

タイトル	1990年代の金融サービス部門の動向とHSBCの行動
著者	赤石，篤紀
引用	北海学園大学経営論集，3(1)：75-89
発行日	2005-06-30

1990年代の金融サービス部門の動向と HSBCの行動

赤 石 篤 紀

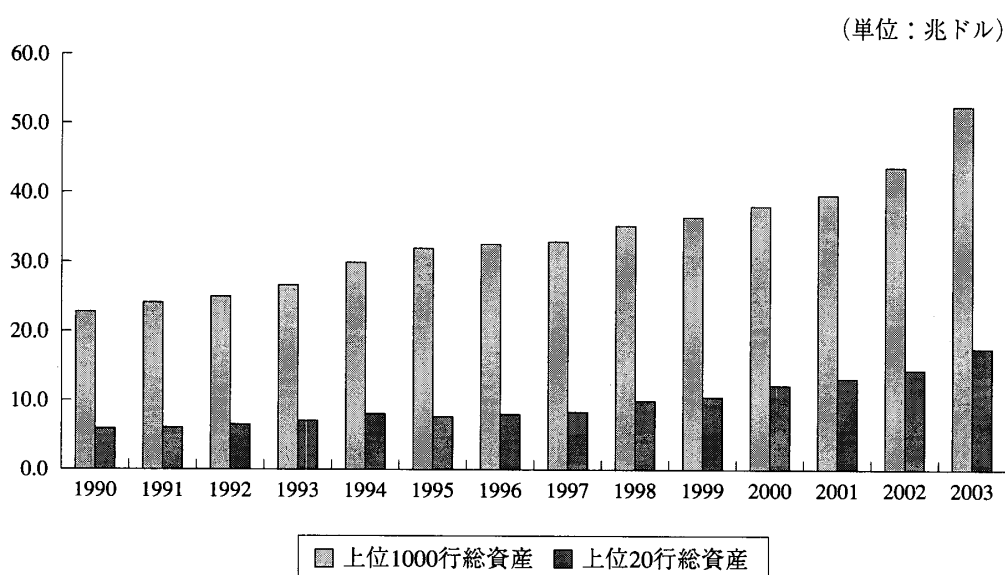
第1節 1990年代の金融サービス部門 にみられる特徴

1990年代の金融サービス部門の動向において、以下の4つの特徴、すなわち①規模の拡張、②事業範囲の拡張、③地理的範囲の拡張、そして、これらの拡張を達成する手段としての④合併・買収の増加、をみてとることができる。以下では、これらの4つの特徴について、データを交えながら、もう少し詳細にみていくことにする。

1. 規模の拡張

1990年代の金融サービス部門、とりわけ銀行部門においてみられる特徴の1つは、規模の拡張である。図表1は、英金融誌『Banker』が毎年発表する上位銀行1,000行の、1990年から2003年までの総資産額の推移を示したものである。同図表からは、上位1,000行の総資産額が年々増加しており、銀行の規模的拡大が進んでいることがみてとれる。また、当該期間において、全1,000行の総資産額に占める上位20行の割合が、1990年の25%から2003年には34%へと高まっており、上位行への資産の集中がより進んでい

図表1 銀行上位1000行および上位20行の総資産額の推移¹⁾



(資料：『Banker』より著者が作成)

ることも指摘できる。

2. 事業範囲の拡張

第2の特徴は、事業範囲の拡張である。これは、銀行業の総合金融サービス業への移行、あるいは金融コングロマリットの出現という形で称される。金融コングロマリットとは、銀行、証券、保険の少なくとも2つを包括するような広範な金融サービスを提供するグループを指す言葉である²⁾。このような金融コングロマリットの出現は、1グループが扱う事業の幅が広がることを意味すると同時に、規模の拡張という性格も併せもつ。事実、これらの金融コングロマリットは、いずれも上位の規模を有する。

近年の金融コングロマリットの具体的な例としては、米国大手銀行シティ・コープ (Citicorp) と大手証券・保険会社トラベラーズ・グループ (Travelers Group) の1998年の合併によって誕生したシティ・グループ (Citigroup)³⁾があり、欧州に目を向けると、BNPパリバ (BNP Paribas) やドイツ銀行 (Deutsche Bank) などがある。また、日本では1997年の金融持株会社解禁に伴い、銀行・証券・保険それぞれの中核企業を中心とした金融グループの形成が行われ、最近ではこれらグループ間の統合、すなわち金融コングロマリットの形成が盛んに議論されるようになっている⁴⁾。

3. 地理的範囲の拡張

第3の特徴は、地理的範囲の拡張である。この地理的範囲の拡張の中でも、最たるものがグローバル化と呼ばれるものである。後述するように、1990年代は、東西冷戦が終結し、各国の市場開放が一段と進み、世界経済の統合化が進んだ時代であり、企業の海外進出、個人の海外移動がこれまでになく活発なものとなった時代である。こうした状況の中で、一部の金融機関では、グローバル化を積

極的に進め、業務の地理的拡張を積極的に進める向きがみられるようになっている。

とりわけ、欧州の大手金融機関は、1992年のEUの市場統合を背景に、国境を超えた欧州全体での再編を活発化させている。そして欧州金融機関には、日本や米国の金融機関と比べて国外市場の比率が高いという特徴があり、より積極的に域外に進出する傾向がみられる。

4. 合併・買収の増加

そして、第4の特徴が、上述した3つの拡張を達成するための手段たる合併・買収の増加である。1990年代を通じて、金融サービス部門の合併・買収数は増加傾向にあり、その中でも銀行による合併・買収の数は証券、保険会社に比べて多い。

Group of Ten (2001) は、米国や日本、英国といった主要13カ国⁵⁾における1990年代の金融サービス部門の合併・買収数を把握しているが、銀行による合併・買収が金融サービス部門における合併買収の約6割を占める。図表2は、Group of Tenの行った調査結果のうち、銀行部門が関わる合併・買収数ならびに金額の推移を示したものである。同図表から、13カ国の銀行部門における合併・買収の数は、年々増加している傾向にあることがわかる。なかでも、国内銀行間の統合が多く全体の約8割を占めているが、これは、後述する米国における州際業務に関わる規制の撤廃に伴った国内市場の再編の影響が大きい。また、図表2からは、全体に占める割合は少ないものの、国際的な合併・買収も増えていることがうかがえる。

第2節 拡張の決定要因

前節において、われわれは1990年代の金融サービス部門、とりわけ銀行部門の特徴が合併・買収を通じた規模的拡張および範囲

図表2 銀行部門における合併・買収の数と累計金額の推移

		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	合 計
国内 同一業種	取引数	139	244	318	390	433	435	395	425	417	367	3,563
	累計額	16,765.9	27,738.3	23,652.0	26,683.8	31,016.0	122,349.5	38,919.3	172,040.5	257,247.1	241,114.2	957,527
国内 異業種	取引数	13	25	22	35	36	52	60	49	45	72	409
	累計額	251.9	1126.5	516	4490.7	770.7	2088.4	5061.3	20339	5668.4	9705.2	50,018.1
国外 同一業種	取引数	22	20	19	22	25	44	34	42	51	50	329
	累計額	2834.7	368.3	989.0	1276.7	1652.6	10249.4	5122.3	10702.7	15498.3	20255.4	68,949.4
国外 異業種	取引数	6	8	7	7	9	21	15	17	15	17	122
	累計額	175.5	188.8	273.6	131	750	650.7	1063.7	1220.4	846.7	3585.3	8,885.7
合計	取引数	180	297	366	454	503	552	504	533	528	506	4423
	累計額	20,028.0	29,421.9	25,430.6	32,582.2	34,189.3	135,338.0	50,166.6	204,302.6	279,260.5	274,660.1	1,085,379.8

* 累計額の単位は、億ドル。

(資料：Group of 10, 2001: p.338)

(事業範囲および地理的範囲)の拡張にあることをみた。では、なぜこの時代に、これらの拡張が志向されたのであろうか。本節では、その要因について、①経営上の要因である拡張の誘引と②企業外部の要因である環境要因に分けてみていくことにする。

1. 拡張の誘引

外部環境がどのように推移しようと、事業活動を行っていく上で拡張を志向するいくつかの内的要因がある。ここでは、これを「拡張の誘引」と名づけ、その内容についてみていくことにする。

(1) 収益機会の増大

第1の要因は、拡張による収益機会の拡大である。同質財を扱う金融サービス部門において、成長していくためには販売数の増加が基本的に不可欠なものとなる。そのため、対象となる顧客層を拡大したり、提供商品の幅を増やしたり、業務を行う地理的範囲を拡張したりする誘引が存在する。

また、収益面での範囲の経済も見逃せない。とりわけ、近年では銀行商品、証券、保険といった様々な金融商品を1つの店舗で取り扱うワンストップ・ショッピングや、多種類の商品を1つの口座で取り扱うキャッシュ・マ

ネジメント・アカウントの提供が盛んに取りざたされている。こうした兼業によるサービスの提供により、利用者にとっての利便性は高まり、結果的に利用者が支払う手数料も増え、金融機関の収益も増加する。また、こうしたサービスの提供は、潜在顧客を取り込むだけでなく、顧客の忠誠心を高めることができると考えられている(野村総合研究所, 1998: p.61)。

(2) コスト削減

第2の要因は、規模や範囲を拡張することに伴って生じるコスト削減効果である。

まず規模の拡大に伴うコスト削減効果についてみておこう。第1は、商品一単位あたりの固定費の削減である。商品開発やシステム開発や情報インフラ構築に対する投資は、いわゆる固定費用に相当し、その費用は商品一単位に按分される性質を持つ。そのため、販売数量を増やすことにより、商品一単位あたりの平均費用を引き下げることができる。第2に、規模を拡大することによって、小規模企業では利用できない研究開発やマーケティング、財務などの本社機能の集権化を図ることができ、より効率的にこれらの業務を行うことができるといった効果が見込める。第3に、規模の拡大により信用リスクを引き下げ

ることが可能である場合、資金調達コストを引き下げることができる。

他方、範囲の拡大によるコスト削減効果としては、追加的投資を必要としない保有資源の活用がある。例えば、銀行サービスを行うための店舗や情報システムや人材は、他種の金融商品の生産・販売のためにも利用できることがあり、共通に利用することでグループ全体の費用を引き下げることができる。あるいは、範囲の拡大を行った結果生じる重複部門や重複施設を見直すことにより、グループ全体の費用を削減することができる。また、金融という枠組みのもとで複数のサービスを提供する場合、あるサービスから得られた顧客情報を他のサービスにも利用できるというように、顧客情報の多面的利用も範囲の拡大によるコスト削減効果としてあげることができる。

(3) リスク削減

第3は、リスク削減効果である。多種類の金融サービスを展開することにより、ある業務が不振であってもそれ以外の業務が好調であればグループ全体の収益性は変わらず、収益面でのばらつきは軽減される。この点は、地理的拡張についても同様に考えることができる。

こうした分散によるリスク削減は、市場で容易に分散投資を行える投資家に評価されることはない。しかし、米国では各地が不況に陥り、企業のリストラや商品・土地価格の暴落が起こったときに、単一州域のみで営業する預金機関が破綻したり（Litan=Rauch, 1998：訳書 p.53）、香港に多大なシェアを持つHSBCは、重症急性呼吸器症候群（SARS）の流行による香港経済の停滞による影響を少なからず受けているように、1カ所に特化した業務展開はリスクを伴う。このため、企業の存続を考えた場合には、リスク削減も、範囲および地理的範囲の拡大の大き

な誘引の1つになると考えられる。

(4) 企業イメージの強化

第4の誘引は、企業イメージの強化である。同質財を扱う金融部門において、個々の商品それ自体の差別化にもとづいて競争を行うことは困難であり、どのように顧客をひきつけるかが重要な課題となる。その1つの答えが企業イメージの確立である。

規模や範囲が大きくなると、それだけ当該企業に対する顧客の認知度は高まり、潜在的な顧客層を広げることができる。また、規模の拡大や世界的な業務展開は顧客に対して安心感や信頼感を抱かせる。さらに、地理的範囲の拡張に限って言えば、潜在的な市場に先発的にファースト・ムーバー（first mover）として乗り込むことで、当該市場でのイメージを確立することができ、後の後発企業との競争において優位な地位を保持することができる。

(5) 市場支配力の強化

第5の誘引は、合併・買収による市場支配力の強化である。市場支配力を強化することによって、競争を避ける⁶⁾ことができるようになり、企業は自身に好ましい価格で商品やサービスを提供することが可能となる。この効果は、合併・買収の相手が直接的な競争者であり、合併・買収が市場における集中度を高める場合にとりわけ顕著なものとなる。

2. 環境上の要因

先にわれわれは、拡張を推進する誘引が金融部門に内在することをみた。しかし、これらの誘引は何も1990年代に限って生じるものではなく、これらの誘引のみでこの年代の拡張傾向を論じることができない。そこで、次に、1990年代の金融部門における外部環境要因の変化、その中でもとりわけ影響を持つと考えられる①IT革命、②規制緩和、③

グローバル化についてみていくこととする。

(1) IT革命による拡張の可能性

1990年代の経済社会における1つの特徴は、コンピュータならびに通信分野における革新、いわゆるIT革命の進展である。この革新は、コンピュータの高性能化・低価格化と通信の大容量化・高速通信化からなり、その効用は末端のエンドユーザーまで波及している。その結果、金融部門における活動も多大な影響を受けるようになっていく。

第1に、IT技術の進展により、一人一人が処理できる情報量ならびに情報の質は大きく改善し、様々な活動や業務の効率が飛躍的に向上している。これにより、より多くの、より複雑な情報を扱えるようになり、規模的拡張ならびに範囲の拡張が可能となっている。

第2に、ITの進展は、データの蓄積を容易にし、蓄積されたデータからパターンを抽出するためのデータ・マイニング⁷⁾やスコアリング手法を通じた情報の生産的利用を促すようになっていく。こうした手法の利用にあたっては、情報システムに関わる投資が必要であることはもとより、情報の蓄積が手法の精度を高めるため、情報の利用可能性を高める規模や範囲の拡張が望ましいものとなる。

第3に、コンピュータと通信技術の発展・普及は、インターネットという仮想空間を押し広げ、人々間の物理的距離をなくしている。このようなインターネットの利用が急速に普及する中、人々は自ら移動することなく、様々な商取引を行うようになっていく。その過程で、顧客が店舗に行くことなく、インターネット上で口座管理を行うインターネット・バンキングなども登場するようになっていく。

こうしたIT革命の進展の結果、より多くの業務を効率的に行うことが可能となり、規模および範囲の拡張が可能となった。その一

方で拡張を可能にする情報投資に関わる費用が増大、拡張を不可欠なものにしているという側面もある。また、顧客のIT利用に対する要望が情報投資に関わる費用を増やし、拡張を不可欠にしているとも考えられる。

(2) 規制緩和

1980年代以降、“小さな政府”が志向される中で、これまで規制によって保護的なシステムがとられていた市場でも、市場の規律を強調し競争を通じて効率性を促すシステムへの移行が図られるようになっていく。こうした流れは、1990年代も続いており、企業活動や人々の生活に大きな影響を与えている。

例えば、米国における銀行部門の規制緩和に限っていえば、1994年リーグル・ニール州際銀行支店設置効率化法(Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act of 1994)が制定され、これまで規制されてきた銀行の州際業務が1997年までに撤廃され、1999年には、グラム・リーチ・ブライリー法(Gramm-Leach-Bliley Act of 1999)により、1933年グラス・スティーガル法(Glass-Steagall Act of 1933)により従来原則的に禁止されてきた銀行業務と証券業務の兼営が認められるようになった⁸⁾。

また、日本においても、英国が1986年より行った金融市場の抜本的改革(ビッグバン)にならい、1996年より証券会社・銀行・保険会社などの業務を縛る規制をできる限り取り払い、効率的な金融市場の育成を制度面から推進している。

(3) グローバリゼーション

1990年代は、①ソ連崩壊による東西冷戦構造の終結とその後の旧共産主義諸国の相次ぐ市場経済化、②1980年代より続く発展途上国の躍進、③EU統合による自由貿易圏の確立があり、市場経済が世界的に拡大してい

くグローバル化の潮流が加速した時代でもある。そして、先のIT技術の発展と規制緩和も相まって、企業活動はよりグローバルなものとなり、ヒトやモノなどの生産要素はますます国境を越えて移動するようになっている。このように、企業および人々のグローバルな移動に伴い、グローバルなアカウントの提供といったサービスの提供が金融機関にも求められるようになっている。

また、貨幣を扱う資本市場は、IT技術の進展を受けてグローバル化の度合いをより強めている。なぜなら、IT技術の進展により貨幣は電子情報化が進み、低コストで瞬時に移動させることができるようになったからである。結果、国境をまたぐ金融取引は拡大し、海外企業の株式を購入したり、あるいは海外市場で資本を調達することがより一般的なものとなっている。結果、こうした顧客のグローバルなニーズに対応することが金融機関にとっても求められるようになっている。

さらに、こうした資本市場のグローバル化に伴い、多くの企業の株式保有構造もよりグローバルなものに変化している。つまり、より簡単に国境をまたいだ取引が可能になる中で、自国外の投資家が自社の株式を保有する割合が高くなってきている。その傾向はグローバルに業務を展開する企業により顕著となる。そして、これらの企業にあっては、より株主に向けたコーポレート・ガバナンスが要求され、株主価値向上を求める株主からの圧力が強まる傾向にある。これは金融機関においても例外ではなく、グローバルに展開した場合、絶え間ない業績の向上が求められるようになり、そのための手段として、規模的拡張、範囲の拡張を志向することとなる。

第3節 拡張に対する経営者の意識

ここでは、銀行部門における1990年代の規模の拡大や範囲の拡大の誘引を探るべく、

Group of Ten (2001) が合併・買収を行った金融部門に対して実施したアンケート調査結果をみていくことにする。彼らの行ったアンケート調査は、合併・買収のみに焦点を当てたものであるが、①金融部門のコングロメリット化が進展し、②1990年代に合併・買収が規模や範囲の拡大の主たる手段として用いられたことを鑑みれば、なぜ彼らが規模や範囲を拡大していったのかを知る上で有力な手がかりとなると考えられる。

1. 合併・買収の誘引

図表3は、合併・買収の誘引としてどのようなものが重要視されるかを示したものである⁹⁾¹⁰⁾。同図表に示す結果からは、以下のようことが分かる。

国内・同業種においては、「規模の経済」が最も重要視され、最も大きな誘引となっている。回答割合でみると、回答者の80%が「非常に重要」と、13.3%が「適度に重要」と答えている。次いで大きな誘引となっているものが、「市場力の強化」である¹¹⁾。

他方、国内・異業種においては、「ワンストップ・ショッピング」、次いで「範囲の経済」が重視されている。特にワンストップ・ショッピングについては、45%が「非常に重要」と答えている。個人資産が預金に集中しているわが国では、ワンストップ・ショッピングという概念はあまりなじみのないもので

図表3 合併・買収の誘引

	国内・同業種		国内・異業種	
	中央値	平均値	中央値	平均値
規模の経済	7	6.466	3	3.475
範囲の経済	3	3.203	5	4.000
収益面の強化ー規模	3	3.998	3	3.316
収益面の強化ーワンストップ	3	3.560	7	5.325
リスク削減ー製品の多角化	1	2.254	3	3.325
組織上の焦点の変化	1	2.538	3	2.971
市場力の強化	4	4.392	3	3.550
経営上の覇権拡大	3	3.195	3	3.095

(資料：Group of 10, 2001： pp.86-88 より作成)

あるが、米国では個人資産が、現金・預金だけでなく株式や投資信託といった複数種の金融商品に分散している¹²⁾。そのため、これら複数種の金融商品を1つの店舗で全て提供できるようなサービスが収益拡大の手段として認知されており、それが合併・買収の誘引としてより顕著に認識されていると考えられる。その一方で、「範囲の拡大によるリスク削減」についてはあまり重要視されていないようである。

(1) 環境変化に対する認識

図表4は、合併・買収を実施した金融サービス業の経営者の環境変化に対する認識を示したものである。同図表から、合併・買収の

図表4 合併・買収を促進すると認識される環境要因
国内金融サービス企業間の合併・買収について

	国内・同業種		国内・異業種	
	中央値	平均値	中央値	平均値
技術—IT・コミュニケーション	7	5.822	5	4.745
技術—金融イノベーション	5	4.182	5	4.311
技術—電子取引	3	3.025	3	3.915
規制緩和	5	4.384	5	4.367
グローバル化—非金融取引	3	2.725	3	2.752
グローバル化—資本市場の拡張	5	4.727	5	4.334
グローバル化—預金の制度化	5	3.878	5	4.472
グローバル化—ユーロ	3	3.588	2	2.923
民営化	3	3.006	1	2.026
資本市場の風土	4	3.923	3	3.349
危機の回避と金融情勢	3	3.615	1	2.447

金融サービス企業間の国際的な合併・買収について

	国内・同業種		国内・異業種	
	中央値	平均値	中央値	平均値
技術—IT・コミュニケーション	5	4.467	5	4.172
技術—金融イノベーション	5	4.091	5	3.839
技術—電子取引	3	3.521	3	3.582
規制緩和	5	4.554	3	3.544
グローバル化—非金融取引	3	3.232	3	3.045
グローバル化—資本市場の拡張	5	5.091	5	4.200
グローバル化—預金の制度化	5	4.197	5	3.951
グローバル化—ユーロ	3	3.824	3	3.865
民営化	3	3.179	3	2.760
資本市場の風土	3	3.532	1	3.260
危機の回避と金融情勢	3	3.215	1	2.360

(資料：Group of 10, 2001: pp.89-97 より作成)

全カテゴリーにおいて、①「IT・コミュニケーション分野の技術革新」、②「資本市場のグローバル化」の2つが、金融部門の拡張にとりわけ寄与していると考えられていることが分かる。「IT・コミュニケーション分野の技術革新」については、国内同業種でそのスコアが最も高く、回答者の62.2%が「非常に重要」と答えている。「資本市場のグローバル化」については、国外同業種で最もスコアが高く、その41.9%が「非常に重要」と答えている。

それ以外の項目についてみると、「規制緩和」が国外・異業種を除く3つのカテゴリーにおいて、重要視されていることがわかる。また、回答者は、金融統合の重要な要因として、「非金融部門のグローバル化」をあまり評価していない点を指摘できる。つまり、事業会社などのグローバル化の進展は、合併・買収の要因としてはあまり考えられていないことを意味すると考えられる。

第4節 HSBCの規模の変化とポジションの変化

第4節ならびに第5節では、前節までの議論を踏まえて、HSBCが1990年代にどのように行動し、そのポジションを変化させてきたのかをみていく。

1. ランキングにみる主要銀行のポジションの変遷

図表5は、1991年、1996年、2003年の総資産規模上位10行とHSBCのランキングを示したものである。同図表を時間の流れに即してみよう。

まず1990年代初頭における銀行部門のランキングにみられる特徴は、①資産規模の上位に日本の銀行がほぼ独占の形で位置しており、②最も規模の大きい銀行の資産規模が約

図表5 総資産ランキングの推移¹³⁾

1990 ランク		資産規模 (単位: \$m)
1	第一勧業銀行 (日)	426,855
2	三菱銀行 (日)	412,783
3	住友銀行 (日)	407,907
4	太陽神戸三井銀行 (日)	407,502
5	三和銀行 (日)	401,465
6	富士銀行 (日)	398,321
7	Credit Agricole Group (仏)	302,983
8	Banque Nationale de Paris (仏)	289,747
9	日本産業銀行 (日)	289,179
10	Credit Lyonnais (仏)	285,238
27	Hong Kong Bank (香港)	148,582
40	Midland Bank (英)	114,972

1996 ランク	1995 ランク		資産規模 (単位: \$m)
1	7	東京三菱銀行 (日)	647,781
2	1	Deutsche Bank (独)	569,906
3	9	Credit Agricole Group (仏)	477,336
4	3	住友銀行 (日)	460,375
5	10	Industrial & Commercial Bank of China (中)	437,392
6	4	第一勧業銀行 (日)	433,860
7	5	富士銀行 (日)	432,738
8	2	三和銀行 (日)	427,438
9	6	さくら銀行 (日)	422,769
10	13	HSBC Holdings (英)	401,686

2003 ランク	2002 ランク		資産規模 (単位: \$m)
1	2	みずほフィナンシャルグループ (日)	1,285,471
2	1	Citigroup (米)	1,264,032
3	3	UBS (スイス)	1,120,543
4	16	Credit Agricole Group (仏)	1,105,378
5	7	HSBC holdings (英)	1,034,216
6	5	Deutsche Bank (独)	1,014,845
7	9	BNP Paribas (仏)	988,982
8	6	三菱東京フィナンシャルグループ	974,950
9	4	住友三井フィナンシャルグループ	950,448
10	13	Royal Bank of Scotland (英)	806,207

(資料:『Banker』各年より著者が作成)

4,300 億ドルである、ということである。

HSBCはこの時期、その前身である香港銀行グループ (HongKong Bank Group) が資産規模約 1,500 億ドルで 27 位に、後に買収するミッドランド銀行 (Midland Bank) が資産規模約 1,100 億ドルで 40 位に位置する。

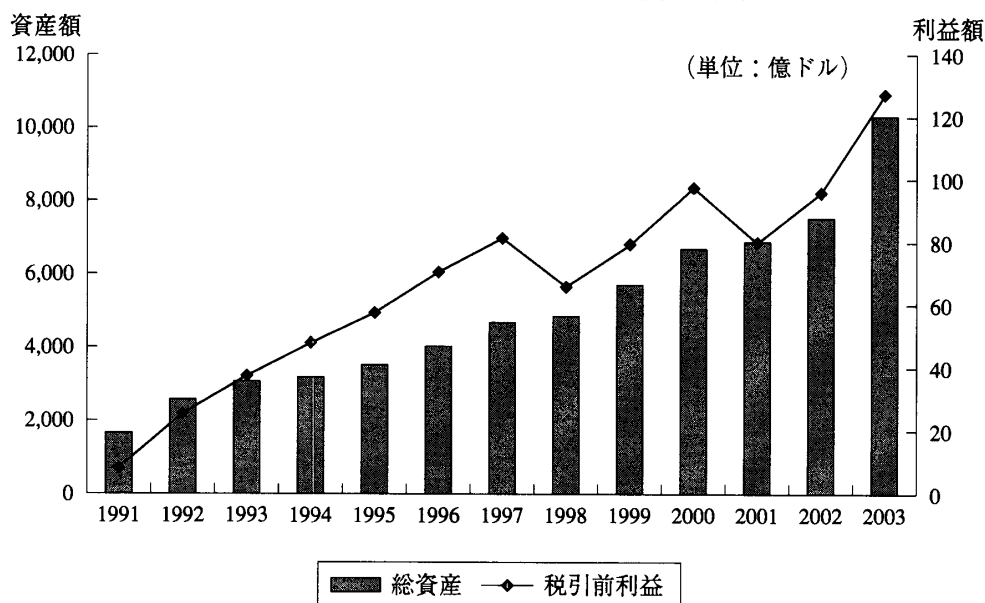
1990 年代半ばにおいて、①当該ランキングにおける日本企業の優位は変わらないが、②総資産規模上位 10 行に占める欧州の銀行の割合が増え、③最も規模の大きい銀行 (東京三菱銀行) の資産規模が約 6,500 億ドルと 1990 年代初頭からみて 1.5 倍となっていることがわかる。また、香港銀行はミッドランド銀行を 1992 年に買収、社名を HSBC と変更し、総資産規模約 4,000 億ドルで 10 位にランクされている。

直近の 2003 年になると、様相は大きく変化している。①ランキングに占める欧州の銀行の割合が増え、②日本の銀行も相互に合併を行い、③最も規模の大きい銀行 (みずほフィナンシャルグループ) の資産規模が約 1 兆 3,000 億ドルと、その上位銀行の規模は 1996 年からみて 2 倍、1990 年からみて 3 倍に拡大している。この間、HSBC は後述するように合併・買収を繰り返しながら、着実に資産規模を拡大し、1 兆 300 億ドルで 5 位にランクされている。

2. HSBC の規模と主たる行動

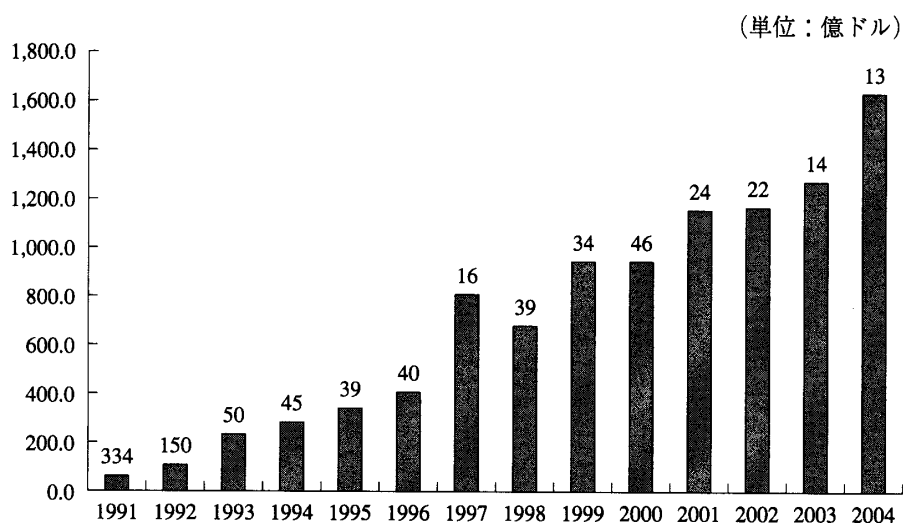
次に HSBC の規模の変化についてもう少し詳しくみておこう。図表 6 は、1991 年から 2003 年までの HSBC の税引前利益と総資産額の変化を示したものである。図表 6 と前掲の図表 5 より、HSBC が 1990 年代に大幅な規模的拡大を果たしたことが見て取れる。それに伴い、利益額も 1998 年ならびに 2001 年に落ち込みをみせるものの、ここ 15 年ほどを通してみた場合 1991 年の約 9 億ドルから 2003 年には 128 億ドルと 14.7 倍の増加をみせている。

図表6 HSBCの税引前利益と総資産の変化



(資料：HSBC Annual Report各年度より，作成)

図表7 HSBCの市場価値の推移



* 図表内の数値は，HSBCの市場価値順位である。

(資料：『Business Week』各年度より，作成)

こうした規模の拡大は，HSBCの市場価値の推移からも確認できる。図表7は，英ビジネス誌『Business Week』が毎年発表する市場価値ランキング(“Global 1000”)よりHSBCの市場価値総額とランキングの推移を示したものである。同図表より，その市場価値は1991年の55億ドルから2004年には

1630億ドルと，30倍以上の増加をみせており，それに伴いそのランキング(製造業含む)も1991年の334位から13位へと飛躍的に上昇している。

第5節 HSBCの行動と戦略的意図

先にみたように、HSBCは1990年代に飛躍的な成長を遂げた。図表8は、当該時期の1990年代のHSBCの主だった行動を表記したものである。同図表からは、1990年代のHSBCが、合併・買収を手段とする規模および範囲の拡張を行い、第1節からみてきた1990年代の金融部門にみられる特徴を有していることをうかがい知ることができる。以

下では、もう少し詳細に1990年代のHSBCの行動とその背景にある戦略的意図についてみていくことにする。

1. 地理的範囲の拡張：グローバル化

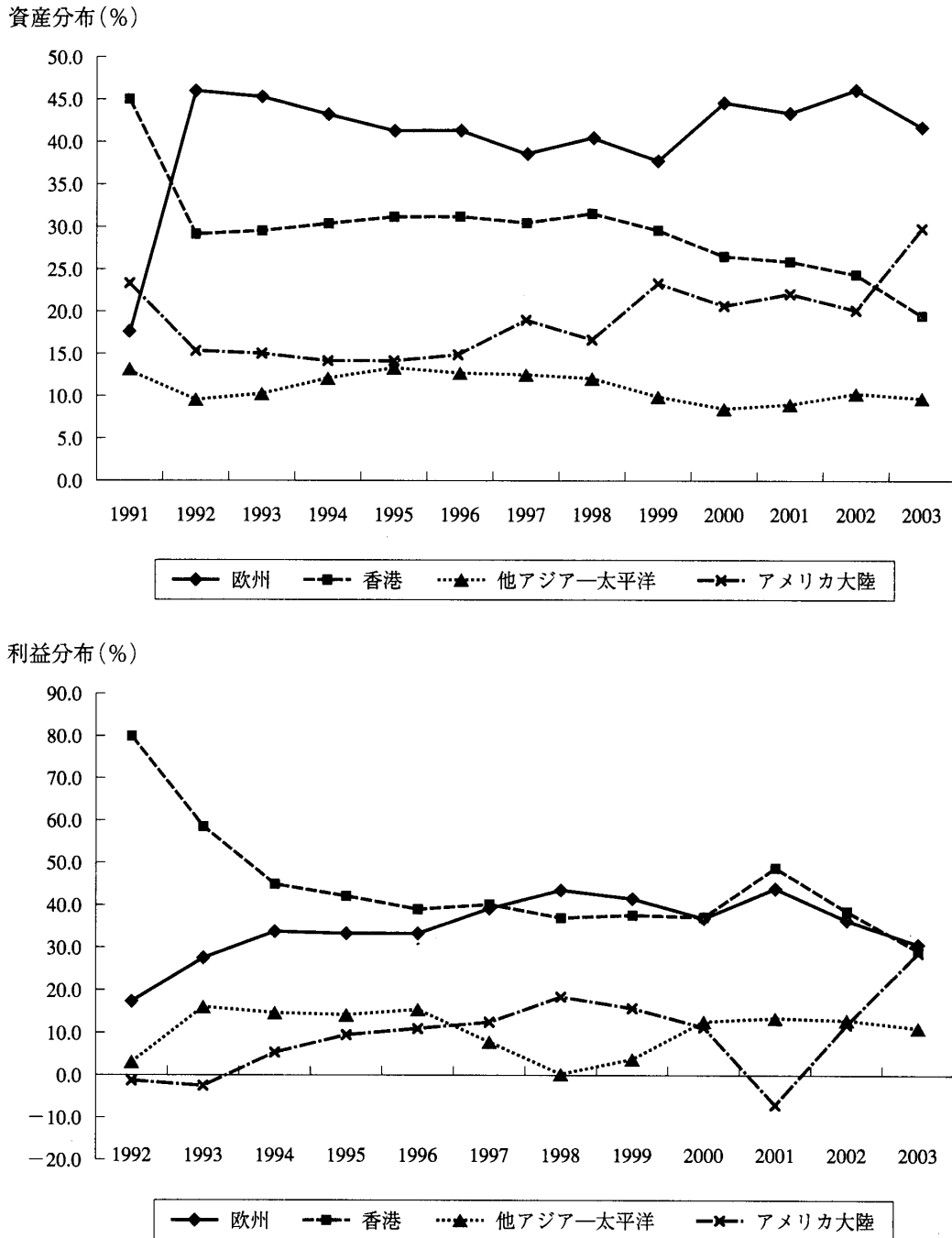
図表8を一瞥してまず分かることは、HSBCが合併買収を通じた地理的範囲の拡張、すなわちグローバル化を進めていることである。図表9は、HSBCが業務展開する地域を①欧州、②香港、③香港を除くアジア

図表8 1990年代のHSBCの主だった行動

年	主な出来事
1991	・ HSBC Holdings 設立。ロンドンおよび香港で上場。
1992	・ 英国、大手銀行 Midland Bank, 完全買収。
1993	・ 本社移転（ロンドン）へ。
1994	・ Hong Kong Bank Malaysia Berhad（現 HSBC Bank Malaysia Behad）設立。
1997	・ ブラジルに新子会社, Banco HSBC Bamerindus S.A.（現 HSBC Bank Brasil S.A.-Banco Multiplo）設立。 ・ アルゼンチン, Roberts S.A. de Investor（現 HSBC Argentina Holdings S.A.）買収。
1999	・ HSBC Holdings 株, NY で上場。 ・ Republic New York Corporation（現 HSBC USA Inc.）とその姉妹会社 Safra Republic Holdings S.A.（現 HSBC Republic Holdings (Luxembourg) S.A.）買収。 ・ Midland Bank, マルタ最大の商業銀行, Mid-Med Bank p.l.c.（現 HSBC Bank Malta p.l.c.）の株式の 70.03% を取得。
2000	・ フランス大手銀行の 1 つ, CCF を買収。 ・ HSBC Holdings 株, パリで上場。 ・ Egyptian British Bank の所有比率を 90% 以上に増加。後に, HSBC Bank Egypt S.A.E. に改名。
2001	・ トルコの手プライベート・バンク, Demirbank TAS（現 HSBC Bank A.S.）買収。 ・ Bank of Shanghai の 8 % の所有に同意。
2002	・ メキシコ大手金融サービスグループ, Grupo Financiero Bital, S.A. de C.V. 買収。 ・ 中国大手生命保険会社, Ping An Insurance Company of China Limited, 10% 所有。
2003	・ 米国大手消費者金融会社, Household International, Inc. 買収。 ・ ブラジル大手消費者金融会社, Promotora de Vendas Ltda を含む Lloyds TSB's Brazilian の資産を買収。 ・ フランスのプライベート・バンキング部門の子会社を統合し, HSBC Private Bank France を設立。 ・ HSBC Insurance Brokers Limited は, ジョイント・ベンチャー, Beijing HSBC Insurance Brokers Limited を設立。その 24.9% を保有。 ・ Hang Seng Bank は, 中国商業銀行, Industrial Bank Co Ltd の 15.98% を取得。 ・ HSBC は Fujian Asia Limited（現 Ping An Bank Limited）の 50% を取得。
2004	・ HSBC は, 資産管理およびプライベート・バンキング・サービス会社, The Bank of Bermuda Limited を買収。 ・ HSBC holdings 株, バミューダ上場。 ・ The Hongkong Shanghai Banking Corporation は, 中国大手銀行 Bank of Communications Limited の 19.9% を取得。

（資料：www.hsbc.com, 「Fact Sheet」より著者抜粋）

図表9 地域別にみたHSBCの資産分布と利益分布



(資料：HSBC Annual Report 各年度より著者作成)

ア・太平洋地域、④アメリカ大陸にわけ、資産と利益の分布割合を示したものである¹⁴⁾。同図表より、HSBCが1992年に欧州の割合を、そして2003年に米国の割合を大きく高めていることがわかる。この変化は、①ミッドランド銀行買収(1992年)、②ハウスホー

ルド(Household Inc.)買収(2002年)が大きく寄与している。

ミッドランド銀行は、前掲図表5に示すように1990年当時で約1,150億ドルの資産規模を有し、バークレー銀行(Barclay Bank)、ナショナル・ウェスト・ミニスター

銀行（National Westminster Bank）に次ぐ英国の主要銀行であった。HSBCは、このミッドランド銀行の買収により、欧州、主に英国での基盤を確立する。買収直後の1993年度におけるミッドランド銀行の利益は、約12.5億ドルであり、グループ全体の税引前利益（約38億ドル）の32.6%を占める。

後者のハウスホールドは、ホーム・エクイティ・ローン¹⁵⁾、クレジットカード、自動車ローンを提供する消費者金融会社の老舗であり、米国45州で1,300を超える支店ネットワーク、5,300万人の顧客を有していた。HSBCは、このハウスホールドの買収により、米国での基盤を確立することになる。2003年度におけるハウスホールドの利益は約18億ドルであり、グループ全体の税引前利益（約128億ドル）の14.2%を占める。

こうした一連の買収の中で、本来の基盤である香港の割合は年々低下している。この点について、HSBC HoldingsのChairman, ジョン・ボイド（John Bond）氏は、一地域に特化するリスク削減効果を指摘し、アジア、米国、欧州の3つの地域への適度な分散を意図していたことも認めている。さらに、図表8に散見されるように、今後はメキシコやブラジルやアルゼンチンなどの中南米およびインドや中国といった21世紀に飛躍する可能性のある新興市場への進出が模索されているようである¹⁶⁾。

2. 顧客層の拡大

第2は、ハウスホールド買収を契機とする新たな顧客層の開拓である。ハウスホールドは、もともとブルーカラーやヒスパニック系の住民を主たる顧客層とする消費者金融会社として成長してきたという側面をもつ。そのため、ハウスホールドの買収は、単に米国における基盤形成を意図するだけでなく、HSBCがこれまで扱っていなかった消費者

金融進出の橋頭堡としての意味合いを有する。

そして、ハウスホールドでこれまでに培われた消費者金融に関するノウハウとブランドをベースに、潜在的な成長可能性を秘めた新興市場、具体的には中南米やインド、中国への進出も視野に入れている。ボイド氏は、新興市場における基礎的な金融サービスに対する巨大な潜在的需要の存在を以下のように指摘する。

「むこう30年にわたって、世界の需要の増加の50%は新興企業のものであろう。消費者金融は、車を買ったり、住宅を購入したいと願う多くの中流階級の人々にとって最初に通る道であり、そしてクレジットカードをもつようになるであろう。」（Robinson, 2003, p.22）

「アルゼンチンでは、国民のわずか20%しか銀行口座をもっていない。ブラジルではわずか30%、インドでは15%が銀行口座を持っているに過ぎない。したがって、これらの国では基礎的な金融サービスに対する巨大な潜在的需要がある。……HSBCは過去25年どのようにして、年複利で20%の成長を達成してきたのか。それは、銀行サービスを英国ではなく、このような環境の下で提供してきたからである。ブラジルでは金融サービスに対する需要がGNPの伸びを大きく越える可能性があるのに対して、英国では国民の70%が銀行口座をもち、金融サービスに対する需要は落ち込んでGNPの水準にとどまっている。」（Engler=Essinger, 2000: pp.80-81）

潜在性のある市場への他企業に先じて展開することは、ファースト・ムーバーの優位をもたらす、次世代の事業領域を考える上で重要な戦略となる。

3. ブランド価値形成

1990 年代における HSBC のもう 1 つの大きな動きは、香港銀行やミッドランド銀行といった名称を統合し、HSBC という統合ブランドを確立し、それを表すロゴマークを作り上げたことである。こうした動きの背景には、ブランドの重要性に対する認識がある。

ブランドについて、ボイド氏は、「顧客や潜在的な顧客に対してわれわれの存在を明確に示すものである」と述べている (Engler=Essinger, 2000: p.75)。そして、HSBC という統合的なブランドの確立に向かう契機として、HSBC そのものが顧客に理解されていないという事実があったこと、すなわち「顧客のニーズについて話をはじめる前に、HSBC グループそのものの説明にかなりの時間をかけていた」と指摘する (Engler=Essinger, 2000: p.76)。

また、グローバルなブランドの確立の必要性として、顧客の HSBC に対する認識を示す事例もあわせて述べている。その一例として、「ミッドランド銀行の顧客がタイに休暇で出かけたときにトラブルに巻き込まれ、帰ってきてからタイに支店があればよかったのにと、われわれのところに言いに見えた顧客の例がある。われわれがタイでナンバーワンの銀行であることや、たまたま香港上海銀行という名前であることも全く知らなかったのです」と答えており、またマリーン・ミッドランド銀行 (Marine Midland Bank) とホンコン・バンク・オブ・カナダ (Hong Kong Bank of Canada) を別物として捉えるケースを取り上げている (Engler=Essinger, 2000: p.76)。

こうした事例から、顧客の目には、われわれの存在が明確になっていないということが次第に明らかになったという。つまり、グローバルな展開をしているのにもかかわらず、複数の名前を用いている限り別物として認識されるため、複数の名前ではなく 1 つの名前

を採用しようという契機になったと考えられる。また、インターネット時代においては、信頼を表すものとしてブランドが重要視されるとも指摘する (Engler=Essinger, 2000: p.80)。

こうした背景から、統合的なブランド構築へと向かうこととなる。そして、それを後押ししたものの 1 つが、テレフォン・バンキング・サービス “ファースト・ダイレクト (First Direct)” というブランド構築の経験例である。

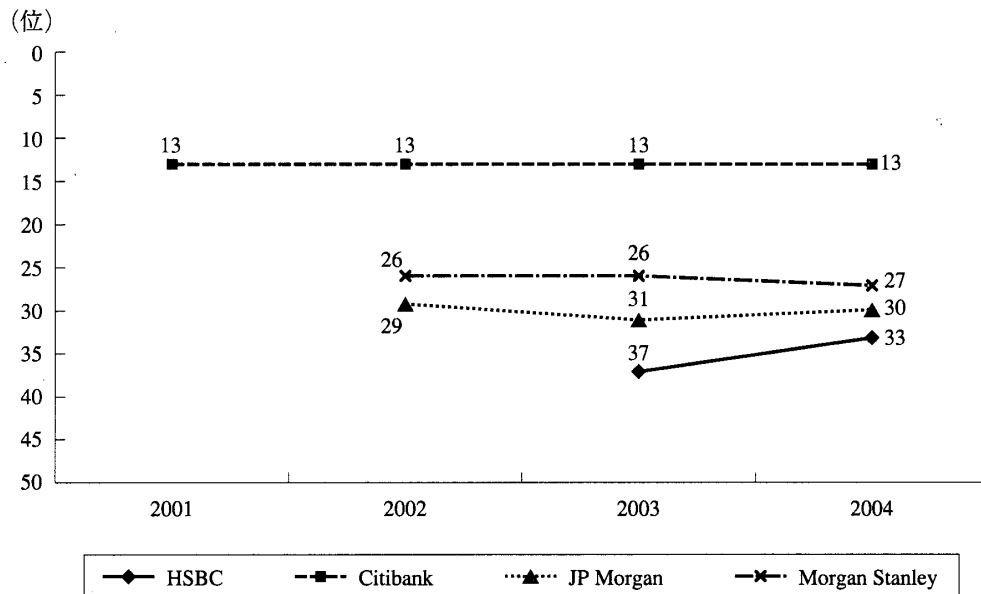
「ファースト・ダイレクトは、100 年にわたり形成されてきたミッドランド銀行のブランドよりも強力なブランドをわずか 8 年で作り上げた」 (Engler=Essinger, 2000: p.76)¹⁷⁾

ファースト・ダイレクトの経験から、①ブランドは時間をかけて作り出すのではなく、短時間で作り上げることが可能であること、②サービスや評判により、ブランド名は広がり、その価値は高くなること、③よいサービスがブランドを作るということを知る。

また、顧客調査の結果、「銀行の名前を変えることがあっても、金融取引関係は変わることがない。何らかの不満をもっていて、そのために忍耐の限界を超えてしまうことがなければ……」という共通の回答を得る。

その結果、1990 年代にこれまで別々の名称が付せられていたグループ各社の名称を HSBC グループであることを直接的に表す名称に変更していく。さらに、先にみたような積極的な合併・買収を進めることにより、規模ならびに範囲が拡大し HSBC というブランドに対する認知度は飛躍的に向上していった。図表 10 は、『Business Week』誌が 2001 年より公表するブランド価値のランキングを示したものであるが、2003 年に初めて 37 位に登場し、次ぐ 2004 年には 33 位に順位を上げている (1 位はコカコーラ)。

図表 10 ブランド価値ランキングにおける HSBC のポジション



(資料：『Business Week』より著者作成)

注

- 1) 『The Banker』における総資産の計測は、各銀行がアニュアル・レポートなどで年度末（前年度12月ないし3月）に公表する数値に基づいて行われ、その合算値を発刊年の総資産としている。そのため、本図表では1991年の数値を1990年に、1992年の数値を1991年に、といったように発刊年の数値をそれぞれ前年度の値として振り替えている。
- 2) 金融コングロマリットとは、経済・経営用語上のコングロマリットではない。通常経営学においてコングロマリットとは、1つの持株会社の傘下にまったく異なる様々な企業活動を結合しているグループを指す。しかし、いわゆる金融コングロマリットにおいては、組織内の別々の部分から供給されるサービスの間に高度の相互補完性が存在しており、この点に大きな違いがある (Maycock, 1986; Van den Berghe, 1995)。
- 3) 2005年2月、シティ・グループは、傘下の生命保険・年金部門のトラベラーズ・ライフ&アニシティの売却を発表した（日経新聞2005年2月1日）。当該部門は1998年に合併したトラベラーズ・グループの母体となった部門である。この事象からは、シティ・グループが拡大路線を修正し、競争力のある事業に経営資源を集中投入する、選択と集中の段階に入っていることを示している。

- 4) 例えば、大和証券グループ、三井住友フィナンシャルグループとの統合が論じられている。
- 5) 彼らの分析対象とする国は、①米国、②カナダ、③日本、④オーストラリア、⑤ベルギー、⑥フランス、⑦ドイツ、⑧イタリア、⑨オランダ、⑩スペイン、⑪スウェーデン、⑫スイス、⑬英国、の13カ国である。
- 6) 競争を避けることができるだけでなく、Porter (1980) のいう買い手の力や売り手の力を弱めることができる。
- 7) データ・マイニングとは、データの中に潜んでいる価値のある情報を掘り起こすことを目的とした、大規模データに対応可能なデータ処理技術という。
- 8) 米国における銀行の業務能力に関する規制緩和は、連邦準備銀行が、グラス・スティーガル法の「第20条会社」を通じて、非適格証券業務を行うことを認めた1987年に始まった。しかし、この業務からの収入は、子会社全体の収入の5%を超えることはできなかった。この制限は、1989年に10%に引き上げられ、そして1996年に25%に引き上げられた。一連の規制緩和については、Litan=Rauch (1998) を参照されたい。
- 9) 合併・買収の誘引に関するアンケートにおいて、国外の合併・買収は対象とされていない。
- 10) 同調査では、それぞれの項目の重要性について、経営者に対して「要因とはならない」、「わずかに重要」、「適度に重要」、「非常に重要」の4点尺度

で聞いている。図表3ならびに図表4では、調査結果の中に上記4点による尺度の中間の回答も含まれていることから、「重要とはならない」を“1”、「非常に重要」を“7”とする7点尺度に置き換え、平均値を計算し、表記した。

- 11) ただし、市場支配力については、回答者間にはばらつきがみられ、「非常に重要」と答える回答者30.2%、「適度に重要」18.6%、「わずかに重要」32.6%、「重要ではない」14%、であった。
- 12) 日本の個人資産(1,141兆円)の内訳が、現金・預金55.0%、保険・年金準備金28.1%、株式・出資金8.0%、債券2.6%、投資信託2.5%と現金・預金に集中しているのに対して、米国の個人資産(35.3兆ドル)の内訳は、株式・出資金35.0%、保険・年金準備金28.8%、現金・預金13.2%、投資信託11.7%、債券8.1%と分散傾向が強い(日本経済新聞2005年2月3日付)。
- 13) 1990年から2003年にかけて、日本の銀行は合併を繰り返し、その名称も変更されている。1995・1996年ランキング表に登場する東京三菱銀行は、三菱銀行と東京銀行の合併により誕生、さくら銀行は太陽神戸三井銀行が名称変更したものである。2002年・2003年ランキング表に登場するみずほフィナンシャルグループは第一勧業銀行、富士銀行、日本興行銀行などの合併により、東京三菱フィナンシャルグループは三菱銀行と東京銀行などの合併により、住友三井フィナンシャルグループはさくら銀行と住友銀行などの合併により誕生したグループである。
- 14) 欧州における主は英国であり、アメリカ大陸における主は米国である。
- 15) 住宅の時価から借入額を引いた残りを担保として行う融資。
- 16) こうした新しい事業領域としての消費者金融と

新興市場への進出については、アニュアル・レポートや各種雑誌におけるインタビューにおいて近年頻繁に語られている。

参考文献

- [1] H. Engler, and J. Essinger, *The Future of Banking*, Pearson Education, 2000 (銀行経営研究会訳『激動期の金融戦略——トップが語る銀行等金融機関の将来——』, シュプリンガー・フェアラーク東京, 2002年)。
- [2] Group of Ten, *Report on Consolidation in the Financial Sector*, 2001.
- [3] L. E. Litan and J. Rauch, *American Finance for the 21st Century*, Brookings Inst Pr, 1998 (小西龍治訳『21世紀の金融業—米国財務省リポート』, 東洋経済新報社, 1998年)。
- [4] J. Maycock, *Financial Conglomerates: The New Phenomenon*, Gower Publishing Company, 1986.
- [5] M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980 (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』, ダイアモンド社, 1982年)。
- [6] K. Robinson, “HSBC's Killer Move”, *The Banker*, Oct-2003. pp. 20-26.
- [7] L. L. A. Van den Berghe, *Defining Financial Conglomerates, Combining Economic and Legal Approaches*, L. Van den Berghe ed., *Financial Conglomerates, New Rules for New Players?*, Kluwer Academic Publishers, 1995, pp. 69-72.
- [8] 野村総合研究所, 『米銀の21世紀戦略』金融財政事情研究会, 1998年。