

## 多国籍銀行の発展と国際化戦略

小 林 康 宏

### 目 次

1. はじめに
2. 銀行の国際化と多国籍化
  - (1) 初期の海外進出形態
  - (2) アメリカの銀行の国際化
  - (3) アメリカの銀行の M&A
3. 多国籍銀行の戦略と提携
  - (1) 銀行の海外進出形態と多国籍企業
  - (2) 多国籍銀行の金融業務の多角化
  - (3) A. Slager による銀行国際化の戦略パターン
  - (4) 国際化基準としての自己資本比率および収益性
4. 結 び

### 1. はじめに

多国籍企業と多国籍銀行は、1950年代後半からの産業部門と金融部門の国際化において、最も重要な影響を持っていた。銀行の海外進出は、第二次大戦後の多国籍企業の成長とともに増加したが、1950年代後半からのアメリカ多国籍企業の成長が、その海外資金需要の増大からアメリカ多国籍銀行の海外進出を活発にした。さらに多国籍企業の国際活動に伴うクロス・ボーダーの資金循環の高まりは、ユーロ市場の形成と拡大をもたらし国際金融・資本市場の発展を促進した。そして1970年代からの金融のグローバル化は、金融機関の国際化と銀行業務の多角化を一層促進し、多国籍銀行の国際金融業務を拡大した。このように多国籍銀行の成長は、製造企業の多国籍化とそれに伴う国際的な資本需要とに密接な関係を持っていた。

しかし銀行の海外進出は、すでに19世紀にイギリスをはじめとするヨーロッパを中心に外国貿易が盛んであった国々においてみられる。それは植民地支配と結びついていたことから、製造企業の直接投資による海外進出よりも早くから銀行の海外進出があった。

銀行と企業の関係は、いずれの国においてもその国の経済がどのような発展過程を経たかによって異なった構造と特徴を形成している。直接金融が20世紀初頭から定着していたイギリスやアメリカと比べて、間接金融が経済構造および企業金融の基盤をなしている日本とは銀行の役割や位置付けは異なっている。20世紀初頭にはすでに資本市場が発展し、直接金融が広範に定

着していたアメリカやイギリスにおいては、それだけ金融の自由化や、規制緩和、セキュリタイゼーションを早く進めやすかった。それに対して日本のように長い間、固定的に間接金融が経済構造の中に定着し、それが企業金融の特徴であった国では、金融自由化の波が遅れていただけに、その自由化が一層激しくあらわれ、またそれだけに金融機関相互の競争も激しくなった。とくに企業と銀行は、先進国ではお互いに株式所有、融資系列関係の形成や役員派遣をおこなって集団的な互惠関係をつくり、コンツェルンや企業集団等の巨大な金融・産業資本を形成している。日本では、特に最近まで間接金融を基礎にして融資系列と株式相互所有が企業と銀行の関係をより強いものにしており、そのためにそれが直接金融の発展を阻害する側面を持っていたことを指摘しなければならない。

銀行は、今日では手形の割引、預金・貸付、証券引き受けや為替取引といった伝統的金融業務に加えて、企業の合併・買収に絡んだコンサルティング業務を行い、さらに1970年以降の金融自由化の中でデリバティブ (derivative) といった派生的金融商品などの新しい金融商品の開発やその他さまざまな投資金融業務を行うようになった。こうした新しい金融業務は情報通信技術の発達によって可能となったが、特に商業銀行は、金融自由化、国際化の下で持ち株会社制度を利用して投資銀行業務へとその金融業務を多角化している。企業に対する融資や手形割引、証券引き受けなどを通じて銀行信用、資本信用の領域を拡大し、国際的な規模で商業・産業企業の資本循環を促進する機能を果たすようになっている。商業銀行は、先進国では1970年代からの金融の自由化、国際化のもとで、従来からの銀行業務として安全性の高い伝統的な預金貸付業務 (金融仲介業務) を主体としていたが、それに加えてノン・バンキング業務やその他の投資業務など、リスクとリターンの高い金融業務へと進出した。そのことは銀行が金融市場 (狭義) のみでなく、資本市場 (証券市場) へとその活動範囲を拡大したことを意味することから、それだけ金融機関相互の競争が強くなる。銀行間の競争に加えて銀行以外の金融機関との競争にさらされることになるために、銀行の金融競争戦略は、より高い市場リスクを含むから精緻なものとなる。またそれは、銀行が銀行業務の多角化を進める中で間接金融と直接金融の統合という金融・資本市場の一層の拡大を創出することになった。また企業においても、金融資産投資を活発に行い、金融利得を獲得する投資行動が一般化することによって、金融経済を一層拡大させた。

本稿の課題は、1980年代以降の総合的金融機関に成長した多国籍銀行の発展と戦略的提携を明らかにすることである。2.では銀行の国際化と多国籍化の歴史およびアメリカの多国籍銀行のM&Aを検討している。3.では1980年代の金融の規制緩和 (deregulation)、自由化の下での多国籍銀行の戦略パターンを企業財務との関係から明らかにした。また世界の多国籍銀行の自己資本比率と収益性を国際化戦略と関連させて論じている。

## 2. 銀行の国際化と多国籍化

### (1) 初期の海外進出形態

銀行の海外進出は、19世紀初期からヨーロッパの銀行、特にロンドンに本社を置くイギリスの銀行においてみられた。Jeffrey Jones は、イギリスの銀行の海外進出は1830年代に盛んになったが、それ以前においても他国の銀行システムへのイギリスの影響は大きかったことを指摘している<sup>1)</sup>。多くのイギリス人は、オーストラリア、カナダ、アメリカ、西インド諸島へと移民していたが、彼らはそれらの植民地ですでに銀行を設立していた。しかしそれらは、今日いうところの銀行の海外進出とは異なり、イギリス人移住者が植民地支配の下で設立したものであり、本国からの支配という形態をとったものではなかったことから、多国籍的な海外直接投資の形態と同じではなかった。

イギリスの銀行が本格的に海外進出を開始したのは、Jeffrey Jonesによれば1830年代に入ってからであり、海外支店の設立をはじめからである。当時、イギリスの植民地であったオーストラリア、カナダ、西インド諸島では、多くのイギリス人移住者と羊毛および砂糖の価格高騰のブームから、それらの地域へのイギリスの銀行の進出が活発であった。たとえば、1836年に創立されたColonial BankとBank of British North Americaは、イギリス領の西インド諸島や南米のガイアナ、そしてカナダに進出していた<sup>2)</sup>。また1835年から37年には、オーストラリアで活動するために、ロンドンにはBank of AustralasiaとUnion bank of Australiaが設立され、またオーストラリアにBank of South Australiaが設立されていた<sup>3)</sup>。さらには1839年にはイギリス保護領である地中海のイオニア諸島にIonian Bankが設立されている<sup>4)</sup>。これらの1830年代に設立されたイギリスの銀行は、主に外国貿易のための為替決済業務に従事しており、イギリスの貿易商人と結びつきの強いものであった。

次にアメリカの銀行の海外進出についてみておこう。

アメリカの銀行が海外進出をはじめた最初は、Sarkis J. Khouryによれば、1840年代後半からである。モルガン商会在、すでにその当時からロンドンと深い関わりを持っていた。また1887年には、Jarvis-Conklin Trust Companyがロンドンに支店を開いていた。その後、1914年には、まだアメリカの銀行の海外支店は僅かに25店であったが、しかし世界全体ではすでに2,000以上の支店が開設されていた<sup>5)</sup>。

アメリカの銀行の海外進出が遅れていたのは、1913年の連邦準備法制定以前には、国法銀行は海外の提携銀行 (correspondent banks) を通じて海外市場へ接近できるのみで、外国支店を持つことが禁止されていたことからである。その後、同法第25条によって資産100万ドル以上を持つ銀行は、外国支店を持つことができるようになったが、Citibank of New Yorkはすでに1897年には外国部門を設立していた。Citibankは同法認可後、1914年にはブエノスアイレスに支店を開設し、1915年にはInternational Banking Corporationの支配権を取得して13カ国に21の支店網を確立し、1930年代にはさらに23カ国に100店の海外支店をもっていた。これは当時のアメリカの銀行の海外支店全体の75%以上にあたる<sup>6)</sup>。アメリカの銀行の海外支店は1920年には181店に増加していたが、その後、急拡大した銀行業務に対する未熟さや過剰な投機的貸し付

け、経常費の高騰、ヨーロッパ金融危機や大不況を原因として、1945年には72店にまで減少した<sup>7)</sup>。

銀行の海外進出の初期の活動は、貿易商人と結びついた為替決済業務が中心であり、商業資本と銀行資本とが結びついた形態であって、産業企業への融資業務など長期の設備資金への融資、貸し出し業務といった製造業と結びついたものではなかった。銀行の海外進出、その国際化の本格的な展開は、その後の製造業の発展すなわち産業資本の拡大と関連した銀行業務が、資本主義経済社会において重要な位置を占めるようになってからである。

とくにアメリカの銀行の海外進出が増加するのは、やはり1958年のEEC成立により外国為替取引の解禁とヨーロッパの通貨の交換性回復以降からである。それはEEC域内市場へ大量に進出したアメリカの多国籍企業の資本需要と資本管理、海外直接投資の増大と関連性の深いものであった。すなわち銀行の国際化は、早い時期から見られたが、多国籍銀行としての発展はまさに1960年以降からであり、銀行多国籍化は、その国際業務が1960年以降からの多国籍企業の財務活動と結びついて新しい内容を含むようになったことと密接な関係がある。

## (2) アメリカの銀行の国際化

銀行の国際化は、海外支店と海外子銀行の増加がそのメルクマールになる。銀行の国際化は第二次大戦後、多国籍企業の活動と結びついて多国籍銀行化の方向を展開した。多国籍銀行の定義は、まず第一に、その海外支店 (foreign branch)、海外子銀行 (foreign subsidiary) の設立、第二には、銀行の業務内容の多角化と関連付けて捉えなければならないであろう。海外支店と海外子銀行の設立が銀行の国際業務と金融業務の多角化すなわち多国籍銀行化を促進させたからである。

ここでは戦後のアメリカの銀行の国際化、多国籍化を海外支店、海外子銀行の増加と関連させて明らかにしておこう。

Sarkis J. Khoury は、アメリカの銀行の海外進出状況を詳細に調査し、第二次大戦後からアメリカの銀行が急拡大したことを明らかにしている。アメリカの銀行の海外支店設立は、1950年には95店であったが、57年には117店、65年には180店に増加し、60年代中頃から増加のテンポが加速している<sup>8)</sup>。その調査によれば、65年から75年1月までの海外支店数では65年の180店から75年には732店に増加したことが示されている。また海外支店を持つ銀行数も65年の11行から70年代に急増して75年には125行に達した。第二次大戦後のアメリカの銀行の海外進出の増加は、アメリカ多国籍企業のヨーロッパ進出に伴って、その資金需要の増加と資本管理の必要性が関係していることはいままでもないことである。

Sarkis J. Khoury の調査 (表4.1. p. 40) から海外支店数を全体で見ると、1965年の180店と比べて僅か10年間で4倍以上の増加を示している。地域別では、75年ではラテン・アメリカ地域での支店設立が、地理的に近いこともあって最も多く全体の50% (363店) を占めている。国別ではコロンビア、アルゼンチンへの進出が70年以降多くなっている。次いでヨーロッパ地域で

はイギリスとドイツでの設立が多い。またカリブ海地域では、バハマの80店とケイマン諸島の44店が支店設立では最も多い国である。これは、この地域が課税回避国 (Tax Havens) であることがその理由であると考えられる。そしてアジア地域では、日本の31店と香港の24店が目立っている。多国籍銀行の海外支店設立は、多国籍企業の海外資金需要に対応して増加するのに加えて、多様な金融ビジネスを目的として主要な金融センターや金融市場を持つ地域へ進出することが明らかである。

またアメリカの銀行の海外支店資産は、1968年には228億ドルであったが、10年後の78年(6月)には約20倍の2,717億ドルに達した。地域分布では、ヨーロッパにおける海外資産が約50%を占めている<sup>9)</sup>。1974年にはアメリカ多国籍銀行12行が、アメリカの国内銀行資産の22.2%を所有し、またアメリカの銀行の海外支店資産全体の74.8%を、海外支店数では76.8%を占めている。そのうちの上位4行 (Bank of America, First National City Bank, Chase Manhattan, Manufacturers Hanover) だけでアメリカの銀行の海外支店資産全体の58%を所有しており、なかでも Citicorp は世界100カ国で活動するなど、最も活発である<sup>10)</sup>。

多国籍企業の成長は、その海外活動において資本調達と国際的な資金管理を必要とすることから、必然的に銀行の海外進出と多国籍化を促進し提携関係を継続させる。そのことは、銀行業務の国際金融市場における多角化と拡大を同時に促進する。そのためには、先進国において資本が自由に移動できるように資本と金融面の自由化、それに規制緩和が実施されていなければならない。1980年以降、それが各国において実施されたことから企業と銀行の著しい多国籍化への方向が進んだことは事実である。したがって、銀行の多国籍化は、企業の多国籍化の進展によって促進されたものと考えられる。

1990年代にはアメリカを中心に銀行の合併・買収が、80年代の予測をはるかに超えて増大した。アメリカの多くの国内銀行は、Bank of America や J. P. Morgan Chase に買収されるなど、90年代においては銀行の合併・買収が、すべての金融業の合併の60%、金額割合では70%を占めたといわれている<sup>11)</sup>。

Alfred Slager は、1991年の国連の研究調査 (UNTNC=United Nations Center on Transnational Corporation) に基づいて、国際的に活動する銀行のタイプをリーダー (leaders)、チャレンジャー (challengers)、そしてフォロワー (followers) の3つのグループに分類している。リーダーは、貸付シンジケートを組成する支配力を持った巨大銀行5行 (Citicorp, Chase Manhattan, BankAmerica Corp, JPMorgan, Manufacturers Hanover) である。チャレンジャーは、主として非アメリカ系銀行であり、リーダーグループとシンジケーションにおいて競争するセカンドクラスの銀行 (Lloyds, Bank of Montreal, Bank of Tokyo, Bankers Trust, Chemical Bank, Canadian Imperial Bank of Commerce, Tronto Dominion Bank, Commerzbank, Bank of Nova Scotia, Long Term Credit Bank of Japan) である。フォロワーグループは、非アメリカ系銀行10行でチャレンジャーグループよりも規模は小さい銀行 (National Westminster, Deutsche Bank, Royal Bank of Canada, Westdeutsche Landesbank, Dresdner Bank, Bar-



clays Bank, Midland Bank, Crédit Lyonnais, Industrial Bank of Japan, BNP) であった<sup>12)</sup>。世界で最も巨大なリーダーグループの銀行 5 行は、1991 年ではすべてアメリカの多国籍銀行である。

これらの巨大銀行の業務は、貸付、預金引き受けの競争が激しい中で、1970 年代後半からは変動相場制の環境下において為替リスク管理をはじめとして先物、スワップおよびオプション取引などのデリバティブ市場でのヘッジ戦略業務へと拡大していった。外国為替市場は 1990 年代に規模、参加者共に増加し、その一日の正味取引高はデリバティブ商品を含めると 9,000 億ドルに達し、その外国為替取引の 25% がロンドン市場で行われ、ニューヨーク市場は 16%、東京市場は 10%、残りは他の金融市場で行われていた。2000 年には三大外国為替銀行 (Citigroup, Chase Manhattan, Deutsche Bank) は、全体の利益の 28.9% を占めていた<sup>13)</sup>。

またオフショア市場、ユーロカレンシー市場などを基盤とした国際金融・資本市場の拡大は、多国籍企業や各国の政府にとっては最大の資金調達と運用の領域だけに、多国籍銀行の仲介機能はその中心的役割を担うことになった。

過去 20 年間に於いて銀行の収益構造に変化が見られる。1980 年から 2000 年までの収益構造は、表 1 を見ると 1990 年代では金利利益 (loans income) が減少し、手数料やコミッションなどの非金利利益が確実に増加していることが示されている<sup>14)</sup>。

表 1 銀行の収益構造 (国別)

		フランス	ドイツ	スペイン	スイス	イギリス	オランダ	アメリカ	日本
総利益／ 総資産、 (%)	1980-84	3.13	2.28	na	2.33	4.54	2.85	3.48	1.66
	1985-89	3.23	2.47	na	2.59	4.95	2.84	5.10	1.55
	1990-94	2.96	2.41	4.16	3.21	4.64	3.25	5.76	1.46
	1995-99	2.60	1.99	3.85	2.89	4.12	3.11	5.21	1.84
	2000-04	2.41	2.00	4.05	2.92	3.51	2.69	5.13	2.04
純金利利 益／総資 産、(%)	1980-84	2.36	1.52	4.39	0.85	3.12	2.15	2.47	1.26
	1985-89	2.04	1.60	4.10	0.95	3.13	2.04	3.00	0.91
	1990-94	1.82	1.46	2.79	1.16	2.61	2.13	3.09	0.99
	1995-99	1.39	1.02	2.32	0.75	2.26	1.86	2.62	1.06
	2000-04	0.81	0.78	2.25	0.79	1.93	1.48	1.95	0.97
非金利利 益／総資 産、(%)	1980-84	0.76	0.76	0.87	1.49	1.42	0.69	1.01	0.38
	1985-89	1.13	0.87	1.19	1.65	1.82	0.8	2.09	0.64
	1990-94	1.14	0.95	1.38	2.05	2.03	1.11	2.67	0.47
	1995-99	1.21	0.97	1.53	2.14	1.86	1.25	2.59	0.79
	2000-04	1.60	1.22	1.80	2.14	1.58	1.21	3.18	1.07
非金利利 益／総収 益、(%)	1980-84	24.26	32.64	16.58	63.74	31.24	24.77	29.07	22.78
	1985-89	34.88	33.77	22.31	63.61	36.67	28.78	41.12	41.66
	1990-94	39.76	41.19	32.97	63.21	43.77	33.23	46.86	31.55
	1995-99	47.77	47.32	38.72	73.48	45.28	40.02	52.07	40.38
	2000-04	67.24	55.85	44.59	72.35	45.33	43.62	61.65	50.20

出所：Alfred Slager, *The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance*, Palgrave, 2006, p. 77.

表1では先進諸国の銀行による総資産利益率と利益構成が示されている。総資産利益率(=利益総額/総資産)で見ると、アメリカの銀行が85年以降から5%を越えて高い利益率を示している。すべての銀行にとっては、正味の金利利益は1980年代初期と比較して90年代後半から低下を示している。このように金利以外の利益の増加は、銀行の金融業務の多角化によるものであり、国際金融業務を行うことによって各種の利益源泉を利用しながら、銀行の活動が、多国籍企業の財務活動と結びついて一段と拡大し、多角化して展開しているものと理解できる。

銀行の国際化戦略は、各国の金利、金融市場をはじめ、さまざまな要因により決定されるが、提携関係(alliance)を結ぶことも、合併・買収と同様に90年代において多く見られるようになった。その海外進出形態は、後に詳しく述べるが、代理店、営業所の設立から海外支店や海外子銀行の設立などである。さらにはコンソーシアムを編成したりM&A、提携を行い、国際金融網を築いて行われている。

### (3) アメリカの銀行のM&A

アメリカの銀行の海外進出を見ると、すでに明らかにしたが、1913年にはわずかに6行が海外支店を持つにすぎなかったが、1960年には8行が海外支店を持っていた。その半数以上はCitibankの海外支店であり、1917年にはCitibankは34の海外支店を持ち、その海外支店だけで銀行資産全体と利益総額の各々20%に達していた。また1930年末にはCitibankは、97の海外支店を所有し、その3分の2がラテンアメリカに設立されていた<sup>15)</sup>。

また、JPMorgan & Co. と Guaranty Trust Company の2つの銀行は、1959年に合併した後、ロンドンとパリに多くのオフィスと関連銀行(affiliates)を設置し、ヨーロッパ全体に金融ネットワークを築いていた。その後、アメリカの銀行が、アメリカ多国籍企業のヨーロッパ進出に伴って海外進出を遂げるのは60年以降からであり、アメリカ多国籍銀行にとってのグローバル化の時代の国際金融競争が本格化する。多くの海外資産と海外支店を持つアメリカの銀行数は、1960年から80年までに急増するが、1986年にはアメリカの銀行151行が、海外支店899支店と海外子銀行860行を設立していた。それらの海外総資産合計は約4億2,000万ドルであり、海外進出しているアメリカの銀行の資産全体の約25%に達する。またそれらすべてのアメリカ商業銀行の資産総額の14%に達するものであった<sup>16)</sup>。また、1980年代では、国際的なM&Aが産業と金融の双方において増加するが、特に金融業では、金融の自由化、規制緩和を要因として、商業銀行が他の金融業務へ進出する目的から、広範囲にM&Aを繰り返してmegamergerへの傾向を強めた。

アメリカにおける銀行の合併によって金融機関が、「1992年12月31日から2000年12月31日まで、11,462機関から8,315機関へと27.5%の減少」を示した。また同期間において、資産規模1億ドル未満の小規模の銀行数の割合は、72%から58%に減少し、2005年には44%まで低下した。それとは逆に100億ドル以上の資産規模の銀行数は、2000年の51行から2005年

には118行に増加し、それら巨大銀行の資産総額は、2005年末にはアメリカの銀行すべての資産の74%を占めていた(92年末ではそれは41%であった)<sup>17)</sup>。銀行資産規模100億ドル以下の中小銀行数が減少し、巨大な銀行の資産がM&Aにより巨大化し、巨大銀行への巨額な資本集中が、1990年代以降の国際的なM&Aにより一層進んだことが明らかである。この間のアメリカの巨大銀行のM&Aは、Adian O'Connorの調査によると、BankAmerica CorporationによるSecurity Pacific Corporationの買収(1991年)とNationBank Corporationとの合併(1998年)、さらにはJ. P. MorganとChaseの合併(2001年)、それにCiticorpと保険会社Travelersの合併(1998年)、そしてBank of AmerikaによるFleet Bostonの買収(2003年)、J. P. Morgan ChaseによるBank Oneの買収(2004年)であった<sup>18)</sup>。

その中でもCiticorpとTravelers Groupの合併は、700億ドルの巨額な合併であり、Citigroupを形成した世界最大の総合銀行保険会社(bancainsurance company)と呼ばれる金融機関の創出であった。とくに被合併のTravelers Groupは、その子会社として、生命保険業では圧倒的な市場シェアを持つ総合金融サービス企業のSalomon Smith Barneyを所有していたことから、合併後のCitigroupは、商業銀行業、投資銀行業、それに700億ドル以上の資産と500億ドルの純利益を上げている保険業の3つの金融部門を所有する総合金融機関へ、まさに総合的金融コングロマリットへと拡大した。この合併によりCiticorpの株価は、150ドルから187ドルへと26%上昇し、Travelers'のそれは70ドルから81ドルへと16%も上昇を示した<sup>19)</sup>。アメリカやイギリスの投資論では、企業の業績評価が株価を基準に表示されている。したがって合併投資の判断基準も株価に依っているから、高株価が合併を有利に進めることから、株価至上主義の下で高株価経営と合併の連鎖が起こってくる。

### 3. 多国籍銀行の戦略と提携

#### (1) 銀行の海外進出形態と多国籍企業

直接投資は、将来の収益の継続的取得を目指して相手企業の経営支配(持分10%以上)を目的に行われる。銀行の海外進出形態は、①外国銀行と提携する(correspondent banking)、②海外営業事務所の設立(representative office)、③海外代理店(foreign agencies)、④海外支店の設立、そして⑤海外子銀行の設立の組織形態である。多国籍銀行業としての最も代表的な形態は海外支店と海外子銀行である。①の外国銀行との提携は、海外直接投資形態によるものではないことから多国籍化を特質づけるものではない。それは、現地銀行と互恵的なベースによる提携関係を結んだ形態に過ぎない。また②海外営業事務所は、外国に金融活動のための事務所を設け、本店の活動をサポート、アシストしたり、海外市場の多くの情報収集業務を行うことから多国籍組織の初期の戦略的形態といえる。③海外代理店は、親銀行が海外の銀行間市場から資金を引き出す代理の役割をしたり、外国との貿易取引を促進し、信用状を発送したり為替手形を引き受けたりすることから多国籍組織の形態である。



多国籍銀行の典型的な形態は、④海外支店と⑤海外子銀行の設立である。伝統的な国際銀行サービス業務と同様に、預金引き受け、ローンの組成など、本国と海外でホールセールバンキングや企業向けの短期貸付、貿易ファイナンス業務を実施することが海外支店の役割である。これらの3つの形態（海外営業事務所、海外代理店、海外支店）は、親銀行の活動と一体であり、親銀行組織の一部を構成した形態であることから、親銀行と同様に本国の法的規制を受けることになる<sup>20)</sup>。

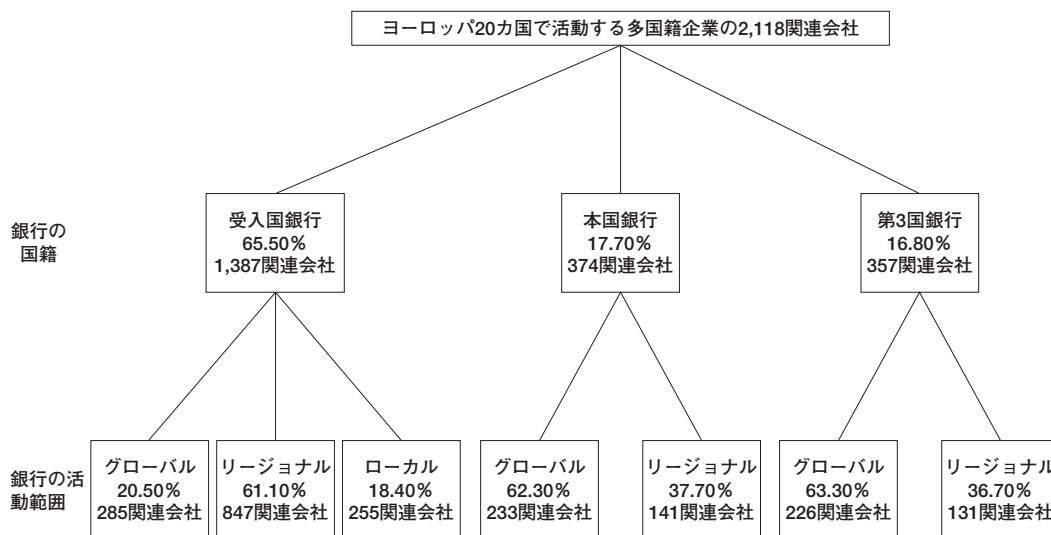
それに対して、海外子銀行は、親銀行とは別法人の現地法人形態として設立されることから、本国の法的規制を免れることができるために、親銀行が本国で規制されている金融業務を、海外子銀行を利用して海外市場で展開することが可能となる。現地銀行と同じ規制の下で現地市場で競争することができるから、多国籍銀行としては、海外子銀行の設立により海外支店のネットワークを築き、また国内外で多角的な金融業務を展開することができる。1990年以降、世界の銀行における変化は、国際的M&Aによる大規模化だけではなく、その金融業務の多角化が進んで総合的金融機関が形成されたことである。先進国における巨大銀行は、1990年以降から金融持ち株会社形態をとりながら、また海外に設立した支店や子銀行を通じて、また国際的なM&Aをおこない金融業務の多角化を実施し、全ての金融サービスを提供できる、まさに総合的金融機関として活動するようになってきている。

さて銀行の海外進出と多国籍企業の海外子会社とはどのような結びつきが見られるのかを明らかにしておこう。

Allen N. Berger と David C. Smith は、多国籍企業のヨーロッパにおける2,000社以上の関連会社 (affiliates) がどのような銀行を利用しているかを調査し、多国籍銀行の海外進出形態と多国籍企業のヨーロッパ関連会社との金融業務提携関係を明らかにした。その調査は、1996年度に実施されたが、それは、多国籍企業のヨーロッパ関連会社に対する短期の金融サービスに限定した調査になっている。その結果、ヨーロッパ関連会社の3分の2が、彼らが活動する受入国の銀行 (host-nation bank) を利用しており、その活動範囲銀行を見ると、リージョナル銀行が多く、次いでグローバル銀行、ローカル銀行の順であり、必ずしもグローバル銀行だけを選択しているわけではないことを示している<sup>21)</sup>。

図1は、世界の多国籍企業のヨーロッパ関連会社が、どこの国の銀行を利用しているか、またどのような活動範囲をもつ銀行を選択しているかを示したものである。この関連会社は、子会社等を含むものであるが、ヨーロッパ関連会社は、その3分の2の1,387社 (65.5%) が受入国銀行 (host-nation bank) を利用し、それ以外が本国銀行 (Home-nation bank) と第3国銀行 (third-nation bank) を利用している<sup>22)</sup>。受入国銀行は、関連会社が活動している国の現地の銀行であるから、現地での長い活動経験から現地市場の状況には、他国の銀行よりも優れた理解と情報を持っている。多国籍企業の海外子会社が現地化を展開する場合には、ローカル銀行 (現地銀行) との提携は、金融サービス面だけでなく、彼らが現地の文化、経営上の慣例、法的規制、政府の政策、消

図1 銀行の国籍と活動範囲



(注)：多国籍企業の海外関連会社が本国又は第3国の銀行を選択した場合には、銀行の活動範囲におけるローカルバンクは利用されない。

出所：Allen N. Berger and David C. Smith, Global Integration in the Banking Industry, *Federal Reserve Bulletin*, November 2003, p. 457.

費者や供給業者などに関する多くの現地情報を取得しているから、グローバル銀行との提携では得られない経営上の資源と情報を得ることができる。

図1では、活動範囲に応じて、グローバル銀行、リージョナル銀行、ローカル銀行に分けられているが、グローバル銀行とは、活動範囲が海外に拡大した形態で「関係地域であるヨーロッパ20カ国のうちの少なくとも9カ国で活動する関連会社に対して、そして1995年末までに連結資産1,000億ドル以上を持つ関連会社に対して、銀行サービスを提供」している銀行である。ローカル銀行とは、前者よりも狭い範囲で活動する形態であり「1,000億ドル以下の連結資産を持つこと」により、そして彼らの本国の関連会社にサービスを提供する。したがってこの銀行形態は、受入国銀行としてのみ活動する形態である。リージョナル銀行は、前2行の中間形態であり「1カ国以上で活動し、資産は1,000億ドル以上を持つ」が、グローバル銀行と比べれば、その活動範囲の国は少ない<sup>23)</sup>。

以上のことから、ヨーロッパ関連会社全体をみると、受入国銀行を選択する関連会社は65.5%と最も多く、次には本国銀行(17.7%)、第三国銀行(16.9%)である。また図1から明らかのように、銀行の活動範囲を見ると、多国籍企業の関連会社は、その約35.1%がグローバルに活動する銀行を、その52.8%がリージョナル銀行を、そして12%がローカル銀行を選択していることが明らかである。

多国籍企業の海外戦略は海外子会社(関連会社を含む)、海外金融子会社、地域本部を設立して

現地化，地域化，グローバル化を進める。現地市場への浸透は，国際化の初期段階で重要な戦略であるが，それに加えて各国の地域間で経済統合が進む中で EU をはじめ，リージョナリズムへの対応のために，地域本部や親会社主導の下で海外子会社相互のネットワーク網を構築したり，地域統合に合わせた戦略を編成するようになる。多国籍企業は，一方では現地浸透をはかりながら，他方では親会社主導の下で現地，地域を統合した統一的なグローバル戦略をより強化するという方向を実施している。したがって，多国籍企業は，その海外戦略（ローカル，リージョナル，グローバル）に対応した活動範囲を持つ銀行と提携関係を持つと考えられる。Allen N. Berger と David C. Smith も指摘しているが，その調査は 1996 年の分析であり，しかも分析対象は，ヨーロッパ系多国籍企業に限られた内容であることに限界を持っていた。アメリカ多国籍企業であれば，アメリカ系銀行の金融能力・技術を考えれば本国銀行を選択したことも考えられるが，いずれにしても多国籍企業と銀行の関係は，企業側の戦略内容と銀行の活動範囲や能力とが関連していることを把握しておかねばならない。

## (2) 多国籍銀行の金融業務の多角化

多国籍銀行は，国際金融資本市場で活発に活動するが，この市場の中核はユーロ市場である。ユーロ市場はユーロカレンシーとユーロボンド，ユーロエクイティの市場から構成された off-shore 市場である。それに外貨預金・貸付と外債市場の onshore 市場を含めたものが国際金融・資本市場であるが，ユーロ市場が規制のない自由市場として，その中心に位置づけられる。そのため多国籍銀行・企業は，ユーロ市場において新しい金融技術を開発し，そこで利用し成功すると，それを各国内市場へ普及させたことから，各国において金融の自由化，国際化が一段と進んだものと考えられる。

ユーロ市場 (Euro market) の中で最大規模はユーロカレンシー市場である。この市場では国外に流出した通貨，主にユーロドルが最も多い。それは銀行間の貸借市場を中核としており，銀行の資金調達にはユーロ CD や定期預金などが使われる。顧客への貸付は，シンジケート貸付やユーロノート (ユーロ CP など)，それに中期ノート (medium term note) が利用される。ユーロボンドはユーロ通貨建て債券であり，長期の資本調達方法である。ユーロ CD は，1966 年に Citibank がユーロカレンシー市場に導入し，ドル調達の目的から利用されたものである<sup>24)</sup>。

ユーロ市場発展の契機は，ユーロドルの場合，1960 年代初頭にアメリカ政府がドル防衛政策として実施したレギュレーション Q，金利平衡税，海外直接投資自主規制によるものであるが，外部要因としては，旧ソ連が外国貿易の取引決済のために保有するドル預金を，没回収避のためにアメリカの銀行からヨーロッパ (特にイギリス) の銀行へ移し替えたこと，またイギリスの銀行が積極的にドル預金を受け入れたこと，そしてルーブルに通貨の交換性がなかったことなど，がそのはじまりであり，さらには多国籍企業による海外でのドル需要の増加がユーロドル市場形成の要因であった。

1970年代以降からユーロ市場は拡大するが、特にそこでの革新的な財務方法は、ユーロ銀行間で行われるユーロカレンシーの貸借において成立する変動金利であるロンドン銀行間貸し出しレート (LIBOR) が考え出されたことである。ユーロカレンシー市場の変動金利 (LIBORとLIBID) は債券市場に用いられて、変動金利債 (FRN) が考え出された。この債券は「1970年にイタリアの企業 (ENEL) が初めて発行した」ことから、この市場で普及することになった<sup>25)</sup>。これらのユーロ市場で開発された革新的財務方法は、financial innovationともいわれており、その後、各国内市場の自由金利、金融の自由化をもたらす背景をなしたものと考えられる。

また多国籍銀行は、外国為替市場においてもディーラーとして指導的な役割を果たしている。1973年以降の先進諸国による対ドルの変動相場制への移行後、為替リスク・ヘッジが企業の財務政策上重視されて以来、銀行業務は一層多角化した。世界の主要な金融センター (ロンドン、ニューヨーク、東京) において、外国為替業務を扱う指導的な銀行は、「Citigroup, Deutsche bank, United Bank of Switzerland, J. P. Morgan Chase, HSBC および Goldman Sachs が3つのセンターで、Barclays Bank がロンドンと東京で、Morgan Stanley がロンドンとニューヨークで」中心的な役割を果たしている<sup>26)</sup>。とくにヨーロッパでは Deutsche Bank が、北米とラテンアメリカでは Citigroup, アジア太平洋では HSBC, そして Standard Bank がアフリカで、それぞれに最上の外国為替ビジネスを提供する銀行といわれている<sup>27)</sup>。

また1980年代からの金融業務の多角化は、金融デリバティブ (金融派生商品) 市場の拡大を背景としている。金融資産の未来価値を基準にした金融取引であるそれらは、フューチャーと先物取引、オプション取引、金利・通貨スワップなどである。金融デリバティブ取引のディーラーは、金融機関の中でも銀行が主体的な役割を持っている。

多国籍銀行は、今日では世界のデリバティブ市場において主要なディーラーであり、またマーケットメーカーでもある。Aidan O'Connorによれば、デリバティブ取引の主要なディーラーとしての最大銀行の順位は、① Citigroup, ② Goldman Sachs, ③ Deutsche Bank, ④ Morgan Stanley, ⑤ United Bank of Switzerland, ⑥ Merrill Lynch, ⑦⑧ J. P. Morgan Chase, ⑨ Cr dit Suisse, ⑩ Bank of Amerika の順である<sup>28)</sup>。彼らは親銀行からデリバティブ・リスクを切り離すために信用力の高い子銀行 (又は金融会社) を設立して市場シェア拡大と競争優位を確立する。

スワップ取引で債務交換に用いられる変動金利は、すでに示したユーロ市場で考案された LIBOR が使われる。企業自身でスワップの相手を見つけることは不可能であるから、銀行が相手を見つけてスワップを仕組む。そのことによって金利の差額分を当事者間で配分するが、スワップのアレンジメントを銀行が行う。そのことにより銀行は金利の配分差額を取得する。特に金利スワップによる資本調達コストの削減は、当事者間の市場における信用力の差から生ずる。たとえば固定金利市場における両者の金利差 X, 変動金利市場における両者の金利差 Y において、X と Y の金利差が生ずる場合に、それを当事者間で分配することにより調達資本のコストを削減することができ、銀行は分配された金利を取得する。投資銀行だけでなく巨大商業銀行 (と

くに Deutsche Bank, Société Générale など) はスワップ業務に特化するようになってきている。たとえば通貨スワップは、イギリスの銀行が開発した手法であるが、「Solomon Brothers が、IBM と World Bank との通貨スワップを提供した」のがその始まりである<sup>29)</sup>。

スワップ取引は、ほとんどが国際的な商業銀行、投資銀行が企業と結びついて行われるが、銀行はブローカーとして当事者同士をマッチングさせるが、そのことで自らスワップ上のリスクを負うものではない。スワップサービスから手数料、仲介料を取得する。しかし今日では、銀行は積極的にディーラーやマーケットメーカーになり、自らスワップ当事者になってポジションを取るようになってきている。1990年代以降からのスワップ市場の発展は、こうした金融業務の多角化がその理由と考えられる。スワップ市場の最大規模は、金利スワップ (interest rate swap) の市場である。1995年以降、金利と通貨の両スワップ市場は共に拡大しており、想定元本でみると「金利スワップは、1995年の12兆8,110億ドルから2004年中頃では127兆6,000億ドルへと900%近くの拡大」を示した。他方、通貨スワップは「同年で1兆1,970億ドルから7兆ドル以上へと488%の増加」であった<sup>30)</sup>。国際金融市場におけるこのような革新的財務方法は実需取引を伴わない通貨又は金利そのものの金融取引であるために、著しく金融市場の拡大をもたらすものである。

### (3) A. Slager による銀行国際化の戦略パターン

1990年代から金融機関相互の統合が各国で著しく進んだが、その国際化の戦略は一律に同じではなかった。自行の得意分野に特化した戦略を組んでおり、海外進出と撤退を繰り返しながら展開されている。

Alfred Slager は、1980年から2004年までの世界の主要な銀行の国際化戦略を分析し、5つの戦略パターンに分類し詳細な検討を行っている。① Accelerating, ② Moderate, ③ Retreating, ④ Established, ⑤ Imploding の5種類の戦略に分類できるという<sup>31)</sup>。以下その5つの戦略パターンをみておこう。

#### ① Accelerating 戦略 (Deutsche Bank, Santander)

この戦略を実施している銀行は海外進出に積極的であり、主要な金融センターに支店を設置する。その国際活動は海外の金融機関を合併・買収して拡大し、合併後、巨大な組織の整理統合のリストラを行うようになるパターンである。国内顧客の海外活動に対する金融サービスの提供を目的にした国際化を実施している。この戦略パターンには有力銀行が多いが、Alfred Slager は、Deutsche Bank と Santander の戦略を取り上げている。

Deutsche Bank は、1970年以来、国際的な規模で海外支店ネットワークを築いており、早くから海外資産獲得の戦略を行っていた。1998年には「Crédit Lyonnais Belgium を10億マルクで取得」し、ヨーロッパにリテール業務の支店網を築き、また資本市場への進出では、89年に Morgan Grenfell を、98年に Bankers Trust を買収するなどして、主要な金融センターに子銀行



を設立した。とくに1990年代からは北米へ進出するが、それは、持株会社形態によって「ホールセール銀行業務、とくに企業財務、証券とデリバティブの取引、外国為替と資産管理などの業務へ参入」する目的であった<sup>32)</sup>。

また Santander は、1980年代後半からのスペイン国内の規制緩和やヨーロッパの単一市場形成が国際化戦略の契機になった。87年にはドイツの消費者向け銀行 CC-bank と Visa Card Services を買収し、88年には Royal Bank of Scotland と提携および9.88%の資本参加(94年)を行うなど、提携関係を深め、また98年には Banco Español de Crédito を買収し、90年にはさらに Portuguese Banco & Comercio e Industria を買収して、リージョナルバンクとしての拡大を図っていった<sup>33)</sup>。また Santander は、Banco Central Hispanoamericano との合併により BSCH を形成してからアメリカへの進出が本格化した。BSCH はヨーロッパとラテンアメリカで活動するが、ヨーロッパでは Société Générale と提携し、2000年には「メキシコ銀行市場の30%を支配するメキシコ第3位の銀行 Grupo Financiero Serfin を買収」した。さらに2004年には「741の支店と1,800万人の顧客を持つ UK Abbey を155億ドルで買収し」、世界最大のリテールバンキング・グループの一つになった<sup>34)</sup>。

## ② Moderate 戦略 (Rabobank)

この戦略パターンは、銀行組織全体をサポートする活動として国際化を捉えている。海外の主要な金融センターに支店ネットワークを確立し、合併を行うことは Accelerating 戦略と変わりがないが、Accelerating 戦略をとる銀行に影響され、それに対抗するために国際活動を展開するようになる。この戦略をとる銀行として Rabobank が取り上げられている。Rabobank は、国内ではリテール業務、企業財務業務、および資産管理を強化する組織を確立し、海外ではオランダの Dutch Insurer Interpolis を買収し、銀行・保険業 (bankassurance) へ参入している。国内では投資銀行業務を縮小し、食品、医薬、農業部門の産業への銀行サービスを強化する戦略をとっている<sup>35)</sup>。

## ③ Established 戦略 (Citigroup, HSBC)

この戦略パターンは、国際化の指向が最も強い銀行グループであり、Citigroup や HSBC, J.P. Morgan がその典型例である。国際経営活動を行っている企業に対して海外で銀行サービスを提供することを目的にしているが、海外活動と国内活動の両方を適合させ統合させながら国際化を実施している。ここでは、Citigroup と HSBC の戦略を見ておこう。

すでに示したように Citigroup は、1998年に Travelers と合併したが、Travelers は、「生命保険、ミューチュアルファンド、消費者ローン、およびクレジットカード部門」を持ち、「1997年には Salomon を買収し、投資銀行 Salomon Smith Barney を設立」した最大の金融サービス会社である。合併後は、社名が Citigroup となったが、リテールとホールセール業務、投資銀行業務を行い、特にヨーロッパでの M&A 市場で中心的な役割を持つようになった。Citigroup の日本への進出は、86年当時の第一勧業銀行(現在みずほFGに統合)と ATM で業務提携、日興証券(現

在の日興コーディアル・グループ)に経営参加(21%)し、またヨーロッパではイギリスの投資会社(Grindlay)へ資本参加して、早くからユーロカレンシー市場で活動していた<sup>36)</sup>。

しかし2000年以降はエンロン倒産、金融スキャンダル、ヨーロッパ債券市場の停滞によってその戦略を転換せざるを得なくなり、Travelersの保険部門の売却や海外部門のリストラを断行した。

他方、HSBCは、1993年にMidland Bankを買収した後、HSBC Holdingsに社名変更し、本部を香港からロンドンへ移転した。1990年代ではカナダにおいてHongKong Bank of Canada(81年)、Bank of British Columbia(86年)、Lloyds Bank of Canada(90年)を次々に買収するなど世界最大の金融サービス・グループを形成する目的を持っていた<sup>37)</sup>。

またアジアへの進出では、マレーシアに子銀行を設立して36支店を開設し、韓国政府系の銀行Seoulbankの経営権を取得(99年)するなど積極的であり、また90年代後半には、ブラジル第4位のBamerindusを買収するなど、地理的な拡大を図りリスク分散の戦略をとった。2000年には、110億ユーロでCrédit Commercial de Franceを買収し100万人の顧客を獲得し、アメリカではMerril Lynchと合弁事業会社(10億ドル)を設立してパートナーシップを形成し新規顧客の拡大を図った<sup>38)</sup>。

#### ④ Retreating 戦略 (Bank of America, Lloyds TSB)

この戦略に属する銀行は、1990年代に国際化を見直し戦略転換を図ったグループであり、とりわけ発展途上国の債務不履行などの危機から国内市場重視への転換をはかり、海外活動を縮小して、国内でM&Aを重視するようになった銀行グループである。しかし2000年からは再び国際化を指向してChase ManhattanがJ. P. Morganを買収し、Bank of Americaがロンドンで投資銀行業を展開したり、収益性増大と共に再び国際化戦略を強化しはじめた。ここではBank of AmericaとLloyds TSBをとりあげる。

Bank of Americaは、1980年代には業績低迷から海外活動を縮小する。Bank America d'Italiaのリテール専門の支店がDeutsche Bankへ売却され、国内では消費者向け金融のFinanceAmericaがChryslerへ売却、そして投資信託業部門がWelles Fargoへ売却された<sup>39)</sup>。またBank of Americaは、コスト削減と不良債権のリストラを断行しながら海外業務を縮小する。1996年には「カリフォルニアで120支店を閉鎖し3,700人の人員削減」、「99年にヨーロッパとアジアのプライベート銀行部門をUBSへ売却、アジアの消費者向けビジネスをABN AMROへ売却」することにより、世界のグローバル銀行から、世界最大の国内銀行への転換を図った。他方、国内最大のリテール銀行FleetBostonを470億ドルで買収し、アメリカ国内の預金の10%の市場シェアを獲得した<sup>40)</sup>。

またLloyds TSBは、1974年にLloyds Bank EuropeとBOLSAとの合併によってLloyds Bank Internationalを形成したが、80年代初期には不良な商業用不動産貸付のために、その転換を迫られた。ホールセール業務からリテール業務へ転換を図るが、Lloyds Merchant Bank(87年)を閉

鎖し、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジアで多くの支店を閉鎖した。そのリテール業務への転換は国内での合併により行われた。1998年に Abbey Life Insurance の買収によって保険事業へ、95年に Cheltenham and Gloucester の買収により住宅抵当権ビジネスへ進出、そして96年に Trustee Savings Bank (TSB) の買収により貯蓄、保険事業へと業務の多角化を図った。また99年のイギリス第6位の保険会社 Scottish Widows の買収は、2,500支店を獲得して生命保険と年金事業への進出を目的としたものであった<sup>41)</sup>。

#### ⑤ Imploding 戦略 (Crédit Lyonnais, Midland Bank)

この戦略の銀行は、Crédit Lyonnais と Midland Bank であるが、1990年代の経済不況、発展途上国への貸付のデフォルトを被ったことから、それまでの国際化戦略からの撤退を余儀なくされた銀行グループである。Crédit Lyonnais は、ヨーロッパ支店ネットワークの売却を行い、国内市場での基盤強化を目的に、リテール銀行業務、投資銀行業務とホールセール業務や資産管理業務を国内市場で強化する戦略に転換した。また Midland Bank は、1980年代に国際化を積極的に進め、81年には「カリフォルニア最大の銀行で800億ドルの資産を持つ Crocker National Corporation of California を買収し」、アメリカでの基盤を確立していた。しかしその後、財務体質の悪化した Corcker を Wells Fargo に売却し、87年には HSBC の資本参加を受け入れ提携関係を結んだ。それは HSBC のヨーロッパにおける商業銀行業務が Midland Bank へ委譲されると同時に、Midland Bank のカナダにおける活動のすべてを HSBC へ委譲するという互恵関係の提携であった<sup>42)</sup>。Midland Bank はイギリスとヨーロッパ地域でリテール業務に強く、他方 HSBC は、東南アジアと北米にホールセール銀行業務で強い基盤を持っていたが、その後、92年に業績が回復しない Midland Bank は、HSBC に39億ポンドで買収された<sup>43)</sup>。

Alfred Slager は、以上のように世界の巨大銀行の国際化戦略を分析して、その傾向として Established と Retreating の戦略をとる銀行は、アメリカ、イギリスそれに日本の銀行に多く見られること、そして Moderate と Accelerating は、ドイツ、スペイン、およびスイスの銀行に多いことを指摘している<sup>44)</sup>。1983年の LDC 危機以来、90年以降からその国際化の戦略に転換が見られる。国内市場重視への転換により、国内での M&A の増加、国内でのリテール業務の強化、業務のリストラクチャリングが行われている。

#### (4) 国際化基準としての自己資本比率および収益性

国際金融業務を行う銀行は、国際統一基準としての BIS 規制に従わなければならない。BIS の関連機関であるバーゼル銀行監督委員会で決定されたバーゼル合意 (Basel Capital Accord) といわれる銀行の自己資本比率 8% 以上の基準を守らなければならない。この BIS の自己資本比率 8% 基準は、拘束力はないにしても、各国政府が国内において BIS 規制を遵守しながら銀行の管理・監督を行うから、この基準を達成できない銀行に対しては業務改善命令が発令される。したがって銀行にとって、この 8% 基準は、国際金融業務を行う場合には厳守しなければならない

い必須条件である。

現行 BIS 規制は、1988 年に決定され、日本には 93 年から導入された。その後 99 年に改正され、リスク資産の評価に、信用リスクに加えて資産価格の変動を考慮すべきことから市場リスクが追加された。そして 2004 年に新規制（バーゼルⅡ）が公表され、リスク資産の評価に新たにオペレーショナル・リスクを加えた新規制が、2007 年 3 月から実施されることになった。この新規制は 8% 基準および自己資本構成に変更はないが、リスク資産の評価に大幅な改正が行われた。信用リスク（貸し倒れリスク）の算定において 3 つの選択方法を設けたことと、新たにオペレーショナル・リスクをリスク・ウエイトに含めてリスク資産を算定することになった。オペレーショナル・リスクとは、業務上の事故やシステム障害、顧客情報の流出など銀行の信用に多大な損失を及ぼすような業務上のリスクを意味しているが、これが注目されるようになった背景には、「1995 年に発覚した、英国の金融機関ベアリング社や大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件」があったことからであり、トレーダーによる不正行為、最近ではみずほ銀行のシステム不備などがある<sup>45)</sup>。

ただしオペレーショナル・リスクが追加されたことによって、リスク資産が増加して銀行の自己資本比率の達成が厳しくなったわけではない。他方で、信用リスクにおいて個人向け、中小企業向けと信額に対するリスク・ウエイトを低下させていること、また大企業への貸付においては引当金積立額の多寡により、リスク・ウエイトを軽減させて、リスク資産の算定を行うように改定されている。金融庁は、オペレーショナル・リスクが追加されても、全体としては自己資本比率には変化がないものと考えている<sup>46)</sup>。

いずれにおいても銀行が、国際活動を行う場合の国際的に均等化された基準としての自己資本比率 8% 以上を達成しなければならないことには変わりがない。この新 BIS 規制を満たすことが、多国籍銀行の国際金融市場における信用力、評価基準になることから、これが銀行の戦略目標になる。自己資本比率は企業の経営においては資本構成の健全性、安定性を示す指標であるが、日本の銀行の場合には、間接金融が固定的に企業と銀行間で行われていたために、銀行にとっては貸出債権の増大により、リスク資産も大きくなるために、それだけ不良債権化のリスクも大きかった。低金利の下では、金利収益には限界があるから自己資本の増大につながりにくかったために、BIS 規制は厳しい基準であった。そのために日本の銀行の場合には、有価証券含み益の 45% を Tier 2（補完的項目）に参入することが認可されている。

表 2 は世界の巨大銀行の Tier 1 資本額の順位と収益性を示したものであるが、*The Banker* 誌は世界の巨大銀行 1,000 行のそれを公表しているの、それに依拠して、ここでは上位 30 行をみておこう。

表 2 の順位は Tier 1 資本（基本項目）で示されている。Tier 1 資本は、企業の貸借対照表上の株主資本とほぼ同じであるが、普通株、法定準備金、留保利益などの剰余金、少数株主持分から構成されており、いわゆる支配的な自己資本である。累積的優先株や日本の銀行の証券含み益の

表2 世界の巨大銀行 30行

単位: 100万ドル

順位	銀行名	Tier 1 資本	資産額	資本資産率	税引前利益	資本利益率	資産利益率	BIS 資本比率	NPL 比率
1	Bank of Amerika Corp.	91,065	1,459,737	6.24	31,973	38.7	2.19	11.88	0.69
2	Citigroup	90,899	1,882,556	4.83	29,639	34.8	1.57	11.65	1.20
3	HSBC Holding	87,842	1,860,758	4.72	22,086	27.2	1.19	13.54	1.60
4	Crédit Agricole Group	84,937	1,818,341	4.67	14,060	18.4	0.77	10.00	2.60
5	JP Morgan Chase & Co	81,055	1,351,520	6.00	19,886	25.9	1.47	12.32	0.99
6	三菱 UFJ FG	68,464	1,579,390	4.33	12,824	19.4	0.81	12.58	1.46
7	ICBC	59,166	961,576	6.15	9,229	20.1	0.96	14.05	3.79
8	Royal Bank of Scotland	58,973	1,710,703	3.45	18,033	31.5	1.05	11.73	1.35
9	Bank of China	52,518	682,262	7.70	8,700	20.5	1.28	13.59	4.04
10	Santander	46,805	1,098,213	4.26	11,558	25.8	1.05	12.49	0.78
11	BNP Paribas	45,305	1,896,935	2.39	13,921	33.4	0.73	10.50	3.12
12	Barclays Bank	45,161	1,959,786	2.31	14,009	34.1	0.72	11.70	1.80
13	HBOS	44,030	1,160,245	3.79	11,201	26.5	0.97	12.00	2.18
14	China Construction Bank	42,286	697,740	6.06	8,416	21.4	1.21	12.11	3.29
15	みずほ FG	41,934	1,235,443	3.39	8,286	20.5	0.67	12.48	1.80
16	Wachovia Corporation	39,428	707,121	5.58	11,470	33.7	1.62	11.40	0.43
17	UniCredit	38,700	1,084,267	3.57	10,813	28.2	1.00	10.50	na
18	Wells Fargo & Co	36,808	481,996	7.64	12,745	38.2	2.64	12.50	1.90
19	Rabobank Group	34,757	732,708	4.74	3,572	10.6	0.49	11.00	na
20	ING Bank	33,958	1,178,697	2.88	6,617	20.4	0.56	11.02	na
21	UBS	33,212	1,963,870	1.69	12,019	36.5	0.61	14.70	0.60
22	住友三井 FG	33,177	826,599	4.01	6,858	18.9	0.83	11.31	1.82
23	Deutsche Bank	32,264	1,483,248	2.18	10,701	35.0	0.72	12.80	1.19
24	ABN AMRO Bank	31,239	1,229,966	2.40	6,681	19.9	0.51	11.14	na
25	Crédit Mutuel	29,792	635,685	4.69	5,638	20.3	0.89	12.00	2.90
26	Société Générale	29,405	1,260,162	2.33	10,639	38.8	0.84	11.11	na
27	Crédit Suisse Group	28,802	1,029,219	2.80	11,718	46.5	1.14	18.40	1.02
28	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	25,779	542,494	4.75	9,259	39.2	1.71	12.00	0.83
29	Lloyds TSB Group	25,183	674,515	3.73	8,339	35.0	1.24	10.70	2.10
30	Group Caisse d'Epargne	24,159	710,801	3.40	6,891	28.0	0.97	10.40	na

出所: *The Banker* 2007年6月, p. 186 から一部抜粋して作成

45%は、Tier 2 資本に含まれている。また表2の資産額は、BIS規制の自己資本比率で用いられるリスク資産とは異なる。また資本利益率は、前年度と今年度の資本合計の平均額が使われている。そして本稿でいう収益性とは、Tier 1 資本に対する税引前利益の割合であり、表2の(平均)資本利益率とは異なる。表2のBIS資本比率は、BIS規制下の自己資本比率である。

さて2006年度の世界の銀行Top 1000を*The Banker*誌の調査資料からみると、Tier 1 資本は前年度比18.4%増の3兆3,651億ドルに増加した。地域別にTier 1 資本全体の割合をみると、EUの銀行279行が42%を占め、アメリカ19%、日本10%、その他のアジアは14%であり、銀行数が多いこともあるがヨーロッパの銀行の成長を見ることができる。また税引前利益では、前年度比22%増の7,863億ドルに増加した。地域別の内訳は、EU 27が41%、アメリカ24%、日本7%でありアメリカの銀行が緩やかに低下し、それに代わってEUの銀行の成長が著しくなっている。さらに資産額も同様に2006年度には、前年比16.3%増の74兆2,322億ドルであった。ここでもEUが53%、アメリカ13%、日本10%となり、Tier 1 資本、税引前利益、資



産ともに割合ではアメリカに代わってEU 27が多くなり、またそれらの増加率も最も高く、ヨーロッパ経済の成長が反映していることが分かる<sup>47)</sup>。

特にヨーロッパの銀行の成長は、EU形成によりリージョナリズムが一層強まったことと関係が深い。それについてAidan O'Connorは、次のように指摘している。

1987年に単一欧州議定書が批准され、93年に単一ヨーロッパ市場が形成される中で、「EU内でのEU銀行による銀行業務や金融サービスにおいて274件のクロスボーダーの提携があった」。この提携の基本形態は、「国内市場で支配的地位にある大銀行が小規模銀行の株式取得を行うことである。完全な買収が46%、少数所有32%、株式交換14%、そして合弁事業が8%であった。イギリスとドイツの銀行は完全所有か過半数所有を好む。それはイギリスの銀行の提携の53%に達し、ドイツの銀行の提携では60%に達する。フランスとイタリアの銀行は、少数所有が多く、フランスの銀行の提携の39%、イタリアの銀行の提携の44%に達している。スペインの銀行は、株式交換が多く、提携の55%に達していた<sup>48)</sup>。EU内部の銀行の国際化戦略は、EU内でのリージョナル化を遂行しており、提携関係を強めながら市場拡大を遂げていることは、M&Aによる統合が活発なアメリカの国内市場での戦略とは幾らか異なっている。

しかしながら、利益率では、アメリカの銀行185行はヨーロッパの銀行よりも高い。2006年度のアメリカの銀行の資本利益率は、平均して28.9%と高く、世界の銀行Top 1000の平均23.4%を遥かに上回った利益率である。表2の銀行は、順位6位までは2005年度と変わりはないが、第25位までの銀行が、Top 1000のTier 1資本の40.9%、資産額の42.8%、そして税引前利益の40.8%を占めており、上位の巨大銀行25行への資本集中が国際的な規模で進んでいることが明らかである<sup>49)</sup>。

Tier 1資本の順位では、2006年度はCitigroupに代わってBank of Americaが第一位であった。しかし株価時価総額では、2007年6月12日付ではBank of America (2,204億ドル)よりもCitigroup (2,613億ドル)の方が高かった<sup>50)</sup>。また自己資本を急増させたのは、中国の2つの銀行(第6位のICBCと第9位のBank of China)である。中国の銀行は、大量にIPOsを実施し新規株式公開により自己資本を増強したからであるが、しかし資本利益率と税引前利益ともに低いこと、またNPL比率(NPL/貸付総額)が最も高いことから、資本の効率的利用により収益性を増大させることが課題である。

日本の銀行は、2000年以降ではNPLの処理が進み、Tier 1資本、資産ともに改善の方向にあるが、資産と資本に対する利益が共に低いことが課題になっている。表2における日本の銀行3行は、Tier 1資本が多くても資本利益率が低水準である。表2の巨大銀行30行の資産利益率の平均は1.08%であるが、第6位の三菱UFJ FGは0.81%、第15位のみずほFGは0.67%、第22位の住友三井FGは0.83%とそれぞれ平均以下の低い水準である。国際金融競争で受け入れられる資産利益率は、1.5%から2.5%であるといわれており、第1位のBank of Americaのそれは、2.19%と高く、また資本利益率では38.7%と最上位の利益率である。

また資本利益率では、上位 30 行の平均は 28.25% であるが、三菱 UFJ FG が 19.4%、みずほ FG が 20.5%、住友三井 FG が 18.9% と、日本の三大銀行はいずれも平均以下の低い利益率である。2006 年度の Tier 1 資本の第 1 位は、Bank of America である。その戦略は、海外では大きな M&A を行うことなく、国内市場中心の方向へ転換した戦略で好業績をあげたことが注目されている。Bank of America は、「2006 年度初期にアメリカ最大のクレジット・カード会社 MBNA Corporation を買収、またコンソーシアムを形成し、アメリカ最大の個人向け融資会社 Sallie Mae に 24.9% の資本参加」をするなど<sup>51)</sup>、国内で安定した収益基盤を形成している。アメリカの銀行は、世界の銀行 Top 1000 の総資産の 13% (9 兆 8,264 億ドル) を所有しているが、EU 銀行のそれ (53%) よりも低い。しかしながら、資本利益率では EU の 0.8% に比べて、1.89% と高い利益率を達成している<sup>52)</sup>。

世界の巨大銀行で最も国際化戦略を積極的に進めているのは、Citigroup である。Citigroup は、世界 100 カ国で① Global consumer, ② Markets & Banking, ③ Global Wealth Management の 3 つのビジネスを柱に活動している。Citigroup の 2007 年度第 II 四半期の純利益は、表 3 に示されているように、前年度比 18% 増の 62 億 2,600 万ドルであり、そのうち海外からの純利益は、30 億 4,300 万ドルを占め、じつに純利益の 49% が海外からの利益であった。

表 3 は Citigroup の業務別の純利益の国内と海外の内訳を示している。

表 3 Citigroup の純利益内訳 (2007 年度第 II 四半期)

単位：100 万ドル

業務項目	国内利益	海外利益	合 計
Grobal consumer	1771	1016	2691 (1)
Market & Banking	984	1848	2832
Grobal Welth Management	335	179	514
Alternative/Investment	456	na	456
Corporate/Other	-272	na	-272
合 計	3274	3043	6226

注：(1) は、「その他」の項目で Higher credit cost が 9,100 万ドルのマイナスになっている。

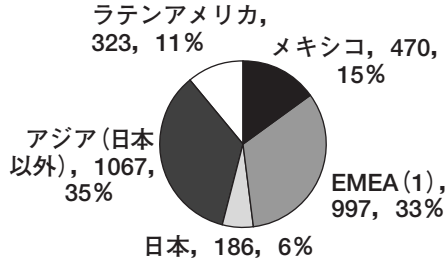
出所：http://www.citigroup.com の資料から作成。

表 3 から明らかなように、海外純利益の高い割合が示されているが、業務別をみると① Global consumer と② Markets & Banking のビジネスが高い利益を生み出している。とくに Market & Banking のビジネスからの利益は国内よりも海外から多く獲得されており、Citigroup の主要な利益の源泉であることが明らかである。①は、消費者向けの銀行業務サービス、クレジットカード、貸付と保険などの金融サービス部門における業務である。また②は多くの投資家、消費者に対して、資本市場、銀行取引サービスに関する金融商品を提供する。M&A、事業分割、金融リストラクチャリング、外国為替、ローン、資金管理などについての戦略的財務アド

バイスをはじめ、証券やデリバティブ業務などをグローバルに行っている金融業務である<sup>53)</sup>。

また図2は、Citigroupの海外純利益を地域別で示したものである。

図2 Citigroupの海外純利益(地域別) 単位100万ドル



海外純利益合計30億4,300万ドル

出所：表3と同じ資料から作成。

地域別で見ると、日本以外のアジア地域からの利益は最も多く、海外純利益の35%に達する。次は EMEA 地域（ヨーロッパ、中東とアフリカ）からの純利益が高い比率であり、海外純利益の33%に達している。Citigroupの国際化戦略は、先に見た業務項目を、各地域の特性に合わせて展開しているが、国際市場を地域ごとに分けて戦略を組んで国際地域化戦略（Regional International strategy）を実施している。地域とは Citigroup の場合は、図2の海外地域とアメリカ本国を含めた6地域である。

#### 4. 結 び

本稿では、多国籍銀行の発展と国際化戦略を明らかにした。銀行の海外進出は植民地支配と結びついて19世紀の早い時期から見られたが、多国籍銀行形態は、第二次世界大戦後から顕著になった。国際銀行と区別した多国籍銀行の定義は、ここでは多国籍企業のそれと同じ理解をする。つまり、6カ国以上の国または地域に、海外支店または海外子銀行を設立して国際金融業務を行う銀行のことである。6カ国又は6地域である理由は、北米、南米、アジア、中東、アフリカ、ヨーロッパの6つの主要地域からである。

多国籍銀行の活動上の特徴として、とくに1960年以降からヨーロッパに進出したアメリカ多国籍企業に対する資金供給と財務サービスを提供する目的があった。さらにはユーロ市場で LIBOR といわれる変動金利を多国籍銀行間で利用し、それをユーロ CP と CD、NIF、FRN さらにスワップ取引などの金融商品に応用するなど、新しい革新的財務方法を考え出した。それを多国籍銀行・企業は共に世界各国へ普及させたこと、これが各国で金利や金融の自由化、国際化、規制緩和をもたらしたことを強調した。

さらには1970年代から金融デリバティブが多国籍銀行において広範囲に活用されて、規制緩

和に伴い持株会社の普及により、M&A がクロス・ボーダーで行われるなど、そのことが金融業務の多角化を一層促進した。そのことは金融機関相互の競争を国際的規模で拡大することになった。最後に、銀行の国際化戦略と収益性を論じたが、1990年代からの国際化戦略は、グローバル化の中での地域主義化の方向が強くなっていることが新しい傾向であることを指摘した。銀行は、それぞれの地域の特性に合わせて金融業務サービスを提供するが、業務を専門特化し、コア・コンピタンスさせながら、銀行業務の特性を相互に提携して活用することが、単なる現地化と異なる地域主義化の戦略である。

銀行が海外に進出する動機は、多国籍企業と同様に現地市場に如何に収益性の潜在性（高い投資利益率、金利・手数料収入、また低い資本コスト、競争状態）があるかにより決まってくる。またグローバル化における地域化のための戦略として、競争相手との提携関係を結ぶことは業務の専門特化の戦略として有効な方法と考えられる。本稿では、その提携関係を十分には論じられなかったが、これについては次の機会に触れることにしたい。

#### 注

- 1) Jeffrey Jones, *British Multinational Banking 1880-1990*, CLARENDON Press, 1993, p. 13.
- 2) *Ibid.*, p. 14.
- 3) *Ibid.*, p. 14.
- 4) *Ibid.*, p. 14.
- 5) Sarkis j. Khoury, *Dynamics of International Banking*, Preager, 1980, p. 38.
- 6) シティバンクの海外支店状況は, *Ibid.*, p. 39 による。
- 7) *Ibid.*, pp. 39-40.
- 8) *Ibid.*, p. 40 の表 4・1 を参照。
- 9) *Ibid.*, p. 44 の表 4・3 および pp. 46-7 の表 4・4 を参照。
- 10) *Ibid.*, p. 45 および p. 49 の表 4・5 を参照。
- 11) Alfred Slager, *The Internationalization of Banks: Patterns, Strategies and Performance*, Palgrave, 2006, pp. 15-16.
- 12) *Ibid.*, p. 34, p. 204.
- 13) *Ibid.*, p. 38.
- 14) 銀行の収益構造の先進国別変化は, *Ibid.*, p. 76. を参照。
- 15) Thomas F. Huertas, 'US Multinational banking: history and prospects', In Geoffrey Jones (eds) *Multinational and International Banking*, 1992, A Elger Reference collection, pp. 201-202. .
- 16) *Ibid.*, pp. 203-204. 表 13. 1 を参照。
- 17) アメリカの銀行合併状況については, 以下を参照。Edward C. Bayer and Jongmoo Jay Choi. 'Mergers and Consolidation of Financial Service Firms; Global Trends and Strategies for Value Creation: In J. Jay CHOI, Reid W. CLICK (eds). *Value Creation in Multinational Enterprise*, Elsevier, 2007 p. 397.
- 18) Adian O'Connor, *Trade, Investment and Competition in International Banking*, 2005, Palgrave Macmillan, pp. 83-84 参照。
- 19) Citigroup の合併については, 以下を参照。Isaac Otchere and Suhadi Mustopo, 'Analysis of Global Competitors' Reaction to Mega Merger Announcements by an MNC; The Case of the Citigroup-Travelers Merger', In Jay Choi and Reid W. Click (eds) *Value Creation in Multinational Enterprise*, 2007, Elsevier, pp. 230-231 参照。

- 20) 銀行の海外進出形態とその業務については以下を参照。Elisa A. Curry, Justin G. Fung and Ian Harper, 'Multinational banking: historical, empirical and case perspectives', In Andrew W. Mullineux and Victor Murinde (eds), *Handbook of International Banking*, Edward Elger, 2003, pp. 40-43 参照。
- 21) Allen N. Berger, David C. Smith, 'Global Integration in the Banking Industry', *Federal Reserve Bulletin*, November 2003, p. 451. p. 457. この場合の短期銀行サービスとは、一年以内の期間の「貸付、預金引き受け、流動性管理、外国為替管理、その他金融サービスなど」である。*Ibid.*, p. 454. 参照。
- 22) 「関連会社」の概念は、通常は親会社に10%の持分を所有されている場合の形態であるが、この調査では「子会社、支店、販売事務所、製造工場、または既存の国内で銀行サービスを必要とする関連施設」の形態を含めている。*Ibid.*, p. 454. 参照。
- 23) 各銀行の内容は以下を参照。*Ibid.*, p. 454.
- 24) Aidan O'Connor, op.cit, p. 46.
- 25) *Ibid.*, p. 46.
- 26) *Ibid.*, p. 49. 図2・3を参照。
- 27) *Ibid.*, p. 50.
- 28) *Ibid.*, p. 53.
- 29) IBM と World Bank の通貨スワップのスキームは以下に詳しく説明されている。Brian Coyle, *Currency Swaps*, Glenlake Publishing Company Ltd, 2000, p. 26.
- 30) Cheol S. Eun, Bruce G. Resnick, *International Financial Management*, 2007, McGraw-Hill, pp. 338-339.
- 31) Alfred Slager op. cit, pp. 108-156.
- 32) *Ibid*, pp. 115-116.
- 33) *Ibid*, pp. 118-119.
- 34) *Ibid*, pp. 120-121.
- 35) *Ibid*, pp. 124-126.
- 36) *Ibid*, pp. 132-133.
- 37) *Ibid*, pp. 134-135.
- 38) *Ibid*, p. 136.
- 39) *Ibid*, p. 139.
- 40) *Ibid*, pp. 140-141.
- 41) *Ibid*, pp. 142-143.
- 42) *Ibid*, p. 150.
- 43) *Ibid*, p. 151.
- 44) *Ibid*, p. 155.
- 45) 鎌倉治子「新 BIS 規制とオペレーショナル・リスク—銀行の自己資本比率に関する国際的な規制・監督の動向—」, 『レファレンス』2003年9月 p. 56. 鎌倉論文ではオペレーショナル・リスクに関する詳しい説明がある。
- 46) 金融庁「新しい自己資本比率規制(案)の概要」2004年10月, および金融庁・日本銀行「新 BIS 規制案: Q&A」参照。
- 47) Top 1000 の Tier 1 資本, 資産, 税引前利益の割合は, *The Banker*, July 2007, p. 172 の3つの図を参照。
- 48) Aidan O'Connor, op. cit, p. 82.
- 49) 上位 25 行の Tier 1 資本, 資産, 税引前利益の割合は, *The Banker*, July 2007, p. 146 を参照。
- 50) 銀行の株価時価総額は, *Ibid*, p. 144 の表を参照。
- 51) *Ibid*, p. 155.
- 52) *Ibid*, p. 158.
- 53) <http://www.citigroup.com> のレポートを参照。