欧州における異業種の銀行業参入と銀行の総合金融戦略

―― 新規参入による競合激化と伝統的な銀行の対抗策 ――

〔要　　旨〕

１．日本版金融ビッグバンの進展により，今後，銀行，保険会社，さらには金融機関という枠組みにとらわれず，総合的な金融サービスの提供が進展するとみられる。欧州では，既に金融機関の総合化，異業種の銀行業参入が進展しており，日本の今後を考える上で参考になる点も多いと思われる。

２．イギリスでは，異業種の参入による銀行間の競争が欧州で最も進展している。特に，スーパー等の小売業者と保険会社による参入が目立つ。同国で異業種の参入が進んだ理由としては，①技術の進歩により銀行の設立コストが低下したこと，②イギリスのリテール銀行業務の収益性が高いという共通要因に加え，小売業者には，①クレジットカードを発行したい，②顧客データを把握したいというニーズ，③イギリスではスーパーに対して親しみやすさを感じる人が特に多いという理由があった。また，保険会社には，①保険金の満期金対策，②保険業をめぐる環境の変化という要因があった。

３．異業種によって設立された銀行の特徴は，①親会社のブランド力を武器に顧客を獲得している，②有利な金利を提示，③提供している商品の種類が限られていることである。また，誰に対しても同じ金利を提示し，公平性をアピールしている。このような点は，言い換えれば，伝統的な銀行が利用者にアピールできていなかった点だと考えることができる。新規参入者の市場シェアは預金で5.0%，住宅ローンの残高では1.0%，ただし新規の貸付では11.5%を占める。

４．異業種によって設立された銀行の参入により，銀行市場における競争は激化してきている。これに対して伝統的な銀行は，①リテール部門におけるアルフィナンツ（総合金融）戦略の再構築，②支店，電話，インターネット，TV，携帯電話等，様々なデリバリーチャネルで金融商品を提供するマルチチャネル戦略，③小売業者の経験を取り入れることにより対抗している。

５．今後の動向を考えると，総合的に金融商品の提供を行う金融機関にとっては，金融商品のクロスセルをいかに効果的に行うかということが重要な課題となろう。また，支払手段として多用されている現金がどの程度電子的な媒体に置き換わるかということも，利用者の金融機関の利用状況に影響を与えるとみられる。

目　次

１．はじめに
２．異業種による銀行業参入
（1）　異業種による銀行
（2）　イギリスにおける異業種の参入
（3）　異業種によって設立された銀行の現状
３．伝統的な銀行の戦略
（1）　アルフィナンツ戦略の再構築
（2）　マルチチャネル戦略
（3）　小売業者への接近
４．おわりに

１．はじめに

日本版金融ビッグバンの進展により，スーパー等の事業会社が銀行業への参入を表明し，大きな話題となっている。また，1999年10月には保険会社の銀行子会社設立が解禁，2001年４月には銀行の一部保険商品の販売が予定されている。

今後は，銀行，保険会社，さらには金融機関という枠組みにとらわれず，総合的な金融サービスの提供が進展するとみられる。

欧州では，既に金融機関の総合化，異業種の銀行業参入が進展している。今春，当総研では欧州における現地調査を実施した。本稿では，調査結果をふまえ，異業種の銀行業参入の現状と既存金融機関の総合金融戦略を中心に，リテール金融の最近の動向をとりまとめたい。

２．異業種による銀行業参入

（1）　異業種による銀行

ａ．異業種の参入に対する規制

異業種によって設立された銀行の現状を取り上げる前に，欧州各国には，異業種による銀行業参入に対して，どのような規制があるかをみておきたい。

銀行免許の付与に関しては，1997年９月のBIS「バーゼル・コア・プリンシプル」において以下のように言及されている。

「免許付与当局は，免許付与の基準を設定し，一定の基準に満たない企業の申請を却下する権限を有していなければならない。免許付与のプロセスでは，最低限，銀行の株主構造，取締役及び上級管理職，業務計画及び内部管理，資本基盤を含めた財務状況の見積もりに対する評価を行わなければならない」(注1)

また，EC第二次銀行指令は，株式保有10%以上となる株主には，その適格性につ

いて当局の審査を受ける必要があると規定している。これを受けて，イギリス，ドイツでは10%以上保有する株主は適格性の審査があり，フランスでは５%以上の株式を保有する場合は届出が必要となっている(後添参考資料参照)。

つまり，適格性に関して審査はあるが，事業会社の参入自体は認められており，99年11月以降，事業会社の参入が原則禁止されたアメリカとは対照的である。

b．異業種による参入

――国別の動向――

異業種によって設立された銀行を取り上げた“Europe's new banks”(注2)では，代表的な参入者として，第１表のような企業を挙げている。このうち，最も積極的な活動を行っているのは，小売業者と保険会社であり，ケーススタディでも取り上げる。同書を参考に，欧州各国における異業種参入の状況について以下に簡単にとりまとめておく。

第1表　異業種による参入の代表例

	名　　称
小売業者	Carrefour(仏)，Gruppo Lombardini(伊)，IKEA(スウェーデン)，Marks & Spencer(英)，Metro(独)，Tesco(英)，Sainsbury(英)，Sonae(葡)，Jeronimo Martins(葡)
保険会社	AXA(仏)，Groppo Generali(伊)，Legal & General(英)，Prudential(英)，Skandia(スウェーデン)，Standard Life(英)，Scottish Widows(英)，Wasa(スウェーデン)
自動車製造	VW(独)，BMW(独)，Daimler Chrysler(独)，Renault(仏)
運輸会社	British Airways(英)，Easyjet(英)，Lufthansa(独)，Deutsche Bahn(独)
ベンチャーキャピタル	Apax Partners(欧)，Vertex(シンガポール)，CapitalZ(米)
エレクトロニクス	Intel(米)
その他	Virgin(英)，GE Capital(米)，Group Arnault，Royal Duich Shell

資料　Europe's new bank から作成

（a） イギリス

イギリスでは，異業種の参入による銀行間の競争が欧州で最も進展している。銀行免許を取得していないものを含めると20以上の参入者がいる。そのなかには，小売業者，保険会社のほかに，ブリティッシュガス，テムズウォーター（水道会社），ブリティッシュエアウェイズ，イージージェット等の航空会社，リーズユナイテッド等のフットボールクラブ，航空・レコード等で有名なヴァージン等が含まれる。このうち銀行免許を取得しているのは，６社程度とされる。

（b） フランス

フランスでは，一般事業会社が50%を超える株式を保有している銀行は80社程度である。これらの銀行は，預金受入業務よりも消費者信用業務を中心に行うケースが多い。ただし，伝統的な銀行がマーケットで高いシェアを占めており，異業種による銀行との競合は限定的である。

（c） ドイツ

ドイツでは，大銀行のマーケットシェアが，他の国と比較すると小さい。従来より保険会社が住宅ローンビジネスに参入しており，1998年の新規貸出では14%のシェアを占めた。

また，自動車メーカーや小売業者に

よる参入もみられる。自動車メーカーについては，フォルクスワーゲン（VW）や日本で金融業務を開始予定のBMWが，金融業務を行っている。フォルクスワーゲン・バンク・ダイレクトは，現在25万人の顧客を抱え，50億ﾄﾞｲﾂﾏﾙｸの貯金を保有している。ドイツの貯蓄銀行に対するヒアリングでは，自動車メーカーが自動車購入者に対してローンを提供するため，伝統的な銀行から自動車ローンを借りる人が少なくなったとのことであった。

（d） 北欧

フィンランドでは，銀行が新しい技術を活用したリエンジニアリングを積極的に進めており，結果的に市場に新規参入余地があまりない。そのなかで，小売チェーンや自動車小売業による参入事例がみられる。

スウェーデンでは35行ある銀行のうち，４行が異業種によって設立された銀行であり，このなかには家具の小売で世界的に有名なイケアも含まれる。同国では，近年，銀行の合併が進展し，市場の９割は四大銀行が占めており，異業種による４銀行のシェアは1.3%に過ぎない。

（注1） 日本銀行の仮訳による。

（注2） *"Europe's new banks －The "non-bank" phenomenon"*，David Lascelles，CSFI，1999年11月．本書は，欧州において異業種によって設立された銀行についてとりまとめたレポートである。

（2） イギリスにおける異業種の参入

先に述べたように，イギリスは，欧州において異業種の参入が最も進展している。この項では，イギリスにおける異業種の銀行業参入の背景と具体例を紹介する。

ａ．異業種の参入が進展した背景

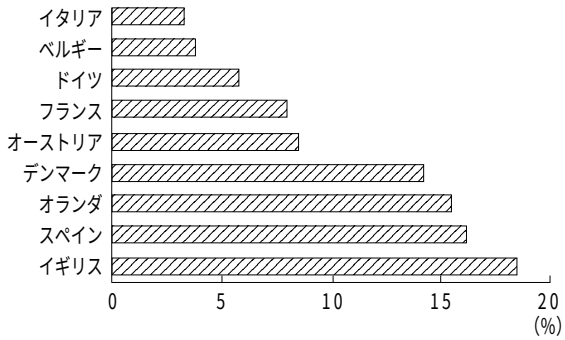
イギリスにおいて，異業種の銀行業への参入が進んだ背景として，以下の点を指摘することができよう。

一つは，技術の進歩により銀行の設立コストが低下したことである。銀行のデリバリーチャネルが電話やインターネットに広がったことにより，従来のように支店を持たなくても銀行を設立できるようになった。その結果，既存の銀行を買収するよりも低いコストで，新規に銀行を設立することが可能になったのである。

例えば，セインズベリー銀行の設立コストは4,700万ﾕｰﾛ，ヴァージンワンは3,000万ﾕｰﾛ，エッグは３億1,000万ﾕｰﾛ，スタンダードライフは2,500万ﾕｰﾛであった[注3]。このなかでは，エッグの設立コストが最も高いが，親会社のプルデンシャルは銀行を買収するよりは安いとしている。

第二に，イギリスのリテール銀行業務の収益性が高いことが挙げられる。第１図にみられるとおり，イギリスの銀行のROE（株主資本利益率）は欧州内で最も高い水準にある。1999年の12月期決算では，ロイヤル・バンク・オブ・スコットランドのROEが32.0%，ロイズTSBが30.5%，アビーナショナル22.8%，バークレイズ21.2%であり，日本の大手行の連結ROEの２～８％と比較するとけた違いに高い。このような高い収益性をみて，新規参入が相次

第1図　ヨーロッパの銀行部門のROE
(税引後利益の株主資本に対する比率)



出典　Datamonitor European banking database
Europe's new bank より引用

いだといえる。

b．小売業者が銀行業に参入した理由

上述の要因に加え，小売業者が銀行を設立した主な理由としては，以下の点が考えられる。

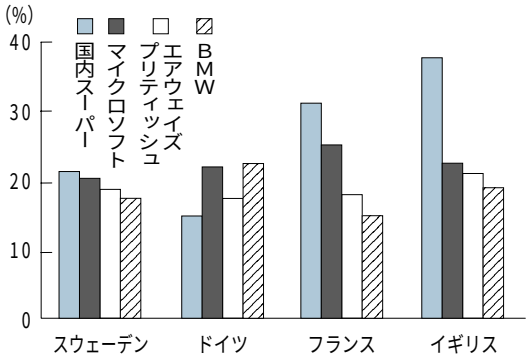
第一に，クレジットカードの加盟店手数料の支払いに対する不満がある。小売業者は，銀行が発行するクレジットカードの手数料が実際のコスト以上であるという不満を抱いている。ある調査によれば，買い物客がクレジットカードを使った場合，小売業者が銀行に支払う手数料は，小切手利用時の14倍，デビットカードの６倍である。この手数料を節約するため，小売業者は自らクレジットカードの発行に乗り出したといわれる。

第二に，顧客データを把握したいというニーズがある。例えば，クレジットカードの申込書には，勤務先や家族情報等を記入する必要があり，顧客の個人情報を得ることができる。顧客がクレジットカードを利用して買い物をすれば，その顧客がどのような商品を購入したかを把握することができるのである。

イギリスには個人情報保護法があり，金融機関に限らず，親・子会社間で顧客情報をやりとりするには，顧客の許可を得ることを求められる。金融機関は，クレジットカードの申込書等に,「あなたが提供した個人情報をグループが利用して商品情報を送ったり，マーケットリサーチに利用することがあります。もしこうした情報を受け取ることを望まない場合は，印をつけてください」等と書いて，印をつけていなければ個人情報の利用に合意を得たとみなす方法をとっているようである。

第三に，イギリスではスーパーに対して親しみやすさを感じる人が特に多い。1998年に行われた調査では，銀行サービスが提供されればスーパーと取引するかどうかについて，調査回答者の３分の１以上が「イエス」と回答した（第２図）。

第2図　銀行サービスが提供されれば取引をしてみたい会社



出典　The Life Style Revolution, ICL/MORI
Europe's new bank より引用

c．保険会社が銀行業に参入した理由

一方，保険会社が銀行業に参入した独自の要因としては以下の点が挙げられよう。

まず，直接的な要因としては，保険金の満期金対策が挙げられる。保険金が満期を迎える時，契約者は満期金を銀行預金に預入したり，住宅ローンの返済にあてることが多い。保険会社には，満期金をグループ内にとどめ，他社商品の斡旋を行っている住宅ローンを，グループ内商品の提供に切り替えたいというニーズがあった。

こうした直接的な要因に加え，環境面での要因もあった。従来，預貸金で利ざやを得る銀行業務よりも，初年度に高い手数料をとる保険業務の方が短期的には収益性が高いと思われていた。しかし，個人投資家の保護を目的として，金融商品の販売に関する詳細なルールが策定され，94年以降保険販売時には手数料の開示が必要になった。保険手数料の透明化は手数料の引下げを招くこととなり，保険会社の銀行業参入を後押ししたとみられる。

（注3）（注2）の資料による。

(3) 異業種によって設立された銀行の現状

この項では，銀行業への参入が進展している小売業者と保険会社の動向を取り上げる。

a．小売業者

イギリスでは，テスコやセインズベリー等のスーパー，百貨店のマークス＆スペンサー等が金融業務を行っている（第２表）。このほか，スーパーのアズダはロイズTSBと提携し，いくつかの店の中に同行のインストアブランチを設置している。

（a） テスコ・パーソナル・ファイナンス

テスコがクラブカードというロイヤリティーカードを導入したのは，1995年２月であった。このカードを提示すると，１ポンドの買い物につき１ポイント加算され，ポイントがたまると，金券に交換して買い物に利用できる。

さらに，96年５月にはクラブカードにデビット決済機能を付加したクラブカードプ

第２表　スーパーによる金融業務参入の状況

	提携銀行	親会社の状況			金融業			
		国内店舗数	ロイヤリティーカード	シェア	銀行免許	設立年	顧客数（千人）	収益（百万ポンド）
テスコパーソナルファイナンス	ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（50%）	659	クラブカード	15.5	○	1997	1,500	△12.0
セインズベリーズバンク	バンク・オブ・スコットランド（45%）	405	リウォードカード	12.3	○	1997	1,250	△5.6
セーフウェイ	アビー・ナショナル	477	ABCカード	…	×	1996	…	…
マークス＆スペンサー	－	294	チャージカード	－	○	1987	5,100	111.0

資料　各社ホームページを参考に作成

ラスの提供を開始した。これはバジェット口座というもので，毎月利用者が決めた一定額を取引銀行から専用の口座に振り替える。クラブカードプラスで買い物をすると，口座から代金が引き落とされ，通常の２倍のポイントがつく。また，残った残高には高い金利が付与されるというメリットがある。

このカードで，テスコ店内のATMだけでなく，提携銀行のATMでも現金の引き出しができる。また，「キャッシュバック」を利用すると，レジで現金を引き出すこともできる。キャッシュバックとは，デビットカード（この場合はクラブカードプラス）を利用して買い物時にレジで買い物金額を上回る金額の引き落としを指示し，差額の現金を受け取るというものである。例えば，50ポンド買い物した時に，レジで20ポンドのキャッシュバックを指示すると，口座からは70ポンドが引き落とされ，20ポンドの現金を受け取ることができる。１日に引き出すことができる金額には上限があるが，手数料は無料である。

クラブカードプラスは，利便性や金利の有利性により，順調に発行枚数を伸ばした。一方，ライバルのセインズベリーがロイヤリティープログラムへの取組みが遅れたこと等もあり，テスコは96年２月期には売上げで，97年２月期には利益でセインズベリーを抜き，国内トップとなった。

テスコは当初ナットウエスト銀行と提携していたが，金融業務への本格的な参入には，テスコと同様にイングランドを基盤とする同行が脅威を感じ反発した。そのため，テスコ・パーソナル・ファイナンス（TPF）はスコットランドの地銀であるロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（RBS）との提携により97年7月（免許取得は同年12月）に設立された。

RBSは，スコットランド地域を中心に店舗網を持つため，テスコとの提携により，店舗網の薄い地域を中心とするテスコの1,200万人顧客へのアクセスが可能となった。RBSは，TPFに対する与信管理ノウハウの提供，市場における資金運用，保険商品の提供（RBSの子会社であるダイレクトライン社の保険商品を提供）等を担当している。また，TPFのコールセンターはRBSが運営している。

TPFは取扱い商品を徐々に増やし，現在は個人ローン，ビザカード，預金口座，旅行保険，住宅保険，自動車保険，ペット保険等の商品を提供している。これらの商品の申込は，電話で行われるのが一般的である。スーパーの店内に銀行支店はなく，顧客はレジのそばに置かれたパンフレットに記されている電話番号に電話をかけて申込を行う。テスコの総合窓口で商品説明や現金の授受を行ったり，ビデオキオスクやTPF専門の窓口が設置されている店舗もあるが，最も重要なチャネルは電話である。コールセンターは，24時間体制で顧客からの問い合わせ・申込み等の指示に応じている。残高照会等の一部のサービスは，インターネットでも利用することができる。

TPFは，上述のとおりスーパーのインフラを使って金融業務を行うという仕組みを

第3表　インスタント・アクセス・セービングの金利(預入金額別)

（単位　%）

	1ポンド	1,000	3,000	5,000	15,000
テスコ・インスタント・アクセス・セービング・アカウント	4.85	4.85	5.05	5.25	5.75
ウーリッチ・プライム・ゴールド	…	0.60	0.60	0.85	1.10
アビーナショナル・インスタント・セーバー	…	0.60	0.80	1.30	1.50
ハリファックス・リキッド・ゴールド	…	1.90	1.90	2.00	2.15
バークレイズ・インスタント・セービング・アカウント	…	2.27	2.27	2.42	2.52
ネーションワイド・キャッシュビルダー	1.20	2.70	2.70	2.90	3.10

資料　テスコ・パーソナル・ファイナンスのホームページから作成
（注）　Moneyfacts 2000年２月15日号(金利はその当時のもの)

とっているため，一般の銀行と比較するとコストは少なくてすむ。テスコ副社長のデビッド・リード氏によれば，TPFは店内に置いた金融商品のパンフレットや電話を通じて取引するのでテレビコマーシャルなどの高い宣伝費用がかからない。このため，クレジットカード顧客一人を獲得するコストは，既存銀行の約８分の１にすぎない。(注4)

このように一般の銀行よりもコストが少なくてすむ分，テスコは有利な金利をつけて顧客にアピールしている。第３表にみられるとおり，預金に関しては１ポンドから預入可能で金利も一般の銀行よりも高い。個人ローンやクレジットカードでリボ払いする時の金利も大手行より低い。

このような金利の有利性もあり，TPFの顧客数は設立から２年あまりで150万人に達した。しかし，他の新規参入銀行の多くと同様，TPFも設立以来赤字であり，99年には1,200万ポンドの赤字を計上した。ただし，同社は2000年の決算では単年度で黒字化すると見込んでいる。

（b）　セインズベリー銀行

セインズベリーは，バンク・オブ・スコットランドとの提携により，97年２月に銀行免許を取得して，セインズベリー銀行を設立した。セインズベリー銀行はTPFが提供していない住宅ローンの提供も行っているが，バジェット口座は導入していない。

セインズベリー銀行については，バラン

第4表　セインズベリー銀行のバランスシート

Asset　　（単位　百万ポンド）

		1999年4月	2000年4月
Tressury bills and other eligible bills*	大蔵省短期証券	83	―
Eligible bank bills**	適格銀行手形	―	64
Loans and advances to banks	インターバンク預金	1,212	542
Loans and advances to customers	個人顧客向けローン	398	684
Debt Securities	債務証券	48	399
Other assets	その他資産	29	34
Total assets	計	1,770	1,723
Liabilities			
Customer accounts	個人預金	1,653	1,590
Other liabilities	その他負債	16	21
Shareholders' funds	株主資本	101	112
Total liabilities	計	1,770	1,723

資料　J Sainsbury plc アニュアルレポート(2000年)
（注）　＊は99年の項目，＊＊2000年の項目。

スシートが公表されているので，簡単にみておきたい(第４表)。2000年４月の顧客数は，125万人，個人預金残高は15億9,000万ポンド，個人向けローン残高は６億8,400万ポンドであった。他の新規参入者同様，預金獲得に対して，貸出が追いついていないのが現状である。

セインズベリー銀行は，設立以来３年間赤字（97年△600万ポンド，98年△1,500万ポンド，99年△500万ポンド）であったが，2000年４月の決算では営業利益が300万ポンド（約４億9,000万円）の黒字となった。しかし，本業のスーパーマーケット業務は業績が悪化しており，リストラに取り組んでいる。

（c） マークス&スペンサー・ファイナンシャル・サービス

マークス＆スペンサー（M&S）は1884年に設立された百貨店であり，自社ブランドの衣類や食料品を扱っている。テスコやセインズベリーよりも古く，1985年から子会社のマークス＆スペンサー・パーソナル・ファイナンスを通じて金融サービスを提供，87年には銀行免許を取得した。

第5表　金融サービスを受けたいと思う企業は　（単位　%）

	回答数
バークレーズ	18
ロイズ	15
ナット・ウェスト	15
ミッドランド（ＨＳＢＣ）	14
マークス＆スペンサー（M&S）	13
ヴァージン	8
ファースト・ダイレクト	6
テスコ	6

出典　Marketing誌サーベイから作成

第6表　Ｍ＆Ｓの国内百貨店業務とファイナンシャルサービスの比較　（単位　百万ポンド，%）

	1995年	1996	1997	1998	1999	2000＊
営業利益	917	977	1,086	1,102	635	543
国内百貨店業務	774	793	856	872	479	420
ファイナンシャル・サービス	49	59	76	89	111	116
構成比（%）	5.3	6.0	7.0	8.1	17.4	21.3

資料　Ｍ＆Ｓアニュアルレポート（99年版）
（注）　2000年決算は通常52週間であるのに対し，53週間であった。

Ｍ＆Ｓは銀行との提携を行わず，独自に金融業務を行っている。同社の金融サービスは，既に定着した感があり，ある調査によれば，13%の人が金融サービスを受けたい企業としてM&Sを挙げた（第５表）。特に，女性に人気が高いという特徴がある。

Ｍ＆Ｓの顧客にはスーパーと比較すると，相対的に富裕層が多いといわれ，個人年金やユニットトラストの販売に力を入れている。M&Sの店内にファイナンシャル・サービスのカウンターがあるが，取引は主に電話で行われる。

2000年３月末の時点で，アカウントカード（クレジットカードとバジェットカード）の保有者は510万人，個人貸出金残高は14億9,500万ポンド，ユニットトラスト残高は11億6,600万ポンドである。ファイナンシャル・サービスの営業利益は年々増加している。国内の百貨店業務の業績が急速に悪化していることもあり，ファイナンシャル・サービスはグループの利益の５分の１を占めるまでになっている（第６表）。

（注4） 日本経済新聞2000年７月３日付け記事による。顧客獲得コストは既存銀行が80－100ポンド（１ポンド＝約162円）であるのに対し，TPFは10－12ポンド。

b．保険会社

イギリスでは，生保最大手のプルデンシャルをはじめとし，スタンダードライフ，スコティッシュ・ウィドウズ，リーガル&ジェネラル，サンが銀行業務を行っている。このうち，短期間に多数の顧客を集めて話題を呼んだプルデンシャルの子会社エッグと，住宅ローンの分野で成長しているスタンダードライフ銀行について紹介する。

（a） エッグ

イギリス最大の生命保険会社プルデンシャルは，1996年にプルデンシャルバンクを設立し，銀行業務を開始した。電話，郵便，IFA（独立ファイナンシャルアドバイザー)をメインチャネルとして，主に生命保険の満期金を獲得していた。1998年10月に，銀行業務の強化をねらって，プルデンシャルバンクの一つの部門としてたちあげられたのがエッグである（第７表)。

プルデンシャルは，顧客の金融商品とサービスに対する選好に関するリサーチを行った結果，2013年に金融商品の３分の２は電子媒体により販売されると予測し，エッグをたちあげた。したがって，エッグは，既存顧客ではなく，従来とは異なる顧客層の獲得をターゲットとしている。

第7表　エッグの現状

顧客数(2000年3月13日現在)	94万人超
預り資金(1999年12月31日) 住宅ローン(2000年2月下旬) 個人ローン(2000年2月下旬)	76億ポンド 4億5200万ポンド 2億2700万ポンド
クレジットカード保有者	25万人

出典　DIR海外情報プルデンシャルより引用

エッグは，当初，郵便，電話，インターネットによって預金等の申込を受け付けていたが，現在ではインターネットが主流である。2000年１月には，預金取引の62%，住宅ローンの申込の86%がインターネット経由で行われた。現在は，預金，クレジットカード，住宅ローン，旅行保険，住宅保険の提供のほか，ユニットトラストの売買も行っている。

エッグは業務開始直後から申込に対応できないほどの顧客を集めたが，人気を集めたのは，１ポンドから24時間預入可能で高金利の定期預金であった。貸出金利を上回る預金金利をつけたことに対し,「エッグは市場を金で買っているだけ」という批判もあった。実際，99年にはプルデンシャルはエッグに対して１億5,000万ポンドの資金注入を行ったが，うち3,900万ポンドは逆ざやの補填に用いられた。しかし，エッグは先行者として，多くの顧客を獲得し，囲い込むことが重要だと考えていたのである。

最近では，同社は預金獲得よりもクレジットカードの発行に力を入れ，手数料ビジネスにシフトしていると言われる。エッグのインターネット上のサイトには，ショッピングゾーンがあり，200の業者が300万点の商品を出店している。こうした取組みは業者から出店料をとれるだけでなく，利用者が度々サイトを訪れるためのしかけともなる。金融取引だけでなく，買い物の場を提供することにより，サイトの魅力を高めようとしているのである。

エッグの顧客層については，親会社のプルデンシャルとはかなり特徴が異なる。プルデンシャルは，伝統的なイメージを持つ保険会社であり，顧客層は中低所得者，比較的高齢層が中心とされる。一方，エッグは，インターネットをメインチャネルとするため，当初は若い世代が中心的な顧客となるとみられていた。しかし，実際には，顧客の平均年齢は47歳と予想より高く，平均預金残高も17,000ポンドと富裕な利用者が多いことが分かった。予想よりも富裕層が多いことから，エッグはユニットトラストの売買業務を開始することを決めた。また，利用者は，圧倒的に男性が多い。

エッグは，イギリスの大規模薬局であるブーツとの提携を発表している。今回の提携により,エッグはブーツの1,200万人の顧客へのアクセスが得られるというメリットがある。特に,ブーツのロイヤリティーカードの保有者は女性が多く，エッグの顧客の男女比率が均衡化される可能性がある。

また，エッグは本誌別稿「世界一電子化されたフィンランドの金融業界」（丹羽由夏）に紹介されているテレビバンキングサービス「OPEN....」に参加する予定である。デリバリーチャネルがテレビに広がることにより，利用者層がインターネットの利用に抵抗がある人にも拡大することも考えられる。

2000年６月にエッグは，ロンドン証券取引所に上場した。発行済み株式の18%を売り出し，上場後の初値は約16%のプレミアムがついた。しかし，ニューエコノミー関連株が世界的な大幅調整にある影響を受け，時価評価額は，エッグの上場が決まった2000年２月の予想額の半額以下となった。

エッグについては，Ｅコマースの分野で金融サービス分野のトップブランドに成長したと言われる。多くの顧客を集めたという点では，成功事例である。しかし，初期投資費用がかさんだため，99年12月期は１億5,000万ポンドの赤字を計上している。同社は，2001年に収支均衡，2002年には黒字への転換を見込んでいるが，アナリストのなかには2004年までは無理だとする声もある。インターネットバンクの先行事例として多くの顧客を集めたが，今後はその顧客をどこまでつなぎとめられるか，そして収益をどの程度あげられるかが注目される。

（b） スタンダードライフ銀行

一方，イギリス国内第２位の生命保険相互会社スタンダードライフは，1988年に子会社のスタンダードライフ銀行を設立した。スタンダードライフ銀行（SL銀行）の設立は，保険の満期金対策という側面が強かったため，取扱い商品は貯蓄性の預金と住宅ローンのみである。

SL銀行は,特に住宅ローン分野で成長している。現在イギリスでは，返済柔軟型住宅ローンが急拡大しているが，この商品の中心的な提供者がSL銀行である。これは，住宅不動産を担保にローンを組み，借り手の希望によっていつでも返済したいだけ返済できる住宅ローンである。また，同行は

25年間上限金利が6.25%という住宅ローンの提供を開始した。この商品は，金利は下がることはあるが，6.25%より上がることはないというもので，イギリスではSL銀行が初めて提供した。住宅ローンの借換えを行う利用者も多く，99年初めには新規住宅ローン貸付の10%以上を同行が占めたとされる。

同行は，すべての人に「公平な取引」を行うことを標榜している。伝統的な銀行は取引の深耕度や取引残高に応じて金利を変化させているのに対し，SL銀行はすべての人に同じ金利で商品を提供する。顧客に応じて金利を変化させるという「見えにくい部分」を排除することにより，すべての人に同じ条件という「公平な取引」をアピールしているのである。

エッグがインターネットで顧客を集めているのに対し，SL銀行の顧客獲得にはIFA（独立ファイナンシャル・アドバイザー）が大きな役割を果たしている。IFAとは，中立の立場で顧客に最適の商品を仲介するブローカーである。

SL銀行の親会社であるスタンダードライフは，生命保険契約の約７割，年金の９割以上をIFAを経由して獲得している。つまり，IFA市場でスタンダードライフは強い力を持っており，SL銀行も預金やモーゲージの獲得にIFAを利用しているのである。保険商品の場合は，一般的に初年度の掛金の６，７割をIFAに手数料として支払う。他方，銀行商品の場合は，残高の0.1%程度を毎年IFAに支払う。つまり1,000ポンドの預金残高に対して，毎年１ポンドの手数料を支払うのである。残高がなくなれば手数料は払わない。

IFAに対して手数料を支払う分だけコストがかかるように思われるが，通常のインターネットバンク等の場合，顧客獲得のための広告宣伝費は相当額になると言われる。ヒアリングによれば，ＳＬ銀行は，多額の広告宣伝費を使うよりは，IFAに対して手数料を支払う方が安上がりだとしている。

ｃ．まとめ

以上，イギリスにおける異業種の銀行業参入の事例をみてきたが，その特徴として以下の点を挙げることができよう。

まず第一に，親会社のブランド力を武器に顧客を獲得していることである。特にスーパーは，顧客が伝統的な銀行に感じることができなかった親しみやすい雰囲気を前面に打ち出している。

一方，プルデンシャルは，エッグという別ブランドを用いて，プルデンシャルの顧客層とは異なる層をターゲットとしたが，エッグの後にプルデンシャルが存在していることは顧客に安心感を与えたとみられる。

第二の特徴は，有利な金利を提示し，顧客にアピールしていることである。新規に参入した銀行は，伝統的な銀行のような支店網を持たず，電話やインターネットを主要なチャネルとしている。そのため，ジム・スポワート氏（当時SL銀行）によれば，伝統的な銀行が生き残るには230bpsのスプレッ

ドが必要だが,新規参入組は100～130bpsで生き残ることができるという。伝統的な銀行よりもコストが少なくてすむため，預金やローンに関して有利な金利を提供することができるのである。

第三の特徴は，提供している商品の種類が限られていることである。貯蓄性の預金は取り扱っているが，当座性預金は提供しておらず，小切手の振出等の決済業務は行っていない。小切手の処理は手間とコストがかかるからである。

また，誰に対しても同じ預金，ローンの金利を提示し，商品を分かりやすく提供することに特化している。デリバリーチャネルが電話やインターネットであるため，内容を詳しく説明しなければならない商品はあまり提供していない。商品構成は，シンプルである。

上述の点は，言い換えれば，伝統的な銀行が利用者にアピールできていなかった点だと考えることができる。イギリスでは，2000年３月に通称クルクシャンクレポートと言われるレポートが公表された(注5)。このレポートでは，リテール業務において，大銀行が決済システムを独占し，高い手数料を取るなどしてもうけすぎていると批判した。このようなレポートが出るまでもなく，利用者には伝統的な銀行に対する不満があり，新しい銀行を試したいという欲求があったとみられる。

“Europe's new bank”によれば，上述の銀行も含む新規参入者の市場シェアは，預金で5.0%，住宅ローンの残高では1.0%，ただし新規の貸付では11.5%を占める。先述のクルクシャンクレポートでは，98年のクレジットカードの発行枚数の13%は伝統的な銀行以外の新規参入者が占めたとしている。

銀行の市場シェアを考える場合，スーパーマーケットによるガソリン小売の事例が思い出される。テスコは1974年からガソリンスタンドの経営を行っているが，現在では，テスコを含むスーパーはガソリンの販売で30%のシェアを占めるようになった。銀行業務においても，同様にシェアを伸ばす可能性も考えられるのである。

（注5） ＜参考文献＞２。

３．伝統的な銀行の戦略

以上，異業種によって設立された新しいタイプの銀行についてみてきた。このような銀行が参入してくることにより，銀行市場における競争は激化してきている。これに対して，伝統的な銀行はどのような戦略をとっているだろうか。

（1） アルフィナンツ戦略の再構築

伝統的な銀行の現状について，まず，リテール部門におけるアルフィナンツ（総合金融）戦略の再構築という観点からみてみたい。銀行は，80年代半ばから子会社の設立等により，保険業務への参入を行ってきた。しかし，90年代に入り銀行顧客への保険商品のクロスセルが一巡すると，保険業務が伸び悩む銀行も多かった。

第8表　ヨ　ー　ロ　ッ　パ　の　銀　行
――統合の状況と銀行・保険会社の組み合わせ――

統合の開始		統合状況	銀行・保険会社の組み合わせ
▼	ドイツ	統合が始まったばかり,もっと必要	
	イタリア	統合が進展中	SPI／INA**(不確定)**
	フランス	BNPーパリバで進展中	
	スペイン／ポルトガル	国内と汎イベリアの動きがさらに期待されている	
	イギリス	比較的集中しているが,さらなる動きがいくつか予想される	Lloyds TSB／Scottish Widows Nat West／L & G**(断念)**
	オーストリア	国内銀行の統合は終了	
	アイルランド	ほぼ終了,現在はイギリス等とのクロスボーダーの統合	Irish Life & Permanent
	スイス	ほぼ終了	Credit Suisse／Winterthur
	ノルディック諸国	ほぼ終了,現在は汎ノルディック諸国とバンカシュランス	SEB／Trygg Hansa Unidenmark／Trig Baltica Leonia／Sampo
	ベネルクス諸国	バンカシュランス,汎ベネルクス諸国の統合も含めほぼ終了。現在は汎ヨーロッパ戦略	ING; Fortis; KBC Holding
統合完了			

出典　Solomon Smith Barney“Retail Banker International”1999年10月29日より引用
（注）　資料に一部加筆

その要因としては，銀行の商品とは異なり，詳細な説明を必要とする保険・年金商品の販売には経験を必要とすること等もあろうが，顧客の金融機関に対する態度も大きく影響していると考えられる。英語の諺に，“Don't put all your eggs in one basket”「全部の卵を一つのかごに入れるな（全資産を一事業にかけてしまうようなことはするな）」というものがある。金融機関に対しても，同様に感じる利用者が多く，取引銀行が生命保険や投資信託を提供していても，利用をためらうことも多い。金融資産のすべてを一つの金融機関に預け入れることを避けているのである。したがって，金融機関にとっては，顧客に多くの卵をかごに入れさせる，つまりクロスセルをどのように行うかが課題となる。

このような状況下でここ数年目立ったのは，銀行と保険会社の間の大型合併・買収である。第８表にみられるように，特に，銀行同士の合併が進んだ国において業態を超えた合併が行われた。このうち，国内銀行の統合が進んだフィンランドのレオニア銀行とサンポの合併の事例と，国内銀行の統合が進行中であるイギリスのロイズ・TSBによるスコティッシュ・ウィドウズの買収についてみてみたい。

ａ．レオニア銀行とサンポの合併

フィンランドのレオニア銀行は，1886年に設立された郵便局と，1956年に設立された輸出銀行が97年12月に合併してできた100%政府出資の銀行である。98年にレオニア銀行と名称変更され，現在は，国内第２位（総資産ベース）の銀行である。同行は，99年10月にフィンランド第１位の保険会社

サンポとの合併を発表した。両者は，公式には2000年末日に対等合併し，業務を開始する予定である。この合併により，レオニア銀行の政府所有の割合は半分以下となり，民営化されることとなる。

レオニア銀行の保険業務をみると，1995年に業務を開始した100%子会社のレオニアライフがユニットリンク保険等の提供を行っている。レオニアライフは，99年には，国内個人部門で8.0%のシェア（収入保険料ベース）を占めた。同行では，今後，保険商品の市場が成長すると見込んでおり，合併は成長分野での競争力強化という側面がある。

この合併により，新しいグループは３年以内に年間5,000万ユーロの統合効果が得られると予測している。うち2,500万ユーロは合併によるコスト削減，残りの2,500万ユーロは顧客へのクロスセルによる収入増が得られるというものである。

上記の点から明らかであるように，この合併は顧客への商品のクロスセルを大いに期待している。現状では，サンポの顧客でレオニア銀行の商品を利用している割合は18%，レオニア銀行の顧客でサンポを利用している割合は33%であり，顧客層はそれほどオーバーラップしていない。特に両者は，①すべての顧客に対する生命保険，ミューチュアルファンド，アセットマネジメントサービスの提供，②サンポの顧客基盤にレオニア銀行の貸出・預金商品を提供，③レオニア銀行の顧客基盤にサンポの損害保険商品を提供といった点においてクロスセルの可能性が大きいとみている。

合併後のグループは，個人顧客200万人，法人顧客10万人，つまり，フィンランドの家計の半分近く，企業の80%以上を抱える。グループのシェアは，単純合計ベースでも，生命保険の分野では国内市場の27%（国内１位），損害保険で35%（１位），預金は15%（３位），個人ローン20%（３位）となる。

ノルディック地域では，フィンランドのメリタ銀行とスウェーデンのノルドバンケン銀行の合併等，銀行間の国境を越えた合併，買収が相次いでいる。サンポ－レオニアの合併は，こうした動きに対抗し，ノルディック地域の金融業再編のメインプレイヤーとなることを目標とするものである。

フィンランドでは，ドイツやイギリスほど，人々が一つの金融機関から様々な商品を購入することにためらいはないようである。したがって，サンポとレオニアの合併は，効果的なクロスセルにつながる可能性もある。卵を入れるかごを大きくし，卵を入れる方法を便利なものとすることによって，一人の顧客からもっと沢山の卵を獲得することを目指しているといえよう。

b．ロイズ・TSB銀行のスコティッシュ・ウィドウズ買収

他方，銀行間の合併はまだ進行中のイギリスでも，大手銀行ロイズTSBによる保険会社の買収が行われた。同行は99年６月に，国内第９位（収入保険料ベース）の生命保険会社スコティッシュウィドウズ（SW）を買収した。その一方で，同行は生命子会社であるアビーライフの販売部門をアライ

ド・ダンバーに売却した。

このような保険業務のリストラクチャリングの背景には，同行が，選択した市場でリーダーとなることを第一の戦略目標として掲げていることがある。同行は，マーケットリーダーになれない場合は市場から撤退するとしており，合併以来，14の業務を処分した。SWの買収は，保険の市場における同行のポジションを強化するために行われたのである。ロイズ・TSBグループの99年版アニュアルレポートによれば，SWも含めると，グループは生命保険・年金の国内第２位のプロバイダーとなる。

2000年３月からは，ロイズTSBのすべての支店で，SWの商品を入手できるようになった(注6)。SWは元来，商品の８～９割をIFA経由で販売していた。SWの側からみれば，IFAに加えて，ロイズTSBの支店という販売チャネルが増えたことになる。

ロイズTSBによるSWの買収は，アルフィナンツの新しいモデルとして関心を集めている。これまで，イギリスではIFA経由と銀行支店経由で全く同じ商品を扱うことは一般的ではなく，両者は通常競合関係にあるとみられていたからである。

ロイズTSBは，新しい取組みに関して，以下のようなメリットを強調する。強力なブランド力を持つSWは，独自の顧客基盤を持っており，ロイズTSBグループの一部というより，もともとのブランドイメージで利用する人もいる(注7)。また，ロイズTSBの銀行部門の顧客に対しては，そのブランド力を利用してクロスセルを行うことができるというのである。

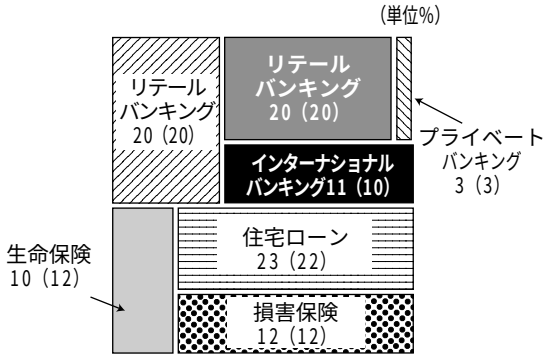
クロスセルに関しては，リテール分野で高い収益をあげるロイズTSBにおいても成功しているとはいえない。同行の顧客は平均して六つの金融商品を利用しているが，ロイズTSBの商品はそのうちの二つにすぎない。商品やサービスの問題もあろうが，先に挙げたような，顧客が一つの金融機関にすべての資産を預けたがらないことも一つの要因とみられる。

これに対して，SWは，生命保険会社として確立したブランド力を持っているため，顧客からみれば，ロイズTSBとSWは別の金融機関である。したがって，両方を利用しているからといって，一つのかごに，複数の卵を入れているとは思わないのではないかと考えられている。

ロイズTSBは，以前にもチェルトナム＆グロスター（C&G）というビルディングソサエティを買収した。C&Gもビルディングソサエティとして確立したブランド力を有している。このブランドを傘下におさめることにより，同行の住宅ローン市場で9.5%のシェア（第３位）を占めるようになった。

つまり，ロイズTSBグループは，グループ内部に，ロイズTSB，スコティッシュ・ウィドウズ，チェルトナム＆グロスターという三つのブランドを抱えている。これについては，①グループ内にマルチブランドを抱えるとマーケティングが複雑になる，②IFA経由とロイズTSB経由で販売する保険商品の価格に今後差をつけるようなことがあると，両者の間に競合関係が生じる可

第3図　ロイズTSBグループの収益の内容
（1999年）



資料　ロイズTSBグループアニュアルレポート(1999年)
(注)　( )内は98年の数字。

能性もあるという意見もある。しかし，強力なブランド力を持つ専門の金融機関を傘下に置くことにより，グループ内部のクロスセルの割合が高まることが期待されているのである。

現在，ロイズTSBグループの収益の10%を生命保険，12%を損害保険，23%を住宅ローンが占める（第３図）。保険商品の効果的なクロスセルにより，さらなる収益拡大を達成することができるのか，そして新しいアルフィナンツモデルを構築することができるのか，今後の動向が注目される。

（注6） ヒアリングによれば，SWの商品の取扱いは支店の大きさによって異なる。大きい支店では，生命保険の販売資格を持つ職員が販売するが，資格をもつ職員がいない小規模な支店では，SWの販売員に顧客をつなぐ。ただし，ほとんどの支店には資格を持つ職員がいるとのこと。

（注7） テレビコマーシャル並びにパンフレットには，「スコティッシュ・ウィドウズはロイズTSBグループの一部です」と明記してある。

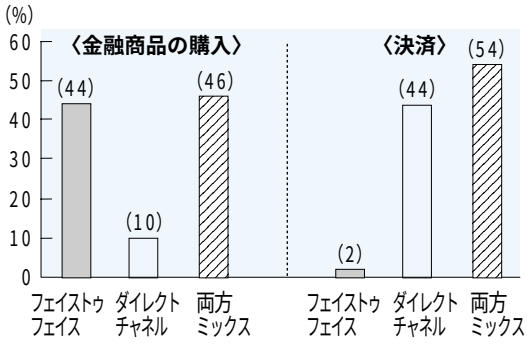
（2）　マルチチャネル戦略

先に店舗を持たない銀行の出現に対して，伝統的な銀行は，支店，電話，インターネット，TV，携帯電話等，様々なデリバリーチャネルで金融商品を提供するマルチチャネル戦略[(注8)]をとっている。

特に指摘したいのは，伝統的な銀行の多くが，支店の統廃合を行いつつ，支店の機能を変化させようとしている点である。その一つに，金融商品の販売の場としての機能がある。一般に利用者は，振込等の決済に関しては，電話やインターネット等のダイレクトチャネルを好むが，金融商品の購入に関しては，フェイストゥフェイスチャネルを好むことが多い（第４図）。

銀行は，従来の銀行商品だけでなく，保険や投信等多様な商品の販売を行っている。支店では，こうした商品の販売に注力している。先述のとおり，電話やインターネットをチャネルとする新規参入者は，シンプルな商品に特化するのが一般的である。これに対して，伝統的な銀行は，支店を活用して販売する商品として，いかに魅

第4図　顧客のデリバリーチャネルに対する選好



資料　ラボバンク資料

力的な商品をそろえられるかということが重要になるため，アルフィナンツ戦略の再構築に迫られているといえる。

また，支店はインターネット等の新しいチャネルの使い方や利便性を，利用者にアピールする場としての機能も持つ。新しいチャネルを導入した場合，ダイレクトメール等で利用を促すのではなく，実際に支店でデモンストレーションを行い利便性を示すのである。このような発想の背景には，支店，電話，インターネットといったチャネルは，バラバラに存在するのではなく，つながりながらシナジー効果を上げることが必要という考え方がある。

（注8） マルチチャネル戦略の詳細は，別稿丹羽論文を参照されたい。

（3） 小売業者への接近

スーパーが銀行業務に乗り出す一方，銀行も小売業者の経験を取り入れ始めている。

a．小売業出身のマネジャー

イギリスのビルディングソサエティの最大手であるハリファックス銀行は，リテール部門の責任者に大手スーパーのアズダの責任者を務めたホービイ氏を迎え入れた。同氏は，アズダで自社ブランド衣料品事業の責任者を務めていたが，銀行業務にはこれまでまったく携わったことがなかった。小売業務での経験を銀行業務に生かすことが求められたのである。

b．スーパー内への支店設置

スーパーの中に銀行の支店を設置するインストアブランチは，アメリカで多くみられ，日本でも導入例は多い。欧州でもスーパーへの出店は進んでいるが店舗そのものもスーパーに合わせたものとなっているケースがみられる。

一つの例は，フィンランドのメリタ銀行が郊外のショッピングモールに設置した支店である。この支店の規模は小さく，職員は３名程度，営業時間はスーパーとほぼ同様である。ここでは，職員が店内に座って顧客を待つのではなく，店の前に出て買い物客に積極的に声をかけ，金融商品を販売する。店頭のテーブルで立ったまま話をして，金融商品の販売を行うのである。あたかも，スーパーの店頭で食品のプロモーションを行うかのようなスタイルは，これまでの銀行にはみられない販売方法である。オランダのラボバンクでも，昨年から同様の支店をスーパー内にオープンしている。

c．支店のフランチャイズ経営

さらに一歩進んで，イギリスのアビーナショナル銀行は，支店そのものをフランチャイズ化する計画をもっている。フランチャイズビジネスは，ファーストフード業界ではよくみられるが，銀行で導入するのはアビーが初めてである。７月末から全国12支店で試験的に導入し，うまくいけば，来年半ばまでに全国に広げる予定である。

アビーナショナルは，スーパーマーケッ

ト，セーフウェイへの出店や，支店にコスタコーヒーを併設する等の取組みを行ってきた。今回の試験的な導入は，その延長線上にあるとみられる。

フランチャイズ化すると，ローカル・マーケット・マネージャーが，営業時間や従業員の採用等を行い，支店の利益の一部をロイヤルティーの形で本部に支払う。販売する商品は，アビーナショナルの承認を得たものに限られるが，承認を得ればアビーナショナルの金融商品以外の商品や，金融商品以外の商品（例えばピザ）も販売することができる。地域の文化や産業に詳しい管理者に，地域にあったやり方で経営を任せるというものである。ただし，金利水準等，銀行全体の経営にかかわる事項は，アビーナショナルが決定することとなる。

アビーナショナルのリテール部門の責任者であるアンドリュー・ポープル氏によれば，同行では780支店すべてをフランチャイズ化すると２億5,000万ポンドのコスト削減になると見込んでいる。

４．おわりに

以上，欧州における異業種の銀行業参入と，伝統的な銀行の総合金融戦略についてみてきた。最後に，金融機関の今後の展開を考えるうえでポイントになると思われる点を指摘することにより，このレポートの結びとかえたい。

欧州では，銀行と保険の間の垣根を越えるだけでなく，小売業まで含めた商品・サービスの提供が進展している。その際に最も重要なのは，いかにクロスセルをうまく行い，業務の間でシナジー効果をはたらかせるかということである。

スーパーの設立した銀行は，短期間で多くの顧客を集めたが，セインズベリーやマークス＆スペンサーでは，本業の業績は不調である。銀行も，保険商品や投資信託のクロスセルに，必ずしも成功しているわけではない。複数の業務を行うことによるメリットを享受することは，容易ではないのである。金融機関は，クロスセルを効果的に行うために，データベースの改善・活用を目標としているが，先にも述べたように，一つのかごに複数の卵を入れさせるための仕組みが重要である。

もう一点は，現金の利用がどの程度電子的な媒体に置き換わるかということである。イギリスでは，現在でも支払の30%は現金で行われていると言われており，何らかの手段で現金を入手する必要がある。この点では，ATMネットワークの整備された銀行や，買い物のついでにレジでお金を引き出せるスーパーの利便性は高いとみられる。

しかし，少額の買い物にも電子的な媒体を利用することが一般的になれば，こうした優位性は薄れることとなる。貨幣の価値を電子媒体にロードするだけでよくなれば，インターネットバンクで十分という人が増える可能性もある。

銀行のイメージは大きく変化してきている。顧客の持つ卵の奪い合いはいっそう激

〈参考資料〉　一般事業会社による銀行保有について

	イギリス	フランス	ドイツ	米国
1.一般事業会社が新規設立ないし既存行の買収によって銀行を保有することが認められているか	いずれの国も，新規設立と既存買収の双方が認められている			●金融近代化法の成立により，原則禁止 ＜例外＞ 99年５月４日以前に保有または申請した貯蓄金融機関（スリフト）
2.新規設立が認められている場合，免許の審査基準は何か	●一般の免許基準と同じ			（原則禁止）
3.既存買収が認められている場合，許認可が必要か。その基準は何か	●10%以上の株式を保有する場合は，株主としての適格性(fit and proper)の審査あり（内容は免許の場合と同様） （注）ただし，10%未満株主も実質的支配力を有する場合には審査	①５%以上の株式を保有する場合は届出が必要 ②保有比率が10%，20%，1/3となる場合は，それぞれ要許可の審査基準は一般の免許基準と同じ	●大口出資者（10%以上）については適性が審査される（内容は免許の場合と同様）	（原則禁止）
4.現在，一般事業会社に保有される銀行はいくつ存在するか	●６社程度か	●80社程度 ［一般事業会社による50%超株式の保有のケース］	●20社程度か	●貯蓄金融機関を保有する一般事業会社は27社
(参考) 一般的な銀行免許審査基準のポイント	●自己資本,流動性等 ●経営者,株主の適格性(fit and proper)等	●自己資本等 ●出資者の質 ●経営者の見識と経験等	●自己資本等 ●経営者の信頼性，専門的適格性 ●大口出資者（10%以上）の適性	●売起人が制度に通暁していること ●経営者の事業能力 ●自己資本の充実 ●収支見通し ●健全経営の見通し ●主要株主（100%以上）の人物経歴等

資料　小林信幸「変わるべきは『銀行』の概念　迷走するガイドライン問題」金融ビジネス2000年６月号より抜粋

化するとみられるが，その卵を入れるかごもこれまでとは全く違う形に変化する可能性があろう。

〈参考文献〉

１．*"Europe's new banks -The "non-bank" phonomenon",*　David Lascelles，CSFI，1999年11月

２．*"COMPETITION IN UK BANKING A Report to the Chancellor of the Exchequer",*　Don Cruickshank，March 2000

３．「英国スーパーマーケットの金融サービス業への進出」近藤哲夫ほか，野村総合研究所，『財界観測』1998年９月

４．『銀行が「小売業」になる日』，田島義博監修，カスタマー・インターフェイス研究会，東洋経済新報社1999年12月

５．「変わるべきは『銀行』の概念 迷走するガイドライン問題」小林信幸，金融ビジネス2000年６月号

６．「DIR海外情報 プルーデンシャル」大和総研ヨーロッパ2000年５月

７．「英国プルーデンシャルの銀行業進出」朝井実，生命保険経営第68巻第4号2000年７月

（重頭ユカリ・しげとうゆかり**）**