

「金利ある世界」での欧米主要行の戦略

欧米主要国では、インフレ率の上昇を受けて、2022年に政策金利の引き上げを実施するなど、わが国に先がけて「金利ある世界」に転換した。欧米主要行では、ネット金利収入の改善に加え、事業ポートフォリオの最適化にも取り組むことでデジタル投資の余力を捻出しており、わが国として学ぶべき点は多い。

谷口 栄治

調査部金融リサーチセンター
主任研究員

「金利ある世界」における 欧米主要行の経営状況

欧米主要国では、コロナ禍にあった2020～21年にかけて、金融緩和（ゼロ金利政策）を進めたが、インフレ率の上昇を受けて、2022年に政策金利の引き上げに転じるなど、わが国に先がけて「金利ある世界」に転換した。この2021～24年にかけての欧米主要行^{*1}の経営状況を概観すれば、以下のとおりとなる。

(1) トップライン収益：ネット金利収入の伸びが牽引

トップライン収益はおおむね堅調に推移した。その牽引役となったのが、ネット金利収入（受取利息等－支払利息等）である。欧米中央銀行の急ピッチでの利上げを受けて、預貸利ざやが急速に改善し、2021～24年にかけて、大手米銀のネット金利収入は約1,700億ドルから約2,500億ドルへ、大手欧銀では約1,100億ドルから約1,400億ドルへと拡大した^{*2}。非金利収益については、低金利下で欧米主要行の収益基盤を下支えしてきた投資銀行ビジネス関連収益が低調となった一方、金融市場のボラティリティ増大により、マーケット関連は回復したため、全体ではおおむね横ばい圏で推移した。

(2) コスト：営業費用は増加するも経費率は改善

コストについては、インフレ率の上昇や人件費の高騰などの影響もあり、営業費用が全体として増加した。もっとも、2021～24年にかけてのトップライン収益と営業費用の伸び率を比較すれば、欧米主要行12行の

うち9行で、トップライン収益の伸びが営業費用の伸びを上回っており、経費率は改善した^{*3}。一方、営業費用以外では、コンシューマーローンや商業用不動産向け貸出などにおいて、クレジットコストが一部で増加するなど、金利上昇による負の影響も見られた。

事業ポートフォリオの見直し

このように「金利ある世界」で、欧米主要行の経営環境は総じて好転した。もっとも、各行がそれに甘んじることなく、事業ポートフォリオの見直しにも積極的に取り組んだ点は特筆すべきだろう（図表）。一例が、海外リテール事業の見直しである。従来、海外リテール事業は、現地に根付いたビジネスを展開することによって安定的な収益基盤になると期待されてきた。しかしながら、規制負担の増大や地場金融機関との競合激化などを受けて、収益性の低い地域から撤退し、競争優位性のある地域やビジネス領域に経営資源を移す、いわゆる「選択と集中」を進める動きが広がった。例えば、米Citigroupや英HSBCなど、これまでグローバルベースでリテール事業を展開していた金融機関は、多くの地域でビジネスの縮小や撤退を決めたほか、仏BNP Paribasでは傘下にあった米地銀（Bank of the West）を売却した。このほかにも、HSBCやCiti、スペインのSantanderでは、階層のシンプル化や意思決定の迅速化を目的に、事業部門の見直しや経営

図表 欧米主要行の事業ポートフォリオ見直しに向けた動き

Citi (米)	<ul style="list-style-type: none"> 海外リテール事業の縮小・撤退：豪州、ASEAN諸国、台湾、韓国、メキシコ 大規模な組織再編：階層のシンプル化
Goldman Sachs (米)	<ul style="list-style-type: none"> 米マスリテール事業の売却：ネットバンクMarcusの売却
HSBC (英)	<ul style="list-style-type: none"> 海外リテール事業からの撤退：米国、フランス、カナダ、南アフリカ、アルゼンチン 大規模な組織再編：地域軸、事業軸の関係を整理、欧米の一部投資銀行ビジネス撤退
BNP Paribas (仏)	<ul style="list-style-type: none"> 傘下の米地銀（Bank of the West）を売却
Santander (スペイン)	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な組織再編：地域軸から事業軸への体制移行

出所：各社IR資料を基に日本総研作成

管理態勢の再構築といった大規模な組織再編を行ったほか、米Goldman Sachsでは、新戦略としてスタートした国内マスリテール事業から早々に撤退するなど、事業の再構築（リストラ）を進めた。

成長戦略としてのデジタル投資

欧米主要行では、ネット金利収入の伸びを背景としたトップライン収益の改善や、ビジネスモデル改革を通じたコスト削減を掲げるところとして、成長戦略、なかでも競争力の強化や経営管理の高度化、顧客利便性の向上に資するデジタル投資にも注力している。例えば、米最大手行のJPMorgan Chaseでは、2022年には143億ドルであったテクノロジー関連のコストを、2025年には180億ドルまで積み増す見込みである。なかでも既存インフラのメンテナンスなどを除いたデジタル投資額、具体的には、AIやブロックチェーン、データ基盤など、新たなデジタルサービスやインフラの開発のための投資額（成長投資額）は、同期間で67億ドルから80億ドルに拡大する計画となっている。定義が異なるため、一概には比較できないものの、三菱UFJフィナンシャル・グループの中期経営計画期間（2024～26年度）のシステム投資額が9,000億円（1ドル＝150円換算で、60億ドル）となっていることを踏まえれば、彼我の差は大きいと言わざるをえない。

おわりに

わが国では、長らく続いたマイナス金利政策を2024年3月に解除し、その後、2024年7月、2025年1月と追加利上げを行うなど、欧米主要国に遅れる格好で「金利ある世界」に転換した。欧米主要行で見られたように、邦銀においてもネット金利収入の改善を主因に経営環境が改善することが期待される。もっとも、金融機関として持続的な成長を果たしていくためには、ビジネスモデル改革に不断に取り組むとともに、それによりデジタル投資の余力を捻出することで、競争力強化や経営基盤の高度化を実現していくことが不可欠となる。❏

- *1 欧米主要行については、大手米銀として、JPMorgan Chase、Bank of America、Citigroup、Wells Fargo、Goldmans Sachs、Morgan Stanleyの計6行（うち、前4行を大手米商業銀行と想定）、大手欧銀として、HSBC、Barclays、BNP Paribas、Deutsche Bank、Santander、UBSの計6行を想定。
- *2 大手欧銀のうち、Barclaysは英ポンド建て、BNP Paribas、Deutsche Bank、Santanderはユーロ建てで決算を公表。これらを2024年の為替レートの平均値でドル換算している。
- *3 トップライン収益の伸びが営業費用の伸びを下回ったのは、ネット金利収入増加の恩恵を受けにくい米投資銀行2行（Goldmans Sachs、Morgan Stanley）と、国内同業の買収によりコストが増加したUBSが該当する。

Profile

谷口 栄治

(たにぐち・えいじ)

2007年三井住友銀行入行。10年7月から12年6月、経済産業省経済産業政策局調査課。12年7月から、三井住友銀行経営企画部金融調査室。20年4月より、日本総研調査部金融リサーチセンター。

