

サービス・グローバル企業のアジアにおける事業展開の研究①：H S B Cのグローバル経営



保険・年金研究部門 兼 経済調査部門 上席主任研究員 平賀 富一

hiraga@nli-research.co.jp

1—はじめに

わが国企業のグローバル展開については高成長や中間層の増加による市場拡大期待の大きいアジア等新興国への進出が増加傾向にあり、産業別にも、従来の製造業中心からサービス業へと拡がりを見せている。

他方、銀行・保険・小売などを含むサービス業のアジア地域における動向を見ると欧米等の有力企業のプレゼンスが非常に大きく、その戦略や企業行動等を分析・理解することは、今後より重要性を増すと思われるわが国のサービス企業のアジア事業展開を考える上でも様々な示唆を与えるものと考えられる。

上記の観点から研究を行うこととし、初回たる本稿では、銀行業を中心とする金融グループの代表的な事例としてH S B Cを取り上げることとした。その考察を行う上では、紙幅の制限もあり業務・財務内容の詳細な分析には立ち入らず、グローバル・アジア地域展開の成功要因は何かという観点に重点を置くこととする。そこでは、同行の著名な「The world's local bank」(世界の現地銀行)というスローガン(キャッチコピー)による「グローバル経営^(注1)」が現実の戦略や企業行動の中で如何に実践されているのかについて注目したいと考える。

2—アジアにおけるサービス経済化の進展とグローバル企業のプレゼンス

世界経済におけるサービス業の重要性が高まりつつある中、アジア地域でも98年から08年までの10年間でサービス支出は1.6倍に増え今後一層の増加が予測されており(通商白書2010年)、経済発展が進むにつれサービス業が発展する傾向(ペティ＝クラークの法則^(注2))が見られている。さらにアジアでの各サービス業の個別的状況を見ると多くの分野で欧米等先進諸国に本拠や起源を有する有力企業の存在感が目立っている。それらは小売業ではカルフル(仏)、ウォルマート(米)、テスコ(英)、メトロ(独)など、生命保険業ではAIA(米)、プルデンシャル(英)、マニユライフ(カナダ)など

である。銀行業では香港を発祥とするHSBCや、シティ（米）、スタンダード・チャータード（英）などが有力であり、邦銀が現地で日系法人顧客へのサービス提供に大きいウェートを置いているのに対し、より大規模に展開し地場顧客へのリテール営業にも注力している。

他方、わが国の企業のアジア等グローバルな展開も従来の製造業に加えサービス業の分野でも拡大しつつあるが、自動車・家電等メーカーや、上記欧米等有力サービス企業ほどのプレゼンスを有する存在にはなっていない。したがって、本邦サービス企業の事業展開の成功要因を考える上でも先達たる有力外資サービス企業の先例を考察することは有意義であると考えられる。

かかる観点で本稿では、銀行業を中心とする有力金融グループであるHSBCにつき、そのアジア等グローバル展開の特徴や強みを考察することとしたい。HSBCは、後述のように香港上海銀行を嚆矢とし、営業地域と事業分野を拡大したグループであるが、本稿ではグループの持株会社であるHSBC Holding plcを頂点とするグループ全体（連結ベース）と、グループの起源であり現在もアジア地域における中核銀行である香港上海銀行に焦点を当てることとし、その他の事業分野やグループ企業について触れる場合には適宜その旨言及することとする。

3—HSBCの概要

1 | 略史（図表-1参照）

HSBCは、HSBC Holding plc（持株会社）を頂点に、香港上海銀行等を傘下に有する世界有数の総合金融グループであり、その中核事業は商業銀行分野である。

本部は英国ロンドンで、世界87か国、8,000拠点、従業員約30万人、顧客数1億人、総資産約2.4兆米ドルを有する（直近の同社ホームページのデータによる）。99年以来HSBCを同グループの世界における統一ブランド名称として使用している。銀行として、The Banker誌ランキングの総資産で世界4位、資本（Tier1）で5位（2010年7月号）、ブランド力首位（同2月号）、Euromoney誌による2009年の「ベスト・グローバル・バンク」に選出されている。

1865年に香港で英国人を中心に英国対中貿易の財政的支援を主目的に創設された香港上海銀行（The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited）がグループの起源であり、HSBCの名称はその略称に由来する。同行は日本を除くアジア地域の銀行ランキング（亜州週刊2010：総資産

【図表-1】HSBC略年表

年	概要
1865年	香港に香港上海銀行が設立される。同年上海支店、ロンドン支店設置
1866年	香港上海銀行横浜支店の開設により日本に進出
19世紀末	この時点までに中国各地、日本、インドネシア、フィリピン、シンガポール、インド、ビルマ、タイ、マレー半島、セイロン（スリランカ）、ベトナム、米国（ニューヨーク・サンフランシスコ）、フランス（リヨン）、ドイツ（ハンブルグ）等へ拠点を展開
1959年	英マーカンタイル銀行買収
1960年	英ブリティッシュバンク・オブ・ミッドルイースト買収
1965年	恒生銀行の過半数株式を取得（後に62.14%へ引上げ）
1987年	米マリーン・ミッドランド銀行の全株式、英ミッドランド銀行の株式の14.9%を取得
1991年	HSBCホールディングス設立、ロンドンおよび香港証券取引所に上場
1992年	ミッドランド銀行の残りの株式を取得し世界最大級の金融機関になる
1993年	HSBCグループの本部をロンドンに移転
1999年	HSBCホールディングスの株式がニューヨーク証券取引所に上場
1997年	バメリンドス・ブラジル銀行買収、ロバーツグループ（アルゼンチン）買収
2000年	フランスの大手商業銀行CCF買収、パリ証券取引所に上場、デミレ銀行（トルコ）買収
2002年	グループ・フィナンシャル・ビタル（メキシコ）に99.59%出資、中国・平安保険10%出資（05年19.9%に引上げ）
2003年	米ハウスホールド・インターナショナル買収、ロイズTSBバンク・マルチプロト ロサンゴ・プロモトラ・デ・ヴェンデス（ブラジル）買収
2004年	バンクオブバミューダを買収、バミューダ証券取引所に上場、中国交通銀行へ19.9%出資 英マークス・アンド・スペンサー・リテール・フィナンシャル・サービス買収 恒生銀行が興業銀行（中国福州市）に15.98%出資
2005年	米メトリス・カンパニー（クレジットカード会社）買収
2007年	中国で外銀初の現地法人として開業
2008年	日本において個人向け金融サービスを開始
2009年	バンク・エコノミ（インドネシア）に98.96%出資

（資料）HSBCホームページ、グローバル経営委員会（2009）、長島（2009）、山口（2010）を基に筆者作成

ベース)で、香港上海銀行が第5位(1-4位は中国4大国有銀行)となっている。因みに中国以外の主な上位ランクの銀行は、ステート・バンク・オブ・インディア(8位:インド)、国民銀行(12位:韓国)、Development Bank of Singapore(14位:シンガポール)などである。日本には1866年に横浜支店を設立・進出している。香港上海銀行は同地における香港ドル紙幣発券銀行3行の一つであり、1993年の香港金融管理局の創設以前は中央銀行の機能も担っていた。子会社の恒生(ハンセン)銀行も地元で長く知られた銀行であり、香港証券取引所の株価指数であるハンセン指数はその名称に由来している。

国際展開は、開業年の上海支店、ロンドン支店をはじめ短期間にアジア各地を中心に数多くの支店・代理店を設立し事業地域を拡大した。19世紀末時点で支店網は、中国、日本、インドネシア、フィリピン、シンガポール、インド、ビルマ(現ミャンマー)、タイ、マレー半島、セイロン(現スリランカ)、ベトナム、米国(ニューヨーク・サンフランシスコ)、フランス(リヨン)、ドイツ(ハンブルグ)などに及んでいた。その後第一次・第二次両世界大戦などにおける混乱、その後の中国での共産党による政権の成立の過程での中国本土における多数の支店の閉鎖は大きなダメージであった。その一方、混乱状況の中、上海など中国本土から香港に流入してきた多くの企業家への支援やそれらとの取引開始は地場顧客との結びつきを強め、繊維産業の勃興など製造業の振興も含めた香港の産業発展と共に同行の発展上大きな意義があり、リテール営業を含めた業容の拡大に寄与した。そのような中で、戦後ほどなく中国本土を除きアジア全域の事業は再構築された。

1950年代半ばまでは、上記のようにアジア地域主体の金融機関として、基本的に自前の支店や代理店の増設によって発展したが、50年代末からは多角化による拡大により欧米も含め世界的な規模での顧客サービスができるグループ体制の構築を目指して子会社の設立や既存銀行の買収を進めている。初期の代表事例は、55年HSBCカリフォルニア(本拠サンフランシスコ)の設立、59年ブリティッシュ・バンク・オブ・ザ・ミッドイーストおよびマーカントイル銀行(両行共に本拠はロンドン)の買収や、65年の恒生銀行(本拠:香港)への過半出資などがあるが、活動拠点地域の地場銀行に対する地元政府や当該行からの要請による救済的な出資が多かったようである。80年代以降は、地理的な拡大による規模の拡大とリスク分散の意図(特に97年の香港返還に関する英中両国の合意により過度な香港依存のリスクを軽減したいとの認識が大きかった)から戦略的な買収を加速させた。また買収先には銀行に加え、証券会社、保険会社、ノンバンクも含まれる。今や世界的規模のHSBCであるが、77年ごろまでは100位以下(総資産ベース)の存在であり、80年のニューヨークを本拠とする米マリン・ミッドランド銀行への過半出資などで85年時点で世界30位ランクに上昇、さらに92年の英国4大銀行の一角ミッドランド銀行(現HSBC Bank plc)の全株取得(銀行史上最大級のM&A)により世界最上位クラスの金融グループになった。その過程では90年代以降の積極的なM&Aの取組みが目立っている。

中国本土事業の再開については、80年の北京、その後の広州、深圳、廈門の駐在員事務所設置に続き、84年に外国銀行として中華人民共和国で初の銀行免許を取得し深圳支店を設置。97年に人民元業務を許可された外国銀行の一つとして業務開始、支店網の拡大を実施。2000年には中国統括本部を香港から上海へ移転し、中国総代表事務所に名称変更。07年に初の外資現地法人銀行として開業(同時はスタンダード・チャータード、シティバンク、東亜銀行)。01年に上海銀行に8%出資、02年地場の大手生保である平安保険へ10%出資(その後19.9%まで引上げ)、04年交通銀行に19.9%出資してい

る。加えて04年の恒生銀行による興業銀行への15.98%出資など、外国銀行として最大の拠点網・業容^(注3)を有している。

その他東南アジア、インド、オーストラリア、フランス、中東欧、中南米などでも支店・子会社の設立、地場企業への出資などを行い拠点を拡充している（アジア拠点への積極的な取組みの内容については、同社ホームページ中のピーター・ウォン氏（アジア大洋州CEO）のプレゼン資料（図表-2）に全体像が分かりやすく示されている）。

グループ全体の組織構造としては、91年に持株会社HSBC Holdings plcをロンドンに設立し、グループ各社がその子会社となるピラミッド構造となっている。

[図表-2] H S B Cの直近10年間のアジア展開



(資料) H S B Cホームページ（10年6月14日付プレゼンテーション資料より）

2 | 事業の概況

グループの組織構造としては、上記のとおり持株会社HSBC Holdings plc（ロンドン）傘下に地域別持株会社、銀行等のグループ会社がある（中でも香港上海銀行は、香港を含むアジア・大洋州、中東地域における銀行、証券、保険業務など総合的な金融業務を傘下企業を含めて包括しておりグループ内で依然として大きな存在である）。その経営管理は主要な地域と事業分野のマトリクス方式で行われている。

持株会社は、グループ全体の経営方針の作成、子会社に許容するリスク限度の決定、共通システムの構築、事務手続きの標準化を行っている。持株会社の役員・上級幹部が重要な子会社の役員としてその経営に携わり本部・子会社間の連携を円滑に行う体制になっていることに加え、各地域・業務分野別の意思決定や業務執行で大幅な権限委譲が行われていることは、同社が各地での法規制、取引の実態や商慣行、価値観・文化を尊重していることの現われである。一方、グループのスケールメリットによる効率を活かしたシステム、リスク管理、事務標準化・手続き、コールセンター業務などは世界・地域単位で集約化されており、世界的視野で戦略・経営資源配分を考え、必要な業務を標準化・集約化し、各地域の特性・実状に合わせ行動するというグローバル経営が実践されている。

主要なグループ会社、持株会社の役員構成等コーポレートガバナンス、連結ベースの業績（地域別・事業分野別情報を含む）の状況は以下の通りである。

*主要な子会社（ ）内は旧称

香港上海銀行：香港およびアジア各地域

恒生銀行：香港

HSBC Bank plc：英国（ミッドランド銀行）

HSBC France:フランス（CCF：フランス商業信用銀行）

HSBC Finance：米国（ハウスホールド・インターナショナル）、消費者金融等

HSBC Bank USA：米国（マリン・ミッドランド銀行）

HSBC Bank Brasil-Banco Multipto（ブラジル）：ブラジル

HSBC Mexico: メキシコ

HSBC Private Banking Holdings (Suisse)：スイス、プライベートバンキング

＊持株会社のコーポレートガバナンス

・グループ取締役会メンバー（18名）

業務執行取締役：6人：スティーブン・グリーン会長、マイケル・ゲーガン CEOをはじめHSBCグループで長い在籍経験を有し内部昇進した人が多く、それぞれが主要部門・拠点を所掌している。顔ぶれをみると欧米人が多いが、世界各地での勤務経験が豊富な人物が多いのが特徴的である（例：会長は香港、ニューヨーク、中東、ロンドン、CEOは米州、アジア、中東、欧州）。

・非業務執行取締役（社外）：12名（著名企業トップなど）

上記取締役に加え、秘書役、顧問各1名がボードメンバーとなっている。

・上記取締役をメンバーとする主要なグループ取締役委員会には、経営管理委員会、監査委員会、報酬委員会、指名委員会、コーポレートサステナビリティ委員会、リスク委員会がある。

＊全体の業績および地域別・事業分野別セグメント情報（図表－3・4）

09年度の業績は、税引前利益が対前年比24%減の71億ドルとなったが、減益の主因となった北米の金融危機の影響による営業権減損損失を除いたベースでは同56%増の133億ドルであり、HSBCと並ぶ有力行たるRoyal Bank of Scotland (RBS) やシティなどが北米・欧州で大きな損失を被り公的資本の注入を受けたのに対し、HSBCは、それらのダメージを受けつつもアジア事業等の下支えにより毎年利益計上を続けており、地理的・事業分野の多様性が業績の安定化に貢献していることがわかる。また資本力は、自己資本比率が13%、Tier1資本比率が10.8%と良好な水準を維持している。さらに10年上半期には利益動向、自己資本比率共に改善傾向となっている。その中でアジア地域は税引前利益の52.8%を占めている。

また、事業内容に関し、地場でのリテール営業に注力していることがHSBCやシティ等グローバル展開する大手銀行グループの特徴であ

【図表－3】 グループ連結ベース通年業績
（単位：10億米ドル、%）

	09年	08年	07年	06年	05年
税引前利益	7.1	9.3	24.2	22.1	21.0
総資産	2364.5	2527.5	2354.3	1860.8	1502.0
自己資本比率 (Tier1比率)	13.7 (10.8)	11.4 (8.3)	13.6 (9.3)	13.5 (9.4)	12.8 (9.0)

（資料）HSBCホームページ公表資料より筆者作成

【図表－4】 事業分野・地域別セグメント情報
（グループ連結ベースの各構成比（%）：
10年上半期）

	総資産	税引前利益		総資産	税引前利益
個人金融サービス	17.8	10.5	香港	15.8	25.9
プライベートバンキング	9.3	28.9	その他アジア	9.4	26.9
グローバル・ビジネス・マーケット	62.5	50.7	欧州	49.2	31.7
プライベート・バンキング	3.8	5.0	中東	1.9	3.1
その他	6.6	4.9	北米	19.0	4.4
			中南米	4.7	8.0
合計	100.0	100.0	合計	100.0	100.0

（注）総資産2兆4,185億米ドル、税引前利益111.0億米ドル（前年同期比121.2%、前期比439.0%）

（資料）HSBCホームページ公表資料より筆者作成

り、この点で、規模は非常に大きい事業範囲が中国本土に限られる中国4大国有銀行や、海外事業において未だ日系法人顧客へのサービス提供のウェイトが大きい邦銀とは状況が異なっている。

3 | 経営方針・戦略

同社ホームページや事業・財務報告によると、HSBCは、「The world's local bank」のスローガンの下、同グループの伝統、技術および投資に基づき優れた成長と収益を長期にわたり提供することに主眼をおいている。またアジア事業を起源とし新興市場で最大級の銀行であること、世界各地の広範な拠点網と顧客の保有、国際的な経営文化、強固な財務力を自らの強みとして掲げている。

4つの主要事業分野（個人金融サービス、コマーシャルバンキング、グローバルバンキング・マーケット、プライベートバンキング）を中心とし、5つの業務原則（優れた顧客サービス、有効かつ効率的オペレーション、強固な資本と流動性、保守的な融資方針、厳格な経費支出規律）で取り組んでいる（事業遂行に当たって道徳性を収益増と同じく重視している）。

現時点での戦略の重点は、新興国の高成長、貿易の拡大、高齢化の進展を世界のトレンドと捉えた上で、高成長市場への重点投資、先進国事業での国際的なネットワークや専門性・ノウハウの活用、強固な財務力の維持としており、その実行には、グループ内の各業務部門と地域拠点の連携強化による付加価値の増進、ブランドと拠点ネットワークを活用した収益増、スケールメリットを活かした効率経営、客観評価とインセンティブの整合による優れた役職員の確保を重視している。アジア地域重視の姿勢については、グループCEOの主たる活動拠点を香港に移転したことが象徴的である。

4—HSBCのグローバル展開（戦略・企業行動）

1 | HSBCのグローバル経営の特徴、ポイント

上記の歴史に見るように、グループの発祥となる香港上海銀行が、19世紀末、英国人中心に少しずつ様々な国籍の人物により香港で設立され、アジア地域が初期の事業活動のベース地域であったこと、欧米と異なる様々な文化・商慣習の中でのビジネス経験を積んだことはHSBCのユニークな特徴であり、香港上海銀行の創立時に既に香港で活動していた他の英国系銀行（専ら英国・インド等に関する利益に関心があり地元香港・アジア地域への関心・知識は少なかった）とは異なり、為替業務に加えて地場での預金・貸出業務にも注力し地場ビジネス重視の姿勢で臨んだことも各地域で受け入れる企業として発展するための重要な要因になったと思われる（近年のイスラム金融への注力もその好例であろう）。また1993年の香港金融管理局の設立まで香港における中央銀行機能も果たしたことはHSBCにより高次の立場から金融の在り方を考えさせる貴重な機会を与えたものと考えられる。さらに有力融資先の破綻や地場の投資案件の融資焦げ付き、大戦や中国の政治体制の変化によるダメージはHSBCに数々の試練を与えたが、それらを克服する過程で、特定事業・顧客や地域への過度の依存を避けることの大切さ、広範囲な顧客と取引を行うための独立した経営管理方針、保守的な融資・貸倒償却方針の構築、後述するグローバル人材養成などの面での貴重な経験となり組織学習の成果として今日につながっていると考えられる。それらは、特に「The world's local bank」というスローガンの下での「グローバル経営」において、マトリクス管理を円滑に実施することも含め、世界

的な視野、戦略・方針、業務やシステムの標準化と各地域の特性に合わせた業務遂行を両立させる上での効用が大きいと思われる。さらに進出地域それぞれのニーズに沿った内容での地域貢献活動にも注力している。

2 | ブランドの統一とその認知度向上の努力

HSBCのグループ統一ブランド化、99年より国際市場での認知度の向上、ステークホルダーによる価値認識を狙いとしたグループのアイデンティティ強化のためにHSBCの名称と六角形（ヘキサゴン）のマーク（図表-5）を使用しており、ほとんどのグループ企業の名称にHSBCを冠している。地元で知られた企業名（例えば英国大手のミッドランド銀行）の変更はリスクを伴うが、世界各地の顧客に認知・信頼され、インターネットや電話なども含めた手段で総合的なサービスを提供する上では、統一ブランドの意義は大きく、短期間の集中的な取組みにより、冒頭で述べた銀行のブランドランキング首位など今や世界で広く認知されたブランドになっている（同社がブランド統一の必要性を認識した逸話的な出来事として、英ミッドランド銀行の顧客が、タイに旅行中にトラブルに巻き込まれたが、同地にHSBCグループの拠点が無いと思い問題解決ができなかったということが紹介されている）。

[図表-5] HSBCのロゴ



(資料) HSBC提供

3 | グローバル人材の活用・養成

世界各地に展開し、多様な国籍（直近の新入社員は50カ国・地域出身の由）の役職員を擁しているHSBCはその多様性をグローバル経営を行う上での強みと捉えている。また経営幹部の多くが豊富な海外での勤務経験を持つことも看過できない重要点と考えられる。

さらにHSBCにおけるグローバル展開を見る場合に特に注目すべき職種として「インターナショナル・マネージャー」（IM）がある。この職種はかつては「インターナショナル・オフィサー」（IO）と呼ばれていた。IMは世界中の拠点および事業分野での勤務を行うことを前提に採用されるもっとも有能な職員の一団である。現在約380名が57カ国・地域に勤務しているが、今後さらに増員を予定している。香港上海銀行は元々、在香港の貿易商達が自らの事業を資金面で支えることを主目的に設立した銀行であり、貿易取引において各国・地域で問題が発生した場合にその解決のために派遣されたのがIOであった。

同社ホームページの採用情報やグローバル経営委員会編（2009）によれば、その典型的なキャリアは2-3年ごとに世界の各拠点を異動、30年間で10ヶ所の拠点で勤務し、M&Aにおける事業の統合・組織の融合などを含む国際的な事業問題の担当・対処を行う人材群である。いわば国際事業のゼネラリストであり特定の職種・分野の専門家ではない。グループの基本方針・文化の伝道役としての役割も重要でありグループ幹部にはIM出身者が多い由である。厳しい勤務内容に合わせて手当や休日面で特別な報酬が与えられている。

この点に関しては、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2005）の中で、シティのジョン・リード氏が紹介している同行の「国際スタッフ」が類似しているとの印象を持つ。当該職種

は、「企業文化を世界各地に伝達する役割を持っていること、国外永住者として外地駐在軍団を構成し、命令一下いつでもどこへでも行けるよう準備を整えておくことを要求される」とのことであり、近年話題となっている韓国サムスングループの「地域専門家制度」にも共通する部分があると思われる。複雑で突発的な問題が頻発するグローバルな事業展開を円滑に行う上では、各国・地域の有能な人材の雇用とともにこのようなグローバル専門人材の養成が大きな強みであると同時に必要ではないかと考える。

5—HSBCの特徴点・強みに関する国際経営理論面からの検証

多国籍企業の国際経営に関する理論の先行研究は先ず製造業における状況をベースに展開され、代表的なものにハイマー、キンドルバーガー、ケイブス等に代表される優位性の命題、バーノンによるプロダクト・ライフサイクル理論、バックレー、カソン、ラグマン等による内部化理論などがあるが、それらを包括した位置づけのものとして著名なダニングの折衷理論（OLIパラダイムとしても知られている）がある。同氏によれば同理論はサービス業の海外進出にも応用できるとしており、ここでは上記で見たHSBCの特徴点・強みについてその整理も狙いとして同理論に照らし列挙・検証してみようと思う（この項は川本（1995）を参考に行っている）。

同理論によれば、企業が所有特殊的優位性（Ownership-specific advantages）、立地特殊的優位性（Location-specific advantages）、内部化優位性（Internalization incentive advantages）の3つの優位性を保有すると判断した場合に直接投資による海外展開が行われるというものでありHSBCについてそれぞれを考察してみることにする。

なお、その前提として製造業の商品とは異なる以下のようなサービス業で提供されるサービスの特性を認識しておきたい。すなわち無形性（購入していないサービスは事前に分からない）、不可分性（サービスと提供者が切り離せない）、消滅性（サービスは提供されるたびに消えてなくなる）、満足基準の違い（消費者はサービス提供者が自分の基準に合ったサービスを提供してくれるかが分からず不安になる）、サービス提供プロセスへの顧客の参加（顧客の態度によってサービスの質が変化する）などであり、ここから言える事は、メーカーの製品のように事前にチェックしやすいものとは異なりサービス商品については、特に顧客による信頼・認知や評判が重要と考えられるということであり、現地市場へ進出し直接顧客に働きかけることの重要性がより大きいことである。また製造業では競争の主対象たるライバル製品の仕様・性能が分かりやすく対応策も明確であるが、サービス業の競争では競合の力は複合的であり対応もより複雑なものになるケースが多い。

以上をベースに折衷理論の3つの優位性に関してHSBCに関し主だった項目をあてはめてみると以下のように整理できるとと思われる。

- 1) 所有特殊的優位性（当該企業自身が有する競争優位性（商品や技術、経営管理手法など））：有能で経験豊かな人材（豊富な経験・専門知識を有する役職員）、経営資源への接近（複数の株式市場での株式発行や高格付けで有利な条件での債券発行などによる資金調達能力も一例）、広範囲で効率的なネットワークの所有（拠点網や統一的なIT・バックオフィス業務）、多国籍事業

経験・知識の蓄積、特定顧客グループの銀行ニーズに対するサービスの専門性（シンジケートローン、プロジェクトファイナンス、国家貸付等や富裕層へのプライベートバンキングなど）、信用力・ブランド力、販売手法や資産運用の先進性・優位性。特に世界的視野・規模で考え、経営資源や商品・技術を最適投入できることはグローバル金融機関の大きな強みといえよう。

- 2) 立地特殊的優位性（進出先の優位性（コスト優位性，市場機会の存在））：新興市場の市場拡大と収益機会の増加、先進的大市場での事業獲得、低コスト地域での事務処理センター・コールセンター設置、低コスト地域での資金調達と高金利地域での運用による利益の確保
- 3) 内部化優位性（自ら海外進出により内部化するほうが利益が拡大するような優位性や投資優遇環境（政策）の存在）：情報・知識・ノウハウや有能な人材のグループ各拠点での共有。新興国など有望市場での外資進出規制の撤廃・緩和。

6—おわりに

そもそもグローバルな視点をもって香港で設立された香港上海銀行は、開業初年から海外各地での支店展開を行っており、その発祥から国際的な事業活動を行う意思を備えていたといえる。ただ、70年ごろまでの国際展開はそれほど積極的なものではなく自然体または受身的とも言える動きが主体であったと思われる。その後の、成長を求めてグローバルに規模・活動を拡大しようとの戦略的転換が、本拠たる香港の中国への返還に伴うリスク認識とも相まって大胆なM&Aの実施という企業行動に向かわせ現在のHSBCグループを形成することとなった。その重要な要因としては、企業の生まれながらの国際展開へのDNAの存在、数々の経営における危機の中での組織学習の成果、海外ビジネス経験が豊富な経営幹部、インターナショナル・オフィサー（現インターナショナル・マネージャー）に代表されるグローバル人材の着実な養成などが挙げられる。現在のHSBCのあり方を見ると、パートレット＝ゴシャールが提唱する高次の段階の多国籍企業である「トランスナショナル企業^(註4)」の 카테고리（ローカル市場の特殊性も考慮するが、経営的にはグローバルに統合されており、ローカルな独立性を越えるためのコーディネートが重視されており、グローバルな各拠点間の知識・ノウハウや人材の移転も行われる）に分類されうる数少ない金融グループの一つであるといえよう。今回の世界的な金融危機のダメージにより多くの有力な金融機関が経営の困難に直面し公的資金の注入を受けているが、HSBCは利益の計上を継続し、近時の業績は改善傾向を示しており、グローバルな事業展開によるリスク分散の意義を示している。ただし今回損失を被った米国市場での事業展開の帰趨は同グループの今後にとって重要な課題であると思われフォローすべき事項と考える。

本稿では、HSBCのグローバルな展開の戦略的特徴等に焦点を当てて考察したため、企業の国際化理論研究の観点からの分析はあくまで限定的で事項の整理中心のものとなっている。ダニングもその折衷理論についてサービス業への応用は可能としつつも、同時に、様々な特性を有する各サービス業の分析には業界ごとの違いに注目すべき旨を述べており、今後、サービス業の国際化に関する諸理論や小売業等での先行研究の成果などを併せた総合的な考察と同時に同グループ自体の有する個別要因に関するより詳細な考察を含め本研究を継続し進めていくことの意義を感じている。

(主要参考文献)

- ・青野正道・北林雅志・赤石篤紀 (2005) 『金融サービス企業のグローバル戦略』中央経済社。
- ・Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.(吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社)
- ・Davenport-Hines, R.P.T. and Geoffrey Jones (1989), *British Business in Asia since 1860*, Cambridge University Press.
- ・DIAMONDハーバードビジネス・レビュー編集部 (2005) 『金融サービス業の戦略思考』ダイヤモンド社。
- ・Dunning, John H.(1993), “Multinational Enterprise and the Growth of Some Conceptual and Theoretical Issues,” *Transnational Corporation in Services of United Nations Library on Transnational Corporations Vol.12.*, Routledge.
- ・江夏健一・長谷川信次・長谷川礼 (2008) 『シリーズ国際ビジネス〈2〉国際ビジネス理論』中央経済社。
- ・King, Frank H.H.(1988), *The History of The Hong Kong And Shanghai Banking Corporation, Vol.3&4*, Cambridge University Press.
- ・グローバル経営委員会 (2009) 『こだわり、超えるアジアのグローバル企業』生産性出版。
- ・立脇和夫 (2006) 『H S B Cの挑戦』蒼天社出版。
- ・川本明人 (1995) 『多国籍銀行論』ミネルヴァ書房。
- ・長島芳枝 (2009) 『多国籍金融機関のリテール戦略』蒼天社出版。
- ・関下稔・板木雅彦・中川涼司 (2006) 『サービス多国籍企業とアジア経済』ナカニシヤ出版。
- ・茂垣広志 (2006) 『国際経営』学文社。
- ・山口昌樹 (2010) 「中国銀行業の対外開放、現地法人形態での参入の評価」『中国経済研究』第7巻第11号、中国経済学会。
- ・吉原英樹 (2002) 『国際経営への招待』有斐閣。
- ・渡辺利夫 (2010) 『開発経済学 (第3版)』東洋経済新報社。
- ・The Banker 2010年2月号、7月号
- ・H S B Cホームページ (<http://www.hsbc.com>) および香港上海銀行ホームページ (<http://www.hsbc.com.hk/1/2/home>) 所収の各情報・データ・報告書
- ・亜州週刊ホームページ (http://www.yzzk.com/htm/events/2010_300)

(注1) 経営におけるグローバルな統合化と現地適応化を両立する経営 (茂垣 (2006) など)

(注2) 経済発展と共に第2次産業 (製造業)、第3次産業 (サービス業) の順に生産額、労働者人口の比率が上昇する傾向。

(注3) 中国での行員数はH S B C 4,900人、スタンダード・チャータード4,000人、三井住友1,000人、みずほコーポレート1,150名)、H S B Cは、邦銀等母国企業顧客中心の営業とは異なりリテール営業にも注力しており、中小企業開拓用の150人のチームや農村部に小規模な銀行 (村鎮銀行) も設立している (以上、山口 (2010) による)。また支店数は10年6月時点で100店に達している (H S B C ホームページ)。

(注4) パートレット=ゴシヤールは、企業の国際化を4つの区分、インターナショナル企業 (母国の技術革新・開発や活動を重視し海外活動は補完的)、マルチナショナル企業 (海外事業の重要性が大きく各海外拠点の独立性が高い)、グローバル企業 (国内海外市場の差を特に意識せず競争優位のある商品を提供、本国による中央集権的管理志向)、トランスナショナル企業 (本文中に記述の最も高次の国際化企業) に分類している。

(平成22年9月1日執筆)

(訂正のお知らせ)

9月25日より11月30日に弊ホームページ掲載の本稿の参考文献リストの記載において、長島芳枝様の著作に関し著者名、書名、出版社名が誤っておりました。著者の長島様にお詫び申し上げますと共に謹んで上記リストのとおり訂正させていただきます。

H S B C (香港)



(資料) H S B C 提供