

1990年代のシティコープの動向

立命館大学大学院 井本亨

報告要旨

シティコープ（1998年にトラベラーズ・グループと合併し現在はシティグループ）は、商業銀行シティバンクを傘下に持つアメリカの銀行持株会社である。シティコープはアメリカにおいて常に資産規模上位にランクされる存在であったが、1980年代から1990年代初頭にかけて途上国向け融資や国内融資の相次ぐ焦げ付きによって一時期は経営危機に陥った。その後、経営の改革を進め、1994年にはこれまでの全方位的な拡大路線を改め、「グローバル・コンシューマー」、「グローバル・インスティテューション」の2つの分野に業務を特化させていくことを公表した。

当時の商業銀行業界は、いわゆる「選択と集中」が事業再編のトレンドであり、例えば大手銀行持株会社バンカメリカ（参加にバンク・オブ・アメリカを保有）なども非戦略部門からの撤退を進めていた。シティコープの事業再編もこのトレンドの一部として整理することができるが、多くの商業銀行が「集中」の分野を国内リテール業務に定め、海外業務などを非戦略部門としたのに対して、シティコープが焦点を当てた分野は新興国市場を中心としたグローバルマーケットや資産規模が大きな多国籍企業に対する金融サービスの分野であり、伝統的に競争相手としてきた金融機関とはまったく異なる対応を示した。

企業経営における競争のポジションには、競争優位、競争均衡、競争劣位の3つのポジションが存在する。競争劣位とは、競争状態の中で価値を生み出すことができず、結果として市場から退出するポジションである。競争均衡とは、価値のある製品やサービスを提供しているが、他の競争相手も同様の製品やサービスを提供している状態であり、このポジションでは市場規模の縮小などが企業経営に大きな影響を与える。競争優位とは、価値ある製品やサービスを市場に提供しており、それを模倣する競争相手が存在しない状態であり、独占的な利益水準を獲得することができる。多くの業界においては競合する複数の企業群（戦略グループ）が競争均衡の状態での競争を展開している。シティコープも新戦略を打ち出す以前においては、チェース・マンハッタンやバンカメリカなどフルライン戦略を展開するマネーセンターバンクなどと戦略グループを形成し、競争均衡の状態を持続していた。新戦略では、新興市場に目を向けたグローバルな事業を柱としたが、これはスイスに本社をおく食品会社ネスレに代表されるような世界各国で現地に根付いた企業となることを標榜し、独占的な地位で業務を遂行できる競争優位のポジションを構築する狙いであった。「世界中のどこにも存在しない金融機関」を目指して事業再編を行ったシティコープの事例は、現代の日本の銀行経営にも大きな示唆を含んでいると思われる。

討論者コメント

シティコープは、単にアメリカの No.1 銀行というだけでなく、個性的な経営者の系譜、メリハリの効いた経営といった同行の歴史から、邦銀にとっては事業戦略に関する重要な研究対象である。本研究は、学術的・専門的見地から光をあてることにより、シティコープを複眼で見るのが可能になる点で有益と考える。また、シティコープとシティグループを峻別した点、90年代後半に焦点をあてた点も、問題の所在を明確にする意味で適切な判断と思われる。なお、本研究中、隣接した時期の2つの戦略=リード会長の新戦略(10年計画)とクオトロ社売却を対比して分析している点は、論旨の説得力を高めている。質問は以下の2点。

ほとんどの経営者が、「選択と集中」が重要であること、言い換えれば「資源の逐次投入」戦略が好ましくないことを了解しているにもかかわらず、シティコープのように「選択と集中」を貫徹できたところと、できなかったところ、という違いが生じたのは何故か？

シティコープにおいて、最近、バンキングとのシナジーを意識した投資銀行業務への注力、スケールメリットを追求したシアーズのカード部門買収等の戦略がとられている。本研究で焦点を当てている「選択と集中」、こうした商業銀行業務とのシナジー、スケールメリットの追求などとの関係についてどう考えるか？

最後に、今後シティの研究を進められる際には、経営者の系譜と戦略の変遷、同社のマネジメント体制等に焦点を当てていくと、深みのある研究になるのではないかと考える。なお、実務レベルでのその他の関心事項は、アジア(特に中国)戦略、クロスセル戦略、日本における投資銀行業務、販売チャネル戦略、etc である。ご参考とされたい。

報告者リプライ について

「選択と集中」という行動は、2つの側面から検証することができる。どのような分野に活動範囲を絞り込むのかということと、その分野において競争優位を獲得することができるのかという2つの側面である。絞り込んだ分野は収益性が高い分野であるか低い分野であるかということ(業界の収益性)や将来的に市場規模がどのように変化するか(業界の成長性)を検証することが、「選択と集中」における第一の作業である。通常はこの作業においてどの会社も業界の収益性が高く、業界の将来性が成長する、あるいは現状維持の業界を選択する。例えばシティコープは「グローバル・ビジネス」を選択したし、その他の多くの大手商業銀行は「国内リテール・ビジネス」を選択した。「グローバル・ビジネス」は成長性が高いと認識されていた分野であったし、「国内リテール・ビジネス」は収益性が高いと認識されていた分野であった。しかし、選択し、集中した分野において競争優位の状態を持続することができなければ、その企業にもたらす収益の水準は高いものにはなら

ない。高収益や高成長が見込まれる分野である程度のビジネス・モデルを確立すると、当然多くの企業はそれを模倣する。シティの場合は、競争相手に模倣されることが困難なビジネス・モデル獲得していたために「成功した」という高い評価が得られているのではないかと考える。

について

損害保険からの撤退については、「選択と集中」とまではいかないまでも、不得意部門や収益や低い部門からの撤退行動として捉えることができる。シティグループ全体の ROE は 20 パーセント強であるが、損害保険事業単体での ROE は 15 パーセントであった。また、このスピンオフによっておよそ 50 億ドルの資金が調達されたといわれているが、それらの資金を中国など新興市場でのビジネス拡大に再投資する計画が打ち出されていた。

シアーズのクレジットカード事業の買収についても、シティグループはカード債権残高で全米 1 位の地位にあった。事業を手放したかったシアーズの意向に加え、顧客基盤の拡大によって規模の経済性を追求し、クレジットカード・ビジネスを基点としてリテール取引の収益機会拡大を狙うなど、ビジネスを強化（より集中）したいシティグループの狙いがあったと考えられる。