

スベンスカ・ハンデルスバンケン — 「支店こそが銀行」：分権化経営からの示唆 —

濱田 隆徳、岩井 浩一

要 約

1. スウェーデンに本拠地を置くスベンスカ・ハンデルスバンケン（Svenska Handelsbanken）は、1871 年創業の北欧を代表する商業銀行の一つである。その業務は、ユニバーサルバンクとして銀行業務のほか、資本市場関連業務、資産運用業務、年金保険業務など幅広く、かつ北欧以外に英国、大陸欧州などへグローバル化も進めている。
2. 1970 年代に経営不振を打破するため CEO として招聘されたワランダー氏によって次々と経営改革が進められ、同行は今日までの 30 年以上に亘って北欧地域における競争優位を保ってきている。
3. 「支店こそが銀行である（Branch is the bank）」というワランダー氏の経営哲学は、旧来の予算管理プロセスから脱却した独自の業績管理システムと支店への権限委譲による徹底した分権化によって進められてきた。
4. 不良債権問題が峠を越え、わが国金融機関は成長戦略を競い合う局面を迎えつつある。新たなビジネスモデルを構築していく中で、ハンデルスバンケンの分権化経営のモデルとそのシステムは、わが国金融機関における社内改革のあり方を考える上で参考となろう。

富むものと考えられる。

I. はじめに

不良債権処理問題も峠を越しつつある昨今、わが国金融機関の関心事は、持続的成長をもたらすビジネスモデルを如何にして構築するかに移ってきている。本稿では、支店重視の分権化経営で知られるスベンスカ・ハンデルスバンケン（以下、ハンデルスバンケン）を紹介する¹。国の違いはあるものの、ハンデルスバンケンの経営手法は、金融機関における業務運営効率化の一例として、またわが国地域金融機関が推進しているリレーションシップ・バンキングの一形態としても示唆に

II. ハンデルスバンケンの概要

1. 企業規模と業務内容

ハンデルスバンケン は 1871 年創業のスウェーデンの商業銀行である。スウェーデン国内の市場シェアは預金が 18%、貸出が 22%であり、同国の 4 大銀行の一角を担う（図表 1）。総資産は 15,807 億スウェーデンクローネ（約 23 兆円）、税引き前営業利益 157 億スウェーデンクローネ（約 2,320 億円）、従業員数は 9,395 人である（2005 年 12 月時点）。国の違い等もあり、数字の単

純比較には注意を要するが、ハンデルスバンケンを含むスウェーデンの4大銀行はわが国のメガバンクと大手地銀の中間程度の規模の銀行であり、わが国金融機関に比べて店舗数が多いという特徴がある(図表2)。なお、ハンデルスバンケンについては、支店当たりの従業員数が7名(平均値)、従業員数が5名以下の支店が全体の三分の二を占めており、支店規模が小さい点に特徴がある²。

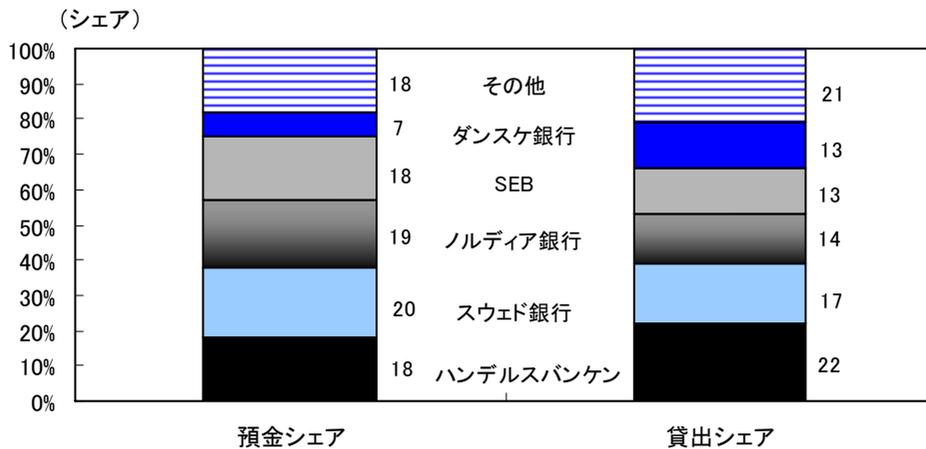
同行は北欧諸国の他の大手銀行と同様に、ユニバーサルバンクとしてリテール銀行業務、投資銀行業務を含む資本市場関連業務、資産運用業務、年金・保険業務を行っている(図

表3)。業務範囲は多岐に亘るが、ハンデルスバンケンの競争力の源泉は支店における販売力にあり、リテール銀行業務の収益が大部分を占めている(図表4)。

2. 分権化経営

ハンデルスバンケンでは本部が策定した予算や中長期経営計画を基にした経営手法に拠らず、独自の業績管理システムを構築してきたことで有名である。同行の経営手法は「Beyond Budgeting」のベストケースとして、あるいは、支店を重視した分権化経営の成功例として、近年注目を集めている³。

図表1 スウェーデン国内市場シェア



(出所) スウェーデン銀行協会資料より野村資本市場研究所作成

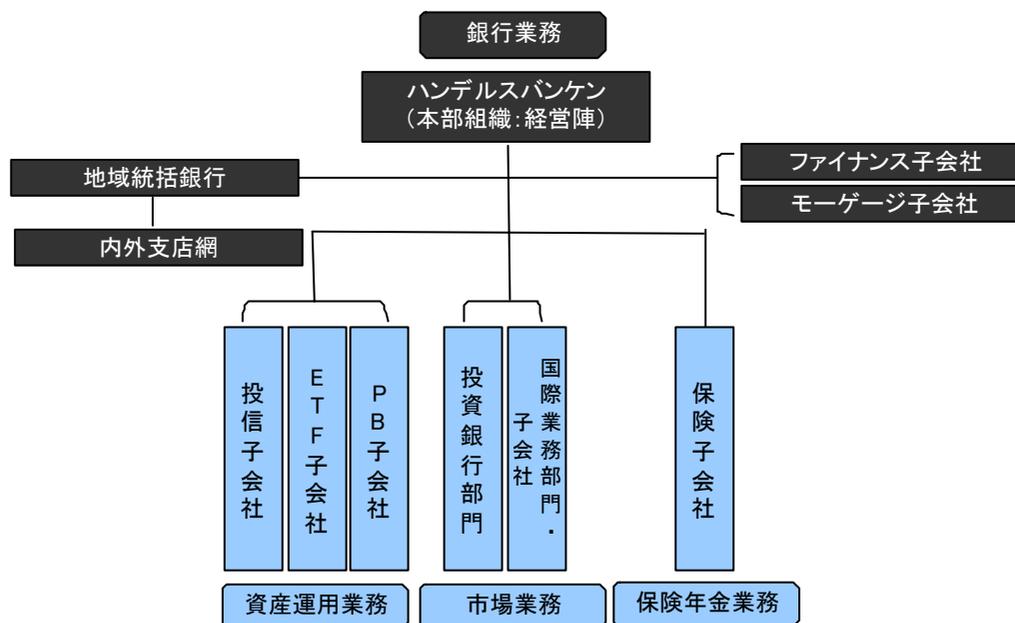
図表2 スウェーデン4大銀行の規模

(10億円)

	ハンデルスバンケン		ノルディア銀行	SEB	スウェド銀行	邦銀大手行平均	地銀平均
	銀行部門						
総資産	23,394	15,211	45,238	27,967	17,719	88,392	3,462
税引き前利益	232	184	424	166	222	768	22
従業員数(人)	9,395	6,018	28,925	19,862	16,148	14,269	1,956
支店数	583		1,100強	約660	1,045	412	117

- (注) 1. 各銀行のグループ合計の値(2005年12月決算)。スウェド銀行の支店数は提携貯蓄銀行分を含む。2005年12月末の為替レートを用いて円換算(1スウェーデンクローネ=14.8円)。
 2. 邦銀大手行平均はメガバンク5行(みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行、りそな銀行、みずほコーポレート銀行)の平均、地銀平均は64行平均(いずれも連結ベース、2006年3月決算)。
 (出所) 各社年次報告書、全国銀行財務諸表分析等から野村資本市場研究所作成

図表 3 部門構成



(注) PB 子会社はプライベートバンキング業務を行う子会社。
 (出所) ハンデルスバンケン各種資料より野村資本市場研究所作成

図表 4 部門別収益

(10億円)

	合計	銀行支店 業務	市場業務	資産運用 業務	年金保険 業務	その他
純金利収入	223	217	7	2	-0	-2
非金利収入	104	56	23	15	13	-2
税引き前利益	232	184	14	9	9	16
ROE(%)	18.0	16.6	13.8	23.2	36.7	-
総資産	23,394	15,211	10,441	275	2,580	3,778
従業員数(人)	9,395	6,018	1,102	320	185	1,770

(注) 1. 2005年12月決算の値。2005年末の為替レートで円換算 (1スウェーデンクローネ=14.8円)。
 2. その他には財務部門、ヘッドオフィス部門等を含む。
 3. 内部取引の影響もあり、部門の合計と表中の合計は一致しない。
 (出所) ハンデルスバンケン年次報告書等より野村資本市場研究所作成

ハンデルスバンケンの経営手法の最大の特徴は、「支店こそが銀行である (Branch is the bank)」という標語に見られるように、大半の権限を支店へ委譲し、徹底した分権化経営を推進している点にある。販売戦略、与信判断⁴、人材採用等、支店経営全般について支店の自主裁量が認められている。支店は自らの判断で、本部や商品開発部門が組成し

た金融商品・サービスを地域の顧客に販売している。地域の顧客のことを熟知しているのは支店であるとの考え方が同行の分権化経営の背景にある⁵。

支店の従業員数が少ないため、支店において先端的な商品知識等が不十分となる場合もあるが、そのような時には商品開発部門やリスク管理部門が適宜支店業務をサポートする

体制がとられている（図表 5）。

同行は近年、北欧諸国、及び英国を「自国市場」と位置づけ⁶、過去 30 年に亘って培ってきた支店運営ノウハウを武器に積極的な店舗展開を進め、業容の拡大を図っている。

3. 経営目標とマネジメントシステム

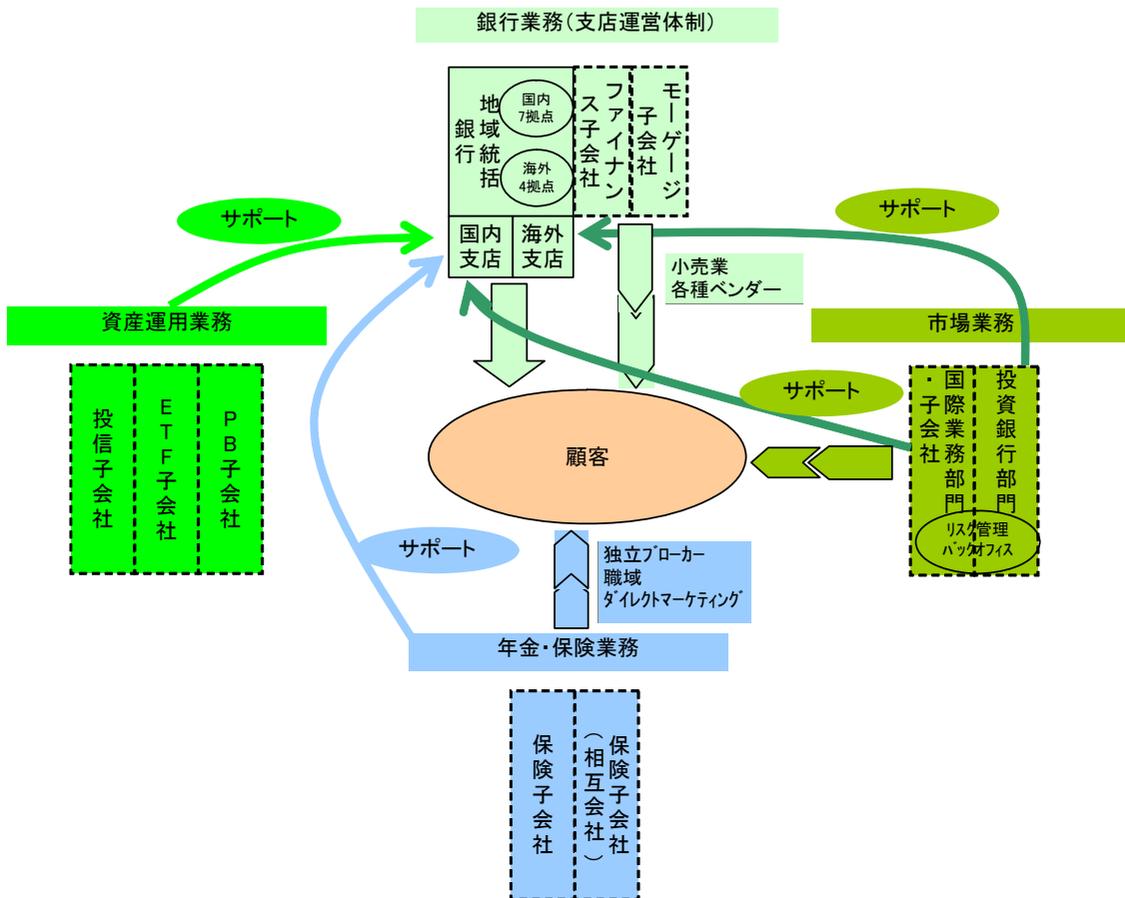
ハンデルスバンケンの支店運営を支える仕組みとして、独特とも言える経営目標の設定と先進的なマネジメントシステムを指摘することができる。

同行の経営目標は、「競合他行⁷よりも事後的に優れた収益性（ROE）を達成すること」である。しかし目標収益率を各部門や支店に課すことはせず、目標を達成する手段と

してコスト効率性（コストインカム比率⁸）と顧客満足度の追求を掲げている点に大きな特徴がある。特に支店運営においては、支店単位でコストインカム比率を引下げることが徹底されている。支店のコスト効率性が高まれば、その結果として会社全体で高い収益率を達成できるはずであるという考え方である。支店では、支店長の判断で職員の削減などコスト管理が徹底され、少ない人数で商品・サービスの販売とアドバイス業務に特化している。

わが国の場合、支店での経営目標といえば、預金口座数や預金・融資残高の増加などが一般的である。投資商品の口座数や買い付け金額を目標に掲げる金融機関も近年増えつつあ

図表 5 業務間サポート体制



(注) 保険子会社（相互会社）は 2006 年 1 月に株式会社化している。
 (出所) ハンデルスバンケン年次報告書等より野村資本市場研究所作成

る。ハンデルスバンケンは、販売戦略について支店の自主裁量を認めていることもあり、わが国で利用されている商品別の販売目標を採用しておらず、あくまでコストインカム比率を重視している。

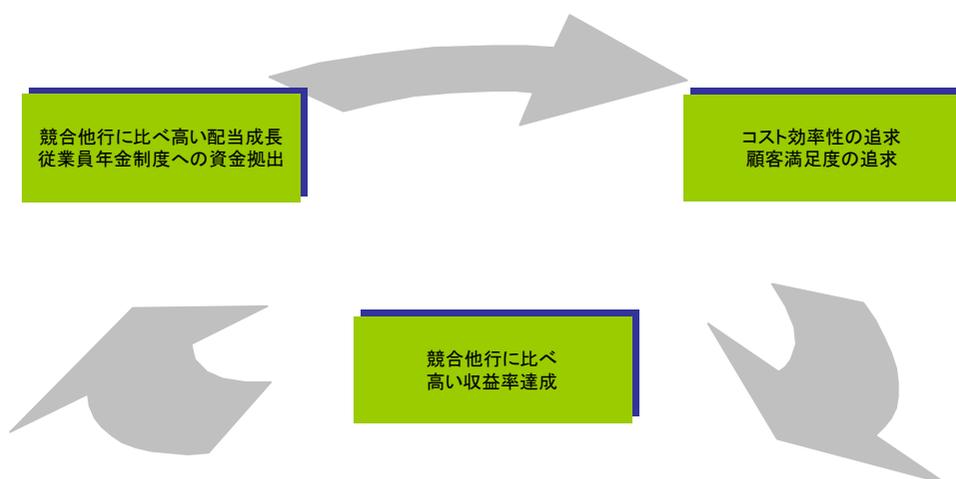
また、自主的な支店運営を支えるためのITシステムも確立している。全ての支店において、自店のみならず他の支店分も含めた経営指標（コストインカム比率、ROE等）を常時確認できるITインフラを整備している⁹。支店長は支店平均を上回るように努力することが求められ、支店間の競争意識は強いといわれている。このように、ITインフ

ラが支店の自主的運営を支えると共に、支店間の競争を促す仕掛けとして機能しているのである。

4. 利益の分配（プロフィット・シェアリング）

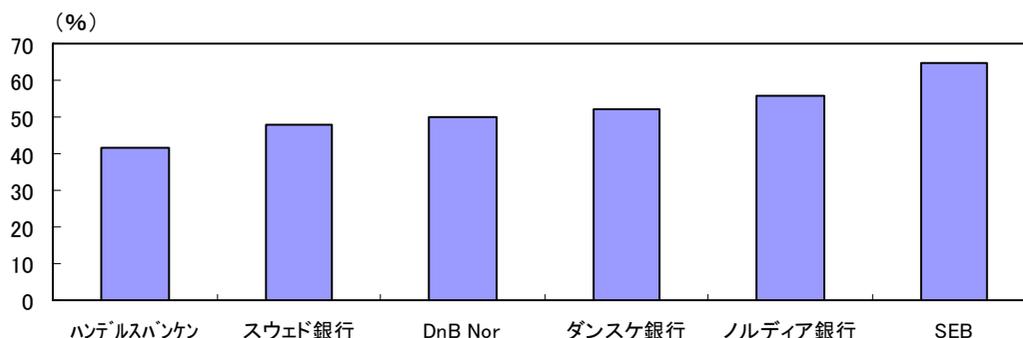
株主と従業員への利益の分配も分権化経営や経営目標と密接に関係している。同行では、高い収益率を達成することによって、株主へは競合他行よりも高い配当（成長率）を実施し、従業員へは同行独自のプロフィット・シェアリングの仕組みである年金制度（オクトゴネン基金、Oktogonen Foundation）へ資

図表6 経営目標、手段、利益分配の関係



(出所) 野村資本市場研究所作成

図表7 コストインカム比率



(注) 1. コストインカム比率 = (経費 + 減価償却費) ÷ (純金利収入 + 非金利収入 + その他の収入)。
2. 2005年12月決算の値。

(出所) 各種資料より野村資本市場研究所作成

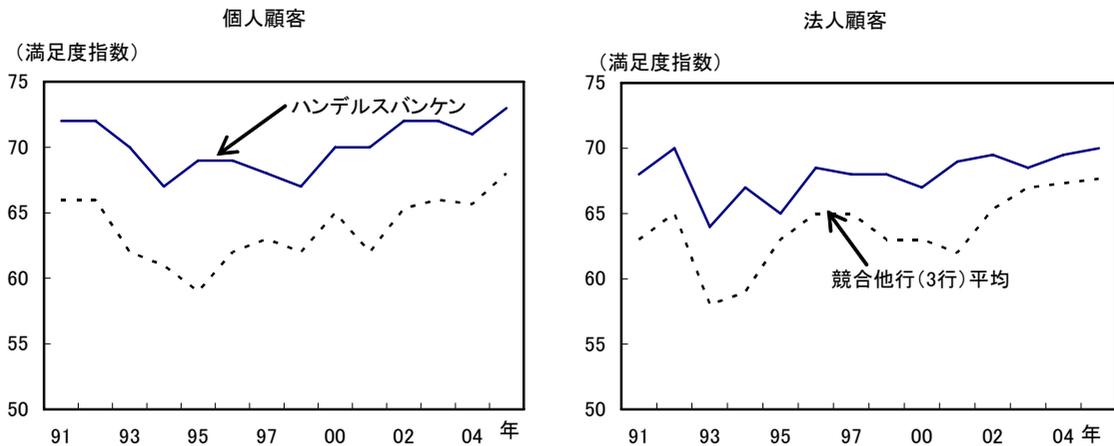
金を拠出することで、利益の分配を行っている。後述するように、同行のプロフィット・シェアリングの仕組みは従業員のインセンティブを高め、全ての従業員にコスト効率性の追求を促すように設計されている。「分権化経営」「独特な経営目標」「利益の分配」は図表6のように相互に関係している。ハンデルスバンケンのこうした経営手法は、少なくともこれまでのところ良好な業績につながっており、同行のコストインカム比率は北欧銀行の中で低く（図表7）、顧客満足度も

スウェーデン国内で高い水準を維持している（図表8）。この結果、ROEは過去34年に亘り競合他行に比べて高い水準を維持している¹⁰。また、足許の格付はAA-となっている（図表9）。

Ⅲ. ハンデルスバンケンの経営の特徴

これまで見てきたハンデルスバンケンの経営体制の基盤は1970年代初頭の経営改革によって構築されたものであり、以後30年以

図表8 顧客満足度



(注) 1. 満足度指数は、スウェーデンの調査会社 (Swedish Quality Index) によるもの。
 2. 競合他行 (3行) は、SEB、ノルディア銀行、スウェド銀行。
 (出所) ハンデルスバンケン年次報告書より野村資本市場研究所作成

図表9 格付

銀行名	所在国	S&P長期格付
ハンデルスバンケン	スウェーデン	AA-
ノルディア銀行	スウェーデン	AA-
SEB	スウェーデン	A
スウェド銀行	スウェーデン	A
ラボバンク	オランダ	AAA
バンコ・ポピュラー・エスパニョール	スペイン	AA
パークレイズ・バンク	英国	AA
ダンスケ銀行	デンマーク	AA-
ロイズTSB	英国	AA-
DnB Nor銀行	ノルウェー	A+
三菱東京UFJ銀行	日本	A
みずほ銀行、みずほコーポレート銀行	日本	A
三井住友銀行	日本	A
りそな銀行	日本	A-

(注) 格付はS&P長期自通貨建発行体格付 (2006年10月5日時点)。
 (出所) ハンデルスバンケン資料、Bloombergより野村資本市場研究所作成

上に亘りその経営手法を続けている点も、同行の大きな特徴といえるだろう。

以下では、経営不振に陥っていた 1970 年代初頭¹¹に CEO として招聘され大胆な経営改革に乗り出したワランダー氏の取組みを紹介しつつ、ハンデルスバンケンの経営体制がどのような点で優れているかについて考察してみたい。

1. 改革の狙い

ワランダー氏は小規模銀行での経験が豊かであったこともあり¹²、同行の経営再建に際して、ハンデルスバンケンのような大きな銀行の中に機動性に富んだ小さな地方銀行を組み込もうとした。そして、意思決定を本部組織から地域統括部門や支店へ委譲することを狙って大胆な組織改革を断行した。彼は、小規模な銀行を作れば、全従業員が自分の役割を認識し易くなり、その役割を果たすことができるようになるだけでなく、収益性の高い顧客を獲得できると信じていた。この信念に基づいて、現場の支店長への権限の委譲（分権化組織の構築）、及び、業績管理体制の見直しが進められたのである。また、ワランダー氏はこれらを補完する仕組みとして前述した独自のプロフィット・シェアリング制度（オクトゴネン基金）を導入した。

2. 分権化組織の構築

ワランダー氏の再建策の要諦はハンデルスバンケンに分権化された組織へ転換し、支店に起業家精神を根付かせることであった。

彼は、支店を地域別に分類し、8つの地域統括銀行の下に集約した。同時に、本部の中間管理組織を削減し、意思決定権限の大部分を地域統括部門と支店へ委譲した。権限委譲は既得権益を奪うものであったため、改革への不満もあったといわれるが、ワランダー氏の強い信念とリーダーシップによって改革は推し進められた。

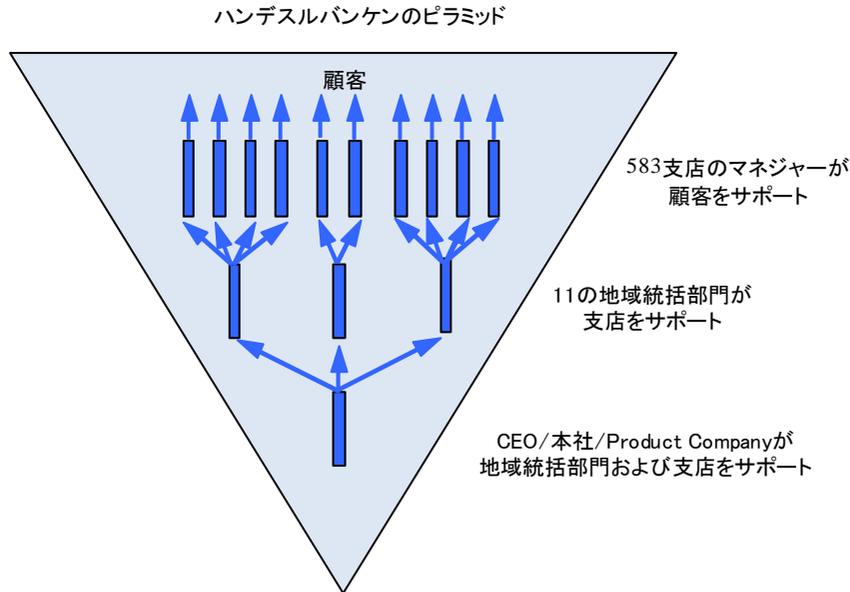
ワランダー氏は分権化の取組みが進んでいるかを確認するために、自ら1年かけて各地域を訪問し、意見交換の場を精力的に作り出した。1つの地域統括部門と傘下の支店の訪問に2日かけた「CEO訪問」は、支店長と業績に関する前提について共有した上で、いかに彼らが業績を改善できるかについて徹底的に議論する場となった。この「CEO訪問」を通じて、業績改善計画の立案に自ら参画しなければならないという意識、そしてその計画に対して責任をもって取組むという意思が支店長以下全ての従業員に共有されることになった。こうして「支店こそが銀行である」というワランダー氏の考えを実践する組織体が出来上がったといわれている。

販売戦略の権限も支店に委譲されたため、販売に関する業務のほとんどは支店従業員が担っている。現在、ハンデルスバンケンの本部には全社的なマーケティング戦略を練る部門はない。また、本部やプロダクト部門が「この商品は良いのもっと販売すべき」とか「この商品は100bpのスプレッドで売べき」といった指示を出すことも基本的にはない。どの顧客層にどのような商品をどの程度のスプレッドで販売するかを決定するのは支店である。こうした運営体制をとることによって、支店は顧客の満足度を重視するようになり、その結果、ハンデルスバンケンの顧客満足度が過去16年間に亘り競合他行を上回ってきたと考えられる¹³。

一般に良く訓練された高い能力の従業員が自分の判断で働く場合は、それほど多くの監督を必要としないものである。ハンデルスバンケンのマネジャー階層としては、支店長、地域統括部門のマネジャー及びCEOという3つがあるのみである（図表10）。

翻って、わが国の金融機関経営は伝統的にボトムアップ型のマネジメントスタイルが多いのではないだろうか。メガバンクのような大組織ばかりでなく地銀、信用金庫であって

図表 10 ハンデルスバンケンの組織（イメージ）



(注) 図は組織の数を正確に表したものではない。
 (出所) 現地ヒアリング調査を基に野村資本市場研究所作成

も、戦略策定から戦略執行まで多くの本部スタッフが経営陣をサポートする体制が一般的である。こうした経営体制の場合には、しばしば経営者と支店職員、あるいは、経営者と顧客との間に相当の距離が生じることがある。本社部門と支店、あるいは、本社の部門間にも知らず知らずのうちに距離が生じ、結果的に組織内のコミュニケーションが悪くなっている場合も多いと思われる。

従って、わが国の金融機関がハンデルスバンケンのような分権化された経営体制を即導入するのは容易ではないだろう。人材や企業カルチャーを育成するのに地道な努力が必要であるほか、株主を始めとする様々なステークホルダーからも分権化組織のメリットについて合意を得ていかなければならないからである。

しかし、支店における自主性を尊重することが顧客志向の支店運営につながり、その結果として、相対的に高い顧客満足度をもたらしているという点は注目に値しよう。

3. 業績管理体制の見直し

ハンデルスバンケンでは、本部組織が策定する予算や中長期計画を通じた業績管理は利益ではなく弊害を産み出すもの、と考えられてきた。時間や資源が無駄になるだけでなく、行員の考えようとする態度を阻害し、環境変化に対して迅速に対応することを難しくするからという考えに基づいている¹⁴。同行では、予算管理プロセスを次のような仕組みが代替している。

前述の通り、ハンデルスバンケンの目標は競合他行に比べて相対的に高いパフォーマンスを事後的に達成することである。事前に「今期は何%の ROE を達成する」等という計画は策定していない。先行きの環境変化が読めない中で目標数字を決めても意味がないと考えているからである。その一方で競合他行の収益率を事後的に上回るという目標を達成するために、組織の各階層に業績管理の仕掛けが組み込まれている。地域統括部門のレベルではコストインカム比率と ROE を基準に熾烈な競争を繰り広げている。支店レベル

においては、コストインカム比率を常時確認しながら互いに競争している¹⁵。こうした仕組みの中で一人一人の行員に至るまで、常に利益やコストを意識しながら、顧客ニーズの変化に迅速に対応しているのである。つまり、予算による管理ではなく、地域統括部門や支店間の競争や支店における起業家精神が業績管理の役割を果たしているのである。

これに対してわが国金融機関では、本社部門が策定した予算や中長期経営計画に基づいた支店運営、及び業績管理を行っているところが一般的であろう。最近わが国の多くの地域金融機関が中期経営計画等において単なる資金仲介ビジネスから脱却し顧客の課題解決型ビジネスへ転換することを標榜し、地域密着型金融や地域再生、事業再生ビジネスに注力しているが、これまでのところ、こうした取組みに対する利用者側の評価は金融機関側が思っているほど芳しくないようである¹⁶。例えば、全国の財務局が本年2月から4月にかけて実施したアンケート調査によれば、地域密着型金融や事業再生への取組み等、金融機関が積極的に取組んできた項目に対する利用者の評価は思わしくない(図表11、12)¹⁷。金融機関の積極的な取組みと利用者評価の乖離の原因は何なのか、金融機関は徹底して究明していく必要があるだろう。

予算や中長期計画を基にした業績管理の仕組みが全て否定される必要は勿論ない。また、業績管理を本部が集中的に行うこと自体が誤りというわけでもない。しかし、これまでの業績管理体制の下で、支店や行員が予算目標や短期的な取引量を重視するあまり、顧客ニーズの変化を汲み取る努力を怠る、あるいは顧客との持続的な関係構築を軽視することによって、顧客からの信頼や将来的に得られる利益をも失ってきた可能性があるという点について改めて認識する必要があるのではないだろうか。

問題の根底にあるのは、誰が業績評価を行

うかではなく、業績管理をどのような体制・プロセスで行うかということである。ハンデルスバンクの業績管理の真髄は、支店レベルの収益指標や財務情報を日次ベースで管理し、その新鮮な情報を業績管理に役立てている点にある。わが国の金融機関経営においても、部門別や商品別に採算が把握できる管理会計システムの構築はますます必要となってくるであろう。自行の管理会計が整備されない限り、収益性を意識した支店経営は難しいからである。

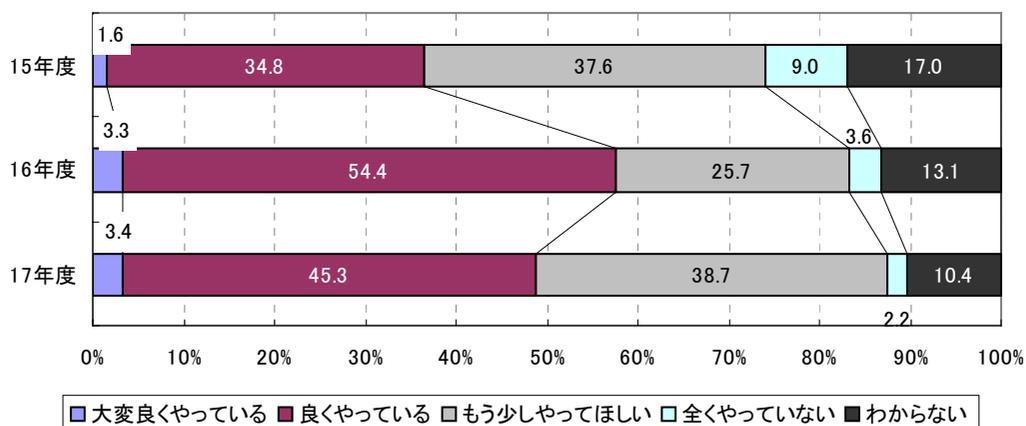
4. プロフィット・シェアリング制度の導入

ワランダー氏は、就任後まもなく支店間の協調を促すために独自のプロフィット・シェアリングの仕組みを導入した。

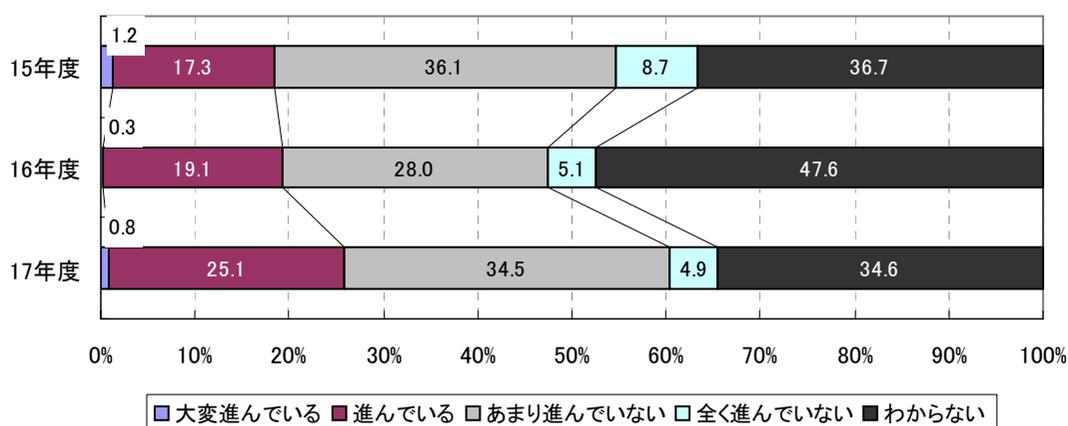
この仕組みでは、取締役会が自行の ROE が競合他行の平均 ROE を上回った場合に限り、超過利益をオクトゴネン基金に拠出する。基金は資金運用¹⁸を行い、従業員が退職する際に、運用益を一種の年金として支給する。この基金への持分を計算する際は CEO であろうが支店の行員であろうが同等に扱われ、また、資金の引き出しは退職時にしかできない取り決めになっている。なお、制度導入当初から勤務している従業員の持分は現時点で 700 万スウェーデンクローネ(約 1 億円)となっている。

この制度は従業員のインセンティブを引出すと共に、支店間の協力体制を生み出すのに役立っていると考えられる。第一に、退職までの長期に亘り従業員のインセンティブを引き出すことができる。銀行業界全体の収益が落ち込んだ局面においても、競合相手にさえ勝っていれば資金拠出は実行されるため、従業員の勤労意欲がそがれることはない。第二に、全ての従業員に全社ベースの収益に対する責任感を持たせる上で有益である。支店長や支店従業員は他の支店の運営効率(コスト効率性)が高まり、それが全社ベースの収益

図表 11 地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立（預金者へのサービスも含む）



図表 12 事業再生への取組み



(出所) 金融庁「地域密着型金融推進計画及び同計画の進捗に対する評価」

につながれば、最終的に自分自身の年金が増加すると思うので、支店間の協力関係（情報交換等）が生まれ易くなる。全ての支店は支店間の競争を行いながらも、全社ベースの収益拡大という共通の目標を持つことが可能になり、競争関係と協力関係の絶妙なバランスを保ちながら支店運営が行われている。

このプロフィット・シェアリングの仕組みが 30 年近くに亘って改革の DNA を持続できている秘訣であり、注目に値するものといえよう。

IV. わが国金融機関への示唆

これまでみてきたハンデルスバンケンの取組みは、わが国金融業界における組織体制のあり方、人材活用のあり方への問題提起と捉えられる。

例えば、採算確保の厳しい店舗を任された支店長がコスト削減や販売商品の見直しを進めて収益性を高めたいと考えても、一般に、わが国の多くの金融機関では、経費や販売戦略については本社担当部署の役割とされているため、支店の判断では機動的に動けず、仮

に動けたとしても制限や制約が多いというのが現状であろう。メガバンクや先進的な取組みを進める一部の金融機関の中には相当の裁量権を支店長に与えてはいるが、ハンデルスバンケンのような事例はまだ少ないと思われる。

一方で、わが国金融機関には高いモラルを持った優秀な人材が多くいるといわれることもある。彼らの多くにとって、インセンティブは金銭的な報酬だけではない。顧客へ高い付加価値を提供しているとの自負や、顧客との良好で持続的な関係を構築することから得られる満足感、更には、自らの業務を通じて地域社会へ貢献すること自体も、彼らにとって重要な動機付けとなる。

ワランダー氏は次のように語っている。「金銭的なインセンティブよりも、競争やライバルに勝つことはずっと強力な武器になる。なぜ、職場の同僚や顧客に対する仕事上の義務を果たすのに金銭的なインセンティブが必要なのか。重要なことは行動の努力を認めることである。マネジャーは自分の“最善の努力”が認められ、たとえ完遂できなくても罰せられないとわかっているならば、意欲的な目標を達成しようと真剣に取り組むものである¹⁹⁾」。

また、わが国金融機関が思い切った分権化経営を目指すのであれば、分権化のメリット、分権化を進めるための手順、業績管理体制のあり方、ステークホルダーへの利益配分の仕組み、更には従業員へのインセンティブ付けの仕方について徹底した議論が必要であろう。これまで見たハンデルスバンケンの経営体制はその際に参考になるとと思われる。

ワランダー氏は更に「将来の成功は、①株主を首尾一貫して満足させる能力、②従業員の能力の改善、③自分自身で問題を設定して改善に取り組む企業文化の導入、④コスト削減と品質改良、⑤正しい顧客を開拓し維持すること、及び、⑥最高の倫理規模を維持すること、以上の6つの要因にかかっている」と話

している²⁰⁾。30年前の言葉ではあるが、金融機関が現在抱えている課題を言い当てているのではないだろうか。

今や不良債権処理問題に目処はつきつつある。わが国の金融機関においては、短期的な業績回復に油断することなく、ワランダー氏の言葉をヒントにして、今こそ持続的な成長のための仕組みを幅広い観点から構築していくことが重要となる。

¹ 本稿は、公開情報（ハンデルスバンケンの公表資料、ウェブサイト、書籍等）及び現地ヒアリング調査から得られた情報を基にしている。

² 現地ヒアリング調査による。

³ 例えば、Jeremy Hope, Robin Fraser, “Beyond Budgeting”, *Harvard Business School Press*, 2003では、ハンデルスバンケンの経営体制について詳細な記述がある。なお、Beyond Budgetingについては、わが国では脱予算経営あるいは超予算経営などと訳されている。Beyond Budgetingについての研究は1997年後半にBeyond Budgeting Round Tableが発足し、研究が進んでいるところである。詳細については、以下のウェブサイト(<http://www.bbrt.org>)を参照。

⁴ 与信上限は設定されている。与信上限を超える場合には、地域統括銀行や本部組織での決裁が必要となる。

⁵ 支店長は地域の市場特性、顧客特性を考慮した上で、特定の業界や商品に詳しい人を採用するなど、最適な人員配置を行うことが可能となる。また、支店長は地域の市場動向を踏まえて、必要があれば店舗の立地を変えることもできる（現地ヒアリング調査）。

⁶ 英国における支店数は現状22店舗に止まっており、英国の銀行業界全体に占めるシェアは高くはないと思われる。

⁷ ハンデルスバンケンは、北欧諸国と英国の上場銀行を競合他行と位置づけている。競合他行に含まれる全ての銀行名が開示されているわけではないが、図表1にあるスウェーデン銀行、ノルディア銀行、SEB、ダンスケ銀行は含まれる。

⁸ $\text{コストインカム比率} = (\text{経費} + \text{減価償却費}) \div (\text{純金利収入} + \text{非金利収入} + \text{その他の収入})$ 。

⁹ 自店分のB/S、P/L情報も常に確認できる（現地ヒアリング調査）。

¹⁰ 2005年12月時点のハンデルスバンケンのROE(18%)は競合他行平均(17%)を上回っているが、その差は僅かである。また、ハンデルスバンケンのROEと競合他行との差は近年縮小している可能性がある点には留意が必要である(2004

年 12 月時点：ハンデルスバンケン ROE15.8%、競合他行 ROE14.4%)。但し、我々の現地ヒアリング調査からは、「北欧諸国の銀行は、先進的な IT 技術やテレフォンバンキング、インターネットサービスをリテール銀行業務に逸早く取り入れてきた結果、現在の優れたコスト効率性と収益率を享受している。北欧諸国に参入した外資系銀行がリテール銀行業務で上手くいかないのは、こうした経営効率の差によるところが大きい」といった声が聞かれた。こうした見解は、北欧諸国の銀行経営に優位性があることを示唆しており、北欧諸国で早くから経営革新に取り組んできたハンデルスバンケンから学ぶところは（収益率の優位性に翳りがあるとはいえ）依然として多いといえよう。

- 11 当時のハンデルスバンケンには経営危機とまではいかないが、量的拡大を目指した経営方針等のために収益率が悪化し、ある種のレピュテーションリスクに晒されていた、とのこと（現地ヒアリング調査）。
- 12 CEO 就任前のワランダー氏は、当時のハンデルスバンケンの約八分の一の規模の銀行に勤めていた（現地ヒアリング調査）。
- 13 ハンデルスバンケンの年次報告書（2005 年）を参照。
- 14 脚注 3 の書籍を参照。
- 15 支店の利益総額、行員一人当たり利益も適宜利用している。
- 16 詳細は金融庁の地域密着型金融のウェブサイトを参照（<http://www.fsa.go.jp/policy/chusho/index.html>）。
- 17 「地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立」についても、「事業再生への取組み」においても、消極的な評価が 4 割程度を占めているほか、平成 17 年度には、消極的な評価の割合が高まっている。
- 18 自社株への投資も行っている。オクトゴネン基金はハンデルスバンケンの第二の大株主である（2005 年 12 月時点）。
- 19 脚注 3 の書籍を参照。
- 20 脚注 3 の書籍を参照。