

「金融機関の組織改革に関する勉強会（第1回）」

ハンデルス銀行の分権経営

2019/1/21
江上 広行
株式会社URUU

メディアを通じた他行からの評価

「さまざまな改革に挑戦してきたが、個々の目標はいつも通過点にすぎない。
最終ゴールは支店重視の経営で知られるスウェーデンのSHBのような世界一の銀行だ。
総資産や利益など規模で1番を目指すわけではない。
不断の改革を進め、地方銀行として地域への貢献度、密着度で世界一を目標にしたい」

静岡銀行 頭取 中西勝則 2015年1月7日 静岡新聞

「少子化する地域に合わせて支店人員の縮小など効率化を図り、決して撤退をしない経営方針に感銘した」

浜松信用金庫 専務理事 鈴木和博 2015年11月6日 ニッキン

「ある幹部が、10年前に予算管理制度を撤廃したスウェーデンの銀行、SHBが参考になるかもしれないと提案した。経営陣が同行を訪問したところ、ビジネスモデルに違いこそあれ、同行の経営企画原則の一部——本部による監視の緩和、現場の責任の拡大、ユニット間の友好的な競争の促進など——は参考にできそうだということがわかった。」

U B S 銀行 ウェルス・マネジメント
2014年12月1日 DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー

Key highlights Handelsbanken

- スウェーデン国内ではトップ行であり、ノルウェー、フィンランド、デンマーク、英国を商圏としている。
- 2013年に新たにオランダに進出した。
- 1871年にスウェーデンに設立され、国内最古の株式会社である。
- 同業他社に比べて最も貸倒実績率が低い。
- 自己資本比率が高く、CET1は22.7%で、トータルで28.8%であった。
- B/Sについて、政府保証はなく、中央銀行からの支援も受けていない。
- 8,000億クローナ以上の流動性準備がある。
- 資金調達コストは欧州1低い。
- 2016年 第1QのROEは13.1%。12%を割ったことはない。（> BTMU 6.18%）
- ハンドルスバンクンの格付は、AA-/AA/Aa2（S&P:AA-/Fitch:AA/Moody's:Aa2）であり、
- 世界の銀行トップ4に入る格付である。（→毎期、株式配当は50%から57%である。）



Handelsbanken's home markets

Number of branches, 31 March 2015:

Sweden	463
UK*	206
Denmark	57
Norway	50
Finland	46
Netherlands	23
Total**	845

* Including six appointed branchmanagers

** In home markets

Oslo Økern



Helsinki
Gräsviken



Silkeborg



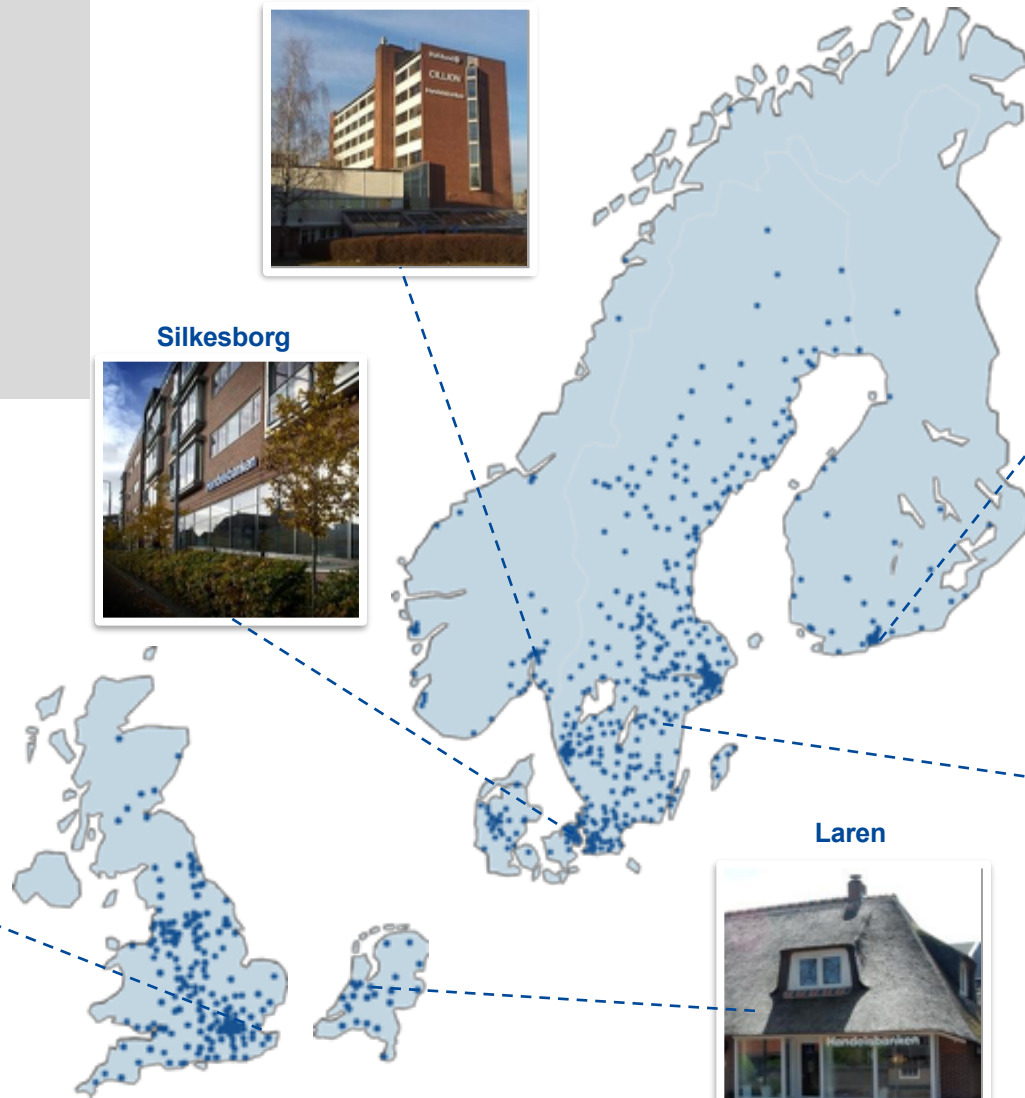
Linköping City



London Stratford

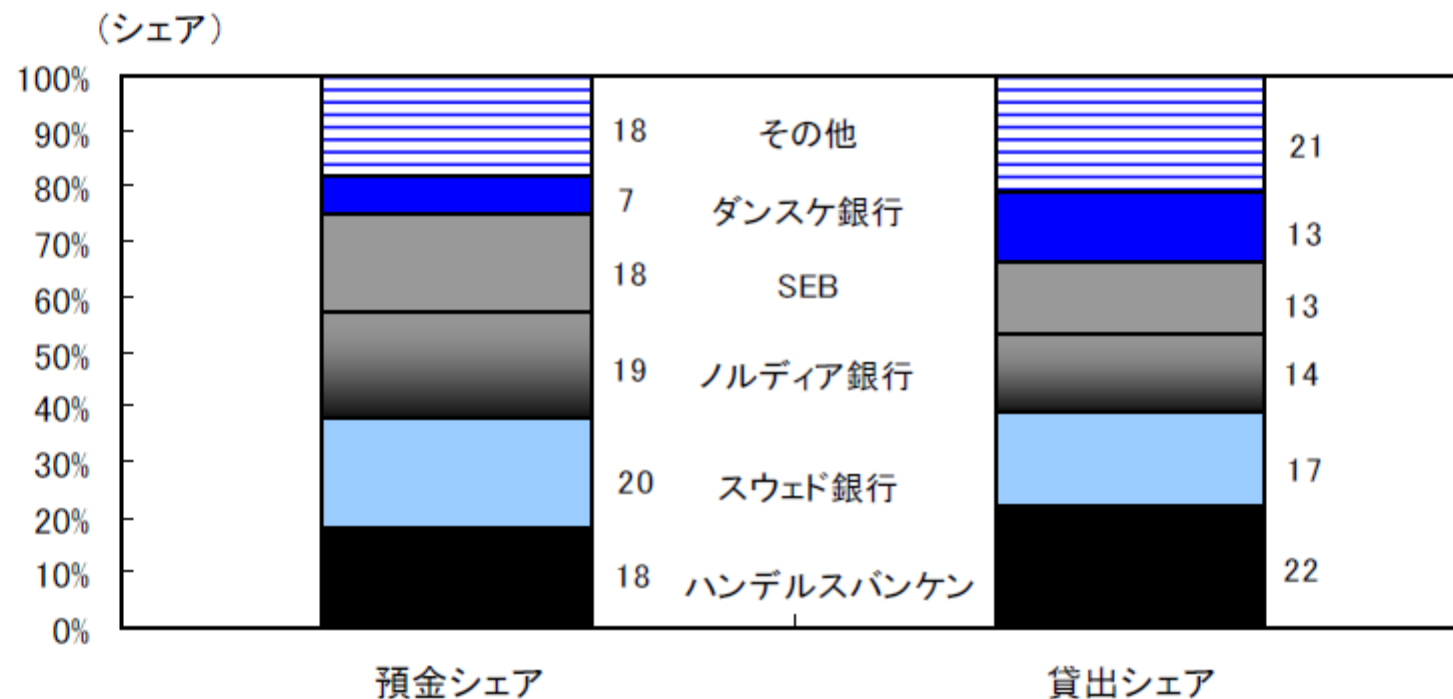


Laren



スウェーデン国内市場シェア

スウェーデン国内の競合は、ノルデア、スウェド、SEB。



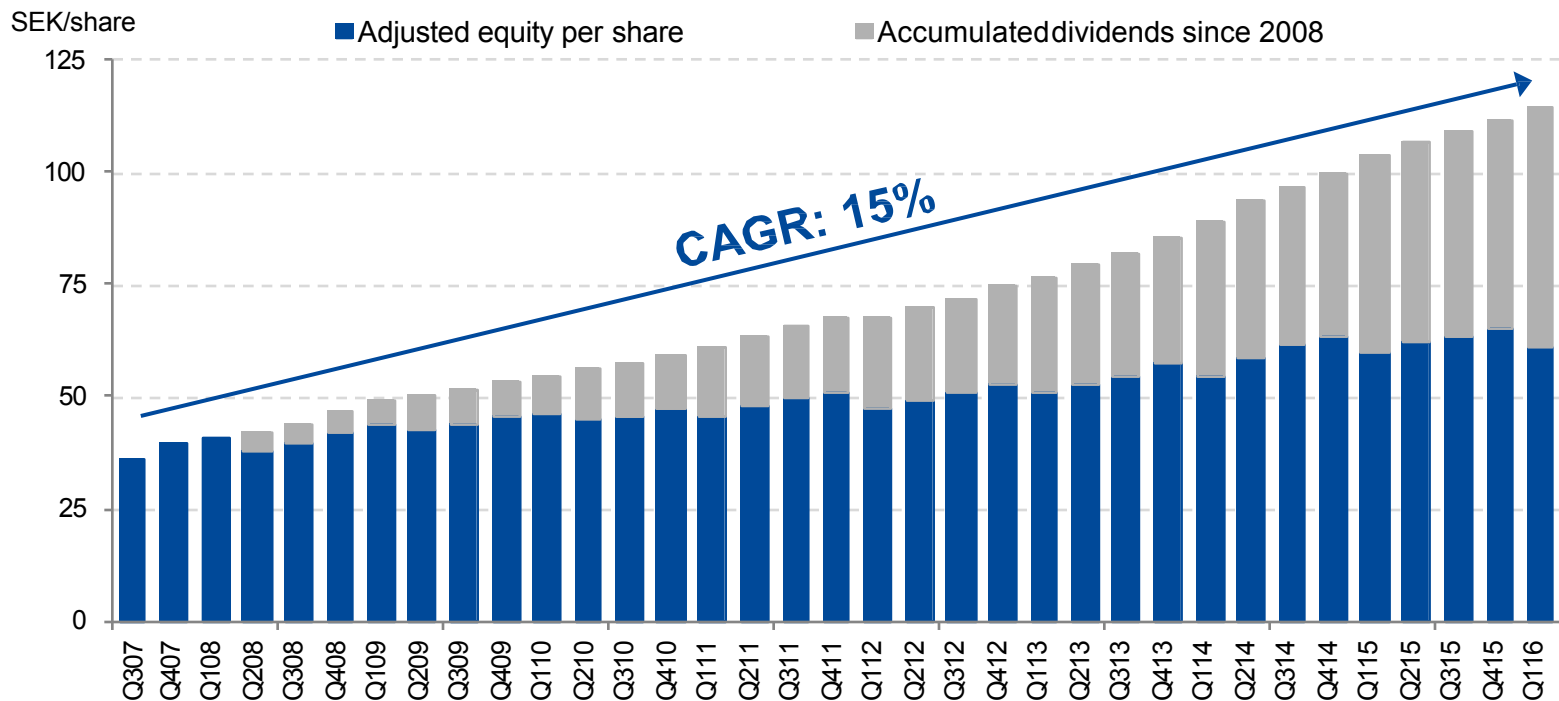
(出所) スウェーデン銀行協会資料より野村資本市場研究所作成

格付機関からの評価 4大格付機関から、世界トップ4の評価を受けている。

	Fitch	Moody's	S&P
Handelsbanken	AA	Aa2	AA-
UOB (Singapore)	AA-	Aa1	AA-
OCBC Bank (Singapore)	AA-	Aa1	AA-
Toronto-Dominion	AA-	Aa1	AA-
DBS Group	AA-	Aa2	n.a.
HSBC Bank Plc	AA-	Aa2	AA-
Royal Bank of Canada	AA	Aa3	AA-
National Australia Bank	AA-	Aa2	AA-
Westpac	AA-	Aa2	AA-
Commonwealth Bank Australia	AA-	Aa2	AA-
ANZ	AA-	Aa2	AA-
DNB	n.a.	Aa2	A+
Rabobank	AA-	Aa2	A+
Nordea	AA-	Aa3	AA-
Swedbank	AA-	Aa3	AA-
OP Yrityspankki	n.a.	Aa3	AA-
SEB	AA-	Aa3	A+
静岡銀行	A	A1	A+
三菱東京UFJ銀行	A	A1	A+

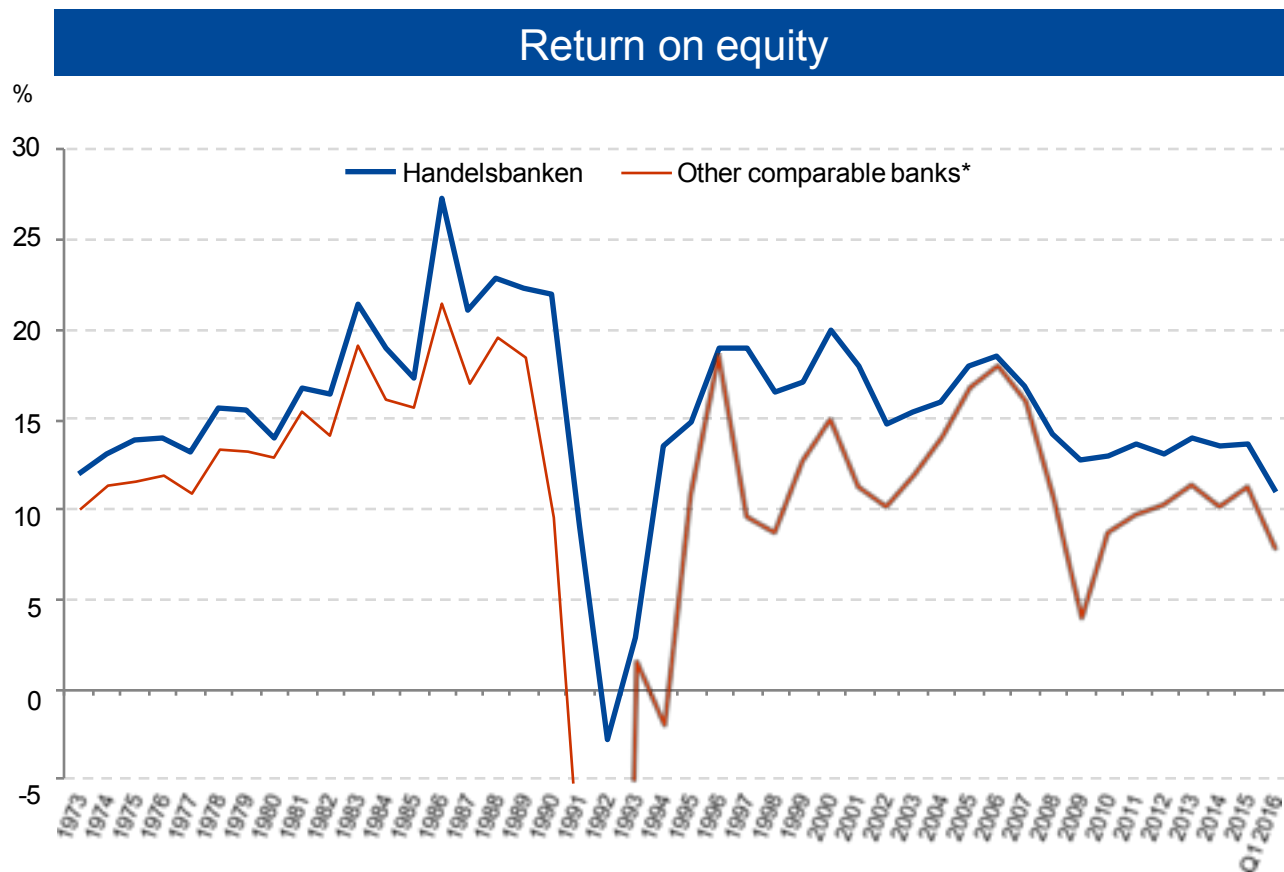
高い成長率と安定した収益力

競合のノルデア、スウェド、SEBは公的資金が入った経緯がある一方、
ハンデルスは中央銀行、政府、株主からの支援を受けず、年平均成長率（CAGR）を高めている。



Dividends reinvested in ROE per quarter
CAGR = Compounded annual growth rate

44年間、競合よりも高いROEを継続達成している

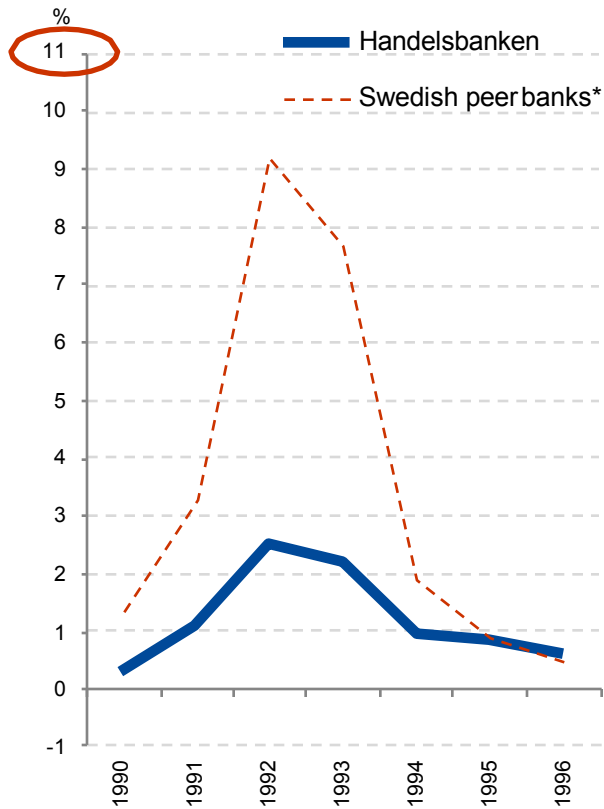


Return on shareholder's equity after tax (1973-2008: standard tax), adjusted for one-off items

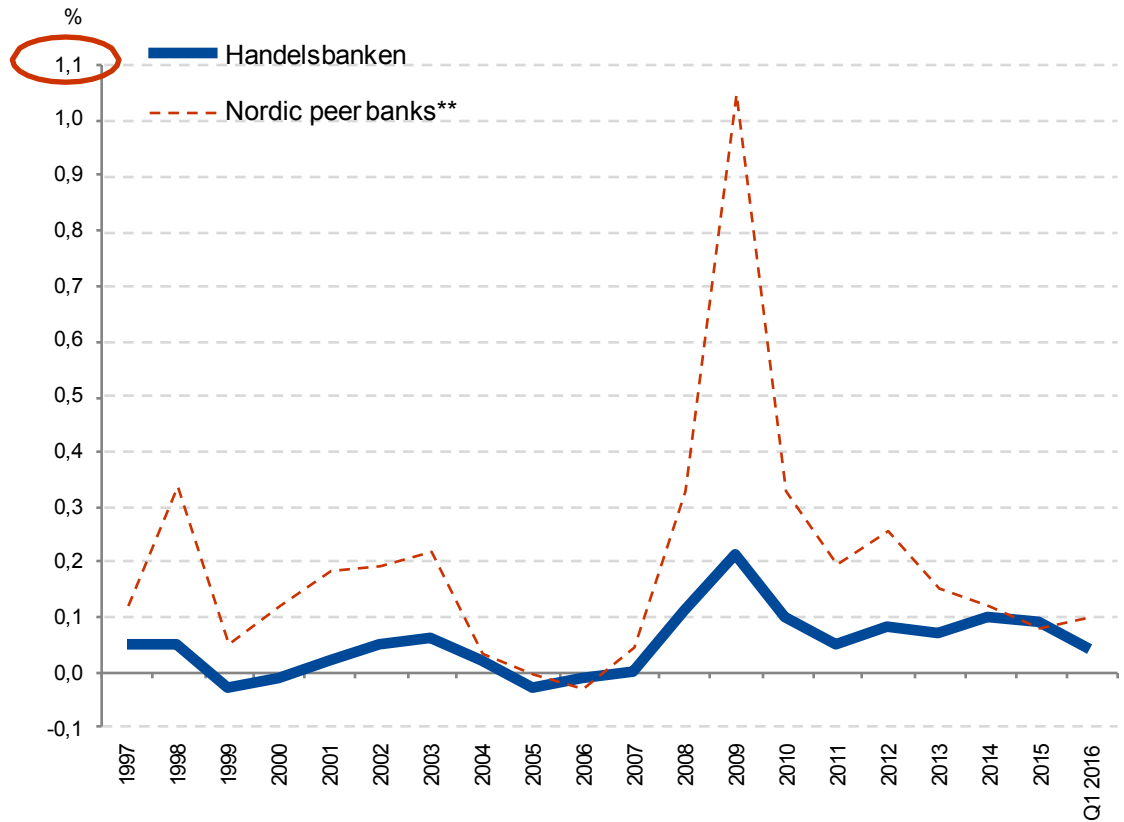
* Comparable banks: weighted average for SEB, Nordea, Swedbank and since 2003 also Danske Bank and DNB

貸倒損失率が競合よりも低い

1990 – 1996



1997 – Q1 2016



* Gota bank (nationalised 1992), Nordea (Nordbanken [nationalised 1992]) and SEB. Swedbank included from 1995

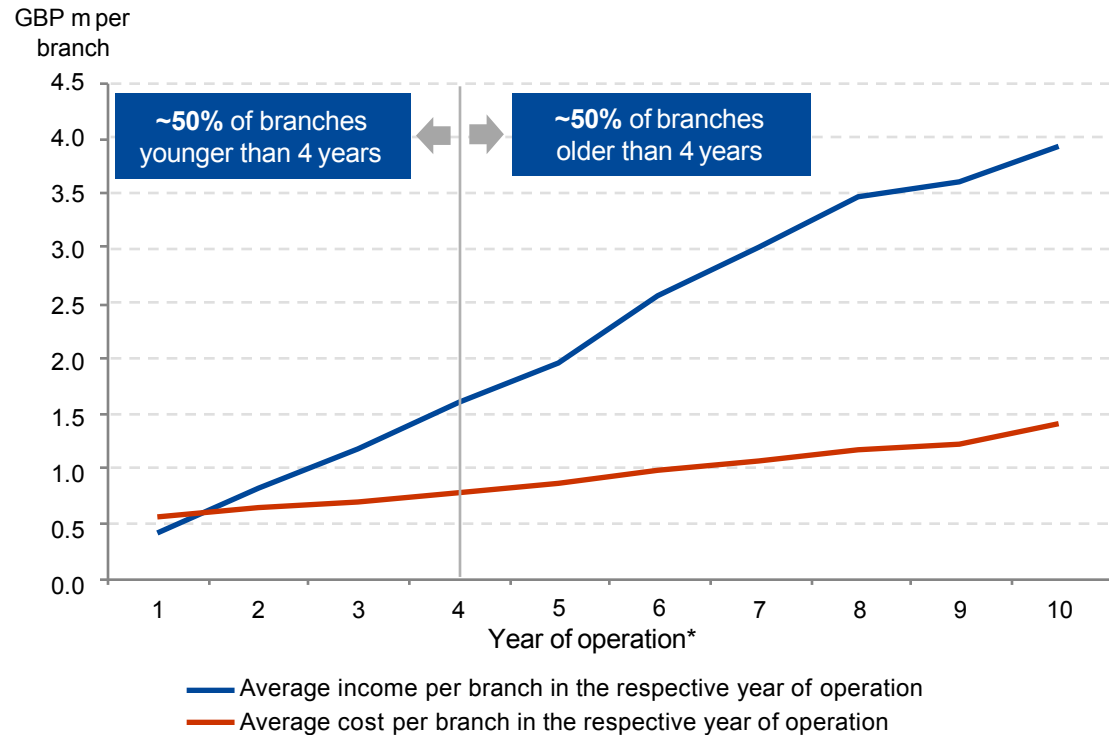
** Danske Bank, DNB, Nordea, SEB, and Swedbank

UK

UK支店の継続拡大と利便性向上

- 2015年1Qにおいて業務利益は現地通貨ベースで18%増加。
- EPSI調査によると顧客満足度も競合と比較して高い結果。

Income and expense trend in branches in the UK



* Year 1 = first full calendar year

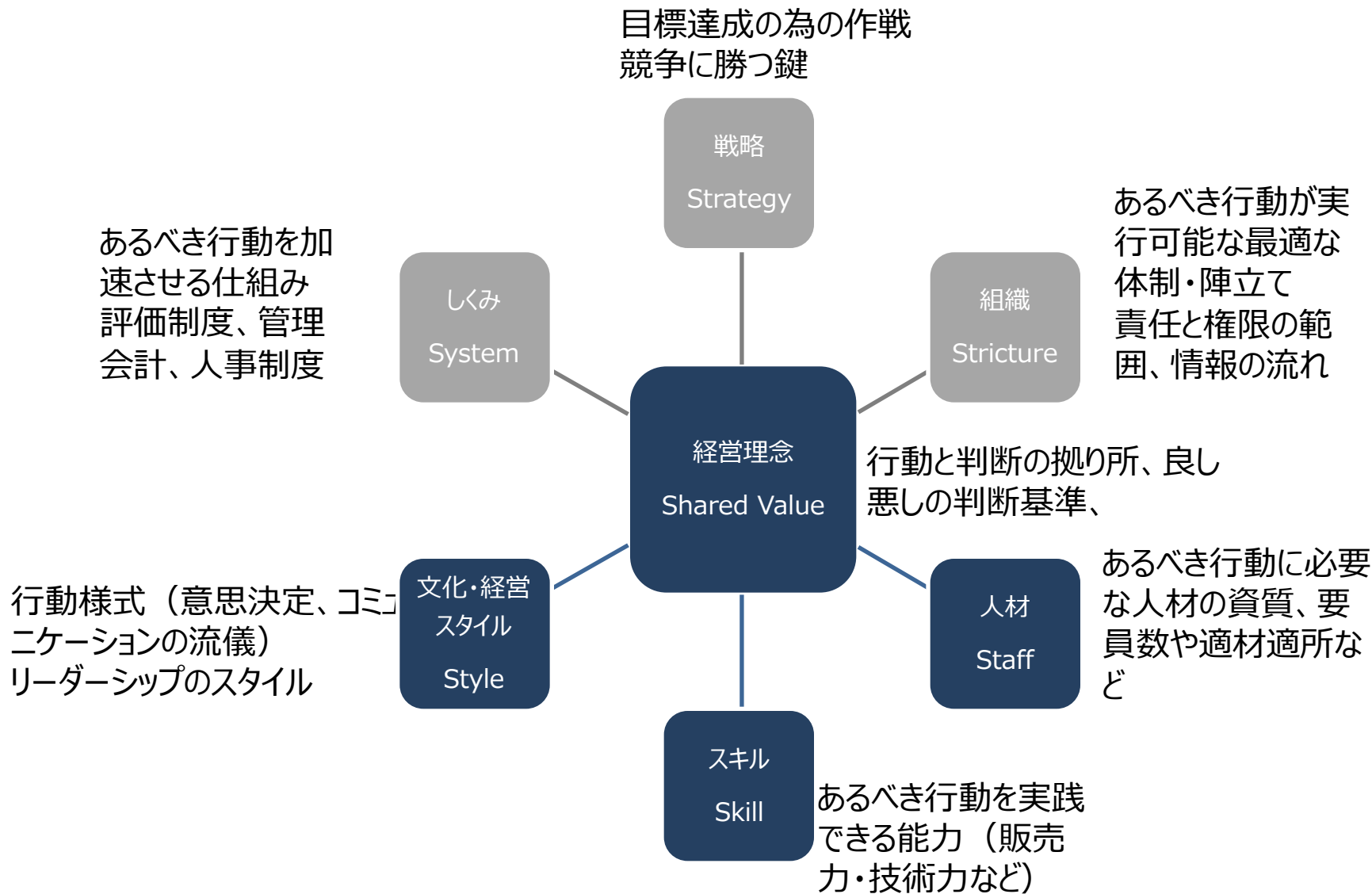
問い

SHB の独自の分権経営のビジネスモデルが継続して成果をあげ続けてきたのでしょうか？

他の銀行は、はなぜSHB のマネができないのでしょうか？

Handelsbanken 7Sモデル

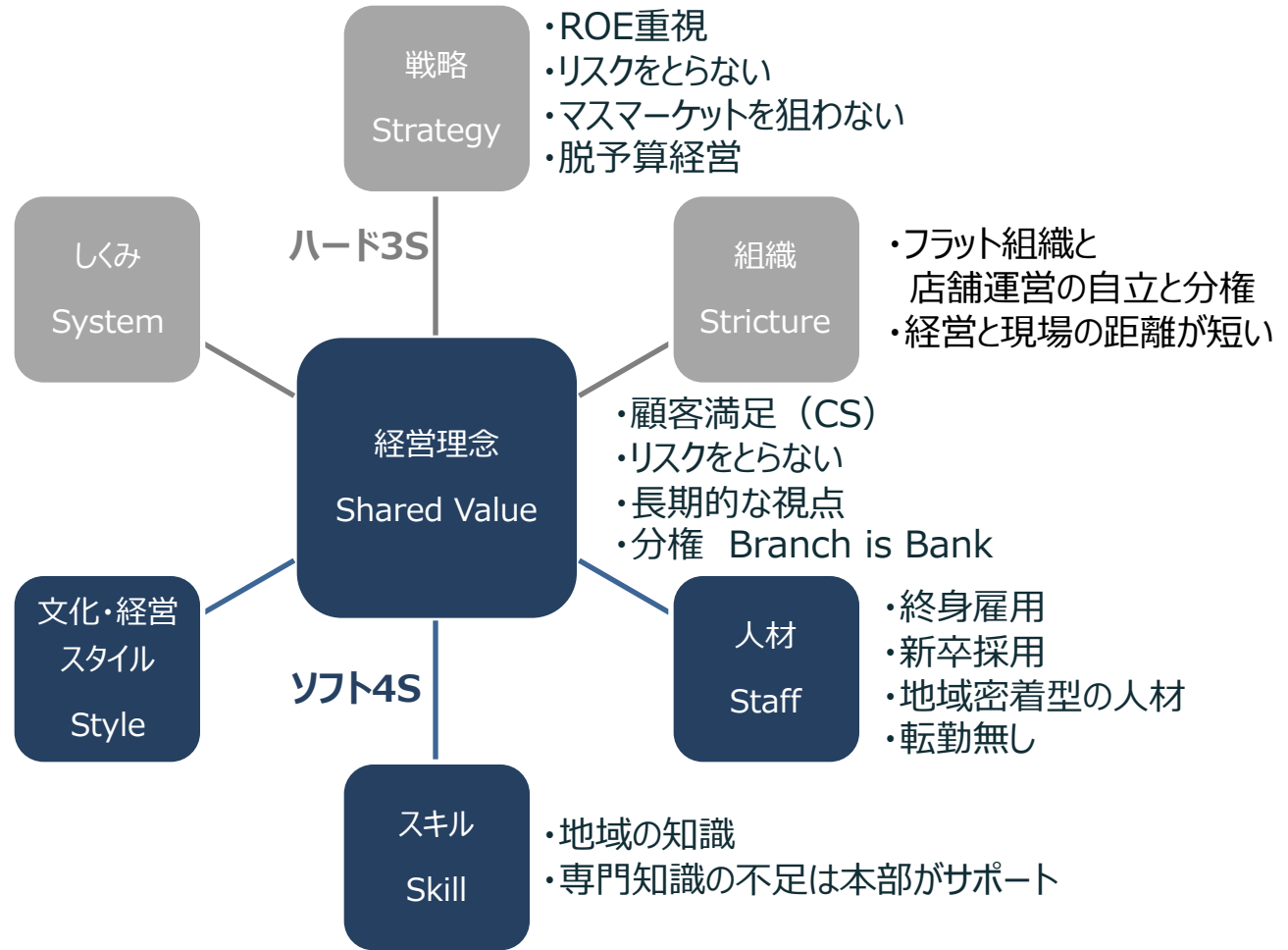
組織の中の人の行動に作用する7つの要素



Handelsbanken の7S

- 支店間競争（大リーグ方式）
 - 社内監査
 - CS評価管理
 - コストインカム比率管理
- オクトゴネン基金制度（経営/株主/従業員）
- デジタルテクノロジーの活用（WEBサイト/Open CRM/）

- 長期的な視点
- 地域密着
- 量を追わないクレジットポリシー
- 支店ごとの起業家精神
- 自立
- For the team



経営理念

Shared Value

Shared Value

- ・顧客満足（CS）
- ・リスクをとらない
- ・長期的な視点
- ・分権 “Branch is Bank”



元CEO：ワランダー氏

Handelsbanken's concept

Traditional bank

- (本部) 集権
- 階級組織
- 規模を追求
- 組織再編
- 商品重視
- 高コスト構造
- 低い顧客サービス
- 予算ありき
- 短期目標でのボーナス
- マス向けキャンペーン



Handelsbanken

- (支店) 分権
- フラットな組織 (3階層)
- 収益性を追求
- 組織普遍
- 顧客関係性重視
- コスト効率化
- 良質な顧客サービス
- 経営計画ありき (ROE)
- オクトゴネン
- 地域密着サービス

Strategy

戦略

脱予算経営

「明日も今日と同じ天気だろう、それならなぜ予算に多大なる労力と時間をかけるのか？」

「明日は今日と全く違う天気になるだろう、それなら正確な予算や予測はできない」

- 1972年に伝統的予算管理制度を廃止。
- 本部が支店に対して「○○という金融商品を××という価格で販売してください」と、事細かに指示を与えることも廃止。

44年間、一貫したビジネスモデル

Goal

期末に他行よりもROEを上回ればよい。必ずしもベストを狙う必要はない。
(44年間連続達成中)

支店

The
branch is
the bank



No bonus



No central
marketing



No budget

本部

- Credit policy
- Business control system
- Funding
- IT infrastructure

クレジットポリシー

Credit responsibility

- 支店レベルでの信用責任（権限）
- 顧客と信用責任は「関係性」にもとづく
- 各支店に完全に権限を付与している
- 必要な場合、サポートを地域本社および本部信用部門から得られる

Basic Guidelines

- 借り手の返済能力で審査を進める
- 返済能力が弱い場合、担保や、マージンでオフセットさせることはできない
- 決して大きいボリュームを追求して、審査品質を怠ってはならない
- 信用は普通適正に確保されなければならない

Consistency in credit policy

- “Same in all markets”（全ての市場において同一条件）
- 景気変動に影響されない。

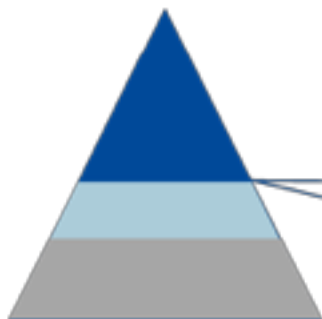
- スウェーデンでは、石油業、海運業が盛んであるが、これらの業界向け貸出比率は少ない。（本部の支持ではなく、支店判断）

自立的成長戦略

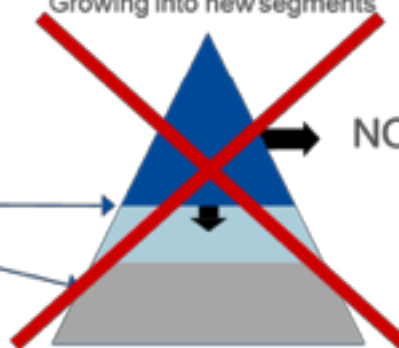
支店開設後、当初定めたマーケット層から新たにマーケットを拡張すると信用リスクが増加する為、支店で得た収益を新たな場所で新店舗開設に費やす。
そして、新店舗より新たな場所のシェアを取る。

– a repeatable and scalable business model

1. Established branch
Covers our market segment



2. Established branch
Growing into new segments

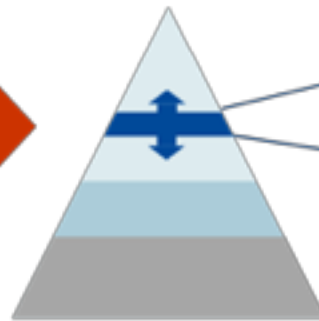


NO! Increased credit risk

1. Established branch
Covers our market segment



2. New branch on new location
Financed by profitable branches



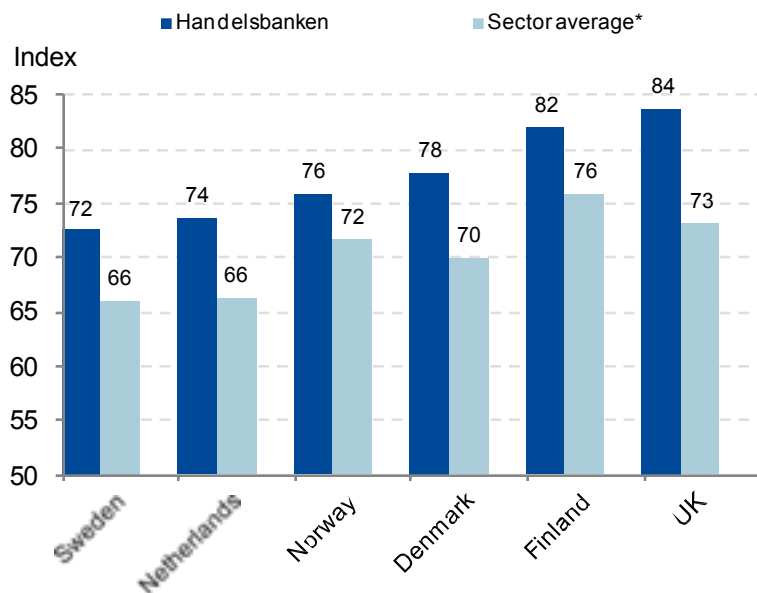
3. "New" branch on new location
Covers our market segment



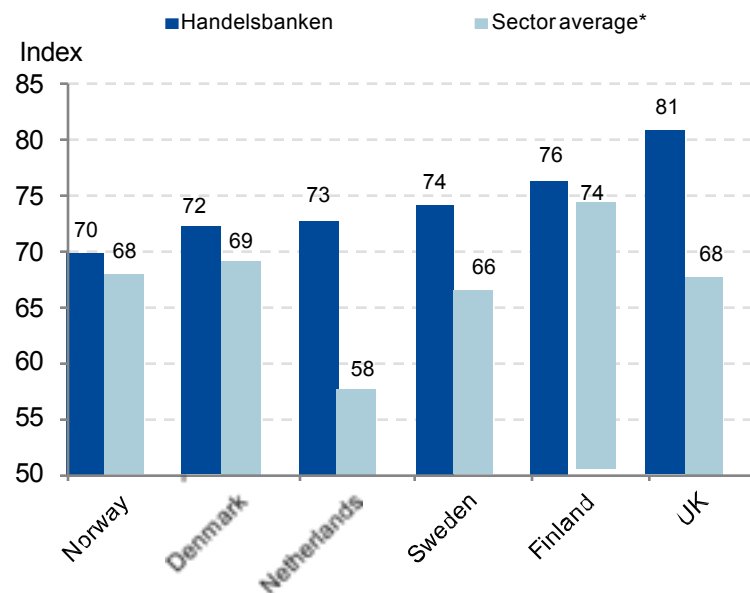
CS調査

法人、個人ともに全商圏においてCSが他行平均よりも高い
(調査会社:SKI and EPSIの外部データを活用)

Customer satisfaction Private (=個人)



Customer satisfaction Corporate (=法人)



Source: SKI and EPSI 2015

* Average of Nordea, SEB and Swedbank in Sweden

組織 Structure

フラットな組織

- ・組織において、階層は3つしか存在しない。
支店長、地域ブロック・マネジャー、CEOのみ。
(つまり、中間管理職というものが存在しない。)
- ・職員の管理範囲は非常に広範である。
日本の稟議制度に代表されるような、一般の銀行で常識的ともいえる詳細に規定化された、報告・連絡・相談のワークフローが少ない。
- ・上層部の承認を要する決裁事項は数少ないものの、そういう類の案件は上層部へ即刻届けられ、24時間以内には回答が出される。

リーグテーブル

評価対象の組織を横並びにリーグ戦に臨ませるように扱う仕組みとなっている。「期初設定したバーを何%超過したか」ではなく、「競合他社と比較して、結果としてどれだけのパフォーマンスを上げたか」のみを基準計測としている。
10行あるリーグの中で、上位3位であった、という相対評価そのものが今期の業績評価となる。

社内の競争原理として、期末まで、真の顧客満足を追及し続け、株主のリターンを最後まで高め続けることという行動が誘発される。

System
しくみ

分権によるビジネスモデル

支店別評価



本部による定期的な
フォロー体制

支店長を評価する3つの評価項目

Prerequisites: 社内監査評価

顧客満足度評価

Benchmark: コストインカム比率（関係コスト、貸倒損失含む）

Torsgatan支店 支店長席



仮にコストインカム比率が良くても、社内監査、顧客満足度が低ければ評価されない。
3つの評価項目を全て満たさねばならない。
支店長は、他の店舗の評価状況が常に把握できるようにシステム化されている。

支店レベルでの収益指標や、財務情報を日次レベルで管理でき、他の支店との競争を促す仕組みとなっている。→「リーグテーブル」と表現。

オクトゴネン基金制度－ 44年間、長期的な従業員体制を構築

競合他行よりもROEが高ければよく、配当も下がることはない

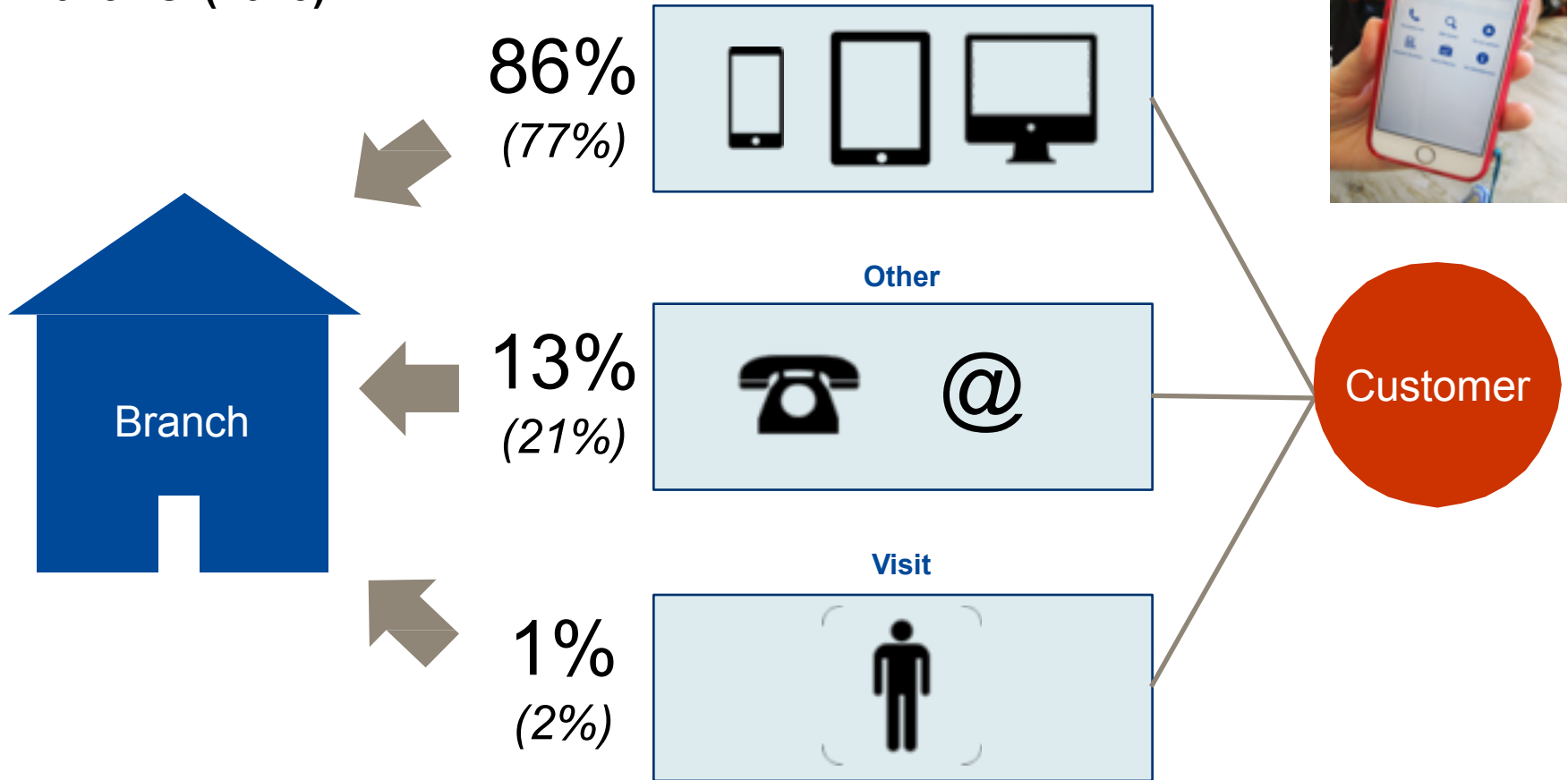
- 役職に関係なく、同率である。
- オクトゴネン基金は、従業員が Handelsbanken の株式を購入するものである。
- スタートしてから、株価の増加93%、7%が毎年の拠出金額である。
- 退職時（60歳）に受領できる。
- 従業員が退職後も配当は守られる。

会社、従業員、株主が
長期的な観点でかわ
ることができる。

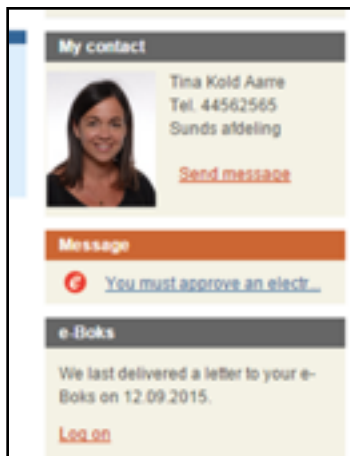
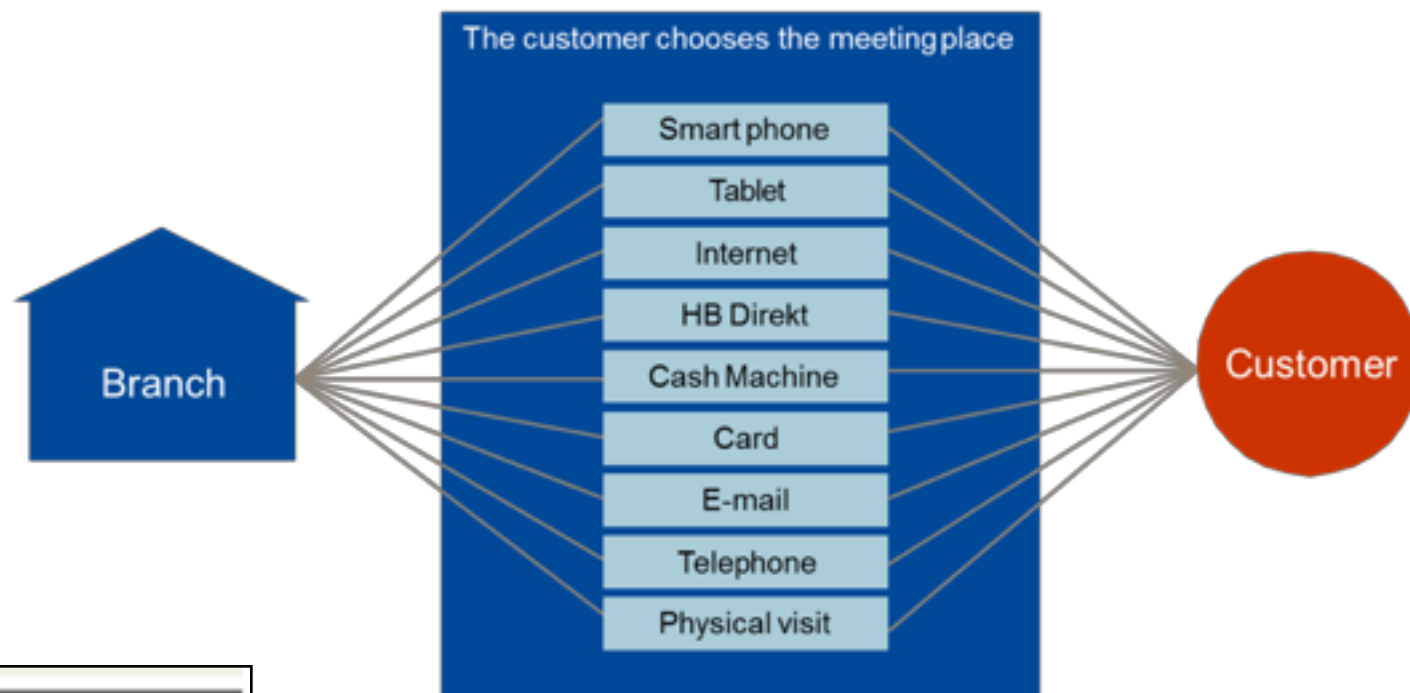
オクトゴネンは、 Handelsbanken 全株式の13%を締めており、
当行の筆頭株主は従業員である。

顧客接点→非対面チャネルへのシフト

2015 vs. (2013)



支店こそがわが銀行 “Branch is the bank”



- 全ての顧客からのコミュニケーションチャンネルが支店に繋がっている。
- HPのトップページに表示されるのは、商品や銀行のPRではなく、最寄りの支店の情報。（顔写真が表示されていて担当者へ相談するボタン有り。）
- スマートフォンのアプリは、担当者すぐに電話がかけられるショートカットボタンある。

Staff & Skill

人材と能力

ローカライズされた職員の強み

Local
presence



- 帰属意識を形成
- 町の銀行
- 利便性の増加

Personal
service



- 顧客の取引条件
- リレーション構築
- 顧客は常に「決裁権限者」に相談できる

Unique
local
knowledge



- きめ細かなリスク評価
- 特有の顧客知識
- ビジネス機会の創出
- 顧客満足度の向上

- 終身雇用を前提とする。（離職率3%程度）
- 新卒採用を実施。
- 支店採用を前提とし、転勤無し。
- 地域の知識
- 専門知識の不足は本部がサポート

Style

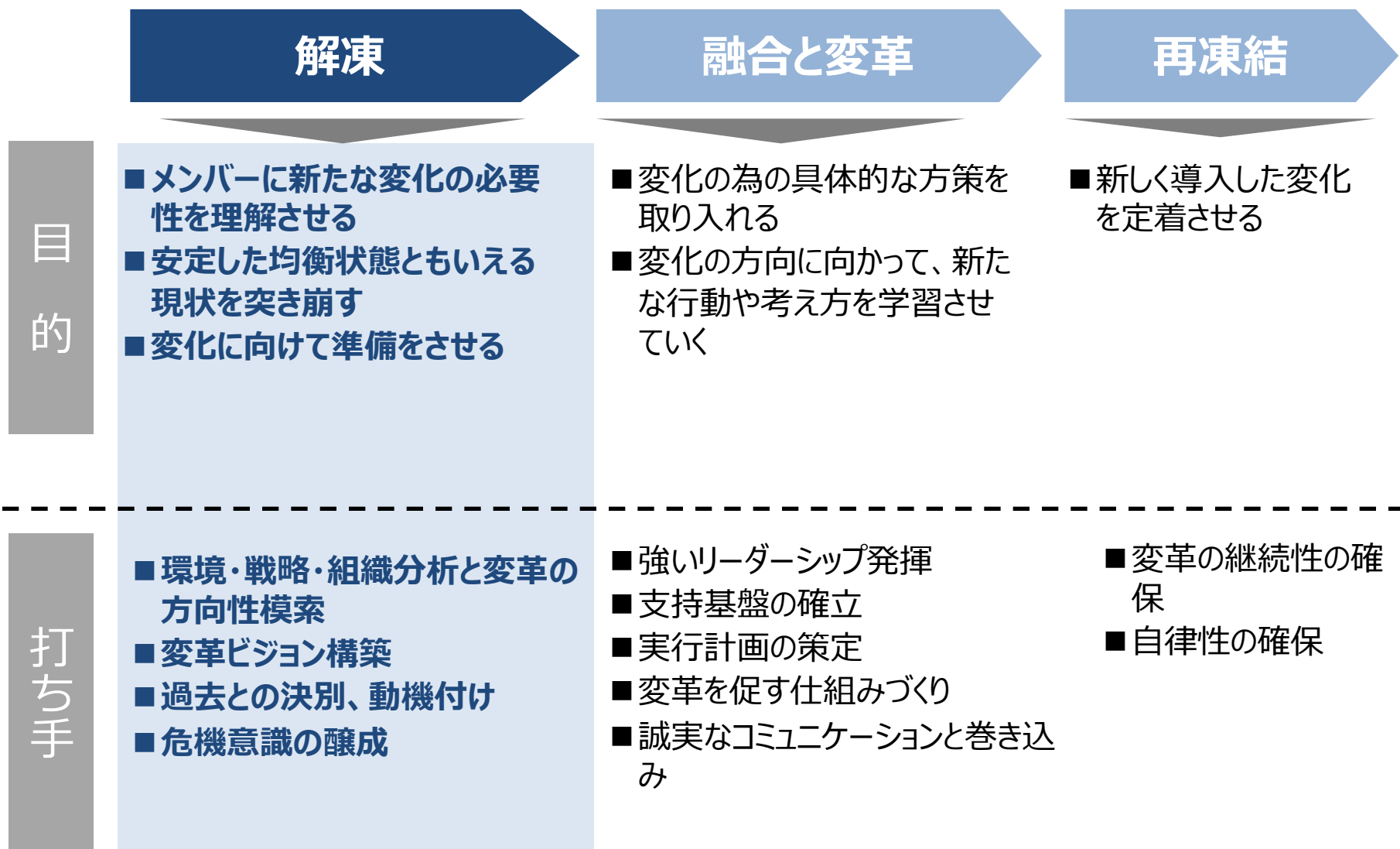
組織文化

ハンデルスバンクンの組織文化

- ・長期的な視点
- ・地域密着
- ・量を追わないクレジットポリシー
- ・支店ごとの起業家精神
- ・自分でやる(自立・自律)
- ・For the team

理念経営と変革のリーダーシップ

解凍のプロセスを経ずして変革は実現しない



経営理念を浸透させていくには

