

変質する米国の銀行経営

重要度を増した手数料ビジネス

安岡 彰



CONTENTS

- I 州際銀行業務の自由化と全米展開
- II 業際業務の自由化
- III 生き残りをかけた中堅銀行の経営戦略
- IV 重要性を増すノンバンクビジネス

要約

- 1 米国の銀行業界では、1990年代に入って2つの重要な自由化が行われた。その一つが州際銀行業務の自由化である。一部の州を除けば同一州内でしか支店営業が行えなかった銀行にとって、1994年に実施された他州銀行の買収、合併の解禁は、全米展開を可能にする一大事となった。
- 2 1999年には銀行に対する業際規制が大幅に緩和された。1933年以来禁止されていた銀行による証券業務が認められたのである。ただし、SEC（証券取引委員会）規制により銀行本体の証券業務は11の業務に限定され、証券業務は証券子会社や提携証券会社の登録証券外務員によって提供されることとなった。
- 3 こうして営業地域の拡大、証券・保険業務への参入を認める規制撤廃が行われたが、大手銀行にとっても、全米で全金融サービスを展開するのは簡単ではないようである。中堅銀行にとってはなおさらで、営業地域の選択、重点業務の一段の強化など、銀行経営における選択と集中が生き残りの鍵となっている。
- 4 銀行は、顧客の資産運用面で見れば安全だが、収益性という点で相対的に魅力のない預金商品しか持っていなかった。証券業務への参入は銀行に資産運用サービスの提供を可能にし、特に資産運用ニーズの高い富裕層市場へのアプローチを容易にした。米国の銀行にとって、これまでの信託業務に加えて、証券ビジネスの充実が、リテール銀行サービスの収益拡大のために重要な経営戦略の一つとなっている。

I 州際銀行業務の自由化と 全米展開

1 ユニットバンクから全米展開へ

米国では、1927年のマクファデン法（The McFadden Act of 1927）の施行以来、1970年代後半に入るまで、銀行は本店のある州内でのみ営業が可能であった。また、支店の開設ができないユニットバンク形式の営業しか認めない州も多かった。

米国の銀行による国内州際業務は、1978年にメイン州から始まった^{文献1}。州政府同士の合意による相互参入形式での州際銀行業務の開始である。1994年に、銀行あるいは銀行持ち株会社による州際銀行業務が連邦法（1994年リーグル・ニール州際銀行業務および支店業務効率化法、The Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act of 1994、以下1994年法）によって正式解禁されるまで、43州（うち36州は相互参入形式）で州際銀行業務が認められた。

1994年法は、州法による銀行の参入制限を廃止し、1995年9月29日以降、銀行もしくは銀行持ち株会社は、いかなる州の銀行も買収が行えるようになった。1997年6月1日からは、既買収銀行の支店への変更や、支店の開設が認められている州では新規支店の開設が可能となった。

2002年に連邦議会において成立した金融サービス規制救済法（The Financial Service Regulatory Relief Act of 2002）では、支店の開設を禁止している州でも支店開設が認められることとなった^{文献2}。

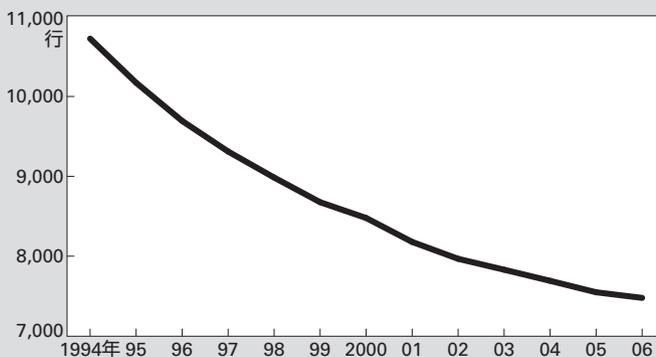
図1に見るように、支店開設や州際業務が制限されていたため、米国の銀行数は非常に

多く、1995年6月末には1万行を超えていた。その後、規制廃止によって2006年6月末には7500行を下回り、この間、約4分の1の銀行が消滅した。

逆に図2に見るように、銀行の支店数は1994年以降増加傾向を保ち、1996年から2005年まで年平均1484店舗が新設された。また、2004年に2542店舗が設置され、年間新設店舗数のピークとなり、2006年6月末には8万拠点を超えた。営業エリア拡大のための既存銀行の買収や買収後の支店への転換、そして新たな支店の開設などが進んだためであろう。

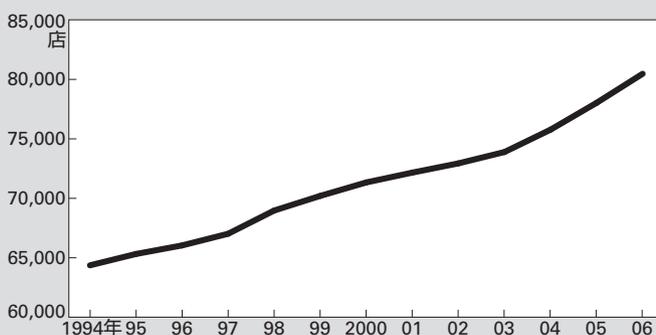
次ページの表1、2は、1995年6月末および2006年6月末における米国国内預金量ベースの銀行ランキングである。1995年時点で

図1 米国の銀行数の推移



注) 各年6月末の計数
出所) FDIC (連邦預金保険公社) "Statistics on Depository Institutions" (通称 "SDI")
より作成

図2 米国の銀行支店数の推移



注) 各年6月末の計数
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

表1 預金残高ランキング (1995年6月末)

順位	銀行名	本店のある州	営業店数	預金残高 (千ドル)	マーケット シェア (%)
1	バンク・オブ・アメリカ	カリフォルニア州	1,047	77,670,998	2.42
2	ケミカル・バンク	ニューヨーク州	411	46,128,492	1.43
3	ホーム・セービングズ・オブ・アメリカ	カリフォルニア州	419	43,502,103	1.35
4	ウェルズ・ファーゴ・バンク	カリフォルニア州	696	37,297,856	1.16
5	シティバンク	ニューヨーク州	250	36,576,006	1.14
6	チェース・マンハッタン・バンク	ニューヨーク州	360	31,800,971	0.99
7	グレート・ウエスタン・バンク	カリフォルニア州	420	29,244,610	0.91
8	ファースト・ユニオン・バンク・オブ・フロリダ	フロリダ州	571	26,693,925	0.83
9	ファースト・フィデリティ・バンク	メリーランド州	654	25,621,499	0.80
10	PNCバンク	ペンシルベニア州	459	24,436,357	0.76
11	ネイションズバンク	バージニア州	559	21,413,384	0.67
12	ネイションズバンク・オブ・テキサス	テキサス州	290	21,089,056	0.66
13	ファースト・インターステーツ・オブ・カリフォルニア	カリフォルニア州	436	20,846,886	0.65
14	ワールド・セービングズ・アンド・ローンアソシエーション	カリフォルニア州	228	20,718,549	0.64
15	メロン・バンク	ペンシルベニア州	417	19,827,861	0.62
16	バンク・オブ・ニューヨーク	ニューヨーク州	278	19,233,885	0.60
17	ナットウエスト・バンク	ニュージャージー州	347	17,725,815	0.55
18	ネーションズバンク・オブ・フロリダ	フロリダ州	376	17,107,759	0.53
19	NBDバンク	ミシガン州	325	15,501,033	0.48
20	テキサス・コマース・バンク	テキサス州	146	15,463,348	0.48

出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

表2 預金残高ランキング (2006年6月末)

順位	銀行名	本店のある州	営業店数	預金残高 (千ドル)	マーケット シェア (%)
1	バンク・オブ・アメリカ	ノースカロライナ州	5,781	563,906,844	8.74
2	JPモルガン・チェース・バンク	オハイオ州	2,679	434,752,000	6.74
3	ワコビア・バンク	ノースカロライナ州	3,136	306,348,000	4.75
4	ウェルズ・ファーゴ・バンク	サウスダコタ州	3,200	298,672,000	4.63
5	ワシントン・ミューチュアル・バンク	ネバダ州	2,167	209,927,984	3.25
6	シティバンク	ニューヨーク州	267	142,508,000	2.21
7	サントラスト・バンク	ジョージア州	1,758	117,956,301	1.83
8	USバンク	オハイオ州	2,525	117,337,830	1.82
9	HSBCバンク/USA	デラウェア州	436	75,588,320	1.17
10	ワールド・セービングズ・バンク	カリフォルニア州	286	61,321,407	0.95
11	PNCバンク	ペンシルベニア州	831	58,134,805	0.90
12	キー・バンク	オハイオ州	957	57,327,323	0.89
13	リージョンズ・バンク	アラバマ州	1,397	57,231,022	0.89
14	メリルリンチ・バンク・USA	ユタ州	3	52,331,967	0.81
15	ブランチバンキング・アンド・トラストカンパニー	ノースカロライナ州	918	51,246,133	0.79
16	カントリーワイド・バンク	バージニア州	2	50,657,812	0.79
17	INGバンク	デラウェア州	1	46,440,495	0.72
18	コメリカ・バンク	ミシガン州	387	43,081,270	0.67
19	ソブリン・バンク	ペンシルベニア州	661	40,829,851	0.63
20	バンク・オブ・ニューヨーク	ニューヨーク州	354	40,014,000	0.62

出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

は、州内での支店開設が認められ、経済規模の大きかった西海岸のカリフォルニア州と東海岸のニューヨーク州の銀行が上位を占めていた。

この10年余、ランキング第1位は依然としてバンク・オブ・アメリカだが、同行の本店所在地はノースカロライナ州へと移り、営業拠点数は1047店からなんと5781店へと拡大している。

また、上位銀行の顔ぶれは大型合併の結果大きく変化したばかりか、ワコビア・バンクなど地域銀行の合従連衡によって登場した新しい大型銀行がランキングの上位に位置するようになった。第5位のワシントン・ミューチュアル・バンクは、積極的な支店の開設に

よって預金規模を拡大させ、新たにランキング上位に進出した。

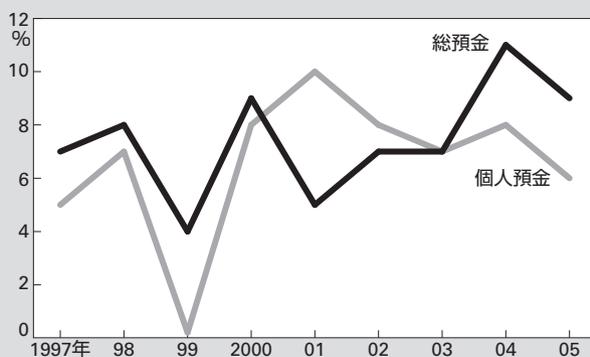
ここで特筆されるのは、証券会社のメリルリンチや保険会社のINGの新設した銀行がそれぞれ14位、17位に登場していることである。上位銀行への預金の集中が、こうした新興銀行のランキング入りを可能にしたのであろう。

2 リテール重視の営業転換

図3、4は、州際銀行業務展開の本格化により進展した業界再編成が続くなかでの、銀行預金の増加率を見たものである。

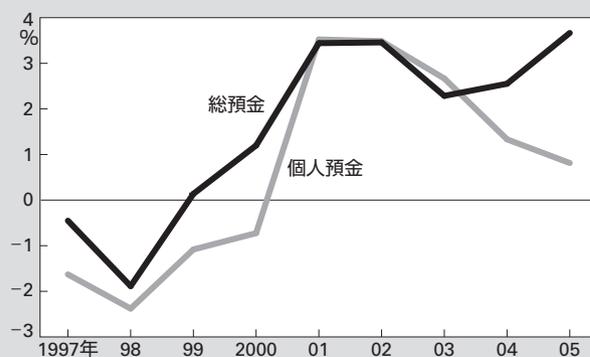
図3を見ると、銀行全体の預金の増加率は、1999年から2000年にかけてのIT（情報

図3 預金の伸び率（対前年、全体）



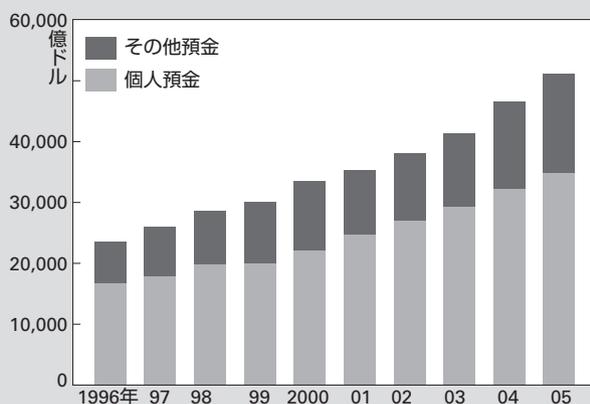
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図4 預金の伸び率（対前年、総資産10億ドル未満）



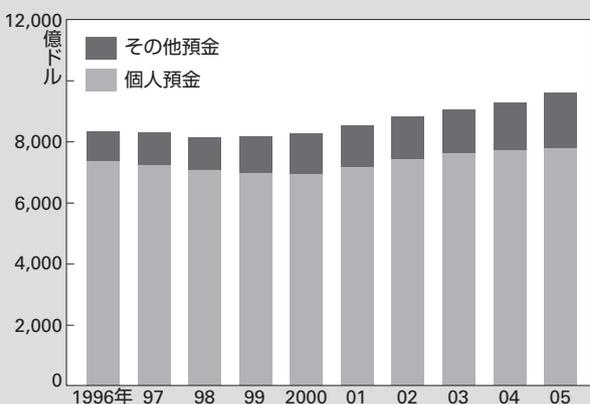
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図5 銀行規模別預金（総資産10億ドル以上）



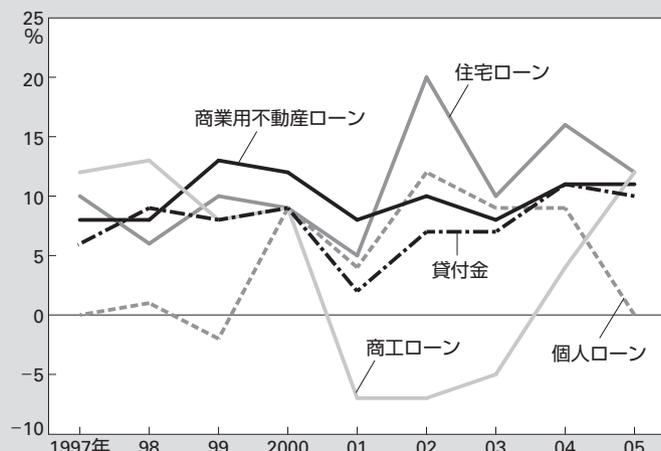
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図6 銀行規模別預金（総資産10億ドル未満）



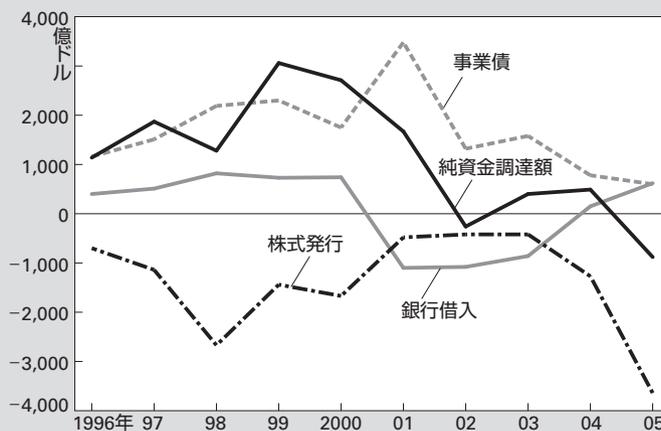
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図7 貸付金の増加率（対前年、全体）



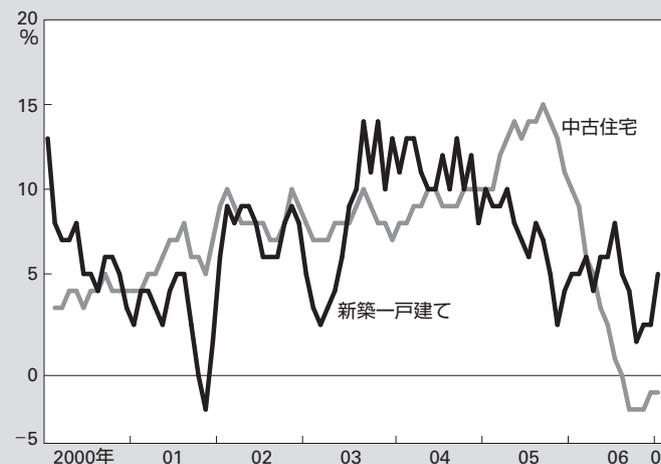
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図8 米国の事業会社による外部資金調達



出所) FRB (連邦準備制度理事会), "Flow of Funds Accounts of the United States" より作成

図9 住宅価格の変動率（前年同月比）



注) 3カ月移動平均
出所) 米国商務省の資料より作成

技術) バブル期には低迷したものの、その後は堅調な個人預金の増加により年率6~11%程度で増加している。しかし、総資産10億ドル未満の中小銀行では、預金の伸び率は全体の約半分程度にとどまっている(前ページの図4)。支店展開、他州の銀行との合併などに乗り遅れた中小銀行の苦戦ぶりが現れている。

また、個人預金の動向を銀行規模別に表したのが、前ページの図5、6である。図3、4の預金の伸び率と同様に、総資産10億ドル以上の銀行では、総預金の増加ペースに準じた個人預金の増加が見られる(図5)。しかし、総資産10億ドル未満の中小銀行ではほとんど増加が見られない(図6)。

一方、貸付金の動きを示したのが図7である。2000年3月をピークにITバブルの崩壊後、図8にあるように、企業の資金需要は急速に減少する一方で、資本市場での事業債による資金調達によって銀行からの借入を圧縮する動きが強まった。このため、企業向け貸付(商工ローン)の伸び率がマイナスとなり、これを受けて総貸付の増加率が急落したが、それ以降は安定した増加ペースとなっている。

2002年から、貸付のなかでもホーム・エクイティ・ローン(住宅価格とローン残高の差額を限度とするローンの借増し)を含む住宅ローンの増加ペースが高いのが目立つ。金融緩和のなかで住宅購入が増大し、つれて住宅価格も上昇したため、住宅ローンの需要が拡大したからである(図9)。

活況が続いた不動産市況は、商業用不動産建設や、土地開発向けの貸付の拡大も引き起こした。図10は、米国の銀行における貸付金

総額の内訳を示したものである。住宅ローンを含む不動産関連貸付額は、1996年に全体の41%だったものが、2005年には56%へと貸付金総額の半分以上にまで増大している。また、住宅ローンの増大で、クレジットカードローンなどと合わせた個人向け貸付総額は、2005年には47%に達し、かつて「商業銀行」といわれた米国の銀行も、個人向け貸付が業務の主体に置かれるようになってきている。

同じく1996年から2005年までの間の預貸率の動きを示したのが、図11～13である。総資産10億ドル未満の中小銀行でこの期間、預貸率は上昇しているのに対して（図11）、総資産10億ドル以上の大手銀行では、わずかだが低下傾向が見られる（図12）。中小銀行では、商工ローンの落ち込みが大手銀行ほどではないのが影響しているものと考えられる。

銀行全体の預貸率はこの間85～90%の高い水準で推移しているが、好調な増加を見せた不動産関係の貸付を除くと、2005年には45%程度へ低下する（図13）。特に大手銀行では、不動産関連貸付のウエイトが中小銀行に比べて大きくなっている。

II 業際業務の自由化

1 ユニバーサルバンク時代の到来

「1999年包括的な金融制度改革法（1999年グラム・リーチ・ブライリー法、The Gramm-Leach-Bliley Act of 1999、以下1999年法）」は、「1933年銀行法（1933年グラス・スティーガル法、The Glass-Steagall Act of 1933）」によって原則として禁止されていた銀行による証券業務を解禁したばかりか、銀行、証券、保険業務のすべてを行うことができる金

図10 貸付金の内訳

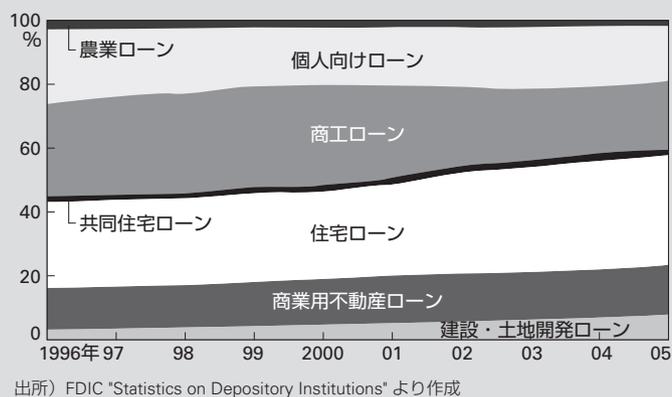


図11 預貸率（総資産10億ドル未満）

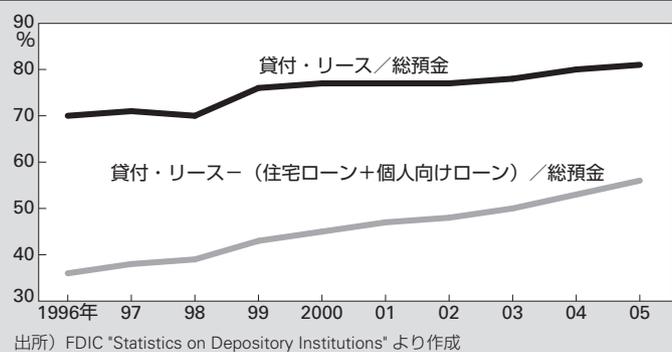


図12 預貸率（総資産10億ドル以上）

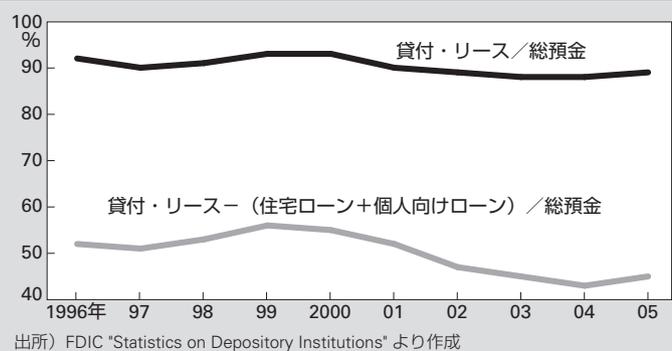


図13 預貸率（全体）

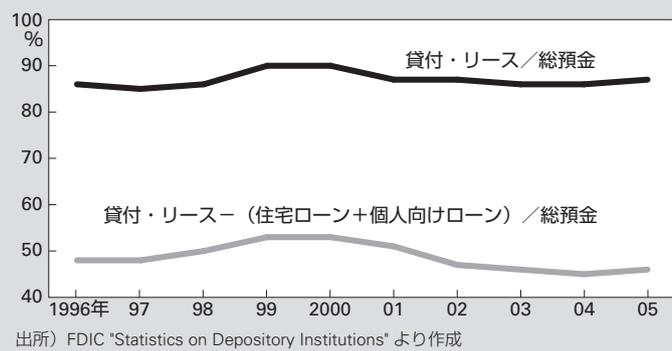
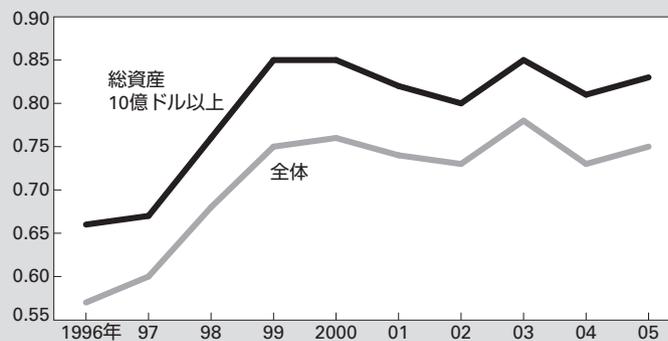
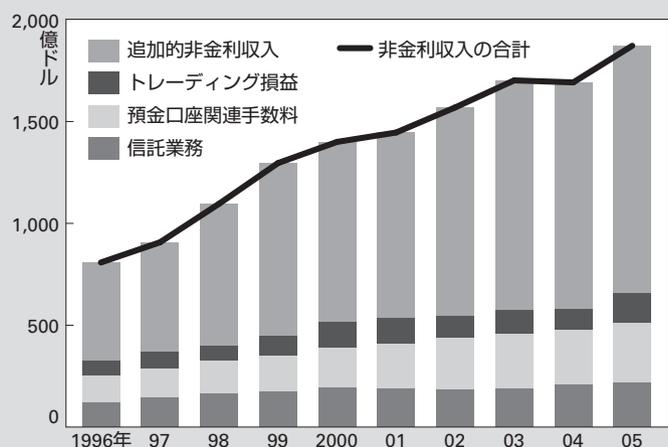


図14 非金利収入比率の推移



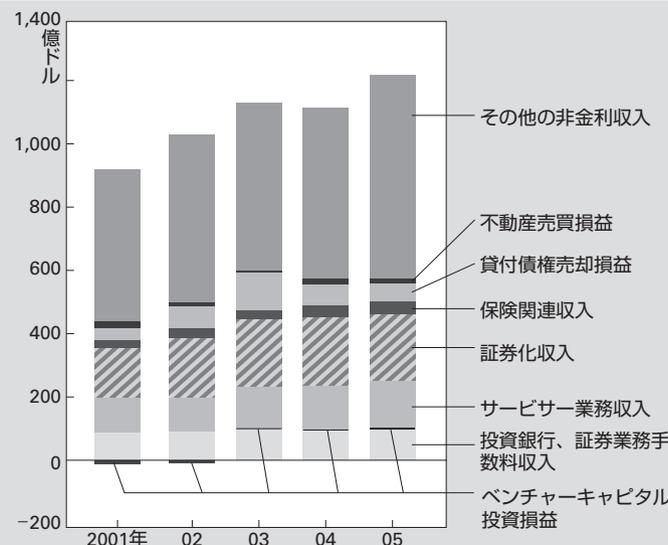
注) 非金利収入比率: 非金利収入(全体) ÷ 純金利収入
出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図15 非金利収入の内訳 (総資産10億ドル以上)



出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

図16 追加的非金利収入の内訳 (総資産10億ドル以上)



注) ベンチャーキャピタル投資損益は、2001年：-7億ドル、02年：-5億ドル、03年：0.5億ドル、04年：3億ドル、05年：7億ドル

出所) FDIC "Statistics on Depository Institutions" より作成

融コングロマリットを誕生させた。

この法律の成立を待たずに、すでに1998年には大手銀行のシティバンクを傘下に持つシティコープと保険会社であるトラベラーグループの合併が発表され、ユニバーサルバンク時代の幕開けを告げていた。

しかし、「1934年証券取引法」(The Securities Exchange Act of 1934、以下1934年法)がそのまま残されたため、SEC(証券取引委員会)は1999年法の施行(2000年5月)に合わせて、1999年法によって改正された1934年法で認められた銀行に対する11の例外業務に限って、銀行の証券業登録を暫定的に免除するための「レギュレーションB」を実施した^{文献3}。これにより、銀行の証券業務はしばらくの間、持ち株会社傘下の証券子会社によって提供されることになった。

2006年6月には、「金融サービス規制救済法(The Financial Service Regulatory Relief Act of 2006)」が連邦議会で成立し、同年10月に大統領が署名し施行された。同法のもとで、SECならびにFRB(連邦準備制度理事会)など銀行監督当局に対して、銀行による証券業務提供のために必要な規制の作成が命令された。

同法では、同法施行後180日以内にSECのレギュレーションBに代わる新しい規制の実施を義務づけた。

同年12月、SEC、FRBなど銀行監督当局が合同で「レギュレーションR」と名づけられた新しい規制案を発表した。同規制案では、あらためて銀行員による証券会社への顧客紹介とその報酬についての規制、信託・受託業務、口座間資金移動、保護預りなどの詳細規制が示されている。2007年2月までの公開ヒ

アリング後、2007年の春以降、初夏前後に銀行の証券業務を監視するレギュレーションRが実施される。

2 銀行の収益構造の変化

図14は、銀行全体の非金利収入（分子）と純金利収入（分母）の比率（非金利収入比率）を見たものである。1999年以降0.2ポイント程度上昇している。これは、1999年法の影響というよりも、金融引き締めによる預金の伸び悩みや金利の上昇のなか、後に見るように、貸付の証券化やそれに伴う債権回収手数料などの増加によるところが大きいものと推測される（図16）。

むしろ、1999年法の影響は2002年以降で銀行が高い非金利収入比率を維持できているところに現れている。ただし、図14から推察できるとおり、1999年法からの恩恵は、合併・吸収で証券業務を拡大することのできた大手銀行ほど大きい。

大手銀行の非金利収入は、金利収入を100とすると85前後まで上昇し、米国の銀行の経営は、非金利収入も非常に重要な収入源になっている。

米国の銀行の非金利収入は信託業務、預金口座手数料、トレーディング損益と追加的非金利収入からなっている。なかでも追加的非金利収入が50%以上を占めている（図15）。

1999年法の施行に合わせ、2001年から公表されるようになった追加的非金利収入の内訳を示したものが図16である。2005年を見て、一番ウエイトが大きいのが、ATM利用手数料、小切手・決済関連手数料や投資信託管理などのデータプロセッシングにかかわる手数料からなる「その他の非金利収入」で、追加的

非金利収入の50%以上を占めている。

米国の銀行における決済、資産管理ビジネスの収益面での重要性ばかりでなく、収益の安定性への貢献度の高まりが現れている。

二番目、三番目に大きいのは証券化収入、それに伴うサービサー業務収入（債権管理回収手数料）である。変動の大きい貸付などの資産売却からの損益を除くと、これらに続いて大きいのが証券業務や保険業務からの収入となっている。

3 重要性を増す非銀行業務

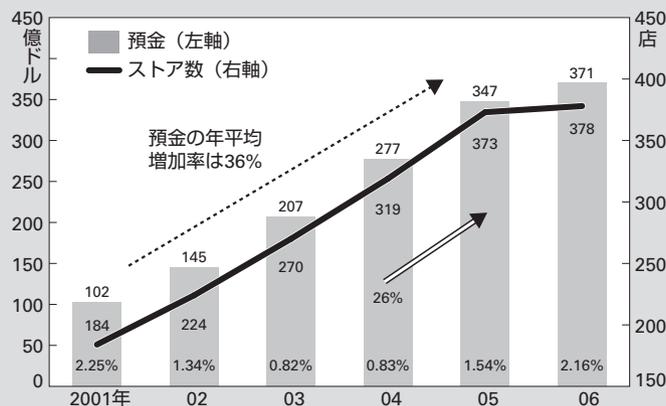
1994年法が、銀行に対して営業地域の選択余地を拡大させたのに加えて、1999年法は証券、保険業への進出を認め、金融ビジネスラインの選択を可能とした。バンク・オブ・アメリカなど一部の大手銀行は、ビジネスライン、営業地域ともにフルライン、全米規模の営業拡大を目指すことになった。しかし、いまだに、真の意味でのフルライン金融業、米国全域での営業体制の整った銀行はない。

シティコープは、1998年のトラベラーグループとの合併で、一時、銀行、証券、保険業のフルライン体制を構築したが、2004年に損害保険子会社、ついで2005年には生命保険子会社をメッツライフに売却し、保険引受事業から撤退した。

米国全土での営業を目指してネイションズ・バンクと合併したバンク・オブ・アメリカも、オハイオ州など米国中部の州にはいまだ営業基盤を持たず、その保有預金シェアはすでに連邦準備銀行（連銀）の規制である預金保有シェア10%の上限に接近しており、米国全州への展開が危ぶまれている。

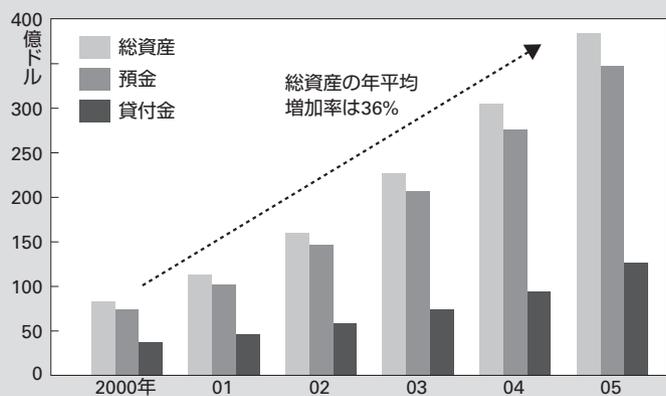
一方、大手銀行に対し、フルラインや米国

図17 コマースバンクのストア数、預金の増加ペース



注1) %は預金コスト
 2) 2006年は第1四半期
 出所) コマースバンクのIR資料より作成

図18 急成長するコマースバンク



出所) コマースバンクのIR資料より作成

全土での営業展開の可能性が小さい中堅銀行の戦略は、以下の3つに大別できる。

第1は、強みとする銀行商品を武器に、近隣地域への営業を拡大する銀行である。無料小切手口座や住宅ローンを、個別あるいは両方を武器に営業地域を拡大し業績を挙げたケースである。コマースバンク、フィフスサード・バンク、ワシントン・ミューチュアル・バンクなどが有名である。

第2は、対象とする顧客と提供する銀行サービスを絞り込み、全米、さらには世界的な

規模での営業展開を目指す銀行である。たとえばそれらには、富裕層ビジネスと証券コストディアン業務（有価証券の保管・管理業務）に特化した、メロン・ファイナンシャル、バンク・オブ・ニューヨークなどが挙げられる。住宅ローンに特化したカントリーワイド・ファイナンシャルもこのケースに入ろう。

第3は、一部非銀行業務を強化することで営業基盤を磐石なものとし、銀行業務の地域拡大を目指すケースである。代表的な銀行としてPNCファイナンシャルがある。

次章では、そうしたユニークな戦略を展開し、好業績、急成長を遂げている銀行を分析する。

Ⅲ 生き残りをかけた中堅銀行の経営戦略

1 コマースバンク

ニュージャージー州に本拠を置くコマースバンクは、1973年に設立された比較的歴史の浅い銀行である。現在では、フィラデルフィア州、ニューヨーク州、コネティカット州、デラウェア州、ワシントンDC、バージニア州、そしてフロリダ州に400を超える支店を展開している。

各支店の外観、内装、施設は統一され、営業時間、提供サービスなども同じである。「支店」をあえて「ストア」と呼び、「銀行業は小売業」との哲学で、「米国で最も便利な銀行」をキャッチフレーズに攻撃的なマーケティングと、休業日を設けない積極営業を展開している。

図17はコマースバンクのストア数と預金の

表3 コマースバンクのバランスシート (2005年)

(単位:百万ドル)					
	残高	金利 (%)		残高	金利 (%)
貸付金	10,810	6.40	有利子預金	23,738	2.00
			当座口座	12,474	2.03
有価証券	20,189	4.90	その他	11,264	—
			借入金	967	3.80
その他	3,007	—	無利子当座預金	7,144	0.00
			その他	2,157	—
資産合計	34,006	—	負債合計	34,006	—

注) 貸付金+有価証券の平均利回り: 5.42% (A)、預金+借入金の平均利回り: 1.61% (B)、粗利鞘 (A)-(B): 3.81%
出所) コマースバンクのフォーム10Kより作成

表4 コマースバンクの収益力

(単位: %)				
	2004年	業界平均	2005年	業界平均
総資産利益率	1.56	1.24	1.60	1.22
株主資本利益率	15.19	14.19	16.19	13.51
自己資本比率	13.57	13.74	13.63	13.61
株価収益率	16.21	18.09	16.49	16.87
効率化比率	59.16	57.52	59.30	55.87

注) 総資産30億ドル以上の銀行の平均値
出所) コマースバンク年次報告書、ABA Banking Journal
"Banking's Top Performers 2006," June, 2006より作成

表5 住宅抵当貸付額のランキング

(単位: 10億ドル)					
2000年の上位貸付金融機関			2005年の上位貸付金融機関		
金融機関	住宅抵当 貸付額	シェア (%)	金融機関	住宅抵当 貸付額	シェア (%)
1 ウェルズ・ファーゴ・バンク	76	7.3	1 カントリーワイド・ファイナンシャル	491	15.7
2 チェース・ホーム・ファイナンス	76	7.3	2 ウェルズ・ファーゴ・バンク	392	12.6
3 カントリーワイド・ファイナンシャル	62	5.9	3 ワシントン・ミュチュアル・バンク	249	8.0
4 バンク・オブ・アメリカ	52	4.9	4 チェース・ホーム・ファイナンス	183	5.9
5 ワシントン・ミュチュアル・バンク	51	4.8	5 バンク・オブ・アメリカ	159	5.1
6 ABNアムロ	24	2.3	6 シティモーゲージ	124	4.0
7 フリート・モーゲージ	23	2.2	7 GMACレジデンシャル	92	2.9
8 PNCモーゲージ	22	2.1	8 アメリカエスト・モーゲージ	80	2.6
9 センダント・モーゲージ	22	2.1	9 GMAC-RFC	64	2.1
10 ホームサイド・レンディング	22	2.1	10 インディマック・バンク	61	1.9
上位10位合計	430	41	上位10位合計	1,895	61
その他	618	59	その他	1,225	39
合計	1,048	100	合計	3,120	100

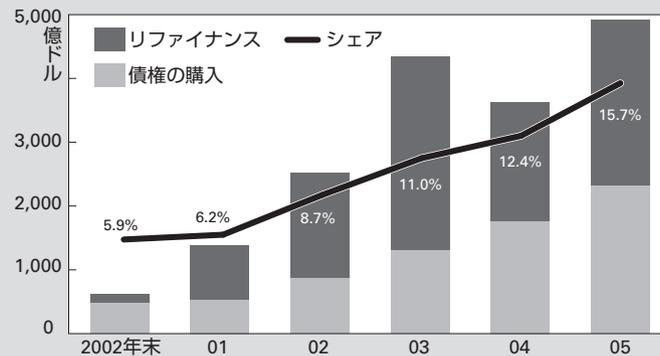
注) 四捨五入のため、計数は必ずしも合計と一致しない
出所) Inside Mortgage Finance より作成

表6 住宅貸付債権回収管理金融機関のランキング

(単位: 10億ドル)					
2000年末の上位金融機関			2005年末の上位金融機関		
金融機関	住宅貸付 債権	シェア (%)	金融機関	住宅貸付 債権	シェア (%)
1 ウェルズ・ファーゴ・バンク	453	8.9	1 カントリーワイド・ファイナンシャル	1,111	12.1
2 チェース・ホーム・ファイナンス	362	7.1	2 ウェルズ・ファーゴ・バンク	1,005	11.0
3 バンク・オブ・アメリカ	336	6.6	3 ワシントン・ミュチュアル	747	8.2
4 カントリーワイド・ファイナンシャル	285	5.6	4 チェース・ホーム・ファイナンス	604	6.6
5 ホームサイド・レンディング	188	3.7	5 シティモーゲージ	403	4.4
6 ワシントン・ミュチュアル・バンク	187	3.7	6 バンク・オブ・アメリカ	368	4.0
7 GMACモーゲージ	173	3.4	7 GMACモーゲージ	289	3.2
8 フリート・モーゲージ	136	2.7	8 ABNアムロ	206	2.3
9 ファースト・ネーションワイド	112	2.2	9 ナショナル・シティ・モーゲージ	170	1.9
10 ABNアムロ	109	2.2	10 PHHモーゲージ	155	1.7
上位10位合計	2,340	46	上位10位合計	5,058	55
その他	2,735	54	その他	4,094	45
合計	5,075	100	合計	9,152	100

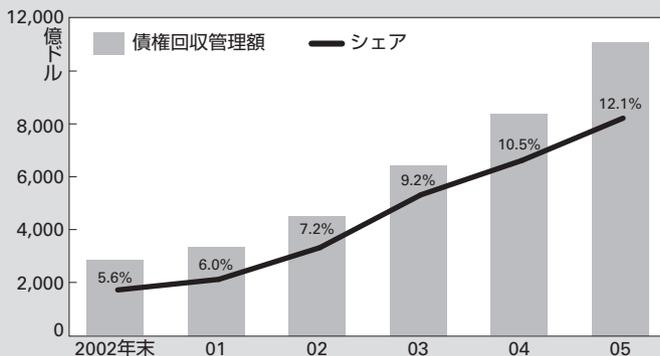
注) 四捨五入のため、計数は必ずしも合計と一致しない
出所) Inside Mortgage Finance より作成

図19 カントリーワイド・ファイナンシャルの年間住宅抵当貸付額の市場シェアの推移



出所) 債権の購入、リファイナンス：カントリーワイド・ファイナンシャル、シェア：Inside Mortgage Finance

図20 カントリーワイド・ファイナンシャルの債権回収管理額と市場シェアの推移



出所) 債権回収管理額：カントリーワイド・ファイナンシャル、シェア：Inside Mortgage Finance

表7 カントリーワイド・ファイナンシャルの軌跡

1969年	住宅ローン金融専門会社として設立。政府住宅ローン金融公庫であるFHA、VAからの住宅ローンの提供事務をニューヨーク州で開始。ニューヨーク州から撤退し、カリフォルニア州に拠点を移す
1980年	支店数が40店に。ファニーメイ(連邦住宅抵当公庫)、フレディマック(連邦住宅金融抵当公庫)向けに売却可能な通常住宅ローンの提供開始
1984年	住宅ローン回収管理債権額が10億ドルを超える
1986年	年間住宅ローン提供額が10億ドルを超える
1993年	年間住宅ローン提供額で住宅ローン金融専門会社中第1位に
1996年	与信基準をゆるめた住宅ローン提供を行う部門を設立
2001年	バージニア州のトレジャリー・バンクを買収し、銀行となる

注) FHA：Federal Housing Administration (連邦住宅貸付局)、VA：Department of Veterans Affairs (退役軍人省)

出所) カントリーワイド・ファイナンシャルのホームページより作成

増加状況を表したものである。ストア数は2001年末の184店から、2006年第1四半期末には378店に倍増、これに合わせるように預金も2001年末の102億ドルが2006年第1四半期末には371億ドルにまで増大した。

戦略商品は、無料の小切手口座とクレジットカードの提供、ならびに利用手数料無料のATMである。ストアの展開は、地域ごとの個人預金量の10%以上を獲得することを目標に、標準化された店舗の新規設置を行っている。①無休、②標準化されたストアの集客力(ブランド力)、③無料ATM、④土曜日・日曜日のストアでのイベント開催、たとえば小銭の紙幣への無料交換——などを武器に、銀行にとって低コストの預金を集めるわけである。

2000年以降の総資産、預金、貸付金残高の状況を示したものが48ページの図18である。総資産、預金の増加ペースはこの間、平均年率36%と非常に高い増加率を達成している。貸付の増加率も平均年率28%と高いものの、預貸率は2005年末で36%程度にとどまっている。資産運用の大半は貸付以外の資産であり、有価証券運用が主体となっている。具体的には、GNMA(連邦政府抵当金庫)、ファニーメイ(連邦住宅抵当公庫)などの政府出資住宅抵当貸付保証機関の保証付きの証券化住宅ローン債権への投資である。

前ページの表3は、2005年のコマースバンクの簡略化したバランスシートを示したものである。貸付金の2倍近い残高となっている有価証券の運用利回りは政府出資機関の保証によって、当然、投資リスクがないため、貸付金のそれに比べてかなり低いものになっている。それでも比較的高い利益を上げられる

のは、預金コストが低いためである。同じ表の注にあるように、粗利率は3.81%と2005年の銀行業界平均値3.5%を10%程度上回っている。

こうした積極的な店舗展開をてことした預金の獲得によって急成長したコマースバンクの税引き後利益は、2000年の800万ドルから2005年には3020万ドル（特別損失計上前）へと拡大した。

49ページの表4は、各種の経営指標でこの収益力を分析したもののだが、総資産利益率、株主資本利益率など、業界平均に比べ良好な数値を上げている。

コマースバンクの高収益力、成長力に対する評価はその株価に表れており、2000年末には17ドルだった株価は、2005年末には34ドルへと上昇した。

2 カントリーワイド・ファイナンシャル

カントリーワイド・ファイナンシャル（以下カントリーワイド）は、米国において住宅ローンの新規契約額および住宅ローン債権回収管理額で、2005年に大手金融機関を抜いて第1位に踊り出た中堅銀行である（49ページの表5、6）。2000年末から2005年までのここ5年間のカントリーワイドの急成長はすさまじく、住宅ローンの新規契約額、住宅ローン債権回収管理額は、それぞれ平均年率51%、31%（図19、20）の増加率を見せている。

カントリーワイドは、1969年、米国独特の住宅ローン斡旋会社であるモーゲージバンカーとして、ニューヨーク州で設立された。設立直後に本拠地をカリフォルニア州に移し、創業当初は、連邦住宅貸付局（FHA：Federal Housing Administration）や退役軍

表8 カントリーワイド・ファイナンシャルの収益構造

	(単位：百万ドル)			
	2003年	2004年	2005年	04年～05年 伸び率
住宅金融部門	2,952	2,336	2,435	4%
銀行部門	287	582	1,074	85%
証券部門	442	479	452	-6%
保険部門	139	160	184	15%
海外部門	26	42	35	-17%
その他	—	(3)	(32)	na
全税引前利益	3,846	3,596	4,148	15%

注) () は損失
出所) カントリーワイド・ファイナンシャルのフォーム10Kより作成

表9 カントリーワイド・ファイナンシャルの資産構成と負債構成

	(単位：百万ドル)				
	資産構成				
	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
転売予定住宅ローン	10,623	15,042	24,104	37,347	36,808
貸付金	3,455	6,082	26,376	39,661	69,865
住宅ローン	262	2,257	21,759	34,196	63,803
その他ローン	3,193	3,825	4,617	5,465	6,062
有価証券	3,484	10,736	12,647	9,834	11,261
その他	19,682	26,199	34,851	41,654	57,151
資産合計	37,244	58,059	97,978	128,496	175,085
	負債構成				
	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
中期債	17,183	19,822	39,948	66,614	76,188
短期借入金	9,453	22,635	32,013	20,465	34,153
預金	675	3,114	9,328	20,013	39,439
その他	9,933	12,488	16,689	21,404	25,305
負債合計	37,244	58,059	97,978	128,496	175,085

出所) カントリーワイド・ファイナンシャルのフォーム10Kより作成

表10 銀行時価総額ランキング（2006年10月9日終値）

順位	銀行名	(単位：億ドル)
		時価総額
1	シティグループ	2,539.3
2	バンク・オブ・アメリカ	2,487.6
3	JPモルガン・チェース	1,636.9
4	ウェルズ・ファーゴ・バンク	1,217.7
5	ワコビア・バンク	1,073.4
6	USバンコープ	600.4
7	ワシントン・ミューチュアル・バンク	417.9
8	サントラスト・バンク	281.2
9	リージョンズ・ファイナンシャル ^{注1}	275.6
10	バンク・オブ・ニューヨーク	271.7
11	PNCファイナンシャル ^{注2}	263.9

注1) アムサウス・バンクとの合併完了後の時価総額
注2) マーカンタイル・バンクとの合併完了後の時価総額
出所) Daw Jones Indexed, Wall Street Journal, October 10, 2006より作成

表11 PNCファイナンシャルとマーカンタイル・バンク

(単位：百万ドル)		
基本計数		
	PNCファイナンシャル	マーカンタイル・バンク
総資産	94,914	17,003
預金	63,493	12,444
過去12カ月の純利益	1,424	290
効率化比率 (%)	65.53	47.08
総資産利益率 (%)	1.58	1.73
自己資本利益率 (%)	16.93	12.59

注) 2006年6月期の計数

収益計数		
	PNCファイナンシャル	マーカンタイル・バンク
個人銀行部門	781	} 188.9
法人金融部門	380	
富裕層向け資産管理部門	—	32.4
ブラックロック (投資信託部門)	365	—
資産管理サービス	208	—
その他	52	4.6

注) 2006年第2四半期の計数
出所) American Banker, October 11, 2006より作成

表12 PNCファイナンシャルの事業構造改革

1982年	ペンシルベニア州法の改正により、州内全域での銀行業務が解禁。プロビデント・ナショナル・バンクとピッツバーグ・ナショナル・バンクが合併し、PNCファイナンシャルが誕生
1986～1995年	ケンタッキー州、デラウェア州、ニュージャージー州の15金融機関を買収し、州際銀行業務を展開 ブラックロック投資信託の一部を買収し、資産運用ビジネスを強化
1999年	投資信託会社へのコンピュータによる資産管理サービスを行うファースト・データ投資サービスを買収
2000年	住宅金融部門をワシントン・ミューチュアル・バンクへ売却
2003～2005年	ニュージャージー州、ワシントンDC、メリーランド州、バージニア州の中堅銀行を買収
2006年	ブラックロックはメリルリンチの投信運用部門を吸収し、受託運用資産は1兆ドルを超える。ブラックロックの持ち分は、PNC 35%、メリルリンチ 49%となる 富裕層向け業務に強く、東南部の州に240支店を持つマーカンタイル・バンクの買収を発表

出所) PNCファイナンシャルのホームページより作成

人省 (VA : Department of Veterans Affairs) の個人向け住宅ローンの申し込み斡旋サービスが主業であった。

1970年代の後半からは、保証付きで住宅ローン債権を証券化する目的で設立された政府出資機関であるファニーメイやフレディマック (連邦住宅金融抵当金庫) への転売を前提に個人向け住宅ローン営業を拡大していった。1996年には、過去の借り入れ履歴が完全でない (利息の延滞や返済不履行などの履歴がある) 個人への住宅ローン業務と、それらローンの証券化事業を開始した。

2001年5月、バージニア州のトレジャリー・バンクを買収し、銀行業へ本格参入、折りしも住宅価格が上昇を見せるなかで資金力の増大をてこに住宅金融業務が急拡大した (50ページの表7)。

カンントリーワイドの住宅金融を中核とした多角化戦略はその設立当初から見られ、保険子会社であるカンントリーワイド保険サービスが会社設立と同時に立ち上げられた。

1990年代後半の住宅ブームのなかで業容を拡大、持ち家家庭への住宅総合保険、生命保険、自動車保険などの販売を拡大した。また、住宅ローン証券化ビジネスへの参入と同時に、1996年にはカンントリーワイド・キャピタルマーケットなど証券関連子会社3社を創設し、自前の証券化ビジネスの強化を図った。

こうした住宅金融を中核としたカンントリーワイドの収益構造を示したのが、前ページの表8である。2005年の税引き前利益の前年比増加率は15%、銀行部門、保険部門が牽引役となっているが、収益の大半は住宅金融部門のものである。住宅金融部門を支えているのは、外部資金調達と銀行預金の高い伸びである。

前ページの表9は、カンントリーワイドの資産、負債構成を見たものである。預金だけで

なく中期債の発行と短期借り入れが、住宅ローンとその証券化ビジネスを支えているのがよくわかる。住宅金融専門会社が銀行業に新規参入した新しいビジネスモデルの特徴を表している。

3 PNCファイナンシャル

2006年10月、PNCファイナンシャルはメリーランド州を拠点とし東南部に240の支店を持つマーカンタイル・バンクの買収を発表した。総額60億ドルの買収は、21億ドルの現金とPNCファイナンシャルの株式5250万株との交換によるものである。この結果、PNCファイナンシャルの時価総額は全米銀行中第11位に踊り出たことになる（51ページの表10）。

この時価総額は、第1位のシティグループと比べれば約10%の規模でしかないが、もともとペンシルベニア州のユニットバンクから成長したことを考えれば、急スピードの成長を遂げたと評価できる。

また、PNCファイナンシャルは、全米第1位の資産運用規模を誇る投資信託会社のブラックロックなど、充実した資産運用部門を持ちながらも、それまで顧客層が薄く対応が遅れていたが、マーカンタイル・バンクの買収により、富裕層ビジネスを拡大し、手数料収入の増大が見込める安定的で効率的なビジネス基盤をつくり上げることができた（表11）。

PNCファイナンシャルの前身はプロビデント・ナショナル・バンクとピッツバーグ・ナショナル・バンクで、1982年、ペンシルベニア州の銀行法の改正により州内での支店開設が解禁されたのを契機に合併し誕生した。その後、州内外の銀行との合併・吸収によっ

て業容の拡大を図った（表12）。

PNCファイナンシャルのユニークな点は、その合併・吸収原資の捻出方法にある。本業からの利益はもちろんのこと、ときには貸付資産の売却、証券化による資金調達や住宅金融部門など、他行にとって魅力のある事業を売却する一方で、自行の得意分野でより収益性を高めることのできる事業分野を購入し、銀行営業地域の拡大を進めたのである。その得意事業分野が、証券投資信託を中核とした資産運用ビジネスと証券投資信託会社の資産管理のバックオフィスサービス業務である。

表13はPNCファイナンシャルの収益構造を表したものである。非金利収入がすでに純金利収入を大幅に上回り、非金利収入のなかでも、資産運用・管理料が約半分を占める安定収入源となっている。景気や金利変動の影響を受けにくい収益構造が、他行に比べて高

表13 PNCファイナンシャルの収益構造

	(単位：百万ドル)			
	2002年	2003年	2004年	2005年
金利収入	2,712	3,172	2,752	3,734
貸付金利息	2,294	1,940	2,043	2,669
有価証券その他利息	878	772	709	1,065
支払金利	975	716	783	1,580
預金利息	659	457	484	981
借入金利息	316	259	299	599
純金利収入	2,197	1,996	1,969	2,154
純金利収入（貸倒引当後）	1,888	1,819	1,917	2,133
非金利収入	3,197	3,257	3,563	4,162
資産運用	853	861	994	1,433
資産管理料	816	762	817	870
預金関連手数料	227	239	252	273
証券売買手数料	195	184	219	225
消費者関連サービス	239	251	264	287
法人関連サービス	526	485	493	511
株式管理益	(51)	(25)	67	96
有価証券売買益	89	116	55	(41)
商品有価証券売買益	} 303	} 384	113	157
その他			289	341
非金利支出	3,227	3,476	3,735	4,333
税引前利益	1,858	1,600	1,745	1,962

注) () は損失
出所) PNCファイナンシャル年次報告書より作成

い株価収益率（19.9倍、2006年10月6日の株価と2006年の予想収益）に表れていると考えられる。

IV 重要性を増すノンバンクビジネス

1 高収益銀行の特徴

表14は、米国の金融業界で高い収益性（ここでは自己資本利益率で評価）を上げる上位25の銀行と、総資産30億ドル以上の全銀行について、経営指標の平均値を比べたものである。両者の自己資本利益率はじつに7%以上

表14 自己資本利益率上位25行のプロファイル

	(単位：%)	
	上位25行平均	全行平均
自己資本利益率	21.02	13.51
総資本利益率	1.69	1.22
非金利収入／全収入	38.41	29.54
貸付金／預金	88.58	95.71
非金利収入／総資産	2.60	1.63
純利鞘	3.69	3.57
資産増加率	9.28	8.32
預金増加率	13.58	9.80
貸付金増加率	14.35	10.75

注) 総資産30億ドル以上の預金金融機関
出所) ABA Banking Journal, June, 2006より作成

の差がある。そのほか上位25行には、全行平均に比べ、以下に示すような3つの特徴がある。

第1は、総資産利益率の高さである。利益が同額であれば、上位25行の総資産額が小さいことを物語っており、すなわち資産活用効率が高いわけである。

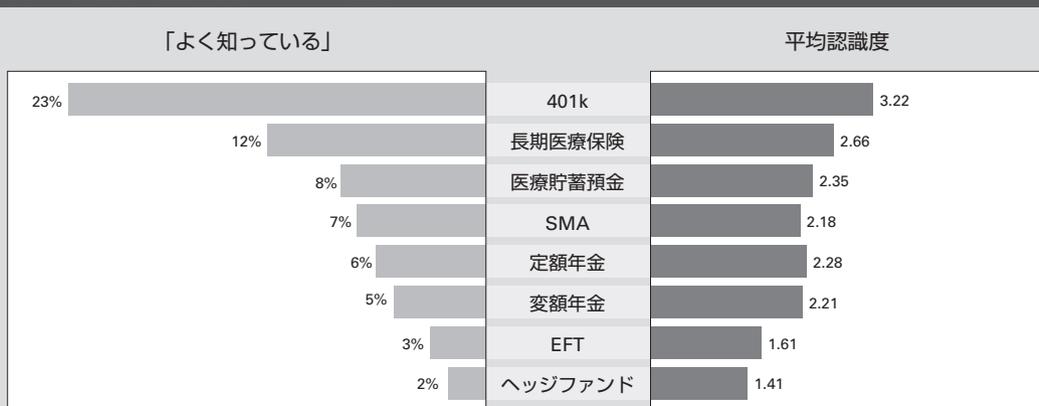
第2は、非金利収入の全収入に占める割合が高いことである。金融業務の自由化で非銀行ビジネスの収益面での重要性が高まっていることを表している。PNCファイナンシャルはその代表的な例の一つであろう。

第3は、上位25行の預金、貸付金の増加率が3%強高くなっているが、総資産増加率は1%弱高いだけにとどまっていることである。カンントリーワイドのケースで見たように、貸付金の売却、証券化などによる資産圧縮が、収益拡大策として貢献しているのであろう。

2 重要度が高まる資産運用ビジネス

金融自由化以前は、銀行にとって預金者に提供できる資産運用商品は預金であった。しかし今や銀行は、証券、保険商品の提供が可

図21 預金者の金融商品についての知識



注1) 平均認識度は「よく知っている」を5、「知らない」を1とした時の平均値
注2) EFT：上場投資信託、SMA：証券運用一任口座
出所) "American Banker/Gallop 2005 Consumer Survey," October, 2005より作成

能になった。証券投資信託、年金保険などは、すでに銀行の窓口で販売されるポピュラーな商品とはなったが、その他の証券、保険サービスは緒についたばかりである。

図21は、預金者の金融商品についての知識度合いについて、米国銀行協会が実施したアンケートの結果である。米国ではすでに長い歴史のある確定拠出年金の401Kを見ても、「よく知っている」と答えているのは全体の23%にすぎない。証券運用一任口座であるSMAや、上場投資信託であるEFTとなると、理解している預金者の比率はさらに低い。

一方、長期的な貯蓄について預金者が相談する金融機関を尋ねたアンケート結果が、表15である。2005年では、銀行、投資信託会社に相談する預金者はそれぞれ38%、30%となっている。銀行に長期的な資産運用に関して相談したい預金者は、かなり存在しており、預金者が銀行に望んでいるのは、証券資産運用商品に関する情報提供であるように推測される。この点は、図22にあるように、「預金者が新しい金融商品について相談する金融機関」について尋ねた回答の41%が、取引金融

機関であることから確認できよう。

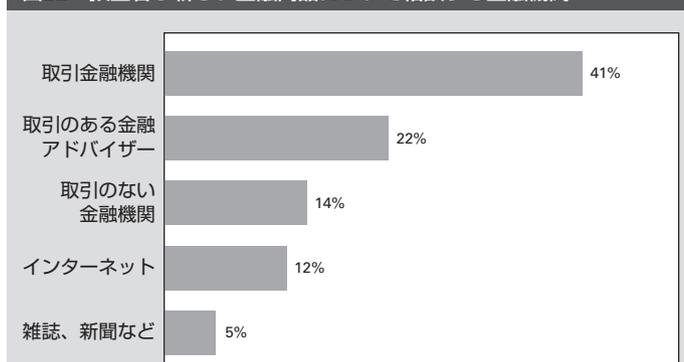
しかし、より具体的に、株式や株式投資信託への投資に関して相談する金融機関を尋ねると、別の調査ではあるが、証券会社や独立系投資プランナーに相談する預金者が増大する（表16、17）。銀行に相談する預金者の比

表15 預金者が長期的な貯蓄の投資相談をする金融機関

	(単位：%)	
	2004年	2005年
銀行	42	38
投資信託会社	26	30
証券会社	17	16
保険会社	5	5
上記機関のすべて	2	2
わからない	9	9

出所) "American Banker/Gallop 2005 Consumer Survey," October, 2005より作成

図22 預金者が新しい金融商品について相談する金融機関



出所) "American Banker/Gallop 2005 Consumer Survey," October, 2005より作成

表16 株式投資の際に利用する専門機関

	(単位：%)		
	1999年	2002年	2005年
専門機関、専門家を活用	57	63	65
総合証券会社	44	47	51
独立系投資プランナー	11	13	19
銀行	7	10	10
保険外務員	2	3	3
会計士もしくは公認会計士	na	2	2
専門機関、専門家を利用しない	45	55	62
発行企業から直接購入	23	32	38
ディスカウント証券会社	27	30	35
店舗のある会社	20	16	22
オンライン取引のみの会社	9	17	16

出所) "Equity Ownership In America, 2005," Investment Company Institute and The Securities Industry Associationより作成

表17 株式投資信託への投資の際に利用する専門機関

	(単位：%)		
	1999年	2002年	2005年
専門機関、専門家を活用	65	73	78
総合証券会社	33	45	52
独立系投資プランナー	20	23	32
銀行	10	12	15
保険外務員	8	6	8
会計士もしくは公認会計士	na	2	4
専門機関、専門家を利用しない	35	39	43
発行企業から直接購入	26	25	28
ディスカウント証券会社	11	16	19
店舗のある会社	10	11	15
オンライン取引のみの会社	1	6	6

出所) "Equity Ownership In America, 2005," Investment Company Institute and The Securities Industry Associationより作成

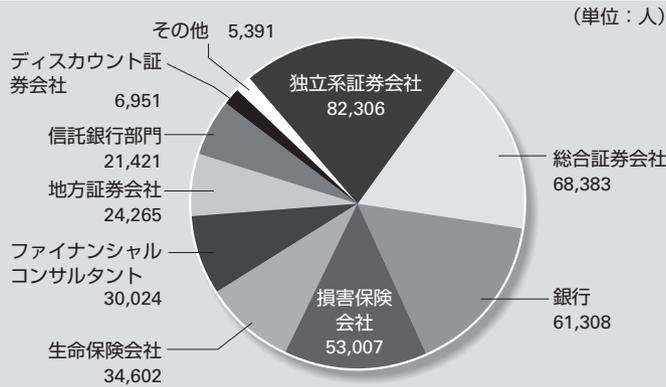
率は10%程度と低いものになっている。

今後、銀行が資産運用ビジネスを拡大するためには、銀行による預金者への証券商品知

識の提供が鍵を握っているように考えられる。すでに銀行における証券商品を取り扱う金融アドバイザー（登録証券外務員）数は、総合証券会社のそれと同程度にまで増大している（図23）。銀行での資産運用ビジネスに関する預金者の知識が深まるのに、あまり時間を必要としないかもしれない。

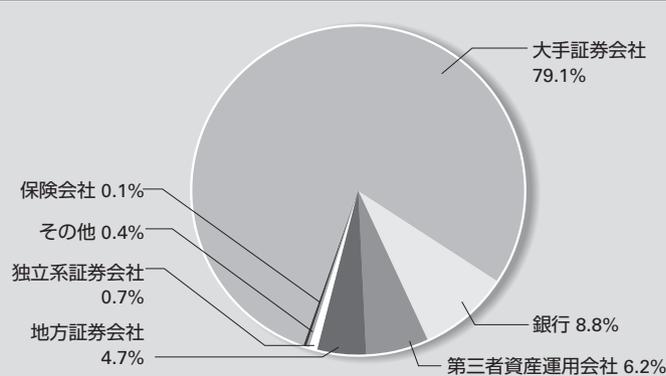
また、銀行はもともとその信託業務のなかで富裕層向けの資産運用業務を手がけている。委託者の要望を資産運用スタイルによりよく反映できるSMAには、銀行のシェアの低さから考えると、新しいビジネスとして力を注ぐ銀行が当然増加しつつあると考えるべきであろう（図24）。

図23 金融アドバイザーの人数



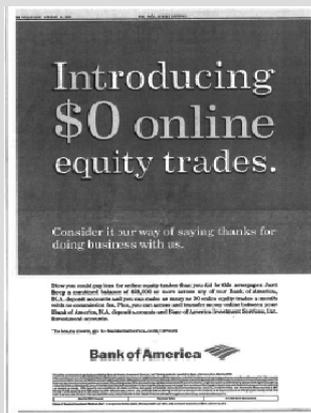
出所) American Banker Special Report Insurance / Investment Products, September, 2006より作成

図24 SMAの提供会社の構成比



出所) American Banker, July 26, 2006より作成

図25 バンク・オブ・アメリカの資産囲い込み



証券預り手数料は半年間で50ドル。ただし、証券時価額が5万ドル以上、もしくはプライベートバンク顧客、バンク・オブ・アメリカに個人小切手口座を保有する顧客、バンク・オブ・アメリカ証券の「アクティブ・トレーダー・プログラム」の会員であれば、免除される

3 ビジネスモデルの再検討

2006年10月、バンク・オブ・アメリカはニューヨーク州など東部8州を手始めに、2万5000ドル以上の預金者に、子会社の証券会社バンク・オブ・アメリカ証券でのオンライン株式取引手数料を無料（ただし、月に30回までに限る）とすると発表した。今後、全米で同様のサービスを展開する計画である。合計2万5000ドルの預金の種類は問わず、小切手口座保有者などは、証券預り手数料（半年50ドル）も無料になる。オンライン株式取引を餌にした、資産の囲い込み戦略が展開され始めたのである（図25）。

バンク・オブ・アメリカのこの戦略の背景には、ディスカウント証券会社間の競争激化に伴う手数料の引き下げ攻勢があった。預り証券残高などの条件つきながら、すでに一部のディスカウント証券の株式取引手数料は8ドル前後にまで低下しており、ウェルトレードでは、預り証券残高が2万5000ドル以上で

出所) Wall Street Journal, October 11, 2006より作成

あれば、手数料を無料としている（表18）。

売買手数料競争が激化するなかで、ディスカウント証券会社の経営は脱手数料化の傾向が一層強まっていた。表19は、ディスカウント証券最大のチャールズ・シュワブの収入構造を示したものである。売買手数料収入比率は20%を下回る一方、資産運用・管理手数料、純金利収入が全体の80%近くに拡大している。ディスカウント証券会社がオンライン株式の売買手数料を無料にする日は、かなり近くにまで迫りつつあると考えられる。

こう考えると、バンク・オブ・アメリカの戦略は、オンライン株式売買サービスの将来を見通し、他社が売買手数料を無料とする前に、預金集めのために無料オンライン取引を利用する戦略であることがわかる。

いずれにしても、銀行にとって証券、保険業務への参入は、新しい金融ビジネスモデルの構築機会となった。バンク・オブ・アメリカのケースに見るように、参入可能となったそれぞれのビジネスの現状、将来性を見据え、収益の源泉となるビジネスを明確に定めた参入戦略、ビジネスモデルの構築が、新規参入の鍵を握っていると考えられる。

参考文献

- 1 Christopher Marquis: "History, Geography and The Institutional Transformation of US Banking Since 1896," August 30, 2004
- 2 Susan McLaughlin "The Impact of Interstate

表18 ディスカウント証券会社の株式売買手数料

証券会社	売買手数料	割引条件
チャールズ・シュワブ	9.95～12.95ドル	預り証券残高100万ドル以上、もしくは過去12カ月の売買回数が120回以上
Eトレード	6.99～12.99ドル	四半期ごとの売買回数が1500回以上
フィデリティ	8.00～19.95ドル	預り証券残高100万ドル以上、もしくは預り証券残高が2万5000ドル以上で年間売買回数が120回以上
TDアメリトレード	9.99ドル	なし
ウェルトレード	0～19.95ドル	証券、預金残高合計で2万5000ドル以上

出所) 各社資料、Wall Street Journal, July 1, 2006より作成

表19 チャールズ・シュワブの収入構造

	(単位: 百万ドル)	
	2005年1～9月	2006年1～9月
資産運用・管理手数料	1,683 (51.2%)	1,910 (49.2%)
純金利収入	902 (27.5%)	1,218 (31.4%)
売買手数料	581 (17.7%)	606 (15.6%)
その他	118 (3.6%)	146 (3.8%)
総収入	3,284 (100.0%)	3,880 (100.0%)

注) () 内は構成比
出所) チャールズ・シュワブのニュースリリース (2006年10月16日) より作成

Banking and Branching Reform : Evidence from the States," *Current Issues on Economics and Finance*, FRB of New York, May 1995

- 3 安岡 彰「変貌したアメリカのリテール証券市場 (下)」『知的資産創造』2005年12月号を参照

著者

安岡 彰 (やすおかあきら)

研究理事

専門は金融市場分析、金融機関経営など