

## フリート・ファイナンシャルとバンク・ボストンの合併 －総合金融サービス業者への転換を目指す米国地方銀行－

1999年3月14日、ニュー・イングランド地方の大手地銀フリート・ファイナンシャルとバンク・ボストンが合併を発表した。両行は、合併による体力強化と、銀行業務の大幅な効率化に伴う生産性向上を狙いとしている。また前者は97年にディスカウント・ブローカーを、後者は98年に投資銀行を買収して非金利収入の拡大を目指しており、新銀行は8事業部門の収益構成比がいずれも2割以下の多角化金融サービス業者となる。

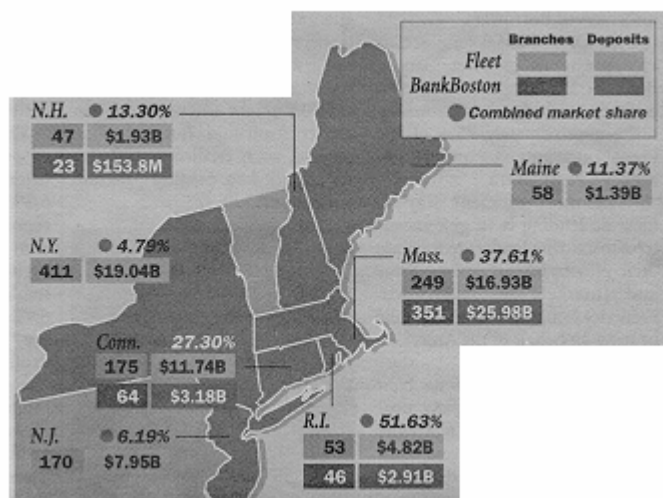
### 1. 合併の概要

1999年3月14日、ともにニュー・イングランド地方を主要営業基盤とするフリート・ファイナンシャルとバンク・ボストンが、対等合併を発表した。合併価格は約160億ドルで、バンク・ボストン株主は、同社1株に対してフリート株を1.1844株受け取る。新銀行持株会社の名前はフリート・ボストンとなるが、その傘下の銀行及びその他系列会社のブランド名は、今後検討していく模様である（ただし南米部門は、バンク・ボストン名を維持）。

新銀行会長兼CEO（最高経営責任者）は、最初に現フリート会長兼CEOのMurray氏がつとめる。その後、現バンク・ボストン会長兼CEOのGifford氏が2001年にCEOを、2002年に会長職を引き継ぐ予定である。取締役会メンバーは、フリート側の12人、バンク・ボストン側の10人で構成する。

両行の営業基盤は重複しており、ロードアイランド州で51.63%、マサチューセッツ州で37.61%、コネチカット州で27.3%の預金シェアを獲得することになる。しかし、これは独占禁止法に抵触する可能性があるため、預金残高合計の約1割にあたる130億ドルを売却する予定である。

図1 フリート・ボストンの営業基盤



(出所) Sheshunoff Information Services, 各社資料  
 (“Fleet-BankBoston Merger Built on Cutting Jobs and Branches”, March 16, 1999 American Banker 掲載)

## 2. 背景

### 1) 合併により急成長を遂げたフリート・ファイナンシャル

#### (1) 総資産の拡大と効率化

フリート・ファイナンシャルの起源は1791年創業のプロビデント・バンクにまで遡るが、合併を繰り返して総資産を急速に拡大させたのは、1982年、Murray氏がCEOとなつて行名をフリート・ファイナンシャル・グループと改めた後のことである<sup>1</sup>。88年のノースター銀行との対等合併に続き、91年に破綻したバンク・オブ・ニュー・イングランドを買収して、バンク・ボストンを抜き、ニュー・イングランド地方最大の銀行となった(表1)。また同行は95年、前年の州際業務規制<sup>2</sup>の事実上の撤廃を受け、その後相次いだ米銀大型合併の先陣を切ってショーマットを買収し、さらに英国ナショナル・ウェストミンスター銀行の米国支店網も掌中に収めた。両買収により、フリートの総資産は7割増の877億ドル(96年6月)となり、総資産ランキングでは全米11位となった。

営業基盤を同じくする銀行同士の買収・合併の目的は、重複業務の整理に伴う生産性の向上であった。これは同行が、伝統的銀行業務の成長余力に限界を感じていたからに他ならない。実際、87~98年のフリートの総資産は50%増であったが、行員数は24%減となっている。(表2)。

<sup>1</sup> 以下の記述は主に Spiegel, John, Alan Gart and Steven Gart *Banking Redefined*, Irwin 1996による。

<sup>2</sup> 米銀銀行は、州を越えた支店展開を原則禁止されていた。

表 1 Fleet Boston の事業再編

|     | Fleet   |   | 米国銀行業務<br>買収・合併        | BankBoston   |   |
|-----|---|---|------------------------|--|---|
|     | 売却  | 買収  |                        | 買収   | 売却  |
| 88年 |   |   | Norstar                |  |   |
| 91年 |   |   | Bank of New England    |  |   |
| 93年 |   |   |                        | Society for Savings  | 消費者金融 Fidelity Acceptance                             |
| 95年 |   |   | Shawmut、英Natwestの米国支店網 |  | リクレーション車両専門金融 Ganis、消費者金融 Century Acceptance          |
| 96年 | サブプライム消費者金融 Fleet Finance、Fleet Real Estate Capital |   |                        | BayBank  | モーゲージ・バンキング業務をBarnet Bankとの合併HomeSideに                |
| 97年 | サブプライム・モーゲージ・バンキング Option One、法人信託、自動車ローン・ポートフォリオ   | 投信会社Columbia、デイスカウト・ブローカー Quick & Reilly、カード会社Advantaのカード・ポートフォリオ |                        |  | Ganis、Fidelity Acceptance、カード業務をBank of Montrealとの合併に |
| 98年 |   | Merrill Lynch Specialists、Sanwa Business Credit                   |                        | Deutsche Bank Argentina、投資銀行Robertson Stephens、ウルグアイのカード・消費者金融会社 OCA | HomeSideの26%  |
| 99年 | Fleet Boston  |   |                        |  |   |

(出所) 両行年次報告書、新聞記事等より NRIA 作成

表 2 行員数推移

(人、億ドル)

|                     | 行員数    |        | 総資産  |       |
|---------------------|--------|--------|------|-------|
|                     | 87年末   | 98年末   | 87年末 | 98年末  |
| Fleet               | 17,500 |        | 245  |       |
| Bank of New England | 18,752 |        | 294  |       |
| Shawmut             | 6,921  |        | 108  |       |
| Natwest             | 3,986  |        | 48   |       |
| 合計                  | 47,159 | 35,612 | 695  | 1,043 |
| (対87年増加率)           |        | -24%   |      | 50%   |
| BankBoston          | 20,200 |        | 341  |       |
| BayBank             | 5,684  |        | 85   |       |
| 合計                  | 25,884 | 24,500 | 426  | 735   |
| (対87年増加率)           |        | -5%    |      | 73%   |

87年以降、Fleet 及び BankBoston と合併・買収した銀行の87年時点の総資産及び行員数を合計し、98年の両行と比較した。

(出所) Ranking the Banks, American Banker より NRIA 作成

## (2) 非銀行業務の取捨選択

このような戦略に沿って、フリートは、不良資産処理とリストラがほぼ終了した90年代

半ばから、注力分野の見直しと、資本の再配分を行い始めた。

第一に、中核となる銀行業務とは異質の顧客ベースを持ち、シナジー効果が見込めない事業、成長が見込めない事業を売却した。具体的には、96年～97年、サブプライムと呼ばれる信用度の低い顧客向けの消費者金融（フリート・ファイナンス）やモーゲージ・バンキング（オプション・ワン）等から撤退した。

第二に、①提供商品・サービス、顧客層等の拡大、②伝統的銀行業務よりも高い利益率と成長率、③既存業務の強化、のいずれかが見込める業務を今後の資本投下分野と規定し、競争力のない事業については、買収による補完を行った（表 3）。

例えば 97年、同社は、①中堅運用会社コロンビア、②3大ディスカウント・ブローカーのクイック&ライリー、③カード会社大手のアドバンタ（カード・ポートフォリオのみ）を買収した。①のコロンビアの投資信託残高は、株式運用比率が72%となっており、MMF比率が半分弱のフリートの自社投信（ギャラクシー・ファンド）を、品揃え面で補完した。また、クイック&ライリー（リテール顧客数100万人）とアドバンタ（同600万人）は、営業基盤が偏るフリート（同400万人）に、全米ベースの顧客をもたらした。販売チャネルの観点からも、クイック&ライリーは、店舗・電話はもちろん、子会社のシュアトレードも含めた3種類のインターネット・チャネルを<sup>3</sup>、アドバンタはダイレクト・メールとテレマーケティングのノウハウを、伝統的銀行店舗による商品提供が中心となっているフリートに持ち込んだ。

さらにクイック&ライリーの買収により、フリートは、証券売買の前線のみならず、取次・注文執行から値付けまでを自社で行うことのできる垂直統合体制を実現した（大手米銀は、証券取引の事務処理は外部委託することが少なくない）。クイック&ライリーは傘下に3大クリアリング業者のUSクリアリング、NYSEスペシャリスト第2位のJJC及び大手NASDAQマーケット・メーカーのUSCCトレーディングを所有していたからである。そのうえ、98年には、メリル・リンチのスペシャリスト部門も買収し、銀行系列唯一かつ米国最大のスペシャリスト業者となった<sup>4</sup>。

同じく98年に買収した三和銀行の米国ファイナンス・カンパニーであるサンワ・ビジネス・クレジットも、既に銀行系ファイナンス・カンパニー大手となっていたフリート・クレジット・コーポレーションの顧客ベースを、業種的にも地域的にも拡大した。

以上の買収により、フリートは、個人向業務（銀行、証券、カード、モーゲージ等）の充実した金融サービス業者となりつつあった（図 2）。

表 3 買収による業務補完

<sup>3</sup> 大崎貞和『インターネット証券取引の真実』（日本短波放送、1999年）参照。

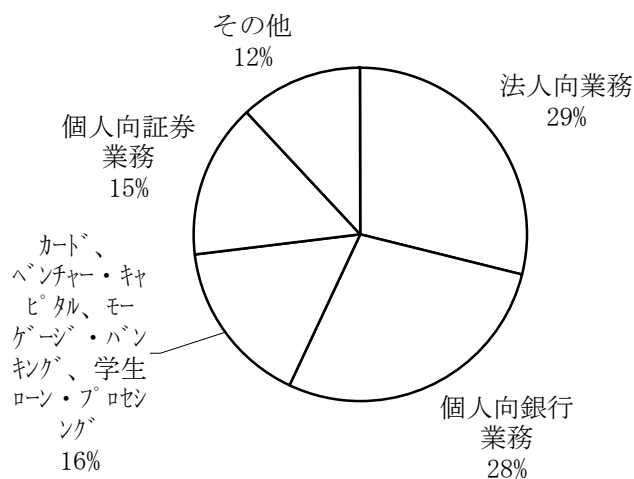
<sup>4</sup> 99年5月3日に発表されたスペア・リーズによるエクイトレードの買収が実現すれば、フリート・スペシャリストは第2位となる。

フリート・ファイナンシャルとバンク・ポストンの合併  
 —総合金融サービス業者への転換を目指す米国地方銀行—

|                    | Fleet   | 買収された企業  |
|--------------------|---|--|
| 銀行業務他<br>営業チャネル    | <i>Fleet Bank</i> —銀行リテール顧客400万人、<br>自営業者顧客30万人、モーゲージ会社顧<br>客100万人<br>ニューイングランド中心、1,200店舗、<br>2,400ATM、コールセンター対応件数8,000万<br>件、PCバンキング顧客10万人 |  |
| 証券ブローカレッジ          | <i>Fleet Brokerage</i> —銀行店舗・コールセン<br>ター中心。証券外務員（57人）、顧客<br>数30万人   | <i>Quick &amp; Reilly</i> —店舗（118店）、証券外<br>務員（557人）、コールセンター、インターネット。傘下<br>にインターネット限定証券会社Suretradeも持<br>つ、顧客数100万人。 |
| クリアリング<br>マーケットメーク | <i>Fleet Clearing</i> —顧客数6社  | <i>US Clearing</i> —顧客数340社<br>大手NYSEスポンジヤリストJJC、店頭株マーケット・メ<br>ーカーUSCC   |
| 資産運用<br>カード        | ロード投信 <i>Galaxy</i> 、MMF比率46%<br><i>Fleet Credit Card</i> —典型的な銀行系<br>カードのマーケティング   | ロード投信 <i>Columbia</i> 、株式比率72%<br><i>Advanta</i> —顧客数600万人、データベース・マーケティ<br>ングに基づくダイレクト・メールとテレマーケティングのノウハウ          |
| 資産担保融資・リース         | <i>Fleet Capital Corp</i> —輸送機器関連<br>業界に強い  | <i>Sanwa Business Credit</i> —ハイテク業界に強い  |

(出所)各種資料より NRIA 作成

図 2 98年 Fleet 収益構成比



(出所) Fleet

2) 南米・法人向業務を強みとする米国最初の銀行バンク・ボストン

### (1) ボストン商人御用達銀行としての伝統

米国最古の銀行であるバンク・ボストンは、自国の銀行と取引することを望んだボストンの輸出入業者達によって1784年に設立されたと言われており、伝統的に法人業務に強い。リテール業務に本格的に参入したのは1923年になってからのことである。また、ニュー・イングランドの羊毛商人と共にアルゼンチンに進出し、1917年、ブエノス・アイレスに最初の海外店舗を設立した。その後、1947年にはブラジルにも店舗を開設し、南米での確固たる地位を築いていった。

ところが、80年代後半には海外向け融資（特に南米向け）が、90～93年にかけてのニュー・イングランド地方の景気後退期には商業用不動産関連融資が不良資産化し、2年連続で損失を計上した（図3）。そこでバンク・ボストンは、より安定的な個人部門の強化につとめて（米国内の個人向ローン比率は93年の2割から、95年の3割まで上昇）建て直しを図り、94年の税引後利益は、不良資産問題以前の水準まで戻った。

しかし、前述の州際業務規制の緩和をきっかけとした銀行再編の動きが活発化する中で、バンク・ボストンは独立性を維持するためにも、戦略の転換を迫られた。そこで同行は、資源を①法人業務、②南米業務、③ニュー・イングランド地方に限定した個人向け業務、に集約し、これらに特化した業務限定金融機関としての生まれ変わりを目指していた（図4）。

第一に、非中核業務については、消費者金融（フィデリティ・アクセプタンス）やリクリエーション車両専門金融（ガニス）等、93～94年に買収したばかりの部門も含めて売却した。また、多くの銀行が非金利収入源として注目しているモーゲージ・バンキングやカード業務についても、同社の場合は上記の3事業分野に当てはまらないため、合弁会社を設立して業務を移管した。

第二に、同じくニュー・イングランド地方を営業基盤とし、個人向業務を強みとするベイバンクを買収して、銀行業務を強化した。また、法人業務のワンストップ・ショッピング志向が強まる中、バンク・ボストンには株式引受業務が欠けていたため、これを得意とする中堅ブティック型投資銀行のロバートソン・スティーブズを買収した。ロバートソン・スティーブズは97年、バンカメリカに買収されたが、ライバル社のモンゴメリー・セキュリティーズを買収したネーションズ・バンクとバンカメリカが合併したため<sup>5</sup>、身売り先を探していたのである。さらに南米でも98年、ドイツ銀行のアルゼンチン業務や、ウルグアイの消費者金融会社（OCA）等の買収を積極的に行った。

<sup>5</sup> 沼田優子「米国における証券会社買収」『資本市場クォーターリー』97年夏号、「加速化する米銀のスケール競争」『資本市場クォーターリー』98年春号参照

図 3 BankBoston、Fleet Financial 収益推移

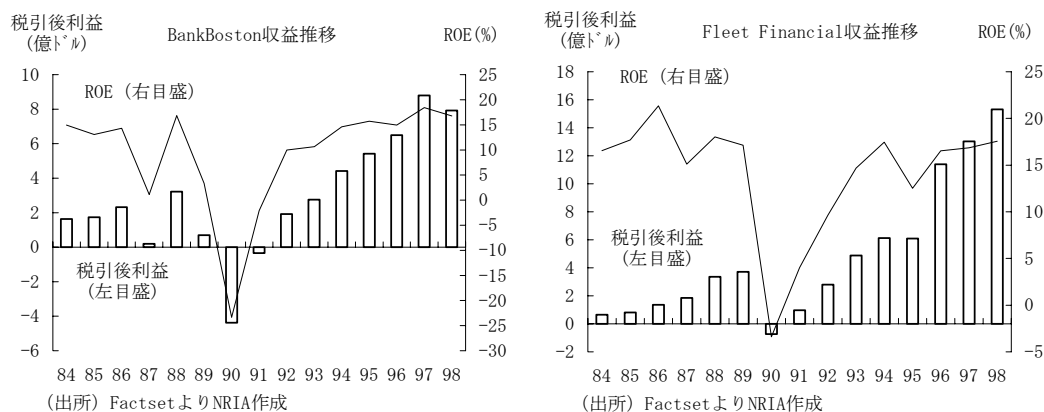
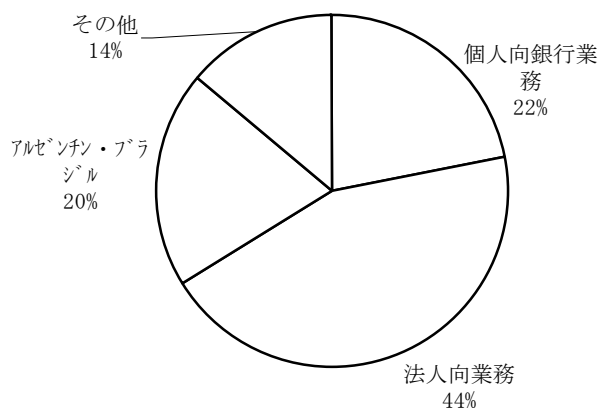


図 4 98年 BankBoston 収益構成比



(出所) BankBoston

### 3) 絞り込み戦略に対する厳しい評価

バンク・ボストンのこうした絞り込み戦略は成功するかに見えたが、98年に入り、ロシア危機の影響が南米にも及ぶようになると、同行の業績の不安定さが露呈した。

第一に、南米におけるクレジット・リスクが高まる中で、バンク・ボストンの同地域に対する高エクスポージャーが懸念された。実際は、南米地域において「質への逃避」が発生した結果、「老舗」的な存在であったバンク・ボストンは、むしろ同地域での業績を伸ばした(表 4)。しかし、米国最大のシティグループの1割の総資産で、米国最大級の南米エクスポージャーを抱えることは、受け入れられなかったようである(図 5)。

第二に、98年後半は、ロバートソン・スティーブズズの得意とする米国内新規公開市場が伸び悩んだ。またわずか1年で親会社が変わるといふ混乱の中、ロバートソン・スティーブズズの設立者の一人であるロバートソン氏をはじめとした人材の流出が見られたこともあり、買収価格8億ドルは割高であったとの見方が強まった。

第三に、リテール業務においてもベイバンクとの統合や、それに伴うコスト削減の遅れが報道されるようになった。

このように、絞り込み戦略が裏目に出たため、バンク・ボストンの株価は98年の7月の59 1/16ドルから10月の25 3/4ドルまで急落し、格好の買収ターゲットとして見られるようになっていた(図6)。

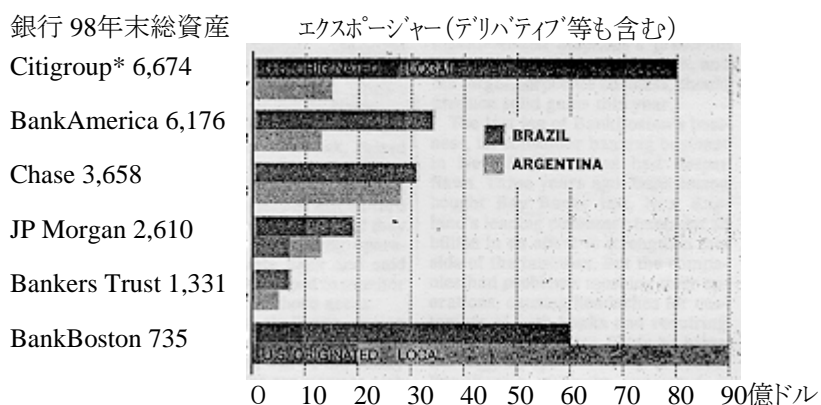
表4 BankBostonの南米業務税前利益

(億ドル)

|    |      |
|----|------|
| 94 | 0.92 |
| 95 | 1.56 |
| 96 | 2.22 |
| 97 | 2.62 |
| 98 | 3.33 |

(出所) Fleet/BankBoston

図5 南米エクスポージャー比較

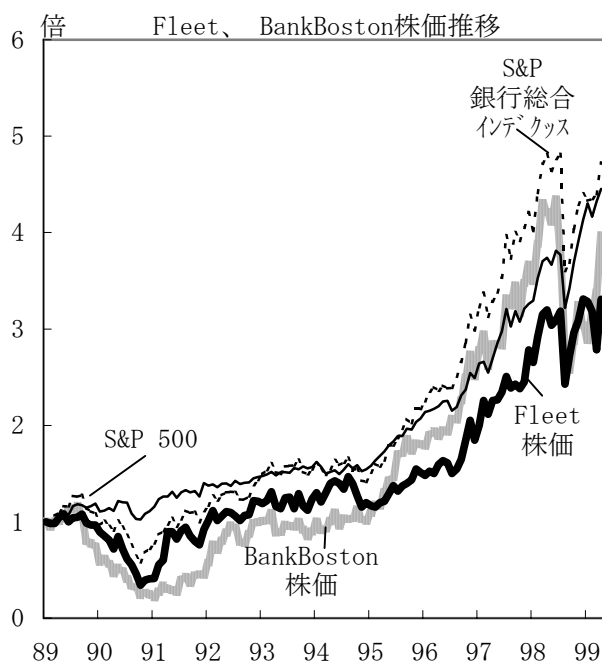


\* 98年第3四半期

(出所) 各社 (“Walking a Brazilian High Wire”, February 19, 1999 New York Times 掲載)  
資料を一部修正



図 6 Fleet, BankBoston 株価推移



### 3. 合併の狙い

#### 1) 大型化による競争力の強化

フリート、バンクボストン合併の第一の狙いは、総資産・自己資本の拡大に伴う競争力の強化である。98年、本格的な金融コングロマリットのシティグループ<sup>6</sup>が生まれ、これに触発されたかのように、大手トップ10行のうちの6行が、互いに合併して巨大化するという、大掛かりな業界再編が行われた(表5)。フリート・ボストンの合併も、上位行としての生き残りを賭けて、これに追随した動きと見られている。

また、海外エクスポージャーの高いバンク・ボストンにとっては、リスクを吸収する「クッション」が不可欠であった。実際、バンク・ボストンは、不良資産4億ドルの半分以上を海外業務資産で占めていたが、自己資本も厚く、業務多角化によるリスク分散を進めてきたフリートと合併することにより、不良資産比率(対ローン)を0.94%から0.61%まで下げることになる(表6)。

<sup>6</sup> 沼田優子「世界最大の金融機関シティグループの誕生」『資本市場クォーターリー』98年春号参照。

表 5 98年銀行総資産ランキング

(億ドル)

|    | 銀行名           | 総資産   | 98年に大型合併を行った銀行 |
|----|---------------|-------|----------------|
| 1  | Citigroup     | 6,674 | ○              |
| 2  | BankAmerica   | 6,176 | ○              |
| 3  | Chase         | 3,658 |                |
| 4  | Bank One      | 2,614 | ○              |
| 5  | JP Morgan     | 2,610 |                |
| 6  | First Union   | 2,373 |                |
| 7  | Wells Fargo   | 2,024 | ○              |
|    | Fleet Boston  | 1,778 |                |
| 8  | Bankers Trust | 1,331 |                |
| 9  | Fleet         | 1,043 |                |
| 10 | SunTrust      | 931   |                |
| 11 | National City | 882   |                |
| 12 | Keycorp       | 800   |                |
| 13 | PNC           | 772   |                |
| 14 | US Bancorp    | 764   |                |
| 15 | BankBoston    | 735   |                |

(注) 「大型合併」は、97年総資産ランキング10位以内の銀行同士の合併及び Citicorp と Travelers(Citigroup)の合併を指す。(出所) Fleet/BankBoston 資料等より NRIA 作成

表 6 Fleet Boston 貸借対照表

(億ドル)

|            | BankBoston |        | Fleet    |        | Fleet Boston |        |
|------------|------------|--------|----------|--------|--------------|--------|
| 総資産        | 735.13     |        | 1,043.82 |        | 1,778.95     |        |
| ローン        | 428.06     | (100%) | 693.96   | (100%) | 1,122.02     | (100%) |
| 商工業向       | 162.94     | (38%)  | 366.82   | (53%)  | 529.76       | (47%)  |
| リース        | 15.26      | (4%)   | 42.25    | (6%)   | 57.51        | (5%)   |
| 商業用不動産     | 40.86      | (10%)  | 53.74    | (8%)   | 94.60        | (8%)   |
| 住宅用不動産     | 43.29      | (10%)  | 93.14    | (13%)  | 136.43       | (12%)  |
| 個人向        | 29.36      | (7%)   | 133.16   | (19%)  | 162.52       | (14%)  |
| 海外         | 136.35     | (32%)  | 4.85     | (1%)   | 141.20       | (13%)  |
| 負債         | 686.96     |        | 949.73   |        | 1,636.69     |        |
| 預金         | 485.00     | <100%> | 696.78   | <100%> | 1,181.78     | <100%> |
| 海外         | 135.00     | <28%>  | 38.18    | <5%>   | 173.18       | <15%>  |
| 株主資本       | 48.17      | 7%     | 94.09    | 9%     | 142.26       | 8%     |
| 貸倒引当金      | 7.54       |        | 15.52    |        | 23.06        |        |
| 不良資産       | 4.02       |        | 2.82     |        | 6.84         |        |
| 貸倒引当金/ローン  | 1.76%      |        | 2.24%    |        | 2.06%        |        |
| 不良資産/ローン   | 0.94%      |        | 0.41%    |        | 0.61%        |        |
| 貸倒引当金/不良資産 | 188%       |        | 550%     |        | 337%         |        |

(注) 数字は98年。( )はローンに占める比率。<>は預金に占める比率。株主資本比率は総資産に対する比率。

(出所) 両行資料より NRIA 作成

## 2) 銀行業務の効率化

これまで両行が、営業基盤の重複する銀行と合併して、効率化を進めてきたことは述べたが、ニュー・イングランド地方における銀行再編の動きは、今回の合併で最終段階に入ったと言えよう。87年に存在した同地方の大手銀行7行（全米総資産ランキング100位以内）のうち、ステート・ストリートを除いた6行が、今回の合併でフリート・ボストン1行に集約されたからである。残されたステート・ストリートも、99年5月7日、銀行業務部門を売却し、資産運用及び証券プロセッシングに特化した金融機関として生まれ変わることを発表した<sup>7</sup>。

具体的なコスト削減計画は、バンク・ボストンの金利負担を除く総費用の2割にあたる年間6億ドルと発表されている（表7）。その半分は人件費で、その他の2億ドルは支店売却によって削減される費用である。行員数では、8%にあたる5,000人程度の削減が見込まれている。両行は、このコスト削減を2001年までの2年間でほぼ達成できると表明している。

表7 合併によるコスト削減効果推定

(億ドル、%)

|        | 推定削減<br>金額<br>(a) | 非金利費用(98年) |                   | (a)/(b) |
|--------|-------------------|------------|-------------------|---------|
|        |                   | Fleet      | BankBoston<br>(b) |         |
| 人件費    | 3                 | 19         | 16                | 18%     |
| 施設・機器費 | 1                 | 6          | 4                 | 25%     |
| その他    | 2                 | 15         | 9                 | 23%     |
| 合計     | 6                 | 41         | 29                | 21%     |

(出所) Fleet/BankBoston 資料より NRIA 作成

## 3) 業務補完

伝統的に個人業務に強いフリートと、法人業務に強いバンク・ボストンの合併は、互いの顧客に商品・サービスをクロス・セルする機会が高いと見られている（表8）。例えば、バンク・ボストンの個人顧客にフリートの証券・投資信託サービスを、またフリートの法人顧客に投資銀行サービスを提供すること等が考えられる。将来的には、クイック&ライリーの顧客にロバートソン・ステーブンスが引き受けた新規公開銘柄やリサーチを提供することも、検討課題となっていこう。

<sup>7</sup> ステート・ストリアートの銀行部門は、ロードアイランドに本社を置くシチズン・ファイナンシャル（ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド傘下）に売却する。これにより、シチズン・ファイナンシャルは、ニュー・イングランド地方第2位の銀行となる。

表 8 Fleet、BankBoston の業務補完関係

|                                      | Fleet | BankBoston |
|--------------------------------------|-------|------------|
| 法人業務                                 |       |            |
| 融資・シジ <sup>レ</sup> ケーション             | ○     | ○          |
| 資産担保融資                               | ○     | ○          |
| キャッシュ・マネジ <sup>レ</sup> メント           | ○     | ○          |
| 債券                                   | ○     | ○          |
| 株式                                   |       | ○          |
| M&A                                  |       | ○          |
| 海外業務                                 |       | ○          |
| 個人業務                                 |       |            |
| 預金                                   | ○     | ○          |
| カード                                  | ○     |            |
| モーゲー <sup>レ</sup> ジ・バンキング            | ○     |            |
| プ <sup>レ</sup> ライベート・バンキング           | ○     | ○          |
| 投信                                   | ○     | ○          |
| 証券ブ <sup>レ</sup> ローカレ <sup>レ</sup> ジ | ○     |            |
| Eコマース                                | ○     | ○          |

(出所) Fleet/BankBoston

#### 4. 金融サービス業者の視点から見たフリート・ボストンの位置づけ

フリート・ボストンの非銀行業務への取り組み度合いを他行と比較するため、米銀総資産ランキング 20 位までの銀行の、非銀行業務の収入比率を見た (表 9)。①開示項目も区分も銀行によって異なること、②98 年は、トレーディング損失を計上した銀行もあり、収入構成が一時的に大きく変っている可能性もあること、③特に大手地銀は、モーゲー<sup>レ</sup>ジやカード会社、ファイナンス・カンパニー等を所有している場合も多く (いずれの金利収入も、表 10 では全て銀行業務収入となっているため)、本来の銀行業務収入比率はさらに低くなると推定されること等、詳細な比較を行うには制約条件が多いが、それでも従前に比べると、情報開示が充実してきており、非金利収入拡大の取組み姿勢の違いがわかるようになってきた。

実質的な業態転換を行い、非銀行業務比率が半分以上を占めている 7 行は、80 年代から非金利収入業務の拡大に取り組んできた銀行も少なくなく、先駆的な存在である。しかし、この「第 1 群」を見ても、本格的な金融コングロマリットとなったシティグループを除けば、必ずしも総花的に業務展開を行っている訳ではなく、概して法人・機関投資家業務に注力していると言える。

資本市場業務を伸ばしたのは、87 年、セクション 20 子会社 (証券引受・ディーリングを行う銀行系列会社) が認められると同時に、その申請を行ったいわゆるマネー・センター・バンクの 4 行 (JP モルガン、バンカーズ・トラスト、シティグループ、チェース・マンハッタン) である。ただこの中でも、JP モルガンは、株式の引受業務まで社内で立ち上げたが、バンカーズ・トラストとチェース・マンハッタンは、債券引受業務に止まり (バンカー

ズ・トラストは、株式引受業務を補完するため、アレックス・ブラウンを買収)、引受業務拡大を志向して来なかったシティコープは、98年のトラベラーズとの合併により、大手証券会社のソロモン・スミス・バーニーを掌中に入れた。

資産運用業務は、高齢化社会に向けて、業界・企業規模を問わずに注力している分野であるが、第1群のステート・ストリートやバンク・オブ・ニューヨーク等は、規模の経済が働くコストディ等の「裏方」業務に注力し、コスト的に見合わない撤退する金融機関の受け皿となって、部門買収による資産拡大を積極的に行ってきた。また第1群の銀行の多くは、最近でこそ、投資信託会社の買収も見られるようになったが、もともと確定給付型年金市場の有力プレーヤーである。

これに対してフリート・ポストンは、非銀行業務比率が3~5割未満のいわば「第2群」に分類される。第2群は、あくまでも銀行業務及びその顧客を中核としつつ、シナジー効果が見込める業務を拡大しようとしている銀行が多い。大手地銀が中心となっていることもあり、前述のバンク・ポストン等を除けば、概して非銀行業務も個人向け業務が中心で、地方証券会社の買収も多い。非銀行業務の拡大においては比較的后発であるため、97~98年にかけて、買収によってこれを達成しようという動きが目立った。さらに、非銀行業務収入拡大の手段は証券業務に止まらず、カード、モーゲージ、消費者金融等に対しても積極的である。

フリート、バンク・ポストンとも非銀行業務収入比率がほぼ同じなので、合併しても、その位置付けは変わらない。ただ、これまで注力分野が大きく異なっていたため、新銀行は、最も分散された収入構成を持つ銀行の一つとなる。実際、フリート・ポストンの8事業部門の収益構成比は、全て2割以下となると予想されている(図7)。また、マネーセンター型の一部の銀行のように、他業態の大手金融機関と互角に競争していく力は持ち合わせていないものの、選択的な買収を重ねてきたため、特定分野では、リーダー的な存在となっている場合も少なくない(図8)。

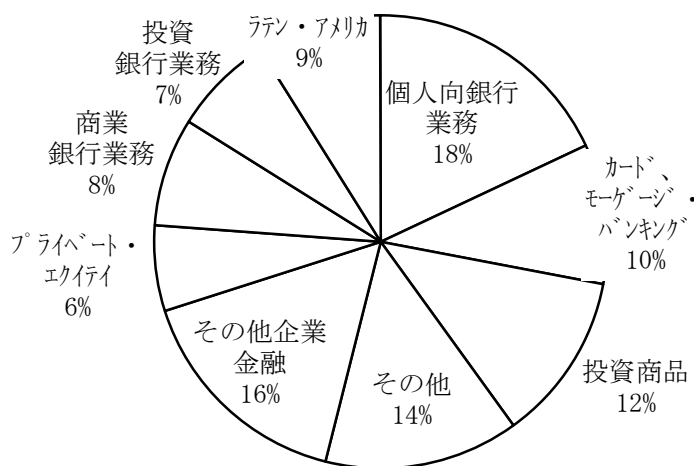
表9 伝統的銀行からの脱却を目指す大手米銀

| 総資産<br>ランキング | 銀行                   | 非銀行<br>業務<br>比率 | 主要非金利収入  |                  |                 |                  |                  | 90年代の非銀行業務の<br>主な合併・買収  |   |
|--------------|----------------------|-----------------|----------|------------------|-----------------|------------------|------------------|---|---|
|              |                      |                 | 資本<br>市場 | 資産<br>運用         | プロ<br>ケレツジ      | 保険               | モーゲ<br>ジ・<br>カード |   |   |
| 5            | JP Morgan            | 83%             | 57%      | 13%              | 11%             | <sup>1</sup>     |                  | 運用会社American Century (97)   | <sup>1</sup> コミット・フィー等も含む   |
| 8            | Bankers<br>Trust     | 74%             | 26%      | 22%              | 16%             | <sup>1</sup>     | 5%               | 投資銀行Alex Brown (97)   | <sup>1</sup> その他手数料も含む  |
| 20           | StateStreet          | 73%             | 11%      | <sup>1</sup> 55% | 6%              | <sup>2</sup>     |                  | 銀行部門を売却 (99)  | <sup>1</sup> 為替トレーディング <sup>2</sup> ソフトウェア関連収入・投資銀行業務等も含む   |
| 18           | Mellon               | 61%             | 4%       | 40%              |                 |                  | 7%               | 運用会社Boson Co. (93)、Dreyfus (94)、Founders (97)、年金コンサルタントBuck (97)、デイスカunter・パシフィック・プロケレツジ (97) |   |
| 1            | Citigroup            | 59%             | 10%      | <sup>1</sup> 7%  | <sup>2</sup> 9% | <sup>3</sup> 18% | <sup>4</sup> 12% | (投資銀行Salomon Brothers、カードAT&T Universal (97))金融コンクプロマリットTravelers (98)                        | <sup>1</sup> Salomon Smith Barney (SSB) 収入からコミッション・資産運用収入を引いたもの。 <sup>2</sup> SSB資産運用収入及び運用会社収入。 <sup>3</sup> SSBコミッション収入。 <sup>4</sup> 保険料から保険金等支払いを引いたもの。 |
| 17           | Bank of New<br>York  | 58%             | 4%       | 37%              | <sup>1</sup>    |                  |                  |   | <sup>1</sup> 証券/キャッシュ・プロセスが主  |
| 3            | Chase                | 54%             | 26%      | 9%               | 1%              | 1%               | 10%              |   |   |
| 13           | PNC                  | 49%             | 8%       | <sup>1</sup> 16% | 2%              | 1%               | 10%              | 証券会社Hillard-Lyons (98)、運用会社BlackRock (94)   | <sup>1</sup> 商業用モーゲージ・サービスを含む   |
| 4            | Bank One             | 43%             | 3%       | 5%               | 9%              | <sup>1</sup>     | 20%              | カードFirst USA (97)   | <sup>1</sup> その他手数料も含む  |
| 6            | First Union          | 39%             | 10%      | 7%               | 6%              | <sup>1</sup>     | 7%               | 運用会社Leiber (93)、Keystone (96)、地方証券会社Wheat First (97)、Everen (99)                              | <sup>1</sup> CAP総合口座手数料も含む  |
| 11           | National<br>City     | 38%             | 3%       | 6%               | 2%              |                  | 20%              | <sup>1</sup>  | <sup>1</sup> 内10%はNational Processingからの収入  |
|              | Fleet<br>Boston      | 38%             | 11%      | 8%               | 3%              |                  | 8%               |   |   |
| 15           | BankBoston           | 38%             | 15%      | 8%               |                 |                  | 2%               | 投資銀行Robertson Stephens (98)   |   |
| 9            | Fleet                | 38%             | 8%       | 8%               | 5%              |                  | 13%              | デイスカunter-Quick & Reilly、カードAdvanta、運用会社Columbia (97)   |   |
| 14           | US Bancorp           | 37%             | 5%       | 8%               | 5%              |                  | 12%              | 地方証券会社Piper Jaffrey (97)、投資銀行Libra (98)   |   |
| 2            | BankAmerica          | 34%             | 11%      | 3%               | 3%              |                  | 5%               | 投資銀行Robertson Stephens (売却)、Montgomery Securities (97)  |   |
| 7            | Wells Fargo          | 33%             | 4%       | 6%               | 2%              | 3%               | 12%              |   |   |
| 10           | SunTrust             | 30%             | 1%       | <sup>1</sup> 10% |                 |                  | 3%               | 地方証券会社Equitable (97)  | <sup>1</sup> コミッションも含む  |
| 12           | Keycorp              | 29%             | 8%       | 8%               | 2%              | 1%               | 2%               | 地方証券会社McDonald (98)   |   |
| 16           | Wachovia             | 24%             | 5%       | 6%               | 1%              | 1%               | 7%               | 地方証券会社I.J.L (98)  |   |
| 19           | Republic<br>New York | 22%             | -3%      | <sup>1</sup> 0%  | 7%              |                  |                  | HSBCが買収 (99)  | <sup>1</sup> ロシア向け投資による損失   |

(注) 非銀行業務比率は、非金利収入から預金・ローン・信用状及びエレクトロニック・バンキング手数料（開示している銀行のみ）を引き、純収入で割った比率。各非銀行業務の比率は、各項目を純収入で割った比率。一部推定。総資産ランキングは98年末。資本市場業務には、証券投資収益・プライベート・エクイティ収益を含む。基本的に各行の区分に従って分類したため、資本市場業務にシソケット・ローンや法人向けリースが含まれる場合もある。詳細は上記右側の注記を参照。First Unionは事業部門別損益計算書の非金利収入を採用。Citigroupは、モーゲージ、カード、保険、資産運用、Salomon Smith Barney収入を非銀行収入、その他を銀行収入（消費者金融も含む）とした。プロセス等の部門、銀行系列金融会社の売買も活発に行われているが、データ上の制約から省略した。

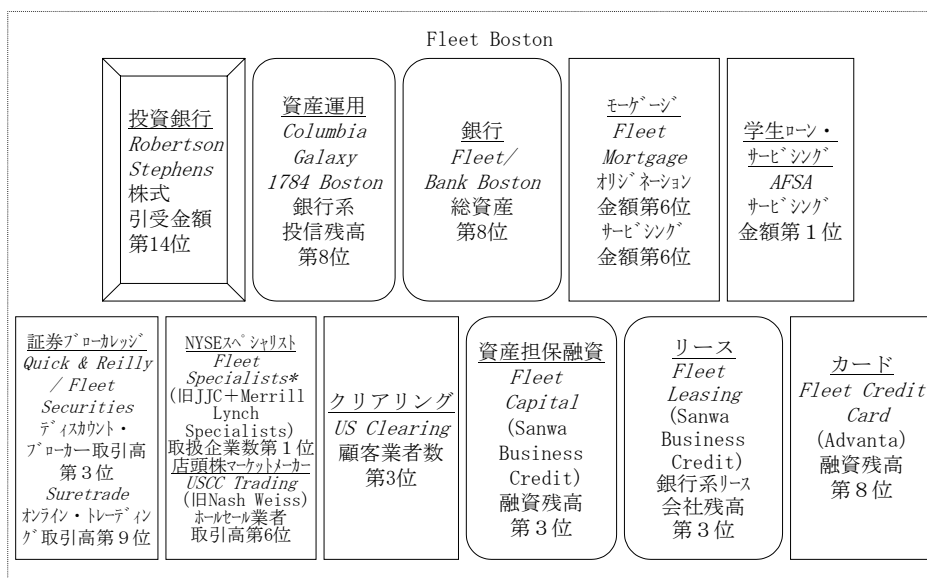
(注)各社資料等より NRIA 作成

図 7 Fleet Boston 収益構成比



(注) 99年、業務一部売却後の推定値  
 (出所) Fleet/BankBoston

図 8 Fleet Boston の業務と各業界における位置付け



(注) 旧Bank Bostonの業務 旧Fleetの業務 両銀行の業務 98年の順位、()は買収した企業  
 \*99年5月3日発表のSpear LeadsによるEquitradeの買収でFleetは第2位となる。(出所)各種資料よりNRRIA作成

## 5. 終わりに

合併当日、フリートは、株価が 5.7%下落して 42.1875 ドル、バンク・ボストンはほぼ横ばいの 47.0625 ドルと、市場の評価は必ずしも前向きではなかった。これは、両行の過去の経緯から、業務再編に伴う生産性向上のもたつきが懸念されたためである。米国には合併後の銀行統合に失敗し、買収ターゲットとなった銀行の前例もあることから、当面は、フリート・ボストンも、統合スケジュールの消化度合いが注目材料となっていこう。

しかし、地銀による総合的金融サービス業者への変容の動きは緒についたばかりであり、その先駆的な存在であるフリート・ボストンが、どこまで総合的なサービスを顧客に提供していくようになるのかは、まだ未知数である。また大手米銀という大きな後ろ盾を得た同行の系列会社・事業部門が、今後、各業界でどのような活躍をしていくかは、注目に値しよう。

(沼田 優子)