

非金利収入、非銀行業務を強化する米地銀

淵田 康之

■ 要 約 ■

1. 米国では、競争の活発化に加え、超低金利の継続により、銀行の金利マージンは史上最低水準となっている。こうした中、米国地銀においては、金利反転をただ待つのではなく、非金利収入や非銀行業務の強化を積極的に目指す動きが見られる。
2. 米銀は、従来から金利マージンだけでなく、預金関連や融資関連などの手数料収入も収益源として重視してきた。また 1990 年代後半以降は、業務規制が緩和されるのに伴い、証券業務などの非銀行業務に進出し、非金利収入を増大させてきた経緯がある。
3. これら新規業務への進出が失敗に終わったケースもあるが、ウェルズ・ファーゴにおける証券ビジネス、US バンコープにおけるカード・決済関連ビジネス、PNC における資産運用ビジネス、BB&T における保険ビジネスなど、主要な米地銀は、銀行業以外に、経営を支える重要な柱となる業務を持っている。今般の金融危機やその後の低金利局面化において、こうした伝統的銀行業とは異なるビジネスの重要性が再認識されている。
4. 主要な米地銀が展開する非銀行業務は、その分野では全米有数であり、世界的に有力な業者である場合もある。地銀だから地元の業者と提携する、といった発想はない。自らの営業圏とは関係なく、全米を見渡し、最適な相手を選択するのである。
5. わが国の地銀も、超低金利の継続など米地銀と同様な問題を抱えているが、それに加えて、人口減少という構造問題にも直面している。他行との合併・再編を進めていくことは当然であるが、求められているのはビジネスモデルの見直しである。わが国の地銀も、銀行業という枠を超えた取組みを本格化させる必要があるだろう。

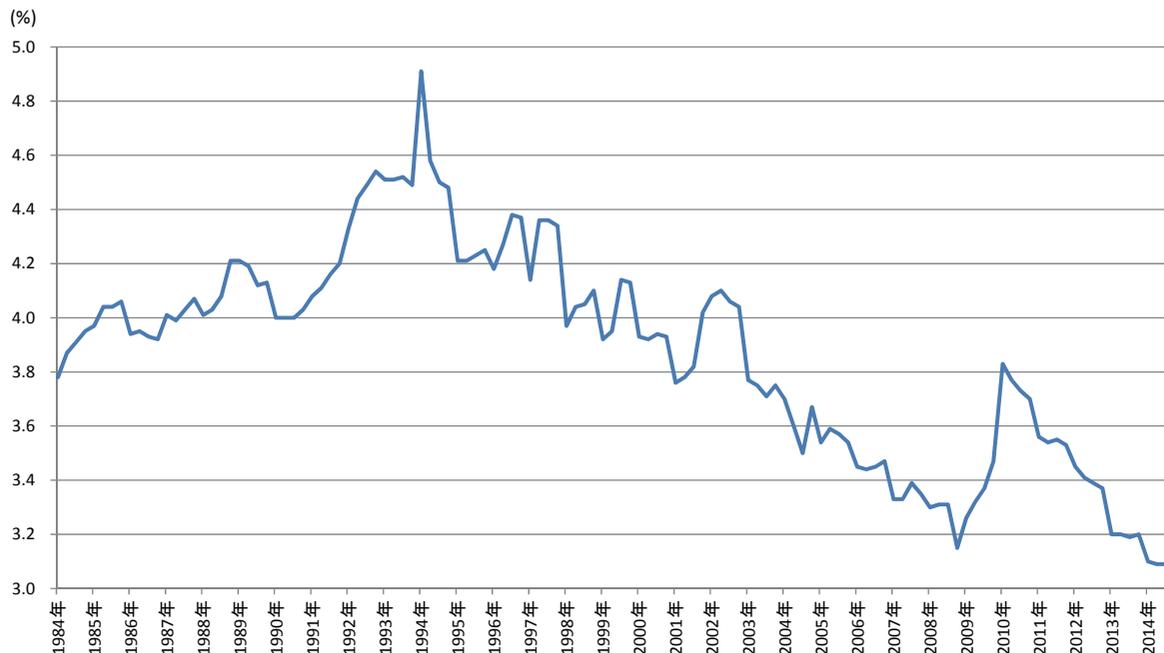
I 重要性高まる非金利収入と非銀行業務

1. 史上最低水準のネット・インタレスト・マージン

米国商業銀行のネット・インタレスト・マージン¹は、図表 1 に示す通り、リーマン・ショックが生じた 2008 年第 4 四半期に 3.15%まで低下した後、金融緩和の進展による調達コストの低下を受け、2010 年第 1 四半期にかけて 3.83%まで回復した。しかしその後は、調達金利が下げ止まる一方、景気回復の遅れによる長期金利の低下や貸出需要の低迷を受けて、金利収入が伸び悩んだ結果、ネット・インタレスト・マージンは 2014 年第 3 四半期に 3.09%と史上最低水準を記録するに至っている。

もともと米国商業銀行のネット・インタレスト・マージンは、1994 年第 1 四半期をピークに低下トレンドにあった。競争の活発化やテクノロジーの発達といった構造的要因が、この背景にある。これに加えて、とりわけここ数年は、低金利環境の持続という循環的要因により、ネット・インタレスト・マージンは、さらなる低下プレッシャーを受けているわけである。

図表 1 米国商業銀行のネット・インタレスト・マージン



(出所) セントルイス連銀データより野村資本市場研究所作成

¹ Net interest margin. 金利及び配当収入から支払金利等の調達費用を控除した金額を、earning assets、すなわち金利及び配当収入をもたらす資産の残高（期中平均）で除したものの、年率換算値。

2. 非金利収入比率の現状

米地銀²も、過去数年、金利反転による業績回復を期待しつつ裏切られてきた。そこで、昨今の投資家向けプレゼンテーション等においては、超低金利を業績伸び悩みの言い訳に使うような経営姿勢を示すのではなく、非金利収入や伝統的銀行業からの収入の強化を戦略上の優先課題として示す地銀が目立つようになっている。

図表2は、米国でリテール銀行業を含む幅広い銀行業務を行っている銀行持株会社の総資産ランキング（2014年9月末時点）であるが、本稿ではこのうち、メガバンク・グループ3社を除く、総資産順位が4位以下の10行の地銀グループに焦点を当て、非金利収入、非銀行業務の動向を紹介することとする。

図表3は、メガバンクとこれら主要地銀の非金利収入比率を一覧したものである。直近（2014年第1四半期～第3四半期の平均）の非金利収入比率³は、大規模な投資銀行業務を展開するJPモルガン・チェースやバンク・オブ・アメリカにおいては50%を上回っているが、地銀最大手のウェルズ・ファーゴの非金利収入比率もこれに迫る水準となっている。他の多くの主要地銀においても、非金利収入比率は4割を超えている。

図表2 主要米銀ランキング

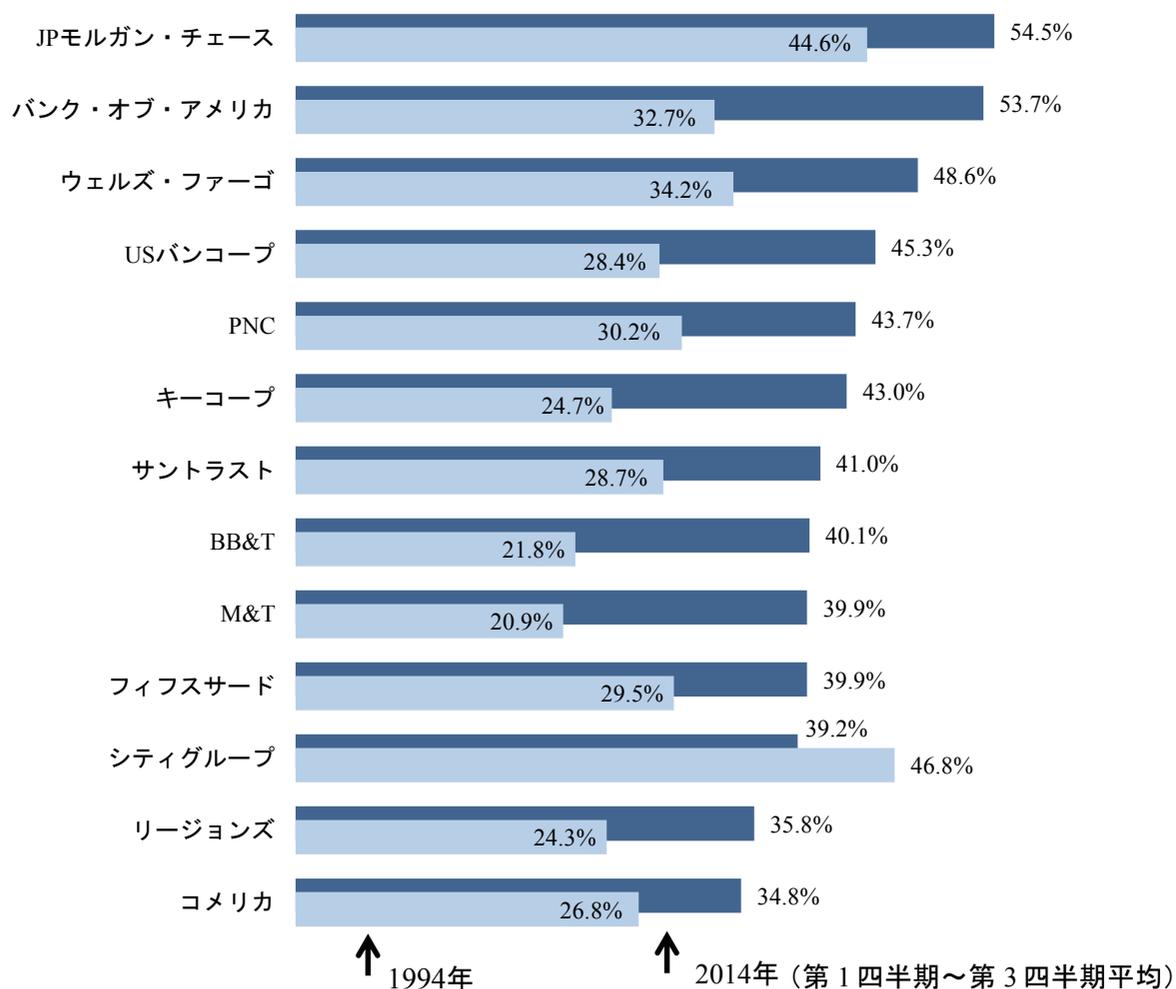
順位	銀行持株会社名	本社所在地	総資産	預金	うち国内預金
1	JPモルガン・チェース	ニューヨーク(NY)	2527.0	1334.5	79.4%
2	バンク・オブ・アメリカ	シャーロット(NC)	2126.1	1143.3	93.6%
3	シティグループ	ニューヨーク(NY)	1882.8	942.7	43.9%
4	ウェルズ・ファーゴ	サンフランシスコ(CA)	1636.9	1044.7	99.0%
5	USバンコープ	ミネアポリス(MN)	391.3	273.1	92.1%
6	PNCファイナンシャル	ピッツバーグ(PA)	334.6	226.5	99.0%
7	BB&T	ウィンストン・セーラム(NC)	187.0	130.9	100.0%
8	サントラスト	アトランタ(GA)	186.9	136.5	99.8%
9	フィフス・サード	シンシナチ(OH)	134.2	97.6	98.1%
10	リージョンズ	バーミンガム(AL)	119.3	94.2	99.7%
11	M&T	バッファロー(NY)	97.2	74.3	99.6%
12	キーコープ	クリーブランド(OH)	89.9	68.6	99.2%
13	コメリカ	ダラス(TX)	68.9	57.6	98.7%

- (注) 1. 総資産、預金は銀行持株会社の連結ベース（2014年9月末）。単位は10億ドル。ランキングは総資産順。
 2. 信託・カストディやカードビジネス主体の専門銀行、証券会社系、外資系を除く。
 3. 本社所在地は都市名及び州略称。州の正式名称は次の通り。
 AL: アラバマ、CA: カリフォルニア、GA: ジョージア、MN: ミネソタ、NC: ノースキャロライナ、
 NY: ニューヨーク、OH: オハイオ、PA: フィラデルフィア、TX: テキサス
 4. 網掛けした銀行持株会社傘下の銀行が、「地銀」と呼ばれることが多い。

(出所) FRB データより野村資本市場研究所作成

² 本稿では、米国内のリテール業務を主要業務とする米銀のうち、マネーセンターバンク、信託・カストディやカードビジネス等、特定業務に特化した専門的銀行、証券会社系の銀行、外資系銀行以外の銀行を総称し、便宜上、米地銀と呼んでいる。地銀といっても特定の地域のみで業務を展開するのではなく、多くの場合、その業務は州を超えて拡大しつつある。詳しくは、淵田康之「変貌する米国銀行業界」『野村資本市場クォーターリー』2014年夏号、及び淵田康之「米国における地銀再編の展開」『野村資本市場クォーターリー』2014年秋号参照。
³ 総収入（金利収入＋非金利収入）に対する非金利収入の比率。本稿では、金融グループとしての業務の多様化に注目しているため、以下、連結ベースで分析している。

図表 3 米国主要銀行の非金利収入比率（1994年と2014年の比較）



（出所）各社アニュアルレポート及び10-Kより野村資本市場研究所作成

3. 非金利収入の過去からの動き

非金利収入は、預金口座関連の手数料、カード・決済関連手数料、信託業務、資産運用業務、ブローカレッジや投資アドバイス、モーゲージ関連手数料、投資銀行、トレーディング、保険販売など、様々な収入で構成される。この他、関連会社株式売却益なども非金利収入に含まれるため、全体の金額は時に大きく変動する。

図表 3 からわかるように、主要銀行の多くは過去 20 年で非金利収入比率を大幅に高めた。メガバンクでは、2007 年に US トラスト、2008 年にメリルリンチを買収したバンク・オブ・アメリカにおける非金利収入比率の上昇が目立つ。一方、シティグループの場合は、多様な金融業務に進出したものの、シナジーを見いだせず、投資家からも規制当局からも業務の見直しを迫られ、非金利収入比率はむしろ大幅に低下している。主要地銀においては、コメリカを除き、非金利収入比率が 10%ポイント以上の上昇を示している。

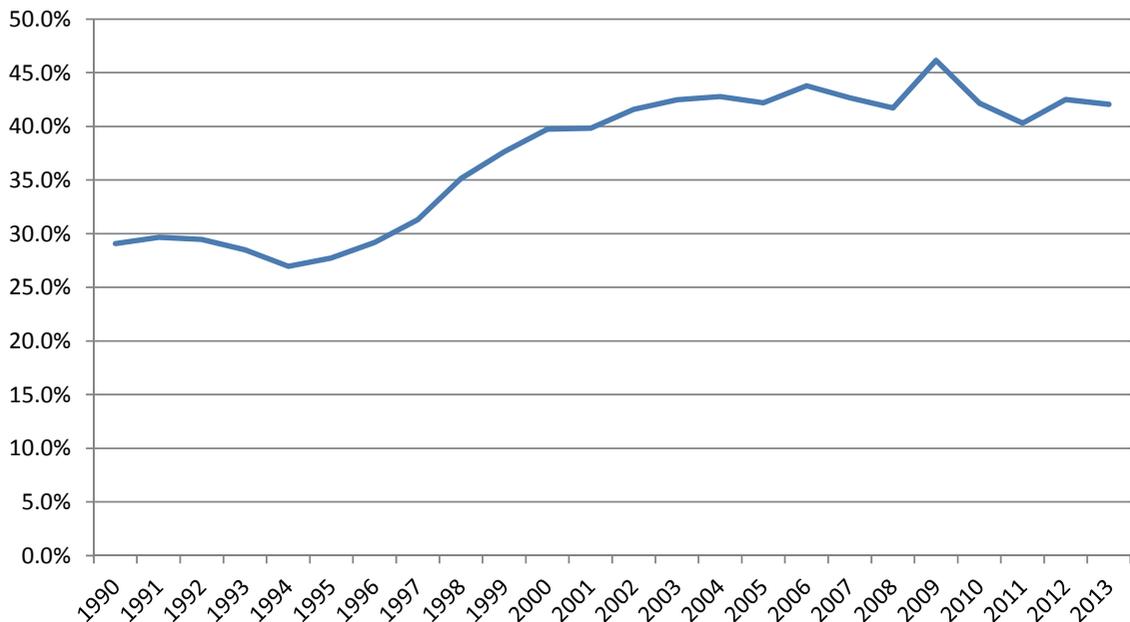
主要地銀の平均的な非金利収入比率を、長期の時系列で示したのが図表 4 である。これで見られるように、非金利収入比率は 1990 年代の後半に大きく上昇している。これは、業務規制の緩和を受け、地銀においても証券業務への進出が本格化するなか、折からの IT ブームが追い風となり証券業務関連の収入が拡大したことが背景にある。

しかし IT バブル崩壊後は、米銀の一部では証券子会社売却の動きも見られた。さらにその後、金融危機の発生時には、生き残りのために非銀行事業の売却を余儀なくされた銀行もある。また銀行への公的資金の投入が生じたことへの世論の反発も反映し、ボルカー・ルール等、非伝統的銀行業務への規制強化が導入されつつある他、預金やカード関連手数料への上限規制等も導入された。

このようなことから、2000 年代以降、非金利収入が一本調子で上昇するという傾向がみられるわけではない⁴。しかし本稿で示すように、金利収入のみに依存することはますます困難になっている環境下、非金利収入の強化を目指す姿勢が、昨今、目立つようになっているのである。

金融危機後のウォール・ストリートへの批判の高まりや規制強化等の環境変化が、地銀が投資銀行業務を強化していく上で、プラスとなっている面もある。大手投資銀行に在席していたインベストメント・バンカーが離職し、地銀に雇用されるケースが目立っているからである⁵。

図表 4 米地銀非金利収入比率の推移



(注) 図表 2 に示す上位 10 地銀持株会社の平均。

(出所) 各社アニュアルレポート及び 10-K より野村資本市場研究所作成

⁴ 2009 年の非金利収入比率が高いのは、2008 年における VISA の IPO を受け、保有する VISA 株を売却した地銀が複数あったこと、PNC におけるブラックロック株の一部売却、フィフスサードにおけるカード・決済関連子会社 VANTIV の IPO 等の影響が大きい。

⁵ “Go West, Investment Bankers”, *Wall Street Journal*, October 25, 2011 参照。

4. 非銀行業務からの非金利収入の重要性

非金利収入という場合、預金関連手数料のように伝統的銀行業務の一環で生じるものもある。こうした手数料は、伝統的銀行業務が伸び悩むなかでは、大きな成長を期待しにくい性格のものと言える。

非金利収入には、モーゲージ関連収入も含まれる。これは、証券化業務からの収入とサービシングの収入、そしてサービシング・ライツ関連の損益（サービシング・ライツの評価損益とそのヘッジ損益）からなる。証券化業務も融資業務という銀行業務の延長線上の業務という性格を持つ。同分野は、住宅バブルの崩壊と金融危機の発生により規制が強化されるなど、大きな見直しを迫られている。過去のオリジネーションや担保の差し押さえのあり方などに対して、制裁金を科された事例もある。またサービシング・ライツ関連の損益は、金利動向に大きく左右されるという意味で、金利収入と同様の性格を持つ収入項目ともいえる。

以下に示すように、米国の主要地銀の事例を見ると、預金関連手数料やモーゲージ関連収入のような伝統的銀行業や金利収入に類似した分野以外の分野で、特徴のある非金利収入源を持ち、これを収益の重要な柱としている点が注目される。

II 主要地銀の事例

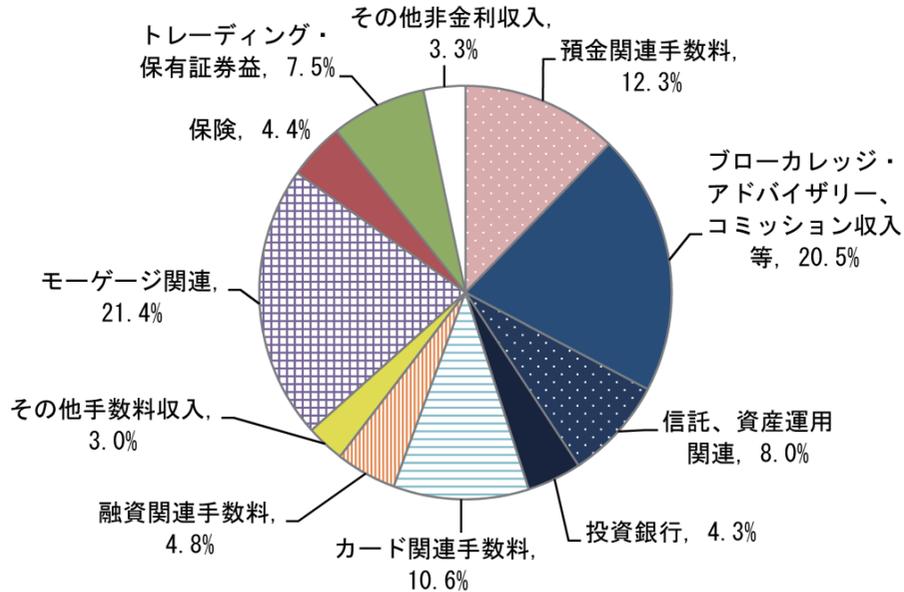
1. ウェルズ・ファーゴ：リテール証券業務大手

米地銀最大手、というより、既にメガバンクの一角を占め、時価総額では世界最大の銀行持株会社であるウェルズ・ファーゴは、IRにおいて収益源の多様性を強調しているが、非金利収入の中核は証券業務である（図表5）。同社は、ファイナンシャル・アドバイザー数で全米3位のフルサービス・ブローカーであり、預かり資産残高で全米4位のウェルズ・マネジメント・プロバイダーである。

同社にとって証券業務関連収入が大きな柱となったのは、6年ほど前からである。これは2008年10月、証券業務に強みを持っていたワコビアを買収したためである。ワコビアは1990年代初頭より証券業務の拡大に注力していたが、2003年7月にはプルデンシャルとリテール証券業務を統合し、ワコビアが62%を出資する形でワコビア証券（本社はバージニア州リッチモンド）を設立した。統合時点でのワコビアのリテール証券部門の営業職員数は約8100人、プルデンシャルのリテール証券部門の営業職員数は約4300人であった。ワコビアはさらに、2007年10月に6300人強の営業職員を擁するAGエドワーズ（本社はミズーリ州セントルイス）を買収し、全米有数の証券会社を有する金融グループとなっていたが、サブプライム業務で失敗し、ウェルズ・ファーゴに救済合併されたのであった。

ウェルズ・ファーゴは、ワコビア買収後、ワコビア証券に対するプルデンシャルの持分

図表5 ウェルズ・ファーゴの非金利収入内訳（2013年）



（出所）同社アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

を買い取り、リテール証券業務（ウェルズ・ファーゴ・アドバイザーズ、本社はミズーリ州セントルイス）を、同社の3つの部門の一つであるウェルズ・ブローカレッジ・リタイアメント（WBR）部門に位置づけ⁶、ウェルズ・ファーゴ・プライベートバンクや傘下のアボット・ダウニング⁷（超富裕層向け金融サービス会社。本社はミネソタ州ミネアポリス）の提供するウェルズ・マネジメント業務、及びウェルズ・ファーゴの年金・リタイアメント関連業務と一体的にマネッジしている。

同社によれば、銀行業務と WBR の両方のサービスを受ける顧客の収益性は、銀行業務のみの顧客の収益性の5倍であり、また WBR のみの顧客の収益性の2倍であるという。WBR 部門のローンも二けたの伸びを示しており、営業職員の6割がローン業務に従事している。今後の課題として、ウェルズ・ファーゴの住宅ローン顧客で WBR の顧客となっている割合、逆に WBR の顧客で住宅ローンをウェルズ・ファーゴから借りている顧客の割合が、まだ低いことがあげられている⁸。クロスセリングを重視する同社だけに、証券業務の強みを、金融グループ全体の収益のかさ上げに生かそうという姿勢が鮮明である。

2. US バンコープ：カード・決済ビジネス

地銀持株会社全米2位の US バンコープ（本社はミネソタ州ミネアポリス）は、1997年に中堅投資銀行であるパイパー・ジャフレイ（本社はミネソタ州ミネアポリス）を買収し、

⁶ 他の2つの部門はコミュニティ・バンキング部門とホールセール・バンキング部門。

⁷ 2011年に、グループ内の超富裕層向け業務を統合して設立。アボット・ダウニングという名称は、ウェルズ・ファーゴのシンボルである駅馬車を製造していたメーカーの名前に由来する。

⁸ 2014年11月6日のコンファレンス資料より。

US バンコープ・パイパー・ジャフレイとした。折からの IT ブームも追い風に、同社の投資銀行収入やブローカレッジ収入、トレーディング収入は急増したが、IT バブル崩壊後は、大幅な損失を計上しただけではなく、アナリストの利益相反問題による制裁も課せられるに至った。このため US バンコープは、2003 年にパイパー・ジャフレイをスピントフした⁹。しかし同社は、別の大きな非金利収入源を持っている。

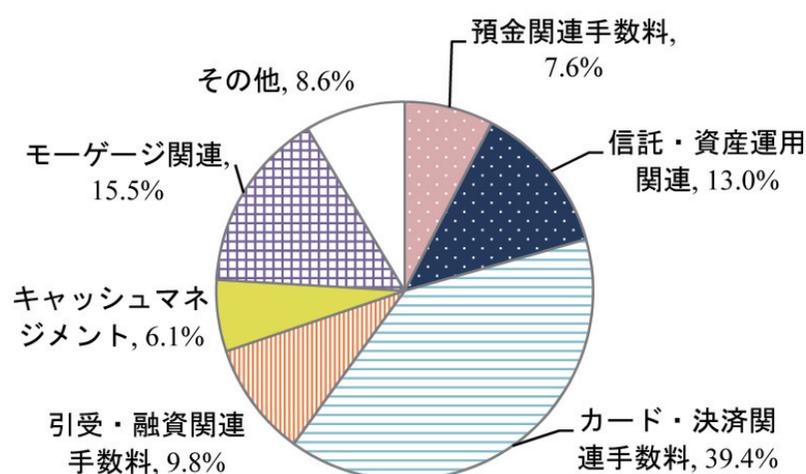
図表 6 に見るように、US バンコープの特徴は、非金利収入の 4 割近くをカード・決済関連手数料が占めていることである。US バンコープのカード・決済関連ビジネスの中核を担うのは、同社の 100%子会社である ELAVON という会社である。ELAVON は、US バンコープが 2001 年に買収した NOVA インターナショナル（本社はジョージア州アトランタ）から発展した会社であり、クレジット・カードの事務処理では、全米 4 位の規模を誇っている。

US バンコープは、銀行業務を米国の 25 の州で展開しているが、ELAVON は米国のみならず、欧州や中南米でも大規模に業務を行うグローバル企業である。

3. PNC：資産運用ビジネス

地銀持株会社全米 3 位の PNC（本社はピッツバーグ）においては、資産運用関連収入が大きな柱となっている（図表 7）。PNC は、今や世界的資産運用会社となったブラックロック（本社はニューヨーク）の親会社であった。ブラックロックは、もともとブラックストーンの出資を受け、ブラックストーン・ファイナンシャル・マネジメントとして 1988 年にフィンク氏ら 8 名で創業し、1992 年にブラックロックに名称変更した。

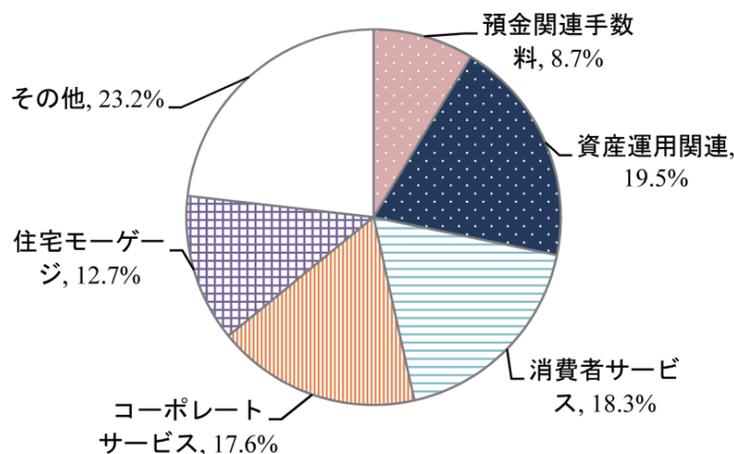
図表 6 US バンコープの非金利収入内訳（2013 年）



（出所）同社アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

⁹ これによりパイパー・ジャフレイは、再び独立系証券会社となった。同社は 2006 年、UBS にブローカレッジ部門を売却している。

図表 7 PNC の非金利収入内訳 (2013 年)



(出所) 同社アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

ブラックロックが PNC の傘下に入ったのは 1995 年である。その後ブラックロックは、PNC の販売ネットワークを活用することを通じて、投資信託ビジネスを拡大させ、成長していった。1998 年には、PNC のエクイティ業務、資金業務、投信業務がブラックロックに統合された。

ブラックロックは、1999 年に株式を公開したが、その際、PNC は一部の株を売却し、6400 万ドルの非金利収入を計上した。また 2006 年 9 月にブラックロックがメリルリンチ・インベストメント・マネジャーを買収した際、PNC が保有していたブラックロック株でメリルリンチへの支払がなされたため、PNC の持分は半減したが、21 億ドルの非金利収入がもたらされた。さらに 2009 年 12 月、ブラックロックがバークレイズ・グローバル・インベスターズを買収した際にも、PNC には 11 億ドルの非金利収入がもたらされ、金融危機からの立ち直りに貢献している。PNC は、現時点でもブラックロックの 22%を保有し、その収益は同社の重要な柱となっている。

PNC は近年、資産運用以外の分野でも、手数料収入を増大させることを重視している。その一つが投資銀行業務である。同行は、2005 年に独立系投資銀行、ハリス・ウィリアムズ（本社はバージニア州リッチモンド）を買収している。同社は、中堅企業を対象とした M&A 等のアドバイザー・サービスとファイナンスを専門としており、サンフランシスコやボストンなど米国主要都市の他、ロンドンとフランクフルトに拠点を持っている。同社の業容は、近年、拡大しており、2013 年には、中堅企業分野の M&A 業界誌、Mergers and Acquisitions において、インベストメント・バンク・オブ・ザ・イヤーに選ばれている。この他、PNC は、2014 年 9 月に独立系の IPO アドバイザー会社、ソウルバリー・キャピタル（本社はニューヨーク州ニューヨーク）を買収している。

4. BB&T：保険販売大手

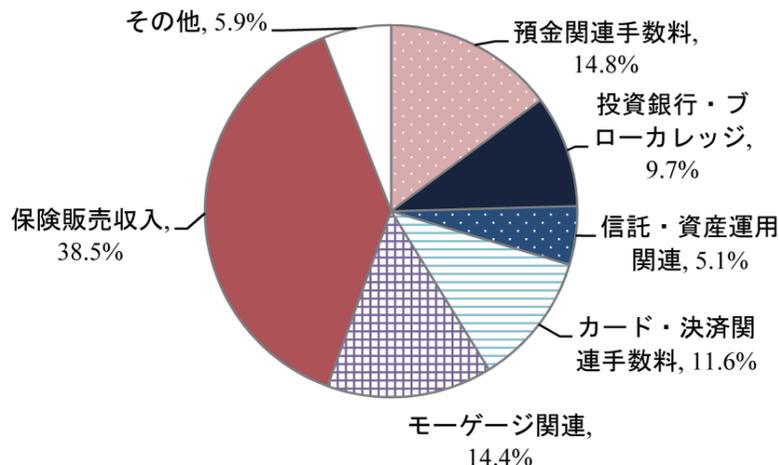
図表 8 に示す通り、BB&T（地銀持株会社全米 4 位。本社はノースキャロライナ州ウィンストン・セーラム）の非金利収入の最大項目は、保険販売収入である。同行は 1920 年代から保険販売を行ってきたが、ビジネスとしては限定的なものであった。しかし 1995 年に同業務を強化する決断をし、有力保険ブローカーを次々と買収していくことにより、一気にこれを収益の柱とした。最近の大型買収には、2012 年 4 月に買収したクランプ・グループ（本社はニュージャージー州ローズランド）の保険販売部門がある。同社は、生命保険の卸売業者として全米一の業者である。

BB&T は保険持株会社、BB&T インシュアランス・ホールディングを保有し、その子会社である BB&T インシュアランス・サービス（本社はノースキャロライナ州ラレイ）は、収入ベースで全米 5 位、世界でも 6 位の保険ブローカーに位置づけられる。

5. サントラスト：投資銀行

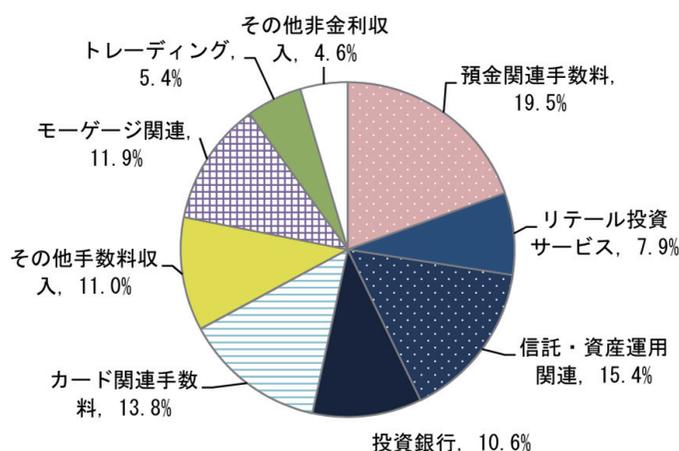
全米 5 位の地銀持株会社サントラスト（本社はジョージア州アトランタ）は、2001 年にロビンソン・ハンフレイ（本社はジョージア州アトランタ）を買収し、これをサントラスト・ロビンソン・ハンフレイと改称して中堅企業向けの投資銀行業務の強化を図った。同業務は順調に拡大し、2013 年の同行の投資銀行関連収益は 3.4 億ドルと、2001 年の 3 倍以上となっており、非金利収入に占める比率も 10%を超えている（図表 9）。サントラストは、銀行としては米国東南部を中心に展開しているが、投資銀行業務を担うサントラスト・ロビンソン・ハンフレイは、2013 年にダラス、シカゴ、サンフランシスコ、2014 年にはロサンゼルスとボストンに拠点を開設し、全米規模で攻勢を強めている。業務内容も、従来は債券ビジネスが中心であったが、近年はエクイティ関連業務や M&A アドバイ

図表 8 BB&T の非金利収入内訳（2013 年）



（出所）同社アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

図表9 サントラストの非金利収入内訳（2013年）



(出所) 同社アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

スを強化しつつある。これに伴い人員増強も進めており、投資銀行部門の人員を向こう2年で2割増強し、200名体制にしていくとされる¹⁰。

サントラストは、投資銀行業務以外にも、信託・資産運用関連ビジネス、リテール投資サービス、トレーディングなど、ウェルズ・ファーゴにおけるWBRに相当する分野の収入の比率が大きい。

なおサントラストは、同社の前身が、1919年、同じアトランタに本社を置くコココーラのIPOに関与した経緯により、2008年末時点で、14億ドルに上るコココーラ株の未実現利益を抱えていた。しかし自己資本比率規制対策の一環で、近年、この保有株を部分的に売却しつつあり、この売却益も同社の非金利収入の押し上げ要因となっている。

6. その他の地銀

全米6位の地銀持株会社フィフスサード（本社はオハイオ州シンシナチ）は、全米3位のクレジット・カード事務処理会社であるVANTIV（本社はシンシナチ）を25%所有している。VANTIVはもともとフィフスサードが設立したペイメント・サービス会社であったが、他社を買収しながら成長し、2012年3月にニューヨーク証券取引所に上場している。この他フィフスサードは、最近になり、投資銀行サービスをより積極的に提供していく方針を打ち出している¹¹。

リージョンズ（全米7位。本社はアラバマ州バーミングム）は、2000年にテネシー州メンフィスの中堅投資銀行、モーガン・キーガンを買収し、傘下としたが、金融危機後、自己資本増強の必要に迫られ、2012年にレイモンド・ジェームズに売却した。しかし最

¹⁰ “SunTrust Hiring 200 to Expand Capital Markets, Research”, *Bloomberg News*, August 28, 2014 より。

¹¹ フィフスサード、リージョンズ、キーコープにおける投資銀行ビジネス強化の動きについては、“Regions Financial Hits Reset Button on Investment Banking”, *American Banker*, August 21, 2014 参照。

近になり、再び、投資銀行業務の強化を目指している。また保険販売業務も拡大中であり、傘下のリージョンズ・インシュアランスは、2014年に、フロリダの拠点を拡張した他、ダラスに新たに拠点を開設した。

キーコープ（全米8位。本社はオハイオ州クリーブランド）は、1995年から2000年にかけて、オハイオ州、ミシガン州、インディアナ州など成長率の低い、いわゆるラストベルトと呼ばれる地域における銀行業に依存した経営から脱却し、成長率の高い非銀行業務を買収していくことで手数料収入を拡大させる戦略を展開した。この一環として、1998年には地元クリーブランドの証券会社、マクドナルドを買収し、証券業務関連収入を拡大させた。しかし経営者の交代後、この路線は見直され、マクドナルドも2007年にUBSに売却するに至っている。

しかし最近、エクイティ分野を中心に中堅企業向けの投資銀行業務を強化し、再び、非銀行業務からの手数料収入の拡大を目指している。エクティ・リサーチのカバレッジも、700社以上に上る。2014年7月には、テクノロジー分野に強みを持つブティック投資銀行パシフィック・クレスト・セキュリティーズ（本社はオレゴン州ポートランド）の買収を発表している。

M&T（全米9位。本社はニューヨーク州バッファロー）は、図表3で示したように、主要地銀としては、過去20年で最も非金利収入比率を高めた銀行である。この背景には、買収による信託収入の増加がある。2003年には、アライド・アイリッシュ・バンク傘下の銀行、アルファースト（本社はメリーランド州ボルチモア）を買収した。アルファーストは、系列にアライド・インベストメントを持ち、これにより投資信託関連のビジネスも増大した。また2011年には、ウィルミントン・トラスト（本社はデラウェア州ウィルミントン）を買収した。デュポン家の資産管理銀行として1903年に設立された同行の買収により、M&Tの信託関連収入は一気に3倍となり、2013年には非金利収入全体の27%を占めるに至っている。

Ⅲ 米国の教訓とわが国への示唆

1. 米銀の事例からの教訓

1) 収益機会の追求は営利企業として当然

米地銀は、1980年代以降に本格化した州際業務規制の緩和を契機に、全米を視野に他の銀行とのM&Aを展開し、一地方の銀行という存在であることを止めていった。しかしそれだけではなく、ほぼ同時期に進展した業務規制の緩和を受けて、証券業務をはじめとする非銀行業務に進出し、単なる銀行であることも止めていったのである。

米地銀が特定の地域で銀行業のみに従事してきたのは、規制があったからに過ぎない。規制緩和を受けて、地域を超え、また銀行業を超えて新たな収益機会を追求していくことは、営利企業として、さらには上場企業として当然の選択だったと言える。

2) 非銀行業務のリスクと、銀行であり続けることのリスク

もちろん個々の事例からは、新たな収益機会の追求が常に成功するわけではないことがわかる。メガバンクにおける失敗例の代表が、先述したシティグループであろう。同グループの前身であるシティコープとトラベラーズは 1998 年に合併し、銀行、証券、保険を傘下にもつ金融コングロマリットを成立させ、翌年のグラム・リーチ・ブライリー法成立の契機を作ったが、その後、投資家グループ等から、しばしばコングロマリット・ディスカウントを批判され、保険業からの撤退を迫られた。さらに金融危機後は、当局からも「複雑すぎてつぶせない (too complex to fail)」組織構造が問題視されるなか、グループ内の業務を仕分けし、コア・ビジネスを担うシティコープと、整理していくビジネスを集めたシティホールディングズに二分割するに至っている。

金融規制強化の影響を受けた多角化の見直しの例としては、保険大手のメットライフが、銀行規制の強化を理由に、2013 年に銀行業務を売却した事例もある。

IT バブルの過程では、多くの銀行が投資銀行業務に進出したが、IT バブル崩壊により、大幅な見直しを迫られた。地銀においても、先述の通り、US バンコープがパイパー・ジャフレイ、リージョンズがモーガン・キーガン、キーコープがマクドナルドを、それぞれ買収したものの、その後売却している。

このような事例は、ニュースであり、事件であるため耳目を集めるが、これによって、多くの米国の銀行及びその関連会社において、預金を集めて貸出を行い、この利ザヤで収益をあげるという伝統的な銀行業務以外の業務が、もはや当然の業務として日々営まれ、全収益の相当のシェアを占める時代となっているという事実が見失われてはならない。

超低金利の継続という、伝統的銀行業には厳しい昨今の経営環境もあるが、より構造的なトレンドとして、非銀行を含めたプレイヤーとの金融サービスを巡る競争が、IT の発達も背景に、今後とも活発に展開されていくというチャレンジもある。こうした中で、非銀行業務の強化にはリスクを伴うが、伝統的な銀行業務に大きく依存し続けることも大きなリスクなのである。

3) 地元業者に拘らず、地域を超えて各社各様の強みを追求

図表 10 に、本稿で紹介した主要地銀持株会社の非金利収入源の概要をまとめた。上場企業としての経営のプライオリティの第一は、企業価値を高めることであるから、非銀行業に進出する際も、地元業者に拘らず、全米を見据え、最適な業者を買収する。US バンコープにおける ELAVON、PNC におけるブラックロックのように、買収先が銀行の営業圏をはるかに超え、グローバルに業務を展開する著名企業に育った事例もある。銀行持株会社の本社と同じ都市に非銀行業務を担う中核企業の本社がある場合でも、その中核企業は銀行店舗の有無に関わらず、当該業務を展開する上で、最適な都市に拠点を設置している。

図表 10 米地銀の非金利収入源の事例

銀行持株会社名		主要な非金利収入源		
名称	本社所在地	分野	中核的企業名	所在地
ウェルズ・ファーゴ	サンフランシスコ(CA)	証券業務	ウェルズ・ファーゴ・アドバイザーズ	セントルイス(MO)
USバンクオブ	ミネアポリス(MN)	決済業務	ELAVON	アトランタ(GA)
PNC	ピッツバーグ(MI)	資産運用業務 投資銀行業務	ブラックロック ハリス・ウィリアムズ	ニューヨーク(NY) リッチモンド(VA)
BB&T	ウィンストン・セーラム (NC)	保険販売業務	BB&Tインシュアランス・サービス	ラレイ(NC)
サントラスト	アトランタ(GA)	投資銀行業務	サントラスト・ロビンソン・ハンフレイ	アトランタ(GA)
フィフスサード	シンシナチ(OH)	決済業務	VANTIV	シンシナチ(OH)
M&T	バッファロー(NY)	信託業務	ウィルミントン・トラスト	ウィルミントン(DE)
キーコーブ	クリーブランド(OH)	投資銀行業務	キーバンク・キャピタルマーケット	クリーブランド(OH)

(注) カッコ内は、州名の略称。正式名称は次の通り。

CA：カリフォルニア、DE：デラウェア、GA：ジョージア、MI：ミシガン、MN：ミネソタ、

MO：ミズーリ、NC：ノースカロライナ、NY：ニューヨーク、OH：オハイオ、VA：バージニア

(出所) 各社資料より野村資本市場研究作成

またここに示されるように、どのような業務に進出するかについても、横並びではなく各社各様の選択をし、独自の強みを確立しようとしている。

2. 銀行同士の再編に留まらずビジネスモデルの転換が求められるわが国地銀

わが国の地銀も、米国同様、超低金利や金融サービスを巡る競争の活発化¹²といったチャレンジに直面しているが、わが国の場合、それに加えて、人口減少によるマーケットの縮小も進展する。

こうした中、「日本再興戦略（2014年改訂）」では、産業再生・地方創生の一環として地域金融機関の収益力向上、資本充実が求められ、そのためにもコーポレート・ガバナンス強化が必要とされている。自民党からは、地銀再編、スーパー・リージョナルバンク化の要請も聞こえる。金融庁も、人口減少の展望を背景に、地銀に対して、中長期的に持続可能なビジネスモデルの構築を求めている。

わが国においては、米国と異なり銀行の立地規制が無いにも関わらず、多くの地銀は特定の地方の銀行であり続けている。昨今、一部で再編の動きがあるが、わが国の銀行業自体が直面している経営環境を踏まえると、銀行業としての規模拡大だけではなく、非銀行業務も含めた経営基盤の強化が不可欠であろう。そうでなくては中長期的なビジネスモデルの展望も開けまい。確かに現状においても、証券業務等、他の非銀行業務への進出は見られるが、地元の証券会社を傘下とするといったレベルに留まっているケースが多い。

米国の場合、総資産が500億ドル以上の銀行持株会社に対する追加的な規制がある他、ボルカー・ルールや集中規制など、銀行グループの規模や範囲の拡大には制約がある。そうした中でも、地銀グループは、銀行はもちろん非銀行の買収を展開しているわけである。

米国ほど規制の制約を受けておらず、一方、より厳しい経営環境に直面しているわが国の地銀においては、従来の延長線ではない、積極的な業務の見直しを展開し、企業価値の向上を実現していくことが求められよう。

¹² わが国の場合は、政府系金融機関との競争もある。