

## 米銀業界でプレゼンスが高まっている US バンコープ

林 宏美

### ■ 要 約 ■

1. 米国銀行業界では、ミネソタ州ミネアポリスを本拠地とし、2,660 億ドルの総資産（2008 年末）を有するスーパー・リージョナル・バンク、US バンコープがプレゼンスを高めている。US バンコープの強さは、例えば ROE や ROA で見た利益率の高さに表れており、2008 年における同行の ROE、ROA はそれぞれ 13.9%、1.21%であった。こうした水準は、同等な金融機関の中央値（ROE：2.2%、ROA：0.22%）を大幅に上回った。
2. US バンコープがプレゼンスを向上させているファクターとしてまず指摘できるのは、住宅ローンへの依存度を目だって高めなかった戦略がある。第二に 4 タイプの店舗、すなわち①大都市圏における伝統的な店舗網、②コミュニティバンクの伝統的な店舗網、③インスタ・ブランチ、④勤務先の職員及び家族の囲い込みを狙うオンサイト・ネットワークを並存させて使い分ける戦略、第三にウエルス・マネジメント・サービスやリタイアメント・サービスに重点を置く戦略等が挙げられる。スーパー・リージョナル・バンクの要である第二、第三の戦略を反映し、同行の非金利収入では「信託・投資運用手数料」や「預金口座関連手数料」といった関連項目が主流をなしている。
3. また、US バンコープが、総収入の 27%（2008 年）を、米国のみならず、欧州やカナダでも展開するペイメント関連サービスから計上している点も見逃せない。
4. US バンコープは、スーパー・リージョナル・バンクとしての位置づけを最重要視しながらも、全米レベル、さらには子会社を通じて海外でも提供できる業務を持ち、収入源を多様化できていることが、底堅さを支えていると捉えられよう。

## I US バンコープの位置づけ

米国銀行業界では、ミネソタ州ミネアポリスを本拠地とし、2,660 億ドルの総資産（2008 年末）を有するスーパー・リージョナル・バンク、US バンコープがプレゼンスを高めている（図表 1）。US バンコープは、2008 年 11 月、カリフォルニアの 2 地域金融機関（ダウニー貯蓄貸付組合、PFF バンク・アンド・トラスト）を買収したことによって、全米の預金シェア・ランキングでは 8 位から 6 位へ、リテール店舗網ランキングでは 5 位

から4位に浮上したことが注目された。

しかしながら、US バンコープの強みは、利益率の高さにより表れている。2008 年における US バンコープの ROE、ROA はそれぞれ 13.9%、1.21%となり、同等な金融機関の中央値 (ROE:2.2%、 ROA : 0.22%)<sup>1</sup>を大幅に上回った。また、同じくスーパー・リージョナル・バンクであり、2008 年末における総資産額が 2,910 億ドルとなるなど、US バンコープとほぼ規模を同じくする PNC フィナンシャル・サービシズ・グループ (以下 PNC) と比較しても、2000 年から 2008 年までの間、2006 年を除いて US バンコープの利益率が上回っている (図表 2、図表 3)。なお、US バンコープの時価総額 (2009 年 4 月 14 日現在) は約 290 億ドルで、7 倍弱の総資産を有するバンク・オブ・アメリカに続き米国で 4 位となるなど、株式市場における評価も相対的に高いことが伺われる。

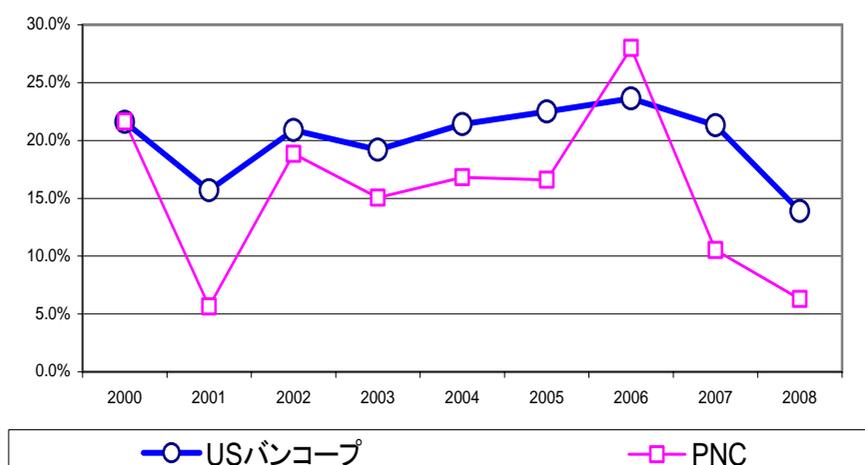
図表 1 米国主要金融機関の概況

	金融機関名	資産	時価総額
1	J.P.モルガン・チェース	2,175	115.4
2	シティグループ	1,945	22.0
3	バンク・オブ・アメリカ	1,818	64.6
4	ウエルズ・ファーゴ/ワコビア	1,387	77.4
5	PNC/ナショナル・シティ	291	16.3
6	U.S.バンコープ	266	29.0
7	サントラスト	189	5.2
8	BB&T	152	10.8
9	リージョンズ	146	3.3
10	フィフス・サード	120	2.1

(注) 単位は 10 億ドル。資産は 2008 年 12 月末現在。時価総額は 2009 年 4 月 14 日時点。時価総額は、ウエルズ・ファーゴ、PNC。

(出所) 各社年次報告書、ブルームバーグ等を基に野村資本市場研究所作成。

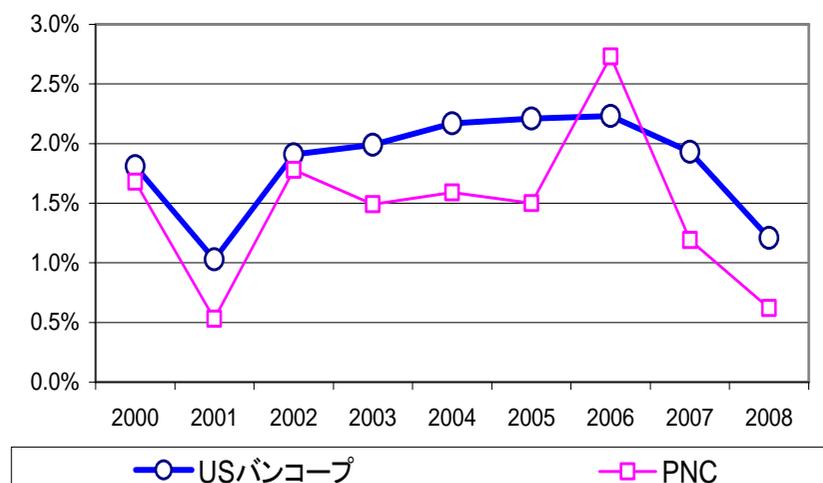
図表 2 US バンコープと PNC との比較 (ROE)



(出所) US バンコープ、PNC の各年次報告書を基に野村資本市場研究所作成。

<sup>1</sup> 同等な金融機関とは、バンク・オブ・アメリカ、BB&T、フィフス・サード、JP モルガン・チェース、キーコープ、リージョンズ、サントラスト、US バンコープ、ウエルズ・ファーゴを指している。ROE、ROA の中央値の数字の出所は SNL フィナンシャル。

図表3 USバンコープとPNCとの比較 (ROA)



(出所) USバンコープ、PNCの各年次報告書を基に野村資本市場研究所作成。

本稿では、金融危機の影響が深刻さを増す米国銀行業界のなかで、USバンコープがプレゼンスを高めている背景として考えられるファクターを掲げ、その特徴を浮き彫りにしたい。

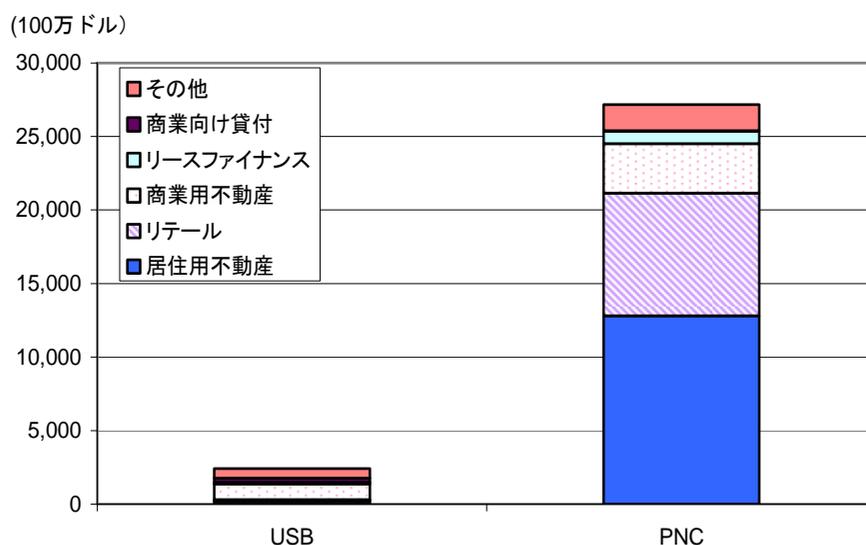
## II プレゼンス向上に寄与していると考えられるファクター

### 1. 住宅ローンへの依存度を目だって高めなかった戦略

USバンコープがプレゼンスを向上させているファクターとしてまず指摘できるのは、住宅ローンへの依存度を目立って高めなかった戦略である。2008年末における同行の貸付ポートフォリオの内訳を見ると、リテール向け貸付(34.7%)および商業貸付(32.6%)の2項目で全体の67.3%を占めていたのに対し、居住用モーゲージは全体の13.6%を占めるに過ぎなかった。5年前の2003年末時点における居住用モーゲージのシェアが11.5%であった点と比較しても、USバンコープは、住宅ローンのシェアを若干伸ばした程度にとどまっていた。

こうした貸付ポートフォリオの状況を反映し、2008年末におけるUSバンコープの不良債権額は24億1,100万ドルにとどまった(図表4)。USバンコープが有する不良債権の規模は、居住用不動産などを中心に不良債権が271億5,600万ドルまで積みあがったPNCの状況と比すると、その額は10分の1未満であった。なお、PNCの不良債権の約91%に相当する246億ドルは、同年12月末に買収したナショナル・シティ・コーポレーションが抱えていたものである。

図表 4 US バンコープと PNC の不良債権額 (2008 年 12 月末)



- (注) 1. US バンコープの「その他」には、2008 年 11 月に買収したダウニー貯蓄貸付組合、PFF バンク・アンド・トラストが有していたカバード・アセットが含まれている。なお、カバード・アセットは、連邦預金保険公社 (FDIC) とのロス・シェアリング・プログラムの対象となっている。
2. PNC の不良債権額には、2008 年 12 月末に買収したナショナル・シティの不良債権 246 億ドルが含まれている。

(出所) US バンコープ、PNC の各年次報告書を基に野村資本市場研究所作成。

## 2. 4 タイプのリテール店舗網を同等に扱う路線

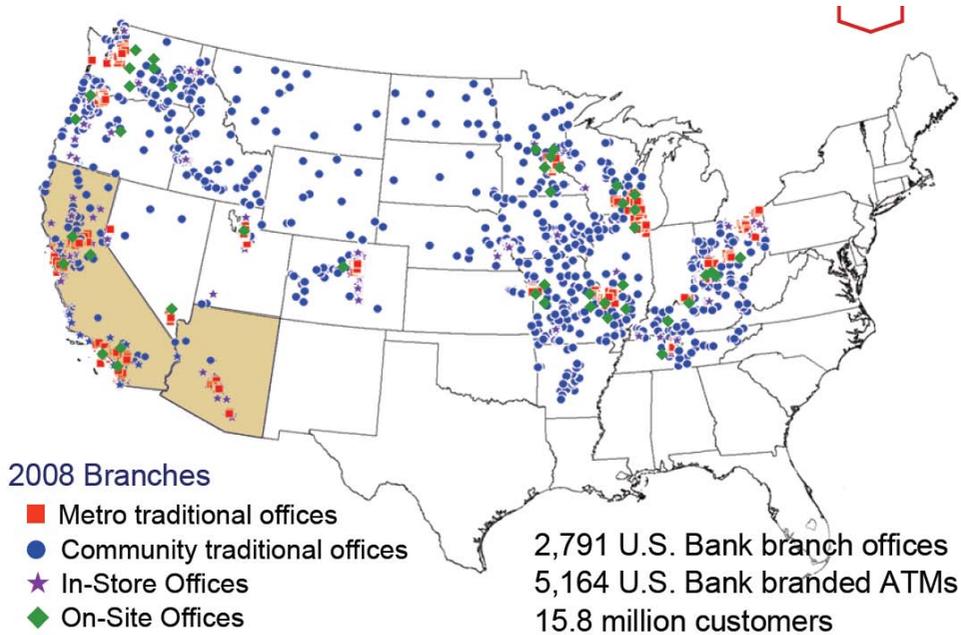
第二のファクターとしては、4 タイプの店舗網を同等に重視する路線のもとで、米国中西部および西部におけるリージョナル・バンクとしてのサービスを充実させ、ロイヤリティの高い顧客を確保している点が挙げられる。US バンコープにおける店舗網には、①大都市圏における伝統的な店舗網、②コミュニティバンクの伝統的な店舗網、③インスタ・ブランチ、④オンサイト・ネットワークの4タイプがある (図表 5、図表 6)。

### 1) 伝統的な店舗網

①の大都市圏における伝統的な店舗網は、ミネアポリス、ポートランド、セントルイス、シンシナティ、ミルウォーキー、デンバー、ボイジー、シアトルの8大都市圏で展開する伝統的な店舗網である。こうした店舗網は、US バンク或いは US バンクが買収した銀行が既に相当の市場シェアを有してきた地域に存在しており、従来からの顧客の維持および拡大を目指している。例えば、ミルウォーキーやシンシナティは、ファースター・コーポレーション<sup>2</sup> (前身はファースト・ウィスコンシン・ナショナル・バンク) が 1999 年に買収したスターバンク (前身はファースト・ナショナル・

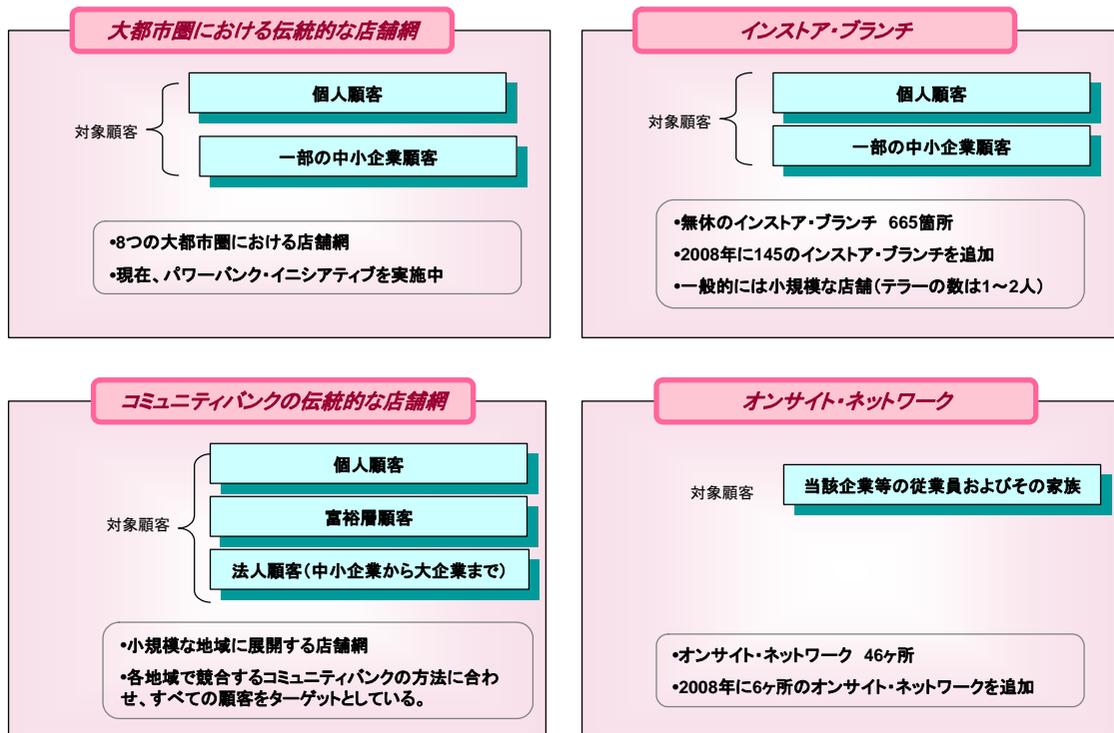
<sup>2</sup> 2001 年 2 月、ファースター・コーポレーションが U.S. バンコープの買収手続きを完了した際、ファースターが社名を U.S. バンコープに変更した。

図表5 USバンコープの店舗配置状況(2008年末時点)



(出所) U.S.Bancorp "Citigroup 2009 Financial Services Conference"(2009年1月28日)P32を引用

図表6 USバンコープにおける4タイプのリテール店舗網



(出所) 野村資本市場研究所

シンシナティ) が大きなプレゼンスを確立していた地域であるほか、デンバーは、ファースター・コーポレーションが買収したコロニアル・アンド・ナショナルの拠点であった。これに対し、②のコミュニティバンクの伝統的な店舗網は、①以外の中小の市町村に展開している。

現在、①の大都市圏における伝統的な店舗網では、顧客にとってより使いやすい店舗を目指すパワーバンク・イニシアチブを実施中であり、同イニシアチブの下、ミネアポリスの本店店舗も2年前に改装された<sup>3</sup>。

なお、①と②の大きな相違点は、対象とする顧客層の範囲にある。①では、基本的に個人顧客および一部の中小企業顧客のみをターゲットとしているのに対し、②では個人顧客、ウエルス・マネジメント・サービスの対象である富裕層、中小企業から大企業を含む法人顧客まで、様々な顧客層を対象としている。この背景には、競合相手である地域の中小コミュニティバンクが、店舗であらゆる顧客層に対応していることがある<sup>4</sup>。一方の大都市圏では、対象とする顧客層の人数がコミュニティバンクの店舗網が設置されている地域よりも多いこともあり、例えばウエルス・マネジメント・サービスや法人向けサービスを提供する場所は、それぞれ別の場所に設置し、対応している。

## 2) インストア・ランチとオンサイト・ネットワーク

こうした伝統的な店舗網とは別に、例えば食品雑貨店の一角等に設置されている③のインストア・ランチでは、決済性預金や貯蓄性預金を中心とした日常の取引サービスが提供されている。

インストア・ランチは、メイン店舗の営業時間に準じて長時間営業している場合が多く、利便性に長けている。同ランチでは、新規口座の開設なども受け付けることから、US バンコープとの取引を始める拠点、伝統的な店舗に顧客を導く拠点としても捉えられている。④のオンサイト・ネットワークでは、職場の一角に US バンコープのスペースを設けることで、当該職場の従業員およびその家族を囲い込み、顧客数を増やすことを目的としている。代表的な事例としては、大手の家電量販店であるベストバイのミネアポリス本社に設けられたオンサイト店舗がある。

以上①～④の店舗網がそれぞれうまく機能している背景として、US バンコープは、大都市圏の店舗、コミュニティバンク店舗、インストア及びオンサイト店舗を統括するマネージャーをそれぞれ置いていることを掲げている<sup>5</sup>。US バンコープは、仮に1人のマネージャーがすべての店舗を統括する場合、どうしても大規模店舗を重視し、近くに設置されたインストア・ランチを軽視しがちである、と考えていることが背

<sup>3</sup> パーティションで区切られた相談ブースや個室のほかに、具体的な個別相談をするかどうか決めかねている顧客を対象として、気軽に相談できるオープン・スペースや小規模なセミナーを開催できる部屋も設けられている。

<sup>4</sup> ヒアリング調査に基づく。

<sup>5</sup> US バンコープのヒアリング調査に基づく。

景にある<sup>6</sup>。4 タイプの店舗網は、店舗の位置づけや対象とする顧客層、サービス内容も異なっていることから、評価軸も別のものが用いられている模様である。

US バンコープが異なった 4 タイプの店舗網を活用し、各地域のロイヤリティの高い顧客を抱えていることは、スーパーリージョナル・バンクとして上手く機能している一つの大きなファクターである、ということも出来る。

### 3. 力を入れるウエルス・マネジメント・サービスやリタイアメント・サービス

また、US バンコープは、ウエルス・マネジメント・サービスやリタイアメント・プランニング・サービスにも重点を置いており、個人向けおよびビジネス・バンキングを提供する 24 州のすべてにおいて、リテール店舗網とは別に、100 を超えるウエルス・マネジメント・オフィスを設置している。なお、①資産・事業の承継や移転に関するコンサルティング等を提供する「個人信託サービス部門」、②「プライベート・バンキング・サービス」、③リタイアメント・プランニングや子息の教育プランなどを提供する「フィナンシャル・アドバイザー・サービス」の 3 部門から構成されるウエルス・マネジメント部門では、従来 3 部門のそれぞれに別のマネージャーが存在していたのを 1 人にすることによって、包括的な富裕層向けサービスを提供しやすい体制を整えた。

### 4. バランスの取れた非金利収入

US バンコープが個人向けバンキング・サービスやウエルス・マネジメント・サービス等に力を入れていることは、同行の非金利収入の内訳に反映されている（図表 7）。2008 年の非金利収入に占めるシェアが 10% を超える主要項目には、「信託・投資運用手数料（16.9%）」、「預金口座関連手数料（13.9%）」、「クレジット/デビット・カード関連収入（13.3%）」などがあり、こうした項目はいずれもリテール・バンキングやウエルス・マネジメント・サービスに関連が深いと見られるものである。この他にも、クレジット・カード決済を取り扱う様々な組織を対象とした「マーチャント・プロセッシング・サービス（14.8%、後述）」も大きな収入源となっている。

US バンコープは、2001 年以降非金利収入を順調に拡大してきており、総収入に占める非金利収入のシェアも 40% を上回る水準で安定してきた（図表 8）。2008 年にはキャピタル・ロスを 9 億 7,800 万ドル計上したことが影響し、非金利収入が前年比 6.6% のマイナスとなったものの、それ以外の項目については引き続き安定した収入を計上していた。総資産 10 億ドル以上の全預金保険対象金融機関における非金利収入のシェアが 2008 年第 4 四半期に 30.6% まで大幅に下落したことと比較すると、US バンコープの非金利収入は底堅いと言えよう（図表 9）。

<sup>6</sup> US バンコープのヒアリング調査に基づく。

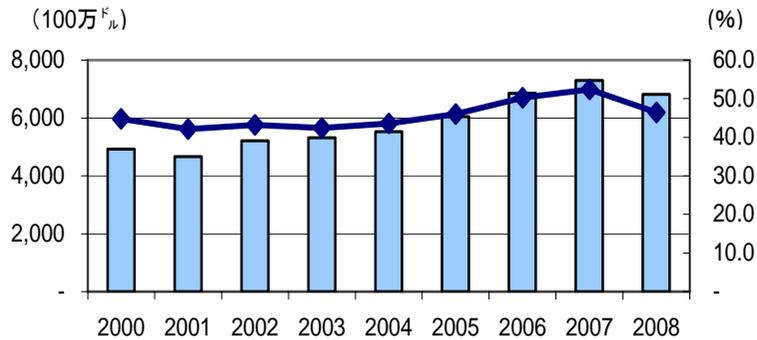
図表 7 US バンコープにおける非金利収入内訳の推移

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
クレジット/デビット・カード関連収入	8.8	10.7	10.1	11.1	11.5	11.6	11.7	13.2	13.3
法人向け決済商品収入	6.1	6.9	10.1	7.1	7.2	7.9	8.2	8.8	8.6
ATMサービス	2.9	3.5	3.1	3.3	3.1	3.7	3.6	4.5	4.7
マーチャント・プロセッシング・サービス	2.4	7.1	11.1	11.1	12.0	12.5	14.1	15.2	14.8
信託・投資運用手数料	18.8	20.5	17.5	18.8	17.4	16.4	18.1	18.4	16.9
預金口座関連手数料	11.3	14.9	13.5	14.1	14.3	15.1	15.0	14.8	13.9
財務運用手数料	5.9	8.0	8.2	9.2	8.3	7.1	6.5	6.5	6.6
コマーシャル・プロダクト手数料	7.1	10.1	9.4	7.9	7.7	6.5	6.1	5.9	6.3
モーゲージ・バンキング収入	3.9	5.4	6.5	7.2	7.1	7.0	2.8	3.6	3.5
投資商品手数料	9.5	3.0	2.6	2.9	2.8	2.5	2.2	2.0	1.9
その他	23.3	10.0	7.8	7.3	8.5	9.6	11.9	7.2	9.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 単位：%。証券運用によるキャピタル・ゲインおよびロスを除いたベースで計算。

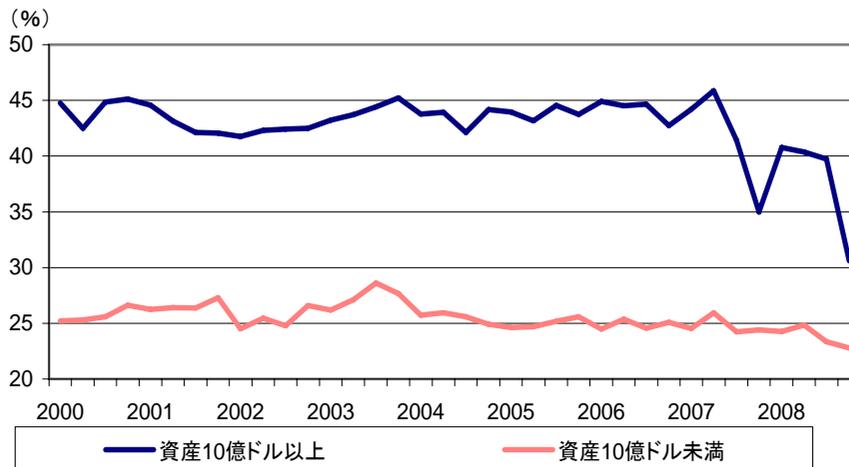
(出所) US バンコープ年次報告書等を基に野村資本市場研究所作成。

図表 8 US バンコープにおける非金利収入（左軸、棒グラフ）及び収入に占めるシェアの推移



(出所) US バンコープ年次報告書等を基に野村資本市場研究所作成。

図表 9 FDIC 対象金融機関における収入に占める非金利収入のシェア



(出所) FDIC 資料を基に野村資本市場研究所作成。

## 5. 米国、カナダ、欧州で業務を展開するペイメント・サービス

US バンコープは、先に示したように、米国中西部および西部を中心とした米国 24 州において個人向けおよびビジネス・バンキング、ウエルス・マネジメント業務などを提供するスーパー・リージョナル・バンクとして認識されているものの、マーチャント・プロセッシング・サービスをはじめとしたペイメント・サービスについては、欧米やカナダでも展開しており、スーパー・リージョナル・バンクを超えた特徴も見られる。2008 年におけるビジネス部門別収入内訳を見ると、全体の 27%がペイメント・サービス業務で占められていた。

なかでも、US バンコープが手数料収入を増やしているペイメント・サービスの関連項目に「マーチャント・プロセッシング・サービス」がある。前掲した図表 7 を見ると、マーチャント・プロセッシング・サービスの非金利収入に占める割合は、2000 年の 2.4%から 2008 年には 14.8%まで高まるなど、その伸びは際立っている。

US バンコープは、クレジット・カードの信用を認証しかつ承認するマーチャント・プロセッシング・サービス<sup>7</sup>をすべてオンラインで即時に提供できるシステムを整えている。同行は、従来から小規模なマーチャント・プロセッシング・システムを有していたものの、総合的なサービスを提供するには、サード・パーティを利用せざるを得ない状況であった。その後 2001 年に、当時マーチャント・プロセッサとして業界 3 位に位置づけられていたノヴァ・インフォメーション (NOVA Information Systems) を買収してから、すべてのプロセスを自前で出来るようになり、手数料収入は急拡大していった。

さらに、2008 年には、米国のノヴァと欧州の子会社エラヴォン・マーチャント・サービシーズのプラットフォームを統合させてグローバルな新プラットフォームを導入したことを契機に、プラットフォームの名称もエラヴォンに統一した。この統合によって、同行は、米国、カナダ、欧州を含む 15 ヶ国で一貫したマーチャント・プロセッシング・サービスが提供できる体制を整えたことになる。

マーチャント・プロセッシング・サービスで得られる手数料率は高くはないとはいえ、顧客からのクレジット・カード決済を受付ける組織（例えば、政府関連機関、企業、小売業、医療機関、旅行代理店など幅広い）は、必ずいずれかのマーチャント・プロセッサを有することが義務付けられており、規模の経済を働かせやすい分野ということが言える。

<sup>7</sup> クレジット・カード保有者が、クレジット・カード決済時点より将来の時点で商品やサービス（例えば航空券や旅行代金等）を受ける予定にしていたがキャンセルした場合や商品を返品する場合には、マーチャント・プロセッサが商品・サービス提供者に代わって、カードホルダーに返金する。マーチャント・プロセッサは、マーチャントから返金した金額と同額を回収できない場合、損失を被ることになるため、クレジット・カード協会の規則上、カード取引で発生しうる偶発債務を確保しておかなければならないこととされている。

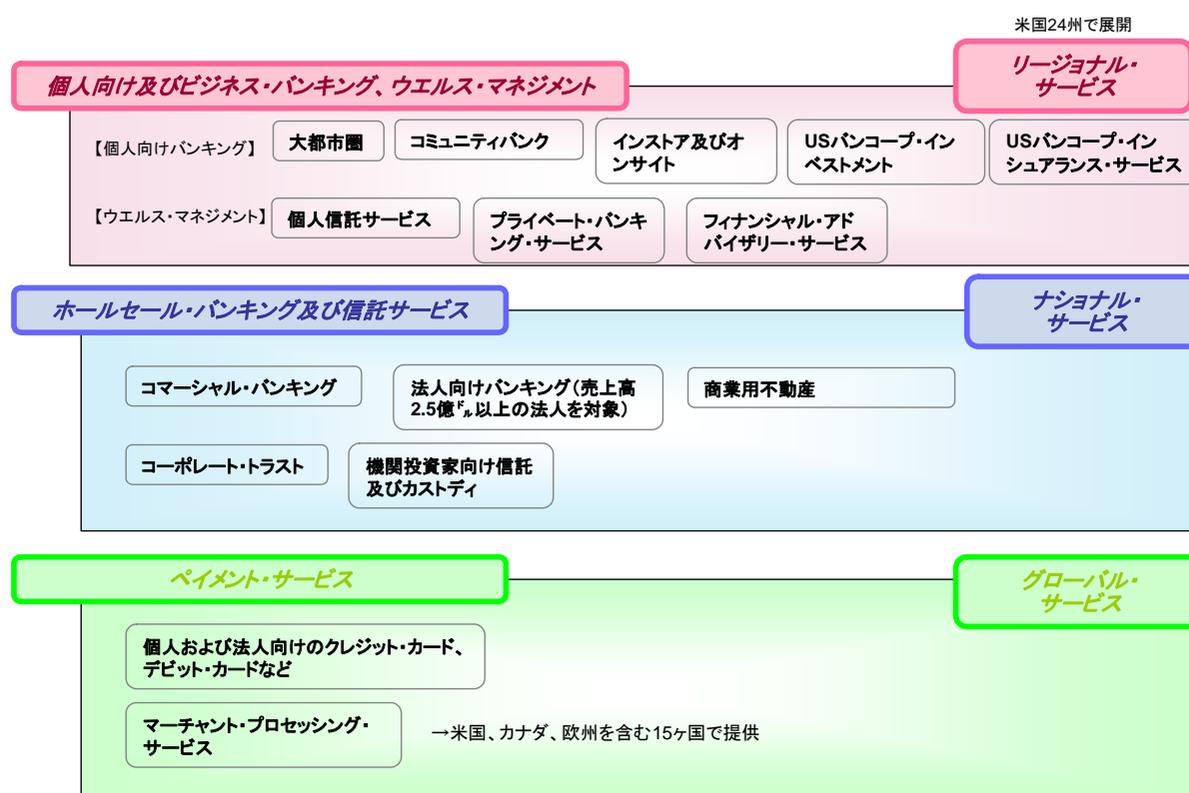
### III おわりに —リージョナル、ナショナル、グローバルの各側面を有する銀行

US バンコープにおける 2008 年のビジネス部門別の収入は、コンシューマー・バンキング部門が 40%、ペイメント・サービスが 27%、ホールセール・バンキングが 20%、ウエルス・マネジメントおよび証券サービスが 13%となっている<sup>8</sup>。

US バンコープは、米国中西部および西部地域、すなわちリージョナルに展開する個人向けおよびビジネス・バンキング、ウエルス・マネジメント業務が 40%超の主流を占める一方で、ホールセール・バンキング及び信託サービスは全米レベルで展開、さらにペイメント・サービスは米欧、カナダで展開するというように、様々な側面を有している（図表 10）。

こうしてみると、US バンコープは、スーパー・リージョナル・バンクとしての位置づけを最重要視しつつも、全米レベルで提供するサービス、子会社を通じてグローバルに提供するサービスを持ち、収入源も多様化できていることが、プレゼンスの向上を支えていると捉えられよう。

図表 10 US バンコープの業務および展開する地域



(出所) US バンコープの各種資料を基に野村資本市場研究所作成。

<sup>8</sup> US バンコープが公表する事業部門別の収益状況は、必ずしも営業地域（リージョナル、ナショナル、グローバル）の区分と一致していないことから、営業地域のダイメンションの収入状況を厳密に捉えることはできない。