

アメリカ最大手商業銀行の経営実態

— New York 金融市場, 最近の金融機関経営変化の実情 (I) —

The Actual Conditions concerning the management of the Biggest Banks in America

— The state of affairs on the changes in the management of the financial organs in New York (I) —

吉川 顕磨
Akimaro Kikkawa

〈目 次〉

はじめに

I アメリカの個別最大手銀行における経営実態の現況および傾向

- ① Citigroup Inc.
- ② J.P. Morgan Chase & Co.
- ③ Bank of America Corporation

II アメリカの銀行業界全体における 2000 年度の経営実態と経営環境

III 銀行統合化と競争力・収益力の拡大

IV 収益指標 ROA, ROE の実態とトップ3行の実情

- (1) ROA
- (2) ROE

おわりに

はじめに

過去10年、国際金融市場の変貌ということが広く流布され、特に派生的金融商品取引やオフバランス取引（簿外取引）の拡大とそのインターバンク市場への影響が指摘されてきた。市場の変化の内容はすでに周知のところであるが、まず最大の変化は何と云っても従来の銀行貸出を中心とする伝統的な銀行業務から次第に市場を中心とする証券取引へと金融機関の取引・業務内容ないし経営内容が大きく変化してきたことであろう。表現を変えれば従来の間接金融中心から直接金融中心へと変化してきたということもできる。

またそのような経営の基礎的变化を反映して、銀行貸出それ自体も長期貸出から短期貸出へと金融の新たな傾向・趨勢を示し、これも経営の変化を構成するおおきな特徴のひとつとなっている。

さらには、従来大きく経営依存して来た利子収入からの利益から、手数料収入やスワップ・オプション・先物取引などによる証券の売買益など、いわゆるオフバランス取引からの収入に基づく利益に大きく依存した経営への転換がすでに先進諸国における金融機関の経営戦略として拡がりつつ定着してきている。とりわけ現代を象徴する大きな金融活動上の変化は、デリバティブなどの金融技術上の革新

を背景として、オフバランス取引がそれに関わる金融機関や顧客に大きな利益をもたらし、ヘッジファンドの独自の投機的行動と結びついて、銀行自身が金融投機化の推進役を果たしてきていることである。

このような変化がすでに世界的な趨勢となっていることは明白である。とはいえ多面でそれはアメリカに独自の Money Center Bank や Major Regional Bank の一部を含む Bank ないし Commercial Bank や Investment Bank など、何よりもアメリカ最大手の金融機関に特に顕著に見られる傾向・特徴という側面ももっている。

いうまでもなく、近年注目されたハイリターンを手にするその取引内容は投機的投資によるリスクの極めて大きい取引活動が中心であり、取引の性質もそのようなハイリスクの投資対象を探し出して積極的にそれを取り入れ、投資することによって利益を稼ぎ出すものである。それは、いまや大きなリスクを取り入れることなしには金融機関経営が国際的競争にうちかって拡大発展していくことができない段階にまで来ていることの証でもある。そして、世界の金融市場でそのような投機的投資を手段として拡大を続ける巨大化した金融機関は、世界中の市場を自らが自由に取引できる場とするために、各国にその金融市場の完全な開放と取引の障害となる規制の緩和を求めてゆき、各国の政治に積極的に働きかけていくのである。その結果は、その

国の金融市場が丸裸にされ国際市場競争の暴風に晒されて、アメリカ資本を筆頭とする巨大な国際金融資本の餌食にされていくことになる。また市場そのものが国際的に深くつながり統合されて一層強く一体的な市場と化していった、結局聞こえのいいグローバリゼーションの実現を果たしていくことになるわけである。

過去の経過から見れば、そのような市場の変化、緊密化・統合一体化と、価格やレートの変化を意図的に創り出しては売買取引を繰り返すリスクの大きい投機的取引そのものがまた、1997年夏のアジア通貨金融危機や98年夏のロシア危機の契機ともなり、その波及と国際金融危機の懸念をますます大きくすることにもなったことは、これも多くの研究者が指摘するところである。

また、そのような市場の変化に伴って、金融機関の管理、監督の側面から国際的に展開する多国籍銀行のその国際的活動を銀行の総資産ないしリスク資産に対する保有自己資本の一定比率を維持することを通じて規制しようとした1988年のバーゼル・アコード＝いわゆるBIS規制の在り方にも影響が及び見直しが余儀なくされてきている。自己資本比率の分母となるリスク資産の増加を伴う従来の貸付中心の取引から、資産を抑えながら利益を拡大することを可能とするオフバランス取引の拡大など、大きな市場リスクを伴う取引の拡大へといった取引内容の変化を反映して、従来考えられていた信用リスクの問題以上にむしろ市場リスクへの懸念が大きくなってきたことによって、その中で市場リスク重視の方向へバーゼル・アコードの見直しが繰り返されるようになってきたわけである。

このような近年の国際金融市場をめぐる変化の背景は、すでに上に述べたとおりであって、従来の商業銀行的、伝統的な貸出中心の銀行経営が行き詰まり、しかも銀行間競争と市場淘汰の激しい時代にあってオフバランス取引を通じた証券取引を中心とすることなしには市場における平均的利益率を確保すること自体が難しくなってきたのだといえよう。またその前提には非金融主体における貨幣資本の蓄積が格段に進んで、このような一般企業や機関投資家、高額所得階層主体の個人顧客等を含む投資家からの、投資サービスや仲介サービス、あるいはマネー・マネージメントやファイナンシャル・アドバイザー・サービス等が市場で強く求められてきたという事情が、金融機関の活動を強く突き動かしてきたとも言える。当然、アメリカだけでなくアメリカの後を追う先進諸国を中心とした世界各国の金融制度改革の方向もそのようなものを改革の核として含まざるを得ないことになる。

さらにあえて付け加えれば、1990年代以降においては、バーゼル・アコードによるBIS規制＝自己資本比率規制の存在自体がそのような変化の方向を規定し、かつその動き

を促進加速した面も見逃せないものがあつたであろう。^(注1)

このような変化の背景をめぐる研究についてはこれまでさまざまなレベルにおいて行われてきている。本稿の課題はそれを繰り返すものではない。目下、国際金融市場の中心New York Marketにおいてその変貌を先導していったアメリカの巨大金融機関、いわゆるMoney Center BankやInvestment Bankなどの巨大金融機関の今日の経営実態を知ることがを目的として、特に本稿ではその中でもBank－Commercial Bankの経営実態を知ることだけを目指している。あるいは市場の実態を知るひとつのアプローチとしてこれらの金融機関のところで今日までの経営変化の一端を概観し、近年の経営の実情、すなわちその傾向や特徴などについて、どのような経営が行われ、その経営実績がどのようなものであつたかを知ることがを目的としている。そのため、統計的数値も利用しながら、ここに取り上げたその評価も定着していると思われる資料の記述を訳出紹介する形でその実情を紹介しながら若干の考察を付加する形をとっている。

このようなフォローは、1990年代末期から実行に移されつつあるわが国の金融システム改革や個別金融機関の経営戦略＝「経営再建計画」、金融機関の淘汰・統合・再編の先行きを見ていく上でも、アメリカの巨大金融機関の経営を常に最高の見本ないし目標としてきた日本の金融機関であればなおさら、わが国市場の今後を見る際に何がしか示唆するものがあるのではないと思われるのである。日本の金融機関がアメリカ型の金融機関のようにもっぱら巨大化を目指して生き残ろうとする限り、その路線は国際市場競争での巨大金融機関相互の激しい闘いに生き残っていくことを意味しており、少なくともこのようなアメリカ資本が今日確保している市場シェアや経営実績に追いつきこれと対等以上の実績を上げることを自己目的としていくことになろう。^{(注2) (注3)}

I アメリカの個別最大手3行における経営実態の現況および傾向^(注4)

本稿では米国最大手の銀行—銀行持株会社である以下の3行をまず個別に取り上げる。

通常これらの銀行は、アメリカ国内における金融中心都市New York, Chicago, San-FranciscoなどのMoney Centerを中心に活動している拠点大銀行であるところから、Money Center Bank マネーセンター銀行と呼ばれる。さしあたりここで取り上げる銀行は、① Citigroup Inc., ② J.P. Morgan Chase & Co., ③ Bank of America Corporation, の3行である。1990年代初頭にはすでに主要大手11行ないし10行の体制があり、今日も合併による数の減少を経ながらもこれら筆頭グループは存在するので

あるが、ここではそのうち最上位3行だけを個別に取り上げる。

① Citigroup Inc. シテイグループ・インコーポレーション (C)

Citigroup Inc.は、1998年10月に、City CorpとTravelers Groupが史上最大規模の企業合併—新銀行持株会社グループへの「銀行統合化」として生まれた会社組織である。保険業への参入も視野に入れたこの合併により、同グループは世界中の個人顧客や企業顧客などあらゆる顧客の幅広い金融的ニーズに応える広範囲な事業分野の展開を行っている。世界100箇所以上の国と地域に支店をもつ文字通り「世界的規模」での金融サービスの展開を誇示する企業であり、“世界支配的企業”と言えよう。この銀行持株会社はCity Bankの親会社であり、銀行業務としてはRetail Bankingを中心としている。もともと1980年代よりすでにCity Corpそれ自体が、New Yorkばかりでなく全米においても第一位の銀行であった。だが1980年代末の不動産投資に関連した問題債権の発生やアメリカ経済の停滞の影響から90年代初頭にはその経営はやや緩慢なものとなっていたのである。^(註5)

さて、1998年合併後のCitigroup Inc.の純収入の構成を、1999年末時点の数値に基づいて見ると、消費サービス部門が35%、グローバル企業および投資銀行部門が42%、他企業との提携による活動部門が9%、グローバルな投資管理やプライベート銀行業務に関わる部門5%、投資活動部門9%となっている。

消費サービス部門では、まず、①Citi-banking、すなわちその銀行業務は全米367支店での顧客への貸付、投資サービスを通じて行われている。カードでは2000年12月31日時点でMaster Card, VISA Card, Diners Clubのカードと結んで4,400万口の口座数と880億ドルの扱い高を記録している。また②Citi-Financialは、土地担保付貸付や保証付き・非保証付きの個人ローンなど地域に根ざした貸付業務を、合衆国とカナダの1,200を越える店舗で展開している。③保険では、個人や団体の年金や生命保険を提供している。

国際活動分野を見ると先ず地域的には、ヨーロッパ、中東とアフリカ、日本、アジアとラテンアメリカの新興市場などで貸付や投資サービスの銀行業務を行っている。このような海外での活動と収益の確保が近年進んでおり、Citigroup Inc.において「グローバル化」が基本的経営戦略として重要な地位を占めていることが分かる。上記の純収入の構成割合の内、グローバル企業および投資銀行部門が単独で42%を占めていることからそれは窺われるであろう。この部門の業務内容は、投資アドバイス、フ

ィナンシャル・プランニング、リテール仲介サービス、銀行業務、他の金融サービス、商業保険商品の取り扱いなどとなっている。またグローバルな活動と収益は他の業務内容の中にも含まれていると考えられ、その結果海外から上がる収益割合はさらに大きなものになることになる。

他企業との提携による活動部門は、2000年12月にAssociates First Capitalの獲得に成功したことが収益の増加に貢献した。これによって金融・保険商品の開発が本格化したといわれる。

グローバルな投資管理やプライベート銀行業務部門は、Mutual FundsやClosed-end Funds, Managed Accounts, Unit Investment Trustなどの業務を含む。

投資活動部門は、ベンチャー資本の活動への融資を中心としている。

Citigroup Inc.の経営活動の現状は以上のようなものである。

ところで、1998年10月合併後の新生銀行持株会社Citigroup Inc.の経営戦略について見ておこう。まず、個人顧客や企業顧客への旧来からの伝統的な貸出業務、消費者サービスであるリテール銀行業務を固く維持しながら、多面ではまたまさに世界を股にかけた多国籍企業を相手にした金融業務や国際的投資銀行業務に主力を注ぐ新しい銀行経営の方向にも力を集中したことが窺われる。典型的な「グローバル化戦略」といえよう。

だがこれを別の表現をするなら、この合併の意味は世界に展開した市場網を利用して旧来型の貸出中心の銀行業務を経営の基礎におきながらも、強い動機としてはその業務内容の軸足を大きな利益・収入の期待できる投資銀行業務に移動させる上で画期的な意味を持つ合併であったということも出来る。収入源泉の割合がそのことをよく示している。収入の構成割合から見てこれは「投資銀行化戦略」^(註6)を格段に押し進めるものであったと見る事が出来よう。

同時に特徴的なことは、収入割合にも反映されていると見られる「経営多角化」ないし「業務の多角化」が大きく進んできていることであろう。それは保険業務への本格的な参入を意図していることからもうかがえる。機をとらえることに長けた経営感覚からすでに事実上機運が盛り上がってきていた1999年度の新たな金融制度改革の方向、すなわち1933年のグラス・ステイガル法を破棄する意味を持つと言われ1999年11月に議会を通過したthe Gramm-Leach-Bliley Actのことも（この法律がどの程度の実質的意味を持つものであるか疑問の見方もあるが^(註7)）合併を促した理由の一つと言えるかもしれない。リスクの大きい時代における資金運用のあり方として、このよし悪しはともあれ業務多角化の方向は自然の成り行きと見られる。また、旧来型の貸出中心の経営が行き詰まったこと

は今や明白であるとしても、先行き金融機関の経営を成り立たせる方向が必ずしも定まらない混沌の時代において、リスク分散、資金の分散運用型の経営は不測の経済変動に対処する上で適当な経営戦略だということは言えよう。

② J.P. Morgan Chase & Co. J.P. モーガン・チェース&カンパニー (JPM)

J.P. Morgan & Co.とChase Manhattanは2000年12月に合併を果たし、全米第二位の銀行持株会社となった。Chase Manhattanは1980年代から90年代にかけては、New Yorkでは第二位、全米では第三位の銀行持株会社であった。そしてその活動は、国内および国際信用市場において重要な地位を占め、New Yorkにおいてはすでに広範囲、大規模なリテールバンキングを展開していた銀行持株会社であり、その他の諸州でも小さな経営を積み重ねて拡大を果たしていた。1989年には主に貸倒引当金13億ドル増額分の帳簿への計上による大きな損失や、1990年の不動産資産の悪化や3億5,000万ドルに上るリストラ費用によるまた別の損失も発生させていた。

また同じく銀行持株会社であったJ.P. Morgan & Co.も同時期、Morgan Guaranty Trustを傘下においており、全米第四位の大銀行であった。J.P.Morganはホールセール・バンキングに力を入れていて、国内で最大の信託部門を持っていた。1980年代末から1990年代初頭にかけてはこちらもさまざまな要因から大きな損失を計上していた。

これら二つの銀行持株会社の合併によって生まれた新しい銀行持株会社J.P. Morgan Chase & Co.の活動は、国内的、国際的いずれの領域でも幅広い金融サービスを提供している。

まず、経営は5つの営業ラインに分かれており、2000年の収入の内訳を割合として見ると、以下のようになっている。

a. 企業の経営戦略と会社組織についてのアドバイス、増資やその他の金融的諸手段による資本形成、リスクマネジメントサービスの提供などをおこなう投資銀行業務部門が収入総額の47%を占める。この会社はシンジケート貸付では全米のリーダーであり、債券引き受けの投資グレードでは全米第二位につけている。「投資銀行化戦略」が成功している銀行グループといえよう。

b. 金融サービスのリテール・マーケットや中間的市場では収入全体の30%を上げている。そこではカードメンバー・サービス（合衆国第五位のカード発行会社）やニューヨーク、ニュージャージー、コネチカット、テキサスなどの消費者や小企業に対するサービスを行なうリージョナル・バンキング、抵当およびそれと関連する住宅金融、オート・ローンやリース、教育貸付などの消費者顧客へのサ

ービス、企業金融、キャッシュ・マネージメント、中間的市場での企業への国際金融サービスなどを提供する。

c. 投資マネージメントやプライベート・バンキングは収入の10%を占めている。これは、伝統的なキャッシュ・マネージメントやprivate equity、不動産といった選択的な等級をもった資産と同様の株式や固定収入を提供したり、個人に高い資産価値をもたらす投資や資産構成プランニングと顧客の要望に沿った形の銀行活動を提供したりしている。

d. キャッシュ・マネージメント・サービスや経営管理業務、委託管理保管サービスおよびそれに関連した取引管理サービスなどを含む財務・安全サービスが11%を占める。

e. J.P. Morganのパートナーが行う活動で、企業の活動サイクルに応じた特別な扱いの資本供給活動による収入が2%ある。

2000年の、利子を生み出す平均所得資産額の合計は5,234億ドルにのぼり、その主要な構成部分はローンが41%、証券投資が57%を占める。

それを生み出す資金源泉は、利付き預金32%、非利付き預金が8%、短期借入れ31%、長期債務が7%、また株主保有株式5%、その他17%となっている。

2000年末の時点では、利子を生み出さない返済不履行の資産が19億2,000万ドル（純貸付額の0.91%）で、年初の18億7,000万ドル（0.94%）から実数で増加している。

予測される貸付損失のための準備金（貸倒引当金）は、1年前の37億4,000万ドル（1.84%）に対して、36億7,000万ドル（貸付け額の1.70%）に減少した。帳簿上の純損失額、すなわち回収不能により実際帳簿から消去された金額は、1999年の17億5,000万ドル（平均貸付額の0.87%）に対して、2000年では14億ドル（0.71%）となり、こちらも減少している。

このようにしてみると、リテールのChase Manhattanと、投資業務に長けたJ.P. Morganが、21世紀を迎える時点での国際金融市場における新たな経営戦略として、①資本規模拡大による競争上の優位性確保、および、②一方ではリテール分野での競争力を確保しながら、新たな主戦場となる投資銀行部門での業務拡大を図るために双方の利害が一致して新たな合併企業、銀行持株会社が生まれた事情が理解される。またその中で、一定の成績をおさめてきていることも看取される。③また経営が極めて多角的であり、業務部門設定はCitigroup Inc.と同じではないにせよ、業務内容の多角化とその取引規模は注目に値するといつてよいであろう。④さらにこの銀行においても2000年末における合併統合が事業の新たな多角化と経営に対する活力を与えているといえる。Citigroup Inc.と比べれば丸2年遅れ

たこの合併も、やはりCitigroup Inc.の合併が与えた大きな衝撃や、先に述べたthe Gramm-Leach-Bliley Actをも視野に入れて決断したという側面もあるかと思われる。

とはいえ、指摘しておくべきと思われるのは、活動の資金源泉においてその構成が短期的であり不安定さを感じさせるように思われる点である。

③ Bank of America Corporationバンク・オブ・アメリカ・コーポレーション (BAC)。

Bank of America Corporationは、1998年9月、ノースカロライナ州に地盤をもつNational Bank Corporationとカリフォルニア州に地盤をもつBank America Corporationとが合併して生まれた。3,000万を数える世帯と200万の企業に一連の銀行業務と金融サービスを提供する銀行持株会社である。この銀行は21の州にオフィスを持ち、企業向けの国際金融サービスの提供を行っている。もともとBank America Corporationそれ自体は、1990年代以前においても合衆国第二位の大きな銀行持株会社であった。コスト削減計画やハイレベルな問題債権の処理の遂行などの結果としての3年連続の赤字の後、1988年には首尾よく黒字に転換して、実質的かつ確実な経営内容を回復している。経営は国際活動業務を縮小して、リージョナル・バンキング事業へと経営の主力を集中させた。そして、Bank America Corporationは、その一新した金融力を用いて預金や、破綻したS&Lの資産の中から抜き出した有利な資産を購入するなどを通じてリテール・バンキングとしてのプレゼンスを高めてきたという実績を築いてきた。

合併後のBank of America Corporationにとっての主要な市場の領域は、えり抜きの国際金融市場だけでなく中東地域、東欧南部、欧州北部、西ヨーロッパ地域を包含している。またアメリカ国内における貸付可能な預金の中心的市場は、カリフォルニア、フロリダ、ジョージア、メリーランド、ノースカロライナなどとなっている。

2000年末における営業部門別の純収入構成比率は、消費者金融業務および商業銀行業務の部門が60%、資産管理部門8%、グローバル企業および投資銀行部門が26%、株式投資部門が6%となっている。以下、事業部門別にその活動内容を見ておこう。

消費者金融業務および商業銀行業務部門では、21の州およびワシントンDCに4,500の金融センターと1万3,000箇所を上回るATMを設置するなどのサービスのチャンネルを通じて、個人や中小企業に広範な金融商品およびサービスの提供を行っている。この部門は、住宅金融やクレジットカードの発行、学生貸付、ある種の保険サービスなどのような特殊なサービスの提供も行っている。収入比率は60%と圧倒的な割合を占めており、この部門がBACにと

っていまなお経営の柱、中心業務であることを物語っている。

資産管理部門は、高額所得顧客などへの金融サービス、株式や固定的収入、現金などへの選択的投資などの資本管理、あるいは投資サービスなどを含む。

グローバル企業および投資銀行部門は、資本調達手段の提供、貿易金融、資金管理、資本市場、国内外の企業に対するファイナンシャル・アドバイザー・サービス、その他の業務を行っている。この分野も26%と、消費者金融業務および商業銀行業務部門につぐ大きな収入割合を占めており、明確な「グローバル化」の方向を印象付けていて、今後の行方が注目される。

株式投資部門は、景気変動のあらゆる局面・段階における企業の直接的、間接的なポートフォリオ投資を行う大きな投資活動を含むものである。

ところで2000年における利子収入を生み出す収益源泉資産は5億8,350万ドルで、その主要部分はローンとリースが占めており、その割合は67%、また、証券投資は14%であった。

またその資金源泉は、利付き預金が39%、短期借入れが23%、無利子預金14%、長期債10%、株主資本(自己資本)7%、その他7%となっている。

2000年末の時点では、返済見込みがなく利子を生まない返済不履行の資産が総額55億ドル(貸付および関連資産額の139%)で、1年前の32億ドル(0.86%)から増加している。予測される貸付損失のための準備金(貸倒引当金)は、1年前の68億ドル(比率は、貸付け・リース総額の1.84%)に対して、同じく68億ドルのままであった(同1.74%)。帳簿上の純損失額、すなわち帳簿から償却された金額は、1999年の20億ドル(平均貸付額の0.55%)に対して、2000年では24億ドル(0.61%)となった。

BACは、3行の中では一番早く合併に踏み切っている。しかし、この銀行の合併後の経営内容とその実態は、決して投資銀行業務を強化するものとは言えず、むしろ貸出を中心としたリテール中心に特化していると言えよう。業務内容となっている。

収益資産の主要部分はローンとリースであり、資金源泉もJPMとは対照的に預金(利付き、非利付き合わせて53%の資金源泉)に大きく依存しており、短期性の借入れは相対的に小さくむしろ安定的と言うことも出来るであろう。BACの経営戦略は、特にCやJPMのそれとは対照的なように見える。後者は投資銀行業務にウエイトを置き同時にグローバル化の方向を重視しており、前者は旧来よりも一層多角化を図りながらも、旧来の銀行業務そのものをさらに拡充しているようにさえ見える。地域に基礎を置き、中小企業や個人への多様なサービスの開発、展開が注

目される特徴となっている。言うまでもなく投資銀行業務そのものにもそれ相応の力を集中していることは間違いないが、全体としてのウエイトから見ると他の2行の収入構成割合と比較するとおおきな差を印象付けている。この銀行に多少の懸念があるとすれば、国際融資業務における対象地域に不安定さがなくという点であろう。

これからの国際競争においてBACが今後とも現路線を維持していくことが出来るか、それとも他の2行と同様に、投資銀行化戦略やグローバル化戦略に本格的に乗り出す必要に直面することになるかは分からない。しかし、そのときにはもう一段の合併劇も予想されなくはないであろう。とはいえ、他の2行にもまた逆のことが言えるように思われる。今日の投資銀行業務が内包するリスクの大きい資産への投機的投資が壁に直面する事態、すなわち国際金融危機の再発がこのような路線、経営戦略の見直しを強いることも考えられなくはないと思われるからである。

II アメリカの銀行業界全体における2000年における経営実態と経営環境

1999年度から2000年度にかけて経済活動の減速からFRBは金利を引き下げたが、その効果も長くは続かず、2000年度中、商業銀行の収益はおさえられていった。これは、経済活動の減速が銀行の「信用の質」credit qualityに対して及ぼした否定的影響^(注8)を反映したものであったと言われる。それは、金利変更局面で利ざや縮小に直面したことや、大手銀行が行う資本市場での取引実績に示される株式市場における好ましくない環境に現れた。事実2000年度には、1998-99年度以来初めて年間収益の記録更新を達成出来なかった。(STANDARD & POORSは、最近の利子率の低下が2001年度の収益の回復を助けるだろうと見ている。とはいえ、その場合も2001年度における産業活動の伸び、経済成長率の如何に左右されるとも指摘している。)

以下の数字は表にも示されているように、FDIC預金保険機構のデータをSTANDARD & POORSが紹介しているものである。

2000年度第4四半期においてFDICに報告を行っている合衆国銀行数は8,315行を数える(以下、【表1】および【表2】参照)。まずこの報告銀行全行の総資産額は1999年度5兆7,348億ドル、2000年度6兆2,387億ドルで、伸びは88%である。

2000年度の年間利益は712億ドルであり、対前年比ではわずかに0.5%増となっている。1999年度での15.8%の伸びと比較すると著しい対照をなしている。

銀行の純利子収入は、2000年度には年率で6.0%増加したが、これは貸出の増加とほんのわずかな狭い利鞘収入に

よるものだった。2000年12月31日には、総貸出金額は3兆8160億ドルで、1999年レベルと比較すると9.3%の上昇だった(不動産融資が10.6%の増加、個人貸付が9.2%、商工業ローンが8.0%の増加であった)。

貸倒引当金は、2000年度には対前年比で34%増加し、額では293億ドルとなった。銀行経営は、金利上昇と経済活動のスローダウンの状況下で、将来の「信用の質」の悪化に関心を傾けざるを得なくなってきたといえる。

実際、2000年度の非利子収入は、利子率の影響が小さいところを源泉として生じる収入割合を増加させる努力を行ったことにより5.8%増加した。とはいえ、他方では一般貸金水準の上昇やいくつかの銀行でのリストラ費用の増加を受けて非利子費用が5.7%もの増加を見せている。

また総貸出金額から貸倒引当金繰入控除後の純貸出金額(ローンおよびリース金額)は、1999年度3兆4,325億ドル、2000年度3兆7,521億ドルで9.3%の伸びとなっている。これを総資産額に占める純貸出額の割合として見ると、1999年度の59.9%から2000年度の60.1%と、資産に占める貸出の割合がやや増加しているが、顕著な変化はないと言える。

純未収金額=純貸倒れ金額は、1年前と比べて16%も増え、236億ドルに上った。貸出総額に対する貸倒れ金額の割合も前年の0.61%に対して0.64%となった。対個人

〈表1〉FDIC加盟全銀行のバランスシート
(単位：10億ドル/各年12.31残高)

項目	1999	2000	伸び率(%)
総資産額	5,734.8	6,238.7	8.8
貸出			
不動産貸付	1,510.0	1,670.3	10.6
商工業貸付	971.0	1,048.2	8.0
個人貸付	558.4	609.7	9.2
農業貸付	45.3	48.1	6.2
その他のローン・リース	410.3	442.8	7.9
(控除)未収金	3.7	2.9	(20.6)
貸出金総額	3,491.3	3,816.2	9.3
(控除)貸倒引当金計上額	58.8	64.1	9.0
純貸出額	3,432.5	3,752.1	9.3
有価証券保有額	1,046.3	1,077.7	3.0
その他の所有不動産	2.8	2.9	3.9
Goodwill&Intangible	98.0	102.7	4.8
その他の資産	1,155.1	1,303.3	12.8
負債および資本の総額	5,734.8	6,238.7	8.8
非利付き預金	703.4	765.9	8.9
利付き預金	3,127.4	3,410.7	9.1
その他借入れ金	1,048.8	1,107.2	5.6
subordinated debt	76.5	87.0	13.9
その他の負債額	298.9	338.3	13.2
株式資本	479.7	529.6	10.4

出所；FDIC (STANDARD&POORS Industry Surveys, May 3, 2001 から転用)

貸付の貸倒れが最も高く、クレジット・カード借入れの貸倒れ 4.30 % を含めて貸出総額の 2.30 % に上っている。因みに不動産貸出の貸倒れ比率は 0.09 %、商工業貸出のそれは 0.77 % であった。

合衆国の全銀行の平均 ROA は、前年度の 1.31 % に対して、2000 年度は 1.19 % であった。ROE は前年度の 15.31 % に対して、2000 年度は 14.01 % に低下している。

ROA、ROE の詳細と、トップ 3 行におけるその値は後で述べることにする。

Ⅲ 銀行統合化と競争力・収益力の拡大^(注9)

アメリカでは、1970 年代以降、銀行間の経営統合が大きく進んできたが、同時に他方で STANDARD & POORS が伝える FDIC 預金保険機構の統計資料によると、統合は持続的な減少傾向をも示してきていた。報告によると、1975 年 14,628 件、1984 年 14,500 件、1994 年 10,451 件、1995 年 9,940 件、1996 年 9,528 件、1997 年 9,143 件、1998 年 8,774 件、1999 年 8,580 件、そして 2000 年には 8,315 件にまでその合併件数は減少した。

その結果、2000 年 9 月 30 日時点では、米国内の 1,000 億ドル以上の資産をもつ上位 10 行の銀行が保有する資産総額は、FDIC 加盟の全銀行が保有する総資産額約 6 兆 1,000 億ドルのうちの実に 56 % にも上る。内訳を資産規模別に見た米国内トップ 5 大銀行持株会社で見ると、一位 Citigroup Inc. 8,040 億ドル、二位 Bank of America Corporation 6,720 億ドル、三位 Chase Manhattan Corp. 4,260 億ドル、四位 Bank One Corp. 2,830 億ドル、五位 J.P. Morgan & Co. 2,820 億ドルとなっている (2000 年 12 月に J.P. Morgan と Chase Manhattan は合併して J.P. Morgan Chase & Co. となったので三位と五位の合計資産額は 7,080 億ドルとなり、第二位に浮上することになった)。

〈表 2〉 収入データ：FDIC 報告商業銀行

(単位：10 億ドル／各年 12, 31 残高)

項目	1998	1999	2000	伸び率 (%)	
				1998-99	1999-2000
総利子収入	362.0	367.3	428.0	1.5	16.5
支払利子	179.3	175.1	224.2	(2.3)	28.0
純利子収入	182.8	192.2	203.8	5.2	6.0
貸倒引当金	22.2	21.8	29.3	(1.8)	34.1
非利子収入	123.7	144.4	152.8	16.7	5.8
非利子支払	194.1	204.2	215.8	5.2	5.7
証券利得受取額 (純)	3.1	0.2	(2.3)	(94.2)	NM
収入課税額	32.0	39.4	38.0	23.2	(3.4)
特別利益 (純)	0.5	0.2	(0.0)	(66.7)	NM
純収入	61.8	71.6	71.2	15.8	(0.5)
純営業収入	59.2	71.3	72.8	20.4	2.0

出所；FDIC (STANDARD&POORS Industry Surveys, May 3, 2001 から転用)

た)。**【表 3】**

さらに 2000 年 12 月 31 日時点での数値では、100 億ドル以上の上位 82 行の銀行が持つ資産額の合計は 4 兆 3,500 億ドルとなり、全銀行総資産の 70 % を保有していた。2000 年末の預金保険機構加盟銀行総数は 8,315 行であるから、1 % に満たない銀行数が前銀行総資産の 70 % を保有していることになる。また同時点での 10 億ドル以上の資産をもつ 395 の銀行で見ると、保有資産総額の割合は FDIC 加盟全銀行総資産の 84 % を保有していることになる (4.8 % に満たない銀行が総資産の 84 % を占有している)。これを 1994 年時点と比較すると、当時では 75 % にとどまっていたのである。**【表 4】**

また STANDARD & POORS が報じる FDIC の同資料によれば、やはり 2000 年 12 月 31 日時点での総貸出残高は 3 兆 8,600 億ドルであり、その分野別内訳は、不動産向け貸出が全体の 44 %、商工業貸出が 27 %、消費者ローンが 16 %、そしてその他ローンが 13 % といった構成であった。

銀行統合の問題は、金融サービス部門では長く最も注目されるものだった。1980 年代末期には、信用の質の悪化

〈表 3〉 トップバンク 25 行の合併— 2000 年実績

(単位：100 万ドル／1999 年の純収入によるランク付け)

買手銀行	売手銀行	公表日	買取引額
1. Chase Manhattan	J.P. Morgan	Sept. 13	34,464.6
2. Firststar	U.S. Bancorp	Oct. 4	21,199.4
3. FleetBoston Financial	Summit Bancorp	Oct. 1	6,990.7
4. Fifth Third Bancorp	Old Kent Financial	Nov. 20	4,947.0
5. Wells Fargo	First Security	April. 20	2,778.5
6. ABN Amro NA	Michigan National	Nov. 22	2,750.0
7. Charies Schwab	U.S. Trust	Jan. 13	2,618.6
8. National Commerce	CCB Financial	March. 20	1,916.6
9. North Fork Bancorp	Dime Bancorp	March. 5	1,884.3
10. Washington Mutual	Bank United	Aug. 21	1,517.3
11. Comerica	Imperial Bancorp	Nov. 1	1,302.3
12. BB&T	One Valley Bancorp	Feb. 7	1,202.1
13. M&T Bank	Keystone Financial	May. 17	1,028.1
14. Wells Fargo	First Commerce Bancshares	Feb. 2	479.7
15. BancorpSouth	First United Bancshares	April. 17	455.8
16. BB&T	Century South Banks	Dec. 5	426.5
17. Valley National Bancorp	Merchants New York	Sept. 6	375.9
18. M&T Bank	Premier National	July. 10	341.4
19. Wachovia	Republic Security Financial	Oct. 30	340.1
20. Park National	Security Banc	Nov. 21	306.4
21. South Financial Group	Anchor Financial	Jan. 10	303.7
22. Wells Fargo	Brenton Banks	July. 7	264.5
23. TrustCo Bank	Hudson River Bancorp	June. 26	261.1
24. NBT Bancorp	BSB Bancorp	April. 20	248.0
25. Fifth Third Bancorp	Capital Holdings	Oct. 25	243.7

出所；American Banker (STANDARD&POORS Industry Surveys, May 3, 2001 から転用)

ないし低下をめぐる懸念に対して、弱体化し経営に失敗した銀行の救済がM&Aによって正常化され強化された。もっと最近で言えば、統合によって資産の力強い拡大と信用の質の改善が進んだ時期の全体を通じて、商業銀行破綻の事態は概してなくなったと言われる。

銀行統合のおかげで、1989年以来合衆国の銀行は目を見張るような資産の拡大を見ることになった。FDICの統計資料によると、その年12,709行存在した商業銀行が保有していた資産額は3兆3,000億ドル、1行あたりの平均資産額では2億6,000万ドルであった。これに対して2000年の終わりには8,315行に減少し、12年間で実に35%の減少となった。総資産額も、6兆2,000億ドルまで増加し、1行あたりの平均では7億5,000万ドル、資産の増加は全銀行の平均で見て純増額は188%であった。このようにして、銀行統合は銀行数の減少と1行あたり平均資産額の著しい増加と、1,000億ドル以上の資産を保有する銀行数の増加をもたらしたのである。

経済成長が鈍化したことや他の見通しがはっきりしない状況から、2000年度の銀行合併は減少している。Sheshunoff Information Servicesが提供する数値として

〈表4〉銀行持株会社、上位25行

(単位：100万ドル／2000年6月30日総資産規模別順位表)

銀行名	99.6.30	00.6.30	伸び率 (%)
1. Citigroup	689,100	792,000	14.9
2. Bank of America	614,102	679,538	10.7
3. Chase Manhattan	356,868	396,045	11.0
4. Bank One Corp.	256,033	272,709	6.5
5. J.P. Morgan	269,394	265,906	(1.3)
6. First Union	229,452	257,994	12.4
7. Wells Fargo	205,421	234,159	14.0
8. FleetBoston Financial	184,473	181,259	(1.7)
9. SunTrust Banks	93,220	99,751	7.0
10. U.S. Bancorp	77,390	86,174	11.4
11. KeyCorp	80,889	84,719	4.7
12. National City	84,023	84,601	0.7
13. Banl of New York	67,771	76,063	12.2
14. PNC Financial Services	75,558	75,737	0.2
15. Firststar Corp.	73,657	74,430	1.0
16. Wachovia Corp.	67,013	70,811	5.7
17. State Street Corp.	53,330	64,630	21.2
18. BB&T Corp.	45,212	48,796	7.9
19. Mellon Financial Corp.	49,088	46,029	(6.2)
20. Fifth Third Bancorp	39,987	44,724	11.8
21. Southtrust Corp.	40,067	44,345	10.7
22. Regions Financial	39,787	42,902	7.8
23. Amsouth Bancorp	42,103	42,584	1.1
24. Comerica	36,950	41,065	11.1
25. Summit Bancorp	34,226	39,985	13.9

出所；American Banker (STANDARD&POORS Industry Surveys, May 3, 2001 から転用)

STANDARD & POORS が紹介するところによると、オースチン、テキサスでの銀行合併は1999年度の401件に対して、2000年度は328件にとどまっている。

しかしそれにもかかわらず、銀行間の提携や合併、要するに統合化の方向による戦略的な経営が1990年代以降アメリカの銀行経営における基本的方向となっており、顕著な特徴をなしてきたことはすでに他に示したような数値が示すとおりである。

さらに、この銀行間の提携や合併という統合化戦略の利点は、何よりも、①資本規模の一挙拡大による経営の安定、競争力の確保と、②1933年銀行法・グラススティーガル法の規制や、州際業務の規制などの諸規制を回避して、従来単独では実行困難であった新分野の業務に本格的に参入できること、またそれによる収入や利益の飛躍的な拡大がのぞめること、などであろう。^(注10)

世界を驚かせたChase ManhattanとJ.P. Morganとの合併劇を含む2000年度におけるアメリカのトップバンクの合併(売買株式の取引規模順の25件)は【表3】に示したとおりであるが、これらの目的もまた、すでに指摘したこのような合併・提携がもたらす利点を目指したものであり、例外ではない。

同時にまた注目しておくべき点は、2001年度の銀行の提携合併が2000年度と同じ理由で以前ほど活発ではないとしても、それにもかかわらず、同じ2000年12月にCitigroup Inc.がノンバンクのAssociates First Capitalを買収したように、貸付業務の収益の伸びが緩慢であることや、あるいは収入の増加機会を追求する必要度が増してくるにつれて、それを反映して今後銀行とノンバンクとの合併の増加が期待できると見られていることである。^(注11)

IV 収益指標—ROA, ROEの実態とトップ3行の実情

次に銀行の収益性をROAとROEの結果から見てみよう。【表5】にアメリカにおける上位25行の収益指標を示した。

(1) ROA (Return on assets 総資産利益率)^(注12)

BIS規制の下では金融機関経営は一方で、リスク資産の増加を抑える必要から、総資産の増加そのものが抑えられる傾向をもつことは言うまでもないが、他方ではまた、積極的にリスク資産を獲得することによって高収益を上げようとする傾向も強い。“ハイリスク・ハイリターン”である。利益幅の狭い従来型の貸付を拡大するやり方は、リスク資産額を増加させるだけで、利益率ないし収益率が大きく向上することは望めない。総資産利益率が目指すものはしたがって、リスク資産の取得を回避するのではなく、

むしろアセット・マネージメントの面でのリスク管理の徹底と、収益性を第一要件とする投資判断から積極的に高収益を生むハイリスク資産への投資を志向するものであり、資産総額に対する収益の割合を絶えず追求するため取引内容・経営の大きな転換を伴うことになる。言うまでもなく、資産それ自体の増加を回避しながら収入だけを一方的に増加させる手数料収入の拡大のようなオフバランス取引により、必ずしもリスク拡大にばかりはつながらない業務への転換も含まれる。とはいえ、概して経営的にはハイリターンを確保するためにハイリスクを追求せざるを得ないという経営の危険な段階を意味していることだけは確かだと言えよう。

ともあれ ROA の指標はこうして現実には、何よりもその金融機関の経営の効率性を指標として示し、また高い利益率を稼ぎ出していることを直接示す指標として最重要な経営指標の一つとみなされているのである。その意味で、銀行の収益性を測る最も主要な尺度のひとつとして ROA 総資産利益率が重視されているわけである。

ROA は、一定期間における銀行純収入を期間中の平均的総資本額で除して導き出される値であるが、過去の実績

〈表5〉上位 25 行の銀行における収益

(単位：100 万ドル / 1999 年の純収入によるランク付け)

銀行名	純収入		ROA		ROE	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999
1. Citigroup Inc.	5,807	9,867	0.79	1.42	13.52	21.75
2. Bank of America	5,165	7,882	0.88	1.28	11.56	16.93
3. Chase Manhattan Corp.	3,782	5,446	1.01	1.47	17.27	24.46
4. Wells Fargo	1,950	3,747	1.04	1.85	9.86	17.66
5. Bank One Corp.	3,108	3,479	1.30	1.36	15.90	17.10
6. First Union	2,891	3,223	1.30	1.40	18.21	20.23
7. J.P. Morgan	963	2,055	0.34	0.79	8.37	17.64
8. Fleet Boston	2,324	2,038	1.37	1.08	17.64	14.12
9. Bank of New York	1,192	1,739	1.89	2.60	24.25	34.00
10. U.S. Bancorp	1,327	1,507	1.85	2.01	21.90	23.60
11. National City Corp.	1,071	1,406	1.66	1.67	19.18	22.62
12. SunTrust Banks	971	1,327	1.18	1.48	17.21	20.83
13. PNC Financial Services	1,115	1,264	1.49	1.69	20.81	22.41
14. KeyCorp.	996	1,107	1.32	1.37	17.97	17.68
15. MBNA Corp.	776	1,024	3.38	3.62	36.91	27.18
16. Wachovia Corp.	874	1,011	1.37	1.55	16.92	18.62
17. Mellon Financial	870	963	1.81	1.96	20.70	22.40
18. Firststar	806	875	1.13	1.20	12.72	13.10
19. Comerica	607	673	1.74	1.82	22.54	21.86
20. Fifth Third Bancorp	547	668	1.51	1.68	15.40	16.90
21. BB&T Corp.	543	613	1.46	1.46	18.50	19.16
22. Regions Financial	422	525	1.47	1.33	17.56	17.13
23. State Street Corp.	436	489	0.95	0.90	20.20	19.73
24. Golden West Financial	435	480	1.11	1.22	14.94	15.19
25. SouthTrust Corp.	369	433	1.08	1.10	14.47	15.75

出所：American Banker (STANDARD&POORS Industry Surveys, May 3, 2001 から転用)

では銀行業の平均的な ROA の水準はほぼ 0.60 % から 1.5 % の枠内にあったと言われる。2000 年度の銀行業全体での ROA の平均的数値は、1999 年度の 1.31 % から 1.19 % へと低下している。2000 年度における 1 億ドル以下の資産規模の銀行の平均 ROA を見ると 1.01%，また 100 億ドル以上の資産規模の銀行の平均 ROA は 1.16 % であった。

ところで一般に ROA の上昇傾向は、それが過大なりスクテイクの結果でない限りはその活動の積極性を表すものと評価される。そのような視点から 2000 年度のアメリカの銀行活動を見ると、全体的には活動が抑制的な中であって、大規模銀行におけるそれはきわめて積極性の高いものであったということか、少なくともおおきなリスクを伴った投資が数多く行われた結果であったと見ざるを得ないことになる。

ここでは以下に、Citigroup Inc., J.P. Morgan Chase & Co., Bank of America Corporation の 3 行について簡単に過去 10 年の推移を見ておくことにする。^(注 13)

(1) Citigroup Inc. の ROA の値の変化は、1991 年度が 2.3 %、1994 年度 1.2 %、1997 年度 1.2 %、2000 年度は 1.6 % であった。91 年度と比較した 2000 年度の ROA の伸びはむしろマイナスとなっている。純収入の伸びは、詳細をここでは触れないが、28.2 倍となっている。ROA の計算式は、 $ROA = \text{「税引き後純収入} / \text{総資産」}$ であるから、手元の利用可能な資料だけでは正確な数値を導いて言うことは出来ないが、分子、分母を構成する純収入の伸びと総資産の伸びを比較して見ると、少なくとも傾向としてはどのようなことがいえるだろうか。1991 年から 2000 年度までの 10 年間に、総資産は 41.8 倍 (1991 年度 215 億 6,100 万ドルから 2000 年度 9,022 億 1,000 万ドルへ) と、驚異的な増加を見せている。貸出の伸びは 54.2 倍 (1991 年度 67 億 7,200 万ドルから 2000 年度 3,670 億 2,200 万ドルへ) である。こうしてみると、Citigroup Inc. の場合は、一方では第一章で述べたように、部門別収入割合から見れば投資銀行化戦略を積極的に推し進めてきているともいえるが、他方では、貸出中心の経営が依然として中核にあり、その部門的シェアも大きく、純収入の伸びには結局貸出による利子収入増加の割合が依然大きく貢献しているとも出来るのである。

(2) 次に J.P. Morgan Chase & Co. を見てみると、ROA の値は、1991 年度が 0.1 %、1994 年度 0.8 %、1997 年度 1.1 %、1999 年度 1.4 %、そして 2000 年度は 0.8 % であった。1991 年度と比較した 2000 年度の ROA の伸びは、1991 年度の値が Citigroup Inc. と大きく異なって 0.1 % に過ぎなかったため、8 倍に上昇したことになる。純収入の伸びは、1991 年度 1 億 5,400 万ドルから 2000 年度の 57 億 2,700 万ドルへと、37.2 倍となっている。二つの大銀行の

合併の結果であるとはいえ驚異的な数値といえよう。また総資産の伸びについてみると、こちらは1991年から2000年度までの10年間に、総資産は5.1倍（1991年度1,389億3,000万ドルから2000年度7,153億4,800万ドルへ）と、かなりの増加を見せている。J.P. Morgan Chase & Co.の、純収入37.2倍、総資産5.1倍の伸びの実績をどのように評価すべきだろうか。この銀行の貸出の伸びは2.5倍（1991年度848億3,700万ドルから2000年度2,160億5,000万ドルへ）に過ぎない。それに対して、Money Market Assets 短期金融市場資産とInvestment Securities 有価証券保有高を加えた市場性資産の合計は、1991年度366億1,200万ドルから2000年度の4,109億2,300万ドルへと、11.2倍に増加している。総資産の伸びを押し上げた主要因が市場性資産の大きな増加であり、貸出残高と比較して分かるように純収入の伸びも主にはこの市場性資産への資金運用によって生じたものであることが分かる。純収入の伸び37.2倍に対する総資産の伸び5.1倍の数値だけではROAの伸び8倍を説明する上で十分ではないが、ここではそれ以上の説明を可能にする数値は得られない。

ここであえて注目しておきたい点は、Citigroup Inc.が戦略的方向としては投資銀行に軸足を移しているにもかかわらず、現実には貸出中心、利子収入中心の経営実態となっていることと、J.P. Morgan Chase & Co.の市場性資産への投資中心の経営実態との今日の実際相違が一定の時間を経て近い将来において見せるであろうそれぞれの収益性を中心とする経営結果の相違である。

(3) 最後に、Bank of America Corporationを取り上げて見てみよう。ROAの値は、1991年度が0.2%、1994年度1.0%、1997年度1.4%、そして2000年度は1.2%であった。1991年度と比較した2000年度のROAの伸びは、6倍に上昇している。純収入の伸びは、1991年度2億200万ドルから2000年度の75億1,700万ドルへと、こちらもJ.P. Morgan Chase & Co.と同様37.2倍となっている。また総資産の伸びは、1991年度から2000年度までの10年間に、総資産は5.8倍（1991年度1,103億1,900万ドルから2000年度6,421億9,100万ドルへ）と、JPMとほぼ同等の増加を見せている。

Bank of America Corporationの場合もJPMについて言えたことがあてはまる。すなわち、純収入37.2倍、総資産5.8倍の伸びの実績の大きなギャップをどう説明するかという点、すなわち、純収入の伸びが総資産の伸びの大きさに対応していないという点である。これもまずは資産内容の相違に注目してみよう。この銀行の10年間の貸出の伸びは5.7倍（1991年度691億800万ドルから2000年度3,921億9,300万ドルへ）である。これに対して、Money Market Assets 短期金融市場資産とInvestment Securities

有価証券保有高を加えた市場性資産の合計は、1991年度273億1,500万ドルから2000年度の1,423億8,200万ドルへと、5.2倍の増加となっている。純収入の伸びが37.2倍、総資産の伸びが5.8倍、総資産の内訳としての貸出の伸びが5.7倍、市場性資産の伸びが5.2倍である。

単純に考えて、このような高い純収入の増加をもたらした資産運用側の要因についてみると、どちらもいわば同等の寄与度を示しているとしかとりあえずここでは結論できない。他方、ここでこれ以上検討を重ねることは出来ないが、他の残された説明は、貸出も市場性資産も増加させずに収入の増加が見込めるオフバランス取引の増大の結果としての純収入の増加が極めて大きかったと言う以外にはないであろう。そして、先の2行については触れなかったが、そこでもまた単純に収入の源泉を利子収入だけで比較することをしなければ、オフバランス取引による収入の増加を組み入れなければ説明としては不足なのである。

とはいえ、さしあたり本稿では資料的にもこれ以上の検討は難しくまた紙幅においても余裕はなく、別の機会を期することとせざるを得ない。

収入源泉の問題をひとまず離れて見れば、すでに先の銀行統合に関する考察で述べたように、これら3行のいずれの銀行も、提携統合を通じて基本的には従来の貸出中心、利子収入中心の経営戦略から脱皮して、市場性資産への投資や、有価証券売買益、各種手数料収入の重視などへの傾倒がみられることから、アメリカの主要銀行が今後このような方面への経営重視戦略を積極的に展開し収入の多くをそこから引き出そうとしていることは明確な方向であると結論することができるであろう。

(1) ROE (Return on equity 株主資本利益率)^(注14)

ROAとともに一般に収益性の最重要な尺度とされているもうひとつの指標はROEである。つぎにそのROEについて見てみよう。

資産をサポートする上で、株主保有資本=自己資本よりも預金や借入れの方により大きく依存した経営を行っている銀行は、そうでない銀行と比較すると、ROEはより高くなる傾向を持つ。したがってROAに対して異常に高いROEの値を示すケースでは、銀行自己資本が小さすぎそのレベレージが高いことを示す。結果的にそのような状態から借入れをさらに増やすことには制約が加わることになる。

アメリカの実態としては、通常、株主保有資本は銀行総資産のほぼ5-10%程度を占めるに過ぎないから、ROEはROAと比べるとかなり大きな値を持ち、大体10%から25%の間にあるのが普通だとされる。アメリカの全銀行(FDIC加盟・報告銀行)の2000年度の平均ROEは、

1999年度の15.31%に対して、14.07%であった。

以下では、ROAの場合と同様、Citigroup Inc., J.P. Morgan Chase & Co., Bank of America Corporationの3行について過去10年の数値によって実態を見ておくことにする。^(注15)

① Citigroup Inc.のROEの値の変化は、1991年度が15.6%、1994年度15.2%、1997年度18.6%、2000年度は22.2%であった。91年度と比較した2000年度の伸びは約1.2倍、6.6ポイントの増加である。純収入の伸びは、すでに見たように28.2倍となっていた。自己資本の伸びが19.7倍となっていることから考えると、しかも（net income/equityからROEが単純に算出されるわけでは必ずしもないが）このようなROEの大きな伸びと変化は主としてnet incomeの伸びによってもたらされたものであることだけは言えるであろう。自己資本も大きく増加してはいるものの、それをかなり上回ってnet incomeは増加しており、そのこと自体が注目されるべきことであると思われる。

② J.P. Morgan Chase & Co.のROEの値は、1991年度が0.4%、1994年度14.8%、1997年度18.4%、1999年度23.6%、2000年度は15.2%であった（極度に低い値を示していた91年度と比較した2000年度の伸びは実に約38倍となる）。

純収入の伸びは、先に見たように1991年度1億5,400万ドルから2000年度の57億2,700万ドルへと、37.2倍となった。自己資本（一般株式のみ）の伸びは1991年度の56億8,300万ドルから2000年度の408億1,800万ドルへと7.2倍と増えている。この銀行グループのROEの大きな伸び、変化も主としてnet incomeの伸びによってもたらされたものであると言える。自己資本も大きく増加してはいるが、それをかなり大きく上回ってnet incomeが増加していることはCitigroup Inc.のケースと変わらない。

③ Bank of America CorporationのROEの値は、1991年度が2.7%、1994年度16.3%、1997年度17.6%、1998年度11.5%、1999年度17.5%、そして2000年度は16.3%であった。1991年度と比較した10年後の2000年度の伸びは約6.0倍である。これは同行のROAの伸びと全く同じである。純収入の伸びは、1991年度2億200万ドルから2000年度の75億1,700万ドルへと37.2倍となっていた。これに対して、自己資本の伸びが、1991年度の61億4,500万ドルから2000年度の475億5,600万ドルへと7.7倍となっている。BACの場合もROEの大きな伸び、変化が主要にはnet incomeの顕著な伸びによってもたらされたものであるといえよう。

これまで見てきた米銀トップ3行において共通して見られることは、自己資本も大きく増加してはいるが、それを

大幅に上回るnet income純収入の増加が観取できることである。これらの共通した特徴は、銀行間の競争やBIS規制の中での各行の経営戦略と経営実態がかなりの程度共通化していることの結果であることを示しているといえよう。このような変化を示す数値の中に、過去10年著しい発展を見せてきたアメリカ・マネーセンター銀行トップの経営実態の一端を垣間見ることができるといえよう。^(注16)

おわりに

アメリカの銀行業界全体およびマネーセンター銀行トップ3行に関する資料的考察から、今日のアメリカの巨大銀行に共通している傾向、経営戦略の共通性と言えらるものがあるとすればそれは何だろうか。先に見た諸章において検討した各行の経営戦略の特徴にすでにその結果は明示されているように思われるが、そこから言えるいくつかの共通点として重視されている「共通の経営戦略」といえるものが何かについて簡単に触れてまとめとしておきたい。

① 「投資銀行化戦略」

今日ではアメリカの大銀行に共通して見られるが、1990年前後から明確に、貸出を増やして利幅の狭い利子収入に依存していた旧来型の経営から脱皮し、出来るだけ資産を増やさずに利益を拡大できる有価証券売買益や手数料収入、その他の非利子収入などオフバランス取引に依存していくいわば「投資銀行化戦略」へとより明確な方向転換を図ってきたと言うことが出来る。本稿はその場ではないが、このような転換を方向付けたおおきな要因の一つにBIS規制の存在があったことは特に指摘しておいていいだろう。

② 「銀行統合化戦略」

年々の趨勢としては減少傾向にあると言われながらも、銀行間の提携や合同・合併、すなわち「統合化」の方向を目指す経営戦略は、1990年代以降においても厳然としてアメリカの銀行経営における基本的方向となっており、かつ顕著な特徴をなしていると言うことが出来る。さらに、この「銀行統合化戦略」と特徴付けることのできるこの戦略の利点は、（繰返しになるが）資本規模の一挙拡大によって経営の安定と競争力の確保を図り、また1933年銀行法・グラスステイガー法の規制や、州際業務の規制などの諸規制を回避することによって従来単独では実現困難であった新分野の業務に本格的に参入し、それによる収入および利益の飛躍的な拡大を可能にしてきたことである。

③ 「経営多角化戦略」

従来、貸出資産の積み上げとその果実としての利子収入の拡大という伝統的な商業銀行の経営にそれなりにおおきな力を注いできたアメリカの商業銀行が、途上国の債務の返済困難に直面したり、BIS規制のルールに縛られた1990年代の新たな制約の中で、一方では投資銀行化戦略をとる

ことによって非利子収入拡大の道を開き、また他方では経営の安定強化や多角的経営の追求を図るために銀行統合を大胆に押し進めることによって種々の収入拡大の道を追及してきたことは、いずれからしても以前の利子収入中心の経営から「経営多角化」による様々な業務展開を通じた経営の刷新によって、要するに「非利子収入の拡大」を可能にしていったとすることができる。「経営多角化戦略」は、同時に「投資銀行化戦略」および「銀行統合化戦略」の結果という側面も持っている。

④ 「海外市場開放戦略（グローバル化戦略）」

アメリカの銀行・金融機関の今後の、と言うよりも現実の戦略を考えると時には、単に個々の銀行の個別的経営戦略を考慮するだけでは不十分であろう。それは、個々の銀行、金融機関だけでは手に余る仕事である「世界戦略」遂行の条件整備をどのようにしていくか、という点をめぐるテーマである。実は今日、過去10-15年間、上記のような様々な経営戦略を推進しながら活動してきたアメリカの巨大銀行にとって、いまやそれ自体相互に過当競争の渦中にあり、21世紀に入る頃からアメリカの経済活動が急速

に減速し、経営の停滞ないし不振が顕著になる中で、この問題の解決の方向としてはいまやより一層の活動を広げてくれる世界市場への進出を図ることによる解決以外には考えられない。したがって、海外での彼らの自由な活動が保証されるよう、各国に対して積極的にその市場開放、規制の緩和、金融制度の改革・自由化を要求し、押し付けることが至上命令となってきた、と考えざるを得ないであろう。このようなアメリカ金融機関の切実な願望がアメリカの外交と政治に反映しその根幹をなして行くことは論理的に避けられないと思われる。言うまでもなく現実にも各国において具体化され、新たな金融上の懸念を広げてきている中心問題となってきているのである。(2002, 2, 14稿)

*本稿は、2001年度金沢経済大学、海外研修制度による、New York, Columbia University (客員研究員)での在外研究の成果報告としての意味も持っている。本学が、この制度により私を海外派遣してくれたことに深謝するものである。

参考文献・引用注：

- (1) 1990年代以降の国際金融市場の変化については、とりあえず次の文献を参考として掲げる。／BIS作業部会編・日本銀行オフバランス取引研究会訳『変貌する国際金融市場—オフバランス取引の急増とその影響』（1993,金融財政事情研究会）／日本証券経済研究所『BIS規制と外国銀行の経営分析』（1993,同研究所）／高田太久吉『金融グローバル化を読み解く—10のポイント—』（2000,新日本出版社）／同,「国際金融システムの不安定性と脆弱性—マネーセンター銀行のトレーディング業務を中心に」（『中央大学企業研究所』Working Paper No.1, 1999.4）／IMF報告書『ヘッジファンドの素顔』（松崎延寿訳,1999,シグマベイスキャピタル）／ロバート・ソロモン『マネーは世界を駆け巡る—1980年以降の国際金融』（佐久間潮訳,1998,東洋経済新報社）
また以下の諸著作もこれらの変化を前提にして読めば、金融グローバル化のもたらす様々な側面がよく理解される。ポール・クルーグマン『グローバル経済を動かす愚かな人々』（三上義一訳,1999,早川書房）／同『世界大不況への警告』（三上義一訳,1999,早川書房）／ジョージ・ソロス『グローバル資本主義の危機—「開かれた社会」を求めて—』（大原進訳,1999,日本経済新聞社）／毛利良一『グローバリゼーションとIMF・世界銀行』（2000,大月書店）
- (2) 以下の記述と資料の出所はいずれも、STANDARD & POORS, Stock Reportの比較的新しい資料、09-JUN-2001の号における説明とデータ,および、STANDARD & POORS Industry Surveys, May3,2001, May31,2001などの記述や資料に基づいている。そしてこれを中心としながら、その他1990年代初頭の号を含む同書、各号をも参考にしている。
- (3) また、以下、各行の企業名を言う場合、繰り返すときは煩雑を避け簡略化するために、New York証券取引所 (NYSE)登録商標 (各行の記載のはじめに () 内に記しておくが) を使用している場合がある。
- (4) 本稿での銀行経営の実態についての説明は包括的な本格的経営分析を試みたものでないことをあらかじめ申し添えておく。主題は、注目されるこれらの銀行の最近の経営実態 (動向) と変化の傾向、経営戦略の方向などを知ることである。
- (5) 各行の沿革等についてここではふれない。それに関する簡単な解説はたとえば、上記、日本証券経済研究所『BIS規制と外国銀行の経営分析』（1993,同研究所）などを参照されたい。
- (6) 坂本恒夫「J.P. Morgan 銀行の経営分析」（日本証券経済研究所『BIS規制と外国銀行の経営分析』第2章、P.45）この論稿は最近のものではなく、したがって分析自体決して新しいものではないが、分析の視点など示唆に富んでいる。坂本氏はここでJ.P. Morganの経営戦略を分析し、その一つとして「投資銀行化戦略」という表現でこれを位置づけている。
- (7) 1999年11月に、1933年のグラスステイagal法を破棄する意味を持つthe Gramm-Leach-Bliley Actが議会を通過した。この法律の主要な条項ないし趣旨は、the Bank Holding Company Act 銀行持株会社法の規定を修正して、銀行業と保険業の提携・合併を可能にしたことである。the Gramm-Leach-Bliley Actは、一方で保険業を規制する政府当局の権限は維持しながらも、他方で銀行が提携した企業が他の保険代理店と同様な保険の販売を妨げる結果となるような政府当局の行動を禁じている。
因みに、the Bank Holding Company Act 銀行持株会社法の規定第4項の下では、この法律は金融サービス業に関連した幅広い営業活動を広げる権限をもつ新たな種類の金融持株会社の創設を認めている。これらの活動は、保険や証券の販売、商業銀行業務や投資銀行業務双方を行ったり、投資や不動産開発やその他の補足的な活動をすべて含んでいる。

とはいえ、この法律は、銀行持株会社が非金融企業として利益を得ることを妨げているいまの制限を越えてはいないとされる。

またこの法律の他の条項では、国立銀行が地方債の引受けを行うことや、金融機関に対して顧客のプライバシーを守るという理由から非公的な顧客の情報のディスクロージャーを制限することも認めている。

The Gramm-Leach-Bliley Act は、以上のような内容であるが、STANDARD & POORSはこの法律が商業銀行の業務部門におおきな影響を与えるものとは見ていない。というのも、もともとのGlass-Steagall Act がもつ銀行に対する大きな規制は、実質的な条項修正を伴う削除が行われて、現下の経済の現実にあわせた程度の法案が提出されたに過ぎなく、しかもこれによって今日銀行に合法化されている投資や保険など多くの新しい業務も特に驚くほどのことでも、大きなメリットがあるというほどのことでもない、と言うことのようなのである。

- (8) Credit quality の低下ないし悪化について、以下のような2000年度における企業倒産件数の数値と回収不能による債権の不良化が問題として指摘されている。それによると、四半期ごとの平均的倒産件数は、年々減少傾向にあるとはいえ、1998年度は360,000件、1999は330,000件、2000年度は313,000件であった。2000年度の最後の四半期での実数は310,169件であった。
- (9) STANDARD & POORS, Banking, industry survey, May 3, 2001, p.1, Current Environment, The Fed acts abruptly to revive slowing economy. / p.6, Industry Profile, The U.S. bank industry consolidates.
- (10) 1970年代から80年代前半にかけてのアメリカの金融制度や市場の変革については、拙稿「アメリカの金融革命」(久留間健・山口義之・小西一雄編『金融「空洞化」』第二部第二章、有斐閣、1985年)、および同書のその他の章も参照されたい。
- (11) STANDARD & POORS Industry Surveys, Current Environment, The Fed acts abruptly to revive slowing economy. P.2.
- (12) ROA (return on assets) 総資産収益率は、税引き後純収入／総資産、として示される。ここでこれらの指標を見るのは、金融機関の経営実態を見る場合、いくつかの代表的な個別金融機関におけるその推移と変化を見ておくことが重要と思われたので取り上げた。市場における主導的な金融機関の取引の傾向や取引内容、利益率等の変化を知ることが市場そのものの全体的な変化・趨勢を知る上でも大きな意味があると思われる。
- (13) STANDARD & POORS, Stock Reports, June9,01
- (14) ROE (return on equity) 株主資本利益率 (ないしは

自己資本利益率)。これは金融機関の自己資本額 (株主資本金額、すなわち本来の資本金額に内部留保の再投資分を加えたもの) に対する当該期間における税引き後利益の割合であり、株主 (投資家) にとってその銀行の収益性を判断する重要な指標となる。ROE = 優先株配当分控除後の純収入 / 普通株の株主資本、で表される。

- (15) STANDARD & POORS, Stock Reports, June9,01
- (16) これら3行の1980年代および1990年代における総資産の動向を表にしてみたので下に参考として掲げておく。

(表A) 1980年代：銀行上位行の経営実態総資産の動向 (単位：10億ドル)

	Citicorp	Bank America Corp.	Chase Manhattan	J.P.Morgan
1981	119.2	121.2	77.8	53.5
1982	130.0	122.2	80.9	58.6
1983	134.7	121.2	81.9	58.0
1984	150.6	117.7	86.9	64.1
1985	173.6	118.5	87.7	69.4
1986	196.1	104.2	94.8	76.0
1987	203.6	92.8	99.1	75.4
1988	207.7	94.6	97.5	83.9
1989	230.6	98.8	107.4	89.0
1990	217.0	110.7		93.1

※決算時期は各行異なる。

[出所] STANDARD & POOR'S, Stock Reports 各号より作成。

(表B) 1990年代：銀行上位行の経営実態総資産の動向 (単位：10億ドル)

	Citigroup Inc.	Bank of America	J. P. Morgan Chase
1991	21.6	110.3	138.9
1992	23.4	118.1	139.7
1993	101.3	157.7	149.9
1994	115.3	169.6	171.4
1995	114.5	187.3	304.0
1996	151.1	185.8	336.1
1997	386.6	264.6	NA
1998	668.6	617.7	365.9
1999	716.9	632.6	406.1
2000	902.2	642.2	715.3

※決算時期は各行異なる。

[出所] STANDARD & POOR'S, Stock Reports 各号より作成。

