

日米大手銀行の財務内容比較

要 約

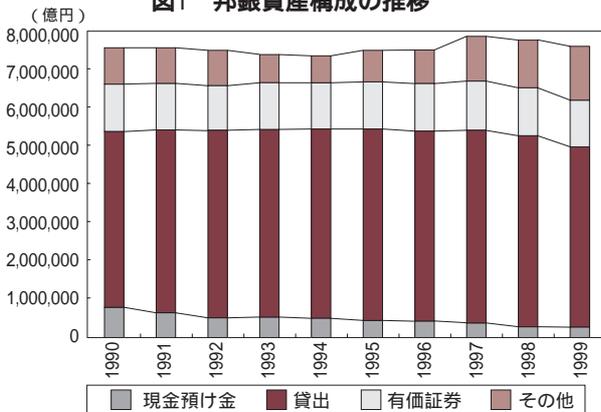
99年度決算における米国商業銀行の収益は、過去最高の水準に達しており、なかでもシティグループをはじめとする大手行（マネーセンターバンク）の好調な業績が目立つ。

一方、最近の日本でも、かつて柳沢元金融再生委員長が公言したように、大手銀行同士の合併・再編が進行し、都銀・興長銀は4大グループへの集約が進んでいる。これら邦銀メガバンクの資産・収益内容を米銀マネーセンターバンクと比較することにより、将来像を考察したい。

資産内容の比較

邦銀の資産残高は、80年代後半のバブル期において拡大してきたが、90年代に入ってから増加スピードは一段落し、直近では不良債権処理等の理由により減少に転じている(図1)。

図1 邦銀資産構成の推移

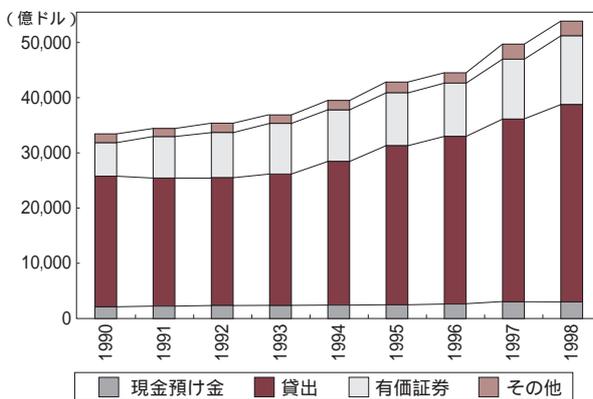


資料 日銀「国際比較統計」

一方、米銀は90年代以降も一貫して資産規模を拡大させ続けており(図2)、特に不良債権処理にメドをつけて積極的な業務展開を図った92年以降の拡大が顕著である。その内訳では、貸出金が増加しているが、これは米国景気が長期拡大を続けていることに加え、銀行の貸出態度が緩んできていることも一因となっている。

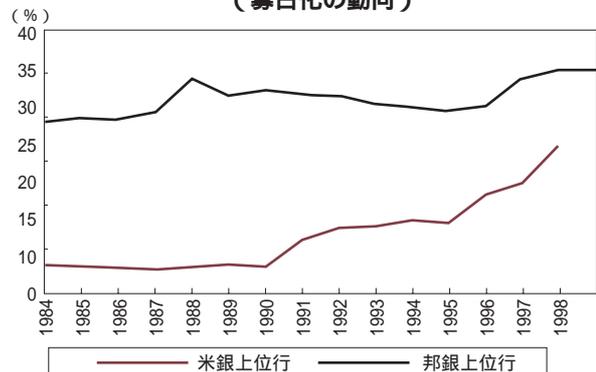
またメガバンク化により資産ベースでは上位行（マネーセンターバンク、スーパーリージョナルバンク）の寡占化が急激に進んでいる。邦銀については、既に米国に比べて大手行のシェアは高いが、既報道のとおり、大手行は4グループへの集約が予定されているため今後はさらに寡占化が進むこととなる(図3)。

図2 米銀資産構成の推移



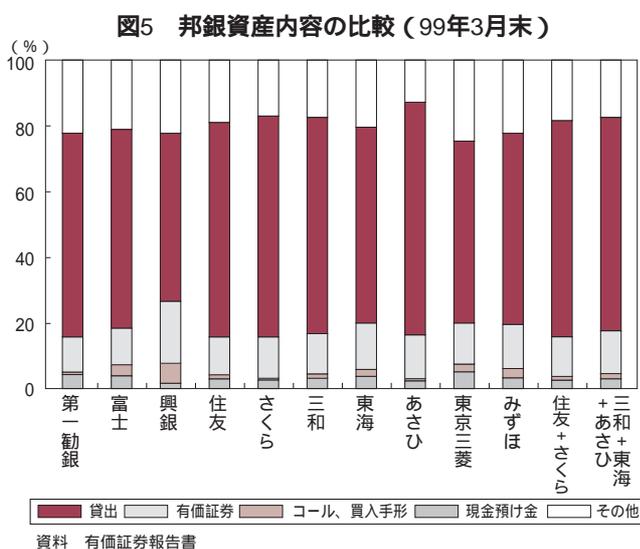
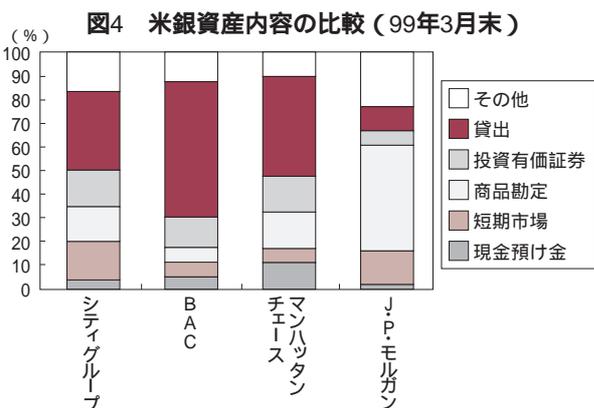
資料 日銀「国際比較統計」

図3 金融機関資産合計に占めるシェア (寡占化の動向)



資料 WDR

米国のマネーセンターバンクは、現在シティ・グループ、BAC、チェース・マンハッタン銀行、JPモルガン（資産規模の順）の4行を指すのが一般的であるが、この順位は過去10年間くらいをみても、随分と集約・入れ替わりが進んでいる。4行はそれぞれ独自の戦略性で生き残りをはかっているが、その戦略性の違いは資産内容にも表れている(図4)。総合金融業をグローバルに展開する中で、リテールに注力するシティ・グループ、地銀から発展した伝統的預貸業務の占める割合の大きいバンカメ、手数料収入の拡大を重視するチェース、投資銀行化したJPモルガン等、それぞれ独自に打ち出す収益戦略が反映されている。

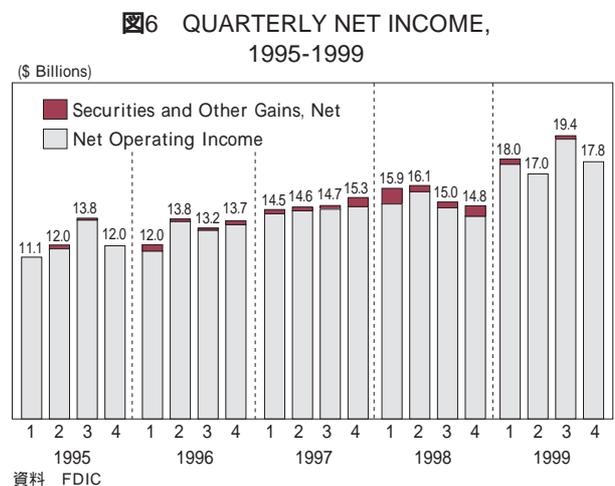


一方、日本の大手行は各行とも似通った資産内容であり、今のところB/Sからは独自の戦略は読み取りにくい(図5)。今後メガバンク化が進んでも当面は似たような銀行が4行できるだけである。

これは、日本では金融持ち株会社の解禁が97年12月と遅かったことで、銀行が他の金融業務に進出して収益の多様化を十分に図れていないことや、日本は米国に比べ、家計資産構成で現預金が多く、企業の負債構成で借入金が多い、すなわち資本市場が充実していないという特徴があり、それがB/Sに反映されているといえよう。

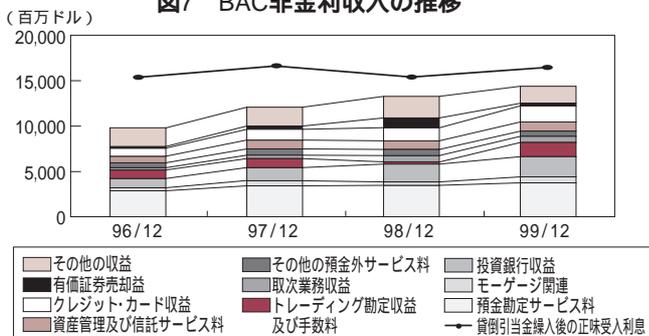
損益の比較

直近の米国商業銀行の決算は、過去最高水準の収益を計上している(図6)。



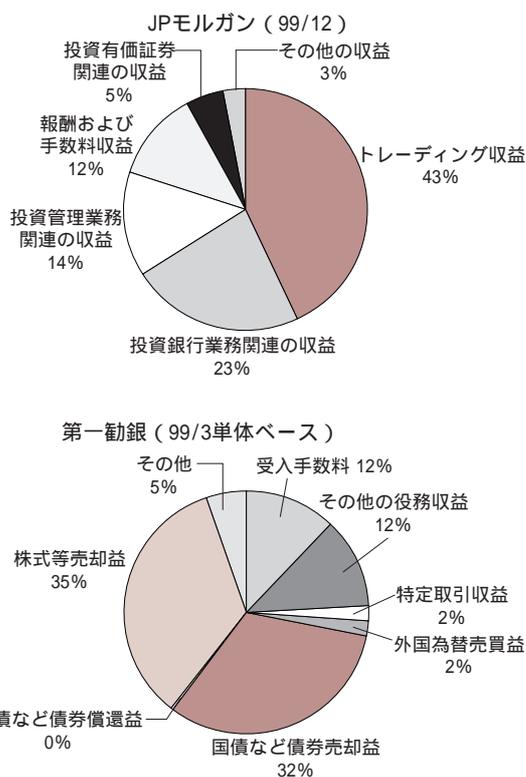
その背景には 個人への401kやミューチュアルファンドの浸透により資産運用業務が拡大していること、持続的な景気拡大の下、貸出金の伸びに伴う金利収入の増加やベンチャー向け投資が好調であること、M&Aの増加により投資銀行業務が拡大していること、等があげられる。

図7 BAC非金利収入の推移



資料 アニュアルレポート

図8 JPモルガン、第一勧銀非金利収入の比較



また、特に大手行では、トレーディング収入の拡大要因も大きく、比較的邦銀と収益構造の似ているBACを例にとっても安定的収益である手数料収入の割合を増やす中、直近のトレーディング収入増加はやや特異な傾向といえよう(図7)。

邦銀は、(社債と比較しても)薄い利ザヤの

企業向け貸出や、政策目的で保有した株式の残高が多い(米国ではGS法により銀行の株式保有は禁止)という特徴がある。そのため、資産効率が悪く株価変動リスクにさらされている。また、最近では、不良債権処理の原資とすべく、資金運用収益以外の収益に占める株式、債券の売却益の割合が大きくなっており(第一勧銀で7割弱にのぼっている) 厳密にはフィービジネスでの収益はわずかである(図8)。

米銀は、80年代～90年代初頭まで当期利益を上回る不良債権の償却・引当を行なっており、こうした経営悪化に対する取組や資産流動化ならびにデリバティブ活用によるB/S圧縮への努力を経て、現在の高収益体質があると考えられる。

邦銀の収益構成は、資産構成と同様に各行とも似ているが(図9) メガバンク化は「相互補完効果」という名のもと、一層個性を失わせることになるため、今後はグループとしてどのような戦略を打ち出していくかが課題である。

邦銀メガバンクの展望

フルライン戦略

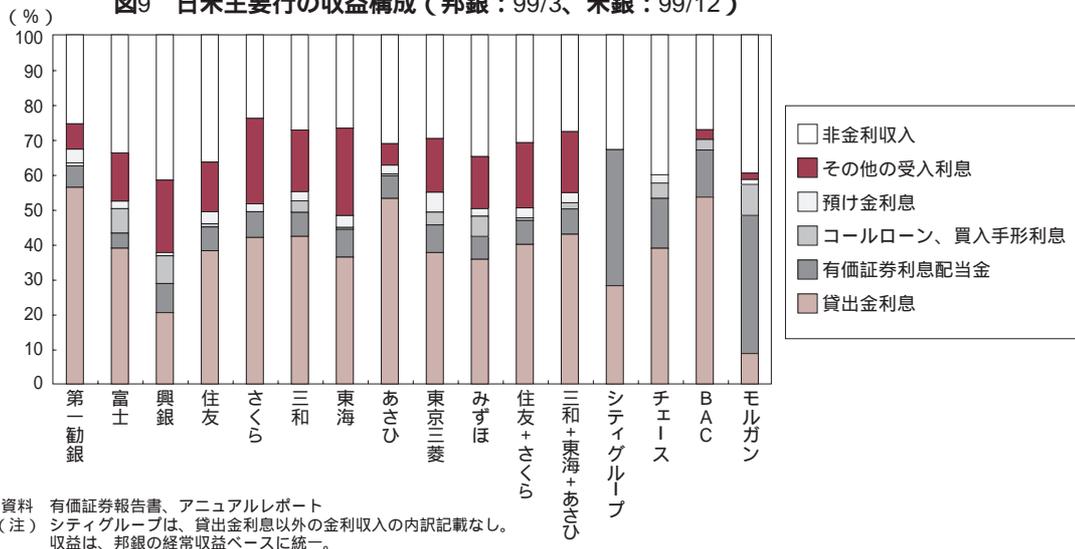
大手米銀は、80年代の「フルライン戦略の挫折」を経て、事業の選択と集中に取り組んだことで現在の高収益体質に生まれ変わった。伝統的預貸業務を成熟産業と位置づけ、寡占化、コスト削減、顧客指向を進行させるとともに、新たな金融ビジネスにおける市場創出(=ニーズ)を追求してきた。

一方、日本では、大蔵省による各種の指導・通達や護送船団方式のもと、自由化が徐々に進行した経緯があり、フルライン戦略を見直す等、自ら戦略性を打ち出す必要に迫られなかったといえる。

メガバンク化への経緯

米銀マネーセンターバンクは、 自行の資産

図9 日米主要行の収益構成（邦銀：99/3、米銀：99/12）



健全化と収益戦略を確立、他行との合併・吸収に至り、メガバンク化したという経緯がある。規模の拡大が強みを持つ分野への積極投資を可能とさせ、また戦略に基づいたM&Aを機動的に行なうことにより、規模と収益の最大化を同時に追求することが可能となった。

しかし邦銀については、現在、まずは収益戦略よりも経営基盤安定化のための巨大化を先行させている状態である。メガバンク化により、今後信用力の回復に成功したとしても、内部調整が進展し、独自の戦略性を打ち出すまでにはさらなる時間が必要であろう。

メインバンク制度と企業取引

日本では銀行の証券子会社の社債主幹事獲得が目立つように、資本市場にもメインバンク制度の影響が見られている。メガバンク時代に入ったからといって、従来のフルライン戦略や、メインバンク主義、リレーションシップ重視体制をすぐに変えることは困難であると思われる。

メインバンク制度は、経済の成長期においては企業の資金調達コストを安くすることで企業を育成し、それにより銀行は長期的に収益を

上げることができた。また、フルライン戦略を前提にすれば、貸出以外にも従業員との取引（給与振込、住宅ローン）等、手数料収入を獲得する収益チャンスは多い。しかし、経済が成熟期に入った現在、長期的に企業貸出から収益をあげるという考え方は馴染まないし、企業の淘汰再編が進行する中、債権放棄等によりメインバンクの負担は多大なものになっている。

経営健全化計画の提出やメガバンク化に当たっては、リテールビジネス、手数料収入の拡大は表明されているものの、肝心の企業との関係については未だ明確な戦略が打ち出されていない。企業向けの低利融資は邦銀の低い収益性の特徴的存在であり、海外のメガバンクと対等に戦うためには何らかの見直しが必要であろう。また、財閥を超えての企業再編により、株式持合い、OB派遣などにより結びついていた大企業との関係がどのように見直されるかも注目されている。

（萩尾 美帆）