

---

# I. 日米欧の銀行の経営戦略と金融危機の影響の調査分析

---

## 目次

I. 調査研究の目的	5
II. 情報ソース	5
III. 各国の大手金融コングロマリットの経営戦略と金融危機の影響	6
III-1 分析の考え方	
III-2 分析の方法	
III-3 分析結果	
III-3-1 金融危機前後の保有資産状況の変化	
III-3-2 金融危機前後の収益状況の変化	
III-3-3 金融危機前後のビジネスライン毎の収益貢献度の変化	
III-4 まとめ	
IV. 欧米のベンチャー企業の資金調達状況と銀行融資、政府支援について	22
V. 健全性が高く安定収益を上げられる邦銀のビジネスモデルの在り方	36
VI. まとめ	43
(附属資料) 欧米の銀行のビジネスモデルと業績動向	
VII-1 調査対象と調査方法	44
VII-2 大手金融コングロマリットのビジネスモデルと業績動向	
VII-2-1 アメリカの大手金融コングロマリット	49
VII-2-1-1 JP Morgan Chase (JPM)	
VII-2-1-2 Bank of America (BOA)	
VII-2-1-3 Citigroup (CITI)	
VII-2-2 イギリスの大手金融コングロマリット	73
VII-2-2-1 Royal Bank of Scotland Group (RBS)	
VII-2-2-2 HSBC Holdings (HSBC)	
VII-2-2-3 Barclays (BARC)	
VII-2-3 フランスの大手金融コングロマリット	94
VII-2-3-1 BNP Paribas (BNP)	
VII-2-3-2 Societe Generale (SG)	

VII-2-3-3	Crédit Agricole (CA)	
VII-2-4	ドイツの大手金融コングロマリット	115
VII-2-4-1	Deutsche Bank (DBK)	
VII-2-4-2	Commerzbank (CMZ)	
VII-2-4-3	Dresdnerbank (DRB)	
VII-2-5	政府による信用補完政策	133
VII-3 リージョナルバンクのビジネスモデルと業績動向		
VII-3-1	アメリカのリージョナルバンク	135
VII-3-1-1	Suntrust Bank	
VII-3-1-2	Fifth Third Bancorp	
VII-3-1-3	Comerica Incorporated	
VII-3-2	イギリスのリージョナルバンク	144
VII-3-2-1	Clydesdale Bank Plc	
VII-3-2-2	Northern Bank Limited	
VII-3-2-3	Close Brother Limited	
VII-3-3	フランスのリージョナルバンク	152
VII-3-3-1	Banque Coutois	
VII-3-3-2	Banque Tarneaud	
VII-3-3-3	Banque de Bretagne	
VII-3-4	ドイツのリージョナルバンク	158
VII-3-4-1	BHF-Bank AG	
VII-3-4-2	Targobank AG	
VII-3-4-3	Oldenburgische Landesbank	
VII-4 コミュニティバンクのビジネスモデルと業績動向		
VII-4-1	アメリカのコミュニティバンク	166
VII-4-1-1	MidFirst Bank	
VII-4-1-2	Union Savings Bank	
VII-4-1-3	Colonial Savings	
VII-4-2	イギリスのコミュニティバンク	173
VII-4-2-1	Nationwide Building Society	
VII-4-2-2	Yorkshire Building Society	
VII-4-2-3	Coventry Building Society	
VII-4-3	フランスのコミュニティバンク	180
VII-4-3-1	Caisse d'épargne et de prévoyance Rhône Alpes	

VII-4-3-2	Caisse régionale de credit agricole mutuel d'Alpes-Provence-Credit Agricole Alpes Provence	
VII-4-3-3	Banque populaire Bourgogne Franche-Comté Caisse régionale de credit agricole mutuel d'Alpes-Provence-Credit Agricole Alpes Provence	
VII-4-4	ドイツのコミュニティバンク . . . . .	187
VII-4-4-1	Berliner Volksbank eG	
VII-4-4-2	Raiffeisenbank Frechen-Hürth eG	
VII-4-4-3	Volksbank Raiffeisenbank Nuernberg eG	
VII-5	【参考】各行比較 . . . . .	194
VII-6	中小・ベンチャー企業向け公的金融機関のビジネスモデルと業績動向 . . .	196
VII-6-1	アメリカの公的金融機関 (U.S. Small Business Administration)	
VII-6-2	イギリスの公的金融機関 (Capital forEnterprise Limited)	
VII-6-3	フランスの公的金融機関 (OSEO Financement)	
VII-6-4	ドイツの公的金融機関 (KfW Banken Gruppe)	

## I. 調査研究の目的

本稿は、経済産業省平成 22 年度産学金融システムの構築及び整備に係る調査委託業「銀行セクターのビジネスモデルに関する調査研究」の報告書である。

日本の銀行セクターは、金融ビッグバン以降、欧米型の金融コングロマリットの志向、市場型間接金融への移行などが進められてきた。しかしながら、2007 年の「金融危機」により、国際的な金融規制が見直しされる中で欧米の銀行セクターのビジネスモデルは大きな影響を受けているとの認識のもと、ここでは金融機関の安定経営に資する事業モデルと金融機関が企業の成長に果たす役割とに焦点をあてて調査を行っている。

まず始めの部分では、先進各国（米、英、仏、独）の大手銀行のビジネスの概況と、2007 年の金融危機に前後する時期の経営状況の変化を把握、また各国毎の背景を理解する一助として各国の中小規模金融機関、政府金融機関の概況を整理し、金融危機に抵抗力のある経営戦略は何かを探ることとした。

次に銀行の金融仲介機能が、成長企業に対して果たす役割を明らかにするため、前述した各国におけるベンチャー企業の資金調達、特に借入による調達の可能性を念頭に置き、成長企業とその投資家であるベンチャーキャピタル、銀行などに対して聞き取り調査等を行った。

そして最後に、金融危機の起きたメカニズムと本稿での分析事項とを合わせて、日本の金融機関の安定経営に資する事業モデルに関する若干の考察が加えられている。

## II. 情報ソース

本稿で使用する情報は、会社発表情報（Annual Report、Registration Report 等）および Bankscope（Bureau van Dijk 社提供）の情報に基づいており、アメリカン・アプレザルが整理、加工している。

また、財務・経営指標は基本的に Bankscope の情報に基づいている（一部会社発表情報）。Bankscope による財務情報には、監査を受けていない期の情報が一部に含まれる。

なお、本稿で使用する単位表記は、mn が百万、bn が十億である。

### Ⅲ．各国の大手金融コングロマリットの経営戦略と金融危機の影響

#### Ⅲ－1．分析の考え方

経営戦略を理解するために定量情報を把握する方法は一般に二つに分けられる。プロダクト毎の収支に基づくものと、顧客セグメント毎の収支に基づくものである。そのうち顧客セグメント情報は銀行によっては開示されていないため、プロダクト収支を利用することとした。結果として、経営戦略とその変化とを直接に理解するのではなく、経営戦略の結果もたらされた収支をもとに戦略を読み解く間接的な方法ゆえの限界があることに留意されたい。

#### Ⅲ－2．分析の方法

本節では、銀行の収益を、資産を利用して得られる収益（利息収益と売買損益、以下これを「資産収益」と呼ぶ）とサービスを提供して得られる収益（手数料、以下これを「役務収益」と呼ぶ）とに分類し把握した。この分類をする考えの根底には資産収益は市況に左右され易いため、市況に影響され難い役務収益へと業務分散を図ることにどれだけ力を入れているかを判断しようとするものである。

なお、本節において利息収益、売買損益、手数料以外で収益カテゴリーに含まれるものに、「その他収益」と「保険収益」とがあげられる。「その他収益」には各行ごとに違いはあるものの、モーゲージ関連・証券化関連の収益が占める割合が高いと見られる。モーゲージ関連・証券化収益は、資産収益と役務収益とが合算され、その内訳が開示されていないため、資産性、役務性といったアプローチの分類からは外れているが、市況との相関性は極めて高く、この収益へと事業分散を図っても必ずしもリスク低減になるとは限らない。また保険収益も、保険プレミアムを見れば手数料的な認識も可能だが、保険に係る資産・負債の評価額が合算されており、これの影響が大きいいため、保険収益は別に扱った。

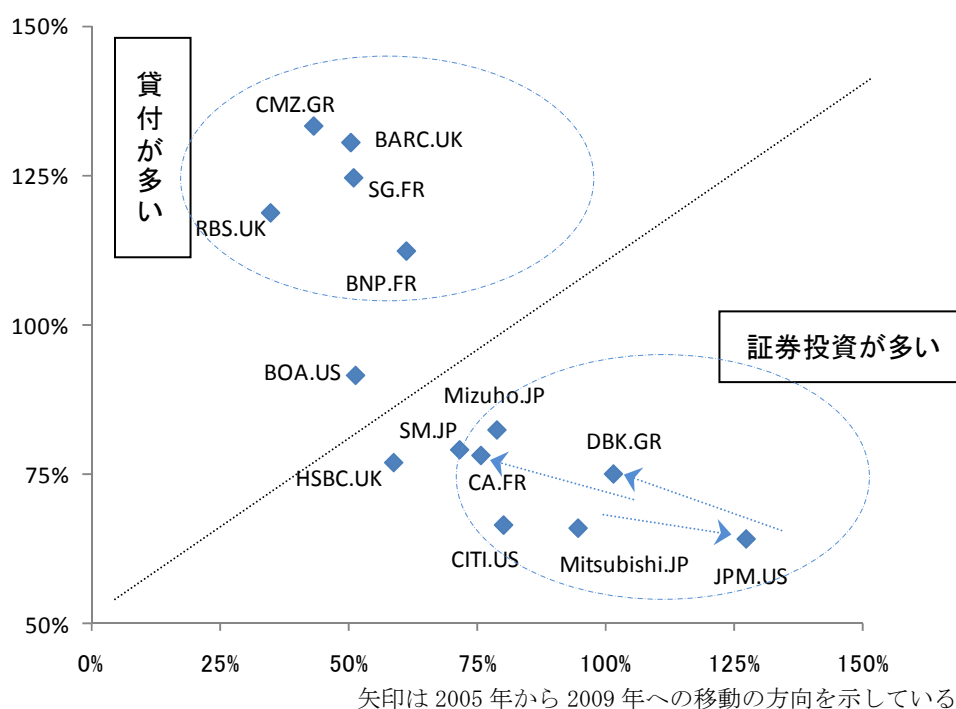
本節では以降、まず始めにⅢ－3－1 金融危機前後の保有資産状況の変化で、資産収益の源となる資産の配分とその調達状況について、金融危機前後の変動を比較する。次にⅢ－3－2 金融危機前後の収益状況の変化で、メガバンクの貸出戦略・収益構造の推移を金融危機前後にわたって比較する。最後にⅢ－3－3 金融危機前後のビジネスライン毎の収益貢献度の変化で、役務収益も含めて、どのような事業戦略であったかを総括する。

### III-3. 分析結果

#### III-3-1. 金融危機前後の保有資産状況の変化

資産状況からの整理とは、銀行収益を資産性、非資産性と分けた場合の資産性収益の源なる資産の調達・運用状況を見ることで、大きな戦略的位置付けを理解しようとするものである。

下図はメガバンク各行について、2009 年末現在の資産状況を預貸率（縦軸）と貸証率（横軸）とでプロットしたものである。



ポイントが上に行くほど預貸率が高いため、資金運用効率は高いが、流動性危機の場合の資金手当てが難しくなる。また、右に行くほど貸証率が高いため、貸金よりも証券投資の金額が多いことになる。

預貸率の高い欧州の銀行グループ（BARC、RBS、BNP、CMZ、SG）がある一方、もともと債券取引を中心とした証券業務に力を入れていた JPM、証券業務への業容拡大を目指しソロモンブラザーズを買収した CITI、モルガン・グレンフェルとバンカーストラストを買収した DBK、CA がある。貸証率でみると CA は 2005 年の 151% から 78% に、DBK は 182% から 101% にと縮小している。CITI は縮小を宣言している。逆にメリルリンチを買収した BOA は、今後、投資損益の拡大が考えられる。

### Ⅲ-3-2. 金融危機前後の収益状況の変化

各国メガバンクの収益戦略を比較する観点から、本稿では、主に資産のポートフォリオと利鞘率に着目して整理することとした。なお、採用した指標は以下の通りであり、指標を導くための数値は Bureau van Dijk 社の Bankscope のデータに基づいており、2009 年から最長 5 年間まで遡った期間とした。

#### 1. 資産のポートフォリオ

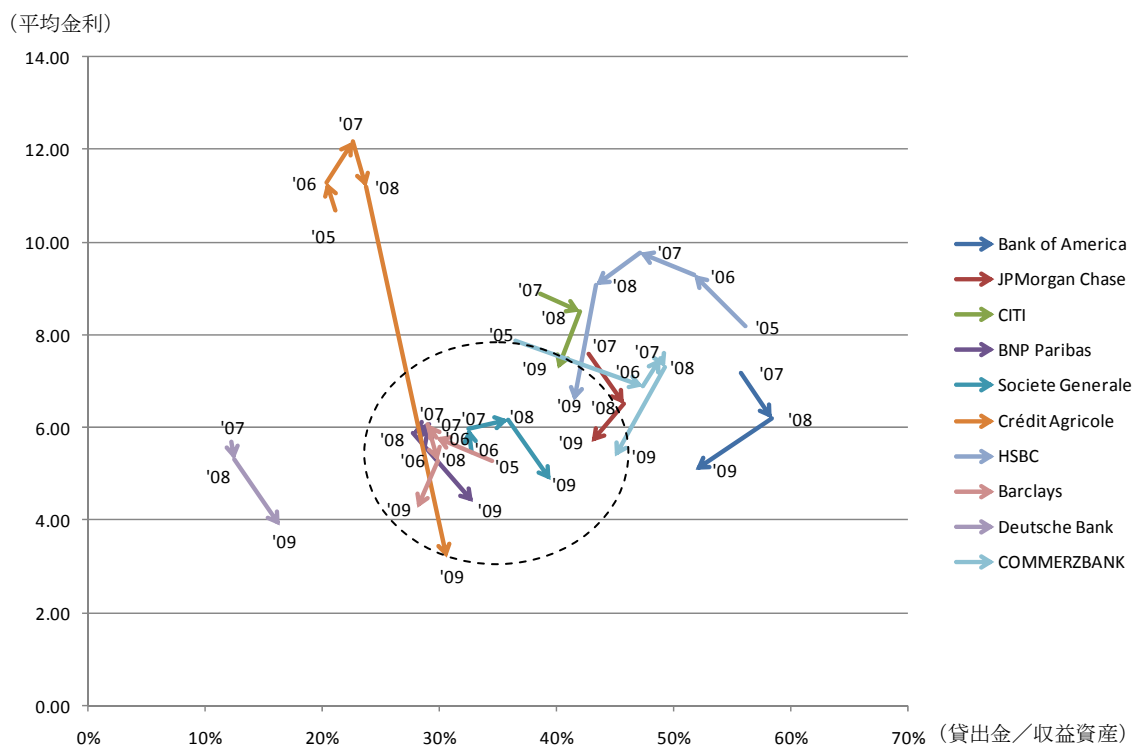
- (A) 収益資産全体に対する貸出金の割合（期中平均残高を採用）
- (B) 貸出金全体に対する住宅ローンの割合（期末残高を採用）

#### 2. 利鞘率

- (C) 貸出金の平均金利
- (D) 総収益資産に対する利鞘率（貸倒コスト勘案後）
- (E) 貸出金平均残高に対する貸倒コスト率



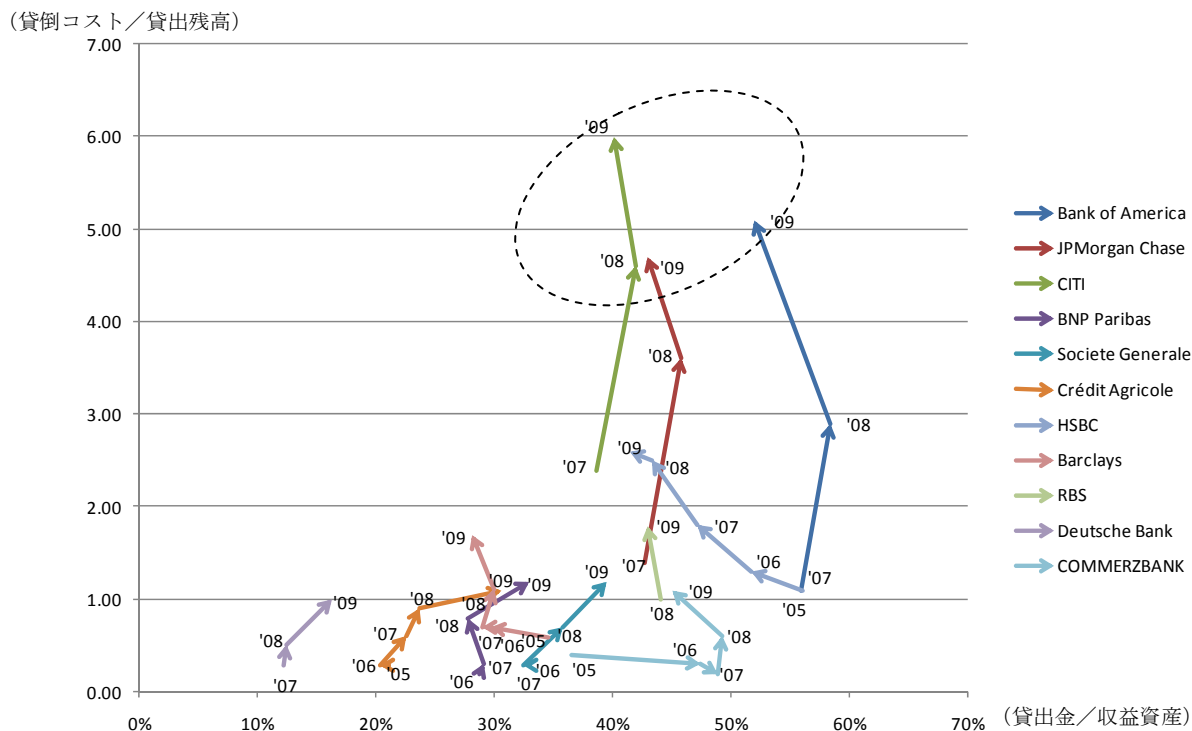
まず初めに、メガバンク各行について、(A) 収益資産全体に占める貸出金の割合と、(C) 貸出金の平均金利（表面金利）の推移について以下に示す。



各国の金融緩和政策のもと、各行ともに表面金利は低下傾向にあるが、中でも DBK は同じ欧州大陸の他行と比較しても低金利かつ貸出金割合が極端に少なく、大企業向け主体の融資体制と推定される。HSBC や CITI は同じ国内の他行と比較して金利が高く、相対的に中小企業や個人向けの貸出金が多いものと推定される。2009 年において貸出金の割合を増加させているのは上表の 10 行中 4 行であり、そのうち 3 行は仏銀である<sup>1</sup>。米銀は金融危機を契機に債券投資を増加させたために貸出金の割合は低下しているが、絶対額としては CITI を除いて増加している。

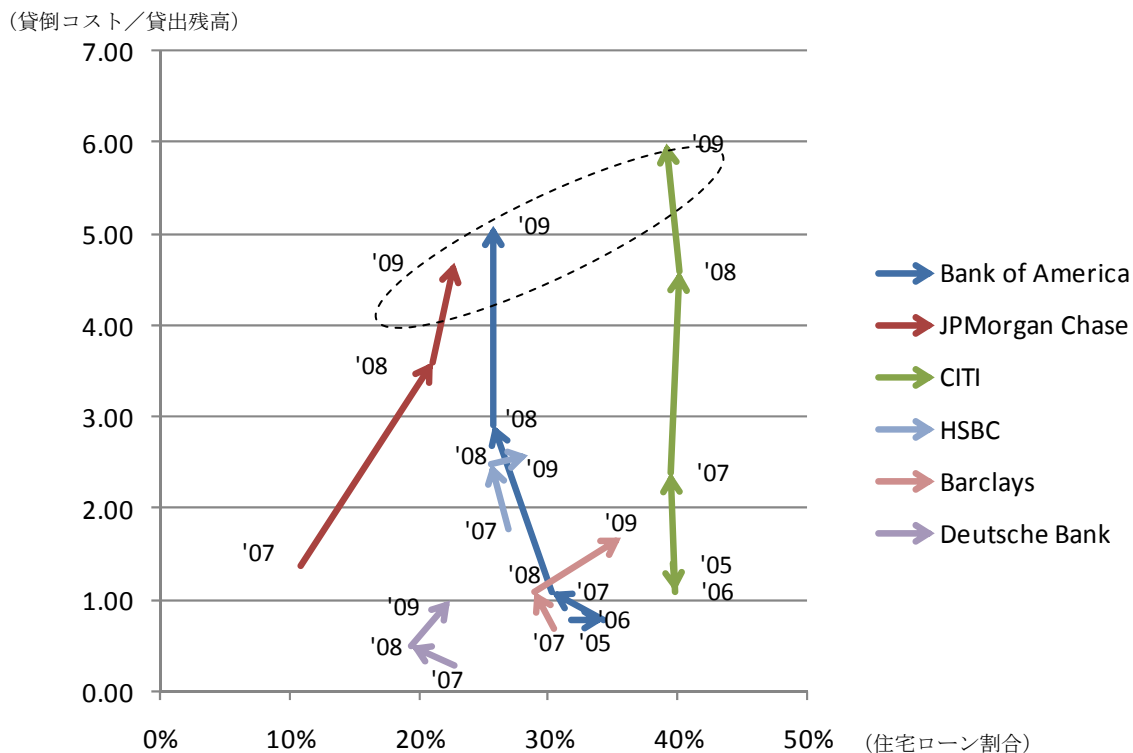
<sup>1</sup> CA の平均金利が大幅に低下している事については、調査を行ったが、確たる理由を見つける事が出来なかった。

次に、横軸は同じ（A）収益資産全体に占める貸出金の割合とし、（E）貸出金平均残高に対する貸倒コスト率との関係を以下で観察する。



米銀の上昇が際立つが、これは、金融危機の影響による信用不安が特に米銀の貸出ポートフォリオに悪影響を及ぼしたことを示している。また、HSBCに見られるように、貸出金の割合を抑制することで貸倒コストの絶対額の上昇に歯止めをかけた銀行もあったと推測される。

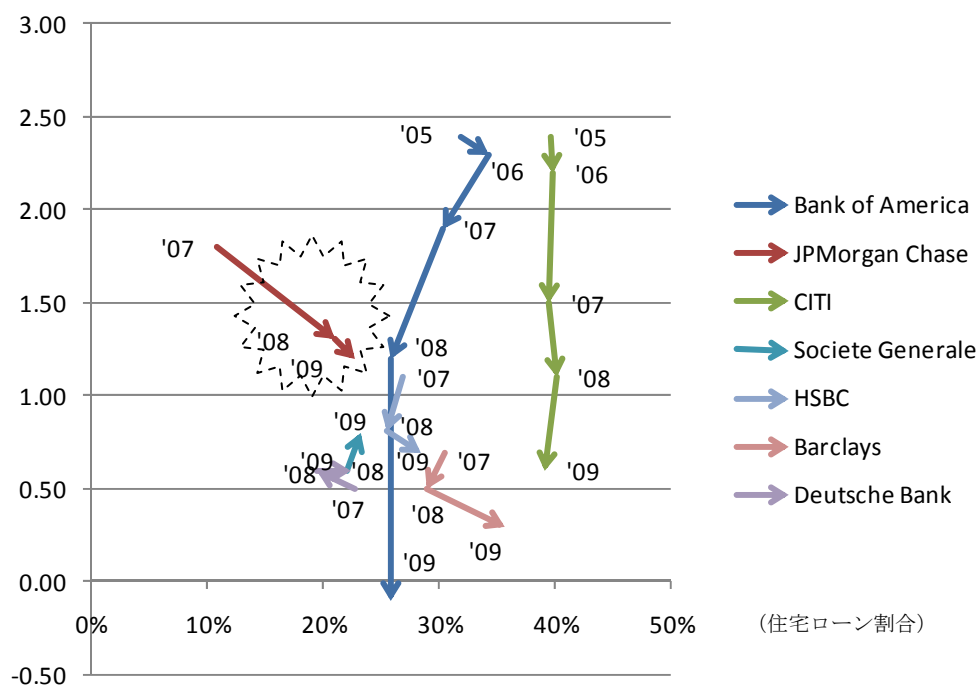
次に、横軸を（B）貸出金全体に対する住宅ローンの割合とし、縦軸は引き続き（E）貸出金平均残高に対する貸倒コスト率とした図表を以下に示す。この貸倒コスト率は貸出金全体に対する割合であり、必ずしも住宅ローンのそれと同値ではないことは注意を要する。なお、データ上の制約から比較対象は6行となっている。



ここでは米銀において、住宅ローン割合が高いほど貸倒コストも高いという相関性が見て取れ、先の図でBOAやCITIは全体の貸出金比率を下げながら、住宅ローン割合を引き下げていないにもかかわらず、貸倒コストの上昇を招いていることから、米国において既存の住宅ローン債権の信用リスクが金融危機により急速に劣化していったことがわかる。

次に同じ6行について横軸は引き続き(B)貸出金全体に対する住宅ローンの割合とし、縦軸を(D)総収益資産に対する利鞘率(貸倒コスト勘案後)としたものの推移を以下に示す。貸倒コストと貸倒コスト勘案後の利鞘率は基本的に表裏の関係にあるものの、一部銀行には差異が認められる。

(利鞘率(貸倒コスト勘案後))



米銀の中では相応のスプレッドを確保することで貸倒コストをある程度吸収しつつ、住宅ローンの比重を高めたJPMが特徴的である。DBKは貸倒コスト勘案後の利鞘率が2007年から2009年にかけてほぼ横這いであり、既に見た通り貸出資産の比率が低いことがこの観点においては寄与したと言える。

以上から、2009年度までの公表数値によれば、金融危機の影響は米銀において顕著に見られ、貸出債権、特に不動産ローンの劣化が経営に大きなダメージを与えたと思われる。欧州の銀行は貸出金の表面金利は低下したものの、調達金利の低下がそれを相殺し、相対的には貸出債権の劣化は小さかった。

### Ⅲ-3-3. 金融危機前後のビジネスライン毎の収益貢献度の変化

#### (1) 利益標準化の手続き

この節では、各収益を各年初に目標として設定したはずの目標収益に対する貢献度として、これを標準化した。標準化手続きは、銀行の費用を利息費用、非利息費用に二分し、この非利息費用に目標営業利益を加算したものを目標収支と設定し、各収益を目標収支に対する百分比で表現することとした。本稿での目標営業利益は ROE10%となる営業利益（営業外損益、特別損益は考慮対象外、法人税率は各国水準のものを利用）としている。この百分比を金融危機前後で比較するために、2005、6年と2008、9年とをそれぞれ平均して用いている。これは、市況などの損益は毎年、大きくぶれるため、戦略的な経営方針を効果を計測するためには、危機直前、直後それぞれを平均するほうが良いと判断したためである。

#### (2) 分析の立場

分析にあたっては、資産収益として利息収益、証券等売買、役務収益として手数料、混合の収益としてその他、及び保険と分けている。銀行業がユニバーサルバンキングへと向かう（金融業が金融コングロマリットへと向かう）動機の一つは、業務分散を図ることで収益安定化を目指していると理解される。しかし、ここで把握した収益源の多様化をみると、銀行によって業務分散化（収益間の相関が低い）を図ったケースと、業務レバレッジ（収益間の相関が高い）を図ったケースとが観察される。分散かレバレッジかを判断する指標としては、市況が悪化することで収支が悪化するもの（金利、売買損益）と同じように、手数料やその他収益が悪化している場合には、業務レバレッジであると考えられよう。業務レバレッジをする動機は、銀行業は持てる総資産量が資本額で規制されるため、市況が良好なことを生かして高収益を目指すには、市況と相関が高く、資産を持たないで収益を稼げる業務を推進することが合理的行動と思われる。業務レバレッジをする方法としては例えば、金利は高いが景気後退ではデフォルトが高くなる消費者ローンを自ら実施する（金利収益向上）だけでなく、購入して証券化案件に売却し、証券化手数料とローン売買損益を稼ぐことがあげられる。こう言った引受手数料は市況の悪化とともに急激に悪化する。米国においては金融危機によって2008年央には、この種の証券化が事実上ストップしたことが収益減につながっていると考えられる。

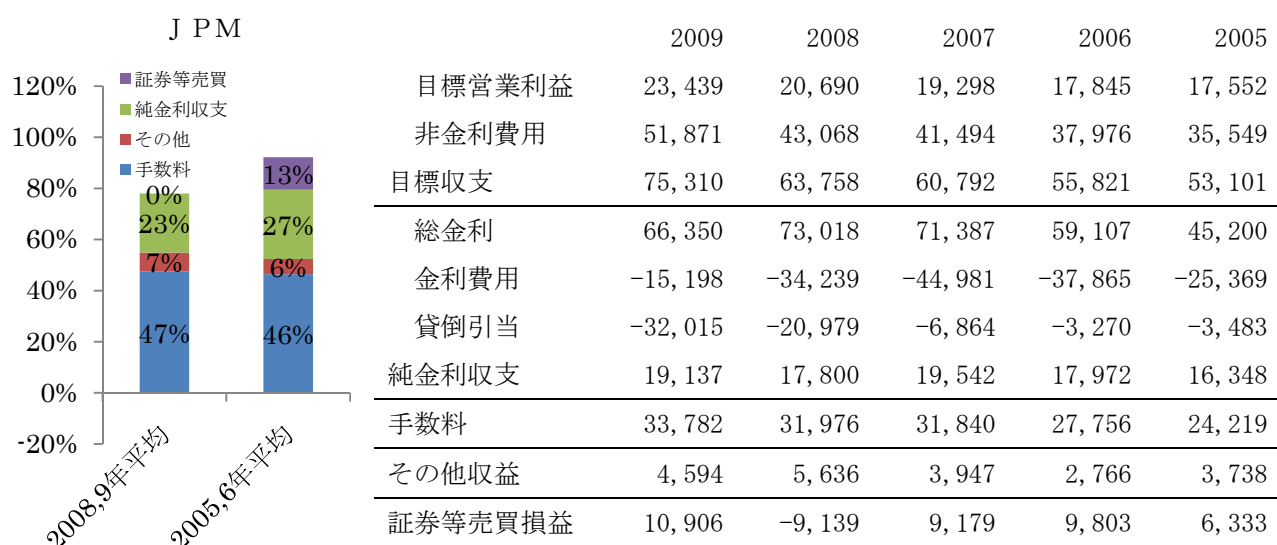
#### (3) 分析結果

以下の分析に見るポイントはまず、「手数料」及び「その他収益」それぞれが占める貢献度と安定性（市況の悪化とともに貢献度が下がっていないか？）である。資産収益はもともと市況悪化の際には低収益化するものであるため、これに対する事業分散がどれだけ図られているかが重要と考える。特に金融危機前に証券化関連でその他収益を伸ばしているようなケースは、リスク分散を図る戦略でなく、レバレッジをかけたビジネスを

指向していたことを示していると考えられる。このポイントを念頭に個別行の業務分散の状況を見ることとする。

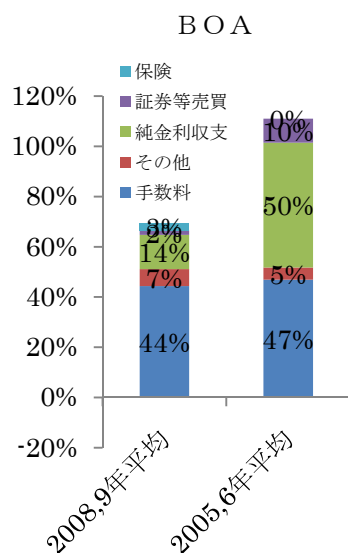
### 1) JPM

今回の危機は主に米国市場に端を発しているため、各国金融機関のうち、米国では金利収支の落ち込み（貸倒引当の大幅増加）が起こっている。しかし JPM は自国の市況悪化にも拘わらず金利の影響が軽微（貢献度は 27%→23%、絶対額で 05 年が 16bn、09 年が 19bn）（前節の分析結果を勘案すると、貸し倒れリスクの上昇に対し、金利も引き上げている事から金利の減少が少なかったと想定される。）であることから、ポートフォリオが相対的に健全と理解される。但し、そのためか、もともと金利収益の貢献度が危機以前から低い（27%）ことを売買損益で補う構造であるため、この回復が利益水準回復には必須と考えられる。



### 2) BOA

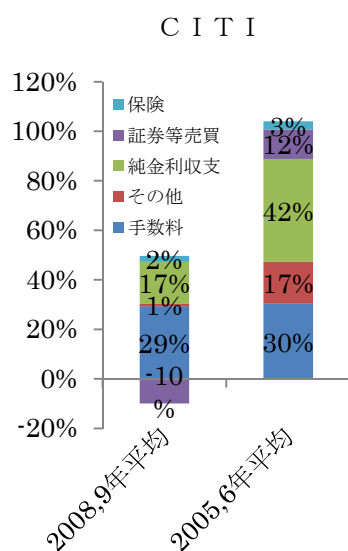
ここでは、自国の市況悪化の影響を大きく受け、貸倒引当増加（引当額が 05 年 2.8bn から 09 年 26.8bn まで 10 倍近く増加）による金利収益の悪化が著しい。売買損益の貢献度はもともと低いため、これで稼いでいる多くの他行に比べてこの影響は軽微だが、金利収益の貢献度が 50% と高かったため、収益が大幅に悪化している。金利収入源の資産ポートフォリオ改善が収益回復には必要とみられる。



	2009	2008	2007	2006	2005
目標営業利益	25,029	23,544	22,070	16,877	16,562
非金利費用	65,646	40,594	36,600	34,792	28,269
目標収支	90,675	64,138	58,670	51,669	44,831
総金利	77,916	85,684	87,304	78,585	58,626
金利費用	-30,807	-40,324	-52,871	-43,994	-27,889
貸倒引当	-48,570	-26,825	-8,385	-5,010	-4,014
純金利収支	-1,461	18,535	26,048	29,581	26,723
手数料	36,861	30,865	30,477	29,287	19,497
その他収益	8,777	2,433	2,197	2,790	1,882
証券等売買損益	14,122	-7,709	-887	5,912	4,936
保険収支	2,760	1,833	761	n. a.	n. a.

### 3) CITI

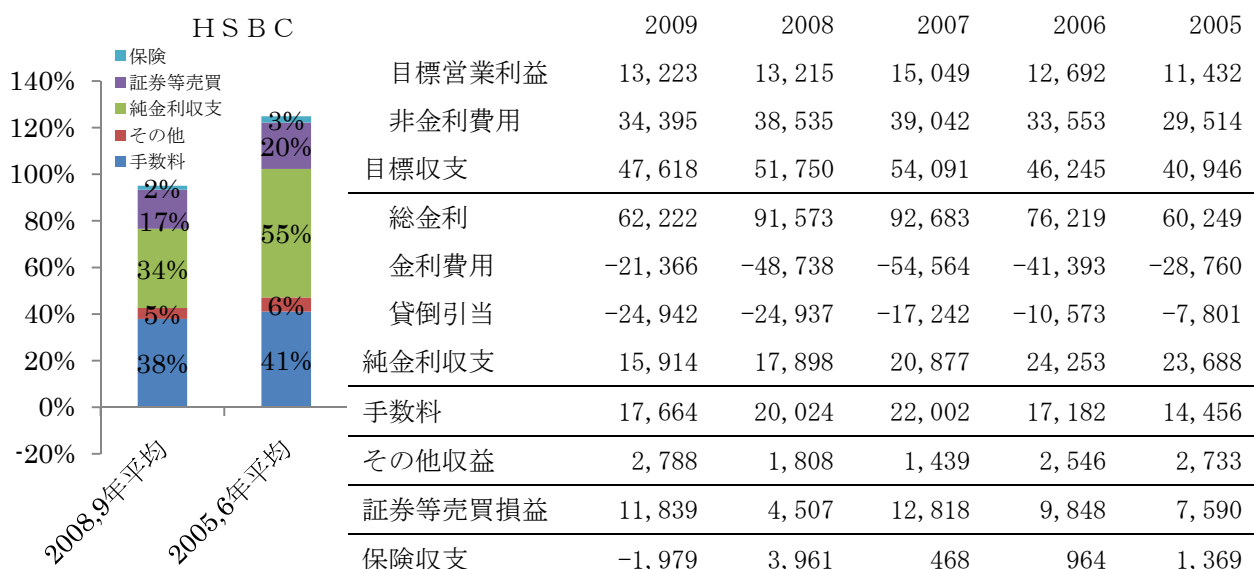
市況悪化に伴い手数料その他も悪化していることから、事業分散化ではなく、事業のレバレッジを図ったことで、以前は高収益だったことがうかがえる。事業ポートフォリオの抜本の見直しが必要な状況とみられる。



	2009	2008	2007	2006	2005
目標営業利益	16,027	19,710	19,797	18,569	18,028
非金利費用	47,822	71,134	61,488	53,238	46,280
目標収支	63,849	90,844	81,285	71,807	64,308
総金利	76,635	106,655	124,467	96,431	75,916
金利費用	-27,721	-52,963	-77,531	-56,943	-36,676
貸倒引当	-38,760	-33,674	-17,424	-6,738	-7,929
純金利収支	10,154	20,018	29,512	32,750	31,311
手数料	19,874	25,111	28,768	22,018	19,263
その他収益	5,455	-6,181	11,995	12,344	10,742
証券等売買損益	2,778	-23,886	-11,061	9,790	8,618
保険収支	1,762	1,818	2,599	2,235	2,265

#### 4) HSBC

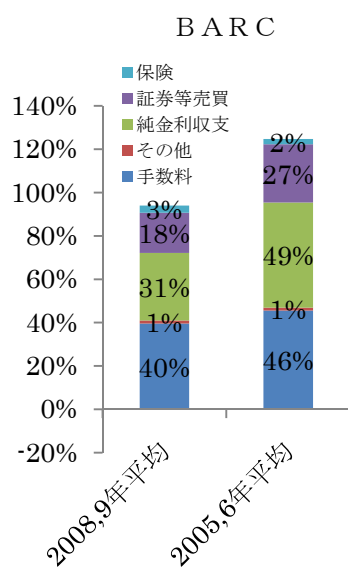
手数料収益は08年、09年と低下しているが大きなダメージを受けてはいない(07年22bn、08年20bn、09年18bn)ため、収益安定化に貢献し事業分散化が図られている。09年には保険引当金増加の影響で保険収支が悪化(08年+4bn、09年-2bn)しているが、過年度を見ても08年のように引当増減による収益への影響が大きな年度もある。この影響が資産負債のデュレーションが長い生命保険を含む金融コングロマリットの欠点でもあろう。もともと貸倒引当の水準が他行に比べて相対的に高い上、08年、09年はほぼ同額(約-25bn)であることから、金利ポートフォリオには他行と違う特色が見られると理解する。危機の前後をみても売買損益が堅調な点から、純粋な自己勘定投資よりもブローキング業務に近い売買が業務に占める割合が高いことが想定される。もともと売買損益の貢献度はそれほど高くないため、金利収益の改善が回復のカギとなろう。



#### 5) BARC

手数料収支は非常に安定しており、事業分散効果を享受している。その他収益の変動は、ここでも保険収支の増減が理由となっている。売買損益が急回復しているが、金利・手数料による目標収支のカバー率が高かった(05、06年平均で91%)ことから、金利収支の回復が課題である。

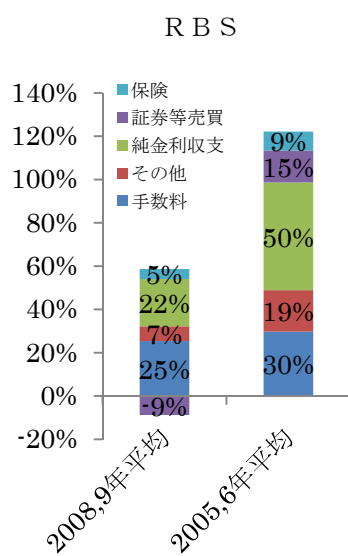




	2009	2008	2007	2006	2005
目標営業利益	4,191	3,258	2,824	2,358	2,212
非金利費用	16,715	13,391	13,466	13,106	10,524
目標収支	20,906	16,649	16,290	15,464	12,736
総金利	21,242	28,206	25,334	21,820	17,254
金利費用	-9,318	-16,541	-15,698	-12,662	-9,157
貸倒引当	-7,358	-4,913	-2,306	-2,074	-1,574
純金利収支	4,566	6,752	7,330	7,084	6,523
手数料	8,418	6,491	7,708	7,177	5,705
その他収益	140	343	188	214	147
証券等売買損益	8,158	-346	3,802	4,481	3,157
保険収支	341	853	519	485	227

#### 6) RBS

市況悪化に伴い手数料その他も悪化していることから、事業分散化ではなく、事業のレバレッジを図ったことで、以前は高収益だったことがうかがえる。事業ポートフォリオの抜本的見直しが必要な状況とみられる。



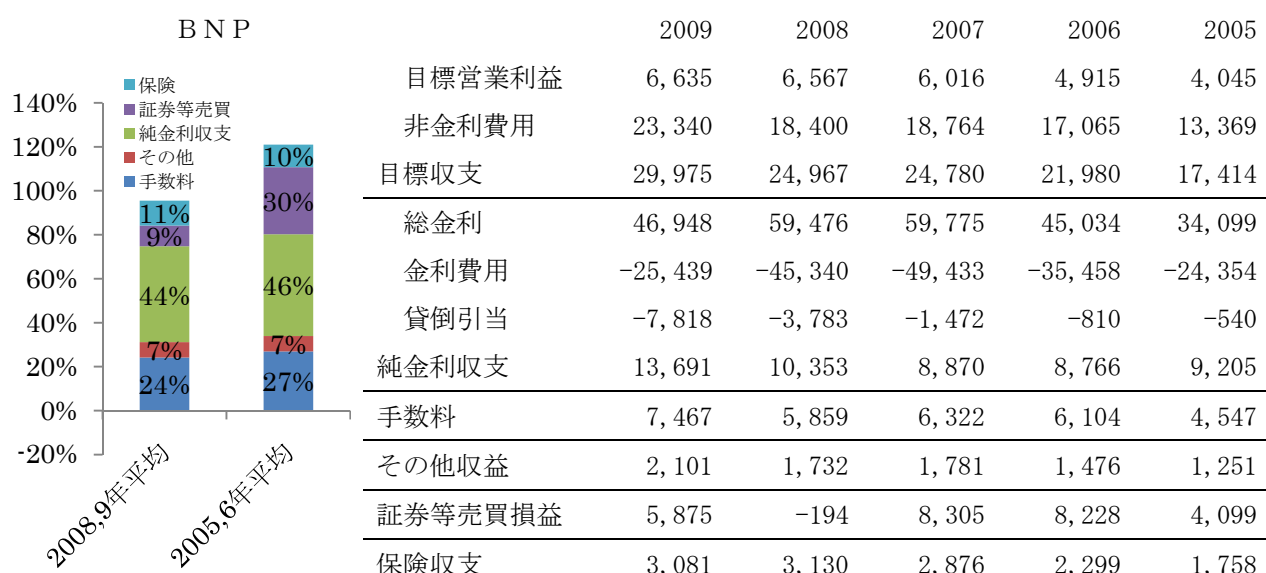
	2009	2008	2007	2006	2005
目標営業利益	5,835	5,956	5,015	4,858	4,709
非金利費用	23,626	21,621	14,457	12,481	11,946
目標収支	29,461	27,577	19,472	17,339	16,655
総金利	33,836	49,522	33,420	24,688	21,331
金利費用	-17,332	-30,847	-20,752	-14,092	-11,413
貸倒引当	-14,950	-8,072	-2,106	-1,877	-1,707
純金利収支	1,554	10,603	10,562	8,719	8,211
手数料	7,009	7,445	6,154	5,194	4,909
その他収益	1,962	1,899	4,857	3,564	2,953
証券等売買損益	3,881	-8,477	1,327	2,675	2,343
保険収支	687	1,896	1,457	1,515	1,466

## 7) BNP

金利収支、手数料、その他営業収益、保険収支が安定し、事業分散効果は十分に得られている。

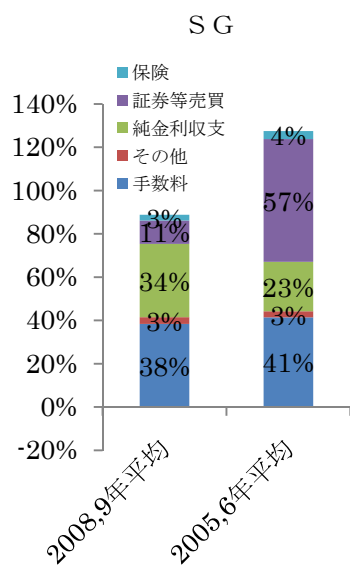
特に引当増加（07年 1.4bn、08年 3.8bn、09年 7.8bn）でも、金利費用の大幅低下の効果（07年 49bn、09年 25bn）で金利収支が悪化していないこと（07年 8.9bn、09年 13.7bn）が特筆される。

利益確保には盤石な体制だが、相対的に収益性が低く（no play no error であると評価する向きもある）、ROEの向上には証券損益が欠かせない構造なため、未だに完全回復はしていない。



## 8) SG

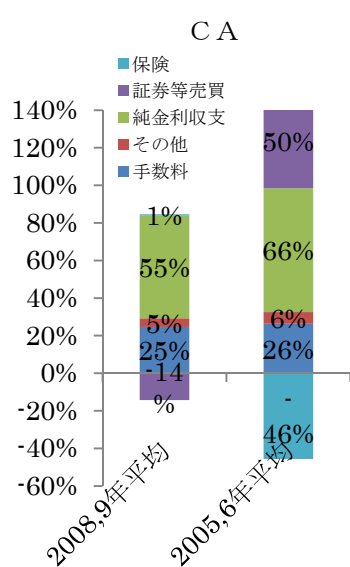
手数料は絶対額では増加している。保険収支も安定しているところからデュレーションの短い保険が業務の中心とみられる。その他の収益も安定しているが絶対額が小さい。以前は金利の収益性が低く、売買損益で経営を成り立たせていたが、調達金利低下による救済のおかげで金利収支が大幅に向上して経営を助けている。事業分散はされているが、証券売買に過度に依存することで高収益だったため、今後の回復方向を模索する必要があると理解される。



	2009	2008	2007	2006	2005
目標営業利益	4,825	3,542	3,877	3,034	2,357
非金利費用	15,766	15,528	14,305	13,703	12,156
目標収支	20,591	19,070	18,182	16,737	14,513
総金利	30,874	40,654	38,493	30,349	21,363
金利費用	-18,910	-32,240	-35,591	-26,944	-16,656
貸倒引当	-4,450	-2,460	-905	-679	-448
純金利収支	7,514	5,954	1,997	2,726	4,259
手数料	7,812	7,415	7,528	6,853	6,076
その他収益	465	740	486	481	406
証券等売買損益	269	3,872	9,081	10,489	7,371
保険収支	542	527	755	694	484

### 9) CA

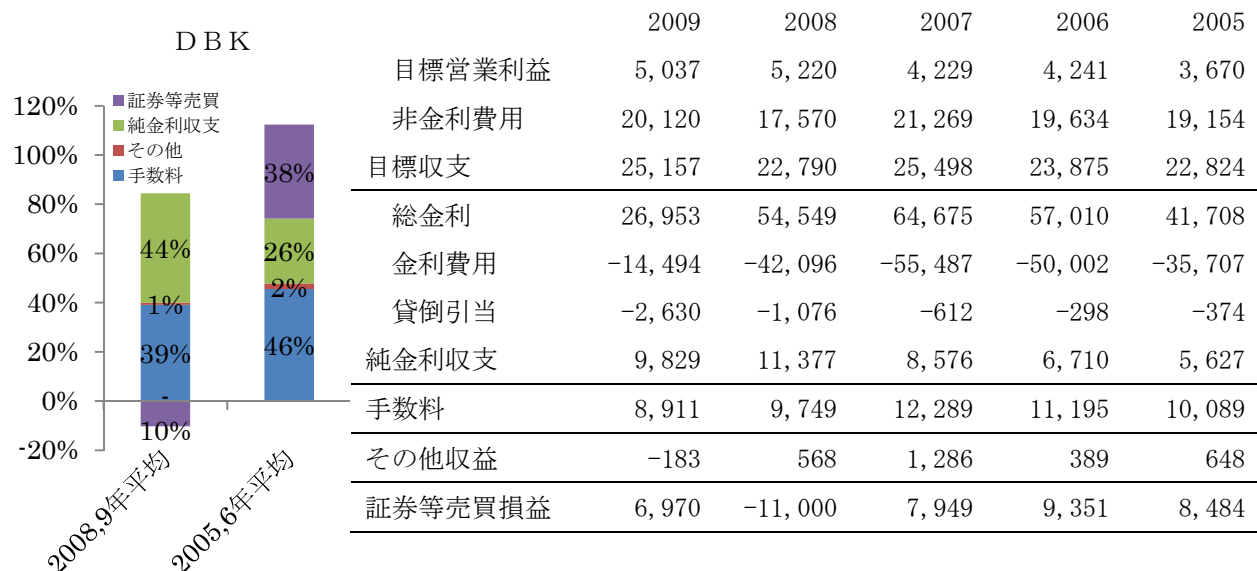
手数料その他は、生命保険事業での引当金増減の影響で大幅に変動するが、キャッシュフローベースでは安定しているとみられる。引当増加を補っている調達金利低下があるため、金利収支への影響も特になく健全な状況にある。保険引当も考慮に入れば、営業損益は不安定となっており、金融コングロマリットの弱点を露呈しているとも考えられる。今後は証券売買は縮小方向であるため、他部門の収益向上がカギとなってくる模様である。



	2009	2008	2007	2006	2005
目標営業利益	6,469	5,790	4,760	4,280	3,941
非金利費用	12,182	12,735	12,779	10,420	9,195
目標収支	18,651	18,525	17,539	14,700	13,136
総金利	36,062	48,081	45,019	47,121	41,165
金利費用	-21,056	-34,993	-36,212	-36,967	-31,838
貸倒引当	-4,689	-3,065	-1,836	-547	-614
純金利収支	10,317	10,023	6,971	9,607	8,713
手数料	4,776	4,398	4,681	3,805	3,509
その他収益	768	927	1,558	763	971
証券等売買損益	4,339	-9,605	7,791	7,201	6,746
保険収支	-6,947	7,148	-6,069	-5,736	-6,860

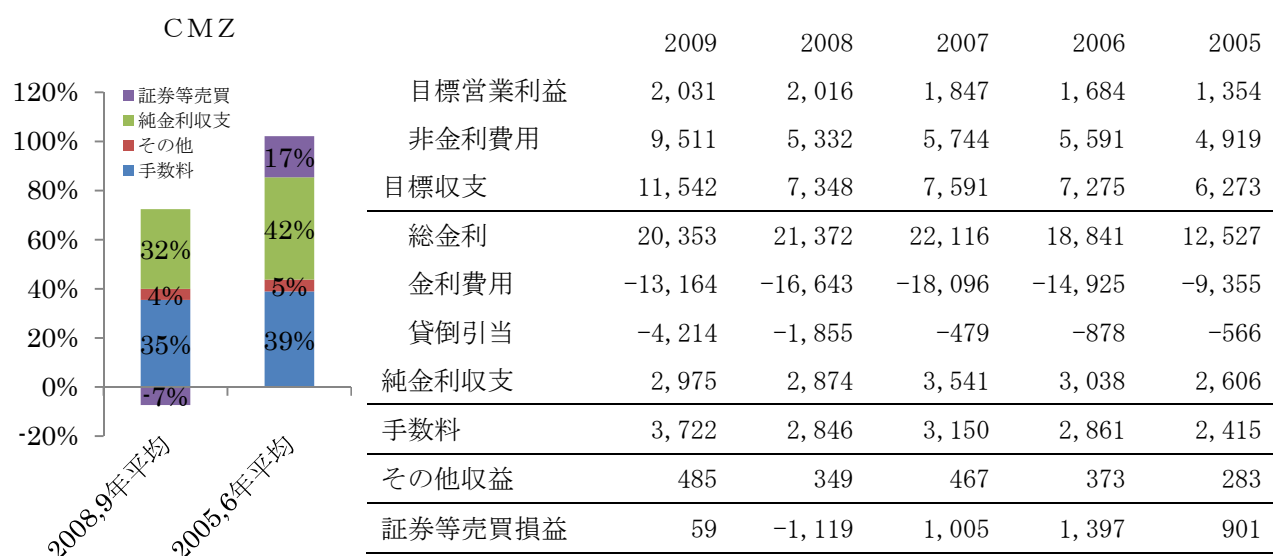
10) DBK

市況悪化に伴い手数料その他も悪化していることから、事業分散化ではなく、証券損益と合わせて事業のレバレッジを図っていたとみられる。もともと低水準の金利収益を補っていたその戦略が危機で裏目に出たが、調達金利低下に助けられ総収益は確保している。



11) CMZ

手数料その他収益は絶対額では増加、安定収益として事業分散効果を楽しんでいるが、調達金利低下の恩恵をあまり受けていないため、金利収益でも苦戦ぎみとみられる。もともと証券売買も大幅でないが、全体で低収益構造であることは否めないため、戦略の見直しをする方向と理解される。



### III-4. まとめ

本分析では各行の収益水準を目標収支との割合でみているが、金融危機前はほとんどの銀行が目標収支を超えた収益を達成していたのに対し、金融危機後はすべての銀行が100%を割り込んだ。その落ち込み幅や内訳には各行によって違いがみられ、特定の業務にレバレッジをかけ収益を追求していたか、業務を分散していたかで大きく二つに分類することが出来る。

金融コングロマリットはいずれも金融危機では証券等売買損益を悪化させたが、特にその悪化幅（目標収支に対する割合）が大きかった銀行は証券業務へのレバレッジが大きかった銀行に分類されると考えられ、米系ではCITI、欧州系ではRBS、CA、SG、BNP、DBK、CMZが挙げられる。このうち、CITIは、モーゲージのサービシングやレバレッジドファイナンスなど市況に大きく左右されるビジネスが手数料収益に大きく関わっていたため、金融危機により手数料収益が大きく落ち込んだ。またDBKは、投資銀行にかかる手数料が金融危機による取引量の低下に連動して減少し、手数料収益が低下した。CA、SG、BNP、CMZについては、手数料ビジネスがCITIやDBKほどには市況の影響を受けておらず、手数料収入の落ち込みは抑えられている。なお、欧州系の銀行で、預貸率の低い銀行（CA、DBK）や不動産関連の融資比率が低い銀行（SG、BNP）は、欧州において調達金利が大幅に下落した事や貸倒の増加が限定的であったため、純金利収支による利益は確保された。

他方、業務分散が効いている銀行では、手数料等の収益への貢献度も高く、かつ、証券化等による手数料の割合が相対的に少なかったことから手数料の落ち込みが少ない。この分類には、JPM、BOA、HSBCなどが挙げられる。しかし、このうちBOAについては証券等売買によるレバレッジは少ないが、住宅等の不動産ローンへの融資が高いため貸倒が増加し、2009年に純金利収支がマイナスとなった。このような銀行は、貸出ポートフォリオの見直しによる純金利収支の改善が必要である。（CITI、RBSも同様。）

最後に、特殊な事例として傘下に大きな保険部門をもつ銀行がある。この分類にはCA、HSBCがあげられる。これらの銀行は保険収支の影響を受けやすいため、生命保険部門のボラティリティを吸収できるように、金利収益の改善、安定化がより一層必要となってくる。

#### IV. 欧米のベンチャー企業の資金調達状況と銀行融資、政府支援について

##### 1. ベンチャー企業の発達段階と資金調達の考え方

###### 1-1 ベンチャー企業の発達段階

ベンチャー企業の株式、借入による資金調達状況は当該ベンチャー企業の発達段階によって異なると理解される。そのため、本稿ではまず発達段階を簡単に分類し、それに従って論を進めることとする。なお、単純化して整理しているため、現実が必ずしも当てはまらないこと、それぞれの段階はオーバーラップしているため、この分類はあくまで便宜的なものであることを理解されたい。

分類	段階（目標）	資金出し手	資金用途
a)Seed	技術（知財）、ビジネスモデルを開発	自己資金、家族、友人など数百万、多くても20～30万\$程度	研究開発費に近い性質の費用
b)Early	技術をもとに製造・販売可能な商品を開発	一般的には2～3百万\$を上限とする資金調達 <sup>1</sup>	人件費や業務委託費、原材料費など事業開発費に近い費用
c)Later	市場へアクセス、商品が実際に売れるものが試される	VCからの資金調達(5～10百万\$)、VLからの借入も可能(2百万\$)	生産設備や配送手段、営業基盤の確保、市場へアクセスするための宣伝など
d)Growth	売上・利益増大	VC、PE、事業会社などからの資金調達、VLだけでなく商業銀行も借入が可能。	製造基盤、販売基盤の拡大投資、運転資本供給

a)Seed 段階では、一般に自己資金、家族、友人などを中心に資金を集めて投入する。法人化されていない場合も多く、資金の性格が株式、債務と明確に分かれていないこともある。資金需要は多くても20～30万\$程度の模様。資金用途は、人件費や業務委託費、原材料費など費用化されるものが主である。

外部からの資金調達手段としては、まず、エンジェル投資家などが考えられる<sup>2</sup>。また、

<sup>1</sup> 米国のVCによれば、かつてはVCが投資していたが、今ではAngelが投資しているとのこと。

<sup>2</sup> エンジェル投資家は自身も起業に成功し資金を持っているようなケースが多いため、国や地域によっては、

各国とも中央政府や地方自治体が地元企業育成のための公募助成金プログラムなどを用意し起業を振興している<sup>3</sup>。なお、この段階では、政府による特別なプログラムでない限り、借入金による調達はない。

b) Early 段階は、単なる技術や特許を製造可能、販売可能なプロトタイプの商品、サービスへと開発していく段階である。2~3 百万 (€、£、\$) を上限とするエクイティファイナンスがこのカテゴリーに入る<sup>4</sup>。

借入については、技術、知財など担保となり得る資産がある場合、pre-revenue (売上のない状態) でも貸し付けると標榜しているベンチャーローン (VL) の出し手<sup>5</sup>からデットファイナンスができる可能性がある。これを除けば、公的支援による貸付保証制度によるものとなる。

c) Later 段階はプロトタイプの商品はあるが、まだ商業ベースで市場に出していない、いわゆる pre-revenue (売上のない状態) である。ここからはプロトタイプを商品として生産や配送する手段の確保、市場へアクセスするための宣伝、など一定規模の資金が必要となってくる。

この段階から VC による投資が視野に入ってくる。昨今の VC の 1 件あたり最低投資額は大陸欧州で 1 百万 (€)、米国で 3 百万 (\$) 程度と言われており、5~10 百万 (\$) が通常の投資額という VC もいる。また、この段階からは VL 業者からデットファイナンスも可能となってくる。典型的なファイナンス事例としては、株式 5 百万\$、貸付 2 百万\$ (3 年のタームローン、会社財産に対する第一抵当)、などである。

d) Growth 段階は、商品化し、売上が立つようになり、さらなる売上・利益の拡大を図る段階である。主な資金用途は、製造基盤や販売基盤の拡大のための投資や、急激な注文増に対応する運転資金の確保などである<sup>6</sup>。また、この分野にシフトした VC だけでなく、いわゆる PE ファンドも投資家として参入してくる<sup>7</sup>。他方、投資家サイドから見た場合、この分野には多くの投資家が集まりすぎるため、投資機会を見つけるのが難しい。また

---

この資金へのアクセスができないこともおこるようである。

<sup>3</sup> 各国の事業向け助成金のうち、上限が 1 百万 (€、£、\$) よりも低い水準になっているものはこの段階を対象としたものと理解される。

<sup>4</sup> この段階のエクイティファイナンスについては、かつてベンチャーキャピタル (VC) による資金提供が行われていたが、現在では資金調達の空白地帯と指摘する声もあり、米国西海岸のような特殊な地域を除いて、この段階での投資家はなんらかの形で公的援助を利用したものとなっている模様である。

<sup>5</sup> 後述の Silicon Valley Bank や WTI など。

<sup>6</sup> この段階では、企業のもつ技術の優位性や商品化の可能性、市場大きさの不確実性等に対する専門的な知識や判断力の必要性が、他の段階と比べ少ないので、もともと違うタイプの事業投資をしていた PE ファンドにとっても投資しやすい状況となっている。

<sup>7</sup> ファンドをとりまく金融情勢からみて、高いレバレッジで投資収益を稼ぐ手法だけでは行き詰まりを見せていた PE ファンドにとっては、低いレバレッジでも高収益が期待できる Growth Capital は格好の投資対象である。

貸付についても、Later 段階から融資する VL に加え、この段階からは商業銀行が参入してくることがある。

## 2. ベンチャーローン (VL) の出し手について

### 1) 業界概観

VL とは商業銀行からの融資が得られる Growth 段階以前、場合によっては、利益前、売上前の企業にも行われる貸出のことである。業界の規模は推計値によって様々だが、2009 年の貸出金額で、米国では 20~30 億\$程度、欧州ではその 1/10 程度と言われている<sup>8</sup>。

### 2) ビジネスモデル

一般的なベンチャーローンに必要な条件は、①弁済にまわす資金があること<sup>9</sup>、②資本が充実していること<sup>10</sup>、③担保資産があること<sup>11</sup>があげられる。一般的に要求する金利水準は 10~15%と決して低い訳でなく、一定の担保が確保されていること、事業性が見極めがつかないうちの計画未達成に対しては VC からの追加投資が見込めること、などから VL 供給は有利な投資であると考えられ、実際、大規模に発展する余地の少ない隙間市場とは言え、収益性は高い<sup>12</sup>。

VL の出し手の最大の特徴は、VC との緊密な関係である。通常でも、借り手の資本状況は貸し手にとって重要な判断材料であるが、VL の場合には、貸出をする可否の判断の重要な一つが、どの VC が資金を出しているかである<sup>13,14,15</sup>。

---

<sup>8</sup> BVCA の推計

<sup>9</sup> 売上からとは限らず、VL の場合、エクイティ調達した資金からの弁済も考慮される。

<sup>10</sup> 財務上のレシオもさることながら、信頼できる VC など外部第三者がリスクを取っているのか、計画が遅延した場合に増資をして助ける意思と資金がある株主がいるかも考慮される。

<sup>11</sup> 売掛金、設備、知財、個人保証など。

<sup>12</sup> 典型的な VL 提供者としては Silicon Valley Bank (US)、WTI (US)、が挙げられるが、規模の大きな VL 供給者のほとんどが米国西海岸である。

Silicon Valley Bank は銀行、証券、投資顧問など幅広く金融業を手掛ける上場会社、SVB Financial Group の中核会社で FDIC に加盟している銀行である。

また、Silicon Valley Bank よりも積極的な融資姿勢と言われている、サンホセにある VL 専門のノンバンク、WTI では投資家から集めた資金 10 億ドル相当を VL だけで運用し一定の成果をあげている。

<sup>13</sup> この点だけみれば特異なビジネスモデルだが、上場企業の子会社が、自社の売上が上がる前に親会社の信用（親保証でなく、単に面倒を見てもらえると言う期待）を元に借入を行うのと同種のモデルと考えることができる。

<sup>14</sup> 業界大手の Silicon Valley Bank の例では、資金は大部分、預金によって調達されている。

Silicon Valley Bank の主要経営指標 (bankscope)



### 3. エクイティの出し手について

#### 1) 業界の概観

ベンチャー企業への投資活動が最も活発と見られる米国での VC 業界の新規調達資金額を長期趨勢で見ると米国で 1999 年から 2009 年に \$55.7bn から \$15.4bn へと減少<sup>16</sup>, 欧州でも 2008, 9 年の比較だけでも、調達額は €7.8bn から €2.8bn へと大幅に減っている<sup>17</sup>。この新規調達額の減少からも VC 活動の停滞が読み取れる<sup>18</sup>。一方で外部から資金調達をするのでなく、一般に自己資金を投資している、いわゆる Angel Investor は \$19bn の投資を行っている<sup>20</sup>。

#### 2) VC 投資のビジネスモデル

Early からの成長企業投資は、技術開発の可能性、技術から商品化へと展開していく可能性の判断が出来るのなら、株価評価の低い時期（例えば事業価値 10 百万 (€、£、\$) であれば、2 百万の投資で 20% 持ち分となる）から関わることで、Growth 段階からの投資に比べて投資収益が高くなることが特徴である<sup>21</sup>。また VC として Early Stage へ投資する事業モデルの別の考え方としては、出口に株式公開を実現するだけの単独での成長可能性がないような事業であっても、大手企業により、その製品を販売することにより

Silicon Valley Bank					\$mn
	2009	2008	2007	2006	2005
Total Assets	12,191	9,474	6,166	5,651	5,208
Deposits & Short term funding	10,574	7,920	4,643	4,762	4,576
Equity	914	700	587	592	544
Net Income	98	123	142	115	98
Loans	4,457	5,368	4,073	3,400	2,794
Total Customer Deposits	10,470	7,766	4,643	4,078	4,268
Net Interest Revenue	396	378	381	349	297
Other Operating Income	110	140	121	99	83
Overheads	-249	-213	-243	-238	-218
Loan Loss Provisions	-90	-97	-17	-10	-
Profit before Tax	166	208	242	199	162

<sup>15</sup> 起業家が会社設立する時の取引銀行となり、貸金だけでなく事業に関する資金決裁を担うメインバンクになることを基本的に顧客開拓をしていることや VC に対しても融資していることから、SVB の預金の大半はベンチャー企業や VC からのものと推測される。この点を見ると、事実上、預金を預る、決済を代行する、貸付をする互助会のような機能を果たしていると理解される。実際、インタビューの際に SVB 担当者は VC、ベンチャー企業、銀行の 3 社で成り立つ、"small eco-sysntem"であることを強調していた。

<sup>16</sup> National Venture Capital Association

<sup>17</sup> British Venture Capital Association

<sup>18</sup> 米国東海岸、西海岸それぞれの VC とインタビューした時の共通した見解としては、Seed、Early と言ったいわゆる典型的な VC 投資を想起させる段階については、実際にはサンフランシスコとその近郊など特定の地域を除いて、多くの VC は新規投資活動をしていないと見られている。その理由としては、90 年代の金余りで多数設立された VC はその多くが経験不足であったため、事業性判断の難しい初期段階への投資で失敗し、その後の投資資金集めができないため、新規投資できない事などが挙げられている。

<sup>19</sup> 実際に当時の日本でもインターネットという言葉と特に根拠を示さずに数字を埋めた事業計画書数枚で数億円の投資が簡単に集まっていたが、現在、そのような資金調達は不可能になっている。

<sup>20</sup> Angel Capital Association、Angel は調達がないため、調達額でなく投資額。またこの数字は 2008 年であるため、2009 年には減少したものと推察される。但し、いわゆる機関投資家でないため、金融危機の直接の影響は相対的に受けていないと思料する。またいずれにしても VC に並ぶ規模の投資額となっている模様。

<sup>21</sup> Silicon Valley で従前の Early Stage 投資を続けている VC 談

急成長が可能になるような事業に対しては、投資できると見做している。特に消費者向けプロダクトの業界では新商品開発やテストマーケティングの代替として既に小規模な市場が確立している商品を保有する企業ごと買収することが、多くなっていると見られている<sup>22</sup>。

---

<sup>22</sup> 東海岸で Early Stage 投資を実施している VC 談

#### 4. 公的支援と中小企業、ベンチャー企業

中小規模事業体（SME、Small and Midium-sized Enterprise）の定義は各国によって定量的になされ、特別な業種向けのものを除けば、公的支援策もその区分によってなされている。参考までに EU での SME の定義では、従業員 250 人以下、売上€50 百万または総資産€43 百万までの独立企業（他の SME でない会社による保有比率が 25%まで）で、英国では売上£25 百万まで（後述の EFG の融資上限）、米国では SBA が業界ごとに売上、従業員数から 1000 以上に細かく定義している。

定量的な側面では、ベンチャー企業も SME であるので、中小企業といわゆるベンチャー企業との区別をする場合には、定性的な「成長期待」によって個別 SME を見ることになる。本稿では便宜上、成長期待によって SME を 3 つに大別し、検討していくこととするため、以下ベンチャー企業と言う場合は、下表の①、②に対する呼称である。

SME の成長期待による分類

分類	特徴・成長期待	位置づけ
① 革新企業 <sup>23</sup>	革新的な技術、知財、ビジネスモデルがあり、高成長期待あり	国際競争力の維持
② 成長企業 <sup>24</sup>	革新性はないが、技術発展による新市場形成や国内産業構造変化、貿易構造変化のなかで一定の成長期待あり	持続的な経済成長
③ 持続企業	重要な社会基盤だが成長性はあまり期待できない	雇用維持

#### 5. ベンチャー企業の資金調達に対する公的支援策の考え方

中小企業への公的支援は、各国ともに 4. ①～③の分類のうち、主に①革新企業・③持続企業について手厚い支援を施している。

①革新企業については、自国の国際競争力、地域の雇用増加などの観点から戦略的育成を目指すために予め特定業種を選択（例えばライフサイエンス、クリーンエネルギー）したり、技術コンペティションによって新しいビジネスの可能性を見出すことが行われている。将来、大きな雇用を生み、高成長が期待できるため、また政策的にも様々な官公庁（環境、エネルギー、教育など）や自治体が戦略的に資金を提供している。

③持続企業は就労人口に占める割合が高く、雇用・社会経済安定のため、政治的に分野

<sup>23</sup> 革新企業の定量的定義例としては、米国のいわゆる Angel Investor の期待する成長率があげられる。Angel Capital Association によれば、米国の VC は Later Stage に投資するため、Early Stage への投資は通常、Angel が行っている模様で、その投資期待は設立後 3～7 年で売上\$50 百万が一つの指標とのことである。

<sup>24</sup> 成長企業は革新企業ほどの成長性がない、外部投資家にとっての Exit は株式公開でなく、もっぱら大手企業への M&A であることなどが特徴としてあげられる。

の持続は重要である。ただし成長資金が必要なわけではなく、景気後退などの困難な時期を乗り切れるための運転資金手当てなどの支援が必要となっている。各国のいわゆる small business loan に関する支援は成長資金というより、持続するための支援であるケースも見られる。

一般の SME に対する公的支援は①革新企業か③持続企業を念頭において制度設計したと思われるものが多いが、実際に Seed、Early では少額資金が対象であるため、①革新企業、②成長企業、③持続企業ともに一般の公的支援で事足りるケースが多く、Later、Growth という発展のない③持続企業ではこれで資金調達は終了する。

他方、公的支援で問題となるのが②成長企業で、①革新企業は Later、Growth 段階から民間 VC 等からの資金導入が始まることや、発展段階に係わらず特定業種を支援する公的制度もあるので必要な手当てがある反面、②成長企業の Later、Growth 段階の場合、公的支援は企業規模・資金援助上限などから対象にならず、民間からも成長魅力が低いいため資金導入がなされず、成長シナリオが描けないことがしばしば起こっているようである<sup>25</sup>。

公的支援の概略を整理すると、各国ともに、①、②、③にかかわらず、少額の支援 (Seed、Early 相当) については、助成金とローン保証とで対応している。③については、ここで支援は終わりとなる。①については戦略的な位置づけから、各国ごとに業界育成に努めている。②を育成するには、ローン保証だけでは足りず、どうしてもエクイティ投資家が必要であり、ここの支援をどうするかで方針が異なると考えられる。フランス、英国のように公的ファンドや税制優遇で支援しているケース、アメリカのようにエンジェル投資家などの民間に任せているケースがあると見られる。

## 5. 各国での資金調達実務と公的施策の整理<sup>26</sup>

### (1) ドイツ

ドイツでのベンチャー向け資金調達はもっぱら公的支援が中心となっており、VC を含む民間からの資金調達は Growth 段階でないと難しい状況にあると見られている<sup>27</sup>。

#### A) Seed、Early 段階への公的支援

ここには分類①の革新企業の研究開発段階に政府が運営する High Tech Startup Fund (上限€50 万) が事業化への支援をする仕組みがある。これは売上をあげるようになるか民間ファンドから資金調達できるようになるまで、転換劣後ローンを 2 年間提供し、資本調達できた会社にはさらに追加で第 2 ラウンドとして€50 万の融資をすることもある。

<sup>25</sup> 今回のインタビューでも、modest growth 企業の成長を支える資金提供者が公民とも不在との指摘をする声が各国ともにあった。

<sup>26</sup> 以下の各国での内容は前段の総括と一部重複している。

<sup>27</sup> マンハイム市の起業担当者のコメント

VC の投資は最低ラインで€1～1.5 百万なので、①であれば、この段階から民間ファンドの資金提供が受けられることとなる。

①革新企業に該当しない、②成長企業であっても、州政府などから起業家向け支援施策として、例えばマンハイム市では、新規事業の設備投資のうち 25%までを補助する、新規雇用 1 人につき€2,500 補助金を出す、連邦政府、地方政府からの補助金や保証提供などのプログラムに応募するための助言サービスなどの施策を実行している。

また、いわゆる③持続企業を含む中小企業一般でも、州立銀行や KfW などのローン保証をもとに商業銀行からローンを受ける選択肢がある。この種のローンは取引銀行を通じて、州立銀行または KfW に保証を申し込み、ローンが焦げ付いた場合の損失の 50%は州立銀行または KfW によって取引銀行に対して保証されることになる<sup>28</sup>。

## B) Later 以降への公的支援

州立銀行などの貸付金額€1 百万までの保証は②成長企業にとっては成長資金の出し手としては不足するが、KfW が上限€10 百万までの 20 年以内のタームローンのプログラムや、過少資本の会社に対して 50%通常貸付、50%劣後貸付をするプログラムも実施していることから、②成長企業に対する手当が存在しないわけではない。しかし損失負担などをする仕組みではなく、公的融資といえども貸付承認の運用が厳しければ結局、高成長企業以外は享受できないことになる。

## C) 新産業振興策

ドイツでのベンチャー企業支援の主眼はもっぱら①革新企業向けで、政府主導のハイテク新規事業推進としては、2007 年から教育研究省による、先端クラスターコンペティションが開始された。このプログラムは、シリコンバレーに相当する産学地域が一体となった有機的な先端事業体（クラスター）をドイツにも生み出すことが目的で、産学地域共同体から応募をもとに毎回、最大で 5 つのクラスターを選定している。選定されたクラスターには最大 5 年にわたって連邦政府から総額 2 億ユーロが支給され、またこれと同額以上の投資を産業界もすることとなっている。今までに選定されたクラスターは、バイオテクノロジー、クールシリコン、有機エレクトロニクス、航空、ソーラーバレー、メディカル、バイオテックなどである。

### (2) フランス

民間 VC は Seed、Early 段階ではほとんど機能していないのはフランスも同様で、初期段階でのエクイティはもっぱら公的支援が中心であり、借入についても民間銀行は、債務

<sup>28</sup> マンハイム市で、実際に資金調達した企業からのコメントとしては、取引銀行は保証されない部分の損失を経営者からの個人保証などで充当しようとする、取引銀行が取り扱う保険商品を購入しないと手続きを意図的に遅延させる等のトラブルが多発しており、この保証の仕組みは機能していないと批判する向きもあった。

返済可能なだけのキャッシュフローがある（それを充分に見込める納得性のある事業計画がある）、借入と同額以上の資本出資がある、十分な担保資産がある、の3点が一般的な条件であり、これを満たさなければ調達できないと見られている<sup>29</sup>。

#### A) 公的支援の概要

このような企業に対して政府機関である OSEO グループが提供するプログラムが活用されている。OSEO は 05 年に設立された 100% 政府出資の金融会社でフランス金融委員会に監督されている。OSEO は支配株主となっているグループ会社、OSEO financement や OSEO garantie を通じて株式投資支援や貸付保証を行っている。保証業務での役割は金融機関（銀行、ノンバンク、リース会社、ベンチャーキャピタル）とのリスク分担であり、企業と直接取引するわけでない。銀行またはベンチャーが請け負うリスクの 70% までのリスク負担をする。OSEO による保証の借り手にとってのメリットの一つには、経営者の住居を担保に入れない、個人保証はローンの半額までに制限されていることがあげられる。対象会社は、伝統的農業（売上 €75 万以下）、不動産、金融業以外の業種であれば、規模、設立期間などを含め制限はない。対象となる企業分類は、①、②、③全てを含むもので、起業資金の提供、OSEO 認証機関からの出資、貸付などを通じて、起業の場合は 70% まで、事業拡大の場合は 40% まで、リストラの場合は 50% まで保証する。保証料は、起業の場合に 0.90%、その他は 0.45%~0.70% であり、中規模企業（従業員数 5 千人まで）の企業再生プランについては、状況に応じて 90% まで保証することがある。OSEO による保証は第 2 順位であるため、その他の保証、例えば経営者の個人保証が先に履行される必要がある。

#### B) 革新企業への特別な支援プログラム

これは、特に成長性の高い、イノベティブと OSEO に認定された企業に向けての以下のプログラムである。

##### a) 起業プログラム

設立 5 年以内のイノベティブな起業を対象にし、株主資本と同額まで且つ 7 万 5 千ユーロ（地域からの補助と合わせて 15 万ユーロ）を上限とする無担保融資であり、4 年間は返済据え置き期間がある 8 年貸付

##### b) 発展プログラム

3 年以上にわたって事業開発をして商品化、技術開発が済み、これから市場にアクセスする会社に対して、投資や費用、運転資本を提供する、無担保・無個人保証、株式資本と同額まで且つ 30 万ユーロを上限とし、初年の返済額が少額な 6 年貸付

##### c) 成長プログラム

---

<sup>29</sup> 仏の PE ファンド投資家、銀行担当者談

法人化されて3年以上で財務が健全な会社且つ年成長率の予想が5%以上が対象<sup>30</sup>で株主資本と同額まで且つ3百万ユーロが上限、銀行借入と1:3の比率まで、無担保、無個人保証、5%据置金あり、7年超で2年間の返済猶予期間。

その他にも銀行借入の60%まで保証する借入保証プログラムや株式の50%まで（設立5年以内の場合70%まで）を10年間投資する株式プログラム、またバイオ・ライフサイエンスに限っては、事業のあらゆる段階で銀行借入の70%まで（ブリッジローンの場合には50%）保証することも行っている。

### C) 株式投資振興策

株式投資への誘導政策としては、個人がベンチャー会社に投資する動機付けとなる税優遇措置もあり、資産税（IFSと呼ばれる富裕層課税で不動産、金融資産などの€80万を超える純資産に対する課税、税率0.55%-1.80%）に対して、優遇措置の対象会社への投資額の75%を税額控除できる制度が設けられ、資産家からの成長企業投資を促している。これにはVC経由でも同等な取扱いがある。

公的な投資ファンドとしては、CDC（預金供託公庫）のグループ会社で、中小会社へ投資するPEファンドへ投資するファンド・オブ・ファンズの運営がされていること、FCPI（fonds commun de placement dans l'innovation）と呼ばれる、OSEOに認証されたイノベティブな非上場会社に60%以上投資する、民間プライベートエクイティファンドで上記IFS税制優遇の対象になるものもある。

フランス国内だけでなく、欧州域で資本、借入を提供する機関として、EIB（European Investment Bank）やその下部機関であるEIF（European Investment Fund）があげられる。EIFはエクイティ、デット両方の業務をしている。エクイティでは、ベンチャーキャピタルへの投資、デットではローン保証として、SME向けの貸付を証券化した場合のシニア、メザニントランシェに保証をつけることでAAA格にすること（銀行にとってリスクウェイトゼロ）ができるようにする事業を行っている。

### （3）イギリス

初期段階の会社の資金調達が容易でない点はイギリスも同様であり、後述の公的な資本投資が重要な役割を示している<sup>31</sup>。

### A) 公的融資保証

イギリスでの公的融資保証は、EFG（Enterprise Finance Guarantee）と呼ばれ、これは80年代からあるSmall Firm Loan Guaranteeの発展形となっている。対象会社は売上が£25百万以下、貸付金額£1百万まで（平均£5百万売上程度）である。この保証の特

<sup>30</sup> このプログラムは革新企業向けでなく、成長企業向けであると思料する。

<sup>31</sup> 英でのPEファンド、銀行など複数関係者のコメント

長は、その他の財務状況では貸付が可能だが、担保が充分でない場合に政府が保証することにある。この制度に基づく貸付の90%は商業銀行によってされている（利用登録している銀行40行）。仕組みは貸付による損失の75%を保証する（銀行との損失分担）、事前に銀行が対象となるローンポートフォリオを特定し、そのポートフォリオ全体の9.75%が損失保証の上限となっていることが特長である<sup>32</sup>。

融資条件は、タームローン10年、インボイス3年、当座貸越2年、欧州域内で規制の対象となっている事業（農業や一定の輸出品など）でないことである。但し、通常の融資審査手続きをとるので、融資条件は融資引受銀行によって異なる上、EFGが2%の保証料をとる。融資に際し、経営者の個人保証は良いが、個人住宅は担保にできないことになっている<sup>33</sup>。その他にある公的保証機関としては、CDFI (Community Development Finance Institutions) があげられるが、Minority など特定の人達向けにある仕組みなので、一般的ではない。

## B) 株式投資振興策

EFG を運用している Capital for Enterprise の ECF (Enterprise Capital Funds) は株式投資の振興策も運営している。これは、民間 PE が当該プログラムに応募し且つ資金集めに成功した場合、集まった資金の2倍を当該 PE ファンドに出資するもので、ECF の要求リターンは民間 PE より低いいため、相対的に投資対象選別の自由度が高くなるため、成長率が相対的に低い企業への資本導入に役立つ可能性がある。その他に小規模会社に個人投資家からの投資を誘導する税優遇措置として、EIS (Enterprise Investment Scheme) と VCT (Venture Capital Trust) とがある。これは投資額に対して一定の税額控除を与える、フランスの制度と同様である。

## C) 民間からのベンチャー融資

一般論として、いわゆるベンチャーローン (VL) と言われる融資を受ける典型的な会社については、既にエクイティファイナンスによる資金があり、これにより少なくとも9～12ヶ月間は運営可能なため、その間に事業価値を高めて、次のエクイティファイナンスのラウンドが期待されるような場合である。VCにとってもエクイティファイナンスの

---

<sup>32</sup> 個別ローンの損益でなく、ローンポートフォリオで損益管理する方法は、リスクの高い貸付を奨励する方法としては優れていると思料する。

<sup>33</sup> この制度について融資金額の上限が低すぎないかと EFG 担当者に質問したところ、「これより大きい会社は、担保資産や審査対象となる財務状況があるので、公的保証がなくてもファイナンス可能だと考える。この先の段階に成長するシナリオが描ける会社はエクイティでファイナンスするのが筋じゃないか。」との答えだった。エクイティがとれば、デットはついてくるとの理解であり、②成長企業のように成長性が低く、エクイティファイナンスが難しい企業にとってはあまり解決にならないと考えられる。従ってこの制度はベンチャー企業というより、③持続企業に利用されていると理解した。

<sup>34</sup> イギリスにおける公的保証の問題点は、通常の融資先審査を通るだけの十分な資本がある会社で、ただ担保が不足する場合にだけ対象となっていることで、エクイティファイナンスをする機関がなくては成り立たない、EFG を補完することが重要となるとの見解がイギリスの銀行からコメントされた。



ラウンド間の期間を広げ、一度にファイナンスする金額を増やすことにはメリットが大きい。また VL としては、初期段階の会社はもともと投資額が少額であり、将来の見極めがつく前でもあるため、手を引かずに追加で出資する可能性が高いため、むしろ安全という見方をする場合もある。つまり、このような初期段階での貸付は VC との共同作業であり、密接な関係のある VC とのコミュニティが成り立っているところにしか、存在しない模様である<sup>35</sup>。

標準的な VL は 3 年のタームローンで金利は 10~15%、貸付の 10%程度の新株引受権を受け取る場合もある。過去 10 年の統計では平均ローン金額は£2.1 百万、最大でも£9 百万程度、業種では Biothech が一番、金額が大きい。ローンを受ける時期については、エクイティファイナンスの第 2 ラウンド段階でローンを受ける場合が最も多く、約 4 割の会社が売上£5 百万以上となっている。ただし、2007 年には VC 投資額の 10%程度がデットファイナンスされていた模様だが近年は 2%程度まで落ちている<sup>36</sup>。VL 供給者としては、ETV Capital、Frog Capital、Kreos Capital、Lloyds Growth Finance、Noble Venture Finance など VC、ノンバンクと Silicon Valley Bank (SVB) があげられる。

個別の事例としては、特にノンバンクによる融資や公的融資を除けば、売上がなくても貸付する銀行は、おそらく SVB だけで、この分野で競合となる会社はいない模様である。商業銀行は返済原資にまわせる EBITDA が 1~2 百万ないと融資することはないが<sup>37</sup>、英国の SVB では融資の最低条件は VC から£5 百万の出資があることで、エクイティの 20~25%が基本となっている<sup>38</sup>。信用ある VC からの持ち込み案件に融資するのが基本で、事業性、経営者を観る目がある、困難な状況になった時、追加出資する意思と資金とがある VC との取引を重視している。また金利水準は 10~14%程度、ワラント付などの場合、金利水準は検討の余地あり、担保資産は知財その他会社財産全てに対して第 1 位の担保権 (floating & fixed charge)を設定している。また売上が 2 百万程度ある段階からは、invoice finance をして運転資金を提供するが、future receivable を担保にすることはなく、既に発生済みのものだけを担保にとっている。彼らは成長段階への融資例も行っており、例えば売上 60 百万、VC からの出資 15 百万、売上の成長期待、年率 20%の会社に対して、会社財産全てに対する第 1 位担保権、貸付金額は最大で 5 百万 (3~4 百万で開始)、3 年のタームローンで金利は L+4%とのことである。このあたりの規模から商業銀行が競合に入ってくる。

#### (4) アメリカ

##### A) VC の動向

アメリカでの起業家の資金調達状況は以前と変わり、VC からの調達は US\$3 百万以下は

<sup>35</sup> 英国の VL 供給者のコメント

<sup>36</sup> BVCA 調べ

<sup>37</sup> 英国の商業銀行担当者コメント

<sup>38</sup> 以下も含め英国 SVB コメント

不可能、一般的な最低投資額は US\$5~10 百万になっている。この VC が撤退した隙間を埋めているのがいわゆる Angel で成功した起業家などの集まりで、過去 10 年くらいに発展してきた。US\$0.5~3 百万の金額をファイナンスするのが主流となっており、資金供給できるだけでなく、事業経験もあるのが VC との違いである。結局、90 年代から多数設立された VC は基本的には経験のない人達の集まりで、事業性を評価することも投資対象に対して貢献することもできず、ひどい運用成績となってしまった。結果として新たなファンド調達もできないため、今いる VC のおそらく半数の新規投資は一切せずに既存のポートフォリオ会社の管理だけをしているのが現状であろう。業歴ある大手は生き残り、再び資金調達をして新たな投資ができるが、調達ができない VC は脱落していくとの見解もある。大手も VC というより Growth Equity Fund と自らを位置付け、収益性が良く急成長をする会社への投資機会を探している。かつて高いレバレッジで買収、再編、再生などに投資していた PE ファンドもレバレッジを下げる必要から、投資収益の高い Growth Equity へと投資を分散させ、この分野では投資機会の奪い合いになっている<sup>39</sup>。

#### B) 成長分野への投資

一方で急成長が期待される分野（テクノロジー、ライフサイエンス、クリーンエネルギーなど）への投資機会に恵まれている地域では、Growth Equity Fund を運営しつつ、従来通りの VC として活動している投資家も残っている。その様な例としては、Sequoia Capital、Menlo Capital などがあげられる。Sequoia Capital によれば、彼らの投資は 0.1~1 百万 (Seed)、1~10 百万 (Early)、10~100 百万 (Growth)。

#### C) 民間資金、VL の利用

ベンチャーローンについては、代表的な供給者は SVB (Silicon Valley Bank)、Comerica、Triple Point、Mezzanine Capital Partners、Square One Bank、WTI などである。SVB を例にとれば、テクノロジー、ライフサイエンス、クリーンテック、ベンチャーキャピタルへの融資へと特化している、つまり①革新企業へと特化している。彼らの営業戦略は、会社が設立され最初の銀行口座を開く段階から SVB を選ばせ、Banking と Lending とを提供することを目指していることが特長である。そのため、売上がなくても融資実行することもあり、そのケースでは知財を担保にとっている。例としては、Seed 後の最初の調達ラウンドで 5 百万エクイティファイナンスをした会社に、その半額 2.5 百万を上限に 3 年間のタームローン（半年後から毎月の約定弁済）をしている。この段階では事業性の判断は難しいため、誰が株主か（信用できる VC が出資したか）でローンの可否を判断する、つまり、当初の見込みより事業計画が遅れても、会社を維持する意思と資金とを持った VC が出資したかどうか重要な判断基準となる。これが売上が 10 百万を超える Growth 段階になると一般の商業銀行（例えば Wells Fargo）などと競合し始める

<sup>39</sup> 以上は東海岸の VC 複数社及び金融仲介サービスをしている会社のコメント

40。また、別の VL 供給者である WTI でも、基本的な融資態度は同様ながら、SVB よりもリスクが高いローンを積極的に出している<sup>41</sup>。

#### D) 公的支援

公的支援策については、金融危機後の影響を受けた中小企業への貸出支援があり、ひとつは Small Business Administration によるローン保証業務がある。25 万ドルまでの融資の約 8 割を保証するもの、輸出業者向け（上限 50 万ドル）、固定金利の長期貸出をするプログラム（優先担保権で 50%、SBA 保証を受けた機関から 40%保証、借手から 10%のエクイティ）など複数のプログラムがある。少なくとも融資保証の枠組みを見る限り、これは③持続企業に対する支援であり、ベンチャー企業を支援する目的とは考えられない（結果的に利用されることはあったとしても）。①革新企業、③持続企業のような場合を除き、政府による民業の介入は避けているように理解される。

一方で中小企業向けローンが縮小したことの主因である、ローン証券化が 08 年中旬以降、事実上ストップしたことの救済は実施されている。これは金融システム救済を通じて貸出を復活させるためのものと考えられる。この Term Asset-backed Securities Loan Facility (TALF) が導入され、証券化ビジネスが再開されたことによって、中小企業向けローン市場の厳しさは緩和された。①革新企業に対する戦略的支援は米国でも当然に行われており、その典型例がエネルギー庁が運営するローン保証プログラムである。これは、大規模な設備投資が必要な業態での First Commercial Plant に対するファイナンスをつけることが民間金融機関では事実上、不可能になったことを補完するものとなっている<sup>42,43</sup>。

---

<sup>40</sup> 以上は SVB コメント

<sup>41</sup> 西海岸 VC コメント

<sup>42</sup> 西海岸 VC のコメント

<sup>43</sup> 各国でのインタビューの協力者は以下の通り。

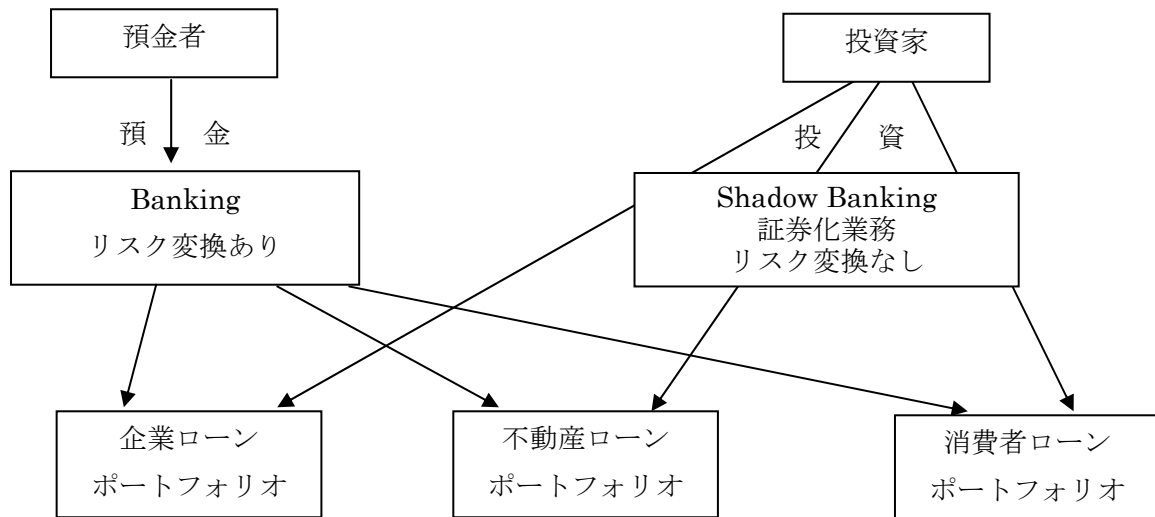
Germany: City of Mannheim (Public), Agentur fuer Forschung (Service), Niogramm (Software), HFM Group (Technology), France: Viso Energy (Consumer), Securifin (Private investor), BEMOBEE (IT), Agenora (Consulting), Clllectis (Bio), HSBC France (Bank), UK: Capital Enterprise (Public), Jalipo (Media), Aquatina (Consumer), Edge Structures (Engineering), Lewis Silkin (Law firm), Insala (Software), Clydesdale (Bank), Octpus (Venture capital), Silicon Valley Bank London (Bank), US: Heinemann & Co. (Consulting), MGI (Venture capital), Silicon Valley Bank (Bank), CMEA Capital (Venture capital), WTI (Non bank), Wowd Inc (Internet), Stepping Stone Capital (Venture capital)

## V. 健全性が高く安定収益を上げられる邦銀のビジネスモデルの在り方

### 1. 金融危機の教訓、「Banking と Shadow Banking」

過去3年の金融市場混乱の一因と目されているのが、いわゆる Shadow Banking の暴走であると言われて<sup>1</sup>。ここで言う Shadow Banking とは、主務官庁により調達・運用とも厳しく規制されている預金受入機関と異なり、経済活動のなかで金融仲介機能（貸金機能）を果たしながら規制されていなかった事業者の行う事業のことである。本稿では、Shadow Banking の対象を、今回の金融危機における商業銀行の役割を考える上で必要な典型例として、いわゆる狭義の投資銀行業務のうち、「証券化業務」及び「証券化業務を円滑に実施する上で必要な業務」と定義する<sup>2</sup>。

#### (1) Banking と Shadow Banking の違い



	リスク変換機能	Agency Cost	貸し先・投資先	借り先・投資家
Banking	あり	大きい 情報格差 大	リスク中、期待リターン中、中期間までの融資	リスク許容度小、期待リターン小、小口、短期資金
Shadow Banking	なし	小さい 情報格差 小	リスク大、期待リターン大、長期間までの投融資	リスク許容度大、期待リターン大、大口、長期資金

<sup>1</sup> 例えば Out of the shadows by G. Tett and P. Davies, Reducing Systemic Risk by T. Geithner など。

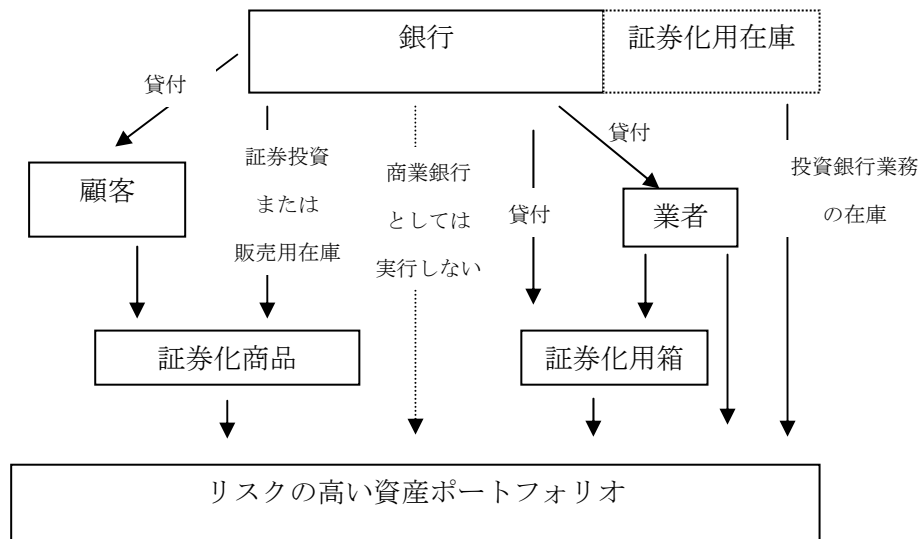
<sup>2</sup> 「狭義の投資銀行業務」とは証券売買も含むホールセール証券業務としての「投資銀行業務」のことではなく、伝統的な株式・債券の引受業務、M&A 助言業務と、証券化業務を示すものである。そして、本稿で取り上げるのは、このうちの「証券化業務」だけとなる。なお、「証券化業務を円滑に実施する上で必要な業務」とは証券化在庫の保有やそのための資金調達等のことを言う。

Banking は間接金融であり金融業（投資業）のリスクをポートフォリオ分散とポートフォリオ運営とで変換し、個別にはリスクが高い投資対象（貸付対象）のリスク変換をして、リスク・リターン特性もデュレーション（期間）も全く異なる、安全な預金という形態として預金者に供給することである。このリスク変換機能が介在するため、金融仲介者と預金者との間で大きな情報格差が生じること、預金者は直接金融に比べて高額な Agency Cost を支払うことが特徴である。

Shadow Banking は直接金融であり、リスク変換機能がない。このため、ポートフォリオ（または投資対象、証券発行体）のリスク・リターン特性もデュレーションもそのまま投資家に引き渡される代わり、間接金融よりも情報格差、Agency Cost が低いと考えられる。また、Banking では対応が難しい信用力のない借手への貸付も投資家へとリスク転嫁できるため容易に取り組めること、業界に対する規制がないため資本比率などの枠組みなしに事業拡大できることが特徴である。

## （２）銀行による Shadow Banking への参入

銀行にとって Shadow Banking は、①投融資対象が従来の融資先より信用力が低い先に拡大されるだけで、既存の金融審査等のインフラを用いることができるため参入が容易である、②好景気の際には、Banking よりも収益性が高い、③off balance なので、預金者の利益に留意する必要がないため事業を拡大しやすい、などのメリットから参入するインセンティブが高い。



（上図のうち「顧客」とは、証券化商品に投資を行う主体で主に PE やヘッジファンドのこと。また、「業者」とは、証券化業務を行う主体で主に証券会社を指す。）

Shadow Banking は直接金融であり、銀行がリスク変換を行う必要がないので、一見、銀行にとってリスクが遮断されているように見えるが、引受手数料が主要な収益源で

安定している通常の投資銀行業務とは異なり現実にはリスク遮断されていない<sup>3</sup>。

その理由は、①証券化のために在庫を抱える、②銀行のBSからは切り離された在庫を抱える「箱」にローンする（見掛け上は、コーポレートローンだがリスク特性は全く異なる）、③出来上がった商品に投資する投資家へローンする（見掛け上は、コーポレートローンだがリスク特性は全く異なる）、④自らの「証券」投資を見掛けの収益性が高い「別物」に置き換える、というプロセスを経て、信用力の低い新たな投融資先に対し、リスク変換の必要のある預金を原資とする資金を用い、高いレバレッジをかけているからである。

このため、好況期に上記のインセンティブに惹かれ Shadow Banking に参入した銀行は、レバレッジ効果による収益の拡大という魅力に抗えなかったため、Shadow Banking と Banking の間を遮断出来ず、結果的に自社の Banking 業務の融資先ポートフォリオにリスクの高い（信用力の低い）投融資先を加え、これが金融危機等の不況期に大きな損を出す原因となったのである。

## 2. 追及すべきビジネスモデルの検討、業務分散 v s . 業務レバレッジ

ビジネスモデル考察にあたって、考えの基本となるのは、資産収益と役務収益の分散である。そして商業銀行が単純にいわゆる投資銀行へと業務分散を図っても、役務収益中心である引受業務以外では、取り扱う対象によっては業務レバレッジ効果しかない場合もあることは前節において示した通りである。

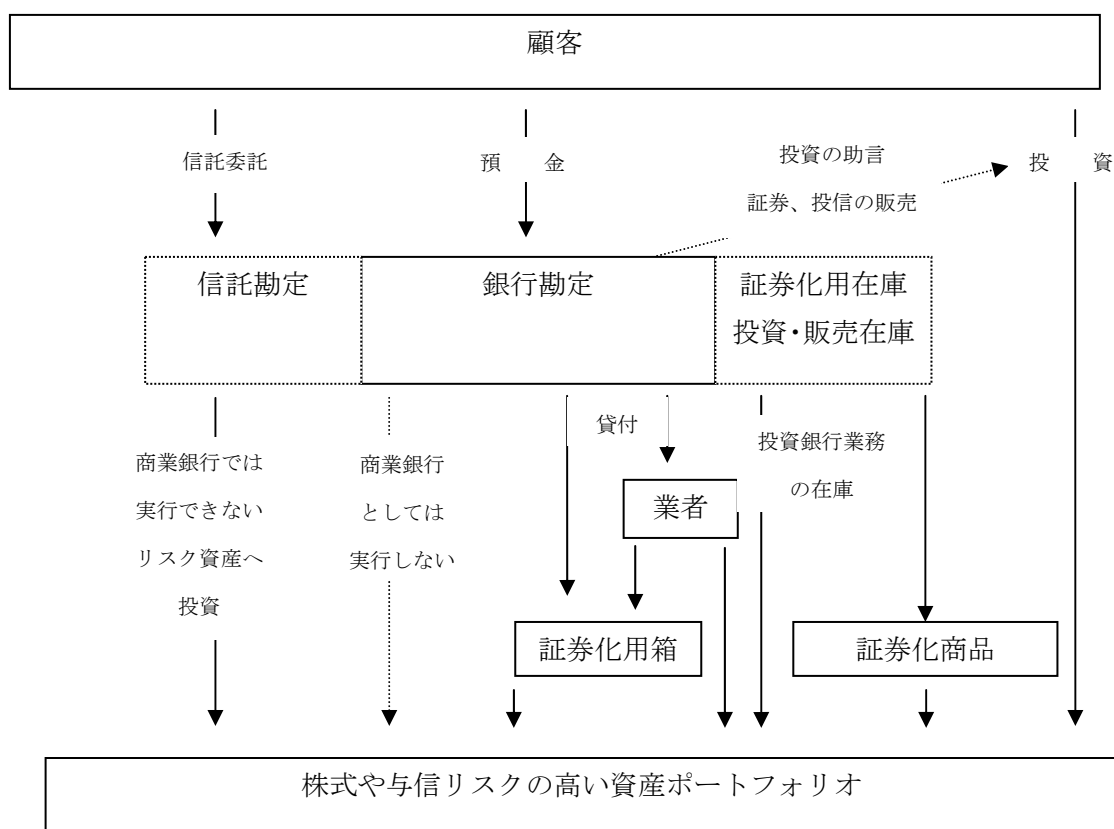
それでは、リスク・リターン・プロファイルの異なる業務分散とは何であろうか。こ

<sup>3</sup> 同じ「投資銀行業務」でも伝統的な投資銀行業務では、資産ポジションを利用してビジネスをすることが主要目的でないので、同じようなことは起こりにくい。そのことが典型的に表れている例として、JPM と Citi との関連する手数料収益（\$百万）の違いを以下に比べる。

JPM	2009	2008	2007
株式引受	2,487	1,477	1,713
債券引受	2,739	2,094	2,650
助言業務	1,861	1,955	2,272
投資銀行業務計	7,087	5,526	6,635
Citi	2009	2008	2007
投資銀行業務	3,466	2,284	5,228
コーポレートファイナンス	697	-4,876	-667

JPM は通常の引受手数料を投資銀行業務の内訳と合計として開示している。一方で Citi は通常の引受手数料の合計を投資銀行業務として、Shadow Banking の損益をコーポレートファイナンスとして開示している。どちらも投資銀行業務は比較的安定収益源になっている。Citi のコーポレートファイナンスと言っている業務には、Shadow Banking 損益、つまり証券化商品の引受手数料、ローンコミットメント手数料、在庫ローンの評価損が計上されている。つまり市況が悪化した場合にビジネスが急激に細り（2008年の場合には、証券化市場は事実上、ストップしたと言われている）、手数料収入がなくなっただけでなく、資産ポジション劣化による損失や、これ以外にも前記に指摘した様に、関連するコーポレートローンの貸倒、評価減、投資証券の売買損、評価減にも、関連損益が計上されているはずであり、リスク分散の働かない、レバレッジされたビジネスであることが理解されよう。

これの参考とするために、分散が図られていると見られる典型例として JPM の 2007 年から 2009 年の手数料収入を銀行業務関連手数料、投資銀行関連手数料、資産運用関連手数料に大別すると、銀行業務に次いで大きな収益源は資産運用関連手数料である<sup>4</sup>。金融仲介機能ビジネスを簡単に分類して考えた場合、商業銀行（利息、間接金融）、投資銀行（手数料・売買損益、直接金融）、資産運用（手数料、直接金融）に整理され、今後、邦銀が拡充すべき分野は信託勘定など他人資産を利用した資産運用関連業務であろう。



<sup>4</sup> 2005年から2009年の営業利益(\$bn)は順に、JPMが16, 20, 23, 3, 17でCitiが29, 30, 8, -54, 8となっており、金融危機時において大幅な赤字を計上したCitiに対しJPMは黒字を確保した。下表に見られるように資産運用収益が支えとなっていると考えられる。

JPMの手数料収益(\$mn)

	2009	2008	2007
銀行業務	14,155	12,507	10,849
投資銀行	7,087	5,526	6,635
資産運用	12,540	13,943	14,356

### 3. 邦銀の方向性、制約

現状では大手事業会社との強固な顧客基盤を利用して、投資銀行業務を強化することは各行とも既に戦略の一つとなっていよう。それを踏まえたうえで、さらに事業分散を考えた場合、前節で述べたように米銀と邦銀の一番大きな違いは資産運用業務であり、その違いを端的に表わしている違いの一つが信託業務と考えられる。信託銀行は富裕層の資産運用分野で有用なツールを持っている。他方、リスク許容度の高い富裕層を多く顧客基盤に抱えているのが邦銀メガバンクである<sup>5</sup>。この邦銀メガバンクの顧客基盤を生かして、ある程度の効果をあげているのがみずほ信託銀行である。

日本の上場信託銀行の収益を見ると<sup>6</sup>、中央三井トラスト・ホールディングスや住友信託銀行は資金利益<sup>7</sup>が稼ぎ頭であり信託業務がコアになっていない。その点、みずほ信託銀行は信託報酬がトップになっていることは出色で、他の2行と異なりメガバンクグループに属し、みずほグループ内での業務分担効果が高いためと考えられる。実際、みずほ信託銀行のIR資料でも、みずほ銀行との連携効果を強調している。

邦銀メガバンク3行の信託業務への取り組みの状況は一様ではなく、3行の取り組みは3つの類型に分かれる。みずほグループは、独力での拡大を指向していないみずほ信託銀行を取り込んでおり、信託機能の活用が進めやすい。三菱UFJグループは、三菱UFJ信託銀行への顧客紹介などクロスセルを実行しているようだが、みずほに比べて独立した事業基盤を持つと見られる三菱UFJ信託銀行は三菱東京UFJ銀行からある程度の距離を置くことが可能であり、三菱東京UFJ銀行が自らの戦略に取り込んでいける関係にあるようには見られない。三井住友グループは、三井住友トラストグループが独自路線であるため、三井住友銀行で金融庁より信託業務の兼営認可を取得し、信託業務を自ら行っている。しかしながら2010年3月期の信託報酬は18億円程度で、信託業務の事業基盤が充分でないため、業務の規模は大きくはない。

自らリスク資産へ貸付、投資するのが資本制約上、難しいメガバンクにとって、自らがリスクを取る必要のない、他人資産をリスク資産へと振り向けることは、銀行にとって真にリスク・リターン特性の違う業務へと分散することになるだけでなく、顧客から見ても銀行から提供されるサービスの大きな拡充となるはずである。国内でリス

<sup>5</sup> もともと日本における銀行業と信託業との分離政策は、銀行の長短分離政策と同根であり、ALM上、長期貸付に適した長期負債（貸付信託）を持つ信託銀行に、長期信用銀行と同じ長期金融機能を持たせたものである。しかし長期信用銀行がなくなった今、これを分離し続ける政策的理由や経済合理性を見つけるのは困難と思料する。

<sup>6</sup>

	中央三井トラストHD				住友信託銀行				みずほ信託銀行			
	2009/3期		2010/3期		2009/3期		2010/3期		2009/3期		2010/3期	
	百万円	構成比率	百万円	構成比率	百万円	構成比率	百万円	構成比率	百万円	構成比率	百万円	構成比率
業務粗利益(連結)	257,591	100%	247,295	100%	438,707	100%	397,105	100%	146,984	100%	150,308	100%
資金利益	114,838	45%	112,694	46%	174,172	40%	182,892	46%	47,937	33%	44,950	30%
信託報酬	60,174	23%	53,141	21%	64,448	15%	53,062	13%	54,509	37%	48,514	32%
役務取引等	75,914	29%	59,678	24%	75,661	17%	91,455	23%	44,826	30%	45,219	30%
特定取引利益	2,440	1%	2,592	1%	-52,027	-12%	15,672	4%	1,176	1%	4,192	3%
その他	4,223	2%	19,186	8%	176,452	40%	54,023	14%	-1,464	-1%	7,432	5%

<sup>7</sup> 貸出利息、有価証券利息配当金など資金運用により得られる収益から預金利息などの資金調達のための費用を差し引いたもの。



ク許容度が高い富裕層を多く抱えるメガバンクに、そのリスク許容度に応える金融仲介サービスがないことは、国際競争力の点から見ても好ましくないことである。

現在既に行われている投信の窓販はリスク許容度の低い小口投資家を資本市場へと導入する手段としては充分であろうが、大口投資家にとっては Agency Cost が高いため、魅力の低いものとなっている。また小口投資家が前提である投信ではベンチャー投資のようなリスクの高いものを販売するのは、顧客属性上望ましくない。このため、投信ではリスク許容度の高い大口投資家にとって選択肢が狭すぎると考えられる。その点、例えば単独運用信託口座や少数の大口限定の合同運用信託口座などを作り出すことができれば、こう言った商品はテイラーメイドが可能なので、これと金融コンサルティング業務を並列して実行することで手数料を受け取るビジネスを拡大させることは、総合金融サービス業として重要なはずである。

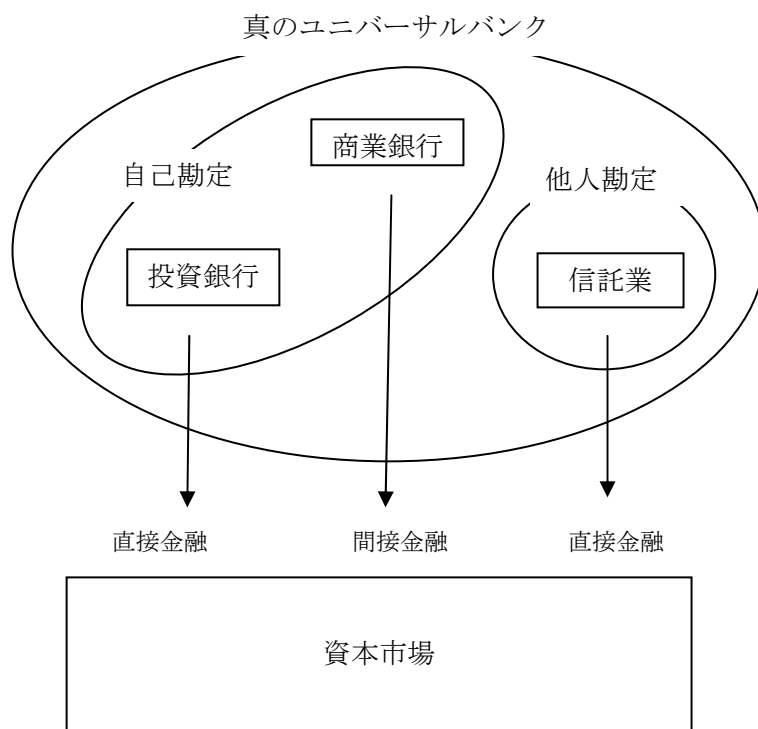
また、金融コングロマリットとして銀行、信託銀行を持株会社傘下で併営している現在の構造は一見、問題を解決しているように見られるが実質はそうでない。たとえば、みずほ信託銀行は、前述のようにみずほ銀行との連携効果を享受してはいるが、別々の銀行であるがゆえの限界があり、グループ内で最大限にその信託機能を活用しているとは言い難い。同じ持ち株会社の傘下にあっても、それぞれが銀行として免許を受けている以上、ある特定の顧客に対して、それぞれの銀行がサービス提供をする場合、総合収益で利益が出ているだけでは不十分で、それぞれが収益を上げている必要がある。このことがサービス効率化の大きな妨げになっている。また、信託銀行と言えども「銀行」である以上、商業銀行業務も行っており、グループ内とは言え、競合会社に顧客情報を開示して協働するのは難しい。特に富裕層の場合、個人情報管理の面からも、顧客自身が情報を複数の銀行に共有されることを望まないケースも多く見られるようである。

従って、単なる兄弟会社の連携と言う図式を超えてメガバンクによる信託銀行の吸収合併をすることで、信託業の持つ商品をそれに相応しい顧客層へと効率に導入することが図れるものと思料する。この吸収合併により、顧客基盤が拡充し「預金から投資へ」が加速、投資信託などの窓販から自己の商品の直販となり、顧客から見た手数料が低下、また証券会社との商品開発・販売などの競争も活発化などが期待される。

また現在起きているマクロにおける貯蓄・投資のミスマッチをこの方法で改善することは、邦銀の経営安定性に資するだけでなく、国内の資金需給をより効率化する産業振興の点からも望ましいものと考えられる。長期信用銀行を通じて行われていた、間接金融による産業資金の配分がなくなり、産業金融が直接金融へとシフトしている現在、産業金融の担い手として最も相応しい顧客基盤を有するメガバンクが直接、信託のような他人勘定を使って、幅広いリスク・リターン特性の投資へと資金を導入することは非常に重要である。例えば、ある種の信託ポートフォリオの一定量を非上場成長企業への投資に振り分けるための税制などのインセンティブ（フランス、英国の例

を参照)を組み込めば、成長企業への資本出資が促進され、結果的に貸出促進(資本が充実している会社への貸出)が期待されるであろう。

### 目指す方向の概念図



## VI. まとめ

金融コングロマリット化と市場型間接金融への移行は、金融界において「直接金融」、「間接金融」といった枠で捉えることのない「ユニバーサルバンキング」を世界の趨勢として押し進めてきた。こうした観点から、銀行のM&Aによる再編寡占化も大幅に進むことになったが、2007年の金融危機により、こうした銀行の事業の多様化について全面的には首肯しない考え方、立場も見られるようになっている。

社会経済のインフラとしての銀行業について、経済の安定化の面からみれば、もともとリスク・リターン特性の異なる事業への分散化を図る「事業の多様化」は望ましいものであろう。しかしながら、多様化の名のもとに、事業上同種のリスクを生じる事業を銀行業務から一見、乖離した事業の手法によって、形式的にのみ分散化し、実際には一層のレバレッジを掛けて事業を行ったのだとすれば、金融危機の遠因の一つとして「事業の多様化」に警鐘が鳴らされることが理解できない訳ではない。

本稿は、商業銀行の一部が金融危機前に事業レバレッジを行った状況の一端を示すとともに、金融仲介機能が成長企業に果たしている役割及び果たし得ていない点を先進諸国の例をもとに総括し、望ましい銀行業務として、メガバンクによる信託経営など他人資産を利用した成長企業への富裕層の資金導入可能性など、真にリスク・リターン特性の異なる事業分散の方向を提示することを試みたものである。

(附属資料) 欧米の銀行のビジネスモデルと業績動向

VII-1 調査対象と調査方法

欧米の銀行の経営危機前後の経営戦略の変化を把握するために、分析の基礎資料として、各国の銀行セクターから9行の金融機関を抽出し、業績動向と業務内容について過去5年の業績動向と、主要なビジネスラインにおける業務内容の整理を行った。

調査対象は、アメリカ・イギリス・フランス・ドイツの4カ国を対象とし、各国の銀行セクターを資産規模や各国の法体系によって、3つのセクター（大手金融コングロマリット、リージョナルバンク、コミュニティバンク）に銀行セクターを分類したのち、各セクターから、3行ずつを抽出して調査を行った。

また、我が国の金融環境を前提にすると、政府系金融機関や信用保証協会といった公的金融の存在が、金融仲介機能の全体像や各銀行のビジネスモデルに与えている影響は大きい。よって、欧米諸国の銀行セクターのビジネスモデルや業績動向を把握する上で、背景事情として、各国の政府系金融機関等、公的金融についても調査しておく必要があると考え、各国の政府系金融機関等についても1機関ずつ、業務内容と実績について調査を行った。

各国の各分類（大手金融コングロマリット、リージョナルバンク、コミュニティバンク）の定義と、抽出した金融機関については、表1及び表2のとおりである。

表1. 銀行セクターの分類

	大手金融コングロマリット	リージョナルバンク	コミュニティバンク
アメリカ	国内に本店を持ち、グループの総資産の規模が大きい上位3行を抽出	州法銀行として免許を得ている金融機関から抽出	貯蓄組合・クレジットユニオンとして免許を得ている金融機関から抽出
イギリス		資産規模1兆ポンド以下の金融機関（住宅金融組合を除く）から抽出	住宅金融組合として免許を得ている金融機関から抽出
フランス		相互・協同組織金融機関以外の銀行から抽出	相互・協同組織金融機関から抽出
ドイツ		協同組合銀行以外の銀行から抽出	協同組合銀行から抽出

※各国の銀行業の免許体系（アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ）は参考1~4のとおり

表 2. 調査対象  
(アメリカ)

	社名	総資産 (百万米ドル)	銀行免許の種類	本店所在地
大手金融 コングロマリット	JP Morgan Chase&Co	2,031,989	国法銀行	COLUMBUS, OH
	Bank of American Coporation	2,223,299	国法銀行	CHARLOTTE, NC
	Citi Group inc.	1,856,646	国法銀行	NEW YORK, NY
リージョナルバン ク	Suntrust Bank	174,165	州法銀行	ATLANTA, GA
	Fifth Third Bank	113,380	州法銀行	CINCINNATI, OH
	Comerica incorporated	59,249	州法銀行	DALLAS, TX
コミュニティバン ク	MidFirst Bank	12,818	州免許	OKLAHOMA CITY, OK
	Union Savings Bank	1,946	州免許	CINCINNATI, OH
	Colonial Savings	965	州免許	FORTWORTH, TX
政府系金融機関等	U.S Small Business Administration	12,627	---	WASHINGTON D. C

(イギリス)

	社名	総資産 (百万英ポンド)	銀行免許の種類	本店所在地
大手金融 コングロマリット	The Royal Bank of Scotland Group plc	1,696,486	銀行	EDINBURGH
	HSBC Holdings plc	2,364,452(*)	銀行	LONDON
	Barclays PLC	1,378,929	銀行	LONDON
リージョナルバン ク	Clydesdale Bank Plc.	43,660	銀行	GLASGOW
	Northern Bank Limited	6,934	銀行	BELFAST
	Close Brothers Limited	5,266	銀行	LONDON
コミュニティバン ク	Nationalwide Building Society	191,397	ビルディングソサエ ティ	SWINDON
	Yorkshire Building Society	22,722	ビルディングソサエ ティ	BRADFORD
	Coventry Building Society	18,402	ビルディングソサエ ティ	COVENTY
政府系金融機関等	Capital for Enterprise Limited	30,240	---	LONDON

(\*)HSBC は米ドル

(フランス)

	社名	総資産 (百万ユーロ)	銀行免許の種類	本店所在地
大手金融 コングロマリット	BNP Paribas	2,057,698	銀行	PARIS
	Societe Generale	1,023,701	銀行	PARIS
	Crédit Agricole	1,557,342	銀行	PARIS
リージョナルバン ク	Banque Courtois	3,105	銀行	TOULOUSE
	Banque Tarneaud	2,511	銀行	LIMOGES
	Banque De Bretagne	2,361	銀行	RENNES
コミュニティバン ク	Caisse d'épargne et de prévoyance Rhône Alpes	28,067	相互・協同組織金融機 関	GRENOBLE
	Caisse régionale de credit agricole mutuel d'Alpes-Provence-Credit Agricole Alpes Provence	13,638	相互・協同組織金融機 関	AIX-EN- PROVENCE
	Banque Populaire Bourgogne Franche-Comte	11,591	相互・協同組織金融機 関	BESANCON
政府系金融機関等	OSEO Financement	18,010	---	MAOSONS ALFORT

(ドイツ)

	社名	総資産 (百万ユーロ)	銀行免許の種類	本店所在地
大手金融 コングロマリット	Deutsche Bank AG	1,500,664	商業銀行	FRANKFULT
	Commerzbank AG	844,103	商業銀行	FRANKFULT
	Dresdner Bank AG(*)	420,961(*)	商業銀行(*)	FRANKFULT(*)
リージョナルバン ク	BHF-Bank Ag	18,698	商業銀行	FRANKFULT
	Targobank AG & Co KGaA	12,182	商業銀行	DUSSELDORF
	Oldenburgische Landesbank	12,249	商業銀行	OLDENBURG
コミュニティバン ク	Berliner Volksbank eG	9,863	協同組合銀行	BERLIN
	Raiffeisenbank Frechen - Hürth eG	1,143	協同組合銀行	RHINE
	Volksbank Raiffeisenbank Nuernberg eG	1,025	協同組合銀行	NURNBERG

政府系金融機関等	Kfw Bankengruppe	400,084	---	FRANKFURT
----------	------------------	---------	-----	-----------

(\*)Dresdner Bank は2009年にCommerzbankに買収統合された。総資産の数字は2008年度。

### 参考1. アメリカの銀行業

銀行業の種類		金融機関数 (2010年末)
商業銀行	国法銀行	1375
	州法銀行	5113
貯蓄金融機関	連邦免許	725
	州免許	399
クレジットユニオン	連邦免許	4714
	州免許	2840
合計		15166

### 参考2. イギリスの銀行業

銀行業の種類	金融機関数 (2010年末)
銀行	153
ビルディングソサイエティ	48
クレジットユニオン	508 (2008年9月末)
フレンドリソサイエティ	2950 (2000年末)
合計	3659

### 参考3. ドイツの銀行業

銀行業の種類	金融機関数 (2010年7月末)
商業銀行	172
貯蓄銀行	441
協同組合銀行	1185
その他	60
合計	1858

#### 参考 4. フランスの銀行業

銀行業の種類	金融機関数 (2010 年末)
銀行	206
相互・協同組織金融機関	101
市町村金庫	18
金融会社	287
特殊金融機関	3
合計	615

#### 本章内で使用する数値について

財務・経営指標の数値は Bankscope の情報に基づいている。また、収入内訳、費用内訳といった Bankscope で取得できない数値については各行発表情報に基づいた。Bankscope のデータは各行比較をより可能にするための調整がなされているため、Bankscope と各行発表のデータが相違する場合がある。

また、本章で業界平均値等を算出するための比較対象とした銀行は、本報告書で大手金融コングロマリットとして選択した米英仏独の計 11 行である。(JPM、BOA、CITI、RBS、HSBC、BARC、BNP、SG、CA、DBK、CMZ)



## Ⅶ-2. 大手金融コングロマリットのビジネスモデルと業績動向

### Ⅶ-2-1 アメリカの大手金融コングロマリット

米国を代表する大手金融コングロマリットとして、JP Morgan Chase、Bank of America 及び Citigroup について、金融機関の概要、沿革及び過去 5 年の財務内容と経営指標の推移、並びに主要なビジネス領域の収益構造を整理した。

銀行の収益要素は大きく分けて利息と非利息とに分かれるが、利息はリスク・リターン・プロファイルが非利息に比べると均一であり、貸出先で大きな特色を出せる可能性のある中下位行に比べて、大手行では各行の特色、経営戦略がわかりづらい。そこで特に非利息に焦点を当てることで戦略の違いを把握することに努めることとした。これは米国以外の国でも同様である。

(アメリカの 3 行に関して、金額の通貨は特に記載がなければ US ドルである)

#### Ⅶ-2-1-1. JP Morgan Chase (JPM)

##### 概要

JPM は、商業銀行と投資銀行を業務とする金融持株会社である。2000 年に J. P. Morgan と Chase Manhattan が合併し JPM が誕生した。2009 年末における総資産の規模は 2,031bn で全米の商業銀行グループでは Bank of America に次いで第二位である。2008 年に経営破たんした貯蓄金融機関大手の Washington Mutual の銀行業務を買収し、営業エリアが拡大、リテール基盤が強化された。

米国内は 23 州で 5154 の店舗網を有する。

60 以上の国でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は 25%である。

##### 沿革

1861 年 JP Morgan が J. P. Morgan & Company を設立

1871 年 J. P. Morgan & Company と Drexel Morgan & Company と統合

1877 年 Chase National Company 設立

1940 年 J. P. Morgan & Company Incorporated 組織改編

1955 年 Chase National Company は The bank of the Manhattan Company を買収し、Chase Manhattan Corporation を設立

2000 年 J. P. Morgan & Company Incorporated と Chase Manhattan Corporation が合併

J. P. Morgan Chase & Company を設立

2004 年 J. P. Morgan Chase & Company が Bank One と合併

2008 年 The Bear Stearns を買収、Washington Mutual の銀行業務を買収

財務・経営指標推移

\$mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>51,152</b>	<b>38,779</b>	<b>26,406</b>	<b>21,242</b>	<b>19,831</b>
利息・配当収入	66,350	73,018	71,387	59,107	45,200
支払利息	15,198	34,239	44,981	37,865	25,369
<b>非利息収益</b>	<b>49,282</b>	<b>28,473</b>	<b>44,966</b>	<b>40,195</b>	<b>34,702</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	9,796	-10,699	9,015	10,346	5,860
その他金融商品損益	1,110	1,560	164	-543	473
手数料収益	22,778	19,031	18,294	15,193	13,779
その他収益	15,598	18,581	17,493	15,199	14,590
<b>営業収益</b>	<b>100,434</b>	<b>67,252</b>	<b>71,372</b>	<b>61,437</b>	<b>54,533</b>
<b>営業費用</b>	<b>51,871</b>	<b>43,068</b>	<b>41,494</b>	<b>37,976</b>	<b>35,549</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>32,015</b>	<b>20,979</b>	<b>6,864</b>	<b>3,270</b>	<b>3,483</b>
<b>営業利益</b>	<b>16,548</b>	<b>3,205</b>	<b>23,014</b>	<b>20,191</b>	<b>15,501</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>601,856</b>	<b>721,734</b>	<b>510,140</b>	<b>475,848</b>	<b>412,058</b>
住宅ローン	143,129	157,078	56,031	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	286,154	325,776	250,267	n.a.	n.a.
商業用ローン	153,946	213,487	156,047	n.a.	n.a.
その他ローン	50,229	48,557	57,029	483,127	419,148
(-)貸倒引当金	31,602	23,164	9,234	7,279	7,090
<b>金融商品</b>	<b>1,086,552</b>	<b>1,043,041</b>	<b>831,940</b>	<b>457,713</b>	<b>345,977</b>
<b>顧客預金</b>	<b>938,367</b>	<b>1,009,277</b>	<b>740,728</b>	<b>638,788</b>	<b>554,991</b>
<b>株主資本</b>	<b>157,213</b>	<b>134,945</b>	<b>123,221</b>	<b>115,790</b>	<b>107,072</b>
<b>従業員数</b>	<b>222,316</b>	<b>224,961</b>	<b>180,667</b>	<b>174,360</b>	<b>168,847</b>
<b>支店数</b>	<b>5,154</b>	<b>5,474</b>	<b>3,152</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

2008年に、経営難に陥った Bear Stearns および Washington Mutual (WaMu) を買収し、業容が拡大、2009年の営業収益は大幅な伸びを示した。

収益構造

Chase および買収した WaMu のリテール顧客基盤をいかし、預金調達の割合は高く、対有利子負債で 58% と 11 行平均値 (50%) を大きく上回る。預貸率は 64% で 11 行中最低値であり、証券投資が多い。貸出先は個人が顧客貸出額の 68% を占め、この割合は CITI、BOA に次いで高く (平均 50%)、ホームエクイティ、モーゲージやカードにかかる貸出が多い。個人向け貸出が多いため、貸出利息利回りは 5.6% と他行平均 4.8% を大きく上回る。その結果、利ざやが厚く、利息収入に対する利息収益の割合は 77% であった。

図 2-1-1-1 に示すとおり、2009 年は、市場金利の低下により、利息収入は 2008 年と比較して約 7bn 低下したが、調達費用がそれ以上の幅で低下したため、利息収益は 2008 年と比較して 12bn 増加した。

証券損益およびプリンシパル投資を除く非利息収入は 0.7bn 増加した。その内訳は後述する。また、2008 年には約 11bn 損失を計上し収益の足をひっぱったプリンシパル投資は、市場環境の改善により、2009 年には約 10bn の収益を計上した。

図 2-1-1-1 JPM の収入構造

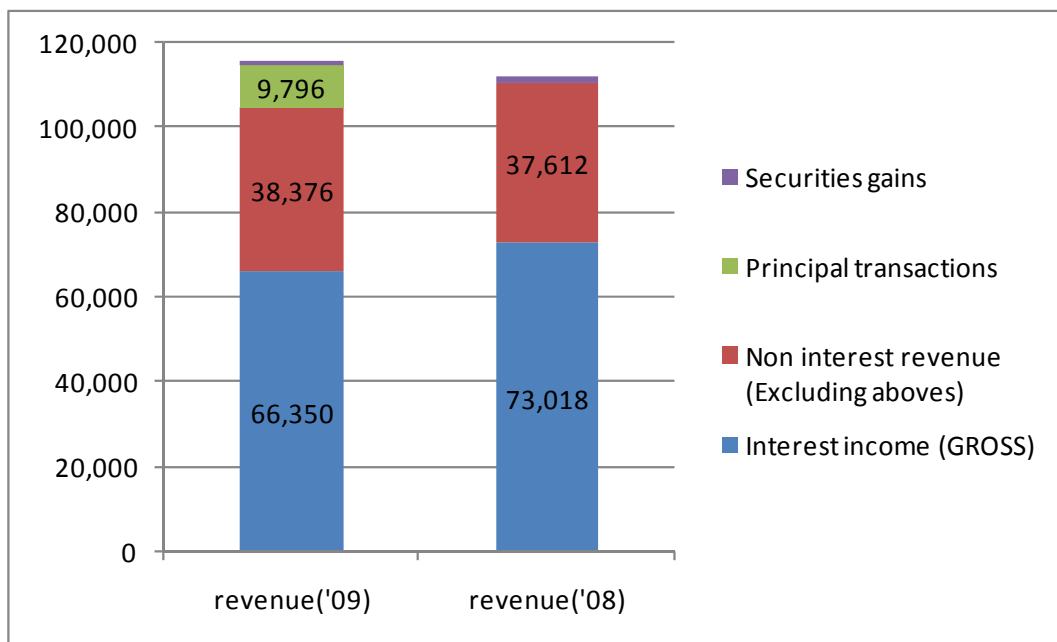


図 2-1-1-2 JPM の費用構造

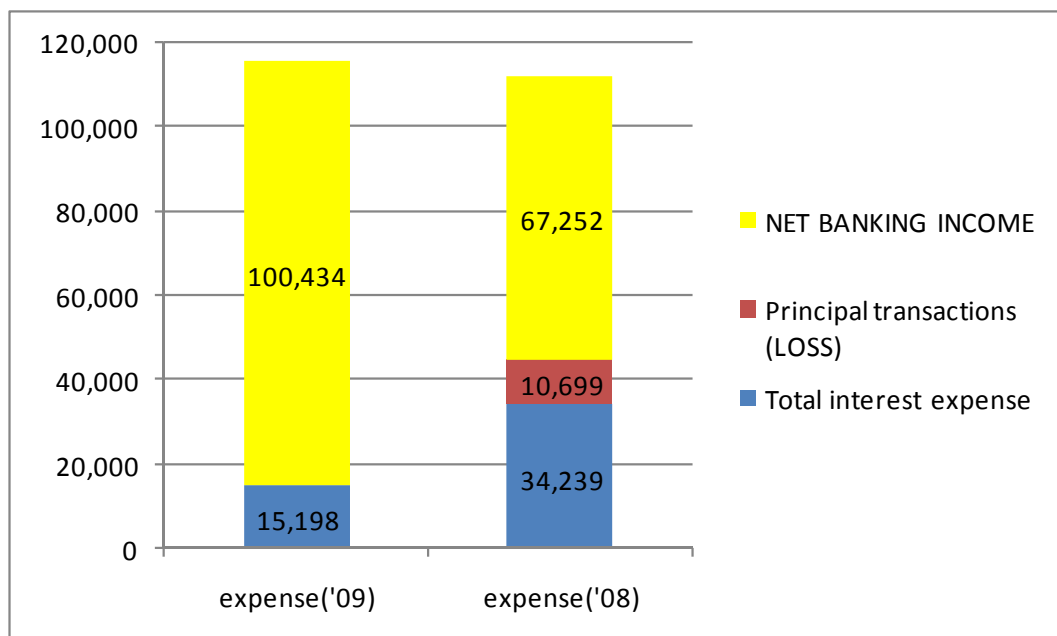
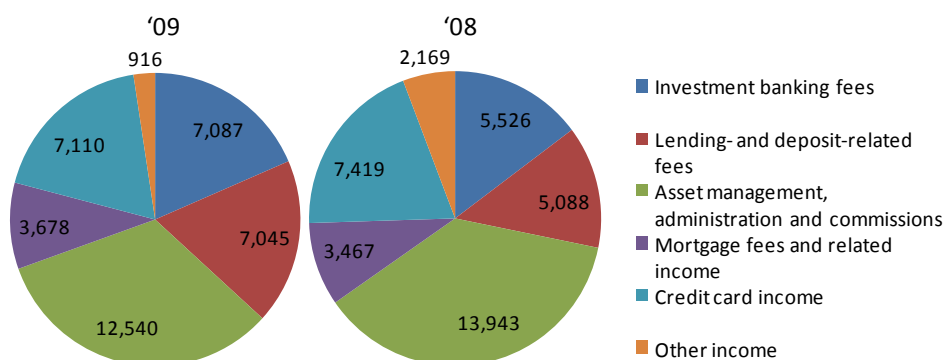


図 2-1-1-1 の非利息収入(Non interest revenue) (除く証券損益およびプリンシパル

投資)の内訳は以下のとおりである。

図 2-1-1-3 JPM の非利息収入 (除く証券損益およびプリンシパル投資)の内訳



非利息収入の約 3 分の 1 を Asset management, administration and commissions が占めている。この収入の約 4 割がアセット・マネジメントに係るフィーであり、その他はプライムブローカレッジ顧客に対するカスタディー、ブローカレッジ、保険料収入等が含まれる。アセット・マネジメントに係るフィーを始め非利息収入は JPM にとり比較的安定した収益源となっている。

金融危機以降、貸倒関連費用が増加し、収益を圧迫している。ローン残高に対する引当繰入割合は 4.6%で平均 (2.5%) を大きく上回る。個人向け貸出が多いため貸出利息利回りは高いものの、貸倒関連費用の負担が増加していることは、米系 3 行共通の特徴になっている。しかしながら、JPM は調達コストの低さもあり、貸倒関連費用控除後の利息収益を 19bn 確保し、金融危機以前の水準に戻している。

営業利益を 16bn 計上し、営業利益率 (営業収益に占める営業利益の割合) 16.5%は他行平均値 4.7%を大きく上回った。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントを、Investment Bank、Retail Financial Services、Card Services、Commercial Banking、Treasury & Securities Services、Asset Management、Corporate/Private Equity の 7 つに分類してレポートしている。

各セグメントの内容は以下のとおり。

##### □ Investment Bank

Investment Bank の顧客は、法人、金融機関、政府及び機関投資家。

企業戦略及び企業組織に関するアドバイス、株式・債券市場における資本調達、リスク管理、現物有価証券及びデリバティブ商品のマーケット・メイキング、プライム・ブローカーレッジ等。

限定的に売買での収益目的の自己勘定投資や対顧客のマーケットメイキングである取引活動に一時保有の在庫として、自己の資本を投資している。

#### □Retail Financial Services

リテール・バンキングとコンシューマー・レンディングの各事業で構成される。当座・普通預金口座、投資商品のほか、住宅ローン、事業ローン、自動車ローンおよび教育ローンを提供している。銀行支店内でのパーソナル・バンキング、ATM、オンライン・バンキング及びテレフォン・バンキングに加え、自動車ディーラーや学校の資金援助窓口を通じたローンを行う。

ニューヨークからカリフォルニアまでの 23 の州で展開。

銀行支店 5100 超（全米第 3 位）、ATM 15400 台（全米第 2 位）

#### □ Card Services

Card Services は、流通カード枚数が 145 百万枚超、ローン債権残高が 1,630 億ドル超の全米有数のクレジットカード発行会社である。加盟店管理業者であるチェース・ペイメンテック・ソリューションズを通じてクレジットカードの決済処理サービスを行う。

#### □Commercial Banking

一般の個人顧客や小規模事業を対象とする Retail Financial Services 部門とは異なり、全米で年間収益が 10 百万ドルから 20 億ドルの層の顧客約 25,000（法人、地方自治体、金融機関、非営利団体を含む。）と不動産投資家兼オーナー（30,000 超）にサービスを提供。貸付、資金サービス、投資銀行、資産運用を含む総合的なソリューションを顧客に提供。

#### □Treasury & Securities Services

トレジャリーサービスは現金管理、貿易金融、法人向けカードサービス等、セキュリティーズサービスは有価証券等の保管、評価、決済及び事務処理を行っている。

#### □Asset Management

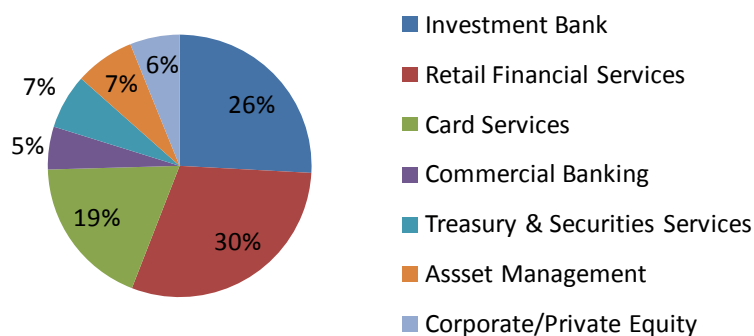
顧客は全世界の各主要市場の法人、個人投資家及び富裕層が含まれる。管理資産は 1.7 兆ドル。株式、債券、不動産、ヘッジ・ファンド、プライベート・エクイティ及び流動性商品（金融市場商品及び銀行預金を含む）についてグローバルな投資運用を行う。富裕層顧客向けに信託、相続、銀行取引業務及び取次業務を、法人・個人顧客向けに退職年金サービスを提供。

#### □Corporate/Private Equity

プライベート・エクイティ、トレジャリー、チーフ・インベストメント・オフィス、コーポレート・スタッフ部門及び一括管理経費で構成される。

各ビジネスセグメントによる営業収益の構成比を以下に図示する。

図 2-1-1-4 JPM の営業収益の内訳



#### 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして、営業収益が最大（全体の約 3 割）で、資産が全体の約 2 割に相当する Retail Financial Services 部門をとりあげる。

Retail Financial Services		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	32,692	23,520	17,305	
(前年比)	(+39.0%)	(+35.9%)		
利息収益	20,492	14,165	10,526	
非利息収益	12,200	9,355	6,779	
貸倒関連費用	15,940	9,905	2,610	
営業費用	16,748	12,077	9,905	
(経費率)	(51.2%)	(51.3%)	(57.2%)	
営業利益	4	1,538	4,790	
(利益率)	(0.0%)	(6.5%)	(27.7%)	

収益は個人、小口法人に対する銀行取引手数料、個人へのまとまった金額のローン（住宅、自動車、学生ローン）業務と、貸し出したローンの利ざや、証券化目的での売却（または手数料受領）などからなっている。ローンのチャンネルとしてリテール（支店やインターネット、電話を通じてきた直接取引）、ホールセール（サードパーティのモーゲージ・ブローカーから持ち込まれる取引）、コレスポンデント（銀行、貯蓄機関等他の金融機関からの実行済みローン債権の買取り）などがある。リテールは従来より主要なチャンネルである。2008 年にホールセール・チャンネルは終了し、コレスポンデント・チャンネルは増加している。

2008 年 9 月に買収した Washington Mutual (WaMu) の 1800 支店を Chase ブランドに変更し、23 州に 5154 支店を構える。北米最大の自動車ローンの貸し手でもある。当部門のローン残高の約 3 分の 1 をホーム・エクイティが占め、プライムモーゲージ、自動

車ローンが続く。WaMu 買収効果と利ざやの拡大で 2009 年の利息収益は前年比約 4 割増加した。この部門のローンは典型的な証券化対象であり、一定残高になり次第、順次証券化されるが、在庫ローンには貸倒れが発生する。

非利息収益は、約 3 分の 1 が貸出金と預金に関連する収益であり、貸出金のコミットメント、信用状や預金関連手数料などが含まれる。次に大きい非利息収益はモーゲージ関連の報酬で、売却目的でオリジネートされたモーゲージから発生した手数料や収益、モーゲージの売却やサービシング業務に関わる収益などが含まれている。非利息収益には他に、資産運用・管理報酬やクレジットカード収益がある。非利息収益は合計で前年比約 3 割増加した。

2009 年の貸倒関連費用は主にホーム・エクイティとモーゲージローンに係るもので、WaMu 買収効果、住宅価格の落ち込みにより前年比 6bn 増加の 16bn を計上した。営業費用は WaMu 買収とサービシングやデフォルト関連費用の上昇により前年比 5bn 増加し、営業利益はほぼゼロとなった。収益の柱である同部門は、クレジットコストの低減が進めば利益貢献が大いに期待できる。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Card Services		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	20,304	16,474	15,235	
(前年比)	(+23.2%)	(+8.1%)		
利息収益	17,384	13,755	12,189	
非利息収益	2,920	2,719	3,046	
貸倒関連費用	18,462	10,059	5,711	
営業費用	5,381	5,140	4,914	
(経費率)	(26.5%)	(31.2%)	(32.3%)	
営業利益	-3,539	1,275	4,610	
(利益率)	(-17.4%)	(7.7%)	(30.3%)	

Investment Bank		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	28,109	12,335	18,291	
(前年比)	(+127.9%)	(-32.6%)		
利息収益	9,587	10,284	4,076	
非利息収益	18,522	2,051	14,215	
貸倒関連費用	2,279	2,015	654	
営業費用	15,401	13,844	13,074	
(経費率)	(54.8%)	(112.2%)	(71.5%)	
営業利益	10,429	-3,524	4,563	
(利益率)	(37.1%)	(-28.6%)	(24.9%)	

Commercial Banking		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		5,720	4,777	4,103
	(前年比)	(+19.7%)	(+16.4%)	
利息収益		3,903	3,296	2,840
非利息収益		1,817	1,481	1,263
貸倒関連費用		1,454	464	279
営業費用		2,176	1,946	1,958
	(経费率)	(38.0%)	(40.7%)	(47.7%)
営業利益		2,090	2,367	1,866
	(利益率)	(36.5%)	(49.5%)	(45.5%)

Treasury & Securities Services		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		7,344	8,134	6,945
	(前年比)	(-9.7%)	(+17.1%)	
利息収益		2,597	2,938	2,264
非利息収益		4,747	5,196	4,681
貸倒関連費用		55	82	19
営業費用		5,278	5,223	4,580
	(経费率)	(71.9%)	(64.2%)	(65.9%)
営業利益		1,890	2,708	2,225
	(利益率)	(25.7%)	(33.3%)	(32.0%)

Assset Management		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		7,965	7,584	8,635
	(前年比)	(+5.0%)	(-12.2%)	
利息収益		1,593	1,518	1,160
非利息収益		6,372	6,066	7,475
貸倒関連費用		188	85	-18
営業費用		5,473	5,298	5,515
	(経费率)	(68.7%)	(69.9%)	(63.9%)
営業利益		2,304	2,201	3,138
	(利益率)	(28.9%)	(29.0%)	(36.3%)



## VII-2-1-2. Bank of America (BOA)

### 概要

BOA は商業銀行と投資銀行を業務とする金融持株会社である。2009 年末における総資産は 2,223bn であり、全米の商業銀行グループで最大の規模を誇る。2008 年に経営難に陥った証券会社 Merrill Lynch を買収し、投資銀行部門が強化された。

米国内は、50 州全てで営業を行い、約 6000 の店舗網を持つ。

40 以上の国でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は 18%である。

### 沿革

1874 年 Nations Bank の設立

1904 年 Bank of Italy による BankAmerica の設立

1998 年 Nations Bank と BankAmerica が合併、Bank of America Corporation の設立

2004 年 FleetBoston Financial Corporation を合併

2006 年 MBNA Corporation を合併

2007 年 US Trust Corporation、LaSalle Bank Corporation を買収

2008 年 Countrywide を買収

2009 年 Merrill Lynch を買収

財務・経営指標推移

\$mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>47,109</b>	<b>45,360</b>	<b>34,433</b>	<b>34,591</b>	<b>30,737</b>
利息・配当収入	77,916	85,684	87,304	78,585	58,626
支払利息	30,807	40,324	52,871	43,994	27,889
<b>非利息収益</b>	<b>67,010</b>	<b>30,344</b>	<b>27,822</b>	<b>37,989</b>	<b>26,438</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	12,235	-5,911	-5,131	3,166	1,812
その他金融商品損益	4,723	1,663	4,244	2,746	3,124
保険収益	2,760	1,833	761	n.a.	n.a.
手数料収益	22,957	15,288	14,055	12,680	11,888
その他収益	24,335	17,471	13,893	19,397	9,614
<b>営業収益</b>	<b>114,119</b>	<b>75,704</b>	<b>62,255</b>	<b>72,580</b>	<b>57,175</b>
<b>営業費用</b>	<b>65,646</b>	<b>40,594</b>	<b>36,600</b>	<b>34,792</b>	<b>28,269</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>48,570</b>	<b>26,825</b>	<b>8,385</b>	<b>5,010</b>	<b>4,014</b>
<b>その他損益</b>	<b>7,178</b>	<b>-2,922</b>	<b>4,064</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>7,081</b>	<b>5,363</b>	<b>21,334</b>	<b>32,778</b>	<b>24,892</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>906,802</b>	<b>939,829</b>	<b>899,180</b>	<b>697,474</b>	<b>565,746</b>
住宅ローン	242,129	247,999	274,949	241,181	182,596
その他不動産担保ローン	69,447	64,701	61,298	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	335,435	320,699	276,252	224,524	172,861
商業用ローン	253,117	255,666	241,263	218,921	197,629
その他ローン	43,874	73,835	57,006	21,864	20,705
(-)貸倒引当金	37,200	23,071	11,588	9,016	8,045
<b>金融商品</b>	<b>574,336</b>	<b>499,363</b>	<b>410,782</b>	<b>369,337</b>	<b>377,022</b>
<b>顧客預金</b>	<b>991,611</b>	<b>882,997</b>	<b>805,177</b>	<b>693,497</b>	<b>634,670</b>
<b>株主資本</b>	<b>194,236</b>	<b>139,351</b>	<b>142,394</b>	<b>132,421</b>	<b>101,262</b>
<b>従業員数</b>	<b>283,717</b>	<b>243,075</b>	<b>209,718</b>	<b>203,425</b>	<b>176,638</b>
<b>支店数</b>	<b>6,011</b>	<b>6,139</b>	<b>6,149</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

経営難に陥った Merrill Lynch を買収し、2009 年年初からトレーディングやブローカレッジの収益が増加した。06 年から 08 年には、貸出が 697bn から 940bn へと増加するなど規模が拡大した。

収益構造

全米で最大規模のリテール網を有する。預金調達の割合は、対有利子負債で 55%と平均値 (50%) を上回る。貸出は、個人の割合が顧客貸出額の 69%を占め、この割合は CITI に次いで高い (11 行平均 50%)。個人向け貸出の構成は、モーゲージが 42%、ホームエクイティ 26%、貸出 17%、クレジットカード 12%である。個人向け貸出が多いため、利ざやは比較的厚く、利息収入対する利息収益の割合は 60%であった (平均 53%)。

図 2-1-2-1 に示すとおり、2009 年は金利低下により利息収入、調達費用ともに低下し、利息収益は約 2bn 増加した。非利息収益 (除く債券売却損益、トレーディング損益、

株式投資収入)はMerrill Lynchの買収効果などにより約11bn増加した。その内訳については後述する。トレーディング損益は、トレーディングにおける環境が好転し業績が回復したことに加え、資産に係る評価損が減少し、前年の6bnの損失から12bnの利益へと18bn改善した。株式投資収益は9bn、債券売却損益は4bn増加。その結果、非利息収益全体では前年より37bnの増加となった。

図 2-1-2-1 BOAの収入構造

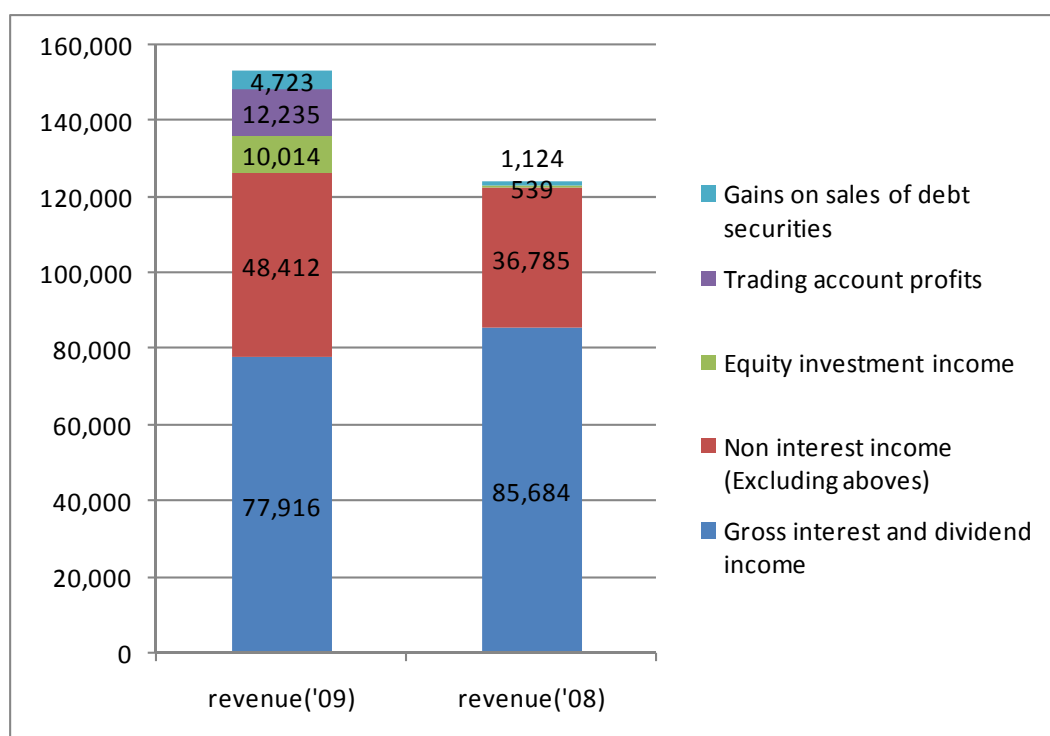


図 2-1-2-2 BOA の費用構造

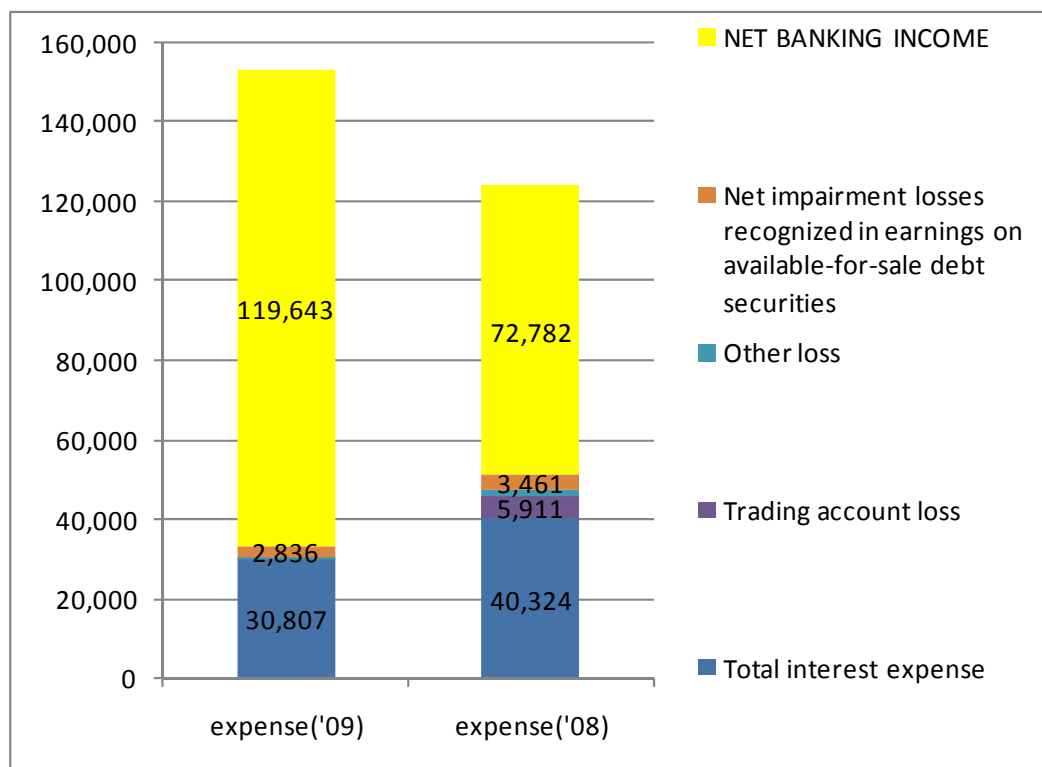
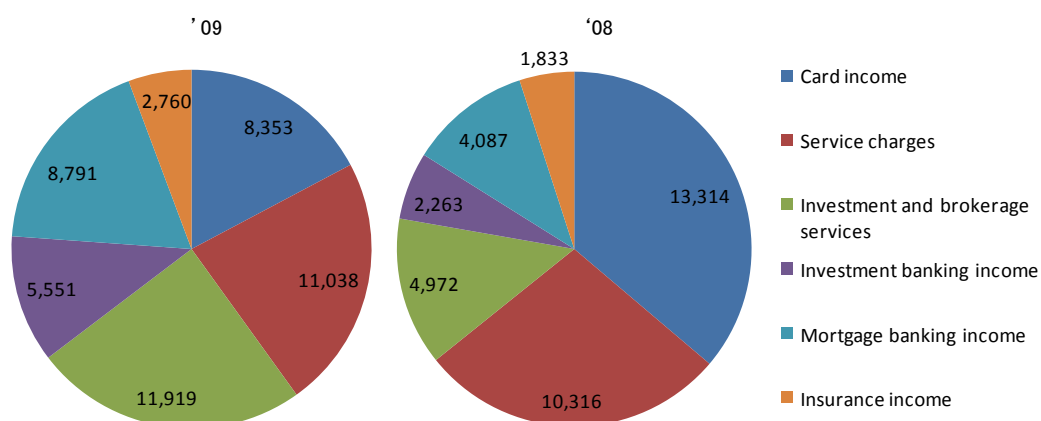


図 2-1-2-1 の非利息収益 (Non interest income) (除く債券売却損益、トレーディング損益、株式投資収入)の内訳は以下のとおりである。

図 2-1-2-3 BOA の非利息収益 (除く債券売却損益、トレーディング損益、株式投資収入)の内訳



2008年に最も収入の多かったカード収益が、証券化したクレジットカード・ローンにかかるクレジットロスの増加と景気悪化による個人の消費行動の変化による手数料収

入の減少により、2009年は5bn減少した。一方、Merrill Lynch買収により投資とブローカレッジにかかる手数料が7bn増加、投資銀行収入が3bn増加した。また、モーゲージ関連収益は、Countrywide買収による取引高の増加や借り換えの増加によって5bn増加した。これにより、非利息収益（除く債券売却損益、トレーディング損益、株式投資収入）は前年の37bnから48bnへと約11bn増加した。

金融危機以降、貸倒関連費用が増加しており、2009年は49bnを計上。ローン残高に対する引当繰入割合は5.0%とCITIに次いで大きく、平均（2.5%）を大きく上回っている。その結果、貸倒関連費用控除後の利息収益は▲1bnとなり、11行中で唯一マイナスを計上した。一方で、非利息収益が全体で前年より37bn増加し、全体の営業収益を前年の76bnから114bnへと押し上げた。

Merrill Lynch買収により、一人当たり人件費は増加、人件費は全体で14bn増加したが、営業収益が伸長したことにより、経費率は58%となり平均値（平均64%）を下回った。先述の貸倒関連費用を控除して、営業利益を7.1bn計上した。相応の利益は確保しているが、利息収益は貸倒関連費用控除後ではマイナスとなり、トレーディング等の市場環境に左右されやすい収益への依存度が上がっている。増加した固定費をカバーするためにも、安定的な収益源の拡大が必要と考えられる。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントをDeposits、Global Card Services、Home Loan & Insurance、Global Banking、Global Markets、Global Wealth & Investment Managementの6つに分類している。

各セグメントの内容は以下のとおり。

##### □ Deposits

伝統的な普通預金口座、マネーマーケット貯蓄預金口座、譲渡性預金、個人退職金口座、当座預金口座など、個人および中小企業向けにあらゆる種類の商品を提供している。Deposits部門の業績には、学生ローンや資産負債管理活動の影響も含まれる

##### □ Global Card Services

クレジットカードを発行。米国の個人・中小企業向けカード、消費者ローン、国際カード、デビットカード、共同ブランド・提携カードなどを、個人や中小企業の顧客に提供している

##### □ Home Loan & Insurance

住宅購入や借り換えのための第1順位モーゲージローン、リバースモーゲージ、

ホーム・エクイティ信用枠、ホームエクイティローンなど、個人向けの不動産商品やサービスを広範に提供している。また、損害保険や傷害保険、生命保険、身体障害保険、信用保険も取り扱う

□ **Global Banking**

融資関連の幅広い商品、サービスを提供する。運転資本の総合管理や資金管理、投資銀行といった業務を行っている。対象顧客は、多国籍企業、中堅企業、コルレス銀行、商業用不動産会社、政府などである

□ **Global Markets**

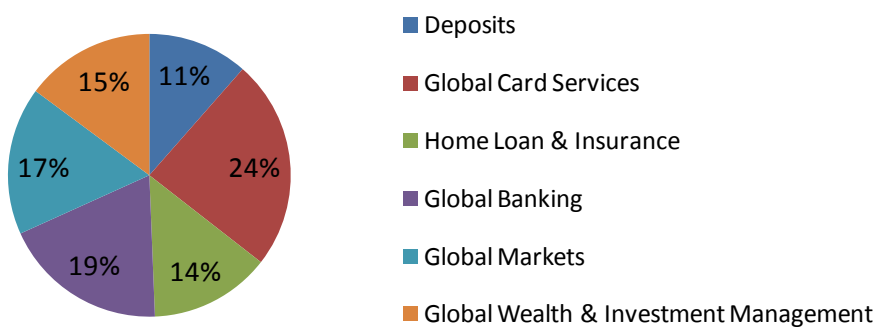
世界各地の機関投資家の顧客に、金融商品、アドバイザー・サービス、資金調達の支援、証券の清算、決済、カスタディ・サービスを提供している。また、企業や法人顧客の債券、株式の引受や販売を行う。リスク管理商品も提供する

□ **Global Wealth & Investment Management**

個人や法人の顧客の資産管理、運用ニーズにあわせ、幅広いバンキング、投資、証券サービスをカスタマイズして提供している。メリルリンチ・グローバル・ウェルス・マネジメント、US トラスト バンク・オブ・アメリカ・プライベート・ウェルス・マネジメント、ならびにコロンビア・マネジメントがこの部門の中核を担う

各ビジネスセグメントによる営業収益の構成比を以下に図示する。

図 2-1-2-4 BOA の営業収益の内訳



2 年前から新たに導入したセグメントだけあって、各セグメント間の収益が比較的均等になるように配分されている。特筆すべきは Deposits 部門で、受入預金（一般の借入より低コスト）の収益貢献を部門間の移転金利で明確化したことがあげられる。

## 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして、営業収益の最も大きい Global Card Services 部門をとりあげる。

Global Card Services		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	29,342	31,220	27,773	
(前年比)	(-6.0%)	(+12.4%)		
利息収益	20,264	19,589	16,627	
非利息収益	9,078	11,631	11,146	
貸倒関連費用	30,081	20,164	11,678	
営業費用	7,961	9,160	9,377	
(経費率)	(27.1%)	(29.3%)	(33.8%)	
営業利益	<b>-8,700</b>	1,896	6,718	
(利益率)	(-29.7%)	(6.1%)	(24.2%)	

消費者および中小企業に対し、消費者カード、法人向けカード、海外向けカードやデビットカードの発行、消費者向け貸付等を提供している。クレジットカードの顧客は、米国、カナダ、アイルランド、スペインおよび英国に広がる。消費者金融であるため利ざやが厚いが、金融危機以降の貸倒関連コストの上昇は、利ざやではカバーできない水準となった。非利息収入は9割がカード収益であるが、これにはカードのインターチェンジ手数料、キャッシング手数料などが含まれる。クレジットカード事業は典型的な証券化対象であり、証券化までの在庫ローンの利ざやと証券化手数料が収益となる。金融危機によりクレジットカード証券化ビジネスはダメージを受け、その後2009年に入って市況は回復し始めたが、BOAは2009年中の同ビジネスの再開は見送った。2009年は、資金調達費用の低下により利息収益は増加したが、非利息収益は景気低迷による消費者の購買行動の変化などを受け減少した。また、消費者向けのカードと貸付は、米国、ヨーロッパ、カナダにおける景気低迷を受けて破産件数が増加したため、貸倒関連費用が前年比10bn増加し、営業利益はマイナスとなった。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Deposits		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		14,008	17,840	16,402
	(前年比)	(-21.5%)	(+8.8%)	
利息収益		7,160	10,970	10,215
非利息収益		6,848	6,870	6,187
貸倒関連費用		380	399	227
営業費用		9,693	8,783	8,350
	(経費率)	(69.2%)	(49.2%)	(50.9%)
営業利益		3,935	8,658	7,825
	(利益率)	(28.1%)	(48.5%)	(47.7%)

Home Loan & Insurance		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		16,902	9,310	3,705
	(前年比)	(+81.5%)	(+151.3%)	
利息収益		4,974	3,311	1,899
非利息収益		11,928	5,999	1,806
貸倒関連費用		11,244	6,287	1,015
営業費用		11,683	6,962	2,529
	(経費率)	(69.1%)	(74.8%)	(68.3%)
営業利益		-6,025	-3,939	161
	(利益率)	(-35.6%)	(-42.3%)	(4.3%)

Global Banking		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		23,035	16,796	14,762
	(前年比)	(+37.1%)	(+13.8%)	
利息収益		11,250	10,755	8,679
非利息収益		11,785	6,041	6,083
貸倒関連費用		8,835	3,130	658
営業費用		9,539	6,684	7,558
	(経費率)	(41.4%)	(39.8%)	(51.2%)
営業利益		4,661	6,982	6,546
	(利益率)	(20.2%)	(41.6%)	(44.3%)



Global Markets		\$mn		
	2009	2008	2007	
營業收益	20,626	-3,831	-1,310	
(前年比)	(-638.4%)	(+192.4%)		
利息收益	6,120	5,151	2,308	
非利息收益	14,506	-8,982	-3,618	
貸倒関連費用	400	-50	2	
營業費用	10,042	3,906	4,740	
(経費率)	(48.7%)	(-102.0%)	(-361.8%)	
營業利益	10,184	-7,687	-6,052	
(利益率)	(49.4%)	(200.7%)	(462.0%)	

Global Wealth & Investment Management		\$mn		
	2009	2008	2007	
營業收益	18,123	7,809	7,557	
(前年比)	(+132.1%)	(+3.3%)		
利息收益	5,564	4,797	3,920	
非利息收益	12,559	3,012	3,637	
貸倒関連費用	1,061	664	15	
營業費用	13,077	4,910	4,491	
(経費率)	(72.2%)	(62.9%)	(59.4%)	
營業利益	3,985	2,235	3,051	
(利益率)	(22.0%)	(28.6%)	(40.4%)	

### VII-2-1-3. Citigroup (CITI)

#### 概要

CITI は商業銀行と投資銀行を業務とする金融持株会社である。

2009 年末における総資産の規模は 1,857bn で全米の商業銀行グループでは Bank of America、JP Morgan Chase に次いで第 3 位である。

米国内はニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコ、シカゴといった大都市圏およびテキサス州の大都市を中心に顧客を抱え、リテールバンクの支店を約 1000 店舗有する。

海外では 100 以上の国でビジネスを展開し、リテールバンクの支店は海外 38 か国に約 3000 を有する。営業収益における海外の割合は 76%である。

金融危機により多額の損失を計上し、経営再建中である。

#### 沿革

1812 年 City Bank of New York の設立

1865 年 The National City Bank of New York の設立

1955 年 The First National City Bank of New York に商号変更

1974 年 Citicorp および Citibank, N.A に商号変更

1997 年 Travelers Group による Salomon Inc. の買収

1998 年 Citicorp と Travelers Group の合併、Citigroup Inc の設立

2003 年 Sears のクレジットカード事業と金融商品事業を買収

2004 年 韓国 KorAm Bank を買収

2005 年 First America Bank を買収、保険事業の大部分を MetLife Inc. へ売却

2007 年 Old Lane Partners 買収

2008 年 ドイツの Crédit Mutuel にリテール・バンキング事業を売却

2009 年 日興アセット・マネジメント株式会社を住友信託銀行株式会社へ売却

日興シティ信託銀行株式会社を野村信託銀行株式会社へ売却

財務・経営指標推移

\$mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>48,914</b>	<b>53,692</b>	<b>46,936</b>	<b>39,488</b>	<b>39,240</b>
利息・配当収入	76,635	106,655	124,467	96,431	75,916
支払利息	27,721	52,963	77,531	56,943	36,676
<b>非利息収益</b>	<b>33,019</b>	<b>-2,302</b>	<b>33,827</b>	<b>50,127</b>	<b>44,402</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	3,932	-22,188	-12,079	7,999	6,656
その他金融商品損益	1,996	-2,061	1,168	1,791	1,962
保険収益	1,762	1,818	2,599	2,235	2,265
手数料収益	22,311	19,787	30,304	26,469	23,262
その他収益	3,018	342	11,835	23,658	21,140
<b>営業収益</b>	<b>81,933</b>	<b>51,390</b>	<b>80,763</b>	<b>89,615</b>	<b>83,642</b>
<b>営業費用</b>	<b>47,822</b>	<b>71,134</b>	<b>61,488</b>	<b>53,238</b>	<b>46,280</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>38,760</b>	<b>33,674</b>	<b>17,424</b>	<b>6,738</b>	<b>7,929</b>
<b>その他損益</b>	<b>-3,150</b>	<b>363</b>	<b>-150</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>-7,799</b>	<b>-53,055</b>	<b>1,701</b>	<b>29,639</b>	<b>29,433</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>555,471</b>	<b>664,600</b>	<b>761,876</b>	<b>670,252</b>	<b>573,721</b>
住宅ローン	231,139	277,842	307,079	270,401	231,727
その他不動産担保ローン	32,339	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	192,918	241,831	280,417	236,792	217,348
商業用ローン	133,879	174,158	182,300	162,495	125,203
その他ローン	1,229	385	8,197	9,504	9,225
(-)貸倒引当金	36,033	29,616	16,117	8,940	9,782
<b>金融商品</b>	<b>648,892</b>	<b>633,655</b>	<b>753,992</b>	<b>667,516</b>	<b>476,417</b>
<b>顧客預金</b>	<b>835,903</b>	<b>774,185</b>	<b>826,230</b>	<b>712,041</b>	<b>591,828</b>
<b>株主資本</b>	<b>154,661</b>	<b>73,358</b>	<b>113,598</b>	<b>118,783</b>	<b>111,412</b>
<b>従業員数</b>	<b>265,000</b>	<b>323,000</b>	<b>375,000</b>	<b>327,000</b>	<b>299,000</b>

金融危機前の 2007 年までは証券投資を増やしていたが、2008 年の金融危機を受け、保有資産価値の減価に加え、証券投資を圧縮、資産の売却を進めている。2008 年は、営業収益が大きく減少したうえ貸倒関連費用が増加し、大幅な赤字に転落した。2009 年は、営業収益は回復するが、貸倒関連費用は依然として負担重く、最終赤字であった。

収益構造

全世界に 4000 店舗を有するリテールの顧客基盤をいかし、預金調達の割合は対有利子負債で 57%と平均値 (50%) を上回る水準。貸出は、個人顧客の割合が顧客貸出額の 77%と他行比較でも突出して高い (平均 50%)。モーゲージ 66%、割賦、21%、カード 17%であるが、その大部分が非コア事業とされる CitiHoldings に位置づけられている模様。個人向け貸出が多いため、貸出利息利回りは 7.4%と他行比較で最高である (平均 4.8%)。利ざやが厚く、利息収入に対する利息収益の割合は 64%であった (平均値 53%)。

図 2-1-3-1 に示すとおり、2009 年は、市場金利の低下とローン残高の減少で利息収入が前年比で約 30bn 低下したが、調達費用は 25bn の低下にとどまり、利息収益は 2008 年比で約 5bn 縮小した。

コミッション&フィー（ローンサービシングとコーポレートファイナンスを除く）は、2bn 減少した。その内訳は後述する。また、2008 年には 23bn 損失を計上し収益の足をひっぱったプリンシパル投資は、市場環境の改善により、2009 年には 4bn の利益に転換した。

図 2-1-3-1 CITI の収入構造

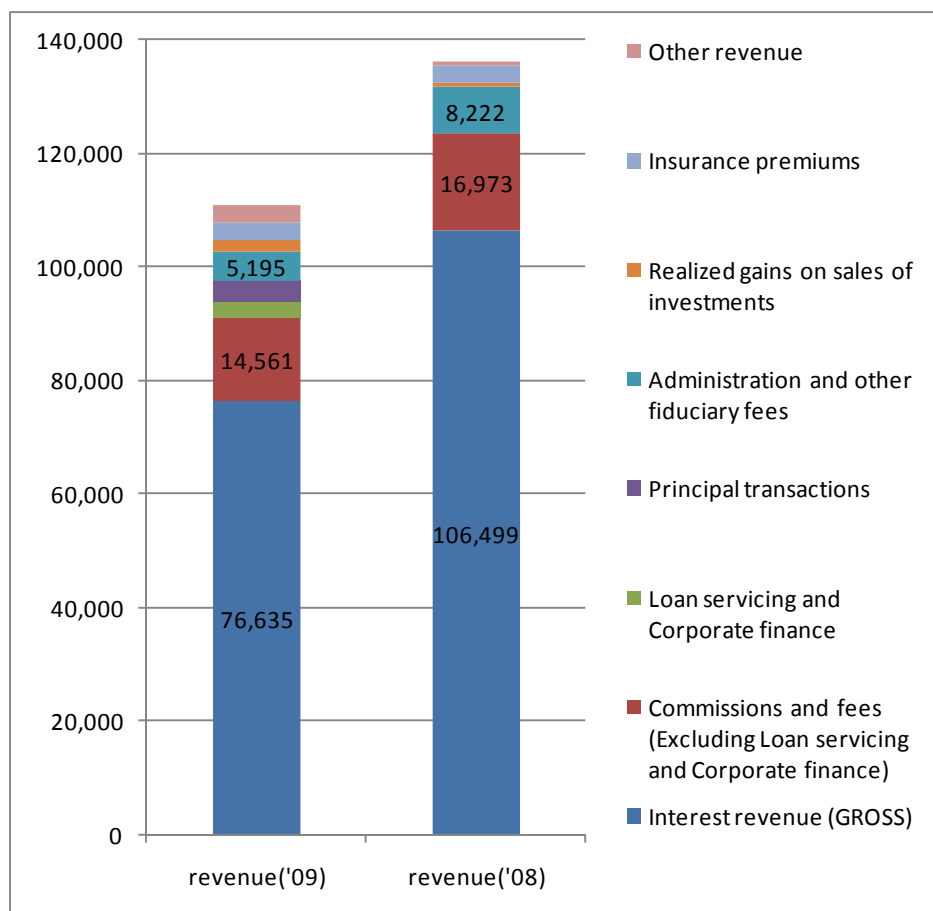
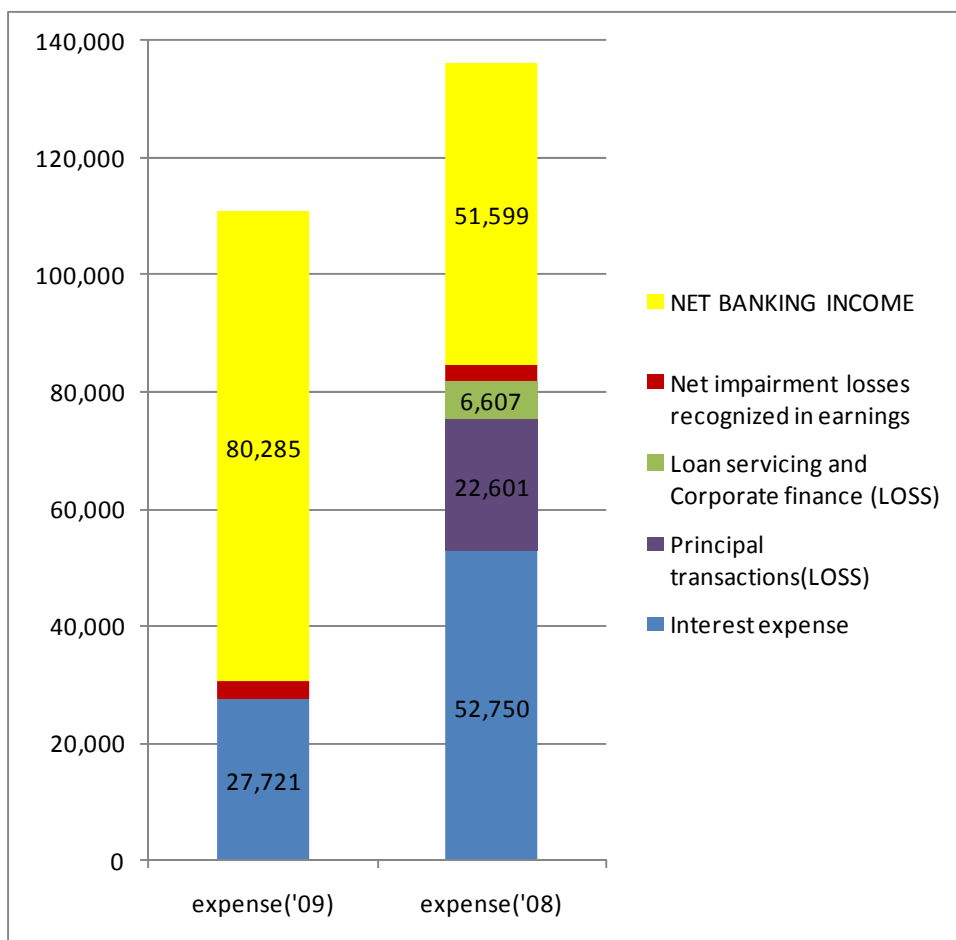
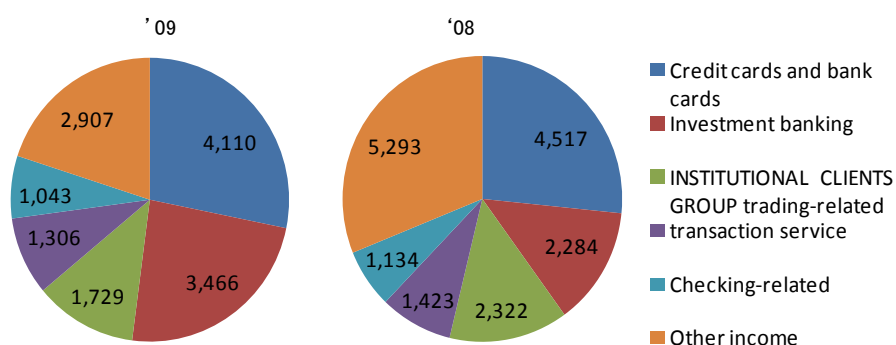


図 2-1-3-2 CITI の費用構造



収入の内訳のうち、コミッション&フィー（除くローンサービシングとコーポレートファイナンス）の内訳は以下のとおりである。

図 2-1-3-3 CITI の手数料収入(除くローンサービシングとコーポレートファイナンス)の内訳



手数料収入のうち最も大きいカード収入は、景気悪化の影響による消費の冷え込みにより前年比 4bn 減少した。次に大きいインベストメントバンキング収入は金融危機前はカード収入に並ぶ収入をあげていたが危機により 2008 年は落ち込んだ。市況の回復に伴い同収入は前年比で 5 割増加した。

貸倒関連費用と証券他の減損の合計は営業収益の 51%に上った。ローン残高に対する貸倒関連費用の割合は 6.0%と他行比較で最高（平均 2.5%）である。人員の削減等もあり人件費は 7bn 減少、経費率は 59%であったが、貸倒関連費用は吸収できず、営業利益は 8bn の損失となった。

### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントはコア事業として位置づけた Citicorp とコア事業とは位置づけられないビジネス（売却予定ビジネスを含む）Citi Holdings に分類されている。また、Citicorp は顧客別に Regional Consumer Banking と Institutional Clients Group という 2 つのセグメントに分類されている。

各セグメントの内容は以下のとおり。

#### <Citicorp>

戦略上コア事業として位置づけたビジネス

##### □ Regional Consumer Banking

地域別の個人向及び小規模企業向け銀行業務部門であり、北米、EMEA（ヨーロッパ、中東、アフリカ）、ラテンアメリカおよびアジアの 4 地域で展開している。個人向け総合サービス、商業銀行業務、クレジットカード業務を含む

##### □ Institutional Clients Group

###### - Securities and Banking

買収したソロモンブラザーズを母体にいわゆる投資銀行業務を幅広く行っている

###### - Transaction Services

財務、決済、証券保管、ファンドサービスなど取引関連サービスを行っている

#### <Citi Holdings>

戦略上中心に位置付けられない資産や事業を集めている

ブローカレッジ、アセット・マネジメント（Morgan Stanley Smith Barney joint venture を含む）

域別コンシューマー向け融資

プロダクト指向から顧客指向へと転換し、顧客取引と関連しないローン売買、

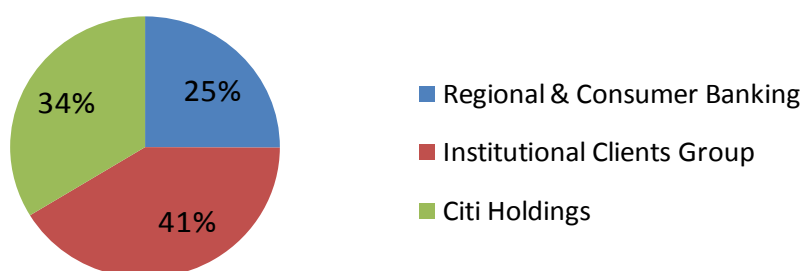
証券化からは撤退の方向

北米：住宅ローンおよび商業用不動産ローン、自動車・学生・個人向けローン、リテール・パートナー・カード

海外：西ヨーロッパの消費者向けバンキングおよび世界で展開する消費者金融フランチャイズ

特別資産プール

図 2-1-3-4 CITI の営業収益の内訳



主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

ここでは、営業収益、営業利益ともに大きい Institutional Clients Group をとりあげる。

Institutional Clients Group		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	37,435	34,881	33,454	
(前年比)	(+7.3%)	(+4.3%)		
利息収益	17,739	17,740	11,704	
非利息収益	19,696	17,141	21,750	
貸倒関連費用	3,298	3,941	1,034	
営業費用	15,988	18,889	20,335	
(経費率)	(42.7%)	(54.2%)	(60.8%)	
営業利益	18,149	12,051	12,085	
(利益率)	(48.5%)	(34.5%)	(36.1%)	

当部門は Securities and Banking と Transaction Services から構成される。Securities and Banking は旧ソロモンブラザーズが母体であり、法人、政府、期間・個人投資家や超富裕層個人顧客に対し、投資銀行および商業銀行に関するサービスを提供している。投資銀行業務、アドバイザー、貸出、債券・株式の販売、トレーデ

イング、委託売買（機関投資家対象）、外国為替、仕組み商品、デリバティブやプライベート・バンキング等が含まれる。Transaction Services は Treasury and Trade Solutions(TTS)と Fund Services (SFS) で構成される。TTS は法人、金融機関および公共セクターを顧客として、総合的なキャッシュ・マネジメント業務およびトレード・ファイナンス業務を提供している。SFS は保険会社やミューチュアルファンド等の投資家に対しカストディー業務、ファンド業務、ブローカーやディーラーに対しクリアリングサービス、多国籍企業や政府に対しデポジトリーやトラストサービスを提供している。収益は預金やローンに関する利息収益のほか、SFS の取引処理手数料や管理資産に関する手数料がある。

2009年は市場が回復をみせ始め、取引高および流動性が前年を上回る水準を取り戻し、債券市場業務収益が増加するなど非利息収益が改善し、営業収益は増加した。貸倒関連コストは与信環境の改善を受けて減少に向かっている。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Regional & Consumer Banking		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	22,771	25,674	26,643	
(前年比)	(-11.3%)	(-3.6%)		
利息収益	15,524	16,230	13,896	
非利息収益	7,247	9,444	12,747	
貸倒関連費用	7,109	6,100	3,307	
営業費用	14,157	22,578	15,625	
(経費率)	(62.2%)	(87.9%)	(58.6%)	
営業利益	1,505	-3,004	7,711	
(利益率)	(6.6%)	(-11.7%)	(28.9%)	

Citi Holdings		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	30,635	-6,698	19,513	
(前年比)	(-557.4%)	(-134.3%)		
利息収益	17,314	22,459	21,797	
非利息収益	13,321	-29,157	-2,284	
貸倒関連費用	31,436	26,738	14,056	
営業費用	14,677	25,197	20,487	
(経費率)	(47.9%)	(-376.2%)	(105.0%)	
営業利益	-15,478	-58,633	-15,030	
(利益率)	(-50.5%)	(875.4%)	(-77.0%)	



## VII-2-2 イギリスの大手金融コングロマリット

イギリスを代表する大手金融コングロマリットとして Royal Bank of Scotland Group、HSBC Holdings 及び Barclays について、金融機関の概要、沿革及び過去 5 年の財務内容と経営指標の推移、並びに主要なビジネス領域の収益構造を整理した。

(イギリスの 3 行に関して、金額の通貨は特に記載がなければ、HSBC については US ドル、その他 2 行についてはポンドである)

### VII-2-2-1. The Royal Bank of Scotland Group (RBS)

#### 概要

RBS は商業銀行と投資銀行を業務とする金融持株会社である。2009 年末における総資産の規模は 1,696bn で英国に本拠をおく銀行の中で最大の銀行である。

英国内には、RBS が 649、NatWest が 1612 の店舗を有する。

50 以上の国でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は 42%である。

2008 年の金融危機の際、英国政府より資金注入を受け、政府の管理下で経営再建中である。

#### 沿革

1727 年 イギリス・エディンバラに The Royal Bank of Scotland が設立

1988 年 アメリカの Citizens Financial Group of Providence, Rhode Island を買収

2000 年 イギリスの National Westminster Bank を買収

2003 年 The Citizen Financial Group によるアメリカの Community Bancorp を買収、  
およびヨーロッパ内の Nordisk Renting とドイツの Santander Direkt Bank' s  
を買収

2004 年 アメリカの Charter One Financial を買収

2007 年 オランダの ABN AMRO を買収 (Fortis、Banco Santander と共同買収)

2009 年 RBS China Investment S. ar. l. の全株式を Bank of China に売却

財務・経営指標推移

£mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>16,504</b>	<b>18,675</b>	<b>12,668</b>	<b>10,596</b>	<b>9,918</b>
利息・配当収入	33,836	49,522	33,420	24,688	21,331
支払利息	17,332	30,847	20,752	14,092	11,413
<b>非利息収益</b>	<b>13,539</b>	<b>2,763</b>	<b>13,795</b>	<b>12,948</b>	<b>11,671</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	3,881	-8,477	1,327	2,675	2,343
その他金融商品損益	0	0	0	0	0
保険収益	687	1,896	1,457	1,515	1,466
手数料収益	7,009	7,445	6,154	5,194	4,909
その他収益	1,962	1,899	4,857	3,564	2,953
<b>営業収益</b>	<b>30,043</b>	<b>21,438</b>	<b>26,463</b>	<b>23,544</b>	<b>21,589</b>
<b>営業費用</b>	<b>23,626</b>	<b>21,621</b>	<b>14,457</b>	<b>12,481</b>	<b>11,946</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>14,950</b>	<b>8,072</b>	<b>2,106</b>	<b>1,877</b>	<b>1,707</b>
<b>営業利益</b>	<b>-8,533</b>	<b>-8,255</b>	<b>9,900</b>	<b>9,186</b>	<b>7,936</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>728,393</b>	<b>887,707</b>	<b>829,250</b>	<b>466,893</b>	<b>417,226</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	109,133
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	45,760
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	261,126
その他ローン	743,566	898,723	835,691	470,828	5,094
(-)貸倒引当金	15,173	11,016	6,441	3,935	3,887
<b>金融商品</b>	<b>728,236</b>	<b>1,286,438</b>	<b>685,092</b>	<b>262,927</b>	<b>231,467</b>
<b>顧客預金</b>	<b>614,202</b>	<b>639,512</b>	<b>682,365</b>	<b>384,222</b>	<b>342,867</b>
<b>保険負債</b>	<b>10,281</b>	<b>9,976</b>	<b>10,162</b>	<b>7,456</b>	<b>7,212</b>
<b>株主資本</b>	<b>83,044</b>	<b>63,755</b>	<b>79,498</b>	<b>40,057</b>	<b>37,544</b>
<b>従業員数</b>	<b>183,700</b>	<b>199,500</b>	<b>233,600</b>	<b>141,800</b>	<b>137,000</b>

2007年にはABN AMROをFortis、Santanderと共同で買収するなど拡大路線を追求してきたが、金融危機により巨額の損失を抱え、英国政府によって実質国有化され規模の縮小を迫られており、2009年は資産を全般に圧縮した。引き続き、事業の縮小、売却を進めている。

収益構造

英国ではRBS、NatWest、海外では米国のCitizens等のリテール顧客基盤により、預金調達の割合は対有利子負債で55%と平均値(50%)を上回る。また、預貸率は119%で平均値(97%)を上回る。貸出先は、コア事業の法人向け貸出が約6割である。また、個人向け貸出のうち約3分の2はモーゲージである。

図2-2-1-1に示すとおり、市場金利の低下と貸出額の減少により利息収入は前年より16bn低下したが、調達費用の低下は14bnにとどまり、利息収益は2bn低下した。2008年に8bnの損失を計上したトレーディングは2009年に4bnの利益に転換し、非利息収

益が回復、営業収益は 9bn 増加した。

図 2-2-1-1 RBS の収入構造

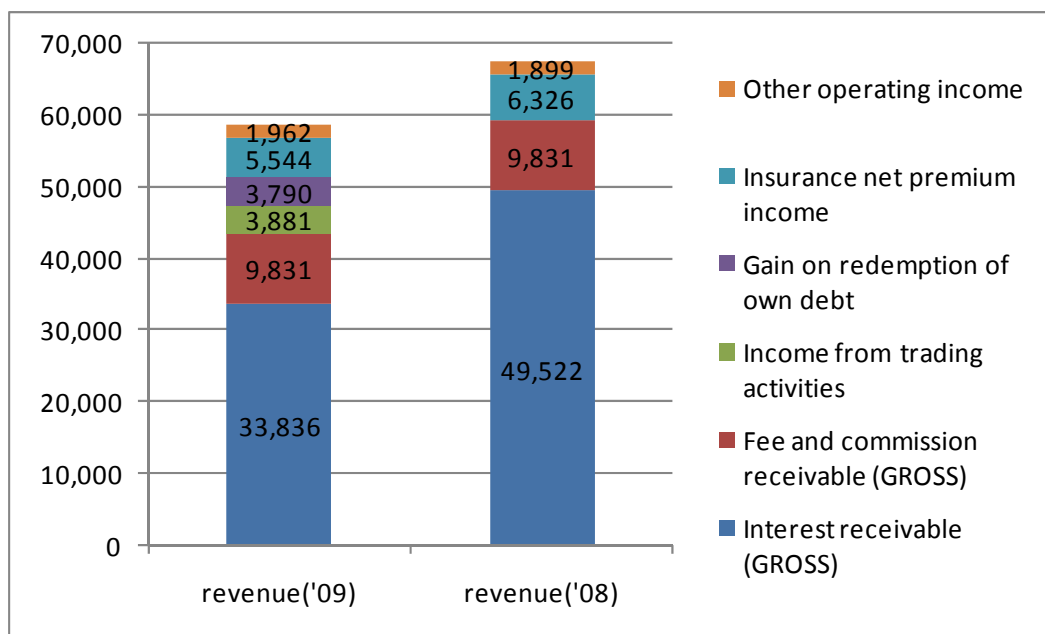
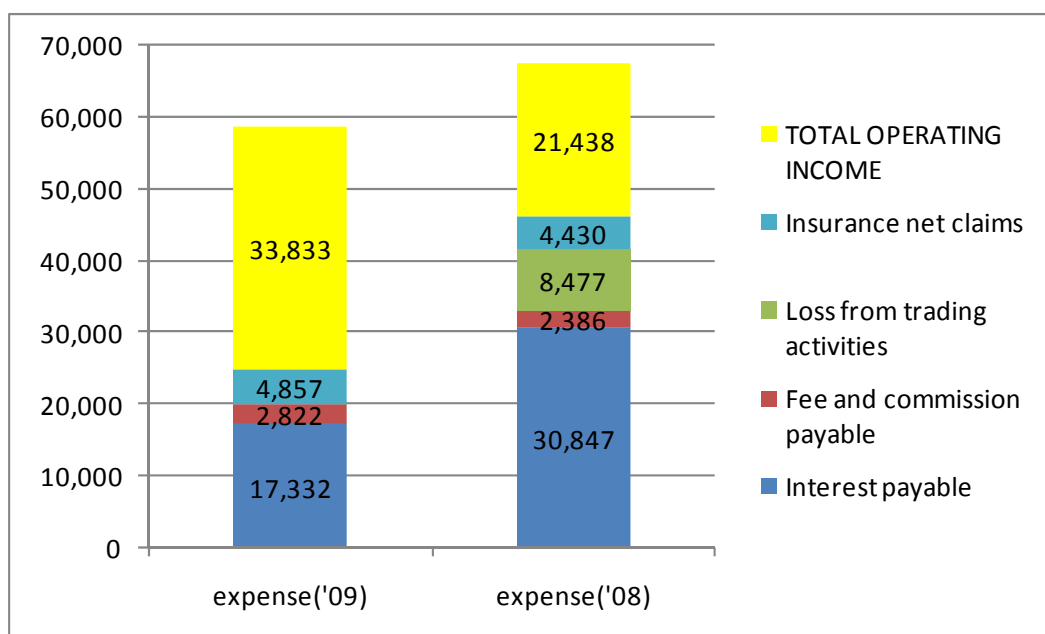


図 2-2-1-2 RBS の費用構造



Fee and commission (GROSS) に関する内訳は判明しないが、Fee and commission payable 控除後の手数料収益は 7bn で比較的安定した推移であり、非利息収益の柱になっている。

貸倒関連費用が前年の 8bn から 15bn に増加したが、ローン残高に対する引当繰入割合は 1.8%で平均 (2.5%) を下回る。15bn のうち 9bn はノンコア事業 (分離または処分の方針と位置づけられ、分別管理されている事業と資産) に計上されているが、その 8割以上が法人向けにかかるものである。

2008 年はトレーディング損失とのれんおよびその他無形資産 (ABN AMRO と NATWEST) の評価減 32.6bn (2009 年は同 0.3bn) により大幅な最終損失 (35bn) を計上した。

### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントを UK Retail、UK Corporate、Global Banking & Markets、Global Transaction Services、Wealth、Ulster Bank、US Retail & Commercial、RBS Insurance、Non-core の 9 つに分類して、レポートしている。

主な事業セグメントの内容は以下のとおり。

#### **□ UK Retail**

リテール市場に対し総合的なバンキング商品や関連金融サービスを提供。RBS とナットウエストの支店網、英国の ATM のほか、電話やインターネットを通じて顧客へのサービス業務を行う。

#### **□ UK Corporate**

英国のコーポレート・中小企業セクターに対する銀行、金融、及びリスク管理サービスを提供している。リレーションシップ・マネジャーの全国的ネットワーク、電話やインターネットを通じて全領域にわたるバンキング商品や関連金融サービスを提供。提供商品にはロンバード・ブランドを通じたアセット・ファイナンスが含まれる。

#### **□ Global Banking & Markets**

世界各国の大手企業や金融機関の主要な銀行業務パートナーとして、顧客に様々なデット及びエクイティ・ファイナンス、リスク管理や投資サービスを提供している。同部門は、マネー・マーケット、金利フロー・トレーディング、通貨及びコモディティ事業、株式事業、クレジット市場事業、ポートフォリオ管理及びオリジネーションという 6 つの主要事業系統に沿って組織化されている。

#### **□ Global Transaction Services**

グローバルな決済、現金と流動性の管理、貿易金融、及び商業カード製品やサービスを提供している。英国と米国の当グループの法人送金業務のほか、グローバル・マーチャント・サービス、当グループの英国及び国際的な加盟店開拓サービスも含まれている。

#### **□ Wealth**

英国におけるプライベート・バンキング及び投資サービス、オフショア・バンキング、国際的プライベート・バンキングを提供している。

□ **Ulster Bank**

北部アイルランド第 3 位の銀行グループのリテール・コマーシャル銀行で、個人向け及び中小企業・法人向けに総合的な金融サービスを提供している。

□ **US Retail & Commercial**

米国 12 州の支店と通じて、リテールとコーポレート・バンキング業務に従事している。イングランド地方では上位 5 位。

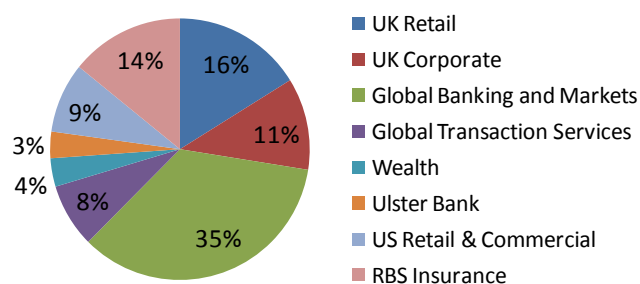
□ **RBS Insurance**

電話やインターネット、ブローカーを通して、損害保険のブランド、ダイレクト・ラインや、チャーチルとプリビレッジ、グリーンフラッグ、NIG などがある。またドイツとイタリアでは、自動車損害保険も提供している。

□ **Non-core**

当グループが分離または処分する方針の資産を分離して管理しており、主に Global Banking and Markets から移管されたポートフォリオである。この部門には主として、自己勘定トレーディング、リスク過剰集中資産を含む高リスク資産ポートフォリオ、グローバル・バンキング&マーケット部門 (RBS センプラ・コモディティーズを含む) の一連の事業と資産ポートフォリオが含まれる。この部門にはまた、リージョナル・マーケット業務を含め、当グループが戦略的でないと結論づけた多くの他のポートフォリオや業務も含まれる。2008 年、2009 年は営業収益段階で損失を計上した。

図 2-2-1-3 RBS の営業収益の内訳 (除く Non core)



2009 年は Global Banking & Markets の営業収益が最大であった。前年の赤字から急回復を果たしているが、トレーディングの実績により収益が大きくぶれるセグメントである。次に営業収益が大きいのは UK Retail である。

主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして、安定的な収益源である UK Retail 部門をとりあげる。

UK Retail		£ mn		
		2009	2008	2007
営業収益		5,081	5,122	5,738
	(前年比)	(-0.8%)	(-10.7%)	
利息収益		3,452	3,187	3,230
非利息収益		1,629	1,935	2,508
営業費用		3,170	3,378	3,525
	(経費率)	(62.4%)	(66.0%)	(61.4%)
貸倒関連費用		1,679	1,019	975
営業利益		229	723	1,232
	(利益率)	(4.5%)	(14.1%)	(21.5%)

UK Retail は、RBS と NatWest の支店網、ATM、電話、インターネットを通じて、1500 万以上の個人顧客とスモールビジネス顧客に向けて総合的なバンキングサービスを提供している。サービスは当座預金、貸出、モーゲージ、クレジットカード、チャージカード、普通預金勘定、ファイナンシャルプランニングなどである。利息以外の収益としては、当座預金の貸越手数料、クレジット・カード関連手数料、プライベートバンキング関連および保険関連手数料などがある。貸出は無担保貸出の割合を下げしており、8 割近くをモーゲージが占めている。2009 年は口座数、預金額ともに前年比プラスとなった。2009 年は非利息収益が減少したが、利息収益の増加で補い、営業収益はほぼ横ばいとなった。減損損失が金融危機以降増加しており、2009 年はカードローンを始めとする無担保貸付にかかる減損を 1.7bn 計上し、営業利益は 0.5bn 減少した。RBS は金融危機の際、英国政府により実質国有化され、規模の縮小を迫られている。事業の売却を進めており、リテールにおいても RBS のイングランドとウェールズの支店や NatWest のスコットランド支店を売却することになっている。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Global Banking and Markets		£ mn		
		2009	2008	2007
営業収益		11,009	2,714	3,847
	(前年比)	(+305.6%)	(-29.5%)	
利息収益		2,375	2,326	418
非利息収益		8,634	388	3,429
営業費用		4,482	3,705	2,624
	(経費率)	(40.7%)	(136.5%)	(68.2%)
貸倒関連費用		640	522	66
営業利益		5,709	-1,796	1,024
	(利益率)	(51.9%)	(-66.2%)	(26.6%)

UK Corporate		£ mn		
		2009	2008	2007
營業收益		3,582	3,737	3,479
	(前年比)	(-4.1%)	(+7.4%)	
利息收益		2,292	2,448	2,252
非利息收益		1,290	1,289	1,227
營業費用		1,376	1,487	1,378
	(經費率)	(38.4%)	(39.8%)	(39.6%)
貸倒関連費用		927	319	178
營業利益		1,125	1,781	1,803
	(利益率)	(31.4%)	(47.7%)	(51.8%)

Global Transaction Services		£ mn		
		2009	2008	2007
營業收益		2,487	2,431	1,797
	(前年比)	(+2.3%)	(+35.3%)	
利息收益		912	937	647
非利息收益		1,575	1,494	1,150
營業費用		1,462	1,372	888
	(經費率)	(58.8%)	(56.4%)	(49.4%)
貸倒関連費用		39	54	14
營業利益		973	1,002	895
	(利益率)	(39.1%)	(41.2%)	(49.8%)

Non core		£ mn		
		2009	2008	2007
營業收益		-2,301	-3,032	5,027
	(前年比)	(-24.1%)	(-160.3%)	
利息收益		1,248	1,648	1,041
非利息收益		-3,549	-4,680	3,986
營業費用		2,593	2,840	1,920
	(經費率)	(-112.7%)	(-93.7%)	(38.2%)
貸倒関連費用		9,221	4,936	399
營業利益		-14,557	-11,351	2,147
	(利益率)	(632.6%)	(374.4%)	(42.7%)

## VII-2-2-2. HSBC Holdings (HSBC)

### 概要

HSBCは商業銀行と投資銀行を業務とする金融持株会社である。2009年末における総資産の規模は2,364bn(US\$)で、英国に本拠をおく銀行の中で、RBSに次いで第2位の規模の銀行である。

英国内に1369の店舗網を有する。

流動性の高さや事業の分散が奏功し、金融危機においては公的資金を必要としなかった。

90年代後半から米国での業務を拡大してきたが、現在は新興国の急成長する市場において業務を拡大することを戦略の主軸に据えている。

80以上の国でビジネスを展開し、営業収益におけるヨーロッパ圏外の割合は63%である。

### 沿革

1865年 香港と上海に、香港上海銀行を設立

1959年 The Mercantile Bank of India The British Bank of the Middle East を買収

1992年 イギリスのMidland Bank を買収

1999年 アメリカのRepublic New York Corporation を買収

2002年 メキシコのGrupo Financiero Bital, S.A de CV を買収

2003年 ブラジルのBanco Lloyds TSB S.A. (Banco Múltiplo、Losango Promotora de Vendas) を買収

2006年 パナマのGrupo Banistomo S.A を買収

2008年 フランスの7つの地方銀行の売却を完了

2009年 インドネシアPT Bank Ekonomi Raharja Tbk (200支店) を買収



財務・経営指標推移

\$mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>40,856</b>	<b>42,835</b>	<b>38,119</b>	<b>34,826</b>	<b>31,489</b>
利息・配当収入	62,222	91,573	92,683	76,219	60,249
支払利息	21,366	48,738	54,564	41,393	28,760
<b>非利息収益</b>	<b>31,858</b>	<b>30,300</b>	<b>36,727</b>	<b>30,540</b>	<b>26,148</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	9,863	6,560	9,834	8,222	5,864
その他金融商品損益	3,522	-2,053	2,984	1,626	1,726
保険収益	-1,979	3,961	468	964	1,369
手数料収益	17,664	20,024	22,002	17,182	14,456
その他収益	2,788	1,808	1,439	2,546	2,733
<b>営業収益</b>	<b>72,714</b>	<b>73,135</b>	<b>74,846</b>	<b>65,366</b>	<b>57,637</b>
<b>営業費用</b>	<b>34,395</b>	<b>38,535</b>	<b>39,042</b>	<b>33,553</b>	<b>29,514</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>24,942</b>	<b>24,937</b>	<b>17,242</b>	<b>10,573</b>	<b>7,801</b>
<b>その他損益</b>	<b>235</b>	<b>1,661</b>	<b>1,503</b>	<b>846</b>	<b>644</b>
<b>営業利益</b>	<b>13,612</b>	<b>11,324</b>	<b>20,065</b>	<b>22,086</b>	<b>20,966</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>896,231</b>	<b>932,868</b>	<b>981,548</b>	<b>868,133</b>	<b>740,002</b>
住宅ローン	260,669	243,337	269,068	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	173,537	196,890	231,766	476,146	420,476
商業用ローン	383,090	407,474	400,771	396,582	322,665
その他ローン	104,477	109,298	99,193	8,990	8,218
(-)貸倒引当金	25,542	24,131	19,250	13,585	11,357
<b>金融商品</b>	<b>1,109,080</b>	<b>1,277,868</b>	<b>982,663</b>	<b>678,789</b>	<b>524,028</b>
<b>保険資産</b>	<b>2,069</b>	<b>2,023</b>	<b>1,315</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>顧客預金</b>	<b>1,165,620</b>	<b>1,115,327</b>	<b>1,096,140</b>	<b>896,834</b>	<b>739,419</b>
<b>保険負債</b>	<b>53,707</b>	<b>43,683</b>	<b>42,606</b>	<b>17,670</b>	<b>14,144</b>
<b>株主資本</b>	<b>130,831</b>	<b>95,685</b>	<b>132,935</b>	<b>112,378</b>	<b>96,050</b>
<b>従業員数</b>	<b>302,000</b>	<b>331,458</b>	<b>322,282</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

新興国での銀行買収を進め、事業は拡大基調にある。金融危機時の2008年は個人金融サービスが大きく悪化し大幅減益となったが、貸倒関連費用の増加を吸収し、配当支払を維持している。流動性確保のため、顧客預金の獲得を重要視し、貸出は無理をしない方針であり、顧客預金が堅調に増加している一方で貸出は減少した。預貸率は2009年に77%まで低下し、平均値(97%)を大きく下回っている。

収益構造

預金調達割合は対有利子負債で64%と11行中最も高く、HSBCの調達金利の低減に貢献している。

図2-2-2-1に示すとおり、2009年は、市場金利の低下とローンの減少により、利息収入は29bn減少、支払利息は27bnの低下であったため、利息収益は2bn減少した。貸出は個人向けが法人向けより多く、調達金利も低めであることから、利ざや是比较的

厚く、利息収入に対する利息収益の割合は66%であった（平均値53%）。非利息収益は、市場の回復を受けてトレーディングや金融商品関連の損益は回復した。トレーディング収益は2008年においてもプラスの6.6bnであり、トレーディングでは無理をしてこなかった様子がうかがえる。一方、保険金支払いおよび保険引当金が6bn増加し、保険料収入（10.5bn）と保険金支払いおよび保険引当金（12.5bn）とのネット収益はマイナス2bnとなった。その結果、非利息収益は1.5bnの増加となった。

図 2-2-2-1 HSBC の収入構造

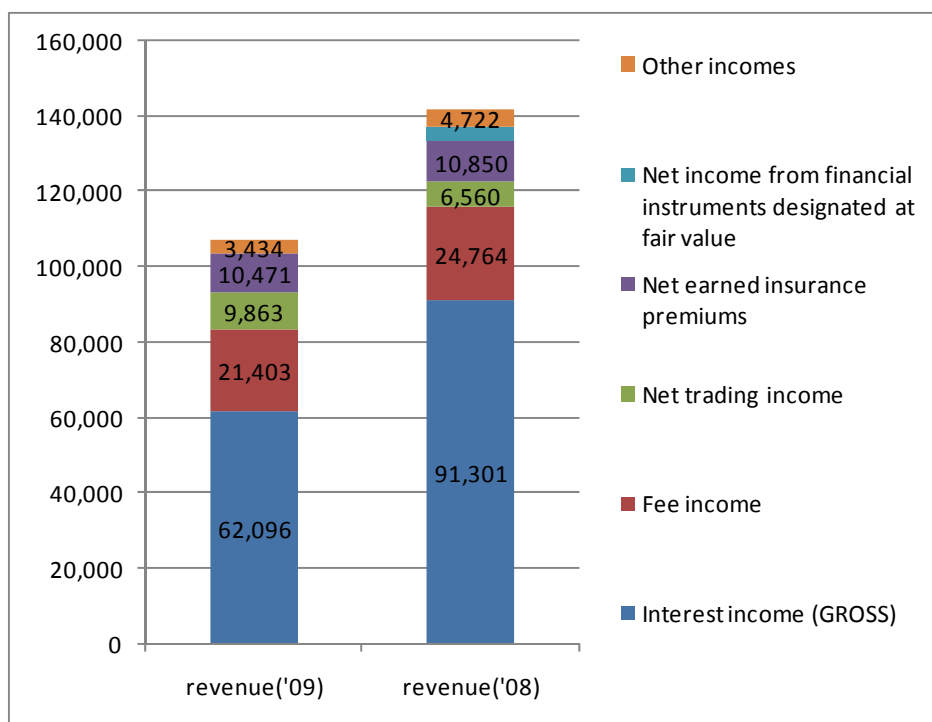
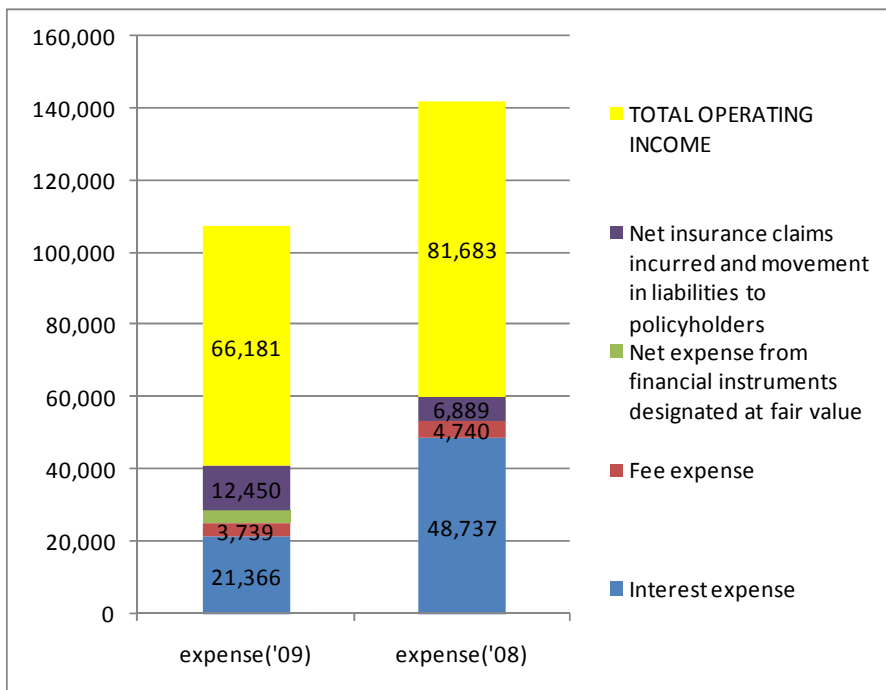
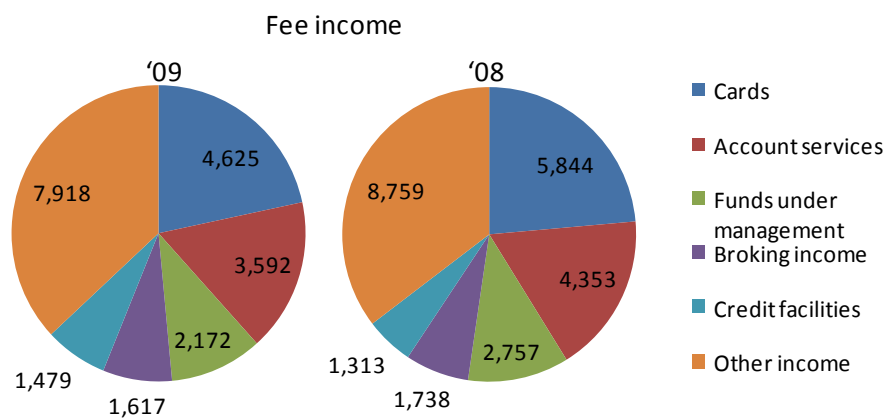


図 2-2-2-2 HSBC の費用構造



収入の内訳のうち、Fee income をさらに分解すると以下のとおりである。

図 2-2-2-3 HSBC の手数料収入の内訳



2009年に最も収入の多かったのはカード収入で、次に Account services (銀行手数料)、Funds under management (投資顧問) が続く。この順番は 2008 年と変わっていない。フィーは全般に減少し Fee income 全体では 3bn 減少したが、構成比に大きな変化はなく底堅さが感じられる。

1人当たりの人件費の低さも手伝い、経費率は 47% で 11 行中最も低かった。25bn の貸

倒関連費用をこなし、営業利益を 14bn 計上した。

### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントは、パーソナル・ファイナンシャル・サービス、コマーシャル・バンキング、グローバル・バンキング・アンド・マーケッツ、プライベート・バンキングの4つに分類されている。

各セグメントの内容は以下のとおり。

#### □ Personal Financial Services

個人顧客に対する商業銀行部門なので、消費者金融（カード）、住宅（モーゲージ）の証券化が平時であれば柱になる部門であろう。個人向けバンキング、消費者金融、資産管理のニーズに合わせた幅広い商品およびサービスを提供。個人向けバンキングには主に、当座預金、貯蓄預金、個人向けローン、住宅ローン、カード、資産運用計画、保険、国内外の決済サービスがある

#### □ Commercial Banking

中小規模法人に対する商業銀行部門なので、それほど収益性が高くないはずである。金融サービス、決済、キャッシュマネジメント、国債貿易金融、トレジャリーおよびキャピタル・マーケット商品、カード、保険、ウェルス・マネジメント、と投資銀行業務を含む

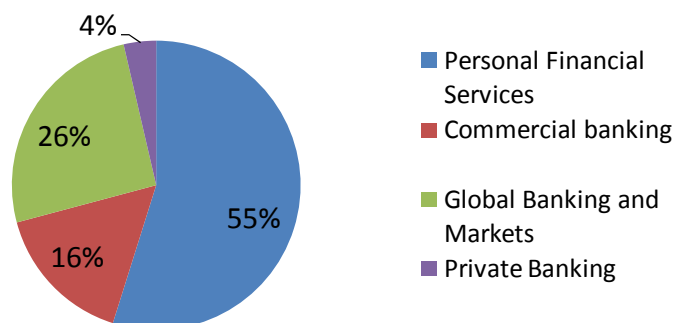
#### □ Global Banking and Markets

世界中の主要な政府、企業および機関投資家に対して、顧客のニーズに応じた金融ソリューションを提供している。投資銀行業務、金融ソリューション（クレジット、金利、為替、マネーマーケットや証券関連のサービス）、グローバルアセットマネジメントサービス、プリンシパルインベストメントなど幅広いサービスを提供

#### □ Private Banking

個人の富裕層向けに銀行業務、投資や資産運用に関する助言等幅広いサービスを提供

図 2-2-2-4 HSBC の営業収益の内訳



## 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして営業収益の最も大きい Personal Financial Services をとりあげる。

Personal Financial Services		\$mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	46,986	47,963	51,386	
(前年比)	(-2.0%)	(-6.7%)		
利息収益	25,107	29,419	29,069	
非利息収益	21,879	18,544	22,317	
保険金支払	11,571	6,474	8,147	
貸倒関連費用	19,902	21,220	16,172	
営業費用	18,292	31,704	21,757	
(経費率)	(38.9%)	(66.1%)	(42.3%)	
営業利益	-2,779	-11,435	5,310	
(利益率)	(-5.9%)	(-23.8%)	(10.3%)	

Personal Financial Services は、預金、住宅ローン、カード、消費者金融、保険、ウェルスマネジメントなど、個人向けに幅広いサービスを提供している。ヨーロッパ、アジア、中東、北米、ラテンアメリカと広く展開しているが、香港での利益が大きく、安定感もある。消費者金融の利ざやは厚いが、貸倒コストが上昇したまま高止まっており、特に北米の個人向け金融サービスの悪化で当部門は赤字が続いた。これにより、北米で個人向け貸付業務を行っている全ての支店を 2009 年始めに閉鎖した。北米では、住宅ローン、消費者金融から撤退し、クレジットカード事業に焦点をあてていくものと考えられる。また、インドとインドネシアの消費者金融から撤退、メキシコ、ブラジルにおいても消費者金融の支店の数を削減しており、ハイリスクな貸出を縮小しつつある。

2009 年は、利ざや率の圧縮と北米を始めとする貸出残高の減少により利息収益は 4bn 減少した。また、北米において消費活動の低迷に伴いカード手数料が減少し、手数料収入が 2bn 減少した。金融商品損益は前年の 3bn の損失から 2bn の利益に転じた。

Personal Financial Services では、世界に広がる拠点網をいかして、リレーションシップマネジメントとウェルスマネジメントサービスに注力することを戦略にかかげている。高齢化が進むにつれウェルス・マネジメント商品に対する需要が増大するとして、資産管理、特に富裕層向けを強化している。市場としては大中華圏（中国、香港、台湾）を重視している。

Personal Financial Services 部門の 2008 年の大幅赤字は北米事業の不振によるもので、営業費用に北米の個人金融サービス事業の営業権減損 10.6bn を含んでいる。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Commercial Banking		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		13,695	15,652	14,341
	(前年比)	(-12.5%)	(+9.1%)	
利息収益		7,883	9,494	9,055
非利息収益		5,812	6,158	5,286
貸倒関連費用		3,282	2,173	1,007
営業費用		5,963	6,581	6,252
	(経費率)	(43.5%)	(42.0%)	(43.6%)
営業利益		3,608	6,563	6,691
	(利益率)	(26.3%)	(41.9%)	(46.7%)

Global Banking and Markets		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		21,854	13,597	15,280
	(前年比)	(+60.7%)	(-11.0%)	
利息収益		8,610	8,541	4,430
非利息収益		13,244	5,056	10,850
貸倒関連費用		3,168	1,471	38
営業費用		8,537	9,092	9,358
	(経費率)	(39.1%)	(66.9%)	(61.2%)
営業利益		10,115	2,955	5,814
	(利益率)	(46.3%)	(21.7%)	(38.0%)

Private Banking		\$mn		
		2009	2008	2007
営業収益		3,112	3,631	3,548
	(前年比)	(-14.3%)	(+2.3%)	
利息収益		1,474	1,612	1,216
非利息収益		1,638	2,019	2,332
貸倒関連費用		128	68	14
営業費用		1,884	2,116	2,025
	(経費率)	(60.5%)	(58.3%)	(57.1%)
営業利益		1,100	1,447	1,509
	(利益率)	(35.3%)	(39.9%)	(42.5%)

### VII-2-2-3. Barclays plc (BARC)

#### 概要

BARC は商業銀行と投資銀行を業務とする金融持株会社である。2009 年末における総資産の規模は 1,379bn で英国に本拠をおく銀行グループの中では、RBS、HSBC に続く第 3 位の規模である。

イギリス国内に 1700 の支店を有する。

50 以上の国でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は 56%である。

#### 沿革

1690 年 ロンドンで設立

1917 年 名称を Barclays Bank Limited に変更

1966 年 イギリス最初のクレジットカード Barclays Card を発行

1967 年 世界最初の ATM の設置

2000 年 不動産銀行 Woolwich plc の買収

2005 年 南アフリカの Absa Bank を買収

2008 年 ロシアの Expobank を買収。

Lehman Brothers の北米投資銀行および資本市場事業を合併

2009 年 インドネシアの PT Akita を買収、また資産運用部門の Barclays Global Investors を BlackRock Inc に売却

財務・経営指標推移

	£mn				
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>11,924</b>	<b>11,665</b>	<b>9,636</b>	<b>9,158</b>	<b>8,097</b>
利息・配当収入	21,242	28,206	25,334	21,820	17,254
支払利息	9,318	16,541	15,698	12,662	9,157
<b>非利息収益</b>	<b>17,770</b>	<b>7,847</b>	<b>12,706</b>	<b>12,437</b>	<b>9,236</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	8,821	-324	3,438	3,807	2,648
その他金融商品損益	50	484	853	754	509
保険収益	341	853	519	485	227
手数料収益	8,418	6,491	7,708	7,177	5,705
その他収益	140	343	188	214	147
<b>営業収益</b>	<b>29,694</b>	<b>19,512</b>	<b>22,342</b>	<b>21,595</b>	<b>17,333</b>
<b>営業費用</b>	<b>16,715</b>	<b>13,391</b>	<b>13,466</b>	<b>13,106</b>	<b>10,524</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>7,358</b>	<b>4,913</b>	<b>2,306</b>	<b>2,074</b>	<b>1,574</b>
<b>その他損益</b>	<b>-679</b>	<b>-492</b>	<b>-447</b>	<b>-34</b>	<b>45</b>
<b>営業利益</b>	<b>4,942</b>	<b>716</b>	<b>6,123</b>	<b>6,381</b>	<b>5,280</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>420,224</b>	<b>461,815</b>	<b>345,398</b>	<b>282,300</b>	<b>268,896</b>
住宅ローン	212,849	135,384	106,751	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	53,087	46,423	130,012	125,072
商業用ローン	218,110	274,566	193,957	153,193	145,552
その他ローン	n.a.	5,301	2,036	2,426	1,718
(-)貸倒引当金	10,735	6,523	3,769	3,331	3,446
<b>金融商品</b>	<b>666,375</b>	<b>1,290,298</b>	<b>541,857</b>	<b>399,950</b>	<b>359,493</b>
<b>保険資産</b>	<b>1,257</b>	<b>66,657</b>	<b>90,851</b>	<b>82,798</b>	<b>83,193</b>
<b>顧客預金</b>	<b>322,429</b>	<b>335,505</b>	<b>294,987</b>	<b>313,877</b>	<b>292,923</b>
<b>保険負債</b>	<b>3,819</b>	<b>71,335</b>	<b>96,542</b>	<b>88,515</b>	<b>88,968</b>
<b>株主資本</b>	<b>49,628</b>	<b>35,284</b>	<b>25,240</b>	<b>27,390</b>	<b>24,430</b>
<b>従業員数</b>	<b>144,200</b>	<b>156,300</b>	<b>134,900</b>	<b>118,600</b>	<b>92,800</b>

アフリカ、ロシア、北米、アジアと買収を進め、規模は拡大していたが、金融危機により貸倒関連費用が上昇している。規模の縮小を進めており、世界の主要市場でETFを提供するなど存在感のあった資産運用部門の Barclays Global Investors は比較的安定した収益を生んでいたが、2009年に同部門を売却した。

収益構造

図 2-2-3-1 に示すとおり、ローン残高は減少したものの、調達コストの低下が大きく、利息収益は 2008 年比微増であった。非利息収益が、プリンシパル投資を始め全般に増加した。営業収益は前年比 10bn 増加した。



図 2-2-3-1 BARC の収入構造

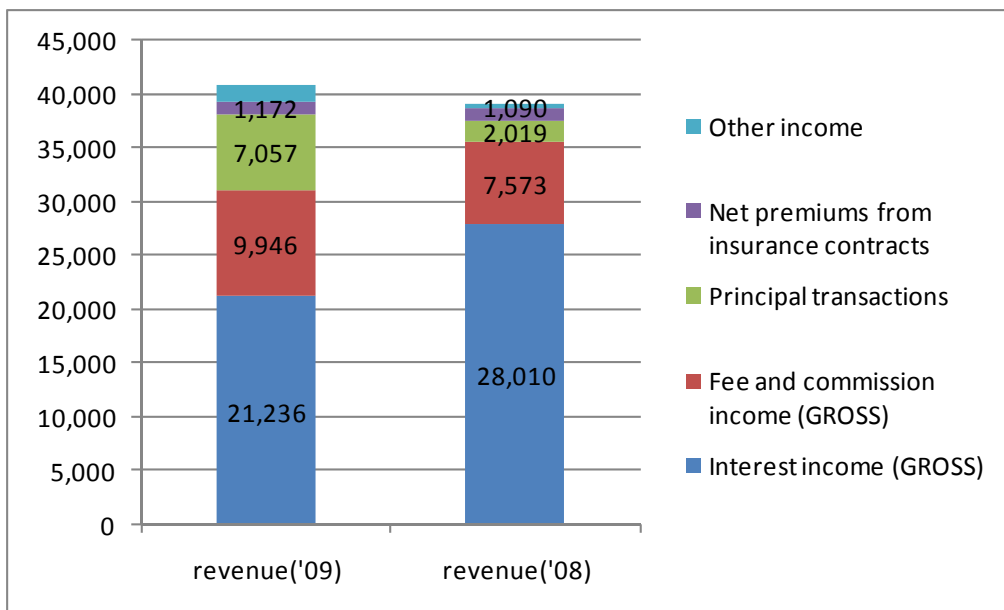
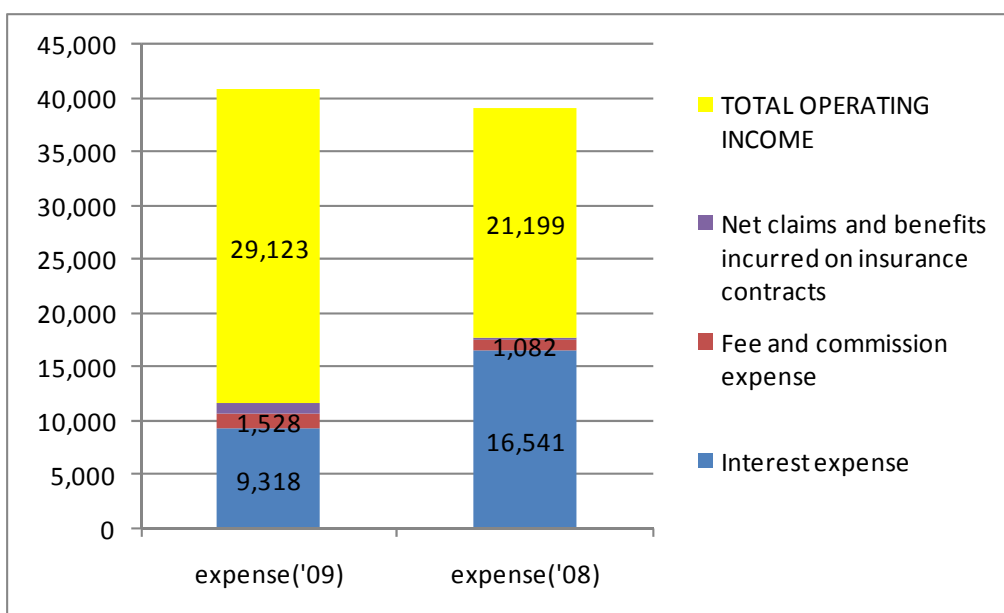
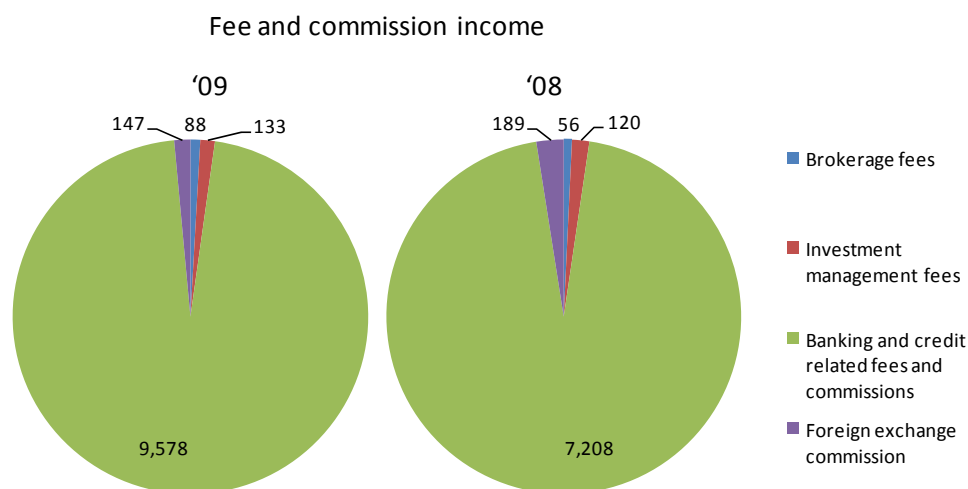


図 2-2-3-2 BARC の費用構造



収入の内訳のうち、Fee and commission income の内訳は以下のとおりである。

図 2-2-3-3 BARC の手数料収入の内訳



最も収入の大きかったのはバンキングとクレジットに関連する手数料収益であり、前年比 2bn 増加した。リーマンの北米事業を買収した効果もあって、投資銀行部門の Barclays Capital において株式関連の取引と、株式および債券の引受業務、アドバイザー業務などの手数料が伸長した。リテール、法人向け、カード、資産運用などそれぞれの部門でも每期安定した手数料収益を生んでいる。

2009 年はトレーディング収益が前年比 9bn 増加し、貸倒関連費用の増加および営業費用の増加を吸収した。営業費用の増加の主な要因は、2008 年第 4 四半期のリーマンの北米事業買収である。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントを UK Retail Banking、Barclays Commercial Bank、Barclaycard、Barclays Capital、Barclays Global Investors、Barclays Wealth、GRCB(Global Retail and Commercial Banking)-Western Europe、GRCB-Emerging Markets、GRCB-Absa (南アフリカ) の 9 つに分類している。

各セグメントの内容は以下のとおりである。

#### □ UK Retail Banking

UK Retail Banking は、Personal Customers、Home Finance、Local Business、Consumer Lending および Barclays Financial Planning の各事業で構成され、個人及び地域の法人顧客に広範な商品および金融サービスを提供している。Personal Customers および Home Finance 事業では、当座預金口座および貯蓄商品、Woolwich ブランドのモー

ゲージおよび一般保険を提供している。Consumer Lending 事業では、無担保貸付および保証商品を提供し、Barclays Financial Planning 事業では、投資アドバイスおよび関連商品を提供している。Local Business 事業では、送金を含む中小企業向けバンキング・サービスを提供している。

#### □ Barclays Commercial Bank

Barclays Commercial Bank は、年間売上高1百万ポンドを超える組織を対象にバンキング・サービスを提供している。スペシャリスト・アセット・ファイナンスおよびリーシング・ファシリティを含むバンキング商品、サポート、総合的なソリューションを提供している。

#### □ Barclaycard

Barclaycard は、クレジットカードおよび消費者貸付事業を数々のブランドで展開するとともに、小売業者および加盟店へのカード支払いの処理、法人顧客および英国政府へのクレジットカード等の発行も取り扱う。英国外においては米国、ドイツ、南アフリカおよびスカンジナビア地域でクレジットカード事業を展開している。

#### □ Barclays Capital

Barclays の投資銀行部門で、大規模法人顧客、機関投資家および政府顧客向けに資金調達およびリスク管理需要に対応するソリューションを提供している。戦略的アドバイザーおよびM&A から株式および債券発行による資金調達ならびに法人貸付、為替、金利、エクイティおよびコモディティに関連するリスク管理までカバーする。グローバル・マーケット（コモディティ、クレジット商品、エクイティ、為替、金利商品を含む）、インベストメント・バンキング（法人向けアドバイザー、M&A、株式および債券発行による資金調達ならびに法人貸付を含む）、プライベート・エクイティおよびプリンシパル・インベストメントの3つの主要分野で構成される。

#### □ Barclays Global Investors

当事業の大多数は、2009年12月1日にブラックロック・インクに売却され、非継続事業である。

#### □ Barclays Wealth

インターナショナル及びプライベート・バイキング、信託銀行、投資運用及び仲介業務を提供している。

#### □ GRCB(Global Retail and Commercial Banking)-Western Europe

スペイン、イタリア、ポルトガル、フランス及びロシアが含まれる。リテール・モーゲージ、当座及び普通預金口座、商業貸付、無担保貸付、クレジットカード、投資、保険商品など取り扱う。

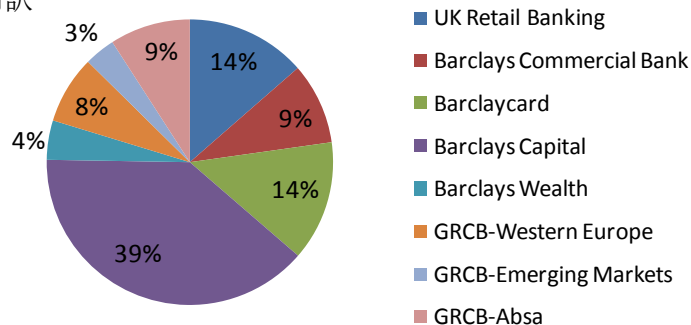
#### □ GRCB-Emerging Markets

エジプト、ケニアなど主にアフリカを中心にリテール、コマーシャル・バンキング事業を展開している。

□ GRCB-Absa (南アフリカ)

当座及び普通預金口座、モーゲージ、割賦金融、クレジットカード、保険商品、資産運用サービスを提供している。

図 2-2-3-4 BARC の営業収益の内訳



営業収益が最も大きいセグメントは Barclays Capital である。次に Barclaycard、UK Retail Banking が続く。

主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

グループ全体の従業員の 21% (30400 人) が所属し、営業収益の 14%を生む UK Retail Banking を主要なビジネスセグメントとしてとりあげる。

UK Retail Banking		£ mn		
	2009	2008	2007	
営業収益	4,053	4,517	4,340	
(前年比)	(-10.3%)	(+4.1%)		
利息収益	2,624	2,996	2,858	
非利息収益	1,429	1,521	1,482	
貸倒関連費用	936	602	559	
営業費用	2,440	2,519	2,470	
(経費率)	(60.2%)	(55.8%)	(56.9%)	
営業利益	609	1,361	1,268	
(利益率)	(15.0%)	(30.1%)	(29.2%)	

UK Retail Banking は、1700 支店を通じ、個人や小規模ビジネス向けに預金口座、貸付、住宅ローン (Woolwich ブランド)、保険、投資商品等幅広く提供している。顧客向け貸出 (99bn) のうちモーゲージ (88bn) の占める割合は 9 割近い。モーゲージは増加基調にあり、残高は前年より 5bn 増加した。貸出残高は順調に伸びているものの、当セグメントの利ざやが薄くかつ低下基調にある。非利息収益はモーゲージにかかる申込手数料や償還手数料が多く、比較的安定している。貸倒関連費用は、モーゲージにかかるものは 26mn と低いが、消費者金融にかかるものが前年より 0.2bn 増加し 0.6bn

であった。

UK Retail Banking はその他の部門の専門的サービスを提供する入口としても、ますます重要な存在になるであろう。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Barclays Commercial Bank		£ mn		
		2009	2008	2007
営業収益		2,753	2,745	2,564
	(前年比)	(+0.3%)	(+7.1%)	
利息収益		1,741	1,757	1,747
非利息収益		1,012	988	817
貸倒関連費用		974	414	292
営業費用		1,030	1,063	929
	(経費率)	(37.4%)	(38.7%)	(36.2%)
営業利益		749	1,268	1,343
	(利益率)	(27.2%)	(46.2%)	(52.4%)

Barclaycard		£ mn		
		2009	2008	2007
営業収益		4,062	3,230	2,543
	(前年比)	(+25.8%)	(+27.0%)	
利息収益		2,723	1,786	1,374
非利息収益		1,339	1,444	1,169
貸倒関連費用		1,798	1,097	827
営業費用		1,494	1,422	1,093
	(経費率)	(36.8%)	(44.0%)	(43.0%)
営業利益		750	700	610
	(利益率)	(18.5%)	(21.7%)	(24.0%)

Barclays Capital		£ mn		
		2009	2008	2007
営業収益		11,625	5,231	7,119
	(前年比)	(+122.2%)	(-26.5%)	
利息収益		1,598	1,724	1,179
非利息収益		10,027	3,507	5,940
貸倒関連費用		2,591	2,423	846
営業費用		6,592	3,774	3,973
	(経費率)	(56.7%)	(72.1%)	(55.8%)
営業利益		2,442	-966	2,300
	(利益率)	(21.0%)	(-18.5%)	(32.3%)

### VII-2-3 フランスの大手金融コングロマリット

フランスを代表する大手金融コングロマリットとして BNP Paribas、Societe Generale 及び Crédit Agricole について、金融機関の概要、沿革及び過去 5 年の財務内容と経営指標の推移、並びに主要なビジネス領域の収益構造を整理した。

(フランスの 3 行に関して、金額の通貨は特に記載がなければユーロである)

#### VII-2-3-1. BNP Paribas (BNP)

##### 概要

BNP は、商業銀行と投資銀行を業務とする。2009 年末における総資産の規模は 2,057bn でフランス最大の銀行グループである。

フランス国内に約 2000、海外に約 4000 の支店を有する。

世界 80 か国以上でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は 66%である。

BNP の主な市場は、フランス、イタリア、ベルギー、ルクセンブルグであり、米国、ポーランド、トルコ、ウクライナ、北アフリカでも重要なリテールオペレーションを展開している。

##### 沿革

1966 年 Banque Nationale pour le Commerce (BNCI : 国立商工業銀行)、Conservatoire National d'Escompte de Paris (CNEP : 国立パリ割引銀行)が統合により BNP が誕生

1968 年 Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas の設立

1982 年 フランス全銀行の国営化に伴う BNP と Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas の国営化。Compagnie Financière de Paribas を商号変更

1987 年 Compagnie Financière de Paribas の民営化

1993 年 BNP の民営化

1998 年 Compagnie Financière de Paribas、Banque Paribas および Compagnie Bancaire を合併、Paribas の設立

2000 年 BNP と Paribas の合併し、BNP Paribas に商号変更

2006 年 イタリア BNL を買収

2009 年 Fortis Bank および BGL (Banque General du Luxembourg)を統合

財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>21,509</b>	<b>14,136</b>	<b>10,342</b>	<b>9,576</b>	<b>9,745</b>
利息・配当収入	46,948	59,476	59,775	45,034	34,099
支払利息	25,439	45,340	49,433	35,458	24,354
<b>非利息収益</b>	<b>19,075</b>	<b>12,496</b>	<b>19,537</b>	<b>18,080</b>	<b>11,725</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	9,143	-10,978	6,555	7,113	3,483
その他金融商品損益	-2,717	12,753	2,003	1,088	686
保険収益	3,081	3,130	2,876	2,299	1,758
手数料収益	7,467	5,859	6,322	6,104	4,547
その他収益	2,101	1,732	1,781	1,476	1,251
<b>営業収益</b>	<b>40,584</b>	<b>26,632</b>	<b>29,879</b>	<b>27,656</b>	<b>21,470</b>
<b>営業費用</b>	<b>23,340</b>	<b>18,400</b>	<b>18,764</b>	<b>17,065</b>	13,369
<b>貸倒関連費用</b>	<b>7,818</b>	<b>3,783</b>	<b>1,472</b>	<b>810</b>	<b>540</b>
<b>その他損益</b>	<b>-551</b>	<b>-1,969</b>	<b>-253</b>	<b>27</b>	<b>-70</b>
<b>営業利益</b>	<b>8,875</b>	<b>2,480</b>	<b>9,390</b>	<b>9,808</b>	<b>7,491</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>678,766</b>	<b>494,401</b>	<b>445,103</b>	<b>393,133</b>	<b>301,196</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	704,135	508,699	457,602	406,658	311,655
(-)貸倒引当金	25,369	14,298	12,499	13,525	10,459
<b>金融商品</b>	<b>1,073,945</b>	<b>1,344,270</b>	<b>1,064,595</b>	<b>862,321</b>	<b>813,586</b>
<b>保険資産</b>	<b>0</b>	<b>531</b>	<b>2,554</b>	<b>2,414</b>	<b>2,283</b>
<b>顧客預金</b>	<b>604,903</b>	<b>413,955</b>	<b>346,704</b>	<b>298,652</b>	<b>247,494</b>
<b>保険負債</b>	<b>101,555</b>	<b>86,514</b>	<b>93,320</b>	<b>87,044</b>	<b>76,523</b>
<b>株主資本</b>	<b>70,060</b>	<b>46,199</b>	<b>50,358</b>	<b>47,311</b>	<b>39,821</b>
<b>従業員数</b>	<b>41,119</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>支店数</b>	<b>6,000</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

2009年にFortis BankとBGLを買収し、業容が拡大している。

収益構造

2009年はFortis BankとBGLの買収により、顧客預金と顧客向け貸出は増加している。図2-3-1-1に示すとおり、2009年は市場金利の低下により利息収入が前年との比較で7.6bn低下、調達費用がそれ以上の幅(12.3bn)で低下し、利息収益は7bnの増加となった。非利息収益は、トレーディングを含む金融商品損益が前年の2bnから2009年は6bnに改善、Commission incomeからCommission expenseを差し引いた手数料収益が1.5bn増加し、非利息収益全体で7bn増加した。その他収入(Income from other activities)には保険料収益21.1bnが含まれており、その他収入の増加額の8bnのうちの7bnは保険料収益の貢献であった。リテールバンキングの販売力を保険販売にうまくいかしているようである。一方で保険金支払いおよび保険引当金も増加したため、

ネットの保険収益は横ばいとなった。

図 2-3-1-1 BNP の収入構造

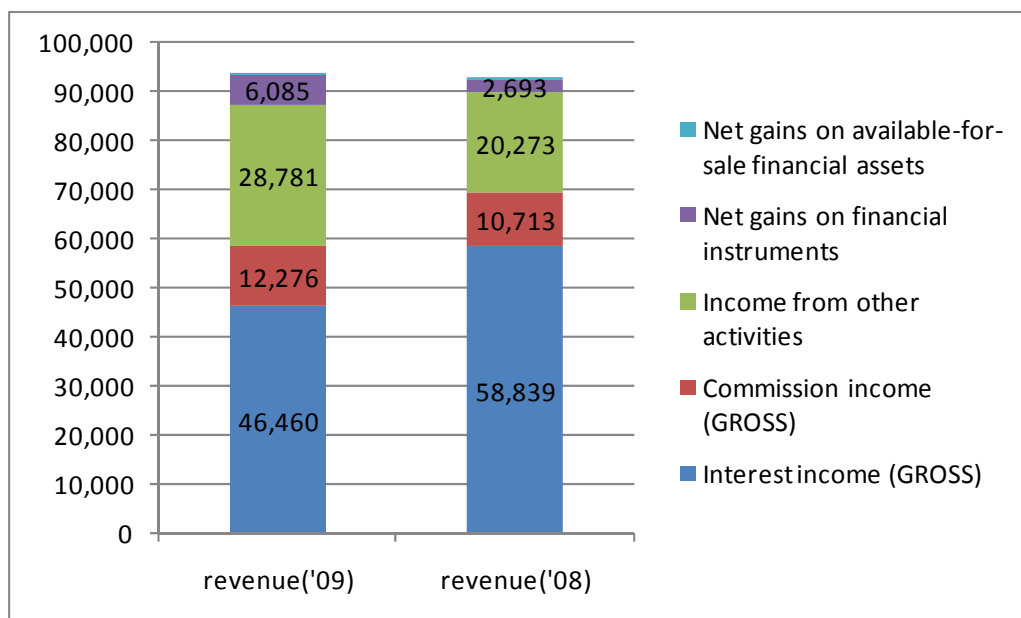
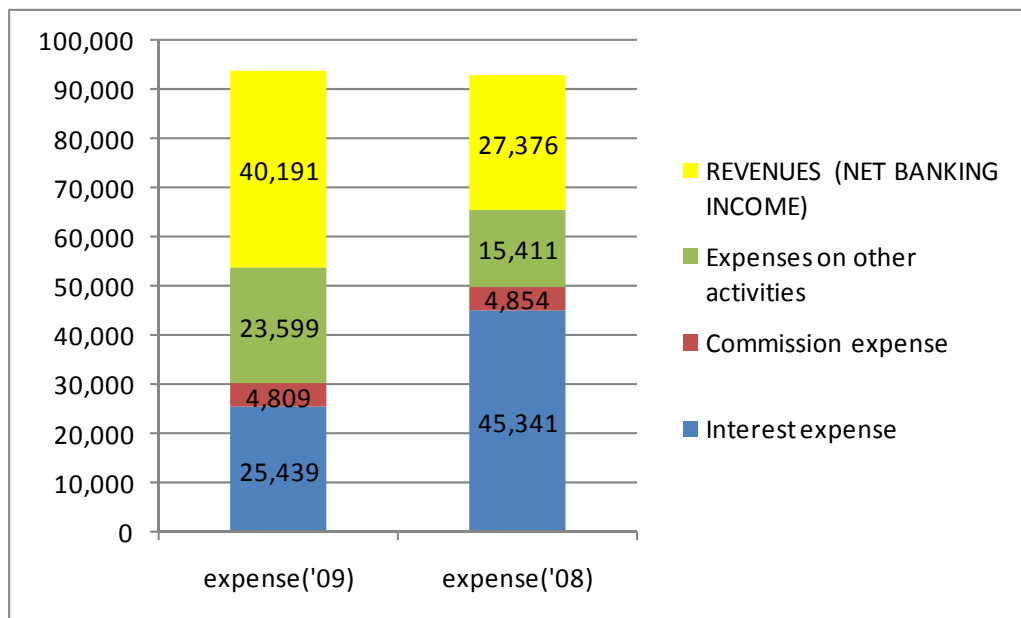


図 2-3-1-2 BNP の費用構造

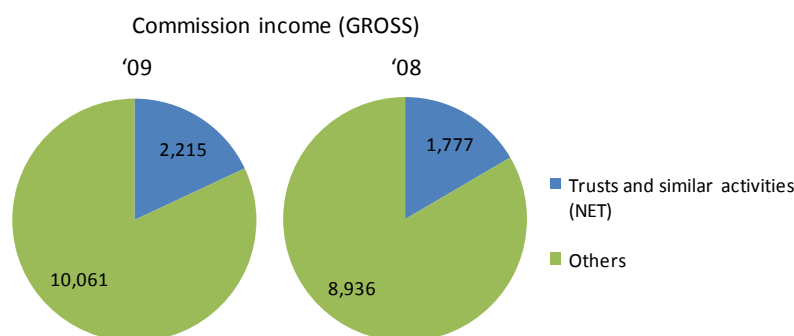


収入の内訳のうち Commission income (GROSS)の内訳 (図 2-3-1-3) については信託関連 (Trusts and similar activities) のネットの数字がわかるだけであるが、グロスでも Commission income の大きな部分を占める手数料収入であろう。顧客、信託、年金などの機関の代理で保有している資産にかかるものである。市場環境の好転もあり



着実に収益に貢献している。

図 2-3-1-3 BNP の手数料収入の内訳



金融危機後の貸倒関連費用が 2009 年に向けて急増しているが、貸出残高は個人向けよりも法人向けの方が多く、2009 年のローン残高に対する引当繰入割合は 1.3%で平均値 (2.5%) を下回っており、利息収益の増加で十分カバーされている。営業利益は 9bn に回復した。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントは、リテール・バンキング、資産運用および証券管理、コーポレートバンキングおよび投資銀行、BNP パリバ・フォルティスの 4 つに分類されている。

各セグメントの内容は以下のとおりである。

#### □ Retail Banking

フランス国内のリテール・バンキング業務、イタリアのリテール・バンキング業務 (BNL バンカ・コメルシアレ) およびリテール金融サービス業務から成り、個人にクレジット・ソリューションを提供するパーソナル・ファイナンスならびに法人に信用およびその他のサービスを提供するエクイップメント・ソリューションの 2 つの業務部門に区分される。また、米国 (バンクウェスト) および新興市場におけるリテール・バンキング業務を含む

#### □ Asset Management and Services

プライベート・バンキング、当グループの資産運用業務を全て行うインベストメント・パートナーズ、個人に金融アドバイスおよび投資サービスを提供するパーソナル・インベスターズ、運用会社、金融機関およびその他の企業への証券サービス、ならびに保険および不動産サービスを含む

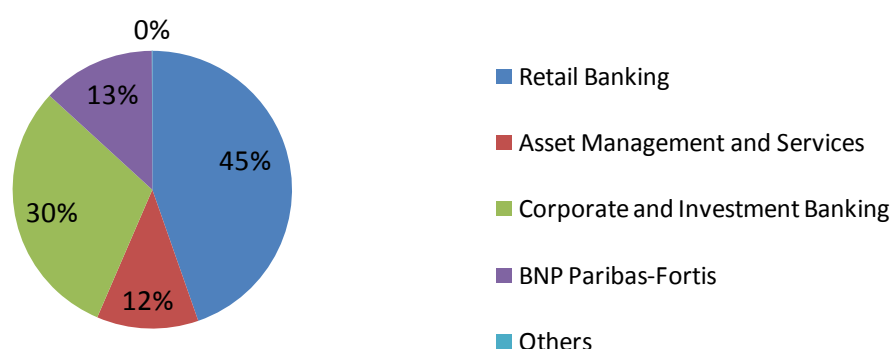
#### □ Corporate and Investment Banking

アドバイザーおよびキャピタル・マーケット（株式および株式デリバティブ、フィクスト・インカムおよび外国為替、コーポレート・ファイナンス）ならびにファイナンス（スペシャライズドおよびストラクチャード・ファイナンス）業務を含む

#### □ BNP Paribas-Fortis

ベルギーおよびルクセンブルクでのリテールバンキング。上述の3つのセグメントの業務と重複している

図 2-3-1-4 BNP の営業収益の内訳



Corporate and Investment Banking 部門は前年の赤字から大幅な黒字へと劇的な回復をみせたが、収益のぶれが大きい部門であり、安定収益は期待しにくい。一方で、Retail Banking 部門は、利益水準としては好調時の Corporate and Investment Banking 部門に比べ高くはないにせよ、安定した推移をたどっている。

#### 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして、営業収益が最大（全体の 45%）で、資産が全体の約 2 割に相当し、比較的安定した収益を生んでいる Retail Banking 部門を取り上げる。

Retail Banking	€mn	
	2009	2008
営業収益	17,960	17,274
(前年比)	(+4.0%)	
営業費用	10,701	10,638
(経費率)	(59.6%)	(61.6%)
貸倒関連費用	5,169	2,992
営業利益	2,090	3,644
(利益率)	(11.6%)	(21.1%)

Retail Banking 部門には、フランス国内リテール (French Retail Banking)、海外におけるリテールが 3 グループ (BNL banca commerciale(イタリア)、BancWest(アメリカ)、Emerging Markets Retail Banking (新興市場における Retail Banking 業務))、パーソナル・ファイナンス (欧州における消費者金融や抵当貸付)、法人向けの金融サービスを提供するエクイップメント・ソリューションがある。

French Retail Banking		€mn
	2009	2008
営業収益	6,091	5,943
(前年比)	(+2.5%)	
利息収益	3,485	3,292
非利息収益	2,606	2,651
営業費用	4,036	3,983
(経費率)	(66.3%)	(67.0%)
貸倒関連費用	452	203
営業利益	1,603	1,757
(利益率)	(26.3%)	(29.6%)

フランス国内リテール (French Retail Banking) は、フランス国内の支店を通じ、個人および法人に預金、貸出、住宅ローン、保険ほか各種サービスを提供している。Retail Banking 部門に占める割合は、営業収益が約 3 分の 1、営業利益が 77%である。利息収益、非利息収益ともに安定的に推移しており、金融危機では地域に根付いたリテール銀行の強みを発揮し収益はそれほど落ち込むこともなく、貸倒関連費用の増加も吸収し、利益を確保した。

2009 年は、個人向け融資、法人向け融資ともに残高を増やした。重点的な取り組み内容として、インターネット支店を強化し、新たなオンライン・サービスや携帯電話向けサービスを導入すること、損害保険商品の販売を強化することをあげている。

BNP はフランス国外に 4000 近くの支店を有し、Retail Banking 業務を 52 개국で展開する。海外におけるリテールは BNL banca commerciale(イタリア)、BancWest(アメリカ)、Emerging Markets Retail Banking の 3 グループに分けられている。BNL banca commerciale はイタリアにおいて 6 番目の規模 (総資産) を有す。モーゲージでは 7% のシェアを獲得するなど、イタリアにおけるリテールバンキングの貸出市場で一定の存在感がある。BancWest は北米 19 州で 752 支店を有し、預金量はアメリカ西部における商業銀行として 7 番目である。エマージングマーケットでは、地中海沿岸地方での展開に注力しており、同エリアには 2300 近くの支店を有する。BNP は、焦点をあてる優先地域として、トルコ、地中海、ポーランドを軸とする中央および東ヨーロッパの 3 つの地域をあげている。いずれのグループも営業収益は堅調で、3 グループ合計で 6.7bn、営業利益は同 0.2bn である。貸倒関連費用が急増しており、ウクライナに

における引当金と湾岸地域におけるローンの減損費用が主要因である。これにより 2009 年は BancWest(アメリカ)および Emerging Markets Retail Banking が赤字に転落し、BNL banca commerciale(イタリア)の利益でカバーした。

パーソナル・ファイナンスおよびエクイップメント・ソリューションは、合計で営業収益は 5.4bn、営業利益は 0.5bn であり、どちらも比較的安定した収益を計上している。パーソナル・ファイナンスではモーゲージと消費者金融を提供しており、貸倒関連費用は前年より 0.7bn 上昇したが、利益は確保しており、無理な貸出はそれほど行っていないようである。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Corporate and Investment Banking		€mn	
	2009	2008	
営業収益	12,194	4,973	
(前年比)	(+145.2%)		
営業費用	5,453	3,711	
(経費率)	(44.7%)	(74.6%)	
貸倒関連費用	2,295	2,477	
営業利益	4,446	-1,215	
(利益率)	(36.5%)	(-24.4%)	

Asset Management and Services		€mn	
	2009	2008	
営業収益	4,768	4,935	
(前年比)	(-3.4%)		
営業費用	3,400	3,423	
(経費率)	(71.3%)	(69.4%)	
貸倒関連費用	27	207	
営業利益	1,341	1,305	
(利益率)	(28.1%)	(26.4%)	

## VII-2-3-2. Societe Generale (SG)

### 概要

SGは商業銀行と投資銀行を業務とする。2009年末における総資産の規模は1,024bnでフランス銀行グループではBNP Paribas、Crédit Agricole、BPCEグループに続く4番目である。

フランス国内に約3000の支店（Crédit du Nordの支店を含む）を有する。

85の国と地域でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は57%である。

### 沿革

1864年 公募により設立

1945年 国有化され、以降戦後復興の融資を積極的に展開

1966年 民営化

1982年 第2次国有化

1987年 再び民営化

1997年 Crédit du Nord 買収（これにより地方銀行ネットワークを獲得）

財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>11,964</b>	<b>8,414</b>	<b>2,902</b>	<b>3,405</b>	<b>4,707</b>
利息・配当収入	30,874	40,654	38,493	30,349	21,363
支払利息	18,910	32,240	35,591	26,944	16,656
<b>非利息収益</b>	<b>10,486</b>	<b>12,749</b>	<b>17,850</b>	<b>18,517</b>	<b>14,337</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	1,656	4,589	9,590	10,539	6,796
その他金融商品損益	11	-522	-509	-50	575
保険収益	542	527	755	694	484
手数料収益	7,812	7,415	7,528	6,853	6,076
その他収益	465	740	486	481	406
<b>営業収益</b>	<b>22,450</b>	<b>21,163</b>	<b>20,752</b>	<b>21,922</b>	<b>19,044</b>
<b>営業費用</b>	<b>15,766</b>	<b>15,528</b>	<b>14,305</b>	<b>13,703</b>	<b>12,156</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>4,450</b>	<b>2,460</b>	<b>905</b>	<b>679</b>	<b>448</b>
<b>その他損益</b>	<b>-1,398</b>	<b>-195</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>836</b>	<b>2,980</b>	<b>5,542</b>	<b>7,540</b>	<b>6,440</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>373,399</b>	<b>383,125</b>	<b>332,211</b>	<b>288,574</b>	<b>249,558</b>
住宅ローン	89,204	85,810	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	31,187	32,307	101,648	87,645	72,384
商業用ローン	144,265	140,240	118,441	100,704	88,478
その他ローン	121,365	133,976	119,455	107,521	96,026
(-)貸倒引当金	12,622	9,208	7,333	7,296	7,330
<b>金融商品</b>	<b>500,274</b>	<b>578,741</b>	<b>583,847</b>	<b>537,734</b>	<b>491,648</b>
<b>保険資産</b>	<b>320</b>	<b>3,024</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>顧客預金</b>	<b>300,054</b>	<b>282,514</b>	<b>270,612</b>	<b>267,383</b>	<b>222,506</b>
<b>保険負債</b>	<b>74,451</b>	<b>67,147</b>	<b>68,928</b>	<b>64,583</b>	<b>57,828</b>
<b>株主資本</b>	<b>38,996</b>	<b>33,363</b>	<b>26,854</b>	<b>30,580</b>	<b>24,783</b>
<b>従業員数</b>	<b>156,681</b>	<b>160,430</b>	<b>130,100</b>	<b>115,134</b>	<b>103,555</b>
<b>支店数</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>5,792</b>	<b>5,253</b>	<b>4,500</b>

2007年から2009年にかけての国際的な金融市場の混乱にもかかわらず、営業収益は比較的安定的に推移し、2009年は22bnを確保した。2008年においても、金融市場との連動性が高いCorporate and Investment Banking部門では大きな赤字を被ったものの、当社の強みであるリテール分野および富裕層を対象とするプライベートバンキングなどにおいて比較的安定した手数料収益をあげた。

収益構造

図2-3-2-1に示すとおり、2009年は、利息収入は大きく減少するが、それを上回る調達費用の低下により利息収益は前年比4bn増加した。非利息収益10bnのうち8bnを占める手数料収入(Fee income)は、前年比ほぼ横ばいであった。

図 2-3-2-1 SG の収入構造

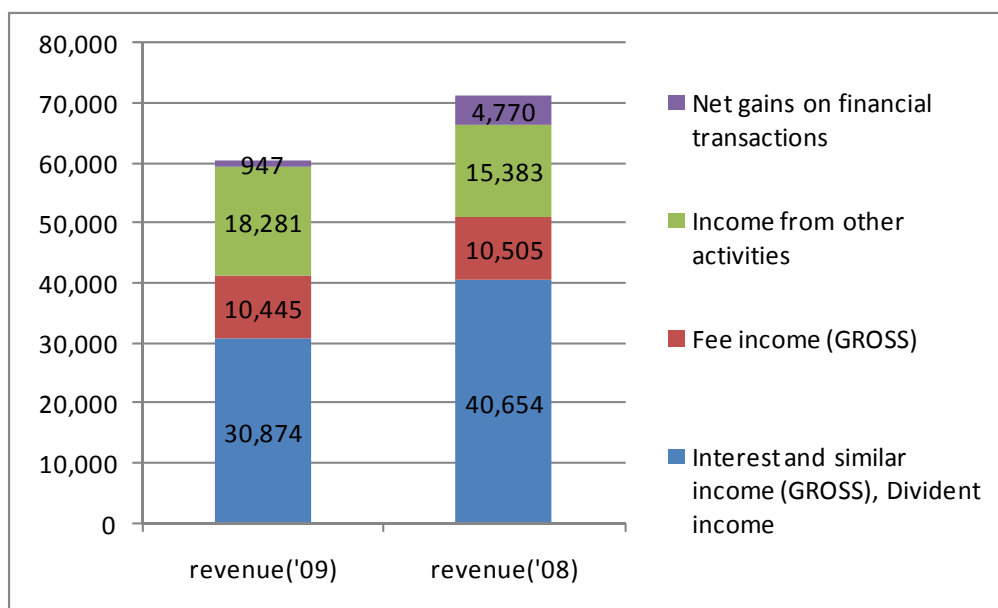
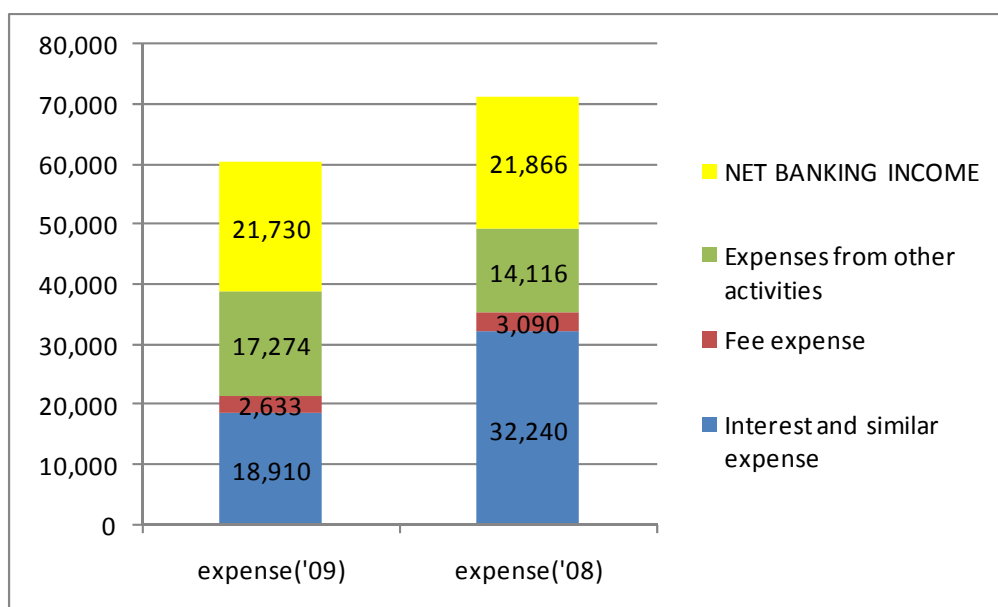
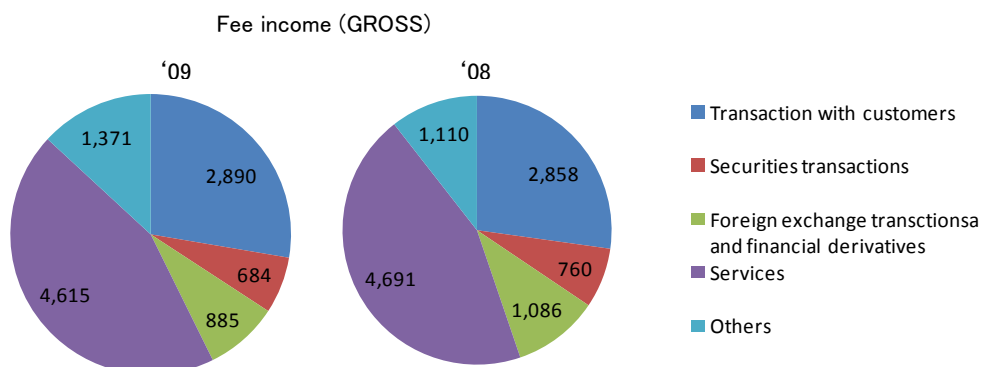


図 2-3-2-2 SG の費用構造



収入の内訳のうち、Fee income の内容は以下のとおりである。

図 2-3-2-3 SG の手数料収入の内訳



Fee income (GROSS)は、2009年は2008年からほぼ横ばいの10bnであり、内訳にも大きな変化はみられず安定している。Fee expenseを差し引いた手数料収益は7.8bnであり、このうち3.2bnはフランス国内リテール (French Network) である。また、プライベートバンキングやアセットマネジメントを行う部門 (Private Banking, Global Investment Management and Services) の営業収益(2.8bn)の多くの部分を手数料収益が占めるものとみられる。リテールとプライベートバンキングにかかるこれらの手数料収益は、比較的安定した収益源である。

利息収益は3.6bn増加したものの、トレーディング損益等の低下による非利息収益の2.3bnの減少により、営業収益は1.3bnの増加にとどまった。利息収益が営業収益に占める割合は、2007年の14%から2009年は53%に上昇した。

貸倒関連費用は前年比2bn増加したが、貸出は個人向けよりも法人向けの方が多く、ローン残高に対する引当繰入割合が1.2% (平均値2.5%) と、貸倒関連費用は相対的には低くおさまっている。経費はほぼ横ばいであり、減益となった。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントを、French Network、International Retail Banking、Specialised Financing and Insurance、Corporate and Investment Banking、プライベートバンキング・グローバルインベストメントマネジメントアンドサービスの5つに分類している。

各セグメントの内容は以下のとおり。

#### □ French Network

ソシエテ・ジェネラルおよびクレディ・デュ・ノールを含むフランス構内のネット



ワークおよびキャッシュマネジメント事業

□ **International Retail Banking**

フランス国外のリテールバンキング事業をすべて含む

□ **Specialised Financing and Insurance**

企業には、設備およびベンダーファイナンス、IT 資産リースおよび運用、自動車オペレーティングリースおよび車両の運用を、個人には、消費者金融を提供する。また、生命保険および損害保険を提供し、近年は車両オペリースや生命保険が堅調である

□ **Corporate and Investment Banking**

3つの事業分野で構成される

- **グローバルマーケット**

株式および固定金利商品、通貨および商品取引を含むすべてのマーケット事業

- **金融およびアドバイザー**

あらゆる戦略、資金調達およびストラクチャードファイナンス関連のアドバイザーサービス

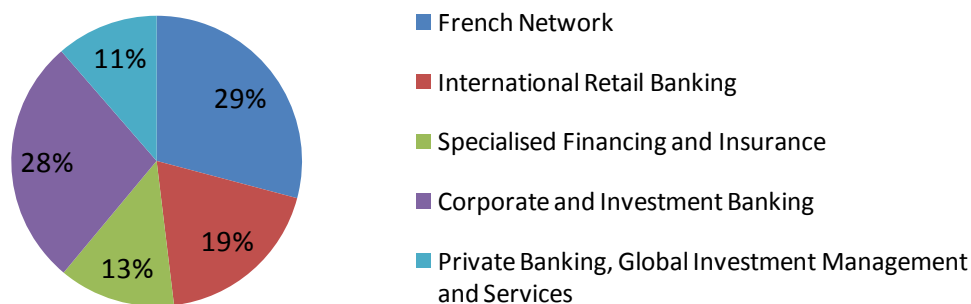
- **レガシー資産**

金融危機により流動性が失われた金融資産を運用

□ **Private Banking, Global Investment Management and Services**

アセットマネジメント、プライベートバンキング、セキュリティーズサービス(ブローカー部門を含む) ならびにオンライン貯蓄を含む

図 2-3-2-4 SG の営業収益の内訳



営業収益が最も大きい French Network (営業収益 7.3bn) は営業利益率も 21%と最も高く、収益の柱となっている。次に営業収益の高い Corporate and Investment Banking は、市場環境の影響を受けやすく、2008 年は 3bn の営業赤字を計上し、2009 年は、営業収益は 6.9bn と金融危機以前のレベルへの劇的な回復をみせたが、貸倒関連費用の増加で営業利益は 0.7bn にとどまった。営業収益 3 番目の International Retail Banking は、フランス国外(中・東欧、地中海湾岸、サハラ以南のアフリカ、および

フランス領土)においてリテール・バンキングおよび金融サービスを提供している部門である。

#### 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして、収益の柱となっている French Network を取り上げる。

French Network	€mn	
	2009	2008
営業収益	7,253	7,179
(前年比)	(+1.0%)	
営業費用	4,778	4,725
(経費率)	(65.9%)	(65.8%)
貸倒関連費用	968	494
営業利益	1,507	1,960
(利益率)	(20.8%)	(27.3%)

French Network は、Societe Generale の 2282 の支店および Crèdit du Nord (地方銀行 6 行を傘下とする) の 785 の支店を通じ、個人顧客および専門家・法人顧客に対しサービスを提供している。個人に向けては、貯蓄預金(非課税を含む)の販売、住宅貯蓄制度、個人用カード等各種サービスを提供。近年は、SG プライベートバンキングとの合弁事業を設立し、アセットマネジメント顧客に特化した販売体制を強化している。また、貸出は住宅市場、法人顧客ほか地方自治体のプロジェクトなど幅広いセクターに向けて行う。個人向け貸出のうち約 88%を住宅ローンが占める。国内リテールバンキングの強化のため、2009 年には Crèdit du Nord 株式をさらに 20%取得し、出資比率を 100%に引き上げた。

営業収益の内訳は、顧客利ざやが 51%、金融手数料が 9%サービス手数料が 35%を占めており、その構成比率は 2008 年と大きく変わっていない。サービス手数料には、支払いサービス、保管料、ウェブサービス申込料、資金移動、斡旋・仲介手数料などが含まれる。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

International Retail Banking		€mn	
	2009	2008	
營業收益	4,724	4,990	
(前年比)	(-5.3%)		
營業費用	2,681	2,752	
(經費率)	(56.8%)	(55.2%)	
貸倒関連費用	1,298	500	
營業利益	745	1,738	
(利益率)	(15.8%)	(34.8%)	

Specialised Financing and Insurance		€mn	
	2009	2008	
營業收益	3,225	3,101	
(前年比)	(+4.0%)		
營業費用	1,818	1,795	
(經費率)	(56.4%)	(57.9%)	
貸倒関連費用	1,224	587	
營業利益	183	719	
(利益率)	(5.7%)	(23.2%)	

Corporate and Investment Banking		€mn	
	2009	2008	
營業收益	6,867	1,544	
(前年比)	(+344.8%)		
營業費用	3,877	3,430	
(經費率)	(56.5%)	(222.2%)	
貸倒関連費用	2,324	1,033	
營業利益	666	-2,919	
(利益率)	(9.7%)	(-189.1%)	

Private Banking, Global Investment Management and Services		€mn	
	2009	2008	
營業收益	2,833	2,818	
(前年比)	(+0.5%)		
營業費用	2,464	2,630	
(經費率)	(87.0%)	(93.3%)	
貸倒関連費用	38	53	
營業利益	331	135	
(利益率)	(11.7%)	(4.8%)	

### VII-2-3-3. Crédit Agricole (CA)

#### 概要

Crédit Agricole S.A. は、協同組織銀行グループの中央機関である。CA グループは商業銀行と投資銀行を業務とする。2009 年末における総資産の規模は 1,557bn でフランスの銀行グループでは BNP Paribas に次ぐ第 2 位である。

CA グループは、組合員 620 万人が出資する 2544 の地区金庫(Local Banks)、地区金庫が出資する 39 の地域銀行(Regional Banks)、クレディ・リヨネを含む CA の子会社などからなる。地域銀行は、Crédit Agricole S.A. の 55.2%の持株会社(SAS Rue la Boétie)へ出資し、Crédit Agricole S.A. は各地域銀行の株式を 25%保有する。

フランス国内には地域銀行の 7025 の支店と、クレディ・リヨネの 2050 の店舗がある。

フランス、イタリア、ギリシャをドメスティック市場と位置付ける。

15 か国に 11500 の支店を有し、70 か国でビジネスを行う。

営業収益における海外の割合は 49%である。

#### 沿革

1894 年 農業相互信用法が制定され、地区金庫の設立が可能となる

1899 年 地区金庫のための資金調達を行う地域銀行が設立される

1920 年 地域銀行のための中央決済機構として全国クレディ・アグリコル事務局が発足する

1926 年 クレディ・アグリコル事務局が再編され、クレディ・アグリコル全国金庫となる

1986 年 生命保険部門 (Predica) 設立

1988 年 民営化され、地域銀行と従業員が株主となる

1990 年 損害保険部門 (Pacifica) 設立

2001 年 クレディ・アグリコル株式会社と名称を変更し、上場

2003 年 クレディ・リヨネを買収

2006 年 エンポリキ・バンク (ギリシャ) を買収

財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>15,006</b>	<b>13,088</b>	<b>8,807</b>	<b>10,154</b>	<b>9,327</b>
利息・配当収入	36,062	48,081	45,019	47,121	41,165
支払利息	21,056	34,993	36,212	36,967	31,838
<b>非利息収益</b>	<b>2,936</b>	<b>2,868</b>	<b>7,961</b>	<b>6,033</b>	<b>4,366</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0
その他金融商品損益	4,339	-9,605	7,791	7,201	6,746
手数料収益	4,776	4,398	4,681	3,805	3,509
その他収益	-6,179	8,075	-4,511	-4,973	-5,889
<b>営業収益</b>	<b>17,942</b>	<b>15,956</b>	<b>16,768</b>	<b>16,187</b>	<b>13,693</b>
<b>営業費用</b>	<b>12,182</b>	<b>12,735</b>	<b>12,779</b>	<b>10,420</b>	<b>9,195</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>4,689</b>	<b>3,065</b>	<b>1,836</b>	<b>547</b>	<b>614</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>868</b>	<b>1,269</b>	<b>1,671</b>	<b>1,490</b>
<b>営業利益</b>	<b>1,071</b>	<b>1,024</b>	<b>3,422</b>	<b>6,891</b>	<b>5,374</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>362,348</b>	<b>346,973</b>	<b>300,593</b>	<b>246,494</b>	<b>186,148</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	374,413	356,388	309,165	254,116	193,412
(-)貸倒引当金	12,065	9,415	8,572	7,622	7,264
<b>金融商品</b>	<b>705,014</b>	<b>803,580</b>	<b>672,364</b>	<b>628,134</b>	<b>524,009</b>
<b>顧客預金</b>	<b>464,080</b>	<b>414,894</b>	<b>385,959</b>	<b>349,695</b>	<b>316,911</b>
<b>保険負債</b>	<b>214,455</b>	<b>194,861</b>	<b>198,166</b>	<b>186,154</b>	<b>162,482</b>
<b>株主資本</b>	<b>51,964</b>	<b>47,336</b>	<b>46,474</b>	<b>39,089</b>	<b>34,908</b>
<b>従業員数</b>	<b>89,172</b>	<b>88,933</b>	<b>86,866</b>	<b>77,063</b>	<b>62,112</b>

2008年にトレーディングにおいてサブプライムやデリバティブ等の商品で多額の損失を被ったため、この分野のリスクの高い商品は縮小し、リテールバンキングに一層注力するという方針を打ち出した。保険引当金の増減によってその他収益が大きく変動しており、損益に影響している。ローン残高は堅調に伸びており、金融危機以後は特に利息収益の厚みに依存し、利益は確保している。

収益構造

ローン残高の増加と金融緩和による調達コストの低下により、利息収益は前年比 2bn 増加した。非利息収益合計は前年比でほぼ横ばいであるが、その内訳は変わっており、トレーディング関連が 2008 年から +14bn 改善した一方、保険収支が引当金の増加により 14bn 悪化した。

図 2-3-3-1 に示される収入の内訳のうち、その他収入 (Income related to other activities (NET)) は 26bn であるが、そのうち保険料収入が 24bn を占めている。

図 2-3-3-1 CA の収入構造

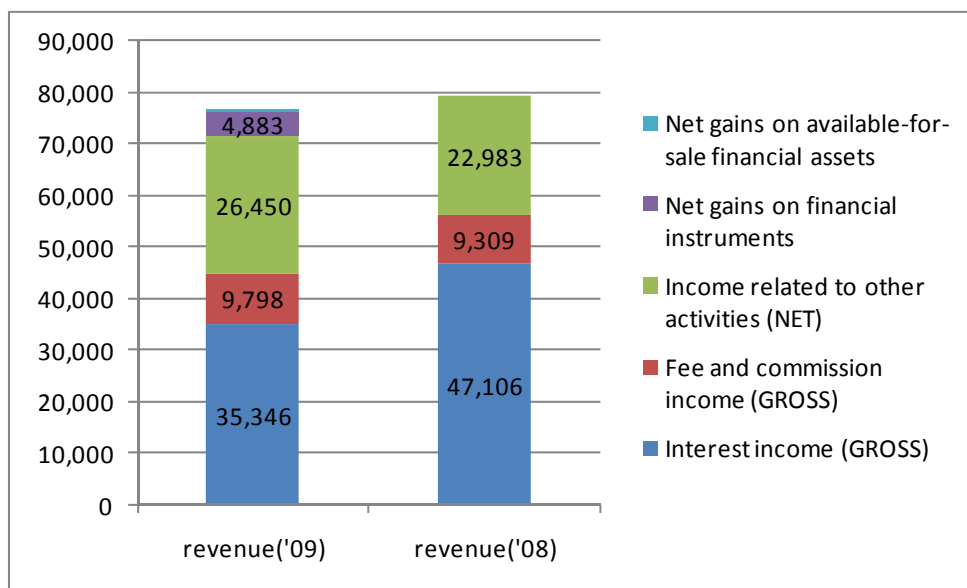
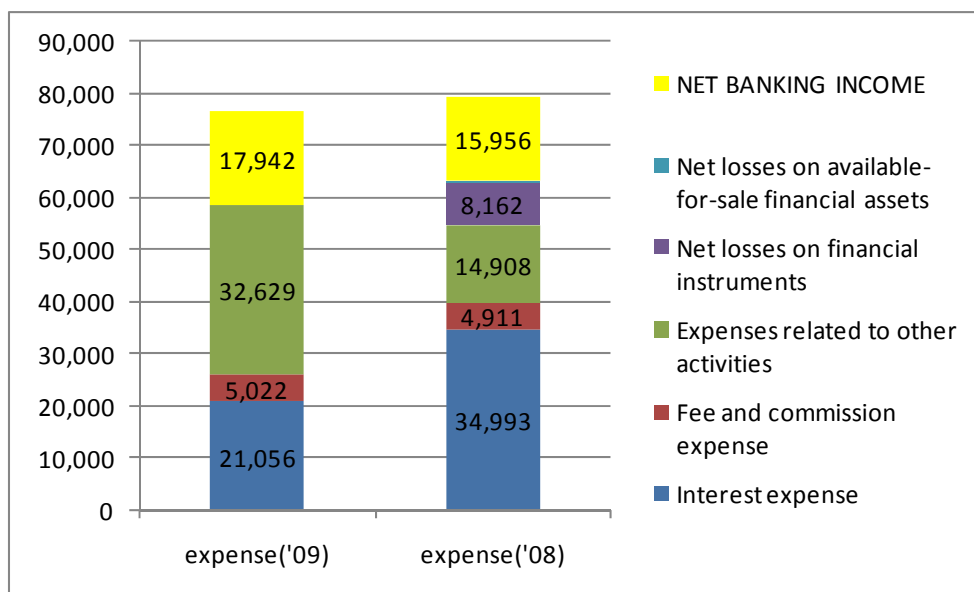
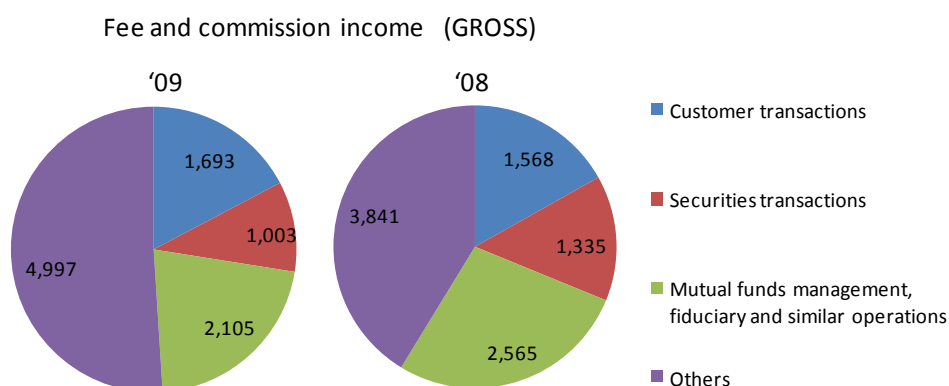


図 2-3-3-2 CA の費用構造



収入の内訳のうち、手数料収入 (Fee and commission income)の内訳は以下のとおりである。

図 2-3-3-3 CA の手数料収入の内訳



2009年に最も収入の大きいものは Mutual funds management, fiduciary and similar operation である。資産管理部門は、Societe Generale の同部門と統合し新会社 (Amundi) を設立した。運用資産額は増加しており、資産管理にかかる手数料収入は安定収益としてますます貢献していくものと思料される。

金融危機以後、利息収益が順調に伸び、利息収益が営業収益に占める割合は 80% である。貸倒関連費用は 2009 年も大きく増加し依然として 4.7bn と高水準であるが、ローン残高に対する引当繰入割合は 1.3% で平均 (2.5%) を下回る。貸倒関連費用のうち、1.8bn は French Retail Banking - Regional Banks 部門、1.1bn が International Retail Banking 部門、1.8bn は Corporate and Investment Banking 部門で発生している。International Retail Banking 部門における貸倒コストは、ギリシャが主因である。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントは、French Retail Banking - Regional Banks、French Retail Banking - LCL Branch Network、International Retail Banking、Asset Management, Insurance and Private Banking、Specialised Financial Services、Asset Management, Insurance and Private Banking、Corporate and Investment Banking の 6 つに分類されている。

各セグメントの内容は以下のとおり。

#### □ French Retail Banking - Regional Banks

地域銀行 (Regional Banks) を通じ、個人顧客、農家、法人顧客、地方自治体向けにバンキングサービスを提供。ミューチュアル・ファンド (マネーマーケット、債券、株)、貸出 (主に住宅ローン、消費者金融)、生命保険、損害保険、や決済等幅広い商品とサービスを提供。

20 百万顧客、7025 支店、浸透率：農家 90%、中小ビジネス 30%、企業 34%

□ **French Retail Banking - LCL Branch Network** (クレディ・リヨネ)

フランスの都市を中心におかれたクレディ・リヨネの支店網による事業で、顧客は個人顧客、スモール・ビジネス、中小企業である。資産管理、保険、ウェルスマネジメントを含むバンキングサービス全般を提供する。

個人顧客 6 百万、スモール・ビジネス客 315,000、法人顧客 26,000

□ **International retail banking**

海外子会社や持分投資を通じて行う海外のリテール事業である。事業の対象は主にヨーロッパ（ギリシャ、イタリア、ポーランド、ポルトガル、スペイン、ベルギー、ウクライナ、セルビア）である。中東やアフリカも小規模ながら含まれる。海外の消費者金融やリース事業は含まれない。

□ **Specialised Financial Services**

主に、フランス内外の消費者金融、リース事業、ファクタリング事業である。消費者金融はフランスを含むヨーロッパ、モロッコ、サウジアラビアの 21 か国で展開。2010 年より中国で開始。リース事業はフランスを始めとしポーランド、イタリア、ギリシャ、スペイン、モロッコ、アルメニアで行っている。ファクタリング事業はヨーロッパ 7 国で行う。

□ **Asset Management, Insurance and Private Banking**

資産管理、運用、投資一任口座、イシューサービ、個人保険、損害保険、プライベートバンキングのサービスを提供する。

□ **Corporate and Investment Banking**

株式市場、M&A の場において、株式、先物仲介の投資銀行業務、また、Crédit Agricole CIB の減損のポートフォリオだけでなく、プロジェクト、資産、不動産、ホテルファイナンスなどにおいて商業銀行業務として資金調達を行う。

図 2-3-3-4 CA の営業収益の内訳<sup>1</sup>



<sup>1</sup> French Retail Banking - Regional Banks は持分法投資であるため連結数字の営業収益には計上されない数字であるが、他セグメントとの比較のため、ここでは French Retail Banking - Regional Banks が連結対象として加算された場合の営業収益を全体の営業収益として割合を計算している。



営業収益、営業利益の最も大きいセグメントは French Retail Banking - Regional Banks である。持分法投資であるため、営業収益および営業利益は連結決算上計上されないが、毎期比較的安定的に利益を計上しており、純利益段階では収益の柱となっている。

#### 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

主要なビジネスセグメントとして、純利益の柱である French Retail Banking - Regional Banks をとりあげる。

Regional Banks	€mn	
	2009	2008
営業収益	12,740	11,262
(前年比)	(+13.1%)	
営業費用	6,904	6,915
(経費率)	(54.2%)	(61.4%)
貸倒関連費用	1,726	1,337
営業利益	4,110	3,010
(利益率)	(32.3%)	(26.7%)

Regional Banks 部門は、CA の地域銀行（非連結の持分法子会社であり、決算上は純利益のみ貢献）が行うビジネスである。CA は各地域銀行の株式を 25% 保有するが、一方で地域銀行は、CA の 55.2% の持株会社（SAS Rue la Boétie）へ出資している。国内シェアは個人預金が 24%、個人貸出は 21% である。2009 年は非課税貯蓄預金が牽引し、顧客預金が 50bn 増加した。貸出は、法人向け以外は好調に残高を伸ばし、貸出残高は前年比 4% 増加の 362bn となった。残高の内訳は、住宅ローン 53%、中小企業・スモールビジネス向け 23%、地方自治体向け 10%、農家向け 9%、消費者金融 5% である。CA グループにおける消費者金融は、Regional Banks 部門においても行っているが、主に Specialised Financial Services 部門にて注力しており、同部門は独自のチャンネルを保有し、地域銀行ともパートナーシップにより連携している。

2009 年は、営業収益が 12% 増加した。経費率は低下、増加を続ける貸倒関連費用を吸収し、営業利益を金融危機前の水準（4bn レベル）に戻した。Regional Banks 部門は当グループの安定的な収益基盤となっている。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

LCL Network		€mn	
	2009	2008	
營業收益	3,849	3,715	
(前年比)	(+3.6%)		
營業費用	2,551	2,533	
(經費率)	(66.3%)	(68.2%)	
貸倒関連費用	435	200	
營業利益	863	982	
(利益率)	(22.4%)	(26.4%)	

International Retail Banking		€mn	
	2009	2008	
營業收益	2,931	3,043	
(前年比)	(-3.7%)		
營業費用	1,988	2,085	
(經費率)	(67.8%)	(68.5%)	
貸倒関連費用	1,089	880	
營業利益	-146	78	
(利益率)	(-5.0%)	(2.6%)	

Asset Management, Insurance and Private Banking		€mn	
	2009	2008	
營業收益	4,031	3,995	
(前年比)	(+0.9%)		
營業費用	2,005	1,866	
(經費率)	(49.7%)	(46.7%)	
貸倒関連費用	21	116	
營業利益	2,005	2,013	
(利益率)	(49.7%)	(50.4%)	

Corporate and Investment Banking		€mn	
	2009	2008	
營業收益	4,156	1,893	
(前年比)	(+119.5%)		
營業費用	3,181	3,580	
(經費率)	(76.5%)	(189.1%)	
貸倒関連費用	1,769	1,310	
營業利益	-794	-2,997	
(利益率)	(-19.1%)	(-158.3%)	

#### VII-2-4 ドイツの大手金融コングロマリット

ドイツを代表する大手金融コングロマリットとして Deutsche Bank、Commerzbank について、金融機関の概要、沿革及び財務内容と経営指標の推移、並びに主要なビジネス領域の収益構造を整理した。また Dresdnerbank については、2009 年に Commerzbank に買収されるまでの 2008 年までのデータを整理した。

(ドイツの 3 行に関して、金額の通貨は特に記載がなければユーロである)

##### VII-2-4-1. Deutsche Bank (DBK)

###### 概要

DBK は商業銀行と投資銀行を業務とする。2009 年末における総資産の規模は 1,501bn でドイツで最大規模の銀行である。

ドイツ国内に 961、海外に 1003 の支店を有する。

世界 72 か国以上でビジネスを展開し、営業収益における海外の割合は 75%である。

###### 沿革

- 1870 年 アデルベルト・デルブルックらにより設立される
- 1929 年 ディスコント・ゲゼルシャフトと合併
- 1948 年 解体・細分化が完了し 10 行の銀行となる
- 1952 年 10 行から 3 行にまで再統合される
- 1957 年 3 行が統合されドイツ銀行が復活する
- 1989 年 モルガン・グレンフェルを買収
- 1998 年 クレディ・リヨネ・ベルギーを買収
- 1999 年 バンカーズトラストを買収
- 2009 年 ドイツ・ポストバンクの株式取得 (少数株主持分)
- 2010 年 サル・オープンハイム・グループを買収  
ABN アムロのオランダにおける商業銀行業務の一部を買収

財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006
<b>利息収益</b>	<b>12,459</b>	<b>12,453</b>	<b>9,188</b>	<b>7,008</b>
利息・配当収入	26,953	54,549	64,675	57,010
支払利息	14,494	42,096	55,487	50,002
<b>非利息収益</b>	<b>15,698</b>	<b>-683</b>	<b>21,524</b>	<b>20,935</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	5,898	-33,818	3,918	8,868
その他金融商品損益	1,072	22,818	4,031	483
保険収益	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
手数料収益	8,911	9,749	12,289	11,195
その他収益	-183	568	1,286	389
<b>営業収益</b>	<b>28,157</b>	<b>11,770</b>	<b>30,712</b>	<b>27,943</b>
<b>営業費用</b>	<b>20,120</b>	<b>17,570</b>	<b>21,269</b>	<b>19,634</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>2,630</b>	<b>1,076</b>	<b>612</b>	<b>298</b>
<b>その他損益</b>	<b>59</b>	<b>46</b>	<b>353</b>	<b>328</b>
<b>営業利益</b>	<b>5,466</b>	<b>-6,830</b>	<b>9,184</b>	<b>8,339</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>258,105</b>	<b>269,281</b>	<b>198,892</b>	<b>181,291</b>
住宅ローン	58,673	52,453	45,540	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	57,211	58,798	41,459	n.a.
その他ローン	145,564	159,968	113,598	182,961
(-)貸倒引当金	3,343	1,938	1,705	1,670
<b>金融商品</b>	<b>1,042,256</b>	<b>1,695,177</b>	<b>1,479,632</b>	<b>1,192,648</b>
<b>顧客預金</b>	<b>344,220</b>	<b>395,553</b>	<b>457,946</b>	<b>411,916</b>
<b>株主資本</b>	<b>37,969</b>	<b>31,914</b>	<b>39,315</b>	<b>32,969</b>
<b>従業員数</b>	<b>n.a.</b>	<b>80,456</b>	<b>78,291</b>	<b>68,849</b>
<b>支店数</b>	<b>n.a.</b>	<b>1,981</b>	<b>1,889</b>	<b>n.a.</b>

投資銀行に事業の軸をおき、金融商品を増やしてきた。預貸率は75%で、金融危機以前の40%代よりは上がってきたものの他行に比べても低い（平均値97%）。2009年は金融商品を縮減したものの、依然として保有高は多く、トレーディングの損益に影響を受けやすい体質である。

収益構造

図 2-4-1-1 に示すとおり、金融緩和により利息収入は半減した。調達コストも大きく低下したが、利息収益は横ばいであった。2008年は金融商品評価益を24bn計上する一方で34bnのトレーディング損失を計上し、非利息収入は激減したが、2009年は金融商品評価益の大幅な低下分をトレーディングの回復（前年比+39bn）でカバーし、

非利息収益は大きく改善した。

図 2-4-1-1 DBK の収入構造

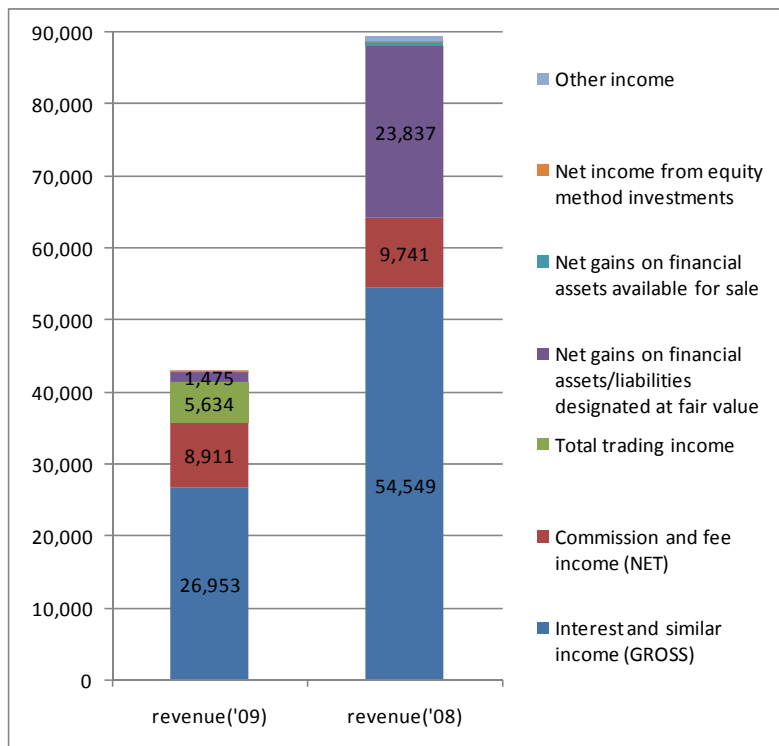
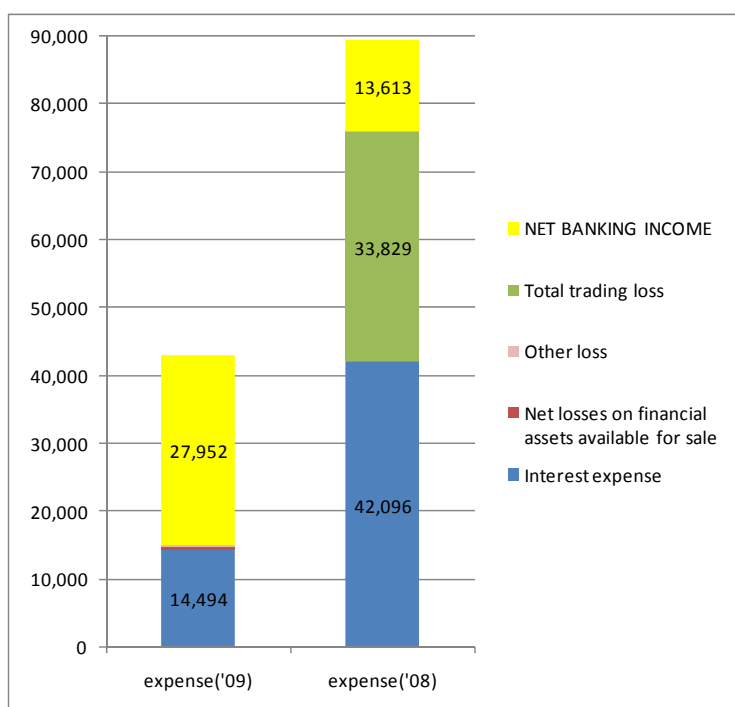
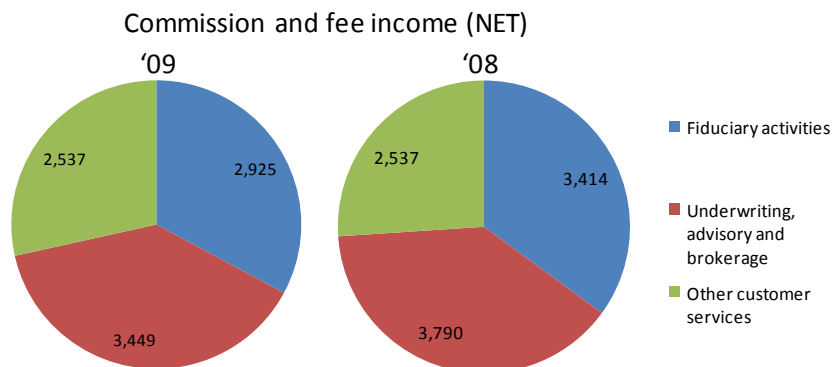


図 2-4-1-2 DBK の費用構造



手数料収益 (Commission and fee income (NET))の内訳は以下のとおりである。

図 2-4-1-3 DBK の手数料収益の内訳



2009 年の手数料収益のうち、最も収益の高かったのは Underwriting, advisory and brokerage (投資銀行関連)、次に Fiduciary activities (資産運用関連) である。この順番は 2008 年と同様である。

2009 年の Underwriting, advisory and brokerage の内訳は引受・アドバイザーにかかるとものが 1,767mn、ブローカレッジが 1,682mn であった。Fiduciary activities 2,925mn のうち資産管理にかかるとものが 2,319mn である。手数料収益は、金額としては金融危機前に比べ減少したが、内訳にはあまり変化はなく、危機の最中においても収益を下支えした。

利息収益は比較的安定しているものの、非利息収益は主にトレーディングなど証券関連業務の影響が大きく、ぶれが激しい。

ローン残高に対する引当繰入割合は 1.0%で他行比較でも最低水準にあり、貸倒関連費用は 3bn、営業利益は 5bn であった。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントは、ユニバーサルバンクらしく、提供するサービスでなく対象顧客で分けており、Corporate and Investment Bank と Private Clients and Asset Management に加えて自己投資の Corporate Investments の 3 つに分類している。

各セグメントの内容は以下のとおり。

#### □ Corporate and Investment Bank

Corporate Banking & Securities 部門と Global Transaction Banking 部門で構成さ

れる。

Corporate Banking & Securities 部門は、Global Markets 業務および Corporate Finance 業務からなる、いわゆる投資銀行部門と商業銀行部門とを併せ持ち、株式および債券の引受業務から、複雑な金融ニーズのために加工したストラクチャード・ソリューションに至る金融商品を世界中で提供している。また、セールス・アンド・トレーディング業務を含んでいる。

Global Transaction Banking 部門は、主として、世界中の顧客の資産の運用、移動、保護および管理に従事している。企業、金融機関および政府とその代理人に対し、委託、受託および信託業務を提供している。

#### □ Private Clients and Asset Management

資産運用、プライベート・ウェルス・マネージメントならびに個人および中堅企業顧客へのサービスを行う。Asset and Wealth Management 部門と Private & Business clients 部門で構成される。Asset and Wealth Management 部門は、Asset Management 業務と Private Wealth Management 業務からなる Asset Management 業務は、機関投資家顧客のための資産運用と、投資信託およびその他のリテール投資ビークルの提供にフォーカスしている。Private & Business clients 部門は富裕層顧客との家族および厳選した機関投資家の個別のニーズにフォーカスしている。

Private & Business clients 部門は、リテールおよび富裕層顧客ならびに小規模企業顧客に対しフルレンジのリテール・バンキング商品を提供している。

#### □ Corporate Investments

一定のオルタナティブ資産、ならびにその他の負債およびエクイティ・ポジションを管理している。

図 2-4-1-4 DBK の営業収益の内訳



営業収益の約 3 分の 2 を占める Corporate and Investment Bank は税前利益の約 8 割を占め、収益の中心となっているが、2008 年においては金融危機によりトレーディングでやられ損失を計上したが、2009 年は大きく戻した。Private Clients and Asset Management は金融危機以後、資産価値下落による運用手数料収入の減少などにより、

2008年、2009年と減収が続いたが、引当金繰入の増加を吸収し、利益を確保している。

#### 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

バンカーストラスト買収以降、ドイツ国内から国際市場での投資銀行業務に事業の軸を移してきたが、金融危機により同業務は多額の損失を被った。危機後は、収益のふれやすい投資銀行業務への依存度を引き下げ、より安定的な商業銀行業務と資産運用業務を強化する方針を掲げ、2009年にドイツ・ポストバンクの株式取得、2010年にABN アムロのオランダにおける商業銀行業務の一部買収とサル・オープンハイム・グループの買収（資産運用事業）を実現した。2013年には投資銀行業務への依存度（税引前利益ベース）が6割未満にまで下がる計画である。しかしながら、Corporate and Investment Bank 部門は依然として収益の多くを稼いでおり、Corporate and Investment Bank 部門に主軸をおくという戦略の大きな枠組みは維持されているものと見受けられる。したがって、主要なビジネスセグメントとして Corporate and Investment Banks 部門をとりあげる。

Corporate and Investment Bank		€mn	
	2009	2008	
営業収益	18,804	3,201	
(前年比)	(+487.4%)		
営業費用	12,678	10,213	
(経費率)	(67.4%)	(319.1%)	
貸倒関連費用	1,816	408	
営業利益	4,310	-7,420	
(利益率)	(22.9%)	(-231.8%)	

2008年は他行と同様に投資銀行業務において損失を出したが、2009年はセールス・アンド・トレーディング業務の回復が牽引し、営業収益は金融危機以前の水準に戻している。セールス・アンド・トレーディング収益は2008年の▲0.5bnから12.5bnのプラスに転じた。2008年に発生したクレジット・トレーディングの損失や資産の評価減が減少したことに加え、ビッドオファースプレッドの拡大や取引量が増えたことが寄与した。また、自己勘定取引部門を廃止し、機関投資家顧客向けのフロービジネスに注力することになり、2008年のようなトレーディング関連の損失や非流動的な資産の処分損の発生は、今後は少なくなるものとみられる。

株式および債券資本市場における引き受けも好調で、特にレバレッジド・ファイナンスに強い。一方で、貸倒関連費用が増加したが、主にレバレッジド・ファイナンスにかかるものである。

トランザクション・サービスは、法人や金融機関を対象に国内およびクロスボーダーの決済、海外貿易関連、信託、証券保管など商業銀行のサービスを提供し手数料を得



る。2009年は低金利環境や資産価値の低下、顧客取引の減少により収益は0.2bnの減少の2.6bnとなったが、毎期大きくぶれることなく安定した収益源である。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Private Clients and Asset Managemet		€mn	
	2009	2008	
営業収益	8,264	9,041	
(前年比)	(-8.6%)		
営業費用	6,804	7,972	
(経費率)	(82.3%)	(88.2%)	
貸倒関連費用	806	668	
営業利益	654	401	
(利益率)	(7.9%)	(4.4%)	

## VII-2-4-2. Commerzbank (CMZ)

### 概要

CMZ は商業銀行と投資銀行を業務とする。2009 年末における総資産の規模は 844bn であり、ドイツでは Deutsche Bank に次ぐ第 2 位の銀行である。

ドイツ国内に 1200 の支店網を有する。

46 か国でビジネスを展開しているが、営業収益におけるヨーロッパ以外の割合は 2%にとどまる。

### 沿革

1870 年 コメルツ・ウント・ディスコント・バンクの名称で設立される

1920 年 Mitteldeutsche Privat-Bank AG と合併

1948 年 解体・細分化が完了し 9 行の銀行となる

1952 年 9 行から 3 行にまで再統合される

1958 年 3 行が統合されコメルツ銀行が復活する

2006 年 ユーロヒポを買収

2009 年 ドレスナー銀行をアリアンツから買収

財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>7,189</b>	<b>4,729</b>	<b>4,020</b>	<b>3,916</b>	<b>3,172</b>
利息・配当収入	20,353	21,372	22,116	18,841	12,527
支払利息	13,164	16,643	18,096	14,925	9,355
<b>非利息収益</b>	<b>4,266</b>	<b>2,076</b>	<b>4,622</b>	<b>4,631</b>	<b>3,599</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	-358	-454	879	1,217	685
その他金融商品損益	417	-665	126	180	216
保険収益	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
手数料収益	3,722	2,846	3,150	2,861	2,415
その他収益	485	349	467	373	283
<b>営業収益</b>	<b>11,455</b>	<b>6,805</b>	<b>8,642</b>	<b>8,547</b>	<b>6,771</b>
<b>営業費用</b>	<b>9,511</b>	<b>5,332</b>	<b>5,744</b>	<b>5,591</b>	<b>4,919</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>4,214</b>	<b>1,855</b>	<b>479</b>	<b>878</b>	<b>566</b>
<b>営業利益</b>	<b>-2,270</b>	<b>-382</b>	<b>2,419</b>	<b>2,078</b>	<b>1,286</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>352,194</b>	<b>284,815</b>	<b>283,454</b>	<b>287,100</b>	<b>148,493</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	26,985
その他不動産担保ローン	139,904	117,035	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	221,579	173,113	289,409	294,471	126,689
(-)貸倒引当金	9,289	5,333	5,955	7,371	5,181
<b>金融商品</b>	<b>356,336</b>	<b>256,547</b>	<b>238,761</b>	<b>227,797</b>	<b>191,296</b>
<b>顧客預金</b>	<b>264,618</b>	<b>170,203</b>	<b>159,187</b>	<b>141,214</b>	<b>102,846</b>
<b>株主資本</b>	<b>9,426</b>	<b>11,642</b>	<b>16,132</b>	<b>15,311</b>	<b>13,650</b>
<b>従業員数</b>	<b>63,267</b>	<b>39,239</b>	<b>34,796</b>	<b>35,975</b>	<b>33,056</b>

2009年はドレスナーとの統合により業容が拡大し、営業収益は前年比約70%増加した。

収益構造

図 2-4-2-1 に示すとおり、金融緩和により利息収入は減少したが、ドレスナーの統合効果があり、減少額は1bnにとどまった。調達コストは3bn低下し、利息収益は2bn増加した。非利息収益の中心は手数料収入である。トレーディングは、2008年に引き続き2009年も損失を計上しているが損失額は0.4bn程度で営業収益の水準からみても大きくはない。投資損益は2008年の0.7bnの損失から2009年は0.4bnの利益に転じた。

図 2-4-2-1 CMZ の収入構造

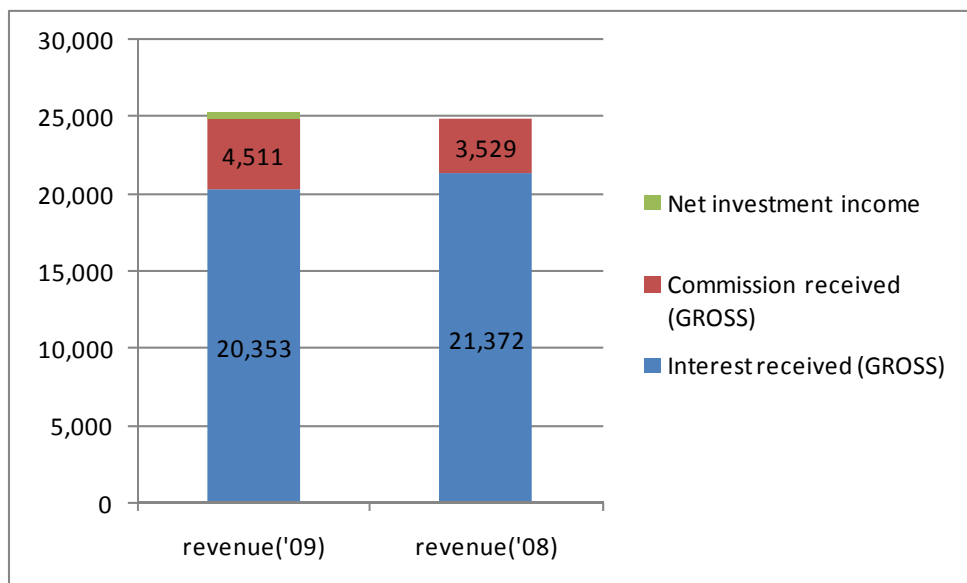
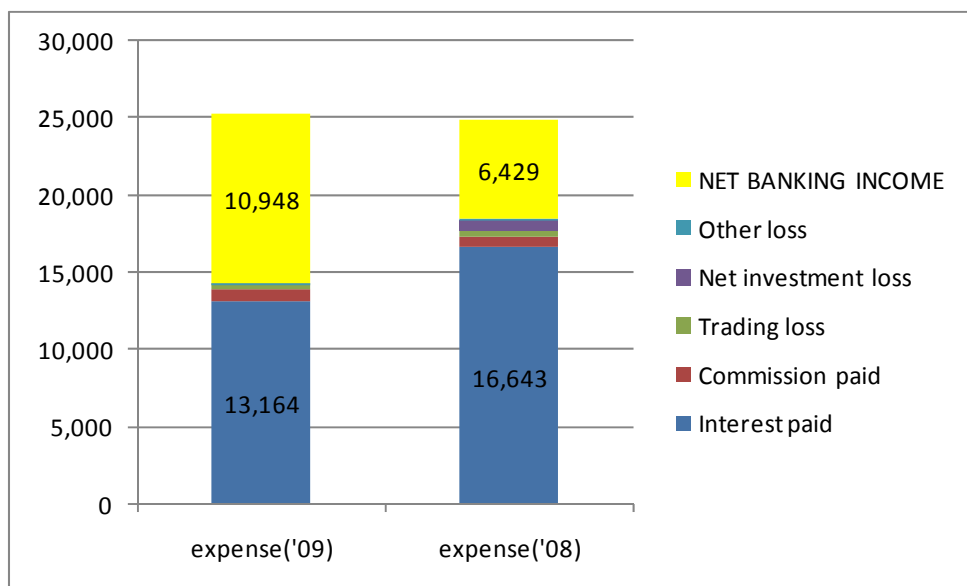
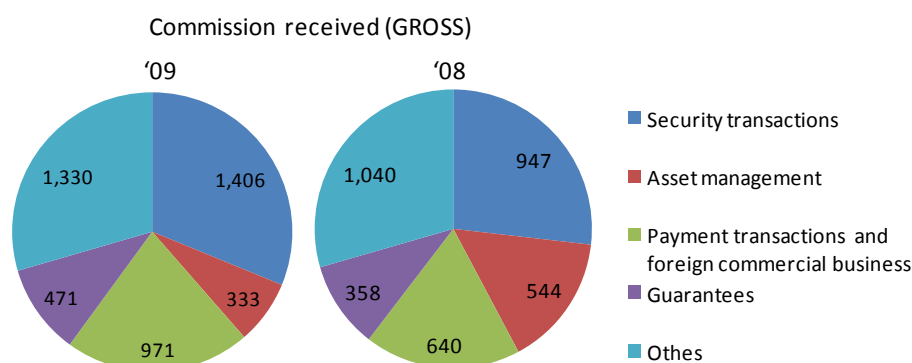


図 2-4-2-2 CMZ の費用構造



収入の内訳のうち、手数料収入（Commission received(GROSS)）の内訳は以下のとおりである。

図 2-4-2-3 CMZ の手数料収入の内訳



2009 年に最も収入の多かった手数料収入は Security transactions、2 番目は Payment transactions and foreign commercial business (小切手や為替手形の回収といった決済処理にかかる手数料など) である。2008 年比での増加額はドレスナーとの統合によるところが大きい。費用控除後の手数料収益 (3.7bn) のうち 2.1bn は Private Customers (個人顧客) 部門、0.9bn は Mittelstandsbank (法人顧客) 部門で生まれている。CMZ は富裕層個人顧客層のための最高の銀行になるという目標を掲げており、手数料収益の伸長が期待される。

利息収益は前年比約 5 割増加し、2009 年の営業収益の 3 分の 2 を占めた。非利息収益も 2bn 改善した。収益構造からコメルツとドレスナーの統合を観察すると、従来より商業銀行業務主体のコメルツ (2008 年利息収益/営業収益=74%) が、トレーディングで損失を発生させ経営が傾いたドレスナー (同比率=406%) を救済したとのとらえ方が可能であろう。2009 年の営業損失の内訳をみると、アセットベースファイナンスで▲837mn (米国とスペインの商業用不動産市場で打撃)、ポートフォリオ処分で▲1,463mn (仕組商品、クレジットデリバティブ等) の 2 部門で計▲2,300mn の損失を計上したことが営業損失の大きな要因となった。アセットベースファイナンスでは、不動産ファイナンス、公的ファイナンスや船舶ファイナンスの縮小、見直しが計画されている。

#### 各事業セグメントの業務内容

当社のアニュアルレポートでは、事業セグメントは、Private Customers、Mittelstandsbank、Central & Eastern Europe、Corporates & Markets、Asset Based Finance の 4 つに分類されている。

各セグメントの内容は以下のとおり。

#### □ Private Customers

個人およびビジネス顧客、ウェルスマネジメント、ダイレクト・バンキングならびに貸出の4事業分野を含む。典型的な支店バンキングは個人およびビジネス顧客分野に含まれる。ウェルスマネジメントは、ドイツ内外の富裕層顧客にサービスを提供。ダイレクト・バンキングはコムディレクトバンクグループの活動および顧客のための全てのコールセンター業務を含む

#### □ Mittelstandsbank

コーポレートバンキング部門および金融機関部門に分けられる。コーポレートバンキングの顧客は中小企業、大企業および海外顧客、公的機関および機関顧客。決済、資金調達ソリューション、金利・為替管理商品、専門的投資助言サービスおよび投資銀行ソリューションが含まれる。金融機関部門は、ドイツ内外の銀行、その他の金融機関および各国中央銀行との関係を担当。

#### □ Corporates & Markets

4つの主要事業で構成される。

株式市場・コモディティ事業： 株式、株式デリバティブおよびコモディティ商品の売買を行う

債券・通貨事業： 金利・通貨商品および関連デリバティブの売買ならびにコーポレート・マーケット部門のクレジットポートフォリオの管理

コーポレート・ファイナンス事業： 株式と債券による資本調達業務および助言サービス

顧客関係管理業務： ドイツの上位100企業および保険会社にフォーカスしたグループのリレーションシップ・マネジメント

#### □ Asset Based Finance

商業用不動産関連、公的ファイナンス、資産運用、リースおよび船舶ファイナンスの業績を一元化している

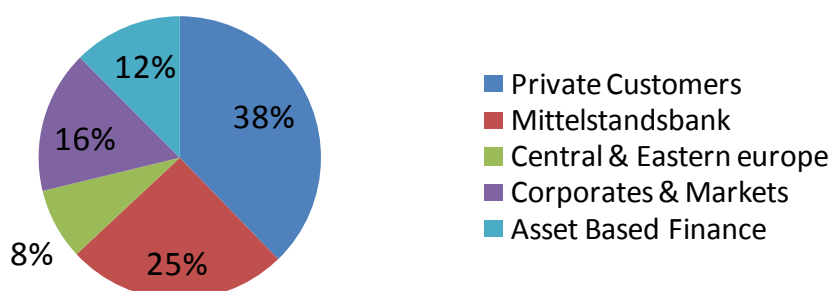
#### □ Central & Eastern Europe

中欧・東欧で子会社、支店、投資先を通じて行っている事業を含む。個人および法人顧客事業と投資銀行業務に重点を置いている。クロスボーダー事業の窓口でもある。

#### □ Portfolio Restructuring Unit

顧客重視戦略に適さず中止された自己売買取引および投資業務に関連する資産を集めており、最大価値を確保しつつのポートフォリオの削減を目指す。国が保証していない資産担保証券（ABS）、その他、仕組貸出商品、社債や金融債の自己売買取引ポジションおよび、非標準型貸出デリバティブが含まれる。

図 2-4-2-4 CMZ の営業収益の内訳



営業収益が最も大きいセグメントは Private Customers である。2008 年の金融危機時においても一定の収益を確保した。次に Mittelstandsbank が続く。ビジネス全般でドレスナー統合による営業収益の増加とともに営業費用の増大がみられ、利益を圧迫している。

#### 主要なビジネスセグメントのビジネスモデルと業績推移

営業収益が最も大きいセグメントである Private Customers 部門を主要なビジネスセグメントとしてとりあげる。

Private Customers	€mn	
	2009	2008
営業収益	4,278	2,457
(前年比)	(+74.1%)	
利息収益	2,223	1,212
非利息収益	2,055	1,245
営業費用	3,862	1,869
(経費率)	(90.3%)	(76.1%)
貸倒関連費用	246	19
営業利益	170	569
(利益率)	(4.0%)	(23.2%)

Private Customers 部門は、グループ最大の従業員数（全体の約 3 分の 1）を抱えるセグメントであり、ドイツ国内最多の 1200 の支店を有する。ドレスナー銀行との統合により業容が拡大、2009 年は営業収益が前年比 2bn 増加する一方、営業費用も 2bn 増加し経費率は 90%に上昇したが、営業利益は黒字を確保した。リストラクチャリングコストを 0.3bn 計上したが、これは買収したドレスナー銀行との統合にかかるものである。

コミッション収入は、富裕層向けの Wealth Management を始めとした助言サービスや商品取引関連のコミッションが増え 2bn に上っており、安定収益の柱となっている。

貸出の半分は住宅ローンであり、引当金は吸収できる範囲におさまっている。残りは個人向けのローン18%、クレジットカード・分割払いローンが14%であり、現在のところ割合はそれほど多くはないため、全体の金利利ざやは低くなっている。消費者金融事業においてはBNP Paribas Personal Finance とアライアンスを組むなどしており、今後は拡大していく可能性がある。

【参考：その他のビジネスセグメントの業績推移】

Mittelstandsbank		€mn	
	2009	2008	
営業収益	2,872	1,821	
(前年比)	(+57.7%)		
営業費用	1,334	816	
(経費率)	(46.4%)	(44.8%)	
貸倒関連費用	954	286	
営業利益	584	719	
(利益率)	(20.3%)	(39.5%)	

Corporates & Markets		€mn	
	2009	2008	
営業収益	1,848	1,045	
(前年比)	(+76.8%)		
営業費用	1,980	745	
(経費率)	(107.1%)	(71.3%)	
貸倒関連費用	289	363	
営業利益	-421	-63	
(利益率)	(-22.8%)	(-6.0%)	

Asset Based Finance		€mn	
	2009	2008	
営業収益	1,415	599	
(前年比)	(+136.2%)		
営業費用	664	647	
(経費率)	(46.9%)	(108.0%)	
貸倒関連費用	1,588	900	
営業利益	-837	-948	
(利益率)	(-59.2%)	(-158.3%)	



### VII-2-4-3. Dresdner Bank AG (DRB)

#### 概要

DRB は商業銀行と投資銀行を業務としていた。2008 年末当時、総資産の規模は 421bn で Deutsche Bank、Commerzbank に続くドイツ第 3 位の大銀行であった。

Commerzbank に買収される前の 2008 年当時、1074 の支店を保有していた。

2001 年にドイツ最大の損害保険会社 Allianz Group の傘下に入ったが、2009 年 Commerzbank に売却・統合された。

#### 沿革

1872 年 Michael Kaskel によって設立

1999 年 Otto Scheurmann Bank-KG を合併

2001 年 ドイツ最大の損害保険グループ Allianz SE の傘下に入る

2003 年 Advance Bank AG を合併

2009 年 Commerzbank AG による買収完了

DRB は、Commerzbank に買収・統合されたため、取得可能な情報は 2008 年までとなる。

2008 年までの財務指標やセグメントの内容は以下のとおりである。

財務・経営指標推移

€mn

	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>2,769</b>	<b>2,557</b>	<b>2,473</b>	<b>2,329</b>
利息・配当収入	8,068	7,409	6,775	6,977
支払利息	5,299	4,852	4,302	4,648
<b>非利息収益</b>	<b>-1,098</b>	<b>2,970</b>	<b>4,454</b>	<b>4,191</b>
トレーディングおよびデリバティブ損益	-4,313	-258	1,391	971
その他金融商品損益	1,022	362	195	512
保険収益	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
手数料収益	2,180	2,866	2,841	2,696
その他収益	13	n.a.	27	12
<b>営業収益</b>	<b>1,671</b>	<b>5,527</b>	<b>6,927</b>	<b>6,520</b>
<b>営業費用</b>	<b>4,659</b>	<b>4,868</b>	<b>5,436</b>	<b>5,543</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>2,036</b>	<b>-132</b>	<b>27</b>	<b>-113</b>
<b>その他損益</b>	<b>44</b>	<b>245</b>	<b>63</b>	<b>171</b>
<b>営業利益</b>	<b>-4,980</b>	<b>1,036</b>	<b>1,527</b>	<b>1,261</b>
<b>顧客向け貸出</b>	<b>120,993</b>	<b>187,452</b>	<b>195,889</b>	<b>161,941</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	38,063	39,242	40,173
商業用ローン	n.a.	63,530	64,167	121,062
その他ローン	123,050	86,618	93,366	2,078
(-)貸倒引当金	2,057	759	886	1,372
<b>金融商品</b>	<b>212,263</b>	<b>182,570</b>	<b>198,180</b>	<b>180,092</b>
<b>顧客預金</b>	<b>140,119</b>	<b>185,372</b>	<b>191,322</b>	<b>155,785</b>
<b>株主資本</b>	<b>4,494</b>	<b>12,406</b>	<b>14,198</b>	<b>13,976</b>
<b>従業員数</b>	<b>23,295</b>	<b>26,309</b>	<b>27,625</b>	<b>28,774</b>
<b>支店数</b>	<b>910</b>	<b>1,074</b>	<b>952</b>	<b>959</b>

各事業セグメントの業務内容

2008年のアニュアルレポートでは、事業セグメントは、Private & Corporate Clients、Investment Banking の2つに分類されていた。

各セグメントの内容は以下のとおり。

□ Private & Corporate Clients

以下の事業で構成される

- Personal Banking
- Private & Business Banking
- Private Wealth Management
- Corporate Banking

□ Investment Banking

Dresdner Kleinwort ブランドで展開

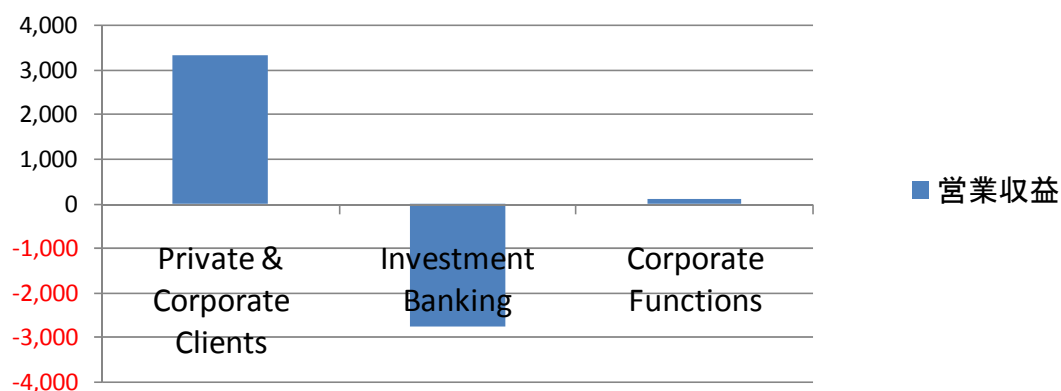
- Global Banking

法人、金融機関、金融投資家および公的セクター向け  
 戦略コンサルティング、M&A、エクイティファイナンス、クレジットファイナンス、ストラクチャードファイナンス、証券化、トレードファイナンスおよびキャッシュマネジメントを含む

- Capital Markets

主に年金基金、アセットマネージャーやオルタナティブアセットマネージャーを含む機関投資家向けに、  
 プレースメント、トレーディングやリサーチにおける専門性を提供

図 2-4-3-1 DRB の営業収益の内訳



ビジネスセグメントの業績推移

Private & Corporate Clients		€mn	
	2008	2007	
営業収益	3,328	3,608	
(前年比)	(-7.8%)		
営業費用	2,665	2,688	
(経費率)	(80.1%)	(74.5%)	
貸出関連損失	126	58	
営業利益	537	862	
(利益率)	(16.1%)	(23.9%)	

Investment Banking		€mn	
	2008	2007	
營業收益	-2,737	1,621	
(前年比)	(-268.8%)		
營業費用	1,980	2,229	
(經費率)	(-72.3%)	(137.5%)	
貸出関連損失	1,558	57	
營業利益	-6,275	-665	
(利益率)	(229.3%)	(-41.0%)	

VII-2-5 政府による信用補完政策

大手金融機関に対する各国政府の公的支援の主な内容について、国別に掲載する。

アメリカ

年月	対象金融機関	支援形態	支援額 (M\$)	返済額 (M\$)	補足
2008/10	シティ	優先株	25,000		
2008/10	JP モルガン・チェース	優先株	25,000		
2008/10	バンクオブアメリカ	優先株	25,000		メリルリンチ分の 10,000mn を含む
2008/11	シティ	優先株	20,000		累計 450 億ドルのうち 250 億ドルは後に普通 株に転換される
2008/11	シティ	資産買取 プログラム	—		不良資産 3,060 億ドル のうち 290 億ドルを超 える部分について 90% を政府保証
2009/1	バンクオブアメリカ	優先株	20,000		
2009/1	バンクオブアメリカ	資産買取 プログラム	—		不良資産 1,180 億ドル のうち 100 億ドルを超 える部分について 90% を政府保証
2009/6	JP モルガン・チェース	優先株		25,000	返済完了
2009/12	バンクオブアメリカ	優先株		45,000	返済完了※
2009/12	シティ	優先株 普通株		20,000 25,000	普通株の市場売却は 2010/12 に終了※

※ワラントは残存し、その後 2010/3 (バンカメ)、2011/1 (シティ) にそれぞれ売却された。

イギリス

年月	対象金融機関	支援形態	支援額 (M£)	返済額 (M£)	補足
2008/10	RBS	優先株	20,000		後に 50 億ポンドは普通株に転換される
2009/11	RBS	優先株	25,500		
2009/11	RBS	資産保証 スキーム	—		不良資産処理損失のうち 600 億ポンドを超える部分について 90%を政府保証

フランス

年月	対象金融機関	支援形態	支援額 (M€)	返済額 (M€)	補足
2008/10	ソシエテジェネラル	劣後債	1,700		
2008/10	BNP パリバ	劣後債	2,550		
2008/10	クレディアグリコル	劣後債	3,000		
2009/3	BNP パリバ	優先株 劣後債	5,100	2,550	優先株発行と同時に劣後債を返済
2009/5	ソシエテジェネラル	優先株	1,700		
2009/10	BNP パリバ	優先株		5,100	返済完了
2009/10	クレディアグリコル	劣後債		3,000	返済完了
2009/11	ソシエテジェネラル	劣後債 優先株		1,700 1,700	返済完了

ドイツ

年月	対象金融機関	支援形態	支援額 (M€)	返済額 (M€)	補足
2008/12	コメルツ	劣後債 債務保証枠	8,200 15,000		今後の調達について 150 億ユーロを上限に政府が債務保証
2009/2	コメルツ	劣後債 普通株	8,200 1,800		

## VII-3 リージョナルバンクのビジネスモデルと業績動向

### VII-3-1 アメリカのリージョナルバンク

#### VII-3-1-1. SunTrust Banks, Inc.

##### 概要

SunTrust Banks, Inc. は主にアメリカ国内の商業銀行として 1985 年 1 月に設立された。本社はジョージア州アトランタ。銀行およびその関連会社では、小売、ビジネス、および法人顧客に対し、預金、信託、投資サービスを提供している。また、住宅ローン、資産管理、仲介、資本市場サービスも行っている。また、三部門で事業を展開しており、口座、貸出、投資、保険、財産管理とツール、クライアント別に応じたプランニングサービスなどの個人向けサービス、口座、貸出、投資ツール、ビジネスを円滑にさせるためのプランニングサービスなどのビジネス向けサービス、財政管理、キャピタルマーケット、証券投資などの企業・協会団体向けサービスがある。

SunTrust Banks, Inc. は、アラバマ州、アーカンソー州、フロリダ州、ジョージア州、メリーランド州、ミシシッピ州、ノースカロライナ州、サウスカロライナ州、テネシー州、バージニア州、ウェストバージニア州とコロンビア特別区に 682 の支店と 2507 の ATM を保有している。

##### 沿革

1985 年 アメリカで設立

2004 年 National Commerce Financial Corporation を合併

2008 年 GB&T Bancshares, Inc. を合併

財務・経営指標推移

\$mn

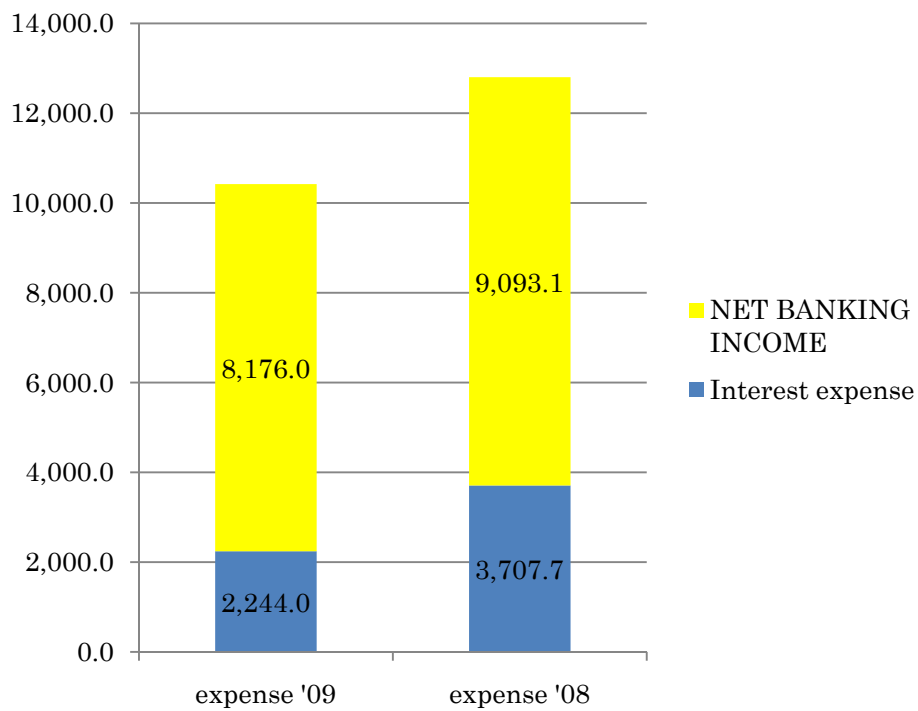
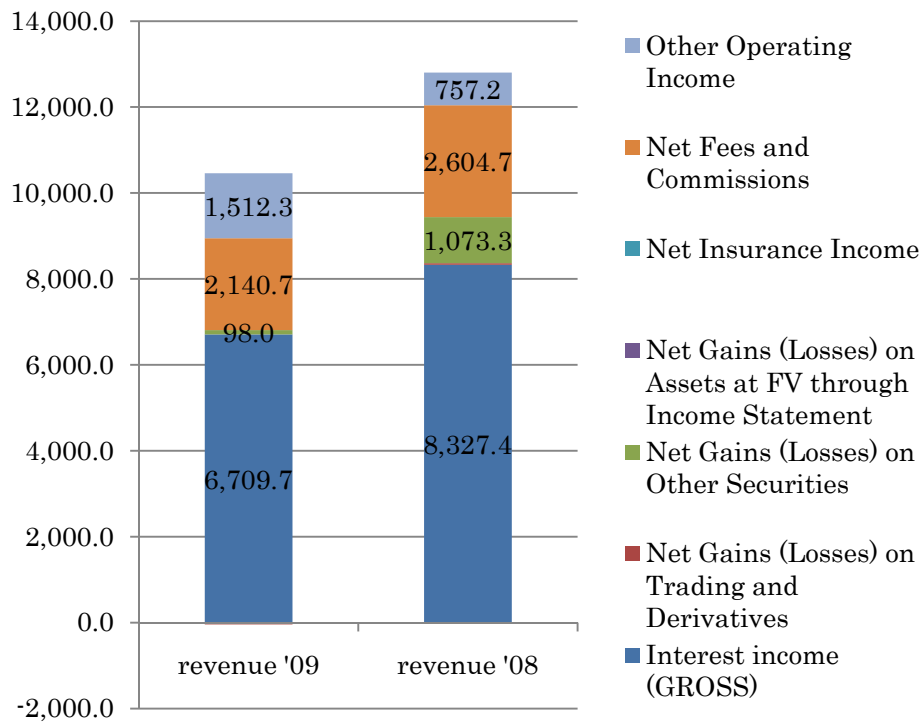
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>4,465.7</b>	<b>4,619.7</b>	<b>4,719.5</b>	<b>4,660.5</b>	<b>4,579.0</b>
利息・配当収入	6,709.7	8,327.4	10,035.9	9,792.0	7,731.3
支払利息	2,244.0	3,707.7	5,316.4	5,131.5	3,152.3
<b>非利息収益</b>	<b>3,710.3</b>	<b>4,473.4</b>	<b>3,428.7</b>	<b>3,468.4</b>	<b>3,155.0</b>
金融商品損益	57.3	1,111.5	-118.6	62.5	137.9
手数料収益	2,140.7	2,604.7	2,264.1	2,146.7	2,116.0
その他収益	1,512.3	757.2	1,283.2	1,259.2	901.1
<b>営業収益</b>	<b>8,176.0</b>	<b>9,093.1</b>	<b>8,148.2</b>	<b>8,128.9</b>	<b>7,734.0</b>
<b>営業費用</b>	<b>6,562.5</b>	<b>5,879.0</b>	<b>5,221.1</b>	<b>4,879.9</b>	<b>4,690.7</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>4,063.9</b>	<b>2,474.2</b>	<b>664.9</b>	<b>262.5</b>	<b>176.9</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>-2,450.4</b>	<b>739.9</b>	<b>2,262.2</b>	<b>2,986.5</b>	<b>2,866.4</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>115,224.6</b>	<b>128,679.5</b>	<b>129,888.2</b>	<b>132,199.9</b>	<b>127,222.4</b>
住宅ローン	46,742.3	48,520.2	47,691.3	33,830.1	29,877.3
その他不動産担保ローン	21,721.2	24,821.1	26,386.2	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	12,717.2	12,617.2	12,312.1	26,549.6	27,350.4
商業用ローン	32,494.1	41,039.9	35,929.4	61,074.7	57,327.1
その他ローン	4,669.8	4,032.1	8,851.7	11,790.0	13,695.7
(-)貸倒引当金	3,120.0	2,351.0	1,282.5	1,044.5	1,028.1
<b>有価証券</b>	<b>33,973.7</b>	<b>31,083.4</b>	<b>28,129.8</b>	<b>27,879.3</b>	<b>29,337.0</b>
<b>顧客預金</b>	<b>121,863.5</b>	<b>113,328.4</b>	<b>117,842.6</b>	<b>124,021.6</b>	<b>122,053.2</b>
<b>株主資本</b>	<b>17,613.6</b>	<b>17,166.4</b>	<b>17,552.5</b>	<b>17,313.6</b>	<b>16,887.4</b>
<b>従業員数</b>	<b>28,001</b>	<b>29,333</b>	<b>32,323</b>	<b>33,599</b>	<b>33,406</b>

金融危機の影響はこのクラスの銀行も激しく襲っており、2009年には営業赤字へ転落した。2005、6年時の貸倒損失の20倍近い損失が理由である。

収益構造

住宅ローン、個人ローン、商業ローンとも実行し、利息収入では落ち込みがなく非金利収入も安定しているが、営業費用がここ3年間増加したため貸倒の拡大を吸収しきれなかった。





## VII-3-1-2. Fifth Third Bancorp

### 概要

Fifth Third Bancorp は、1927 年に設立され、アメリカ・オハイオ州シンシナティに本社を持つ上場銀行である。オハイオ、ケンタッキー、インディアナ、ミシガン、イリノイ、フロリダ、テネシー、ウエスバージニア、ペンシルバニア、ミズーリ、ジョージアに、1,000 以上のバンキングセンターおよび 18 の関連会社、2,000 の専用 ATM、102 か所のスーパー内店舗などのネットワークを持っている。商業的なバンキング、個人向け融資や投資アドバイザーなど、個人、法人、非営利団体などにサービスを提供している。

### 沿革

1927 年 アメリカで設立

1999 年 CNB Bancshares, Inc を合併

2001 年 Old Kent Financial Corp. を合併

2004 年 Franklin Financial Corp. を合併

### 財務・経営指標推移

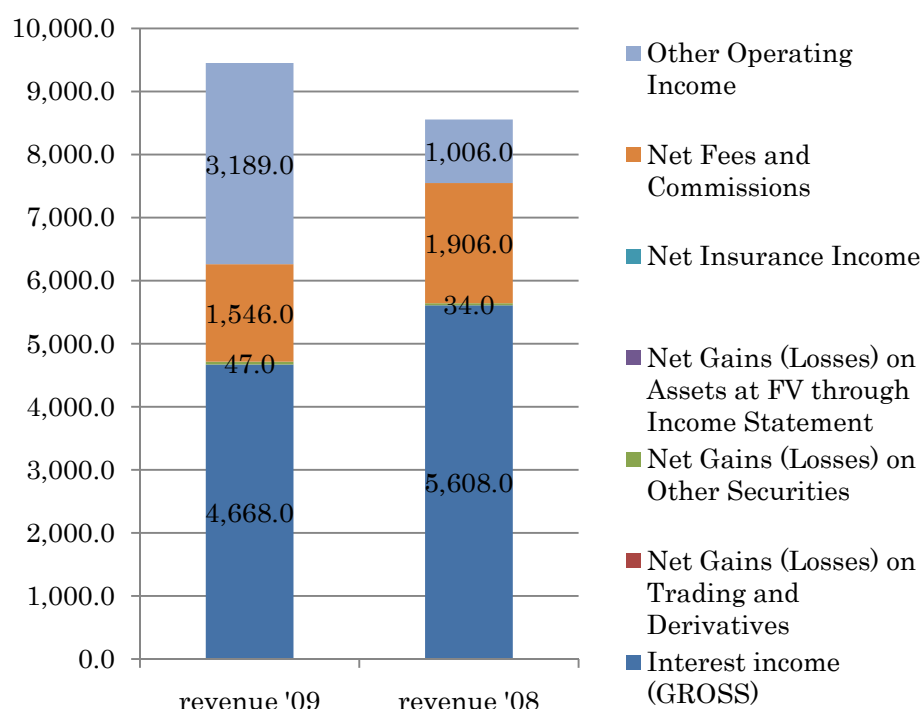
\$mn

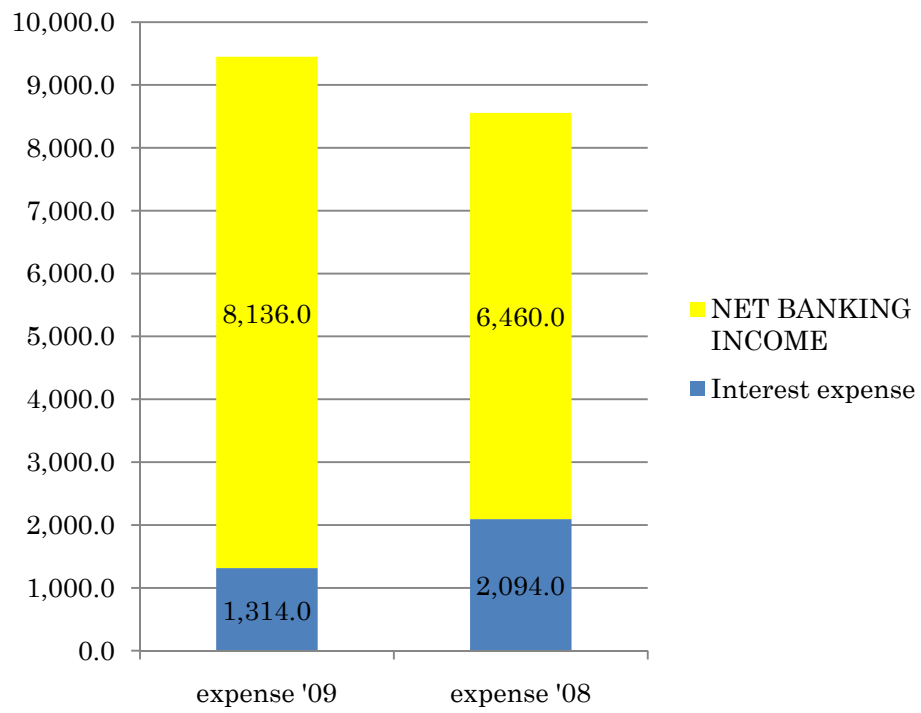
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>3,354</b>	<b>3,514</b>	<b>3,009</b>	<b>2,873</b>	<b>2,965</b>
利息・配当収入	4,668	5,608	6,027	5,955	4,995
支払利息	1,314	2,094	3,018	3,082	2,030
<b>非利息収益</b>	<b>4,782</b>	<b>2,946</b>	<b>2,467</b>	<b>2,153</b>	<b>2,500</b>
金融商品損益	47	34	27	-361	39
手数料収益	1,546	1,906	1,787	1,741	1,612
その他収益	3,189	1,006	653	773	849
<b>営業収益</b>	<b>8,136</b>	<b>6,460</b>	<b>5,476</b>	<b>5,026</b>	<b>5,465</b>
<b>営業費用</b>	<b>3,826</b>	<b>4,564</b>	<b>3,311</b>	<b>3,056</b>	<b>2,927</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>3,543</b>	<b>4,560</b>	<b>628</b>	<b>343</b>	<b>330</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>767</b>	<b>-2,664</b>	<b>1,537</b>	<b>1,627</b>	<b>2,208</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>75,097</b>	<b>82,808</b>	<b>83,645</b>	<b>74,732</b>	<b>70,485</b>
住宅ローン	8,035	9,385	10,540	8,830	7,152
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	23,939	24,279	23,740	24,278	22,084
商業用ローン	44,805	50,479	42,236	37,404	35,399
その他ローン	2,067	1,452	8,066	4,991	6,594
(-)貸倒引当金	3,749	2,787	937	771	744
<b>有価証券</b>	<b>20,656</b>	<b>17,504</b>	<b>12,142</b>	<b>11,596</b>	<b>22,430</b>
<b>顧客預金</b>	<b>84,305</b>	<b>78,613</b>	<b>75,445</b>	<b>69,380</b>	<b>67,434</b>
<b>株主資本</b>	<b>9,888</b>	<b>7,836</b>	<b>9,152</b>	<b>10,013</b>	<b>9,437</b>
<b>従業員数</b>	<b>21,901</b>	<b>21,476</b>	<b>21,683</b>	<b>21,362</b>	<b>21,681</b>

2008年には貸倒の増加で、営業赤字を計上した。商業用ローンの中でも特に不動産関連で貸倒が発生した。また、Commercial Banking部門を中心にのれんの減損を計上することになり、営業費用が増加した。堅調な利息収入と手数料、その他収入にささえられ、09年には黒字回復している。

#### 収益構造





### VII-3-1-3. Comerica Incorporated

#### 概要

Comerica Incorporated は、ファイナンシャル部門三事業を展開しており、ビジネス向け銀行業務、リテール銀行業務、財産・機関管理業務を行っている。ビジネス向け銀行業務は、商業用不動産、国際金融、リースを含む金融サービスを行っている。リテール銀行業務は、スモールビジネス向けと個人向けの金融サービスを行い、財産・機関管理業務では、信託、プライベートバンキング、退職口座、投資管理とアドバイスを提供する。また、有価証券ポートフォリオ、資産負債管理も行っている。ケイマン諸島、バミューダ、ブラジル、香港、ルクセンブルグ、中国にも支店がある。

#### 沿革

1973年 Detroitbank Corporation として設立

1982年 Comerica Incorporated に商号変更

2001年 Imperial Bancorp. を合併

#### 財務・経営指標推移

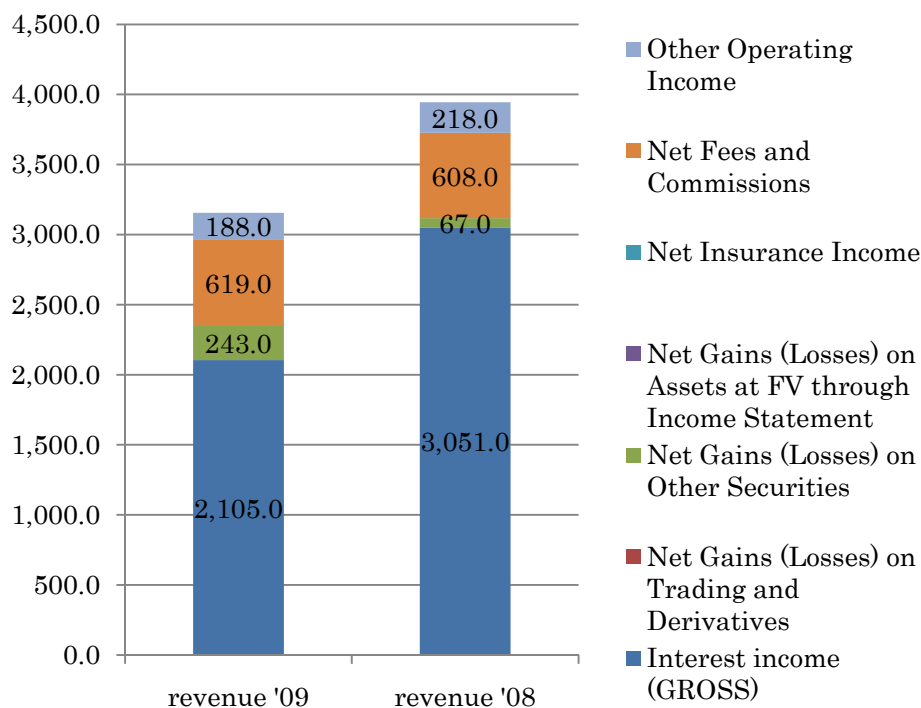
\$mn

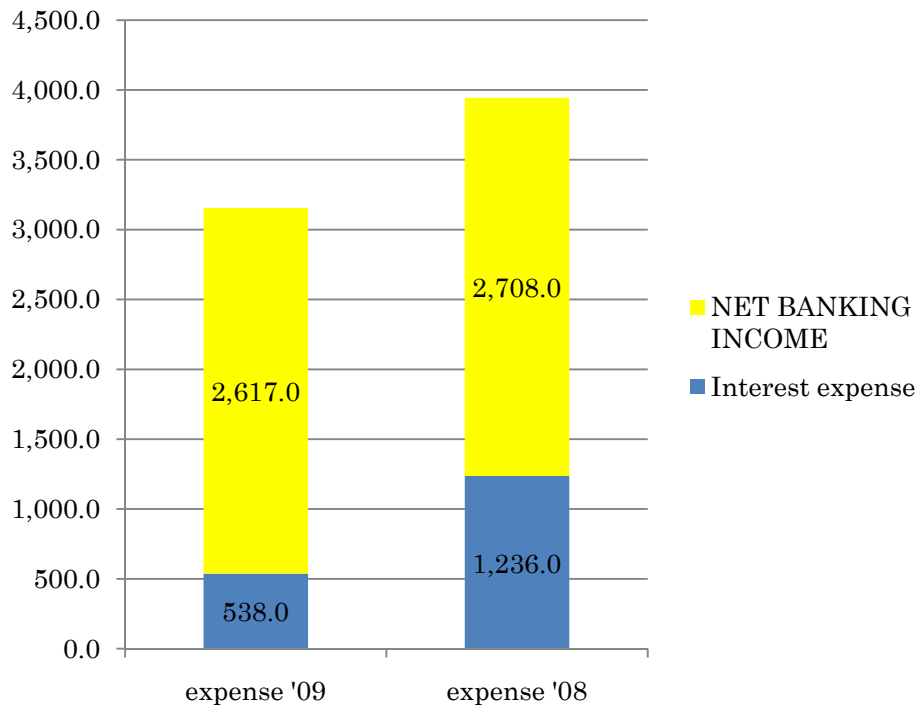
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>1,567</b>	<b>1,815</b>	<b>2,003</b>	<b>1,983</b>	<b>1,956</b>
利息・配当収入	2,105	3,051	3,730	3,422	2,726
支払利息	538	1,236	1,727	1,439	770
<b>非利息収益</b>	<b>1,050</b>	<b>893</b>	<b>888</b>	<b>855</b>	<b>942</b>
金融商品損益	243	67	7	0	0
手数料収益	619	608	601	567	564
その他収益	188	218	280	288	378
<b>営業収益</b>	<b>2,617</b>	<b>2,708</b>	<b>2,891</b>	<b>2,838</b>	<b>2,898</b>
<b>営業費用</b>	<b>1,650</b>	<b>1,751</b>	<b>1,691</b>	<b>1,674</b>	<b>1,666</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>1,082</b>	<b>686</b>	<b>212</b>	<b>37</b>	<b>-47</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>-115</b>	<b>271</b>	<b>988</b>	<b>1,127</b>	<b>1,279</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>41,176</b>	<b>49,735</b>	<b>50,186</b>	<b>46,938</b>	<b>42,731</b>
住宅ローン	1,651	1,852	1,915	1,677	1,485
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	2,511	2,592	2,464	2,423	2,697
商業用ローン	36,860	44,718	45,013	41,978	37,770
その他ローン	1,139	1,343	1,351	1,353	1,295
(-)貸倒引当金	985	770	557	493	516
<b>有価証券</b>	<b>7,416</b>	<b>9,201</b>	<b>6,296</b>	<b>3,662</b>	<b>4,240</b>
<b>顧客預金</b>	<b>39,665</b>	<b>41,955</b>	<b>44,278</b>	<b>44,927</b>	<b>42,431</b>
<b>株主資本</b>	<b>4,878</b>	<b>5,023</b>	<b>5,117</b>	<b>5,153</b>	<b>5,068</b>
<b>従業員数</b>	<b>9,330</b>	<b>9,732</b>	<b>10,226</b>	<b>10,129</b>	<b>10,207</b>
<b>支店数</b>	<b>447</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

営業収益、営業費用ともに横ばいで、貸倒だけが営業赤字の原因となっている。ローンの構成を見るとほとんどが商業ローンであり、不動産や消費者金融に関連した貸付が少ない割には、貸倒関連費用が大きい。Comericaはベンチャー向けの貸出に積極的なことでも知られている銀行であり、他行に比べ、貸倒が個別の貸出先の事情に影響されやすいと考えられる。

#### 収益構造





## VII-3-2 イギリスのリージョナルバンク

### VII-3-2-1. Clydesdale Bank Plc

#### 概要

Clydesdale Bank PLC は、1838 年 5 月に設立のイギリス中心に銀行サービスおよび関連する金融サービスを提供する銀行である。本社は、イギリス・グラスゴー。150 以上の支社と金融ソリューションセンターのネットワークを持つ、スコットランドの最大手の銀行である。主に、普通預金口座、幼児・10 代向けの普通預金口座、住宅ローン、個人ローン、カーリース、クレジットカード、テレホンバンキング、投資管理サービスを提供している。また、保険、ファイナンシャルプランニング、法人アカウントおよびサービス、アセットファイナンス、電子商業サービス、インターネットバンキング、財産管理、国際貿易関連、農業関連サービスなども行う。親会社は、オーストラリアに拠点を置く National Australia Bank Limited (NAB) である。

#### 沿革

1838 年 イギリスに創立

2001 年 Yorkshire Bank を傘下に収める

2004 年 Yorkshire Bank Plc を合併、Yorkshire のブランド名は存続

#### 財務・経営指標推移

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>960</b>	<b>845</b>	<b>896</b>	<b>862</b>	<b>782</b>
利息・配当収入	1,392	1,722	2,393	1,927	1,475
支払利息	432	877	1,497	1,065	693
<b>非利息収益</b>	<b>176</b>	<b>277</b>	<b>324</b>	<b>347</b>	<b>334</b>
金融商品損益	-49	9	31	60	38
手数料収益	227	239	268	232	224
その他収益	-2	29	25	55	72
<b>営業収益</b>	<b>1,136</b>	<b>1,122</b>	<b>1,220</b>	<b>1,209</b>	<b>1,116</b>
<b>営業費用</b>	<b>728</b>	<b>686</b>	<b>695</b>	<b>701</b>	<b>676</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>362</b>	<b>399</b>	<b>179</b>	<b>117</b>	<b>129</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>346</b>	<b>391</b>	<b>311</b>

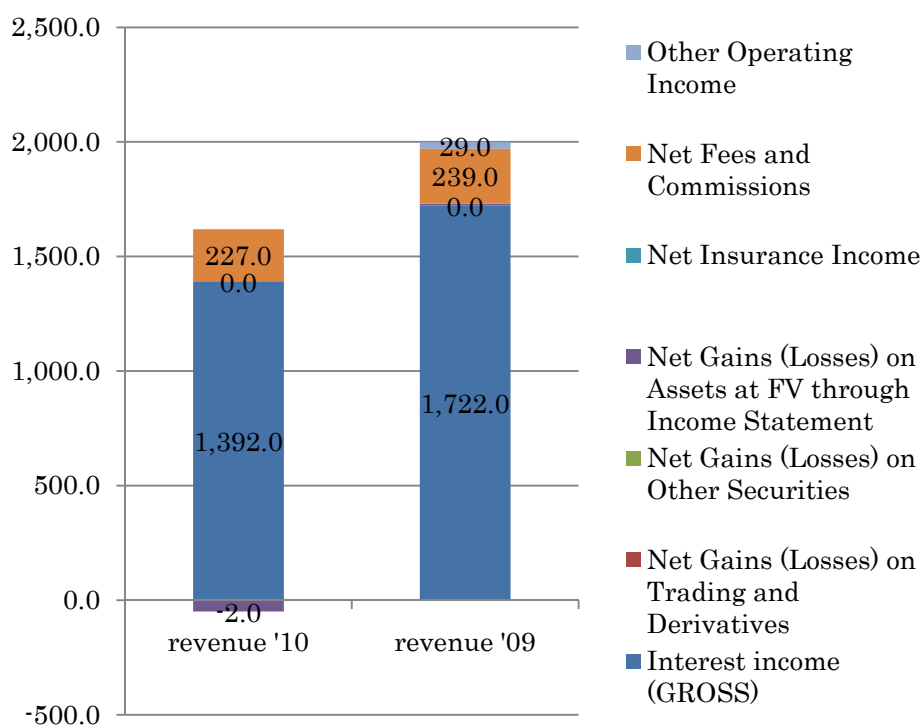
£mn

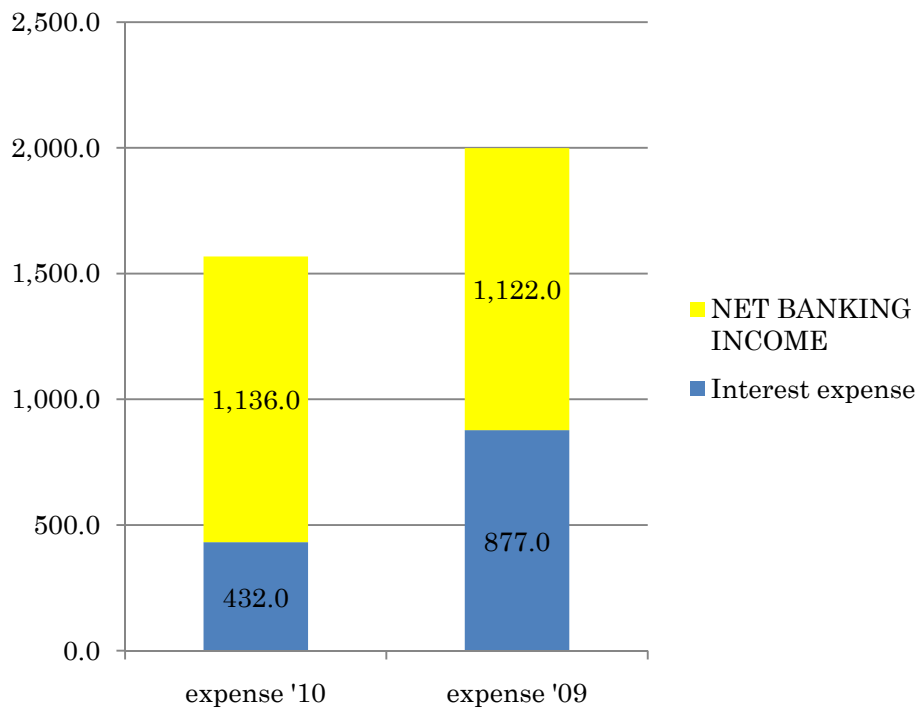


	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>34,847</b>	<b>34,445</b>	<b>32,431</b>	<b>27,832</b>	<b>24,376</b>
住宅ローン	12,781	12,327	n.a.	n.a.	n.a.
其他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他個人向けローン	5,758	5,826	n.a.	n.a.	24,621
商業用ローン	16,670	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他ローン	n.a.	16,628	32,711	28,072	5
(-)貸倒引当金	362	336	280	240	250
<b>有価証券</b>	<b>3,352</b>	<b>3,780</b>	<b>1,115</b>	<b>2,121</b>	<b>219</b>
<b>顧客預金</b>	<b>28,500</b>	<b>26,717</b>	<b>22,334</b>	<b>19,319</b>	<b>17,081</b>
<b>株主資本</b>	<b>2,447</b>	<b>2,150</b>	<b>2,164</b>	<b>2,122</b>	<b>1,683</b>
<b>従業員数</b>	<b>n.a.</b>	<b>5,725</b>	<b>5,658</b>	<b>5,681</b>	<b>5,726</b>
<b>支店数</b>	<b>n.a.</b>	<b>340</b>	<b>n.a.</b>	<b>343</b>	<b>n.a.</b>

安定した利息収入と手数料収入、貸倒もそれほど増加せずに危機を乗り切っている。貸出は住宅ローンと商業ローンとの組み合わせだが、影響は少なかった模様。

#### 収益構造





VII-3-2-2. Northern Bank Limited

概要

Northern Bank Limited は、1809 年に設立され、イギリス・北アイルランド・ベルファストに本社がある。個人・ビジネスバンキング、預金、住宅ローンなどのサービスを提供している。またオンラインバンキング、24 時間テレホンバンキング、顧客コンタクトセンター、ATM、モバイルでのバンキングなどにも力を入れ、95 以上の支店ネットワークと約 13 の金融センターと持つ、北アイルランドで最大のリテール銀行である。デンマークで最大の銀行 Danske Bank Group の傘下である。

沿革

1809 年 北アイルランド・ベルファストで設立

財務・経営指標推移

£mn

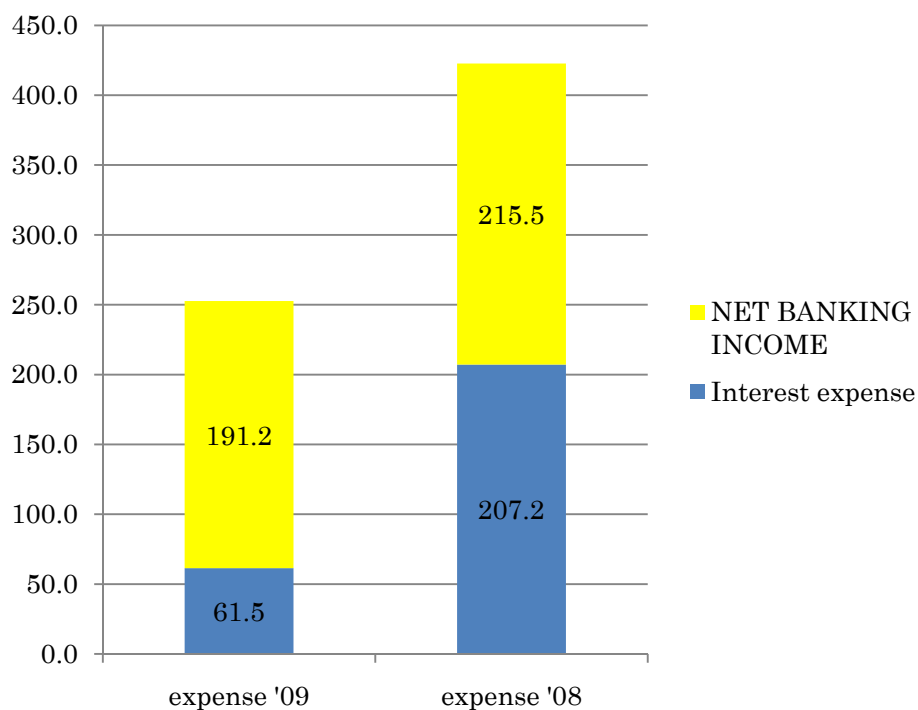
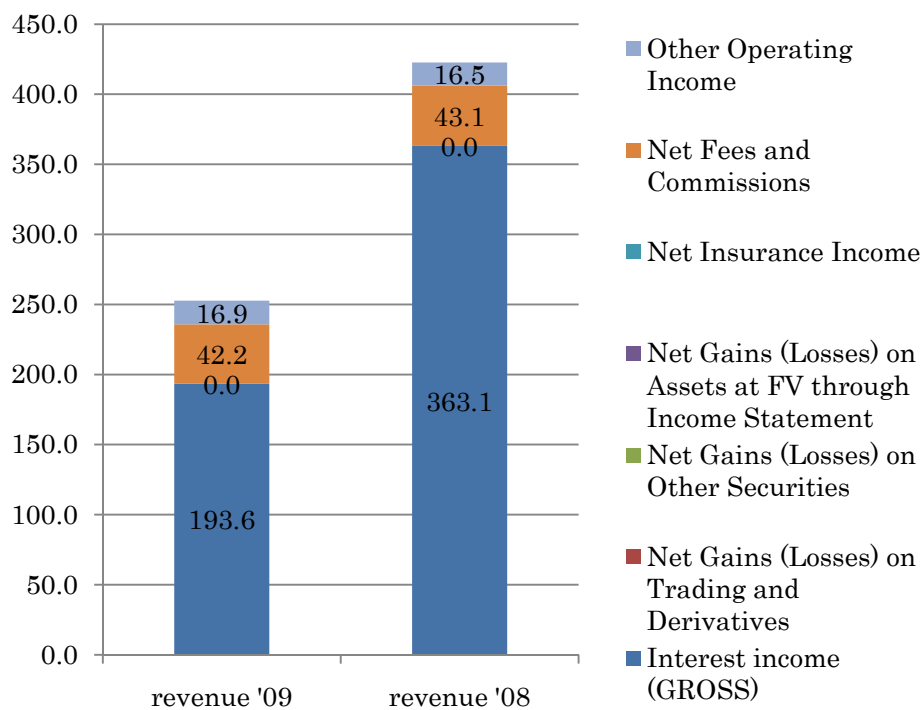
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>132.1</b>	<b>155.9</b>	<b>167.9</b>	<b>146.9</b>	<b>166.2</b>
利息・配当収入	193.6	363.1	351.4	266.1	279.3
支払利息	61.5	207.2	183.5	119.2	113.1
<b>非利息収益</b>	<b>59.1</b>	<b>59.6</b>	<b>73.0</b>	<b>69.0</b>	<b>86.2</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
手数料収益	42.2	43.1	50.0	48.5	68.7
その他収益	16.9	16.5	23.0	20.5	17.5
<b>営業収益</b>	<b>191.2</b>	<b>215.5</b>	<b>240.9</b>	<b>215.9</b>	<b>252.4</b>
<b>営業費用</b>	<b>141.1</b>	<b>146.8</b>	<b>167.8</b>	<b>182.1</b>	<b>198.8</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>162.8</b>	<b>56.7</b>	<b>8.1</b>	<b>4.6</b>	<b>7.3</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>-5.1</b>	<b>0.0</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>-112.7</b>	<b>6.9</b>	<b>65.0</b>	<b>29.2</b>	<b>46.3</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>5,140.5</b>	<b>5,456.0</b>	<b>4,924.9</b>	<b>4,043.1</b>	<b>3,697.5</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	4,069.1	3,719.9
その他ローン	5,377.7	5,537.3	4,954.9	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	237.2	81.3	30.0	26.0	22.4
<b>有価証券</b>	<b>308.1</b>	<b>198.6</b>	<b>197.7</b>	<b>51.2</b>	<b>105.2</b>
<b>顧客預金</b>	<b>4,585.2</b>	<b>4,551.9</b>	<b>4,663.8</b>	<b>4,318.2</b>	<b>3,720.3</b>
<b>株主資本</b>	<b>485.2</b>	<b>433.4</b>	<b>395.0</b>	<b>297.4</b>	<b>233.5</b>
<b>従業員数</b>	<b>1,685</b>	<b>1,692</b>	<b>1,745</b>	<b>1,876</b>	<b>1,854</b>

業務内容や 2007 年までの貸倒水準の推移からみると、金融危機の影響を驚くほど受けているが、業務実態に関する情報が限定的なため、詳細は不明である。

收益構造



### VII-3-2-3. Close Brothers Limited

#### 概要

Close Brothers Limited はイギリス・ロンドンを拠点の商業銀行である。投資信託、資産管理、コーポレートファイナンスのアドバイス、証券取引、融資サービス、預金や国庫サービスを提供している。設立は1927年で、イギリストップ200の上場企業である。

また、個人・機関投資家向けのマルチマネージャー、プロパティ、スペシャリストファンドの商品やサービス、事業再編、債務アドバイスなども幅広く取り扱う。イギリス、ドイツを中心に、中小企業に対し、外国為替での流動資金や、債務、担保や資産ベースのファイナンス関連サービスも提供している。

#### 沿革

1927年 イギリス・ロンドンに設立

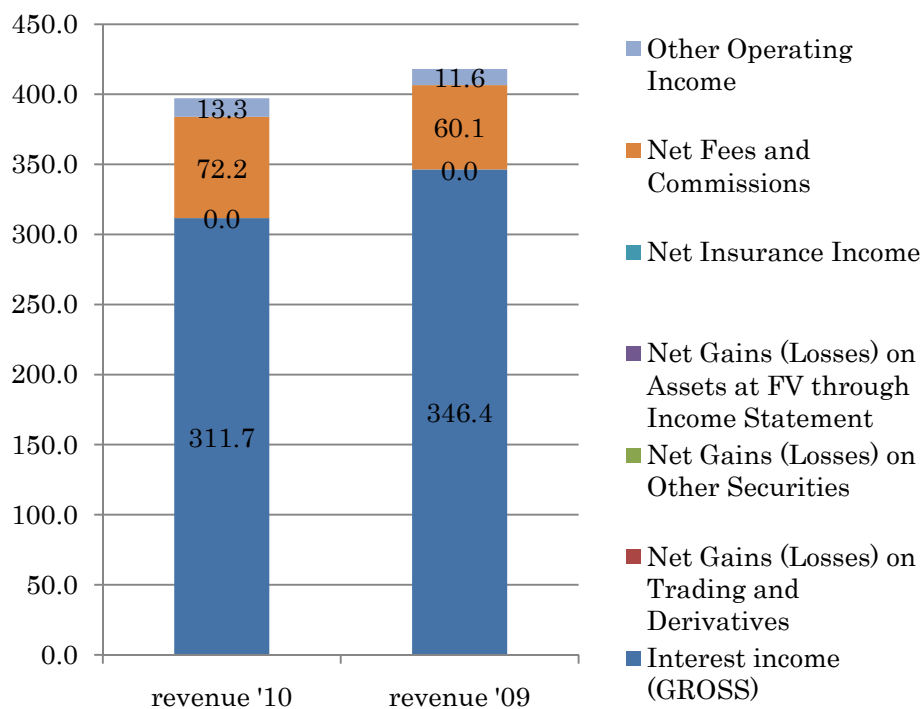
#### 財務・経営指標推移

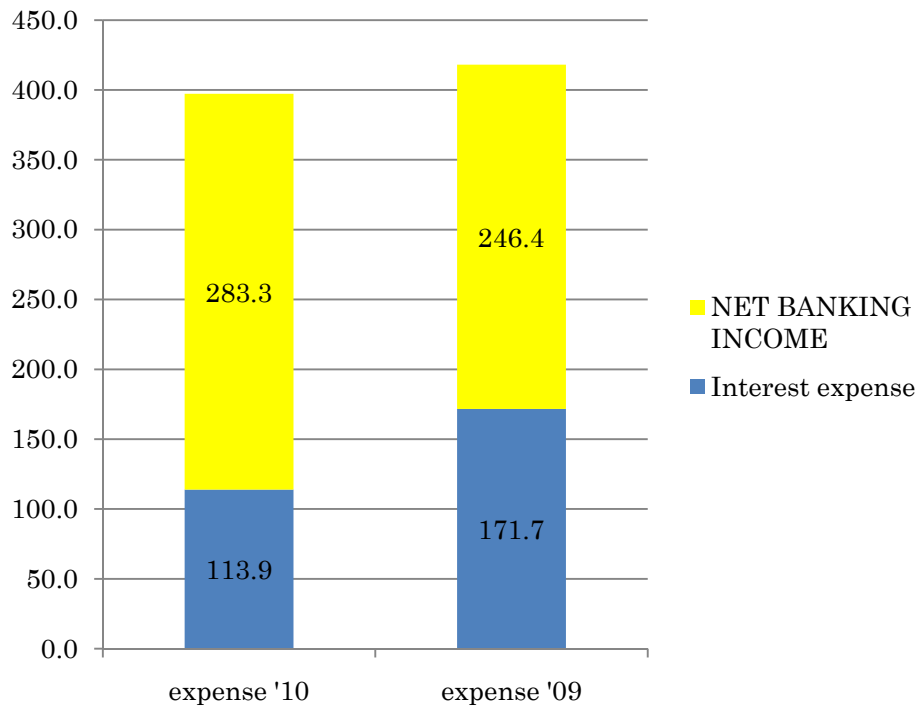
£mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>197.8</b>	<b>174.7</b>	<b>144.1</b>	<b>135.7</b>	<b>140.6</b>
利息・配当収入	311.7	346.4	357.4	304.6	275.6
支払利息	113.9	171.7	213.3	168.9	135.0
<b>非利息収益</b>	<b>85.5</b>	<b>71.7</b>	<b>75.9</b>	<b>61.5</b>	<b>50.6</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
手数料収益	72.2	60.1	68.5	52.5	43.8
その他収益	13.3	11.6	7.4	9.0	6.8
<b>営業収益</b>	<b>283.3</b>	<b>246.4</b>	<b>220.0</b>	<b>197.2</b>	<b>191.2</b>
<b>営業費用</b>	<b>135.9</b>	<b>130.7</b>	<b>114.7</b>	<b>103.3</b>	<b>100.5</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>63.4</b>	<b>59.9</b>	<b>27.5</b>	<b>21.5</b>	<b>18.6</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>84.0</b>	<b>55.8</b>	<b>77.8</b>	<b>72.4</b>	<b>72.1</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>2,912.6</b>	<b>2,364.9</b>	<b>2,232.2</b>	<b>1,962.4</b>	<b>1,862.0</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	2,999.7	2,436.1	2,282.5	2,006.8	1,908.5
その他ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	87.1	71.2	50.3	44.4	46.5
<b>有価証券</b>	<b>931.0</b>	<b>1,087.2</b>	<b>777.2</b>	<b>772.1</b>	<b>317.4</b>
<b>顧客預金</b>	<b>3,114.3</b>	<b>2,918.5</b>	<b>2,641.7</b>	<b>2,302.7</b>	<b>1,843.1</b>
<b>株主資本</b>	<b>387.1</b>	<b>322.5</b>	<b>329.6</b>	<b>326.6</b>	<b>292.3</b>
<b>従業員数</b>	<b>n.a.</b>	<b>1,422</b>	<b>1,330</b>	<b>1,090</b>	<b>1,065</b>

商業用ローン中心のこの銀行が危機前後で貸倒の影響も利息収支の悪化もないことは、今回の危機が不動産と消費者金融に関連したものであり、通常商業ローンを実行する銀行には影響がなかったことが見てとれる。

### 収益構造





### VII-3-3 フランスのリージョナルバンク

#### VII-3-3-1. Banque Courtois

##### 概要

Banque Courtois は、金融サービスを幅広く提供する商業銀行である。

本社はフランス・トゥールーズにあり、1760年に設立される。

当座・普通預金口座、クレジットカード、住宅ローンの融資、商業および顧客向けローンなどのサービスを提供している。フランス全土 82 支店のネットワークを持っている。親会社は Societe Generale である。

##### 沿革

1760年 フランスで設立

1997年 Banque des Pyrénées を吸収合併

##### 財務・経営指標推移

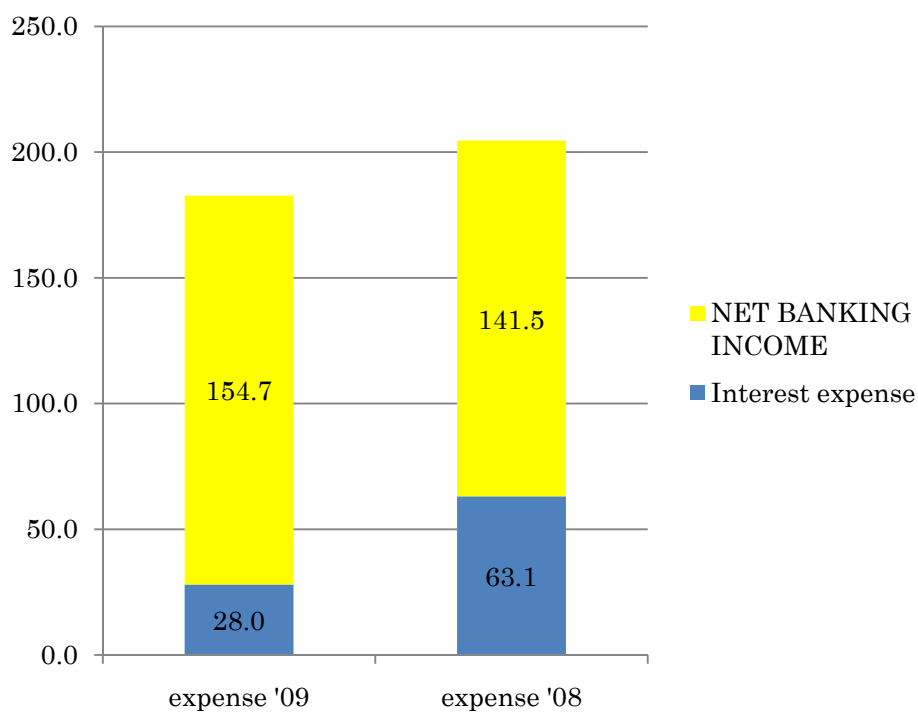
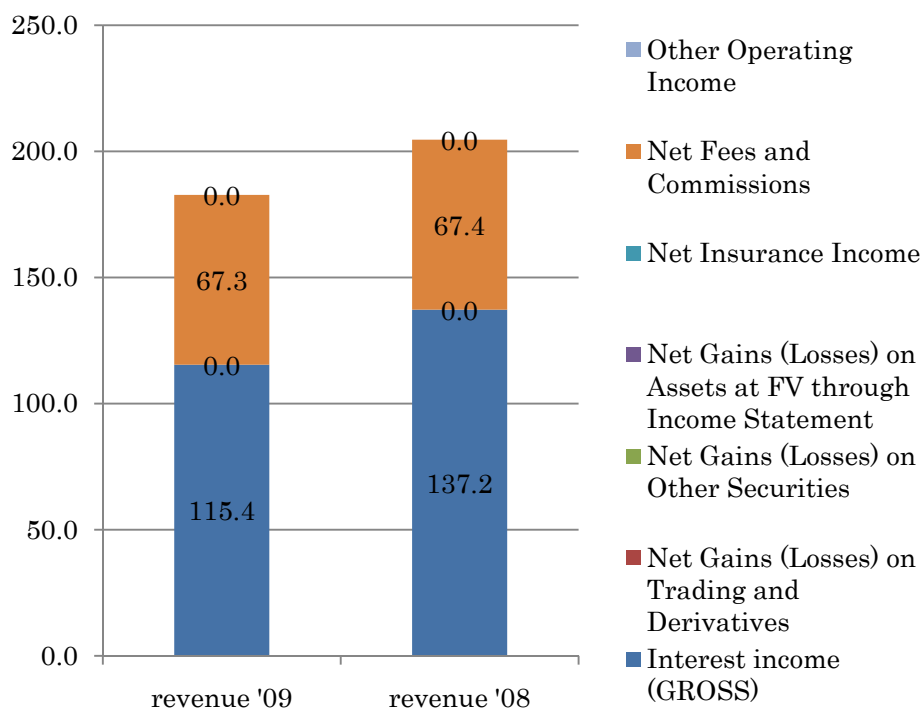
	€mn				
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>87.4</b>	<b>74.1</b>	<b>80.5</b>	<b>79.6</b>	<b>73.9</b>
利息・配当収入	115.4	137.2	131.2	117.2	99.8
支払利息	28.0	63.1	50.7	37.6	25.9
<b>非利息収益</b>	<b>67.3</b>	<b>67.4</b>	<b>64.0</b>	<b>55.6</b>	<b>49.7</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
手数料収益	67.3	67.4	64.0	55.6	49.7
その他収益	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>営業収益</b>	<b>154.7</b>	<b>141.5</b>	<b>144.5</b>	<b>135.2</b>	<b>123.6</b>
<b>営業費用</b>	<b>85.7</b>	<b>83.5</b>	<b>79.6</b>	<b>77.1</b>	<b>71.4</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>19.5</b>	<b>10.2</b>	<b>6.8</b>	<b>6.4</b>	<b>4.2</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>49.5</b>	<b>47.8</b>	<b>58.1</b>	<b>51.7</b>	<b>48.0</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>2,598.0</b>	<b>2,543.4</b>	<b>2,291.1</b>	<b>2,068.1</b>	<b>1,865.4</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	2,679.1	2,610.8	2,354.3	2,127.4	1,922.3
その他ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	81.1	67.4	63.2	59.3	56.9
<b>有価証券</b>	<b>14.5</b>	<b>13.4</b>	<b>7.2</b>	<b>19.3</b>	<b>46.5</b>
<b>顧客預金</b>	<b>1,739.5</b>	<b>1,694.8</b>	<b>1,631.0</b>	<b>1,521.7</b>	<b>1,421.8</b>
<b>株主資本</b>	<b>183.4</b>	<b>161.7</b>	<b>155.4</b>	<b>117.9</b>	<b>103.5</b>
<b>従業員数</b>	<b>615</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>606</b>	<b>597</b>

小規模で手堅い商業ローンをしていることで危機の影響はほとんどない模様。銀行が



規模の経済性を追求すれば良いだけではないことの見本かもしれない。

### 収益構造



## VII-3-3-2. Banque Paribas

### 概要

Banque Paribas はフランスを拠点に、金融商品やサービスを提供する商業銀行。1809年に Jean-Baptiste Paribas が設立し、銀行業務、工業、商業、顧客のローンの業務を行う。預金、個人年金口座、小切手口座、短期金融市場預金口座などの銀行口座を数多く提供。フランス全土 62 支店のネットワークを運営。Societe Generale グループの傘下である。

### 沿革

1809年 Jean-Baptiste Paribas が設立

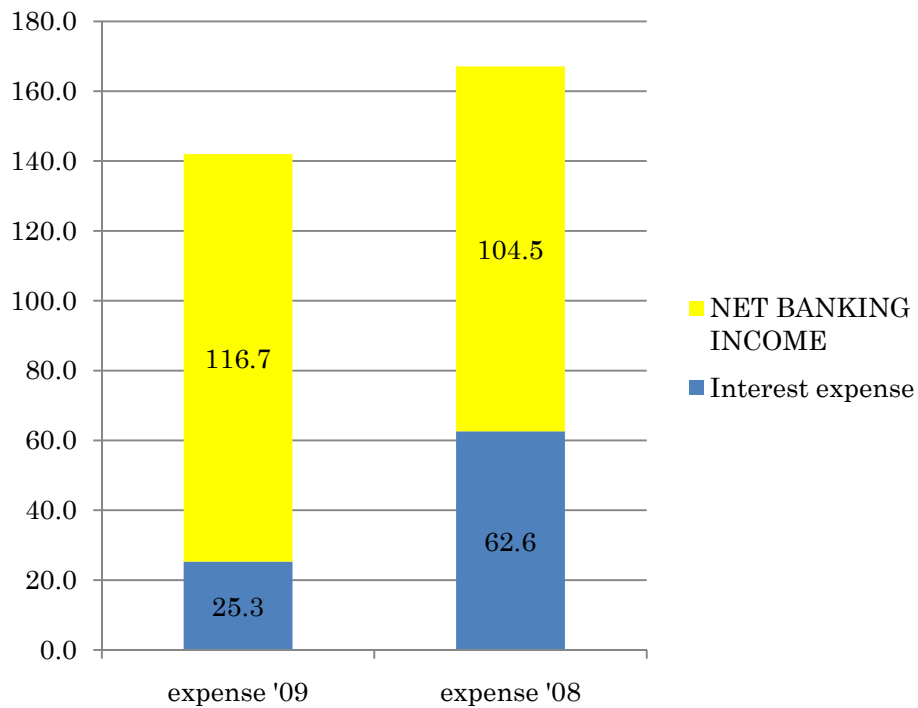
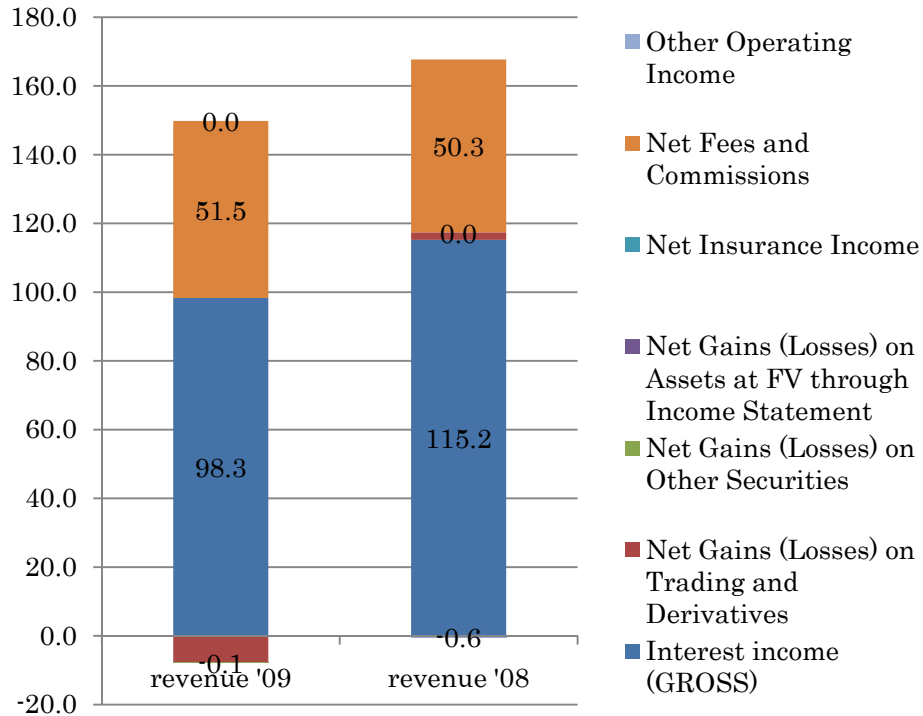
### 財務・経営指標推移

	€mn				
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>73.0</b>	<b>52.6</b>	<b>57.9</b>	<b>55.8</b>	<b>52.5</b>
利息・配当収入	98.3	115.2	108.2	90.0	78.9
支払利息	25.3	62.6	50.3	34.2	26.4
<b>非利息収益</b>	<b>43.7</b>	<b>51.9</b>	<b>52.8</b>	<b>49.1</b>	<b>46.9</b>
金融商品損益	-7.8	2.2	3.6	5.6	6.5
手数料収益	51.5	50.3	49.2	43.3	40.2
その他収益	0.0	-0.6	n.a.	0.2	0.2
<b>営業収益</b>	<b>116.7</b>	<b>104.5</b>	<b>110.7</b>	<b>104.9</b>	<b>99.4</b>
<b>営業費用</b>	<b>66.0</b>	<b>62.6</b>	<b>61.1</b>	<b>37.4</b>	<b>36.3</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>18.6</b>	<b>8.5</b>	<b>6.6</b>	<b>7.3</b>	<b>7.5</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>32.1</b>	<b>33.4</b>	<b>43.0</b>	<b>60.2</b>	<b>55.6</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>1,965.7</b>	<b>1,924.8</b>	<b>1,725.5</b>	<b>1,591.3</b>	<b>1,465.3</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	1,994.2	1,924.8	1,735.8	n.a.	n.a.
商業用ローン	47.1	58.7	43.2	1,591.3	1,465.3
その他ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	75.6	58.7	53.5	n.a.	n.a.
<b>有価証券</b>	<b>115.7</b>	<b>108.7</b>	<b>105.6</b>	<b>104.0</b>	<b>6.8</b>
<b>顧客預金</b>	<b>1,251.5</b>	<b>1,192.5</b>	<b>1,159.8</b>	<b>1,101.0</b>	<b>1,036.5</b>
<b>株主資本</b>	<b>191.5</b>	<b>170.1</b>	<b>159.9</b>	<b>131.9</b>	<b>117.8</b>
<b>従業員数</b>	<b>594</b>	<b>602</b>	<b>600</b>	<b>599</b>	<b>575</b>

ここでは、個人向けローン中心で危機を乗り越えている例がある。小規模で顧客選別が高いことが理由と考えられる。

收益構造



### VII-3-3-3. Banque De Bretagne

#### 概要

Banque De Bretagne は、銀行サービスおよび関連する金融サービスを提供する商業銀行である。設立は1909年9月で、本社はフランスのレンヌにある。

預金および、商業、工業、顧客のローンや、プライベートバンキングなど幅広くサービスを展開している。BNP パリバの傘下にある。

#### 沿革

1909年 Banque De Bretagne 設立

1989年 BNP パリバの子会社となる

#### 財務・経営指標推移

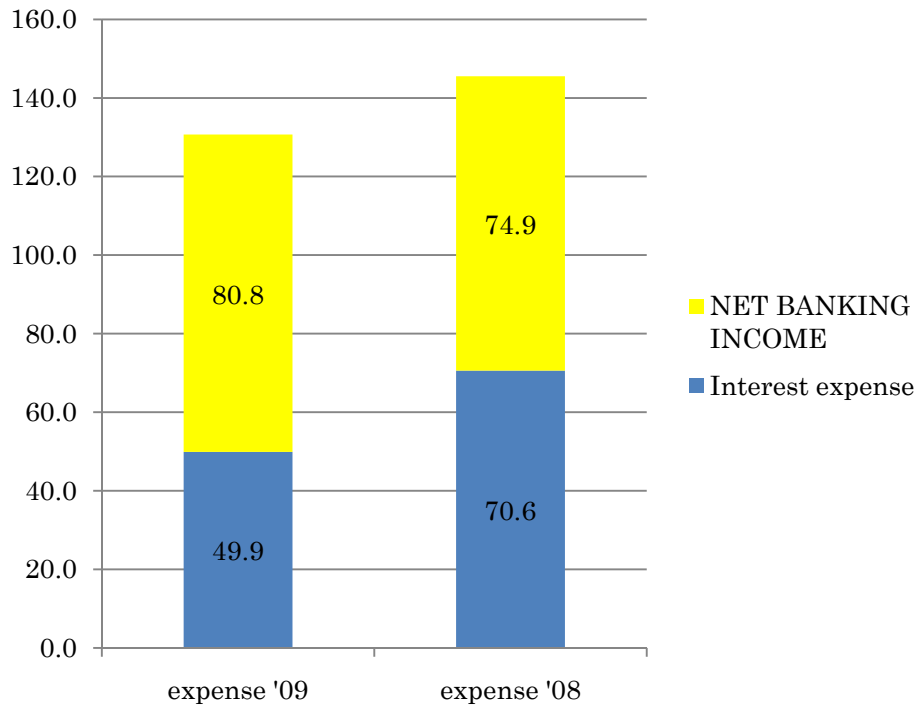
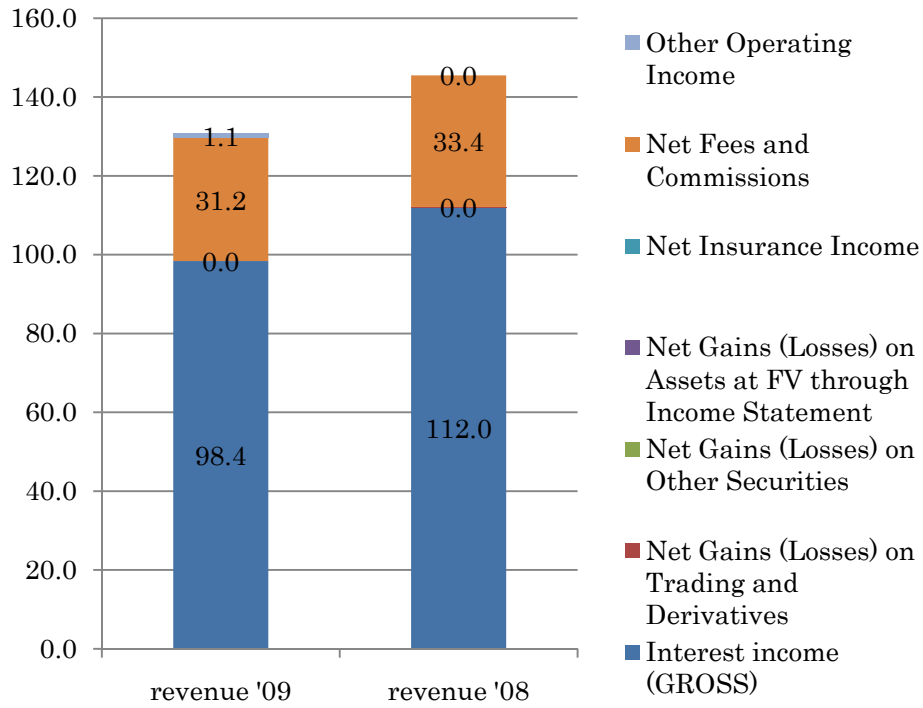
€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>48.5</b>	<b>41.4</b>	<b>44.9</b>	<b>50.2</b>	<b>51.9</b>
利息・配当収入	98.4	112.0	103.5	96.3	88.7
支払利息	49.9	70.6	58.6	46.1	36.8
<b>非利息収益</b>	<b>32.3</b>	<b>33.5</b>	<b>36.8</b>	<b>33.6</b>	<b>33.6</b>
金融商品損益	0.0	0.1	0.0	0.0	-0.1
手数料収益	31.2	33.4	35.0	32.9	31.4
その他収益	1.1	0.0	1.8	0.7	2.3
<b>営業収益</b>	<b>80.8</b>	<b>74.9</b>	<b>81.7</b>	<b>83.8</b>	<b>85.5</b>
<b>営業費用</b>	<b>56.4</b>	<b>56.7</b>	<b>57.0</b>	<b>55.5</b>	<b>55.1</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>3.6</b>	<b>0.6</b>	<b>-1.0</b>	<b>0.5</b>	<b>2.2</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>20.8</b>	<b>17.6</b>	<b>25.7</b>	<b>27.8</b>	<b>28.2</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>1,967.7</b>	<b>1,985.0</b>	<b>1,882.4</b>	<b>1,792.9</b>	<b>1,728.7</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	2,006.7	2,022.3	1,921.6	1,792.9	1,728.7
其他ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	39.0	37.3	39.2	n.a.	n.a.
<b>有価証券</b>	<b>3.7</b>	<b>5.3</b>	<b>6.3</b>	<b>5.5</b>	<b>5.5</b>
<b>顧客預金</b>	<b>1,151.6</b>	<b>1,119.4</b>	<b>1,118.7</b>	<b>1,156.2</b>	<b>1,145.1</b>
<b>株主資本</b>	<b>93.4</b>	<b>91.2</b>	<b>79.4</b>	<b>79.4</b>	<b>80.5</b>
<b>従業員数</b>	<b>617</b>	<b>630</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

この銀行も商業ローン中心で危機を回避している。フランスのこの規模の銀行に共通する経営方針が伺える。

收益構造



## VII-3 -4 ドイツのリージョナルバンク

### VII-3-4-1. BHF-Bank AG

#### 概要

BHF-Bank AG は商業銀行業務を行い、本社はドイツ・フランクフルトにある。3つの事業部門があり、資産運用と金融サービス部門、金融市場と企業向けサービス部門、そしてプライベートバンキングサービス部門である。資産運用と金融サービス部門は、主に資産管理、証券管理などのあらゆる面に焦点を当てている。金融市場と企業向けサービス部門は、外国為替、債券、株式、マネーマーケット商品、デリバティブ、ストラクチャード商品などのトレーディングサービスを提供している。また、プライベートバンキングサービスでは、個人顧客、起業家、財団に幅広い銀行サービスを提供している。現在 Deutsche Bank の傘下にあるが、Deutsche Bank は BHF-Bank を売却する方針であり、2010年12月にリヒテンシュタインのプライベートバンク大手 LGT グループと売却の独占交渉に入ることに合意したと発表している。

#### 沿革

2004年 ドイツ・フランクフルトで設立

2005年 ING Bank Deutschland AG から分離独立

2010年 親会社の Sal. Oppenheim とともに Deutsche Bank の傘下入り

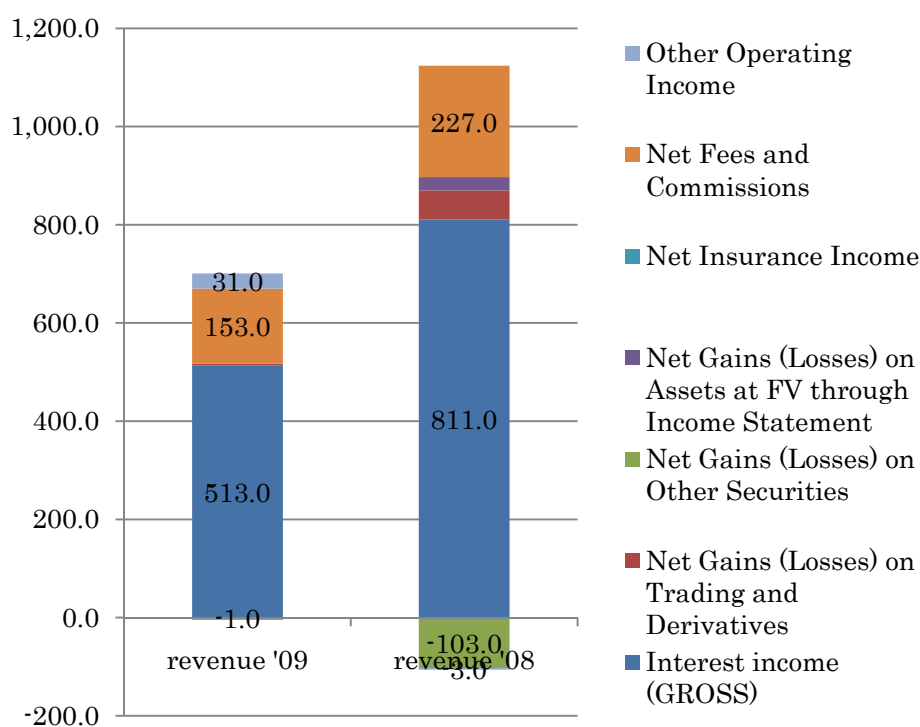
#### 財務・経営指標推移

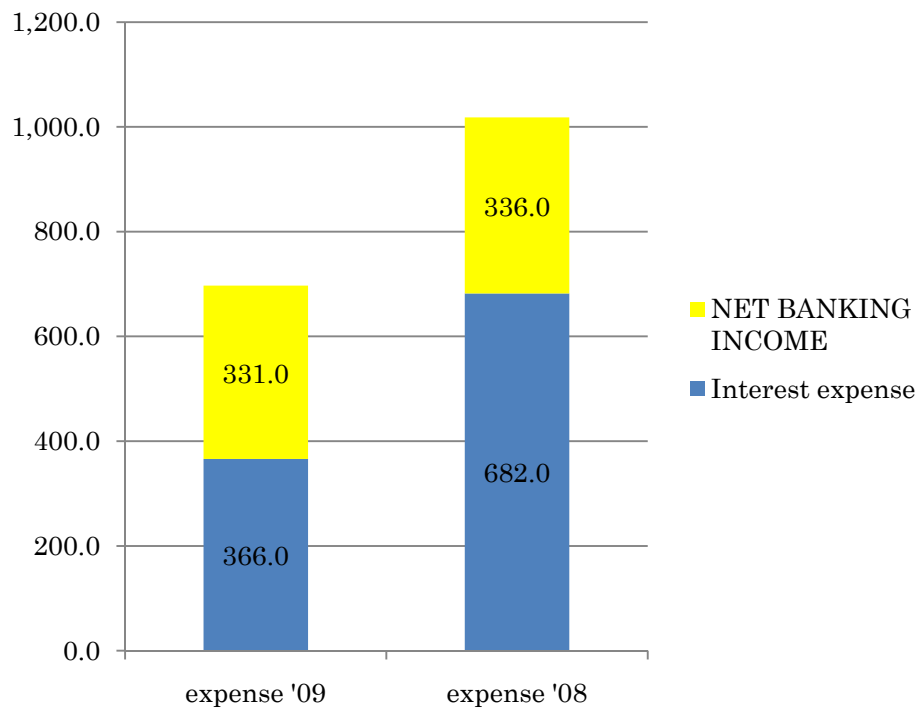
	€mn				
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>147</b>	<b>129</b>	<b>140</b>	<b>128</b>	<b>141</b>
利息・配当収入	513	811	817	828	730
支払利息	366	682	677	700	589
<b>非利息収益</b>	<b>184</b>	<b>207</b>	<b>217</b>	<b>257</b>	<b>220</b>
金融商品損益	0	-17	-20	30	18
手数料収益	153	227	228	208	184
その他収益	31	-3	9	19	18
<b>営業収益</b>	<b>331</b>	<b>336</b>	<b>357</b>	<b>385</b>	<b>361</b>
<b>営業費用</b>	<b>344</b>	<b>337</b>	<b>296</b>	<b>309</b>	<b>294</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>19</b>	<b>-1</b>	<b>-11</b>	<b>-11</b>	<b>-2</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>-32</b>	<b>0</b>	<b>79</b>	<b>90</b>	<b>69</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>2,044</b>	<b>2,600</b>	<b>2,540</b>	<b>2,382</b>	<b>2,262</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	175	270	330	298	313
商業用ローン	1,907	2,237	2,193	2,058	1,744
その他ローン	19	131	52	62	235
(-)貸倒引当金	57	38	35	36	30
<b>有価証券</b>	<b>9,263</b>	<b>13,471</b>	<b>11,723</b>	<b>11,436</b>	<b>8,191</b>
<b>顧客預金</b>	<b>5,735</b>	<b>9,398</b>	<b>10,584</b>	<b>6,585</b>	<b>5,086</b>
<b>株主資本</b>	<b>653</b>	<b>642</b>	<b>617</b>	<b>684</b>	<b>716</b>
<b>従業員数</b>	<b>1,992</b>	<b>2,126</b>	<b>2,012</b>	<b>1,911</b>	<b>1,838</b>

ホールセール金融とポートフォリオ管理にフォーカスしているが、売買損益で損失、手数料減、貸倒増加、とメガバンクの縮小版のような経営状態となっている。

#### 収益構造







## VII-3-4-2. Targobank AG & Co KGaA

### 概要

旧 Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA として知られ、ドイツの企業、政府機関、金融機関、および個人・商業向けにバンキングサービスを幅広く提供する。貯金や当座預金口座、譲渡性預金、個人退職口座を含む商品だけでなく、クレジットカード、不動産ローン、住宅ローン、オンラインバンキング、金融コンサルティング、退職後の計画、不動産計画サービスなども提供。ドイツ・デュッセルドルフが本社。親会社は、Crédit Mutuel である。

### 沿革

1926 年 Walter Kaminsky が設立

1935 年 Kundenkreditbank GmbH (KKB) として拡大

1991 年 Citibank Privatkunden AG に商号変更

2008 年 Citibank の同行株式売却により Crédit Mutuel の傘下に入る

2010 年 TARGOBANK AG & Co. KGaA. に商号変更

### 財務・経営指標推移

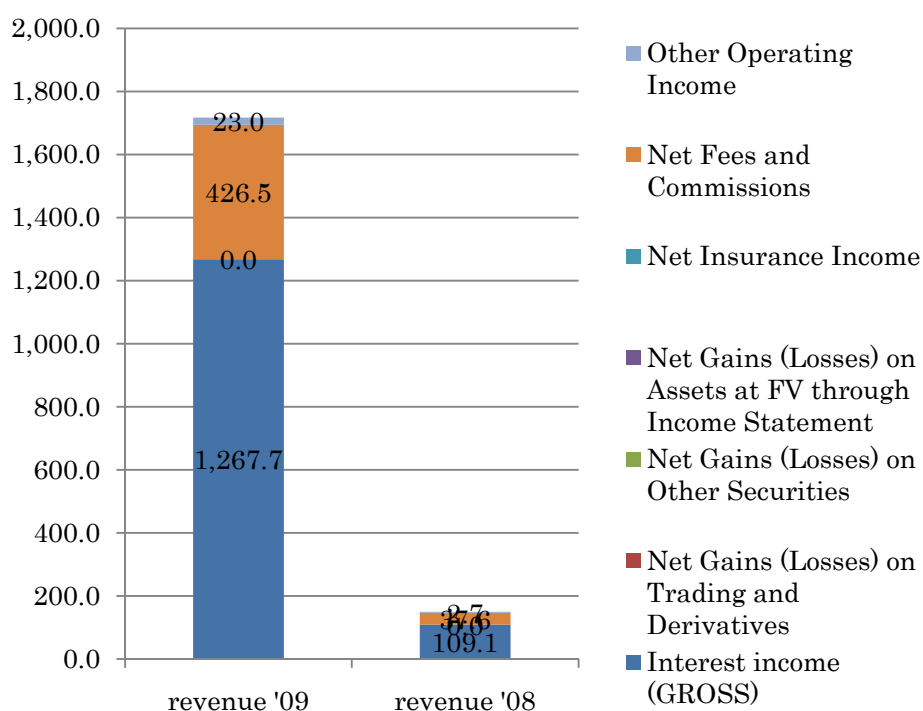
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>1,021.2</b>	<b>78.5</b>	<b>1,060.5</b>	<b>1,156.2</b>	<b>1,198.3</b>
利息・配当収入	1,267.7	109.1	1,413.2	1,416.4	1,411.8
支払利息	246.5	30.6	352.7	260.2	213.5
<b>非利息収益</b>	<b>449.5</b>	<b>40.3</b>	<b>760.1</b>	<b>754.1</b>	<b>740.5</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
手数料収益	426.5	37.6	633.2	620.1	626.2
その他収益	23.0	2.7	126.9	134.0	114.3
<b>営業収益</b>	<b>1,470.7</b>	<b>118.8</b>	<b>1,820.6</b>	<b>1,910.3</b>	<b>1,938.8</b>
<b>営業費用</b>	<b>827.4</b>	<b>62.3</b>	<b>907.6</b>	<b>859.2</b>	<b>798.2</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>435.3</b>	<b>27.8</b>	<b>270.1</b>	<b>431.9</b>	<b>483.4</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>208.0</b>	<b>28.7</b>	<b>642.9</b>	<b>619.2</b>	<b>657.2</b>

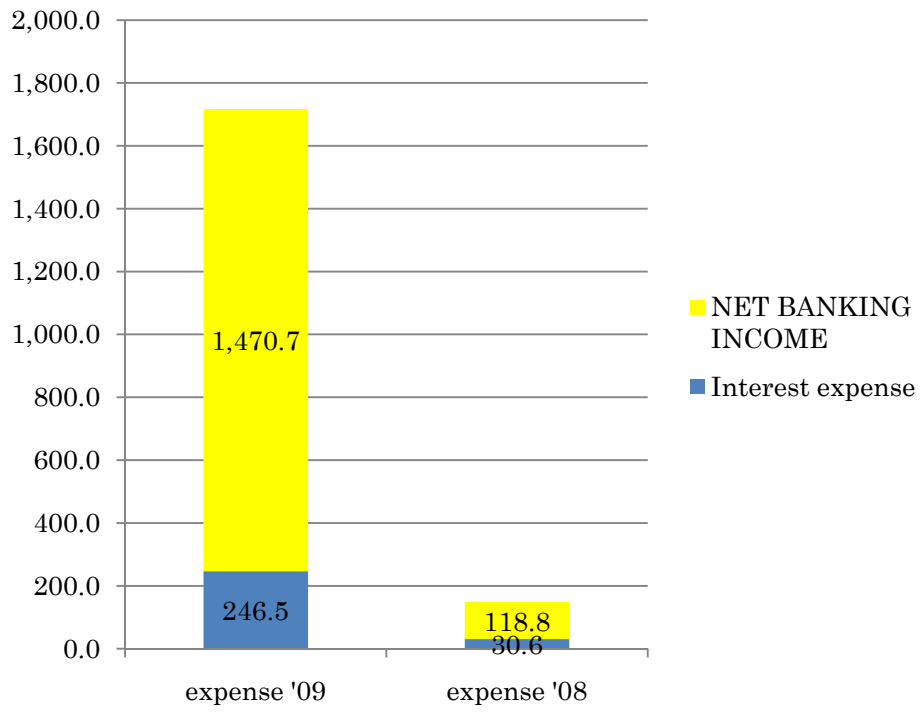
€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>9,786.2</b>	<b>10,412.2</b>	<b>10,274.4</b>	<b>10,028.3</b>	<b>9,804.9</b>
住宅ローン	18.8	23.9	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	0.0	0.0	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	9,767.4	10,388.3	10,274.4	10,028.3	9,804.9
(-)貸倒引当金					
<b>有価証券</b>	<b>407.4</b>	<b>923.7</b>	<b>1,606.9</b>	<b>1,611.6</b>	<b>1,232.0</b>
<b>顧客預金</b>	<b>10,551.3</b>	<b>9,415.5</b>	<b>10,569.9</b>	<b>11,057.7</b>	<b>11,412.1</b>
<b>株主資本</b>	<b>733.8</b>	<b>733.8</b>	<b>733.8</b>	<b>733.8</b>	<b>733.7</b>
<b>従業員数</b>	<b>4,038</b>	<b>4,073</b>	<b>4,256</b>	<b>4,242</b>	<b>4,026</b>

ローン残高に比べて、利息収入があまりに高いこと、2008年にはそれが落ち込んでい  
ること、貸倒はもともと高いこと、から見て、通常とはかなり違うローンポートフォ  
リオをもっているものと考えられる。

#### 収益構造





### VII-3-4-3. Oldenburgische Landesbank (OLB)

#### 概要

Oldenburgische Landesbank (OLB) は、バンキングと関連金融サービスを提供する地域銀行である。本社は、ドイツ・オルデンブルクにある。

個人顧客と企業のクライアントに、当座・普通預金口座、クレジットカード、資本市場投資、保険、年金、ビジネスコンサルティング、不動産サービス、短期および長期的なローン、輸出金融、外国通貨オプション、住宅ローンの融資や投資アドバイスを提供している。OLBは、Allianz Se が所有している。

#### 沿革

1869年 ドイツ・オルデンバーグで設立

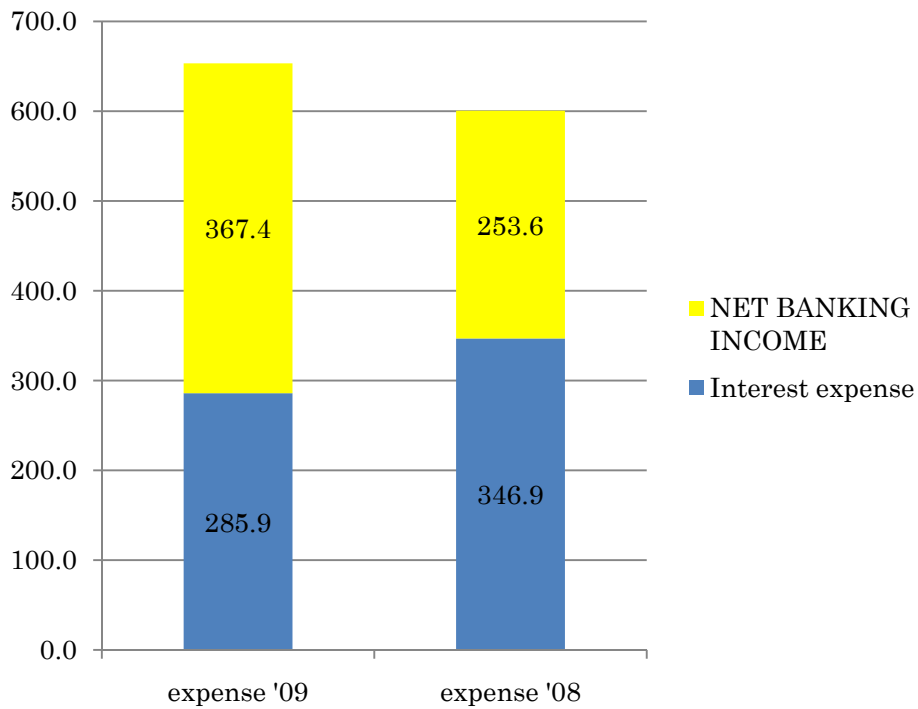
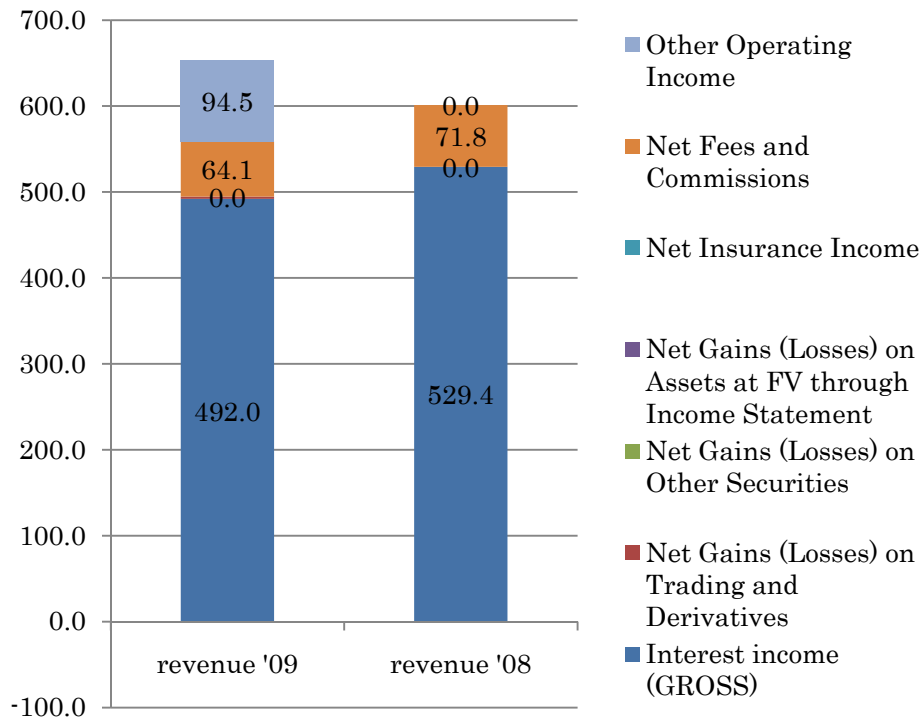
#### 財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>206.1</b>	<b>182.5</b>	<b>183.8</b>	<b>190.3</b>	<b>203.4</b>
利息・配当収入	492.0	529.4	466.1	411.7	401.5
支払利息	285.9	346.9	282.3	221.4	198.1
<b>非利息収益</b>	<b>161.3</b>	<b>71.1</b>	<b>94.8</b>	<b>100.6</b>	<b>93.5</b>
金融商品損益	2.7	-0.7	8.0	17.4	7.6
手数料収益	64.1	71.8	86.7	82.8	79.6
その他収益	94.5	0.0	0.1	0.4	6.3
<b>営業収益</b>	<b>367.4</b>	<b>253.6</b>	<b>278.6</b>	<b>290.9</b>	<b>296.9</b>
<b>営業費用</b>	<b>289.6</b>	<b>191.7</b>	<b>192.2</b>	<b>197.5</b>	<b>193.3</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>26.4</b>	<b>15.7</b>	<b>-5.4</b>	<b>-7.1</b>	<b>-13.8</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>51.4</b>	<b>46.2</b>	<b>91.8</b>	<b>100.5</b>	<b>117.6</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>8,450.0</b>	<b>7,565.6</b>	<b>7,334.7</b>	<b>6,902.1</b>	<b>6,423.9</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	4,766.9	4,628.4	4,497.7
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	5,377.5	4,871.6	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	3,133.1	2,745.8	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	n.a.	n.a.	2,609.6	2,328.4	2,083.4
(-)貸倒引当金	60.6	51.8	41.8	54.7	157.2
<b>有価証券</b>	<b>2,064.1</b>	<b>1,041.0</b>	<b>987.5</b>	<b>962.3</b>	<b>979.4</b>
<b>顧客預金</b>	<b>6,300.6</b>	<b>5,220.6</b>	<b>4,564.5</b>	<b>4,252.3</b>	<b>4,069.8</b>
<b>株主資本</b>	<b>565.5</b>	<b>507.5</b>	<b>538.5</b>	<b>507.4</b>	<b>472.0</b>
<b>従業員数</b>	<b>2,802</b>	<b>2,323</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

個人向けローンで、これだけのローン残高で危機の乗り切り方を見ると、顧客層の選別が他の銀行とかなり違うことがうかがえる。

收益構造



## VII-4 コミュニティバンクのビジネスモデルと業績動向

### VII-4-1 アメリカのコミュニティバンク

#### VII-4-1-1. MidFirst Bank

##### 概要

MidFirstBank は、バンキングおよび金融サービスを提供し、1981年に設立された、アメリカ・オクラホマシティに本社のある銀行である。商業用不動産融資サービスを専門にし、幅広いニーズにあわせた商業金融、信託、プライベートバンキング、個人顧客への住宅ローンやサービスを取り扱う。アメリカ最大の株式非公開の金融機関の一つである。オクラホマ州で約48のバンキングセンターと州広範にわたるATMネットワークで事業を展開。また、シカゴ、ヒューストン、ニューヨーク、南カリフォルニアには不動産融資専門オフィスと、デンバーには関連会社がある。

##### 沿革

1981年 オクラホマシティに設立

2009年 Union Bank、協会、アリゾナ州の預金口座を管理

##### 財務・経営指標推移

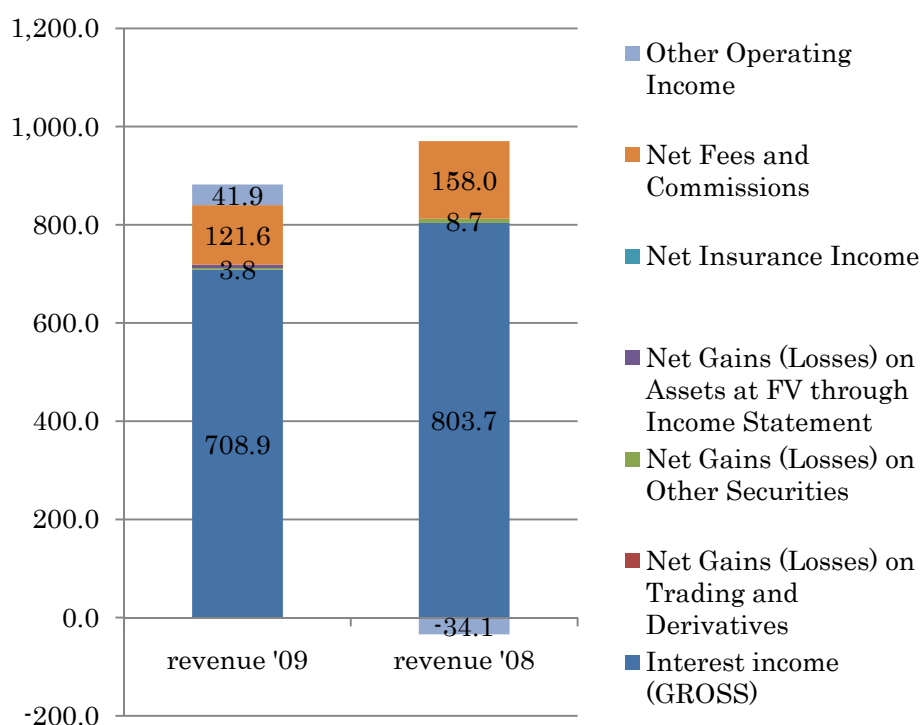
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>413.0</b>	<b>394.2</b>	<b>293.2</b>	<b>287.3</b>	<b>306.5</b>
利息・配当収入	708.9	803.7	759.0	681.8	590.3
支払利息	295.9	409.5	465.8	394.5	283.8
<b>非利息収益</b>	<b>173.1</b>	<b>132.6</b>	<b>99.4</b>	<b>121.5</b>	<b>161.6</b>
金融商品損益	9.5	8.7	3.4	8.2	18.7
手数料収益	121.6	158.0	120.2	133.6	107.7
その他収益	41.9	-34.1	-24.2	-20.3	35.3
<b>営業収益</b>	<b>586.1</b>	<b>526.8</b>	<b>392.7</b>	<b>408.8</b>	<b>468.1</b>
<b>営業費用</b>	<b>248.8</b>	<b>221.5</b>	<b>168.3</b>	<b>165.6</b>	<b>150.5</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>267.4</b>	<b>27.4</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>5.2</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>70.0</b>	<b>277.9</b>	<b>224.3</b>	<b>243.3</b>	<b>312.4</b>

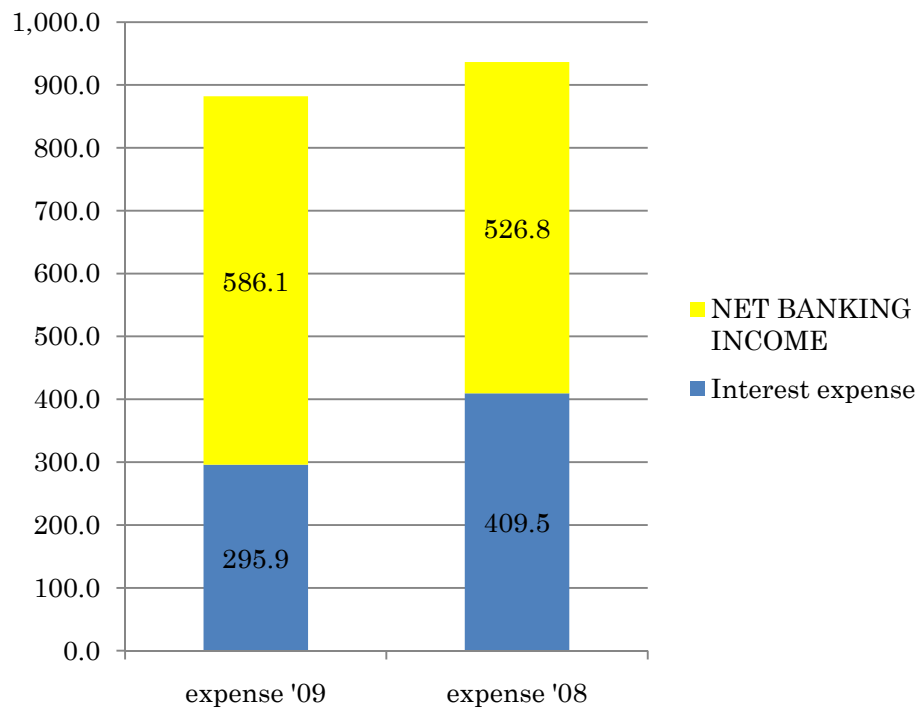
\$mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>9,929.6</b>	<b>9,831.6</b>	<b>7,530.0</b>	<b>6,625.1</b>	<b>6,307.0</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	74.8	58.8	56.4	55.3	62.9
商業用ローン	844.1	1,363.8	1,290.8	1,127.6	668.6
その他ローン	9,174.9	8,499.6	6,296.8	5,554.9	5,689.2
(-)貸倒引当金	164.2	90.6	114.0	112.6	113.8
<b>有価証券</b>	<b>1,182.5</b>	<b>3,132.2</b>	<b>4,341.9</b>	<b>3,524.5</b>	<b>2,978.1</b>
<b>顧客預金</b>	<b>8,111.8</b>	<b>7,637.9</b>	<b>6,123.0</b>	<b>4,433.8</b>	<b>3,704.0</b>
<b>株主資本</b>	<b>816.0</b>	<b>580.2</b>	<b>906.4</b>	<b>829.9</b>	<b>737.3</b>
<b>従業員数</b>	<b>1,975</b>	<b>1,731</b>	<b>1,501</b>	<b>1,500</b>	<b>1,042</b>

CMBS に関連した業務をしてきたように理解されるが、少なくとも今回の打撃は金利で処理可能な範囲に収まっている。09 年の貸倒増加ということは、危機の効果波及が遅いセクターが相手だったため、調達金利低下の効果で貸倒増加をうまく吸収できたことが主因であろう。

#### 収益構造







## VII-4-1-2. Union Savings Bank

### 概要

Union Savings Bank は 1904 年に設立され、オハイオ州シンシナティに本社がある個人・商業用の定期口座・当座口座預金、譲渡性預金、マネーマーケットアカウントと住宅ローンの製品を幅広く提供。銀行は、シンシナティ、デイトン、コロンバス、オハイオ、ディアナポリスで 25 以上の支店を運営。また、オハイオ州、ケンタッキー州、インディアナ州で住宅ローン関連の 28 オフィスを構えている。US Bancorp の傘下である。

### 沿革

1904 年 オハイオ州シンシナティに設立

### 財務・経営指標推移

\$mn

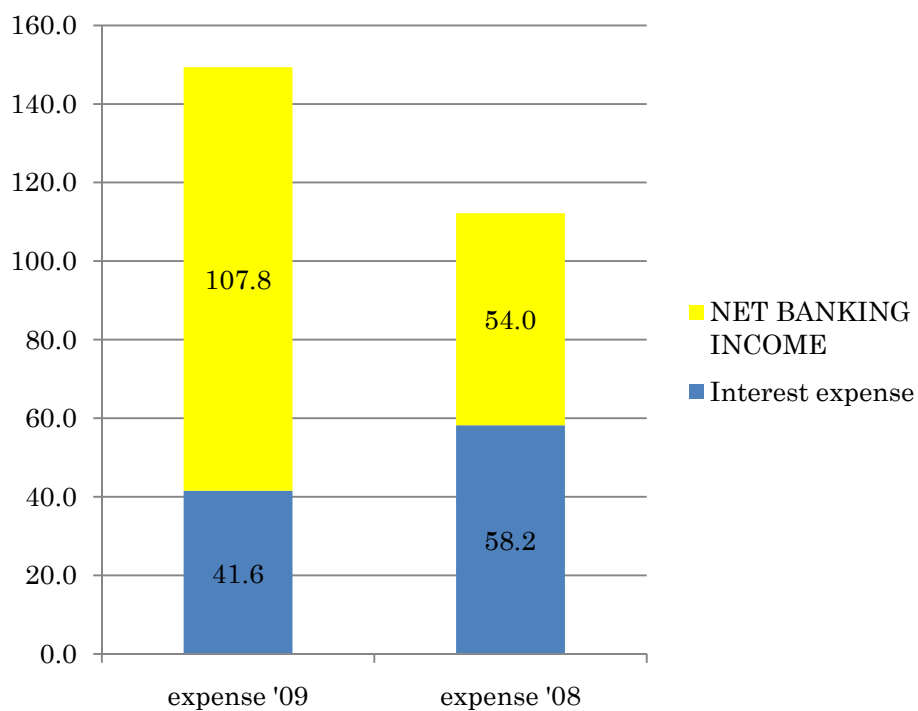
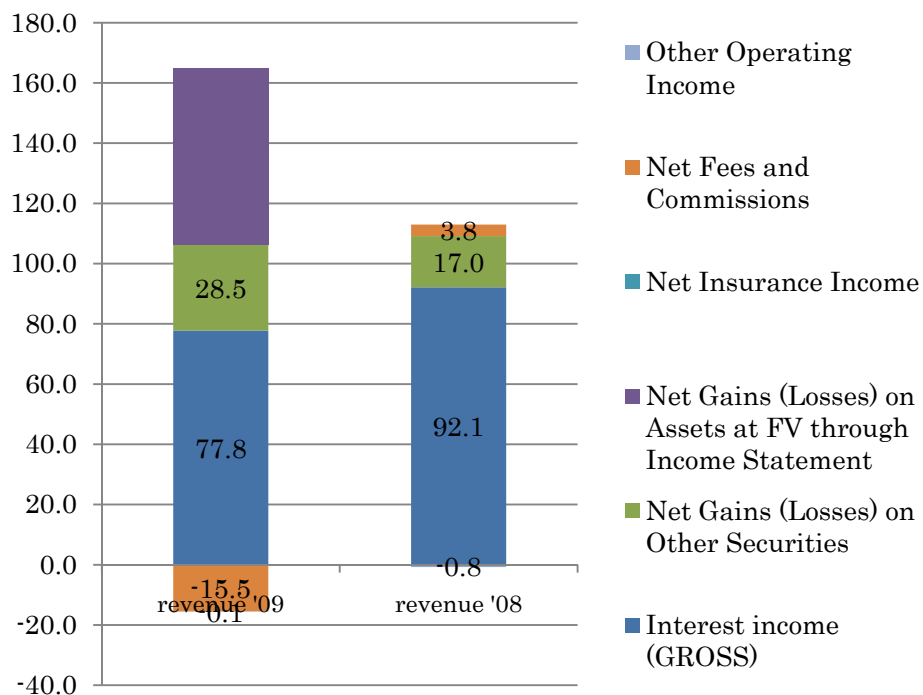
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>36.2</b>	<b>33.9</b>	<b>37.4</b>	<b>37.8</b>	<b>34.6</b>
利息・配当収入	77.8	92.1	105.4	90.2	69.2
支払利息	41.6	58.2	68.0	52.5	34.6
<b>非利息収益</b>	<b>71.6</b>	<b>20.1</b>	<b>14.6</b>	<b>14.3</b>	<b>18.0</b>
金融商品損益	87.1	17.0	9.2	9.8	13.1
手数料収益	-15.5	3.8	8.0	8.6	8.3
その他収益	-0.1	-0.8	-2.6	-4.0	-3.4
<b>営業収益</b>	<b>107.8</b>	<b>54.0</b>	<b>52.0</b>	<b>52.1</b>	<b>52.6</b>
<b>営業費用</b>	<b>60.8</b>	<b>36.1</b>	<b>33.2</b>	<b>33.3</b>	<b>32.8</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>15.9</b>	<b>5.8</b>	<b>1.5</b>	<b>0.4</b>	<b>1.3</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>31.1</b>	<b>12.0</b>	<b>17.4</b>	<b>18.4</b>	<b>18.6</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>1,651.8</b>	<b>1,455.2</b>	<b>1,255.7</b>	<b>1,158.7</b>	<b>1,109.2</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	0.7	1.4	1.6	1.3	0.8
商業用ローン	0.8	0.8	3.3	0.0	0.0
その他ローン	1,666.7	1,460.3	1,255.1	1,161.2	1,111.9
(-)貸倒引当金	16.4	7.3	4.2	3.8	3.6
<b>有価証券</b>	<b>20.0</b>	<b>72.0</b>	<b>34.3</b>	<b>1.5</b>	<b>31.4</b>
<b>顧客預金</b>	<b>1,779.5</b>	<b>1,568.6</b>	<b>1,586.8</b>	<b>1,477.0</b>	<b>1,344.3</b>
<b>株主資本</b>	<b>137.0</b>	<b>122.3</b>	<b>119.8</b>	<b>113.3</b>	<b>106.0</b>
<b>従業員数</b>	<b>533</b>	<b>404</b>	<b>419</b>	<b>373</b>	<b>378</b>

09 年は金融商品売買利益を大幅に計上し営業利益を増加させたが、人件費が急増して

おり、今後も同水準の変動性のあるポジションを取り続けるなら、経営の安定性の面で不安が残る。

### 収益構造



### VII-4-1-3. Colonial Savings

#### 概要

Colonial Savings は 1952 年に設立され、本社はテキサス州フォートワースにある。主に住宅ローンや貯蓄サービスを提供している。また顧客ローン、譲渡性預金、および個人の年金口座、建設融資や住宅ローンの保険も取り扱う。

#### 沿革

1952 年 テキサス州フォートワースに設立

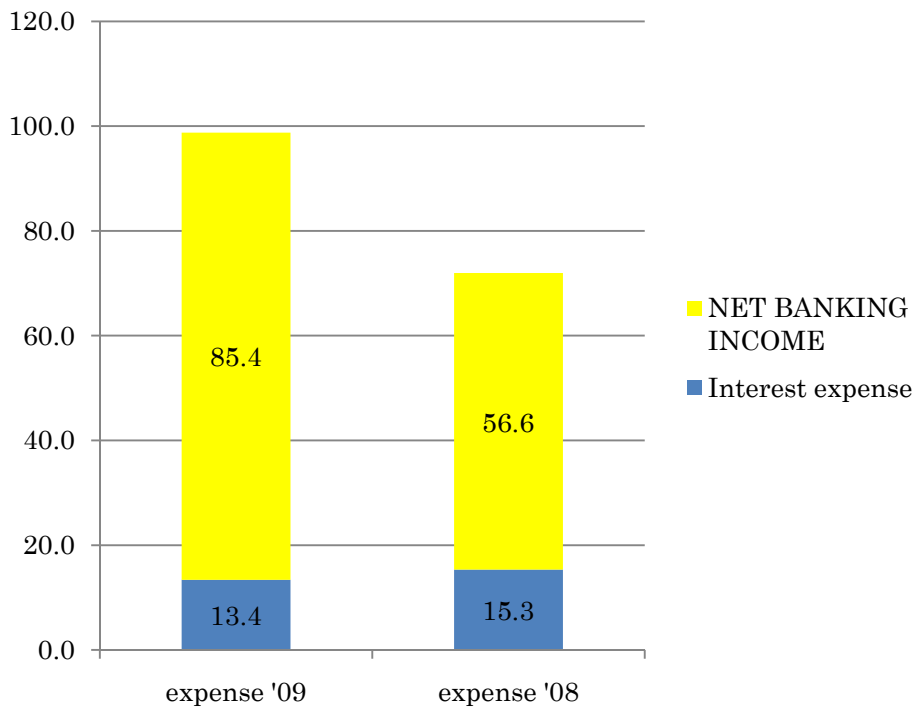
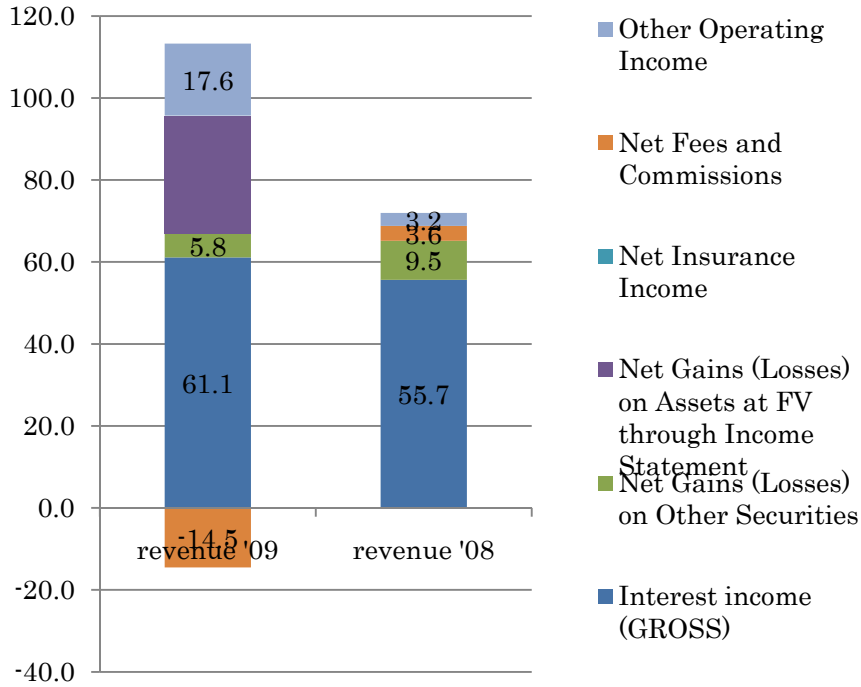
#### 財務・経営指標推移

\$mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>47.7</b>	<b>40.3</b>	<b>44.7</b>	<b>44.7</b>	<b>42.7</b>
利息・配当収入	61.1	55.7	64.0	65.4	61.9
支払利息	13.4	15.3	19.3	20.7	19.2
<b>非利息収益</b>	<b>37.7</b>	<b>16.3</b>	<b>28.7</b>	<b>32.2</b>	<b>43.7</b>
金融商品損益	34.6	9.5	9.6	12.0	15.0
手数料収益	-14.5	3.6	18.5	24.2	23.5
その他収益	17.6	3.2	0.6	-4.0	5.3
<b>営業収益</b>	<b>85.4</b>	<b>56.6</b>	<b>73.4</b>	<b>76.9</b>	<b>86.4</b>
<b>営業費用</b>	<b>74.9</b>	<b>51.3</b>	<b>57.5</b>	<b>60.8</b>	<b>67.0</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>9.1</b>	<b>5.9</b>	<b>2.8</b>	<b>1.3</b>	<b>1.2</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>1.4</b>	<b>-0.6</b>	<b>13.1</b>	<b>14.8</b>	<b>18.2</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>596.4</b>	<b>499.0</b>	<b>478.0</b>	<b>653.1</b>	<b>706.9</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	14.1	9.3	9.4	10.0	10.7
商業用ローン	9.2	10.6	3.9	1.4	0.9
その他ローン	585.4	487.1	470.6	645.5	698.5
(-)貸倒引当金	12.2	8.0	5.9	3.8	3.2
<b>有価証券</b>	<b>77.3</b>	<b>86.8</b>	<b>62.5</b>	<b>96.0</b>	<b>132.8</b>
<b>顧客預金</b>	<b>626.9</b>	<b>633.2</b>	<b>618.4</b>	<b>600.3</b>	<b>600.2</b>
<b>株主資本</b>	<b>104.4</b>	<b>101.5</b>	<b>131.6</b>	<b>136.0</b>	<b>127.8</b>
<b>従業員数</b>	<b>632</b>	<b>547</b>	<b>552</b>	<b>648</b>	<b>684</b>

09 年は営業費用の増加、手数料収益の勘定でのマイナス、金融商品損益の急増と、いずれをみても、08 年以前の経営より不安定性が増しているように見受けられる。

收益構造



## VII-4-2 イギリスのコミュニティバンク

### VII-4-2-1. Nationwide Building Society

#### 概要

Nationwide Building Society は、イギリス・スウィンドンに本社をおき、約 680 の支店と 200 の代理店を持つ銀行である。設立は 1848 年。約 13 万人・20 万口座を持ち、従業員人数は 1 万 9000 人である。

#### 沿革

1848 年 イギリスで設立

2007 年 Portman Building Society を吸収合併

2008 年 Derbyshire Building Society と Cheshire Building Society を吸収合併

#### 財務・経営指標推移

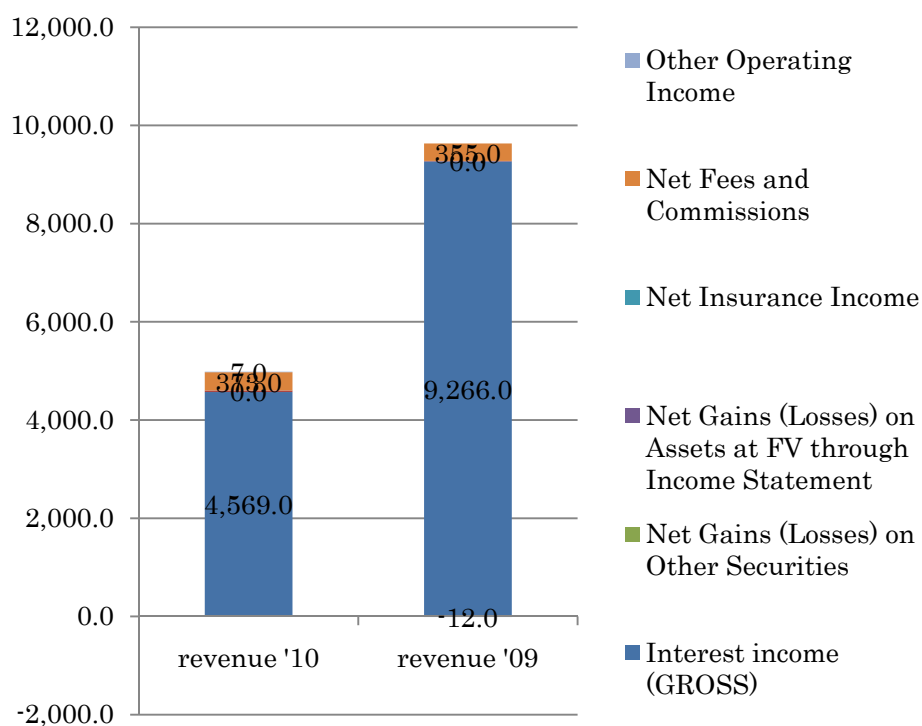
£mn

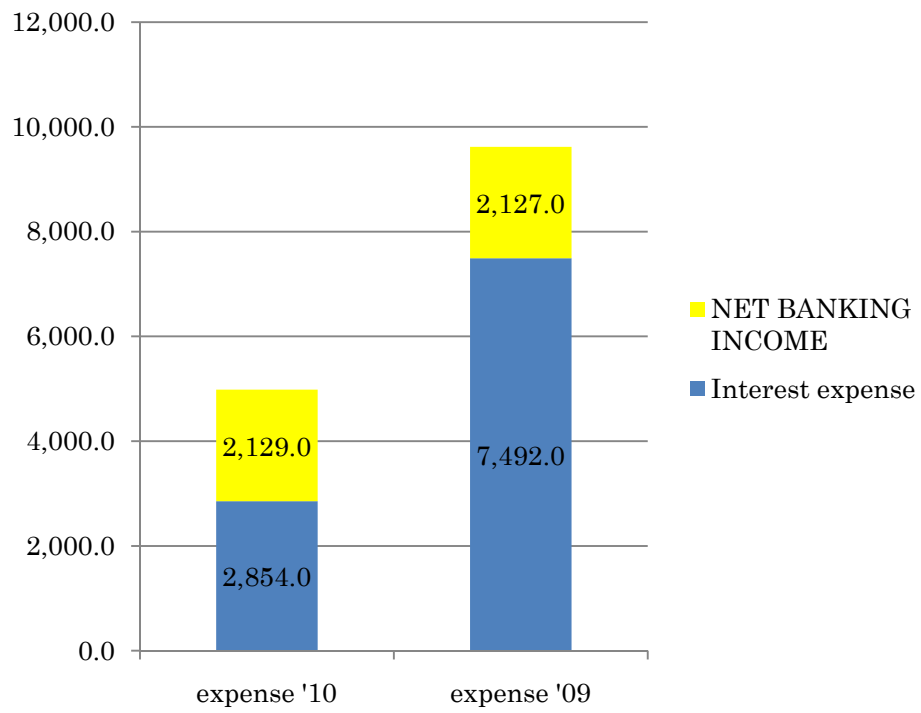
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>1,715.0</b>	<b>1,774.0</b>	<b>1,897.0</b>	<b>1,502.4</b>	<b>1,242.2</b>
利息・配当収入	4,569.0	9,266.0	9,726.0	6,914.0	5,807.8
支払利息	2,854.0	7,492.0	7,829.0	5,411.6	4,565.6
<b>非利息収益</b>	<b>414.0</b>	<b>353.0</b>	<b>347.0</b>	<b>423.7</b>	<b>413.3</b>
金融商品損益	34.0	10.0	-30.7	9.3	12.4
保険収益	n.a.	0.0	41.9	55.0	70.5
手数料収益	373.0	355.0	331.5	331.8	306.4
その他収益	7.0	-12.0	4.3	27.6	24.0
<b>営業収益</b>	<b>2,129.0</b>	<b>2,127.0</b>	<b>2,244.0</b>	<b>1,926.1</b>	<b>1,655.5</b>
<b>営業費用</b>	<b>1,181.0</b>	<b>1,520.0</b>	<b>1,223.3</b>	<b>1,131.3</b>	<b>1,023.3</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>549.0</b>	<b>394.0</b>	<b>105.9</b>	<b>133.6</b>	<b>76.6</b>
<b>その他損益</b>	<b>-36.0</b>	<b>-51.0</b>	<b>-102.2</b>	<b>4.9</b>	<b>3.6</b>
<b>営業利益</b>	<b>363.0</b>	<b>162.0</b>	<b>812.6</b>	<b>666.1</b>	<b>559.2</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>152,429.0</b>	<b>155,469.0</b>	<b>142,803.7</b>	<b>115,938.4</b>	<b>101,347.6</b>
住宅ローン	153,179.0	155,939.0	143,015.8	116,142.2	84,215.2
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2,410.7
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	n.a.	n.a.	0.0	0.0	14,878.3
(-)貸倒引当金	750.0	470.0	212.1	203.8	156.6
<b>有価証券</b>	<b>30,961.0</b>	<b>30,571.0</b>	<b>28,202.0</b>	<b>16,089.4</b>	<b>13,518.6</b>
<b>顧客預金</b>	<b>126,028.0</b>	<b>132,663.0</b>	<b>121,816.0</b>	<b>93,128.2</b>	<b>86,688.3</b>
<b>株主資本</b>	<b>5,716.0</b>	<b>4,278.0</b>	<b>6,007.7</b>	<b>5,464.4</b>	<b>5,031.4</b>
<b>従業員数</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>16,815</b>	<b>16,217</b>

09年は貸倒コストが増加しているが、堅調な収益で吸収可能な範囲におさまっており、赤字になっていない。それほど無理な貸出を行っていなかったものと考えられる。住宅ローン専業だった時からまだ大きな業態転換を行っていないような損益と理解される。

### 収益構造





## VII-4-2-2. Yorkshire Building Society

### 概要

Yorkshire Building Society は 1864 年に設立され、イギリス・ブラッドフォードに本社がある。

個人や企業向けのサービスの他に、住宅ローン、融資、投資、クレジットカード、保険などのサービスを提供している。

### 沿革

1864 年 イギリス・ブラッドフォードで設立

2001 年 Gainsborough Building Society を合併

2008 年 Barnsley Building Society を合併

2009 年 Chelsea Building Society を合併

### 財務・経営指標推移

£mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>147.8</b>	<b>164.5</b>	<b>188.2</b>	<b>164.8</b>	<b>156.4</b>
利息・配当収入	1,050.8	1,229.1	1,136.7	875.0	803.8
支払利息	903.0	1,064.6	948.5	710.2	647.4
<b>非利息収益</b>	<b>31.9</b>	<b>1.7</b>	<b>-4.5</b>	<b>46.0</b>	<b>35.3</b>
金融商品損益	1.2	-29.8	-45.4	13.6	4.6
手数料収益	26.1	26.7	27.1	25.7	23.8
その他収益	4.6	4.8	13.8	6.7	6.9
<b>営業収益</b>	<b>179.7</b>	<b>166.2</b>	<b>183.7</b>	<b>210.8</b>	<b>191.7</b>
<b>営業費用</b>	<b>125.6</b>	<b>136.1</b>	<b>117.2</b>	<b>129.4</b>	<b>121.9</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>59.0</b>	<b>25.0</b>	<b>5.0</b>	<b>3.5</b>	<b>0.3</b>
<b>その他損益</b>	<b>-0.9</b>	<b>0.0</b>	<b>-6.9</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>-5.8</b>	<b>5.1</b>	<b>54.6</b>	<b>77.9</b>	<b>69.5</b>

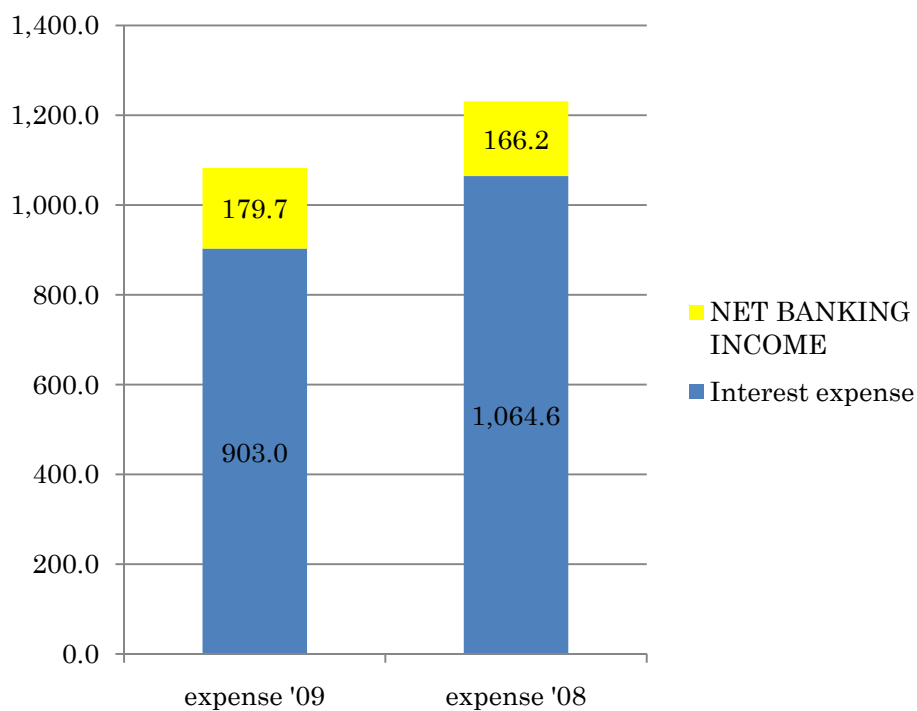
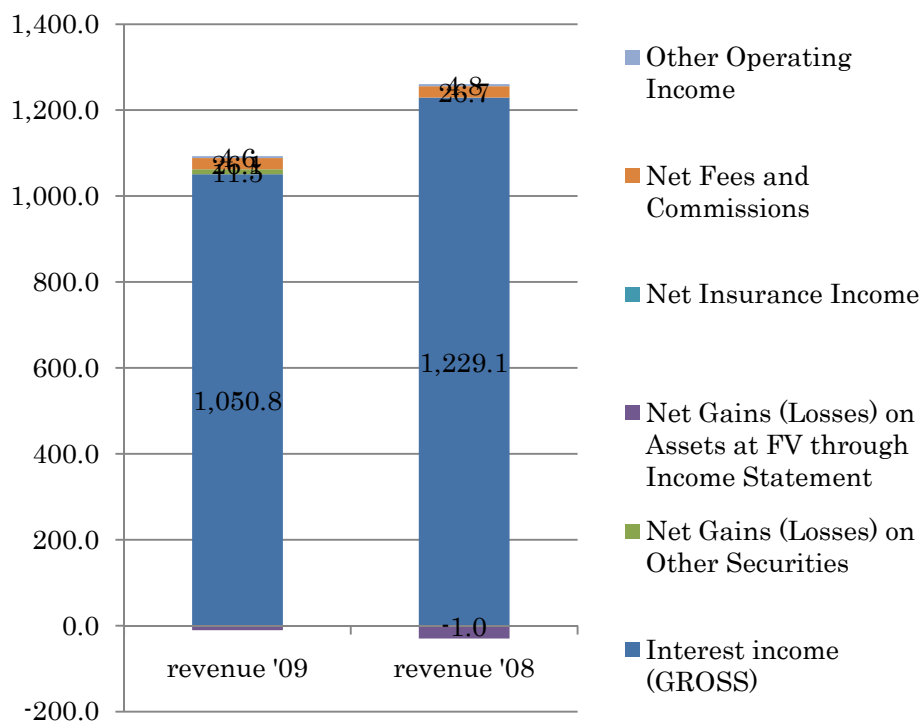
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>14,704.7</b>	<b>15,862.3</b>	<b>15,324.6</b>	<b>13,312.2</b>	<b>12,057.9</b>
住宅ローン	14,751.4	15,899.1	15,339.2	13,322.0	12,061.6
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	4.0	4.6	4.2	5.4	8.0
(-)貸倒引当金	50.7	41.4	18.8	15.2	11.7
<b>有価証券</b>	<b>5,741.4</b>	<b>6,150.0</b>	<b>3,862.5</b>	<b>3,920.2</b>	<b>3,633.9</b>
<b>顧客預金</b>	<b>14,885.9</b>	<b>15,445.1</b>	<b>14,870.4</b>	<b>12,879.4</b>	<b>11,822.4</b>
<b>株主資本</b>	<b>899.8</b>	<b>909.3</b>	<b>953.7</b>	<b>911.0</b>	<b>851.6</b>
<b>従業員数</b>	<b>n.a.</b>	<b>1,846</b>	<b>1,846</b>	<b>1,839</b>	<b>2,115</b>
<b>支店数</b>	<b>n.a.</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>131</b>

こちらも同じカテゴリー(ビルディングソサイエティ)だが、規模の割には貸倒が大きかつ



たこと、経費率が高いことにより、利益を計上している他行とは損益に差がついている。基本的には業界内で均一とも思えるローンポートフォリオにも差が感じられる。

### 収益構造



### VII-4-2-3. Coventry Building Society

#### 概要

Coventry Building Society は 1884 年に設立され、本社はイギリス・コベントリーにある。北のシェフィールドから南のアビンドンまで約 48 支店があり、主に普通預金口座、住宅ローン、保険、旅行サービスを提供している。

#### 沿革

1884 年 イギリス・コベントリーで設立

2010 年 Stroud & Swindon Building Society を合併

#### 財務・経営指標推移

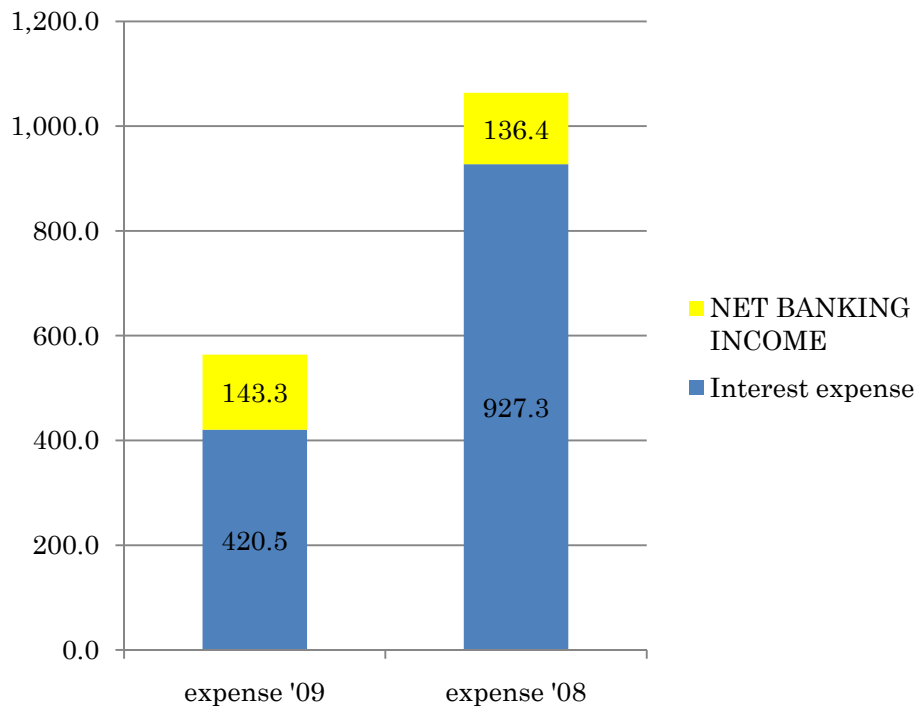
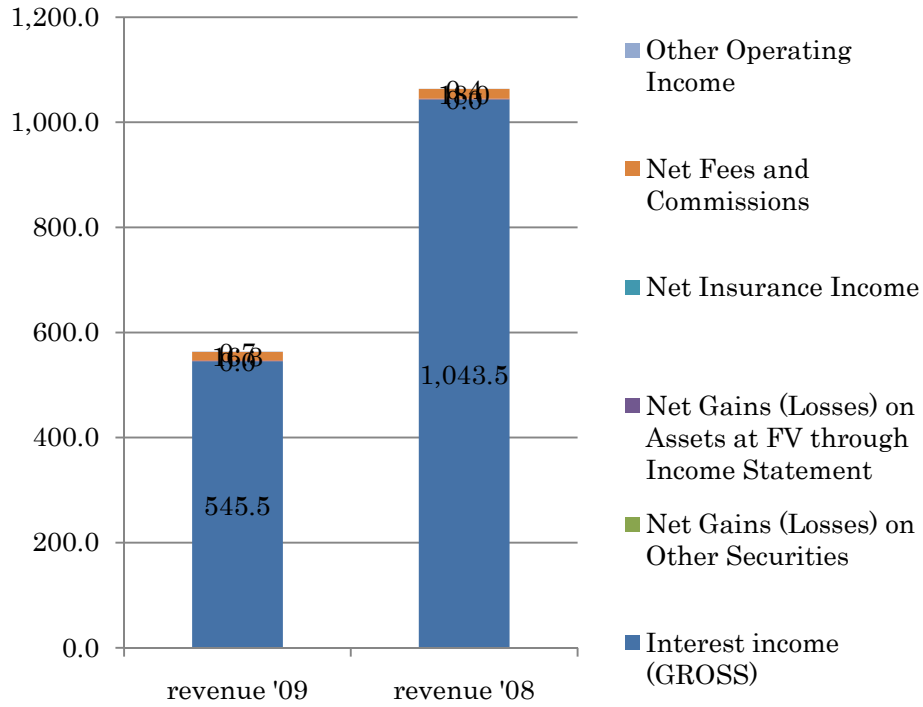
£mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>125.0</b>	<b>116.2</b>	<b>123.9</b>	<b>107.0</b>	<b>98.1</b>
利息・配当収入	545.5	1,043.5	811.1	599.0	538.1
支払利息	420.5	927.3	687.2	492.0	440.0
<b>非利息収益</b>	<b>18.3</b>	<b>20.2</b>	<b>16.8</b>	<b>24.1</b>	<b>16.6</b>
金融商品損益	1.3	1.8	-2.1	6.3	-0.6
手数料収益	16.3	18.0	18.4	17.4	16.7
その他収益	0.7	0.4	0.5	0.4	0.5
<b>営業収益</b>	<b>143.3</b>	<b>136.4</b>	<b>140.7</b>	<b>131.1</b>	<b>114.7</b>
<b>営業費用</b>	<b>68.3</b>	<b>76.1</b>	<b>63.7</b>	<b>62.1</b>	<b>58.1</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>17.0</b>	<b>8.4</b>	<b>2.9</b>	<b>3.5</b>	<b>2.9</b>
<b>その他損益</b>	<b>1.5</b>	<b>-23.9</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>59.5</b>	<b>28.0</b>	<b>74.1</b>	<b>65.5</b>	<b>53.7</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>14,074.7</b>	<b>13,172.8</b>	<b>11,788.7</b>	<b>10,002.4</b>	<b>9,078.8</b>
住宅ローン	14,014.6	13,094.1	11,695.3	9,948.1	9,040.2
其他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他個人向けローン	83.5	99.6	111.2	72.9	55.6
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他ローン	n.a.	n.a.	0.0	0.0	0.0
(-)貸倒引当金	23.4	20.9	17.8	18.6	17.0
<b>有価証券</b>	<b>3,643.4</b>	<b>3,412.8</b>	<b>2,324.9</b>	<b>1,994.1</b>	<b>1,655.9</b>
<b>顧客預金</b>	<b>14,093.0</b>	<b>13,288.9</b>	<b>11,994.4</b>	<b>9,730.7</b>	<b>8,510.4</b>
<b>株主資本</b>	<b>584.2</b>	<b>551.1</b>	<b>555.3</b>	<b>502.5</b>	<b>461.5</b>
<b>従業員数</b>	<b>965</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

非常に手堅い住宅ローン貸付、昨年の買収、損益の傾向に大きな変化がみられないことから、ビルディングソサイティからの脱却を目指さず、深化を図る方向に進む戦略であろう。

收益構造



## VII-4-3 フランスのコミュニティバンク

### VII-4-3-1. Caisse d'épargne et de prévoyance Rhône Alpes

#### 概要

Caisse d'épargne et de prévoyance Rhône Alpes は 1991 年 1 月に設立され、本社はフランス・グルノーブルにある。個人や法人向けバンキングサービスを幅広く提供し、普通口座、資金管理、ローン、投資、送金、保険サービス、クレジットカードの取り扱いの他に、当座預金口座、譲渡性預金、および個人退職口座の業務も行う。親会社は Banque Populaire Côte d'Azur である。(BPCE グループ)

#### 沿革

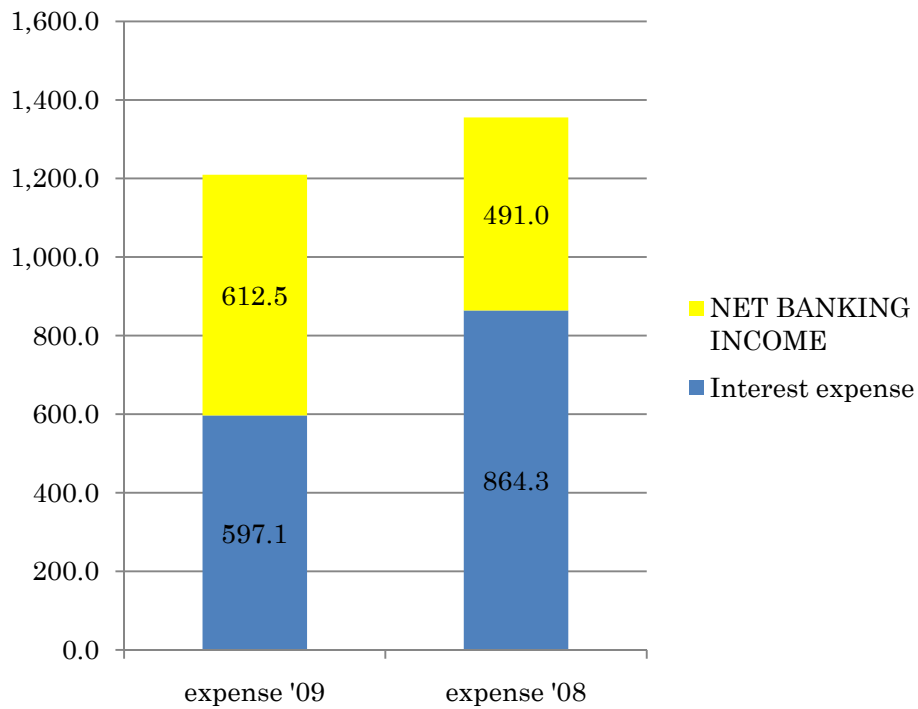
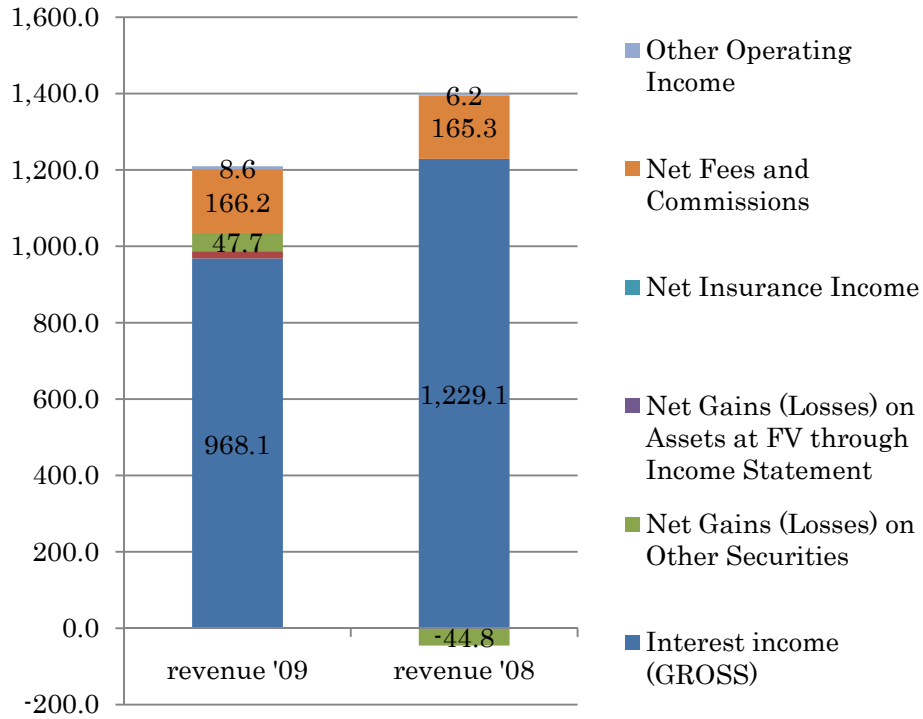
1991 年 フランス・グルノーブルで設立

#### 財務・経営指標推移

	€mn				
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>371.0</b>	<b>364.8</b>	<b>323.4</b>	<b>120.9</b>	<b>115.3</b>
利息・配当収入	968.1	1,229.1	997.3	404.4	387.5
支払利息	597.1	864.3	673.9	283.5	272.2
<b>非利息収益</b>	<b>241.5</b>	<b>126.2</b>	<b>189.9</b>	<b>85.5</b>	<b>77.5</b>
金融商品損益	66.7	-45.3	19.3	15.2	6.4
手数料収益	166.2	165.3	170.1	71.2	67.3
その他収益	8.6	6.2	0.5	-0.9	3.8
<b>営業収益</b>	<b>612.5</b>	<b>491.0</b>	<b>513.3</b>	<b>206.4</b>	<b>192.8</b>
<b>営業費用</b>	<b>388.8</b>	<b>372.5</b>	<b>357.1</b>	<b>136.7</b>	<b>130.6</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>27.8</b>	<b>19.3</b>	<b>12.6</b>	<b>-3.5</b>	<b>-0.7</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>195.9</b>	<b>99.2</b>	<b>143.6</b>	<b>73.2</b>	<b>62.9</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>12,968.7</b>	<b>12,232.6</b>	<b>11,016.8</b>	<b>4,739.7</b>	<b>4,428.7</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	13,074.3	12,322.0	11,102.3	4,785.0	4,483.4
その他ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	105.6	89.4	85.5	45.3	54.7
<b>有価証券</b>	<b>3,520.9</b>	<b>3,522.8</b>	<b>3,186.3</b>	<b>1,438.8</b>	<b>1,612.3</b>
<b>顧客預金</b>	<b>17,500.2</b>	<b>16,830.9</b>	<b>15,648.2</b>	<b>5,555.5</b>	<b>5,380.2</b>
<b>株主資本</b>	<b>1,993.3</b>	<b>1,694.8</b>	<b>1,562.7</b>	<b>561.2</b>	<b>510.3</b>
<b>従業員数</b>	<b>3,010</b>	<b>3,037</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

商業貸出を急拡大しながら、貸倒は低い水準に抑えた効率経営をしている。欧州の銀行にはめずらしく預貸率が低く、流動性危機を心配せずにさらに商業ローン拡大が可能な資産体質にある。

收益構造



VII-4-3-2. Caisse régionale de credit agricole mutuel d'Alpes-Provence-Credit Agricole Alpes Provence

概要

Caisse régionale de credit agricole mutuel d'Alpes-Provence-Credit Agricole Alpes Provence はクレディ・アグリコルグループの 39 の地域銀行の 1 つであり、エクス・アン・プロヴァンスに本社がある。法人・個人の預金口座、譲渡性預金、個人退職口座を含む幅広い金融サービスを提供している。また、当座貸越保護、商業、個人、農業、不動産、住宅ローンおよびホームエクイティローンなどのローン商品の業務を行っている。セーフティボックスや ATM を通じた自動預け払い、オンラインバンキングサービスやテレホンバンキングなどのサービスも提供。(Credit Agricole S. A. グループ)

財務・経営指標推移

€mn

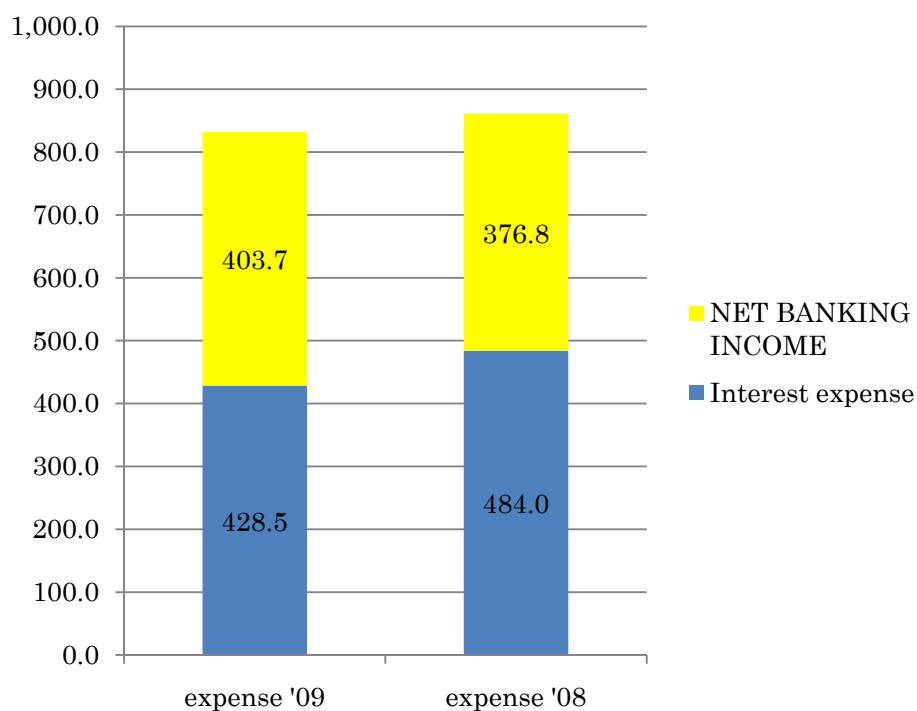
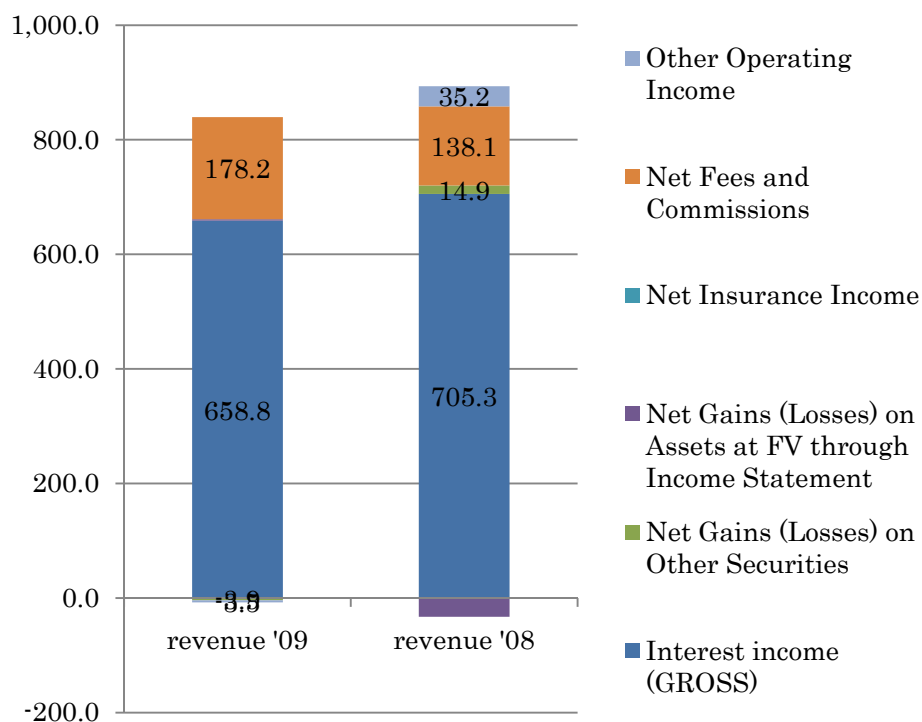
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>230.3</b>	<b>221.3</b>	<b>215.2</b>	<b>216.0</b>	<b>216.3</b>
利息・配当収入	658.8	705.3	608.5	496.7	437.2
支払利息	428.5	484.0	393.3	280.7	220.9
<b>非利息収益</b>	<b>173.4</b>	<b>155.5</b>	<b>195.8</b>	<b>183.6</b>	<b>163.9</b>
金融商品損益	-1.3	-17.8	22.3	12.0	8.0
手数料収益	178.2	138.1	138.1	135.8	133.2
その他収益	-3.5	35.2	35.4	35.8	22.7
<b>営業収益</b>	<b>403.7</b>	<b>376.8</b>	<b>411.0</b>	<b>399.6</b>	<b>380.2</b>
<b>営業費用</b>	<b>224.5</b>	<b>225.0</b>	<b>225.1</b>	<b>224.3</b>	<b>212.8</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>113.9</b>	<b>56.2</b>	<b>42.9</b>	<b>44.3</b>	<b>32.2</b>
その他損益	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>営業利益</b>	<b>65.3</b>	<b>95.6</b>	<b>143.0</b>	<b>131.0</b>	<b>135.2</b>

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>10,675.7</b>	<b>10,521.5</b>	<b>9,420.3</b>	<b>8,556.9</b>	<b>7,370.3</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	11,042.2	10,841.8	9,702.9	8,811.6	7,609.3
(-)貸倒引当金	366.5	320.3	282.6	254.7	239.0
<b>有価証券</b>	<b>1,485.3</b>	<b>1,147.8</b>	<b>1,519.2</b>	<b>1,611.8</b>	<b>1,264.0</b>
<b>顧客預金</b>	<b>3,964.4</b>	<b>3,808.2</b>	<b>3,356.6</b>	<b>3,015.5</b>	<b>2,547.8</b>
<b>株主資本</b>	<b>1,586.3</b>	<b>1,277.6</b>	<b>1,638.8</b>	<b>1,750.7</b>	<b>1,388.2</b>
<b>従業員数</b>	<b>2,160</b>	<b>2,169</b>	<b>2,206</b>	<b>2,207</b>	<b>2,207</b>

グループの一角であるためか、基本的な収益力に優れているため、金融危機の中心に近い

業務も手掛けていた割には火傷が少ないように見受けられる。

収益構造



### VII-4-3-3. Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté

#### 概要

Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté は、2002年に Banque populaire de Franche-Comté, du Mâconnais et de l'Ain が Banque Populaire de Bourgogne を合併し設立された協同組合銀行である。本社は、フランス・ブザンソンにある。個人と商業向けの不動産ローンを含む融資を行い、保険やリース、ファクタリングサービス、バンキング預金商品と貯蓄などのサービスを包括的に提供している。親会社は Banque Populaire Côte d'Azur である。(BPCE グループ)

#### 沿革

2002年 Banque populaire de Franche-Comté, du Mâconnais et de l'Ain が Banque Populaire de Bourgogne を合併し、Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté と商号変更

#### 財務・経営指標推移

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>170.0</b>	<b>196.9</b>	<b>210.4</b>	<b>189.6</b>	<b>185.3</b>
利息・配当収入	420.2	460.2	432.0	363.7	329.7
支払利息	250.2	263.3	221.6	174.1	144.4
<b>非利息収益</b>	<b>151.8</b>	<b>142.5</b>	<b>135.4</b>	<b>140.2</b>	<b>125.8</b>
金融商品損益	3.1	-7.7	-5.7	7.5	1.8
手数料収益	143.4	144.8	138.0	130.2	121.5
その他収益	5.3	5.4	3.1	2.5	2.5
<b>営業収益</b>	<b>321.8</b>	<b>339.4</b>	<b>345.8</b>	<b>329.8</b>	<b>311.1</b>
<b>営業費用</b>	<b>207.7</b>	<b>208.6</b>	<b>207.1</b>	<b>200.7</b>	<b>193.9</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>25.2</b>	<b>22.3</b>	<b>21.3</b>	<b>20.5</b>	<b>24.3</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>88.9</b>	<b>108.5</b>	<b>117.4</b>	<b>108.6</b>	<b>92.9</b>

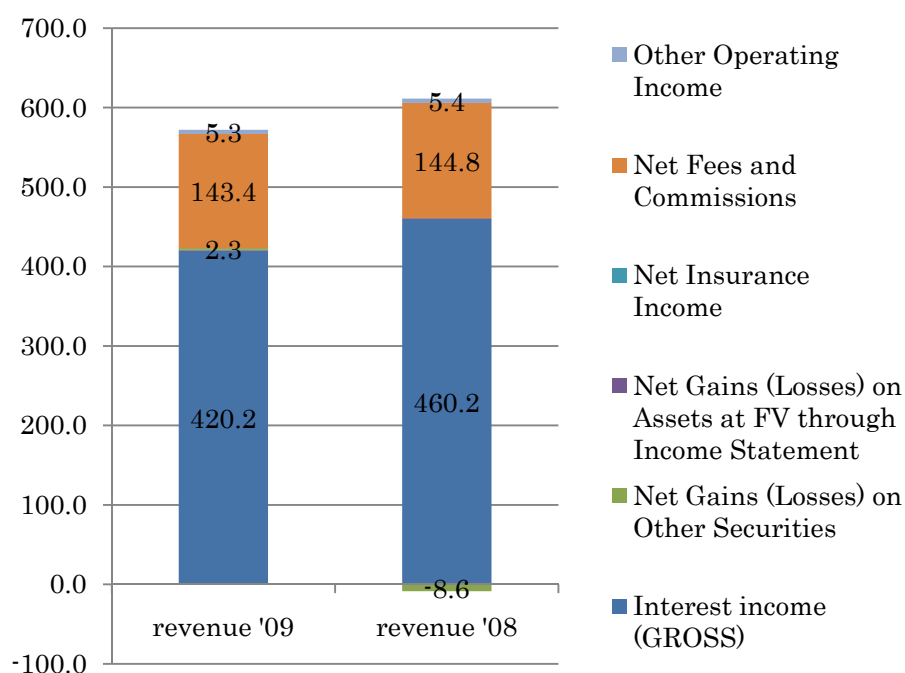
€mn

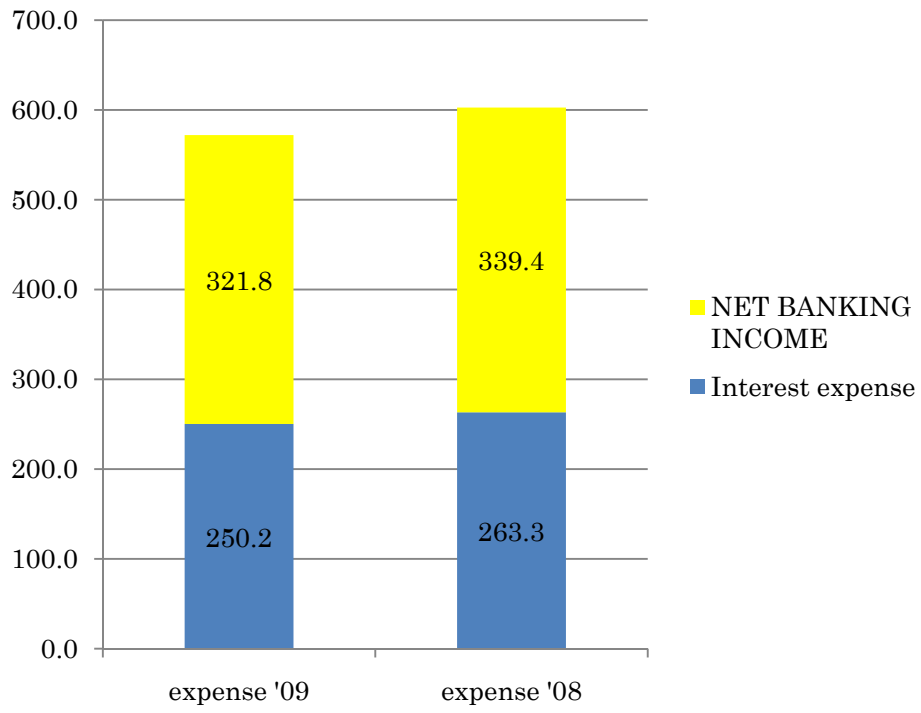


	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>7,619.1</b>	<b>7,582.4</b>	<b>7,230.9</b>	<b>6,735.9</b>	<b>6,280.9</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	7,777.4	7,745.4	7,393.8	6,735.9	6,280.9
その他ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
(-)貸倒引当金	158.3	163.0	162.9	n.a.	n.a.
<b>有価証券</b>	<b>1,416.8</b>	<b>1,421.9</b>	<b>774.1</b>	<b>574.1</b>	<b>314.6</b>
<b>顧客預金</b>	<b>6,602.7</b>	<b>6,426.7</b>	<b>6,336.9</b>	<b>5,862.5</b>	<b>5,488.3</b>
<b>株主資本</b>	<b>1,331.2</b>	<b>1,161.5</b>	<b>1,068.5</b>	<b>1,010.0</b>	<b>639.0</b>
<b>従業員数</b>	<b>1,895</b>	<b>1,940</b>	<b>1,971</b>	<b>1,884</b>	<b>1,857</b>

今回の金融危機と全く関係のないところで、粛々と商業ローンをやってきた銀行、と言えるであろう。協同組合という形態上、アグレッシブでなく、顧客を選べるところが強みであると推測される。

#### 収益構造





## VII-4 -4 ドイツのコミュニティバンク

### VII-4-4-1. Berliner Volksbank eG

#### 概要

Berliner Volksbank eG は、ドイツ・ベルリンに本社を置き、商業信用協同組合銀行として 1946 年 1 月に設立された。第二次世界大戦後のベルリンで最初の民間金融機関である。

1990 年 12 月に、Berliner Volksbank とブランデンブルクにある数行が合併。ベルリンとブランデンブルクに約 83 の支店がある。

#### 沿革

1946 年 ドイツ・ベルリンで設立

1990 年 Berliner Volksbank とブランデンブルクの数行が合併

1996 年 Raiffeisenbank eG Zehdenick を合併

1999 年 Grundkreditbank eG を合併

#### 財務・経営指標推移

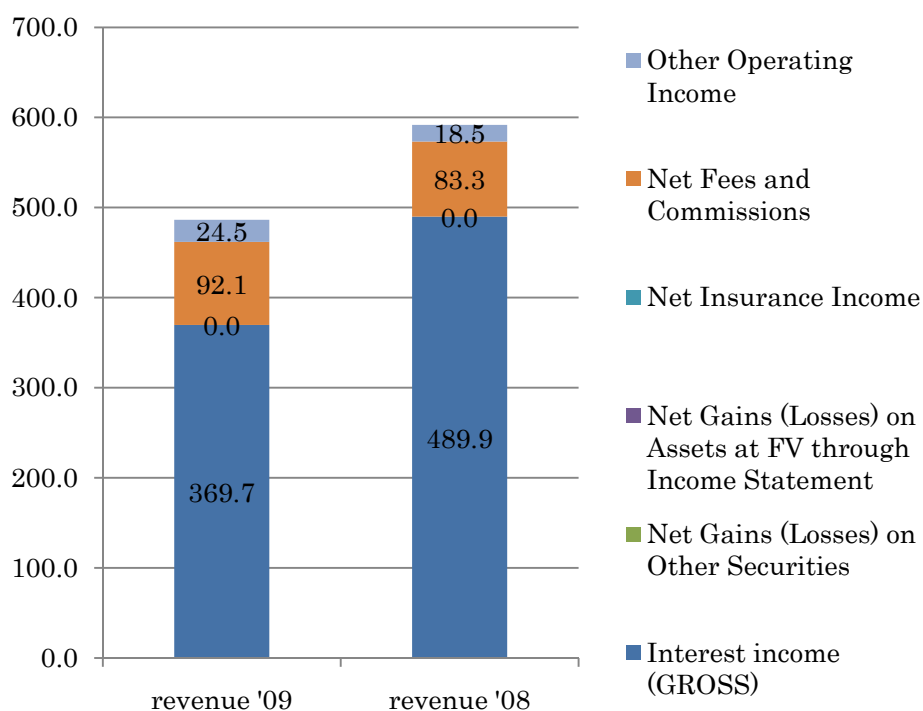
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>214.5</b>	<b>213.2</b>	<b>232.3</b>	<b>241.3</b>	<b>238.6</b>
利息・配当収入	369.7	489.9	483.4	459.9	436.9
支払利息	155.2	276.7	251.1	218.6	198.3
<b>非利息収益</b>	<b>116.6</b>	<b>101.8</b>	<b>109.1</b>	<b>106.6</b>	<b>102.1</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.5	0.4	2.0
手数料収益	92.1	83.3	87.5	89.6	84.0
その他収益	24.5	18.5	21.1	16.6	16.1
<b>営業収益</b>	<b>331.1</b>	<b>315.0</b>	<b>341.4</b>	<b>347.9</b>	<b>340.7</b>
<b>営業費用</b>	<b>282.6</b>	<b>264.0</b>	<b>264.8</b>	<b>263.5</b>	<b>273.6</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>25.3</b>	<b>28.0</b>	<b>53.1</b>	<b>45.5</b>	<b>48.2</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>23.2</b>	<b>23.0</b>	<b>23.5</b>	<b>38.9</b>	<b>18.9</b>

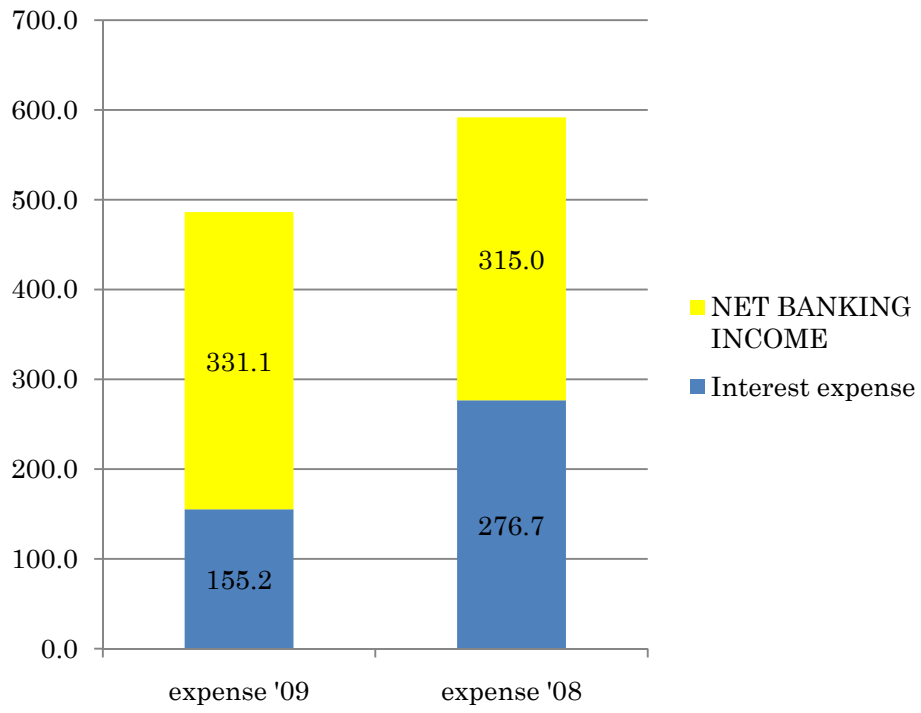
€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>5,535.4</b>	<b>5,287.7</b>	<b>5,202.1</b>	<b>5,354.2</b>	<b>6,160.9</b>
住宅ローン	1,958.1	1,612.0	n.a.	n.a.	n.a.
其他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
其他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	209.8	215.1	n.a.	n.a.	n.a.
其他ローン	3,367.5	3,460.6	5,202.1	5,354.2	6,160.9
(-)貸倒引当金	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>有価証券</b>	<b>3,499.9</b>	<b>2,645.7</b>	<b>3,242.2</b>	<b>2,378.6</b>	<b>3,070.4</b>
<b>顧客預金</b>	<b>7,755.0</b>	<b>6,952.9</b>	<b>7,497.6</b>	<b>7,970.4</b>	<b>8,528.0</b>
<b>株主資本</b>	<b>514.7</b>	<b>516.3</b>	<b>519.3</b>	<b>517.8</b>	<b>516.3</b>
<b>従業員数</b>	<b>2,310</b>	<b>2,789</b>	<b>2,906</b>	<b>2,843</b>	<b>2,680</b>
<b>支店数</b>	<b>137</b>	<b>131</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

この協同組合銀行も盤石な経営状態で危機に関係なくやってきている。金融危機にあうかどうかは、経営方針によるものと教えられるような内容である。

#### 収益構造





VII-4-4-2. Raiffeisenbank Frechen - Hürth eG

概要

Raiffeisenbank Frechen - Hürth eG はドイツ・ラインに本社がある協同組合銀行である。法人・個人の当座預金口座、譲渡性預金、退職金口座などの幅広いサービスを提供している。また、当座貸越保護、商業、個人、農業、不動産、住宅ローンおよびホームエクイティローンなどのローン商品の取り扱いがある。主にドイツ国内にてセーフティボックスやATMを通じた自動預け払い、オンラインバンキングサービスやテレホンバンキングサービスも提供している。

沿革

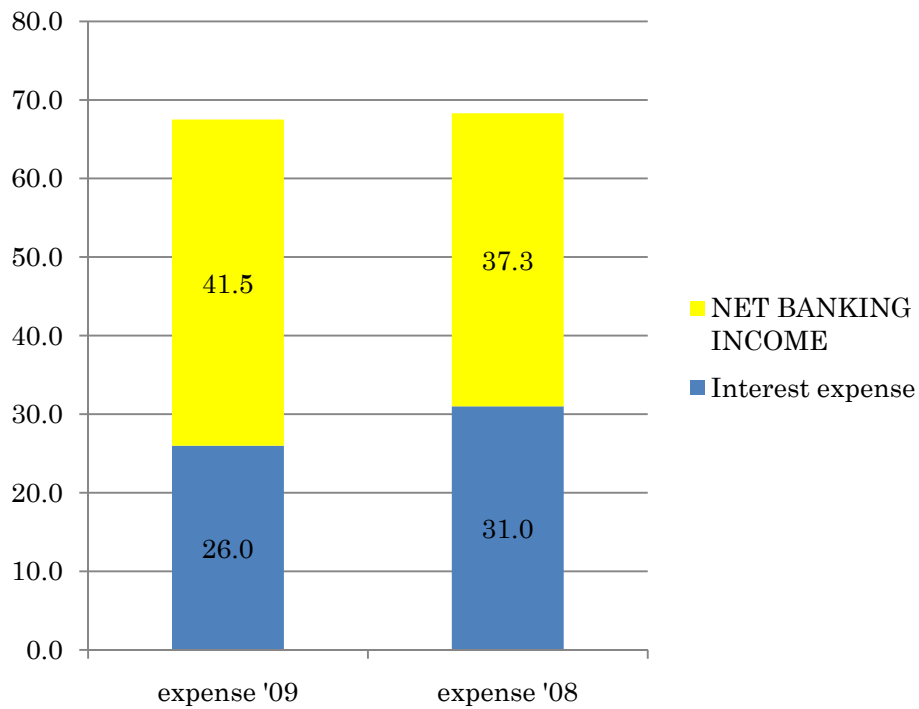
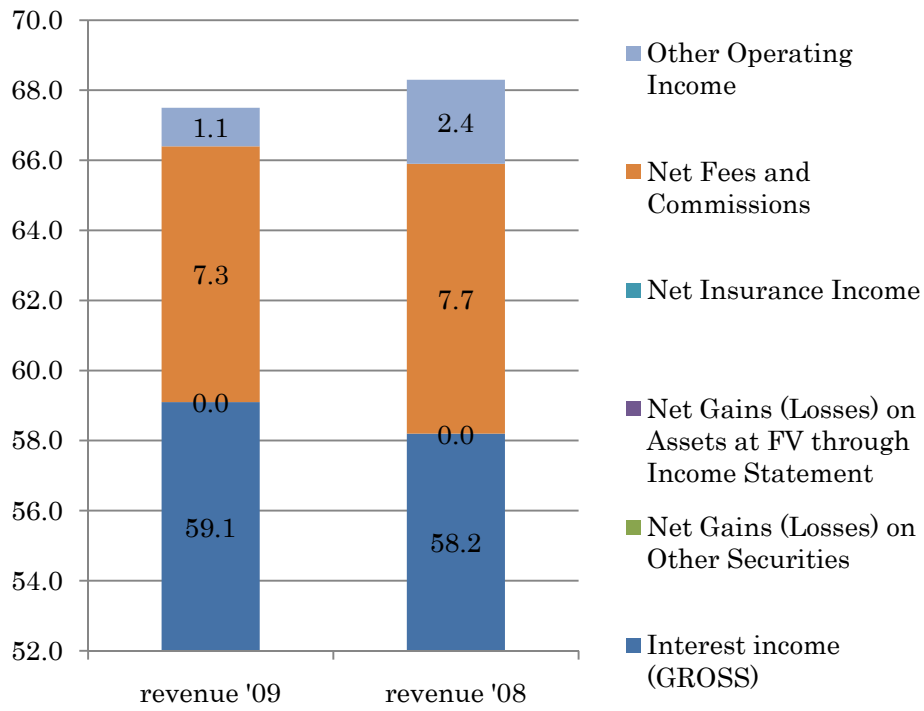
2001年 Volksbank Kerpen eG と合併

財務・経営指標推移

€mn					
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>33.1</b>	<b>27.2</b>	<b>19.4</b>	<b>21.5</b>	<b>20.9</b>
利息・配当収入	59.1	58.2	36.6	35.9	33.3
支払利息	26.0	31.0	17.2	14.4	12.4
<b>非利息収益</b>	<b>8.4</b>	<b>10.1</b>	<b>6.2</b>	<b>9.1</b>	<b>5.7</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
手数料収益	7.3	7.7	4.9	4.7	4.9
その他収益	1.1	2.4	1.3	4.4	0.7
<b>営業収益</b>	<b>41.5</b>	<b>37.3</b>	<b>25.6</b>	<b>30.6</b>	<b>26.6</b>
<b>営業費用</b>	<b>29.1</b>	<b>28.3</b>	<b>18.6</b>	<b>19.3</b>	<b>19.4</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>6.5</b>	<b>5.2</b>	<b>3.9</b>	<b>5.9</b>	<b>4.4</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>5.9</b>	<b>3.8</b>	<b>3.1</b>	<b>5.4</b>	<b>2.8</b>
	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>663.8</b>	<b>674.5</b>	<b>437.2</b>	<b>424.7</b>	<b>422.6</b>
住宅ローン	433.2	432.7	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	3.3	1.9	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	227.3	239.9	437.2	424.7	422.6
(-)貸倒引当金	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>有価証券</b>	<b>398.9</b>	<b>321.1</b>	<b>187.7</b>	<b>165.6</b>	<b>160.6</b>
<b>顧客預金</b>	<b>888.1</b>	<b>831.5</b>	<b>531.6</b>	<b>511.8</b>	<b>495.0</b>
<b>株主資本</b>	<b>68.9</b>	<b>67.5</b>	<b>45.9</b>	<b>44.4</b>	<b>40.7</b>
<b>従業員数</b>	<b>270</b>	<b>281</b>	<b>194</b>	<b>193</b>	<b>201</b>

規模は小さいが典型的な安定経営の協同組合と言えるであろう。

收益構造



VII-4-4-3. Volksbank Raiffeisenbank Nuernberg eG

概要

Volksbank Raiffeisenbank Nuernberg eG はドイツ・ニュルンベルクに本社がある協同組合銀行である。ニュルンベルクに 20 支店を持つ。

沿革

2000 年 Volksbank Nuernberg eG と合併し、  
 Volksbank Raiffeisenbank Nuernberg eG と商号変更  
 2003 年 Raiffeisenbank Katzwang を合併

財務・経営指標推移

€mn

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>利息収益</b>	<b>23.2</b>	<b>19.4</b>	<b>19.7</b>	<b>20.3</b>	<b>19.8</b>
利息・配当収入	43.7	45.6	41.2	40.5	37.7
支払利息	20.5	26.2	21.5	20.2	17.9
<b>非利息収益</b>	<b>8.9</b>	<b>8.6</b>	<b>8.6</b>	<b>11.6</b>	<b>6.9</b>
金融商品損益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
手数料収益	8.1	7.8	7.8	7.2	6.3
その他収益	0.8	0.8	0.8	4.4	0.5
<b>営業収益</b>	<b>32.1</b>	<b>28.0</b>	<b>28.3</b>	<b>31.9</b>	<b>26.7</b>
<b>営業費用</b>	<b>24.7</b>	<b>22.1</b>	<b>21.7</b>	<b>22.6</b>	<b>22.3</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>4.1</b>	<b>4.4</b>	<b>5.3</b>	<b>8.3</b>	<b>4.5</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>3.3</b>	<b>1.5</b>	<b>1.3</b>	<b>1.0</b>	<b>-0.1</b>

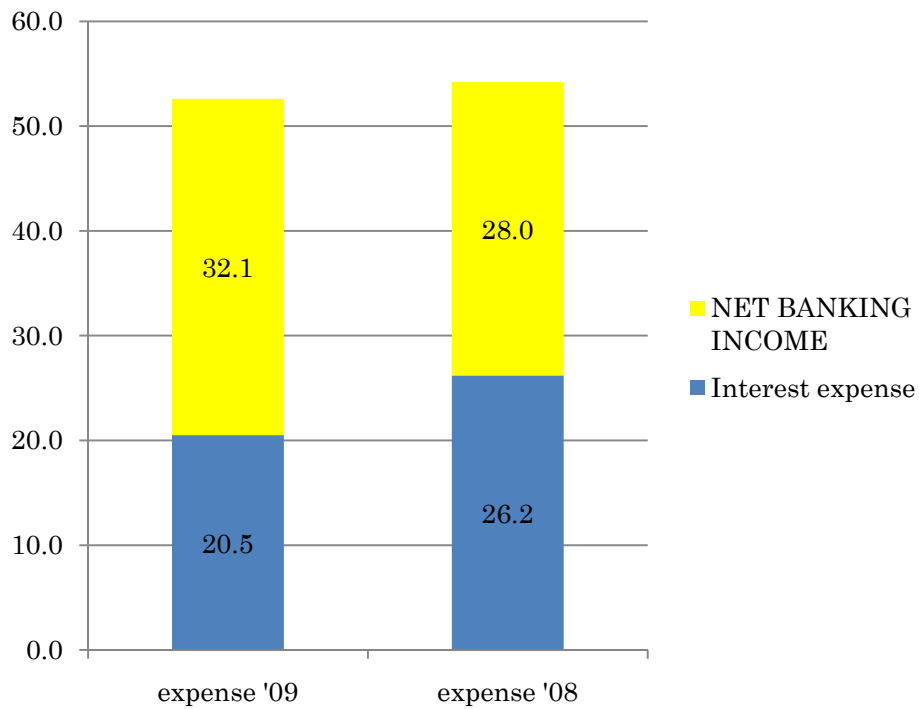
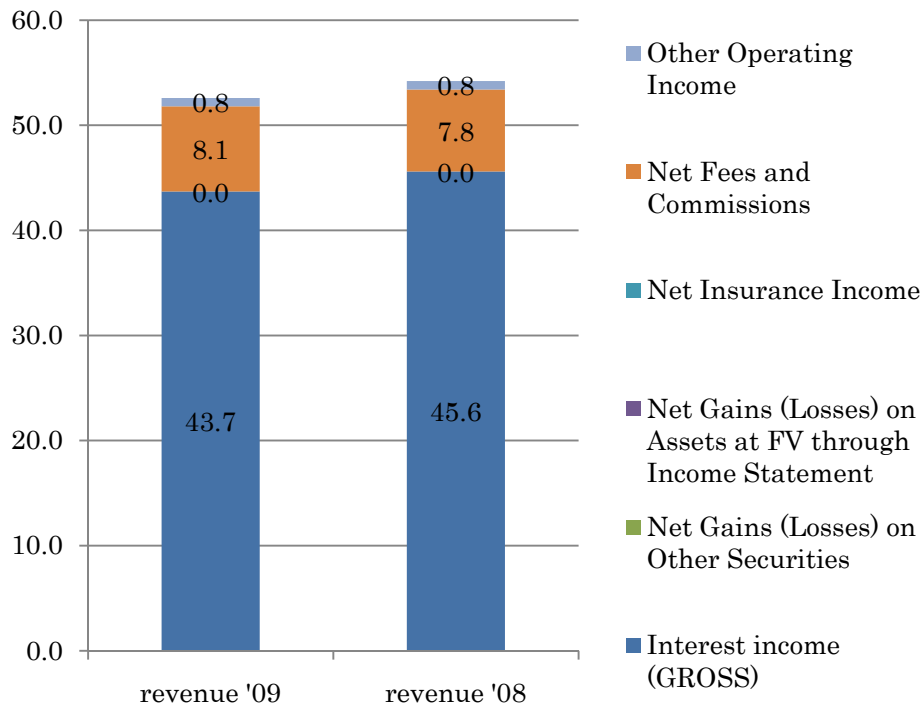
  

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>顧客向け貸出</b>	<b>626.4</b>	<b>584.3</b>	<b>570.2</b>	<b>566.7</b>	<b>539.4</b>
住宅ローン	275.9	247.5	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	3.2	0.8	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	347.3	336.0	570.2	566.7	539.4
(-)貸倒引当金	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
<b>有価証券</b>	<b>176.6</b>	<b>185.6</b>	<b>133.8</b>	<b>107.3</b>	<b>122.2</b>
<b>顧客預金</b>	<b>844.4</b>	<b>760.6</b>	<b>653.4</b>	<b>627.6</b>	<b>615.9</b>
<b>株主資本</b>	<b>45.5</b>	<b>44.1</b>	<b>44.2</b>	<b>42.9</b>	<b>42.4</b>
<b>従業員数</b>	<b>244</b>	<b>248</b>	<b>239</b>	<b>238</b>	<b>237</b>

こちらも小規模、安定経営を絵に描いたような協同組合銀行である。



收益構造



VII-5 【参考】 各行比較

本稿で抽出した金融機関 35 行（ドレスナー銀行および公的金融機関を除く）について、2009 年度決算に基づいて資産と収益の構成（預貸率と非利息収益割合）、従業員 1 人あたりの貸出金と預金について集計を行った。

国	カテゴリ	銀行名	預貸率	非利息 収益割合	従業員1人あたり	
					預金	貸出金
アメリカ	大手金融コングロマリット	JPM	70.9%	49.1%	4.2	3.0
		BOA	113.0%	58.7%	3.5	4.0
		CITI	113.0%	40.3%	3.2	3.6
	リージョナルバンク	SunTrust Banks, Inc.	94.6%	45.4%	4.4	4.1
		Fifth Third Bancorp	89.1%	58.8%	3.8	3.4
		Comerica Incorporated	116.0%	40.1%	4.3	4.9
	コミュニティバンク	Midfirst Bank	122.4%	29.5%	4.1	5.0
		Union Savings Bank	93.0%	66.4%	3.3	3.1
		Colonial Savings, FA	91.2%	44.1%	1.1	1.0
	大手金融コングロマリット	平均	99.0%	49.4%	3.6	3.5
リージョナルバンク	平均	99.9%	48.1%	4.2	4.2	
コミュニティバンク	平均	102.2%	46.7%	2.8	3.0	
	総平均	100.4%	48.0%	3.5	3.6	
イギリス	大手金融コングロマリット	RBS	108.4%	45.1%	4.1	4.5
		HSBC	83.5%	43.8%	4.3	3.6
		Barc	151.5%	59.8%	2.8	4.2
	リージョナルバンク	Clydesdale Bank Plc	106.8%	15.5%	n.a.	n.a.
		Northern Bank Limited	103.5%	30.9%	3.4	3.5
		Close Brothers Limited	87.4%	30.2%	n.a.	n.a.
	コミュニティバンク	Nationwide Building Society	115.2%	19.4%	n.a.	n.a.
		Yorkshire Building Society	102.7%	17.8%	n.a.	n.a.
		Coventry Building Society	93.1%	12.8%	16.0	14.9
	大手金融コングロマリット	平均	114.5%	49.6%	3.7	4.1
リージョナルバンク	平均	99.3%	25.5%	3.4	3.5	
コミュニティバンク	平均	103.7%	16.7%	16.0	14.9	
	総平均	105.8%	30.6%	6.1	6.1	
フランス	大手金融コングロマリット	BNP	92.4%	47.0%	n.a.	n.a.
		SG	112.2%	46.7%	2.5	2.8
		CA	116.8%	16.4%	6.7	7.9
	リージョナルバンク	Banque Courtois	156.0%	43.5%	3.1	4.8
		Banque Paribas	169.9%	37.4%	2.3	3.9
		Banque de Bretagne	103.5%	40.0%	3.6	3.7
	コミュニティバンク	Caisse d'épargne et de prévoyance Rhône Alpes	94.1%	39.4%	8.3	7.8
		Caisse régionale de crédit agricole mutuel d'Alpes-Provence-Credit Agricole Alpes Provence	109.8%	43.0%	4.9	5.4
		Banque populaire Bourgogne Franche-Comté	101.5%	47.2%	5.2	5.2
	大手金融コングロマリット	平均	107.1%	36.7%	4.6	5.3
リージョナルバンク	平均	143.1%	40.3%	3.0	4.1	
コミュニティバンク	平均	101.8%	43.2%	6.1	6.1	
	総平均	117.4%	40.1%	4.6	5.2	
ドイツ	大手金融コングロマリット	DBK	88.7%	55.8%	4.3	3.8
		CMZ	113.2%	37.2%	6.4	7.3
	リージョナルバンク	BHF-Bank AG	51.8%	55.6%	5.8	3.0
		Targobank AG & Co KGaA	92.6%	30.6%	2.6	2.4
		Oldenburgische Landesbank - OLB	97.4%	43.9%	3.6	3.5
	コミュニティバンク	Berliner Volksbank eG	66.6%	35.2%	3.9	2.6
		Raiffeisenbank Frechen - Hürth eG	66.3%	20.2%	3.9	2.6
		Volksbank Raiffeisenbank Nuernberg eG	88.2%	27.7%	3.7	3.3
	大手金融コングロマリット	平均	101.0%	46.5%	5.3	5.5
リージョナルバンク	平均	80.6%	43.4%	4.0	3.0	
コミュニティバンク	平均	73.7%	27.7%	3.8	2.8	
	総平均	83.1%	38.3%	4.3	3.6	

※1 非利息収益割合：利息収益と非利息収益の合計のうち非利息収益の占める割合

※2 従業員 1 人あたり預金・貸出金：いずれも単位は百万通貨（\$ / £ / €）

原則として各国の各カテゴリから 3 行のみ抽出しており、それらの平均値で全体的な傾向を分析するには信頼性の点で疑念が残るが、上記集計から推測された内容は以下の通

りである。

#### 1. アメリカ

- ・ 預貸率や非利息収益割合は、各カテゴリの平均が相当程度近似した。  
大手行の方がトレーディング収益が多いなど、非利息収益の内容には差異が認められるものの、利息か非利息かという観点では、規模による特徴の差は存在しない。

#### 2. イギリス

- ・ 大手行の預貸率がやや高い。また、非利息収益割合は顕著に高い。このことからファイナンスは大手行の独壇場で、大手行以外は典型的な預貸中心のビジネスモデルであると推測される。
- ・ コミュニティバンクではビルディングソサイエティを抽出しているため、非利息収益割合が顕著に低く、従業員1人あたりの預金と貸出金が多い。

#### 3. フランス

- ・ リージョナルバンクの預貸率が際立って高いことを除き、非利息収益割合などに大きな差異は認められない。
- ・ コミュニティバンクは総じて従業員1人あたりの預金と貸出金が多い。

#### 4. ドイツ

- ・ 総じて規模の大きい銀行ほど預貸率が高く、非利息収益割合も高い。大手行ほどファイナンスに経営資源を投下しており、コミュニティバンクは典型的な預貸中心のビジネスモデルであると推測される。

## VII-6 中小・ベンチャー企業向け公的金融機関のビジネスモデルと業績動向

### VII-6-1 アメリカの公的金融機関

#### U.S. Small Business Administration (連邦中小企業庁)

アメリカでは Small Business Administration (SBA) による公的融資保証制度がある。SBA は米国政府の小規模な独立連邦機関。1953 年の中小企業法によって設立された。災害貸付ポートフォリオを含め、事業貸付、貸付保証およびベンチャーキャピタル証券のポートフォリオを有しており、全米最大の中小企業向け融資支援機関である。

Balance Sheet は以下のとおりである。

	2009	2008
<b>Intragovernmental Assets</b>	<b>3,469.5</b>	<b>3,880.8</b>
Fund Balance with Treasury	3,469.5	3,880.8
<b>Assets - Public and Other</b>	<b>9,157.0</b>	<b>8,567.5</b>
Cash	2.7	4.0
Accounts Receivable, Net	16.1	34.5
Credit Program Receivables and Related Foreclosed Property, Net	9,128.5	8,522.9
General Property and Equipment, Net	8.5	4.4
Advances	1.2	1.6
<b>Total Assets</b>	<b>12,626.5</b>	<b>12,448.2</b>
<b>Intragovernmental Liabilities</b>	<b>11,039.9</b>	<b>10,067.9</b>
Interest Payable	2.1	3.4
Debt	10,878.3	9,473.2
Net Assets of Liquidating Funds Due to Treasury	78.6	104.8
Downward Reestimate Payable to Treasury	64.9	466.9
Other	16.1	19.6
<b>Other Liabilities - Public</b>	<b>4,275.1</b>	<b>2,046.2</b>
Accounts Payable	129.8	69.2
Accrued Grant Liability	59.0	60.0
Liability for Loan Guaranties	3,994.6	1,825.6
Federal Employee Compensation Act Actuarial Liability	29.6	27.1
Surety Bond Guarantee Program Future Claims	20.8	24.8
Other	41.2	39.6
<b>Total Liabilities</b>	<b>15,315.1</b>	<b>12,114.1</b>
<b>Total Net Position</b>	<b>-2,688.6</b>	<b>334.1</b>
Unexpended Appropriations	1,983.5	1,696.9
Cumulative Results of Operations	-4,672.1	-1,362.7
<b>Total Liabilities and Net Position</b>	<b>12,626.5</b>	<b>12,448.2</b>

VII-6-2 イギリスの公的金融機関

Capital for Enterprise Limited

Capital for Enterprise は Department for Business, Innovation and Skills (BIS) を通じて政府が保有する機関で、中小企業、成長企業の資金調達を支援している。Enterprise Finance Guarantee (EFG) という貸付保証プログラムと Enterprise Capital Fund (ECF) という資本出資プログラムとを運営している。

Capital for Enterprise を保有する BIS の Balance Sheet は以下のとおりである。

	2010/3	2009/3	2008/4/1
<b>Total Non Current Assets</b>	<b>26,389</b>	<b>22,529</b>	<b>18,942</b>
Property, plant and equipment	254	266	265
Intangible assets	17	18	9
Investment and Loans in public bodies	1,592	1,259	956
Other financial assets	24,479	20,968	17,696
Trade and Other receivables	47	19	16
<b>Total Current Assets</b>	<b>3,850</b>	<b>4,194</b>	<b>3,835</b>
Inventories	0	0	2
Trade and Other receivables	1,423	1,281	1,130
Investments and loan in public bodies	522	199	390
Other financial assets	1,450	1,324	1,160
Cash and cash equivalents	456	1,389	1,154
<b>Total assets</b>	<b>30,240</b>	<b>26,723</b>	<b>22,777</b>
<b>Total Current liabilities</b>	<b>-2,232</b>	<b>-2,804</b>	<b>-2,440</b>
Trade and other payables	-2,054	-2,642	-2,334
Provisions	-49	-41	-35
Financial guarantees	-105	-102	-54
Other financial liabilities	-23	-19	-18
<b>Non-current assets plus/less net current assets/liabilities</b>	<b>28,008</b>	<b>23,919</b>	<b>20,336</b>
<b>Total non-current liabilities</b>	<b>-1,701</b>	<b>-1,415</b>	<b>-1,497</b>
Trade and other payables	-859	-545	-547
Provisions	-433	-460	-523
Financial guarantees	-162	-155	-90
Other financial liabilities	-247	-255	-336
<b>Assets less liabilities</b>	<b>26,307</b>	<b>22,504</b>	<b>18,840</b>
<b>Total Taxpayers' Equity</b>	<b>26,307</b>	<b>2,504</b>	<b>18,840</b>
General fund	26,140	2,412	18,687
Revaluation reserve	167	91	152

### VII-6-3 フランスの公的金融機関

#### OSEO Financement

旧 OSEO bdpme と知られる OSEO Financement は、1980 年 1 月に設立され、本社はフランス・メゾンアルフォートにある。商業銀行と投資銀行、個人向けバンキング、住宅金融ローン、ビジネスファイナンス、普通口座、無利子定期預金、キャッシュマネジメントなど幅広い金融商品とサービスを提供。また、ローン、保険サービス、デビットカード、クレジットカード、テレフォンバンキング、電子口座決済、ATM のサービスも行う。フランスで多様な金融グループ OSEO Group の傘下にある。

(沿革)

1980 年 フランス・メゾンアルフォートで設立

2004 年 Crédit d'Équipement des PME (CEPME) は、Auxicomi, Auximurs, Procrédit - Probail and Banque du Développement des PME - BDPME (Old) を合併し、Banque du Développement des PME SA. に商号変更

2005 年 OSEO bdpme に商号変更

Enerbail - Société de crédit-bail pour l'énergie を合併

2006 年 OSEO Financement に商号変更

#### 財務・経営指標推移

	2009	2008	2007	2006
<b>利息収益</b>	<b>287.7</b>	<b>261.6</b>	<b>251.8</b>	<b>260.4</b>
利息・配当収入	1,127.5	1,345.5	1,274.3	1,164.7
支払利息	839.8	1,083.9	1,022.5	904.3
<b>非利息収益</b>	<b>20.5</b>	<b>28.9</b>	<b>74.6</b>	<b>31.7</b>
金融商品損益	-4.5	10.7	56.1	15.9
手数料収益	5.7	5.1	4.2	4.1
その他収益	19.3	13.1	14.3	11.7
<b>営業収益</b>	<b>308.2</b>	<b>290.5</b>	<b>326.4</b>	<b>292.1</b>
<b>営業費用</b>	<b>195.6</b>	<b>183.2</b>	<b>175.4</b>	<b>170.0</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>63.8</b>	<b>57.5</b>	<b>33.7</b>	<b>8.1</b>
<b>その他損益</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
<b>営業利益</b>	<b>48.8</b>	<b>49.8</b>	<b>117.3</b>	<b>114.0</b>

€mn

	2009	2008	2007	2006
<b>顧客向け貸出</b>	<b>8,918.0</b>	<b>7,921.2</b>	<b>7,351.4</b>	<b>6,928.5</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	9,264.1	8,358.5	7,744.5	7,299.2
(-)貸倒引当金	346.1	437.3	393.1	370.7
<b>有価証券</b>	<b>7,655.7</b>	<b>7,262.2</b>	<b>6,330.4</b>	<b>6,013.6</b>
<b>顧客預金</b>	<b>1,156.7</b>	<b>736.4</b>	<b>690.8</b>	<b>435.0</b>
<b>株主資本</b>	<b>1,411.4</b>	<b>1,388.7</b>	<b>1,397.8</b>	<b>1,335.7</b>
<b>従業員数</b>	<b>1,204</b>	<b>1,195</b>	<b>1,191</b>	<b>1,188</b>

\* 中小企業への支援策については、「IV. 欧米のベンチャー企業の資金調達状況と銀行融資、政府支援について」を参照

## VII-6-4 ドイツの公的金融機関

### Kfw Bankengruppe

Kfw Bankengruppe はドイツ連邦政府の国内・国際公共政策を目標とする公法機関である。1948年に設立、本社はドイツ・フランクフルト。Kfw Bankengruppe は、6つの事業分野（銀行）で構成されている。

KfW Mittelstandsbank（中小企業銀行）：中小企業、起業家、新規事業および自営業者の助成を行う。KfW Privatkundenbank（民間顧客銀行）：住宅に関連する融資、無償給与、および教育の融資・プログラムを行う。KfW Kommunalbank（地方自治銀行）：地方自治体向けインフラ整備の融資を行う。KfW IPEX-Bank GmbH：輸出金融、プロジェクトファイナンスを行う。KfW Entwicklungsbank：開発途上国でのプロジェクトやプログラムを支援する融資を行う。Kfw Bankengruppe はドイツ10大銀行の一つであり、グループの保有する総資産は4,001億ユーロであった。支店はベルリンとボン以外にも、ニューヨークなど世界70都市にオフィスを持つ。

### 沿革

1948年 ドイツ・フランクフルトに設立

### 財務・経営指標推移

	€mn			
	2009	2008	2007	2006
<b>利息収益</b>	<b>2,654</b>	<b>1,919</b>	<b>1,755</b>	<b>1,754</b>
利息・配当収入	18,017	28,590	27,578	23,688
支払利息	15,363	26,671	25,823	21,934
<b>非利息収益</b>	<b>244</b>	<b>-489</b>	<b>-598</b>	<b>406</b>
金融商品損益	-65	-2,300	-2,024	174
手数料収益	286	218	209	200
その他収益	23	1,593	1,217	32
<b>営業収益</b>	<b>2,898</b>	<b>1,430</b>	<b>1,157</b>	<b>2,160</b>
<b>営業費用</b>	<b>742</b>	<b>702</b>	<b>635</b>	<b>573</b>
<b>貸倒関連費用</b>	<b>972</b>	<b>2,139</b>	<b>6,409</b>	<b>125</b>
<b>その他損益</b>	<b>0</b>	<b>-1,421</b>	<b>-277</b>	<b>112</b>
<b>営業利益</b>	<b>1,184</b>	<b>-2,832</b>	<b>-6,164</b>	<b>1,574</b>



	2009	2008	2007	2006
<b>顧客向け貸出</b>	<b>92,472</b>	<b>97,367</b>	<b>93,081</b>	<b>91,753</b>
住宅ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他不動産担保ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他個人向けローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
商業用ローン	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
その他ローン	99,376	104,444	100,267	93,262
(-)貸倒引当金	6,904	7,077	7,186	1,509
<b>有価証券</b>	<b>63,105</b>	<b>71,416</b>	<b>53,186</b>	<b>49,194</b>
<b>顧客預金</b>	<b>23,734</b>	<b>31,306</b>	<b>37,121</b>	<b>41,958</b>
<b>株主資本</b>	<b>13,121</b>	<b>11,733</b>	<b>14,936</b>	<b>16,702</b>
<b>従業員数</b>	<b>4,265</b>	<b>4,228</b>	<b>4,003</b>	<b>3,831</b>

\* 中小企業への支援策については、「IV. 欧米のベンチャー企業の資金調達状況と銀行融資、政府支援について」を参照