

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

NEW YORK 通信
(15-2)

(2003.7.9)



信金中央金庫

SCB

総合研究所(ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp/>

米銀における業務拡大の方向性と非金利収入の実際

(キーワード) 米国金融機関、範囲の経済、非金利収入、保険、投資信託

要 旨

- 1. 米銀に非金利収入が多いことは預金・貸出以外の業務が多いことを意味しない**

米国銀行は非金利収入が多いが、非金利収入の多くは預金・貸出のような伝統的業務に付随した手数料等であり、非金利収入 = 非伝統的業務ではない。投信や保険などの非伝統的商品を販売している米銀は多いが、収益全体から見れば、現時点では銀行の収益に十分に貢献しているとは言いがたい。なお、実際に銀行が販売している商品は、投信であればMMF、保険であれば信用生命保険や個人年金のように、銀行業務と親和性の高い商品が多い。
- 2. 研究によると非金利収入の有効性には懐疑的**

米国の研究者の研究によると、保険業務は比較的銀行業務と親和性が高いが、証券業務、トレーディング業務はむしろリスクを増大させる傾向があるという結果が多い。例えば、ニューヨーク連邦準備銀行のスタイロ博士¹の研究によると、コミュニティバンクは非貸出業務に進出するとリスク調整後収益率は下がる傾向にある。一方、貸出業務の中では、事業貸付だけでなく消費者ローン等にも拡大した方がリスク調整後収益率は高くなるとされている。
- 3. 米銀の支店は完全主義ではない**

米銀では、分業化が徹底されており、例えば新規業務に関しては、全ての支店で直接扱っているわけではなく、担当部署に取次ぐことにより、取次いだテラーにボーナス・ポイントがたまるインセンティブの仕組みを取っていることが多い。金融業務の多様化に伴い、信用金庫においても、「すべての支店ですべての業務を」という完全主義を見直していくことも必要になってくると考えられる。

¹ 本稿作成において、ニューヨーク連邦準備銀行リサーチ・オフィサーのケビン・スタイロ博士をはじめ、多くの米銀関係者にご協力をいただいた。この場をお借りして感謝申し上げたい。

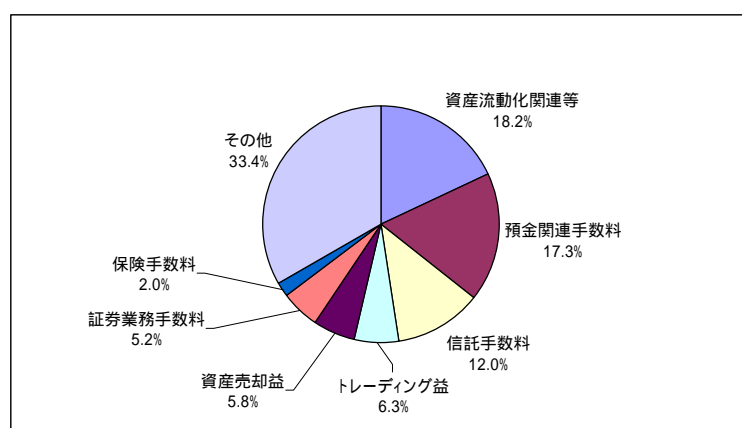
ワンストップショッピング、ファイナンシャル・スーパーマーケット、ユニバーサル・バンキング等々、銀行店舗で保険や証券など様々な金融商品を販売するという多角化戦略が本当に有効であるか否かは、米国金融界でも神学論争の如く議論されてきている。実際、日本の金融機関と比較すると、米国銀行は各種手数料や有価証券売買益などの非金利収入が多いと言われる。総収入（金利収入 - 金利費用 + 非金利収入）²における非金利収入の割合は、総資産 1,200 億円未満のコミュニティバンクでも 25.3%、総資産 1,200 億円を超える大規模銀行では 45%を占める³。では、それだけ米銀は多角化をしていると考えて良いのだろうか。もしそうであれば、多角化は成功しているのだろうか。本稿では、米銀における非伝統的業務（預金・融資・為替以外の業務）の取組みについて考えてみたい。

1. 米銀における業務拡大の方向性

(1) 米銀の非金利収入の内訳

グラフ 1 は米国商業銀行の非金利収入の内訳を示したものである。内容が不明な「その他」以外では、資産流動化関連等（住宅ローン等の証券化のための売却益および売却後の回収事務等の手数料等）⁴および預金関連手数料（口座維持、小切手取扱い、ATM 等）が多いことがわかる。つまり、非金利収入 = 非伝統業務、というわけではなく、住宅ローン関連や預金といった伝統的業務においても非金利収入がかなり多いということがわかる。一方、典型的な多角化ともいえるべき証券業務または保険業務の収入は 2%と、比較的少ない。つまり、金利以外の手数料収入を得ることで、収入の安定化を図っているものの、それも伝統的業務もしくはその関連に集中している。

(グラフ 1) 米国商業銀行の非金利収入の内訳 (2002 年 12 月末)



(出典) 連邦預金保険公社 (FDIC)

- ² 米銀の収入を把握する場合、金利収入は金利水準の上下の影響を受けるため、金利収入から金利費用を差引いたネット金利収支で見るのが普通である。
- ³ FDIC Quarterly Banking Profile <http://www2.fdic.gov/qbp/>
 なお、本稿では米ドルはすべて \$ 1=¥120 により円換算している。
- ⁴ 本稿では、Net Securitization Income + Net Servicing Fee を資産流動化関連等としている。なお、銀行が住宅ローン等を売却する理由としては、手数料収入、自己資本比率向上(リスク資産圧縮)、金利・信用リスクの分散、キャッシュの確保、等である。

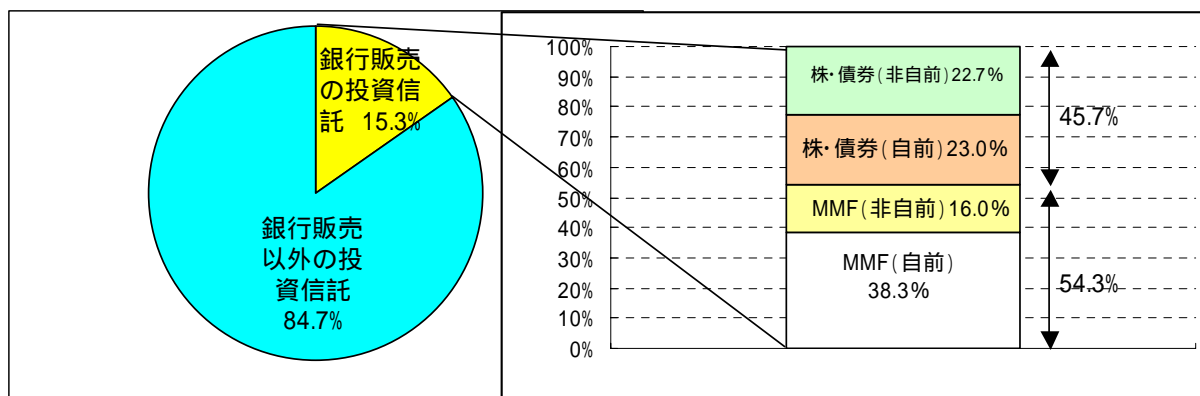
米銀は非金利収入が多いと考えられているが、その実態は必ずしも預金・貸出業務のような伝統的業務以外の業務に多角化しているからではなく、伝統業務あるいはそれに関連する中で収入機会を多角化しているといえる。

(2) 投信販売業務

まず、非伝統業務の代表ともいえる投資信託販売の状況は、グラフ2のとおりである。こうした調査は定期的には行われないので、データは古いが、1995年時点で投資信託残高（約336兆円）のうち15.3%は銀行またはその関連会社が販売している。その内訳としては、比較的风险の低いMMFが自前、非自前合わせて54.3%と多い（同年の投資信託市場全体におけるMMFの割合は26.8%⁵）。これは、MMFが証券の中でも比較的风险が低く、銀行にとって顧客に勧めやすいためと思われる。また、自前（投資信託の組成まで自行グループでおこなっている）かどうかについては、MMFは自前が多く、株式・債券ファンドはほぼ半々であることがわかる。

なお、銀行の投信販売については、銀行の規模が大きくなるほど投資信託を販売する割合は高くなり、2001年のデータでは、総資産1.2兆円以上の大銀行の79.73%は投資信託を販売しており、日本の信用金庫と同等の規模（総資産1,200億円～1.2兆円）の銀行も62.45%と比較的高いが、120億円未満の小銀行では12.17%にとどまっている⁶。

(グラフ2) 米銀における投資信託の銀行販売残高の状況（1995年）



(出典) "Fundamentals Nov. 1996," Investment Company Institute

(3) 保険販売業務

2002年の連邦預金保険公社（FDIC）のデータでは⁷、米国の商業銀行で保険取扱手数料を計上している銀行は52.1%あり、過半数の銀行は何らかの保険を販売しているといえる。米国には全銀行を対象にした保険の調査はないが、米国銀行保険協会（ABIA）の

⁵ 出典：投資会社協会（ICI）2003 Mutual Fund Fact Book http://www.ici.org/ici_frameset.html

⁶ DeYoung〔2003〕（元データはFDICのコールレポート）

⁷ <http://www2.fdic.gov/qbp/2002dec/grbook/QBPGR.pdf> p.56

2002年の調査によると、調査に参加した447の銀行および貯蓄銀行等のうち、信用生命保険⁸を取扱っている銀行等が62%と保険商品中最も多く、次いで就業不能障害保険(いわゆる所得補償保険:59%)、定額年金保険(49%)、定期型生命保険(46%)、変額年金保険(45%)となっている⁹。信用生命・就業不能障害保険(以下信用生命保険等)の取扱い割合が相対的に高い理由は、それらは住宅ローン等に付随して売れること、米国では多くの州において銀行の信用生命保険等の販売(募集行為)には保険外務員資格が不要であることなどが考えられる。また、個人年金は伝統的な銀行の預金商品に類似した商品であり、銀行業務と親和性が高く、職員にとっても売りやすく、顧客にとっても銀行から買いやすいため取扱いが多いと考えられる。このように、銀行の伝統的商品と商品性が近い商品が売れていると言う事実は、銀行販売の投信ではMMFが売れているという事実と平仄が合う(信用生命保険等および個人年金は、1999年の規制緩和の前から部分的に販売が認められていたことも影響している)。ただし、規模別に見ると、総資産1,200億円相当未満のいわゆるコミュニティバンクにおいては、信用生命保険の取扱が60%、就業不能障害保険の取扱が50%を超えているほかは、個人年金や生命保険を取扱っているコミュニティバンクは20%~30%台に留まっており、小銀行にとっては、外務員資格者の確保がハードルとなっているとも推測される。

一方、保険収入の水準は低く、前掲のグラフ1のとおり保険収入の非金利収入に占める割合は2%に留まる。さらに、総収入(金利収入-金利費用+非金利収入)に対する保険手数料の割合は1.2兆円以上の大銀行ですら0.85%、120億円以下の小銀行では0.71%に留まっており、収入ベースでは、まだまだ貢献しているとはいえない水準である(本格的な保険販売は、先進銀行でもまだ開始して3~4年程度しか経過しておらず、その点は考慮する必要がある)。

なお、保険販売経路に関しては、ABIA調査では、保険代理店を銀行の子会社として買収する動きが盛んであり、調査に参加した447の銀行のうち87の銀行がここ数年で保険代理店の買収を行ったと回答しており、そのうち約半数は2001~2002年の間に買収したと回答している。買収した保険代理店では、損保・生保とも品揃えはしているものの、92%の銀行はそれら代理店に損保販売を中心に行わせる意向である。これは、生命保険や個人年金は貯蓄性の性格が強く、また投資信託等とも関連性があるので銀行本体で販売し、親和性が低く、販売に関してより専門性が要求される損害保険は、子会社の専門家に販売させることが効果的であると考えられているためと思われる。なお、代理店買収価格の目安は、その代理店の売上の1.51~1.75倍、EBITDA(税引き前、利払い前、償却前利益)の6~7倍といったところである。

⁸ 住宅ローン等の債務者が死亡した場合に債務者の代わりに債務を返済する保険。債務者が重度の障害を負った場合の同様の保険が就業不能障害保険

⁹ このような調査に参加する銀行は保険販売に熱心な銀行が多いと思われるので、米銀全体としての各商品の取扱い比率はこれよりも低いと予想される。

2. 銀行の業務多角化における収益効果の検証

米国では、連邦準備銀行のエコノミストや学者らにより、銀行に関する様々な研究が行われている。特に、銀行の業務の拡大については、金融行政の大きなポイントであるため、多くの研究があり、ここではそのうち主なものを紹介する。

(1) 先行研究の概要

銀行の業務拡大において最も関心の高いテーマは、銀行が保険、証券等の他業務を営むことにより、収入が不安定化し、預金者や預金保険に悪影響を与えないかどうかである。

(表1) 銀行における範囲の経済に関する主な先行研究

研究者名	年代	要旨
Boyd ほか	1988	銀行持株会社から見て、所有すれば収入のブレが安定する業務子会社は保険業務子会社である。一方、証券業務、不動産業務子会社の場合は収入のブレはむしろ大きくなる。
Rose	1989	保険業務およびデータ処理業務については、兼営すれば銀行からみてリスク削減効果がある。
Boyd	1992	銀行持株会社が生保または損保会社と合併すればリスクは下がるが、証券会社や不動産会社と合併すればむしろリスクは上がる ¹⁰ 。
Saunders & Walter	1994	大銀行においては、範囲の不経済 ¹¹ が見られる。銀行からみると、証券業務ではなく保険業務において兼業によるリスク削減効果がある。銀行業務拡大によるリスク削減効果に関するこれまでの研究結果をみると、削減効果を肯定するものが9、否定が6、両論併記が3となっている。
DeLong	2001	業務拡大型の合併は市場からマイナスの評価をされる。業務拡大は価値を創造していない。
Stiroh	2003	貸出業務中心のコミュニティバンクであれば、貸出以外の業務に業務拡大するよりも、貸出業務の中で業務拡大をした方がリスク調整後の利益率は高くなる。

(出典は巻末の参考文献を参照)

¹⁰ この研究ではリスクは、Zスコア(倒産確率)を使用している。一般に、「 $Z = ((ROA \text{の平均}) + (\text{自己資本比率})) \div ROA \text{の標準偏差}$ 」と定義される。ROAが自己資本比率×-1よりも低くなれば企業は倒産することから、Zスコアは、ROAの標準偏差が自己資本を食いつぶすレベルの何倍まであるかを示す。Zスコアが高いほどリスク調整後の収益率は高いといえる。また、収益率(ROA)の平均および自己資本比率が高いほど、また収益率の標準偏差(ブレ)が小さいほどZスコアはよくなる。

¹¹ 範囲の経済とは、業務範囲を広げた場合に、新規業務においても既存業務の機能の一部を活用したり、業務間でシナジーが生じることにより、それぞれを別々の組織が行うよりも同じ組織で行った方が効率的である、という考え方である。範囲の不経済はその反対に、別々の組織で個々の業務を行った方が効率的であるということ。

これまでの先行研究の概要は表1のとおりであり、おおむね保険業務については、銀行業務と相性が良いという研究成果が多い一方、証券業務、特にトレーディング業務への参入については、むしろリスク拡大要因となると指摘されていることが多い。

(2) コミュニティバンクにとっての業務拡大

前掲表1の研究のうち、スタイロ博士はコミュニティバンク¹²にとっての業務拡大を取扱った米国でも唯一の研究であるため、詳しく紹介することとしたい。同博士の研究では、1984～2000年までの銀行のデータを元に、まず伝統業務を、不動産担保貸付、事業貸付、消費者ローン、その他の貸付とし、非伝統業務を、信託業務、預金関連手数料収入等、トレーディング、その他の手数料（貸金庫等）とした。また、収益性の尺度となるリスク調整後の収益率は、「平均 ROE」/「ROE の標準偏差」¹³等と定義しており、これが大きいほどリスク調整後の収益性は高いことになる。

同博士の研究の結果によると、コミュニティバンクにおいては、非金利収入とリスク調整後収益率は負の相関関係にあるとのことである。つまり、コミュニティバンクでは、非金利収入が多くなると平均 ROE が低くなる一方で、ROE の標準偏差（つまりリスク）は高くなるというのである。この結果、リスク調整後収益率は、非金利収入の割合が大きくなるほど低くなってしまふ。なお、この傾向はコミュニティバンクだけでなく、銀行全体としても見られる（トレーディング収益は特に、リスクが高い割に平均収益率は高くないため、リスク調整後収益率は低くなる）。現状では、伝統業務に集中しているコミュニティバンクの方が、非伝統業務も併せて行っているコミュニティバンクよりもリスク調整後収益性は高いという。この理由として、同博士は、非伝統業務は収益性のブレが大きいため、リスク調整後収益率が低い、コミュニティバンクは非伝統業務について今勉強中である（いずれ収益性は高くなるかもしれない）、自分の不得意分野に参入してしまっている、など幾つか考えられるとしている。

さらに、同博士の別の研究（Stiroh〔2002〕）によると、コミュニティバンクに限らず銀行全般を対象とした場合、ここ数年は金利収入と非金利収入には実際には正の相関関係があるため、リスク分散効果は見られないとしている（つまり、金利収入が落ち込む時には、実際には非金利収入も落ち込む傾向が強いため、リスク分散効果が発揮されて

¹² 同論文では、コミュニティバンクは総資産 360 億円相当未満かつ大きな銀行持株会社に属していない銀行としている。この定義によると、コミュニティバンクの数は全銀行の 66%、資産は 7.6%

¹³ ROE シャープレシオと呼ばれる。ベースにある考え方としては、リスクを取るからには、それに見合ったリターンが必要、ということである。なお、金融の世界でリスクというのは、期待（平均）収益率からのブレ幅の大きさのことで、標準偏差で示される。収益のブレが大きいようなビジネスを行う場合は、それに見合った平均収益率の高さが必要である。収入のブレ、つまりリスクが高いのに、それに見合った平均収益率をもたらさなければ、その企業の価値はその分破壊され、理屈の上ではその分株価が下がる。つまり、ハイリスク・ロー～ミドルリターンのビジネスは株式会社では行ってはならない判断である。なお、同研究では ROE シャープレシオに加えて、ROA シャープレシオおよび前述の Z スコアもリスク調整後収益率として合わせて使用されている。

いないということ)。また、非金利収入の割合を高くするにしたいが、収入のブレ(つまりリスク)は上がるが、平均収益率は変わらないため、リスク調整後の収益率は下がるとしている¹⁴。

一方、同博士の先述の研究結果によると、貸付業務の中では、特定の種類の貸出に集中するよりも、複数の種類の貸出に分散した方がリスク調整後収益率は高くなる傾向がはっきりしている。

つまり、同博士の結論としては、コミュニティバンクの業務拡大については、リスク調整後収益率でいうと、自分の得意なスキルが共用できる業務の中で業務を拡大していくことは十分なメリットがあるが(事業貸付だけでなく消費者ローンも行う等¹⁵)、伝統業務と非伝統業務にまたがった拡大はデメリットが多いとしている。なお、コミュニティバンクと大銀行では、基本的なビジネスのやり方が異なるため、上記の結論は大銀行には必ずしもあてはまらないことも同博士は指摘している。いずれにしても、同博士の研究結果では、銀行の非金利収入というものは証券アナリストや格付け機関が喧伝するほどリスク調整後収益率の向上には寄与しない、ということになる。もっとも、上記結論は全体としてそういう傾向がある、ということであり、個別に見ていけば非伝統業務で成功している銀行も多くあることも同博士は指摘している。また、調査対象期間の大部分は1999年の規制緩和前であること、当時の決算速報データでは保険・投信等は「その他」でまとめられていたことから、例えば保険業務等の個々の業務について、参入することが銀行全体のリスク調整後収益率を下げるとは言い切れない。

このような社会科学的な実証研究には、データの制約や前提条件があるため、米銀にとって、非伝統業務に参入することは好ましくない、ということが立証されたとするのは早計であるが、一般的には米銀においても新規業務で成功することは容易ではなく、やるからには本気でやらないと成功は付いてこない、ということと言えるだろう。

3. 大銀行およびコミュニティバンクの業務多角化の事例

このように、全体としてみれば、米銀の非伝統業務は少なくとも大成功しているとは言いがたい状況であるが、個々に見ていくと、非伝統業務に積極的に参入し、一定の成果を上げている銀行もある。例えば、米国で最も成長している銀行の一つであるニュージャージーのコマース銀行(総資産2兆円弱)では、傘下に地域最大の保険代理店を保有しており、連結ベースの保険収入(67百万円)は非金利収入のうち22%、総収入の6.7%を占めており、年率12%で成長している¹⁶。ここで、具体的に米国の大銀行および

¹⁴ ただし、同博士は銀行全体としてそうした傾向があるということで、3分の1の銀行では金利収入・非金利収入には負の相関関係があり、銀行によっては非金利収入を低リスク・高収益率の源とすることも可能だろうとしている。ちなみに、非金利収入のうちでも特にトレーディング業務のリスクは高く、信託業務は比較的低いとしている。

¹⁵ 日本のマスコミにおいても、中小企業貸出から個人ローンに拡大して成功している長浜信用金庫の例が紹介されている。2003.2.21 日経金融新聞参照

¹⁶ ただし、同行全体の収入成長率(5年平均)は24%にも達している(ちなみに、収入成長率の業界平均は中小銀行10%、大銀行6%程度。)ので、同行の中では保険業務は特別に成長著しいわけではな

コミュニティバンクがどのように非伝統業務に取り組んでいるのかを紹介したい。

(1) 大銀行の事例

投資信託販売については、大手銀行は積極的であり、たとえばシティバンクでは通常の当座預金に投信などの投資口座および個人型確定拠出年金の口座をセットした総合口座の獲得に力を入れている。また、同行は、大手保険グループであるトラベラーズグループと合併したこともあり¹⁷、保険販売にも力を入れている。その最大の理由は成長性であるといえる。米国の銀行、特に大手銀行には株式市場からの期待が大きい。米国では、大手銀行であってもさらに成長しつづけることを株式市場から期待されている。現在高い収益性を有しているとしても、預金・貸出の伝統的なビジネスだけでは、企業としての成長にも限界がある。収入が伸びない、ということは株価が上がらないことを意味し、投資家からの強いプレッシャーを受ける。そこで、保険や投信といった非伝統業務にも力を入れているのである。

米国銀行のセールス担当者は、保険（除く信用生命保険等）や投信を販売する場合は日本と同様に外務員資格が必要である。このため、大手銀行においては、一般のテラー職員がセールス担当に昇進を目指すためには、保険や投信の外務員資格等をとる必要が出てきている。また、銀行側としても、職員が資格取得できるよう研修プログラムを作成し、職員を参加させるなどの支援も行っている。ある大手銀行では、中堅企業との渉外を担当するリレーションシップ・マネージャーには「シリーズ7」と言われる証券外務員資格の取得が必要とされており、中堅企業に対してコンサルティング・セールスを行う一環として、投信の販売は不可欠と考えられている。

ただし、大手銀行であっても、すべての行員が販売資格を持っているわけではなく、割合としては資格を持たない行員が多い。例えば、人員を絞ったスーパーマーケット内の小型支店に有資格者を配置することは難しい。また、有資格者といえども、保険・投信の中でも複雑な商品の説明は困難である。このため、米銀では保険・投信販売のインセンティブとして、紹介ポイント制を導入している場合が多い。これは、一般のテラー行員等が保険・投信部門または担当者に客をつなぐと、そのテラー行員や支店役席者・支店長にポイントがたまり、それがボーナスとして支給されることになっている。

大手、中堅銀行の多くは証券・保険子会社を持っており、外務員資格を持ったそれら子会社の職員が親銀行の幾つかの支店を担当し、支店の渉外担当が顧客との相談の中で保険・証券ニーズを感じた場合は、その子会社職員にアポをとり、顧客を引き合せ、支店の渉外担当は紹介ポイントを得るわけである。

ちなみに、前述の ABIA の 2002 年の調査では、保険販売先進 32 行のうち、総資産 1.2 兆円以上の銀行では 76%、1.2 兆円未満の銀行では 45%の銀行が、個人生命保険の紹介ポイントを通常のボーナス等とは別に支給している(1 件あたりの金額は 2,400 円以下が

い。出典は同行ホームページ <http://www.commerceonline.com/>等

¹⁷ ただし、シティグループは合併後、2002 年に損害保険部門をグループから分離している。保険業務のうち、損害保険業務は銀行業務と相性がよくないと判断したようである。

多い)。こうした紹介ポイントは、本部から各支店に例えば四半期ごとの目標が割り当てられ、その目標が各セールスやテラーに割り当てられる。各支店には目標の達成度合いに応じて紹介ボーナスを受け、それが支店職員の貢献度に応じてボーナスとして支給される。つまり、ボーナスとノルマという餌とムチの仕組みになっている。一般に、大手米銀では業務ごとの分業化が徹底しているため、どうしても組織は縦割り、官僚的になり横の連携が悪くなりがちである。このため、こうした紹介ポイント制を導入し、縦割りの弊害の防止を図っているともいえる。

日本の証券会社では、特に証券業務においてこのような歩合制を導入すると、客に不要な売り買いを頻繁にさせて手数料を稼ぐことが問題となるが、米国大手銀行では、管理者が売買の動きなどをチェックしており、不適切な売買を抑止している。

(2) コミュニティバンクの事例

コミュニティバンクが保険・投信等を販売する場合は、大手～中堅銀行と同様に保険代理店・証券子会社の職員に販売させる、銀行員に外務員資格を取得させて販売させる(形式的には証券・保険ブローカーと銀行の2重籍)、提携業者の職員に販売させる、信用生命保険等のように外務員資格が不要¹⁸な保険であれば融資担当者が融資とセットで販売する、の4通りである。その他、自行では取扱わず、顧客から問い合わせがあった場合、業者を紹介する、というコミュニティバンクも多い。実務的には、保険・投信といっても幅広いので、商品特性によりこれら～を適宜併用することになる。

保険販売に熱心なコミュニティバンクとしては、ニュージャージー州ラーウェイ市にあるラーウェイ・セービングス・インスティテューション(以下「RSI銀行」)¹⁹がある。同行は総資産516億円と大きい銀行ではないが、連結ベースの同行の保険手数料収入の非金利収入に対する割合は、全米でもトップ50に入る。同行は子会社として保険代理店を所有しており、取引先の中小企業の建物・自動車等に関する損害保険、生命保険および従業員のグループ保険等について、一括して取り扱う方針である。もちろん代理店なので販売だけであり、保険の引受は行っていない。同保険代理店子会社は、銀行とはガラスで仕切られているが、銀行と同じ建物内にあり、銀行に来訪した顧客からの相談を受けやすい雰囲気となっている。

同行CEOであり、米国コミュニティバンク協会(ACB)の会長でもあるラッセル・テイラー氏によると、同行が保険業務に進出した理由について、「コミュニティバンクとして顧客の声を常に聞くことを信条としているが、顧客の声を聞いているうちに、保険サービスの必要性を痛感したから」という。実際に良く売れているのはやはり個人年金であり、ペイオフ対策として顧客が他行に分散していた資金を吸収する効果があるとの

¹⁸ 米国では保険法は州によって異なるため、すべての州で信用生命保険等には外務員資格が不要とは限らない。

¹⁹ NY市から電車で35分の郊外にあり、150年の歴史を持ち、店舗は本店1店舗、職員数50名の小銀行ながら、ラーウェイ市での預金シェアは64%にも達する貯蓄銀行

ことである²⁰。なお、同行においてはテラーが保険を売ることはなく、行内の外務員資格者や保険子会社に紹介し、紹介ポイント（ボーナスポイント）を得る仕組みとなっている。ただし、同 CEO は、いわゆるセールスカルチャーはコミュニティバンクには馴染まないと考えており、強引なセールスをするのではなく、顧客にアドバイスをし、ということに徹している。顧客が相談しやすい雰囲気と技能を持つことが大事であり、顧客へのアドバイスの過程で保険ニーズを感じたら保険の担当者につなぐこととなる。

RSI 銀行より支店網が大きいアドバンス銀行²¹の場合、16 の店舗を 4 つのエリアに分け、各エリアの中心店舗に外務員資格を持った投資商品販売担当者を設置している。各地区のテラーは、その担当者に顧客をつなぐことにより、紹介ポイントを得る仕組みである。投資商品販売担当者は、既存の銀行員にトレーニングを受けさせて資格を取得させる場合と外部から専門家を招聘する場合がある。

(3) 銀行協会の保険プログラム

米国の州や全国ベースの銀行協会では、それぞれ保険販売のプログラムを持っており、そうしたプログラムを利用しているコミュニティバンクも多い。なお、米国の銀行協会は複数あり²²、こうしたアウトソーシングビジネスにおいて、コミュニティバンクを巡って競争を行っている。例えばニューヨーク州銀行協会においては、団体信用生命保険プログラムおよびその他の一般保険プログラムを有している。

ニューヨーク州銀行協会（NYBA）の信用生命保険プログラム

ニューヨーク州の法令では、信用生命保険等を銀行の職員が販売（募集行為）する際には保険外務員の資格が不要であるため、融資担当者が融資とセットで販売することが可能である。ニューヨーク州銀行協会の信用生命保険プログラムは、同協会の 110 の会員銀行のうち 85 行が参加している同協会の中心的なプログラムである。保険の購入は顧客にとってあくまでオプションであり、押し売りや融資との抱き合わせ販売をすることはできないが、コミュニティバンクの場合は、顧客を知った上で融資を行っているため、信用生命保険に加入する可能性は高く、特に消費者ローンの場合は個人借入人の 40～50% は信用生命保険を買い、30～40% は就業不能障害保険をかうことである（大銀行の場合は 12% 程度であるとのこと）。銀行の収入としては、保険販売時に手数料収入があるほか、年に一度の保険の決算により、剰余金が出た場合に

²⁰ 米国では各州が保険会社が破綻した場合の基金等を持っており、保険の一定限度までは保証されるため、個人年金購入は預金分散と類似のペイオフ対策効果がある。

²¹ イリノイ州シカゴ市の南郊外のランシング市にあり、100 年の歴史、総資産約 760 億円、16 の店舗を持つ商業銀行形態のコミュニティバンク

²² 例えば、全国組織だけでも、米国銀行協会（ABA）、米国独立コミュニティ銀行協会（ICBA）および米国コミュニティバンク協会（ACB）があり、コミュニティバンクは希望すればそのいずれのサービスも利用できる。さらに、州ベースの協会もあり、例えばニューヨーク州では、ニューヨーク州銀行協会（NYBA）およびニューヨーク独立銀行協会（IBA-NY）等がある。なお、バージニア州銀行協会の保険プログラムについては、NY 通信第 43 号に詳しい。

は配当を受けることができる（2002年度の場合、単純に平均すると参加1行あたり350万円相当程度）。

なお、信用生命保険販売に熱心な中堅銀行に販売の秘訣を聞いたところ、第一に銀行の経営者が同商品に強い関心を持ち、信用生命保険の販売は、銀行に手数料収入をもたらすだけでなく顧客にとってもメリットがある商品であることを職員に徹底させることである。第二に、職員を教育して商品性を説明できるようにすること、第三に、顧客に同商品のメリットを気づかせること、とのことであった。

ニューヨーク州銀行協会の一般保険プログラム

信用生命・就業不能障害保険以外の保険（一般保険＝定額年金保険、定期型生命保険、変額年金保険等）について、同協会のプログラムを利用している銀行は12行に留まっており、さほど多いとは言えない。一般保険プログラムは、証券・保険ブローカー業者と同協会が提携しており、基本的には同協会は業者にコミュニティバンクを斡旋することになる。

NYBAのプログラムでは、コミュニティバンクは提携ブローカーと銀行のロビーの賃貸借契約を行う。販売員は、銀行員が証券・保険外務員免許をとり、ブローカーと銀行の2重籍社員（デュアル・エンプロイ契約）となり、普段は銀行の仕事をし、投信や保険を売るときは特別のデスクに席を移してブローカーの社員として売る方式、および専門に担当者を雇う場合がある。銀行員を教育して保険を売らせるやり方と、保険を売するために専担者を雇うやり方はどちらも成功例・失敗例ともあり、どちらがよいと一般化することはできない。

4. 考察

預金・貸出業務に集中すべきなのか、非伝統業務に拡大すべきかは、米国のコミュニティバンクにとっても、日本の信用金庫にとっても、大きな課題である。米国における実態を見ると、非伝統業務は全体としてはまだまだ銀行の収益に大きく貢献しているとは言いがたい状況である。また、学者・エコノミストの研究においても、範囲の経済については規模の経済以上に懐疑的に考えられており、スタイロ博士の研究では非金利収入が多いコミュニティバンクほどリスク調整後収益率は低いという結論も出ている（ただし、同博士の研究では、貸出の中では様々な種類の貸出に拡大した方がリスク調整後収益率は高くなることから、集中が原則ながらも、自らの強みを活かせる分野については拡大することは理に適っているといえる。）。つまり、証券アナリストや格付機関等は金融機関に対して非金利収入による収益の安定化を求めるが、その指摘は現状実際には必ずしもあたっていないことになる。

こうしたことからすれば、米銀においては、やはり自らの強みである業務に集中する戦略の方が無難な選択であるということになるが、ここで留意しなければならないのは、欧州型の銀行と異なり、米国の銀行の規制は非常に厳しかったため、多くの米銀では本格的に保険業務等を開始してまだ日が浅く、試行錯誤の段階ということである。さらに、

米国において、銀行の預金の役割は主に決済機能であり、運用機能はさほど強くない、つまりそもそも多くの米国民は運用の手段としては銀行の預金ではなく、投資信託や株式、債券を考えていることである。結果的に、米銀ではもともと顧客の貯蓄性の資金は銀行ではなく証券会社等に行くので、貯蓄性資金の流出防止・顧客防衛という意識は薄いといえる。また、多くの米銀は預貸金だけで十分な収益をあげられているため、他業務にはさほど熱心ではない。

一方、日本の信用金庫からみれば、投信や保険は定期預金の代替商品であり、自金庫が取り扱わなければ他金融機関に預金が出てしまうという懸念があろう。このため、米国のコミュニティバンクが必ずしも投信や保険にさほど熱心でないからといって、日本の信用金庫も熱心でなくてよい、と考えることは早計かもしれない。また、こうした商品は、長年伝統業務に携わってきた経営者からしてみれば、あるいは地域の預金を地域に還元してこそ地域金融機関との想いが強い経営者からしてみれば、自己否定に映ることもある。

しかしながら、こうした新規業務に参入するかどうかを判断する最大のポイントは、RSI 銀行 CEO が言うように、当該サービスを受ける側の「顧客の声」であり、顧客本位を徹底することで光が見えるように思われる（顧客ニーズに闇雲に応えるのではなく、峻別が肝要だが）。米銀の担当者に聞いても、顧客との会話の中で保険の話はよく出るので、銀行が保険を扱うことには違和感がない、という意見もあった。

なお、日本の信用金庫において、投信窓販、保険窓販または確定拠出年金などの新規業務を開始する場合、多くの職員に資格を取らせ、各支店に担当者を置き（または兼務させ）全金庫的に業務を行うことを是とする傾向があるように思われる。ただし、こうした新商品の説明を全営業職員が理解し、顧客に正確に説明できる態勢を取ることが容易ではない。そうした「完全な」態勢が整わないという理由で必要な新規業務に参入しない金庫も多いと思われる。今後さらに信金の業務が多様化・複雑化していくと、完全主義にこだわっていると「態勢未整備」を理由に新規業務への参入に出遅れる懸念もある。アドバンス銀行のように、新規業務に関しては本店または一部の支店に担当職員を配置し、他の支店の職員はその担当職員に顧客を紹介し、その見返りとして紹介ポイント・ボーナスを受け取るような仕組みを検討する価値は十分にあると思われる。

また、冒頭に指摘したとおり、米銀においては、非金利収入 = 非伝統業務ではなく、預金・貸出といった伝統業務の中で、金利以外の手数料収入を得られるように工夫している。特に、現在の日本のような低金利の環境においては、サービス = 無料という状況からいち早く脱し、伝統的業務のなかで手数料を徴収できないかどうか、（必要に応じて行政も巻き込んで）真剣な検討が必要なきにあらう。

さらに、「どの業務を行うか」は重要であるが、それと同時にまたはそれ以上に重要なのは、「どうやるか」である。どのビジネスにも言えることだが、経営者が本気で成功させようと思えば、本気で推進するならば、大抵の業務はある程度は成功するといえる。一方、トップが無関心なのに、自然に成功してくれるような業務はまずないと思った方がよい。成功に必要なことは経営トップの決意である。RSI 銀行のトップからは、近々本店ビル

を改装し、保険子会社をより顧客から目立つ場所に移す、という保険業務を成功させるという決意が見られた。また、保険業務に熱心な中堅銀行の保険担当も当方のインタビューに対し経営トップのコミットメントを成功要因の第一にあげている。銀行は保険・投信においては新参者である。トップの強い決意と創意工夫なしで成功するほど甘いものではない。

以上

(文責：信金中央金庫 総合研究所 NY 駐在 Senior Analyst 青木 武)

取材協力 (アルファベット順)

アドバンス銀行

シティバンク

コメリカ銀行

コミュニティ銀行

ニューヨーク連邦準備銀行 ケビン・スタイロ博士

JP モルガン・チェース銀行

ニューヨーク州銀行協会

ラーウェイ・セービングス・インスティテューション (RSI 銀行)

参考文献

- American Bankers Insurance Association, *Study of Leading Banks in Insurance*: October 2002
- Boyd, John H., et al, "Bank Holding Company Mergers with Nonbank Financial Firms: Effects on the Risk of Failure," *Journal of Banking and Finance*, Vol. 17:1993, pp. 43-63
- Boyd, John H et al, "The profitability and Risk Effects of Allowing Bank Holding Companies to Merge with Other Financial Firms: A Simulation Study," *Quarterly Review* Vol.12, No.2, Spring, Federal Reserve Bank of Minneapolis: 1988, pp.3-20
- DeLong, Gayle L., "Stockholder Gains from Focusing Versus Diversifying Bank Mergers," *Journal of Financial Economics* 59: 2001, pp 221-252
- DeYoung, R., et al, "The Past, Present, and Probable Future for Community Banks," Working Paper, 2003
- Investment Company Institute, "Fundamentals Nov. 1996"
- Kolari, J.W et al, "Assessing the Profitability and Riskiness of Small Business Lenders in the Banking Industry, Working Paper, April 2003
- Rose, P. S., "Diversification of the Banking Firm," *The Financial Review* Vol. 24, May 1989, pp. 251-280
- Saunders, A and Walter, I, *Universal Banking in the United States: What could We Gain? What Could We Lose?*, Oxford University Press, New York, 1994

Stiroh, K. J., “Do Community Banks Benefit from Diversification?” FRBNY Working Paper: 2003
Stiroh, K. J., “Diversification in Banking. Is Noninterest Income the Answer?” FRBNY Working
Paper: 2002

Walter, Ingo, “金融コングロマリットの株主価値、”ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・
レビュー、2001年1月号、ダイヤモンド社、pp139-142

藤原康史、「米銀における保険販売業務(その2) - バンカース・インシュランスの挑戦 - 」、
ニューヨーク通信第43号、2001

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをお断りしておきます。

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所(TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551)までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在の E-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内：New York 通信（平成 12 年以降）】

号 数	題 名	発行年月
第 29 号	米国金融制度改革の概要	平成 12 年 2 月
第 30 号	米銀は高水準の収益性と生産性を維持 - 1999 年米国商業銀行決算分析 -	平成 12 年 4 月
第 31 号	協同組織金融機関のリテール戦略 - プロに聞くクレジット・ユニオン経営 -	平成 12 年 6 月
第 32 号	米国 CRA（地域再投資法）を巡る動き - 米国では金融機関に地域貢献を義務付け -	平成 12 年 7 月
第 33、34 号	戦略としての「コミュニティ・バンク」(その 1、2) - サミット・バンクの経営戦略 -	平成 12 年 8、9 月
第 35 号	米国インターネット・バンキング事情	平成 12 年 11 月
第 36、37 号	健闘する新設銀行(その 1, 2) - バンク・ロードアイランドの経営戦略 -	平成 12 年 12 月 ~ 平成 13 年 1 月
第 38 ~ 39 号	アメリカの個人ローン業務 (その 1, 2)	平成 13 年 3 月
第 40 ~ 41 号	顧客情報の活用とリレーションシップ・マネジメント (その 1、2)	平成 13 年 5 月
第 42 ~ 43 号	米銀における保険販売業務 (その 1、2)	平成 13 年 8、9 月
第 44 号	試された危機管理体制 同時多発テロに直面した米国金融機関	平成 13 年 11 月
第 45 ~ 46 号	リテール手数料に関する考察 (その 1、2)	平成 14 年 1 月
第 47 号 ~ 49 号	アメリカの中小企業向け金融サービス (その 1 ~ 3)	平成 14 年 3、4 月
第 50 号	米国商業銀行 2001 年決算概況	平成 14 年 5 月
第 51 ~ 54 号	協同組織金融の源流を探る (その 1 ~ 4)	平成 14 年 10、11 月
第 55 号	米国のペイオフ事情	平成 15 年 3 月
第 56 号	米国における銀行合併 - 大きいことはいいことなのか? -	〃
第 15-1 号	米国のリレーションシップ・バンキング - 米国金融機関の中 小企業向け貸付の理論と実践 -	平成 15 年 6 月

* バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつてください。

* なお、28 号以前のバックナンバーについては 41 号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について
(第15 - 2号)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫

部署名

役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)