

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANKNEW YORK 通信
(第18-1号)

(2006.11.29)



信金中央金庫

SCB

総合研究所

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551
URL <http://www.scbri.jp>

米銀の成長戦略

視点

「優れた金融機関」の定義は、唯一無二ではない。New York 通信第 17-3 号でいう「超一流銀行の条件」のように、長期間安定した収益率を維持している金融機関こそ優れた金融機関と考える見方もある。一方、株主の力が強い米国では、成長こそが優れた金融機関の条件であるという考え方も根強い。金融機関が成長すれば利益が増え、利益が増えれば株価が上昇し、株主価値が上昇するからである。また、日本の読者から見ても、以前は並の業績であった金融機関が急成長し、利益を増加させていくプロセスには魅力を感じると思われる。そこで、本稿では、最近 5 年間に急成長した金融機関は何が違うのか、検証していくこととしたい。

要旨

- ・ 成長銀行の多くは、成長している地区を基盤としているか、またはそのような地区に進出している。リテールバンキングがリテール（小売）業である以上、立地条件は重要である。
- ・ 成長銀行は、非金利収入よりも伝統的な金利収入、特に貸出金を増加させて収入を増やす一方、経費の伸びを抑え、その結果として急激な利益の増加を達成している。
- ・ つまり成長している地区に進出して、自行の得意分野を伸ばすことが成長の基本となっている。
- ・ 成長銀行は、店舗数や職員数などのインフラ面を拡大しているが、それ以上に資産や収入を増加させている。つまり成長銀行は、職員一人当たりの収入が多く、一店舗当たりの資産等が大きく、効率的で生産性が高い。

キーワード 米国金融機関、生産性

目次

- 1．定義
 - 2．データ比較
 - 3．個別の成長銀行の検証
 - 4．考察
- 取材協力先¹
- 参考文献
- 別紙：成長銀行と比較対象銀行の5年間の成長率比較

1．定義

銀行の成長を検証するためには、まず「成長」を定義する必要がある。成長の定義にも、利益、総資産、預金、貸出等のうち、どの項目の成長を重視するか選択することが可能であるが、資本市場が効率的であれば、そうした要素のすべては、株価に反映されるはずである。例えば、最近5年間で最も株価が上昇している金融機関（実際に上場しているのは金融機関の持株会社であることが多いが、本稿では金融持株会社、銀行持株会社も表現上は金融機関に含める。）が、最も成長している金融機関と定義することができる。よって、具体的には、下記の条件を満たす金融機関を本稿では、「成長銀行」と定義した²。

過去5年間の株価が5倍以上（2001年3月～2006年3月）

株価が5年間で5倍以上になるということは、年率38%以上で増加するということである。ちなみに、該当期間の株価成長率は、ハイテク業界の雄であるマイクロソフト社の場合は年率2.7%、インテル社の場合は18%である。優良銀行であるバンクオブアメリカは15.5%、ウェルズ・ファーゴは8.6%、シティGは5.1%である。年率38%成長ということがいかに並外れた業績であるかということがわかる。なお、データ収集の問題上、対象銀行は、すべて5年以上ナスダック等の米国有力市場に上場していることを条件とした。

自己資本利益率（ROE）が10%以上

株価を成長させていても、利益を犠牲にしてしまっただけでは意味がないので、ROEが10%未満の金融機関は除外した。

設立10年以上

設立したばかりの銀行であれば、もともとの株価が低いため、5年間で5倍に

¹ 本稿作成にあたり、巻末にあるとおり、銀行関係の方々に貴重な時間を割いていただき、多大なご協力をいただいた。この場をお借りしてお礼申し上げたい。

² 株価関連のデータは主に Yahoo! Finance から入手。

なることは珍しいというほどではない。したがって、設立 10 年未満の銀行持株会社・銀行は除外した。

2001 年 3 月の ROE が全銀行の下位 25% ではないこと（つまり 6.52% より大きいこと。）

たまたま 5 年前の業績が悪く、それが回復したため株価が急成長することもある。『危機からの回復』というテーマであれば魅力的な銀行になるが、本稿の趣旨はあくまで普通の銀行が「急激に成長する」ことに注目しているため、5 年前の業績が悪い銀行は除外した。

2006 年 3 月時点の時価総額が 1 億ドル以上であること

と同趣旨であるが、もともと小さな銀行であれば、成長率の分母が小さいため、成長率が高くなりがちである。また、日本の信用金庫よりもあまり小さな銀行であれば参考になりにくいいため、株式時価総額が 1 億ドル未満の金融機関は除外した。

こうして選び出された金融機関は、次の 10 行である。

（表 1）成長銀行のリスト

番号	銀行(持株会社)名	州	年間株価成長率 (2001.3 ~ 2006.3)
101	バインヤード	カリフォルニア	73.8%
102	第一リージョナル	カリフォルニア	62.3%
103	ウィルシェア	カリフォルニア	63.0%
104	オザーク	アーカンソー	63.0%
105	プライベート(シカゴ)	イリノイ	50.6%
106	バージニア商業	バージニア	56.5%
107	フリーモント投融資	カリフォルニア	43.1%
108	ビバリーヒルズ第一	カリフォルニア	45.5%
109	センター	カリフォルニア	43.8%
110	西シエラ	カリフォルニア	38.2%

ここで驚いたことは、全米で最も成長している銀行 10 行中、7 行は西海岸カリフォルニア州の銀行という事実である。カリフォルニア州は、気候がよく、大都市ロスアンゼルス、サンフランシスコ、サンディエゴやシリコンバレーを抱え、人口も流入し、地域として成長しているエリアである。したがって、住宅需要、建設需要も大きく、地域の金融機関として成長機会が多くあることになる。つまり、カリフォルニア州の銀行は、たまたま成長している地域にあるから成長しているという運の要素が強く、銀行の経営として参考になるかどうかは、疑問がないわけではない。

一方、同じカリフォルニア州にありながら、株価がさほど上昇していない金融機

関も多い。また、「運も実力のうち」と言えないこともなく、成長著しい地区に積極的に営業基盤を広げていったために運を呼び込み、成長した銀行も多いと思われる。

このため、「超一流銀行の条件」と同様に、本稿においても「比較対象銀行」を定義し、その比較の上で論点を整理していきたい。比較対象銀行は、成長銀行と規模・地区が類似しており、成長はしているものの成長銀行ほど高い株価成長率ではない銀行を選定した。さらに、成長銀行と同様に次の条件も加味して選定した。

5年以上ナスダック等の米国有力市場に上場していること。

設立後 10 年以上経過していること。

2006 年 3 月時点の時価総額が 1 億ドル以上であること。

(表 2) 比較対象銀行のリスト

番号	銀行(持株会社)名	州	年間株価成長率 (2001.3 ~ 2006.3)
201	コロンビア川	オレゴン	28.2%
202	3 郡	カリフォルニア	30.3%
203	州中央	カリフォルニア	16.9%
204	イベリア	ルイジアナ	26.9%
205	ボストン・プライベート	マサチューセッツ	12.5%
206	メイン通り	ジョージア	15.9%
207	西アメリカ	カリフォルニア	9.7%
208	ユナイテッドセキュリティ	カリフォルニア	21.9%
209	アメリカウエスト	ワシントン	26.3%
210	西海岸	オレゴン	24.6%

それぞれの番号のうち、最初の番号が 1 であれば成長銀行、2 であれば比較対象銀行である。次の 2 桁の数字が成長 - 比較対象のペアである。つまり、成長銀行であるバインヤード銀行の比較対象銀行がコロンビア川銀行である。比較対象銀行といっても、失敗している銀行ではなく、多くの銀行は年率 20 ~ 30% で株価を成長させているかなりの優良銀行である。

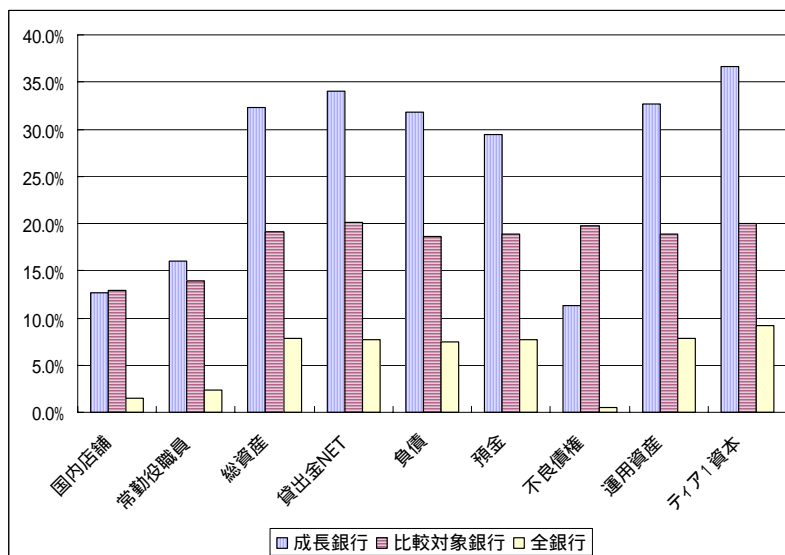
仮に、比較対象銀行の株式に 2001 年 3 月 30 日に 1 ドルずつ、合計 10 ドル投資したとすると、およそ 5 年後の 2006 年 3 月 15 日には 2.7 倍の 27 ドルにもなっている。同時期に、ダウ平均に投資したとすれば 1.1 倍、ハイテク銘柄が多いナスダック平均に投資したとしても 1.3 倍にしかならないことを考えると、比較対象銀行は市場の 2 倍以上で成長していることになる。それでは、成長銀行 10 行に 1 ドルずつ投資していればどうなるかということ、2001 年の 10 ドルは 5 年後に 91 ドル (9.1 倍) にも達している。いかに成長銀行の成長が著しいかがわかる。

2 . データ比較 (データ詳細は巻末の別紙を参照)

(1) バランスシート項目

成長銀行、比較対象銀行および全銀行の 2000 年 12 月末から 5 年後の 2005 年 12 月末までの成長率（年率）を比較してみると、グラフ 1 のとおりとなる。成長銀行である以上、総資産の成長率が高いことは容易に予想できるが、実際に、成長銀行の総資産成長率（10 行の成長率の単純平均。以下同じ。）は、年率ベースで 32%となっており、比較対象銀行 10 行の単純平均 19%、全銀行の総資産成長率 8%を大きく上回っている。なかでも、貸出金の成長率が年率 34%となっており、成長銀行は貸出金を増加させることにより、収入を増加させていることがわかる。一方、不良債権の成長率を見ると、成長銀行は貸出金が増加している割には不良債権の成長率は比較対象銀行よりも低く、少なくとも 2006 年時点では必ずしも貸出金の急成長が信用リスクの増大にはつなげていない。つまり貸出基準を甘くして貸出を増やしているわけではないことがわかる。また、基礎的な自己資本である Tier 1 資本も貸出金増加率を上回る率で増加しており、貸出増加にともなうリスク増加のバッファとしての自己資本も増加していることがわかる。なお、店舗数や常勤役職員数に関して、成長銀行と比較対象銀行との差は有意な差ではなく、必ずしも物理的な成長が貸出金や利益の成長とはリンクしていないことがわかる。

(グラフ 1) バランスシート項目の比較 (2000.12 ~ 2005.12) ³



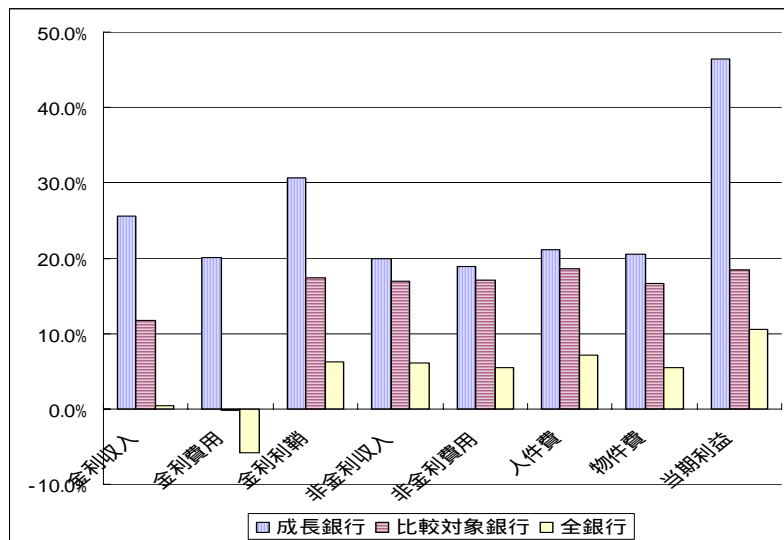
(2) 損益計算書項目

通常、企業の利益が増加すれば株価は上昇するため、株価上昇の最大の要因は利益の上昇といえるが、成長銀行の当期利益の成長率は年率 46%にも達しており、これは 5 年間で利益が 6.6 倍にもなるという猛スピードの成長率である。これをグラフ 2 から分析してみると、成長銀行は特に金利収入の成長率が高く、その分調達コ

³ 本稿の株価関連以外の金融機関計数のデータ出典は特に断りがない限り、連邦預金保険機構 (FDIC) データベース

ストである金利費用も増加しているが、金利収入の成長率の方が高いため、金利利鞘の成長率は大きくなっている。対象期間である2000年と2005年末を比較すると、金利は下降局面にあり、つまり比較対象銀行や全銀行がそうであるように、調達規模が大きく変わらないのであれば、調達コストは下がる環境であった。それにもかかわらず、成長銀行において金利費用が上昇しているということは、貸出金の成長があまりに速いため、ある程度コストをかけてでも調達をする必要があり、それでも貸出の金利収入が調達費用を上回っているため、利鞘が拡大していることがわかる。一方、非金利収入の成長率に関しては、成長銀行も比較対象銀行も有意な差はなく、つまり成長の鍵とはなっておらず、成長銀行は貸出という従来型のビジネスを急拡大して収益を増やしていると考えられる。また、人件費・物件費といった経費の増加率に関しても、成長銀行と比較対象銀行の差は小さく、つまり成長銀行は、金利収入が増加している割には経費の伸びは低く抑えられており、その結果、比較対象銀行よりも最終的な当期利益が大きいという状況になっていることがわかる。

(グラフ2) 損益計算書項目の成長率(2000.12~2005.12)

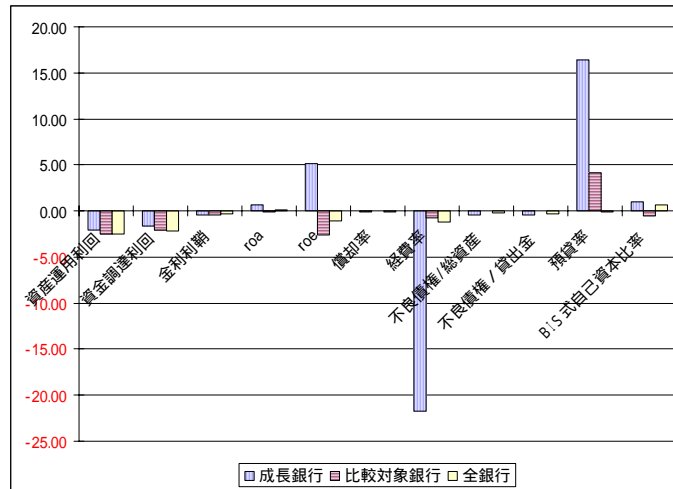


(3) 諸比率

総資産当期利益率(ROA)や経費率(経費/(金利収入-金利費用+非金利収入))などの諸比率に関しては、比率の成長率ではなく、2005年末の10行の諸比率の単純平均から2000年末の比率を引き算すると、グラフ3のようになる。金利低下局面であったことから、運用利回り、調達利回りはいずれも低下しているが、ROAおよび自己資本当期利益率(ROE)に関しては、成長銀行において大きく改善していることがわかる。その最大の理由が経費率の低下である。ここでいう経費率は経費の収入(粗利)に対する割合である。よって、成長銀行において経費率が低下しているということは、収入の伸びが経費の伸びを大きく上回っており、その結果、経費率が下がっているということになる。また、貸出が増えているため、預貸率が成長

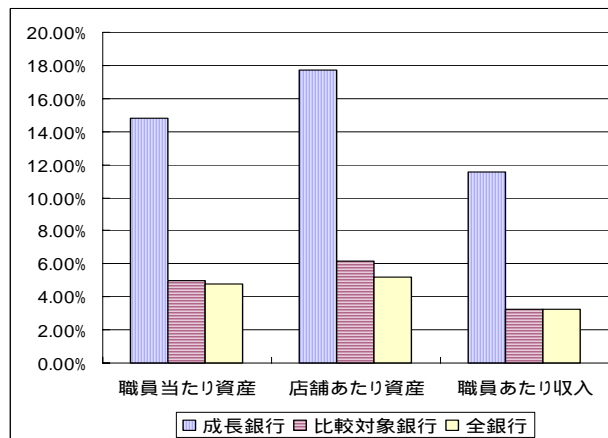
銀行において増加していることは当然であるが、貸出や総資産における不良債権の比率はむしろ低下しており、やみくもに貸出基準を下げて融資を拡大しているわけではないということも改めて確認できる。また、自己資本比率（BIS 型リスクウェイト式）も成長銀行において上昇しており、やはり安全性も確保されていることがわかる。

(グラフ3) 諸比率の差 (2005年12月の比率マイナス2000年12月の比率)



(4) 効率性

(グラフ4) パーヘッド・パーブランチの成長率 (2000.12 - 2005.12)



「超一流銀行の条件」においては、超一流銀行とその比較対象銀行の最大の違いの一つは効率性であった。今回、成長銀行とその比較対象銀行とを比較してみると、ここにおいても効率性関連の指標が大きく異なっていることがわかる。職員1人あたり資産の成長率（2000.12～2005.12の成長率を年率換算。以下同じ。）1店舗あたりの総資産、職員1人あたりの収入（金利収入 金利支出 + 非金利収入）に関しては、いずれも、成長銀行が比較対象銀行を有意に上回っており、比較対象銀行は、全銀行とさほど変わらないことがわかる。つまり、比較対象銀行も店舗や職員数の

増加率などのインフラ面に関しては、成長銀行並みに高いにもかかわらず、成長銀行に株価成長率が及ばない最大の原因の一つが、この効率性にあることが考えられる。このように成長銀行は、支店の数や職員数の増加率と比較して、貸出金などがより大きく増えている、つまり効率性がよい、または職員が有能でよく働いていることが成長の最大の秘訣となっていると考えられる。

(5) 成長の方法

(表3) 成長の方法の比較⁴

	買収件数	増加 支店数	職員 増加率	総資産 増加率	当期利益 増加率
成長銀行	1.25	11.8	16.0%	32.3%	46.4%
比較対象銀行	2.43	9.40	13.9%	19.1%	18.5%
全金融機関平均	0.10	0.68	2.35%	7.83%	10.5%

成長銀行はどのようにして成長しているのでしょうか。成長の方法には、他行を買収する、支店を増やす、営業マンを増やす、何らかの方法によりインフラはそのまま総資産や利益を増やす方法、またはそれらの組み合わせが考えられる。まず、買収に関しては、成長銀行も平均的には、この5年間で1回以上の合併、買収を行っており、積極的ではないとはいえませんが、比較対象銀行の方がむしろ多い傾向がある。一般に、金融機関が他の金融機関を買収したり合併したりすると、総資産は増加するが、株価は上昇するとは限らない。つまり、本稿でいう成長の定義が総資産増加率ではなく株価の上昇率である限り、合併・買収が必ずしも成長のための最適な手段ではないことは理解できる。

次に、支店の増加率については、成長銀行、比較対象銀行とも全金融機関を大きく上回っており、特に成長銀行における支店増加率が高いが、総資産や当期利益の増加率の差に比べると差は小さく、これは従業員数の増加率においても同じことがいえる。つまり、成長銀行は、合併や買収もある程度は行っている銀行もあり、支店の出店には意欲的であり、従業員も増加させてはいるが、そうしたインフラの増加分以上に総資産や利益が増加している、つまり効率性が飛躍的に上昇しているため、成長している部分が多いことが確認できる。

ここまで見てくると、銀行が成長するためには、買収を行ったり、従業員を増やしたり支店を設立するなど、物理的に大きくなることは必要ではあるが、その効果を増幅させてさらに成長しているかどうかは成長銀行と比較対象銀行との大きな違

⁴ いずれも 2000.12~2005.12 の5年間の比較だが、増加率は年率換算。データ出典は合併データは連邦準備銀行(FRB)それ以外は連邦預金保険公社(FDIC)。全金融機関平均の合併件数1金融機関当たり平均のみ2001~2002年の2年間の平均に5/2を乗じた。

いであるように思われる。

そこで2つの説が考えられる。成長銀行の多く、実に10行のうち7行はカリフォルニア州の銀行である。カリフォルニア州は、ハイテク産業が発達し、人口が流入し、その結果住宅需要が増加し、住宅の価格は上昇している。つまり、そこに存在する銀行からみれば、普通に住宅ローンや住宅関連建設ローンを出しているだけで自動的に収益があがる状況ともいえ、つまり成長銀行が成長しているのは、たまたま地元で不動産ブームが起きている、つまり単に運が良いに過ぎない。カリフォルニア州の銀行が、すべて成長銀行並みの高度成長を遂げているわけではなく、同じくカリフォルニア州にある比較対象銀行と比較しても成長銀行の成長が顕著であるということは、やはり優れた経営を行っているからである。また、カリフォルニア州以外の3行は、まさに経営が優れているから株価が上昇しているのである。

実際には、この仮説とも正しいように思われる。リテールバンキングがリテール（小売）業である以上、その立地条件が重要であることは論を待たないであろう。一方、必ずしも成長していない地区の成長銀行は、どのようにして成長しているのかについては、日本の読者にとってより興味のある内容と思われる。よって、次章では、成長銀行の成長の秘訣について、カリフォルニア州以外の成長銀行を対象により深く定性的に検証してみることとしたい。

3. 個別の成長銀行の検証

(1) オザーク銀行（アーカンソー州）

オザーク銀行は、総資産20億ドル（約2,300億円、\$1=¥115換算。以下同じ。）米国南部アーカンソー州の地方銀行である。アーカンソー州は、ビル・クリントン前大統領の出身地であり、世界最大の小売業者ウォールマート社の本拠地であるが、それ以外では、特に目立たず、州内総生産は全米50州中34位（2004年）、州内総生産増加率は全米39位（1997～2004年）⁵、一人当たり所得では全米50州中48位といった地味な州である。少なくとも、州内総生産1位、独立国だとすれば、OECD諸国並みの経済規模を持つカリフォルニア州とは比較にならないほど銀行の成長にとっては難しい環境である。しかしながら、このアーカンソー州を本拠地とするオザーク銀行の成長振りは目覚ましい。

グラフ5は、もし2001年4月初めに\$100投資していたら、約5年後の2006年3月初めには株価はどうなっていたかという状況を示すグラフである。オザーク銀行の株価は、なんと\$1,014にもなっており、仮に同時期にハイテク企業であるYahoo社に\$100投資していたとしても、\$320にとどまっており、いかにオザーク銀行の成長が並外れているかがわかる。

同行の概要（2005年12月末）

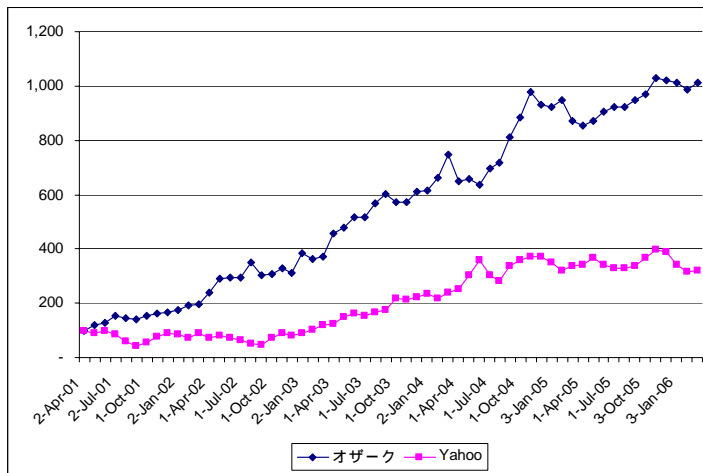
- ・ 設立：1903年（ただし、現在の経営者となったのは1979年）

⁵ 出典：商務省経済分析局（BEA）

- ・ 連結総資産：2,127 百万ドル（約 2,450 億円）
- ・ 連結 ROA：1.78%、連結 ROE：22.84%（同規模平均はそれぞれ 1.37%、12.78%）
- ・ 経費率：42.26%（同規模平均は 56.79%）
- ・ 非金利収入 / 収入：20%（同規模平均は 35%）
- ・ 不良債権および償却 / 貸出金：0.36%（同規模平均は 0.88%）
- ・ 5 年間成長率（年率換算）：総資産 21%、当期利益 36%、株価 63%
- ・ 組織：持株会社の下に 1 つの子銀行および関連会社を持つ。店舗は 59 店舗

（グラフ 5）オザーク銀行の株価

（表 4）オザーク銀行の店舗数



1992	4
1993	7
1994	6
1995	9
1996	10
1997	16
1998	19
1999	23
2000	24
2001	28
2002	33
2003	42
2004	51
2005	59

新規出店戦略

オザーク銀行の成功の鍵は、独特の新規支店設立成長戦略とその実行力にある。オザーク銀行では表 4 にあるとおり、1995 年以降積極的な新規店舗設立により業務を拡大している。

同行は、現在の CEO であるグリーンソン氏が 25 歳のときに実家の農場を担保にして借金をし、買収した小銀行が発端である。その後、1994 年にその借金を返済できたことから、新規出店による拡大を行うこととした。当初は、田舎の小さな町が拠点であったが、すこしずつ大きな町、より高く成長している町にステップ・バイステップで進出していった。1994 年当時にこの戦略を始めたときは、これからは ATM やテクノロジーなどにより、もはや銀行の支店など必要ないといわれていたが、今となっては、どの銀行も支店の重要性を理解し、支店不要論が誤りであることを理解している。同行が拡大計画を行なうようになった 1994 年から 2005 年までの 11 年間で、貸出金は年率換算で 25.5%、預金は 24.1%、当期利益は 24.0%、一株当たり利益は 20.1% で増加している。

ただし、同行が闇雲に拡大しているわけではない証拠として、同行は不良債権が少ない。過去 8 年間の償却率は業界平均の約 3 分の 1 の水準となっている。また、

利益を犠牲にしているわけでもない。同行の金利利鞘は 4.19%と、同規模平均の 3.88%より厚い。さらに、経費率が低いことも同行の強みである。その結果として、2005 年の ROA、ROE と同規模金融機関平均よりも高い。

同行の拡大計画は、細心かつ大胆である。同行は、本店の周辺に無秩序に支店を設置しているわけではなく、合理的な計算に基づいて進出エリアの決定を行っている。具体的には、アーカンソー州の 75 の郡⁶のうち、3分の1にあたる 24 の郡は進出に値すると考えている。残りの郡は人口密度も低く、成長が見込まれないことから、進出しない。また進出したとしても、同行は他行とは異なり、マーケットシェアの最大化ではなく、最適化を目指している。つまり、限界コストが限界収入を上回ってもシェアを広げるつもりはない。この考えのもと、その 24 の進出予定郡のキャパシティを分析し、同州内には合計で現在 56 店に対し、83 の店舗が必要であると考えている。

経営者インタビュー

同行は、いかにしてこれだけの業績を上げ続けているのであろうか。同行のジョージ・グリーンソン頭取との個別インタビューによりその秘密を探る。

Q: 成長戦略に必要なものは何か

A: 適切な人材を見つけることである。正しい人材であれば、市場が不利な状況であっても成功するし、誤った人材であれば、市場がよくても中くらいの結果しか残せない。人材がナンバーワンの要素である。

Q: 適切な人材とは何か。

A: 人材にとって必要な要素は、経験のあるベテランであること。そのコミュニティに深く根付いており、客がついていて、その人材を引き抜けば客も一緒についてくること。それから一番大事なのは行動力である。どのような優れた審査能力があつたり、新規開拓能力があつても、勝ちたいという意欲と行動力がない者は、チャンピオンにはなれない。例えば、採用面接の時に、丸テーブルに 5 ~ 6 人の採用候補者が座っていて、私が彼らの話を聞いているとしよう。いずれも、経験のある優秀なバンカーだとしても、その中で 1 人くらい、形には表れない、強いキャラクターを発揮している者がいるものである。そうした強い個性のある人物であれば、厳しい状況の中でも、道を切り開いていくものである。

Q: 貴行はどのようにして、高い成長率、低い不良債権、高い収益性を両立させているのか。

A: 当行の審査基準は厳しく、普通の銀行であれば認められるであろう貸出案件のうちの 4 分の 1 は審査上の理由で却下される。また別の 4 分の 1 は、金利など業

⁶ 米国の「郡」は、州内の比較的小さな行政区分である。日本の郡とは異なり、町村だけでなく大都市もいずれかの郡に属している。

務・収益上の理由で却下される。つまり、当行では、普通の銀行よりも半分しか融資案件が通らない。それでも、当行の貸出金の増加率は、普通の銀行の2倍である。なぜか？普通の銀行の4倍の量の案件を見ているからである。そうしたことができる人を雇うのが経営の鍵である。

Q：それだけ優秀なバンカーであれば、他の銀行も欲しがるので、獲得は容易ではないのではないかと？

A：もちろん獲得は容易ではない。ただし、まずはそうした優秀なバンカーを、つまり誰が本物かを見つけることである。もし見つければ、次に誘いをかけることである。こうした場合に必要なのは、給与水準などの目に見えるものだけではない。給与水準が同じレベルか、場合によってはやや下がった場合でも、当行に来てくれることがある。なぜか？これもやはり形には表れない要素であるが、強いプロフェッショナルは、勝っているチームに入りたいからである。野球でも一流のプレーヤーは、自分の年棒だけでなく、そのチームに入れば優勝できるかどうかを重視するはずであるが、それと同じである。長いキャリアのうち、強いチームにいたという経験は、例えばそのときの報酬が多少低かったとしても、その人のキャリアにとってプラスになるからである。こうした企業文化のような無形の資産は、カネよりも大事なことがある。このようにして、正しい人材が見つければよい。その人の顧客にとっても、自分のバンカーが勝っているチーム（銀行）にいと心配しないものである。逆に、カネだけで人を釣ると、またカネだけで逃げるし、カネがなければ生産性もあがらない。

私は、この銀行を成長させることを決意した11年前、いいバンカーに会ってはうちに来て働いてくれと頼んだ。多く的人是だめであった。しかし、めげずに優秀なバンカーを訪ねて話をした。今では、当行は勝っているチームなので、人材は獲得しやすくなった。

Q：どのようにして貴行は、アーカンソー州のようなあまり成長していない州で成長しているのか？

A：アーカンソー州の中で、有望な市場を探すためには、その地域の属性をよく知ることが必要である。また、当行は年率20%で成長しているが、アーカンソー州のうちの伸びている地区といってもそれには及ばない。よって、当行の成長の多くは、競争により他行から得た顧客によるものである。このため、新規に出店する地区を探すときは、その地区の人口や経済が成長していることが前提であるが、さらに、その地区の競争相手が強いが弱い、もかなり大事である。当行は2000年くらいまでは、主に大銀行から顧客を奪っていた。最近では、当行より小さい銀行からも顧客を獲得している。大きな銀行から顧客を獲得できる理由は、サービスレベルが違う、人材が違う、または単に先方でトラブルがあるからである。大銀行は一貫性がなく、よく方針が変わり、中小企業からみると、いつ取引を切

られるかわからないという不安がある。当行はサービスがよく、方針も一貫している。一方、当行より小さい銀行は、アーカンソー州に 169 行あるが、彼らには十分なサービスや商品がない。住宅ローン、キャッシュマネジメント、信託、支店網、貸出上限額などが十分ではない。我々の銀行規模は、大銀行と小銀行の間であるため、両方のよいところを持っている。

Q：現在の新規支店設立戦略を 1994 年に開始した時は、今のように成功するだろうという確信はあったのか。

A：確信はなかった。私は、25 歳の時に借金をしてこの銀行を買い、その後 2 つの銀行も買った。そして 1994 年について借金を返した。もはや借金にはこりごりしていたので、再び借金をして銀行を買収することは考えられなかった。一方、この銀行を成長させて上場させるのが夢であった。つまり残された道は、新規に支店を設立することだけであった。そのビジネスモデルを考案し、テストし、そしてそれは機能した。

(2) プライベート銀行（シカゴ）

プライベート銀行は、オザーク銀行と同様に 3 行しかないカリフォルニア州以外の成長銀行の 1 つである。カリフォルニアの銀行は、地元不動産市況の活況により成長しており、オザーク銀行が独自の新規支店設立戦略で成長しているが、このプライベート銀行は、地元の「小金持ち」市場というニッチに集中することにより飛躍的に成長しているユニークな銀行である。

同行の概要（データは 2005 年 12 月）

- ・ 設立：1991 年
- ・ 連結総資産：3,485 百万ドル（約 4 千億円）
- ・ 連結 ROA：1.27%、連結 ROE：14.46%（同規模平均はそれぞれ 1.37%、12.78%）
- ・ 経費率：44.81%（同規模平均は 56.79%）
- ・ 非金利収入 / 収入：14%（同規模平均は 35%）
- ・ 不良債権および償却 / 貸出金：0.03%（同規模平均は 0.88%）
- ・ 5 年間成長率（年率換算）：総資産 24%、当期利益 36%、株価 50%
- ・ 組織：持株会社の下に 3 つの子銀行および関連会社を持つ。店舗は 13 店舗

経緯・概要

同行は、スイスのプライベートバンクをモデルにしたヨーロッパスタイルのプライベートバンキングを目指している。アメリカ型の銀行は、バイスプレジデント（課長・次長級）、シニアバイスプレジデント（部長・役員級）など縦型の序列組織となっていることが普通であるが、同行は約 380 人の職員のうち、114 人がマネジング・ディレクター（MD）と呼ばれる 20～25 年もの経験を持つプライベートバンカーであり、組織も横長のフラットなプロフェッショナル集団となっている。

同行の対象となる顧客は、年収 15 万ドル（2 千万円弱）、純資産百万ドル（1 億円強）以上のプチ富裕層であり、もっぱら大富豪を対象とする大手プライベートバンクよりもハードルが低くなっている。つまり非常にリッチではないが、かといって普通のレベルでもない小金持ちが対象である。具体的には、起業家・中小企業のオーナーが多く、彼ら個人とその企業が対象である。こうしたプチ富裕層は、大手プライベートバンクに行けば、それほど重要顧客として扱われないという不満がある一方、一般の銀行においてごく普通の人々と同様に扱われることも本意としない。彼らに、他の一般の銀行では味わえないような経験をしてもらうことが同行の戦略である。顧客とは一生涯の付き合いをする。また、遺産相続などがあれば、次の世代も対象となる。

同行は、1991 年に設立され、その後シカゴ地区に支店を新設し（計 8 店舗）、2000 年には初めて地域外のセントルイスに新設し、2002 年以降はアセットマネジメント会社、モーゲージバンカー、デトロイト郊外のプライベートバンクを買収した。つまり新設と買収の両方を適宜行って成長している。同行によると、どちらが良いかはケースバイケースであるが、いずれの場合でも重要なのは適切な人材がいるかどうかであるという。新設の場合は、その地に適切な人材がいればやるし、買収の場合もターゲット会社の人材がよいかどうかは鍵である。

同行の特徴は、MD と呼ばれるプライベートバンカーであり、この数と質で勝負が決まるといってよい。彼らは、経験豊富で能力があるだけでなくインセンティブなどにより、銀行と利害関係を共有している。

一方、同行の特徴は、「プライベートバンク」という豪華なイメージとは対照的に経費率が低いことである。同行は競合他行と比較して人件費が低い。これは安月給という意味ではなく、MD の給与水準は市場水準であり、ストックオプションのようなインセンティブもある。むしろ MD は多いがサポート人員は少ないため、職員数が同業平均よりも少なく効率的で生産性が高いということである。このように経費率が低いのは、生産性が高いからである。ペンや鉛筆を節約しているわけではない。

同行はこれまでの成功に奢ることなく、絶えず現在の自行の状況を把握しなければならないと考えている。同行は、ボストン・プライベート銀行やノーザントラスト等の他のプライベートバンクをベンチマークとして、一株当たり収益の 5 年成長率、預金・貸出金増加率、経費率を比較して業績を管理している。同行で最も重視されている指標は EPS（一株当たり当期利益）の成長率であるが、EPS はこの 5 年間で 5 倍となっており、順調に成長している。

業務

資産面でいうと、同行の主要な資産は不動産担保貸付である。この多くは、オー

ナーが使用または居住している不動産であり、必ずしも不動産業者という意味ではない。不動産担保貸付はリスクが高いと考えられているが、同行のノウハウもまたそこにある。

貸出面については、担保や個人保証を厳格に徴収し、審査部長も経験 25 年以上のベテランであり、審査基準は厳しい。例えば、先日、ある職員の知り合いから貸出の依頼があったが、無担保であったので却下されたという。職員の知り合いだからといって、審査基準が甘くなるわけではない。

他行との差別化

同行の競合先は、コミュニティバンクなど小銀行の場合もあれば、全国型の大銀行の場合もある。まず、小規模のコミュニティバンクと同行の差別化は、同行の方が規模がやや大きいため貸出額の上限が高いこと、同行の方が複雑な取引を行うことができることである。ただし、実際にライバルとなるのは小銀行よりも、大銀行が多い。大銀行との差別化は、サービスの質である。小金持ち程度の客では、大銀行ではそれほど優遇されないため、同行が好まれるという。

プライベートバンキングにとって、差別化の最大のポイントは「顧客にとっての経験」である。同行は、大手銀行のように担当者が頻繁に変わることはなく、顧客は広く深い取引を期待できる。もちろん、同行にとっても、MD が他行に引き抜かれたり、引退したら顧客を失うというリスクはあるが、各 MD には権限を与えているため、同行は仕事がしやすい環境にあり、MD が引き抜かれた例は少なく、また、MD の引退は避けられないが、若いバンカーを雇ったり、育ててきているので、世代交代が難しいとは考えていないという。

最近始めた富裕顧客向けのサービスとしては、コンシェルジュと提携して、例えばニューヨークで一番よいレストランの一番いい席を予約するように言われたら無料で行うサービスをはじめた（もちろん食事代は顧客持ち）。このような、他行では得られない違った経験をしてもらうことが同行の強みである。

4. 考察

日本のコミュニティバンクは協同組織が中心であり、株主からの株価成長のプレッシャーがないことから、本稿でいう成長銀行のようにハイテク企業並みかそれ以上の成長率を期待されることもなければ、必要性も感じられないかもしれない。しかしながら、年率 40% という高成長ではないにしても、組織が発展し、職員には雇用と昇進の機会を提供し、より多くの顧客により大きなサービスを提供し、地域社会のなかで存在感を増していくためには、成長が必要であることは間違いない。本稿での定量的・定性的な分析は金融機関が成長するために何が必要かを示唆している。

(1) 生産性の鍵は人材にある

定量分析の項で明らかになったとおり、成長している銀行は生産性が高い。つまり、職員一人当り、支店1店舗当りの収入が顕著に高い。また、オザーク銀行の成長の根源も生産性にあると考えられる。同行では、厳しい審査基準および収益基準をパスするような融資案件しか通していないため、不良債権は少なく、収益性は高い。それにもかかわらず貸出金増加率の高さをも達成している最大の理由は、生産性の高い人材である。同行は、普通の銀行の4倍もの量の案件を審査しているからこそ、安全で収益性の高い融資だけ通していても、他行よりも高い成長を享受できるのである。そして、同行の生産性の鍵は人材にある。同行は、生産性の高い人材を見つけることを優先課題としており、それができた場合に新規に支店を設立し、成長を目指す。プライベート銀行の場合も、実際に顧客と接してプライベートバンキング業務を行う優秀なMDを確保することを業務と規模の拡大の前提としている。

日本のコミュニティバンクの場合、融資渉外のような従来型かつ基本的な業務で中途採用を行うことは必ずしも一般的ではないのかもしれない。しかしながら、実際に顧客とつながりを持っている融資渉外担当者を他行から獲得することは、少なくともこの米国では成長を目指す銀行の有力な選択肢の一つとなっている。

(2) 得意分野を成長させる

成長というものは、闇雲な拡大ではなく、管理した成長でなければ、いずれ不良債権拡大や価格競争による利益率縮小で自滅することになる。定量分析で明らかになったとおり、本当に成長している銀行は古典的な貸出業務において金利収入を増加させて成長している。つまり自分の得意分野を成長させている。オザーク銀行にしても、プライベート銀行にしても、収入は貸出が中心である。自分の不得意または不慣れな分野に多角化して成長を目指すよりも、得意分野である貸出業務を拡大して成長する方が現実的な成長であることが伺える。むろん、貸出は需要がなければ成長しない。カリフォルニアのように、たまたま自行がいた地区の貸出需要が成長するという運の要素も否定できないが、オザーク銀行のように、必ずしも成長率の高くないアーカンソー州においても、比較的成長率の高い地区を選んで進出し、また進出先では競争相手を撃破して成長を図っている銀行もある。日本のコミュニティバンクのビジネスモデルにこれが馴染むのかどうかという問題はあるにしても、日本の中でも比較的成長率の高い地区に支店を設立したり、成長率が高い地区の金融機関を合併・買収して自行の得意分野を成長させることは、成長のための重要な選択肢の一つにはなるだろう。

(ニューヨーク支店 次長 青木 武)

取材協力先

オザーク銀行
プライベート銀行（シカゴ）
スーパーコミュニティバンクコンファレンス
ほか

参考文献

- Collins, J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, HarperCollins Publishers Inc., New York, 2001
- Fest, G., "Profits and Growth: Two Banks Step up Their Game," *USBanker*, New York, Jan 2005, Vol. 115, Iss. 1, P. 50
- Sparkman, W., "BOZ Brings It to the Table," *Northwest Arkansas Business Journal*, Fayetteville, Apr 11 2005, Vol9, Iss. 2, p1,5
- Waldon, G., "Northwest Area Targeted in Bank of Ozarks Roll Out," *Northwest Arkansas Business Journal*, Fayetteville, Jun 7 2004, Vol 8, Iss 6, P. 16
- Waldon, G., "BOZ Ranks Near Top in Efficiency," *Arkansas Business*, Little Rock, Apr. 25, 2005, Vol. 22, Iss. 16, p. 1
- 青木武、「超一流銀行の条件」, New York 通信 17 - 3 号、信金中央金庫総合研究所、2006年2月

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、当支店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支店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。記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。

(別紙) 成長銀行と比較対象銀行の5年間の成長率比較

成長銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	国内店舗数	常勤役職員	総資産	貸出金	負債	預金	不良債権
101	Vineyard Bank	CA	19.1%	31.3%	72.8%	76.8%	71.7%	66.9%	23.8%
102	First Regional Bank	CA	5.9%	18.4%	42.7%	48.8%	42.3%	38.6%	3.6%
103	Wilshire State Bank	CA	18.0%	12.8%	31.5%	34.5%	30.9%	29.7%	15.8%
104	Bank of the Ozarks	AR	19.7%	17.0%	20.9%	21.9%	20.9%	19.0%	12.5%
105	The PrivateBank and Trust Company	IL	11.4%	30.0%	33.2%	34.2%	33.1%	33.4%	29.9%
106	Virginia Commerce Bank	VA	10.4%	12.2%	32.5%	33.2%	32.1%	32.0%	30.5%
107	Fremont Investment & Loan	CA	2.0%	29.9%	21.4%	22.0%	20.2%	17.5%	-8.4%
108	First Bank of Beverly Hills	CA	0.0%	-15.3%	16.2%	11.0%	16.1%	7.4%	-12.0%
109	Center Bank	CA	23.2%	11.7%	29.9%	32.3%	30.3%	30.3%	21.3%
110	Western Sierra National Bank	CA	16.9%	12.3%	22.1%	25.7%	20.8%	19.5%	-4.1%
単純平均			12.7%	16.0%	32.3%	34.0%	31.8%	29.4%	11.3%
標準偏差			7.6%	12.9%	15.4%	17.2%	15.3%	15.3%	14.9%

比較対象銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	国内店舗数	常勤役職員	総資産	貸出金	負債	預金	不良債権
201	Columbia River Bank	OR	6.6%	5.2%	15.0%	17.7%	15.2%	15.4%	37.3%
202	Tri Counties Bank	CA	5.0%	9.0%	13.7%	16.8%	13.3%	12.3%	-6.0%
203	Mid-State Bank & Trust	CA	3.3%	2.3%	10.4%	10.8%	10.7%	11.0%	-12.2%
204	Iberiabank	LA	1.5%	9.4%	15.3%	15.2%	15.3%	14.4%	-7.2%
205	Boston Private Bank & Trust Compa	MA	47.6%	34.2%	40.2%	41.3%	38.7%	40.4%	44.3%
206	Main Street Bank	GA	2.7%	6.0%	18.3%	21.1%	16.9%	15.9%	51.8%
207	Westamerica Bank	CA	-0.6%	-1.3%	5.0%	1.5%	4.6%	3.5%	-5.6%
208	United Security Bank	CA	6.6%	11.2%	11.9%	9.6%	11.5%	15.1%	17.2%
209	AmericanWest Bank	WA	51.6%	58.2%	53.1%	57.9%	52.7%	52.5%	107.1%
210	West Coast Bank	OR	5.0%	4.9%	8.1%	9.2%	8.0%	8.9%	-28.9%
単純平均			12.9%	13.9%	19.1%	20.1%	18.7%	18.9%	19.8%
標準偏差			18.47%	17.36%	14.54%	16.07%	14.29%	14.46%	38.74%

全金融機関平均		1.4%	2.35%	7.83%	7.75%	7.40%	7.76%	0.45%
---------	--	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

差の検定		-0.040	0.312	1.973	1.874	1.992	1.575	-0.648
有意水準		3.1%	24.1%	93.5%	92.2%	93.7%	86.6%	47.0%
有意水準90%以上								

成長銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	運用資産	ティア1資本	金利収入	金利費用	金利利鞘	非金利収入	非金利費用
101	Vineyard Bank	CA	76.8%	84.2%	65.0%	79.0%	59.8%	24.7%	37.1%
102	First Regional Bank	CA	44.1%	47.9%	36.5%	31.8%	37.7%	26.8%	23.4%
103	Wilshire State Bank	CA	32.1%	38.4%	24.9%	21.7%	26.7%	24.7%	17.7%
104	Bank of the Ozarks	AR	20.3%	20.7%	13.4%	2.3%	25.0%	26.5%	18.4%
105	The PrivateBank and Trust Company	IL	32.3%	32.0%	24.7%	18.7%	30.7%	38.8%	23.4%
106	Virginia Commerce Bank	VA	32.9%	39.2%	26.4%	18.1%	32.5%	20.8%	22.1%
107	Fremont Investment & Loan	CA	19.8%	31.9%	15.9%	7.8%	23.2%	47.1%	25.7%
108	First Bank of Beverly Hills	CA	16.4%	18.8%	8.9%	1.8%	19.3%	-55.9%	-18.4%
109	Center Bank	CA	30.5%	24.9%	23.0%	19.3%	24.9%	17.6%	19.7%
110	Western Sierra National Bank	CA	21.6%	29.1%	17.8%	0.7%	26.0%	28.3%	19.9%
単純平均			32.7%	36.7%	25.6%	20.1%	30.6%	19.9%	18.9%
標準偏差			16.7%	17.9%	15.0%	21.9%	10.9%	26.6%	13.5%

比較対象銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	運用資産	ティア1資本	金利収入	金利費用	金利利鞘	非金利収入	非金利費用
201	Columbia River Bank	OR	15.9%	16.7%	9.3%	-2.1%	14.0%	9.9%	9.3%
202	Tri Counties Bank	CA	13.7%	16.9%	5.2%	-8.8%	10.9%	11.2%	10.8%
203	Mid-State Bank & Trust	CA	10.1%	4.1%	3.1%	-10.9%	6.5%	2.9%	5.7%
204	Iberiabank	LA	14.4%	14.0%	5.4%	-1.6%	10.9%	12.6%	9.7%
205	Boston Private Bank & Trust Compa	MA	39.4%	42.5%	29.7%	15.3%	39.8%	17.5%	35.5%
206	Main Street Bank	GA	17.1%	22.9%	12.4%	7.2%	15.9%	19.1%	14.2%
207	Westamerica Bank	CA	5.2%	2.5%	-2.1%	-14.3%	2.1%	7.9%	1.6%
208	United Security Bank	CA	11.2%	17.4%	6.1%	-5.8%	11.7%	19.5%	13.0%
209	AmericanWest Bank	WA	53.4%	54.0%	47.0%	32.7%	54.3%	55.4%	64.8%
210	West Coast Bank	OR	8.1%	8.6%	0.9%	-13.6%	8.5%	13.6%	5.9%
単純平均			18.9%	20.0%	11.7%	-0.2%	17.5%	17.0%	17.0%
標準偏差			14.54%	15.57%	14.38%	14.06%	15.57%	13.73%	18.14%

全金融機関平均		7.87%	9.24%	0.45%	-5.82%	6.24%	6.05%	5.53%
---------	--	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------

差の検定		1.975	2.230	2.119	2.470	2.185	0.315	0.261
有意水準		93.5%	96.0%	95.1%	97.4%	95.6%	24.2%	20.2%
有意水準90%以上								

成長銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	人件費	物件費	当期利益	資産運用 利回	資金調達 利回	金利利 鞘	ROA	ROE
101	Vineyard Bank	CA	42.7%	43.3%	107.7%	-1.79	0.46	-2.26	1.01	7.17
102	First Regional Bank	CA	25.0%	20.7%	65.0%	-2.17	-0.76	-1.41	1.03	11.40
103	Wilshire State Bank	CA	18.3%	14.6%	41.3%	-2.61	-1.32	-1.30	0.57	3.03
104	Bank of the Ozarks	AR	20.6%	16.5%	35.6%	-1.49	-2.53	1.04	0.87	10.61
105	The PrivateBank and Trust Company	IL	25.4%	20.9%	44.8%	-2.59	-2.17	-0.43	0.37	4.95
106	Virginia Commerce Bank	VA	24.0%	18.1%	44.2%	-2.11	-1.94	-0.18	0.51	3.40
107	Fremont Investment & Loan	CA	25.1%	30.6%	36.9%	-1.86	-2.38	0.52	1.44	4.90
108	First Bank of Beverly Hills	CA	-10.4%	-8.0%	28.5%	-2.41	-2.75	0.34	0.48	5.91
109	Center Bank	CA	15.8%	28.0%	25.9%	-2.42	-1.20	-1.22	-0.34	0.72
110	Western Sierra National Bank	CA	24.3%	21.2%	34.6%	-1.43	-2.20	0.78	0.66	-0.98
単純平均			21.1%	20.6%	46.4%	-2.09	-1.68	-0.41	0.66	5.11
標準偏差			12.5%	12.4%	22.9%	40.9%	93.5%	104.2%	45.4%	372.0%

比較対象銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	人件費	物件費	当期利益	資産運用 利回	資金調達 利回	金利利 鞘	ROA	ROE
201	Columbia River Bank	OR	11.2%	13.9%	19.7%	-2.26	-1.95	-0.31	0.39	4.62
202	Tri Counties Bank	CA	11.2%	9.5%	14.0%	-2.65	-2.21	-0.44	0.08	-3.17
203	Mid-State Bank & Trust	CA	6.3%	8.2%	6.7%	-2.59	-1.45	-1.15	-0.36	-2.49
204	Iberiabank	LA	11.8%	8.3%	12.7%	-2.55	-2.09	-0.46	-0.06	-1.79
205	Boston Private Bank & Trust Compa	MA	39.3%	31.7%	32.7%	-3.00	-2.58	-0.41	-0.29	-8.24
206	Main Street Bank	GA	14.2%	16.7%	17.7%	-2.54	-1.75	-0.79	-0.17	-8.29
207	Westamerica Bank	CA	3.4%	1.0%	5.7%	-2.31	-1.59	-0.71	0.07	-4.16
208	United Security Bank	CA	14.9%	7.7%	14.4%	-2.68	-2.35	-0.33	0.05	-1.72
209	AmericanWest Bank	WA	62.3%	69.9%	43.3%	-1.92	-1.99	0.07	-0.66	-6.23
210	West Coast Bank	OR	10.5%	0.1%	17.7%	-2.13	-2.52	0.39	0.54	5.10
単純平均			18.5%	16.7%	18.5%	-2.46	-2.05	-0.41	-0.04	-2.64
標準偏差			17.25%	19.66%	10.92%	29.52%	36.08%	40.75%	33.45%	439.31%

全金融機関平均			7.06%	5.45%	10.49%	-2.47	-2.19	-0.28	0.14	-1.07
---------	--	--	-------	-------	--------	-------	-------	-------	------	-------

差の検定			0.379	0.529	3.491	2.34	1.17	0.01	3.95	4.26
有意水準			29.0%	39.6%	99.6%	96.7%	73.2%	0.7%	99.9%	99.9%
有意水準90%以上										

諸計数の増加率は、2000.12～2005.12の5年間の増加率を年率換算したもの。
ただし、ROE等の比率は2005.12の比率マイナス2000.12の比率。

成長銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	償却率	経費率	不良債 権/総資 産	不良債 権/貸 出金	預貸率	BIS式自 己資本比 率	職員当た り資産	店舗あ たり資 産	職員あた り収入
101	Vineyard Bank	CA	-0.28	-39.62	-0.24	-0.35	26.34	2.03	31.55%	45.01%	18.51%
102	First Regional Bank	CA	0.05	-26.31	-0.48	-0.65	35.31	-1.07	20.59%	34.75%	15.61%
103	Wilshire State Bank	CA	-0.55	-14.60	-0.31	-0.52	14.62	1.93	16.51%	11.43%	11.87%
104	Bank of the Ozarks	AR	-0.25	-13.62	-0.24	-0.12	9.39	-0.87	3.34%	0.97%	7.13%
105	The PrivateBank and Trust Company	IL	-0.19	-15.04	0.01	0.00	2.77	-0.39	2.42%	19.58%	1.21%
106	Virginia Commerce Bank	VA	0.02	-18.97	-0.01	-0.02	4.67	2.20	18.07%	20.08%	16.67%
107	Fremont Investment & Loan	CA	-0.06	-8.01	-1.35	-1.41	19.81	4.50	-6.50%	19.04%	0.74%
108	First Bank of Beverly Hills	CA	-0.20	-58.47	-1.26	-1.19	22.95	1.94	37.15%	16.16%	21.44%
109	Center Bank	CA	-0.09	-7.19	-0.07	-0.13	6.13	-2.30	16.25%	5.44%	10.02%
110	Western Sierra National Bank	CA	0.10	-15.14	-0.17	-0.25	21.83	1.85	8.67%	4.38%	12.55%
単純平均			-0.15	-21.70	-0.41	-0.46	16.38	0.98	14.81%	17.68%	11.57%
標準偏差			18.3%	1517.6%	46.8%	46.5%	1010.7%	194.7%	12.67%	13.03%	6.60%

比較対象銀行5年間の比較

番号	銀行名	州	償却率	経費率	不良債 権/総資 産	不良債 権/貸 出金	預貸率	BIS式自 己資本比 率	職員当た り資産	店舗あ たり資 産	職員あた り収入
201	Columbia River Bank	OR	0.14	-6.85	0.40	0.45	8.81	-0.38	9.39%	7.94%	7.65%
202	Tri Counties Bank	CA	-0.66	-0.29	-1.00	-1.39	16.27	-1.24	4.25%	8.27%	1.78%
203	Mid-State Bank & Trust	CA	0.07	-1.36	-0.32	-0.35	-0.38	-4.49	7.94%	6.90%	3.49%
204	Iberiabank	LA	-0.06	-0.06	-0.40	-0.59	2.64	-0.92	5.45%	13.67%	1.72%
205	Boston Private Bank & Trust Compa	MA	0.02	1.43	0.56	0.03	3.09	-1.27	4.48%	-5.00%	0.41%
206	Main Street Bank	GA	0.32	-4.22	0.67	0.80	20.22	1.06	11.65%	15.20%	9.84%
207	Westamerica Bank	CA	-0.14	-3.79	-0.14	-0.11	-6.92	0.34	6.39%	5.65%	4.61%
208	United Security Bank	CA	-0.04	0.66	0.15	0.59	-20.55	3.10	0.60%	4.98%	1.43%
209	AmericanWest Bank	WA	0.44	17.58	1.00	1.21	16.96	-0.87	-3.20%	1.03%	-2.38%
210	West Coast Bank	OR	-0.08	-10.84	-0.42	-0.53	1.32	-1.20	3.02%	2.86%	4.30%
単純平均			-0.00	-0.78	0.05	0.01	4.15	-0.59	5.00%	6.15%	3.28%
標準偏差			28.12%	709.89%	58.03%	73.00%	1164.21%	184.15%	3.88%	5.31%	3.21%

全金融機関平均			-0.10	-1.16	-0.21	-0.31	-0.06	0.62	4.81%	5.18%	3.27%
---------	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	------	-------	-------	-------

差の検定			-1.37	-3.95	-1.96	-1.73	2.51	1.85	2.34	2.59	3.57
有意水準			81.1%	99.8%	93.4%	89.6%	97.8%	91.8%	95.9%	97.5%	99.7%
有意水準90%以上											

諸計数の増加率は、2000.12～2005.12の5年間の増加率を年率換算したもの。
ただし、ROE等の比率は2005.12の比率マイナス2000.12の比率。