

2020年12月14日
No.2020-032

< 欧米金融動向シリーズ No.3 >

活発化する欧米銀行セクターにおける 統合・再編

— 米大手地銀 PNC によるスペイン大手行 BBVA の米国事業買収 —

調査部 金融リサーチセンター 副主任研究員 谷口 栄治

《要 点》

- ◆ 本年11月16日、米大手地銀 PNC が、スペイン大手行 BBVA の米国子会社を買収すると発表。統合により PNC は、総資産額で大手米銀4行に次ぐ全米5位、国内最大の地銀になる見込み。また BBVA は、スペイン国内の競合行 Banco de Sabadell との統合交渉を行ったものの決裂。
- ◆ PNC による BBVA 米国事業の買収、ならびにその後の BBVA と Sabadell の統合交渉は、①米国における規模拡大を企図した銀行統合の進展、②欧銀による米国マーケットからの撤退、③欧州における収益性改善を企図した統合の進展、といった3つのトレンドを如実に示す事例。具体的には以下の通り。
- ◆ まず米国では、トランプ政権下での金融規制緩和等もあり、大手地銀による経営統合が相次いでいる。昨年2月の BB&T Corporation と SunTrust Banks の統合（新会社として Truist Financial Corporation を設立）や PNC による BBVA の米事業買収は、米国での規模拡大を主眼に置いたもの。
- ◆ 一方の欧銀は、厳しい経営環境が続くなか、海外事業の見直しを推進。米国ビジネスについても、直近で HSBC による米リテールビジネスからの完全撤退が報じられるなど、縮小の動きが広がっている。
- ◆ 欧州域内では、生き残りをかけた合従連衡の機運が高まる。本年入り後も、スペインの Caixa Bank と Bankia、イタリアの Intesa Sanpaolo と UBI Banca といった統合事例があるほか、報道ベースでは様々な観測がくすぶる状況。
- ◆ わが国でも低金利環境の常態化など、金融機関が厳しい経営環境にあるなか、地銀再編がホット 이슈に。本邦金融機関、ならびに金融当局としては、欧米銀行セクターにおける統合・再編の動きを注視しつつ、こうした統合の効果等について検証し、自らの活動に活かしていく必要あり。

本件に関するご照会は、
調査部 金融リサーチセンター 副主任研究員・谷口栄治宛に
お願いいたします。

Tel : 080-4377-3420
Mail : taniguchi.eiji@jri.co.jp

日本総研・調査部の「経済・政策情報メールマガジン」はこちらから登録できます。

<https://www.jri.co.jp/company/business/research/mailmagazine/form/>

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
本資料は、作成日時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください

1. はじめに

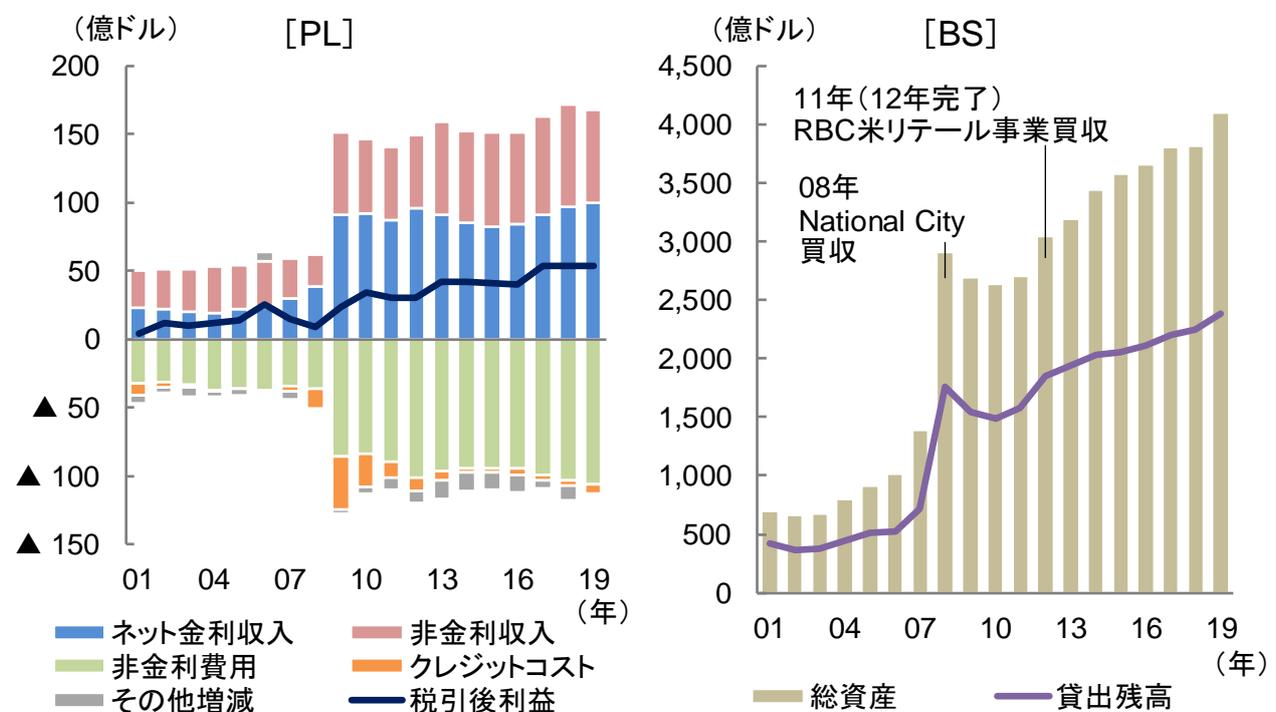
本年11月16日、米大手地銀 PNC Financial Services Group（以下、PNC）が、スペイン大手行 Banco Bilbao Vizcaya Argentaria（以下、BBVA）の米国子会社（BBVA USA Bancshares）を、116億ドルで買収すると発表した。本統合は2021年半ばに完了予定となっているが、それにより PNC は米国で最大規模の地銀となる見込みである。また BBVA については、スペイン国内の競合行 Banco de Sabadell（以下、Sabadell）と統合交渉を行ったことを明らかにしている（その後交渉は決裂）。今回の一連の動きにみられるように、欧米の銀行セクターでは、事業再編・統合が活発化しており、わが国としてもその動向を注視していく必要がある。そこで本稿では、PNC による BBVA の米事業買収等の動きを概観したうえで、その背景にある欧米金融セクターの構造的な変化・トレンドについて考察した。

2. PNC による BBVA の米国事業買収の概要

(1) 米大手地銀 PNC の業況

PNC は、米北東部ペンシルバニア州ピッツバーグを本拠地とする資産規模で全米第7位の大手地銀である（2020年9月末時点の総資産は4,818億ドル）。中小企業金融も含めたりテールバンキングを中心に、主に米北東部（ペンシルバニア州等）や中西部（イリノイ州、ミシガン州等）、南東部（フロリダ州等）でビジネスを展開している。2008年にはオハイオ州クリーブランドを本拠とする米地銀 National City を、2011年にはカナダ銀大手 Royal Bank of Canada の米国リテール事業を買収するなど、M&A を積極的に活用しつつ、業容を拡大させてきた（図表1）。

（図表1）PNC の業績・業容推移



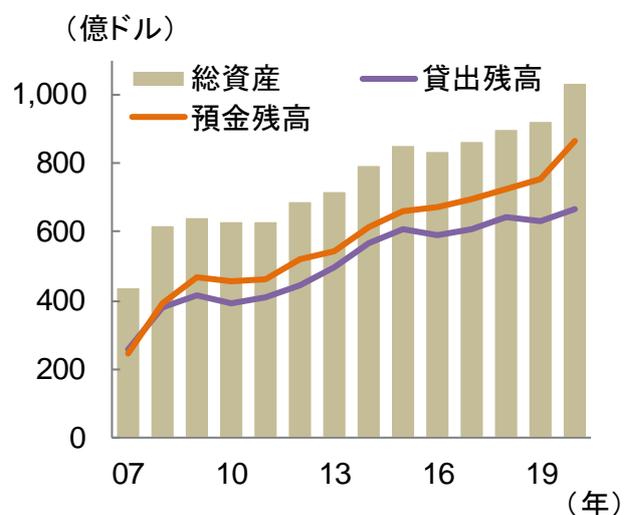
PNC について最近話題となったのが、本年 5 月に同社が実施した世界最大の資産運用会社 BlackRock¹株の売却である。PNC は 1995 年に BlackRock を買収した後、1999 年の BlackRock の新規株式公開 (IPO) 等を経て持ち分を減らしたものの、長らく主要株主の地位にあった (売却前の PNC の持ち分は発行済み株式の約 22% で筆頭株主)。PNC にとっても、BlackRock 株の保有により、2019 年には税引き後ベースで約 8 億ドルのインカムゲインを得るなど、重要な収益源にもなっていた (同年の全体の税引き後利益は約 54 億ドル)。PNC のウィリアム・デムチャク 最高経営責任者 (CEO) は、BlackRock 株の売却で得た約 140 億ドルの資金を成長投資に充てる などの考えを示していたため、どのような一手を打つかが注目されていた。

(2) スペイン大手行 BBVA の米国事業の業況

一方の BBVA は、スペインを母国とし、トルコ、中南米など、30 カ国で事業展開するスペイン第 2 位の金融機関である。米国では当初、NY 支店等においてホールセールビジネスを中心に展開していたが、2004 年にカリフォルニア州を本拠とする Valley Bank を、2007 年にはアラバマ州を本拠とする Compass Bancshares (以下、Compass) を買収するなどしてリテールビジネスにも参入した。とりわけ、Compass の買収にあたっては、BBVA の傘下にあったテキサス州の小体地銀と統合するとともに、BBVA Compass へと名称変更し、南部のいわゆるサンベルト地帯を中心に業容を拡大させていった (図表 2)。2020 年 9 月末時点の総資産額は、1,037 億ドル、預金残高は 863 億ドルとなっており、預金残高ベースでは全米 21 位、主戦場であるテキサス州では第 4 位という地位にあった。

また BBVA は長年にわたって同社を率いてきたフランシスコ・ゴンザレス前会長兼 CEO が、「銀行は情報サービス会社へと姿を変えねばならない」と強調するなど、グローバルにみても FinTech の取り込みやデジタル投資に極めて積極的な金融機関である²。米国においても、BBVA Compass やサンフランシスコを本拠とするベンチャー投資子会社 BBVA Ventures (その後 Propel Venture Partners に)³等を通じて、有望な Fintech ベンチャーをターゲットとした提携や買

(図表 2) BBVA の米国子会社の資産規模、貸出残高・預金残高



(資料) 同社 IR 資料

(注) 直近は 2020 年 9 月末値。

¹ BlackRock は、大手プライベート・エクイティ (PE) ファンドである Blackstone の債券運用部門を母体として、1988 年に設立された資産運用会社。ラリー・フィンク CEO のもと、2006 年の Merrill Lynch Investment Management との統合、2009 年の Barclays Global Investors との統合等を通じて、運用資産を拡大。2020 年 9 月末時点の同社の運用資産残高は 7.81 兆ドル。

² BBVA は 2011 年にスペインにフィンテック関連の M&A の推進やフィンテックベンチャーとの連携・育成支援等を行う「BBVA イノベーションセンター」を設置するなど、デジタル戦略をいち早く推進してきた。米国における Simple の買収のほかにも、2015 年には英国のデジタル専門銀行の Atom に出資 (29.5%) したほか、2016 年にはフィンランドの FinTech 企業である Holvi を買収するなど、欧州においても FinTech 関連の投資を行っている。

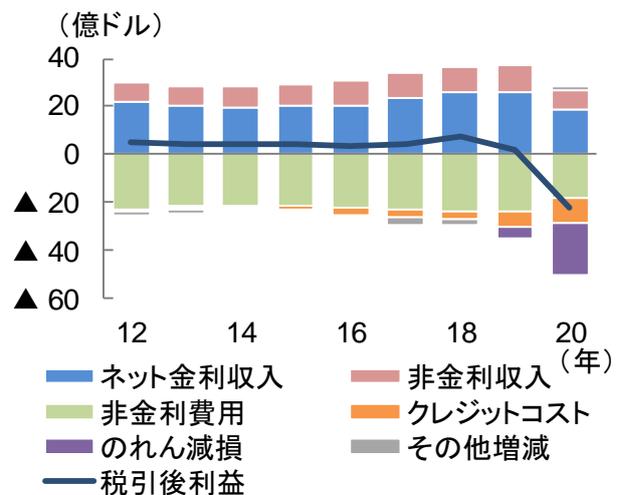
³ BBVA Ventures は 2016 年に銀行傘下から独立し、Propel Venture Partners が設立された。

収を進めてきた。

例えば BBVA Compass では、2014 年にノンバンクレンダーの OnDeck やオンライン送金サービス業者の Dwolla と提携したほか、銀行代理業者としてオンライン・バンキングを提供する Simple を買収するなど、サービスラインナップの拡充や利便性向上に努め、顧客基盤の拡大を進めてきた。

もともと、BBVA の米国子会社のトップライン収益、ボトムライン収益はともに、ここ数年伸び悩んでいた。また、2019 年と 2020 年には、米国の金利低下をはじめとする業務環境の見通し悪化等により、計 26.5 億ドルにもおよぶ多額ののれん (goodwill) を減損した (図表 3)。加えて、コロナ危機によるクレジットコストの増大もあり、本年の 1～9 月のボトムライン収益は大幅な赤字となるなど、業況は苦しさを増していた。

(図表 3) BBVA の米国子会社の業況



(資料) 同社 IR 資料

(注) 2020 年は 1～9 月。

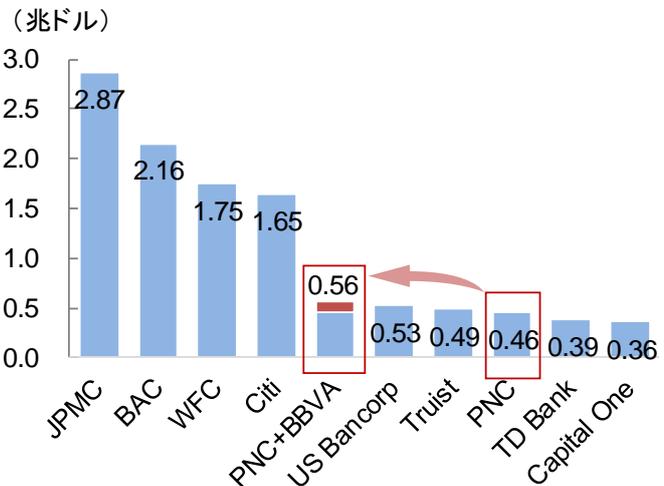
(3)PNC による BBVA の米国事業買収の狙い

今回の PNC による BBVA の米国事業買収により、PNC の総資産額は約 5,600 億ドル (2020 年 9 月末時点) となり、JPMorgan Chase、Bank of America、Wells Fargo、Citigroup の大手 4 行に次ぐ、全米 5 位の銀行となる見通しである (図表 4)。同様に、貸出残高、預金残高、支店数でも全米 5 位となる見込みである。

本買収の狙いについては、①非戦略分野から戦略分野への事業ポートフォリオの転換、②米国内におけるフランチャイズ・支店網の拡充、③注力ビジネスであるミドルマーケットでのシナジーの発揮、④重複機能の排除等によるコスト削減、といった点を指摘できる。

1 点目の事業ポートフォリオの転換について、本買収は BlackRock 株の売却等によって得た資金を用いて、全額現金で行うとしている。実態的には投下資本の再配分と言えるものであり、PNC のデムチャック CEO は、BlackRock への出資は受動的かつ非戦略的な投資であったとしたうえで、BBVA の米国事業買収を通じて中核ビジネスを強化するための戦略的投資に置き換えると説明している。

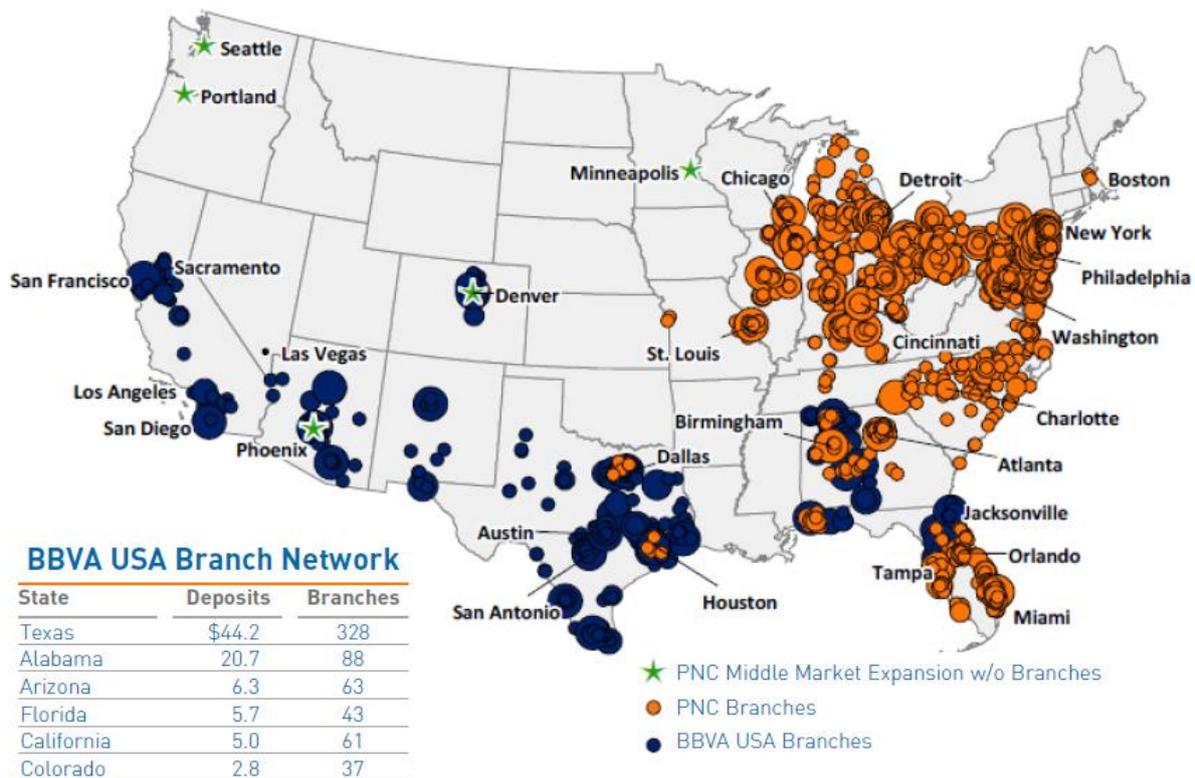
(図表 4) 米銀の総資産額ランキング



(資料) FRB (注) 2020 年 9 月末時点。

2点目のフランチャイズ・支店網の拡充については、前述の通り、PNC は米国東部や中西部を主戦場とする一方、BBVA は南部を中心に展開してきた。両社のビジネスエリアは地理的に補完関係にあり、PNC としてはBBVA の拠点（637 拠点）を手に入れることでフランチャイズを拡充することが可能になる（図表5）。とりわけ、テキサス州などのサンベルト地帯は、人口増加率が比較的高い地域であり、PNC は成長マーケットになると指摘している。

（図表5）PNC とBBVA の米国子会社（傘下銀行）の拠点



（資料）PNC IR 資料

3点目のミドルマーケットでのシナジー発揮について、PNC は貸出残高の約7割が企業向けとなっているほか、ミドルマーケットにおいてシンジケートローンやM&A、資金管理（Treasury Management）などの分野で相応のプレゼンス有している。BBVA の米国子会社の貸出残高も企業向けが約3分の2を占めるなど、事業ポートフォリオが似通っており、統合によって強みをさらに強化することが可能となる。

4点目の重複機能の排除等によるコスト削減については、拠点の再編や軽量型店舗への置き換え、経営インフラの統合等によって、2022年までに年間9億ドルのコスト削減を目指す方針が示されている。

（4）BBVA による米国事業売却の狙い

一方のBBVA は、今回の事業売却によって、米国のリテール業務から撤退するものの、ニューヨーク支店を通じて大企業・投資銀行業務は継続する予定である。また、BBVA のカルロス・トレス会長は、傘下の米国ベンチャーキャピタルである Propel Venture Partners と、サンフラ

ンシスコの駐在員事務所を残すことによって、米国における Fintech エコシステムとの関係を維持する方針を示している。

BBVA からみた今回の米国事業売却の最大の狙いは、事業ポートフォリオの適正化である。前述の通り、BBVA は米国リテール業務に相応の経営資源を投入してきたが、ボトムライン収益は低位にとどまっていた。BBVA は今回の事業売却によって、時価総額の約 5 割にもおよぶ 116 億ドルの資金を獲得することとなり、その資金を用いて優位性のあるマーケットでの競争力強化や株主還元につなげていく考えである。また、事業売却を通じて、BBVA の普通株等 Tier 1 比率 (CET 1 比率)⁴は、本年 9 月末時点の 11.52% から 14.46% に上昇する見込みとなっている。

米国事業売却後の BBVA の事業展開として、同社は 11 月 16 日に、スペイン国内第 5 位の Sabadell と統合交渉を行っていることを明らかにした。BBVA としては、母国市場であるスペイン国内での規模拡大を企図したものであったが、同月 27 日、条件面が折り合わず、統合交渉が打ち切られたと公表した⁵。もっとも、BBVA のオヌル・ヘンク CEO は、Sabadell との統合交渉が行われている段階でも、「(売却で得た資金を活用するための) 選択肢は数多くある」、「我々が拙速に結論を出すタイミングではない」などと発言するなど、慎重に判断する姿勢を示していた⁶。Sabadell との統合交渉破談により、BBVA は今後の事業戦略を再検討することになるものの、スペインを中心にユーロ圏内での競争力強化を引き続き志向していくものと推測される。

3. 再編・統合が進む欧米銀行セクター ～ 3つのトレンド

足元にかけて、欧米の銀行セクターでは事業再編や統合が活発となっているが、上述の PNC による BBVA の米国事業の買収、ならびにその後の BBVA と Sabadell の統合交渉については、①米国における規模拡大を企図とした統合の進展、②欧銀による米国マーケットからの撤退、③欧州における収益性改善を企図した統合の進展、といった 3つの潮流を如実に示す事例と言える。こうした 3つのトレンドは、コロナ危機によって低金利環境が長期化するなか、さらに加速していくとみられる。

(1) 米国における規模拡大を企図した統合の進展

米国では、PNC だけでなく、大手地銀による経営統合が相次いでいる。例えば、2019 年 2 月に、米東部ノースカロライナ州を本拠とする全米第 16 位 (当時) の BB&T Corporation (以下、BB&T) と、南東部のジョージア州を本拠とする第 17 位 (同) の SunTrust Banks Inc. (以下、SunTrust) が統合すると公表され、同年 12 月に統合新会社として Truist Financial Corporation (以下、Truist) が設立された (本年 9 月末時点の資産規模は全米 6 位)。

PNC の BBVA 米国事業の買収や BB&T と SunTrust の統合に共通するのが、規模の拡大を志向した点である。PNC のケースでは、拠点網の地理的な補完によってフランチャイズの拡大を企図していたが、BB&T と SunTrust の統合においても、郊外を中心としたリテールビジネスを強み

⁴ バーゼルⅢ最終化前の現行規制ベース。

⁵ その際、Sabadell は、スペイン国内市場にフォーカスした新たな事業計画を 2021 年第 1～3 月期までに公表すると表明。リテールビジネスの抜本的改革を通じた効率化を企図する一方、海外ビジネスについては、傘下の英国 TSB 銀行の売却も念頭に戦略転換を検討。

⁶ Onur Genç: “The sale of the U.S. subsidiary gives us extensive optionality. We will only participate in operations that create value for shareholders” (2020/11/18)

<https://www.bbva.com/en/onur-genc-the-sale-of-the-u-s-subsi-dary-gives-us-extensive-optionality-we-will-only-participate-in-operations-that-create-value-for-shareholders/>

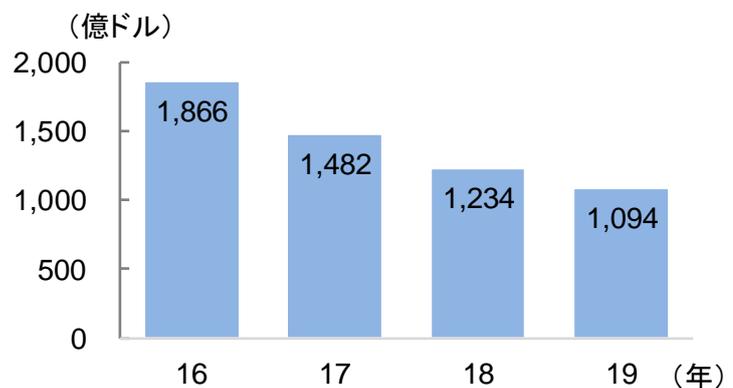
とする BB&T、都心を中心としたホールセールビジネスを強みとする SunTrust の組み合わせにより、トップライン収益の拡大と事業ポートフォリオの分散を企図していた。いずれのケースでも、重複機能の排除等を通じたコスト削減は1つの狙いではあるものの、相対的に高い成長率が見込まれる米国マーケットにおいて、規模を拡大することに主眼を置いた統合と評価することができよう。

このように米国で金融機関同士の経営統合が続いている背景には、規制面の変化が存在する。米国では、金融危機後の金融規制強化によって、連結総資産 500 億ドルの金融機関に厳格な健全性規制が課せられることとなり、その結果、金融機関による M&A は小規模案件が中心となっていた。もっとも、トランプ政権下の 2018 年 5 月に、ドッド・フランク法が改正され、厳格な健全性規制の対象となる金融機関の資産規模が 500 億ドルから 2,500 億ドルに引き上げられたことにより、米地銀 Fifth Third Bancorp (2018 年 9 月末時点の 1,417 億ドル) が MB Financial (同 197 億ドル) を買収するなど、中堅行における M&A がみられるようになっていった。こうした米国銀行セクターにおける活発な合従連衡の動きに背中を押される形で、BB&T と SunTrust の統合や PNC による BBVA 米国事業の買収といった資産規模で 2,500 億ドルを超えるメガリージョナルバンククラスの案件が出てきたものと思われる。

(2) 欧銀による米国マーケットからの撤退

一方の欧州では、欧州中央銀行 (ECB) によるマイナス金利政策等によって低金利環境が常態化し、欧州金融機関の経営環境は厳しい状況が続いている。こうしたなか、欧銀は事業の選択と集中を進めており、海外事業についても様々な見直しを進めてきた。欧銀にとって、米国は前述の通り、相対的に高い成長率が期待できるものの、規制コストも相応に高いマーケットである。実際、2016 年に米国国内に一定の規模の資産を保有する外国銀行 (foreign banking organization: FBO) に対して、大手米銀と同等の規制を課す FBO 規制が導入された⁷。こうしたなか、欧銀大手 Deutsche Bank は、米国 IHC である DB USA Corporation の資産規模を、2016 年 12 月末の 1,866 億ドルから 2019 年 12 月末には 1,094 億ドルにまで減少させている (図表 6)。

(図表 6) Deutsche Bank の米国中間持株会社 (IHC、DB USA Corp.) の資産額推移



(資料) 同社「Pillar3 Report」

リテールビジネスについても、英銀大手 Royal Bank of Scotland (RBS) が、2014 年に傘下の大手米地銀 Citizens Financial Group を売却した (Citizens はニューヨーク証券取引所に上場)。RBS は金融危機に際して深刻な経営難に直面し、多額の公的資金の注入を受けており、英国政府は公的資金返済のために海外事業の見直しを求めていることが背景にあった。

⁷ FBO 規制では、米国の非支店 (現地法人等) 資産 500 億ドル以上の保有する外国銀行に対して、中間持株会社 (Intermediate Holding Company: IHC、米国 IHC) の設立、その米国 IHC におけるストレステストや包括的資本分析・レビュー (CCAR) の実施等が求められている。

また直近では、英銀大手 HSBC が米国リテールビジネスからの完全撤退を検討しているとの報道がある⁸。HSBC は本年 2 月、直面する厳しい経営環境を受けて、不採算事業の再構築、組織の簡素化、コスト削減等に主眼を置いた新たな経営計画を公表した。HSBC の全従業員の約 15% に相当する約 3.5 万人の人員を削減し、約 70 億ドルのコストカットを図るものであるが、そのなかで、米国事業について、債券業務やトレーディング業務といった投資銀行ビジネスの縮小に加え、リテールビジネスについても米国内の拠点を約 3 割削減する計画が示されていた。今回報じられている米国リテールビジネスからの完全撤退について、本稿執筆時点で正式な発表はないものの、HSBC としては収益性が高く、成長機会も多いアジア地域でのビジネス拡大に注力することを目的にしていると考えられる。

このように欧銀は、海外ビジネスの縮小を余儀なくされるなかで、米国ビジネスについても見直しを進めている。現在、米国内で大規模なリテールビジネスを展開する大手欧銀として、消費者ローンビジネスを中心とするスペインの Santander や米大手地銀の BancWest を傘下に持つフランスの BNP Paribas が存在する。現時点で両行は、これらの事業を継続する方針とみられるが、コロナ危機後の業績回復に時間を要すれば、機関投資家等から収益性の改善のために米国リテール事業の売却を検討すべきといった圧力がかかる可能性も考えられる。

(3) 欧州における収益性改善を企図した統合の進展

欧銀は事業の選択と集中といった自助努力のほか、収益性改善を企図した合従連衡も進めてきた。とりわけコロナ危機を受けて、クレジットコストの増加懸念や、コロナ前に計画したリストラ策の遅れなど、経営環境が厳しさを増していることもあり、経営統合を従来よりも切実に検討する動きが広がっている。

当局サイドからも、欧州域内（ユーロ圏内）での統合を後押しする動きがみられる。具体的に ECB は、本年 7 月、「銀行の統合に関する監督アプローチに関する指針案（“Guide on the supervisory approach to consolidation in the banking sector”）」を公表した。ここでは、金融規制が経営統合の障壁にならないよう、①統合によって資産規模が拡大しても、自動的に所要資本水準等を引き上げない、②リスクアセットの算定に関して、統合前の計算手法の利用を暫定的に許容する、③統合によって会計上発生する負ののれん（Badwill）を利益計上できるようにする、といった方針が示された。ECB はそのなかで、経営統合が有効か否かの判断は当局ではなく市場参加者がするものとする一方、統合により財務の健全性向上、ビジネスモデルの多様化が実現されれば、欧州銀行セクターの低収益性という長年の課題を解決にもつながる、との認識も示している。

こうしたなか、本年に入ってから、資産規模でスペイン第 3 位の Caixa Bank（2019 年末時点資産規模：3,914 億ユーロ）と同 4 位の Bankia（同 2,085 億ユーロ）、イタリア第 2 位の Intesa Sanpaolo（同 8,161 億ユーロ）と同 5 位の UBI Banca（同 1,265 億ユーロ）といったように、国内の上位行同士の統合が相次いでいる。イタリアとスペインは、ユーロ圏主要国のなかでも、コロナ危機による経済への悪影響が大きく、不良債権問題が深刻化するリスクがくすぶっている。イタリアでは UniCredit、スペインでは Santander というマーケットリーダーに対抗するため、最終的に頓挫してしまっただが、BBVA と Sabadell の組み合わせも含め、拠点網の統廃合

⁸ “HSBC considers exit from US retail banking”, Financial Times, November 28, 2020



によってコストを削減しつつ、国内で一定のシェアを確保しようという統合が進んでいると言える。

このほかにも、フランスの Credit Agricole がイタリアの中堅行 Credito Valtellinese に買収提案を行うなど、クロスボーダーの案件もみられる。また、スイスの2大メガバンクである Credit Suisse と UBS との統合観測が度々浮上しているほか、イタリア政府が UniCredit に対して、同国において国有化されている Monte dei Paschi の買収を打診したといった報道も存在するなど、検討が進んでいる案件も相応にあると考えられる（図表7）。

（図表7）欧州銀行セクターにおける最近の統合事例及び統合観測

金融機関	概要
Intesa Sanpaolo （イタリア） UBI Banca （イタリア）	<ul style="list-style-type: none"> ● 本年7月、Intesa Sanpaolo が UBI Banca に対する敵対的 TOB に成功（交渉は同年2月から開始。当初は UBI の経営陣からの反対あり）。 ● 統合により、資産規模で UniCredit を抜き、イタリアで最大の銀行になる見込み。
Caixa Bank （スペイン） Bankia （スペイン）	<ul style="list-style-type: none"> ● 本年9月、Caixa Bank が、同4位の Bankia（政府が約6割保有）を吸収合併することで合意。 ● 統合により、スペイン国内の預金残高、貸出残高のシェアで最大の銀行となる見込み。
Credit Agricole （フランス） Credito Valtellinese （イタリア）	<ul style="list-style-type: none"> ● 本年11月、Credit Agricole がイタリア子会社を通じて、イタリアの中堅行 Credito Valtellinese に買収提案を実施。 ● Credit Agricole の北イタリアでの事業を拡大するための戦略の一環。
Credit Suisse （スイス） UBS（スイス）	<ul style="list-style-type: none"> ● 本年9月、UBS のウェーバー会長が主導し、Credit Suisse との統合を検討しているとの報道あり。
UniCredit （イタリア） Monte dei Paschi （イタリア）	<ul style="list-style-type: none"> ● イタリア政府が Monte dei Paschi (MPS) の持ち分を売却⁹を UniCredit に打診したとの報道あり。 ● 本年12月、UniCredit の Mustier CEO が辞任する意向を表明。MPS との統合を巡り、取締役会と意見の相違があったことが背景にあると指摘されている（Mustier CEO は統合に反対の立場）。

（資料）各社ホームページ、報道等をもとに日本総研作成

今後も、低金利環境の常態化など、経営環境が更に厳しさを増すなか、前述の案件以外でも国内・域内での統合・再編が進展するとみられる。とりわけ、不良債権比率が高水準で金融機関の経営基盤が相対的に脆弱なイタリアやスペイン、オーバーストッキング下で金融機関の収益性が低いドイツなどで、統合が一定程度進むのではないかと指摘もある。また、主要欧銀が投資銀行ビジネスの縮小を進めるなかで、欧州マーケットで大手米銀のプレゼンスが高まって

⁹ 2017年に Monte dei Paschi が経営危機に陥った際、イタリア政府が同行株式の68%を54億ユーロで取得する救済策の条件として、2021年までに当該株式を売却するとの条件が欧州委員会より課されていた。

いることに警戒感を持つ欧州当局者や金融機関関係者も多く存在すると言われている。UBS と Credit Suisse の統合観測などは、そうした懸念にも対応したものとみられるが、今後欧州でも大手米投資銀行にも対峙できる金融機関をつくるべきという機運が高まってくる可能性も考えられる。

4. おわりに ～ わが国へのインプリケーション

上記の通り、欧米銀行セクターでは事業の再編、経営統合が活発となっているが、その行動原理として共通するのが、経営環境の変化に応じたダイナミックな事業ポートフォリオの見直しと、競争優位性のある領域への経営資源の集中、の2点である。経営環境の変化に応じて、機動的にビジネスモデルを見直す必要があるのは、わが国金融機関も同様であり、本稿でみてきた欧米銀の戦略動向は参考になるだろう。

米国では、トランプ政権下での金融規制の緩和もあり、トップライン収益や店舗網など、規模拡大を目的とした経営統合がみられるようになった。一方、バイデン次期大統領の政策綱領をみれば、金融規制を再び強化しようとする姿勢もみられ、そのスタンス次第では米国内での合従連衡の動きに変化が生じる可能性がある¹⁰。わが国金融機関ならびに金融当局としては、バイデン政権下での米国銀行セクターでの統合の動き、大手外国銀行に対する規制（FBO 規制）に及ぼす影響等に注視していく必要がある。

一方、欧州では ECB によるマイナス金利政策が長期化するなど、厳しい経営環境が続くなかで、生き残りをかけた事業再編、経営統合の動きが多くみられる。低金利環境が常態化し、とりわけ預貸ビジネスに依存した金融機関が厳しい経営環境に置かれているという状況は、わが国も同様である。こうしたなか、わが国においても地域金融機関の統合（地銀再編）がホットイシューとなるなか、欧州における銀行再編が実際に金融機関の収益性改善につながっているか、金融システムの健全性向上等に結びついているかなど、統合による効果を検証していくことも必要となろう。

また、欧州銀の米国事業撤退の動きを受けて、メガバンクを中心にわが国金融機関がその事業の買収に名乗りをあげるケースも想定される。米国は引き続き相対的に成長が期待できるマーケットであるが、米国マーケットで事業を拡大していけば、規制対応やリスク管理、ガバナンスなど、従来よりも高いレベルでの経営管理、内部管理が求められることになる。わが国金融機関、金融当局としては、米国マーケットでの金融機関の経営動向を引き続き注視していくとともに、邦銀の海外事業を持続的に強化していくために、事業戦略のみならず、経営管理、内部管理を高度化させていくための取り組みが不可欠となろう。

以 上

¹⁰ バイデン次期大統領の政策綱領については、谷口 栄治[2020]「米民主党・バイデン大統領候補が示した金融関連の政策」日本総研リサーチ・フォーカス No.2020-021、をご参照。

<参考文献・資料>

- PNC Financial Annual Report、IR 資料
(<https://thepncfinancialservicesgroupinc.gcs-web.com/financial-information/annual-reports>)
(<https://thepncfinancialservicesgroupinc.gcs-web.com/events-and-presentations>)
(<https://thepncfinancialservicesgroupinc.gcs-web.com/financial-information/quarterly-results>)
- BBVA IR 資料
(<https://shareholdersandinvestors.bbva.com/financials/presentations/#2020>)
- European Central Bank Banking Supervision (2020)
“Guide on the supervisory approach to consolidation in the banking sector”
1 July 2020