

米国地域金融機関の再編と合併事例にみる効果

金融調査部 中村昌宏

要 約

米国の商業銀行数は、統合によりこの20年で半減している。その中で、2018年のドッド・フランク法改正で厳格な規制や監督の対象の基準が引き上げられて中堅規模の銀行のM&Aが行いやすくなったこともあり、上場地域金融機関の中ではM&A等も活用して資産規模を拡大させているところもある。

近年の事例は、①既存エリアでのシェア上昇を企図した「ドミナント強化型」、②人口増加率が高く、企業が集積する未進出地域へのアクセスを図る「エリア拡大型」、③保険や富裕層向け資産管理ビジネス等、伝統的な資金利益以外の収益確保を狙う「事業強化型」の3つに分類でき、比較的案件規模の大きい事例ではドミナント強化型が半数を占めている。

買収先企業の人材を削減する印象が米国企業には強いが、ドミナント強化型の事例では、人員削減よりも人材の引き留めや配置転換のための教育・訓練機会を提供している。また、統合の効果では、支店数削減などのコスト削減だけでなく、互いの強みのある商品・サービスを相手の顧客に提供する等のシナジー効果への期待も大きい。円滑なシステム統合の実行力を含め、「1 + 1 > 2」となるような取り組みが合併後の成長のカギを握っている。

目 次

- 1章 利益拡大が続く中、銀行数は減少している米国商業銀行部門
- 2章 M&A等を活用して成長を図る上場地域金融機関
- 3章 ドミナント強化型の事例
- 4章 今後の展望と日本の地域金融機関再編への参考

1章 利益拡大が続く中、銀行数は減少している米国商業銀行部門

1. 2021年は過去最高益となる

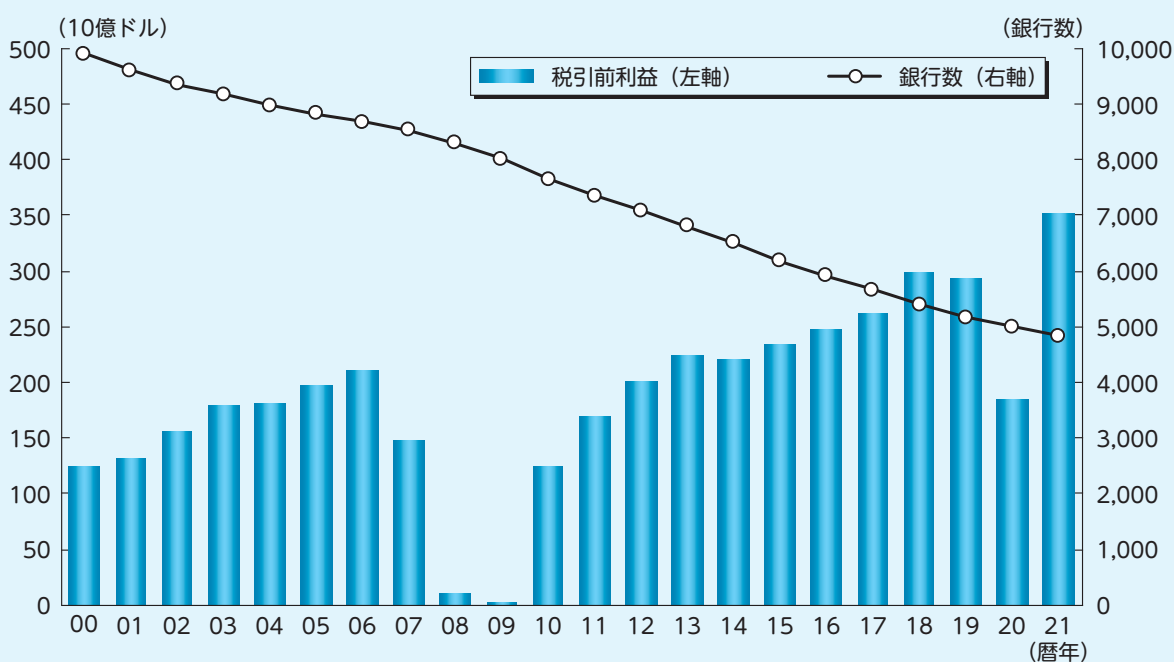
米国の商業銀行部門（貯蓄銀行含む、以下「商業銀行」）では、利益が拡大する中、銀行数の減少が続いている。2021年の商業銀行の税引前利益は3,517億ドルと、2018年（2,983億ドル）を上回る過去最高となった（図表1-1）。

2008年秋のリーマン・ショック時に大幅に落ち込んだ税引前利益は、その後、資金利益（純金利収入）の増加により回復に転じた。2019年に米連邦準備理事会（FRB）が政策金利であるFF金利（Federal Funds Rate）を引き下げたこと等から商業銀行の預貸金利差（Net Interest Margin）が縮小し、資金利益の水準は2018年

をピークに減少しているものの、非資金利益の伸長や、新型コロナウイルス（以下、新型コロナ）の発生に伴って大幅に増えた引当金等の戻入により、2021年の税引前利益が押し上げられている。

利益の拡大が続く一方で、商業銀行の数は減少傾向にある。連邦預金保険公社（Federal Deposit Insurance Corporation：FDIC）の統計によると、商業銀行数は2000年末の9,904から2021年末には4,839へと半減している。この減少のほとんどが、統合によるものである。当該期間中には、新規に設立された商業銀行が1,227であったのに対し、統合による減少数は5,490と大幅に上回っている。単純換算すると、1年あたり260件もの統合が行われていることになる。この他、統合以外の要因による減少数は802であった。こちらも年間で約40もの銀行が事業撤退しているものの、統合の件数と比べると商業銀行の減少に対する影響は小さい。

図表1-1 商業銀行部門の税引前利益と銀行数の推移



（出所）FDIC, “Quarterly Banking Profile” から大和総研作成

2. 収益の厳しい小規模銀行が減少

商業銀行の減少は、資産規模が小さい銀行ほど多い（図表 1-2）。FDICの区分に基づく、資産規模が1億ドル未満の銀行数の減少が4,647件と、全体（5,065件）の多くを占めている。

もともと資産規模が1億ドル未満の銀行の比率が最も高いうえ（2000年末時点では55.2%）、商業銀行全般で見れば利益が増える等で資産規模

が拡大する傾向にあったことも、資産規模1億ドル未満の銀行数が最も減少した背景にある。

経営統合や利益拡大に伴い、資産規模が10億ドル以上となる銀行数は大幅に増えている。

小規模の銀行の多くが経営統合等を行ってきた要因に、規模が小さいことによって、他の資産規模の銀行に比べて収益力が乏しいことがあった。

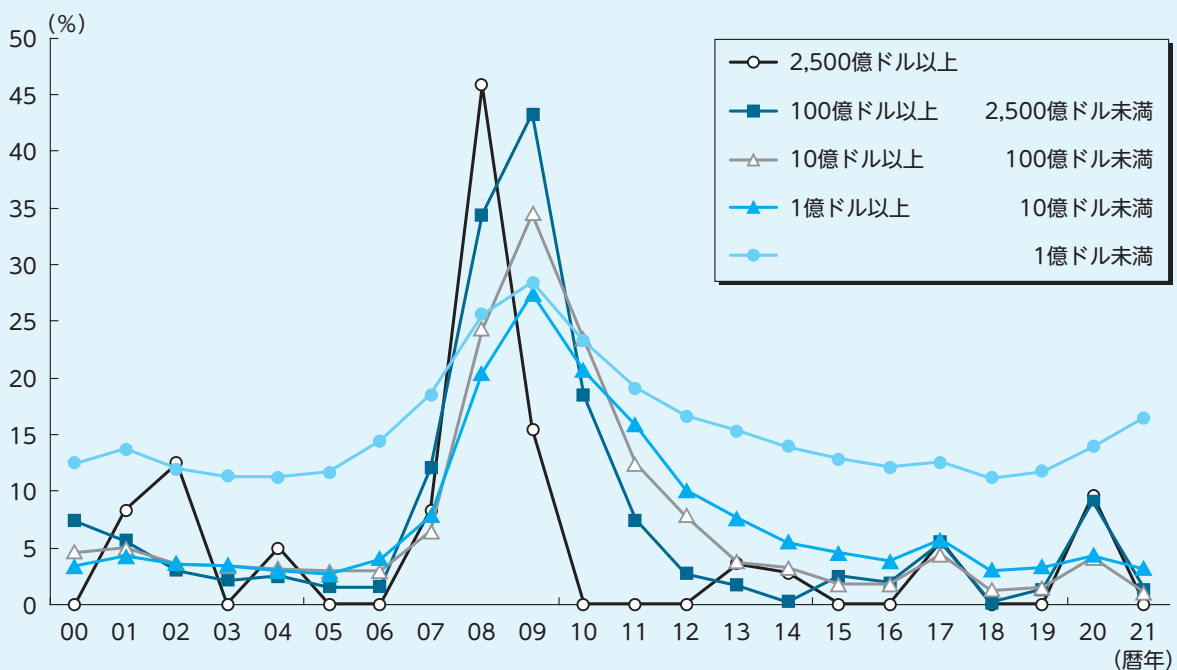
図表 1-3 では、資産規模別に暦年ベースで純損失となった銀行数の比率を示したものである（当該

図表1-2 規模別にみた銀行数と構成比の変化

	2000年末		2021年末		変化		
	銀行数	構成比	銀行数	構成比	増減数	増減率	構成比
2,500億ドル以上	3	0.0%	13	0.3%	+10	333%	0.2%
100億ドル以上 2,500億ドル未満	102	1.0%	147	3.0%	+45	44%	2.0%
10億ドル以上 100億ドル未満	437	4.4%	813	16.8%	+376	86%	12.4%
1億ドル以上 10億ドル未満	3,898	39.4%	3,049	63.0%	-849	-22%	23.7%
1億ドル未満	5,464	55.2%	817	16.9%	-4,647	-85%	-38.3%
合計	9,904	100.0%	4,839	100.0%	-5,065	-51%	-

（出所）FDIC, “Quarterly Banking Profile” から大和総研作成

図表1-3 純損失を計上した銀行の比率の推移（資産規模別）



（出所）FDIC, “Quarterly Banking Profile” から大和総研作成

暦年の4四半期分の平均値を使用)。これによると、資産規模が1億ドル未満の区分は、2000年以降、常に1割以上の銀行が赤字となっており、2011年以降、純損失を計上した銀行の比率は11年連続で他の区分よりも高くなっている。特に新型コロナウイルスの影響で純損失の比率が軒並み高まった2020年に比べ、2021年は黒字転換する傾向が他の区分では見られる一方で、1億ドル未満の区分では赤字の銀行比率が上昇していることがうかがえる。

規模の拡大を通じて収益環境の改善を図ろうとする考えは、小規模な銀行ほど切迫したものだと推察される。

3. 規則の変化も組織再編を促す

近年では、業績要因に加え、規制の変化がM&Aや経営統合等の組織再編を促す一因となっている。具体的には、2016年に外国銀行に課されたFBO規制（Foreign Banking Organization）と2018年のドッド・フランク法の改正である。前者が規制の強化であり、後者は緩和の内容となっている。

2016年、米国では国内で一定の規模の資産を保有する外国銀行に対し、厳格な健全性規則が課せられた（FBO規制）。これにより、米国内に一定の資産を有する外国銀行では、流動性の確保、適切なりスク管理体制の構築が求められた。

連結総資産が500億ドル以上の外国銀行に対し、中間持株会社の設立を義務付け、自己資本比率やストレステストの実施等を課して、米国内に十分資本を積みさせるための内容だった。

FBO規制により、外国銀行は米国内で事業を営む上で対応すべきルールが増え、事業環境が厳

しくなった。米国事業の将来性は高いと予想しても、各外国銀行の財務状況や経営戦略の違い、足元の米国事業のパフォーマンス等を考慮し、このうち、米国リテール銀行市場から撤退する外国銀行が相次いだ。

2018年、当時のトランプ大統領が、「経済成長、規制緩和、消費者保護法」に署名した。これにより、リーマン・ショックの再発防止を目的に2010年に制定されたドッド・フランク法で規定されていた厳格な規制や監督の対象となる銀行持株会社の基準が、連結総資産500億ドル以上から2,500億ドル以上に引き上げられ、中堅規模の銀行のM&Aが行いやすくなった。

2章 M&A等を活用して成長を図る上場地域金融機関

1. 上場15社の資産規模は10年で2倍

1章では商業銀行全体で統合等により銀行数が減っていることを示した。規模別の銀行数は小規模銀行が多いものの、資産規模の大きい銀行でもM&Aや経営統合等が行われている。2章では、上場地域金融機関を取り上げて確認する。

米国の主要株価指数であるS&P 500に採用されている地域金融機関は15社ある（図表2-1）。これらの地域金融機関の資産規模（連結総資産）と国内支店数の変化をみると、15社すべてで資産規模は増えており、15社合算ベースはこの10年で資産規模は約2倍（1.88倍）と、商業銀行全体の伸び（1.71倍）を上回っている一方で、国内の支店数は、2011年時から15%（約3,500支店）減少している。

また、商業銀行内での資産規模の順位を個社ご

とにみると、上位3社（ウェルス・ファースト、U Sバンコプ、PNCファイナンシャル・サービス・グループ）はほぼ変わっていないのに対し、それ以外の12社中の9社で順位が上昇している。商業銀行全体に対する15社合算の資産規模の比率は2011末の19.9%から2021年末には21.9%へと2%ポイント上昇した。

2. M&A事例にみる3つのタイプ

上場地域金融機関の資産規模が増えた一因に、M&A等の活用がある。2016年から2021年末までの間、案件規模が5億ドル以上の上場地域金

融機関によるM&Aや経営統合の事例は13件ある（図表2-2）。案件の規模では、2019年2月のBB&Tとサントラスト銀行の経営統合（案件規模：約280億ドル）、2020年11月のPNCファイナンシャル・サービス・グループによるスペインの大手銀行BBVAの米国部門の買収（同115億ドル）が大きい。

これら13件のM&A事例の内容や目的をみると、①既存の営業エリアでの預金や貸出シェアの上昇を企図した「ドミナント強化型」、②人口増加率が高く、企業が集積する未進出地域へのアクセス確保を図る「エリア拡大型」、③保険や富裕

図表2-1 上場地域金融機関の連結総資産と国内支店数（2011年、2021年）

会社名	2021年		2011年		増減	
	連結総資産	国内支店数	連結総資産	国内支店数	連結総資産	国内支店数
	10億ドル（順位）		10億ドル（順位）		10億ドル（倍）	
ウェルス・ファースト	1,780 (3)	4,859	1,132 (4)	6,344	+647 (1.57)	-1,485
USバンコプ	564 (5)	2,271	329 (5)	3,131	+235 (1.72)	-860
PNCファイナンシャル・サービス・グループ	552 (6)	2,741	261 (6)	2,640	+291 (2.11)	+101
トウリスト・ファイナンシャル	529 (7)	2,518	340	3,477	+189 (1.56)	-959
サントラスト			171 (11)	1,699		
BB&T			169 (12)	1,778		
フィフス・サード・バンコプ	210 (13)	1,134	114 (17)	1,369	+95 (1.83)	-235
SVBファイナンシャル・グループ	209 (14)	20	19 (49)	3	+190 (11.12)	+17
シチズンズ・フィナンシャル・グループ	188 (16)	944	107 (18)	1,117	+81 (1.76)	-173
キーコープ	184 (18)	1,019	85 (23)	1,077	+99 (2.15)	-58
ファースト・リパブリック・バンク	181 (20)	72	28 (36)	57	+153 (6.52)	+15
ハンチントン・バンクシェアーズ	173 (21)	1,162	54 (32)	719	+119 (3.20)	+443
リージョンズ・ファイナンシャル	162 (24)	1,301	123 (15)	1,722	+39 (1.32)	-421
M&Tバンク	155 (26)	723	77 (25)	817	+78 (2.01)	-94
シグネチャー・バンク	118 (30)	7	15 (61)	7	+104 (8.08)	-
コメリカ	95 (34)	432	60 (31)	493	+35 (1.58)	-61
ZBナショナル・アソシエーション	93 (36)	426	18 (53)	132	+76 (5.32)	+294
小計 (カッコ内は商業銀行全体比、%)	5,192 (21.9)	19,629	2,762 (19.9)	23,105	+2,430 (1.88)	-3,476
商業銀行全体	23,719		13,891		+9,828 (1.71)	-

(注) S & P 500指数採用銘柄。各社の数値は傘下の銀行の中で最も連結資産額が大きい銀行を採用
(出所) F D I Cから大和総研作成

層向け資産管理ビジネス等、伝統的な資金利益以外の収益確保を狙う「事業強化型」の3つに分類できる。

中でも、①のドミナント強化型の件数が多い。当該13件中の約半分にあたる6件がドミナント

強化型である。

ドミナント強化型のM&Aは、支店の重複を解消することでコストを削減し、また互いの強みのある商品・サービスを相手方の顧客に提供できることから、「1+1>2」のようなシナジー効果

図表2-2 上場地域金融機関の主なM&A事例と類型

企業名 (主な営業エリア)	案件総額 (億ドル)	発表日	類型	概要
ハンチントン・バンクシェアーズ (全国)	37.60	2016/1/25	ドミナント強化	オハイオ州など中西部5州で366支店を展開するファーストメリットを買収することで合意。
B B & T (現トゥルリスト・ファイナンシャル) (南部)	5.00	2016/2/24	事業強化	ホールセール向け保険ブローカレッジを行っているSwett & Crawfordグループを買収することで合意。
P N Cファイナンシャル・サービスズ・グループ (全国)	12.53	2017/2/21	事業強化	大手ベンダーファイナンス企業のE C N Capital Corpが有するベンダーファイナンス事業と商業ファイナンス事業を買収することで合意。
フィフス・サード・バンコープ (全国)	44.81	2018/5/21	ドミナント強化	シカゴを拠点とするMBファイナンシャル買収。同社設立以来で最大規模の買収で、米中西部の地盤を固める。
トゥルリスト・ファイナンシャル (南部)	278.95	2019/2/7	ドミナント強化	ノースカロライナ州を拠点とするB B & Tと、ジョージア州アトランタ拠点のセントラスト銀行が経営統合を発表。
P N Cファイナンシャル・サービスズ・グループ (全国)	115.00	2020/11/16	ドミナント強化	スペインのビルバオ・ビスカヤ・アルヘンタリア銀行(B B V A)の米部門を買収することで合意。同部門はテキサス州、アラバマ州、カリフォルニア州、フロリダ州などに637支店を展開。
ハンチントン・バンクシェアーズ (全国)	57.18	2020/12/13	エリア拡充	主にミシガン州、イリノイ州、ミネソタ州で約475支店を有するT C Fファイナンシャルを合併することで合意。
S V Bファイナンシャル・グループ (全国)	8.68	2021/1/4	事業強化	富裕層向け資産運用などを手掛けるボストン・プライベート・ファイナンシャル・ホールディングスを買収することで合意。プライベートバンキング、ウェルスマネジメントの強化を図る。
M & Tバンク (東部、ニューヨーク近郊エリア)	52.46	2021/2/22	エリア拡充	コネチカット州、ニューヨーク州、マサチューセッツ州などで400以上の視点を有するピープルズ・ユニテッド・ファイナンシャルを買収することで合意。
リージョンズ・ファイナンシャル (南部、中西部)	9.60	2021/6/8	事業強化	全米でリノベーション融資を手掛けるエナーバンクU S Aを買収することで合意。持ち家のある顧客に対し、より価値の高いサービス提供を図る。
シチズンズ・フィナンシャル・グループ (東部)	36.31	2021/7/28	ドミナント強化	同業の米インベスターズ・バンコープを買収することで合意。ニューヨーク市とフィラデルフィアでプレゼンスを高める。
トゥルリスト・ファイナンシャル (南部)	20.00	2021/8/10	事業強化	全米でP O Sファイナンス(注)を提供するService Finance社を買収することで合意。事業者向け決済事業の拡充を図る。
U Sバンコープ (全国)	55.00	2021/9/21	ドミナント強化	三菱UFJファイナンシャルグループの米子会社が有するユニオンバンクの株式を買収する契約を締結。これにより、カリフォルニア州、ワシントン州、オレゴン州でのリテールバンキング事業の強化を図る。

(注) 案件規模は5億ドル以上。2016年1月～2021年12月を対象
(出所) Bloomberg、各社開示資料から大和総研作成

が収益に現れる可能性が期待される。

そこで第3章では、図表2-2の事例の中で買収発表から時間が経過し、業績への影響を分析できる事例として、(1)ハンチントン・バンクシェアーズによるファーストメリットの買収、(2)フィフス・サード・バンコープによるMBファイナシヤルの買収、(3)BB&Tとセントラスト銀行の経営統合(トゥルイスト・ファイナシヤル)を取り上げ、人材・支店・システムを中心とした統合作業の内容、買収による効果の業績への発現の有無などを取りまとめている。

3章 ドミナント強化型の事例

1. ハンチントン・バンクシェアーズ (ファーストメリット買収)

1) 中西部地域での新たな営業エリアを拡大

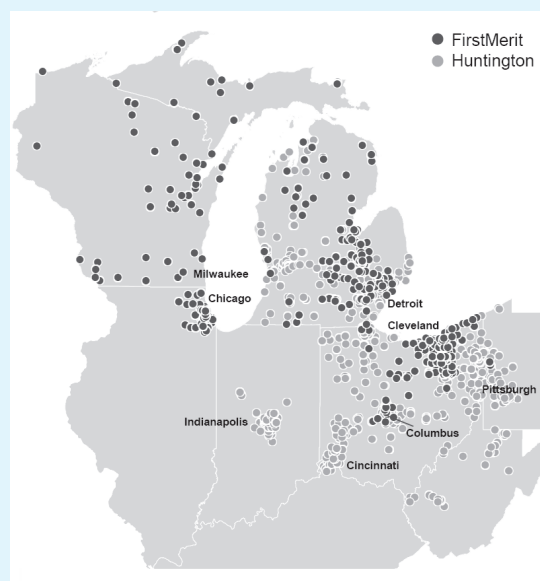
2016年1月、中西部のオハイオ州を拠点として6つの州に展開するハンチントン・バンクシェアーズ(以下、ハンチントン)は、同じく同州に本社を置き5つの州にネットワークを有するファーストメリットを買収した。当時の資産規模はハンチントンが約710億ドル、ファーストメリットが255億ドル、支店数はハンチントンが750支店、ファーストメリットが366支店であった(図表3-1)。

会社側の発表資料によると、ハンチントンがファーストメリットを取り込む狙いは、中西部地域に展開する銀行として規模を拡大し、同社の主力顧客である個人や中堅企業のニーズにより応えることにあった。

ハンチントンにとっては、それまで拠点のなかったシカゴ(イリノイ州)やウィスコンシン州に進出するとのメリットもあった。なお、同社は

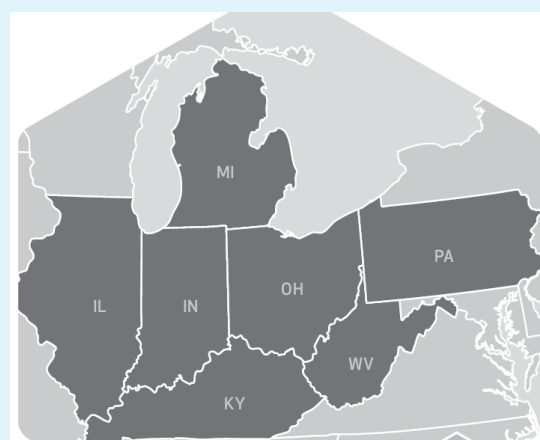
2019年、ウィスコンシン州内の32支店を売却すると発表した。2020年12月にTCFファイナシヤルの合併に合意したことで、再びウィスコンシン州に支店を持つこととなった(図表3-2)。

図表3-1 ハンチントンとファースト・メリットの拠点



(出所) Huntington Bancshares, "Merger with FirstMerit Corporation" .p.8から一部抜粋

図表3-2 ハンチントンの営業エリア



(出所) Huntington Bancshares, "2020 Environmental, Social, and Governance Report" .p.20から一部抜粋

商品・サービス面で新たな事業を取り込める点も大きい。ハンチントンはファーストメリットが手掛けていた消費者向けの金融サービス（RV車や船舶・ボートの購入）を取り込むこととなった。

コスト面での効果も大きい。両社が合併することで資産規模が1,000億ドルとなり、スケールメリットを享受できると判断した。また、ファーストメリット支店の約3分の2がハンチントンの支店の2.5マイル（約4km）以内の距離にあるため、これらの支店ネットワークの再構築は店舗維持等のコスト削減につながる。さらにそのコスト削減で得られた資金を、デジタル・チャネルへの投資に充てることができると考えていた。

2) 実質2年で完了した統合作業

ファーストメリットの統合作業は、2016年1月の買収発表から2年以内という短期間で完了した。

買収発表時の計画では、当局による買収許可が下りてから最初の60日間で人事、財務、クレジットシステム等のバックオフィス部門やコーポレート部門の統合を行い、その後は支店の統廃合を3段階に分けて行うとしていた。これらは、2017年にはファーストメリットの全支店とオペレーティング・システムがハンチントんに統合され、また同年中に計画していた支店や本社機能の統廃合も完了した。

ハンチントンでは、早期に統合作業が完了した要因に「統合に係る複雑性の少なさ」を挙げている。主な例としては、①それまでの買収案件については、既に共通のプラットフォームに完全に統合されていたこと、②両社の事業内容や事業モデルが類似していたこと、③システムの大部分は社内ですべて保守・管理されていたこと、が挙げられてい

る。

支店数は、統合前後で比較すれば2015年の777支店から2016年には1,115支店へと338支店増えたが、会社側が「計画していた支店の統廃合が完了した」とする翌2017年には966支店と、149支店減少した。単純換算すると、買収前のファーストメリットの支店数（366支店）の4割が整理されたことになる。買収発表時にハンチントンが述べていた「支店の3分の2が2.5マイル以内の距離にある」という状況を一気に解消するには至っていないが、支店ネットワークの見直しが2年以内に実行されている。

その後の支店数は、ウィスコンシン州内の32支店の売却もあり、新型コロナ前の2019年には868支店と2016年に比べて247店減少した。

支店数は減ったものの、従業員数は合併時から大きく変わっていない。平均従業員数（フルタイム）を統合前後で比較すると、2015年の12,243人から2016年には15,993人へと3,750人増加した。その後、2019年にかけては前年比をわずかに下回る状況が続いていたが、それでも15,664人と329人（2016年時点の2%相当分）しか減っていない。もともと買収発表時には人員削減の計画については記されていなかったことから、ファーストメリット買収の場合は、余剰人員を削減してコストを下げるよりも、従業員の活用を通じて業務粗利益の拡大を図ることを重視した経営方針と言える。

3) 買収を通じ、収益性も改善

ファーストメリットを買収したことで、ハンチントンは規模の拡大と収益性の改善が実現した（図表3-3）。

買収前の2015年と新型コロナの影響を受ける

前の2019年との業績を比較すると、業務粗利益では16.8億ドル、税引前利益で7.5億ドル分増加し、業務粗利益に対する税引前利益の比率は31%から36%に上昇した。

規模と収益性がともに改善した要因としては、統合作業が早期に完了したことで、買収によるシナジー効果の発現のために社内資源を早く投入することができたことが挙げられる。アニュアルレポートでは、ハンチントンは「2018年には買収によるシナジー効果で新たに年間1億ドル超の業務粗利益の増加を図る」と述べている。

非金融費用の多くを占める人件費は、従業員数をカットしていないことに加え、賃金インフレ等の影響で買収時より緩やかに金額が増加している。

このようなコスト増を吸収しているのが資金利益である。中でも、ファーストメリットの手掛け

ていたRVや船舶・ボート向けの貸出のメリットは大きい。2021年末時点でハンチントンの貸出全体に占める当該分野向けの比率は5%とまだ小さいが、2015年時には実績のなかった状態から、2016年には18億ドルが加わり、2021年末には50億ドルの規模に拡大している。

また2016年からの5年間で貸出ポートフォリオの中では最も伸長するなど高成長分野となっている。

2. フィフス・サード・バンコープ (MBファイナンシャル買収)

1) シカゴのドミナント化を図る

2018年5月、中西部のオハイオ州シンシナティを拠点として10州に展開するフィフス・サード・バンコープ(以下、フィフス・サード)は、イリノイ州のシカゴに集中出店するMBファイナン

図表3-3 ハンチントン・バンクシェアーズの業績の推移

	2015	2016 買収(1)	2017	2018	2019	2020	2021 買収(2)	増減 2015→2019
業務粗利益	2,990	3,519	4,309	4,510	4,667	4,815	5,991	1,677
資金利益(純)	1,951	2,369	3,002	3,189	3,213	3,224	4,102	1,262
非資金収入	1,039	1,150	1,307	1,321	1,454	1,591	1,889	415
貸倒引当金	100	191	201	235	287	1,048	25	187
非資金費用	1,976	2,408	2,714	2,647	2,721	2,795	4,375	745
人件費	1,122	1,349	1,524	1,559	1,654	1,692	2,335	532
外注費	231	305	313	294	346	384	850	115
設備費	125	165	171	164	163	180	248	38
賃借料	122	153	212	184	159	158	277	37
専門サービス	50	105	69	60	54	55	113	4
無形固定資産償却	28	30	56	53	49	41	48	21
その他	298	301	369	333	296	285	504	-2
税引前利益	914	920	1,394	1,628	1,659	972	1,591	745
								2016→2019
支店数	777	1,115	966	954	868	839	1,092	-247
平均従業員数(フルタイム)	12,243	15,993	15,770	15,693	15,664	15,578	18,442	-329

(注1) 買収(1)はファーストメリットの買収、買収(2)はケミカル・ファイナンシャルの買収
(注2) 会計項目は他社との比較が行いやすくなるよう、組み替えている
(出所) Annual Report、10-Kから大和総研作成

シャルを買収すると発表した。2018年3月末時点で両社を比較すると、資産規模はフィフス・サードの約1,420億ドルに対してMBファイナンシャルが14%相当となる約200億ドル、支店数はフィフス・サードの1,153支店（フルサービス・バ

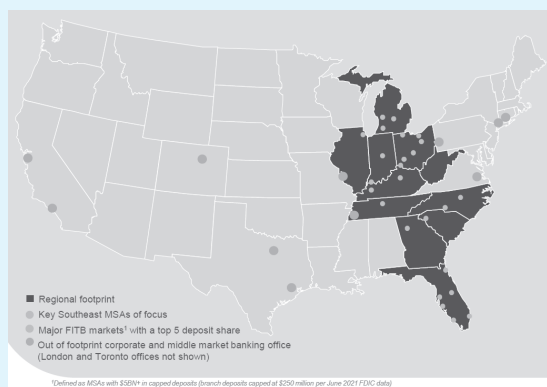
ンキング・センター）に対し、MBファーストメリットは約8%相当の91支店だった。

フィフス・サードの発表資料によると、MBファイナンシャルを買収する目的は、シカゴでの存在感を高めることにあった。また、MBファイナンシャルの強みである中堅企業向け貸出、商業リース、流動資産を担保とした貸出（Asset Based Lending：ABL）を取り込み、フィフス・サードの支店ネットワークで提供することにあった。

それまで、シカゴでのフィフス・サードとMBファイナンシャルのシェアは上位3社にも入っていなかった。預金シェアでは、フィフス・サードが7位（5.0%）、MBファイナンシャルが10位（4.7%）、中堅企業向け貸出シェアではMBファイナンシャルが4位（11.0%）、フィフス・サードが6位（9.0%）だった。両社を合算すると、両部門でのシェアは2位となる。

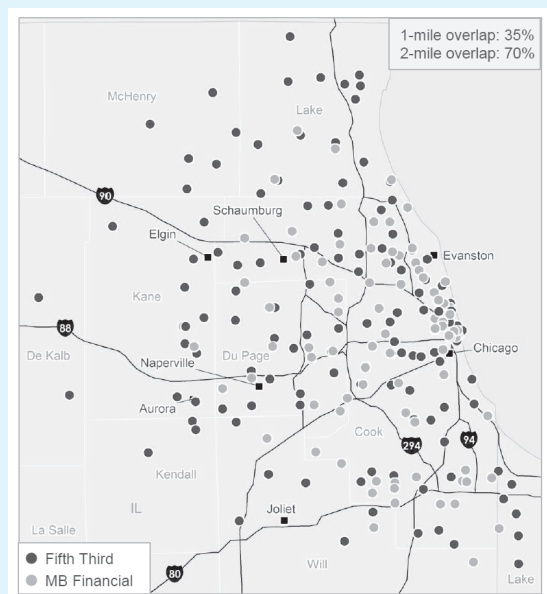
支店ネットワークの整理によるコスト削減余地も大きい。MBファイナンシャルの支店の35%がフィフス・サードと1マイル（1.6km）以内の距離にあり、70%が2マイル（3.2km）以内にある（図表3-5）。発表資料では、MBファイナンシャルの支店については、最大2割が整理・統合される計画となっていた。

図表3-4 フィフス・サード・バンコプの営業エリア



(出所) Fifth Third Bancorp, “Corporate Highlights” (First Quarter 2022) から抜粋

図表3-5 MBファイナンシャルとの店舗の競合状況



(出所) Fifth Third Bancorp, “Fifth Third Bancorp Merger with MB Financial” (May 21, 2018) p.6の一部を抜粋

2) 約1年半で完了した統合作業

MBファイナンシャルの支店がシカゴに集中していたこともあるが、フィフス・サードへの統合作業に要した期間は約1年半と、先ほどのハンチントンとファーストメリットの実質2年よりも短い。

早期に統合作業が完了できた理由の1つが、コアとなるシステムをフィフス・サードのもので統一したことにある。両社の資産規模の差が大き

く、システム統合時の複雑さを減らすための対策であった。

2018年5月の買収合意の発表から当局の認可が下りるまでに10カ月ほどかかったが(2019年3月)、それまでの間にシステム統合の作業計画を両社で詰めていたことも、スムーズな作業に寄与した。認可を受けてから1カ月半後には、すべての主要なシステムの統合が完了し、それからさらに1カ月以内には残っていたトラストやブローカレッジのシステム統合が完了した。

支店やデータセンターの統合も早かった。2019年7月には支店の統合が完了し、同年9月には住宅ローン全般の管理センター、12月にはデータセンターや給与・福利厚生システムの移行が行われ、システム面の統合がすべて完了した。

人員削減では、2019年6月に第一弾の削減が終了した。対象となった人数は開示されていないが、買収発表時では、顧客と対面しない業務に携わる人員が削減の対象になるとされていた。同社

の四半期報告書(10-Q)や年次報告書(10-K)の情報を基にすると、人員削減の対象者はMBファイナンシャルの従業員数(約2,200人)の15%前後と推察される。

10-Qに記載された従業員数を比較すると、2019年3月22日に統合の認可が下りた直後の3月末では20,115人、3カ月後の6月末では19,758人と、357人減少している。この間の新規採用や自然退職の人数にもよるが、この357人がMBファイナンシャルの人員整理の対象人数とも考えられよう。

3) 買収の効果は資金利益面で発現

MBファイナンシャルを買収したことで、フィフス・サードは規模の拡大は達成しているものの、収益性の改善は道半ばとなっている(図表3-6)。

買収前の2017年と2021年との業績を比較すると、業務粗利益では8.7億ドル、税引前利益で5.4億ドル分増加し、業務粗利益に対する税引前

図表3-6 フィフス・サード・バンコープの業績の推移

	2017	2018 買収	2019	2020	2021	増減 2017→2021
業務粗利益	7,022	6,930	8,333	7,612	7,888	866
資金利益(純)	3,798	4,140	4,797	4,782	4,770	972
非資金収入	3,224	2,790	3,536	2,830	3,118	-106
貸倒引当金	261	207	471	1,097	-377	-638
非資金費用	3,782	3,958	4,660	4,718	4,748	966
人件費	1,989	2,115	2,418	2,590	2,626	637
技術費・通信費	245	285	422	362	388	143
賃借料	295	292	332	350	312	17
設備費	117	123	129	130	138	21
その他	1,136	1,143	1,359	1,286	1,284	148
税引前利益	2,979	2,765	3,202	1,797	3,517	538
支店数	1,154	1,121	1,149	1,134	1,117	-4
従業員数(フルタイム)	18,125	17,437	19,869	19,872	19,112	1,675

(注) 会計項目は他社との比較が行いやすくなるよう、組み替えている
(出所) Annual Report、10-Kから大和総研作成

利益の比率は42%から45%に上昇している。ただし、2021年は貸倒引当金の戻入が3.8億ドルあり、これが2017年と同程度の引当額だとすると、比率は36%に低下する。買収後の2018年や2019年でも利益率は徐々に低下していることから、収益性が改善しているとは言い難い。

業務粗利益の増加は、資金利益によるところが大きい。中でも、フィフス・サードの強みでもあった消費者向けの間接自動車ローンが好調である。間接自動車ローンとは、金銭の借り手と貸し手が直接融資を取り決めるのではなく、車を販売するディーラーが融資を用意するもので、フィフス・サードはこれまで40以上の州で間接自動車ローンを手掛けてきた。このネットワークにMBファイナンシャルのRV車、オートバイ、船舶(ボート)等が加わったことで、収益機会が拡大している。

2021年末時点で、フィフス・サードの貸出全体に占める消費者向け間接ローンの比率は15%と、2017年の同10%から構成比が最も上昇している分野である。

他方、収益性の改善を厳しくさせているのが、人件費の増加である。従業員数はMBファイナンシャル統合直後の20,115人から減っているものの、2021年末時点では19,112人と5%しか減っていない。残った従業員を活用して新規顧客の開拓や既存顧客に新たな商品・サービスの提供を図るものの、顧客への訴求力が低く、人件費の増加を吸収するまでには至っていない。

4. トゥリスト・ファイナンシャル (BB&Tとサントラスト銀行の経営統合)

1) 同規模銀行の統合で資産規模6位となる

2019年2月、南東部を中心に事業を展開して

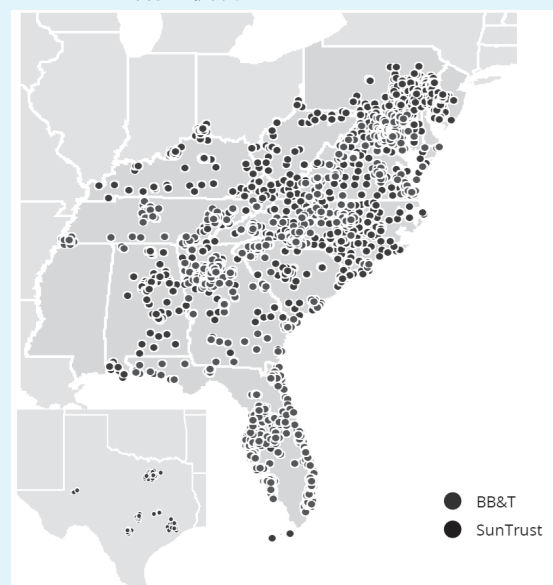
いたBB&Tとサントラストが経営統合の合意を発表した。資産規模(BB&T:2,260億ドル、サントラスト:2,160億ドル)、貸出金(BB&T:1,490億ドル、サントラスト:1,520億ドル)、預金(BB&T:1,610億ドル、サントラスト:1,630億ドル)のそれぞれで、両社は同等な規模にあった。同年11月に当局の承認が下り、翌12月に国内第6位の規模を誇る商業銀行ト

図表3-7 トゥリスト・ファイナンシャルの営業エリア



(出所) Truist Financial Corporation, “2021 Annual Report”, p.7から抜粋

図表3-8 BB&Tとサントラストの店舗の競合状況



(出所) BB&T, SUNTRUST, “Transformational Merger of Equals to Create The Premier Financial Institution” (February 7, 2019) p.17の一部を抜粋

ルイスト・ファイナンシャルが誕生した。

経営統合の狙いは、規模の拡大を通じて財務を強化し、両社の強みを活かして差別化されたサービスを顧客に提供することにあった。

支店数の24%相当が互いに2マイル(3.2km)以内に立地するなど営業エリアが多く重複するため、店舗の統廃合によるコスト削減効果が大きい。また、投資においても新しい金融テクノロジー分野への開発をそれぞれの会社が行うのではなく、一本化することで強化されると両社は考えた。

商品・サービス面での効果も大きい。BB&Tでは保険仲介に、サントラストではオンライン融資(Digital Lending)や証券分野に強みがある。お互いの強みの商品やサービスを相手方の顧客に提供することで、収益の拡大につながると想定された。

2) 統合作業の完了まで4年を要する予定

トゥルイスト・ファイナンシャルの統合作業は、2022年中に完了する予定である。2019年2月の経営統合計画の発表から、ほぼ4年を要することとなる。これまでの2つの事例に比べ、BB&Tやサントラストの事業の規模が大きく、分野も多いことが要因となっている。事業分野の重複が少ないことは、収入面でのシナジー効果の可能性が高いメリットはあるものの、システム等の準備も多くなることを示している。

システムの統合では、分野によってBB&Tまたはサントラストのそれまでのシステムを採用したり、または新たなシステムに変更するように、それぞれの長所を活かす方針を掲げている。例えば、BB&Tのシステムでは、商業ローンサービス、データセンター、勘定系システム(総勘定元帳)が採用され、サントラストのシステムでは商

業ローン組成、デジタル住宅ローン、後方事務が採用されている。新たなシステムでは、クレジットカード、デジタルバンキング(Truist Digital)の分野が対象となっている。

スケジュールに関しては、2020年から段階的に事業分野ごとの統合を進めている。2020年には証券分野(第3四半期)、2021年には資産管理(上半期)、住宅ローン組成(第3四半期)が完了し、同年10月にBB&Tの、2022年2月にサントラストの、それぞれが抱える700万の顧客情報がトゥルイスト・ファイナンシャルの新システムに移管された。

2022年内で残された主なシステム関連の統合作業としては、窓口業務のプラットフォームの移行、データセンターを6から3に削減、アプリケーションの削減が挙げられている。

支店数は経営統合時の2019年の2,958支店から2021年には2,517支店へと441支店減少している。支店の閉鎖は、会社計画の「2022年第1四半期末までに800支店の削減」が予定通り達成された。2021年末時点の閉鎖支店数は414支店だったが、2022年3月末には822支店にまで増えている。なお、すべての支店は新たな銀行名である「トゥルイスト」に転換されている。

人員削減では、経営統合時の資料には具体的な削減目標はないものの、会社側の四半期決算のプレゼンテーション資料によると、2022年第1四半期では経営統合時と比較して、平均フルタイム従業員数が約14%減少している(自己都合による退職含む)。

コスト削減の成果の1つとして、トゥルイスト・ファイナンシャルは人員削減を挙げているが、同

社は積極的にリストラ（人員削減）をしているわけではない。優秀な人材の流出を防ぐために両社の人事制度の融和・活用を図っており、年金を含めた福利厚生、教育研修機会、職制転換機会などの人事施策を従業員に提供している。

3) 経営統合の効果の発現は 2023 年以降

トゥルイスト・ファイナンシャルのアンニュアルレポート等では、BB&Tとサントラストのそれぞれの強みを互いの顧客に展開する等、顧客との関係の深化には一定の効果が現れていると述べられているが、統合前の2018年と2021年とを比較すると、業務粗利益は7%、税引前利益は8%

しか伸びていない（図表 3-9）。

背景には、正式に経営が統合されたのは2019年12月だったものの、直後に新型コロナが広まったこともあり、同社がこれまで着手してきた経営策の多くがシステム統合や支店の整理が中心だったためである。

支店数の削減を進めたこと等から賃借料は統合前に比べて減少しているものの、2022年中はまだシステムの統合に係る費用や専門家費用が計上されることから、同社の収益の改善やシナジー効果の発現は2023年以降と予想される。

人件費は、2018年に比べて2021年は12%増加している。会社が発表している人員削減には、

図表3-9 トゥルイスト・ファイナンシャルの業績の推移

	2017 2社合算	2018 2社合算	2019(注) 統合	2020	2021	増減 2018→2021
業務粗利益	20,304	20,771	12,568	22,705	22,296	1,525
資金利益（純）	12,168	12,669	7,313	13,826	13,006	337
非資金収入	8,136	8,102	5,255	8,879	9,290	1,188
貸倒引当金	956	774	615	2,335	-813	-1,587
非資金費用	13,208	12,605	7,934	14,897	15,116	2,511
人件費	7,604	7,673	4,833	8,146	8,632	959
専門家費用・外注費	1,508	1,608	433	1,252	1,442	779
ソフトウェア費			338	862	945	
賃借料	915	863	507	904	764	-99
無形固定資産償却	217	204	164	685	574	370
設備費	410	433	280	484	513	80
その他	2,554	1,824	1,379	2,564	2,246	422
税引前利益	6,140	7,392	4,019	5,473	7,993	601
支店数	3,317	3,097	2,958	2,781	2,517	-441
BB&T	2,049	1,879				
SunTrust	1,268	1,218				
従業員数（フルタイム）	60,269	58,751	-	-	-	-
BB&T	36,484	35,852				
SunTrust	23,785	22,899				

(注) 2017,2018年は、BB&Tとサントラスト銀行の単純合算ベース。2019年はトゥルイスト・ファイナンシャルだが、経営統合が同年12月6日のため、「支店数」を除いた業績の数値には、統合前のサントラスト銀行分が含まれていない。会計項目は他社との比較が行いやすくなるよう、組み替えている

(出所) Annual Report、10-Kから大和総研作成

統合後に増えた従業員を含めていないことや、統合後の従業員数（フルタイム）の情報が開示されていないことから、実態の従業員数は統合前に比べてそれほど減少していない可能性が高い。

支店数が減り、統合により間接部門の効率化が図られる中で従業員数に大きな変動がないとするならば、今後は顧客への提案活動等による非資金収入が拡大することが、経営統合の効果の発現には必須となろう。

その点では、2021年時点でも明るい兆しが見えている。2018年と比べて2021年の業務粗利益の伸びは7%だが、この内の非資金収入は15%伸びている。中でも、保険収入、投資銀行・トレーディング収入、ウェルスマネジメント収入が伸びを支えている。保険分野に強いBB&T、

証券分野に強いセントラストのシナジー効果が徐々に現れている。

4章 今後の展望と日本の地域金融機関再編への参考

1. 商業銀行数は引き続き減少を想定

2022年に入ってFRBが政策金利を段階的に引き上げたこともあり、短期的には米国の商業銀行の収益は資金利益の増加から全般的に改善すると見込まれる。しかし、商業銀行間で規模の格差が広がる中、資金調達力（低い金利コスト）を強みとする大手銀行が積極的な営業を展開すれば、一般的には規模の小さい銀行の収益改善は厳しくなろう。このようなことから、中長期的にみれば、



引き続き米国商業銀行の数は経営統合等から減少するものと思われる。

上場地域金融機関についても、引き続き、ドミナント強化型、エリア拡大型、事業強化型の組織再編（M&A、経営統合）の活用が進むと予想される。特に近年の事例では、「預金量の多い都市の人口増加率とその都市での自社のポジション（市場シェア）」を重視しているため、各社は自社のポジションに応じて、ドミナント強化型やエリア拡大型の組織再編を活用すると思われる。

2. ドミナント型のシナジー効果の魅力

今回取り上げた3つのドミナント型の組織再編では、組織再編によるシナジー効果が業績に反映されているかという点に着目した。

この点では、2016年のハンチントンの事例では、増収増益が実現している。一方、2018年のフィフス・サード案件と2019年のBB&T・サントラスト案件の評価をすることは難しいが、2021年までには大きなシナジー効果は発現されていない。

この理由としては、2020年の新型コロナの影響で貸倒引当金を大幅に計上し、翌2021年はその一部が戻入されていることの影響も大きいですが、統合作業が残っているため社内の資源を営業面に投入できていないことや、営業効率を高めるためのIT技術のサポートが（他の統合作業に比べて）遅れていること等が挙げられる。

ただし、組織再編によって相手方の強い商品・サービス・顧客層を得ることができ、業務粗利益を拡大するシナジー効果の可能性が高まっていることは、3社に共通する効果である。支店ネットワークを整理し、規模拡大によるスケールメリット（調達コストの低下、購買物品や契約サービス

の単価引き下げ）等のコスト面でのシナジー効果も享受できるため、ドミナント型の組織再編ではシナジー効果の魅力が大きい。

3. バイデン大統領の方針転換がカギ

ただし、バイデン政権による政策転換の内容・強度次第で、ドミナント強化型やエリア拡大型の組織再編のペースが鈍化する可能性がある。

大企業の市場支配力を抑えるため、バイデン大統領は、2021年7月に「国内市場の競争促進のための大統領令」に署名した。この大統領令には重点的に競争促進に取り組む市場として7セクターが挙げられており、そのうちの1つが「銀行・消費者金融セクター」となっている。銀行・消費者金融セクターについては、合併をより精査するためのガイドラインの改定や、消費者金融保護局に顧客が銀行を乗り換える際に自身のデータをダウンロードできるような規則の策定を検討するよう求めている。この合併を精査するためのガイドラインの改定の内容次第では、大企業の合併・買収の審査が厳しくなることから、今後の上場地域金融機関の組織再編が影響を受けられると思われる。

4. 日本の地域金融機関再編への参考

米国の上場大手金融機関で組織再編がみられるように、日本でも地域金融機関同士の経営統合等が行われている。人口動態、金利水準、労働環境、規制等、米国と日本との違いが大きいため、米国の事例をそのまま日本に当てはめることはできない。しかし、近年の米国地域金融機関の組織再編の事例からは、①人材の活用、②システム統合作業の推進力、③得意とする商品や顧客層の重複の少なさが、組織再編のメリットを享受するには必要であることが示唆される。

1点目は人材の活用である。日本に比べて米国は従業員の削減が行いやすいと言われるため、一般的には、米国企業の人事戦略や人材活用は日本企業の参考にはあまりならないと考えられている。しかし、今回取り上げた3つの事例では、買収先企業の従業員を多く削減しているわけではない。反対に、優秀な人材を引き留めるため、双方の会社の人事制度で従業員にとって良いところを取り入れたりしている。

より重要なのは、配置転換の機会や、新しい職種に向けた教育訓練の機会の提供である。これについても、米国では職務に適した人材を採用するジョブ型雇用（≡仕事に人をつける）が多く、各自の仕事の内容が決められており、日本のような本人の適性をみて配属先を決めるメンバーシップ

型雇用（≡人に仕事をつける）で人事ローテーションの機会が少ないから、という環境の違いはある。しかし、本社機能が統一され、システムが刷新されることで人員に余裕が生まれ、その人材を活用して新たな収益を獲得するには、配置転換や研修制度の充実が必要と考えられる。

2点目がシステム統合作業の推進力である。言い換えれば、段階的にシステムを統合していく作業計画の策定や、これらを実践する力（リーダーシップ）が求められる。

経営統合の規模が大きくなる程、システム統合に係る時間も多くなる。今回の3つの事例の中で最も早く完了したのがフィフス・サードによるMBファイナンシャルの買収の約1年半である。営業エリアや事業内容での類似性が高いため、買収



後の業務粗利益の拡大ペースでは見劣りするものの、約2兆円（1,420億ドル）の資産規模の銀行が約2,600億円（20億ドル）の銀行を買収する場合の統合に要する時間としての参考にはなろう。同じく、約30兆円同士（2,260億ドル、2,160億ドル）のBB&Tとセントラストの経営統合の事例では、4年が目途となろう。

3点目は、得意とする顧客層や商品・サービスでの重複の少なさである。資金利益や非資金利益の内訳のような事業分野や、顧客の規模（大企業、中堅企業、中小企業）、業種などでの得意分野の重複が少なければ、既存の顧客への提案に、統合相手の商品を新たに活用でき、顧客満足度を高める可能性が広がる。

経営統合を早期に完了させるという点では両社の事業内容に共通点が多い方が良い。ただし、このようなケースでは、支店の統廃合やシステムの一本化等によるコスト面でのシナジー効果は現れるものの、互いの強い分野を相手方の顧客に対して付加する（業務粗利益の増加）点でのインパクトが限られてしまう可能性がある。

[著者]

中村 昌宏（なかむら まさひろ）



金融調査部
主席研究員
担当は、金融資本市場、
アジア新興国市場