

# 機会に 向かって

社長兼最高経営責任者  
ロビン・ヴィンス





# 株主の皆様へ

BNYメロンのCEOに就任して6カ月が経過し、皆様に初めての書簡を執筆させていただきます。

豊かな歴史を持ち、グローバル市場において極めて重要な役割を担う当社を率いることになったことを、大変光栄に思っています。

## グローバルな展開および規模

# 44兆ドル

カストディ資産および/または  
管理資産<sup>1</sup>

# 1.8兆ドル

運用資産<sup>2</sup>

# 10兆ドル

平均日次清算額<sup>3</sup>

# 5.5兆ドル

平均トライパーティ  
残高<sup>3</sup>

# 2.5兆ドル

平均日次米ドル  
資金決済額<sup>3</sup>

# 2,700億ドル

ウェルス・マネジメント  
顧客資産<sup>4</sup>

## 市場をリードするポジション

# 1位

グローバル・カストディアン<sup>5</sup>

# 1位

発行体サービスの  
グローバルプロバイダー<sup>6</sup>

# 1位

米国債の清算および決済業務の  
プロバイダー

# 1位

グローバル担保サービスの  
プロバイダー<sup>7</sup>

# 1位

ブローカーディーラーのための清算機関  
および登録投資顧問会社上位3社の  
カストディアン<sup>8</sup>

# トップ5

グローバル米ドル  
資金決済機関<sup>9</sup>

# トップ10

グローバル資産運用会社<sup>10</sup>

# トップ10

米国のプライベートバンク<sup>11</sup>

1 2022年12月31日現在のものです。主としてアセット・サービシング業務による、また、それより小規模となるもののクリアランス・アンド・コラテラル・マネジメント業務、イシュア・サービス業務、パーシング業務およびウェルス・マネジメント業務によるカストディ資産および/または管理資産（以下「AUC/AJ」）で構成しています。カナダ帝国商業銀行（CIBC）との合併会社であるCIBC Mellon Global Securities Services Company（以下「CIBCメロン」）の2022年12月31日現在のAUC/AJである1.5兆ドルを含みます。

2 2022年12月31日現在のものです。インベストメント&ウェルス・マネジメント事業部門以外での運用資産を除外しています。

3 2022年12月31日を末日とする四半期の平均です。

4 2022年12月31日現在のものです。ウェルス・マネジメント事業部門の運用資産額およびAUC/AJを含みます。

5 ランキングは、入手可能な最新の同業他社提出書類に基づきます。ランキング分析に含まれる同業他社は、ステート・ストリート、JPモルガン・チェース、シティグループ、BNPパリバ、HSBC、ノーザン・トラスト、RBCとなります。

6 本書簡で言及している2022年通年の取引量および取引件数には、BNYメロンが積極的に参加し、かつ受託者および/または支払代理人の公表データが入手可能な市場における長期プログラムおよびスタンドアロン債の発行を含んでいます。情報源には、リフィニティブ、ディールロジック、アセットバックアラート、コンセプトABSを含みます。取引は、対象となるプロダクトおよび市場に応じて、受託者/支払代理人の指名に基づいて計上しています。2022年12月31日現在の預託証券ランキングです。BNYメロン社内分析によるマーケットシェアで1位を獲得しています。

7 2022年第4四半期現在のファイナディウム市場分析です。

8 ラロシュ・リサーチ・パートナーズ「清算会社の顧客構成 2022年」、ブローカーディーラーの顧客数に基づきます。登録投資顧問のランキングの情報源は、「セラーリ・レポート、米国RIAマーケットプレイス2022」（セラーリ・アソシエイツ）となります。

9 クリアリング・ハウス。2022年12月31日を末日とする一年間のCHIPSのボリュームに基づきます。

10 ペンション&インベストメント、2022年6月6日のものです。2021年12月31日現在の全世界の運用資産総額でランク付けしています。

11 企業提出資料およびセラーリ・レポート2022に基づいています。2022年12月31日現在のウェルス・マネジメント運用資産額でランク付けしています。

当社は、お客様や業界が当社に対して置く信頼 (trust) を、心から誇りに思っております。しかしながら、私は、BNYメロンを典型的な「信託」 (“trust”) 銀行と思ったことは今まで一度もありません。当社は、世界の投資可能資産の約20%にアクセスを持ち、より幅広い相互補完的なビジネスにおいて、業界をリードするポジションを数多く有しています。このようなお互いに相乗効果を持つビジネスを擁することにより、当社は、投資のライフサイクルをエンドツーエンドで捉えることができ、投資の組成、取引、保有、運用、サービス、分配あるいはリストラクチャリングを希望するお客様の一元化した窓口となることができます。私たちは、自らを世界の金融市場における包括的なプラットフォームであると自負しており、その責任を極めて重いものと考えています。

私は、入社以来、当社の課題や機会がどのように認識されているかを理解すべく、世界中の何百人ものお客様や何千人もの社員とお会いしてきました。また、規制当局やその他のステークホルダー、そして多くの皆様ともお会いさせていただきました。そこで気づいたことを、いくつかご紹介したいと思います。

第一に、そして最も重要なことですが、数多くの世界をリードする金融機関、資産運用会社、政府機関を含む当社のお客様が、お客様のビジネスにおいて最もセンシティブないくつかの側面について、当社を深く信頼し任せてくださっているのが明らかであるということです。お客様のより効率的な業務遂行およびお客様の成長の原動力となるコアコンピタンスへの集中を可能とする当社の大規模なプラットフォームは、お客様から高い評価をいただいています。

## 当社の顧客基盤の幅

93%

フォーチュン100  
企業

89%

世界の投資運用会社  
トップ100

情報源：フォーチュン100：2022年、フォーチュン、タイム社 ©2022。投資運用会社：ペンション&インベストメント、2021年12月31日現在の世界の運用資産額、P&I クレイン・コミュニケーションズ社 ©2022。生命保険および健康保険会社：2022年7月現在のAMベスト総受入資産額、AMベストカンパニー社 ©2020。銀行：S&P グローバル、2021年12月31日現在の総資産、©2022 S&P Global。顧客企業または親会社/持ち株会社の2022年収益が正であることに基づく顧客浸透度評価。

94%

米国の生命保険/  
健康保険会社  
トップ50

97%

世界の銀行  
トップ100

また、当社には、他社とは一線を画す、協調的で徹底した顧客重視の文化があることも明らかです。当社の社員は、お客様と会社のために結果を出すことについて、心から誇りに思っています。

さらに、当社を当社たらしめる重要な要素として、レジリエンス (強靭性) が挙げられます。当社のプラットフォームの強さと安定性は、差別化された価値を市場に提供しているものの、市場において十分に評価されていない可能性があります。お客様には、当社に対し、危機的な状況下にあっても業務を遂行できる当社の能力に加え、堅牢で、十分な資本を持ち、かつ、信用リスクの低いバランスシートを期待していただくことができます。これらは、特に2022年に私たちが直面したような激動する市場や厳しい環境において、重要な特性となります。

これらの長所があるものの、はっきりと申し上げると、当社の歴史、文化およびお客様との関係から当社に与えられた約束に対して、当社が十分に応えてきたとはいえません。外部的な要因の中でも特に、過去10年間における一貫性のある実行の欠如に一部起因する意思決定の遅延は、当社の業績を押し下げてきました。現在当社は、オペレーションモデルの大幅な改善を行い、収益性の高い成長を達成する現実的な可能性を見出しています。

これを出発点として、率直な過去への評価と将来の初期のビジョンを提示したいと思います。経営陣として私たちがやるべき仕事は多く残っていることを認識しつつも、次の章を開始するための堅固な足場にいることを確信しています。

# これまでを 振り返って

当社は、過去10年間に、さまざまな戦略的イニシアチブにわたり進歩を遂げ、信頼とイノベーションが交差する分野においてリーディング・ポジションを強化してきました。

その一方で、当社は、より強い商業的な提案を市場に提供する機会を逸していました。その結果、売上高および税引前利益の成長実績は、当社の期待に沿ったものではありませんでした。



**最初に、当社が成功したことについて言及したいと思います。**

### **レジリエンス（強靱性）**

グローバル市場で不可欠な役割を担う米国政府の重要なサービスプロバイダーとして、レジリエンスは、当社が真摯に受け止めている責任であると同時に、極めて商業的な特性であると当社は考えています。

このため当社は、セキュリティ、レジリエンス、スケーラビリティ（拡張可能性）の観点から強固な基盤を提供するため、当社のインフラストラクチャーに大規模な投資を行ってきました。その結果、新型コロナウイルス感染症のパンデミックや最近見られる複数の国債市場での特異な動向や出来高急増にもかかわらず、お客様にサービスの継続性を提供することができました。当社の強化された偶発事象への対応能力は、この強固な基盤を支えるものであり、さまざまなストレスシナリオに対して継続的にテストが実施されています。以下は、その一例となります。

- 分散しているアプリケーションの90%以上を体系的に見直し、最新のインフラストラクチャーに移行しました。
- データセンターのフットプリントを合理化し、限定的ながら強靱性の高い一連の最先端のデータセンターを構築し、それぞれがグローバルアプリケーションをホスティングしています。
- 高度なモニタリング、人工知能および機械学習を展開して検出と迅速な対応を行う高性能なサイバー・テクノロジー・オペレーションセンターを活用し、お客様とその資産を保護しています。

重要なのは、当社が、取り組みはまだ終わっていないこと、そしてそれが終わることはないことを理解しており、そのため、グローバル市場の安定性を支えるためにシステムを継続的に改善するアプローチを取り入れていることです。

### **販売の推進力**

お客様と当社との間にある関係の深さや長さは、当社が持つ強力な優位性です。最近、当社は、サービスの質に重点を置きながらお客様との対話を強化していますが、それにより、当社のプラットフォームの強みをより反映した、より価値の高い取引や純新規資産の生成へとつながっています。

### **イノベーション**

私が約2年前にBNYメロンに惹かれた理由のひとつとして、当社が、創業以来、たびたび市場の先陣を切ってきたという実績があります。過去10年間に限ってみても、BNYメロンは、米国で初めてクリアリング・ハウスのネットワークを利用したリアルタイム決済を行った銀行であり、また、米国で初めてリアルタイムの電子請求書を提供しており、さらに、直近では、「グローバルなシステム上重要な銀行」としては初めて、デジタル資産のカスタディサービスの提供を開始しています。

当社は、多くの分野で成功を収めてきましたが、一方で、機会を逸し、投資家や私たち自身の期待に沿うことができなかつた分野もありました。相互に関連する3つの例が頭に浮かびます。

### プラットフォームをまたがった関係性の深化

私がお客様から頂戴するはっきりとしたメッセージのひとつに、お客様が当社とのビジネスを拡大したいというものがあります。当社とのビジネス拡大をお客様にとって容易にすることは、当社がまだ適切に活用していない重要な成長の機会を提供してくれます。その新しい旅の始まりとして、当社は、既存のお客様との関係からさまざまな商品にわたり新しいビジネスを生み出すことを目的としたプログラムである「1BNY×ロン」を立ち上げました。また、これまで別々に運営されていたいくつかの事業を当社の中核に取り込みました。これはまだ始まりで、ここにはまだ多くの機会が存在しています。当社は、社内外において、もっと上手に点と点をつないでいく必要があり、また、それを実現していきます。

### 収益性の高い新規ビジネスの成長

近年、販売の勢いは増加しているものの、一方で、そのビジネスが、価格面で譲歩することによって、また、運用コストが過小評価され、規模が拡大できないような、特注の複雑な方法で構築された取引をすることによって、比較的低い利益率で行われていることがあまりに多くなっています。過去を正直に振り返ると、利益率やリエンジニアリングに十分焦点を当てておりませんでした。今後、当社は、最終的な損益やサービス提供における実際のコストに対して明確に焦点を当てることを、より上手に行っていく必要があると考えています。

### 長期的な財務パフォーマンス

過去10年間にわたり、特記事項を除いて、当社の収益および税引前利益は毎年一桁台前半の成長を計上してきました。<sup>1</sup> さらに、この期間においては、特記事項に関して20億ドル超の正味費用が発生し、報告された業績に影響を与えました。より最近では、特記事項を除いた費用が2021年および2022年ともに5%以上（報告ベースでそれぞれ5%および13%）増加しており、当社は、この増加率を高すぎると考えています。<sup>2</sup> このため、当社は、費用の説明責任と有意義な業務の効率化の推進に一層注力すると同時に、2023年以降収益性の高い新規ビジネスにも注力していきます。

<sup>1</sup> 年平均成長率（CAGR）。これらの非GAAP指標の調整については、XXページを参照してください。報告ベースでは、収益は1%増加し、税引前利益は横ばいでした。

<sup>2</sup> 調整については、「補足情報：GAAPベースおよび非GAAPベースの財務指標について」（104ページ以降）を参照してください。



# 2022年の 財務パフォーマンス

過去10年間の業績が芳しくなかったことを鑑みると、2022年においては、複雑なオペレーション環境だったにもかかわらず堅調なパフォーマンスを達成しました。最終的に一株当たりの純利益は2.90ドル、収益は164億ドル、自己資本利益率（ROE）は7%となりました。特記事項による影響の調整後においては、一株当たりの純利益は、収益が前年同期比6%増の169億ドルだったのに対して8%増の4.59ドルとなり、有形自己資本利益率（ROTCE）は21%と極めて健全な結果となりました。<sup>1</sup>手数料は、市場と米ドル高という大きな逆風にもかかわらず、特記事項を除くと1%増加、報告ベースでは横ばいとなりました。<sup>1</sup>

マネーマーケット手数料免除の減少が成長に寄与したほか、新規および既存のお客様とのビジネスが増加し、カスタディ資産および／または管理資産（AUC/A）ならびに運用資産（AUM）の純流入が有機的に成長しました。

当社の多角的な事業ポートフォリオ全体では、インベストメント・サービス部門およびマーケット&ウェルスサービス部門において、健全な基礎的成長が見られましたが、インベストメント&ウェルス・マネジメント部門においては、グローバル市場価値の継続的低下と顧客のリスク回避の動きによる影響を受けました。会社全体では、金利の上昇から有意義な利益を得ることができるように継続的に態勢を整えています。

## 強固な資本および 流動性ポジション

年間を通じて、主として普通株式に対する四半期毎の現金配当により、株主に対し13億ドルの資本を還元しました。現金配当は、第3四半期より9%増額の1株当たり0.37ドルとなっています。過去1年間、金利の急激な上昇が、当社の普通株式を買い戻して資本を還元する能力に影響を与えましたが、当社は、強固な資本および流動性のある状態で2022年度を終えることができました。

当社のTier 1レバレッジ比率は5.8%、普通株式Tier 1比率は11.2%と、前年同期比でそれぞれ上昇および横ばいとなり、規制上の要件やそれよりもさらに厳しい当社の経営目標を余裕をもって上回りました。流動性カバレッジ比率は、前年の109%から118%に上昇しました。また、2022年を通して、当社は、当社の有価証券のポートフォリオについてデュレーションの大幅な短縮ならびにリスクおよび流動性のプロファイルの改善を行った一方で、売却可能有価証券の比率を60%超に維持しましたが、これは、環境に鑑みるとより慎重なアプローチであると考えています。当社は、これらの施策により、2023年を通して変化する市場や金利の状況に適応するための十分な柔軟性を確保できたとともに、今年、株主に対し健全な水準の資本還元を実行できると考えています。

<sup>1</sup> 調整については、「補足情報：GAAPベースおよび非GAAPベースの財務指標について」（104ページ以降）を参照してください。

# インベストメント・サービス

当社のインベストメント・サービス部門には、アセット・サービシング、コーポレート・トラストおよびデポジタリー・レシート事業が含まれます。これらの事業が展開されているほとんどの事業部門において、当社は、業界をリードする地位を享受しています。

金利上昇による恩恵と健全な基礎的成長を反映して、2022年の収益は前年比11%増となりました。アセット・サービシングは、既存顧客およびより高い価値の販売の成功、特にETFとオルタナティブ投資における強みによって成長しました。イシューア・サービスにおいて、ビジネスは、発行高の減少によるコーポレート・トラストに対する厳しい逆風を和らげ、また、ロシアに対する制裁措置および当社の同国における新規銀行業務の停止の決定に起因する極めて複雑な状況に対処しました。

収益の勢いには満足していますが、上記のいくつかの理由により、2022年におけるこの事業の税引前利益率は21%という低すぎる水準にとどまっています。当社は、中期的にこの事業の税引前利益率を30%超にするという目標達成に向け、複数年計画を実行しています。これは、金利の上昇、「収益性向上を伴う」成長の促進、そして、テクノロジープラットフォームの統合および一体化、ミドルオフィスとデータ提供の標準化、顧客とのエンゲージメントのデジタル化、オンボーディングの自動化など、オペレーション全体の有意義な効率化の組み合わせによってもたらされます。

# マーケット&ウェルスサービス

当社のマーケット&ウェルスサービス部門には、業界をリードするパーシング、クリアランス・アンド・コラテラル・マネジメントおよび大規模なトレジャリー・サービス事業が含まれます。当社は、当該事業部門において、マルチビジネス・ソリューションを推進しており、業界を牽引する市場インフラプロバイダーとして同業他社との差別化を図っています。

2022年の収益は前年比11%増で、上記の3事業とも10%超の成長を記録しました。富裕層市場にとって厳しい環境だったにもかかわらず、パーシングは1,200億ドル超の純新規資産を獲得し、5%の健全な成長を計上しました。トレジャリー・サービスにおいては、戦略的な資金決済ソリューションや流動性プロダクトにおいて新たなビジネスが加わり、また、資金決済ボリュームが増加するとともに、デジタル決済やそれに関連するFXおよびトレードビジネスを構築する際に強力な初期牽引力を生み出しました。クリアランス・アンド・コラテラル・マネジメントの収益は、主として、金融政策が進展する中でボラティリティが上昇した米国債に対する継続的な需要により、米国政府の清算ボリュームが拡大したことにより増加しました。また、当該事業においては、トライパーティ・プラットフォームに顧客を移行し、残高を増やすことを引き続き推進しており、2022年度下半期には残高が事業記録である5.5兆ドルに達しました。

当該事業部門の税引前利益は10%改善し、税引前利益率は44%と引き続き健全となっています。

# インベストメント & ウェルス・ マネジメント

市場の低迷およびドル高が、世界最大級の資産運用会社であるインベストメント・マネジメント部門と、米国のプライベートバンク上位10行にランキングされるウェルス・マネジメント部門から構成される当該事業部門に重大な影響を及ぼしました。このことは、不透明な環境によって一部の投資家が、リバランスや流動性の維持を行い、最終的に手数料がより低く、リスクオフのソリューションに投資を移行させたことから、直接的にも間接的にも感じられました。その結果、収益は12%減少し、税引前利益率は1%と実質的にブレイクイーブンの水準となりました。しかしながら、のれんの減損を主とする特記事項の調整後の利益率は、24%でした。<sup>1</sup>

このような財務業績の悪化にもかかわらず、インベストメント・マネジメント部門とウェルス・マネジメント部門はともに戦略的優先課題に対して前進し、当社のコントロール下にある分野で良好な業績を達成しました。インベストメント・マネジメント部門では、差別化された専門性の高い投資会社が底力を発揮し、上位30戦略の約3分の2が同業他社との比較で上位2四分位に入るなど、業績は前年度から改善し堅調に推移しました。<sup>2</sup> AUMの流出入はプラスで、英国ギルト（英国債）市場が大きく揺れ動いている中を見事に乗り切りました。ウェルス・マネジメント部門においても、投資パフォーマンスは堅調に推移し、特に超富裕層やファミリーオフィスを中心に顧客を獲得するとともに、拡充された銀行業務を通じて既存の関係をさらに深めることができました。

<sup>1</sup> 調整については、「補足情報：GAAPベースおよび非GAAPベースの財務指標について」（104ページ以降）を参照してください。  
<sup>2</sup> ランキングは、それぞれ3年ごとのモーニングスターのピア・カテゴリーに関連しています。

# 今後の 見通し

2023年においては、  
目的意識、実行力、  
効率性が、当社にと  
って長期的な収益性  
のある成長と税引前  
利益率の改善を促進  
するための鍵となる  
でしょう。





将来について考えたとき、私の頭の中でいくつかの重要な質問が浮かんできます。

当社は、どのようにしたら、当社の全体をお客様にお届けすることについてより効果的になれるのでしょうか？

当社は、当社のプラットフォームが持つ総合力と相互接続性を活用することで、世界中のお客様が素晴らしいものを作り出すことに専念できるように、お客様のために点と点をもっとつないでいく必要があることを認識しています。「1BNYメロン」を通じて、会社全体にわたり共同していけるように、社員を訓練し、またインセンティブを与えること、また、マルチプロダクトソリューションへと意図的にアプローチすることを進展させることに焦点を当てています。また当社では、特定の顧客セグメントを中心に事業横断的な営業チームを配置することで機会を促進させるとともに、機能横断的なマーケットリーダーチームを設置することで顧客への浸透を高めています。

1 データは、特記のない限り2022年12月31日現在のものです。

当社は、どのようにしたら、膨大なデータをより有効に活用することができるのでしょうか？

当社は、48兆ドルのデータ資産により、世界で最も広範なデータセットのひとつにアクセスすることができます。<sup>1</sup> 当社は毎日、約15兆ドルのグローバル株式資産および30兆ドルの債券の取引活動を追跡しています。豊富なデータによって、当社は、お客様のための独自の洞察を機会とリスクに変換することができます。今後は、当社のデータ中心のプラットフォームをより有効に活用することで、お客様の意思決定に係る情報を提供できる可能性があると考えています。

当社が日次で追跡する取引活動は、

約**15兆ドル**

グローバル株式資産について、および

約**30兆ドル**

債券について

## より高い効率性を目指して当社のオペレーティングモデルを真に変革するためには、何が必要でしょうか？

当社のオペレーションは、必要とされる水準までには合理化されていません。他の大企業と同様、当社も時代遅れのプロセスや冗長なシステムを一定程度抱えており、刷新すべき時期を迎えています。例えば、当社は、複数のカスタディ、ローンおよび預金プラットフォームを有し、多数の異なるコールセンターを運営しています。デジタル化および自動化の機会を認識し、当社は、2022年にひとつのイニシアチブを立ち上げました。このイニシアチブにおいて、改善の機が熟している項目を最も明確かつ身近に感じている人々、すなわち当社の社員から、1,500件を超えるアイデアが寄せられました。正式な対策のほかにも、当社は、より商業的に考え、現状に疑問を持つ文化への転換を奨励しておりますが、これには、顧客エクスペリエンスを向上させるというもうひとつの重要な利点があります。

## 私たちは、当社の将来に正しい投資を行っているのでしょうか？

当社は、計算された成長機会を特定し、投資のシフトを開始した一方で、同時に当社のレジリエンスを支える能力への投資も継続しています。当社の長期的な成長イニシアチブには、明確で具体的な目標があり、各チームは、年間を通じてそれを達成することが期待されています。投資案件の中には、短期間では収益性の高い成長が見込めないものもありますが、将来のインフラストラクチャーを早期に開発することで、業界のリーダーとしての地位を確保できると考えています。当社は、野心的な目標と実現可能性に目を向けながら、実行する投資の数に対して規律を守りつつ、賢明な経費支出を心がけています。2022年、当社は、次へと続くさまざまなイニシアチブを進展させました。2023年もこれらのことを継続していきます。

## ウェルステクノロジー

ウェルス・アドバイザー業界は生産性の面で課題を抱えており、それを解決できる企業は成長の機会を手にすることができます。市場の変革を目指す当社独自のアドバイザー・ソリューション「パーシングX」を発表してからちょうど1年が経過した後、一部のお客様向けに暫定版をリリースしました。このことは、当社がタイトなスケジュールの中でも実行することができる能力を持っている証といえます。当社は、2023年に向けて高い目標を掲げており、今年の後半にはより広い範囲で展開する予定です。

## 担保の再構想

当社は、3年前に、複雑さを増すお客様からのご要望に応えるために、当社の能力を向上させるためのイニシアチブである「担保の未来」を発表しました。最先端のテクノロジーへの投資により、当社の担保プラットフォームは、より一層、強靱で、調和をサポートし、お客様が世界中の担保を最適化、動員および接続するのにお役に立てるようになりました。一段と強化された当社の能力は、有力なフィンテック企業と一緒に当社が提供する補完的なサービスとともに、お客様の利益となり、近い将来、機会を創出すると考えています。

## より迅速な資金決済

リアルタイム決済は、お客様にとってより効率的で透明性の高い、摩擦のない未来をもたらすとともに、お客様のコスト削減と金融業界の二酸化炭素排出量の削減を実現すると当社は考えています。米国で初めてクリアリング・ハウスのネットワークを利用したリアルタイム決済を実施した銀行として、BNYメロンは、世界中の金融機関や人々が瞬時に決済を行い、自らの財務について主導権を持つことを支援する立場にあります。当社は、自己の創造的破壊を阻害し得る交換手数料や実店舗に依存しておらず、米国の決済業界において、比較的平和な地位を享受しています。また、当社は、消費者向けの支払請求に係るテクノロジーの成長にも可能性を感じており、この分野への投資も継続していく予定です。

## ブロックチェーンとトークン化された資産

当社のチームは、ブロックチェーンテクノロジーやトークン化された資産に存在するより広範な機会を、金融市場をより速く、より効率的に、そしてより強靱にする潜在的な方法と考えています。また、暗号資産分野における不確実性は、このエコシステムにおいて信頼性が高く、規制されているプロバイダーが必要であることをさらに際立たせています。当社は、2022年10月にグローバルなシステム上重要な銀行としては初めて、米国の一部の機関投資家向けにデジタル資産カストディ・プラットフォームの本稼働を開始しました。これは、ブロックチェーンとトークナイゼーションの数十年にわたる旅の出発点であると当社は考えています。

## 当社には、当社の野心的な目標を達成するための適切な人材、文化、インセンティブが備わっているのでしょうか？

当社の企業としての可能性は、高いパフォーマンスを発揮し、多様性のある文化を育むことができるか否かにかかっています。当社は、社員が個々の役割のオーナーとして、また会社全体の株主として行動できるようにすることに重点を置いています。当社は、最近、会社が私たちのビジョンに合致することを促進するために、「BKシェア」と呼ばれる株式付与制度を開始し、現在ほぼすべての社員がBNYメロンの株式を保有するようになりました。また、当社は、商業的な成功を一貫して収めている社員に相応の報酬を与える一方で、今後の道のりにとって適切な労働力を確保するために、年間報酬を精査しました。当社は、これらの変更により、組織をより効率的に運営し、新しい福利厚生プログラムや新たな人材に再投資することができるようになりました。また、2023年には、大学新卒採用数が過去最高記録となることが期待されています。

## グローバル金融市場における当社の役割と当社の持つリソースをどのように活用することで、社会にポジティブな影響を与えることができるのでしょうか？

より多くの人々が富を生み出す機会にアクセスし、当社の能力から利益を享受できるように助力することは、正しいことであるだけでなく、商業面での努力でもあります。歴史的に十分なサービスを受けていない地域社会を活性化し、専門的な市場参加者と共同する機会を見出すことは、当社と当社を取り巻くより広い社会の長期的な健全性に貢献します。当社は、過去一年間で当社が地域社会に与えた影響を誇りに思うとともに、2023年には、これらのイニシアチブを拡大していく予定です。



お客様事例を  
ご参照ください。



## ケイパビリティの輸出



### コミュニティのための市場アクセス

当社は、その規模と重要性によって恵まれた立場にありますが、同時に、すべての人々のために金融システムをより良く機能させるという責任も与えられています。トレジャリー・サービス、クリアランス・アンド・コラテラル・マネジメント、パーシングにわたり、当社は、他の金融会社との戦略的提携を通じて、当社の持つ業界をリードするポジションとグローバルな能力を、世界中のコミュニティに輸出することができます。当社は、サウスカロライナ州に拠点を置く Optus Bank と協力し、BNYメロンの商品、サービスおよびインフラストラクチャーにより、Optus Bank の能力、市場範囲、コミュニティ再投資の機会を拡大することを光栄に思っています。ますます増加する市場参加者に質の高い金融サービスが普及するよう当社がその役割を果たし、主要な資本の中心地から遠く離れたコミュニティへ当社の一連のサービスを提供するこのようなコラボレーションについて、今後、さらにお伝えしていきたいと思えます。

## インクルージョンの拡大



### 多様な企業とのコラボレーション

当社のダイバーシティ&インクルージョンの改善への取り組みは、当社が事業を展開する市場にも及んでいます。当社は、2022年第2四半期に社債を発行した際、幸運にも、ループ・キャピタル・マーケッツ、ラミレス・アンド・カンパニーおよびシーベルト・ウィリアムズ・シャンク（いずれの会社もマイノリティが所有する投資会社でもあるクライアント）を共同主幹事として、一緒に仕事をすることができました。11月には、退役軍人が所有するブローカーディーラー8社が、シニアバンクノートの募集に参加しました。2023年も、より多くのコミュニティが商業的な成果に参加できるよう積極的かつ意識的に努力を続けていく予定です。

## 人材への支援



### ハワード大学に貢献する「BOLD」イニシアチブ

当社が優秀な人材の採用について重点を置いていることについてさらに伝えると、当社は、米国を代表する歴史的な黒人大学であるハワード大学との心躍るコラボレーションを開始し、ドレイファス・ガバメント・キャッシュ・マネジメント・ファンドの株式クラス「Black Opportunity for Learning and Development (BOLD)」を立ち上げました。このプログラムは、お客様の流動性ソリューションへの投資が、BOLD<sup>SM</sup>を通して、困難な状況にある学生の経済的義務を取り除いて卒業率の向上を目指すハワード大学「Graduation Retention Access to Continued Excellence (GRACE) Grant」を支援することに役立つものです。ハワード大学によると、現在までのところ、資金援助を受けた学生のリテンション率が平均で15%上昇したほか、資金援助を受けた学生が4年間で大学を卒業する割合は平均78%と、資金援助を受けていない学生を32%上回りました。



「残っている課題はありますが、私は、当社の長期的な可能性を強く信じています。

当面は、緻密かつ迅速に実行することが、当社が成功するうえで重要な鍵となるでしょう。」

# 終わりに

当社のビジネスは、当社のグローバル市場における重要な地位により、さまざまな程度において評価や活動レベルに対して当然のように敏感です。私は、エネルギーの自給率の向上からチップの開発に至るまで、自給自足をめぐる米国経済に見られる前向きで長期的な発展に勇気づけられており、また、ブロックチェーンやトークナイゼーションの基盤となるイノベーションや新技術が、金融システムやより広い経済に利益をもたらすことを期待しています。同時に、地政学的な緊張、インフレ政策や金利の動向をめぐる不確実性、流動性に対する懸念が、短期的なグローバルの見通しを引き続き抑えていくと思います。

このような不確実性にはいくつかの課題が伴うことを認識したうえで、当社を駆け巡る新たな楽観的意識を強調することが重要であると考えています。当社は、これらのトレンドに機会を見出しており、また、より広範には、当社の幅広い商品やサービス一式にわたってお客様のためにより多くのことを行う機会を認識しています。

残っている課題はありますが、私は、当社の長期的な可能性を強く信じています。

当面は、緻密かつ迅速に実行することが、当社が成功するうえで重要な鍵となるでしょう。

当社には、私たちをサポートし、また、私たちの戦略、計画、実行に対して適切なチャレンジを行う非常に熱心な取締役会が存在します。また、透明性は、当社の経営陣の不変のテーマであり続けます。私たちは、当社の進捗状況や残された課題への率直な評価を定期的に報告することで、すべてのステークホルダーの皆様を当社の変革の旅にお連れしたいと考えています。

以下の言葉で、この書簡を締めくくりたいと思います。BNYメロンは、大きな可能性を秘めており、私は、将来の機会に向かって当社を率いていく立場にあることを光栄に思います。私は、当社の社員を誇り思っており、また、お客様や投資家の皆様に心より感謝しております。当社を代表して、私は、次なる展開に胸を躍らせています。

# さらに前へ



社長兼最高経営責任者  
ロビン・ヴィンス



# FINANCIAL HIGHLIGHTS

The Bank of New York Mellon Corporation (and its subsidiaries)  
(dollars in millions, except per common share amounts or unless otherwise noted)

	2022	2021
<b>SELECTED INCOME STATEMENT INFORMATION</b>		
Fee and other revenue	\$ 12,873	\$ 13,313
Net interest revenue	3,504	2,618
Total revenue	16,377	15,931
Provision for credit losses	39	(231)
Total noninterest expense	13,010	11,514
Income before income taxes	3,328	4,648
Net income applicable to common shareholders of The Bank of New York Mellon Corporation	\$ 2,362	\$ 3,552
Earnings per common share – <i>diluted</i>	\$ 2.90	\$ 4.14
Cash dividends per common share	\$ 1.42	\$ 1.30
<b>FINANCIAL RATIOS</b>		
Pre-tax operating margin	20%	29%
Return on common equity	6.5%	8.9%
Return on tangible common equity – non-GAAP (a)	13.4%	17.1%
<b>NON-GAAP MEASURES, EXCLUDING NOTABLE ITEMS (b)</b>		
Adjusted total revenue	\$ 16,888	\$ 15,918
Adjusted total noninterest expense	11,981	11,385
Adjusted earnings per common share – <i>diluted</i>	4.59	4.24
Adjusted pre-tax operating margin	29%	30%
Adjusted return on common equity	10.3	9.2
Adjusted return on tangible common equity (a)	21.0	17.6
<b>KEY METRICS AT DECEMBER 31</b>		
Assets under custody and/or administration (“AUC/A”) (in trillions) (c)	\$ 44.3	\$ 46.7
Assets under management (in billions) (d)	\$ 1,836	\$ 2,434
<b>BALANCE SHEET AT DECEMBER 31</b>		
Total assets	\$ 405,783	\$ 444,438
Total deposits	278,970	319,694
Total The Bank of New York Mellon Corporation common shareholders’ equity	35,896	38,196
<b>CAPITAL RATIOS AT DECEMBER 31</b>		
Consolidated regulatory capital ratios:		
Common Equity Tier 1 (“CET1”) ratio (e)	11.2%	11.2%
Tier 1 capital ratio (e)	14.1	14.0
Total capital ratio (e)	14.9	14.9
Tier 1 leverage ratio	5.8	5.5
Supplementary leverage ratio	6.8	6.6
<b>MARKET INFORMATION AT DECEMBER 31</b>		
Closing stock price per common share	\$ 45.52	\$ 58.08
Market capitalization	\$ 36,800	\$ 46,705
Common shares outstanding (in thousands)	808,445	804,145

(a) Return on tangible common equity, a non-GAAP measure, excludes goodwill and intangible assets, net of deferred tax liabilities. See “Supplemental information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures” beginning on page 104 for a reconciliation.

(b) Adjusted measures exclude notable items. See “Supplemental Information: Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures,” beginning on page 104.

(c) Consists of AUC/A, primarily from the Asset Servicing line of business and, to a lesser extent, the Clearance and Collateral Management, Issuer Services, Pershing and Wealth Management lines of business. Includes the AUC/A of CIBC Mellon Global Securities Services Company, a joint venture.

(d) Excludes assets managed outside of the Investment and Wealth Management business segment.

(e) For our CET1, Tier 1 capital and Total capital ratios, our effective capital ratios under U.S. capital rules are the lower of the ratios as calculated under the Standardized and Advanced Approaches, which for Dec. 31, 2022 was the Advanced Approaches, and for Dec. 31, 2021 was the Standardized Approach.



# SUPPLEMENTAL INFORMATION

## Explanation of GAAP and non-GAAP financial measures

We have included in this letter to shareholders certain non-GAAP measures of total revenue and total pre-tax income. We believe that these measures provide useful information to investors for evaluating the underlying performance of our business.

### TOTAL REVENUE AND PRE-TAX INCOME RECONCILIATION

(dollars in millions)

	2022	2012	2022 vs. 2012 (CAGR)
Total revenue - GAAP	\$ 16,377	\$ 14,610	1%
Impact of notable items <sup>1</sup>	(511)	–	
<b>Adjusted total revenue - non-GAAP</b>	<b>\$ 16,888</b>	<b>\$ 14,610</b>	<b>1%</b>
Total pre-tax income - GAAP	\$ 3,328	\$ 3,357	–
Impact of notable items <sup>1</sup>	(1,540)	(575)	
<b>Adjusted total pre-tax income - non-GAAP</b>	<b>\$ 4,868</b>	<b>\$ 3,932</b>	<b>2%</b>

<sup>1</sup> Notable items impacting total revenue in 2022 include the net loss from repositioning the securities portfolio, the accelerated amortization of deferred costs for depositary receipts services related to Russia and net gains on disposals. Notable items impacting total pre-tax income in 2022 also include the goodwill impairment, severance expense and litigation reserves. Notable items impacting total pre-tax income in 2012 include merger and integration charges, litigation reserves, restructuring charges and a charge related to investment management funds, net of incentives.

# CORPORATE INFORMATION

BNY Mellon is a global investments company dedicated to helping its clients manage and service their financial assets throughout the investment lifecycle. Whether providing financial services for institutions, corporations or individual investors, BNY Mellon delivers informed investment and wealth management and investment services in 35 countries. As of Dec. 31, 2022, BNY Mellon had \$44.3 trillion in assets under custody and/or administration, and \$1.8 trillion in assets under management.

BNY Mellon can act as a single point of contact for clients looking to create, trade, hold, manage, service, distribute or restructure investments. BNY Mellon is the corporate brand of The Bank of New York Mellon Corporation (NYSE: BK). Additional information is available on [www.bnymellon.com](http://www.bnymellon.com). Follow us on Twitter @BNYMellon or visit our newsroom at [www.bnymellon.com/us/en/about-us/newsroom.html](http://www.bnymellon.com/us/en/about-us/newsroom.html) for the latest company news.

---

## CORPORATE HEADQUARTERS

240 Greenwich Street, New York, NY 10286  
+ 1 212 495 1784  
[www.bnymellon.com](http://www.bnymellon.com)

## ANNUAL MEETING

The Annual Meeting of Shareholders will be held on Wednesday, April 12, 2023, at 9:00 a.m. Eastern Time, at 240 Greenwich Street, New York, NY 10286.

## EXCHANGE LISTING

BNY Mellon's common stock is traded on the New York Stock Exchange under the trading symbol BK. Mellon Capital IV's 6.244% Fixed-to-Floating Rate Normal Preferred Capital Securities (symbol BK/P), fully and unconditionally guaranteed by BNY Mellon, is also listed on the New York Stock Exchange.

## STOCK PRICES

Prices for BNY Mellon's common stock can be viewed at [www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html](http://www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html).

## CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance information is available at [www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/corporate-governance.html](http://www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/corporate-governance.html).

## ENTERPRISE ESG

Information about BNY Mellon's commitment to Environmental, Social and Governance (ESG) management is available at [www.bnymellon.com/us/en/about-us/global-impact.html](http://www.bnymellon.com/us/en/about-us/global-impact.html). This includes a listing of our statements and policies, such as our Equal Employment Opportunity/Affirmative Action policies.

## INVESTOR RELATIONS

Visit [www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html](http://www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html).

## COMMON STOCK DIVIDEND PAYMENTS

Subject to approval of the board of directors, dividends are paid on BNY Mellon's common stock quarterly in February, May, August and November.

## FORM 10-K AND SHAREHOLDER PUBLICATIONS

For a free copy of BNY Mellon's Annual Report on Form 10-K, including the financial statements and the financial statement schedules, or quarterly reports on Form 10-Q as filed with the Securities and Exchange Commission, send a request by email to [investorrelations@bnymellon.com](mailto:investorrelations@bnymellon.com), or by mail to Investor Relations at The Bank of New York Mellon Corporation, 240 Greenwich Street, New York, NY 10286. The 2022 Annual Report, as well as Forms 10-K, 10-Q and 8-K and quarterly earnings and other news releases can be viewed and printed at [www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html](http://www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/overview.html).

## TRANSFER AGENT AND REGISTRAR

EQ Shareowner Services  
P.O. Box 64874  
St. Paul, MN 55164-0874  
[www.shareowneronline.com](http://www.shareowneronline.com)

## SHAREHOLDER SERVICES

EQ Shareowner Services maintains the records for our registered shareholders and can provide a variety of services such as those involving:

- Change of name or address
- Consolidation of accounts
- Duplicate mailings
- Dividend reinvestment enrollment
- Direct deposit of dividends
- Transfer of stock to another person

For assistance from EQ Shareowner Services, visit [www.shareowneronline.com](http://www.shareowneronline.com) or call +1 800 205 7699.

## DIRECT STOCK PURCHASE AND DIVIDEND REINVESTMENT PLAN

The Direct Stock Purchase and Dividend Reinvestment Plan provides a way to purchase shares of common stock directly from BNY Mellon at the current market value. Nonshareholders may purchase their first shares of BNY Mellon's common stock through the Plan, and shareholders may increase their shareholding by reinvesting cash dividends and through optional cash investments. Plan details are in a prospectus, which may be viewed at [www.shareowneronline.com](http://www.shareowneronline.com), or obtained in printed form by calling +1 800 205 7699.

## ELECTRONIC DEPOSIT OF DIVIDENDS

Registered shareholders may have quarterly dividends paid on BNY Mellon's common stock deposited electronically to their checking or savings accounts. To have dividends deposited electronically, go to [www.shareowneronline.com](http://www.shareowneronline.com) to set up your account(s) for direct deposit. If you prefer, you may also send a request by mail to EQ Shareowner Services, Shareholder Relations, P.O. Box 64874, St. Paul, MN 55164-0874. For more information, call +1 800 205 7699.

## SHAREHOLDER ACCOUNT ACCESS

### BY INTERNET

[www.shareowneronline.com](http://www.shareowneronline.com)  
Shareholders can register to receive shareholder information electronically. To enroll, visit [www.shareowneronline.com](http://www.shareowneronline.com).

### BY PHONE

Toll-free in the U.S. +1 800 205 7699  
Outside the U.S. +1 651 450 4064

### BY MAIL

EQ Shareowner Services  
P.O. Box 64874  
St. Paul, MN 55164-0874

The contents of the listed Internet sites are not incorporated in this Annual Report.



The Bank of New York Mellon Corporation  
240 Greenwich Street  
New York, NY 10286  
United States  
+1 212 495 1784

[BNYMellon.com](http://BNYMellon.com)