

A brief history of

THE BANK OF NEW YORK

ザ・バンク・オブ・ニューヨーク(BNY)の略史





親愛なる皆さまへ

米国最古の銀行であるザ・バンク・オブ・ニューヨーク (BNY) の豊かな歴史。その史実を垣間見ることができるアレクサンダー・ローズ氏の著書『A Brief History of The Bank of New York (ザ・バンク・オブ・ニューヨークの略史)』をご紹介しましょう。

私は金融業界で長年キャリアを積んできましたが、BNYの並外れたレガシーは際立っています。BNYは創業以来、本拠のあるニューヨーク州、米国、そして世界の成長や繁栄に不可欠な存在でした。18世紀の米国独立戦争後の金融基盤構築、19世紀から20世紀にかけての米国内の各種インフラ整備に対する援助、さらには21世紀の現在も金融の未来を前進させる重要な取り組みを継続しています。

今日、BNYを率いて次の章へ踏み出せることを光栄に思います。私は、BNYの創業者であるアレクサンダー・ハミルトンを、彼が生きた時代の最も偉大なイノベーターの一人、かつ米国の銀行制度創設の父と考えます。そして、BNYが世界の投資可能な金融資産の2割を手掛け、多くのお客様にサービスを提供するグローバルな金融機関のリーダーへと進化を遂げたことが私の誇りです。

BNYの歴史を皆様と分かち合える喜びを胸に、明るい未来を期待します。

さらなる前進へ

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robin Lewis".

ロビン・レインズ
BNY最高経営責任者 (CEO)



AT 11PM ON NOVEMBER 29, 1783

1783年11月29日午後11時

エワルド・シャウカーグ牧師は、窓をガタガタと揺らす音と壁を揺るがす地震で飛び起きました。ニューヨークを直撃した地震はすぐに過ぎ去り、被害の痕跡は割れた食器などの破片や煙突から剥がれ落ちたレンガタイルが街中に残る程度にとどまりました。¹

しかし、シャウカーグ牧師は翌日の日曜日、不安そうな信者たちの前で行った説教の中で「昨夜の地震は、病めるニューヨークの先行きを映す前兆ではないか」と問い合わせかけました。

JUST FOUR DAYS EARLIER

その4日前

米国独立戦争中、ニューヨークは英国の植民地でした。英國軍が北米から撤退したのは、その地震のわずか4日前のこと。過去7年の間に2回の破滅的な大火災、黄熱病、コレラ、天然痘といった疫病の度重なる発生、そして残忍な戦争がニューヨークを荒廃させていました。パトリオット（独立を志向する愛国者）、ロイヤリスト（英国とその王へ忠誠を誓う王党派）を問わず、何千人のニューヨーク市民が難民と化したのです。



あの地震は
「かつて繁栄した都市
ニューヨークを見捨てよ」との
警告だったのだろうか?²

1783

ニューヨークでは全住宅の3分の1が破壊されました。強大な港は廃墟となり、大手商社が倒産。独立戦争を経て人口が半減した状況の下、市の大部分が焼け野原となっていました。

THE ERA OF

trust

信頼の時代

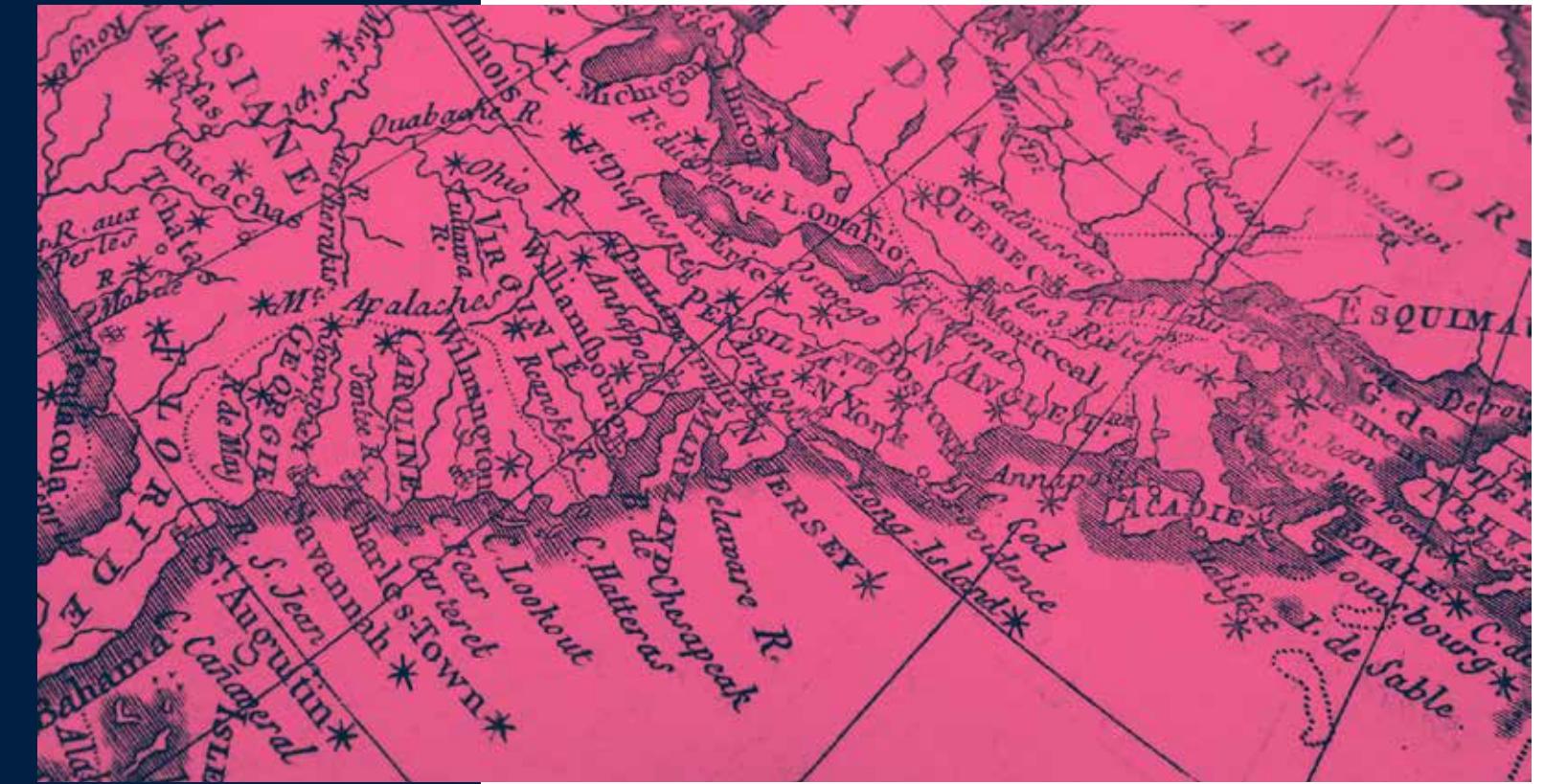


あの地震は確かに新たな時代の前兆でした。でもそれは、ニューヨークの破滅ではなく復活を示すことがすぐに明らかになりました。地震発生からわずか3ヵ月後の1784年2月23日、『New-York Packet (ニューヨークパケット)』という新聞に次のような小さな広告が掲載されたのです。

「社会的地位のある複数の紳士がニューヨークを再建するために『銀行を設立』したいと考えています。ご興味をお持ちの投資家の皆様は、Merchants' Coffee House (マーチャンツ・コーヒーハウス) で明日午後6時に開催される会合に是非ご参加ください」

会合で、 ニューヨーク最初の 銀行の創業を提案する。

アレクサンダー・ハミルトンが作成したザ・バンク・オブ・ニューヨーク(BNY)の設立定款には、会計帳簿の収支を均衡させること、配当を支払うこと、当座借越を禁止することなどが規定されていました。ハミルトンが意図したように、BNYがニューヨークの経済成長を助長し、海外からの投資を誘致するためには、流動性、透明性、支払能力を確保し、金融機関としての信用を確立する必要がありました。³



ハミルトンは1789年9月11日に米国の初代財務長官に任命されると、BNYで学んだ教訓を誕生したばかりの新興国である米国の歩みに生かしていました。

IT WASN'T A MOMENT TOO SOON

一刻の猶予もない

米国の国家財政は危機的な状況でした。米国連邦政府の債務総額は約 8,000 万米ドルという巨額なものでした。一方の税収は約 16 万 2,000 米ドルに過ぎませんでした。政府債務に対する支払利息は年間約 450 万米ドルにまで膨らみ、1787 年には、連邦政府は元本の分割払いの支払いに追い込まれました。

さらに、当時はフランスやスペイン、英國が北米大陸の大部分を植民地として占領していたにもかかわらず、対する米国連邦政府は脆弱な財政の影響で海軍を解散、陸軍の規模を 80 人の二等兵（プライベート）にまで縮小せざるを得ませんでした。もし米国が自国の債務の重圧に耐えかねて破綻した際には、フランス、スペイン、英國が米国の資産を支配していたことでしょう。

当時、米国連邦政府の財政は破綻寸前でした。
瀬戸際の状態にあったため、ハミルトンが財務長官としての業務を開始してからわずか 2 日後に、連邦政府は BNY から約 20 万米ドルの緊急融資を受ける交渉をしました。この緊急融資がなければ、米国は当面の政府債務を履行することができなかつたでしょう。

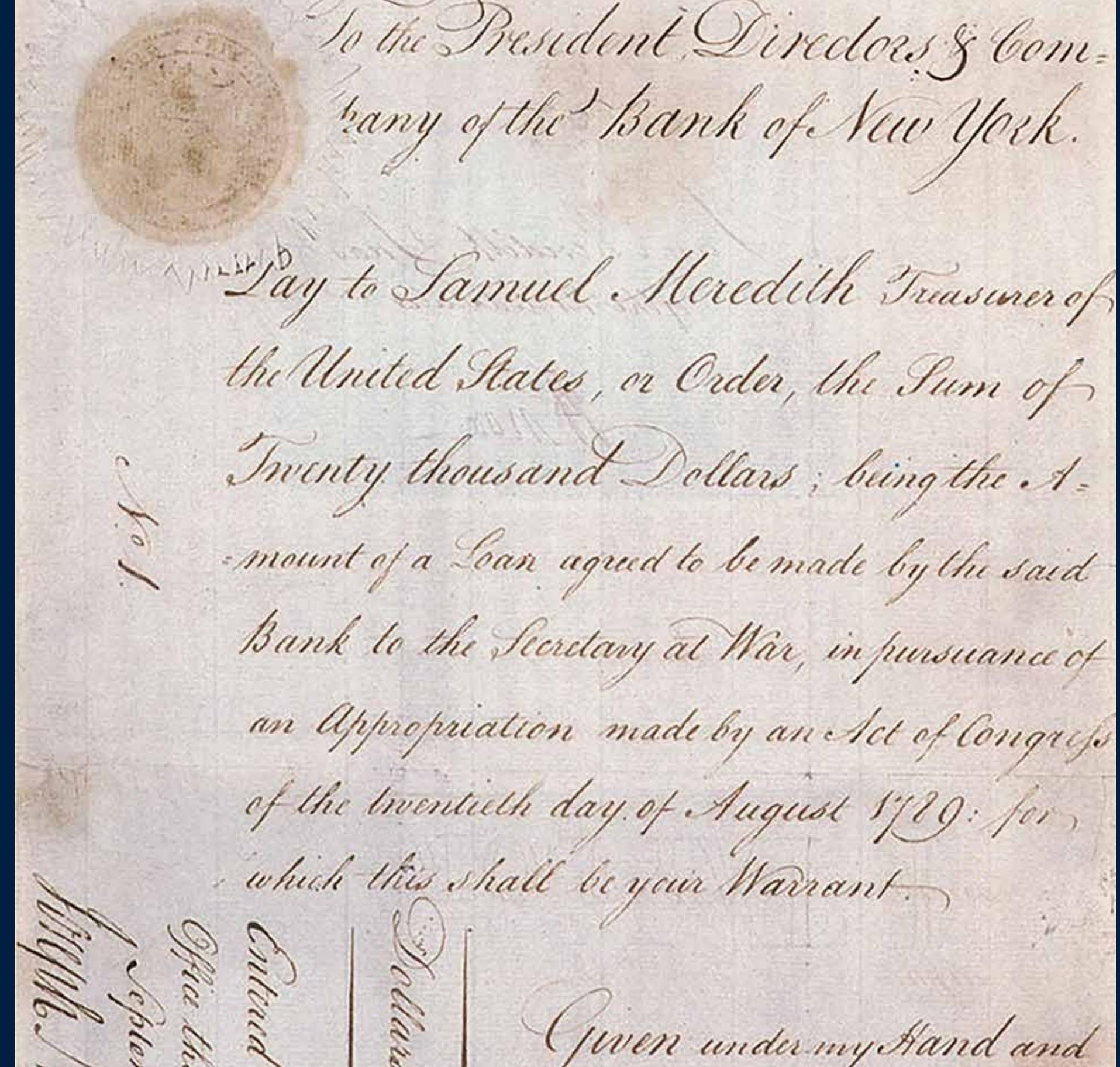
HAMILTON'S FINANCIAL REVOLUTION

ハミルトンの金融革命

ハミルトンの金融革命は米国的好景気に拍車をかけました。1792年にウォール街68番地の街路樹の下でブローカーとディーラーたち24人のグループで行われていた株取引は、やがてニューヨーク証券取引所(NYSE)へと発展しました。BNYがニューヨーク証券取引所に最初に上場した企業であったことは当然かもしれません。翌年、ニューヨークのある新聞は「信用が復活している。そして繁栄の到来が再び目前に迫っている。あらゆる取引が活発かつ順調に行われ始めている」と喝采を送りました。⁶

この緊急融資によって、ハミルトンは各州の債務を米国連邦政府の負担として引き受け、合衆国立銀行を創設しました。続いて関税制度の改革を進めることにより財政安定化への道筋を示し、警戒心を抱く貿易相手国や海外投資家を納得させるための時間を確保しました。⁴

それから5年後には政府債務が統合され、利息も期限通りに支払われるようになり、米国の財政健全性に対する海外諸国の評価は一変しました。窮地に追い込まれていた米国は、欧州の資本市場で最高の信用格付けを獲得するまでの間に変貌を遂げたのです。こうした状況の下、投資家は額面より10%高い価格でも米国国債を買いあさりました。⁵



その新聞記事が正しかったことはすぐに証明されました。1795年から1800年の間に米国の対英國輸出額は3倍となり、ニューヨークに本拠を構える企業数は4倍となったのです。米国の1800年の連邦税収は、10年前と比べて飛躍的に増加しました。その結果、米国は余裕を持つために調達した約1,500万米ドルで1803年に仏領ルイジアナを買収し、国土を2倍に拡大しました。⁷

BNYと米国は1780年代から1820年代までの間、優れた信用と財政健全性に対する確固たる評判を確立するために邁進しました。この時期は、BNYと米国にとって「信頼の時代」と言えるでしょう。つまり、社会の信頼を勝ち取り、信用を高めるために努力を積み重ねた期間でした。

1780

BNYの社名と地位への信頼は、同行の何世紀にもわたる成功の基盤を形成してきた3つの重要な要素のひとつにすぎません。

2つ目は、国づくりに貢献し、現在グローバル市場で活躍している企業を後押しし、支援することへのコミットメントです。

1820

THE ERA OF

THE
INDUSTRY
ERA

企 業 の 時 代



1844年、哲学者であり詩人でもあったラルフ・ウォルドー・エマソンは「米国は未来の国だ」と驚嘆しました。彼の周囲には、米国が「プロジェクトやデザイン、そして期待の地」である証拠に溢れていたのです。⁸

エマソンの存命中、米国では農村経済から工業経済への急速な変化が起きました。職人が一つひとつ手作業で商品を作り出す工房に代わり、機械が物を製造する工場が誕生しました。また、それまではボストンからフィラデルフィアへの手紙は轍の多い泥道を経由して3週間かけて配達されていましたが、細い電線を通る電信が数分以内にニュースを伝えるようになりました。かつては馬よりも速く移動する陸上の乗り物はありませんでしたが、蒸気機関車が鉄製線路の上を疾走するようになりました。⁹

THE “PROJECT OF VAST DESIGN”

壮大な建設プロジェクト

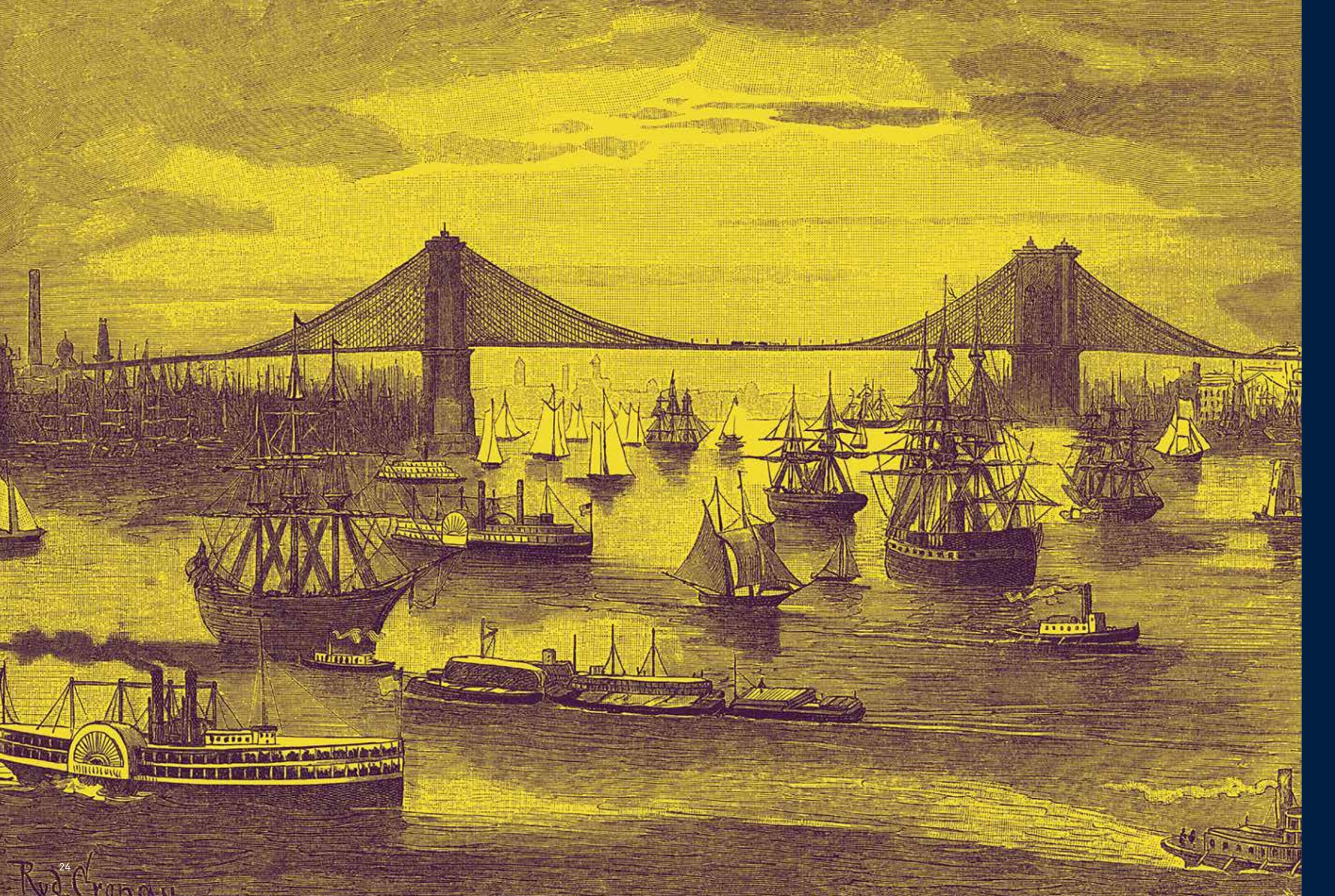
多分野にわたる取り組みの大きなきっかけとなった「壮大な建設プロジェクト」は、1825年のエリー運河開通でした。1808年、トマス・ジェファーソン大統領は大西洋と五大湖を結ぶ運河を建設するアイデアを「狂気の沙汰」と考えていました。

しかし、この水上のスーパーハイウェイはあらゆる下馬評を覆して、わずか8年の間に363マイルもの粘土層、沼地、岩盤などを切り拓き完成したのです。エリー運河によって、ニューヨークと発展を遂げる中西部との間の貨物、農産物、人などの輸送コストは一気に90%削減され、移動時間は3週間程から6日に短縮されました。¹⁰



輸送革命の 最前線に立つ。

BNYは、早くも 1821 年には、ハドソン川で 3 隻の近代的な外輪蒸気船を運航するノース・リバー蒸気船社 (North River Steamboat Co.) に約 5 万 5,000 米ドルの貸し付けを行います。同行は貸し手および受託者としての役割を担い、エリー運河建設計画を監督するニューヨークの運河基金委員会にコミットし続けました。その後数年にわたり、BNYはニューヨーク州内の他の 3 つの運河建設への資金提供に協力しました。エリー運河を含むこれらの建設は、ニューヨークを米国の商業、貿易、産業の中心地として確立する一助となりました。¹¹



南北戦争が
勃発する頃には、
運河は主役の座を降り、
鉄道の黄金時代が
到来していた。

鉄道網の発達は驚くべきものでした。線路の敷設距離は、1830年には米国全土でわずか約23マイル。しかし1890年には、山々を抜け、峡谷を越え、大草原を突き進み、遠く離れた海岸と海岸を結ぶ約13万マイルの線路が敷設されました。BNYは、この期間にペンシルベニア鉄道、ユニオン・パシフィック鉄道、チェサピーク・アンド・オハイオ鉄道、ロングアイランド鉄道など、少なくとも31の地域鉄道路線や大陸横断鉄道路線に投資しました。さらにその後、ニューヨークの地下鉄運営会社にも出資しています。¹²

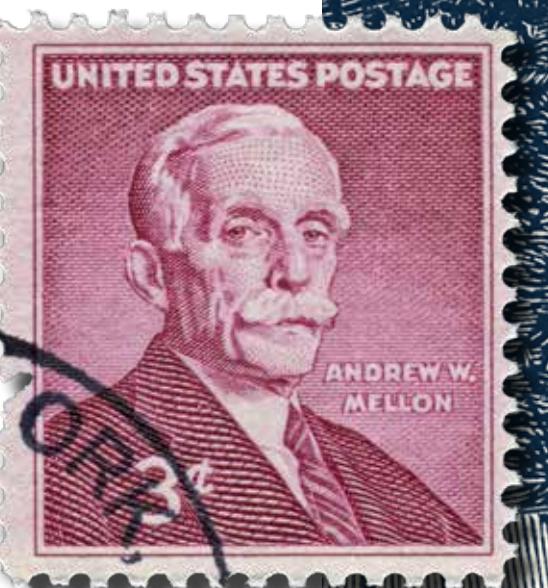


一体となった米国の輸送システムは、多数の新企業が参加する巨大な米国市場を結びました。これらの新企業の中で最も活力に満ちていたのは、ペンシルベニア州ピッツバーグに本社を置く鉄鋼メーカーでした。1869年、トマス・メロンは後にアルコア社やカーネギー・スチール社、コッパーズ社となるベンチャー企業への融資を目的としたT・メロン・アンド・サンズ銀行をピッツバーグに創業しました。¹³

メロン家は、ガルフ・オイル社の設立からベンチャーキャピタルの草分け、慈善事業への多額の寄付を通じた文化的景観の形成まで、米国に永続的な足跡を残しています。特にメロン家の重要人物であるアンドリュー・メロンの功績は大きく、3人の米国大統領の下で財務長官を務めました。また、彼個人の美術品コレクションは、ナショナル・ポートレート・ギャラリーとナショナル・ギャラリー・オブ・アートの設立に寄与しています。

20世紀の終わりまでに、電力は魅力的なエネルギー源になりつつありました。1879年にトマス・エジソンが白熱電球を発明したことで発電に革命が起こり、「都市を電化する」キャンペーンが勢いを増します。その時勢に応じたBNYは、天然ガスや石炭を電気に変換するニューヨークのさまざまな電力公益事業に投資しました。

1910年には
電気は照明のほか、
電子レンジ、
電気パーマ機、
冷蔵庫、
湯沸かし器など、
新たな家電製品の
開発を加速させました。¹⁴



THE AGE OF THE CONSUMER

消費者の時代

消費者の時代の到来は、社会に大きな変化をもたらしました。BNY の創業 100周年にあたる 1884年には、女性が同行の株式の 3分の 1近くを保有し、株主の 40%超を占めるようになりました。¹⁵

一方でBNYは、その他の点では従来の立ち位置を堅持しました。同行はニューヨーク最大の金融機関のひとつでなくなる代償を払ってまでも、ハミルトンの時代からその存在を規定してきた保守的な商習慣に忠実であり続けたのです。

世界大恐慌のショックが吹き荒れると、この方針が賢明であることが証明されました。同行は長い歴史の中で数々の恐慌や暴落を乗り越えてきました。1837年、1873年、1884年、1893年には投機熱が発生。続いて、必然的な破綻が起こりました。

しかしBNYは、健全な経営と困難に立ち向かう強い意志を貫き、これらの大混乱を乗り越えてきました。事実、同行は 1837年を除いて毎年配当を実施してきました。例外となる 1837年は、ニューヨーク州政府の金融危機対策により配当を禁止されたため致し方ありませんでした。BNYはその埋め合わせとして、翌年の 1838年には株主へ 2倍の配当を支いました。¹⁶



1929年のウォール街大暴落は桁違い。

この年、米国の銀行制度はかつてない試練にさらされました。何百もの地方銀行が閉鎖され、ニューヨークでは大手銀行が破綻に至り、62の支店も閉鎖を余儀なくされ、約2億米ドルにおよぶ預金が失われました。さらにその後数年間で、全米の約1万もの銀行が同様の結末を迎えることになりました。

しかし、BNYアンド・トラスト・カンパニー（BNYとニューヨーク生命保険信託の合併後の社名。以下、BNY）は、企業の倒産や破綻が増加する中で持ちこたえます。BNYは流動性を保ち、驚異的な強靭性を実証しました。通常の要求水準を上回る支払準備金を維持しながら利益を上げ続け、さらにはウィリアム・ストリートとウォール街付近の由緒ある街角に印象的な新本社ビルを建てました。同行は世界大恐慌の混乱が続く間も預金残高を拡大させました。それは類まれな快挙であり、同行経営陣への圧倒的な信認の証でした。¹⁷

1929

米国が世界大恐慌から 脱した後、 BNYは規制により 事業拡大が困難に。

第2次世界大戦後の数十年の間、BNYは1948年にフィフス・アベニュー銀行、1966年にエンパイア信託銀行など、ニューヨークの金融機関の買収を通じて新たに支店網を拡大しました。¹⁸

そして1970年代以降、BNYはホームグラウンドのニューヨーク以外の地域でも事業を展開し始めました。同行は引き続きニューヨーク州マンハッタンに本拠を置きながら、ハドソン川を渡りニュージャージー州へ、さらにイーストリバーからロングアイランド、ロングアイランドからコネチカット州、そしてブロンクス地区からウェストチェスター郡やニューヨーク州北部へと事業を展開していきました。



米国が有人宇宙飛行のマーキュリー計画に着手して宇宙時代に突入したのと同じ1958年、BNYは近代的な銀行業務が初めて導入されたルネサンス期当時からほとんど変わっていなかった経理業務の自動化への第一歩を踏み出します。

その年の10月、同行初のコンピューター「IBM650」を現在の貨幣価値で約150万米ドル相当価格で購入。1977年には国債の電子決済システムを導入し、続く1980年以降は、リテール店舗でのATM(現金自動預払機)の設置を急速に進めていきました。¹⁹

1950年代後半には、プラスチック製クレジットカードの出現により個人消費ブームが到来しました。

BNYは、金融機関の資金の出し手となり、さらに個人投資家の関心を集め、拡大基調にあったミューチュアルファンドやマネーマーケットなどの分野にも進出したのです。

ANOTHER FRESH FRONTIER

新たなフロンティア

グローバル化の加速によって、金融の世界では国際市場という新たなフロンティアが切り拓かれました。BNYは1967年に英国ロンドンに事務所を開設。その5年後にケイマン諸島、1975年にはシンガポールにも事務所を設立しました。さらにソビエト連邦の崩壊に伴って東欧にも拠点を拡大し、1994年には中国における米国の存在感の高まりと軌を一にして上海進出を果たします。²⁰

1967

1990年代は、インターネット革命が世界中に広がり、長期間抑圧されていた経済的・社会的エネルギーが解き放たれた時代です。第2次世界大戦以降、二極化した膠着状態を抜け出せなかった世界が21世紀に向けて変貌を遂げる中で、かつて潜在していた変化が強い影響を与えるようになりました。



THE BNY MELLON GROUP

過去、現在、そして未来

2001年9月11日の朝、いくつかの定例事項を協議する取締役会が開催される予定となっていました。議題は「財務諸表のプレゼンテーション」「報酬・組織委員会の報告」「与信枠の承認」などでした。²¹

その会議の数時間後、世界貿易センタービルへのテロ攻撃により前例のない大惨事が引き起こされたのです。BNYはただちに職員の安全を確保し、同時に国際市場の不安を解消するという難題に対処しました。22それ以降も、2007年から2009年にかけて起きた世界金融危機や、新型コロナウイルス感染症のパンデミック（世界的な大流行）といった大きな危機が訪れました。しかしBNYは、「信頼」「企業」「革新」への揺るぎないコミットメントから生まれるレジリエンス（強靭性・復元力）を糧に、これらの難局を乗り越えてきました。



まるで地殻変動のようにゆっくりと動いてきた銀行業界は昨今、火山の噴火のような激しい変化に直面しています。近年は、比較的小規模な銀行が大型合併を通じて巨大銀行に急成長しています。BNYは、1988年のアービング・トラスト社との合併によって全米第14位の銀行持ち株会社となりました。²³

この合併は、1993年から1998年の間に33件以上、2000年に10件と続く、BNYによる一連の戦術的、戦略的な企業買収の最初の案件でした。そして、同じような道をたどってきた保守的経営の金融機関であるメロン・ファイナンシャル・コーポレーションと2007年に合併する土台となりました。²⁴

メロン・ファイナンシャル・コーポレーションとの合併によって、今日のBNYが誕生。



BNYは、健全なバランスシート（財務状況）と合計375年の実績を生かし、リテール部門とコマーシャル部門を売却するという根本的な変革に踏み切り、世界有数のグローバルなカストディ（資産管理）および資産運用会社として再出発しました。今日、BNYはお客様から約50兆米ドル（約8,000兆円）の資産を受託しています。²⁵

BNYは、250年近くにわたり培ってきた視野の下、ユニバーサルバンクから国際・国内経済に不可欠なグローバル総合金融機関へ転換を果たしました。このシフトは原点回帰と言えるでしょう。

BNYは、
他と一線を画す責任を負う
特別な存在の銀行として創業。
今日も、その伝統に
誇りをもって承継しています。

1784年の創業以来、BNYはアレクサンダー・ハミルトンによる「Making Money Work for the World (世界のためにお金を機能させる)」という理念の下、企業や金融機関による必要資金の調達をはじめ、各 government による地域プロジェクトの資金提供や何百万人もの人々のために投資を支援してきました。

今日、BNYは世界有数の総合金融機関に成長し、各国の政府、地域社会、フォーチュン誌の世界上位 100 社の約 90% から不可欠なパートナーとして信頼を得ています。その結果、世界の投資可能な金融資産の約 20% に相当する規模をお預かりし、管理・運用・保全を通して、世界中のお客様の多様なニーズにお応えしています。²⁶



FOOTNOTES

¹ E. Schaukirk, Occupation of New York City by the British (New York: Arno Press, 1969), p. 28, diary entry of November 29, 1784, orig. pub. Pennsylvania Magazine of History and Biography, I (1887), pp. 418-45.

² On New York during the Revolutionary War and in the aftermath of Evacuation Day, see E.G. Burrows and M. Wallace, *Gotham: A History of New York City to 1898* (Oxford: Oxford University Press, 1999), pp. 259-61, 265-76.

³ The establishment of the Bank and related matters are covered in H.W. Domett, *A History of the Bank of New York, 1784-1884* (New York: G.P. Putnam's Sons, 1884), pp. 7-15; A. Nevins, *History of the Bank of New York and Trust Company, 1784-1934* (New York: Priv. Prt., 1934), pp. 1-4, 7-9, 15-18. On Hamilton's rules, they are outlined in the 1786 edition of *The New York and Brooklyn Directory*; namely that "money lodged at the bank may be re-drawn at pleasure free of expense; but no drafts will be paid beyond the balance of the account." On the payment of dividends, see H.S. Parmet, *200 Years of Looking Ahead* (Rockville, MD: History Associates Incorporated, 1984), p. 18.

⁴ The parlous state of American public finances is discussed in J.S. Gordon, *An Empire of Wealth: The Epic History of American Economic Power* (New York: HarperCollins, 2005), Transition: The American Revolution and Chapter 4. The total amount of the loan, known as U.S. Treasury Warrant No.1, was \$200,000, agreed August 20, 1789. It was paid in instalments of \$20,000. See pamphlet issued by BNY, "The Story of United States Treasury Warrant No. 1" (undated, but probably 1920s). The most authoritative examination of the financial situation and Hamilton's reforms is R. Sylla, "Financial Foundations: Public Credit, the National Bank, and Securities Markets," in D. Irwin and R. Sylla (eds.), *Founding Choices: American Economic Policy in the 1790s* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 2010), pp. 58-88.

⁵ Gordon, *Empire of Wealth*, Chapter 4.

⁶ Stock Exchange and city newspaper, Burrows and Wallace, *Gotham*, pp. 310-12. On BK being the first stock listed, see transcript of Perspectives discussion between Todd Gibbons and Richard Sylla, "Founding to Future: BNY Mellon's 237 Years of Trust and Innovation," July 3, 2021. This page has been deleted from the BNY Mellon website, but the podcast version may still be found at <https://ivy.fm/podcast/bny-mellon-perspectives-1138388>.

⁷ American exports, Burrows and Wallace, *Gotham*, p. 333; number of firms in New York, *ibid.*, p. 337 ("In 1790 the city directory listed 248 merchants; by 1800 there were over eleven hundred"); Louisiana Purchase financial details, L. Potter, K. Needles, and M. Wilairat, "The Purchase of the Louisiana Territory," *Social Education*, 67 (2003), 2, pp. 100-04; and on size of country, J. Lepore, *These Truths: A History of the United States* (New York: W.W. Norton & Co., 2018), p. 251. On revenue, Sylla, "Financial Foundations," Table 2.1, "Federal Tax Revenues by Year, 1789-1800," p. 73.

⁸ R.W. Emerson, "The Young American," lecture read before the Mercantile Library Association, Boston, February 7, 1844.

⁹ "Three weeks": J.J. Ellis, *The Quartet: Orchestrating the Second American Revolution, 1783-1798* (New York: Alfred A. Knopf, 2015).

¹⁰ M. Lind, *Land of Promise: An Economic History of the United States* (New York: HarperCollins, 2013), Chapter 3, contains an insightful overview of the Erie Canal project.

¹¹ Parmet, *200 Years*, pp. 40-41. See also BNY Archive document, "The Early Days of the Bank of New York" (Privately printed, undated, perhaps 1860s), p. 18, which notes that "in 1840 the Bank loaned \$400,000 to the State Commissioners of the Canal Fund."

¹² For BNY's investments in the railroads, see Parmet, *200 Years*, pp. 64-65. On railroad growth, see C. Depew (ed.), *One Hundred Years of American Commerce, 1795-1895* (New York: D.O. Haynes & Co., 2 vols., 1895), I, p. 111, Table, "Mileage Increase by Groups of States." In 1856, there were no fewer than 360 railroad stocks being traded on Wall Street. See Gordon, *Empire of Wealth*, Chapter 10.

¹³ For the early history, see the Mellon Bank Corporation publication, *One Hundred Years of Banking: The History of Mellon National Bank and Trust Company* (Privately printed, 1969), pp. 1-21; the relevant Wikipedia entry; and <https://www.referenceforbusiness.com/history2/46/Mellon-Financial-Corporation.html>.

¹⁴ The standard work on electrification is L.C. Hunter and L. Bryant, *A History of Industrial Power in the United States, 1780-1930* (Cambridge, MA: MIT Press, 3 vols., 1991), III: The Transmission of Power, esp. Chapter 5. On BNY investments, Parmet, *200 Years*, p. 65.

¹⁵ Domett, *Bank of New York*, p. 110, cites this remarkable statistic, as does Nevins, *History*, p. 95.

¹⁶ Nevins, *History*, p. 55. On the early history of dividend payments, Parmet, *200 Years*, p. 18.

¹⁷ Nevins, *History*, covers the Great Depression and the building, pp. 145-54.

¹⁸ Parmet, *200 Years*, pp. 87, 89. See also the privately printed pamphlet in the BNY Archives, "Window on the Avenue: A Portrait of the Fifth Avenue Bank Office of the Bank of New York, 1875-1955," p. 41.

¹⁹ Parmet, *200 Years*, p. 88.

²⁰ See BNY Archive documents, "BNY Mellon Global Milestones," n.d., and email from C. McKay, "Timeline for International Business," March 1, 2007; Parmet, *200 Years*, p. 95.

²¹ Document in BNY Archives, "Agenda for the Board of Directors Meeting," September 11, 2001.

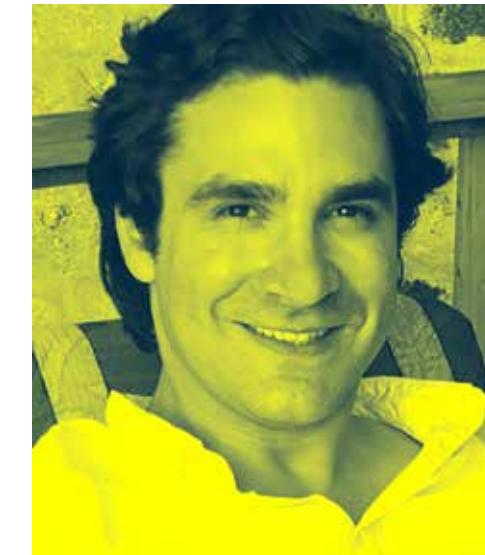
²² In the BNY Archives there is a large folder containing numerous letters to this effect.

²³ See R. Sylla, "The Oldest U.S. Banks: Strategies for Reaching a Third Century," in M. Lescure (ed.), *Immortal Banks: Strategies, Structures, and Performances of Major Banks* (Geneva, Switzerland: Droz, 2016), pp. 27-47.

²⁴ These figures are taken from "The Bank of New York Company, Inc.—Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information," at <https://www.referenceforbusiness.com/history2/20/The-Bank-of-New-York-Company-Inc.html#ixzz8IR7Yf2P3>.

²⁵ BNY Mellon had \$47.8 trillion in assets under custody and/or administration and \$2.0 trillion in assets under management as of Dec. 31, 2023.

²⁶ Figures based on BNY Mellon 2022 Annual Report, p. III, at <https://www.bnymellon.com/us/en/investor-relations/annual-report-2022.html>.



ABOUT THE AUTHOR

著者について

アレクサンダー・ローズ

『Washington's Spies: The Story of America's First Spy Ring』を著したベストセラー作家。本書は米AMC局で『TURN: Washington's Spies』というタイトルでドラマシリーズ化され、原作者のローズ氏が脚本とプロデュースを担当。他の著書には『The Lion and the Fox: Two Rival Spies and the Secret Plot to Build a Confederate Navy』『Empires of the Sky: Zeppelins, Airplanes, and Two Men's Epic Duel to Rule the World』などがある。メールマガジン配信サービスSubstackのニュースレター『Spionage』を発行。現在、第2次世界大戦中のスパイ組織のリーダーと悪徳海軍大佐が力を合わせてドイツ海軍の潜水艦「Uボート」を大胆にも拿捕しようとする物語を執筆中。2020年にグッゲンハイム・フェローシップを授与。王立歴史学会のフェローも務める。

www.alexrose.com

The logo consists of a teal chevron pointing right followed by the letters "BNY" in a bold, white, sans-serif font.

BNY