

加速化する米銀のスケール競争

ーネーションズバンクとバンカメリカ、バンク・ワンとファースト・シカゴ NBD の合併ー

世界最大の金融機関シティグループの合併発表からわずか 8 日後の 98 年 4 月 13 日、大手米銀のネーションズバンクとバンカメリカ、バンク・ワンとファースト・シカゴ NBD が、それぞれ対等合併を発表した。今回の合併は、「ナショナル・ブランド」の確立をめざす米銀の動きの典型とも考えられる。

1. 合併の概要

1) ネーションズバンクとバンカメリカ

(1) 歴史

ノース・カロライナ州の大手地銀であるネーションズバンクは、米国南東地域を中心に、積極的な買収戦略によって 80 年代中頃から急拡大した銀行である。最近は、バンク・サウス (95 年)、ボートマンズ(96 年)、バーネット(97 年)等、中堅ながらも特定の地域における圧倒的なシェアを誇る銀行を買収し、地盤固めを行ってきた¹。また昨年、株式の新規公開を強みとするモンゴメリー証券を買収し、セクション 20 子会社の強化を行った²。

一方のバンカメリカは、西海岸を営業基盤とする大手地銀である。80 年代のチャールズ・シュワブ (ディスカウント・ブローカー最大手) 買収によるワンストップ・ショッピングの試みは時期尚早であったとの声もあるが、92 年には同じく西海岸の銀行セキュリティ・パシフィックを、94 年に法人業務を強みとするシカゴのコンチネンタルを買収した。また昨年は、株式新規公開ビジネスのノウハウを手に入れるために、ロバートソン・スティーブズを買収した³。

(2) 合併の詳細

98 年 4 月 13 日、ネーションズバンクとバンカメリカは対等合併を発表した。合併は、バ

1 詳細は、沼田優子「ネーションズバンクによるバーネット・バンクの買収」『資本市場クォーターリー』1997 年秋号 Vol. 1 No. 2 参照。

2 セクション 20 子会社とは、証券引受・ディーリング等を行う銀行系列証券会社。詳細は、沼田優子「米国における銀行の証券会社買収」『資本市場クォーターリー』1997 年夏号 Vol. 1 No. 1 参照。

3 詳細は同上参照。

ンカメリア 1 株に対してネーションズバンク 1.1316 株の割合での、株式交換の形で行われる。新会社の株主比率は、旧ネーションズバンク株主 55%、バンカメリア株主 45%となる。合併時価総額は 600 億ドルと、先に発表されたシティグループに次いで米国金融史上二番目の規模である。

存続会社はネーションズバンクであるが、新会社の名前はバンカメリア・コーポレーションとなる。ただし、当面はバンカメリア、ネーションズバンクの両ブランドを維持する予定である。

現ネーションズバンク会長マコール氏が新会社の会長兼最高経営責任者に、現バンカメリア会長のクルター氏が新会社の社長となる。ただし、マコール氏は 2000 年に引退し、後継者をクルター氏にする予定である。取締役会メンバーは 20 人で、うち 11 人がネーションズバンク側の人間である。

新会社の本社は現ネーションズバンクの本拠地であるノース・カロライナに、またグローバル・ホールセール部門本部は現バンカメリアの本拠地であるサンフランシスコに置く。

(3) 新会社の姿

バンカメリアとネーションズバンクは、営業基盤では対峙しているが、いずれも本拠地での銀行業務をベースに近年、基本的な金融商品を一通り揃えつつある。また去年は、揃って投資銀行を買収し、他社に先駆けて株式の新規公開業務を強化した。従って、両社の収入構成等には比較的類似点が多く、新会社の姿もその規模を除けば、大きな変更はないと思われる（図表 1）。

図表 1
新BankAmericaの収入構成

(億ドル)

	NationsBank		BankAmerica		新BankAmerica	
純金利収入	70.98	<58%>	77.19	<56%>	148.17	<57%>
非金利収入	51.55	<42%>	61.28	<44%>	112.83	<43%>
有価証券売買	4.18	<3%>	13.18	<10%>	17.36	<7%>
カード手数料	3.71	<3%>	3.78	<3%>	7.49	<3%>
資産運用	6.48	<5%>	2.55	<2%>	9.03	<3%>
預金手数料	15.46	<13%>	14.47	<10%>	29.93	<11%>
コミッション	2.34	<2%>	0.89	<1%>	3.23	<1%>
投資銀行業務	6.27	<5%>	11.76	<8%>	18.03	<7%>
その他	13.11	<11%>	14.65	<11%>	27.76	<11%>
非金利費用	74.47	[61%]	85.21	[62%]	159.68	[61%]
人件費	36.43	[30%]	42.8	[31%]	79.23	[30%]
税前利益	48.06		53.26		101.32	
当期利益	30.77	(18%)	32.10	(16%)	62.87	(17%)

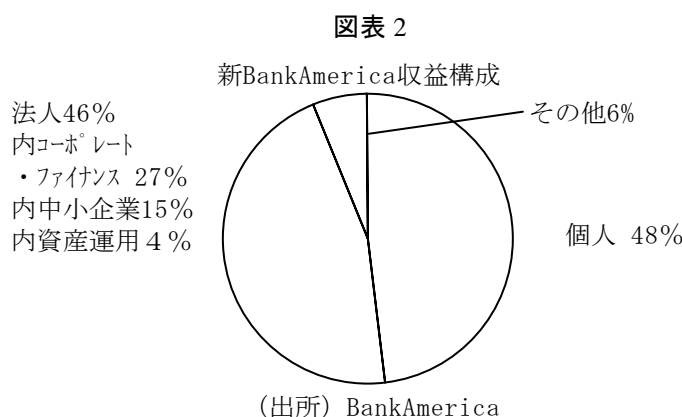
(注) <>は収入構成比。[]は対純収入非金利費用比率。()はROE。

NationsBank、BankAmericaの営業経費ベースの非金利費用比率はともに54%。

NationsBankはBarnettを含まない。

(出所) 各社アニュアル・レポートよりNRIA作成。

部門別収益構成比も、新会社の個人・法人向け業務比率でほぼ2分され、バランスのとれた銀行像が浮かび上がる(図表2)。両社の違いを挙げるとすれば、ファイナンス・カンパニー業務への取組がある。ネーションズバンクはクライスラー傘下の消費者金融会社を買収するなど、拡大基調であったのに対し、バンカメ리카は昨年、シー・ファースト・ファイナンシャル・サービス(消費者金融)を売却する等、撤退方向にある。今後、新会社がどのような戦略を取っていくのかは注目されるところである。



2) バンク・ワンとファースト・シカゴ NBD

(1) 歴史

オハイオ州に本社を置くバンク・ワンも、80年代の買収によって急拡大した大手地銀であったが(84~90年にかけて54行を買収)、94年の州際業務規制の大幅な緩和後は比較的小規模の買収を行うに留まっていた。その背景の一つには、近年、バンク・ワンが内部組織改革に専念してきたことがある。

従来、バンク・ワンは、州際業務規制を逆手にとって、100以上の銀行兄弟会社を設立し、各行に権限委譲を行うという”uncommon partnership”戦略をとっていた。銀行を買収する際も、リストラ目的で破綻銀行を安値で買収するというよりは、ROA1%を目安に優良銀行を積極的に取得し、旧経営陣に引き続き経営を任せることも少なくなかった。しかし、規制緩和後は、複数銀行兄弟会社を維持する妥当性がなくなったため、これらの一元化を進めてきたのである。この間、97年には、カード専門銀行のファーストUSA社を買収し、稼動口座数では全米第二位となった。

他方、ファースト・シカゴ NBD は、規制緩和直後に、法人向け業務を中核とするマネーセンター・バンクの一つであったファースト・シカゴと、中西部の大手地銀 NBD の対等合併によって誕生した銀行である。営業基盤は重複するものの、業務面での重複の少ない銀行同士(ファースト・シカゴの法人業務、カード業務と、NBD の個人向業務)の合併によ

り、収益構成の多様化を図った。

(2) 合併の詳細

ネーションズ、バンカメと同じく 98 年 4 月 13 日、バンク・ワンとファースト・シカゴ NBD も対等合併を発表した。合併は、バンク・ワン 1 株に対してファースト・シカゴ NBD1.62 株の割合で、株式交換の形で行われる。合併時価総額は 300 億ドルと、米国金融史上三番目の規模となった。株主比率は、旧バンク・ワン株主 60%、旧ファースト・シカゴ NBD 株主 40%となる。

新会社バンク・ワンの本社は、シカゴに移転する。現ファースト・シカゴ NBD 会長イストック氏が新会社の会長に、現バンク・ワン会長のマッコイ氏が新会社の最高経営責任者 (CEO)となる。取締役会メンバーは 22 人で、両社から同数ずつ選出される。

(2) 新会社の姿

新バンク・ワンは新バンカメリカと比べると、証券業務収入比率が低く、より伝統的な銀行の姿に近い。ただし、新バンク・ワンは、96 年カード稼動口座数第位のファースト USA、同第 6 位のファースト・シカゴ NBD を加え、収入構成の 19%がカード業務となる。

旧バンク・ワンの高非金利費用比率 (対純収入) (75%) は、新バンク・ワンにも影響を与える。この非金利費用急増の要因は、ダイレクト・マーケティングによる営業を行うカード専門銀行ファースト USA の買収により、マーケティング費用 (7.1 億ドル)、外部委託費用 (データ・プロセッシング、信用情報会社調査費用、8.6 億ドル) が高水準となったことにある。

新バンク・ワンの収益構成を見ると、個人向け業務が 54%で、同業務への依存度は若干高まっていくと予想されている。また、バンク・ワンの従来 of 強みを維持して、法人業務においても中堅企業向け業務を強化していく模様である。

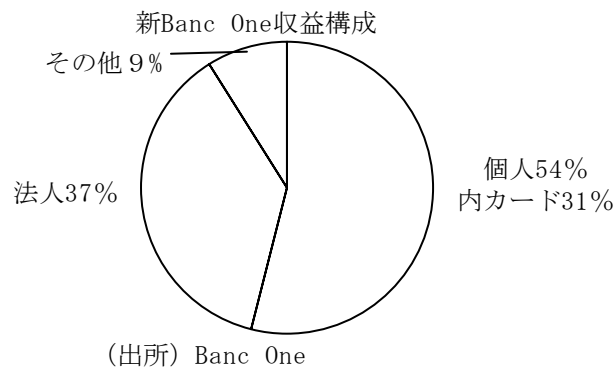
図表 3

新Banc Oneの収入構成

	Banc One		First Chicago		新Banc One	
純金利収入	41.81	<52%>	28.47	<51%>	70.28	<52%>
非金利収入	38.35	<48%>	27.51	<49%>	65.86	<48%>
有価証券売買	0.57	<1%>	3.06	<5%>	3.63	<3%>
カード手数料	17.09	<21%>	9.04	<16%>	26.13	<19%>
資産運用	3.16	<4%>	4.07	<7%>	7.23	<5%>
預金手数料・コミッション	7.02	<9%>	9.36	<17%>	16.38	<12%>
その他	10.51	<13%>	1.98	<4%>	12.49	<9%>
非金利費用	60.48	[75%]	33.32	[60%]	93.80	[69%]
人件費	23.67	[30%]	17.48	[31%]	41.15	[30%]
税前利益	19.68		22.66		42.34	
当期利益	13.05	(13%)	15.25	(18%)	28.30	(15%)

(注) <>は収入構成比。[]は対純収入非金利費用比率。()はROE。
Banc Oneの営業経費ベースの非金利費用比率は66%、First Chicagoは52%。
(出所) 各社アニュアル・レポートよりNRIA作成。

図表 4



2. 合併の目的

1) スケール・メリット

新バンク・ワン経営陣は、大型合併3件がほぼ同時に発生したことに対して「6人の聡明な経営者が同じ結論—規模が重要であること—に達したのであろう」と述べた。実際、新会社はいずれも銀行総資産ランキング上位を占めている。

3件の合併に関わった銀行の業務の中心が、いずれも個人向け業務であることは偶然ではない。図表5は、過去10年間の大手銀行の変遷を示している。大手米銀の顔ぶれは80年代後半の不良資産問題と、94年の業際業務規制緩和によって大きく変わった。87年トップ10行の内、現在残っているのは3行で、うち個人向け業務を行っているのは、ケミカル（現在の行名はチェース）のみである。

代わって94年のランキングには、スーパーリージョナルズが登場し、98年にはいずれも順位を上昇させた。しかし、伝統的な銀行業務のみでは、もはや大幅な規模拡大が期待できず、これらのスーパーリージョナルズはいずれも合併という方法をとった。

図表 5
米銀トップ10 (総資産) の変遷



(注) First InterstateはWells Fargoが買収、First ChicagoはNBDと対等合併。
ChaseはChemicalに買収されるが、新会社はChaseとなる。
CiticorpはTravelersと対等合併してCitigroupとなるが、存続会社はTravelers。
BankAmericaはNationsと対等合併して新BankAmericaとなるが、存続会社はNations。
■ は87～98年を通して存続した銀行。
■ はその内、リテール・オペレーションを持つ銀行。
ゴシックは80年代後半以降に急成長し、98年にトップ10入りしたスーパーリージョナル。
イタリックは、98年現在も存在している銀行。
98年のランキングは、97年の総資産をもとに、98年4月時点で発表させている合併を反映させた。
(出所) American Banker "Ranking the Banks"をもとにNRIA作成

2) オーバー・キャパシティの解消

両案件のもう一つの側面として、オーバー・キャパシティの解消がある。新バンカメリカは営業基盤こそ違え、品揃えが似ており、新バンク・ワンは営業基盤が重複するため、リストラ効果は大きい模様である。

新バンク・ワンの試算によると、クロス・セルによる増収効果は、クレジット・カード、個人向け業務、法人業務で年間2.75億ドルにとどまるのに対し、コスト削減効果は、総務部門等を加えて9.3億ドル(両社の営業費用の9%)にも及ぶ。新バンク・ワンの見通しでは、このシナジー効果は初年度50%、翌年度に90%、3年目に100%現れる(しかもこの見通しは慎重である)とのことであった。

同様のコスト削減効果は、新バンカメリカでも期待されている。同社では、2年以内に年間13億ドル(両社の営業費用の10%)のコストを削減できると見ており、そのためにも5,000～8,000人程度の人員削減(全従業員の3～4%)を行う模様である。

シナジー効果の鍵を握るのは、合併銀行とのオペレーション統合の迅速さである。この点に関して定評のあるネーションズバンクは、94年頃より「モデル・バンキング」と名づけたリテール店舗向けプラットフォームを導入し、サービスの標準化を進めてきた。買収した銀行も例外ではなく、同プラットフォームに速やかに移行することを求められる。ネーションズバンクは98年1月にバーネット・バンクと合併した(発表は昨年夏)が、10月までにはオペレーションの統合も完了するという。その際には、バーネット・バンクの営業費用の55%が削減可能になるという。新バンカメリカは、旧バンカメリカ店舗にも、このモデル・バンキング採用する意向のようである。

図表 6
新Banc Oneのシナジー効果

	コスト削減効果	増収効果	億ドル 合計
カード	1.3	1.55	2.85
テクノロジー	2.25	-	2.25
個人向け業務	1.35	0.5	1.85
法人向け業務	1.15	0.7	1.85
総務	1.5	-	1.50
機器リース	0.75	-	0.75
資産運用・資本市場	0.5	-	0.50
ディーラー向け貸付	0.2	-	0.20
その他	0.3	-	0.30
合計	9.3	2.75	12.05

(出所) Banc One

3) キャピタル・マネジメント

規模の拡大がリテール銀行にとって不可欠であることは述べたが、米銀はむやみな拡大戦略をとっている訳ではない。一連の買収は、あくまでもキャピタル・マネジメントの一環である。つまり、成長性が見込めない分野から撤退し、その余剰資金をより成長力のある業務にシフトさせているのに過ぎない。例えば旧バンカメrikaは、昨年、証券会社 DE ショーと提携し、ロバートソン・スティーブズを買収したが、その一方で、①セキュリティ・パシフィック・ファイナンシャル・サービス（消費者金融）の売却、②ハワイ店舗の売却、③マニュファクチャード・ハウジング（日本のプレハブに相当）向けファイナンス部門の売却、を行った。ネーションズバンクも銀行、投資銀行買収の傍ら、法人向け信託業務を売却した。

4) 全国ブランドの確立

伝統的な銀行の競争力の源泉は、支店網を駆使した地域に根差した営業であった。地銀は、特定地域に集中的に店舗網を構築し、その地域での圧倒的シェアを獲得した上で、少しずつ基盤を広げていった。その最たる姿が新バンカメrikaで4,800店舗を有し、全米で初めて東西にまたがる営業基盤を持つことになる。新バンク・ワンの目標も「全国展開銀行」であることには代わりなく、今回の合併はそのための足固めと位置づけられよう。

その一方で、90年代の米銀は、高コストの店舗に代わる代替チャネル（郵便、ATM、電話、PC、インターネット等）の導入を積極化している。例えばファースト・シカゴ NBDは、単純な取引を店舗外チャネルに誘導すべく、店舗のテラーを介する取引には、1回3ドルの手数料を課し始めた。

電子チャネルによる全国展開が既に可能であるにも関わらず、買収による地理的拡大を目指す理由として、新バンク・ワン経営陣は、“name of the game is not location...as much as customer”一意識すれば、我々は国盗りゲームをしているのではない。顧客獲得競争をしてい

3. 新会社の勢力

1) 法人業務

(1) 投資銀行業務

米銀は、80年代の後半よりセクション 20 子会社と呼ばれる証券系列会社で、証券引受を行っている。しかし、米銀にもなじみのある分野と言われている資産担保証券（特にクレジット・カード債権を証券化したもの）や、ハイイールド債（クレジット・リスクも考慮しなければならないため、ローンとの類似点が少なくない）の引受では実績を積んできたが、株式引受業務の内部での育成は難しいと考えられてきた。そこで昨年、旧バンカメ리카と旧ネーションズバンクは、株式の新規公開業務を得意とするロバートソン・スティーブズとモンゴメリー証券をそれぞれ買収した。

図表 8 は、98 年第 1 四半期の新会社のランキングを示したものである。買収した投資銀行 2 社が得意とする新規公開株式引受では、大手証券会社に混じって新バンカメ리카がトップ 10 入りする。また、証券引受でも 14 位、M&A のアドバイザー業務においても 19 位に入るが、これらも買収した投資銀行の実績を反映したものである。

しかしライバル同士であった 2 投資銀行を、統合することは容易でない。歴史的にもモンゴメリー証券の前身（ロバートソン・コールマン・アンド・シーゲル）のパートナー 2 人が、業務方法に関する相違などが生じたために、同社からスピン・オフしてロバートソン・スティーブズを設立したと言われている。現在も、より「リレーションシップ」を重視するロバートソン・スティーブズに対し、モンゴメリー証券は、トレーディング等の実績を他社との差別化要因の一つととらえているようである⁴。

実際、買収発表から約 1 週間後の 4 月 21 日、新バンカメ리카が 2 社のうちで規模の小さいロバートソン・スティーブズに対し、ゴールドマン・サックス等のアドバイスのもと、新しい「所有者」探しを行うことを認めた、と報道された。投資銀行業務においても、体力の強化が至上命題となっているため、同社が独立する可能性は少ないと見られており、新しい「所有者」の出現により、投資銀行業務の勢力図が変わる可能性は十分にある。

4 98 年第 1 四半期の NASDAQ 株式売買高ランキングでは、ネーションズバンク（モンゴメリー証券）が第 12 位の 12.3 億株であるのに対し、バンカメ리카（ロバートソン・スティーブズ）は 21 位の 7.6 億株であった。なお、両社の合計取引高は、第 7 位となる。

図表 8
新BankAmericaの投資銀行業務

	ランキング 位	金額 億ドル	シェア (%)
証券引受	14	64.9	1.3%
新規公開株式引受	8	2.7	3.7%
ハイイールド債	15	5.5	1.3%
M&Aアドバイザー	19	37.9	1.5%

(注) 98年第1四半期

(出所) Securities Data (American Banker 4月14日)

(2) シンジケート・ローン

シンジケート・ローンは近年、法人ビジネスを行う金融機関にとって、投資銀行業務同様に欠かすことができない品揃えの一つとなりつつある。その背景には、同市場にも、証券市場の伝統的な投資家（保険会社や投資信託）やプレイヤー（証券会社）が参入し、ローンと証券（とりわけハイイールド債）の商品性の違いが曖昧になっていることがある。こうしたシンジケート・ローン市場においては、チェース・マンハッタンが圧倒的なシェアを誇り、ワンストップ・ショッピングを標榜して、ハイイールド債とシンジケート・ローンを組み合わせた機動的な資金調達手段を提供してきた。しかし、今回の合併により、チェース・マンハッタンに迫る強力な新会社が登場することになる。

図表 9
シンジケート・ローン・ランキング
(億ドル、%)

	金額	案件数	1件当たり金額	シェア
1 Chase	4,530	675	6.71	20%
新BankAmerica	4,028	946	4.26	18%
2 JP Morgan	2,679	252	10.63	12%
3 BankAmerica	2,214	446	4.96	10%
4 Citicorp	2,145	260	8.25	10%
5 NationsBank	1,814	500	3.63	8%
6 First Chicago NBD	835	235	3.55	4%
7 Bankers Trust	770	204	3.77	3%
8 Bank of New York	743	127	5.85	3%
9 CSFB	563	71	7.93	3%
10 Bank of Nova Scotia	521	99	5.26	2%

(出所) Loan Pricing Corp.

(3) 海外展開

ネーションズバンクの海外業務は、トレード・ファイナンス等に留まり、海外拠点数も14に過ぎなかった。これに対し、バンカメリカは、海外、とりわけアジア、ラテン・アメリカを得意とし、51の拠点を持っているため、これが新会社の海外展開の足がかりとなっていこう。

他方、新バンク・ワンでは、59年ロンドンに拠点を設立したファースト・シカゴ NBDの方が、海外業務では先行している（当時はファースト・シカゴ）。ファースト・シカゴ NBDは、現在14拠点をもち、コーポレート・ファイナンスや為替業務等を手がけている。これに対して旧バンク・ワンは2拠点のみで、例えばオハイオ州の在米日系企業等に対しても、貸付よりはむしろキャッシュ・マネジメント・サービスを提供するという消極的な

姿勢を貫いてきた。新バンク・ワンでも、旧バンク・ワン側の意向から大きく外れるのではなく、基本的に「顧客にニーズに応じた対応」という方針を維持する模様である。

2) 個人業務

(1) 投資信託

今回の合併に関わる4社とも、既に自社投信を導入している。初めに投信業界全体のランキングを見ると、98年2月、新バンカメロカは第18位(519億ドル)、新バンク・ワンは第22位(423億ドル)となる。次に両社の残高を銀行投信ランキングで比較すると、新会社はともに第2位、3位に位置することになる。

しかし、この結果から、両社の競争力強化を結論づけられる訳ではない。両社の資産別構成比を見ると、銀行投信の特徴が明らかである。残高のかなりの部分をMMFが占め、一般の投信会社が得意とする株式投信は、2~3割にとどまっているのである。また同様に顧客別内訳を見ると、6割がホールセール(主に信託部門)における販売が占めている。

図表 10
投資信託資産残高

		(億ドル)					
	合計	MMF	債券*	地方債	株式	リテール	ホールセール
1 Mellon	896.16	477.2	47.72	153.53	217.70	596.77	299.38
構成比		<53%>	<5%>	<17%>	<24%>	[67%]	[33%]
(2) 新BankAmerica	503.87	314.48	35.76	34.36	119.26	190.58	313.29
構成比		<62%>	<7%>	<7%>	<24%>	[38%]	[62%]
(3) 新Banc One	389.06	174.02	55.41	30.6	129.01	65.13	323.93
構成比		<45%>	<14%>	<8%>	<33%>	[17%]	[83%]
5 NationsBank	319.37	174.01	33.59	32.05	79.72	102.81	216.56
6 Banc One	227.55	100.26	33.04	21.91	72.33	37.23	190.32
11 BankAmerica	184.5	140.47	2.17	2.31	39.54	87.77	96.73
13 First Chicago NBD	161.51	73.76	22.37	8.69	56.68	27.9	133.61

(注) NationsBankの資産には、Barnettを含まない。*債券は地方債を除く。
順位は新会社を除いたとき。ただし () は新会社の順位。<>は投信タイプ別構成比。
[]は顧客別構成比。

(出所) Lipper Analytical (American Banker 98年2月12日号)

但し、投資信託の販売チャネルを見ると、新バンカメロカの営業マン数は1,158人と、中堅証券会社程度の規模となる。このほかにもネーションズバンクは、近年、「窓販」以外のチャネル(証券会社経由、直販)を積極的に開拓している。また、バンク・ワンは、フルサービスの証券ブローカレッジ業務ではディーン・ウィッターと、またディスカウント・ブローカー業務ではEトレードと提携した。こうした試みが結実するには時間を要するが、新会社がクロス・セルを行っていくためにも、販売チャネルの充実を図る可能性は高い。

図表 11
証券営業マン数

		(人)
1	Merrill Lynch	フルサービス 13,600
2	Salomon Smith Barney	フルサービス 10,397
3	Morgan Stanley Dean Witter	フルサービス 9,423
4	Paine Webber	フルサービス 6,095
5	AG Edwards	地方証券会社 5,950
6	Prudential	フルサービス 5,769
7	Charles Schwab	ディスカウンター 4,915
8	Fidelity	ディスカウンター 4,879
9	Edward Jones	地方証券会社 3,580
10	Nesbitt Burns	Bank of Montreal系列会社 1,300
14	BankAmerica	BankAmerica系列会社 1,158

(出所) American Banker 98年4月16日よりNRIA作成

(2) カード

カード専門銀行の台頭により、マス・マーケティングによる顧客獲得が主流となりつつあるカード業界では、十分な顧客データを蓄積し、これらを分析して、マーケティングの精度を高めることが重要となっている。また、こうした営業方法を支える情報技術投資のコストを相対的に下げるためにも、規模を確保するメリットは大きい。そこでカード業界においても97年以降、業界再編の動きが加速化しているが、新バンク・ワンはその中で稼働口座数第2位となっている。

図表 12
米国Visa/Mastercard発行会社ランキング (稼働口座数)

		96年			97年		
企業	ノンバンク	稼働口座	企業	ノンバンク	稼働口座	(万口座)	
1	Citibank		2,001	Citibank/AT&T		3,339	
2	MBNA America	○	1,325	Bank One/First USA		1,645	
3	AT&T Universal	○	1,288	MBNA	○	1,590	
4	Chase Manhattan		1,120	Chase Manhattan		1,350	
5	First Chicago NBD		873	Capital One	○	929	
6	First USA	○	830	First Chicago NBD		830	
7	Household	○	779	Household	○	741	
8	Capital One	○	678	Bank of America		655	
9	Bank of America		566	Fleet/Advanta		556	
10	Banc One		478	NationsBank		479	
ノンバンク合計			4,899	ノンバンク合計		5,461	
ノンバンクシェア			49%	ノンバンクシェア		45%	
トップ10合計			9,936	トップ10合計		12,114	

(注) NationsBankの口座数には、Barnett Bankを含む。

(出所) Nilson Report 92. 2月号、97. 1月号、98年1月号よりNRIA作成

4. 今後の動向

新たな「メガディール」に触発されて、スケール競争は、今後も白熱化していく見通しである。全米最大の営業基盤を掌握する新バンカメロカでさえも、参入したのは22州に過ぎ

ず、全米を網羅したとは言い難い。同社会長マコーン氏は、「真の『全国展開』銀行を構築するという私の望みを隠し立てするつもりはない」と述べており、さらなる買収の可能性も十分考えられる。

これに対して、新バンカメリカ経営陣は、「次の合併を行う前に、この合併が上手く行くのを確かめてから、次の合併を検討したい」とやや慎重な姿勢を見せている。ウェルス・ファーゴとファースト・インターステートの合併では、オペレーション統合の遅延が問題となっており、すべての合併が上手くいっている訳ではない。シナジー効果の達成度も、今後の行く末を占う上で、重要な指標となっていこう。

(沼田 優子)