

躍進する米国の中堅銀行

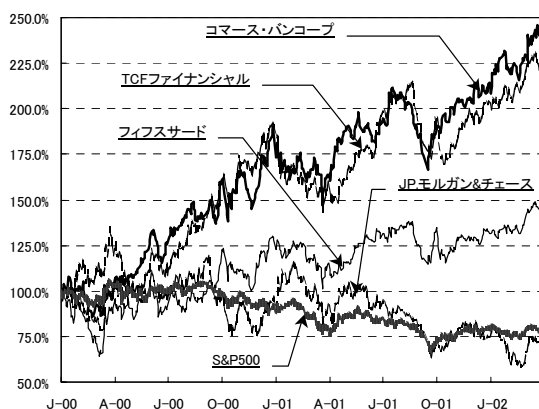
米国では大手銀行の株価が低調に推移する中で、中堅銀行に注目が集まっている。本稿では、独自の強みで躍進を遂げる3つの中堅銀行を事例として紹介し、顧客に選ばれる銀行のポイントは何かを検討することとしたい。

1. はじめに

米国株式市場のここ2年に亘る停滞のなかであって、中堅銀行¹の株価が好調である。大手銀行株が不良債権金額の増加、WTC同時多発テロ、エンロン問題の影響等を受けて伸び悩む一方、例えば、コマース・バンコプは2000年1月以降、144.9%、TCFファイナシヤルは122.7%、フィフスサード・バンコプは44.9%と株価を上昇させている(図1)。

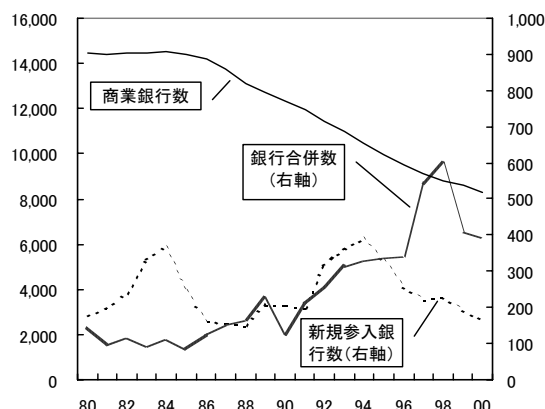
米国では、1980年代以降の相次ぐ銀行合併に伴い銀行数が激減し(図2)、大手銀行へ資産が集中するという動きが見られてきた。しかし、そうした高まる大手銀行との競争のなかでも、目覚しい躍進を遂げている中堅銀行がいくつもある。

図1 上昇する中堅リージョナル・バンクの株価



(注) データは2000年1月初～2002年3月末まで。
(出所) Bloomberg 資料より NRI-A 作成

図2 商業銀行数・合併数等の推移



(出所) FDIC 資料より NRI-A 作成

1990年代の米国銀行産業の動きをみておくと、まず、マネー・センター・バンク、スーパー・リージョナル・バンクといった大手銀行が州を超えて全米展開を目指すと同時に「総

¹ 本稿では、FRBによる分類により資産規模上位11位から100位までの中堅銀行を対象にする。

合化戦略」を志向して業務の多角化を進めて行くという動きがあった。そして、これら大手銀行の動きは中堅銀行による下位銀行やスリフト（貯蓄銀行やS&Lなど貯蓄金融機関）の合併を誘発し、証券、投資信託、保険、個人年金といった新たなビジネスへの進出に向かわせることとなった。

こうした動きのなかで、預貸業務の収益性低下を恐れた中堅銀行は、総収入の拡大とコスト競争力の強化という二つの目標を同時に満たそうとしてきた。

図3が示すように、資産規模上位11位～100位の中堅銀行の対総資産非金利収入割合は1990年代後半に飛躍的に拡大した。その要因は、「その他非金利収入」が飛躍的に拡大したからであるが、その内容は①クレジット・カード関連サービシング手数料、②証券化されたモーゲージ貸出のサービシング手数料、③データ・プロセッシング手数料、④ATM手数料、⑤キャッシュ・マネジメント手数料等である。純金利収入がほぼ横ばいで推移したため、中堅銀行の総収入は大きく改善することとなった（図4）。

図3 非金利収入の拡大

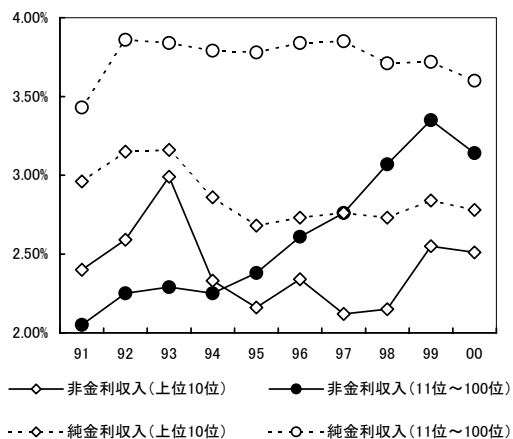
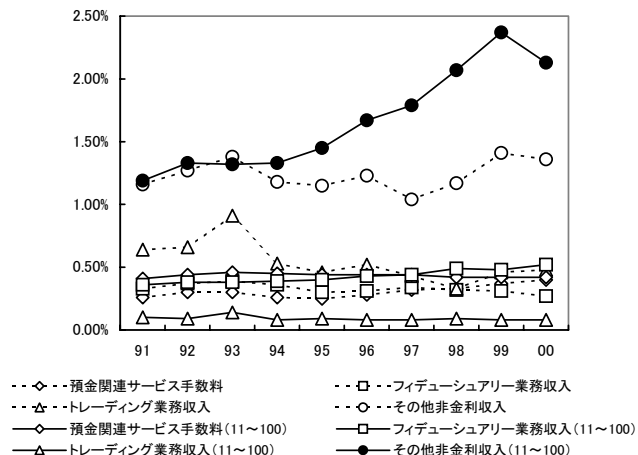


図4 非金利収入の内訳推移



(出所) "Profits and Balance Sheet Developments at U.S. Commercial Banks in 2000" (FRB) より NRI-A 作成

また、中堅銀行はコスト競争力の強化も同時に実現していった。1991年に68.8%であった経費率は2001年には58.8%と人件費を中心に10%削減された。総収入が拡大する一方でコスト削減が進められたため、中堅銀行の純利益率は上昇していくこととなった。

2. 躍進する中堅銀行の事例

1) コマース・バンコープ

現在、米国で最も注目されている中堅銀行が「バーガー・キング」グループの所有者で

もある V.ヒル現 CEO が 1973 年に設立したコマース・バンコプ（本社はニュージャージー州チェリーヒル、NYSE 上場）であろう。

FDIC によれば、1993 年にはニュージャージー州内預金シェア（本社ベース）は 6% に過ぎなかった同行だが、積極的な店舗展開で 2001 年末には州内預金シェアが 21% を占め州内トップとなった。2001 年末の総資産は 1993 年比 492% 増の約 122 億ドル、総預金量は 1993 年比 486% 増の 102 億ドル、総収入は同 611% 増の約 6 億ドル、純利益は同 567% 増の 1 億ドル、へと業績伸長はまさに急成長と呼ぶに相応しい。

「コマースは流通業ですよ。私たちは強力な流通業のビジネス・モデルで銀行業に挑んでいるのです。これまでの銀行は、どのようにサービスを提供するかをまるでわかってないのですよ。」²これが、ヒル CEO の考え方である。

実際、コマースの経営手法は他行とかなり異なっている。まず、店舗。マンハッタンの 63rdst&3rdav に昨年オープンした店舗こそやや豪華な造りだが、ニュージャージー州にあるコマースの店舗はどれも大きな窓ガラスとブラウン基調の壁で造られ、壁には赤い「C」のロゴが鮮やかに付けられる。まるでファースト・フード店のような統一的なスタイルであり、その店舗投資へのこだわりの様子はアニュアル・レポートにわざわざ注記されるほどである。

店舗内も居心地が良い。店内で風船を膨らませて子供達の関心を誘い、米銀には珍しく店舗内にトイレが設置されている。文房具用品は「C」のロゴを使い店舗との統一感を持たせ、マクドナルドのロゴ「M」の使い方を意識しているのではないかと感じさせる。

営業時間も他行とは違う。63rdst&3rdav の十字路にはシティグループ、バンク・オブ・ニューヨーク、コマースが出店しているが、日曜でも行員が迎えてくれるのはコマースだけだ。営業時間は月曜日から金曜日までが朝 8 時から夜 8 時まで、土曜日が朝 8 時から夕方 6 時まで、日曜日が朝 11 時から夕方 4 時までと週 7 日営業なのである。単純に「便利」と感じる。

サービスも米国では革新的である。カード社会とはいえ、小銭で財布が一杯になることもある。そんな時は「ペニー・アーケード」という両替機がドル札への両替を無料で行ってくれる。ニュージャージーの店舗にはドライブ・スルー ATM があり、ファースト・フード感覚で銀行取引ができる。他行なら小切手の換金に 3 日程度はかかる「他店券取引」も、同行では翌日一括換金が可能で、毎日、使用残高が増えるのを確認する必要もない。店員の接客態度も笑顔がありフレンドリーである。笑顔などないのがニューヨークの銀行である。その場で接客のアンケートを顧客に依頼し、サービスの維持・改善に務める姿勢は真摯なものさを感じさせてくれる。顧客にまた来ようと思わせる。

「預金者は簡単に銀行を変えない」という銀行には好都合な調査結果も確かにある³。しかし、大銀行同士の合併直後に見られたのは、大銀行が「20%の顧客が 80%の利益を生み

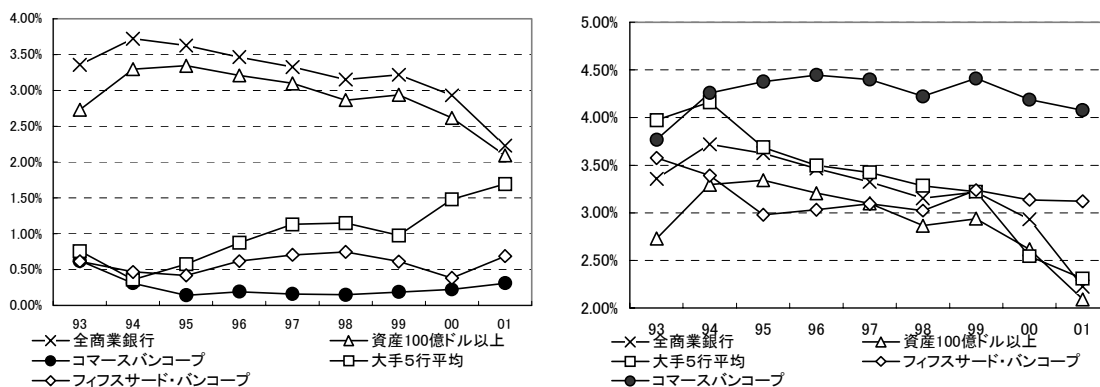
² Investor's Business Daily(Feb.4.2002)

³ "The McKinsey Quarterly"(2002 No.2)

出す」という 80/20 ルールを妄信して ATM やテレフォン・サービスに顧客を誘導したうえ様々な手数料を賦課する方式に転じた結果、収益性が低い残り 80%の顧客の一部が流出するという事態であった。実際、ニュージャージー州では、サミット・バンコプを買収したフリート・ボストンやワコビアを買収したファースト・ユニオンから預金が大量流出したことが話題になった。

コマースはこの 80/20 ルールを信じない。同行は大手銀行のそうした営業政策を嫌って零れ落ちてくる顧客を独自の良質なサービスで迎え預金を増やしていった。同行からすれば、「サービスのやり方を知らない」大銀行同士の合併は歓迎すべきことだったのである。サービスさえ良質であれば顧客は銀行を必ず変えてくれる、大銀行のリストラで支店が消える街に出店すれば、顧客は必ずやって来てくれることを立証したのである。

図 5 クレジット・コストの推移とクレジット・コスト控除後純金利利鞘の推移



(出所) FDIC 資料より NRI-A 作成

ただ、急成長企業にはリスクも付き物である。同行のクレジット・コストは全商業銀行と比べてもかなり低いことを考えれば (図 5 左)、不良債権の増加というより、むしろ、良質なサービスを維持するためのコスト、つまり出店コストや人件費の増加をどのように補うかがポイントであろう。無闇な拡大主義が事業の失敗を招くことは慎まねばなるまい。実際、コマースの経費率は 70% 台と米銀平均 50% 台を大きく上回っているのである。

そのためか預金金利については他行に比べて魅力的なわけではない。だが、現状、それが同行の利鞘を拡大させ利益を生み出すことに繋がっているのも確かなのである。図 5 右が示すように、同行のクレジット・コスト控除後純金利利鞘は極めて高水準で推移している。金利だけで銀行を選ぶ顧客に魅力はないかも知れないが、同行が順調に預金口座を集めているのを見る限り、顧客が多少の金利差よりも良質なサービスを望んでいることがわかる。コマースはこのポイントを十分に承知しているのである。

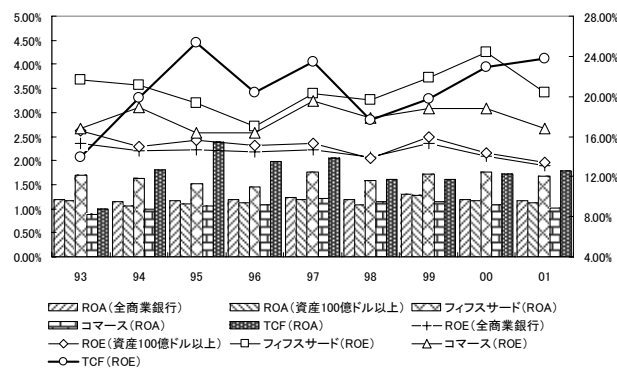
"America's Most Convenient Bank®" を標榜する同行は、既存の銀行サービスを打ち破るこ

とで顧客を虜にした。顧客を動かすのは金利ではなくサービスであるという感覚、米国ではここが何よりも新しいのである。

2) TCF ファイナンシャル

80/20 ルールを信じない経営者がもう一人いる。1986 年以来、TCF ファイナンシャル（ミネソタ州、NYSE 上場）を率いている B.クーパー現 CEO である。TCF はミネソタ、イリノイ、ミシガンを含め 6 州で 375 店舗を展開する総資産 114 億ドルの中堅銀行である。中堅とはいえ、リース金融、モーゲージ貸出、ディスカウント・ブローカレッジ、投資信託や保険商品販売をも手掛け、業績も好調である（図 6）。

図 6 TCF ファイナンシャルの ROA と ROE の推移



(出所) FDIC 資料より NRI-A 作成

同行の最大の強みはターゲットを絞ってそこに最大のエネルギーを投じていることかもしれない。大銀行から零れ落ちてくる顧客や取引相手として評価しない中低所得者層にターゲットを絞り、そうした顧客がもっとも便利だと考える戦略に注力する。ターゲット顧客はどこにいて、何を望んでいるのか、その思いが同行の成長を決定づけた。

選んだ戦略が 1988 年に開始したスーパー・マーケット・バンキングだった。ターゲットとする顧客は大衆であり、その生活はスーパー・マーケットにある。顧客が最も便利だと感じる銀行サービス、それがインスタ・ブランチでの銀行サービスの提供だった。

スーパー・マーケットではどのような銀行サービスが喜ばれるのか。まず、小切手口座の手数料無料化と最低残高制の撤廃を他行に先駆けて断行した。次に「TCF エクスプレス・カード」と呼ばれるデビット・カードを発行した。クレジット・ヒストリーが好ましくない中低所得者層やヒストリカル・データの蓄積がない人々にとって、クレジット・カードは欲しくてもすぐに手にすることはできない代物である。

しかし、そうした人々に安心して買い物をさせてあげるためには、リアル・タイムで小切手口座から引き落としがなされるデビット・カードの方が向いている。預金残高を考え

て行動する家庭の主婦は TCF にとってはむしろリスクの少ない顧客なのである。こうして、同行は全米第 12 位のデビット・カード発行枚数を誇る銀行に成長し、2001 年にはこれらインスタ・ブランチだけで新規の小切手口座を 8 万 3,000 口座獲得し、その預金量は 1997 年の 379 百万ドルから 2001 年には 1,213 百万ドルへと拡大するに至った。

「便利さ」を教えられた顧客は借入れを始め、その他の金融サービスも望むようになった。やがて、インスタ・ブランチにおける消費者ローン残高は 1997 年の 22 百万ドルから 305 百万ドルへと急拡大し、ディスカウント・ブローカレッジ、保険販売を追加してインスタ・ブランチのフル・バンキング化が進められることになった。現在では、全 375 店舗のうち実に 234 店舗がウォルマートをはじめとする流通大手と組んでのインスタ・ブランチとなり、全米第 4 位のスーパー・マーケット内店舗網を持つ銀行に成長したのである。

同行のライバルは US バンコープ、フィフスサード、バンク・ワンであるとクーパー CEO は言う。そうしたライバル行が TCF のターゲットとする小額預金者を相手にしなかったことが重要だったと指摘している⁴。つまり、明らかにターゲットとした顧客層が違ったのである。TCF はそれを認識したうえで、積極果敢に手数料無料化やデビット・カードの発行をしかけ、儲からない顧客を儲かる顧客に変えて見せたのである。

クーパー CEO は「株主への手紙」のなかで、スーパー・マーケット・バンキングが同行躍進の原動力であると述べ、このビジネス・モデルを維持拡大していくことが高い収益性と顧客サービスの確保に欠かせないと言い切っている。TCF の戦略は、同じ「便利さ」の追求であっても、コマース・バンコープのように自前の魅力的な店舗に顧客を呼び込む戦略ではなく、ターゲットとした顧客の行動を分析し、弛みのないイノベーションで顧客の心を掴むという戦略なのである。

コマース・バンコープと同様に *"The Customer First"* を標榜して顧客第一主義を貫く同行からは、利のあるビジネス・モデルに鋭く特化し、顧客のためのイノベーターであり続けることがどれだけ重要であるのかを教えてくれる。

3) フィフスサード・バンコープ

フィフスサード・バンコープ（オハイオ州シンシナティ、NASDAQ 上場）は、この 10 年で最も成功した銀行と言われ、積極的な銀行買収と効率経営で全米 16 位にまで成長したリージョナル・バンクである。1993 年に約 126 億ドルに過ぎなかった同行の資産規模は 2001 年末には 710 億ドルへ、総収入・純利益は約 5 倍超に拡大し、全米有数の金融センターである五大湖周辺地域（オハイオ州、ケンタッキー州、インディアナ州、ミシガン州、イリノイ州）とフロリダ州に 17 の銀行子会社等を持つ有力中堅銀行へと成長を遂げた。業績も順調である。同行の ROA と ROE は主要 5 行や地域ライバル大手銀行を上回り、高水準で

⁴ アメリカン・バンカー（2001 年 10 月 26 日）

推移している（図7）。

図7 業績推移

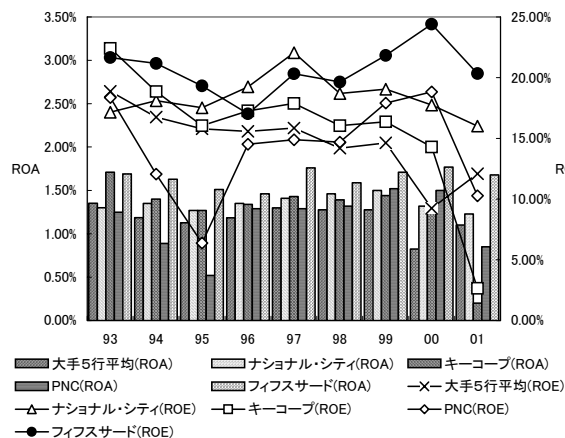
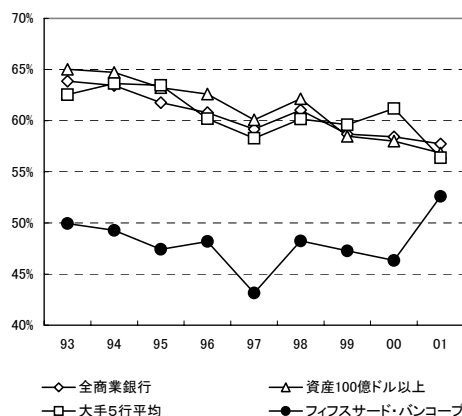


図8 経費率の推移



(注) 主要5行はバンク・オブ・アメリカ、バンク・ワン、ワコビア、フリート・ボストン、ウェルズ・ファーゴ。
 (出所) FDIC 資料より NRI-A 作成

「私はビジョンを追求するような人間ではない。日々どのように実践するかそれだけを考える人間だ。」これが、ベトナム戦争の「英雄」の名をほしいままにし、「The hardest working bank in the business®」を標榜する G.シェーファー現 CEO の言葉である。

同行の強みはコスト競争力にある。相次ぐ銀行買収にもかかわらず、極めて低い経費率を維持していることは一つの驚きであり、同行の最大の特徴にもなっている。図8が示すように、1990年代に同行の経費率は40%台後半で推移し、全商業銀行や大手5行の経費率を大きく下回ってきた。このコスト競争力の強さが高い収益性が生み出しているのである。

コストをかけずに組織の活力を維持し、個々の地域での競争力を維持・強化するために、同行は分権型経営組織を選択してきた。同行では、買収された銀行であってもそれまでと同様に個々の地域子銀行に経営が委ねられる。経営は顧客を最も良く知る人間が行うべきだという考えの下、各地域子銀行には CEO、CFO、営業戦略、マーケティング戦略、損益計算書が存在し、グループ全体の方針に逸脱しない限り、自由に、しかし激しい競争メカニズムのなかで経営されている。そうした組織文化は、「地域 CEO が毎年どのマーケットでも二桁成長を可能にする最良の方法を生み出してくれることを信じている。社内の「資本主義」がそうさせるからだ。」というシェーファーCEO の言葉にも良く表れている。もちろん、中央集権型組織か分権型組織かどちらが良いかについては見極めが難しいが⁵、同行が規模拡大を図る一方で、個々の地域における競争力を維持していくには合理的な戦略であったのだろう。

⁵ 1990年代初頭までに150以上の銀行を買収して成長したバンク・ワンは、当初、分権型経営組織を採用したが、1995年には1州1行に集約したうえ中央集権型組織に変更、しかし、顧客へのきめ細かいサービスが疎かになり、2000年末には地域密着型の営業体制を採用し分権型組織へと回帰している。

コストに厳格だからといって戦略的な投資を怠っているわけではない。むしろ、銀行の基本業務に高い戦略性を与え、そこに重点投資をすることが行われてきた。同行の傘下には、ミッドウェスト・ペイメント・システムズ（以下MPS）という他銀行、貯蓄金融機関、一般商店向けのクレジット・カード決済、電信振込取引、ATM取引サービスを提供するデータ・プロセッシング会社がある。同行はこの部門に積極的な投資を行ってきており、同社の直近5年の業績も、1996年に約94百万ドルであった収入が2000年に259百万ドルへ、純利益は同25百万ドルから同83百万ドルへと拡大し、フィフスサードの非金利収入の拡大と連結利益に大きく貢献している。

通常、決済口座の預金金利は低く抑えられるため、決済業務は収益に寄与しないと指摘されることが多い。しかし、FRB ニューヨークは、大手米銀の預金口座業務に非金利収入に含まれているカスタディー業務やクレジット・カード業務等も加えて決済関連業務を再定義して総収入を試算してみたところ、大手銀行の総収入の実に約4割が決済業務からの収入であったと報告している⁶。実際、米銀のなかには、決済という基本業務を戦略的に見直し、別会社にして「規模の経済」を追求する戦略をとる場合がよく見られるのである⁷。

フィフスサードが銀行を買収し、激しい営業で新規預金口座を獲得すればするほど、MPSにアウトソーシングされる取引は増えていく。つまり、預金獲得は決して貸出だけのためにあるのではない。同行の預貸率は地元ライバルのバンク・ワン、キーコープ、ナショナル・シティよりもかなり低い。リスクの高い商工業貸出はむしろ抑えられ、ファニーメイやジニーメイが発行するMBSへの安定投資の割合を比較的高くして、財務の健全性に注意を払っている。それにもかかわらず預金獲得に注力するのは、獲得した顧客を中期的には投資信託や証券投資といった資産運用に繋げ、顧客との長期的な関係のなかでMPSによる非金利収入の拡大に繋げようとしているからなのである。

同行からは、基本業務に高い戦略性を与え実行していけば、十分に利益を生み出す業務に変えることができること、「やり方」を考えることの重要性を学ぶことができる。

3. 「銀行は何をしてくれるのか」－ 選ばれる銀行とは

1) 「多産多死型」銀行産業に躍進の余地

米国には、独自の戦略で大手銀行と十分に戦っている中堅銀行がまだまだある。図9は、資産規模100億ドル以上の中堅銀行を総収入と純利益の増減率を基準にプロットしたものであるが、以外に知られていない銀行名があることに気づく。

本稿で紹介した3行のほかにも、例えば、2001年末時点の総収入や純利益が1993年末比

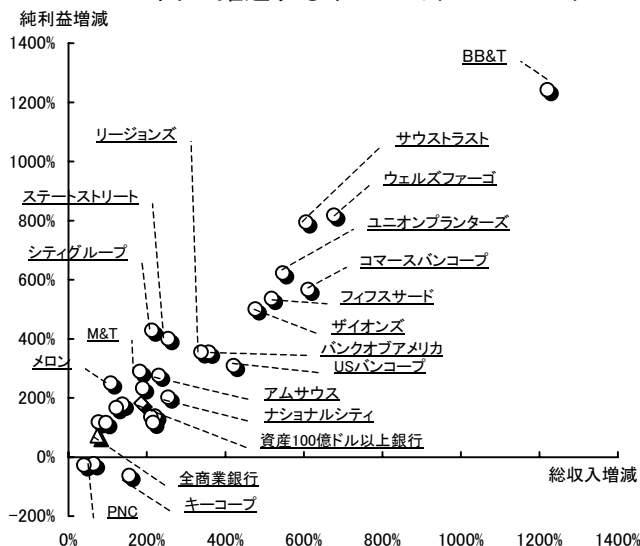
⁶ "Banks' Payments-Driven Revenues"(FRB of New York)

⁷ 同様のビジネス・モデルとして、シナバス・ファイナンシャル（ジョージア州、全米第46位）がある。

で1,000%以上も増加したBB&Tは、1989年以降、54のコミュニティ・バンク、64の保険代理店、20のノンバンク会社を買収し、資産757億ドルの有力銀行に成長してきた。現在では、バンク・オブ・アメリカやワコビアに次ぐノース・キャロライナ州第3位、全米17位のリージョナル・バンクとなっているのである。その他にも、2001年末時点の資産規模別で22位のサウス・トラスト（アラバマ州）、第32位のユニオン・プランターズ（テネシー州）、第37位のザイオンズ（ユタ州）などが500%~800%増の成長を遂げている。

本稿で紹介した3行や躍進著しい中堅銀行あるいは引き続き新規参入の状況を見てみると、米国の銀行業では急成長を遂げる中堅銀行や新しい経営で躍進する銀行が今後も現れてくるのではないかと思えてくる。

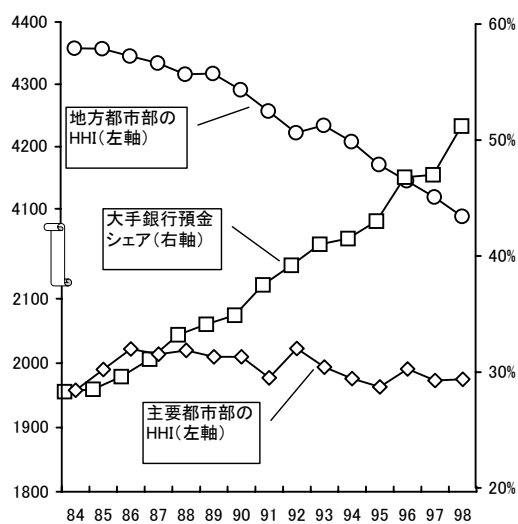
図9 躍進するリージョナル・バンク



(注) 図9のデータは1993年末と2001年末の総収入と純利益の増減比較。なお、シティグループは銀行持株会社シティコープのデータを採用。図10のHHIはハーフィンダール指数の略。

(出所) FDIC、FRB 資料より NRI-A 作成

図10 市場集中の推移



その意味では、米国の銀行産業が一握りの大手銀行で占められていくかどうかは議論のあるところだろう。確かに、大手25行の銀行産業における預金シェアは1984年の29%から1998年には50%超へと上昇し、大手25行の優位性は飛躍的に拡大したように見える(図10)。

しかし、主要都市部や地方都市部における預金シェアの市場集中度をハーフィンダール指数⁸で計測してみると、主要都市部や地方都市部における市場集中が全く高まっておらず、むしろ低下傾向にさえあることがわかる。大手銀行の優位性が主要都市部や地方都市部で

⁸ ハーフィンダール指数は、ある市場における市場参加者の市場シェアを2乗した総和として計算され、独占市場であれば10,000ポイント(1社100%の市場シェア)が最大値となる。寡占市場になるほどポイントが上昇するため、市場集中度を反映する有効な指標と考えられている。米国では、反トラスト法を遵守する立場から、司法省や金融当局が企業買収時の市場への影響を計測するために使用される。

も高まっているとすれば、両者のハーフィンダール指数は上昇していなければならない。しかし、そうした結果は見られないのである。

このことは、結局、米国の銀行産業では、銀行持株会社による州を超えた銀行合併が行われてきたため、大手銀行はあらゆる地域で広く薄く市場シェアをとり、全体では寡占化が進んでいるように見えるが、個別地域で競争が失われているような状況にはないということが示唆されるだろう。

もっとも、この事実が、中堅銀行の個別地域における競争力が強いからなのかどうかは定かではない。例えば、司法省と FRB、OCC、FDIC は、1914 年に成立したクレイトン・反トラスト法⁹に基づいて作成された「司法省合併ガイドライン」に従い、ある地域で預金シェアが 35%を占めることになるような銀行合併の承認については十分な検討が必要であるとの姿勢を維持しているという¹⁰。つまり、司法省や金融監督当局による反トラスト法の遵守が個々の地域における寡占化を制限するように作用しているという競争政策の影響も無視できないのである。

その意味では、L.メイヤー前 FRB 理事が「大手銀行との競争のなかでも、地域金融機関はこれまでと同様に、その市場シェアも収益力も維持できるのであるということを強調しておかなければならない」¹¹とコメントしている点は首肯し得るものであろう。

つまり、米国の銀行産業が、他産業と異なり、いまのところ多くの銀行が新規参入する一方で、多くの銀行が買収あるいは破綻していくという「多産多死型」の状態にあるなかでは、やり方一つで飛躍する中堅銀行が現れる可能性は高いということなのである。

2) 顧客に選ばれるためのポイント

もっとも、活躍の余地があるからといっても、そこはライバルとの競争であり、必要なのは顧客を惹き付けられる独自の戦略があるかどうかである。

ニューヨーク大学のフォンブルン教授は、消費者の銀行選択には次のポイントがあると指摘する。①消費者への心理的なアピールがどこまで強いのか、②銀行が提供する商品とサービスが優れているのか、③銀行のビジョンやリーダー・シップが共感できるものか、④財務健全性が高いか、⑤従業員（消費者でもある）の職場環境は良好かである。

本稿で取り上げた中堅銀行は、これらポイントの多くを満たしているようにも見える。コマース・バンコープは流通業モデルの旺盛なサービス精神で消費者の心理に訴え、銀行サービスの在り方を見直し、消費者からの共感を得ることに成功している。TCF ファイナンスはスーパー・マーケットを利用する大衆にターゲットを絞り、そこに鋭く特化し、弛まぬイノベーションで顧客が望む商品や優れたサービスを提供することに成功した。フ

⁹ Section 7, 15 U.S.C. 18

¹⁰ “Has Antitrust Policy in Banking Become Obsolete”(New England Economic Review, March/April 1998)

¹¹ “Testimony of Governor Laurence H. Meyer”(FRB, June 3, 1998)

ィフスサードは堅固な財務内容を持ちながらも、銀行の基本業務とその「やり方」を見直し、儲からない決済業務を新たな収益の源泉に変えることを実践してみせた。

そして、これら3行のリーダー達に共通しているのは、銀行サービスの在り方を常に考え、「銀行は何をしてくれるのか。」という消費者の疑問に懸命にこたえようとしている点でもあったことは見逃せない。そうした夢や希望を与えるリーダーの下には必ず活力ある職場が存在するものなのである。

個々の戦略こそ異なっているが、基本に忠実であることと顧客を知ることの二点は、変わらないサービスの原点である。銀行サービスはこういう物だという固定観念を捨てられるかどうかは戦略の選択への第一歩なのであり、顧客がそれを待ち望んでいることは最早明らかとなった。

4. 今後の展望

米国の銀行産業は今後も金融再編が続き、銀行の数はますます減少していくものと見られている。だが、それは米国の銀行産業が弱体化していくことを意味しているのではない。

重要なのは、本稿で紹介した躍進する中堅銀行のように、もはや地域への密着だとか地域経済の発展とかという問題のみにとらわれず、顧客がいる所にはどこにでも行き、銀行ビジネスを儲かるビジネスに変えようとする中堅銀行が現れてきたということであろう。そうした中堅銀行の活躍こそが米国の銀行産業を活性化していくのである。

本稿でも紹介した米国の中堅銀行に共通していた革新の一つは、旧来の銀行サービスの在り方を見直し、基本に忠実でありながら顧客サービスに重点を置いたものだということである。米国がサービス・エコノミーを追求すればするほど顧客の声が企業を揺さぶり始める。米国ミシガン大学の顧客満足度指数¹²がS&P500収益率と強い相関があるといわれ¹³、顧客の満足度が低下しはじめる企業はやがて収益が悪化するのだという。

その意味では、顧客サービスの在り方により深く取り組む銀行が現れ、旧来の銀行サービスを変えようとする銀行が消費者から選ばれていくという動きがあることは、銀行産業もまたサービス・エコノミーの流れにもはや抗しきれないということなのであろう。

(飯村 慎一)

¹² 34 産業 200 企業について、1994 年以降四半期毎に 50,000 人の消費者のアンケート結果により作成される指標。銀行産業についてはバンク・オブ・アメリカ、バンク・ワン、ワコビア等が対象。

¹³ “The Service Economy”, Corporate Associates Program, Institute for the Future (Vol.12 Sep.2001)