

1990年代中盤以降の米銀行動の特徴

岩井 浩一

要約

1. 1990年代中盤以降の規制緩和や技術革新は、「規模拡大」、「店舗網拡充」、「業務多角化」といった新たな切り口で経営戦略を練り直す機会を米銀にもたらした。
2. こうした環境変化に対して、大手銀行と中堅以下の銀行では、異なる戦略で生き残りを目指したと整理することができる。即ち、大手銀行が規模拡大や業務多角化を積極化させたのに対して、中堅以下の銀行では、顧客とのリレーションシップを重視し、預貸業務や決済業務といった「伝統的業務」を生き残り策の中心に据えていくことになった。
3. このような戦略二極化の流れは今もなお続いているが、2000年以降になると、幾つかの変化も観察され始めている。例えば、大手銀行の中に規模や店舗網の削減に着手する先が出始めているほか、中堅以下の銀行においては、非金利ビジネスへの取り組み度合いに銀行間格差が拡大している。
4. こうした変化が今後の業界地図にどのような影響を与えるのか、あるいは、如何なる戦略を取った銀行が市場プレゼンスを高めていくのか、といった点は、わが国の銀行業界の行く末を占う上でも参考になるものであり、引き続き注目されるところである。

はじめに

1990年代初頭の金融危機を乗り越えた後、米国の銀行業界では規制緩和や技術革新といった環境の変化を契機に、大手銀行の市場プレゼンスが頓に高まる等(図表1)、業界地図が様変わりしてきた。大手銀行の如何なる行動が業界再編につながったのか、またその一方で、大手銀行からの競争圧力に晒された地方銀行はどのような生き残り策を模索したのか、といった点についてこれまでに多くの議論がなされている。こうした米国の経験は、わが国の銀行業界や銀行経営の今後を占

う上でも示唆に富むものであろう。

以下では、1990年代中盤以降の経営環境の変化が米銀行動に与えた影響に関するこれまでの議論を簡単に紹介し、その上で、個別銀行のデータを用いながら当時の米銀行動を振り返り、併せて、最近の特徴を整理することにしよう。

経営環境の変化と米銀行動に関するこれまでの議論

1. 環境変化と戦略への影響

1990年代における規制緩和と技術革新は、米銀にとって、経営戦略上の選択肢を広げる

効果を持ったと考えられている（図表2）。

まず、規制緩和に関しては、1994年に州際銀行業務効率化法（Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act of 1994、以下「94年州際効率化法」）が成立し、州外店舗展開の自由度が高まった。複数の州への店舗展開は、店舗網拡充による顧客囲い込みや

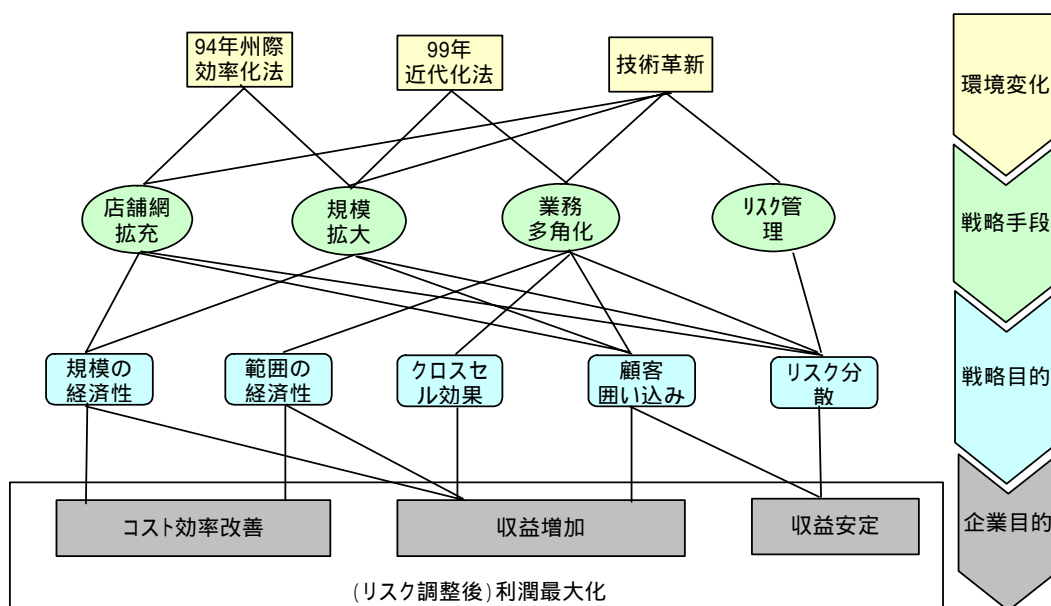
規模拡大を通じたコスト効率改善、更には、リスク分散効果¹を達成する有効な手段と見なされた。なお、店舗網や規模の拡大はコスト効率の改善に止まらず、同時に顧客利便性の向上につながるの、結果として、相対的に高い手数料率を設定することすら可能となる、との指摘も一部に見受けられる（図表3）²。

図表1 上位30行のシェア

	総資産	国内店舗数	純金利収入	非金利収入	信託関連	預金口座関連	トレーディング関連	投資銀行関連	サービス	証券化	保険手数料
1993.12月	29%	13%	26%	48%	57%	32%	95%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1997.12月	43%	25%	37%	55%	70%	49%	97%	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
2001.6月	49%	30%	44%	61%	79%	59%	101%	88%	94%	99%	73%
2005.6月	56%	37%	52%	71%	84%	68%	104%	90%	92%	100%	78%

（注）値は、各項目別上位30行が銀行全体に占めるシェア。100%を超えるのは赤字企業も含まれるため（出所）FDIC資料より野村資本市場研究所作成

図表2 1990年代中盤以降の環境変化と米銀行動



（出所）野村資本市場研究所

図表3 銀行資産規模別のリテールサービス手数料

	(ドル)		
	1億ドル未満	1億ドル～10億ドル	10億ドル以上
Noninterest checking			
最低残高未達手数料	6.59	7.58	8.64
NOW account			
最低残高未達手数料	7.61	8.52	10.71
ATM services			
他行引出時手数料	1.11	1.19	1.39

（出所）FRB資料より野村資本市場研究所作成

その後 1999 年には、金融サービス近代化法（Gramm-Leach-Bliley Act of 1999、以下「99 年近代化法」）が成立し、銀行・証券・保険会社間の相互参入に関する法的枠組みが整備された³。相互参入の機会、業務多角化を通じた範囲の経済性の追求やクロスセルによる収入増加を推進する上での有効な手段をもたらしたと考えられてきた。

他方、技術革新については、1990 年代を通じて情報通信技術と金融技術の両面で進行し、取扱商品やリスク管理手法の進化につながったことは周知の通りであろう。商品開発やリスク管理、販売チャネル面での技術革新は、範囲の経済性、リスク分散、更には規模の経済性を追求する強力な手段となった。

このように、1990 年代の経営環境の変化は、規模拡大、店舗網拡充、業務多角化、効率的なリスク分散（及び、これらの組み合わせ）という新たな切り口（戦略手段）を用いて経営戦略を練り直す機会を銀行にもたらしたと考えられている。

2. 戦略手段の限界

但し、これらの戦略手段は収益性改善を保証するものでは当然ないと考えられる。

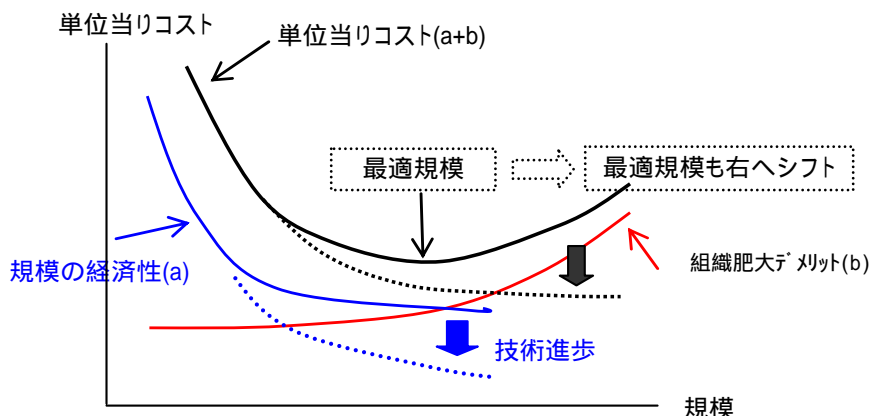
例えば、規模の拡大について言えば、技術革新に伴って規模の経済性が働く領域が上昇することも考えられるが、規模が大きくなり

過ぎると組織が肥大化することに伴う様々なデメリットが発生するために、規模拡大がむしろ銀行のコスト効率を悪化させる可能性がある、とされている（図表 4）⁴。また、店舗網の拡充に伴うメリットも、重複店舗の発生等によって打ち消される可能性があるのは言うまでもなからう。

業務多角化についても同様に、業務範囲が広がるにつれて業務フローや組織が複雑化するために、業務多角化がコスト効率を毀損する可能性もある。

更に、業務多角化の一貫として非金利ビジネスに注力する場合の限界も指摘されている。最近の研究⁵によれば、非金利ビジネスにより収入が増加したとしても、金利ビジネスと非金利ビジネスの間には分散効果が働かないことが多く、非金利ビジネスへ経営資源を投入するのに伴って固定費比率の高いコスト構造になる傾向もある⁶ため、非金利ビジネスに注力するにつれて、需要の変化に対して利益が敏感に変動しやすくなると指摘されている。このような場合には、短期的に利益率が改善しても、利益率の変動を考慮した言わば「リスク調整後利益率」で評価すれば望ましくない収益構造に陥ってしまうことになる。このため、非金利ビジネスを推進するかどうかはコスト構造を踏まえて決定されるべきである、とされている。

図表 4 最適規模の概念図



(出所) 野村資本市場研究所

3. 戦略の二極化

いずれにしても環境変化に伴って戦略手段は増加した。こうした中で、米銀の戦略は多様化していったとの議論もあるが⁷、大きなトレンドとしては、大手銀行と中堅以下の銀行で戦略が二極化したと整理することができる⁸。

大手銀行とそれ以外の銀行で二極化した最大の理由は、規模の小さな銀行では新たな戦略手段を利用するだけの能力が欠けていたことにある。例えば、業務多角化を進めるには、商品開発力やリスク管理能力、人材確保等が必要であるが、これらは規模の小さい銀行にとっては高いハードルであろう。こうした制約から、新たな戦略手段を積極的に取り込み、ビジネスモデルの再構築を進めていったのは一部の大手銀行に限られることになった。

即ち、大手銀行の行動は、規制緩和や技術革新といった環境変化へ能動的に対応して、規模の経済性や範囲の経済性等の恩恵を存分に発揮させようとするものである。これには、企業向け・消費者向けサービスを幅広く取扱う戦略や特定の製品に特化して規模の経済性を徹底的に追及する戦略（例えば、クレジットスコアリングを利用したビジネスモデル）等が含まれるが、いずれの場合においても、経営環境の変化を最大限に活かしていく姿勢は共通する。大手銀行のこうした行動の結果、図表1でみた大手銀行の市場プレゼンスの急激な上昇が進展したのである。言うまでもなく、この動きの背後には、大手銀行との競争に晒され、市場シェアを奪われていくことになる中堅以下の銀行の存在がある。

中堅規模以下の銀行では、大手銀行との競争への対応策として、地元の預金者や企業とのリレーションシップを強化してニッチ市場を押さえていくという、言わば「受身の戦略」を採用したと考えられている。預金者への対面接客を重視したり、あるいは、資本市

場へのアクセスが限られている中小企業を対象に、長期的な取引関係から得られる“ソフト”な情報を基にした貸出業務に強みを発揮しようという取組みである。所謂「リレーションシップバンキング」である。

・米銀行動の特徴（データによる検証）

前節では、規制緩和や技術革新がもたらした米銀の経営戦略上の新たな手段とその限界を指摘し、また、規模によって異なった戦略が取られた背景を指摘した。そこで次に、米銀が新たな戦略手段をどのように利用していったのか、また、そうした動きに規模による差が生じていたのかを、実際のデータから確認してみよう。以下では、カバレッジの広いFDICの個別銀行データ（Statistics on Depository Institutions）を主に用いながら、資産規模、店舗網、資産負債及び収入構成の面からその動きを捉えていくことにする。

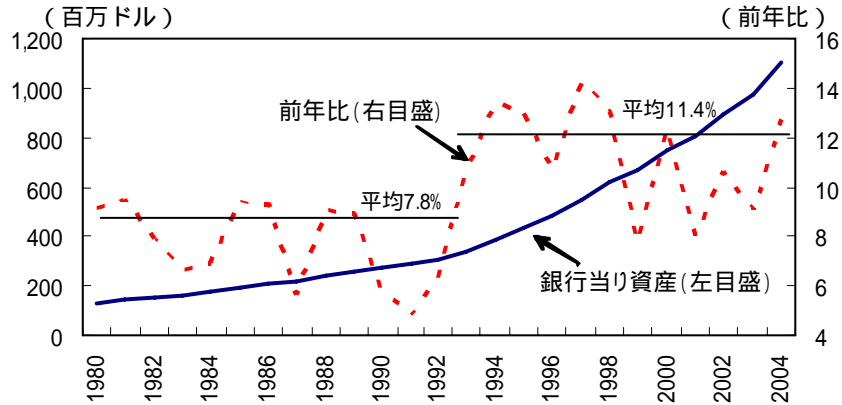
1. 資産規模

業界全体としては、銀行当たりの資産規模は一貫して増加してきた（図表5）。特に94年州際効率化法の成立時期と相前後して伸び率が上昇しており、この時期に銀行が規模拡大を積極的に志向していた姿が確認できる（1980～1993年：平均7.8% 1994～2004年：平均11.4%）。

次に資産規模別の特徴を整理してみよう。図表6は総資産の分位点別に資産変化率（中央値）を比較したものであり、図表7は資産規模を小さくさせた銀行数とその構成比を示している。

第一の特徴は、資産規模が大きいほど相対的に総資産の増加率が高い点である。これは、大銀行において規模の経済性を追求する動きが強かったことを示唆している。なお、こうした特徴は図表1でみた上位30行に資産が集中した動きと整合的である。

図表5 銀行当たり資産の推移



(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

図表6 総資産規模分位点別にみた資産変化率

	(変化率%)		
	93.4Q~97.4Q	97.4Q~01.2Q	01.2Q~05.2Q
上位1%	11.3	9.5	7.4
上位5%~上位1%	8.1	8.1	8.1
上位10%~上位5%	6.8	7.8	6.3
上位25%~上位10%	5.8	6.7	5.6
上位50%~上位25%	4.6	5.6	4.1
上位75%~上位50%	4.5	4.7	3.4
上位90%~上位75%	4.0	3.9	2.5
上位95%~上位10%	3.4	3.2	2.4
最下位~上位95%	3.0	2.7	2.1

(注) 分位点(パーセンタイル)は各期間の初期時点における総資産の順位を示す。
 資産変化率は当該期間の変化率(年率換算)であり、各グループ内の中央値。
 網掛けは前期に比べ変化率が低下したケース。なお、資産変化率の算出に際しては
 実質価格ベースの総資産を利用(インフレ調整済み)

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

図表7 総資産規模分位点別にみた総資産規模が減少した銀行数・構成比

	(銀行数、構成比%)		
	93.4Q~97.4Q	97.4Q~01.2Q	01.2Q~05.2Q
上位1%	13 (15.7)	12 (14.8)	16 (23.5)
上位5%~上位1%	51 (16.9)	47 (15.9)	31 (11.3)
上位10%~上位5%	59 (13.4)	34 (9.0)	40 (10.5)
上位25%~上位10%	197 (13.8)	126 (9.8)	168 (13.6)
上位50%~上位25%	450 (17.1)	281 (12.7)	420 (20.0)
上位75%~上位50%	493 (18.3)	366 (15.7)	507 (23.4)
上位90%~上位75%	332 (19.4)	285 (19.9)	392 (29.9)
上位95%~上位10%	332 (23.1)	107 (22.5)	126 (28.7)
最下位~上位95%	158 (28.8)	136 (28.2)	147 (35.3)

(注) 各グループ内において総資産の変化率がマイナスとなった銀行数。括弧内は同比率。
 その他の定義については図表6参照

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

第二に、資産規模の増加率は軒並み鈍化しているとはいえ、依然としてプラスの値で推移している点である。つまり、標準的な銀行にとっては、規模拡大は今なお重要な戦略であると考えられる。

最後に、最近になって資産規模を縮小させる銀行数とその構成比が増加していることも注目される。これは、規模拡大という戦略を見直す銀行が増えつつあることを示唆するものである。

規模拡大の動きが鈍化、あるいは、規模縮小の動きが足許目立ってきた背景としては、規模の経済性が働かない水準にまで規模を拡大してしまったという可能性が考えられる。総資産の規模のみを見た場合に、どの程度までであれば規模の経済性が働くかについては、特に大銀行の場合には明確なコンセンサスがあるわけではないが、最近の研究⁹によれば、米国の地方銀行では3億ドル~5億ドル程度

とされている。そこで本稿のサンプル先に対して、3億ドル~5億ドルという基準を当てはめてみると、この最適規模とそれ以上の資産規模に属する銀行は、1993年12月時点で全銀行の11.6%であったのが、2005年6月時点には22.6%にまで上昇しており、規模拡大の動きが鈍化しつつあることも頷ける(図表8)。

このようにみると、規模拡大という経営戦略は依然として重要視されているが、その反面、2000年以降は、規模縮小を進める先も徐々に増加してきており、今後、どちらの動きが力を増していくかが注目される点である。

2. 店舗数

次に店舗数の動きを確認してみよう。図表9にある通り、銀行数が減少傾向を辿る中、店舗数は一貫して増加しており、銀行当たりの平均店舗数が増加傾向にあることが容易に読み取れる。また、1990年代中盤以降、資

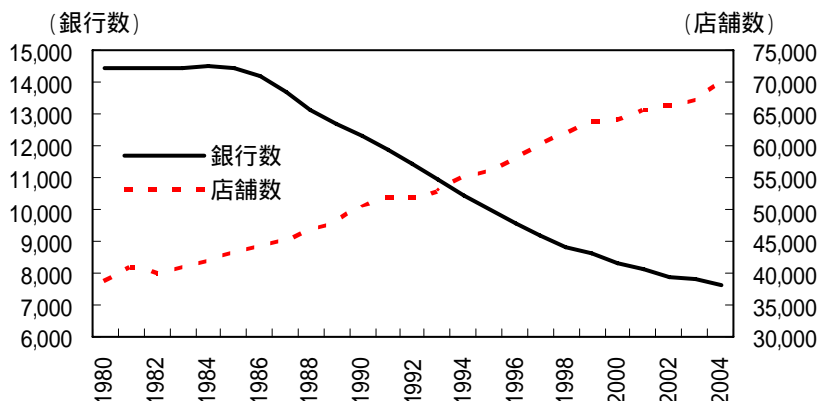
図表8 総資産規模別の銀行数分布

(銀行数、構成比%)

	銀行数	3億ドル未満	3億ドル~5億ドル	5億ドル以上
1993.12	13,144	(88.4%)	(4.6%)	(7.0%)
1997.12	10,888	(86.1%)	(5.1%)	(8.7%)
2001.6	9,716	(83.2%)	(6.6%)	(10.2%)
2005.6	8,850	(77.5%)	(9.2%)	(13.4%)

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所

図表9 銀行数と店舗数の推移



(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

産規模を問わず、多くの銀行が州外店舗展開を進め（図表10）、その結果、東海岸や西海岸の大都市を中心に州外銀行による店舗シェアが上昇してきたことが確認できる（図表11）。このように店舗網の拡充は今も変わらずに重要な戦略の一つであると考えられる。

但し、細かくみると、最近になって店舗網拡充を見直す動きが出始めていることには注意が必要であろう。図表12は保有店舗数の大きさで銀行を2つにグループ分けし（「店舗数100～500店舗のグループ」と「店舗数501店舗以上のグループ」）、グループ毎にその後の店舗数の変化率を比較したものである。特徴としては、1999年までは、どちらのグループも店舗数を積極的に拡大していたが、1999年以降になると「店舗数が501店舗を超えるグループ」では店舗削減に転じていることがみてとれる。

店舗網の大きさによって異なる動きが観察され始めた背景として3つの理由が考えられる。

第一の理由は、中規模店舗網を持つ銀行にとって、店舗網の拡充が経営効率化につながるという可能性である。実際、最近のFRBの研究成果¹⁰によれば、店舗数が100～500店の米銀の店舗効率（店舗当たり預金量等）は、店舗数がより少ない銀行に対しても、より多い銀行に対しても、劣後する傾向があると指摘されている。この分析を踏まえれば、中規模店舗網銀行による店舗拡大の動きは店舗効率の改

善を目指したものとして捉えることができる。

反対に、店舗効率の良いとされる大規模な店舗網を持つ銀行が店舗削減を進める理由は何であろうか。そもそも、大規模な店舗網を有する銀行数自体が少ない¹¹ため、トレンドを観察することは難しい。但し、FRB調査¹²によれば、10州を越えて店舗を有する銀行数は2003年時点で14行に過ぎない¹³、大規模店舗網を有する銀行は新規出店ではなく店舗買収によって店舗展開を進め、買収完了後に店舗網の見直しをする傾向がある、とのことである。この指摘を踏まえると、500店舗を超える銀行における店舗数の減少という動きは、同一州内に相当数の店舗を抱えた銀行が州内における店舗配置の見直しを行い、不要店舗を削減したものと理解することができる¹⁴。

第三の理由は、大規模店舗網を有する大手銀行において、店舗を用いない業務分野へ経営資源を配分する動きが強まっている可能性である。典型例はメロン・ファイナンシャル・コーポレーションによる店舗売却である。同行は経営資源をアセットマネジメント業務やプロセッシング業務等のフィービジネスに投入するために、2001年11月にグループ傘下銀行の総計345店舗と関連資産を外部に売却している¹⁵。

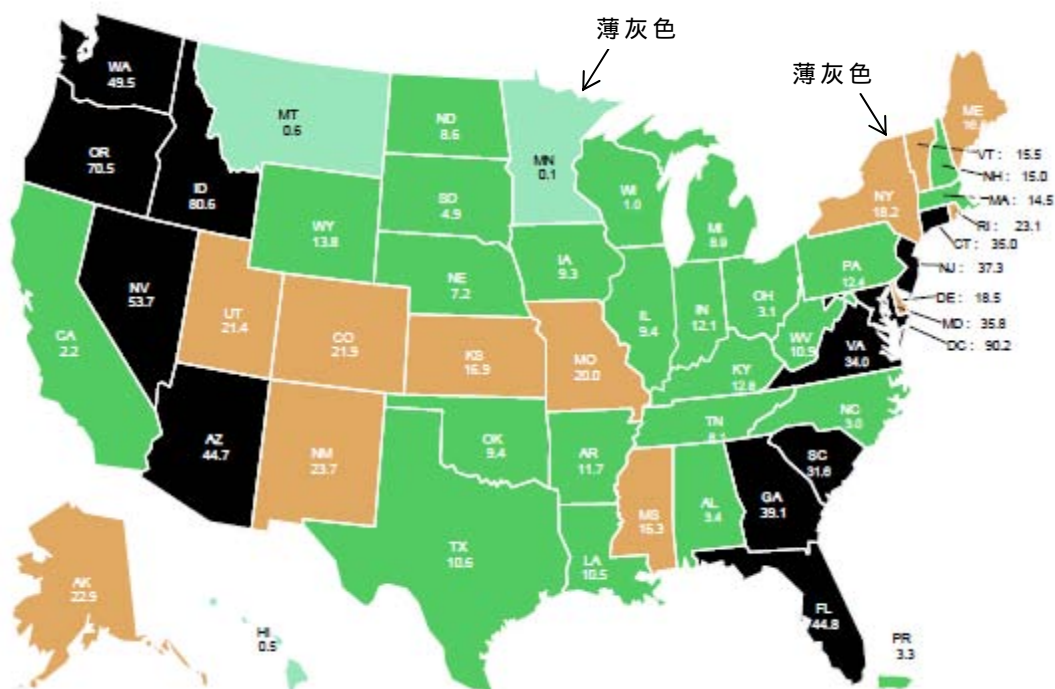
図表10 総資産規模別の州外展開銀行数

	1993.12			1997.12			2001.6			2005.6		
	銀行数(a)			銀行数(a)			銀行数(a)			銀行数(a)		
		州外展開 銀行(b)	b/a		州外展開 銀行(b)	b/a		州外展開 銀行(b)	b/a		州外展開 銀行(b)	b/a
1億ドル未満	8,800	7	0%	6,598	37	1%	5,267	38	1%	3,987	35	1%
1億ドル以上～10億ドル未満	3,797	36	1%	3,765	106	3%	3,916	199	5%	4,260	263	6%
10億ドル以上～50億ドル未満	396	24	6%	365	51	14%	364	92	25%	416	123	30%
50億ドル以上～100億ドル未満	87	11	13%	76	21	28%	70	31	44%	74	36	49%
100億ドル以上～500億ドル未満	56	16	29%	65	35	54%	76	40	53%	82	45	55%
500億ドル以上	8	6	75%	19	16	84%	23	22	96%	31	27	87%
合計	13,144	100	1%	10,888	266	2%	9,716	422	4%	8,850	529	6%

（出所）FDIC資料より野村資本市場研究所作成

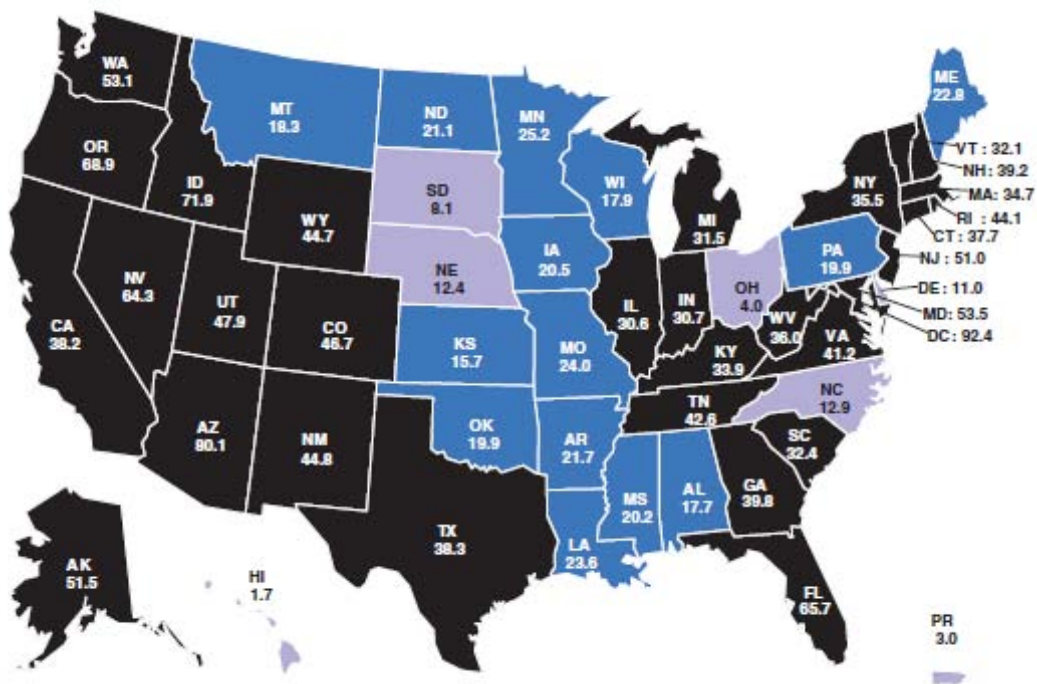
図表 11 州内店舗数に占める州外銀行の構成比

1998年6月時点

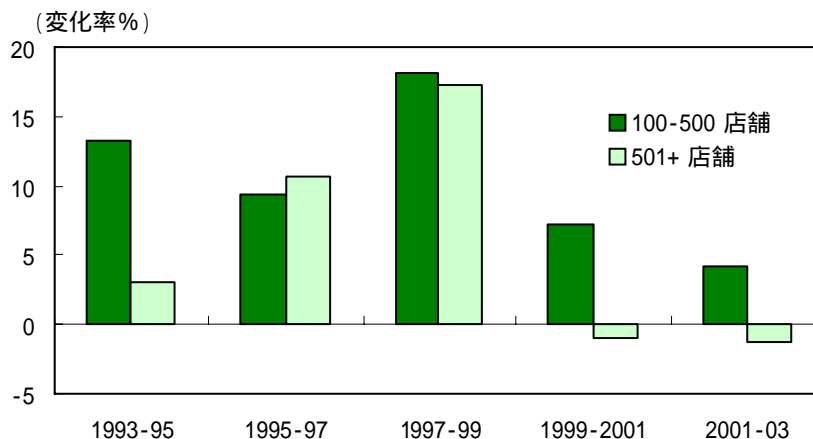


(注) 州内店舗数に占める州外銀行（他の州に本店を有する銀行）の店舗数の割合によって区分。
 黒：州外銀行店舗比率が30%以上。薄灰色：同比率15%以上～30%未満。
 濃灰色：同比率1%～15%未満。薄灰色：同比率1%未満

2005年6月時点



図表 12 保有店舗数別の店舗数変化率



(注) 初期時点における保有店舗数により2つにグループ分けし、グループ毎にその後の店舗数の変化率を計算(図表の値は中央値)

(出所) FRB 資料より野村資本市場研究所作成

以上を踏まえると、多くの銀行にとって店舗展開は規模拡大と同様に、今なお重要な戦略であると思われる。但し、巨大店舗網を有する一部の銀行において、店舗配置の最適化やリテール業務からの脱却といった経営判断から店舗削減を進める動きが今後とも散見されたとしても不自然ではない。

3. 資産負債構成

まず資産構成を資産規模別に比較してみよう。図表 13 は総資産規模別に資産構成比を比較したものであり、図表 14 はローンの構成比を比べたものである。これらを見ると大銀行とそれ以外の銀行に幾つかの相違点を確認できる。

第一に、総資産規模 100 億ドル未満の各グループでは、ローン・リースの比率が大銀行(総資産規模 100 億ドル以上)よりも相対的に高く、上昇傾向にある。また、ローンの内訳をみると、大銀行において商工業向け融資が減少傾向を辿っているのに対して、資産規模の小さいグループではほぼ横ばいで推移している。こうした動きは、規模の小さい銀行が伝統的な貸出業務(リレーションシップ貸

出)を重視していることを表わしていると思われる。

この点は別の資料からも裏付けられる。図表 15 は資産の集中度を基準に銀行を幾つかの戦略グループに分類し、グループ毎に銀行数の構成比を示したものである。また、図表 16 はグループ毎の平均資産規模の推移をみたものである。これらを見ると、1990 年代中盤以降に「その他」グループが減少する一方、「商業銀行」のウェイトが上昇していること、「商業銀行」の平均的資産規模が 2000 年以降低下し、足許では業界平均を下回っていることが確認できる。つまり、規模の相対的に小さい銀行が「商業銀行」化してきたことが判る。この動きは小規模銀行がリレーションシップ貸出を重視してきたとの仮説を支持するものである。

第二の違いはクレジットカードの構成比である。図表 14 を改めてみると、クレジットカードローンの比率は中堅以下の銀行において軒並み低下傾向を辿る一方で、大銀行では上昇傾向にある。また、図表 16 においては「クレジットカード銀行」の平均資産規模が著しく増加している。これらの動きは、クレ

図表 13 総資産規模別資産構成比

(%)

1億ドル未満								
	現金	有価証券	フィデラルファンド	ローン・リース	ローン引当	トレーディング勘定	固定資産	その他資産
1993.12	6.0	32.2	4.5	53.6	0.9	0.0	1.6	1.2
1997.12	5.4	26.5	4.7	59.3	0.8	0.0	1.8	1.4
2001.6	5.4	22.6	5.7	61.8	0.8	0.0	1.9	1.8
2005.6	5.3	24.4	3.7	61.9	0.9	0.0	1.9	1.9
1億ドル以上～10億ドル未満								
	現金	有価証券	フィデラルファンド	ローン・リース	ローン引当	トレーディング勘定	固定資産	その他資産
1993.12	5.0	29.6	3.0	58.2	1.0	0.1	1.5	1.6
1997.12	4.6	25.8	3.2	62.2	0.8	0.0	1.7	1.7
2001.6	4.5	21.7	3.6	65.3	0.8	0.0	1.7	2.3
2005.6	3.9	21.4	2.2	67.1	0.8	0.0	1.8	2.7
10億ドル以上～50億ドル未満								
	現金	有価証券	フィデラルファンド	ローン・リース	ローン引当	トレーディング勘定	固定資産	その他資産
1993.12	5.2	28.7	2.7	58.0	1.3	0.2	1.3	2.5
1997.12	4.5	24.8	2.4	63.0	1.1	0.1	1.2	3.0
2001.6	3.7	22.6	3.1	64.5	1.1	0.1	1.2	3.7
2005.6	3.5	22.3	1.9	65.8	0.8	0.1	1.3	4.3
50億ドル以上～100億ドル未満								
	現金	有価証券	フィデラルファンド	ローン・リース	ローン引当	トレーディング勘定	固定資産	その他資産
1993.12	5.7	23.3	3.4	61.2	1.5	0.7	1.2	3.1
1997.12	5.8	19.0	2.6	66.7	1.4	0.2	1.3	3.1
2001.6	4.5	20.4	5.2	62.7	1.0	0.5	1.1	4.5
2005.6	3.2	23.4	2.5	64.2	0.8	0.1	1.1	4.7
100億ドル以上～500億ドル未満								
	現金	有価証券	フィデラルファンド	ローン・リース	ローン引当	トレーディング勘定	固定資産	その他資産
1993.12	9.1	19.8	4.5	58.9	1.3	1.7	1.4	3.3
1997.12	7.0	16.9	2.6	66.5	1.1	0.4	1.1	4.3
2001.6	4.3	16.7	3.0	66.3	1.2	1.0	1.0	6.5
2005.6	3.9	21.6	2.1	62.2	0.9	1.4	0.9	6.9
500億ドル以上								
	現金	有価証券	フィデラルファンド	ローン・リース	ローン引当	トレーディング勘定	固定資産	その他資産
1993.12	7.0	11.8	2.7	55.2	1.8	12.6	1.6	7.2
1997.12	7.4	12.9	7.2	51.9	1.0	13.1	1.2	5.0
2001.6	6.9	14.7	5.6	55.8	0.9	8.7	1.0	6.6
2005.6	4.2	15.1	5.2	57.3	0.7	8.4	0.8	8.3

(注) 各資産グループ内の平均値

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

ジットカード業務に特化する一部の銀行が規模拡大を積極的に推し進め、規模の経済性を活かした戦略を取ってきたことを示唆している。クレジットカード業務は、クレジットスコアリングモデルの発展等により標準化・自動化に馴染む性質を帯びてきており、それゆ

えに規模拡大によるメリットを活かしたビジネスモデルが成立していると思われる¹⁶。

更に、図表 16 によれば、モーゲージ銀行の平均資産規模も 2000 年前後から急上昇していることが確認できる。これは、クレジットカード銀行と同様に、モーゲージ銀行でも

図表 14 総資産規模別ローン構成比

(%)

	1億ドル未満					
	不動産関連	農業向け	商工業向け	個人向け	内、クレジット	その他
1993.12	62.0	8.9	13.8	14.4	0.7	0.9
1997.12	61.1	9.7	14.3	13.7	0.7	1.3
2001.6	61.5	9.4	15.7	12.2	0.4	1.2
2005.6	65.7	9.2	14.7	9.1	0.2	1.2
	1億ドル以上～10億ドル未満					
	不動産関連	農業向け	商工業向け	個人向け	内、クレジット	その他
1993.12	69.3	1.5	12.6	14.7	2.7	1.8
1997.12	69.7	2.1	13.4	12.9	2.0	1.9
2001.6	70.9	2.3	14.7	10.3	1.3	1.8
2005.6	76.4	2.2	13.5	6.3	0.6	1.5
	10億ドル以上～50億ドル未満					
	不動産関連	農業向け	商工業向け	個人向け	内、クレジット	その他
1993.12	61.5	0.6	13.6	20.2	7.7	4.1
1997.12	61.4	0.7	14.5	19.8	9.0	3.6
2001.6	64.9	0.7	16.8	14.1	5.0	3.5
2005.6	74.1	0.8	14.9	7.7	1.4	2.5
	50億ドル以上～100億ドル未満					
	不動産関連	農業向け	商工業向け	個人向け	内、クレジット	その他
1993.12	49.4	0.5	18.8	25.1	14.6	6.4
1997.12	47.3	0.6	18.1	28.3	15.7	5.7
2001.6	60.8	0.8	17.6	16.3	5.3	4.4
2005.6	68.9	0.4	16.0	11.0	4.6	3.6
	100億ドル以上～500億ドル未満					
	不動産関連	農業向け	商工業向け	個人向け	内、クレジット	その他
1993.12	46.5	0.3	28.2	13.3	4.5	11.7
1997.12	52.6	0.3	19.6	20.2	10.9	7.4
2001.6	48.5	0.4	19.2	24.1	13.4	7.9
2005.6	61.8	0.3	13.2	20.7	10.8	4.0
	500億ドル以上					
	不動産関連	農業向け	商工業向け	個人向け	内、クレジット	その他
1993.12	37.9	0.5	27.2	12.1	4.7	22.4
1997.12	35.3	0.6	33.9	11.7	3.3	18.5
2001.6	43.2	0.4	30.3	10.1	2.2	15.9
2005.6	54.8	0.3	18.2	15.3	6.4	11.5

(注) 各資産グループ内の平均値

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

規模拡大によるメリットを追求する動きが出てきていることを意味している可能性があり、今後の動向が注目される¹⁷⁾。

最後に、負債構成を比較しておこう(図表

17)。直感通り、規模が大きくなるほど預金比率が低下する関係が確認できるほか、コア預金(トランザクション預金と小口定期預金¹⁸⁾の計)への依存度は大銀行と中堅以下の

図表 15 銀行の戦略タイプ別構成比

	国際的 銀行	農業銀行	クレジット カード銀行	商業銀行	モーゲー ジ銀行	消費者 銀行	その他 特化銀行	その他
1987.12	0.1	15.6	0.3	24.0	10.8	2.3	8.0	19.5
1988.12	0.1	15.8	0.3	23.1	11.5	2.7	7.4	19.6
1989.12	0.1	15.9	0.3	23.0	11.8	2.6	7.2	19.5
1990.12	0.1	16.3	0.4	21.7	12.2	2.4	7.3	19.8
1991.12	0.1	17.2	0.4	20.2	13.2	2.1	7.6	19.6
1992.12	0.1	17.4	0.4	19.2	13.4	1.8	8.0	19.9
1993.12	0.1	17.8	0.4	20.0	13.0	2.0	7.4	19.7
1994.12	0.1	18.2	0.5	21.8	13.0	2.4	5.9	19.1
1995.12	0.1	17.8	0.5	22.3	12.2	2.5	5.3	19.7
1996.12	0.1	17.6	0.6	24.7	12.3	2.5	4.9	18.7
1997.12	0.1	17.8	0.6	25.7	12.1	2.5	4.6	18.4
1998.12	0.1	17.8	0.5	26.3	11.3	2.1	5.1	18.4
1999.12	0.1	17.2	0.5	30.9	11.1	2.5	4.6	16.6
2000.12	0.1	16.8	0.5	33.7	10.8	2.5	4.4	15.7
2001.12	0.0	16.5	0.5	34.9	10.9	2.0	4.2	15.5
2002.12	0.0	16.6	0.4	37.1	10.1	1.8	4.4	14.8
2003.12	0.1	16.7	0.3	40.2	9.8	1.5	5.0	13.2
2004.12	0.0	17.0	0.3	43.5	9.7	1.3	4.6	11.8
2005.6	0.1	17.4	0.3	45.8	9.6	1.2	4.2	10.7

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

銀行で大きな開きがある。中堅以下の銀行におけるコア預金のウェイトの高さは、無論、他の調達手段へのアクセスが限られていることを映じた面もあるが、それと同時に、これらの銀行が後述のように地元顧客に対する決済関連サービスを重視していることの現われでもあると思われる。

4. 非金利収入比率

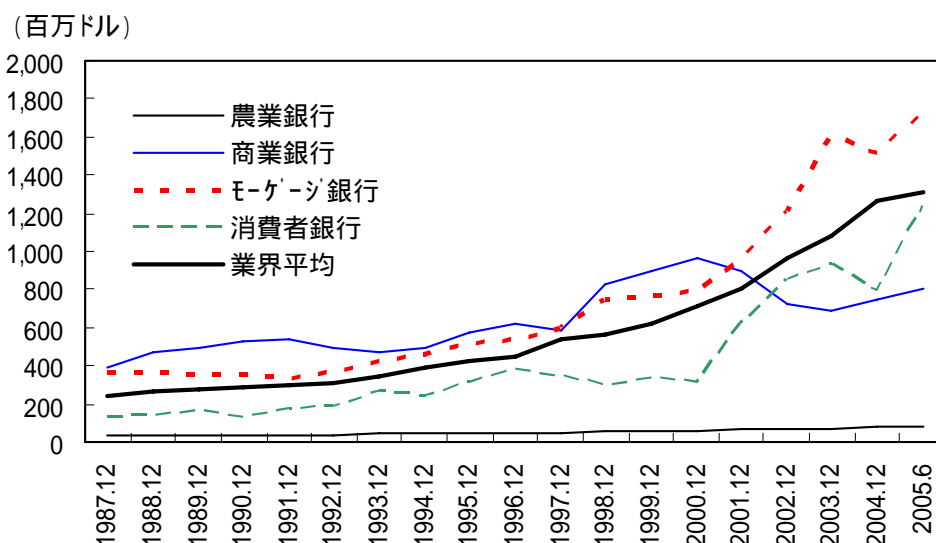
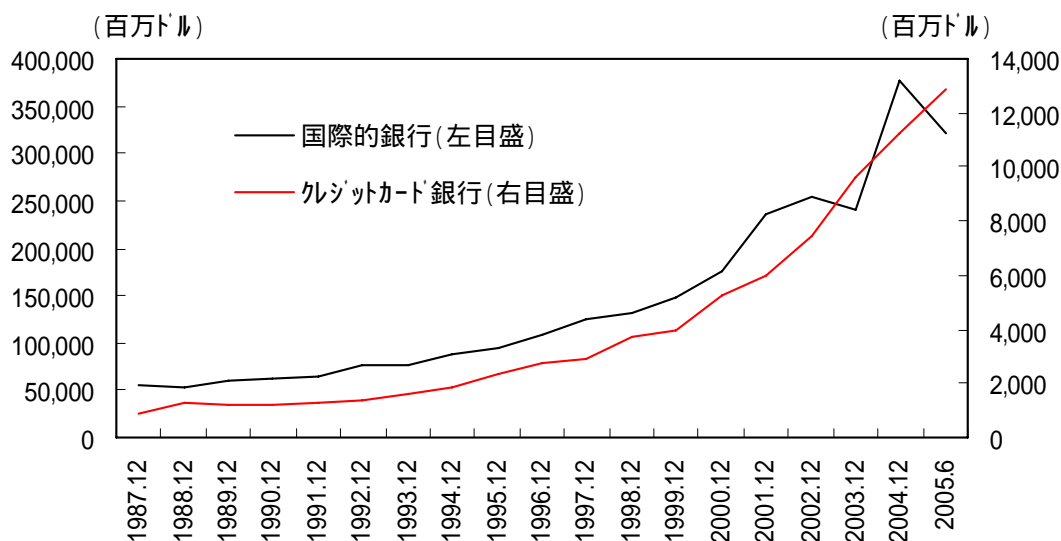
米銀の収入構造の特徴としてしばしば指摘されるのは、業界全体としてみた場合に、非金利収入比率（非金利収入 ÷ 営業収益）が 1980 年代以降ほぼ一貫して上昇傾向を辿り、足許では 40% を上回る水準に達した点であろう（図表 18）。しかし、非金利収入が上位 30 行に急速に集中していたこと（前掲図表 1）を思い起こすと、非金利収入ビジネスへの取組みは一部の大手銀行を中心とするものであったはずである。

そこで、標準的な銀行の非金利収入比率がどのような動きを示してきたかを図表 19 によって確認してみよう。これをみると、非

金利収入上位 30 行を除けば、40% を超える非金利収入比率を達成している銀行はなく、依然として純金利収入に依存した収益構造が温存されていること、大方の資産規模において非金利収入比率は、1990 年代以降、特段上昇していないこと、資産規模が大きくなるほど非金利収入比率が高まる傾向があること、が観察される。

資産規模と非金利収入比率との間に正の相関関係が生じている理由としては、前述のコスト構造が関係している可能性がある。まず、データを用いて、固定費比率、非金利収入比率、資産規模の相互関係を確認してみると（図表 20）、非金利収入比率が高まるほど固定費比率が高くなる、資産規模が大きくなるほど固定費比率が低くなる、という関係が確認できる。つまり、非金利収入比率の上昇に伴って固定費比率に上昇圧力がかけたとしても、それに合わせて資産規模を拡大させれば、固定費比率の上昇を打ち消すことができるのである。固定費比率の上昇が利益変動を助長し「リスク調整後収益率」を悪化

図表 16 銀行の戦略タイプ別平均資産規模



(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

させ得ることを思い起こすと、この3者の関係は、資産規模が大きくなるほど、固定費比率の上昇に伴う「リスク調整後収益率」の悪化をさほど気にすることなく非金利収入比率を引上げられることを示している。資産規模が高まるほど非金利収入比率も上昇するという傾向の一つの背景として、このメカニズムが働いていると思われる。

最後に最近の特徴を指摘しておこう。純金利収入と非金利収入が銀行間でそれぞれの

程度散らばっているかを変動係数(標準偏差÷平均値)により比較すると(図表 21)、変動係数は非金利収入の方が大きく、また、規模が小さい銀行ほどその傾向が強いことが判る。更に、変動係数は最近時点になるにつれ増加している。つまり、非金利収入の銀行間格差は小規模銀行を中心に拡大してきているのである。

図表 17 総資産規模別負債構成比

(%)							
1億ドル未満							
	預金	内、コア預金	フェデラルファンド	トレーディング勘定	その他借入	劣後債	その他負債
1993.12	97.4	64.2	1.1	0.0	0.7	0.0	0.8
1997.12	96.4	65.1	1.0	0.0	1.5	0.0	1.1
2001.6	95.0	60.8	0.9	0.0	3.1	0.0	1.0
2005.6	94.1	57.0	1.2	0.0	4.0	0.0	0.7
1億ドル以上～10億ドル未満							
	預金	内、コア預金	フェデラルファンド	トレーディング勘定	その他借入	劣後債	その他負債
1993.12	93.5	56.4	3.3	0.0	2.1	0.1	1.0
1997.12	91.5	55.5	3.4	0.0	3.8	0.0	1.3
2001.6	90.1	49.0	2.7	0.0	5.9	0.0	1.2
2005.6	89.5	43.4	2.6	0.0	6.9	0.1	0.9
10億ドル以上～50億ドル未満							
	預金	内、コア預金	フェデラルファンド	トレーディング勘定	その他借入	劣後債	その他負債
1993.12	83.7	48.0	8.2	0.0	6.1	0.4	1.6
1997.12	79.9	40.3	7.9	0.0	9.7	0.4	2.1
2001.6	79.0	32.1	7.6	0.0	11.0	0.4	1.8
2005.6	81.1	27.8	7.3	0.0	9.9	0.2	1.4
50億ドル以上～100億ドル未満							
	預金	内、コア預金	フェデラルファンド	トレーディング勘定	その他借入	劣後債	その他負債
1993.12	77.5	42.2	12.3	0.0	6.9	0.8	2.6
1997.12	72.5	35.4	10.4	0.1	13.5	1.3	2.3
2001.6	72.9	26.3	11.0	0.1	12.4	0.8	2.8
2005.6	75.0	21.0	10.2	0.0	12.0	0.5	2.3
100億ドル以上～500億ドル未満							
	預金	内、コア預金	フェデラルファンド	トレーディング勘定	その他借入	劣後債	その他負債
1993.12	74.4	38.7	12.6	0.0	8.5	1.4	3.2
1997.12	73.0	32.7	10.8	0.3	11.5	1.4	2.9
2001.6	66.2	22.8	11.6	0.4	16.6	1.5	3.6
2005.6	70.8	18.2	9.7	0.4	14.3	1.3	3.5
500億ドル以上							
	預金	内、コア預金	フェデラルファンド	トレーディング勘定	その他借入	劣後債	その他負債
1993.12	70.8	19.5	5.8	0.0	11.2	2.9	9.4
1997.12	65.6	19.5	10.9	10.3	6.8	2.1	4.4
2001.6	69.0	15.8	9.7	6.7	7.9	2.3	4.4
2005.6	70.0	12.2	9.0	5.3	9.3	2.0	4.5

(注) 各資産グループ内の平均値

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

5. 非金利収入の内訳

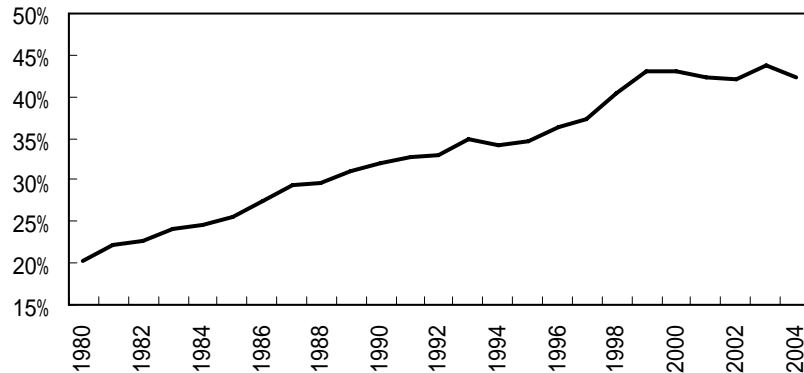
最後に、総資産規模別に非金利収入の中身を比較してみよう。図表 22 をみると、次の特徴を指摘できる。

第一に、非金利収入上位 30 行では幅広い業務から収入を産み出しており、業務多角化やクロスセルによる各種メリットを狙った戦

略を採用しているといえるだろう。

第二に、それ以外の銀行では、証券化ビジネスに関連する手数料である「サービシング関連」と「証券化関連」がそれぞれ 5%前後のウェイトを占めているほか、保険手数料も 2%～6%程度のシェアに達してはいるものの、「預金口座関連」と「その他」のウェイトが

図表 18 非金利収入比率



(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

図表 19 総資産規模別非金利収入比率

		総資産規模 (除く非金利収入上位30行)						非金利収入上位30行	
		1億ドル未満	1億ドル以上～10億ドル未満	10億ドル以上～50億ドル未満	50億ドル以上～100億ドル未満	100億ドル以上～500億ドル未満	500億ドル以上		総計
1993.12	銀行数	8,800	3,797	395	81	41	1	13,115	30
	中央値	12.9	15.1	20.5	27.7	27.8	9.5	13.7	50.5
1997.12	銀行数	6,597	3,765	365	73	55	2	10,857	30
	中央値	12.4	14.3	19.5	27.8	25.6	26.9	13.2	45.1
2001.6	銀行数	5,267	3,916	364	69	63	7	9,686	30
	中央値	12.8	15.6	20.9	26.2	31.0	29.2	14.3	59.6
2005.6	銀行数	3,987	4,260	415	73	72	13	8,820	30
	中央値	12.5	15.0	19.1	22.9	26.7	26.5	14.1	59.6

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

図表 20 固定費比率、非金利収入比率、資産規模の相互関係

次式をOLS推定 (iは個別銀行を示すインデックス)

$$\text{固定費比率}_i = \alpha_0 + \beta_1 \text{非金利収入比率}_i + \beta_2 \log(\text{総資産})_i + \epsilon_i$$

推定結果

	$\hat{\beta}_1$	$\hat{\beta}_2$	サンプル数
1993.12	0.0062 *	-0.026 *	13,143
1997.12	0.0050 *	-0.034 *	10,881
2001.6	0.0047 *	-0.032 *	9,710
2005.6	0.0042 *	-0.036 *	8,846

(注) *は統計的に有意 (1%基準) であることを示す

(出所) 野村資本市場研究所

軒並み高く、決済関連を中心とするリテール業務からの収益が大半であることが判る¹⁹⁾。

．おわりに

本稿では既存の研究成果を参考に、1990年代中盤以降の米銀業界再編の背景と米銀行動の特徴を整理し、併せて、個別銀行のデータ等を利用して、その変化を確認した。主要

図表 21 総資産規模別変動係数

	1億ドル未満		1億ドル以上～10億ドル未満		10億ドル以上～50億ドル未満	
	純金利収入	非金利収入	純金利収入	非金利収入	純金利収入	非金利収入
1993.12	0.6	4.4	0.8	2.2	0.7	1.9
1997.12	0.6	8.7	0.8	4.6	0.8	2.1
2001.6	0.6	6.8	0.9	5.1	0.8	2.3
2005.6	0.5	8.6	0.8	4.8	0.6	3.5
	50億ドル以上～100億ドル未満		100億ドル以上～500億ドル未満		500億ドル以上	
	純金利収入	非金利収入	純金利収入	非金利収入	純金利収入	非金利収入
1993.12	0.5	1.7	0.4	0.7	0.6	0.6
1997.12	0.5	1.5	0.5	1.2	0.7	0.8
2001.6	0.4	1.3	0.6	1.4	1.0	1.1
2005.6	0.4	1.7	0.7	1.8	1.2	1.4

(注) 変動係数 = 標準偏差 ÷ 平均値

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

図表 22 総資産規模別非金利収入構成比

非金利収入上位30行 (%)											
	信託関連手数料	預金口座関連	トレーディング関連	投資銀行関連	ヘッジファンド・キャピタル関連	サービス関連	証券化関連	保険手数料	ロ-ソ売買	その他	
2001.6	13	12	12	7	0	9	11	1	1	33	
2005.6	10	12	8	5	0	8	14	2	2	37	
1億ドル未満(除く非金利収入上位30行)											
2001.6	4	32	0	1	0	11	1	2	3	45	
2005.6	7	27	-0	1	0	6	0	3	2	55	
1億ドル以上～10億ドル未満(除く非金利収入上位30行)											
2001.6	11	25	0	2	0	6	3	2	5	45	
2005.6	13	27	0	2	0	5	4	2	7	40	
10億ドル以上～50億ドル未満(除く非金利収入上位30行)											
2001.6	16	14	0	2	-0	5	6	2	10	44	
2005.6	15	23	1	3	0	3	3	4	7	42	
50億ドル以上～100億ドル未満(除く非金利収入上位30行)											
2001.6	11	17	2	4	-0	4	4	6	1	52	
2005.6	13	15	0	3	0	6	1	5	4	53	
100億ドル以上～500億ドル未満(除く非金利収入上位30行)											
2001.6	9	23	-0	3	-0	3	6	1	6	49	
2005.6	9	22	-1	3	-0	5	1	3	4	54	
500億ドル以上(除く非金利収入上位30行)											
2001.6	13	20	8	4	-1	0	0	6	4	45	
2005.6	9	22	3	5	0	3	0	2	9	46	

(注) 「その他」には、貸金庫使用料、小切手・トラベラーズ・チェック等販売手数料、ATM手数料、デ-ポジット代行料金等を含む

(出所) FDIC 資料より野村資本市場研究所作成

な特徴を改めて整理すれば次の通りである。

第一に、規制緩和や技術革新といった環境変化の下で、大手銀行と中堅以下の銀行における戦略は二極化していった。即ち、大手銀行では手数料ビジネスの強化や特定の製品へ特化したビジネスモデルの追求等、先進的な取り組みが目立つ。これに対して、中堅以下の銀行

では預貸業務や決済業務を中心とする収入構造が温存されており、言わば「伝統的業務」を中心に生き残りを目指してきた。なお、資産規模によって手数料ビジネスへの傾斜度合いに相違が生じている一因として、コスト構造が影響している可能性についても言及した。

第二に、このような戦略二極化の流れは今

でも続いているが、2000年以降になると、幾つかの変化も観察され始めている。即ち、規模拡大を見直す動きが規模を問わず散見され始めているほか、大型店舗網を有する銀行の中には店舗削減を進める向きもある。また、中堅以下の銀行を中心に、非金利収入ビジネスへの取組み度合いに格差が生じてきている。

こうした変化が今後の業界地図にどのような影響を与えるのか、あるいは、如何なる戦略を取った銀行が市場プレゼンスを高めていくのか、といった点は、わが国の銀行業界の行く末を占う上でも参考になるものであり、引続き注目される場所である。

¹ 因みに、小規模銀行においては、地域分散効果は小さくなく、規模拡大により融資先の数が増大することによる分散効果（大口融資先リスクの抑制）の方が重要であるとの議論がある。詳しくは Emmons, Gilbert and Yeager, “Reducing the Risk at Small Community Banks: Is it Size or Geographic Diversification that Matters?”, *Journal of Financial Services Research*, 25, 2004 を参照。

² 例えば、“Retail Fees of Depository Institutions, 1997-2001” *Federal Reserve Bulletin*, September 2002 の議論を参照。

³ 同法成立以前にも FRB は一定の条件を満たす銀行持株会社（あるいは外国銀行）の証券子会社に対して証券の引受・ディーリング業務を認めていた（所謂 section 20 subsidiaries）。詳しくは、FRB, “Securities Underwriting and Dealing Subsidiaries”, <http://www.federalreserve.gov/generalinfo/subsidiaries/> を参照。また、1990年代中盤に通貨監督局（Office of the Comptroller of the Currency）は国法銀行に対して販売エリアに関する条件を満たす場合に保険商品の販売を許可していた。

⁴ 規模拡大についてはモラルハザードの問題も指摘できる。つまり、企業規模が大きいほど経営者報酬も高くなる傾向があるため、経営者には州外展開や M&A を通じて企業規模を拡大させる誘因がある。この点については、Bliss and Rosen, “CEO Compensation and Bank Mergers” を参照；
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=210908。

⁵ 詳細な議論は、DeYoung and Rice, “Noninterest Income and Financial Performance at U.S. Commercial Banks”, *Policy Studies*, August 2003, FRB Chicago や Stiroh, “Do Community banks benefit from diversification?”, *Journal of Financial Services Research*, Vol.25, 2004, DeYoung and Rice “How do banks make money? The fallacies of fee income”, *Economic Perspectives*, 2004.4Q, FRB Chicago を参照。また、欧州銀行業については、Smith, Staikouras and Wood,

“Non-interest income and total income stability”, *Working paper*, no.198, Bank of England を参照。

⁶ 金利ビジネスと非金利ビジネスのコスト構造には相違がある。前者の主たる費用が資金調達費であるのに対して、後者では人件費等の固定的費用である。このため、一般的には非金利ビジネスのウェイトが高まるほど銀行全体における固定費負担も高まる、と指摘されている。

⁷ 米銀の戦略多様化を分析したものとしては、DeYoung and Rice, “How do banks make money? A variety of business strategies”, *Economic Perspectives*, 2004.4Q, FRB Chicago がある。

⁸ 例えば、DeYoung, Hunter and Udell, “The Past, Present, and Probable Future for Community Banks”, *Journal of Financial Services Research*, 25, 2004 を参照。

⁹ Wheelock and Wilson, “New Evidence on Returns to Scale and Product Mix Among U.S. Commercial Banks”, *Journal of Monetary Economics*, 47, 2001 を参照。

¹⁰ 詳しくは Hirtle, “The Impact of Network Size on Bank Branch Performance”, *FRBNY Staff Report*, no.211, June 2005 を参照。

¹¹ 本稿のサンプルでは、店舗数 500 店強の銀行数は、2 行（1993 年 12 月） 14 行（1997 年 12 月） 21 行（2001 年 6 月） 16 行（2005 年 6 月）である。

¹² Hirtle and Metli, “The Evolution of U.S. Bank Branch Networks: Growth, Consolidation, and Strategy”, *Current Issues in Economics and Finance*, FRB New York.

¹³ このほか、同調査によれば、最大店舗数を誇る銀行であっても、店舗展開している州の数は 25 州前後に過ぎない、とされている。

¹⁴ こうした店舗削減への取組みが、大規模店舗網を有する銀行の相対的に高い店舗効率につながっている、と解釈する余地もあろう。

¹⁵ 売却先はシチズン・フィナンシャル・グループであり、店舗と共にそれに付随する 16.6 億ドルの資産売却が成立。

¹⁶ 米国のクレジットカード業界の最近の動向については、沼田優子「米国クレジット・カード業界再編の動き」『資本市場クォーターリー』2005 年夏号を参照。

¹⁷ Rossi, “Mortgage Banking Cost Structure: Resolving and Enigma”, *Journal of Economics and Business*, Vol.50, 1998、では、1990 年代前半のモーゲージ銀行を対象に分析し、モーゲージビジネスにおいては、オリジネーション業務、サービシング業務の両者に規模の経済性が働くこと、最大規模のモーゲージ銀行でも規模の経済性を更に発揮する余地があること、を指摘している。この分析を踏まえると、2000 年前後におけるモーゲージ銀行の資産規模拡大は、規模の経済性を更に追求しようとしたものかもしれない。

¹⁸ トランザクション預金は、要求払い預金、NOW 勘定、ATS 勘定等を含む。小口定期預金は 10 万ドル以下の定期預金をいう。定義の詳細については <http://www2.fdic.gov/sdi/main.asp> を参照。

¹⁹ 米銀の手数料収入において決済関連業務が占める割合が高い点は、例えば、Rice and Stanton, “Estimating the Volume of Payment-Driven Revenues”, *Emerging Payments Occasional Papers Series*, 2003-1C, FRB Chicago においても指摘されている。