

## 機能別の再編を再び志向し始めた金融危機後の米国地銀

石井 康之

### ■ 要 約 ■

1. 財務健全性の高い米国大手地方銀行が、積極的に他行の買収に動いている。預貸率が低下を続ける苦しい経済環境の中で、米国大手地方銀行は金融規制強化の影響で従来のような買収による拡大策を取れず、M&A によって効率的な店舗戦略、販売チャネルの多様化、金融規制強化への対応を図ろうとしている。
2. 米国大手地銀による M&A の最近の代表例として、PNC ファイナンシャルによる米国 RBC 銀行の買収、キャピタル・ワンによる米国 ING ダイレクトの買収が挙げられる。どちらも販売チャネルのシナジー効果を高め、預貸ビジネスに基づいたビジネスを強化するものである。
3. 米国金融業界では、大手銀行グループ同士の統合は金融危機以前にはすでに少なくなっていたが、PNC とキャピタル・ワンによる再編の事例は、機能別の強化に着目した M&A の方が合理的であるという考え方が再び注目されるようになったことを示唆しているといえよう。

### 新たな展開をむかえる米国銀行業界の再編

米国銀行業界の M&A が再び盛り上がってきている。金融危機の最中には、時に政府が関与する形で、救済型の M&A が盛んに行なわれたが、最近では、経営資源の効率化を目指す M&A が見られるようになってきた。最近の M&A の特徴は以下の 2 点である。第一に、厳格な金融規制が適用される見込みの大手金融機関ではなく、健全性の高い地方銀行が積極的に買収に動いている。第二に、財務上過度な負担がかからず、かつ買い手企業の弱点を補完するタイプの M&A が志向されている。将来の業績の足かせになりかねない住宅ローン関連資産も引き受ける形にも関わらず、米国有力地銀が果敢に再編に向かっているのは、新たな店舗戦略、販売チャネルの多様化、規制強化への対応などによるものと考えられる。

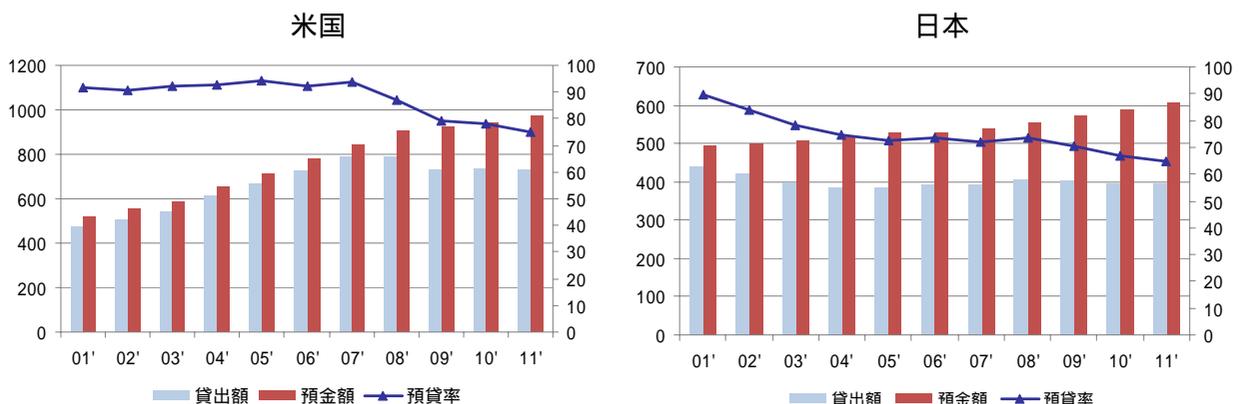
## 米銀でも預貸率が低下

2010年第4四半期の米国銀行業界の最終利益は、大手行の投資銀行部門やトレーディング部門が牽引したことで、2007年第2四半期に次ぐ史上2番目の高水準となり、2010年には4四半期連続で改善した<sup>1</sup>。金融・財政政策が景気を下支えし、デフォルト率が改善したことが銀行の収益回復に貢献している。しかし、貸出は伸び悩み、預貸率は邦銀と比較すると依然として高いものの過去10年間で最低の水準で推移している（図表1）。また、一貫して増加してきた米国内の銀行の支店数は2010年に15年ぶりに減少に転じた<sup>2</sup>。今後は、新テクノロジーや自動化サービスの導入によってコスト削減が行なわれることから、連邦預金保険公社（FDIC）は2015年までにさらに1万店舗が削減されると予測している。

また、多くの米国地銀は依然として苦しい経営を迫られ続けている。金融危機後の銀行の破綻件数は、2009年には140行、2010年には157行、2011年は6月末時点で48行がすでに破綻している。また、2011年6月末時点で、連邦預金保険公社（FDIC）が監督している金融機関7,513行<sup>3</sup>の11.5%に当たる865行が問題金融機関のリストに載っており、こうした経営難の地銀は、他行との合併・被買収による生き残りを模索している。

また、金融規制の強化の影響も出始めている。具体的な動きとしては、2010年2月に導入されたクレジットカード規制<sup>4</sup>、2010年7月に導入されたオーバードラフト手数料規制が挙げられる。クレジットカード規制は、正当な理由なくクレジット金利を引き上げることを禁止し、金利や手数料を引き上げる際には45日前までに通知しなければならない、というもので、与信枠の削減や金利引き上げといった対応策を取らなければならなくなっ

図表1 直近10年間の預貸率の日米比較



- （注） 1.日本の貸出額・預金額は国内銀行の数字。  
 2.日本の預金額は流動性預金、定期性預金、譲渡性預金の合計値。  
 3.2011年は3月末の数字、その他は12月末の数字。  
 （出所）FDIC・日本銀行資料より野村資本市場研究所作成

<sup>1</sup> “Banking – North America” *Mergent Industry Reports*, April 1, 2011

<sup>2</sup> FDICのデータを参照。銀行の店舗数は99,550（2009年）から99,517（2010年）へ減少。

<sup>3</sup> 内訳は商業銀行6,413行、貯蓄銀行1,100行である。

<sup>4</sup> FRB ホームページ <http://edocket.access.gpo.gov/2010/pdf/2010-624.pdf> に記載。

ている。また、オーバードラフト手数料規制は、顧客の同意がなければ手数料の徴収対象となる当座貸越をできない、というもので、オーバードラフトのサービス自体を中止する銀行も出てきている。いずれも非金利収入の減少に直結する規制であり、他の収益源を模索するために米銀を M&A に向かわせる一因となっている。

## 注目を集める大手地銀の M&A

英国ディーロジック社の調査によると、米国全体の M&A 金額に占める銀行セクターの M&A の割合は、2004 年には 8.1% を占めていたが、2010 年には 1.7%、2011 年には 0.9% と低下し続けている。また、規模の面でも銀行セクターの M&A は縮小し、2010 年に 100 億ドルを超える案件は皆無であった。

金融危機の最中に繰り広げられた大規模な金融機関の M&A には、政府や規制当局が主導して推し進めたものが多く、健全な銀行に公的資金を投入することで体力を与えるとともに、経営の苦しい銀行を買収させて金融システムの安定化を図った。PNC ファイナンシャルによるナショナル・シティの買収やウェルズ・ファーゴによるワコピア・コープの買収はその代表例である（図表 2）。

しかし、金融規制改革論議が進むにつれ、巨大金融機関の登場を抑制する動きが顕在化している。米国ではすでに 1994 年に制定されたリーグル=ニール法によって、全米の保険対象預金のシェアが 10% を超えるような買収・合併が禁止されている。さらに 2010 年 7 月に成立したドッド=フランク法では、預金シェア制限の対象外となっていた外国金融機関や米国内の非預金取扱機関の買収も規制の対象とすることが決まっている<sup>5</sup>。このような環境下では、大手 4 大銀行グループが従来のように買収によって預金シェアを拡大することは非常に厳しいと考えられる。

そこで、最近は大手地銀による M&A が注目されている。従来の収益源であった住宅ローンやクレジットカードビジネスが金融危機の影響で立ち行かなくなってきた中で、外部環境の安定化でリスクを取れるようになってきたため、次のビジネス展開を模索する動

図表 2 金融危機前後で健全行が非健全行を買収した案件の代表例

買収時期	買収企業	被買収企業	買収額	買収企業に対する 公的資金注入額（上段）、 公的資金返済時期（下段）
2008年7月	バンク・オブ・アメリカ	カントリーワイド・ファイナンシャル	40億ドル	450億ドル 2009年12月
2008年9月	JPモルガン・チェース	ワシントン・ミューチュアル	19億ドル	250億ドル 2009年6月
2008年10月	PNCファイナンシャル	ナショナル・シティ	56億ドル	77億ドル 2010年2月
2008年10月	ウェルズ・ファーゴ	ワコピア・コープ	151億ドル	250億ドル 2009年12月

（出所）各企業資料より野村資本市場研究所作成

<sup>5</sup> 小立敬「米国 FSOC による大規模金融会社の集中制限に関する調査・提言」『野村資本市場クォーターリー』2011年春号参照。

きが大手地銀から出てきている。また、大手4大銀行グループほど金融規制強化の影響を受けないため、中規模・小規模の金融機関の買収を通じて自社に不足している部分を補おうという狙いもある。

以下では、米国大手地銀によるM&Aの最近の代表例として、PNCファイナンシャルによる米国RBC銀行の買収、キャピタル・ワンによる米国INGダイレクトの買収を挙げる。前者は支店網を獲得するもの、後者はオンライン銀行のプラットフォームを獲得するもの、という違いはあるが、共に販売チャネルのシナジー効果を高めるものとして注目すべき案件と言える。また、この2案件の買収価額は、被買収企業の有形純資産価額(TBV、Tangible Book Value)付近で決定しており、地銀による最近のM&Aの中では相対的に割安な価格で成立している。有形純資産価額に対する買収価額の割合は、ここ1年間で見られた地銀の買収案件では200%前後のものが多かったが、PNCファイナンシャル・米国RBC銀行のケースでは97%<sup>6</sup>、キャピタル・ワン・米国INGダイレクトのケースでは100%となっている<sup>7</sup>。これは、被買収側が売却先を探す必要に迫られていたことが影響していると思われる。

### 店舗展開型銀行の買収の例（PNCによる米国RBC銀行の買収）

米国RBC銀行(RBCの米国銀行部門)は、カナダを地盤とするRBC<sup>8</sup>が2000年代初めに米国地銀を買収したことで誕生した<sup>9</sup>。RBCは当時の収益の約2/3をカナダの銀行部門に依存していたため、収益基盤の多様化を図る必要があり、成長性を見込める米国銀行市場に参入した。2001年に行ったノースカロライナ州を本拠とするセンチュラ銀行の買収を皮切りに、2007年までに46億ドル超の買収資金を投じて米国南東部で次々と地銀を買収し、6州で424店舗を抱えるに至った。

しかし、米国の他行と同様に住宅ローン関連ビジネスに傾倒していた米国RBC銀行は、金融危機と住宅バブルの崩壊に苦しむこととなった。2009年に10億カナダドル<sup>10</sup>のコスト削減を行ない、人員整理や経営陣の刷新を行ってきたものの、2011年第1四半期まで11四半期連続で赤字を出し続け、2007年以降で合計約30億ドルの損失を計上した。状況打開のため、RBCはまず提携先を模索したが、小規模な金融機関との提携では米国銀行業界でのプレゼンスが改善できない、大規模な金融機関との合併では主導権が握れず投資金額に見合う収益が期待できない、ということから他行との提携を断念した。

また、店舗の収益力の不足、クロスセルの不足も米国RBC銀行が身売りに至った要因に挙げられる。店舗展開においては、フロリダ州からバージニア州まで支店が分散しすぎており、多くの支店がマーケット規模の小さな都市に立地していた。また、米国RBC銀

<sup>6</sup> PNC Investor Presentation “Announces Agreement to Buy RBC Bank (USA)” 参照。

<sup>7</sup> Capital One Investor Presentation June 16 2011 参照。

<sup>8</sup> 旧社名はロイヤル・バンク・オブ・カナダ

<sup>9</sup> 石井康之「米国でウェルスマネジメント・ビジネスを拡大するロイヤル・バンク・オブ・カナダ(RBC)」『野村資本市場クォーターリー』2011年春号参照。

<sup>10</sup> 2011年8月5日現在の為替は、1米ドル=1.02カナダドル

行は南東部に集中して展開していたため、全米展開している RBC 米国ウェルスマネジメント（RBC の米国証券部門）との連携に支障があった。例えば、米国 RBC 銀行が展開していない地域では、RBC 米国ウェルスマネジメントの顧客にローンを提供するにも貸出審査ができないといった問題が発生していた。つまり、RBC の米国銀行業界進出の最大の目的であった収益基盤の多様化が図られていなかったと言える。

一方で、買い手となる PNC ファイナンシャルはピッツバーグを本拠とし、米国 15 州で約 2,500 店舗を抱える預金量全米 6 位の大手地銀である（図表 3）。金融危機直後の 2008 年 10 月には、PNC は 77 億ドルの公的資金を受け入れるとともに、不良債権に苦しむ地銀のナショナル・シティを 56 億ドルで買収した。ナショナル・シティは中西部に展開する健全行として知られていたが、サブプライム・ローンやホーム・エクイティ・ローンに過度に入れ込んだため 2008 年には第 3 四半期までで 26.6 億ドルの損失が発生し、第 3 四半期のみで預金量が 5.5% 減少していた<sup>11</sup>。2008 年末時点における PNC の不良債権額のうち、旧ナショナル・シティの分が 91% を占め、買収による負担は大きかったが、PNC は 2010 年 2 月に公的資金を完済し、ようやく能動的な M&A に乗り出すタイミングに至ったと言える。PNC は、人口・個人金融資産の伸びが著しい米国南東部においてフロリダ以外の地盤が弱かったため、米国 RBC 銀行を獲得することでバージニア州北部からフロリダ州にかけての店舗空白地帯を埋めることを狙ったと考えられる（図表 4 及び図表 5）。

こうして、2011 年 6 月に PNC は米国 RBC 銀行を 36.2 億ドルで買収することとなった<sup>12</sup>。統合後の PNC は 2,870 支店を抱え、預金量で全米 6 位の銀行となり、米国東部を網羅するスーパーリージョナルバンクとなる（図表 3）。この買収は、2.3 億ドルの経費削減効果を生むと期待されているが、商業用不動産向け融資残高が拡大してしまうことは懸念材料とされる。

図表 3 米国銀行の預金量ランキング（2011 年 3 月末時点）

順位	金融機関	預金量 (億ドル)	資産額 (億ドル)
1	バンク・オブ・アメリカ	9,653	16,861
2	ウェルズ・ファーゴ	7,810	11,440
3	JP モルガン・チェース	7,241	18,708
4	シティ・バンク	3,140	13,153
	<b>キャピタル・ワン+米国 ING ダイレクト</b>	<b>2,061</b>	<b>2,920</b>
	<b>PNC ファイナンシャル+米国 RBC 銀行</b>	<b>2,008</b>	<b>2,785</b>
5	US バンコープ	1,896	3,117
6	PNC ファイナンシャル	1,794	2,512
7	TD バンク	1,496	1,868
8	キャピタル・ワン	1,245	1,998
9	サン・トラスト	1,240	1,647
10	BB&T	1,060	1,535

（出所）FDIC 資料より野村資本市場研究所作

<sup>11</sup> Dan Fitzpatrick “PNC Buys National City in Bank Shakeout” *The Wall Street Journal*, October 25, 2008

<sup>12</sup> 米国 RBC 銀行は米国の支店網を 34.5 億ドル、クレジットカード部門を 1 億 6,500 万ドルで売却した。この売却交渉では、最終的な買い手は地銀 2 社、PNC（2011 年 3 月時点で預金量第 6 位）と BB&T（同第 10 位）、に絞られていた。

図表 4 PNC ファイナンシャルの収益、店舗・ATM 数の推移

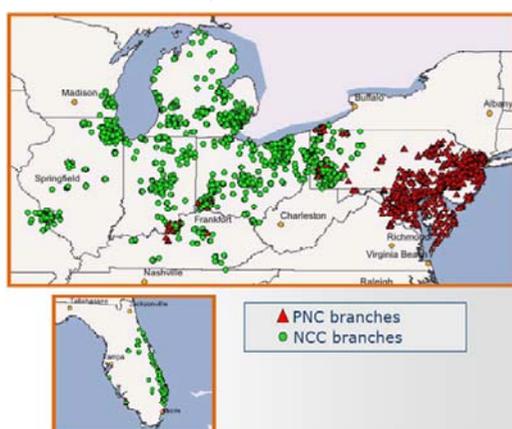
		2005	2006	2007	2008	2009	2010
収益	個人向けバンキング業務	2,868	3,125	3,580	3,608	5,721	5,376
	法人向けバンキング業務	1,335	1,472	1,538	1,531	5,266	4,908
	アセットマネジメント業務					919	890
	居住用住宅ローン業務					1,328	1,003
	ブラックロックへの出資分	1,229	1,170	338	261	262	462
	グローバル・インベストメント	846	879	831	916		
	その他	82	1,951	874	418	1,579	1,412
合計	6,360	8,597	6,705	7,190	16,228	15,176	
店舗数		839	852	1,109	1,148	2,513	2,470
ATM 数		3,721	3,581	3,900	4,041	6,473	6,673

(注) 収益の単位は百万ドル。

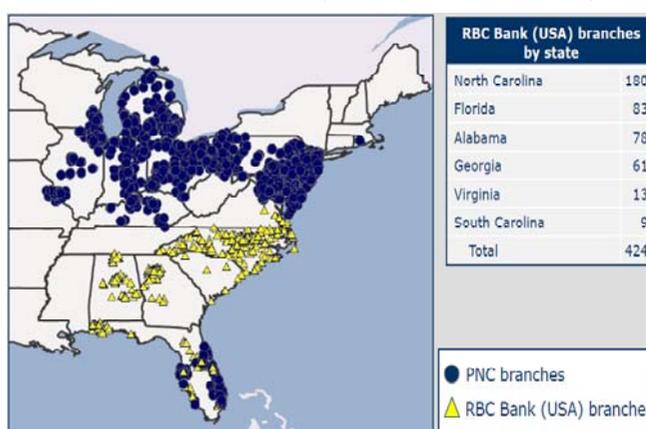
(出所) PNC アニュアルレポートより野村資本市場研究所作成

図表 5 PNC ファイナンシャルの店舗配置状況

2008 年 10 月時点 (PNC / ナショナル・シティ)



2011 年 6 月時点 (PNC / 米国 RBC 銀行)



(出所) PNC Investor Presentation “Announces Agreement to Buy RBC Bank (USA)” “Acquisition of National City Corporation”

一方で、すでにバーゼル規制の自己資本基準を満たしている RBC は、今回の売却によって自己資本をさらに充実させるとともに、今後の金融機関の買収にも備えることができる。また、RBC はウェルスマネジメント・ビジネスを強化していく方針をあらためて表明しており、着実に米国でのプレゼンスが拡大している RBC 米国ウェルスマネジメントはそのまま米国での展開を続ける。同社は JD パワー社によるフルサービス証券会社の顧客満足度調査 (2011 年) で全米 1 位という非常に高い評価を得ており、今後の米国金融業界での動向が注目されよう。

また、RBC と同じくカナダを本拠とする TD バンクとバンク・オブ・モントリオール (BMO) も、経営難の米国地銀を魅力的な買収の対象と考えている。TD バンクは金融危機後も継続して複数の米銀を買収し、地元のカナダで抱える 1,100 支店を上回る約 1,300 支店を米国東海岸で持つこととなった。さらに 2010 年 12 月には、自動車ローンを手がけるクライスラー・ファイナンシャルを 63 億ドルで買収し、北米自動車ローン業界のトップ 5 に加わっている。また、BMO は 2010 年 12 月にシカゴ周辺の中西部を強化するため

にウィスコンシン州の最大手行のマーシャル&イルスレイ銀行を 41 億ドルで買収し、米国の店舗数を 321 支店から 695 支店に倍増させ、預金量で米国第 15 位となった。

#### 非店舗展開型銀行の買収の例（キャピタル・ワンによる米国 ING ダイレクトの買収）

米国 ING ダイレクトは、2000 年にオランダの大手保険グループ ING によって設立されたインターネット専門銀行で、顧客層が若く、顧客ロイヤリティーが高いという長所を持っている<sup>13</sup>。米国 ING ダイレクトは、低い手数料と最低預け入れ額の設定のない高金利の預金商品を中心に急成長し、2011 年 3 月末時点で 816 億ドルの預金残高と約 750 万人の顧客を抱えていた。しかし、貸出残高は思うように伸びなかったことから、集めた預金がオルト A 等の住宅ローン担保証券（RMBS）への投資にまわり、金融危機時に巨額の評価損をもたらす原因を作ってしまった<sup>14</sup>。

ING が、米国 ING ダイレクトの売却に動いた理由は、事業再編と公的資金の返済である。銀行、保険、資産運用事業を手掛ける金融コングロマリットであった ING は、金融危機の際にオランダ政府から 100 億ドルの公的資金を受け入れることで破綻を回避したが、その代償として、保険事業やインターネット銀行事業（ING ダイレクト）の売却と、欧州での銀行業務への特化を求められた。そのため、米国 ING ダイレクト売却の他、2012 年初めまでに米国保険部門と欧州保険部門を別々に上場させ、ラテンアメリカ保険部門を別途売却するなどして、2012 年 5 月までに公的資金を完済する計画である。

キャピタル・ワンはクレジットカード業務に強みを持つ銀行で、2000 年代前半には消費者向け貸出業務に特化していたが、収益基盤が不安定であったことから、2005 年以降に地銀 3 行<sup>15</sup>を買収してリテールバンキングの分野に進出した。しかし、2010 年末時点で収益に占めるクレジットカード業務の割合は 66%となっており、依然として高水準であった。キャピタル・ワンは約 35 億ドル注入されていた公的資金を 2009 年 6 月に完済しており、本格的な買収を行なう機は熟していたが、ここで米国 ING ダイレクトの買収に向かった狙いは、以下の 3 点である。

第一に、低コストでの預金の調達である。もともと伝統的な店舗展開型銀行よりも、コスト面で有利なインターネット銀行の方が優れた預金獲得力を持つ。さらに現在の低金利の環境では、伝統的な銀行の貸出金利が低く抑えられ、利ざや収益が取りにくい。そのため、米国 ING ダイレクトが調達した預金と、キャピタル・ワンの高利回りの貸出は絶妙の取り合わせとなる。キャピタル・ワンはすでにインターネットバンキングで全米 3 位の預金量を自前で持っていたが、米国 ING ダイレクトの預金を獲得することで、インター

<sup>13</sup> ING ダイレクトは米国外ではカナダ、スペイン、ドイツ、フランス、イタリア、オーストリア、英国で展開している。

顧客の約 7 割が 47 歳未満の若年層であり、2007 年～2009 年の年間顧客離脱率において、銀行業界平均が約 15%である一方、米国 ING ダイレクトは 5.8%に留まる。

<sup>14</sup> 斎田温子「ING が保険事業と資産運用事業を売却 - 金融危機を受け欧州で加速する、金融機関の脱コングロマリット化 - 」『野村資本市場クォーターリー』2010 年冬号ウェブサイト掲載版参照。

<sup>15</sup> キャピタル・ワンはハイパーニア・ナショナル銀行（2005 年）、ノースフォーク銀行（2006 年）、シェピーチェース銀行（2009 年）を買収している。

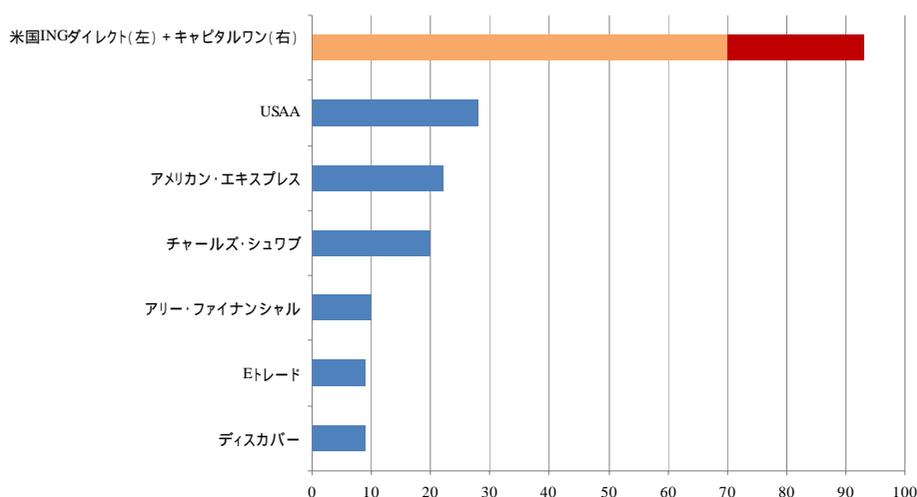
ネットバンキング業界で突出した預金額を持つことになる（図表 6）。

第二に、クロスセルの拡大である。キャピタル・ワンは約 1,000 の店舗網を抱えるが<sup>16</sup>、米国 ING ダイレクトの顧客が集中するエリアへ店舗展開を行なうことで、キャピタル・ワンのクレジットカードビジネスやローンビジネスを拡大させようとしている<sup>17</sup>。また、この買収によって米国 ING ダイレクト傘下のネット証券部門であるシェアビルダーも獲得する。シェアビルダーは若い世代を対象として累積投資を専門にサービスを提供している会社である<sup>18</sup>。シェアビルダーのユニークなサービスによってキャピタル・ワンの若年層顧客を発掘するとともに、シェアビルダーの若年層顧客にキャピタル・ワンのサービスを展開しようとしている。

そして第三に、預貸ビジネスの拡大である。キャピタル・ワンは住宅ローンのオリジネーション部門を 2007 年に閉鎖しているが、198 億ドルの MBS と 407 億ドルの居住用住宅ローンを保有する米国 ING ダイレクトを買収したことを契機に、住宅ローン貸出業務への再進出を狙っていると見られる<sup>19</sup>。

こうして、2011 年 6 月に米国 ING ダイレクトを 90 億ドルで買収することとなったキャピタル・ワンは、預金量全米第 8 位から第 5 位に躍進する。同社は、2013 年までにシステム統合と人員整理を含めた合理化によって 9,000 万ドルのコスト削減を行ない、預金業務の統合によって年間 2 億ドルの資金調達コスト削減を見込んでいる。その後も、キャピタル・ワンは HSBC の米国クレジットカード部門を買収しており<sup>20</sup>、さらなる貸出先の拡大に取り組んでいる。

図表 6 米国インターネットバンキング業界の預金残高ランキング（2010 年末）



（出所）“Capital One Investor Presentation June 16 2011” より野村資本市場研究所作成

<sup>16</sup> キャピタル・ワンの大部分の店舗はニューヨーク、ニュージャージー、テキサス、ルイジアナ、メリーランド、バージニア州に展開している。

<sup>17</sup> “How Capital One/ING deal affects customers” *The Grand Rapid Press*, June 18, 2011

<sup>18</sup> 中村仁「注目の集まるジェネレーション Y 向け金融マーケティング」『資本市場クォーターリー』2009 年秋号参照。

<sup>19</sup> Matthias Rieker “Capital One Bids for HSBC’s U.S. Card Business” *The Wall Street Journal*, June 16, 2011, Teresa Rivas “Capital One Goes for the Green With Orange” *Barron’s*, June 17, 2011

<sup>20</sup> 2011 年 8 月 10 日に約 26 億ドルで買収することに合意した。

また、再編の動きは地銀業界以外でも見られる。2011年3月には、チャールズ・シュワブがアクティブ投資家へのサービスを拡充するために株式オプション・先物取引業務を行なうオプションエクスプレスを買収し、足元では、住宅ローン証券の巨額損失に苦しむインターネット専門のEトレードが身売りに動いている。今後はインターネット金融業界の再編も進む可能性がある<sup>21</sup>。

## 今後の課題と注目点

PNCとキャピタル・ワンは、ポストマージャー経営においてそれぞれの課題を解決していく必要がある。具体的には、PNCにとっては、米国RBC銀行への魅力的な商品供給、キャピタル・ワンにとっては、米国INGダイレクトの収益構造の再建である。

PNCは今回の買収によって、他行との競合が激化する。例えば富裕層の集中するフロリダ州では、州の預金量の35%を握るサン・トラストや、同20%を握るリージョンズ・ファイナンシャルといった既存の大手地銀のシェアを崩せるかが課題ではあるが、同州に375~500店舗を新設展開する予定のJPモルガン・チェースとも競わなければならない。大手4大銀行グループは今後、買収に頼らずに内部成長・店舗戦略で拡大を目指してこよう。激化する競争を勝ち抜くためには魅力的な商品を提供し、米国RBC銀行の店舗網の収益力向上が求められるだろう。

また、キャピタル・ワンは収益性の向上が課題である。すなわち、米国INGダイレクトが持つ顧客満足度の高いアプローチと預金獲得能力を維持しつつ<sup>22</sup>、クロスセルを拡大できるかが注目される。特に、今回の買収資金を調達するために、キャピタル・ワンは発行済株式数の約11%を普通株で増資する予定であり、ROEの改善を一層株主から求められるであろう。

PNCとキャピタル・ワンの事例からは、米国において大手銀行グループ同士が丸ごと統合するようなM&Aが少なくなり、機能別の強化・再編が志向されていることがわかる。中でも、ディストリビューション機能の強化は大きな鍵となっているようだが、今回売り手となったRBCが銀行店舗を捨ててウェルスマネジメント・ビジネスのディストリビューション機能を残したことや、カード系のキャピタル・ワンがオンラインでの預金獲得力を強化したことなどは、示唆に富むものといえよう。やや長期的な視点で見れば、米国金融業界では、大手グループ同士の統合は金融危機以前にはすでに少なくなっていたわけであり、機能に着目したM&Aのほうが合理的であるという考え方が再び注目されるようになってきているといえるのかも知れない。

<sup>21</sup> “Will anybody buy E\*Trade?” *Investment News*, July 25 2011

<sup>22</sup> 顧客満足度を測るネット・プロモーター・スコア(10点満点の調査で、7.8点の回答を除いたものの平均値を算出)において、JPモルガン・チェースやバンク・オブ・アメリカが30%代前半であった一方、INGダイレクトは58%だった。