

## 変貌する米国銀行業界

淵田 康之

### ■ 要 約 ■

1. 米国の銀行数は、1980年代半ば以降、金利自由化や州際業務規制緩和を受けて減少を続けてきたが、2000年代半ばの住宅ブームの過程で、このペースは一旦鈍化した。しかし金融危機を契機として、銀行減少が再加速化している。銀行の新規設立も、ほぼ皆無となった。
2. 金融危機は、米国の銀行業界に一律なダメージを与えたものではなかった。危機の影響を大きく受け、未だに回復を模索している銀行群がある一方、軽微な影響を受けたに留まり、今や、金融危機前以上に業容を拡大させている銀行群もある。
3. 大手行を見ると、ウェルズ・ファーゴの台頭により、4メガバンク時代が到来した。金融危機時にゴールドマン・サックスとモルガン・スタンレーが銀行持株会社となったため、この2社を加えて6大銀行時代ということもできる。
4. 2001年以降、大手地銀の半分が消滅した。準大手、中堅行を含めた上位100行で見ても、半分が入れ替わった。地域や州を越えたM&Aを展開し、全米を視野に勢力を拡大しつつある地銀もある。
5. 伝統的銀行業への回帰が求められる中で成長を持続するためには、規模の経済が重要となる。しかし預金や負債シェアの規制、あるいはSIFI規制がある中では、メガバンクのさらなる巨大化の動きは限定的とならざるをえない。こうしたなか、地銀の準メガバンク化の動きが注目されよう。
6. 同時に、シグネチャー・バンクやシリコンバレー・バンクのような、ユニークな銀行が台頭したり、銀行業以外の金融ビジネスに強みを持つ企業が、預金という安定した調達手段へのアクセスを可能とする銀行ライセンスを活用しながら、通常の銀行を凌駕するパフォーマンスを実現する動きも注目される。業界再編が進むなか、米国銀行業界のダイナミズムは失われていない。

## I 再加速化する銀行減少と変化する業界勢力図

### 1. 銀行減少の再加速化

図表 1 に見られるように、米国の銀行数は、1985 年に前年比で若干増加したのを最後に、それ以降は、毎年、減少が続いている。この結果、1980 年代半ばに 18,000 行を超えていた米国の銀行数（商業銀行と貯蓄銀行の合計）は、2013 年末には 6,817 行と、4 割以下にまで減少している。

減少率は、1980 年代末から 1990 年代にかけての時期が特に高く、毎年 3%から 5%、数にすると 400 行から 700 行以上の銀行が毎年姿を消していった。その後、21 世紀に入ると、減少テンポはやや鈍り、特に金融危機の勃発前の住宅バブルの時期にかけては年間 100 行台の減少に留まっていた。

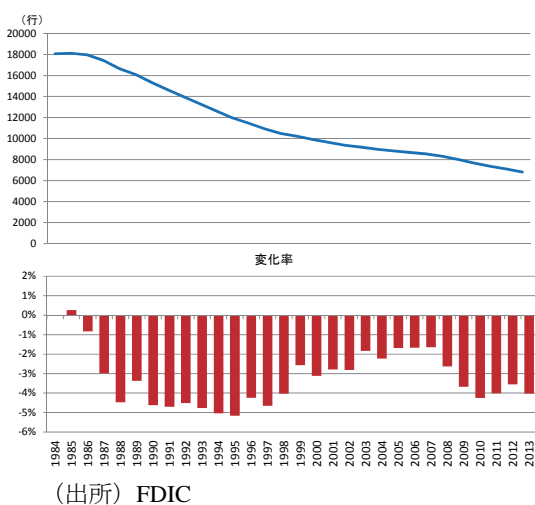
しかし金融危機の勃発後、銀行減少が再加速化し、減少率は毎年 4%前後となっている。このペースで銀行数の減少が続けば、向こう 10 年でさらに 2,000 行以上の銀行が姿を消し、米銀数は 4,500 行程度と、1980 年代半ばの 4 分の 1 程度にまで縮小しよう。

商業銀行については、1934 年に遡って銀行数の推移を確認することができる。図表 2 に示す通り、米国の商業銀行数は、1930 年代後半に減少期があったのち、戦後しばらくは若干増加、その後 50 年代から 80 年代前半にかけて、減少期と増加期が繰り返された。そして、1980 年代半ばから急速な減少がスタートしていることがわかる。そして、2000 年代前半に減少傾向がやや鈍化した後、再び加速しているのが昨今の状況である。

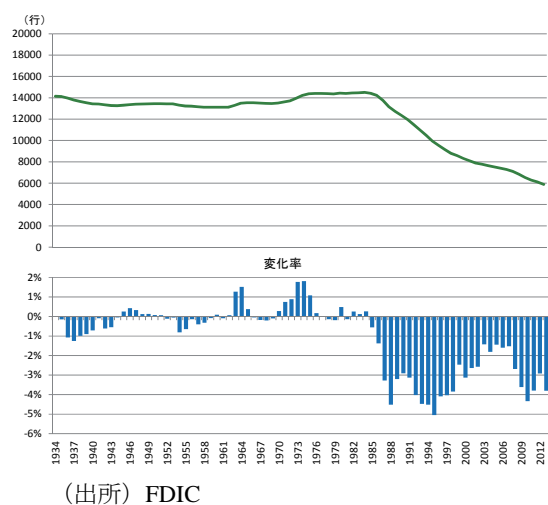
### 2. 銀行数変化の要因

図表 3 は、商業銀行数の変化の要因を示したものである。1980 年代後半から 2000 年頃

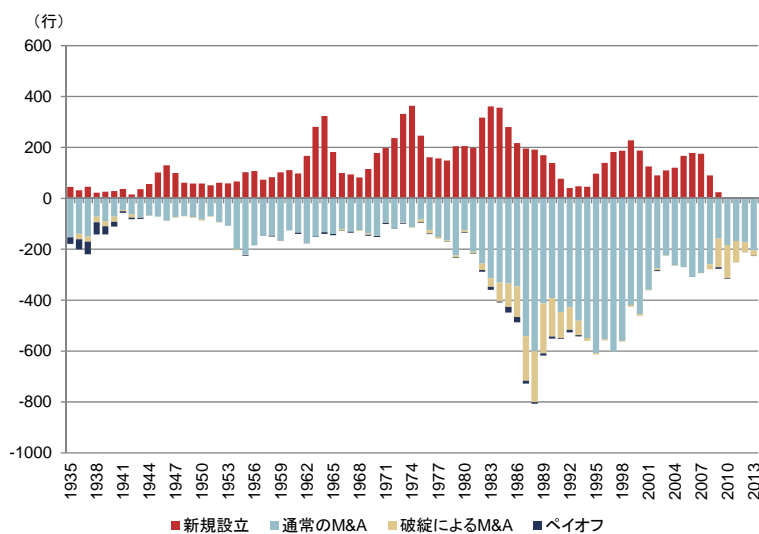
図表 1 米国銀行数（商業銀行及び貯蓄銀行）



図表 2 米国商業銀行数



図表 3 商業銀行数の変動要因



(出所) FDIC

までの銀行数の大幅減少期には、総じて新規設立は活発であった。にもかかわらず銀行数が減少したのは、これを上回る M&A が展開されたためである。1980 年代後半から 1990 年代初頭にかけては、銀行破綻が増加したことも、銀行数の減少に寄与している。

銀行数の減少は、規制緩和の進展の中で生じた。特に大きかったのは金利や業務の自由化の影響である。米国では 1970 年代初頭から部分的にスタートした預金金利自由化が、1983 年 10 月に全面的に達成された。ディス・インターミディエーションが生じる中で、米国の銀行は、預金金利を引き上げて資金調達を確保しつつ、ハイリスク・ハイリターンの融資先を求めて石油開発関連投資や商業用不動産投資を積極化させた。1980 年前後の金利の急上昇とその後の景気低迷、そして 1980 年代半ばの石油価格の下落、といった環境下で、不良債権が拡大し、体力を低下させる銀行が発生した。この結果、銀行破綻や M&A の増加が生じた。

銀行支店の立地規制の緩和の影響もある。米国では州権を尊重し、また銀行の経済的影響力の拡大を防ぐため、1927 年マクファーデン法及び 1933 年グラス・スティーガル法により、銀行支店の設置は州の銀行監督当局の規定に委ねられていた。そして大部分の州は、州を越えた銀行支店の設置（州際業務）を禁止し、また半分以上の州は商業銀行が州内で支店を持つことを禁止していた（単一銀行制度、Unit Banking System）。このことが米国において小規模な銀行が多数存在する構造を生み出してきた。

しかし 1978 年、メイン州を皮切りに、自州の銀行持株会社傘下の銀行支店進出を認める州の銀行持株会社には、自州への銀行支店進出を認めるという互恵的な州銀行法改正を行う州が増えていき、1994 年までには全ての州が州際業務を認めるようになった。この間、単一銀行制度の見直しも進んだため、M&A を通じて、州内に銀行支店を設立する動きも活発化した。

こうした州レベルの変化を踏まえ、1994 年リーグル・ニール州際銀行支店設置効率化

法が制定され、1995年6月30日以降、十分に資本が充実しかつ適切に経営されている銀行持株会社が、州法の規定に関わらず、任意の州の銀行を取得することが認められた。これを受けて州を越えた業務展開を行うべく、銀行間のM&Aが一段と活発化した。

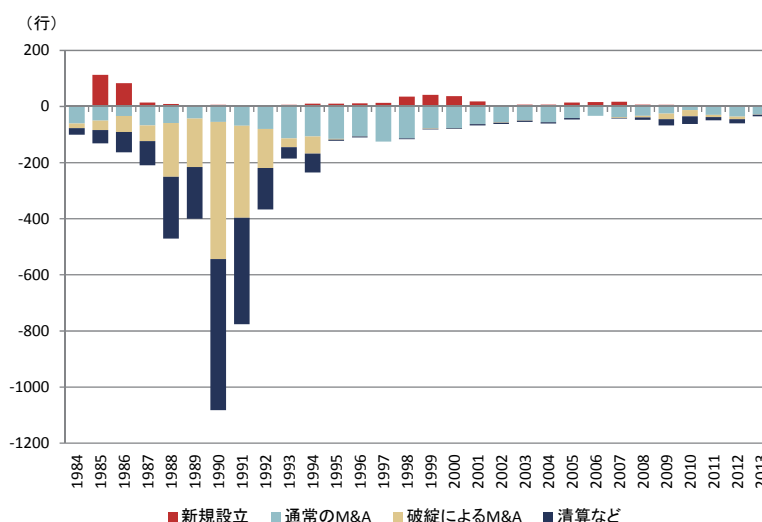
以上が、1980年代後半から2000年代初頭における銀行数減少の背景である。規制緩和の結果、M&Aや銀行破綻の増加が生じたが、同時に新規参入が活発化する環境でもあった。そしてトータルで見れば、多数の小規模銀行を規制で守る状況が是正されたことにより、銀行数の減少が進展したわけである。

これに対して、今日生じている金融危機後の銀行数の減少は、金融危機の影響に加えて、銀行規制の強化の影響が大きいと考えられる。金融危機勃発後、銀行減少が再加速化した背景には、破綻と破綻以外のM&A<sup>1</sup>が増えたことがまず指摘できるが、同時に注目されることは、新規参入が大きく減少したことである。商業銀行への新規参入は、新規設立と貯蓄銀行からの転換があるが、それまで毎年のように100行から200行以上あった新規設立が、図表3に示される通り、2008年に90行にまで減少し、2010年以降はほとんど設立がストップしている。

この原因としては、規制強化が銀行ビジネスの魅力を下させていることが考えられる。強化された規制には金融危機を教訓とした各種の健全性規制だけではなく、最近ではマネーロンダリング規制も含まれる。前者はとりわけ大銀行にとって負担であるが、後者は中小銀行にとっても負担となっている。規制と関連し、銀行に対する訴訟や当局による制裁も目立っており、コスト増につながっている。さらに超低金利が継続しており、収益環境が厳しいことも、新規設立をためらわせている一因と考えられる。

図表4は貯蓄銀行数の変化の内訳を見たものである。金融自由化の影響は、とりわけこのセクターに大きな影響をもたらした。すなわち、S&L（貯蓄貸付組合、Savings and

図表4 貯蓄銀行数の変動要因



(出所) FDIC

<sup>1</sup> FDICによる破綻処理の一環で行われたM&Aを除いたもの。

Loan Association) は、短期の変動金利で預金を集め、長期の固定金利で住宅ローンを行っていたため、金利自由化と金利の変動の影響を大きく受けた。この点にも配慮し、業務範囲の自由化が実現し、住宅ローン以外の投融資も可能となったが、かえって不慣れな分野でのリスク管理に失敗する S&L が続出する結果となった。この結果、1980 年代には、破綻による M&A や清算により、貯蓄銀行数の減少が加速した。貯蓄銀行においても、通常の M&A を通じた減少が基調として続いている。貯蓄銀行の新規参入は、もともと商業銀行に比べて少なかったが、やはり金融危機後はゼロが続いている。

### 3. M&A は一貫して活発

このように新規設立動向や破綻動向の変化はあるものの、活発な M&A の展開が、銀行数の減少をもたらしていることは変わらない。2000 年代の住宅ブームの時期には、先述の通り、銀行数の減少は鈍化したが、これは、新規設立の活発化と破綻の減少があったことの影響が大きく、M&A はむしろ増加基調で推移した。

つまり米国の銀行業界においては、1980 年代半ば以降、M&A を通じた銀行数の減少が基調として進展するなかで、景気の変動や規制の変化等に伴う増減が、一定のバリエーションを加える姿となっていると言えよう。

M&A による銀行数の減少が基調として生じる背景としては、州際・州内業務規制に見られるような、従来の競争制限的なレジームが、オーババンキングの状況をもたらしていたところ、競争原理が導入されたことにより、適正規模に向けた業界規模の調整が進展していると考えられる。この適正規模の水準自体についても、銀行業における IT の重要性の高まりにより、ますます規模の経済あるいはネットワークの経済が発揮される傾向が強まっていることから、従来よりも低くなっていることが考えられる。

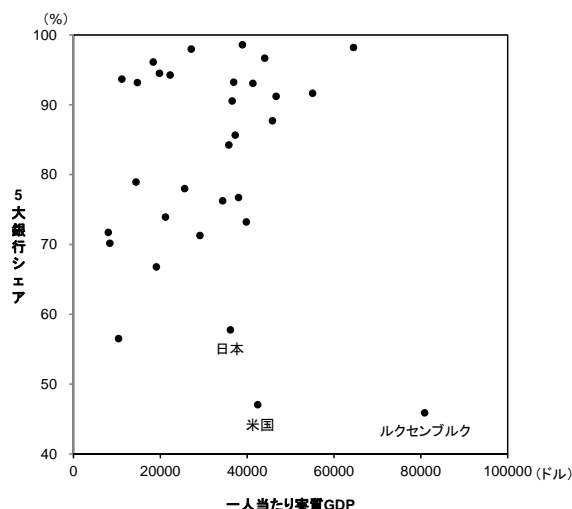
図表 5 は、OECD 諸国における一人当たり実質 GDP と 5 大銀行のシェアの関係を見たものである。OECD 諸国の中でも、高所得国においては、総じて 5 大銀行のシェアは 7 割から 9 割以上を示しているが、ルクセンブルク、日本、そして米国はこの例外となっている。ルクセンブルクは金融センターとして、多くの有力銀行が進出している一方、国内市場自体は小さいため、特定の 5 大銀行が大きなシェアを確保する状況にはなっていないものと考えられる。

これに対して、米国と日本においては、他の先進国に見られないほど、多くの中小銀行が存在していることが、5 大銀行のシェアの低さにつながっていると考えられる。特に米国は先述したように、人為的な銀行規模抑制政策が長年採用されてきた影響が大きいと考えられる。

米国では、こうした規制は、先述のリーグル・ニール法によりある程度見直されたものの、同時に同法は、銀行持株会社が全米の付保預金シェアが 10% を超えるような、州をまたがった銀行の買収を行うことを禁止している<sup>2</sup>。これに加えて、ドッド・フランク法

<sup>2</sup> 州内付保預金シェアが 30% 以上となることも制限される。

図表 5 一人当たり実質 GDP と 5 大銀行シェア



(注) 対象は OECD 加盟国。ただしデータの制約により、アイスランド、エストニア、チリを除く。  
 (出所) World Bank データより野村資本市場研究所作成

(622 条) により<sup>3</sup>、負債シェアが 10% を超える場合の合併、統合、資産の取得等を禁止する規定が導入された<sup>4</sup>。この場合、預金以外の負債やオフバランスのエクスポージャーも考慮されるため、従来の預金シェアの制限よりも買収等による成長に対して包括的な制約が課されることを意味する。

このため、米国において他の先進諸国並みのシェアを持つ一握りの大銀行が台頭することは困難とみられる。SIFI 規制に見られるように、一定規模以上の大銀行においては、追加的な規制遵守コストも負担となる。ただ後述するように、準大手、中堅以下の銀行同士の M&A が活発に展開され、巨大銀行のさらなる巨大化ではなく、M&A を通じて新たな準メガバンクが形成されていくといった形で、全体として銀行数の減少が進んでいくことが考えられる。

以上、米国における銀行業全体の変化を俯瞰したが、次にこうした中で個々の銀行、あるいは個別の業態を見たとき、どのような変化がこれまで生じてきたのか、また現在生じているのかを確認してみよう。

#### 4. 業界構造の変化

金融危機は、米国の銀行業界に一律なダメージを与えたのではなかった。危機の影響を大きく受け、未だに回復を模索している銀行群がある一方、軽微な影響を受けたに留まり、

<sup>3</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。

<sup>4</sup> 統合等完了後の金融会社の連結ベースの負債総額が、統合等の前年末におけるすべての金融会社の連結ベースの負債総額の 10% を超える場合、当該金融会社は他の会社との合併、統合、全資産または主要な資産の取得、もしくは経営権の取得を行ってはならないとされている。

今や、金融危機前以上に業容を拡大させている銀行群もある。

両者の相違は、危機に至る時点でどのようなビジネスを行ってきたかという点に加え、危機後の新たなレジーム、すなわち強化された金融規制と低金利・低成長時代にいかに適応できているかという点によって生じている。リーマン・ショックから6年が経過しようとしている今日、今後の米国の銀行業界を展望する上では、徐々に前者よりも後者がより重要なファクターとなっていくと考えられる。

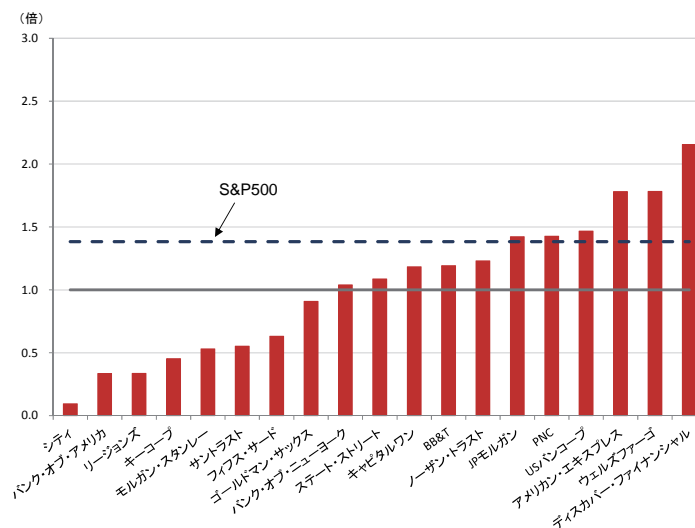
以下では、大きく変貌した米国銀行業界の現時点の姿を確認し、その変化の背景を探りつつ、今後を展望するうえでのヒントを考えることとする。

金融危機を契機として劇的に変化した米国銀行業界の勢力図を、端的に示すものが図表6である。これは米国の主要銀行<sup>5</sup>を対象に、金融危機が表面化する直前の2007年年初の株価に対して、2014年6月末時点の株価が何倍になっているかを示したものである。

この7年半の間に、ウェルズ・ファーゴのように、株価が金融危機前の1.8倍に上昇した銀行が存在する一方で、株価が金融危機前の3割程度で低迷しているバンク・オブ・アメリカのような銀行も存在する。シティ・グループに至っては、株価が金融危機前の1割に暴落したままである。大手地銀でも、USバンコプ、PNC、BB&Tのように株価が金融危機前の水準を上回っている銀行もあれば、サントラスト、フィフス・サード、キーコプ、リージョンズのように、金融危機前の株価の3割から6割に留まる銀行もある。

米国銀行業界に何が起きているのであろうか。図表7の資産ランキングの推移や図表8、9の預金ランキングの推移も参考にしながら、次章以下で紹介していくこととするが、

図表6 金融危機後の株価変化（主要銀行）



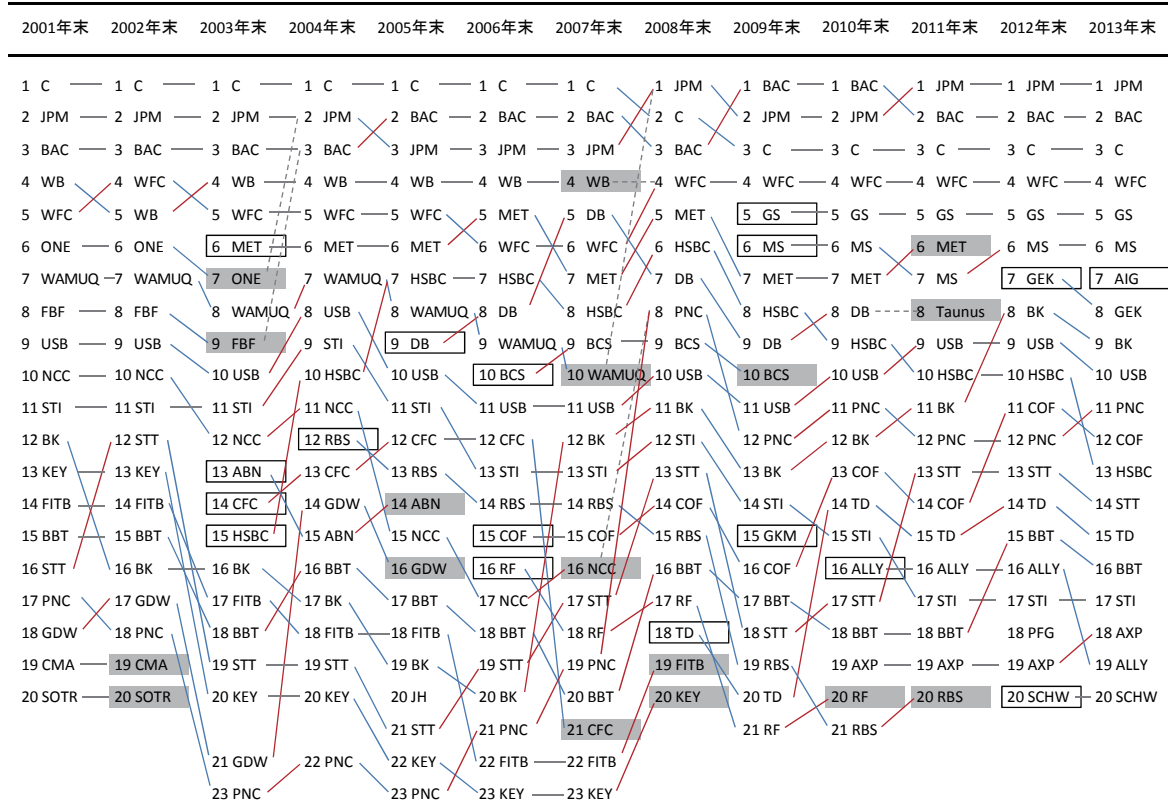
(注) 2014年6月末の株価が、2007年年初の株価の何倍かを示したものの。ただしディスカバー・ファイナンシャルについては、上場日である2007年6月14日との比較。

(出所) ブルームバーグより野村資本市場研究所作成

<sup>5</sup> 株価ランキングは、銀行単体ではなく、取引所に上場している銀行持株会社等を対象とし、資産ランキングも銀行持株会社等が対象となっているが、文中では簡単のために、銀行と呼ぶこととする。



図表7 米銀資産ランキングの推移



(注) 網掛けは同年以降ランク外（その後再登場した銀行を除く）、□は同年に初登場を示す。銀行名は以下の通りティッカーシンボルで示している。

- ABN : ABNアムロ、AIG : AIG、ALLY : アライ・フィナンシャル、AXP : アメリカン・エクスプレス
- BAC : バンク・オブ・アメリカ、BCS : パークレイズ、BK : バンク・オブ・ニューヨーク・メロン、BBT : BB&T
- C : シティ・グループ、CFC : カントリーワイド、CMA : コメリカ、COF : キャピタルワン
- DB : ドイツ銀行
- FBF : フリート・ボストン、FITB : フィフス・サード
- GDW : ゴールデン・ウェスト、GEK : GEキャピタル、GKM : GMAC、GS : ゴールドマン・サックス
- HSBC : HSBC
- JH : ジョン・ハンコック、JPM : JPモルガン・チェース
- KEY : キーコープ
- MET : メットライフ、MS : モルガン・スタンレー
- NCC : ナショナル・シティ
- ONE : バンク・ワン
- PFG : プリンシパル・ファイナンシャル・グループ、PNC : PNC
- RBS : ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド（2008年以降、実質的所有者は英国財務省）、RF : リージョンズ
- SCHW : チャールズ・シュワブ、SOTR : サウス・トラスト、STI : サントラスト・バンク、STT : ステート・ストリート
- Taunus : ドイツ銀行傘下の持株会社、TD : トロント・ドミニオン銀行
- USB : USバンコープ
- WAMUQ : ワシントン・ミューチュアル、WB : ワコビア、WFC : ウェルズ・ファーゴ

(出所) American Banker より野村資本市場研究所作成



図表 8 2001 年末時点の米銀預金残高ランキング

順位 斜体は2013年	名称	預金(億ドル)	消滅時期	承継銀行
1	バンクオブアメリカ	3915		
2	シティバンク	3069		
3	JPモルガンチェース	2805		
4	ファーストユニオン(→ワコビア)	1477	2010年3月	ウェルズファーゴ
5	フリート	1325	2005年6月	バンクオブアメリカ
6	USバンク	1084		
7	バンクワン	1074	2004年11月	JPモルガンチェース
8	ワシントン・ミュチュアル	921	2008年9月	JPモルガンチェース
9	ウェルズファーゴ	791		
10	セントラスト	680		
11	メリルリンチバンク	600	2009年7月	バンクオブアメリカ
12	HSBC	582		
13	BONY	559		
14	PNC	464		
15	ワコビア	463	2002年4月	ファーストユニオン
16	キーバンク	427		
17	ステートストリート	389		
18	ワールドセイビングス	347	2009年11月	ワコビア
19	ウェルズファーゴ・ミネソタ	338	2004年2月	ウェルズファーゴ
20	サウストラスト	330	2005年1月	ワコビア
21	BB&T	321		
22	リージョンズ	315		
23	ユニオンバンクオブカリフォルニア	298		
24	ラサールバンク	292	2008年10月	バンクオブアメリカ
25	MBNA(→FIAカードサービス)	276		
26	アムサウス	263	2006年11月	バンクオブアメリカ
27	カリフォルニアフェデラル	259	2002年11月	リージョンズ
28	チャーターワン	252	2007年9月	シティ
29	ユニオンプランタース	230	2005年6月	RBSシティズン
30	シティバンク貯蓄銀行	227	2006年10月	リージョンズ
31	コメリカ	224		
32	ソプリバンク(→サンタンデール)	224		
33	ナショナルシティ	214	2009年11月	PNC
34	バンク・オブ・トラスト(→ドイツバンク・トラスト)	214		
35	チェースマンハッタン(→チェースバンク)	212		
36	M&T	211		
37	ハンチントン	204		
38	スタンダードフェデラル	203	2008年10月	バンクオブアメリカ
39	フィフスサード	203		
40	ノーザントラスト	198		
41	ウェルズファーゴ・テキサス	180	2003年11月	ウェルズファーゴ
42	フィフスサード	175	2009年9月	フィフスサード
43	ワシントン・ミュチュアル	168	2005年1月	JPモルガンチェース
44	M&I	167	2011年7月	BMOハリス
45	バンクワン・ミシガン	166	2002年6月	JPモルガンチェース
46	バンクワン	160	2004年11月	JPモルガンチェース
47	タイムセイビングス	152	2002年1月	JPモルガンチェース
48	メロンバンク(→BNYメロン)	149		
49	ウェルズファーゴ・ノースウエスト	148		
50	シチズンズバンク・ペンシルバニア	142		
51	コンバス	139		
52	プロビデリアン・ナショナル	137	2005年10月	JPモルガンチェース
53	メリルリンチバンク	137	2006年8月	バンクオブアメリカ
54	ナショナルシティ・ミシガン	136	2006年7月	PNC
55	ファーストテネシー	134		
56	ディスカバー	134		
57	オールファースト	133	2003年4月	M&T
58	コメリカ・カリフォルニア	133	2003年6月	コメリカ
59	ハイバーニア(→キャピタルワン)	130		
60	シティズンズ・マサチューセッツ	130	2007年9月	RBSシティズンズ
61	ナショナルバンクオブコマー	128	2005年4月	セントラスト
62	ナショナルシティ・インディアナ	122	2006年7月	PNC
63	バンクオブビューレールドフェルトリコ	116		
64	ハリストラスト	112	2005年5月	BMOハリス
65	アストリア	111		
66	アースフォーク	110		
67	グリーンポイント	110	2007年8月	キャピタルワン
68	ナショナルシティ・ペンシルバニア	104	2005年2月	キャピタルワン
69	ウェルズファーゴ・ウエスト	104	2006年7月	PNC
70	ウェルズファーゴ・アリゾナ	98	2003年11月	ウェルズファーゴ
71	ギランティバンク	94	2004年2月	ウェルズファーゴ
72	ファーストシチズンズ	94	2009年8月	コンバス
73	バンクオブザウエスト	92		
74	バンクワン・インディアナ	92	2002年8月	JPモルガンチェース
75	プロビデントバンク	90	2005年3月	PNC
76	ユナイテッドカリフォルニア	87	2002年4月	バンクオブザウエスト
77	USAAフェデラル	87		
78	ダウニーセイビングス	87	2008年11月	USバンク
79	コマースバンク	85		
80	コロニアル	83	2009年8月	BB&T
81	オハイオセイビングス	83	2009年12月	NYコミュニティ
82	エトレド	82		
83	シティナショナル	81		
84	ビーブルズ(→ビーブルズユナイテッド)	80		
85	ハードソンシティ	80		
86	バンクオブサウス	79		
87	シェビーチェース	77	2009年7月	キャピタルワン
88	キャピタルワンセイビングス	77	2007年7月	キャピタルワン
89	RBCセントチュラ	77	2012年3月	PNC
90	ファーストメリット	75		
91	アメリカンナショナルバンク	75	2002年11月	JPモルガンチェース
92	フロストナショナル(→フロストバンク)	72		
93	TCFナショナル	71		
94	バンクオブスターバンク	71		
95	バンクオブハワイ	70		
96	バンクオブホールド	69	2003年1月	無し(閉鎖)
97	カリフォルニアバンク&トラスト	68		
98	ウェルズファーゴ・アイオワ	67	2004年2月	ウェルズファーゴ
99	オールドナショナル	66		
100	スカイバンク	66	2007年9月	ハンチントン

(注) 網掛けは、消滅した銀行。名称に ( ) を付したものは、FDIC に登録した法人格は維持され、名称のみが変更したもの。

(出所) FDIC データより野村資本市場研究所作成

図表9 2013年末時点の米銀預金残高ランキング

順位 斜体は2001年	金融機関名	持株会社名	預金(億ドル)
1	JPモルガンチェース	JP Morgan Chase & Co.	13,351
2	バンクオブアメリカ	Bank of America Corp.	11,270
3	ウェルズファーゴ	Wells Fargo & Company	11,052
4	シティ	Citigroup Inc.	9,751
5	USバンク	U.S. Bancorp	2,701
6	BNYメロン	Bank of New York Mellon Corp.	2,441
7	PNC	PNC Financial Services Group, Inc.	2,279
8	ステートストリート	State Street Corp.	2,003
9	キャピタルワン	Capital One Financial Corp.	1,939
★ 10	TDバンク	Tronto-Dominion Bank	1,876
11	サントラスト	Suntrust Banks, Inc.	1,363
12	BB&T	BB&T Corp.	1,350
13	FIAカードサービス	Bank of America Corp.	1,196
14	HSBC	HSBC Holdings PLC	1,169
15	フィフスサード	Fifth Third Bancorp	1,000
★ 16	チャールズシュワップ	n.a.	956
★ 17	236	Morgan Stanley Delta Holdings LLC	954
18	モルガンスタンレー	Regions Financial Corp.	950
19	リージョンズ	Northern Trust Corp.	875
20	ノーザントラスト	Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc.	816
★ 21	916	Bank of Montreal	735
★ 22	***	UK Financial Investments Limited	716
★ 23	36	M&T Bank Corp.	698
24	キーバンク	KeyCorp	697
★ 25	***	Goldman Sachs Group, Inc.	646
26	77	n.a.	592
27	51	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	572
★ 28	***	Ally Financial Inc.	559
29	31	Comerica Incorporated	545
30	32	Banco Santander, S.A.	521
31	37	Huntington Bancshares Incorporated	502
32	73	BNP Paribas	502
33	34	Deutsche Bank Aktiengesellschaft	477
34	35	JP Morgan Chase & Co.	463
35	56	Discover Financial Services	450
★ 36	***	UBS AG	412
37	111	Capital One Financial Corporation	355
★ 38	***	n.a.	336
39	82	n.a.	333
★ 40	9579	n.a.	285
★ 41	326	First Niagara Financial Group, Inc.	281
★ 42	7296	n.a.	280
★ 43	305	n.a.	271
44	83	City National Corporation	260
★ 45	160	SVB Financial Group	258
★ 46	614	New York Community Bancorp, Inc.	242
★ 47	9613	Wells Fargo & Company	238
48	84	n.a.	237
★ 49	205	East West Bancorp, Inc.	231
50	50	UK Financial Investments Limited	230
51	63	Popular, Inc.	213
52	85	n.a.	212
★ 53	257	Synovus Financial Corp.	212
54	92	n.a.	211
★ 55	126	BOK Financial Corp.	210
★ 56	128	American Express Company	209
57	90	Firstmerit Corporation	199
★ 58	9610	Morgan Stanley Delta Holdings LLC	194
59	79	Commerce Bancshares, Inc.	192
60	72	First Citizens Bancshares, Inc.	188
★ 61	***	n.a.	183
★ 62	975	n.a.	183
★ 63	109	Associated Banc-Corp	176
★ 64	9596	Bank Of America Corp.	169
65	55	First Horizon National Corporation	168
★ 66	119	Zions Bancorp.	164
★ 67	372	Prosperity Bancshares, Inc.	155
68	94	Webster Financial Corporation	154
★ 69	250	Hancock Holding Company	154
70	93	TCF Financial Corporation	150
★ 71	***	IMB Holdco LLC	144
★ 72	114	Toronto-Dominion Bank	143
73	48	Bank of New York Mellon Corp.	142
★ 74	6530	n.a.	142
★ 75	106	BNP Paribas	138
★ 76	149	Lauritzen Corp.	137
★ 77	618	n.a.	134
★ 78	9538	CIT Group Inc.	131
★ 79	439	Susquehanna Bancshares, Inc.	131
★ 80	49	Wells Fargo & Company	128
★ 81	3034	Barclays PLC	127
★ 82	595	n.a.	127
★ 83	112	UMB Financial Corporation	124
★ 84	469	Arvest Bank Group, Inc.	123
★ 85	95	Bank of Hawaii Corporation	121
★ 86	506	Privatebancorp, Inc.	120
★ 87	191	Investors Bancorp, MHC	115
★ 88	***	BankUnited, Inc.	113
★ 89	104	Valley National Bancorp	113
★ 90	159	Zions Bancorp.	112
★ 91	342	F.N.B. Corp.	111
★ 92	349	IBERIABANK Corp.	110
93	86	BancorpSouth, Inc.	108
★ 94	462	Cooperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A.	106
★ 95	467	n.a.	106
★ 96	117	Apple Financial Holdings, Inc.	105
★ 97	564	Raymond James Financial, Inc.	104
★ 98	139	Washington Federal, Inc.	104
★ 99	137	Trustmark Corp.	101
★ 100	145	First Bancorp	100

(注) ☆印は2001年時点で100位圏外の銀行及び新設銀行。

(出所) FDIC データより野村資本市場研究所作成

ポイントを列挙すると、次のようになる。

- ① ウェルズ・ファーゴの台頭により、4大メガバンク時代が到来。メガバンクは、好調組と不調組に二極化。
- ② 2001年以降、大手地銀<sup>6</sup>の半分が消滅。生き残った銀行も二極化。
- ③ 準大手以下も淘汰が進むが、一部の特徴ある銀行が躍進。
- ④ 大手投資銀行系、証券会社系、ノンバンク系の銀行が存在感を増す。
- ⑤ 資産管理ビジネス系の銀行は、ほぼ安定的に推移。
- ⑥ 外資系は、投資銀行組は不調、伝統的銀行組は好調。

以下、これらの変化とその背景について、より詳しく見ていくこととする。

## II 4メガ時代の到来とその二極化

### 1. スーパー・リージョナル・バンクからメガバンクへ

金融危機が米国銀行業界にもたらした最大の変化は、ウェルズ・ファーゴの台頭による4大メガバンク時代の到来と言ってよいかもしれない。同行の資産は金融危機前の倍となり、株価も同業他行のパフォーマンスを圧倒している。

ウェルズ・ファーゴは、2000年代前半には、ワコビアと全米資産ランキング4位の座を競っていたが、2000年代前半においては、ワコビアの方が頭一つ抜け出した観があった。同行は、2003年にプルデンシャル証券、2004年に大手地銀のサウス・トラスト（本拠地はアラバマ州のバーミンガム）を傘下に入れ、サブプライム・ローンにも積極的であった。

しかし、2008年9月、リーマン・ショックによりワコビアは危機に陥った。ワコビアに対しては、当初、シティ・グループによる銀行事業買収が発表されたが、これに対抗してウェルズ・ファーゴが全事業を買収したことで、ウェルズ・ファーゴが一気にメガバンクの座に躍り出たのである<sup>7</sup>。

ウェルズ・ファーゴは、サンフランシスコをベースとしていた地銀で、1998年にミネアポリスを本拠地とするノーウェスト銀行によって買収されたが、西部開拓時代から著名なブランドであるウェルズ・ファーゴという名称も、銀行持株会社の本社の方も、そのまま引き継がれた<sup>8</sup>。

ウェルズ・ファーゴは、この買収以外にも、1996年のファースト・インターステート・

<sup>6</sup> 本稿では、図表7の資産ランキングにおいて、いずれかの年に20位以内に入ったことがある地銀（貯蓄銀行を含む。外資系を除く）を大手地銀としている。具体的には、ウェルズ・ファーゴ（危機前）、ワコビア、バンク・ワン、ワシントン・ミュージュアル、フリート・ボストン、USバンコープ、ナショナル・シティ、サントラスト、キーコープ、フィフス・サード、BB&T、PNCファイナンシャル、ゴールドデン・ウェスト、アメリカ、サウス・トラスト、リージョンズ、カントリーワイド。なおキャピタルワンは、カード会社系に分類。

<sup>7</sup> 2008年9月29日、FDICが、FDICの支援の下でのシティ・グループによるワコビアの買収を発表したが、10月2日、ウェルズ・ファーゴが、公的支援なしで買収する提案を行った。10月9日、シティはワコビアへの買収提案を取り下げた。

<sup>8</sup> 持株会社傘下の銀行の本店は、2004年、サウスダコタ州スー・フォールズに移転している。

バンコープ（本拠地はロサンゼルス）の買収など多数の地銀買収を経て規模を拡大させてきた経緯があり、M&A を通じて成長したスーパー・リージョナル・バンクの代表格である。

一方、ワコビアも、1994 年に設立されたファースト・フィデリティ（本拠地はニュージャージー州）を母体とし、1998 年のコアステーツ・ファイナンシャル（本拠地はフィラデルフィア）の買収など多数の買収を通じて規模を拡大させてきたファースト・ユニオン（本拠地はノースキャロライナ州のシャーロット）が、2002 年にワコビア銀行（本拠地はノースキャロライナ州のウィンストン・セーラム）を救済合併して成立したスーパー・リージョナル・バンクであった。

従って、合併によって大型化したスーパー・リージョナル・バンク同士がさらなる合併を経て、メガバンクの一角を占めるようになったのが、今日のウェルズ・ファーゴと言える。

もっとも、バンク・オブ・アメリカも 1998 年にノースキャロライナ州シャーロットを本拠とする NBC（ネーションズ・バンク・コーポレーション）が、マネーセンター・バンクであったバンカメリカを買収して成立した銀行であり、スーパー・リージョナル・バンクのメガバンク化の先駆とも言える。

メガバンク最大手となった JP モルガン・チェースも、2004 年にオハイオ州コロンバス、及びシカゴを拠点とするスーパー・リージョナル・バンクであったバンク・ワンを買収することで飛躍した<sup>9</sup>。バンク・ワンの買収と同時に、銀行の本店所在地も、ニューヨークからバンク・ワン発祥の地であるオハイオ州コロンバスに移し<sup>10</sup>、CEO もバンク・ワンからダイモン氏を迎えている。その意味で、JP モルガン・チェースも、スーパー・リージョナル・バンクと深い関係にあるといえる<sup>11</sup>。

## 2. ウェルズ・ファーゴ躍進の背景

ウェルズ・ファーゴが、4 大メガバンクの一角を占めるようになった背景の一つは、前述の通り、地銀トップの座を競っていたライバルのワコビアとの経営戦略の差である。ワコビアは、不動産ブームがピークにあった 2006 年に、大手地銀の一角を占めていたカリフォルニアの S&L、ゴールドデン・ウェストを買収したが、これがその後サブプライム問題が深刻化する中で重荷となった。ゴールドデン・ウェストは、モーゲージ関連ビジネスでは業界屈指の地位にあったため、住宅バブルの崩壊の影響を大きく受けたのである。

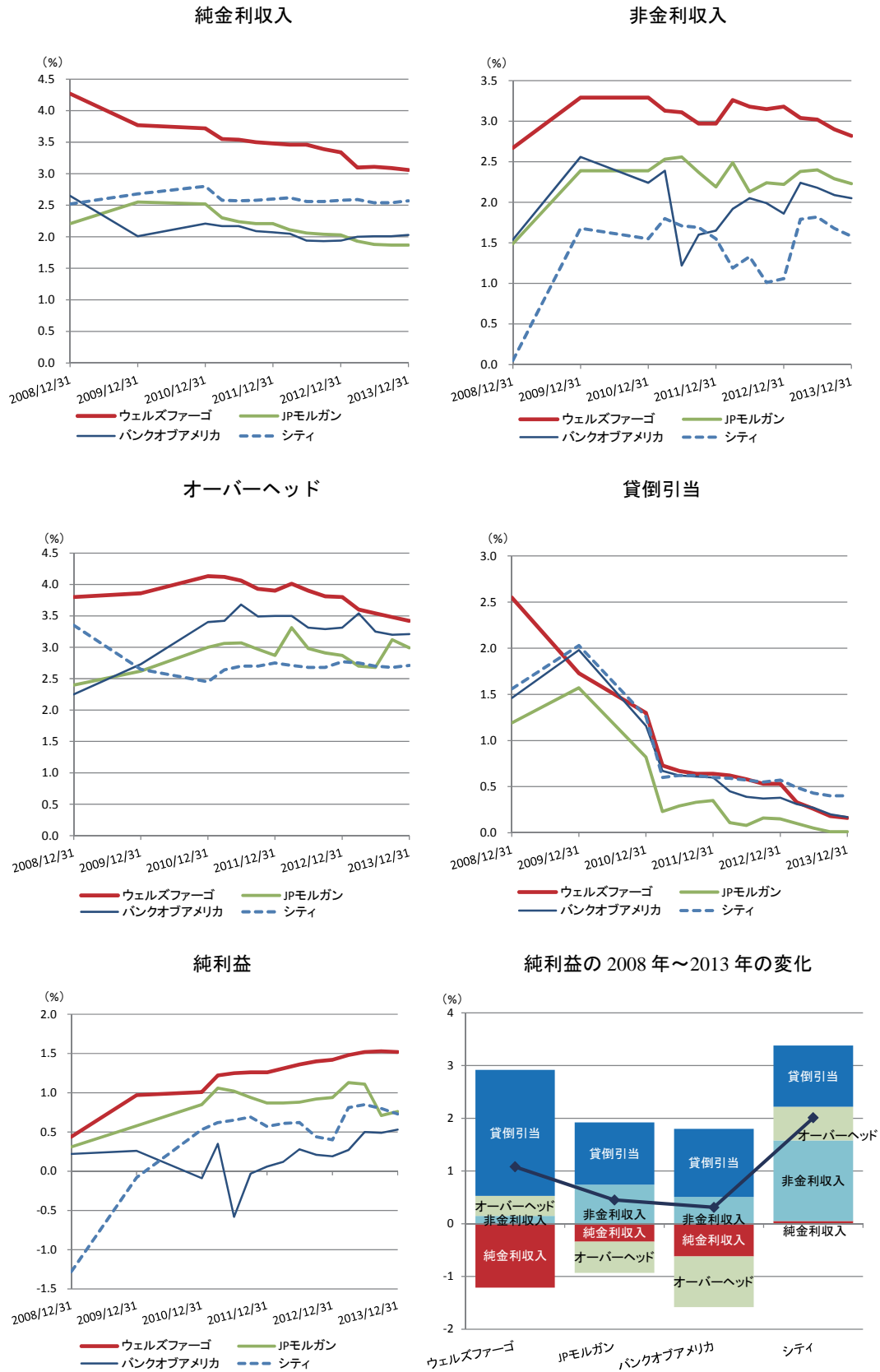
一方、ウェルズ・ファーゴは、不動産ブームの中でも、与信基準を緩めて安易な融資を拡大するような対応には慎重であったため、金融危機の最中でも、相対的に良い業績を維持できた。図表 10 で示すように、他のメガバンク 3 行と比べると、純金利収入、非金利収入ともに高水準である。ワコビア買収もあり、金融危機時に高水準であった貸倒引当金

<sup>9</sup> 1998 年、コロンバスを本拠とするバンク・ワンが、シカゴを拠点とするファースト・シカゴと合併し、名称をバンク・ワンとした。

<sup>10</sup> 持株会社の本社はニューヨーク。

<sup>11</sup> なお名称は伝統ある JP モルガンのブランドを引き継いでいるが、法的には 1996 年にチェース・マンハッタン・バンクと統合したケミカル・バンクの後継法人である。

図表 10 メガバンクの収支動向（総資産に対する比率）



(出所) FFIEC データより野村資本市場研究所

も、その後顕著に縮小した。この結果、利益率（総資産に対する純利益の比率）も、他のメガバンクに大きく差をつけている。

ウェルズ・ファーゴは、単に規模的に台頭しただけではなく、株価面でも、同業他行はもとより S&P500 より高パフォーマンスを達成している。従来型のメガバンクと異なり、投資銀行やトレーディングに大きく依存しない、伝統的銀行業を中心とするビジネスとなっていることが、金融危機後の市場に評価された結果と言えよう。図表 11 に示すように、同行のコア預金比率は、他のメガバンクに比べて圧倒的に高くなっている。

図表 12 は、主要行の州別の本支店分布状況を比較したものである。スーパー・リージョナル・バンクの合併の積み重ねで成立したウェルズ・ファーゴは、米国のほぼ全州に拠点を有する。この対極にあるのがシティバンクであり、ニューヨーク、ワシントン D.C.、イリノイ、カリフォルニア、テキサス、フロリダといった人口や経済規模の大きい州、それも基本的に州内の中心都市のみに展開している。

JP モルガン・チェースも、バンク・ワンなど地銀を買収してきたとはいえ、相当程度、店舗の所在地は主要都市がある州が中心となっている。一方、スーパー・リージョナル・バンクがメガバンクを買収することで成立したバンク・オブ・アメリカは、多くの州をカバーしている。同行のコア預金比率も、図表 11 に見られるように、シティや JP モルガン・チェースに比べて高くなっている。しかし拠点数やカバーする州の多さでは、ウェルズ・ファーゴに及ばない。

### 3. 既存のメガバンクの明暗

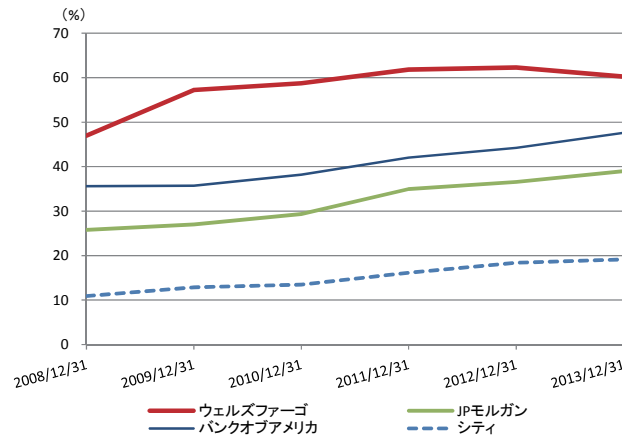
既存のメガバンクの中では、JP モルガン・チェースが、金融危機前の株価水準を 4 割ほど上回る評価となっている。これに対して、バンク・オブ・アメリカとシティ・グループの株価低迷が著しい。

JP モルガン・チェースは、2012 年前半にいわゆる「ロンドンの鯨」問題が生じたことで、リスク管理体制やダイヤモンド CEO への批判が高まる局面もあったものの、基本的にサブプライム・ビジネスとは距離を置いていたこともあり、金融危機の被害が限定的であった。

これに対してバンク・オブ・アメリカは、2008 年にカントリーワイドを買収したことが裏目に出た。カントリーワイドは、サブプライム・ローンを主力商品として 2005 年には資産ランキング 12 位まで急成長した銀行である。金融危機が生ずると、バンク・オブ・アメリカは、カントリーワイドが行った問題融資から生じる直接の損失に加え、関連する罰金や訴訟の負担を抱えることになった。

メガバンクの中で、もっとも金融危機の影響を深刻に受け、株価が金融危機前の 1 割程度のままで横ばいが続いているのがシティ・グループである。同グループは、2007 年 8 月以降、SIV を使った資産運用スキームで大幅な損失を抱えることとなり、2008 年に公的資金による救済を受けるに至った。そして 2009 年 1 月には、中核事業を行うシティコープと、非中核事業を行うシティ・ホールディングスに事業を 2 分割し、後者について

図表 11 コア預金比率



(出所) FFIEC データより野村資本市場研究所作成

図表 12 州別拠点数一覧表

州名	CITI	JPM	BOA	WF	USBank	PNC	BB&T
北東部・東部	メイン	0	0	19	0	0	0
	ニューハンプシャー	0	0	30	0	0	0
	バーモント	0	0	0	0	0	0
	マサチューセッツ	23	1	253	1	0	0
	コネチカット	21	54	151	76	0	0
	ニューヨーク	272	812	348	87	0	2
	ニュージャージー	27	235	314	309	0	339
	ロードアイランド	0	0	37	0	0	1
	ペンシルバニア	9	1	80	293	0	488
	ワシントンD.C.	19	1	30	34	0	27
デラウェア	2	0	7	23	0	52	
東部・南部	メリーランド	15	0	173	97	0	227
	バージニア	11	0	174	297	0	101
	ウェストバージニア	0	30	0	0	0	2
	ノースカロライナ	0	0	182	339	0	163
	サウスカロライナ	0	0	102	149	0	9
	ジョージア	0	81	200	297	1	74
	アラバマ	0	0	0	140	0	74
	ケンタッキー	0	65	0	0	126	120
	テネシー	0	0	78	19	99	0
	ミシシッピ	0	0	0	13	0	0
ルイジアナ	0	167	0	0	0	0	
フロリダ	56	378	625	651	2	205	
中西部・南部	オハイオ	0	300	0	2	297	409
	ミシガン	0	304	168	18	0	234
	インディアナ	0	193	0	36	21	155
	イリノイ	72	406	179	25	145	202
	ウィスコンシン	0	77	0	56	130	34
	ミネソタ	0	0	1	170	143	0
	アイオワ	0	0	7	72	105	0
	ミズーリ	0	0	90	0	230	49
	カンザス	0	0	51	9	37	0
	アーカンサス	0	0	26	3	43	0
オクラホマ	0	33	34	0	0	0	
テキサス	99	682	438	690	1	0	
西部・その他	ノースダコタ	0	0	0	22	24	0
	サウスダコタ	2	0	0	49	18	0
	ネブラスカ	0	0	0	45	59	0
	モンタナ	0	0	0	44	25	0
	ワイオミング	0	0	0	27	15	0
	アイダホ	0	22	4	84	97	0
	コロラド	0	121	1	172	163	0
	ユタ	0	66	1	123	72	0
	アリゾナ	0	297	148	261	81	0
	ニューメキシコ	0	0	29	97	33	0
	ネバダ	16	49	71	124	103	0
	カリフォルニア	384	1049	945	1060	666	0
	オレゴン	0	122	70	126	195	0
	ワシントン	0	214	195	157	186	0
	アラスカ	0	0	0	51	0	0
ハワイ	0	0	0	0	0	0	
(ガム)	1	0	0	0	0	0	
(プエルトリコ)	4	0	0	0	0	0	

(出所) FDIC データより野村資本市場研究所作成



はリストラや売却を検討する対象と位置づけた。

1998年、シティコープとトラベラーズの合併で発足したシティ・グループは、2000年代半ばまで資産ベースで全米トップの座にあったが、図表7に見られるように、資産ランキングを3位にまで低下させ、4位のウェルズ・ファーゴとの差も縮小している。ただ近年は、図表10に見られるように、オーバーヘッドや貸倒引当金の縮小もあり、業績は回復している。

### III 大手地銀における消滅組、好調組、不調組

#### 1. 大手地銀消滅の3パターン

資産ランキング上位20行に入る大手地銀は、2001年末時点で15行あったが、2013年末には3分の1以下の4行に過ぎない。2001年時点の15行と、その後、上位20行に一度でもランクインした地銀が、今日に至る過程でどのように変化したかをまとめたのが図表13である。

預金ランキングで見ても、この十数年におけるプレイヤーの激変は確認できる。図表8は2001年末時点の預金ランキングであるが、シャドウを付けたのが2013年末時点には存続していない銀行である。一方、図表9は、2013年末時点の預金ランキングであるが、☆印を付けた銀行は、2001年時点では100位以内に入っていなかった銀行である。トッ

図表13 大手地銀の変貌

2001年時点の 資産ランキング	金融機関名	本社所在地	最高ランク(年)	2001年以降の重要な動き	2013年時点の 資産ランキング
4	ワコビア	ノースカロライナ州 シャーロット	4(2001年、2003~ 2007年)	2001年、ファーストユニオンによって買収(名称はワコビア)。2004年、サウストラストを買収。2008年、ウェルズファーゴによって買収される	NA
5	ウェルズファーゴ	カリフォルニア州 サンフランシスコ	4(2002年、2008~ 2012年)	2008年、ワコビアを買収	4
6	バンクワン	オハイオ州 コロンバス	6(2001、2年)	2004年、JPモルガンチェースと合併	NA
7	ワシントン ミュージアム	ワシントン州 シアトル	7(2001、2、4年)	2008年、JPモルガンチェースによって買収される	NA
8	フリートボストン	マサチューセッツ州 ボストン	8(2001、2年)	2004年、バンクオブアメリカによって買収される	NA
9	USバンコープ	ミネソタ州 ミネアポリス	8(2004年)		10
10	ナショナルシティ	オハイオ州 クリーブランド	10(2001、2年)	2008年、PNCによって買収される	NA
11	サントラスト	ジョージア州 アトランタ	9(2004年)	2004年、ナショナルコマースを買収	17
13	キーコープ	オハイオ州 クリーブランド	13(2001、2年)		28
14	フィフスサード	オハイオ州 シンシナチ	14(2001、2年)		21
15	BB&T	ノースカロライナ州 ウインストンセーラム	15(2001、12年)		16
17	PNC	ペンシルバニア州 ピッツバーグ	8(2008年)	2008年、ナショナルシティを買収	11
18	ゴールデンウェスト	カリフォルニア州 オークランド	14(2004年)	2006年、ワコビアによって買収される	NA
19	コメリカ	テキサス州 ダラス	19(2001、2年)	2007年、本店所在地をデトロイトからダラスに移転	35
20	サウストラスト	アラバマ州 バーミングハム	20(2001、2年)	2004年、ワコビアによって買収される	NA
21	リージョンズ	アラバマ州 バーミングハム	16(2005年)	2007年、アムサウスを買収	24
NA	カントリーワイド	カリフォルニア州 カラバサス	12(2006年)	2008年、バンクオブアメリカに買収される	NA

(注) 網掛けは、2013年までに消滅した銀行。

(出所) 野村資本市場研究所

プ 100 の半数以上の銀行が消滅し、新たな銀行に入れ替わるという、実にダイナミックな新陳代謝が生じてきたと言えよう。

図表 8 や図表 13 でシャドウを付けた消滅組、すなわち独立した銀行グループとしてはもはやその名を留めていない所については、従来からの M&A の動きによるもの、住宅ブームの最中に買収されたもの、金融危機の影響を受けて破綻ないしは買収されたものの 3 パターンに分類することができる。

米国の地銀を巡っては、1980 年代後半から活発な M&A が展開され、いわゆるスーパー・リージョナル・バンクが形成されてきたわけであるが、2000 年代に入ると、こうした M&A を経て大型化した地銀同士のさらなる M&A や、メガバンクを巻き込んだ動きも目立つようになった。バンク・ワン、フリート・ポストン、サウス・トラストは、こうして他行に買収されていった大手地銀である。

住宅ローン分野に強かったため、住宅ブームを受けて業容を伸ばし、その結果、他行にとって魅力的な買収先となった銀行は、ゴールドデン・ウェスト（本拠地はカリフォルニア州オークランド）とカントリーワイド（本拠地はカリフォルニア州カラバサス）である。

ゴールドデン・ウェストは、アジャスタブル・レート・モーゲージを最初に開発し商品化した銀行として知られ、住宅ローンに強かった。また傘下の貯蓄金融機関、ワールド・セービングスを通じた住宅ローンも拡大させていた。ゴールドデン・ウェスト（及び傘下のワールド・セービングス）を、住宅バブルのピークに買収したことが、ワコビアの破綻の一因となったことは先述の通りである。バンク・オブ・アメリカも、買収したカントリーワイドの問題ある住宅ローンの後始末に苦勞することとなった。

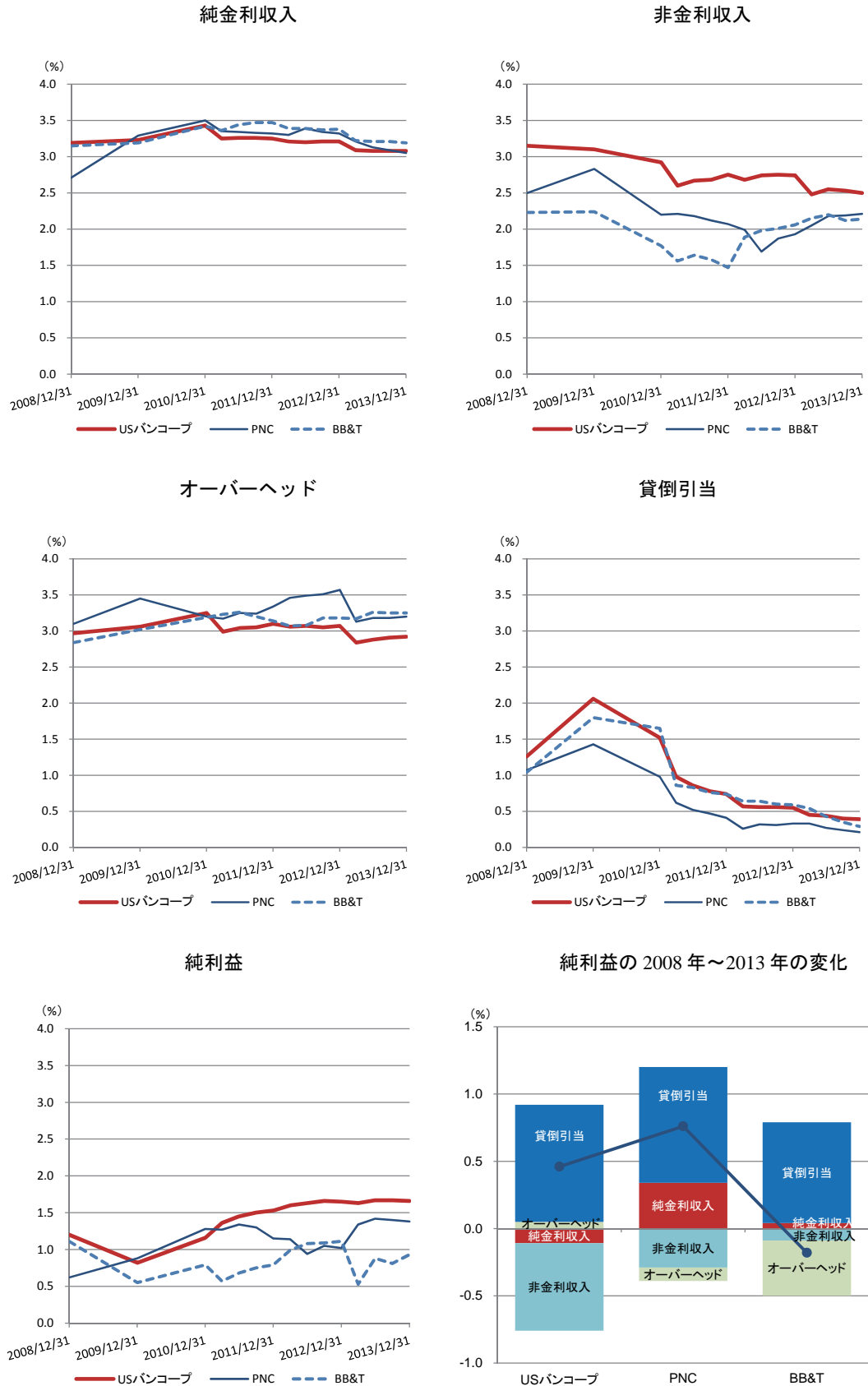
ワコビア、ワシントン・ミューチュアル、ナショナル・シティは、金融危機時に買収され、消滅した。このうち、ワシントン・ミューチュアルは、かつて米国最大の S&L であり、住宅ローンを強みとしていた。非相互会社化した後も、サブプライム・ローンを中心に住宅ローン事業を拡大させていったが、2006 年後半よりローンの評価損が拡大し始めた。2008 年、リーマン・ショックの際に預金流出が加速したため、FDIC の管理下に入り、その後、入札により、JP モルガン・チェースが事業の大部分を取得した。

ナショナル・シティも、住宅ローンビジネスの草分け的存在であり、大手の一角を占めていた。住宅バブルの最中に、本拠のオハイオ州クリーブランドから、フロリダにも店舗網を広げるなど業容を拡大させていったが、2008 年 10 月、金融危機が進展する中で、ランキングが下位だった PNC により救済買収された。

## 2. 好調 3 地銀

株価の推移が明確に示すように、大手地銀の好調組は、メガバンクとなったウェルズ・ファーゴを除けば、US バンコプ、PNC、BB&T である。図表 14 で業績動向を見ると、US バンコプと PNC の利益率は 2013 年についても、増加基調にあった。一方、BB&T の利益率は、若干、見劣りがする。低金利の影響で純金利収入が伸び悩んでいること、

図表 14 地銀の収支動向①（総資産に対する比率）



(出所) FFIEC データより野村資本市場研究所作成

オーバーヘッドが増加していることが一因である。

US バンク・ナショナル・アソシエーション（以下 US バンク）の銀行持株会社である US バンコープは、2001 年から現在に至るまで、資産ランキングで 10 位前後を安定して維持している。同行は、1980 年代後半から 1990 年代にかけて、米国の西部、中西部の多数の地銀の合併を通じて形成された。本社はミネアポリスである。

ピッツバーグを本拠とし、名称もピッツバーグ・ナショナル・バンクに由来する PNC（持株会社名は PNC Financial Services Group, Inc.）は<sup>12</sup>、2000 年代前半は、資産ランキング 20 位近辺であった。しかし、2008 年にナショナル・シティを買収したことにより、資産を倍増させ、一気に 8 位となった。

BB&T（持株会社名は BB&T Corporation、銀行名は Branch Banking and Trust Company）は、ノースキャロライナを地盤に、周辺の銀行を買収しながら成長を続けた。

図表 12 で、好調 3 地銀の拠点の州別分布を見ると、US バンクがカバーする地域が最も広いが、もはやメガバンクとなったウェルズ・ファーゴと比べると、東海岸や南部にほとんど拠点が無く、西部、中西部の銀行の合併を通じて形成された出自を物語っている。

これに対して PNC は東部と南部中心、BB&T は南部中心であり、いずれも特定の地域をベースとした広域地銀という性格が強い。現段階ではウェルズ・ファーゴはもちろん、US バンクに比べても、営業地域は限定されている。

### 3. 大手地銀の不調組

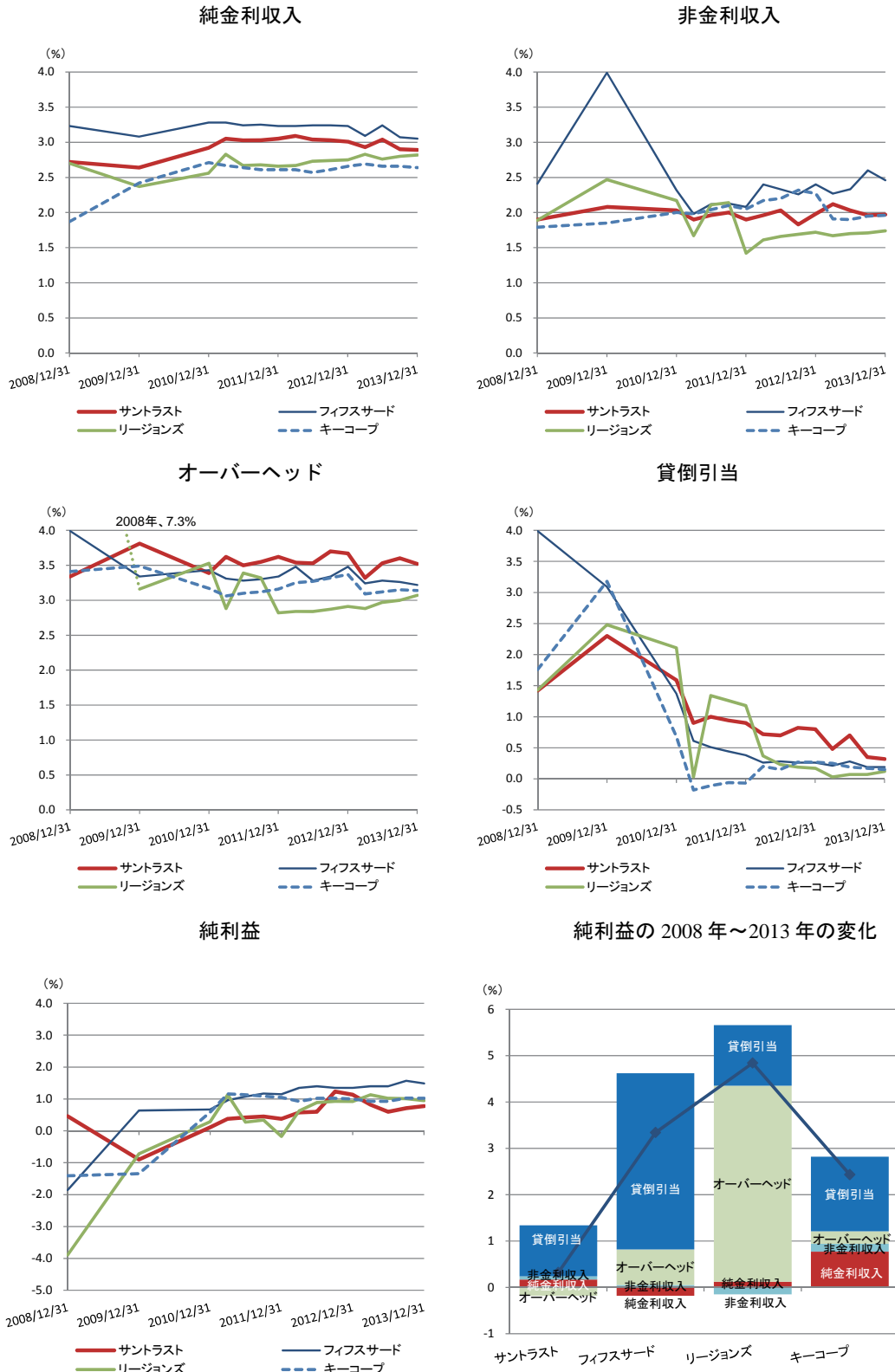
同じ大手地銀でも、サントラスト、キーコープ、フィフス・サードは、金融危機前に比べて株価を大きく低下させている。これらの銀行は、2001 年末時点の資産ランキングでは BB&T や PNC より上位にあったが、その後順位を大きく落とした。特にキーコープの不振が目立っている。

これらの銀行はいずれも、図表 15 に示す通り、金融危機時に利益率がマイナスに陥った。サントラストとキーコープについては、その後の利益の回復度合いも鈍い。一方、フィフス・サードについては、近年、業績を回復させており、2013 年には、BB&T や PNC 以上の利益率となっている。

これら大手地銀に近接する位置にあったリージョンズは、2000 年代初頭から 2007 年にかけてランキングを上昇させていったが、金融危機後はランクを低下させ、株価も低迷している。図表 15 に示す通り、金融危機時の収益の落ち込みは顕著であった。

<sup>12</sup> 銀行の本店は、2009 年にデラウェア州ウィルミントンに移転。

図表 15 地銀の収支動向②（総資産に対する比率）



(出所) FFIEC データより野村資本市場研究所作成

## IV 準大手、中堅地銀の動向

### 1. 老舗の準大手3行

次に、準大手及び中堅以下の地銀（ノンバンク系、外資系等を除く）の動向を、図表 8、9の預金ランキングと図表 16、17の株価の変化を参照しながら確認してみよう。

預金ランキング 20位から 50位の地銀を、準大手銀行と位置づけると、2001年と 2013年ではその顔ぶれは大きく変化している。2001年時点の準大手銀行の約半分が、他銀行に買収されている。こうしたなかで準大手地銀としての地位を今日まで維持している銀行に、ニューヨーク州バッファローを本拠地とする M&T、テキサス州ダラスを本拠地とするコメリカ、そしてオハイオ州コロンバスを本拠地とするハンチントンの3行がある。いずれも 19世紀に設立された老舗の地銀である。この3行の株価動向を見ると、M&Tについては 2007年初頭の株価を3割ほど上回っているが、コメリカは横ばい、ハンチントンの株価は低迷している。

1856年創立の M&T（持株会社名は M&T Bank Corporation、銀行名は Manufactures and Traders Trust Company）は、ニューヨーク州を中心に多くの銀行や支店の買収を経て規模を拡大させてきた。安定的に収益をあげていることで定評があり、パークシャー・ハザウェイが 4%弱を保有する「バフェット銘柄」としても知られている。同行は、2012年に、ニュージャージー州の老舗銀行であるハドソン・シティの買収を発表しているが、FRBが、M&Tの反マネーロンダリング防止の態勢等に問題があるとし、買収の承認が遅れている。ハドソン・シティは 2013年末の預金残高が 52位であり、同行の買収が実現すれば、M&Tはリージョンズに次ぐ規模となる。

コメリカは、1849年にデトロイトで創業したデトロイト・バンク・アンド・トラスト・カンパニーを起源とし、1991年に名称をコメリカとした。そして 2007年に本店をダラスに移している。自動車産業の不振の影響を受けているデトロイトよりも、サンベルトの顧客を重視した結果とされる。2011年にはヒューストンのスターリング・バンクを買収し、テキサスでの業容を拡大させている。

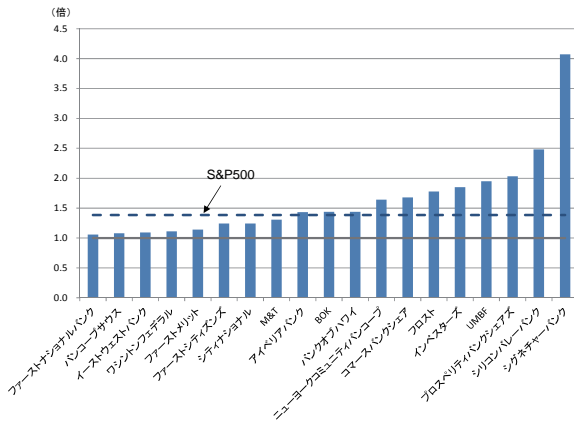
ハンチントンは、1866年の設立である。同行は、住宅バブルが崩壊し始めた 2006年 12月のタイミングで、サブプライム・ローン関連業務を行っていた金融機関を買収したことで、その後の損失を拡大させる結果となった。2010年頃から収益は回復しつつある。

### 2. 飛躍的に成長した5行

図表 16を見ると、2007年初頭に比べ、株価が2倍近くかそれ以上となった準大手・中堅地銀が5行ある。シグネチャー・バンク、シリコンバレー・バンク（持株会社名は SVB Financial Group）、プロスペリティ・バンク（持株会社は、Prosperity Bancshares, Inc.）、UMB バンク（持株会社は、UMB Financial Corporation）、インベスターズ・バン

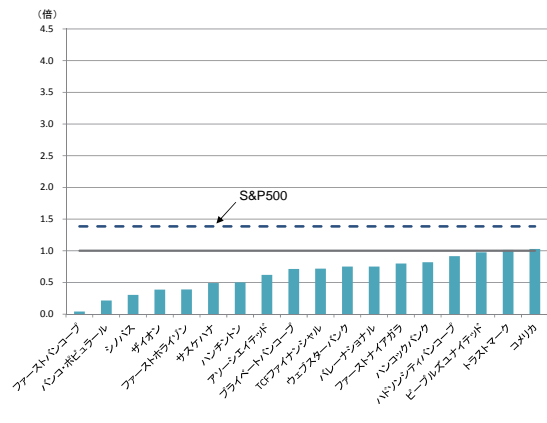
図表 16 金融危機後の株価変化

準大手・中堅（その 1）



図表 17 金融危機後の株価変化

準大手・中堅（その 2）



(注) 2014年6月末の株価が、2007年年初の株価の何倍かを示したもの。  
 (出所) ブルームバーグより野村資本市場研究所作成

ク（持株会社名は Investors Bancorp）である。株価パフォーマンスという点では、この 5 行はメガバンクでトップのウェルズ・ファーゴ、大手地銀でトップの US バンコープを凌駕している。

① シグネチャー・バンク

とりわけ株価が 2007 年初頭の 4 倍近くとなったシグネチャー・バンクは、中堅地銀の中で、というより、米銀全体の中で、今、最も注目されている銀行といえよう。2001 年に設立された同行は、ニューヨーク・メトロポリタン圏の不動産会社、コンサルティング会社、会計事務所など個人経営企業にフォーカスし、各業界に精通したベテランの銀行員が専門的な対応をすることで、口コミで評価を高め、急成長を続けている。2013 年末の預金残高は 183 億ドルで、ランキングは、2001 年末の 975 位から 62 位に大幅に上昇している。図表 18 に示される通り、フォーブス誌が選定するアメリカのベスト・バンクのランキングに毎年上位にランクインしており、2013 年は 2 位となっている。

同行は、他の多くの米銀と異なり、M&A を通じた成長は否定し、人材への投資を通じた成長を最重視している。すなわち、担当業界に対して少なくとも 20 年以上の経験を持つバンカーのみを採用し、結果として彼らが持っていた顧客も取り込んでいるのである。広告は一切出さず、通りに面するオフィス（同行は支店という言葉は使わない）も持たない。同行はマスリテールを対象としたビジネスは、コストがかかりすぎると考え、個人経営企業に特化したビジネスを展開しているのである。

図表 19 は、同行の主要財務指標を他の金融機関と比較したものである。まず付保預金比率が 25.1%と他行に比べて極端に低い。これはマス相手の小口預金業務を行っていないことを反映している。また資産サイドでは現預金等に寝かせる部分が非常に少ない他、トレーディングやのれん等の資産もゼロ、不動産や固定資産も少ない。こうした資産を持た



図表 18 フォーブス誌によるアメリカのベストバンク

2010		2011		2012		2013	
1	バンク・オブ・ハワイ	1	プロスペリティ・バンクシアーズ	1	ステート・ストリート	1	プロスペリティ・バンクシアーズ
2	イースト・ウエスト・バンコープ	2	バンク・オブ・ハワイ	2	バンク・オブ・ハワイ	2	シグネチャー・バンク
3	プロスペリティ・バンクシアーズ	3	ファースト・リパブリック・バンク	3	シグネチャー・バンク	3	ステート・ストリート
4	ファースト・シチズンズ・バンクシアーズ	4	コミュニティ・バンク・システム	4	プロスペリティ・バンクシアーズ	4	コミュニティ・バンク・システム
5	SVBファイナンシャル	5	シグネチャー・バンク	5	ファースト・リパブリック・バンク	5	バンク・オブ・ハワイ
6	イペリアバンク	6	イースト・ウエスト・バンコープ	6	イースト・ウエスト・バンコープ	6	ファースト・リパブリック・バンク
7	コミュニティ・バンク・システム	7	コマース・バンクシアーズ	7	ウエストアメリカ・バンコープ	7	SVBファイナンシャル
8	コマース・バンクシアーズ	8	SVBファイナンシャル	8	シチズンズ・リパブリック・バンコープ	8	バンクユナイテッド
9	シグネチャー・バンク	9	ファースト・シチズンズ・バンクシアーズ	9	コマース・バンクシアーズ	9	イースト・ウエスト・バンコープ
10	UMBファイナンシャル	10	カレン・フロスト・バンカーズ	10	バンクユナイテッド	10	コマース・バンクシアーズ
11	NBTバンコープ	11	CVBファイナンシャル	11	コミュニティ・バンク・システム	11	カレン・フロスト・バンカーズ
12	ウエストアメリカ・バンコープ	12	ウエストアメリカ・バンコープ	12	バックウエスト・バンコープ	12	ユナイテッド・コミュニティ・バンク
13	インターナショナル・バンクシアーズ	13	バンクユナイテッド	13	バンクファースト	13	バンクファースト
14	キャピタル・ワン・ファイナンシャル	14	ステート・ストリート	14	SVBファイナンシャル	14	ヒルトップ
15	カレン・フロスト・バンカーズ	15	ナショナル・ベン・バンクシアーズ	15	ナショナル・ベン・バンクシアーズ	15	バンク・オブ・ニューヨーク・メロン
16	セントラル・バンコープ	16	セントラル・バンコープ	16	バンク・オブ・ニューヨーク・メロン	16	UMBファイナンシャル
17	ハドソン・シティ・バンコープ	17	ファースト・ナショナル・オブ・ネブラスカ	17	ファースト・シチズンズ・バンクシアーズ	17	テキサス・キャピタル・バンクシアーズ
18	インディペンデント・バンク	18	NBTバンコープ	18	カレン・フロスト・バンカーズ	18	セントラル・バンカンパニー
19	キャピタル・フェデラル・ファイナンシャル	19	バンクファースト	19	BBGNバンコープ	19	アンプクア
20	ファースト・シチズンズ・バンコープ	20	ハンコック・ホールディング	20	CVBファイナンシャル	20	キャピタル・ワン・ファイナンシャル
21	ステート・ストリート	23	シティ	32	キャピタル・ワン・ファイナンシャル	27	ノーザン・トラスト
26	ノーザン・トラスト	25	バンク・オブ・ニューヨーク・メロン	34	USバンコープ	35	フィフス・サード・バンコープ
35	USバンコープ	38	ノーザン・トラスト	37	BB&T	39	シティ
37	シティ	41	USバンコープ	41	ノーザン・トラスト	43	BB&T
44	JPMorgan・チェース	42	BB&T	42	シティ	44	USバンコープ
46	バンク・オブ・ニューヨーク・メロン	45	キーコープ	49	フィフス・サード・バンコープ	54	JPMorgan・チェース
47	フィフス・サード・バンコープ	48	JPMorgan・チェース	54	JPMorgan・チェース	58	M&Tバンク
49	BB&T	54	フィフス・サード・バンコープ	64	キーコープ	70	PNCファイナンシャル
54	キーコープ	60	PNCファイナンシャル	65	サントラスト・バンク	73	ウェルズ・ファーゴ
58	PNCファイナンシャル	79	ウェルズ・ファーゴ	81	PNCファイナンシャル	81	キーコープ
71	ウェルズ・ファーゴ	91	バンク・オブ・アメリカ	84	ウェルズ・ファーゴ	85	サントラスト・バンク
76	バンク・オブ・アメリカ	92	リージョンズ・ファイナンシャル	86	バンク・オブ・アメリカ	94	リージョンズ・ファイナンシャル
84	サントラスト・バンク	93	サントラスト・バンク	94	リージョンズ・ファイナンシャル	95	バンク・オブ・アメリカ
89	リージョンズ・ファイナンシャル						

(注) ROE、純金利マージン、不良債権比率、不良資産比率、不良債権の引当率、自己資本比率、レバレッジ比率、収益の成長(2013年より)という指標でランク付けしたもの。

(出所) Forbes

図表 19 シグネチャー・バンクと他の金融機関の比較

	シグネチャー・バンク	資産100億ドル以上の 商業銀行平均	全金融機関平均
主要資産(対全資産比率)			
現預金等	1.1%	13.5%	12.2%
証券	33.9%	19.5%	20.5%
(内政府機関CMO等)	20.0%	2.7%	3.0%
純ローン	62.8%	49.6%	52.3%
トレーディング勘定	0.0%	5.1%	4.0%
不動産・固定資産	0.1%	0.7%	1.0%
のれん等	0.0%	2.8%	2.5%
その他資産	2.1%	5.3%	4.8%
預証率	42.8%	26.1%	27.0%
預貸率	79.2%	66.4%	68.9%
付保預金比率	25.1%	44.3%	52.3%
純金利マージン	3.42%	3.00%	3.17%
非金利収入比率	0.11%	1.71%	1.61%
非金利費用比率	1.25%	2.68%	2.76%
ROA	1.16%	1.00%	1.01%
ROE	14.23%	8.95%	8.99%
効率性比率	36.59%	60.43%	61.48%
Tier1自己資本比率	14.09%	12.71%	13.34%

(注) 2014年1~3月期。

(出所) FDIC データより野村資本市場研究所作成

ない分、証券運用や貸出の比率が高い。非金利収入は少ないが非金利費用も少なく、効率性比率（非金利費用を金利収入＋非金利収入で割ったもの）も格段に小さい。

証券の内訳をみると、全保有証券に対する政府証券の比率が 82%と、資産 100 億ドル以上の金融機関や全金融機関の平均が 6 割程度であるのに比べて高い。この政府証券の 7 割が政府機関の発行する CMO や REMICS であり、その資産に占める割合も 2 割に上る。

余計な資産を持たず、大口顧客のみを相手に低コストで集めた預金を、徹底して証券投資と融資に回し、そこからの金利収入を最大化しようという経営方針がうかがわれる。

## ② シリコンバレー・バンク

株価変化率でシグネチャー・バンクに次ぐのが、シリコンバレー・バンクである。同行は 1983 年に設立され、本店所在地はカリフォルニア州サンタクララである。同行は特にハイテクやバイオ系のベンチャー企業やベンチャーキャピタルへの融資及び出資の他、ベンチャー・ビジネスで財を成したハイネットワース層へのプライベート・バンキング・ビジネスを専門としている。カリフォルニア州以外にも全米に 20 以上の拠点を展開し、英国、イスラエル、中国、インドにも事務所を開設している。

多くの米銀と異なり、不動産市場へのエクスポージャーが限定的であったため、同行は金融危機の影響を大きく受けずに済んだ。また昨今の株高を背景に、同行のエクイティ・ポートフォリオも良好なパフォーマンスを示している。2013 年末の預金残高は 258 億ドルであり、2001 年時点の全米 160 位から 45 位の規模に増大している。

## ③ プロスペリティ・バンク

テキサス州ヒューストンを拠点とするプロスペリティ・バンクは、図表 18 に示す通り、フォーブス誌のアメリカのベスト・バンクのトップに 2011 年と 2013 年の 2 度ランクされている。2013 年末の預金残高は 155 億ドルで、ランキングは 2001 年末時点の 372 位から 67 位に上昇している。

テキサス州の経済は、米国の他州に比べて堅調で、金融危機の影響も大きくなかった<sup>13</sup>。このため、同州に店舗が集中しているプロスペリティ・バンクの不良債権比率は、業界最低レベルを維持できている。州内の他銀行を買収して規模を拡大させてきたが、最近では、オクラホマ州の銀行も買収し、業務範囲を拡大中である。

## ④ UMB バンク

UMB バンクの前身は、1902 年に設立されたミズーリ州カンザスのカース・カウンティ銀行であり、1978 年にユナイテッド・ミズーリ・バンク・オブ・カースと改称した。今日の UMB という名称も、ユナイテッド・ミズーリ・バンクから来ている。後述するコマース・バンクと同様、ケンパー家の一族が経営する銀行で、堅実経営で知られる。不良債権比率の低さや自己資本比率の高さから、2013 年のフォーブス誌のベスト・バンククラ

<sup>13</sup> テキサス州は、住宅を担保にした借り入れへの上限や住宅ローンの借換えに対する規制があったため、住宅バブルが起きなかったといわれる。石油・天然ガス資源が豊富で、エネルギー価格の上昇の恩恵を受けたことと、移民による人口増加も相まって、同州は金融危機後も目覚ましい成長を遂げており、「テキサスの奇跡」とも言われている。「「テキサスの奇跡」その本当の理由」『ニューズウィーク日本版』2011 年 10 月 5 日号参照。

ランキングで 16 位であった（2009 年には 2 位）。2013 年末の預金残高は 124 億ドルで、ランキングは 2001 年の 112 位から、2013 年には 83 位へと上昇している。

#### ⑤ インベスターズ・バンク

インベスターズ・バンクは、ニュージャージー州ショートヒルに本店を置く銀行である。ショートヒルは、人口 1 万 3,000 人余りの小さなコミュニティであるが、多くの企業幹部が居住し、7 割の世帯で所得が 15 万ドル以上と、全米トップである。

同行はもともと 1926 年にショートヒル近隣のミルバーンという町に設立された貯蓄銀行であり、ニュージャージー州の町やコミュニティに根差した小規模金融機関であったが、KPMG から経営幹部に迎えられたカミングス氏が 2008 年に社長兼 CEO となると、積極路線に転換し、近隣の金融機関の買収を繰り返して規模を拡大させた。買収対象となった金融機関は、不良債権や低金利のため経営に苦しんでいた所その他、昨今、厳格となった反マネーロンダリングのコンプライアンス規制等への対応に苦しんでいた所もある。2013 年末の預金残高は 115 億ドルで、ランキングは 87 位、2001 年時点は 191 位であった。

### 3. 好調な 5 行

2007 年初比の株価倍率が上記 5 行に次ぐ株価パフォーマンスを示した中堅以下の銀行としては、フロスト・バンク（持株会社は Cullen/Frost Bankers）、コマース・バンク（持株会社は Commerce Bancshares）、ニューヨーク・コミュニティ・バンク（持株会社は New York Community Bancorp）、BOK（持株会社は BOK Financial Corporation）、アイベリアバンク（持株会社は IBERIABANK Corporation）がある。

#### ① フロスト・バンク

フロスト・バンクは、テキサス州サンアントニオに 1899 年に設立された。その後、多くのテキサス州内の銀行を買収して成長を遂げ、1977 年には同じテキサス州のヒューストンを地盤とするカレン・バンカーズと合併し、カレン／フロスト・バンカーズを持株会社とする銀行となった。同行は健全経営で知られ、図表 18 に見るようにフォーブス誌のアメリカのベスト・バンクの常連である。2013 年末の預金残高は 211 億ドル、ランキングは 2001 年時点での 92 位から 54 位に上昇している。

#### ② コマース・バンク

コマース・バンクの前身は、1984 年にカンザス州に設立され、その後、本店はミズーリ州のカンザスシティに移転している。先述の通り、やはりカンザスシティに本店を置く、UMB バンクと同様、ケンパー家の一族が経営している。同行も、フォーブス誌のランキングで上位に位置づけられている。2013 年末の預金残高は 192 億ドル、ランキングは 2001 年の 79 位から 59 位に上昇している。

#### ③ ニューヨーク・コミュニティ・バンク

ニューヨーク・コミュニティ・バンクの前身は、1859 年に設立されたクィーンズ・カウンティ貯蓄銀行であり、2000 年代に入り、いくつかの貯蓄銀行を買収して成長した。

2009年には、破綻したオハイオ州クリーブランドのアムトラスト銀行を買収している。2013年末の預金残高は、242億ドルで、ランキングは2001年時点の614位から、46位へと大きく上昇している。

#### ④ BOKバンク

BOKは、元バンク・オブ・オクラホマであり、2013年末の預金残高は55位と、2001年の126位から大きく上昇している。近隣のテキサス、アリゾナ、ミズーリ、コロラドといった州にも業容を拡大させたことがこの背景である。

#### ⑤ アイベリアバンク

アイベリアバンクは、ルイジアナ州ラファイエットを拠点とする中堅銀行で、2013年末の預金ランキングは92位であるが、2001年時点の349位から大きく上昇している。

### 4. その他の中堅銀行

以上、株価が上昇した中堅地銀10行を見たが、このうちシグネチャー・バンクとシリコンバレー・バンクは、ユニークな顧客層を開拓した、いわばブティック型銀行と言える。またプロスペリティ・バンクとフロスト・バンクはテキサス州、UMBとコマース・バンクはミズーリ州、BOKはオクラホマ州を中心とし、比較的住宅バブルの影響が少なかった州に所在していることが、強みとなっていると思われる。インベスターズ・バンクも、富裕層の住むコミュニティに根差した銀行であり、やはり地域の特性が銀行の成長の背景となっていると言える。

図表9で預金残高が200億ドル以上のその他の中堅地銀についても、簡単に触れておこう。

預金残高38位のファースト・リパブリック銀行は、サンフランシスコを本拠とする銀行で、前身は1985年設立であるが、2007年にメリルリンチが富裕層向けビジネスの拡大を目的に買収した。そして2008年にメリルリンチがバンク・オブ・アメリカによって救済されたため、バンク・オブ・アメリカの傘下となったが、2009年に、プライベート・エクイティ会社2社と経営陣がバイアウトしている。NYSE上場が2010年12月であるため、金融危機前との比較はできないが、上場から今日まで株価は倍以上となっている。

41位のファースト・ナイアガラ・バンクは、2001年時点の326位から大きく順位を上昇させた。同行はニューヨーク州バッファローを拠点とする老舗の銀行であるが、2000年代に入り、近隣の貯蓄銀行や他の銀行の支店を買収することで規模を拡大させている。最近では、HSBCの米国北東部の支店網を買収している。ただ金融危機後、株価の回復は遅れており、規模拡大がまだ十分成果につながっていないことがうかがわれる。

44位のシティ・ナショナルは、ロサンゼルスを拠点とし、金融危機後、ロサンゼルスその他、サンディエゴ、ラスベガスなど近隣の破綻銀行をFDICから買い取っている。株価は金融危機前の水準を上回っている。土地柄もあり、テレビや映画、興業関係の顧客が多い。

48位のピープルズ・ユナイテッドバンクは、コネチカット州の S&L から発展した銀行である。ランキングは 2001 年の 84 位から上昇している。

49位のイースト・ウェスト・バンクは、カリフォルニア州の中国系住民を中心顧客とした銀行で、2001 年の 205 位からランクを大きく上昇させた。株価も金融危機前の水準に回復している。図表 18 に示す通り、同行は、フォーブス誌のランキングで常に 10 位以内となっている。

52位のハドソン・シティバンクは、ニュージャージー州の老舗銀行である。M&T が買収することで 2012 年に合意しているが、先述の通り、FRB の承認が遅れている。

53位のシノバスは、ジョージア州コロンバスの銀行である。同行は、金融危機の影響を大きく受けた銀行の一つであり、レイオフや支店閉鎖を通じて再建途上にある。

## V ノンバンク系の銀行

### 1. 大手投資銀行と証券会社系銀行の預金拡大

ゴールドマン・サックスやモルガン・スタンレーといった大手投資銀行が、金融危機時に銀行持株会社に転じ、銀行資産ランキングの上位に登場する時代となったことも、今回の業界勢力図の激変の一様相である。4 メガバンクにこの両行を加え、6 大銀行と称されることもある。投資銀行ではないが、証券会社系ということでは、チャールズ・シュワップが、銀行資産ランキングの 20 位前後まで浮上していることも注目される。

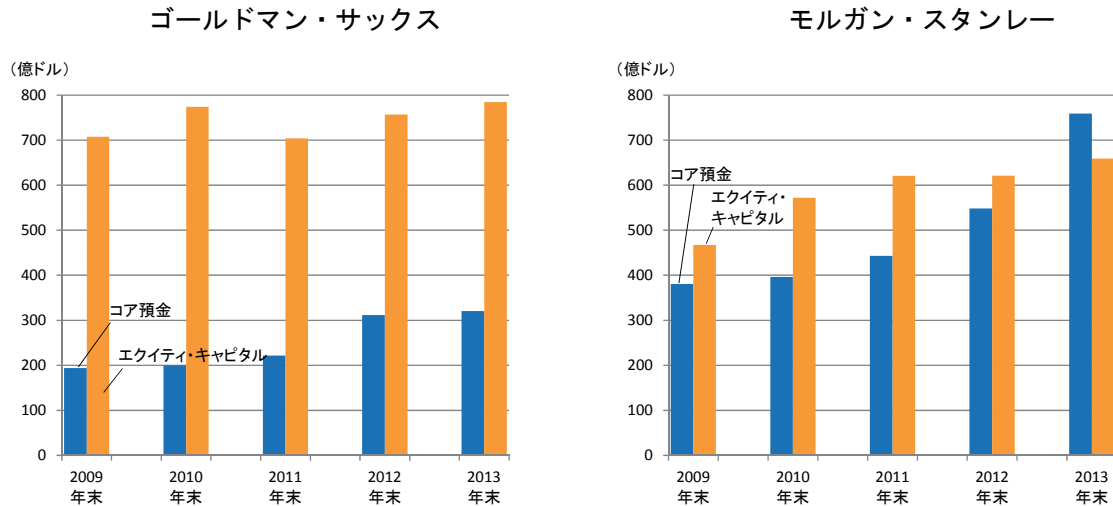
預金ランキングで見ても、チャールズ・シュワップは、全米 16 位の規模となっている。モルガン・スタンレー銀行が、これに続き 17 位であるが、58 位のモルガンスタンレー・プライベートバンクの預金を合わせると、預金量は 1,000 億ドルを超え、全米 15 位規模となる。預金量の拡大には、シティ・グループから買収したスミス・バーニーが貢献している<sup>14</sup>。スミス・バーニーは、資産管理営業に強い証券会社であるが、顧客の資金を銀行に預金する、いわゆるブローカー預金も積極的に行っていた。モルガン・スタンレーが銀行を持つことで、このブローカー預金の預け先となることができたのである。モルガン・スタンレーは、この預金を元手に貸出ビジネスも強化しつつある<sup>15</sup>。ゴールドマン・サックスも預金ランキングで 25 位に入るが、図表 20 に示す通り、モルガン・スタンレーの方が預金を積極的に積み増している。

この他、ネット証券会社として成長した E トレードとスコットトレード、そして独立系アドバイザーも活用したリテール証券業務に特色のあるレイモンド・ジェームズ傘下の

<sup>14</sup> 2009 年 6 月、モルガン・スタンレーのウェルスマネジメント部門とシティ・グループ傘下のスミス・バーニー及び英国の富裕層ビジネス部門が統合し、モルガン・スタンレー・スミス・バーニーが発足した。2009 年 9 月、シティ・グループは自らの持ち分 49%を将来的にモルガン・スタンレーに売却する意向を表明し、2012 年 9 月に 14%、2013 年 6 月に残りの持ち分をモルガン・スタンレーに売却した。

<sup>15</sup> Morgan Stanley 2014 U.S. Financials Conference (2014 年 6 月 10 日)におけるゴーマン会長兼 CEO のプレゼンテーション資料より。

図表 20 投資銀行のコア預金と資本



(出所) FFIEC データより野村資本市場研究作成

銀行も、預金ランキングを大幅に上昇させている。

もっともレイモンド・ジェームズの場合、傘下の銀行は、金融危機時に多額の不良債権を抱え、グループ全体の収益を圧迫した経緯もある。なお、レイモンド・ジェームズは、2012年にリージョンズ・バンクの傘下の証券会社であったモルガン・キーガンと合併し、ウェルス・マネジメント業務や地方債の引受など投資銀行業務も強化させている。

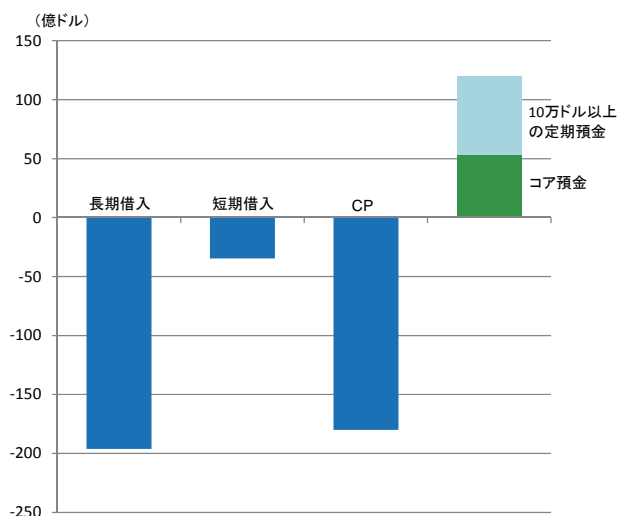
## 2. ノンバンク、保険会社、カード会社系の銀行

図表 7 に示されるように、その他のノンバンク系も銀行資産ランキングの上位に登場している。金融危機を経て、銀行資産ランキング上位に登場したのが GE キャピタルである。これは、同社がメットライフから銀行部門を買収したことによる。メットライフは、2003 年以降、銀行資産ランキングの上位に名を連ねてきたが、この GE キャピタルへの銀行部門売却により、ランキングから姿を消している。

GE キャピタルは、従来、CP や社債の発行によるファンディングが中心であったが、金融危機時に、こうしたホールセール市場におけるファンディングが困難になったことを教訓に、銀行を買収し、預金による安定したファンディングを確保することを目指したのである。図表 21 に示されるように、この 1 年余りの間においても、借入と CP による資金調達を大きく減らす一方、預金を増大させている。

一方、メットライフは、金融危機後、銀行及び銀行持株会社に対する規制が強化されていることを嫌気し、銀行のステータスを放棄するという判断をしたのであった。なお、同じ保険会社系であるプリンシパル・ファイナンシャル・グループも、貯蓄銀行持株会社として 2012 年末の資産ランクは 18 位であったが、その後、FRB への登録を返上した。傘下にあったプリンシパル・バンクは、限定目的信託貯蓄銀行という位置づけとし、IRA 勘定

図表 21 GE キャピタルの負債の変化



(注) 2012年末から2014年3月末までの変化。  
 (出所) FDIC データより野村資本市場研究所作成

向けの預金保険付き預金の提供を続けるのみとなった。

CIT グループは、1908年にコマーシャル・クレジット・アンド・インベストメント・カンパニーとして設立された企業で、リースやファクタリング分野に強みを持ち、グローバルな業務展開をしていた。1986年から2001年までは、第一勧業銀行（及びみずほ）の傘下にあった。

CIT グループも GE キャピタル同様、金融危機時に CP や社債の発行によるファンディングに困難をきたし、2008年12月に銀行持株会社となった。TARP の支援も受けたものの、2009年11月にチャプター11を申請した。

その後同社は、メリルリンチの元 CEO であるセイン氏を CEO に迎え、債務削減など経営再建に取り組むとともに、オンラインバンキングを強化し、預金残高を増大させることで資金調達の安定化と調達コストの削減を図っている。傘下の CIT バンクの預金量は、2013年末で131億ドルと、全米78位の規模にまで増大している。さらに CIT は、預金ランキング71位のワン・ウェスト・バンクの買収を予定し、当局の許可を待っている。ワン・ウェスト・バンクは、サブプライム問題で破綻したインディマックの資産をジョージ・ソロスとジョン・ポールソンらの投資家グループが買収し、設立した銀行である。この買収が実現すれば、CIT は、コア預金を100億ドル近く増強することができる。

### 3. カード会社系

図表6でみたように、カード会社系は、ビザ、マスターカードといった銀行系のカードブランドではなく、独自のカードを発行しているディスカバーと AMEX が、銀行持株会



社全体でトップクラスの株価パフォーマンスを示している。両者ともカード・ビジネスが主体であるため、サブプライム問題の影響を直接的に被らなかった。同じカード会社系でも、リテール銀行ビジネスにも業容を拡大させたキャピタルワンの株価は、上記2社ほど好調ではない。

資産ランキング18位に登場するAMEXは、金融危機時にFRBの緊急融資を受けるために銀行持株会社となった。2012年にウォルマートと共同開発したブルーバードというプリペイド式のデビットカードが、初年度で100万口座というヒットとなり、収益に貢献している。同カードは、銀行と取引の無いいわゆるアンバンクド（unbanked）層をターゲットとしたもので、全米4,000のウォルマートの店頭などで入金することで、AMEXカードとして利用できる。同社はこのカードを通じて、同社の伝統的な顧客層であるハイエンド層とは正反対の顧客層を開拓したのである。

株価パフォーマンスではAMEXはもとより、ウェルズ・ファーゴをも大きく上回ったのが、ディスカバー・ファイナンシャルである。同社傘下の銀行であるディスカバー・バンクは、2013年末の預金ランキングが35位と、2001年末時点の56位から地位を高め、大手地銀に準ずる規模となっている。

ディスカバーは、もともと1985年に大手小売りのシアーズが導入したディスカバー・カードの発行事業体であったが、1993年にシアーズが本業回帰のためにディーン・ウィッターに売却、1997年にモルガン・スタンレーがディーン・ウィッターを買収し、モルガン・スタンレー・ディーン・ウィッター・ディスカバーとなった。もともと、社名は2001年にはモルガン・スタンレーとなっている。2007年には、モルガン・スタンレーから独立し、2008年には、シティ・グループの傘下にあったダイナース・クラブを買収している。

ディスカバーの株価は、2007年6月に上場した時点では26ドル台であったが、2009年3月には5ドル割れまで下落した。しかし2014年6月末時点で60ドル台と、金融危機前を大きく上回る水準となっている。

銀行持株会社の資産ランキングでは12位と、上記2社よりも大手に位置づけられるキャピタルワンも、カード・ビジネス中心の金融機関である。同社はビザ、マスターのカードを発行する銀行ではあるが、銀行業務よりもカード事業を主体とする「カード専業会社」（mono-line credit card companies）であった。他の多くのカード専業会社は、90年代にダイレクト・マーケティングや信用リスク管理手法を発達させ、銀行系カード会社を凌駕したが、その後、こうしたノウハウを取り込もうとした銀行によって次々と買収されていった。しかし、キャピタルワンは逆に銀行を買収していくことで発展したのであった。

キャピタルワンは、もともとシグネット・ファイナンシャル（現在はウェルズ・ファーゴの一部）のクレジット・カード部門が、1994年にスピンオフしてできた。その後、2005年にはニューオリンズのハイバーニア・ナショナル・バンクとグリーン・ポイント、2007年にはノースフォーク、2009年にはシェビー・チェースと、いずれも預金ランキングで100位以内に入る銀行を次々と買収し、規模を拡大させた。ただし、これらの銀行に

よるサブプライム・ローンの問題も抱えることになった。

今日、株価は金融危機前のレベルを若干上回る水準に戻っている。2012年には、INGダイレクトを買収し、キャピタルワン 360 と改称した他、HSBC の米国カード事業部門を買収するなど、規模拡大路線は続いている。

## VI その他

### 1. 資産管理ビジネス系

資産管理ビジネス大手のバンク・オブ・ニューヨーク・メロン、ステート・ストリート、ノーザン・トラストなどは、金融危機を経て資産ランキング、預金ランキングを高めている。株価的には、ノーザン・トラストは、金融危機前の水準の 2 割高、ステート・ストリートとバンク・オブ・ニューヨーク・メロンは、ようやく金融危機前の水準を回復したというところである。

資産管理ビジネス系の銀行は、サブプライム・ローンの組成や証券化商品の販売組成に携わったわけではなく金融危機の影響を直接受けていない。業界は寡占が進んでおり、米銀一般で生じているオーバーバンキング問題とは一線を画している。また収入に占める非金利収入の比率が高いため、低金利環境の影響は比較的受けにくい。

### 2. 外資系も二極化

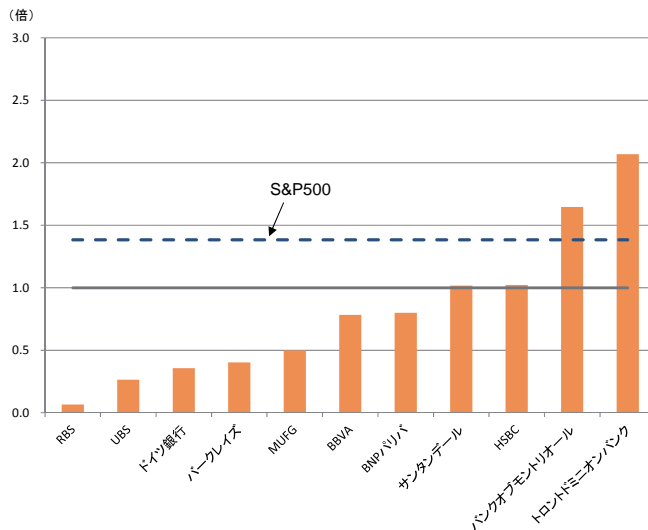
外資系は、HSBC、ドイツ銀行、バークレイズなど、欧州ユニバーサル銀行系で、米国でのホールセールビジネスに注力した銀行やサブプライム関連業務のウエイトが高かった銀行が、金融危機後、ランキングを低下させている。一方、米国の通常の準大手地銀等を買収し、伝統的銀行業務に注力した外資系は比較的堅調である。

外資系の米国業務は、当然のことながらグループ本体の状況の影響を受けている。上記の欧州ユニバーサル銀行系は、本国でも金融危機の影響を大きく受けたことで、米国業務も見直しを迫られている。この点は、米国での銀行業務は比較的堅調だった RBS にもあてはまる。

これに対して、図表 22 の株価の状況に示されるように、金融危機の影響が小さかったカナダ系の銀行は、むしろ金融危機で苦境に陥った米国の銀行を傘下に収めることで米国でのプレゼンスを拡大させている。日系の銀行は、むしろ日本国内の銀行業務の収益性が不十分であることが、米国業務を拡大させる動機となっていると考えられる。

まず欧州ユニバーサル銀行系の動向を見ると、2007 年末の段階では、資産ランキング 5 位がドイツ銀行、8 位が HSBC、9 位がバークレイズと、全米資産ランキングのトップ 10 に外資系 3 行がランクインしていたが、2013 年末には、HSBC は 13 位、ドイツ銀行は 34 位、バークレイズは 65 位と大きく後退している。

図表 22 金融危機後の株価変化（米国進出主要外国銀行）



(注) 2014年6月末の株価が、2007年年初の株価の何倍かを示したもの。  
 (出所) ブルームバーグより野村資本市場研究所作成

HSBCは、1980年代にマリン・ミッドランド銀行を傘下とすることを通じて米国に進出し、1999年にリパブリック・ナショナル・バンクを買収し業容を拡大させた。2003年には、カード業務とサブプライム・ローン大手のハウスホールド・インターナショナルを買収し、HSBCファイナンスと改称した。同社は全米2位のサブプライム・ローンの貸し手となったが、これが金融危機により、HSBCに大きな損失をもたらすこととなった。

同行は英国、香港の他、メキシコ、シンガポールなど高成長の地域にビジネスの焦点を絞ることとし、米国に関しては、ニューヨーク州やコネチカット州の支店網をファーストナイアガラに売却して、支店数を半分に削減した他、米国クレジット・カード事業をキャピタルワンに売却した。

ドイツ銀行は、1990年代に入り投資銀行指向を強めた。1999年のバンカース・トラスト買収がその象徴的ディールであった。2001年にはNYSEに上場し、米国でのプレゼンスを高めていった。住宅バブルの最中においては、同行はCDOの組成・販売ビジネスの主要プレイヤーであった。

同行は、米国に金融持株会社を設置し、その下で銀行業務と証券業務を行っていたが、2011年に金融持株会社のステータスを放棄し、本国の金融持株会社の下に、米国の銀行持株会社と証券業務を傘下に置く持株会社がそれぞれ位置づけられる構造に転換した。これは金融持株会社に対する資本規制の厳格化に対応した動きとされている<sup>16</sup>。図表7に示される資産ランキングの低下は、この組織再編の影響を受けていると考えられる。

バークレイズは、1965年にサンフランシスコにバークレイズ・バンク・オブ・カリ

<sup>16</sup> 神山哲也「バークレイズとドイツ銀行の米国持株会社構造の変更」『野村資本市場クォーターリー』2011年夏号参照。

フォルニアを設立したが 1988 年にウェルズ・ファーゴに売却している。その後、2003 年になり、デラウェア州にバークレイズ・バンクを設立している。この間、1995 年にウェルズ・ファーゴ・日興インベストメント・アドバイザーを買収し BGI としている。

同行は、2008 年に破綻したリーマンの北米ビジネスを買収することで、グローバルな投資銀行として台頭した。しかしその後、欧州危機、トレーディング・ビジネスの低迷、規制強化、各種の不祥事の発生といった事態に直面している。2009 年 6 月には、本体の資本増強策の一環で、BGI をブラックロックに売却している。また 2010 年に、ドイツ銀行と同様の組織再編を行った。この結果、銀行持株会社としての資産ランキングは、低下している。

### 3. 躍進したカナダ系

一方、米国でのリテール銀行業（サブプライム・ローン業務は除く）に注力している外資系は、地位を上昇ないし維持できている。特に、TD バンク（持株会社は Toronto Dominion Bank）と BMO ハリス（持株会社は Bank of Montreal）のカナダ系 2 行は、資産ランキング及び預金ランキングを大きく上昇させている。2013 年末時点で、TD バンクは資産ランキング 15 位、預金ランキング 10 位、BMO ハリスは資産ランキング 25 位、預金ランキング 21 位である。

トロント・ドミニオンは、2004 年にメイン州ポートランドのバンクノースに部分出資し、2005 年に名称を TD バンクノースと変更、2007 年までに完全子会社化した。さらに 2008 年に、ニュージャージー州のコマース・バンクを買収し、TD バンクの名称の下に両者を統合した。

コマース・バンクは、1973 年に設立され、“America’s Most Convenient Bank”をキャッチフレーズに、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントン、フロリダ南部に業務を拡大させていた銀行である。今日の TD バンクも、このキャッチフレーズを引き継いでいる。

その後、2010 年に FDIC より破綻したフロリダの銀行 3 行を購入した他、サウス・ファイナンシャル・グループとその子会社のカロライナ・ファーストバンク、フロリダのマーカンタイル・バンクを買収し、2011 年に TD バンクのブランドに統一した。

なおトロント・ドミニオンは、傘下の投資銀行である TD セキュリティーズが米国でも業務を展開している他、1990 年代には、米国のディスカウント・ブローカーであるウォーターハウスを買収している。ただし 2005 年に、同社（TD ウォーターハウス）の持分の過半をアメリトレードに売却し、名称も TD アメリトレードとした。TD アメリトレードは、今日、米国最大のオンライン・ブローカーであるが、顧客は余裕資金を TD バンクの付保預金に預けることができる。この仕組みを使った TD アメリトレードからの預金は、TD バンクの米国預金残高の 4 割近くに上っている。

一方、バンク・オブ・モンリオールは、1984 年にシカゴのハリスバンクを買収した。ハリスバンクは、1882 年にシカゴに設立された地方債専門証券会社を母体とし、1907 年

にハリス・トラスト・アンド・セイビング・バンクとして発足している。イリノイ州は、長年、単一銀行制度を採用し、支店展開をすることが認められていなかったが、規制廃止後、州内各都市のハリス銀行を統合し、2005年にBMOハリスバンクが発足した。その後、インディアナ州やウィスコンシン州の銀行も買収し、米国中西部での業容を拡大した。さらに、2010年には、ウィスコンシン州ミルウォーキーを拠点とする準大手地銀、マーシャル&イルズレイを買収し、BMOハリスバンクの傘下に組み入れた。

#### 4. トップ10入りを目指すユニオン・バンク

BMOハリスは預金ランキング21位であるが、日系のユニオン・バンク（本拠地はサンフランシスコ）はこれを上回る20位と、預金量でTDバンク、HSBCに次ぐ、全米第3位の外資系銀行となっている。三菱銀行が1984年に買収したバンク・オブ・カリフォルニアと、東京銀行が1988年に買収したユニオン・バンクが、1996年の東京三菱銀行の発足により合併して、ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニアとなった。2009年には、他州への業容の拡大を背景に、ユニオン・バンクと改称した。その後も金融危機により破綻したカリフォルニア州やワシントン州の銀行をFDICから買収することで、規模を拡大させている。

同行は三菱東京UFJ銀行が100%出資するユニオン・バンカル・コーポレーションの傘下にあったが、2014年7月より、MUFGは、ユニオン・バンカル・コーポレーションをMUFG Americas Holdings Corporationと改称し、米州事業を統括する金融持株会社とした。そしてユニオン・バンクをMUFGユニオン・バンクとし、この下にユニオン・バンクと三菱東京UFJ銀行の米国内の人員を統合させることとした。大企業顧客にはMUFGブランド、個人及び中堅・中小企業顧客にはユニオン・バンクのブランドを使用するという。

報道によれば、この統合により、MUFGユニオン・バンクは資産規模で14位、預金規模で13位となるとされる<sup>17</sup>。MUFGは、米国でトップ10金融機関入りすることを経営目標に掲げているが、この達成に一步近づくことになる。

#### 5. その他の外資系

預金ランキング20位から30位台には、ユニオン・バンク、BMOバンク以外にも外資系が目につく。

22位は、RBS傘下のRBSシティズンズ（2013年末の預金残高716億ドル）である。1988年にロードアイランドを拠点とするシティズンズ・バンクを買収し、米国北東部に業容を拡大した。2008年、英国のRBS本体が金融危機時に公的資金で救済され国有化されたため、RBSシティズンズの実際の親会社は英国財務省となる。RBSは業務再編を進めており、RBSシティズンズの行方も注目されている。

<sup>17</sup> 2014年7月3付日本経済新聞記事より。

27 位にランクされるのは、コンパスバンク（同 572 億ドル）である。同行は、アラバマ州バーミングハムを拠点とする準大手地銀で、2007 年にスペイン第 2 位の銀行グループである BBVA の傘下となった。2009 年には FDIC より破綻金融機関を買収し、テキサスやカリフォルニアにも業容を拡大している。

預金残高 30 位には、ソブリン・バンク（本拠地はボストン）を買収したサンタンデール、32 位に BNP パリバ系のバンクオブザウェスト（同サンフランシスコ）、33 位にドイツバンク・トラスト（同ニューヨーク）、36 位に UBS（同ソルトレークシティ）が続いている。

なおこのうち BNP パリバ系傘下のバンクオブザウェストは、2001 年に UFJ 銀行からユナイテッド・カリフォルニア・バンクを買収したことで、米国での地位を大きく上昇させた経緯がある。

ユナイテッド・カリフォルニア・バンクは、1971 年設立の旧加州三和銀行が、カリフォルニア州の他の銀行を買収して拡大した後、2001 年に UFJ グループの発足を背景に、加州東海銀行と合併してできた銀行であったが、2002 年、UFJ グループの財務体質強化に向けた事業リストラクチャリングの一環として BNP パリバに売却されたのであった。

## VII 近年の業界再編の特徴と若干の展望

### 1. トrendとしての構造変化とそれを増幅させた金融危機

以上見てきたように金融危機は、米国の金融業界の構造を大きく変化させた。ただ金融危機が無ければ大きな変化が生じなかったというわけではない。米国の金融業界は、金融自由化の進展や IT の進歩を受けて、他の多くの業態と同様、日々、活発な競争を通じて、変貌を遂げてきた。こうした中、生き残るためには、また株主をはじめとするステークホルダーからのプレッシャーに対応するためには、絶えざる革新を迫られてきたのであった。

変化の手段として、活発に用いられてきたのが M&A である。規制によって他国に比べて極端に多数の中小銀行が存在してきた産業構造の調整が、M&A を通じてトレンドとして進展している。預金シェアや負債シェア規制があるものの、銀行の数、あるいは規模の最適化に向けたこの動きは、今後まだまだ続くであろう。

変化こそ日常という米国銀行業界にあって、金融危機が変化をひときわ大きくするのは、危機に至るブームに乗って高いリスクを負う銀行とそうでない銀行の差が生ずるためである。前者には、ブームの中で魅力を増した他行を高値掴みして衰える銀行が含まれ、後者には、金融危機の最中や危機後の経済低迷の中で、割安でライバルの資産を手中に収める銀行が含まれる。危機を通じた規制環境の変化も、新たな淘汰を促す効果を持つ。

こうした日常的競争と、危機に伴うより抜本的な選別を通じて、米国の銀行業界は全体として銀行数の減少と伝統的銀行業務への回帰の道を辿っている。伝統的銀行業務への回帰は、今回の金融危機の影響を大きく受けなかったのが伝統的銀行業務だったこと、そし

て新たに強化された規制が米銀に要請する経営のあり方も伝統的銀行業務が基本となっているため生じている。ウェルズ・ファーゴの台頭は、こうした時代の変化を追い風としたものと言える。

伝統的銀行業務が主体となる場合、超低金利環境が続く中では、規模の経済を發揮できるかどうか、一つのカギとなろう。その意味で、金融危機を通じて規模を一気に拡大させた同行は、今のところ優位に立っている。

## 2. 準メガバンクが台頭する可能性

ただ将来を展望すると、規模の大きい銀行への規制強化の影響が無視できなくなってくる可能性がある。米国では、先述の通り、M&A を通じた規模拡大には、1994 年リーグル・ニール法における預金シェア 10%という上限、及びドッド・フランク法における負債シェア 10%という上限が課されている<sup>18</sup>。なお、内生的な成長の結果としてシェアが10%を超えて増大することは妨げられない。

2011 年に出された FSOC の報告書によれば、2009 年時点で、バンク・オブ・アメリカの預金シェアは 11.99%、ウェルズ・ファーゴが 9.94%、JP モルガン・チェースが 8.49%、シティ・グループが 4.26%であった。従って、現状のままでは、ウェルズ・ファーゴが、M&A を通じて、これ以上規模の経済を追求できる余地はほとんどない。ワコビア等の買収による超過利益が剥落していくにつれ、同行が将来さらに成長できるかどうかは、内生的な成長によるシェアの拡大か、既存顧客向け業務の生産性向上といった点にかかってくる。

しかしウェルズ・ファーゴのようにメガバンクの域に達すると、預金や負債のシェア規制以外にも、追加的な資本規制やストレステストやリビングウィルを通じた経営への介入等、TBTF 防止を目指した各種の規制負担も一段と大きくなる。

メガバンクを巡る M&A の動きがあるとすれば、他の 3 メガバンクに水を空けられ、シェア規制にも余裕があるシティ・グループと他の地銀とのディールの可能性くらいかもしれない。

預金シェア規制をはじめとする大銀行対象の規制強化の影響を受けない大手地銀以下では、引き続き M&A を通じた銀行数の縮小と業界再編が展開されていこう。もっとも、強化された規制環境を考えると、大手地銀同士が合併し、ウェルズ・ファーゴに続く第 5 のメガバンクを目指すといった動きは生じにくいかもしれない。

一方、準大手・中堅地銀の統合で、新たな大手地銀、すなわち新たなスーパー・リージョナル・バンクが台頭していくことが考えられる。まだまだ特定の州や地域に支店網が偏っている銀行が、あまりに多いからである。地銀といっても多くは NYSE やナスダック上場企業であり、特定の地域に自らの成長機会を制約される必要は感じておらず、全米を見渡し有力市場を虎視眈々と狙うのが当然である。他行を買収し、必要とあれば名前も変更するし、本社も移転する。

<sup>18</sup> この他に独占禁止法の観点からの規制がある。

メガバンクであるバンク・オブ・アメリカも、いわば都銀を買収した地銀である。このように考えると、「地銀」や「リージョナル」といった表現自体が、過去の規制時代の名残ともいえ、本来は不適切である。従って大手地銀やスーパー・リージョナル・バンクと称するよりも、新たな準メガバンクが台頭していく時代と言うべきかもしれない。

いずれにしても、多くの銀行が伝統的銀行業への回帰を重視する時代とは、伝統的銀行業のさらなるコモディティ化が進む過程とも言える。低金利環境も続くなか、生き残るためには規模の経済の追求が不可欠であり、準大手地銀以下にはその余地は大いにあるということである<sup>19</sup>。

このような動きが大きなトレンドとして進展していくと考えられるものの、シグネチャー・バンクやシリコンバレー・バンクのような、ユニークな銀行が登場し、急成長を遂げていることに見られるように、米国銀行業界のダイナミズムは失われていない。また中小企業向けファイナンスやリース、証券業やカード・ビジネス等、他の金融ビジネスに強みを持つ企業が、預金という安定した調達手段へのアクセスを可能とする銀行ライセンスを活用しながら、通常の銀行を凌駕するパフォーマンスを実現する動きもある。

新たな準メガバンクの台頭とさらなる多様化が、今後の米国銀行業界を展望する上でのポイントと言えよう。

<sup>19</sup> ドッド・フランク法（165条）により、連結総資産 500 億ドル以上（直近 4 四半期平均）の銀行持株会社には、厳格な健全性基準が適用される。2013 年末で資産 500 億ドルを超えている銀行は、図表 7 の 20 行に加え、フィフス・サード、USAA、RBS、リージョンズ、BMO、ユニオンバンク、ノーザン・トラスト、キーコープ、M&T、バンクウェスト、ディスカバー、サンタンデール、BBVA コンパス、ドイツ銀行、アメリカ、ハンチントン、ザイオンである。これに続くのは、CIT（総資産 471 億ドル）、ニューヨーク・コミュニティ・バンク（同 467 億ドル）、Eトレード（同 463 億ドル）となっている。顧客や地域の特性、ビジネスモデル等の理由で、規模追求の必要性に強く迫られていない銀行の場合は、追加的規制に鑑み、資産が 500 億ドルを超えるような M&A には慎重となる可能性がある。なお、本文中で示したように、CIT はワン・ウェスト・バンクの買収を予定しており、これが実現すれば総資産が約 700 億ドルとなり SIFI に該当することとなる。