米国のコミュニティ銀行の業務運営方式とわが国への含意

―― 「顧客の声が伝わる」中小金融機関の強み ――

由里　宗之
〈中京大学助教授〉

〔要　　旨〕

本稿はまず，80年代以降続いている米国の銀行再編過程を概観し，そのなかで「コミュニティ銀行」と称される小銀行が減少しつつも存続している様相を示す。そして，銀行再編過程の進行により近年登場した「全国展開型」巨大米銀の資産シェアおよび店舗の地理的展開状況を簡記する。

次に，コミュニティ銀行が銀行再編のなかでそのような大手行に抗して存続しうるのか否かを論ずる。そのため，全米でも最も巨大銀行による寡占が顕著なアリゾナ州の中心大都市圏フェニックスで行った，監督当局および銀行業界に対するヒアリング等で得た知見を述べ，また，米国の金融経済学者の手になる諸実証研究の知見も紹介する。これらの実地調査・実証研究に基づき，「大手行による寡占や銀行再編の進行によっても局地的なリテール顧客（小企業・個人）市場を取引対象とするコミュニティ銀行の存続余地は十分残る」という見解を述べる。

最後に，上記のような米国の銀行業界の状況を踏まえ，近年になって銀行再編が本格化しているわが国で中小金融機関はどのような生き残り方策を採るべきか，いくつかの提案をする。まず，大手行との差異化（独自性の発揮）が可能な，最重視すべき業務運営方式として，中小企業に対する「リレーションシップ貸出」を挙げる。また，個人預金者の顧客ベース拡大方策として，金融メディア・コンサルタントが称揚する「高収益顧客の選別戦略」ではなく，むしろ全預金者を公平平等に処遇する業務運営方式を提案する。そして米国のコミュニティ銀行の戦略を総括して，「何を『しない』ことを意識的に選択するか」ということの戦略的重要性を強調し，結語とする。

目　次

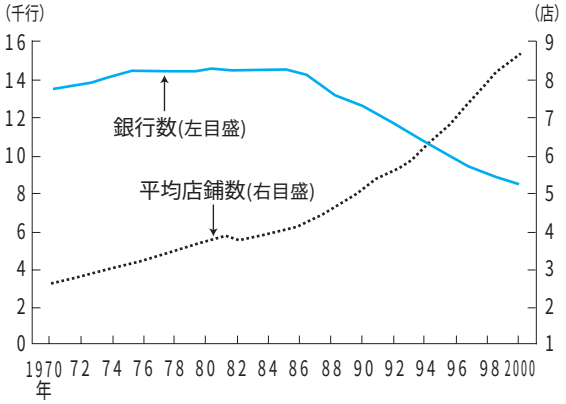
1．継続する銀行再編
2．再編の波のなかでもコミュニティ銀行は消滅には向かっていない
3．「全国展開型」巨大米銀の出現
4．大手行の巨大化とコミュニティ銀行の存続余地　――フェニックスの事例から――
5．銀行再編下での中小金融機関生き残りの鍵――大手行の業務運営方式に不満な顧客層の声に応える――

1．継続する銀行再編

米国の銀行業界の再編が続いている。80年代から続くこの動きについては，わが国にもメディア・学者等によりたびたび伝えられてきたが(注1)，近年もまた，新たなる巨大銀行の出現等の動きが打ち続いている。まず，最新版の *Statistics on Banking 2000* (Federal Deposit Insurance Corp., 2001) およびそのバックナンバーにより，2000年末までの動きを概観してみよう。

まず，第１図にみられるように，80年代後半以降，米銀（本章では貯蓄銀行を除く商業銀行のみを論ずる）の総数は継続して減っており，かつて１万４千行強あった銀行数は，８千行台に減少している。これに伴い，１行あたりの店舗数の平均は増加し，1985年ごろは約４店であったものが，９店近くまで増加している。もっともここで注意すべきは，「９店弱」という米銀の平均的業容は，依然として極めて小さいということである。わが国の銀行界（信金・信組を含む）の本支店数平均は30を優に越えており，米銀の再編が十数年来続いた現時点でもなお，わが国よりは米国のほうが，中小銀行がはるかに卓越的な銀行産業組織を有しているのである。

第１図　商業銀行数と平均店舗数の推移



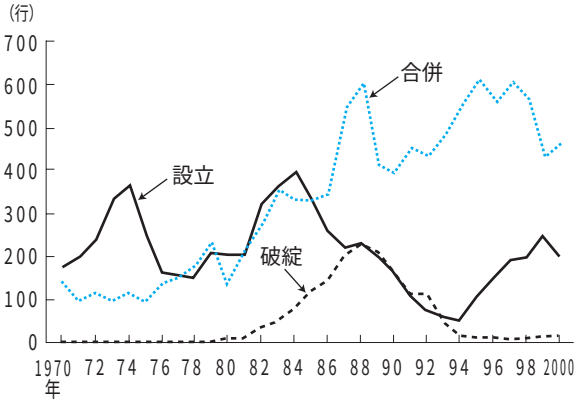
資料　FDIC *Statistics on Banking* より筆者作成

次に，上記のように米銀の数が４割強も減少した，その動態的要因をみてみよう。それは大まかには下記のような動きが複合した結果である。

①大手行（money center banksおよびsuperregional banks）同士，中規模行（regional banksおよびtweener banks）同士，ならびにコミュニティ銀行（community banks※）同士の合併。

※本稿では総資産10億ドル未満の商業銀行（場合によっては貯蓄銀行も含む）を「コミュニティ銀行」と称する。(注2)

第2図　商業銀行数の主な増減要因



資料　第1図に同じ

②同一の銀行持株会社（ほとんどは大手・中規模）の傘下の子銀行同士の合併（州内または州境間の店舗展開規制［州内・州際店舗規制］の自由化に伴うものが多い）。

③「大手行→中規模行」または「中規模行→コミュニティ銀行」という吸収合併。

④大手・中規模・コミュニティ各規模の銀行の破綻。

これらを，第２図を参照しつつ論じよう。

本図によれば，80年代の半ば～90年ごろにかけて米銀の破綻が相次ぎ，それに触発されるように合併数も80年代後半に一つのピークを迎えていることがわかる。これはちょうど，わが国の近年の「金融システム危機」に比せられる「米銀の危機」の時期と重なっており，上記④の破綻，および業況不振に絡む③の吸収合併はこの時期に多発している。加えて②の，店舗規制の緩和を主因とする子銀行同士の「合併」（これは実態的には「銀行再編」としてカウントすべきでないのだが）も同時期に急増したことが，図中の「合併」数を押し上げた。

このように80年代～90年ごろの「米銀再編の第１期」は，主として「危機回避のための緊急避難」的なものであり，それに規制体系の変化に伴う「見かけ上の銀行数の減少」が加わったものだったといえる。それに対し90年代（米銀再編の第２期）になると，業務機械化の投資負担，取扱商品多様化の必要性，および州をまたぐ競争激化（全米的な州際店舗規制自由化が1994年に立法化された）といった環境変化への対応，という能動的動機からの合併が主流となる。加えて，株式市場の活況から銀行株が高騰したため，株式を公開する大手・中規模行は「買収資金」が豊富となり，M&A手数料狙いのウォール街証券会社にも促されて，積極的に下位行に買収提案を働きかけた。これらの動きの結果，上記①の合併や③の吸収合併が増加し，また，全米的な州際店舗規制自由化による②の「合併」も引き続き起こったのである。

（注1） 米銀再編の様相に関する最近の論考として，わが国では渡辺孝「米国に於ける銀行統合の活発化について」『山口経済学雑誌』第47巻6号（1999年11月），米国ではRhoades，Stephen A.，“Bank Mergers and Banking Structure in the United States，”*Staff Study*，#174，Board of Governors of the Federal Reserve System，Aug. 2000，を挙げておく。

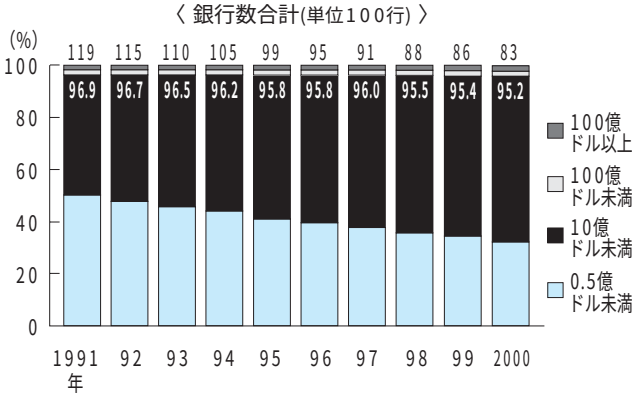
（注2） ニューヨーク・シカゴ・サンフランシスコという金融中心地を拠点とし，大企業取引や国際業務を主体とする最大手銀行群を“money center banks”と，規模的にはそれらに匹敵するがリテールを含めた国内金融取引を主体とする銀行群を“superregional banks”と呼び，その他リテール主体の中・小の銀行群を“regional banks"・“community banks”（その中間に“tweener banks”という区分を設けることもある）と呼びならわすのが，米国における近年の慣

用である。これらは元より厳密な区分ではなく，また，近年の目まぐるしい銀行再編の結果，たとえば“money center banks”が僅少となってきているなど，現況にもはや適さない面もあるが，ここで銀行再編の様相を概括する上では，このような大まかな区分を便宜的に用いることとする。なお「コミュニティ銀行」に関しては，それを総資産10億ドル未満と規定する（本稿でもそれに従う）ことは，金融メディアにとどまらず監督当局・研究者にも比較的多く用いられている慣行である（*American Banker* 誌のように“tweener banks”［概ね総資産50億ドル以下］を「コミュニティ銀行」に含めることもある）。例えば連邦通貨監督官局（OCC）において“Community Banking Activities”を所管するシェーラー局長（この部局は1999年に新設された）も，「概ね総資産10億ドル未満の銀行をコミュニティ銀行と認識している」と述べている（*American Banker*，Aug.18，1999，p.7）。

2．再編の波のなかでもコミュニティ銀行は消滅には向かっていない

この1985年以降の米銀の再編過程において，コミュニティ銀行業界はどのような変化をたどったのであろうか。まず，80年代～90年ごろの「米銀再編の第１期」においては，大手・中規模・コミュニティ各規模の銀行の業況悪化度には顕著な差はなかったことを特筆しておきたい。それどころか，不動産や石油開発投資ブームに踊ったごく一部の州（テキサス，カリフォルニア，オクラホマ，ルイジアナ，アリゾナなど）を除けば，コミュニティ銀行の業況は上位行に比してむしろ良好であった。(注3) 特に，コミュニティ銀行の強地盤たる米国中央部（後掲第６図参照）の諸州は概ね問題が少なく，コミュニティ銀行の比重は保持されたのである。もっとも，上記「ごく一部の州」にも多数のコミュニティ銀行が存在していたため，この時期にかなりの数のコミュニティ銀行が失われるとともに，テキサス，カリフォルニア，アリゾナなどでは大手行による寡占化が進むことになった。

第３図　商業銀行数の総資産規模別構成の推移



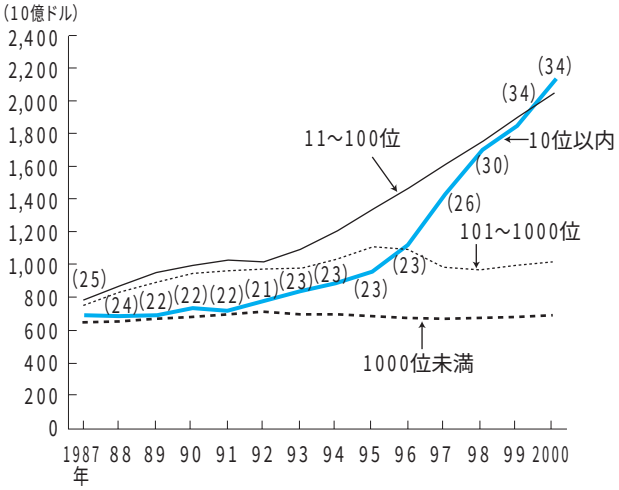
資料　第１図に同じ
(注)　白抜きの数字は10億ドル未満の銀行（コミュニティ銀行）の構成比合計。

次に90年代の「米銀再編の第２期」においては，大手からコミュニティ銀行まで，ほぼ同様の割合で再編の波にさらされた。すなわち，大手も中規模もコミュニティ銀行も，銀行数は同じように減少したのであり，コミュニティ銀行が特に激しく減ったのではないのである。このことを第３図で説明したい。

本図からわかるように，コミュニティ銀行の数が米銀中に占める割合は90年代を通じて96%程度でほぼ不変である。（1991～93年は約97%であるが，インフレ率を勘案し当時のコミュニティ銀行の規模の上限を10億ドルよりもやや下に設定するならば，95～96%程度となる。）他方，コミュニティ銀行のな

かでも規模が0.5億ドル未満の「最小規模行」は減少傾向が続き，コミュニティ銀行の規模の拡大化傾向がうかがわれる。しかしそれは，「米銀再編の第２期」に進行した業務環境の変化に対応し生き残るため，コミュニティ銀行が独力での業容拡大または他のコミュニティ銀行との合併によって若干大きなコミュニティ銀行になった，という動きの反映である。つまりこの図にもまた,「大中規模行に併呑されるよりもコミュニティ銀行の業態に踏みとどまろう」とするコミュニティ銀行の志向性が，表出しているといえよう。

第４図　商業銀行の資産規模別の総資産合計額の推移



資料　*Federal Reserve Bulletin* より筆者作成
(注)　(　)内の数字は10位以内の銀行のシェア(%)。

コミュニティ銀行の銀行数上のウェイトがあまり減少しない別の要因として,「米銀再編の第２期」には銀行設立の動きも盛んになっていることが，先に掲げた第２図から読みとれる。すなわち，90年代後半には毎年約200もの銀行が新設されている。これらの新設銀行はほぼすべてコミュニティ銀行であり，この動向(注4)もまた，コミュニティ銀行業界が地歩を保つのに大きく寄与している。

(注3)　拙著『米国のコミュニティ銀行』(ミネルヴァ書房，2000）第１章「小銀行の財務・経営状況」参照。

(注4)　新設銀行の動向や「起業」バンカーたちの声に関しては，*ABA Banking Journal*（Mar.1，2001）の特集記事“New Charters: here to stay？”に詳しい。

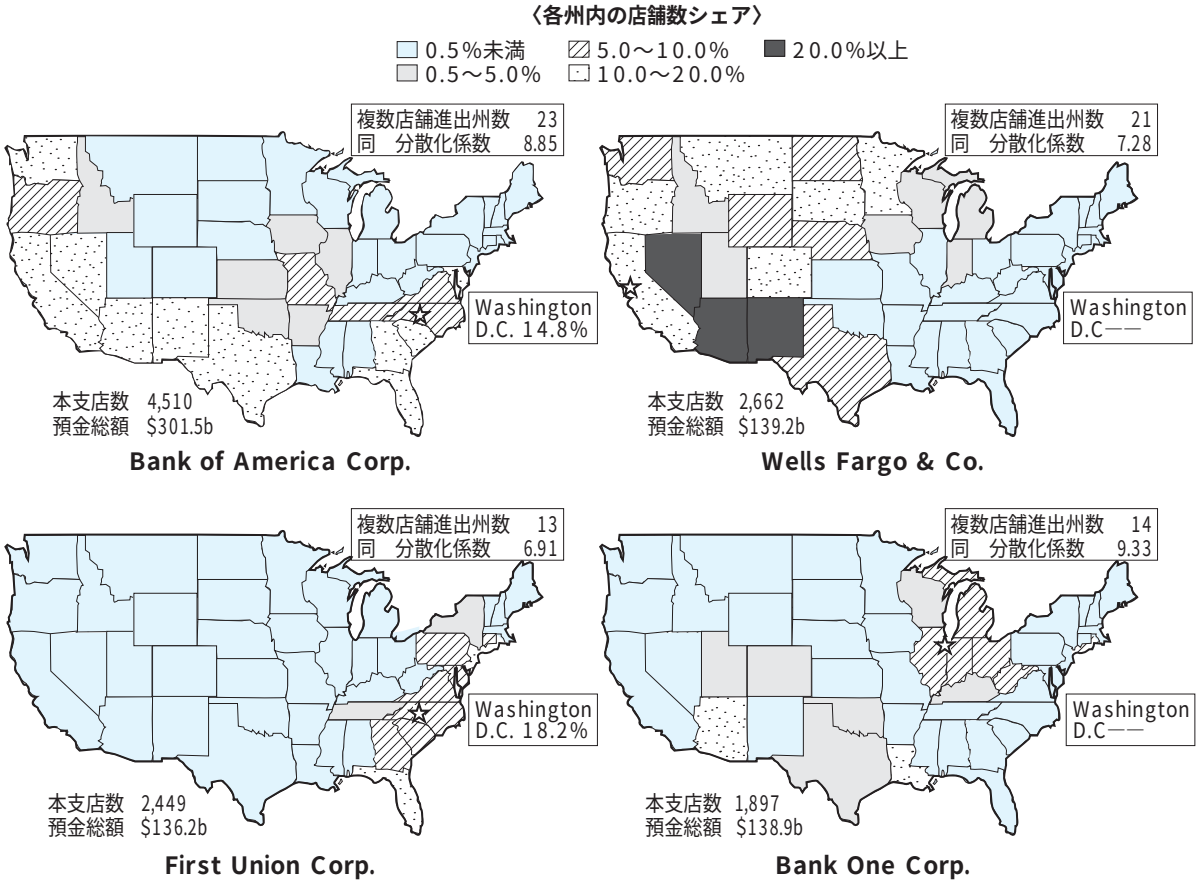
３．「全国展開型」巨大米銀の出現

以上のように，米国の銀行産業組織においては依然としてコミュニティ銀行の存在も看過できない。とはいえやはり，１章でみたように銀行数の減少による銀行規模の大型化という傾向は否めないのであり，とりわけ顕著なのが最大手クラスの銀行の巨大化である。

最大手米銀の巨大化に関し，銀行監督当局や銀行研究者(注5)がしばしば着目する側面は，総資産規模の増大と地理的拡張である。まず資産規模における巨大化については，第４図(注6)にみられるように，10位以内の銀行の全銀行中のシェアが90年代後半以降著増し，最近では全銀行の総資産の３分の１強が10位以内の銀行によって占められるに至っている。

次に地理的側面における巨大化については，第５図のように，「全国展開（nation-wide）型」ないし「大陸横断（transconti-nental）型」とも称し得るような銀行が出現している。本図は，FDIC/OTS Summary

第5図　4大銀行持株会社の州際店舗展開（2000年6月末）



資料　FDIC/OTS Sunmary of Deposits より筆者作成
(注)　“☆”は本部所在地を示す。

of Deposits データベース(注7)に基づき，銀行持株会社（連結）ベースで，50州およびワシントン特別区合計の本支店数が最も大きい４つの巨大銀行（預金金額を基準としても同じ顔ぶれとなる）の，各州における店舗数シェア（母数は州内の商業銀行，貯蓄金融機関の全店舗数）を図化したものである(注8)。

（注5） たとえば，Mishkin，Frederick S.，“Financial Consolidation：dangers and opportunities，”*Journal of Banking and Finance*，Vol.23（1999），pp.675-691。

（注6） *Federal Reserve Bulletin* の毎年６月号に掲載される“Profits and Balance Sheet Developments at U.S. Commercial Banks”の各年度版の銀行規模別集計表の総資産の数値をベースとして作図。ただし，1994年の計数以降有価証券評価損益をグロスで資産・負債に計上する扱いに変更された点については旧基準に引き直し，総資産を修正した。

（注7） 連邦預金保険公社（FDIC）および貯蓄金融機関監督局（OTS）が，預金保険加盟の全ての金融機関を対象に，毎年6月末時点における店舗ごとの預金データを収集し，現在ではインターネット上に公表しているデータベース（http://www2.fdic.gov/sod/）。

（注8） 第５図の右上に「複数店舗進出州数」とあるのは，１か店だけの進出の場合，クレジットカード決済用の特殊目的の銀行などであることも多く，また，そもそも当該州で店舗「展開」しているとは言い難いため，複数の店舗を進出させている州（ワシントン特別区，および図には表されていないアラスカ・ハワイ両州もカウント；図中

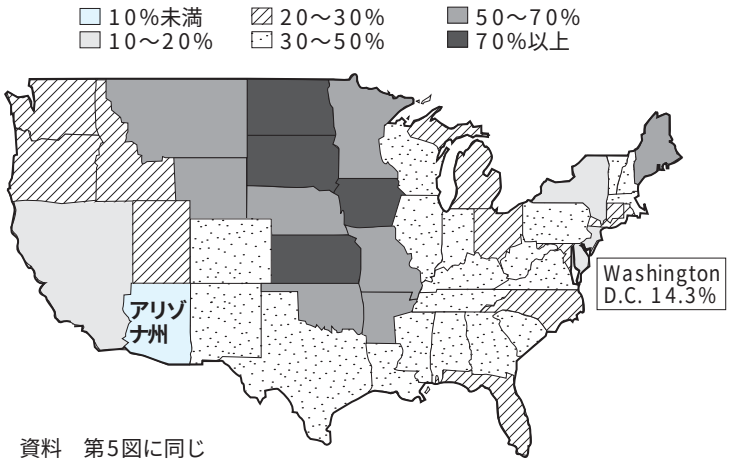
の他の数値につき同様）の数を記したものである。また，「同 分散化係数」というのは，複数の店舗を進出させている州につき，各州内の店舗数をsi，siの合計をS とすれば，$1 \div \Sigma (si/S)^2$という算式により算出されるものであり，当該銀行の州際拡散度を示すものである（Hughes，Joseph P.，*et al.*，“The Dollars and Sense of Bank Consolidation，”*Journal of Banking and Finance*，Vol.23（1999），p.307）。

4．大手行の巨大化とコミュニティ銀行の存続余地
――フェニックスの事例から――

上記のような巨大銀行の出現や，大手行全般の大型化（前掲第４図の「11～100位」の伸長度にもそれがうかがわれる）と，前述のコミュニティ銀行の根強い存続とは，どのように整合的に説明されるのであろうか。銀行再編・大型化が激化しつつあった90年代前半から，金融経済学者のなかには，大型化に伴う「組織的要因からの規模の不経済」（組織の大型化は融資先小企業・個人と銀行決裁権限者との情報の流れを阻害）を理由として[注9]，また，より簡明に「顧客の購買ロットの違いから大型スーパーとコンビニが共存するのと同じ」といった理由付けにより[注10]，コミュニティ銀行の存続を予想する見解が聞かれた。近年では実証・モデル分析の両方向から，コミュニティ銀行が大手行よりもリレーションシップに基づく貸出業務に適していること[注11]，また，大手行の買収戦略の観点からも，コミュニティ銀行よりは大きな銀行を取り込んでいった方が企業価値の最大化に資すること[注12]，さらには，局地的に展開するコミュニティ銀行が州際展開する大手行との競争で独自の強みを有していること[注13]，などが論じられている。

これらの議論を集約するならば，「大手行の巨大化はコミュニティ銀行の存続にとり必ずしもマイナスではない」ということになろう。筆者は去る３月，大手行の勢力が強まる米国都市部におけるコミュニティ銀行の存続余地を探る目的で，アリゾナ州フェニックス市を訪れた。米国南部の半砂漠地帯で急成長を遂げてきたフェニックス市は，現在では都市圏人口が300万人近くに達する米国有数の大都市圏である（以下「フェニックス」は同大都市圏を指す）。しかし，その急成長が災いして80年代に不動産ブームが過熱し，地元の地方銀行や歴史の浅いコミュニティ銀行が軒並み業況を悪化させ，その多くが他州の大手行の傘下に降ってしまった。その結果，現在では同都市圏の預金市場の７割強が他州の大手行３

第6図　州ごとのコミュニティ銀行の店舗数シェア
（2000年6月末）



資料　第5図に同じ

行（バンク・ワン，バンク・オブ・アメリカ，ウェルス・ファーゴ；いずれも前掲第５図所載）で占められるという，全米でも最も大手行による寡占化が進んだ地域になってしまった。

フェニックスを含むアリゾナ州（人口約500万人）が，米国のなかでも最もコミュニティ銀行の存在を欠く州であることは，前頁の第６図[注14]からも認められる。

本図によれば，コミュニティ銀行はかなり多くの州で３割以上の店舗数シェアを有している（中西部の農業地帯では５割さえ越えている）のに対し，独りアリゾナ州のみは，10％未満という低いシェア（正確には9.9％）であることが見てとれる[注15]。

しかし，そのフェニックスでは第１表（アリゾナ州のデータだがその大半は同大都市圏が占める）のようにコミュニティ銀行が続々と新設されるようになり，また，既存のコミュニティ銀行も大多数は好調に業績を伸ばしている（1997年の預金シェア著増は大手行からの店舗譲受も要因かと思われる）。新設銀行が多い割には破綻が1993年以降１件も起こっていないことも特筆される[注16]。もっとも，2000年の合併数の多さ（1992年以来最多の５件）とコミュニティ銀行預金シェアの著減に示されるように，大手行側からの買収攻勢も緩んではいない。

このように，フェニックスでコミュニティ銀行が再び活躍するようになってきた大きな要因として，しばしば指摘される「銀行は大型化するにつれ小企業の事業内容・業況に関心を示さなくなる」という傾向[注17]が働いているのではないだろうか。上記の大手行３行（バンク・ワン，バンク・オブ・アメリカ，ウェルス・ファーゴ）はいずれも90年代後半に他の大手行と合併し，特に後２者は東海岸（ノースカロライナ州）や中西部（ミネソタ州）の有力行に吸収合併されたり対等合併した。そのことにより，フェニックスの現地で聞かれた下掲の言葉に表れているように，元々の地元であるカリフォルニア州およびその近隣諸州（アリゾナ州はその一つ）の中小の顧客に対する熱意が弱まってしまった感がある。前掲第5図にみられるような広大な地理的拡張には，顧客関係上のマイナス面も伴わざるを得ないのであろう。そしてこの，「大手行の『巨大行』

第1表　アリゾナ州の新設銀行数とコミュニティ銀行の勢力の拡大

	1992年	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
銀行数（年末）	40	39	36	36	37	43	46	47	49
新設行数（年内）	2	1	-	3	4	7	7	3	7
合併件数（年内）	1	2	3	3	3	1	4	2	5
破綻件数（年内）	3	-	-	-	-	-	-	-	-
コミュニティ銀行の預金シェア（％）	9.8	10.1	9.8	10.9	12.5	20.6	20.9	19.1	13.5

資料　第1図に同じ
（注）　総資産10億ドル未満の商業銀行・貯蓄金融機関をコミュニティ銀行とみなす。

化」により生じる顧客関係上の間隙の拡大にこそ，既存・新設を問わずコミュニティ銀行にとっての新たなビジネスチャンスが存するのである。(注18)

「バンク・オブ・アメリカは元々は地元銀行のようなものだった。その支店は今もこの州にある。しかし，その本部は今や遠く東海岸ノースカロライナ州のシャルロッテ市に移ってしまった。規模も巨大，業務内容も大変多角化しているが，我々の地元の顧客がどれだけその恩恵にあずかれるのか疑問だ。」（ハウスワース州銀行庁長官）(注19)。

「フェニックスは元々中小企業が主流の都市で，彼ら顧客は大手行の寡占に対し大変不満を抱いている。大手行の支店の貸付担当者は最初は熱心に融資取引を勧誘するが，小企業の顧客は散々書類を書かされた挙げ句，審査はサンフランシスコなどの本部に回り，コンピューターが分析する。そして審査の結果は本部からフェデラル・エクスプレス宅配便で届けられるだけで，当の課長は説明に顔を見せない，といった有様だ。」（ホムコ州銀行協会会長）(注20)。

「何十年もの銀行業界の合併旋風の末に，大手行は長大な組織図の末端でリテール業務を行おうとしている。支店の待ち時間はますます長くなり，諸取引の手数料はますます上がっている。顧客はもううんざりしているのだ。」(注21)

（注9） Nakamura, Leonard I., "Commercial Bank Information：implications for the structure of banking," in Klausner, Michael, and Lawrence J. White, eds., *Structural Change in Banking*, Business One Irwin, Homewood, Illinois, 1993，など。

（注10） Kaufman, George G., *The U.S. Financial System：money, markets, and institutions* (6th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, p. 207。米国のみならず欧米諸国一般の銀行再編過程の帰趨を論じたBank for International Settlements, "The banking industry," *66th. Annual Report*, Jun. 1996, pp.81-92も，同様の理由付けにより中小金融機関の存続余地を述べている（pp.85-86）。

（注11） この点に関する包括的な展望論文としては，Berger, Allen N., and Gregory F. Udell, "The Economics of Small Business Finance：the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle," *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22 (1998), pp.613-673，がある。

（注12） Shull, Bernard, and Gerald A. Hanweck, "A New Merger Policy for Banks," *Antitrust Bulletin*, Fall 2000。

（注13） Pilloff, Steven J., and Stephen Rhoades [2000], "Do Large, Diversified Banking Organizations Have Competitive Advantages？" *Review of Industrial Organization*, Vol.16 (2000), pp.287-302。

（注14） 本図における「コミュニティ銀行」とは，預金額が７億ドル未満の商業銀行および貯蓄銀行を指す（BHC[銀行持株会社]を組成している銀行の場合，当該BHCの預金額計で判別）。これは，Summary of Depositsデータベースでは銀行の総資産規模が直接には得られないため，「コミュニティ銀行」の総資産規模上限を10億ドル，預金÷総資産の平均的な値を70%と考えて割り出した閾値である。

（注15） 50州・DC計は35%，図に示されていないアラスカ州・ハワイ州は25%・18%である。

（注16） このように90年代の新設銀行の破綻確率が既存行に比して高くないことは，アリゾナ州のみならず全米的にみられる現象である（DeYoung, Robert, "Birth, Growth, and Life or Death of Newly Chartered Banks," Federal Reserve Bank of Chicago *Economic Perspectives*, 1999 3rd qtr.)。これに対し，80年代前半の銀行新設ブーム下で設立された銀行の破綻確率は高く，80年代後半の銀行破綻頻発の一因となった（Federal Deposit Insurance Corporation, *History of the Eighties* —

Lessons for the Future, *Volume 1*：*An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*, Nov. 1997, Washington, D.C.)。

(注17) 本年１月にGroup of Ten（G－10；主要10ヵ国財務相・中央銀行総裁会議）から公表された報告書 *Consolidation in the Financial Sector* は，日米欧13カ国の90年代における金融再編の様相を検討し，その原因とそれが提起する政策課題とを掘り下げた500ページ近くにも及ぶ報告書である。その内容の多くは金融再編を肯定的に捉えているが，中小企業融資の問題に関しては次のようにはっきりと懸念を表明している（同報告書の *Summary Report* [http：//www.bis.org/より入手]から訳出)。「多くの国で，銀行システムの再編は多くの小銀行を巻き込んだ。そのような金融機関の数が減少することにより，小企業への資金供給に支障が生じるかもしれない。再編が進むなかで合併により大きくなった銀行は，大手企業に対する貸出能力が高まるとともに貸出ポートフォリオの再構築に踏み切り，より小口の借り手を切り捨てるかもしれない。大型化するにつれ銀行は小企業の事業内容・業況に関心を示さなくなる傾向があるが，そうなれば小企業は銀行以外から資金を手当する苦労を強いられるであろう。」

(注18) 米国の経済メディア等では「銀行再編が新たな小銀行の設立を促進する」とよく言われる。この見解の当否について検証したSeeligおよびCritchfield（"Determinants of De Novo Entry in Babking," *Working Paper*, #99-1, Federal Deposit Insurance Corp., Jan. 1999）は，1995-97年のデータに基づき，「銀行新設の主たる促進要素は，合併ではなく，既存他行店舗当りの所得・人口水準の高さである」と述べている。この知見からすれば，フェニックスの銀行新設数の多さは，同都市圏の経済が好調で成長性も全国比較で高く，銀行にとって収益性が期待できる市場である（"Ariz. Appeal Endures, Not Just on Big Towns," *American Banker*, Nov. 1, 2000）ことに由来している，ということになる。しかしいずれにせよ，「大手行はそのような高収益性市場（特にその成長性・収益性の柱であるリテール顧客市場）を席巻し尽くすことは出来ず，新設行を含めたコミュニティ銀行にビジネスチャンスが豊富に存在する」と言うことができよう。

(注19) 筆者が直接聞き取り（2001年3月23日)。

(注20) 筆者が直接聞き取り（2001年３月23日)。

(注21) *Arizona Capitol Times*（Mar.9, 2001)。大手行の手数料率が小銀行と比べ統計的に有意に高いことはHannan, Timothy H., "Retail Fees of Depository Institutions, 1994-99," *Federal Reserve Bulletin*, Jan. 2001が実証している。またShull, Bernard, and Gerald A. Hanweck[2000], "A New Merger Policy for Banks," *Antitrust Bulletin*, Fall 2000は寡占企業の行動モデルにより，大手行の手数料率が構造的に高止まりする可能性を演繹的に示し，銀行再編過程に対する反トラスト法的制御の必要性を論じている。

５．銀行再編下での中小金融機関生き残りの鍵

――大手行の業務運営方式に不満な顧客層の声に応える――

上記のような，中小企業や個人顧客の大手行に対する不満は全米各地で聞かれる。大手行との競争が激しい地域で健闘するコミュニティ銀行は，店周域の顧客が大手行に求めてもかなえられずコミュニティ銀行に求めているニーズが何であるのか，それぞれに敏感である。本稿の結びとして，ペイオフを控え危機感が高まっているわが国の中小金融機関に対する提言の意味も込め，多くのコミュニティ銀行が強みとしている業務運営方式を紹介したい。

まず，前述のように大手行はそもそも大企業を向きがちで，また上記のホムコ銀行協会会長の指摘にあるように融資の諾否においても官僚的な対応をしがちなことから，中小企業者のなかに最大の不満顧客の層が存在する。わが国でも事情は似通っているが，大手行は金利や支店・ATMの数，商品の種類やテレバンキング・インターネットバンキングの利便性などを売り文句にはしても，中小企業者が最も求めている

「リレーションシップ（継続して融資支援が受けられる長期的関係）」の構築には，多くの場合失敗しているからである。したがって，中小金融機関としては，この中小企業者の「リレーションシップ貸出」のニーズに応えていく業務方式（これに関しては別稿で詳述したので参照されたい）を徹底させることが，第一の存続方策となろう。大手行が再編でさらに大きくなる時にこそ，大手行のより粗くなったリレーションシップ管理の網の目から疎外される中小企業者も著増するのである。(注22)(注23)

また，大手行の方式に不満をもつ別の代表的顧客層としては，金融資産があまりない個人預金者層が挙げられる。大手行は，銀行コンサルタントが述べ伝える「預金者の８割は銀行にとって損失の原因であり，儲かるのは２割に過ぎない」という「80／20の法則」に基づき，預金残高の低い顧客から口座維持手数料を徴求したり，そのような顧客が（ATMでなく）窓口テラーのもとに出向くときには「テラー手数料」を徴求したりしている（つまり「取引をやめてほしい」との露骨なサインを送っている）。実は，８割の預金者が儲からないのは大手行の大企業融資の利鞘の低さや給与水準の高さ，新商品開発コストの高さなど自行自身の収益費用構造も原因なのであって，コミュニティ銀行にとっては過半の預金者は「損失の原因」ではないのである。

このことに着目して，大手行に不満な預金者を大量に獲得し，コミュニティ銀行として設立後27年にして中堅行（総資産83億ドル）にまで成長したのが，ニュージャージー州（ニューヨーク市郊外）のコマース・バンコープである。(注24)同行は創業者・CEOヴァーノン・ヒル氏の「全ての預金者は正しい」との信念を行是に掲げ，高い業務効率と低い預金金利水準とにより，ほぼ全ての預金者が収益源となるような業務方式を達成した。同行は口座維持手数料や「テラー手数料」はもちろん，小切手の発行手数料さえ一切取らず，しかも窓口は朝７時半から夜８時まで開けている。このように全預金者を公平平等に処遇するサービスは爆発的に受け，同行の預金は今も年率20数％で伸び続けている。

他方同行は，預金の伸びに相応して貸出資産を急伸させることの危険性，および審査業務のコストの高さは重々承知しており，「我々の強みはコア預金だ」と割り切って，預貸率は５割弱と低迷するに任せている。だからといって，同行が与信先管理に力を注いでいないわけではない。与信管理においても同行は「預金重視」という特徴があり，与信先の預金口座の動きの掌握に大きな力点を置いている。(注25)

以上のほかにも具体的な手法は様々であるが，コミュニティ銀行が大手行に対抗するための戦略を一言でいえば，“Keep it simple. No frills.”（「業務の幅を絞ったままにせよ。小手先を弄するな。」）ということになろう（この言葉は多数のコミュニティ銀行家から実際聞いた）。金融革新の先端にも関わり業務ラインを多角化している大手行とは異なり，自行の地元域のベーシックな

金融取引ニーズに応えることを業務の柱に据え続けるコミュニティ銀行にとっては，自らのコア業務（経営戦略論でいう「事業ドメイン」）を見極め，どの競合他行よりもそれに集中し続けることが，生き残りの鍵となっている。そのことは他方で，「小手先」に相当する，コア以外の業務ラインを刈り込むことをも意味するのであり，この面でもコミュニティ銀行の大多数は，実は競争戦略論的に当を得た行動をとっているのである。「ある会社が戦略を持っているかどうかを判断する最良の材料は，その会社が何を『しない』ことを意識的に選択したかである」（マイケル・ポーター教授）[注26] からである。

（注22） 拙稿「信金はリレーションシップ貸出を通じて協同の風土を維持すべし」『週刊金融財政事情』（2001年９月３日）。

（注23） 筆者には，東京圏のある信用金庫経営者から最近聞いた次の言葉が印象的である。「都銀の大型再編は，大きな岩同士がくっつくようなものです。ますます少数になった巨岩同士の間には，以前よりもっともっと大きな（リテール顧客市場の）隙間ができます。」

（注24） *ABA Banking Journal*（Mar.，2001）pp.S16-S18。

（注25） *American Banker*（Feb.2，2001）pp.1&5。なお，同記事によれば同様の与信先管理手法を採ることで与信業務での好業績を維持している中小銀行は多い。それら諸事例は前掲（注9）Nakamuraのいう，リレーションシップ貸出における「当座勘定仮説」（自行にある与信先のメイン当座預金口座の動向を観察することで業況を把握でき，特に小企業に対するモニタリング手法として有効性が高い）の例証ともいえる。

（注26） 小林聡「世界的な競争力の構築」（1996年５月７日全米証券アナリスト大会でのMichael E．Porter教授講演記録），『証券アナリストジャーナル』，第34巻７号，1996年。

※本稿の一部として，筆者が『信用組合』（全国信用組合中央協会）2001年４～９月号に連載した「米国のコミュニティ銀行に学ぶ信用組合の明日への戦略」の内容をデータ更新・要約等したものを用いた。同連載では，本稿では述べられなかった農村部のコミュニティ銀行やコミュニティ銀行の連合組織に関しても取り上げている。併せてご参照いただければ幸いである。

（ゆりむねゆき）