



第 16-17 号 新規市場への参入 —ニューヨークで過熱する銀行間競争—

1. マンハッタンで増え続ける銀行支店数

NY の中心部はマンハッタンという細長い島なのですが、最近そこに数多くの銀行が進出し、支店を作っているのが目立ちます。連邦預金保険公社（FDIC）のデータによりますと、マンハッタン島を中心とした NY 郡には 3 年前の 2001 年 6 月には銀行の店舗が 459 店舗あったのですが、今年の 6 月時点は 70 店も増えて 529 店舗になっています。NY はマーケットの規模が大きい、つまりお金が沢山あるところなので、そうした富を確保しようと郊外や他の州から多くの銀行が参入してきているわけです。最近できた銀行の支店は、銀行というよりはブティックのようなおしゃれできれいな店が多いことも特徴です。

2. 新設による進出

銀行の進出には新規に支店を設立するやり方と、既にある銀行を買収するやり方とがあります。新規設立の例でいいますと、米国全体で 4 番目に大きなノースカロライナ州のワコビア銀行は、アメリカ東海岸でもやや南よりの地区で強いのですが、最近まで NY 中心部へは進出していませんでした。昨年からはマンハッタン進出を本格化し、2004 年中にマンハッタンに 12 の支店を作る予定となっています。ただし、大銀行とはいえ NY 市内の中心部ではワコビア銀行はそれほど有名ではありません。そこで、数年前に NY を取り巻く郊外の銀行を買収し、いわば外堀を埋める形で徐々に郊外から知名度を上げる戦略をとりました。そうした郊外から NY 市に通勤している人も多いので、まずはそうした郊外からの通勤者をターゲットとします。そのお客さんをうまく獲得できた場合は、今度はそのお客さんをつてに、そのお客さんの会社、そしてそのお客さんの会社の同僚の人たちにも口座を開設してもらおう、という作戦です。このほか、NY の隣の州であるニュージャージー州のコマース銀行という銀行は、平日だけでなく土曜・日曜日も銀行を営業しており、他の銀行よりも便利であることを売り物にして、お客さんをひきつけています。



すっきりした清潔感が特徴のワコビア銀行の NY 市内の支店

3. 買収による進出

一方、買収による NY 進出で一番顕著な例は、米国最大級の銀行であるバンクオブアメリカです。同行は、この NY を含む米国北東部で強かったフリート銀行を買収し、最近フリート銀行の緑の看板をバンクオブアメリカの真っ赤な看板に付け替えました。同行では、徹底した従業員教育と業務のマニュアル化などにより、全米にあるどの支店でも同じレベルの高いサービスを提供することを目指しています。

この他、NY市の東の郊外にあるノースフォーク銀行は、NY市内に多くの支店を持っていたグリーンポイント銀行という他の銀行を買収し、同行の強みである低コスト体質を活かして、NY市内での存在感を一気に高めようとしています。ところで、このノースフォーク銀行は、合併発表当初はノースフォーク銀行とグリーンポイント銀行を分けて法人向けと個人向けの銀行として別々のブランドとして行く予定でしたが ([NYコラム 15-17 号参照](#))、バンクオブアメリカの本格進出などによるNY市場の競争激化を受けて、最終的には時間をかけながらもノースフォーク銀行に統合し、NY圏の 350 の店舗をフルに活用し、法人も個人も取り込んでいく戦略に変更したようです。



バンカメの赤い看板が目立つようになってきたNY市内

4. 考察

銀行に限らず、大きくて成長性のある市場に参入することは、企業戦略上重要な選択肢の一つですが、新しい市場への参入は容易ではありません。NYの銀行市場にも、既に巨大なライバルがいるわけです。彼らと同じことをやろうとしてもうまく行くはずがありません。ただし、いくら巨大なライバルとはいえ、全てのお客さんを獲得することはできません。つまり、必ず隙間があるわけです。そうした隙間を狙って、例えば、まずは通勤客など特定の顧客層に集中したり、日曜営業など既にいるライバルは行っていないことをして差別化をはかる必要があります。また、競争相手を買収することは、自社の勢力が拡大するというメリットだけでなく、ライバルが1社消えて競争圧力が緩和される、というメリットもあります。さらに、同じ業界のライバルだけでなく、他業種からも学ぶところは多くあります。例えば、ブティックのようなおしゃれな支店は他の銀行からでなく、ファッション業界などの他業態のよいところを学んでいると思われます。実際には、こうした様々な戦略を組み合わせ、新規市場への参入が行われています。

(文責：ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武)

[戻る](#)

取材協力：ワコビア銀行、バンクオブアメリカ主催リテール業務コンファレンス、メリルリンチ社主催銀行コンファレンスほか

参考文献：Rieker, M., “North Fork Changes Plan; Will Integrate GreenPoint,” *American Banker*.: Nov 1, 2004. Vol.169, Iss. 210; pg. 1, New York, N.Y.

(文中意見にわたる部分は筆者の個人的意見であり、必ずしも信金中央金庫の見解を反映させたものではありません。本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。また、本稿は、執筆者が信頼できると考える各種データ等に基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。)