

ウェルズ・ファーゴの不正営業と米銀の経営環境

坂本 恒夫

1. ウェルズ・ファーゴの不正営業

(1) 事件の概要

2016年9月29日、米国議会証言において、米大手銀行ウェルズ・ファーゴの不正営業問題について、同行最高経営責任者ジョン・スタンプの責任を問う厳しい追及があった。

不正営業問題とは、ノルマ達成のために、顧客に無断で口座を開く行為が同行で横行していたのである。

同行では、従業員の間で顧客の承諾手続きを経ずに銀行口座などを開く行為が広がっていた。不正な銀行口座の開設件数は150万を超え、クレジットカードの発行では56万枚超に及ぶと伝えられている。返却済みと言われているが、一部の顧客にはカードの会費などの費用負担が発生していた。この問題に絡み、2016年までにすでに約5,300人の従業員が解雇されている。

不正営業が明るみに出たのは2016年9月8日、米消費者金融保護局（CFPB）などとの間で罰金など1億9,000万ドル（約193億円）の支払いで合意の発表があったためである。

同年9月27日には、取締役会がジョン・スタンプ CEO の報酬（株式報酬4,100万ドル、約41億円）返上を発表した。リテール部門トップのキャリア・トルステッドの株式報酬も返上され、同氏は退職した。

同行のリテール部門は「クロス営業」を収益向上策の軸に据え、一人の顧客に複数のサービスを提供する戦略を推し進めてきた。従業員の基本給が低く、ノルマの達成度合いに応じて報酬が上乘せされる仕組みだったが、不正の原因をつくつたと指摘されている⁽¹⁾。

(2) 「クロス営業」とは

ウェルズ・ファーゴ銀行のクロス営業がどのようなものであったのかについて、詳細は必ず

しも明らかにされてはいない。

しかし、米国消費者金融保護局（CFPB）のコードレー局長は、「ウェルズ・ファーストの行員は、売上目標を達成して賞与を得る目的で、顧客の許可を得ずに秘密裡に口座を開いていた」と述べている。不正口座の数は150万を超えるとしている。また、不正に発行されたクレジットカードも56万枚を超えていて、このうち約1万4,000枚については、年会費など40万ドルを超える収入を得ていたとしている。

図表1 ウェルズ・ファーストの不正営業問題

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 過酷な営業ノルマ ・ 口座の無断開設 ・ クレジットカードの不正発行 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

図表2 ウェルズ・ファーストの不正営業問題の経緯

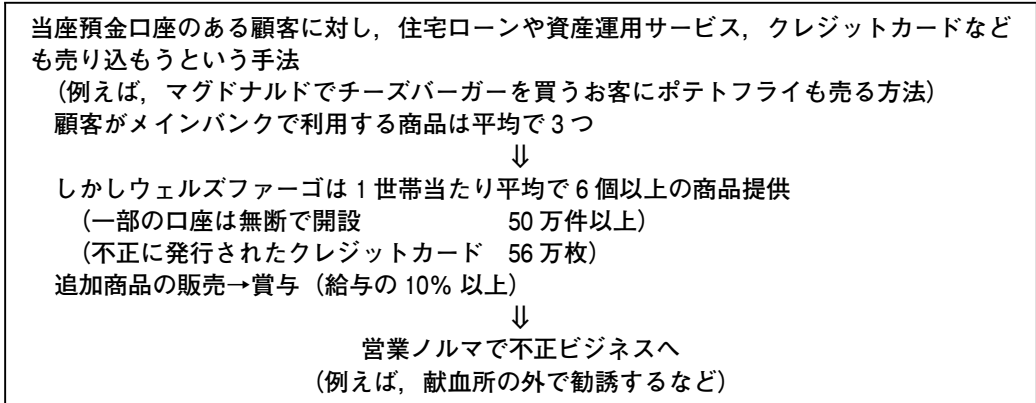
2011年	内部の監視を開始
12年	営業ノルマの引き下げを開始
13年	一部地域で無断の口座開設を本格調査
14年	内部調査を全米に拡大
15年	調査に外部企業が参加
2016年3月	従業員の解雇が計5,300人に
7月	リテール部門責任者の年末退職を発表
9月8日	罰金などの支払いで当局と合意
13日	営業ノルマの廃止を発表
20日	スタッフCEOが議会証言
27日	スタッフCEOの報酬返上と元リテール部門責任者の報酬返上・退職を発表

出所：『日本経済新聞』2016年9月30日朝刊

「クロス営業」は、別名「抱き合わせ販売」とも言う。当座預金口座のある顧客に対し、住宅ローンや資産運用サービス、クレジットカードなどを売り込む手法である。通常、関係の深い取引先で利用する商品の数は平均で三つを下回ると言われているが、ところが同行は、1世帯当たり平均で六つ以上の商品を提供していたとされる。

同行はインセンティブを採用することで抱き合わせ販売を推進してきた。支店の従業員は追加で商品を販売すれば賞与を受け取ることができ、こうした賞与は給与の10%以上に達することもあるという。

図表3 クロスセリング（抱き合わせ販売）



米国ユタ州の同行顧客は、行員が無断で口座を開設したとされる問題で、損害賠償などを求めて、州内の連邦地裁に提訴した。原告は今回の不祥事で、顧客の保有口座数を平均8つに増やす「グルーエイト（偉大なる8）」と呼ばれる同行の取り組みに問題があったと指摘している。この戦略で顧客の資金が知らないうちに作成された口座に許可なく移され、同行がこうした口座に手数料を課すことにつながった。ウェルズ・ファーゴのノルマは多くの行員にとって、不正で詐欺的な戦術をとらない限り達成困難なものであったと言われる。日々の営業ノルマを満たせない行員は幹部が接触し、しばしば叱責するか、何としてもノルマを達成するように強く促していたと言われている。

図表4 過酷な営業ノルマ

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ・銀行強盗が来ても「営業の電話を続けろ！」
 (「下位10%の社員に首にするぞ!」と脅し) ・献血所の前で勧誘 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ウェルズ・ファーゴがクロス営業に注力しはじめたのは、1998年に最高経営責任者に就任したディック・コバセビッチの時代にさかのぼると言われている。コバセビッチは、CEO在任中にクロスセリングを利益向上と顧客との関係を深化させるための方策として強力に推進した⁽²⁾。

(3) 事件の影響

同事件の影響によって純利益は前年同期比2.6%の56億4,000万ドル、1株利益は1.03ドル(前年同期は1.05ドル)であった。

図表5 米大手金融機関の2016年10～12月期決算
(単位：億ドル)

銀行名	純営業収益	純利益
商業銀行		
JP モルガン・チェース	243.33 (+2%)	67.27 (+24%)
バンク・オブ・アメリカ	199.90 (+2%)	46.96 (+43%)
シティグループ	170.12 (-8%)	35.73 (+7%)
ウェルズ・ファーゴ	215.82 (横ばい)	52.74 (-5%)
投資銀行		
ゴールドマン・サックス	81.70 (+12%)	23.47 (3倍)
モルガン・スタンレー	90.21 (+17%)	16.66 (+83%)

注：鍵括弧中の数字は前年比

出所：『日本経済新聞』2017年1月19日付け朝刊

(4) 制裁

米国最大の地方債発行体であるカリフォルニア州は、2016年9月28日、ウェルズ・ファーゴに対して、州債引き受けおよび同州との銀行取引を一時禁止する制裁処分を発表した。今回の処分は直ちに適用となり、12か月間継続される。同行が慣行を変えないかぎり「恒久的な契約解除」に踏み切ると、同州の担当者は明らかにしている。またカリフォルニア州は、またウェルズへの取引を増やさない方針という。同州は計5億2,700万ドル（約530億円）相当の2件の地方債起債についても、すでにループ・キャピタルに変更した。

今後も様々な制裁・処分が実施されるとしている。

図表6 罰金

- ・1億8,500万ドル（約190億円）の罰金
- ・顧客への損害賠償で500万ドル
- ・不正を働いたスタッフ5,000人以上を解雇

2. ウェルズ・ファーゴの歴史

(1) 概要

同行は、米国カリフォルニア州サンフランシスコで1852年創業し、1998年にノーウエストと合併している。2008年には、米国東部地盤の大手行ワコビアを買収し、JPモルガン・チェースなどと並ぶ米国4大銀行の一角となった。投資銀行業務から距離を置き、地域密着型の営業を軸としている。

グループの総資産は約1兆9,000億ドル（約193兆円）拠点数は8,600超、従業員は約26万8,000人である。

全米の3所帯に1所帯はサービスを利用しているとされている。著名投資家ウォーレン・バフェットが率いる会社が大規模投資していることでも有名である。一時は世界の銀行で時価総額トップを誇ったこともある。

(2) 小史

ウェルズ・ファーゴは、銀行業務と郵便業務を本業として、アメリカ全土を活動の場としていた。1852年3月18日、ウェルズおよびファーゴ会社が、ニューヨーク市に誕生した。1848年、カリフォルニアで金が発見され活気が出てくる中、Henry WellsとWilliam G. Fargoは、郵便事業と銀行業務を立ち上げた。それはすでに活気に満ちた東海岸と金が発見された西海岸とを結び付けるものであった。

ウェルズ・ファーゴは、ニューヨークそしてすぐにサンフランシスコに、そして1852年7月13日にサクラメントに開業した。新会社は、銀行業務サービスを提供し、同時に独立的に太平洋岸の開拓者に郵便を届け、さらに金を運び、そして東海岸に手紙を届けたのである。

ウェルズ・ファーゴは、それぞれ個人に手紙を届け、敬意と公正さを目指して業務を行ったと言われる。1864年、Henry Wellsは会社の社是を述べている。それは、「しっかりとした規範を創り丁寧で正直な社風を生み出そう」というものであった。1888年、この社是は従業員はもちろんあらゆる男女、子供、金持ちおよび貧乏人、そして白人または黒人にも示されたのである。

1860年代まで、同社のサービスは、多くの人々により速い旅行、そして至るところに届けられる郵便であった。そのころは、駅馬車をもっとも速い交通手段であった。1866年、ウェルズ・ファーゴは世界でもっとも大きな駅馬車を有していた。6頭立てのコンコルドの駅馬車

は、コミュニティー間の重要な交流手段であった。駅馬車はスピードと信頼の象徴であったと言われる。

ウェルズ・ファーゴはまた郵便物を運ぶための船舶や列車も有していた。第1次世界大戦が始まった1917年までに、アメリカ全土で1万か所の事務所、そして8万マイルにおよぶ鉄道を網羅し、さらに日本、オーストラリア、香港、中南米そして欧州にまで、それは拡大していた。会社のスローガンは、いたるところに「ファーゴの道」であった。それはすべての顧客のビジネスが、配慮深く、そして即座に対応できることを保証するものであったとしている。

1918年、連邦政府は、戦時体制であることを理由に、郵便事業を国有化した。その結果、ウェルズ・ファーゴはただ銀行業、それもサンフランシスコだけの事務所のものとなった。

第1次世界大戦後、ウェルズ・ファーゴ銀行は、商人や農家など地域に銀行サービスを継続的に届けていた。そして大恐慌の間さえ定期的に配当を続ける数少ない銀行の一つであった。

第2次世界大戦後、ウェルズ・ファーゴは、自動車、家屋、そしてビジネスでの貸付金サービスを需要に応じて拡大していった。きめ細かい支店、モーター銀行など新しい世代に対応した革新的なサービスを提供していった。1970年にはATMのような新しい銀行業務技術を採用し、24時間の顧客アクセスの体制も導入した。

デジタル時代到来の中、ウェルズ・ファーゴは、1995年インターネット銀行、2007年電話銀行を開設した。

今日、ウェルズ・ファーゴは多様なサービスを提供する銀行として、そして「しっかりとした規範を創り丁寧に正直な社風を生み出そう」という当初の社是を大切にすべての銀行顧客のニーズに応えている銀行として、今日を迎えていると紹介されている⁽³⁾。

(3) ノーウエストとの合併

1998年6月8日、ウェルズ・ファーゴ（1997年当時総資産ランキング第10位、サンフランシスコ）は、ノーウエスト（同11位、ミネアポリス）と合併した。新ウェルズ・ファーゴ（同7位）の誕生である。ウェルズ・ファーゴは、伝統的店舗を代替チャネル（インストア・ブランチ、ATM、電話、PC）に置き換える戦略をとっていたのに対して、ノーウエストは、支店での対面販売を戦略の中心においていた。

合併価格は340億ドル、シティーグループ、新バンカメリカに続く大型合併であった。これら一連の合併の契機は、1994年の州際業務規制の緩和だと言われている。

注目すべきは人事であった。新銀行の会長は当時ウェルズ・ファーゴCEOのヘーゼン、CEO兼社長は当時ノーウエストCEOのコバセビッチであった。このコバセビッチのCEO就

任こそ「クロス営業」のはじまりであった。

1929年創業のノーウエストは、80年代初めの農業および不動産関連融資の不振を打破すべく、途上国向け融資および住宅金融など非本来業務へ進出したが、1980年代半ばには多額の不良資産を抱えた。そこで当時のCEO ジョンソンは、小売業での経験も持つコバセビッチをシティーコープから迎え入れ、再建に着手したのである。

約2年間で不良債権問題を解決した同行は、個人向け業務を中心に再び拡大戦略を取り始めた。特に1993年に就任したコバセビッチは、小売業での経験を生かして徹底したセールス・カルチャーを銀行業務に持ち込んでいった。

ノーウエストの第1の特徴は、個人向けのサービスの多様な品揃えであった。同行は自らを「金融サービス会社」と呼び、銀行業務、住宅貸付業務、消費者金融業務はもちろん特定用途向け貸付や、子会社をとうした投資・保険商品業務がほぼ含まれていた。

同行の第2の特徴は、店舗を中心とした営業戦略であった。顧客と直接接する時こそが絶好のクロス・セル（既存顧客に複数の商品売り込むこと）の機会であると考え、店舗数を積極的に増やしていた。同行の銀行店舗数は930店舗であるが、消費者金融業務会社では1,447店、住宅金融業務会社では727店で、合計4,971店舗は、銀行支店数トップのネーションズ・バンクの2,594店を凌ぐと言われた。

第3の特徴は、クロス・セル数（顧客1単位当たり特定の銀行の商品保有をどのくらい保有しているかを示す数）の高さである。全米平均は1家計2商品と言われているが、ノーウエストでは4商品であり、同行はこれを8商品に高めることを目標としていた。また20万の中小企業向け顧客のクロス・セル数も、現状の3商品から9商品にたかめようとしていた。同行がサービスの品揃えを充実させ、店舗での顧客との関係構築に注力していることに加え、現場の行員を巻き込んだボトム・アップ型の業務革新運動の成果の成功が評価されていた。

クロス・セルの営業の事例を一つ紹介すると、ATM画面に顧客に適したメッセージ、例えば「あなたは当行の融資申請資格を満たしています。行員からのコンタクトをご要望の場合は1を押して下さい。」を表示するという試みでは先駆者となっていた⁽⁴⁾。

（4）ワコビアとの合併

ワコビア（Wachovia Corporation）は、かつてノースカロライナ州シャーロットに本拠を置いていた米国の大手金融機関であった。多様で幅広い金融業務を展開していた。預金のほか、資産管理、法人銀行、投資銀行業務を行っていた。

リテール分野ではワコビア銀行として、コネチカットからフロリダ、西はテキサスまで、そ

れに東部を中心とした15州で営業を展開していた。西部においても、合併・統合処理中のウェスタン・ファイナンシャルをカリフォルニアに有していた。またワコビア証券は全米、およびラテンアメリカ6ヶ国において、リテールの証券売買仲介業務を行っていた。このほか、世界各国に40の支店を構えていた。

2009年より、ワコビアの商標がウェルズ・ファーゴに3年間で順次転換していくことが発表され、2011年10月15日にノースカロライナ州の最後の支店が転換され、ワコビアは消滅した。

ワコビアは、2010年3月、第三者処理口座で資金洗浄の取引を適切に対応することが出来なかったと発表した。米国、メキシコ、コロンビアの当局は、数年間にわたって麻薬密売取引資金が洗浄に利用されていたことを確認した。米国商務省は、2004年5月から2007年5月の間に、メキシコでカサス・デ・カンピオとして知られる両替商から少なくとも3,730億ドルが電信送金でワコビアの口座に入金され、さらに、メキシコから40億ドル超の多額の現金もワコビア口座に一度に送金されたと言われている。加えて「遠距離預金受付サービス」も利用して、470億ドルも受け入れている。連邦検察局は、ワコビアによる銀行法のあからさまな無視により、国際的な麻薬密輸団に少なくとも1億1,000万ドルに上る麻薬密売利益が洗浄を許したと述べている。

ウェルズ・ファーゴは、2008年10月3日、ワコビアを151億ドルで買収することで合意した。ワコビアをめぐるのは、シティーグループが米国連邦預金保険公社の仲介でワコビアの銀行業務を買収すると発表していたが、結果的にはウェルズ・ファーゴと合併・統合することになった。その合併・統合のコストは約100億ドル、普通株を中心に最大200億ドルの証券を発行して買収資金が捻出された。

3. ウェルズ・ファーゴの営業不正はなぜ起きたのか

(1) コバセビッチの営業手法

このような地道で輝かしい歴史を有するウェルズ・ファーゴは、なぜこのようなスキャンダルを引き起こしてしまったのであろうか。

筆者はすでに『何故、巨大銀行の不祥事は絶えないのか』（明治大学・経営論集、2015・3・31）において、①古い体質、②金融自由化とグローバル化、③もうけるためには何でもやる一利益の短期指向—④利益の長期的低迷の4つを、スキャンダルの温床として指摘した。

ウェルズ・ファーゴの場合には「①古い体質」という背景や学閥など経営者グループの繋が

りは見えてこない。したがって、今回の営業不正が、いわゆる①古い体質から生まれたとは特定できない。しかし「②の金融自由化とグローバル化」は、大きな契機になったと言えよう。

1994年の州際業務規制の緩和は、ウェルズ・ファーゴとノーウエストに州を越えた合併への衝動となったことは間違いのない事実である。特にノーウエストのCEOコバセビッチは、こうした機会を待っていたということが出来る。小売ビジネス、そして、シティーバンクというキャリアを持つコバセビッチは、ウェルズ・ファーゴを足掛かりにして、巨大銀行への道を歩み始めたのである。

前述したように、コバセビッチは、1993年に就任したノーウエストに、徹底したセールス・カルチャーを持ち込んだ。まず個人向けのサービス商品の品揃えである。通常の商品の他に、住宅貸付、消費者金融、特定用途向け貸付、投資・保険商品である。

続いて営業店舗戦略である。まず店舗を増やした。727店舗を4,971店舗に増加させた。そして顧客に直接営業し、クロス・セルを徹底した。クロス・セルとは、既存顧客に複数の商品を売り込むことであるが、この手法で銀行の扱い商品を飛躍的に増やしたのである。

さらに、顧客1単位当たりの商品保有を、4単位に増やした。全米平均は1家計当たり2商品と言われるが、これを4商品に増やし、さらに8商品に増やそうとしていたのである。

コバセビッチは、2007年12月末の退任まで、クロス営業のセールス・カルチャーを徹底し、ジョン・スタンフにCEOを譲るまで、ワコビアとの経営統合を見守ったのである⁽⁵⁾。

(2) 長期主義・リテール銀行拡大経営

スキャンダルの背景にあるものは、次に「③もうけるためには何でもやる—利益の短期指向—」ということである。

この当時、JPモルガンやバンク・オブ・アメリカ、そしてシティーバンクは、金融資産を証券化し、それを売却することによって、資産を圧縮する一方、投資銀行業務などを拡大し、高い投資収益率をあげていた。

それに引き換え、ウェルズ・ファーゴは、店舗営業戦略によってリテール銀行の本来の業務で業容を拡大していた。3大銀行が投資銀行業務で巨額の利益を収める姿を横目でみながら、ウェルズ・ファーゴは猛烈にクロス・セル営業を行っていたということが出来る。

同行の最大の理解者・ウォーレン・バフェット (Warren Edward Buffet) は、こうしたウェルズ・ファーゴの営業行動を好感を持って見守っていたと言えよう。バフェットは、世界最大の投資持株会社パークシャー・ハサウェイの筆頭株主であり、会長兼CEOである。彼は、長期投資を基本的スタイルとし、高い運用成績を上げてきた投資家として知られている。

パフェットの投資基準は、事業内容が明瞭に理解でき、長期的に業績が良いことが予想され、経営者が有能で、そして魅力的株価であるとされている。

パフェットは、今回のウェルズ・ファーゴの営業不正について、「人を駄目にするような販売目標を使い続け、ひどい過ちを犯した」と批判をしたという。ただ株式は継続的に保有し続けるとしている。

今回のウェルズ・ファーゴの営業不正は、欧米巨大銀行の一般的なスキャンダルと違い、長期主義だが、営業収益の拡大にこだわり過ぎた結果起きた不祥事と言える。

それでは、その要因は何か。

(3) 従業員・スタッフの労働環境

ウェルズ・ファーゴでは、行員に対し営業目標を示し、それに到達しなかった場合、下から順番に解雇をするという厳しい制裁が行われてきたという。営業成績が伸びず困った行員が、苦しまぎれに顧客に無断でクレジットカードを注文するなどの不正行為を行ったというのである。この問題は、ジョン・スタンフ会長兼 CEO の上院での議会証言では、「2013年頃から気付いた」としているが、多くのメディアは2007年頃から問題化していたと報道している。こうした大量の営業不正は個人の仕業で出来ることではなく、コンプライアンス部門も巻き込んだ組織的な不正だと言われている。

こうした営業不正を実行した同行のすべての行員が、まったくモラルの欠如した従業員・スタッフとは思えない。ではなぜ、このような不正を行ったのか。それは、銀行員のおかれた労働環境にあると言われる。米国の銀行員の多くは名門の大学やビジネススクールを卒業しているが、彼らの多くは、大学、ビジネススクールの学費および生活費を銀行ローンの利用で過している。アメリカの学費は日本と比較して高額である。カレッジボードによると、2012年度の1年間の学費平均で270万円程度、日本は50から100万円程度であるから、2倍近いと言われる。とりわけ、日本人にも知名度の高いハーバード大学やスタンフォード大、MITなどの名門大学は大体430万円程度、生活費を含めると年間2,000万円は下らないと言われている。

こうした生活環境の中で、ローンの返済を考え、銀行で勤務していれば、ノルマ営業は労務管理ではなく、圧力であり脅迫である。銀行強盗が来ても営業の電話を続けると言われたり、献血所の前で勧誘をさせられたりと、かなり辛辣なエピソードが報じられている。

日本でも広告大手・電通の女性社員の過労死が問題になったが、労働環境・働き方が大きな議論を呼んでいる。米国の銀行の労働環境も深刻であることを物語っている⁽⁶⁾。

図表7 Wells Fargo の決算 (単位: 百万ドル)

項目	2000.12	2001.12	2002.12	2003.12	2004.12	2005.12	2006.12	2007.12	2008.12	2009.12	2010.12	2011.12	2012.12	2013.12	2014.12	2015.12
総収益 Total revenues	20,699	20,981	25,249	28,389	30,059	32,949	35,691	39,520	41,877	88,686	85,210	80,948	86,086	83,780	84,347	86,057
総費用 Total expenses	12,889	13,794	14,711	17,190	17,573	19,018	20,742	22,746	22,598	49,020	50,456	49,393	50,398	48,842	49,037	49,974
貸倒評価損 Provision for credit losses	1,284	1,727	1,684	1,722	1,717	2,383	2,204	4,939	15,979	21,668	15,753	7,899	7,217	2,309	1,395	2,442
税引前利益 Net income before tax	6,549	5,460	8,854	9,477	10,769	11,548	12,745	11,835	3,300	17,998	19,001	23,656	28,471	32,629	33,915	33,614
当期損益 Net income (loss)	4,012	3,411	5,434	6,202	7,014	7,671	8,482	8,057	2,655	12,275	12,362	15,869	18,897	21,878	23,057	22,894
株主資本 Shareholders' equity	26,461	27,175	30,319	34,469	37,866	40,660	45,876	47,628	99,084	111,786	126,408	140,241	157,554	170,142	184,394	192,998
総資産 Total assets	272,382	307,506	349,197	387,798	427,849	481,741	481,996	575,442	1,309,639	1,243,646	1,258,128	1,313,867	1,422,969	1,523,502	1,687,155	1,787,632
1株当たり損益 Basic earnings (loss) per common share	2.35	0.99	1.60	1.84	2.07	2.27	2.52	2.41	0.70	1.76	2.23	2.85	3.40	3.95	4.17	4.18
1株あたり配当 Dividends paid per common share	0.9	0.50	0.55	0.75	0.93	1.00	1.08	1.18	1.3	0.49	0.2	0.48	0.88	1.15	1.35	1.475
株価 (年末) Market price	55.69	43.47	46.87	58.89	31.08	31.42	35.56	30.19	29.48	26.99	30.99	27.56	34.18	45.40	54.82	54.36
ROE Pre-tax return on average shareholders' equity (%)	18.53	14.88	19.63	19.36	19.57	19.59	19.65	17.12	4.79	9.88	10.33	11.93	12.95	13.87	13.41	12.60
Tier 1 capital (%)	7.29	7.43	7.7	8.42	8.41	8.26	8.95	7.59	7.84	9.25	11.16	11.33	11.75	12.33	12.45	12.63
総自己資本比率 Total capital (%)	10.43	11.01	11.44	12.21	12.07	11.64	12.5	10.68	11.83	13.26	15.01	14.76	14.63	15.43	15.53	15.45

出所: Wells Fargo の各年度のアンユアルレポートに基づき, 作成

4. スキャンダルと米銀の経営環境

こうしたスキャンダルをどうしたら防げるか、さまざまな論者が意見を述べているが、一番目立つ意見が「罰則の強化」である。こうした不正営業で得た収益を罰金などで取り上げるという手法が一番効果があるのではないかというものである。

しかし、基本的に大切なことは、営業不正を根絶すべきであって、こうした対処療法では根本的に解決しない。

二つ目は、ウェルズ・ファーゴに特有な問題だが、「経営の近代化」である。4大銀行の他の3行が、近代的な経営手法を採用しているのに対して、同行の手法は「前近代的」なものであるという批判である。証券化などの営業手法が近代的で、クロス営業は非近代的であると筆者は思わないが、しかしこうした点から営業不正を点検してみることは、きわめて有効であると考えられる。

三つ目は、銀行経営のあり方である。銀行の「長期的低収益」がこうした焦りを経営者にもたらしているのではないかという指摘である。銀行業が成熟産業であるという観点から、銀行ビジネスを根本的に見直すことが重要である。

銀行業が有するインフラ的側面と、銀行の経営収益活動の側面には、相容れない性質が存在している。これを解決する方法は、絶え間ない生産性の向上と顧客へのサービスの充実だが、この両者を統一的・総合的に展開していたか、ウェルズ・ファーゴの経営手法を点検してみる必要がある。

四つ目は、金融政策的問題である。

事件の度に、金融スキャンダル防止策が講じられるが、それらは適正に機能し、そして金融スキャンダルの再発は喰い止められるのであろうか。

残念ながら、これまでの規制の歴史を見ると、金融スキャンダルの再発は喰い止められないと言わざるを得ない。

なぜならば、スキャンダル規制は、巨大銀行の経営戦略によって常に翻弄され、もてあそばれてきたからである。

例えば、1980年代後半から次第に勢力を増した「機関投資家（年金、保険、投資信託）」によってROE経営が強く叫ばれるようになると、スキャンダル規制は巨大銀行の経営行動に桎梏として機能し始める。銀行にとっては機動的でダイナミックな手法が展開できなくなるのである。また、多額の制裁金は、ROEが低下させてしまうので、支配的株主である機関投資家は、その緩和と運用の柔軟性を強く求めるようになるのである。

しかし歴史的に見れば、こうした制裁の緩和と柔軟性は、次のスキャンダルの引き金の重要

な要因となった。

したがって金融当局は、こうした対処的なスキャンダルの防止策について議論するだけでなく、巨大銀行そのものの在り方やROE経営および株主利益極大化の経営など経営戦略や経営行動の問題点を検討して、どうすれば本来の健全な銀行経営ができるのか、根本的かつ本質的な問題提起をしてもらいたい⁽⁷⁾。

【注】

- (1) ノーウェストの営業戦略については、前田真一郎(2008)『米国金融機関のリテール戦略』東洋経済新報社を参照。
- (2) ウェルズファージの経営不正については、『日本経済新聞』2016年9月30日朝刊「米銀不正、経営責任に波及」、また、“Wells Fargo account openings dry up in wake of sales scandal” *FINANCIAL TIMES*, 17-18 December, 2016などを参照。
- (3) ウェルズファージの小史については、「A brief history of Wells Fargo」を参照。
- (4) 沼田裕子(1998)「ノーウェストとウェルズ・ファージの合併」『資本市場クォーターリー 夏号』野村資本市場研究所
- (5) 銀行のスキャンダルについては、坂本恒夫(2015)「なぜ、巨大銀行の不祥事は絶えないのか」『経営論集』明治大学経営学研究所, 127-154。を参照。
- (6) 日本の労働問題の事例については、『朝日新聞』2016年10月8日付け「電通社員の自殺 労災認定 過労死再発防げず」がある。
- (7) 銀行スキャンダルへの対応については、下記三つの資料を参考。
 - ・『日本経済新聞』2017年1月6日付け、「金融行政にウォール街色 トランプ政権人事 規制ルール緩和も」
 - ・“Wells Fargo reaches the end of its journey”, *FINANCIAL TIMES*, 22 September 2016.
 - ・“Wells Fargo to continue cross-selling despite scandal over sham accounts, *FINANCIAL TIMES*, 4 November 2016.