

# M I G A コラム

## 「世界診断」

2014年5月20日

坂本 恒夫

明治大学経営学部教授

国際総合研究副所長



明治大学大学院経営学研究科博士課程修了。経営学博士。ニュー・サウスウェールズ大学、レディング大学客員研究員等を経て、1991年より明治大学経営学部教授。専門は財務管理論。日本経営財務研究会会長、日本経営分析学会会長等を歴任。『経営分析の方法』『企業集団経営論』他、著書多数。

### なぜ巨大銀行はこんなにも不祥事を起こすのか

デリバティブ商品での情報隠匿、マネーロンダリング、為替操作、LIBOR における金利操作など欧米巨大銀行の不正行為は枚挙にいとまがない。

これらの不正行為は、連日、新聞報道されるので誰もが知るところだが、不正行為とは言わないまでも、関係者に多大な損失を与える「大失態」が、バンク・オブ・アメリカでもまたも起きている。それは、「自己資本算出のミス」で下方修正幅は0.1ポイント程度と、数字は小さいようだが、地方銀行の集合体である同銀行の体質をはからずも露呈したかたちである。買収したウォール街の投資銀行メリルリンチ部門が発行したデリバティブの価値算出に問題があったからである。自己資本の数字は、ROEの計算においても、株主の投資価値の算定にもきわめて大切なものである。早速、バンク・オブ・アメリカは、公表済みであった自社株買いと増配計画の見送りを発表せざるを得なかった。

どうしてこのような不祥事が次々と起こるのだろうか。それは、いくつか理由が考えられるが、これら欧米の巨大銀行の近年の収益が低迷していることと無縁ではないであろう。リーマンショック後の2008年から2012年の期間の米国巨大銀行のROEを見てみると、JPモルガン・チェースが4%から11%、バンク・オブ・アメリカが1.8%から1.27%、シティグループに至っては-20.9%から4.1%である。伝統的な商業銀行業務で地道に稼いでいるウェルズ・ファーゴは4.79%から12.95%である。

時価総額でトップをいく米国アップル社の同時期のROEは28%から36%である。iPadの爆発的な売れ行きとアンバンドリングによる鴻海との連携で生産コストを大幅に削減した同社は、利益率競争で

トップを快走している。この3倍におよぶROEの格差は、ハーバート大学など名門大学卒の銀行家にとって焦燥感を生み出すに十分な数字であったと言えよう。

かつて資金が絶対的に不足していた時代は、銀行家はバンカーと呼ばれ、事業資金の融資を腰を低くして懇願する企業経営者を「上から目線」で見下ろしていた。1980年代後半に入り資金が世の中にダブついてくると、銀行と企業の関係は一変した。銀行家はバンカーからリテイラーに変身して、懸命に有利な商売相手を探すようになった。小口融資や保険などあらゆるビジネスチャンスに腰を低くして接近していった。腰を低くすることに抵抗感のある名門大学卒の銀行家は確率論と統計学を駆使して証券化商品や金融派生商品を考え出して、多くの群小投資家を巻き込みながら金融バブルに突入していった。

リーマンショックが過ぎ去った現在、銀行家は二つの大きな谷間の中で、行くべき方向を見失っている。一つは、証券化商品や金融派生商品を売り捲まくって群小投資家を巻き込んだツケである。JPモルガン・チェースが昨年総額130億ドルの罰金や賠償金の支払いを迫られた住宅ローン担保証券(MBS)の不正販売問題はこの事例である。

もう一つの谷間は、銀行の低収益構造である。資金がダブつき、企業経営者はどこからでも資金を調達できるようになると、事業資金を必ずしも銀行に依存しなくなる。銀行はリテイラーになり小口金融業務を選択するか、投資銀行家になってM&Aの仲介業務や金融商品の組成を行って、大きく稼ぐしかない。しかし後者の投資銀行業務はリーマンショックの後遺症とリスクの大きさから中々従来のようにビジネスを拡大していけない。このような状況の中で、谷間を彷徨っていると、悪魔が囁き銀行家は死の谷間に誘われていく。その事例がマネーロンダリング、為替操作、LIBORにおける金利操作など銀行の不正行為である。利益に飢えている銀行家は危ない毒入りの食べ物とは知っているものの、つつい口にしてしまうのである。

アメリカ4大銀行は、リーマンショック以前の証券化商品も開発・販売出来ない状況では、大きな収益が見込めるとも思えない。またアジアなどの成長市場への進出も大幅に遅れている。さらにアップル社のアンバンドリングや特化戦略も展開出来ず、大胆なコスト削減は期待出来ない。したがって今後もしばらくは低迷が続くであろう。

それでは、この谷間から抜け出す方法はあるのだろうか。その一つは原点に戻るという方法だ。米国4行の中でウェルズ・ファーゴ銀行は預金と貸し出しの金利差で広く薄く稼ぐ従来の商業銀行業務で着実に利益を上げている。地域密着と顧客の信頼関係で成果を上げているのである。中小企業など取引先の経営相談にのったりして、スピードを出さず地道にビジネスを展開していると言われている。

もう一つは、時代の要請にあった金融商品作りである。この場合、証券化商品や金融派生商品の開発ではなくて、共通価値経営の時代に相応しい社会的価値の実現を取り込んだ金融商品の開発が重要である。地球資源の保護・再生および地域社会貢献を織り込んだ商品作りである。新金融商品の開発に際しては、

地球資源の保護・再生や社会貢献を内在させているか、商品開発の延長線上にそれらを見据えているかが重要なポイントになるであろう。

巨大銀行の不正行為は枚挙にいとまがないが、悪徳と不正に頭脳を使うのではなく、地球資源の保護・再生そして社会貢献・地域貢献に知恵を絞ってもらいたい。