

# ウェルズ・ファークのビジネスモデル変革 ～その強さの秘密

米銀の2009年第一四半期決算は、足下の経済状況に不透明感が残るものの、予想を超える業績回復を示すものとなった。本稿では、過去最高益をあげたウェルズ・ファーク（Wells Fargo）のビジネスモデル変革とその背景にある経営の考え方を紹介する。

米銀の2009年第1四半期決算は、足下の経済状況に不透明感が残るものの、予想を超える業績回復を示すものとなった。まず4月9日にWells Fargoが決算発表に先駆けて、2009年第1四半期の純利益が過去最高の30億ドルになると発表。次いでGoldman Sachsも13日に純利益が18億ドルと発表。決算動向が心配されていたCitigroupとBank of Americaも黒字決算となった。

米銀の業績回復を牽引しているのは、市場部門の業績の大幅な改善である。一方、商業銀行部門は、景気後退の影響を受け、信用コストが増加した結果、リテール部門を中心に収益が悪化した。今後業績が安定的に推移するかは予断を許さない状況にはあるが、今回の決算結果は、米銀がサブプライムローン問題に端を発した金融危機から脱し、公的資金を返済に向かう意気込みを示している。

## 注目されるWells Fargoの ビジネスモデル

2007年8月以降、大手米銀赤字の決算が続く中、投資銀行部門を持たず、個人及び中小企業を中心に事業を展開してきたWells Fargoは、2008年第4四半期を除き、継続的に純利益をあげてきた。Wells Fargoは、2003年9月にリテール業務を中核とする銀行としては初めてトリプルA格付を取得した銀行である。Wells Fargoは、わが国の金融機関と比べて、戦略の独自性が高いと言われる米銀の中でも特異な存在として見られている。

しかし、前身である旧Norwest Corp.は、米国中西部の穀倉地帯を地盤とする伝統的な商業銀行であり、他の米銀と同様に、1980年代に経営不振に陥った経験がある。主たる原因は、農業向け融資及び海外融資の焦

げ付きと、傘下の住宅ローン子会社の金利リスクヘッジの失敗である。旧Norwest Corp.は、経営再建を進める中で、大企業取引、海外業務から撤退、個人及び中小企業を対象とした取引を事業の中核とするビジネスモデルを構築した。

Wells Fargoの会長で、旧Norwest Corp.のCEOであったRichard Kovacevich氏は、このビジネスモデル変革の背景にある考え方を次のように述べている。

「金融事業が衰退することはない。例えば、1990年代には、預金伸び率が低下し代わりに投資信託に資金が流入したように、ある市場の成長性が鈍化すれば、他の市場の成長性が高まる。資金は、市場間を行き来しているだけである」<sup>1)</sup>。事実、Wells Fargoは、まだ業際規制が厳しかった1980年代から子会社を通じて投資信託、株式ブローカレッジ、保険、消費者金融、クレジットカード、債務管理など金融業務の多角化を推進してきた。このように自社のターゲット市場を銀行サービスだけでなく、金融サービス全体として捉える戦略がWells Fargoの安定的な成長を支えている。

Kovacevich会長が1993年にビジョン、金融サービスビジネスモデル、戦略などを明文化して以来、現在に至るまでWells Fargoのビジョンや戦略は一貫性を維持している。Kovacevich会長の信念は、Wells Fargoの企業文化として経営陣だけではなく、行員にも深く浸透している。今回の金融危機は、個人預金の安定的な資金調達源としての重要性を再認識する契機となった。米国では、わが国に比べて、個人金融資産に占める預金の割合は19%という低い水準にある。金融危機以降、米銀は、この19%における自行のシェアを高めることに知恵を絞っているわけだが、Wells Fargoのアプローチは

## NOTE

- 1) Economist, 2003年10月23日号。  
 2) 弊社が2007年3月に実施したインタビュー調査結果。

他行とは全く異なっている。Wells FargoのALM担当者に個人預金の重要性について考えを聞いたところ、次のような答えが返ってきた。「たとえ預金が投資信託に振り替わったとしても、その資金の一部は、資産運用会社の預金として銀行に戻ってくる。個人の資金は様々な経路で銀行の預金口座に流れ込んでくる」<sup>2)</sup>。これは、全米39州で高い市場シェアを占めるWells Fargoだから言えることではあるが、銀行業の金融サービスプロバイダー化が進んでいる米国においてさえ、Wells Fargoのように個人の資金を循環という観点から捉えている銀行は少ない。

Kovacevich会長は、Banking Strategies誌のインタビューで、たとえ銀行サービス市場においてこれ以上のシェア拡大は難しいというポジションにあっても、金融サービス市場全体という観点から見れば、まだまだ市場拡大の余地は大きいと述べている。これは、単に市場をどのような切り口から見るのかということに過ぎないが、こうした思い切った発想の転換ができないことが、邦銀が自らの戦略に手詰まり感を持つ大きな理由の一つになっているようにも思う。

## Wells Fargo その強さの秘密

Wells Fargoは、米銀で最もクロスセルの割合が高い銀行として、日本の銀行業界でも広く知られている。クロスセルは、Wells Fargoの戦略の中核である。Wells Fargoは、自らを販売会社と位置づけ、多様な金融商品を販売している。取り扱っている金融商品の多くは自社開発であるが、商品それ自体は他行との差別化の対象にはならないと考えている。Wells Fargoでは、自らが顧客に提供す

るものは、金融商品ではなく「サービス」であり、その付加価値は「アドバイス」にあると考えている。

Wells Fargoがこうした戦略を指向する理由は、商品性やテクノロジーで差別化できる余地は非常に小さく、行き届いたサービスの提供などのヒューマンスキルにこそ差別化の鍵があると考えているからだ。Wells Fargoにおいては、競合他社との差別化をはかる手段としてヒューマンスキルの活用を最重要視しており、その原動力となる行員の意欲を高めることに注力してきた。これは、顧客と銀行との接点となる行員が心から楽しんで仕事をしていなければ、顧客にこの銀行と取引しようと思わせることはできないというKovacevich会長の信念による。

こう書くと、Wells Fargoが非常に情緒的な組織に思えるかもしれないが、実はそうではない。Kovacevich会長は、ヒューマンスキルの重要性を唱えているが、その一方で、経営の意思決定は、感情を排し、定量的な事実にもとづくべきであるとしている。物事を理性的に考えれば、最終的な結論は明らかであり、そこから全てが始まる。貸出が駄目なら有価証券投資へ、有価証券投資が駄目なら貸出へ、他行がやっているからという根拠のない理由に依拠した戦略が成功を約束しないことは、危機の度に明らかになっている。なぜそうするのか、合理的な判断にもとづいて方向性を定め、信念を持ってその実現に取り組んだとき、初めて成功の可能性が生まれる。Wells Fargoの強さはそれを証明している。 

## Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融 ITイノベーション研究部  
 上級研究員  
 専門は内外金融機関経営戦略、リスク管理、ALM  
 focus@nri.co.jp