

合併の失敗から学べ

巨大企業のトップは、なぜ経営判断を誤るのか。彼らは豊富な情報を持ち、それを分析する専門部隊も抱えている。しかし、そこから上がってくる情報を判断する能力が決定的に欠如している。過去の失敗に学ぶことで判断力を養成する必要がある。

みずほのシステム障害

みずほグループのコンピュータ・システム障害が大きな社会問題になった。第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の三行が統合してみずほホールディングスという持株会社を作り、その下に旧三行の業務を引き継ぐという形で四月一日にスタートしたが、スタート時点でコンピュータのシステム障害が起こった。

もともと第一勧銀のコンピュータは富士通、富士銀行は日本IBM、興銀は日立製作所製であったが、それをどれに統一するかもめた。はじめは個人取引部門では第一勧銀のシステムに統合することになっていたが、途中で富士銀行が巻き返しをはかり、二つのシステムを併存して、本格統合を一年先送りすることになった。

そこで第一勧銀と富士のコンピュータを結ぶ中継コンピュータを作ったが、これがプログラムの不具合を起こしたというわけだ。三行の派閥争いがこの混乱を招いたのだ。と「日本経済新聞」をはじめ各新聞が書き立てている。

三行の統合が発表されてから、三行間で人事をめぐり激しい争いがあり、有能な人間がドンドン辞めていっているともいわれていた。会社が合併するとすると、人事をめぐって争いが起るのは必然的なことだが、とりわけ日本ではそれが激しい。そして銀行ではとりわけそれが目立つ。

かつて昭和の初めに大阪に本店のある三十四、山口、鴻池の三つの銀行が合併して三和銀行ができたが、これが「一つの銀行」になったのは三〇年以上たってからだといわれた。合併前に旧三行に入行した行員が定年でみんな辞め、三和銀行になってから入行した行員だけになったとき、初めて「一つの銀行」になったというわけだ。

「規模の経済」は働くか

このように合併とは難しいものだが、それでも経営者が合

併に走るの、いうまでもなく合併によって規模を大きくするためである。産業界の合併はみな「規模の経済」を求めて行われるのだが、しかし果たして合併によって「規模の経済」性が発揮されるのか。大量生産・大量販売を原理とする産業では発揮されるかもしれないが、銀行にそれが働くのか。疑問である。

それ以前に二〇世紀末になって産業構造が脱工業化し、情報化、サービス化の方向に向かっているが、そこでは「規模の経済」が逆に「規模の不経済」になり、大企業病にかかっているのではないか。

現に合併や買収が盛んなアメリカでも八〇年代ごろから大企業病が大きな問題になり、その克服策としてストラクチャリングが行われるようになった。そこで合併する場合でも単に規模を大きくするのではなく、合併したあと事業を再構築し、設備をスクラップ化し、人員を大幅に削減するということが行われた。

そういう努力が行われたにも関わらず最近のアメリカでは合併の失敗が大きな問題になっている。AOLとタイム・ワーナー社の合併は失敗だったといわれるし、J・Pモルガンとチェイス・マンハッタン銀行の合併も必ずしも成功とは言えない。ドイツのタイムラーがアメリカのクライスラーを合併したが、その結果タイムラーは苦境に立たされており、クライスラーをもう一度分離せよという声が大株主から起こっている。

そしてヒューレット・パッカーがコンパックを合併しようとしたことに大株主であるヒューレット家という創業者一族から反対が出て裁判沙汰になっている。

日本では会社を大きくすることが自分の使命だと考えている経営者が多い。とりわけ不況になれば合併によって会社を大きくすれば苦境を脱することができる、と考える。

第一勧銀、富士、興銀の三行経営者が何を考えて統合「事実上の合併を決めたのか、よく分からない。というよりも合併についてそれほど深く考えていなかったのではないか。会社が



おくむら・ひろし 1930年生まれ、
新聞記者、経済研究所員を経て、龍谷
大学教授、中央大学教授を歴任。日本
は世界にも希な「法人資本主義」であ
るという視点から独自の企業論、証券
市場論を展開。日本の大企業の株式の
持ち合いと企業系列の矛盾を鋭く批判
してきた。主な著書に「企業買収」「会
社本位主義は崩れるか」などがある。

合併するということはどういうことか、合併によって「規模の経済」性が働くのか。人事争いはどうなるのか。というようなことを深く考えていたとは思えない。そして過去の合併の歴史や外国の歴史について学ぶということをしていない。

失敗の歴史から学ぶへ

要するに合併についての判断力がないのである。そこで経営者が思いつきで合併を決める。あるいは料理屋で経営者同士が酒を飲みながら「時に、合併はどうですか」「いいですネ」といった話し合いで合併を決める。というようなケースが多い。かつての八幡製鉄と富士製鉄の合併（新日鐵）もそうだった。こんな「思い付き合併」が日本には多い。

それでも日本の産業構造が重化学工業化を進めている段階ではうまくいった。というのはそこではまだ、「規模の経済」性が働いていたからだ。しかし時代はもはやそういう状況ではない。脱重化学工業化で、産業構造はサービス化、情報化を進めており、IT革命がいたるところで進行している。自社で巨大な設備を持たなくても、パソコン一台あれば世界の各地から材料や部品を集めることができる。しかもお隣の中国が安い労働力で「世界の工場」になっている。

こうしてもはや「規模の経済」性を追及する時代ではなくなっている。とりわけ銀行などのような産業では以前から「規模の経済」は働かないのではないが、といわれていた。現にこれまでの日本の銀行合併を振り返ってみると失敗したものが多し。戦時中に三井銀行と第一銀行が合併して帝国銀行になったが、戦後になってこの合併は失敗だったことがあきらかになったところから再び第一銀行と三井銀行に分かれた。

さらにその第一銀行は今度は三菱銀行と合併しようとして失敗し、第一銀行を創った渋沢栄一の血筋を引くといわれた長谷川頭取は合併失敗で第一銀行を追われた。そのあと第一銀行は日本勧業銀行と合併して第一勧業となったのだが、こ

の通称DKBは「デクの棒銀行」といわれた。「ひとつ屋根の下に二つの銀行」ともいわれたが、いつまでたってもD（第一）とK（勧業）系が人事で争い、「たすき掛け人事」が続いた。その第一勧業が今度は富士、興銀と一緒になるとういうのだから、どう考えてもこれには合理的な根拠がない。なににより過去の合併の失敗から学ぶという姿勢が経営者にはない。合併について考える判断力がない。

判断力のない経営者

日本の経営者は情報はたくさん持っている。会社の中には調査部とか企画部などという組織があり、大企業になるとシンクタンクを別組織で抱えているところもある。そこには世界中のあらゆる情報が集まっているだろう。しかしこの情報をどう判断するかが大事なのだが、その判断力が経営者にはない。もともと彼らは判断力を養成するような教育を受けていないのだ。そこでこれまではアメリカのやり方を真似するしかなかった。

そういう判断力の欠如が合併などの場合にはつきりとあらわれる。あるいは企業スキャンダルのような場合にもそれがあらわれる。雪印乳業の社長などはその見本だが、これまでの銀行スキャンダル、証券スキャンダル、あるいは総会屋事件などでわれわれは日本の経営者に判断力がいかに欠如しているか、ということを見せつけられてきた。

今回のみずほグループのシステム障害は単に三行間の派閥争いという次元の話ではない。それを起こさせた真の原因はそもそも三行合併の失敗というところにあった。そしてその合併の失敗をもたらした原因は経営者の判断力の欠如というところにあったといえる。

三行の統合をもち元にもどすことはできないかもしれない。しかし、この失敗から他の銀行は学ぶべきである。そして銀行以外の産業界でも経営者は単に規模の大きさを求めた合併は失敗するということを学ぶべきだ。