

#005 統合のカギ

[アナット・バード&栗田康弘 / 2001.2.13]

バンカメ VS ウェルズ・ファーゴ

人と人とのリレーションシップを重視する戦略をとっていたノーウェストが、ハイテクチャネルの活用で利便性をあげることにフォーカスしていた旧ウェルズ・ファーゴを買収するという発表は、当時、業界をかなり驚かせた。「ハイタッチがハイテクを呑みこんだ」と称されると同時に、そのあまりにも異なるカルチャーの融合に大きな疑義が呈されたのである。また、新生ウェルズ・ファーゴが、通常は1年以内で完了させる統合プロセスに、あえて3年をかけると発表したのも驚きをもって迎え入れられた。しかし、ほぼ3年がたった現在、ウェルズの統合は、全米の大型合併の中でも、最もうまくいっていると評されている。

一方、同時期に行われたネーションズ・バンクによるバンク・オブ・アメリカの買収は、相次ぐ大型買収で成長してきたネーションズ路線を継承している。本部機能は、ネーションズの本店のあるノース・カロライナ州に移され、旧ネーションズの経営陣が中心となり、統合効果を最大限に発揮するためのコスト削減策が着実に実行された。しかし、3年後の評価は決して高くない。

2001年2月12日現在の株価は、バンカメが、50.06ドル。ウェルズ・ファーゴが、50.80ドルである。合併前のバンカメ株価が70ドル前後を推移していたのに対し、ウェルズ・ファーゴが35ドル前後であったことを考えると、両行の合併を市場がどう評価しているかは明らかであろう。

大きいことは必ずしも美しいことではない。

米国でも日本と同様、前例のない規模の金融機関の大型統合が相次いで起こっている。しかし、ほとんどの統合は、財務面から見ても、株価を見ても、顧客からの評価も、従業員のモラルも、どれ一つとっても、成功しているとは言い難い。

米国最大の銀行になったバンク・オブ・アメリカ (<http://www.bankofamerica.com/>) をみてみよう。98年4月の統合以降ずっと、ほぼすべての四半期で収益実績が予想を下回っている。統合して経費や人員をいくら削減しても、それだけでは決して成功することはできないということを、みごとにまで証明してくれている。バンカメの経営陣が無能だと言っているわけではない。ネーションズ・バンク出身のヒュー・マッコール (Hugh McCall) CEO の後継者と目されている頭取 (President) ケン・ルイス (Ken Lewis) (彼もまたネーションズの出身である) は、有能であるとともに人間的な優しさも兼ね備えたバンカーである。しかし、彼でさえ、手当たり次第の経費削減と人員削減で利益をあげることを追求する企業文化を変革することはできていない。そのため、入ってくる方 (収入) を増やすことがまったくできないているのだ。その結果、特にカリフォルニアでは従業員のモラルが大きく低下し、同時期に同じような大型統合を経験したウェルズ・ファーゴ (<http://www.wellsfargo.com/>) が大きく得をしている。多くの従業員や顧客が、バンカメの沈滞した状況から抜け出し、もっと将来性のあるところへ行きたいと感じ、ウェルズや他の金融機関へと移動している。

ウェルズ・ファーゴの統合の方法はバンカメと全く異なっている。一つの銀行として生まれ変わる半年前、買収した側のノーウェストとされた側のウェルズ・ファーゴのそれぞれから同人数が参画し、3つのチームが作られた。個人部門・法人部門・チャネルの3つの分野で、どちらの銀行のやり方が本当にベストかを評価し、経営陣に報告したのである。このように、新銀行の将来に関するすべての決定は、最初から、どちらが政治的に強いではなく、どちらが本当によいかという「価値」にフォーカスして行われた。これが先例となり、「勝ち負け」ではなく、「よりよい方を選ぶ」が統合プロセス全体のスローガンとなった。

主要なポストの人事は、両行のバランスに細心の注意を払って決められた。新人事が発表されると、新生ウェルズ・ファーゴの CEO ディック・コバセビッチ (Dick Kovacevich) が本当にこの統合を「対等」合併であると考えていることが明らかになったのである。これは、組織全体 104,000 人の従業員に非常に大きなインパクトを与えた。組織全員がお互いを信頼し、自分たちの銀行であると感じたのである。すべての従業員が経営陣に誰か知

った人がいる。統合後のプロセスもシステムも、すべての人間にとって、馴染みのあるものと新しいものとの組合せになった。どちらかのやり方だけが残ったというのではないのだ。

結果は、バンカメの統合とは大きく異なるものになった。2行のカルチャーがあまりにも異なるので統合は困難をきわめると予測していたアナリストの見方に反し、ウェルズ・ファーゴの統合は非常にうまくいったのである。収益は常に予測額を達成し、時間をかけ着実に統合を推進した結果、特に最も重要な地域であるカリフォルニア州で目覚ましい成長も記録した。一方、バンカメは、本部機能を移した結果、意思決定が顧客から遠く離れたノース・カロライナ州シャーロットで行われるようになり、カリフォルニアにおける顧客の支持を徐々に失った。全世界で6番目に大きい経済圏であるカリフォルニアを、数多くある拠点の一つとしてしか扱わなかったのである。

この2つの統合から学べることは多い。

1. 統合当初から、両社の経営陣が一体となること
2. 本当に「よりよい方」を選択すること
3. 経費削減ではなく、収入増加にフォーカスすること
4. 組織全体が共有できる新たなカルチャーを構築すること
5. 時間をかけること

ひとつの金融機関として生まれ変わるために

栗田： 両社の経営陣が一緒に統合後の姿を検討するというのは、両行の融和が最も重視されている日本ではごく当たり前のプロセスである。むしろ、一緒になって検討しているから、何も決まらないという傾向が強いのだが...

バード： ウェルズでは、どちらの銀行のやり方が「ベスト・プラクティス(よりよいほう)」なのかという選択に際し、明確な基準と厳正なプロセスを設けている。期限も明確に区切っている。従って、必要以上に時間がかかることはない。確かに、一人の人間がすべてを決めれば、物事はもっと速く進むであろう。しかし、バンカメにみられるように、その弊害は大きい。

栗田： どちらのやり方がよいかを決めるのに、結局はポリティクスが大きく絡んでくるのが日本の実情のようであるが...

バード： 「よりよい」というのは、どういうことかという明確な基準を設けることが必要である。収入の増加をもたらすのは顧客である。たとえば、どちらのやり方が、より顧客に支持されるかというのが、明確な基準の一つになる。それぞれが自行のやり方のほうがよいと主張し、権力争いに終始するのではなく、中立的な立場から本当によりほうを選択するという厳正なプロセスを設けなくてはならない。

栗田： 邦銀が、どちらがよりよいかという明確な基準を設けられないのは、新しい銀行がどうあるべきかという明確なビジョンやカルチャーを示せていないのが原因のような気がするが...

バード： ビジョンは、両行の話し合いで決めるものではない。一人の人間が示し、他の全員が従うべきものである。

邦銀の統合における最大の問題点は、経営者が明確なビジョンを示せていないことであろう。バード氏が指摘するように、ビジョンは、合併委員会で何人もの人間がヒザをつき合せてああでもないこうでもない議論してつくるものではない。新生ウェルズ・ファーゴのコバセビッチ CEO のように、新しい組織のリーダーたるべき人間が明確な責任感をもって提唱すべきものなのだ。邦銀の統合でありがちな、どちらがリーダーかもわからないような新体制は言語道断である。

明確なビジョンがあれば、バード氏がいうように、戦略・戦術レベルの意思決定には、両行の融和を考慮してもよいであろう。しかし、同時に忘れてはならないのは、顧客へのフォーカスである。顧客が支持してくれなければ、収入の増加は見込めない。いくら従業員どうしが仲良く仕事できても、何の意味もない。

邦銀は、合併に際し、新しい行名を採用するというアプローチをとっている。どちらかの名前さえ残せば、合併による行名変更の悪影響を受ける顧客の数が半分で済んだというのに、あえて、すべての顧客を敵に回すという、米銀では考えられないような選択をしているのだ。

それぞれの顧客が何を望んでいるか。どうしてあげれば、新しい銀行と取引を続けてくれるか、取引を増やしてくれるか、ロイヤルティをもってくれるか。これを理解することが、つまり、バード氏のいう「明確な基準」をつくることに他ならない。そして、この基準を作るには、顧客に聞くしかないのである。

邦銀の大型統合における成功のカギをまとめる。

1. 新しい銀行が何をめざすのかを顧客・従業員が明確に理解できるビジョンを示すこと
2. 両行の融和（ポリティクス）ではなく、顧客にフォーカスすること
3. 「ターゲットとする顧客にとって何がベストか」ということを明確な基準として設けること
4. 顧客が何を望んでいるかがわからなければ、「顧客に聞く」というプロセスを確立すること
5. そして、その結果に基き、本当に「よりよい方」を選択すること