

## 大企業を滅亡に招く 米国のスター経営者

米国ではウォーターゲート事件のワシントンポスト紙の報道に見られるように、組織の内部に密着しそこでの個人の行動を深掘りした調査報道の伝統がある。それは、数多くの当事者へのインタビューや公私の記録類により、読者があたかもその場に居合わせたように事実を再現している。そのようなことが可能になる背景には、米国では個人や組織の行動や意思決定が公私にわたり書面できちんと記録され、優れた記者がそれをじっくり時間をかけて追える環境にあることがある。

本書は、フィナンシャルタイムズの敏腕の米国駐在記者が、米国を代表する証券会社メリルリンチと、商業銀行バンクオブアメリカの金融危機の渦中での経営の失敗を、そこに登場する三人の経営者の行動の側面から二〇〇人もの関係者の取材に基づき細かな事実を積み重ね、読み応えのあるストーリーにしている。優れたように見える米国の経営者が、実は孤独で経営判断を間違いやすい状況に置かれている実態が、推理小説でも読むような迫力で伝わってくる。

アメリカの庶民に証券市場への投資を通じた富をもたらした証券会社の雄

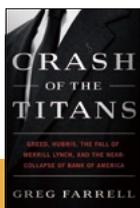
メリルリンチは、二〇〇〇年代に入りウォール街初の黒人CEOスタン・オニールの下で、高い収益率を求め小売部門のリストラと投資銀行化戦略をとる。外部から成功報酬でトレーダーや投資銀行家たちを採用し、モーゲージ証券のストラクチャー部門などに遅れて参入し、リスク管理をないがしろにした収益拡大が図られる。二〇〇七年サブプライム危機が表面化した時に、三〇〇億ドルものCDOポジションを抱え巨額の損失を計上し、二〇〇七年二月オニールは退陣に追い込まれる。

そこでメリルリンチ立て直しのため、ウォール街で最高の実績を持つ経営者の一人として取締役会が白羽の矢を立てたのが、MITからハーバードビジネススクールを出て、ゴールドマン・サックスでポールソンなどのCEOの片腕として管理能力を発揮しプレジデントまで出世したジョン・セインである。セインはニューヨーク証券取引所の立て直しに成功した実績を背に意気揚々とCEOに就任する。しかし、周りを高給の元ゴールドマン幹部やニューヨーク証取時代の側近で固め、計数しか信用せず、過去の市場経験から急落した市場は必ず戻すと信じるセインは、リスクを過小に評価した。結局二〇〇八年九月の全ての投資銀行が危機に陥る中で、自社をバン

クオブアメリカに売却して、さびしく退陣していくことになる。

ノースカロライナに本拠を置くネーションズバンクのたき上げで、小が大を呑む形でバンクオブアメリカを買収して規模を拡大し、全米一の規模の商業銀行としたCEOのケン・ルイスは、二〇〇八年九月の金融危機の中で売りに出たメリルリンチを、底値でユニバーサルバンクに多角化するチャンスとみて、十分な資産査定の間もなく五〇〇億ドルで買収することを決定した。メリルリンチが当初の想定より大きな含み損を抱えていることが判明し、商業銀行とウォール街の企業文化の統合も困難とわかる中で、経営危機の責任をとりルイスは辞任を迫られることになる。

優良な企業が経営環境が大きく変化する中で経営に失敗する。そこでは優れているといわれたCEOが、過去の成功体験と自己顕示のエゴによって周りを側近で固め、企業規模と業務の拡大を図る行動が共通にみられる。CEOの能力は報酬の多寡によりはかられ、報酬はその企業の規模と収益に左右される。スター経営者はリスクを大胆に取り、業務の拡大を目指す。米国のスター経営者の失敗の背景を本書は余すことなく描き、読み応えがある。



Crash of the Titans: Greed, Hubris,  
the Fall of Merrill Lynch,  
and the Near-Collapse of Bank of America

Greg Farrell  
Crown Business, 2010