

『美しい絵を描きたかっただけ』

松井証券創業 100 年史に代えて

目次

第一章 美しい絵を描きたかっただけ

- ・足し算より引き算
- ・銭湯の富士山壁絵が好きだった
- ・高校紛争
- ・権力なんてこんなもの
- ・芸大に進みたいんですけど
- ・美しいキャンパス
- ・一橋アカデミズム
- ・二足の草鞋
- ・石ゼミ

第二章 郵船学校

- ・それじゃあ社長になれない
- ・補欠入社
- ・日本郵船での学び
- ・ずぶんの為に
- ・思索の道しるべ
- ・海運での自由化・過当競争
- ・誠意というサービス

第三章 おやんなさいよ でも つまんないよ

- ・株屋を継いだワケ
- ・いずれバチがあたる
- ・憎んでいたバブル
- ・岳父の経営
- ・拙い荒療治
- ・営業本部長が管理本部長を兼務
- ・誠意を売る
- ・常務 何となく匂うんです
- ・優柔不断の決断

第四章 天動説より地動説

- ・社長になりたいんですけど
- ・顧客第一主義じゃなく顧客中心主義
- ・タブーへの挑戦
- ・俺が時代の寵児？
- ・メイドーとバレンタインデーの同時襲来
- ・天才たちとの邂逅
- ・共に仕事をしたい人
- ・株式委託手数料解体新書
- ・利益の方程式
- ・社長の通信簿
- ・破壊が先で、創造は後
- ・「イ」に「動」じゃなくて「考」
- ・組織が個に合わせよ 二十世紀的会社の終焉

最終章 人は人吾はわれ也 とにかくに 吾行く道を吾行なり

- ・美しい絵を描きたい
- ・哲学の道の歌碑
- ・オリジナルしか意味が無い
- ・コントロールできない目標
- ・槿花一朝の夢と「後生畏るべし」



<大正時代の松井証券社屋>

第一章 美しい絵を描きたかっただけ

足し算より引き算

松井証券の創業家に婿入りした私が社長を継いだのが1995年の6月。34歳で入社して8年経っていました。私が手掛けた社内改革はこの8年間でほぼやり遂げたと思っています。年功序列制度廃止、退職金制度廃止、年俸制度導入、そして外交営業の廃止や支店廃止、歩合外務員制廃止などです。一部は社長になってから続けたものもありますが、まさに廃止・廃止のオンパレードで過去をなぎ倒してきました。当然、「こんな専横なバカ婿の下で働けるか！」と顧客を連れて他の証券会社へ去っていく人達も大勢いましたが、去る者は追わず。首を切ったわけでもなく、むしろ、切られたのは私の方ですから、後ろめたい気持ちは全くありませんでした。

内向きの社内改革はほぼ終わったので、社長になってから注力したのは外向きの改革でした。自由化までの前哨戦として、保護預り手数料無料化、店頭株式手数料半額化を業界からの大反対を押し切って実施、そして、1999年10月に始まった自由化に際しては、「株式委託手数料解体新書」と称して株売買手数料を法定の三分の一としました。インターネットを使って営業員のアドバイスという機能の中抜きする所謂『ネット証券』というビジネスを、日本で初めて打ち立てたわけです。業界は多少混乱しましたが、その後の破壊的影響を知る由もなく、「一発屋に過ぎない」というのが業界内やマスコミなどでの一般的評価でした。

私のこれまでの経営を一言で表現するならば、足し算より引き算だということです。加えるのは結構容易い。引くこと、すなわち過去を否定することは皆が反対するので難しいものです。だから、私はそれに拘りました。じゃなければ新しいものなど生まれないと考えたからです。

“業界の異端児”とか“エイリアン”とか呼ばれ、業界内ではヒーロー役でしたが、すべては自身の時代観を信じてやっただけのこと。また、それだって、歴史を深く勉強したわけでも、様々な書物を読んだからでもありません。たまたま、郵船というまたとない教材があったからです。まるでデジャブを見るようで、それをなぞっていけばよかった。運がよかったとしか言いようがありません。

もう一つ、私はただただ美しい絵を描きたかっただけなのです。経営は芸術と同じようなものだとずっと思ってきました。人間の行動は知・情・意のバランスだと謂われますが、その中で経営者に最も求められるのは情・意だと思います。知、即ち、これまでの常識的論理を含めた知識ですが、これは他者がサポートしてくれます。一方で情・意だけは代替が効かない。情は美しいと思える感情、世の中の変化する価値観を掴む洞察力であり、意はそれを追求していこうという拘りです。21世紀の経営はその要素がどんどん強くなっていく予感がします。

銭湯の富士山壁絵が好きだった

私が生まれたのは昭和28(1953)年3月22日。母の郷里だった長野県松本市、上高地の麓、安曇野の西外れの波田村(当時)で生まれました。梓川の産湯につかったということになります。松本同郷の実父、務台甚一(大正14年生まれ。歳は昭和と重なる)は、終戦時の20歳で除隊した後、一時母校の旧制松本中学(現松本深志高校)で古文・漢文の代用教員をしていましたが、その後東京国税局に勤めるようになって母と結婚しています。当時の風習で母親の実家で生まれただけで、生後3ヶ月で東京に戻りましたから育ちはまるっきり東京。兄弟は3歳違いの、生まれも育ちも東京の弟が一人いました。



<3歳下の弟・則夫と>

小学校に入ると、いわゆる落ちこぼれで、ずいぶん親を心配させたようです。3月も末のほうの早生まれでは仕方がなく、勉強についていくのも大変、走るのもビリから数えたほうが早く、母親からは、「なんであなたは何もかもが駄目なの?」と嘆かれる始末。「なんでだろう。悲しいなあ」でしたが、唯一5をもらえたのが図工でした。あとはみーんな2か3でしたが「ボクみんなより絵うまいんだ」。ポジティブ・シンキングの子供でした。

絵を好きになったきっかけは銭湯通いです。その頃はまだ庶民の家に風呂がないのが当たり前で、銭湯で汗を流すのが普通でした。湯船に浸かると、目の前にドーンとあるのが富士山の壁絵。当時は東京からも富士山がよく見えました。そこいら中に「富士見坂」っていうのがあった。画家の意味すら知らない子どもでしたが、「いいなあ…こういうの、描いてみたいなあ」と思って絵の魅力に取り憑かれるようになりました。外でどろんこ遊びをするより、家の中で一人絵を描いているような子供でした。

高校紛争

それからずっと絵を描き続けて、高校では美術部に入りました。授業をまともに受けた記憶はほ

とんどありません。というのは、学園紛争の煽りをまともに受けていたからです。東大の安田講堂から煙が上がっているのを高校の屋上から見たのが1969年1月。もう直ぐ高校二年生になる頃で、この年の東大入試は中止されました。その後大学紛争は下火になり、代わりに周辺の高校に広がっていきましました。私が通っていた文京区茗荷谷にあった都立竹早高校の校舎にも、中核やら革マルだのとペンキで書かれたヘルメットをかぶって、タオルで顔を覆った全共闘が入ってきました。真面目な生徒ほど彼らに感化され、シュプレヒコールの下で高校正門前に椅子やら机などを積み上げたバリケードが築かれ学校はロックアウト。教師は生徒から吊し上げられ、中国文化大革命時の紅衛兵と何ら変わらない。竹早高校は高校紛争の発火点となり、その後周辺の高校にも広がっていきましました。教師が全然悪くないとは言いません。いろいろと理由はありましたが、面倒臭いから今更言いたくもありません。だいたい私はそんなことに全く関心がなく傍観者を通していました。



そんな異常な状況の中、どさくさに紛れて学校に来なくなった生徒もたくさんいました。私はもっぱら美術室に籠って絵を描いていましたが、たまに学外の喫茶店なんかに行ってみると屯(たむろ)している男子生徒がゴロゴロいて、その中にミュージシャンになった山下達郎君もいました。高校2年のロックアウト以降、彼と会ったのは卒業式の時で、

その卒業式も校長が「みなさん ご卒業おめでとうございます」、「では解散」。10分くらいで終わりました。山下君は同級生ではなく違うクラスだったので大して親しくもなかったのですが、高一の時、体育の授業が同期男子生徒100名を半分に分けてあり、日だまりでお互い体育座りしながら「なんか…つまんねえなあ…」と言いつつ合点の妙に覚えています。でも、あれだけのミュージシャンになったのだから、かえって良かったのかもしれない。どこかのラジオでディスクジョッキーしていた彼が「達郎さんの高校時代はどうでした？」と聞かれ「…忘れました。思い出したくもないしね」というような台詞を、車を運転しながら聞いた時は声をあげて笑ってしまいました。その時かかった曲は「RIDE ON TIME」でした。いい曲だと思います。

権力なんてこんなもの

10代の多感な時期に、時の権力に振り回される理不尽さを経験したのは二度ありました。一つは上述の高校紛争。二つ目はその前の高校受験でした。受験前年の1967年に「機会の平等」の美名の下で都立進学校潰しが実施されました。ターゲットになったのは、日比谷を筆頭に、西、戸山、新宿、小石川、上野などの戦前の府立ナンバー中学(一中とか二中とかいうもの)だった都立高校でした。主に旧女子高とのセットで学校群というものをつくり、その群を受験するというもので

す。学校群制度が始まってから、開成、麻布、武蔵といった私立高校が進学校として都立高校にとって代わっていきました。

1968年(昭和43年)に、私は学校群二期生として、第4学区(文京・豊島・北・板橋の四区)の第41群(小石川 竹早)を受けました。合格したのに四分の一の確率で竹早に廻されました。受験成績順に1・2・3は小石川、4が竹早、5・6・7が小石川で、8が竹早といった具合です。女子生徒はこの逆です。竹早高校は旧府立第二高女で女学校としては名門でした。でも、入学したら、男便所がない……教員用の便所を使え……ですから酷いものでいじけました。当時41群は学校群になっても両校合わせて東大には60~70名入っていました。3歳違いの弟も小石川高校から東大に進んでいます。私はギリギリで合格したと思います。北区でも進学校だった私の母校区立飛鳥中学は男女10名前後が41群に合格しましたが、「お前、内申点(通信簿評価)悪いんだろう？それでも41群受けるのか？」という程度の成績でしたから、ぶっつけ本番の入試に賭け、受かった時は本当に嬉しかった。15歳の春でした。

竹早高校は女子250名に対し男子100名の高校。各クラスもこの比率でした。小石川に行けなかったことに私はガッカリし、何ともいえない虚無感を抱きました。でも、入学したら周りの生徒の優秀さに呆然としたのも事実です。「みんなアツタマいいなあ」。虚無感は段々と劣等感に変わっていきました。英語以外の教科は下から数えた方が早かった。

芸大に進みたいんですけど

そろそろ卒業後の進路を決めなければと思っていた高校3年になった夏のある日。好きだった美術教師に、「僕、東京芸大を受けたいんですけど、どうでしょうか？」と相談しました。そろそろ定年を迎えようとしている先生で、応援してくれるんじゃないかと期待半分だったのですが、答えは「やめといたほうがいい。君には才能がない。だいたい芸大をなめんじゃない。百に一つも受からない。仮に受かっても芸術は才能がすべて。悪いこと言わないから、一般大学を目指しなさい」。こうして、画家の道は諦めました。「この先生に言われちゃな……」でしたが、この潔さが私の人生でずっと尾を引くことになります。因みに、その先生は高校を辞めた後、絵描きが本業となり94歳で亡くなるまで絵を描き続けていました。小野政吉さんという画家です。こういう人生を本当は歩みたかった。たぶん上野の森公園辺りでテント生活していたでしょうけれど。

志望を芸大から普通の大学に変えて受験勉強らしきものを始めた私が現役で受かったのは、駿台予備校午前部文科系(通称“前文”で定員900)だけ。前文の半分程(400名位)が東大に合格する東大受験予備校みたいなものでした。予備校に通ってよかったのは、数学の面白さに気付いたことくらいで、その他の科目は概ね並。英数に賭けていたので、オールラウンドが求められる東大より、この二教科の配点が高い一橋かな……と、受験直前の年末に、志望を東大から一橋に変えました。いずれにしろ、全ては成り行きという意志もヘチマも無い、取り柄が何もないゲータラな高校生でした。

美しいキャンパス

一浪して一橋大学に入りました。東大も魅力的でしたが学力がそこまで達していない。二浪はできないので、慶応経済は受かってるから一橋を落ちてでもまあいいか・・・というノリでしたが運よく受かっていました。数学がうまくいっただけで、残りの科目(英語・現国・古文漢文・日本史・世界史・生物)はヒヤヒヤもの。大学正門前の合格掲示板に自分の受験番号を見つけた時は本当に嬉しかった。正門から合格手続きをする為にキャンパスに入った時のことは今でも忘れられません。「美しいなあ・・・」。私にとって最も重要な価値観です。

真正面に図書館時計台、右に兼松講堂、左に大学本部などの各校舎。皆統一されたロマネスク建築様式の大正時代の建物です。皇居お堀端の一橋にあった校舎が関東大震災で壊滅したの



<一橋大学キャンパスにて(後ろは兼松講堂)>

を機に、国立(くにたち)学園都市が造成されて移転し、その中心が大学でした。当時は東京商科大学(東商大)。これほど美しいキャンパスは日本にないと思います。現在の自宅近くにある東大本郷キャンパスもゴシック建築様式の校舎が建ち並び、これはこれで重厚で美しいのですが何か威圧感がある。それとは対照的にエレガントと言っていいロマネスク建築様式の一橋大キャンパスの方がずっと美しい。テレビドラマ「ガリレオ」で撮影に使われていました。広大なキャンパスは武蔵野の面影が色濃く残っていて、その中にクラシックな建物が散らばって建っています。国立駅から真っ直ぐに伸びる大学通りは桜並木でも有名で、そこからキャンパスに入ると、「ここは日本か？」という錯覚に陥ります。まだ、いらっしやったことがなければ是非お勧めします。

一橋アカデミズム

テレビ番組「兼高かおる世界の旅」を観て、「外国に行ってみよう」という憧れはありましたが、大学で何を勉強したいとかいうのはありませんでした。正直、四学部(商・経・法・社)どこでもよかった。「一橋の経済」というくらいだから経済学部にしておくかという程度でした。ただ、数学勝負という受験で、経済学部は数学の配点が他学部より高かったというのは計算していたのかもしれませんが。小平校舎での2年間の教養課程は、学部関係なしでA~Tまで20の第二外国語別クラス(30~40名)が中心で、私は仏語クラス。専門課程では必修のゼミナールがほとんど全てだった

ので、学部を意識する空気は全くなく、教室も各学部混在で一学年 700 名の単科大学でした。東京高商、東京商大時代からの伝統です。

旧商大ですから実学の大学と誤解されがちですが、明治から大正にかけて、東京帝大に吸収されそうになった過去幾多の事件もあり、大学を守るのは学問しかない、大正から昭和、一橋アカデミズムと称される著名な学者を各分野で多く輩出しました。「一橋論叢」などはその証であり、学内でも無料でそこいら中に積まれていました。読んでも何のこともサッパリ分かりませんでした。アカデミックな匂いは学内に漂っていました。「一橋論叢」は私の卒業 30 年後の 2006 年で無くなったようです。授業に出た記憶はあまりなく、成績も A がチョコチョコボでほとんど B か C という体たらくでした。

二足の草鞋

教養課程の小平校舎では寮生活でした。寮は構内にあり新築の四階建て 2 棟のリゾートマンション風。寮前には 50m プールがあり、体育授業で濡れながら泳いでいる学生達をベランダからビールを飲みながら観ていました。「アイツ・・・途中で沈むぞ」。新築でも一年経ったらスラムになりましたが快適でした。寮生は 150 名くらいだったでしょうか。1、2 年生 4 名同室で、そのほとんどが麻雀部屋となりました。必修授業などは徹夜麻雀の後にドテラ着て出たもので、勿論後ろの席で眠っていました。寮費は食事別で一ヶ月千円。多くの寮生がアルバイトで家庭教師をしており、月 2~3 万円くらいを食事付きでもらっていた時代でした。因みに大学授業料も入学時は一ヶ月千円。直ぐに三千円に値上げされて全学ストライキがありましたが、私は高校時代にそういうのは嫌というほど経験していたので「・・・またか」という感じで無視していました。ストライキは大した盛り上がりもなく自然消滅しました。

高校まで美術部で軟派な生活を送っていたので、その生活を変えたいと思って体育会剣道部に入りました。剣道が好きだったわけではありません。体育会ですから、さすがに練習は厳しく、一年中何回も合宿がありました。上達しようなどという気持ちがハナからないので、試合に出れば負けてばかりで、レギュラーを外されるのは当然です。それでも 4 年間在籍しました。「流される」性格は大学二年の時、美術部に入ったことにも表れています。剣道部とのかけ持ちです。「二兎を追う者は一兎も得ず」ではなく、そもそも兎なんて追う気持ちもなく「なんとなく」でした。上野で開催される国公立大学美術展にも幹事校として出品したことがありますが、その絵には私の当時の心象がそのまま投影されていました。ちっとも「美しくない」。絵は展覧会後にパレットナイフでズタズタに切り裂いたので残ってはいません。こうして、小平での教養課程二年間は虚ろに過ぎていきました。

石ゼミ

教養課程が終わり校舎は国立(くにたち)に移り、ゼミが中心の専門課程の二年間が始まりました。

た。「こんなじゃ・・・何の為に大学に入ったのか分かんないな・・・」と、自らを奮い立たせるつもりで、厳しさで有名だった石弘光先生のゼミに入りました。先生は新進気鋭の財政学の助教授で、経済学部生必修の経済原論を講義していました。「君は剣道部か?」「・・・はあ・・・まあ」「ガッツがありそうだな。入れてやる」。嘘はついていませんが、後ろめたさはその後ずっと持っています。ただ、この時ばかりは、いつもの「流された」わけではなく、本気で勉強してみようという気持ちでした。

ゼミ同期は 11 名でした。週二回のゼミは、三年次は未邦訳の原書講読と四年生の卒論発表聴講で、四年次は卒論研究発表でした。先生の指導は大変厳しかったとはいえ、人間味溢れる優しい方で、学者でも研究者というだけではなく教育者としても立派な方でした。ゼミテン(ゼミナール仲間の独語訳ゼミナリステンの略)は皆先生の熱烈なファンになります。財政学ゼミといっても卒論テーマは自由でした。皆四苦八苦しては卒論を書き上げたものです。先生は財政学の泰斗となられ、政府税制調査会会長として政治に翻弄されて随分と苦労されました。先生の主張に政治がもっと耳を傾けていたら、現在の破滅的国家財政状態はずっとマシなものになっていたでしょう。その前後に一橋大学学長になって大学改革にもリーダーシップを発揮され誰もが認める名学長でした。

経済学徒なら誰もが一度は聞いた「Cool Head but Warm Heart」(ケインズの師で、ケンブリッ



<石弘光先生(前列中央)とゼミテン>

ジ学派の祖であるアルフレッド・マーシャルの言葉)というのがありますが、これに「Strong Mind」というのも付け加えて体现されたのが先生でした。それは末期膵臓癌に侵されても、冷静に病状を分析して様々な治療をトライし、弱音は吐かず、前向きに明るく、体力創りに努力されていたことにも表れています。「何事も諦めちゃ駄目なんだよ」。石先生の下で学べただけでも、一橋に入って本当に良かったと思います。

(追記:これを書いた後の 2018 年 8 月 25 日、先生は膵臓癌で 81 歳の生涯を閉じられました)

卒論で四苦八苦している中で、就職活動も始まりました。四年生の夏でした。なんとなく国際的企業がいいなと思っていました。当時はそういった企業は極めて限られており、総合商社か外航海運会社くらいしか頭に浮かびません。日本郵船に勤める大学先輩に話を聞きに行くと、「そうだなあ。30 年も勤めたら、少なくとも 10 年は海外勤務だ。仕事も全部海外が相手。ところでお前・・・英語平気か?」。そんなことは入ってから考えれば済む話と思っていました。「郵船が俺を呼んでいる・・・」。こうして、私の就職活動は始まりました。

第二章 郵船学校

それじゃあ社長になれない

海外で活躍するのを夢見て日本郵船を志望した私でしたが、周りの大学同期は「そんな斜陽産業の会社より、もっと将来性のある会社を目指さなくていいのかよ」という反応でした。当時の一橋大男子学生は「就職貴族」と呼ばれていて、希望通りの会社に大体入れた時代。ゼミやクラブの先輩の引きで入社することが多かったのです。当時「銀行の中の銀行」と呼ばれた日本興業銀行からも石ゼミに、「今年は何人来てもらえますか？」といったような具合でした。もっとも、石先生は就職について一切干渉せず、ゼミテンの自主性に任せていました。

多くの同期が採用人数の多い総合商社や銀行・保険会社を志望していました。でも私は「それじゃあ、社長になれない」と思っていました。私の就職基準は「社長になれる確率」でした。売上高でも利益でもどちらでもいいのですが、それを採用人数で割れば直ぐに分かります。会社と自分をイコールで結ぶのは私の頭にはありませんでした。この年の日本郵船採用枠はたったの 10 人。しかも、売上高でいえば当時の日本の会社で十指に入る。採用一人当たりでは日本郵船がぶっちぎりのトップ。採用数・・・百名など私にとっては論外でした。

就職したのは昭和 51 年(1976 年)「就職協定」元年です。大学 4 年次の 9 月 1 日まで就職活動ができないというルールが敷かれました。昭和 48 年(1973 年)頃までは、3 年次に就職先が決まっていたのですが、いわゆる「青田刈り」が問題視され、徐々にその時機が後ろ倒しになって、強制力の伴う「就職協定」が結ばれたわけです。同時にオイルショック後の不況と重なって企業が一斉に採用を絞った年でもあり、超買手市場の「就職氷河期」に突入しました。それでもなんとかなるだろうと胡座をかき、のんびりと構えていた私は冷や汗をかくことになります。

補欠入社

解禁日に丸の内の郵船本社に勇んで出向くとビル内に人気がない。「潰れちゃったのかなあ」と思って門の張り紙を見ると「改築の為、三田国際ビルに移転」。面倒なので、その日は丸の内周辺の会社を廻って翌日出直すことにしました。ところが、簡単に内定を取れると思ったのが甘く「一橋の枠(3 名だったみたいですが)はもう埋まってる」とケンモホロ口。失意の中、9 月 1 日から半月も経ったある日、郵船から寮に電話がかかってきて「枠が一つ空いたけど、まだ来る気ある?」。郵船よりはずっと就職人気が高い会社の内定は取っていましたが、自分の基準に合わないと思っていた私にとってまさに天の声。二つ返事で「行きます!」と返答しました。「郵船を蹴る奴もいるんだ・・・」。会社＝自分ではなく、会社÷採用人数＝自分という私の就職基準の方がむしろ異常で、それが当時も今も常識なのかもしれません。こうして、何とかつかんだ郵船補欠入社で私の社会人生活は始まりました。

補欠でなんとか第一志望の日本郵船に入社した私は、同期 2 名と共に神戸支店に配属されました。社長になるぞという野望は入社後暫く経って消えました。高校時代と同様に周りの連中が優秀に見えたからです。「ま・・・無理だな」。社長という存在がそもそも私にとっては現実味がなく空虚でした。「僕・・・大きくなったらプロ野球の選手になりたい」程度の心持ちに過ぎませんでした。だから、そんなことは直ぐに忘れて、沖に停泊している外国船に乗船して、ポートキャプテン(陸に揚がった船長・一等航海士)と共に外国人船長と荷役の打ち合わせなどを適当にしていました。

「天国よいとこ一度はおいで。サケはうまいしねえちゃんはキレイだ、ウツワア、ウツワア、ウツワアア」。ラジオのオールナイトニッポンで聴いた「帰ってきたヨッパライ」の歌詞が耳元で鳴っていました。17 時の終業ベルが鳴ると同時に三宮や北野町のスナックに繰り出して、神戸に立ち寄った郵船船長たちが店にキープしていた高級ウイスキーボトルを、郵船新入社員の役得で每晚勝手に飲んで空けていました。ぐてんぐてんに酔っぱらった翌朝 8 時に郵船神戸支店前にあったメリケン波止場からランチ(通船)に乗って 1 時間ばかりかけて沖の貨物船まで通ったものです。船酔いに滅法弱かったのですが、前夜の酒が残っていて最初から酔っぱらっていて、ランチの中ではいびきをかいて眠っており全く苦になりませんでした。この神戸時代に一生分の酒は飲んだと思います。こうして、まるでパラダイスのような 2 年 3 ヶ月がアツという間に過ぎていきました。

その後本社異動となり、天国から地獄に真逆さまというような感じで、朝から晩まで、平日も土日もなく仕事漬けの日々に変わりました。ただ、させられた感はなく、面白がって勝手に仕事をしていたのでぜんぜん苦ではありませんでした。本社勤務は、油槽船部油槽船課(3 年)、定期船部門の営業第一部コンテナ業務課(2 年 3 ヶ月)、同欧州二課(3 ヶ月)、労働組合専従書記長(1 年)、同豪州課(2 年 3 ヶ月)と、神戸を含めて六部署を渡り歩いて、ちょうど 11 年間の私の郵船生活は終わりました。32 歳で課長代理になりましたが、結局念願の海外赴任は一度もありませんでした。豪州課の年季明け直前の 34 歳で辞めましたが、松井入社後数年経ってから、豪州課の後にはロンドン支店赴任が決まっていたことを、入社一年先輩の人事課長から教えてもらいました。知っていたら当然郵船は辞めませんでした。



< 郵船神戸支店時代 左端は 2 年後輩の内藤郵船社長 >



< 郵船労働組合書記長時代 中央執行委員会 >

日本郵船での学び

日本郵船で私は様々なことを学びました。もし、そのまま郵船に勤めていたら気がつかなかったようにも思います。日本郵船という会社がそれほど立派だったとは思っていません。中にいた時には、「こん畜生」というのも多々あり、悪いところに目が行きがちでした。でも、外に出ると、悪いことは全部忘れてしまい、良いことばかりを思い出します。まあ、世の中そんなもんでしょう。

坂本龍馬の海援隊を引き継いで、同じ土佐藩の岩崎彌太郎が 1870 年に設立した九十九商会から、三菱商会、郵便汽船三菱会社を経て、三菱の海運独占に対抗する為に渋沢栄一を中心に設立された官営の共同運輸会社と 1885 年に合併して生まれた日本郵船の歴史は、日本産業史を語る上で外すことはできません。日本独自の会社制度である、部課制度、定年制、年功序列制度、退職金制度、社内労働組合、などは郵船から始まったと謂われています。そんなことを、若い頃、課長や部長、常務や専務からよく聞かされたものです。「はあ、そうですか。それにしても、随分と落ちぶれたもんですねえ」と返す若僧でした。

私は最近つくづく思うのですが、「不満」と「不安」は分けて考えるべきです。大きな違いは、不満の対象は他者であり、不安の対象は自分だということです。前者は自律的ではなく他律的で、後者は他律的ではなく自律的です。不満はどんどん膨らんでその解決策はありません。一方で、不安は、それに押しつぶされそうになりますが、誰も助けてはくれず自分で解決策を見つけるしかない。不満は後ろ向きの感情ですが、不安は前向きの感情です。不安を楽しむというのが一番だと思います。もっとも、当時の私は不満の塊ではあっても不安なんていう感情は無かったと思います。

ずぶんの為に

今でも忘れられないのが、1976 年春、郵船青山社員クラブでの菊地庄次郎社長主催の新入社員歓迎会です。

定刻に遅れること 30 分して会場に現れた菊地社長の顔を見て、同期皆一様にドキッとしました。メガネの奥の眼はギラギラと光り、その眼の下には黒々と隈ができています。まるで闇夜に現れた亡霊でした。新人一人一人と言葉を交わし、仙台弁のその語り口はマイルドでしたが、全体からはカミソリのような殺気を感じました。グラスを重そうに傾けながらの「勉強すなさい。ずぶん(自分)の為に。郵船は会社である前に、学校だと思って下さい」という言葉が今でも耳に残っています。その真意も分からぬまま、「社長ってのは、大変なんだなあ」と同期 10 人皆で呑気に言い合ったものです。隈の原因は後で知りました。

当時、郵船は海運中核六社中のブービーの業績でした。中核六社は海運大不況下の昭和 39 年(1964 年)に合従連衡してできました。郵船は三菱海運と合併。住友の大阪商船と三井の三井船舶が合併して大阪商船三井船舶。その他に川崎汽船、山下新日本汽船、昭和海運、ジャパン

ラインといった会社がありました。昭和 40 年代の 10 年間は、中核六社の筆頭として、日本の高度成長に乗っていわば得手に帆を上げたように順調に業績を上げてきました。社員の中で「不沈艦郵船」という空気が蔓延してきた矢先の業績急降下でした。定期船を軸として発展してきた郵船に、高度成長に合わせるように、タンカー、不定期船、自動車船、といった新たな柱を加える陣頭指揮をとったのが、若くして経営の中枢にいた菊地氏でした。社長になると同時に「高度成長はもう終わった」として、その中でも特に力を入れていたタンカー船隊の大整理を実行したのです。

竣工して走り出せば一航海何億と稼いでくれるタンカーを、何十億というキャンセル料を払ってでも船台ごと売り払え。できなければ追加料を払って他船型に変えろと指示したのです。社長就任早々に問題提議をし、一年間社内で大議論の末、最後は皆の総反対を押し切った決断でした。菊地社長独自の時代観が決断の背景にあります。東大時代は自由主義・教養主義で名高い河合栄治郎教授の愛弟子であり、経済哲学、経済理論、経済史観で一家言を有し、冷徹な頭脳を持つ者だけが成し得る決断だったと思います。当時、ローマクラブの「成長の限界」レポートを深刻に受けとめる経営者は日本にほとんどいませんでした。過去の延長に未来があると皆信じ「赤信号 皆で渡れば怖くない」となりがちです。社内外から「菊地狂ったり」と言われる中での孤独な決断だったと思います。その後、菊地社長のこの決断が郵船を救い、これを冷笑した会社が時代の大きなうねりの中に消えていきました。それがまだ分からぬ時点での、招宴会でのあの社長の鬼気迫る表情を、私は今でも夢に見ます。

菊地氏が社長になられるずっと前から「菊地学校」と呼ばれる社内勉強会があり、上下関係に囚われない活発な哲学議論がされていたそうです。亡くられる年、1984 年(昭和 59 年)に連載された日経の「私の履歴書」—ただ一筋の道—で次のように述べられています。

「企業も生物と同じで、成長期、爛熟期を経て没落期にさしかかるのが自然の過程であるという哲学を、私はもっている。企業の生命を伸ばす為には、企業を支える世代の見事な交代がない限り、実現困難だと思う。そうした中で企業の盛衰を決めるのは、結局は企業を構成する人間集団である。輝かしい伝統も、優れた組織や強力な蓄積も、その時々を担い手次第で槿花一朝の夢となる。したがって、企業にとっては人材育成が何にもまして重要なテーマであり、経営者はすぐれて教育者でなければならぬと思っている。私は教育は仕事を通して教えるのが基本であると考えている。仕事を通して教えるのは結構手間が掛かるが、その際私は「会社の為に働け」と言ったことがない。自身の充実した人生の為に自身を磨けと言っている。将来の応用力を養う為に深い掘り下げを求めるから、時には相手がオーバー・ロードになるおそれはあるが、人間の能力が向上するのはまさに苦難を乗り切る過程においてである。そういう努力の集大成が、結果として会社の為になる。半面から見れば、社員個々のポテンシャルを、単純なトップダウン方式ではなく、自由なコミュニケーションの中に啓発しつつ、その特色・長所を企業の強化につなげるのが、経営者の使命であり、経営の根幹であると、私は信じている」

経営者はすぐれて教育者であらねばならぬ、という菊地理念は、郵船に息づいていたように思います。兎に角、議論が好きな会社でした。そういった郵船が私は好きでした。

郵船で学んだことを一言で表すと、「自分を大切に」ということです。菊地庄次郎氏の言葉をお借りすれば「ずぶんの為に」で「会社の為に」ではありません。そして、それを実行する為には、自らの価値観や歴史観を持つことです。菊地氏のような頭脳は持ち合わせてはいないので、自らのものが浅いのは承知していますが、それでも、「赤信号 皆で渡れば怖くない」だけは絶対しちゃ駄目だなと思います。

思索の道しるべ

会社人生を山に例えて一步一步登っていく・・・のが通用する時代ではなくなったと思います。又、これからの世の中、組織にとって使い易い人の出る幕はなくなると思っています。そもそも、組織は個が構成する器に過ぎません。大事なものは、その個が何を考え、何を成すかの問題です。従って、組織の大きさはあまり意味をなさなくなるでしょう。多ければ良い知恵が浮かぶわけではないからです。誰が上だ下だ、偉い偉くないなどといったものも曖昧になっていくのだと思います。平成の時代に入ってから、やたらめったら増えた会社幹部のポストも整理されていくでしょう。要は日本語のサラリーマンという言葉が無くなるということです。

そういったことを、30年以上も前の郵船時代での経験を基に考えてきました。私は「松井証券よ、永遠に」と思っていますが、「郵船よ 永遠に」とは思っています。松井証券は経営の対象であっても、郵船は私の中においての「思索の道しるべ」だからです。私の人生における恩師が郵船だということです。

海運での自由化・過当競争

日本郵船で学んだのは様々ありますが、学んだというより体感したというのがポイントです。頭では分かるのと体で分かるのとは違います。

定期船部門へ異動してから数年経った1984年に、アメリカのレーガン大統領が規制緩和策の一環として新海事法案に署名しました。全世界の海運業界で公認されていたカルテル「海上運賃同盟」はそれを契機に崩壊し、自由化の大波が押し寄せたのです。定期船航路運営を柱としていた先進国海運会社にとって運賃の過当競争は大打撃。競争はまずお膝元の北米航路から始まり、欧州航路、豪州航路、中近東アフリカ航路、中南米航路、と、またたく間に全世界に波及していきましました。

全世界の定期船会社が被った損失(赤字)は、30年以上も前で年間1兆円を超えるとも謂われていました。今だったらその何倍にも相当する膨大な額の損失で、ひとつの産業が世界から消滅

してしまうようなマグニチュードでした。先進国海運会社は低コスト＝低運賃の新興国海運会社や中国・ソ連の国営海運会社にシェアを奪われ、米国にいたっては大手海運会社が無くなってしまいました。規制改革による産業構造改革です。それは、遡ること20年前のベトナム戦争時の戦略物資輸送に使われたコンテナリゼーションというイノベーションが起因となりました。軍事利用から始まったインターネットと似ています。

運賃相場は毎日上下し、片道4000ドルだった北米から東京までの40フィート・コンテナ運賃が二十分の一に近い250ドルまで値下がるという劇的な日々。さすがにここ迄運賃が下がると膨大な損失を被ります。さりとて航路閉鎖をすれば再開は不可能。北米三航路(東岸航路、西岸北航路、西岸南航路)などは合計で年間200～300億円の黒字から同額の赤字に真逆さまに転落。北米課は労使間での三六協定真っ青の月



〈日本郵船 VLCC(超大型タンカー)高坂丸の船長との打ち合わせ風景〉

150時間を超える残業をしており悲壮感が漂っていました。もちろん、欧州航路も豪州航路も赤字に転落していきました。それまで定期船部門が郵船の屋台骨を支えていたのですから、会社は生きるか死ぬかの瀬戸際に追いつめられていきました。幸い、当時急速に拡大していた自動車船部門が定期船部門の穴を埋めて、会社全体の経常利益は何とか黒字を維持していました。

誠意というサービス

他産業では当たり前な価格競争が始まってからは顧客ニーズも一変しました。それまで顧客が要求していたものは「誠意」でした。どういうことかと云うと、同盟には海運業者・荷主双方が加盟しており、価格は運賃同盟という場の交渉で決まっていた。運賃を勝手に安くしたら、即座に海運会社や荷主は同盟から膨大なペナルティーを科せられるか最悪除名されます。そんなことを誰もするはずがありません。カルテルはそれほど強固だったのです。荷主に聞くと「誠意を示してくれば積んでやる」。ではどう示せばよいかと聞くと、「ピカピカのコンテナを持ってこい。それを誠意と見做してやる」。そこで、ピカピカのコンテナを造って荷主に渡し積んでもらいます。贈与ではなく貸与ですから、ピカピカだろうが錆だらけだろうが雨洩りさえしなければ同じです。同盟内ならどこでも運賃は同じ、航路でコンソーシアムを組んでいたら運ぶ船も同じ、差別化するものがなかったから、しょうがなくて荷主は「誠意」を求めただけです。

そして同盟が崩壊して価格競争が始まりました。荷主の要求は単純に「運賃を安くしろ」に変わ

りました。そうなるコストが重要になります。

「船なんて新造だろうが中古だろうがちゃんと走ればいいんだ」

「給与が高い日本人船員を減らしてフィリピン人船員に代え運賃を下げろ」

「台湾・香港の盟外船は半分の運賃で運ぶと言っている。中国なんか 3 分の 1 だ。積んで欲し
けりゃそこまで下げろ」

実際、格安の新興盟外船会社へ乗り換える顧客は後を絶ちませんでした。この時、「顧客は納得できるコストにしか金を払わない」という当たり前すぎる現実を目の当たりにした体験は、後に松井証券に身を転じ、株委託手数料自由化の際に、私の行動の根拠となりました。そのキーワードは「誠意」なるもの、そしてその背景にあるコストでした。

私の経営指針は「虚業であってはならない」ということです。虚業の定義は、「顧客が認められないコストで成り立っているビジネス」です。その反対に、実業とは「顧客が認めてくれるコストで成り立っているビジネス」ということになります。コストは価格に反映されます。顧客は価格を選びますがコストを選ぶのと同義です。海運会社は今から 30 年以上も前にその現実と直面しました。船員費や船の建造費、その他あらゆるコストの見直しを強いられました。リストラクチャリングというのは、換言すれば「顧客に認められるコスト構造への転換」です。それが一朝一夕にはできないことを郵船での経験から学びました。

第三章 おやんなさいよ でも つまんないよ

株屋を継いだワケ

結婚は 33 歳の時でした。土日仕事三昧の生活で独身寮には寝に帰るだけという生活も飽きてきて、「そろそろ身を固めないと、夢だった海外赴任の話も来ないなあ」と思っていた頃に、弟の妻である義妹を通じ紹介されたのが、松井証券二代目社長の一人娘である松井千鶴子でした。上智大学で考古学博士課程に進み、卒業後は助手みみたいな形で中国河南・ベトナム地域の青銅器を研究していて、発掘の穴掘りが仕事と話す目の前の女性に、「この人は自分の世界を持っている。結婚してもベタベタまとわりつかれないのがいいなあ」と思い、求婚すると幸い応じてもらえました。

松井証券を継ぐつもりなど全くありませんでした。「結婚すると海外赴任の出番が回ってくる。ロンドンやニューヨークなんかじゃなくて、中近東やアフリカ・中南米などの僻地に行かされる可能性も大いにある。俺はかまわないが、君は大丈夫か?」。こんな質問に「嫌です」などと答えるはずもなく、彼女はニコニコと頷いてくれたものの、「親想いだから、単身赴任だろうなあ。ま・・・いっか」。結婚当初は、妻が務台千鶴子に改姓し、社宅は本郷にある妻の実家近くの巣鴨寮を希望して入ることができました。私が幼少期を過ごした北区西ヶ原が隣街で、「霜降(しもふり)銀座」という商店街が同じというのも奇遇でした。小学校同級生の何人かが家業の商店を継いでいました。

妻から「松井証券を継いでほしい」と言われたことは一度もありません。岳父も家では仕事の話は一切しない人でした。そもそも証券業なんて全く興味がありませんでしたし、課長代理になっただけで会社経営も何のことやらさっぱりで分かりません。だから、日本郵船に定年まで勤めるつもりでした。でも、結婚して 1 年も一緒に暮らしていると、自然と松井証券の話は耳に入ってきます。「俺が継がなければ松井証券は創業家から離れる・・・俺にはどうでもいいけど、そんなの関係ないって言うのも何だかなあ・・・」。一人娘で松井家の跡取りという責任感の強い妻が、私が継ぐのを望んでいたのは間違いありません。

「なんで株屋なんかを継がなきゃならないんだ。そんなの真っ平御免」という気持ちだが、時間と共に揺らいできました。結局、何が決定的な理由だったのかは思い出せませんが、私は松井証券を女婿として継ぐ人生を選びました。多分、考えるのが面倒臭くなったのだと思います。会社を継ぐ意志を告げると妻は安堵の表情を浮かべ、夫婦一緒に義父母に報告に行きました。義母は手放しの喜びようでしたが、岳父の反応はすぐには返ってきませんでした。

しばらく無言が続いた後、こう言ったのです。「おやんなさいよ でも つまんないよ」

いずれバチが当たる

松井証券への入社は1987年4月。バブル相場は前年1986年末から始まったと謂われていますが、日経平均が2万円の大台を付け、うなぎ登りに上がって2年後の1989年にはそのほぼ2倍にまでなったバブル期でした。入社と同時に姓を「松井」に変えました。将来社長を継いだ時に「松井証券の務台道夫」だとややこしくて面倒臭いと思ったからです。務台家の嫡男でしたが、両親・弟共に賛成してくれました。

先ずは証券会社の仕事を知るために日興証券で1年半ほど研修してきました。創業者同士(松井房吉・遠山元一)が大正時代から仲が良く、二代目が東大で7歳差の先輩・後輩同士。後輩の方だった日興証券副社長・遠山直道氏は48歳の若さで1973年に航空機事故で亡くなってしまいました。存命でおられたら日興証券も全く違った会社になっていたでしょう。その後、日興証券は日本興業銀行出身の渡辺省吾さんが社長になり、創業者・遠山一族から離れていきました。渡辺さんは武の旧制東京高校(現在の東大教養学部)、東京帝大2年先輩で、日本証券業協会会長を間を置いて3期務めた業界の長老でもあり、私達の結婚披露宴にも来ていただきました。

松井証券は大手四社系列ではない完全独立系証券会社でしたが、上述のように比較的關係が深かった日興証券で、二十いくつかの本社主要部署で「帝王学」と揶揄されつつ研修を受け(要するに邪魔者扱い)、最後は日興ロンドン支店研修(実際は欧州を遊び回っただけ)を終えて、1988年夏に法人部長(直ぐに取締役)として帰ってきました。しばらくは部外者の身でおとなしくしていたものの、内心は腹が立ってしょうがありませんでした。

時代はバブル真っ盛り。大蔵省統制のいわゆる護送船団行政下、証券業界はまさに札束が天から降ってくる状態でした。業界内には独自の策を打ち出そうという会社はありませんでした。大手・準大手・中堅・中小の規模の差がなく、全国200社くらいの証券会社が同じようなことをやっており、合従連衡して「大きく大きく」というのが業界の進軍ラッパでした。大蔵省と大手証券4社(野村証券、大和証券、日興証券、山一証券)が手を組んで、業界のルールを大蔵省に諮(はか)って決め、右向け右なら右、左向け左なら左。利益は相場次第で、その額も規模に連動していましたから、この進軍ラッパもこの業界では誰もが疑わない常識でした。当時の業界の雰囲気はそんな長閑(のどか)なものでした。武の言う「つまんないよ」の理由の一つだったのでしょう。

証券業界しか知らなければ何の疑念も持たなかったかもしれません。郵船で体験した“自由化の荒波”とのあまりの違いに、「こんなのが永續するはずない！いずれバチが当たる」という気分でした。腹が立ってしょうがないというのはそのことです。ただ、この感情は何の解決にも繋がらない。「執念ある者は可能性から発想する 執念無き者は困難から発想する」松下電器創業者の松下幸之助翁が残した言葉ですが、当時の私は執念の欠片さえなかったので、困難からしか物を見られなかったのだと思います。

憎んでいたバブル

社員も私の出方を見ているようでした。私の言うことに対して、「何言っているんですか。勉強不足ですよ」と言われ、「郵船かなんだか知らないけれど、エリートぶりやがって」という反発もあったのでしょう。私は執念など微塵もありませんでしたから、「ケツ」とばかり困難から発想する方向にどんどん堕ち入っていきました。

当時の松井証券は歩合外務員も含めて現在とほぼ同じ 150 人くらいの規模で、大きさを競う合従連衡の中で、それを敢えて避けた結果の数少ない完全独立系証券会社。歴史も古く堅実経営に徹した武の経営で、内部留保もそこそこありましたが、所詮、典型的な中小証券でした。ただ、今でも鮮明に覚えている武の言葉があります。

「株式会社というのは株主権が全てなんだよ。会社を大きくするというのは資本が希釈化し独立を保てなくなるということだ。そんな会社を経営してもつまないだろう？」。

武は資本主義者でした。私財は全て会社に投じており、会社の株の殆どを握るオーナーでした。それでも、昭和 39 年(1964 年)の山一証券に日銀特融があった証券大不況時、資本が不足に頭を抱えて自宅の廊下で蹲っていた話は妻から聞いたことがあります。資本というものに正面から向き合わない疑似資本主義の日本にあってやはり特異だったのかもしれませんが。

皆がドンチャン騒ぎしていたバブル絶頂期に、「俺はどうして郵船を辞めて、こんなヤクザな世界に入っちゃったのか・・・」と気を落とす陰鬱な日々が続きました。接待額の何倍かが翌日の手数料で返ってくるという中で、法人部長として最低限の接待はしましたけど、全て一次会のみで二次会以降は部下に任せており、「松井さんは鷹揚だね」と機関投資家連中から揶揄されたものです。要するに、私はバブルを心底憎んでいたのです。

バチがあたるは的中しました。

1989 年 12 月を境に相場は大暴落してみるみる収入が減っていきました。株価に手数料率を掛けたのが収入ですから当然です。その時「大変だあ」という気持ちより「ざまあみろ」という気持ちの方が勝(まさ)ってた。大方はこんなのは一時的で直ぐに回復するという空気でしたが、「お目出度い連中だなあ。世の中そんな甘くはないんだ」と覚めた眼で見っていました。でも、そうしてへらへら笑ってもいられなくなりました。「このまま斜に構えている間に会社が傾いたら単なるバカだろう？もうあと何年かで 40 歳だ・・・俺の人生何だったんだ？というのだけは御免被りたい」。執念らしきものが芽生えてきました。

ちょうどその頃です。今、目の前で起きているのは「郵船で経験したなあ」という既視感(デジャブ)が生まれ、「それに沿ってやれば、道が拓けるんじゃないか」と閃いたのです。閃という漢字は、門を開けてもらうための難解な質問に、門前でたたずんでいる人の頭に答えが浮かぶ、という表

意文字だと聞いたことがあります。まさに、そんな感じです。そこで私がすぐに着手したのが“虚業”の排除でした。自由化で駆逐されるのは、顧客が認めていないコストで成り立つ“虚業”であると、郵船時代の実体験で学びました。海運の“虚業”を象徴していたのが「ピカピカのコンテナ」だとしたら、証券会社のそれは何か？業界にどっぷり浸かった人の目にはそれが見えないものです。虚業の正体は「外交セールス」じゃないかと思い始めたのです。

岳父の経営

当時“社員”の5分の1の30人くらいが歩合制の外務員（セールスマン）でした。“社員”と表現したのは、彼らそれぞれが個人事業主で、実際は社員ではありません。顧客から受け取った手数料の60%を会社に入れ40%を自らの収入にしていたからです。バブル絶頂期には松井にも年収5~6千万円の歩合外務員はゴロゴロいました。松井証券は手数料収入の7割を歩合に頼っている状況で、彼ら歩合外務員達は肩で風切って社内を闊歩していました。社員外務員もいましたが、顧客を開拓してから歩合外務員になるのがお決まりのコース。

支店をたくさん設け、営業部隊を拡充して、手数料収入を増やすというやり方は不可能でした。そこで武が注力したのは自己売買によるディーリング益でした。ただ相場を張るのではありません。徹底的なアービトラージ（裁定取引）でした。「取引所フロアには誰も見向きもしない小銭が散らばっている。それを箒で掃いて集めればよい。間違っても札束を追うな」。一カインヤリ（1001円で買って1002円で売るデイトレーディング）という古典的自己売買もありましたが、現株とCBとの裁定取引が主でした。CBは債券的部分もあり理論値と乖離することもしばしばで、その誤差を裁定するという手法です。当時立会場は一階が株、地下一階がCBでしたから、ディーラーは階段を上り下りしながらの体力勝負でした。債券でも同じようなことをしており、当時、庶民の筆筭に眠っていた電電公社発行の電話債などを個人から買い取り、市場で売ってサヤを取ったりもしていました。



＜松井証券入社当時 岳父・松井武と＞

ディーリング益は、相場を張ってないので赤字になったことはなく、会社利益のかなりの部分を占めていました。大蔵省からは株委託売買金額をディーリング売買金額が上回るのはけしからんと常に指摘されていましたが、アービトラージですから売買金額が多くなるのは当たり前です。自由化で免許制から登録制へ移行した際に、この委託売買金額優先という行政ルールが廃

止されたのに、松井証券はブローキング一本に絞って、ディーリングを一切しなくなったのも皮肉な話です。ディーリングなどやってる場合じゃなくなったのです。それは後でお話します。

武は証券業界では珍しく、府立一中(日比谷高校の前身)、東京高校(東大教養学部の前身)、東京帝大卒のエリートでした。証券業務の知識において彼の右に出る者は業界内でいなかったと思います。業界事情はもちろんのこと、社内の隅々まで熟知していました。真面目で学者肌の人で、会社を大きくすることは、資本を外部に求めることにつながりますから、何の関心も示さず、全ての私財を会社に投じて「独立」を守ることに一生を捧げた人でした。一方で、武の口癖は「昔陸軍 今大蔵省」。中学・高校・大学の先輩後輩である大蔵官僚たちにひたすら頭を下げ、寡黙に淡々と社長在任の38年間(1949年～1987年)を生きてきた人の口から出た「おやんなさいよ てもつまんないよ」という言葉が軽くはないというのが、だんだんと分かってきました。

拙い荒療治

私が入社した1987年に武に代わり第三代目社長になっていた実弟の松井正俊さん(大学の16年先輩でもあり、1979年に三菱銀行から松井証券に専務として移ってきました)に頼み込んで、バブル崩壊時の1990年に常務取締役営業本部長にしてもらおうと営業体制の改革に着手しました。今から思えば、誰でもできる事に手を付けただけです。

頻繁に支店長を招集して徹底した議論をしました。「目標を達成できなかった理由は?」「営業部員ごとの成績は?」「今月の予算は?」「それを達成する為の戦術は?」等々業界用語で“詰め”をしたのです。多くの社員がそんな経験をしたことがなく、目が点になっていました。それでも、私の質問に対し、いつまでも下を向いて答えられない支店長は見切って、若手に代える荒療治を実行しました。何のことはない証券界のガリバー野村証券の真似事です。

そんな付け焼刃がうまくいくはずもありません。米作りのお百姓さんに、魚釣ってこい、獣を獲ってこい、と言うようなものです。そこで、私は「入るを量りて」から「出づるを制す」という頭の切り替えが必要なのかなと何となく思うようになりました。郵船時代に「自由競争にさらされた時に、勝敗を分けるのはコスト戦略だ」ということを学びました。当時の松井証券のコストの半分以上が人件費であり、私はこの構造を抜本的に変える必要があると考え始めたのです。手数料収入を増やす営業本部長の職責なんてものは念頭から消えていきました。

営業本部長が管理本部長を兼務

報酬制度の改革も断行しました。社員営業の歩合給的なインセンティブを廃止し、社員から歩合外務員への転身を認めないと宣言したのです。これは何より効きました。「社員として営業して顧客を開拓し、その顧客を保持したまま歩合外務員になる」という多くの営業社員のキャリアコースを絶ったのです。59歳をピークにした年功序列の賃金体系も見直しました。幾晩も徹夜して、自

分で賃金表ソフトをプログラミングし、タリフ(関税表が直訳ですが、海運では運賃表をそう呼びます。転じて給与表。郵船労組書記長の時はこれをベースにして労使交渉をしました)を作って組合と交渉しました。課長・次長・部長という昇格の仕組みをやめてリーダー制に変更し、ボーナスは同年次で何倍もの差がつくようにしました。営業本部長じゃなくてまるで管理本部長です。管理本



<営業本部長時代(最後列中央) 東京証券取引所前にて>

部長には富士銀行から移ってきた 20 歳年長の東大法学部出の優秀な常務がいましたから、彼と手を組んで社内改革を進めていきました。又、営業部門では、同業他社から移ってきて通信取引を立ち上げた取締役がいて、一緒に様々な営業策を講じました。お二人がいなかったら諸改革はできず、決して私一人で進めていった訳ではありません。又、お二人を採用したのは私ではなく松井正俊社長であり、彼らと共に社長も後ろから私を支えてくれました。こうした良きサポーターに恵まれたのも運だと思つづく思います。

新しい制度になじめない社員は次々に辞めていきました。特にある程度の顧客を抱えていた社員は、松井で歩合外務員になれないと分ると、顧客ごと他社に移っていきました。何のことはない、私が社員を切ったのではなく、私が社員に切られたのです。他社からは「松井さんもかわいそうだね。変な娘婿を連れてきて・・・営業マンがいなくなったらもう駄目だね」という噂も耳にするようになりました。

誠意を売る

歩合外務員に依存する収益構造を変えるには、社員営業を強化しなければなりません。でも、バブル崩壊後に収入が目減りする中、新たに支店を増やすような余裕もない。打開策として、正俊社長がトライアルとして始めていた通信取引を、「ここはひとつ、本腰を入れてやってみるか・・・」ということにしました。

通信取引とは、新聞広告を出して、それを見たお客様から電話で売買注文を受けるというもの。今でこそ、対面営業を行わない証券会社や保険会社が当たり前の時代となりましたから、若い人にとっては、そのどこが珍しいのか？と不思議に思われるかもしれません。当時は「金融は優秀な外交営業員あつてこそ」というのが不文律だったので。

その“優秀な営業員”がやっていたのは、ちょっと資料を読み込んでの、いや、喫茶店で耳にし

た街の噂程度の知識を、もったいぶって「この株が買いですよ売りですよ」と伝える程度のもの。相場の玄人ほど「相場は相場に聞け」を知っています。当たるも八卦、当たらぬも八卦、といった情報に、いずれ顧客から見限られるものだと容易に想像できました。大体、必ず当たる予想などあるわけがない。もし、あるのなら自らが相場を張った方がよほどいい。

松井証券でも指折りの歩合外務員の話です。

「あなたの売りは何ですか？」と私が聞くと、彼はちょっと考えて「道夫さん。それは誠意だよ」と答えたのです。

ベテランほど相場の怖さを知っています。あれ買え、これ売れ、などとは言わないものです。当たらなかつたら顧客に愛想を尽かされる。「手数料を負けるわけにもいかないから、残るのは誠意しかない……こま使いに徹するんですよ。ただそれだけ」。至極もつともなことです。でもまあよ、“手数料を負けるわけにもいかないから”と言ったな。じゃあ、負けられたら話が違ってくるぞ。郵船の時の“ピカピカのコンテナ”と同じだ。じゃあ、そのうち、その誠意なるものもいらなくなる……お客さんはそんなもの買ってはくれない。郵船時代のデジャブです。

常務 何となく匂うんです

外交セールスを止めて、新聞広告でお客様を呼び込んで電話で売買注文を単純に受ける「通信取引」に本腰を入れ始めたのが 1992 年のこと。推奨は一切するな、公開された客観情報だけをお客さんに伝えろ。株の需給を示す板情報をお客さんに伝えろ。売買が出来たら直ぐにお客さんに報告しろ。それまで代理店に任せきりだった広告のコピーもすべて自分で考えることにしました。当時の松井証券のようなブランド力のない会社が、大手を真似て美辞麗句を並べるイメージ広告を打っても意味がない。松井はお客さんのために何をするのか、具体的なメッセージを前面に打ち出す広告へと切り替えたのです。

例えば「新発の割引金融債より、既発の方が安く(金利は高い)手に入ります。松井証券は既発債もお売りします」などといったものです。既発債は業者間で売買されていて容易に手に入りました。当然、新発債を証券会社に引受手数料を払って卸していた発券銀行(興銀・長銀・日債銀・東銀・農中など)からは蛇蠍の如く嫌われましたし、その新発債を売っていた他の証券会社からも非難されましたが全く意に介しませんでした。歩合外務員からも既発割引金融債販売は好評で、「たまにはあの嬢さんも気の効いたことをするじゃないか」と言われたものです。既発割引債販売は予想を遥かに上回る勢いで売れ、新規顧客獲得の有力な武器にもなりました。

ただ、基本のキャッチフレーズは「営業しない松井証券」でした。これがバカ受けしました。多くのお客さんが「営業」にウンザリしていたのもよく分かりました。ただ、それは、始めてからかなり経ってからです。当初は一向に効果が表れず、私は迷い、「やたら広告費が掛かるなあ。通信取引

は一旦止めた方がいいかなあ・・・」と弱音を吐いてしまったのです。

その時、現場で電話応対をしていた女性がこう言ったのです。

「常務。何となく匂うんです。問い合わせも結構増えてますから、もう少しだけやらせてください」

私には彼女の言葉が天の声に聞こえました。こういった声をキャッチできるかできないかは“運”です。運というのは、ああでもないこうでもないと逡巡し、追い詰められていなくてはつかめないものです。精根尽き果てて何か救いの手を求めているんでしょうね。そこに、フツとそういうものが現れる。そして、それを掴む。これが運だと思います。因みに運は理屈ではないですから、理屈を大事にする人はこの運を逃がしがちで、掴むのは直感としか言いようがありません。

優柔不断の決断

「じゃあ、もう少し続けてみるか・・・」。通信取引はその後、大きく伸び始め、結果的には「誠意」を売る商売から脱皮できたと思います。それが、業界初のインターネット株取引へとつながっていききました。世間の人から私は、「なんでも即決。自分が信じた道だけをガムシヤラに進む」と見られがちですが、決してそうではなく、いつも、ああでもない、こうでもない、やっぱりこうすべきなのだろうか・・・と優柔不断の末に追い詰められて決断を下してきました。その時もそうでした。

通信取引は大変に効率のいい手法でした。これまでは、営業員が一日中外回りをして、注文が取れたら店に連絡した後に、他のお客さんを訪問して同じことを繰り返す。夕方になってからようやく帰社して、出来電(お客さんへの売買成立報告)をするというのが“営業”でした。通信取引であれば、社員は外に出かけずに机の前に座っているだけでよく、注文を希望するお客さんからの電話を待つだけ。最初から売買する気であるか、少なくとも関心のあるお客さんが電話を掛けてくるので、営業トークも必要ない。注文を受けて売買成立したら即ぐに出来電ができます。

「松井のこのやり方・・・いいねえ」と、“営業しない松井証券”を支持してくれるお客さんが増えて、通信取引を担当している社員の中には、ベテラン歩合外務員を上回る稼ぎをする人も出てきました。多くは女性社員でした。歩合外務員の手数料を通信営業が上廻り始めたのを機に、「外交営業の廃止」「支店閉鎖」「歩合外務員の転社推進」の方針を固めて、3～4年かけて段階的に実行していきました。

「外交営業の廃止」「支店閉鎖」「歩合外務員の転社推進」という方針転換も簡単なものではありませんでした。「対面セールスこそ証券営業の要」と信じ切っている営業部隊からは、当然ながら、猛烈な反発を受けました。「納得できませんよ。自分達は汗水垂らして、ドブ板渡って株や投信を売ってるんです。電話が鳴るのを待っているだけのオペレーターと一緒にされちゃ堪ったもんじやない」と嘆く営業部長、営業課長に対して、私はこう言い返しました。

「電話で注文を受け付けている女子社員たちは、君達対面営業の何倍も稼いでいるんだよ」

「営業」を否定してるんじゃない。「外交」という方法を否定しているんだ。営業員をドブ板営業に投入することは割に合わず、彼らを通信取引に再配置したほうがよほど収益は上がると考えていたのです。その営業部長、営業課長も含めて、私の方針に納得できない社員営業員は顧客を連れて辞めていきましたが、去る者追わず。これまで収益に貢献してくれていた歩合外務員も、一人二人と松井証券に見切りをつけて他社に移っていきました。

第四章 天動説より地動説

社長になりたいんですけど

外交営業を廃止して通信取引を伸ばしていくという戦略の道筋が見えてきました。そこで、松井入社後 8 年目の 1995 年、岳父の武に社長就任を申し出ました。「社長になりたいんですけど」。

私は入社してからずっと武から口出しされたことはありませんでした。相談すると返ってくる言葉はいつも、「ほう～ それがいいというなら おやんなさい。あんたの責任でね」。まるで突き離すようなこの言葉ほど怖いものはありません。私も「松井証券を継ぎます」と言ったからには、その責任をまっとうしなければならないことくらいは分かっていました。だから、二人の会話はいつもそこで途切れます。

こんなことがありました。

妻の千鶴子に、「君のオヤジさんは、俺が相談しても何も答えてくれない。・・・嫌われてるのかなあ・・・俺」。これに妻は「そんなことないと思うわよ。あつ、そうだ、以前、父がこんなこと言ってたわよ。“道夫さんがもしバカだったら、僕が何を言っても無駄だ。もしリコウだったら僕が言わなくても気がつくはずだ。だから、僕は何も言わない”って。父はあのようにおとなしそうに見えてもスパーンと割り切る人なの。ある意味“怖い”人よね」。

社長就任に当たってもう一つ。これも私にではなく娘の千鶴子に言った武の言葉。

「道夫さんは何で社長にそんなに固執するのかなあ？証券会社の社長なんて責任取らされて切られるトカゲの尻尾みたいなものだ。切るのはもちろん大蔵省。証券会社ってのは不思議で、株式会社なのに株主より大蔵省の方が偉いんだ。免許制で会社の生殺与奪の権利を大蔵省が握ってるんだから当たり前。だから、社長なんかより、社長を決めるポストに就いた方がいいと思うんだけどね・・・。会社というのは株主権というのが一番大事なんだよ。この後ろ盾のない社長のポストなんてのは儂(はかな)いものだ。道夫さんには後ろ盾として株主の僕がいるから心配ないけど、大蔵省の意向を僕はコントロールできない」

オーナー経営者の凄さをあらためて感じました。これを踏まえて敢えて社長になろうと決意しました。「それがいいというなら おやんなさい あんたの責任でね」いつもの武の言葉でした。この時 42 歳。「社長になりたい」と夢見て郵船に入社してから 20 年経ってましたが、「とうとう」というのは全く無く、「自ら選んだ道・・・まあ精々頑張ってみるか」というような感じでした。

顧客第一主義じゃなく顧客中心主義

通信取引拡大路線で手数料収入は鰻登りで増えていきました。営業領域が支店圏から、北は北海道から南は沖縄までの日本全国に拡大したのだから当然です。一方で、随分と大勢の社員が私を見切って辞め、支店も閉鎖したので、人件費やその他の販管費が減り、社長就任前後には、売上高経常利益率が業界ではダントツの水準になっていました。うちを真似て通信取引を始める中堅・中小証券もありましたが、従来の営業員も保持しており、支店も閉鎖するどころか新設もして、相変わらず規模を追う経営に変わりがありませんでした。

ところで、価格というのは、ただ安ければ良いというものではなく、中身が大事だというのは当たり前です。価格の裏返しの費用が手前勝手のものならば、お客さんはそれを拒否して買ってはくれません。

なお、費用には付加価値としての業者利潤も含まれます。ここが大事なポイントです。

費用というと業者側の費用と勘違いされる方もいらっしゃいますが、私の言う費用とは“お客さんにとっての”という意味です。業者利潤もお客さんにとっては費用です。虚業・実業の私なりの定義で、“認められる、認められない費用”というのは、“費用及び利潤”と言い直した方がよいのかもしれない。ただ、この表現はややこしい。私は常に消費者視点でものを言っているつもりですから、これを理解してもらえないと誤解の原因になるのかもしれない。

「全ては顧客が決める。自分という星の廻りをお客さんという星が廻っているんじゃない。無数のお客さんという星の廻りを自分という星が廻っているんだ。天動説ではなく地動説。顧客第一主義という傲慢な天動説ではなく、顧客中心主義という謙虚な地動説なんだ。お客さんは“どれがいいかな”と業者という星を選ぶ。今日自分が選ばれても明日には別の星が選ばれる。グループなんていう天動説的ビジネスモデルは、これからの時代では通じない。業者という星は他の業者の星とネットワークを組んでお客さんに選んでもらう。用無しの星や一人占めしようという傲慢な星はネットワークから外される。グループなんていうのは、そうしたネットワークと比べれば小さな小さな存在だ。自分を大きくして重力を高め、お客さんを吸引して囲い込もうなんてバカな真似はよそう。大体、グループなんて創っても費用ばかりが嵩んでロクなことにはならない」

タブーへの挑戦

社長就任翌年の 1996 年、ついに私はずっと課題として胸の奥に温め続けていた“タブーへの挑戦”をしました。「保護預かり手数料を無料にする」という試みです。

それまでずっと社内で主張してきましたが通らなかった課題です。「何を言い出すんですか！業界秩序を乱すようなことは絶対にやってはいけない。そんなことしたら村八分になる」。口座管理料の名目で徴収する株などの保護預かり手数料は、業界全体で年間何百億円にもなる莫大かつ

安定した収入源でした。誰も何も言わなければ、業界が永続的に懐に入れられる収入源でしたから、カルテル特有の業界論理からすれば拒絶されて当然だったのかもしれませんが。

保護預かり手数料を否定した理由は単純で、「保護預かりというのは、株売買につながるのだから？将来の収益の源なんだから、それに手数料を科すっておかしくないか？“預からしていただきありがとう”なのだから、おカネを払うのは寧ろ業者の方だ。百歩譲ってもタダでいいはずだ。又、少なくとも株手数料みたいに法律で決められているわけじゃないのだから、各社の自由だ」。そして、「四の五の言わずにやれ。社長命令だ！」

業界が一丸となって私を吊るし上げ、「業界秩序を壊す気なのか。勝手は許さない！」。護送船団行政が染みついていた。私がこれらを見捨てると、大手、準大手以外の中堅・中小の証券会社からも真似するところが出てきました。

それまで大手4社と昵懇な関係にあった大蔵省の態度が、バブル崩壊後に確実に変わろうとしていることも、私は感じ取っていました。その流れを確信したのは1996年、橋本龍太郎内閣がフリー・フェア・グローバルをキャッチフレーズにした「(日本版)金融ビッグバン」を宣言した時です。

自由化を一気に推し進める大方針転換に対しては業界から猛烈な反発がありました。「これまで大蔵省主導の護送船団方式で縛っておきながら、突然ハシゴを外すとは何事か！」。この時、金融ビッグバンの旗振り役であった大蔵省の長野庵士証券局長が業界を説得する材料に使ったのが松井証券でした。

「見てみなさい。松井証券は経営努力によって史上最高益を出しているじゃないですか。各社の努力次第でうまくいけばそうでない場合もある。競争とはそういうものです。フリー・フェア・グローバルの下で、どうか皆さん頑張ってください」

うまく利用された感はありませんでしたが、この時、私は思いました。これで、手数料完全自由化の下で思いっきり競争できる。面白くなってきたなあ・・・と。

俺が時代の寵児？

1996年の橋本内閣による「金融ビッグバン」宣言で、自由化の流れを確信した私は、「保護預かり手数料無料化」に続いてダメ押しで発表したのが、「店頭株式(現 JASDAQ)の手数料半額化」でした。これには、業界から「また、あの松井かあ」と、前回は上回る勢いで集中砲火を浴びました。なんとか自由化の流れを止めたかった業界は、「自由化すれば手数料は今よりも上がり、顧客になんのメリットも生まない」というロジックで口を揃えていました。そんな中で、突如、松井証券が真逆の路線を打ち出したのだから、叩かれるのは当然だったのかもしれませんが。

私はこう宣言しました。

「将来の上場株式手数料自由化の前に、店頭株式の手数料を半額にする。上場株と違って店頭株手数料は法定ではないから設定は自由だ。尚、店頭市場という、株式市場全体の一割に満たない小さな市場の話ではなく本丸は上場株式市場だ。自由化後の上場株式手数料を半額にするわけではない。もっと安くする。」

上場株式の手数料自由化は、同業他社にとっては絶対に触れてほしくないことでした。それも、半額以下にするぞという宣言でもありました。私に直接会いに来て“忠告”する業界重鎮に対しては、「心に留めておきます」くらいしか言いようがありませんでしたが、業界がどんなに反発しても、政府の方針が自由化と決まっているのだから、討って出る千載一遇のチャンスでした。

同業からの嫌がらせは現場にも及び、他社の営業員が全国のお客さんに「松井証券はやめておいたほうがいいですよ。ただのちっぽけな地場証券なんですから」「松井証券の経営は、うさん臭いんですよ」と言いふらしていることは、私の耳にも入ってきました。しかし、これが逆に「松井証券」という名前を広く印象付けることとなり、メディアでも大きくクローズアップされるようになっていったのです。

うちの悪口を刷り込んだつもりの他社の営業員が、お客さんから「ところで、おたくは手数料を下げないの？」と問い詰められ、それに反論して、余計に松井の印象が強くなる。異端を貫くほどに、松井証券の知名度は上がっていきました。私も講演等々で日本中を駆けずり廻り、テレビやラジオ、新聞や雑誌などのメディアに積極的に出るようにしていました。もともとそういうのを最も苦手としていましたが辛いと思ったことは一度もありません。多くの個人のお客さんが、従来型の証券外交営業にウンザリしているのが分かり、私の背中を押してくれて「歩く広告塔」に徹することができました。メディアもそれを感じ取ったのでしょうか、私を「時代の寵児」扱いしてくれ、私はそれに乗ることにしました。これも運の一つだと思います。

メイデーとバレンタインデーの同時襲来

業界全体を揺るがす自由化前のゴタゴタの中で、並行してインターネット取引システムの開発にも着手していました。

インターネットに関心を持ったのは、1995年の社長就任の年で、その分野に詳しい東工大出の技術者を弟から紹介してもらい、プロジェクトチームを作って研究を始めたのが切っ掛けです。翌年の1996年、「アメリカでオンライン株取引が2月から始まる」という情報を手に入れると、私は「いよいよか・・・」と武者震いしました。

当時、株式を10万ドル売買すると、メリルリンチ証券では手数料を1000ドル取っていたのに対して、オンライン取引なら、その十分の一を遥かに下回る水準で済むという。西海岸拠点の大

手ディスカウント・ブローカーだったチャールズ・シュワブなどの手数料と比較しても規格外の安さです。私はこれを「バレンタインデー」と勝手に名付けました。2月14日開始だったからです。1975年のアメリカでの株式委託手数料自由化を実施日の5月1日にちなんで、「メイデー」と称されていたのもじっただけです。「そうか、日本ではメイデーとバレンタインデーが同時に来るんだな。これはエライことになるぞ」。私はそう直感しました。このニュースは「要はファミコン・トレードだな・・・」と業界内ではほとんど話題にもなりませんでしたが、マスコミも“ベタ記事”扱いでした。

インターネットを電話による通信取引の延長線上にある技術として大いに可能性を感じた私は、アメリカでオンライン取引を始めて NASDAQ に上場したばかりの、シリコンバレーに本社がある E・TRADE との提携を考えて接触してみました。横須賀に居たこともあるというギリシャ系アメリカ人の社長と直談判すると、証券業務についてはズブの素人の技術者集団であることが分かり、とんでもない条件を突き付けてきたので、ちゃぶ台をひっくり返して交渉は決裂して提携は断念しました。

サンフランシスコに戻って、チャールズ・シュワブの個人営業部門責任者だったベトナム系米国人女性グローリア・ラウさんに会って相談してみると「そうなの・・・インターネット株取引ってよく分からないわよねえ。でも、何かが起きようとしている。だから、うちも E・Schwab というのを立ち上げたわ」。このまま日本にスゴスゴと帰るわけにはいけなくなりました。因みに、彼女は後日、東京海上と組んで日本でのネット証券ビジネス参入を試みましたが挫折して撤退しました。進出前に私が彼女に忠告したのは「日本とアメリカでは環境が違いすぎる。例えて言えば、アメリカは高速道路が整備されていてポルシェを走らせることができるけど、日本の高速道路は途中で田んぼの畦道になるからトラクターしか走らせられない。それを勘違いするとエライ目に会いますよ」。残念ながら結果は私の言った通りになりました。要は、法規制や制度が異なるのだから、他国のシステムをそのまま導入してはならず、独自に開発しなければならないということです。

天才たちとの邂逅

その流れの中で出会ったのが、シリコンバレーで活躍していた日本人技術者、松島利幸さんでした。彼は京都大学大学院数学科の在籍時「京大始って以来の天才。フィールズ賞(数学のノーベル賞)間違いなし」と言われていたそうですが、不幸にも脳腫瘍を患い手術は成功して回復しましたが、「数学は論理なんかじゃなくて感性。その回路が壊れた、何にも頭に浮かばない」と言って、失意の中、スタンフォード大大学院に移り、80年代後半頃からインターネット・プログラミング研究に転向した人でした。卒業後は同じスタンフォード大や MIT(マサチューセッツ工科大学)、Caltech(カリフォルニア工科大学)出身の技術者仲間数人とプログラミング会社をシリコンバレーで興して社長をしていました。

アポなしで夜の7時頃、ホテルの一室を借りた会社のドアを叩くと、ひげ面の顔がヌツと出てきて「何の用だ・・・」。玄関に立ちながら、事情を手短かに話すと「まあ、中に入れ」。聞くと、なんと E・

TRADE のソフトを開発した一人だと知ります。「日本で初のインターネット取引をやろうと思っているので、助けてくれないか？」と率直に話すと、「いいよ、ちょうど日本に帰りたいと思っていたところなんでね」。これも運です。

仲間の他の米国人たちも面白がって入ってくれました。彼らも天才たちです。紆余曲折の末、「ファイテック」という、最盛期には総勢 180 名くらいのプログラマーを擁するウチの社員数より多い会社となり、そこで日本初となるオンライン取引システム「ネットストック」を創り上げました。「ファイテック」は松井証券のシステム作りだけの為の会社でしたが、私はベンチャーキャピタルなんかには全く興味がなく、松島さんやその仲間たちの資本の会社でした。その資本は私が貸しましたが、上場後に提携を解消して日本フィッツ(旧山一情報システム。現 SCSK)に鞍替えした際に返してもらいました。提携の際に、まだ未上場だった松井証券株を持ってもらっていたので、松井が上場した後にそれを売って原資にしたのでしょう。彼らの当然の権利だと思います。因みに、その時は上場するなんてことは頭の片隅にもありませんでしたが、彼らはアメリカ人だったので上場したらキャピタルゲインを得られると考えていたのかもしれませんが。彼らの方がベンチャーキャピタリストだったというのは皮肉な話です。

共に仕事をしたい人

インターネットやそのソフト開発は、私にとっては異次元の世界です。そんなのに首を突っ込んで、しょせん素人の域を脱せられない。餅は餅屋に任せればよいというのが、私の考えです。ただ、絶対に譲れないものがあり、それは、共に仕事をしたいと思えるのは、価値観や人生観に響き合うものを感じられる相手だということです。松島さんもそういう人でしたし、彼が連れてきた米国人技術者も皆そうでした。そうでなければ、そもそも波長が合いませんから、うまくいくはずがありません。ビジネスとは主従関係より仲間意識が大事だと思います。

「ミスター・マツイ、君は本当に日本人か？ CIO(情報担当執行責任者)と称する日本人達と議論することもあるけど、どうしても“何かなあ”というのが拭えない。要するに、つまらないんだ。その点、君は変わってるなあ。ボールがとんでもないところから飛んでくる。何言ってんだかあんまりよく分かんないけど、とにかく面白い。これからもよろしく」。あるインド系アメリカ人技術者の言葉です。私にとってこれ以上の賛辞はないと思っています。面白い面白くないかはビジネスをしていく上で一番大事です。

こうして、自由化 1 年半前の 1998 年 5 月、日本初の本格的インターネット株取引システム「ネットストック」がサービスを開始しました。松井証券はインターネット専門証券会社として衣替えして、新たなスタートを切ったのです。

株式委託手数料解体新書

1999年10月、金融システム大改革「金融ビッグバン」の目玉として、「株式売買委託手数料の完全自由化」がついに始まりました。これを受けて、松井証券が発表したのが、「株式委託手数料解体新書」と称した手数料の新料金体系で、要は定食メニューの代わりにアラカルトメニューの導入です。手数料を分解、すなわち、①取引所への売買執行、②情報提供、③コンサルティング、の三要素の内の三番目を外して二つの機能のみの価格付けです。食べたくもないオカズを欲しないお客さんの方が圧倒的に多いだろうという読みでした。外交営業の否定が根拠となっています。その分安くするのは当然で、その際、単に手数料率を提示するのではなく捻りを入れました。名付けて「ボックスレート」。それまで取引ごとにかかっていた手数料を【1日・3回・300万円まで・3000円】という、日本、否、世界で初めての1日定額制の導入です。分かり易くする為に三つの「3」で統一しました。水準も含めて全ては松井証券のオリジナルですから何とでもできました。

この「ボックスレート」という名称は、海運業界での専門用語です。在来船(船倉に積荷を積みあげて運ぶ貨物船)時代の海上運賃は、積荷の種類ごとに料率が決まっており、それに積荷の量や重量を掛け合わせたものでした。それが、コンテナ船の登場で「コンテナ1本あたりいくら」という定額制になっていったのです。コンテナの中身は問わない簡便な方法です。この発想を株に置き換えただけですが、これで特許を取っておかなかったことは、かえすがえすも不覚でした。そのうち、後発のインターネット証券がこれを真似し始めたのです。

マスコミなどでは、「手数料の水準が10分の1」という風にセンセーショナルに伝えられ話題となりました。自由化以前の法定手数料率は逆累進で、大雑把に言って片道1%ちょっとでしたが、それが0.1%(3000円÷300万円)ということなんでしょう。ただし、計算すればすぐに分かるように、「ボックスレート」ですから、単純に0.1%ではありません。平均すると大体0.3%くらいになります。自由化以前の法定手数料率の4分の1から3分の1といったところでしょうか。それでも、その前に実施した店頭株半額よりはずっと安くなり、公約は果たしました。

自由化前後に開業した他の2~3のインターネット証券も、これを基準にして料率を決めていきました。「ボックスレート」制ではないので、単純に比較できないのですが、さすがに、0.1%の手数料率を設定するところはなく、大体0.3%前後でした。当初は、事情が全く違う米国での手数料体系をそのまま持ってきて、「成り行き」と「指し値」の手数料率を別々にする会社もあり、その中でより低い「成り行き手数料」を以って業界最安値(0.1%)と打ち出す会社もありました。個人の成り行き注文は全体の一~二割程度しかもないのを見越しての一種の騙しですが、一部のマスコミなどはこれにまんまと騙されたものです。結局、この二本立て手数料は自然に消滅していきました。こうして、松井が打ち出した0.3%が業界手数料率の基準となりました。

利益の方程式

「そんなに下げて経営が成り立つのか？」とよく問われましたが、十分に成り立ちました。「対面営業廃止」という戦略があったからこそで、対面とネットの両者並立は成り立ちません。その辺を勘違いした証券会社もその後出てきましたが、結局全て失敗しています。水と油を混合してかき回し、新しい液体を作ろうとしても必ず分離します。こんな簡単な理屈がどうして分からないのか私は不思議でなりません。

要するに、商売とは利益構造をどうするかですが、利益を増やすためには、“入る”を増やすか、“出る”を減らすか、という問題になります。商売とはトップラインの売上げを増やすこと。もっともなことですが、ただ、ここで一つ忘れてはいませんか？もう一方のコストです。限界収益率は普通逡減していきます。だったら、限界費用率も逡減させなくてはなりません。規模の経済性こそがそれに当たると多くは説明されます。収入も費用も、両方とも規模を軸に考えるのです。何も手を打たなければ、どんどん利益率は下がってしまいます。率なんていい、要は額だろう。これもよく聞きます。日本で極めて多い主張です。多分、資本という概念が抜け落ちている日本特有の解釈なんでしょう。これは世界では通用しません。経営というのは、限られた資本で単位当たり最も効率的に利益を出すということです。

それはさて置いておいて、もっと本質的な質問です。費用構造を一変させるイノベーションが起きたらどうなりますか？価格は費用の裏返しですから、過当競争で需要の価格弾力性が低くなった産業成熟期であれば尚更です。イノベーションというのはえてしてそういう時に起きます。従来利益方程式は木っ葉微塵に砕け散り意味を成さなくなります。気付いた時は手遅れです。産業史を紐解いてみれば例はいくらでも探せます。海運業界もその一つです。

私は価格低下だけが需要構造を変化させたとは思っていません。もちろん、それも大きな要素ですが、それより何より、ともすれば、“供給者論理”で、消費者ニーズにそぐわない外交営業に、消費者が肘鉄を喰らわせたという要素の方が大きいと思っています。だから、私はインターネット証券ビジネスを創設したなんていう評価より、外交営業を否定した証券会社という評価の方が、納得できるのです。利益構造を変えた要素はこの方が遥かに大きいと今でも思っています。収入より費用に焦点を当てろということです。世に謂うイノベーションというのは収入より費用に於いての大変革だと思えます。

これから始まる AI・ロボットの時代に企業の利益に影響するのは、やはりコストだと確信しています。そのコストの最大のものは人件費でしょう。重要なのは、人件費が他の費用と性格が異なる点です。感情を持った生身の人間が対象ですし、まして人間こそが付加価値の源泉なのだから、数字だけでは定義できない。量より質が大事というのは当たり前で、量を減らして質を高めるのが何より重要となります。そこで、労働の定義を根本から見直さなくては解が得られないということになります。労働の定義が変われば組織(会社)の定義も変えなくてはならないのは理の当然です。

例えば、人件費を P/L 項目から B/S 項目に移すこともあり得るでしょう。こうしたことを達成できた会社がこれからの勝者になるのです。

当初は威勢のよかったインターネット証券業も、その産業障壁の低さ故に新規参入が相次ぎ、その後の手数料過当競争によって収益性は格段に落ちました。個人投資家の株売買の約 90%を既にインターネット証券が占めたにも拘わらず、過当競争によって自滅したんだという評論もよく聞こえてきます。確かに、シェアを伸ばす為に手数料率を当初の 0.3%から更に十分の一の 0.03%まで下げる会社も出てきました。ただし、需要の価格弾力性がほとんどゼロの世界、金利の世界で言えば、金利を下げて資金需要が生まれにくいという所謂「リキディティー・トラップ(流動性の罠)」に陥っている様な状態になったのは、もう何年も前の昨日今日の事ではないのです。

そうした過当競争の結果、ブローキングだけでは利益が出せるはずもありませんから、それを埋める為に FX(外国為替)や投信販売、それでも足りずに最近流行りの仮想通貨にも手を出しているのが、現在のネット証券業界の現状です。過去の延長線上に未来のビジネスが存在するという幻想は、いずれ生まれるであろうイノベーションで吹き飛ばされる運命にあるということです。そして、そのイノベーションがどういうものであるかを誰もまだ知らないというのがミソです。ブロックチェーンがそれだろうか？といった単純な話ではありません。それが世の中にどのような影響を与えるのか、まだ誰も予想できていないということです。

結局は収入と費用のバランスが大事になってきます。これを私は過当競争が始まって暫く経ってから意識する様になりました。多角化は必ずしも解決策ではなく、何よりも大事なコスト構造を変えるという点では寧ろ逆効果になると思ったからです。これも海運業界で学んだ教訓です。差別化というのは収入面でのメニューの取り揃えなんかではなく、コスト構造の抜本的変革、即ちリストラチャリングだというのが郵船で学びました。会社を「大きく大きく」するというのは 20 世紀型経営で通っても 21 世紀型経営では通りません。コストという点で致命的な重荷を背負うことになるからです。だから、私は 21 世紀に入って暫くしてから、会社を「小さく小さく」することを目指してきました。そうすれば、どのようなイノベーションでも対応できると思ったからです。松井証券の最大の差別化戦略です。

社長の通信簿

松井証券がインターネット証券に業態を変えてから、手数料のベースとなる株の委託売買金額は、それ以前の約 300 倍になりました。それまでの一年間の売買が一日で達成できたということです。価格すなわち手数料率が自由化前と比べて一ケタ以上下がったので売上にあたる手数料収入は 20 倍程ですが、費用はそれ程増えませんでしたから、利益も収入と同程度に膨らみました。利益の源泉はコストだということを改めて感じます。

従業員数は 140 名ちよつとですから、社員一人当たりの年間経常利益は、ピーク時(2005 年)

の一人当たり 3 億円には遠く及びませんが今でも 1 億円をかなり超えています。一方で、組織全体としては、2001 年 8 月の東証一部上場後 18 年に限れば、経常利益合計は 3000 億円で、そこから、法人税 1200 億円、配当 1100 億円、自社株買い 100 億円、合計 2400 億円を差し引いて、18 年間の内部留保蓄積は 600 億円。これに上場前の内部留保 90 億円と上場時の増資 200 億円を加えて、現在の内部留保は 890 億円となります。すべて流動性のある現金・預金です。

因みに、18 年間の純利益合計は 1800 億円ですから、平均株主資本利益率(ROE)をざっと計算してみると 15%を超えます(最低 6%、最高 35%)。200 年前の東インド会社の目標 ROE が 15%(投下資本を 5 年で倍にして返せ、すなわち、1.15 の 5 乗=2)、又、現在の欧米の機関投資家が経営者に求める最低の ROE も 15%と謂われていますから、アップダウンが激しいとはいえ、経営者通信簿としてはマズマズの及第点だと思っています。

もう一つ重要なことがあります。単なる「そうあるべき」というのではなくて、具体的指標を示して実行することです。現在の金利水準や株価収益率から導き出した松井証券の資本コストは 8%ですから、ROE がこれを継続的に下回った場合は、経営者として落第を意味すると思っています。この資本コスト 8%は他の上場会社も概ね同じ水準であり、何も松井証券だけの数字ではありません。現在のゼロに近い金利水準ならまだしも、将来金利上昇すれば、この数字はもっと高くなります。

一昨年、この指標をマーケットの場で公約しました。すなわち『DOE(純資産配当率)8%以上』。DOE=ROE×配当性向ですから、ROE8%以下なら配当性向は 100%を超えます。これが恒常化すれば内部留保の取り崩しですから、いずれ会社は債務超過に堕ち入り存続が危くなることだって最悪あり得ます。900 億円近い内部留保があるから当面心配はいらないだろうなどと言ってられなくなります。金利上昇があれば資本コストも当然上がり、マーケットが要求するハードルはもっと高くなるからです。上場会社(特に松井証券のような日経 225 採用銘柄)ではあまり例がなく、私と同じようなことをマーケットに公約すれば、日本の上場会社社長の大多数は、経営者失格の烙印を押されることとなります。配当に換えて自社株買いでも株主還元という意味では同じですが、「単位当たりの資本効率追求」換言すれば「無駄な資本蓄積は許さない」という趣旨の指標であり、コーポレート・ガバナンスの要だということです。「日本はサラリーマン経営者天国」とよく言われますが、資本の論理を理解していない日本の多くの経営者に冠された侮蔑の言葉だと私は思っています。

その証拠として、この 30 年間で NY ダウが 2500 ドルから 25000 ドルと十倍になった一方、日経平均は 40000 円から 20000 円と半分になりましたから、彼我の差は二十倍に広がりました。原因は国民経済力の差ですか？違います。資本の論理に対する企業経営者のリテラシーの差だと私は思っています。米国では自社株買いで株数を減らし、配当も多く出して、株主還元を極めて積極的です。資本の無駄は許さないというスタンス。一方の日本は寧ろその逆をしていて、潤沢な

内部留保に胡坐(あぐら)をかいていました。最近やたら増えた利益に何の貢献もしない新築本社ビルや、責任の曖昧な幹部社員ポストをこれでもかというほど創るなどはその象徴でしょう。マーケットは冷徹です。ROEを見れば一目瞭然ですし、PBR(株価純資産倍率)1倍以下が何を意味するかは市場関係者なら常識です。

投資家から、こういった厳しい要求をされることを覚悟した上で、敢えて、2001年8月1日、松井証券は東京証券取引所第一部に直接上場しました。普通の上場では、まず、第二部、JASDAQ、マザーズなどに上場した後で、第一部に昇格するものですが、松井証券は当時珍しかった東証第一部に直接上場する道を選びました。松井の前は三菱自動車、NTTだったと思います。これをクリアする基準はとても厳しいものでしたが、敢えてトライして上場できました。又、グローバル・オフリングといって国内投資家だけでなく海外投資家にも参加してもらいました。従って、松井証券の流動株式海外シェアは上場当初から高い水準となっています。今、振り返れば、上場によって自らを背水の陣に追い込むことによって、上述の数字を達成できたのだと思います。上場とは資本の論理と真正面に向きあうことです。それが嫌なら上場はすべきではありません。



<東証1部上場セレモニー>

破壊が先で、創造は後

業界の批判をもろに受けながらも、「今何をすべきか？」と生真面目に自身に問いかけ、一旦決めたら兎に角やってみて、その結果には、「決して他人のせいになんかにしないぞ、そんなことすれば自己否定となって、他人の為に生きているようなものだ」と、“自己責任”を念仏のように唱えながら意固地になって生きてきました。

また、「お客さんは、面白いものを求めているんだろうな・・・」とふと思うことがあります。イノベーションというのも面白いかどうかが大それたと思います。既存の常識や慣習に囚われていたら面白いはずありません。これまでの枠組みを超えた創造的破壊が新たな費用構造を生み出して(くどいようですが、収入構造ではありません)、これまでなかったニーズや、出会えていなかったお客さんとの接点を生む。

イノベーションの基となる創造的破壊とは、ケインズと並び称せられるオーストリアの経済学者シュンペーターが言った言葉ですが、その定義は「破壊が先で、創造は後」。私はこの「破壊が先」というのがとても気に入っています。破壊なくして創造なし。ただ、誤解してはならないのは、破壊の中から自然に創造が生まれるのではなく、「現実に対する破壊」の上に「理想に向けての創造」が成り立つという意味です。闇雲に破壊すればいいってものではない。では、何を破壊しなければならないのか。手に握りしめているものの中から、何を捨てるべきなのか。禅の言葉に「坐忘」というのがあります。いらぬものはどんどん捨てなさい。捨てたその余白に新しいものがどんどん入ってくる。江戸時代の井原西鶴も日本永代蔵で「始末(儉約)十両 儲け百両 見切り千両 無欲万両」と言っています。無欲万両は仙人に任すとして、見切り千両が大事です。それに比べれば、儉約の十両も儲けの百両も大したことではありません。

虚業の定義は変わらずとも、虚業の姿は時代によって変わるもの。その虚業を見極め、時代に合った実業に転換すること、それこそが経営者と呼ばれる者の仕事だと思うのです。捨て去る勇気の先に、まだ見ぬ、洋々たる世界が広がっている。なんか、ワクワクするじゃありませんか。経営の醍醐味だと思います。それがなかったら、経営なんてつまらないものです。

「イ」に「動」じゃなくて「考」

これまでの拙著を読み返してみると、「“組織”から“個”の時代へ」というようなことを何回となく言っています。ここ数年、「働き方改革」の議論が盛んですが、旧態依然としたこれまでの常識の上で議論するのではなく、言葉の定義をもう一度見直してからの方がずっと生産的です。でなければ、単に同じところをぐるぐる回るだけのように感じます。結局、働くというのを考える際に避けて通れないのが組織論だと思います。要するに、組織と個の関係を考えてみようじゃないかということです。

松井証券のホームページ上に毎年元旦に載せている私の「年頭のご挨拶」で、2017年度のそれには、これからは「働く」という漢字の、「イ(にんべん)」の右側のつくりが、「動」ではなく「考」に変わっていきなると書きました。そんな漢字はどんな辞書にも載っていませんが、「働く」を「人が動く」という意味を表すのではなく、「人が考える」という意味を表す方が、これからの時代に相応しいように思っています。「考」に「感」を加えても良いと思います。

動くのは AI・ロボットがしてくれ、考えるのを人が担うということです。AI も考えるじゃないかという方もいらっしゃると思いますが、AI の言語は数字です。人は数字だけでは表せません。宇宙の仕組みのほとんどが未知だというのと同じように、人も小宇宙といわれており、その仕組みはほとんど分かってはいません。その“人”を超えるか超えないかという「シンギュラリティー(技術的特異点)」議論も、文系的思考回路しか持ち合わせていない私にしてみれば、“定義そのものが間違えている”としかいいようがないのです。分からないものをどうして超えることができるのかということです。私は AI が人を超えることなどできないと思っています。精々できるのは、“技術的”な側面だけで

す。まさに“技術的特異点”で、“人を超える”という意味ではありません。人間の本質は、昔も今も“考える”こと、そして“感じる”ことだと思います。

ただ、ビジネスはその“技術的”側面が重要ですから、AI・ロボットの急速な進化は、人の生活に途方もない影響を与えるでしょう。経済同友会の議論では、2020年(もうあと2年!)辺りから本格的に始まり、20年代から30年代にかけて世の中の風景を一変させるとしています。特に金融分野はAI・ロボットと親和性がとても高いから尚更です。

組織が個に合わせよ 二十世紀的会社の終焉

「働き方改革」はそのような視点で議論されるべきものです。その根底には“人とは何か?”という極めて哲学的なテーマがあると思います。“組織と個の関係”というのが中心テーマだと思います。私の意見を平たく言えば、個が組織に合わせるんじゃなくて、組織が個に合わせるんです。社長の最大の仕事は、その方法を自らの頭で考えることです。将来の組織の在り方について道筋をつけることです。売上を増やすためにはどうしたらいいのか、とか、コストを削減するにはどうしたらいいのか、といったことは副社長以下に任せておけば良いことで、社長は、これからの世の中で組織がどのような形になれば機能するのかを考え準備することが最大の仕事だと思います。時代に合った組織変革に向けて社長権限で大ナタを振ることが何より肝要です。ずっと先のことなんて思わない方がいい。AI・ロボットの技術進歩は日進月歩ですから、結構間近に迫っている問題だと私は思っています。政府が掲げる「働き方改革」は一時代前の発想。現実はそのようなものを無視して進んでいるというのを認識すべきです。

今後、「会社」の定義も変わっていくでしょう。個人は一つの会社に「属する」のではなく、複数の会社に「参画する」のが当たり前の時代となり、「社員」という呼称さえなくなっていくと思います。商法上の「社員」だけで充分です。「社員」という言葉には隷従という響きがあります。組織は個の集合体に過ぎず、単なる器です。これからは、“考える人”や“感じる人”によって組織が成り立つ時代になります。無数の会社が生まれては消えていくでしょう。

新しい時代に則した「会社」の定義付けが大事です。会社を主語にするのではなく、個人を主語にする「組織から個へ」の時代はもう始まっていると思います。「あの会社大きいねえ」を「その会社に属する個人も大きいねえ」と誰が思いますか？組織としての売り上げの大きさ、利益の大きさ、まして、社員数の多さ・・・そんなものを競う時代ではもうありません。個に因数分解した価値で競う時代だと思います。じゃなくちゃ、個は浮かばれないじゃないですか。

最終章 人は人吾はわれ也 とにかくに 吾行く道を吾行なり

美しい絵を描きたい

創業家に婿入りしたというひよんなきっかけで、課長も経験せずに社長になったというのが、私のこれまでの四半世紀です。ここで話したのは、その中で「メイデー・バレンタインデーの同時襲来」の自由化までの半分にすぎません。2001 年の上場前後に私が著した「おやんなさいよ でもつまんないよ」も同じ時期のもので、遠い遠い昔話です。それ以降の方が遥かに山あり谷ありでしたし、良くも悪くも、私は現役社長としてそれを今でも引きずっています。したがって、その話はどこかでまた。社長を辞めてからになるでしょう。

冒頭に、絵が好きで画家を目指していたという話をしましたが、画家というのは人様に評価されたいから絵を描くわけではありません。自分が美しいと思う絵を描きたいから筆をとるのです。それがたまたま誰かの目に留まり「いい絵だね」と言われたらもちろん嬉しいのですが、「そうですか・・・」という程度のものに過ぎません。そもそも、私は万人から称賛されるような絵は駄作だと思っています。

誰からも自分を評価なんかされたくない。誰よりも大事な評価者は自分自身だ。だから、自分をごまかしたくない。そういう考えは、子どもの頃に通った銭湯で「富士山の絵を描きたい」と思った時からずっと持ち続けてきたと思います。だから、会社の経営も私にとっては絵を描くことなんです。

自分が美しいと思うものを、真っ白なキャンバスに描きたいだけです。



今でも絵を描いています。ただし、心から描きたいと思う時だけです。描きたい題材は、ある時ふっと浮かぶ。最近はそのようなものがどうも少なくなっています。たぶん感性が鈍くなっているんでしょう。歳なんですかねえ。いやいや、才能がないからだと思います。才能があれば歳をとっても次々に浮かんでくるはずです。義務じゃないから無理に描く必要はありません。もっぱら具象油彩画。それも風景が多い。人物は難しい。興に乗ったら会社のことなんか全て忘れちゃいます。だから趣味とは一寸違う。絵を描いている時は、絵が本業になります。本当に不器用で見境がつかなくなる。世間でいう「社長」にもっとも向かない性格だと自覚しています。

<自作の絵の前で>

もちろん、会社経営は絵を描くのと違って、失敗すれば、社員は路頭に迷うし会社の持ち主である株主だって黙ってはくれません。絵は自己満足でいいかもしれないけれど、会社経営はそういう訳にはいかず、駄作を描けばキャンパスも絵具も筆も取り上げられちゃう。でも、それでも自らが「美しい」と思える絵を描きたいのです。この想いは、歳をとるほどに増しているような気がします。業だな・・・としか言いようがありません。「自らの心に正直に」というのがピッタリくるように思います。「現実の世の中はそんなに甘いもんじゃない。人は社会的動物だ。ひとりだけで生きてはいけない。だから、み～んな、悩んでるんだ！」。もったもです。でも、そんなこと考えたら疲れませんか？「世の為、他人の為」から始めると疲れるからやめた方がいいというのが私の考えです。

哲学の道の歌碑

「他人のために生きる」。そういうのは立派な生き方かもしれないけれど、ひねくれ者の私は「そんなこと、本当にできるのか？」。一步間違えれば私をもっとも忌み嫌う偽善者になってしまう。そういう人は、笑っちゃうくらい孔子・孟子を引用する。私は孝だとか忠とかいった処世訓オンパレードの孔孟が大嫌いです。実父の務台甚一は若い頃、漢文学を勉強していましたが、「道(タオ)なんていう孔子だか孟子の名前をどうしてつけたんだ」と言ったら「バカ。老子からつけたんだ」と言い返されました。老子は好きです。組織を重んじるといったお仕着せがましさがなく個を中心としているのがいい。

私が好きなのは「人は人 吾はわれ也 とにかくに 吾行く道を吾行なり」という、京都哲学の道にある哲学者の西田幾太郎歌碑に彫ってある詞です。私が幼かった頃に父から「お前の遠縁にあたる務台理作先生は、西田門下の有名な哲学者だ。西田派(京都学派)とは袂を分かって独自の道を歩んだけど、この詞の通りの子弟関係だったんだよ」と言って教えてくれたものです。杉並にあった先生のご自宅に父に連れていかれた記憶も微かに残っています。カントやヘーゲルなどの哲学書は難しく良く分からなかったのですが、この句は「なんかいいなあ」とずっと胸中にしまっています。

自己愛が大事だと思います。自分を大切にできない人間が、どうして、社員を、お客さんを大切にできるのでしょうか。理作先生がこれを聞いたら、笑い転げるかもしれませんけれど。

オリジナルしか意味が無い

私は 30 歳そこそこの若造としてこの世界に入って以降、業界を震撼させることばかりしてきた異端の経営者として、良くも悪くも評価されてきたのだと思います。でも、すべては私の自己愛の産物でしかないのです。自らが「美しい」と思える決断だけをして、それが世間では異端と映ったのでしょう。「インターネット証券を日本初で始めた」なんていう評価も「それがどうかした？」という感が否めない。「だって、それって、米国の E・TRADE を真似ただけだろう？」だからです。もし、イノベーターという称号を授かるなら、「外交営業を廃止した証券会社」ということでなら納得します。こ

れだけは私のオリジナルです。本物の画家がそうであるようにオリジナルに拘ります。他人の真似ごとにはまったく心が踊らない。美しくないからです。そんなことで人生を浪費したくないのです。

世のイノベーションはすべからず“中抜き”によるコスト改革であり、それが世の中に評価されるのだと思います。200年前の第一次産業革命だって、100年前の第二次産業革命だって、要は何らかの技術がコストの変革(あるコストが不要になる)に結び付いて世の中を変えたのだといえます。今、進行している第三次だか第四次だかの産業革命も同じ文脈での変化でしょう。そして、それは誰かが「王様は裸だ」と叫ぶことから始まります。

コントロールできない目標

ずいぶん前の話になりますが、メジャーリーグで活躍していた松井秀喜さんとイチローさん、それぞれのインタビュー番組があり、示し合せてもいないのに同じ返答をしていたのが印象に残っています。

「今季のご活躍は見事でした。来季もぜひ、打率王、ホームラン王を目指して頑張ってください」
「ありがとうございます。でも、そういう目標は無意味です」

肩すかしですが、その理由が凄かった。

「そうしたタイトルを取るのには相手があつてのことですから、自分でコントロールできません。コントロールできない目標を掲げることは無意味です。できるのは、1本でも多くヒットを打って、1本でも多くホームランを打つことです。その為の練習は自分でコントロールできます」

なるほどねえ。会社員なら、出世はあくまで他者評価の結果でしかなく、それを目標にするのは無意味ということ。評価者を決められないし、彼らの性格をコントロールはできない。大体何を基準に評価されているのかも分からない。何よりも相対評価ですから、競争相手も選べない。できるのは目の前の仕事を自らが納得できるように仕上げていくことだけです。くよくよ考えてもどうにもならない。又、「誰かがきつと見てくれている」と思うこと自体も、同じく主体性を失っていると気づくべきです。

なんだか、禅問答のようになってしまいましたが、難しいことは考えずに、松井・イチロー選手の言葉を噛みしめてみるのもいいんじゃない？ということ。この話は、就職説明会の時に学生にしています。皆、ぼかーんとした顔で聞いていますが、いずれ社会で理不尽さを思いっきり経験するうちに思い出してくれればいいかな・・・というつもりで話をしています。因みに、私は毎年、就職希望学生を前にして数回の講演をしています。会社のPRはしません。自分の価値観や時代観を学生達に聞いてもらうだけです。それを聞いて会社を値踏みしてもらえればいい。これは会社の代表たる社長しかできない仕事だと思っています。

権花一朝の夢と「後生畏るべし」

企業の最大のリスクは時代とのギャップであり、そのギャップを生むのは社長、つまり、社長の頭の中が最大のリスクです。これは企業最大のコストでもあります。どんなに歴史が古かろうが、どんなにブランド力があろうが、どんなに優秀な社員がいようが、どんなに過去の蓄積が厚かろうが、そんなこんなも、社長次第で「権花一朝の夢」になります。企業は社長次第でどうにでも変わるものです。

もう一つ。社長を實質 30 年間も務めた経験から見てきたものがあります。どんな人間でも生きてきた時代に必ず影響されるということです。その間にゼロ歳は 30 歳、30 歳は 60 歳、60 歳は 90 歳になり、これだけはどうしようもない。「後生(こうせい)畏(おそ)るべし」という言葉があります。正しくは「後生畏るべし 焉(いづく)んぞ 来者の今に如(し)かざるを知らんや」。「若い人たちは、様々な可能性を秘めており、侮ってはならず寧ろ畏れるべきである。どうして、自分達ほどになれないはずがあろうか」というような意味です。これは私が嫌いな論語の言葉ですが、どうも、正しいような気がしています。郵船の菊地庄次郎氏の言葉を借りれば「企業の生命を伸ばす為には、企業を支える世代の見事な交代がない限り実現困難だと思ふ」ということです。

松井証券は 2018 年 5 月 10 日に創業 100 年を迎えました。「次の百年に向けて」などという、組織本位のベタな台詞を吐きたくはありません。「もうはまだなり」で社長となって四半世紀近くになってしまいましたが、いずれ「まだはもうなり」が訪れるでしょう。

私が経営者として、これまでにやったことの大半が過去の破壊工作、すなわち坐忘であり、その過程で、本質を見つけてビジネスに生かすことができたのかもしれませんが、膨大な時間を要してしまいました。もし、松井証券がベンチャー企業だったら、この破壊に要する時間はいらなかった筈です。スピードは経営において最も重要な要素です。坐忘の対象はズバリ『組織』ですが一朝一夕にはできません。これも後生に全て任せるべきという意見もありその通りとはいえ、時間との絡みで難しい選択を迫られるでしょう。ただし、確実なことは、その後の松井証券は今の延長での松井証券ではないということです。リーダーが代わるのだから当たり前です。実はその時が来るのを楽しみにしています。

長い間、駄文にお付き合いいただきありがとうございました。

松井 道夫