

皇居・半蔵門前に立つ新しいビルの6階に、松井証券のオフィスがある。好天に恵まれた取材日は、窓の外に見事な眺望が広がっていた。松井証券発祥の地・兜町からここに移ったとき、「松井道夫も好業績に浮かれて焼きがまわった」と揶揄されたのも当然かと思えた。泥臭い兜町から、有名ブランドの

オフィスが入居する洗練されたビルへ。華やかな話題を振りまいてきた松井社長へのやつかみは、頂点を達した。証券業界の「常識」に真っ向から異議を唱える松井氏の言動に、不快感を募らせていた人々は少なくない。だが、それらの施策が売り上げ増に結びついている限り、声高な反論はしにくかった。

「1996年 株式保護預かり料無料化」

「1997年 店頭株式の手数料半額化」

「1998年 日本初の本格的インターネット取引ネットワーク開始」

「1999年 新手数料体系『ボックスレート』開始」

現在の証券取引市場の活況は、ネットを通じた一般投資家の参入が大きな要因となっている。彼らと呼ばび込んだのが、パソコンを通じて簡単に株式売買ができるネット取引であり、安くなった手数料なのだから、松井証券の果たしてきた役割は大きかった。

松井道夫社長自ら「証券業界ブービー企業」と呼ぶかつての松井証券は、大胆な改革によって成長を実現した注目企業なのである。その点では「決断の瞬間」より、「決断の連続」「決断の連鎖」と名づけたほうがわかりやすい。そこで、数ある決断のうち、どれが決定的なものだったかと問うてみたが、

「ひとつの決断をあげるのには難しい。ただ、加える決断」よりも「捨てる決断」をしたときのほうが間違いなく成功していますね」

という答えが返ってきた。

新しい施策によって急成長し、知名度も以前に比

べるとはるかに上がった松井証券だが、社員が自信をつけるにつれ、よけいなアカがこびりつき始めた。

業績好調・社員の増加が大企業病への第一歩だった

仕事が増えれば個人にかかる負担は当然大きくなっていった。

「忙しいから人を採用してほしいといわれれば採用しました。新卒が必要だといわれれば、何十人も採りました。人数がどんどん膨らんで、会社は一見大きくなっていく。しかし、だんだん新しいアイデアが生まれなくなっていったんです」

松井証券は、松井道夫氏で四代目。1918年に創業された当初は、社名も「松井商店」だったし、泥臭い営業を武器とする会社だった。長い間採用に苦労してきたことは想像に難くない。ところが、知名度が上がるとともに応募してくる学生も増えた。それは社長にとっても、社員にとっても心地よいことである。人数が増え、売り上げが増え、「これうちの会社も大企業への道が開けた」と思い始める。だが、一人当たりの生産性は伸びたといえるのだろうか？ 松井社長の頭に浮かんだ疑問である。

忙しいから社員を増やすという言葉は、バブル時代の企業でもさんざん聞かれた発想だ。各部門から忙しい、人が足りない、悲鳴が上がら、希望配属数を人事部で積み上げた結果、大手企業は1000人単位の学生を採用するようになった。当時、企業の中にそれだけの新卒学生を抱えることへの懐疑の声は聞かれなかった。きちんとした議論の結果、採用数を確定した企業は少なかったと思う。バブル崩壊後、「バブル期採用」などと、その時代に入社した社員の質の低さを嘆く言葉が一般化した。そこには自省の視点がない。誰に頼まれたわけでもな

松井道夫

松井証券株式会社
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。第1回は松井証券社長の松井道夫氏だ。「個の自立」を基礎に、ビジネス構造や会社と社員の関係まで変えていく「捨てる決断」とは。

決断の瞬間

文・千葉望／写真・栗原克己

く、自分の会社が採用したはずなのだが。

松井社長は自省した。そのきっかけは、思うようなアイデアが生まれにくくなった企業風土を「大企業病」と感じたことだった。

「1999年までは次々にアイデアが生まれましたが、その後ぱたっと止まってしまいました。結局2003年に『無期限信用取引』がスタートするまではだめでしたね。その間、加える決断はいろいろ下したのですが、すべて失敗。人を採用するとか、新規で何かやるとか、そういうものはうまくいかなかったんです。社員が増えれば会社が成長したと思う人がいるかもしれませんが、私はそう考えません。失敗続きの中で思い出したのは、私が大学卒業後勤めた日本郵船の菊地庄次郎社長（当時）のことでした。」

菊地氏は、松井社長が日本郵船に入社する前年の1975年、高収益を上げていたタンカー船隊を大整理した人物である。大もうけしていたタンカーを売り払うという決断は、まわりの大反対に遭った。「菊地さんは30代で会社のトップに座った人物です。売り払おうと決意したタンカー船隊は、菊地さん自身が作ったものですが、それを捨てた。当時ローマクラブが成長の限界を唱えていましたが、低成長時代がくるとはつきり見越していち早くタンカーを捨てることができたのは、菊地さんだからです。ほかの人間は、まだ高度成長が続くと思いついていました。彼はある種の天才だった。すごい哲学をもち、サラリーマン社長でありながらオーナー経営者のような発想と決断ができたんですから。」

一般的に言って、サラリーマン社長は思い切った決断するのが難しいものです。たくさんのしがらみがあって、なかなか切り捨てることができない。サラリーマン社長の決断は「加える決断」になりがちだから、改革が進まないのです。」

退職金、ボーナス。 個を立たせるため 捨てる決断をした



まつい・みちお
1953年長野県生まれ。一橋大学経済学部卒。1995年より現職。外交セールス廃止、株式委託手数料の大幅引き下げ、ネット取引への特化など大胆な経営改革を進め、プービークラスの地場証券を個人の株取引でトップクラスの存在に変革した。2001年には東証一部上場を実現。著書に『おやんなさいよ でも つままないよ』『みんなが西向きゃ俺は東』『好き嫌いで人事』など。

結局、他社に先駆けて高度成長期を支えたタンカー船隊を売り払うという決断が、低成長時代に必要な体力を備えさせ、その後の成長を可能にした。松井社長は菊地氏と直接言葉を交わしたこともある。尊敬する経営者のことを思い出した松井社長は、思い切った「捨てる」決断に出た。不採算の事業を捨てる。会社組織の規模を捨てる。兜町のオフィスを捨てる。退職金制度を捨てる。完全年俸制にしてボーナスを捨てる。この決断の背景にあるのは、徹底した「個」の思想である。

もともと松井社長は、組織に向かない性格だと自認している。大学4年で就職活動を始めるとき、一時は金融業界も考えたが、結局日本郵船に入社した。日本郵船は同期の総合職社員が10人ほど。全社員が1000人に満たない。社員全員の顔と名前がわかる規模で、上下関係のゆるい家族的な社風だった。だがそれでも、組織の中に納まらなかった。「私は子供のころからシャイで、おとなしかったんですよ。いつも人の背中に隠れてた。だけど、先生に頭を撫でられることに関心もない。褒められても、それがどうしたの?と思うタイプ。だから先生には嫌われてました(笑)。上司に対してもそうですね。組織の中でうまくやれない性質なんでしょうね」

松井証券トップの一人娘と結婚し、松井家に入ったことで人生は変わっていく。日本郵船を退社し、松井証券の経営陣に加わり、やがて社長になる。実質的に社長を務めていたとき、義父に「私を名実ともに社長にしてください」と言いに行った際の義父の答えは有名だ。

「つまらないよ」

組織の一員ではなく、トップに就いたことが松井社長の大きな転機となる。子供のころから先生にもなびかなかった松井社長は、ある意味では小さな個人主義者だったということもできよう。それが、現在の決断に結びついていく。大雑把に言えば、決断の多くは「個」が立つためのものである。

退職金制度は「奴隷装置」。 真つ先に廃止に踏み切った

退職金制度の廃止は代表的な例である。松井社長は退職金制度を「奴隷装置」と呼ぶ。

「まだまだお金をあげないよ。これからも減私奉公しないとだめだよ。でも、退職するまで頑張ったら、まとめてお金を渡してやるよ。退職金制度が言っているのはこういうことです。途中でやめたら不利に



なる。奴隷製造装置であり、人間侮辱装置ですよ」

2002年3月末で退職金制度を廃止する代わりに、全社員に清算払いを行い、それ以後は退職金相当額を毎月の給与に上乗せして支払う。一方で、死亡弔慰金を増額して遺族補償を充実させる。この決断の波紋は小さくなかったはずである。社員が損をするわけではないが、老後に備えた貯蓄や運用は個人の責任となる。この『個人の責任』は、未だに多くの労働者をおびえさせるものではないだろうか。

本社を半蔵門に移転したのも、組織を縮小する「セクシヨン・ポスト」を徹底して減らした。減らされることに慣れていない社員の心理的抵抗は、退職金制度廃止と同様に大きかったと想像がつく。

「だけど、私は個を前提とした社会のほうがハッピーだと思っんですよ。個を中心にした新しいビジネスを創る。ひとつの会社を大きくするのはなく、無数の会社に展開させていけばいろんなビジネスができるし、経営者も増えるでしょ? 存続を目的としない会社を増やし、必要がなくなればためばいい。それぐらい自由な発想をしたほうがいいじゃないですか。」



21世紀はアナログ時代 個人の感性が 全ての価値を規定する

今、少子高齢化社会がくると問題になっています。子供が少ないのは社会に活力が失われるという問題はあるかもしれませんが、高齢化でいいじゃないですか。国のGDPで計算していたら、いずれ中国やインドに追い抜かれるに決まっています。本当に大切なのは一人当たりのGDPでしょう。頭数が減れば一人当たりのGDPが増えると思えばいい(笑)。

活力がなくなっても、老人が増えていけば知恵や感性は研ぎ澄まされていきます。それで新しい価値が生まれると考えるべきです。すべて単位を「個」に置き換えれば、まったく違う国の姿が見えてくるはず。評価基準を変えようと、見えてくるものも変わるもの。たとえば共産主義は究極の拜金主義です。富が平等になればみんなが平等に幸せになるという考え方ですから(笑)。誰もそんなことは思っていない。資本主義では『お金はないよりあったほうがいいが、すべてではない』と考える」

全体の数字ではなく一人当たりの数字が大切になる

最近の松井社長の発言でおもしろいのが、著書のタイトルにもなった「好き嫌いで人事」である。縁故で人を採用したっていいじゃないか。信頼できる人物が連れてくるのであれば。

「個」のネットワークを可能にするには、組織が大きすぎではダメですね。人間同士で付き合える、コミュニケーションできる単位でないと向きません。だって、500人や1000人単位の会社で、好き嫌いで人事をやられたらたまらないですよ(笑)。

人間は何を考えているのかをみんなが共有できる人数には限界があります。日本では社員の数を増やすと成功者とみなされます。だけど割る数が多ければ不利なんです。兜町からここに移るとき、私は「徹

底して小さくしてやるからな」と宣言し、2000人いた社員を130人にしました。もちろんアウトソーシングの人数は含みませんよ。

私がこういうことをいうと、大企業経営者ほど不愉快そうな顔をします。当然です。彼らは組織から報われてきた人たちなんですから」

一見きわめてドライに見える松井社長の決断だが、その背景にあるのは「日本人よ、「個」として自立せよ」という激しい思いである。もつと自立していたら、ここまで組織の論理に振りまわされ、人生の決定権を他人にゆだねることはなかったのではないかと思う人も多いことだろう。自分らしく生きることへの強い欲求は、松井社長が単なる「勝つか

負けるか」というデジタル的価値観の持ち主とは一線を画していると感じさせる。

「私はアナログ人間ですよ。人を評価するときの基準も、感性があるかどうかです。21世紀は実はアナログの時代だと思う。ピカソの絵を包み紙に使う人もいれば、自分の命と交換する人もいます。そこに存在するすごい差は、これからますます大きくなっていくと思います。私の経営を一言で表現するなら、美意識のある経営。美意識がすべての価値を規定していく時代がやってきますよ」

この言葉を聴いて、気障と思うか絵空事と思うかはたまた共感するのか。おそらくその違いは「捨てる決断」への共感と、正確にリンクするはずである。

時代を先取りしたリーダーたちの姿からこれからの日本の姿が見えてくる

工代将章 (本誌編集長)

1990年代後半、金融改革、経済構造改革、行政改革、社会保障制度改革など過剰資産の圧縮が日本の各界で進められました。

しかしこうした改革は、21世紀の世界を描くことに繋がるものではありませんでした。実際、我々は新世紀を迎える準備をしないまま、突入してしまっただけではないでしょうか。

今年4月、政府の「日本21世紀ビジョン」が出されました。そこでは2030年の日本の姿として、生き生きと生活する国民、小さくて効率的な政府、魅力ある文化や技術で世界に対す

る存在感が高まる国家、個人が主役になり夢の実現や再挑戦がしやすい社会が描かれています。

しかしそれを待たなくても、既に規制の撤廃や旧態依然とした業界秩序の破壊、新産業の創出は始まっています。その中心にいるのは、時代を先取りしたビジョンと信念をもち、決断をしてきたリーダーたちなのです。

本企画では、そうしたリーダーたちの決断の瞬間を取り上げます。彼らの姿を通じ、これからの日本を考える場となつてほしい、そんな思いから連載を企画しました。