

松井証券(株) 代表取締役社長 松井道夫

# 何かを加えるのではなく、 過去を捨ててこそ実現する経営革新

合従連衡の証券界において、創業から90年以上も独立を堅持し、斬新な顧客サービスの開発で飛躍的な成長を遂げた松井証券。四代目社長の松井道夫氏は、異業種出身だからこそその発想で、慣習にとらわれがちな証券界に新風を巻き起こし続けている。

変化が著しいこの時代に、経営者は何を残し、何を捨てるべきなのか。旧来のやり方を否定し、あるいは自ら作ったものさえ破壊する松井氏に、大胆な社内改革や顧客中心主義の取り組みを聞いた。

「おやんなさいよ、  
でもつまんないよ」

昆吉則（本誌編集長） 松井社長は、

もともと日本郵船(株)で海運のお仕事をされてきたとお聞きしています。

それが娘婿として家業の証券会社を受け継ぐことになり、従来あったものを変革しながら、新たな挑戦を続けてこられました。農業の世界でも、世代交代していく上でいかにして残

すべきものを残し、清算すべきものを清算していくかが課題になっています。今日は松井社長が異業種から松井証券に入ってこられた経緯や、これまでの経営改革のお話をうかがいたいと思います。

松井道夫（松井証券(株)代表取締役社長） 松井証券の後継ぎになった経緯は、成り行きなんですよ（笑）。家内が二代目社長のひとり娘というのは事実ですが、松井証券を継ぐか継がないかは、結婚後に降って湧いた

話です。僕自身、株のことなんてわかりませんでしたからね。頼まれたわけでもなく、自分からやらせてくださいと申し出たのですが、そのときに岳父が言ったのが、「おやんなさいよ、でもつまんないよ」でした。昆 俺はお前を求めているわけじゃないよって言われたんですね。

松井 というか、大株主である岳父としては、社長なんて誰かを雇って、もしダメだったらクビにすればいいだけじゃないかと、それくらい割り切った考えだったのでしょね。ところが当時30代の僕は普通は継ぐものだろうと勝手に思い込んでいた。入社したのは1987年でしたけど、まさにバブルのピークで、もう天から金が降ってくるような状況。日本郵船での11年間のサラリーマン生活では何をやっても赤字の苦しい

経験をしたのに、同じ日本の空の下でこんな違いがあつていいのかと思えましたね。こんなのお天道様が許してくれるわけがないと。そうこうするうちに案の定バブルが弾けて、証券大不況が始まりました。継ぐために入ったのにこのまま潰れたんじゃないよって、ここからいろいろな社内改革を始めたわけですね。

昆 当時のスタッフは何人くらい？  
松井 150人くらいです。そのうちの50人以上が歩合外務員ですね。歩合というのは社員外営業マンで、一人ひとりが自由業でもあるんです。

昆 契約社員ということですか？  
松井 ええ。給料は歩合制で、取引手数料の4割が外務員の収入になります。バブル当時に年収5000万円円くらいの外務員は結構いましたからね、ひとりで年間1億数千円を稼

いでいる計算です。そういう世界では外務員が王様なんです。だから僕が営業体制の見直しなどの社内改革をやるうとしたとき、外務員の猛反発に遭いました。誰に飯食わせてもらっているのかと言われて。そういう僕の取り組みに対して、岳父は何も言いませんでした。

### 何かを捨ててこそ イノベーションは生まれる

**昆** 先代は松井社長の行動に反対はしなかったわけですね。

**松井** とにかくクールというか合理主義者でした。一方で完璧なオーナーであるにもかかわらず会社経営にそれほど興味がなかったように見えました。もともと彼は学者肌で医者になりました。もともと彼は学者肌で医者になりました。もともと彼は学者肌で医者になりました。もともと彼は学者肌で医者になりました。だから証券業界の人たちと付き合うよりも、学者とか芸術家になった同級生と付き合う方が楽しかったみたいです。「おやんなさいよ、でもつまんないよ」は、そんな背景から出た言葉だと思います。それともうひとつは、大蔵省(当時)に牛耳られているからまともな商売ができないという意味。たぶん本音だったでしょう。

**昆** 実は農業の世界も婿さんが活躍

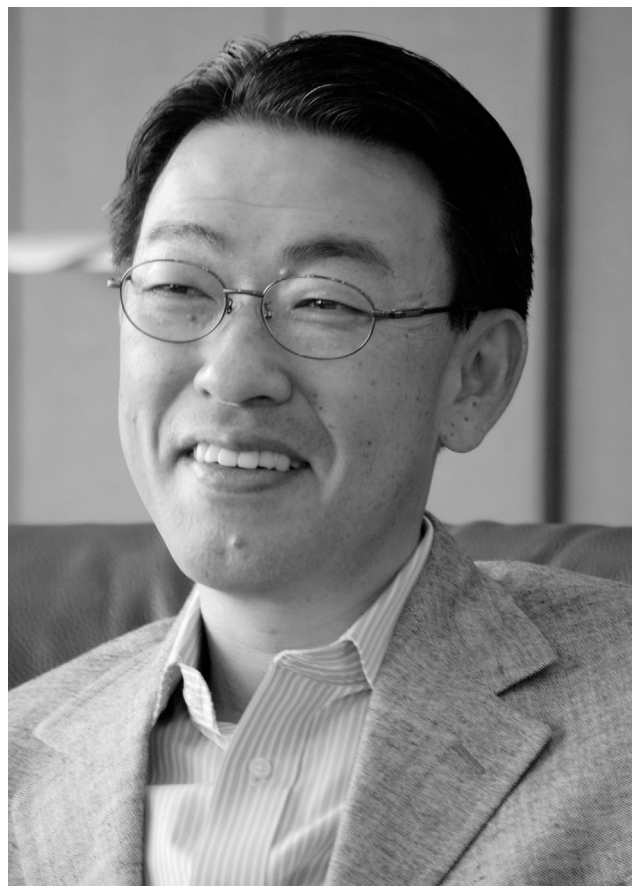
するケースが多いんですよ、松井社長のよう。婿さんは慣例を否定して、新しいことにチャレンジすることが出来る。そんな人材の登場で、農業界も変わりつつあります。

**松井** シュンペーターという経済学者が「創造的破壊」という言葉を使いましたけど、あれは「創造的破壊」であって「破壊的創造」ではないんです。物事はまず破壊しなくては行けない。破壊というと刺激的に聞こえますが、修正して何かをやるよりも、更地に新しいものを作った方が物事は早いんです。イノベーションとはそういうものなんです。だから、たとえば電気自動車なんてイノベーションとは呼べません。

**昆** 技術の改良にすぎないんですね。  
**松井** ええ。もし自動車産業でイノベーションを起こすなら、たとえば鉄道と同じように、車を所有するという概念をなくして、道路にチップを埋め込んで、車と一体化した輸送システムを編み出すとかね。これならイノベーションです。それは農業だってあり得ると思うんですよ。

**昆** 松井社長も数々のイノベーションを実行してこられたと聞いています。まず、外務員たちの外交セールスを廃止してしまっただけでね。

**松井** それは段階的にやったんです。岡目八目といいますが、僕



## 松井道夫

■プロフィール (まつい・みちお)

1953年長野県生まれ。一橋大学卒業後、日本郵船(株)に入社。87年、義父が社長を務める松井証券(株)に入社し、95年に社長に就任。旧来の外交セールスを廃止する一方で、業界初の株式保護預り手数料無料化(96年)や店頭株手数料半額化(97年)、日本初の本格的インターネット株取引の開始(98年)など、大胆な経営改革を進める。2001年東証一部上場。また、現職に加え、経済同友会で「政官討論の会」委員長などを歴任するほか、NTTドコモや日本郵船のアドバイザーボードメンバーを経験。07年からは、内閣府規制改革会議委員として医療担当主査を務めている。<http://www.matsui.co.jp/>

は株のことはよく知らないのですが、営業の様子を見ていて、お客さんって本当にセールスされたいのかなど。たとえば、デパートで服を買うときに店員が横についているとうつとしいじゃないですか。聞きたいことがあればこちらから声をかけてるって。

**昆** 外務員たちの「誠意」で行なわれるセールスも、デパートのうるさい店員と同じというわけですね。  
**松井** 商売にはすべてコストがあつて、コストは必ず価格に転嫁されるわけです。「誠意」をコストとみなせば値段に反映されるわけですが、そんな「誠意」はいらぬよつて(笑)。だからうちは受け身に徹しようとして決めて、セールスをやめてコールセンターを立ち上げ、これが当たりました。皮肉なもので、コストをかけない方がお客さんが集まってきた、顧客数が5倍に増えたんです。

**昆** 当時の業界の常識からいうと、まさに常識外れだったと思いますが、お客さんには理解されたんですか？  
**松井** 花が開くのに3、4年はかかりましたね。これはもう自分の執念で、徹底的に宣伝し続けました。歩く広告塔としてどれだけ講演したかわからないし、広告だつて全部自分が中心になつて作りましたよ。そのうちに「継続は力なり」で、以前は

店舗があつた東京と長野周辺にしか顧客がいなかったのに、営業しない変わった証券会社があると評判になり、日本中から電話がかかってくるようになりました。

**昆** これまで訪問できなかった地域のお客さんを発掘できたわけですね。  
**松井** そうですね。営業をうつとしいと感じていたお客さんは潜在的にたくさんいたわけです。

**昆** なるほど。従来のビジネスモデルはもう古いという前提でやっていくわけですが、外務員たちの反応はいかがだったのでしょうか？  
**松井** 一度一つの考えに染まつた人間は、それと違う現実を認めたくないんですよ。外務員には「俺たちがどれだけ苦労して顧客を開拓したかわかつてんのか！」と言われましたけど、そうは言つても、あんたがバカにしているコールセンターの女の子が、あんたの2倍も3倍も手数料を稼ぐんだよつて。結局、98年頃には外務員は全廃しました。最後まで残つた人たちには、「申し訳ないけど僕はこういう方針だから。ほかの証券会社を紹介するから」と説得して。

**昆** それで今度は、せっかく作つたコールセンターを数年でやめてしましますよな。  
**松井** 受け身に徹するのなら、機械化してしまふのが一番コストがかから

ないんです。機械化できるシステムがなかったから電話という旧来のツールを使つていたわけですが、インターネットの普及を受けて、米国シリコンバレーに行つて研究してシステムを開発し、98年に国内初のオンライン取引を始めました。ただ、それまで大成功しているコールセンターをどうするかが大問題でした。悩んだ挙句、コールセンターを維持するために、電話で受けて、それをオペレーターがオンライン上のシステムに入力するという仕組みも考えてみました。でも、お客さんが直接インターネットで取引する方が早いのは明らかだつたんです。それでも、こんな足して2で割るような対応はやめようと思ひ、コールセンターの全廃に踏み切りました。

**昆** それで、1+1が2ではなく、ゼロになるという「松井流の数式」の解釈ですか。  
**松井** マイナスの過去を捨てずに何かを加えても、相殺する分があるからプラスにはならないんです。過去を捨てることで大きな変革を実現できる。そういう意味では、僕にとつて、インターネットを始めたことより外交セールスをやめたことの方がはるかに大きい。  
**昆** その捨てるべきもの、あるいは逆に言うところ残すべきものを決めるの

## 【松井流の数式】

過去を捨てずに何かを加えた場合

$$1 + (-1) \rightarrow 0$$

これに別の1を加えても最初の1にしかならない

過去を捨てた場合

$$1 - (-1) \rightarrow 2$$

マイナスを引くことでリターンが大きくなる  
「否定される1は、実際には10にも20にもなるが、残すものはせいぜい1とか2くらい」と松井氏は言う

は、人にはなかなか踏ん切りがつかないものですよな。  
**松井** 少なくとも変化の極めて大きい現在のような状況下では、残すより、捨てることで得られるプラスの方がはるかに大きいと思います。時代の変化が大きければ大きいほど、実は残すべきものなんてそれほどないんです。逆に世の中にあまり変化がないときは、捨てるべきマイナスの部分が少ない。だからそれを否定するよりは、1でも2でも加えた方がトータルは大きくなる。

**昆** ただ、見方によっては、マイナスの部分プラスととらえる人もいます。イノベーターの種類というか、その人の視点によるんじゃないでしょうか。

**松井** それはあると思います。僕にとつてのマイナス10は、それに代わるべき10があるということ。単に引くだけじゃなく、引くことによって加えるものが鮮明になってくる。だから、その選択が正しければ効果は倍増することになります。

### 不満は何も生まないが、不安は前進の原動力となる

**昆** たとえば米国に行くと、更地から発展した新都心がある一方で、旧都心が廃虚になってスラム化しています。ああいうところで育った人々は、よりイノベティブなものの方を考え方がしやすいかもしれませんね。

**松井** ただ一方で、人間はオセロと違って白から黒にバツと変わる単純なものじゃなくて、その間があるんですよ。それは人間的などろどろしたもので、イノベーションという言葉聞いて人々がイメージするようなかっこいいものじゃないんです。泥まみれになって、グジャグジャになって、俺は一体どうなるのって感じで。当事者は不安だらけで、やっているときにイノベーションだなんて全然思っていない。

**昆** 事業者として考えたら、現実には総天然色なんですよ。白か黒じゃなくて、黄色や赤の選択もあって、

かえってそちらがうまくいくこともある。事業者はそこで悩むわけです。**松井** 正しい選択をするからいい経営者になるのではなく、間違いをいっばい経験して、どのように反省するかが大切だと思います。間違えて初めて人間は気付くものだから、9敗がものすごく大きい1勝につながります。だから時間もかかります。経営者が2年や3年の経験で務まるなんて僕は思いません。最低でも10年は必要でしょう。10年やって、そこから本当の勝負かなと。それまでは正直言つて自分のやっていことが経営なのかさえよくわかりません。

**昆** だからこそ先代は黙って見ていたのだと思います。業界のルールを大事にされていた反面、場合によっては松井社長をガードすることもあったでしょう。どんな失敗を重ねてごらんつていう思いも持ちだしたんじゃないでしょうか。

**松井** 僕にはもつとクールに感じられましたけどね（笑）。お前の人生だから、そんな俺の知ったことかと。少なくとも俺の娘を不幸にすることだけはやめてくれと。

**昆** 松井社長が婿さんだったから、逆に言う捨てられたのではないでしょう。先代の実の子だったら、そうはいかなかったかもしれません。

**松井** それはあるでしょうね。肉親だといろんな感情が入りますから、それを振り払うのは大変です。私の場合、もともと赤の他人ですからね。**昆** 作物も人材も同じで、決して「作る」わけじゃなくて、勝手に「育つ」わけですよ。先代はいかにクールであったとしても、経営者として勝手に育つ関係を期待していたと思います。何かあっても、そのときに口出しするより、口を出さないでいることは、勇気のいることだと思えます。そのなかで次世代がいかに失敗して、それをもとに学習していくかが大切なんです。イノベーターを生み出す土壌を作る、とでもいいたいでしょうか。

**松井** 一番毒になるのは助けてやることです。もし「失敗したら助けてやる」なんて言われたら、たぶん自分の頭で考えません。だから僕は、農業でも医療でも何でもそうです。一番大事なのは皆が自助努力する基盤を作ることだと考えています。もし政府が担うことがあるとすれば、落ちこぼれたケースを支えるセーフティネットの役割です。もう官が産業を育成しようなんて、余計なお世話なんです。彼らが余計なことをすればするほど、産業は低迷していくんです。これをパターンリズムと言います。家父長的温情主義

とでも訳すんでしょうか。

**昆** その典型が農業です。なおかつ権力を持っているものだから、近ければ近いほど得だと、まだ思っている。**松井** 利権に絡むことは不幸だと、どうして気付かないのかな。

**昆** 利権にあずかれないことを不満に感じて、未来像や夢を持っていなければ、エネルギーの源泉にならないと思います。

**松井** 不満は、それを持っていてもただ「助けてくれ」というだけで、後退するためのものです。ところが不安は極めて前向きなものなんですよ。

**昆** 不安はそれを解決していこうという努力を生み出しますからね。

**松井** ええ。だから自助努力なんです。自助努力をしていると、もう不安で不安でたまらないんです（笑）。

**昆** それを経験せずに何となくうまくいった人つて、長期的に見ると失敗すると思います。自助努力を続ける人は、たとえ成功しても、常に新しい不安が出てくる。だから次のイノベーションを考える。今悩んでいることは正しいことだと気付いて、自分を越えていくことの喜びを感じるべきなんです。イノベーションとはそういうものですよ。だからこそ小さな事業者でも爆発的に成長することがあるのだと思います。今日はありがとうございました。