

松井証券の IT革命

ネットの寵児

大下英治 著



松井証券の IT革命

ネットの魔児

大下英治 著



徳間書店

ネットの寵児
松井証券のIT革命

第一刷——2000年5月31日

著 者——大下英治

発行者——徳間康快

発行所——株式会社徳間書店

東京都港区東新橋1-1-16

郵便番号105-8055

電話 (03) 3573-0111(代表)

振替00140-0-44392

(編集担当) 磯谷 励

印 刷——本郷印刷(株)

発 行——近代美術(株)

製 本——大口製本印刷(株)

©2000 Eiji Ōshita, Printed in Japan

乱丁・落丁はおとりかえ致します。

ISBN4-19-861179-3

★松井証券のＩＴ革命／目次

序章		3
第一章		12
第二章		36
第三章		104
第四章		165
第五章		222

装画／横山
明
装帧／神崎
夢現

序章

松井証券社長の松井道夫は、平成十一年七月二十六日、第十五回「企業広報賞」の優秀経営者賞の表彰を受けた。

主催は、「経済広報センター」である。

選考委員は、伊藤邦雄いとうくにお一橋大学商学部教授、岩崎慶市いわさきけいいち産経新聞社経済部長、太田宏読おおたひろし売新聞社経済部長、加護野忠男かごのただお神戸大学経営学部教授・学部長、小林収こばやしおさむ『日経ビジネス』編集長、紺谷典子こんやふみこ日本証券経済研究所主任研究員、坪井賢一つばいけんいち『日経ダイヤモンド』編集長の七人であった。

「優秀経営者賞」の選考のポイントは、次の三点。

- ・トップ広報を実践しているかについて。
- ・トップ自らがステークホルダーや社会に対して発言することに積極的であるか。
- ・トップ自らの言葉で語り、話し方や内容に説得力があるか。

松井は、キリンビール株式会社取締役社長佐藤安弘さとうやすひろとともに選ばれた。

経団連会館で受賞式がおこなわれ、司会をつとめた遠藤博志えんどうひろし経済広報センター常務理事であり事務局長が、松井が選ばれた理由について語った。

「バブル以前から個人の投資家をターゲットにするマーケティングを推進し、インターネットによる取引システムもいち早くスタートさせている。顧客に向けてトップの考え方がストレートに伝わる情報発信をしている」

金融ビッグバンによってもたらされた証券界の大改革である株式委託手数料完全自由化のおこなわれる平成十一年十月一日の四カ月前の七月にも、日本経済新聞に全面を使って、『株式委託手数料解体新書 要は、営業員がいるかいないかの問題です』

という松井の持論を展開した広告を打ち出した。

営業員がいらないければ、その分手数料が下がって当然です。

これまでの手数料は、「株売買執行」〔投資情報の提供〕〔投資のアドバイス〕という3つのサービスを営業員が一括提供する対価としてお客様からいただいたものです。手数料が自由化されるこれから、これら3つをパッケージにする必要があるのでしょうか？

〔株売買執行〕〔投資情報の提供〕と異なり、「投資のアドバイス」は営業員がいなければ

できませんが、その営業員の資質、そしてなによりもその結果によって大きく価値が変動するものです。また、自己判断で投資されるお客様にはそもそもこのサービスは必要ありません。そこで、松井証券はこの3つのサービスを分解したうえで営業員を必要としないサービスに限定し、その代わりに手数料を現行と比べ、電話経由(テレストック)で約¹⁾/₂、インターネット経由(ネットストック)で約¹⁾/₄ (それぞれ約定代金100万円の場合)まで大幅にカットすることにしました。

今、インターネットがこれまでの商取引を根本的に変えようとしています。単純な執行業務、多様な投資情報の収集・整理といったものはインターネットが最も得意とするものです。これが株取引手法を変えないはずがありません。これまでの営業員取引よりもはるかに、便利で安くしかも自由な株取引。それが松井証券のインターネット取引「ネットストック」です。

必要なサービスとそれに対応した手数料をお客様ご自身が選べる時代になりました。よく考えてみて下さい。

松井証券と取引のある広告代理店の社長が、松井に訊いたことがある。

「いろんなアイデアを、どこで考えているんですか」

松井が、冗談めかして答えた。

「風呂の中で考えています」

普通の会社の場合は、広告担当者がこんなふうでどうですかと広告代理店の提案を受ける。マイナス点がなければ、これでいいじゃないかと決める。

金融広告は規制が多くて、広告代理店泣かせである。絶対に儲かるなどの表現はできない。

そのなかで松井証券は、松井社長自らが先頭に立ってユニークな広告をつくりあげている。

松井は証券業にとっぴりつかってきた叩き上げではない。組織の中で祭り上げられたお人形的な経営者でもない。日本郵船という他業種での経験をふまえて、これからの証券会社はどうあるべきかをずっと自分の頭で考えつづけている。証券業界は、じつはシステム産業であることをいち早く見抜いていた。

松井は、現在の規制を壊すことによって自分たちの新しい道を築いていくという信念で行動している。日本の金融システムの崩壊が逆にビジネスチャンスだととらえている。

冒頭の広告も、手数料自由化に向けて、戦略のひとつとして業界ではじめての新手数料の発表であった。

証券業界はそれまですべて業界横並び、強いていえば、ピラミッドの頂点にあった野村、大和、日興、山一の四社、特に野村が打ち出したものへの右にならえであった。

そこに松井証券という八十年の歴史を有する老舗とはいえ、中小証券のドンジリにすぎないような小兵が、四代目社長松井道夫の下、そうした慣習をまったく無視して、独自に次々と新機軸を打ち出していた。自由化に向けての最後の総仕上げが、この日経全面広告で宣言した新手数料体系発表であった。

この発表に、業界は凄まじい衝撃を受けたことはいうまでもない。

しかし、それまでの口座管理料ゼロ宣言や、店頭株手数料半額化などにすかさず物真似していた業界各社も、さすがにこれに追随する会社はなく、その後しばらく誰も新手数料を発表できないでいた。

その広告代理店の社長が、さらに松井のグラフィックに関する才能に、あらためておどろいた広告がある。

金融月刊誌「マネージャパン」平成十一年十一月号に載った広告である。

グラフィックは、高校生のころ画家になろうと思っていた松井自らが考えた。

「和傘があつて、日本庭園がある。苔があつて、敷石がある。外資の証券会社でなく、あくまで日本の証券会社なんだと強調したい。こんなイメージのグラフィックを載せたい」

松井証券は日本の証券業界のなかで培ってきたノウハウがあり、外資の証券会社とはちがうんだ、という思いをグラフィックであらわしたいという希望が強くあった。

キャッチコピーが、あえてひらがなで右側に書かれている。

『いちにちで さしねさんかい さんぜんえん』

グラフィックの開いた紅色の和傘には、『一日で指値三回参千圓』とある。

日本庭園に敷石があり、人物こそ描かれてはいないが、まさにその敷石に一步踏み入れようとしている気配がある。緑色の苔と白い砂のコントラストが美しく映えるグラフィックとなっている。

広告代理店の社長は、あらためて思った。

「松井社長は、証券会社でなくとも、マーケティング会社やクリエイティブなプロダクションの社長になっても、まちがいなく成功する人だ」

松井証券では、平成十一年十一月には、単月でインターネットだけで約二千億円の売買を仲介した。

平成十一年九月末までに一万四千三百口座を集めた。その一カ月後の十月末には、一万八千八百口座と、三割増しの勢いで伸ばした。

顧客数も、四万人を超えた。平成十二年三月現在、取引高が毎日5%ずつ増え、一日百

五十億円、年間では三兆六千億円を超える勢いが続いている。

預かり資産も、平成十年の五百億円が、平成十一年には、二千五百億円と五倍にも膨れあがった。

松井証券経由の売買代金は、従業員が三千人を超える準大手証券を上回る。そしてそれが、いま急カーブで上昇し続けている。これを革命といわずして、何というのか。

松井は、手応えを感じている。

「あまりの順風に、吹き飛ばされそうだ」

インターネット取引が勢いよく伸びているが、それでもまだ日本全体の株式取引のなかでのシェアは、わずか五％に満たない。松井証券がそのうち半分を占めている。

松井は平成十二年の夏には、インターネット取引のシェアが二〇から三〇％。平成十三年には、五〇％をはるかに超えて七〇％にまでになると予測する。

他の証券会社の顧客が、怒濤のごとく松井証券になだれこんで来ている。

いまの野村証券のシェアは、日本全体の株式取引の一〇％。松井証券は、二％。インターネットの売買高のシェアは、平成十二年の春から夏になると株式取引全体の二〇％。松井証券がそのインターネット取引のうちの五〇％を占めるとして、日本の全株式取引の一〇％。全株式取引において、野村証券のシェアに手がとどく計算になる。

松井は、常にいつている。

「営業マンが中心で顧客がまわりにいる天動説型から、顧客を中心に置く地動説型への発想の転換をしろ」

インターネットのオープン性を考えると、情報の質で顧客を囲いこむことはできない。コンピュータの端末上では囲い込むことなどできない。情報は情報、執行は執行と使い分けるのは当たり前だ。まさに、松井の広告のコピー「手数料の解体」である。

野村証券の手数料に比べ松井証券の手数料は、わずか十分の一である。当然、松井証券を通じて売買することになる。

インターネットが得意だから株の売買をしようという単純な話ではない。株をやりたいからインターネットを使う。使わざるを得ない。インターネットの株取引は、それを使えるか否か、好きか嫌いかという問題ではない。得か損かの違いという点で、他のネットビジネスとは決定的に違う。

業界が大きく読みちがえたのは、インターネット取引が一般化して主流になるのは二〇〇一、二年と思っていた。が、もっと早かった。しかも、インターネットは若者のツールだと勘違いした。お年寄りのツールでもあることに気づかなかった。

実際にインターネットによる取引をしている年齢層は、三十代が四〇%、四十代が四〇

%、それ以上の年代層が二〇%。思った以上に四十代以上の人が使っている。

これまで、お年寄りには情報を得るために外に出なければならなかった。が、インターネットなら外に出なくても情報がとれる。家の中にいながら、社会の情報にアクセスできる。しかも、マイペースにできる。お年寄りや家庭に縛られた主婦にとって、こんな便利なツールはない。そして何よりも、価格（手数料）がケタ違いに違う。

いまや『証券界の風雲児』として次々に革新的な手を打つ松井は、自信たっぷりに語る。「証券業界は、『オール・オア・ナッシング（勝者がすべてを取る）』時代を迎えるだろう。そこで生き残るのは、これまでとはまったく違うコンセプトを打ち出し、それに基づき、新しい時代に合った商売のシステムを創りあげた会社だ。経験がなければできない。また、経験があっても新しい時代のツールを使わなければできない。いわば、伝統と革新の融合ができるかどうか、勝負の分かれ目なのだ」

第一章

I

松井道夫は、昭和二十八年三月二十二日、長野県松本市に生まれた。

松井という苗字は、のちに見合い結婚した妻の方の苗字で、本名は務台道夫である。

母親の実家がある上高地の麓の延藤で生まれた。この当時、母親の実家で子供を産むという風習があった。

父親、務台甚一も松本市出身で、当時は国税局査察部の職員だった。のちに伊丹十三監督の「マルサの女」で有名になる通称「マルサ」職員である。

読売新聞社の元会長で新聞界の首領として力をふるった務台光雄は、遠い親戚筋に当たる。

ただ、父親がより尊敬していた親戚は、哲学者の務台理作りさくのほうであった。

務台理作は、京都大学哲学科に学び、明治以後の日本が生んだ独創的な哲学者で、「善の研究」の著者である西田幾多郎にきたろう教授の高弟であった。

大正十四年生まれの父親は、文学青年であった。小学生のとき、「源氏物語」を原文で読んだと聞いた。

旧制松本中学の夜間部に進んだ。終戦当時、父親は二十歳。戦争で、父親のすべてが狂ってしまった。松本中学を卒業後は、古文、漢文の代用教員を勤めていた。

道夫は、生まれて間もなく、松本市から父親の勤務先である東京に移った。

家族が住んだのは、東京国税局官舎。北区西ヶ原にあった。

父親は、調査に入ると、分厚い書類の束を抱え、いつも大手町の国税局から夜遅く帰ってきた。

家で、深夜までその書類を分析していた。

道夫は、うすうす感じていた。

〈お父さんは、えらく怖いことをやっているのだな〉

道夫は、子供のころ、夏休みや冬休みになると、両親の実家の松本市に遊びに行った。

父親が本好きということはわかったが、父親から本を読むようにすすめられたことはな

い。

両親は、教育パパや教育ママではなかった。官舎の近くに東大校舎があるので、小さいときは、東大に行って遊んでいた。

赤門前で、三歳年下の弟の則夫といっしょに両親に写真を撮られた記憶がある。

父親が、ふと愚痴ったのを聞いたこともある。

「東大法学部卒のキャリアでなきゃ、駄目なんだ。お前たちは、大学に行くんだったら東大に行けよな」

かといって、道夫は、子供のときから特別に東大に行きたいとも思っていないかった。

子供のころ、道夫は、もしかしたらサラリーマンになるのかなと漠然と思っていた。

しかし、サラリーマンを志したわけではない。ましてや、父と同じ役人になろうとか、実業家になろうとか目指したわけでもない。

絵が好きで、人物画、風景画、なんでもよく描いていた。

小学校は、北区にある名門区立滝野川小学校。「荒城の月」の作曲家滝廉太郎たきれんたろうの母校である。

弟の則夫にとって、兄道夫は、子供のころから目標の人であった。

小学生のときは、則夫も道夫もさほど勉強ができる方ではなかった。則夫は、算数のテ