

30半ばの新入社員

「皆さん、おはようございます。竹内慎司と申します。S社から転職してきました。異業種出身ですが、早く業界に慣れて精一杯貢献したいと思います。」

2000年10月某日、大手町交差点近くの近代的なオフィスビルにあるU社の会議室で、私はいかにも日本企業的な挨拶をした。U社では毎週月曜日の朝、プロフェッショナル（専門職）を集めたミーティングが行われ、各担当から営業活動の進捗やすでに受注済みの案件の実行状況などが報告される。

この全体ミーティングは日本の会社の朝礼みたいなものだが、違いは週に1回であること、社内ですら一人日本語ができないオーストラリア人若社長のために英語で行われること、そして新しく入った社員の挨拶はあっても辞めていく社員についてはマネジメントから発表されるのみで本人からの挨拶が聞かれることがないことだろうか。

私はメーカーという日本の企業の中でももっとも人がよく、ある意味のんびりとした業界から、それとは対極にある生き馬の目を抜くような外資系投資銀行に転職した。いってみれば羊の群れから狼の群れに移ったようなものだ。しかしS社の本社で会社に対する貢献よりもサラリーマンとしていかに器用に立ち回り、上役の気に入られるかが評価の決め手になる世界を経験した後だったので、実力主義の外資で自分の力を試したいという意欲に溢れていた。そしてU社のマネジメントは転職の勧誘にあたって異業種から来る私が金融マンとして独り立ちできるように全面的にサポートすると約束してくれていた。私は一体なぜ転職を迷ったりしたのか…。

私はU社で古巣のS社と同業にあたる大手電機メーカーの営業を担当することになっていた。投資銀行というのは長期資本市場での資金の調達を生業とし、民間企業などが発行する証券を引き受け、最終投資家に分売する機能を果たす。また、M&A（企業合併、買収）のファイナンシャルアドバイザーとして企業価値査定などのサービスも行う。

このように証券を扱う業務を行うためには“証券外務員”なる資格が必要なのだが、メーカー出身の私は当然これを持っていなかった。資格取得までは公に営業ができない身なので私のU社での最初の仕事はこの証券外務員試験に合格することとなった。

10月に入社した私は11月の資格試験を受けることになったのだが、この試験は年に4回しか行われないので一発で合格しないとさらに3ヶ月間仕事ができないというとてもない事態を招いてしまう。そして過去に落ちた人が何人もいると聞けば自ずとどうかかしていられなかった。

この試験は通常新卒で証券会社に入社したての20歳代の社員が受けるもので、マークシート方式だった。私は若い彼らよりも暗記力で勝っている自信はなかったし、覚えなければならないことがそれなりに多かったので、ビジネススクール以来久しぶりに熱心に勉強（暗記）した。

試験当日、八王子の中央大学の会場で自分よりも一回り以上若い人たちに混じって試験

を受けた。試験が終わったとき、ほとんどの問題は正解できたという実感があったが、後で自己採点をすると2、3問しか間違えていないことが確認できた。これはU社では過去最高水準と聞いたが必要以上にできてもしかたがないものなので、そこまでやらなくてもよかったのかなどと思った。私は合格できたこともさることながら、老化による記憶力の低下が表われていないことにひとまず安堵した。

研修生活

電機メーカーという異業種から転職してきた私はかなりの変り種であったが、マネジメントは私を長期的に育てたいとし、研修のためサンフランシスコに派遣した。これはディレクターという立場で入社した者としては異例の待遇である。

U社は他の大手投資銀行同様、ニューヨークのマンハッタンに米国本社を構えていたが、私が担当していたハイテク企業を顧客とする営業部隊だけはシリコンバレーに近いサンフランシスコにあった。このため私の研修先はサンフランシスコとなり、2001年の数ヶ月間を過ごすこととなった。

U社のサンフランシスコのオフィスは高層ビルが建ち並ぶ金融街でも最も高いバンク・オブ・アメリカビルにあった。壁一面のガラス張りの窓からは市内が一望でき、カリフォルニアの日差しが降り注ぐサンフランシスコ湾の水面の輝きや、天高く飛び交うかもめの姿はうっかり見とれてしまいそうなくらい美しい景色だった。

ディレクターだった私は風光明媚なサンフランシスコ湾に程近いマリーナ地区に滞在用のアパートを確保してもらい、毎朝そこからダウンタウンにある金融街まで通った。また、オフィスでは個室まで与えられ、周りは日本から来た異色の“研修生”に何かと気を使ってくれた。

研修とはいっても営業用の資料作りやデータ集計などの実務を行う若手社員の立場ではなかったため、ハイテク企業担当のバンカー（営業担当者）について見本市などに出向き、出展企業のマネジメントと名刺交換をしたり、株式公開（上場）を予定している顧客企業とのミーティングに同席させてもらったりした。

2001年当時は所謂インターネット・バブルがはじけ、株式市場は冷え切っていた。このため、上場案件はほとんどなく、サンフランシスコ・オフィスのバンカーたちはその時間の多くを新規顧客開拓のための営業活動に充てていた。

私はこの研修を通して欧州系のU社の米国でのプレゼンスはまだまだ小さく、大手のハイテク企業との付き合いがほとんどないに等しいということ、そしてそのためにシリコンバレーあたりのベンチャー系の企業から商売をもらって細々と日銭を稼いでいる状況にあるということを知った。

投資銀行の大きな収益源にM&A（企業の合併、買収）のアドバイザー業務があるが、そのおもな中身である企業価値の算定は比較類似会社や同じ業界での取引事例のデータを

参考に行うものでどこの投資銀行がやっても手法に大きな違いはない。このため顧客企業はどの投資銀行がその業界に強いのか、そして国境をまたぐ案件ではグローバルベースでどれだけのアドバイザー実績があるかといったことをもとに発注先を決めることが多い。そのような意味で私が担当していたハイテクのセクターにおいてU社は米系大手に比べて明らかに競合不利の状況にあった。

私は研修から帰国した後に担当していた大手総合電機メーカーから海外の携帯電話会社への出資案件のアドバイザーを受注した。しかしこれはU社が通信業界に強く、大型のM&A取引のアドバイザーを務めた実績があったからで、私がいたハイテクセクターでの実績が評価されたわけではない。しかも我々が売り込んだのではなく先方が依頼してきた“たなぼた”のディールであった。

前述の通り研修先ではバンカーの営業について行く以外にはあまりやることもなく、東京の部門長にいわれた米国オフィスの人々との人脈作りも一巡した後はあまりサンフランシスコにいる意味が見出せなくなっていた。また、研修に来る前に日本で営業活動を始めていたので毎晩そのフォローアップのために東京側と連絡をとり、リモートコントロールであれこれと指示を出しているのも効率が悪く思えた。

研修が終わり、日本に帰国した翌週の朝、私を研修に出した日本人部門長が全体会で突然私にアメリカでの研修の成果について話をするようにと命じた。皆に語って聞かせるほどのことはしていなかったので何を話してよいのかわからず、『向こうは（株式）市場が低迷していてあまり商売がなかった。』と笑って笑いをとった。しかし、日本人部門長は笑っていなかった。

このようにサンフランシスコでの研修は日本での営業活動を中断しなければならなかったという意味で仕事上は明らかにマイナスだった上、U社の米国での実力を思い知らされたという意味でも決して励まされるものでもなかった。このため研修そのものの意義に疑問は残ったが、全世界から観光客が訪れる美しいサンフランシスコの町で生活できたことは楽しい思い出となった。

週末にはゴールデンゲートブリッジのたもとの公園を散歩したり、フィッシャーマンズ・ワーフやチャイナタウンに行って観光客気分を味わった。また、ナパ・バレーなど、近郊のワインの産地を訪ねたりもした。住んでいたアパートの近くのすし屋のおやじさんとはすっかり顔なじみになり、仕事帰りに同僚を連れて行ったりもした。研修から帰国してから1年後に会社を辞めたことを思えば遊べただけよかったといったところだろうか。

社長と会長

投資銀行部門には2人の部門長がいた。外資系の投資銀行ではよくコ・ヘッド（co-heads）という形で2人を同じ地位に置き、お互いに競わせるということをする。しかしU社の場合は30代半ばのオーストラリア人部門長が全社の社長でもあったので、日

系の外国為替専門銀行出身の40代半ばの日本人共同部門長との主従関係ははっきりしていた。

私は実質的にこの2人との面接だけで採用された。入社した後に通常は大勢の社員と次から次へと面接させられた上で採用が決まるということを知り、自分がかかなり異例な扱いだったことを知った。U社への転職話をいったん断ったことが原因なのか、ほかに電機メーカーを担当する人材が見つからなくて相当焦っていたのか。

いずれにしても私は社長を務める部門長が組織のトップだと思っていたのだが、入社した後に彼の他に日本人の会長と副会長がいることを知った。日本の企業でいえば会長というのは社長を務めた人が上がる地位、すなわち社長よりも偉いのだが、U社の場合はどうも様子が違っていた。

会長の部屋は社長の部屋よりも狭く、どう見ても還暦を迎えようとしていた会長が親子ほど年の離れたオーストラリア人若社長の指示を受けて動いているようなのだ。そして私が若社長と話しているときにその会長に話が及ぶと、自らの部下であるかのように、彼（会長）のこういうところがよくないのでこう指導してやった、などといった具合で語った。

儒教国の日本で育った私は自分の父親の年齢に近く、業界歴も長い大先輩に対してそのような口のきき方をするのは少なからず抵抗を感じたが、その会長の地位がいかなるものなのかを理解するようになり、ようやく事態が飲み込めた。

U社で“会長”を務めていたK氏は破綻した長期信用系のC銀行の取締役であったが、彼がU社で会長職を得ていたのは長年C銀に勤めている間に培った顧客企業との人脈を利用するためだったのだ。そのため会長とはいっても実態は社長のコントロール下にあり、その任免権も人事評価も報酬の決定権もすべて若社長に握られていたのである。

それでも会長という役職を名乗らせておけばそのような実態を知らない年功序列の日本企業の経営幹部との付き合いはやりやすい。ありていにいえば“傀儡”のようなものである。なかなかしたたかな外資系の戦略である。

プライド

オーストラリア人若社長の日本人会長に対する態度は日本人的には年長者に対する敬意に欠ける、礼を失したものとなるが、外資系では年齢による序列など存在しないので、実態として社長の地位が上である以上、当然ありうることだった。しかし私がそのこと以上に驚かされたのは、その会長を含む日本の銀行出身の経営幹部の多くが何事につけてもこの若社長の言いなりになり、彼の好ましからざる行動をたしなめることも、彼の暴走を食い止めることもしなかったことだった。

もともと香港などでキャリアを積んだこの若社長は日本での営業経験が浅く、日本の大企業の意思決定プロセスが欧米の企業と同様に常にトップダウンで行われるものと信じて疑わなかった。このため手っ取り早く商売を取るために、十分に関係ができていない企

業に対してもとにかく経営幹部にアプローチするように担当者に圧力をかけた。

私が入社して営業を開始した大阪の大手電機メーカーがある案件で我々をビューティーコンテスト（複数の業者を招いてプレゼンテーションをさせ、その中から発注先を選ぶやり方で、業界では美人コンテストになぞらえてこう呼ばれる）に招いてくれた。私の感覚ではまだ付き合いが浅いにも拘らず、2、3社しか招かれなかったこのコンテストに招いてもらえただけでもありがたく思うべきなのだが、結果圧倒的な実績を誇る米系の証券会社が選ばれると、若社長はその電機メーカーの社長に直接営業を行わなかったのが敗因などと言い出した。

もちろんコンテストの審査を任されていた実務担当者が直接各社のプレゼンテーションを聞いた上で比較検討し、その結果をマネジメントに報告して最終決定が下るわけで、その場に出席もしていない社長が実務担当者の頭越しに独断で決めるくらいならもともとコンテストなどやりはしない。ましてや昨日知り合ったばかりのようなU社が直接社長に会ってどうなるものでもないことはいうまでもない。

日本の大手電機メーカーでは実務レベルが証券会社との窓口となってその提案内容を検討し、その結論を然るべき立場の人に進言するのが常で、それを守るのが業者の分別というものだ。そしてこのような暗黙の掟を無視した行動はトップの意思決定に影響を与える立場の人たちの心証を害することになりかねない。トップは当然“他人”である出入りの業者よりも、“身内”で利害を共にしている自らのスタッフを信用するものなので、誤ったアプローチは業者にとって命取りになりかねない。私の顧客に関しても、そうしたアプローチが実務レベルの不興を買い、ついには出入り禁止になったところもあった。

そんなオーストラリア人若社長の誤った認識を改めなければならないのが日本の銀行で長年経験を積んできた日本人の経営幹部だったが、彼らは若社長を戒めるどころか一様に彼のいうことに賛同の意を示すか黙認した。自分のアプローチが正しいと確信した若社長は後に私が担当することになったある大手総合電機メーカーの社長に宛ててすでに米系の証券会社に発注済みの仕事をU社に回すように直訴する手紙を送るといふ、日本の常識ではおよそ考えられない行動に出た。

このようなことは事前に日本人の経営幹部が防ぐべきことだったが、実際には誰も彼の暴走を止めようとはしなかった。さらにその電機メーカーの最高財務責任者から嚴重注意を受けただんの日本人会長は、何とそのことを若社長に伝えなかった。彼の暴走を事前に防がなかったばかりか、それが招いた結果について直接顧客から注意を受けながら、肝心の本人に伝えなかったのである。

この事件の直後にこの顧客を担当することになった私はミーティングの申し入れになかなか応じてもらえないことを不審に思い、前任者に心当たりがないか聞いた。そしてこの直訴状の件を知らされたのでコピーをとって事実関係を確認しに会長のところに行った。すると彼は若社長の暴挙のせいで大学の同級生であったその会社の最高財務責任者との関係が損なわれたと私に怒りをぶちまけた。そこまで怒るくらいであれば、当然若社

長にそのことを伝えていたと思いきや、当の若社長は私の問いに対してそんな話は聞いていないといった…。

このようなことが繰り返されてはU社にとって重大な結果を招くと思い、日本人部門長に事情を話したところ、「そういうことは、担当者である君が身を挺してでも防がなきゃいけない。」といわれた。まだその会社を担当もしておらず、若社長がやろうとしていることを事前を知る立場にもなかった私がどうやって“身を挺して”防げたというのだろうか。また、たとえ若社長がそのような行動に出ようとしていたことを事前に知ったとしても、私のような投資銀行1年目の社員が彼に注意したところでどれだけの説得力があっただろうか。ただ、彼が自らの責任を回避しようとしているのは明らかだったので、「それはあんたの仕事だろう！」といたくなる気持ちをグッとこらえてその場を去った。

日本人のベテラン金融マンがオーストラリア人若社長の言いなりになっているさまは、同じ日本人として何とも情けない光景だった。メーカーという異業種から転職してきた私などとは違い、彼らは長年日本で金融マンとしてキャリアを積んできたはずだ。外資系に来た以上、そこまでプライドを捨てなければならないのか。それとも日本人が外資で働く以上、プライドなどというものは何の価値もないとわりきって、もともとそのようなものはもたないようにしていたのか。

私にはオーストラリア人若社長が経験豊富な日本人幹部がいうことに耳を貸さないほど不合理な人物とは思えなかったし、自分の意にそぐわないことをいわれたからといって、クビや減俸にすると思えなかった。しかし日本人幹部は自分よりもはるかに若くて経験の浅いこのオーストラリア人若社長のことをひどく恐れているようだった。

私は後に同僚から、彼らが日本の金融機関では到底得られないような高額な報酬を得ていてそれを失う、あるいは減らされるようなリスクはたとえわずかであっても負いたくないのだと教えられた。外資系投資銀行ではその高額な報酬の多くが年に1回のボーナスで支払われるのだが、ボーナスが一種の固定給化してしまっている日本の企業と違い、人によって支給される金額のばらつきが大きい。そしてその金額の最終決定権をもつのが社長なのだ。そう。日本人のベテラン金融マンは与えられた動機づけに忠実に行動していたのだ。

やはりこの業界はすべてがカネに始まり、カネに終わる世界なのか。そしてそれ以外の価値観が入り込む余地はないのか。私は一体このようなことも知らずに外資系の投資銀行に転職してしまったのか。「竹内さんはなぜ“こんなところ”に転職してきたんですか？」度々同僚に聞かれた理由がようやくわかった。

モンキー・ビジネス

私がU社からヘッドハントされたのは私の電機メーカーでの経験が同業者であるほかの電機メーカーへの営業に活かせるのではないかと考えられたかららしい。実際に入社して

みるとU社の電機メーカーに対する営業はかなり手薄で実質的に女性の担当者が一人でカバーしているような状態だった。このため定期的に営業に出かけられる相手先は2, 3社に限られ、大手でもほとんど付き合いがないに等しい会社も多かった。

私はこうした状況を歓迎した。すでに出来上がったものを守るよりはゼロベースから積み上げて行く方がやりがいを感じるからだ。そしてマネジメントも相手が十分な収益をもたらしてくれそうな大企業である限り、自由に新規の顧客の開拓をさせてくれた。そして友人や知人、さらには株式調査部のアナリストを介して数ヶ月うちに多くの大手電機メーカーの担当者と面識ができた。

しかし商売をもらえるようになるまでには定期的に通って電機業界や株式の市況に関する情報を提供したり、資金調達やM&Aの提案を行って“ご奉仕”していかなければならない。こうして営業を行う会社が増えればその準備のためにチーム全体の仕事量も増えていったのだが、業界や市況に関する汎用性の高い資料は表紙だけを変えて色々な顧客に使いまわっていたので、会社の数に比例して仕事量が増えたわけではなかった。

当時ニューヨークのウォールストリートのある有名投資銀行に勤めていた二人の若者が投資銀行業界の内幕について書いた『モンキービジネス』という本が業界で話題になっていたが、この中でもそうした投資銀行の実態が赤裸々に綴られている。もちろんU社もやっていることは同じで、この本は外国人幹部の間で部下に読ませてはいけない本などといわれていた。

S社に勤めていた頃、多額の報酬を払って雇ったコンサルティング会社がS社のためにまとめたはずのプレゼンテーションをS社の同業他社への売り込みに使っていたことを、その会社に勤める友人の話から知った。当時はずいぶんと節操のない連中と思ったものだが、私もU社で同じようなことをやるようになった。とは言え報酬をもらって作った資料を使いまわしていたわけではないので、このコンサルティング会社よりはましだ…と思う。

私の中では商売をとれる確率と時間的な制約を勘案すればこのへんまではあってよいことと思った。しかし、顧客企業から得た情報をほかの企業に流してしまうとなると話は別だ。私の古巣であるS社がトラッキング・ストック（子会社の業績に連動して配当が支払われる株式）を発行するという話を、それを引き受けた証券会社が正式な発表の前に営業目的でS社のライバル会社に漏らしたようなことはモラルに欠ける行為といえよう。

私の身近な話でいえば、後にU社を退社することになった私は、そのときの上司からU社がかつてIPO（新規株式公開）の主幹事を務めた大手広告代理店の案件に関する文書を、子会社のIPOを計画していた私の担当顧客に私の名前で流すよう命じられた。やめていく人間は泥をかぶせる相手としてはうってつけということだろうか。

こうした行いには商売をとるための必死さが表われているが、実は逆効果となりかねない。商売をとるためには顧客にある程度信用されなければならない。顧客の側から見ればU社がかつての顧客に対してやったことを自分たちにしないという保証はないのだ。商売をとるためには手段を選ばないがゆえの行き過ぎだろうが、こうしたことには一般の事業

会社に勤める人間との感覚の違いをよく表している。

社内ではお客様を“客”と呼び、お得意様の社長も呼び捨て、顧客への営業方針を決める会議では顧客が何を求めているか、あるいは顧客にとって何が正しいかよりも、商売になりそうなネタは何か、自分たちが何を売り込みたいかといった観点から議論が行われる。このため、ほとんど戦略的合理性が見えないM&Aでも提案を行ったり、子会社上場の主幹事をとるためには非現実的な公開価格を“推定”したりする。顧客の側である事業会社にいた私には何とも刺激的な世界だった。

もちろん投資銀行にも誠実な人間はいる。こうした人たちは顧客からも信頼されており、私の担当顧客からもライバル投資銀行の担当者の話を度々聞かされた。そしてどこへ行ってもだいたい同じ人物の名前があがる。しかし企業においては個人の意思よりも組織の論理の方が優先するのが常で、雇用の保証がない外資系の投資銀行で高い報酬を得ている人たちは割り切ることも心得ている。また、誠実であることが社内で評価されるわけではないので、人がよいと自分の手柄は掠め取られ、商売をとり損ねたときは責任を転嫁されるような憂き目にも遭いかねない。

U社での経験だけで投資銀行業界を一般化するのは乱暴な話だが、私がU社に勤めた2年弱の間に上司が3回変わったくらい人材の流動性が高く、しかも業界内での転職が圧倒的に多い世界なので、業界全体が共通の価値観を共有している気はする。

メーカーの価値観を引きずっていた私にとってU社は新鮮な世界だった。同じ業種、同じ会社には比較的同質な人間が集まるため、日々同じような価値観をもった人たちと過ごすことになる。それはそれで快適な面もあるが、羊の群れから狼の群れへと極端な転身をしたことで、S社には知ることがなかった人間の“幅”の広さを実感することができた。

銀行マンと株屋

U社の投資銀行部門の総務部長をしていた人物は元アイドル歌手の夫だった。彼がそのアイドル歌手と結婚したとき、マスコミでは外資系の銀行に勤める…と紹介されたそう。しかし前述の通り投資銀行というのは“銀行”と名がついても個人から預金を集めて企業などに貸し付けるいわゆる銀行ではなく、実態も社名も証券会社で、適用を受ける法規も証券業関係法である。

日本では伝統的に銀行マンがエリート社員のイメージが強いのに対して、証券会社という何となくうさん臭い、株屋的なイメージが強い。やはりアイドル歌手の結婚相手としては外資系銀行マンの方が通りがよかったのだろうか。この話を聞いたとき、自分も株屋稼業に身を落としてしまったのだろうかと考えさせられた。

同じU社に勤めていた人物によると、彼の妻はくだんの総務部長と元アイドル歌手との結婚報道に接して同じ会社に勤めているのだから証券会社ではなく外資系の銀行に勤めて

いるといった方が聞こえがいいのではないかといったそうさ。これに対して、彼は「いや、俺は株屋だ。」と答えたそうさ。実態を隠すことなくいうのは気持ちのいいもので、自らの生業に誇りをもっているのは、それはそれで立派なことといえよう。

営業パフォーマンス

私は社債の償還（元本の返済）を前に新たな資金調達が必要になることが見込まれていた電機メーカーのC社に営業を開始した。C社は借入金の比率が高く、中長期的には株主資本（所謂自己資本）を充実していく必要があったが、景気の低迷による業績の悪化と株価の低迷により、増資（株式の発行による資本の調達）を行うにはよいタイミングではなかった。このため将来の株価の上昇により、現在の株価よりも高い価格で株式への転換が見込める転換社債の発行を勧めた。そしてC社の担当者も前向きに話を聞いてくれた。

このC社に対して転換社債の売り込みをかけていたのは我々と米系のM社の2社だけだったそうさ。M社は普通社債との二本立てで売り込んでいたそうだが、我々は転換社債一本で勝負していた。前述の通り転換社債が好ましいケースと思われたからだが、U社が欧州での販売インフラを武器に、株式や株絡み債（株式に転換する権利がついた社債等）の営業を積極的に進めていたため、社内のバックアップも受けやすかった。

当初はU社の転換社債担当者と私の2人でC社に通って営業を行っていたが、話が現実味を帯びてくるとU社のいつもの癖でK会長を使ってC社のマネジメントに対する営業を始めることになった。このため私は迷惑顔のC社の担当者を介して財務担当役員のアポをとり、K会長とともに訪問した。

ちょうどこの頃、NHKの『プロジェクトX』でC社でのデジタルカメラ開発に至る秘話が紹介された。私はもちろんその番組を見たのだが、C社に向かう車の中でK会長からその内容について聞かれた。まさか…と思ったが、その財務担当役員と話をしていたときに、彼はプロジェクトXはすばらしかったとか、感動したといった話を始めた。あまりにスゴ過ぎる…。

しかしその財務担当役員はいたって淡々としていて、ずいぶんとメロドラマっぽい仕上がりだったと謙遜気味に感想を述べられ、それ以上話は盛り上がらなかった。それにしても見てもいないものをさも見たかのように話をするK氏の大胆さというか…にはただ驚かされた。

後日、今度はC社の社長にご挨拶に行く機会を得て、再びK氏とC社を訪れたのだが、今度は事前に株式のトレーディングをやっている若手社員からC社製のスポーツウォッチを2個調達してきて、一つを自分の腕にはめ、バンドの汚れが目立つもう一つを私に手渡した。

30歳代の私がC社製のスポーツウォッチをしているのは“アリ”だが、高級スーツに身を包んだ年齢60歳のK会長がそれをしているのはどう見ても不自然だ。しかし彼は、『こ

うということがアピールするんだ。』といい、その効果を信じて疑っていない様子だった。

C社のトップは直接資金調達の売込みをすべき相手ではなかったので単なる表敬訪問のようなものだったのだが、役員用の応接室で話をしている間中、K氏は相手に腕時計が見えるアングルに手首を傾けて一生懸命アピールしていた。私はそれを横目で見ながら笑いをこらえていた。社長はK氏が自社製のスポーツウォッチをしていることに間違いなく気づいたとは思いますが、何の反応もなかった。

U社では営業において顧客に正直であることが評価されるわけではなく、いかに顧客にアピールし、商売をとるかに関心があった。ふだんしてもいない腕時計を営業用にしていくというのはもちろんありだったし、見てもいないテレビ番組を見たかのように話すのもありだったのだろう。しかし私はそんなことまでやることに疑問をもたないのかが不思議で、そもそもそういったアプローチが効果的であるのかということにも疑問があった。

しかしこうしたことはU社の幹部が商売をとるためにいかに必死であったかを表しており、もとをたどれば日系企業とは比べ物にならない報酬がかかっていることがあったのだろう。私などはそこまでやらなくてもと思うのだが、彼らにしてみればそんな悠長なことをいっては商売はとれないということなのだろう。『嘘つきは泥棒の始まり』という言葉は泥棒であることをよしとしない人にも有効な戒めとなる。

C社は最終的に転換社債を発行することを決め、U社を引受証券会社に指名してくれた。ライバルの米系M社はなぜか途中から転換社債の営業をやめてしまったのだそうだ。K氏のパフォーマンスの効果については知る由もない。

エリート・コンプレックス

K会長は名門私立高校、そして東京大学法学部の出で、かつてのクラスメートが政財界の第一線で活躍していることがご自慢だった。そして私のような営業担当に対してはよくどここの会社の誰それ取締役は自分の同級生だといった話をした。我々営業担当にとっては彼のこうした人脈は営業上有用なものと思われ、私も何度か利用させてもらおうとした。が、彼の同級生であるはずの顧客企業の取締役が打ち合わせの申し入れになかなか応じてくれなかったり、先延ばしされることが度々あった。

考えてみれば同級生といっても必ずしも仲がよいわけではない。そうした企業の取締役たちがK氏と同級生であったのは事実だろうが、同級生から頼まれたからといって多忙なスケジュールを割いて時間をとるかといえば、それは相手次第だ。そうしたことが何度か続いた後、私は果たしてこのK氏がクラスメートにどう思われていたのだろうかと考えずにはいられなかった。

S社にいた頃、このK氏と同じように名門の私立高校から東大法学部に進んだ担当役員に初めて飲み連れて行ってもらった席で、『竹内君は高校はどこなの？』と聞かれた。出身大学さえ聞かれることが少ない会社で出身高校を聞かれたのは後にも先にもこのときだ

けであった。この人はまた、自分の高校出身の政治家や有名人の話をし、誰某はあまりできがよくなかったといった話をした。

それにしても大学を出て何十年も経った人が出身高校や当時の同級生の話までするのは…。30歳代の私にとっても高校時代は遠い昔のことで話題にすることもまずない。自分の出身校や同級生の話をしたがるのは、名門校出のエリートという自負があるからだろうか。

勉強ができるとか記憶力がよいというのは人間の才能の一つだが、それ以上のものではなく、その価値はスポーツに長けているというのと変わらないだろう。また、学歴というのはあくまで過去の栄光であって人の価値はその後の人生の積み重ねによって決まるのではないだろうか。

S社に勤めていた東大出のある女性から、同学出身の文系の男子学生の間では、トップは高級官僚、その下は金融機関、そのさらに下がメーカー…というある種の序列が存在するという話を聞いた。誰もが認めるエリートコースを歩んでいけば最高学府の出身であることなど言及にも値しないだろうから、あえて出身校や立派な同級生の話を口にするのはエリートの中のエリートにはなりきれなかったことに対するコンプレックスもあるのだろうか。都市銀行に就職すると最初の配属支店で同期入社の中での自分のランク付けがわかってしまうというが、日本人は階級はなくとも序列は大好きなようである。

彼らとは対照的に、私と同年代の東大出身者は昔に比べて入るのがずっと難しくなっていたにもかかわらず、好んで出身校の話をする人はあまり見たことがない。美意識の違いか学歴に対する意識の違いか、それとも年齢とともに昔のことが思い出されるようになるものなのか。

サラリーマンになる場合、学歴は入り口のところで有利に働くのは現実だろう。しかし学歴を意識し過ぎてその学歴にふさわしい社会的地位を得ようなどという発想にとらわれてしまうと、自らの適性や関心に十分に考えを至らせることなく、選択の幅を狭めてしまいかねない。学歴はあくまで“手段”とわりきって、キャリアの中でほかに誇れるものを築いていくことが人生をより充実したものにしてくれるのではないだろうか。

オブセッション

「固定費を低く抑えよ。」(Keep your overhead low.)

ハーバード留学中の夏休みに働いていたハワイの不動産投資会社の社長の言だ。景気の変動に耐え、商売を長続きさせるには収入が減ったときにも生き残れる体力をもっておく必要があるというのだ。事業家として成功した彼の言葉には説得力があり、サラリーマンであった私は日常生活の中でそれを実践し、固定費を低く抑えるように心がけていた。

物質的豊かさを誇示したがる人々が多い投資銀行の業界にあって質素な生活を続けていた私がよほど儉約家(もっといえればケチ)に映ったのか、『そんなにお金を貯めてどうする

の?』と聞くお客さんもあったが、私にはそもそも贅沢をしたいという欲求があまりない。これも垢抜けない地味な大学で山岳サークルに所属し、山でのテント生活などを経験したゆえのことかもしれない。そしてそんな私はそれこそ投資銀行など場違いな存在だったのかもしれない。

だが収入はずっと維持できるわけでも、ましてや増え続けるという保証があるわけでもないのが現実だろう。収入が増えたからといってすぐに生活を贅沢にしてしまっただけでは後々生活水準を下げる必要性に迫られる恐れがある。生活水準は少しずつ上げていくのが理想で、いったん上げたものを下げるのは相当つらいだろう。

投資銀行の同僚宅を訪ねてその豪華さや室内に置かれている高額商品の数々に驚かされることがあった。高級外車を乗り回している人も少なくない。こうした生活を失わないためには何が何でも顧客企業から商売をとるか、それができなければ他人の手柄を掠め取ってでも報酬につなげるしかない。

人の手柄を掠め取ったり自分の責任を巧みにほかに転嫁したりと、人間性を疑うような行動をとるのも、日本人のベテラン金融マンが自分よりもはるかに年齢が若く未熟な外国人上司の言いなりになるのも、今の収入を維持し、さらに高い収入を得るためだという。そもそもふつうの生活を送っていれば投資銀行で得るような収入は必要ないはずなのだが、収入に応じて自分の生活レベルを上げてしまうのが人の常なのかもしれない。

固定費を低く抑える…これは商売の鉄則であるばかりでなく、人が好ましかからざる行動に手を染めないためにも必要なことかもしれない。とはいえ金銭欲や物質欲が強い人にとっては贅沢そのものが人生の楽しみなのだろうから、固定費を低く抑える努力など人生をつまらなくするだけのことなのかもしれない。

サービス業

長年大手電機メーカーの本社部門に勤めた私は、証券会社に転職して初めてサービス業なるものを経験することとなった。古巣のS社では人一倍気が利かないとの評判だった私に営業などつとまるはずがないといていた向きがあったと聞かされたが、私だって相手がお客様であれば気を利かせられるのだ!! S社にいた頃の上司や同僚はお客様ではなかったので、私にとっては気を利かせるべき相手ではなかっただけのことである。

私は古巣と同じ電機メーカーに出入りする営業の仕事を結構楽しんでいて、電機メーカーには長年慣れ親しんだ独特の匂いというか雰囲気があり、それが懐かしかった。また、かつて勤めていたS社のライバル会社の人も営業に訪れた私を温かく迎えてくれた。そして私は日本人部門長の不興を買いながらも、大阪にあるかつてのライバル会社を好んで訪問した。

しかしそんな私がサービス業の厳しさを思い知らされる事件が起きた。大阪のある大手家電メーカーの戦略担当の人から、在京の大手総合電機メーカーに液晶ディスプレイの分

野での協業の可能性を打診できないものかという相談を受けた。私はその総合電機メーカーも担当していたのでさっそく投資銀行の窓口となっている部門で液晶の事業を担当している部長にミーティングの申し入れをした。

ところがその部長には忙しいから待つてほしいといわれ、一ヶ月以上待たされてもなおアポが入らなかった。顧客から依頼を受けている立場上それ以上先延ばしもできないので、その会社の経営企画部の知人に相談し、彼が紹介してくれた液晶の事業部門の人に会うことになった。このことを知った投資銀行との窓口部門の部門長は私が事業部門に直接コンタクトをとったことにひどく腹を立て、私自身はおろか、U社の幹部にまで文句をいった。

相手が顧客でなければ『他社の依頼を受けてミーティングの申し入れをしているのにお宅の担当者が会ってくれないから次善の策として事業部門に直接話をしようとしたのだ。』というところだったが、出入りの業者の立場ではその部門長の部下にあたる人物に対する批判めいたことを口にするにはおろか、言い訳がましいことさえいうのはばかられた。ちなみに私の古巣のS社では事業提携などの案件は本社の窓口部門を通して、直接事業部門にアプローチしても構わないというスタンスをとっていた。

ことの経緯を知らないこの部門長は我々が彼の部門を通さずに話をしようとしたことが相当腹に据えかねたらしく、その後もことあるごとにこの件を持ち出された。出入りの業者はあくまで顧客企業から商売を頂く立場であって決して対等な立場ではない。顧客がいうことはたとえ理不尽に思えることでも黙ってグツと飲み込まなければならない。サービスの辛さを思い知らされた一件だった。

なお、くだんの大阪の家電メーカーは2004年3月に大手OA機器メーカーと液晶事業を統合することを発表した。