

運用立国・日本、構造変わってきた ゴールドマン居松社長－ゴールドマンと日本経済④

2024/12/19 08:15 日本経済新聞電子版 2462文字

ゴールドマン・サックス証券ほど日本で存在感を示す外資系金融機関は珍しい。投資銀行ビジネスで日本経済に深く入り込んだ持田昌典前社長が去り、国債や金利スワップの売買仲介を担うトレーディング部門が長い居松秀浩氏が新社長に就いた。居松氏は金利ある世界で運用立国を目指す日本経済について「世界が構造的に変わる」と述べ、トレーディングや資産運用事業を「絶対に負けたくない分野」と強調した。主なやり取りは次の通り。

——これまでゴールドマンは不良債権処理、政府が保有する大手企業の株式売り出しなどで日本の事業基盤を築いてきました。

「7月に日本法人50周年のパーティーを開いたが、1000人以上のお客様などが来てくださり盛況だった。これほど日本に根付いていたんだと改めて驚いた。前任の持田昌典社長をはじめ過去に携わった方への敬意とお客様への感謝を非常に感じる会だった」

「この50年は国債の販売なども地道にやりながら大きなお客様との関係をつくってきた。当社は『The most localized foreign firm（最も現地化された外資系企業）』で間違いない。ただ競合他社も今や現地化が進み、その点では差別化できなくなっている。ゴールドマンとしての強みも変わるべきであり、人材の育成、ローカライゼーションとグローバルイゼーションがキーワードだ」

「この5年で日本の経済環境は様変わりした。ゴールドマンが変わるためにこれほど適したタイミングはない。これまでの日本法人の延長線上に次の5年、10年があるとは考えていない。社内のあらゆることをゼロベースから見直し、次の戦略を練っていきたい。持田前社長と同じことを自分がうまくやっているとはいっていない。勇気を持って変わり強い会社をつくっていきたい」

——日本法人ではトレーディング事業のほか資産運用も好調です。長期的な視点で日本のマーケットをどう見通していますか。

「先々絶対に負けたくない分野だ。日本経済は資産運用立国もあり、パンドラの箱が開いたように見える。今まではいくらデット（負債）を



居松秀浩ゴールドマン・サックス証券社長



1980年代のゴールドマン・サックス証券のオフィス（都内）



出してもそれが預金に戻り相殺されてしまっていた。そういった構造が 居松秀浩ゴールドマン・サックス証券社長

居松 秀浩氏（いまつ・ひでひろ）96年（平8年）京大院修了、ゴールドマン・サックス証券入社。08年金利トレーディング部長。17年グローバル金利トレーディング共同統括。滋賀県出身。趣味は登山。

「トレーディングでは経験豊富な人材が多数いることが強みだ。超低金利の環境が続くなか社員がヘッジファンドなどに移り、金融仲介業者としての能力が下がっているのではないかという懸念が業界にはあるが、ゴールドマンは違う」

「資産運用ビジネスは、日本はやはり大きなターゲットエリアだ。資産運用立国という政府のイニシアチブはもちろん大きい。ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントから様々な商品をきちんと提供していく」

——持田前社長の代名詞でもあった投資銀行ビジネスをどうみていますか。M&A（合併・買収）のリーグテーブルでも直近は低迷しています。

「M&Aでも引き続きマーケットシェアを上げていきたい。プライベートエクイティ（PE、未公開株）投資では、金融機関への株式保有への規制が強まっておりファンドの存在感が大きくなっている。案件獲得でもこのような変化は常に意識している。人員を増強して対応していきたい」

——居松社長は新卒からほぼ一貫してトレーダーとしてのキャリアを歩んできました。社長としてこれだけは達成したいという目標は何ですか。

「人材の育成強化に尽きる。最大の武器はダイバーシティー（多様性）とメリトクラシー（能力主義）になる。日本のゴールドマンと言えば体育会系出身者が多く、ヒエラルキーを重視すると見られているところもある。よりフラットな組織にしていきたい。能力は必ずしも年次と結びついているわけではない。今後の競争力を維持するためにも若い世代が闊達に意見できる環境をつくりたい」

「（現在のゴールドマンは）昔よりも知名度があって学生には人気もある。幸いにも優秀な人たちが入社を希望するが、例えば彼らが何十年前前に入社していたらここまで会社は成長しただろうか。たぶんしていないだろう。時代に即した何かしら面白いものを作り出していく人たちの集団でありたい。冒険心や新しいことに挑戦する気概が重要だ。だから人材の多様性を確保するという人事戦略は極めて重要だ」

——今のゴールドマンに求められる人材の条件をあげるとすれば何でしょう。

「それがわかっているならば自分もそういう人を採りたいと思うが、不確実性の高い時代で今後どういうことが求められるかすらわからない。自分はそんなわからない世界にいることを前提にして、武器としての多様性を真剣に考えている。異なる価値観を持つ人たちをそろえ、新しい価値や革新が生まれやすい土壌をつくる」

「大事なものはフラットな組織にしたいということだ。ガバナンスとはまた別の話だが、若い世代の方が感度が高い場合も往々にしてある。世代を超えて『でも自分はこう思います』と使いやすい職場にしたい。入社1年目の人でも『これってこうじゃないですか』と自分の意見を伝えられる環境をつくりたい」

——外から見えるゴールドマンのイメージは違うのでは。

「（ゴールドマンは）多様性のある会社だ。一般的に、歴史をひもとくと優れた指導者がいた時代はしばらくはうまくいく。ただし長きにわたってうまくいく可能性は結構低い。世の中が変わってしまうからだ。だからこそ多様性が会社の発展には不可欠だ」

「より『リアルな強さ』を追求したい。インスピレーションもあった方がいい。だからこのオフィスはアートも置いたし、ミュージックルーム、卓球、カラオケも設置した。リアルな強さというのは『24時間働けます』ということではもはやない。しかもそのイメージをうたえぼうたうほど、似た

ような人しか来ない。私はそれを求めている」

【ゴールドマンと日本経済】

- ①ゴールドマン、日本進出50年 「官」で切り開いた金脈
- ②24時間戦えますか カリスマ去ったゴールドマンの葛藤
- ③もう1つのゴールドマン、年金に風穴 信託・生保と競合も

許諾番号30101853 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報(以下「情報」)の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.