

24時間戦えますか カリスマ去ったゴールドマンの葛藤－ゴールドマンと日本経済②

2024/12/17 05:00 日本経済新聞電子版 1636文字

「今日が次の50年の最初の日だ」。7月17日都内、プライベートジェットで来日した米ゴールドマン・サックスのデービッド・ソロモン最高経営責任者（CEO）は、日本法人開業50周年の記念パーティーで訴えた。

その言葉を傍らで聞いていたのが、式典の約1カ月前に日本のゴールドマン・サックス証券社長に就任した居松秀浩氏だ。強烈なリーダーシップで日本法人を四半世紀近くけん引してきた持田昌典前社長の後を継いだ。

ソロモン氏と同じ投資銀行部門が長い持田氏と違い、居松氏は96年の入社以降、金利や為替のトレーディング部門を歩んだ。途中モルガン・スタンレーなどに在籍したが、上司だった植田栄治氏（年金積立金管理運用独立行政法人＝GPIFの現最高投資責任者）が出張する居松氏と同じ飛行機に乗り込んで説得し呼び戻した。

17年には世界の金利トレーディングを統括する共同責任者に就いた。日本人が世界の部門トップになるのは初。長年の同僚であるゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント（GSAM）の堤健朗社長は「収益への貢献はもちろん、グローバルでの知名度やネットワークの観点で居松の社長就任は自然な流れだった」と話す。

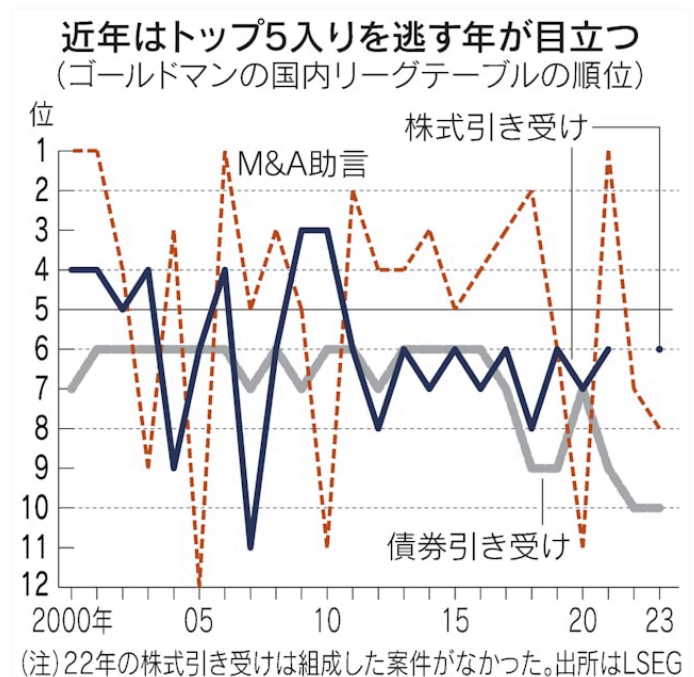
居松氏は7月の記念パーティーで、伊勢神宮の社殿を建て替える式年遷宮を例に「変わることによって（ゴールドマンの価値の）普遍性を高めていきたい」と語った。過去の功績にとらわれず強みとする事業から企業風土にいたるまで「恐れずに変わっていきたい」との思いがある。

背景にあるのが日本での存在感の低下だ。LSEGによると23年の国内リーグテーブルは株式引き受けが6位、債券引き受けは10位、M&A（合併・買収）助言は8位だった。24年4～9月は株式引き受けが5位となったものの他の2部門はトップ10入りを逃した。業界では「かつてほどの怖さはなくなった」との声があがる。

投資銀行部門のOBは「午前3時でも米国から要請があればすぐ対応するのが当たり前だった」と振り返る。「日本の銀行員よりも銀行員らしくしろ」と説いてきた持田氏は部下に白シャツを着るように指導。タクシーで顧客企業に向かっても少し手前で降りて歩いて訪問することも求めた。



日本法人50周年イベントで登壇した米GSソロモンCEO（中央）、GS証券の居松社長（右）、GSAMの堤社長（左）



持田氏の強いリーダーシップの元に社員が集い、社内外で競い合うことでゴールドマンが強くなってきたことは紛れもない事実だ。居松氏も早急にリーダーシップを社内外に示す必要があった。

11月上旬、米ゴールドマンは日本法人から3人をパートナーに昇格させると発表した。日本法人からの選出は6年ぶりで、複数名が対象となるのも異例だ。パートナーはグローバルで2年に1度選考され、4万人を越す世界の社員の中でも400名程度しかない。

海外報道などによるとパートナーは基本給だけで100万ドル規模が約束される。日本社長に就任したばかりの居松氏が汗をかき本社を説得、グローバルでの日本の存在感を示す結果となった。

もっとも巨額の報酬が象徴する成果主義は、ゴールドマンを権威主義的にみせてしまう面もある。「24時間働けますかというイメージをうたえば似たような人しか集まってこない。30年続いたデフレから日本経済が大きく変わろうとしている時に権威主義だけでは戦えない」という。

居松氏は「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」と力説する。新入社員には「明日の市場が上がるか下がるか、僕と君の当たる確率はほぼ一緒だ」と寄りそう。

4月には、本社を六本木ヒルズ森タワー（東京・港）から虎ノ門ヒルズステーションタワー（同）に移転した。卓球台やカラオケルーム、音楽鑑賞ルームも設置。一部の部署で机はフリーアドレスにし、フラットな組織運営に腐心する。

「自分のイスを取りに来てほしい」。居松氏は周囲の幹部候補にこう語る。強い集団が生んだ負の側面として内向きになったとみる日本法人を変革できるか。短期の成果を自らに課しつつ、中長期で成長軌道を描くための戦略も求められている。

【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

【関連記事】

・経営者はレジリエンスを ゴールドマン・ソロモンCEO



日本法人の「顔」だった持田氏はゴールドマンを去った



居松氏はフラットな組織を目指す

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.