

〔研究ノート〕

野村証券の営業

山 内 孝 幸

Ⅰ はじめに

日本の証券会社は、野村証券や大和証券のような証券業を中心とした証券系グループと三菱UFJ証券、SMBC日興証券、みずほ証券のような銀行業を主とするメガバンクのフィナンシャルグループに属する銀行系グループに大別することができる。その中において現在、野村証券株式会社（以下 野村証券）は野村ホールディングス株式会社（以下 野村HO）の傘下にある。表1にもあるように野村HOの営業収益は1兆9千億円を超え、日本国内においては業界第2位の大和証券を大きく引き離し、そのグループの中核となる野村証券単体でも約6千億円の営業収益と約5千億円の純営業収益を上げることで業界1位の地位を誇っている。

こうした野村証券を支え、収益の源になっているのが営業担当者の圧倒的な営業力にあると言われている。野村証券の営業担当者に関しては、「個」を伸ばすことで全体を強くするという社風やその徹底的な実力・能力主義、若手抜擢人事から“野村マンたちは他社の3倍は働く”

モーレッツ仕事人間と言われている。また、その一方で野村証券は競合他社から“ノルマ証券”と揶揄されるほど過酷なノルマを営業担当者に課すと言われ、そうした社風や制度、ノルマといったものが原因の一つとも考えられるトラブルや事件等の負の歴史があることも事実である。

本論文では、そうした負の歴史がありながらも、それでも猛烈な営業力を発揮する野村証券を事例として取り上げ、創業から現在までの企業活動の展開を捉えることによって、歴史的に培われてきた社風や企業文化の醸成プロセス、その社風や企業文化に基づいた営業組織の構築と展開、そしてその組織で活動する営業担当者の営業活動に関する実態をこれまでの営業に関する概念と理論的考察に基づきながら明らかにしたいと考える。

Ⅱ 企業概要

1. 野村HOと野村証券

野村HOの野村証券の主たる事業は、証券業

表1 2020年度国内証券主要5社の業績比較

(単位：百万円)

	野村HO	大和証券グループ 本社	三菱UFJ証券	SMBC日興証券	みずほ証券
営業収益	1,952,482 (589,704)	672,287 (298,652)	455,781	398,749	381,775
純営業収益	1,287,829 (520,530)	426,259 (269,872)	322,164	316,028	282,085

注) 野村ホールディングス及び大和証券グループ本社の()内は、野村証券、大和証券単体の業績を示したものである。
出所) 2020年度有価証券報告書「野村ホールディングス」p.2, 9, 「大和証券グループ本社」p.2, 7, 「三菱UFJ証券」p.1, 2020年3月期決算短信「SMBC日興証券」「みずほ証券」より筆者作成。

	〈部門〉	〈主要な関係会社〉
野村ホールディングス(HO)	営業部門	(国内) 野村証券 他
	アセット・マネジメント部門	(国内) 野村アセットマネジメント(株) 他
	ホールセール部門	(国内) 野村証券 (海外) ノムラホールディングスアメリカ Inc.他
	その他	(国内) 野村信託銀行(株) 他

出所) 有価証券報告書2020年度「野村ホールディングス」より筆者作成。

図1 企業集団等の事業系統図

を中核とする投資・金融サービス業であり、日本をはじめ世界の主要な金融・資本市場を網羅する営業拠点を通じて有価証券の売買及び売買等の委託の媒介、有価証券の引き受け及び売り出し、有価証券の募集及び売り出しの取り扱い、有価証券の私募の取り扱い、自己資金投資業、アセット・マネジメント業などの資金調達や資産運用に関するサービスを提供している。また、野村HOは営業部門、アセット・マネジメント部門、ホールセール部門、その他の4部門で構成され(図1)、野村証券は営業部門の全てとホールセール部門を担っている。ホールセール部門とは、金融商品の取引・組成・販売を行うグローバル・マーケット、資金調達やM&A アッドバイザリーに関連する業務を行うインベストメント・バンキングで構成されており、国内外の政府機関や金融機関を対象にサービスを提供している。

2020年度の部門別の純営業収益(表2)を見れば、営業部門は336,359百万円、構成比25.7%、ホールセール部門は648,619百万円で構成比49.5%となり、営業部門とホールセール部門を合わせると984,978百万円で構成比75.2%となることから、この両部門が野村HOの両輪であることがわかる。さらに、地域別の純営業収益(表3)を見れば、日本が900,510百万円で構成比69.9%となり、野村HOが世界の主要な金融・資本市場を網羅しているとはいえ、実態

はかなり日本市場に偏っていることがわかる。

表2 2020年度部門別純営業収益

部門	営業収益 (百万円)	構成比 (%)
営業部門	336,359	25.7
アセット・マネジメント部門	92,605	7.1
ホールセール部門	648,619	49.5
その他	231,573	17.7
合計	1,309,156	100

出所) 有価証券報告書「野村ホールディングス」2020年度より筆者作成。

表3 地域別純営業収益

地域	営業収益 (百万円)	構成比 (%)
米国	229,265	17.8
欧州	115,483	9.0
アジア・オセアニア	42,571	3.3
日本	900,510	69.9
合計	1,287,829	100

出所) 有価証券報告書「野村ホールディングス」2020年度より筆者作成。

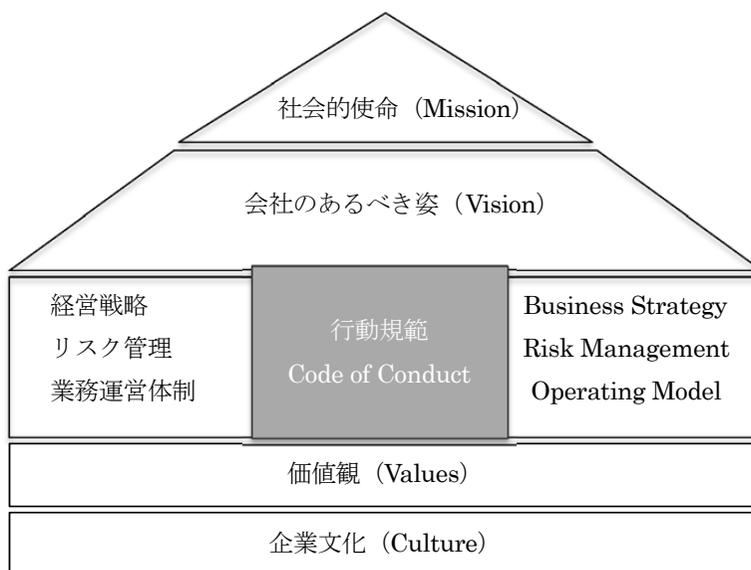
このように営業部門とホールセール部門で75.2%を構成し、日本市場だけで69.9%を構成する純営業収益の構造を見れば、野村HOにおいて日本市場で営業活動を行う野村証券の存在が如何に重要であるかが理解できる。また、それを裏付けるものとして野村HOと野村証券の

表4 野村ホールディングス及び野村証券業績推移

(単位：百万円)

	決算年月	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
野村ホールディングス	営業収益	1,723,096	1,715,516	1,972,158	1,835,118	1,952,482
	純営業収益	1,395,681	1,403,197	1,496,969	1,116,770	1,287,829
野村証券	営業収益	746,800	662,831	689,812	575,055	589,704
	純営業収益	659,004	566,586	611,386	506,843	520,530

出所) 有価証券報告書「野村ホールディングス」1996年度～2020年度、「野村証券」2016年度～2017年度より筆者作成。



出所) NOMURA 行動規範2020より抜粋。

図2 野村HOの社会的使命等の概念図

直近5年間の営業収益及び純営業収益を見ても、例年、野村証券は営業収益ではグループ全体の30%～40%、純営業収益では40%～45%を占めており、野村証券の存在の大きさがわかる。

2. 野村HOの企業理念

現在の野村HOは、「豊かな社会の創造」として金融市場を通じて真に豊かな社会の創造に貢献することを社会的使命(Mission)として掲げ、「お客様に選ばれるパートナー」として最も信頼できるパートナーとしてお客様に選ばれる金融サービスグループになることを会社のあるべき姿(Vision)として示している。さらに、こうした社会的使命と会社としてのあるべき姿の実現に向けて、「変化を尊重し、成長への情熱と勇気を持って挑戦を続ける」という「挑戦」、「新たな価値を生み出すために、多様性を尊重し、組織や立場を超えて協働する」という「協働」、「高い倫理観のもと、正しい行動をとる誠実さと信念を持つ」という「誠実」という共通の価値観(Values)を示し、それらを具体的な行動に移すための指針として行動規範(Code of Conduct)を明文化している(図2)。

これらの中でも行動規範は、野村HOを支える柱として位置付けられ、その行動規範は、「お

表5 行動規範の具体的指針

3つの軸	挑戦	協働	誠実
お客様のための行動	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様に最善な利益の追求 ・高度な専門性の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・総合力の発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・最も信頼できるパートナー ・高いコンプライアンス意識 ・情報の適正な取扱い
私たち自身のための行動	<ul style="list-style-type: none"> ・成長への情熱 ・人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームワーク ・働きやすい環境作り 	<ul style="list-style-type: none"> ・私利追求の禁止 ・贈答や接待の管理 ・品性と自己規律 ・過ちから学ぶ ・声をあげる責任
社会のための行動	<ul style="list-style-type: none"> ・次の時代への一歩 	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な社会への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様性と人権の尊重 ・適切な情報開示

出所) NOMURA 行動規範2020より抜粋。

お客様のための行動」「私たち自身のための行動」「社会のための行動」という3つの軸に基づいて、「挑戦」「協働」「誠実」という共通の価値観を具体的な行動に移すための指針として示されている(表5)。

Ⅲ 野村証券の創業

1. 初代野村徳七と2代目野村徳七

野村証券の創業は2代目野村徳七によるものであるが、その彼による創業以前の父親にあたる初代野村徳七(幼名徳松)の家業にまで遡らなければならない。1850年(嘉永3年)に現在の大阪府八尾市久宝寺町で生まれた徳七は、11歳で大阪に出て、大阪屋弥兵衛が営む大弥両替店¹⁾に丁稚奉公として住み込むようになった。

しかし、明治維新を迎えるようになると1869年(明治2年)には東京と大阪に為替会社が設立され、1872年(明治5年)の国立銀行条例によって国立銀行が設立されるようになると、武家社会に大きく依存していた両替商の機能は次第に低下し、没落していった。そうした中で、初代野村徳七は1872年に大弥両替店から独立を果たしている。ただ、独立と言っても店は大弥両替店の一隅を借りたものであったが、1872年2月に資本金100円で両替商「野村商店」を発足し、銭両替商として小銭の両替商売を始めることになった。初代野村徳七は、金の判定において抜群の目利きとしての能力を発揮し、顧

客の持ち込む古金を的確に鑑定し、また鑿を使って客の注文通り金塊・銀塊を正確に切ることができたことから日本銀行大阪支店の鑑定役を委嘱されるまでになっていた。そうした余人を持って代えがたい能力もあって事業は順調に発展し、1878年(明治11年)に大弥両替店の一隅から出て、大阪の農人橋詰町9番地に住宅兼店舗を構えるようになった。1878年は東京と大阪に取引所が設立された年²⁾に当たるのであるが、当初は株式会社が未発達であったため、株式取引はなく公債のみの取引が行われていた。しかし、株式会社の増加とともに株式取引所における公債取引は漸減し、代わって株式の売買が増加してくるようになると両替商は株式も扱うようになってきたのである。

1897年(明治30年)になって、実弟の野村信之助とともに家業を継承していた2代目野村徳七は日本経済が不況に喘ぐなかでも順調に営業成績を向上させ、1906年(明治39年)9月1日には野村商店の新店舗を大阪の東区本町2丁目に移転開業するに至っている。さらに、2代目野村徳七は1908年3月から8月にかけて朝日新聞主催による世界一周旅行の一員として欧米外遊の旅に出発し、かねてより株式売買に関心が高かった彼はニューヨーク・ウォール街にある取引所等の証券関係機関や企業を熱心に視察して回ったという。

このニューヨーク・ウォール街の視察は2代目野村徳七の事業経営に大きな影響を与え、

後に「調査の野村」と言われる礎となる調査部を設立し、他社に先駆けて独自の調査活動を開始している。その調査部を設立するにあたっては、当時大阪毎日経済部記者だった橋本喜作を2倍の給料を払う条件で迎え入れ、責任者に登用した。そして、その調査部は前日の市況、特殊株の内容分析、経済時事問題などを載せた「大阪野村商報」を発刊し、一般顧客に配布することで大衆に対して正しい証券知識の普及を始めた。また、それに加えて海外と日本の公債の取引を実現するために、2代目野村徳七は1917(大正6年)年12月18日に資本金500万円で野村商店を株式会社野村商店に改組したのである。その後、1919年6月に資本金1,000万円で大阪野村銀行³⁾を設立し、1920年(大正9年)9月、10月に東京と大阪のそれぞれに国債市場が開設されたのを契機に証券部を設置した。この大阪野村銀行の証券部の設置は、銀行が証券部という名称を用いた最初のケースであったが、これは先に経営を行っていた競合銀行との差別化を図るためであり、それと同時に証券金融の整備によって証券市場の発達と証券の普及、さらには中小企業育成のための資金供給を使命として打ち出したものと言われている。

大阪野村銀行が証券部を設立した後、日本の金融市場において公社債発行が盛んになり、加えて外債の発行、政府の預金部の公社債引受け、公社債の借款増加等が市場拡大に一層拍車をかけたこともあって、証券部の取扱量は増大し、1925年下期には売買高は1億数千万円に達し、収益力も向上した。これによって大阪野村銀行証券部は、1926年1月4日に証券専門の部隊として独立する形で野村証券は営業を開始した。

2. 2代目野村徳七の理念と革新的志向

父親である初代野村徳七が創業した野村商店を継承した2代目野村徳七は順調に事業を拡大していったが、そこでは調査部設立や新店舗建設といったことと同時に、その当時、野村商店は番頭や手代、丁稚といった幼少期から年奉奉

公によって実務経験を積んできたメンバーで構成されていたが、学校出を積極的に採用することによって人材の育成にも熱心に取り組んでいた。そのことは徳七の自叙伝的日記である『葛葛』の中で次のようなことを述べている。

「株式、債券投資は将来必ず歓迎される時代が来る。その時のためにも商品知識を十分に持ち、科学的研究によってその真価を見出し、投資の対象として顧客に推奨することが進歩的な理財行為となる。世間から株屋、相場師などと軽侮されるのは、眼前の利益にのみ捉われ、ただただ大手筋の動きに操られて売買に浮き身を費やしているからである。企業や銀行の資産内容や業績を検討し、将来性を判断し、市場性のないものに対しては、それを与えるよう協力することこそが我々に与えられた業務である。我々は、この信じる道に向かって鋭意邁進するべきである。」

当時の証券業界や証券業者が投機、思惑、相場師といった、つまり博打打ちと同じような信用できないものという評価⁴⁾であったものに対して、こうした株式、債券投資に対する2代目野村徳七の科学的合理性に基づく投資と証券業者の社会的責任を強調する姿勢は、非常に進歩的であったと言える。またそれと同時に、そうした姿勢を実現するために調査部設置と調査のためのヘッドハンティング、積極的な学校出の人材採用等、革新的志向と理念を持ち合わせた経営者であったと言える。

さらに、こうした志向と理念を持ち合わせた2代目野村徳七は、事業を進めていく上での信条として1つには「顧客との共栄」、2つには「海外への雄飛」、3つには「顧客との共栄」と「海外への雄飛」を裏付ける「調査の重視」を掲げ、先に述べたように調査部を設立すると同時に、「顧客との共栄」に関して『大阪野村商報』100号記念号に次のような一文を載せている。

「主家発行の商報は、予て標榜する如く『自己の利益よりも顧客の利益を先にす⁵⁾』てふ主義を以て常に株式会社の組織は如何、其営業成績は如何、其将来の発展は如何と、研究する外、

海外の経済事情と国家の財政等、細大漏らさず鋭意熱心に調査し、それを報ずるの責務を果たせたり、…（以下省略）…

これは株式や証券の大衆市場の開発と実現のために顧客志向の経営に徹した2代目野村徳七の「顧客第一の精神」が表されたものであり、現在の野村HOの企業理念である「顧客と共に栄える」に繋がる理念であると言える。

IV 野村証券の発展

実弟の野村信之助とともに家業を継承していた2代目野村徳七は、1906年（明治39年）9月1日に野村商店の新店舗を大阪の東区本町2丁目に移転させると同時に両替商としての経営にあった幾つもの旧習をうち破り、近代的経営に着手していった。第1に、組織改革に取り組んだ2代目野村徳七は、簿記係、庶務係、受付係、証券係を設けるとともに、簿記係の助手と交換手として当時では非常に珍しい女子店員を採用した。さらに、各係には主任を配置し、各係や各役職の担当者が担うべき仕事を配分して、仕事の責任の所在と範囲を明確にする職務分掌を作成した。また、それに合わせて実弟の野村信之助は北浜の市場売買を担当し、自分は店舗の売買と東京の取引を担当するようにしている。第2は、ニューヨーク・ウォール街にある取引所等の証券関係機関や企業を視察し、欧米の証券事情を見てきた2代目野村徳七は、証券業者が相場師的な株屋から近代的なフィナンシアとしての証券会社に脱皮するために、①調査部の充実、②従業員の質的向上、③公社債、株式引き受け業務による長期金融分野への進出、④産業分野への進出、⑤家族主義経営、の5項目を掲げ、これらを達成するための改革に着手していった。

調査部の充実に関しては、1906年（明治39年）に当時大阪毎日経済部記者だった橋本喜作を迎え入れ、設立された調査部が、その後1925年に公社債専門業者として野村証券が発足し、1938年（昭和13年）に本格的に株式業務をス

タートさせるようになると、より一層の重要度が増してきた。つまり、多くの証券会社が眼前の株式相場に対する一過性の利益を追求することに汲汲としていたことに対して、野村証券調査部は長期的視点、基本的考え方、大所高所から見た調査・分析を“ストラテジー”として導入し、ストラテジーに基づいた銘柄選びを進めていったのである⁶⁾。そして、その野村証券のストラテジーは、株式市場が年々拡大し、投資家も機関投資家の登場に見られるように大型化・専門化が進み、加えて国内外の情報が複雑化・多様化してきたことに対して、野村証券株式部に作られた株式部、投資調査部、株式貿易部、株式開発室、株式トレーディング室の3部2室による5つの組織によって作り上げていったのである。具体的には、5つの組織の中でも投資調査部が中軸となって投資調査部は野村総合研究所⁷⁾からマイクロ・マクロの種々の情報を獲得し、その一方でトレーディングルームに投資調査部が同居することによって相場が動く現場に身を置き、相場の動きを直接感じ取りながら、野村証券の各支店や競合他社の売買動向等の情報を組み合わせ、加えて営業・非営業を問わず株式に関する組織から寄せられた情報や社外の人脈、新聞雑誌などあらゆるチャネルから情報を収集し、調査・分析することによって国内外の経済に関する正確な分析や的確な相場の見通し等を全国の営業担当者にとってわかりやすく、なおかつすぐ利用できる株式部門の統一した専門的マーケット情報として各支店及び営業担当者に伝達し、全国の営業担当者を通じて顧客に伝わるようにしているのである。

従業員の質的向上では、1910年（明治43年）11月に「商店規定」を定め、従業員が株式はもちろん米穀や錦糸等の商品相場に手を出すことを禁じ、自己の資産を投資しようとする者は責任者の許可を得て行わなければならないとした。これは、当時の他の商店では従業員の手当てを少なくして手張り⁸⁾を黙認するという風潮があったが、株屋を近代的インベストメント・バンカーの水準にまで引き上げようとしてい

た2代目野村徳七は、従業員は顧客のために証券業に従事しているという考えに徹しなければならず、手張りは思惑や犯罪の根源になりうるものと考えていた。また、彼は証券業者と株屋の違いは、近代的な証券業者と投機的な相場師との違い、自制心や倫理観を伴った業者と利己的・自己中心的な体質の業者との違いであるとと考えていた。そのため、この内規に違反した従業員は容赦なく解雇されたと言われている。

家族主義経営に関しては、2代目野村徳七が家族主義経営を標榜し、彼自身は野村一家の長という意味で、自らの呼称に「家長」という言葉を使用させ、社長や会長とは呼ばせなかった。また、それと同時に「企業は人である。野村に勤めて良かったと従業員が思うようにしなければならない」と常々言っていた。これらのことから現在の野村証券は社内における呼称は課長や部長といった役職ではなく“さん”付けて定着しており、またすべての野村の店員・従業員一人一人を家族とみなし、単なる使用人や社員ではなく、自分と幸福を共にし、運命を分かち合う仲間と考えていた2代目野村徳七の意思が反映されているものと考えられる。

V 野村証券の営業組織の生成と変遷

1. 営業組織の生成

1926年1月4日に営業を開始した野村証券は、それまで銀行本店の証券部の他に支店証券部として東京、京都、名古屋、神戸にあった営業所を出張所に改め、本店と4営業所の5店で、設立当時の職員といえは社員35名、社員見習い30名、女子事務員13名、他に傭員を含めた84名で本店と同日に一斉に営業を開始した。当然、このような内容と陣容では営業網の不備は否めなく、営業網の強化・拡大が求められ、1926年4月に岡山、11月に福岡、12月に金沢、1927年3月に広島と矢継ぎ早に出張所を開設している。こうした営業網の拡充とともに、本店の職制の改革も行っている。具体的には、まず業務部を新設し、営業関係は各係を統合し

て、営業部とすると同時に営業部内に従来の計理係にかえて計算係を置き、相談室を新設している。これによって従来8係、1部、1課であった本店は3部（調査部、業務部、営業部）、2課（検査課、庶務課）となった。その後、さらに業績が好調に推移する野村証券は、さらなる発展のために出張所であった東京、京都、名古屋、神戸の4事業所を1928年7月に支店に昇格させ、本店組織は拡大する引き受け活動に対応するために引受部を新設し、営業部内にあった計算係を計算課として、金融係と出納係をまとめて金融部として独立させた。また、営業部自体を売買部と改称し、その中にカード係を新設し、一段と高まる調査活動に対応するため調査部は一般調査係、事業調査係、資料係の3係を持つこととなった。さらに、1935年頃には本店と11の営業所を持つようになっていたが、さらなる営業網の拡充を図るために1936年8月に静岡に出張所を開設⁹⁾し、10月には高松に支店を設置することで東海地方と四国地方の販売力の充実を図った。

この頃になると、戦時経済の進展によって強化される経済と政治の結びつき、軽工業の犠牲と重工業の発展、爆発的に増加する関東圏人口といった要因により、さらなる市場拡大と発展を目指す野村証券にとって東京を度外視することができず、また東京の比重が高まるにつれて業務の中心を大阪に置いておくことによって発生する非効率性が明らかになり、1940年12月にそれまで大阪本店にあった本部組織を東京に移した。これにより、大阪は本店であることには変わらないのであるが、東京支店が実質的に従来の本店業務と同じ地位を占める¹⁰⁾ようになり、大阪本店営業部は主として関西及びそれ以西の母店としての地位になった。また、こうした本部機能の移動とともに営業網の拡充も進められ、1939年9月に札幌支店、1940年に台北支店、京城支店を開設することにより、北海道と台湾への進出の足がかりをつけた。

2. 営業組織の発展

1947年12月から1948年4月に第一次株式

ブーム、1949年に第二次株式ブームがあり、市場規模が量的に拡大するとともに株式の大衆化が進むこととなった。それと同時に1950年に勃発した朝鮮動乱によって世界景気が一気に回復基調に転じたことで、野村証券はこの頃に4ヶ所の出張所と2ヶ所の投資相談所、6ヶ所の臨時相談所を開設し、同時に東京本店は証券部、株式部、引受部、宣伝部からなる営業本部と経理部、保管受渡部、庶務部からなる総務本部の2本部制とし、本部長には常務級の役員があたり、調査部、企画部、人事部、監査部の4部はいずれの本部にも属さず、社長直轄となった。

戦争中は証券会社の支店・営業所の増設は法律によって規制されていたが、戦後になって野村証券は、1948年には20ヶ所、1949年には11ヶ所の支店を一気に開設し、全国各地へ営業拠点網を広げていった。さらに、野村証券は株式の大衆化を図るために1948年に東京・大阪の百貨店¹¹⁾に投資相談所を開設している。その結果、この百貨店投資相談所には兜町や北浜の店舗へ出向くことが億劫であったり、投資金額も少額であったりするサラリーマンなどが数多く訪問するようになり、大衆投資家と呼ばれる顧客を掘り起こすことができたと言われている。こうした日本国内の市場開拓を進める一方で、野村証券は日本の経済発展にともなって拡大することが見込まれる日本の証券市場への外国人投資や日本の株式のアメリカでの売買、外債募集、ドル建日本株式の募集などに備えるために1953年3月にニューヨークに支店を開設し、1964年にロンドン駐在員事務所を開設した。その後、1959年から1961年にかけて日本全国に38ヶ所の支店を開設¹²⁾し、1960年の5月にはホノルル営業所を開設している。さらには、1962年に中小企業経営者を顧客として組織的に囲い込むことを目的とした商工経営相談室の設置と一般大衆に対して証券知識をPRするために組織された第二の所得友の会と発刊された雑誌『第二の所得』は野村証券の営業基盤拡大に大きく寄与したと言われている。特に、野村証券が開催した商工経営相談室は、日本経済

が高度成長を見せる中でアメリカから経営学が輸入されるとともに経営に関する書籍が次々と出版され、幾多の企業経営セミナー等が開催される中であって、中小企業経営者を顧客として組織的に把握しながら中小企業の近代化に寄与するものであったと言われている。

3. 地域責任管理制の導入

日本経済の飛躍的な成長を背景に、野村証券は日本全国に急ピッチで支店・営業所を設置し、一挙に販売網を充実させていった。それによって野村証券内では、1960年～1962年頃から若手社員が急激に増加し、その層が次第に中堅と言われる層になることから体系的な社員教育の必要性に迫られるようになった。また、それとともに限られた営業担当者の販売力を強化し、増大傾向を見せる顧客層の管理を行うために1961年に地域責任管理制の体制作りに着手している。この地域責任管理制とは、営業担当者の担当するエリアを決め、各エリアについては営業担当者が責任を持って得意先の新規開拓と完全管理を行うものである。具体的には、各営業担当者に集金係を数名配し、営業担当者が担当するエリアをさらに分割して各集金係の担当エリアを決め、営業担当者は集金係が収集した情報に基づいて自らの担当エリア全体の得意先管理を行うというものである。この地域責任管理制による体制は、担当するエリアを限定することにより営業担当者と集金係の営業活動の効率化が進んだ。加えて、この体制を採用することによって集金係は営業担当者から継続投資の集金先を与えられ、彼らの集金活動が活発になることで募集商品の安定的な募集に繋がりを、営業担当者は集金係が収集する情報を活用することによって彼らの営業力を著しく高めることができると考えられた。

1961年10月に部支店長会議の席上で地域責任管理制の方針が打ち出されたが、この地域責任管理制を導入するにあたっては、得意先を始めとする市場全体の把握、そのエリアの分類、営業担当者と集金係の適正な担当エリアの決定

など、人手と時間を要する数多くの事前作業が必要であること、また東京・大阪・名古屋といったエリアは支店の数も多く、各支店の顧客の分布エリアが入り混じっていることから導入に遅れを見せていたが、1963年10月の部支店長会議では日本全国の全支店で地域責任管理制の導入が示されるに至った。

VI 野村証券の営業

1. 野村証券が求める人材と育成

野村証券は、1950年代半ば頃までは入社時に1週間程度のオリエンテーションがあったくらいで制度的な研修はなく、直ちに支店に配属され上司や先輩からOJTによる指導だけであった。それが1960年頃から増えた社員に対して新入社員教育、中堅社員教育、店内主任教育、セールス養成研修、営業研究セミナー等の体系的な社員教育制度をスタートさせているが、中でも特筆すべきは新入社員に対する教育・研修であろう。野村証券では毎年200名近い大学卒業社員を採用しているが、まず試験・選抜の段階で野村証券向きの人材であるかどうか厳しくチェックされる。第1に心身ともに健康でタフな人材であることは基本条件であるが、アクが強く個性的な人材が歓迎される。また、そうした個性とともに重要なのが「地頭の良さ」と言われている。地頭が良いとは、ガリ勉ではないのに成績は良い、一を聞いて十を知る察しの良さを表しており、そうした現実への適応能力に優れた人材が求められているという。

入社した新入社員は、入社式の翌日から一週間の導入研修として必ず全員が営業担当として各支店に配属される。研修と言っても支店長などの役職者から業務内容等に関わるレクチャーを受け、支店内の先輩社員の仕事ぶりを見ているだけのものであるが、新入社員にとっては先輩たちの他社の3倍は働くと言われるほどのモーレッツ仕事人間ぶりを目の当たりにするわけで、それまでの学生気分を一掃され、野村マンとしての覚悟を植え付けられることになる。こ

の導入研修の後、1ヶ月にわたる集合研修になるのであるが、ここでも日中のレクチャーと夜には翌日の予習を行い、そのような中でも夜を徹しての飲み会が連日行われ、こうした経験を通して野村マンとしての一体感が醸成されていくのである。授業では、名刺交換といった形式的なものから顧客に対するアプローチのノウハウや約定の取り方、債権の基礎知識など極めて実践的な内容だけでなく、ノルマに対する姿勢などの精神論までも叩き込まれるという。この集合研修を含めて1年間の新入社員研修期間のうちで4回程度の集合研修を実施し、その後入社3年目までを育成期間として研修部が責任を持って育成に当たる。ただし、実際の育成に当たるのはインストラクター制度¹³⁾によって指名された各支店の入社3～4年目を迎える先輩社員達である。インストラクターになった先輩社員は、新入社員が1日も早く野村の水に慣れるようにマン・ツー・マンで得意先のこと、営業ノウハウ等の仕事面から精神面の指導・育成から酒の飲み方や遊びなどの私的面に到るまで¹⁴⁾を兄貴分として自らの経験談を踏まえつつ教えるようになっていく。仕事面での指導で言えば、毎朝、日本経済新聞の読み合わせをすることで新聞の読み方、意味、背景などを学び、社内では新入社員自らが特定銘柄を決めて2分間のプレゼンテーションを社内メンバーに対して行うことで商談スキルや商品知識の育成につなげている。また、最近の指導では同伴外交により外交を終えての車中などで「押しが弱い」「もっとわかりやすく商品説明をしたほうが良い」などのアドバイスをすることが多いという。そして、そうした指導の際に重要なのが「褒める」ということである。特に、新人が「初ペロ¹⁵⁾」を切った時には、それがどんなに小さな仕事であっても「初ペロは必ず褒める」ということになっている。これは今も昔も変わっておらず、褒めることで自信を付けさせ、モチベーションを向上させることが証券マンとして次の仕事への原動力になることが理解され、先輩から後輩へ受け継がれているものと言える。こう

して新人は、入社3年で野村イズムや野村精神を野村式の仕事のやり方を習得し、一人前に育つことになる。

2. 野村証券の営業における組織文化

野村証券の営業担当者は、入社後3年間の育成期間は人事考課も同じで差をつけられることはないが、3年を過ぎると一人前として扱われ、人事考課も一転して能力・実力主義考課となり、厳しい競争にさらされるようになる。つまり、野村証券では「ノーワーク・ノーペイ」の原則が人事考課の基本ルールであり、そのため如何に優れた頭脳を持ち主であっても、どんなに立派な理論を展開しても、実行が伴わなければ、実績をあげることができなければ無能扱いを受けることになるのである。その代わり、実力のある者は年功や序列、派閥、学閥、閥閥といったものに関係なく抜擢され、営業の実績によって昇進できる能力・実力主義になっている。あわせて管理職ともなれば職務権限や職務範囲が各担当の権限や範囲と一部重複するように設計されているのである。そのために、自分の職務権限や職務範囲は自ら規定することが求められ、積極的に行動できるような管理職は自分の実力次第でそれらを横へ横へと拡大することもでき、逆に上司の指示を待つような人物は職務権限も範囲も縮小してしまうようになっている。まさに、野村証券の能力・実力主義は、実力のある人間の縦への昇進と横への職務権限の拡大を可能にし、若手抜擢のキープヤング人事を実現することで組織自体のエネルギーとなっているのである。

証券業界では、野村証券に限らず能力・実力主義人事を採用している企業が多いが、そうした人事政策はともすれば個人プレーに走る営業担当者を排出し、実力がある営業担当者ほどその傾向が強まることから、担当者同士の関係を含む組織全体がギスギスしたものになりがちである。しかし、野村証券の場合決してそうした雰囲気はなく、むしろ社内はアットホームな雰囲気にあるという。そうした雰囲気を醸し出す

要因にGNN理論と呼ばれるものが挙げられる。

GNN理論とは、G(義理)N(人情)N(浪花節)の頭文字である。野村証券の営業は他の証券会社と同様に個々の担当者が個人で行うことから個人プレーと言えるが、野村証券ではチームワークの良い担当者がより多くの支援を受け、営業成績が上がるようになっているのである。つまり、能力・実力主義といえども個人主義的・利己主義的な組織風土にはなっていないのである。野村証券では、義理・人情に厚いウォーム・ハートであること、時に人のために行動できる利他的な部分を尊ぶ組織風土にあって、しかも優れて主体的でかつ個性的な人物で、全体のために自ら進んで行動するという浪花節型の人物という野村型のエリート像があり、そうした人物に多くの支援が集まり、仕事もできるので抜擢され、昇進し、出世の階段を駆け上がっていくことになる。そして、そうして出世した人物や行動がモデルとなってGNN理論が強化され、組織風土としてより強く定着化していくことになるのである。

さらに、こうした野村型エリート像とそれに伴う若手抜擢によるキープヤング人事の他に、敗者復活制度をあげておかねばならない。これは、証券業界における営業最前線では日々刻々と変化する経済状況やそれに伴って株価が変動する中であって、怪我や失敗を恐れては勝負にならず、あえて積極的にリスクを取らなければならない状況もありうる。また、そうしたリスクを取る営業活動を行っていれば、当然失敗をすることもあるであろうし、スネに傷の一つもあるのは致し方ないとも捉えることができる。そうしたことに対して野村証券では、入社年度に関わらず役職が上がればそれまでの評価をゼロにしてスタートさせているのである。つまり、一度や二度の失敗で同期や後輩に追い抜かれるようなことがあっても、チャンスは必ず巡ってくることから常に巻き返しが可能な制度として敗者復活制度を導入しており、これが野村証券営業担当者の活気や活力の源泉となっているのである。

3. 情報武装する営業活動

野村証券の社員は他社の3倍は働くモーレッツ仕事人間と言われている。実際に、営業担当者の出勤は早く、午前7時過ぎにはオフィスに顔を揃え、業界紙に目を通している。多くの会社員が出勤で電車で揺られている頃に、野村証券の営業担当者は今日一日の活動準備を進めているのである。午前7時40分頃から課長会議が始まり、その日の銘柄や目標などの打ち合わせが行われ、午前8時に全支店に設置されているスピーカーから「モーニングエイト」という社内放送が流れる。毎週月曜日は一週間の展望、火曜日は「NRIタイム」と呼ばれる野村総合研究所の調査投資情報が流れてくる。水曜日は外国株式情報、木曜日は国内で特に注目を集めているか、野村証券が積極的に勧める銘柄に関する詳しい解説が流れ、金曜日は次週の注目銘柄情報といったように、毎日決まった時間に本社株式本部から国内外の政治経済に関するマクロ情報や原油価格、戦略、テーマ、銘柄に関する最新情報が送られてくるのである。営業担当者は、これらの放送に耳を傾けながら手元に配られた放送内容に関する書類に目を通し、株式本部からの情報を自分の情報戦略の中に組み込み、情報武装した上で営業活動に取り組むことになる。午前8時20分にモーニングエイトが終了すると、前場がスタートする午前9時前から後場が終了する午後3時まで電話による外交¹⁶⁾が続けられる。後場が終われば、営業担当者は顧客訪問のための外回りの外交に出て、午後6時頃に帰社し、また電話による外交に取り組み、退社するのは午後8時頃になるという。こうした「顧客の所へ行って外交し、帰って外交する」営業方式を彼らは「ピストン外交」と呼んでいる。ただし、帰ってからの外交も、投信の締め切り直前には9時や10時頃まで電話による外交が続き、ノルマに達していない時などは相手が法人であれ個人であれ、必死になって目標に到達するまで電話による勧誘が行われる。実際、こうした電話による外交で注文が取れるのは仮に100件かけても数件あるかない

か、というレベルであっても彼らはノルマ達成に向けて頑張るのである。

さらに、野村流の情報武装に関して言えば、モーニングエイトによる営業担当の個人レベルだけではない。野村証券には野村総合研究所や日本合同ファイナンスといった関連会社だけでなく、その組織内にもいくつもの支援部隊が控えている。特に、中堅・中小企業の経営者に対する営業活動では、そうした支援部隊によるサポートが重要な役割を担うことになる。具体的には、各企業の事業内容や組織構造は言うに及ばず、事業のライフサイクルや決算期ごとに企業が直面するであろう問題や課題に対して「決算期における助言システム」を始め、事業継承、株価算定、財務構造から見た経営構造、成長に伴う検討課題、等の助言システムを開発し、それぞれの助言システムは診断期、処方箋期、治療期の3段階に分けて構成されていた。これらの助言システムによって、営業担当者はそれぞれの時期やタイミングに応じて診断期にはチェックポイントシートを経営者に渡しながら、相手の患部を問診で聞き出そうとするのである。その後、問診によって明らかになった情報と支援部隊によるチェックポイントシートの分析で明らかになった情報に基づいて、具体的な患部に対する処方箋としての問題・課題解決のための提案に結びつき、最後は企業内部に入り込んで治療としての問題・課題解決に当たることになるのである。これは財務分析、資本政策、株式公開や自社株評価などの実施や検討に関して、業種の特長、企業自体の業績、資本、財務状況の推移、現況を基礎データにアドバイスを提供するコンサルティング・システムである。こうしたコンサルティング・システムを通じた組織全体による情報武装によって、営業担当者は相手が必要としているものを察知し、その必要なものを必要なタイミングで提供することができ、また、同時に診断書、処方箋、治療方針といった必要なものを提供する方法として足繁く訪問することができれば、それだけ相手の敷居も低くなりやすく、信頼関係も構築しやすくな

るのである。まさに、営業担当者が今まで全く無縁であった顧客との関係を構築し、また信頼を積み重ねることで今までは顧客と細い関係であったものをより太い関係に進展させるツールがコンサルティング・システムであると言える。

では、そこまで彼ら営業担当者を駆り立てるものは何か、仕事にやりがいを感じさせるものは何か。そこには会社から与えられたノルマの存在があることは間違いないが、それだけでは決してないと思う。多くの営業担当者が、新人の時に初めてペロを切ることができた時の喜びは「生涯忘れることができない」と口を揃えて言っているように、それは側で窺いきれないほど大きく、また証券マンになったことを実感する瞬間でもある。そして、そうしたペロを切る瞬間の喜びは、決して新人だけのものではない。営業担当者として、株式本部が推奨する銘柄、支店が推奨する銘柄を基本にしながら自分の感性や情報を駆使して同じ推奨銘柄であっても自分独自の分析による情報を提供したり、もしくは本部や支店とは異なる自分独自の推奨銘柄を加えたりしながら顧客に投資を勧め、顧客が納得した上でペロを切ることができれば嬉しいし、さらにそれが顧客の利益につながればなお一層嬉しいものである。大宮支店の中堅営業担当者は、「やっぱりデイリーの仕事でコミッションがあがった時には喜びを感じますね。特に内容のいい商いができた時がうれしいですね。それと営業マンの喜びといたら、やはり初めてのお客様ができたときです。また大きな取引ができた時にも、瞬間、体がゾクゾクとします。なんといってもあの瞬間は営業をやった者にしかわかりません。やっぱり大口だと喜びは大きいですからね¹⁷⁾」と言っているように営業でないと分からない苦しみがあるように、営業でないと分からない喜びもある。こうした営業だけが経験することのできる“喜びの瞬間”が彼らを仕事に駆り立て、株式本部からの情報や自分独自の情報網を駆使することで社会経済の変化を肌で感じ、自分がその変貌の真只中にあることを実感しながら投資をプロデュースで

きることに仕事のやりがいを感じ取っているものとする。

4. 顧客との関係構築と維持、深化の営業活動

野村証券本社や野村証券グループからの情報によって武装し、モーレツに活動する野村証券の営業担当者であるが、そうした彼らが最も苦勞させられるのが顧客の新規開拓であり、取引関係の構築である。特に法人関係の取引の場合、同じ金融機関でも銀行であれば事業運営資金の借入れや支払い等で営業担当者は何度も経営者と面会・商談を繰り返すために接触する機会があるが、証券会社の場合はそう何度も面会する必要はない。そのため、証券会社の営業担当者は顧客と会うために努力を注ぎ、ありとあらゆる機会を捉えて接触の機会を探ろうとする。特に、新規顧客開拓では基本的に飛び込み営業となることから、時には顧客と会うために大袈裟な方法を探ったりもしていた。

例えば、新入社員の時には担当エリア内の高所得者層や法人に飛び込み営業で経営者の名刺を100枚集めてくるというようなノルマもあったようであるが、新入社員でなくても営業先に何度も足繁く通い、名刺とともに面談の依頼や挨拶の手紙を置いてくるようなことは当たり前のように行われている¹⁸⁾。また、かつては夜討ち朝駆けといって顧客が出勤する前や帰宅後の時間帯を狙って訪問していたが、それだけでは大した効果も上がらなかったことから、ある営業担当者などは挨拶の手紙も、原稿用紙に何十枚も書いたものを代筆屋に持ち込み、毛筆でしたため直した長文の手紙を巻物にして持参したこともあったという。この毛筆の手紙などは非常にあざといとも見えるが、この手紙で怒られるようなことはなかったし、中堅企業のオーナー経営者のような方の立場から見れば逆に嬉しくもあり、心動かされることもあることから面談に進めることが多かったという。確かに、こうした営業活動は非合理的でわざとらしいとも思われるかもしれないが、自らが起業し、企業を成長させてきたオーナー経営者とい

Oct. 2021

野村証券の営業

う顧客の立場から見れば、営業担当者の地道な努力は評価に価するものであり、毛筆の手紙なども彼らの琴線に触れるものであると考えられる。

地道な訪問活動によって面談に至り、顧客との関係が構築できたとしても、それを維持・深耕させ、競合他社の営業担当者に一歩も二歩も差をつけなければならない。そのために、野村証券では属人的営業と組織的営業の2つの営業方式をとっている。第1の属人的営業は、営業担当者として“如何に顧客に認識してもらうか、印象付けるか、心を掴むか”ということである。

例えば、顧客にプレゼントを贈るというのは効果がある手段の一つであるが、それも顧客の誕生日や記念日などを普段の何気ない会話から聞き出しておくのは基本中の基本である。しかも、ある野村証券の営業担当者は、たとえ誕生日がわかっていても貰い慣れた高価なワインや蘭の花を贈るのではなく、誕生日に限らず毎月決まった日に花の種を贈るといふ。これは、富裕層にはガーデニングを趣味とする人が多いことから、花の種を毎月渡しに行けば、花の種を楽しみに待ってくれるようになり、花の種を介して会話の口実ができるというのである。また、ある支店の営業担当者は、休日に学生時代に培った脚力を活かして都心から40kmほど離れた山中の顧客である法人理事長の家まで自転車で行き、街の文化財になっている顧客の自宅を背景に撮った写真を送ったり、週末に地元金融機関が主催するイベントやマラソン大会に出場したりしている。実は、こうしたイベントやスポーツ大会では主催者側の理事長や会長などの役員が出席することが多いことから、単に“見に行く”のではなく“参加する”ことによって自らの存在をアピールしているのである。さらに、彼は社会人になってからゴルフを始め、月に2～3回はゴルフ場に行っているという。これはゴルフを通じてというより、ゴルフ後の反省会という名の飲み会が重要で、そうした場を通じて顧客との関係を構築し、プライベートな面を含めての関係を深化させることを目的と

している。さらに、こうした属人的営業は対顧客ばかりではない。社内のネットワークにおいても、同期や過去一緒に仕事をしたメンバーとの繋がりは強く、内線一本で日本全国の支店がつながることから、仕事の悩み相談から顧客の紹介などでお互いに頼り頼られる関係にあるという。ある支店の営業担当者は、以前所属していた九州地方の支店の上司から貴重な焼酎が送られてくることがあった。それは、本人が飲みたいからと言って送ってもらったものではなく、その上司が“新しい赴任先での外交で使え”と善意で送ってくれたものである。近年は、野村証券のG(義理)N(人情)N(浪花節)が少なくなってきたとはいえ、未だにこうしたことをしてくれる風土は残っていると云える。このように、営業担当者は仕事とは全く関係ないところであっても、顧客に自らを認識してもらい、印象付けるとともに、顧客の心を掴むために、相手が喜ぶようなことを探して、実施していると同時に社内でも同様の属人的営業活動が存在しているのである。

次に、顧客との関係を維持・深耕させるために野村証券が取る組織的営業は、2つある。第1は、野村証券以外の金融機関との連携である。かつて野村証券の新規顧客開拓といえば営業担当者による飛び込み営業が主流であったが、現在は野村証券の各支店がそのエリアの有力地方銀行の証券部門との連携や、場合によっては分社化による新規事業会社の設立によって、銀行の持つ預金資産等の顧客情報に自由にアクセスすることができるようになることから、データに基づく効率的な新規顧客開拓を行うものである。こうした銀行との取引は、以前から銀行が販売する外債や投資信託等の金融商品部門での取り扱いであった。しかし、野村証券では顧客の高齢化等により株式取引の新規顧客開拓が伸び悩み、銀行は低金利政策で貸付金利では利益を得ることが難しい上に、急務となった証券関連の金融商品販売も銀行マンにとって不慣れな商品のためになかなかうまく進まない中で、双方のニーズがあってお互い協力しあって進めて

いくようになった。組織的営業の第2は、コンサル営業体制の確立である。株式の取引で関係が構築できた営業担当者は、オーナー経営者の事業構成や実績、持株状況や家族構成、相続状況に至るまで顧客情報を引き出し、顧客の様々な情報を積み重ねていくことによって詳細なカルテを作成し、それを本社の専門部署¹⁹⁾や専門家と共有化しながら彼らからの知識やノウハウのバックアップによって、事業を拡大するためのビジネスマッチングやM&A、組織の改編、法人の税金対策、相続などの具体的な提案内容を各支店の中で検討している。つまり、顧客とのつながりは窓口となる営業担当者個人であるが、顧客との会話や商談の中で浮き彫りになった課題や問題に対して野村HOが持っている全ての引き出しから専門的な情報やノウハウを総動員して対応することができ、こうしたコンサル営業を通じて顧客との関係の維持・深耕を図ろうとしているのである。さらに、野村HOや本社専門部署のバックアップ体制に関して言えば、営業担当者個人の人的ネットワークに頼るのではなく、社内webに登録し、発信すれば、課題や問題、案件ごとに「どの部署」の「誰に」相談すべきかわかるようになっており、そのための具体的アプローチ方法や手続きも整理されているのである。

5. 営業のノルマと競争原理

元々「ノルマ」という言葉はロシア語で「норма」となり、規則や基準という意味を成し、労働の基準量という解釈が与えられる。この言葉が日本で使われるようになったのは、第二次世界大戦末期から終戦後にかけてソ連軍が占領地域に居た日本兵及び民間人達を抑留し、シベリアを含む地域へ強制連行され、強制労働に従事させられていた。その後、帰国することができた一部の日本人がこの「ノルマ」という言葉を伝えた。ただし、その当時、シベリアでソ連兵が命じたのが「ノルマを守れ」という指示であり、これが「半ば強制的な労働の基準」としてのノルマと解釈されたものと言われている。

野村証券の営業を取り上げれば、この「ノルマ」について触れないわけにいかない。野村証券はノルマの厳しい会社だと言われ、「ノルマ証券」だとか、社章から「ヘトヘト証券」と揶揄されることもある。そのノルマが野村証券に登場するのは、戦後間もなくの1946年頃からだと言われている。第二次世界大戦は日本の産業に壊滅的な打撃を与え、戦後の日本経済はアメリカ主導による経済政策と戦中に発行された国債や軍票が一斉に償還されたことでハイパーインフレーションが発生していた。こうした混迷を深める日本経済の中で、野村証券はこの難局を乗り切るために2つの政策を取った。1つ目は、物価高騰に比例して増加する経費への対処と相場の如何にかかわらず安定的な収入増を実現するために、経営分析の裏付けのある収支予算に基づいた売買目標額が決められた。この売買目標額は、10%の配当を行うための手数料収入から逆算して算定したもので、営業担当者の数と実績に応じて按分された。2つ目は、営業組織体制の見直しである。戦後間もない頃の社員は、その多くが復員してきた兵士や将校であり、大学生の多くも学徒動員で在学期間が短縮され、学生よりも軍人としての生活や経験が長かったことから、彼らは作戦や命令によって動くという戦場での実践体験を営業戦術に応用したのである。この売買目標額の決定と軍隊式の上意下達による組織体制が原点となってノルマ営業が出来上がり、営業担当者は目標達成のために昼夜を問わず顧客を個別訪問するようになったと考えられる。ただし、1950年に朝鮮戦争が勃発して、これを契機に日本経済が好転し、好景気が継続したにも関わらず、野村証券のノルマ営業は廃止されることなく継続された。

こうしたノルマ営業は軍隊式組織体制が原点の一部となっているが、それ以外にも軍隊式と思われる慣例が導入されている。それは「競争原理」である。かつての軍隊では2人以上が作業を行う場合、必ず“競争”とハッパをかけた。つまり、ライバルを作り、お互いに争い合うこ

Oct. 2021

野村証券の営業

とによって効率を上げ、工夫や改善を生み出し、個々の能力の向上を図っていた。野村証券にもこれと同様の「相対的競争原理」と呼ばれる組織風土がある。

野村証券の相対的競争原理とは、全国にある各支店のそれぞれがA支店 vs B支店のようにお互いにライバル視する競争店を設定するところにある。仮に、A支店の売買目標達成率が110%になったとしても、B支店の売買目標達成率が120%となれば、A支店は競争に敗れたことになる。そうするとA支店の支店長他メンバーはB支店に勝つために努力し達成率を130%にまで引き上げる。となれば、負けてられないB支店は…、と言うようにどこまでも目標が切り上がっていくのである。この競争原理は支店レベルだけではない。支店の下には幾つかの課があり、支店長は営業成績をランキング化することによって課レベルで競争させ、課長はそれぞれ部下を個人レベルでも競争させることによって成績を上げようとする。そして、こうした競争の中でも自らのノルマ²⁰⁾が達成できなかった場合は、それは課全体の連帯責任となることから、他のメンバーがその穴埋めをしなければならない。営業担当者は自分の目標を果たしながら、課全体の目標も頭に入れておく必要があることから、個々が力を発揮すると同時に、全体の中の自らの役割を認識し、果たすことが求められていると言える。

6. ノルマ営業の功罪

野村証券の営業は、厳しくまた苦しくともノルマがあればこそ発展してきたことは事実である。しかしその一方で、ノルマに追い立てられた挙句に「目標達成のためなら何をしても構わない」という営業姿勢からノルマ達成のために営業担当者は顧客の意向も聞かずに強引な押し込み販売をする者もいた。また、「客の代わりはあるが、野村の代わりはない」として、売買数量を稼ぐために「一日(ついたち)商い²¹⁾」で頻繁に売り買いをさせ、意図的に顧客の利益を度外視して手数料稼ぎをする者も現れた。さらに

は、支店間で顧客を奪い合い、ノルマ達成ができないと架空の売り上げを計上し、これを処理できなくなって自滅する営業担当者が出ることもあった。さらには、社内の仲間内で「野村証券では昔から泥棒以外は何でもやれ」「人殺し以外は何でもやれというような空気」という言葉が交わされることもあったという。

さらに、会社の研修では「良い銘柄をお客さんの納得で長期に持ってもらうように勧めなさい」「目先の数字ばかり追いかけて、預かり資産の拡大に努めなさい」と教育を受けたにも関わらず、支店の営業現場に戻れば管理職から「研修でどう言われたかは知らないが、ここは営業の現場だ」「数字が出来ない奴は叩き出す」「野村では数字が人格を決める」と言われたこともあった。

これらを第三者の立場から見れば、「意思を強く持って無理な商売やノルマをしなければ良い」と言いたくなるかもしれない。また、経営トップも表向きにはそのような商売を強制していないと言うかもしれない。しかし、営業現場にはそれを許さない雰囲気がある。

現に、こうした発言や行動に対して「得意先を潰してまで野村証券を生かさそうとは思いません。そんな野村証券なら私の責任で潰します」と烈火のごとく激怒した役員がいたことも事実であるし、部店長会議の席上で「顧客の利益を度外視しても売買数量を増やし、マーケットシェアの優位性を確保しようとする商売は、創業者2代目野村徳七の理念と全く矛盾するものであり、洋の東西を問わず商業倫理に悖るものとして非難される行為である」とノルマに任せ強引な商売を強く批判した管理職がいたことも事実である。

しかし、営業現場が変わることはなかった。先のノルマ営業を批判した管理職の発言などは営業の何たるかがわからない者の発言として黙殺されてしまった。能力・実力主義で積極的に若手を抜擢するキープヤング政策、社内競争とノルマがセットの営業活動といった野村証券の成長の原動力は、いつの間にか創業者の経営理

念と実際の組織運営の間に、経営トップと支店の現場の間に大きな乖離を生み出してしまっていたのである。

VII 新しい野村証券に向けて

1991年に大口顧客に対する損失補填が発覚した証券不祥事により辞任した前会長の田渕節也と前社長の田渕義久の後任を受けて同年6月に社長に就任した酒巻英雄は、9月20日に開かれた秋の部支店長会議の席で「野村証券のこれからの経営の方針」を打ち出した。方針の中で、酒巻は「お客様第一主義」「人事評価方法の見直し」「個性ある支店自主経営」をうたった。また、同じ会議で名誉会長の相田雪雄が挨拶にたち、会議に出席した部長・店長に「嘘をつくな」「威張るな」の2つの要望を出した。彼ら二人の発言は、特定銘柄の大量販売や短期間で株式を売買させる「回転商い」を追放し、支店ごとの商品計画に基づく積み上げ方式の収益計画作りを通じて本社主導のノルマ営業を排し、無理のない顧客本位に基づく営業に転換することを目的としており、これにより本年度の下期の予算は初めて全国の営業担当者一人一人の自主申告に基づいて支店が作成した積み上げ予算となった。まさに、トップダウンからボトムアップへ野村証券の企業風土を180度転換した瞬間である。

具体的には、営業担当者の評価は従来の成果とボリュームだけでなく、目標設定、営業のプロセス、成果の3要素に対して量と質の両面から評価するようになった。また、評価に際しては必ず自己評価をもとに支店長と面談し、支店長の評価結果は本人にフィードバックされるようになった。加えて、営業のプロセスを評価対象にすることで、顧客の利益をどれだけ大切にしているかが評価され、人事に反映されることになるのである。

個性ある支店自主経営を実現するために、支店の評価も支店ごとの特性に応じて評価尺度を変えるようにした。例えば、顧客開拓率が高く歴史がある支店は手数料収入などを目標に据

え、新設で顧客開拓が進んでいないような支店は目先の利益より預かり資産の増大といった営業基盤の整備に努力目標を置き、その達成度によって評価するようになった。また、こうした評価制度の見直しと同時に、野村証券は全国の支店、営業担当者を含むマーケットの声を吸い上げ、成功事例やノウハウを共有化するための仕組みの構築に乗り出した。

1998年に氏家純一²²⁾が社長になって野村証券は「株式売買業」から「資産管理業」への転換を宣言し、個人営業部門の業態転換を打ち出した。これは顧客に株式売買を勧めて手数料を稼ぐのではなく、顧客の将来計画にあった商品の組み合わせを提案し、預かり資産を増やして、その残高から得られる手数料を柱に安定した収益構造を作り上げようとしている。こうした業態転換に乗り出した背景には、1996年からの金融ビッグバンと呼ばれる金融制度改革に伴って投資家が支払う手数料が1999年末までに完全自由化されることによって手数料収入が大幅に下がることが見込まれ、今のうちに新たな収益の柱を構築する必要に迫られたからである。

業態転換に当たって、野村証券は幾つかの改革を行った。第1に営業組織の見直しとして、株式営業の先兵だった営業課を廃止し、総合職で構成していた従来の営業課に支店の店頭で顧客に対応していた投資相談課の総合職を加えて、資産運用のアドバイスを必要とする顧客を対象とした「資産管理課」を発足させた。また、それに合わせて従来の投資相談に関しては一般職の女性職員のみで構成される「お客様サービス課」に再編成し、店頭での顧客対応に就いた。第2は、支店収益目標の廃止である。これは営業担当常務の「3年間は収支を問わない」という発言にあるように、収支目標を残存させることで営業担当者や支店長が収益目標に走り出すことなく、資産管理業を根付かせるための強い意志が現れている。加えて、この年からボーナスの評価基準項目に株式の手数料収入を盛り込まず、営業担当者は資産・信託の純増を、店頭の女性社員は残高のある口座数の拡大を評価項

目の柱にしたことから、野村証券の本気度がわかる。第3は、店舗政策の変更に取り組み始めた。つまり、これまでは野村証券の支店といえ、どの支店にも同じような組織を設け、同じような人員配置を行ってきたが、それを各支店の顧客層の分析や立地条件の分析から店舗網に再編成した。第4は、人事制度の見直しである。これまでの株式売買業では支店の社員を3年ほどで移動させていたが、資産管理業では顧客の金融資産管理の所有状況を把握し、顧客の人生設計等を理解して初めて適切なアドバイスも可能になることから信頼に基づいた長い付き合いができるよう1つの支店にしっかりと腰を据えて取り組む人事制度に変更した。

こうした業態変換とそれに伴う改革は、支店長の役割にも変化をもたらした。今までの支店長の役割は、ノルマ達成のために課長や課員に檄を飛ばし、競争原理によって課員の競争意識を煽り、時には個別に長時間にわたる“ツメ”によって営業担当者をモーレッツに働かせることであった。しかし、現在の支店長の役割は、店舗の売り上げを伸ばしていくことは最重要のミッションであるが、それ以外に「部下の育成」「地元との交流」「支店の代表として地元メディアに応える」「社会貢献」といったことが課せられている。中でも、売り上げについては、投資情報の入手や株式の売買取引がインターネットで瞬時に行えるようになり、また顧客宅を訪問しても不在のことが多く、たとえ在宅であっても面会することが以前より難しくなってきた現在では、いかにして野村証券を選んでもらうか、顧客の要望にいかに応えるかが重要な課題となっている。そして、その課題解決の方法の一つとして、ある支店では顧客との接点を増やすために支店で各種のセミナーを開催している。それは、資産運用、不動産購入、相続といった従来からのテーマに加えて、フラワーアレンジメント、豪華客船の旅の案内といった支店が管轄するエリアの女性層が関心を持つようなセミナーを積極的に企画・開催している。そして、こうした企画も本部への相談は必要なく、今ま

でのように本部から“やれ”と言われたことをする仕事ではなく、支店長自らが考え、判断できるようにになった。

さらに、部下育成では「同行営業」も積極的に行うようになった。ある支店長などは、1日に4～5回も課員と同行営業に出るという。それは、今までのようなセレモニーとしての同行営業²³⁾ではなく、提案内容や判断に悩んでいるような顧客のところへ同行することで、営業担当者が顧客のニーズを捉えた提案ができているか、相手の立場に立って考えているか、といったことを確認すると同時に、彼ら営業担当者とコミュニケーションをとることで、営業を成功に導くための準備、予測、洞察力の重要性や、自分が顧客のために何ができるかをしっかり考える、伝えることで信頼を勝ち取る営業姿勢といったことを教育し育成することを目的としている。さらには、営業担当者には内緒で支店長が一人で顧客を訪問することもあるという。そうして支店長自らが一対一で顧客と話してみると、若い営業担当者には言いつらいことや相性が合わないのが担当を変えて欲しいといったこと等の様々なことが見えてくるという。まさに支店長から営業担当者までの全員が顧客のニーズを深掘りして行っているのである。

注

- 1) 江戸時代の両替商は大阪において生成発展し、ついで江戸でも発達していった。中でも大阪の両替商は、現在の銀行業務に類似した業務を営む「本両替」、本両替に比べて業務範囲が狭く資金力に劣る「銭両替」、大阪南部地域で両替商を営み、本両替と銭両替の中間的地位にあった「南両替」と、両替商のうちでもっとも信用が大きく、幕府公金の取扱いや金銀相場の決定など当時の金融機関として絶大な権力を持つ「十人両替」が存在した。その中で大弥両替店は本両替でも中流の両替商であった。
- 2) 奇しくも東京・大阪に取引所が開設された1897年8月7日に2代目野村徳七が生まれている。
- 3) 大阪野村銀行は、1927年(昭和2年)1月に大阪銀行と改称され、その後、大和銀行となり、現在のりそな銀行になる。
- 4) 当時の証券業者は、有利な情報をいち早く入手し

たり独占したりして自己の利益の最大化を図る者が多く、また顧客の注文通りに売買しない業者や顧客の注文に対して自社の持株を売り進むという業者もあったことから、顧客と証券業者の利害は対立するようなものと考えられていた。

- 5) 下線部は筆者による。
- 6) 野村証券の科学的調査・分析による戦略に基づいた銘柄選択は、当時の潮流を読み、相場動きに合致することが多いことから、「野村(証券)が相場を動かしている」とも言われていた。
- 7) 野村総合研究所は、野村証券調査部が母体となって1965年4月に日本初の民間シンクタンクとして設立された。
- 8) 手張りとは、証券業者の従業員が自分の資金で相場を張ることを意味する。現在、証券会社従業員の売買は事故を防止するために短期売買を禁じられている。
- 9) 静岡出張所は、1937年6月には支店に昇格させている。
- 10) その後、1946年10月には東京に本店を移し、大阪に支店を置き、同時に東京支店を廃止している。
- 11) 東京では松屋、白木屋、松坂屋、東横、京浜、大阪では高島屋、松坂屋、大丸、阪神、阪急の百貨店に開設している。
- 12) この当時の証券会社といえば、兜町や北浜に集中しており、各ターミナル駅に進出するというのは相当の発想の転換であったと言われている。
- 13) 各支店には入社3~4年目の先輩社員が新入社員を指導するインストラクター制度と、入社6~8年目の先輩社員が支店の若手社員全員の面倒を見るヤングリーダー制度がある。こうした制度は、同期だけではない横のつながりや仲間意識を醸成し、より多くの情報を得るための人脈(ネットワーク)の構築に寄与していると考えられる。
- 14) 野村証券では、新入社員は原則として全員が寮から新生活をスタートする決まりになっていたもので、同じ寮で生活するインストラクターからの指導はまさしく、公私全てに関わる指導であったというから、まさに親分子分の関係に近いものが醸成されるという。
- 15) 「ペロ」とは、注文伝票(約定)のことを示している。
- 16) 野村証券では、客回りをすることを「外交」と呼んでいる。
- 17) 国友隆一(1989) p26より抜粋。
- 18) 当たり前の営業活動ではあるが、それを3年間継続することによって自らの顧客になってもらえたという営業担当者がいた。
- 19) 例えば、野村証券本社の専門部署では、医療、農業、自治体などの産業分野別に、それぞれが抱える課題や問題を解決するためのコンサルティング体制が確立されている。

- 20) 野村証券の場合、会社から与えられたノルマは形式的なものに過ぎず、その何倍を達成するかが本当のノルマとなる。現実的な水準に設定すると、営業担当者はそれ以上の競争をしなくなることから、常にノルマの何倍稼ぐことができるかが野村流と言われている。つまり、与えられたコミッション(手数料)は最低限達成すべき水準の意味で、それから先が本当の戦いであったと言われている。
- 21) 株式の売買は売買日を含めて4日後に決済される。例えば、4月1日に決済されるのは土曜日と日曜・祝日が入らなければ3月29日に売買したものになる。この3月29日の売買が4月の一日商いで、この日だけで4月1ヶ月分のコミッションのノルマを達成させてしまう。そのため、各営業本部長は数十分間隔で支店長に電話を入れて叱咤激励し、発破をかけることになる。
- 22) 氏家純一社長はアメリカでの経験が長かったこともあって、「株式市場は資金調達为目的であり、アメリカでは証券業は医者や弁護士と同様に重要な仕事であり、今までの金儲け的な仕事観から脱却し、仕事にプライドを持って欲しい」と社員に向けて発信していた。
- 23) 営業担当者が顧客のもとに上司である支店長を連れていくのは、契約が取れる見通しのたった時が多く、それは営業担当者が自身を支店長にアピールする目的であったり、支店長の気分を良くすることが目的であったりするようなセレモニー的要素があった。

参考文献

- 相川優子作・坂丘のぼる画(1988)『企業コミック 野村証券』世界文化社。
- 青野豊作(1984)『情報帝国・野村証券の挑戦 凄絶なるマネーウォーズ戦略の挑戦』PHP研究所。
- 厚田昌範(1980)『調査力』プレジデント社。
- 厚田昌範(1982)『野村証券の秘密—いかにして銀行を超えたか—』こう書房。
- 池田有三監修・阿部芳郎編著(2006)『野村証券—元営業マンから見た40年』本の泉社。
- 内海一郎(1988)『野村証券支店長会議』KKベストブックス。
- 勝田健(1979)『ドキュメント野村証券—マネーメーカーの魔術師たち』ダイヤモンド社。
- 館澤貢次(1989)『野村証券株式会社』ぴいぶる社。
- 国友隆一(1989)『野村証券・過激なるリーダー育成』ばる出版。
- 酒井レオ(2018)『NY式「超一流の営業」の基本』朝日新聞出版。
- 武田康(1995)『野村商法物語—大坂商人道とダイヤモンド経営』中公新書。

Oct. 2021

野村証券の営業

千葉明 (1984) 『野村証券・企業部』かんき出版。
津田晃 (2018) 『元野村証券トップセールスが教える
伝説の営業術』プレジデント社。
富田和成 (2017) 『営業 野村証券伝説の営業マンの「仮
説思考」とノウハウの全て』クロスメディア・パブ
リッシング。
『日経ビジネス』1972年8月7日号「野村証券 “能力序
列” で愛想域の蘇生めざす」。
『日経ビジネス』1991年1月11日号「野村証券の使命
失われた “人格” を求めて」。
『日経ビジネス』1998年6月1日号「野村証券 収益目
標捨て資産管理へ」。
『日経アソシエ』2011年5月3日-5月17日号「店長図
鑑 現場リーダーの仕事術 野村証券たまプラー
ザ支店 支店長 及部裕之」。
『日経ビジネス』2006年10月30日号「最強営業部隊
地べたを這う」。

野村証券40年史編集委員会 (1966) 『野村証券株式会
社40年史』野村証券株式会社。
野村証券副史編集事務局 (1975) 『日本橋の三十年—野
村証券経営副史—』野村証券株式会社。
野村千佳子 (2010) 「大正時代の野村財閥—証券業者
から財閥への歩みと企業倫理」日本取締役協会編
『大正に学ぶ企業倫理～激動する時代と新たな価
値観の芽生え～』生産性出版。
山岡淳一郎 (1990) 『野村証券はなぜ世界一になれたの
か』ばる出版。
結城練太郎 (1984) 『野村証券残酷物語』エール出版社。
横尾宣政 (2017) 『野村証券第2事業法人部』講談社。

(2021年7月16日掲載決定)