

■ゲアハルト・ヴィースホイ（ドイツ・メツラー銀行パートナー）

我々の会社は非上場です。従って会社情報についてはあまり多くを公表していません。基本的には信頼を業務の主軸としておりまして、この**信頼こそがわれわれの最も大切な資産**だと考えています。

私が大学を卒業したのは1986年ですが、大学に入学したときにはまだ、何がやりたいのか、どういう企業に就職したらいいのか、まだまったくわかりませんでした。ただ、日本語については既に1981年ごろ当時ドイツに住んでいた日本人の方から習い始めていましたので、将来日本で働きたいと思っていたことは事実です。

新聞を読んだり、テレビを見たりするなど、外から見たのではわからないような大きなダイナミクスがいま、発生しています。これは5年、10年たって、あるいは何十年かたってから、経済成長やインフラ整備など、それなりのおもしろい評価をすることができると思います。

A なぜ日本で働きたいかと思ったか。その理由は、この会場にもいる家内です。家内は日本人で、私たちは1980年にイギリスでそれぞれが英語を勉強しているときに知り合いました。

ふたつめの質問、リーダーシップについてですが、これはいろいろな答えがあると思います。私が思うのは、他の人に尊重されるような行動とはどんなものか、あるいは自分は他の人にどう扱われたいのかといったことを考えながら、リーダーシップをとっていく必要がある。そして、難しい局面でも逃げないで、いつも人の前に立って、方向を見せ、他の人がついてこられるような行動をしなくていけないと思います。ですから、性格や信頼性は非常に大切だと思います。

バンカー同士がよく言うのは、自分が言ったことは絶対に守る（**My word is my bond**）。先ほどお話したように、たとえ口頭でも一度約束した取引は必ず履行するといったことをきちんと守れば、だんだんと人に信頼されるようになり、さらにその信頼を守っていくべきだと思います。

■西村泰三（東芝相談役）

さらに私は、ご覧になってわかるよ

うに、若い頃から脚が悪いんですね。ちょうど学校を卒業して、会社に入る頃に、**原因不明の病気でかなり長い間苦しみ、だんだんに脚が悪くなってしまいました。そういうわけで、いわば身体障害をかかえている人が社長になるはずはない**という声もあったようです。もうひとつ、もっと大きな理由は、それまでの東芝の社長は全員、東京大学もしくは東京工業大学の卒業生で、官立大学でない慶應から社長になるはずがないということでした。というように、ネガティブ要因がたくさん並べられて、自分自身も社長に選ばれるはずがないと思っていたのですが、**結果的にはなってしまいました。**

ひとつの組織の問題は何かというと、中央集権的な組織だったことですのでそれぞれの事業部門を中央で統括して、非常に優秀な人を、当時、3000人くらい本社の中央に置いて基本的なことを決めていましたが、これをやめて、**社内分社化**することにしました。社内分社化をするとはどういうことかということ、それぞれに非常に広範囲の事業をやっており、それぞれの事業にはそれぞれの特徴があり、業態があります。最も違うのはそれぞれの事業がもっているタイム・コンスタント（時定数）、つまり**時間の考え方がまったく異なっている**んですね。非常に足の長い商品もある。たとえば半導体などは、長期的に考えるというよりは、短期的に決断をしてどうしていくかということが大事です。一方、重電機や発電機、あるいは原子力というものについては、はるかに長い、10年、20年スパンの考え方が必要になります。

-----Web-----

西室泰三氏は都留市出身で現在73歳。実家は郡内織物の染色業、一女三男の末っ子として育った。父が教育熱心で、小学校に上がる前から毎朝論語の素読をさせられたという。中二の時に名門武蔵中学に編入し武蔵高校から2浪して慶応大経済学部に入學、1961年に東芝に入社した。高校時代はバスケットボールの選手として活躍し、大学時代は学生闘争最盛期の慶応学生自治会委員長として学生保険制度の導入に漕ぎつけた経歴を持つ。講演の中で西室氏は、学生運動時代に経験した交渉が、自分の折衝力の原点になったと語った。東芝に入社した直後の二十五歳の時に急に足をひきずるようになり、原因がわからないまま症状は悪化した。**激しい神経痛の正体は米国での診断で、脊椎の周りにキスト（嚢腫）が発生する奇病**だと判った。三十一歳のとき、米国で手術を受けキストを取り除くことに成功したが、下肢に不自由さが残った。秀才から浪人へ、スポーツマンから病床へ。若い時に挫折を何度も味わった経験からか、西室氏は人生を飄々と歩んでいるようにみえるが、健康管理に人一倍気を使い73歳とは思えない体力を維持している。前週はIBM総会で渡米し、講演会の翌日は再び渡米する多忙な日程を飄々とこなしている。

[http://www.yguppr.net/091031ygu/091031ygu\\_main.html](http://www.yguppr.net/091031ygu/091031ygu_main.html)

脚がだんだん弱くなってきて筋肉が動かなくなった。最初は何が起こったかわからなかった。東大病院で最初に診てもらって、そのあとも、あちこち診てもらいました。結局、どこも結果は一緒で、筋肉が衰えていく原因不明の難病に違いないと。

武蔵中学校・高等学校から**2年間の浪人生活を経て慶應義塾大学経済学部入學**。在学中にカナダブリティッシュコロンビア大学へ留學。

東芝社長就任後には総会屋への利益供与事件、半導体事業不振、米国におけるフロッピーディスク装置訴訟和解による1100億円の特別損失など不祥事や損失が相次ぎ、社長退任まで利益は下降し続けた。

東京証券取引所会長就任中にはジェイコム株大量誤発注事件が発生し社長職を兼務して事後処理に奔走した。また、ライブドアショックでは全銘柄取引停止という異例の措置を行った。

-----

## ■塩川正十郎

**上海協力機構**とは、中国と国境を接している19の国々を中心とした26カ国でつくられたもので、この機構を中心にして中国の覇権活動を行っていかうとするものです。これに対して、ロシアは強く干渉してきておりまして、中国とロシアは非常に緊張関係にあります。そのロシアはというと、ヨーロッパでは相手にされないもので、極東に出て行こうということで、**極東対策を重点化**し、中国、韓国、日本と新しい折衝関係に入ろうとしているところです。

その一例として申し上げるなら、**メコン川**という大きな河があります。このメコン川は、中国の青海省を水源として、雲南省を通過して、ミャンマーに入って、タイ、ラオス、ベトナム、カンボジアを通り、再びベトナムに入って、南シナ海に注ぎ出ます。高低差が4200メートルあって、水量が実に豊かな河ですから、電気をつくってほしい。電気をつくることから、灌漑用水に利用する道が開け、それを通じて道路が改修され、産業基盤に役立ってくる。また発電できれば、医療、衛生、行政の実務にも活用することができます。だからぜひ**水力発電**をしてほしいわけです。

メコン川は中国を水源とするからと**中国からの圧力**がある。ASEAN諸国は中国に頼れるとはまったく思っておりません。技術的にも資金的にも、これができるのは日本しかないんです。

...

日本がアフリカ諸国を援助するのも結構、南米諸国を援助するのも結構。しかし本当に足もとのアジアに対して、**中国がいるからと遠慮**していて、やりたくてもやれないのだという消極的な姿勢でいいのかということです。

社会保障に関する国民会議というものがあまして、私はその委員のひとりです。また、最近になりまして、舛添要一大臣（当時）の要望で厚労省のなかに後期高齢者医療制度を見直す委員会ができて、私はこの委員長を務めております。

「**根本的になんか考え直すのはいやだ。微調整で辛抱してくれ**」というのが役人の言い分ですが、なぜ根本的に見直さなければならないかということ、いまの国民年金、あるいは国民健康保険は昭和 36 年にスタートしました。

・・・

年寄りばか

り多くなって、若い者は減る。つまり保険をかける人が少なくなっていて、もらう人がどんどん多くなっていく。逆ですよ。これでは**保険というシステムがもたないのは、誰が見ても自明の理**です。それなのに、これを依然として保険という形で続けていこうとしているところに無理があるのだと思います。

・・・

厚生年金にしてもそうです。厚生年金が保険であるならば、将来の給付を見込んで、積み立てしておかなければなりません。しかし、厚生年金と国民年金の 2 つの年金を合わせた積立残高はわずかに 150 兆円ぐらいしかありません。本当に保険であるとするならば、厚生年金だけで 550 兆円、国民年金で 100 兆円、**あわせて 650 兆円の積み立てがなければならないにもかかわらず、2 つを合わせても 150 兆円しかない**。そうすると、みなさんが積み立ててきた、払ってきた保険は何なのでしょう。その不足する差額の約 500 兆円は過去において社会福祉法対策として使ってきたのです。そのひとつの問題は老齢福祉年金といわれるものです。一銭も**年金保険料を払っていない人でも、お年寄りになったら老齢福祉年金を自動的にもらえます**。

医療の赤字も出でまいりました。最近でこそ、医療の赤字を国費で補填しませんが、一時は 2 兆、3 兆円というお金を医療保険の欠損にあててきました。そういうお金はどこから来ているのか。結局年金積み立て分からの積み崩しです。そして同時に施設建設に投資して、損失を出しています。

ということは**保険が保険として使われているのではなく、政府の都合に合わせて使われてきたわけ**です。

・・・

税金だと思って割り切ってかけていく。これならそれ

なりに話がわかるでしょう。保険だ、保険だと言っていて、保険が破綻してしまったら、それを消費税でまかなえというのはおかしいではないかという議論が起こるのは自然なことです。

## ■新浪剛史 にいなみたけし

この当時のローソンは人をコストとして扱っており、25 年間、人材を育成すること  
をまったくやってきていなかったために、人材がまったく育っていませんでした。それまでの社風は「**上から言われたことをちゃんとやりなさい、文句を言った人は飛ばす**」というもので、私が来たときにも「パラシュートで飛んで来たこの社長はきっとこれまでと同じだ。上からものを見て、自分たちを奴隷のように使うのではないか」と思っていたようです。ですから、何かを言えば「はい！ はい！」と返事だけはいいいのですが、実は何もわかっていません。理解しようとするのではなくて、とにかく「はいと返事をしていけば、上の人はいずれ言ったことを忘れてくれるだろう」と思っている、いわば“馬耳東風文化”でした。一般的にこういうことはありがちなのですが、**自分で考えて何かをしようとし**ない。そういう会社を 25 年間続けてまいりました。

いいときに悪いときのことを予想しても、先々の手を打つ

ということは、利益を一部殺して、先のコストを使うわけですから。いいときに「いいな」とふんぞり返っていて、利益もたくさんある。何かをやらないうでいたほうが、何かやるよりも、利益が 2 割も多くなるんです。だから「社長、すごいですね」と言われるわけです。私も言われてみたかったですけれどね。でもそうすると、会社の将来がなくなってしまいます。重要なことは、どこに自分の価値を置くかということです。

私はハーバードのビジネススクールに行きましたが、こういうことは**教えてくれませんでした**。どうやったら株式市場において評価され、どういう経営をしていったらいいかということ

は学びました。ハーバードのビジネススクールも、いまではむしろ将来を見越した社会との共存できる企業とはといったことを教えるなど、プログラムがずいぶんと変わりました。私が行っていたころは、資本主義が絶頂期のころでしたから、会社のコストを思い切り下げて、利益を上げて、株価を上げて……といったことを習っていました。まあ、そこまで極端ではないですが、一方でそれは違うという教授もいました。

できる人とは仲良くしておけばいい。私は商社にいたわけですから、社長になったころにはまったく小売りのことを知りませんでした。知力は重要ですが、自分にはない。ですから、知っている人とどう仲良くしてもらうかが大切でした。そのためには、自分にバイタリティがあることが必要です。そうすれば「この人をバックアップしてあげようかな」と思ってもらえるからです。弱い目つきをしていて、なんだかなよなよとしている人に対しては「この人をバックアップしてあげよう」とは誰も思ってくれません。「率先垂範」です。必ず先頭に立って行動することです。

みなさんの中にはこれから経営に携わる方もいらっしゃるかもしれませんが、実は、私はこの7年間、心から楽しいと思ったことはありません。「経営は楽しいからやっごらん」「社長になるといいよ」と言いたいところなのですが、楽しかったことは一度もありませんで、年に1、2回、どんちゃん騒ぎをすることがあって、そんなときには楽しいと思いますが、それは非常に刹那的でして、自分が何かを仕上げて、「よし、今年はやったぞ！」と楽しい思いになることはありません。今年も最高利益になりますが、そうなることがすでにわかっている、どのタイミングで楽しかったかと振り返ることは一切ありません。もう、来年、再来年のことを考えなければならない。毎年そうです。次の年のことを考えたら暗くなります。楽しいと思ったことがないことは、本当に寂しいなと思います。

「からあげクン」を2個買えば、ポニョのバッグがもらえるというキャンペーンをやっていたと、私は後から聞いたのですが、このとき、大変激怒いたしました。・・・

「おまえはバカか！ いいか、それは押しつけだろう？ それはポニョのバッグがほしいからだろう。ポニョのバッグがほしいがために、おまえらはからあげクンを2個も買わせるんだ。お客さんがからあげクンを2個買うのは、からあげが食べたいからじゃないだろう？ ポニョだろう？ こういうマーケティングは絶対にやってはいかん！ 社是違反だ」。

先ほどのポニョの例は小さなことですが、ここで文句を言わなければ大事に至ります。ですから、私はその部長を更迭いたしました。これは失敗というよりも、社是違反なのです。社是違反は許してはいけません。そのかわり、更生すればまた元に戻します。

Q1 学生A（経済学部1年） 学生時代にこういうことをしてよかった、あるいはもっとこういうことをしておけばよかったということはあるですか？

A 学生時代は飲み歩いていたんですね。先生方の前で申し訳ないのですが、会社に入ってから「本当に勉強しておけばよかったな」と思うことはあまりありません。反対にやっておいてよかったと思うことは、体育会で3年間も三田にいたことですね。このおかげで、先輩をはじめ、横のつながりがとても増えました。塾には、サークル活動など横のつながりを増やせる機会がたくさんあります。卒業後、それもいまの私の年齢ぐらいから、そういった学生時代につくった人のつながりがすごく意味があるのだとわかってくると思います。ですから、学生時代には横のつながりを大事にしてください。

三菱商事に入ったときの同期の出身と人数を見ると、塾から35名、東大から40名、一橋が35名、早稲田が40名ぐらいいました。これだけいると、勉強のできる人はすごくできるわけです。ですから、勉強をただするのではなく、何かしらひとつに特化して、自分がこれだと思えるものを、勉強と思わず、ある意味では趣味のようにやっていくといいですね。私の場合、たまたま父が英語を喋れたので、私も英語はそこそこできて、一生懸命に勉強もしました。そんなふうの特化して勉強すると、社会に出た後、それをもとにネットワークが広がっていくことがあると思います。

## ■星野朝子

日本債券信用銀行に入行。

・・・

そんなふうに国際金融部で仕事をしていますと、今の自分に欠けていること、次に自分にとって必要な道がだんだんと見えてきます。国際金融部で働いている男性の仲間たちは全員 MBA を持っており、かつ海外の支店勤務の経験がありました。

・・・

「前例がないので、女性を海外支店へ派遣することはできない」ということでした。そう言われても、私には何故だめなのか、さっぱりわかりませんでした

・・・

再就職先を探すなんて、どうやったらよいのか、さっぱりわかりませ

んでした。当時は世間知らずでしたから、最初に相談に来たのが慶應大学でした。

慶應大学の二階にあった就職部に行き、こういう場合にはどうしたらよいのかと聞いてみました。当時の就職部は学部3、4年生のためにあるもので、卒業生の再就職活動に対応してくれるようなところではありませんでした。就職部の方も面食らったようですが、「ちょっとこちらにいらっしゃい」と棚の前に私を連れて行き、「慶應の先輩たちがいて、かつあなたが行けそうな会社のリストがここにあります。外資系もあれば、自分で独立してつくった会社や、公認会計士などいろいろあるので、これを全部メモして、そこに電話をして自分で聞きに行きなさい」と言ってくれたのです。そこで、片っ端から電話をかけました。もちろん会ったこともない、見ず知らずの先輩たちです。

私が状況を説明し、「会ってお話を聞かせていただけますでしょうか」と電話した慶應の先輩たちは、全員、私に会ってくださいました。当時は必死だったので気づかなかったのですが、いまにしてみると、慶應ってなんてよい大学なのだろうと本当に思います。卒業生の中にある目に見えない母校とのつながりが強いので、「慶應の後輩」というだけで、忙しい時間を割いてあってくれたのだと思います。他の大学では、なかなか難しいと聞いています。そうした先輩たちにお会いして、お話をうかがって、「それほど落ち込む必要はないな」「世の中にはいろいろな仕事があるな」「私のバックグラウンドに計量経済学の知識があるから、できそうな仕事もないこともない」と漠然と思うことができました。

そんなある日、日産自動車から「助けてください」と電話がかかってきたのです。そこからはいろいろとあったのですが、結局、02年に日産自動車のヴァイスプレジデント、マーケティングリサーチとボリューム予測の部門である市場情報室の室長としてチャレンジしていくことになりました。

たとえば日産は自動車を売っていますが、「自動車」というハードウェアを売っていると思うと大きな間違いで、われわれが売っているのは、たとえばお客様がそのクルマを所有できたという満足感や友だちとドライブした時に楽しかったという思い出、自分の足として動いてくれる便利さなど、所有や使用による「価値」や「満足感」なんですね。我々が売っているものは、クルマというハードウェアだと考えると間違えるということです。

(会場に向かって)日本で一番高い山は何ですか？ (会場から「富士山です」) そうです、正解です。誰でも知っていますね。それでは日本で二番目に高い山は何かを知っていますか？ 次に、日本で最初にノーベル賞をとった人は誰でしょうか？ (「湯川秀樹です」) そうですね。では二番目にとった人を知っていますか？ みなさん、知らないでしょうか？

・・・

ちなみに日本で二番目に高い山は南アルプスの北岳で、

3千メートル級の美しい山です。でも、殆どの人は知らないし興味も関心もありません。何かで一番と言われることに対して、興味だけでなく、好意や信用も寄せてしまうわけです。ですから、マーケティングでブランドを創るのなら、何かで一番であるということを手張できるこ

とが最も有効な戦略になりえるのです。

これは自分のキャリアでも同じでして、何でもちょっとずつできるけれど、すべての領域で2番手だったり3番手だったりして、一番手ではないという人よりも、「この領域をまかせたら、彼・彼女の右に出る人はいない」という領域をもっている人のほうがはるかに魅力的です。自分の一番をどこでつくるか。自分は何で一番になるか。この「一番」をもつことが「自分マーケティング」の基本的な課題です。

たとえば、「ケガをしたからバンドエイドをください」とよく言うと思います。この「バンドエイド」は実は商品名で、このほかにも「カットバン」や「サビオ」などいろいろな商品があります。「怪我をしたらサビオを貼りましょう。傷が早く治ります！」というコマーシャルをやったとしても、無駄だと思います。みなさん、バンドエイドが一番だと思っているので、このようなメッセージは全く消費者に届きません。その知覚を変えようと思ってもむだなのです。そうではなく、新しいことをやらなくては絶対に切り崩せません。

いまではそれほどでもないかもしれませんが、少し前までは、よく「自分探し」や「自分の好きなことを探す」「好きなことが見つかるまではフリーターやアルバイトでいい」など言う人がたくさんいましたが、私は間違っていると思います。好きなことで一番になれるとは限りません。好きなこと＝一番になれる分野とは必ずしも限らないのです。一番になれる分野はそれほどたくさんはありません。

ですから、学生時代に「自分は何で一番になれるか」と考えて、それを磨いていかないとダメです。自分が得意なことは何だろうか。自分が好きなことではなくて、自分が得意なことを探したほうが良いと思います。話すのが得意なのか、プレゼンが得意なのか、英語が得意なのか、数学が得意なのか、笑顔が良いとか……いろいろありますよね。自分は何が得意なのかというところからスタートして、それをどうやったら卒業後の世界で活かせるのかを考え、自分が一番になれる分野を探しましょう。

おもしろい例を紹介しましょう。あるチームはある車をメキシコに投入することに反対であり、別のチームはメキシコに投入したくてしょうがないと、意見が二分していたため、メキシコで調査を実施することにしました。お客様の話を2時間聞いて終了しました。終わった時の第一声がおもしろいんです。推進派は「ああ、星野さん。やっぱりニーズはありましたね」、一方の反対派は「やっぱりいけませんね、これは売れないですよ、星野さん」です。どちらも、この調査に立ち会っていて、お客さんたちの話を同じように聞いているんですよ。それなのに、片方は「これは絶対に売れる」と聞こえ、もう一方にはやはりダメだとしか聞こえなかった。こういうことは日常茶飯に起こります。要するに、全員がお客さんの気持ちになって聞いていないということです。いかにしたら本当のお客さんの気持ちを聞けるのか。これが共感能力です。

・・・

共感能力には①感情への同調、つまり

感情の世界に対してアンテナが立っているか、②相手の気持ちへの共鳴、理解能力、③相手に自分が理解したことを伝えるコミュニケーション能力という3つの能力があるそうです。