

経営学部開設 50 周年記念講演会講演録

経営学部は 1966 年 4 月に開設され、2016 年に開設 50 周年を迎えた。その記念行事の一環として、11 月 26 日に本学井上円了ホールにおいて記念講演会を開催した。研究の貴重な資料として、以下の 3 名の講演録をここに掲載する。

1. 株式会社日立製作所 名誉会長 川村隆氏
「経営改革とリーダーシップ」
2. 株式会社セブン銀行 代表取締役会長 安斎隆氏
「経営はいつも危機と隣合せ」
3. 株式会社三越伊勢丹代表取締役 大西洋氏
「イノベーション実現に向けた新しい価値創造」

※所属・役職は講演当時のものです。

経営学部開設 50 周年記念講演会 2016 年 11 月 26 日（土）

於：東洋大学白山キャンパス 5 号館井上円了ホール

「経営改革とリーダーシップ」

株式会社日立製作所名誉会長

川 村 隆 氏

1. はじめに
2. ハードウェア・社会基盤×AI・IoT で得られる強み
3. グローバルな仕事をする上で必要なことは何か
4. 企業が社会に対して貢献するとは何か
5. 成長戦略と構造改革の実現
6. グローバリゼーションにおける日本の役割
7. 未来価値に目を向ける
8. トップリーダーのあるべき姿
9. おわりに

1. はじめに

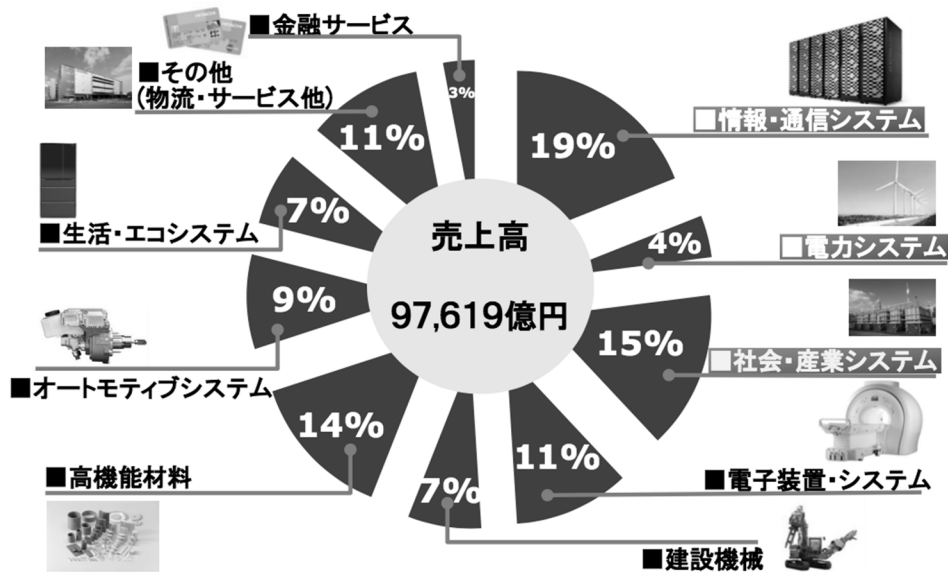
ご紹介をいただきました川村です。今から私どもの会社を例としまして、経営改革というのはどういうものかという実例をご紹介しますと思います。

1990 年代初頭に日本のバブルが終わるまでの間、日本の企業は大変な勢いでした。しかし、バブルが終了したあとは、大変な低迷を続けており、「日本人は世界中を跋扈するようなかたちになるかと思ったけれども、結局、日本人は島国の中に戻ったね」と外国人から冷やかされております。大変に残念なことです。どこをどう頑張ればそれを打破できるのか。その小さな答えの一つはわれわれの会社の例でも説明できると思いますので、そのお話を申し上げたいと思います。

2. ハードウェア・社会基盤×AI・IoT で得られる強み

われわれの会社はいわゆる複合企業であり、いくつもの事業を並列に置きながら運営しております（図表 1）。これは相互補完とかシナジーとか、いろいろなメリットがあります。ただ、一つの事業で急速に進展することがないというデメリットもあります。このかたちがいいかどうかは一概には言えませんが、歴史のある大企業はえてしてこういうかたちのものが多いのです。

われわれの会社の場合、ある事業がほかの事業を引っ張っていくというシナジー効果が得られています。例えば、建設機械は、発展途上国では必須のものです。そのため、発展途上国に関しては、建設機械の会社がわれわれのグループのフロントランナーです。ザンビアではどうだとか、ガーナではどうだとか、そういうところが建設機械の会社に行くとうかります。ほかの事業の人たちも、ここに出かけて行ってそれを勉強するというかたちでシナジー効果を出しています。



注：売上高と構成比は 2014 年度実績

図表 1 日立製作所の売上高とグループ企業別構成比

現在、われわれの会社で中心となっているのは、情報・通信システムの部隊です。日立グループ全体の年間売上が約 10 兆円になりますが、そのうちの 19% が情報・通信システムです。

われわれの会社は、冷蔵庫の会社だとか、洗濯機の会社だとか、あるいは電車をつくっている会社だとか、エレベーターをつくっている会社だと思われていますが、一番大きな事業は情報・通信システムです。ジェームズ・ワットの時代以来、筋肉・骨格系の産業革命がなされてきたわけですが、今の時代は AI だ、ビッグデータだ、IoT だということで、いよいよ脳神経系を含んだ産業革命の完成のかたちがいま起ころうとしています。そういう意味で情報・通信システムというのはどの事業にとっても非常に大事です。

日本はこれまで自動車などのハードウェアや、社会・産業システム、発電システム、送電システムなどの大きな社会基盤に強みがありましたが、これらと脳神経系である AI や IoT が一緒になると非常に強い産業に育つ可能性があります。グーグルやマイクロソフトなどは、情報システムそのものを巨大にすることで世界でも抜きん出た強みを発揮しており、日本の企業が追いつくのはかなり難しいです。しかし、ハードウェアや社会基盤と結びついた AI や IoT ということになれば、日本はかなりやれそうです。産業革命の仕上げのところで、日本が重要なポジションを占める可能性があります。これはまた社会を大きく変えるものでもあります。

われわれの会社は創業 106 年であり、今までに 12 人の社長がいます。全員理科系ですが、理科系である必要はまったくありません。ただ、日本は科学技術立国ですし、産業革命の最後の仕上げの段階にきている大事なところですから、AI

や IoT などを含めた科学技術に関心を持っている必要はあります。「わたしは科学技術は分からないから、あなた、やっておいてくれ」ということでは、経営はできません。ですから、文科系でも何でも構わないし、日本人であってもなくても構わないのですが、科学技術に関心を持っているというところは非常に大事なことです、そこは強調しておきたいと思います。

3. グローバルな仕事をする上で必要なことは何か

われわれの会社はまさにグローバル化を迎えています。いま、日本の仕事が53%、日本以外の仕事が47%あります。そして、日本人の社員19万人が58%を占めており、外国人の社員14万人が42%を占めています。海外の仕事が47%あり、社員の42%が外国人です。また、海外の株主が47%います。社員がいま全体で33万人いますが、株主は37万人います。社員よりも株主の方が多く、その株主も外国人が半分近くいるという格好です。これがグローバル化です。遅かれ早かれ、日本の会社はみんなこういう形態になってくると思います。

われわれが海外の仕事をやってきて、海外の仕事で日本の仕事と違うなと感じるところが三つあります。一つは、自立した人格が必要であることです。どんなことに関しても自分の意見を言えることが求められます。「あなたはどんなんですか」と聞かれたときに、「私はこれに関してはこう考えます」と言えることが、海外の仕事をやる時に大事なことの一つです。

二つ目は、多様性に関して驚かないことです。多様性、多様な価値観に対して対応できることが大事です。海外の価値観に全部ひれ伏して「そのとおりですね」と言う必要はないのですが、海外の価値観を理解できることが必要です。自分とは異なる価値観を持っている人がいることを知っておく必要があります。

三つ目は言葉です。日本語は世界で通じませんが、英語は通じます。英語は非常に大事で、われわれの会社に入ってきた新入社員は、グループ会社を含めて年間2000人ぐらい海外に行ってもらうようにしています。そして、「ああ、こんなに考え方が違うのか」という多様な価値観を感じ取ってもらいます。また、「自分の英語はこんなに通じないのか」「自分が思っていることをこれほど自分は言えないのか」ということを感じて帰ってきてもらいます。そうすると自分で勉強するようになります。

願わくは、今日お聞きになっている学生の皆さんには英語をちゃんと勉強していただきたいと思います。ちゃんと聞いて、ちゃんと話せるようになりましょう。やればできますから、大学のときに頑張ってください。

いま、自動翻訳機がだいぶよくなってきていて、日本語でしゃべったら英語に直してくれるということはかなりできるようになってきました。しかし、いまのAIはまだ統計的な処理しかできません。実際のコミュニケーションでは、人間の感情がこもっていて、相手の目を見ながら、それを見て反応します。「相手のあの目は怒った目だな」ということを理解しながら、われわれはしゃべるわけですが、今の翻訳機はそこまでいっていません。技術は進歩しますが、しばらくの間は自分でしゃべるしかありません。英語を勉強してくださいというのが皆さんにお伝

えしたいことです。

もう一つ、これまでの三つとは違う話になりますが、日本人は仲間内で固まる内向き体質があります。これは日本の特徴的なところですが、中国とも違ひ、東南アジアとも違ひます。これはいろいろな意味で企業の経営、その他に対して大変なハンディキャップになります。仲間内の空気を読んで、その場に合わせいろいろな答えをつくっていくというやり方は、海外の企業と競争しながらやるといふときに大変なハンディキャップになります。いま、どこが問題なのか、どういふ未来をわれわれは拓かなければいけないのか、どこで新しい一歩を踏み出さなければいけないのか、そういうところに対する前向きな一歩を踏み出すという姿勢が日本人には足りません。

日本国内で暮らすときにはそうしなくても済むものですから、そういう一歩を踏み出して、リスクをチェックして、リスクを取りながら新しい未来をつくっていくというところがどうしても足りません。そこがいま、日本が苦勞している原因にもなっています。これから世の中がますます複雑怪奇になって、とんでもない出来事に驚かされることが続くと思いますが、それでも日本は海外との自由貿易をしながら、日本のエネルギーとか食糧を輸入できるぐらい稼いで、日本の強さというものを経済力で示せるよう今後もやっていかなければいけません。われわれとしてはグローバリゼーションに関して、これをしばらく脇に置いておくということとはしないで、非常に厳しい状況の中でもグローバリゼーションを頑張るということにしないといけないと思います。

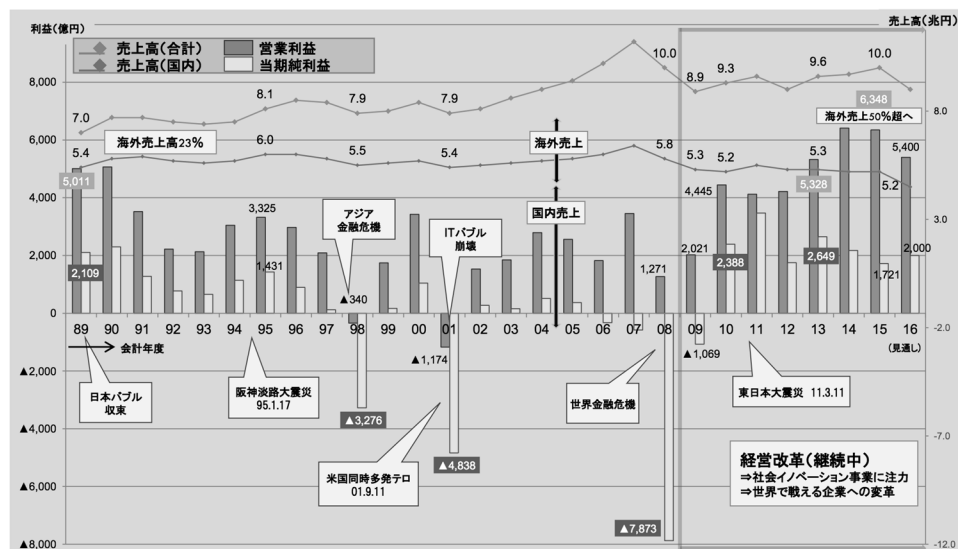
4. 企業が社会に貢献するとは何か

図表2をご覧ください。一番上の折れ線が売上高で、これは英語ではトップラインと言います。それから、各年度の右側の棒グラフが最終利益で、これをボトムラインと言います。会社にとって本当に大事なものはボトムラインです。最終的に自分の手元に利益がいくら残ったか、これが会社にとって一番大事なことです。もちろん、トップラインも大事です。これは身長みたいなもので、ある程度高くないといけません。

この図では1989年からのボトムラインを示していますが、1990年を過去最高値としてそのあとずっと悪いのです。自分の会社の恥を話しているようでよくないのですが、本当に日本の縮図であり、日本の会社の一つの代表例なのです。

ボトムラインが赤字になったのが、1998年のアジア金融危機であり、2001年のITバブル崩壊です。そして、最後にとどめを刺したのが2008年のリーマンショックです。このときは7873億円という大変恥かしい赤字を出して、これがとどめになったわけです。

しかし、こういう悪い20年間を過ごしても、経営を頑張れば復活できます。この悪い数字を出したあと1年目はまだ駄目でしたが、2年目にはボトムラインを過去最高まで復活できました。そのあと、企業の買収やその他いろいろやっていますのでボトムラインは少しデコボコしていますが、営業利益は上がっていつているというかたちで、バブルより前には一応復活できました。これは何が変わった



注) 2013 年度までは米国会計基準、2014 年度以降は国際財務報告基準

図表 2 日立製作所の業績推移

たかという、経営が変わったからです。経営を変えると、これくらいの復活ができるのです。

企業の価値をずっと突き詰めていき、これが一番大事だということをボトムラインと言うわけですが、それが最終利益なのです。なぜ最終利益が一番大事かというと、それは企業価値というものを、どのくらいの付加価値を社会に与えたか、社会に還元できたかというところで測るからです。利益が出せなければ社会に付加価値を返せません。付加価値をどうにかたちで返すかという、従業員の給料や報酬で返したり、株主への配当で社会に返したりします。それから、市町村への税金、国への税金というかたちで社会に返します。企業が利益を出せば、そういうことが全部できるわけです。

ですから、企業は社会に対する貢献ができて、社会で存在価値を出すためには最終的な利益がきちっと残るようでないといけません。極論すれば、赤字の企業は存在価値がありません。赤字の企業でも従業員に給料は出しているじゃないかと言う方もおられます。しかし、仕事をするために国や市が造った道路を会社の車が走ったりするなどして公共のものを使っているのに、赤字ですから税金は払わないというのではいけないのです。ちゃんと稼いで、ちゃんと社会に利益を還元できるということが非常に大事なのです。

私は 2009 年にグループ会社から日立本体に戻ったのですが、立て直せと言われて、できるかどうかかわからないと言ったら、一晩考えて社長として戻るかどうかを考えなさいと言われました。そして、一晩考えて戻ることにしたわけです。われわれが会社を立て直すあいだ、世界中の従業員のところを回って、こうやって会社を立て直すという話をしていたときに、一番たくさん出た質問は「なぜそんなに稼がなければいけないのか」というものでした。「稼ぐということがそれ

ほど大事なことなのか」「稼ぐということは卑しいことではないか」とずいぶん言われました。

それで、私たちは「企業が社会に貢献するとは何か」について説明をしました。企業が社会に存在するために一番大事なことは付加価値を社会に還元することで、それは税金やら、配当やら、給料やら何やらというかたちでなされて、かつ雇用を与えるということが非常に大事なところであると説明したのです。日本中の企業が社会に戻した付加価値を合計すると日本の GDP になります。日本の GDP がこの 20 年間全然変わらずに、右上がりにならなかったということは、社会が経済力として発展していないということを示しているわけです。そういうことを社員に説明して歩きました。

説明が比較的楽だったのはアメリカです。アメリカは、稼ぐということは非常に大事なことだと、社会の基本だということが教育の中で行き渡っているらしくて、そういうことを会社に来てから教育する必要がありませんでした。しかし、日本はそうでもなかったのです。東南アジアもそうでもない。イタリアなどもそうでもないのです。企業というのはちゃんと稼いで、稼いだものを社会に返すものであり、そのために存在しています。それは非常に大事な役割で、そういうことが積み重なって、例えば社会は貧困から脱出できたわけです。

日本は戦争に負けたときに人口が 7300 万人で、その 7300 万人の人口をやっと養えるぐらいの国だったのですが、それから 20 年、30 年している間に人口を 1 億 2000 万まで増やすことができ、それを養うことができ、しかも貧困からの脱却もできました。これは経済力であって、その大もとは個々の企業が出しているわけです。ですから、ここは非常に大事なところなのです。

社員にそういうことを教育し、企業文化として、あるいは企業風土としてそういうものを定着させることは非常に大事です。ですから、トップの経営者と企業風土とが両方きれいにマッチングしないと、改革はなかなか進みません。それもありましたので、われわれとしてはこの改革の過程において、ずいぶんそういう教育を繰り返し行いました。

5. 成長戦略と構造改革の実現

2009 年に社長になって実施したことは、大きく二つあります。一つは社会イノベーション事業へ集中するということを強く言いました。これは成長戦略であり、産業革命の仕上げの話です。ハードウェアと情報システムと IT システムとをうまく融合させて社会を変えていくぞという話をこの時点からしました。

例えば、最近ではイギリスで鉄道の受注がありました。イギリスにわれわれの会社が鉄道を納めるにあたり、従来であれば鉄道車両を納めたり、機関車を納めたりするだけなのですが、このときは違ってまして、列車の運行管理まで一緒に納めました。大きなコンピューターシステムと一緒に納めるのです。イギリスは日本とは全然違って、山手線のような 3 分ピッチ運転などしません。それでも列車の運行管理システムなどのような、列車運行の脳神経系統とハードウェアとを一緒に納めるというやり方に変わってきたのです。

イギリスは鉄道発祥の地です。鉄道発祥の地が極東の島国から鉄道を買わなければいけないような国にイギリスはなっていたのです。イギリスは金融立国を志向したわけですから、発電とか、車両とか、鉄道とか、そういうものは自分ではつくらないと判断したのです。電力会社も全部外国から来て、外国の会社がイギリスで電気を起こして、それをイギリスで売っているわけです。イギリスの金融志向ということはそれぐらい徹底してまして、こういうかたちで国を存続させているのです。

日本はものづくりや科学技術をベースにした産業でやっていこうというところなんです。したがって、社会イノベーション事業に集中するという成長戦略が一番大事でした。

もう一つは、たくさんの事業の構造改革の実施です。構造改革というのはえてして痛みを伴います。日本の人口が減っている中で、成長事業のほうに資源を振り向けていくためには、峠を越した事業をたたんで、そこから人と資源を移さなければなりません。再教育など、いろいろなことをやって人間を移していくわけです。そうして、例えばテレビの事業や、電線の事業などをたたんでいきました。これはなかなか経営にとってはつらい仕事です。特に日本の大企業と言われるところはみんなこういう悩みを持っています。

事業をたたむということは非常に大変なことです。地方の首長さんと非常に大きな話し合いをして、それが難航したりしながら、それでもこの事業はたたんだほうがいいと判断するわけです。問題のある事業を残しておく、それに引っ張られて会社全体が弱ってきます。その事業が本当にゾンビ事業と言ってもいいような腐った事業になったときには、会社全体が死に絶えます。したがって、社会に需要がなくなった事業は、昔からの歴史に引っ張られていたずらに残しておくことをしてはいけないのです。それは単なる無駄ではなくて、全体を壊す可能性があるのです。

そういうことを構造改革と称してやるのは経営の大事な仕事です。創業者が生きていて実権を握っている会社は、構造改革をしないで済むかもしれません。しかし、われわれのように100年も経った会社は、このような成長戦略と構造改革との二本立てをいつもやっていなければいけません。

そして、それは経営トップの牽引力と覚悟によるのです。例えば、宮崎にあったプラズマ工場を例に挙げます。プラズマテレビのプラズマパネルをつくっている工場をたたむときには、数百人のオーダーで社員の異動が生じます。地元に残りたい人もいます。そういう人は、地元の会社になんとかお願いして歩きました。「彼にはこういう技能がありますから、こうですから」といった具合です。それから、他の府県に移ってもいいという人がいます。プラズマパネルのエレクトロニクスのエンジニアだったある人は、電気機関車の制御装置のほうに変わってもらい、宮崎県から茨城県に移ってもらいました。そして、一人ひとりに再教育をします。40歳を超えてまで再教育をやるのかという話になりますが、それをやらなければいけないのです。それでやっと800人のプラズマ工場を閉じることができるのです。

ここで日立はテレビから撤退するということを決めて、全部終わったのは2012年の8月でした。日本の中で構造改革をしていくというのは、それだけ大変な仕事なのです。しかし、これをやらなければいけないのです。こういう構造改革と成長戦略とを二本立てで、こちらをたたみながら、あちらをちゃんと伸ばしていくということをずっとやってきました。

6. グローバリゼーションにおける日本の役割

構造改革には、グローバリゼーションの話が混じってきます。例えば、2014年に交通システム事業の本社をイギリスへ移転しました。イギリスで交通事業をやり始めると、東京に本社があつてはまずいとヨーロッパの連中が言い出したのです。意思決定を日本に聞いているとものすごく遅く、東京で全部意思決定をしてヨーロッパの作業をやるというのではとても間に合わないと言われました。だいたい日本人は遅すぎて駄目、日本人は村落共同体的な意思決定をすると、彼らにさんざん言われました。

みんなの意見を聞いて、一番みんなが納得する折衷案を探るような決め方では競争に勝てないわけです。シーメンスやボンバルディア、中国の会社などは激しい攻勢を仕掛けてきます。日本から平均値的な答えが遅く出てくるようでは仕事ができないと言ってきたのです。そのため、交通事業の本社はイギリスに移しました。今はロンドンに本社があります。社長はイギリス人です。いまはそこで全世界を見て指令を出してきます。

日本には、マザー工場と研究開発の一体拠点を残しています。いまはこのような自律分散型経営を試行しています。自律とは、オートノマスです。自分を律するという自律経営を、世界中でその事業が一番強そうな、その事業の需要が一番ありそうなところに持っていく必要があります。これがグローバリゼーションの時代だと思います。

グローバリゼーションを進めていくと、情報システムは場合によっては本社をアメリカに置かなければいけないかもしれません。エレベーターやエスカレーターは場合によっては中国に置かなければいけないかもしれません。われわれの会社ではすでに、交通システム事業の本社をイギリスに移転しました。

そうやっていくと、日本の大本社はどうなるのでしょうか。これはわれわれのいまの宿題であり、まだ答えを出していません。出していませんが、私がいまのところ考えているのは、たぶん大本社は日本がいいと考えています。日本人は非常に緻密で、きちっとしています。納期の約束を守ります。それからお金の約束もちゃんと守ります。たとえ性能が少し足りなくてペナルティーを払わなければいけないときでも、納期やお金の約束を守ります。もちろん、そのようなことにならないように、ものづくりのマネジメントをしています。

イギリスに鉄道を納めたある案件では、約束の納期より半年前に納めることができました。試運転をやったらその結果もよかったのです。そのため、当初予定の4カ月前から営業運転ができ、イギリスの鉄道会社は大変な利益が出ました。そこで、そのあとの関係も大変よくなりました。



こういうことができるのはいまのところ日本だけです。ドイツのシーメンスでもできないし、ボンバルディアでもできません。フランスのアルストムでもできません。納期ぎりぎりか、少し遅れていつも怒られています。こういうことができるのは先進国では日本なのです。これが日本の特徴なのです。これは製造業に関する特徴ですが、ほかの事業でもだいたい同じでしょう。日本の特徴をきちっと残して、大本社は日本に置いて、それでこの会社のルーツは日本だということをはっきりさせておくほうがいいのではないかと、いまのところは思っています。

ただ、会社の中は変わると思います。アメリカルーツの会社も本社はアメリカにあります。社長がスウェーデン人だったり、副社長が韓国人だったり、役員会をやるとアメリカ人の役員はマイノリティーになったりしています。東京に本社を残しても同じことが起きると思います。われわれの会社も20年、30年たつて、もし生き残っていれば、東京に本社があつて、社長が外国人になっているかもしれません。日本人男性という今までの日本の会社の特徴的なところはすっかりなくなっていると思います。

そういうふうになるためにも、われわれとしては現状維持という日本人の大好きなやり方から一歩踏み出すということをいつもやっていたらいけないと思います。リーマンショックあとの非常時の対策を平時まで続けるようにしております。したがって、非常時ではない時でも構造改革をやったり、合併をやったり、売却をやったり、いろいろなことを進めています。加えて成長戦略というのを一緒に二本立てで必ず行うようにすることが、現状維持の好きな普通の日本の会社から意識して変えたところです。

7. 未来価値に目を向ける

企業の価値というのは三つあります。過去に蓄積した価値、現在価値、それに未来価値の三つです。過去に蓄積した価値、すなわち資産価値は、バランスシートを読むとその中からいろいろ読み取れます。この企業はいまこれだけ価値があ

るというのがわかります。現在価値は株式市場価値であり、株価を見ればだいたいわかります。

定量化が難しいのが未来価値です。未来価値は、どういう人間がいるか、どういう技術に対する対応力を会社の中に残しているかによって決まります。このような未来価値まで含めた企業の価値がきちっと定量化できば非常にいいわけです。この話は企業だけではなくて、組織体すべてに当てはまります。特に、未来価値をどのくらいきちっとつくれるかというところで、この後の日本の会社の伸びが変わってくるのです。

ある会社では自動車の自動運転をどうしてもしたいと考えて、技術者をアメリカから連れてきてまで人材価値を増やそうとしています。AI とか、人工知能とか、ロボットとか、そういうものに加えて、今は資源の足りない日本を助けるような開発も盛んに進んでいます。例えば、バイオ合成でつくった藻類をベースにして軽油をつくるということも、まったくの夢ではなくなってきました。

今の日本は石油とか天然ガスを輸入していて、そのために年間で 28 兆円も使っています。そのために全産業でもって外貨を稼がなければいけないという格好になっています。資源の縛りというところは、もしかすると技術の開発によってかなり救えるようになるかもしれません。しかし、それは AI などに比べるともっと先の話でしょう。

日本としては、しばらくはほかのものできちっと稼いで、石油や天然ガスをきちっと買ってくるということをやり続けなければいけないと思います。そういうことをしながら未来価値をつくり上げていく必要があります。どこかの後追いではない、将来に残るような価値のある研究開発がどのくらいできるか。企業はこういうところが大事なのです。特に大学などは未来価値というところに存在価値があります。

大学生の皆さんは、「歴史のある大企業は過去の価値が大きいからこの会社就職しましょう」と簡単に考えてはいけません。現在の価値、今の株式市場価値がどのぐらいになっていて、それでもまだ足りなくて、この会社の未来価値はどうだろうと、ここをよく見てから就職しなければいけません。

私たちが大学生のころは、その少し前までは石炭産業が盛んな時代だったりしました。しかし、石炭産業に行った人はすぐ、会社に入って 10 年もしないうちに会社がなくなったりしました。あれはあれでその当時大変ショッキングなことだったのですが、いまはもっといろいろなものが変わりつつあります。

皆さんは「この会社で一生働かなければいけない」という思いで就職しなくてもいいと思います。「自分は自分の自己実現のためにこういうところを頑張って勉強する。そのためにはこの会社がいい」という思いで入っても一向に構わないと思います。海外の人はそういう思いで会社に入っています。ですから、会社に一生を捧げるというのではなくて、自分はこれをやりたいということが一番の望みで、そのために場所が少し変わることはありうるべしというかたちになってくるとと思います。

8. トップリーダーのあるべき姿

会社の経営改革をやってきて、あとから振り返ってみると、トップに立つ経営者はいわゆるリーダー層の中の 10 人に 1 人くらいに思います。そういう人は戦略をきちっと立てて、戦略に時間を割くということができています。

会社の日常の業務はものすごく忙しいです。毎日、仕事が山のようにきます。毎日の課題に心を奪われ、髪を振り乱して働くけれども、戦略をつくったり、戦略を遂行したりというところには取り掛かれませんか。そういう「髪振乱し型」の人が日本には多過ぎるのです。日本ではそういうことが上手な人いいリーダーだと誤解されています。上手にいろいろな課題を裁くことができ、手早くやっつけることができる人がたくさんいます。4 割ぐらいいます。ところが、これだけだと経営は改革できません。

経営の改革ができるのは「目的意識型」の人たちです。その戦略はどういうことか、自分の組織をどういうかたちにしたいのか、どういう未来を拓きたいのか、いつも考えている人たちです。自分の会社はいまこうやっているけれども、どういうふうにするのが一番いいのかということをちゃんと考えている人が会社には必要です。そういう人をちゃんと会社の中で発見する必要があります。

その反対の「先延ばし型」の人は、ぐずぐずして決めることができず、エネルギーもなく、確信がない人です。こういう人はリーダーには不適格ですから、リーダー的なポジションから降りてもらいたいということもあります。なぜそういう人がリーダー的なポジションに就いてしまうのかというと、日本にはまだ年功序列的な人事が残っているためです。昭和何年生まれの人があちらで部長になったから、こちらもしなければいけないのではないかと思っている人が少なくありません。ですが、いまはそういうことではいけません。戦略をきちっと立てて、その部隊をどうしていくかということをいつも考えられるような人が、年が若くても、女性であっても、外国人であっても、上にくるようにしていかなければいけません。いまはこういう時代です。

9. おわりに

最後に、ハワイにあるアメリカネムノキをご覧ください。「この木、なんの木」というテレビ広告をやっていますね。これは樹齢 130 歳ですが、大変に元気なのです。それはなぜかと言うと、枝と枝のあいだに空間がいっぱい見えて、風通しが非常にいいからです。それから、腐りかけた枝があると早く落とします。先ほど私が申し上げた、峠を過ぎた事業をきちっとたたむということをしています。伸びていく枝を遮っているような枝も落とします。そして、全体に太陽が当たるようにします。風通しをよくします。場合によっては接ぎ木をします。接ぎ木をやるというのは経営学の言葉でいうと M&A です。

そういうことをやって、130 歳で枝の周りが直系 40 メートルもあるような大きな元気な木ができるのです。古い大きな会社の経営もこれと同じようなものです。悪いものをきちっと落としながら、伸びるものを伸ばします。枝を落とすのはかわいそうだからということで放っておくとかえってよくないのです。そうい



うことをきちっとやりながら会社を残して、別の成長するもので、伸びる枝でもたせるのです。こういうところが非常に大事なところですよ。

皆さんのご参考になったかどうかは分かりませんが、ここで終わりたいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

編集文責： 野中 誠

川村隆氏プロフィール

1939年生まれ。東京大学工学部を卒業後、1962年に日立製作所に入社。電力事業部火力技術本部長、日立工場長を経て、99年副社長就任。2003年日立ソフトウェアエンジニアリング会長、07年日立マクセル会長などを務めるが、日立製作所が7,873億円の最終赤字を出した直後の09年、執行役会長兼社長に就任、同社の再生を陣頭指揮する。黒字化の目処を立てた10年に社長を退任、14年取締役会長を退任、16年6月相談役から退き、現在に至る。2004～05年電気学会会長、10～14年日本経済団体連合会副会長。14年からみずほフィナンシャルグループ社外取締役、15年からカルビー社外取締役、16年からニトリホールディングス社外取締役等も務める。現在、本学顧問。

経営学部開設 50 周年記念講演会 2016 年 11 月 26 日（土）

於：東洋大学白山キャンパス 5 号館井上円了ホール

「経営はいつも危機と隣合せ」

株式会社セブン銀行代表取締役会長

安 齋 隆 氏

1. はじめに ～「出会い」の場として「一つ」は記憶に～
2. 学生の皆さんに向けて ～大切にしてほしいこと～
3. 人生の危機を感じたこと ～「訛り」を活かして危機を乗り越え～
4. 新銀行と経営の危機 ～環境の変化に対応すること～
5. 経営理念と「危機管理」 ～経営において大切なこと～
6. おわりに ～セブン銀行としての現在～

1. はじめに ～「出会い」の場として「一つ」は記憶に～

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました安齋でございます。まず始めに、皆さんに「お詫び」と「お願い」がございます。私はスクリーンを一切使いませんし、何の資料等もお渡ししません。もうお気づきの通り、私の話し方は訛っております。そのためにこれまでも随分、いろいろ事件を引き起こしてきました。笑い話になりますが、日本銀行時代、「この案件はとても重要なものだから、来週、ぜひリマインドしてほしい。」と言ったら、秘書に「来週、2 万円どうにかしてほしい。」と受け取られてね。担当の課長のところに行って「安齋さんはサラ金です。私に 2 万円どうにかしてほしい、と言うのです。」と言われ、これには私も驚きました。そのようなわけで、皆さんには記録も満足にとれずに、どうしたことだろう、という印象を与えかねないのではないかと考えております。これが「お詫び」です。

しかし、「お願い」は、今日私が申し上げた内容の中で、ぜひ最低一つは記憶に残してほしい、ということです。そして明日、その内容を思い出すことができなかったら、どうぞ、その時は私の名前も顔も全部忘れていただいて結構です。「出会い」ですから、一つだけ、ぜひ、お願いいたします。

2. 学生の皆さんに向けて ～大切にしてほしいこと～

(1) 考える力を養う

若い学生さんもいらっしゃるので、私も人生を振り返ってみたいですね。大学 4 年生のときは 54 年前ですね。やはり学生時代は、本当に夢いっぱい、希望いっぱいでした。そういう若い人を前にして、今、私は皆さんに妬みを覚えています。そうした気持ちを感じながら、少々しばらくの間は若い学生さんのために「人生の先輩」としてのお説教を申し上げます。



第一に、人間、皆が神様から平等にもらっているのは、24 時間 365 日です。この平等にもらった時間を大事にしてほしい、ということです。この 24 時間 365 いろいろな工夫をしていただきたい、ということをお願いいたします。

次に、勉強する際には暗記も大事です。しかし、それ以上に大切なのは、暗記をしながら自分が覚えたことに疑問を持ち、「考える」という習慣を身につけることだと思います。井上円了先生がこの大学を創立した理由、あるいは「諸学の基礎は哲学にあり」と仰っているのは、結局のところ、「考える」、すなわち **why**、**how**、**what** を繰り返していく、ということを学生の間に身に付けてほしいという意味だと私は理解しています。そういうことを実践して、あとは誠実さを大切にしていけば、社会人としてなんとか対応していくことができると思っています。

さらに企業の経営者の立場として皆さんに付け加えるとすれば、われわれは若い方々を受け入れていて、その「受け入れる」というのは、皆さんからすれば、就職、すなわち会社に入社するということですが、本当は社会に出ることなのです。これは、責任ある社会人になるということなのです。その社会人である皆さんを評価するときに、企業側は「定規」で測ることはしません。定規は大学までで良いのです。私からすれば、本当は大学も定規で測ってはいけないと思います。定規で測るのはせいぜい中学生まで。われわれは「分度器」で見えています。それぞれの皆さんがその分度器の中でどのように伸びていくか、その部分こそが私たち経営者側にとって最大の関心でございます。

ですから、率直に申し上げて、皆さんには大学卒業後は自分の長所を伸ばしてほしいですね。長所を伸ばすことに一生懸命になってください。短所を減らす、あるいは、なくす努力をすることはエネルギーばかりかかっても、それほど直らないのです。それよりは、長所を伸ばしていくと短所の割合が小さくなっていき

ます。皆さんはすぐ、「私の長所はスマホを長時間パッパッパッと効率良く使いこなすことです。」と言いますが、これは駄目です。スマホは構わないのですけれども、長時間それを使うことによってなにが起こるかという、結局のところ、「考える」ことを忘れているのですね。先ほど申し上げたように、考える力を養うためには、スマホに頼ることだけをやってはいけませんよ、ということです。皆さんにはその点だけ、はっきりと申し上げます。

(2) 読書を通じて幅広い教養を身に付ける

私はいま、「青春よ、再び」という思いで、若い時代に読んでいた本を読み返しています。夏目漱石や志賀直哉もそうです。それから、今はやはり、「トルストイ」にまた惹かれてしまっていますね。その次は「シェイクスピア」にまた戻ろうと思っています。こうしたことは、私が今まで学生時代に読んだだけで放っておいたことを反省する、そういう意味で、「教養」というのでしょうか。そういうことをぜひ皆さんにも身に付けてほしいと思います。

何故このようなことを申し上げるかという、この技術革新の激しい時代を生きていくためには、やはり教養が必要だということを、私自身も以前から言っているのですけれども、やはりその通りなのだとすることに、改めて気付いたからでございます。

アップル社を創業した「スティーブ・ジョブズ氏」は、「技術だけで新商品の開発はできず、幅広い教養を身に付けておくことで、何かの技術にぶち当たった時、それをこのようにできるなという発想が生まれる。」と言っているのです。彼はなんと、禅の勉強までしたのですよ。先週、私は金沢にある、「鈴木大拙館」に行ってきました。本当に「鈴木大拙」も凄いです。「凄い」というのは、われわれが日本語で「禅」を読んで難しいなと思うことが、彼の英語の著書を通じて読むと分かるのです。学生時代から英語にとっても堪能だった「鈴木大拙」は、日本に伝えられた「禅 (ZEN)」を分かりやすく英語で記し、その思想をあのジョブズ氏にまで広げたというのは凄いです。皆さんもちょっと挑戦してみてください。彼の英語の文章を読むと禅が理解できます。

私自身もジョブズ氏が亡くなったときに新聞を通じて知ったのですが、彼は「今日生涯」という言葉を禅の言葉であると言っていました。実は「今日生涯」というのは私がつくった言葉なのです。私自身「今日が人生最後の日だ」というような人生の送り方がいいなと感じ、自分で勝手に「今日生涯」という言葉を作り、それを自分の「座右の銘」にしてきました。ところがジョブズ氏も同じような言葉を言っていて、それが何と禅の言葉だったのです。私は自分で創り出したつもりでしたけれども、どこかで自分の中に入っていたものを自分自身で勝手に座右の銘にしてきたのですね。

最近はAI（人工知能）と言われますが、この間も将棋の羽生さんとお会いした時「機械と勝負して勝った、負けたなんていう話になっていて大丈夫ですか」と申し上げました。人間模様というのは、将棋でも碁でも、あるいはゴルフでも、これから人工知能時代が来たからと言って、人間がロボットとやるのを見て面白

いですか。ロボットがする野球の試合を見ますか。そこでは人間同士の鍛え方と戦い方は出来ないのです。ここにこそ「ゲーム」の面白さがあるのです。何万分の1、何十万分の1、ビッグデータでも解析できないほどに人間の判断というのは多様なのです。それがAIにできるかと、私は、工学部系統の先生には申し訳ないですけども、大きな挑戦的な言葉を使用させていただきます。

もう一つ、少しだけ加えたいのは、皆さん、経営学部ですので、少しは読んでおられるでしょうし、見出しぐらいはご存知かと思いますが、「アダム・スミス」が、1700年代の後半に、『国富論』を書きました。『国富論』は要約すると、公が手出し・口出しして関わらずに、民間同士で競争させて、分業をすればするほど経済が発展するという内容です。要するに今で言うと、グローバリゼーションとほとんど同じですね。農業だけをやってきて、この『国富論』に乗らなかったのが中国です。そのために中国は、世界一の座から経済的地位があれほどまでに落ちてしまいました。『国富論』を取り入れたイギリスや、1800年代の欧州も、みんな国を越えて分業と競争をすることで経済発展しました。グローバリゼーションも本質的に同じです。1990年、ソ連邦による共産主義の崩壊後、資本主義が勝ったと、アメリカの人たちがキャッチフレーズの的にこれを使いました。国境を越えて、「ヒト・モノ・カネ」が競争し、輸出、輸入、サービス、観光も同様に、これらが自由に動くことによって経済が発展する。それを試みたわけです。

いま、このグローバリゼーションが非常に挑戦を受けています。何故かといえば、アメリカの大統領選挙の結果にも出てしまっているように、国同士の格差が拡大してしまったことと、国の中の所得格差が出てしまったことによると思います。しかしながら、グローバリゼーションが今、最も世界で必要なのは、まさに人口が減少している日本です。ですから、われわれはやはりその道を歩んでいくしかないのです。

それから、次は、「ポール・サミュエルソン」です。これも読んでいる人はいらっしやるとは思いますけど、「サミュエルソン」の“Economics”という本の脚注に、「火 (fire) と車 (wheel) と中央銀行 (central bank) は人類の3大発明である」と記してあるところがあります。しかし、この火と車も使い方次第で戦争の手段にもなります。中央銀行もまた使い方次第です。まさにその中央銀行が今、ご承知のように、世界中の国民に本当に疑問を持たれるようなことをやっていて、成果が上がっているかという、上がっていないのです。使い方を間違えたのか、これまでの失敗なのか、その点も究明されず、そういう意味で、これは本当に大きな挑戦です。国民も中央銀行も予測がつかず、挑戦せざるをえない、そういう時代なのです。

3. 人生の危機を感じたこと ～「訛り」を活かして危機を乗り越え～

(1) 高校時代の体験

私の人生はある意味で危機の連続でした。私自身が行くと危機が起こるのか、危機が起こったから私が行くのか、そういう場面が本当に多くありました。もう少し平穏な生き方をしたいと今でも思っているところですが本当に危機を感じ取

ったのは、高校時代の頃のことです。私は高校時代に 6.5 キロを歩いて通っていました。ですから、疲れるのですが、村に住んでいるとよく停電が起こるのです。しかも試験の前になると起こるので、一夜漬けは通用しないのです。街のほうは早く回復するのに、私の田舎のほうは遅いのです。東北電力はそういう差別扱いをしていました。ですから、私はそれ以降、試験勉強の際は、一夜漬けというのはずっと一切しないことにしました。あらかじめしておくのです。さきほど、皆さんに一つだけ覚えておいて、明日思い出してください、と申し上げましたが、これは私自身が高校時代、歩きながら今日、あるいは昨日の授業を科目ごとに一つずつ思い出すということを実践してきて、これが意外と良いので、皆さんにお勧めしたところです。

高校 3 年になるとバス通いが許されました。私の家の前には阿武隈川という川があります。その川を渡し船で渡って川の向かい側でバスに乗ります。それが、ぎりぎりまで朝勉強していて、渡し船に少し乗るのが遅くなると、もうバスが来てしまいます。試験の日、幸いなことにバスに乗っている友人が、「彼が船着場に着くまで待って。」と運転手さんに言ってバスを待たせてくれていて、そのおかげで試験に間に合ったこともありました。最大の危機は、高校のクラブ活動が終わって、最終のバスに乗った時のことでした。最終といってもバスは 1 日 3 便ぐらいしか通っていないのです。その便に乗ってきて、着いたら、上流で物凄い雨が降ったために、なんと大洪水が目の前にあって川を越えられなかったのです。その時は町に一旦戻って帰るのですが、10 数kmになりますので、帰宅すると夜 10 時を超えてしまうのです。こういうことが何回もありました。途中で橋を渡るときに水位を確認すれば良かったのですけどね。そういうことで、否応なく危機を自分で体験しました。

(2) 日銀の電算情報局長時代

私が危機だと感じた時は、他にも何度かあるのです。私が日本銀行で最初に局長になったのは電算情報局長でした。「BOJ ネット（日本銀行金融ネットワークシステム）」といって、要するに、すべての決済は、最後は中央銀行の中の勘定でオンライン処理により決済するのですが、このネットシステムの開発とオペレーション担当の局長になりました。ある雑誌を読んでいたら、BOJ ネットのバックアップ用の電源がしっかりしているかと心配になり、部下に尋ねたのです。そうすると東大工学部出身の部下が、「これは大丈夫です。きちんと 1 カ月に 1 回、必ず 5 分はチェックしています。」と返してきました。「長時間やったことはあるか?」、「ないです。」、「それでは駄目だよ。」と伝えました。かつてニューヨークでは、電源がプツンと切れてから、2 時間もの長い間、決済が出来ずに滞り、大変な状況が起こったことがあるのです。ですから私も、長時間に耐えられない限り駄目だと。部下は「絶対大丈夫です。それだけ長くチェックをしてお金がかかります。」と言うのですよ。しかし、「お金など構わない。本当にかかれば僕が出せばいい。」ということで、日曜日に長時間、2 時間以上のチェックテストを始めたのです。「長時間だよ。2 時間以上だよ。」と。そうしたら何が起こったと

思いますか。自家発電機は動いてはいましたが、煙がもうもうと出て地下から地上に上り、なんと山手線を止めてしまったのです。翌日、私は JR に頭を下げに行きました。これによって皆と「毎月 1 回 10 分ぐらいやっているから大丈夫だということなんかないのだ」と言うことを確認しました。

(3) 阪神大震災と「訛り」の説得

それから、阪神大震災ですね。あの日の朝、ラジオの説明を聞いていると何となくおかしいと感じ、妻に、「何か起こったらしいよ。」と言ったら、妻が「あなたの誕生日だからしょうがないよ。」と言うのですよ。1 月 17 日は私の誕生日です。その 1 年前はロス大地震です。それから 4 年前は、湾岸戦争勃発です。良いことはろくに起こっていない。「あなたが生まれたということが災害なのだ。」と、うちの妻は言います。

そこで、すぐに日銀本店に駆けつけ、直ちに私は神戸支店に電話をしました。支店長がやっとの思いでガラガラポンになってしまった室内の中で受話器を取り上げてくれました。その後、この受話器の電話線はずっと 10 日間以上つながりっぱなしでした。それによって神戸の事情が全部つぶさに私たちには分かっていました。

そのときも、こういう地震が起こると、役員はみんな「一生懸命サポートしよう。」と言うのです。「そうです、サポートしましょう。」と。ところが実際に役員会に諮ると、「現地がどのような状況になっているか聞け。」「それでは、こういう対応をしたらどうかと提案しろ。」とか言うのです。でも違うのです。危機管理の要諦は状況を良くわかっている現場に任せることなのです。われわれの危機管理のマニュアルにも、危機が起こったら、現場に任せ、現場の指揮に本部も従う、ときちんと書いてあります。「この際はマニュアルに従って現場に任せ、そして、われわれができることをサポートするべきだ。」と主張しました。役員の中で私一人でしたよ。しかし、私は、「とにかくそうしましょう。」とみんなを説得しました。これで、ずいぶん非難を受けたらしいです。ですから、後で先輩には「君が、本当にあんなことを言うから。だけど、君は言葉が訛っていたので、われわれは我慢してただけで、標準語だったら絶対に許さなかった。」と、えらく怒られました。いや、事実、そうだったと思います。しかし私としてはそうするのが最善だと考えていたから、当然のことをしたまでなのです。

(4) 原発事故への思い

それから、この間の原発事故ですね。福島は私のふるさとです。すぐ『文芸春秋』が私のところに来て、ふるさとを思う心を精いっぱい書いてほしいと言われました。それで、2011 年 3 月の下旬でしたが、4 月 10 日までに原稿を出してくれと言われて私は原稿を出しました。その原稿は 1 カ月後の 5 月、『文芸春秋』

(89 巻 6 号) に「セブン銀行会長わが故郷復興計画」という題目で出たのですが、私がとっさに思ったのは、自家発電なのです。自家発電システムをあの地下に埋めていたために、それが津波で水の中に埋まってしまったことで、あのよう

な事故が起こったのだと思いました。原発そのものが原因ではないと。あの自家発電さえ、もし山の上につくっていたらあのようなことにはならなかったはずです。そのような内容を、あの中では数行書きました。しかも、そうした仕組みをアメリカから持ってきたからなのです。「トルネード」対策で、アメリカは何でも地下に埋めるのです。アメリカの設計図面をそのままにこちらで受け入れて、その通りに従ってしまいました。日本的な感覚を何故あの設置設計の中に入れなかったのかという点は、私も本当に残念に思いますね。あの自家発電さえ機能すれば、原発は安全だったはずです。それも証明できたはずなのに、あのような事故につながってしまったことは残念ですね。

(5) 金融システム安定化のために

98年には、日本長期信用銀行（現新生銀行）の公的管理の話が出ました。この時も頭取を引き受ける人が誰もいない。だから、「おまえだ。」と言われて引き受けたのです。当時の小渕総理のもとへ挨拶に行ったところ野中官房長官も同席されていました。小渕首相は私に「君たち日銀のせいでこうした事態になったのだから、これは君らが責任を持つのが当然だ。」と言われたのです。私は、「お言葉ですが・・・」と。「私がこの件で何兆円ものお金を使って一生懸命やっても、それだけで経済は良くならないですよ。私がやるのはこれによって金融不安を鎮めることだけなのです。だから、それ以上の景気対策等のことは総理にやってもらわないと駄目なのです。」と申し上げたら、小渕総理が、すくつ、と立って手を差し伸べて来ました。「そうだ。君の言う通り、それを一緒にやろうっていうのだ。」とおっしゃったのです。野中さんは、きょんとした顔をしていました。ところが、長銀の処理が終わって日経平均も2万円台を回復して間もなく小渕総理が体調を崩して倒れ、その翌々日の新聞にこの時の話が出てしまいました。官僚の皆さんが、これは大変だ、と心配してくださるので、私は野中さんに電話して、「申し訳ありません。」とあやまりました。するとアッハッハと笑っておられました。しかし、小渕さんが倒れてから、1カ月後に亡くなり、お通夜に行った時には、野中さんもよく来てくれたと喜んでくれました。やはり出会いの中で、そのときそのとき一生懸命誠実に努力していれば、何とかなるものですね。そう私は思っています。

4. 新銀行と経営の危機 ～環境の変化に対応すること～

(1) コンビニATMという新たなビジネスモデル

そろそろ、経営の話に入ります。私が長銀の売却処理を終えて頭取を退任し一段落していた時、現セブン銀行（当時のアイワイバンク）を設立開業する話が2000年にありました。これは、セブン・イレブンの店舗に設置するATMの使用料を主な収益源とした新たなビジネスモデルです。私がトップ就任を引き受けるとなったら、あの当時マスコミには、「うまくいかない、頓挫する。」などと書かれ、都市銀行の友人たちからも、「やめておいたほうがよい、うまくいかない。」と言われました。私自身も当初は「それはそうですね。」という感じだったのです。な

ぜなら銀行さんもみんな ATM をいっぱい持っていて、そこでは日中は 0 円、夜間・休日でも 100 円で使えるのです。しかし、当時既に始まっていたのは、銀行経営が大変になって、店舗の閉鎖や合併、ATM の台数も減らすといった動きでした。しかしながら私自身、これまで BIS、中央銀行の国際決済銀行、スイスのバーゼル公会合にもよく出ていて、日本ぐらいしっかりとした決済システムを持っている国というのは珍しいことを実感していました。それで、他から褒められもしましたし、私自身もそうした点について説明もしていました。本当にこれだけのネットワークを銀行が築き上げているところを減らして、果たして機能するのか、という疑問もありました。

しかし、基本的に考えて、銀行は自分の預金者が直接窓口に来て、窓口で手続をすると、とても手間がかかるわけです。ですから、ATM をつくって、そちらで手続きをしてほしいという、「あちらに行け」という経営をやっているわけです。われわれは基本的に違います。経営を始めたなら「こちらに来てください」という経営をするべきであり、そうすると、何か成功するのではないかと、と考えました。

しかし、それだけでは簡単にはいかないですね。簡単にはいかず、厳しいです。私がこの銀行を始めて、引き受けた時に、私たちの ATM で皆さんからいただく手数料は、提携しているカードの発行銀行が決めることになっていて、私たちが一律に決めることができるわけではないのです。そもそも世界の経済取引の中で、自分で価格決定権を持っていない唯一のケースが私たちの銀行だと思っています。皆さんがカードをお持ちの銀行の頭取が手数料を自由に決めています。ですから、お客さまが私たちセブン銀行の ATM を利用する際に支払う手数料は、提携先の銀行が自由に決めることが出来て、私たちはお客さまの利用に応じて、提携先の金融機関から一定の手数料をいただく、という仕組みになっています。こうした厳しい状況のもとで、私は、「分かった」それならば、他の人が決めた価格であっても、お客さまに来てもらえるように、どのようにしたらよいかを考え続けました。要するに、お客さまの立場に立ってどうするかだと決断して、そのためにいろいろなことを考えました。コストをかけるだけではなくて、いかにお客さまのニーズに応えるかです。まず、最初に考えたのは、お客さまが来たときに「使えない」ということだったら、もう使いに来ないということです。お客さまが来て、お金を引き出そうと思った時に現金切れでお金が入っていないとなったら、もう使いに来てくれませんよね。あるいは、入金しようと思ったら、お金があふれてしまう、これも使わないです。そういう状態を起こさない。いつ行っても必ずあって、いつ行っても早くでき、時間の節約になる。安全、安心、確実、迅速にサービスを提供し、いつでもすべて、お客さまの目線でやっていこうということでした。

(2) 環境の変化への対応

本当に危機というのは、突如、パニック的にやってきます。例えば、この前の地震のようなものですね。ひょっとしたらくるな、と予感していても、しかし対

策はあとで打とうと後ろ倒しにする。それから、リスク管理ですね。リスク管理をしているはずなのに、もう少しリスクをかけようかと欲張る。その結果起こることはいろいろな種類がありますね。しかし、いずれにしてもすべて環境は変化する。思った通りになどいくわけがないのです。ですから、思った通りに行くという前提で考えているのではなく、何かが起こったらどうするか、いつでもそういう危機を想定した経営が大切です。あらかじめ作り込むとなると大変なコストがかかりますが、作り込まずに、こういうことが起こったらどうするべきかを考えるということです。

ある面で、ATM は皆さんにも使っていただいてありがたいのですが、しかし、日銀が 2016 年の 1 月末に出した、あのようなマイナス金利政策のもとでは預金者してみれば、預金金利が更に低くなるうえに、さらに手数料を払うのかね、ということになります。あの政策はわれわれにとってもものすごくショッキングな予期せざる環境変化でした。これは、他の都市銀行もそうですね。ですから、われわれは黙っていましたけれども、都市銀行の頭取は、ものすごい批判をあの政策についてはしています。それは大変な環境の変化です。

それから、環境変化といえ、技術革新というのも激しくて、数ヶ月前に当社を含むコンビニの ATM から 18 億円のお金が不正に引き出されました。大規模な犯罪集団です。南アフリカの銀行から流出した情報を悪用し偽造カードを使って、ATM から 18 億円引出したのです。こうした場合に、われわれは損しないのですよ。必ず偽カードをつくられた銀行の責任になりますから、私たちにはすべてお金が戻ってくるのです。しかし、犯罪の場所になったことは事実ですから、我々としても必要な対策はとっています。ですから、われわれのところでやると予想外に早く捕まるでしょう。やめておいたほうがいいですよ、ということだけを皆さんにもわかって欲しいですね。セブン銀行の ATM には、異常を検知する独自の監視システムがありますから、すぐ取引を止めて知らせることができました。警視庁や警察庁からも喜ばれました。いずれにしても、犯罪の場所になるのは困ります。だから、犯罪利用を防ぐために万全の対策をとってやっております。

更に経営は環境の変化、何か大変なことが起こりそうだということを直視しないと駄目ですね。直視できないと経営は続きません。これは私たちだけではないのです。いま、小池百合子さんが都知事になられてから、小池百合子さんの座右の書ということで『失敗の本質』という本が出ていますけれども、危機を、あるいは危機の予想を直視できない国は破れるということがあの本には書いてあるのです。これは経営も同様です。国が戦争で破れるということだけではなくて、企業も危機を直視できない経営はもう行き詰まるということです。この大切さを私も毎日自分の頭の中で唱えながら、部下が良いことしか言ってこないことに対しては怒り、一番大変なことをすぐ伝えろと、そういう体制をとっています。一番不愉快なことを最初に言って来なさいということです。

5. 経営理念と「危機管理」 ～経営において大切なこと～

(1) セブン銀行の経営理念

私自身、この銀行を始めたときに、さきほど申し上げた提携先金融機関の手数料ですら自分で決められない状況のもとで本当に成り立つのかと思いつつ、しかし、それでも成り立たせるためには、お客さまに来てもらうためにどうすべきかと、まずは考えました。早い段階から、セブン銀行のキャッチフレーズとして、「いつでも、どこでも、だれでも、安心して使えるみんなの ATM」というキャッチフレーズを使っていますけども、このキャッチフレーズはお客さまに対する宣伝の意味だけではないのです。自分たちの職員にそういうものの考え方で、この視点を忘れずにやってほしいというメッセージでもあるのですね。

それから、セブン銀行の「社是」については先ほど少し触れましたけども、誠実な企業でなくてはならない、ということです。誠実とは、まずはお客さまに誠実、それから2番目は社会です。お客さま、社会、株主。株主はもう少しあとですね。職員です。とにかく誠実でなければならないということです。生き残っていくためにはそうしたことを徹底的にやってきたということです。でございます。

われわれ、民間企業というのはお客さまの望むもの、お客さまの望むサービスをお客さまが望む場所、お客さまが望む時刻に提供するということが、もう徹底的にこれだけが第一なのです。そのためには、「お客さまが望むものの開発」というところで、たとえば今、セブン・イレブンその他で取り入れているのは、お気づきでしょうけども、よそから買ってきて売っているのではないのです。自分たちで、お客さまが望むものはこういうことではないかと、自分たちの発想をそこに入れて込んでつくる、ある面で製造の部分にも足を踏み入れているのです。私の銀行も、あの ATM は、色から何からほとんど私自身も関わって出来たものです。自慢ではないですけど、ATM に搭載している技術もそうです。あの技術は特許まで取っているものもありますからね。いろいろなものを自分で使いながら、スピード、容量、省エネとか、お客さまはこうしたら使いやすさを喜ぶのではないかと考え創り上げました。

それから、皆さんに、これこそあの東日本大震災のときに評価されたのは、あの中にはバッテリーが搭載してあるのです。独自にバッテリーを搭載することによって、皆さんが停電の直前に始めた取引をすべて完了して、お金とカードの受け取りが終わるまで全取引ができるようになっています。ふつうは、もし停電が起こっていったんカードが ATM の中にくわえ込まれてしまったら、待たなければならず、それを返してもらうまでには時間がかかります。「お金が必要だから ATM に来たのに・・・」です。停電だけではなく、一番大きいのは雷です。雷がバーッとなって、電気が瞬断する。その瞬断によって、一帯の ATM でこのような状況が起きますと、ATM の中にカードを全部くわえ込んでいってしまうのです。そういうことがないように私たちの ATM はしてあります。あの震災のときには、計画停電がありました。そういう際にも、われわれの ATM ではきちんとサービスが提供できますから問題ありませんでした。あの時は、他の銀行さんにも、「もうそういうときはセブン銀行に行ってくれ。」ということをおっしゃっていただ

きました。それで皆さんにも、「ああ、こちらの ATM は大丈夫なのか。」ということで、安心していただいた次第です。

(2) 危機への対応

そのほかに失敗もいっぱいあるのですよ。たとえば、本当に開業を始めて間もなくの頃でしたが、ATM の現金が枯渇するようなことがありました。本来ならばサラリーマンは、年末の前日、つまり 30 日ですね。自分の働いている場所でお金を下ろして自宅に帰るだろうと想定していたら、その年はみんな自宅に帰ってから自宅の近くでお金を下ろしてしまい、郊外一帯、現金不足が生じてしまいました。これだけ広い範囲で現金不足になるという事態は、始めて間もないこともあって大変でした。この時以来、現金切れを起こさないように、と強調しています。

それから、ものすごく ATM が利用されているお店がありました。われわれも 1 件あたりいくらかというように、ATM の設置によって、そのオーナーさんに設置手数料を払っているので、喜んでくれるだろうと思って私が行ったところ、「ATM を取り払ってくれ」と言われてしまいました。何故なら ATM の混雑で列ができてしまって、おにぎりのコーナーからいろいろなコーナーに影響して商売にならないから取り払ってくれと。これもショッキングでした。ATM の混雑解消に向けて一層の開発にも取り組みました。

また、目の不自由な方々が私に、この ATM の何が新しいというのか、と言うのです。目の不自由な人は使えないではないかと。だから新しいと言わないでくれと言われました。それで、私は現在のような ATM に作り変えました。今のわれわれの ATM では、そうしたお客さまが一人でも安心して ATM を操作できるように、たとえば音声ガイダンスによるサービスを提供しています。

そして最後は、外国人観光客の方々ですね。私はかねてから、日本人が外国に行くことはあっても、何故、国内に来る観光客を大事にしないのかと思ってきました。外国人観光客がもたらす所得効果というのは本当に大きいです。私は日銀にいたときから、おかしい、おかしいと言ってきました。なぜなら、私の育った時代は、旅館業やホテル業にお金を貸すのは不要不急業種ということで、当時は製造業や輸出中心の経済政策をとっていたわけです。このような考え方をどこまで続けていくのかと思いました。今でもほとんど日本人がものづくりの発想、輸出中心のものの考え方しかしていないですよ。違うのです。経済構造ということでは、われわれも変わらなくてははいけません。外国人が来ることによる、訪日観光客がもたらす所得効果は、ものすごいプラスになるということです。そうした理由で、私は ATM も外国人観光客が使えるようにすると言いました。それで、2007 年 7 月 11 日、セブン・イレブンで海外発行カードによる ATM でのサービスを始めました。「VISA」、「マスター」などのカードを対象に始め、現在はセブン銀行のすべての ATM で対応が可能です。そういうわけで、私は当時「観光大使」、今は「VISIT JAPAN アンバサダー」になっています。

いずれにしても、「危機管理」というか、いつでも危機は来るのです。一生懸命やっていたら来ないなんて思わずに、危機を想定してやる。危機はいつ起こるか

分かりません。必ず来ます。そのときにどう対応するのか、そしてまたそれに備えるにはどうするかということが、まさに大切なのでございます。



6. おわりに ～セブン銀行としての現在～

最後になりますけれども、私自身が始めたときは、先ほどご紹介がありましたけれども、「アイワイバンク銀行」という名前で引き受けました。「アイワイ（IY）バンク」というのは、イトーヨーカ堂のイニシャルをとっています。しかし、こんな曖昧な名前は駄目だ、しかも、「バンク銀行」って、重箱だと。日本の銀行法の規定では、どうしても「銀行」という文字を使用しなければならなかったのです。どこかで変えたい、変えたいと思っていました。これは伊藤雅俊オーナーからすれば寂しいですね。セブン・イレブンをつくった鈴木敏文さんにすれば、「セブン・イレブン銀行」にしてくれよなという感じですよ。その点はともかくとして、シンプルに分かりやすく、ということで、結局は「安齋君、あれでいいじゃないか。」と言われたのです。「あれってなんですか。」と聞くと、「言ってごらん。」と私に言わせるのですよ。「セブン銀行ですよ。」と言ったら、「そうだよ。それがいいよ。」ということになり、伊藤オーナーからも、何の文句もなく、「セブン銀行」に決まりました。2005年のことです。

そして、その時に自慢したのが、「1週間は7日です。ドレミファは7つです。虹は7色です。銀行はセブン銀行です。」と言ったのです。最後はちょっと自慢話で終わらせていただきました。ご清聴ありがとうございました。（拍手）

安斎隆氏プロフィール

1941 年生まれ。東北大学法学部を卒業後、1963 年に日本銀行入行。香港駐在、経営管理局長、考査局長などを経て、1994 年日本銀行理事就任。1998 年～2000 年には、一時国有化された日本長期信用銀行（現新生銀行）の頭取として、破綻後の再生に携わる。2000 年イトーヨーカ堂顧問を経て 2001 年 4 月アイワイバンク（現セブン銀行）社長に就任。全国に 23,000 台超の ATM サービスを実現。2010 年 6 月より現職。現在、本学理事。

経営学部開設 50 周年記念講演会 2016 年 11 月 26 日（土）

於：東洋大学白山キャンパス 5 号館井上円了ホール

「イノベーション実現に向けた新しい価値創造」

株式会社三越伊勢丹代表取締役社長

大 西 洋 氏

1. はじめに
2. 外部環境と現状
 - (1) 小売業の競争状況
 - (2) 衣料品の不振
 - (3) 中間層の現状
 - (4) モノ以外の消費の高まり
 - (5) 好調企業の事例
3. 求められるイノベーション
 - (1) イノベーションの事例
 - (2) 再開発モデル
 - (3) 営業条件の適正化
 - (4) デジタル戦略
 - (5) マーケティング
 - (6) グローバル戦略
 - (7) 人財制度・人事制度
4. おわりに

1. はじめに

ご紹介いただきました大西でございます。こういう場をいただきまして、福川理事長をはじめ、皆さま、本当にありがとうございます。

テーマは、「イノベーション実現に向けた新しい価値創造」です。まずは経営学部開設 50 周年、本当におめでとうございます。せっかくこういう機会をいただきましたので、少しでも私どもの会社の宣伝をさせていただきたいと思います。きょうは学生の方もたくさんいらっしゃるので、ぜひこういう会社だということを感じていただいて、できれば志望していただければありがたいと思います。(PR 動画上映)

当社は百貨店として毎年、企業メッセージを発信いたします。新聞の紙面等を使って、企業の目指す方向性を発信しております。数年前から、日本の価値を発信していくため、“this is japan.” という発信もさせていただいております。それを受けまして、ポスターはファッションを打ち出していくのが常だったんですけど、2 年ほど前からこういう動画もつくりまして、全従業員が参加して、お



客さまにも自分たちのメッセージを伝えていきたいということになりました。これは昨年海外も含めて全従業員が踊るということで、ある一定の期間、それぞれのお店のウィンドウで流させていただきます。

とにかく、今年は年明けに株が急落をして、英国の EU 離脱という予期せぬ方向へ進んで、今回のアメリカの大統領も然り、いろいろなことが起きました。もはや仮説が成り立たない時代になっていると思います。

その中で、イノベーションというのは、製造業をはじめ、いろいろな捉え方があるのですが、私ども小売業としては、過去の延長線上にない取り組みをしていかなないとお客さまに評価をされない、新しい価値を創造できないということを常に社内では共有化しております。

それから、ご説明いたしましたように、仮説自体が成り立たないという、恐ろしく時代が読めない時代になっていますので、小売業としては絶対的な価値創造がものすごく重要になってきています。それを支えるインフラとしては、私はずっと社長にならせていただいてから、最後は人だということで、人にこだわった経営をしてきたつもりでございます。

それから、小売業ですので、お客さまがなにを考えて、なにを望んでいるかというマーケティングの二つが、経営インフラとしては非常に重要だと思って経営をしてまいりました。

絶対的価値の反対に相対的価値というのがあります。相対的価値は、ご説明するまでもなく、いくつかのものを比べて比較優位があるかどうかというお話ですので、どうしてもお客さまの感覚からすると、効率性だとか利便性だとか、こういう感覚でとどまります。絶対的価値は、そのものの本質的価値を問われますので、小売業に置き換えますと、この価格でこれだけのものを買う価値があるのか

とか、これだけお金を出してこれを本当に買ってもいいんだろうとか、非常に本質的なものにお客さまが心を動かしますので、最終的には感動を呼び起こすものでないと絶対的価値とは言えないということです。

社内では、自分たちでいろいろなものの商品開発をしています、そのときの基準は、常にお客さまにとってこれは絶対的価値かどうかということ、一つの基準としております。

それから、いままで日本が強みとしてきたものが、強みでなくなっている、方向転換を迫られていると感じています。一方、弱みとしてきたものが、いまチャンスを迎えているのではないかということで、代表的なものをいくつか挙げさせていただきます。「商品開発力」、これは製造業・メーカーという立場からいくと、日本はものづくりというのは非常に優れた国であったのかと思います。ただ、最近では、デジタルを使っていろいろなソリューションをおこなうところまでいって、一つの商品開発と呼べるのではないかと思います。その点では方向転換を迫られています。

それから、もう一つは、「グローバル戦略」です。今後日本の人口構成が大きく変わってきて、国内需要は減ってまいりますので、新興国へ向けてどういう戦略がとれるかということが非常にポイントかなと思っております。

それから、「人財」につきましては、日本のサービス産業の生産性は、欧米の約半分といわれています。それは、日本人としての圧倒的な独自性である「おもてなし」というものが有料化されているか、お客さまからいただく価格に乗っかっているかという、そうでもない部分があって、日本人として当たり前のことが、生産性を低くしているということだと思います。

それから、これも私どもなりにいま考えていることですが、当社はポートフォリオの85%が百貨店でございます。これでは駄目だと私は思っております。将来、5年後、10年後には6:4ぐらい。三越伊勢丹は百貨店だったんだと言われるぐらいのところまで新しい事業を進めていかないと、きっと企業としては残っていけないのかと考えております。

既存市場で新しいライフスタイルを提案している事例として、カルチュア・コンビニエンス・クラブさんがやっている枚方の商業施設があります。彼らはこれを百貨店と呼んでおります。新しいスタイルの百貨店ということです。これは、枚方で、5キロ、10万人ぐらいの商圈の中でご商売、百貨店をされています。上層階に銀行が二つ入っておりまして、従来の銀行とはまったく違う、サロンのような銀行をおつくりになっています。

また全く新しい市場で新しい提案をするということで、都内でいろいろなところで開発が行われていますが、これから出てくる商業不動産というのはいろいろなものが複合型で出てくるのが特徴です。

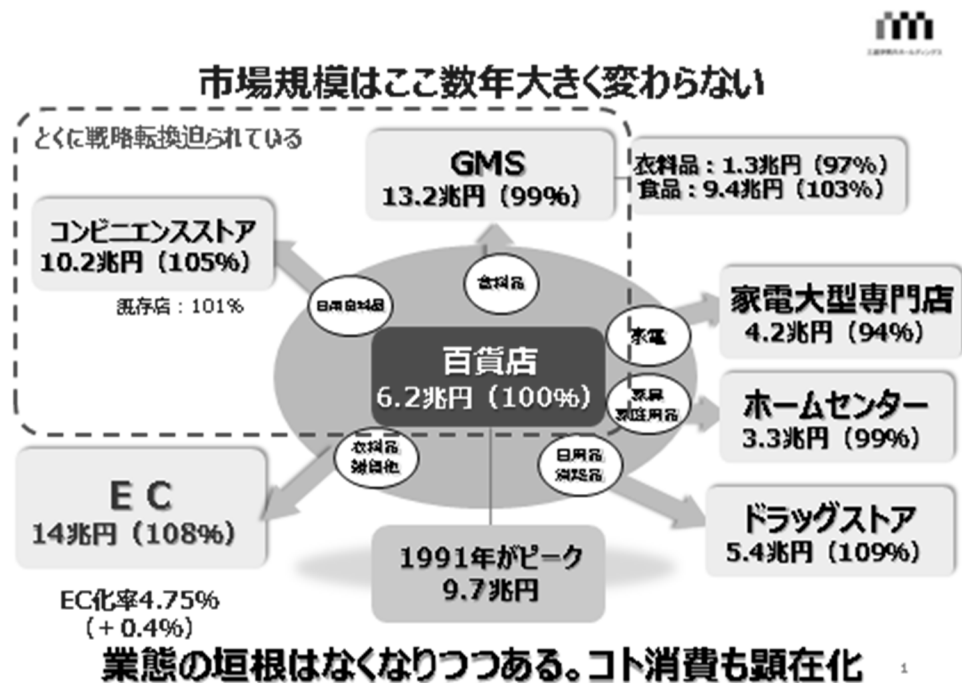
2. 外部環境と現状

(1) 小売業の競争状況

小売業の現状についてお話をさせていただきたいと思います。GDPの6割が

消費だと言われております。ですから、500兆円の6割ですから、300兆は消費ですね。ですから、消費が落ちてくると、GDPがというお話がよく出るかと思えます。300兆円のうちの半分の約140兆円が小売業です。従来、一番大きかったのはGMSです。イトーヨーカ堂さん、前のダイエーさんとか、イオンさんとかのいわゆるGMSです。これがだいたい13兆円ぐらいです。コンビニが10兆円をこの間超えました。それから、家電専門店とかホームセンターとかドラッグストア、マツモトキヨシさんなど、ここがだいたい4~5兆円ですね。残念ながら百貨店というのは、もう6兆円になっておりまして、ことしはたぶん6兆円を切ると思います。そうすると、もうカテゴリーキラーの規模感と一緒にございます。

いま、全国に約230店舗ありますけれども、毎年10数店舗閉鎖しておりますので、いずれ200店舗を切って、たぶん6兆円を切るんだろうと思います。それで、唯一伸びているのが、このEコマースで、14~15兆円ということです。アメリカは、小売業というくくりから行くと、Eコマースの売上が30%まで行っていますので、アメリカと同じように行くとすると、近い将来20~25兆円というところまで行くということでございます。



図表-1 小売業の競争状況（2015）

今後どうなるかということについては、これは分かりませんが、この間、セブン&アイさんが西武そごうさんを3店舗、H2Oという会社に譲渡されました。ですから、もうお客さまから見ると、百貨店とGMSもコンビニも、もうあ

まり垣根がないという見方もできると思います。このあたりで、また企業再編が起こる可能性があるかなと思います。

それから、私どもも 11 月に中国のアリババというプラットフォームに初めて越境 EC サイトとして出店をさせていただきました。この EC を通してグローバルに海外のものを買うというのが、オリンピックの年には 13 兆円ぐらいまでいくだろうと言われております。一番大きいのは、日本・中国と中国・アメリカという、この越境 EC がいま毎年ものすごい勢いで伸びているという話であります。

それから、最近の商業施設というのは、昔みたいに、衣料品があつて食があつてリビングがあつてということではなく、もうすべてライフスタイル提案をするための複合型です。特に食を中心にしたコンプレックスがいろいろ出てきているということです。

(2) 衣料品の不振

私も入社以来、こんなに洋服が厳しいときはなかったと思います。洋服が世界的に売れなくなっております。この 2 年間で 100 億円ぐらい衣料品の売上が落ちているということで、これは日本だけではなくて、世界的な傾向です。

売上は下がっていながら、供給は倍になり供給過剰が続いています。郊外のショッピングセンターや駅ビルの上など、昔なかったものがどんどん出店しております。また SPA の影響で、単価も三分の一に下がっています。きのうからブラックフライデーというアメリカの施策をフォローして、一部日本の SPA、それからイオンさんなどでスタートしております。消費は短期的にはたぶん喚起されると思うんですけど、単価はこれだけ下がってきているというなかでは、今後も小売業は厳しくなると思いますし、衣料品はさらに厳しくなると思います。

(3) 中間層の現状

それから、年明けに株価が下がって円高になって、消費が厳しくなったというのがおおむね多くのメディアの方が書いているストーリーなんですけど、実はそうではなくて、2 年前からいまの消費の現状というのは顕著になっていました。ただ、この 1 年半は、円安に振れて、株高になって、富裕層のお客さまが購買され、形としては日本の小売業は数字が成り立っていたのですが、株価が下がって、そういう方たちも購買力が落ちて、厳しくなっています。

また、中間層の消費も減退しています。私どもは、各アイテムにイメージプライスというのがありまして、中間層の方がどのプライスで多くものを買っているかというのはデータが全部あるわけです。そうすると、イメージプライスはこの 2 年前からずっと落ちております。つまり、年明けから始まった現象ではなくて、この 2 年間構造的に消費は厳しいと見ております。

(4) モノ以外の消費の高まり

それから、消費がモノからコトへ変わったとよく言われます。では、実際に消費支出がどうなっているかと言いますと、コトが半分でモノが半分です。ただ、

どこのお店に行っても、モノが圧倒的に多いわけです。これが先ほど言いましたように、モノの供給が需要を上回っているということと、お客さまのコトに対するニーズに応えられていないということだと思います。

だからこそ、いままでと同じことをしては、企業は生き残っていけないと思います。

(5) 好調企業の事例

そうはいつても、業績を伸ばしている企業さんがニトリさんですね。まさしく「おねだん以上」です。安いとか高いではなくて、価値と価格のバランスがやはりお客さまに納得感を与えているので、増収増益を毎年繰り返しているというところでございます。

もうお気づきの方もいらっしゃると思いますが、出店戦略が大きく変わってきております。都心でいいますと、高島屋さん、東武さんにも入っていらっしゃいます。それから、中目黒に路面店を出されたりとか。首都圏にどんどん出ているということですね。海外の工場をしっかりと持たれて、自社でオペレーションされて、ものづくりにこだわった結果、価値と価格のバランスがとれたと。これもある意味、イノベーションかなと思います。

3. 求められるイノベーション

(1) イノベーションの事例

先ほど申し上げましたように、イノベーションというのはいろいろな見方があるのだと思いますけども、もともとは製造業を中心とした技術革新だったと思います。ただ、いまは企業経営だとイノベーションという言葉はどの業界でも必ず出てまいります。私どもがイノベーションと感じておりますのは、先ほど申し上げましたように、過去の延長線上ではない、とにかく新しいことをするんだということと、既存のモノ・コトを組み合わせただけでも新しい価値創造ができるので、これもイノベーションだと思います。小売業ですので、お客さまの感動を呼べるかどうかということが一つ大きなキーかなと思っております。

ここからはもう少し、具体的にお話をさせていただきます。

(2) 再開発リモデル

13年前に新宿メンズ館としてリニューアルいたしました。当時、紳士服というのは、青山さんとかAOKIさんが郊外のロードサイドにたくさんお店を出されて、百貨店の紳士服というのはかなり厳しい状態にありました。その中で、あえてそのままは駄目だということで、いくつか試みをやってまいりました。

ただ、百貨店の紳士服のバランスというのは、だいたいお店の中でも7%とか8%です。それから、景気が悪くなるとまずはお父さんの服から儉約ということがあるかと思います。これは事実だと思います。そういう観点から、紳士服というのは非常に厳しくて、当社の新宿のお店も圧倒的に婦人です。ちなみに、当社は、一番優秀な人間は婦人服に行きます。次が婦人雑貨で、その次が食品か紳士服か

リビングというぐらい、婦人にもものすごくいろいろな資源があつまる会社でありました。

その中で当時の社長を説得するには、よほどのストーリーをつくらないとお金をかけてくれないだろうなということでやった事例がこれです。エドワードグリーンという英国の靴がありまして、だいたい 20 万ぐらいですかね。オーダーはもうちょっと高いです。職人さんが限られているので、世界で年に 1 万足ぐらいしかつくれません。当社が仕入れたいと言って、何年も交渉したのですがなかなか通らず、では 1 週間だけトライアルをやらせてほしいということで、何とか実現にこぎつけました。紳士の靴で一番売れる価格帯は、いまは 2 万 9000 円ですけれど、当時は 1 万 9000 円でした。1 万 9000 円が当たり前の中で、20 万の靴が 1 週間で 10 足売ればということでやったのですが、結果的には月に 100 足売れました。

これはどういうことかということ、本当に靴が好きな人ということよりも、この商品の価値とこの価格のバランスがちゃんととれているものであれば、価格は関係ないとはまでは言えないですけど、本当に分かってもらえる方には分かってもらえるということです。こういうトライアルをいくつか重ね、最終的には当時の社長に 2 年間ぐらいこういう資料を説明して、リモデルをさせていただきました。当時、紳士服に 50 億円を投資してもらったんですけど、落ちてきている紳士服に 50 億円を投資するというのは、会社としてはどうなんだといわれたことは、いまでも明確に覚えております。

それから、3 年前に新宿婦人のリモデルをしました。これも、100 億円ぐらいの投資になって、当社にとってみると非常に大きな、何年かに 1 回ぐらいしかないレベルの投資です。発想としては、百貨店や小売業というのはモノばかり売っていて、モノはもうあふれている時代なので、優先順位を環境と空間にたかお金をかけようという発想を持ちました。環境と空間にものすごくお金がかかるので、最終的には 100 億円ぐらいの投資になってしまったわけなのですが、当然経営戦略会議と取締役会決裁マターです。

私は当時、ホールディングスの社長をやっていなかったのですが、事業会社社長としてこれを経営戦略会議にかけたところ、中身がどうだとか、環境・空間って説明してもまったく分かってもらえないんですね。そのため 100 億円を半分にしろという議論になりました。そのときに、新宿の責任者である役員が会議にも出席していたのですが、彼が 100 億円かけても結果を出すからやらせてくれと言うことを、私は期待しました。しかしその人間は下を向いていました。たぶん、彼がそのときに自分の責任で 100 億円を投資してくれと言ったら、もう私は 6 年ぐらい社長をやっておりますので、彼がサクセッション・プランの中では一番有望だったと思います。

非常に生意気な言い方なんですけど、自分が覚悟を決めて、当事者意識を持ってやれるかどうかなんです。自分のお店を改装するのに 100 億円かけたいと思っても、50 億円にしろと言われてなにも言えないというのは、やはりこれはちょっと問題があります。そのときは、私がやらせてくださいと言って、結果的

にやったんですけど。ちょっと余計な話をしてしまいましたね。

当時、100 億円の投資をするのに誰をデザイナーにするか。有名な方は結構いらっしやいます。選んだのは、いまは有名になっていますけれども、大地真央さんのご主人です。この方は、学生のときに、近くの喫茶店に通っているときに、そこのおじさんに「このお店、もう少し格好よくできないの？」と声をかけたんですね。そうしたら、その喫茶店のオーナーが、「じゃ、君がやってみたら」と言って、そのコーヒーショップを手掛けたことから始まったと聞いています。今では、京都の嵐山の駅とか、ラスベガスのホテル等、とにかくいま売れっ子になっています。では当時、なぜ彼を選んだかということ、百貨店のことをよく知らない方をお願いすることによって、新しいものが生まれるかなと思ったからです。結果的にはそれなりのご評価をいただいたのではないかと思います。当時、この起用には、ものすごく反対があったのですが、自分の権限として押し通してやらせていただきました。

(3) 営業条件の適正化

昔、百貨店は毎週定休日がありまして、お正月も3日間休んでいました。それから、営業時間も10時から6時までだったんですね。それが、自分たちの努力不足で業績が悪くなってきたので目先の売上をとろうと思って、10時から6時の営業時間を7時、8時と伸ばし、お正月も気がつかないうちに1日からやる百貨店もいまはあります。ただ、これも考え方なのですけど、やっぱりサービス業は、そこに立っている店頭の販売員の方、私どもはスタイリストと呼んでいますけど、スタイリストが最高のコンディションで、最高の環境で店頭に立って初めて、お客さまに最高のおもてなしができるはずなんです。

毎日毎日残業して疲れて、精神的にも参った中でお客さまにおもてなしなんか絶対にできるはずがないのですが、これはかなり外からも批判を受けました。お客さまの利便性を考えると、営業時間を詰めたり、お正月は3日からやったりとか、定休日をつくったりすることは、お客さまからも相当お叱りを受けましたが、最終的にはこれを今もやらせていただいております。多くの方が、31日の遅くまで働いて、1日から会社に出なければいけない。これはもう仕事だからと割り切ってしまうでしょうがない、そういう業種の方もたくさんいらっしゃるわけです。でも、お正月ぐらい、やはり地方に帰ってご実家でお正月を過ごしていただきたいということでやってまいりました。

百貨店協会の中でも、総論は賛成になります。でも、いざやろうとすると、各社できないというのが現状でございます。

それから、ブラックフライデーというのが昨日からスタートしました。あれはセールです。いままで1万円で売っていたものが、急に3000円、4000円になります。それでは、いままで売っていた1万円ってなんだったんだという話なんです。瞬間的にはお客さまは喜ばれますし、お得ということになるんですけど、では、最初から3000円、4000円で売れないのかという話ですよ。そういうことは、やはりこの業界としてサプライチェーンに問題もありますし、クリアラン

スというのは通常、いままで売っていたものを 30%オフとかにして売るわけです。私どもはこの時期もずらしています。これに対しても、いろいろご批判をいただきます。お客さまにご迷惑をおかけするのは本望ではないのですが、本当に 1 万円で自信を持って売らなければいけないものですから。一番寒いのは 1 月、2 月ですよね。しかし 1 月になるとコートはもう安くなってしまふ。昨日のブラックフライデーをやられたところは、もう既に安くなっています。だったら、一番寒くなったときに、セールで買うのが当たり前というわけです。これが本当に日本の小売業として、本当にいいものを売っていかなければいけない中でいいのだろうか、常に疑問を持っています。

フランスですと、これを国が決めます。ここからここまではセールですと。本当はそうであれば、お客さまにご迷惑はかからないのかなと思います。

(4) デジタル戦略

いまの時代、デジタルを語らずして経営は難しいと思います。私どもはものすごく遅れております。ことしの 4 月から図 2 のように組織の改正をしました。この情報戦略本部というのを今年の 4 月に作りました。これも経営会議で組織の議論をするときに、7 割ぐらいの人が反対でした。なにをするのか分からないし、「社長、情報戦略本部だったら経営戦略本部の下にこういうのがあればいいのではないか」ということだったんです。でも、私は、とにかくこれだけデジタル・IT と言われている中で、経営として組織にきちんと位置付けをして、そこに組み込んでいかないと乗り遅れてしまうということで、これをつくりました。

ここのトップを誰にするかというときに、情報戦略系は途中で結構多くの方に入っていたのですが、上席ですのでそれなりの人財がつかないといけないのですが、知識がある人はたくさんいます。でも、IT や情報戦略というのはものすごい勢い、スピードで進歩していますから、生半可な知識だと逆にそれが足かせになってしまうかと思い、まったく白紙の状態で見習いの中にどんどん自分で勉強していく人財のほうがいいかなと思って、まったくここに知見のない人財をつけました。それから、会議の中で、ここをつくることを反対した人間をつけたほうが、やる気が出るのかなと思って、その人財をつけました。

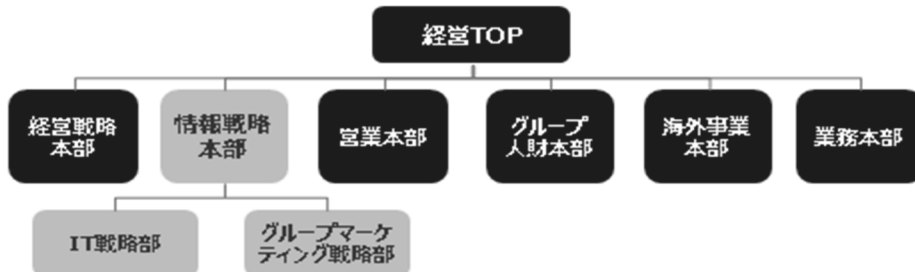
どうことが起きるかという、やっぱりもともと中途半端な知識がないので、ゼロから勉強しますから、それなりのレベルまで半年間で行って、さらに自分で一生懸命先のことを考えている。いまのところ、よかったかなと思っています。

この情報戦略につきましては二つありまして、一つは先ほど言いましたようにサービス業の生産性ということで、どうやって現場の生産性を向上していくかということです。まだまだ店頭の生産性は低いです。それから、新しいビジネスモデル、新しい価値創造をしていくということを目指しています。

それから、地方や支店に行きますと、商品が首都圏みたいに潤沢に回りません。しかし、地方には首都圏の商品を求めたお客さまがいるので、そのお客さまにバーチャルリアリティ（以降 VR）で、例えばハンドバッグとお客さまがおし



新たなビジネス領域創造IT活用・システム基盤づくり



図表-2 情報戦略組織の創設

やったら、日本橋の三越のハンドバッグの売り場がこのVRでご覧いただけるという仕組みを作っています。つまり商品そのものは支店とか地方に持っていかないで、VRを使って首都圏のお店でお買い物をしていただきます。

それから、いわゆるIoTショップというものを作る予定です。IoT関連商品をおき、お客さまがそこで体験していただいてもいいですし、色々なアイデアを画策しています。来年の3月ぐらいまでにOPENしたいと思っています。

それから、これは店頭の生産性向上ということでやった婦人靴の事例です。婦人靴というのは、お客さまがいらっしやると全部のサイズを店頭に置けませんので、お客さまのサイズをお測りして、ストックに取りに行きます。1人のスタイリストがだいたい3足ぐらい持ってまいります。でも、3足でもお客さまにその中から選んでいただければまだいいほうです。もう一回3足持ってくるとか、あるいは「きょうはいいや」と言ってお帰りになるか。こういうものを全部ひっくりめますと、機会ロスが4割から5割あります。靴を買いたいと思っていられしやったお客さまに対してサイズが合わないとか、色が合わないとか、フィット感がないとかってということで機会ロスがあったんですけど、スマートウォッチをつけまして、データを全部スマートウォッチにインプットして、1人のスタイリストが1日で何人接客をして、お買い上げいただいたかというデータを、分析して、実際の働き方や接客手法を改善しまして、機会ロスが減ったという事例でございます。

それから、いま、新宿で一番販売をする女性は1年間で2億円売ります。平均は2000万円です。では、2億円売るスタイリストと、2000万円の人がどれだけ動きが違うのかというのがこの内容です。これは、きちんと目的があってやっているわけですけども、みんながこの優秀なスタイリストみたいになれば、お客さまにきちんとおもてなしができて、販売額も高まるわけです。分析して抽出した23の接客スキルを現在教育で使っております。

(5) マーケティング

従来のマスマーケティングというのは、先ほど CCC の枚方の話でもでてきたように、5 キロ圏内には 10 万人の消費者がというような、市場・マスマーケティングです。

それから、私どもはカードがありますので、購買実績分析を行います。例えば婦人服のこのドレスを買われたお客さまが食品に行ったら、まずは惣菜を買われるとか、それからフルーツはこれくらいのグレードのもの買われるとか。そうすると、次にいらっしゃったときに、この方にはこういうご提案をすればいいというようなこともできます。

次に商品もプライスラインで分析をします。一番売れる価格帯はここだから、ではこの対策をどうしようとか、あとは店頭でスタイリストが日々お客さまと接客をしていく中で、お客さまの潜在的なニーズをどう解決していくかということです。

いま一番重要なのは、ご来店いただいていないお客さまですね。これからは出来る限り多くのビッグデータを活用したマーケティングが重要だと思います。

現在ライフスタイルそのものがものすごく変わってきています。百貨店というのは、お店づくりをするときに、大分類、中分類、小分類という展開分類がありまして、大分類というのはお客さまの大きな関心度から作ります。婦人服、紳士服、リビング、食品は大分類になります。それは、お客さまが今日は婦人服を買いに行こう、きょうはハンドバッグを買いに行こうという関心度があるからということですけど、これからはおそらく健康だとか美だとか学びだとか遊びだとか癒やしだとか、こういうことが大分類になっていくのではないかと考えております。

去年、T ポイントを運営されている CCCさんとマーケティングの会社をつくりました。T ポイントと組んだのは店内で使っていただく事がメインではなくて、T ポイントの 5000 万人の会員のデータをマーケティングに活用するためです。コンビニでこの水を買われる方はこの果物を買われます、このお菓子をお買いになるというものすごいデータがあります。私どもは、500 万人の会員であるわけです。会社をつくると、この情報が合併会社で集約されます。そうすると、いろいろな方のライフスタイルやご要望、潜在的なニーズが分かってきます。それに対して、これから新しい店づくりができればいいなということが一つ。それから、新しいビジネスモデルとして、マーケティングの会社自体が将来事業として成長していけばいいなということで作らせていただきました。

最近のマーケティングで重要なことは、従来のマスに向けたものよりも、例えばお一人の方がおっしゃったこととか、SNS で語られたこと等がものすごく重要な時代になってきています。

これはあるテレビキャスターの方がおっしゃったことです。これはフィラデルフィアの街のカフェです。オーガニックだとかナチュラルという言葉がありますが、それが当たり前のようにフィラデルフィアの街のカフェでは提案されているということです。日本だと、ホテルとかに行きますとブレックファーストで卵は

ボイルにしますか、スクランブルにしますか、ジュースはオレンジジュースにしますか、グレープジュースにしますかと、こうやって丸をつけるわけですけど、ここはスーパーフードで、ビタミンの種類を選ぶところまでできている。しかも街のカフェですね。これくらい美と健康ということが海外ではものすごく当たり前になってきていると感じています。

これはイノベーションとはまだ呼べないのですけれども、私どももいま BS ジャパンで 11 時から番組をやっています。これは赤字でもいいと思ってやっています。なぜかという、通販といいますと皆さんがイメージしていただくのは、夜 12 時過ぎのいろいろな局でのテレビ通販だと思います。当社は通販で遅れてしまったのだったら、テレビというメディアを使って、なにか新しいことができないかと思ってやりました。Amazon がいま 1 時間なり 2 時間なりで商品が届きます。その日のうちに届くわけです。そうすると、例えば 11 時からですけど、11 時にこれを見て、お客さまがオーダーをして、番組が終わるまでに商品が届くことができないかとか、そういうことを考えています。Amazon と戦おうとはしていないのですけれども、少なくとも何らかの独自性を持ちながら、いろいろなことができないかということで、いま 30 分のテレビ番組を BS ジャパンの火曜日夜 11 時からやっております。

(6) グローバル戦略

グローバルについては、海外旅行客が 2000 万人、今年が 2400 万人と言われている中で、モノを買われる額は去年に比べて 3 割減っているという現状が前提にあります。その分、コトを強化しなければなりません。エステ、美容、医療、旅、地方の温泉など、海外の方のニーズがものすごく高まっています。

クールジャパンと言いまして、日本のものを海外にというのは、これは経済産業省中心にやられていますが、アウトバウンドとインバウンドが循環して、やはり日本はいい国だ、日本にまた行こうとなるといいのかなと思います。

そのためにいま一番問題なのは、農水産物 1 兆円輸出という目標が掲げられていますけれども、やはり通関フロー、特に食品関係は、規制等でまだ問題があるということです。これは政府にやっていただくことと民間がやらなくてはいけないことがあります。

先月、マレーシアに、クールジャパンとして世界で初めてのショッピングセンターをつくらせていただきました。日本のものだけです。100% 日本のものです。これはメイド・イン・ジャパンということではなくて、日本の本当にいいものを提案しています。

(7) 人材育成・人事制度

最後に自分が考える人財とは、ということをお話しさせていただきます。これは当社の課題です。

百貨店の人間というのは本当に視野が狭いです。視野が狭いということは多様な価値観が持てないということです。それから、英語がしゃべれるとかいうこと

ではなくて、きちんと自分のある一定の知識と一定の考え方を持ちながら世界を、見ていかなければいけないと思います。こういう点でも欠如しています。そうすると、考える力とか発信する力、議論する力が非常に乏しいなと思っています。そしてイノベーションマインドが不足して、最終的には新しいことを投げかけてもプロジェクトの推進力が不足してしまうということで、このあたりが人財としては課題です。

私は、常に現場と人を中心にやってまいりました。小売業ですので、現場力が最も重要だと思います。ただ、世の中がこれだけ変わっていますので、今後は益々多様性の受入れという視点が非常に重要だと思っています。

先ほど少し触れましたけども、2億円売るスタイリストと2,000万円のスタイリストの月の給料は1万5000円ぐらいしか変わらないんですよ。そんなばかなことはないので、今年の4月からは、百貨店としては非常に珍しいケースなのですが、インセンティブ制を入れました。役員並の給料と言っていますが、そこまではまだできていないです。

これは先ほど申し上げました優秀な販売員の行動をいくつかの項目に分けて、教育に使っている事例です。

私はやはり若いうちにいろいろなことを経験することがものすごく大事だと思っています。ですから、若い人財をいまどんどん外に出しております。6割が20～30代の女性です。これは、経営者にお会いしたときに、この経営者の方のもとうちの人財を働かせたいと思ったら、その経営者に直接お願いに行って、無理をお願いしています。そうすると、どういうことが起こるかという、いまここに1人09年入社の女性が行っているんですけど、29歳ですかね。もう3カ月行って、3カ月後に報告に来るともう人が変わっています。顔色が変わっているのと、それからもともと資質の問題もあるのだとは思いますが、世の中の流れを受けて自分たちはなにをしなければいけないかというのを明確に話します。逆に言いますと、役員がもっと勉強しなくてはいけなかなというぐらいのレベルにみんななっていくます。ホテル業界にも2名出向してもらっているんですけど、去年入社3年目の男性が行って、半年すると彼は神戸オリエンタルホテルの中でナンバー1のコンシェルジュになりました。ですから、企業というのは若い人財をどうやって育てていくか。いろいろな育て方があると思うんですけど、その人の可能性をどれだけ引き出せるかということからすると、百貨店にずっといたらなかなか難しいので、外へ出ることが大事なかなと思っています。

それから、女性には大きな期待を持っております。というのは、お客さまの7割が女性です。ですけど、ボードメンバーには一人もいません。役員も3人だけです。ですから、少なくとも半分は女性の役員が生まれないとおかしいので、今のうちに20代後半から30代の女性に色々な経験をしてもらっています。2年前にニューヨークにお店を出したときも女性だけでやってもらいました。今年パリにお店を出したときも、女性だけです。パリに1週間行って仕事をして、パリのお店について私は役員や担当部長には相当厳しいことを言いました。それを彼女たちは横で聞いていました。でも、彼女たちからすれば一生懸命やったので、「ご

苦労さま。よく頑張ったね」と言うと、泣きながら怒るわけです。それはなぜかというと、社長は部長には怒ったけれど自分たちは褒めたと。でも、自分たちは部長とか役員並みの意識を持ってやっているから同じように怒ってほしいと言われたんですね。おそらくこういうプロジェクトで1週間なり2週間なり出ていかなければ、そういう発想を彼女たちはしていなかったと思います。ですから、まったく別の環境で働くことによって、今の若い人たち、特に女性は感性豊かですから、どんどん育つかなと思います。

これは極めて余談ですけど、今までは当社はわりと採用のときにいくつか項目をつくりまして、常識があるとか、当たり前で採用していました。ただ、3次面接、4次面接ぐらいまでありますので、最初の1次、2次は当社の係長や課長クラスが面接をします。そうすると、自分の視野の中でどんどん点をつけていってしまう。そうすると、ちょっと変わった人とか、ちょっと常識がない人は落ちてしまうんですね。そういう変わった人こそ将来、新しいことができるのではないかと考えておきまして、3年前から意識して毎年5名ほど変わった人財を採っています。とにかく最終面接まで残せと言っているんです。そうすると、最終面接は少なくとも役員が見ますから、将来ものすごく化けるかどうかは後で分かります。

やはり入社して10年くらいというのは、非常にターニングポイントになります。入社して10年後ぐらいの方たちと朝会といって、経営会議や取締役会をやる場所で、あえて愚痴ではなくて、会社をどうこうしたいとかっていうお話をさせていただいています。

4. おわりに



最後に、本当に諸先輩方を前にこんな偉そうな話は申し訳ないのですけれども、これは当社として必要な人財ということです。ただ、私は、どんなに優秀な人間でも最後は人間力と人間性かなと思います。いろいろなことが完璧にできて優秀であっても、人間力と人間性がないと人とコミュニケーションもできませんし、信頼関係もできない。きょうは学生の方がたくさんいらっしゃいますので、やはり人間力と人間性ということが重要だと申し上げたい。それから、これからダイバーシティですから、探究心とか好奇心とかいろいろなことを学ぶ豊かな発想、視野ということだと思います。これは先ほど話した内容です。いままではこういう人財が求められていたのですけれども、多少非常識でも変わっていても、人間力が必要で、こういう人財がこれから企業には求められているのかなと思います。これはいまお話しした内容でございます。

どうも、いろいろなお話をさせていただきました。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

編集文責： 住谷 宏

大西洋氏プロフィール

1955 年生まれ。慶應義塾大学商学部を卒業後、1979 年に株式会社伊勢丹入社。以来、紳士部門を歩む。2003 年に新宿本店メンズ館を立ち上げた際には、担当部長として指揮を執り、お客様の新たな購買スタイルに応じた店づくりを実現した。05 年経営企画部総合企画担当長、同年に執行役員営業本部立川店長、09 年に株式会社三越取締役常務執行役員百貨店事業本部MD統括部長兼MD企画部長、株式会社伊勢丹常務執行役員、株式会社伊勢丹社長執行役を経て、12 年より現職。