



### I-OWA マンスリー・セミナー懇談会より

#### 「人間力」を鍛える

対談:新 将命 VS 岡本 和久

レポーター:赤堀 薫里

岡本 | 先ほど、時間の関係でお話いただけなかった3つの「識」についてお話いただけますか？

新 | 識には、①知識、②見識、③胆識と3つあります。知識は情報やデータを持っていること。そこに自分のモノの考え方を加えると見識になり、見識は限りなく知恵に近いわけです。見識の土俵の上で物を決めて、それを実行に移すことができる能力が胆識。世の中の成功者は、例外なしに胆識者です。知識はあくまで物知りすぎず、見識は、モノを知っている上で、そこに自分の考えを加え、書いたり、話したりする人、職業では評論家、批評家と、大方、学者です。実業家やビジネスマンは結果責任を伴いますが、評論家は言うだけで非常に無責任です。伸びている人は、結果を出している。結果を出すにはモノを知っているだけではなく、実行しなくてはならない。リーダーや成功者は胆識者です。見識の世界に住む人は、行動を起こさず話すだけ、胆識者は有言実行です。



岡本 | なるほど、よくわかります。

新 | 百聞は一見に如かずと言いますが、「百見は一考に如かず」という言葉もあります。見るだけでなく考えなければならない。そして、さらに「百考は一行にしかず。」という言葉が論語にあります。百回考えても行動しなければならない。最終的に成功する人は、行動力がある。大



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

企業は体を動かさない評論家が多いですね。

岡本 | まあ、行動を起こさなければ、成功があるわけがない。考えているだけではしょうがない。投資というのも結局、知識・見識・胆識で、最後は胆識がないとなんの意味もなく、投資の収益につながらないわけですよ。それも自己責任ですよ。

新 | いうなれば自責ですよ。私が株で確実に儲かったのは私がかつて社長をしていたジョンソン&ジョンソンでした。私はこれで世田谷に家が建ちました。

岡本 | ジョンソン&ジョンソンがタイレノールの事件を起こした時いらしましたよね？どんな状況でしたか？

新 | 1982年、シカゴで7人ほど死人がでました。買収したマクニールという企業が出している、タイレノールという解熱鎮痛剤が原因じゃないかという疑いが浮上したのです。あの会社は「疑わしきは罰する」という企業理念があり、当時のお金で300億円くらい出して、全米の薬局や小売店から、当時シェア4割位あったタイレノールを回収しました。そして、会長が自らマスコミに出て、改善点を能動的に説明しました。その結果、落ち込んでいたビジネスが、悲劇が起こる前のレベルまでリカバーしていきました。企業理念のある会社は強いわけです。「消費者が第一である、全てのものは、消費者の次に来る」ということに徹底している会社ですよ。これは、ハーバード大学のケース・スタディーでも取り上げられています。

岡本 | これによって逆に企業に対する信頼度が増しましたよね。

新 | それに比べて日本の東電や銀行は薄汚いですよ。隠蔽の体質です。こちらから「明らかに間違えました。直します。ごめんなさい」という方が、案外マスコミは好感を持ってくれますよね。隠すからやられますよね。

岡本 | 有名なクレドのお話をしていただけませんか。

新 | 1886年、アメリカの東のニュージャージーという町で生まれた兄弟によって作られた健康医療の会社が起源です。今、年商8兆円位ですね。75年位前に、創始者の息子のジョンソンが作ったクレド、「我が信条」は、世界で一番有名で、世界から尊敬されている企業理念です。ここでは、4つの責任を高らかに謳っています。わが社の一番大切な責任はユーザー、「お客様」に対するものである。2番目の責任は社員の幸せに対する責任である。3番目の責任は社会への責任である。狭い意味の地域社会と、広い意味の世界社会と、両方の社会のことを指します。4番目の責任が株主への責任だと言います。この順番も重要なのです。そして、この企業は、過去60数年連続増収、40数年連続増益です。大きい企業でこのような会社が日本に



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

ありますか？まあ、大日本印刷がこれに近いと言えますかね。日本に来日した現在の CEO に対して、日経新聞の記者が「どうして長期でこれだけ増収増益なのですか？」という質問をしました。それに対して、彼は、わが社の長期的な増収増益の根源はこれだと「我が信条」を示しました。会社には組織図があり、それでおしまいという会社と、その組織図に魂（企業理念）を通わせているかの違いです。組織図に魂を通わせていると企業収益が 4 倍高くなる。これは、マクロ的に証明されています。日本の会社でもいい会社は魂を持っている。ダメな会社は銭儲けに走り、短期ではよくても長続きはしない。つまりサステナビリティが担保できない。

岡本 | 株主に対する責任が一番最後にくるのですね。

新 | アメリカの経営者は、非常に株価と株主を気にしています。フォーチュン 500 社でも、雇われ社長が 2 期連続で減収減益になると首になるのは日常茶飯事です。それなのにジョンソン & ジョンソンは、株主の責任を 4 番目に持ってきている。疑問に感じた私は、当時の会長に直接聞きました。「株主責任がどうして最後なのですか？一番大切ではないのですか？」と質問したのです。すると「わが社は株式会社ですから、株主さんが一番大切です。でも、株主さんへの責任は 1 年で終わってはいけません。一過性ではなくて継続的に株主責任を果たすためには、その前にやらなくてはならないことが 3 つある。一番始めはお客様への責任、2 番目に社員の幸せ作りに対する責任、3 番目に社会に対する責任。CEO をはじめ、世界中の 11 万人の社員がこの順番で仕事をすれば、結果として一番大切な株主に継続的に責任を果たすことができる。モノには順番があるのだよ」と言われたのです。私は、体中に電流が走るほど感動したことを覚えています。会社でも、人間も正しいことをやれば正しい結果がでます。成功者になりたければ、成功するための正しいことをする、それが原理原則ですね。

岡本 | 私も前職で、「日本一の資産運用会社になるのだ」と言った時、「それではお客に対して提供する付加価値で日本一になれ。そのためには、すべての社員がそれぞれの分野で業界トップになれ。君は日本法人の CEO として、どの運用会社の CEO よりも優れた CEO となれ」と言われたのを思い出します。ジョンソン & ジョンソンは明らかに良い企業であり続けるためのモデルになっていますね。

新 | この頃、僕がつくづく思うことは、きれいごとが大事ですね。妥協は後からするものであり、やることをやって、考えることをとことんやって、どうしても駄目なら妥協をする。人生初めから妥協しては駄目ですね。人生で大切なことは建前ときれいごとですね。

岡本 | 歳を重ねるごとに「青く」なっていく気がしますね。昔だったら青臭い議論だと自分でも思っていたことが、何かしっくりと来るようになってきている。だから、だんだん、「青年」になっている(笑)。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

新 | 少しずつ物事の本質が見えてくるんでしょうね。

参加者 F | 新さんが、この×(かける)運というものに気付いたのは人生のどのあたりですか？背景を教えてください。

新 | 伸びる人間に条件が3つあると思っています。まず座学です。座って本を読む、研修会・講演会・セミナーに行き人の話を聞く。座学の持つメリットは、物事を学ぶ時に体系的に学ぶにはいい機会です。人間を形成する重要性の中で、座学の占める割合は10%。2番目はメンター、師です。人間はそんなに強い動物ではないので、悩ましい時、悲しい時、ふと自殺を一瞬考えた時に、激励をくれる人がいると有難いですね。日経の「私の履歴書」を書いている人は、成功者です。彼らに共通していることは、若い時に必ずメンターを持っているということ。このメンターを持つということが20%を占めます。最後3番目は、修羅場です。乾坤一擲、背水の陣を強いられるような、結果責任を問われる難しい仕事を、比較的若い頃から複数経験する。その中で対外経験が含まれるとなおいい。修羅場が、人間形成における重要性の70%。昔の経営者の言っていた言葉に「経営学は本を読めば学べるが、経営力は、やってみなければ身に付かない」とあります。本に書いてあることを応用し、適用して実際にやってみなければ力が付かない。まずは座学で学んだことを、修羅場で経験し、途中迷ったら、メンターから勇気もらう。これをやったら、人間はまず伸びる。しゃべって「なんぼ」でもないし、読んで「なんぼ」でもない、やって「なんぼ」ですよ。若い時は難しい仕事から背を向けてはいけない。ダボハゼのように食いついていかなければならない。

岡本 | 新さんのおっしゃる運は、あくまでもマネジメントできる、「運ぶもの」であり、通常の運と定義が少し違う気がします。運というを与えられているものであって、我々がコントロールできないものだというイメージがあります。

新 | 自分で勝手に運という概念を定義すればいい。コントロールできないものは宿命であり、運はマネジメントできるものだ。運を自責的に捉えるか他責的に捉えるかの違いですよ。

岡本 | 運命が、マネジメントできるものということで気づくのは、運用ということです。これも結局、管理できるという意味で非常に共通点がありますよね。ただ単に運に任すのではなく、コントロールできることを最大限、管理していく。これが運用ですからね。

新 | 私の人生を変えた言葉に「ファン(FUN、楽しさ)」という言葉があります。私が42歳の時に習った言葉です。ジョンソン&ジョンソンの日本社長時代に、当時アメリカのCEOが世界中の社員に言っていた言葉です。「物事をやって、いい結果を出したい時は、それはすべからくファンでなくてはならない」。どうせやると決まっているのなら、しかめっ面をしてやるのではなく、自分の心のチャンネルを切り替え楽しんでやるといい結果がついてくる。「真剣にやるのはいいけ



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

れど、深刻になってはいけない」、ファンでやると、面白いようにビジネスの歯車が回りだして上昇傾向になります。会社の中でも、時々、さざ波のように笑い声が漂う会社は、みんなが基本的に活性化して、楽しんでやっている。全員がコンピュータとにらめっこして、笑いも起きない会社は墓場です。ファンを地でやっている会社が堀場製作所。会社のスローガンとして掲げているのは「面白おかしく」ですからね。どうせやるなら楽しくやっちゃえ、楽しまなきゃ損ですね。楽しんで儲かることはできないけど、楽しんで儲かることはできます。

参加者 H | 今は、深刻な顔の企業、政治家が多すぎる気がします。メディアも含めて成功モデルというか、楽しいという気持ちが欠けている気がします。何故なのでしょうかね、新さんはどう思いますか？

新 | 一つは、競争社会の中で、心の余裕やゆとりがなくなってシリアスになるのでしょうか。経営者は、腕を磨くという側面と心を磨く側面の両方が必要とされます。しかし、ほとんどの大会社の教育研究カリキュラムを見ても、技術の研修や財務諸表の見方等、スキルを教えても、人間力を教えている所はありません。仕事のスキルは磨いても心を磨いていませんね。職人集団であって、リーダーを作っていない。残念ながら教育そのものがない。アメリカの経営者と比較して日本経営者は勉強していない。魚は頭から腐るといいますが、会社も新入社員は絶対腐らない。社長や役員会が光っていないのです。残念ですけど、上が「あほ」だと下も「あほ」になるわけですね。

岡本 とても示唆に富むお話をありがとうございました。