

学ぶべき経営理念

ユキーナ・富塚・サントス

1. リタ・ミラーの教え-利他ということ-	1
2. 命の水	3
3. 社長になるために	4
4. 心の姿勢	7

1. リタ・ミラーの教え-利他ということ-

私はトフルの勉強の一環として、映画を見ていた。同じ映画を10回以上見て、これと同時進行でトランスクリプトといわれる台本を読むのである。読みながら意味を考え、簡単な単語を日常生活でこう使い、こんな言い回しをするのかと学びながら、暗唱していくのである。私が最初に取り組んだ映画は「ゴースト」であった。話自体も単純で短いので、大体のセリフは覚えてしまった。

アフリカンアメリカンのウーピーゴールドバーク扮する怪しい霊媒師オダ・メイが幽霊となったサムを復讐劇の手助けをする。リタ・ミラーという架空名義の口座にある隠し資産400万ドルをそっくりそのままいただくというものである。オダメイは実在しない女リタに成りすまし、リタ・ミラーのサインをしてヤクザの秘密口座の金を小切手で払い戻してしまうのだ。400万の小切手を手にし、さてこれをどう使おうかと皮算用を始めるオダメイに、サムが諭す、「その小切手を目の前にいる尼さん団体に寄付しろ、オダメイ、これは汚れた金だぞ、こんなものを持っていたら、これを取り戻したくて血眼になってる奴らに追われ、すぐに命を落とすぞ」と。400万は夢のような大金だけど、命あつての物だねとオダメイは泣く泣く小切手を手放すのである。

ここに至って、この守銭奴と言われていたインチキ霊媒師がしたことは、自分にとって一銭の得にもならないことである。自分の利はゼロであるので、利他と言っても良いかもしれない。リタ・ミラーは利他に徹しているのである。なけなしの金をはたいて一張羅のスーツを買い、一

世一代の演技をし、自分のお金と時間を使って教会への寄付金を稼いだのである。

私は留学が決まってから、この利他ということを折に触れ考えている。ビジネス理論を勉強するにつれ、世界中の様々な人々と知り合っていくにつれ、このことを深く考える。そして、最近達した思い(結論というより確信、思いに近い)とはこうである。利他の精神は最も発達したビジネス理論ではないかと。どの MBA でも教えられる戦略の理論にマイケルポーターの Competitive advantage がある。ピッケルというマイケルポーターの理論を教える教授と仲良くなったおかげで、著者であるマイケルポーターの本音を漏れ聞いた。彼曰く、完全競争は地獄である。かといって、完全独占モノポリーは現実にはありえない、少しでも天国に近いモノポリーの寡占を実現するための理屈が必要だと。

競争原理がおこなわれるためには市場の存在は不可欠である。しかしこの競争を突き進めていくと、力関係により巨大企業の独占が起こる。さて、その後はどうなるかである。理論がぶっ飛ぶことを承知で断言するなら、利他を前提とした競争という形に落ちるのではないかと私は思っている。解説は別の機会で行うとして・・

今回、私は日本でワインの試飲会を開いた。イタリアで知り合った日本人女性がイタリア人男性と共にワインを作っている。彼女自体のキャラクターに惹かれ、さらに訪れたワイナリーでひたむきさと、一生懸命さを感じた。異国に嫁ぐということの大変さを思い、何とか役に立てればと、試飲会を企画しようと思った。利他の観点にたてば、私がこうしてミラノで勉強できるのも、ワインのサンプルをゲットできたのも、私一人の力ではなく、ありがたいことに多くの人に支えられている。ワインという物質や情報を還元し、他の人にプラスになることをするのが筋だと、単純に考えただけである。

私は自宅に人を招き、料理を作って食べてもらったりすることが多い。見方によってはこうした私の精神は「人気取りをしている」と映るようだ。他人からこのような指摘を受けたとき、私としては予想外の見解に思わず笑ってしまったのである。

出費もあったが、ごく普通に、時の経過と共に忘れてしまうだろう。利他においてはこれがポイントで、ここで私が一銭でも利益をだそうと自分のプラスを考え出すと、中心となる軸、最も大切なポイントがブレて、流れ自体が狂ってしまうのだ。今回はたくさんの方が来てくれた。こころ尽くしをいただいた。本当にありがたいことだと思う。日本で感じる気のように、ここに住む人々も、私とかかわりを持ってくれる人々も、みずみずしく、優しく、柔らかかった。

S 県での視察も、利他の精神に満ちていたし、実業界の方ともお話し、利他ということで共感を得ることもできた。リタ・ミラーの精神は私の思い込みだけではなさそうである。

2. 命の水

その昔、「ビックリマンチョコ」という製品があり、中に天使又は悪魔のイラストのついたシールがおまけとして入っていた。希少性の点から悪魔シールの市場存在量が少ないという根も葉もない噂が口コミで広まった。当時弟をいじめると、決まってこう言い返された。「もう、お前に悪魔シールなんかやらないからな！！」と。当時は、何をいってやがる、こんな物に価値が出てたまるかと負け犬の遠吠えを取り合わなかったが、弟は自説を曲げなかった。「姉ちゃん、将来億万長者になれるのに、後で後悔しても知らないからな」と泣きながら叫ぶ彼の主張は全く根拠のないものとして、私の頭に定着すらしなかった。

さてここで、「なぜワインか？」である。良く聞かれるこの質問には相手によって答えを変えることにしている。あまり真剣ではないとき、単純に好きだからと答える。だが、真剣にワインを造っている、悪魔シールの価値がわかる人には次の理由を述べている。

非常に大雑把な仮説、ザッパーアサンプションをまたしても許していただければ、「この世に人類が存在する限り、アルコールは無くならない。」と私は確信している。これを前提にすれば、人類が減るまで存続しつづける産業の一つはアルコール飲料であろう。(MBA 風言えば、Value system of alcoholic beverages とでも現そうか。)さらに、世界の中の数カ国を周った者として、これと関連するザッパーアサンプション2を立てるとすれば、これである。「飲料水の質は将来劣化していく。」日本に帰り、風呂で半身浴をしようと湯船に浸かったはいいが、あ、しまった水を持ってくるのを忘れたなと思った。そして次の瞬間に、ああ、そうかここは日本だから、水道の水が飲めたんだっけと思い返した。水道の水を何の抵抗もなく飲める国は、私の知る限り北欧と日本である。だが、私が子供の時よりも水の質自体がずいぶん悪くなったなあと思わざるを得ないのだ。地球自体の環境の変化も大きく影響しているように思えるが、上記仮説の2はこの辺からでてきたものである。

さて、ザッパーの1、2を受けて次の結論を導く「将来、水を使って作られるアルコール飲料の質は劣化する。」この結論の変化形、つまりひっくり返すところということである。「水を使っていないアルコール飲料は品質を維持できる。」さらに「水からできたアルコール飲料の代替品になる可能性が高い。」面倒なのでアルコール飲料を酒と言わせてもらおうと、水を一切使わないで、つまり加水しないで作られる酒はワインだけである。

なぜロゼにこだわるか

「中華料理屋でロゼワインをだす」というアイデアは多くの人に理解されなかった。順を追って説明したい。私がビビークラブの会長になった以上、スポンサーを集めなければならない。日本人がやるのだから、当然まず日本食を食べさせるレストランにアクセスするべきであろう。だが、海外で和食といえばまず寿司であり、ここイタリアではほとんどの和食レストランは寿司屋をさす。私はワインも寿司も好きである。しかし、「寿司とワイン」なるイベントはプライドにかけても絶対に開くことはできないのだ。それはなぜか？相性が恐ろしく悪いからである。寿司の旨みもワインの旨みも、どちらも殺すような発想は断固として実行できないのである。

まず、寿司から説明しよう。今はベジタリアンの私も、以前は生の魚をたくさん食べた。帰国時には決まって甘エビの刺身を食べていた。明日死ぬ運命と知らされて、最後に食べたいものはボタンえびか伊勢えびかと真剣に悩んで一日を過ぎてしまったこともある。刺身などの生魚は風味が独特なので、合わせる酒も注意して選ばなければならない。刺身に合うのは日本酒か焼酎だと私は主張したい。ビールはどうしても口の中の生臭みが消えない。酒と料理の相乗効果が無く、どちらの味も損ねてしまう。ワインはもともと酢を使った料理とは合わない上、生魚と合わせたときの気色の悪さと言ったら、最悪である。

世界中？少なくともフランス中の食通が集まる街リヨンで食材市場に言ったときのことである。魚屋の一角にバーが設けられており、氷を敷き詰めた皿の上に生牡蠣が並べられ、市場の従業員と思われるオヤジ達が立ち食いソバならぬ立ち食い牡蠣をしていた。片手に白ワインのグラスを持ち、楊枝でヒュッと牡蠣の端をつまみ、それをツルツと口に流し込む、その傍からワインをグイグイ飲んでいて。あまりに美味そうだったので、魚屋のオヤジに身振り手振りとしたどどしいフランス語で訴える。私たちがああやって牡蠣を食べてみたいと。滅多に日本人を見かけないのか、魚屋はとてもサービスが良く、店のまん前にたちまちテーブルを作ってくれて、牡蠣と白ワインを運んでくれた。さて、形が整って、地元民の真似して食した牡蠣と白ワイン、私と友人の共通の感想は「日本酒が恋しい」であった。キリリと冷えたワインでも、葡萄に海のミネラルが含まれているとしても、日本酒の米の味にはかなわない。赤ワインに至っては、お願いだから別々に楽しんで下さいと懇願したくなってしまうのだ。

3. 社長になるために

CEO を社長と訳させていただく。オーガニゼーションという組織統率論の授業で、ゲストスピーカーの教授が言った。

社長になるために必要なことは何か？

クラスメートからいろいろ意見を出させた後、この教授の個人的な見解が述べられた。ちなみに彼は自分の会社(衣類の小売)を立ち上げたあと、コンサルティングと MBA での講師を生業としている、英国紳士である。

一つ、朝は45分早く仕事を始め、15分遅く仕事を終えること、なぜなら、ふだんは後回しになりがちな電話の一本もかけることができるから。

一つ、一日最低1時間は一人で考える時間をもつこと、自分自身を鋭くし、豊かに、ユニークな存在にすることができるから。

一つ、自分の趣味に打ち込む時間を作ること、仕事以外にこれは人に誇れるという趣味を持つと、人間に深みが出てくるから。

一つ、必ずバカンスに行くこと、飛行機、ホテル、リゾート、レジャー産業など遊びの要素の強い産業は、経験してみないと判らないから(とは言っていないが..)。

一つ、仕事の仲間とつるんで飲まないこと、酒を飲むのは別の友達、仕事の仲間は仕事で区切りをつけること、そうでないとリフレッシュにはならない。

一つ、手書きの手紙を送るようにすること、Eメール時代にあって、手書きのものは時間のかかる価値あるものである。

一つ、イライラしたり、キレたりしないこと、交通渋滞など避けようのない状況でも歩くことを心がければイライラは避けられる。自分の精神状態に良くないことは進んで避けること。

一つ、家族は自分の最大の顧客と思い、大切に敬うこと、社会的な信用という意味でも家庭環境の安定は重要視されるから。

一つ、仕事を楽しみ、笑いの多い環境にすること。

言われたことをメモしながら、半分以上は実行しているかなと思う。さらに、私の独断と偏見を付け加えるなら以下である。

学ぶべき経営理念

ユキーナ・富塚・サントス

一つ、決断は早くすること、組織は自分(社長)がいなくても上手くまわる、resource operation, output までの一連の流れがスムーズにいくようにしなければならない。どうしてもトップの判断が必要なときだけ、社長がいればいいのではないかと思っている。この判断に時間がかかると組織の流れが滞り、弊害が出る。

決断を早くするにはどうすれば良いか。

判断指標を作ることと、最悪の状態を予測することだと、私は思う。

例えば、私は良く買い物上手だと言われる。旅先でみやげ物屋に入り、買うか買わないかの判断が早い、とよく友達に言われる。

買い物をするときには、自分の欲しいもののイメージとそれに払う金額の上限を決めておくことがコツである。服であればサイズ、柄、色、デザイン、素材に関してあらかじめ欲しいもののイメージを決めておく。つい最近まではターコイズ(トルコ石色、明るい水色)のストールが欲しかった。

話が少々それるが、イタリアに来て思うことは、やはりファッションに関しては彼らが大先輩だということである。ターコイズと黒、これは彼らにとってはセオリー、バイブルに近い概念である。私も便利さの観点から黒のアイテムはセーターにしる、スパッツにしる多々もっている。さらに私のめがねは濃い青のグッチのフレーム、これは黒とターコイズで合わせて決めるしかないだろうと自分に言い聞かせる。

ターコイズのスカーフでも良いが、汎用性の高さからはストールの大きさが望ましい、さらにあわせる黒が柄物であることを考えるとターコイズのストールは無地が望ましい。

以上の点をクリアして始めて値段交渉に入る。以前、日本に住んでいたイタリア人女性が、ターコイズのストールを「竹下通り」で1000円で買ったと言っていた。すると今回払うべき上限は1000円、多くて10ユーロ程度になると思われる。肌着よりも外側、もっとも汚れやすい場所に着ようというのだから、汚れること、機能的陳腐化は当初から考慮しなければならない。

気に入る品が、希望の値段であれば、買い、そうでなければ早々に店を出るべきである。

同行する友人も自分の行動がしやすくなる。店にとっても利益に結びつかない経費が少なくなる。マーケティングに熱心な店であれば、一定のベンチマークを探せるかもしれない。むしろ好みの品を探るための店とのやり取り、値段交渉は必要である。ストールが1万円では交

学ぶべき経営理念

ユキーナ・富塚・サントス

渉の余地はないが、最後の1点で1500円なら交渉を楽しむ価値がある。

私が客を呼ぶ女として名高い？のも、まず、目的意識をもって商品を眺める姿がイケテルからではないか？この真剣に探している、商品を楽しそうに見ている様子から、道行く人々に、気になっていた店に私も入ってみようかなと思わせるオーラが出ているのではないかと思う。

やや、話がそれたが、即決に必要な判断基準、自分なりの美的感覚なり、イタリアから学んだセオリーなりは、一朝一夕には身につかない。だから、英国紳士教授の言った数多くのインプットの機会とそれを自分の中で消化する時間が必要なのだと思う。

もう一点、即決に必要なのは最悪のシナリオを考えられることである。

ターコイズのストールの例で言えば、一度洗っただけで（洗うことはめったに無いが）、ストールのターコイズ色が全て落ちてしまっても、それでも買う価値があるかということである。

この最悪の事態は、多分に経験により予測するものである。ストールが破れたり、生地が擦れてきたり、洗濯を失敗して白シャツを真っ青にしたり・・・たくさんの失敗から学んだ経験がどれほどあるかによるのだと思う。

故に失敗を恐れず、隠さず、謙虚に受け止める人が、最悪の事態を読めるようになっていくのではないかと思う。

4. 心の姿勢

ジョージ秋山氏の漫画「浮浪雲（はぐれぐも）」は私が座右の書としている本である。初期の頃の数巻を除き、ほとんど持っている。

さらに余談だが、今はなき女優、夏目雅子がクイズ番組にゲストとして出たとき、この漫画の大ファンだという話になり、司会の久米さんから全巻プレゼントされていたのを思い出した。当時は「え、なぜ夏目雅子が？」と意外に思ったが、後から彼女の病気のことを考えてみると、納得がいく。

このなかで私の一番好きな話は「心の姿勢」というタイトルのお話である。

居酒屋で働いていた女性（名前をまどかさんという）が、はぐれさんに恋をする。商才のある

彼女は、はぐれさんのアドバイスもあって、商人として立身出世し、「ねずみ御殿」と呼ばれる大邸宅(彼女の問屋が「ねずみ屋」なので)を建てるようになる。このすばらしい御殿に、はぐれさんを招いて彼女が言う。

「歩く算盤などといわれ、こつこつ稼いで10年、これだけのことができるような女になりました。財産はすべてこの家に遣ってしまいました…見てちょうだい、この家は、どこからも海が見渡せるように造りました…だってあなたはとても海が好きですもの…この家も土地もすべて、あなたの名義にしてあります…」

そこで、大きな地震がおこる。揺れがおさまった後、松明を片手に持ったはぐれさんが、まどか氏にたずねる。「この家は本当にあちきのものなんですか？」

「まさか…！」と青ざめるまどか氏に、はぐれさんがたたみかけるようにして語る。

「水平線を見てください。津波がきます。浜にはたくさんの漁師、子供たちがいます。」

まどかさんが背筋を伸ばし、居住まいを正して答える。

「ここはあなたに差し上げたものですから、どうぞ、ご自由に…」

叫べど声は届かず、降りて知らせる時間もなく、数千両かけた屋敷に火を放って人命を救わんとした…という語りが入る。

実際これだけの屋敷が家事になったので、野次馬根性で、みんな高台に上ってきた。その後、すぐに、実際に大津波が来たのである。

もちろん、主人公のまどかさん、はぐれさんが放火の罪に問われることはなく、お咎めなし、というストーリーではあるが、このまどかさんのような潔さに、かつてとても憧れていた。

話の中で触れてはいるが、彼女は子供が産めない体なので、はぐれさんの愛人にしてくれと頼む。海沿いの高台の屋敷は二人で住もうと建てた家なのである。「あんた、商人になりなさい。お酒を売るのもいいですけど、若いうちだけですから…」はぐれさんにいわれた一言を忠実に守って、彼女は財を成すことに専念する。

鎌倉、葉山、伊豆、六甲…お金持ちはやはり海を眺めたいと思うのかもしれない。眺めるとなると、海に面した高台で、そこそこ広い敷地が確保でき、さらに他と隔絶された立地がいい。タオルミーナ、アマルフィ、ポルトフィーノ、ポジターノ等等高級リゾート地の立地は皆同じである。

学ぶべき経営理念

ユキーナ・富塚・サントス

かくいう私も、自分で思い切り手を掛ける家が持てれば、鎌倉あたりがいいと思っている。たとえ日本の海であっても、海を眺めて暮らせるのは、いい贅沢だと思う。

問題はそこで一緒に暮らす人であって、手段や立地は二の次の話のような気がする。

人から、男性の好みを聞かれると、即答できず困ることがある。はなはだ、ばか馬鹿しい話だが、スマップのうち、誰がいいか選べずに一日悩んだことがある。選んだところで、どうなるものでもないのだが、どれもそれなりにいい味があって、捨てがたく、私にとってはツライ選択であった。

ただ、あえて、理想をあげるとするなら、「はぐれさん」のような人、この一言に尽きる気がする。海が似合って、色気があって、あくせくすることなく、いざというときに、ただ者ではない人…何より自然体で人を笑わせ、安心させることができる人、言葉で描写するならこんなところだろうか…

現実の社会で「はぐれさん」のように完成度の高い人物を見つけるのは難しい。もし、真剣にこのような理想を目指すのならば、かつて光源氏がしたように、自分で手塩にかけて育てなければならぬ。これは言わばベンチャービジネスのようにリスクが高く、お金もかかる。

すると、このような完成形を求めるよりも、足ることを知るこのほうが大切になってくる。どの人間にも短所はある。だが、それと同じくらいの長所もある…そういう温かい目で人を見ることができるようになると、どの人も、男性も女性も皆捨てがたくなるのである。

はぐれさんが、かつて、どうしようもなく、もてない男にこうアドバイスした。

「ブスにきなさい、ブス専門に口説きなさい、ブスならまだ可能性があります。ブスはいいですよ、情が深くって…」

現代の日本を考えるに、これは超ムリめの女と置き換えても当てはまるのではないかと思う。経済的、精神的に余裕がある女は、加速度的に激しくなった競争にわが身をさらすことを潔しとしない。このような女は自分を美しく見せる術に真剣になり、自分への投資ができるので、超ムリめの女、高嶺の花と言われることがある。

だが一方で、このような女性は、物事の本質が見えている。見えている分、男というものについて何が本物で、なにが見せ掛けか、すぐにわかってしまうのである。

多少ムリメであっても、高嶺の花と思っても、美しい女性は必ず、物事の真価を判断するはず

学ぶべき経営理念

ユキーナ・富塚・サントス

である。誠実で真面目で優しい男性諸君には大いに自身をもってもらいたい。

さて、はぐれさんに話を戻す。

はぐれさんのような人は想像の世界でのみ存在しうるので、実在の世界では探すのが難しいかもしれない。そうすると現実の社会で理想を追うのではなく、現実の社会をどう見るのか見方を工夫するようになってくる。繰り返しになるが、人間のあら探しをするよりも、今ある長所をどうやって伸ばすか、長所に注目することの方が楽しくなってくる。

そうなってくると、自分が設けているハードルはハードルではなくなり、キャパシティと置き換えることができるのである。意味もなく、スマップの誰を選ぶか真剣に考えてしまう理由はここにある。

またまた浮浪雲の別の話になるが、綺麗なもの、美しいものばかりをみている人間はダメである。

なぜなら、人が人を、人間として愛するということは、美しい面ばかりではなく、汗や涙や老廃物も合わせて、愛おしいと思えるかどうか、その人となり、人間性を問うものであるからである。

老廃物の排泄が滞ると、生命体は長く存続できない。旨いもの、見栄えのいいものを食するのと同様に、どのようにして毒素を排泄するかもまた重要である。綺麗なものに目がいつの間は、生命体の基本的動作である老廃物の排泄に目がいかなくなる。綺麗なものだけではなく、汚いもの、生命にとって真に重要なものも、きれいなものを見るのと同様の視点で見ることができる人・・・物事の本質が見極められる人とは、このような人を言うような気がしてならない。

繰り返しになるが、はぐれさんのような人は、現実存在するはずがない。一生のうちに出会えることができたとしたら、それは幸運と言うものである。

実際の社会では探すのが難しいのであれば、もしも、もし万が一、はぐれさんと暮らせるのなら、歩く算盤になっても、全財産なげうっても、あげくにそれを灰にしても、おそらく何の後悔もないだろうという、まどかさんの人生観には、ひたすら共感するばかりである。

何のために儲けるのか、ビジネスの基本は、倫理や欲や宗教観よりもむしろ、あるいはこんな恋心にある方が上手くいくのかもしれない。

学ぶべき経営理念

ユキーナ・富塚・サントス