

東北学院と経営者

開会挨拶・趣旨説明

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授 鈴木 好和

経営学部長挨拶

東北学院大学経営学部長・東北学院大学経営学部教授 齋藤 善之

第一部 基調講演

第1報告 キャッシュレス社会の進展と働き方

(株)日専連ライフサービス代表取締役社長 羽生 正弘

第2報告 仕事を楽しむ

(株)ハミングバード・インターナショナル代表取締役 青木 聡志

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）

パネリスト：羽生 正弘，青木 聡志，矢口 義教（東北学院大学経営学部教授），
秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）

日時：平成30年10月18日（木）

会場：土樋キャンパス8号館5階 押川記念ホール

【開会挨拶・趣旨説明】

鈴木好和

東北学院大学大学院経営学研究科長・東北学院大学経営学部教授

これより、2018年度東北学院大学経営研究所起業家シンポジウムを開催させていただきます。いずれも様には、かくもにぎにぎしくご来場を賜りました段、関係者一同いかばかりかありがたく、厚く御礼申し上げる次第であります。私は、本日、司会進行を務めさせていただきます経営学部の鈴木好和でございます。

本日のテーマは、昨年に引き続き「東北学院と経営者」でございます。帝国データバンクによりますと2018年現在、東北学院大学出身の経営者は、1,745人でありまして、全国第29位の京都大学に次ぎ全国第30位です。この中には、東北学院に連なる幼・中・高卒業生は入っておりませんのでもっと多いことは間違いございません。

この数字は、輝かしいものに見えるかもしれませんが、2年前と比べると17人減少しております。帝国データバンクの大学ランキングでは上位30校だけがクローズアップされます。このままでは上位30校から消えてなくなるかもしれません。経営者数の減少には、いろいろな要因が考えられますが、震災や人口減少などの経営環境の変化が影響していることは間違いありません。たとえば、日本政策金融公庫の調査では、2011年3月11日に発生しました東日本大震災後、青森、岩手、宮城、福島、茨城の被災地域の廃業率は、2012年、2.9%、2013年、9.8%、2014年、12.1%、2015年、15.0%と大きな影響を及ぼしたことを示しています。

こうした現状を打破するために、卒業生の経営者の方々にお話を伺い、そのお言葉を参考にさせていただきながら、さらに多くの経営者を育ててまいる所存でございます。本日は、株式会社日専連ライフサービス代表取締役社長、羽生正広様と、株式会社ハミングバード・インターナショナル代表取締役、青木聡志様よりお話を伺います。開催にあたりまして、本学経営学部学部長齋藤より、開会のごあいさつを申し上げます。

写真1：起業家シンポジウム開催風景



【経営学部長挨拶】

齋藤善之

東北学院大学経営学部長・東北学院大学経営学部教授

皆さん、こんにちは。学部長の齋藤です。今、鈴木先生からご紹介がありましたように、今回ここで、経営学部が附属施設として運営している経営研究所の年に何回か行われる学術シンポジウムとして、起業家シンポジウムを開催できることを大変うれしく思っております。起業家は、お手元の資料等を確認いただきたいのですが、一般に言われている企業ではなくて、興す起業です。このシンポジウムは、これから起業を始めていきたいといういわゆるベンチャービジネスを立ち上げていこうという人たちにに向けて行っていて、5年ぐらい続けています。

きょう、このシンポジウムに来ていただきましたのが、本学の卒業生でもあり、経営者でもいらっしゃる羽生様と青木様です。きょうは本当にありがとうございます。どうかこれからよろしくお願い申し上げます。そういうわけで、卒業生の経営者お二人をお迎えして、これから起業家シンポジウムを開催します。これは経営研究所のシンポジウムですので、学生諸君の他に一般市民の参加も得て、開催いたします。

経営学部ではこれまでも実学と言いますか、企業の現場とつながるような形でさまざまな講義を展開しております。この起業家シンポジウムもその一環で、その他に経営研究所としては自動車関連の研究をしているシリーズもあります。それから、授業の中では、旅館、ホテルの女将さんをお呼びして授業を行う「おもてなしの経営学」といった形で、外部講師、一般社会人から講師をお招きして、学生の皆さんに現場で起きているさまざまなことをリアルタイムに伝えてもらうというようなシンポジウムがあります。これのみならず、いろいろな形で展開をしておりますので、きょうばかりでなく、これからもまたそういう機会を捉えて、いろいろと勉強を深めていただきたいと思います。それでは、鈴木先生の司会でやっていただきたいと思います。それでは、これであいさつに代えます。失礼いたします。

写真2：齋藤経営学部長の挨拶



第一部 基調講演

【第1報告】

キャッシュレス社会の進展と働き方

羽 生 正 弘

(株)日専連ライフサービス代表取締役社長

皆さん、こんにちは。私は、先ほど、先生からご紹介いただいた地元のクレジットカード会社、日専連ライフサービスの羽生と申します。よろしく、どうぞお願いします。きょうは、こういう機会をいただきまして、大変ありがたく思っているところでございます。時間も制限されておりますので、早速中に入っていきたいと思えます。

まず、お手元に当社のプロフィール、1枚広いものを差し上げました。簡単にご案内申し上げますと、私ども日専連は、地元のカード会社でございます。所在地は駅前のアエルの9階にあります。アエルは皆さん行ったことがあると思いますが、丸善とかありますから。あそこは私どもの関連会社になっています。

一枚開いていただくと、多くのカードのデザインが入っています。このようなカードを発行しております。一言で言えば、日専連は、地元の有力企業と一緒にカードを発行している会社です。裏のページを見ていただきますと、取扱高とカード会員数が出ています。そして、右側に皆さんもお目にかかったことがある楽天、Suicaなどのカード会社のロゴが出ています。すなわち、私どもは宮城県の中で7,800店の加盟店を持っております。このデザインのカードが使われますと、私どもが一括加盟店にまとめて精算をしております。つまり、これらのカード会社は、私どものカード会社を通して利用しているということになっています。入り口はそのぐらいにして、早速本題に入ります。

写真3：講演する羽生氏



このようなテーマのため内容が豊富でございますので、皆さんに関係するようなポイントを1ページごとに手早くお話をさせていただきます。専門用語が少し出てまいります。最終ページには皆さんが就職してから必ずすぐに出会うICT用語が入っています。少し今日の話の中で必要なことは解説します。

まず、私がなぜここにいるのかということをお話し申し上げます。私は2016年頃から、産業経済、あるいは企業が変わるし、変わっていかざるを得ないばかりでなく、働き方も変わってくることを非常に実感しました。特に、私どもはクレジットカードというキャッシュレスの最前線の仕事をしていますので、この変わり方は身近にすぐ来たわけです。従って、卒業の皆さんには、早くこうした社会の現実を知ってもらいたいという思いを込めて、実はここに立っているのです。

2番目に、レジメには、私が学生時代のことをちょっと書いてあります。「時代は変化する」と書いてありますが、私のこととはあまり関係ありません。皆さんも、しっかりと集中して生活していると思います。あるいは友達と懸け橋を作ったり、アルバイトをしたり、いろんな所の人がつながって頑張っていると思います。私も皆さんの年頃のときはそうだったわけです。ただ、少し違うのは、私は働きながら学生だったことです。若干学生運動に絡んで、働くことができなくなって、昼に転部をしました。そういう意味で皆さんと入り口のところは少し違ったかもしれません。

そこで、私はその学生時代を通じて、現在の会社に至るまでの間で皆さんにお伝えしたいのは3つです。1つは、今の環境に徹底してポジティブにしっかりと生きて行くということです。そして、今、つくられている人と人とのネットワークを大切に、この人は大事だなという人とぜひとことん付き合ってもらおうことです。そこに書いてあるとおり、私は学生時代に付き合ったかたがたと今でもお付き合いをしています。私は、学生時代に生協運動に関わりました。学生時代の縁もあり今、みやぎ生協のかたがたと一緒に仕事をしています。みやぎ生協のカードは、日専連カードと一体型になっているわけです。

もう1つお伝えしたいのは、やはり会社に入ってからが本当の勉強だということです。そういう意味で、自己啓発を会社に入り、社会に出てからやる人とやらない人では相当差がついてきます。私は3回転職をしております。最初は、国家公務員でした。そんなことで、転職については、皆さんも今からの人生の中で、必ず何か分岐をしなければならぬ、ここで決断をしなければならぬことが必ずあるわけです。今後は就職して、定年退職までずっと勤め上げるのは多分まれになるでしょう。転職したら半年間人の3倍ぐらい働く、そういう気持ちでやると、必ずその企業に溶け込めるという経験しております。

プロローグの2番として、私どもの政府がなんと現金を使うなどと言っているのです。キャッシュレスですから、クレジットカードとか電子マネーを使えと、こう言っているわけです。これはどこから来たかということ、背景にある大きな動きは、第4次産業革命であると思います。皆さんも頭にこびりつくように、AIとか、ビッグデータとか、IoTとか、フィンテックとか、いろいろな

言葉が入ってきているはずですが。社会生活の中でスマホというのが登場してから、私たちの生活にそれが身近なものになりました。そして、このテクノロジーの大変化が、ここで書いていますが、この世界のハード企業を入れ替えてしまいました。日本は30年前は世界企業時価資産額の上位20社に13社入っていました。しかし、今年は1社しか残っておりません。トヨタが42位に入っているだけです。今、トップは、Amazon, Apple, 等でトップ企業はみんな変わりました。そのぐらい変革が進んでいます。

特に、私たちの環境の中で、皆さんに身近に思ってもらいたいのは、人口減少になってくることです。世の中にはいろんな予測というのがありますが、必ず当たるのが、人口統計です。人口減少というのは避けられない事実で、そのことによって、大きく産業界や企業も変わっていかざるを得ません。そうした中で、新社会人は次の時代にどう生きるのか想定しなくてはなりません。皆さんはその入り口にいるわけです。

結論として、私の主観で申し上げれば、実は昔も今も多分変わらないだろうと思っています。それは何かと言うと、今、置かれた環境の中でポジティブに、しかも自立的に行動して、小さな成功体験を積み重ねながら、ステップ・バイ・ステップで成長していかなければならないということです。最初の段階では、考えたこと以上に結果は出てきません。私は、自立ということと、どういう考え方、志を持って社会に出ていくかが大切であると考えています。

わが社では、今年も本校の卒業生の皆さんも入社しておりますが、全社員の前で、「私は社会人になったらこういう人間になる」という主張を模造紙に書いて発表してもらうことにしています。なぜかと言うと、やはり社会に出たら、自ら自分の足で歩き、自分の判断で歩かなければならないからです。その入り口をしっかりと踏まえていただくということを当社でやっているところです。

レジメにQRコードというのがありますが、学生の方はお分かりでしょうから、解説しません。いよいよキャッシュレスということですが、なんとびっくり、世界には、スウェーデンのように、98%がキャッシュレスで、2%しか現金が動いていない国があります。強盗に入っても現金がありませんので、強盗になりませんよね。日本は、2015年で18%、今、20%、金額にして60兆円というのがキャッシュレスで動いています。

日本は、2025年までに政府がキャッシュレス決済を現在の2倍の40%を目標にしたのです。なんと政府が現金ではなく、キャッシュレスで、クレジットカードで決済すると、こういう前代未聞の提案を打ち出しをしているわけです。これには2つぐらい大きな理由があります。一番最初の理由は、訪日客で、中国からどんどんきています。この中国の皆さんは現金で支払いをしません。QRコードで決済するわけです。それともう1つは、コストの削減です。キャッシュということは、現金を数えて、ATMで引き出しをして、あるいは現金を輸送したり、なんやかんや、ものすごいコストがかかっています。このキャッシュレスによって、日本の産業全体の生産性を高めようというのが裏にあるわけです。あとはレジメを詳しくは見てください。面白いことが書いていますから。ちなみに日本も、2019年10月から10%に消費税上がるわけですが、クレジットカードを

使うと5%還元されるという政策が検討されています。一昨日の新聞で見たかもしれません。政府主導でこのような動きになっています。

現状の2番目で、キャッシュレス躍進の担い手のベースは、全てクレジットカードです。ただし、媒体は、クレジットカードからスマホになる時代に入ったと覚えておいてください。日本はクレジットカード、Suicaとか、nanacoとか、皆さん多分持っているものが使われるでしょう。すなわち、電子マネーが既に普及しています。QRコードというのは、利用する側がスマホにQRコードを画面に出して、お店側もQRコードのアプリを出して、読み取るという仕組みです。しかし、QRコードだけでは決済できません。スマホの中に銀行の口座番号を登録していなくてはならないからです。または、クレジットカードを登録しておかなくてはQRコード決済はできないのです。日本の社会は、例えば、ETC等は、NFCという近距離間の通信セキュリティの高い通信で動いているわけです。海外に行くと、日本のQRコードなんて出したってどこも使えません。この間、私、ベトナムに行ってきましたけれども、ベトナムだと全部クレジットカードです。世界共通の消費キャッシュレス決済はクレジットカードなのです。

下を見てください。決済機能の中で、クレジットや電子マネーを使用している国は、日本、アメリカ、欧州、先進国です。これに対してQRコードというのは、インド、韓国、などのアジア諸国が、中国を主体にして、使っています。なぜかという、中国は偽札が横行しているからです。おまけに、クレジットというのは信用ですから、その国の人の信用を図るといことが、中国の国土、あるいは国民性からできないんですね。従って、現金をすぐ口座から落とすという支払いの方法になっているわけです。韓国辺りは中国に引きずられてそうなっているでしょう。

ここでは、生活者の変化というのをお知らせしたいと思っているのですが、これを言っていると長くなるので、当社が、今、どう変わっているかを少し申し上げます。スマホが登場して、クレジットカードをお持ちになるためには、その人が本当に本人かどうかという確認をします。それから、その人の身分証明を確認するわけです。そうしますと、電話で確認をしたり、免許証のコピーを送ってもらうことになるのですが、今は、全部スマホで、SNSで飛ばしてやる、SNSで返ってくる、こういうやりとりになっています。写真も画像で送ってもらう。スマホになってから、このように働き方が変わっています。それから、請求書やご案内する文書も今までは封書で送ってやっていたわけですが、みんな、今、SNS配信やスマホで見られています。これが当たり前になってきました。お客さまとのコミュニケーションも相当変わってきました。従って、電話のオペレーターなんて要らなくなり、SNSでやりとりをしています。

皆さんはスマホネイティブ世代と言われています。これは、字のごとく、スマホを隅から隅まで知っている世代ということでもあります。ただし、スマホにも落とし穴があるわけです。きょうのびっくりニュースでスマホポチポチ詐欺っていうのが出ていました。スマホポチポチやって儲かるわけがないのですが、引っ掛かる人がいるようで、被害総額は6ヶ月で6億8,000万円と出ています。皆さん、この信用社会は、個人データとして、全て集約されているということは覚えておいてください。皆さんのお使いになった状況は全部集約されています。皆さんは、奨学金を

大抵使っているはずですが。この返済が3カ月遅れると、俗に言うブラックリストに載ります。卒業した後すぐに払っておいてください。そうしないと、社会に出てから、あれ？ 働きの出たんだけどクレジットカード持てないということになります。全部信用というのは登録されていますから。

それから、フィッシング詐欺とか、こういうのに皆さん引っ掛からないようにしてください。ここに書いてあるように、昨日まで立派な化粧品だったな、安いなって思って買ったとするじゃないですか。すると次の日は偽サイトがもう出ているわけです。そこに自分のアカウント情報を全部入れると全部自分の情報が取られて、それで詐欺が行なわれてしまいます。これは、みんなアジア系、中国系の詐欺グループが日本のネットを見ていて仕掛けにきているのです。日本の被害は236億円で、中国は、例のQRコードで2兆円の被害があると言われてます。

これから来る新時代ということの中で、これも皆さんいろいろな情報の中で見ていらっしゃると思いますから、かいつまんで申し上げます。象徴的なのは、自動車業界です。本大学でも自動車業界についていろいろシンポジウムをなさっておりますけれども、自動車業界という所を見てください。昨年の新入社員の入社式で、豊田章男さんはこうおっしゃいました。これはびっくりニュースです。「トヨタは、自動車産業の競争の中で、勝つか負けるかをやってるんじゃない、死ぬか生きるかになったんだ」と言っております。従って、トヨタに入る皆さんがたは、そんな「寄らば大樹の陰の気持ちで入ってもらっては困る」とトヨタの社長が言ったんですね。それもそのはずで、今、車はスマートカー、電化製品になっていき、Google、Apple、Amazon、テスラなどが車を作ります。ちなみに、Amazon が車で特許を出している数はトヨタよりはるかに多いということです。Amazon は資産規模100兆円です。トヨタは 20兆円です。100兆円というと我国の国家予算ですから。それぐらいの世界の大きな動きがあるんだということを覚えてください。

皆さんは銀行に入る方もいらっしゃるでしょう。銀行業界も大変なことになっています。なにせ、決済というのは銀行の範疇だったわけですが、これから変わります。今、20%のキャッシュレスを40%にすると、60兆円で20%ですから、あと60兆円の決済を別なものでやることになります。その60兆円を取りにいっぱい入ってきているわけです。そんなことで、銀行も消滅時代ということです。銀行もどんどんスマホ主流のやりとりができますから、店舗は要らなくなります。通帳なんか要りませんよ。みんなスマホで見られるわけですから。そうすると、銀行の店舗を消滅させて、スマホ等のデジタルツールで仕事をしていく時代にきています。

若干当社のクレジット事業の概要がまたレジメにできましたので、少し申し上げます。当社は、ご覧のように、地元の提携カードで、みやぎ生協であるとか、ベガルタ仙台とか、セルバとか、さまざまな会社のクレジットカードは、私どもが発行しているカードになっているわけです。皆さん、仙台・青葉まつりというのを見たことあるでしょう。あそこに出てくる「政宗公兜山鉾」がありますが、あれは当社の兜山鉾で、当社の社員が引っ張っています。つまり、当社は、仙台に根差している企業ですから、ずっと地域貢献企業として、地元のお祭り等に貢献をしているところ等をご覧になっていただければ良いと思います。

そこで、今度は働き方というところに入っていきたいと思います。私は、日本というのは「忙し貧乏の国」だと思います。私の所は「いい商品で、いいサービス、あるいはいい品質だけど、安く出しています」。これが日本の風土です。これは間違いありません。良い品質のものは値段が高くて良いはずです。そのために、日本は、物的生産性、つまり、一人当たりの処理する能力とか、そういうものは非常に追求します。従って、長時間労働ということになり、皆さんご存じの電通の高橋まつりさんみたいな、寝ないで働かなくてはならないという現象が出てきているわけです。従って、私たちは、これからは時間で勝負するのではなくて、付加価値を追求する働き方に変えていかなければならないという立場に置かれているわけです。

2番目に、日本は、職能中心なのです。これは、私、社長をやっていて一番気にかかることですが、入社してもらってから「いろは」から教えなくてはならないんです。電話の取り方、名刺の出し方、あるいは企業で働く上での基本的なところ、こんなところから教えなくてはなりません。しかし、欧米はそんなことはやっていない。学生のうちから、自分はどんな職業に就いて、どんな働き方、生き方をするかを学生のうちからたたき込まれて、企業を選んでやってくるわけです。

職業に就くための基本能力を会社に入ってから教えなくてはならないというのが日本の現状で、これは遅れています。それから、赤字でも日本は企業が残っているんです。なぜかというと、狭い国の中で、経営者の人が従業員をかばう、従業員も、私たちの給料下げてでもいいですから、お互いに舐め合ってきているというのが日本の大きな底流だからです。これ、どうなるかという、結局、給料、賃金が上がらなくなります。そのため年功序列、もしくは60歳まで定年が守られることが今までの日本の社会でした。しかし、これは変わらざるを得ないという状況になっているわけです。

2番目の下に、職能の職務について書いてあります。その中で、この職能システムというのは日本型なわけです。定期採用、一括採用を今度やめると経団連が言い出しました。これは、私は良いことで、当たり前の流れだと思っているわけです。一括採用すると、学生の皆さんも、私も、慌ただしく、お互いに何となくこの人いいなと、能力のある人だなと、皆さんがたは、まあこの会社はいいんじゃないかと深く考えないですよ。従って、ミスマッチが後で起きるといって格好になっているわけです。これが、今度は変わりました。そうすると、常時採用となり、学生のうちからアルバイトしながら、働きながら、この会社は本当にいいかどうかというのを皆さんの目からしっかりと見る。われわれ経営者も、この人は本当に当社に合うのかというのをしっかりと見る。こういう働き方になってくると思います。企業は、新規採用もさることながら、ここで言う職務、この職務に合う能力を持っている、あるいは仕事をやってきているという人を途中で採用するような時代になってくるんじゃないでしょうか。

皆さんの働き方の中で、これも今も昔も変わらないと思うんですが、大切なのは人としての裁量部分です。裁量部分ですから、人を動かすとか、考えるとか、アイデアを出すとか、あるいはもっと言えば、団体のチームを引っ張るとか、こういう人としての力を求められるわけです。では、それをどうやって蓄えるんだということになってくるわけです。それは、いろいろな経験を

積む、いろいろなところに行動を起こして、そして、いろいろな情報を手に入れる、情報と情報を掛け合わせてアイデアを考えるという癖をいつも考えることが重要です。それから、時代の変化は私に関係無いのではなくて、自分自身にとってみれば、なぜなんだろう、なぜこうなっているんだろうということを常に考えて、自分の身に置き換えて、見ていく、考えていく癖をつけていく必要があると思います。

当社の状況で、皆さん、それを実感してください。当社は、入社すると、集団の自衛隊研修をします。これは、チームワークとか、もしくは相手を気遣うとか、こういうことを体得してもらうために自衛隊に入ってもらっています。その後、志を発表します。重要視している資質というのは、記載のとおりです。ただ、社会に入ってきてからコミュニケーション力が足りないというのが非常に気になります。コミュニケーションというのは、相手の立場を思いやりながら、自分の言葉できちっと意思疎通する会話ができる力ですね。人間らしい働き方を求められるわけですからコミュニケーション力を養う、こういう経験を積んでおく必要があります。今のうちに残る何か月間、このコミュニケーション力を上げる癖を相当つけておかないと、会社に入ってから苦労すると思います。

当社では、自分で発言する場、あるいは自分が思ったことを簡単にすぐ言える場をつくるために、2つのことをやっています。1つは、会議というのを全部やめました。会議をやるのは取締役会です。あるいは外部とどうしてもやらなくてはならない会議だけです。それから、営業関係は朝礼もやめました。これはなぜか。今、朝礼をやっているのは、外国から見ると、日本はまだ軍隊をやっているのかと、こう言っていると聞いてます。朝礼ということは上意下達になってしまうんです。そういうことをやっていると、若い人たちは上の人の話ばかり聞いて、そこから飛び出そうとしない。そうした構造になってくるわけです。朝すぐに、自分の仕事と関係あることについてスタートして、ミーティングスペースで打ち合わせをする。当社では7カ所ぐらいのミーティングスペース、グリーンで色を取った所がありますが、そこにパッと行って打ち合わせを行います。15分以上やってはならないということになっています。

それから、日専連コンパというのをやっています。これは、会議室を5時半以降、お酒を伴って懇談をしていいというものです。これは会社でお金を出します。あえてやっているわけですね。これはなぜかという、これも仕事のオンデタイムでは言い切れなかったことをオフディでやりとりをして、「俺、実はあれこう思うんだとか、こういうことをやるのにどうしたらいいんだとか」、そういうことをやっているわけですね。5人以上が条件です。そして、マネージャー等はリーダーシップの訓練ですから、そういうのを開かないマネージャーは賞与カットするぞと、私が脅かしているわけです。そういうコミュニケーションを取って、会社は動いていることを覚えておいていただきたいと思います。

次に掲げているのは、本大学から今年入った近江君という社員が「ここ、宮城を中心に東北人全員を笑顔にする」という志のことです。新入社員で面接した時はみんな横一線に見えるんです。

しかし、半年たって、面接してみると、全然モチベーションが違ってきます。彼は一番モチベーションが高いという違いです。新入社員と一緒にコンパをした時、彼はこんなことを言っていました。「社長、今までリーダーになるまで何年かかっているでしょうか。私は、今までの記録を破りたいんです」と言ってくれています。大したものです。彼はやっぱり立派です。「営業活動に誰か付けるか」と言うと、「いや、1人でいきます」というような、自ら行動する力を初めから持っている。しかし、半年たつと、最初の勢いから少しトーンダウンして、まだ迷っているというか、自分を出しきれないという方が出てきます。これは、最初の気持ちの持ちようをどこまで継続できるかという訓練の成果や気持ちの強さ、この違いが多分出てくるのだらうと思います。

その他に、これからの時代はライフ・ワーク・バランスというのが非常に大事になってきます。生活と仕事のバランスを充実させることは、働き方改革の一つのテーマでもあります。働き方改革というのは、働きがい、生きがいと会社の成長を一致させましょうという国の方針なわけです。従って、ライフ・ワーク・バランスについては、当社はこの生活と仕事というのをコントロールし易いという企業にならうかと思っています。

新社会人として取り組むべきテーマは、自分のこととして今起きていることを捉えるということです。なぜという問いを出てきている現象の中で流さないで、考えてください。自分はこうありたいという気持ちを強く持ってください。これがまず1番目です。そして、2番目には、就職活動に入るかもしれませんが、自分の適職、つまり、自分は一体何が得意なんだということについて、やはり振り返ってみなくてはなりません。先ほど言いましたように、コミュニケーション力はきちりと高めておかなくてはならない。それから、今から情報の社会です。情報をどれだけ自分のものとして蓄えていく努力をしているかというのも、社会に入ってから大きな差がつきます。今はスマホで、自分の好きな情報をため込んでおく機能等が、皆さんネーティブ世代ですから、がんがんできるわけですから、そういういろいろな情報を自分で蓄えるという、システムティックな技術等もどんどん覚えなくてはならないと思います。

当社には、入ってきた途端に、「私、ホームページ作れます」という新入社員の方やホームページのコンテストで合格しましたなんていう人が入社しています。そういうかたがたは会社に入ってからすぐに仕事の中に入っていけるわけです。ほやっとして4年間を過ごすのもいいんですけど、そういう自分の得意な分野に、はまって徹底的にその分野を調べ尽くす、あるいは自分のものにすることが必ず有効になってまいります。

当社も、人を介しての仕事はだんだん無くなっています。営業の取り扱い分析はクラウドを利用しています。クラウドというのは、皆さんはまだ聞かないかもしれませんが、使用料はもらいますけど企業の優れたソフトを使っていいですよというシステムのことです。私どもの会社がそういうプログラムを作ったり、ハードを持たなくても、ネットでクラウドにつないで、当社の情報をドーンとそういう会社に投げておくと、一気に優れた解析・分析が出てきます。営業の販促についてもAIです。ダイレクトメールをご利用の方へ送る場合、今までは人間の頭の中にプログラムを作って、このお客さまに宛てましょうということをやっていました。AIでやると3

倍違います。人事評価の仕組み、あるいは財務会計の仕組み、こういうのもクラウドでやっているのです。

ついでに言うと、カードのマスター入力という情報を入力する作業はベトナムでやっています。今はそういう時代です。ベトナムに行くと、200人ぐらいの若い人たちがみんな下を向いてPCに向っています。これは日本のカードのデータを入力しているんです。データをイメージデータで送信して、ベトナムでパンチングしています。今はそういうデジタルの社会になっているのですが、これがどんどん進むと思います。

最後に、当社の社員の成長事例を申します。1人は3年前に入った社員で、とても明るい。人を笑わせて、物怖じしません。この社員は、今、気仙沼の復興支援をしています。私どものホームページには、ホヤぼーやカードというのがありますが、彼が開発しました。これは非常にコミュニケーション能力が高い社員の例でした。もう一人は、白鷗大学卒で、業界の事例を調べ上げて、住友商事関連会社と渡り合って、セルバ提携カードの仕事を取ってきました。それから、東北学院大学卒で、20年勤務して、執行役員になった女性がいます。彼女は、チャレンジ、あるいは常に全力で仕事をするというのをモットーにしている、なんと、マイナビベガルタ仙台レディースの後援会の副会長をやっています。ちなみに、当社に、マイナビ選手の中で、フォワードの井上綾香っているじゃないですか。あの選手は、今、当社の社員です。今、けがをしてちょっと休んでいますけど。

それから、もう一步という社員もいます。やっぱり熱くならないんです。やっぱり熱くならないきゃ駄目ですよ。ネガティブで、人と話をするのが苦手という人は、やはりこれからの社会では置いてきぼりになると思わなくてはなりません。そんなことで、皆さん、これから社会に出て、個々に光っていただいて、ぜひ、冒頭に経営者の数が学院大学上位30位から落ちそうだと言っておりますので、皆さんの個々の人生を輝かしいスタートを切ると同時に、ぜひ大きく成長していただいて、当社にも入っていただいて、当社の社長になってやろうというぐらいの意気込みも大変いいんじゃないかと思っておりますので、頑張ってくださいと思います。

レジメの次のページは、キャッシュレスに関係し、キャッシュレス記事のテーマを新聞が捉えたものです。この期間だけでこんなに出ているというものを見ておいてください。びっくりするようなことが出ていますから、一応、読んでおいてください。次のページは新社会人必須のICT、IT用語です。これぐらいは入ったらすぐに使いますから、頭の中に入れておくことが必要です。特に、5Gというのが2020年から出てきます。これはすごいインパクトがありますので、頭に置いてください。大変早口で、時間の制約上このようなお話になってしまいました。あとは資料をご覧ください。きょうは、ご清聴ありがとうございました。以上でございます。

鈴木 羽生社長、ありがとうございました。ほとんど時間がないため、羽生社長の話を聞いて、ぜひ日専連ライフサービスに入りたいと思った学生の中で、1人だけ質問を受け付けますので、

手を挙げてください。

羽生 優先的にね。

鈴木 優先的に入社できるかもしれないので、手を挙げてください。

羽生 今年、宮城大学から3人、大東文化大学から1人、学院大学から4人、東北工業大から1人入りましたかね。あと、短大から2人ぐらい入っていますかね。

鈴木 それじゃあ、はい。

本学学生 1年目の年収は大体どのぐらいですか。

羽生 年収ですね。年収で聞かれると、ちょっと弱るんですがございますけど、地元としては良いほうだと思っています。金額は正確に覚えておりません。年収という聞かれ方をしますと、初任給は350万ぐらいということでしょうかね。

鈴木 ありがとうございます。それでは、これから10分間休憩に入らせていただきます。

【第2報告】

仕事を楽しむ

青木 聡志

(株)ハミングバード・インターナショナル代表取締役

青木と申します。短い時間ですが、講演させていただきたいと思います。よろしくお願ひします。第1報告では、羽生社長は、未来的な話しや、とても教養を高められる講演をされていたので、その後に話しをすることを大変恐縮に思っております。私の講演の内容は、あくまで私の人生経験に基づく話しになりますので、あまり勉強になることは無いかもしれません。どうか、リラックスして聞いていただければと思います。

まず、自己紹介させていただきます。私は、1975年生まれで現在43歳になります。実は、この場に立たせてもらって良いのかと自問しておりました。なぜなら、私は東北学院高校を卒業した後に内部進学で東北学院大学に入学したのですが、2年生を終えた時点で中退しているからです。ですから、私は皆さんの先輩かと問われると微妙な立場にあります。まあ、半分だけ先輩という形になると思います。私は、東北学院大学中退後にアメリカの大学に編入したのですが、結局、そちらも志半ばで退学をすることになり、その流れのままにハミングバード・インターナショナルに入社した次第になっております。その後、同社で勤務し続け、2014年から社長としてマネジメント全般を担当しております。このような経歴になっております。

写真4：講演する青木氏



会社案内を配布しておりますので、会社概要については簡単に紹介させていただきます。会社の設立は昭和32年（創業61年目）であり、私が第3代目の社長を務めております。従業員数は2018年10月1日時点で、正社員が75名、パート・アルバイトが約430名になっており、約500人の

従業員を擁する会社になっております。スクリーンには折れ線グラフで店舗数の推移を表しています。近年では、右肩上がりに店舗数が増えていることが見て取れます。私は、まだ店舗数も少ない頃にハミングバードに入社しました。本日は、私が入社して仕事をしながら、どのようなことを学び、経験したのかについて、話しをさせていただきたいと思っています。

ハミングバードでは、私が入社してから店舗数が少しずつ伸び始めました。私の経験の話して恐縮ですが、仕事において私は失敗したことがありません。失敗したことが無いと聞くと、感じの悪い印象を持たれるかもしれません。1998年に入社後して最初に勤務した店舗では売り上げを倍増させ、2003年には炙屋十兵衛という居酒屋をオープンして成功を取め、2005年にS-PAL仙台への出店を果たし、その翌年2006年には、イオンモール石巻にハミングバード石巻店を出店しました。さらに、その2年後の2008年には、仙台港の三井プレミアムアウトレットにも出店し、ほぼ同時期に泉パークタウン・タピオ店を、2009年には長町店を相次いで出店・開業しました。2010には南欧パルINATORA、2012年にはPASTINOVA、たんや十兵衛というように、店舗展開を積極的に開始しました。そして、1店舗も赤字店舗が無く、全てを黒字経営で運営している状況になっております。唯一、たんや十兵衛の1店舗を、2017年に黒字のまま他社に売却したというケースもあります。黒字のまま手放した次第です。売却した店舗は、現在も同じ屋号「たんや十兵衛」を用いていて、店舗運営を引き継いだ企業に現在も黒字経営してもらっています。若干の特別なケースはありましたが、私が入社した後は、店舗を閉店したことがない状況になっております。

このことから、私自身は店舗展開や運営において失敗したことがありません。インターネットから引用すると、失敗とは、方法や情勢が悪いために目的を達せられないことと述べられております。このことを失敗とするのであれば、私は失敗したことがないと思っています。極論になりますが、店舗を出店する、そして、その店舗が閉店したとしても、それは単なるプロセスに過ぎないと思っています。私は店舗展開で失敗したことはありませんが、仮に閉店したとしても、私は失敗ではないと思っています。私は、社内では“For Humming Life”という理念を提唱しております。これは社会や従業員に対して、“Humming Life”を届けたいという考え方であり、この目的を達成するために事業をしていると言っても過言ではありません。このような観点から、私は仕事において失敗したことがないなと考えています。

自慢話的に聞こえると退屈になってしまうと思いますので、ここからは目的と手段の点から、プロセスの途中経過において経験した様々な苦労や悩みについて話しをしていきます。そこから学んだことを皆さんに伝えて、共有させていただきたいと考えております。

まず、私が原体験になると思っていることを話させていただきます。私は東北学院大学法学部に入学して、2年生まで在籍していました。その際に、私の中でこのまま学生生活を続けていて良いのだろうかという焦燥感が湧いてきました。楽しく過ごせる仲間がいて、実家に住んでいてお金にも苦労しない生活をしていましたが、空虚感を感じるようになったのです。誰も身寄りがないくて、しかも言葉も通じない場所に自分の身体を置いてみたいと感じるようになり、自分1

人で片道切符（航空券）を買ってアメリカの大学に留学しました。アメリカでは様々な経験をしました。例えば、自動車免許を取得する時には、自分で自動車を免許センターに持参して、そこで運転技術を判断されて合格または不合格となります。当時、私には友人がいないし、自動車も持っていなかったため、そのような時にはどうすれば良いのか。さらにアメリカ国内に連帯保証人がいないと同国ではアパートを借りることができない、期限のため学生寮から退去しなければならない状況もありました。

日本の大学と異なり、私が最も勉強になったと感じたシステムは就職活動です。最近、3月説明会解禁、6月採用試験解禁といった取り決めについて、経団連が就職活動のルールを無くすということで話題になっています。アメリカでは、そもそもそのような制度が無いので、自分で勝手に会社を探して、勝手に入社していく形になっています。羽生社長も述べられていましたが、まさに自分の能力を売りに行くという感じなのです。会社に入社してどのような貢献ができるのかを問われるため、自分自身の能力や商品価値が無ければ雇用されない状況となっています。就職活動は、とにかく自分で動かなければ何も始まりません。日本では、大学側が就職セミナーや合同企業説明会を開催してくれますが、アメリカでは、そのようなことが存在しません。ある意味で、本当に自由の国だと思います。何もしなければ何も始まらないですが、何かアクションを起こせば、何か響いて起きていくのがアメリカなのです。英語が話せないものですから、家にもりがちになると友人もできないし何事も進まない。だからこそ、自分自身が勇気を振り絞って一歩を踏み出すことによって、世の中が動くことを経験できたことが、私の原体験として最も勉強になったと感じています。本当に、自分次第の取り組みによって大きく変わることを実感しました。

ハミングバード入社後の話しになりますが、1998年に入社した時に最も大変だったのは、資金が不足していたことでした。チラシ配りをした際には、「ああ、あのまずい店か」と面と向かって批判されたこともありました。店舗で我々が構えていても、1日に指で数える程度のお客しか来ない状況でした。どうすればお客様に来店していただけるのかを常に悩んでいました。実際に、24歳とか27歳頃には、このことから私は2回も胃潰瘍になったほどです。現在、私はこのような体格をしていますが、当時は、今よりも20キロくらい痩せていました。

従業員との軋轢もありました。売上も上がらず経営状況も厳しい状況だったので、私は死に物狂いで様々な努力を講じていました。しかし、アルバイトで働いている学生は、厳しい経営状況には無頓着で他人事であったため、私はそのような従業員に対して苛立ちを覚えていました。「アルバイト代を払っているのに、なぜもっときちんとやろうとしないのか」だとか、「なぜ時間で労働しているのか」という思いが強くなりました。こうなってくると、彼らに対する対応も強く・厳しくなってくるので、仲が悪くなっていき、最終的には離職する従業員も出てきました。最も過酷だった時には、朝に出勤してみたら誰一人として厨房に出勤していませんでした。皆、自分の荷物を持って勝手に辞めていったのです。さて、どうやって営業しようかという問題もありましたが、当時は、幸いにもお客様が来ない状況でしたので、そのまま営業することができました。

このような紆余曲折を経て店舗展開をしていくのですが、店舗数が増えて成長していくと、これに対する拒否反応が社内で発生するようになりました。「青木さん、なぜこれほど早く進めるのか」、「店舗数だけを増やしても仕方がない」、「自分の仕事はこれだと思っていたのに、新しい仕事をつくらなくてくれ」といった発言が見られるようになりました。もちろん、直接の批判意見があれば、陰口を叩かれることもありました。そのような状況が長く続いていました。

また、店舗営業をしていて最も困ったことは食中毒事故でした。過去に2回ほど食中毒を起こしてしまったのです。この時ばかりは、お客様に喜んでもらおうという思いで仕事していたにも関わらず、結果として自分たちの不注意でお客様に迷惑をかけてしまった。衛生に対する意識の低さや不注意が原因だったのだと思います。この時ばかりは、何のために商売をしているのかについて本当に悩みました。我々が飲食業を続けて良いのだろうかとか、さらには自分の存在意義について深く考えることにもなりました。

現在も含めて、いつの時代も様々な経営課題が存在します。羽生社長の講演では、AI化やキャッシュレス化という課題について話されていました。飲食業は人間の労働力を必要とする商売をしていますから、最近では人手不足があったり、原価高騰などの課題があります。そのような課題に対する対応について常日頃から考えているのが経営者であり、そうすると夜中眠れないだとか、寝ても眠りが浅いことは日常茶飯事なのです。この点が苦勞していることなのかと感じています。

留学時代の経験に戻りますが、私はアメリカ留学中に、バックパックでメキシコに旅行に行きました。その際にメキシコシティで赤ちゃんを抱いて物乞いをしている女性に会いました。ポケットに入った小銭を何気なく渡したのですが、日本に帰ってきて店長時代に苦しい思いをしている時に、ふとメキシコでの光景がフラッシュバックのようによみがえってきました。あの時の赤ん坊は、自分で望んだのではなく、生まれながらにしてホームレスになってしまったのを考えると、日本に生まれた私たちは寝る家や明日の食べ物にも困ることはない。このように考えると、自分たちがいかに恵まれた環境にあるのかを痛感したわけです。世界で見ると食料危機に襲われている国・地域に住んでいる人々からすれば、私たちの社会はとても恵まれています。今後、日本では人口が減少していき、経済的にはマーケットが縮小して、困難な社会が到来するのではないかと想定されていますが、恐れるに足りないと思えます。頑張れば何とでもなると思っています。世の中は、自分さえ行動を起こせば何とでもなることに気づいたからです。そのような気持ちで仕事に向き合っています。

当然のことなのですが、売上の低迷を改善していくにはお客様に自社の商品・サービスを購入してもらう必要があります。これについては、お客様が望むから買ってくれるのであり、お客様が望まないものは当然ながら購入してくれません。人間性についても同様であり、「あのの人にぜひお願いしたい」と思ってもらってことが大切だと思っています。独りよがり自分中心に考えていたら、それではビジネスは成り立つはずがありません。当たり前のことですが、このことを改めて強く実感している次第です。お客様に喜ばれることが、ビジネスが成立する大前提になるのです。

従業員との軋轢が続いたことに関しても、他人のせいにしても何の解決にもなりません。人間は困難に直面すると、他人や環境のせいにしがちになります。それでは、何の解決にもなりません。例えば、飲食業では、入社したばかりの従業員がトレンチを持っていく時に、お客様に水をかけてしまうことがあります。そのことを観て、「あいつ駄目だな」と思うのか、「自分の教え方が悪く伝わっていなかった。だから、自分が悪いのだ」と思うのでは、今、目の前で起きている課題に対する取り組み方が全く変わってきます。こう捉えるならば、すべては自分次第なのだと思えます。羽生社長の講演でも、他人事ではなく自分事で考えると述べられておりましたが、それは本当に大切なことだと思います。誰々が悪い、環境が悪いと言って嘆いても何も進みません。

言い方を変えると、どれだけ責任領域を広げられるかが、社会における人間の価値を決めると私は思っています。自分の責任領域を自分だけのこととして捉えるのか、自分の家族まで広げるのか、さらに言えば、社会や世界のテクノロジー（技術・事象）まで自分の責任と思うのかによって、人間の仕事や、その人生の幅が決まってくるのではないかと感じています。

成長に対する拒否反応に関しては、逆説的な言い方になるかもしれませんが、お客様に喜ばれるからビジネスが成立するのだという考えがそれを克服する1つの鍵になると思っています。皆さんもアルバイトをしていると、不平不満を思うことがあるのではないのでしょうか。もちろん、私にもそのようなことはあります。それは、自分のニーズ（欲求や要求）ばかりを考えて仕事をしたり、周囲と接しているから生じることなのです。そうではなくて、自分が必要とされるか、店舗が顧客から必要とされるか…つまり、ビジネスが必要とされるかであり、人々をいかに喜ばせられるかが重要になってきます。その意味では、求められるから自分に給料を貰えるのです。お金は、求められた対価でしかないのです。ですから、求められたことに感謝する姿勢を教えるべきだと思います。現在、私たちが仕事をする事ができるのは、本当にありがたいことなのだ、と。お客様に喜んでもらえるから店舗が増えていることを指導するのが、非常に重要だと思っています。

先ほど、羽生社長に対して年取についての質問が出ました。私は弊社の従業員に対しては、「仕事の報酬は仕事」ということを常に言っています。これを初めて聞いた従業員はまず戸惑います。仕事をして、君に仕事を任せると良い成果を出してくれると思うから、より多くの仕事を与えるのだ、と。仕事が増えた結果として、1人では物理的に担当できなくなるから部下が配置される。結果として、給料や地位が上がっていくと説明しています。「仕事の報酬は仕事」だと私は考えています。それゆえ、仕事が増えることを嫌ってはならない。それは君が認められている証拠だという話しを従業員に対してしています。

様々な経営課題がありますが、私は仕事をとても楽しいものと思っています。一つひとつの課題や問題をクリアしていくのが、例えば、ファミリー・コンピューターに例えると、1面のボスを倒したとか、2面のボスを倒したとか、ドラゴンクエストでレベルが1つ上がったというように認識をしています。自分自身のレベルが上がったのかを実感することができるからです。達成した後のことをイメージしながら、あの時は苦勞したけども、今となっては何ということもなかつ

たと笑い話しになることをイメージしながら、現在の課題に直面するようにしています。そのように考えると、現在の大きな課題も楽しいことに思えてきます。

つまり何が言いたいのかというと、先ほど私は失敗したことがないと言いましたが、それも一つの解釈なのだということです。私は、事実と解釈があった時には、人間はむしろ解釈で生きているのだと思います。例えば、仕事を従業員に任せる際に、ある人は「私には無理」と断ったり、また別の人は「できます」と答える場合があります。あるいは「自信がある」とか、「自信がない」とか様々な意見が出てきます。「できる」だとか「自信がある」という発言は、事実というよりも、むしろその人自身の解釈でしかないのです。これまで取り組んできたことについて、失敗したのか、失敗していないのかという認識も単なる解釈に過ぎないのではないかと考えています。人間は、意外にも自分の解釈に縛られて生きていると思っています。後ろ向きの考え方、自信の無さなどは、事実とは関係ないと思っています。何回も挑戦しているうちに、能力が身に付いていき、いつの間にかできるようになっているのが一般的です。だからこそ、後ろ向きに物事を捉えるのか、前向きに物事を捉えるのかを考えた際に、前向きに取り組んだほうが幸せな生活を過ごせると思います。このようなことから、解釈の仕方が、私にとってはとても大切なことだと思っています。

駆け足で進めてきましたが、最後に、「分かる」と「できる」の違いについて話させていただきます。簡単なゲームをしたいと思います。今から、フロアの皆さんと私がじゃんけんをしますが、皆さん、私に負けてください。しかも、私が先に手を出しますので、皆さんは後出しで私に負けてください。3回したいと思います。それでは参ります。さて、じゃんけんが終わりましたが、相当数の人たちが私に勝っていますよね。このように分かっていることと、できるかどうかは別だということが分かったと思います。このようなことは、日常の生活においても多々あると思います。様々な経営者の話を聞いたり、学校の先生の話を聞いて、理解したり、分かることはできるのですが、実際に行動に移すと、できないことが多いのです。実は、「分かる」と「できる」の間にはとても大きな差があるのです。皆さんは、この違いを知る必要があります。分かったことをできるようにするためには、相当の練習や実践を積み重ねることが重要になってきます。

私の先輩にも該当してきますが、東北学院出身のOB・OGには優秀な方がとても多く存在します。立派な経営者がとても多くいます。経営者や社長ではなくとも、有名企業の重要なポストにも東北学院出身の先輩方が多数います。弊社でも、東北学院出身の方がいますし、そのほか国立大学も含めて様々な学校の出身者が勤務しています。東北学院大学生の強みは何かというと、(変な)プライドを持っていないことです。そこが東北学院大学の強みだと私は思っています。中には変なプライドが邪魔して、「分かる」ということだけを強調して、行動を起こせない人間が多いのです。社会人として、出世・昇進して重要な地位に就いている人々は、結局は実践・行動し続けている人だと思っています。成功するまで続けているからこそ、成功するのであって、途中で諦めたら成功は決してしないということになります。東北学院大学の出身者は行動できる人が多いと思っています。このことがありますので、皆さんが東北学院生として社会に出る時には、少な

くとも私はこのような視点で皆さんのことを見えています。変なプライドを持たなくて、「やれ」と言ったら、すぐに「やります」という返事が返ってくるほどに行動力がある。東北学院大学出身者の強みはそこにあるのではないかと私は思っています。だからこそ結果が残せる。東北学院大学とはそのような大学なのだろうと私は思っています。

皆さんにとっては、1年後あるいは2年後になると、就職を迎えることになります。その際には、自信があるとか無いとかではなく、変なプライドは持たずに、実践を積み重ねていけば、皆さんのキャリアは大きく伸びていくと思います。このような応援のメッセージを添えて、私の講演を終わらせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

鈴木 ありがとうございました。少し時間がありますので、これから質問を受けたいと思います。誰か、質問のある人はいませんか。

阿部 東北学院大学経営学部3年の阿部佳希と申します。本日は本当にありがとうございました。青木代表取締役は、目的に対して達成する能力が非常に高いと感じました。これを踏まえて、直近のことをお聞きかせいただきたいと思います。1年前に、1年後に達成したいと思っていた実際のことはありましたか。お聞かせ願います。

青木 達成したいこと、達成していることについて、様々あります。目的や目標という言葉を使用させていただきますと、そういう意味では、1年前の今頃は絶対に駅の物件を勝ち取ることを目標にしていました。実際に仙台駅の物件に入ることに関しては、本年11月、つまり来月にオープンすることが決定しましたので、目標をクリアしたなと感じています。1年前に目標を立てていて、現在も達成できていないことは、海外に今年中に店舗を展開するということです。これについては、実際には決まりかけていたのですが、最後の契約の段階において、リスクが高すぎると判断して白紙に戻した経緯があります。その意味では、昨年を立てた目標を達成していないこととなりますね。また、店舗全体の展開としては、今年に入ってから3店舗を開業しましたので、店舗展開という意味では、事前に立てた目標を順調に超えている状況にあります。しかし、細かい案件では達成できていない部分もあるのが現状です。

阿部 ありがとうございました。

鈴木 ハーバード大学では、拡大戦略が最も儲かる1つの方法で良いことだと教えていると文献には書いてあります。海外展開はぜひ行って欲しいと思っています。本学の学生もぜひ貴社に入社して、海外展開をともにしてもらいたいと私は思っています。その他に聞きたいことがあります。現在、アルバイトは募集していますか。

青木 アルバイトはもちろん募集していますし、新卒採用も毎年行っております。本年も1・2名ほど、おそらく東北学院大学出身者が入社していると思います。皆さんの先輩方もたくさん勤務されています。私は半分だけ先輩ですが。

鈴木 他に、質問はありますか。営業案内を見ると、入社して最初は一般社員で現場勤務になるのでしょうか。

青木 はい。現場や目の前のお客様のニーズを知らなくては、どの部署でも良い仕事はできませんので初めは現場勤務となります。

鈴木 スペシャリストとは、どのようなスペシャリストになりますか。

青木 現在のところ弊社に所属しているスペシャリストの1人には、バリスタがいます。残念ながら日本一にはなれなかったのですが、東北チャンピオンになったバリスタです。実は当人も東北大学を中退しています。コーヒーを愛し過ぎてしまい、大学での勉強よりもコーヒーを極めたいと考えて、弊社に入社してきたのです。現在、カフェの店長を兼任しながら、バリスタとして活躍している状況です。

鈴木 現在、行っていなくとも構いませんが、例えば、イタリアなど海外研修に行く計画はありますか。

青木 研修という形ではありませんが、従業員にチャレンジできる環境を整えたいと強く思っています。地元志向は良いことですが、地元には10年後でも、20年後でも帰って来ることができません。ハミングバードは仙台という地元の本拠地を置いている会社ですから、海外に店舗を展開した際には、そこで1～2年間働くという経験をさせたいと思っております。実際に、シンガポール店の店長をやらないかとか、パリ店の店長をやらないかとかといった夢半分本気半分のような話を従業員にしています。このような取り組みを通して、仕事人生において、従業員は視野を広くして物事を見られるようになっていと思っています。視野が広がることは、人生を豊かにする1つの要因だと思っていますので、そのような機会を数多くつくっていきたいと思い、現在、事業に取り組んでいます。

鈴木 ありがとうございます。他に質問はありませんか。

地の塩会出席者 私は青木社長の先輩でございます。ハミングバードさんのイメージは、パスタの美味しさにあると思います。私の家内もとても美味しいと思っていて、ハミングバードにパス

タを食べに行きます。改めて「食」というカテゴリーにおいて、1つの Pasta 業態で事業を進めていけないのには何か理由があるのでしょうか。

青木 私が入社した当時は、ハミングバードというイタリアンの業態と和食の業態の2種類がありました。私は、父親に似てとても非効率ですから、この話しをするのは止めておこうと思っていましたが…。ある時父親から、業態が2つあるとリスク分散になると言われました。当時、私は、分かったような、分かってないような感じで聞いていました。そして、東日本大震災が発生しました。その時は2カ月ほど営業できずにいました。全店オープンするまでには震災後から2カ月から3カ月ほど要しました。このような意味から、地域的な立地や業態について、リスクを分散することがとても重要だと思うようになりました。これを機会に多業態展開をしていこうと思うようになりました。しかし、やみくもに出店地域を拡大してしまうと、経営管理という点では非効率になってしまうので、多業態ドミナント戦略的な展開をすることになりました。最も多く出店しているのが、ハミングバードで6店舗出店していますが、このくらいの店舗数になると、カニバリゼーションになりつつある感があります。このような状況になると、人員のヘルプなどの協力体制ができなくなってしまうので、ニアリー（類似）な業態を展開してみたり、和食を展開してみたり、洋食を展開してみたりなど、従業員の配置を可能とする環境を築いています。つまり、経営を管理しやすい状況をつくりながら、リスクを分散していくという攻めと守りの双方を重視した戦略を進めています。

地の塩会出席者 ありがとうございます。

鈴木 他に、質問はありませんか。無いようでしたらこれで終わらせていただきたいと思います。もう一度、拍手をお願いいたします。パネルディスカッションにつきましては、16：25から開始します。よろしく願いいたします。それでは25分まで休憩といたします。

第二部 パネルディスカッション

司 会：鈴木 好和（東北学院大学大学院経営学研究科長）
パネリスト：羽生 正弘, 青木 聡志, 矢口 義教（東北学院大学経営学部教授）,
秋池 篤（東北学院大学経営学部准教授）

鈴木 これからパネルディスカッションに移ります。まず、パネリストである矢口先生からコメントをお願いします。

矢口 羽生社長ならびに青木社長におかれましては、本日はお忙しいところご登壇いただきありがとうございます。また、貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございます。まず、羽生社長の講演についてコメントさせていただきます。羽生社長のお話しは、変化する時代において働く意義を問うていました。その根本理念として、①現在の環境に徹底すること、②自己啓発は裏切らない、③転職したら3倍働くということが述べられていました。現在の経営環境とは、キャッシュレス社会、採用形態や働き方の変化、高度に進展するデジタル化などであり、このような状況に直面している。このような経営環境の下で、日専連ライフサービスは、コミュニケーション力を高める新たな方法、会議・朝礼の省略、日専連コンパなど、従業員のモチベーションを高める新たな取り組みをしている印象を受けました。そして、学生に対して、コミュニケーション力を鍛えること、情報を蓄える力を養うこと、得意分野を究めることの3つをアドバイスしていただきました。

このことを踏まえて、私としては、羽生社長に対して2つほど質問があります。まず、自己啓発について、羽生社長はどのような自己啓発をしているのか。ついで、コミュニケーション力を高めるのには、実際にどうしたら良いのか。この2つを教えていただきたいと思っております。羽生社長、よろしくお願いします。

羽生 現在、自己啓発に関する本は山のように出版されています。私たちは人間ですから、落ち込むことが必ずあります。その時に復元力を持つように自分で鍛えることは絶対に必要です。このことは誰も教えてくれないので、自分自身で自己啓発していかなければなりません。私は社会人になってから、帰宅後には本を読んだりして情報を蓄えるようにしました。そのきっかけは、東京商工リサーチや帝国データバンクといった調査会社を知ったことにあります。それらは信用販売会社であり、弊社とも取引しております。当時から、これらから出される報告書には、文章のやり取りにおいてためになることがいつも書いてありました。入社してから信用会社の報告書が回ってくるのですが、私は、その内容をすべて書き留めていました。そして、私は次第にその内容について振り返れるようになっていました。

そして、やはり本ですかね。本の中に飛び込むと、本の中に埋没しますので他のことを考えな

くて良いから非常に楽になります。普通の本については、読んで本の中に入れて良いだけですからね。しかし、私はそれをあまり勧めません。やはり、ビジネス書でも何でも良いですから、つねにポジティブになれる考え方、話し方、あるいは情報を蓄えることが重要です。私はジャンル別カードというものをつくりました。私は入社してから、ジャンル別に区切って書籍の内容を整理して情報を蓄えていきました。また、自己啓発のなかで2・3冊については、これを読むと、あるいはこのようなことをすると、自分はずねにポジティブになれるという本を持つことが必要だと思います。私は、このようなことを非常に参考にして自己啓発をしてきました。

コミュニケーション力は、先ほどから申しているようにとても重要です。それを鍛えるために、現在、私が会社の中で新入社員の人たちをお願いしていることがあります。それは、新入社員だけで会社を動かさず、ソフトボール大会をやってみる、お金出すからということ。やはり、そのような訓練をしていく必要があります。人間と人間とが話しをしながら、次に皆にどのようなことを話しかけて、どのようなことをしていこうか、という取り組みのなかで身につけていくものですね。ぜひ学生の皆さんには、おそらく青木社長のお話しにもあったように、アルバイトしながらでも良いですから、多くのコミュニケーションを取ってください。なぜこうなるのか、積極的に引き受けて行動して、未知の分野に飛び込んで行くことをしながら、自分のコミュニケーション力を高めていくしかないような気がしています。その意味では、青木社長が言っていたように解釈の仕方で大きく変わってくるのだと思います。解釈をポジティブに変えて、自分の意見や考え方をぶつけることを繰り返して鍛えることが、コミュニケーション力の向上につながる気がしています。もちろん、これは遊びの中でするのが大切になります。私のようなシニアになると、そのようなことはできなくなりますが、皆さんの年代だと遊びながらコミュニケーション力向上ができるはず。ぜひ、そう思っていたきたいと思います。

矢口 羽生社長、ありがとうございました。やはり本を読むことが大切ですね。成功している企業家やビジネスマンの人々は勉強家だと思います。その意味で、大学生の皆さんにもぜひ、本を読んでもらいたいですね。私はコミュニケーション力が全くないので、本日、ご登壇いただいた羽生社長と青木社長にはコミュニケーションについて多くのことを教えていただきました。やはり、遊びを通して実践して鍛えていく。これが大切だということなので、皆さんも頑張ってください。

ついで、青木社長の講演に対してコメントさせていただきます。青木社長には、目的と手段との関係から職業人としてのキャリアやその在り様について話していただきました。具体的には、留学、売り上げ低迷、スタッフとの軋轢、成長への拒否感、事故、経営課題などの苦勞と、その克服を聞くことができました。苦勞から何を学んだのか、例えば、全ては自分の責任ということ、求められることに感謝すること、仕事は楽しいということなど、どれも大切な言葉であり、学生の皆さんにとっても、我々教員にとっても人間として前向きで有益なお話をいただいたと思っています。

さて青木社長への質問ですが、私自身、企業の社会的責任を研究していることから、食中毒の話に関心を持ちました。食中毒の発生の際に、企業をどのように立て直したのか、お客様から失った信頼をどのように取り戻し、そして信頼を再構築していったのかをお聞かせ願えますでしょうか。よろしく申し上げます。

青木 食中毒事故を起こしたときは、「まさか」という気持ちでした。もちろん、そのようなことを無かったことにしたいのが、正直なところではあります。しかし、実際に発生してしまいました。実際に保健所から3日間の営業停止を言い渡される段階になったときに、飲食店でありがちなのは、「諸事情により3日間お休みさせていただきます」という張り紙をしたりします。弊社では、「食中毒で何名の方にご迷惑をお掛けしてしまいました」と正直なことを店頭に掲げ出しました。そして、その同日に新聞広告（お詫び広告）も出しました。食中毒を出したことを、ある意味では開き直り、「こんな悪いことが起きてしまいました」ということを発表することから、まず始めました。

実際に、食中毒を出したことがあるため、やはり消費者の方には「大丈夫なのか」という不信感を抱かせてしまいました。逆の観点からすると、正直に発表したことで、応援してくれるお客様も、少なからず出てきてくれたとも思っております。営業成績が戻るためには半年を要しました。食中毒を2回出してしまった。もちろん、菌の種類なども全く異なるのですが、もう次の食中毒を出したら会社が倒産するという危機感も強くありました。それゆえ、まずは物理的な解決を図ることを考えました。

食中毒が発生した原因を辿っていくと、交差汚染に突き当たりました。人間は菌を保持していますから、それらは様々な人間を介して広がっていくため、食中毒が発生するリスクが高くなる箇所が生じてしまいます。これを契機に借入（5000万円あるいは1億円）をして工場を建設しました。その工場において、1次加工処理をすることで、物理的に余計な菌を厨房内に持ち込まない取り組みをまず始めました。また、様々なルールを決めても風化していくことが問題でした。我々自身が衛生管理にルーズにならないように、外部からの監査体制を構築しました。外部に手数料を支払いながら、定期的に全店の抜き打ち検査をするということをやり続けています。お客様も時間が経てば少しずつ忘れていくこともあるでしょうが、弊社としては、正直であることと、対策をしっかりと打ったことで、徐々に信頼を回復させることができ売上が伸びたのではないかと考えています。

矢口 ありがとうございます。事故を正直に公表し、原因を究明して、そして対策をする。さらに、対策が十分に行われ、衛生管理が徹底されているかを監査する活動が行われているのですね。まさに、正直さという行為は、企業不祥事や事故があった際には、最も大切になるのではないかと思います。信頼を回復させるその第一歩であり、不祥事は隠せば隠すほど事態が悪化していきます。そこでいかに正直に、誠実になれるのかが重要だということを、青木社長からは聞か

せていただきました。ありがとうございました。それでは、秋池先生、お願いします。

秋池 本日は、羽生社長、青木社長に貴重なお話し頂き誠にありがとうございました。お話としては、矢口先生におまとめいただいていますので、私のほうからは、お二人の話の共通点だけ話させていただければと思います。お二人の話は、やはり働き方という点に非常に重きが置かれていたのではないかと思います。その中で、特に重要だと感じましたのが、自ら成長するということをしっかり意識しようということです。その点が非常に強いメッセージであったと思います。今、AIのようにさまざまな変化が生じておりまして、競争も非常に激しくなっていると思います。そのような中で、同じことをずっとやっていると他社との競争に負けてしまうので、自分で積極的に成長をしていくということが企業としてはもちろん大事ですし、皆さんが働く上でも大事なかなと感じました。

そのような中で本日、ご報告いただきました2社の成長を見るに、本来であれば金融分野、カードの分野は非常にグローバル企業も多く、競争が激しい分野だと思います。飲食も既に大手企業が多く存在します。そのような中で、地元企業であるこの2社が、成長できているというのは、やはり自ら成長していくという部分を社長だけではなく、社員みんなで共有できているということだったのだと感じました。皆さんにもこの点を意識しながら、今後も積極的に取り組んでいただければというふうに感じております。

私の質問は、この話とは少し外れてしまうのですが、将来的に経営者になりたいという人もこの中にいると思いますので、そのような人たちに向けて、羽生社長、青木社長の経営者としての働き方を少しお聞かせいただければと思います。1日の働き方の中でどの辺りに重点的に力を入れておられるか、どのような仕事社員の人と違う点であるとか、そのような点ありましたら、少しお話しいただければと思います。よろしく願いいたします。先に羽生社長にお話し頂ければと思います。

羽生 先ほども申しましたように、私はもうシニアになっております。ちなみに、青木社長のお父さんは私の友人です。私は、転勤のない仕事に就いてから28年経ち、その間行ってきたことを話させていただきます。ちなみに、それまで私は九州まで仕事の都合で転勤していましたが、転勤しなくなったら生活にリズムができたので、ウォーキングを28年間続けています。なぜかと言いますと、私は大型のコリーを飼っています。名犬ラッシーのモデルにもなっていますね。体重が35キロほどあるかなり大きな犬です。私は愛犬と毎日40分ほど、しかも坂を選んで歩いています。これはどのような意味を持つかということ、経営者としては、1日のスタートをしっかりとする事で自分の生活リズムと健康を維持する必要があります。したがって、朝は5時半に必ず起こされますので、6時には飛び出して、そして散歩をするという形で私の1日がスタートしています。

それから自分としては、自分自身の目標を、仕事だけではなく遊びにおいても持つべきだと思

います。前社長はゴルフが大嫌いなために弊社ではゴルフがご法度だったので、私がゴルフを始めたのは55～56歳の頃ですが、60歳までにはシングルになるという目標を立てて取り組みました。先ほども述べましたが、まさに「はまった」わけです。現在、ハンディ12まで来ることができました。ちなみに先日には、青木社長のお父さんとゴルフしました。大体、同じくらいの腕前です。とにかく仕事以外の目標をしっかりと持つことを心掛けています。

会社で最も気にかけていることは、従業員のモチベーションが、今、どの程度になっているかということです。グループ、従業員個人、幹部に対してすべて目配りをしています。現在の方法のどこが、どのように歪んでいるのか。この人物は、どこでどのようなことを考えているのか。このようなことを経営者としては、直に目にして仕事を組み立てるようにしています。偶然にも、弊社はアエルのワンフロアを占めていますから、このようなことが可能になっています。その他にも弊社はドコモショップなどを保有していますが、このような他事業所については私の目の届く範囲外にはなってしまいます。ともあれ、そのようにして注意をしているということでしょうか。

秋池 ありがとうございます。毎日、散歩、ウォーキングをなさっていることでした。やはり、経営者は1人ですので、代わり利かないということで、健康の維持などは非常に大事なのかなというふうに思いました。目標、常に他の遊びでもきっちり目標を立てながらやっていると、そういう癖付け、習慣付けが仕事にも活かされている部分というのものもあるのではないかなと。

羽生 結局、良い習慣を、どれくらい身に付けられるかということになります。悪い習慣を身に付けたら大変ですからね。良い習慣の中で絞って、「はまる」ということが大切だろうと思います。

秋池 常にそういう習慣付けをやっていくということが重要かと思いました。経営学でも社員も含めて決まったことをしっかりできるということを組織ルーティンといいます¹⁾。目標を立てたらしっかり達成していくようなやり方というのは、大事なのかなと思いました。最後に頂いた、モチベーションの管理という点に関しましては、やはりこういうところを意識なさっているから、社員全員が自ら成長していくんだという意識になれているのかなと感じました。ありがとうございます。それでは青木社長、いかがでしょうか。

青木 私は羽生社長の息子ほど若いという特徴があります。先輩方からは、4代のうちは「そのようなものだから大丈夫」だと言われるので、安心して言わせてもらいます。私は、ほぼ、毎晩飲み歩いています。その理由は、一つには飲食業を展開しているので、様々な店舗を見に行き情報を入れ、自分自身の視野を広げることがあります。ある先輩経営者に言われたことで、「経営者で大事なことは、人と会うこと決断することだから、社長の仕事なんてその二つだ

1) 詳細は以下の文献を参照のこと。藤本隆宏(2001)『生産マネジメント入門Ⅰ』日本経済新聞社。

けだ」と言われたことがあります。人と会う・決断するというとても分かりやすいことですが、やはり色々な情報を仕入れることも大切です。もし社長が、近視眼的、あるいは短期的なことばかりを見ていて、それに基づいて決断をしたら、企業の進む方向を間違えてしまいます。そのような意味で言うと、色々なものを見たり、色々な話を聞いたりなどして、情報を仕入れる取り組みを広く深くしていかなければ、大切な決断を間違えてしまうことがあります。色々な人に会いに行く、同世代や友達とばかり飲むのではなく、様々な世代の色々なタイプの人と知り合うことは、私にとってとても大切だと思っています。毎晩、人を変え、場所を変え、色々な方々と飲み歩いている状況です。

そのような意味から、社長の仕事というのは、先輩から教えられた「決断をする」ことだと思っていますので、とにかく色々なものを見るようにしています。社内はどのような状況か、社外はどのように変わっているのか、社内と社外の違いは何かに基づいて、私は決断をするだけなのです。そのような意味では、私は作業を全くしません。その点が、私は従業員とは異なるところなのだと思います。

どのような従業員が伸びていくかについて、私は、眼前の自分の仕事だけを見て働いている従業員と、遠くを見るとか、視野を広くして働いていくことの方がキャリアにとって重要だと思っています。以上です。

秋池 ありがとうございます。飲みに毎日行かれてるということでした。経営学でもいろいろな人と知り合うというのは非常に大事だということがいわれています。『イノベーションのDNA』という本がありますが²⁾、その本でも、イノベーターという人たちは、色々な人とつながっていて、そういうつながりがイノベーションにつながるということがいわれています。そういうところを築かれているというところが、やはり急成長の理由なのかなと感じました。その中で、最後に意思決定というのが非常に大事だということで、そこがやはり経営者として最も重要な点なのかなと思います。経営学の昔の研究で、マネージャーは、ほとんど作業、みたいなことはやっていないのですが、色々な人と話しながら、最後に意志決定するということが、大事だといわれていました³⁾。経営者でもそういう部分が非常に大事なのかなと思いました。私からは以上になります。ありがとうございました。

鈴木 少し時間がありますので、質問のある方はいらっしゃいますか。

2) 詳細は以下の文献を参照のこと。Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). *Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business Review Press. 邦訳、クレイトン・クリステンセン、ジェフリー・ダイヤー、ハル・グレッガーゼン (2012) 『イノベーションのDNA - 破壊的イノベーターの5つのスキル』 櫻井祐子訳、翔泳社。

3) 詳細は以下の文献を参照のこと。Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper Collins Publisher. 邦訳、ヘンリー・ミンツバーグ (1993) 『マネージャーの仕事』 奥村哲史・須貝栄訳、白桃書房。

市民参加者 私は卒業生ではなく一般市民です。羽生社長と青木社長にそれぞれ1つずつ質問があります。羽生社長には、これからのビットコインやキャッシュレス社会についてお聞きしたいと思います。つまり、ビットコインについて、どのように考えているかお聞かせ願います。青木社長には、先ほどの食中毒の話しを聞いてふと思ったのが、アメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンのことでした。ジョンソン・エンド・ジョンソンが青木社長を見習ったのではないかと思うほどです。それはともかくとして、将来的には上場を目指しているのかお聞かせ願います。

羽生 仮想通貨の話が出ました。草コインを探すというクラブが東京の一部の大学では結成されていますが、あれはやめましょう。簡単にいえば、ビットコインは競馬で当たるか当たらないかのようなものです。もともと、仮想通貨とはその実態において、価値の等価を交換するものが何もありません。現在の極めて粗雑な経営手法に対しては、国から極めて厳しい対応や措置を取られている状況です。実際にビットコインというのは、530億円ほどが流出しことがあるわけです。しかし、一部には「億り人」と言われる人が、東京や地方では出ています。その中には学生も居て億万長者になったのですが、それは一部であって無理な話だと思います。ネット上でお互いに交換をし合うことから、一部流通することは、おそらくはあるのだろうと思います。

これから発展するデジタルマネーとしては、三菱UFJコインやみずほJコインのように銀行によるネット上の電子マネーが出ていますので、流通はこれらが主流になってきます。投機をした人はやっても良いでしょうが、あまり期待しないようにすることだと思います。これからはビットコインのようなものでは、もう稼げなくなります。一時的に、隠れて賭けた人が大儲けしたようですが、まず、やらないほうが良いと思います。あれは、競馬で当たるか当たらないかよりも、酷いものだと思います。

青木 上場を目指しているのかということでもよろしいでしょうか。現時点では、目指していません。なぜなら、飲食業はどうしても労働集約型のビジネスになるため、株価が付きにくいからです。現在、株価が一部付いている飲食店では、例えば、串カツ田中などがかろうじてあります。しかし、同社は単一業態であり、ある意味では「金太郎あめ」のように生産しているのです。現在、串カツ田中は好調ですが、5年後・10年後となると、私としては疑問符を付けざるを得ません。企業の目的とは永続することだと考えたときに、単一業態で事業をすることには、私の中には選択肢としてありません。

上場することによって、お客様や従業員のためだけでなく、株主のために株価を上げていくことが大きな仕事の1つになっていくと思います。そうするといかに株価を付けていくのが生じてしまいますから、私の中では、十分な判断ができていません。本当に上場を目指すべきなのか否かについては、胸の中にしまいながら、どうしようかを常に考えています。従業員に対しては物心両面で幸せにしたいと思っています。その意味では、従業員に株を持たせて上場することができたならば、上場益により家を買えたり、何千万円という貯金ができたりしますので、そのこ

とも関心を持たざるを得ません。しかし、何のために上場をするのか。上場をゴールとして目指してはならないと思いますので、そこからの展開を考えたときに、まだ私の中では解答が見つからないのが正直なところです。

市民参加者 どうもありがとうございました。

鈴木 それでは時間になりましたので、これで閉会とさせていただきます。ありがとうございました。もう一度、盛大な拍手をお願いいたします。