

第一部 基調講演

【第1報告】

東北学院と経営者—これから社会に出る君たちへ

坂井 道郎

マルハニチロ（株） 取締役会長

鈴木 それでは、早速でございますが、坂井会長に基調講演をお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

坂井 それでは、自己紹介させていただきます。私は、東北学院の同窓生の坂井でございます。今年の3月末をもちまして、マルハニチロを退任いたしまして、今フリーな状態でございます。今、松本先生からご紹介いただきましたが、私は1971年、昭和46年の卒業でございます。ですから、卒業して47年になります。在校生の皆さんにとって見れば、随分じいさんが来たなと感じられるかも知れませんが、まだまだ若いつもりでおります。

私のことを申し上げて話を進めたいと思います。私は、1948年に石巻市で生まれました。先ほど、松本先生のお話にありましたが、私の父が第二次世界大戦時にオランダ領スマトラのパレンバン

写真3：講演する坂井会長



という石油基地を確保しに行ったのですが、どうにか戦地から帰還してまいりました。大変な激戦地だったようでございます。うちの父は、現北海道大学の出身でございまして、日魯漁業に勤めました。入社して、間もなく戦争に行きまして、戻ってきて石巻の事業所を立ち上げたわけでございます。そのときに私が生まれました。そして、父は2年後に会社を退職しまして、塩釜で小さな会社を始めます。両親にとっては、大変な決断だったと思います。よく私どもに、サラリーマンでは、おまえたち子ども5人を大学まで出すのは大変だと話していました。そこで、商売を始めてよかった、どうにかみんな大学を出せそうだと感じていたのが私が高校の頃でした。

私どもも、5人のうち、一番上の兄は小さい頃から医者になりなさいと言われて、それを目指していましたが、2番目は法律を勉強しなさいということで、それを目指してやっておりました。従って、3番目の私は、おまえは家を継ぎなさいと言われて育ってきました。ところが、高校2年生のときに父が亡くなりまして、急きょ東京の学校に行って勉強していた2番目の兄が商売を継ぎまして、それで母と兄たちが、あと3人を大学まで出してくれました。私も、学生時代、仕事をしなくてはいけないと思ったのですが、とにかく普通に学校生活を送りなさいという兄たちの話もありまして、東北学院で存分に学生生活を送らせてもらいました。いざ私が大学を卒業して商売をやるかと思ったときに、2番目の兄が商売が面白くなったのでおまえは勤めてくれということになり、私は父の友人の勧めで日魯漁業に入ったということでございます。

そういう経過で日魯漁業に入ってしまったわけです。会社というのは、いつも順風満帆ではなくて、その都度その都度、政治や戦争、あとは経済的ないろいろな動きに翻弄されました。特に遠洋漁業をやっておりました日魯、マルハは、いわゆる国際的な規制や外国の規制の中でやってきまして、その都度、大きな変化に対して、血のにじむような努力をしながら、会社を違うモデルで再興させて乗り越えてきたという歴史そのものです。

私が入社した1971年の後の73年には、第1次オイルショックがありましたし、77年には200海里漁業専管水域というのが引かれまして、遠洋漁業が壊滅的な打撃を受け、外航では魚を捕れなくなりました。そのとき、私も労働組合や人事の仕事を作り、陸上・海上の社員・船員など何千人という合理化の仕事をしてきました。これにより、会社の内外から様々なことを言われましたが、ただひたすら会社再建のために様々なことをやってきました。今、そうしたことを経てリーマンショックも乗り越え、会社自体は漁労主体の会社から貿易、または、養殖、それと、食品加工事業を行なう事業構造に大きく変貌してきました。どうにか変化に対応できてきたという状況でございます。

会社の歴史は、ほぼ、東北学院と同じぐらいです。マルハの創業は、1880年ですので、ちょっと学院より古いかも知れませんが、ニチロは110年ちょっとでございます。当学院も1,700名ぐらい社長がいると言っていました。100年を超す日本の企業は、どれぐらいあると思いますか。100年を超す企業は、約7,000社あります。これで、何を皆さんにお伝えしたいかというと、会社というのは、存在価値があり、社会的使命を帯び、必然性を持ってそこに誕生して存在しているということです。それは、今申し上げたように、いろいろな壁、規制、戦争、それらを乗り越え、

変化を読み対応してきた証しでもあるわけです。

約7,000社のそうした企業のうち、古いものは300年、400年も続く歴史的な会社もあります。それは、創業者の心、言ってみれば家訓、社訓、社是、あるいは経営理念という形になって守られておるからこそ、100年、200年と存続し、数も7,000社にのぼっているのです。世界的に見ても、日本は、長寿企業の多い国ですが、そういったことが、影響していると思います。

私たちが、これから考えなくてはいけないのは、変わるもの、変わらないもの、基本となるものをしっかり見分ける力、対応する力、守る力、約束する力、これらが大変重要になってくると思います。

私は、鈴木先生からこの話をいただきましたときに、学生の皆さん方がいろいろ悩んでいるので、悩みに何か話していただけないかということでお話をいただきました。この講演会の題名が『東北学院と経営者』でしたが、あまり漠としてる気がしまして、これから社会に出る若い学生さんたちに何か話し掛けをして、何か残ればという気持ちで副題を付けていただきました。そうした意味では、学生時代というのは、私の考えでは、とても重要で大切な時期、人格形成の大変良い時期であると思います。

東北学院は、振り返りますと、伝統のあるミッションスクールであり、なおかつ、それを核にして人格形成をしっかりやってきた大学、学校です。私はときどき評議委員会でも話すわけですが、リベラルアーツという教育方針について、もっと徹底的に、もっとレベルの高い教育をされたらどうでしょうかと、前回の評議委員会のときに申し上げた記憶があります。要は、歴史や宗教や哲学や、あと、経済や語学や文学や、いろいろな形で学べる学校ですし、そういったものをきちんと学んで、自分の教養を高め、倫理観や道徳観を形成する大変重要な時期でもあります。ここのところをきちんと学んで、立派な先生がたや同級生、同窓のかたがたとのコミュニケーションをきっちり取って、社会に出ていただきたい。さまざまな変化についても、基本がしっかりしていれば、多様な形で対応、間違いのない対応ができると思っています。

私も、47～48年前に、私のゼミの先生でありました国際経済学の山本新一先生に経済学の話や、それ以外の話もたくさんしていただきました。先生の家に行っているいろいろな話を聞き、合宿をし、ひざ突き合わせて、また、ゼミ生の中で口角泡を飛ばして議論をした記憶があります。そのときに、勉強したのは、コロンビア大学のキンデルバーガーという先生の国際経済学と金融論でした。これをみんなで外書購読において納得いくまで勉強しました。もう一つの教科書は、ハーバード大学のサムエルソン教授の経済学という本でした。これは、当時世界中で教科書として使われ、最も経済学の本で売れた本でした。経済学サムエルソンと書いてある本上下巻を表にして、得意気に持ち歩いていました。中身の研さんは、まだまだだったのですが、みんなで持ち歩き、いつも開いて読んでいました。そうした過ごし方が、会社に入っていろいろなことにおち当たったときに、基本が曲がらない、考え方がぶれない、変化にいろいろな形で対応できる力が、意外とついていることを悟りました。

従って、先ほど申し上げた、合理化のときのあの苦しさなども、耐えられてきたと感じており

ます。従って、鈴木先生の言った、皆さんの心配事というのは、そうしたことをきっちりやれば、どこに行っても何も心配することはありません。できれば、もう少しレベルの高い専門の話や、歴史の話や、語学の話や、高レベルでやれば、素晴らしい社会人になれるのは間違いのないと思います。

今、大変なことは、私が生まれて学校を出た頃と比べて地球のありかたが、すごく異なり、ドラスチックに変わっていることです。一つは、人口です。私が生まれた頃では、多分地球上の人口は25億人位でした。会社に勤める頃は、30億人から40億人の間位でした。現在は、74億人いるわけです。私が生まれた頃から見ると3倍になっています。2030年には80億人を超えます。2050年には94～95億人になると統計的に言われています。人口は、これから20億人位増えていくわけですが、この増える20億人の数の8割はアフリカです。これだけの人数がアフリカで増え、インドも増え、東南アジアが増えますが、日本は少子高齢化です。これは何を意味するかということや、よく考えなければなりません。

それともう一つは、環境っていうキーワードです。地球温暖化がもたらす影響っていうのはどういうことか。今、回りで何か気象状況がおかしくありませんか。世界各国で、台風、モンスーン、ハリケーン、暴れまわっておりますし、落雷がすごいですし、集中豪雨がすごいですよね。温暖化が、大水害、大洪水をもたらすし、海水温が上がっております。このために、生体系がものすごく狂い、あちこちで砂漠化や海面上昇が進んでいます。

もう一つは、水です。地球は、水の惑星、青い惑星と言われておりますが、地球上の水がどういう状態にあるか分かりますか。水の97.5%は、海水です。淡水は、2.5%以下なのです。その2.5%の水の7割は北極と南極の氷と氷山です。そうすると、残りは、地下水や河川、湖などの約0.8%に過ぎないのです。河川や湖などから人が利用できる水に限ると、全体の0.01%ということや、

温暖化からしますと、人口の増加と併せて、川が枯れている所があちこちでできています。それと、淡水湖がどんどん枯れています。こういう状況を見て、われわれがやるべきことが相当出てきています。中国の黄河は、1年のうち、3割くらい枯れていると言われております。他にも、水を上流で引くということが今論争になっておりまして、紛争が起きているところが大河の中で随分あります。人口が増え、食糧増産しなければならぬから、そういうことが起きるわけです。

こんなことを考え合わせますと、本当にわれわれがやらなければいけない、考えなければいけない、基本的なこととは何だろうかということや、皆さんの周りのかたがたとよく議論をして、自分がどういう関わりを持って仕事をやったらいいのかを考えてください。どこに勤めるかではなくて、何をやるかということや、真剣に考えていったらいいかやと思います。そういうふうな、いろんな大きな、われわれが今急には止められない変化がすぐ身近に起きて、われわれの生活を脅かしております。

それと、もう一つは、2週間前の新聞に、ベルリンフィルハーモニー管弦楽団が定期演奏会をデジタルコンサートで世界中に発信したことです。これは、2009年からやっていますが、今回の発信は、4Kのハイビジョンとハイ・ダイナミック・レンジ（HDR）での配信です。影が暗くて

見えないっていうことは一切なくなりました。これは、新しくなったベルリンコンサートホールの8階に機械室があり、そこで操作しているそうです。8台のテレビカメラで、指揮者から管弦楽団、あとは、ソリストなんかを映しています。その機械室のかたがたも、指揮者と同じ指揮の譜面をがっちり勉強してコンサートに臨んでいるため、その指揮者のアクセントで、その指揮者や演奏者の表情や手の動き、呼吸、それらがつぶさに見られることが新聞に書いてあったので、私はすぐその日にデジタルコンサートの会員になりました。安いんですよ。これは、年間会費1万5,000円程度です。きょう新幹線の中も携帯で見ながら来ました。一つはそういったことが起きています。このことは何を意味しているかを皆さんに考えてもらえるよい話題じゃないかと思ってお話ししました。あと、先般、うちの孫たちが家に来て遊んでいて、その孫の言葉を耳にして、えっと思いました。小学校1年生と幼稚園の年中の子どもの会話なのですが、1年生の子が、「昨日ママのケータイでユーチューブのマンガを選んで、随分見たよ」と。そうしたら、幼稚園の年中の子が、「何々ちゃんユーチューバーなの」って言いました。1年生の子が、「そんなのならないよ」と言ったら、幼稚園の年中の子が、「それなら見るのはアマゾンのプライム・ビデオ見たほうがいいんじゃない」と言ったんです。私は、小学校の1年生と幼稚園の会話がこんなことを言うのかという驚きだったのですが、小学校4年生の孫が「そんなのもう今、常識よ。当たり前よ」と。「そういうことで驚くようなじいじはおかしい」と。ここには、松本先生の年代、それと、ここにおられるわれわれと同じぐらいの年代の皆さんと、あと、学生さんもおられますが学生さんは、そんなの当たり前だと、小学校4年生の言っていることがその通りだと受け止める方がおられるかも分かりませんが、私は、えっと思ったのです。

なぜこのようなことを皆さんに申し上げるのかというと、止められない変化はデジタル化だということです。私がか会社に入ったときは、机の中にそろばんが入っていました。それで、課に1台手巻きの計算機がありまして、大変高価なものでした。それも、2年ぐらいたったら、大きい電気コードからつなぐ電卓が出たり、あと、簡易のカシオなどがどんどん出まして、電卓が普及し始めました。それから4、5年たったら、背中に担ぐようなでかい携帯電話が出ました。そういう変化を経て、会社もIBMのホストコンピューターを導入しました。莫大な金額で入れたわけですが、あの時代のホストコンピューターの能力は、私のパソコンや携帯1台分程度です。情報量は、それぐらい変わっております。

ホストコンピューターで自分の企業内で動かしているうちは、扱っていたのは自分の企業内の情報だった。ところが、情報は、今や会社とか行政とか組織の枠を超えて世界中に瞬時に伝わってしまいます。ですから、自分たちをまだ規制しているのは、この大学とか、会社とか、行政とか、県とかの単位ですが、情報だけは抑えられません。強制的に抑えているロシアとか中国もありますよ。グーグルも、ついに中国から撤退しましたね。あれ、ものすごい決断だったのです。

IT、AI、ロボット、IOTが出現しています。これからは、プラットフォーマーがどんどん出てきます。この巨大なプラットフォーマーは、アメリカを中心としたIT企業を中心ですし、中国のアリババもそうです。アマゾン、グーグル、アップル、フェイスブック、それらが巨大なプ

ラットフォーマー化し、世界中の情報が集まり、そこでつながっています。例えば、物流であるとか、製造メーカーなどが資本提携をしたり傘下に入ったりしています。

今や大変なのは、先ほど申し上げた環境問題から、車のEV化、AI化がそこにきています。フランスやイギリスだけでなく中国もあてはまります。中国は、公害をまき散らしてはいますが、真剣に取り組み始めました。車はエンジンで走っていましたが、モーター、すなわち電気自動車に代わります。モーターで言えば、トヨタのハイブリッドカーは、いわゆる環境問題含めてかなう所ないんですよ、ドイツのフォルクスワーゲンが、ディーゼルの基準をごまかしたり、いろんなことが出ております。中国はエンジンでは勝てませんので、EVモーターカーのスピード開発をしています。今心配されているのは、そういった頭脳がこれまではアメリカ一極だったのが、アメリカにどんどん中国の研究者、科学者が行って、そうした人たちが中国にどんどん戻っています。これから数年先は、中国の時代が来るという大きな変化が起きてると言って間違いのないと思います。

ですから、地球全体の40億ぐらいの人がアジアに集まっていますが、一番、地球上で貧困から解放されたエリアというのはアジアです。ブリックスの国を含めまして、経済発展が著しいのもアジアです。

アメリカを中心としたOECDの地球規模の経済比率は、私が会社に入った頃は7割近かったのです。G7で65%位あったのですが、今、G7で45%位です。アメリカの比率は23%位です。中国は、17%位で、日本は7%位、インドが5%位です。中国は、2060年には28%になると言われております。アメリカはどうなるか。17%位と見込まれています。日本はそのとき3%位です。

何を言いたいかという、このままで、今の認識で仕事して良いのかということです。何か考え、何か手を打ち、何かしなくてはならないことを議論しなくてはいけないのではないかと。これをしている人はいると思います。もちろん皆さんも、そうした認識で、自分の仕事を考えていかないと、ただ就職したら良いという感覚だけではいけないと思います。

むしろ、そうしたことを分かった上で何をするかを考えて、間違いのないキャリアアップを図っていただきたい。やることが違った、意外と考えていたのと全く違ったということではなくて、そういったものに対して自分が分かった上で、今の仕事に就いていることを、私は望んでいます。

私がこのような漠とした話をしても、じゃあ、何を考えたらいんだということになるでしょう。私が会社の中で何を考え、何をやってきたかをちょっと申し上げます。マネジメントっていうのは、われわれが物やサービスをお客さまに提案し喜んでいただくことです。私は、学生時代に習ったピーター・ドラッカーという先生がおられますが、マネジメントは、まさに顧客の創造なのです。顧客をどうやってつくれるか、生み出せるか。このマネジメントをやるということに関して私の今まで務めた会社の売り上げはどのような、利益はどのような、商品はどのようなっていう観点から一つ一つ見ていきたいと思っています。簡単に皆さんにお分かりいただけるのは、数字で物を言うことではありますが、一番大切なことは、それを達成するための決め事です。定性的な目標、定性的な決め事をしっかりやる、それで数字が成り立つということです。定量的な数字で

言えば、マルハニチロという会社は、昨年度は約8700億円位の売り上げで、営業利益、経常利益も、260～270億円ぐらいでした。

そんな会社がトータル的に中長期の目標として掲げてきたのが、売上高1兆円・営業利益300億円でしたが、なかなか達成できませんでした。しかし、障害にぶつかりながらも、さまざまな対応をして、今その数字があると考えて頂きたいと思います。その売り上げというのはどんなものから構成されて、利益はどういうものから出来上がって、そして、その利益の根源は何かと言うと、一つはマーケティングです。われわれの事業からお客さまが欲するニーズやウォンツを具体的な商品に変えて、価値の提案をすることです。それは、言葉では簡単ですが研究と開発を絶え間なく行わなければなりません。

それともう一つは、イノベーションです。これは、マーケットにはまだ潜在的にもないもので、お客さまに新しい価値の提案をして、お客さまがその価値を認める。このことがイノベーションです。要は、今までは存在していない、そういうものを欲しがってもいない、分かりもしない、ただどわれわれが作り上げたら、新しい価値として認めて、すごいと、これはいいものだと言うことができること、これがイノベーションです。

こういうことをやって、顧客の創造に挑戦してきておりますが、この評価は、企業を取り巻いている、消費者や株主や従業員、もろもろのステークホルダーの評価をきちんと受けられるものにしなければいけません。

これが、良いものを作る会社、お客さまを創造できる会社です。ここに来て、そのステークホルダーの価値観が変わってきました。何是か。地球環境が変わってきたためです。われわれの会社で言えば、おいしいもの、簡便なもの、他よりも安いもの、また、喜びと一緒に味に表現できるものと考えて経営してきたわけです。しかし、今や、この商材はどういう環境に影響を及ぼすかと。どういう社会に影響を及ぼすか、これを作るのに、法律的な違反や、外国で人材・労働・環境等の問題なんかを起こしていないかが問われています。環境、社会、あと、企業統治です。ESG (Environment Social Governance) 投資という考え方が出てきて、日本の厚生年金の基金の3分の1位を、持続可能社会に貢献している企業に投資することになってきました。ただ単に、お客さまが喜んだり、味が良いという評価だけではなくになりました。企業は、どのようなことをやっているのか、自然環境を破壊してないか、二酸化炭素を出してないか、人権問題を起こしていないか、未成年者を海外で使っていないかといったことまで指摘される時代になりました。

ですから、これからの会社の評価は、儲かっている、だから配当も良いあの株買おうとか、あの会社に勤めようとかいうことには、単純にはならない時代になっています。そういったことも含めて、皆さんは、自分を取り巻く社会、環境、自然環境を考慮しつつ、これから社会人として基本的に自分たちがきちんとやれる、自分の考え方や、そのベースになるような考え方、それらをきちんと持っていれば、いろいろな変化に対応できるのだと思います。

いくら大企業でも、収益をかくしたり、昔のビジネスモデルを追っ掛けたり、製品の安全性をごまかしたりしたりすると存続は危ういでしょう。今、東芝が騒がれていますね。富士ゼロック

スもこの間、騒がれました。最近では、日産自動車が騒がれる。タカタの安全ベルトも騒がれました。こういったことが起きない、起こさないことを、今皆さんは学んでいます。これは、生涯変わらないと思います。いろいろな誘惑があり、その時代に追い込まれ、辛いこともあります。そこで逃げない、きちんと対応する、そうしたベースの教育を今受けているはずで、それが、これからの東北学院で育て、卒業される皆さんに、「今しか学べないぞ」、「そうした環境の中に今いるんだよ」ということを、しっかりと認識して生活を送っていただければ、間違いのない立派な期待される社会人になれるはずだと、私はそう思っております。

ご清聴ありがとうございました。

鈴木 質問よろしいですか。

坂井 最後に、これはご存じの方もおると思うのですが、5分ぐらいで終わるので良いでしょうか。

マイクロソフトのビル・ゲイツさんを、ご存じでしょ。この方が、アメリカの高校生の卒業式のときにスピーチしたと言われている内容の文章を読みます。俺は大学生だっておっしゃらないで、私もこれは良い話だなと思ったので、わざわざ書いてきました。ちょっと読み上げます。

1. 人生は公平じゃない、それに慣れろ。残念ながら、世の中は不公平だらけだ。自分の力ではどうにもならないこともある。環境に恵まれてないなどと嘆いてもしかたがない。現状を把握し受け入れて、それも打ち砕くために努力し、続けたものだけが何かを成し遂げることができる。

2. 世界は無条件に君が何かを成し遂げることを期待している。世界は、君の自尊心を気に掛けてはくれない。世界は、君の気分など気にすることなく、無条件で君が何かを成し遂げることを期待している。人間誰しも、気分というものがあるだろう。しかし、世界はそんなものを気に留めることは一切ない。自分の気分がどうだろうと、世界は君に成果を求め続ける。だから、乗らないとかのんきなことを言えず、絶え間ない努力をし続ける必要がある。

3. 小さな成功体験を積むことが大切だ。高校を出てすぐ、6万ドルの収入を稼ぐことは、どんな偉大な人間でもとんとん拍子に成功することは決してない。誰しも、何事において下積みが必要だ。

4. 叱ってくれる人を大切にせよ。先生が厳し過ぎると思うなら、上司を持ってみる。学校では、先生が叱ってくれて自分の過ちに気付くことができる。だが、社会に出ると君の上司は叱ることなく君を手放すことになるだろう。厳しく叱ってくれる存在、君の先生はとても大切な存在であることに気付くであろう。

5. 何事も未来につながるチャンスである。ハンバーガーをひっくり返す仕事を君たちの祖母はチャンスと呼んでいた。ハンバーガーをひっくり返す仕事を、低賃金だから、つまらないから、ダサいからという理由で投げ出してはいけない。君たちの祖母は、どんな仕事もチャンスをつかむための第一歩だと捉えて、ハンバーガーをひっくり返していた。目の前の仕事を生かすか殺す

か、それは君次第なのだ。

6. 失敗は自分事と反省して次につなげよ。君が失敗したら、それは両親のせいじゃない。君のせいだ。ある程度物心ついたときから、全ての責任は自分にある。失敗を自分事とし、反省して次につなげることが大切だ。

7. 両親のためにも自立せよ。君たちが生まれる前までは、君たちの両親は今ほど退屈そうではなかった。そんなふうになったのは、君らのために支払いをし、服を洗い、君らがどんなにイケてるかという自慢を聞いているうちにそうなったのだ。親の時代から生存する寄生虫から森を守る前に、自分の洋服ダンスのダニの駆除から始めよう。自分のことは自分で判断し、行動し、自立しよう。

8. 社会では誰も助けてくれたりはしない。学校は正しい答えを導き出せるまで何度も機会を与えてくれる。しかし、人生は学校と違って、勝敗が明確に分かれることが多い。でも、何かにおいて負けてしまったとしても、他人が手を差し伸べることは少ない。やはり、他に頼らず、自分の力で頑張っていく必要がある。

9. 人生は学期ごとに分けられてはいない。夏休みもない、あなたの自分探しに会社が付き合うことはない。学校ではいろんなタイプの休みがあったかもしれない。社会に出ると、そうはいかない。あなたが休みたい気分であろうと、人生に立ち止まるようなことはめったにない。

10. テレビの世界と現実は似ているようで似つかない。現実では人はいつまでもカフェにいられるわけではなく、仕事に行かないといけない。テレビの世界を理想とすると、現実をはき違えることがある。

11. ギークやオタクには親切にしよう。今後、彼らのもとで働くことになるだろう。これから、テクノロジーがあらゆる分野に浸透し、あらゆる産業に影響を与えていくのは間違いない。オタクやギークがその最先端に立っている。彼らと一緒に、もしくは、彼らのもとで働く可能性はとても大きい。

これが、話をしたと言われている11の項目ですが、皆さんにもお話ししたほうが良いと思いまして、ちょっと引き出して、皆さんにお話ししました。以上です。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。

フロアのほうから質問がある人は、いらっしゃいませんか。せっかく先輩が来られたのでいろいろ聞いてください。卒業生でなくてもけっこうです。

A- ありがとうございました。一般市民です。きょうの日経に、マルハニチロさん、近大マグロですね。いち早く商業化したと載っていました。これ、大変なリスクを取られたと思います。そういうリスクの取り方は、きょうお話になったかなりの部分を占めておられると思いますが、どのようにして、リスクを取られたのか。その辺のメカニズムっていいですかね。社内的にも、大変ご苦労されたと思うのですが、その辺のことを教えていただければと思います。

坂井 仕事は、将来に向かってどういった可能性が広がるのかという観点が一番大切ですし、そうした観点でわれわれが今取り組まなきゃいけないことは何かを決めなければなりません。要は、何度も申し上げましたが、あれだけ胃袋が増える地球の中で、自然のものが乱獲され、または、その生態系の中で限界的な状況を招いているときに、それらを、これからどうやって育てようか、作っていかうかということについては、いろいろな分野があります。マルハニチロは、早くから養殖技術の確立に向けて取り組んで、相当な、先行投資を重ねて、養殖技術の確立に向けて取り組んできました。

ようやく、完全養殖の道ができたわけですが、あの新聞にも書いてあったかと思いますが、完全養殖の稚魚の成魚率は、まだ1%です。受精して、子どもができますが、それが親まで育つのが1パーセントです。生育率の向上は、養殖技術の大変重要な問題であり、ここが最大のこれからの問題だとは思いますが。

マルハニチロのクロマグロの養殖は、大体今、300トンから400トン位を生産していて、市場やスーパーのイオンなんかに出して販売をしておりますが、そこまでいく過程が大変でした。このままだと、自然のクロマグロは、規制もなかったらすぐいなくなってしまう。ウナギもそうですね。サケもそうです。自然の魚類はそういう状態です。

全体の世界の魚の約45～46%は養殖です。皆さんが食べている日本の魚の約半分弱ぐらいが養殖です。天然物というのは、本当に、なかなか難しくなってきました。そのための養殖技術の開発は、それを会社にとって損をするからやらないと踏むか、これから世の中のために確立して出していく努力をするかが問題になります。魚の養殖は、たいてい生簀でやりますよね。成魚になっても、台風で流されたり、網が壊れたり、どこかの湾で随分マグロが泳いでいるということもあります。そうすると、うちの生簀が台風で持っていかれて、なくなっていたりするようになりリスクは多いにありました。リスクな仕事の一つではあります。以上でよろしいでしょうか。

鈴木 それでは、もう一人だけお願いします。

B- 経営学部4年生の学生です。さっき、パンフレットのほうを拝見させていただきました。さまざまなユニットがあって、多くの従業員の方が働かれていますと思いますが、その際に、採用や人材育成の面で、会社の方針として掲げられていることはありますか。そこをお聞きしたいです。お願いします。

坂井 採用の中身で言えば、今、エントリー制度があって、そこで登録して、1次面接を受けていって絞られるでしょ。何で絞られるかは、基本的には、何をこの人は考えているか、何をこの会社でやろうとしているかということが、基本的には聞かれると思います。あなたはうちの会社で何をしますか。学生時代は何を勉強し、何を考えてやってきましたか。多分そこは、どこに行っ

も聞かれると思いますね。私が話したようなことをしっかり身に付けて、堂々と大きい声で自分の主義主張を述べられることが最大の採用の条件じゃないかな。

私は、先程松本先生にも応接間で申し上げたのですが、学院生には、刺激がないと思う。やはり、いろいろな大学の学生がいる所でどンドン議論し、もまれるべきだと思う。そういう状況が、ここにいるとないのです。だから、何にも差がなく同じこと言っているのに出し抜かれてしまう。そういう感じがします。

私は、人事も経験しました。全国、北から南まで採用で歩きました。この人が何を考えているか、何をやりたいか、やれるか、口先だけで話しているか、身に付いたことを言っているか、本当にやる気があるかなど、採用としては一生懸命見ようとします。先ほど応接室で、松本先生に、東北学院の人は、少し他の人よりも主張が弱かったり、一緒に働き始めるととても真面目で一生懸命働くのに落とされたりすることがありませんかと私は言いました。宮城県や仙台、あと東北に東北学院の立派な先輩方がいっぱいおられます。仙台だと、すぐそのことが分かるけど、東京じゃ分からないのです。

東北学院の入学者の出身地を見たら、95%東北出身者でした。就職率を見たら、93%決まっていました。大体100%、この東北で完結しているから、東京などに対する意識や危機感が、非常に私は薄いと思う。私は、東京の会社に入ったけど、おまえどこの学校出たのかと何回も言われました。こいつ仕事できるのかなって様子見です。人に負けないようにやってきました。だから、経営者になれたのかも分かりませんが、それでも、様々な部門で多くの経験をしました。私は、転勤や部署の変更が16回でした。何か会社が困ると、あいつにやらせてみようかと配転されて無理難題のところまでやってきたという感じです。

それぐらい、さっきのビル・ゲイツの話じゃないけども、会社の中はすさまじいのです。かなり激しいと思ったほうが良いと思います。外から見れば何にも分かりませんが、会社の中の信賞必罰、言ってみれば、グループからチームから学校閥から、地域閥から、いろいろあります。目に見えないやつです。そんなことで通用する世界は終わっているはずだけでも、あるのです。何かのときに出る。だから、その辺は、負けない、絶対きちっとやれるという基本を身に付けて行って、あとは人の倍努力して、勉強して、そうすれば、鬼に金棒ですよ。世界中、どこへでも行きましたし。だから、自信持ってください。そういう意味では、素晴らしい学校にいると私は思います。

どうぞ頑張ってください。

鈴木 ありがとうございます。もう一度拍手をお願いいたします。