

札幌大学総合研究 第3号 (2012年3月)

〈講演〉

アパの経営戦略

元谷 芙美子

みなさんこんにちは。この栄えある立派な札幌大学にお招きいただき、また、このような素晴らしい機会を与えて下さりまして、心より感謝申し上げます。今日は御手洗先生の授業で、交渉学の学生さんも何名かお越し頂いているということをお聞きしまして、大変光栄に、また嬉しく思っております。御手洗先生とは、交渉学会でお知り合いになりました。先生は今私を「博士号をお取りになった」とご紹介いただいたのですが、実は、博士課程を今年三月に修了いたしましたものの、学位論文は挑戦中でして、先生は期待を込めておっしゃっていただいたのだと思います。みなさまと同じ学生で、卒業、修了はいたしました。ただ、三年間は博士号への挑戦期間があります。ただ、三年経ちますと六十七歳になるので、みなさんの親御さんとかおじいちゃんとかおばあちゃんの年代だと思いましたが、博士号を頂けたとしても、頂いてすぐに七十歳の定年にまもなく届いてしまうということで、何のために頂いたのか分からないくらい遠い道になってしまうかもしれません。



先日、交渉学会で今年新春の新年号の講演をさせていただきました。博士課程を修了する条件といたしまして、学会に論文を提出し、それが冊子に載らなければならないとのことでした。そのことがご縁で本年度、拓殖大学の客員教授を委嘱されました。小さい頃から小学校の先生や中学校の先生になるのが夢でしたので、みなさんのような可能性のある学生さんに、先生という立場でお話したいと長年思っておりました。まさかこのような歳になってから、このような名誉あるお誘いを受けるなんて、思ってもみなかったことで、私にとりまして今年一番の大変嬉しいことでございます。

実は先ほど大変驚いたことがありました。私は福井県の生まれでございます。福井県が一番、素晴らしい県立高校だと思っている藤島高等学校の四十一年卒業生でございます。この大学には経済学部の教授で、心理学の先生をされております酒井春樹先生がいらっしゃいますが、実は御手洗先生から「元谷社長は旧姓西川さんではないですか？」と言われ、「そうです、今は元谷ですが、旧姓は西川美美子と申します」と申し上げたら、「酒井先生が、『福井の藤島高等学校で同期だった子じゃないかな？』とおっしゃっているので、ご紹介します」と言われて、ここに立たせていただく前に、名刺交換をさせていただきました。なんと十四年前に酒井先生は、私ども四十一年卒の藤島高校の一番の出世頭として、その当時は札幌大学の助教授でいらしたと思っておりますが、みなさんを前に講演をされました。一九九七年、今から十四年前、信開ホテルからアパホテルにCI (Corporate Identity) をした年に、東京で初めてのホテルとなるアパホテル〈東京板橋〉、その当時はまだ信開と言っておりましたが、その信開ホテル板橋の開業の年でございます。その年に藤島高校の同窓会のイベントを私どものホテルでやっていただき酒井先生をお招きした思い出が、昨日のこのように甦って、大変懐かしく、すぐくご縁があると思ひまして、本当に嬉しく思っております。

アパグループも北海道でもおかげさまで四つのホテルを運営させていただいておりますが、バス停が大学の前にございまして、終点で私どものアパホテル&リゾート札幌というホテルに行けるバスが通っているということも教えていただいて、不思議なご縁を感じております。札幌大学は大変立派な名誉ある学校で、私どもアパグループは今年四十周年を迎えますが、札幌大学も四十二周年をお迎えになったとお聞きいたしておまして大変共感を覚えております。私どもは昭和四十六年、万博の開会式が私の結婚式でございました四十五年でございましたから、その翌年に脱サラをいたしまして、その当時は信金開発という注文住宅から立ち上げた会社ですが、同じような時期でそれも私どもの二年前に、その当時立志伝中の理事長でいらっしゃいます岩澤靖先生という方が、この学校を立ち上げられたということを御手洗先生からお聞きしまして、激動の時代を、この大学とともに私

たちも生きさせていたんだなと思いました。

校門に入りますと綺麗なナナカマドやイチヨウが、真黄色に染まって空気が凛といたしました。私は暑がりです半袖で出てきましたので、皆さんはびっくりされているかもしれませんが、北陸の生まれですから寒さには強くて、ちょうど軽井沢とか札幌とか、このような涼しい気候が私にはぴったり合います。東京ドームが五個か六個入るような素晴らしい広い敷地の中に、贅沢に建てられた学校ということをもっと感じていて、本当にみなさんはお幸せだと心から感じました。本当に素敵な場所だと思っています。

私は、インターネットは得意ではありません。みなさんのようにインターネットを駆使して全てをパーフェクトにできるということとは程遠くて、やっとなついていくのが精一杯というような状況なのですが、実は、衝撃的なことが先日ございました。アップルを立ち上げられましたスティーブ・ジョブズ氏が突然お亡くなりになられたのです。みなさんもよくお分かりになっていると思います。インターネット音痴の私でさえ、すごく衝撃を受けました。ですから若いみなさんにとっては憧れの方であったのではないかなと思っています。彼はアメリカのスタンフォード大学の二〇〇五年六月の卒業式において、有名な言葉を残されています。「ハングリーであれ。そして愚かであれ。Stay hungry, stay foolish.」という、とても素晴らしい言葉です。みなさんは若く、無限の可能性を秘めていらっしゃると思います。お聞きしましたところ、百四十名を超える錚々たる教授陣を有していらっしゃる大学ということですが、世界で一番幸せな仕事というのは、みなさんのように輝いている未来のある学生さんに向かって教育をさせていただけることだと思います。お仕事ではありますが、聖職と言われておりますとおり、気高い誇りある立派な素晴らしいお仕事ではないかと私は思っております。人生は、未来を語ることはできます。若者よ、未来を語ることはできるのです。それは若者の特権です。しかし、今日から私の講演を聞いていただいた今から、使用前・使用後ではありませんけれど、これから刻まれていきます自分の人生、すなわち自分が残して歩いていく過去は今から始まるわけです。トラックレコード、過去の自分の歴史というものは嘘をつけません。先ほど申しましたように、未来は存分に風呂敷を広げて、「青年よ、少年よ、大志を抱け！」とクラーク博士が言われた、北海道でもすごく有名な言葉ですが、大志を抱いて頑張っていたくのは当然ですが、これから大人として、社会人になりますと、自分の歩いてきた実績こそが信用となり、絶対にその信用がこれからみなさんの花を開かせてくれて大きくしてくれるのです。信用が力を生む、そういうことが社会に出ると一番の常識になってきます。

私は先ほどご紹介を受けましたが、交渉学ということで先生から色々教えていただいて

おりますけれど、まず世界の学生さんと比べて、日本の学生さんが圧倒的に違っているところ、もしかしたらこれから最も勉強しなければならないところというのが、実に自分の意見を戦わせることによるディベートの学問、交渉学と言ってもよろしいかもしれません。自分の意見をしっかりと持ち、ディベートの場で、世界中の若者と、また日本の方と意見を戦わせ、自分を切磋琢磨させていくことが求められているのだと思います。それが今一番日本の若者に欠けていることではないでしょうか。

まだ小さな会社ですけれども、アパホテルを運営させていただいている中で、経営のトップとして、社長として一番持っていなければならない資質というのは、タフ・ネゴシエーターであるということです。こういうことは、自分が十七年社長をやらせていただいて実感として思っているところです。やはり人間の資質というのは総合力でありまして、日本の学校での偏差値教育におきまして、トップが東大合格とするならば、まさにこのインターネットの社会において、インターネット検索のエンター・キーを押した途端に、記憶力勝者による学歴至上主義、偏差値至上主義が崩れ去ったと私は思っております。どんなに優秀な最高学府を出られたとしても、その記憶力による膨大な正確な情報というのは、今はインターネットを通してたちまちのうちに洪水のように出てきます。今やそれが当たり前となりました。それでは、これからの時代、大学において何を学び、何を自分のものとし、そして社会に飛び立つことが若者にとって一番の武器になるのでしょうか。私は毎年沢山の大学生、新卒生を採用させていただいておりますけれども、一番気にしていることがあります。それは記憶力だけではありません。もちろん学校の勉強くらいはできないといけないと思います。記憶力の戦いのテストが多く、たまに応用力ということも問われますけれども、先生に学んだことくらいはできなくては、世の中に出て、未知との遭遇というべきはかり知れないことが沢山起こるわけです。学んだことをベースに、自分の力で解決していかなければならないことが沢山起こってくると思います。そのことを解決し、自分で我が意を得たり、と粹に感じていただくためには、私はまず、この新しい時代を生き抜く上で、他のモノマネではない独自のものを自分の中で構築し、出さなければならぬと思います。まず独創力、オリジナルなもの、人のモノマネではないもの、そういうものがこれからやっぱり脚光を浴びてくるのだと思います。

それから、その独創力を基盤にして大事になってくるのが、先見力です。先を見る力というものが大切になってくるだろうと思います。あわせて鋭く見抜く力、洞察力も必要でしょう。そしてその先見力を以てする決断力というものこそトップの資質として問われてくると思います。大学であればトップでいらっしゃる理事長、学長、それから会社であれば社長とか役員、家庭であればお父さんとか、そういう組織体のトップにとって一番大切

なもの、先見力に基づく決断力で、これを経営の観点から一言で括れば「経営のセンス」ということになると思います。マンションを売るのに優れていて、販売会社を作ってトップに立って売り上げを伸ばしても、設計に優れていて建築会社や設計事務所を作ってコンペでトップを獲っても、専門的な分野でトップになって会社を作って引っ張っていくということは簡単にできるかもしれませんが、最後に問われるのはやはり総合力になります。一つ一つができていても、どれだけ売るのがうまくても、どれだけ作るのがうまくても、生きた経営学の中には、金融のメカニズムというものがございます。みなさんは黒字であれば、会社は倒産しないと思っていらっしゃると思います。思っている方、大学の講義ではありませんが、赤字であれば、赤字が積み重なってだめになることはあるけど、黒字で倒産することはないんじゃないかとお思いでしょうか？ 経済学部の方今日いらっしゃいますか？ そうでなくても常識として、思っている方、お手を挙げていただくと反応が分かって嬉しいんですけど。バードウォッチングではございませんが、瞬時に三名、四名、五名、六名、七名、八名…バラバラと約十名近い方が手を挙げてくれました。実は、常識の嘘と言いましょうか、黒字であっても会社は倒産します。赤字であっても倒産しません。え？ 学校で習っていることとはちょっと違うんじゃないかな？ とその辺を気付いていただくために、最も分かりやすい話をしたんですけれども、企業というものはいくら黒字をずっと積み重ねていても、資金繰り、平たく言えばお金の流れが止まりますと、人間で言う血液が止まったというような感じで、壊死してしまいます。人間の体も血が止まれば、心臓から新しい血が静脈に流れてきれいにする作用も止まってしまうわけですから困ってしまいます。また逆に、どれだけ赤字を重ねても資金繰りという金融がうまく回っていて、お金が回っていれば、倒産することはありません。そのように常識で思っていたことが実際に世の中に出ると全く違うということ、私が最も気付いてきたことなのです。これでいいと思っていた、当たり前だと思っていたことが、「え、そうなの？ 実際は違うんだ」という逆説と言いましょうか、実際は違うのではないかと、そういう好奇心と疑問を持って、若者らしくこの世の中に果敢に立ち向かって勉強していただけることこそが、自分をグレードアップさせ、新しい今までとは違った、自分をまた新しく気付いていただけるきっかけになるのではないかなと思っております。

アパは常に逆張りの経営と言われて創業四十年を迎えました。今までに申し上げましたとおり、一度も赤字を出しておりません。それは類稀なことだと思います。一流の上場企業と言われている会社であっても、数多くの会社は決算によっては、また年度によっては、当然ながら赤字を出しているのが常識であります。ずっと四十年間一度の赤

字もないというのは驚異的なことだと思います。アパグループの子会社の社長ですけども、本当にそこは誇りに思っています。

アパグループは、これまで一人のリストラもいたしておりません。改革、改革と言われている中、一人のリストラもしないで、特に近年は自前のホテルだけでもおかげさまで百を超えるようなホテルチェーンになりました。これまではほとんどのホテルをグループで所有し、直営で運営してきましたが、今年に入りまして、提携ホテルであるアパパートナーホテルズという仕組みを立ち上げ、すでに四千室ほど加わり、先月九月には、東京の京急蒲田の駅前にアパのフランチャイズホテル第一号が誕生いたしました。このように、おかげさまでこの創業四十周年において、本当に爆発的に頑張ろうということで、私の大好きな言葉である「飛べるときには飛べ」を実践しています。のべつくまなく頑張るということは大変難しいことですし、頑張り、頑張り、頑張り続けますと大きな風船もいつかはパンとはじけてしまいます。拡大、拡大、拡大を望んでどれだけの企業、みなさんの知っている超優良企業、有名な企業が今まで破綻し、倒産していき、悲しいことにどれだけの企業が消えて、あるいは金融支援を受けてゾンビのように復活してきたことでしょうか。拡大、拡大、拡大を望めば、行く着く先というのは必ずそういうところになると、私は気が付きました。それで、大きな会社、売り上げの規模を競うとか、利益の最大化を図るとか、そういうことは決別して、答えを言えば、グッド・カンパニーを目指そうというように方向転換をさせていただいたことで、信開グループをCIさせていただきました。アパという会社の名称はAlways Pleasant Amenityから来ております。大学生からすると、「社長横文字ばかり言いやがるな」と思うかもしれませんが、英語のできない人に限ってこう言うので失礼ですが、もう一回ゆっくり言いますね。アパのAはAlwaysのAです。PのPleasantは気持ちの良いでもうひとつのAはAmenity、環境、「いつも気持ちの良い環境を」という意味のAPA=アパなのですが、世界一のCI会社・ランドー社に名前を作させていただきました。しかし社内は大反対でした。それまで北陸三県では信開グループという名前がもちろん知れ渡っていましたが、看板を換えたり、それに伴う報告をしたり、伝票ひとつ、印鑑ひとつ、全部作らなければならなかったもので、九十七年に五億ほど投資をして、アパに変わりました。今よりももちろん小さな会社でしたから、それだけのお金を投資して、五億儲けようと思ったら、どれだけ売り上げをあげて、どれだけ儲けないとできないのか分からないので、役員会でも大反対の中で、誰も賛成した人はいませんでした。そのときに代表が、「逆転の発想」で、「みんなが反対するならやろう。今こそが時期だ」とおっしゃって、みんな啞然としていたのを記憶しております。みんなが賛成するような時期にやったのでは遅いと言われてまして、果敢に挑戦され、今まで持っていた名前と

いうものを、会社がさらに大きくなるためには、やはり自分の着ている洋服、鎧というものを脱ぎ捨てて、ゼロから死ぬ気で頑張らないと、今までの延長線上では爆発力のある会社の成長というのは期待できないと言われました。

例えば遡って、ホテル業界に参入したときのことを申しますと、メインバンクの大反対を受けました。それまでは注文住宅を起源に、ディベロッパーとしてマンション事業をやっていたわけですが、ホテル業界によいよ参入しようかといった二十七年前には、そのような事業をやるのであれば、全部お金を返していただきたいと、メインバンクからそのように言われ、もう腹を括ってどのようなことになっても悔いはないという思いで、最後の数億円まで返済して「反対していた担当専務が起工式に来るか」「アパが全部返済して取引をやめるか」ぐらいの大戦争をいたしました。本当に戦争したわけではないのですが、心理的な大戦争をやって、メインバンクの大反対の中、社内の役員会にかけても、ホテルをまたやるなんてことも大反対で、素人がやったことのない分野をやって成功するはずがないとの意見が続出しました。だからこそやるんだという、逆張りの発想ですね。素人だからこそ、分かっていること、新しいこと、見えていること、既存の権威に縛られない新しい発想と気概を持って、このホテル業界に一石を投じ、切り込めるのではという代表のお考えを受け、言われたらもうやるしかないので、私は猪突猛進して、広告塔として、望むところで立たせていただいた次第でございます。

みなさん、私がデビューしたときのことを覚えてくださっている方がいるかもしれませんが、私が社長として十七年前の日経新聞の一面広告で「私が社長です」というようにデビューさせていただきましたときには、東京のとある大学教授から「公共の福祉に違反する」という直訴状をいただきました。「分かりますか？見せられる迷惑っていうものがあるでしょう」、「電車に乗れば、見たくもないのにそう美しくもない顔がずらっと電車の中に並んでうんざりする」と。「その責任たるものや、あなたどう感じておいでですか？」というような直訴状をいただき、本当に困惑いたしましたけれども、企業のトップとして立たせていただいた限り、確信犯でございました。やはり一番寂しいのは、存在感がないことです。この大学にいても生徒として、「こんな生徒いたのか？」と先生に思われるようでは、この大学に高い授業料を出して、親の期待を一身に集め、またみなさんのように賢く自分の英断でここに入学されてきたりしているのに存在意義がありません。一番悲しいことは、認められないこと、認識されないことです。「あなたどこに居たの？」と無視されることが人間として一番寂しいと思います。それであれば、「他人の迷惑を考えたことありますか」と逆に言っていたほうがまだやりがいがあり、見込みがあります。もし味方になっていただけるのであれば、政治家の先生でしたら、反対票と

なる票が味方に来るわけですから、二票いただくことになりますよね、さらに一票増えるじゃないかと。そういうことで奮い立って駄目ですよと言われた方の一人一人に、丁寧に自筆で「ご指摘いただきありがとうございます」というお手紙を書かせていただいてホテルの無料優待券を送りました。そして「必ず私に会いに来てください。素人からホテル社長になった身で、日々勉強でございますけれども会いに来ていただければこの元気さと真摯な真っ直ぐな気持ちを絶対に分かってもらえます」と、自信を持って宣言いたしました。世間というのは女性の社長に対して大変優しく、その頃は様々な雑誌やテレビで女性社長が取り上げられていましたし、社長自らが広告塔になるという企業というのは、いかなる広告代理店でも、それまでは常識になかったことで、アメリカやヨーロッパなどでは、有名な企業の方がトップ自ら自分の責任を明確にするということは認知されており、トップとして大きな広告に出たり雑誌に出たりしているところはありませんでしたが、日本ではその当時まだまだごくわずかでした。

私の長男が、私のデビューとなった日経新聞が出た日にちょうど学習院大学・経済学部の講義にて一番前でたまたま聞いておりました。電通の取締役の方が企業広告論ということで授業をこのようにされて、ボードの上に当日の日経新聞の私の広告を出して、「これは酷い最低の広告である」とおっしゃられました。比較対象として良い広告はサントリーの広告でした。その広告で、「この広告は垢抜けしており、洗練されている。誰が見ても一流である。しかしこのおばさんのこの広告は酷い。広告業界の恥である」とまでおっしゃって、新聞が破れんばかりにパパパンとたたいて、「こんなふう素人の広告を出されれば、私たちのような広告業界は本当に恥ずかしい。有名な代理店を通していただければ、こんなおばさんでも少しはましなように撮ってあげるけど、なんだね、これは」というように、惨憺たる講義を一時間半くらいされたようです。息子が目の前で聞いておりました、びっくりしておりました。息子は普通の常識ある息子で、私が親として前面に立って広告になるっていうことは絶対に嫌がりますので、「やめてよ、お母さん」という感じですので、もちろん内緒で出てしまい、出てしまえば既成事実でどうにもならないので、確信犯で出てしまいました。息子にしたらびっくり仰天で、新聞に見慣れたお母さんの顔が広告の一面に出て、先生の攻撃的になっていることを想像してください。それで一躍有名になったというか、その授業で有名になりまして、息子が、「実は母親でございまして先生申し訳ございません」というように授業の終わり頃に申し上げたら、先生が「いやー奇遇だね、悪かったね。もっと早く言ってくればこれだけ罵倒することもなかったのに」というようなことを言われたそうです。そのことがご縁で、私どもの代表が、経済学の講義に呼んでいただいて、学習院の大講堂で、経済学の講演もさせていただいたという

おまけつきで、大変幸せな出発をさせていただきました。

今日の講演は「アパの経営戦略」という表題を頂いておりますのでタイトルに即して少しお話しいたします。東京ベイ幕張を買わせていただいたのは、今から確か六年くらい前、有名なプリンスホテルのオーナーの堤清二さんという有名なカリスマ経営者の方から公開入札ということでチャンスをいただき買わせていただきました。アパが競争入札により落札し、アパホテル&リゾート〈東京ベイ幕張〉と名前を変えてから、それまで六割だった稼働率から大変な高稼働を生んでおります。お客様がお部屋に入ってください稼働率が、ホテルのひとつの経営の分かりやすい指標となるのですが、東京ベイ幕張は一〇〇一室のホテルで二千人近いお客様がお泊りになれるのに対して、日曜祝日も全部入れまして、震災前日まではなんと九十三%以上の稼働率を上げておりました。しかし震災になりまして、一ヶ月くらいはほとんど海外からのお客様も大使館関係の方も全てお帰りになってしまい、外国の方が誰もお客さんがいなくなりましたし、東京ベイ幕張のすぐ横にコンベンションセンターの幕張メッセがあり、様々な催しがありました。それが全くなりまして、震災から一ヶ月の間は稼働率が十%台に落ちました。本当に心配いたしました。おかげさまで三ヶ月目からは良くなってまいりまして、先日行われたホテル営業会議では、九月度の幕張の月間稼働率はもう九十%近く、八十八・七%まで回復していると報告を受けております。赤字だからこそこのホテルをお譲りいただけたと私は思っております。黒字であってドル箱であれば、何もお売りになることはないでしょうし、きっと運営が難しかったからお譲りいただいたのだらうと私は思っております。まず入札に及んでの交渉ですが、沢山の名だたる企業がエントリーされまして、一次入札ではその中で三社が残りました。アパは当初三番目に大きな数字を出して、一次入札にぎりぎり残ることができました。その時は内緒ですので、誰が入札されたかということにはつきり分かりません。J・P・モルガンという外資の会社が入札を仕切りまして、最後の方で銀行の方から聞いた話では、私の記憶が間違っていなければ、ゴールドマン・サックスとか、みなさんが聞いたことのあるジョージ・ソロスの投資ファンドとか、ビッグな外資の投資会社が参入されていたようで、「とにかくアパさんだけが日本の企業で、後は外資でした」ということをお聞きしました。代表も私も日本の誇るべきホテル産業に、はしくれとして入れていただいたからには、五十階建てで一〇〇一室あり、ホテル単体としては日本最高層のホテルを、外国の資本の手に渡しては、日本のためにはならない、国益にはならないということで日本のサムライスピリッツが湧きまして、防戦買いという意味も込め、「外国の者にはこんなところで負けたらいけない。ホテル業界に参入したら、日本一と言われるホテルは何が何でも買わねば」という気持ちがあったことも事実です。通常、公的な入札

というのは、一回で終わります。しかし民間の入札というのは、二回行なわれることが多くて、もう一回トップスリーの中で争われました。三番手であったのでアパにとったら良かったわけですね。もう一回チャンスをいただけたのですから。一回だけなら買えませんでした。銀行筋やJPモルガンは、アパは買えないだろうと置いていたようです。確か一回目の数字が、今だから言っていると思いますが、八十三億円を入れました。二回目の入札になって実はその金額に五十億円を足しました。瞬時に二回目の入札が行なわれ考えている暇はないですね。サラリーマン経営者とか、皆さんが有名だと思われる上場企業は、五十億円もの金額を社長の一存でポーンと上積みして入札に入れるなんていうことはほぼ不可能です。もしそんなことをしたらもう取締役会では吊るしあげに遭いますし、株主代表訴訟が起こされるかもしれないでしょう。何も取締役会の承認を得ずに、代表の一存で五十億も出すのですから、普通はありえない話ですけども、やはりありえないことをやって勝ち取らなければならないときがあるのです。大抵世の中のことというのは保守的というか、現在があって過去があると大体その一直線上に未来があり、大体あり得る話が想定できるようになって、どうしてもその想定の中で守りに入ってしまいます。飛びぬけて意表を突くような経営というのは、やはり創業経営者とか、オーナー経営者じゃないと私はできないと自負しております。そうした中で、どのように交渉学が発揮されたかをこれからご説明します。まずは、絶対に他の外資の二社にアパが欲しがっているという様に見られないようにするということです。アパが欲しいと見れば、外資は落札するために高い価格を出してきますから、自分たちはもっと高い価格を出さなければならないわけで、落札金額は高いものになります。だから、欲しいときには要らない顔をするのが大切です。女性もそうですよ。あの彼が欲しいと思ったら、要らない顔をして三回くらいデートのお誘いを断るのです。それくらいの気概がないと、本当にいい彼というのは手に入りません。話が横道に逸れましたけれども、それを仕切ってくださいている銀行筋や社員に対してまで色んなところで情報戦をしていました。だから、「アパは買わないぞ、買えないぞ。」「参加できただけでも光栄です。下りる覚悟をしております。」という様に伝わるように仕組んだのです。日本では嘘を言う悪いことのように捉えられていますが、情報というのは正しく伝えることだけが正攻法ではなくて、ときには自分を知ってほしいように見せることも必要なのです。国際社会においては、国益のためならば、国は嘘もつくこともありますし、すべての情報を開示するわけではありません。このように、世界では謀略戦とも言える情報戦が行われていますが、日本はその常識がまだまだ欠けていますし、学問としても欠けていると思います。買わないのだろうなと思って、あとの二社は超世界的に有名な会社ですから、オーナー経営のオーナーが自ら札を持って入れられているので

はなくて、独断で取締役会を経ないで上乗せできる範囲というのは、私は代表とともにせいぜい一割くらいだろうと読んだのです。それ以上の金額で入札すれば絶対にクビになるなと思ったのです。一回目の入札ではアパが八十三億円で一番下でしたから、当然私たちよりは上ですよ。だから大体価格目線が分かるわけです。その上のまだ一割くらいは上乗せして、本戦二回目に臨んでくるのが想定されましたので、大体は分かりました。それで、要らない顔をして、ドンと直前に五十億円を上乗せして、百三十二億円で落札したのです。

事業というのは戦争と同じです。「時は金なり」と言いますがあれは間違いで、正しくは「時は命なり」です。人は必ず有限の時を生きています。ロボットでもないかぎり、みんな平等に限りある命を生きていますね。だから、「時は命」だと思って一瞬たりとも無駄にはいけないし、情熱を燃やし続けなければなりません。生来、人間というのは甘いというか、どうしても自分に優しいですから、自分を律して毅然と生き、他者とは決別して生きていくことで、初めて他の人とは違った人生というものが送れるのであって、人と同じように生きれば、私は同じような結果しか得られないと思っています。

なんとおまけの話があるのですが、それで「やっと買えた」と思ったら、後に代表と共に呼ばれまして、「実は落札金額で譲渡することはできません」と言われました。「え、詐欺でないでしょうか？」と思いましたが、そんなことははしたなく知性と教養に欠けるので、私といたしましてもその言葉をぐっと飲み込みました。人間というのは建前と本音があり大人になるとそのようなことが往々にしてあります。本音で学生さんのように生きていければ、こんな素晴らしいことはありません。

実は、そのホテルの所有者は西武鉄道で、プリンスホテルが所有者ではなかったのです。今日の講義には必要だと思うので全てお話ししますが、「社長さん、ベッドやこのホテルにあるコップ一つといえども、全部ホテルに必要な備品です。この備品なくして経営できません。お皿の一枚もスプーン一つも全部備品です。シーツも羽布団も枕もすべてそうです。ホテルにかかっている絵なども全部そうです。ホテルはコンクリートの箱ですから、他にかかっているもの、エアコン一つに至るまで、備品となりまして、これは社長、土地建物とは別物なので、別にお金をいただかないと引渡しできません」と言われたのです。最初はそのようなこと本当に聞いてなかったのですが、また別に備品代を何億円とお支払いしたのですよ。私はもう寝耳に水でした。ただこれは入札書に書いてあるのを見落としていただけだったのです。だからこそ落札もできましたから、おかげさまで、全然悪い思いはしていません。だからこそ頑張れたのです。

成功の秘訣というものは、学業でも事業界でもあると思います。今なぜお話ししたかと申しますと、世の中というのは想定外のことがたくさん起こり、想定通りにはいかないことが、これがまた素晴らしく皆に平等なのです。全てが想定通りいきますと、既存先発大手が優位となり、小さな私たちのような弱小の企業にはチャンスは来ません。バブル崩壊や、リーマンショックといった経済の大変動が起こるからこそ小さな企業のところにも平等にチャンスが回ってきて、そのチャンスを掴んで一流になる道をいただけるということがあります。そこで、私は成功の秘訣には三つのことがあると思っています。まず一つには、自分の夢の実現に向けて、できるであろう、可能であろう目標というものを持つのですけれども、その目標の立て方が大切です。精一杯命がけで頑張って、またちょっと実力以上に頑張ればできるかもしれないという、そういう実力より少し上の夢の目標をまず設定し、その設定した目標に向けて、いつまでにという期限を入れていただければ、明確になってくると思います。いつまでに私は大学教授になるのか、いつまでに私は企業の社長になるのか、いつまでに海外に留学し、研鑽を積み、結果を出して、なされることが何なのか、みなさんももうそろそろ自分の夢というものを明確にデザインされてきているのではないかと思います。その夢の実現に向けて目標を立て、その目標は自分の実力より少し上、できれば「背伸びして届くかな、ちょっと自信はないけれど頑張ったらすごいらうな」と思うような目標に果敢に挑戦していただき、そしてそれに「いつまでに」という期限を設定してください。「じゃあ、卒業するまでにやりぬくぞ、卒業するまでに宅建取ってしまうぞ、国家資格を取るぞ、いやいや、では三年後に僕は一流企業に入って誰よりも早く出世して、一番の出世頭になる、同級生の中ではとにかくトップをとる、必ず僕は今までの記録を破って、この大学で一番若い年齢で教授に就任してみせる」というような気概を持って、目標に期限を入れていただきたいのです。これは時限爆弾で、刻々刻々と時計の針が進みます。先ほど申し上げましたように、夢の実現に向けて「時は命なり」となります。そのように考えますので、私はいつも氷のホテルを経営していると思っています。氷のホテルは部屋が溶けていきます。今日売らない部屋は明日は存在しません。そういう危機感の中、今日売らなければホテルがなくなるのだと、それくらいの気持ちを持っていますし、皆さんにも同じように是非頑張っていたきたいと思っています。

二つ目は、人のせいにしないということです。「いやー僕がついた教授がどうも思わしくない、自分と相性もいまいちだし、違うんだよな」と、先生のせいにしたくなるものです。また親のせいにしたくなることもあります。「もっと親が教育熱心で金持ちだったら、こんなに苦労しないのに」。そうではないのです。人のせいには絶対してはいけま

せん。全て、オギャーと生まれてこの世に生を受けたときから、自分に意識がないときから、全て自己責任なのです。たくましく生きていかなければなりません。人のせいにして
いる暇はありません。全てのことが自分に帰結するというように、腹を括って生きていた
だきたいと思います。

三つ目は、もうそうになったらやるしかありません。楽観的に、optimisticに、もうやる
しかないですから、あれこれ考えていても頭でっかちになるばかりで、石橋を叩いてばか
りいたら割れてしまいます。飛べるときには思い切って飛んでください。やはり、望まぬ
ことは叶えられませんし、大きな目標を持たないことには迷ってしまいます。もちろん大
変なこともあります。でも、例えば帆掛け舟のことを思い浮かべてください。何もモータ
ーボートのように一直線に最短コースを行けと言っているわけではありません。例えば、
帆船なんかですと、風がなければ進むことはできません。でも逆風でもあれば、その逆風
をついて、その操舵法によって、風向きに対して方向を変えながら、ジグザグに進むこ
とはできます。だから、全てのことは、プラス思考で前向きに、optimisticに捉えることが
大事です。人生には色んなことが起こります。これから色んなことが私にも起こるでし
ょう。もしかしたら先生方にも起こるかもしれません。もっともっと、色んな良いことも悪
いことも起こるでしょう。でも、そうなったときに全てプラス思考で考えなければなりま
せん。考えるだけなら簡単で税金もかからないし、誰にもご迷惑もかからないし、これは
すごいことだと思います。全て良いことのように考えてください。とても難しいですが
も、例えば大失言して、「死んでもいいわ」と思うような、「この世の終わりや」と思う
ようなことが若いみなさんだったらあるかもしれません。でも、それはもう、大失言され
ないよう望んではおりますが、万が一そう言ったとしても、「もっと素晴らしい未来が自
分にあるから、そういう試練を下さったんだ、自分を磨いて下さったんだ」と思ってい
ただければ、絶対にそれは勝利への切符を持ったのと同じことだと思っています。是非プ
ラス思考で生きていただきたいと思います。これはどんなことよりも大切なことだと思
います。

私は、今は老けたあんみつ姫になってしまいましたが、小さいときから変わった女の子
でした。実は、これまでの人生で二回死にそうになっています。私は赤ちゃんのときから
鍛えられました。「まだ一歳にもならないときのことを覚えているのでしょうか？」と言
われるかもしれませんが、覚えていないと言えば覚えていないですが、もしかしたらそ
ういうことがあって、親にいつも言い続けられてきたことで、教育や愛情や環境という
ものがきっと私を鍛えてくれて、夢のある未来へ導いてくれたと感謝いたしております。

私は昭和二十二年生まれです。当時は食糧事情が厳しく、雑炊の重湯みたいなもので

並んでも並んでも、一日並んでもなかなかもらえないようなときに、お母さんはとにかくうちの父に働きに行くので食べさせてあげたいと思い、当時私を妊娠していて身重だったのですが、父にそれを食べさせてあげて、自分は水道の水をすすっていたと言っていました。お母さんはもう何も食べるものがなかったので私が栄養失調で、本当にペタンコのものし鳥賊みたいな状態で、生まれたときは危篤状態でした。それも痙攣して生まれてきたので、親戚の者がうちの母親に、「この子かわいそうだけど助からないから、医者呼ぶより早くお坊さん呼ぼう」と言ったくらいでした。また、本当に助からないと思ったそうで、小さい私の棺みたいなものをお寺からもらったそうです。でも、奇跡的に九死に一生を得て今日生きているわけですから、幸運です。それで、生まれたときから死んだようになって生まれてきて、こんなに元気で、こんなに幸せになれるなんてことは、母の想像を超えていたと思いますし、私も自分の実力以上に世の中に評価していただいて、このような大学で立派に講演まで聴いていただけるなんて名誉そのもので、こんなに素晴らしい人生が待っていたとは考えられなかったわけですから、今はとても感謝しています。おぼろげながら「大変な人生だったんだよ」とずっと言われてきましたので、自分の心の中に世の中に向けて、きっといいことが起こるんじゃないかと思うようになっていました。もしご縁がなければそのとき命がなかったわけですから、運良く生かしてもらったということは、強運だということでもいつもありがたく思い、自分は運の良い子だというプラス思考がだんだんと芽生えてきました。親に怒られたことは一回もなく、私くらいかわいくて、べっぴんさんはいないと言われて育ってきました。他人にしたらそれはイエスと言えなかったかもしれませんが、初めての子でしたから、親にしたらもう、かわいくて、かわいくて仕方なくて、本当に大切に育てられたのです。

そして二回目は、地震に遭ったときのことです。昭和二十三年に、大震災、地震が起きました。福井地震です。その震災では、家も倒れてしまって仏壇の下敷きになりました。でも私はまだ一歳になっていませんから、夕方五時ごろ、母親が夕食の支度をしてじゃがいもの皮をむいていたときに、ゴオーという轟音のもとに地震がきて家が崩壊するのですが、福井の場合はみなさん信仰熱心で西本願寺系の大きな仏壇が家にはありました。その大きな仏壇のおかげで実は助かったのです。なぜかと言うと、仏様がいるところというのは窪んでいまして、奥行きがあるのです。むこうの方に仏さんがいらっしゃるのです。まだ小さかったですから、気絶してその窪みの中にスッポリ入ったのです。嘘みたいな本当の話ですが、入った瞬間っていうのは、もちろん明確には覚えていないのですが、親からこの話を聞かされるたびに、もう何か自分がその地震に遭って、気絶して目を開いてから自分の人生が始まったような、何かそんな感覚が起こることがあるのですけども、

奇跡としか言いようがないです。もったいなくも本当に仏様に助けていただきました。

このような生い立ちがあり、私は運命論者でも宗教論者でもありませんし、仏様ももったいなくもいつもあんまりお盆の墓参り以外拜んだこともなくて、「ほっとけ」さんになっていて本当に申し訳ないと思っているのですが、やっぱり感謝していることは事実です。

アパグループは現在、東京都心の千代田区、港区、中央区の超一等地、皇居の周りの赤坂や一番町、三番町、日本橋等みなさんが聞いたことがあるような超一等地に、一気に二十八ヶ所の土地をキャッシュで購入いたしました。順次開発していき毎月のように起工式やホテルオープンが続いております。アパホテル〈六本木一丁目駅前〉は十一月にオープンいたします。身を奮いたたせて命がけで頑張っています。

経営で大切なことが三つあります。一番目は実需を生み出すことです。例えば株取引だけでひとりで儲かって喜んでいるのではあまり経済効果というのは見込めません。ホテルを建てさせていただいて、地域の活性化に寄与し、実際に全国から観光客、ビジネス客をたくさんお招きして、その地域にもお金を落としていただく、さらには取引先から仕入れたり、業務の一部を外注したりする、というように、実業としてやっていくことで、地域に実需を生み出すことが社会貢献だと考えております。

二番目は雇用を守ることです。みなさんのように大学を卒業される方に対して、企業の一番の関心事は、大学の新卒を、まあ高卒の方でも一部ありますけども、何人採用するかということですが、企業には採用するだけでなく、採用した後も雇用を守るという立派な使命がございます。

三番目は納税の義務を果たすことです。納税は義務です。ですから、日本の国民として、納税をするということは当然のことです。この納税の義務をはたすということをsustainableに、すなわち継続的に、持続的に、ずっと永久にやっていくことが企業人としてまたトップとして一番望まれることです。アパグループが東京に進出してくる前に、麻布に自宅を建設して東京に出てきたのが二〇〇一年です。ゼロからの企業でありながら、納税額はなんと現在までに一千億円をはるかに突破しております。もちろんキャッシュでずっと税金を納めてまいりました。ふるさと納税というものが今盛んに言われるようになりましたが、アパグループは半分を東京で納税し、半分を石川県の金沢市の方に納税させていただいております。代表も私も個人的には全部金沢の方でふるさと納税をずっとさせていただいております。去年、今年の納税額はおそらくアパグループが石川県において第一位だったと思います。

昨日の石川県人会で谷本知事にお会いした際にですが、「ふるさと納税を続けてくれて

いるんだろうな？」と言われました。十年前に東京に自宅を建てて行くときにも念を押されました。「分かりました。ずっと続けますよ」と申し上げましたが、その十年前に金沢から東京に行くときに、石川県の納税額の実に数%をアパグループが納税させていただいていたことを今も記憶していますので、おそらく今年も個人の納税を含めればトップの納税をさせていただけるものと確信いたしております。

やはりゼロからの企業ですから、みなさんは税金というのは本来でしたらあまり払いたくないと思われるかもしれませんが。実際に日本の企業の中で百社ありますと七十社が納税をされていません。「逆でしょ？」と思われるでしょうが、三十%の会社しか納税をしていないのです。納税することにより、そのお金は社会のインフラ、道路等に利用されます。しかし、そのように納税により貢献されている企業は、実に三十%しかないのです。企業三十年説と申しますけれども、船井総研の社長さんが、講演やご本に書いていらっしゃいますが、実はゼロからの企業で三十年はおろか、十年もつ会社というのは、百社あると三社くらいしかないそうです。ゼロからですよ。二代目とか三代目とか、財閥系の会社とか、老舗とか、お父さん、おじいちゃんの資産があつて累々とやっていますというものは除いています。ゼロからの創業は本当にadventure lifeですよ。徒手空拳でゼロからやった企業で十年間残れるのはたった三社。そして二十年もつのは、三社が三社とも二十年もたないですから、一社もしくは二社とお聞きしております、三十年もつなんていうのは希であるそうです。アパグループは創業四十年になりました。本当に奇跡だと思います。自分たちの力だけでは成しえなく、本当に様々な会社の歴史がありますが、何度もあった曲がり角で色々な方に助けていただいたと感謝しております。



みなさんが最も聞きたくて、お話ししようかどうか、みなさんの表情を見ながら迷っていたことがあります。何か分かりますか？私の預金残高ではないですよ。何か言いにくいし、聞きにくいこと、何かありますでしょ？　そうです、耐震強度不足、耐震偽装ということ。私たちは決して偽装をしたわけではありません。とある一級建築士のように偽装をして、データを改ざんしたわけではありません。耐震強度不足問題が勃発したのは忘れもいたしません二〇〇七年一月二十五日です。大変な大騒動になりまして、信用を失墜してしまうようなことになりました。本当に青天の霹靂と言いましょうか、そういうことになるとは全く予想しておりませんでした。アパグループはスーパーゼネコンでもなく、ホテルのオーナーでございまして、スーパーゼネコンさんと言われている方にホテルを建てていただいて、そして隆々と経営しておりました。京都のホテルをオープンして六年経ったときに京都の市役所から、「これ、耐震強度不足ですよ」と言われました。「え、嘘でしょ？」と思いました。なぜならお金を払って、きちんと建築確認を取って建築して、完成したときにはまた検査を受けてお墨付きをもらったホテルです。オーナーですから、みなさんが自宅を建てるのと一緒です。お金を払って、検査機関で検査を受けて、建築確認も取得し、耐震の構造計算もきちんと検査機関で合格を受けて六年もしてから「ちょっとすみません、六年前の計算はダメなのです。測る基準が違いましたので」と夜中に突然京都市役所から電話がかかってきてびっくりして飛び起きました。それが会見の前の日でした。大変驚きましたが、信用のために命がけで四十年頑張ってきたわけですから、信用をなくすことになってしまうことならば、全財産なげうってでもこの会社を絶対倒産させてはいけなし、正義のためには戦わなくてはいけなしと考え、これは絶対記者会見して情報を開示し、本当のことを話さねばならないと思い、記者会見に臨みました。一月二十五日で、京都のホテルでしたから、ちょうど京都大学をはじめいろんな学校の受験があり、沢山の受験生で満室だったのです。そんな状況の中、お泊めできなくなったことに対するお詫びの会見をいたしました。アパグループは偽装はしていませんので、もちろん耐震不足だと言われても、それは専門家にお任せしたことです。お泊めできないことに対するホテル社長としてのお詫びを申し上げたのが、N公共放送局とA新聞社の意図的な報道によりまして涙が出てしまい、あたかも偽装して謝っているかのように、メディアに取り上げられました。その当時NEWS23の司会者であった筑紫哲也先生はよく理解してくださいました。早稲田大学で私のメディア論の先生でした。授業の中で日本にはメディアをチェックする、メディア論、メディア・リテラシーという学問がまだ発達しておらず、メディアがこれだけ巨大になって暴走してきて、第四の権力になりうるとは想像もつかなかったとおっしゃっていました。N公共放送に抗議いたしました。社長、分かっ

てますよ。社長が改ざんすることがないことも分かってますよ。国の責任であることは明白です。アメリカの年次改革要望書によって、検査機関を民間に下ろした弊害です」とおっしゃいました。たった六人で、毎年四千五百件もの確認申請書類をチェックして、ハンコを押さなければならないのですから、実質的にはほとんど見ていなかったのでしょうか。それでたまたまやり玉にあげられてしまったということは、N公共放送もご存知でしたし、そして構造計算のデータが大きく間違っているのではなく、百年に一回、あつてはならない地震が起こったときに、建物に0・03ミリの亀裂が入るくらいのことが起こる可能性があるというデータで、それを大きく報道されて大変貶められました。構造計算というものは百人の専門家の先生が、コンピュータで全部データを出されても百通りの答えが出てくるものです。様々な前提条件の上に成り立つものであり、学問上複数の考え方があるものもあり、それらが大変複雑なものですから、百回計算しますと、百通りの結果が出てきます。構造上問題ないことを証明するために、別の構造士に見ていただきましたが、構造士によって計算結果は違っていました。私たちは今でも当初構造計算をお願いした先生を尊敬していますので、構造士の先生と争うこともありませんでした。尊敬していてそうなったわけですから、その決断を下したのは全て私の責任であり、代表の責任ですから、そういう恨めしいことは、私は本意でないので一回も申し上げたことはありません。

きちんと情報開示して、その先生に構造計算していただいたホテルは全部営業を止めましたので、一日の損害は二千万円以上という日々が半年近く続きました。アパホテル（日本橋駅前）はアパホテルの一番の稼ぎ頭なのに止めました。しかし検証の結果何の間違いもなかったのです。おそらく止めたホテル全てで数十億の損害を出したと思います。人生というのは非常に理不尽で、思ってもみないことが起こることがありますが、トップとしてそういうことがあったときにこそ危機管理能力というものが試されるのです。平時には差がつきません。リーマンショックのときも、バブル崩壊のときも、オイルショックのときも、その前の日本列島改造ブームのときも全てそうですが、何かが起こったときに、トップとしての資質、会社としてのまたは学校としての能力が問われる事態になったときに、大きなプラス思考で考えると、チャンスが回ってきたと思うことができるのです。耐震問題の時には、このことがあったからこそ、アパグループが超一流の企業になれるかもしれない、その切符を頂けたのかもしれないと考えて、腹を括りました。戦争というのは、たった一日の戦争のために百年兵を養うと言われていています。企業も同じです。たった一度のあつてはならない危機のときに能力が発揮できるように、会社の人を養い、能力を育て、期待し、磨き上げ、世の中に問いかけているのです。学校も同じだと思います。是非果敢に挑んでいただき常識を破っていただきたいと思います。

私は東京国際大学の倉田理事長にも大変お世話になっており、その大学のシンクタンクであります昭和研究所の評議員にもさせていただいております。また、そのご縁でそのの評議員仲間の大学の理事長から拓殖大学に紹介していただき、「産業と人間」という授業も担当させていただき、先日六百名を超える生徒さんに向けて授業を行ないました。世間にも今はA新聞社にも、N公共放送局にも、本当に感謝いたしております。

私は九月末に一週間、南アフリカに行つてまいりました。南アフリカには喜望峰、英語で言うとCape of Good Hopeと言いますけれども、優勝カップのカップですね。「ケーブ（Cap）」というのはフランス語でして、優勝カップのカップという意味があります。アフリカ半島の、アフリカの島は、大陸の先がカップと似ていることで、それをフランス語でカップを「ケーブ（Cap）」と言うそうで、それでCape of Good Hope、と言われるそうです。

その後、ヨハネスバーグに行き、さらにはエンディバリー・レジェンドという五十一歳のオーナーの方が経営している最高級のリゾートホテルに泊まらせていただきました。なんと南アフリカ共和国のご招待で一等書記官のご案内付きで、VIP、国賓並みの待遇で行つてまいりました。そのゴルフ場ではセスナ機が迎えに来て、ヘリコプターに乗って二百mほど上がつてティーランドに行き、そこから打ち下ろすのです。グリーンが大変小さく見えました。打ち終わった後はヘリコプターに乗ってまた降りました。その一打のためにヘリコプターを使うのです。そういう贅沢なリゾートホテルに行ってきました。

そのホテルのオーナーは三歳から十八歳まで孤児院で過ごしたそうです。本当に辛く、一番親が居て欲しいときに居なかったのです。そして、徴兵で三年間軍隊に行かれたそうです。兵役からお帰りになって、親に会いたくて寂しかったけれども一生懸命勉強して弁護士になりました。そして美しい奥様とご結婚して、大成功されている社長なのです。だから人生捨てたもんじゃありません。生まれた境遇とかそういうことは全く関係ないと思っております。

次にマンデラ財団に行つて、ネルソン・マンデラ氏に会いに行きました。ご高齢で、もう九十歳を超えており私の母と同じくらいのお歳でしたが、その日は体調も良なくて、お立ち上がりできないということでしたので、マンデラ氏からの直筆のメッセージを持って来られ、代わりに財団理事長のアーマド・ダンゴール氏という方にお話しをさせていただきました。マンデラ氏は南アフリカの民主化のために戦い、二十七年間も投獄されてロベン島に幽閉された方です。もう四、五年近く前に、私どもがウガンダに取材に出かけたことがありまして、ナイル川の源流近くのヴィクトリア湖という湖に行き、そこにインドのガンジー氏の銅像がありまして、「なぜこんなウガンダにガンジー氏の銅像が？」と思

ったら、ガンジー氏はインドの方ですが、南アフリカの民主化のために弁護士として活躍され、亡くなったらナイルの源流に骨を散骨してほしいと言われたそうです。取材して分かったことですが、やはり南アフリカの人種差別撤廃というのは、マンデラ氏一人ではなし得なくて、マンデラさんはガンジー氏を師と仰ぎ影響を受けながら、また白人政権からマンデラ氏の黒人政権にうまく移行できたのは、最後の白人大統領のデクラーク氏が、やはりとても立派な方だったからと取材の折に財団の理事長がおっしゃっていました。

さらに、日本には一番感謝していると申しておられました。どうしても日本は悪いことをしたんじゃないかと思ひ込み、何も悪いことをしていないのに「南京大虐殺で三十万人も殺したんだ」と言われたり、政治家も「ごめんなさい、ごめんなさい」と謝ったりしてしまいます。本当の歴史を勉強せずに知らないものですから、政治家は確固たる信念もなく、外国に対して謝ってばかりで、国民も国に対して本当に誇りを失いかけている、こういう大切な時期に本当にいい話をさせていただきました。アフリカが独立できたのも、アジアをはじめ様々な国が独立できたのも、日露戦争で日本があの大國ロシアに勝ったお蔭であり、それまで四百年も続いてきた白人支配があと百年、二百年続いてもおかしくないときに、有色人種である日本が白人のロシアに勝ったということで、私たちは大いに力をもらったと言われ、本当に誇りに思える旅行だったということをご報告します。

最後に、この講堂を真ん中で分けて、二つの会社として捉えていただくと分かりやすいと思います。こちら向かって右側が、黄色いパーカーを着ていらっしゃる方がちょうどライオン色なので、ライオン株式会社の社長といたしましょう。でも、あと百人のみなさんの部下は羊の部下でいらして、とても心優しい羊の部下を百人抱えていらっしゃる、ライオン株式会社のライオン社長がいらっしゃいます。こちらの半分、左側半分は、こちらから二番目の白髪の素敵なロマンスグレーの先生、赤いお羽の先生です。先生は、羊株式会社の羊社長になってください。あとの部下は百人全部ライオンです。羊株式会社の羊社長です。しかし、部下達は全部、札幌大学を出たもう優秀な百人のライオンの資質を持った社員さんがいらっしゃいます。この二つの会社のうち、隆々と将来やりぬけていけるのはどちらの会社だと思われますか？ さっきから熱心に腕を、こう、時々うなずいて聴いてくださっている、とても素敵な眼鏡のお似合いの助教授でいらっしゃいますかね？ 素敵な方がいらっしゃる。先生、どちらだと思いですか？ お答えいただけましたら光栄でございます。

男性：ライオンの社員がいる方です。

羊株式会社が隆々たる会社になると。ライオン社員は自分が所属していたからと思うん

ですよ？ きっと。そういうことですよ？身最良というのはそういうことでございませぬけれども、実際は逆なんですよ。これはなぜかと言うと、トップの資質がそれほどまでに、学校であれば理事長、学長の資質、アパホテルであれば私の資質、また違う会社であればトップである社長の資質がいかに大切かということが問われます。たとえ部下達が羊の集団であっても、たった一人のトップに立つ方がライオンのように雄々しく、そういう資質をお持ちの改革論者であるならば、この組織を見事にライオンの集団に変えることができると言われていました。社員のみなさんを、羊の皮をかぶった狼に変身させる魔法の杖をお持ちなのは、ライオン社長でいらっしゃる。

一方、羊株式会社の社長、先生のことを非難して申し上げているわけではありませんが、トップに立たれる社長さんが羊でいらっしゃいますと、百人のライオンの部下を全部羊に変えてしまうと言われていました。これは組織論や企業論や、あるいは子どもの絵本などにも出てきたりしますが、私が社長になったときに、お祝い代わりに代表からこの話をプレゼントしていただきました。

これまで、私は世界六十カ国以上で様々なホテルを一般のユーザーとして利用してきました。そこで学んだことが二つあります。一つは、自分が泊まりたいホテルは造らないということです。「なぜ？ 泊まりたいホテルを造るのでしょ？」というように思われるでしょう。そこは、逆張りの発想です。自分が泊まりたい贅沢なホテルを建てたら、重い経営になって倒産してしまいます。そのような立派なホテルは、泊りに行くに限ります。私はしっかり社会貢献できて、社員の雇用も守り、実需を起こし、納税義務を果たす堅実なホテルを造り、経営していきたいと考えています。そのためには、まず立地が大切です。ホテルというのは立地でその成否の九十九%は決まってしまう。そのため、立地の選定がとても重要なのです。まさに孫子の兵法の「勝兵は先ず勝ちてしかる後に戦いを求む」ですね。

ご近所のアパホテル&リゾート札幌や東京ベイ幕張のように買収させていただいたホテルというのは、私たちの企業バイブルには合いません。立派な建物で航空母艦のようなものです。でも、シティホテルも経営しております、ゴルフ場もしております、総合ホテル産業ですよ、ということで、宣伝効果もありますし、先ほど言いましたようにそのホテルさえ黒字にしていれば、素晴らしいことですよ。果敢に挑戦する意味はあると思います。一方、私が新しく企画して建てていくホテルは、駆逐艦のようにコンパクトで機能的、しかも立地が良くて、そしてどこよりもリーズナブルな価格で提供するということを目指しています。ビジネスホテルのいいところというのは価格がリーズナブルなところです。しかもシティホテルの心構えや、洗練された美しさ、センスというものは学ばなけれ

ばいけませんので、外観や立地などはシティホテルを超えるものを目指しています。さらに、一番大事なことですけども、温泉旅館の女将のように、ちゃんと誠心誠意お客様をお招きができるホテルマインドをしっかり持ったサービスをしていくことを徹底しています。リッツカールトンでは「クレド」と言われているものです。折鶴を折って、温泉旅館のように朝飯がおいしいこともアパホテルの特徴です。ホテルには三つのBが重要です。ベッド（Bed）、バス（Bath）、朝食（Breakfast）です。ベッドが良くて安眠できること、お風呂が清潔で快適であること、朝食がおいしいこと、この三つのBが完璧じゃないといけません。そして、四つのS。スピード（Speed）、スマイル（Smile）、シンシアリティ（Sincerity）、セーフティー（Safety）です。シンシアリティというのは誠実さです。あとはやっぱり一夜といえども、安心、安全を買って命を預けるわけですから、安全でなければなりませんし、セキュリティの効いたものじゃないといけないということで、この四つのSは大事です。

三つのBの中に朝食、Breakfast、朝食がおいしいのが一流のホテルであると申し上げましたが、アフリカに行ったときもそうですが、一番立派なホテルというのは、朝食が立派でおいしいホテルです。最後の印象は大事ですし、ホテルの料理がまずければ、ホテルの印象も悪いものになります。それで、例えばシェフが朝食のときに出てきて、卵を目玉焼きにするか、スクランブルにするかオムレツにするかと聞いてきます。私は英語が苦手なので、目玉焼きを英語でどう呼ぶかよく分かりませんでした。誰か目玉焼きという英語を「eye egg」とか言っていたので、私もそう言ったら全然通じなくてひどい目に遭ったのですが、生徒さん、目玉焼きという英語をご存知の方いますか？ 教えて下さい。はいどうぞ。

会場：Sunny-side up

元谷：そう、あなたは優秀ですね。頑張って卒業生総代として答辞を読んでもらえる資質をきっとお持ちだと思うので、頑張ってナンバーワンになって卒業して、私にメールくださいね。「あのとき社長に言われた学生です」って。期待していますよ。やっぱり、可能性のある人には十分に褒めてあげて、愛情たっぷりに可能性を示唆してあげることが大事ですね。「Sunny-side up」と彼は教えてくれました。なぜって。目玉焼きの目玉は太陽に例えて「Sunny」と言います。目玉ですから両方ありますから、両サイド、Sunny-sideですね。両サイドから太陽が上がるという英語ですね、みなさん言ってみて下さい、小さく、大きく。「Sunny-side up」。旅行したら言ってみてくださいね、さりげなく。「どんなふうにしますか？」と言われたら「Sunny-side up, please」。「あら、ホテル慣れしていますね」とすぐわかりますから、それは知性と教養で抜群に他を引き

離せるので、是非お試しください。今日は講演の機会をいただきました。アパの太陽と私を例えてくださるなら、みなさんは札幌大学の栄えある未来を担う立派な太陽、未来の太陽です。その太陽が両方に上がってSunny-side upでこの講演を締めくくれたらと思います。みなさん、エコノミー症候群になっても困るので、ちょっとスタンスをとっていただいて、リラックスしていただいて、その場で結構なのでSunny-side up!と一緒にやっていただいて元気に終わりたいと思います。よろしくおねがいします。Sunny-side up! どうもありがとうございました。

〔付記〕 この講演は、2011年10月15日、札幌大学附属総合研究所が主催して行われた第1回講演会の記録である。

