

二〇一三年度 将来展望講座（第三回）

「塾高での学び―社会での仕事」

人生の主人公はいつも自分！

楽天株式会社常務執行役員・米州本社社長

小林 正忠氏

■講演者プロフィール

小林 正忠 (こばやし まさただ) ※注

楽天株式会社 取締役常務執行役員

米州本社社長

一九七一年六月八日生まれ

(42歳)

略歴

一九七八年 慶應義塾幼稚舎入学

一九九〇年 慶應義塾高等学校卒業 (第41期N組)

慶應義塾大学SFC Award受賞

慶應義塾大学総合政策学部卒業

一九九四年 大日本印刷株式会社入社

一九九七年 株式会社MDM (楽天株式会社前身) 創業

二〇〇一年 慶應義塾大学SFC

「小林正忠教育奨励奨学金」設立

二〇一一年 世界経済フォーラム (ダボス会議)

Young Global Leader選出

Harvard Business School

Advanced Management Program修了

慶應義塾大学SFC

「小林正忠国際奨学金」設立

※小林氏は、普段から「せいちゅう」という

呼び名を使用されており、本講演会でも

「せいちゅう」で通されています。



## はじめに

**羽田（校長）** 皆さんこんにちは。校長の羽田です。七月に校長になったばかりなので、まだ私の顔を見て校長だとわからない人たちがたくさんいると思いますが、これを機会にしっかりと顔を覚えてください。

さて、今年度の将来展望講座ですが、一九九〇年に本校を卒業された四十一期生の小林正忠さんをお招きしました。小林さんに関しては後で改めてご紹介いたします。

その前に、将来展望講座とはいったいどういう趣旨の講座なのかということを、皆で確認しておきましょう。

ポスターなどを通してすでに目にはしているかもしれませんが、これから話をするのは私なりに理解している将来展望講座の趣旨です。皆さんは塾高で勉強する。正課の授業を受ける。あるいは、さまざまな課外活動をする。おそらく、こういうことで生活は回っているのだらうと思います。

それでは皆さんは、将来どういう職業に就くのか。今はまだわからないかもしれませんが、少なくとも、

現在皆さんは将来に向けての基礎体力づくりをしている最中です。そのための塾高の三年間であることはわかっていると思います。その上で、将来とはいったい何なのか。これから三つに分けて私なりの考えを述べさせていただきます。

まず景色を考えてください。近景、中景、遠景です。たぶん皆さんにとっての近景というのは大学です。大学に入る、つまり、どの学部に入るのかということが、近景という言葉で一番理解しやすいと思います。

次が中景です。大学に入って四年間、場合によっては大学院に進むという人もいるかもしれませんが、いずれ皆さんは社会に出る。その社会に出て行ったときに、自分がどういう場に立つのか。これは職業選択と言い換えてもいいです。それがたぶん、今の皆さんにとっての中景だと思います。

遠景は何か。実は、これは私自身からの皆さんに対してのお願いですが、どういう仕事に就いたとしても、塾高で学び、大学で学んだことを社会に還元してほしい。つまり、社会貢献してほしい。それは未来貢献でもあります。自分が社会で、あるいは未来の日本や世界で何をしていくのか。これまでのことをどうやって還元していくのか。そういった将来

像もどこかで考えてほしい。それが私の言う遠景です。

実は将来展望講座というのは、そういった近い将来、中ぐらいの将来、遠い将来の三つを合わせて、将来をどうデザインするのか、そのためのデザイン力がいかに大事であるかを理解するためのきつかけの講座です。少なくとも私はこの講座をそう理解しています。もちろん、違った理解をしている人もいます。もちろん、一つの参考としてぜひ頭の隅にとどめておいてほしいと思っています。

それでは、小林正忠さんをご紹介します。一九九〇年に塾高を卒業され、その後SFCの総合政策学部にて一期生として入学されました。つまり、SFCが立ち上がったときに、最初にSFCを選んだ方です。九四年に総合政策学部を卒業され、大日本印刷株式会社に入社されています。九七年に現在の楽天株式会社の前身にあたる株式会社MDMを創業されました。三木谷さんと共に創業メンバーの一人です。

二〇〇一年にはSFCに小林正忠さんの名前を冠した正忠奨学金を設立されています。二〇一一年には世界経済フォーラム——通称ダボス会議で知られています——の「Young Global Leader」の一人に選ばれています。世界が認めるリーダーということ

です。

そして、その秋にはハーバードのビジネススクールの「Advanced Management Program」を修了しておられます。ハーバードのビジネススクールはレベルも高いし、ハードなコースワークをしなければいけないところで有名ですが、そのプログラムを修了され、現在は南北アメリカを合わせた米州本社の社長もされています。

私からも一言付け加えさせていただくと、SFCの一期生であった。楽天も最初に立ち上げた。つまりトップランナーですが、何をしていけばいいのか。何がこれから求められていくのか。何が面白いのか。そういった点で言うと、センスも優れているし、センサーも非常に敏感である。おそらく、新しいことをやっていく楽しさも十分にわかっておられると同時に、大変さ、厳しさ、苦勞も経験されてきている。

今日は小林さんのそういったパワーを十分に感じ取りながら、後でまた質疑の時間もありますので、そこで積極的に小林さんに言葉を投げ掛けていく。そういった充実した時間を皆さん自身がつくってほしいと思います。私からは以上です。では小林さん、お願いいたします。

## 一・一の生き方

**小林** 改めまして、こんにちは。ご紹介いただき  
ました小林正忠です。いま紹介にあった人間とは別  
で、グローバルでもなくヤングでもなく、リーダー  
でもありませんし、ラッキーだっただけかもしれま  
せん。ただ、卒業してからここにこうして立てるこ  
とを非常にうれしく思っています。

最初に皆さんのことを知りたいと思いますが、こ  
の中で三年生ではない人は手を挙げてもらえます  
か？（会場を見渡して）こんなにたくさんいるん  
ですね。ということは、一年生か二年生ですね。一  
年生の人はいますか？ 十四人もいますね。ありが  
とうございました。学部を選ぶのはまだまだ先です  
が、素晴らしいと思います。

今から私が思っていることを皆さんに伝えていき  
たいと思います。ただ、いろいろなことを言います  
が、私が十八歳や十七歳のときには、こんなことは  
考えていなかったのです。今これを考えていなくても  
別に問題ないと思います。もしかしたら何か一つで  
も皆さんの心の中に残り、明日ないしは来年、「あ  
あ、そういえば」と皆さんの人生に何かプラスにな

ればいいなと思い、全力でお話ししたいと思ってい  
ます。タイトルは「人生の主人公はいつも自分！」  
にしました。

最初に伝えたいのは、人生はノリが大事というこ  
とです。（突然、生徒に向かって拳を突き上げ質問）  
ノッてるかい？

**生徒** イエーイ。

**小林** すごいね（笑）。講演で百回以上、同じよ  
うに会場に質問していますが、「イエーイ」と返答  
があったのは初めてです。高校生の前でやったこと  
はありませんでしたが、大学の講義で同じように  
やっても大学生は「イエーイ」とは返してきません。  
大学生は大人ぶって、かっこつけて、どうせ隣の友  
達もやらないだろうと思って何もやらないのでしょ  
うね。今日が本当に初めてです。びっくりしまし  
た。本当はここでシーンとするという設定でしたが、  
シーンとしなかつたので展開が変わってしまいました  
た（笑）。

今から十年ほど前に、インターネット上のショッ  
ピングモールのお店屋さんが六百人とか八百人集  
まっている場所で、一橋大学の米倉先生というとて  
も有名な先生をゲストにお招きして、お話ししてい  
ただいたことがあります。五十歳を過ぎた方ですが、

今のようなことをやりました。「ノッてるかい？」と言ったら、場内にいらっしやるのは社長さんばかりなので、当然のことながらシーンとしていました。が、その瞬間に先生は、「だから駄目なんだよ」と、私たちの大切なお客様に暴言を吐かれました（笑）。なんてひどい人だろうと思いましたが、何が駄目なのか先生が説明されました。

「こんなにノリが悪い社長たちが会社をやっているから、日本の経済が駄目になってしまっただけ。『ノッてるかい？』と聞かれたら『イエーイ』と答えるくらいはノリの良さが人生では大切なんだ」と。

皆さんはノリがいいので「イエーイ」と言いましたが、普通は言わないんです。その先生がおっしゃるには、人生の生き方には二つある。ノリがいいか、ノリが悪いか。ちよつとした違いだけでも、これが人生においては大きな違いになってくる。

「ノッてるかい？」と言われたときに、恥ずかしからやめておこうと何も言わない。〇・九の生き方と、とりあえず「イエーイ」と言ってみようという。一・一の生き方がある。この生き方というのは〇・二しか変わっていないように見えます。一瞬だったから〇・二で済みますが、人生は瞬間の連続なので、ずっとそれで生きていくと結果は変わってしまう。

継続とはつまり、掛け算になっていくので、〇・九の人がまた翌月も〇・九のまま、毎月〇・九を十二回続けると一年間で〇・二八になってしまいます。「イエーイ」とのらなかつただけで、そうなってしまう。

一方で、毎月ノリノリだと、一・一を十二回掛けるので、三・一四になります。〇・二八というのは十倍しても二・八にしかならない。ほんのちよつとした違いなのに、人生では結果が十倍も違ってきてしまいます。

先ほど控え室にいるときに羽田校長とお話をしていましたが、今日この場に三年生全員が来ることはないですよ。高校側もそれをわかつた上でこの座席数になっていると思えますが、別に来ても来なくてもいい会です。ましてや一年生や二年生は進路を決定するのはまだ先なので来なくてもいい。それでも来ている人がいる。何か自分にプラスがあるかもしれないと思つて来ているということ自体が、まさに一・一の生き方なのです。

今日来ている皆さんはちゃんと自分でそれをつかまえて来ている。別に来なくてもいい。普通に渋谷へ行って遊んでいればいい。でも、ちゃんと自分で何かつかまえて来ている。その生き方をこ

れからもしていつてほしい。一・一の生き方をしてほしい。社会に一・一の生き方をする人がたくさん増えると、とんでもないことになります。

○・九に十二回掛けましたが、○・九の生き方をしてる人が十二人集まったチームがあったとします。そのチームのパワーと一・一のマインドを持った人たちが集まった十二人のチームだと、結果は十倍以上違うということです。これは会社も一緒で、元気のある会社と元気のない会社は何が違うかという、そこにいる社員たちの考え方や生き方が違う。

一・一の生き方をしていたら、一・五の生き方をしていたら、社会は変わってくるので、先ほど羽田校長から未来に貢献していつてほしい、社会に貢献していつてほしいという話がありました。一・一の生き方をしてどんな社会にいろいろなインパクトを与えていつてほしいと思つています。

ということ、ちゃんと一・一の生き方をしてる皆さんに、電子書籍のリーダーを全員にあげます。一・一の生き方をしていればこういうことになりました。(会場から拍手)

このまま使われないうちもつたないので、すぐに使ってもらえるように、とりあえず五百円券を差し上げます。(会場から拍手)

このクーポンがあれば、漫画一冊ぐらいは買えるので、まず使つてみてください。どんどんやつていくことはとてもいいことなので、試してほしいと思います。

ということ、これからも○・九ではなく一・一の生き方をしてほしいと思います。ポイントはアンテナを張るということ。もしかしたら今日このことを知らない三年生もいたかもしれません、一年生や二年生もいたかもしれない。まず、今日このことを知つたということは、ちゃんとアンテナ感度が皆さんにあるということです。これからも「自分には関係ないや」ではなく、そのアンテナをずっと張り巡らして、「あつ、面白そう」と生きていつてほしいと思います。

そして、そのアンテナに引つ掛かつたら、とりあえず自分でチャンスをつかみに行つてほしい。つかみ取ることをやつてほしいと思います。そして、それを自分事にしていく。他人ではなく自分の人生なので、全て自分が責任を持ってどんどん自分のためにつかんでいく。他人事ではなく自分事にしてほしい。

テレビでニュースを見たときに、「ああ、そういうことが起きている」で終わりにしないでほしい。

例えばフィリピンでこの間、台風がありました。この地球上で一番大きな台風がフィリピンを打撃して、南部の方々が流されてしまいました。それを「へえ」ではなく、もし自分がそこにいたら何ができるだろう。もし東京に来てしまったらどうなるのだろう。そういうことを考えるか考えないかで生き方は変わってきます。もちろん、その後、何もアクションしないかもしれませんが、それでももつと全てのことを自分事にしていてほしいと思っています。

どんないろいろなことを追い掛けると、大人は「おまえ、一個に絞れ。『二兎を追う者は一兎をも得ず』だぞ」と言うかもしれませんが。確かに昔からそう言われていますが、私は四十年間生きてきて、一兎をも得ずという結論は違うのではないかと思っています。会社の若手にも話していますが、二兎を追う者は一兎をも得ずではなく、二兎を追えば三兎目も四兎目も現れてくると思っています。新しいチャンスや異なるチャンスがまた訪れる。どんどんつかみに行っていく。人生は一度きりですからね。

一羽のウサギだけではなく、二羽取れたほうがいいし、三羽取れたほうが面白いし、四羽取れたほうが楽しい。人生は一度しかないからこそいろいろなことを楽しめたほうがいい。私はそう思っています。

私が自分の人生で感じていることは後ほど話をしますが、本当にいろいろなことを経験させてもらってきました。それはたぶん欲張っていろいろなものを追い掛けてきたからでしょう。二兎を追い掛けたので、三兎目が現れてきたのだなと思っています。

少なくとも二兎を追わぬ者は、二兎を得ることは限りなく難しい。追い掛けるからこそつかまえられるのであり、二兎を追わぬ者は二兎をも得ずと思っています。繰り返しますが、人生は一度きりなので、ガンガン攻めていってほしいと思います。



## 本気で生きる

話は変わりますが、『半沢直樹』は見ましたか？

世の中ではかっこいいと言われていましたよね。あれだけバシツと言ったら気持ちいい。『あまちゃん』は見ましたか？学校があるからこれは見ていないかな。『あまちゃん』も一世を風靡した。あの純粋な生き方がいいと言われました。イチロー選手、かっこいいでしょう。世界でトップです。一応、楽天イーグルスの選手も出しておくと、今年マー君も開幕二十四連勝ですか。いつかは負けてしまうかもしれないと思っていました。彼もかっこいいですよ。逃げない。ガンガン攻めていく。

ビジネス界も触れておくと（スライドを見せながら）、これは誰だかわかりますか？そう、アップルのスティーブ・ジョブズ。孫さんもかっこいい。たたかかれてもガンガン日本を変えています。すごいですね。一応うちの社長も出しておきます。彼も「それ法律的にはおかしいですよ」と言われると、「いや、それは法律が間違っている」と言いながら、正しいと思うことをガンガン攻めていく。逃げない。オジサンたちも本気で生きている人はかっこいい。

い。年齢ではない。性別ではない。国籍も関係ない。生き方の問題であり、どれだけ自分の人生を生きているか、思いっきり生きているかということですよ。真つすぐに生きるのはかっこいい。全力投球はかっこいい。みんなそこにほれていくのだと思います。友達でも「あいつ、かっこいいな」という仲間には、そうやって生きている。思いっきり生きている人に、周りの人たちがどんどんほれていく。ファンも増えていく。自分のやりたい道、行きたい道を曲げない。思いっきり生きてほしいと思います。

ですから、行ける（進学できる）学部を選ぼうとか、友達が行くからとか、そういった消極的な理由ではなく、自分で考えてほしいと思いますし、責任を取ってほしいと思っています。友達に流されるのではなく、自分の意志で決めてほしいと思います。

私は塾高生のときどうだったかという、地学で二点を取ってしまいました。楕円の軌道を描くという問題で、何乗と何乗というのがありました。百点満点でその何乗と何乗の一つしか埋まらなくて二点でした。二年生のときには、担任の先生が数学でした。田中稔先生はまだいらっしやいますか？私は田中稔先生のクラスでしたが、数学で十点を取ってしまいました。田中先生には申し訳ないですが。

先ほど確認したら、英語は一年生と二年生は初級クラスというのがあり、三年生になると標準になるようですが、我々のところは英語のバカクラスと普通のクラスがあり、私はその「バカ英」にいました。周りの仲間は学校の成績を気にしない友達ばかりで、優秀とは決して言えない生徒でした。六点台ギリギリの人間でしたが、何とか取れる科目で頑張っていました。それでも二十五年たつと、こうして将来展望講座の講師をやっています(笑)。

できなかったことを自慢しているのではなく、今で全てが決まるわけではないので、何も恐れなくてほしいということです。今この科目の成績が悪いから人生が決まるわけではない。いま何かできないから人生が決まるわけではない。私は大学でも英語は駄目でしたが、今はアメリカに住んでいて、北米と南米の責任者をやっています。

いまだに英語はそんなにしゃべれませんが、新しいことに挑戦していけばそういう道が切り開けるので、今で全てが決まるわけではないと言いつつ聞かせながら、どんどん攻めていってほしいと思います。真つすぐに生きてほしいと思います。全力投球で生きてほしいと思います。本気で生きてほしいと思います。



## 新しいことに挑戦する

次に、新しいことに挑戦しつづけることの価値について話をしたいと思います。この新しいことに挑戦するというのは、決して難しいことではなく、攻めていくことですが、私がやった挑戦の一つが起業です。二十五歳のときに三木谷や大学の同期生と一緒に起業しました。難しいとか、特別なことだとか、選ばれたすごい人たちだけが起業できると思ってる方も多いですが、そんなことはない。

楽天をつくったときには、確かに難しいことはたくさんありました。九七年の日本というのは、日経新聞にもインターネットという文字があまり出ないときでした。ネットビジネスはアメリカでも利益を出している会社がないころでしたので、前職の先輩からも「無理だろう」と言われていました。二〇〇四年には、あいつらには球団なんてできないと言われてました。一〇年には会社の中でしゃべる言葉を全部英語にしようとしたら、それも「無理だ」といういろいろ言われました。

若干、話は変わりますが、私は二〇〇〇年の会社が上場したその当日に結婚しましたが、恋愛する時

間もないと言われていました。でも、そんなのはうそです。寝なければ恋愛はいくらでもできる。夜中の三時まで働きましたが、夜中の三時過ぎに会えばいい。難題かもしれないですが、できないことではない。もちろん、そういう協力をしてくれる彼女がいたからです。

そういうことで、無理だとか、誰もやったことがないとか、みんなが失敗していると言われると、無理だろうなど思ってしまう人もたくさんいるでしょうし、だからやめておこうと思う人もいると思いますが、そうではない。だからこそやるんです。

それが自我作古です。自我作古がわかる人はいますか？（会場を見渡して）一人ですね。慶應の本をよく読み返すと出てきます。ぜひ覚えてください。「我より古（いにしえ）を作（な）す」と読みます。そんな話は聞いたことがない。みんなが無理だと思ってる。みんなが失敗している。誰もやったことがない。だからこそ自分がやる。新しい道を自らつくる。自分が歴史をつくる。なぜなら自分の人生だから。それが自我作古です。できないと言いつて考えるのではなく、できる方法を考える。そうやって生きてほしいと思います。

（またスライドを見せながら）これは誰だかわか

りますか？ 福澤先生です。福澤先生もすごい。ほとんど新しい道を切り開いていきました。そして、とても新しいもの好きなので、アメリカに渡ったときに写真を撮ってもらえるチャンスを見つけた瞬間、彼だけその写真館で写真を撮ってもらっています。一緒に行った人たちは誰も写真が残っていないのに、残っているのは先生だけです。

福澤先生はかっこいいですよ。二十五歳のときに今の慶應の前身の蘭学塾を開設する。オランダ語が通用しないことがわかった後も、そこからまた英語を勉強する。あきらめない。そして何とかして一八六〇年にアメリカに渡る。ここでもあきらめない。できる方法を考え、動く。日本に帰ってきて、「新しい日本をつくるために国民一人ひとりをもっと知識を得て、何が正しいのか自らが判断できるようにならなければいけない。もっと学ばなければいけない。」と考え、読みやすい、わかりやすい『学問のすゝめ』という本を書き、経済を元気にしていくために交詢社をつくり、時事新報をつくります。当時は政党による新聞ばかりでした。政党の色が強い新聞ばかりでしたが、時事新報は全く政党によらないものです。本当にいろいろな新しい挑戦をされています。かっこいい。

世の中、愚痴をこぼす人はたくさんいると思いますが、今の時代もありますし、当時もいたと思いますが、愚痴をこぼすのではなく、じゃあやってみよう、変えてみよう。それが福澤先生です。我々はその福澤先生の教えの下に学んできた人間なので、我々がその思い、そのやり方、生き方を引き継いで、これからも日本や世界を元気にしていければと思います。



## SFCの魅力

先ほど羽田校長よりご紹介いただいたように、私は総合政策学部を選びました。私たちが湘南藤沢キャンパス（SFC）の一期生でした。私は高校生のころ体育会ゴルフ部に入っていました。ゴルフ部で練習していると、横で大学生と一緒に練習してくれる。それを見ていて、きつと自分も法学部政治学科に入り、体育会に入り、あそこに立って、その後にはいい会社に勤めるのだろう。四年、五年先、十年先が何となく見える。

見えてしまっている未来よりも、まだ誰も行ったことがない、全く見えていなかったもののほうが私には魅力的に見えました。当時、塾高から行った人間は七十人ぐらいいいかいませんでした。一年目のころには、幼稚舎のころの仲間から「どうなの、藤沢大学は」と馬鹿にされる感じでしたが、見えているよりは見えていないもののほうが魅力的に思えて、総合政策学部を選びました。

その後、社会に出たときの話も先にしてしまうと、総合政策学部を卒業するときに、就職という選択肢と大学院という選択肢がありました。キャンパスづ

くりも一期生、大学院もまた一期生でした。教授から「正忠、一緒に大学院をつくらうよ」と言われましたが、そのキャンパスに四年間いたので、そのキャンパスにあと二年いるのか、と何となく先が見えてしまいました。それよりは全く見えない社会に飛び出したい。飛び出ているいろんなものが見えてきたら、また戻ってくればいい。その考えを教授に伝えて、結果的に社会に出ました。ということで、私は見えないものをずっと追い掛けてきました。

SFCに入った後も、今までにないものを仲間と一緒につくりました。たとえば七夕祭。キャンパス内でみんな浴衣を着ます。この日は浴衣を着て授業を受けていい。夜になると模擬店を出して焼きそばをつくったり、かき氷をつくったり、地元の方々と盆踊りをしたり、花火を上げたりする。体育祭というのは、私は一年生のときに体育祭実行委員長になりました。幼稚園、小学校、中学校、高校には運動会があったのに、なぜ大学にはないのか？この仲間と一緒に運動会をやったら楽しいだろうと思って、なかったのでつくってしまいました。

そうやってどんどん新しいものをつくっていきました。当時、大学にはルールがありませんでした。夜中まで頑張ってレポートを書いている連中がたく

さんでしたが、それは公的には認められていませんでした。本当にいいのかと大学も悩んでいる時期だったので、じゃあ学生たちみんな考えてみようということ、二十四時間キャンパスを考える会」を仲間と立ち上げ、そこでルールを自分たちでつくり、大学側にこのようにしたらどうだろうという話をしました。大学一年生のときの話です。

大学四年生のときは、「キャンパスライフ満足度調査」をやり、学生たちがこのキャンパスに満足しているのか、不満に思っていることは何かということとを調べました。事務室の人の対応が悪いとか、いろいろなデータが出てきました。その改善策を仲間と話し合ってそれを事務室へ持って行き、提案しました。

SFCには非常に自由な校風があり、もちろんいくつかルールはありましたが、ルールはつくるものであるという空気があり、どんどん新しいルールをつくりました。いまだにSFCに行って学部長などと、もっとこうしたいほうがいいという話をしています。教授陣や事務方が非常に協力的です。そうやって一緒にキャンパスを変えていこうと言ってくれます。卒業生の意見まで聞いてくれるので、非常に面白いキャンパスだと思います。

何よりもイノベータータイプな仲間たちが集う場で、本当に元気のいいやつばかりが集まってきた。そもそもあんな辺ぴなところに行こうと思う人たちなので変わっていました。変わっていたからこそなのか、楽天を立ち上げた六人のうち三人がSFC卒業生でした。一期生が二人、二期生が一人です。

上場した仲間では、ネットプライス、コロプラ、クックパッドなども全部SFCの卒業生がつくっている会社です。グリーの青柳君というナンバーツーもそうです。NPOの中ではカタリバの今村久美さんもそうです。SFCの連中は本当に多くの挑戦をしています。

その他、東北の震災以降、ダボス若手メンバーで東北の高校生たちの学習機会を支援するためにピョンドトゥモローという団体を立ち上げましたが、その事務局長もSFCの後輩がやっています。彼女は世界中の大学や高校に連絡を取り、東北の子たちが学べる場所を確保しています。大学の枠を取ってきたり、ボーディングスクールの枠を取ってきたりしています。アメリカ大使館に掛け合い、大使と面会して東北を代表して支援に感謝する機会をつくるのか、ヒラリー・クリントンとの面会の場をつくるのかやってくれています。行動力のあるSFC卒業生

---

は本当にたくさんいます。

それ以外にも、アナウンサーもたくさんいますし、一青窈さんもそうですし、ゴスペラーズの人、KICK THE CAN CREW、水嶋ヒロさん、それ以外にもオリンピックピック金メダリスト、プロ野球選手などもあります。多種多様な人間がいます。SF C というのはなかなか面白いところです。

そこに集まったメンバーたちでどんどん新しいことに挑戦していくからさらに面白いキャンペーンになる。私にとっても、新しい挑戦の延長線に起業があり、先ほど言ったように、ネットビジネスは成功しないとと言われていたのに、三年後には株式公開をしました。



## やってみなければわからない

それ以降も、色々な挑戦がありました。我々が証券会社を買収しようとしたときは、「あんなやつらに金融事業なんてできない」と言われたのに、今やその金融事業で売上が一千七億円出せるぐらいになっている。証券会社だけではなく、銀行も、クレジットカード会社もやっています。プロ野球も無理だと言われて、確かに最初の年は九十七敗しましたが、九年後には日本一になりました。

○五年には非常に古い九州のカード会社を買いましたが、我々の社員数が二千人次よとぐらいたまに、相手は二千五百人ぐらいの創業四十三年の会社でした。社員の大半はおじさんばかりでした。そういう会社を買い、その会社を変えて日本一のカード利用率にしています。今や十秒に一人が入ってくれているという、とんでもないクレジットカードになっています。

それ以外にもどんどん世界に展開しています。これも無理だろうと言われながらもやっています。先ほど言ったように、一〇年には英語化を宣言しました。いろいろ言われましたが、ハーバード・ビ

ジネススクール(HBS)のケーススタディにもなっています。いろいろな会社のいろいろな出来事、チャレンジ、経営判断を教授たちが分析して経営を勉強するテキストになりますので、それに書かれると、とても優秀な社会人学生のような人たちに会社やサービスを知ってもらうことができます。

このHBSのケースになるのはとても価値のあることですが、先月、楽天の英語化のケースの授業があったので、共同創業者としてその授業に参加して、最後にこういう想いでやっていますとメッセージすることもできました。

本当に私は二年半前までは英語がしゃべれませんでした。塾高生のころから変わらなままでした。その後二十数年間ずっと日本語しか使っていなかったのが当たり前ですが、英語化の際にも英語はできませんでした。突然、三木谷からハーバードに行けと言われ、「いや、まだ英語できないですよ」と返答しましたが、数カ月ぐらい語学学校に行けばしゃべれるようになるだろうと言われ、本当にサンフランシスコの語学学校に二、三カ月行つて、その後ハーバードに行ってきました。その時「無理ですよ」と断っていたら、きつとハーバードの授業で話す側にはなっていなかったでしょう。それも先ほど

言った一・一の生き方をしてきたからだと思います。その他、三・一があったときにも、首相官邸から連絡が来て「ネットを活用した震災復興についてちよつと知恵を貸してくれ」と言われて首相官邸に行きました。私は塾高では地学二点、数学十点の間です。でも、震災で日本全体がどうしようと言っているときに、日本の首相が知恵を貸してくれと言ってくれるような存在になっている。これは誰にでもチャンスがあるということです。どんどん挑戦したら新しい機会に巡り合えるということだと思います。

先ほど言ったデジタルコンテンツは始めたばかりのビジネスです。そのビジネスも含めて我々はまだまだ挑戦の途中ですが、社員数六人でスタートした会社が今や一万人の会社になりました。会社の価値の一つである時価総額は二兆円を超えるまでになっています。

いろいろな挑戦をしてきましたが、最後に言えることは、世の中に不可能なことはないということだと思います。できるかできないかが問題ではなく、やるかやらないか。できるかできないかは、やってみなければわからないので、考えてもしょうがない。やるかやらないか。やると決めれば、あとは徹底的に全力

投球でやっていく。挑戦しなければ何も始まりません。どんどん、いろいろなことに挑戦してほしいと思います。



## 日本を元気にする

楽天は何に挑戦しているかというところ、世の中を元気にする、ということに挑戦しています。二十五歳のときに日本を元気にしたいという想いで起業し、もともと日本を元気にする方法の一つがインターネットショッピングモールでした。

具体的な話を一つ。例えば奈良県と三重県の間、北山村という小さな村があります。人口六百人以上ですが、奈良県と三重県の間、和歌山県が存在している。日本唯一の飛び地の村です。

この北山村の村役場のお兄さんから電話がかかってきて、「村を元気にしたい。ついでにはジャバラという果物をインターネットで売りたい」と言う。ジャバラというのは聞いたことがないでしょう。私も知らなくて「どんなものですか」と聞いたので、「食べてみてよ」とダンボールで送られてきたので、みんなで食べました。ミカンぐらいの大きさでレモンのような色をしています。食べたらずい（笑）。これは売れないのではないかと思ひ、正直に「これはちょっと難しいですよ」と言ったら、とても真面目な方で飲み物を開発され別の商品に変わりました。

た。ジャバラドリンクです。果汁をちょっとだけにするればおいしく飲めるのかと思ひたら、これまたずい（笑）。これは無理だろうと思ひていたら、ある日突然、何百万円も注文が入りました。

何が起きたのだろうと思ひたら、新聞に「花粉症にジャバラが効くかも」という記事が出ていました。花粉症の人からすると、きつと藁にもすがる思いなので、ジャバラがほしいと思ひてインターネットで検索したのでしようね。でも当時、「ジャバラ、和歌山県」でヒットしたのは、たぶん楽天ぐらいだったのでしよう。そこでみんな注文した。

ただ、問題がありました。みんな注文してくれて何百万円になりましたが、北山村にそんなに在庫がなかった（笑）。でも、とても真面目な方で、「正忠さん、大丈夫です。対応しました」と言う。対応策を聞いたなら、苗を植えたつて（笑）。今や北山村の村役場は、このジャバラドリンク以外にもいろいろなもの商品開発され、本当に元気のある村に変わりました。テレビでも取り上げられました。

それ以外にも、たまご屋さんも月商数千万円になつています。たまごなんて隣のスーパーでも売っているし、無理だろうなと思ひましたが、それでも売りたいとおっしゃる。私たちは無理だと思ひた

に売れるようになってしまいました。なぜかという  
と、店長さんが「ひよこの日記」をホームページに  
上げて、大切に育てている姿勢や新鮮であることを  
アピールしています。「ああ、こんなに新鮮そうな  
卵だ」とみんな買ってくれます。卵一個は何十円で  
すが、売上は一千万円を超える規模にまで事業拡大  
されています。

楽天には馬刺し専門店まであります。これも売上  
が月に一千万円を超えています。あるいは寒天もあ  
ります。皆さんは小さくて覚えていないと思います  
が、「あるある」と言いながら番組がなくなつてし  
まった「あるある大事典」という健康情報番組で寒  
天ダイエット特集をやったら、寒天だけで月に一億  
円売れてしまいました。

今は月に一億円を売っているお店が百五十店舗ぐ  
らいありますが、カーテンやカーペットまで売れる  
これは難しいのではないかと思つたのが鎧（よろ  
い）です（笑）。「明日どの鎧を着て行こうかな」と  
選ぶ人はいいでしょう。鎧は難しいと思いましたが、  
鎧も一千万円売れる。それがネットのパワーで  
す。

店長さんがあきらめずに、どうやったらお客様に  
買っていただけるかということを考える。そういう

挑戦から生まれてきているのが新しい産業です。ど  
んどん新しい考えや、挑戦しようという意欲が、時  
代や世の中をつくっていく。ということ、楽天は  
日本を元気にしようということ、十七年たちました  
が、いまだにその志は変わらずにやっています。

私自身は世界中を元気にしに行っていますが、最  
初に台湾に行ったときは、台湾の人たちを集め、  
「日本のコピーはするな。あれは日本を元気にする  
やり方だから、みんなと一緒に台湾を元気にするや  
り方を考えよう」、台湾人にそう呼び掛けていまし  
た。今はアメリカ人やブラジル人に呼び掛けに行っ  
ています。



## 世界に羽ばたけ

では、皆さんの人生をどうするか。今の私の舞台はアメリカに移りました。皆さんの人生の舞台はどこになるのか。日本国内だけでいるよりも、海外に行ったほうがその舞台を楽しむオーディエンスは増えます。自分の人生を見てくれる人たちがもっと増えていく。十年後、二十年後、皆さんはどこで何をやっているのだろうか。

今すぐに夢というのはなかなか持ちにくいと思うので、少し先を考えてみたいと思います。皆さんが生まれたのは九五年ぐらいでしょう。そのとき私はもう二十四歳でした。皆さんが一歳、二歳のときに私はこの楽天を立ち上げていますが、皆さんが二十五歳になったとき、二〇二〇年に東京オリンピックがやってきます。二十五歳のときに何をやっていようか。そうやって考えると、もう少し具体的に描けるのではないのでしょうか。

ちなみに二〇五〇年、五十五歳のときに日本のGDP世界ランクはどうなっているか。二〇〇七年ごろに予想されていたのは八位でした。でも、その後、日本もいろいろ頑張り、今は四位とか五位と言われ

ますが、少なくとも今の三位というポジションは維持できていない。日本の経済以上に世界の他の経済が元気になってきていると言われている。

皆さんが六十三歳のときに、慶應義塾二百周年です。ぜひ六十三歳のときに多額の寄付をしてほしい(笑)と思いますが、私は八十七歳なので生きていくかどうかわかりません。自分で何年と切つてみる、三十歳のときにはこんなことをやっていたいイメージしてみる。三十歳のときに例えば日本ではなくブラジルに行つていたいとか、アフリカを何とかしたいとか、そういうことでもいいと思います。

そうなると、大学に行つたら四年間のうちに一年ぐらいは海外に行つてみようかと広がっていきます。どんどん、そういうことを考えてほしいと思います。メッセージとしては世界に羽ばたけ。私自身は高校時代のときに全くそんなことは考えていませんでしたが、羽ばたいていたらよかったのと思います。

幸いなことに姉がイギリスに行つたことがあったので、真似をして高二と高三の夏休みに三週間ぐらい語学学校に行きました。英語を学びに行つたのですが、スペイン人とイタリア人と仲良くなり、スペイン語とイタリア語ばかり勉強して、残念ながら英語は全然勉強しませんでした。少なくとも、そういう

う世界を見に行つたことは、自分自身の人生にとって価値は大きかつたのではないかと思ひます。

まずは短期間でいいから世界に出てみることを勧めます。私は三週間でしたが、大学生になつたら、慶應はどの学部に行つても交換留学プログラムがあります。ぜひ積極的にそういうものをチェックして、先ほど言つたアンテナ感度を高くして、まずはトライしてみる。そうすると、次に一年間行つてみようという発想に変わってくる。ないしはその後に、もしかしたら大学院はアメリカでいいとか、イギリスにしようとか、そのように変わるかもしれない。どんどん出て行つてほしいと思ひます。

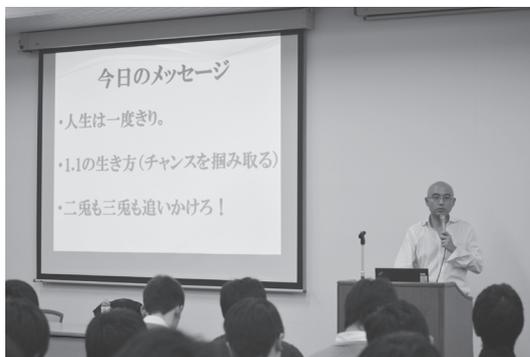
何よりも、自分の一般常識の通用しない世界に飛び込むことが重要です。日本では当たり前前のが、日本を出ると当たり前前ではない。例えば、皆さんも知つてのとおり、車の運転も左側を通るのは当たり前だと思つていたら、アメリカへ行つたら右側を走らなければいけない。常識の通用しない世界に行くことにより、いろいろなことを学べます。いろいろなことを感じ取れる。ということとは、つまりいろいろなことを考えられるようになるので、新しいものがつくり出せるようになる。ぜひともそういう人生を送つてほしいと思ひます。

世界の話をしましたが、最後に慶應義塾の目的について話します。これは皆さんにちゃんと覚えてもらいたいのですが、福澤先生がなぜ慶應をつくられたのか。そこには当然のことながら目的があります。ただ単に学校をつくらうのではなく、なぜ学校をつくるのか。どんな人たちを育てたいのか。「気品の泉源、知徳の模範」とあります。品の高い高潔な人間を育てよう。彼らが全社会の先導者として世の中を引っ張つていく。世の中のリーダーをつくるために、福澤先生は慶應義塾をつくられました。ですから、冒頭に申し上げたように、皆さんはもつとアンテナの感度を高くして、積極的にチャンスをつかみとることにより、時代をつくつていく人になつてほしいと思ひます。そういう一・一の生き方をしていってほしい。そして、先ほど羽田校長がおっしゃつたように、近景、中景、遠景を考え、最後には社会に還元していく。社会のためにいろいろなことをやっていく。それは慶應で学んだ人間のあらゆる種の使命です。

今は近景でいい。学部をどうしよう。ただ、それとも言ひます。選んだら次に中景、そして社会に出るときにどうするか。まずは一回、日本ではない

---

ところを見てみよう。最終的に社会貢献、未来貢献を世界の先導者としてやってほしいと思っています。最後に、今日のメッセージをおさらいします。人生は一度きり、だから一・一の生き方をしよう。二兎も三兎も追い掛ける。どんどん積極的に生きていけ。そして、自分の意志で学部も決めろ。今はできない、だからこそ、そこを目指していけ。新しい挑戦をしてこそその人生である。たった一回しかない自分の人生を思いっきり生きる。なぜならば、ほかでもない人生の主人公は自分だからです。ぜひ最高の自分らしい人生をつくってほしいと思います。ご清聴ありがとうございました。(拍手)



## ショッピング・イズ・

### エンターテインメント

**生徒A（三年生）** 貴重なお話をありがとうございます

いました。現在、インターネット上の通販サイトでは家電量販店などで実際に商品を購入するよりも、より安価な値段で商品を得ることができますが、このような価格競争がインターネット上でかなり激しい中で、楽天はどのような強みを持って他の通販サイトに対抗しているのでしょうか。

**小林** 今の質問にあったとおり、普通のお店で売っているのではなく、インターネットで物を売っていることにより、そのお店の土地代がかかっていません。だから、それが経費として商品の値段にならない。安く売ることができる。また、物を製造している人たち、それを一手に集めている卸業が存在して、最後に皆さんが商品を買うお店屋さんがあります。そういう複数の流通構造が日本では存在しています。

インターネットの場合、メーカーさんが売るところでもできますし、卸の人たちが売るところでもできる。メーカーから直に買うことができますから、先ほど

言ったようなコストが発生しません。それぞれの利益がなくなるので安く売ることができる。大ざっぱに言うとそれがネットで安く売れている理由です。

では、みんなネットショッピングは同じではないかということになりましたが、楽天がやっているのは、どうして安くなったのか？この商品はどのように素晴らしいのか？なぜこの店長さんはこのお店をつくったのか？先ほど卵や馬刺しを紹介しましたが、どうして馬刺しを食べるのか？なぜこの卵が他と違うのか？など、そういうことをページに事細かく書くことです。先ほど言った「ひよこの日記」も、どうやったらお客様にその卵の価値をわかってもらえるのか、どれだけ自分がニワトリを大事にしているのか、などが書いてあります。

世界中を探してもそのようなサービスはありません。アメリカでは自動販売機のように商品があり、値段があり、ボタンを押すだけです。それではお買いた物が楽しくないでしょう。お買いた物は楽しくなかったらいけない。売っている人の想いや考え、そのストーリーを一緒に買うからこそ、お買いた物が楽しい。

そういう売り方・買い方を、我々はショッピング・イズ・エンターテインメントと呼んでいます。

---

ショッピング・イズ・エンターテインメントは我々のコンセプトで、それを世界に広めようとしています。だから、うちはアメリカでも相当違う売り方です。いずれそれができるのではないかと思っています。日本の中ではそれがだいぶ確立してきたので、世界戦に挑んでいるところです。



## 人生の転換点

### 生徒B（三年生）

小林さんは積極的な姿勢が大それたおっしゃっていましたが、具体的にどういうところでそういう人生の転換点を迎えたのでしょうか。教えていただければありがたいと思います。

**小林** 正直、幼稚舎から慶應なので、レールが敷かれているといえばレールが敷かれていました。幼稚舎から普通部に行き、普通部から塾高に行くというレールがありました。が、塾高時代に学部を選ぶときに初めて自分の意志で道を選びました。それが自分にとっての初めての決断です。転換期の一つはそこででした。レールに乗っていればそのまま法学部政治学科に行き、どこかの商社か金融会社に入ったと思います。その道ではなくSFCに行ってしまうのがために、レールの上から外れた（笑）。

もう一つは、そこから大企業に一回入りますが、その後に自分の会社を立ち上げようと考え、またレールを外れます。そこが二回目の転換期で、三回目の転換期は、日本を元気にするはずが、対象が世界中になってしまったので、英語がしゃべれないはずなのに、アメリカに飛び出した。そこで舞台がア

メリカに移っていった。そこも転換期です。

これが転換してよかったのかどうかは、正直言ってわかりません。三回目は今まさにチャレンジ中です。ただ、妻は一人でも五人を日本で育てています。それが本当にいい選択かどうかわかりませんが、転換はしています。その三つです。

### 生徒C（三年生）

ハーバード・ビジネススクールで一番きつかったことと、得られたものは何でしょうか。

### 小林

私はハーバードのエグゼクティブコースに八週間行きました。世界中からおじさんたちが集まっていました。年齢は私が下から三番目でした。みんな五十歳ぐらいのおじさんたちでしたが、本当に世界で有名な会社の役員が来ている。

そこで得られたことは二つあり、一つは何よりも世界中の全然違う目線を知ることができること。私は眼鏡と呼んでいます。世界中の違う眼鏡をかけた人たちがいる。そうすると当然、見ている世界が違うので、発言、思い、考えが全部違います。日本でずっと育ってきたから、「そんな考えをするんだ」ということにたくさん出くわしました。

例えば、私のグループにイスラエルから来ている

人がいて、職業の肩書のところ「ジェネラル」と書いてあり、所属が軍でした。要は將軍です。イスラエルの軍の將軍ですから、この人は明らかに過去に何人も人を殺している。そういう人と同じグループで八週間過ごしましたが、彼と議論していると発想・発言が非常に面白い。

何が面白いかというと、ビジネスの話をしているのに、「なぜステイプ・ジョブズはこういう電話料金の設定にしたのか。これは危ないだろう」と言うので、「何が?」と聞いたら、「俺たちはここにいる。ここに川がある。ここに敵がいるだろう。ここに橋があったら、俺たちは一気には行かない。まず、向こうにどれぐらいいるかを調べてから、そこを渡ろうとする。そうしないと全滅してしまうから、ちゃんと確認しないで、何の確認もないまま攻めるのは間違っている」と言う。

軍だから、発想が生きるか死ぬか。いくら損するかではない。立場が違って国が違うから、日本にいたらいちいち生死を考えない。そういう意味で、ハーバードに行っているいろいろな国のいろいろな人たちから刺激を受けました。

もう一つは、その仲間たちと八週間非常につらい思いをしたので、心の友になり、世界中いろいろな

ところに友達ができました。毎回サンパウロへ行くところと食事をしますし、台湾へ行っても食事をする仲間がいる。ドイツ、フランス、イギリスでも仲間会うようにしていますし、逆に彼らが日本に来てくれる際には極力都合を付けて会っています。こうした仲間を得られたことは大きな資産だと思います。



## リスクとアイデア

**生徒D（三年生）** 貴重なお話をありがとうございます

いました。起業というのは漠然とかっこいいと思っ  
ていますが、新しいことに挑戦するということはリ  
スクも背負わなければいけない。そのときの恐怖心  
にどうやって打ち克つてきたのですか。もう一つは、  
新しいことを生み出すアイデアはどこから出てきて  
いるのですか。

**小林** 小学生のころから社長になるとは思ってい  
ました。私の披露宴のときにテーブルが流れて、すご  
く幼い声で「金持ちになって、料理が上手なきれ  
いな人と結婚します」と言っていました。小学校の担  
任の先生がずっとテーブルに収めていて、それが披露  
宴会場に流れた訳ですが、子どものころからそう  
思っていました。でも、高校生のときには具体的に  
起業するとは思っていませんでした。

もちろん、リスクはあります。ただ、やるリスク  
とやらないリスクも同時に考えなければいけないと  
思っています。普通はやって失敗するリスクを考え  
ますが、意外と考えないのは、やらないまま終わっ  
てしまうリスクです。先ほど言ったように、自分の

人生は一回きりなので、もう十八歳のこの日は返っ  
てこない。四十歳を過ぎてから、あのころああやつ  
ておけばよかったと思っても、もうどうしようもで  
きない。そのリスクはみんな意外と考えない。

実際には起きないかもしれないリスクばかりを気  
にして始めないという人のほうが多いので、始める  
段階でこの始めない人たちには勝っている。これは  
確率の問題です。世の中にはそんな人たちがばかりで  
す。「あれはいいよね」「こうしたほうがいいのに」  
と思いつながら何もやらない人はたくさんいます。い  
ろいろな場で百人ぐらいにお話しても、翌日から  
生活が変わる人はそんなにいないと思います。

聞いている瞬間は「そのとおり。よし、明日から  
頑張つて生きるぞ」と思いながら、また明日も同じ  
生活を送っている人がたくさんいる中で、本当にや  
りはじめるといって一歩を踏み出すだけで、踏み出さ  
なかった九十九人の人とは違う人生が始まる。です  
から、やるリスクよりもやらないリスクを気にした  
ほうがいい。

もう一つはアイデアですが、それはアンテナだと思  
います。アンテナを張るときにポイントがあるの  
は、もちろん自分の興味や好奇心もあると思いま  
すが、それよりも相手のことを考える。例えば今

日、「半沢直樹」のスライドを使ったのは、皆さんに「この人はちよつと面白い話をするかも」と思ってもらわないといけないと考えたからです。そもそも私は高校生のときに、四十歳過ぎのおじさんの話なんて聞きたくなかったので、今の高校生たちに興味を持ってもらうためにはどうしたらいいかということで、いろいろ考えて「半沢直樹」を出しました。その相手を想う気持ちがあると、商品としていろいろなものが生まれてきます。例えば、たまご屋さんもそうです。ただ卵がおいしいから買え！安いから買え！ではなく、この卵を食べたら子どもたちがこんな笑顔になりますよと話しかける。卵嫌いの子どもが「おいしかった」と言ってくれる写真をページに書いておくと、「この卵だったらうちの子も食べられるかも」とママが思った瞬間に、買ってくれるかもしれない。そういう売り方のアイデアも、相手のことを考えるベースがあつてこそです。相手のことを考えるのが、たぶんアイデアが出てくるポイントではないかと思えます。



## 三十年後はわからない

### 生徒E（一年生）

ありがとうございます。高校生活のうちにやっておいたほうがいいことはあります。

**小林** 高校生のとき私は本当に物事を深く考えていなかったのですが、今もう一回高校一年生に戻れたら、きつと留学すると思います。一回、世界に出てみる英語ができなくても出る。学年が変わってもいいから出る。たぶん当時の私だったら、そういう機会があったとしても、同級生と学年が変わってしまうから嫌だと思ってやらなかったでしょう。でも、今の私は学年が変わってもいいから行っておいたほうがいいと思えるので、きつと留学すると思います。

羽田校長に掛け合って「制度を変えてくれ。一年間いなくなっても三年で卒業できるように変えてくれ」と交渉したと思います。これはなかなか難しいことです。羽田校長もそのようにしてあげたいという思いはあるけれども、慶應義塾の中でいろいろ決めなければいけないこともあるし、文科省と話し合わなければならぬだろうし、いろいろルールはあります。ただ、ルールは変えられるはずなので、あ

とはどこまで情熱があるか。そうやってどんどん新しいことをするようにしてほしい。あと二年あるなら、一年間は留学したらいいのではないかと思いません。

### 生徒F（三年生）

一九八〇年ぐらいはまだインターネットが主流になると考えている人たちは少なかったと思いますが、今は何をしてもネットでも、主流といえばネットビジネスになっています。これから先の二十年、三十年を考えたときに、そういうものがまだ主流だと思えますか。それとも何か新しいものが出てくると思えますか。

**小林** 正直、三十年後はわかりませんよ。三十年後がわかっていたら、みんなそこに投資するはずですが、言えることはインターネットというのはなくなっていくのではないかと思えます。というのは、当たり前になりすぎて、わざわざネットで調べることが当たり前にならば、インターネットというのはそういう意味ではなくなる。当たり前になりすぎて概念としては消えていくのではないかと思っています。

また、パソコンではなくなるでしょうね。もうデバイスが変わっていています。タブレットに変

わっていったり、スマートフォンに変わっていったりしている。もっといろいろなことがスマートフォンでできるようになっていく。例えばアメリカだとほとんどクレジットカードで買い物はしますが、そのうちカードも使わなくてもよくなるようになると思います。カードを全部読み込んだものが生まれてくる。

うちはエディ（電子マネー）というサービスも持っていますが、あれは小銭が要らないというサービスです。お金もなくなってきました。お金もバーチャルでいい。楽天スーパーポイントはそのうち世界で使えるようになりますが、私が二〇〇三年のときに考えていたのは、お年玉が楽天スーパーポイントでもらえる日が来るということ。事実、もうポイントで配れるようになっていきます。どんどん世の中は変わっていくので、三十年、五十年先というのは先すぎてたぶん想定できないと思います。

グーグルが開発したGoogle Glassというのがあります。眼鏡を掛けるとここに全部情報が出てくる。眼鏡型の端末ですが、確かに世界が違う。今は独り言で話してデータが出てきますが、そのうち体中に埋め込まれてしまうと。もうロボットに近くなってくるかもしれない。もしくは人間がそこ

に気づいてもう一回戻るか。今はどんどん行きすぎている。行きすぎてしまうともう一回揺れ戻ってくる。便利すぎる世の中はよくないという風に。

今の資本主義というのは正解だったのかという問いもあります。「別にお金をもうけるだけが幸せではない。人と人が信頼しあって助け合っていくのがいい社会だよ」と戻ってきています。テクノロジーサイドでいうとどんどん進化するかもしれませんが、そういう価値観という意味においては、逆に揺れ戻ってくるのではないのでしょうか。三十年、五十年もあれば戻ってくるのではないかと思っています。五十年ぐらいで日本の古き良き文化がどんどん薄れていったのと同じように、五十年もあればそういう文化もまた逆に変わっていくのではないかと思っています。

## 早く失敗した方がいい

### 生徒G (三年生)

小林さんが学部時代、高校時代に、勉強ではなくてもいいですが、得たものは何ですか。また、起業するに当たり学生時代の知識で、これが最もやっておいてよかったと思ったことは何ですか。

### 小林

高校や大学で学んだことの中で社会に生かされたことは多々ありますが、例えば、SFCのグループワーク。SFCでは高校ではなかったような授業がたくさんある。もちろん、難しい話という意味において今までと全く違うものもありましたが、もう一方で、グループ単位でいろいろなプロジェクトを進めていく授業がたくさんありました。

みんな頭がいいから、文章を書いたらうまい。絵を描いたらうまい。曲をつくったらうまい。そういう人たちがたくさんいるので、私はやることがない。しょうがないからそういう人たちを束ねるリーダー役をよくやっています。そういうプロジェクトがいくつもありました。そういう能力ある仲間をマネジメントするということは現在、日々やっていることと同じです。SFCでグループワークをいくつも

やったことが、結果的に社会に出て仕事をしていく上では非常に役に立っています。

あとSFCで得たこととしては、やはり仲間です。先ほど言ったように、創業のときに六人中三人がSFCだった。十二人に増えたときも六人がSFC卒でした。いろいろなところにSFCの後輩が散らばっているのです、本当にやりやすい。世界中どこへ行ってもSFCの仲間がいます。そういう人脈、ネットワークがくれたのはとても大きい。これはSFCではなくても、どこの学部に行っても慶應の仲間ができると思います。

大学へ行ったら学問よりもそういうことのほうが最終的には資産になると思います。特に慶應はそれが強い。楽天を創業した後も、本当に慶應に助けられています。慶應の人脈で「じゃあ、しようがない。出店するか」と言ってお契約いただけることもありました。

### 生徒H (三年生)

小林さんは起業する前に会社に就職されていましたが、もし起業するならば、一回会社に就職してそこで学んでから起業したほうがいいのか。それとも思い立ったが吉日で、「行ける」と思ったときに起業したほうがいいのか。どちらだ

と思われませんか。

**小林** たぶん正解はなく、いいことも悪いこともあると思います。当然、大企業に入り「なるほどこうやって会社は回っているのか」と理解しておくことも重要です。一方で、いきなりつくってしまうことよって時間も稼げるし、早く失敗できる。早く失敗したほうがいいと思います。

どんだん失敗することにより、他の人が失敗するよりも先に失敗しているので、その失敗の解決策が先に見つけられる。他の人が二年間かかるところを二カ月で失敗しておけば、三カ月後にはそれをクリアできるようになるのに、他の会社には二年いると、二年たった以降に解決策を考える。ですから、早く失敗したほうがいい。そういう意味では、いきなり起業するのもありだと思います。

私は両方とも見ています。例えば、三木谷は日本興業銀行という本場に日本でトップの銀行で約十年働いていました。私自身は二年七カ月です。一方で、クックパッドの佐野君などは、SFCを卒業してどこにも就職しないで上場まで行っているので、どちらが正解ということはない。それぞれいいところがあるのです、どちらを取るか。そのときのタイミングでもあるでしょうし、お金もあると思います。

強いて言うと、大企業で学べることは意外と邪魔になる。両方ともハンドリングできる人だと、大企業で「俺たちはこんなルールをつくるぞ」とデザインできますが、そこに縛られる人だと「これがやり方だから」ということになってしまっているので、いまいちブレイクスルーできない。先ほど、ルールはつくっていいと言いましたが、いきなり立ち上げるとルールをゼロからつくらなければいけないでしょう。それはそれで素晴らしいことで、大企業のルールを持ち込まずに済みますが、最初は大変だと思います。

**生徒Ⅰ（一年生）** どういう塾高生活を送っていたかということと、どんな部活に入ってたこととを教えてください。

**小林** 塾高時代の生活を聞かれるのが一番恥ずかしいですが、先ほど申し上げたように、成績もそんなによくなり、友達とずっと一緒にいる日々でした。体育会ゴルフ部だったので、週何日も練習はしていましたが、それが無い日はみんなで渋谷へ行ってお好み焼きを食べる。あるいは友達のうちへ行っておマージャンをやる。そういう感じでした。

## 「生きる」ことの意味

### 生徒J（三年生）

本日は貴重なお話をありがとうございました。今日のお話の中で、一・一の人生を生きるというのがとても心に残りましたが、生きるということを考えてしまうと死ぬということも考えてしまいます。東日本大震災やフィリピン台風を見ると、自分もいきなりあっけなく死んでしまうということを考えてしまいますが、小林さんは死ぬということに對しどのような考えをお持ちでしょうか。

**小林** 私は子どもが五人います。中等部一年生、幼稚舎の五年生、三年生、幼稚園の年中、来年春から幼稚園という子がいます。でも、二番目と三番目の間に子どもがもう一人いました。生まれたときから心臓が弱い。生まれた瞬間から救急車に乗って私と二人で違う病院に行つて、その子はそれ以来ずっと保育器の中にいました。お医者さんに一日、二日で死ぬと言われましたが、結果的に九カ月間頑張つて生きていました。毎日、妻と二人で病院に行つて、その子を見ていました。

そのときに感じたのは、本当に何が起るかわか

らない。でも、この子は一秒一秒を必死に生きている。無駄に生きていない。本当に生きたいと思つていたから、この世に生まれてきている。本当はお腹の中で死んでしまつてもおかしくないぐらいなのに、頑張つてこの世に出てきた。そして、医者に一日で死ぬと言われたのにまだ生きている。それを見ていて、自分も相当いろいろな想いを持つて頑張つて生きてきて、がむしゃらにいろいろなことに挑戦しているつもりになつていたけれども、本当にここまで一秒一秒を無駄にしていけないのか？と自問自答し、意外とダラツとした生活であることに気づいた。

そのときに、私は彼が死ぬことにより「生きる」ということを学びました。自分らしく生きるということを彼から学びました。いまだに毎月家族全員でお墓参りに行つています。二〇〇四年に他界したので、十年近く毎月、家族全員でお墓参りに行つています。家族全員、その死を忘れない。私たちは生きています。生きていくということは、そこには価値がある。全力で生きています。

ですから、死は恐れてもしようがない。いつまでも生きていくというの間違つている。いつまでも生きていけない。限りがある。だからこそ、一秒を無駄にしない。そういう生き方ができたらいいなと

思っています。いろいろな人に迷惑をかけながら頑張っています。

**生徒K（一年生）** お話をありがとうございます。生きていれば嫌なこともあって死にたいと思うときがあると思いますが、そういうのをどうやって乗り越えたのでしょうか。

**小林** もともと楽天家なので、あまり苦勞と思わなくて、新しい挑戦のほうが面白いと思っています。平らな楽な人生が片方にあり、もう片方に険しくて大変そうで崖から落ちるのではないかという道があっても、楽な道は誰でも行ける道なので、私はそうではない道を選んでいきます。それをあまり大変だとは思いません。そうやっている自分が大好きという感じです。答えになっていますか？

**生徒K** 自分からそうやっていく。

**小林** そうです。真つすぐのほうがつまらなく見える。本当に限界になるまであまり寝ません。寝るときはパタッと寝る。知らない間に落ちてしまっている。飛行機に乗ると私は離陸を知らない。椅子に座った途端に三秒ぐらいで寝てしまいます。それぐらい限界まで生きています。平らなほうには行かないので、寝るのがもったいない。どんどん睡眠を

削って生きています。

**生徒K** 例えば塾高時代に地学で二点を取ったときなどは、どういう思いをなさったのでしょうか。

**小林** 人に「二点」って言われると恥ずかしいですね（笑）。自分は馬鹿だなと思っただけです。親からは小学校一年生のときにピークだねと言われてます（笑）。それ以降はずっと下り坂だったといまだに言われています。高校のときはさすがに「やばいかな」と思いましたが、それは進級できるかできないかのやばいぐらいで、生きるとか死ぬという話ではない。悪い点を取って死のうかなと思っただけではない。しようがないでしょう。馬鹿なんだから（笑）。

大人になるとわかりますが、勉強というのは大したことではない。それよりもっと大事なことがたくさんある。もちろん勉強があつてこそですが、点数を気にしなくてもいい。社会に出たら点数はないですからね。自分で点数を付けなくてはいけなくなる。人に点数を付けてもらっているうちはまだ楽です。

## 仲間をつくる

### 生徒L（三年生）

アメリカの社長をやられているということで言語の話がありました。行った学部はSFCで、一回会社を辞めて起業され、そういう差というか、他人との違いのようなものをどうやって乗り越えたのか。また、新しいことに挑戦されているということで、それを継続する秘訣を教えてくださいなと思います。

**小林** 先ほどの繰り返しになりますが、新しい何かをやりたいだけであり、それはリスクだとは思っていないし、それをコンプレックスに感じることもありません。ですから、前半の質問に関してはあまり確な答えがありませんが、継続するポイントでヒントがあるとすれば、人を巻き込む力です。私は巻き込み型です。仲間をどんどんつくっていく。

人間なんてしょせんは弱いので、人間一人ですることには限られています。この世には完璧な国や完璧な宗教は存在していません。完璧な会社も存在しないし、完璧な組織もない。なぜならば、人間は完璧ではないので、そんな人たちがいくら集まっても完璧にはならない。でも、完璧ではないか

らこそ、お互いが補完しあう。その補完しあうという意味においては、仲間がいてくれるのがいちばんです。

私は仲間のためだったら頑張れるので、どちらかというと自分自身を奮い立たせるというよりは、何よりもこの人を笑顔にしたいというのが原動力になったりしています。そういう仲間を増やしていくのが私のお勧めです。今もアメリカの人たちをどうやったら幸せにできるかということを考えていますし、日本に帰ってきているときは、スタッフ連中が集まってくれるので、彼らと話をしながら日本にいるスタッフたちを幸せにするにはどうしたらいいか。そういうことを考えています。

仲間をつくる。巻き込む。仲間のために頑張る。それが答えでいいかどうかわかりませんが、私としてはそうやることにより、継続しようということではなく、目の前にいるこの人を幸せにするということとを全力でする。結果として長くなるだけです。長く経営することがゴールではないような気がします。目的ではないでしょう。それよりも目の前の人を笑顔にするという目的があったほうが頑張れる。

## 日本は駄目にならない

生徒M（三年生） 僕たち十八歳ぐらいはちょうど

日本が経済的に落ちていく中で育った世代だと思いますが、実際に第一線で働いていらっしやる中で、日本はこれから経済的にはどうなっていくと思われるか。

小林 ご両親やご親族にそういう関係者がいたら申し訳ありませんが、そのように国民が思ってしまうことは、マスクミによってコントロールされている背景もあるのではないかと思っています。マスクミが言うことを信じない。そうやって生きることに、もっと世の中を元気にできると思っています。ですから、必ずしもニュースや新聞で言っていることは正しいわけではないと私は考えています。世の中をコントロールするという力が働いている。これは別に日本だけではなく世界中そうです。

例えば、中国もそうです。国民は中国政府が扱っているメディアから入ってくる情報だけしか知らない。彼らが情報を全部コントロールしている。しかし、それがインターネットによって徐々に崩れつつある。だから、中東や東欧などでいろいろな変

化が起きていると思います。平和ほけという言葉は乱暴ですが、日本人は明日も生きられるし、たぶん一年後も生きられるから、そこまでギリギリの考えの人はいいです。マスクミをそこまで疑わない。マスクミから流れてくる情報では、「日本は元気がない」「日本は駄目だね」「空白の二十年」なんて言われ続けていますが、うちの会社は十八年前にはありませんでした。でも、今は野球チームが優勝するし、カードマンというテレビCMが流れるようになっていきます。同時期にそのようになっていくので、マスクミが言っていることが本当ではないと個人的には思います。意識の問題なので、日本国民の一億二千万人が「日本はもっとできる可能性がある。明日は今日よりもよくしよう」と本気で思ったら、間違いなく変わると思います。

学校もそうです。授業にしても、先生が「どうせこいつらは聞いていないから」と思いながらやっていたら、たぶんつまらない授業になると思いますが、「この四十八人の目をどれだけ輝かせられるか。来週の授業のときにはもっと質問が来るような授業をしよう」と先生方が思ったら、たぶんクラスの雰囲気は変わると思います。

ですから、日本は決して駄目にならない。駄目に

なるという情報を鵜呑みにしている国民が増えれば増えるほど駄目になる。駄目になると言っている人はいるけれども、そうではなく、できることはある。自分はやる。先ほど言った当事者意識、自分事にする。一・一の生き方をしてくれたいののではないかと思えます。

**生徒H** 小林さんはアメリカで仕事をなさっていますが、お子さんたちは日本にいて、先ほど僕たちに早めに留学をしたほうがいいとおっしゃっていました。なぜ子どもたちをアメリカに連れて行って一緒に暮らさないのですか。

**小林** ご心配いただきましてありがとうございます。私も全員で行こうと思っていました。でも、気づいたらアメリカの家にもほとんどいない。米州ということで北米と南米を担当していて、北米の中に八カ所ぐらい行くところがあるので、月の半分ぐらいは自分の部屋にはいない。そうすると、家族全員を連れて行って、私以上に英語が達者ではない妻がいて、その人が一人で米国の地で五人の子どもの面倒を見るのは大変でしょう。それよりは日本のほうがまだいいだろうと考えました。

ただ、子どもたちが大きくなったら、みんな旅立っていつてもいいと思っています。子どもたちは、ある年齢までいったら日本で生活する必要はないと思えます。

**生徒H** 僕が思うには、僕は高校に入るまでずっと海外にいましたが、やはりお子さんは海外に行っていたほうがいい(笑)。日本に帰ってきて日本の人たちと触れ合うと、海外の人でこんな考え方をしている人がいたなと思って、もっとユニークなアイデアを持っている人は海外にたくさんいると思いますので、そういうものにお子さんたちが触れ合うほうがいい(笑)。

**小林** ありがとうございます。そうですね。私もそう思います。



## リーダーとしてやるべきこと

生徒N（一年生） SFCではリーダーのような

ことやっていたとおっしゃっていましたが、海外に行けば日本以上にいろいろなバックグラウンドの人がいて、価値観も違えば、宗教も違うし、やりたいことも違うだろうし、得意なこと全員違うと思います。そういう人たちをまとめる立場としていちばん気がしていること、リーダーとしていちばんやるべきことは何だと思いますか。

**小林** 最後に本質的な質問が来ましたね。そのとおりで、海外に行っていちばん感じるのには、日本人をマネジメントするのは簡単であるということ。なぜならば、日本というのは九六から九七%ぐらい日本人しかいない。日本語だけで生活できる。日本というのはあの呼吸があるので、一とか二を言うとか相手はだいたい十、十五、二十ぐらいわかってくれますが、向こうはそういうものがあまりないので、ちゃんと指示をしなければいけない。

こんなことをやってくれるだろうと思っても、やってくれていなかったときは、「指示をもらっていません」と言います。ですから、ちゃんとそのよ

うにすることを一年半ぐらいで学んでいます。でも、この人はどこまでわかってくれるのだろうかというのには、個人差があります。日本でもそういう個人差があるのと同じように、外国人も当然個人差があるので、その人を知るために毎日ランチとディナーを社員とする。

日本にいたときもそうでした。まず、自分の仲間たちがどんなことを考えているのか。どんな未来を考えているのか。どういうことで悩んでいるのか。毎日いろいろな人たちとランチをして、ほぼ毎日、夜も会社の人たちと食事をしていました。下手すると一晩でトリプルヘッダーをする。七時半から食べて、九時半から食べて、十二時半から食べる。そういうことをやって、みんなを知っていききました。

アメリカへ行っても結局、基本は同じです。トップになってからは、アメリカのチームの人たちとずっとランチを繰り返して、キーマンたちとはディナーを繰り返し返して、その人たちの考えていることや夢を聞いて、この人はこういう人生を送りたいのかということがわかると、それとうちの会社がどのよう一緒に成長することができるか。どうやって支えられるのだろうか。どうやってその夢を実現してあげられるのだろうか。そういう目線で日々接する

ようにしています。

ですから、リーダーとしてやるべきことは、まず自分の仲間たちの思いや考えを理解する。時には全く相反するときもありますが、そういうものを知る。そして、チームとして目指すべきビジョンを明確に掲げる。みんなどこを指すべきビジョンを明確に迷子になってしまうので、ちゃんと地図を渡さなければいけない。

みんながその地図のどこにいるのかはコミュニケーションしないといけないので、この人はこの地図の中のどこにいる。でも、うちの会社はここを指しているということを教える。いろいろな行き方がある。でも、うちの会社の戦略としては、こういう行き方をしよう。そのように地図の上に道順を書くことができるでしょう。それがリーダーのやることではないかと思えます。地図を手渡し、ゴールと今いる地点とそこまでの行き方を示す。それがリーダーの役割だと思えます。



## おわりに

**司会** 小林さん、ありがとうございます。最後に校長先生よりお言葉をいただきます。

**羽田** 非常に面白いお話をいただきましたので、いまさら私の言葉というのもありませんが、小林さんは皆さんの質問にも一生懸命に答えてくださいました。汗だくになるぐらいエネルギーを使い、時間も使ってくださいました。そのことに心よりお礼申し上げます。

**小林** (頭の汗を拭きながら) ちなみに坊主にしたのは意味があります。ハーバードで百七十八人同期がいて、「日本に行ったことがある？」と聞くのと、「韓国には行ったことがあるよ」と答えてきた彼らからすると韓国も日本も何となく一緒になっています。アジアのやつらの一人と思われていたので、どうしようかと考え、八週間のプログラムの最初の四週間が終わった後、丸坊主にして、全員に「ああ、正忠」と覚えさせました(笑)。作戦は大成功でしたが、それ以来ずっと丸めていなければいけなく

なっていました。

**羽田** リーダーに関する部分でマップの話が出てきました。つまり一人ひとりをどうまとめていきながらうまくコミュニケーションを図っていくか。同時にもう一つは、いかに自分を表現するか。その二つのバランスの中で、まさに小林さんはここ何年間も仕事をされてきたのだろうと思います。

先ほど言いかけていたのは、今日はこれだけの数の塾高生が集まってくれたので、同じ話を聞いても受け止め方はいろいろあるだろうということですよ。そのいろいろある受け止め方のいくつかが、これから先まさに自分にとってかけがえのないヒントになってくるので、もう一回どこかで時間をかけてぜひ今日のお話をしっかりと振り返ってみてください。それを通しておそらく新たな「自分」の顔が見えてくるのではないでしょうか。

最後に私気になっているのは、先ほど飛行機に乗ったら三秒で寝てしまうという話がありました。この講演が終わったら三秒で寝てしまわれるのではないかということです。ちょっと心配していますが、体を使い、頭を使い、心を使って目一杯生きている先輩の姿を見ることができたのは何よりの喜びだと

---

思います。

改めて小林正忠さん、今日はどうもありがとうございます。  
ございました。(拍手)



## ■2013年度 将来展望講座（第3回） 実施記録

実施日時：2013年12月6日（金）15時15分～17時15分

会場： 慶應義塾大学日吉キャンパス来往舎1階 シンポジウムスペース

講師： 小林 正忠 氏（楽天株式会社常務執行役員 米州本社社長）

テーマ： 「人生の主人公はいつも自分！」

主催： 慶應義塾高等学校、慶應義塾高等学校同窓会

参加人数：約180名

### 2013年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2014年3月25日発行

発行・編集 慶應義塾高等学校  
〒223-8524 横浜市港北区日吉4-1-2  
TEL 045-566-1381  
URL <http://www.hs.keio.ac.jp/>  
制作 テープライト株式会社  
制作協力 株式会社光進

©2014 Keio Senior High School, Printed in Japan.

無断複製・転載を禁ず