

二〇一六年度 将来展望講座（第六回）
「塾高での学び―社会での仕事」

世界で通用する人材の5条件

星野リゾート 代表

星野 佳路 氏

開講の趣旨

「学問の目的は、知識、教養の範囲を広げ、物事の道理をつかみ、人としての役割を知ることにある」
〔学問のすすめ〕第二編〕と福澤先生は教えられました。

慶應義塾高校に学ぶ生徒は、高校を卒業すると入学試験を受けることなく、そのまま大学に進学することが許されます。進学の際には各学部の内容、大学生活の意味について、数多くの情報が提供されますが、残念ながら、それらが生徒自身の将来を考える素材に十分至らないのが現状です。生徒の多くは、自身の人間としての成長についてあまり考えることなく、漠然と就職に有利な学部選びに終了します。学校での生活が、実際に社会のなかでどのような意味を持つのか、社会で活躍されている方から、生きたことばをいただき、生徒たちにインパクトを与えることがぜひ必要と考えます。

このような視点から、生徒たちと同じ環境で学んだ経験のある卒業生を通して、実体験を踏まえたお話を聞く機会を設定する考えに至りました。塾高ではこうした試みを含め慶應義塾の目指す教育①**【社会の先導者の育成】**②**【総合的な人間教育】**の達成のために、今後とも最大限の努力をしてゆく所存であります。

星野 佳路 (ほしの よしはる)

星野リゾート代表

一九六〇年四月二九日生まれ

(56歳)

一九七九年 慶應義塾高等学校卒業(第30期)

一九八三年 慶應義塾大学経済学部卒業

一九八六年 米国コーネル大学ホテル経営大学院
修士課程修了

一九九一年 星野温泉(現在の星野リゾート)社長に就任

所有と運営を一体とする日本の観光産業でいち早く運営特化戦略をとり、運営サービスを提供するビジネスモデルに転換する。

二〇一三年 不動産投資信託(REIT/リート)を設立

日本で初めて観光に特化した不動産投資信託(REIT/リート)を立ち上げ、星野リゾート・リートとして東京証券取引所に上場させた。

二〇一六年 星のや東京 開業

二〇一七年 星のやバリ 開業

二〇一七年に星野リゾートは創業一〇三周年を迎える。



はじめに

司会（生徒） 皆さん、こんにちは。本日は将来展望講座の司会をさせていただきます。よろしくお願ひします。

「学問の目的は、知識、教養の範囲を広げ、物事の道理をつかみ、人としての役割を知ることにある」。

『学問のすすめ』第二編で福澤先生は教えられました。

残念ながら、私たち生徒の多くは、自身の人間としての成長についてあまり考えることなく、漠然と就職に有利な学部選びに終始しているように思います。学校での生活が、実際に社会のなかでどのような意味を持つのか、社会で活躍されている方から生きたことを頂き、私たちにインパクトを与えていただくことが必要ではないでしょうか。

このような視点から、私たちと同じ環境で学んだ経験のある卒業生を通して、実体験を踏まえたお話を聞く機会として、同窓会と高等学校が主催で、この将来展望講座は始まりました。

今年は、星野リゾート代表の星野佳路様をお迎え

し、「世界で通用する人材の5条件」と題して、お話しいただきます。最後には質疑応答を予定しておりますので、ぜひ先輩に伺いたいことを考えながら聞いてください。

はじめに、校長先生より開催の言葉を頂きます。よろしくお願ひいたします。

羽田（校長） 今日お話ししてくださる星野さん、皆さんは当然知っているとしますが、とにかくお忙しい人です。今回講演してくださるといふ話についても、交渉しようにもなかなか連絡が取れないしかし、連絡を取ることができ、お話しさせていただいたときには「後輩のためなら時間をつくりましょう」と快く言ってくださいました。それだけに今日は本当に貴重な時間、貴重な経験になります。

「将来展望講座」自体は今司会の方が説明したとおりの趣旨ですので、君たちもよく分かっていると思います。とりわけ三年生の諸君は間もなく卒業ですが、その前に学部の選択もあるし、タイミングとしても今日の十二月二十日という日は、授業も終わったあとでもあるので、この先のことをゆつくり考えるまたとない好機だと思われれます。そのためのさまざまなヒントを星野さんが先輩として君たちに

提供して下さるはずですが。まずそれをしっかりと受け止めてください。

そのうえでただ聞いているだけではなく、お忙しいなか、講演後に君たちの質問にも受け答えをして下さるといふ星野さんから、君たちのこれから先の長い人生にとつての有益なアドバイス、言葉など、いろいろと引き出すことができるはずですが。そういった意味で今日のこの時間をぜひ積極的に使ってもらいたい。

それだけの経験をされてきた星野さんですから、お話をしっかりと聞いて、今日の日、今日のこの時間を「これから先の人生にとつて有意義だった」、「あれがあったから私はこうなった」と、十年後、二十年後に言えるように、思い返せるように有効に使ってください。時間も限られていますので、私はこれ以上お話ししません。早速、星野さんにご登壇いただいてお話を伺いたいと思います。星野さん、よろしくお願いたします。



世界的な大旅行時代の到来

星野

今日は前半と後半で二つの話をしたいと思います。まず前半部分では、私がやってきたこと、やっている仕事、観光について、今日日本で話題になっている観光とは何かということをお話しします。そこから本題のグローバル人材の五条件について、皆さんにお伝えしたいメッセージをまとめてきましたので、それをお話ししたいと思います。

私は二十数年間、観光という分野でずっと仕事をしてきました。観光とは何かというと、旅です。皆さん、旅をしたことがあると思います。年間何回か旅行に行くことがあるかもしれないし、今までも、小学校、中学校の時には家族旅行に行ったこともあると思います。観光というのは、産業や国という視点から見ると、人々が地方へ行って食事をする、宿泊する、また電車、バス、飛行機に乗って地方へ行くなどということですから、その期間でお金が使われます。ここが私たちの仕事なのです。

もつと言うと、観光には食事、交通、宿泊という三つの要素だけではなくて、ほかにもいくつかの要素があります。観光に行くことによって、地域の農

産物のすばらしさを感じてもらうこともできる。東京や首都圏には、世界中のもの、日本中のものが集まっているでしょうが、新鮮さ、すばらしい味というのは地方のほうが得意とする分野なのです。

私たちはこのような観光という仕事をしています。あまりよい言い方ではないけれど、観光産業というのはお金が大事なのです。お金が地方でどのくらい使われるか。これがわれわれの仕事の重要な評価軸の一つになっています。

どの国もそうですが、首都があつて、大都会があつて、そこには人材とお金と仕事と産業が集中しています。その時に、地方にお金を逆流させる方法として、農業、あるいは地方へ工場を誘致する方法があります。私たちがその一つとして観光を位置づけようと考えています。お金の話をしましたので、せっかくの機会ですから皆さんに知っていただきたいことがあります。日本での旅行の消費額はどのくらいあるのか、お金がどのくらい使われているのか、ということです。

二〇一四年、日本の観光消費額は二十三兆円ぐらいという数字が統計的に出ています。二十三兆円、大きいですね。日本全体の予算がいま九十兆円などと言われていますが、そのうちの三分の一から四

分の一くらいに当たる金額を観光が占めていること
になります。二十三兆円の産業という日本では五
番目に大きな産業となります。自動車部品や日本の
金融産業と同じくらいの金額が観光産業としてすで
に存在しているわけです。

もう一つ、皆さんにぜひ知っていただきたいこと
があります。旅行消費額に占める日本人の割合の大
きさです。日帰り旅行だと約二〇%、宿泊旅行だと
約六三%が日本人です。今、外国人観光客が日本に
来ている、押し寄せている、増えているということが
話題になっていますが、その比率は約一〇%です。
今また少し膨らんで一〇%を超えてきていますが、
いずれにしても八五%ぐらいがいまだに日本人によ
る日本国内観光であり、外国人の比率は一〇%から
一五%くらいを行き来している程度です。そんな産
業ですから、私が伝えたいのは「日本人って意外に
大事ですよ」ということです。「日本人に日本国内
を旅行してもらおう」ということを大事にしなければ
いけないというのが、日本の観光産業にとつてのポ
イントです。

もう一つ、今は少ないけれど、海外からの旅行者
の数が増えているというお話です。今、海外旅行へ
行く日本人の数はどのくらいか。例えば皆さんがハ

ワイへ行く、ロサンゼルスやサンフランシスコへ行
くというのをアウトバウンドと言いますが、近年、
一六二一万人ぐらいの日本人が海外旅行へ出かけて
います。では、インバウンド、つまり海外から入っ
てくる人の数はどのくらいか。こころ、二年で劇的
なことが起こってしまして、日本人が海外へ行く数
よりも、海外の人が日本に入ってくる数のほうが初
めて多くなりました。このようなことはここ数十年
なかったことです。実はだいぶ前に一、二回起きて
はいたのですが、それ以降では初めてのことでして、
私たちがまったく経験したことのないことが今起こ
り始めています。

日本の国の強さというと、自動車をつくり、海外
へ輸出してお金をもうける。これが日本の国を豊か
にするということでした。外国でお金を稼いだ人た
ちがわざわざ日本にやってきて日本のサービスを買
う。日本の自動車を買うのと同じように日本にお金
を落としてくれる。旅行の場合はこれが輸出です。
日本人たちが海外へ出ていくというのが輸入にな
ります。輸出が輸入を超えてきたというのが、ここ
一、二年の観光産業の劇的な変化です。私たちが外
貨を稼ぎ始めたのです。海外からの収支がプラスに
なってきたのです。これが今、観光産業が注目

されている理由の一つです。

では、なぜこんなに急激に外国人が日本にやってくるようになったのか。日本がここ五年、十年で急に魅力的になってきたのかというと、そんなことはありません。あまり変わっていません。政府が少し一生懸命取り組み始めてくれていたというのはそのとおりですが、こんなに劇的に数字が伸びていくまくいっているように見えている理由としては、いくつか特別な事情があります。

一つは、そもそも外国旅行をする人口が世界で増えていることです。世界中で外国旅行のできる人たちというのは中間層以上です。ある程度お金を稼いでいる人しか外国旅行に行けません。外国旅行に行けるようになった中間層の数が、先進国八カ国だけではなくて、新興国を含めて世界で劇的に増えていることがあります。日本に来ていた人も増えています。韓国に行っている人も、中国に行っている人も、またヨーロッパに行っている人も増えています。世界的に大旅行時代がやってきているというのが理由の一つです。

もう一つは、世界的な大旅行時代がやってきてマーケットが増えているときに、ラッキーなこととは言いたくないけれど、たまたま日本の観光産業に

とってよかったことが二つ起きました。一つが円安です。円が安くなると、一ドル百二十円、百三十円になると何が起ころのか。日本旅行が安くなる。外国の通貨ですと、今、日本へ行けば本国と同じホテルに泊まること、同じ体験をすることが安く感じられる。これが旅行需要を増やすことにつながっています。

もう一つはテロです。シリア、エジプト、パリとというのは世界の観光需要にとって重要な場所でした。そこでI Sの問題とかテロの問題とか、パリでもここ二年間ぐらいで大きなテロ事件がありました。このような問題が起きています。そうすると世界でこんなに旅行需要が増えているに行ける場所が少なくなります。日本は安全な国として有名です。テロで世界的にちよつと不安があるという時に、行く場所として日本へ行こうかという人たちが世界で増えたわけです。それが先ほどの数字で見たいだいた劇的な伸びにつながったわけです。

ですから、これは本来の実力なのかといえ、決して本来の実力ではありません。実力以上の結果が出てしまっています。ただ、それが日本の地方、日本の人口減少、日本経済の停滞といったことに対してプラスに働いたのです。そして、観光が急に注目

を浴びている。そこで、私の仕事についてあちこち
が取り上げてくださったり、観光立国とは何かとい
うようなことを、いろいろなところが注目してくだ
さったりしているということなのです。



観光とは、非日常体験と地域らしさの提供

観光とは何かについて、皆さんにもう一つお伝えしておきたいことがあります。観光のキーワードは何でしょうか。日常から離れて旅行に行くわけですから、「非日常体験」というのがもつとも求められることとなります。旅行先で普段の生活と同じ環境、同じことが起こっていたら、おもしろくないし、お金を払うだけの価値を感じてもらえないでしょう。非日常体験を提供することによって、全世界の観光産業は成り立っています。

日本へ行くというのは、どんな感じでしょうか。さまざまな日本らしさ、地域らしさというものが、外国の方々が日本へいらっしやる理由になります。しかし、このようなことは日本人にとっても大事です。東京で、首都圏で生活をしているうちに、私たちの生活は日本らしさを失ってきた面があります。そこで日本の地方へ行く。北海道へ行く。九州へ行く。沖縄へ行く。その地域らしさをしっかりと表現することによって、地域の魅力を感じてもらおう。そして非日常体験ができる。このようなことが観光商品の売りです。

私たちの青森屋という旅館はいったん破綻した旅館です。バブル経済の後、破綻して、私たちは二〇〇五年からこの旅館の運営だけを担当しています。運営だけを担当して、決して所有しないというのがわれわれの仕事のやり方です。青森においては青森文化というものを前面に出しています。そうすることによって、首都圏からもいらっしやっていただけるし、海外からもいらっしやっていただけ。このような循環を作ることができています。例えば津軽三味線です。東京でも聴こうと思えば聴けるかもしれませんが、青森では若い方々が子供のころから津軽三味線に親しんでいて演奏することができず。これが文化です。このような地域の文化を前面に出していくことが観光としてはすごく重要です。

山梨は日本でも有数のブドウの生産地ですし、ワイン造りが盛んなところです。日本にとつてすごく大事な生産地ですから、これを前面に出していくことが外国からも日本からお客様を呼ぶポイントになります。

自然資源もあります。トマムという北海道のリゾート地があります。私たちが夏のお客様をどうやって増やしていこうかというときにつくり上げた一つの商品が自然です。これは単純です。夏の間

だけの毎朝五時から七時ぐらゐの間に起きる現象「雲海」と呼ばれる自然現象がありますので、それをご覧いただける、楽しんでいただけるテラスをつくっただけなのです。今この光景の画像が拡散して、トマムの夏の収益を劇的に改善することに貢献しています。私たちは一つの自然現象を非日常体験として提案しているだけなのです。

トナムではもう一つ、アイスビレッジというものが誕生しています。これも同じです。日本で一番寒い場所ですから、旭川、占冠村しむかづぶというエリアは冬になると零下二十五度から三十度ぐらいになります。すべてのものが凍りますので、氷の町をつくることができます。これが非日常体験につながり、観光需要につながっていきます。これは自然をテーマにしているわけです。

私たちは西表島いりおもてでもリゾートを再生し、経営しています。西表島にはイリオモテヤマネコという特殊なネコがいます、このネコを見るために世界中から興味を持った人たちがやってきます。私たちはガイドに集中しています。世界でも有名な天然の珍しいネコを見ていただくことをツアーの中心に置いて、お客様に楽しんでいただくことをするようにしています。私たちは自然とか文化とか、場合によっては滞在の

仕方も観光資源として大事にしなければいけないし、それがお客様にたくさん来ていただけるための重要なポイントになります。

先ほど「観光Ⅱお金」である、「観光Ⅱ産業」である、観光とは地域の雇用を増やしていくための重要な産業であるというお話をしましたが、もう一つ、観光で大事なポイントは地域らしさを大切にすることだと私は思っています。私の意見として聞いていただきたいのですが、地域らしさを大切にしない観光は持続させることがなかなか難しいだろうと思っています。

限界を超えることを学んだアイスホッケー

さて、ここからは、皆さんに私の過去を知っていただいで、そこから本題に入っていきたいと思います。

私は経営者なので会社の経営を一生懸命やっています。皆さんの中には、将来いろいろな仕事に就きたいと考えている人がいると思います。おそらく経営者を目指している方もいらっしゃると思います。私も経営をしています。経営以上に、同じくらい大事にしているのがスキーです。年間六十日滑走することを自分の目標にして毎年一生懸命やっています。

皆さんは中学時代、高校時代、あるいはこれから大学に行つて、いろいろなスポーツをすすと思いません。たいしたアドバイスではないけれど、私が最近思っているのは、スポーツを選ぶときには生涯続けられるスポーツを選ぶのがいいなということです。過去にやってきたことに何ら悔いがあるわけではなく、卒業しても続けられるスポーツ。また友達、同僚とも一緒に楽しめるスポーツ。家族でも楽しめるスポーツ。夫婦でも楽しめるスポーツ。子供

とも一緒に行けるスポーツ。このようなスポーツをやっている人を私はうらやましく思っていました。皆さんに今から選択できる余地があるのであれば、そのような要素も少し考慮に入れてほしいと思います。

なぜか。私は大学時代、体育会のアイスホッケー部にいました。まったく後悔はないですよ。まったく後悔なく慶應時代を非常に楽しく過ごしました。小学校時代、私はスピードスケートの選手でしたが、慶應の中等部に入った時からアイスホッケーに転向しました。中等部にはご存じのとおりアイスホッケー部はないので、品川ジュニアというチームに入つて、このチームに高校まで通い、大学で慶應の体育会に入った、というのが私のアイスホッケーのキャリアです。何ら悔いなく、楽しくというか、厳しいこともありましたが、よい大学四年間を過ごせたと思っています。これはアイスホッケー部の白黒の写真です。当時はカラーのない時代だったのかと思われるのがくやしいので、カラー写真もご覧いただけます。

体育会の四年間は私にとってすばらしい四年間でした。勉強との両立はたしかに大変で苦労もしましたが、自分の自信になりました。皆さん、それぞれ

自分の限界を感じる時があると思います。私も自分に対して勝手に設定している限界がありました。「これ以上できない」、「ここが限界だ」と思ってしまう。体育会生活で私が学んだことは、自分が感じる限界とは自分が勝手に設定しているものだという事です。このことがよく分りました。チームメイト、先輩、監督、コーチがいる中で、四年の間に何度も、自分が思っている限界を超えていくことができたのです。この体験、この感覚は卒業した後にもものすごく残って、限界や難しさを感じたときに、これは勝手に設定しているものであって、本当の自分の限界はもっと向こうにあるのかもしれないという感じることができるようになった。これが私の体育会時代に得た最大のものでした。

大学を卒業したときに、たまたま体育会功労賞というものを頂くことができました。石川塾長からこれを直接頂いたときが私にとって、表彰状をもらったなかで、卒業証書をもたらしたとき以上に、もっともうれしい瞬間でした。今卒業証書はどこへ行ってしまったか分かりませんが、この体育会功労賞はしっかりと保存しています。

大学を卒業してからは、実家を継ごうと思っていましたので、ホテルで働く経験を得ようと思ひ、ホ

テル会社に入りました。その後、コーネル大学のホテルスクールに留学しました。一九八四年に入学し、一九八六年に卒業しましたが、ここは結構大変でした。一学期目の平均睡眠時間は二時間半から三時間ぐらいです。リーディングアサインメントという宿題をドサツと与えられます。A4判の分厚い課題が与えられて、来週までに読んでこいと言われる。こんなに読まなければいけないのかとこの時はすぐに自分の限界を感じました。最初の一学期をそのような感じで過ごしたのち、感覚をちよつとつかみ始めて、二学期目以降は比較的スムーズに行き、成績も取れて、快適に過ごせました。

この間の後悔が一点だけあります。体育会のアイスホッケー部にいると、アイスホッケーを真剣にやり過ぎるのです。私にとつてのアイスホッケーというのは、真剣にやるかやらないかのどちらかだったのです。体育会の人間というのは凝り固まりすぎているところがあつて、私自身、その世界にどっぷりハマっていたために中途半端にアイスホッケーをやる自分が許せなかつたのです。「大学四年でやめたらアイスホッケーはしない、これからは勉強するんだ」と。留学時代は学生時代にアイスホッケーをやっていたことなど言わず、結構誘われたけれど、

かたくなにやらず、今は勉強に集中するんだという
姿勢を取り過ぎてしまいました。これが自分の幅を
縮めたと思っ
ていますし、後悔の一つです。勉強も
大事ですが、自分のやっていた得意なスポーツをア
メリカの友人たちと一緒に楽しむということを確実
にやるべきでした。そういう機会があれば幅広く、
いろいろな人たちと楽しむことができたでしょうし、
今はそういうことが大事だと思っています。



運営に特化する会社経営

シカゴで仕事をしたり、ほかの会社で働いたりしたのち、一九九一年に実家の、長野県軽井沢町の旅館を継ぎます。九一年に実家を継いだときの時代背景を説明しておきますと、日本にはバブル経済というのがありました。景気がものすごくよかったです。景気がよくて、すべてのものが高くなった。今とちよつと似ています。すべてが投機のような投資をされているときに私は実家に帰りました。しかし、このとき、バブル経済は崩壊し始めていたのです。バブル経済の時にはものすごい勢いで新規投資があり、誰もがリゾートに投資してきました。

リゾートや旅館という事業には、金融、運営、所有、開発という四つの機能があります。この四つの機能がある中で、私たちのような日本のホテル会社はそのうちの三つ、「運営・所有・開発」をやっています。例えば東京にホテルオークラというホテルがあります。ホテルオークラは、自分の所有している土地を、自分で開発して、自分で運営しています。私の実家もこの三つをやっていました。この三つをやっていたところ、バブル経済にさしかかって、日

本の多くの不動産会社、大手企業、建設会社がリゾートに投資をしてきました。彼らは所有というところをやったり、開発というところをやったりして、日本中にお客様の数よりも多い部屋ができました。お客様の数よりもはるかに多くの供給量が生じてしまったのです。私が経営を担当し始めたのはこのような時でした。われわれのような老舗の旅館にとつて、これは決していいニュースではない。非常に不安を感じる、いやなニュースでした。

私は経営を担当しなければならなくなって、所有と開発をあきらめるということを決断します。運営だけをやろうと。日本には、ホテルや旅館やリゾートの部屋がお客様の数よりも多く誕生してしまつた。これはバブル経済の副作用です。その時に新しいものを開発する、新しいものへ投資することにもすごいリスクを感じました。その結果、運営だけをやらせてもらえるビジネスに転換していこうと思つた。これは私が決断した過去の経営判断の中で、もっとも正しい判断だつたと思つています。これがなければ今の私たちはありません。では、なぜこのような決断をしたのか。

開発する、所有するというのは一見もうかるように見えるので、やりたい人が、競合相手がたくさん

います。しかし運営というのは、料理をして、洗濯をして、掃除をして、接客をして、お客様に喜んでいただくということですから、意外に地味な仕事、大変な仕事でして、やり手があんまりいない。やり手がいらないところに集中しようという戦略は、私たちがとって結果的にすごくチャンスを広げたことにつながったと思っています。ですから急成長したのです。「運営に特化する」という判断は、ほかのビジネスモデルの中からその時代にあったものを選んだ結果ではなくて、ベーシックな、一番大元になるビジネスモデルを決めた判断です。これがすごく重要です。

運営に特化することを決断したと申しあげましたが、実際に運営に特化すると決断したあとの十年、私たちは一つの仕事も頂けなくて、私は実家の長野県軽井沢で淡々とノウハウを蓄積し、練習していました。しかし、仕事が一件入ってきた。それがうまくいった。うまくいくとまた次の仕事が入ってくる。このようなことで急成長につながっていききました。



生き残りを賭けて、世界へ飛び出せ

会社を経営する過程で、私はいくつかの大きなことを経験します。一つは外資が入ってきたことです。ゴールドマン・サックスというのは世界最大の投資会社です。この投資会社が、地方のリゾートや旅館に投資をするので運営だけやってくれ、という仕事を私に依頼してきました。もう一つ、グローブ・インターナショナル・パートナーズという小さな会社があります。アメリカにソロス・ファンド・マネジメントというのがありますが、この巨大なソロス・ファンドの不動産部門が独立してできた会社です。ここが日本のリゾートに集中的に投資することになりました。それが始まったのがちょうど二〇〇三年、四年くらいです。不良債権処理などということが言われた時代です。彼らは不良債権を買い取って、改善して、価値を上げて、売却してもうけます。このような仕事を彼らが始めたとき、私たちが指名されるということが起こったのです。

この人たちは基本的に外国人です。外国人が私の仕事のパートナーになったとき、今日の主題である「グローバルに仕事をするとはどういうことか」、

「どういう能力が必要で、どういう難しさがあるのか」を実感し始めました。二〇〇〇年を過ぎていますので、私は四十歳過ぎです。四十歳を過ぎて初めてグローバル人材に必要な条件とはこういうことか、自分に足りないのはこういうことかということが分り始めました。そして今、私がかけた仕事は三十六件になっています。

自分の学生生活に悔いはいし、自分のキャリアにも悔いはいない。星野リゾートとか私の経営してきた会社が、周りから高く評価していただいていることを光栄に感じていますし、自分なりによくやってきましたと思っています。そう思っているけれど、もしやり直すことができたなら、皆さんのように私が今、慶應義塾の高校生、これから大学に行こうというところに戻ることができたならば、どういう改善ができるだろうか。人生は一回ですから、実際にはできませんが、もしやり直すことできるならば、私はこんな改善をするだろうという思いはあります。自分自身、やり直しはできないけれど、それを皆さんに伝えることはできます。皆さんには、その中からヒントを得ていただいて、すでに経験した人たちはこんな後悔をしているんだと考えていただきたい。皆さんのこれからの活動や行動に、それをちよつと

でもいいから参考にして、活かしてほしい。そのように思って私は今日やってまいりました。早速、どんな後悔があるのかをお話しします。

これからの時代、グローバル人材の要件を満たすことはすごく大事だと思っています。なぜかという点、まず日本の人口減少です。人口減少という状況は、慶應義塾も誕生以来、経験したことがないでしょう。この学校、この大学はずっと人口増加の日本、そして経済成長の日本の中にあり、そこで活躍する人材を輩出してきた場所です。ところが初めて日本は、慶應義塾は、人口減少に直面しています。今からどんなに改善しても、例えば国は出生率を増やす取り組みをいろいろしていますが、人口が減少していくことは間違いない。確定的なことです。

それと同時に、世界の中の日本経済の比率はどんどん下がっています。アメリカはなぜか経済成長を続けています。その中で中国の経済成長が劇的に台頭してきています。主要国名目GDPの推移を示したグラフがあります。一番がアメリカのGDP、その次が中国のGDPです。日本はこの下です。世界の中での相対的な日本の存在感は間違いなく薄れてきています。そういう時代に慶應義塾が、皆さん一人ひとりが生き残っていくために、私たちは世界

に飛び出していかねければなりません。日本の中だけ、この範囲内だけの仕事をするのではなくて、世界も含めて全体で活躍していく、また活躍できる能力を身につけることが不可欠だと私は思っています。私はいろいろな後悔があるけれど、おそらく私がこうすればよかった、ああすればよかったと思つていくことは、皆さんの時代にこそより大きなインパクトを持つのではないかと感じています。

グローバル人材の第一条件

「語学より国語」

ここからは今日の本題であるグローバル人材の五条件について一つひとつお話ししていきます。一つ目の条件は「語学より国語」です。私は慶應高校時代、フランス語の点数はよかったけれど、そのあとすっかり忘れてしまつて話せません。「語学より国語」などと言うと、英語やフランス語の先生に怒られるかもしれません。ですが、決して英語が大事でないと言っているわけではありません。ただ、皆さんに印象的に覚えてもらうために「語学より国語」という表現にしています。

私は日本の企業や金融機関、私のパートナーであるゴールドマン・サックスやモルガン・スタンレーといった外国企業、また多くのファンドの人たちと話をしてきましたが、そのような会社によく採用される人、一番活躍している人は英語のうまい人たちです。英語がネイティブ・レベルに話せる、発音も抜群にいい人。私は昔、そういう人たちにコンプレックスを感じていました。自分もあんなに英語がうまければ交渉がもっとうまくいったのではないか、

活躍できたのではないかと感じるが多々ありました。しかし、ここ十年、十五年、実際に仕事をしてみても思うことはちよつと違います。

ここにいる人たちのほとんどの方は日本語が母語だと思えます。日本語でちゃんと書けない人、ものをしっかりと考えられずに、ロジカルに自分の主張を組み立てられない人は、どんなに英語がうまくても、どんなに中国語がうまくても、言っていることの中身はたいしたことがないのです。私は最近このことを痛感しています。海外へ行つて語学を勉強しよう、そうすれば仕事に有利になるだろう、自分のキャリア、自分の成長にプラスになるだろうと思う方も多いでしょう。それもツールとしては大事ですが、たかがツールだということを皆さんにはぜひ知ってほしい。

パートナーの人たちの中に、英語だけは流暢で中身の無い話をする人がいることに、私はかなりガツクリきています。ああいう人材は一見グローバル人材に見えます。見た目や英語で話している様子は世界で活躍している人のように見えますが、実際に大事なものは話している内容なのです。ゴールドマン・サックスのトップのほうの地位にいる日本人、モルガン・スタンレーのトップのほうの地位にいる日本

人は、英語がそんなに流暢に話せるわけではない。発音がうまいわけでもない。ただ、彼らは自分たちの母語である日本語にすごく自信を持っていて、文章を書かせると圧倒的に優れています。

母語に優れていなければ、また、どんなに外国語というツールを身につけてもその中身がなければ、世界では通用しません。インド人を見てください。インド人の英語というのは、聞いても分からないくらい、聞き取りにくい英語を話しています。でも、中身があると、仕事の中でそれは必ず生きていきます。皆さんの中には、大学を出た後、アメリカへ行きたい、ヨーロッパへ行きたいという人もいると思います。外国語というツールを身につけて、これから海外で本場に活躍するためには、皆さんの日本語の力が絶対的に問われるわけです。日本語でしっかり主張できない人は、英語やフランス語や中国語でも主張できないはずだと私は確信しています。

私は日本語での主張をもっと勉強すべきだったと思っています。人間というのは何かの言語でものを考えます。何かの言語で考えているとき、一つ強い言語を持つていなければ、ほかにいろいろなツールを身につけたところで、実際には強いロジックになつていないというのが私の発見の一つです。この

ことを、ぜひ皆さんにお伝えしておきたいと思えます。

私は大学院へ行っていますので、英語はそこそこ聴けますし、話せますが、決してネイティブのような発音ではありません。もつと早くから英語をやっておけばよかつたとは思っています。ただ、私たちのチームにおける英語のネイティブは、「私」である必要はありません。そのような人物が私たちの味方になればいいだけです。

何が大事かというと、外国で交渉したり、説明したり、説得したりするためには、自分の母語でしっかりと説明しされるかどうかが大事だ、ということです。このことが問われているということを皆さんにはぜひ知ってほしいと思います。

グローバル人材の第二条件

「平均より得意分野」

グローバル人材の五条件の二番目は「平均より得意分野」です。学校も含めて世間一般では、平均点が問われるのではないのでしょうか。ですから、平均点は何となく平均を高めようとはします。自分にとって苦手な科目、苦手な分野があると、それを克服しようとは努力します。私もそのようにしてきました。二十代、三十代前半も含めて、経営者として、ビジネススマンとして、苦手な分野をなくさなければいけないと思ってきました。一方で、私にも得意な分野はありました。その得意な分野をガッツと伸ばそうと発想するか。苦手な分野をなくそうと発想するか。どちらにしても同じ時間がかかります。また、同じ時間しかないわけです。自分を成長させるのに与えられた時間は一定時間しかありません。そのどちらに投資するかというのは、皆さんにとって大きな決断になります。

平均点の高い人間を五人集めたチームと、平均点は低いけれど、それぞれ別のやたら強い得意分野を持つ人間を五人集めたチームを比べてみましょう。

チームとして見たとき、平均点は低いがそれぞれ得意分野を持つ人間が五人集まっていたほうが、チームとしての平均点は高くなります。グローバルで仕事をやる組織は今このような発想に変わってきています。そこで、どの組織でも重要視されるのが「ダイバーシティ」です。ダイバーシティとは「いろいろな能力を持った人が集まっているチーム」のことを言います。そのようなチームが一番強いということが、今世界の組織論の常識になっていきます。男性もいるし、女性もいる。いろいろな人種がいる。いろいろなバックグラウンドを持った人がいる。いろいろ違った得意分野を持っている人がいる。このような人たちが集まっているチームが一番強いチームになるはずだというふうには、ビジネスの世界の常識は変わってきています。

昔の日本の大手企業の多くは、平均点を重視したかもしれません。なぜか。でこばこの能力だと仲間としてやりにくい、平均点が高くないと常識が通じないなど、いろいろな問題があったからかもしれません。しかし、今チームの一員になるために要求されている能力とは、得意分野を持った人材であるということになりつつあると私は思っています。

今年は特別に自分を成長させよう、それに毎月百

時間かけていこうと考える。その時に、平均点を高くするために苦手な分野、不得意な分野をなくしていこうとすることに對して、私は個人的に疑問を持つています。そうではなくて、自分の得意分野は何なのかということを明言できるぐらいになったほうがいい。「あなたの得意分野は何ですか」と聞かれたときに答えられないのではなくて、「私の得意分野はこれです」、「これに關してはこのぐらい得意です」と言えるようになってほしいし、そうなることが、おそらく今後、皆さんの活躍できる分野をもつていく広げることになるのではないかと思います。得意分野はないけれど満遍なく全部できます、全部をトップ十番目くらいにできますということが求められない時代になっているのです。そのことを考えていただけで、今後の高校生活、大学時代において、自分の成長のためにどの分野にどれだけの時間を費やすかということを考えていただきたい。

スキルとか得意分野とか、天才っているじゃないですか。天才、その分野でものすごくできる人ですよ。ね。ですが、私の経験からすると、本当の意味の天才はあまりいいのではないかと思います。特にビジネスの分野はそうです。作曲するとか、すごい絵を描くとか、アートの分野での天才はいるかもし

れませんが、ビジネスとか、私のような経営者としての天才というのはあまりいないと思います。では、何がいるのかというと、反復練習をした人です。

これもまた慶應義塾の体育会の話になりますが、私は体育会時代、小泉信三先生のおっしゃっていた「練習は不可能を可能にする」という言葉をずっと信じていましたし、今でも信じています。反復練習こそが不可能を可能にする。不可能というのは自分の限界です。自分の限界を超えて自分ができるようになる、その唯一の方法が反復練習だと思っています。皆さんが「あいつつてすごいよな」、「あいつはこれができるから、これが得意分野なんだ」と言う。その「あいつ」は反復練習に相当な時間をかけているはずですよ。

皆さんにできないものはないのです。問題は、自分がそれを得意分野として育てようと認識するかしないか。それだけの時間をかけるかどうか。時間をかけられる人はほかの人とは自覚が違っていると私は思っています。毎週何時間これに時間をかけよう。自分の行動を変えよう。人よりも長い時間をその練習に充てよう。そうすることが勉強の世界でも、スポーツの世界でも、ビジネスの世界でも、得意分野をつくることにつながっていくのではないかと思います。

ます。私の経験では、もともと生まれもった得意分野というのはないのです。おそらく得意になった経緯、つまり反復練習があったと思います。その得意分野を今からでも決めることが大事です。そして意図的にそこに時間をかけていくということをやっつけてほしいと思います。



グローバル人材の第三条

「熟慮より主張」

グローバル人材の五条件の三番目は「熟慮より主張」です。「熟慮より主張」というのは、グローバルな世界の投資家とか金融機関とか、または旅行エージェントなどと交渉していて、私がすごく思うことです。日本人はよく考えます。私たちはなぜか教育のせいなのか、親から言われたためなのか分かりませんが、間違ったことを言っただけではないと思って成長してきました。自分の言うことは正しくなければならぬ。正しい答えでなければバツがつくので、必ず正しい答えが出るまで、自分に自信を持てるまでゆっくり考える。正しいと思わないと発言しないし、情報を発しない。これが日本人の特徴です。これだけ聞いていると、言っていることが常に正しいというのにはすばらしいことのように思えます。ただ、私が世界に出てみて感じたのは、海外ではこれがまったく通用しないということでした。

海外の人たちは間違っているように、正しかろうが正しくなからうが、意見をぶつけてきます。いい加減なことを言っている人もすごく多いし、間違っ

ている人もものすごく多い。私が最初に留学したときもそうでしたし、そののち、仕事をしているときもそうでしたが、この人たちは、なぜこんな適当なことを言っているのだろうと思いました。

しかし、三十代後半ぐらいになって少し感じ始めたのは、彼らは議論に強い。なぜ強いのか。主張するからです。主張すると反論がある。その反論を聞くことによって鍛えられる。正しいか正しくないか、分からないことは言わないという私のような、昔のようなアプローチでいくと、こいつ、何を考えているのか分からないということになるし、自分の意見をぶつけないと反論もない。反論もないと自分を鍛えることにもなりません。

スポーツをやっている、勉強をしていますが、自分を試してみることによって成長するのではないのでしょうか。アイスホッケーをやっているもそうでした。練習試合をする。実際に試合をする。負けて初めて自分の悪いところも欠点も分かるようになってくる。負けるから悔しさを感じる。悔しいから練習するようになる。負けるパターンが分かると負けなないように努力します。

ビジネスの世界での勝ち負けは議論です。議論に勝てないと話になりません。議論に強くなること

グローバル人材の重要な条件です。議論に強くなるためには、とにかく思っていることを言わないとだめです。思っていることは必ずあるはず。なぜ私自身は若い時には思っていることを発しなかったのでしょうか。それは自信がないからです。間違っているかもしれない。確実に正しいかどうか分からない。確実に正しいかどうか分からない。間違いかどうかわからないことを言うて、もし間違っていたらバツがついて返ってくる。こんな恐ろしさみたいな気持ちがあつて、百パーセント合っていると思うまで情報を出さない、発しない、主張しないということになりました。

ただ、そのようなことをやっている、反論もないし、鍛えられることもない。負ける悔しさも知らない、議論するスキルは成長していきません。海外の人とでも、日本人同士でもかまいませんが、議論に勝とうとするということを皆さんはぜひやってほしい。議論に勝とうとするというのは大事な目標です。勝とうとするときに情報をどんどん出してほしい。たぶんほとんど負けると思っています。今、日本人は世界に行つて議論すると負けるでしょう。なぜか。海外の人は小学校、中学校の時から議論に勝つことを訓練されてきているからです。日本の教育ではどちらかというと正しい答えを出すこと

を訓練してきました。彼らは正しい答えを出すこと以上に、人と議論して勝つことを訓練してきています。その差がグローバル人材における、ものすごい力の差になっているというのが私の感覚です。

皆さん、勉強するのもいいし、正しい答えを理解するというのがいいですけども、何か一つの話題、一つの議論があつたとき、自分は勝とうという気持ちを持つべきです。負けることを恐れて情報を発しないというのは、もつと「危ない」ということを自覚してほしいと思います。私はここ十年ぐらい意図的に、ちよつと遅かつたけれど、遅ればせながら自分を鍛えるために情報をバンバン出そうとしています。議論に負けても、間違つていても、世界の中で変な見方をされることはあまりないです。彼らはそういうことに慣れていきますから。中国はまさにそうです。中国では情報を発しないと、相手からは何を考えているかわからないと思われれます。ですから、自分の思っていることをどんどん出して批判してもら。批判してもらうなかで議論に負けていく。議論に負けていくことが皆さんの議論のスキルを上げていくことにつながるのではないかと思います。私がそうでしたが、日本人の悪いところの一つは相手を批判しないことです。相手を批判しないとい

うのでは議論になりません。デイベートなどがありますよね。香港でパネルディスカッションのデイベートがありました。正しいことが要求されるだけではなくて、説得力を持つことが要求されます。説得力を持つというのは、議論に勝つことが要求されているということです。こちらはそのためにも主張しなければいけません。主張するだけではなくて批判しなければいけません。相手を批判することを恐れているのは議論になりません。相手の人間性を批判するのではありませんよ。やっていることが正しくないと批判したり、ビジネスモデルが間違っていることと批判したり、そのような批判をどんどん展開することによって向こうも批判してくる。そうすることによって議論のスキルが高まる。議論によって、このようないい循環が生まれるのではないかと思っています。

思っていることは主張する。相手が間違っていると思ったら批判する。議論に負けることが多いかもしれないけれど、それは次の議論のスキルアップにつながる。このようなことを皆さんにはぜひ知っていただきたいと思っています。



グローバル人材の第四条件

「リスクよりチャンス」

グローバル人材の五条件の四番目は「リスクよりチャンス」です。私は三十一歳で社長に就任しましたが、バブル経済崩壊と共に社長に就任しましたが、その時の一番の経営課題は、どのようにリスクを少なくするかでした。それはそれで正しいと思っただけで、やってきました。リスクを減らすことは事業にとつてすごく大事ですし、会社が倒産するようなことにならないための策としてはものすごく重要でした。リスクをいかにうまくコントロールするか。これは経営者に要求されるスキルです。

ただ、グローバルな人たちと付き合ってみて差を感じたのは、彼らが変化をチャンスととらえていることでした。私は変化をリスクとして認識していましたが。何かが起こると自分にどんなリスクがあるだろうかと考えるようになりました。例えば中国経済が台頭してくる。中国がものすごく大きくなってきて、今、アジアの中で存在感を増してきている。それに対して、自分にどんな危険が迫ってきているのかと予測して考えたり、その対応を必死に頑張ろうとする。

アメリカではトランプが大統領になります。大変化です。予測を覆してこのような人が大統領になったとき、日本にとつて、また私の仕事にとつてどのようなマイナスがあるだろうか。事前にどのようなように対処していけばいいだろうかと考えます。イギリスがEUからの脱退を決めたときもそうです。私は若いころ、世界がダイナミックに変化していくのをリスクだと認識し、そのリスクを回避するのが経営者として大事な仕事だと思っていました。

しかし、海外でいろいろな仕事をしてみたら、私とは発想が全然違っていたのです。海外の連中はこのような大変化を必ずチャンスだととらえます。トランプが大統領になった。なつてしまったのだから、仕方がない。トランプが大統領になったらどんなチャンスがあるかと彼らは考えます。私がリスクについて考える時間が十時間、チャンスについて考える時間が一時間くらいだとします。一方、彼らは逆です。彼らは相当な時間を費やして、この変化をチャンスにつなげるにはどうしたらいいかと考え、リスクを回避しようと考え、その半分ぐらいしかないと考えた感覚です。この差はすごく大きい。人にはあまり話さないけれど、私がずっと思ってきたことがあります。三十一歳から四十一歳までの

期間、今思うと、私はいったい何をやってきたの
だろうか。星野リゾートの成長や会社の成長な
ど、今やりたいこと、やらなければならぬことを
考えたときに何が一番大きな後悔かというところ、
十年でやるべきことを三年か四年ぐらいに畳み込ん
でやってしまつて、成長する路線に早く向かえばよ
かつたなということです。今、自分を振り返つたと
き、正直にそう思います。成長できる幅も広がつた
かもしれない。早く海外へ出ていくチャンスもあつ
たかもしれない。あるいは、まったく違ったチャン
スが訪れたかもしれない。バブル経済が崩壊した。
自分の会社を守らなくてはいけない。その守らなく
てはいけないことに関しては見事にやり切つたと自
分では思っていますが、ただ同時に、もうちょっと
自分の発想や考え方において、バブル崩壊や不良債
権処理や日本経済の変化をチャンスとしてとらえる
機会はなかつたのか。これが私の今思っていること
の一つです。

これからは世界における日本経済の力が相対的に
弱まつていく時代です。日本では人口減少が進んで
いくでしょう。逆にいうと不安だらけの時代がやつ
てきます。このような時代が好むと好まざるとにか
かわらず皆さんの目の前に迫つていて、どうしても

避けられませんか。

しかし、それでもしかすると皆さん一人ひとり
にとつてはチャンスかもしれない。どんなチャン
スがあるのだろうかということを皆さんにはぜひ考
えていただきたい。守りに入るよりも飛躍の材料を
探してほしい。このような時代における飛躍のポイ
ントは、私は世界へ出ていくことだと思っています。
皆さん一人ひとりが、日本で稼げる人材になるので
はなくて、世界で稼げる人材になることが重要で
す。日本人であり、この国に生まれて育つた皆さん
が、世界で稼げる人材になるということは、この国
にとつてプラスだと思っています。ですから、皆さん
にはそのチャンスを海外で見つけるぐらいの意気
込みで頑張つてほしいと思います。

グローバル人材の第五条件

「損得より大義」

グローバル人材の五条件の最後です。五番目は「損得より大義」です。私は「損得より大義」は大切だと痛感しています。なぜ損得より大義なのか、すごく単純化して話すと、やっていること、やろうとすること、自分が取り組もうとしていることが、すぐにうまくいくことはほとんどありません。周りから見ると意外にうまくいっているように見えることが多いかもしれませんが、思い通りにうまくいったとか、予測以上に成長できたなどということはない体験の中では一つもありません。常にうまくいかないことを分析して、修正して、改善して、見直して、そして必要な措置、行動をとっていくことを迫られてきました。

その時に頑張ることができる、うまくいかない時にあきらめずに頑張ることができた最大の理由は、自分のやっていることに対して大義があったからです。私のやっていることには社会的な意味があるんだ。人のためになっているんだ。このことが私自身の中に、辛抱強さとか、つらい時の持続力とか、も

う一歩頑張ろうと思う気持ちとか、そのようなものを与えてくれたと思っています。

これをグローバル人材における重要な五条件の一つに加えた理由は、海外でもそうだからです。外国で成功している人たち、外国で成功しているビジネスマン、外国で成功している政治家の人たちで、本心に立派な仕事をしている人たちは、皆さん、大義を持って仕事をしている人たちだと実感しています。損得目的だと、うまくいかなかったときにはすぐやめます。損得目的だと、ちよつとうまくいかなかったときには損切りに入るし、ちよつと得しただけで、その得をもってやめてしまうことが多くあります。継続につながるって、うまくいかないときにも辛抱強く努力できるのは、やっている活動、やっている仕事に意義を感じてできるかどうかに関わりません。これがすごく大事です。

この概念は最近、世界のビジネスフィールドの中で理論化されているというか、学問の世界で出てきています。ハーバード・ビジネス・スクールにマイケル・ポーターという教授がいます。マイケル・ポーター教授は競争戦略論などで有名ですが、最近の講演ではほとんどの時間を「Creating Shared Value (共通価値の創造)」という考えを唱えるこ

とに費やしています。これは何かということをご皆さんにお話ししておきたいと思えます。Creating Shared Valueは頭文字をとってCSVと言いますが、マイケル・ポーター教授は何を言っているのでしょうか。

CSRという概念があります。CSRとは、

Corporate Social Responsibility の略です。

Corporate Social Responsibilityとは会社の社会的貢献です。会社というのは社会的に何をすればいいのか。社会的な使命、社会的な意義を達成することが大事だという概念です。長い間、これが大事だとされてきました。

例えば、会社案内などを見ると、私たちの企業はもうけた利益の一部を使って、ボルネオで植林をしています、アフリカの貧しい人たちにお金を配っています、環境にやさしい経営をしていますなど、もうけたお金の一部を使って社会的に意義のあることをしていますということ、宣伝として言っている企業が多くあります。これらはCSRとしてやっているわけです。私たちは会社の社会的責任を果たしている立派な企業なんだと。このことを見せようと努力してきたわけです。

これは悪いことではないですよ。しかし、マイケ

ル・ポーターが言っているのは、次のことです。世界はもう二、三十年、それをやっているではないか。世界各国の有名で立派な企業が、私たちは世界でこんなにいいことをやっているということを宣伝としてやっている。では、世界はよくなったのかというと、その部分に関してはまったく効果が発揮できていないと彼は言うわけです。たしかにそうです。環境問題はどうか。世界中の利益を出している企業が環境問題にこれだけお金を出しているのに、なぜ環境問題は解決できないのか。なぜ貧困問題は解決できないのか。なぜ相変わらず世界の平和は維持できないのか。CSRは民間のセクターの中ではまったく効果を発揮していない投資だったのでないかというのがマイケル・ポーターの指摘です。

そこで彼は、CSRをやめよう、これからはCSVに変えていこうと言っているのです。これが今回の話題ですが、何かというと、先ほどお話しした「大義ある仕事をしよう」ということです。自分がもうけた利益の一部で社会にいいことをするのではなくて、利益を出すことそのものが社会にプラスになつていくという循環に変えていく必要がある。そうしないと、アップダウンする利益の範囲内では社会をよくできないのではないかとという発想です。

価値がCSRからCSVに変わってきていることを提唱しているわけです。私は、これはすごく大事だと思っています。

ネスレの事例をご覧ください。ネスレは自分たちの事業の利益を出す方法として、まだまだ農業技術の進んでいない国に対して積極的な投資をしています。積極的に投資することによって、その農業従事者のニーズに応え、その地域を豊かにする。そのことが、彼らの利益を増すことになるというわけです。利益を高めることと社会的にプラスになることをちゃんとリンクさせる。これが大義ある仕事の姿だと思います。そういうことが私たちの持続性とか忍耐力などにつながると考えています。

スイスの会社の経営者で、フライターグさんという人がいます。先日、日本に来てくれました。この「FREITAG（フライターグ）」という会社はおもしろい会社です。鞆を作っている会社ですが、鞆の素材、バックパックとかいろいろあるけれど、フライターグの素材はトラックの幌の再利用です。ですから、まったく同じデザインは一つもない。それぞれの鞆が、幌の違う部分を使っているのだからデザインになっています。この会社が世界で急成長しています。なぜでしょうか。機能的だし、デザインが

よくて、鞆としてもしつかりとしているので人気があるということもありますが、それと同時に、彼らがこの仕事で利益を出せば出すほど、世界の廃棄物の量が減っていつている。このことをうまくリンクさせているから急成長しているのです。

社会的ニーズと、ビジネスで利益を上げていくこと、ビジネスであくなく追求をしていくことのパワーをリンクさせて、これを社会的問題の解決に活用していいかどうか、というのがCSVの基本的な考え方です。皆さんが将来、自分の得意分野を選んだり、会社を選んだり、または自分の事業を考へたりするときにはぜひCSVの発想を持ってほしい。それはなぜか。自分自身の苦しい時、つらい時、大変な時に自分を支えてくれるのが最終的に大義だと私は思っているからです。

観光はもつとも大事な平和方策

では、観光分野で何が正義なのかということをお話して今日の私の話を終わりにしたいと思います。観光立国という言葉を冒頭で言いました。観光立国という言葉を最初に言い出したのは、パナソニックの創業者・松下幸之助です。この言葉は『文藝春秋』一九五四年五月号に掲載された彼の論考の中で初めて世界に出てきました。それを使って小泉内閣の時に観光立国懇談会が開催され、そして観光庁が生まれ、観光で地方の経済を支えようというふうな動きに発展してきています。観光立国という考え方は、自分はずいぶん昔からあったわけです。

松下幸之助は、松下電器、パナソニックですから、日本で製造したものを世界に売っている人です。その彼のおもしろいところは、観光が大事だというのは、それが平和方策だからだと言うところ。平和方策とは何か。パナソニックの製品をアメリカやヨーロッパや中国の人たちがどんなに買ってくれても、パナソニックは好きになるけれど、べつに日本は好きにならないだろう。ところが日本へ観光に行く、また日本人がアメリカへ観光に行く、中国へ観

光に行く、そこで出会った人たち、その国の様子、その国の文化について、いろいろな体験を通してその国に対する自分なりの感情を持てる。できれば好きになってほしいけれど、自分なりの感情を持ってくれる。これが観光という商品のパワーだというわけです。相互の国で行き来する人が増えれば増えるほど、政府のプロバガンダとは違ったその国の見方というのが国民の中に定着し、それが両国の平和につながる。これが松下幸之助の言っている観光立国論の始まりでした。

このパワーって本当にあるのか。星野リゾートは二〇一六年で一〇二年たちますが、二〇一四年の百年目の時にこのパワーを試してみようということになりました。星野リゾートでは世界中の国に情報発信をし、百人の二十代の若者をご招待して、その人たちに日本を旅してもらおう企画を立ち上げました。旅してもらった結果を、日本はどんな国か、好きになったのか、嫌いになったのか、日本に対する感情がどのように変化したのか、これを写真と日記と感想文でネット上に上げてもらおう企画です。これだけを条件にして旅を無料で提供しました。結果的に百二十人集まってしまいました。例えば、神輿をかついだ体験をした方がいますが、それがどんな体験

だったかというようなことを、ネット上にアップしてくれています。今ネット上に出ていますので、皆さん、できれば見てください。

私は観光を一生懸命やってきました。思いどおりにはいかないこともたくさんあるし、つらいこともある。利益の出ないこともあるし、もちろんいいこともあります。しかし、この仕事をやっていてもっとも感じるのは、この「大義」という部分です。世界から日本へ来ていただくことの意義、または日本人が世界へ出ていくことの意義を、仕事を通して感じる。これがわれわれにとつてのCSVにつながると思っています。

グローバル人材の五条件。「語学より国語」。「平均より得意分野」。「熟慮より主張」。正しいことを言うより、思ったことを発信しよう。自分の議論するスキルを上げていこうということ。

「リスクよりチャンス」。何か大きな変化があったとき、変化をリスクととらえて拒むのではなく、それって自分にとってどんなチャンスがあるのだろうと考えられる前向きさを持つということ。

「損得より大義」。もうけることは大事だけど、大義のないことに自分の忍耐力は維持できない。

これらのことを感じてもらいながら自分の将来を

決めていってほしいと思います。

最後に一つだけ。この五つの条件は私の中では結構補完し合っていると思っています。一つの能力はほかの能力を支えていて、もう一つの能力があるからこそ、自分の違った得意分野が活かされるということが実際に起こっています。私は長い間、世界のいろいろな人たちと仕事をしてきましたし、世界に出て行って、自分の実力を見て、そして足りない部分を認識してきました。このような五つの力がガシッと組み合わさっている人になれば、世界でもっともっと活躍できるのではないかと思っています。ですから皆さんには、このようなことが早い段階で皆さんの中にしっかりと根づくような自分の成長のさせ方をしていってほしいと思います。

皆さんが今後のキャリアの中で、運は必ず必要だと思いますが、その運を呼び込むような皆さん自身の判断、成長、そして活躍のあることを祈っています。(拍手)

温かく迎える精神と堂々と注意する姿勢

生徒A（三年） 星野リゾートさんのトマムのホテルに、家族で何回か旅行で行ったことがあります。

そこには外国人の方が多く来ていて、主に中国人、韓国人の方をたくさん見かけました。食事の際に、ビュッフェ形式なのに食べ物ですごく残したり、マナーが悪かったりという印象を受けました。中国には食べ物を残す文化があるという話を聞いたことがあります。中国には「郷に入つては郷に従え」という言葉もありますが、「郷に入つては郷に従え」という言葉もあるように、僕はそれをあまり心地いいとは思いませんでした。先ほど、最近外国人観光客が増えているというお話もありましたが、運営する側から見て、そういう人たちをどのようにお考えですか。またどのような印象をお持ちですか。

星野 すばらしい質問です。すごくいい質問です。なぜかという、それが今、日本の観光で問題になっているからです。マナーの悪い外国人が多いというのが大きな問題になっています。実際に問題が起こるので結構厄介なことですし、マナーのいい旅行者にとっては決して心地いいことではありません。課題ですので、できれば緩和する方法を模索すべき

だと思えますが、それ以前の問題で皆さんにお話ししたいことがあります。

日本人はマナーがいいのか、またはマナーがよかったのか。このことを考えてほしいと思います。日本は一九五〇年代、六〇年代から一般の人が外国へ旅行をするようになりました。皆さんのお父さん、おじいさんやおばあさんの時代かもしれませんが。その時代の海外旅行というと、まずはハワイです。『憧れのハワイ航路』なんて歌いながらハワイへ行きました。この頃は団体旅行です。そして、団体旅行でハワイへ行つて何が起こったか。日本人のマナーの悪さがハワイで大問題になりました。日本人はハワイに来てまで味噌汁を要求するとか、バスから降りて、みんながワイキキビーチでビキニの女性の写真を撮りまくったとか。当時の新聞記事を見ると、日本人のマナーの悪さに対して、どのように対応し、どのように問題解決するかということ、ハワイの人たちが一生懸命考えている様子が読みとれます。

それから三十年、四十年、五十年たって、日本人は世界中を旅行するようになりました。世界中を旅行して、私たちは世界を旅する旅行者としてのマナーを身につけていきました。このように、日本も

経済成長する過程で、世界のいろいろな方々にご迷惑をかけながら成長してきた歴史があります。だからこそ今のような国になることができたのです。今、中国だけではなく、東南アジアの国々は、まさに一九五〇年代、六〇年代の日本と同じような時代を迎えているのです。私たちはそういう人たちに対して、今起こっている現場の問題については解決する方法を考えつつも、温かくウエルカムし続ける必要があります。

彼らはまさに世界を初めて見る人たちなのです。そして日本に初めて来る人たちなのです。旅行者としての世界の常識やマナーを身につけていないかもしれないませんが、私たちはそういう人たちを温かく迎え続けなければならないのではないのでしょうか。その結果、二十年、三十年、四十年後に彼らは必ず洗練されたよい旅行者になります。その時、日本経済にとって大きなプラスになるマーケットになることを視野に入れながら、当面の問題をどのように解決するかということを考えなければいけません。

私は社員に、マナーの悪い人には堂々と怒ってくれと話しています。「これはマナーが悪いからやめてくれ」、「落とししたゴミは拾ってくれ」、「うるさくて周りが迷惑しているから静かにしてくれ」。この

ことをきちつと言うことが大事です。お客様だからといって遠慮することなく、マナーが悪くて周りに迷惑をかけているのであれば、それを堂々と主張することが大事です。「客に対してなぜそんなことを言うのだ」と言う人はいるかもしれませんが、そんなことは気にせず、主張することが大事だと私は思っています。

十年後、二十年後、彼らはどうなっていくでしょうか。「あつ、私たちも昔、マナーが悪かったよね」、「日本に行ったときに旅館の女将から怒られたよね」。これこそが二国間やいろいろな国の人たちとの学び合いの精神だと思います。旅行はそれができるところがいいところなのです。パナソニックの製品であれば、品物を海外の人に売ってしまったら、工場の人と使っている人が接触することはありません。私たちは直接、面と向かって、触れ合って、サービスを提供して、サービスを買ってもらっているという関係にありますから、長期的視点で見守っていくという姿勢が大切です。それと、短期的な問題解決においては堂々と批判してその人たちに注意を促す。これが大事な姿勢ではないかと私は思っています。

いろいろな経験を積んで生れる得意分野

生徒B (三年) 質問が二つあります。

僕はこれからやりたいことが決まっていなくて、今は得意分野を見つけないといけない段階だと思っています。まず得意分野を見つけないこと、どの分野で勝負するかを自分で決めなければいけないことをやっておいたほうがいいのか。お考えがあれば教えてください。

もう一つは、星野先輩はホテル業界に入られることを決めていたからかもしれませんが、最初、ホテル会社に入られて、その後十年間、試行錯誤されたと伺いました。自分のような何も積み上げのない人間が何か新しいことを始めようと思ったら、時間が限られているなかで、先に自分でトライしてみるのがいいのか、星野先輩のように先に誰かから学んで新しいことをスタートするのがいいのか、お考えがあれば教えてください。

星野 なかなか難しい質問です。これが正しいルートだというものはないと私は思っているのですが、こういう順序で決めていかなければならないという

ことはないと思います。だから、これが正解だということをお伝えするつもりはありません。

皆さんはまだ高校生なので、これから先、高校生、大学生の間にはいろいろなことが起こると思います。通常、社会人になった方に対して、例えば星野リゾートの社員に対して私が得意分野のことをアドバイスするときには、まず今得意なことは何なのかを考えてみてくださいとお話しています。すでに得意であるものは得意になった理由があります。その得意になった理由というのは、もしかしたら自分が好きなことだからかもしれない。好きというのはすごく大事です。「好きこそ物の上手なれ」。反復練習にどのくらい時間を充てられるかということが大事ですし、嫌いなことに時間を充てるのは人生の苦痛です。自分の好きなことが得意になり、得意だからそれを活かせる環境にできるかもしれない。そのことを含めて、今得意なものは何だろうと考えるのがすごく大事だと思います。

しかし、今の皆さんの年齢で、そこにあんまりとらわれてほしくないなとも思っています。いろいろなことを体験するのはすごく大事です。勝負する国はどこなのか。それも分からない年齢です。日本としては、皆さんのような方々に世界のいろいろなと

ころへ行ってもらうことがすごく大事だと私は思っています。だから、皆さんがどこで勝負すべきかというところ、とにかくいろいろな体験をたくさん積んでみることから始めてくださいということです。その中で自分の得意分野について感じるところもあるでしょうし、好きなことを感じるところもあるでしょう。同時に、大義を感じる瞬間もあると思います。得意かどうかは分からないけれど、この人たちのために時間を費やすことに生きがいを感じるということもあると思います。そのためにはいろいろな経験がすごく大事です。そのためにはいろいろな経験をする。いろいろな国やいろいろな場所やいろいろな人たちと接することによって、できるだけ多くそのような機会を持つことがいいのではないかと思っています。



稼ぐ方法は…… やはり「損得より大義」

生徒C (三年) 僕は今お金持ちになりたくて…。

星野 大事な動機ですね。(笑)

生徒C はい。経営者というのはお金持ちになるうえで絶対にいい方法だと思っていて、今回、星野先輩からそういうお話を伺えると思って聞きに来ましたし、聞いて、すぐくためになりました。

最後の「損得より大義」というのは、たしかに自分の大義があればつらいことにも耐えられると思いますが、損得でやっていかなければならないことや、きれいな事を言うてはいられないこともあると思います。星野さんは三十一歳で旅館を継いでから四十一歳までのこの十年間について「もっと早くやるべきことをやっていればよかった」とおっしゃいました。この十年間、忍耐できたのは本当にすごいと思いますが、どうしたら忍耐力をつけられるのか、大義を感じられるようになるのか。そういうことを知りたと思います。

また、もう一つ、僕は今質問をしていて結構話しています。話すこと、伝えることが苦手なのです。いわゆる国語力がないと思っています。国語のテス

トでも国語力のなさを感じています。友だちに国語のできる人がいて格好いいなと思っていますが、どのようにしたら国語力を鍛えることができるのか。このことを知りたくて質問しました。

星野 まず二番目の質問からお答えします。繰り返しになりますが、反復練習です。反復練習して自分自身を鍛えることが一番重要です。例えばこのようなセッションで手を挙げて質問するというのは大事です。これも自分を鍛えることです。みんなの前で話す機会をどんどんつくっていく。これも反復練習の機会です。質問してみても、自分の話や自分の質問の仕方が効果的だった、いま一歩だった、ちょっと緊張してしまったなど、いろいろな体験をする。それが必ず次の体験に生きてきます。国語力を鍛える方法は、もちろん学校の勉強もあるでしょうが、先ほど「熟慮より主張」とお話ししたように、自分の思っていることをどんどん人に言ってみる、ぶつけてみるのも方法の一つです。これを積極的にやっていくことが一番プラスになると思います。

今恥ずかしい思いをしても、皆さん、まったく問題ないでしょう。十代後半、二十代前半、皆さんの年齢で恥ずかしい思いをしても、実はたいして恥ずかしくないのです。私の年齢で恥ずかしい思いをす

ると本当に恥ずかしいのです。会場から笑いが出ていますけど、皆さんは今こそ恥ずかしい思いを堂々とできる年齢なのです。だから、話し方が下手だろうが何だろうが、いいじゃないですか。自分の主張が間違っているように、どんどんぶつけてみて自身を鍛えるということをぜひやってほしいと思います。

次に、お金を稼ぎたいというのは、ものすごく大事な動機です。先ほど「損得より大義」と言いましたが、稼ごう、稼げるようになりたいというのは、自分を成長させようと思う基本的な動機です。それを持っていることは悪いことではないし、間違っていない。ただ、私が思うに、本当に稼げている人、最後までやり切れている人は、損得だけではない要素をしっかり持っている人なのです。ですから、大義を持つ、自分にとってこの仕事の意義は何かを感じながら仕事をする。このことを目指すのが結果的にちゃんと稼げることにつながるのではないかと私は思っています。意義ある自分の生き方、時間の使い方、貢献の仕方を探すことが自分にとっての稼ぎにつながると思っています。

稼ぐって難しいのです。世界で一番稼ぐのは無理ですよね。無理だと思います。では、自分自身が満

足するのはどの程度なのか。これを決めるのも非常に難しい。どこかまでは稼げます。どこか以上は稼げないかもしれない。その限界点はやってみないと分かりません。どこに落ち着こうが、大義ある時間をつなかり過ごすことが最終的には自分の幸せにもつながるし、自分の成長にもつながるし、自分自身の豊かな時間につながるのではないかと私は思っています。

日本人の国内旅行者数の減少が問題

生徒D (三年) 日本は外国から来る観光客を増やそうとしていとおっしゃいました。ヨーロッパ

諸国で観光立国をやっているとところがありますが、外国から観光に来る人の数が途中で止まってしまうこともあると思います。観光業の中で生きている星野先輩としては、その停滞しそうなところをどのように超えていこうとしているのかをお聞きしたいと思います。

星野 すごく難しい論点です。今の質問だけでいろいろお話ししなければいけないと思いつながら、簡単にお伝えすると、日本で外国人観光客を伸ばしていけるのは、当面伸ばしていけるだけの背景があるからです。世界でマーケットが広がっていること。日本に来たことのない人がまだまだ多いこと。特に旅行市場が伸びている地域がアジア中心であること。このような背景がありますから、止まることはあまり考えなくていいのですが、先ほどのグラフを見ていただいで分かるように、今、日本人の日本国内旅行が減少に転じ始めています。これを維持することのほうがよほど難しい課題です。

なぜ日本人の日本国内旅行が減少に転じているのか。一つは人口減少がありますが、人口減少以上に問題なのは、国民一人当たりの国内旅行回数が減っていることです。特に二十代、三十代前半くらいの人たちの一人当たり日本国内旅行回数が、一番激しく減っている。ここをどうするかということが一番初めに考えなければいけません。今、観光庁などの国家レベルでも、外国人観光客ばかりに目を向けるのではなくて、日本人が日本の地方へもつと旅行してもらうような政策をいろいろと考えています。星野リゾートも「若者旅」というキャンペーンをやっています。旅館を若い頃から知っていたくために、「RYOKAN CAMP」などというのを十代に向けて発信していますが、本当は業界全体で取り組めればいいと思っています。

では、インバウンドに関してはどうか。インバウンドというのは外国人観光客です。たしかにどこかで限界は来るでしょうが、減らさないことが大事です。一過性に終わらせない。いま二十万人ですが、これが三千万人、四千万人ぐらいになり、四千万という数を持続的に維持できるのであれば、それでかなり十分な人数になります。日本の観光産業の規模、大きさが、今の二十三兆円からもしかすると三十兆

円ぐらいになるかもしれない。この三十兆円が十年、二十年、三十年持続できる。地方の経済とか産業に貢献できるような事業レベルで維持できるのであれば、それだけで一つ、日本にとって大きな貢献になつていくと思います。

今日本では持続できる産業が少なくなつてきています。自動車の新車販売台数も減ってきていますし、製造業も海外へ移っています。日本の地方経済を見ていただくと持続可能性のないものがすごく多い。その中で観光が一つ注目されている理由は、当然成長はするけれど、もしかすると持続可能な循環になるかもしれないからです。そのためには外国から日本に来てくれるリピーターが大事です。どのようにして二度目、三度目、四度目、五度目と定期的にいらつしゃつていただけるような魅力に変えていくか。何かを見て写真を撮つて帰っていくというのは持続可能な観光のあり方ではありません。持続可能な観光のあり方、リピーターを維持できるような観光のあり方とはどういうあり方なのか。このことを考えていくのがすごく大事だと思っています。



得意分野でなくても、理想を追ってほしい

星野 時間の都合上、あまりたくさんの人の質問に答えられないので、申し訳ないのですが、今手をあげている人は、まず質問だけをしてください。そのあとで、まとめて答えます。

生徒E (三年) 先ほどの青森屋のように、経営が崩れてしまったところとか、ほぼゼロからの出発に近い状態になったところを再建するにあたって何を一番大事にされているのが気になりました。それをリスクととらえずに、どのような意味を持ってチャンスととらえて再建に着手しているのか。このことをお尋ねします。

生徒F (二年) 「平均より得意分野」というお話がありました。高校生になると、自分のなりた理想像みたいなものができると思います。その理想像、例えば、理系の仕事をしたいとか、文系の仕事をしたいとか、勉強とは離れてしまいますが、このような体型になりたいとかいろいろあると思います。その中で自分のなりた理想ものと得意分野がかけ離れていて、得意分野を伸ばそうと思っても、それは自分の理想としているものとは違うとか、逆に理想と

しているものになりたいけれど、それはあまり得意でないというとき、どちらを優先したほうがいいのでしょうか。このことをお聞きしたいと思って質問しました。

生徒G (二年) 本日は貴重なお話をありがとうございます。「リスクよりチャンス」というお話について質問させていただきます。僕はリスクとチャンスは表裏一体の関係にあると思っていて、より大きなチャンスを得ようとしたら、より大きなリスクを背負わなければいけないと思っています。より大きなチャンスを得ようとして、危惧していた大きなリスクが星野さんの身に降りかかったという経験がありましたら、その時に星野さんは何を考え、その事態をどのように乗り切ったのかを教えてください。変化が来たとき、恐れずに革新的な発想や行動を行えるために必要なことは何か。このことを教えてください。ただ大きくて質問させていただきました。

星野 全然違う三つの質問でなかなか答えるのが難しいのですが、最後の質問のチャンスとリスクについては、それらはたしかに表裏一体です。実際は、リスクとリターンが表裏一体というか、リターンを高く求めようと思うと、大きなリスクをとらなければいけないというのが、ビジネスの原則としてあり

ます。

私がここで言いたかったのは、変化が起こったとき、それを前向きにとらえられる頭の柔軟性が私たち日本人にはちよつと弱いのではないかということです。守りに入る姿勢が長年続いていたからかもしれないし、日本の教育のあり方がそうだったからかもしれない。でも、日本の教育のあり方は、変化は必ず起こるので、それをどのように自分自身のチャンスにつなげていけるかという点です。このことは必ず考えてもらいたい。自分自身のチャンスと考えるとときは決してリスクではありません。投資をしているわけでもないですし、皆さんの中には、変化を自分にとってのプラスに転じられる方法、発想があるはず。それを考える時間を多くすることが大事だという話です。

一つひとつに正確に答えられないので申し訳ないのですが、理想像とギャップというご質問はすごくおもしろいと思いました。現実の得意分野と自分の理想像に違いがある場合ですよ。皆さんの若さだったら理想を追うべきだと思います。理想というのは、好きだということです。皆さんの人生、今から膨大な時間があります。反復練習をして、今得意分野でなくても、それを得意に転換できるだけの時

間とエネルギーと若さがまだまだあります。ですから、今得意分野だからといって、理想と違うものご自身を妥協させる必要はまったくありません。思い切って自分の理想像や自分の好きなものに、自分の時間の多くを使ってください。今からやれば必ず、それが新たな得意分野となって皆さんの中で輝く可能性は十分にあると思っています。

最後に、現実的な青森屋の話があったので、これについてお話しして終わりたいと思います。このお話はビジネス再生のいろいろな内容になりますので、次回チャンスをいただければまたじっくりお話ししたいぐらいですが、すごく大事な点は何か。私たちの仕事や企業の再生においては、「やるべきことをちゃんとやる」ということがすごく大事です。

会社はなぜだめになるのか。端的にいうと、やるべきことをやっていなかったケースが多いからです。私が再生先に行って特別にファインプレーをしようと、すごいマジックを使って業績をよくするとか、ということではなくて、できていなかった本来やるべきことを淡々とやっていく。その積み重ねが業績の改善につながる。いったん業績の改善につながってくると、投資が集まる、お金が集まる、社員のやる気が出てくる、チームが強くなるなどいろいろよ

い循環が起こって、結果的にもっとよくなるということが起こります。

本来やるべきことができていないときに会社は問題を起こします。ですからそれを直していくには逆に、やるべきことを淡々と、どんなに長い時間がかかろうが一つひとつやっていくことが大事だろうと思います。これで皆さんへのお話を終わります。どうもありがとうございます。（拍手）



おわりに

司会 星野先輩、本日は貴重なお話、貴重なお時間をいただきまして、誠にありがとうございます。私も司会として、少しでも自分の感想というか、決意を述べさせていただきます。

質問では三年生から連続して手が挙がっていました。日ごろ笑い話をし合っている三年生が、この「将来展望講座」という機会に、将来について目の細かいところを質問するのではなくて、自分のビジョンに置き換えて話をしているのを聞き、「将来展望講座」があること、またこの場所に星野先輩がいらっしやっていることの体験、機会の貴重さを痛感しています。

明日から冬休みを迎えます。三年生は学部の決まる試験も目前に迫っています。今回得た話を自分にあてはめて、自分のこれからのビジョンを進めていくうえで、この冬休みがより有意義なものになるように考えて、過ごしていければよいと思っています。星野先輩、本日はありがとうございます。最後に、校長先生に一言お言葉を頂きます。

羽田 まず星野さんには、すばらしいお話をしていただきまして、改めて心より感謝を申しあげます。本当にありがとうございます。星野さんのお話と、そのあとのなかなかおもしろい質問もあつた活発な質疑応答を通して、星野さんの考えや想い、君たちの考えや想いがそれぞれに十分伝わったと思います。ただ、せつかくの機会なので私も個人的な感想を述べさせていただきます。

五条件の中の最初の「語学より国語」ですが、かつて、私がドイツに留学していたとき、日本から来たいろいろな留学生を見ていて、まったく同じことを痛感したのです。ペラペラしゃべることができるとはもちろん大事ですが、それを裏打ちしてくれる国語力が大事です。これはたぶん教養の力だと思えますが、それがあつかないかは相手に伝わります。相手はよく見えています。このようなことも含めて、言葉との付き合い方ということを、今日の星野さんの話を通じて改めて考え直してほしいと思いました。それ以外にも、もちろん「大義」のことも含めて大事な話ばかりですが、もう一つ、私が個人的な経験で思い出したのがリスクよりチャレンジです。私の知り合いのドイツ人ふたりが学会で日本に来たときに、一緒に旅行で京都に行きました。残念ながら

泊まったのはごくごく普通のホテルなので、星野さんが運営しているホテルのようなサービスには程遠いものでしたが、朝御飯はビュッフェ形式でした。

朝、私は少し遅れて行ったのです。一人のドイツ人はご飯茶碗にお味噌汁をついで、自分のテーブルに持ってきて食べようとしている。もう一人のドイツ人は典型的なヨーロッパ型というか、パンと卵とサラダみたいなものを食べている。聞いてみたら後者のドイツ人はどうしても日本食が食べられないと言う。もう片方のドイツ人は、怖いけれど、あちこちの日本人宿泊客の行動を見ながら、この茶碗にスープをついで、こっちはご飯をよそって：、みたいなことにチャレンジしていた。食べなかったドイツ人はリスクを冒さなかったけれど、もう一人のご飯茶碗に味噌汁をついだドイツ人は、これの一つのチャンスとして、たぶんすごくいい経験をしていったのだろうということを思い出しました。

私が理解したことを私なりに言い換えてお話しすると、星野さんはいろいろなことにチャレンジをされている。それをしっかり身につけて、今日のお話のように説得力のある生き方をされてきている。その最初にあるのは、一見リスクとしか思えない問題があったときに、それをチャンスと考えて果敢に挑

んでいくことです。そのことを今日のお話の隅々、端々から感じとることができました。これはもしかしたら私の勝手な感想かもしれませんが、そんなことを校長が言っていたなということも、冬休み、今日のお話をかみしめ直すときにどこかで思い出してくればありがたいと思います。

いずれにしても私自身にいろいろなことを考えさせてくださった今日のお話でした。貴重な二時間弱だったと思います。お忙しい中を君たちのためにすばらしい話をしてくださった星野さんに、もう一度拍手をもってお礼の気持ちをお伝えしたいと思います。ありがとうございます。(拍手)



■2016年度 将来展望講座（第6回） 実施記録

実施日時：2016年12月20日（火）15時15分～16時45分

会場： 慶應義塾大学日吉キャンパス協生館2階 藤原洋記念ホール

講師： 星野 佳路 氏（星野リゾート 代表）

テーマ： 「世界で通用する人材の5条件」

主催： 慶應義塾高等学校、慶應義塾高等学校同窓会

協力： 慶應義塾高等学校生徒会

慶應義塾高等学校フォトフレンズ

参加人数：約240名

2016年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2017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 テープリライト株式会社
制作協力 エイブル

©2017 Keio Senior High School, Printed in Japan.

無断複製・転載を禁ず