

二〇一七年度 将来展望講座（第七回）

「塾高での学び―社会での仕事」

慶應日吉から世界へ

くグローバルなつながりで羽ばたく未来

株式会社グリーンハウス 代表取締役社長

田沼 千秋氏

### 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。

田沼 千秋 (たぬま ちあき)

株式会社グリーンハウス

代表取締役社長

一九五一年十一月二三日生まれ

(六六歳)

一九七〇年 慶應義塾高等学校卒業 (第21期)

一九七五年 慶應義塾大学経済学部卒業

一九七五年 野村證券株式会社入社

一九七七年 株式会社グリーンハウス入社

一九七八年 米国コーネル大学大学院ホテル経営学科入学

一九八〇年 米国コーネル大学大学院ホテル経営学科卒業

一九八一年 株式会社グリーンハウス 取締役

株式会社グリーンハウスフーズ

代表取締役社長 (現任)

一九九三年 株式会社グリーンハウス

代表取締役社長 (現任)

二〇〇一年 全米レストラン協会 国際担当理事 (現任)

二〇〇一年 コーネル・クラブ・オブ・ジャパン

会長 (二〇一六年)

二〇〇二年 コーネルホテルソサエティ 日本代表 (現任)

二〇〇五年 株式会社ホーワス・アジア・パシフィック

ジャパン 取締役CEO (現任)

二〇〇五年 東京商工会議所 常議員 (現任)

二〇〇七年 公益社団法人経済同友会 幹事 (現任)

二〇〇八年 一般社団法人日本フードサービス協会

会長 (二〇一〇年)、理事 (現任)

二〇一二年 米国コーネル大学 理事 (現任)



## はじめに

**司会（生徒）** 皆さん、こんにちわ。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、私たちが社会においてどのような役割を担っていくのか、そのような自分自身の将来の展望について私たちは考える必要があると思います。

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、株式会社グリーンハウス代表取締役社長

の田沼千秋様をお迎えし、「慶應日吉から世界へ」グローバルなつながりで羽ばたく未来」と題してお話させていただきます。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。

**古田（校長）** 今日の将来展望講座は、田沼千秋さんにお話しさせていただきます。

株式会社グリーンハウスは、皆さんが日ごろからお世話になっているグリーン食堂の運営をしている会社です。非常になじみのある会社だと思います。グリーンハウスは、今年二〇一七年で創業七〇周年になります。七〇年前、慶應義塾の学生食堂としてスタートして、高等学校が日吉キャンパスに移ってくるとすぐに高等学校の食堂を開設しました。それ以来、今日に至るまで高等学校の生徒の食と健康を支えてくださっています。

現在では、高校・大学の食堂だけではなく、レストラン、ヘルスケア、ホテル・マネジメントなど、国内外でさまざまな事業を手がける大規模でグローバルな会社になっています。そのような大きな会社

---

ですが、その発祥は慶應義塾の日吉キャンパスにあります。

今日のお話は「慶應日吉から世界へ」というタイトルですが、それはまさにグリーンハウスさんのあるべき姿、今のありようを象徴しているように思えます。

株式会社グリーンハウスの代表取締役社長でいらっしゃる田沼さんは、一九七〇年に高等学校を卒業した君たちの先輩にあたります。グリーンハウスの社長として、そしてもちろん高等学校の卒業生として慶應義塾に非常に強い愛情をお持ちの方です。

ですから今日も、皆さんの先輩として、慶應義塾への強い愛情を持って、とてもためになるお話をしてくださいさるはずです。田沼さんのお話に全力で向き合って、そこからなにかを学びとってほしいと思います。

時間も限られていますので、早速田沼さんにご登壇いただいてお話を伺いたいと思います。それでは、田沼さん、よろしくお願いたします。





## 大きなきっかけとなった三つの時代

**田沼** 皆さん、こんにちば。この将来展望講座で

は、過去にいろいろな方が講師としてお話をされたと思います。三年前の講座は当時ローソンの社長をなさっていた玉塚さん、そして去年は星野リゾート代表の星野さんでした。このお二人には、時々お目にかかることがあります。私は多くの方といろいろなご縁を頂いており、将来、社会人になった皆さんともどこかで会うことがあるかもしれないと思いませんと、私自身も今日この場でお話しできることをとても楽しみにしていました。

さて、私は、食を通して健康に貢献しようという会社を経営しています。皆さんは食べることはあっても自分で料理をする時間はなかなかないかもしれません。ふだん、皆さんのお父さんやお母さんがごはんをつくってくれたり、外食でどこかに食べに行ったりすることがあると思いますが、食や料理は結構広く深い世界で、とても楽しく、人にとって大切なものです。そういう観点から今年、塾高三年生の調理実習講座の一部を、私の会社であるグリーンハウスのスタッフがお手伝いさせていただいていま

す。

また、皆さんは塾高の食堂で食事をし、たまには大学の食堂に行くこともあると思います。塾高の食堂と日吉キャンパスの五つの食堂は、グリーンハウスが運営しているので、皆さんとグリーンハウスの間にはすでに多くのご縁があると思っています。

さて、私は塾高の第二期生になるので、四七年前の一九七〇年に塾高を卒業したことになります。私自身、今までにいろいろな経験をしましたけれども、今、私の人生で大きな影響を与えた時期のことを考えると、やはり慶應義塾で過ごした時代が第一にあげられます。この話はまたあとでしましょう。

学生時代とやらんでもう一つ大きな意味を持つのは、やはり野村證券という会社に入ったことです。野村證券という会社に勤めたのは長くなく、二年間だけでしたが、今でも当時の仲間たちとは付き合いがあります。野村證券で学んだことは非常に役に立っています。

そして、三つ目は留学したことです。グリーンハウスに入社した翌年にニューヨーク州にあるコーネル大学に留学しました。私はつくづく学校にご縁があるのだなと思います。今もこの大学の理事を、二期目になりますが、務めています。コーネル大学



の名前は皆さんもどこかで聞いたことがあるかもしれませんが。ホテル・マネジメント、フードサービス・マネジメント、食やホスピタリティのビジネスの勉強をしようと思ったら、この大学が世界一だと言われています。

野村證券に入ったとき、こんなにたくさんのお仕事をし、社員が勉強する会社があるのかと思えました。大変厳しく鍛えられて結果的にいろいろなことを身につけることができましたが、そのなかでビジネスを学ぶのが一番いい学校に行ってみたいと思ったのです。私の将来にとって一番よい大学はどこかと調べたら、コーネル大学だということが分かったので、私はコーネル大学大学院のホテルスクールに入学し、そこを卒業しました。

一九七八年に入って、八〇年まで在学し、多くのことを学びました。また、学んだことはもちろんですが、在学中に一番得たものは、卒業生と一緒に学んだ学生たちとの人間関係です。日本人は外国人がいると緊張する人が多いですね。なかにはまったく平気だという人もいます。海外で育った人など、私が高校生のときにもそういう人はいました。ですが、ほとんどの人は海外に行ったことがない、アメリカに行ったことがない、外国語ができ

ない、そういう時代でした。そんな時代でしたので、人付き合いに腰が引けてしまう人も多く、私も少し緊張しましたが、やはり野村證券であれだけ鍛えられたのだから次は自分で会社をやりたい、そのためにどこに行くかを考えると、父の会社に入る選択肢もありましたが、まずは、コーネル大学に行つて、将来、私が携わる専門分野で一番の学校で勉強し、いろいろな国から来た学生たちから刺激を受けたいと思ったのです。彼らと多くの話をして、卒業後にもその人脈が役立つ、今でもすごく活きています。

ですから、皆さんに今日お話しする大きなことの一つは、もしグローバルに仕事をしよう、またはグローバルな活動をしようと考えているのなら、海外の人たちと触れる機会を持つてほしいということ

## 「喜び」にふれる

ところで、昨日は新宿で就職セミナーがあり、大学三年生で来年就職活動をする人たち数百人の前で話をしました。私が話している間も学生さんたちの意気込みが伝わってくるようで、参加者全員の目が真剣だったことが印象に残っています。では、そのような大学生たちに対し、私が高校生の頃はどうかだったのかというと、将来についてそれほど真剣でもなかったように思うのです。ですが、今振り返って、私の人生に三つの大きな転機があったら、慶應義塾高等学校がやはり一番目でした。二つ目が野村證券で、最後がコーネル大学です。この三つがすごく大きな影響を持っているということで、それに触れながら話を進めていきたいと思えます。

皆さんの椅子に本が一冊置いてあったと思えます。グリーンハウスについて書かれた『喜びにふれる』という本です。なぜ「機」ではなく「喜」なのでしょう。それは「喜び」という言葉で、ちょっとした微妙な喜びにそれとなく気がつく、ということを表したからだと思います。では、喜びに気がつくというのはどういうことでしょうか。

私の会社は「喜び」という魂で動いています。実は皆さんのなかにも魂があって、それが自分のからだを動かしています。宗教的な意味ではないのですが、やはり人間を突き動かすものはあると思います。人間を突き動かすものというのが、自分が持っている魂です。

そして、人だけでなく、実は会社や事業にも魂が必要なのです。言葉で表せない、目に見えないものもあるかもしれないですが、一貫した魂をしっかりと持っている会社・個人は非常に成長します。一方で、あっちへ行ったりこっちへ行ったりしてぶれてしまうと、あまり成長しません。

個人や組織が持っている魂、あるいは考え方というものは非常に重要です。グリーンハウスは、食事を通して人に喜んでいただくことを目指す会社です。お客様に喜んでいただく成長していきます。ただし、食中毒などの事故は喜びとはまったく逆のものになってしまいますので、私たちはひとときも油断することなく仕事をしています。毎日続けてきちんとやっつけていかなければならないことは、このような一つ一つの仕事の積み重ねなのです。

人を喜ばせるのはなんのためなのでしょう。当社の創業者である私の父、実は早稲田の出身ですが、

慶應義塾で食堂をはじめました。そんな父がいつも言っていたのが「人が喜んだら、それは自分に返ってくる」という言葉です。私は最近になってその言葉の意味をより強く感じるようになりました。人を喜ばせるとそれは自分に返ってくるのです。

自分が喜びたいと思ったら、人を喜ばせればよいのです。ですが、喜ばせるといのは軽々しくその瞬間だけ楽しませることではないですよ。毎日積み重ねていって、地味だけれども、長い時間をかけて人を喜ばせる。それはなんだろうと考えてみてください。自分のやりたいことでそれができれば一番いい。そういうことを私はまず皆さんに伝えたい。会社も人も魂で動きます。その魂が考えていることつまり、あなたが本当にやりたいと思うこと、それが非常に重要です。私は高校のときにそのことに気づいたので。

さて、今日はいろいろとお話ししていきますが、最初に伝えたいことは、グリーンハウスグループがなにをしてきたかということです。まずはグリーンハウスと慶應義塾のお話をして、その次に会社の事業を紹介します。皆さんには食堂の部分しか見えていないと思うので、「グリーンハウスがなんで？」と思う事業があるかもしれない。ですから、日吉の

食堂からスタートした会社がいろいろなことをやっているということをご紹介します。

その次は自己紹介とコーネル大学のことです。そのあとで、これから私たちはなにを標榜するのか、どういう事業がこれから必要とされるのか、というお話します。世の中がグリーンハウスにないを求めているのかというお話です。やはり健康と食ということは非常に重要です。またこれからの時代、健康と食に関する事業を、アジアを中心に海外で展開することが非常に重要になります。

最後に、皆さんも将来はリーダーとして、グローバルに羽ばたく人材として、活躍していくと思います。また、そうなってほしい。そのためにはなにが必要かということをお伝えするつもりです。

## 創業期のグリーンハウス

私は慶應義塾高等学校の第二期生です。皆さんのお父さん、それどころかおじいさんと同じぐらいの年代かもしれないですね。一九七〇年に塾高を卒業しました。私には息子が二人いますが、二人とも塾高を卒業しています。ですから、塾高ファミリーです。また、娘はホテルビジネスにずっと携わっていましたが、どうしても勉強したいということで、慶應のビジネススクールに二〇一七年の四月に入りました。大学を出て、社会人として仕事をしていたのですが、慶應に入りたいと。なにかご縁がありましたね。

私の会社が、グリーンハウスという名前にどうしてなったのかについて調べてみたら面白いことがたくさんありました。一九五四年頃に塾高を卒業した方で、日本とブラジルの文化交流に尽力された椎野二郎さんという方がいらっしゃいます。ずいぶん昔の方ですが、皆さんと同じ塾高で学び、慶應義塾大学に入りました。椎野さんが大学生のときの話なのですが、当時、経済学者の高橋誠一郎先生を中心に決

めたそうです。高橋先生に審査委員長になってもらい、複数の案のなかから選んでグリーンハウスに決まったとのこと。その椎野さんが言うには、名前が決まったあと一年間、食堂での食事はタダだったそうです(笑)。

私の遠い親戚に伊藤さんという方がいます。車屋という日本料理店を営んでいた方です。その伊藤さんは椎野さんと一緒に慶應の食堂で食事をしたことがあるそうで、いろいろなつながりを感じます。

さて、私は高校・大学と日吉に六年いました。卒業したのが一九七五年、昭和五〇年です。経済学部を出ましたが、勉強した記憶はそんなにありません。学園紛争というのが一九七〇年ごろにあり、日吉記念館が学生のデモで一時封鎖されたこともありました。当時は本当に激動の時代でした。

一九八〇年代後半の日本はバブル景気と呼ばれた時代で、ものすごく景気がよくて、八八年から九〇年ごろの日本経済は最高潮でした。だけど、銀行から借りたお金をさらに投資する、また土地の値段がどんどん上がったので、土地にどんどん投資するということをやりました。結果、経済がおかしくなりました。銀行はそういうことをどんどんやって、お金をたくさん貸しました。そのため、バブルがはじけ

たあと、倒産した銀行も現れ、九〇年代後半には銀行の再編成ということも行われました。そんな時代も経験しました。

慶應義塾高等学校と私どものつながりというのは名前をつけてくれた椎野さんのことはもちろん、私どものスタートの大きなきっかけです。終戦直後に時計の針を戻しますと、当時の慶應義塾大学工学部は、アメリカ軍が日吉キャンパスを接収したため、神奈川県川崎市の生田で授業を行っていました。今は明治大学のキャンパスになっていますね。復員した父は、早稲田の先生に紹介されてその寮の学生に食事を提供することを始めた。一九五〇年に高等学校と大学の一部が日吉キャンパスで授業を行えるようになり、ちょうどそのころにグリーンハウスもスタートしました。塾高が来年七〇周年、グリーンハウスは今年七〇周年ということで、強い縁を感じます。

そういうことで、日吉の食堂が始まりました。父は、おながが減ってしょうがないという学生に今でいう炊き出しをして食事を出したようです。当時は、信じられないぐらい食糧事情が悪いときでした。そのときに、お金のない多くの学生たちにタダで食事を提供しました。その学生さんたちが卒業したあと

に「うちの会社の食堂の仕事をやってください」ということで、のちにたくさん仕事を頂いたそうです。グリーンハウスという会社は、父、田沼文蔵が戦争でたくさん部下をなくし、とてもつらい思いをして生き残ったのち、その恩返しに、その後の自分の命を世のため、人のために使いたいということに創業したのです。

先ほど言ったように、人に喜んでもらうことをすると、それは自分に返ってきます。情けは人のためならず。自分のためになるのです。父は、人に喜んでもらうことをしたら自分に返ってくるということをよく言っていました。そういうことで、うちの会社の社是は「人に喜ばれてこそ会社は発展する」となったのです。食のサービスを通して、人に喜ばれることを行おうということです。

※復員＝戦争が終わり、兵役が解かれて民間人に戻ること。

## 健康でおいしい食事を提供する

### フードサービスの仕事

グリーンハウスの中心事業はビジネス向けのフードサービス事業です。さまざまな会社や官公庁などの食堂（ビジネスレストラン）を運営しています。たとえば、日本で一番大きな石油精製の会社や日産自動車などの大手自動車メーカー、官公庁、メガバンクの銀行本店の食堂などを運営しています。スクリーンのスライドでご覧いただいている最先端のIT企業の場合は、食堂がショールームにもなっているのです、多くのお客様がおいしく食事をしながら、その企業のことを知ることができる仕組みになっています。

それから、外資系の大手飲料メーカーでは、三年ほど前に本社を全部つくり替えることになりました。その際に、食堂の企画やデザインをどんなふうにしたらいいのか、社員さんの健康をどういうふうにしたらいいのかということを事前に研究して、われわれがプレゼンテーションし、結果受託しました。一番面白いのは、料理の味付けに清涼飲料を使う

ことです。甘くて味が変わると思われがちですが、実はそうではないのです。レシピの一部として清涼飲料製品を使用することによって、おいしくなる料理を考えて、提供しています。こうした工夫を加えた料理、皆さんが思う以上においしいです。また、野菜もたくさん食べられるので、健康にいいからと、皆さん大盛りにして食べています。

グリーンハウスは東京オペラシティの十七〜十九階の三フロアにオフィスがあります。その十八階のワンフロアで複数のレストランを営んでおり、なかでもグリーンズカフェという店を最近改装しまして、そこではスマートで健康になる食事を提供しています。

当社には栄養士が一八〇〇人いて、毎日、健康によい料理を研究しています。おいしくて低カロリーな料理。太ったりしない料理です。若い皆さんやアスリートの方々には違ったメニューを出しています。ある程度の年齢の人たちに向けて、一八〇〇人の栄養士さんが健康的なメニューをいろいろと考えてくれています。

さて、今、日本では、六五歳以上の高齢者の人口全体に占める割合は二七・七%です。この割合が増えていくと少子高齢化が進むわけですが、それは悪

いことではありません。少子高齢化への対応は、世界に向けて日本がモデルを示すことができる一番の分野です。今後、アジアの国々から日本の例を見に来る方がますます増えていくでしょう。これからの時代、皆さんが英語を使って、少子高齢化対策でこんなことをしてみたいと語ったら、ほかの国の人々も一緒に考えて、一緒に仕事をしようという話になっていくでしょう。日本は少子高齢化のモデル社会になれます。

当社の主な事業は五つあります。そのなかで、高齢者の健康寿命をどうやって伸ばすかという仕事が最近では増えています。栄養士さんが考案したメニューをどのように高齢者の皆さんに提供するかということも考えています。

今、シルバー施設が多くつくられています。最高級のシルバー施設を大きな事業会社がつくっています。オリックスや東急不動産、三井不動産などです。このような企業が、モデルになるような高齢者向けの施設を日本全国でたくさんつくっています。そのような施設のレストランのフードサービスで、グリーンハウスはトップのシェアです。

東急不動産のシルバー施設「グランクレール」のレストランは普通のレストランではありません。毎

日メニューが変わります。どうしてかという、飽きさせないためです。毎日食べてもらうことで、健康で長生きしていただくことを常に考えています。大変やりがいのある仕事です。

そのかわり大変です。高齢者の方はやはり若い方と比べるとからだ弱いので、事故が起きないように細心の注意を払っています。今、当社では安全衛生の教育にものごく力を入れています。栄養士さんたちはほぼ全員が月一回の研修を受けます。安全と食というのは表裏一体なのです。

それから最先端の病院での給食も当社の仕事の一つです。病院には入院患者さんがたくさんいます。その方たち向けの食事が当社の仕事です。また、なかにはけがをした方や妊婦の方など、食べることに問題がないけれども病院に来られる方もいます。そのような方々が早く元気になるために、健康的な食事は非常に重要です

中部地方にある日本でもっとも大きな病院の一つを当社で受託しています。この病院は約一五〇〇床の病床があり、朝昼晩だと四五〇〇食ぐらい必要になります。また、患者さんが食べるものは一人ひとり異なります。一人ひとり、一つとして同じものがないのです。外科の入院患者さんや産婦人科に入院

している妊婦の方は、なにかアレルギーを持っていない限りはなにを食べても大丈夫ですから、同じようなメニューです。しかし、糖尿病食などは一人ひとり摂取していいものが違うので、それに合わせメニューが少しずつ異なります。この状況に対応するには、しっかりとしたシステムが必要です。これらの病院では最先端の調理システムであるニュークックチルシステムを導入することで、一人ひとりの病態を考えて、医師と病院の栄養士と当社の栄養士全員で検討して、それぞれの患者さんにあった食事の間違いないようにシステムチックに提供しています。

それらの料理は一週間前に準備します。高熱で調理したあとに冷蔵保存し、いつでも取り出せる状態にしておきます。その料理をトレーに配膳していくのですが、どの料理をどこに置くかがシステムチックに設定されているので、一人ひとりの献立をすぐに配膳できるというシステムです。これは国内でどんどん広がっています。そういうわけで、「食」といってもさまざまな領域があります。シルバー施設や病院はこれから大変伸びるマーケットです。同じ食でもいろいろあるのです。





## 五〇周年を迎えたレストラン事業

それから、グリーンハウスはレストランも経営しています。とんかつの「さぼてん」はご存じでしょうか。

当社の創業二〇年後の一九六六年十二月、新宿の小田急地下名店街に一号店を出しました。この店は今年で五〇年目になります。五〇年やっている飲食店はあまりないです。早い店は半年でつぶれてしまいます。ですから、五〇年続いているというのはすごいことです。さぼてんは海外も含めて五五〇店舗あり、海外だけで一三〇店舗くらいあります。

海外の事業は現地企業とともに展開します。一番大きなパートナーは、韓国四大財閥の一つであるLGグループです。LGグループのなかにフードサービス企業があります。一九九一年に、その会社にグリーンハウスがノウハウを提供して提携しました。今では独立して、ゼロから韓国ナンバーワンクラスのコントラクトフードサービス企業になっています。その会社が二〇〇一年に、日本の料理でなにか新しいビジネスをやりたいというので、とんかつを紹介したところ、面白いという話になり、韓国にさぼて

んが進出しました。今は七〇店舗になりました。

韓国の場合、とんかつレストランといっても八〇坪とか一〇〇坪の大きなお店になります。日本だと小さいお店が多いですが、韓国をはじめとする海外では、大きな会社が運営するので、とても大きなお店になることが多いです。

また、台湾では、食品・食料関係で三番目の規模の会社ととてもうまく提携して、さぼてんを展開しています。その結果、台湾に三〇数店舗、北京に一〇店舗くらい協同して出店しています。

海外事業はパートナーがとても重要になります。パートナーがわれわれの事業の考え方・理念をちゃんと理解してくれるかどうかも重要です。相性もとても大事です。グリーンハウスと相性の合う会社で、台湾の大成長城集団という会社があります。とても大きな会社ですが、先ほど述べたように一緒に仕事をして成功しています。

さて、国内のさぼてんの最新の店舗は、東京オペラシティの地下一階の霸王樹はおうじゆです。霸王樹という言葉は、中国語でも日本語でも植物のサボテンを意味します。ところで、なぜとんかつ店の名前が「さぼてん」なのでしょうが。

一九六四年の東京オリンピックの四年後にメキシ

コオリンピックがあり、創業者の田沼文蔵はメキシコ在住の親友を訪ねました。そのときに、これから日本で面白いのはなんだろうという話から、日本食の中で専門化しているものはなにかないだろうかという話に広がり、盛り上がったそうです。そのメキシコにはサボテンがいっぱいあって、人気がある。また、サボテンのつげが刺さるとちくつとするのがユーモラスだということがきっかけとなり、店名が「よぼてん」になりました。メキシコのイメージそのままに、ソンブレロという帽子を持ってきて、新宿にさぼてん一号店を出店したのです。女性ばかりのスタッフでオープンしたお店ですが、おかげさまで今でも営業しています。

さぼてん以外では、テイクアウト中心の新しいお店、スイートカクタスというのも展開しており、テイクアウトは今三〇〇店以上になりました。

あとは、新丸の内ビル六階にグループ会社が運営する四川料理のお店、四川豆花飯荘シチトウフワンフンがあります。辛い料理が苦手な人もいるかもしれませんが、四川料理は辛いけれどもからだにとてもよいです。この店は新丸の内ビルで一番大きなレストランになっています。また、高級レストラン予約サイト「二休.com」にて、二〇一六年一二月に全中国料理店のなかで第

一位になりました。

また、R i c o というスペイン料理のお店もあります。この店は新宿三井ビルにあります。新宿三井ビルは大きなビルで庭があるのですが、その庭に面しているところにこのR i c o を出店しました。二年前のことです。この店は内装が凝っていました、ロンドンのデザイン賞をとりました。その後、ミラノのデザイン賞をとり、その次にニューヨークの賞を、最後はドイツのデザイン賞もとりました。内装のデザインが非常に面白いということで、店も大変はやっています。

## ホテルと音楽と

一九九七年にホテルの一号店をスタートしました。日吉の食堂を運営しているグリーンハウスからは考えられないかもしれないですね。「えっ、ホテルなんかやっているの?」と思う方もいるかもしれませんが、私はかねがねユニークで面白いことをホテルでやりたいと思っていました。それで、一九九七年にサンペルラ志摩というホテルの経営に乗り出しました。地方公共団体が何十億円のお金をかけて新しくつくったホテルなのですが、運営の仕方が分からないからやってくれないかというお話がありスタートしました。グリーンハウスではホテルの運営を、現在、全国で二四軒、行っています。

それから、三年前に京都市の烏丸通と河原町通のほぼ真ん中、四条通の中心の非常にいい場所に、ホテルグランバツハ京都セレクトという新しいホテルをつくりました。立地がよいこともあり、大変はやっています。この京都のホテルがうまくいったものですから、二〇一九年春に京都で二軒目のホテルもオープンすることになりました。そういうこともあり、来年、再来年には五店舗くらいになります。

東京の赤坂にもホテルがあります。地下鉄の赤坂見附駅からすぐの場所にホテルリスベリオ赤坂という七四室のデザインナイズホテルがあります。このホテルはオートに重点をおいた新しいタイプのホテルです。このように新しいことも取り入れながらいろいろなことに挑戦しています。ホテルリスベリオ赤坂はアジアデザイン賞を二〇一六年にいただきました。

グレードの高い、かなり高級なホテルも運営しています。それが熱海にあるホテルグランバツハ熱海クレッシェンドです。クレッシェンドというのは音楽用語で音がだんだん大きくなることを示すイタリア語です。部屋数は十六室ほどですが、一番高級なホテルで、伊豆山の頂上に六千坪の敷地を持っています。

さて、ホテルグランバツハ京都セレクトは、ミシランガイドからホテルの評価を表すパビリオンマークを一つ頂きました。新しいホテルで、ほかとは違うなにか面白いホテルということで、パビリオンマークを頂いたのです。

では、どこがユニークなのでしょう。ホテルグランバツハ京都セレクトは音楽にスポットをあてたホテルなのです。お気づきの方もいるかもしれま

せんが、ホテル名に「バツハ」とありますね。J・S・バツハは私がものすごく傾倒している音楽家です。

バツハという名前をつけたのは、実は塾高に縁があります。私の塾高の同級生のなかに松任谷正隆さんがいます。ミュージシャンの松任谷由実さんの夫で、編曲者としていい音楽をたくさんつくっている方です。高校生の頃からピアノがすごく上手でした。

また、同じ頃に、現在は音楽評論家として活躍している近田春夫さんという方も塾高にいました。ちよつととんちのある面白い話をする人でした。そんな仲間がまわりにたくさんいました。

高校二年のときにピアノが上手な松任谷さんもいた視聴覚教室で皆がヘッドフォンで音楽を聴いているのですが、なんだろうと思って私も聴いてみるとバツハの曲をかけていました。私はここからバツハにのめり込むことになりました。本当に夢中になりました。それからよくクラシック音楽を中心に聴くようになり、特にバロック音楽が好みです。大学では三田レコード鑑賞会に入りました。入会するとレコードが三割引になったので、ずいぶん買いました。そのときの趣味が高じて、コンサートを開くホテルがあってもいいのではないかと考えたのです。大

きなコンサートではなく、ホームコンサートのようなもの、年二回くらい行う。ホテルグランバツハ京都セレクトでも四月と一〇月にコンサートを行っています。

私が一番好きな楽団はウィーン・フィルハーモニー交響楽団です。その首席チェリストのタマーシュ・ヴァルガさんと偶然知り合ったのですが、二〇一七年の九月に来日するというので、その前後にプライベートで行きますよという話になり、熱海のホテルグランバツハ熱海クレッシェンドに来ていただきました。部屋数が少ないので三〇人しか泊まらないホテルですが、ロビーを利用して六〇人のお客様に来ていただいて、ヴァルガさんの音楽を楽しんでいただき、大変喜ばれました。

## 私の若いころ

### 野村證券とコーネル大学

中学生のときにはワンダーフォーゲル部に入っていました。ワンダーフォーゲルとは一種の登山で山野を歩く活動のことです。当時、甲府のほうにある山に登ったこともありましたが、それから、先ほどお話ししたように高校では音楽にのめり込み、趣味が高じて自社のホテル名も音楽絡みの名前にしてしまいました。

大学時代は車が好きで、父にお願いしてなんとか買ってもらった車で、日本中いろいろなところをドライブしました。塾高からの友人三人と夏休みに一週間ぐらいドライブ旅行をした思い出があります。

そんな大学生活でしたが、三年生の頃から就職活動を始めました。卒業が昭和五〇年ですから、今から四〇年ほど前ですね。バブル経済の前の時代です。そのころ、これからはなにか面白いのかなと考えながら就職活動をしていました。当時の証券会社では野村證券が一番強かったです。今もそうです。其次に日興証券、大和証券、山一証券とありました。一社対三社と言われていました。そのような証券業

界が、すごくダイナミックな感じがして面白そうに感じたのです。金融関係ですと銀行という選択肢もあります。銀行で金融の仕事をするよりも証券会社で仕事をしたいと思い、野村證券の門をたたきました。

大学卒業後の二年間、野村證券で働きましたが、やはり面白い先輩がたくさんいました。一番すごかったのは営業部門の先輩方です。野村證券の記章は、カタカナの「へ」が二つ重なった下に「ト」の字があるマークなのですが、それをもじって「へトへト証券」と言われたことがありました(笑)。それほど、野村證券の営業は大変だということです。「雑巾は水が出るまで絞られるが、この会社では本当に最後の一滴まで絞るんだ。それが野村証券だ」と言われ、これはすさまじい会社に入ってしまったなと思いました。

当時、慶應卒の研修部長がいらつしやったのですが、その方が少しからだを悪くされたので「部長、どうしたんですか」と尋ねると、「いや、俺、ちよつと仕事のやり過ぎてね」とのお答えでした。病院に入るくらい仕事をやる人でないと、部長になれないのです。今では考えられないですし、よい働き方だとは思いませんが、当時はそういう猛者がいっぱい

いました。

証券業界で一番若く役員になる人は、四〇歳ちよつとで常務取締役就任することが多いです。最近では四〇代の社長も現れています。そういう勢いがある業界、会社に入ったおかげで、自分で仕事を行っていく自信ができましたし、絶対に自分で仕事をやるんだという強い思いをあと押しすることができました。野村證券にいたから、そのような思いを持つことができたのです。勉強になりました。二年間だけの勤務でしたが、今でも当時、野村證券にいた人たちともつながりがあって、一緒に食事をして情報交換をしたりしています。

そして、野村證券退職後、これからの自分のキャリアを考え、ホテル・レストランのマネジメントで有名なコーネル大学大学院に留学しました。ホテルなどのホスピタリティ・マネジメントの分野で一番定評があるのは、このコーネル大学なのです。

アメリカの北東部に位置する名門大学八校をアイビー・リーグと呼びますが、コーネル大学はそのなかの一枚で、ホテルスクールでは一番有名な大学です。ハーバード、イェール、プリンストンなどもアイビー・リーグに属する大学です。経済や政治学などの分野ですとハーバードやイェール、数学や物理

学はプリンストンとそれぞれ得意分野を持っていません。コーネル大学は一八六五年にエズラ・コーネルという人が設立しました。世界の農学をリードする目的で設立され、そのなかから一九二二年にホテルスクールができました。

コーネル大学では、世界中からあらゆる人が集まって、自分の研究したいテーマを学んでいます。ニューヨーク州北西のイサカという場所にありますが、農場がたくさんあり、このエリアではブドウがたくさんとれるので、おいしいワインができます。そのためか、農学やライフサイエンス学部でのバイオテクノロジー分野の研究が非常に有名です。また、アジアや中南米から留学し、帰国後に国のリーダーになる方もたくさんいます。たとえば台湾の元総統の李登輝氏はコーネルで学んだ方ですし、現総統の蔡英文氏はコーネル大学ロースクールで法学修士を取得しています。インドのタタ財閥を率いるラタ・タタ氏も学士(学部)課程で世界一といわれるコーネル大学の建築学部で学ばれました。

経営学領域ですと先ほどからお話している通り、ホテルスクールのようなサービス・マネジメント、ホスピタリティ・マネジメントが有名ですが、それ以外にも、産業労働領域のILRという経営全般を

勉強するところがあり、労務・人事に携わる優秀な人たちの多くがこの卒業生です。

コンピュータ工学も有名です。アイビー・リーグのなかで最大の施設があり、全米でも屈指の研究成果を誇っています。二〇一七年四月に第一四代の学長が決まったのですが、その方はアメリカ人工知能学会の会長をしていた方です。これからはAI（人工知能）とかIoT（モノをつなぐインターネット）といった分野が伸びる。ニューヨーク市に「コーネルテック」というAIを学ぶ学部が今年の九月に新設されましたが、この分野がこれからとても重要になってきます。卒業生はマイクロソフトやアルファベット（グーグル）、アマゾンなどの会社に優先的に就職することが多く、大学院を出て就職する人もいますが、コンピュータサイエンスの学部卒ではそのような企業に行く人が多くいます。

コーネル大学の第十四代目の学長であるマーサ・E・ポラックさんは、今年の四月に学長に選ばれましたが、彼女が専門とするコンピュータ科学・情報工学の分野で、コーネル大学はイスラエル工科大学と一緒に組み、ニューヨーク市にこのコーネルテックという高度な情報システムを学ぶ最先端の学部のキャンパスをつくりました。その竣工式が二〇一七

年九月に行われ、私も遅れて見に行きましたが、すばらしいものでした。グーグルも設立に関わっており、工学系の学部生や大学院生と企業の人たちが産学協同で一緒にアイデアを出し合って、これから必要なAIのシステムや新しい仕組みを研究しています。本当にとっても勉強になることをたくさん行っています。

また、不動産ファイナンスの分野では、ビジネススクールと一緒にあったホテルスクールのなかにベーカー・プログラムというものがあります。これはニューヨークのマンハッタンで不動産投資を営んでいる一番お金持ちの方がぼんとお金を出して始めたプログラムです。これも有名です。

若い方にはこのようなところで学ぶ機会をぜひ持つてほしいと私は思っています。皆さんも将来、このような環境で学ぶことへの関心を持って、海外に勉強しに行ってください。夏休みの一週間でも二週間でもいいですから、自分の興味があることを見つけて海外に行ってみてください。

※アイビーII建物の横にはえた年代を感じさせるツタのこと。

## グリーンハウスの成長とその展開

もう一つ重要な話は、食と健康ということですが、つまり、毎日の食事がいかにからだにとつて重要かという話です。私の会社はいろいろなことを行い、さまざまな転機があつて成長してきました。一九六六年にレストランを始めて、一九九〇年に株式の上場をしました。一九九九年に日産自動車の立て直しのため日本にきたカルロス・ゴーンさんが、自動車メーカーの仕事は自動車をつくって販売することだから、それ以外の仕事は全部外部の専門会社に任せるといふ方針を打ち出しました。その流れで、日産自動車のグループ会社で一三〇〇人ぐらいの社員さんを抱えていた会社をグリーンハウスが全部お預かりしました。

その会社は総務の仕事を行う会社です。具体的には、社員の食事や会社の建物の管理、また研修所などで行く社員教育などを担当する会社です。日産自動車グループの社員さんの寮や宿泊施設なども全部売却されました。グリーンハウスで全体の六五%の資金を出し、日産自動車と一緒に仕事を行いました。大手銀行がどんどんなくなっていく頃で、日産自

動車の経営があまりよくなり、「大丈夫かな？」と心配されるような時代でしたが、ゴーンさんはたった四年間で日産自動車の経営を見事に立て直しました。

ゴーンさんがコストのかかる仕事は外部の専門会社に任せると言ったことが業界に広がって、ほかの会社も同じようなことをするようになりました。このような外部に仕事を任せることをアウトソーシングと言います。日産自動車以外の会社も主にフードサービスのアウトソーシング先を探すようになったのですが、そのような状況のなかで、低コストで高サービス、料理でいうと安くおいしい料理を提供する会社としてグリーンハウスが目されるようになりました。

現在、このような形で一七社を譲り受けました。たとえば最近ですと、二〇〇六年に楽器のヤマハグループからフードサービス・売店事業を譲り受けました。グリーンハウスという会社は面白いということとで、三五〇人の社員の皆さんをお預かりして、仕事をしています。そのようなことをして、私の会社は成長してきました。

直近では、高速道路のサービスエリア（SA）やパーキングエリア（PA）の食事や物販をしている



会社を譲り受けました。日本でたぶん三番目ぐらいの規模である談合坂サービスエリアの上りには、食事ができるお店と物販のお店がありますが、そこは何十億円もの売上が上がります。SA・PAでのこれらの仕事はもとと大きな不動産会社の子会社が運営していました。しかし、不動産会社の本業ではないし、大変な仕事でもあるので、どこか専門会社に任せようということので、グリーンハウスに任せていただくことになったのです。それからもう四年たちますが、とても成功しています。来年は静岡の牧之原サービスエリアという、年商一〇億円ぐらいある大きなサービスエリアも運営することになりました。

このようにグリーンハウスはいろいろなことを行っています。そのすべての仕事は、どこかにきつかけがあつて、始まっていきました。

先ほど株式を上場したと話しましたが、二〇〇六年に非上場になりました。事業の「選択と集中」のためです。一九九九年から六、七年の間にグループ会社ほとんど増えて、グループ全体の社員数も七千人くらい増えました。全体では三万四千人になります。三万四千人のなかの七千人は、ほかの会社からフードサービス関連事業を譲り受けたことから増え

た社員の皆さんです。

このように急スピードで成長したので、今度は会社の中身も充実しなければなりません。たとえば、新しく社員になった方への教育研修も必要です。そのような意味で「選択と集中」を実行したのです。企業は成長のスピードばかりを追っていてもいけません。だから、経営理念を学ぶために研修所をつくるなど、いろいろなことを行っています。

## 食を通じた健康づくりとビジネス

このように食をメインに成長しているグリーンハウスのですが、私たちが一番強調したいことは、「食事を通して心身ともに健やかに」ということです。つまり「食を通じた健康」です。これからのフードビジネスは健康ビジネスなのです。

ところで、人間が一生に食べる食物の量はどれくらいだと思えますか。実は、人生八〇年くらいで総重量五〇トンほど食べます。細かく見ると、お米が六トン、牛肉が三・四トン、野菜が七・五トン、魚介類が三トンです。これらを総エネルギーに換算すると、六千万キロカロリーになります。これは大型発電所が五分間に供給する電力と同じ程度のエネルギーだそうですね。

それから、皆さんのからだの細胞には入れ替わる周期があります。体内に摂取した食物は、小腸の繊毛が少しずつ動くことで消化していきます。そのあと大腸で水分を取って最後に排泄されます。その腸の細胞は一日で入れ替わるそうです。胃の粘膜は三日間で入れ替わります。肌は一カ月で入れ替わります。それから、血液も長くてほしい四カ月で入れ

替わります。筋肉は早い細胞の場合、一カ月で六〇%ほど入れ替わります。だから、二週間ほど寝たきりの状態で動かないしていると、たちまち歩けなくなってしまう。そして、比較的遅い細胞の場合でも、筋肉の細胞は二〇〇日、つまり七カ月弱ですべて入れ替わります。骨は一〇〇〜三〇〇日です。三カ月から十カ月程度で全部入れ替わるのです。脳細胞も一カ月で四〇%、一年たつとすべて入れ替わります。

細胞が入れ替わるということは、今食べたものが次の細胞のもとになるということです。皆さんの食べ方に偏りがあったり、からだに害となるものを食べたりしたらどうなるでしょうか。その食べ物のなかに病気の原因が入っていたら、新しい細胞が病気の原因につながるのです。だから、食事はものすごく重要です。

まずはバランスのとれた食事が大切です。食事は皆さんの健康やからだをつくる素ですから、必要なものはすべて食べなければなりません。同じものばかり食べるなど、偏った食事は厳禁です。いろいろな食材をバランスよく食べることが大事です。グリーンハウスには栄養士が一八〇〇人いますが、この方たちはバランスのよい、おいしい献立を日々考

えてくれています。一見地味な仕事に見えるかもしれませんが、人の役に立つ大切な仕事です。

実は、皆さんのような高校生の約四〇%が生活習慣病の予備軍になっています。若いのにどうしてそうなるのでしょうか。それは、食べたいものや甘いものをたくさん食べているからです。ですから、若いから大丈夫ではなくて、若いときから食事のことをぜひ勉強してもらいたいです。たとえば、高校生で朝食を食べていない人は二〇%いますが、朝食を食べていないと、内蔵脂肪が非常につきやすくなつて、いろいろな病気になります。そういうことを知らないで、まだ若いうちから病気の種をまくことになってしまいます。内蔵脂肪は大腸がんの原因になります。肉ばかり食べるのも大腸がん発生のリスクを高めているとの話もあります。とにかく、バランスのよい食事が大切です。

では、理想の食生活はどんなものでしょうか。それは、適度な量の食事を朝・昼・晩と食べることです。「一汁三菜」という言葉をご存じですか。三種類のおかずにお汁物とご飯という日本の献立です。これはもつとも健康的な食事の一つです。しかし、このような昔ながらの日本食を食べる人は、最近少なくなりました。ですが、一汁三菜でなければ

ダメだ、という話ではありません。昼食がハンバーガー一個だとか、学生食堂でチキンカツを食べることなどもあると思いますが、それはそれでいいのです。一日全体でバランスよく食べ、必要な栄養を取ればいいのですし、それが大事です。

長野県須坂市に「長寿メシ」というものがあります。そのレシピになると牛乳ベースのみそ汁があります。牛乳ベースにすることで減塩できます。一汁三菜の日本食は健康的な食事ですが、塩分が多すぎるといふ問題があります。その問題をみそ汁の減塩で解決するレシピです。塩分を取り過ぎる食生活を続けると高血圧になります。皆さんはまだ若いから大丈夫ですが、細胞は食べたもので入れ替わっていくことを考えると、今からでも気をつけたほうがよいです。

また、おなかが減つたからいっぱい食べたいと思いき、ごはんを山盛りにして食べる人も多いけれども、食べる順番も大切です。運動をしている人にとつては、お米を最初に食べるのは問題ありません。ですが、炭水化物を最初に食べると血糖値がぐっと上がりますので、運動量が不足気味の方の場合は若くても糖尿病の原因になります。糖尿病になると、脳溢血になったり血管がぼろぼろになったり、心臓病に

なったり、いろいろと大変なことになります。そうならないために、食べる順番や食材の組み合わせが非常に重要になります。

お米を先に食べると、三〇分以内に血糖値がピークの四〇ミリグラムに上がります。ところが、野菜サラダを食べた一〇分後にお米を食べると、血糖値は九〇分かけて緩やかに上がっていきます。そして、ピーク値も三〇ミリグラム程度で済みます。

それから、食材の組み合わせですが、男子高校生の場合、お米・麺類などの炭水化物が全体の六〇％ぐらい、タンパク質が一五％、脂質が二五％くらいになるのが理想です。しかし、実際は、脂質を二八・二九％ほど摂取している人が多いですね。ほかの食べ物の中に既に脂質が含まれているからです。たとえば、肉はタンパク質ですが、牛ヒレロースステーキには脂質も含まれているので、食事の際はそのようなことも注意して食べるということです。

「ベジタブル・ファースト」という言葉がわれわれの業界ではあります。野菜を、サラダなどを、最初に少し食べます。そうすると、先ほどお話ししたように血糖値は急激に上がらなくなります。これは年齢に関係なく同じ効果があります。食事の三〇分前に野菜ジュースを飲むだけでも血糖値の急上昇を

抑えられます。野菜ジュースが好きではない人もいるかもしれませんが、そんな人は少しでも野菜ジュースを飲んでから主菜を食べるといいかもしれません。高校生は野菜が一日一〇〇グラム不足しているとの統計がありますので、できるだけ野菜を食べましょう。時間がない人は野菜ジュースでもいいので、それを飲んでください。

今、グリーンハウスでは「あすけん」というダイエットアプリをゲーグルプレイとアップルストアで配信しています。これはレコード・ダイエットをサポートするアプリです。レコード・ダイエットというのは毎日の食事の記録を付けるダイエット法で、記録してアドバイスを受けて、食べ方や献立を徐々に変えていくことで、体重をコントロールする方法です。「あすけん」の会員は現在、一六〇万人強で、毎週多いときで三万人、平均で一万四千人ずつ増えています。

国内の同種サービスでは日本で一番規模が大きいものになります。このアプリの開発と運営をグリーンハウスグループで行っています。無料ですので、興味のある方はダウンロードしてみてください。

「あすけん」の使い方はかんたんです。まず、食べた食事の献立を登録します。忙しい人は食事の写

真を一枚撮って送れば大丈夫です。そうすると、栄養士さんのイラストが出てきて、食事のアドバイスをしてくれます。このアドバイスがとても健康によく、ユーザーデータを分析すると多くの方が三カ月で平均三キロの減量に成功しています。このアプリは二〇一七年九月からアメリカでも配信していますが、すごく利用者が増えています。カナダではアメリカよりも前に配信を始めました。現在、北米での利用者は三、四万人になっています。

このアプリのように食事を通して健康をサポートするためには、膨大なデータが必要です。その膨大なデータをコンピュータに入力し、AIで分析しないとイケないのですが、そのためにソニーの画像解析技術部門の皆さんに協力してもらっています。食事画像から献立を判断するのに、ソニーの画像解析技術を用いているのです。

ソニー以外の会社とも連携してビジネスを行っています。NTTドコモ、資生堂、薬局のマツモトキヨシ、インスタントコーヒーで有名なネスレ日本という会社の方々とともに、健康と食事に関するプログラムを展開しています。どういう食事をバランスよくとったらいのかを考え、それぞれ会社の商品やサービスをお客様に提供するというプログラムで

す。

そのほかの連携先企業に、アクサ生命という世界一大きな生命保険会社があります。健康寿命を長くすることは、生命保険会社にとっても、個々の人間にとっても望ましいことです。そういうことで「ぜひ一緒に組んでやりましょう」という話になり、先日、フランスからグリーンハウスの本社に訪ねてこられたアクサ生命のトップには、一時間ほどプレゼンテーションをしました。

このようにさまざまな会社と連携して、食事を通して健康づくりに役立つ仕事を進めています。

## グローバルに活躍する

グリーンハウスは日本国内だけでなく、海外でもビジネス向けのフードサービス事業やレストラン事業を行っており、中国の北京を中心に海外に一二七店展開しています。北京でスタートしたのが一号店ですが、上海など、いろいろなところで事業を行っています。海外にあるヤマハやトヨタ自動車の部品メーカーなどに食事を提供する仕事もしています。また、とんかつの「さぼてん」も海外で大変好調です。

「さぼてん」は二〇一四年オープンの上海一号店も大変成功しましたし、シンガポールのチャンギ国際空港や香港国際空港にも進出しています。毎年二月には、旧暦の正月を祝う春節があり、その時期に中国の人々は旅行をしたり帰省したりするので、香港国際空港へは一日に何千人というお客様が来ます。そのため、その時期の香港国際空港店の売上は全世界でナンバーワンの売り上げとなり、すごい金額になります。

中国人は日本料理など日本特有の料理が好きで、とんかつも好みます。中国の場合、好きだから勉強

して自分たちでつくりうとするのではなく、ノウハウを持った企業を中国に誘致しようとする傾向があります。ですから、そのノウハウを持っている日本企業は、もつと中国に展開できるのです。

さて、グローバルに活躍をするためには、海外でがんばって学ぶ必要があります。これからの時代、そういうことがどんどん要求されますが、今アメリカの大学で学ぶ日本人留学生の数がものすごく減っているという現状があります。

今、アジアの中で一位が中国です。三二万人の学生がアメリカで学んでいます。日本は何人だと思えますか。一九九五年まで日本がアジアでトップだったのですが、この二〇年で留学生がほとんど減ってきました。現在、日本は九位で一万九千人です。韓国やベトナムのほうが日本より上です。二一世紀に入って、日本だけが減ってきています。

私はコーネル大学の理事を務めています。向こうに行くたびに残念なのが、日本人留学生の数が減っていることです。そのようなこともあり、グリーンハウスは過去二十年間、大学院の学生を中心に一九人に奨学金を出して海外で学んでもらっています。なかには六万ドルくらい給付される人もいます。コーネル大学のホテルスクールでは三セメス

ター（学期）の期間、学ぶ必要がありますが、六万ドルあればなんとかなります。

皆さんも、ある程度以上勉強して、チャンスがあればそういう奨学金をとって海外で学んでください。留学生の四八％が奨学金をもらって留学しています。奨学金なしで留学するのは大変難しい状況です。学部分野によつて異なりますが、今留学すると年間一千万円程かかります。ですから、お父さんやお母さんに海外で勉強したいと言つても「いいかげんにしなさい。うちにはそんなお金はないよ」とほとんどの人が言われるのではないのでしょうか。それが、今の日本の一般的な経済状況です。

ですから、日本で一、二年しつかり勉強して奨学金を得る。海外にはその国の奨学金の制度がいろいろとあるので、留学先でも奨学金をもらえるように勉強する。この方法がこれからは非常に有効です。皆さんもぜひそれにチャレンジしてください。グローバルに活躍するためにはその基盤を自分のなかにつくることが重要です。ですから、ぜひ勉強して、海外へ行つてください。

ところで、グリーンハウスは三年ほど前までの間、早稲田大学国際教養学部<sup>1</sup>に寄附講座を開設し、インターナショナル・ファイナンス、ホスピタリティ・

ファイナンスの分野での人材育成に協力してました。その分野で有名なセントラルフロリダ大学でホスピタリティ経営学部の副学部長をなさっている原忠之先生を招聘し、開講していました。

受講者の三〇〇人が外国人で、三〇〇人が日本人です。日本人受講者には優秀な大学三年生の学生さんもいて、自分は早稲田に入学したんだという自負心を持っている人たちでしたが、その何名かが海外からの学生とディベートをすると負けてしまいます。自分は優秀だと思つていたのになぜ負けてしまうのだらうと悩んでいたのが、「こういうプログラムがあるから一年間アメリカに行きなさい」と勧めたところ、アメリカに留学しました。その学生さんが帰国すると、見違えるようにディベートが上手になっていました。本当に変わるのです。ですから、皆さんも機会があったら絶対に海外で学んだほうがいいです。

これからは中国に留学するのでもいいかもしれませんが。中国人は全然英語なんかできないと思つている人がいたら、その考えは改めてください。また、中国の学生はアイビー・リーグの各大学でそれぞれ二千人前後学んでいるようですが、日本人はそのなかのコーネル大学でもたったの四十人程度だそうです。

---

---

四十人と二千人の差は大きいですね。ですから、皆さんもどんどん海外へ出てください。私は、ここに  
いる全員が留学してほしいぐらいの気持ちでいます。





## グローバル・リーダーであれ

会社・経営者は魂が必要だと先ほど私は言いました。ここに一冊の冊子があります。これはグリーンハウスが五年前の六五周年のときにつくった冊子です。グリーンハウスの「経営指針・行動指針」を示した冊子になります。冒頭のページに「社は 人に喜ばれてこそ会社は発展する」とあります。最後のほうには、グローバル・リーダーの三要件というものが書いてあります。それは次の三つです。

グローバルな仕事をするにあたって特に必要とされる要件の一つ目は、自国以外の人々、外国の人たちの考え方や行動を理解すること。二番目が、みずからの立ち居振る舞いやコミュニケーションのスタイルを相手に合わせる方法を知ること。自分のやり方を押しつけるのではなくて、いろいろな人の様子を見て、相手と話をしながら合わせていくことです。三番目は、仕事に重要な人間関係を築くことです。趣味がきっかけでもいいのです。お互いに価値観を共有し、共感できる接点を持つこと。そこから人間関係はスタートします。

日本人はこれが下手です。身近な活動、たとえば

部活動などではみんなと仲良くできるかもしれない。ですが、自分以外はすべて外国の人だけのグループだったらどうでしょうか。仲良く話しかけることはできますか。言葉もあまりできなかったらどうですか。そういう状況でも、外国の人の場合、どんなコミュニケーションをとる人が多い。でも、日本人はそういう人が少ない。日本人はぼつんとするケースが多いのです。

スイスのローザンヌにあるIMDという世界的なビジネススクールのなかの世界競争力センターが「ワールド・タレント・レポート」というものを発行しています。これは「人材育成の投資と開発の要素」「人材を引きつける魅力要素」「人材が持つ技術の質を定量化する準備の要素」を調査し、ランキングしたものです。では、日本の順位は何位でしょうか。二〇一七年度の調査結果によると、残念ながら、六三カ国中、日本は三一位です。実は昔の日本はずっとトップだったのです。

現在は、高度技能人材からの人気は五一位で、アジア最下位です。なぜかというところ、外国人にとって日本語というハードルは高く、かつ日本のビジネス慣習が硬直的で、日本では出世できないと感じているからです。日本人の海外経験は六三位で最下位。

---

語学能力は五九位です。大学教育は五一位。なお、アジア一位はシンガポール、二位が香港です。これが日本の現状なのです。

こんな状況ですので、海外へ行かないと、そこそこの仕事をするだけで終わってしまいます。これからのマーケットは日本国外にあります。特に中国などのアジア地域やアメリカが中心です。ですから、これからの皆さんはどんどん海外に出ていかなければならないのです。



## これからのリーダーに必要なこと

これから皆さんの多くは、なにか目標を持って大  
学に入学して、そして卒業して、就職することにな  
るでしょう。将来に向けて歩いていく皆さんに、ぜ  
ひ持っていたきたい四つのことがあります。もし  
足りない面があれば努力して、その点を磨いてもら  
いたいと思っています。

一つ目は、人間としてまず誠実で謙虚になること  
です。人は誠実で謙虚でなければならぬと私はい  
つも思っています。当社には毎年二五〇人から三〇  
〇人の新入社員が入ります。優秀な人もたくさんい  
ます。ですが、入社後、最初の数年間を見てみると、  
ぐっと伸びる人と成長が止まってしまっている人が  
最も成長する人は、ほかの会社でも同じだと思いま  
すが、人の話を聞く人です。そして、やはり誠実な  
人です。誠実で謙虚な人は、周りの人たちがいろい  
ろな話をしてくれるから、それが勉強になります。  
なにかを教えてくださいという謙虚な気持ちを持つ  
ていると、相手はバリアを感じないから、どんどん  
教えてくれます。自分よりも地位の低い人が相手で  
も、知識が少ない人が相手でも、どんな人でもある

部分はエキスパートなのだから、学ぶところはいつ  
ばいあります。ですから、他人から学ぼうという姿  
勢を持つと、自分が伸びていきます。

二つ目は、あらゆることに好奇心を持つことです。  
好奇心を持つと、人の話が面白くなります。ちよっ  
とうるさいなと感じる親や先輩の話も面白くなりま  
す。私は自分の父から多くのことを学びました。一  
番大切なことは父から学びました。趣味の音楽は  
バツハから学びました。そういう意味では、自分の  
興味や好奇心から、将来の自分の道が分かってくる  
かもしれませんね。これについては早く気づく人もい  
れば、遅く気づく人もいるので、焦らないでくださ  
い。高校生で気がつかなくてもいいのです。大学入  
学後に、場合によっては社会人になってからでも大  
丈夫です。そのときに好奇心が道しるべとなって、  
必ず自分のやりたいことが見つかります。

三つ目は、海外の人、欧米、アジア、オセアニア、  
アフリカなど場所は問いませんが、少しでも多くの  
外国の人と関係を持つことです。直接いろいろな人  
と知り合って、グローバルな体験・経験をしてくだ  
さい。これは受け身で待っているのではなく、自分  
でそういうチャンスをつかんでください。皆さんに  
とって、必ずいいことがあります。

四つ目は、人とのつながりです。すでにお伝えしたように、人とのつながりはコーネル大学でも深めることができました。そして卒業してからもいろいろな人と出会いました。その同窓会のコーネル・クラブ・オブ・ジャパンの会長を一六年務めました。二〇一六年にキューピー会長の中島さんに、僕より一〇歳ぐらい若い方なのですが、その中島さんに会長を委譲しました。コーネルの卒業生には中島さんをはじめ、キリンHD社長の磯崎さんや、預金保険機構の元理事長で現アクサ生命日本の会長の田辺さんなど、とても優秀な人たちがいます。そのような人たちと知り合いになれて、とても勉強になりました。

塾高では、クラシックをきっかけにいろいろな人と知り合うことができ、とても勉強になりました。野村證券で多くの人に出会ったことも、また一つ勉強になりました。それらのつながりが、本当に私の財産になっています。

立派な方は日本人でも外国人でもたくさんいますが、そのような方はなにか強い思いを持っています。思いの強さというのは形になります。ですから、皆さんも自分のなかに強い思いを、情熱と夢を持ってほしいのです。今はまだ、それが明確でなくても構

いません。塾高での生活と大学四年間の間に、自分にはなにをしたいのかをよく考えてください。グリーンハウスは、私が社会に出たときはレストランの会社で年商十四億円でした。それが今ではグループ全体での年商は一五〇〇億になりました。どうして成長できたのでしょうか。それは、なにを通して人を喜ばせるのかということをお父さんの代から常に考えてきたからです。

努力をして、情熱を持って仕事をすれば、どんなに地味に見える仕事でも、必ず皆さんにプラスになって返ってきます。それが世の中です。ですから、情熱と夢を持って、頑張ってください。(拍手)

## 生徒代表から田沼先輩へ

**司会** 田沼先輩、貴重なお話をありがとうございます。ごさいました。生徒を代表して感想を述べさせてください。田沼先輩のお話を聞いて一番強く感じたのは、最後のお話にもありましたが、思いの強さ、信念を貫くことの重要性です。今日はまず、そのことを学ばせていただきました。

グローバルな活動、事業を田沼先輩の会社で行っているというお話がありました。ですが、レストラン事業や、VTRで見せていただいたアプリの「あすけん」のようにグローバルな事業をされている一方で、シルバー事業や私たちのグリーン食堂の運営のようなローカルな事業もなさっています。グローバルとローカルという対極にある概念ですが、田沼先輩の会社の事業について私を感じたのは、グローバルとローカルがそれぞれ別なのではなくて、どちらかというユニバーサルという考え方でお仕事をなさっているように思えました。また、それ自体が、実際に会社の理念である「喜微」という考え方にものつながっているのではないかと感じました。

そして、私が個人的に興味を持ち、心を動かされ

たのは、上場から非上場に方向転換された裏にある気持ち、思いです。発展ばかりを追わない、会社の目的を失わない、まさに初志貫徹、信念を貫くところに重きを置いていると感じました。

そして、最後に「グローバルな仕事をするには」というお話がありました。が、自国以外の考えを理解する、相手に寄り添い合わせる、そして最後に共有、共感できる接点を見つける、これが実際にグリーンハウスの理念である喜微に寄り添った姿なのではないかと思いました。

今回の将来展望講座に参加して強く思ったのは、私自身が田沼先輩のような立場になっても変わらぬ信念を持ち続けられるように、このあとの塾高生活、大学生活を過ごしていきたいということです。  
本日はありがとうございました。

## ホスピタリティと

### 「おもてなし」の違い

**生徒A（三年）** ホスピタリティ・マネジメントについて質問します。

日本では二〇二〇年の東京オリンピックに向けて「おもてなし」の精神を世界に発信していこうという機運がありますが、ホスピタリティと「おもてなし」の違いはなんなのでしょうか。

僕はその違いもしくは共通点を理解することが日本独自のことを世界に発信していくためにも重要だと感じています。ですので、ホスピタリティと「おもてなし」についての田沼先輩のお考えを教えてください。

**田沼** 日本でいう「おもてなし」とアメリカでいうホスピタリティはまったく違います。先ほど早稲田大学の寄付講座のお話をしましたが、そこで教鞭をとっておられた中村教授が教えていたのがホスピタリティ・マネジメントです。そして、それはフィナンクスなのです。

ではホスピタリティ・ファイナンクスというのはなんなのでしょうか。たとえば、ホテルに大きな投資

をしたり、レストランに投資をしたりする場合、その投資資金をどうやって調達し、またどういうやり方で回収していくのかということをするごく理詰めである。これがファイナンクスということです。

日本では二〇二〇年の東京オリンピック開催までにサービス産業の生産性を上げなければいけないという話が出ています。これからホスピタリティ産業、具体的には旅館やホテル、レストラン、グリーンハウスのようなビジネス向けのフードサービスも含めて、それらの産業がどうやってもっと生産性を上げるのかを考えていかなければなりません。

アメリカのホスピタリティ・マネジメントというのは不動産投資や、投資銀行の業務、コンサルティング業などでの業務も含まれ、数値によって理詰め分析をするような部分が目立ち、一部はそれらに偏っています。もちろんアメリカでも、一般のホテルのオペレーション、料理や飲食などのトレーニングや知識に関するコースもたくさんあります。

一方で日本は「おもてなし」という言葉に表れているようにサービスや観光業での感じのよい奉仕や対応など、感性に偏りすぎてしまっています。ですから、日米で両極端になっているように思えます。さて、これから京都大学では、サービス産業の生

産性を上げる目的で、ホスピタリティ・マネジメントに特化したコースをコーネル大学と連携して開設することになりました。このようなコースは既に中国の清華大学で開かれていますし、韓国のソウル大学でも二〇一七年から始まっています。ですが、日本でのスタートは二年後からです。

それでその教育プログラムを見てみますと、やはり舞妓さんや芸妓さんがいたりする京都だからというわけではないでしょうが、感性的な「おもてなし」や観光の部分も多くなっています。そういう部分を中心となるのは日本らしく、とてもよい部分ではあるのですが、アメリカのホスピタリティ・マネジメントとはまったく異なります。

アメリカの場合はケーススタディのように討論形式も多く、もっと理論的で具体的なプログラムになります。たとえば、ホテルのゼネラル・マネジャーになるコースがあります。ここでは数理的な経営を学びます。不動産投資の証券化などということを学ぶのです。不動産投資に関わることで、どのようにファンドを組成するのか、そのファンドは物件を買ったら何年で元がとれるのかなどを数理的に分析します。ほとんど数学の世界です。

それから、マネジメント・コミュニケーションが

あります。上の役職の人間がどのようにコミュニケーションをすると効果的なのかということを学びます。ここでのコミュニケーションというのは、単純な会話のことではありません。適切な報告の仕方だとか、ジョブ・ディスクリプションとって、一人一人の仕事を明確に決めて、それについて毎月一回インタビュして数字で測って成果を確認する方法などを教わるのです。

オーガニゼーション・ビヘイビアというものもあります。組織をつくっていくときに、その組織の失敗例と成功例を挙げて、成功するために絶対に守らなければならないことを学ぶものです。

また、次のことも学びます。人事・労務管理のヒューマン・リソース・マネジメント。人間の能力の活かし方のことです。あとは、インフォメーション・システムとか、新しくレストランをつくるときに必要なプロパティ・デイベロップメントやマーケティング・ツーリズム・ストラテジー、フード・アンド・ベバレッジ、などなのです。

これらはすべて数値化されて成績評価されます。日本の場合、「おもてなし」は数字で測れないものと思われていますが、アメリカではほとんどすべてが数値化され、分析を通して何度もシミュレートさ

れ、皆がグループデイスカッションを通して意見を言い合い、競争をしてベストなプランをまとめていきます。この違いは大きいです。

もし皆さんがアメリカ流のホスピタリティ・マネジメントに関心があるのでしたら、数学的知識も必要になるので大変ですが、ものすごく面白い勉強です。で挑戦してみてください。数学が好き人はやりがいがありますよ。なぜかという、大きな投資をして、そこから生じる利益を計算することですから。

ところで、ホーワス・ホテル・ツーリズム・アンド・レジャーという世界的なコンサルティング会社があります。この日本支社はグリーンハウスが携わっており、一番大きな取引ですと二〇〇七年の全日空のホテル事業の売却案件を手がけました。コンサルタントがさまざまな情報を調べて分析して、適正な価格を判断するためのレポートを出します。いくらだったら元がとれるのか、いま上がっている収益でちゃんとリターンがあるかどうか、そういうことを分析するのです。また、フィジビリティ・スタディという、その事業が成功するかどうか、投資したものが回収できるかどうか、などの検討も行います。

今お話した内容もホスピタリティ・マネジメントに含まれます。ですから、ホスピタリティ・マネジメントというのは実は非常に理詰めの作業です。もちろん数字の話ばかりではないけれども、そこが日本的なホスピタリティ、感性的な「おもてなし」とは異なっています。



## 失敗を恐れずに点をつなげていこう

**生徒B（二年）** 好奇心や思いの強さについて、田沼先輩からお話いただきましたが、そのような気持ちを持っていてもなかなか長期的に続かないときとか、くじけそうになるときなどがあると思います。そういうときにどうしたら好奇心や熱意を持ち続けられるのでしょうか。教えてください。

**田沼** 「思い」は重要です。この世の中で生きていく限り、自分で思ったことは必ず実現できるのです。実はどれだけのことをやりたいかで、それぞれの人での違いはあります。

アップルの創業者のステイブ・ジョブズは二〇〇五年のスタンフォード大学卒業式でスピーチをしました。その際に三つの有名な言葉を残しています。

### Stay foolish

直訳すると「愚かであれ」ですが、ばかになりなさいという意味ではなく、ばかみたいなことでもいいので、愚直に取り組もうという意味です。

### Stay hungry

ハングリーであれ。一生懸命、腹ペコのときのよ

うに貪欲になってやりましょう、ということですよ。

### Connecting the dots

点をつなぎなさい。点一つ一つはばらばらです。たとえば、「この勉強は自分の夢と関係ない。なんでこんなことをやっているんだろう」と思うことがあるかもしれません。でも、あとになって振り返ると、学んだこと経験したことの一つ一つがつながって、無駄は一つもなかったことが分かるのです。それが「Connecting the dots」です。今やっていることと、つまり「点」がいつかどこかでつながって、最後に大きな成果を生むだろうとジョブズは語っています。今の時点では分からないけれど、実は一見無駄だと思ったことや結論が出なかったことが、あとで次につながっていく。

好奇心や思いの強さが続かないときもあるかもしれない。そんなときは、今、目の前にあることを学びましょう。それらもあなたの夢や目標と最後はつながって、大きな成果を生むのです。私の経験でもそういうことが結構あります。だから、好奇心や思いの強さを持ち続けることにくじけたとしても、それだっけいずれは役に立つくらいに思っ受けて入れてください。

それに、一回ぐらい失敗したっていいじゃないで

すか。皆さんは若い。若いときの失敗は人生にとって貴重な体験になります。「Connecting the dots」です。失敗したことだって、つながっていきます。自分がやっていったことをつなげることで、それが非常に重要です。必ず次につながります。それで、あとから振り返ると「そうか、つながっていたんだな。今の私にとって必要なことだったんだな」と分かるのです。

真面目で一生懸命な性格の人の場合は、逆に「まあ、いいや、次のことをやろう」くらいの気持ちでいたほうがいいです。私はかなり細かい性格なのですが、あまり細かいと自分を追い詰めてしまうので、ときには「まあ、いいか」と思うようにしています。そうすると、落ち着いてよいアイデアがふつと浮かぶのです。たとえば、トイレに入っているときなんかにはいいアイデアが浮かんできますね。ですから、あまり自分を追い詰めないことも大切です。



## アジアで事業を展開する理由

生徒C（二年）

田沼先輩の会社は海外展開を推進されていますが、そのほとんどがアジアです。これは世界の他の地域よりもアジアを重視なさっているということでしょうか。それとも単純に経営的な理由、たとえば、アジアのほうが他の地域よりも多くの需要が見込めるから、といった理由だからでしょうか。

**田沼** 実はあまり難しく考えていない面もあります。ヨーロッパでもアメリカでもいいのですが、日本から一番近い場所はアジアですよ。また、マーケットとしてこれから一番伸びていくのもアジアです。中国でのビジネスはなかなか難しいところもありますが、お互いよいパートナー関係になれば、中国もチャンスがあります。それから、東南アジアの国々も日本とすごく親しい国が多いですよ。タイ、マレーシア、インドネシア、それからベトナムの人々は親日的な方が多いです。

私は世界中のいろいろなところへ行きます。イギリスのロンドンにあるホテルに泊まったときですが、もつとも評判のよい宿泊者はどの国から来たお客か

と尋ねたところ、それは日本人だということでした。先日、数人で食事をする機会があったのですが、同席した方でアメリカに移住してから二〇年たったという女性がいました。その女性は今から一〇年ぐらいい前にアメリカで日本食レストランを開店し、現在は四店舗経営され、大繁盛しているそうです。実は日本人がアメリカで成功するのはすごく大変なことです。でも、その女性のなかに、アメリカで事業を成功させたい、日本を紹介したいという気持ちが強かったので成功したのでしょう。

彼女が言うには、「なんちゃってジャパニーズ」のお店がアメリカですごくはやっているそうです。この五年間で日本食レストランは世界中で十一万八千店まで増え、アメリカだけで六千店、アジアだけで五千店ぐらいいあるそうですが、その多くが「なんちゃってジャパニーズ」、つまり本当の日本食とは言えない料理を提供するお店のようです。

本物の日本料理を提供している店は全体の5%くらいしかない。その女性のお店は、そのような本物の店で、その料理人は本気で和食をつくっています。食材もいいものを本気で使います。これをアメリカでやり続けることは、実に大変なことですよ。なぜなら「なんちゃってジャパニーズ」のお店のほう

が、食材費を含めて安い価格で料理を提供できるからです。ですが、彼女は「私には日本人としてのプライドがあります。『なんちゃって』の店には絶対に負けません」と言い、本物の和食を提供し続けています。それがほんものの日本の価値というものです。

だから、いい意味で「私は絶対に日本人だ」という気持ちをも、皆さんは持つていてください。これは異文化になじまないということではありません。相手の文化や考え方を理解したうえで、日本人として絶対に知っておかなければならないことを自分自身のなかに持つておくことが大切です。そして「ほんもの」をやりたいという気持ちです。そうしたら海外で必ず成功します。

さて、グリーンハウスがアジア地域に進出した理由ですが、それはアジアの人々と日本人の相性が合うと感じたからです。

アジアの人々は当然日本と異なる文化を持っていますが、日本人と共通する部分もあります。風習などで似ているところもあります。こちらの気持ちもある程度通じることも多いですし、人柄がよい方もたくさんいらっしゃいます。ですから、ビジネスを一緒にやって成功するケースが多いのです。

人間も会社も「ケミストリーが合う、合わない」という問題があります。つまり、相性のことです。自分や自分の会社と相性が合う相手かどうか、それが誰かと一緒にビジネスを行う際のもっとも大事な点です。その観点で言いますと、私の会社の場合、ケミストリーの合うアジアの人が身近にいたということもあって、現在、アジアを中心に海外展開をしています。



## 「点」を見つげるためには

生徒D（一年） 先ほど、ステイブ・ジョブズの「Connecting the dots（点をつなぐ）」というお話をされましたが、もしその点がない場合はどうすればよいのでしょうか。

私は自分が二〇歳、三〇歳、四〇歳になったときの目標のようなもの、遠いところの点はほんやりとですが持っています。しかし、今の生活のなかにある点を満たせないように感じる場合があります。日常生活のなかで「私はなにをしていたんだろう」とか「私はなにをしたかったんだろう」と感じてしまい、見出せた点を満たせずに、それが消えてしまうときがあります。

点がなければ線はつなげません。ですので、点を生み出す方法、または一回消えた点を見つける方法を教えてください。

田沼 点がないと思っていること自体が、実は点になっっていると思いますよ。

私も大学一年生のときはずいぶん遊びました。勉強なんかほとんどしていなかったのです。今考えるとあの時間はなんだったんだろうと思いますけれど

も、その時間でいろいろなものを見たり体験したりできた。その時間的な余裕があったことは、今から思うと人生の役に立っています。だから、自分自身ではなにもしていないと思うかもしれないけれど、実はなにかを成しているのだと思いますよ。自分の意識ではそんなに深い経験に感じないかもしれないのですが、それが点になっています。だから、それはいずれ必ずつながります。

あと、方向性のような話になると、「右だ、左だ」のようにはっきりと方向を決めなければならぬような気持ちになるのかもしれない。でも中間でもいいじゃないですか。自分の人生の方向に気がつくタイミングは人それぞれです。一人ひとり、違うのです。他人の目を気にせずに「まあ、いいか」というくらいの気持ちでいると、自分がさまざまな方向のど真ん中にあることが分かることもあります。そういうこともあるんですよ。

さて、なにかを調べるとき、最近ではウェブ検索を活用する人が多いのではないのでしょうか。知りたいう用語をウェブで検索すると、どんどんその答えが出てきます。レポート作成の際も、その検索結果をコピーしてちよっと書き換えるだけで、まるで自分が書いたレポートみたいになります。

でも、これはただくつつつけているだけです。「Connecting the dots」ではありません。コピーしてくつつける作業には「自分」という中身がありません。点をつなぐには中身が必要です。それは自分が自分であるという特徴ですし、その特徴は必ずあります。そのことに気がつくことが大切です。

早く気づいてもいいし、遅く気づいてもいい。皆さんは高校生活に加えて、四年間の大学生活があります。ですから、焦らずゆったりと構えているほうがいいかもしれない。

また、苦勞をしないとなかなか気づかないです。今、日本人の多くは恵まれています。慶應義塾の大学生で、自分自身で生活費と学費を稼いで勉強している人なんてほとんどいないでしょう。一方、アメリカで学んでいる中国人留学生のなかには、親にお金がないため学費も生活費もすべて自分で働いて出している人も多くいます。そういう人はもう目が真剣です。貧しくなれと言っているのではないのですが、日本人は恵まれすぎです。アメリカには、ものすごいハングリー精神を持った人がたくさんいます。

そういう点では日本人は不利かもしれない。ですが、一方で日本や日本人にもよい面があります。一例をあげると、ブラジルでは日本人の評価はすごく

高いのです。日本人は必ず言ったことを守るので、すごく評価が高い。先ほどお話ししたように、イギリスでも評価が高い。ホテルを一番きれいに使う人はどこの国かというと、それは日本人だという評判です。バスタオルを使えばなしにしないきれいにたたむというようなことをする国民はほかにはないからです。そういうことを知ることも、自分を知るときっかけになるのかもしれない。

## 人脈を広げてくれる趣味

**生徒E（二年）** 趣味のことで、音楽ですとバッハが好きとおっしゃっていましたが、ホテルの名前につけたこと以外で、田沼先輩の趣味が仕事などに役立ったことはありませんか。また、趣味と人間関係の関わりについても教えてください。

**田沼** たくさんありますよ。バッハの音楽に目覚めたのは塾高時代で、視聴覚教室に行ってみんなで聴いていました。指揮者のカール・リヒターにのめり込んでたくさんレコードを買いました。そういう趣味の仲間が集まる場所に出かけていくと、いろいろな人と出会います。

私はスキューバダイビングも好きで、今は妻に止められているんだけど、ずいぶん前までやっていました。一八〇回ぐらいは潜ったかな。そういうところに行くと、まったく違う世界と出会うわけです。世界にはこんなにきれいな海があるのかと気づかされます。また、スキューバダイビング仲間と一緒に海に行くという楽しみもあります。

スキューバダイビングの話が続きますが、沖繩の海は世界最高だと思えます。毎年、行っていました。

あと、エジプトのシナイ半島南部にあるシャルム・エル・シェイクの海は、透明度が四〇メートル近くあって本当にきれいです。ヨーロッパと近いので、ヨーロッパの人はダイビングのためにピューツと飛んできます。そんなわけで、そこで知り合いと再会することもあり、それも楽しみの一つです。フィリピンのアポ島やグレートバリアリーフに仲間たちと行ったこともよい思い出です。最近はそのような機会がなくなりましたが、共通の趣味を持っていると、親しい仲間がいっぱいできます。

また、コーネル大学の日本人同窓会の会長をやれと言われてときは大変だなと思いましたが、今思うとそのおかげでいろいろなジャンルの人、自分の仕事だけだったら会えない人たちにいっぱい会えました。ですから、本当に務めてよかったと思います。

人付き合いというのと、おっくうになる気持ちをもんな持っていると思うのです。面倒くさい、大変だ、なんかあるんじゃないか、人前で恥をかくんじゃないか、とかね。でも、そういうときには先に一歩踏み出すことを選ぶ。そのことによっていろいろな人と知り合えます。その気持ちがあるかどうかだけです。

私だって、意外に思えるかもしれないですけど



も、高校生のときは静かなほうで、どちらかという  
と内向的だったのですよ。信じられないでしょう？  
ところが、変わろうと思うと変わっちゃうのです。  
一皮も二皮もむけちゃう。皆さんもきつとそうです。  
みんな、そういった大きな可能性を持っています。



## おわりに

**司会** 田沼先輩、本日はありがとうございました。それでは、最後に校長先生よりお言葉を頂戴したいと思います。古田先生、よろしくお願いいたします。

**古田** 田沼さん、本日は本当に貴重な講演をありがとうございました。

また、生徒諸君も田沼さんのお話をしっかりと聞いて、いろいろな質問をしてくれましたね。今日、私もそうですが、君たちも田沼さんのお話を伺って、多くのことに気づいたり、そこから学んだりとかがたくさんあったと思います。それをこの場限りの体験にするのではなく、これからの自分に活かしてください。今日聞いておしまいではなく、なにかあるごとに今日の田沼さんの話を振り返り、思い出して、その内容を自分のなかに活かせるようにしてください。

お忙しいなか君たちのために時間を割いてくださった田沼さんにもう一度大きな拍手で感謝の気持ちをお伝えしたいと思います。本当にありがとうございます。（拍手）





## ■2017年度 将来展望講座（第7回） 実施記録

実施日時：2017年12月13日（水）15時15分～16時45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： 田沼 千秋 氏（株式会社グリーンハウス 代表取締役社長）

テーマ： 「慶應日吉から世界へ  
～グローバルなつながりで羽ばたく未来」

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（写真部）

参加人数：約140名

### 2017年度慶應義塾高等学校将来展望講座

2018年3月24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

©2018 Keio Senior High School, Printed in Japan.

無断複製・転載を禁ず