

■□要旨■□

1. 社長は管理職の延長ではない

- ・ ”時代の空気を読む”ことが社長の役割。時代とのギャップを如何に縮めて時代に喰いついていけるか。
- ・ 「始末十両、儲け百両、見切り千両、無欲萬両」（井原西鶴「日本永代蔵」）のうち、社長が始末十両、儲け百両を言っても仕方ない。
- ・ 今を一旦壊して新たなモデルを作る(= イノベーション)。

2. 実業と虚業

- ・ **実業**： 正常な競争の中で費用の積み上げで構成された価格が顧客の支払ってくれる範囲内で成立する業
- ・ **虚業**： 何らかの制限により競争原理が働かない中で顧客が費用以上を支払わなければならない業
- ・ 前職の日本郵船時代には、同盟カルテルが認められていた頃、ピカピカのコンテナを用意することが営業だったが(=虚業)、同盟が崩れた途端、荷主はボロボロのコンテナでも安い運賃を選んだ。
- ・ 証券会社に移り、海運業界と同じことが起きることを予想し、手数料自由化前に外交営業をやめる決意をした。

3. 不満と不安

- ・ **不満**： 他人に対する感情、「他律的」⇒ 後向き
- ・ **不安**： 自分に対する感情、「自立的」⇒ 前向き
- ・ 証券会社に移ったころは不満だけしかなかった。バブルが崩壊したとき、「自分は何をしているのか?」「自分でやってやろう」という気になった。

4. 成功は捨てることから

- ・ これまでの成功体験は、外交営業をやめたこととシステム子会社を切ったことであった。
- ・ 皆がプラス、プラスと考えているが引く(捨てる)ことが大事。マイナスを引いたらプラスになる。
- ・ 「坐忘」- 古いものを捨てた後に新しいものができる。

5. 天動説と地動説

- ・ **顧客第一主義**を掲げ、聞いた顧客の要望だけで提供するのは愚作である。これは天動説の考え方。自分が中心で顧客が周囲を回っている。
- ・ **地動説**では、自分で考えたモデルを提示し、「この指止まれ〜」。

■□今回の学び ひとことという■□

社長は副社長以下の管理職と全く役割が違うことを認識しなければならない = 見切り千両、無欲萬両。



■□感想■□松井社長より実務に基づいた有益なメッセージをいただきました。海運業から中間管理職の経験なしに証券会社社長に就任されましたが、企業における社長の役割を明確に認識し、自身で考え抜いた哲学で会社の取るべき道を示しています。日頃から物事について自分で深く考え、自分なりの哲学を形成してゆくことの重要性を感じました。