

人間学科共通科目「人間学」講演

私の原点と事業経営

株式会社バスクリン代表取締役社長

古 賀 和 則

日時：2015 年 7 月 9 日（木）午前 9 時

会場：創価大学 S201 教室

〔講演〕

皆さん、おはようございます。ただ今、ご紹介いただきました株式会社バスクリンの古賀和則と申します。今日は、ちょっと硬いタイトルではありますが、企業の社長をやるというのは誰もができることではないと思いますので、社長として 10 年近く務めてきた経験を通して今思うことを、社長になった経緯も含めてお話しさせていただきたいと思っております。そのことが学生の皆さんにとって少しでもお役に立つようなお話になればと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

私の原点「何のため」

それでは本題に入る前に、映像を視聴していただきたいと思います。以前、TBS テレビの生放送で約 1 時間の番組に出演してお話をさせていただいたことがあります。その番組の最後のところで出演者のモットーであるとか格言のようなものを紹介してくれというコーナーがありまして、そこでちょうど「私の原点」という意味でお話をさせていただいている部分です。どうぞご覧ください。

(TV 番組からの抜粋要約)

司会 今週の社長は、バスクリン社長の古賀和則さんです。古賀さんから出していただいたキーワードは「英知を磨くのは何のため君はそれを忘るるな」。良いですね、どこからきたんですか。

古賀 これは母校の指針の1つではあるのですが、要は僕自身が事業やっても行き詰まったり、生きる上でも行き詰まったりした時に帰る原点なんです。

原点とは何ぞやというと、私どもの事業で言えば、顧客の皆さまが健康になっていく、また、幸福になっていくためにこの事業をやっているということが原点なんです。そうすると、例えば、コスト削減をするにしても「何のためか」と。決して、儲けるためではなく少しでも良いものを安く提供するために、コスト削減をしているんだと決めます。そのほうが勢いが出ます。自分たちの事業に誇りを持てるんです。その原点を見失わなければ、方法論も決して間違えることはないんです。

司会 母校はどちらの大学ですか。

古賀 東京の創価大学です。

(抜粋要約ここまで)

どうもすいません。ありがとうございました。(拍手)

最後に「来週は緒方貞子さんです」というナレーションがあったんですけど、緒方貞子さんというのは国連の難民高等弁務官をずっとやっておられた非常に著名な方です。何が言いたいかというと、その方よりも前に私が先にテレビに出たというだけのことですけれども、すいません。(笑)

生い立ちから創価大学卒業まで

それでは簡単にもう一度私の自己紹介をしますと、広島出身ではありますが、生まれは神戸です。10歳の時に広島に転居したんです。当時、私の父親があまり一生懸命仕事をする人ではなくて、昼間からお酒ばかり飲んでお

ふくろに迷惑をかけていた。3人の子供を抱えたおふくろは非常に辛い思いをしていました。それで、私が10歳の時に、神戸から広島に親父を残して夜逃げしたんです。夜汽車に乗って広島に逃げていくという、なかなか味わえない経験かと思いますけれども。その結果、広島に行かなければあり得なかったいろいろな出会いがありました。その意味でこのことが自分自身の一つの転機になっています。

その後のことを一応言っておきますと、親父はすぐまた追っかけてきて広島で似たようなことをしていたのですが、最終的には本当にいい親父に変わって行って、僕を創価大学に行かせてくれました。

それから創価大学に入りました。これも僕にとって非常に大きな転機となりました。創大に入らなければ創立者との出会いもありませんでしたし、そうであればさきほどの「英知を磨くは何のため」という、私の自身の原点もなかった、ということになります。

創価大学には3期生として入学しました。当時の創価大学というのはほんとにまだまだ小さい大学で、全国から学生が来ていましたが、勉強する人は勉強して、あとは大学建設とかそういうことに一生懸命でした。僕はクラブを作るということが自分自身の大学建設だと思いまして、1年生の時から吹奏楽部の創設に関わりました。それが僕の使命だと勝手に思いまして、何かそのことばかり考えて、友人と語り合いながら大学4年間を過ごしたという思い出があります。ですから成績は非常に厳しいものがございました。

実は私は大学4年生の時にあと60単位をとらなければ卒業できない状態でした。今、どういう制度かわかりませんが、当時は60単位を1年間に取るというのは非常に苦しいことでした。結果としては何とか単位は取れたんですが、それは卒業式が終わってからのことでした。ですから私は卒業式には出られず、在校生として同期生を見送ったんです。その後、温情で単位を取らしてくれた。今はそんなことは多分できないんだと思いますけれども、当時はまだ牧歌的な雰囲気があったんだろうと思います。学生課で一人で卒業証書をいただいて卒業したんです。ですから就職は当然決まってい

なくて、それから2年間、東京におりました。

就職、結婚、本社への転勤

親には公務員試験を受けると言って、バイトをしながら東京に残りましたが、けれども、なかなかそんなに甘いものではありませんでした。勉強もなかなかほかどらないまま2年が経ち、さすがに親がもうダメだということで強引に広島に連れ戻されました。それが1979年でした。そこから就職活動をしなければいけない。当時は非常に就職難の時代でしたので、当然なかなか就職先がありません。ましてやそういう形で大学を出ていましたから。ですが、受けた中では一番有名な会社だった津村順天堂の広島支店にたまたま拾っていただくような形で入りました。これが僕自身の人生の中で大きなきっかけになった。なぜ入れたかというのは今でもわからないんですけど、それが自分にとって大きな転機になっています。

その後、32歳のときに結婚をしました。高校時代から私を面倒みてくれていた方が自動車のマツダに勤めていて、その方が僕とマツダの販売会社に勤めていた創大7期の女性を紹介してくれまして、いわゆるお見合いのような形で結婚をすることになりました。実はこれがとても大きな転機になりました。やっとそこそこ有名な会社に入れて、けっこう給料もよくて、いろんな意味で待遇が良くて、人生をエンジョイした時期でした。仕事はしますけれども、もらったお金を本当にガンガン使ってしまうような生活をずっとやっておりました。しかし、結婚しますと仕事に対しても責任が出てきて、生き方も真面目になり、仕事もさらに真面目になっていろんな意味で成果が上がるようになっていきました。

それで、広島支店の中でもだんだん役職が上がっていきまして、今度はある時、ツムラ本社（株式会社ツムラ。1988年に社名変更）の方から企画や営業の販売促進をやる人を募集していて、誰か希望者いないかという声がかかりました。私としては性格的に何でもやりたがりなところがありまして軽

い気持ちで手を上げたら、それじゃあ本社に来てくれということになり、広島での営業を18年で終え、本社に移動することになりました。1997年のことでした。

サラリーマンの人生の中では東京に行かなければ経験できなかったし、わからなかったことがたくさんありました。その意味でこれも非常に大きな転機になりました。それも転機になったのはちょっとした声かけに対して、深く考えずに手を挙げて、それに対して本社も深く考えずに転勤させてくれたことが、とてもラッキーな展開になりました。

ぐっと話が飛びますけれども、その後、本社で部長にもなり、その後に先ほど紹介がありましたツムラから分社化したバスクリンなどを扱う子会社（当時、ツムラライフサイエンス株式会社）の社長になり、さまざまな経緯を経て今日に至ったというのが簡単な経緯でございます。

私の原点は、創価大学で学んだ「英知を磨くは何のため君よそれ忘るるな」との指針です。もっとも、大学に入ったときからこのことをずっと意識して、原点として捉えていたかというところではありません。今はずいぶんと酸化をして黒ずんでいます、私がいた頃、本当にブロンズ色に光るきれいなブロンズ像でした。この一対のブロンズ像に憧れて創価大学を受験した草創期の学生はとて多いと思いますけれども、私もあのかっこよさに非常にひかれました。それでその台座に刻まれたこの指針も、卒業後も忘れずに心の中にずっとありました。そして子会社の社長になった時にこの言葉が非常に大きな支えになってきたのです。ということはずっと私自身の胸のどこかに留まって生きていたもの、そういった意味でやはりこれが私の原点なのかなというふうに位置づけをしています。

バスクリンはどんな会社

さて、株式会社バスクリンについてご紹介いたします。入浴剤バスクリン

やき湯といった商品を出しております。あと育毛剤、化粧品系も実は通信販売で出しております。とにかくツムラから生まれた会社ですから、漢方薬、生薬をベースにした、自然派の人間が持つもともとの本然的な力を引き出すための成分によって健康に役立つような商品を出している会社です。ツムラの前身の津村順天堂は、約100年前の明治26年にできた非常に古い会社で、もともと人参や木の根といった生薬を使って中国で薬にしていた漢方薬の会社です。そして、漢方薬を使って日本初の入浴剤が明治30年にできました。それが左の「くすり湯 中将湯」です。



その後、1930年（昭和5年）に販売を開始したのが真ん中の初代バスクリンです。戦前の昭和5年当時としては非常に斬新で、受けたのです。そして右が今のバスクリンです。オリンピックの選手や、このあいだ女子サッカーワールドカップで惜しくも2位になったなでしこジャパンとか、あと男子の日本代表サッカーチームもオフィシャルの入浴剤として使ってくれています。こういった入浴剤を出している会社です。

今、言いましたようにバスクリンとか入浴剤っていうのはツムラという会社にとって屋台骨だったんです。1976年に漢方薬が保険に適用されるんですね。健康保険を持っていったら漢方薬が安く処方してもらえることになり、病院でも漢方薬が処方されるようになります。そうすると、薬というのは皆

さんをご存知かと思いますがけれども、原価は非常に安いけれども研究コストがかかるので高く売る、非常に利益率の高い商品なんです。ですからツムラは事業の構造を漢方薬中心の構造体に変えていきます。そうするとバスクリン部門というのが、だんだん会社の力があまり入らなくなり、正しいマーケティングをしなくなっていった競争に負けていくようになります。花王のバブという入浴剤が30年ほど前に出まして、これが売れてバスクリンは厳しくなっていくわけです。お客様目線というものが消えてくるといいものが作れなくなって、そうするとお客様に買ってもらえなくなるという構図です。そうしてツムラは、入浴剤部門はお荷物だから切り離して薬1本でやっていたということになっていきます。当時、社会では事業の集中と選択をやるのが事業経営者としては正しいジャッジメントだと言われる時代になっていましたから、ツムラの経営者は赤字部門をなくしていくことが会社の収益に良くなると判断していくわけです。それで今から10年位前にこの会社を分社化することになりました。会社を分社化する時というのは、非常に反発がありますが、経営者としては、事業を黒字化するための構造改革として断行していきます。それでバスクリン部門は独立して事業をやっていくためのプロジェクトを立ち上げます。当時、私は業務部長やっておりましたので、そのプロジェクトのナンバー2的な立場でプロジェクトを推進しておりましたから結論はわかっていましたので、分社化されるための仕組み作りをしました。だから切り離されるための準備をするという非常に矛盾したプロジェクトをやっていたわけですが、その結果筋書き通り分社化が実行されます。

社長への就任

実はこの時に、子会社とは言ってももともとツムラの看板の事業ですから歴史もあるし、その社長を誰にするかという話になりました。われわれも誰が社長になるんだろう、きっと役員になるんだろう、もしくは、外部から経営者を連れてきて社長にするだろうと、いろいろ話しておりました。プロ

ジェクトの終了したある時、子会社化を推進していた社長と本社ロビーで遭遇しましたが、そのとき、今度、子会社を作るにあたって社長を誰か決めなきゃいけない。誰がいいと思うかと訊かれました。当然、外部から来るんだろうと思ったので、「外部から来るんですか」と言ったら、「外部からは来ない、社内から社長を作る」と言われたのです。その瞬間、「社内からだったら私がいいと思います」と言っちゃったんですね。社長は「ああ、そうか」と言われたんですけども、まさか本当になるとは思わないわけですね。

それからしばらくしてその社長から呼ばれて、「君に社長をやってもらう」と言われて、結局私が本当に社長になりました。あの時、会社で社長にばったり会って、「僕がいいです」と言っていなかったら、なっていなかったかもしれません。東京に来ると決めた時もそうでしたが、何がどうなるかわからない、深く考えなきゃいけないのかもしれない、でもまずはやってみると決めることが、とても大事なことだと思います。

でも、どうして僕が社長になったのかということをあとから整理しますと、まず、事業の中味を業務部長として一番知っているということがある。次に性格ですね。どちらかというと、何でもやりたいって、あとさき構わず手を挙げてしまう性格だということです。それからもう一つは、先ほどの社長には以前約三年間、非常に厳しく叱咤された。それを三年間耐え抜いたということが一つの信頼につながったのではないだろうかと思います。「人間万事塞翁が馬」という言葉がありますが、何がどう作用するかわからないなと思います。

会社とは何か？——経営理念の明確化——

そうして社長になったわけですが、社長になる訓練など受けてこなかったわけです。だから、社長っていったい何をやったらいいのか、いざなってみるとわからないんですね。それで何が大変かといいますと、200人の社員が本社のあらゆる部署から集まってきていました。経理もいれば宣伝もいる。

工場、営業、研究、総務、等々。で、その人たちはみな子会社に来たくて来ているわけじゃなかったんです。この200人というのはたまたまその時に、各部署でうちの事業に関わっていたという理由でこの子会社に行く羽目になるわけなんです。だから本当は行きたくないわけです。待遇とかは一切変わらないんだけど、行かざるを得ない業務命令の形で行きますから、みんなの気持ちがバラバラでした。風土、価値観、将来展望、そういったものが何もない白紙の状態、自分たちでやりなさいということですから、社員にとっては非常に厳しいです。ですから、本当はみんなツムラに残りたかった。やはり、看板としてはツムラの方が大きいですから。

それをどう一つにまとめるかということをやまず社長として考えました。なにか一本、筋を通さないといけないと。それで、具体的にはまず、全社員と一対一で対話しました。まず、どんな社員がいるのかを知ろうと。そして、社長である僕自身の気持ちをしっかりと訴えていきたいと。これは集団ではなく社員一人ひとりと面談することが大事だと思いました。工場で働く人とも例外なく一対一で会いました。そして、この会社は将来的にはこういうビジョン持ってやっていく、必ずよくなるよという展望を彼らに話していくわけです。これがとてもよかったと思います。

それから次にしたことは、会社にとって、会社に限らず大学も、クラブなんかもそうだと思いますけれども、何をするための会社なのかという目的を明確にしなきゃいけないと考えました。ツムラという会社は漢方薬の会社で、漢方薬を通じて人々の病気を治していこう、健康に貢献をしていこうという会社ですからツムラの経営理念は、当時はそれしか書いてなかったのです。バスクリンなどのトイレタリー商品についての経営理念がツムラにはなかったんです。そのトイレタリー事業が独立したわけですから、その経営理念を明確にしようということになりました。それで社員全員でこのことを考える運動を起こすわけです。それがとても良かったと思います。これが組織にとって一番大事なことだったんだと後からだんだんまたわかってきます。

さらに社長として最初に社員に訴えたのが、挨拶、スピード、整理整頓で

す。なにか子供に言うことのように思いますけれども、一つの会社の風土を作っていくためには非常に大事なことです。これは生きていく上においても非常に大事なことです。当初は反発もありました。なにを今更、整理整頓、挨拶なんだと。それでもしつこく言っているうちに、一つの風土にだんだんできてきていることを実感します。

ドラッカーとの出会い

さて、ドラッカー (Peter Drucker, 1909-2005) という人物の名前をご存知の方はいらっしゃるでしょうか。2009年に「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」(岩崎夏海著、ダイヤモンド社刊) という本が出て漫画にもなったし、テレビドラマにもなりましたね。あのドラッカーです。このドラッカーという人は経営の神様と言われていまして、ツムラにいた時代にドラッカーの専門家の先生を呼んでうちの事業の社員に研修をさせていたんです。私はそういう研修を受けさせる部署にいたので社員に読ませるんだけど、僕自身はドラッカーを読んだことがなかった。経営にとっていいことだなというのは、少しは分かっていたわけですが。それでいざ自分が社長になってみると、どうやっていったらいいかわからないわけです。で、もう何かにすがりたい思いで、たまたま当時、教科書としたドラッカーの『現代の経営』という本を読んだのです。そうすると、研修をやっていた頃は深く読めなかったのですが立場が変わって読みますと、非常にこれが生きてくるというかピンピン伝わってくるのです。これだなということを本当に感じられる本に運良く出会えたわけですね。ドラッカーは何を言っているかということを簡単に言いますと、「企業の目的は何か」ということを真剣に述べています。彼は40～50冊の本を書いています、ほとんどすべて同じこと言っています。「企業の目的とは何ぞや」ということなんです。当時、「会社の目的はなんですか」、「会社は誰のためにあるんですか」という問い合わせがよくありました。今もそうかもしれま

せん。教科書的な答えとしては「株主のため、株主に利益を配当するために株式会社はある」ということになります。いわゆるハーバード流のMBAマネジメントの勉強をしてきた経営者たちはみんなそう答えていました。ところがドラッカーは、株主のためというのは相当順位が低くなるわけなんです。企業というのは営利組織ではないと言うのです。私もそんなふうに思ったことはありませんでした。会社って儲けるためにあると思っていますから。

彼は企業とは、「経済活動、経済機関、経済合理性は、それ自体は目的では無い。非経済的な目的、すなわち人間的な目的や社会的な目的のための手段である」と。これが会社なんだと彼は言うんです。

さらには、「企業の役割は、財とサービスの創造だけではない。生産的な仕事を通じ、働く人たちに生計の糧、社会との絆、自己実現の場を与えることである」と言っています。これは、目から鱗でした。

さらに、こういうことも言っています。「社会とコミュニティーに根ざすがゆえに公益を考えるべき公的機関」だということ、さらに「個を大事にしつつ、個に報いることのできる活力ある社会を実現するための道具である」と。なかなかこういうこと聞いたことがなかった。

そのために会社がすべきことを端的に表している有名なフレーズが、「事業の目的は顧客の創造」であると。これは覚えていただきたい。どんな経営者であれ、どんな組織であれ、事業の目的というのはお客様を作ることなんだと言うのです。お客様を作るということは、バスクリンという会社のファンを作るということです。ファンを作らなければバスクリンを使ってくれる人は増えません。ですから、この会社がいいなと思ってもらえなければいけない。だから、究極の事業の目的は顧客の創造だということになるわけです。じゃあ、お客様を広げていく、作っていくためには何が必要かというと、マーケティングとイノベーションです。マーケティングとは何かというと、皆さん一人一人が物を買ったりする。化粧品を買ったり、服を買ったり、いろんなものがありますね。そのときに買う動機が必ずあるわけで、私にとってはこれがいいとか悪いとか。だから、お客様が何を欲しているかということを

知らなければ、物が作れない。サービスも同じですね。それがマーケティングです。それから、もう一つがイノベーション。お客様が望んでいることがわかったら、それを叶えるために何を新たに作っていかなくてははいけないか。そのためにイノベーションを起こしていこうというのが会社になければいけないということ。常に進化をしていくことが大事だとドラッカーが言うわけです。ですから、このことは経営者になって、これを訴えていけばいいんだということで、経営理念にこのことを入れていくことになるわけです。

独立そして現実と試練

経営理念を作って、何とか会社はスタートしました。ただし、資本は全部ツムラが持っている 100%の子会社でした。子会社になる時にツムラの社長から言われたことは、「好きにやりなさい。古賀くんが思うこと、何をやってもいいよ」と言うんです。で、最初の一年間は、好きにやらせてくれたんですが、二年目から、親会社はいろんなことを口出しするようになります。一切口出しをしないと書いていたのに、どんどん口出しをしてくるようになるわけですね。しかし、なぜツムラにいた時に、バスクリン部門が悪くなってきたかという、正しいマーケティングをしなかったからです。薬のマーケティングはするが、トイレタリーのマーケティングをしなかった。お客様を知ろうとしていないから事業がだめになる。だから、分れることによって、正しいマーケティングができる会社になるよ、なったら良くなるよと、私は社員たちと約束するわけですね。ですから、口出しをされると正しいマーケティングができなくなるわけです。テレビ宣伝一つ取りましても、あの女優がいいとか、この女優がいいとか、こういうノリで、口出しをするわけです。だから私としては、これじゃあ約束を果たせないと思うわけです。

ツムラは、将来はこの会社を手放しても良いと考えていたと思います。それで、2008年に、ツムラの資本から完全に分かれる形になります。どのようにして分れるかということですがけれども、皆さんもファンドということをして

聞いたことがありますか。要はお金で会社を買ったり売ったりする、その売買差益で利益を稼ぐというのがファンドになるわけですが、ファンドがツムラに働きかけをするわけです。当然ファンドとしてはうちを買って、高く売るといふ、リターンをするという思いがあるわけです。ツムラとしたら漢方薬事業への集中と、うちを売ることによって収益増が見込める。我々としては経営がツムラから完全に離れることで本当に独立できるというふうになるわけです。

実はファンドの独立の話があった時に、先ほどの社長に呼ばれて、きたなというふうに思うわけですが、社長がどう言ったかという、ツムラから分かれてファンドに移って株式上場する気はないかと言うのです。株式上場すると正真正銘の一流企業になっていけるし、そういう気持ちはないかと言われました。それでこれも二つ返事でそれは受け入れましょと、ファンドへ行くことを承知します。

そうしますと、ファンドに売られるということで200人の社員が非常に不安になるわけです。昔流行って皆さんもテレビで耳にしたと思いますが、ハゲタカファンドという、安く買って社員を徹底的に鍛えて高く売り飛ばす、イメージの悪いファンドもありましたから。それに、子会社であれば、一応ツムラのバックがあるので大丈夫だったのに、今度はそれがなくなると。一方で不安はあるわけですが、もう一方で、独立をすることで非常に大きな変化が生まれる可能性もありましたので、私はこれを受けたわけです。

それで今度はファンドが入ってきました。ファンドの人たちはハーバード大学のビジネススクール出のバリバリの人です。横文字ペラペラ喋る。こういう人が株主ですから、私は彼らに毎月事業経営の報告をする立場になるわけです。なんとも厳しいものがありました。非常に物腰も柔らかかで、感じはいいんですけども、ビシビシバシバシ経済用語とか、専門用語がガンガン出てくる。これは勉強しなきゃまずいなという感じのものがありました。若いくせに生意気のようなのですが、ファンドの人たちというのはそういうもので、妥協もしないし、知識は豊富ですし、僕自身、相当なストレスにはなり

ましたが、一方では勉強になりました。

経営のV字回復

ところがちょうどファンドに移る年の2008年9月にリーマンショックが起きました。これでファンドが慌てるわけです。あらゆる会社の株価がどんどん下がるという時期でしたので、事業経営も厳しい。ちょうど2008年はツムラから分かれて一番数字的にも厳しい年だったのですが、これが重なって経営としては非常に苦しんだ、どん底の一年でした。けれども、実はその時に、会社が大きく変わるんです。なぜ変わったかという、今までどうしてもツムラという親会社に対する甘えがあって、なかなか真剣にシャキッとできない。分社化した後も会社の体質がなかなか変わらない部分がありまして、のんびりしている体質でした。でも、このリーマンショックがあったので、これはほんとにやばいと、社員が危機感を持つわけなんです。で、その時に社員にとって活きたのが、先ほど作った経営理念だったんです。会社が目指すしっかりとした目標がこの会社にはあるということをまず社員が確認することができました。そして翌年の一月の仕事始めの5日に社内には非常事態宣言を出して、社員全員でどうすれば収益が上がるかといういろんなプランを出してもらったわけです。それが会社の体質を変える大きなきっかけになりました、そこから会社が成長していきます。2009年、10年、11年と、会社が一気にV字回復をしていきます。そのきっかけになったのがリーマンショックであり、社員の危機感でした。その時に経営理念をしっかり持っていたことが非常に大きかったです。危機感が会社を一つにしたのです。自分たちがやらなくては誰がやるのかと。それから、みんなでやった改善が利益を生むという連鎖が繋がっていきます。翌年もその次の年も、自分たちでしたことが事業の経営にプラスになっていくということが彼らも分かった。そうすると事業に対する夢が開けてくるわけです。このことも大きな転機になりました。

そして、事業の目的である顧客を創造していくために筑波に研究所を移転し、静岡にも新工場を作って、さらに新たな事業も展開をしていきました。

アースグループによる M & A

その後にさらに会社として大きな試練を迎えます。アース製薬による当社の買収です。当社の株を持っていたファンドもリターンを得るためにいつか必ず上場するか、どこかに売るか、します。これをイグジット (exit) と言います。出口です。ですが、この時は絶対株価が上がらない時代でしたし、デフレの時代でしたから、上場はできないだろうということになりました。結局、どこかに売らなければならない。そこでファンドがもってきたのがアース製薬だったのです。アース製薬にはバスロマンという入浴剤がありました。今、テレビではバスクリンよりバスロマンのほうがよっぽど宣伝をしているので、バスクリンとバスロマンを勘違いする方も非常に多いんです。そのバスロマンを売っている会社ですから、うちの競合相手として何十年と戦ってきた会社でした。うちの方が入浴剤としては強いという自負はありましたが。

そのアース製薬に買ってもらおうとファンドが僕に言ってきたわけです。一瞬、まさかとは思いましたが、でも考えてみると、全然関係のない会社に売られるのが、実は一番大変なんじゃないかと。同じような事業会社に入るのが、実は一番簡単でやりやすい。なおかつうちがダメな事業ではないし、うちの方が事業としては、入浴剤部門はいいし、あといろんな素材を持っているということで、高見で見られるという部分がありますので、二つ返事でオーケーをして、アース製薬のグループに入りました。

これも社員は、「ええ？」と言って反発がありました。けれどもしっかり説明をしますと、結果としては社員も納得をしてくれました。これも大手に入ることで安定感が出てくるということです。資本が安定すること。それから、うちを子会社にして経営までアース製薬がやるという話ではありませんので、経営は我々がやっていく。だから、より自由にやっていけるん

だと話をし、社員に納得してもらいました。そして結果として、そのあとも12年、13年、昨年（14年）も、6年連続で事業の最高利益を更新することができたんです。

この結果をもたらしたのは、ツムラから分かれて当社らしいマーケティングをするようになったということ。その原点は、経営理念を定めたということ。それからファンドに行って、今度はアース製薬グループに行って、いろんなことがあったわけですが、この一つ一つが積み重なって会社の経営も良くなってきたということなんです。一つ一つの点を活かしてやるのが大事だったんだと今思っております。そんなことを含めて、冒頭で「英知を磨くは何のため」との指針が原点だというお話をしましたが、経営者になって、ドラッカーを読んで、そこから学んだのは結局のところ、事業の目的は何のためかという、この原点でした。そこで初めて、経営の原点が創価大学の原点ともつながってくるわけです。

創価大学で学んだ経営の原点

「英知を磨くは何のため、君よそれを忘るるな」。私はこのブロンズ像を夢見て創価大学に入学しました。そのことが自分自身の原点にもなっていたんだということを強く感じます。さらには、「労苦の中にのみ、人生の価値（たから）は生まれる」。このことがそうなんだなという経験をたくさんしました。

入学以来、創立者は折々に講演をして下さったり、授業に参加してお話をして下さったり、いくつもの思い出がありますけれども、いつも先生は「何のために皆さん、創価大学に来たんですか」って。立身出世のための道具ではないんだと、学問とは。人々の幸福に寄与するためだと。そのことをどうか忘れないでもらいたい。それから仕事とはなんぞやというと、挑戦なんだと。人間修練の場であり、人を育て、自己実現をしていく場なんだ。そんなことも創立者に教えていただいたということを振り返ってみることができる。それから、挨拶、スピード、整理整頓と言いましたが、このことも創立

者はこう言っています。自分がいるその場所で信頼を勝ち取ることだと。その部署で第一人者になることだ。いろんな部署に移ってしんどいこともいろいろあるんだけど、移ったらやっぱりそこでやりきることが大事なんだと。朝は誰よりも早く出社し、掃除ぐらいはして、元気な挨拶で、皆を迎えることだよと。それから、どんな立場であれ自分が会社を担っていくんだという決意で全体観に立って仕事をして行くことが非常に大事だと。受け身でなく、主体者・責任者の自覚を持つ。これが、このことが個を成長させていくんだということも創立者から教えていただいたことでした。そんなことが、鮮明に意識していなかったけれども、本当にいざという時に想起されてくる。このことが教育ということ、原点ということの意味ではないかと思います。

ドラッカーを整理して言いますと、「企業は個を大事にしつつ、個に報いることができる社会を実現する道具である」ということです。今日は1年生の皆さんだと聞いていますけれども是非ここを理解してください。会社というのは個人を通して社会に貢献していく手段なんだということです。だから、ブラック企業なんてものは本来ありえないことです。つまり、個を台無しにして、それで社会に対して貢献することは100%ないわけです。企業の目的は、働く社員であり、お客様を大事にすることで社会に貢献していく。これが全てなんだと。その理念があるかないかでその会社の価値が決まります。ここがない会社は一時的に成長して利益を上げるということがあったとしても、永続して成長するということはありません。なぜかならば、お客様がついていけない、必ず離れていくからです。

スティーブ・ジョブズの講演から学ぶ

さて、アップルの創業者のスティーブ・ジョブズ (Steve Jobs, 1955-2011) をご存知でしょうか。唐突ですが、別な角度から意外な人の言葉をもってくるんですけども、これも同じことだなということを感じる。ジョブズは、アメリカのハーバード大学と並ぶ名門、スタンフォード大学の2005年の卒

業式に招待されて講演をしました。彼はこの大学の出身者ではありません。あまり知られていない大学を中退しています。これはテレビでも報道していますし、ご覧になった方もいるかと思いますが、決して難しい話はしていないんです。話したことは三つでした。

1) 点と点をつなぐということについて

人生にはいろんなことがある。それは、一つ一つ点を打っていくようなものだ。それがあとになって点と点がつながっていく。どの点も一つ一つ無駄というのはないんだ、というような話です。

彼は、リード大学というオレゴン州の大学に苦勞して入りました。彼は両親に育てられず養父母に育てられるんです。両親は逃げていく。だから、非常に苦しい中で養父母に育てられて大学に入ります。だけでも彼は、勉強しない。それで、1年生の時に養父母に内緒で大学を辞めてしまいます。その話をスタンフォード大学の卒業式でするんだから、どうかなと思いますけれども、実は辞めたことが良かったんだという話につなげていくわけです。なぜ良かったかという、彼は大学を辞めたけどやることがないので、大学には残るわけなんです。大学に残ってプラプラしながら友人がやっている授業を一緒に受けていました。そこである授業に興味を示す。それは理科系のアイコンのことでした。デジタル的に絵を書いていくという授業で、それを友達が行っているのを横から見てそこに興味を示すんです。そこからどういふふうにつながっていくかはわかりませんが、結局それがあってアイコンで独創的なアップル・コンピュータを作っていくことになります。だから、大学を辞めなさいという話ではなく、何がきっかけで人生が変わるかわからないということを、彼は、「点と点をつなぐ」という言葉で表現しているわけです。

2) 愛と敗北について

彼は、3人で立ち上げた会社が一気に大きくなっていきます。巨大事業の

創業者となっていくわけです。ただ、30歳のときに彼は、外から連れてきて取締役にした連中に、アップルをクビになるんです。これは映画にもなりました。自分が創業した会社を追い出される。彼がいることでこのアップルはよくなれないんだという判断をされていくわけですけども、追い出された結果どうしたかという、新たな会社を立ち上げたり、全然コンピュータと関係のない会社を買ったりします。それがネクストであり、ピクサーです。ピクサーというのは、今で言うトディズニーですね。ディズニーのアニメーションのCGを作っている会社で、ディズニーと一緒にぐっと成長していくわけです。

なおかつ、そういった経験をしているときに、アップルを辞めたことによって最愛の奥さんと出会うんです。ですから、30歳で敗北したことによって、新たな事業展開の核となるネクスト、ピクサーという会社を作ることができて、なおかつ最愛の伴侶と巡り会えたということなんです。だから、何が起きるか分からないということを彼は言うわけです。

3) 死について

彼はこの講演の6年後にガンで亡くなるのですが、この講演では、死は誰でもあることで、死ぬことは新たなスタートだと捉えることが大事なんだと言います。必ず死ぬわけだから、人生を無駄にするわけにはいかないんだよと彼は言うわけです。アップルにまた戻って、ピクサーやネクストがさらにアップル・コンピュータを大きくしていくわけですけども、なぜ大きくすることができたかという、僕の人生はもう限られていると自分で分かっている、とことんやり切って一瞬も無駄にせずに、思ったことは自分でやっていこうと決めるのです。そういうことを彼は学生たちに紹介するのです。

最後に言った言葉が” Stay hungry, stay foolish”。「食欲であれ、虚ろであれ」と。この言葉はどこに書かれていたかという、ジョブズが若い頃に非常に感動した本があったんです。それは「全地球カタログ」(Whole Earth Catalogue)という本でした。全然、コンピュータとか関係のない本です。製

作者はスチュアート・ブランドという人です。非常に絵がきれいな本らしい。それは何回かシリーズの本で、その本の最終号の最終ページというか、本の裏に書かれてあったのが、” Stay hungry, stay foolish ” だと言います。ジョブズはその時から彼の原点はここにあるということなんです。要は無になって考える。人生は1回しかないから。一瞬たりとも無駄にすると、何のために生きてきたのかわからないんだということを、ジョブズは自分の経験を通じて感じたわけです。だから、そのことを言いたかった。一瞬一瞬を大切に。時には敗北に見えることがあるかもしれないけども、そのことが結果としてプラスになっていくということが人生にはあるんだと。

事業経営の現場で学んだこと

最後に、事業現場の経営で学んだことを6つに整理しました。参考になればと思います。

1) 自ら絵を描き、エンドを想定することの繰り返し ⇒ビジョン、自らが羅針盤

リーダーが自ら絵を描くということ。社長でなくても、課長でも部長でもクラブの部長でも、何でも一緒なんです。やっぱり、リーダーが絵を書き、それから最後にエンド、最終的にどうしていきたいんだということを想定することが大事です。

2) 結果が出るまで言い続ける ⇒丸投げしない、あきらめない

結果が出るまで言い続けることが大事です。挨拶、スピード、整理整頓。今も毎日のように言っています。完成形はないので、言い続けなければいけない。なんでもそうですね。

3) 恥じることのない行動、判断 ⇒全社員が見ている

経営者として恥じない行動をしなければいけない。やっぱり、このことが大事ですね。

4) 使命感と志 ⇒信頼と納得性、組織が団結

使命感と志。信頼と納得性。組織が団結していくには、この会社は何をしてんだということ。この志がないと、会社は発展していかないし、社員も夢を感じられなくなるといことです。

5) 一生学び続ける ⇒日々新たに、日に日に新たなり

一生学び続けるということ。日に日に新たにということが本当に大切なということを学びました。

6) できないことは何もない ⇒祈りと一念

思ったことは手を挙げて、できるかできないかわからないかもしれないけれども、できないことは何もないんだということを感じます。力があるとかないとかじゃなしに、やっぱり結果としてやれるんだと、そのために挑戦をしていくということが、非常に大事なんだろうと思っています。

〔質疑応答〕

司会 企業の最前線の緊張感やご苦勞が伝わってきて、「人間主義の勝利の指導者たれ」という3つ目の指針について本当に色々な角度から勉強させていただけた、そういうご講演でした。大変にありがとうございました。少々時間がありますので、質疑応答をお願いしたいと思います。質問のある人は挙手をしてください。

女子学生 A 今日の講演、ありがとうございました。古賀社長が今までの成功の上で、自分の性格や習慣でプラスに作用したものがあるなと思われたら教えてください。

古賀 根拠のない楽観主義だと思いますよ。普通、考えたらできないですね。広島にいる時も何度も声を挙げました。それができるかできないかというより、なんとなく目指したいっていうか、良い言葉で言えばポジティブですね。能天気といえば能天気です。

でも、それって結構大事なことじゃないかなと思います。考えたってわか

らないことはわからないですから。就職だって、どこがいい会社かって絶対わからないと思いますよ。皆さんも。大きければいいとか、有名であればいいとか、給料が高ければいいとか、そういうことじゃないんです。考えてもそうそう分かるものじゃない。考えなきゃダメだけれども。自分ではそれが一番大きかった。根拠のない楽観主義。

男子学生 B 古賀さんがバスクリンの社長をやっている上で常に大事にされていることは何なのでしょう。教えてください。

古賀 やはり、日々、自分が社長として意識しているかということです。それをしていかないと結局、周りの人はやっぱり見ているんです。会社の社長に限らず組織の長というのはやはり、部下や周りが見ているので、それを意識していかななくてははいけません。

それと先程も言いましたが、会社は社員のためであり、社会のためです。だから、会社にとってはよいことだけど、社員にとってはよくないということはやっちゃいけないし、考えてもいけない。だから、今、あなた達のお父さんの年代が、例えば60歳で定年になって、再雇用とかいろんな制度がある。だけど、会社のためだけにそれをやっていたのではだめです。だから、よく早期退職とかありますよね。それってだから、どうなの。早期退職をさせた結果、会社はよくなる場合もあるかもしれないけれども、その辞めた社員にとってはそうでないことも結構ありますね。それで会社が良くなったってどうなのよ、というのはあります。日本経済が立ち直ったというけれども、ものすごい数の社員が辞めています。それってどうなんだろう。だから、経営者としてそういうこと一番大事なことだろうと思っています。

男子学生 C 草創期の創価大学を創っていく上で古賀さん自身がさまざまな経験をされたと思いますが、その中で後悔したことや、そういったことを通して後輩である私たち創大生に、ぜひ在学中に経験して欲しいと願われることがあれば、教えてください。

古賀 後悔はもっと勉強しておけばよかったと思うことです。

いい経験としては吹奏楽部というクラブを先輩と一緒に作ることができたことです。今は部員数が100人を超える、大学を代表するしっかりとしたクラブ（パイオニア吹奏楽団）になった。それは、やりきったことの思い出としては残っています。1期2期3期だから創っていくということができたので、皆さんの期の立場ではまた違うのかもしれませんが。だから、今できる何かを創っていくということをぜひやってほしい。今、就職が厳しいから、早くから活動しなければならない。だけど、ぜひやってもらいたいのは、とにかく何かをやり切ること。皆さん、文学部なので、文学書を読んでください。僕は、文学書は相当読みました。これは誇れます。それは学生の時にしかできないことですから。せっかく与えられた4年間ですので、何でもいからやりきるということは大事ではなかろうかと思います。

男子学生C ありがとうございました。