LEADERS AS READER

リーダーたちの本棚 VOL.36

ポルシェジャパン　代表取締役社長

黒坂登志明さん

くろさかとしあき

「戦後の物がない時代に幼少期を過ごし、友達と相撲を取ったり、地元横須賀に残る塹壕跡に基地を作ったりと、素朴な遊びに興じる毎日でした。そんなやんちゃ坊主が、勉強のできる子の行いを見習って始めたのが、図書館通いです。野口英世やエジソンなどの偉人伝に触れて読書に目覚め、姉の本棚にあるモーパッサンやドストエフスキーなどの文学作品にも手を伸ばすようになりました」と、読書の思い出を語る黒坂登志明さん。心の支えとなった本、ビジネスマンに勧めたい本などをご紹介いただいた。

アイデンティティーも ビジネススキルも本から

働く勇気をくれた歴史大河

私にとって本は、大げさでなく生きることと直結しています。自分一人が見聞きできる物事は限られていて、小説などを通じてさまざまな人生を疑似体験することで、より豊かな情緒や感性を育んでこられたと思うのです。美しい印象が残っているからこそ二度と読まずにおこうと思う作品もあります。ジョン・ゴールズワージーの『林檎の木』、ウィリアム・ハドソンの『緑の館』など、姉から借りた恋愛小説にそうしたものが多い気がします。

本は、仕事の支えにもなってきました。最初に入社した本田技研工業では、車の輸出業務にあたる外国部に配属されました。営業の半数が中途採用の精鋭で、語学力に長けた人たちばかりでした。大学の語学系の学部出身でもなく、明らかに力不足だった私は、なりふり構わず猛勉強に励みましたが、精神的にかなり追い込まれました。大学卒業と同時に結婚したので、家族を養わなければならないというプレッシャーもありました。そんなときによりどころとなったのが、歴史大河小説です。『徳川家康』『坂の上の雲』など手当たり次第に読み、とりわけ『勝海舟』に惚れ込みました。外圧の中で対立する徳川家と薩長勢との間に立ち、大政奉還や江戸開城など数々の難問に落とし前をつけていった勝。一命を賭して国の近代化に尽くしたその心意気に胸打たれ、勇気づけられました。私は父親を小学5年生のときに亡くしたので、少年麟太郎と父・小吉との親子鷹にもあこがれました。

のちに外国人を相手に仕事をするようになり、「日本人とは」と考える機会が増えるなかで、いつも思い出すのが、勝海舟の生きざまでした。

若いビジネスマンは読んで学んでほしい

『経営の行動指針』も、新米社会人の頃に読み、心を奮い立たせた本です。土光敏夫さんの100の語録をまとめたもので、『勝海舟』が親子鷹へのあこがれなら、こちらは父の助言のようにとらえていました。最も響いたのは、「日に新たに、日々に新たなり」という言葉です。今では私自身の座右の銘となっています。もとは中国の古典『大学』にある一節で、「昨日も明日もない。新たに、今日という清浄無垢の日を迎える。今日一日に全力を傾ける」という意味です。利益一辺倒ではない、モラルある企業経営というものの真髄を、この本に見つけることができます。

以下は、すべて若いビジネスマンに読んでほしい本です。『1分間マネジャー』は、ハーバード・ビジネス・スクールの教科書にも使われ、『1分間リーダーシップ』『1分間顧客サービス』など姉妹版も出ています。シリーズで一貫して伝えるのは、1分で実行できる人材育成や生産性の向上など、ビジネスを成功に導くスキルです。海外と比べて日本のビジネスピープルはスキルアップの勉強が全く足りていません。私もかつてはそうでしたが、グローバルビジネスにかかわる立場としての、英語による効果的なプレゼンテーションなどについてこれらの本からトレーニングを受けました。コンサルタントにお金や時間をかけなくても、シリーズを読めば多くの学びがあるはずです。

有効なマーケティングプランの作り方、使い方を示す『マーケティング・イラストレイテッド』もスキルの参考書です。今やマーケティングの知識なしに企業の幹部にはなり得ない時代で、マーケティング理論や企業の手法をイラストと共にわかりやすく解説した本書は、ビジネスの助けになると思います。

リーダーに求められる資質や人間的魅力

『ラーニング・リーダーシップ入門』は、個性の反映、人材の多様性、リーダーと部下の双方向性などを重視するニューリーダー像を提示します。P.F.ドラッカーは、「リーダーシップはマネジメントではない」といったそうですが、「仕事としてとらえられるようなリーダーシップの項目は、リーダーとしてなすべき当たり前の前提であって、今はそれに加えて、資質や人間的魅力が求められているのではないか」という本書の見解に同感します。資質という点では、先進的な物の見方が求められます。

そこでお勧めしたいのが、『TOPPOINT』（パーソナルブレーン）という月刊誌（年間予約・直売）です。ためになるビジネス関連の新刊本のタイトルと内容が端的に紹介されています。朝早くから夜遅くまで会社にいて仕事に忙殺される我が身には大変有用で、同誌と新聞の書評と出版広告の情報は常にインプットし、効率よく選書、購読しています。こうした情報に加え、グローバルビジネスにおいて武器になるのは、自国文化に対する知識や日本人としてのアイデンティティーです。私は歴史小説などでそれを養いました。本のおかげで、世界のどこへ行っても話題に困ることはありません。

ポルシェは羨望の対象であり続ける

独ポルシェAGが日本法人を設立した当初から経営を担う。本田技研工業在籍時にヘッドハンティングによってBMWジャパンへ。さらにヘッドハンティングの声がかかり、外国車の輸入販売を行うミツワ自動車へ。85年の入社時に年間400台だったポルシェの国内販売台数を、20年で10倍にした。

「世界のポルシェ経営者の中で最古参となりました。市場環境は国によって違いますから、戦略をめぐっては、本社の役員に遠慮なく意見し、信念が伝わるまで議論を尽くします」

信念とは、ポルシェの原点であるスポーツカー「911」の販売比率をできるだけ落とさないこと。近年、高級SUV(多目的スポーツ車)「カイエン」の人気がポルシェのビジネスを拡大しているが、「『911』への羨望と信頼があってこそ」と胸を張る。

ポルシェの昨年の世界新車販売台数は、前年比22%増の11万8867台で、過去最高となった。ただ、独本社は、3・11以降の日本市場は大幅縮小すると予測していた。結果は8%プラスに。

「マーケティングと営業に注力した成果です。勢いに乗る今年のトピックは、『911』のニューモデルです」

満を持して今月登場「911」の新モデル

3月発売の「ニュー911カレラ」は、構成部品のうち9割を刷新。昨年末に開始した予約注文の出足は好調だ。高額商品の現物を見ないで購入を決断する顧客がいるのがポルシェらしい。秘訣は、「売らないこと」だという。

「『供給台数は需要マイナス1』というのがポリシー。売ろうと思うと供給過剰になり、中古車の値引きにつながる。これを徹底回避し、『何年乗っても資産価値が下がらない』と、オーナーが誇りを持てるようなブランドイメージを維持することが大切なのです」

若者のクルマ離れ、ドライバー層の高齢化など、取り巻く状況は変化している。未来をどう描いているのか。

「常にポルシェが求め、オーナーと共有したいと考えているのは、加速やハンドリングやブレーキングを楽しむモータースポーツの高揚感です。不況によりレース活動を縮小するメーカーもありますが、モータースポーツへの憧憬を育む文化事業としてレースを開催し、ファンを獲得していきたい」

チャレンジングなポルシェの走りは、黒坂さん自身の人生に重なる。大学時代は塾を開いて大卒平均初任給に近い月収を稼ぎ、学費にあてた。社会に入ると、猛勉強の末、英語、フランス語、オランダ語、ドイツ語を習得した。「がむしゃらに学び、働けば、自然と社員はついてきてくれる」というのがリーダーシップ論だ。

「若い頃はやることが多くてしんどかった。今がいちばん楽しい。休日にはバイクのツーリングやガーデニングを楽しむなど、息抜きも覚えました」

1946年神奈川県生まれ。71年慶応義塾大学経済学部卒。同年本田技研工業入社。77～82年営業責任者としてオランダに駐在。84年BMWジャパン入社。85年ミツワ自動車入社、販売担当の取締役に就任。95年11月から現職。

■朝日新聞社広告局ウェブサイトでは、黒坂登志明さんが語るリーダー論を紹介しています。http://adv.asahi.com 朝日新聞 広告 検索

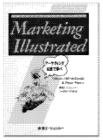
黒坂登志明さんがすすめる5冊

『ラーニング・リーダーシップ入門』

（日本経済新聞出版社）

牛尾奈緒美　石川公彦　志村光太郎・著

リーダーシップ論、人材育成論、ナレッジマネジメント、ダイバーシティーなどに新視点を加え、体系化した統合的なマネジメント論を展開。社員の個性を発揮させ、双方向コミュニケーションで組織を活性化させている企業の事例などを豊富に紹介。



『マーケティング・イラストレイテッド』

（東急エージェンシー）

マーカム・マクドナルド　ピーター・モリス・著

東急エージェンシー・マーケティング局・訳

「いかにしたらマーケティングプラン作成の準備が効果的にできるか」「どのようにしたら、実際のマーケティングプランをより効率よく立案、運用、遂行できるか」などについて、マーケティング・シーンに沿ったイラストつきで解説する。

『1分間マネジャー』（ダイヤモンド社）

K・ブランチャード　S・ジョンソン・著

小林薫・訳

人間行動科学から得られた洞察に基づき、働く人がいきいきと輝き、おのずと生産性の上がる組織を築くためのマネジメントを考察。「1分間で目標を設定する、褒める、叱る」という三つの秘訣を示す。米国産業界で支持されるロングセラー。

『新訂・経営の行動指針』

（産業能率大学出版部）

土光敏夫・著　本郷孝信・編

名経営者として知られる著者の語録。著者が東芝社長時代、「変化の激しい時代に固定した物の考え方は許されない」と発言したことから、毎日変わる社是社訓として東芝の社内報に連載された。編者秘蔵の語録や解説も加わった現代の指針。

『勝海舟』全6巻　新潮文庫

子母沢寛・著

幕末・維新の動乱期に近代日本の運命を背負った勝海舟の半生を描く大河小説。愛情あふれる父や師に恵まれた少年時代に始まり、黒船渡来、咸臨丸渡米、大政奉還、江戸開城といった時代のうねりを、幾多の英傑たちとの交流を織り交ぜつづる。