

それは、ヒトの意見を聞かない。新しいことを学ばない。少しの成功で過信する。プライドが高すぎる。変化しようとしなない。決断が遅い。軸がない。業績不振を外部要因のせいにする、といったタイプです。そして競合はいない、と言う経営者にも要注意です。狭い意味の競合はなくても、例えばいまユニクロの競合はメルカリと言えるかもしれません。経営にはそういう広い視野が必要です。

1992年から2016年へ。内外の有名企業の株式評価額の変化の表を見てもらいます。1992年の日本では、NTTやトヨタ自動車、そしてメガバンクに再編される前の大手都銀などが上位にいます。これが2016年になっても、それほど大きな変化は見られません。では世界で見るとどうでしょう。1992年の世界ランク25位までには、日本企業9社がランクインしています。でもそれが2016年には、なんとゼロ。2016年の世界ランクでは、アップルやグーグル、アマゾン、フェイスブックなどの新興勢力が上位に並び、その下にはテンセントやアリババをはじめとした中国企業が4社入っています。この変化には多くのことを考えさせられます。

こうした大きな変化に、企業はどのように対応していけば良いのでしょうか。一言で言えばそれは、変化を見越して自ら積極的に変わっていかなければならない、ということになります。例えば90年代も現在も日本のトップ企業であり続けている任天堂はもともと花札やトランプのメーカーでしたし、Softbankはソフトウェア販売からはじまり通信事業者となり、いまでは投資会社のような性格をもっています。トヨタも、大正末の創業時は織機のメーカーですし、新しいところでは、世界最大のSNS企業フェイスブックのはじまりは、女子学生の身分証明写真を採点するサイトでした。

これからの銀行も、お客さまから預かったお金を融資して金利を稼ぐ従来のビジネスモデルに留まるばかりでは生き残れません。顧客の事業や資産管理のコンサルティングが軸になっていきます。銀行の支店長の仕事も、かつては複数の新聞を隅から隅まで読んで、稟議に上がってきた書類に判を押すというようなイメージだったでしょうが、私は積極的に顧客を回って、法人・個人の経営や資産管理のコンサルティングをしています。

「ゆでガエル」と「ファーストペンギン」の話があります。カエルがいる水槽の水温が、ある日突然上がったのならカエルはびっくりしてすぐ逃げ出すでしょう。でもほんの少しずつだとその変化に気がつかず、知らないうちにゆであがってしまう、というもの。実際にそんなことは起こるはずのないたとえ話ですが(笑)、東芝やエアバッグのタカタの例に見るように、市場の変化が緩慢だと企業は変わるべきタイミングを失ってしまうことがあります。両社に限らず、例えば人口減やデフレといった長くゆっくりした社会の変化が、そのことを正しく自覚していない企業を弱らせていくわけです。これに対して、群の中で真っ先に状況を打開しようとするファーストペンギンのたとえ話は、そこにどんなリスクがあるか完全にはわからなくても、思い切って飛び込んで状況を変えてみることの価値を考えさせます。とくに自分のキャリアパスの上では、ときにはこういう挑戦も必要でしょう。

---

## 「自動車事故紛争処理について」

城 隆二 氏 (昭和 50 年商学部経済学科卒／損害保険料率算出機構 神戸自賠責損害調査事務所認定第一課長)

---

### ○モータリゼーションとともに生まれた自賠責保険

1975年に東京海上火災保険(株)に入社しました(現・東京海上日動火災保険)。まず青森に勤務して、東京、福岡、京都、和歌山、大阪、名古屋などに勤務しました。日本のあちこちを回りましたが、残念ながら北海道勤務はありませんでした。歩んで来たのは、主に交通事故の処理に関わる分野。適正な損害調査をもとに示談交渉を行い、自動車保険金を支払う仕事です。2003年から、損害保険料率算出機構という組織に

移りました。ここは保険料率の算出や自賠責損害調査などを通して損害保険の仕組みを支えている、国交省管轄の「損害保険料率算出団体の関する法律」に基づいて設立された法人（民間団体）です。今日は自動車保険に長く関わってきた経験から、自動車事故の紛争処理について、そして損害保険の役割などの話したいと思います。

自動車保険とは、自動車の運転や所有に関わって発生する損害を填補（てんぽ）するために作られた保険です。日本では1914（大正3）年に最初に発売されました。当時は事故での損害賠償（被害者・加害者）を填補する保険というより、あくまで自動車というとても高価な財物に対する保険でした。現在の自動車損害賠償保障法（自賠法）が民法の中の特別法として制定されたのは、そこからはるか先の1955（昭和30）年のことでした。

時代背景を考えると興味深いでしょう。昭和30年代は、敗戦からの復興を経て日本の経済成長がはじまるころです。昭和23年の日本の自動車保有台数が22万台だったのに対して、28年には100万台を突破。そして1960年代後半から、高度成長が引っ張ったモータリゼーションの勢いはさらに加速します。私が商大を卒業した1975年の保有台数は2600万台で、昨年2016年には8090万台。そして自動車の普及と同時に、自動車保険の普及率もぐんと伸びていきました。少し前を見ると2011年の自動車保有台数は7910万台でしたから、直近の5年間では、微増傾向にあります。

自動車が増えれば当然事故も増えます。60年代70年代のモータリゼーション急進期には、死亡事故も一気に増えました。1970年の全国の交通事故死者は、1万7千人近く。2015年は4千百人程度ですから、実に4倍です（負傷者は、1970年の98万1千人に対して2015年は66万6千人）。死傷者の減少には車の安全性能のアップや道路網の整備、医療技術や医療体制の進歩など、さまざまな要因があるでしょう。1970年代には、これだけ多数の死者がいたわけですから、交通戦争という言葉が報道でよく使われました。

先にふれましたが、現在の自賠責保険の形ができたのが1955年。増える一方の人身事故に対して、その被害者や遺族を救済するための社会的役割が求められたのです。

## ○自動車事故の紛争処理の世界

自動車事故の紛争処理では、行政や弁護士会の相談窓口もあり、それらでも解決しない場合は裁判所による解決（調停、裁判上の和解、判決）が図られます。弁護士資格を持たないのにこの種の紛争に介入することは禁じられていますが、交通事故が急増した時代にはさまざまな介入者がいました。いわゆる示談屋の横行です。例えばレッカー業者の中には、警察無線を傍受していち早く事故現場にかけつけて示談の手数料を取る者がいました。あるいは、暴力団の民事介入という暗躍がありました。このほかに保険金の過大請求があったり、質の良くない病院での濃厚治療（医療費の高額不正請求）がありました。損害賠償額の高騰もあり、自動車の人身事故が増えるにつれ、公正中立な基盤にある損害保険会社へ社会が寄せる期待は増す一方でした。

1974（昭和49）年、家庭用自動車保険が発売されました。その1年後に、業務用自動車保険が新設されて、さらに1976年には家庭用と業務用のふたつが統合されて今日の自動車保険の形が整います。自動車事故の処理はしだいに、被害側と加害側双方の保険会社同士が連絡を取り合っていくようになりました。

現代では、裁判にいたる以外の解決を図る手段に、いろいろな窓口が用意されています。「そんぽADRセンター」という一般社団法人日本損害保険協会が開いている窓口が全国に10カ所ありますし、公益財団法人交通事故紛争処理センターは全国11カ所、また日弁連が設けている相談所は全国155カ所あり、うち42カ所では示談の斡旋や事故内容の審査業務を行っています。また近年の自動車保険には、特約で弁護士費用をまかなうオプションも用意されています。

さて、自動車を取り巻く環境は近年どうなっているでしょう。ご存知の通り65歳以上の高齢者の人口比

は過去最高です。高齢者がブレーキとアクセルを間違えて起こす事故が報道ニュースを賑わせています。運転中に脳疾患などを起こしてしまう事故もあります。一方で皆さんのような若者は、自動車から縁遠くなる傾向にあります。自動車は所有するものではなく、シェアするもの。そんな意識が広がっていくようですね。また、電気自動車や、高度な AI が動かす自動運転のシステムなど、自動車自体がこれから大きく変わっていくことも事実でしょう。安全に関わる機能も自動運転によってさらに進化していきます。自動車保険はどうなっていくのでしょうか？

損保業界では現在、自動車関連の商品が売上の半分ほどを占めています。しかしこのような商品のラインアップがこの先長く続くことはありません。一方で損害保険とはもともと、人々の生命財産に関わるさまざまなリスクに対する備えとして生まれたものです。例えば未来に自動車というものがなくなったとしても、人間の生命財産に関わるさまざまなリスクが無くなることは決してないでしょう。そこに損害保険が存在し機能する理由と価値があります。

---

## 「広告マーケティングは面白い！」

山岸紀寛氏(昭和 57 年商学部管理科学科卒/株式会社電通執行役員 兼 電通イージスネットワーク中国 CEO)

---

### ○人の心を動かすことを仕事にする

広告マーケティングとはなんでしょう？ ひとことで言うと、「モノやサービスといった商品を人々に購入してもらうための行動全般」のこと。広告とは、商品を多くの人に知ってもらうための方法のひとつです。僕は、広告マーケティングという仕事の本質は、人の心を動かすことにあると思っています。

広告にはいろんな種類があります。テレビCMや新聞・雑誌広告、そしてポスターや屋外看板、そしてウェブサイトやメールやフェイスブックなどインターネットを媒体にした広告、さらには映画とタイアップした広告（ハリウッド映画に自動車メーカーの車を登場させたり）や、スポーツイベント自体が巨大な広告の場所と機会にもなります。

広告の世界にはどんな職種があるのでしょうか。例えばCMプランナー、グラフィックデザイナーやコピーライターといったクリエイター、Web デザイナーやインターネットの技術者、イベントを企画・運営する人たち、映像や音響の専門家たち、市場分析をする人たち、あるいはアニメを企画・制作する専門家や、オリンピックなどスポーツイベントを支えるスタッフなど、実にさまざまな職種があります。

(株)電通に入って最初の勤務地は札幌。社内にはずいぶん自由な人が多くて驚きました。個性的で優秀な先輩ばかりの中でどう生き残っていけるか、考え込んでしまいました。はじめはクリエイター部門で働いたのですが、ほどなくして自分には無理だな、とわかりました。

札幌に6、7年ほどいて、東京に異動になりました。20代後半で、電通総研という電通グループのシンクタンクに出向しました。ここでは、いま日本と世界で何が問題になっているのか、これから世界はどんな進路を歩むのかといった大きな問題について毎年レポートをまとめる仕事をしました。『日本の論点』といった本がありますが、あのようなレポートです。経済学や社会学から自然科学まで、内外の一流の研究者に直接会ってヒアリングをするという貴重な機会を与えられ、楽しみました。例えば、ポール・クルーグマン氏、レスター・サロー氏、日本でいえば山口昌男さん、浅田彰さんといった人々です。当時はニューアカデミズムという言葉がメディアを賑わせ、学際的な知が活発に生まれる潮流もありました。この仕事を通して、いわゆるリベラルアーツの重要さを痛感しました。電通総研ではほかに、新しい事業の立案や立ち上げについてのコンサルティングの仕事もしました。

40代に入って、経営企画部門に移りました。M&Aの担当です。この時代も自分の至らなさを痛感しました。

理由は、ファイナンスの知識不足です。日本の証券会社や投資ファンドの人々に教を乞いながら、毎日必死でした。グローバルに仕事をしている人たちの仕事ぶりに感銘を受けました。例えば夕方に打ち合わせをすると、次の日の午前中にはぶ厚い資料と詳細に整理されたレポートが上がってきます。エッ、いつやったの？ 日本での打ち合わせ内容にもとづいてアメリカの専門部門が、日本の夜のあいだ(向こうの勤務時間)に取り組んで送り返し、翌朝日本側がそれを仕上げを持ってくるのです。

電通は2013年、英国に本拠を置く大手広告業イーゼス・グループを4000億円ほどで買収しました。これで海外の売上比率が4割に跳ね上がったのですが、僕はその担当者として仕事をしました。M&Aは、単なる数字の交渉ではありません。相手の経営者がいっしょに事業をしたいと心から思ってくれなければ成功しません。ですから、ファイナンスは議論の基盤になりますが、大切なのは、信頼やビジョンを誠実に共有できる人間同士のコミュニケーションにあるのです。

僕が皆さんにいちばん伝えたいのは「自分のキャリアは地層だ」ということ。経験を積みながら、ひとつひとつ地層が積み重ねられます。ぶ厚くなっていくその地層をどのように活かしていくかが問われます。そして、「人間には自分が考える以上にチャンスや展開がある」こと。商大時代の僕は、いまの僕を決して想像できませんでした。でも目の前のひとつひとつのことに取り組むうちに、想像でもできなかった展開が実現していった。皆さんも就職や転職において、そのことを肝に銘じておいてください。

現在の(株)電通について簡単に説明します。145の国と地域で、グループ全体で5万5千人ほどの社員がいます。日本では1万5千人ほど。海外に4万人以上いるわけですが、そのほとんどは、幹部を含めてそれぞれの国の人です。僕のように海外の電通グループで働いている日本人は、全体で150人ほどしかいません。営業エリアは大別して3つ。北南米、ヨーロッパ・中東・アフリカ、アジア・パシフィックです。多国籍で多様な人たちからなるグループなので、国外では社内の共通語はおのずと英語になります。

僕はいま上海で、電通イーゼスネットワーク中国(日本以外のグローバル本社はロンドン)のCEOを務めています。中国では、23の会社に4千人ほどの社員が働いています。国籍は10以上で、社員の多くは中国の人々です。また、およそ6、7割は女性です。中国では、仕事現場でジェンダーの差はほとんどありません。社員の内訳は、クリエイティブやソーシャルの専門家(SNS関連)、アクティベーション(イベント関連)、ビッグデータ分析やコンテンツ関連などです。文系理系を問わず実に多様な社員がいますから、彼らをどう活かしていくかを考えるのが僕の重要な仕事のひとつで、近年は「ダイバーシティ(多様性)からインクルージョン(包摂)へ」ということを強く意識するようにしています。さらに、M&Aを進めて自社のポートフォリオに加えていくといった、投資を行うことも仕事です。国内外をまわることも多いので、月の半分から三分の一は出張です。

## ○中国にある日本の近未来

中国での事業の舵取りを担うリーダーシップチームは、私以下10~20名。うち日本人は少数です。いま取り組んでいる一番大切なことは、急速に進化しているデジタルエコノミーに追いついていくためのビジネスサポートをすること、と言えます。中国におけるデジタルエコノミーの進化のスピードは、日本の比ではありません(主に沿岸部の都市圏)。例えば上海などではシェア自転車があつという間に普及しました。QRコードをアプリで読めば課金されて、気軽に乗り捨てられる。ラストワンマイルの移動に大人気です。不正があるのじゃないかと懸念はありましたが、とにかくまずやってみて、問題があるところは直していけば良い。そうした思い切った施策が日本ではまだ実現していませんね。

ゴールドマン・サックス社が作った先進各国のGDP予想グラフは2050年めがけて、中国、アメリカ、インドが抜群の成長スピードで圧倒的な数字を描いています(中国のGDPはすでに現時点で日本の倍以上)。中国ではGoogleが使えないなど、ビジネスの成り立ちは大きく異なりますが、ともあれこの3国をマーケ

ットに捉えなければグローバルなビジネスは絶対に不可能です。

もちろん、自分は北海道にこだわって仕事したい、日本の中でがんばりたいという人や企業もあるでしょう。そのことを否定することは誰にもできませんが、ひと昔前のルーティン仕事はやがて機械に取って替わられます。そのスピードは、きっと皆さんが想像する以上です。小樽の観光を見ても世界からいろんな人が来てくれている。現在では、公務員の方でもグローバルな視座は欠かせないのです。

アメリカのフォーチュン誌がまとめる「世界のトップ企業 500」。では、2000 年から現在までに半分以上が入れ替わりました。世界のトップ企業 300 のうち 10 年以内に 40%がランク外になるとも言われています。こうした大変化の時代に、自分はどんな人生を歩んでいくか。皆さんは深く考えなければなりません。

中国では年に一回、300~400 人の幹部が集まり会議を開きます。そこでは、自分たちはこれからこう進んで行こうというビジョンのイメージを共有するためのカルチャービデオを見ます。2017 年のテーマは、「Transforming the FUTURE」。

デジタルエコノミーと今日僕は何度も言っていますが、例えば中国では、ニュースから公私のコミュニケーション、検索などはもとより、ショッピングからさまざまな決済やエンターテイメントまで、スマホのアプリなしではもう暮らせません。僕はキャッシュをほとんどまったく使わなくなりました。ホテルでもタクシーでも出前や小さな個人商店での買い物でも、朝から晩まで、お金を使う手段はみなアプリです。履歴がしっかりとれますから店も客も実に効率的で不正の余地もありません。

日本での「Google」「楽天」「Line」が、中国では「百度 (バイドゥ)」「Alibaba」「Tencent」です (BAT・ビーエーティと呼ばれます)。メディア・コミュニケーション、ショッピング、決済などの分野で、各社は自分のところで完結させるアプリとプラットフォームのシェア争いで激しく競っています。

「Transforming the FUTURE」という私たちの事業テーマには、「デジタルエコノミーにおいてクライアントの変革のベストパートナーになる」というミッションが込められています。デジタルエコノミーはいま、私たちの社会の底でとてつもなく大きな変化の潮流を起こしています。それは、今日よりも明日が少し便利になるといった表面的な変化ではありません。皆さんは、現代のテクノロジーとその変化の本質を深くしっかりと見すえなければなりません。

さて、ではこうした大きな変化の潮流の中で、これからの広告マーケティングが担うことはなんでしょう。僕は、やはり広告マーケティングの原点である「人の心を動かす」ことだと思えます。どんなにすごい技術があっても、問題はそれをどのように使うか、にあります。「人の興味を引いて心を動かすこと」。その仕事こそがいつの時代も広告マーケティングの仕事です。

私たちは、「Content」「Technology」「Data」、この3つの領域のイノベーションを強く志向しています。Contentひとつをとっても、エンターテイメントやスポーツなどとても幅広い分野があり、テクノロジーによってそこにマーケティングの機会を新たに見いだしていくことをめざしています。単に面白いCMを作ったメディアに流すだけでは、もはや広告マーケティングとは言えません。

電通は世界のスポーツとの関わりを30年以上にわたって深めてきました。放送や選手のいろいろな権益をめぐることから大会運営や競技団体の支援、競技のPRなど、スポーツにおける広告マーケティングもまた、とても幅広い分野に及びます。欧州のスポーツの多くは、もともと貴族の文化に根ざすものです。スポーツを通して、いわばヨーロッパ文明の本質にふれることで得られた国際社会とのつながりやコミュニケーションのノウハウは、私たちの大きな財産になりました。2020年の東京オリンピック・パラリンピックでも私たちは存分に力を発揮できるような取り組みを進めています。

最後に繰り返します。皆さんがいま想像するよりも、皆さんの可能性は大きいのです。そして企業や人にとって、大きな変化のさなかにある現在の世界には、これまでとは次元のちがうたくさんの機会が存在しています。そこをしっかりと見すえて、自分にとってどれが最適なチャンスであるのかを選択するのは、ほかの