支えつづけて、1世紀。

日本を走る輸入車に必要なものは何か。
1915年の創業以来、私たちは考え続けてきました。
定期点検や整備はもちろん、
旅先でのトラブルにも万全の対応でお応えする全国ネットワーク。
クルマの年式に関わらず、
熟練のメカニックによる上質なサービスを提供すること。
すべては、何の不安も不自由もなく、
輸入車の魅力を存分に味わっていただくために。
YANASE。そのステッカーは、
1台1台を支えつづける私たちの決意の証です。

クルマはつくらない。クルマのある人生をつくっている。 YANASE
株式会社ヤナセ www.yanase.co.jp

BOSSISM 月刊ボスイズム 5月号
令和3年5月1日発行　毎月1回1日発行　第3巻 第4号（通巻015号）
発行人／平川義樹　発行所／経営塾新社株式会社
Printed in Japan

新旧ベンチャーの語り、ここに。ボスイズム
令和3年5月1日発行　毎月1回1日発行　第3巻 第4号（通巻015号）

BOSSISM

5
May 2021
定価 ¥500

経営者から教育者へ

西和彦
アスキー創業者
日本先端大学（仮称）設立準備委員長

世界が日本に恋してる

直井聖太
BEENOS社長兼グループCEO

TOP INTERVIEW

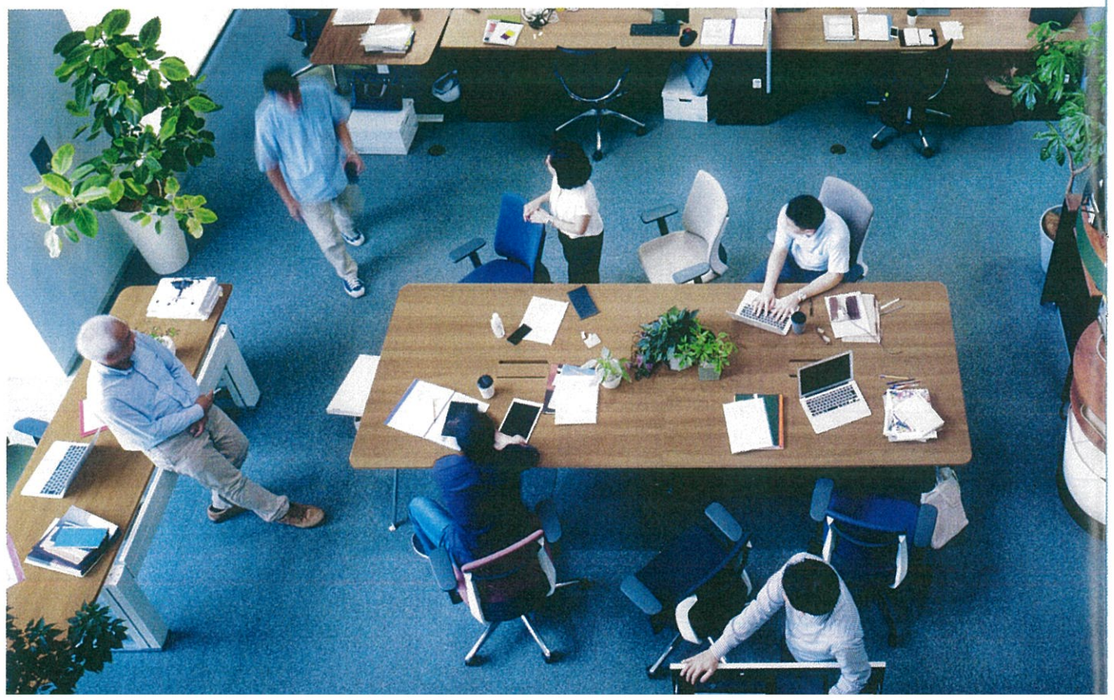
西浦賢治 / S.RIDE社長「東京最大級　仕事に勝つタクシーアプリ〝S.RIDE〟」

オフィスに「引力」を。

人をひきつける 社会をひきつける 未来をひきよせる

働き方も、働く場所も、柔軟性が求められるからこそ、
オフィスは、企業価値やカルチャーを発信し、
社内外の人々が、集い、出会うプラットフォームへ。
人をひきつけ、社会をひきつけ、未来をひきよせる。
引力のある、オフィスに変えよう。

PLUS



プラス株式会社 〒105-0001 東京都港区虎ノ門4-1-28 虎ノ門タワーズオフィス12F www.plus.co.jp

アスキー創業者から教育者へ――経験を次の成功に活かす

西和彦

アスキー創業者
日本先端大学（仮称）設立準備委員長

本日の講師は、アスキー創業者であり、東京大学でも教鞭をとる西和彦さんです。昨年上梓した著書『反省記』では、ビル・ゲイツとの出会い、マイクロソフト、アスキー、CSKなどを経て、日本の経済史を彩る様々な経営者と伍してきたビジネス人生が書かれ、多彩かつ貴重な経験談が満載です。

そしていま西さんは「日本先端大学」を構想しています。教育分野に立ち向かう熱意はどう生まれてきたのか。

今日は西さんの言葉から次の成功へのヒントを掴みたいと思います。

（経営塾フォーラム事務局長　児玉智浩）

回顧録のワケ

皆さんもご存じの通り、私はもう20年も前にアスキーの社長を退いて、経営者ではありません。３月の末までは東大で教えながら、２～３年後に「日本先端大学」の開学を目指して動いています。

その経緯を含めて私の人生を回顧した本が、『反省記』（ダイヤモンド社）です。経営塾フォーラムの児玉事務局長がそれを読んでくわしく話してほしいと言うわけで、今日はお引き受けしたわけです。

この本を書いたきっかけは、私が還暦を迎えたとき、堀江貴文さんや昔の仲間が企画してくれたパーティです。そのお土産として、私は私家版の回顧録を書きおろすことにしました。今までこうした自分のことを書いた著書には縁がありませんでしたが、60歳も過ぎたのだから、もういいだろうと。

タイトルは日経新聞の『私の履歴書』ならぬ『僕の履歴書』。

これを来場者の方々にお渡ししたところ、その評判はボロボロでした（笑）。「自慢ばっかり」または「誰と喧嘩したとか、苦しい話だらけで読んでいて楽しくない」と。特に響いたのは、私を

還暦で初めて書いた「履歴書」

よく知る人からの「本当に言いたいことを書いてないだろう」という率直な批評でした。これではいかんと思いました。

そこに、『僕の履歴書』を再編集して出版したらとダイヤモンド社から声がかかりました。だったら、大幅に書き直そうと決めて取り組んだのがこの『反省記』というわけです。もとの原稿の分量は600ページあったんですが、450ページほどの本になりました。カットされた150ページ分は、過激な悪口を書いた部分だったんです（笑）。実は、私が死んだら悪口もすべて含んだノーカット版を再販してもらう約束になっています。皆さんにも期待していただきたいです（笑）。

ビル・ゲイツとの日々

私は1977年、早稲田大学理工学部在学中の21歳のときに、郡司明郎さん、塚本慶一郎さんとアスキー出版を創業しました。その翌年にアメリカの雑誌で創業したばかりのマイクロソフトの存在を知ります。マイコン向けのソフトウェアを売り出し始めていたビル・ゲイツに会いに行き、パートナーシップを結んで日本で多くのパソコンを開発しました。

その頃の私を突き動かしていたのは、理想のコンピュータをつくりたいという欲望です。私にとっては、美味しいものを食べたいと思うことと全く同じ「本能的欲求」でした。

その後1981年からはマイクロソフトのボードメンバーとして働きました。上場直前に辞めましたが、その頃に私が株式オプションの知識を持っていたら、今ごろ大富豪になっていたでしょう。もちろんほかの創業メンバーは大金持ちになっています。これは大きな失敗で反省です。

しかし数年前、ビル・ゲイツがこんなことを言っていたんです。彼はおよそ９兆円という莫大な資産の中から毎年約5000億円を寄付にあてているのですが、その理由について「お金に狂わされないためだ」と言うのです。確かに、マイクロソフトの創業期メンバーで現在も社会活動をしっかりと続けていられるのはビルだけ。彼は資産を寄付金として誰かに渡すことで、自分のもとにあるお金もまたタダ同然だということを確かめている。そうして心のバランスを保っているのです。人間の幸せとは何なのでしょうか。

大川功氏と中山素平氏

『反省紀』では私の失敗と反省を通して「幸福」についても考えました。よく「自分の幸せは自分で決めるもの」と言われます。でも私はそうは思いません。お金を稼いだり、地位を築いて自分を満足させたかではなく、感謝できる人が幸せになれると思うからです。

私はこれまでたくさんの人にお世話になりましたが、CSK創業者の大川功さんは最も大きな恩人のひとりです。

大川さんには増資の際に150億円ひきうけていただき、助けていただきました。しかし、97年にアスキーが債務超過に陥って私は社長を引責辞任することになりました。アスキーでの最大の反省は、銀行に「ノー」と言えなかったことだと今は思っています。多額のキャッシュをつけてもらっているので、経営者として銀行にノーを言う勇気が私にはなかったのです。

その後、私は大川さんの秘書役を３年ほど勤めながら実に多くを経験し、勉強させていただきました。

日本興業銀行の特別顧問だった中山素平さんも大切な恩人です。

バブル崩壊後にアスキーの経営を悪化させてしまい、日本興業銀行がリードして165億円の融資をつけてもらったとき「もっといい会社になって、早く返済します」と言った私に中山さんは「いい会社になって、もっと借りなさい。そうでないと銀行のビジネスはあがったりだよ」と笑って励ましてくださいました。

中山さんの忘れられない言葉があります。人間にとって一番大切なものは、「広い心」「高い心」「深い心」だと。私はそのときメモを持っていなかったので、手にペンで書きながら聞いていました。最後に中山さんは「でも、それよりももっと大切なものがある。それは温かい心だよ」とおっしゃったのです。思わず涙がこぼれました。

その「心」の大切さは、現在学長を務めている須磨学園の授業でも、子供たちに必ず教えています。

教育という挑戦

冒頭にも申し上げた通り、いまの私は経営者ではなく教育者です。

アスキー時代にも教育事業を手がけましたが、私が本格的に教育の世界に入ったのは、2001年に須磨学園の理事長だった父が亡くなって、学園を引き継いだからです。並行して色々な大学で教え、いわば教育者としての雑巾がけをしました。

そのなかで見えた大学の内側が、企業とあまりに違うことに驚きました。足の引っ張り合いやアイデアの盗み合いは日常茶飯事。日本の大学だけではありません。アメリカの大学の客員教授だった当時、朝に何気なく同僚に話した考えが、その同僚から堂々と昼食会で発表されるのです。「That is exactly what I was thinking！（それ、私も考えていたんだ）」はその大学の常套句になっているくらいです（笑）。

そうした状況を知るなかで、教育機関のマネジメントがこれからの自分の仕事だと考えるようになりました。大学に企業のようなリーズナブルな経営を導入し、新しい学びの場として考えたいと。

須磨学園高校は2001年から改革に着手し、職業女子高から男女共学の中高一貫教育に変え、今では有名大学の合格率では灘高校、甲陽学院に次いで県下３位の高校に育ちました。17年からは夙川学院と提携。その前年度には受験生が13人という状態から、今年は1300人に増やすことができました。

そして尚美学園教授を務めていた60歳のとき、学部長にならないかと打診をいただきました。このまま大学の方針に従って学部長を勤め上げ、退職後も名誉教授として残れば75歳まで給料をもらうことはできるかもしれない。しかしもう一度やり直すべきだと決意しました。それもエンジニアとしてやり直そうと。そこで生まれて初めて履歴書を書き、東京大学に転職しました。

この先は、全く新しい大学をつくりたいと思っています。それが「日本先端大学（仮称）」です。失敗と成功をもとにして、実証的な経験を後世に伝える教育に取り組みたいのです。

東京大学であれば、工学部に入るためには古文も現代文も社会の科目もいい点数をとらくては入学できません。しかし古文ができなくても、立派なコンピュータエンジニアになれる子はい

「幸福」とは感謝の結果のこと

ます。そんな生徒を引き受けて育てたいのです。公用語を英語にして、生徒の半数は外国人。そして世界中からスカウトした教員が教える。私のように躓かないよう、賢く、経営をしたいエンジニアを目指す若者が集まって才能を開花させる大学をつくりたいのです。

私にはお金がありませんが、やってできないことはないと思います。どこかで余っている校地をもらえばいいじゃないか！　と考え、関東学院大学から小田原の校地を提供していただくことになっています。

これからの15年

この先、どれだけ年齢を重ねても、自らの専門性を持ち、常に新しい活動を発信しながら、何かあるとコメントを求められるような人でありたいと思います。もちろん、そのために心身の健康に気を遣うことは大切です。食事を見直すだけでなく、身体が変化してきたときにも、自分の気持ちの軸となる楽しみを見つけておくことが重要だと考えるようになりました。

そして私の恩人の方々のように人間性を高め、ネットワークを広げていくこと。私自身も優れた人を紹介していただいて随分助かりました。私の同世代には携帯電話はガラケーの方が多いでしょう？　私もそうでしたが、最近スマホも一緒に持つようにしたんです。ガラケーの電話帳は1000件までですが、スマホは１万人でも登録できます。特に電話番号は大事です。

今になってつくづく、人間は繋がりが財産だと感じます。だからこそコロナの時代でも「経営塾フォーラム」のような活動は勇気を持って続けられるべきだと思います。

終わりに、『反省記』を書いて分かったのは、私の人生はどうやら15年刻みで動いているということです。

30歳でマイクロソフトを辞め、44歳でアスキーを辞め、60歳で尚美学園を辞めた。そのどれも大きな転換点で、しかも自分の力では抗いようのない大きな運命の流れでした。

しかし振り返ると、苦しんで転換を受け入れたあとには必ず面白い世界が開けています。だから人に失敗だと言われても、結局は自分にとって大きな意味があったのです。

これから恐らく75歳ぐらいまで大学の経営に関わって、もう一度楽しい10年間を過ごしたいと思っています。

これは2021年3月26日に行われた第401回「経営塾フォーラム」例会（The Okura Tokyo プレステージタワー1階「曙の間」）での講演を要約したものです。

PROFILE

西 和彦
にし・かずひこ

1956年神戸市生まれ。77年、早稲田大学理工学部在学中に都司明郎氏、塚本慶一郎氏とアスキー出版を設立。78年同社副社長。79年マイクロソフト極東担当副社長。87年アスキー社長に就任。98年社長辞任。2000年取締役副会長、01年学校法人須磨学園 学園長に就任。99年、工学院大学大学院で博士号（情報学）取得。東京大学大学院工学系研究科IoTメディアラボディレクターなど。現在は日本先端大学（仮称）設立準備委員長、N & Partners代表取締役マネージングディレクターを兼務。

NOTICE

特別企画

私の座標軸 経営一語

令和３年７月号では、「私の座標軸 経営一語」を企画しました。

コロナ禍で日本はもとより世界中の経済・社会活動が大きく制限されるなか、困難や甘言に惑わされることのない経営者としての座標軸を言葉として会員と共有し励みの糧として頂きたいと存じます。

ご多用の折とは存じますが、趣旨のご賛同の上、お申込みいただけますよう、よろしくお願い申し上げます。

※本企画は有料企画（1口３万円・税別）となります。

渋沢栄一
人生は
努力にあり
実業家

お問い合わせ
TEL：03-5797-7310
info@kejshinsya.com