

# リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

企画・制作 朝日新聞社メディアビジネス局 広告特集

# R

【読む】 Reading

# 読む目的は、体験と吸収と転換

「国内外において質の高いサービスを提供する本邦No.1の総合証券会社」というビジョンを掲げ、SMB Cグループのシナジーを生かした「銀証連携」のビジネスモデルを展開するSMB C日興証券。同社を統べる清水喜彦さんは、「月に20〜30冊は読む」という読書家だ。

## 地元なじみの「風林火山」そのルーツを読み解く

私の読書の目的は主に3つ。疑似体験と知識の吸収、それに気分転換です。月に20〜30冊は読むでしょうか。愛読書も何冊もあり、「孫子」や「松下幸之助経営語録」は幾度も読み返しています。

「孫子」との出合いは中学生の頃。私は山梨県出身なので、武田信玄が旗印に掲げた「疾如風、徐如林、侵掠如火、不動如山」の引用元として親しみ、いつか経営に照らしながら読んでみたいと思っていました。例えは、勝つために備えるべき「道・天・地・将・法」。この五事を大義（道）、タイミング（天）、ネゴシエーション（地）、指揮官の采配（将）、組織の規律（法）に置き換え重視



1955年山梨県生まれ。78年早稲田大学商学部卒。同年住友銀行(現・三井住友銀行)入行。常務執行役員法人企業統括部長、代表取締役兼副社長、取締役副会長などを経て、2015年6月SMB C日興証券顧問、9月代表取締役副社長。16年4月から現職。

## しみずよしこ 清水喜彦 さん

SMB C日興証券 代表取締役社長

## L 営業人員を増強 狙うは本邦No.1

SMBC日興証券は、今年創業100周年を迎えた。2017年4月から始まった中期経営計画においては、20年までの3年間で「本邦No.1が狙える地位を確立」するステージと位置づけ、ビジネスの深化を図っている。今年1月1日には、同じSMBCグループの証券会社であるSMBCフレンド証券と合併。これにより、支店の数は148店舗、口座数は約330万口座まで拡大した。合併の効果に加え、国内外の株高進行を背景に収益が伸長、18年3月期の純営業収益は前年比9%増の3,573億円、預かり資産は61.5兆円、09年のSMBCグループ傘下入り後で最高となった。

### より丁寧なコンサルティング営業へ

「合併前は、当社の営業員は1人当たり約350口座を担当していましたが、1人の営業員がカバーするには多すぎます。私は自分自身が営業マンだった経験からも、営業員が1人で担当できる口座数は150口座が限界。1日5人のお客さまとの面談、1カ月150口座という計算です。オンライントレードやAI活用が増えているとはいえ、お客さま本意のビジネスを実現するためには、フェイストウフェイスでコンサルティングできる人員の増強が不可欠だと考えます」と、清水喜彦社長。17年10月末時点で、当社のリテール(個人向け)営業員は約2,700人、これにSMBCフレンド証券の人員が加わることで、リテール営業の人員は約3割増えた。今後も増員を続け、19年4月には3,900人体制を構築したい考えだ。

人員を増やすことでより丁寧なコンサルティング営業を目指す中で、同じSMBCグループ内にSMBCフレンド証券があり、2社が合併したことは自然なことだった。

近年、政府は「貯蓄から資産形成へ」というスローガンを掲げ、資産運用の必要性を呼びかけているが、投資人口はなかなか増えていない。この現状をどう見るのか。

「新しい金融商品にチャレンジしたり、リスクを取ったりということに対し、日本の消費者はとても慎重です。ただ、デフレのうちはよくても、インフレが進んだ場合、日本円の預貯金だけでは資産は目減りしていく一方です。貯蓄から資産形成へ」という漠然とした号令だけでなく、将来起こり得る様々な可能性とその対策について丁寧に説明していくことが、何より重要だと考えています」

リーダーに必要な資質について清水社長は、「決断する」「責任を取る」「部下を育てる」の3要素を挙げる。

「自らが心掛、役員にも求めています。『率先垂範せよ』『部分最適ではなく全体最適を』といったこともよく言いますね。明快なビジョンを示し、ミッションを与えて部下を育てるのがリーダーの役割。銀行員時代の部下のうち、支店長や部長になったのは合わせて100名以上。全員の仕事を覚えていきます。スタンスは今も変わりません。部下に目配りがないリーダーに誰もついてこないと思いますから」

### 清水喜彦さんのおすすめ本棚

- 『全文完全対照版 孫子コンプリート』(誠文堂新光社) 野中根太郎・著  
中国春秋時代の兵法書「孫子」の現代語訳、書き下し文、原文、覚えやすい「一文超訳」を掲載。主要な人名や語句には丁寧な注釈を入れた現代の完全版。
- 『松下幸之助 経営語録』(PHP文庫) 松下幸之助・著  
※現在は電子書籍のみ  
経営の神様と呼ばれた松下幸之助が折々に語った「経営」「人の名」などの言葉の数々、リーダーたちが心すべき経営の神髄をコンパクトに要約。
- 『撤退の研究 時機を得た戦略の転換』(日本経済新聞出版社) 森田松太郎、杉之尾寛生・著  
歴史的な軍事作戦と企業の成功・挫折の実例を比較しながら、的確な情勢判断、スピーディーな決断、タイミングを捉えた実行などについて検証する。
- 『米軍式 人を動かすマネジメント』(日本経済新聞出版社) 田中靖浩・著  
機動戦術とは何か? 米軍では「軍隊式」ではなく、個人の力を引き出すマネジメントが行われていた! 先の見えない今こそ必要な管理手法を解説する。
- 『不道德な見えざる手』(東洋経済新報社) ジョージ・A・アカロフ、ロバート・J・シラー・著 山形浩生・訳  
ノーベル賞受賞経済学者コンビによる「アニマルスピリット」の続編。アダム・スミス「見えざる手」への信仰を壊し、自由主義至上という虚構を明らかにする。

「疾如風」と「動如雷震」は似て非なるもので、前者は「早く(早き)」、後者は「速(速き)」。この解釈は社員にもよく話し、成果を上げたなら「他より早く、実務を速く」を目指せと指導しています。私が最も尊敬する経営者は松下幸之助さんで、前職の銀行員時代から松下語録を愛読しています。「箱の名人は、突く時よりも引く時の方が速い。経営でも何でも、時機を誤らず引ける人というの、その道の達人といえる。私は営業部門が長く、営業マンの時は積極果敢に突き進むタイプ。しかし社を背負う立場になると、このような言葉が心にしみみます。昔剣道をやっていたので、実感としてわかるのです。剣道も槍と同様、引きのスピードが速くないと相手に攻め入られる。事業の場合、

### 識者の本を通じて 自分の考えを整理する

知識の吸収という意味で近年心に残っているのは、ノーベル賞を受賞した経済学者が自由市場の問題点を指摘する「不道德な見えざる手」と、政治学者、イアン・ブレマーがアメリカの外交戦略について検証する「スーパーパワー10」

口時代のアメリカの選択(日本経済新聞出版社)です。「不道德な見えざる手」の著者の一人であるロバート・シラー博士には、当社で講演をしてもらいました。アメリカ社会を洞察するこの2冊については、日本はアメリカの市場第一主義を追い越してきただけではないのかという似た感想を持ちました。営業一筋で来た私には、「お客さま本意」の考え方がしみついていきます。それは、「不道德な見えざる手」が警鐘を鳴らす、不要な買物誘いを「カネ釣り」のようなビジネスとは相容れません。もちろん利益を上げることは私企業の命題で、それ自体は悪ではない。大事なことは、金融商品にいても、お客さまの資産や家族構成に合ったものを提供できない場合は意味がありません。若い社員には、お客さまのことをよく調べて、よく知ること。次に、お客さまが求めている商品やサービスのニーズを想像すること。そしてそれが自社になければ自ら商品開発部署に働きかけ、商品を開発してご提示しなさいと言いかけています。識者の著作は、新しい知識の吸収とともに、日頃の考えや社員育成の材料を整理するきっかけになります。



朝日新聞社メディアビジネス局ウェブサイトでは、清水喜彦さんが語るリーダー論を紹介しています。  
<https://adv.asahi.com/> 朝日新聞 広告

本連載「リーダーたちの本棚」が書籍化されました  
『私をリーダーに導いた250冊』好評発売中  
朝日新聞出版 ISBN 978-4-02-331547-1 本体価格 1500円+税

千代田区飯田橋3-3-1  
千代田区飯田橋3-3-1  
http://www.mikasashobo.co.jp

60代からの暮らしはコンパクトがいい  
「食」からはじめるシンプルな快適生活  
食器もお鍋も服も……身のまわりのものはみんな「今の3分の1」くらいでちょうどいい

医学博士・管理栄養士 本多京子  
60代からの暮らしはコンパクトがいい  
いろいろな「より大事なもの」

ぎっくり、ヘルニアの痛みもスッと解消  
あきらめなくていい! 驚異の新常識  
「安静にして24kgの負荷がひびき?」  
「ストレッチと2kgの解消に!」  
「筋トレをやり過ぎない」  
「マッサージに頼りすぎない」

TV・ラジオで大人気の院長が秘技を公開!  
酒井慎太郎  
99%自分で治せる  
ひざ痛は腰痛・首こり

ISBN978-4-8379-2740-2 ●定価(本体1400円+税)

『超一流の雑談力』に続くベストセラー!  
できる人は必ず持っている  
10万部突破!  
一流の気くばり力  
安田正

「気がきく人」は、どこへ行っても大切にされる。

- 周囲をよく観察している
- 人と話したこと、会ったときのことをよく覚えている
- 聞き上手で我慢強い
- 謙虚で、人を立てることができる
- 人を安心させる穏やかな雰囲気

「気くばり」は? たえば、「尊重の気くばり」が得意な人は……

ISBN978-4-8379-2734-1 ●定価(本体1400円+税)

見て「わかる」! +「やせる」!  
シリーズ累計 28万部突破!!  
著者 テレビ出演で大反響!  
主治医が見つかる診療所  
(テレビ東京/TXN系列) 木曜放送中

図解 食べても食べても太らない法  
管理栄養士 菊池真由子  
A5判オールカラー 定価:本体630円+税

1万人の悩みを解決した管理栄養士が教える「食べるだけダイエット」!

嬉しい反響、続々!  
健康診断でメタボと宣告され、あわてて購入しました。なんと2カ月で10キロの減量に成功! 生まれ変わった気分です!(45歳・男性・会社員)  
「カルピスよりロス」「ショートケーキよりシュークリーム」。食べるのがガマンせずにやせられるなんて驚き! この方法なら、ダイエット中の娘にも安心してすすめられます。(41歳・女性・主婦)  
とにかく、カラーでわかりやすい! 「何を食べればいいのか」がパッと頭に入ります。これで630円なんて、安すぎ!(55歳・女性・自営業)

図解 食べても食べても太らない法  
菊池真由子  
630円+税

量より質を見直さず!