

京都大学経営大学院学位授与式 祝辞（要約）

JOHNAN 株式会社
代表取締役社長兼 CEO 山本光世

私は、本大学院にて研究に従事し、また祖父が起業した JOHNAN 株式会社を継承し、代表取締役社長兼 CEO として 14 年間経営をしてきました。その過程で体験した 3 つのエピソードを紹介します。

一つ目のエピソードは、困難と目的についてです。

私が大学受験をしていた 1992 年のころ、日本のバブル経済が崩壊し、その影響もあって顧客の業績が急激に悪化し、父の会社 JOHNAN は経営危機となっていました。

ある日、父と母は私に、「大学の授業料と生活費は一切だせない。自分で稼ぎなさい」と言いました。当時 18 歳の私には、人生初の困難でした。その困難は今から思えばとても幸いなことでした。

私は直ちに学費を稼ぐことと、大学に行く目的や人生の目的を考え始めました。奨学金制度を利用し、毎朝 3 時に起きて、朝刊と夕刊を自転車で配達しました。

私は同志社大学神学部に入學し、寮生活をしながら学費を稼ぎ、「神とは何か、生きるとは死ぬとは何か、何のために仕事をするのか」を考えていました。「神学なんて勉強して、就職に役に立つの？」とたくさんの人に言われました。私は「わからない。でも私には必要なんだ」と答えていました。

困難は、私に目的を考える機会を与えてくれたのです。

二つ目のエピソードは、ケーススタディについてです。

私はしばらく民間企業で働いたあと、2 年間アメリカにある University of Michigan のビジネススクールに通い、卒業しました。スタートアップ企業からグローバル企業にいたるまで、300 ほどの成功や失敗事例を学びました。

2007 年以降、JOHNAN の社長となってビジネススクールで学んだことを JOHNAN にて活用しようと思いました。しかし、全く役に立ちませんでした。経営者になって早々、2008 年から始まるリーマンショックによる不景気で、JOHNAN は存亡の危機に直面しました。当たり前のことですが、学んだ 300 のケースには、JOHNAN を経営再建するために必要な、処方箋は一つも書いていません。しかし、私はあのケーススタディによるトレーニングがあったからこそ、実際の経営における困難を、世界初のケースとして捉え、覚悟をもって真剣に経営にあたることができたのです。

今は VUCA（ブーカ）の時代です。私はケーススタディでの学びや生成 AI からの回答は参考程度にして、企業の課題を、自ら創造的に解決することの大切さを教わりました。

三つ目のエピソードは、死ぬこととビジョンについてです。

私は社長になって以来 14 年間、JOHNAN のビジネスモデルを製造の下請け事業から、開発から製造販売、そして修理メンテナンスまでを行う、「ものづくりプラットフォーム」へと変革してきました。その過程で、企業買収や売却、IPO、親族内の承継、同業他社の倒産など、たくさんの経営者の意思決定を見てきました。このような会社の生死にまつわる意思決定は、経営者個人がもつ死生観と、なんらかの相関関係があるように思うに至っています。

皆さんは、死後の世界があると思いますか？ 私個人としては死後の世界はあると仮定して、もしくはあると信じて経営にあたることにしています。そうすれば、自分の生きている時間軸を超えて、未来世代のために、生死をかけて目指すべきビジョンを立て、経営判断ができたのです。

以上、三つのエピソードを紹介しました。

最後になりましたが、企業経営は、企業の生死を扱う神聖なる仕事です。自らの死生観を養い、自分の良心に従ってビジョンを定め、そのビジョンを軸に経営判断をしてください。皆さんの今後のご活躍を祈念し、これをもって祝辞に代えさせていただきます。

ご卒業おめでとうございます！