

第2回 あおもり立志挑戦塾

平成24年6月23日(土)～24日(日) 於青南部町「アヴァンセふくち」

□天明塾長挨拶「天命（天職）に生きる」

前回の野田名誉塾長の講話を覚えていますか？「志」でいうところの目標とは単純な目標とは違う、一生をかけて貫く遠大な目標なんだ、挑戦し続けるものなんだというお話でした。人生の一回性という話もありました。たった一度の人生、毎朝「自分の人生はたった1回しかない」と口に出して、それから1日を始めるんだということです。是非続けていってください。この「あおもり立志挑戦塾」は、講師の話聞いて思ったこと、決意したことをとにかく継続していくことが大事です。



今日は「天命(天職)」ということについてお話しします。皆さん天命ってなんですか？

知命、立命、宿命、運命という言葉があります。知命とは命(めい)を知ること。立命とは知った命をもってそれを遂行すること。宿命とは自分の中に宿している命のこと。運命とは目標に向けて自分の命を運んでいくことです。「宿命だからしょうがない」、「運命だからしょうがない」ではなくて、自分の中にある命をしっかり掴んでそれに向けて走り続けていくことですね。人間は誰でも自分しか果たせない使命を持っていると言われています。自分しか果たせない使命に気付くことが知命ということです。それでは天命とは何でしょうか？ それについてはこれからお話する成功する2つの生き方という話の中で考えてみます。

成功者の生き方には2つのタイプがあるように思います。「よし、俺はこういうことをやるぞ」と目標を決めて、それをずっと追いかけて成し遂げる人。このような生き方を「目標志向型」と言います。まず先に目標がありきでそれに突き進んでいって、目標を成し遂げて、結果を

掴み取っていくタイプですね。もう一つは目の前の仕事をとにかく一生懸命やる、精一杯やる中で「あっ、これが自分の天命だったんだ」と気付くようなタイプです。仕事を通じて自分の天命に巡り会うような生き方。これを「天命誘導型」と言います。

この「目標志向型」と「天命誘導型」ですが、どちらが良いとか悪いとかという問題ではありません。

例えばイチロー選手を考えれば分かりますが、彼は小学校の時に書いた作文で既に自分の将来を予測していました。自分の天職に気付いて、それから目標実現に向けてまっしぐらに走ってきた。他にも芸術家とか、欧米の人に多いんじゃないかと思います。自らの力で掴み取りに行くという生き方ですね。

でも日本で圧倒的に多いのは「天命誘導型」だと思います。大学教員をやっているとよく学生からこんな質問を受けるんですね。「私、何やっていいかわからないんです。今一生懸命探しているんです。自分は何をしたらいいんでしょう？」とかね。「自分探しに外国に行ってきます」と言う人もいます。果たして外国に行って自分のことが分かるようになるだろうかと思うんだけどね。そうじゃなくて、自分の使命が何か分からないけれども、目の前の仕事に一生懸命取り組んでいくことで、自分の天命が分かってくる。そういうこともあるんじゃないですか？ 例えば常にお客様のことを考えて、常に相手の喜びのことを考えて、自分の私利私欲を犠牲にして仕事を一生懸命にやり続ける。そういうことを継続していくことによって、段々と目の前の仕事の質が変わってくる。他の人から「もっとこういうことをやってほしい」と頼まれたり「あの人がいたら任せられる」と周囲から認められるようになる。そのうち「これが自分の使命だったんだ。これが天命だ。天職だったんだ」という風に導かれていく生き方ですね。

この「あおもり立志挑戦塾」は、未来の青森県を担うリーダーを養成する塾です。地域の課題を見つけてそれを解決していく人財を育てるといって塾です。

今回は天命をキーワードに2つの生き方についてお話ししました。皆さんが志を成し遂げる上で、このような2つの生き方があるということを心に留めておいていただきたいと思います。

□講話

講師 栢原 伸也 氏（経営コンサルタント、元㈱ベネッセコーポレーション取締役、
青山学院大学大学院非常勤講師）

題名 新規事業創造と事業再生の核心

はじめまして、栢原伸也と申します。これからリーダーとして活躍される方に必要なお話をということで、私自身が会社の中でリーダーとして関わった経験を踏まえ、物事を変革するとか、新たな価値を生み出すとか、そのために必要なコアの部分の考え方などについてお話させていただきます。

私は青山学院大学大学院でマーケティングを教えます。マーケティングの世界で有名な言葉にこんなものがあります。「アメリカの鉄道会社は、自分達のことを鉄道会社と呼んでしまったために、時代の変化に取り残された。もし自分達を運送業と定義していれば、変化についていけたらう」。皆さん知ってのとおり、昔のアメリカの産業を支えていたのは鉄道会社だったんですね。資本的にも利益の点でも非常に安定していて、他の産業に与える影響も大きく、最強の産業と言われていました。でも今は車とか飛行機の方が盛んですよね。当時非常に存在感のあった会社が衰退してしまいました。ではなぜ時代変化にあわせて、例えば車社会に対応できるような会社にしたり、飛行機を運営する子会社を作らなかったのか？ それは自分達のことを鉄道会社と定義してしまったためだと言うんですね。なぜ自分達を運送会社、物を運ぶ会社と言えなかったんだらうかと。これはレビットというマーケティング学者が、近視眼的なマーケティングという形で呼んでいる有名な例なんです。

私の経験をベースにお話しします。私は、「ベネッセコーポレーション」という会社で4年間取締役を務めていました。この会社は元々福武哲彦という創業者が作った会社で、岡山県の倉敷紡績という会社の女工さんに教育の機会を作るということで、手紙のお手本帳みたいなどころからスタートしたんです。

その後社名を「福武書店」と変えて、模擬テスト事業や子供の夢を伸ばす通信教育で大きくなりました。岡山県では押しも押されぬ企業になったんです。この「あおり立志挑戦塾」はチャレンジ精神あふれる人財を育てるということなので、当時の会社の社訓を御紹介すると「災い転じて福となす」とか「不撓不屈」という社訓があって、苦境にあっても決して屈しないというような言葉が随分ありました。

先ほど会社は通信教育で大きくなったと言いました。なぜかと言いますと、それ以前は教育産業の中で学研とか旺文社が横綱だったんですね。皆さんも学研の「科学」と「学習」という学校で販売する雑誌や、旺文社の宅配型の「マイコーチ」という教材を聞いたことがあるかと

思います。ところが世の中が変化し、学校で商売するとは何事だという風潮・空気が出てきて「科学」と「学習」が売れなくなったんです。また宅配型の方も、それまで家庭訪問してお母さん方に教育の大切さをお話し教材を買っていただいていた営業スタイルが、女性の社会進出に伴って訪問販売してもなかなかお母さんに会えなくなって効率が悪くなったんですね。通信教育が伸びてきた背景には、こうした社会変化があったんです。

また大学入試のための共通一次試験という制度ができて、受験業界が情報戦争になった。大量の受験生の統計データをいち早く処理して、貴方の合格可能性はこれ位ですよといったことを、いかに早く提供するかということが必要になった。それ以前はいかに良い問題集を作っていくかに良い解説を作るかといった教育の本質的な部分の戦いだったんですが、情報化の波によって、情報投資をどれだけやれるのかやれないのかという戦いになったんです。うちの会社は思い切って情報投資したんですね。



会社の成長とともに、新入社員もそこそこ採用できるようになり経営も安定してきたんですが、そこで行き詰まったんです。

それは教育というのは目的なのか手段なのかということでした。教育は人生を良くするためにあるわけで、自分達の会社を「教育産業」と定義付けしている限りこれ以上の会社の広がりが出てこないのではないかと、書店とか教育産業とかいった定義を飛び出していかなければこれ以上企業の成長は無いのではないかとということになったんですね。そこでどうしたか。自分達がそれまでやってきたことは突き詰めて言えば、豊かな人生を送るため、良い人生を送るためのお手伝いをしてきたわけだから、その目的に沿った企業名に変えてはどうかということになったんですね。そこで「良く生きる」を意味する「ベ

ネッセ」という言葉から「ベネッセコーポレーション」という社名に変更しました。

「事業再生」についてのお話です。一般的に事業のプロセスは、スタートアップ、成長、停滞、撤退の4つの局面があると言われています。停滞を迎えた事業は再生が上手くいかなければ撤退する、上手くいったらまた成長に戻るといことですね。これは幼児向け教材の業績の伸びなんですけど、事業再生の前は3年ほど停滞しています。部数が落ちているんですね。理屈の上では撤退という選択肢はありましたが、創業者の願いがこもった事業で撤退するというわけにはいかない。「不撓不屈」で諦めてはいけない会社の核にあたる事業です。



そこでどうするか考えました。目をつけたのはコンセプトです。この幼児向け教材のコンセプトは「毎月届く良質な絵本」というものでした。お母さん方にとっては、毎月どのような絵本を子供に買ってあげるか悩まなくていい。でも部数が落ち始めたということは、毎月良い絵本を届けているだけでは生き残れないということです。私達がお子さんや家庭に届けている良質な絵本というコンセプトは、本当に子供やお母さんが求めている価値なんだろうか？ 違うんじゃないだろうか？ それでコンセプトを見直すことになったんですね。つまりお客様にとっての価値あるいは自分達が届けたい事業の価値というものを再定義しようということなんです。

コンセプトという言葉は、妊娠する (conceive) という単語の派生語で、お腹の中で卵子が人間に変化していくように、頭の中のモヤモヤとしたものを一つの概念として練り上げていくといった意味があります。そこで頭の中で、アイデアとか何とかまとまらないものをモヤモヤと考えたんですね。頭が溶けるんじゃないかと思うほど考えました。その結果出てきたものが、「遊び体験」というコンセプトだったんですね。子供達に豊かな情緒を育てていただくために必要なものは絵本なのか？ 絵本があればそれで十分なのか？ そうではなくて、子供達に本当に必要なのは豊かな体験ではないか？ 体験があったら初めて豊かな情緒が育まれるし豊かな感性が育まれるのではないか。絵本はあくまで手段であって必要なのは体験なんだ。体験の一部が絵本なんだということですね。こうした出来たのが「こどもチャレンジ」という雑

誌です。

お子さんがいらっしゃる方は分かると思うんですが、子供は楽しいことしかやりません。嫌なことはすぐやめますよね。でも遊びというのは楽しくて夢中になれる。夢中になれる体験が遊び体験なんです。「毎月届く良質な絵本」から「毎月届く遊び体験」というコンセプトに転換したんです。

さてコンセプトを変えたら何が起きたか。コンセプトが遊び体験となると絵本は遊び体験の一部になります。すると社員がこういうことを言い出したんですね。「子どもは映像が好きだから映像を作りたい。本作りだけでは駄目だ。動くものを取り入れたい」と。コンセプトを変えたら社員の考え方が俄然広がってきたんです。リーダーとなる皆さんにこれは是非覚えてほしいことなんですけど、リーダーが示すビジョンやコンセプトは、社員の視野や発想を広げてやる、能力を活かしてやることに繋がっていくということですね。事業再生によって、売上げがどんどん伸びていきました。

次に「新規事業創造」についてお話します。先ほどの事業プロセスでいうとスタートアップの段階ですね。「たまごくらぶ」、「ひよこくらぶ」という雑誌が伸び悩んでいたんで、別な新規事業を立ち上げることになったんです。それでどんな芽があるのか色々調べました。しかし会社30年説とか、3年で7割は潰れるとか、10年以上継続している会社は1割しかないといった状況の中で、新規事業を立ち上げるのは本当に厳しいと思いました。調べれば調べるほど上手くいった事業の7、8割は「運が良かった」と言うんですね。でも運に任せるわけにもいかないし、どうしたものかと考えていたら、ある方から「新規事業が上手くいく理由のほとんどは変化に乗ることだ」と言われたんです。じゃあ変化に乗ればいいんだ、間違いのない変化を探さそう、ということになって、社会変化や世相を徹底して分析しました。

その頃は働く女性や元気なシニア世代が増え、核家族化も進んでいたんです。そこで見えてきたのが「小さな世帯の増加」というキーワードでした。さらに当時は動物虐待の問題とかあって2005年に動物愛護法が改正されたんですが、その変化も取り入れられないか考えました。ペットを飼っている人はペットを家族の一員として飼っていますよね。ここでもコンセプトが大事だったんですが、動物を人の命と同じように感じるようなそんなコンセプトは何だろかと考えました。そこで出てきたのが、人間と同じ気持ちを持った一つの生命であるということ。「いぬのきもち」というコンセプトだったんです。同じ名前の雑誌を作ったり、ペットの相談室のようなコンサルタント機能や「いぬのきもち保険」という保険とか、まとめて犬の気持ちを支援しますよという事業を考えました。言葉としてコンセプトが出た時点で「ああ、これはいけるな」と思いました。あとはもう中を作り込んでいくだけです。コンセプトってそういうものです。思いついた時に「いけそう」と思えるかどうか大事なんです。この新規事業は非常に上手くいって、今は「ねこ

のきもち」という雑誌も発行しています。

ここまで自分の体験をベースに事業再生と新規事業創造についてお話をしました。最後にキーワードをまとめてみました。



まず、自分達は一体どのような価値を提供していくのか、見直すとしたら何をどのように見直していくのかを常に考えるということです。その際、行き詰った時はとにかく土俵を変える、視点を変えるという発想が大切だと思います。

次に最も大切だと思うのは顧客の観察です。調査ではなくて観察です。観察ってどんなことかと言いますと、例えば東京の某有名ホテルのベルマンは、ホテルの入り口に立ってタクシーで来られたお客さんをお出迎えしながら「今日は東京駅からわざわざありがとうございます」とちゃんとどこから来たのか言い当てるといいます。

何でそんなことが分かるのかということ、それはメーターをパッと見ているからなんですね。自分のホテルにきたお客さんのタクシーメーターが何円だったらどの駅から乗ったとか、どの町から乗ったとかいうことを瞬間的に読み取っているんです。非常にきめの細かい観察だと思います。私が「こどもチャレンジ」を作った時も、子供を徹底的に観察しました。すると3～5歳位の子供は団子虫を3時間見ても飽きないけど、鳥とか魚はリアルすぎて見ないとか、大人だったら髭が生えた人は嫌いだということが分かってくるんです。何となく調査するのではなくて、徹底して観るという心構えが大事です。

それから事業の再定義です。ドラッカーは「私達のビジネスは何なのか?」、「What is our business?」を常に考えろと言っています。自分達の事業の価値を考え、一方で社会の変化を考え、自分達が現在提供している価値が社会の変化に対応できるのかどうか、その変化を先取りして自分達の考え方や価値観をどう変えなくてはいけなのか、そこを常に考えろということですね。

最後に「変化」という言葉です。今テレビショッピングとかネット販売の売れ行きは、量販店の店頭販売より多いんですね。今や「AIDMA」の法則ではなく「AISAS」の法則が支配する時代になっています。営業のセオリーが変わってきているんです。お客さんの価値観、社会の方向が変わってきたからです。その変化を捉えることができる人にとっては、捉えようとするプロセスがとても楽しいことです。是非「変化」という言葉を味わい楽しめるような、そんなお仕事をなさったらいかがかなと思います。

□グループディスカッション

テーマ：「事業を改めて問い直してみよう」

(事業は、顧客に何らかの価値を提供している。事業の見直しとは事業の再定義である。自らのビジネスが提供する価値を見直し、新たに提供したい価値を5つのグループに分かれて議論。)

| チーム名 | 主な論点 |
|----------|------------------------------------|
| e 会計 | 会計事務所の再定義。経営者の気持ちに寄り添ったタイムリーな情報伝達。 |
| F | 食品会社の再定義。新しいターゲットセグメンテーション。 |
| RC 向上委員会 | 人材派遣会社の再定義。全ての人に職業紹介するサービスの在り方。 |
| b a n k | 金融機関の再定義。地域密着型の金融機関の在り方。 |
| Bye | 販売業の再定義。“〇〇したくない”の製品戦略。 |

