



朱を動かすには赤くなれ！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

新浪剛史・ローソン社長兼CEO、三木谷浩史・楽天会長兼社長

2009年8月19日（水） 田嶋 雅美

はじめに

私は、チェーンビジネス中心の女性経営コンサルタントである。戦略コンサルと現場密着コンサルを心がけており、経営者と一緒に企業改革に取り組むことが多い。仕事を通じて感心させられるのが、優れた経営者のリーダーシップだ。

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」について、MBA（経営学修士）プログラムが日本でも普及し、基本理論は整理され、流行りの手法も随時、クローズアップされた記事を見かける。だが、コンサルの現場において、「くぅ～、しびれる！」と私が感じる瞬間は、意外にも、それらと真逆なこともよくあるのだ。どんな成功者にもある「悩み」や「苦しみ」。その中からほとぼしる真実の瞬間には、理論を越えた美学が必ず存在する。

最近、元気がない、迷いが生じているビジネスリーダーたちを見かけることが多い。そこで、「こんな時代だからこそ伝えたい」、私が感じる、魅力的な経営者たちのエピソードを、私の勝手な目線で書いてみたいと思ったのだ。しかも、好き勝手な言い分にしたいので、ビジネス記事ではなく、エッセイとして書く！（うふふ）。なので、読者の皆様も、ターゲットとして狙われた経営者様も、たとえ、私の偏った独特な視点であっても、お目こぼしいただければ幸甚である。

「新浪さんが社長として乗り込んでいって、改革するくらいじゃないとローソンは変わりませんよ」

私は、2001年7月、200人近い聴講者のいるパネルディスカッションの壇上で、当時、三菱商事でローソンへの投資責任者だった新浪剛史さんに、いい加減なコメントを言い放った。

新浪さんにしてみれば、投資ファンドのパートナーである弊社の依頼なので無理して出講したのに、「なんて言い草だろう」と思ったかもしれない（その節はすみません・・・）。

得体の知れない迫力に期待

しかし、傍目からは、そのくらい当時のローソンはじめとする多くの流通企業は病んでいるように見えた。伊丹十三監督作品「スーパーの女」では、内部不正が横行し、善意の社員も「どうせ会社は変わらない」と覇気がなく組織に従事する姿が描かれたが、不振が続く流通企業は、多かれ少なかれ、同様の問題を抱えている。



新浪剛史 ローソン社長
(写真：清水 盟貴)

長い間に培われて組織に根付いてしまった「習性」というのは、一番、厄介な代物だ。たとえ、その問題が明らかになったとしても、改革するのは容易ではない。新浪さんがその時のパネルで答えたように、「主役は現ローソンの経営陣。三菱商事は商社なのでサポートに徹し、自らは経営に踏み込むつもりはありません」というスタンスでは、抜本的な改革には至らない。

三菱商事という黒船到来は、ローソンにとって生まれ変わる千載一遇のチャンスで、私には、むしろ、期待感が大きかったのである。

ファンドでご一緒した三菱商事マンは、商売の即効性では伊藤忠商事マンにやや劣るものの（度々、ご無礼申し上げます・・・）、少し青臭い正論を掲げて威風堂々と長期スパンで事業を育てるイデオロギーがはっきりとしていた。財閥企業としての品格を感じさせる冷静でポーカークフェイスな頭脳集団だった。ボスである新浪さんは、さらに、上行く鉄仮面ぶりで、どこか得体のしれない迫力が備わっていた。「習性を脱皮」させる大仕事も、新浪さんなら風穴を開けられるような気がした。

パネルでは否定されたが、それから1年も経たぬうちに、電撃的に新浪さんはローソン社長に就任した。「パネルの時には、既に社長就任は決まっていたかもしれないなあ」とぼんやりと思いつつ、何はともあれ、「お。これで、ローソンは面白く

なるぞー！」と、とてもわくわくした。形骸化した企業体質を大改革する一歩が踏み出されたのである。

ローソンは、巨大市場を築き上げたコンビニエンス業界のトップグループである。最先端の分析ツールと分析手法、完成度の高いマニュアルや教育システム、すべてが多大な投資をかけ最高レベルで揃っている。

だが、完成度が高ければ高いほど、勝ち組期間が長ければ長いほど、既存の仕組みや成功体験が形骸化された常識としてはびこる。延長線上の発想や手法に偏る、失敗を恐れて革新を嫌がる、過去の努力や成果を既存権益とするなど、「大企業病」にかかりやすいとも言える。

新浪さんは、改革者として王道のやり方で、それらを「ぶっ壊す」ことから始めた。気合十分、最初から最速ギアをいれ、豪快にぶっとばしていた。

改革の2本柱は、マーケティングと組織改革である。マーケティングでは、「ローソンは、はたして顧客を満足させる商品を提供しているのか」。小売の命である商品（品揃え）を見直すことを大テーマに掲げた。

標準化の権化のコンビニエンス業態で、それは今の時代、競争原理の中で優位性があるのだろうか？ 全国統一は正しく地域色をいれた個店カスタマイズは必要ないのか？ そもそも基礎となる個店情報分析のクオリティは足りているのだろうか？ 時代に応じて劇的に進化しているのだろうか？

組織改革では、「ローソン本部は、加盟店に対し、最大価値を提供できているだろうか」。特に、チェーンマネジメントの要である「SV（スーパーバイザー）指導」の見直しを大テーマに掲げた。

SV指導にばらつきはないか？ あるのならば、そのレベルを一気に押し上げるためにはどうしたらよいか？ それを維持向上させるためには、どうしたらよいか？

若手を抜擢して改革を推進

我々がコンサルさせていただいたのは組織改革の方である。チェーンマネジメント手法を「ゼロ」から再構築することを目的にチーム結成された「ゼロプロジェクト」のお手伝いをさせていただいた。

ゼロプロで、最初に着手したのは、(1) 優秀SVの思考や行動プロセスのナレッジを「見える化」する、(2) 優秀ナレッジの中で、統一すべき手法を「仕組み化」する、(3) 再構築した仕組みの導入後、SVが確実に行動するPDCA (Plan-Do-Check-Action) ルールを実践し「定着化」させる、ことであった。優秀SVリーダーであった薄井浩一氏を主要担当に、20~30代の若手SVを抜擢して、改革を進めていった。

週1回のDOM会議 (SVを地区ごとに統括するディストリクトオペレーションマネジャーの会議) の情報は経営の流れを知るうえで重要だ。外部スタッフではあるが、毎回参加させていただいた。新浪さんの打ち出す方針は、びっくりするほどの確だった。

普通、金融や商社から突然出向してきた経営陣は、失礼ながら外部の人間が聞いても「いやあ、これはいかなものか・・・？」と思う政策を打ち出すものだ。あるいは、現状把握に時間を割き、最初からは動かない。小売り経験のない新浪さんが、初っ端から細かいディテールまで示すのにも感心したが、それが改革のツボを見事に抑えていたのには驚いた。

小売りに精通した「ザ・あきんど」の国崎武敏氏と、がちり四つに組んでいたからかもしれないし、旧知の経営者との深い交流の賜物かもしれないが、まさに、米国ナンバー1のハーバード大学ビジネススクールMBA (経営学修士) 取得者の面目躍如である。

ローソン社員の反応はいかに！！・・・今だから言えるが、残念ながら、そこには、アウェーの風が吹き荒れていた・・・。

まず、古くからいる幹部やベテラン社員は、強固なバリヤーをはっていた。「理想は分かりますがねえ、小売りってそれじゃ動かないんですよ」という声なき声が、そこかしこに聞こえていた。過去の自分たちの仕事を否定したくないという気持ちだが、理屈抜きに、新浪さんの言葉を拒否しているように見えた。

新浪さんの言葉が通じないというより、素直に言葉を聞き入れる心境に至っていないのだ。

35歳以下の若手・中堅社員の反応はというと、期待と希望を見出しヤル気満々の人たちと、直属上司の顔色をうかがい、身の振り方を決めようと様子見をしている人たちの真っ二つに分かれていた。しかし、残念ながら、ヤル気満々派も、共感するが、何をすべきか分からないという人たちが多かった。

薄井さん曰く、「自分たちは、組織の歯車として自由な発想で考えることを閉ざられていた。いきなり考えろと言われても創造的発想がすぐには出てこない」。

我々が何らかの改革を掲げ、お手伝いした大企業の若手・中堅社員もいつも同様の悩みを話してくれた。ただ、これはさほど深刻な話ではない。もともと優秀な人材である。前向きに進みさえすれば時が解決してくれる。最重要課題は、議論の土台にすら上がってこない人達の胸襟を、どう開かせるかなのである。

「これは厳しい戦いになる」。直感的に私はそう思った。

ビジネスエリートの欠点。それは・・・

「みなさん、街を歩きましょう」。ゆっくりと大きな声で、会場にいる加盟店オーナーの一人ひとりの顔をしっかりと見ながら、語りかけるように、新浪さんは話し始めた。2004年の経営方針発表会（※年2回の新商品発表会。全国の加盟店オーナーが集まる）でのことだ。ゼロプロにとっては、それは大事な講話だった。進化させた個店マーケティング手法を、加盟店オーナーに全国行脚して発表する場だったからだ。

小売業の肝は、いわずもがな「品揃え」である。個店情報の集め方、商圈分析のポイント、分析を基にした商品構成と発注のあり方は、過去、研究し尽くされ、仕組み化もできていた。が、POS（販売時点情報管理）システムという瞬時に様々な分析ができる強力なツールがあると、忙しさをいい訳に数値分析に偏りがちになる。

ゼロプロでは、街に出る、店を見る、スタッフが一丸となって自店の客を多方面から見つめて品揃えを考える手法や手順を再構築し、この経営方針会で全国一斉導入を図ったのである。

「考える」。それは、新浪改革のキーワードでもあった。

「考えた末に、標準化された品揃えからはみ出るのならそれでもいい、全国統一の商品構成ではなく地域色が出て結構。その後、どう本部が応援するかはその時点で考える。とにかく今は情報を集めて、ゼロベースで品揃えを考え抜き、あるべき未来に向かって対策アクションし続けることが大切なのです」

シンプルに、スロースピードで、一句一句噛み締めるように語られていった。大事な言葉は何度も何度も繰り返す。威風堂々と花道を歩くがごとくゆっくりと歩く、止まる、見栄を切るように眼力を飛ばす。まるで歌舞伎役者を見ているようだった。

長身で体格もよく声も大きい新浪さんは、大きな会場では華やかに映える。ド迫力で周囲を圧倒した。「くう～しびれる！」。一気にテンションが上がった。会場の加盟店オーナーの震撼としたオーラが、黙っていても伝わってくる。一部始終を真剣に見守る幹部や社員の緊張感が、新社長との一体感を物語る。「新浪さん、やったね！ あなたはビジネスエリートから、小売業のトップに変容されたのですね！」。心の中で私は叫んでいた。

ローソン着任当初の新浪さんのプレゼンテーションや講話は、三菱商事に勤めていたビジネスエリートそのままのスタイルだった。商社マン特有のポーカークフェイス。MBA取得者に相応しい、横文字のビジネス用語や数値グラフをふんだんに使った資料。そして・・・「早口」であった（笑）。

ビジネスエリート同士の会話は、たいてい「早口」だ。生き馬の目を抜くような高回転で進むビジネス戦線では、当然のスキルである。デキルビジネスパーソン条件でもあろう。頭をハイスピードでフル回転させ瞬時に判断するために、日々、鍛錬を積んでいる。

しかし、生活産業に従事する人間にとっては、それは大した価値はなく、異質なものに過ぎなかった。

加盟店オーナーや古参社員たちは、聞き慣れない難しいビジネス用語を早口にまくしたてられ、「ああ、だからエリートはやだっただ！」とぼやいたこともあるかも・・・というのは、私の憶測だが、当時、知り合いの加盟店オーナーから「新浪さんって、どうよ？」と不安げに電話をいただいたのも事実である。新浪さんは、改革パートナーである国崎さんに、ついに「新浪さんの言葉はさっぱり分からない」と言われたという。

そこから、新浪さんの行動は急激に変わる。出張が激増した。全国の加盟店オーナーや地区事業所のSVと少しでも多く話すためだ。現場に足を運び、店舗で働くパートやアルバイトの話にも熱心に耳を傾ける、会議もどんどん対話型になっていった。たぶん、加盟店オーナーや現場スタッフと話し合うにつれ、企画の内容もさることながら、企業文化やビジネススタイルの違いを肌で学び、彼らに伝わりやすい表現を身につけていったのだろう。

大手商社のビジネスエリートは短い間に、大変身を遂げた。前述した経営方針会で新浪さんは、間違いなく、アウエーの風をぶっとばしたのである。

三木谷流オヤジスタイルとは

と、ここまで書いて、同じように変容したハーバードMBA取得者のビジネスエリートを思い出した。そうだ！ 楽天創業時の三木谷浩史さんだ！

余談になるが、私はセミナー講師の青田買いが大好きだ。新浪さんは三菱商事時代に、モスフードサービスの桜田厚社長は部長時代に、弊社主催のセミナーに招聘している。吉野家ホールディングスの安部修仁社長も、会社更生法以来、何十年もメディアや講演で語ることを避けておられた折に無理やり引っ張り出している。

まだ世の中に知られていない“原石”を見つけると、世のため人のため少しでも多くの人に知ってほしいと、微力ながら、「勝手に応援団」を自主結成する。楽天創業時の三木谷さんもまさにそのケースで、頼まれたわけでもないのに、せっせといろんなメディアや講演主催者に紹介した。

好みの男性タイプでもないのに（三木谷さん、ごめんなさい。はい、お互いさまです）、おせっかいを焼いたのは、楽天がビッグビジネスになる予見も大きかった

が、何と言っても、三木谷さんの当時の「オヤジスタイル」にしぶれたからである。

エスタブリッシュメントな育ちも、上品なスーツも、MBA取得者のプライドも捨てて、汗だくで全国の店主との商談に奔走する。たぶん人生初めてであろう「オヤジスタイル」への見事さに、彼の事業に対する本気度を実感し、とにかく何かしらの協力をしたかったのである。

かつて、クリムゾングループ（※三木谷さんが日本興業銀行から独立し、楽天を創業前に経営していたM&A=合併・買収中心のコンサルティング会社）の時に、地ビールレストランや天然酵母パンショップのチェーン展開の相談を受けたことがある。

「スマートな頭脳集団には、泥臭い店舗ビジネスの成功は難しいのではないだろうか」と内心思った。その後、すぐに店舗ビジネス参入構想は捨て、楽天を創業されたが、これほど見事に变身できるなら、店舗ビジネスも成功していたかもしれない。

「僕も、止められません」



三木谷浩史 楽天会長兼社長
(写真：都築 雅人)

最近、書店で三木谷さんの著書『成功の法則92ヶ条』（幻冬舎）が平積みで並んでいるのを発見した。理路整然と学ぶべき経営要素がぎっしり詰まっており、これぞ「実践！ MBAテキスト」というべき内容だった。

「三木谷さん、もうオヤジスタイルじゃなくて、ビジネスエリートに戻られたんだなあ」。以前、三木谷さんの上場祝いの食事会を催した時、ベンチャー企業の上場後の伸び悩みや危うさが話題になったことを思い浮かべた。カルチュアコンビニエンスクラブの増田宗昭社長兼CEO（最高経営責任者）が三木谷さんに尋ねる。「三木谷くんは、MBAで勉強したから、米国のベンチャー企業の失敗要素を教えてよ」。

三木谷さんは、「ある一線を越えた大きさになると、企業が膨張するのを止められなくなる時期がある。企業が不相应に大きくなるから、突然、破綻するんですよね」と答えた。「そうか。でも三木谷くんはそれが分かっているから、上場しても安心だね」と増田さん。

すると三木谷さんは、急に真顔で「僕も、止められません」ときっぱり言い切った。私は、上場後、止められないほど膨張していく楽天を、それでも見事に舵を取りながら、本来の戦略型のスマートな才覚を遺憾なく発揮できる企業へと育て上げていった三木谷さんの足跡をたどりながら、休日の読書タイムをまどろんだ。

リーダーシップの王道の手法は、MBAで学ぶように、ビジョンや戦略を明解に示し、具体的な戦術に沿って部下を動かす。それは間違いない。確かに、通常の業務なら、真っ向、内容勝負でいだろう。企業には、価値観や人生哲学が同じである同質の人間が自然と集まっているからだ。

しかし、新浪ケースのように異邦人による大改造や、三木谷ケースのようにニュービジネスの新規立ち上げをする場合、トップリーダーが好きか嫌いか、人間の生理的な感情が伴わなければスタートが切れない。その人物への好き嫌いの感情が、推進の邪魔にもなり味方にもなる。どんな素晴らしいプランでも、動かなければ意味がない。受け入れてもらえなければ紙くずである。けっこう大規模なM&Aですら、最後は「好き嫌い」で決まることも少なくない。

弊社のようなコンサルも同様だ。経営からは内部でできない変革や新規立ち上げのサポートを期待され投入されることが多いので、現場にはいつもアウェーの風が吹き荒れている。

「鍋も振れない奴のいうことなんか聞けるか」と無言の圧力をかけられる。そんな時、我々は、喜んで鍋を振る（笑）。逆に、大企業では「田嶋さん。うちのメンバー全員東大出ですから」と牽制されることもある。その場合は、彼らに負けないロジックをクールに説明するのが勝負どころとなる。

信念や戦略を曲げる必要は全くないが、表現やアプローチの仕方などは枝葉末節なこと、目標達成のためにはどうでもよい。人を動かすのに重要な要素でもあるならば、相手に合わせて衣替えすればいいことだ。

結論 リーダーシップの美学その1

朱を動かすには赤くなれ！

リーダーたるもの、朱を動かすためならば、青の美しさを懇々と説くよりも、いったん、赤くなってしまおう。変革は、その方が早道だ。

しょせん、人間は好き嫌いで動く。この事実気づくまで、MBA取得者ですら苦労したと考えると、案外、MBAでは教えていないことなのかもしれない。

「分かってくれない」「無知だから仕方がない」と相手のせいにして逃げてしまっている人、諦めてしまう人、皆さんの周りにもいませんか？

| このコラムについて**“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学**

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていて「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼしる真実にリーダーシップの美学がある。