吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

僕はコンサルタントで、これまで十数年、たくさんの経営者とお会いしてきました。

その中には、うまくいっている会社も、そうでない会社もありました。

それらの会社をよく見てみると、それぞれにうまくいっている部分と、問題を起こしている部分があります。

変化が起こりやすい会社も、起こりにくい会社もありました。

そうして長い間、僕はクライアントさんが、もっと良くなるようにとサポートをしながら、「普通の会社が、いい会社になって儲かるには何が必要か」を研究してきました。

儲かるために大切なことは、一体何でしょう。

「大切なことは一つではなくて、いくつもあります」

それが僕の実感です。

「あらたな事業をはじめる場合」なら、その都度その都度、時間を追うごとに大切なことは変化してきますし、「今やっている仕事を変化させ、もっと成功したい」なら新たな成長は、どこにボタンの掛け違いがあるのか、ていねいに理解し見抜くことからはじまります。

「大切なことは、いくつもある」

言われてみれば、当たり前に感じるかもしれません。

けれどもそのことに気づけなくて、苦しんでいる方は多いと思います。

どこかに「たったひとつの魔法の鍵」のような方法論があって、それを使えば飛躍ができると、心のどこかで探している方。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

過去からずっとやってきた「この考え」を押し通せば、どこかに行けると考える方。新たな知識を学ぶにも、集客などセールスについて興味が持てる知識にだけ、偏って学び続ける方。

そうして、がんばっているのにどこへも行けなかったという方、たくさんお会いしてきました。ではいったい、どうしたらいいでしょうか。

僕は長い年月を経て、大小さまざまな会社や、個人とおつきあいしてきました。５００人の会社のサポートも、起業前の起業家さんのサポートもしました。人とビジネスについて、その経験の中で研究して得た知恵を、すこしでも多くの方に役立ててもらえたらと思い、このレポートを書いています。

これから僕は、大きく「３つ」に整理して、ビジネスで大切な知識を話をしていきます。

１．ビジネスの原理原則。広げるための知識や、いい会社を作るための知識。
２．自分の仕事のやり方を作る、上手な試行錯誤の方法を学ぶ。
３．意識の成長の知識を学ぶ。

この３つが、それぞれ具体的にどんな内容なのか、このレポートの先にゆずりましょう。

ただ、これらの知識は、努力しているのに立ち止まるようなことなく、事業を伸ばしていく力を手に入れるための知識です。会社を変化させ、仕事を通して可能性を追求したい方に役立ててほしいと思っています。

では、いったいどんな内容か、早速ご紹介しましょう。

最初は「ビジネスの原理原則を学ぶ」です。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

１－１　経営の知識①：「あたえる価値の設計」

ここから「ビジネスの原理原則」について、いくつかの話をしたいと思います。

最初ですから「ビジネスの原理原則」について学ぶことにどんな意味があるのか、そのことからお話ししましょう。

知識を学ぶことの意味は、一言でいえば、今の自分の状況や課題を理解するヒントになったり、それを道具にして考えることができることです。一体いま何に取り組めばいいのか、打ち手のアイデアを生み出すことができます。知識を学ばず、何もないところから知恵を生み出すことは可能ですが、経験だけではわからないこともあるものです。

ちなみに、僕が「原理原則」という言い方をするのは、知識は考える拠り所にはなるけれど、答えにはならないと考えているからです。家電やシステムの取扱説明書ならば、そこに「答え」が書いてあります。けれどもビジネスでは、答えは知識の中ではなくて、その会社の状況や、仕事をする人やチームの関係性の中にあるもの。個別具体的です。

以前、本の中で書いたことがありますが、同じ営業の知識を活用してトップ営業になった二人がいました。一人は顧客訪問の際に緻密で詳しい資料を作り、一人は A4 用紙１～２枚の簡単な資料しか作りません。同じ営業の知識に基づいていましたが、生み出した方法は全く違いました。そして、どちらも数千万円規模のかなり大きなプロジェクトを受注する達人です。知識は大切です。でも「正解」はひとや会社によってちがうもの。知識は自分が考えるときの「道具」にして、自分のやり方を作るヒントにするのが正解でしょう。（ぼくはそれを、密かに「ひと中心のアプローチ」と呼んでいます。知識やノウハウが中心ではありません）

それで、経営の知識をテクニックやノウハウと呼ぶではなくて、さまざまな状況で通

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

用する土台となる知識を集め、「原理原則」と呼んでいます。

さて、何はともあれ、知識は、僕たちにとっての大切な指針になります。

では、どんな知識があるのか。

最初にお話ししたいのが、「あたえる価値」についての知識です。

「あたえる価値」は、「どんな価値を提供する会社を作るか」についての知識です。

シンプルにいえば「どんな商品を扱うのか」で、広く捉えるなら、「会社全体でお客さんにどんな価値を提供していくのか」ということを意味します。

たとえば、パン屋さんを例に考えてみましょう。「どんなパンを売るのか」が、商品について考えることになりますし、「どんなお店にするのか（どんな接客をするか、どんなデザインの店舗にするかなど）」が、「会社全体で、提供する価値」を考えることになります。商品はもちろん重要ですが、会社全体で提供する価値を考えたほうがより視野を広げて考えることができます。

この「あたえる価値」は、他のいくつかの知識の中でも、とても大切な要素だと考えています。売れるかどうか、儲かるかどうかにとても大きな影響があるからです。

売上を増やすためには「売り方を工夫すればいい」と考える方もいます。でも、それは本当でしょうか。自分が買い物をする時を振り返ってみてください。少しでもいいものを買いたいと、いろいろな商品を冷静に見て「事実情報を比べて」検討すると思いませんか？家具、雑貨、家電、どこのスーパーで買い物をするか。意識的にも、無意識的にも検討して、支払える価格帯の中で、よりいい買い物をしようとするでしょう。伝え方も大切ですが、それ以上に、「その商品はそもそもどんな商品なのか」「この会社は、どんな価値を提供してくれるのか」で、お客さんに選ばれるか、多くの部分が決まります。扱う商品を選んだ段階で、買ってくれる人の人数や、売りやすいかどうかの効率が

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

決まってくるんです。

より広く世の中を見てみると、沢山の事例が目につくはずです。今売れている、儲かっている商品はとくべつなかちをていきょうしているしょうひんやかいしゃばかりだからです。ネットを見れば人気のスイーツは、材料や製法に凝っているものですし、ある地域の病院は高齢化の流れに沿って整形外科の著名な先生をリクルートして、建物を新しくし、多くの患者さんが集まる人気の病院へと変わりました。専門性と清潔感や安心感という価値を提供して変わりました。極端な例だと、直感的にわかりやすいかもしれません。ディズニーリゾートは、２つのテーマパークと、いくつかのホテルを経営するだけで、すごい収益を上げています。電車に乗ると、ディズニーランドのイベントの広告を見かけることはあります。ある意味売り込みです。でも、ディズニーが「集客やセールスが上手で、儲かっている」と考える方はいないはずです。あたえる価値の高さが、儲かることに大きな影響があるんです。

いまは、「競合よりもより高い価値を提供する会社」や、「特別な価値を提供する会社」が儲かっている。

コンサルティングでも、「あたえる価値」をとても大切に扱います。それが、会社を変える着実な一歩につながるからです。例えば直近の例でも、ウェディング・プランナーさんが「神様が宿る静かな結婚式」というコンセプトの結婚式を生み出したり、「心の問題をも解決する、スピリチュアル・エステ」が生まれたり、コンサルタントさんが「ビジネスの場で起こる、人間関係の問題と仕事上の問題を同時に解決する方法（本当の問題解決）」を生み出したりしました。法人相手の事業をする会社が「ここで買えば、買い物のストレスがかからない、ストレスレス会社」を目指して変革を始めました。

提供する価値を改めてプロデュースすることで、変化は早くに現れます。無料説明会の集客効率が上がったり、お客さんの紹介が立て続けに起こったりするんです。「正解」にたどりつくと、それをほしがる人がいる。だから、比較的早い段階で変化があるんです。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

「特別な価値を提供する会社を作る」こと、そのために会社をゼロから考え直してみるのが「あたえる価値の再設定」です。

さて、大切さがわかったら、次は「価値へとつながるアイデアを生み出す方法」が必要です。「アイデアは、いつ生まれるかわからないもの」と考える方もいらっしゃいますが、あなたはどうですか？

アイデアは水物で、ある時突然降ってくる。コントロールできないから、アイデアとどうやってつきあうかわからない、という方もいます。

確かに完全にコントロールすることはできませんが、アイデアにつながりやすい考え方はあります。何をどう考えればいいか、コツはある。

世の中にアイデアを出すことを仕事にしている人がたくさんいますし、「お客さんをひきつける、魅力あるアイデア」を出すコツもあります。あなたの周りにもおもしろいアイデアを次々出す方がいませんか？そういう方がアイデアを出せるのも、その「自分なりのやり方」を手に入れてしまったからです。

会社経営で大切なことは、「時期」によって様々変化します。

最初の時期に大切なのは「『苦労して苦労して、やっと売れる（あるいは、それでも思うように売れない）』のではなくて、『売れていく』状況を作ること」でしょう。そのとき大切なのが「あたえる価値」を設計し直すことです。

自分たちがどんな商品を扱うか、会社としてどんな価値を提供するか考えます。

以前、「あたえる価値の設計から考え直しましょう」と提案した時に、不思議そうな顔をする方がいました。その方は、ビジネスを「持っている商品を広げるための手段」だと捉えていたんです。手元にある商品を広げる手段が、必ずあると考えます。でも違います。商品は、価値を提供するための手段にすぎません。時代によって変化するし、お客さんにうけとってもらいやすいように変化していいものです。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

「自分がどんな価値を提供する仕事をしたいのか」

「想い」を感じ考え整理して、自分の会社がどんな価値を提供する会社を作りたいのかを考えること、とても大切だと思います。

１－２　経営の知識②：「価値を伝えて、どんどん売る」

経営知識の話の続きを話していきましょう。

次は「価値を伝えること」についてです。

「価値を伝えること」は、営業やウェブ、チラシ、ダイレクトメールなどで、商品の良さを伝えることです。とても大切。

お客さんは、「いい商品を、安心して買いたい」ものです。でも多くの方は、まだ、あなたがいい商品を扱っていることを知りませんし、あなたが信頼できる人かどうかもわかりません。以前アメリカで、ほとんどの売り手は、それなりに正直に仕事をしているけれど、お客さんは、ほとんどの売り手は不誠実だと感じているという調査がありました。

そういう「お客さんとの不信の谷」を乗り越えるためも、こちらから適切な情報を発信して、気づいてもらい、理解してもらい。いいものだと感じてもらいます。

さて、この領域は、本やネットにも様々な知識が溢れています。初心者の方もいますけど、勉強してがんばってる方も同じくらい多い領域です。

そのせいか、クライアントさんたちと話をしていると、よくある共通の混乱があると感じます。たとえば、「どう伝えるか」という伝え方の工夫はしているのですが、そもそも持っている商品がどんな商品なのか、「情報の整理」ができていないとか、言葉について考えるけれどデザインについて考えないとか、伝え方の「技術が伴わない」のにさらに知識を学ぼうとしているとか、自分でやる部分と業者に任せる部分がごっちゃに

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

なっているとか。

混乱は、ただただ問題解決の壁になります。

混乱のせいでせっかく学んでもうまくいかない。

そこで僕は、価値を伝えることを「情報の整理」「表現スキル」「プロセス設計」の３つに整理して考えています。

３つくらいに整理しておくと、扱いやすいと感じるのですが、あなたも同じように感じてもらえると嬉しく思います。（どうですか？）

ここでも少しでも役立ててもらうために、この３つの話を簡単にしたいと思います。

まずは「情報の整理」です。

商品や会社にまつわる「情報」を整理して、「何を伝えるか」を明確化します。

たとえばコーヒーが手元にあるとしましょう。

「コスタリカ産」「苦味と香りが特徴」「高級」「数量限定で仕入れたので希少性がある」「コスタリカはもともと高級なコーヒー豆を作る産地」というような情報があるとします。まずこんなふうに商品が持っている情報を書き出して、棚卸しするのが最初です。

ただ、こんなふうにごちゃっと情報があっても使いこなすことはできません。

整理が必要です。

例えば、お客さんがコーヒーを買う理由は、たいてい「おいしそうだから」ですよね。そこで、おいしさを感じてもらえる情報は何かを考えてみるんです。

いくつかある情報を論理的に整えると、「日本にほとんど入荷していないコスタリカの高品種だから、おいしい」と伝えたいのだとわかります。これがこの商品の中心価値です。この文章に入らない、「苦味と香りが特徴」や「そもそもコスタリカとは」といった情報は、それをどう使うか、後で考えるプラスアルファの情報としておきます。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

さてさらに、考えます。プロのあなたは、「コスタリカ産」だということを、ぜひ伝えたいと考えたとしましょう。日本ではあまり流通していない豆ですが、コスタリカは国を挙げて高品種のコーヒー作りをしている国です。世界的にファンも多い。でも、お客さんはコーヒーの素人ですから、そんなことは知りません。

でもそれならば、教えてあげればいいですね。それでこんな説明文を書いておきます。

「コスタリカは、高品種のコーヒーだけ安定生産していることで世界的に有名な国です。国土が小さいので生産管理がすみずみまで行き届いていて美味しく、ファンが多い。でも生産量が少なく、日本まではあまり流通しません。専門店に行った時だけ飲める、特別な味です」「その中でも特に高品質なものを、今回仕入れることができました」

この文章は、本文を書くときに役立ちそうな情報です。

他にも、お客さんの情報や、競合の情報など、必要に応じてていねいに整理していきます。情報を整理しておけば、DM にするとき、ウェブサイトに掲載するとき、店頭で POP に書くとき、情報をはじめて使いこなすことができます。

まず、こんな風に自分の商品がどんな商品なのかを整理して、自分で把握する。それは、自分が混乱しているのに、誰かに価値を伝えることはできないからです。そういうとき、勢いだけで伝えようとしてしまう。相手が一生懸命伝えれば、「大切な情報だ」と感じてもらいやすいので、ある程度は売れるでしょう。でも、あなたの声が届く範囲を超えることはできません。

それはコーヒーのように安価な商品でも、住宅のような高額商品でも、個人向けのビジネスもで、法人向けビジネスでも同じです。

ちなみに、整理するのが難しいケースがあります。

それは、商品に想い入れを持っているケースです。そういう方ほど、想いが溢れるのか、混乱が強くなる。一つの言葉に意味を込めすぎたり、思いついたおきまりのフレー

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

ズを口にすることから逃れられないことはよくあります。

想い入れを持つほどいい商品ならば、余計にていねいに価値を伝え、お客さんに商品届けて欲しいので、とてももったいないと思います。

２つ目の「表現スキル」の要素は「整理した情報を、どういう風に伝えるか」の段階です。

言葉の選び方、使う写真、デザインやレイアウト。ウェブなどのツールだけでなくて、営業担当者の話す説明のシナリオも。整理した情報を、実際に形にする段階です。

一つイメージをつかむために、文章を見てみましょう。ダイレクトメールのカバーレターの文章です。一例ですが、「整理した情報」を「文章」にするときの飛躍がわかると思います。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

もうすぐ中秋の名月です。
お月様は女性のシンボルです。
大切な夜に、部屋の電気を消して月の明るい光だけで、あなたに飲んでほしいコーヒーがあって、お手紙しました。
そのコーヒーは、コスタリカという銘柄のコーヒーです。聞いたことありますか。酸味が少し。そのおかげで苦みが程よく引き立ちます。上手に焙煎すれば、ちょっと驚くくらい、香りと味がマッチします。きれいに輝くお月様をながめながら飲んだら、きっと体中から緊張がぜんぶ流れ出していく。特別な豆なので、あなたにがんばったご褒美として、夏の疲れを癒してほしいと思いました。

実は今回、このコーヒーを勧めるのには、理由があります。
コスタリカは、もともと高級で品質の高いコーヒーを生産する国として世界的に有名です。国を挙げて美味しい豆を作っているのですが、国土が小さく生産量が少ないので、日本にまではなかなか来ません。今回は、その中でも、とくに希少価値のあるコーヒーを仕入れることができました。
その豆は、コスタリカの標高 1700 メートルのちいさな農園で作られました。
農園一帯は火山層で、土壌に有機物が多い。コーヒーの根が伸びやすく、根をしっかりと張るので、コーヒーの樹が強く育ちます。そんな場所で、一本一本ていねいに育てられたコーヒーの樹。その豆が、今回ご紹介する豆です。

今日は、一年のうちでも何度仕入れることができるかわからない(毎回少量です)このコーヒーを、いつもご贔屓してくださるあなた様に味わってほしくてお手紙しました。今ならまだ、中秋の名月に間に合います。
このコーヒーを淹れて、夏の思い出を振り返りながら、疲れを流しリラックスした時間を過ごしませんか。
ご購入は、同封した用紙をファックスいただいてもいいですし、メールでご連絡いただいても結構です。数が限られるので、お電話でも承ります。あなた様からのご連絡、心よりお待ちしております。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

例は、「文章だけ」ですが、整理した情報を、こんな風に「形」にする段階です。

例では、女性を想定して、コーヒーのメリットを「ほっと一息つけること」と考えて書いてあります。実際は文章の流れ以外にも、キャッチコピー、デザインなど、表現の方法をうまく使いながら、お客さんが直接触れるツールに仕立て上げます。

先ほどのプロセス「整理すること」と、この「表現技術」をわけるのは、この２つの段階をごちゃごちゃにして進めるせいで、うまく伝えることができないことが多く見受けられるからです。

ちなみに、販売のための表現力を「説得するための『言葉の技術』」として捉える方もいます。もちろん、言葉選びはとても大切です。でも、言葉（情報）はデザインの中で伝わったり伝わらなかったりします。また、伝わり方も、デザインで大きく変わります。５０代の男性向けの商品を、女子高生が好きそうな黄色とピンクの可愛らしいデザインで売ろうとしたら、それだけで伝わらなくなるかもしれません。高級品を販売するのに、ごちゃごちゃして混乱した言葉とデザインでは、品質の低い雑多な商品群の一つに見えます。どんなデザインを採用するのかも、一度立ち止まって冷静に整理、考えられたらいいですね。

表現は「技術」ですから、その技術を持っている方も、持っていない方もいます。文章が書けない方は、書ける人にお願いしたほうがいい。文章を自分で書くのか、書けないのか。どこの制作会社さんと付き合うのかなどを吟味していきます。僕はディレクションのサポートや、伝えたいことを言葉にするサポートをしますが、うまく表現できると「商品の価値がお客さんに伝わる」「経営者の声の届く範囲を超えて商品が広がり始める」ので、とても面白い努力でもあります。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

「価値を伝える」努力の３つ目の要素は「プロセス設計」です。

お客さんと出会ってから買ってもらうまでのプロセスを設計して、その都度どんな情報を伝えていくのかを考えます。プロセスのイメージが豊かだと、お客さんを無理に説得する必要がなくなります。

たとえばチラシで、見込み客を集めるとします。どこでチラシをまきますか？

伝える相手は、初めて出会うお客さん。表現できる分量はＡ４用紙１枚。細かな文字で埋め尽くしたら読んでくれません。伝えられる情報量は限られます。では、何を伝えましょう？チラシで集客したあと、営業担当者がお客さんとお会いして、様々な情報を伝えます。「安心感が生まれ、価値が伝わること」これが目標です。

価値を伝えることを、「プロセス」で捉えると、どのタイミングでどこまで伝えるのかを考えて、無理に情報をたくさん伝えようとしなくていいことがわかります。たとえば、チラシで全部伝えようとしたりしなくてもいい。

あるいは、法人営業など、セールスの最初から最後まで、担当者がすべておこなう形式でも同じようにプロセスはあります。

お客さんと会ってすぐに、商品の詳細の説明をして「どうですか？」と決断を促しても、決め切れるものではありません。安心感がないと買えないし、初めから詳細を話しては、商品の情報も頭に入ってきません。

最初はおおまかな概要を伝えて状況を伺います。対話をすることで、緊張感は下がるし、相手の状況も分かります。そうして、２度目の訪問で詳細を提案して、決断を促す。そういう形式をとる会社は結構多いですが、お客さんが決めやすい（でも間延びしない）「買うまでのプロセス」意識して、ツールを作っていきます。

３つに整理しましたが、「情報整理」「表現技術」「プロセス」の３つを分けて理解していると、混乱で苦しむことが少なくなります。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

ある人は、「表現方法」に時間を割いて一生懸命学びます。けれども、自分が伝えたいことの情報の整理ができていなくて、「自分が何を伝えようとしているのか」わかっていないケースは、とても多いものです。

表現力が不足している時、技術を高めるのにはとても長い時間がかかるものです。自分で表現できないときには、外部の協力会社にお願いした方が早いかもしれません。と同時に、お付き合いしている制作会社がダメで、表現力が低いのならば、新しい制作会社を探す必要もある。付き合いが長くても、仕方がありません。

たった３つですが、シンプルだからこそ一つ一つ意識して点検できます。

「価値をつたえる」際に、僕は「顧客教育」のスタンスが大切だとお話しします。

プロであるあなたが、わざわざその商品を扱っているのには、理由があるはずです。その商品は、とても大切なもの。

けれどもお客さんは、たいていの場合、そのことを知りません。

だから、大切な情報を、しっかりと伝えます。品質の高さを伝えるために、機能特徴や原材料について話すこともあります。「ただ優れている」ことを伝えるだけではなくて、「どうしてそれが大切なのか」を伝えることもあります。あなたがその商品の開発者なら、開発の物語が「品質の高さ」を伝える、素晴らしい言葉になる可能性もあるでしょう。今はセミナーや動画、冊子やレポートなど、さまざまな形でお客さんに情報提供できます。

また、伝えるときの「トーン」も大切にしてください。無理に押し付けるのではなくて、丁寧に、安心感を大切にします。一方的にならないよう、お客さんのためを考えます。

そもそも昔からセールスで大きな成果をあげる人は、「お客さんのために、仕事をする」スタンスの方でした。以前、ある企業でトップ中のトップの営業成績の方にインタビューをしたときのことです。たった２時間程だったのですが、同席した僕のアシスタ

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

ントさんが、その営業担当者の大ファンになってしまいました。言葉の端々から思いやりや心配りを感じて、安心しきってしまったんです。商売では「売ろう売ろう」とするあまり、売り手が「自分の利益のことばかり考えているのではないか」と感じられることがあります。でも、「誰のためを思っているのか」という、意図を疑われたら、どれだけ素晴らしい価値の商品を持っていても、お客さんに買ってもらうことはできません。

そういうことは、伝えるときのトーンや、言葉の端々から伝わります。言葉やデザインの選び方に意識を向けると、お客さんに好かれる会社を作ることにもつながります。

さて、このトピックの最後に、「注意喚起」をして終えたいと思います。

「価値を伝える」の話をしてきましたが、「価値を伝えることに、比重を置きすぎない」ようにしてください。

本当に価値の高い商品ならば、伝えるのは難しくないことが多いものです。いま家電などでブームを起こすような「儲かる、いい商品」の表現がシンプルなのは、そのせいです。

売れないときに、伝え方ばかりに目を向けるのではなくて、「自分が扱っている商品に、儲かるほどの価値があるのか」疑ってみてください。そう考え直せば、表現上の工夫ばかりするよりも、変えられることが多いことに気づくでしょう。

伝えることは面白い。やろうと思えば、すぐとりくめる。だから、そればかり取り組んでしまいがちです。だから、すこしでも意識して「価値を伝えることに比重を置きすぎない」ことを大切にしてください。

１－３　経営の知識③：「チームを作って、より儲かる。」

次は、「チーム作り」の話をしましょう。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

あなたが儲かるために必要なことは何か？

売れてきた段階で「チーム作り」が始まります。

会社は処理できる仕事の量以上に、儲かることはできません。一時的に仕事量が増えるだけでもパンクしてしまうものですが、「儲かる状態」は、それが長く続くことを考えると、チーム作りの大切さがよくわかると思います。

日本人は、そもそも伝えることが得意ではないからでしょうか。

表現がすごく上手で大きく成功した会社は限られます。表現が上手で大成功した会社は、あげられるんじゃないでしょうか。そしてそれ以外のほとんどの会社は、それ以外のところで勝負しています。「お客さんが待っているいい商品を扱い、マネジメントをちゃんとやって」大きく広がる会社はたくさんあるんです。

売ること、表現すること以上に、大きな成功へと導いてくれるのがチーム作り、マネジメントといっていいしょう。そして、かなり多くの会社が、ここでつまずいて立ち止まります。過去自分が指導を受けた経験（学校や部活の先生の振る舞い、ご両親の振る舞いなど）を頼りにすることが多いのと、面倒なことが多くて取り組み切らないことが多いからです。

たとえば、「仕事を標準化すること」。自分以外の人たちでも仕事に取り組めるように、何をどうやってほしいのかルールを決めます。

極端な例になってしまうかもしれませんが、わかりやすいのはハンバーガー・チェーンです。ハンバーガー・チェーンは、アルバイトでお店の多くを運営しています。男子高校生でも、厨房に立って２時間もしたら、おいしいハンバーガーを作ることができます。彼は、家では卵焼きとレトルトカレーしか、作れないかもしれません。相手の実力以上の仕事を引き出せるのは、「いい会社」の特徴で、その基礎になるのが仕事の標準化です。

もしもハンバーガー・チェーン店で、「シェフがスタッフの隣について、ハンバーガーの作り方を一つ一つ教える。その都度『そこで塩をひとつまみいれて！』『あ、焼き

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

すぎ！』とかと、口を出して指示を出していたら」、お店は、どこまで広がるでしょうか。グローバルに何万店ものお店を運営することはなく、きっと２店舗か３店舗出すまで終わりだと思います。下手すると１店舗の運営もうまくできないかもしれません。

自分がこの世界に提供したい価値と、出会った人たち（スタッフさん、部下たち）から、チームの形を考えて、仕事を一つ一つ標準化していきます。

仕事の標準化以外にも、標準化した仕事の仕方を教育したり、スキルアップのための指導をしたりすることも大切です。

ここでは注意が必要です。ことばでできることの限界を知らないと、「アドバイスしたら、人が成長する」という誤解をしてしまいます。アドバイスは大切で、さまざま言葉をかけてあげたらいいと思いますが、「にぎやかし」程度の効果だと考えたらどうかと思っています。人は仕事に取り組むことで成長します。どんな仕事に、どんな風に取り組むかがたいせつで、そのあと「言葉をかける」ことで成長するのではありません。そういう意味で、どんな仕事を任せるかや、その仕事で何をやってもらうかを重視したいですね。間違っても「なんでできないんだ」みたいに、「ダメなところを、指摘し続ける。ランダムに」というやり方はダメです。それはあまり効果のないやり方です。権力を持つ人は、意図せず、人を傷つけることができるので、仕事の中でのアドバイスの仕方の原理原則は、一度学んでみてはどうかと強く思います。

そうして、チームづくりのゴールを、僕は「いい風土の会社を作ること」においています。「みんなが、いい仕事をして」「いい人間関係」という２つを、同時に実現することです。しくみをつくることや、スタッフとの接し方を学ぶこと、自分の器を広げて安心感をもつことなど、大切なことは様々あります。

本当は、人の成長に関与することができることや、よりたくさんのお客さんに価値を届けられることは、両方ともうれしいことだと思います。でも同時に、難しいのも事実です。権力を持つと、物事を決めつけたり自己正当化しやすくなるので、本来持ってい

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

る知性がなくなってしまうからです。ここでは簡単に触れただけですが、人間対人間なので、厳しくすることが必要なこともありますが、基本的には思いやりや配慮が、うまくいく秘訣だと思います。安心感を持って働けるときのほうが、いい仕事ができたり、成長意欲が湧いてきたりするからです。

１－４　経営の知識④：「さらに広げるには、どうしたらいい？」

ここからさらに広げていくときについても、簡単に触れておきます。

ポイントとなるのは、ここまでの延長とは違う努力をしなければいけないことでしょう。それは、「その商品に興味関心を持つ（ある意味特殊な）お客さん」ではなくて、「広く一般の人」にお客さん層を広げていく段階になるからです。

ここでいう一般のお客さんは、その商品にメリットがあるだけでなくて、プラスアルファで「隣の人が買っている」「普通は購入するもの」「安心して手に取れる」という感覚が必要です。このときには、商品や、それを伝えるメッセージにも安心感や清潔感が必要になるので、デザイナーさんの入ってもらって商品のパッケージを変えたり、メッセージ・ツールのトーン＆マナーを揃えたりする努力も大切です。

組織も変わります。それまでは会社の中にヒーローが１人いて、みんながその人をサポートするような形のことが多いのですが、ここからはヒーローの人数が増えるというか、ヒーローがいなくなるような（誰かだけが特別ということはない、という意味）組織のスタイルになっていきます。

そして、それにつれて社長の役割は変わっていきます。創業当時、事業をスタートしたときには、商品企画や販売、経理や流通など全てを担当しているものです。そんなたった一人のときと、チームが５人の時、３０人の時、３００人の時、３０００人の時では、役割が変わって当然ですよね。この変化がわからなくて、３０人くらいで止まることも多いです。全ての仕事に口を出す「プレイヤーの延長のような役割」では、５人か

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

ら３０人の間でストップします。

もちろん、「今までと違う努力」が必要でも、変わってはいけないこともあります。

「さらに拡大する」ときに、自分たちが提供している価値を壊さないように広げていくことも大切です。アップルが、ウィンドウズの代理店になることがないように、自分たちが世の中に提供している価値の本質を理解して、その価値の濃度を薄めることなく広げていく。そのためには、安易な儲け話に負けない自立した意識や、自分たちがなぜ成功してきたのかを言語化し理解し、構造的に把握することがかなり役立つと感じています。

１－５　広く全体を理解する、意味は？

規模が大きくなる流れで、儲かるために大切なことをお話ししました。

儲かるためには、いろいろ大切なポイントがあることがイメージできましたか？

「あなたがこの世界に提供したい価値を、商品やサービスとして形にする」「その価値を伝える」「チームを作る」「ブランドを意識した仕事をして、さきざきに向けて仕事が積み上がっていくようにする（今の段階では、ブランドとは、将来に向けてお客さんが増えていくための打ち手全てだと考えてください）」「さらに大きく広げるための仕事をする」。小さな会社には、最後の「より大きくするための知識」は不要かもしれません（たぶん、とても参考になるけれど）。

それぞれのタイミングごとにとりくむことがあって、それにとりくむたびに、会社は成長していきます。また、すでに仕事をしている会社、ある程度まで成長してきた会社がさらに儲かるための打ち手を考えるときにも、これらの段階ごとに考えることで、必要性を見抜くことができるでしょう。一段一段階段を上るはずが、ある段階を抜かして登ろうとしたり、目標に届かない程度の打ち手しか打たずに先に進んでしまったときに、

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

成長は止まるからです。

多くの社長さんは「１つの努力に居つく」傾向があります。売るのが好きで営業担当者や集客担当者の役割を担いつづける方がいます。あるいは、マネジメントをやるときに、（先ほど伝えた通り）学生の頃の部活の先生を真似したり、自分の両親の接し方を無意識に真似たりする人がいますが、それ以上のマネジメントのやり方がわからないまま、うまくいかないやり方に固執することもあります。会社の段階によって重要なことが変わったり、社内の中でヒーローになる部門が変化してくる。それをつぶさに理解し、適切な努力をしていくために、適切に考えるのが「経営」です。

「重要なこと」は関係性や状況の中で決まります。大切なことを１つに決め込んでしまわないで、「必要なことを見抜く」目を持とうとするだけでも、経営の仕方は木と変わるはずです。そのときのヒントとして、経営の原理原則をしっかりと学ぶことは、きっと役立つと思います。部分を信奉することから、広く視野を広げることへ、ぜひ進んでください。

２－１　上手な試行錯誤をする知識　―　自分の経営スタイルをつくる

ここからは「上手な試行錯誤の仕方」を学ぶ話しです。

僕は経験から、どんな知識を学んだとしても、それだけでうまくいくことは少ないと考えています。その知識をヒントに、自分のやり方（自分にとっての正解）を作り上げていく必要があるんです。成功するために、とても大切なポイントです。

ある会社で、仕事の標準化に取り組んだときのことです。

標準化したことを「マニュアルにする」段階にきて、まずは、エクセルを使った、一

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

般的なマニュアルをマネしようとしましたが、どうもしっくりきません。

作りづらいし、自分たちの会社では、それが使われないと思う。

そういうとき、諦める人もいます。そのまま取り組んで、しっくりこないものを作る人もいます。多いでしょう。大切なのは、知識をヒントに、試行錯誤をすること。それで彼らは、「パワーポイントで」マニュアルを作りました。中身を見ると、図解されていて、教育的で、詳しい。まるでその業務のセミナーを受けるようです。１つの仕事に１つのファイルで、混乱もありません。

成功した会社の本を読むと、さまざまな興味深い仕事の仕組みの話が出てきます。それは、「うまくいくためには、自分たちの仕事のやり方をつくりあげることが重要」だからです。ブログの使い方でも、SNS でも、マーケティング戦略の話でも、組織づくりでも、世の中「ヒント」はたくさんありますが、それがそのまま答えになることは少ない。会社ごとに状況や能力、価値観が違うからです。

だから、試行錯誤をして、自分たちのやり方をつくるのですが、試行錯誤をしているように見せかけて、同じようなことをずっとやり続ける方も少なくありません。

だから「上手な試行錯誤」が必要だと考えています。

それができれば、新たなものが生まれ、変わっていく。

課題とぶつかっても、柔軟に変化していける。

僕は上手な試行錯誤のやり方を「クリエイティブ・アプローチ」と呼んでいます。ここでは３つポイントをお話ししておきましょう。

上手な試行錯誤のポイント１　必要性を見抜くこと

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

最初は自分たちにとって、いま何が大切か、「必要性を見抜くこと」です。

今何をやったら自分たちの会社が良くなるのか。その見立てがないままに、とにかくがんばる人は少なくありません。その結果は、普段やっているルーティン・ワークをやり続けたり、自分の会社とはあまり関係ない打ち手を打ちます。たまたま読んだ本に興味をひかれて、それに取り組んだり、他の人が決めつける「これをやれば儲かります」という言葉に翻弄されてしまったり。

僕は基本的には、努力すること自体、美しいことだと思います。たとえば、「毎日の仕事を、お客さんのためにがんばっている」「家族のためにがんばっている」としたら、やっぱりいい人だと感じます。けれども、「儲かりたい」とか「この価値を、世の中に提供したい」と目的がある場合は別です。その努力をどれだけやっても、どこにもいけないということがあるからです。

必要性を見抜くためには、状況や問題、自分たちのやりたいことを整理して、理解をします。今、思っている状況とギャップがあるなら、おかしなところはあるはずです。問題が起こったときになんとなく怒って、放置してしまったり、やりたいと思ったことをよく理解せずに進めようとしてしまうことは少なくありません。経営の知識も役にたつでしょう。できるだけ具体的に状況を理解して（言葉にしたり図示したりして）、抽象的ではない自分の会社の課題を見抜いてみてください。

その上で必要な知識を学んだり、協力を要請したりして、はじめて意味のある打ち手が打てると思います。

逆にいえば、必要性を見抜かないと、何をやったら会社が良くなるのかわかりません。だから、会社のトップが必要性を見抜くことって、とても重要だと思います。

そのために僕は、「定期的に立ち止まってください」とクライアントさんにお話しします。仕事でハイスピードで走っているときは、いつの間にか視野が狭まるもの。気づかないうちに決めつけも多くなります。会社のことを理解するのは難しいからです。著

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

名な心理学者が、「人間を不幸にするのは簡単だ。とにかく急がせればいい」というようなことを書いていました。僕は経営を現場で見ていて、その通りだなと感じます。

１ヶ月に１度立ち止ま流時間を作る。３ヶ月に１度は、場所を変えて方向性を考える。年に１度くらいは、温泉にでもいってほっと一息しながら、会社の方向性を決める時間をとってもいいのではないかと思います。安心感のある時には、いいアイデアも出やすいです。

もちろん、会社の全てを理解することはできないかもしれません。僕らの知性には限界があります。でもだからこそ安心して感じ考えて、有力な仮説をつくりましょう。それは会社を変えるために必ず役立ちます。これ、すっごい大切です。

上手な試行錯誤のポイント２　自分のやり方をつくる

２つ目のポイントは、自分のやり方を作ることです。

今自分に必要なこと、課題が明確になると、それを解決するアイデアはすぐに手に入るかもしれません。何をやったらいいかわかったら、とてもシンプルで簡単な課題で、小学生でもクリアできると感じることは少なくありません。

少々難しい課題でも、必要な知見を学んで取り組めば、解決の方法はあるものです。ただ、アイデアがすぐ出る場合も、知識を学ぶ場合も、試行錯誤をして「自分の会社にあった、適切なやり方を開発する」必要は、でてきます。先ほど例に挙げたマニュアル作りの話のように。

ここでもやはり、うまくいっているのかどうか状況をよく観察して理解し、目的意識を持って、アイデアを出していきます。

理解し、アイデアを出すことは、ここでのポイントですが、クライアントさんと話しているとアイデアはいつ生まれるかわからない「水物」と感じていて、取り組み方がよ

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

くわからないと感じている方が多いようです。

けれども、（僕もそうですが）アイデアを生み出すことを仕事にしている人はたくさんいます。道具として考えると、多分「頭」には使い方があって、その使い方を理解することが鍵になるのだと考えます。アイデアのすべてをコントロールすることはできませんが、いいアイデアを出す確率を上げることは確かにできるからです。そのやり方を学ぶことで、上手な試行錯誤ができるようになる方は多いと思います。

上手な試行錯誤のポイント３　「知識の使い方」を、理解する。

３つ目は、世の中にたくさんある「知識の学び方」を学ぶことです。

世の中にはたくさんの知識に溢れています。

先に色々経験してくれた先輩たちから学ぶことで、多くの知見を得て、力強く前進することができると思います。

けれども、「どんなものでも、役立つか」というと、そうではありません。

一見役立ちそうに見えて、役立たないものは少なくないんです。

たとえば、英会話学校がホームページを作るとします。

他社のホームページなどを参考にして、いいものを作るとしましょう。

自分は「個人向けの英会話学校」で、参考にしようとしているのが「法人向けに英会話を販売している会社」だとしたら、どうなると思いませんか？

法人向けの英会話学校は、ウェブサイトを綺麗に作っているかもしれませんが、営業のほとんどを営業担当者が担当していて、ホームページは名刺代わりにしか使っていないかもしれません。それに対して、個人向けの英会話教室の場合は、ホームページは「名刺代わり」ではなくて、「営業担当者の代わりに、自分の教室の良さを伝えるもの」にしたいはず。この違い、とても大きいはずです。参考になることはあるでしょう。でも、

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

そのまま真似ては、うまくいかない可能性の方が高い。

こんな風に、過去の成功パターンは、「ある特定の状況の中で効果があったもの」なんです。「どんな状況でもうまくいくもの」ではありません。

どんな知識であれ、「自分の商品と相手の商品の違い」「お客さんの違い」「競合状況の違い」「自分の会社のトーンと相手の会社のトーンの違い」など、「状況や条件」を考えて初めて、知識や事例は参考にできます。

これはすべての知識に言えることなのですが、「他者がうまくいった話」をそのまま取り入れようとする人は少なくありません。

でも、学び方を知っていたらどうなるでしょう？

そうなると今度は、「自分とは全く違う業界の会社」から学べたり、「これは、大企業向けの経営理論だから、自分とは無関係」と思っていた知識からアイデアを引き出したりもできるようになります。

知識を提供する側は、みんなに役立ててほしい気持ちがあったり、自尊感情があったりして「どんなときでも役立ちます」といいがちです。人情なんだと思うんです。その気持ちは尊重しながら、僕たちは、上手に活用していきます。そうして成果につながれば、知識を提供する方もきっとよろこんでくれるはずです。

２－２　自分の経営スタイルを作る、重要性。

「上手な試行錯誤のやり方を理解して、自分の正解に到達すること」は、あなたなりの「経営のスタイル」を作ることにつながります。

経営スタイルとは、「構え」のことです。

テクノロジーが変化したり、商品の流行が変わったり、周りは変化します。その変化

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

とどうやって向き合うのか。素敵な経営をしている人は、その人なりの構えを持っているんです。

表に現れる部分で言えば、どんなサイクル（期間）で立ち止まって考え、どんな風に理解して整理するか、考えるのか。解決のアイデアをどうやって形にしていくのか。知識とどう向き合うか。そういう構えがないと、現実を変えていくことはできませんし、状況に右往左往して、右を向いても左を向いても小突かれるような混乱が生まれてしまう。同じところをぐるぐる回って、不満があるからがんばったのに、数年たって「何も変わってない！」という事態になると思います。ほんと。

もちろん、その構えも使えなくなることはあるのでしょうが、自覚していれば、そこも変えられる。

昔の人は、MBA の経営知識がなくても経営して、儲かりました。

今だって、全然勉強していないのに、「どこでそんなことを知ったのだろう」と思うような深遠な知恵を持っている方は、たくさんいます。

僕は、いわゆる経営の専門的な知識がなくても、知恵を生み出す経営スタイルが確立していたら、現実から学び、一歩一歩前に進むことができるとさえ思います。

マネジメントで意識をすれば、あなたの経営スタイルは、会社にも浸透して行って、みんなが知恵を出して仕事をするようにもなるかもしれません。そういういい会社の話を、あなたも聞くことがあると思いますが、最初は、会社のトップがどんな経営スタイルを持っているかが大切な鍵になりますが、あなたの仕事の仕方が、会社全体を変える力にもなりえます。

自分の仕事を変え、会社を変える力になる「経営スタイル」。

変化成長していくために、経営スタイルを確立することも、ぜひ意識してみてください。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

３－１　儲かるために「意識の成長」について、学ぼう。

僕は、成功するために３つの知識をご紹介するとお話ししました。

１．ビジネスの原理原則を学ぶ。

２．自分の仕事のやり方を作る、上手な試行錯誤の方法を学ぶ。

３．意識の成長の知識を学ぶ。

ここからは最後の「意識の成長」の話をします。

「意識」というのは、僕たちの「思考や感情、心のこと」です。

いくつも並べると長いので「意識」と一言にしています。

どうして「意識の成長」の知識が役立つのでしょうか。

それは、僕たちは、自分の考えで苦しむからです。

「間違った考え方をしていて、それではどこにも行けないのに、自分は正しいと自己正当化し続ける」からです。

現実にうまくいかないやり方なら、僕たちは、自分の考え方を変えないといけません。モグラ叩きに背を向けて立っているのに、「モグラが見えない！見えるはずなのに！」といっても仕方がない。思考は、現実に負けないと。現実に対して受動的な時、主体的に活動することができるんです。

でも、「自分は正しいのに、まわりがわるくて、うまくいかない」と考えてしまいがちです。いい商品なのにそれを選ばないお客さんの責任にしたり、「これをやるのが、当たり前だろう」と、思うような仕事をしないスタッフのせいにしたり。製造部門と営

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

業部門が「こちらの大変さをわかってくれない」と対立するケースもあるし、上司と部下で、どこかで反目し続けていることもあります。

お客さんもスタッフも、あなた以外の人は、長い年月の中でみんな入れ替わってしまい、会社の中にずっといるのは自分だけ。それでも状況が変わらないなら、自分が問題を作り出している可能性があるけれど、決して気づくことができません。間違った考え方を正しいと思い込み、１０年や２０年はすぐ時間が経ってしまうのではとさえ思えます。

僕たちは、柔軟に変わる力が必要です。

「経営スタイルを作ること」はその一つですが、もう一つ「意識の成長」が必要不可欠です。考え方をやわらかくするために。

それからヒステリックになれば、会社チームの風土を壊してしまいます。マネジメントもうまくはいきません。個別具体的な問題に対処するには胆力が必要ですが、それも我慢ならないかもしれない。

もちろん、目の前で、非難すべき相手がいるのに、「自分が怒っていることが問題だ」と考えるのは難しいかもしれません。人に気を使いすぎて「自分がビクビクしている」とき、自分のことを「人を想えるいい人間だ」と正当化しているのを改善しようと考えるのも難しいかもしれません。

メタファーと捉えてもらってもいいのですが、たくさんの社長さん達と出会ってきて、「この考え方は正しい」と一番のよりどころにしている考え方のせいで問題が起こっていることもあります。

それでも自分で自分の課題と向き合って、よりよい考え方を手に入れなければ前には進めない。そのために「意識の成長」の知識も必要だと考えます。自己正当化の罠から出られるようになったら、とても大きな意味があると思います。

僕たちは全てを見通すことはできません。誤解し、失敗や間違いを犯します。

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

その前提に立てば、自己正当化や決めつけることは（人間だからやってしまうけれど）、大した意味はありません。それより理解し、新しいアイデアを出してただ変わっていけばいい。僕はそう思います。

４－１　３つの知識で、「どんな課題と出会っても変化し、成長する」

３つの知識「ビジネスの原理原則」「上手に試行錯誤する知識」「意識の成長の知識」の話をしました。

儲かるために大切なことは何でしょう。

それは、

「お客さんが価値を感じる商品、サービスを用意し」

「お客さんに、その価値を伝え販売する」こと。

そして、「価値を提供することや販売を実行するチームを作る」。

それらの知識を学んで、上手に試行錯誤して自分の会社のやり方を作り、

その際、どうしても「自分は正しい」と考えて立ち止まってしまうのが僕たちだから、間違った考えを上手に手放して柔軟に変化する力を高めます。

経営の原理原則はヒントです。だから、「目の前の状況を理解して、必要性を見抜き、アイデアを出す。上手な試行錯誤をする」力があれば知識はいらないかもしれません。ただ、その知識は、より目の前の状況を理解する助けをしてくれると思っています。

目の前の現実変えていくための力。それをつけて行った時に、「一度止まってしまった会社の成長」が、また動き出すのです。

４－２　「あたえる経営」

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

前半に、いくつか経営の原理原則に当たる知識の話をしました。

経営にはいくつかのポイントがある中で、僕が大切だと考え重みをおいているのが「あたえる価値」の部分です。もちろん、本来は、一社一社大切なことは違っていて、「その会社にとって必要なこと」こそが重要なのですが、総じてどれが大切かと考えたときには「あたえる価値」が重要だと考えています。

どうしてでしょう？

いま、お客さんに支持されて好循環にある会社は、「あたえる価値」の高い会社ばかりです。特別な価値を提供しています。

競合よりも高い価値を提供していたり、お客さんが支払う額よりも、より多くの価値を提供している。大きな会社を例にあげるならディズニーも、USJ も、アマゾンも、イケアもそうです。小さな会社でも同じです。町のパン屋さんも、家具屋さんも、お客さんが集まっているところは、おいしかったり、お店全体が楽しそうだったり、何かの価値が高い会社にお客さんが集まっているんです。これは、フリーランスでも、数千人の大会社でも変わりません。「あたえる価値」は、好循環を作る鍵です。

他にもメリットはあります。面白みを感じるような特別な価値、高い価値を提供できれば、お客さんに信頼や好意につながります。それは、ブランドにもつながっていき、将来の会社の安定につながる。チームマネジメントにも効果があります。風土が良くていい会社は、たいてい、特別な価値を提供しています。「売れること、儲かること」で風土は良くなりますし、扱っている商品・サービスを、お客さんが求めてくれることは、ホコリや充実感につながっていきます。なにより、提供価値で組織の形も決まってくるものです。たとえば「この世界から風邪をなくしたい」というミッション（価値）を定義したら、研究開発チームや、今扱える商品を販売して運営費用を稼ぐチーム、資金調達のためのチームなどが必要だとわかるはずです。あたえる価値で、チームに必要な役割も、求められる仕事の質も定義される。「あたえる価値」を中心に経営を見ることで、

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

内側も外側も整理しやすくなるし、意味のある打ち手を打ちやすくなります。

もちろん、まずは土台となる知識を広く学び、「自分の会社にとって必要な打ち手」を見抜けるようになることが重要です。でもその先に、「あたえる価値」を軸に考えてみると、それが考える柱になって「いい会社を作って、儲かる」方向へと舵を切りやすくなるはずです。

僕は自分の経営の知識に「あたえる経営」と名前をつけました。それは、ビジネスは「あたえたときに、ほしいものを受け取ることができる」仕組みだからです。

先日あるクライアントさんと、「あたえる経営を意識すると、人によろこんでもらえて、しかもお金がもらえる。それはすごいことですね」と話しました。人に喜んでもらえることは、僕らの心が求めていることだと思います。それを受け取りながら、お金まで儲かる。ビジネスをしっかりと取り組むと、とてもいいことがあるねと話しました。本当にそうだと思います。

おわりに

このレポートでは、経営者が「いい会社を作って儲かる」ために必要な知識の話をしました。これまでたくさんの会社のサポートをするなかで築いてきた知識です。

あたえる経営のための、３つの知識です。

１．経営の原理原則「あたえる経営」
２．上手に試行錯誤するための知識
　「成長志向の経営スタイル：クリエイティブ・アプローチ」
３．「意識の成長の知識」

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

これらは、経営者として成長するための知識といってもいいでしょう。たった一人で仕事をしているフリーランスの方でも、大きな会社の社長でも、どんな規模の会社であれ、原理原則は大切です。経営者として成長するため、これらの知識を活用していただけたらと思っています。

「可能性を追求する」という言葉があります。

僕は、人はもともと、可能性を追求する存在だと感じています。

力を最大限発揮したいと、どこかで感じている。

より良くなりたいと、いつもどこかで思っている。

きっと「あなたも、自分の可能性を追求したいですか？」と聞いたら、YES と答えるのではないかと思うのですが、どうでしょうか？

けれども、多くの方が求めている「可能性を追求すること」は、なかなか体験できません。実は、一体何のことをいっているのか、よくわからないものでもあります。

たとえば、１日２５時間忙しく働いていているとします。「もうこれ以上は仕事はできない」くらい働いても、それだけでは、「可能性を追求している」と感じられないと思うのです。

では、可能性を追求するとは何でしょう。

それは、「新たな成功パターンを見つけ、どこか、今とは違うステージへ向けて進んでいるとき」に、感じるもののようです。

停滞していてどこにも行けないと感じているとき、僕らの気持ちは閉じてしまって、力を発揮しているときの充実感は感じられない。どれだけ「自分は正しい」と自己正当

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

化しても、どこにも行けない袋小路にあるときは息苦しさを感じます。

そして、状況の突破口は（自分にとって何が必要か。なにができるか）は、いつでもそのときの自分の状況の中にうまっています。

何が必要なのかを見抜き、必要ならば学び、アイデアを出し、やりきる。一歩一歩次のステージへと進んでいく。そういう経営のスタイルが必要なのは、人がそれを求めているからだと思っています。

僕は、人間がどこまでいけるのか見てみたいと思っています。

あなたにも可能性を追求して欲しい。そのサポートをしてみたい。

クライアントさんたちの多くは、数年前には思っても見なかったような打ち手を打って、「何が起こるかわからないものですね」と、開かれた人生を楽しんでいる。

あなたにも、数年後振り返ったときに「あれ？すごいところまで来ちゃったな」と、思ってもみない仕事を成し遂げた自分を、嬉しく感じるような瞬間を味わってほしいと思っています。

ぜひ素晴らしい経営をしてください。そのレポートが、そこへ踏み出すきっかけになったら、これほど嬉しいことはありません。

吉井りょうすけ

ホームページ

吉井りょうすけ公式サイト：http://www.wacholder.jp/

（無料のコンサルティング、情報をご提供しています）

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

吉井りょうすけ 経営レポート①

あなたが儲かるために必要なことは何か？

wacholder,inc.

［著者プロフィール］

吉井りょうすけ

経営コンサルタント　／　経営と意識の成長 研究家

早稲田大学卒

コンサルティング会社に入社。コンサルタントとして、総合電機業界や外資製薬メーカーなど担当。

専門は営業とマネジメント。「フォーチュン 500」に掲載される企業や、「ビジョナリー・カンパニー」に掲載されるグローバル企業をクライアントに、営業戦略立案、経営層を育成するためのサクセッションプラン作成などのプロジェクトを成功させる。

コンサルティング会社　株式会社アルマック　入社

27 歳の若さで、最高マーケティング責任者（CMO:Chief Marketing Officer）就任。

自社の収益を高める責任を負うと同時に、コンサルタントを兼任し、起業家や中小企業の社長へセミナー・コンサルティングを行う。セミナーは、毎回満席になり、指導した結果、数日で Web からの収益が増える企業など多数。

２００７年　株式会社ワコルダー　創業　代表取締役就任

「いい会社を作る」「もてる力を最大限に発揮して、可能性を追求する」ための経営理論「あたえる経営」を提唱。既存の経営理論をふまえた上で、枠に囚われない形で、ビジネスモデル構築からマーケティング戦略の立案、ブランド作り、マネジメント・システムの構築まで、経営コンサルティングを行う。クライアントには、大企業から、地域で愛され成功する小さな会社までカバー。ゼロからはじめてグローバル展開する企業も生まれる。

プライベートでは、2 人の女の子の父親。娘のためにも、多くのクライアントのためにも、「お客さんも、スタッフも自分も、「人」を大切にして成功している会社」「可能

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.

性を追求して、仕事で自分を表現する経営者」を増やしたい、それが使命と考えている。

出版　「ノウハウを学んでいるのに、なぜ儲からないのか？」（クロスメディア出版）
「場づくりリーダーシップ」（PHP 出版）

Copyright © Wacholder&Ryosuke Yoshii. All Rights Reserved.