

ー【正統】の成功ロジック テキスト

Ver.1.1

— 目次 —

謝辞

はじめに.....	6
■これは誰のためのテキストか？.....	7
■経営者・事業主のこんな心象風景が見える。.....	7
■さて、どうすればいいのだろう？.....	8
■このテキストは何であり、何でないか.....	9
■あなたの宗教、あなたの哲学を作る.....	10
■基準と取り組みの因果関係.....	14
■あなたは負けている.....	15
第1章：編集.....	17
あなたが受け取っているものとは.....	18
【正統】で編集と呼ぶモノ.....	21
編集と感情と価値観.....	26
「私の価値観」は本当にあなたの「私の価値観」か？.....	27
再編集の旅が始まる.....	28
なぜこの3冊なのか？.....	30
読書について.....	32
この章とレバレッジの関係.....	33
第2章：ビジョナリーカンパニー.....	34
『ビジョナリーカンパニー2』.....	34
なぜ、ビジョナリーカンパニー2なのか.....	37
最高になれる部分を理解する.....	41
果たして偉大になれるのか？.....	42
この章とレバレッジの関係.....	44
次の章で.....	44
第3章：リアリティ・トランサーフィン.....	45
やる気になろうとしていないか？.....	46
振り子の法則ー基本理論と用語.....	49
あなたの人生に置き換えて.....	52
「感情をコントロールする」は、大間違い.....	53
振り子は止まる.....	56
描く前に止める。.....	59
自分のこだわり、自分の人生ライン.....	60
この章とレバレッジの関係.....	62
次の章で.....	62

第4章：80/20way.....	63
にはちの法則の理解.....	64
【80対20の法則】	65
[自然科学に効いている 80/20]	65
[文化・サブカルチャーに効いている 80/20]	66
[経済・ビジネス・仕事に効いている 80/20]	67
[生活実践に効いている 80/20]	69
80/20 は効く	70
『楽しんで、儲けて、楽しむ80対20の法則』	70
2つの法則.....	71
偉大を目指すとしたら.....	72
☆ - 演習 - プロセス感情の観察.....	73
この章とレバレッジの関係.....	78
次の章で.....	78
第5章：成長とは.....	79
成長への理解.....	80
事業家の男の子モード.....	80
偉大な企業の成長率とは.....	83
成長パラノイア	85
経営の価値観 景気の認識 成長へのこだわり	86
差異とはなにか？	87
インターネット時代の差異と差別.....	88
ではどうやって差異を生み出すのか？	89
フロック・一過性ではないビジネスを目指す	91
この章とレバレッジの関係.....	92
次の章で.....	92
第6章：どうするのか？	93
「何をしてはいけないのか」と「何をしなければいけないのか」	93
第7章：大事なことを確認する.....	96
あなたという方法.....	97
無料で使えるモノの案内.....	97
まとめ：全6章×2つの重要なこと.....	98
事業としての絶対の興味.....	99
おわりに.....	100

附録.....	102
☆ - 演習 - 第1章：編集 「こだわり」	103
☆ - 演習 - 第2章：ビジョナリーカンパニー 2 「事業の再定義」	104
☆ - 演習 - 第3章：リアリティ・トランサーフィン「快を感じる買い物」	105
☆ - 演習 - 第4章：80/20way：「80/20wayの商品戦略」	106
☆ - 演習 - 第5章：成長「差別化」	115
☆ - 演習 - 第6章：どうするのか？ できる 売れる 勝てる.....	116

謝辞：「【正統】の成功ロジックのテキスト化」というアイデアが最初に浮かんだのは、2010年の夏頃のことだ。書きたいという思いに駆られたその時以来、たくさんの受講者・メールマガジンの読者が寄せてくれた感想・体験・その後の事業の状況のレポートをもとに、今ようやく形にすることができた。

この初版は、すでに私との共通言語を保有してくれている方々へ向けて書いた。こなれていない部分は多々あるかと思うが、伝えたい真意を受け取ってもらえればうれしい。

今後、版を重ね、より多く初見・白地の人たちに読まれる時には今よりも分かりやすくはなるかもしれないが、この版ほどの力強さは無くなるはずだ。

特に正統の成功ロジックセミナーに参加してくれた受講生のみなさん、その後も継続的にお付き合いを続け、実際にみなさんの変化を見せていただけたことを心より感謝したい。

〔本テキストの構成〕

このテキストは6つの章に分けられている。

第1章では“編集”を通したビジネスへの考察、第2章では私が伝えたい“凡庸さ”への考察。第3章では、ビジネスの変化を経る時に押さえるべき“潜在意識”について。第4章では、少ない努力で多くの成果を上げる視点と方法。第5章では、“成長”についての理解。第6章では実際に私たちがビジネスに直面して何をしていけばいいのか？ また、どんな理由で、このテキストを書くに至ったかを見ることが出来る。

はじめに

■これは誰のためのテキストか？

« 対象者 »

- ・事業を興して数年以上経過し、拡大・成長を志してきた経営者・事業主
- ・本業に飽き、隣の芝生が青く、第二創業を考えている、経営者・事業主
- ・上記2つの理由から色々試みているけど、今ひとつ確信が持てなく何を指針に、何を抛りどころに、どこへ向かうべきかに迷い、今向かっている方向に確信を持ちたい経営者・事業主

—誰のためのテキストではないか

« 非対象者 »

- ・企業体からのスピンアウト、最初から複数人で分業・委任・専門化による成長が前提のベンチャービジネスや上場が目的の創業経営者

■経営者・事業主のこんな心象風景が見える。

社員やスタッフに対する風景

「起業・創業した時の方が儲かってたなあ…なんだか人ばかり、やることばかり、管理することばかり増えた。でもこれが、成功への道で経営者・事業主は皆通る道なんだろうなあ、なんとかがんばろう。」

と、そんな風に自分を励ます姿が見える。

社員の給料を支払うために、社長であるあなたが稼いでできていないだろうか？ あなたはもっと売上や利益を増やしたくて、（売上・利益に貢献してくれると期待して）社員・スタッフを入れたはず。

なのに、いつのまにかあなたの「扶養家族」になってはいないだろうか？

ビジネス書やビジネス誌を読む勉強熱心なあなたは社員のモチベーションを上げようとしたり社員のご機嫌取りをしましてはいないだろうか？

顧客に対する風景

「お客様に喜んでもらって役に立てば、どんどん儲かると思っていたのに、

思うように利益は上がらない。サービスも止めたいけど、あそこの取引を切られるのはこわいし…。」こんな行き詰まり感が伝わってくる。

起業したての頃は、一つの仕事を頂くだけでもうれしく、感謝し、一生懸命「商品・サービス」を提供したのに、今ではその本業が苦痛になってはいないだろうか？

いつまでこれが続くのか？ いつまでこの客の要求に応え続けなければならぬのだろうか？ と、うんざりしているのではないだろうか？

「商品・サービス」に対する風景

「今日も明日もあさっても…。いや、自分で始めたことだし、止めるわけにはいかない。でも、なんか最近、目覚めが悪い…。」

こんな溜息交じりの声まで聞こえてくる。

大好きなことを始めたはずなのに、いつもいつも同じ疑問が頭を巡り、同じ「商品・サービス」を提供することに飽きてしまっていないだろうか？ 理由は分からないけれども、こんな毎日が未来永劫続くと思ってうんざりしてはいないだろうか？

同業者・ライバルに対する風景

「あの社長、俺と同じくらいの歳なのに…」

こんな胸のざわつきまでも感じられる。

同じような業歴・社歴なのに、自社に比べて大きく、社会からの評価が高いライバル会社。メディアで取り上げられているのを見て、自分はこのまま取り残されるのではないだろうか？ と不安になったり、自社はまるで評価されていないのではないかと不安になったことはないだろうか？

■さて、どうすればいいのだろうか？

この不安、不満、得体の知れない焦燥感はどうすればいいのだろうか？ 規模を大きくすれば解決するのだろうか？ 売上を上げれば解決するのだろうか？ お金さえ手元に残れば解決するのだろうか？

一体、どこをどう改善？ どう修正？ していったらもっと心地よいビジネスになるのだろうか？ 世の中の経営者はみな、自分よりももっと幸せなのだろうか？

それとも、皆私のように苦悶しているのだろうか？ それとも、この苦悶を抜け出した先にそこに楽園があるのだろうか？ その楽園を心の支えにがんばっているのだろうか？

あなたには全部が当てはまるかもしれないし、一部だけが自分のことのように感じるかもしれない。

しかし、少しでも当てはまるのであれば、じっくりとこのテキストを読み進めて欲しい。今感じている漠然とした「どうすればいいんだろう？」に対する、「なんらかの回答」を得てもらえるだろう。

現状に焦らず、じっくりと読んでもらいたい。

■このテキストは何であり、何でないか

このテキストはレバレッジ・成長・拡大についてのテキストである。

（あなた・経営者）個別の問題である成長（あなたの価値観で今、考えている成長）に関する課題・問題点を解決するようなノウハウ書ではない。

事業の「成長」を通してこれからの生き方を考える、ある種哲学書と思って頂いた方が認識としては近いだろう。

どんな起業家であれ、これまでに生きてきた個々人の人生の中で様々な価値観を擁してそれを自分のビジネスに投影し、営為を行っている。

哲学というと大仰のようだが、誰の心の内にも「起業哲学」「企業哲学」「事業哲学」「経営哲学」はたしかにある。もちろんあなたにも、である。

ただ、それが表に明らかになっていない場合が多いだけである。人生をぼぉ～っと生きているならば、哲学（＝生活指針であり、判断指針）など明らかにする必要はない。

もし、ひとつの宗教に入信し、その宗教の教えの通りに生きるというのであれば、それは自分の哲学ではなく、人の作った哲学（＝生活指針であり、判断指針）を盲信し、人の価値観で生きることであると私は考えている。

一人ひとり幸せへのアプローチは様々なので、宗教を抛りどころに生きるのもよし、だ。しかし、自分は何を大事にし、何を希求して生きるのか？

それを問い始めれば、一つの宗教を盲信するのではなく、自分の宗教（または生活指針・判断指針である哲学）を作る必要がある。

起業・事業も同じで、ビジネスを通して幸せになる方法は色々あり、誰か他の人が組み立てた「成功法則・成功哲学」を盲信して幸せになる方法もあれば、自分の価値観に合わせた事業哲学をはっきりとさせて、それに従って取り組む生き方もある。

誰かが作った宗教の教えに従った方が生き方としては簡単である。自分の価値観を追求して、それに基づいた自分の宗教を作るなど、容易なことではない。

同様に、誰かが作った事業哲学に従ったいき方は簡単だ。自分の価値観を追求してそれに基づいた自分の事業哲学を作ることは、容易ではない。

縁があり、このテキストを手にとってくれたあなたに、私はその簡単ではない道をお勧めする。（あとで理解されるであろうことだが、実はこの方が人生やビジネスがより簡単に、よりシンプルになる。）

どんな経緯で独立したかは人それぞれだが、人口構成に対して少数派の「経営者・事業主」という道を歩んでいるのだから、より精神的に、事業的に、人生的に高みを歩んだ方がいいのではないかと、というのが私の考えだ。

誰かが作った・布教した価値観に惑わされずに、また「洗脳」ですらある成功像に惑わされないで欲しい。あなたが生まれ、あなたがこの時代に「今」その事業を営んでいる「証し」となるような哲学を持って、事業・経営にあたったらどうだろう？ というのが、私がこのテキストを通じて一貫して伝えようとする背骨になる。

■あなたの宗教、あなたの哲学を作る

あなたの宗教、あなたの哲学を作るのだ。

あなたの中にある混沌としている感情を外に抽出し、言語化し、体系化する。それを現場で活用してみて、淘汰させながら、それでも残る大切なモノだけで作り上げる「あなた教、あなた哲学」を作り上げるのだから、その作業は容易ではないし、簡単なノウハウなどはない。

このテキストを読み終わった後はすっきりするよりも、むしろ強烈なモヤモヤ感を感じるようになるかもしれない。それを私は歓迎するし、そうなることを期待して書いている。

なぜならば、すっきりと分かるものなど、すでに誰かがあらかじめ文字にして体系化しているモノなのだから、それはあなた教でもあなた哲学でもない。

その意味では、この【正統】テキストこそがあなたから見た他人（西田）が作った価値体系なので、あなたは価値発見の道具としてのみ役立てるように気をつけて欲しい。

【正統】の論理体系通りの道を歩むということは、単に他人の価値体系に足場を移すに過ぎないからである。

では、あなたの価値体系を創造する作業と思考の整理に入っていこう。

■ 参照軸を確立させる

話は変わるが、私はワインを覚えるために、ボルドーだけを徹底的に飲んだ。そうであるものと、そうでないモノがはっきりと見分けられるようになるまで、1つの軸を作ることが近道と考えたからだ。あれもこれも試し、舌の上にのせて記憶を整理するもひとつの方法ではあるが、その方法を私は好まない。

まずは1つの軸を確立して、いつも参照すること。それが新しいことを始める段階では有効だと考えている。それと同様に、このテキストで貫く1つの軸を「参照軸」としてあなたの価値観、情報、感情、できごとを整理していった欲しい。

【正統】の参照軸「レバレッジ」

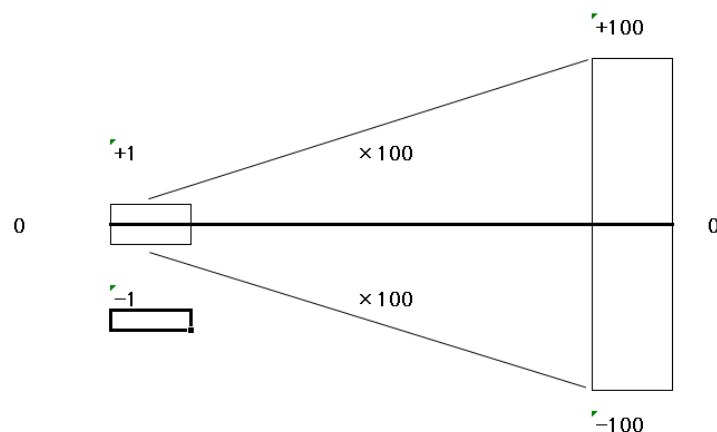
このテキストで貫く参照軸は「レバレッジ」である。

レバレッジとは「テコ」。レバレッジシンキングとかレバレッジをかける、レバレッジが効く・効かないなど。バズワードの中ではかなり浸透しているこの言葉を通してあなたのビジネスを見ていこう。

レバレッジとは・・・ - Wikipedia

「経済活動において、他人資本を使うことで、自己資本に対する利益率を高めること、または、その高まる倍率。」

図にある通り、左にプラスがあれば×100のレバレッジをかけると+100になる。もちろんマイナスに×100のレバレッジをかければ-100になる。ゼロに×100のレバレッジを掛けてもゼロのままである。



はて、私たちは本当に適切なレバレッジをかけているのだろうか？　そもそも、そのレバレッジはかけてもいいレバレッジなのだろうか？
レバレッジを活用するには、本質を理解する必要がある。

自問してみたい。自分がかけているレバレッジはプラスにかかっているか？　また、それはかけるべきものか？　まさかマイナスになどかけていないか？　もしくはゼロにレバレッジをかけていないか？

もしくは、（一般的に）こんな風に思わないだろうか？　「そもそもレバレッジは資本がどうのこうのって言うが、別に誰からも出資を受けていないし、上場もしていないし、これからもしないし、ということはレバレッジなんてかけていないよ」と。

結論を言えば以下はすべてレバレッジだ。あなたもこんなことをしていないだろうか？

- ・ 事務所を新しく借りる
- ・ 人を増やす
- ・ 生産設備を増強する
- ・ 配送システムを増強する
- ・ ジョイントベンチャーを組む
- ・ 広告を打つ
- ・ 広報をかける
- ・ それらを借金でまかなう

これらはレバレッジだ、とまず知って欲しい。すべてレバレッジなのだ。

例えば、税理士が自分の手に余って受験中ひよこ税理士を雇う。手狭になって事務所を借りる。その分に必要な売上は増えるが、さらに処理システムに投資する。そのためもっと仕事を受注するために、広告・広報をする。

こんな風景はどこにでも転がっている。しかし、それがすべてレバレッジだということをまずは頭にたたき込んで欲しい。

そして、レバレッジはプラス1以上の掛けられるべき何かがある時にこそプラスとなり、求めた結果を得られる。ただし、プラスで無い限りは得たくない結果と徒労を得るということも、合わせて覚えておいて欲しい。

数年・数期事業を続けていれば、前述したようなレバレッジを一切やっていないなどということはないと思う。このテキストは、読み手のあなたも必ずやっているという前提で話を進める。

■基準と取り組みの因果関係

例えば、これから筋トレを取り入れて肉体改造をしようと思っている人がいるとする。その人が自分の状態をどう見るのかによってこれからの筋トレ計画が変わるという点を取り上げ、基準と取り組みの因果関係を見たい。

今の自分を、年齢・体型からみたらまあまあよく維持している方だという見方。まったくダメダメである、これでは5年後の自分の体力とか体型維持が心配だという見方もある。

どちらで見ようと本人の自由だが、それによってトレーニングプログラムの方向性を左右するであろうことは予想がつくと思う。事業も一緒に、今をどう認識するか？ によってこれからの取り組みは変わってくる。

このテキストでは常に、現状はダメダメであるとする。そうすることによって多くの人が到達し得ない高みに到達できるのではないか？（できないかもしれないが少なくとも目指し続けられる）と考える。

「一人あたり付加価値利益」の使用

このテキストおよび【正統】で一貫して使う数字があるので、ここで覚えてしまっても欲しい。

付加価値利益（≡粗利・売上総利益）÷常勤スタッフ（アルバイト含む）

以後断りがない場合、一人あたり付加価値利益を@と表記する。この@は、トレーニングプログラムで言えば、BMIとか体脂肪率とかにあたる。絶対の基準ではないが、これが高いか低いかな？ を状態の変化として観察し続けられる指標として、今覚えてしまっても欲しい。

粗利をスタッフ数で割るのであるから、スタッフ数が少ない方が数値は高い。生産設備を増強して、販売数量が増えれば、売上も上がり、生産のスケールメリットも享受して、原価率が下がる。

同じスタッフ数で生産していれば@は向上・改善するが、生産設備増強の時に人も増やすことがないだろうか？ そうなれば@は悪化・改悪となる。

また、広告を打ったら競争市場でライバルにも商品が知れ渡ることになる。そうなれば、遅かれ早かれ価格競争・サービス競争に巻き込まれ、単価の引き下げに追い込まれることになりがちで、これも@は悪化・改悪となる。

■あなたは負けている

ここで、自分の現状を「どう見るか」を整理する。より厳しく見ることによって、トレーニングプログラムにも影響が出るとしたら、あなたは自分をどう見るか？

私がコンサルティングの際に取るスタンスは「負けているという前提でスタートしましょう」である。我が社が勝っている、なかなかいいと思っていれば気がゆるむ。状況の改善・着手が一步・二歩出遅れやすいからだ。

より高いレベルを目指す【正統】ユーザーであるあなたでもよりレベルの高い事業家に比べたら「負けている」ということをまず受け入れて欲しい。

どのくらい負けているか？

では、どのくらい負けているのか？ @はいくらになっただろうか？

- ◆ 1000万以下なら、ぼろ負け、惨敗、目も当てられない。
- ◆ 1000～1500万なら、あなたは今後も競争市場で疲弊し続けた末現状維持か、ぼろ負けに転落する恐れがある。
- ◆ 1500万以上なら、勝ちの芽が出てきたと見る。
- ◆ 数年にわたって2500万を越えてこそ、勝っていると言える。

あなたは自分の現状を見て、年齢の割になかなかのスタイルと思って、ほどよい間食を楽しむか？ これでは最良のスタイルと言えない、と感じておやつを取らなくするか？

【正統】は後者のスタンスで見るので、今やっているレバレッジはすべて即刻やめるべきだと断言する。つまり、人を雇っているのなら解雇かもしれないし、事務所を借りているのなら撤退かもしれない。

広告を出しているのなら一切ストップかもしれない。JV（ジョイントベンチャー / 共同事業）をしているのならそれもストップかもしれない。すべて、あなたのマイナスを拡大するテコにしかないからだ。

様々な障害や弊害があることは分かっている。人のビジネスが絡む問題、関係者がいる問題、契約のある問題、ほとんどの問題に私も同じように直面してきたから、「今すぐ」止められないことは承知している。

だが、そういう状態なんだという認識だけでも「今すぐ」持って欲しい。そうしないと早晩、あなたのビジネスはもっと負けていく。もっと疲弊していくことが目に見えているからだ。

もちろん、トレーニングプログラムの選択が自由だと述べたように、あなたがもう少しゆるい基準を適用することもあなたの自由だ。

テキストの出口

さて、あなたが負けていることを理解したところで、このテキストの出口についてお話ししなければならない。

このテキストを一読・精読・実践することによって、あなたの@はプラスになり、あなたにはレバレッジをかける選択権が生まれる。

このテキストを通して改善した@がプラスになったら、自信をもってレバレッジをかけて欲しい。そして選択権があるということは、あなたにはレバレッジをかけずにその状態を維持するという選択肢もある。

負けているのにレバレッジをかけてしまうと、その状態を維持するという選択権はなくなる。なぜなら、市場は負けているビジネスに優しくなく、容赦なく「もっともっと」を要求するからである。

さあ、準備ができれば【正統】トレーニングプログラムの始まりである。あえて自分を負けていると認識してトレーニングで追い込んでいく、そんなストイックでマッチョなプロセスへ進んで欲しい。

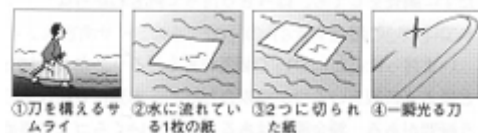
補足をしておくと、トレーニングプログラムの内容を左右する要素としてもう一つ「目指す高さ」がある。つまり、最終的にどんな体型になりたいかを見据えておく必要があるということだ。

事業における「目指す高さ」にも様々なモノサシ（基準）がある。このテキストの基準であり、【正統】の「目指す高さ」の基準について知りたい場合は先に第5章から読み、第1章、2章と進むことをお勧めする。

第1章：編集

この章で扱う2つの重要なこと

- * あなた自身の内なる価値観、培ってきた人生観
- * 「外との関係」における価値観



あなたが受け取っているものとは

経営者・事業主は皆、いつかどこかで見た、自分の知っている「ある成功者」を自分の成功像に据えて事業を始める。それはあなたのことだけを言っているのではなく、もちろん私も同じだったから断言できることだ。

そして、起業当時は右も左も分からないからガムシャラに受注し、仕事をこなし、お金を頂き、それを成果として積み上げていくことでしか生きる道はなかった。

当然それでいいし、それをしてきたからこそ、今、こんなけつたいなテキストを読むだけの余裕をあなたは持っているのだと言える。

このような「哲学」作りに取り組めるのは、それだけで選ばれた人だと言えるのでここからの取り組みは自信を持って行って欲しい。多く人はここまで到達せずに人様の宗教・人様の事業哲学の中で生き続けて、一生を終えていくのだから。

編集とは

では、本題に入ろう。この章で取り組むことは「編集」と呼ばれる作業である。そう「編集」「え？編集？」「あの映画とかの編集？」そう、その編集である。世の中あまねくすべて編集されていると言っても良い。まずはそのことを確認しよう。

試しに、こう質問する。「昨日はどんな一日だった？」

あなたは、朝からいいことがあったよ、とか最悪の一日だったよとか、仕事がかううまくいったとか、プライベートでこんなことがあってね、とまあ1・2分程度で説明するだろう。場合によっては30秒ほどかもしれない。

ではさらに質問するが、あなたの24時間のうち、23時間58分はどこにいったのだろうか？ あなたはあなたの価値観で、または、その対人関係で言うべきこと、言っては良くないこと、適切ではないこと、どう見られたいか？ どう見られたくないかなどの様々なフィルターを通して「編集」した情報を出力している。

この「どんな一日」の話が、もしもビジネスでの成功譚であれば、聞き手はあなたをビジネスの成功者と見るだろうし、プライベートのだらしない点を強調すればだらしない人と見るであろう。

「あなたが編集した情報」に基づいてしか受け手は受け取れない。

制限と意図がある

では、その「編集」はなぜ起こったのだろうか？ まず、24時間分を全部説明するなんて時間的制約・制限があるし、そもそもあなたが伝えるに値しないと思ったことは話題の選択肢にすらあがってこないだろう。

頭の中で昨日一日のできごとを編集し、発信したのだ。聞き手は、この「制限と意図が加えられた情報」でしかあなたを判断することはできなかった。

では、雑誌はどうだろう？ 時間的制約と同じように文字制限が無いだろうか？ 執筆者が良いと思って書いたことでも、デスクや最終責任者、出版社の意図・意向によって伝えるに値しないと判断された情報は、あなたに届くことはないはずだ。

雑誌よりも編集度の高い著作・書籍もしかり、発行頻度の高い新聞でもテレビでもどんなメディアでも同じく制限と意図がある。

つまり、「一個人」のみでなく「公共性」があると思われるメディアまで、あまねくすべて、誰かの何かの価値観で編集されて発信されているのである。

編集基準となった価値観を了解しているか？

考えてみて欲しい、あなたが情報を得る時のことを。あなたはその「**編集基準となった価値観**」（一個人やメディアなどの編集意図）を了解しているのだろうか？ 了解の上で、その価値観の元に編集された情報を受け取って、あなたの価値観としたのだろうか？

価値観はメディアだけにあるものではない。生まれ育った地方社会の価値観・親の価値観・学校の価値観・入った会社の価値観・社会の価値観など私たちが受け取ることのできる「言葉になっていること」「出力されていること」は、すべて制限と意図によって編集されていたものである。

例えば、入社した会社で、電話には3回以内に出る！ と決まっていたとする。それは、お客様や関係会社を大事にする、かけてきてくださった電話で待たせない、という社長の価値観からそう決められたのかもしれない。

私などは、電話は働いている時間（特に集中している時間）の闖入者であり邪魔者ですらあるという価値観を持っている。用事ならメールで連絡してくれと思っているので、電話番号は HP にさえ記載していない。

あなたが前の会社から私の会社に転職してきたとしよう。従業員としては、そのやり方にはまず従うのが筋だから、真反対のやり方でも従うだろう。

しかし、その後、あなたが独立したら、どちらの価値観に基づいてルールを決めるのだろうか？ どちらが良い悪いという話ではない。世の中には、こんな風に唯一ではないやり方・考え方・価値観がたくさんある。

そして、人にも色々タイプがあるのだから、この電話の例でも、前者がしっくり来る人もいれば、後者がしっくり来る人もいる。無論、どちらが正しいか？ の話などではない。

もしかしたら、そんなことは知っていると言っているかもしれない。こんな些末な例だからそう思われたのかもしれない。

あなたは、あなたにとってより適切な、あなたにとって心地良い価値観をしっかりと選択し直したのか？ というところこそが問題だ。

【正統】で編集と呼ぶモノ

あなたは、あなたにとってより適切な、あなたにとって心地良い価値観をしっかりと選択し直したのか？

これをこの【正統】では“編集する”と呼んでいる。

私たちは、自身の中にへばりついている、自分の意図で編集したわけではない「他人が編集した価値観」を「私の価値観」と思いこんでいる（この考え方は、今はまだ気づけないかもしれないので読み流して欲しい）。

このテキストでは一貫して、私たちは頭のとっぺんから爪先まで、血の一滴まで誰かの何かの価値観で編集されてできているという見方を取る。

これは、純粹に私たち自身の内側から生まれてきた価値観などない、と前提するくらいでちょうど良いくらいだ、と考えてもらいたいためだ。

すでに誰かの編集が施されているあなたの価値観。それを一度部品にばらし、再選択し、本当に「私の価値観」として採択して編集し直すならば、それに基づいて再構築したビジネスは心地良く営めるだろう（儲かるかどうかは別の問題であるので、別の章で話す）。

すべての章の理論と演習、日常の取り組みが「編集」にあたる。あなたはあなた自身の編集長になるのだ。あなたの問題に取り組む前に編集長であれば自然に、意図的にできることを確認しておこう。ここで3分間の演習に取り組んで欲しい。次の単元を読み進めずに、必ずやってもらいたい。

☆ - 演習 - 4枚の絵

4枚の絵を並べ替えて、
ストーリーを作ってみよう

組み合わせる（編集する）ことによって、どういう付加価値が生まれるのかということを実感してもらいたいの
で、ここでそのために簡単な演習をしてほしい。

哲学者である松岡正剛氏が書かれた『知の編集術』（講談社現代新書）という本がある。その中に、浦岡敬一氏という日本映画の編集名人の技法について書かれた山口猛編『映画編集とは何か——浦岡敬一の技法』（平凡社）からの引用が掲載されている。映画の編集の課題だ。これを採録するので、やってみてほしい。

「ここにごくふつうのチャンバラ映画のための4枚のカットがある。わかりやすく静止画面にしてあるが、実際には多少の動きがある。この4枚を適当に並べて、ごく簡単なストーリー（文脈）にしてほしい」



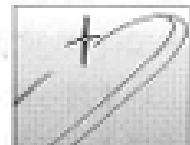
①刀を構えるサムライ



②水に流れている1枚の紙



③2つに切られた紙



④一瞬光る刀

これは映画のコマ割りだと思ってほしい。これを並べ替えて意味が通じるようなストーリーにする。組み合わせ方は少なくとも30種類ぐらいある。3分ぐらいで、できるだけたくさんの例を考えてみよう。

①②③④で～～が××するストーリー、②①③④で～～が××するストーリー、という程度の雑記でかまわない。次の白紙欄に書いてみよう。

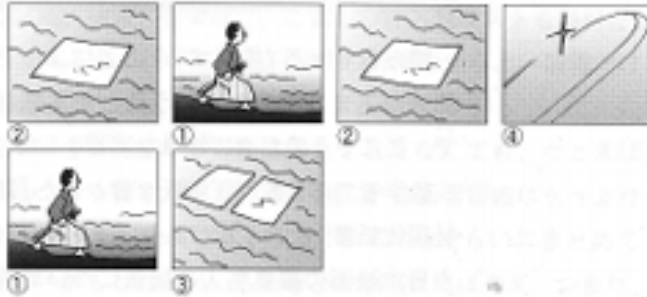
〈演習メモ〉

例) ①②③④で～～が××するストーリー

では、ここで改めて本線に戻ろう。次のページからの解説を読んでみて、自分の作ったストーリーと比べて考えてみよう。

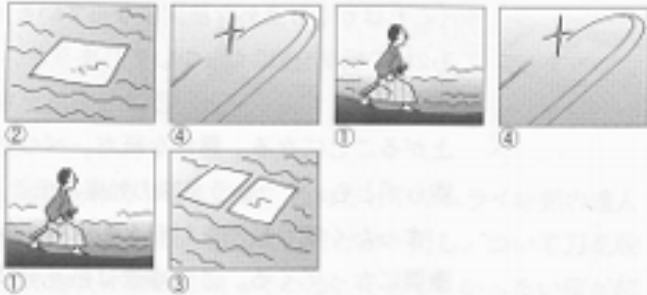
実際に、同書に引用されている浦岡氏の模範解答を以下に紹介する。

「解答A」



「同一カットを二度つかっているのに驚いた読者がいたかもしれないが、これは映画編集ではごく常識的な組み合わせである。まず川に紙が流れている。川辺にサムライが立っている。サムライが何を見たかは、次の川を流れる紙でわかる。そこに一閃、刀が振られる。刀を収めおわったサムライが映る。バラリと紙が切れる。ごくごく普通の文脈だが、一応の平均点はとれる」

「解答B」

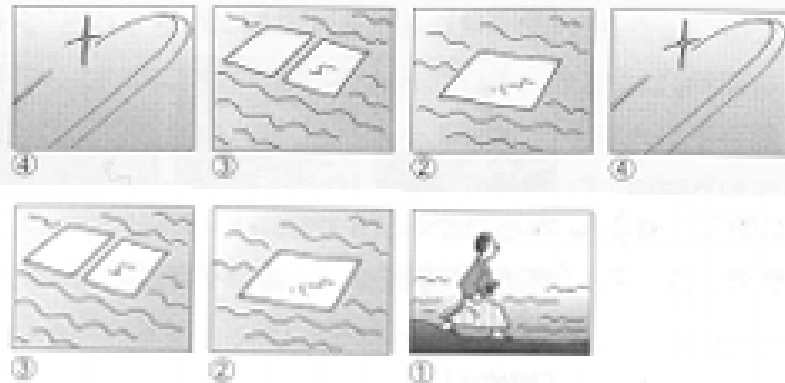


「サムライが紙に向かって二度にわたって刀を抜いているところがミソだが、これはちょっとしつこい。サムライの執拗な性格を見せるにはいいかもしれない。画面のつなぎ方、アトサキのつけ方で、登場人物の性格までにじみ出てくるのである」

まったく同じコマだが、これを2回使うだけでサムライの性格を流れの中で見せることができるというのが肝心だ。映画を作るときにテロップとかナレーションで、「このサムライは非常にしつこいのであった」ということを言ってしまうと、興ざめであるが、たとえばこの手法を敵討ちの場面にアレンジすれば、効果的と思われる。

解答 A も B も必ず読む。そして次に進む。

「解答C」



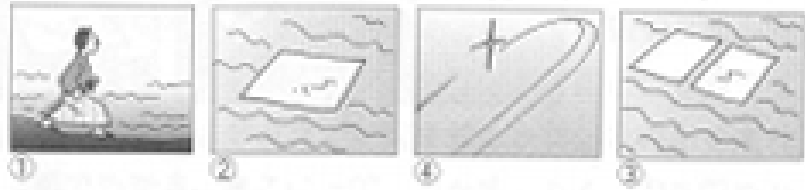
「これはかなり意外な展開になっている。切っても切っても2枚の紙が1枚にくっついてしまうというストーリーだ。ここでは、サムライというよりも紙が主題として浮かび上がることになる。異常な紙だ。べつだんカメラが紙に寄らずとも、そういう意味の効果が出る」

まったく同じ絵柄を材料としても、何を強調するかが重要になってくる。この場合は紙を強調している。その場合、下手な人はどうするかというと紙にズームアップしてしまう。そうすると、これ見よがしの感じになってしまう。説明的に過ぎる。あるいは、逆にいつまでたっても紙が目に入ってこないかもしれない。

同じことがプレゼンテーションの資料を作る時にもいえる。下手な人のプレゼンテーション資料は、さまざまな色を使って、あるいはアンダーラインや斜体文字などを駆使して、見せたいところをとにかく直接的に見せようとする。そうすると、受け取る側はむしろシラケてしまう。演出をやりすぎることで、何も目立たないということもある。むしろ主題は、流れで見せることで浮かび上がってくるものなのだ。

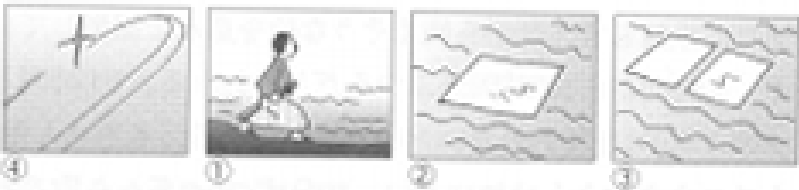
解答 C も必ず読む。そして次に進む。

「解答D」



「ごくふつうだ。それでも最初にサムライが映るか、流れてくる紙が映るかによって、多少の印象は違ってくる」

「解答E」



「4枚だけのつながだが、これだけでサムライは剣の達人のように見える。最初に刀だけが一閃し、ついで刀を取めた達人が静かに映っている。そして、いったい何が起こったのかと思うと、流れに浮く1枚の紙がクローズアップされて、それがやおら真っ二つに切れる」

ここら辺が編集の醍醐味、情報を解釈して再構築するということのパワーなのだ。もともとの素材はまったく同じ4枚のコマなのに、組み合わせ方で意味合いがまったく変わってくることがわかるだろうか。

解答 D・E も必ず読む。その上で・・・

編集と感情と価値観

自分の解答と解答例読み比べ考えてみただろうか？

たった4枚の絵でこんなにもストーリーが生まれる。私たちは映画のプロモーションビデオを見慣れているので特に驚きはないかもしれないが、これには驚かねばならない。4枚の絵に意味はない。

もう一度言う。

4枚の絵に意味はない。

4枚の絵は単なる客観情報だ。それをあなたがしたように、意図をもって並べ替えることによって、受け手にはそのストーリーが届く、そしてそう理解される。裏返せば、あなたが受け取っているすべてのストーリーは誰かの意図だと言うことにもうお気づきだろうか？

もうひとつ、これも肝心なことだから押さえておこう。あなたが映画のプロデューサーだとすると、あなたが採択しなかった他のすべてのストーリーは誰にも伝わらないのである。

感情は、客観的な情報では刺激されないが、並べ替えてストーリーにすることで刺激される。感情を刺激した情報はあなたの価値観に入り込む。

解答Bはしつこいサムライの性格を表現した。では「サムライの絵」はしつこいのか？ この1枚のこれだけでは本当かどうかすら分らないのに、「しつこいように編集したサムライ」は受け手からしたら「しつこい」と伝わる。

誇張すれば「イヤだな」とまで感じるのだ。しかし仮に仇討ちの場面で使えば？ サムライに感情移入してしまうことさえもある。仇討ちを正当化したい映画だったら、そういう風に編集もできるだろう。

そしてあなたには仇討ち（良いことではないにしても）の心情が理解できる、仇討ちがあってもいい、、かも、、、という価値観が入る。

はて、その場合、あなたは仇討ちというものを調べ自分の人生に照合して仇討ちに対しての価値判断をしたのだろうか？

「私の価値観」は本当にあなたの「私の価値観」か？

「私の価値観」は本当にあなたの「私の価値観」なのだろうか？ 誰かが組み上げたストーリーに感情が動いた時から、あなたの価値観として体内に取り入れたものがほとんどではないだろうか？ 事実、人間が生来持っている価値観など圧倒的に少ない。

この演習で4枚の「意味のない絵」に意味をつけてあなたに届けたのは誰なのだろうか？ それはどんな意図だったのだろうか？

「意味のない絵」を編集者がこう感じて欲しいと意図して組み合わせた、感情が付着したストーリーには、編集者の意図しかない。つまり、そこにあなたの価値観を見つけることはできない。

ストーリー作りを逆回しする

仮に、ある日、ある価値観が自分の価値観ではないと気づけたら、どうしたらいいのだろうか？（例えば先ほどの電話でもいい。）何度も言うが、ストーリーのままであれば、それは人や団体、組織がある意図を持って発信した価値観に過ぎない。

あなたの価値観を発見・再選択するためには演習でやってもらったストーリー作りを逆回しするのだ。

1. 入ってきたストーリー（情報・価値観）を、バラバラにする。
2. 4枚のただの絵として見る。
単なる客観的な事実にしてしまうのである
※はじめに、で伝えた「再選択」とはこのことを指す。
3. 編集者の意図（誰かの価値観）がどんなものだったか想像する
4. なるほど、だから自分に入り込んだのか、と確認する。
5. 今、自分ならそのできごとはどう意味をつけるか考える。

しかし、ストーリーをばらし・・・と言われても、何から手をつけたらいいのか皆目見当がつかないはずだ。まずは一つ例を見てみよう。

電話の例で置き換えてみよう。

演習はたった4枚の絵でやってもらったが、これと同じ手法が私たちの価値観編集にそのまま応用できる。

電話がかかってくる、無視する、ベル音に嫌悪感を感じる

「あれ、なんで電話に出ないようにするんだろう？いつからだろう？」

1. 電話、仕事、集中力、かかってくる電話の内容、電話の体験
2. ただのできごととして見る。
3. 誰か、起業家の話で、集中力が切れるともったいないって聞いた
4. 集中力がなくて、仕事の成果が上がらないときに聞いて、なるほど
だから自分はダメなんだ、電話にせよ、集中する環境を作ってない
5. いつでも集中できるし、まあ別にいいんじゃない。

今度はあなた自身がストーリーを意図的に組み上げて発信することができる。あなたの意図で組み上げたそのストーリーこそが、あなたの価値観なのである。

そのためには価値観を作ったであろう感情と対峙し、感情とストーリーを切り離し、単なる客観情報にしてしまい、自分の意図で編集し直すのだ。

自分の人生にもビジネス価値観にもたくさんのストーリーが付着している。それをばらしていく。

この後の2章・3章・4章で順番にあなたの価値観を再編集する作業に入るので楽しみにしておいて欲しい。

再編集の旅がはじまる

それでは、再編集の旅の簡単な案内をしよう。ポイントは2つある。

ひとつはあなた自身の内なる価値観、培ってきた人生観。あなたは、何に快を感じるのか？ 何を求めて人生を送っているのか？ どういう人生を送りたいのか？ 何に飽きて、何は飽きないのか？ 何を大事にして何はどうでもいいのか？

もうひとつは、あなたや私が含まれている環境に照らし合わせての「外との関係」における価値観。

旅の道案内

これから第2章では、ビジネスの価値観、第3章では潜在意識と感情のパターン、第4章では生活・仕事などを含む人生パターンすべての価値観において再編集をしていく。

あなたの再編集の旅はこれから始まるが、これには終わりが無いことは先に伝えておこう。一生が再編集の旅だと言える。ある人にとっては、苦悶の旅かもしれないし、愉悦の旅かもしれない。

いずれにしても、「人が作った宗教」「人が作った起業哲学」を盲信する人生ではなくなることだけは確かだ。どんな価値観で処していこうか。

わかりやすい側面としては好況時の価値観と不況時の価値観は違うはずだ。私たちは、これからもビジネスをし続けて生きていく。どんな（ビジネス）価値観で処していくのか？ これは時代変化とも関係する。

バブル以前や高度成長期と環境が違うのは自明だが、そういう時代背景や自分の年齢、30代・40代なのか、50代なのかで残りのビジネス設計が違ってくる。

また、20年前とはビジネスインフラも違う。目指す事業サイズひとつとっても、昔は集まった方が効率的だった（＝雇用）が、今は必ずしもそうではない（＝非雇用）。

ならば、雇用形態をどうやって人と仕事をするのか？ 事務所はどうするのか？ 個人事業主でいくのか法人にするのか？ 価値観は人それぞれ違う。

どんな選択（意識的・無意識ともに）をしようとも、分かれ道で何を選ぶのか、決めるのかは常に価値観次第だ。

あなたも私も誰もが、今持っている価値観の由来は所属していた組織かもしれないし、書籍・メディアからかもしれない。親かもしれない、学校かもしれない、恩師かもしれない。

いずれにせよ、過去に接してきたものの中にあつた価値観に他ならない。それらはすべて「自分以外の誰かの価値観」だと言える。

なぜなら今あなたが持っている価値観が、私が提案したような分解、再選択というプロセスを経て「あなた自身が選び取って」確立したものではないからである。

あなたの価値観を全部洗い直さないといけないか？。そんな大変なこと、やってられない・・・。そんなに暇じゃない。そこまでやるのは。

そう感じた、思ったのではないだろうか？

重要な 2 割

本来なら今持っているすべての価値観を洗い直すことが必要だ。しかし、私は、どんなことにも当てはまる「にはちの法則」に依ってたつことで「重要な 2 割を洗い直すことが 8 割への影響をもつ」と考える。

このテキストではその 2 割の価値観を洗い直す様々な考え方と方法を演習でまとめた。

「重要な 2 割の価値観」を洗い出すための思考ツールが以下の 3 冊で手に入る。以下の 3 冊を底本とするので、一読してもらった方がこのテキストの理解がより深まる。手元に置いておくことをお勧めする。

- ・ **ビジョナリーカンパニー 2・ 飛躍の法則**

(ジェームズ・C・コリンズ (著) / 日経 BP 社)

- ・ **「振り子の法則」リアリティ・トランサーフィン**

(ヴァジム・ゼランド (著) / 徳間書店)

- ・ **楽しく、儲けて、楽しむ 80 対 20 の法則**

(リチャード・コッチ (著) / 阪急コミュニケーションズ)

※この【正統】テキストは私の著作であるが、多くの考えで上記 3 冊に助けを借りている、著書の考えを私が代弁している箇所は字体を明朝体とし、以降、テキスト内で既出の概念は通常書体で記してある。

なぜこの（西洋の）3 冊なのか？

「日本人としての成功」の体系がないのか？ できないのかと私は希求し続けてきた。日本人は良く悪くも外の物を体内に取り入れ、同化できるものは同化し、同化しないものはうまい具合に体外に吐き出してきた。

漢字を輸入しながら完全に漢語圏にならず、英語を取り入れソファやリビングを取り入れても、いまだに靴を脱いで家に上がっている。

「【正統】の成功ロジック」は、西洋・西欧的な物事の捉え方で自分を見つめ直す。洋の「西」の理屈で煎じ詰めていく方法だ。『ビジョナリーカンパニー 2』では「成長のためにすること・しないこと」で排す。

『振り子の法則』『80/20way』で自分以外のこだわりを排して、まだ残る何か。それが「日本人」としての「あなたという方法」だ。そのために効果抜群の西洋らしい 3 冊を【正統】セミナー 1 期以来使い続けている。

読書について

ここは重要なので、何度も読み直してしっかりと理解することをお勧めする。価値観を洗い直すと言いながら著作物という「誰かの価値観」に力を借りることについて一言触れておきたい。ショウペンハウエルの『読書について（岩波文庫）』という著書中の言葉を引用する。

「自ら思索することと読書とでは精神に及ぼす影響において信じがたいほど大きなひらきがある。」

から始まり、読書の危険性について述べている。今回3冊の本を取り上げたが、これらを「読書」してはいけない。なぜなら、

「読書は精神に思想を押しつける」からだ。

今回取り扱っている3冊の本のうち、2冊は個人の意見・思想よりも調査・研究による法則性が強いもの。あとの1冊はもともと量子力学という法則性の探求の学問をベースにしたものである。この3冊は読書するのではなく思索のツールと利用すべきものだ。

「つまり自分の思想というものを所有したくなければ、そのもっとも安全確実な道は暇を見つけしだい、ただちに本をてにすることである。」

つまり、編集（あなたの価値観を手に入れる作業）が面倒なら「読書」をして、それを鵜呑みにすれば安全・確実な道がそこに見出すことができる。

「読書は思索の代用品にすぎない。他人に思索誘導の務めをゆだねる」

今まで、誰かのおまかせ、にしていなかっただろうか？

「読書は言ってみれば自分の頭ではなく、他人の頭で考えることである。絶えず読書を続けていけば。仮借することなく他人の思想が我々の頭脳に流れ込んでくる。」

「我々が、真の意味で充分に理解するのも自分の思想だけである。書物から読みとった他人の思想は、他人の食べ残し、他人の脱ぎ捨てた古着に過ぎない。」

私は食べ残しも古着も嫌だから自分で考える。さて、あなたは どうする？
もちろん、このテキスト自体「読書」してはいけない！

この章とレバレッジの関係

レバレッジはプラス 1 以上の掛けられるべき何かがある時にこそ、プラスとなって求めた結果を得られる。

この第 1 章 編集の話だけではまださっぱりわからないと思う。紹介した 3 冊の本がこの【正統】テキストの中で様々な箇所を通底する。

そして、各章での解説や演習に取り組むうちに全部がつながり、あなた自身の編集になっていることに気がつくことと思う。時にはビジネスシーン、時にはプライベート、時には商品開発、時には仕事の仕方、効率化、時には起こりがちなトラブル・・・。

このテキストの解説を理解し、演習を終えた頃には、すべてがつながっていること、そしてその壮大さに気がつくだろう。

しかし、都度のワークや考え方の理解、消化の時には、象のしっぽを触っているのにまるで細長い生き物？と感じたり、耳をさわってはでっかいマント？と勘違いしてしまうような感覚に陥り、なかなか全体像が見えないかもしれない。

しかし、必ず、自分が触っていたものの全体像を認識し、象を見つけ出すことができるので、じっくり取り組んでみて欲しい。

そうすることで、間違いなく事業は効率化され、気持ち良くなり、情熱が湧き続けるので、否応にも@が上がってしまう。その時こそレバレッジをかけるべき時だ。

第2章：ビジョナリーカンパニー

この章で扱う2つの重要なこと

- * 凡庸よりも偉大を目指す
- * 最高になれる部分を理解する



『ビジョナリーカンパニー2』

この章では、ビジネスに向き合う際に起こる葛藤や矛盾、方向性などを含めた価値観、このテキストのテーマであるレバレッジについて考えていく。

底本の『ビジョナリーカンパニー2』を元に話を進めていくので、あなたも手元にこの本を一冊置いておくことをお勧めする。

この本の原題は『GOOD TO GREAT』で「偉大」をテーマに扱った本である。1冊360ページ「偉大」について考えている。「偉大」だ。

私たちのようなビジネス界において最弱者である小企業経営者は自分が凡夫であることは重々承知しているので、スティーブ・ジョブス（Apple社創業者／2011没）になろうなどとは思わない。

私は、コース・コンサルティングを通して数々の経営者・起業家と出会ってきたから言えることだが、多くの経営者・事業家は偉大な経営者になろうなどとは露ほども思っていない（と断言しているが違う場合は勘弁）。

ゆえに日々の経営のベースは、凡庸をよしとして凡庸な事業の中でも、まあ良い事業にできないか？ と考えているのがほとんどだと思う。

どうだろうか？

なぜ偉大ではなく凡庸より少し良いくらいを目指すのか？ 少し良いところを目指しているにもかかわらず、毎日の経営が少しばかり厳しかったり大変だったりするのはなぜか？

だとすれば、「比例的」に考えれば「少し良い」を目指していてさえこんなに大変なのに、「偉大」を目指すなどあり得ない。もっと大変なことが起こる、と直感的に避けているのであろう（多分あっていると思う）。

ビジョナリーカンパニー2という本の中で著者がお薦めしていること・課題設定はたくさんあるが、私がこのテキストで取り上げたいのは、

- * 凡庸よりも偉大を目指す
- * 最高になれる部分を理解する

この2点である。

凡庸よりも偉大を目指す

ビジョナリーカンパニー 2 にはこうある「凡庸よりも偉大を目指せ」と。
なぜなら著者は、偉大なモノを築くのが凡庸なモノを築くよりも難しいと
（調査の結果、著者は）考えていないからだ、と。

もうひとつは、（偉大を目指しても）いつまでも凡庸から抜け出せない状態に比べて犠牲が大きくなるわけではなく、偉大さへの道を歩む方がはるかに犠牲は少なく、仕事の量も少ないから、だ、と。

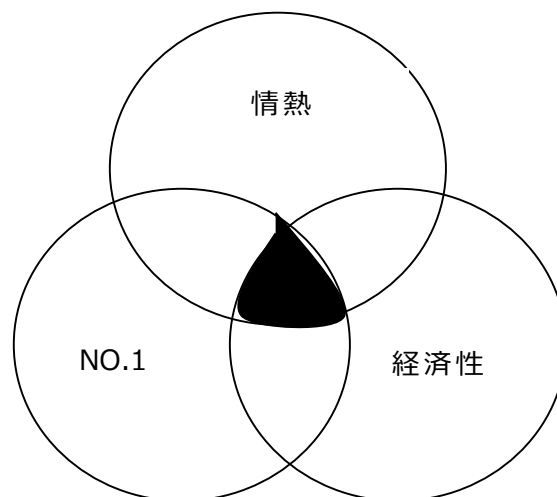
最高になれる部分を理解する = 「ハリネズミの概念」

本の中で、この考え方は「単純明快な戦略」として扱われている。偉大になった企業もそうでない企業にも戦略はあった。ならば、それが良い戦略と悪い戦略であったのだろうか？

そうではない。偉大な企業はどれも単純でかつ単純で思い切り単純なアイデアで、極めて単純な概念を確立してこれを判断基準としてすべての決定を下していたのだ。その単純な概念とは？

3つの円と呼ばれている。

【NO.1（世界一になれる部分）×経済性（財務指標）×情熱】



この3つの要素すべてが必要。

世界一になれる部分×経済性×情熱の3つである。そして大事なのが最高になるための戦略でもないし、最高になるための意志でもないし最高になるための計画でもない。最高になれる部分はどこか？ についての理解なのだ、と言う。

もう一度確認する。

このテキストではこの２点からあなたの事業について考えていく。

* 凡庸よりも偉大を目指す

* 最高になれる部分を理解する

なぜ、ビジョナリーカンパニー２なのか

まずこのビジョナリーカンパニー２を取り上げる理由と、ビジョナリーカンパニー２の概念が私たち小さな起業家にも使えるという根拠としての私の考えを伝えておこう。

ビジョナリーカンパニー２を取り上げる理由

ビジョナリーカンパニー２はその５年ほど前に出版された『ビジョナリーカンパニー』の続編だが、著者は第１章でこう述べている。

「前書 『ビジョナリーカンパニー』の続編ではなく逆に前編なのだとは私は考えるようになっている。この本が扱っているのは、良い組織を偉大な実績を持続できる組織に飛躍させる方法である。

『ビジョナリーカンパニー』が扱ったのは、偉大な実績をあげている企業を偉大さが永続する卓越した企業にする方法である。卓越した企業になるには基本理念・利益を越えた目標、そして基本理念を維持して進歩を促す仕組みが必要だ。～～ 後略 ～～
～ 」

ビジョナリーカンパニー２ p21 より引用

著者ジェームズ・C・コリンズは、よくあるビジネス書のように自社の成り立ちや成功している状態を分解して、こうして成功したと喧伝したい広告マン的経営者や、バイブル商法としてなにがしかを売りたくて書いている著者ではなく、優秀な学者である。

優秀な学者の元に優秀な研究者が集まり、５年にわたって15,000時間をかけて、「凡庸から偉大になった企業の共通点」を思索し続けた。

アメリカの上場企業で業界も産業も経営者も規模も社歴も違うが、ただ一点『凡庸から偉大になった企業（この基準も著書で明確に定義している）』を選び出し、調査分析し、その共通点は何か？をまとめた書である。

サンプル（11社ある）が著書で取り上げるような共通点をもつ確率は17,000,000 分の 1 だそうである。

私たちが、自社の問題解決に「あの会社があの社長の性格と手法でうまくいった方法」という再現性のない話を取り入れるよりも、ずっと現実的な話ではないだろうか？

私たち小さな起業家にも使えるという根拠

偉大な企業の話を読んでも、私たち偉大以前の事業家には使えないと思うってしまうのが普通感覚だろう。しかし、偉大以前だからこそ、この著書の考え方が有効なのだ。

ビジョナリーカンパニー 2 は原題が「GOOD TO GREAT」だ。まさに我々にぴったりではないだろうか。とはいえ、上場企業のお話だろう？ と訝る声も聞こえそうなので、これも著書から引用しておく。

著者がスタンフォード大学で講演した時に優秀な学生であり、後に意欲的な起業家となる一人から質問されたときの答えである。

「自分には野心がなさ過ぎるのだろうか？ 巨大な企業を築こうとはどうしても考えられない。それに何か問題があるのだろうか？」と。

著者はこう答える

「問題はない。偉大であることと規模とは関係ない。『シマントブ』という著者の出身地で地元のビルを考える際の基準となっている赤レンガの素晴らしい建物とその小さな不動産会社は地元で単位面積あたりの利益が最も多い点でみて偉大な企業になっている』

ビジョナリーカンパニー 2 p322より引用

我々、小さな起業家にも適用できるという勇気づけられる話である。

問題はない。偉大であることと規模とは関係ない

では、早速あなたの事業・ビジネスが凡庸から偉大に向かうために演習をやってみよう。

☆ - 演習 - 日本一になる。

Q. どこにも負けない事業はなにか？

Q. 誰にも負けない努力を投入できる分野はなにか？

Q. 最高になれないのなら、その事業に関わる意味があるのか？

Q. 日常あまり考えずに、慣習的にやっているまあまあな毒（４章で詳説）を仕事にしていないか

Q. 人から評価されているから、という理由で仕事をしていないか

Q. 自分が最もこだわる財務指標はなにか？

Q. 根拠のない虚勢ではなく、「私は根っからの～屋です」と NO.1 になると言い切れるものはなにか？

Q. 今後もビジネスを続ける中で、何に集中し強化する予定か？

どうだっただろう？自分の事業を日本一の基準で考えているだろうか？
（便宜上日本一、としているが〇〇一・町内一、業界一でも良い）

もう１パターン別の演習がある。

☆ - 演習 - 日本一になる『逆に』バージョン

Q. 逆に、これは負けてしまうなという事業はなにか？

Q. 逆に、誰にも負けない努力を投入できない分野は何か？

Q. 逆に、本当は最高になれる事業があるのに、関わっていないならば、その理由はなにか？

Q. 逆に、毒どころかやるほどに元気になる・活力がみなぎる仕事はあるか？

Q. 逆に、人から評価されなくてもやる・やりたい仕事はなにか？

Q. 逆に、自分がこだわらないあらゆる財務指標は？

Q. 逆に、虚勢で「私は根っからの～屋です」と言っていることはあるか？ それは NO.1 になれる分野か？

Q. 逆に、今後のビジネスを続ける中で、廃止する予定のものはあるか？

最高になれる部分を理解する

演習してもらったことで、この章のポイントのひとつである

* 凡庸よりも偉大を目指すこと

に仮にも取り組んだわけだが、そのプロセスで

* 最高になれる部分を理解する

というもうひとつのポイントを考える必要があったと思う。

これと同時に重要なのが、最高になれない部分は何か？ の理解だ。あなたはこれからの限りある人生の時間を、最高になれないことに投入していくのか？ 別に誰も困らないし、だれも怒らない。なぜならば、経営者は何をしてもいいからだ。

何をしてもいいのに『逆に』の設問のような、今やっていることをし続ける理由は何だろうか？ また、最高になれるのに着手しない理由は？

「今日」からあなたが偉大を目指すのか、目指さないのかはあなた自身の選択であり、それこそがあなたの人生の価値観の編集作業でもある。

あなたの事業・ビジネスの状況・状態の情報は、すべてあの一枚のサムライの絵のような客観情報に過ぎない。世の中の環境も、凡庸で居続けようと偉大を目指そうと、ただの客観的な情報に過ぎない。

そのことを理解した今、ここからのストーリーを組み立てるのはあなた自身だ。そのためには、今まであなたがあなたに示し続けてきたストーリーを、もっともっと一枚の絵レベル（客観情報）にまで分解し続ける継続的努力が必要だ。

例えば、

逆に、本当は最高になれる事業があるのに、関わっていないならば、その理由はなにか？

という設問に対して、

今日は理由もアイデアも意見も出なかったとする。「出なかった」それは本当だろうか？ あなたは、本当はものすごい潜在的な研究開発力を持つ

ているのかもしれない。では、出たとしたら？ しかしそれは単なる思い違いかもしれない。もうその分野は成熟分野で、今さら最高になったとしても荒れ野原かもしれない。

アイデアも意見も出なかったかもしれないけども、出たアイデアが最高になれないものかもしれないけども、どちらであっても、今のあなたのアイデアの出所は誰かの価値観からの可能性が高い。

だからこそ問い続ける必要がある。あなたは誰かの価値観で今まで突っ走ってきた。今日、も明日も明快な答えに到達しないかもしれない。面倒かもしれないがだれもやらないからこそやる。

果たして偉大になれるのか？

今から、これまでしたことのない「情報の分解」に取り組むことになる。ひとつはあなたの内側の価値観の分解。もうひとつは外部情報との関係性についての分解。

分解したら、次は、「あなたに合う絵」を使って、あなたの意図で編集したストーリーを作る。

しかし、今現在は別のストーリーがあなたのビジネスで上映中だ。変更するという決断を、いつかどこかで下すことで、あなたの人生は変わり始める。

しかし、そのタイミングが来るまでは焦らずに今までのストーリーを分解することに意識を集中して欲しい。

その取り組みを続け、はじめは半信半疑、眉につばしていただけれども、次第に確信とともにあなたは「凡庸よりも偉大を目指す」と決めた。

また、取り組み続ける。そして、ふと我が身を振り返ると、今日も偉大でもないし、明日も偉大でもない。その事実、滅入るかもしれない。そんな時に著書にあるこの言葉を思い出して欲しい。

「私はつねに、偉大な企業になって欲しいと考えてきた。これを出発点にしよう。そこから出発する。これは正当化する必要もなければ、説明する必要もないことだ。今は偉大ではない。明日も偉大にはなれない。つねに変化をつづける世界で偉大な企業になるには、やるべきことがいつもやまほどある」と。

NO.1 になる事業分野を見つけ、それが情熱を注ぎ続けられる分野で、しかも経営指標から見ても勝てる分野。そんな事業を見つけた時がハリネズミの概念、3つの円が重なる瞬間である。

偉大を目指すからこそ、「そんな事業」が見つかる可能性がある。もし凡庸の少し良い事業を目指していたら、決してそんな事業は見つからない。

この章の最後に、ビジョナリーカンパニー2の最後のページに書かれている言葉を贈ろう。

ほんとうに問題なのは、「なぜ偉大さを追求するのか」ではない。
「どの仕事なら偉大さを追求せずにいられなくなるのか」だ。
「なぜ偉大さを追求しなければならないのか、そこそこの成功で十分ではないのか」と問わなければならないのであれば、おそらく、仕事の選択を間違えている。

もう一度書いておこう。

**「なぜ偉大さを追求しなければならないのか、
そこそこの成功で十分ではないのか」**

と問わなければならないのであれば、

おそらく、仕事の選択を間違えている。

この章とレバレッジの関係

レバレッジとは、なんらかのプラスが無いとかけてはいけない単なるテコだったという話を思い出して欲しい。あなたが「凡庸よりちょっと良い程度」の将来を描いていて、凡庸の延長線上にレバレッジをかけたら、何にテコがかかるのだろうか？

―凡庸に広告を打てば、凡庸が世に広まる

―凡庸な事務所展開をすれば、凡庸な事務所ができる

―凡庸な生産増強を行えば、凡庸な生産システムが増強される

同業や競合の方が、1ポイント上回っていたとしたらあなたの凡庸なシステムや事務所や広告は常にマイナス1ポイントずつテコがかかっていく。

レバレッジを仕掛けようと思うのなら、少なくとも「偉大を目指す」線上でビジネスを動かし始めてからにすることを私はお勧めする。

今日も、明日も偉大ではないかもしれないが、凡庸のままで居続けようとする「あの会社」よりはプラス1ポイント高い状態を維持できるかもしれないからだ。

マイナス1ポイントなのか、プラス1ポイントなのか？ それが大きな結果の差を生む。

次の章で

次の章では、今あなたが持っている価値観が「誰かの価値観」だと仮定して、そのためにあなたの身の上に一体に何が起こっているのか？ を2冊目の底本『リアリティ・トランサーフィン』を元に考えていこう。

第3章：リアリティ・トランサーフィン

この章で扱う2つの重要なこと

- * 人生ラインが移転可能だ、という理解
- * あなたが振ってもいい人生のこだわり（価値観）



やる気になろうとしていないか？

この章では、能動的にビジネスを変えていく時に押さえるべき点について考え、価値観を編集することであなたの意図に向かっていく。

会社を大きくしよう、ビジネスを成長させよう、いい暮らしをしよう、アレを手にしたい、コレを手にしたい、物欲、名誉欲、支配欲、承認欲求、所属欲求、欲得はたくさんある。それらは一体ぜんたい誰の欲なのか？

その欲得はあなた自身がワクワクして、欲せずにはいられない欲得に向かっているのか？ それともどこかの誰かの目線で『評価されるなにか』だから、誰かのためにやる気にならなければならないことを「欲得」としているのか？

どうだろう？

変化を求めて、「やる気になろうとして」ないか？ そのビジネス、その商品、その講座、その広告、その開発、そのメディア露出。

不安の先の行動は？

9.11で世界が変わったように、3.11で世界が変わり、これからの1年、3年、5年、10年漠たる不安が頭にこびりついて離れないかもしれない。

人はあまりに不安が大きいと、向き合うことを避け、そんな不安が無かったモノとしようとする。

そんな時代に『やる気にならなければそこへ向えない』程度の何かのために向かうと決めてしまって、今日からの数年、もしくはこの半年、この3ヶ月、そして今日一日を過ごしてしまっているのかと問いたい。

今、あなた自身の『快』はどちらの方向にあるのか？ もしかしたら、あなた自身はいつまでも行きたい方向が分からないまま、なのかもしれない。

しかしその一方で、『分からない』とは『どこへ行っても良い』と言う事でもある。どこへ行こうとしても選択肢は無限にある。では何を基準にどこへ向かえば、確信と安心を得られるのか？

“ 今日 ” はあなた自身が出した指示の結果だ

実は私たちは、毎日、「向かう触先」の指示書を出し続けている。

空気を吸っていることを忘れてるように、あなたが今、不快さや不満なできごとを忘れられればいいけれども、実際には私たちは忘れるどころかそういうものを注視してしまう。

そして、逆に日々の小さな楽しみや素晴らしいできごとは空気のように忘れてしまう。

今日も、無意識のうちに不快や不満のある方に注視して、そんな感情が伴う方向にあなたの触先は向けてしまっている。今日、その場所にいるのは、あなたが触先を向けて「今日」に向かって漕いできた結果だ。

このパターンが大きく潜在意識と関わっていることをよく理解していれば、あなたは生きているだけで楽しい！ ということを忘れることなどなくなる。そして、今がたとえ不安や不満が多いビジネスであってもあなたの意図する方向に触先を向けることができる。

しかし、事業の成功とかマーケティングのテクニカルな成功とか、お金の成功とかそういうものよりももっと「底流に流れるあなた」（ここまでの章で扱ってきた価値観のことを指す）を変えない限り、あなたは『やる気にならなければそこへ向えない』程度の何かに向かい続ける。

そんな毎日が続けば誰だって「こんなことでいいのかな」「このままでいいのかな」と思うだろう。

潜ちゃんのこと

ここまでに「レバレッジ」、「編集」と「偉大」を扱ってきた。あなたの事業哲学をはっきりさせるための「編集」作業が必要だということを伝えてきた。

その編集の大きな意図として、「偉大を目指したらどうか？」とも。あなたが今まで凡庸でよしとしてきた「ビジョン」を潜在意識（以後、潜ちゃんと呼ぶ）が受け取った結果、あなたの意図（たとえ求めているなくても）によって、それを潜ちゃんが確実に正確に実現してきた。

すなわち、今後あなたが偉大を目指して編集を始めたら、その瞬間から潜ちゃんが受け取るビジョンは変わり始めるのである。

しかし、潜ちゃんは精密なプログラムであり、パターンであり、習性でもあるので、「はい、では、そちらへ」と今日、編集を始めたからと言ってすぐに変化は起こらない。ここに「現実の重さ」というものがある。

このメカニズムをきちんと理解する。そうすることによって、今起きていることの原因、さらにその原因としてのできごとや感情、そしてその対処を含む結果とのつながりを知ることができる。

そしてようやく、それらすべてのできごとが価値観からできていて、価値観を変えない限り起きるできごとが変わらないことを知るのだ。

価値観はこだわりを生み、こだわりができごとを引き寄せ、場合によっては発生する頻度を上げて人生を思い悩ますことになる場合すらある。

人生ラインを移ることができる

潜ちゃんのメカニズムを理解し、価値観に気づき、第1章：編集でやったように、できごとのストーリーを分解し、客観的な一枚の絵にまでする。

そして再選択することによって、そのできごとは起こらなくなったり、自分の人生の価値として再選択することができるようになるのだ。

そうすれば、今後もビジネスにとことんこだわっていき、自分のこだわりとしてどんどん高めていくことも可能になる。

これを人生ラインの移転と呼んでいる。人生ラインは移れるのだ。（このテキストで）確立している人生ラインの移り方は再現性があるのでぜひトライしてみたい。

そうすることによって、自分がこだわりたい人生のこだわりのみに注視し、それが快であれば、究極は毎日が快になる。

そんなビジネスを作り上げることが可能なのが「振り子の法則」だ。
（『リアリティ・トランサーフィン』ヴァジム・ゼランド著より）

ヴァジム・ゼランド氏が振り子に関してまとめた著書は4冊もあり、しかも分かりにくい文章でまったく現場に落とし込めない。そこで、小さな起業家の変化の時期に取り入れたい最低限の部分のみ整理した。

振り子の法則—基本理論と用語

活用の方法を説明する前に、著書のなかの基本理論を整理しておこう。

振り子の法則を理解するためのポイントは4つある。

- ① [用語を覚える]
- ② [実行の方法]
- ③ [自分の体験]
- ④ [基本理論に基づいた解釈]

これらを理解して実行した時、人生ラインの移転が可能になる。

以下の5つの用語は、法則を解説する際に頻出するので、ぜひ覚えておいて欲しい。

- ・シナリオ
- ・バリエーション
- ・現実化
- ・人生ライン
- ・振り子

用語の意味については都度説明する。では、いよいよ解説に移ろう。

シナリオ

振り子の法則を知るには、まず今起きている人生はあるシナリオが現実化しているものなのだ、という理解から始めなくてはならない。

舞台脚本では、ある一行のセリフが一文字違えば、それは違う脚本と言える。同じように、あなたが今日AかBかという選択肢を与えられた時には、AとBのふたつのシナリオが用意されていると考えられる。

そして、その選択によって引き起こる結果が変わり、またその分岐以降起こり続ける人生にも影響が及ぶ。つ

まり、舞台脚本のように人生のシナリオが現実化された場合、違う人生が現実化されたと考えるのだ。

それが毎日、毎分、毎秒起こっているということは、無限のシナリオ数が必要になると思わないだろうか？

生まれてから今日まで、そして今後与えられる選択肢、すべてのシナリオがどこかにあり、それを現実化させている、という考え方が「振り子の法則」の基本だ。

億通り、兆通りどころではないほどの数があるはずだが、その「無限のシナリオがある」という考え方をまず了解するところから始める。では、そんなものが一体どこあるのか？

バリエーション

手元に紙を用意し、直線を書いてみて欲しい。直線は視覚的には直線だが、点の集まりと見た場合、10個の点なのか、100個の点なのか…、微細化していけばいくほど、そこに無限の点があることになる。

線や面にでさえ無限の点があるのだから、空間にも「点」ではないが点のような何かが無限にあると考える。ここで解説するバリエーションは、そういう理解から始まる。

先ほどの「無限にあるはずのシナリオはどこにあるのか？」という疑問への答えは、あなたに起こる可能性のあるすべてのシナリオが、この空間・宇宙のどこかに格納されている、と考え、その空間のことをバリエーションの空間、と呼んでいる。

この考え方は著書の再解説なので、興味のある人は確認してみて欲しい。詳細まで理解してもらえらるだろう。

そして、その空間・宇宙から何らかの方法でシナリオを呼び出して、現実化しているのが私たちの毎日である。もしも、違うシナリオを呼び出せば違う人生が現実化する。

このようにAシナリオ→Bシナリオの違う人生が現実化することを、「人生ラインを移る」と呼んでいる。

では、何がシナリオを現実化させるのか？ それをこれからじっくり説明していくが、その前にバリエーション空間とシナリオの関係を次のようにイメージしておいて欲しい。

現実化には3つの役者がいる。

現実化されるもの・現実化させるもの・現実化したもの、だ。

ここに一本の筒がある。この筒には水分子の集合体である「水」（現実化されるもの）が入っている。

筒の周りに指輪のように超低温のリング（現実化させるもの）があり、ゆっくりと上下に移動すると想像してみたい。そしてそのリングが下に移動すると、中の水は瞬間に固体化（現実化したもの）する。

置き換えるとうなる。

筒：バリエーションの空間

水：シナリオ（現実化されるもの）

リング：???（現実化させるもの）

氷：現実（現実化したもの）

では、このリングの正体を解き明かしていこう。

振り子の発生

あなたは、あるシナリオを毎日現実化して生きている。そのシナリオ内に書かれたできごとにあたまたま遭遇する。電車で足を踏まれたとしよう。生きていれば、そういうことはまあないことはない。

その際、あなたは「痛い！」と叫んで「まあお互い様だから・・・」という反応をするだろうか？ それとも激怒して食ってかかって、もめ事にする反応？ 謝り方が気に入らなくて表面上は許しているのに、心の中で死ぬほど憎み始めるという反応かもしれない。

後者の2つは感情が激しく反応して、しかもその感情の反応を拡げている。「振り子」が発動するのはこの時だ。振り子は揺れ始めたものは当分揺れて、いずれ止まる。

※振り子というのは、あなたの感情の中に無数存在している。あなたの持っている価値観・こだわりの数だけあるのだ。

普通、振り子といえば、ひもなどの先に重りを付けたもののことだが、この振り子の場合は「生命体」と考える。「振り子君」とでも呼ぼう。「足を踏まれてむかつく振り子君」だ。そして、生命体なので止まって死にたくないと思うのがこの振り子君の特徴でもある。

なぜ、彼は発動したのだろうか？ 彼は、あなたの強い感情で発動した。あなたの感情は、振り子君を突き動かし、振幅し続けるためのエネルギー源になる。

振り子君にとって、あなたの感情が唯一のエサなのである。もし、あなたがこのまま感情を納めてしまったら？ エサがなくなって、振り子君は死んでしまう。

大抵このような感情エネルギーが発生するのは、一回程度なので死滅する。しかし、もし足が踏まれるようなことがたまたま繰り返されたら…

次回、また踏まれる → また、むかつく → 感情エネルギーの発生
→ 振り子君が再度振幅を大きくできる

この時に、振り子君は気づく。「こいつ（肉体の主）に足を踏まれてむかつく人生を経験させ続けると、自分は生きながらえる」と。狡猾な振り子君は、なにがなんでもあなたを足が踏まれることがよく起きる人生にしようとする。

ここで筒の話を出して欲しい。筒がバリエーション空間で、中の水（現実化されるもの）がシナリオ（現実化されるもの）の集合体にあたる。

リング（現実化させるもの）に当たるのが、感情である。筒の中に無限に存在するシナリオの中には、「あなたが足を踏まれてむかつくことがいっぱいある人生」というものが含まれている。

感情というリングによってその水（シナリオ）が固体化（現実化）してしまうのである。

こうして、めでたくあなたは今日も明日も足を踏まれてむかつくことがいっぱいある人生を生きることになる。感情（現実化させるもの）がシナリオを呼び出して人生ラインの移転（現実化したもの）が起こったのだ。

あなたの人生に置き換えて

あなたの人生で、頻出すること・頻繁に起きるできごとはないだろうか？ そのできごとに感情は伴っていないか、確かめてみて欲しい。

何かしらの感情が伴っていれば、その頻出する人生ラインに移転しつつある、もしくはすでにその人生ラインに移転が完了しているのかもしれない。

すると、これからの未来も「たまたま足を踏まれることはある人生シナリオ」よりも「よく足を踏まれる人生シナリオ」を生きることになる。

今、あなたが生きている人生は、あなたが感情的に（頻度、もしくは感情のサイズで）「こういう人生を生きたいんだよ」と振り子君に伝えてきた。

振り子君が無数のシナリオの中からマッチするものを正確に選び出し、理想とする人生ラインに移転してきた集大成なのである。

さて、少しビジネスの話に置き換えて話そう。

例えば、あなたはビジネス上、よく顧客とのトラブルを起こさないか？ その時どんな感情で処理している？ もう分かるだろう。顧客とのトラブルは「普通に」は起こる、頻出しているとあなたが感じるならば、それはあなたが現実化させているのだ。「トラブル振り子君」かもしれない。

あなたのビジネスでは、業者さんや下請けさんなどがなぜかよく失敗しないだろうか？ 頻繁に納期遅れをしないだろうか？ いつも社員がすぐに辞めないだろうか？ いつも質の悪い代理店に質の悪い仕事をされていないだろうか？

これらはすべて、あなたが感情的に〇〇振り子君にエサ（感情エネルギー）を与え続けているので、その〇〇がよく起こる人生ラインに移転した結果である。

では、どうすれば良いか？

その答えはここではまだ話さない。なぜなら、ここで注目して欲しいのは、どの人生ラインにも「良い」「悪い」は無く、単にあなたが「こういう人生を生きたい（現実化したい）」と伝えたから移転できた、という事実だ。

つまり、今いる人生ラインに移ってきたのなら、他の人生ラインに移転することも可能だ、ということがわかる。現状、あなたのビジネスがどうあれ人生ラインを移ることは可能なので、安心して読み進めて欲しい。

今のビジネスで頻発するトラブルや付き合いたくない顧客との関係、扱いたくないサービスを続けるなどとは、もうおさらばである。

「感情をコントロールする」は、大間違い

では、どうして、感情エネルギーが発生してしまい、振り子君にエサを与えてしまうのだろう。よく言う「感情をコントロールすれば良い」ののだろうか？ 何が起こっても達観した顔をしてなんでも許せば良いのか？

否。

おいしい食べ物を食べた瞬間においしいと感じることを止めることはできないし、まずくても同じである。

感じてしまうおいしさ、まずさは止められない。怒りも悲しみも恐怖も楽しみも喜びも、すべて同じである（これを一次感情という）。

感じた後に改めて、理性を通して、これは〇〇だからおいしいね～と感情を反復することは「しようと思って」したり、しなかったりを選べる。

感じることを止めることはできない。理性を通して再度喜びを味わったり悲しみを味わったりはできるし（再体験）、怒った時に理性で制御してそれ以上怒らないようにコントロールすることは可能である（抑制）。

このコントロール可能な感情を二次感情という。ここで理解して欲しいのが、反射的に起こる一次感情は絶対にコントロールできないということ。コントロールできるのは、二次感情のみだということだ。

これを理解しないで、恐怖や怒りや悲しみなどの感情を「制御」したつもりになっていると、喜びや楽しみやうれしさなどの一次感情も「感じていないふり」をしてしまい、次第に「気づけないあなた」になってしまう。

あなたが、納期遅れする業者さんにむかついているのに、大人顔をして「大丈夫ですよ」なんて怒らない自分を作っているとする。

すると、振り子君がひっそりと発動し、一次感情で起きた「むかつく」という感情のエネルギーを食べて振幅を大きくする。

「おお、こいつ（肉体の主＝あなた）に納期遅れをしておくと、俺は生き続けられるぞ」と振り子君が活発になったら、次第に人生ラインの移転と固定が起きてしまう。（再度言うが、これは移転に成功している）

では、どうすれば良いのか？

不快な人生ラインから、快の人生ラインへ移転するためには、まず感情が振れていることに気がつくことである。

そのために、次の演習を取り入れてみて欲しい。

☆ - 演習 - 不快な人生から快の人生ラインへの移転する方法

○今すぐやろう

1. 最近のできごとで、ビジネスでもプライベートでもよく起こること
出くわしてしまう不快なできごとを洗い出す
2. 「あ～、こういうことが起こると嫌な気持ちになる」と何に対して不快を感じるかを認識する

○不快に出くわした時にやろう

3. 不快に出くわしたら、一次感情に注目する
4. この時、二次感情に没入したり、感情に巻き込まれないようにして
(例えば)「あ～、怒っているなあ」と観察する

○ひと呼吸おいて分析してみよう

5. なぜ怒っているかを自分に問いかけ、自分が何を大事にし、こだわるのかを分析する(ここで何か発見するはずだ)。

【分析のヒント】

同じできごとに直面しても、怒らない人もいれば、怒る人もいる。なぜ怒るのか？ それは価値観やこだわりが違うからだ。

ここでは自分の価値観を十分に認識して欲しい。例えば、人が遅刻したことに不快を感じて怒りを覚えたとしよう。しかし、世の中には遅刻しても怒らない人もいる。

そう考えると、あなたの中には遅刻を不快に感じる価値観があって、それになぜかこだわっていることに気づく。よく考えてみたら、親に植え付けられた価値観だった、と発見するのだ。

* この時点で感情に巻き込まれていない。それ以上の感情エネルギーが発生しなくなり、その不快なできごとは段々と起こらなくなる。ただ、まだ根本解決をしたわけではないので、自分の価値観やこだわりは観察し続けなければならない。

6. 価値観の再選択をする、今後も何にこだわるかを決める。

*ただし、すぐに決めてはいけない。なぜなら何十年もそのやり方でこだわってきたのだから、再選択してももう一度選ぶ可能性が圧倒的に高いからだ。

7. 再選択を留保し、自分の価値観とは違う価値観を1つ以上発見してその価値観を観察する

*留保する期間が1ヶ月になるのか3ヶ月になるかは分からない。十分に観察し、自分が納得したところで価値観を再選択する。このプロセスを経るだけで、すでにできごとに没入せず客観的に見ているので、エネルギーを供給していた二次感情は減り、振り子君の振幅はかなり小さくなっている。

8. 「その不快なできごとが起こらなくなっている」ことをしっかりと認識する = 人生ラインの移転 = 普通にしか起こらない人生ラインに移転した証拠を実感する。

振り子は止まる

演習でやってもらったような一連の観察を、私は「振り子を止める」と呼んでいる。

もし、あなたが自分の人生の価値観、人生のこだわり（後述）だと認定したモノ以外の人のこだわりの価値観（たとえ親でも恩師でも）に、人生を振り回されるのはいやだと思えば、以上の演習を実行してみたい。

かならず振り子は止まっていく。その証拠に、私が以前ニュースレターに書いた文章を引用しよう。

略 ～～

外からみたら「成功」でも、心は「どん底」でした。
同じ時期に、引き寄せるのでしょうか。。。

友人の経営者の相談に乗ったことがあります。

ちょうど、自分が、出版・雑誌等メディアへの露出・
比較的大きなセミナーの連発・集客の加速・スタッフの増員

、、 という時期です。

こういうのを一般的に「成功」というらしく、
「成功」を維持・加速・向上、そしてそれを見せ続ける、ことに
なんの疑いもなく、それが良し、と思っていましたし…

これが「成功者」と思ってしまし「た」… 過去形です。

友人はもっと極端で、働けないスタッフ
(休んでばかりで言うことも聞かず給料だけは要求)のために、

自分が馬車馬のように働きスタッフ分の給料をたたき出してきて、
さらに、会社の投資に借金をして、さらにさらに
自宅もちょっとその借入はおおきなぁと思う位の
ローンを組んでしまい、サイズや方向・方法は違いますが

彼とそういう経営の仕方を揶揄して苦笑いしながらも
「インディジョーンズ経営」と呼んでいました。

後ろから迫り来る大きな石、とか
落ちる吊り橋とかそう言うのがないと走らない、と。

ブログにこんなことを書いたこともあります。
走っている多くの経営者像の一つの姿です。

・・・事業家にとって夢や憧れが経営目標・経営方針等に
織り込まれて経営に直結していないと毎日がそれこそ
「なにやってるんだろ？自分」となりがちです。

そしてある時期、朝起きると、毎日、憂鬱な気分で床を離れます。

「原因はなんだろう。」

隙間をあけることの恐怖からたまの休みがあっても
「何か役立つセミナーはないだろうか？」と
ネットで探して予定を入れ、人脈も作らねば、と
ランチは必ず、誰かとビジネスミーティングをする。

.

誰がそんなことをあなたに刷り込んだのでしょうか？

そのランチの相手はあなたが会って
「快」の予感がするから会うのでしょうか？
それともビジネス上、将来役に立ちそうだから？

こういった行動の原因の一つは「隙間を空けると、
売上が下がるかもしれない恐怖」です。

まさに「インディジョーンズ経営」で、
僕のことであり、多くの経営者の姿だと思います。

でも、それが「成功像」だったんですが・・・・・・ ちょうどそのころ
振り子の法則と出逢って、「ひとつずつ止めていき、自分が輝く振り
子」だけを振る、方法を身につけ続けて、そこから数年経ち、

昨年12月にブログに書いた記事にこんなことを書きました。

働く時間：

8時から仕事に取りかかり夕方5時には子供が帰って来ます。
だいたい6時には仕事を終えて、そこからは子供時間に突入です。
下の子が小学校2年生なので、まだお父さんと遊んでくれます。
この先、親が子供に「遊んで欲しい」と言っても、
子供が遊んでくれなくなる日が来るのはすぐそこですから、
今は（僕が）遊んで貰うために。

読書：毎月50冊ほどの本を買っては、本棚の旧作と合わせて
毎日2～3冊は読んでいます。

映画：かなり映画が好きなので、週に5～7本は観ます。

ランチと散歩：ランチタイムはゆっくり2時間。お気に入りの本を
持ってランチ～散歩をして、本屋さんに立ち寄り、本や雑誌の袋が
手に増えて帰ってくるのが日課です。

運動：身体が資本。真剣・深刻・はまらない程度に、
運動も自分に義務づけています。

趣味：最近はやばっていますが、ピアノの練習も？（苦笑）

お酒：週末のみ。地元が好きなので行きつけのお店に飲み。

地域交流：非常に現実的な話ですが、子供会の役員をしています。
活動はたいてい平日で、シーズンに一つずつ大イベントがあり、

けっこうな労力の提供ですが地域に住まう者の努め。
かなりマジメに取り組んでいます。

つまり、ビジネスタイムは8時間くらいありますが本を読み、散歩をして映画を見る時間が僕自身のビジネスOSアップデートタイムなので、仕事実働は4時間くらいでしょうか。

しかも先日、10社・者ある個別コンサルティングをすべて、更新をしない形でお願いし了承していただきました。
ですのですます、仕事をしている時間はない。

同じ人間のライフスタイルとは思えない変化だと思う（笑）
そんな風に人生ラインを移ってきました。

もちろん、これを支えるのは、ダイヤモンドマトリックスなどのビジネスアイデアやビジネススキルやその実現のための行動でもあるのですが、それら、は「インディジョーンズ経営」でも同じだと言うことです。僕はインディジョーンズ経営はもういやだなあと思いました。

だから、今のスタイルを描きました。多くの場合、描いても手に入りませんが、手に入った大きな要因はまず「振り子を止めた」ことです。手に入れたいものを描く前に止める。

これは多くの人に伝えてきて、ほとんどすべての人ができてしまっています。その先に何を描くかも大事ですが、まず止める。そして描く。難しくありませんので、ぜひ取り組んでみて欲しいと本当に思います。

お客様向けのニュースレター『CORE』より

描く前に止める。

私たちは、「人の価値観」と「人の価値観に基づくこだわり」によって人生構築してきた。これまでに伝え、勧めてきた思考プロセスは、まるで今までの人生を自分で全否定しないといけなような作業に見える。

しかし、今これをしなければ、いつまでも人の宗教・人の事業哲学で毎日のビジネスを続けることになる。

それでも、成果や成績などの実績が出て、傍目には「成功」に映るかもしれない。しかし、あなたにとってはいつまでたっても「人の基準に基づく成功」に過ぎない、ということに気がついてくれたらうれしい。

例えば、ビジネス書・ビジネス雑誌で扱われる巷の成功法則や成功した人のからアドバイス・指南を目にすることがある。

よく見かける「好きなことをやりなさい」又は「自分の得意なことをやりなさい（もしくはやめなさい、する必要なし）」の類だ。

こんなキレイごとを言われたとしても（かつて、私も言っていたし今も場面を選んで言うことがある）、起業して以来「まず喰わねば」というところから始めたあなたには、不快なことがたくさんあったはずだ。

好きな人生に行く、移る前に不快なことのほうが圧倒的に多い、それが現実であって、一足飛びには行けない。だからこそ、まずは不快の振り子を止めようと働きかけることから始めるのだ。

そうすることで、人生やビジネスに埋め込まれてしまっていた不快なことに気がついて、それらから解放され、そして（段階を追って）人生が快で満たされる状態になる。

たとえ、ビジネス自体が好きなことをやっても、顧客層ややり方によっては不快なことなど山ほどあることは、あなた自身、気がついている。

「夢や、本当にやりたいこと」という「行き先」を描くのと同じくらい振り子を止めることを意識して取り組む。

これらの作業は、丁寧に、丁寧に言って欲しい。私のクライアントには、たとえ一年かかってもいいのではないかと伝えている。なにせ、これから数十年やり続けるビジネスの基礎になる価値観を編集し直すのだから、それくらいの手間をかけてもいいではないか。

それが面倒なようなら、誰かの宗教、誰の事業哲学で生きるしかないのだから・・・。

多くの振り子が止まり始めると、自分の魂が共鳴するような「これだけはやっぱり続けたいなあ」という価値観やこだわりに改めて出逢う。その時こそ、価値観を再選択し、その価値観でビジネスを再構築していくタイミングだ。

こうすることによって、金太郎飴のようにどこを切ってもその価値観・こだわりで生きている状態になるので、それこそ人生とビジネスを快の連続に編集したことになる。

自分のこだわり、自分の人生ライン

振り子は「振り子君」という生命体であって、感情エネルギーを食べてどんどん大きくなる。あなたの理性はもうこんな人生はいやだと思っ
ていても（思っているからなのだが）振り子は振れる。だから振り子は振ってはいけない。

振り子の止め方を伝えてきたが「振っても良い振り子」がひとつだけある。むしろそれを振らねばならない。それを振るために不快な振り子を止めていくのだから。

それが自分のこだわり、自分の人生ライン だ。

そうして見つけ出した「自分のこだわりの振り子」だけを振り続けて、移転した先にある自分のもっとも快な人生ライン（シナリオ）を自分の人生ラインと呼ぶ。

ビジョナリーカンパニー 2 で出てきた、「最高になれる部分は何か？」を発見・確信を持ってその方向に進むためには、だれかの価値観でやっているものよりも、自分のこだわりでやっているモノの方が最高になれる可能性は高い。

感情面・潜在意識の面からも「最高になれる部分」を発見していく必要がある。

この章とレバレッジの関係

レバレッジとは良いモノでも悪いモノでもない、単にプラスのモノをプラス 100 に、マイナスのモノをマイナス 100 にする、この理解はそろそろ大丈夫だと思う。

では、あなたが人の価値観によって埋め込まれたあるこだわりを持っていることで、ビジネス上に引き起こる「頻出すること」（例えば業者の納期遅れに腹を立て、いつまでもその状態が続く）があるとする。

そこにレバレッジをかけたらどうなるのか？ もちろん、マイナスとプラスが相殺しあって納期遅れがきれいさっぱりなくなります・・・なんてことはない。

放っておけばそのできごとがもっと増える、頻度が上がる、度が過ぎていく、というのがレバレッジの役目である。

どうせレバレッジを掛けるのならば、長いビジネス人生を考えて焦ることなく、自分の振っても良いこだわり、自分の人生ラインに移ったと確信してからでも遅くない、というのがここで伝えたいアドバイスである。

次の章で

ここまでで、あなたを再度、編集する（第 1 章）ために、ビジョナリーカンパニー 2（第 2 章）・振り子（第 3 章）という【正統】の基準を手にした。

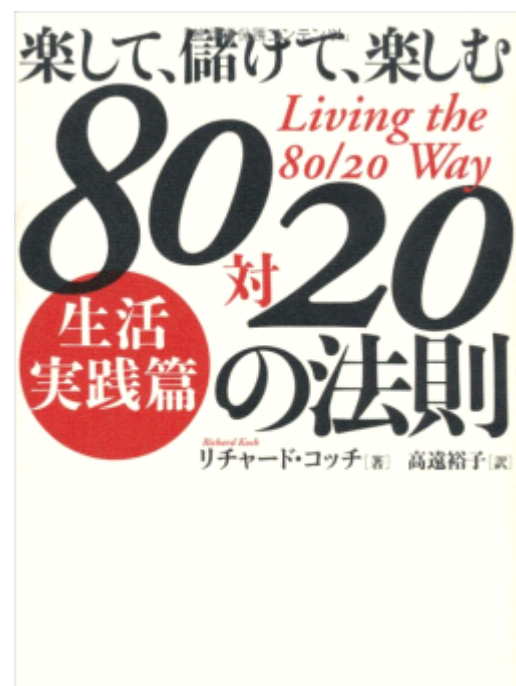
しかし、現実には、偉大を目指して今日、明日は何をすればいいのかと、途方に暮れていないだろうか。

次の章では多くのビジネスマンが知っているけれど使えていない「＂にはち＂の法則」が今日、今すぐあなたがすべきことを教えてくれる。

第4章：80/20way

この章で扱う2つの重要なこと

- *あまねくすべて物事が80/20になっているという理解
- *体験することで感情とセットで80/20が上手になっていく



にはちの法則の理解

この章では、少ない努力で多くの成果を上げる視点と方法についてお話ししていくにあたり、次の数ページにわたる記述にざっと目を通して見て欲しい。

ビジネススキルの向上を目指す人の多くが知っている「にはち（28）の法則」のことだ。20:80 の法則、。

大抵は、「売上の80を20が占めているってやつですよ」とか「売れている営業マンが8割を売っているんですよ」くらいの理解しかされていない。

間違っていないがそれでは何も知らないのと同じだ。次の資料は、リチャード・コッチの著書『**楽して、儲けて、楽しむ 80 対 20 の法則** 原題：Living The 80/20 way』から抜粋して整理したモノだ。

少し長いが、これから提示する資料を一読して欲しい。本来なら附録で扱う性質の資料だが、「まず先に読んで」からでなければ、このテキストでの「にはち」の扱いがどれだけ重要かがわからないまま、この章をわかったつもりで読み飛ばすことを避けたく、この位置に置いた。

※ 著書からの引用なので表現などはそのままだが、似たような内容、記述に関してはまとめて掲載した。読み進めると「またか」「また、似たような話か」と辟易するかも知れない。そう、そのくらい「にはち」は効いていることに気が付いて欲しい。

結論の頭出しをしておこう。うんざりするほど、ありとあらゆる所で 80/20 は効いている。くどいようだが、何度言ってもくどくない。80/20 はあらゆるところに効いているのだ。

※ 日本では一般に「にはち」「にっぽち」というが、以降このテキスト及び【正統】では文字表記の場合は“80/20”。音は「はちじったいにじゅう」で統一する。

※ 80/20 は10%が90を締めていたり、30%が73%を締めていたり、きっちり 80/20 にならない。そういった偏りがあること自体は「パレートの法則」と呼ばれる。

【 80 対 20 の法則】

出典：楽しんで儲けて楽しむ 80 対 20 の法則 リチャード・コッチ 著

[自然科学に効いている 80/20]

◇イギリスの都市を調べると、上位53位までの都市の人口は2579万3036人で、54位以下の210の市や街の人口は653万9772人だった。驚くほど正確に80対20の法則があてはまっている。つまり上位20.2%の都市に、人口79.8%が集中しているのだ。

◇科学者の20%が、科学上の画期的な発見・発明の80%以上を生み出した。いつの時代も、発見をするのは一握りの科学者だ。

◇地球の表面積の20%以下で鉱物資源の80%が生み出されている。

◇種の20%未満が、生態系破壊の80%以上を引き起こしている。地球上の3000万ある種のうちの一種。0.00000003%が生態系破壊の40%を引き起こしている。この種が何なのかは言うまでもないだろう。

◇地球に落下する隕石のうち、ごく一部の隕石が被害の80%以上を引き起こしている。

◇アラスカでは、アザラシの大半が生まれたばかりで死に至る。生き残ったアザラシの80%は、20%の親から生まれている。

◇世界中どこでも、雲の20%以下が、雨の80%を降らせている。

◇発明が人類に与えた影響をみると、せいぜい20%の発明が80%以上の影響を与えている。二十世紀の発明では、原子力とコンピューターの影響力が、それ以外のおびただしい数の発明や新技術をはるかにしのいでいる。

◇食料の80%以上は、土地の20%以下で生み出されている。

◇果物は、木や藁の20%以下にしかない。

◇莫大な量の穀物や草を消費した動物から、わずかな肉しか取れない。どんぐりから樫の巨木ができ、小麦の種子から穀倉地帯ができるなど、植物の生育プロセスは、80対20の法則の完璧な例だといえる。

※ごく小さな原因から、大きな結果が生まれている。

[文化・サブカルチャーに効いている80/20]

- ◇ 五人でポーカーをすると、そのうちの一人、つまり20%が、掛け金の80%を取って勝つことが多い。
- ◇ スターの20%が、スポットライトの80%を独占している。作家の20%が、ベストセラーの80%を生み出している。
- ◇ 窃盗犯の20%が、盗難品の80%を盗んでいる。
- ◇ 個人の賭け事「ベッティング・エクスチェンジ」の世界最大の取り扱い業者、ベットフェアによると、掛け金の90%は、顧客の10%が支払っている。
- ◇ 世界の6700の言語のうち、人口の90%が使っているのは100の言語——つまり1.5%に過ぎない。
- ◇ 伝染病は、わずかな発生源から爆発的に広がる。たとえば、コロラド・スプリングスで蔓延した淋病では、発生源の50%は、人口で6%を占めるに過ぎない地区の住民だった。調査の結果、発生源は、六つのバーに居合わせた168人に絞られた。つまり、コロラド・スプリングスの人口の1%にも満たない住民が、淋病の流行の100%の発生源だったのだ。
- ◇ 世界の人口の5%に満たないアメリカ人が、コカインの50%を消費している。
- ◇ 20%をはるかに下回る戦争で、死傷者の80%以上が生まれている。
- ◇ 録音された音楽の20%以下が、80%以上の時間、繰り返し演奏されている。ロックであれ、クラシックであれ、コンサートでは、膨大なレパートリーのうちごく一部、耳に馴染んだ昔ながらの曲が繰り返し演奏されるはずだ。
- ◇ 美術館の収蔵品の20%が、80%以上の期間、展示されている。
- ◇ 世界の人口の20%に満たない20%国が、世界のエネルギーの70%、金属の75%、木材の85%を消費している。

[経済・ビジネス・仕事に効いている80/20]

- ◇ インドネシアでは、1985年時点で、人口の3%に満たない華僑が、富の70%を所有していた。マレーシアでも、人口の3分の1に過ぎない華僑が、富の95%を所有している。モーリシャスでは、人口の5%に過ぎないフランス系住民が、富の90%を所有している。
- ◇ 新興企業の富の80%以上は、20%の企業によって生み出されている。総資産2000億ドルのマイクロソフトをはじめ、過去30年間に創業した企業のうち、おそらく1%が、時価総額の80%を生み出している。同様に、資産300億ドルのビル・ゲイツを筆頭に、起業家の1%が資産の80%を生み出している。
- ◇ パレートの時代は、税率はきわめて低かった。二十世紀になって、世界中の政府が、金持ちの税率を引き上げ、貧乏人に回すようになった。それでもパレートの分布図は変わっていない。アメリカでは、上位20%の資産家が、資産の84%を所有している。全世界で上位20%の人々が、85%の資産を所有している。こうした数字は、衝撃的だ。お金、そして、80対20の法則は、政府よりも強力なのだ。
- ◇ ベンチャー・キャピタリストの投資のうち5%が、キャッシュの55%を稼ぎ出している。10%では73%、15%では82%になる。
- ◇ 企業では、顧客の20%が利益の80%を生み出している。たとえばカナダのトロントに本店があるロイヤル・バンク・オブ・カナダが最近、顧客ひとりひとりの利益の貢献度を調査したところ、顧客の17%が、利益の93%に寄与していた。
- ◇ 大型小売店では、店員の20%が利益の80%以上を稼ぎ出している。
- ◇ 利益の80%は、20%顧客によってもたらされる。その20%はどのような顧客だろうか。こうした顧客だけを担当することはできないか。
- ◇ 富の80%は、20%の人達が稼ぎだしている。自分の周りに、そういう人はいないか。どうすれば、そうなれるか。その人たちと一緒に、収益部門を分離したり、新会社を設立したりできないか。
- ◇ ある市場の価値の80%は、問題の20%に集中し、したがってその改革・改善によって生まれる。価値の80%は、変革の20%から生まれる。変革すべき点は何か。誰が変革を主導しているのか。どのように進めて

いるか。それをマネし、コストを引き下げ、新たな段階に引き上げられるか。あるいは変革をさらに推し進めることができるか。

- ◇ どんな職でも、採用者が真剣に検討するのは、応募者の20%だ。その人たちがその職の100%を得ている。この魔法の20%に入るにはどうすればいいか。自分がほんとうにやりたい仕事に就く前に、ほかの仕事で経験を積む必要があるだろうか。
- ◇ 面白いことの80%は、20%の仕事に集中している。面白いことをやりたいなら、この20%の仕事のうちのどれかに就くべきだ。
- ◇ 面白くてしかも給料がいい仕事の80%はごく少量種や組織に集中している。努力は必要だが、面白そうでしかも給料もいい仕事は何か。どうしてもその仕事に就きたいか。それなら長期計画をたてよう。
- ◇ 成長の80%は、20%の会社ではたらななければならない。そうした会社は人材を求めている、誰かがその機会を活かしている。
- ◇ 成長率の高い20%の会社やつねに昇進がある会社では、昇進の80%は内部昇進だ。ファミリー企業の多くは内部昇進だ。
- ◇ 昇進の80%を決めるのは、20%の上司である。そして、その上司自身も昇進していく。したがって、どんな仕事をするかよりも、誰の下ではたらくかが重要だ。勢いのある上司の下につこう。上司が昇進したのはいつだろう。思い出せないくらい昔なら、上司を変えた方がいい。
- ◇ 成果の80%は、活動の20%によって生み出される。仕事で成果を上げるのに必要な活動は何か。やるべきことがわかれば、それを徹底する。やり方を工夫する。それ以外のことは一切忘れることだ。
- ◇ ある業界ある種で役に立つ経験の80%は上司やメンター、組織の20%のもとでしか得られない。最小の努力で効率よく学べる場にいるだろうか。適切な上司やメンターの下で仕事をしているだろうか。
- ◇ 昇進の80%は、ごく少量の人の印象で決まる。自分が希望する仕事で、その少数の人は誰か。どうすれば好印象を与えられるか。
- ◇ 上司や会社の「オーナー」として、優秀な人材を「起用」できないだろうか。

[生活実践に効いている80/20]

- ◇ 時間には二通りある。望んでいることの80%以上が達成できる、せいぜい20%の時間と、望んでいることの20%も達成できない、80%の時間とだ。
- ◇ 幸福の80%は、20%の時間で経験する。
- ◇ 80%の時間は、幸福の20%にしか寄与しない。
- ◇ 成果の80%は、20%の時間に達成されている。
- ◇ そして、80%の時間は、成果の20%しか生み出さない。
- ◇ 自分の価値の80%は、言動の20%で判断されている。20%にあたる特徴的な言動とは何だろうか。
- ◇ 成功の80%は、自分の技能や知識の20%から生み出される。ほかの人よりもかなりすぐれていること、誇れることは何だろうか。
- ◇ 成果の80%は自分のおかれた状況の20%であげられる。自分が輝くのは、決まった時間、決まった場所かもしれない。決まった相手と一緒にのときかもしれない。それはいつ、どこなのか。なぜなのか。
- ◇ 望みの80%を叶えるのは、自分がとった方法や行動の20%だ。どんな行動をとったとき、労力を上回る成果が出たのだろうか。
- ◇ 自分の価値の80%は、自分がやっている仕事の20%から生み出される。自分に合った場所にいるだろうか。自分に合った役割、業界、組織、部門にいるだろうか。どこにいればもっと高い価値を生み出せるか。自分にとって理想の仕事とは何か。それは仕事として存在しているか。存在していないとすればその仕事をつくり出すにはどうすればいいか。
- ◇ 人間関係の満足度の80%は、ほぼ確実に、20%以下の人間関係によってもたらされる。家族以外で、失ったら耐えられない人は誰だろうか。ひとりずつ挙げてみよう。それが、あなたの親友だ。自分にとって大切なことの80%をもたらしてくれる、20%の人なのだ。

何をする場合にも、並外れた、優れた方法がある。普通の努力の20%で80%の成果があがる経路がある。これまでの四倍の結果が出るまで、いろいろな方法を試してみよう。

80/20 は効く

どうだったろう？　しっかり読んだのであれば 80/20 の法則は、これほどまでのあらゆる事象に影響を及ぼしている。このことを完全に頭にたたき込んで欲しい。その方がビジネスで結果を出すには得策だ、というのが私の提案だ。

80/20 なんて効くのかな？　ではなく、完全に効いていると前提した方がいい。そうすれば、ビジネスにおけるあなたの「編集」の視点が変わる。

あなたはビジョナリーカンパニー 2（第 2 章）・振り子（第 3 章）と編集する（第 1 章）基準を手にし、レバレッジという参照軸で自分のビジネスを見てきた。偉大を目指して今日は何をすればいいのか途方に暮れないだろうか。

80/20 は、今すぐあなたがすべきことを教えてくれる。そして驚くほど“凡庸から「偉大」へ”や、自分の“振り子”と通底していることに気がつくだろう。

さあ、今日から毎日 80/20 の視点で見てみて欲しい。すると、あなたがずっと付き合いたくないと感じる不快な価値観や、決して最高になれる部分ではない事業分野、やっている事業内容に気がつくことができる。

80/20 があなたのビジネスにこれほどに影響しているという理解だけは、今すぐにでも済ませておくことを勧め次に進みたい。準備はいいだろうか？

『楽しんで、儲けて、楽しむ 80 対 20 の法則』

遅くなってしまったが、なぜこの本を取り上げたのか、そしてこの本がなぜ私やあなたに役に立つのかをお話ししよう。正式名称は和名：『楽しんで儲けて、楽しむ80対20の法則』というセンスのない題名だが、言っていることは実に核心をついている。

これも『ビジョナリーカンパニー 2』同様、前書があり続編にあたる。ビジョナリーカンパニー 2 もそうだったのだが、一冊目が「理論書として素晴らしいが使えない」という評価だったため、使えるにはどうしたらいいか？　と言う視点から書かれた続編である。

こちらの著書からもいくつかの演習を取り入れている、ぜひ手元に置いておくことをお勧めする。

この本の最初に出てくる言葉を紹介しよう。

「80対20の法則を活用すれば、並はずれた努力をしないで、並はずれた成果を出せる。」

どこかで似たようなフレーズがあった。そう、「凡庸よりも偉大を目指した方が、仕事が少ない」。ここでも通底する。

あなたが偉大を目指すと決め、（不快な）振り子を止めてあなた自身の振ってもいい人生の振り子を振ること。

これがまさに偉大を目指すことであり、それが最高になれる部分であり、それを実行に移すのが 80/20 なのだ。
（意味がわからない場合は 2 章からこの章まで何度も読み返そう。）

この本で、著者はこう書き始める。

「この本は、行動について述べているが、行動は減らすものだ」

どうだろう？ 行動を減らして偉大な成果を手にしたら？ そしてそれが自分の人生ラインで、やってもやっても不快なことが起きない快の連続だとしたら？ そんな人生をビジネスを通して生きられたらどうだろう？

それでは、その「行動」についてお話ししていこう。

2つの法則

まず、絶対に押さえておくべき 2 つの法則を紹介しよう。

・ 焦点の法則

— 絞り込むほど豊かになれる。

・ 進歩の法則

— 少ない努力で多くの成果を上げられる

では、これらを私たち小さな事業家の行うビジネスに活かす方法について触れていこう。

こんな記述がある。

時間には2つある

望んでいることの80%以上が達成できる、せいぜい20%の時間と
望んでいることの20%も達成できない、80%の時間とだ

と「80/20」が言っている。たしかに、これは実感しているのではないだろうか？

あなたのビジネスは80%（の売上や利益）を手に入れる20%の時間で成り立つようになっているだろうか？ もしかして労多くして功少なし（働いても働いてもあまり実りがない）時間が圧倒的に多くある？

あなたが扱っている商品の20%の商品が80%の利益を生み出しているのに80%の手間のかかる商品で20%しか利益を生み出してない、

しかも得てしてそういう「商品・サービス」はクレームや問題の80%を生んでいることが多い。なんてことになっていないか？

また、私たちのような小さな事業なのに20%しか利益を生まない社員・スタッフの面倒を見るためや教育のための時間を投じてあなたの精神的ストレスの80%を生んでいないだろうか？

しかし、だ。

こういう一見正しい投げかけをされると、たしかにおっしゃる通りだとなることが多い（私もそうだったし、今も多分にそう言う部分がある）。

すると（少ないながらも）利益を生んでいる仕事や商品を捨てるわけにもいかない、商品も減らすわけにはいかないし、スタッフをクビするわけにもいかないんだよ、と言う声が聞こえてきそう。

そういう「重いこと」はおいそれと止めたり、捨てたり、選択したり、集中したりすることがなかなかできない。だからこそ、多くの経営者が悩んでいる。

偉大を目指すとしたら

あなたが偉大を目指すとしたら？ その「商品・サービス」は扱い続けるのか？ そのスタッフとともに偉大を目指すのか？ その時間を過ごすことがあなたの人生で最良の時間なのか？と問うたら、どうだろう？

凡庸のちょっと良いくらいだったら、おそらくそのままの方が痛みは少ないだろう。偉大を目指すかどうかはあなた次第だが、目指すのなら20%のことに集中するという視点ですべてを見直すことを強くお勧めする。

それでも仕事や「商品・サービス」やスタッフ等の選択と集中は事実上なかなかできないのが実情だし、人情でもある。そこで【正統】のロジックセミナーで実際にやっている演習と一緒に取り組んで欲しい。

☆ - 演習 - プロセス感情の観察

演習の状況設定

あなたのビジネスはかなり商品点数を扱っているため、それに伴う発送業務や人手がいる。そこをなんとかしたい。つまり、商品点数も減らしたいし、まつわる人手もなんとかしたい、しかしどうにもならず時間ばかり過ぎていく…こんな状況設定だ。

では「今日から偉大を目指すから、その商品を扱うのは止めましょう、スタッフさんにも辞めてもらいましょう」って言ったところで、実際にはできないのがよくある光景ではないだろうか？

そこに西田がどれほど理詰めで「そうした方が良い」と言っても現実には実行できない、それが現実だ。だからこそ【正統】演習をしてみて欲しい。

これは、20%しか生まない80%を〇〇しよう、と考える演習だ。そして、この思考に基づいて偉大への道の妨げになっていることをなんとかしたいと思っている。

なんとかしたい、でもどうにもならない、どうしたらいいかわからない、そんな状況を少しずつ、小さく打破するために【正統】セミナーで受講生に実践してもらった手順を掲載する。

よく読みながら実際に手を動かして欲しい。演習の基本にあるのは「20%しか〇〇を生まない80%を処分、除外、やめること」だ。ビジネスに直接関係ないようだがすべてつながっている。

実際に効果のあった演習だ。ひとつひとつの演習の時には、今の自分のビジネスのことは考えないで欲しい。身近で負荷の低いことから80/20wayの効能を体感してもらいたい。

演習を通じて気づいて欲しい“人生に毒な6割”

これから、机の引き出しの中を整理するという演習をしてもらう。

一見ビジネスと関係ないので、こんな風に思うかも知れない。「なんだ、整理してすっきりした場所で仕事をしろということか…」「断捨離ですっきりってことか」「仕事の環境整備か、それならいつもやっているよ」と。もちろん、そんな「整理整頓」とか「すっきり」が目的ではないので、どうか私の言う通りにやってみて欲しい。

まず、引き出しの中身を整理すると、不要なものと必要なものが80対20になって…というのは、予想がつくところだと思う。しかし、80/20は、さらに2：6：2に分けられる。この内訳は、「とっておきたいもの」2割、「どちらでもないもの6割」、「不要なもの」2割だ。不要の2割はおそらく直感も働きすぐに決められるはずだ。

さらにとっておきたいものもすぐに決まる。しかし、決まらないのがどちらでもないものの6割だ。

この時、「引き出しの中を整理する」と決めたら、その中身と割合をしっかりと認識して頂きたい。

ここで気が付いて欲しい。人生に毒なのはこの6割だということに。

本来ならば、とっておきたいと判断した2割のもので、引き出しへの用は8割足せるはずだ。それなのに、出番の少ない6割のガラクタのせいで、あなたの引き出しはいつまでもぐちゃぐちゃだ。

『ビジョナリーカンパニー2』の副題は「GoodはGreatの敵である」だ。

引き出しの中の物の6割が引き出しの最高のパフォーマンスの敵、ということだ。毒にも薬にもならぬ、という表現があるが、偉大を目指すのであれば、6割は毒だ。

引き出しの演習に戻ろう。不要なものを捨てる時にはぽぽいとすぐにゴミ箱に入れなくて欲しい。机の上でも床でもいいので、こんもりと山にして、しっかりと2：6：2を認識してもらいたい。

そして、そのとっておきたいもの以外の8割をしっかりと認識してからゴミ箱に入れる。さらに拾い出せないように、ゴミ捨て場まで持って行ってしまう。

では、ステップを確認しよう。

1. 整理する対象物を決める
2. 2 : 6 : 2 で分類して視覚化する（すぐ捨てないこと）
3. とっておきたいもの以外を、捨ててしまう
4. 再度拾い出せないように完全廃棄する

この時、必ず各プロセスに伴う感情を観察して欲しい。

観察する意味

それぞれのプロセスであなたは「どの手順の時に」「なぜ躊躇する」のか？ 仕分ける時か、仕分けて手から床に置く瞬間か？ ゴミ箱に入れるのを少し迷う瞬間か？ それはなぜか？ ゴミ捨て場に持っていく時か？

これは別に引き出しでなくてもかまわない。本棚・CD ケース・名刺入れ・衣装・靴・下着・靴下・書類の山・生活のすべてが対象になる。

ただし、最初はハードルが低そうなものを選んで欲しい。ハードルが高くと、捨てられないこともあり得る。そうすると、「捨てることを完了した経験と同時に感じる感情」を観察することができないからだ。

ハードルは低く

もうひとつ肝心なのが「物理的に手で触れられるもの」を選ぶという点だ。手で触ることで、ひとつひとつ順番にステップを踏んで捨てられるようになる。

そして、1つできたら、もうひとつ次のハードルの何かをやる。これを何回かやると身の回りがすっきりする。しかし、そんなことはただのおまけだ。あなたはすでに計り知れない価値ある体験をしている。

あなたは、引き出しの中身の必要性を取捨選択して実際に捨てるという行動を通じて、何かの物事を決断するプロセス中に生じる感情や行動パターンなどのプログラムを実体験した、ということである。

“あなた”という同じ人間は、状況設定した商品点数を整理する時もビジネスの契約を整理する時も人員を整理する時も、事務所やスペースを整理する時も実は同じパターンとプログラムで動いている。

あなたは、この「物理的な演習」でこうなったらこう感じて、そして、これをやりきればこういう種類の快を得られる・感じられる、そのプロセス

ではどんなことに躊躇するかということまで全部体験済みだ。

その感覚が分かったら、この演習の繰り返しだ。ビジネスでハードルの低いモノでやってみる → 少しハードルを上げてやってみる → 本当に解決したい「大きな」ビジネス上の課題も整理してみる。

このステップを踏むことで、あなたのビジネスは想像以上に整理されるはずだ。だからこそ、まずは身近で物理的にさわれるどうでもいいものから取り組んでみて欲しい。

☆ - 演習 - 不快と快の入れ替え

それでは次の演習を紹介しよう。これは著書（80/20way）にも載っている2ステップだ。

ステップ1：やめたいことを止める

まず先ほどは物理的なものだったが今度は、手触りのないもので捨てたいもの・排除したいことなどを対象にする。

例えば、アフターファイブの過ごし方を1ヶ月分リストアップしてみる。
2：6：2になるはずなので、下位2割だけを止める・捨てるのだ。

その中には、もしかしたら今大きな売り上げを生んでいるが、お付き合いしたくない人間性の社長との会食が多いかもしれない。とすれば、今すぐには止められない、というのが現実だろう。

しかし、この「アフターファイブの過ごし方」も、先ほどの引き出しやCDなどと同じだ。抵抗の少ない、すぐに実践できるところから着手する。

最初に手を付けるのは、自分のネットサーフィンがいいかもしれない。ウインドショッピングかもしれない。コーヒータイムかもしれない。徐々にこの課題に向かっていく

2：6：2に分けたら、下位2割から着手して上位2割だけを残す。そうすると8割の時間が空く。

ステップ2：やりたいことをやってみる

次はあなたがやったら快を感じることを10個あげて欲しい。それらは費用が高いモノから安いモノまでである。散歩は費用がかからないが長期の海外旅行はそれなりにかかる。

10個の快のやりたいことを、費用がかからない順に並べてリストにしておく。そして、空いた8割の時間に、あなたがリストアップした「やりたくて費用がかからないこと」をやってみる。

もしかしたら、今もすでにやっていることがあるかもしれない。例えば、散歩は今も日課にしているかもしれない。

でも、それはなんとなく心地良いからやっている程度のはずなので、ここでは、不要な8割を排除し、生んだ時間で意図して自分の心地よいことをやっているんだ、としっかり認識して取り組む。

これは不快な人生ラインから快の人生ラインに移ったことを意味する。この時、潜在意識にしっかりと「移ることを意識」して移るのと、なんとなく移るのとでは、後での再現性がまったく違うのだ。

気がついていだろうか？これができたあなたは
自分の価値観に従って自分の人生を編集している、と。

できるものからやってみよう

さらに簡単な編集をいくつかあげておこう。すべてビジネスを編集するためのリスクの低い・無い「練習」だ。しかも練習しながら、結果的に私生活や空間や持ち物や身の回りが片づいてしまう、という特典付きである。やらない理由はない。

- ・電話に出る回数を減らしたらどうか？
- ・メールの返信数を減らしたらどうか？
- ・取っている・買っている雑誌・新聞を減らしたらどうか？
- ・出る会合 / セミナーをへらしたらどうか？
- ・携帯のメモリー（電話帳）を減らしたらどうか？
- ・食べる量・おやつ・間食を減らしたらどうか？
- ・参加しているソーシャルサービスを減らしたらどうか？

やればやるほど、上手になる。些細でハードルが低くて、あまりたいした効果って想像できないよなあと感じる物からやってみることをお勧めする。

この章とレバレッジの関係

レバレッジにもきっと 80/20 が影響していると考えるのが自然だろう。
どんなレバレッジを使う・活用すると80%の効果を得られるだろうか？
レバレッジという道具・ツールにも「習熟」はある。

（色々なレバレッジを）下手な鉄砲、数打てば当たるかもしれない。しかし、下手な鉄砲を撃ちまくれるほど資源が豊富ならいいが、小さな企業はそうはいかない。集中した方がいい。何度も復習しよう。

レバレッジとは、人員の増やすのも生産を増強すること、配送を整備すること、広告すること、広報すること、出版すること。これらはみんなレバレッジだ。

あなたが実行できる、又はすれば効果効能があるであろう、レバレッジを思いつく限りリストアップしよう。そして、仮説で構わないので、最も効果が上がると思われるプラン（未経験ならなおさら仮説）を、絶対にやらない2割のレバレッジ、絶対やった方がいい2割のレバレッジに分けよう。

そして、毒の6割（レバレッジ）には絶対に手を出さないと戒めよう。もちろん、すべき2割をやり切って、もっと成果・成長を目指す時期が来たら全体のレバレッジ可能リストが拡大するので、最初の6割のリストにまで「実行」の時期がくるかもしれない。

でもそれは、レバレッジの可能リストが拡大してからの話。つまり、そこまで2割のレバレッジをしゃぶり尽くしてからだ。

次の章で

ここまで3冊の「英知」に力を借りて、自分を分解し、編集し、再選択する方法を伝えてきた。これをしっかりと理解し、演習を重ねてきたあなたのビジネスは、めでたく@が向上している。負けていないところまで来たでしょう。

では、レバレッジをかけるベクトルである成長についての理解はどうだろう？ 次の章では「成長」について考える。

第 5 章：成長とは

この章で扱う 2 つの重要なこと

- ・理解「成長とはいったいなんなのか？」
- ・レバレッジは単純だが、レバレッジの断行は簡単ではないこと

成長への理解

まず、「成長っていったいなんなんだ？」を定義しておこう。

$$\text{成 長} = \text{差 異} \times \text{レ バ レ ッ ジ}$$

私が【正統】の成功ロジックセミナーで経営者・事業家と話す時、たとえば相手が女性であっても、男性に対するようにお付き合いしている。人間自体に成長欲求は備わっていると思うが、男性脳の方がより攻めのモードが強く、経営者、特に【正統】は成長をテーマにしているので「男性性（だんせいせい）」を相手に話している。それを「男の子モード」と呼んでいる。

男の子モードはなかなか抑えがたい、本能にも近いモノなので、「今」よりも良くなるのであれば、男の子モードの欲求を満たしやすい。その指標として分かりやすいのが売上なので、よく「売上を〇年で～にしました、になりました！」という起業家・実業家・経営書の成果ばかりが目飛び込んでくる。

分かりやすい、満たしやすいから、売上というモノサシで「男の子モード」の達成・自分の成長を実感する。世間からの「見え方」も良く、「成長している」ことを褒めてもらえれば「男の子」は喜ぶ。

事業家の男の子モード

では、この「男の子モード」を満たすモノサシは他にはないのだろうか？
「男の子モード」さえ満たせばどんなモノサシでも「心の充実」はあるのではないだろうか？

これも「価値観の再選択（振り子のステップの応用）」だ。

では、やってみよう。

今までは、みんなが喜ぶ価値観で自分の男の子モードを満たしていたのでは？ と現在の価値観を疑ってみる。そして、他の価値観が無いのか？ と探し、再選択を留保する。

この【正統】テキストも、あなたからすれば外部の価値体系が新しい成長のモノサシを提案していることになる。

これまでの価値観 ⇒ 成長 = 売上・人員増

【正統】が提案する価値観 ⇒ 成長 = 差異 × レバレッジ

「差異」とは、P12 で出てきたプラス 1 ポイントのことだ。これがマイナスなら左辺の成長はマイナスになる。

レバレッジはテコのサイズなので × 100 なのか × 1000 なのか × 5 なのか、あなたが決めればいい。これに乗じたモノが成長だ。

ちょっと中学レベルの算数にお付き合い頂きたい。このテキストはレバレッジの書だと言い続けてきた。4 章までであなたにはレバレッジをかける準備が整ったとしよう。

どのくらいのレバレッジをかけたらいいいのか？ 式を移項してみる。

$$\text{成 長} = \text{差 異} \times \text{レ バ レ ッ ジ}$$

↓

$$\text{レ バ レ ッ ジ} = \text{成 長} / \text{差 異}$$

あなたがかけるべきレバレッジがどの程度なのかを判断するには、成長したい値を差異で割れば良い。

つまり、成長したい量が決まっていない、また、どれほど差異があるか分かっていなければ、レバレッジはかけられないということになる。このことを頭の隅に置いておいてもらいたい。

この章では、成長とは？ 差異とは？ を理解し、そして「はじめに」で扱った「レバレッジ（P12）」を再度読んでみて欲しい。「これを成長という」事例を見て一緒に考えてみよう。

☆ - 演習 - 株主としてのあなた

今、あなたは 100 万円をどこかに投資しよう、と考えている。不動産や FX、友人の会社など候補はあるが、結果、上場企業がいいだろうということで、東証一部に投資することにした。

デイトレードではないので、買ったならある程度置いておくつもりだ。その投資について色々考えたり、悩んだりするのは煩わしいので、最低でも 1 年、概ね 3 年くらいは買ってからほったらかしにしておきたい。

とはいえ、投資するので損の覚悟はもちろんのこと「ある程度」のリターンは望む。日産でもいいし、食品会社でもいいし、どんな会社でもいいのだが、仮にトヨタに投資した、としよう。

その東証一部企業に投資して 3 年後、あなたはどのくらいになって返ってきて欲しいと思うだろう？

【正統】の成功ロジックセミナーで何度も皆さんに聞くと、幅はあるものの「3 割かな（30%）」「1.5 倍かな～（50%）」「倍（100%）はきついな～」という会話の幅には収まる。あなたはどんな数字を期待しただろう。

では、もうひとつ質問がある。また 100 万円を友人が立ち上げた事業に投資することにした。貸した金と思って、返ってこなくてもいい前提ではある。とはいえ、できればこの位には…という気持ちもある。それはいくらか？

少なくとも東証一部への投資よりも大きな見返りを期待したのではないだろうか？ それが、あなたの投資家としての欲求である。

さて、では、投資家のその欲求を満たすために、みなさんからお金を投資してもらっている（たとえばトヨタ）企業はどのくらいの伸び＝成長をしないといけないだろうか？

複利とか細かいことは省いても、3 年で 30% なら 10%。50% 求める株主には 17%、100% を求める株主なら 33%！ もし安全ではないベンチャー企業に投資したら（上場企業も安全ではないが）、この数字はもっと大きくなるはずだ。

経営者としては「そんなに！」と思う数字でも、それは達成しないといけ

ない。なぜか？ それは「あなたがそう、要求したから」である。

偉大な企業の成長率とは

ここで『ビジョナリーカンパニー 2』の本から私が換算値で一覧にした成長率に関する数字を見てもらいたい。運用期間は年、右端は10年で何倍になったか？ だ。

	元本	運用期間		成長率	10
アボット	1	36	271	17%	5倍
サーキットシティ	1	30	312	21%	7倍
ファニーメイ	1	25	64	18%	5倍
ジレット	22	15	96	10%	3倍
キンバリー	5.3	15	40	14%	4倍
クローガー	1	25	198	24%	8倍
ビットニーボウズ	5	25	40	9%	2倍
ウォルグリーンズ	20	25	562	14%	4倍

出典：ビジョナリーカンパニー 2

こういう数字を見る時は、細かい数字ではなく、大づかみで見る。

成長率はどうだろうか？ GREAT になっていく企業はこういう成長率なんだ、ということをまず見て欲しい。なぜ、こういう数字なのか？

再度、投資家として視点を戻してみたい。今の低成長時代とは違う高度成長のころ、あなたの 100 万円を郵便局に預けたら何%だったか憶えているだろうか？ 7%だ、10年で倍と言われていた。

当時、国も企業も伸びていた。国債を買ってもけっこうな利回りになった。そんな時代にリスクが高い上場企業に投資するとしたら、「もっと」と思うのが投資家としての普通だ。

上述した企業は、その期待に「運用期間」中ずっと応え続けていたのだ。

☆ - 演習 - 成長の俯瞰

以下のトヨタのレポートを見て感じることを1分間ほどで答える。
 (2008年サブプライム以前の2007年のアニュアルレポート)



あなたはなにを答えたろう？ 「04年から05年の営業利益が落ち込んでいる」とかそういう細かいことを見てしまっていないだろうか？

見るべきは15兆円の会社が5年で8兆円成長させた、という大づかみだ。
 ……さて、何を意味するか？

5年間で1.5倍にしている。

え？ たったの1.5倍？

と思うとしたらよほど経営センス無しだ。年商年収1500万円が5年で2300万円になったとか1億5千万円が2億3千万円になったのではなく、15兆円が23兆円だ。

ギリシャとかデンマークほどの国（人口500万人～1000万人）の国内総生産同等な「額」だ。それが、年に10%伸びている。しかも失われた10年などと言われていた時代以降に、だ。

しかも利益は8000億円から1兆6000億円に倍増だ。これを見たら、狂っている！ と思う感覚の方が正しい。

はたして、（トヨタやビジョナリーな企業が）なんとなく「男の子モード」を求めているだけで兆円規模の会社の売上が 1.5 倍になったり、利益が倍になったりするのだろうか？　しないだろう。15億円の会社が23億円になっただけでおそらく日経ビジネスから取材を受けてしまう。

成長パラノイア

上記の数字が掲載されたアニュアルレポートPDFの経営陣の言葉をみる。

- | | |
|----------------|----------------|
| ・ 将来成長のためには | ・ 将来に向けた成長の推進力 |
| ・ 会社の持続的成長 | ・ 安定的な成長を持続する |
| ・ 成長の原動力 | ・ 地域経済と一体の成長 |
| ・ 「足許固め」と将来の成長 | ・ 将来の成長に向けた投資 |
| ・ 成長産業としての潜在力 | ・ 自動車産業は成長産業 |
| ・ 「成長を続けながら足許」 | ・ 長期安定的な成長 |
| ・ 長期安定的な成長を遂げ | ・ 「成長性」「効率性」 |
| ・ 成長への要は「技術革新」 | ・ 将来の成長に向けた投資を |
| ・ 引き続き高成長を持続 | ・ 世界的な自動車市場の成長 |
| ・ 市場成長を牽引 | ・ 将来の成長領域を開拓 |
| ・ 持続的成長の条件 | ・ 質の向上なくして成長なし |
| ・ 成長市場の恩恵 | ・ 安定成長を持続 |
| ・ トヨタの成長 | ・ 社会との調和ある成長 |

レポートのオープニングの十数ページの会長・社長・副社長の3人の言葉から拾った言葉だ。金太郎飴のように「成長偏執狂（パラノイア）」だ。

あきらかに意図がある。意図がなければこれだけの成長はできない。

出典：http://www.toyota.co.jp/jpn/investors/library/annual/pdf/2007/ar07_j.pdf

※ダウンロードページにリンクもあるので参照のこと。

経営の価値観 景気の認識 成長へのこだわり

1990年代のバブル以後の低成長時代に、「不況だから成長できない」は理由にならないというのは、小規模の事業家には合意を得られると思う。景気と自社との成長に対する価値観を整理した。

	【景気】	【成長】	【こだわり】	
第1の価値観	良くなる	無意識	ない	価値観選択必要なし
第2の価値観	不景気	願望	存続生き残り	安住じり貧合理的
第3の価値観	不景気	コミット	妥協しない	利益と成長の両立

第1章：編集で、自分の内側と外部とのつながりの2つの編集をすると伝えた（外部＝景気をどう認識し、成長をどうとらえ、何にこだわるか？という選択と意図をここでは指している）。

昔ながらの「景気さえ良くなればね～」などと言っている人がこの正統テキストを読んでいるはずは無いと思うので、「第1の価値観」はあり得ないと思う。

今も今後も不景気のままで、それが回復するとは思っていない。この認識はおそらく共有できるはずだ。では、なにを選択するかというと、成長は「願望」なのか「コミット」するのか？の差だ。

もし、あなたが普段使う言葉に、「存続」「生き残りをかけて」、などという言葉が出てくるようだと、それは第2の価値観を自然に選んでいるということだ。

第3の価値観では、周りがどうであろうと、成長する、というコミットメントがスタート地点だ。上述のトヨタのアニユアルレポートが物語っている。そのためには「妥協しない」。

では何に妥協しないのか？「利益と成長の両立」だ。売上がガンガン上がって利益率がじり貧になったり、このテキストで扱っている@が降下していかないように「こだわる」のが第3の価値観における成長だ。

この後の第6章であなたはこれからどうすればいいのか？を扱うが、その前に少しだけこの3つの価値観ごとの「どうすれば」を整理しておこう。

まず、どれも「価値観」のひとつなので、あなたが再選択すれば良いも悪いも無いというのが大前提だ。第1の価値観でもどれでもいい。第2の価

価値観で止めて、第3の価値観には踏み出さずにコミットメントしないというのもありだ。いやいや、やっぱり、「男の子モード」を満たしたい、という思いを遂げるために第3の価値観でいくのもありだ。

ここでは、第3の価値観でいくにはどうするのか。どうであればいいのかわかりたい。

※第3の価値観が高次の価値観であることは伝わっているだろうか？

【第3の価値観へ行くための前提条件】

足許が固まっていること

「足許」とは顧客満足が高く、安定した黒字経営のこと。これができていない場合は周回遅れなので、まずは顧客満足度の向上と黒字の安定化を達成することが先決で、達成したら第3の価値観を選択する権利が生まれる。

差異とはなにか？

成長というものは認識であることは分かってもらえたと思う。レバレッジもすでに伝えた。では、「差異」とは何なのだろうか？ よく聞く「差別化」とは違うのだろうか？ どう使い分けるのだろうか？

また、どのレバレッジをどのくらいかけるのか決め手になる差異とはなんなのだろうか？ 差異という言葉を知っている人にとってはすでに当たり前の認識だが、そうで無い人には日本語なのに今ひとつ分かりにくいと思う。

そんな方は、西田がどうこの「差異」という言葉と向き合ってきたか？ の話から、この「差異」のニュアンスをつかんで欲しい。

「差異化」と「差別化」

さかのぼると私がDMDという言葉を知った時のことだ。

= 「違いをもたらす違い」と言われているその言葉を知った時に英語の表現は、

Difference That Makes Difference

となっていた。このまま翻訳サイト（辞書を使わない横着で）に放り込むと「効果がある違い」と出てくる。なんのこっちゃ？

Difference とは「違い」。その中に差別も差異もあり、差別は

distinction 、 、 distinction を調べると → 区別

????????????????????

英語がわかっている人にはまるで徒労のような繰り返しをしていた。この辺でモヤモヤとなり different?ではなく?
英語力が貧弱なので逆も調べたくなる。

日 → 英 翻訳サイトで「差別」を入れると Discrimination 差違
(差異ではなく、辞書に載っていたまま)を入れると Difference

この頃はもうお手上げ(一日のできごとではなく日経ちながら)英英辞典を引くとどうやら、

Difference はリンゴと梨という異質のモノの違い
distinction は同質のモノの中での「差」

だ、と出てくる。

なぜ、DMD は Difference なんだろう?

それからずいぶん時間が経ち、「差異化」と「差別化」という言葉に対して「なんだこれ?」と思ったことがあった。

ならば文脈内で読み解くしかないな~となり、「差異」と「差別」を自分の中で定義するようになった。そうすると、まったく差が分からない状態だったものが、定義した後は際立って違って見えてきた。

そして、「差異」という言葉を書いている人は、差別とは明確に分けて使っている、と気付いた。なぜならその言葉は、経営書ではなく哲学書に出てきたからだ。

(リンゴと梨の差を)発見するプロセスは差異化といってもいいかもしれないが、リンゴは梨化できないので差異は最初からそこにある「性質」というのが正しく、正確には差別化はあっても差異化はない。

だから、差をつけようとすることは差別化となる。差異は「化」するものではなく、そこにある。もしくは生み出す。差異は無いところから生み出すのだ。

「【正統】の成功ロジックセミナー ML」より抜粋編集。

インターネット時代の差異と差別

インターネットで買い物をする時に多くの人が取れる行動が検索・比較・決定のプロセスだが、そのプロセスで顧客が見ているものは「同質の中の差」だ。リンゴが欲しいのだから、梨は検索しない。

リンゴ同士を比較している時は、「商品・サービス」の中の「差別」化を探している。もしこれが贈答用で、リンゴがいいかしら、梨がいいかしら？ と、「受け手」に感じてもらえる差を探しているのであれば、それはリンゴと梨の差異を考えていることになる。

どっちでもいいから、安くて喜ばれるのはどっちだ？ という時は、「贈答品」の中で差別化をしていることになる。

この比較・検討のスピードを、圧倒的に速くしてしまったのがインターネットだ。アナログ時代はこのスピードが遅かった。良く言えば、差別化の輪に取り込まれるスピードが遅いので平和だった、とも言える。

現代はネット時代、差別化の戦国時代で大変だ、というのが大方の見方だ。しかし、むしろ逆にとらえるべきである。この意味が分かるだろうか？ こう考えて欲しい。「何を差別化すると、誰が誰にキャッチアップされてしまうのか」が即座に観察可能になったのだ、と。

つまり、あなたがしてはいけない差別化の様式を、いくらでも手に入れられる素晴らしい環境だと言える。もちろん、自分自身がその輪に入ってしまったは大変だが・・・。

ここでレバレッジの話をしよう。あなたが「リンゴと梨」の差を見つけてレバレッジをかければ、それはプラスになる。差がなければレバレッジはかからない。だから、あなたは、あなたのライバルや同業、同程度の事業、企業との「リンゴと梨」としての差を発見する・生み出す必要があるのだ。

ではどうやって差異を生み出すのか？

答えはひとことで言える。

「徹底した差別化を連続し、他社がついて来れない差別化をやり切る」

漫然と差別化をし続ければあなたが比較購入している「あの企業」のようになる。企業と企業を競争させているのは消費者のあなたや私である。しかし、あなたも他の誰かに競争させられる。

これを受け身の競争・受け身の差別化と呼ぼう。そうではなくて、差異を生むという強い目的意識に基づいて、能動的に差別化を利用していくべきなのだ。

その時に差別化する領域を、あなたの最高になれる部分で実行する。この最高になれる部分の話をした時、もうひとつ大事な理解があったが覚えていだろうか？ それは、最高になれない部分はどこかの理解だ。

最高になれない部分で差別化を仕掛ければ、最高になれる部分をもった相手に勝てない可能性が高く、せつかくの差別化が徒労に終わる。

消耗しながら差別化のために企業努力して高めた製品力や価格競争力は、全部、「企業と企業を競争させて1円でも得たい消費者（私やあなただ）」に利益を奪われてしまう。

あなたが最高になれる部分で、より快を感じる仕事内容において
「徹底した差別化を連続し、他社がついて来れない差別化をやり切る」

これが「差異を生み出す差別化の活用法」だ。

では、今、やっていることは本当に差異を生んでいるのか？ いかにも測り、確認するのか？ 何をもって「確かにこれは差異だ」と言えるのだろうか？

あなたは「我が社だけの独自の『商品・サービス』だ」「この開発に10年かけた」「絶対によそにない」これが差異だと思うし、そう思いたい。しかし、ネット時代の消費者はあっという間にあなたの思う「差」を消去にかかる。

その圧力を超えて、「差異を生んだ」とハッキリと分かる根拠が無い限り、「本当は」怖くてレバレッジなどかけられないはずだ。しかし、それがわからないと、この怖さに気づかずに、早晚、差別化の渦に飲まれてしまう。

その根拠・モノサシこそが@だ。

あなたの一人あたり付加価値利益はいくらだろうか？

- ◆ 1000万以下なら、ぼろ負け、惨敗、目も当てられない。
- ◆ 1000～1500万だったとしたら、あなたは競争市場で今後も疲弊し続けて現状維持か、ぼろ負けに転落する恐れがある。
- ◆ 1500万～なら勝ちの芽が出てきたと見る。
- ◆ 数年にわたって2500万を越えてこそ、勝っているといえる。

この数字の向上を事業活動・判断の指針として、決算毎に測定することで、あなたの差異が強まったのか弱まったのか？ が見える。

ブロック・一過性ではないビジネスを目指す

起業して数年うまくいった、10年間うまくいった、今後もうまくいく蓋然性は低くはないかもしれない。これを読んでいるあなたが、私と同じ40歳代だとすると、事業家現役としてまだ20年以上ある。

過去こうだったから、今後もこうなるからこうするという、経営に大事な「経営の勘」に加えて、未来を作る力があればよりどうなるか分からない不安や、今、十分に思い通りでない不満を吹き飛ばせる。

その吹き飛ばす力を生むのが、「成長」への理解だ。「男の子モード」「成長率」「成長パラノイア」「経営の価値観」「差異と差別化」を理解し、大きくするだけがモノサシではないことを理解し、新しいモノサシであなたの事業に当たることを強くお勧めする。

上場企業は成長しなければならないので、しないで良いという選択権を持っていないが、あなたは成長しなくても良いという選択権をもっている。

この章とレバレッジの関係

$$\begin{array}{c} \text{成 長} = \quad \text{差 異} \quad \times \quad \text{レ バ レ ッ ジ} \\ \downarrow \\ \text{レ バ レ ッ ジ} = \text{成 長} / \text{差 異} \end{array}$$

あなたが今、レバレッジをかけているのなら、それはどこへ向かうためのものなのか？　どんな目的意識からなのか？　自分の実力をどう評価しているからなのか？

レバレッジとは非常に意識性の高いものということに気付け、そして、どうするのか？　の指針が明らかになっただろうか？

レバレッジには「資格」がいるということがわかっただろうか？

あなたはレバレッジを使ってもいい有資格者だろうか？

次の章で

ここまでの各章で取り組むべきパーツは分かった。では実際に何をどうすればいいのか？　どう手を動かしていけばいいのか？　何から取り組んでいったらいいのか？

いよいよ「で、どうすればいいんですか？」に答えていきたいと思う。

第6章：どうするのか？

「何をしてはいけないのか」と「何をしなければいけないのか」

どうするのか？ の問いには2つの回答（解答ではなく）がある。
「何をしてはいけないのか」と「何をしなければいけないのか」だ。

その2つの回答に対し具体策を、
各章ごとに「たったひとつだけ」提案していこう。

第1章：編集

「何をしてはいけないのか」

ニュース・新聞・雑誌などすべてのメディアに触れた時にいちいち感情的に反応してはいけない。喜怒哀楽の感情が動くと、そのストーリーがあなたの価値観に滑り込んでくるからだ。もし可能ならば、映画・アニメ・小説などの娯楽も対象にして欲しい（これはなかなか難しいが）。

「何をしなければいけないのか」

自分が伝えたこと、表現したことではなく、その裏側に潜む「何を言っていないのか」を常に考え、その発信をすることで、本当は自分が「どうしたかったのか」を推測して、物事を見る・読む・聞く・考える。

第2章：ビジョナリーカンパニー

「何をしてはいけないのか」

現状を直視せずに「いつか～なる」という根拠のない楽観視をしない。今日も偉大でもなく、明日も偉大でもないという事実を直視せずして、思えば叶うなどない。

「何をしなければいけないのか」

最高になれる部分は何なのかの理解と、最高になれない部分をいかに止めていくか、切り捨てていくかを常に考え実行すること。

第3章：リアリティ・トランサーフィン

「何をしてはいけないのか」

感情をコントロールしようとしな。コントロールすることができるのは二次感情。禅ではこれを「二念をつがない」と表現する。

「何をしなければいけないのか」

不快な人生から快の人生ラインへ移転する方法を実践して、人生ラインが移転する体験をすること。

第4章：80/20way

「何をしてはいけないのか」

人生に毒な6割の放置。自分にとっていいモノやこと、悪いモノやことは気がつきやすく対処しやすいので、すでに対処してきている。このどちらでもないことが人生の時間を含むすべての資産を無駄食いしているので、これを放置してはいけない。

「何をしなければいけないのか」

何十年もかけて作ってきた自分の人生パターンを、突然変化させることはそう簡単ではないし、ある日突然人生が勝手に激変することもない。まずは小さな一歩に取り組むこと。まずは目の前の物理的なもので「たいしたことのないワーク」に必ず取り組む。

第5章：成長とは

「何をしてはいけないのか」

「成長」への無理解のまま今以上のレバレッジを進行させてはいけない。このテキストを読んで意図してやった分には、少なくとも死ぬ時に悔いはないだろう。

「何をしなければいけないのか」

自社は勝っているのか？ 負けているのか？ （太っているのか、痩せているのか）を、あなたにとって適切な基準（一般的に肥満なのかアスリートなのか）を直視すること。

第7章：大事なことを確認する

- * あなたという方法
- * 無料で使える道具の案内

あなたという方法

あなたの中には、あなた以外の「方法」がたくさん入り込んでいる。当たり前のようにそこに存在しているため、普通なら見分けるのも、整理するのも極めて難しい。

私たちの関心はその「私自身の方法」に関心があるのだけれども。このテキストでは、「私（あなたのこと）」から「私以外の方法」を除外していくことによって、そこから漏れる部分に本当の「あなたという方法」を抽出するという手法をとってきた。

はじめの言葉で触れたが、これは哲学を作るという壮大な話だ。自分の哲学を作るのだから、この【正統】テキストのままに進み続けることは、結局あなた以外の方法となってしまう。

とはいえ、あなた自身が確信をもって、あなたの哲学作りの方法を手にするまで、この【正統】テキストは伴走者の役割を果たせると思う。あなたの長い旅の走り始めに伴走して、あなたのペースが乱れてしまわないように一定の成果を手にするため、腐心してこのテキストを書き上げた。

あなた自身の方法を探して色々と手を出す前に、このテキストで取り上げた6章×2つずつのテーマに沿って取り組んでみて欲しい。この小さな小さな前進が、振り返ってみた時に大きな変化となっていることを、私は確信している。

その6章×2のテーマを確認して終わりとしたい。

無料で使えるモノの案内

このテキストで参照軸としてきた「レバレッジ」「成長」「差異」これらを確認して、もっと精練するための「道具」をHP上・メルマガ上で常に案内している。

◆ 重要な2つの道具（を表す今後も使い続ける単語。）

- ・ダイヤモンドマトリックス（動画）
- ・ KAZEOKI （動画およびPDF）

特定のページはリニューアル等でリンクミスとなるので、上記のキーワードで検索して閲覧してみて欲しい。

まとめ：全6章×2つの重要なこと

第1章：編集

- * あなた自身の内なる価値観、培ってきた人生観
- * 「外との関係」における価値観

第2章：ビジョナリーカンパニー

- * 凡庸よりも偉大を目指す
- * 最高になれる部分を理解する

第3章：リアリティ・トランサーフィン

- * 人生ラインが移転可能だ、という理解
- * あなたが振ってもいい人生のこだわり（価値観）

第4章：80/20way

- * あまねくすべてのものが80/20になっているという理解
- * 体験することで感情とセットで80/20が上手になっていく

第5章：成長とは

- * 理解「成長とはいったいなんなのか？」
- * レバレッジは単純だが、レバレッジの断行は簡単ではないこと

第6章：どうするのか？

- * 「何をしてはいけないのか」
- * 「何をしなければいけないのか」

事業としての絶対の興味

『ザ・プロフィット』（エイドリアン・スライウォッキー著／ダイヤモンド社）に、こんな言葉がある。

ザ・プロフィットにはたくさんの利益を出す学びがある。成長やレバレッジ、差異についてもたくさんの学びがある。しかし、学びとして23の利益モデルを分析する前に、以下の会話の奥行きを肚に落とすことが先だ。

○～まあ、そういうことだ

● 本当ですか、成功の道をみすみす自分から断ち切るなんて

● 秘密のソースの完璧なレシピを授けているのにその絶好の機会を利用しないなんて。

● 奇妙な話ですね。医者を訪ねておきながら忠告を無視するなんて。

○ 不思議と言えば不思議だ。

○ しかし、人がわざわざ失敗を選ぶのには色々理由がある。

・ これまでにない努力をしなければならない

○ 突き詰めるとシンプルな答えに行き着く。ビジネスの成功に不可欠な

・ 利益に対する純粋で絶対的な興味

○ これを持っている人がほとんどいないつまりはそういうことなんだ、と。

P20 より抜粋

私は常に自戒している。あなたはどうか？ このテキストのようなこれまでにない努力をしようと思うのと同じくらい、利益に対する純粋で絶対的な興味はあるだろうか？

おわりに

ある一人の女性が忙しさに押しつぶされそうになり、
人生に不満を感じたので、アドバイスを求めて導師のところへ行った。

彼は彼女の話聞いてこういった。
「答えは明らかだ。悪い物を捨て、良い物を残しなさい。」

その女性は、人生の中で何がうまくいき、何がうまくいっていないか考えてみた。

そして自分に喜びをもたらさないものを手放し、自分を元気づけてくれるものだけを残した。

彼女の人生はより良くなり、心は安らぎを見いだした。

一年後、彼女はまた、重荷を感じ始めて混乱した。
そこでまた、導師のもとに滞在してその苦境を話した。

「答えを言おう。」師は答えた。
「良いものを手放し、素晴らしいものだけを残しなさい。」

その女性は自分の作り上げた世界に戻ると、再び人生を作り直し、今度は単に良いだけのものを手放した。

そしてそのときから、喜びだけに生き、自分に力を与えてくれる活動のみに従事することに決めたのだ。

さらに一年が過ぎ、彼女はまた行き詰まりを感じた。
そこで、再度師のもとへ飛んでいき、自分の悩みを報告した。

「こうしなさい」と師は答えた。

「家に帰り、これをすぐに実行するのだ。素晴らしいことを手放し、壮大なものだけを残しなさい。」

このテキストがあなたの「壮大」まで何周もの編集の旅を共にできると、いつかこのテキストが不要になることを願って

西田 光弘

附 録

本文にいたったが、入れれば屋上屋となってしまう演習を採録した。詳しい解説は省くが、題目を見て活用できそうなものを使ってもらえれば幸甚だ。

第 1 章：編集からは「こだわり」

第 2 章：ビジョナリーカンパニー 2 からは「事業の再定義」

第 3 章：リアリティ・トランサーフィンからは「快の買い物」

第 4 章：80/20way からは「80/20way の商品戦略」

第 5 章：成長からは「差別化」

第 6 章：どうするのか？からは「できる 売れる 勝てる」

☆ - 演習 - 第1章：編集 「こだわり」

以下の設問に、ノーヒント・フリーで書いてみよう。あなたのそのこだわりは、いつから、誰から影響を受けたもの？ 何がきっかけ？ と問うてみよう。

事業上のポリシー・こだわりとその理由。

自分らしさとは？

自分のビジネスらしさとは？

☆ - 演習 - 第2章：ビジョナリーカンパニー2「事業の再定義」

今までのその考え方・方法・やり方は、本当にそのままでいいのか？ 縦軸に対して横軸の質問を投げかけて 180 反転した発想をしてみよう。その結果をどうするかは、後から考えればいい。今のやり方が最高になれるものか？ を問う。

○これまでの考え方と方法 ○これまでの方法を疑って考え、
180度反転した発想をするとすると

- ・ 事業哲学
- ・ 対象顧客
- ・ 仕入れ
- ・ 販売価格

☆ - 演習 - 第3章：リアリティ・トランサーフィン「快を感じる買い物」

たとえば、春物のコートが欲しいとしよう。あなたにはイメージがある。ただし、確固たる「こういうコート」とか「このブランドのこの品番」までは決まっていない。

買い物に出かけてみよう。コートを見る。「これだ」と直感が大騒ぎするまで買ってはいけない。「良さそうなもの」「高い・安い」「流行っている・いない」「みんなが着ている着ていない」・・・そういう理由で買おうとしたり、買うのを止めたりしてはいけない。

あなたにとって欲しい「これ」でないことは、あなたには直感的に分かる。妥協してはいけない。「快」を感じるまで買わない。もしも今日、無ければ買わない。

ぜひやってみて欲しい。

服でも靴でも、ノートでも髪飾りでも文具でもなんでもいい。

買い物で快を確認してみるのだ。

☆ - 演習 - 第4章：80/20way：「80/20wayの商品戦略」

万人を対象とする企業の商圏は限りなく狭く
顧客を決めた企業の商圏は限りなく広くなる

- 顧客の絞り 成城石井とダイエー / イトーヨーカードー等 コンビニ
- 情報の質・量は充実しているか 疑ってかかる。
 - 商品・サービスの開発哲学は～顧客に対しての価値作り
 - 顧客は？～その設定は本当に正しいのだろうか？
 - 商品を構成する仕入れ原価は？
～どうすれば価値を上げられるか？＝こだわり
 - 価格は？～価格は提供者が決める 価値を売る努力
 - どこで売っているか？～ディスカウンター？高級店？

事業とはこれまでになかった価値を独自に生み
出し、その価値を認めてもらう活動

- 自分が商品・サービスを愛しているか？自分の事業の価値？
ベント「最善か無か？」

●先駆者になる

絶対にマネをしない～まねぶとマネは違う

⇒ どうすればではなく Why? ～なぜ自分がそうすべきなのか

時代の流れを変えるリーダーになる

⇒ イノベーションを起こす ～お客さんは市場の先駆者を好む

時代の新しい価値～半歩先

⇒ お客さんが気付いていない価値を半歩先で提供する

●成果の大きな20に絞っているか

～ 専門化・専門化・専門化・専門化～事業の再定義

顧客の強み 十人一色 ⇒ 十人十色 ⇒ 今は・・・
⇒ タマゴの黄身 ・サイボウズ

資源の強み = 強み / DNA / 情熱 ⇒ シートより ・野田鶴声社

売り方の強み ・ 商品性能との連動・関連性

ドメインの強み ・ ・アスクル 個人・法人

価格の強み ・ ・エルメス

シーンの強み ・ クラシアン ダスキン

+ 強みの再定義

● 固有名詞でビジネスをしているか

お客さんからみた、自社・自分の商品・サービスを選ぶ理由は？

自社・自分の商品・サービス名は？

同業の商品・サービス名は？

自社・自分の商品・サービス名は固有名詞になっているか？

● オンリーワン思考～そのためには？

世界観～自分のルールを作ってしまう

顧客をきっちりと決める・棲み分ける～価格帯「～の人にだけ」は何か？

熱烈～代替が効かない価値 100人×@1 よりも10人×@10

●主力商品をひたすら磨いているか？～商品戦略のA B C

自社・自分を代表する商品・サービスの高度化

軸を守る～主力商品を魅力的に見せるものなら可

リーバイス 501 カゴメのトマト・・・

～ 自分は何を社会に貢献するために存在しているのか？

●ヒットより重要な定番商品・ロングセラー化 《 5つの条件 》

時代に左右されない普遍性はあるか？

上品かつ正統なイメージがあるか？

高品質でリーズナブルな価格か？

安いというまいではなく、うまくて（価値に対して）安い

供給量をコントロールしているか？

圧倒的な支持層がいるか？

●ヒットより重要な定番商品・ロングセラー化 《 5つの方法 》

● 相対評価より絶対評価。

品質・行程に自信が持てるよう追求し続ける。

まじめで丹誠・丹精

→ 差異性から生まれる優位性を絶対評価でつくる 相対と絶対

● 割引・セールスを行わない（時間軸に伴って下がる割引）

● 自分が飽きないこと～商いは飽きない

● 絶えず新たな価値を付加する

● お客さんとの関係を短期で見ない～長く付き合う前提

⇒お客さんは誰か？

- 本物と呼ばれるために～声を聞きすぎない

「選択基準」にうるさく、判断基準となる情報量も多く、世の中に影響力のあるたった一人に、「素晴らしい」と喜ばれることを目標に取り組む

× できるだけ多くの人に共通するニーズを探す

- 本物になる～偉大への道。「～どうすればできる」同時にWhy? も。

その道のプロが使っている

世の中でその商品・サービスを認めさせたリーダー

その分野を掘り下げ追求したリーダー

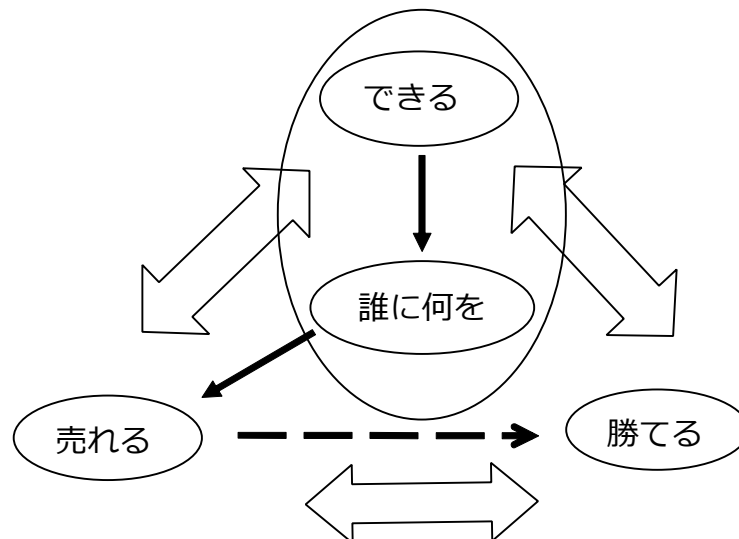
時代のリーダーに選ばれる

☆ - 演習 - 第5章：成長「差別化」

- ・ ビジネスにおいて、他社との差別化を考えたことがあるはず。
- ・ では「差別化」について知っている事例を挙げてみよう。
- ・ 例) ヨトバシカメラとビックカメラで差別化を考えてみる。
それらに、あなたにとっての「違い」はあるか？
- ・ 例) どう差別化するか？ くるくる寿司の皿、差別化？ 同質化？
- ・ 例) ドトールとスタバ、ツタヤとゲオは差別化？ 同質化？

☆ - 演習 - 第6章：どうするのか？ できる 売れる 勝てる

付加価値 2000万円までの戦略 ～ その後の戦略



関係性のビジネス・自分の才能に依存する = 一人ビジネス型経営

1. できる → 売る → ファン化する → 結果的に勝てる
2. 矛盾が圧倒的に少ない = 勝てる、をやらなくていい

優れているか？売れるかどうか = 歯医者モデル = パイプ

1. 外から見えない
 2. 誰に、何を選んで良いか分からない
 3. 本当に優れていなくても良い
- 優れていて売れない：優れていなくても売れる

レバレッジを効かせるには？

1. 付加価値2000万円を達成する
- 足許を固める = 顧客がファン化する → DBマーケティング

正統の成功ロジック テキスト

発行日 2012年 3 月 1 日

著 者 西田 光弘

発 行 株式会社 サポートプロ

横浜市港北区大倉山 1-12-18
