

# —【正統】の成功ロジック テキスト

Ver.1.1\_b

## — 目次 —

## 謝辞

はじめに	4
■ これは誰のためのテキストか？	5
■ 経営者・事業主のこんな心象風景が見える。	5
■ さて、どうすればいいのだろう？	6
■ このテキストは何であり、何でないか	7
■ あなたの宗教、あなたの哲学を作る	8
■ 基準と取り組みの因果関係	12
■ あなたは負けている	13
第1章：編集	15
あなたが受け取っているものとは	16
【正統】で編集と呼ぶモノ	19
編集と感情と価値観	24
「私の価値観」は本当にあなたの「私の価値観」か？	25
再編集の旅がはじまる	27
重要な2割	29
読書について	30
この章とレバレッジの関係	31

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できる。

## 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、何を拠りどころに、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てしまっ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、あそこと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ないのだろうか？　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？

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？　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、「なんらか的回答」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。人生をぼお～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？

それを問い合わせ始めれば、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つたき方は簡単だ。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取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ことになるかもしれない。それを私は歓迎するし、そういう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、その方法を私は好みない。

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て欲しい。

## 【正統】の参照軸「レバレッジ」

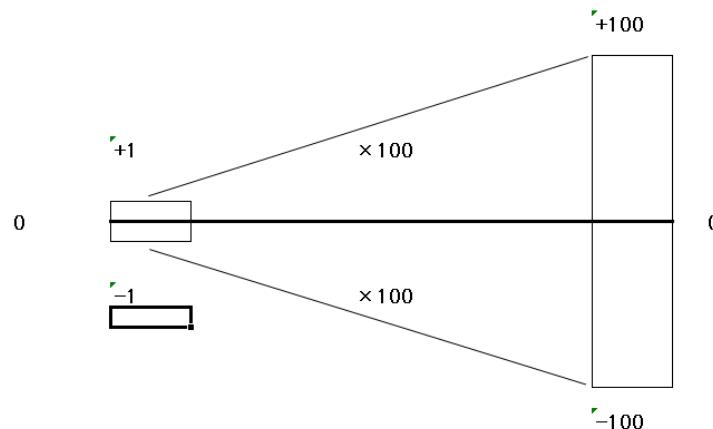
このテキストで貫く参照軸は「レバレッジ」である。

レバレッジとは「テコ」。レバッジシ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。

自問してみて欲しい。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いのか？ もしくはゼロにレバレッジをかけていいのか？

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、とまず知りたい。すべてレバッジなのだ。

例えば、税理士が自分の手に余って受験中ひょこ税理士を雇う。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。事業も一緒で、今をどう認識するか？　によって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見る。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？　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・着手が一歩・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らないからだ。

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」止められる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」持つて欲しい。そうしないと早晚、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無くなる。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、準備ができたら【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。

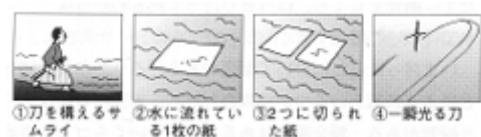
補足をしておくと、トレーニングプログラムの内容を左右する要素としてもう一つ「目指す高さ」がある。つまり、最終的にどんな体型になりたいかを見据えておく必要があるということだ。

事業においての「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ぬ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、こんなけっ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。多くの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、仕事がこ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分はどこにいつてしまつたのだろう？ 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」はなぜ起つただろうか？ 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つた。

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・書籍もしかしり、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」があると思われているメディアまで、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。

### 編集基準となつ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。あなたはその**「編集基準となつた価値観」**（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）の闇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、そこ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？　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、前者がしつくり来る人もいれば、後者がしつくり来る人もいる。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訝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？　ということこそが問題だ。

## 【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知れないで読み流して欲しい）。

このテキストでは一貫して、私たちは頭のて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、純粋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、  
ストーリーを作つてみよう

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、實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」



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が例を考えてみよう。

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

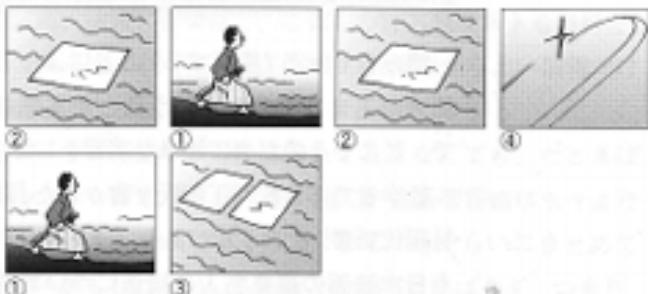
〈演習メモ〉

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。

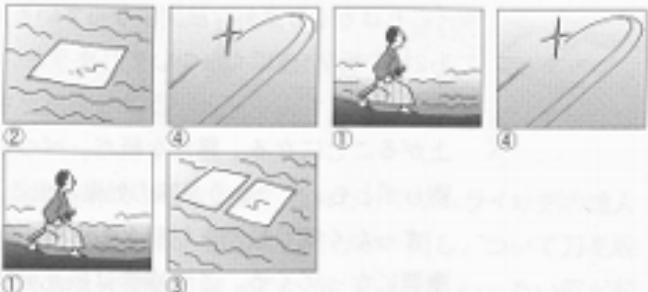
実際に、同書に引用されている浦岡氏の模範解答を以下に紹介する。

#### 「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」

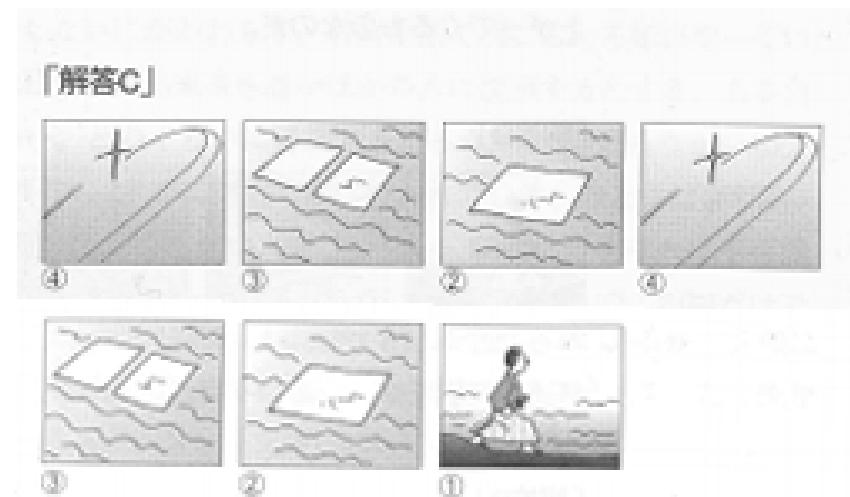
#### 「解答B」



「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、効果的だと思われる。

解答 A も B も必ず読む。そして次に進む。



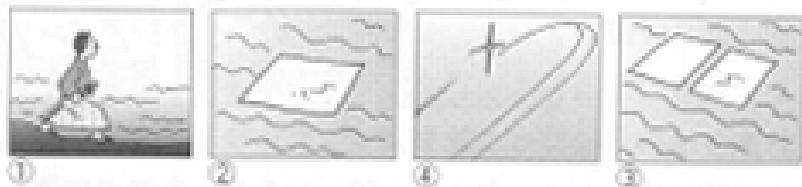
「これはかなり意外な展開になっている。切っても切っても2枚の紙が1枚にくっついてしまうというストーリーだ。ここでは、サムライというよりも紙が主題として浮かび上がることになる。異常な紙だ。べつだんカメラが紙に寄らずとも、そういう意味の効果が出る」

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、流れで見せてことで浮かび上がってくるものなのだ。

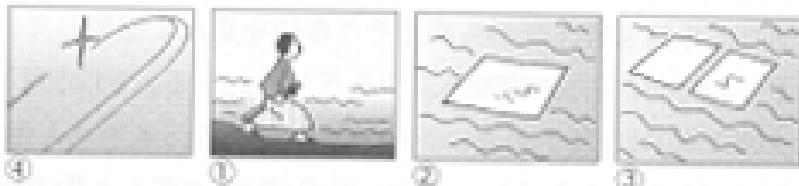
解答 C も必ず読む。そして次に進む。

## 「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枚だけのつなぎだが、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、ついで刀を収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」

これら辺が編集の醍醐味、情報を解釈して再構築するというところのパワーなのだ。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無いかもしれないが、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からぬのに、「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？（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に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、仕事の成果の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、集中する環境を作つてない
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所以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、これには終わりがな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くか。

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っ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) / 德間書店)
- ・ **楽して、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）』という著書の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。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冊は読書するではなく思索のツールと利用するべきものだ。

「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で、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、にしていなかつただろうか？

「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、眞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で通底する。

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所以、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。

---

正統の成功ロジック テキスト b

発行日 2012年 4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

---