

---

# LEADERSHIP CHALLENGE

---

## 大隈塾LCレポートvol.4

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは5月22日(土)、2021年度第4回のプログラムを開催いたしました。

今回は、JR東日本でエキナカの事業を立ち上げられ、現在はONE・GLOCALを設立し地域活性のビジネスに取り組んでいらっしゃる鎌田由美子さん、そしてA.T.カーニー マネージングディレクター・ジャパンの日本代表である関灘茂さんが講義を行いました。

### ◆タイムテーブル

09:00～09:40 鎌田由美子講師 講義  
09:40～09:45 ファシリテーターとのQ&A  
09:45～09:55 受講生ディスカッション  
09:55～10:25 受講生とのQ&A  
10:25～10:30 クロージング

10:30～10:45 休憩

10:45～11:25 関灘茂講師 講義  
11:25～11:30 ファシリテーターとのQ&A  
11:30～11:40 受講生ディスカッション  
11:40～12:10 受講生とのQ&A  
12:10～12:15 クロージング、次回案内

12:20～12:40 zoomランチ(自由参加、出入り自由、アルコール自由)

## ◆講義(1)

講師：鎌田由美子さん

テーマ：「GROUNDWELL～おおきなうねり～」

### 【プロフィール】

鎌田由美子(かまだ ゆみこ)さん／株式会社ONE・GLOCAL 代表取締役、クリエイティブ・ディレクター

1989年東日本旅客鉄道(株)入社。2001年に本社事業創造本部においてエキナカビジネスを手がけ、2005年『ecute』を運営する(株)JR東日本ステーションリテイリング代表取締役社長に就任。

2008年より本社部長として地域活性化・子育て支援事業を担当。地域再発見PTを立ち上げ、地産品の販路拡大や農産品の加工に取り組む。青森「A-FACTORY」や地産品ショップ「のもの」等多数の開発を手掛ける。2013年JR東日本フロンティアサービス研究所副所長。2015年にJR東日本を退職しカルビー株式会社上級執行役員。

現在、地域活性を目的とした会社ONE・GLOCAL設立を設立し、農業をはじめとした、国内産地のものづくりと連携し、成長できるビジネス構築に取り組む。

社外取締役、NHK国際番組審議委員、青森や茨城の大使、他国、行政、大学等の各種委員を多数歴任。

### 【エキナカ成功までの道筋】

・1989年、全社員のうち女性が1%にも満たない時代に、JR東日本に入社。鉄道運行の安全確保を目的に、縦割り・前例を踏襲する組織風土の中で、35歳のときに立ち上がったのが「エキナカ」(駅構内の商業施設)プロジェクト。大宮駅の「エキュート」開発から事業はスタートした。

・チームのメンバーは3人。人口減で鉄道利用者の減少が見込まれる将来を見据え、運賃以外の収入源を確保しようと始まった取り組み。しかし、与えられたのは「通過する駅から、集う駅へ」のスローガンのみで、どういう空間を作るかというところから議論を始める必要があった。

・人が通過するだけだった駅を、人が過ごしやすい空間に変えるために、空調設備や照明、床のデザインなどを変える必要があった。しかし組織が縦割りのため、それぞれ違った部署にその権限がある。変えたいと申し出ると「今まできちんとやってきた仕事をなぜ変えないといけないのか」と反発があった。

・「前例がない」「個人的には賛成、だけど組織としてはどうかな」「誰が責任を取るのか」そんな声が多く聞こえた。しかし議論を重ねるうちに「今まで以上に管理にコストがかかるんじゃないか」「安全が保てなくなるんじゃないか」それぞれの部署が「仕事を変えたくない」本当の理由、こたわりに気づいた。それらのこだわりを尊重し、一つ一つ解決策を提示していくことで、状況を変えていった。

・エキュートが出来上がった後、多くの社内の人から「こういうことがやりたかったのか」「もっと早く言ってくれば良かったのに」と言われた。「こんな世界を駅の中に作りたい」何十回と説明した

が伝わらない、なぜなら初めてのことから「例えば」で説明できないから。結局、お客様の評価が高かったために、みんなが「やってよかった」と思える形になった。

### 【青森での「シードル」を使った地域活性化】

・42歳のとき、本社に戻り、経営戦略部門へ配属された。そこで、地方の駅を運営する多くのグループ会社から「都内の駅に入居しているようなアパレルのテナントを地方に呼び込んでくれないか」と頼まれた。しかし、それを実現したところで、お客様が喜ぶのか疑問があった。

・そこで「地域再発見プロジェクト」を立ち上げた。JR東日本が地方を食い物にするのではなく、地方と企業が共に利用し合う。お互いのために何ができるのか考えることで地域活性化を実現させたかった。

・その一つが、新幹線が開業する青森での「シードル」を使った地域活性化施策。青森のりんごをシードルにして、付加価値をつけて売りたいかった。シードルの賞味期限は半年だが、ブランドにすれば長期保存がきくし、年数が重なるほど価格が上がっていく。JR東日本では、シードル・ブランド作りのノウハウがなかったが、地元の六花酒造、弘前地域研究所の協力のおかげで「アオモリシードル」を作ることができた。

・アオモリシードルの工房「A-Factory」は、二年で黒字化。この成功事例から青森には28のシードル工房が生まれたと聞いている(農家から離れていた後継ぎが、青森に戻ってくるきっかけにもなった)。フランスのシードル街道から着想を得たこの取り組み、シードル街道のような、「シードルによる観光地作り」を目指せるようになった。

### 【ウイズコロナの時代に変化したモノづくり、これからやりたいこと】

・ECマーケットが大きく数字を伸ばしているほか、モノづくりの骨格が変わってきている。日本の企業で取り組んでいるSDGsは、まだ頭の中でビジネスに直結していないように感じるが、世界ではサーキュラエコノミー(「廃棄」されていた製品や原材料などを新たな「資源」と捉え、廃棄物を出すことなく資源を循環させる経済の仕組み)、アップサイクル(本来であれば捨てられるはずの廃棄物に、デザインやアイデアといった新たな付加価値を持たせることで、別の新しい製品にアップグレードして生まれ変わらせること)を意識したビジネスの流れが加速化している。日本の消費者の意識は、世界の流れとズレがなく、そうした商品を欲している。

・今の会社では、そんな世界の潮流をくみ、地域でのモノづくりに本格的に携わりたいと考えている。例えば、そのままでは良さが発揮できないりんごでも、廃棄されてしまう作物でも、ジャムやジュースなどに加工することで初めて価値になるものがある。ECのおかげで、販路も広げられる。日本の加工の良さを十分に発揮して、地域での「ソーシャルインパクト・ビジネスインパクト」の両立を目指したい。

## ◆受講生のレポートより

収益をあげるのは大切なことですが、そこを起点に発想してしまうとエキナカは生まれなかったと思います。お客さまが集いたいと思える場所を作りたいという信念と、2日間始発から終電まで見守る中で見た、駅を一目散に走り去るお客さまの姿を見ながらの違和感、確信が重なったからこそ大きな変革だと思っています。

地域再発見プロジェクトも、JRの収益というより、地域との共創を目指し、よその視点で見つけるその地域の宝物を、地域の方々と掘り起こし、よそのの視点で地域の方とともに磨きあげるからこそ、地域外の方々に訴求し、持続可能な枠組みを生み出したのだと思いました。

=====  
講義を通して、エキナカ事業や地域活性化は、“女性だから成し遂げることができたのではないか”ということ強く感じた。会社の中で男女格差があった時代では任されなかったであろう仕事、時代が変化することにより女性が任されるようになり、且つ、女性ならではの視点やきめ細やかさをもって成功させることができたのではないかと感じた。

仕事を進めるうえで、男女差はないと考えている。ただ、女性でも男性でも適材適所で自分の得意分野を活かして知見を広げ、自分の知見と仲間の知見を組み合わせ、1人で仕事をするのではなく、同僚や上司と一緒に成し遂げることが達成感にもつながると感じた。

難しいと感じる仕事でモチベーションを上げることができない時でも、仕事の意義(=この仕事は、目の前に見えるモノだけでなく、大きな社会の一部である)や周りの仲間の姿、上司の覚悟等を感じながら仕事に取り組むことで、「仕事と生き方は融合」に結び付くのだと思った。

=====  
SDGsが企業ではまだ頭の中でビジネスに直結できていないという点に同じ思いを感じました。それは企業の中の人々がまだ財務的な拡大に目が向いていたり、新しいものを作れば売れる、成長するというステレオタイプに囚われていたりするからだと思います。

既に若い世代は新しい価値観で地球の未来を捉えているし、物で溢れる生活よりも、経験やつながりを大切にするように変わってきているということに気づいていかなければならないと思います。私はB2Bのビジネスをしていて感性が鈍化しているように感じ、是非お客様とも目の前の効率を上げるだけでなく、未来の世代に何が残せるかという持続的な観点でお話ができるようになれば感じています。

=====  
「よその」や「アウトサイダー」が与える刺激というのが大切なことはもちろんですが、その刺激を前向きに捉えられる組織・受け皿があってこそ、変化につながっていくんだなと感じました。

=====  
鎌田さんの当時の時代背景、おかれている苦境に近い環境、課された前例なきミッションを、チャレンジ精神と行動力で乗り越えた成功までのプロセスのお話は、一つの壮大な人間ドラマのようでした。

また成功してもなお、自分の挑戦したいことに飛び込んでいくあくなきチャレンジ精神は、本当に敬服以外の言葉が見当たりませんでした。

鎌田さんの講義を拝聴して感じたこととしては、日常において想いと情熱を持ち続けることと、チャレンジ精神を枯渇させないことの重要性です。情熱を持ち続けることが世の中を良い方向に導くことであり自分の人生を豊かにする。自分の人生を教科書として私たちに伝えてくださったよ

うに感じました。日々の多忙の状態でも心のどこかに想いを常に持ち続けていけるように習慣の見直しをしていければと思います。

## ◆講義(2)

講師: 関灘茂さん

テーマ: 「創造と変革のリーダーへー“強い個”・“経営を語れる個”・“尖った個”」

### 【プロフィール】

関灘茂さん / A.T.カーニー マネージングディレクタージャパン(日本代表)

消費財・小売プラクティス、及び、デジタルトランスフォーメーションプラクティスの日本におけるリーダー。

兵庫県神戸市出身。神戸大学経営学部卒業後、A.T.カーニー株式会社入社。INSEAD(欧州経営大学院)MAP修了。消費財・小売・メディア・サービス・金融・不動産分野を中心に30社以上のクライアント企業と共に、新規事業創造、既存事業変革(デジタルトランスフォーメーション)、マーケティング・イノベーション、組織文化・行動改革、M&A・PMIなどを経営テーマに100以上のプロジェクトを推進。

経済産業省「新たなコンビニのあり方検討会」委員、K.I.T.虎ノ門大学院 客員教授(マーケティング、及び、戦略プロジェクトマネジメント担当)、大学院大学至善館 特任准教授(マーケティングとイノベーションー市場創造への挑戦ー担当)、リーダーシップ教育・社会啓発を目的とした特定非営利活動法人ISLのリーダーシッププログラム・次世代経営者ゼミ ファカルティ、グロービス経営大学院 専任教授。

### 【220社+2000人で「日本の失われた30年」を変えていく】

- ・中学生の時、阪神淡路大震災を経験。震災の現場で人のために頑張っている人たちは、必ずしも職業的に恵まれている人ではなかった。人間の価値は表面上で判断できない、自分はこれから何をしていくべきなのか、将来の自分の在り方について真剣に考えるようになった。
- ・22歳で新卒入社し、38歳でA.T.カーニーの日本法人代表になった。
- ・A.T.カーニーでは、失われた30年(グローバル時価総額ランキング、平成元年にはトップ50位内に30社超の日本企業が入っていたが、平成の終わりにはトヨタしか残っていない)を、30年かけて変えていきたい。『創造と変革』をスローガンに、大企業20社を時価総額トップ20に入れ、ユニコーン企業を200社に広げ、その220社からの卒業生2000人が他社で活躍することで日本を変えたいという展望を持っている。

### 【正しい「インプット・プロセス・アウトプット」を徹底し、「強い個」「尖った個」を目指せ】

- ・「アップorアウト」の組織の中で、生き残りに必死だった新米コンサルタント時代。「Something New」(斬新な視点・アイデア・切り口)を生み出すことが課題だった。
- ・インプットを変えないと「Something New」は生み出せない。そう感じ、特定領域の分野を大量にインプットして、知識を構造化しておくことが大事だと気付いた。

・ただし、大量のインプットの構造化だけでは不十分。アウトプットに至るまでのプロセスが重要である。例えば「どんな数学者も解けなかった超難問の数学の問題を解いたのは物理学者だった」という事例があるように、ある課題を多面的な視点で見ることで(数学の問題だけど、物理の知識で考えると解けるのでは?というように)、多様な大量の知識のインプットが初めていってくる。そんなプロセスを実現するためには、知識にタグ付けをして、インプットした知識を結び付けられるようにしておくことが大切である。

・本からの情報、その道の達人からの学びによって、猛スピードで、大量な量の、多様な領域の知識をインプットする。インプットをしながら知識を構造化し、言語化できるようにし、タグ付けする。その結果、ある課題や物事を、多面的な視点で見ることができると「Something New」を生み出せる。

・こうした「インプット・プロセス・アウトプット」を徹底し、ストレッチした目標を掲げて訓練を継続する。正しい努力を積み重ねることができれば、「強い個」「尖った個」になれる。そして、イノベーションを生み出すことができる。

### ◆ 受講生のレポートより

自分を強く、経営が語れる、尖った個にするために、圧倒的に不足しているものに気づきました。大量の知識→構造化→タグ付けを絶え間なく続けることでsomething newやイノベーションを生み出す原動力になることがわかりました。インプットの密度、スピード、質を改革するために、まずはいろんな分野の本の乱読をすることから始めようと思います。LCの講義が始まってから週1冊の読書が続けていますが、ペースアップが必要ですね。達人と会い、共に企み、なりきることも方法論として教えていただきましたが、この大隈塾でさまざまな先人にお会いできることのありがたさを再認識するとともに、圧倒されるばかりでなく、お会いした達人の方々ならどうされるかをなげき考えていることを日常の中に習慣化していきたいと思っています。

“仕事”を通じて、地域や日本、世界を意識することがこれまではなく、さらには、自分の仕事は社会の中でどんな役に立っているのか・立つのか、また、この仕事は何のためなのだろうかと考えることが多かった。自分の仕事を通じて、地域や日本、世界の活性化に少しでも寄与することができているのだということを知ることにより、仕事への取り組み姿勢を変えることができると感じた。

また、より良い仕事は、①インプット②プロセス③アウトプットができるか否かであり、大量の知識をインプットし、インプットした知識を構造化させ、知識を活かしたプロセスを通して、多様な領域にアウトプットさせることができるということを学んだ。インプットが多ければ、物事を多面的に見ることができるようになり、可能性を探るための道具になる。これまで仕事に活かすことを目的に積極的なインプットを行ってこなかったが、今後は、“強い個”を目指して、これらに取り組んでみようと思った。

インプット、プロセス、アウトプット。わかってはいましたが、これだけ明確に、論理的に解説いただき、そのシンプルな導き方が大切なんだと感じました。役割が変わり、他者のレビューや取引先からの提案をインプットする時間に多くを割いてしまっていると感じていた最近、自ら率先してアウトプットしていくことの大切さを純粋に感じました。

これだけのポジションに就かれている方でもまだ学びを止めずに、よりシンプルにアウトプットを心がけているということを知りただけでも、自分にもまだまだやるべきことがあると痛感しました。something new、尖った個、創造と変革。短い時間で、大量の情報量でも、非常に印象に残る言葉を残していただけたということも、学びによる選択と集中の成果なんだろうなと感じました。

=====  
常にハイレベルな学びを追求し、インプットとアウトプットを継続的に行う関灘先生のストイックさと向上心に大変刺激を受けた。自らの創造性を高めるには、膨大な知識のインプットがまず第一であり、特定の分野に絞らず、幅広いジャンルに精通しようとする不断努力が欠かせないことを強く認識した。また、インプットとアウトプットのスピード感と、内省というプロセス、これら全てを日々意識的に行うことで、徐々に自分自身のレベルを上げていけると感じた。ぬるま湯的環境ではなく、常に達人から教えを請い、共に企み、自分をストレッチしていく意識は、今後の会社生活で常に心に留めておきたいと思った。  
=====

どれだけ継続的に努力をして、どれだけ膨大なInputとOutputを繰り返せば関灘さんの境地にたどりつけるのか、講義を聞いている時は圧倒されるばかりで、自分との差に正直ため息しかできませんでした。

とはいえ、今回の講義においては自己成長において良質な成長の糧(気づき)が多く散りばめられていたと思います。一つ目は目的性訓練の追求です。分野を決めて、集中的に訓練していく。訓練した内容を構造的に整理し、言語化する。この内容は、駒井塾頭の講義にもあった「意味ある体系的な学び」と使われている言葉・ニュアンスは違えど共通したものを感じました。

一流の方における共通点ではないですが、インプットした内容を構造化・体系化すること、その内容の再現性を高めるために言語化しておくことは非常に大切だと感じましたし、今後学びやなにかを習得する際には不可欠な要素だと感じました。

二つ目は時間の使い方です。関灘さんの時間の使い方に“徹底的”にこだわるという発言がとても印象的で、自分自身全然足りていないなと反省をしました。

限られた時間の中で価値を生み出していくには、時間の使い方にこだわるのではなく、“徹底的”にこだわる必要がある。この言葉には、今の自分の時間の使い方を否定して改革していく必要性があると痛感しました。まずは全然足りていないinputの量を増やすことから変えていき、outputの質を高める動きをとりたいと思います。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol4

2021年5月31日発行(通算74号)

大隈塾事務局(一般社団法人ストーンスープ)

古屋業紀 yokukikumakiron@gmail.com

〒026-0002 岩手県釜石市大平町3-9-1

TEL:050-3558-7527

MAIL:ookuma\_school@stonesoup.tokyo