

内田健の人生ブック

## 好きな人と生きるための哲学

目次

### 第1章 Dream shareで人生を遊ぶ

好きな人とだけ仕事する

自分の儲けが一番小さく、徹底的に相手を儲けさせるが最良方法  
空っぽにした自分の中には感謝だけが残った

2

人との関係はピラミッドでなくフラットな構図へ

● いい話も悪い話も、フラットでなければ届いてこない

「先に手放す」が鉄則

## 第2章 私を構成する5つのピース

### ピース1 失敗は星の数ほど

- 計画なしの大車輪で、経費増加の一途をたどる
- がむしゃらに動くをやめて、意思を貯める時間を持つ
- 中小企業でも立てていない?! 「中長期計画」を持つことが抜きん出る秘けつ
- ゴールイメージを持つことが主体性と計画性を生む

### ピース2 Win-win-winを創造する

- 仕組みを生み出すものが勝つ

3

- 他利の仕組みで成功するには、タイムラグを想定内に

- 電気代浮いたお金で三方よし

- 「信用」という接着剤になってwin-win-winを完成させる

### ピース3 ピンチな時ほど約束を守る

### ピース4 逃げ癖をつけない

### ピース5 連絡はしつこい方がいい

4

### 第3章 Dream share の描く未来

自分だけの1本道を振り返ることなく進め 　　不安から脱却する唯一の方法  
私はあなた1ピースく色とりどりのピースを合わせて、心躍る夢を描こう  
人生を遊ぶには仲間が必要

5

「信用」し続け「信頼」を得る

与え続ける経営者に

## 第1章 Dreamshare で人生を遊ぶ

### 好きな人とだけ仕事する

Dreamshare は経営コンサルティング、商品企画などによるアライアンスの促進、ベンチャー企業へのインベストメントなど、様々な形で顧客の皆さまの夢を応援する会社です。

仕事は対会社との報酬契約ではなく、対人との信頼関係で成り立つものと考えているため、スタートアップの企業から大手企業まで、規模の大小、有名無名に関わらず「好きかどうか」を軸にしてお仕事させていただいております。

「好きな人とだけ仕事する」それが私の仕事人としての確固たるポリシーです。

仕事ってそんな甘いものじゃないよと思われる方もいらっしゃるかもしれませんが。青臭いことを言っている、そう叱責を受けることもあるでしょう。しかし、相手を「好き」でなければ、関わる人の夢を叶えるために一蓮托生の思いで徹底伴走することは到底不可能

だということを経験から学びました。

大学を卒業後、新入社員で大手「そごう」に入社し、富裕層向けの営業を担当。その後 TSUTAYA ホールディンググループのトップとなった日下氏に引き抜かれ、ベンチャーから上場企業への先駆けとなったレントラックジャパンへ入社。海外を股にかけ数100億を動かし忙しいながらも充実の日々を送る中、突如として独立の話しが舞い込みます。運命の歯車に身を任せて2009年、Dreamshare 設立の運びとなりました。

9

大手企業、ベンチャーから上場、そして経営者へ。それぞれの企業形態での人間関係、仕事の在り方を体験する中、次々と起こる出来事に息つく暇もなく、常に巨大な渦の中に身を置いて来たように感じています。上場会社まで成長したベンチャー時代には、どれだけ仕事がうまくいってもCCCの実力者である日下氏に叱られ続けた私です。独立後も数えきれないほどの失敗をしてきました。折れそうになっては立ち上がり10年の節目を迎えた際、周りを見渡してみると心から信頼できる人たちに囲まれ仕事をしていることがついたので。

信用され必要とされて仕事ができるのは、徹底的に相手の成功のために動いたから。そんなふうにならに頑張れたのはお客さまが損得勘定上の仕事相手ではなく、「好きな人」だったから。10周年パーティーで集まってくれた方々の笑顔に、自分のしてきたことは間違っていなかったと初めて自分自身で〇Xを出すことができました。行きついたのは「好きな人と仕事をする」という揺るぎない信念です。

10

## 自分の儲けは一番小さく、徹底的に相手を儲けさせるが最良方法

Dreamshare を起業した際、はじめの頃を投資をしてリターンを得るといふ仕事の形をとっていました。しかし、そうした形をとるほどに失敗し、ことごとくお金がなくなっていくのです。

「お金を出すだけであとはよろしくの神風主義ではいけない」

「その事業に関わって応援するようなことをしていかないと成り立たない」

11

そう実感し、やり方を一新。徹底的に相手を設けさせる企画仕組みを作り、自分も泥臭く一緒に汗をかいて仕事をしよう。投資して配当をもらうなどお金だけを出してそこに対価をもらうやり方から卒業した瞬間でした。

Dreamshare の目的は企業の応援です。応援とは共業するための仕事を生み出し、共に

働いた分に対価を頂くことです。そこでは、自分が儲けようという気持ちの徹底排除が至上命題となります。Dreamshare は共に仕事をする人が10儲かるうちの1でも2でも、働いた分をいただければいいのです。例え1の儲けしかなくても、関わる企業を10にすれば合計で10になるのだから、それでいいじゃないかという考え方です。自分の儲けは一番小さく、徹底的に相手を儲けさせるが最良方法。Dreamshare の仕事の流儀です。

12

## 空っぽにした自分の中には感謝だけが残った

独立して10年ほどは、お金を出すだけの投資、人任せで利益を得ようとする方法を繰り返しては失敗。紙切れになっていく株券を眺めては自分の手腕にふがいなさを感じ、それでも動き続ける日々が続きました。

「このまま動き続けてもどうにもならない」

13

心底思わされたときはじめて立ち止り、徹底的に自身を見つめ直すための静の時間をとることにしました。

毎日ひたすら、これまでの経緯、抱えてきた悩み、ぐちゃぐちゃになっていた頭の中をホワイトボードに書き連ねていきました。脳内のあらゆる思考を吐き出して昇華させ、その作業をどれくらいしたでしょうか。もう何もないくらい出し切った後、自分の中に残っ

たのはただひとつ「感謝」の想いでした。

怒号、罵倒、妬みを向けられたことさえも、人生を作ってくれた経験です。それらをしのぐほどの心ある人たちとの出会いもありました。どれほどに人との出逢いと経験があって、今の自分があるのだろうか。とうとうと回顧すると、その全てを総括するのにふさわしいのは「感謝」。その一言に尽きるのです。

## 人との関係は、ピラミッドではなくフラットな構図へ

14

ホワイトボードでの思考断捨離の後、従業員を雇って事業拡大を計ったり、店舗を保有してその数を増やしたり、はたまた株主となって事業に口を出したり、ピラミッドの上に立ち支配型で成功を目指す生き方とはすっかり決別。

「これからは、心から信頼できるパートナーを増やしていくことに邁進しよう」

ピラミッドでなくフラットな関係でもちつもたれつ共栄できる在り方で仕事をすることを決めました。

コロナで世界が一変しつつある現在。大企業が雇用を守る時代は完全なる終わりを迎えようとしています。ピラミッド構図の組織の中で付度しながら身の振り方を考えるやり方では通用しなくなり、個々が独立してフラットに関わり、ひとつの事業をなしていくという形へと移行していくでしょう。

個が独立する生き方には、勇気が必要です。責任は全部自分、覚悟を試される場面の連続でもあります。それは避けられない事実。しかしそこを引き受けられたなら、人の関係はもつと肩の力を抜いて、もつと楽にできていく。フラットな関係の中でやればいいんですね。

昭和の価値観をもって、組織の中にいて苦勞してきた人たちからは「青臭くてバカなんじゃないの」と叱責されますが、そこを振り切っていくのがこれからの時代です。やって

みて成功するかどうかはわからない。でもやったことで何かが変わることは確かです。

昭和の価値観の中でもどっぷり生きてきて、もう僕の中には「持つ」という昭和の価値観はいらないうすね。

企業の発展を応援し、新しい起業家を支援して、関わる点を増やしていく。その関係をピラミッドにしてしまうと「古兵がうるさいなあ」となる。フラットにすると、自分も一員として仕事させてもらえるのではないかなという、楽しみであり遊びなんです。

●いい話も悪い話も、フラットでなければ届いてこない

上司と部下のように、支配の力が働くピラミッドの関係では上から下に話が行くことがあっても、下から上に話があがってくることはありません。

評価に関わるから、仕事に支障をきたすからと、みな口をつぐむため、愚痴など悪い噂が入ってくることはありません。

しかし、いい話はそれ以上に入ってきて来ないのです。「あそこの会社、今勢いあるよ」「こん



な面白いことしている人がいるよ」もちろん、美味しいお店の情報などでもいいのです。そういう楽しい情報、もしかしたら事業が大きく発展するかもしれないマル得情報は、フラットな関係でしか話してもらえないものです。

対等に関係が成り立つときしか、人は心を開きません。

厳しいこともちよつといい話も、付度なしに本音を話せる間柄になってこそ伝えてもらえるものなのです。組織に属し、上司の立場にあったときにも関係はフラットにを常にモットーとしてきました。

17

まずは自分から信頼を差し出す。上質なフラット関係を築く秘けつです。

## 「先に手放す」が鉄則

お金を増やし、資産を所有すること

価値観を共有できる人がたくさんいて、その中で仕事ができたり新しいことを生み出すこと

あなたの幸せはどっちにある？ と問われたら私は当然後者です。

だとしたら、幸せな自分になるためにしなければならぬのは何だろう。そう考えた時に出てきた行動ベクトルは「自分の資産を先にどんどん投げだして、人との出会いと創造の場を自ら作ること」でした。投資というのはまさに、先に出す発想です。

18

今ないものを手に入れたいと願うとき、手に入れられるたったひとつの法則が、自ら手放して、スペースをすることです。

物でも、お金でも、人間関係でも、**まず手放すことをしなければ新しいものは入ってこない**

のです。

いつ入ってくるかわからないまま、いま手にしているものを投げ出すのはリスクを背負うことになりますから勇気が必要です。不安がつきまとい、「そんな危ないことしない方がいいんじゃない」「せっかく安全圏にいるんだからここでの幸せで十分でしょ」踏み出せないための条件や悪魔のささやきが脳内を駆け巡るでしょう。そう伝えてくる人があらわれることも多々あります。

それでもやはり、じっと待っていては永遠にそのときが来ることはありません。

Dreamshare がしてきたこと、これからますますしていく覚悟を決めているのが「先に手放す」ことなのです。

## 第2章 私を構成する5つのピース

### ピース1 失敗は星の数ほど

「失敗ではない。うまくいかない」万通りの方法を発見したのだ」発明家トーマス・エジソンの失敗への考え方に勇気をもらった人は多いでしょう。

発明王エジソンには及びませんが、たまに成功失敗は星の数ほど、ここではそんな私の経験をお伝えできればと思います。これから起業する方、ビジネスを軌道に乗せたい方、上場を目指す方、皆さんが今いる場所を少しでも照らし、勇気となれば幸いです。

22

#### ●計画なしの大車輪で、経費増加の一途をたどる

独立当初、私がしたことは仕事になりそうな話があれば片っ端から出向くという方法でした。当たり前なのですが、独立すればそれまでは経費として会社が負担してくれていた交通費から何から全部自分持ちになります。そうした意識が薄いまま新幹線に飛び乗り、遠方へは飛行機を使って、サラリーマンの延長線上の形で動いたことにより、動けば動く

ほど経費が莫大になっていきました。

経費だけがかさむことになった最大の原因は計画性の欠如です。

きた依頼をどうマネタイズするかということを考えないままにただ動き回っていたために身になるものがないまま経費だけが増大する結果となってしまいました。

独立して直面するのが自分に価値をつけることです。自分に自分で価値をつけてお客様と交渉するという作業は企業人であるうちは経験することはありません。

謙虚な人ほどこの作業が苦手で、日本人は特に謙虚さを美德とするため、自分の仕事はいくらになります、これだけ頂きますというクロージングができない人が多いのです。

御多分に漏れず、私もそうしたひとりでした。とりあえず動いて動いて、いくつもの案件をこなしているはずなのに実入りにならない時期が半年ほど続きました。

●「がむしゃらに動く」をやめて、意思を貯める時間を持つ

何も実現できず、残っていくものもなく、焦る気持ちを紛らわすように動き回る日々。今の状態で動き続けても先がない、と膨らむ経費増大が突き付ける事実に行動を変える時がきたのを感じました。

私がつった行動は、一切動かないこと。

動から静へ、一気に方向転換を図ったのです。

「行動を変えたら、風向きが一気に変わった！」という文脈を期待したでしょうか？  
実際は全くもって反対です。スピード感をもったシンデレラストoryではなく、それまでとは比べ物にならない心労の時間が到来したのです。

がむしゃらにでも動き回っている時は、実際には何一つ実にはなっていないのに仕事をしている気になれるため心が疲れることはなかったんですね。自分は頑張っているという

大義名分も与えられたように感じていました。

ところが動きを一切封じてじっとしていると、不安や焦り、これまで目を反らしていた想いが次から次へと去来してすさまじい心労が押し寄せてくるではありませんか。

収入を得るためにすぐにでも動きだしてしまいたい衝動を抑えながら、どうしたいのか今一度見つめ直し、そのためにはどう在るべきか、自分の意思を研ぎ澄ませ強固なものにしていったのです。「意思を貯める」時間でした。

25

心労を肚で受け止めたこの時に、私の忍耐力が大いに養われました。忍耐力とは、恐怖、驚き、不安、恐れを耐えること。武道では『ため』と言われるものです。

ためがない技は弾かれてしまいます。相手に強く刺さる技を出すためには丹田に気を貯めることが必要。「肝が据わる」という言葉が指すのは実にこの丹田に『ため』ができた時の状態です。会社の浮き沈みがある中で、収入がない時期というのは起こりえるものなので、そのときには無闇に動き回らず、意思をため、肚を据える時間を持つことをおすすめ

いたします。

何にもはじめられない忍耐力がついていきますよ。

### ●中小企業でも立てていない?!「中長期計画」を持つことが抜きん出る秘けつ

起業時にありがちな無鉄砲な東奔西走、経費増大にしかならないこの時間、ないにこしたことはありません。起業ではした方がいい失敗と、しない方がいい失敗がありますが、「無駄に走り回る時間」はしなくていい失敗。それはビジネスでの大切な心構えと行動が欠落しているゆえに起こりうるものだからです。

経費増大しか残らない東奔西走免れる方法、それは計画性を持つことです。

「計画性を持つ」とは中期事業計画を作成することを指しています。

大会社にいる人たち

中小企業にいる人たち

個人事業主の人たち

環境が全然違うんですね。

実は中期計画を立てるのは予算のある大会社の人たちの発想です。自営業の人たちにはそもそも予算がないので、中期計画を立てようという思考に至らないのです。起業する人はほとんど自営業からのスタートとなりますから、中期計画は立てにくいものですが、そこができるかどうか、その後の明暗を分けると言っても過言ではありません。

27

では起業したばかり、予算なしの人が中期計画を立てるにはどうすればいいのか。それは強い意志を持つことです。自分はこうありたいという主体性がある人は予算がなくても中期計画が立てられるのです。

私が中期計画の重要性に気が付いたのは失敗後の忍耐期。

その際、計画性の大切さに気付き、中期計画を立てたからこそ、現在独立して10年を迎え

るところまでやってこられたと思っています。

上場企業では当たり前だった中期計画も、圧倒的にしていない、立て方もわからないという中小企業や自営業がほとんどです。月次決算もしない、通帳の残高を見るだけでどう使われているのか、自分で把握していない経営者が多いのです。お金のことは税理士に丸投げで経理がないという企業も少なくありません。

ビジネスの一連の流れを視覚化したものに、損益計算書(P/L)と貸借対照表(B/S)があります。多くの経営者はP/Lだけを見て儲かった損をしたと判断しがちです。しかし本来大事なのは資産の流れを示したB/Sです。銀行や金融機関は会社の資産をどう増やし、どう運営していくかが示されたB/Sでしか企業の価値を判断してくれないのです。

お金を稼いで循環させるのは何のため？

それは、あなたが志して始めた事業を「継続させるため」ではないでしょうか。

志しを広めるには、継続が必要。継続させるにはお金を回す力が必要です。そのために必要不可欠なのがBSを見れる力なんですね。

**ビジネスを成功させたければ、中期計画を立てること。**

体育学部体育学科卒、勘定科目の仕分けがどうなっているかも知らなかった私が、失敗しながら身につけてきたからこそわかる教訓です。

自分の3年後5年後の中期計画をぜひ立ててみましょう。お金をどう動くかしているか視覚化する中期計画はあなたのビジネスを力強くサポートしてくれます。

●**ゴールイメージを持つことが主体性と計画性を生む**

動かずに意思を貯める時間の中で、これまでしてきたことを見直しました。お店を持つ、会社を作る、人を雇う、それもことごとくダメになっていったのはなぜなのか。

苦悩のスパイラルで心労ピークの中、見えてきたのは「計画性」と「主体性」の欠如でした。

自分の責任で自分の考えでやっていくのが独立した人間の基本姿勢。しかし、それまでの私は、パートナーや周囲にいる人の言う通りになっていたのです。

この人に言われているからやる、自分は現場で働かず人に人を雇うなど、「主体性」はゼロ。ましてや「計画性」なんてあるはずもなく。「なんとか、儲けを出して事業を回るようにしよう」そればかりを考えて、がむしゃらに動いていただけでした。

「主体性」と「計画性」を持ってない最大の理由は明確なゴールイメージの設定ができていないからです。

30

「事業が回って儲けたお金で一体なにをするの？」

「あなたは何を喜んで、どんなここで人の役に立っていきけるの？」

自分に問いかけ、ゴールイメージの構築からやり直しを始めました。

そうして、見えてきたのは相手に得を取らせ、他利の精神。それが喜びであり、そこにか自分の存在意義はないとわかり始めると、事業の方向性もまた見えていったのです。

それら私は、自分のお店をやる、人を雇う、在庫を持つといった、「自分の事業」をやることをやめました。

相手の資産を使って、相手を儲けさせることによって自分のところに少しでも手数料が入るような方法に変えていったのです。失敗していたときと全く逆のことを始めました。これまでが自分の在りたい方向と真逆を向いていたことに気が付いたのです。

31

存在意義と同義であるゴールイメージを明確にすることは、自分の中にコンパスを持つこと。自分を見失うことなく進んでいくためのコンパスです。

「人を雇わない、在庫を持たない、自分の事業をしない」それを今でも続けています。物を持たない事業が私のコンパスが示す道のりでした。

コンパスの形が見えるまでは、じっくり考えることが大切です。

主体性がまだない人、でも独立しなかった人、独立せざるえない人というのは、自分が何をすべきかを見つけるまで人の事業を手伝えればいいのだと思います。じっくりと探していけばいいのです。そしてゴールイメージが定まったら、それを共感できる方々を見つけ、楽しく仕事ができるように工夫してください。

## ピース2 Win-win-winを創造する

32

### ● 仕組みを生み出すものが勝つ

新卒で入社した「そごう」を退社した後、TSUTAYAホールディングスグループのトップとなった日下氏のもと、株式会社レントラックジャパンへ入社。創業時から携わり仕事をしたことで、仕組みづくりを徹底的に学びました。ベンチャーから上場企業への道のりの中「仕組みを生み出したものが勝つ」と学んだことは私の大いなる財産です。



「仕組み」とは、すなわち「企画」。

課題を抱えた2社とそこを繋ぐ私の3者が「三方よし」の状態になる企画を生み出すことです。互いの課題が解決するマッチングを実現し、2社に利を与えるビジネスを構築します。

「とにかく他利」が私の企画のキーワード。

33

- ・自分の時間、労力、ネットワーク、知見は先に差し出す
- ・自分の儲けは一番小さく
- ・フラットなパワーバランスで

これまでお話しさせて頂いた全てが集約された企画ができてこそ、win-win-winの仕組みが生まれます。

仕組みは流れをつくること。

流れとは、ものの流れであり、人の流れであり、お金の流れです。流れをつくるには、大前提にも、人、お金と集まってくれる自分でなくてはなりません。だからこそ、徹底して他利の精神が大切なのです。

「自分さえよければいい」では人もチャンスも離れていってしまう。たとえわずかでも私利から出た企画は成功しないことを身を持って体感してきました。

34

成功する仕組みは、必ず相手に利を与えるような作りになっているんですね。

●他利の仕組みで成功するにはタイムラグを想定内に

子どもたちが小さかった頃、一緒にお風呂に入るとよくこんなクイズを出していました。

「風呂釜に背を向けることなく背中側温かくするにはどうすればいいか」

仕事の成功の仕組みはお風呂で背中を温める方法と同じだと考えています。

風呂釜から温かいお湯が出てきたとき、背中を向そちらに向けることなく温めるには、お湯を押し出してやる。すると押し出された熱はぐるっと旋回して背中からやってきて全身を温めてくれます。

仕事もこれと一緒に。

35

直接来るものをあえて向こうへ跳ね返し、まずは利益の流れを自分から他の方向に向けるのです。先に温かさを得ようとせず、まずは他を温める。すると最終的に自分の背中が温かくなるというわけです。

他利の仕組みで成功を感じるにはタイムラグがあります。

自分への利益は即座に返ってくるものではないことがほとんどですし、何かを与相手か

ら直接返ってくるとも限りません。全く違うところから違う形で返ってくることもあるので、忍耐力を持って待つことが必要でしょう。

他利の心で自分からのベクトルを作り出していくと、背中を温めてくれる熱(利)が必ず返ってくるのです。そういう生き方を私はぼつぼつとやっているんですね。

### ●電気代が浮いたお金で三方よし、ゼロから生み出す三方よし(アイリスオーヤマの話)

Dreamshare が手掛けた仕事で、三方よし win-win-win の仕組みを作りを実現したお話をさせていたがきたいと思います。

2014年、東芝、パナソニックと各種電気メーカーが既にLED電気の販売を進めている中、ホームセンターへの流通業を主軸としていたアイリスオーヤマが参入を決めました。これまで扱ったことのない分野への参入、しかもかなりの後発。成功させるにはどうすればいいのかという声が届きました。

当時、私が役員をやっていたヴィダウェイ（前サンレジャー）が TSUTAYA を 50 店舗運営していたのでその店舗全部に LED を担いでいって、全て LED に変えてくれないかとお願いしました。

初めての商材にはどうしても不具合がたくさん出ます。市場に出す前に徹底的に実験をする必要がありました。説得の末、ヴィダウェイの TSUTAYA 全店舗で LED 電気を使うことが決定。実地調査でアイリスオーヤマ LED のダメなところ、いいところを書き出し工場まで行って改良する作業を繰り返しました。

37

その年は年末年始もなくトラブル対応に走り回り、全店舗で電気代を約半額に下げるところにも成功し、商品にするところまでたどり着きました。TSUTAYA 東陽町店での正式採用を皮切りに、TSUTAYA の本部にかけあい他の加盟店にもアイリスオーヤマの LED が入ることになりました。

LED が全国の TSUTAYA で使用され、高いマーケットシェアを獲得したアイリスオー

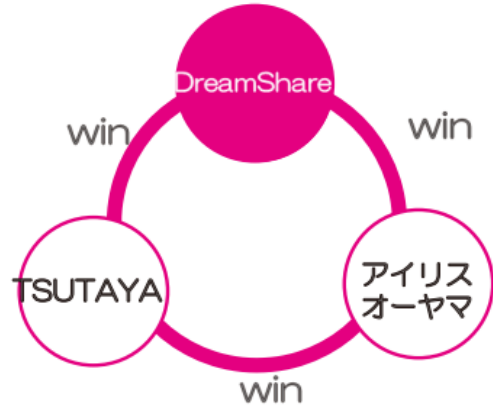
ヤマは大喜び、TSUTAYA 本部のカルチャーコンビニエンスクラブも電気代がかなり削減できたと笑顔になりました。仕組みを作って奔走した Dreamshare も高い評価を受け、コミッションの 100% が全部が笑って win-win-win が実現されたのです。

3 者の誰かが元資金を出したのではなく、今までかかっていた電気代が大幅にコストダウンしたことでお金が生まれ、それを 3 者でシェアできたところが大成功の秘けつです。三方よしを実現した仕組み作りの中でも思い出深い仕事となりました。

38

#### お金が生まれた！ win-win-win 大成功の理由

TSUTAYA はアイリスオーヤマの LED 導入する→コスト削減できたお金で、また新たにアイリスオーヤマから LED ライトを購入→さらなるコスト削減。アイリスオーヤマ LED と TSUTAYA には好循環のループが生まれました。Dreamshare は仕組みを作ったことで手数料をいただき、3 者間に無限の win ループが作られたのです。



●「信用」という接着剤になって win-win-win を完成させた(TSUTAYA 株式会社サア- テックスの話)

【坂本竜馬再来。薩長同盟を実現仲良くさせた】

私が TSUTAYA の本部にいた時の話です。

当時はレンタルビデオが TSUTAYA の主流ビジネスで、TSUTAYA からビデオを買取り、レンタルビデオ屋としてエンドユーザーへ渡す、TSUTAYA 加盟メンバーが全国に 1200 店舗ほどありました。

並外れた営業力を持ち、1200 店舗に及ぶ TSUTAYA 指定メンバーの 1/3 ほどを統括しているのが株式会社ヴァーテックスです。

加盟店が増えていくことは本部にとってはこの上ない話。しかしメンバーとなるのはこ

とごくくヴァーテックスの営業によるもの。実際はヴァーテックスの傘下にあるといってもいいほど、加盟店を統括しているのはヴァーテックスという現状でした。

これに不満を持つのはTSUTAYA本部。

TSUTAYAと相容れず、本部から離脱したベンダー会社にいた人間が創業したのがヴァーテックスです。TSUTAYA本部にとってヴァーテックスは目の上のたん瘤。犬猿の仲でした。

しかし、その営業力は本部も認めざるえないところ。

当時、時代の波に乗り加盟店がうなぎ登りに増えていく中本部が頭を抱えていたのは、増え続ける指定ベンダーを統率できない体制の弱さでした。

トップ営業を得意とし、加盟店オーナーとの繋がりが強固なのは圧倒的にヴァーテックスです。

「ならば、ヴァーテックスの力を借りて本部の悩みは解決しましょう」

本部の悩みを聞いた私はヴァーテックスの会長とコンタクトを取り、幾度となく膝を突き合わせて話し合いました。ヴァーテックスの会長から信頼を得て頂ける関係を築いた後、TSUTAYA営業部と引き合わせることにしたのです。

お互いにいがみ合ってもしかたないし、ここは互いに手を取りませんか。

TSUTAYAとヴァーテックスは和解し共にビジネスをしていくことに合意。

2社の会合は、TSUTAYAの歴史に刻まれるほどの革命。当時「薩長同盟」と比喩されました。

2社を知る人たちにとっては青天の霹靂。

あれほどの不仲な二者を合意させるとは、よほど上手に説得したのですねと思われるのが、私がしたのは説得ではないんですね。

「僕に任せてください」そう言っていて相手との一切を引き受けたのです。

ヴァーテックスは内田という個人を信用する。

TSUTAYAも内田という個人を信用する。

「内田が言ってるのであればやりましょう」

双方がそう言っていて、僕と仕事をするという形をとることで繋がりました。

TSUTAYA 本部はヴァーテックスと力を合わせたことによって、事業売り上げは1.5倍。

20億ほどだったものが40億を超える利益を生み出すことに成功。

ヴァーテックスは TSUTAYA 本部の許可を得てそれまで1/3のシェアだった指定ベンダーから1200店舗を相手にビジネスを展開することに成功。

ヴァーテックス、本部ともにいい状態になりました。

2社を繋いだのはひとりの人間への「信頼」、それだけです。しかし、「信頼」だけが誰もが不可能と思っていたことを可能にし、誰も想像していなかった未来へと道をつくってくれるのです。

私自身もそれをとことん実感させてもらったことができごとできました。

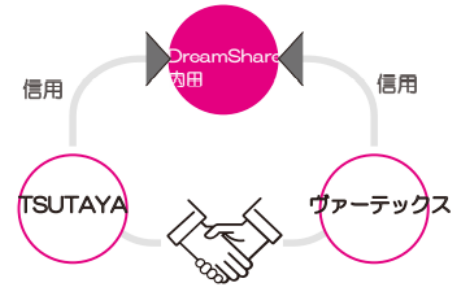
その功績によって、ヴァーテックスはその後 Dreamshare を起業したときに顧問として迎えてくれた。顧問契約をして10年以上の歳月がたとうとしています。10年も顧問になることは前代未聞の話です。

44

動かざること岩のごとしと思われていた2社の関係に風が吹き新しい世界が開けたこと、双方からそこまで信用してもらえたことは感謝に堪えません。

信用という接着剤で2社を繋ぎ、winwinを生み出す。そこに関わった私もwinwinにさせて頂く。Winwinwinのトライアルが見事に成り立ちました。

43



「信用」という根がしっかりとはられていなければゼロイチの創造性を発揮することは不可能です。

現物だけで価値を計るのでなく、信用、信頼、愛といった見えない価値をお互いが図り

合えるようになることがこれからの時代。見える範囲は氷山の一角だと認識し、それらを水面下で泰然と支える見えない部分に働きかけ、もっともたらすようなことをすると、winwinwinとなることを確信しています。

### ピース3 ピンチな時ほど約束を守る

誠実であることが人間力。人間力の大きさで、誰と付き合うのか、どんなものごとへ対峙するのかが決まってくると思っています。

自分の人間力という器以上の規模の人、仕事、お金、を受け止めることはできません。器からはみ出したらこぼれ落ちて、ないのと同じ。

もっと稼ぎたい、もっと大きな仕事がしたいと思ったら、自分の人間力（器）を大きくするしかないんですね。

そして人間力を高めるには、ただただ誠実であること。

誠実さは何で示されるのかというと、約束を守ることです。

仕事とは約束をすることですから、仕事をするうえで約束を守るのは最低限の話です。だからこそ大切なのは、守れない約束はしないこと。ここを徹底していくことが信頼に繋がります。

大きな契約がとれそうな人から連絡があったから、先約の打ち合わせはキャンセルしようとか、時間に遅れそうだけどこの人だったら許してくれるから平気だろうなど、約束に47優劣をつけてしまうことはないでしょうか。

約束に大きい小さいはありません。

相手によって守るべきものと守らなくてもいい約束があるわけでもありません。

**約束は守るためにするものなのです。**

たとえ依頼した仕事で期待にそぐわない結果を出されてしまっても、約束したからきち

んと支払う。

「一緒に仕事しましょう」とその場のノリで言ってしまったとしても、約束ですから必ず守る。約束に責任を持ち、お金や時間を差し出すことを自分に課して行動すると、気軽な気持ちで口約束出来ないことがわかっていきます。

約束を守った経験と聞かれて思い出すのは、まだ企業に勤めていた時のことです。ネット販売を手掛けるプロジェクトで、10,000円の商品を1円と入力してサイトにアップしてしまった部下がいました。注文が殺到し、部署は大騒ぎ。

とんでもないミスに大混乱が起きました。

そのとき私は、「1円です」とお客様に約束したのだから1円で売ることを決行。「こちらの手違いで、申し訳ありません」とお客様に訂正してまわることもできたかもしれません。損害の大きさを考えたら、そちらの手間と叱責を受けることを覚悟するのでしょうか。しかし、約束を守るといふポリシーを貫いて、結局1円で販売することになりました。



順調に物事や人間関係が好循環しているときには「約束」というフレーズが脳裏をよぎることはありません。

「約束」が発現するのはピンチなとき。そんなときこそ、守れるか守れないかが誠実に大きな差をもたらします。人間力が問われるのですね。

利益を度外視したとしても約束を守る。

それくらい徹底し始めて、この人は信頼に足る人間だと思っただけ。親子関係から、同僚や仕事から全てに対して約束事を守ることの積み上げでしか信用は得られないのです。

そしてどんなに積み上げた信頼であっても、ひとつ約束を反故にした瞬間に脆くも崩れ落ちてしまいます。

「約束ちゃんと守ってますか？」いつも自分警察を発動し、パトロールで見回り強化していく必要があるのです。

## ピース4 逃げ癖をつけない

私の中で、約束を守ると同義であるのが「逃げない」ことです。

業績が悪化して支払いができない、不良品を出してしまった、納期に間に合わせる事ができない。自分の至らなさで、相手に損害を及ぼす事態を招いてしまった。そのようなとき、つい保身を逃げたくなるのは人の常でしょう。

体裁やプライドを守りたいという本能からウソをついてしまう、その気持ちは重々わかります。しかし、逃げてしまうと人として一番大切な「信用」を失ってしまうのです。

逃げるのは相手からと、何よりも自分からです。怖いのは、一度逃げてしまうと「逃げ癖」が付いていくこと。逃げるとき、人は必ずウソをつきますから、逃げ癖がつくとウソを重ねる人生になってしまうわけです。

例えば「応援するよ」とコンサルタント契約をしたとします。

応援先の事業が悪化してコンサル料が支払えないとなったとき、「入金予定が遅れているので来月払います」というウソをつく人がいますが、それより「実はいま大変で、支払いができそうもありません」と言ってくれた方がいい。

ウソをつかずに話してくれば、私は「応援する」と約束しているわけですから、「じゃあ、どうしようか」となれるわけです。世間体やプライドがあるし、自分の弱ささらけ出すことはすごく勇気があることですが、実は楽になれる1番の方法です。

51

たとえ相手に損益を与える事態を招いてしまったとしても、できないやつだと思われるとしても逃げなければ、信用は失われることはありません。

失敗を星の数ほどしてかして、怒鳴られることもしょっちゅうの私でしたが、武士道で身につけた「逃げずに肚で決める」姿勢がついていたのでしよう、できなかったことを正直に伝え、心からの謝罪と挽回によって、信頼が深くなる経験を幾度となくしてきました。

ピンチは逃げない心を養う絶交の機会。

みなさんには逃げない先に開ける道をぜひ歩んでほしいと思います。

## ピース5 連絡はしつこい方がいい

「しつこい」という言葉にはマイナスイメージを抱くかもしれませんが、しかし、私は何事も真剣に行うためには「しつこく」あることはいいことだと思っています。特に連絡は、いい連絡、悪い連絡全てにおいて、しつこく相手にするほど過程に紆余曲折あったとしても結果的に気持ちの良い仕事をすることができます。

ただし質のよい「しつこさ」を行使する必要があります。

ポイントは「タイミングを間違えないこと」。

タイミングが大事になってくるのは、悪いことを連絡しなければならぬときです。悪

いことを話さなければならぬときは夜はご法度。

一日の心身の疲れが蓄積されているのが夜という時間ですから、そのときに悪い報告をされるとポジティブな思考は全くはたらかず、ただ怒りとなるだけ。

睡眠の後で脳が整理されている朝から午前中に報告、相談するのがベストです。相談された側も、「起きてしまったことは仕方ない、これからどうする」という思考を働かせることができるのです。

ミスをしたとき、会社や相手に損失を与えてしまう事態になったときなど、連絡を前に足がすくむことがあります。できれば逃げ出したいという気持ちになるでしょう。

しかし、連絡が遅くなるほど事態が悪化するものです。自分が叱責されることを恐れて、相手からの連絡が来るまで無言でいることはご法度。的確な時間に、適切な伝え方で自分から連絡をとることで仕事は相手を迷わせることなく、トラブルでの怒りを最小限に、解決への舵切を瞬時にすることができます。

良い連絡は夜の時間でも大丈夫。上手くいったストーリーと共に、誰がうまく立ちまわってくれた、あの人の良い面が働いてを仲間をよいところを伝えるといいですね。周囲の人へチャンスを生んだり、次の仕事へのアシストをすることができます。それは巡り巡って自分にもかえってくる流れを生み出すこととなります。

いい連絡ならばなおさら、遠慮せずに自分から！「こんなこと言つ必要ないかな」という判断は必要なし。質のよい連絡(特に内容がよい場合は)相手との関係に好循環をもたらします。積極的にしつこい連絡人になっていきましょう。

### 第3章 Dreamshare の描く未来

#### 自分だけの1本道を振り返ることなく進め 不安から脱却する唯一の方法

失敗してもがく時、先の見えぬ不安に襲われる時には「意思を貯める」時間を持つことが必要だとお話しさせていただきました。意思を貯めていくと、肚で決めるすなわち覚悟を決めるところへたどり着きます。

覚悟を決めることは、勇気があることです。一步が踏み出せない難しさがあることも、自分自身十二分に味わってきました。一度決めたと思ったことに、不安が顔を除かせて揺り戻しをかけてくることもあるでしょう。

しかし、自分の本質に立ち返り、選択肢をなくす作業を徹底的に繰り返していくと、自分の歩む道は目の前の1本道しかないことがわかるのです。

自分にはこの道しかないの？ それでいいのです。1本道は、あなたにしか歩めない、あな

ただけの道。

一步を踏み出す勇気を肚から出し、そして踏み出したら振り返ることなく、突き進む。

自分だけの道を歩み始めたとき、あなたから迷いがなくなり不安から安定へと心が定まっ  
ていくでしょう。

私はあなた1ピース。

色とりどりのピースを合わせて、自分だけの心躍る夢を描こう

57

私は、皆さんが描く理想の世界を完成させるための1ピースでありたいと願っています。  
好きな人と、フラットな関係で、winwinwinの仕事をする。

これまで述べてきた私の理念は、自分が主軸では成り立つことのない形です。常に相手  
が主役。自分は主役を引き立てる1ピースです。

その人が「こうなりたい」と思い描く場面を構成するピースでいられるのなら、こんな  
に素晴らしいことはありません。

起業していく方には、ぜひ自分を主役に、色とりどりのピースを合わせて、絵を描いて  
欲しい。そのために必要なものを自分の持てる中から提示していけることは、私にとって  
の喜びです。好きな人たちが夢を実現させていく場に1ピースとして関わらせてもらおうこ  
とこそ、私の描く理想のパズルなのです。

あなたの夢を叶えるための1ピースであること、それが私の夢。

人生を遊ぶための最大の奥義（妙諦すぐれた心理）なのです。

58

人生を遊ぶには仲間が必要

遊ぶ時には、一緒にいるとわくわくが止まらず、楽しさが何倍にも膨らむ仲間がいたら  
最高ですよ。相手の夢を叶えるためのピースになる時、「そんな絵を描いていくの?！」と

常に新しい発見が生まれたり、「だったら、次はこうしてみようよ」とアイデアが生まれた。そんなふうな好奇心と創造性を刺激してくれる仲間と一緒にパズルが完成させていきたいのです。

人生を遊ぶためには最高の仲間が必要です。

仲間発掘の条件は3つ

- ① その人がしている会社のビジョンが社会のためになるか
- ② 我々と同じ価値観（ゴールイメージ）を持っている
- ③ 儲けたお金で何をするかを明確に答えることができる

59

3つを兼ね備えた起業家が点となり、我々のもっている点と絡み合いながら線になっていく。そのようなことができればこれ以上楽しくやりがいのある遊びはありません。

## 「信用」し続け「信頼」を得る

仕事が進絶えない状態を持っている人。

仕事で成功する人はビジネスの秘技を持っているからだと思いませんか？

人が途絶えない集客術や、特権階級の人脈を持っているから成功するのかというところは全く違います。彼らがしていることは非常にシンプル。たったひとつのことを日々延々と実直にこなしているのです。

60

彼らがしていること、それは信頼を得られる行動を日々繰り返す。

仕事というのは信頼がない人のところに行くことはありません。また、来た仕事を成功へ導くのも仕事相手、周囲のスタッフ信頼関係があつてこそ。

信頼を得られる行動とは何かと言うと、自分から相手を信用すること。そしてどんなことがあっても信用し続けることです。

事業をしていると、「裏切られた」と思うような出来事があるかもしれません。「人を信じられなくなる」ような出来事を私自身もいくどとなく経験しました。しかし、そうした事態が起こってしまった原因は常に自分にあったのだと今はわかります。

事態が悪化し、ビジネスが失敗に終わるのは、相手を信用し続けることができなかつたから。

人と過去は変えられないとよく言いますが、信用には相手を変えてしまう魔法の力がそなわっています。

私を嫌っていた部下に対し、信用を与え続けることで、しだいに打ち解けて、仕事が円滑になるという経験から信用することの大切さを実感してきました。

**相手が自分をどう思おうとも、信用し続けること。**

認める、任せる、責任は自分にあると覚悟を決める、徹底して信用することがビジネスの成功をもたらすのです。

最近、起業した方からご相談を受けました。

「スタッフのお客様対応をでは成約に結び付かないため、自分が対応するしかありません。しかし対応に時間を割かれいっばいいっばいとなってきてしまい、経営のための思考時間がなくなりまじい状態です」

こうした事態はひとりで起業した人が一度は通る道のみです。

この時の解決の秘策も「信用」にあります。周りのスタッフを信用してお客様対応を任せること。成約にいたらぬことも覚悟し、問題があれば任せられた自分の責任であるとフォローする。そうして信頼を示していくことで、スタッフとの信頼関係ができます。

人は信頼を与えられると、「信頼に応えたい」と頑張るものなので、「まずはあなたが信頼を差し出すと、スタッフの方は信頼された嬉しさに、失敗も糧としてどんどん成長していつてくれると思います」とお返事させていただきました。

信頼には相手の心を溶かし、成長への活力を引き出す魔力があります。

最初から最後まで、人を信用すること。相手からの信用を得て、信頼されること。

これは私の生涯の目標です。

63

人を信用できるようになるためには、忍耐、勇気、覚悟、愛、夢など、自分の中にある見えない力を育てる必要があります。自分の信用をグラスが満たして初めて、人を信じることができるようになるのです。

ビジネスを成功させたいければ、人と信用すること。人を信用するには自分を信用しきっていることが大前提。まずは自分への信頼からなのです！

たくさん信用を得ている人が私にとっての成功者です。

64



## 「与え続ける経営者」

私のこれからの夢は与え続けること。

「コロナ禍の影響で計画していたものへのチャレンジもできない」

「取引先に騙されたことで、チャンスを失った」

「起業の悩み、経営の悩みに押しつぶされそう」

さまざまな困難さを抱えながらも、前に進もうとするのが経営者です。

そうした経営者の方たちと共に仕事をし、事業が成功するまで徹底伴走。

これまで以上に他利の精神で「与え続ける経営者」で在り続けられたら、これ以上の幸せはありません。

与え続ける、それは与えられ続けることと同義。

自分から先に出して、与えていけば、必ずお相手から楽しいことが貰えるのです。

仕事を一緒にするというのは、いつでも必ず、相手から何かをもらっているのですから、そこには感謝しかありません。

まずは自分から差し出し

相手から与えられていくことを知り

そして、感謝する

幸せのサイクルを巡らせる経営者を目指していきます。

## 内田 健

### Profile

1969年、大阪・枚方生まれ。1991年に横浜そごう・外商部にて勤務後、1998年レントラックジャパンへ。総務部長、直営店事業本部長、人事総務部長、法務D、ロジスティクス管理部長、営業部長と多分野の部長を歴任する。2005年にプロウアウトジャパン代表取締役社長に就任(レントラックジャパン100%子会社)。08年TSUTAYAに出向し、サプライ物販GL、SCM推進Gサプライ物販統括Dを務める。退社後、09よりDream Shareを立ち上げ、代表取締役社長に就任。10年にサンレジャー(現Vidaway)、15年にハードワールドワンダーランドの取締役に就任。現在はギア、グローバルスカイ・エデュケーション、プレンティ、ヴァーテックス、レナードなどの企業で顧問を務める。



はじめは無料。一緒に仕事をつくって一緒に儲けて、その中から少しいただければ私たちはそれで十分。仲間だから一緒にやろうということ。