



あろうともがいていた時期がありました。そんな時、ある方との出会いによって、人との比較ではなく、自分自身の願望を明確にすること、そして、組織のメンバーの願望を知り、寄り添い、その願望実現に貢献する行動を積み上げるリーダー像を教えられてから、私はとても自由になりました。まず自分は何を求めているのかという願望を明確にすることが何よりも大事であり、スタートであるというそのアドバイスに頭を殴られたような衝撃を受けましたし、それを実践して願望を公言するようになった自分自身に対して、周囲の人々は驚いたと思います。

たのです。この改革を機にアルソアを離れていく方々もいました。お客様の利便性の追求や世の中の時流にのついていくことは、過去から携わってきている方々との信頼関係があつてこそ実現できるといふ基本的で大切なことをこの失敗から学びました。

**現在の仕事での自慢話(最も成果が出た話)を教えてください**

夫を亡くした女性が子どもを育てながらアルソアのサクセスストーリーを駆け上がっていく。そんな母親の生き様はカリスマ的な存在になりました。先代の存在だけで組織がひとつになれる。そんなすばらしい空気が組織にありました。私は無意識のうちにそんなカリスマ的な先代の影を意識し、あるときは自分と比較し、あるときは反発しながら事業を継承することになりました。いつの間にか私にとって事業を上手に継承することが目的になって、先代との比較の中で立派な経営者で

身近な社員や代理店の方々に「どうやりたい・どうしたい」をヒアリングするところからはじめました。それは仕事のみならず、プライベートも含めたその人の人生全体の夢や願望をひとりひとり教えてもらいました。そのことをきっかけに組織の空気が変わり、ノルマや「すべき」という外圧でのモチベーションではなく、自由で自主的な内発的な動機づけによってそれぞれのメンバーが活動するようになりました。次々と自主的に事業拡大にチャレンジするメンバーが現れ、結果、販社の数では日本一を達成するグループに成長しました。代理店のみんなの願望をヒアリングし、それを明確にして実現するサポートする私と彼らとの関係は驚くほど急激に良くなりました。長年、この仕事に携わってきた母もその関係性の変化に驚いたようで「画期的なことだね」という言葉をかけてもらったのを覚えています。

**同業他社との違いは何ですか？**

圧倒的な理念経営です。理念とはお題目ではなく、日々の活動の目的であり、判断の基準です。ア

ルソアは「心・体・肌の自然を取り戻して、キレイと健康と幸福をお客様と販売組織に提供する」という理念・目的があります。製品製造や販売活動はその理念・目的達成の手段にすぎません。アルソアは創業45年、その理念への情熱において圧倒的な継続性と一貫性があると誇りに思っています。そして、理念実現のための最適な手段を、自由に、柔軟に、そして大胆に選択できる勇氣を持っているのが、理念経営の真髄であり、アルソアの強みであると信じています。

**会社理念を浸透させるついでにどの様にされていますか？**

理念を浸透させる最大の方法は、経営者本人が理念への情熱に燃えていることだと思います。もしかしら経営者の最大の仕事かもしれない。ツールや仕組みも大切ですが、もっとも重要なのは、今、僕が理念・目的にワクワクしているかどうかです。仕組みなどよりもその情熱さえがあれば、語る言葉の中に企業理念が繰り返し繰り返し出てきますし、企業理念を語るときの表情には輝きが生まれていると思います。

**平下さんの今後実現したい夢や目標を教えてください！**

私は、みずみずしくハリのある美しい健やかな素肌のフェチです。とにかく僕はそれが見たい。そのためにはただ単に美しく粧うことには限界があり、健康美が必要。僕が実現したいことは健康を支える健康な体です。特に健康な腸内環境がキーを握っています。肌は最も外側にある内蔵とも言われていますから、腸キレイは超キレイです。私達の製品の中には代表的な黒い石けん以外に、35年以上の歴史のある酵素ドリンクがあります。5年後にこの酵素ドリンクの出荷数を10万本にしたいという目標があります。できるだけ腸に害のある食品を入れずに、腸に良い食事をとっていきたい。でも今の日本では理想に程遠い食品

事情なのも事実です。このことは本当に根深く、本当に深刻な問題です。みずみずしくハリのある素肌が見たい。私たちの事業を通じて強く美しい日本人をつくりたいと強烈に願っています。5年後、アルソアのシェアを今の倍にし、私たちのグループもその一翼を担える規模の売上になって50周年をお祝いしたいというのが今の目標ですね。

**仕事を通して一番幸せにしたい人は誰ですか？**

次の世代を担う子どもたちを産み育てる中心の女性の健康と健康美をつくりたい。アルソアを通じて、一家の中心のお母さんがキレイで健康になり、その幸福が家族に広がっていく。そんなイメージを持っています。アルソアのビューティー・カウンセラーという販売員になれば、その幸福はより深く大きなになります。ひとりでも多くの方にビューティー・カウンセラーになってほしいですね。

**どんな方にビューティカウンセラーになってもらいたいですか？**

アルソアの製品に対する愛情があり、アルソアの「心・体・肌の自然を取り戻して、キレイと健康と幸福をつくる」という理念に対して情熱のある方にビューティー・カウンセラーになってほしいです。販売することの前提に、自分と自分の家族のキレイと健康があります。そのことを大事にする方々と一緒に仕事をしていきたいです。

