



令和元年10月25日、関東が大雨に見舞われた日、凄まじいビル風の中、東京都中野区のキリンホールディングス本社に、坪井さんをお訪ねしました。

◆ ◆ ◆ ◆ ◆
陰：附属へは高校から入られたとか？

坪：はい。府中南小学校からノートルダム清心中学に進み、高校から附属に入りました。当時では10年に1人いるかないかの“変わり者”だったと思います。実は小・中学とも抽選ではずれていて、高校でやっとご縁があって念願の附属に入りました。

陰：附属に入って感じた違いは？

坪：清心と附属と両方経験したからこそ、それぞれの良さを知ることができたように思います。附属に入って印象深かったことの一つは生徒の自律性です。生徒会や体育祭・学園祭など生徒がかなり自律的に企画・運営していくのが印象的でした。

もう一つは国家や社会で何か成し遂げたいという視座の高さです。旧制高校からの建学の精神の流れをくむものかもしれません。もちろん日々そんなマジメな議論をしていたわけではなく肌で感じたことです。その後大学に進み社会に出てからも、そういう高い目線で活躍されている先輩方がすごく多いと改めて思っています。

陰：附属での思い出はありますか。

坪：今ではみんなに驚かれますが、高校の頃はすごくおとなしいタイプだったんです。部活も生徒会も体育祭も控えめ、おとなしめ。ただ高校Ⅱ年のとき文化祭でクラスの出し物として創作劇をやったことが思い出に残っています。

カフェなどの企画もあったのですが、誰が言い出したのか演劇をやろうということになりました。しかも世の中にあるモノじゃつまらない。そこで文章書くのが好きだった私が原作を書きました。それを秀逸な脚本にする人がいて、演じる舞台俳優・女優役がいて、演出・監督で隠れた才能を発揮する人、さらには主題歌を作曲する人、それをピアノで演奏する人と、クラスにこんな多様な才能を持つ人がいたのかと驚きでした。結構観客も入って涙してくださった方もあって大成功。当時はみんなで

頑張って「ああ面白かった」と達成感とよい思い出をつくったわけですが、今思うと各々が多様な強みを持ち寄って新しいものを生み出す、まさにダイバーシティ&インクルージョンによるイノベーションの原体験だった気がします。

修学旅行では上高地に行きました。その時も今日みたいな大雨！ホテルに向かうトンネルが一部封鎖されて大型バスが通れなくなり、何キロか歩かなきゃならなくなった時に、男子が自主的に女子のポストンバッグを持ってくれたことが、強烈に印象に残っています。体育祭や文化祭などもそうですが、体力が要ることは男子が自然にやってくれた。ずっと附属だとお気づきにならないかもしれませんが、女子校を経験した私にはとても新鮮な感覚でした。ことさらに男女の役割というのではなく、先ほどの演劇と同じでそれぞれが得意なこと、強みを発揮すれば良いと自然体になれた気がします。女性活躍の時代、素晴らしいことです。ただそれは女性が男性と同じになることではない。ジェンダーに限らず一人ひとり違う価値観や強みを持つ人がそれぞれの多様性を持ち寄り、「自分らしい力」を発揮していくことこそが大事だと学びました。

陰：坪井さんは宇宙飛行士を目指していたとお聞きしたのですが。

坪：小学校の頃にアポロ11号の月面着陸に衝撃を受けたことがきっかけだったと思います。その後SF好きなどが嵩じて宇宙飛行士になりたいと強く思うようになりました。ロケットを創りたいとか、宇宙工学や地球物理学を学んでNASAで働くとか、そんな夢をもっていました。もっとも当時、日本人宇宙飛行士はまだ出ておらず、周囲には全く理解してもらえませんでした。今の子ども達はごく自然に宇宙飛行士になりたいと言える時代でうらやましいですね。

とはいえこうして今はマーケティングやビジネスのいわば文科系の仕事をしていますから、人生はわかりません。

陰：東京大学へ行かれたのも。

坪：そうです。東大で宇宙工学を学ぶことを志して理科Ⅰ類に入りました。

ところが挫折したんです。東大は2年生の前期を終えたところで学部・学科を選ぶ進学振分けがあり、3年から専門が分かります。ところが入学して1年半、大学の数学が本当に難解で分からない。数学がないと物理学は記述できないのでとても苦しかったです。子どもの頃から10年以上の夢だったのでずいぶん悩みましたが、泣いてあきらめました。

それでも科学者になりたいという思いで、当時人気が高まっていたバイオテクノロジーを学ぼうと生物化



Profile

1981年3月：広島大学附属高等学校卒業。1985年3月：東京大学理学部卒業。1985年4月：キリンビール(株)入社 製造部技術。マーケティング・広報部門を経て2005年3月：キリンビバレッジ(株)広報部長。2010年3月：(株)横浜赤レンガ代表取締役社長。2012年3月：キリンホールディングス(株)CSR推進部長兼コーポレートコミュニケーション部長。2013年1月：キリン(株)CSV本部ブランド戦略部長。2014年3月：同執行役員。2019年3月：キリンホールディングス(株)常務執行役員兼ブランド戦略部長。

学科に進みました。ところが生物化学でまたも挫折したんです。学生実習でDNAを析出させてガラス棒で巻き取る実験がありました。DNAをそんな形で目にするのはもちろん初めてですが、学科の同級生が「見たまえ！これが生命の神秘だよ！」とキラキラと感動の眼差しを向けてきて思わずドンビキ。子どもの頃から宇宙に行きたかった私同様に十数年にわたって生命の神秘を追いかけてきた同級生の姿を目の当たりにし、この分野で私が学者になるのは「違う」思ったわけです。そんなことから大学院に進学せず就職する道を選びました。

こうして就活を始めたのですが、何せ男女雇用機会均等法の前年です。今では「リケジョ」という言葉もありますが、当時総合職の女性まして理系卒などなく、相当苦労しました。そんな中でキリンビールは数年前から総合職女性の採用を始めていて、縁あって入社することができました。だからキリンビールにはとても感謝しています。

技術系で入社しましたが、当時はまだ工場の現場一線で女性が働く環境は整っていませんでした。そこで異動した先がマーケティング部門です。最初キリンビバレッジで清涼飲料、その後キリンビールで新商品の開発やブランド・マネージャーの仕事をしました。季節限定ビールの『キリン秋味』は新商品開発から携わった商品です。

三：初めて出た時にすぐ買いました。もみじのマークで、広島県のマークと同じじゃ～これはおいしそうって。

坪：ありがとうございます。開発から3年間ブランド・マネージャーでした。当時は今のように年中ビールが飲まれていたわけではなく、秋になると消費量が減る。その「秋落ち」対策が課題でした。秋にはどんなビールが似合うのか。暑い夏、渴いた喉にグッとくる「グビー！」じゃない、秋ならではのおいしさって何だろうとずいぶん議論しました。そして喉の渴きを止めるビールではなく、少しゆっくり心地よく酔いながら秋の夜長を楽しむような、そんなコンセプトを考えました。麦芽も通常より多く使って実りの秋にピッタリの味わいを楽しむビールです。名前は秋の味ですばり『秋味』。そんな風にお客様の気持ちにたって、お客様の生活の中にどんな新しいシーンを提案できるか考えていくのがマーケティングの仕事です。

その後、横浜赤レンガで2年間社長を務めました。100年以上前に創建された保税倉庫を改修して文化・商業施設にしたもので、年間500万人ぐらいのお客様が来場される横浜の観光スポットです。私の着任時は商業施設として開業してから8年目でしたが、来場者をどう増やすかが経営課題でした。そこでどんなタイプのお客様が来られているのかクラスター分析を行って仮説をたてていきました。たとえば全国各地から首都圏へ泊りがけで旅行され横浜赤レンガに初めて来られる方。こんな方々は横浜土産にと「赤い靴～履いてた～」の歌にある赤い靴グッズや横浜らしいお菓子をまとめ買いされます。一方近隣にお住まいで毎日犬を連れて散歩してこられる方も多い。こんな方はショッピングはあまりしないけれど、テラスのあるカフェだったら休憩して楽しんでくださる。カップル、ファミリー、女子会などそれぞれ顧客クラスター(タイプ)によって人気の店、買っているもの、滞在時間、消費金額が全然違います。そういった分析と仮説をもとに、どこにチャンスがあるとか、改善しようとか、こういうお客様をもっと増やしたいならどこにPRや広告したらよいか。

私は、麒麟から出向した横浜赤

レンガの3代目の社長。まだ若い会社でしたが、前社長がコストダウンや効率化を徹底的に進めて業績を伸ばしていたので、次のステージとしての私の役割は売上を伸ばすこと。そのために攻めていく時期だと考えました。そのバトンタッチがすごくうまくいって、おかげ様で2年間業績をさらに伸ばして次の社長につながることができました。

その2年の間に東日本大震災が発生しました。2011年3月11日のことです。いまだ復興道半ばの被災地エリアを思うと言葉もありませんが、当時横浜においても震災直後の対応、首都圏の電力不足の中での計画停電などがありました。「不要不急の外出を控えるように」という政府広報もあり、横浜赤レンガも来場者が通常の10分の1ぐらいになって、社員から「こんな時に私たち営業していいんですか」との声もあがりました。でも不要不急で止めてしまえるなら私たちは何のために事業をしているのか。存在意義を突き付けられた気がしました。そして、たとえ人数は少なくともこんな時だからこそ来場されたお客様にひとときの安らぐ時間、楽しい時間を提供することが私たちの使命だと信じて営業を続けました。来場されたお客様が「良かった！営業してた！」と笑顔になり楽しんでおられるのを見てこんなうれしいことはありませんでした。この経験から、どんな企業も社会に何かしらの存在意義がなければ存続しえないということが強く心に刻み込まれました。

その後麒麟ホールディングスに帰任、コーポレートブランドやグループのマーケティングの仕事に就きましたが、麒麟グループも世の中に存在意義のある、無かったら寂しいと感じてもらえる会社にならなければ生き残れない。そういう思いで仕事に取り組んでいます。

陰：在校生に対して、メッセージを。

坪：VUCA(不安定性、不確実性、複雑性、曖昧性)の時代といわれます。AIやテクノロジーの進化が著しく、未来は予測できないほど変わっていくと思います。そんな時代を生き抜くために、正解のない問いと答えを自分で



左から陰山氏・坪井氏・三隅氏

考える力を鍛えてほしいです。

よく引用させていただくのですがアテネ五輪でサッカー日本代表監督だった山本昌邦さんがおっしゃったこと。「日本代表に選ばれてくる子ども達はパスもドリブルもみんなうまい。けれどそれはピッチで活躍するために必要な能力の50%でしかない。残りの50%は様々な場面で自分で考え、判断し、行動する力だ」。加えて「とはいえ最初の50%の力、パスとドリブルがうまくなければピッチにも立てない」とも。

新しく着任してくる私のメンバーに必ず伝えています。たとえばマーケティングの基礎や、リサーチ部門であれば調査手法や多変量解析など、まず基本的なスキルを身につけてほしい。それはパスやドリブルの技術と同じ。けれどパスとドリブルを習得したうえで本当に活躍できるかどうかは、与えられた課題をこなすだけでなく「自分で考える力」しだいだ。

高校や大学の授業で学ぶことは、パスやドリブルの練習が多いかもしれませんが、でもそこから先、自分で考える力を養うことが大事です。そのためには、「無駄」が要るんですよ。老子・莊子にある「無用の用」でしょうか。たとえば自分の専門はこれと決まっていってもそれ以外の引き出しをたくさん持っている、逆にそれが専門で生きてきます。その「無駄」の幅がある人ほど本当に専門分野で強い。理系だから(文系だから)それ以外の教科は要らない、でなくてリベラルアーツを身につけてほしいと思います。それが考える力、AIにできない人間ならではの創造性を養うことになると思っています。



この街で、これまでも、これからも。

福屋は皆様と共に歩み続けます。

Fukuya

<http://www.fukuya-dept.co.jp>

