

特集 リスタートの極意

第5章

日本リーバ元社長が目指す、 音楽教育を通じた社会貢献

マエストローラ音楽院創業オーナー&理事長 木下 尚慈 さん



渡邊 智子

東京都中小企業診断士協会

「こういう音楽教室をやろうと言ったときに賛成した人は、亡くなった奥さん1人でした。友だちも業界の人も、すべての人が反対しました」

開口一番そう語った木下尚慈さんは、新宿御苑から徒歩1分のところにある2009年創立の音楽教室「マエストローラ音楽院」の創業オーナー&理事長だ。

木下さんの前職は日本リーバ（現ユニリーバ・ジャパン）株式会社の代表取締役社長である。一般消費財メーカーの社長だった木下さんが、周囲の反対を押し切ってまったく経験のない世界に飛び込んだ背景には、何があったのだろうか。



マエストローラ音楽院の創業オーナー&理事長の木下さん

1. いつも音楽とともに歩んできた

(1) 小豆島でクラリネットと出会う

木下さんは自然豊かな香川県・小豆島の醤油蔵元の家に生まれた。ドイツ製のピアノを嫁入り道具にして横浜から嫁いできた母親や、楽器をたしなむ小中学校時代の教師の影響で、早くから音楽に親しんで育つ。

そのような木下さんの人生を決定づけたのが、人気クラリネット奏者の生涯を描いた1956年公開の映画『ベニイ・グッドマン物語』だ。

「かっこいいなと思って。自分でためたお小遣いをほとんどつぎ込んで、クラリネットを買いました」

その後、進学で上京した木下さんは、日本を代表する学生オーケストラの1つである慶應義塾ワグネル・ソサイエティー・オーケストラにクラリネット奏者として参加し、ますます音楽にのめり込むことになる。

(2) 音楽を諦めなかった企業人時代

大学卒業後、麒麟麦酒株式会社に入社してからも、木下さんの生活は音楽が中心だった。最初の配属先だった神戸では、地元のアマチュアオーケストラに熱心に参加し、大阪にオペラの公演が来たからといっては、会社を早退してしまうような自由闊達な若手社員だった。

その後、20歳代後半でのカリフォルニア駐在などを経て、社会人として脂の乗った30歳代の頃のエピソードが愉快だ。月曜日にニューヨークで仕事があり、社長と一緒に出張することになった。ところが、所属するオーケストラの演奏会が土曜日にある。さて、木下さんはどうしただろうか。

「社長に、『すみません、私は大事な本番が土曜日にあるから1人で先に行ってください。私は月曜の朝に行きますから』と言ったのです。周りも、もうしょうがないという感じでした。それくらいクラリネットに一生懸命に取り組んでいたのです」

一方で、仕事にも妥協しない主義だったのだろう。その後、UCC上島珈琲株式会社に転職した木下さんは、取締役マーケティング開発本部長として超ロングセラー商品となったブラックの缶コーヒーを発売するなど、8年間の在籍中に数々の成功を収めた。新たな活躍の舞台を求めて、再び会社を去る。

その後、新天地のユニリーバで海外拠点の同僚たちとライバルとして競い合ったり、助け合ったりしながら50歳代を過ごし、2004年に日本リーバ株式会社の代表取締役社長に就任した。有名メーカーの重職として激務に追われる日々。しかし、決して音楽を手放そうとはしなかった。

「それは、外資系特有のストレスが続く中で、自然体を保ち正しい判断をするには、唯一の趣味であるクラリネット演奏が強力な助けになったからです」と木下さんは語る。

2. 音楽を通じた社会貢献が「使命」

(1) 世の中の役に立つことを

その後、社長を退任した木下さんのもとには、ぜひ当社に、との誘いがいくつも舞い込んだ。しかし、木下さんが次のキャリアに選んだのは音楽教室だった。他人の作ったブランドではなく自分自身のブランドで仕事したいと思ったことも理由の1つだが、社会貢献をしたいと望んだことが決め手だった。



マエストローラ音楽院の入口

「お金を稼ぐことが目的ではなくて、すでにたまったお金を社会にとっていいことに使おうと思っていました。今までお世話になった分、みんなの役に立ちたい、そういうふう考えたのです」

なぜ音楽教室が社会貢献になると考えたのか。その背景には木下さんが理事を10年ほど務めているNGO日本国際ボランティアセンターでの経験がある。たとえば、最近訪れたカンボジアでは、木下さんがクラリネットで現地のメロディを演奏すると、小学生が次々に踊り出して大いに盛り上がり、その後の活動にプラスに働くという経験をした。

各国でさまざまな困難や恐怖を抱えて生きる人々への支援活動を見つめる中で、木下さんは、言葉を介さずに人々をつなぐ音楽の力、特に人種や信条の異なる人々が一緒に音楽を奏でることにつながるアンサンブルの力を信じるようになった。

(2) アンサンブルを国際親善の架け橋に

その思いを形にしたのが、創業に際して最初に作った経営理念だ。

「心を高揚させ感動させる音楽は、国境、人種、宗教を超えた素晴らしいコミュニケーション手段です」という文章で始まるマエストローラ音楽院の経営理念には、一流の指導者のもとでプロ・アマ問わず音楽というコミュニケーション手段に真に秀でた人材を育てることで、国際親善にも貢献したいという思いが透き通っている。



スタインウェイのグランドピアノを備えた広いレッスン室ではコンサートも可能だ。

日本には音楽の裾野を広げることを目的とした取組みはあっても、木下さんの理想を実現できるような音楽教室はなかった。だったら自分が作らなければならない。周囲の反対を押し切って経験のない分野に飛び込んだのは、そんな使命感からだ。

3. 迷いは100パーセントなかった

(1) すべては経営理念のために

経営理念を実現するためのカギは、一流の講師陣を確保できるかどうかだった。しかもアンサンブルが得意な演奏家でなければならない。目星を付けた候補者の演奏を自分の耳で聴きに行き、教わったことのある生徒の感想を聞いて絞り込んだ。

そうやって厳選した候補者たちへのアプローチで力を発揮したのが、長年の音楽活動で培った音楽仲間の輪だった。知人の紹介などのおかげで、国内外のプロオーケストラの首席奏者など、そうそうたる講師陣を迎えることができた。

講師が一流ならば、レッスン環境にも相応のものが要求される。知り合いに見つけてもらった地下の倉庫を改装して音響を改善し、都内の音楽教室としては破格の広さを誇るレッスン室を作り、そこにグランドピアノを設置した。

謝礼などの条件は講師の希望を受け入れ、レッスン室を講師の練習場所としても提供す

るなど、講師陣の満足度を高めることを追求した。一流の講師が満足してレッスンに集中すれば、当然、生徒のレベルアップという成果につながるようになった。

「事務所に座っていると、生徒の音が聞こえるのです。すると上手になっていることがわかりますから」

木下さんはうれしそうに語る。

(2) 山あり谷ありの15年間

社会貢献のためとはいえ、立ち上げ期には何年も持ち出しが続いた。それでも100パーセント迷いはなかった。やがて徐々に生徒が増え、4年目を迎える頃には飛躍の兆しが見え始めた。しかし、ちょうどこの頃、唯一の理解者だった妻が病に倒れる。

妻の闘病生活を支え、看取るまでの約2年間、後回しになった事業の成長は足踏み状態となる。しかし、そんな大変な状況でも、音楽院の扉は閉めなかった。

その後、縁あって出会った明美さんと再婚。スタッフの指導や事務作業を助けてくれる新たなパートナーを得て、音楽院は再び成長軌道に乗る。6年前からはキャッシュフローの黒字化も達成。2019年には一段と売上が伸び、木下さんは大きな手応えを感じていた。ついにここまで来たか、と初めて思えた。

しかし、翌年、新型コロナウイルス感染症が世界を襲う。いち早くオンラインレッスンの設備を整えたが、一時は生徒数が6割にまで落ちこんだ。

「いや、困ったなとは思っていましたが、これは我慢するしかないなと」

再びの苦境も我慢で乗り越えて、今ではほぼコロナ禍前の水準に戻っている。

(3) リスタートに生かされたものは

マーケティングのプロとして活躍した企業人時代の知識やノウハウが音楽院の経営にも生かされたのだろうと思い尋ねてみると、意外にも「生かされたものはゼロです」という答えが返ってきた。

「結局、企業のときは塊のお客様たち。シャンプーなら全国の1,000万以上の人がユニリーバのシャンプーを使う。しかし、音楽教室は1人ひとり違っている。私が成功してきたマーケティングとは全然違うのだということが、最近になって少しわかるようになってきました」

その代わりに生かされたものは、どんなに仕事が忙しくてもずっと真剣に取り組んできた音楽活動で得た仲間の信頼だった。

その信頼のネットワークで築いた一流の講師陣、実力向上を目指して年に4回開催される発表会。経営理念を実現するためのこだわりの数々が、マエストロラ音楽院をほかの音楽教室と差別化する強みとなっていた。

15年間に学んだ生徒の数は400名を超え、アマチュアオーケストラでリーダーシップを発揮する者やプロとしての道を歩む者も出てきた。木下さんの描いた理想は現実になりつつある。

4. まだまだやれることがある

「実はとんでもないことに、私はこの業界にいた人の話をまったく聞かないで始めたのです」

今後の展望について質問すると、思いがけない告白が飛び出した。お金を稼ぐことではなく社会貢献が目的だ、という意識も影響したのだろう。しかし、個人の持ち出しに頼っているのでは、長期にわたって社会に貢献し続けることはできない。事業の安定は不可欠だと思ひ直し、最近では業界に詳しいコンサルタントの力も借りるようになった。

「最初に業界をよく知っている人たちの話を聞きに行っていたら、たぶんあと5年早く軌道に乗っていただろうなということに、今頃になって気がつきました」

現在取り組んでいるのが、音楽院の知名度のさらなる向上だ。思いがあふれてついつい長文になっていた音楽院の紹介文を、5つの簡潔なセールスポイントにまとめるなど、ウェ

ブサイトでの見せ方の改善にも取り組んでいる。「部下には1行で書けと、そればかり言っていたのにね」と木下さんは笑う。

マスマーケティングとの違いも、改めて勉強しているという。音楽院の扉を叩く生徒の動機は多種多様だ。しかも、その母集団は決して多いわけではない。

「何千万人いる中の100万人ずつだったらターゲットを絞り込んでもよいけれど、音楽院の場合には目の前のたった1人。結局、多様なタイプの人たちの心をすべてつかまないといけないから、そこは絞り込めません」

そのような違いを突き詰めていくと、自分がやれることがまだあることもわかってきたという。

「もうちょっと、もうちょっといけるかもしれないね」

木下さんの第2楽章はまだまだ盛り上がりを見せそうだ。

木下 尚慈

(きのした しょうじ)

株式会社きのした代表。マエストロラ音楽院創業オーナー&理事長。慶應義塾大学経済学部卒業。スタンフォード大学ビジネススクール (MS in Management) 卒業。日本リーバ

(現ユニリーバ・ジャパン) 株式会社元代表取締役。日本国際ボランティアセンター理事。葡萄の騎士の会会長。



渡邊 智子

(わたなべ ともこ)

大阪大学大学院理学研究科生理学専攻前期課程修了後、製薬企業に勤務。創業研究、製品戦略、経営企画を担当。2023年中小企業診断士登録。

