AGS media
エイジーエスメディア

# Leaders interview

リーダーズインタビュー

A.G.S.

# 目次

INDEX


1. 激動の時代を共に歩み続けた、アデランスと AGS の 40 年 ---------- P.1
株式会社アデランス

2. 人とのつながりと苦難の日々が実を結んだ、知られざるサインド誕生秘話 ---------- P.5
株式会社サインド

3. デザインと銀座。独自の路線を貫いた松屋の軌跡とは ---------- P.10
株式会社松屋

4. 進取の気性が培った、トランコムのアイデアとテクノロジー ---------- P.13
トランコム株式会社

5. 人材ビジネス最前線からみた、はたらくことのリアルな未来 ---------- P.17
パーソルホールディングス株式会社

6. 世界最高の「チーム」が語る、変わらないための変革とは ---------- P.21
平井 伯昌 様、北島 康介 様

# 激動の時代を共に歩み続けた、アデランスと AGS の 40 年

## 株式会社アデランス

■代表取締役社長　津村 佳宏　様

【アデランスグループのご紹介】
1968年創業。トータルヘアソリューション（総合毛髪関連）事業のリーディングカンパニーとして、男性向け「ADERANS」、女性向け「レディスアデランス」、「FONTAINE」、毛髪移植（ヘアトランスプラント）「BOSLEY」、男性・女性向けヘアシステム「HAIRCLUB」の5つのブランドを核に、ウィッグの製造販売、育毛・増毛サービス、ヘアトランスプラント事業などをグローバルに展開。髪の専門家として髪の悩みを抱えているお客様をサポートしてきた経験やノウハウを、スキンケア・スカルプケア・ボディケア・ヘルスケアなど本質的なトータルビューティのサポートに活かす為、先端美容をテーマにした「ビューステージ」ブランドを立ち上げ、次の100年に向けコア事業の毛髪事業に加え、美容事業、ヘルスケア事業、医療事業をドメインとし、世界的なビューティ&ウェルネスカンパニーを目指している。

「世界中の髪に悩む方を笑顔にしたい」と、1968年の創業以来トータルヘアソリューションのリーディングカンパニーとして、毛髪・美容・健康のウェルネス事業を世界20の国と地域に69社のネットワークでグローバル展開するアデランス。
代表取締役社長の津村佳宏氏に、AGSコンサルティングの廣渡嘉秀が話を伺った。

### アデランスとAGSの、家族のような関係

廣渡　本日はよろしくお願いします。
アデランスは本当に古くからお付き合いさせていただいていて、AGS名誉顧問の虻澤にとっても思い入れの深いお客様ということもあり、満を持して対談の機会をいただいた次第です。

津村　虻澤先生にはいつも大変お世話になっています。
もともと、創業メンバーのひとりである平川のお知り合いだったと聞いています。「優秀な会計士がいる」と、現会長の根本に紹介したようですね。

廣渡　私がAGSに入社したのが1994年でして、ちょうど新人のころに平川さんの別会社を担当していたこともあって、よく存じ上げています。御社とのお付き合い自体は上場前からと伺いました。

津村　根本と親密になったきっかけは、やはり現在のカネカからフォンテーヌを買収した際、手腕を発揮していただいたことだと聞いています。
当時カネカは人工毛髪を製造しており、それをウィッグにして百貨店で販売するというビジネスモデルを展開していたのですが、製造に特化していきたいという方針転換もあって、アデランスにお譲りいただくことになりました。

廣渡　買収は1985年でしたね。

津村　私も当時のことをよく覚えています。そう考えると40年近くお付き合いさせていただいていることになりますね。虻澤先生には特別顧問にも就任いただきました。

廣渡　アデランスへの関与は、虻澤にとってライフワークのようなものなんですよ（笑）。

津村　仕事ももちろんですが、根本とはプライベートでも家族ぐるみでお付き合いされていますね。奥様同伴で舞台に行ったり、旅行されたり（笑）。

廣渡　根本会長との出会いは、虻澤にとって、その後の仕事観を決定づけるものだったと思います。会計事務所でありながら、お客様と家族のような関係を築いていく。40年経った今でも、虻澤が「会社としてではなく、人と人との関わりを大切にせよ」という時、脳裏には根本会長が浮かんでいるのでしょう。

津村　今でもグループ会議をはじめ、アデランスの重要な会議にはご出席くださいますし、当社の状況を理解したうえでフォローいただけますので、とても助かっています（笑）。

廣渡　恐れ入ります・・・なんだか冷汗が出てきますね（笑）。

## アデランスVSアクティビストファンド

津村　蚪澤先生にまつわる話で一番鮮明なのは、やはり米国アクティビスト系ファンドとの一件ですね。
アデランスにとっては2003年2月期が最も好調な年で、売上が771億円、営業利益が120億円近く計上することができたんですが、その頃に外資系ファンドが入ってくるようになった。株価が割安だったこともあり、株式の30%近くを保有されることになります。

廣渡　2000年代は、「ハゲタカ」と呼ばれたアクティビストファンドが猛威を振るった時期でもありました。

津村　当時、AGA（男性型脱毛症）対策としてフィナステリドやミノキシジルを含む発毛・育毛剤が発売されるなど、ウィッグのみならずヘアケア市場全体が活性化しましたが、一方では競合も増えたんです。成長が横ばいになり、平均3,000円ほどだった株価も1,000円近くまで下がっていった。さらに追い打ちをかけるようにリーマンショックを迎えます。

廣渡　その後、そのファンドは日本市場から撤退するものの、アデランスの株は手放さなかった。

津村　大株主でしたから、なかなか市場では処分できなかったんですね。2009年の株主総会で、アデランスはプロキシーファイトに敗れ、錚々たるプロ経営者たちが取締役に選任されることになりました。

廣渡　ところが、ファンド主導の経営はなかなかうまくいかない。

津村　アデランスの商材は特殊性が高いため、マーケティングの手法が、たとえば食品メーカーのそれとは異なるんです。当時私は執行役員として間近で見ていましたが、意見が聞き入れられることはありませんでした。特に、サプライチェーンのなかで重要だった新潟の生産基地をクローズしてしまった時は本当にショックでしたね。

廣渡　あの中条（新潟県胎内市）の。

津村　そう、中条の。2009年2月期は売上700億円、下がってはいたものの営業利益が25億円ほど出ていたんですが、ファンド主導の経営を進めた結果、そこから2期にわたり50億円以上の営業損失を出してしまいます。
そこで、蚪澤先生にも渡米いただき、根本を社長に復帰させるようファンドの代表者に交渉してくれた。

廣渡　私も蚪澤からよく聞いています。
その後、プロ経営者たちが退陣することになりますね。

津村　やはり郷愁でしょうか。求心力たる根本が復帰してから社員のモチベーションが再び高まり、売上、利益とも回復していきました。2014年12月、ファンドがアデランスの株式を手放し、撤退することになります。

## MBOから「一時入院」へ

廣渡　その後、経営再建のため2017年3月に非上場化されました。

津村　根本が経営体制を整備していくなかで、私も2015年9月に代表取締役専務を拝命しました。
そこで海外の工場などをはじめ、社内の状況をすべてチェックしたのですが、失ったリソースが大きすぎた。売上こそある程度戻ってきていたものの、このままではなかなか株価は回復せず、また配当も難しいため株主のみなさまにご迷惑がかかると判断したんです。蚪澤先生と相談し、足元を固めるべく「一度入院しよう」とマネジメントバイアウト（MBO）に踏み切りました。

廣渡　当時ものすごく注目されましたね。アデランスの会社としての知名度やアクティビストファンドとの一件もさることながら、経営陣が過半数を保有するMBOということで、私たちの業界でも大変画期的な事案でした。

津村　私たちの事情をよく理解した日本の投資ファンドであるインテグラル社が、ありがたいことにマイノリティ投資を受け入れてくれました。そこからの1年間、みんな本当にがんばってくれて、2019年2月期には初めて売上800億円の大台を超えることができた。しかもこれが、創業50周年という記念すべき年だったんです。

廣渡　そこからは堅調に業績を伸ばされていったと記憶していますが、2020年、コロナ禍が大きく立ちはだかることになりました。

津村　非上場化はあくまで「一時入院」ですから、2019年には再上場に向けた特命プロジェクトを立ち上げ、課題を解決していった。その矢先でしたね。最も深刻だったのは主に百貨店で展開しているフォンテーヌ事業で、毎月約3万人ご来店いただいていたお客様が、1回目の緊急事態宣言の際は5千人を切ってしまった。アデランスのビジネスは対面接客が基本ですから。

廣渡　百貨店への休業要請もありましたからね。

津村　国内の業績でいうと、緊急事態宣言とまん延防止等重点措置が断続的に続いた2021年度の方が、むしろ深刻でした。ウクライナ問題などもありますし、再上場についてはもちろん地合いを見ながらとなりますが、AGSには引き続きご支援いただきたいですね。

## 「落ちこぼれ」から始まった、津村社長のルーツ

廣渡　まさに激動の時代に舵取りを任されている津村社長ですが、今度はご自身の歩みについてもお話を伺えればと思います。

津村　生まれは広島県です。学生時代は空手をやっていて、どちらかというとやんちゃなタイプでしたね（笑）。
手に職をつけたいと思い、好きだった料理の道に進むことも考えたんですが、ちょうどアデランスがヘアデザイナーを募集していた。働きながら理美容免許が取れるという制度に魅力を感じ、入社することにしました。

廣渡　技術者としてスタートされたんですね。

津村　ちょうどアデランスが大きく成長していた時期でもあり、同期は100名、技術職でいうと80名ほどいたでしょうか。実は私、落ちこぼれだったんです。研修でセンスがないと言われて（笑）。

廣渡　それは意外ですね。

津村　他の同期たちは研修後すぐに現場に配属されていったんですが、私は5人いた居残り組のひとりでした。研修所の課長からは、「もし一ヶ月補習して検定をクリアできなかったら技術職としての配属は難しいぞ」と（笑）。

廣渡　いきなり崖っぷちだ（笑）。

津村　養護施設や老人ホームなどでカットやパーマをボランティアとしてやらせてもらったり、道行く人に声をかけてモデルになってもらったりもしましたね（笑）。ただ、そうやって回数をこなしていくうちに上手くなっていきました。

廣渡　最終的には合格されたんですよね？

津村　見事に5人とも無事に現場に配属されることができました（笑）。その後は営業が得意だったこともあって順調にキャリアを重ね、21歳の時に北海道の北見支店で支店長代理を務めるまでになった。営業車が雪道で脱輪してしまって何時間も立ち往生したりと、極寒のなか大変な2年間ではありましたが。

廣渡　北見といえば網走も遠くない雪国ですよね。広島の温暖な環境と比べると、相当厳しかったでしょう。

津村　負けず嫌いな性分でしたから、とにかく結果を出してやろうとがんばりました。商品は自社工場でこだわったものを生み出していましたから、私個人は「技術と知識、そして接客」にこだわった。これが成功体験につながったんだと思います。入社した頃は苦手だった技術も徹底的に磨き、社内の技術競技大会で優勝するまでになりました。ちなみに、アデランスの経営理念は私が中心になってまとめたんですが、当時実体験のなかで学び、培ったこの考え方がルーツとなっています。

## 転機となった、モノづくり経験

廣渡　落ちこぼれから技術競技大会で優勝をするまでになった（笑）。
まさに「叩き上げ」と呼ぶにふさわしいキャリアを歩まれていますが、ご自身の転機はどのあたりにあるとお考えですか？

津村　いろいろ経験させてもらいましたが、ひとつ挙げるとすると、本社で育毛事業の立て直しに携わったことでしょうか。遅れていた育毛コースを半年でリニューアルしたんですが、これが大ヒットして、これだけで100億円近く売り上げるまでになった。

廣渡　れはすごい。どうやって成功させたんですか？

津村　私なりに分析してみたところ、育毛コースに関する知識や技術が現場に浸透していなかった。そこで、「一番影響力のある営業部長たちから集中教育すべきだ」と主張したんです。私自身は一課長に過ぎませんでしたが（笑）。

廣渡　全員上席の方ですよね。

津村　部長たちを集めて、技術から学んでもらいました。最初は文句を言っていましたが（笑）、もともと技術者ですから、シャンプーやマッサージなどを体験していくうちにこれはいいなと。

廣渡　営業部長たちが腹落ちしてくれたことによって、爆発的に売れるようになったわけですね。

津村　このタイミングでモノづくりを経験できたことは、大きな糧となりました。一方、現場で実務を重ねていくなかで、学ぶことの重要性を痛感しはじめました。のちに部長時代に早稲田大学で学ぶようになった、最初のきっかけといえるかも知れません。

廣渡　その後、営業部長などを経て、2009年に執行役員に昇進されました。

津村　2009年の株主総会にて、旧経営体制から新経営体制に移行し、私も執行役員に選任されました。会社の混乱期の中で執行役員に選ばれたことには強い戸惑いもあり、さらに新体制の方針には少なからず疑問もあったので、大変苦労しました。

## 企業にとって一番大切なもの

廣渡　津村社長のご経歴を伺っていると、やはり、「居残り組の5人」から始まる、いろいろな逆境や試練を乗り越えてきた力強さを感じますね。それが今のアデランスの経営理念にもつながっている。

津村　根本が復帰したタイミングで、落ち込んでしまった社員の帰属意識を再び高めていくべく、アデランスの存在意義を見直そうということになった。創業時に根本が唱えた「世の中の、毛髪で悩む方々を笑顔にしよう」という原点に立ち返ったんですね。アデランスが50年以上存続できたのは、そうした悩みを持った人がいて、その悩みに応えることができたということに他ならない。あと、もうひとつきっかけになったのが、BERC（一般社団法人経営倫理実践研究センター）という団体と出会い、CSR（企業の社会的責任）について学び始めたことです。

廣渡　そういえば、アデランスはCSR活動に熱心に取り組まれている印象があります。

津村　おっしゃるとおりです。BERCを通じてさまざまな企業と事例研究を続けるなかで、経営理念とビジョンが企業の根幹にあるということを改めて認識した。私たちの経営理念は、そうした

社会との関わりを見つめ直しながら作りあげたものです。

廣渡　奇しくも、株主至上主義といわれたアクティビストファンドとの一件が少なからず影響しているのかも知れませんね。

津村　BERCで学んだことのひとつに、「企業にとって一番大切なのは社員とその家族であり、二番目は取引先とその家族、三番目がお客様、四番目は地域社会、最後が株主である」というものがあります。社員と取引先ががんばれる環境をつくることで、良い商品を生み出すことができる。すると、お客様が増えていくので売上が伸びていく。そうなると企業としても地域活動などに取り組む余力が生まれるんですね。最終的には配当が増え、株価も上がっていくので、株主にも還元できるということになります。まさに経営の神髄だな、と。

## サステナビリティと国境なき組織観

廣渡　津村社長がおっしゃると、説得力が違いますね（笑）。アデランスの今後については、どのようにお考えでしょうか？

津村　コア事業となる毛髪事業はもちろんのこと、美容と健康に関する分野を次の50年で徹底的に追求していきます。これをトップダウンではなく、社員それぞれが考え、行動してもらう。企業が大きくなってくると、ボトムアップの提案は否定されがちになり、結果として従業員のモチベーションを損なってしまいます。

廣渡　ありがちですね。

津村　もちろん大きな投資になると経営判断が必要になりますが、アデランスではなるべく権限を委譲する。「言われたこと」と「言ったこと」は、伴う責任の重さが根本的に違ってきますから、人に任せることで、社員の成長を促していく。いわゆる「サーバントリーダーシップ」ですね。実はこのやり方、根本が最も得意とするところなんですよ。

廣渡　たしかに、根本会長はそういうキャラクターですね。優しく「やってみれば」と。

津村　あとはダイバーシティですね。「アデランスに国境はない」と表現しています。グループには現在約2,400人の日本人がいますが、残りの約4,000人は外国人なんです。年齢、人種、性別、セクシュアリティ、障害の有無などは一切関係なく、がんばる人を応援する。出る杭も伸ばしていきたい（笑）。

廣渡　昨今、「企業のサステナビリティ」が叫ばれますが、アデランスは先駆的ですね。

津村　アデランスの特徴として、海外企業をM&Aしても、原則として日本からは誰も派遣しないんです。方針は示すけれども現場の創意工夫に任せる。たいていの場合はこれでうまくいきます。もちろん、苦戦している時には手伝いに行ったりもしますが。

廣渡　素晴らしいカルチャーだと思います。
最後に、AGSについて一言いただけますでしょうか。

津村　私たちアデランスにとって、AGSは身内といいますか、ある意味グループ会社のような関係ですね。会計や税務、M&Aなど、経営するうえでは本業以外にもいろいろな課題が出てきます。ファンドの件も、アクティビストファンドがクローズアップされがちですが、虻澤先生には別の大株主である大手ファンドとの交渉にもご尽力いただきました。一週間がかりでしたが、あれが失敗していればMBOできませんでしたから。

廣渡　あの時代はドラマのような世界でしたが、私たちもそのドラマに少しだけ関わらせていただいたのだと思うと、コンサル冥利に尽きますね。

津村　最近でいうと、苦しんでいたハイネットというグループ会社についても、AGSが毎月チェックしてくれ、いろいろとアドバイスをいただいた。おかげさまで再建への見通しが立つようになりました。今となっては、AGSには絶対の信頼を寄せていますね。

廣渡　私たちにとっても、アデランスは単なるお客様という枠を超えて、理想のパートナーだと感じています。
本日はどうも、ありがとうございました。

※この記事は2022年5月13日の取材を基に作成したものです。
※対談時はマスクの着用など、感染防止策を講じたうえで実施しています

**津村 佳宏**　つむらよしひろ
株式会社アデランス　代表取締役社長

1963年、広島県生まれ、早稲田大学人間科学部卒。82年株式会社アデランスに入社し、東北営業部長、フォンテーヌ株式会社取締役などを経て、2017年に代表取締役社長に就任、現在に至る。

# 人とのつながりと苦難の日々が実を結んだ、知られざるサインド誕生秘話

## 株式会社サインド

■ 代表取締役社長　奥脇 隆司　様　　■ 代表取締役副社長　高橋 直也　様

【サインドのご紹介】
「インターネットを通じて、心のつながりを提供する」というミッションのもと、理美容店舗に対して、店舗と顧客のつながりをサポートする、クラウド型予約管理システム「BeautyMerit(ビューティーメリット)」を提供。「顧客と時間の価値を最大化」というプロダクトポリシーのもと、理美容店舗に対して、集客・予約・施術・会計・アフターフォローに至るまで、店舗と顧客のつながりに対して、最適な顧客体験(CX)の構築、働き方改革(DX)を支援しています。

「インターネットを通じて、心のつながりを提供する」というミッションのもと、理美容店舗向け予約管理システム「BeautyMerit」などを提供しているサインド。
資本金100万円での上場という、前代未聞の快挙を成し遂げた、代表取締役社長の奥脇隆司氏と同副社長の高橋直也氏に、AGSコンサルティングの廣渡嘉秀が話を伺った。

## サインドがAGSのIPOコンサルを導入したきっかけ

廣渡　本日はよろしくお願いします。
今回は対談ということで、おふたりからいろいろとお話を伺えればと思いますが、IPOを担当したメンバーから、サインドのコンサル事例についてもインタビューをお願いしたいと聞いているので、実務的な話はそちらに譲ることにします。まずはやはり、私が野村證券のイベントでナンパしたところからですかね(笑)。

奥脇　あれはたしか、2019年だったと思います。
ちょうど主幹事証券会社を選定しようとしていた時期で、「イメージを掴んでみては?」とパーティーにお誘いいただいたんです。今はコロナ禍で開催しなくなったようですが。

高橋　初めてお会いしたのは、そのパーティー後でしたね。クロークで並んでいたらちょうど後ろに並んでいた廣渡さんにお声がけいただきました(笑)。

廣渡　「せっかくですから名刺交換しましょう」と(笑)。

高橋　その後、上場準備を始めるにあたってコンサルを検討することになり、「あ、そういえば」と思い出した。その場で廣渡さんに連絡したところ、すぐにAGSにお伺いすることになりました。

廣渡　ずいぶんとんとん拍子だったことを覚えています。

高橋　コンサル導入については当初悩んだのですが、なにしろ上場準備は初めての経験ですから、何から手を付ければ良いか、本当に試行錯誤です。証券会社を始めいろんな方にアドバイスいただくなかで、経験豊富なコンサルタントにご協力いただかないと大変だなと。そこでAGSに話を伺ってみたところ、ピンと来ましたね。奥脇と、「じゃあ、お願いしようか」と(笑)。

廣渡　前職の、手間いらず(株式会社)も東証マザーズに上場されていたかと思いますが、同社の上場には関わってらっしゃらなかった?

奥脇　ふたりとも上場後に入社したので、全く関わっていません。

高橋　上場したのは2006年、私が新卒として入社したのが2008年、奥脇が2011年でした。

奥脇　最低資本金規制特例制度を利用した会社として初めてのケースだったので注目されていたようです。私たちの在籍当時は株価も下がっていて、大変な時期でしたが。

## いつか起業すべく飛び込んだ、リーマンショック時代のIT業界

廣渡　せっかくなので、手間いらず時代のお話も伺ってよろしいでしょうか?

奥脇　私はもともと山梨県の田舎出身で、地元には経営者が多かった。祖父も事業をやっていたこともあり、学生時代からいつか起業したいとい

う、漠然とした思いがあったんです。手間いらずは当時、比較.com株式会社という社名で比較サイトを運営しており、いろんな業界を見ることができると考え、入社を決めました。在籍期間はインターンとして1年、正社員として4ヶ月と、短いものでしたが。

廣渡　え、そんなに短かったんですか？

奥脇　いろいろありまして（笑）。
退職したのは2011年8月で、10月には創業しました。

廣渡　何歳のころですか？

奥脇　23歳です。

廣渡　お若いなぁ（笑）。
高橋さんはどちらのご出身ですか？

高橋　私は北海道の札幌出身で、大学も札幌でした。当時、ホリエモンさんが世の中を騒がせ、孫さんや三木谷さんが活躍するなど、IT業界では若い人たちが輝いているなと感じた。手間いらずに入社した理由は奥脇と似ていて、比較.comでいろいろな業界に携われるのが面白いと感じたことと、少人数の組織だったので社長や役員との距離が近い環境だと思えたことですね。

廣渡　高橋さんは3年在籍されていたことになりますが、同じく起業しようと？

高橋　私もいずれは起業したいと考えていたんですが、最低3年ぐらいはこの会社でがんばろうと決めていました。
そんな中、2年目に、「手間いらず」というシステムを扱う部署に異動になった。比較サイトのビジネスが楽しかったこともあって最初は気が進まなかったのですが、ホテルや旅館にとって、このシステムはとても喜ばれるものだった。やってみると、すごくやりがいを感じましたね。

廣渡　サインドが提供している「BeautyMerit」の原点といったところでしょうか。

高橋　そうですね。

手間いらずは当時、入れ替わりの激しい会社で、入社して3年が経ったころにはすっかり古株になっていました（笑）。
当時パソコンにインストールするタイプの商品だった「手間いらず」をクラウドに移行するプロジェクトがあって、それを右往左往しながらも成功させた時、そろそろ辞め時かなと。
その後退職することになるのですが、それがちょうど奥脇が退職するタイミングと重なったんです。

## 手間いらずでのつながりが育んだ、サインドのルーツ

廣渡　奥脇さんと高橋さんは、当時から仲が良かったんですか？

高橋　それが、部署が違ったので、ほとんど面識がなかったんですよ。

奥脇　サインドに亀井という取締役がいて、彼も手間いらず出身なんですが、そこから繋いでもらった。
むしろ、まともに話をするようになったのは辞めた後ですね（笑）。

廣渡　お話を伺う限り、相当ハードワークだったかと思いますが、手間いらずでの修行時代で一番よかった点は？

高橋　「精神と時の部屋」と揶揄されるような環境でしたが、すごく充実した時間でした。
良かった点は、やはり、いろんな人に出会えたことですね。後にサインドに入社してくれた当時の仲間も少なからずいて、ウチとしては採用コストをずいぶん抑えることができました（笑）。

廣渡　当時としては目立った会社でしたから、優秀な人が集まっていたんでしょう。かつてのリクルート然り、サイバーエージェント然り。

高橋　新卒で右も左もわからなかった私たちにとって、いろいろな経験やスキルを持った人たちと繋がりをもてたことは大きな収穫だったと思います。本当に感謝しかありません。

廣渡　サインドが上場までたどり着いたひとつの要因は、このあたりにありそうですね。

奥脇　おっしゃるとおりです。
サインド上場の翌日、渡邉社長にご挨拶に伺ったのですが、本当に快く迎えてくださいました。想像以上にウチへの転職者が多くて驚いてらっしゃいましたが（笑）。

廣渡　渡邉社長もご苦労されたのだと思いますから、グッとくるものがあったのかも知れません。

高橋　当時リーマンショックで時価総額が大きく下がっていましたが、投資家対応などに携わっていなかった私たちにとって、あまり実感を伴うものではなかった。上場会社の役員という立場になった今にして思うと、相当辛い思いをされていたんだなと。

廣渡　その後、大きく回復されたのは、本当にすごいことだと思います。

奥脇　先ほど事業面の影響について話が出ていましたが、手間いらずの存在は、サインドがロードショー（上場承認を受けた後、株式公開の前に、機関投資家に向けて行う会社説明会）を実施するにあたって追い風となりました。サイトコントローラー事業に関する認知度を高めていただいたおかげで、私たち自身は効率的に進めることができた。

## サインド誕生と苦難の日々

廣渡　話題がサインドの話になってきましたので、このあたりで創業時の苦労話などを伺ってみましょうか。

高橋　創業は五反田で、ちょうどこの会議室ぐらいのオフィスを借りました。
手間いらずの本社が恵比寿にあるんですが、福利厚生で、二駅以内だと家賃補助が出ることになっていて、ちょうど奥脇も私も五反田に住んでいたのが理由です。

廣渡　それも手間いらずの影響なんですね（笑）。

高橋　そうなんです（笑）。東口のファミレスで毎晩のように事業戦略を話し合っていました。

奥脇　ネットで「会社のつくり方」を検索するところからのスタートでしたね。

高橋　サインドは資本金100万円で設立したんですが、ふたりとも少しばかり貯蓄があったこともあって、外部から一切資金調達をしなかった。

廣渡　実際のところ、お互いどのくらい貯蓄があるか

知っていたんですか？

奥脇　ざっくりとは・・・（笑）。

高橋　どうせなら自分たちの力でやれるところまでやってみよう、というのが始まりでした。
事業については、いくつか候補もありましたが、手間いらずのシステムを手掛けていた経験から、これは他の業界でもいけるんじゃないかと。

廣渡　業界を絞っていくわけですね。

高橋　当時ネット予約が浸透していなかった飲食と理美容が、市場としてのポテンシャルが高いのではないかと感じました。
そして、さらに議論を進めるなかで、直接来店するケースが比較的多い飲食よりも、予約来店が大半を占める理美容のほうが面白そうだなと。

廣渡　よくそこまで考えましたね、ファミレスで（笑）。

奥脇　特に、若い世代にとっては飲食店を予約するという感覚が薄いんです。一方で、美容室は必ず予約して行く。その差が大きかったですね。

高橋　こうして理美容業界に参入することになったんですが、私たちはエンジニアではないことを思い出しました。ところで、システムはどうしようかと（笑）。

廣渡　オレたちじゃ作れない（笑）。

高橋　そこで、退職したエンジニアなどをリストアップし、手伝ってくれそうな人から順番にアポを取りました。「こういうサービスをやりたいんです、ただしお金がない」と（笑）。

廣渡　出世払いでお願いせざるを得ないですよね。

高橋　「しっかり売って見返りをお渡しするから、タダで作ってほしい」とお願いをしたところ、他の仕事をやりながらの片手間で良ければ、と引き受けていただいた。

廣渡　システムの原型をタダで作ってもらうことができた・・・すごいな（笑）。

高橋　旅行業界における予約システムのノウハウは持っていたのですが、理美容業界は全くの初めてでした。一からテレアポしたり、自分たちが利用している美容室にお願いしたりして、どういう仕組みになっているのか研究し、システムを設計していった。

廣渡　相当ご苦労されたかと思いますが、サービスができるまでどのぐらいかかったんですか？

高橋　1年ちょっとですね。理美容業界向けのスマートフォンアプリを開発していたところ、App Storeで取り扱ってもらうための審査に苦戦しました。申請から審査完了まで2週間かかり、修正して再申請してまた2週間という繰り返しが半年近く続いた。
その間、ほぼ売上のない状態だったんです。ヤバいなと。事務所の家賃も社会保険料も払えない（笑）。

廣渡　そりゃあそうだ（笑）。どうやって繋いだんですか？

高橋　お世話になった方にホームページを作らせてもらったり・・・まさにアルバイトですね（笑）。

奥脇　お金がないので本屋さんで立ち読みしてプログラミングを覚え、それでホームページを作った。意外となんとかなるものなんですよ（笑）。

高橋　先ほどお話ししたとおり、資本金100万円で外部調達もしていなかった。当然、アルバイト売上だけで賄えるはずもなく、会社の銀行口座残高が二桁になってしまったこともありました（笑）。

廣渡　二桁って、十円単位ってことですか（笑）？

高橋　そうです、100円を切って十円単位（笑）。
それが設立後7、8ヶ月目ぐらいで、いよいよどうしようと悩んだ結果、奥脇が「夜、バイトする。家も引き払って、事務所で寝泊まりする。」と。

奥脇　実際にコンビニでバイトをはじめました。
あと、高橋の友人にカップラーメンの卸をやっている人がいて、試供品を大量に送ってもらって食いつないだりもしました。ただ、すごく辛かったりと、変わった味のものばかり（笑）。

廣渡　それは気合が入っていますね（笑）。
資本金ではとても足りなかったのだと思いますが、どのくらい立て替えていたんですか？

奥脇　最終的には2千万円ほどになったでしょうか。役員報酬を未払い計上したうえで、源泉所得税も社会保険料もきちんと支払っていました。

廣渡　義務はしっかりと果たしていたわけですね（笑）。

高橋　社会保険料の支払いなどは結構きつかったです（笑）。
さすがに銀行に相談しに行ってみたところ、相手にもされませんでした（笑）。

## 人とのつながりが、サインドのサービスを成長させていく

廣渡　そんな逆境に耐えながら、どこがターニングポイントになったんですか？

高橋　サービスが出来上がって、1社、2社と導入していただいた時期に、社員第一号が入社してくれたんです。しかも理美容業界に携わった経験のあるメンバーでした。

奥脇　池田という、今の執行役員ですね。

高橋　かつての取引先などに営業してもらえるようになったことが大きかったと思います。私たちサインドのサービスが目新しかったこともあって、チェーン店などが少しずつ興味を示してくれるようになりました。
そんななか、とある業界内でも有名な美容師がサービスを導入したうえで、それをブログで発信してくれたんです。
しかもそのブログ、美容室のお客さんが読者なのだろうと思っていたら、理美容業界の関係者がみなさん読まれていたんです。すると、全国から一気に問い合わせが来た。

廣渡　それはすごい。

高橋　そこから、池田が関東圏、私が関西圏を担当して営業していきました。お金がなかったので、遠方には夜行バスで行ったりもしましたね（笑）。
なかには販売代理店になってくれる会社も出てきた。案外狭い業界で、そこから口コミが広まり、ようやく売上が立つようになりました。

廣渡　それはいつ頃の話ですか？

奥脇　2013年から14年あたりでしょうか。契約がどんどん伸びていって、人が足りなくなりました。そこで、人材を採用していくことになる。

高橋　システムトラブルなどにたびたび見舞われたものの、なんとか軌道に乗せることができました。ただ、先ほどお話ししたような苦難を経験していたので、キャッシュは回るようになっても節約は続けましたが（笑）。

廣渡　貧乏グセがついてしまったんですね（笑）。

奥脇　そう思います。その後いろいろな所から出資の話をいただいたんですが、既にキャッシュは回っていたためお受けすることはなく、身の丈に合った形で人を採用していった。

廣渡　ここはお聞きしたかったんですが、広告費を投じて事業を拡大するという戦略は採ろうと思わなかった？そういうスタートアップも少なくなかったでしょう。

奥脇　そうした戦略が当時日本で流行っていたかというと、微妙なところではありましたね。

高橋　これもまた前職で学んだのですが、比較コンテンツはリスティング広告に相当お金をかけていた一方、手間いらずは営業して受注するスタイルだった。

廣渡　人の採用にお金をかけていた、ということですね。

高橋　そうです。サインドは後者にならい、なるべく広告宣伝費に依存しないビジネスモデルを選択した。サービス自体が良いもので、それが進化し続けているのであれば、競合が出てきたとしても負けることはないはずですから。

奥脇　既存のお客様の声を聞いて、サービスのブラッシュアップを繰り返すことが、結果として新しいお客様を呼ぶことになる。逆に、マーケティングを重視していたら、サービスレベルが追い付かずに解約率が増大してしまったでしょう。

## AGSと二人三脚で進めた、浸透する規程づくり

廣渡　そうした堅実さと、さまざまな人とのつながりに恵まれて、経営も軌道に乗るようになった。そして、上場準備に入るわけですが、そのあたりのお話を伺えればと思います。

高橋　創業にあたって、いつかは手間いらずを超える会社にしたいと考えていました。先ほどもお話に挙がっていたように、東証マザーズに上場していましたので、私たちサインドも上場は目指したいなと。

廣渡　そこから野村證券のパーティーにつながっていく。

高橋　経営が軌道に乗ったタイミングで、野村證券の担当者に背中を押していただいたんです。
このあたりは冒頭と重なるので割愛しますが、上場準備といっても何をしたら良いか分からない私たちに対して、AGSは「何をいつまでにどういう形でやればよいか」スケジュールを示してくれた。

奥脇　このタイミングでロードマップを引くことができたのが大きかったですね。上場が一気に具体的なものになったのを覚えています。

高橋　当時のサインドには就業規則ぐらいしかなかったので、まずは諸規程の整備から着手しました。AGSとは「規程とは何ぞや」というレクチャーにはじまり、まさに二人三脚でした。

廣渡　私たちはIPOコンサルティングのサービスを「短期合格するための予備校」と表現しています。この実践型サービスがサインドとうまく噛み合ったんですね。

高橋　毎週1回の定例ミーティングには奥脇と私を含む4・5名が出席したんですが、AGSがリードしてくれて、どんどん進めていった。

奥脇　AGSのサービスで特にありがたかったのは、単に上場することを目的としたものではなく、社内での運用をくみ取ったうえで、規程のあり方を一緒に考えてくれたこと。だから浸透させやすかったし、形骸化せずに済んだ。サインドという会社の構造をこのタイミングで理解していただいたからこそ、審査についてもスムーズに進めることができたといえます。

高橋　サインドの実態に即したアドバイスをいただいたことは本当によかったと思います。大企業向けの規程をつくっても仕方ないですから。

廣渡　おふたりが積極的に出席してくださったことが、プロジェクト成功のポイントになったと思います。ともすると経営トップがミーティングに出てきてくれないケースもありますが、なかなか意思決定が進まない。

奥脇　上場って、一生に一度しか経験できないものですし、すごく興味がありましたからね。

廣渡　まさに、おふたりのその感覚が重要なんですよ。優秀な管理部長を雇用すれば良いとか、IPOコンサルを導入すれば「上場させてもらえる」とか。そう考える経営者も、なかにはいらっしゃいます。
ただ、上場を目指す数多くの経営者に接してきた経験からいうと、代表者自ら、「上場するためのプロセスを経て会社がどう変わるのか」という問いかけに興味をもつこと。これが成否を分ける、ひとつの分水嶺になると私は思います。

高橋　そうですね。私たちにとっても、このプロセスに一から入って、間近で見ながら運用まで持って行ったという、この経験はすごく意義がありました。運用に乗った時、担当の鈴木が「やっと会社らしくなりましたね」と（笑）。もちろん、煩わしくなる面もあるのですが。

奥脇　何のためにこのルールを導入するのか。これを理解していると「こういうリスクに対応するため」と説明できるようになります。「上場するため」では誰も守ってくれませんから。

廣渡　もちろん、その会社の実情に合ったレベル感というものがあります。これはどの本にも書かれていませんが、私たちAGSはそれを具体的にお伝えできるのが強みですね。

奥脇　AGSの担当者さんは、「これをやってください」

ではなくて、「これはできますか？」という導入を意識してくれた。最初に百点満点ではなく合格水準を示したうえで、サインドにカスタマイズしていったからこそ、みんなも受け入れてくれたんだと思います。

高橋　みんな「いずれ上場するんだろうな」と前々から感じてくれていたのか、いろいろ規程が整備されていっても文句ひとつ言わず、前向きに協力してくれました。

廣渡　従業員のみなさんに理解を示していただかないと、運用が破綻してしまいますから。
人を大切にしようという想いが、良いメンバーに恵まれたことにも繋がったんでしょう。

高橋　あと、AGSとの思い出といえば、やはり主幹事となった野村證券の審査です。当初から「野村の審査は厳しい」と脅しをかけられ続けていたので（笑）、私たちも覚悟はしていましたが、意外とゲーム感覚で進めることができました。AGSの笹﨑さんが回答のチェックを担当してくれたんですが、この「笹﨑チェック」を誰が一番多くクリアできるか（笑）。

奥脇　5人ほどで分担していたんですが、私たち創業者は思い出を書くだけなのですぐ終わってしまう。そこで、他の担当者にプレッシャーをかけて半分楽しんでいました（笑）。結果として当初の脅しが功を奏して（笑）、スムーズに終えることができましたね。

高橋　中間審査の回答を提出したところ、野村證券の審査担当が「すごくまとまっていて見やすい」と喜んでいただきました。AGSのおかげです（笑）。結果として大きな指摘事項はほとんどなかった。

## サインドが目指す、理美容業界のDX化

廣渡　ありがとうございます。私も野村證券からは大変ポジティブなコメントをいただきました。
さて、最後になりますが、サインドとして今後の展望はどのようにお考えですか？

おふたりはまだまだ若いし、会社としても二転三転するでしょう。むしろさせなければいけない。

奥脇　私たちが見ている理美容市場は、美容室で27万店舗、ネイルサロンやエステなども含めると55万店舗がターゲット層となります。サインドはこのうち5千数百店舗しか取れていないので、まずはシェアを伸ばすことが重要と考えています。

廣渡　直近の決算説明資料で、理美容業界はDX化が必須だとお書きになっていましたね。

奥脇　この業界は本当にデジタル化が遅れている。「お客様に対してどのようにサービスを提供し、どのようにサービスの質を上げていくのか」という本業に比べ、それ以外のバックグラウンドの業務があまりに多すぎるんです。現在ネット予約からECに展開している状況ですが、店舗経営のオペレーションについてはある程度学ばせていただいたので、今後はこれを総合的にDX化していきたいですね。

高橋　まだまだアナログな業界だからこそ、サインドにとってのビジネスチャンスが広がっていると感じます。しっかりと価値を提供していくことで、自ずとシェアは取れるはずですから。

奥脇　27万店舗あるにも関わらず、市場規模は2兆円に過ぎない。つまり、生産性がものすごく低いんです。逆にいうと、まだまだ伸びしろがあると考えています。

廣渡　業界への思い入れが強いということは素晴らしいことだと思います。
今後の展開について周囲からいろいろと言われたりする時期だと思いますが、あまり惑わされずに、おふたりが信じる道を突き進んでいただきたいですね。

奥脇　そういうお話をいただくこともありますが、先ほどお話ししたとおり、理美容業界でのシェアを伸ばすこととお客様のDX化を強化することに専念したいと考えています。ただ、上場したことで選択肢が広がりましたから、自分たちで新規事業を立ち上げるなりM&Aするなり、お客様にとってベストと思える戦略を、スピード感を意識しながら実行していきたい。

高橋　今後はM&Aも視野に入れていく方針ですので、そういったタイミングが来れば、もしかしたらAGSにもご相談させていただくかも知れません。

廣渡　もちろん、いつでもご相談ください。
本日はどうも、ありがとうございました。

※この記事は2022年4月6日の取材を基に作成したものです。
※対談時はマスクの着用など、感染防止策を講じたうえで実施しています。

**奥脇 隆司**　おくわきりゅうじ
株式会社サインド　代表取締役社長

1988年、山梨県生まれ。2011年帝京大学経済学部を卒業後、比較.com株式会社（現　手間いらず株式会社）へ入社。同年、株式会社サインドを設立し代表取締役社長に就任、現在に至る。

**高橋 直也**　たかはしなおや
株式会社サインド　代表取締役副社長

1985年、北海道生まれ。2008年札幌学院大学社会情報学部を卒業後、比較.com株式会社（現　手間いらず株式会社）へ入社。11年、株式会社サインドを設立し取締役に就任。19年より代表取締役副社長に就任、管理部長も兼務し、現在に至る。

# デザインと銀座。独自の路線を貫いた松屋の軌跡とは

## 株式会社松屋

■ 代表取締役社長執行役員　秋田正紀 様

2019年に創業150周年を迎え、銀座を代表する百貨店として多くの人々から親しまれてきた松屋。新時代に向けて「デザインとは、気遣いです。」を標榜し、コロナ禍の逆境の中、「デザインの松屋」として革新を続ける代表取締役社長執行役員の秋田正紀氏に、AGSコンサルティングの廣渡嘉秀が話を伺った。

### 松屋銀座の誕生と縁

廣渡　本日はありがとうございます。ちょうど5月に株主総会を終えられたタイミングかと思いますが、営業時間の短縮や臨時休業に加え、世界各国の出入国規制でインバウンド需要がなくなるなど、大変な状況が続いていますね。

秋田　そうですね。ただ、少しずつ明るい兆しが見えてきた気がします。株主総会も、昨年はいつもの会場が使えない事態となってしまい、松屋銀座の8階で急遽開催するアクシデントに見舞われたのですが、今年は例年どおり無事開催することができました。
総会にもご出席いただいている御社の古田先生とは、先生の監査法人時代も含めるともう20年来のお付き合いになるでしょうか。

廣渡　松屋さんにはいつも本当にお世話になっています。弊社の古田と私は、もともと公認会計士試験の受験仲間で、19歳の時からの付き合いなんですよ。
別の道を歩んでいた彼をAGSに誘ったことが、ある意味御社とのご縁ということになります。
長年お付き合いいただいているお客様との歴史こそ、私たちAGSのウリだと考えているものですから、今回はお時間いただいた次第です。

秋田　歴史というと、松屋といえばみなさん銀座というイメージが強いかと思いますが、初代・古屋徳兵衛は甲州山梨県の出身で、鶴屋呉服店を創業したのが、当時行商していた横浜でした。

廣渡　もともとは「鶴屋」さんだったんですよね、最初伺った時には驚きました。

秋田　その後、神田鍛冶町の今川橋にあった松屋呉服店を買収して、翌1890年に東京進出を果たします。ただ、東京で活躍するためには知名度の高い「松屋」を名乗った方が良いだろうということになり、社名を松屋に変えてしまった。今日はつけていませんが、社章は松の中に鶴がいるデザインです。
ずいぶん縁起のいい社章ですね(笑)。

廣渡　「松」のほうは狙っていた訳ではなかったのですが(笑)。

秋田　その後ある時、松屋の幹部が銀座通りを車で走っていて、建設中のビルを見つけた。「どうしてもここで店をやりたい」と、当時施主だった徴兵保険（現在の生命保険）会社にお願いして、事務所用に建てられていたところを商業用に変更してもらったそうです。これが銀座店のスタートとなりました。

廣渡　すごいお話ですね。その幹部の方がそのビルを見つけなかったら、今の松屋銀座はなかったかも知れない。

秋田　それが1925年です。本当はもう少し早くオープンする予定だったのですが、ちょうどその2年前に関東大震災に見舞われました。
ここに飾ってあるのは、開店当時の絵を写真パネルにしたものです。

廣渡　相当贅沢なつくりですね。

秋田　当時は東洋一とも言われたようです。このように外光を取り入れ、中央に広々とした吹き抜けを配置した設計は、パリなどの百貨店で見られます。

廣渡　当時から今のような広さだったのでしょうか？

秋田　銀座3丁目の（銀座通り側の）ワンブロック全体を占めるようになったのは、東京オリンピックのあった1964年。ただ当時、現在ルイヴィトンのある一角は東京銀行が入居されていて、この場所を譲っていただいたのが99年でした。
これを機に銀座店をリニューアルし、外壁に透明感のあるガラス面を採用しました。併せてCI（コーポレートアイデンティティ）カラーをブルーからホワイトに一新したのですが、このあたり

1925年当時の松屋銀座

は全てグラフィックデザイナーの原研哉さんにデザインしていただいたものです。

廣渡　ちょうど普及し始めたLEDでガラスの外壁をライトアップするなど、ずいぶん目立っていたと記憶しています。浅草店はいつから営業されているのでしょうか？

秋田　浅草店は1931年、東京初のターミナルデパートとして開業しました。当時は東武鉄道が百貨店をまだ手掛けておらず、創業者が同じ甲州出身というご縁で、お声がけいただいたと聞いています。

廣渡　たしかにターミナルデパートであれば、鉄道会社自身が出店しているほうが自然ですよね。

秋田　東武百貨店の歴史は比較的新しく、創業されたのは戦後なのですが、その際には松屋もお手伝いさせていただいたという記録があります。ターミナルデパート自体は大阪の方が古く、1929年、小林一三翁が阪急百貨店を開業させています。

## 秋田社長の軌跡と、松屋との出会い

廣渡　大阪といえば、秋田社長はもともと阪急電鉄のご出身でしたよね。

秋田　そうです。私は生まれも育ちも兵庫県芦屋市で、大学時代は東京で過ごしたのですが、山と海が見えないことがショックでした。それもあってヨット部に入ったりもしましたが、自然豊かな関西に帰りたいと思い、阪急電鉄にお世話になることにしました。すごく大切に育てていただきましたね。半年かけて運転士の免許まで取らせていただいた。

廣渡　電車の運転までされていたんですか！？それだけ大切に育てた秋田社長が後に辞めてしまうことになって、阪急電鉄としては相当ショックだったでしょうね。

秋田　松屋への転職は、当時の松屋社長だった義理の兄から誘われました。関西は好きだったのですが、ビジネスの最前線としての東京に興味があったことと、小売業をやってみたかったことが決め手でしたね。

廣渡　阪急百貨店への異動は希望されなかったんですか？

秋田　今もそうだと思いますが、阪急電鉄と阪急百貨店は対等の兄弟会社で、現場での交流はほとんどありませんでした。鉄道系の百貨店は鉄道会社と親子関係であることが多いのですが、阪急はそうではありませんでした。

廣渡　それで、東京で小売を経験できる松屋に転職された。

秋田　特に、「銀座」という響きに惹かれたところがありますね(笑)。当時はまだ、バブルの余韻が残っている時代でした。しかし、その頃の関西は既に乗降客数が減少を始めており、バブルの波にも乗れていなかった。ダイナミックな東京で力を試したいと思ったのです。
ただ、入社した途端にバブルが弾けてしまい、世の中甘くないなと(笑)。

廣渡　その義理のお兄さんというのが、先日名誉相談役になられた古屋勝彦氏と伺いました。

秋田　古屋は私の実姉の夫にあたる人で、私の入社した1991年当時、社長就任3年目でした。学生時代から家に遊びに行くなどして交流もあったのですが、当時はまさか自分が松屋に入社するとは思ってもみませんでしたね。

廣渡　私が社会人デビューしたのも、ちょうどその頃の90年で、当時は景気も良くて楽しいことばかりでした。バブルはすぐに終わっちゃいましたが(笑)。

秋田　松屋でのキャリアは、百貨店のみなさんがバブル崩壊でもがいている時期にスタートしたので、私にとっては逆に良かったと思っています。入社直後の2年間は新宿伊勢丹で研修させていただいたのですが、売上が減少しはじめたり、新宿に髙島屋がオープンしたりと大変な時期で、とても勉強させていただきました。

## 業界再編のなかで貫いた、独自路線と銀座らしさ

廣渡　伊勢丹で修行されていたとは少し意外な気がしますが、伊勢丹と松屋は親密なんですか？

秋田　もともと共同仕入機構を両社が中心になって運営するなど、昔から深い関係にありました。私自身、2年間修行させていただいた経緯もあって、現社長などもよく存じ上げています。

廣渡　2008年に三越伊勢丹ホールディングスが誕生した時はびっくりしました。業界再編が進む中で、松屋さんの動向は相当注目を集めたのではないですか？

秋田　ちょうど私が社長に就任したばかりの時期で、ずいぶん取材を受けたものです。06年に阪急と阪神、07年に大丸と松坂屋がそれぞれ経営統合を果たすなど、百貨店業界にとっては激動の時代でしたね。
松屋としては業界再編には乗らず、独自路線を貫くと宣言しました。規模が違うということもありましたが、何より、銀座という街を大切にしたかった。他社と一緒になってしまうと、私たちが目指す「銀座らしさ」を見失ってしまうと結論づけたからです。

廣渡　これは百貨店業界に限りませんが、私たちもさまざまなM&Aに関与するなかで、個性を維持していくことは難しいと感じます。特に、三越伊勢丹のケースは両者の力関係が比較的拮抗していたうえに規模も近かった。こういうケースはなかなか難易度が高いでしょうね。

秋田　そうですね。こうした一連の業界再編を経て、伊勢丹とは親密でありながら、三越が銀座で競合してしまうという複雑な関係になってしまいました。ただ、小売業界全体を見渡してみると、エリア内の店同士が競争する時代から、エリア間の競争にシフトしてきています。エリアとしての魅力をいかに高めるかが重要です。例えば、GINZA　SIXのように話題性のある商業施設ができると、結果的に松屋にも人が流れてくるので、お互いが潤うことになるのです。

廣渡　たしかに、GINZA　SIXはかなり高級路線ですからね。特に銀座という街は、単に買い物をするという以上の意味をもっている気がします。

秋田　昔でいうと、六本木ヒルズができた際、地方からいらっしゃった多くのお客様が松屋の総合案内所で「六本木ヒルズに行くにはどうしたらよいか？」とお尋ねになられました。みなさん話題のスポットに行かれる際、せっかく東京に来たのであれば、銀座にも寄って行こうと思われます。まさに銀座は、日本の商業施設の中心といえる

のではないでしょうか。

## コロナ禍で改めて感じる、対面販売の本質

廣渡　2007年の社長就任から15年目を迎えた今、どのようなことをお考えですか？

秋田　ふり返ってみると、ジェットコースターのようでした(笑)。前任の社長が断行してくれたリストラなどの効果がようやく表れはじめたタイミングでリーマンショックとなり、そこから立ち直ったと思ったら東日本大震災が起きてしまう。その後、中国人観光客による、いわゆる「爆買い」で最高益を経験した年もありましたが、今度はコロナ禍ですから。
もちろん、こうした浮き沈みは百貨店に限ったことではありませんが。

廣渡　百貨店は特に消費の影響を受けやすいのでしょうね。
ただ、さすがに今回のコロナ禍はダメージのスケールが違いますよね。お店が開けられない訳ですから。

秋田　百貨店のお客様はご高齢の方が少なくありませんし、そもそも私たちのビジネスモデルは「店頭で楽しんでいただく」ことが大前提ですから、お店が開けられないのがどれだけ辛いことか、身に染みて感じた1年でした。

廣渡　松屋の150年という歴史のなかで、今回のコロナ禍は戦後最大の試練となっているような印象を受けます。

秋田　おっしゃるとおりですね。戦後、銀座店をはじめとする複数の店舗が、GHQ（General Headquarters/連合国最高司令官総司令部）によりPX（post　exchange/軍隊内で飲食物や日用品などを売る店）として接収されました。銀座店でいうと、1952年までの7年間、営業できなかった訳です。それに比べればマシといえるのかも知れませんが、対面販売の本質的な課題が露呈したといえます。

## 松屋のこだわりと、これから

廣渡　まさに、予想だにしなかった事態ですが、今後はどのような舵取りをされるのでしょうか？

秋田　これまで以上にインターネットと向き合っていく必要はあるのですが、百貨店の強みは「対面での絆づくり」にあると、改めて感じるようになりました。ネットでの買い物ももちろん楽しいと思います。ただ、私たちは接客を通じて空気感も楽しんでいただきたい。そのための環境をもっともっと磨き上げていきたいと考えています。

廣渡　同じ買い物でも、ネットとリアルは全く異なる体験なのかも知れませんね。消費者のほうも、リアルでの活動が制限される経験を経て、それぞれの良さをうまく使い分けはじめているような印象を受けます。

秋田　ビジネスの世界でも、リモートの物足りなさを実感し始めているのではないでしょうか。

廣渡　そう思います。いろいろな業種のお客様からお話を伺うのですが、リモートや在宅の合理性は感じているし、後戻りする必要はない。ただ、ある一定の部分については、対面やリアルにこだわる必要性も感じていらっしゃるようです。松屋

でいうと、空間や接客を通じたリアルな情報を提供できますが、ネットだとまだまだ限界がありますよね。こだわり抜いたビジネスを続けていらっしゃるのが強い。

秋田　その点、「デザインの松屋」は私たちのこだわりの象徴で、新たなデザインをもっともっと打ち出していきたいと考えています。

廣渡　業界再編のなか独自路線を貫いたことが、そうしたこだわりを支えているのかも知れませんね。

秋田　銀座という街は、そのものに魅力が溢れています。この魅力の一部を担える存在になれるよう、研鑽していきたいですね。

廣渡　私たちにとって松屋さんは古くからの大切なお客様ですから、末永くサポートさせていただければと思います。

秋田　特に税務などは、どんどん複雑になってきていますし、情報をアップデートするためにもAGSさんのようなプロフェッショナルのサポートは欠かせません。引き続きよろしくお願いします。

廣渡　こちらこそ今後ともよろしくお願いします。本日はどうも、ありがとうございました。

※対談時はマスクの着用など、感染防止策を講じたうえで実施しています。

**秋田 正紀**　あきたまさき
株式会社松屋　代表取締役社長執行役員

1958年12月兵庫県生まれ。83年東京大学経済学部卒業後、阪急電鉄入社（現阪急阪神ホールディングス）。91年松屋入社。99年取締役、2001年常務、05年専務、同年副社長を経て、07年より社長を務める。
経済同友会 副代表幹事

# 進取の気性が培った、トランコムのアイデアとテクノロジー

## トランコム株式会社

■代表取締役 社長執行役員　武部 篤紀　様 ■ 取締役 シニアアドバイザー　恒川 穣　様

【トランコムグループのご紹介】
トランコムグループは、サプライチェーン全体を捉え、最適な物流システムを構築・提案・運営する総合物流カンパニー。強みである全国20万台規模の中長距離を中心とした貨物と空車のマッチング（求貨求車サービス）、物流センター運営などのネットワークやノウハウを最大限活用し、アイデアとテクノロジーを組み合わせた、“「はこぶ」仕組みの創造”を中長期ビジョンに掲げ、広く多くの企業に利用されるプラットフォーム構築を図っています。

人びとが生活する上で欠かせない社会インフラである物流分野において、アイデアとテクノロジーを駆使したサービスを提供しているトランコムグループ。
「TRANCOM　VISION　2025」を始動させ、広く多くの企業に利用されるプラットフォーム構築を推進してきた取締役シニアアドバイザーの恒川穣氏と、2022年4月より代表取締役社長執行役員に就任した武部篤紀氏に、AGSコンサルティングの廣渡嘉秀が話を伺った。

## トランコムの成り立ちと、進取の気性

廣渡　本日はありがとうございます。
恒川さんもおひさしぶりですが、実は武部さんにも2011年にご挨拶したことがあります。私たちAGSが名古屋支社を開設した時期でした。恒川さんには、AGSが事務局を務めている会合に何度かご参加いただいているご縁で、こうした機会を頂戴した次第です。

恒川　そうですね、おひさしぶりです。
今回は私よりも、新社長となる武部をメインにお話しさせていただこうと思います。

廣渡　そうでした。武部さんは社長に昇進されるとのことで、おめでとうございます。

武部　ありがとうございます。本日はよろしくお願いします。

廣渡　まずはトランコムの歩みから伺えればと思いますが、創業はおじい様になるのでしょうか？

武部　もともと祖父と伯祖父が富山県礪波市で運送業を営んでいたんですが、中小の運送会社を集約・強化したいとの国策によって数社が合併することになり、のちのトナミ運輸が生まれました。伯祖父はトナミ運輸の社長をやっていた時期もあるようですが、祖父は初代名古屋支店長として名古屋に赴任したところ、富山に帰らずに当地で創業した。これが現在のトランコム株式会社です。

廣渡　名古屋が気に入ってしまったんですね（笑）。

武部　やはり経済圏が大きかったことと、自分の力でやってみたいという想いがあったようです。
最も古いお取引先が、キッコーマンや資生堂でした。

廣渡　最初からビッグネームだ。

武部　運送会社の数自体が少なかったという事情もあるかも知れませんが、創業時からお客様には恵まれていました。その後、三洋電機（現　パナソニックグループ）とのお取引が始まったのを機に、倉庫業や運輸業のグループ会社を相次いで設立していくと、それがSONYやシャープとの取引に繋がっていった。

廣渡　家電メーカーとの取引が拡大していくわけですね。

武部　このあたりは父の時代になるのですが、各メーカーの商品を家電量販店に納入していくなかで、量販店にとってもトランコムにとっても、一括して納品したほうが効率的だと考えました。それが1980年代にスタートした、家電業界で日本初となる共同配送です。おかげさまで喜んでいただくことができ、私たち自身、事業を大きく発展させることに成功しました。

廣渡　その後、1995年に上場された。実は私、当時のトランコムの目論見書を読んでいたんです。目論見書といえばどの会社のものも白ばかりだったんですが、トランコムは紺色（笑）、あれ

はインパクトがありました。カタカナの社名も珍しかったですし。

武部　ドットコム時代に先んじて社名に「コム」がついていた（笑）。
上場は父が先輩から勧められたのがきっかけだったようです。当時グループに十数社あったのですが、上場に向けて組織再編すべく、合併を重ねていきました。売上は50億円程度だったので、今考えるとよく上場できたなと。この時代としては大手と認識されていたのですが。

廣渡　名古屋を中心とした経済圏のなかで、トランコムの存在感が相当高まっていたのでしょう。

武部　役員室を整理していたところ地図が見つかったんですが、それが愛知県のものだった。かつては県内の拠点戦略を役員室で議論していたのかと思うと、感慨深かったですね。

廣渡　それが日本地図となり、ASEANの地図となっていった。おじい様が礎を築き、お父様が発展させた会社ということになるでしょうか。

武部　父は仲間に恵まれたんだと思います。会長（現取締役最高顧問）の清水を始めとした進取の気性に富んだ仲間たちが、これまでになかった共同配送サービスを立ち上げた。号令をかけたのは父ですが、会社設立から人材採用、事業化に至るまで全て清水がやり遂げたようです。

廣渡　進取の気性というのが、トランコムの企業文化なのでしょう。

## トランコム3つの転機

武部　そうですね。新しいことには積極的にトライしています。例えば、1990年代には内勤者全員にパソコンを支給したのですが、ソリューションを提供してくれたNECから導入事例として広告に使いたいと依頼されるほど、先進的な取り組みでした。

廣渡　Windows95が発売され、インターネットが一般家庭にも普及し始めた時期ですよね。
積極的に変化していくなかで、トランコムの転換点はどういったものでしょうか？

武部　3つあるのですが、2000年にサードパーティーロジスティクス（物流センター運営）事業と物流情報サービス事業（求貨求車サービス）を中核と位置づけたことと、2002年に物流情報サービスを強化すべく、情報システムに累計で20億円近く投資したこと。あとはやはり2005年、社長が清水に交替したことですね。

廣渡　物流情報（求貨求車）サービスというのは、どういったものでしょうか？

武部　簡単にいうと、貨物情報と空車情報をマッチングさせるサービスです。もともとは、車両を担当する社員と貨物を担当する社員がペアになり、それぞれがノートに手書きした空車情報と貨物情報を消し込んでいた。

廣渡　さすがに当時はアナログですね（笑）。
これをシステム化していった。

武部　基本的な発想は当時と変わりありませんが、決定的に違うのは、ひとつの情報を入力すると、40～50名の営業スタッフ（アジャスター）で共有できることです。

廣渡　こうしたサービスに競合会社はあるのでしょうか？

武部　たくさんありますが、規模感でいうとやはり私たちトランコムが圧倒的であると自負しています。日本の物流会社6万社のうち1万3千社、車両台数でいうと全国100万台のうち20万台が私たちのサービスを利用していただいています。

廣渡　それほどシェアを取ってしまうと、これから参入しようとしてもなかなか太刀打ちできませんね。

武部　このビジネスは三拍子揃わないと成り立ちません。荷主さんがいて、運べる車があって、両者を調整できる営業スタッフがいること。希望価格や時間帯など、輸送に関する条件はさまざまです。リアルタイムな情報が提供できなければ、ユーザーは離れていってしまいますから。トランコムには全国四十数ヶ所の情報センターがあり、約700名のアジャスターが約1万件の貨物情報と約1万件の空車情報をみながら、毎日約6千件をマッチングしています。

## 武部新社長からみた、トランコムという組織

廣渡　このあたりで、武部さんご自身の話もぜひ伺いたいと思います。
創業者のお孫さんとして、やはり昔からトランコムを継ぐことを意識されていたのでしょうか？

武部　幼いころから、継ぐことになるんだろうなと漠然と考えながら育ちました。

廣渡　名古屋には高校まで？

武部　そうです。高校時代、勉強が面白くなってしまって、慶應大学の理工学部に進学しました。
卒業論文ではニューラルネットワークをテーマにしたこともあって、卒業後は、とある半導体の専門商社に入社し、2年半働きました。半導体の知識は今でも活かせていると思います。

恒川　彼は本当に頭がよくて、名門の千種高校を主席で卒業し、どうしても慶應に行きたいと言って推薦で入学した。それくらい勉強好きで、実際によくできた。今は仕事が生きがいなんですよ、あとお酒も（笑）。

廣渡　そんなにお好きなんですね（笑）。

武部　強くはないんですが、お酒は燃料ですから、飲まないとガス欠になってしまいます（笑）。

廣渡　この2年、仕事でお酒を飲む機会はずいぶん減ってしまいましたよね。トランコムは東京や埼玉にも拠点があるようですし、現場に足を運ぶ機会も増えるでしょうから、落ち着いたら今度ご一緒させてください。

武部　そうですね、ぜひお願いします。

廣渡　話を戻しますが、半導体の専門商社には2年半在籍し、その後トランコムに入社された。

武部　1999年、25歳でした。ひととおり現場を経験した後、2005年に本社の企画部門に異動しました。事業部を支える本社組織という仕事の、難しさや楽しさを実感することができましたね。

廣渡　ちょうど拡大していく局面ですから、組織運営も難しくなりますよね。

武部　これはトランコムの良い点だと思いますが、各事業部や事業所トップの意思を尊重する社風があるんです。現場で多少の失敗があったとしても、彼らのモチベーションを損なわないよう、どんどん応援していく役割に徹していました。

廣渡　現在では6千5百人を超える従業員がいらっしゃるということで、ともすれば大企業病になってしまう危険性もあります。

武部　大企業病というものを定義することは難しいですが、一定の課題感があるのも事実です。ただ、多くの部分において、一般に大企業病といわれるような状況にはないと、私は思っています。

廣渡　創業来築きあげてきた企業文化が浸透しているんでしょうね。

武部　ベンチャースピリットというか、誰かがリーダーシップを取って組織全体を引っ張っていくというのではなくて、事業所や事業部が互いに連携しながら、それぞれ新しいことに取り組んでいく。その集合体がトランコムなんです。

廣渡　先ほどの共同配送や求貨求車サービスもそうですが、新しいテーマにしっかりと取り組まれていますよね。まさに進取の気性が根付いていると感じます。

武部　世の中のお役に立ち、感謝していただけることに喜びを感じる。トランコムの従業員のほとんどがそういう人間だと信じています。だからこそ、積極的に挑戦し続けられるんじゃないかと思います。
逆に、言われたことをそのままやりたくないという気質も、ないこともありませんが（笑）。

## 海外進出、AGSとの出会い

廣渡　挑戦という意味では、トランコムは海外で苦戦されていた時期もあったように見受けられますが、今年1月にシンガポールの会社を買収されましたね。

武部　日系企業はこれからも海外進出を続けるでしょうから、私たちとしてもこれをお手伝いしたい。もちろん、会社としての競争力を高めていくためにも、海外事業の強化は重要です。
ただ、誤解を恐れずにいうと、私たちは仕事をやるからには楽しむことが大切だと考えています。新しいマーケットで新しいビジネスを創造していくことは、新しいお客様に喜んでもらうことに繋がります。何より、社員の笑顔をみると「やってて よかったな」と思える。

廣渡　武部さんご自身が海外を担当されていて、やはりお好きなんでしょうね（笑）。

武部　2008年にタイでビジネスをやりはじめて、その後インドネシア・中国と進出しました。各地でいろいろな方々といっしょに仕事ができるというのは純粋に楽しいですし、血が騒いでしまうんです（笑）。

廣渡　私もAGSの海外ネットワークを構築するために30ヶ国ほど回ったのですが、本当にエキサイティングだと感じます。

恒川　海外といえば、これはAGSさんとの出会いの話になりますが、はじめてご挨拶いただいた2011年当時、正直あまり関心がなかったことを思い出しました（笑）。

廣渡　普通はそんなものでしょうね（笑）。

恒川　ところが、たまたまその年か翌年あたりでしょうか、税務調査が入った。私たちトランコムは規模が大きくなったうえに海外にも進出しはじめていて、対応が難しくなっていました。そこで、全く取引のなかったAGS名古屋支社の責任者の方にご相談したんです。

廣渡　海外進出など事業が拡大したり複雑化したりしていくタイミングで、税務にお悩みを抱えるようになる経営者は数多くいらっしゃいます。

恒川　その時にすごく覚えているのが、担当者の方がその場で「わかりました、AGSとしてできる限りのお手伝いをさせていただきます。」とはっきりおっしゃったこと。実際に毎日来て、熱心にご対応いただいたんですが、これまでイメージしてきた税務顧問像をはるかに超えるものでした。税務の知識はもちろんのこと、人としての姿勢が本当に素晴らしいと思いましたね。

廣渡　ありがとうございます。

恒川　AGSさんのような大きな会計事務所とお取引きすることに、最初は抵抗があったのも事実です。ですが、信頼できるプロフェッショナルときちんと付き合っていくことで、私たち自身も成長していくべきだなと実感した。ある意味、衝撃的な体験でしたね。

廣渡　そこまでおっしゃっていただくと、身の引き締まる思いです。私たちAGSは単なる専門家を目指すのではなく、人間力を大切にしています。この対談が始まる前にも、少し実務の話をさせていただきましたが、引き続きよろしくお願いいたします。

恒川　先ほど武部が中国進出の話をしていましたが、当時三井物産との協業の件で、2015年に武部は海外担当執行役員として中国に駐在することになった。ローカルドライバーの労務など、日本とは勝手の異なる環境のなかで、ものすごく苦労したようです。

廣渡　中国のどちらですか？

武部　駐在したのは天津です。もちろん苦労もありましたが、良いこともありました。みんなで車座になって飲むなど、日本とは少し違う空気を味わえたことも楽しかったですね。

## 新分野の開拓と、次のトランコム

恒川　帰国後、武部は中国で培った自動車関連の物流ノウハウや人脈を頼りに、日本で自動車メーカーに営業活動を始めました。もちろん、トランコムのサービスが優れていたこともあったはずですが、それ以上に彼の熱意が伝わったんだと思います。結果、忘れもしない令和元年5月1日に、大手自動車メーカーから物流パートナーの１社に選ばれました。物流分野では実に三十数年ぶりなんだそうです。

廣渡　それはすごいですね。

恒川　特に、今後もっとも伸びていくであろうEV用電池の分野について今まさに進めています。お客様の大きな流れに寄り添うことで、私たち自身も拡大していくことができる。その意味で、この分野には大変期待しています。

廣渡　大手自動車メーカーの物流パートナーとしての志は？

武部　新しい事業を創っていくうえで、良いパートナーとして選んでいただけたことはありがたいと

感じます。これまでの物流パートナーさんは、長い歴史の中でさまざまな苦労を経験しながら関係を築かれているわけですから、後発業者が出しゃばってもうまくいきません。伝統的な部品物流を手掛けながらも、電池物流を戦略的に強化していきたいと考えています。
電池の物流という分野は非常に難しくて、どの会社でもできるわけではないんですが、その分やりがいがありますよね。

廣渡　自動車業界にとっても重要な分野でしょうからね。

武部　これまで自動車メーカーにとってエンジンが最も重要なパーツでしたが、今後は電池の重要性が高まっていきますから。

廣渡　最後に、2021年4月より中期経営計画「TRANCOM VISION 2025」を始動されましたが、新社長として改めてどのようなことをお考えですか？

武部　会社というものは社会の一部ですから、「世の中に役立つためにどのような役割を果たしていくか」ということに尽きると思います。当社の従業員は特に、難易度の高い仕事にこそ価値を求めます。それは、達成した時により多くの感謝がいただけるから。もちろん、良いサービスを提供できているのであれば、仕事の量も増えていくはずです。私は社長として、こうした現場の喜びを継続的に発展させるべくバックアップしたいと考えています。

廣渡　「アイデアとテクノロジーを組み合わせた」という表現が素晴らしいですね。これまでアイデアで成功してきた分野を、優位性のあるうちにデジタル化していくことによって、さらなる発展を遂げられることを期待しています。
本日はどうも、ありがとうございました。

※この記事は2022年3月17日の取材を基に作成したものです。
※対談時はマスクの着用など、感染防止策を講じたうえで実施しています。

**武部 篤紀**　たけべあつのり
トランコム株式会社　代表取締役 社長執行役員

1974年、愛知県生まれ。97年に慶應義塾大学理工学部を卒業後、トランコムに入社。ロジスティクス部門、経営企画部門を経て、2015年に海外担当執行役員として中国に赴任。17年に日本に戻り日本国内と海外でのオートモーティブロジスティクスの事業化を牽引。
22年より社長就任、現在に至る。

**恒川 穣**　つねかわゆたか
トランコム株式会社　取締役 シニアアドバイザー

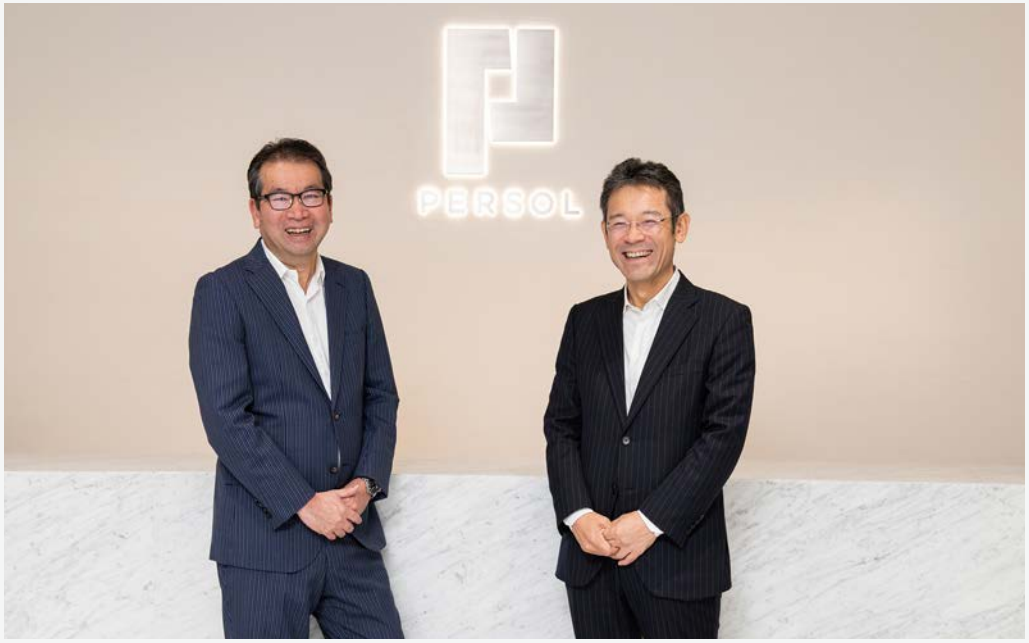
1961年、北海道生まれ。86年に中央大学法学部を卒業後、2008年トランコムに入社。経営企画部門、管理・システム部門を経て、16年に社長就任。経営の質的改革を推し進めるとともに、中期ビジョン実現に向け邁進し、22年よりシニアアドバイザーに就任、現在に至る。

# 人材ビジネス最前線からみた、はたらくことのリアルな未来

## パーソルホールディングス株式会社

■ 代表取締役社長 CEO　水田 正道 様

「はたらいて、笑おう。」をグループビジョンとして掲げ、総合人材サービスを幅広く展開するパーソルグループ。はたらく個人のニーズが多様化し、はたらき方が大きく変わりゆくなかで、「仕事とは何か」、「はたらくこととは何か」を問い続けてきた水田正道社長に、AGSコンサルティングの廣渡嘉秀が話を伺った。




### 創業者、篠原欣子さんとの出会いと転身

廣渡　おひさしぶりです。お変わりないですか？年末のこの時期、会食も増えますよね。

水田　そうですね。お客さまや社員との時間は大いに刺激がありますが、還暦ですし、健康にも気を使わないといけないですね。以前と違ってグループ社員もずいぶん増えたので、全員と機会を持つには10年はかかりそうです。

廣渡　さすが営業ご出身。（笑）
そういえば、水田さんはリクルートご出身だったと記憶しています。

水田　はい、1984年入社です。当時のリクルートの営業には「売れない」の文字はない、というくらい営業に力を入れていました。

廣渡　当時は何を売っていたんですか？

水田　中途採用向け求人情報誌の広告枠です。ある媒体の一番のお客さまがテンプスタッフ（現パーソルテンプスタッフ）で、私がずっと担当していました。創業者の篠原欣子とは、20代の頃からの付き合いになります。
当時から篠原に口を酸っぱくして言われたのは、「怒っちゃダメよ、威張っちゃダメよ、格好つけちゃダメよ」。篠原は、座右の銘が「実るほど頭を垂れる稲穂かな」という、すごく謙虚な人です。

廣渡　なるほど、そういう出会いだったんですね。当時のテンプスタッフはどんな状況だったのでしょうか。

水田　売上規模で言うと100億円ぐらいだったと記憶しています。まだまだ「派遣」というはたらき方が浸透していない時代で、お客さまは外資系企業が中心でした。
当時業界をリードしていたのはマンパワー・ジャパン（現マンパワーグループ）ですね。

廣渡　テンプスタッフに転職したのは、おいくつの時だったんですか？

水田　30歳手前だったと思います。リクルートには5、6年在籍していました。
そこからテンプスタッフに転職しましたが、女性の比率が高い会社で独特の雰囲気がありました。

廣渡　リクルートとは真逆のイメージがありますよね。

水田　篠原が売上を教えてくれないんですよ。「私はそういうのが好きじゃないから」という理由で。営業とは数字を追うものと思っていた私には衝撃的でしたね。
当時、篠原がよく言っていたのは、男性にも女性にも、それぞれの考え方や特性があるということ。「女性は現状をしっかり守って、いまのお客さまに真摯に向き合っていきたいと思う。男性はより新規の営業先を開拓して事業を大きくしていく傾向がある」という話をよくしていました。

廣渡　そこで、バリバリの営業マンだった水田さんをヘッドハントした。

水田　そもそも当時のテンプスタッフには営業という機能がなかったんです。（笑）
入社後、新規のお客さまにアポを取って、普通にテンプスタッフのサービスを提案しただけで売ることはできました。
ただ、新規のお客さまが増えすぎると既存のお客さまに向き合えなくなってしまうという理由で、新規営業は必要ないという雰囲気がまだ根強く残っていましたね

廣渡　男女問わずで、それは弊社も同じかもしれません。（笑）

水田　ただ、その考え方は、あくまで既存のお客さまが未来永劫続くという前提のうえでしか成り立

たないものですので、このままではいけないと思ったのを覚えています。

## 大きな試練も経て培った、現場での肌感覚

廣渡　とはいえ、新規営業が加わっていくことで、会社は大きく伸びたのではないですか？

水田　そうですね、時代の要請という面もあったと思います。
ところが、98年1月に情報事故という大きな試練がありました。当時私は営業本部長でしたが、マスコミの対応から情報の回収まで、事態の収束に向けて奔走することになりました。今思い出しても生きた心地がしません。

廣渡　今でこそメディアへの対応もある程度考えられそうなものですが、20年前となると今以上に大変だったんでしょうね。

水田　後になって反省したのは、いろんな人、特に専門家の意見を聞き過ぎてしまったということ。もちろん意見は参考にすべきですが、外部の人たちが責任を取れる訳ではありません。
自分たちで決めたからやるしかない、と自らの判断に責任を持つことが大事だと改めて感じました。

廣渡　やはり会社の業績にも影響はありましたか？

水田　不思議と業績は落ちなかったです。私たちとしては、身売りすら考えたくらい追い込まれていました。
少し極端にいうと、お客さまが守ってくれた。これまで誠実にやってきたことを認めていただいた、ということなのかもしれません。

廣渡　それは本当に大事なことですよね。先ほど、時代の要請とおっしゃっていましたが、その後は着実に成長を遂げていったのでしょうか。

水田　2004年あたりまでは、成長への勝ちパターンみたいなものがありました。ひとつは、資産を保有せず、フロー経営を徹底すること。

廣渡　不動産などに無駄なお金をつかわず、事業についても、小さく生んで大きく育てていった。

水田　ヤドカリ経営と呼んでいましたね。
地道にがんばって、少しずつ大きなオフィスに引っ越していけばいいという考え方でした。
もうひとつのパターンが、「少数だから精鋭になる」という考え方のもと、相当数の別会社を設立していったことです。批判もありましたが、当時のようにマーケットが全体として成長している段階にあれば、別会社の乱立による非効率な部分も吸収できました。
あの当時、グループ内には20名ほど社長がいました。

廣渡　それは上場後ですか？

水田　上場前です。
この「少数だから精鋭になる」という考え方は、ヤマト運輸の創業者である小倉康臣さんもずっとおっしゃっていたようです。

廣渡　ただ、2004年ごろからマーケットの環境が変わり始めた。

水田　こうした成功パターンをかなぐり捨てるべきタイミングがきました。
別会社を集約し始めるとともに、特定派遣の分野など、お客さまのニーズに応えるべくストック経営にもどんどん進出していきました。
でもこれは、理屈ではなくて、現場の肌感覚なんです。だからマーケットのチェックは欠かせない。今でも月に20社は営業に回っていますから。

廣渡　20社？月に？本当ですか、それはすごい。

水田　イメージが沸かないことは絶対にうまくいかないですよ。だから、現場の感覚が大事です。

廣渡　雑談のなかにこそヒントがあったりしますもんね。

## 組織の「膨張」と転換点

廣渡　そういえば、上場したのは2006年だったと思いますが、その頃には集約が進んでいたと記憶しています。

水田　実は上場前、売上が3倍ぐらいに急拡大しながらも利益がゼロになったことがありました。
売上至上主義の副作用です。さすがに反省しました。そこから1年かけて分析したところ、原因は4つあって、そのうちのひとつが過剰サービスです。

廣渡　なるほど、真面目な日本人が陥りがちな問題でもあります。

水田　「お客さまは神様です」の是非については昨今も問われていますよね。
ふたつ目は、オペレーションがうまく機能していなかったこと。今だから言えますが、当時請求書の1パーセントほど、ミスが起きていました。

廣渡　それはまた、大変なご状況でしたね。

水田　ミスのリカバリーがまた大変じゃないですか。すぐにテコ入れしようとしたところ、お客さまの要望に合わせて、90パーセントが私たちの請求フローを変え、例外処理をしていたことがわかりました。

廣渡　過剰サービスが招いた結果でもありますね。

水田　あとのふたつは、社内の連携不足による機会損失と、会社を増やしすぎたことによる重複業務の増大ですが、やはり売上至上主義と過剰サービスに端を発していたんだと思います。

廣渡　そこから利益を出せる状態へ、急ピッチで変革させていった。
組織が大きくなって、うまく回らなくなるケースは、私たちがお手伝いする典型的なパターンでもあります。

水田　言うなれば「膨張」ですね。あれをやらなかったら上場できなかったんじゃないかな。
あの時は本当に反省しました

廣渡　営業にたけた経営者は、オペレーションに対する意識が後手に回ってしまいがちですよね。
ただ、組織的な転換点だったということかもしれません。

水田　そうですね、流れが変わっていくタイミングで自己否定できるかどうか。
私の場合、自身の誤りを認めたり、謝罪したりすることがぜんぜん苦にならないタイプなので、そこは良かった。でもやはり、こうした判断って理屈ではなくて感覚ですね。だから私は、いまも現場に向かいます。

## ふたり目の横綱がみる、人材ビジネスの行方

廣渡　そうした感覚でいうと、今後の人材派遣ビジネスはどうなっていくとお考えですか？

水田　巡航速度といったところでしょうね。お客さま側の需要は問題ないですし、まだ伸びると思います。ただ、そのためには派遣というはたらき方を選択する人が増えていかなくては。

廣渡　そういう意味で、今回の同一労働同一賃金は良い流れを生むかもしれませんね。

水田　はたらく人たちにとっては所得が増え、安定した生活を送れるので大歓迎です。
さまざまな考え方があるかと思いますが、経営者には、どんなに環境が変わったとしても、それをポジティブに捉えることが求められる。じゃなきゃ会社は成長できないし、経営なんかやっていられないですからね。

廣渡　同感です。（笑）それは私たちも含めて、すべての業界に通じることですね。
そういえば、2013年4月にインテリジェンスホールディングスを買収したことはものすごい判断だったと思うんですが、やはりあれは大成功ですか？

水田　社内から異論が出たりもしましたが、この案件だけは絶対にやらなきゃダメだと思いましたね。

廣渡　当時、同社の株式は主にKKR（米投資ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバーツ）が持っていたかと思うんですが、買収総額680億円というのはさすがに高いなという印象でした。

水田　インテリジェンス（現パーソルキャリア）だけでも、今では200〜300億円の売上を上げる会社ですから、高くはないですよ。もちろん、当時は100億円に満たない状況でしたが。
国内のM&AはP/LやB/Sなど、財務的なデューデリジェンスだけで判断せず、会社のコンディションやマーケットの状態などをすべて理解したうえで決断できます。だから、失敗しないんですよね。
もちろん、AGSさんにサポートいただいているからうまくいっている、ということもありますが。（笑）

廣渡　ありがとうございます。（笑）
でもたしかに、海外のように土地勘のないところで判断するのは本当に難しいですよね。
ところで、先ほどおっしゃっていた、「絶対にやらなきゃダメだ」と感じた理由はどこにあったのでしょうか？

水田　たったひとつ、やらなかった時のリスクです。もしこの話を見送ってしまったら、私たちの成長はないなと感じました。それどころか、リクルートの一強化を許してしまう。松下幸之助さんの有名な言葉に「相撲でも強い横綱が1人だけでは盛り上がりません。」というのがありますが、力の拮抗したライバルがいないとマーケット自体の成長が鈍化してしまいます。

廣渡　そもそもファンドが保有している以上、パーソルが買わなかったとしても、どこかに売ることになりますもんね。

## あたらしいブランドと、あたらしい三種の神器

廣渡　話は変わりますが、2016年7月に新ブランドとして『PERSOL（パーソル）』を導入され、翌2017年7月には中核会社が商号を変更されました。このあたりの経緯などについて伺ってみたいです。

水田　二度とやりたくないくらいヘトヘトになりました。（笑）関係各所に説明しなきゃいけませんし、社内外からいろんな意見も出てきました。本当に膨大なエネルギーを消費しました。

廣渡　たしかに、「テンプスタッフ」ブランドは相当浸透していましたからね。

水田　そこなんですよ。いろんな会社が一緒になって

海外もやっている。英語では「テンプスタッフ」は「派遣」の直訳なんです。総合人材サービスに事業を拡大し、上場企業5社の連合体になった今、新しいビジョンを掲げる必要がありました。篠原欣子という存在が第一線から退くなかで、次の求心力をどこに求めればよいか。

廣渡　創業者には誰もなれませんからね。

水田　そこでみんな失敗するんですよ。「人」から「ビジョンや理念」に求心力を移行していかない限り、私たちの未来はないなと感じました。

廣渡　グループ全体を示すブランドとして『PERSOL（パーソル）』が生まれ、2019年10月には新しい仲間たちにも共有してもらえるようなビジョンとして、「はたらいて、笑おう。」を掲げた。でも、創業者のカラーを変えてしまうということですから、批判もあったんじゃないですか？

水田　『PERSOL（パーソル）』はPERSONとSOLUTIONの造語で《人》の成長を通じて、社会の課題を《解決》するという意味を込めています。批判ももちろんありましたが、篠原が「水田さんの好きなようにやりなさい」と言ってくれたことが大きかったですね。結果的にはやってよかったと思います。二度とやりたくないですけど。

廣渡　篠原さんは、テンプスタッフという社名とピンクカラーで、「女性」・「事務」というブランドを築き上げましたが、リクルートに伍していくためには違う機軸が必要になります。そういう意味でも、「はたらいて、笑おう。」はすごく良いと思いました。

水田　シンプルが一番です。イメージが沸きやすい。あと、売上や生産性のような話ばかりしていると夢がないし、疲れちゃうと思うんです。これまでの時代のマネジメントは三種の神器があって、肩書、（私生活を犠牲にするなどの）時間、（体育会的な）率先垂範。

廣渡　たしかに、今そんなことを言われるとみんな引いちゃいますね。（笑）

水田　私でも嫌です。これからの時代、従業員に一生涯の給与を保証することはどんどん難しくなりますから、仕事も今後はメンバーシップ型からジョブ型に変わっていかざるを得ないでしょう。そういった時代に必要な三種の神器は、共感性、ビジョン、信頼だと思っています。生まれ育った環境が異なる以上、価値観なんてものは合う訳がないですから。だからこそ、登る山としてビジョンがある。価値観が違っても、同じ山に登ることができれば良いんです。

## 多様性の時代、「はたらいて、笑おう。」を実現するために

廣渡　「多様性」はマネジメントにとって大きなキーワードになってきますね。人材もそうですが、はたらき方も多様化してきますし。

水田　たとえば在宅勤務なんて、一緒にはたらいていない訳ですから、どうやって評価すれば良いかが問題になります。評価する側もされる側も、信頼関係が評価の納得感につながっていく。信頼される人には、共通項があると思います。

廣渡　それは興味ありますね。

水田　ちょっと図に描いていいですか？
マトリクス図で考えると、「世のため人のため」または「自分のため」という軸と、「評価できる」または「評価できない」という軸があると思うんです。そのなかで、信頼できる人、尊敬できる人というのは、「世のため人のため」に「評価できない」ことに汗をかいている気がします。ビジネスにおいて、多くの人は「自分のため」に「評価できる」ことに注力する傾向にありますが、そんなマネージャーは信頼できませんよね。

廣渡　意外とみんな見てますからね。（笑）

水田　見てますよ、やっぱり。仕事ができるということと尊敬できるということは似て非なるものですから。

廣渡　おっしゃるとおり、「仕事はできるけど尊敬できない人」というのはたくさんいます。

水田　最近、人の生きざまに一番興味があって。

廣渡　水田さんを見ていると、「職場とは」とか「はたらくこととは」のようなテーマを考え続ける商売なんだなと感じます。

水田　やっぱり仕事とは、世のため人のため、誰かに喜んでもらえることを実感できること、あとは「居場所がある」ということだと思います。もちろん、お金を稼ぐためであることは否定しませんけどね。いろんな統計を見てみると、年収800万円を超えるとほとんど幸福度は変わらないらしいんです。

廣渡　なるほど、衣食住に困らなくなりますからね。

水田　「衣食住足りて礼節を知る」という言葉がありますが、一定レベルを超えてしまうと、人間は心の豊かさを求める傾向にあるのかもしれません。その意味で、ビジョンというのは社会性なんですね。

廣渡　すごく勉強になりました。
パーソルさんにはいつも本当にお世話になっているうえに、今回は貴重な機会をいただきました。本当にありがとうございました。

※対談時はマスクの着用など、感染防止策を講じたうえで実施しています。

**水田 正道**　みずたまさみち
パーソルホールディングス株式会社 代表取締役社長 CEO

1959年生まれ。青山学院大学経営学部卒業後、リクルート入社。1988年、テンプスタッフ創業者の篠原欣子氏にヘッドハンティングを受け、同社に転職。2013年6月、テンプホールディングス（現パーソルホールディングス）およびテンプスタッフ（現パーソルテンプスタッフ）代表取締役社長就任。2016年6月より現職。

# 世界最高の「チーム」が語る、変わらないための変革とは

■ 平井 伯昌 様　■ 北島 康介 様

## 結果を出すためには「苦しくて当たり前」

廣渡　今日はありがとうございます。いつもはクライアントの経営者にインタビューすることが多いんですが、今回は北島さんご自身も代表を務める株式会社IMPRINTと、平井先生がそれぞれ私たちAGSのお客様ということで、このような対談が実現してしまいました（笑）。平井先生の著書を読んでいて、ものすごく怖くて厳しい人をイメージしていたんですが、実際のところはいかがですか。

北島　他のコーチからはあまり指導を受けていないのですが、平井先生の世代はみんな怖いんじゃないですかね。

平井　怖いかなぁ（笑）。

廣渡　きちんと目標を決めさせ、徹底してそこに向かわせるという、平井先生独特のスタイルがありました。先生との出会いは、5歳から通っていた東京スイミングセンターでした。きちんと教えてもらうようになったのは中学生からですが、はっきりと覚えています。当時は自分が選手になって、平井先生に教わることになるとは想像していませんでした。

廣渡　東京スイミングセンターは名門だと伺っていますが。

平井　クラスはレベル別に10以上あり、厳しいですが育成カリキュラムがしっかりしていました。

北島　みんな平等だった気がします。どの子どもにも、平等にきちんと段階を踏ませていく。

平井　記録をクリアすると上のクラスに進むことになるんですが、遊び半分な雰囲気は全くありませんでした。

北島　どんどん厳しくなっていくことがわかっていたので、上に進むことはうれしい反面、少し怖かったです。

廣渡　その後、選抜されて少数精鋭クラスに入っていったのでしょうか。

北島　他のクラブに比べると人数は多かった気がします。

平井　中学生だけで練習する時もあるし、小学生や高校生、大学生と混ざって練習する時もある。康介は強かったものの、あくまで強い中学生のひとりという位置づけでした。

廣渡　やっぱり、強い選手は他にもいたんですか。

平井　全国大会で優勝する選手は毎年何人も出ていて、それが当たり前でしたが、アトランタオリンピックに代表選手をあまり輩出できなかったんです。それを機にコーチと選手の若返りを図っていくことになった。ちょうどその頃でしたね、康介を担当するようになったのは。
男女問わずで、それは弊社も同じかもしれません。（笑）

廣渡　伸び始めるタイミングは選手によって異なるんだと思いますが、北島さんが頭角を現すようになったきっかけはありますか。

平井　中学3年生のとき、同学年の中学記録ホルダーを破って優勝した、全中（全国中学校水泳競技大会）かな。

北島　平井先生に教わって結果を出せた最初の夏ということもあって、思い出に残る試合のひとつです。当時は体も大きくなくて、特に200m（平泳ぎ）は苦手意識がありました。

平井　周りも盛り上がってくれたし、強い選手に勝ったことで評価されるようになりました。

北島　直後の国体（国民体育大会）は惨敗でしたが、より水泳に専念していくきっかけとなりましたし、合宿など、いろいろなところに連れて行ってもらえるようになったと肌で感じました。

平井　水泳に懸けるため、東京スイミングセンターの並びにある高校に進学したんです。

北島　ほとんど水泳漬けでしたね。平日は朝練して、学校行って、家に帰らずに練習。土日ももちろん練習。

廣渡　廣渡練習は、やはり想像を絶する苦しさなんでしょうね。

北島　そうですね。苦しい練習を好きな選手はいないと思います。でも、きついことをやらないと結果が出ないということは、みんな小さい頃からの経験で体感しているんです。

廣渡　そうなってくると、技術以上にメンタル面の指導が重要になってくる印象ですが、実際はどうだったのでしょうか。

平井　それが、そうでもないんです。

北島　平井先生の教え子は、素直で純粋な選手が多かった印象です。練習が嫌だというのは誰もが思うことですが、それを当たり前のこととして取り組める環境があった。このことが大きいんだと思います。

平井　当時、東京スイミングセンターの育成方針で、有力な選手であっても特別扱いしませんでした。なぜかというと、国内の大会は誰かが優勝しますが、オリンピックは行けるとは限らない。目標が高くなったとしても、みんなと同じ環境で練習できる楽しさを感じてもらうように心掛けていました。

北島　「水泳は結局個人競技」などとよく言われますけど、仲間意識は人一倍強いんです。一日の半分以上を、みんなといっしょになって苦しい練習に費やしている訳ですから。

平井　たとえば康介が高校生でオリンピックに参加した直後も、小学生から大学生までの混成グループで練習していましたからね。仲間と切磋琢磨していた当時の選手たちは、どんなに苦しい時にも踏ん張れる。特に教えなくてもモチベーションは自分の力で維持できるように子どもの頃から鍛えられていますし、いろいろなベースが身についていました。

## 勝つことの先をどう見るか？若い時にどう育ってきたかが明暗を分ける

廣渡　動機が明確であれば踏ん張ることはできるのかも知れませんが、逆にたとえば、オリンピックまで上り詰めてしまうと、やはり先が見えなくなってしまうものなのでしょうか。

北島　そんなこともなかったです。それが平井先生の独特な指導法で、常に勝つことの先を見せてくれるというか。

平井　強くなったその先を見ることはなかなか難しくて、一度オリンピックに出てしまうと、その次のオリンピックまでなかなか身が入らない選手もいるんです。そんなことを考えていた時、金メダリストのコーチをロシアからお呼びしたことがあった。その時に聞いたお話がすごく印象的で、「成長カーブが緩くなってからがポイント。金メダルを獲った後、いかに成績を維持するかが重要だ。」と。そんなことは日本のコーチから聞いたこともなくて。康介にプロになることを勧めるようになったのは、それからでした。

廣渡　お話を聞けば聞くほど凄いなと思うのは、平井先生が育てたのが北島さんだけではなかったということです。これは特殊な技能なのではないでしょうか。

平井　それは僕が東京スイミングセンターのコーチだったからだと思っています。なるべくマンツーマンにならないように心掛けていましたから。

北島　でも、すごいと思います。種目に関わらず選手を強くしていくことができるのは。

平井　僕からすれば、康介は絶対強くするし、絶対強くなると確信していました。そういう信頼がないと、ほかの選手まで指導できなかったと思います。

北島　選手の立場からすると、それは大きいかも知れません。

平井　たとえば、中村礼子を指導することになったときには「北島に金メダルを獲らせることに集中すべきではないか」という批判もありました。でも僕は逆に、金メダルを獲るはずの康介といっしょに練習すれば、中村もオリンピックにいけるはずだと考えたんです。北島康介を中心とした練習の雰囲気が周りの選手も強くすると。

廣渡　先ほどおっしゃっていた、「みんなで苦しい思いをしている」という雰囲気が士気を高めるということかも知れませんね。

平井　ひとりだと煮詰まってしまう時が必ずあるんです。アテネで金メダルを獲ったあと、もし礼子やほかの選手がいなかったら、成績は維持できなかったかも知れない。康介自身、仲間たちの努力する姿に助けられたこともあるんじゃないかな。

北島　それはあります。たとえば調子が悪くて練習できない時、みんなが平井コーチの指導を受けてがんばっているのを見ると、「早く戻らなきゃ」って。

平井　あとはね、北島は選手として超一流だから、ぼくもコーチとして頑張らなきゃいけないと思っている訳ですよ。康介がいなくなったら終わりって言われないように（笑）。

北島　実際は「コーチは常に、選手よりも一歩先を進んでいなければならない」と、自ら体現されていた。気持ちの良い仲間たちにも恵まれましたし、本当に良い環境だったと思います。

平井　やはり、若い時にどんなふうに育ってきたかは、選手のその後にとって大きな影響を与えるんですよ。みんなで成長していくと、雑草とは言いませんが、「立ち向かっていく強さ」みたいなものがでてきます。

## 変わらずにいるためには、自らを変え続けること

廣渡　少し話は変わりますが、選手たちのセカンドキャリアについてはどのようにお考えですか。引退してもまだまだ人生は長いですし、いろいろな選択肢があるのだと思いますが。

平井　プライベートについては何も口は出さないんですけど、話はするようにしています。何に興味があるか、とか。

北島　練習に関係のない話も結構していて、先生は歴史の話とかさせたらめっちゃ長いんです。あと

は、海外合宿の食事の場で、まだメダルも獲っていないうちから、「金メダルを獲ったらプロになれ、かっこいいスポンサーをつけろ」って夢を見せてくれたこともありました。あの時、もし先生がそんな話をしてくれなかったら、今のキャリアは実現しなかったかも知れません。

平井　オリンピックで活躍したからといって、きちんとしたセカンドキャリアに就けるとは限らないんです。だから、「水泳しかできないようじゃ困るし、みんなに尊敬されるように努めるべきじゃないか」と問いかけるようにはしていました。康介の場合は、上手いんですよ、人を巻き込むのが。物事の優先順位をはっきりつけられるタイプでした。

廣渡　先ほどおっしゃっていましたが、みなさん純粋だからセカンドキャリアに就くのがなかなか難しいという面もあるのでしょうか。

北島　日の当たるところばかりがセカンドキャリアじゃないと思っています。ただ、ぼくはどうしても「引退後何をするのか」と見られてしまうので、水泳で培ったものを活かしながら貢献していきたいと考えました。

平井　今の康介は、現役時代のチームアップを自らの経営に応用しているような印象がありますね。人をその気にさせるんです。それと特徴的なのが、メダルを獲ってから成績を維持している年月が長いということ。この年月の間にたくさんの人と出会い、さまざまな経験を積んでいくなかで、人間としての価値観が大きく変わっていくんですよ。

廣渡　もちろん、長い年月のなかで周囲の顔ぶれなんかも変わっていきますからね。

平井　そう、泳いでいる間にセカンドキャリアに向けた準備ができていく、といったところでしょうか。

北島　学生から社会人と、平井先生の指導を仰ぎながら成長できる環境が嬉しくて、正直あまり意識していませんでした。

平井　たとえば、イギリスのウイスキーは、レシピを守り続けている結果、長い年月のなかで品質が変わっていくそうなんです。ところが、日本のウイスキーは品質を変えないためにレシピを変える。

廣渡　なるほど。

平井　康介にしても、ぼくのところで練習して、一度環境を変えたあとで、また戻ってきて。選手としてのキャリアは維持しているんですが、内容は全く異なっています。

北島　変えていかないと、「変わらずにいる」ことはできない。

廣渡　とても貴重なお話が伺えている途中で心苦しいのですが、お時間がきてしまったようです。最後に平井さんから、今後の北島さんに期待するところがあれば、ぜひコメントいただければと思います。

平井　そうですね、選手としてのキャリアを終え、社会人としても軌道に乗っている印象です。東京オリンピックもありますし、スポーツを通じて日本の顔になれるようにがんばってもらいたいと思います。

廣渡　そんな平井先生に向けて、北島さんいかがでしょうか。

北島　先生は、選手の悪いところを受け取って（ご自身の）身体を痛めてしまうところがあるので心配ですが、2020年は、平井先生が選手といっしょに喜んでいる姿が見たいです。

平井　もっと現場に集中したいです（笑）。変わらないために変えていかなきゃいけないのは、コーチにとっても大変（笑）。

廣渡　ぜひ体には気をつけてください。
おふたりとも、本日はありがとうございました。

**平井 伯昌**　ひらい のりまさ

1963年生まれ。早稲田大学卒業後、東京スイミングセンターに入社し、アテネ五輪、北京五輪で北島康介選手に2大会連続の2つの金メダル、中村礼子選手に2大会連続の銅メダルをもたらす。2008年、競泳日本代表ヘッドコーチに就任し、ロンドン五輪で寺川綾、加藤ゆか、上田春佳選手に銅メダルを獲得させる。13年4月、東洋大学法学部准教授、水泳部の監督に就任。17年4月より同教授。　競泳日本代表監督。その他の主な指導選手は、星奈津美、萩野公介、大橋悠衣。

**北島 康介**　きたじま こうすけ

1982年生まれ。2004年アテネ五輪、2008年北京五輪100m・200m平泳ぎで日本人唯一となる2種目2連覇を達成。2009年に現役選手でありながら株式会社IMPRINTを設立し、スイミングクラブKITAJIMAQUATICS、プライベート流水プールAQUALABの運営等を行う。2015年にはPerform Better Japanを設立。2016年に選手活動を引退。現在はコカ・コーラのチーフ・オリンピック担当・オフィサーとして活動する他、東京都水泳協会の副会長を務め、自身の冠大会「KOSUKE KITAJIMA CUP」を開催している。