



LEADERS INTERVIEW

LEADERS INTERVIEW INDEX

01



無機質でストレスフルな世界に、
花と緑と五感で挑む
株式会社パーク・コーポレーション
p.2

02



起業家と応援団、ともに歩む
宇宙産業拡大への道
株式会社 ispace ×
インキュベイトファンド株式会社
p.8

03



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
p.14

04



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
p.22

05



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
p.27

06



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 伯昌氏、北島 康介氏
p.33



01

無機質でストレスフルな世界に、 花と緑と五感で挑む

1988年に創業、翌年から生花販売に乗り出し、「青山フラワーマーケット」という一大ブランドを築き上げた株式会社パーク・コーポレーション。創業者として、今も次々と企画を生み出している代表取締役の井上英明氏に話を伺った。

株式会社パーク・コーポレーション 代表取締役
井上 英明 氏

この記事は2024年12月18日の取材を基に作成したものです。

「パーク」という考え方

廣渡「本日はよろしくお願いします。パーク・コーポレーションとは税務顧問として長くお付き合いさせていただいてますが、今回はインタビューさせていただけるということで楽しみにしていました。パーク・コーポレーションという社名は、ニューヨークのパークアベニューが由来だとか」

井上「そうなんです。パークアベニューと、セントラルパークから取りました。かつてニューヨークのKPMG(会計事務所)に勤めていたんですが、その事務所がパークアベニューにあった。辞めて戻ってきた時に、『あいつは逃げて行った』と思われるのが癪で、いつかパークアベニューに事務所を構えてやろうと(笑)」

廣渡「・・・そうだ！ ともそこご紹介いただいたのは、KPMGの同窓でGCAサヴィアン(現GCA)の創業者でもある渡辺章博さんでした」

井上「ニューヨーク時代の先輩である渡辺さんからのご紹介ですし、もう20年以上前になるでしょうか」

廣渡「もともと、AGS創業者の軒澤が、渡辺さんと旧知の仲だったことがきっかけのようです。軒澤はKPMGの代表社員だったので、渡辺さんがM&Aで活躍されている時期に、ニューヨークでご一緒することも多かったそうで」

井上「そうでしたか。渡辺さんとは私も珍しく気が合いました。監査について一から教わったのを覚えています」

廣渡「脱線しましたが、社名の話でしたね(笑)。あとはセ

ントラルパークも由来とのことですが」

井上「ええ、あそこの自由な雰囲気が大好きで。みんな好きなことをやってるんですよ。馬に乗ったり、スケートをやったり、楽器を吹いたり」

廣渡「自由ななかにも一定のルールがある、御社の雰囲気にすごく合っていると思います」

井上「当時はそうでもなかったのですが、最近は街を歩いていると、名前に『パーク』とつくマンションがずいぶん目に付くようになりました(笑)」

廣渡「時代が求めているのかも知れません(笑)」

井上「ちょうどこの後も打合せするんですが、parkERs(パーカーズ)という空間デザインの事業部が『いばらきフラワーパーク』のリニューアルを手掛けたところ、これが好調で、群馬でもやることになったんです。それまでは花を見ることしかできなかったところを、カフェを設置し、オリジナルグッズをつくった。ワークショップなんかも企画しています」

廣渡「モノだけでなくコトがある、というのが良いですね」

井上「私たちが今まで取り組んできたことを公園のなかに再現していくと、人が集まってくれるようになった。次はこれをパッケージ化して広めていこうとしているんですが、これも『パーク』という考え方に繋がりますし、プレずにやって来れているなと思っています」

紆余曲折して創業した、楽しい会社

廣渡「話は戻りますが、最初はKPMGに勤められていた。どんなキャリアを考えてらっしゃったんですか？」

井上「実は私、もともとは商社マンになろうと思っていたんですよ。もっと言うと、大学時代は数学が得意だったので建築家になりたかった。ただ、父に『お前は事務所に閉じこもって図面を書いているのがイメージできないから、商社マンにでもなったらどうだ？』と言われ、『たしかに・・・』と(笑)」

廣渡「飛び回るタイプですし、そんなイメージはありますね」

井上「そこで文系に進路変更して、実際に商社からお誘いもいただいたんですが、『行ける』と決まってしまうと興味がなくなってしまった(笑)。最終的に、世界中を飛び回れて独立開業もしやすい会計事務所を選び、知人に誘われてニューヨークのKPMGに行くことになりました」

廣渡「どんどん変わりますね(笑)」

井上「でしょ。しかも、やってみると監査のような細かい仕事が性に合わない(笑)」

廣渡「私もそうです(笑)。その後、パーク・コーポレーションを立ち上げることになりましたが、最初は花屋さんではなかったそうですね」

井上「セントラルパークのような楽しい会社にしたいと思って『パーク』と名付けたものの、何をやるかは決めていませんでした。とりあえずパーティーや結婚式などイベント企



画から始めたんですが、ある本に『イベントや興行ビジネスは、バスや鉄道会社などキャッシュフローが回っている本業をもたないとリスクになる』と書かれていたのを読み、『これはヤバイ』と(笑)」

フラワービジネスへの道のり

廣渡「もともと花屋さんにはご縁があったんですか？」

井上「全くありませんでした。ただ、ちょうど大阪で花博(国際花と緑の博覧会)をやることになったのを新聞で読み、母も花をやっていたこともあって興味を持ちました。そこで

花き市場に連れて行ってもらったところ、お店で千円ぐらいする花が百円ぐらいで売られている。『これはおもしろい』と思い、その場で赤薔薇を30本ぐらい買って知人の代議士のところに持ち込んだんです。すると、一週間後に電話がかかってきて、『良い花だったからまた持ってきて下さい』と。それからいろいろな方をご紹介いただき、売って回りました。無店舗で完全予約制、ロスなしの花屋ですね(笑)」

廣渡「井上さんほか、何人かで？」

井上「一昨年亡くなってしまったのですが、専務の植村とふたりでした。ふたりで花を持って、真夏も滝のように汗をかきながら回ったものです」

廣渡「そうでしたか・・・私も植村専務のことは覚えています。まだまだこれからというご年齢でしたし、残念です。その後、無店舗から店舗型に移っていくことになりましたが、決め手は何だったのでしょうか？」

井上「引き合いも順調に増えていった頃、ビル地下のレストラン街をよく利用していたんですが、入り口あたりがデッドスペースになっていて観葉植物が置いてあった。もった

いないなと思って、うどん屋で聞いてみたところ、上階に管理事務所があるとのことだったので、その足で向かって『貸してくれませんか?』と(笑)」

廣渡「まさに突撃ですね(笑)」

井上「運よくOKしていただき、格安で出店することができたんですが、始めてみたら大行列で。当時、10本千円で薔薇やチューリップを売る店は他になかった。ただ、どんどん売れていくのにキャッシュがぜんぜん溜まらない(笑)」

廣渡「たしかに、私たち税務・会計顧問の立場からすると、当時は原価や人件費の管理が十分にできていなかったように記憶しています(笑)」

井上「あわてて原価計算に取り組んで改善していったものの、他社に比べて販売価格を安く設定していたことも大きかったと思います。生花は廃棄ロスの影響が大きいので、原価率の設定は難しかったですね」

視覚型の感性と花が出会った

廣渡「当初は紆余曲折を繰り返された印象ですが、ターニングポイントはありますか？」

井上「ひとつめは、やはり花との出会いですね」

廣渡「たしかに、それまでいろんなことにトライしていたのが、花と出会ってからはずっと花屋さんを貫いている」

井上「花を届け続けていると、その周辺のビジネスチャンスもありました。例えば花瓶ですね。お客さんに『良い花瓶

はない?』と聞かれたんです。私は佐賀出身なので、有田焼の職人さんを紹介してもらって、仕入れるようになったり」

廣渡「なるほど。お話を伺っていると、地元のお知り合いとのご縁によるところも大きいですね」

井上「佐賀県って、何もなしにみられがちですが、文化があるんです。器や掛け軸など、花とゆかりのあるものが身近にあった。幼いころ絵を習ったりもしていて、そういう感性が育っていたのかも知れません」

廣渡「会計のような数字の世界よりも、感覚的な世界のほうが性に合っているんでしょうね」

井上「私はいわゆる右脳型で、五感でいうと特に視覚に意識が向くタイプなんだと思います。妻は聴覚タイプの人で、面白いのが、例えばオペラを鑑賞する時。私はつつい舞台装置や演出なんかに目が行ってしまうんですが、彼女は目を閉じて音を楽しんでいる(笑)」

廣渡「同じ芸術でも、ずいぶん受け取り方が違いますね(笑)」

井上「花のビジネスは「見る」ということに特化したものでもあるので、花は私にとって運命の出会いだったと言えますね」

普段使いの花を、世界に

井上「もうひとつは、渋谷の駅前に出店した時に、『ライフスタイルブーケ』と名付けた出来合いのブーケをたくさん並べたことでしょうか。これが飛ぶように売れたんです」

廣渡「あれは本当にセンス良くディスプレイされているので、ついつい買いたくなってしまいます」

井上「このアイデアの根底には、初めて花に出会った時に感じた『もっとリーズナブルに花が売られていれば、自分でも普段から買うのにな』、という想いがありました。もともと花屋のビジネスはギフトを前提に考えられていて、同じ薔薇1本を買うのでも、お店によっては、ラッピングをしてもしなくても値段が変わらなかったりする。ラッピングが必要なければ、もっと安くしても良いはずですね」

廣渡「そこで、青山フラワーマーケットは『普段使い』という発想を持ち込んだ」

井上「もっと気軽に花を飾ってもらうために、切り花として販売する場合は値段を抑えています。もちろん、ラッピングやアレンジメントなどが必要であれば、相応の手間賃をいただきますが。切り花を売ることが八百屋商売だとすると、ブーケやアレンジメントなどはサラダを売するようなイメージですね。付加価値をつけることで原価率を抑えることにも成功しました。こうした考え方を取り入れたのは、世界中でもウチが初めてではないでしょうか」

廣渡「その成功で、出店が加速していった、ということですね」

井上「おかげさまで、ずいぶん出店依頼が舞い込みました。ちなみに、これと同じ手法が、2015年にオープンしたパリの店でもウケています」

廣渡「それはちょっと意外ですね」

井上「フランス人は大きなブーケを作るのは得意な反面、小さなブーケを同じように作るのが苦手みたいですね。私たちが小さなブーケを並べると、みなさん立ち止まっていただけ。そういう意味ではパリに出店したこともそうですが、世界に通じる『ライフスタイルブーケ』を開発できたことが大きなターニングポイントでした」

新ブランド立ち上げのむずかしさ

廣渡「順調に成長を重ねていくなかで、経営上「これはヤバイ」というようなシーンはなかったのでしょうか？」

井上「思ったことはすぐ実行していたので、失敗もずいぶんありましたよ。スクールや結婚式企画、あとは『グリーンクリニック』とか・・・」

廣渡「『グリーンクリニック』とは？」

井上「観葉植物に問題があったら相談を受けますよ、というサービスなんですけど、まだ観葉植物を持っている人も少ない時代だった(笑)。あとは、良い物件をご紹介いただくことが増えたので、出来合いのものだけを売るブランドを立ち上げたものの、お客さんのニーズに柔軟な対応ができずに撤退したこともありました」

廣渡「私たちの他のクライアントにもよく見られるのですが、すごく良いアイデアだと思った新規ビジネスやブランドが案外うまくいかず、従来のスタンダードなものがずっと残っていく、というのが面白いですね」

井上「ただ、私たちは生ものを扱っているため、仕入で大きなリスクが負えないという特徴があります。無理な出店は考えず、マイペースに経営することができたので、深い傷を負うようなこともありませんでした」

海外展開、アジアへのカギは コールドチェーン

廣渡「出店という、先ほどおっしゃっていたパリの出店は、それこそ苦労されたんじゃないですか？」

井上「そうですね。でも、物件を探し、内装を考え、市場に口座を開き、人を集め、教育して・・・などと考えていくと、あたりまえなんですけど『なんだ、やることは日本と同じじゃないか』と気付くんです」

廣渡「言葉こそ違えどビジネス自体は変わらない、と。パリのほか、現在はロンドンにも出店されていますが、やはりブランディング目的という意味合いが強いのでしょうか」

井上「パリやロンドンについては、もちろんブランディングもあります。何より情報や感性をどんどん吸収する場にしたい。それを日本、これからはアジアにも展開していきたいですね」

廣渡「東南アジアへの展開などはどのようにお考えですか？」

井上「これから、ですね。ただし案外難しい話で、この間、京都吉兆の徳岡さんに『海外にはなぜ出店しないんですか？』

と聞いてみたんですよ」

廣渡「吉兆なら、引き合いもずいぶん多いでしょう」

井上「すると、『私たちにとって大切なのは、水なんです』とおっしゃる。日本のやわらかい水があってこそ成り立つのが本当の日本料理だから、日本を出ることができないのだそうです。これこそが本物だな、と。」

廣渡「なるほど、花も気候に影響されますからね」

井上「私たちの商売も、日本にいろんな花があるからこそ成り立っています。じゃあ、その花がアジアの暑い国で育つかというと、そう簡単ではない。となると、花の調達が重要になりますから、インフラとしてコールドチェーン（低温物流）が構築されているか否かがポイントになるでしょう。その点ドバイなんかは空港から完璧に温度管理されていて、積込場所から納品口まで外気が入ってこないようになっているんです」

廣渡「中東の気候は相当厳しいからこそ、コールドチェーンが進んでいるのでしょうか。そうした海外展開を考えるうえで、（花きの）生産事業に乗り出す選択肢もあるのではないかと思います。その辺りはいかがでしょうか？」

井上「市場にとって、生産者が減少してきていることは大きな課題なので、考えてはいます。ただ、例えば薔薇だけを一生かけてつくり続けているような農家さんがいらっしゃる



るんですが、その方の薔薇は簡単に真似できるようなものではない。そうした職人技術を要しない、枝物のような素材については、自分たちで生産していくことも考えたいですね」

無機質な都会の生活に、花と緑で豊かさを

廣渡「最後になりますが、今後の展望についてお聞かせいただけますでしょうか？」

井上「青山フラワーマーケットは現在120店舗ぐらいですが、200ぐらいまで伸ばしていけると考えていますし、海



外も良いところがあれば出店したい。先ほど触れた生産や、品種改良、室内緑化などの分野にも可能性を感じています。あとは何より、ブランドをひとつひとつ大切に育てていって、『花と緑が身近な世の中になった』と言っていただけるような会社になりたいですね」

廣渡「花も緑も、私たちには必要なものですからね」

井上「私たちの花という商売は本当に特殊で、『見る』ことと、香りを『嗅ぐ』ことしかできない。他に何の機能もないんです」

廣渡「食べるものでも、着るものでもない」

井上「いまの都会はコンパスと定規さえあれば描ける、円と直線の無機的な世界ですが、花と緑はそうではなく有機的。

生きているんです。そして、都会は二酸化炭素を排出しますが、植物はそれを吸って酸素を生み出します」

廣渡「おもしろい対比ですね。parkERsの公園づくりの話を伺って感じたのですが、日本人はもともと庭が好きでし、センスの良い花と緑の空間を増やしていくことができれば、いろいろな意味で豊かになっていくと感じます」

井上「人は、都会の生活のなかでプレッシャーやストレスを感じ、自然なものに癒される。私たちのサービスが人の心を豊かにできるよう、広げていければ良いなと思っています」

廣渡「すごく良いお話が聞けました。本日はどうも、ありがとうございました」

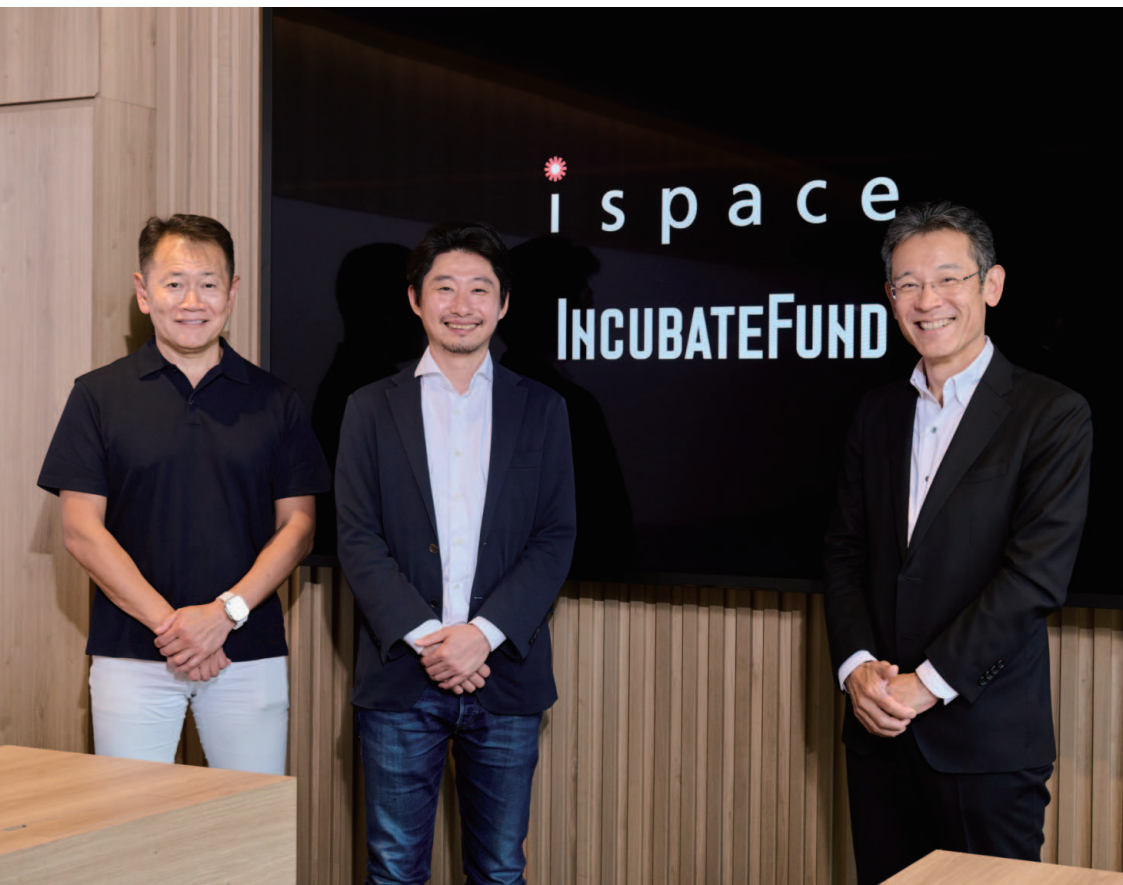
井上 英明 いのうえ ひであき

株式会社パーク・コーポレーション 代表取締役

1963年、佐賀県生まれ。87年に早稲田大学政治経済学部卒業後、ニューヨークの会計事務所を経て88年、株式会社パーク・コーポレーションを設立。代表取締役に就任し、現在に至る。

株式会社パーク・コーポレーション

花や緑に囲まれた心ゆたかなライフスタイルを提案するという想いのもと、青山フラワーマーケット(フラワershopp)をはじめ、Aoyama Flower Market TEA HOUSE(カフェ)、parkERs(空間デザイン)、hana-kichi(スクール)、青山フラワーマーケット ANNEX(法人事業)など多角的な事業を展開している。



02

起業家と応援団、ともに歩む 宇宙産業拡大への道

月輸送サービスなどを手掛けるispaceは、2023年4月に宇宙系スタートアップとして日本で初めて東京証券取引所グロース市場への上場を果たした。ispaceの創業期から投資を重ねてきたのが、ベンチャーキャピタル(VC)のインキュベイトファンドだ。投資の経緯や今後の事業展望などについて話を伺った。

株式会社ispace 代表取締役 CEO & Founder 袴田 武史 氏
インキュベイトファンド株式会社 代表パートナー 赤浦 徹 氏

この記事は2024年5月21日の取材を基に作成したものです。

ispaceの設立

廣渡「赤浦さんと袴田さんとの出会いや意気投合した部分に大変興味があり、苦労話も交えながら伺いできればと思います。まずはispaceの設立から」

袴田「合同会社を登記したのは2010年です。Google Lunar X PRIZEという月面探査をゴールとした国際的なレースに日本チームとして参加したのがきっかけでした」

廣渡「最初からスタートアップを立ち上げたかったわけでもなかったとか」

袴田「そうですね、活動を続けていくためには、まずは立ち上げてみないと可能性も広がらないと思いました。当時は週3日、所属していた企業で働き、残りはこちらの仕事をする生活が2年ほど続きましたね」

廣渡「二足の草鞋を履き続けるのですから、大変な苦労をなさったでしょう」

袴田「ローバー技術の目処は立っておりましたが、資金調達がなかなか進まなかったんです。いろいろな事情が重なったこともあります、やはり退路を断って頑張ろうと、完全に会社を辞めて全力で取り組むことにしました」

2時間足らずの対話で出資を決断

廣渡「袴田さんと赤浦さんはどのように出会われたのですか」

赤浦「2014年5月に、あるVCの方を通じて出会いました。

その方が持っていたリストに「ispace」の名前があって、「赤浦さんがやりたがっていることを本当にやっているのはこの人なんですよ」とおっしゃる」

廣渡「赤浦さんが『以前からやりたかったこと』とは何だったんですか？」

赤浦「清涼飲料水を月に運ぶというプロジェクトに携わっていた知人が、企業にスポンサーについてもらえたという話を耳にしており、当時、それでお金がもらえるのだと(笑)」

廣渡「ビビっときてしまった(笑)」

赤浦「私がVCから独立した1999年頃のインターネットが盛り上がっていた時期の、やったもの勝ちの時代と同じように感じたんです。そこで、そのプロジェクトに関わっている知人に出資をしたいと持ち掛けたのですが、資金調達をして本格的に事業を始めるという段階ではありませんでした」

廣渡「そこで先ほどのVCの方との話に繋がるんですね」

赤浦「はい。「それならispaceの袴田さんだよ」と言われ、ご紹介いただいた。袴田さんから開口一番、子どもの頃から宇宙船を作ることを夢見てきたという自己紹介を受け、Googleのレースに出ている話などを聞きました。2時間ほど話したでしょうか」

袴田「トータル2時間もなかったと思います(笑)。まさか初めてのミーティングで出資させてくださいと言われるとは思わず、驚きました」

赤浦「3億円コミットしたんですよ。最終的に2億3000万

円まで減額されましたが(笑)。出資のための条件は2014年中には決まったものの、当時はファンドがなくて、袴田さんに『これからファンドをつくる』と伝え、10月に実現しました」

廣渡「新聞記事で活動を知り、袴田さんに『寄付』を申し出る方もいらっしまったそうですが、普通なら考えられないような話ですね」

赤浦「袴田さんの話に引き込まれてしまうんですね。私も宇宙に興味があるので、様々な疑問をぶつけるんですけど、袴田さんは分かりやすく一つ一つ丁寧に教えてくれる」

廣渡「袴田さんのキャラクターが決め手となって、出資が決まっていた。米国法人への出資でしたね」

袴田「日本では元々、合同会社として立ち上げてから株式会社化したのですが、宇宙産業はアメリカがメインの市場なので、アメリカで事業を行う必要があると考えていました。アメリカに法人を設立して親会社とすることも検討していた、ちょうど赤浦さんの出資の話と時期が重なったこともあり、相談して進めました」

「じゃあ宇宙船を作ろうよ」と100億円を調達

袴田「それから、月に物資を輸送するビジネスを進めていき、実際にプロジェクトが進んでいたのですが、のせてもらうことになっていた月着陸船の開発が遅れることになります」

赤浦「そこで、袴田さんと当時のCOOと私の3人で西麻布



のカフェで話をしたときに、『じゃあ宇宙船を作ろうよ』と伝えました」

袴田「1回月に行くのにいくらかかるか聞かれ、『50億円ですね』と」

赤浦「そこで、1回だと、もし失敗してしまうとそれで終わってしまうので、2回分の100億円が必要だ、集めようということになりました」

廣渡「ものすごいスケールの話ですね(笑)」

袴田「私は以前から、将来宇宙船を作りたいと言っていたのですが、当時は赤浦さんにポカンとされてしまって(笑)」

赤浦「まさにターニングポイントです。この決断は大変な

ものだと思います、そのままカフェで記念撮影しました(笑)。実際に100億円を集めるのに、そこから2年以上の月日がかかりましたが」

袴田「数字はもちろん頭では分かるんですけど、リアリティがなかったですね。でも、赤浦さんが言っているからいけるのかなと思ってしまいました。投資してもらうなら日本に本社を置く方がいいということで、日本を本社にしました」

赤浦「そこから出資者を集める努力が続きました。なかなかハードルは高かったのですが、みんな、袴田さんに会って話を聞いていると一緒にやりたくなくなってしまいました。最初は雰囲気話を聞いていても、一点の曇りもなく、実直に淡々と話すのを聴いているうちに、吸い込まれてしまう。袴田さんの話は聴いていると「できるかもしれない」という気持ちになってきて、応援をし始めたらこちらも楽しくなっていました」

廣渡「ただ、資金調達自体は必ずしもすんなりいっていない印象でした」

袴田「確かにその2年間、色々とありましたが、赤浦さんが地道に投資家を回ってくださいました」

廣渡「赤浦さんは応援し始めたら、ずっと応援し続けます

よね」

赤浦「楽しかったですね。まだ途中ですけど(笑)。100億円って、当時世界の宇宙スタートアップ業界のシリーズAとしては最高金額だったんです。それを日本のいちスタートアップが集めたので、このチャレンジが終わった後は皆で祝杯を挙げました。袴田さんがいなかったら、そんなことをしようとも思わなかったですから」

廣渡「突っ込んで取り組んでもうまくいかないことってよくあるけど、本当にやれたという実感を持てることって少ないですね」

赤浦「ispaceのチームは多国籍で、エンジニア同士がケンカのように熱く議論する時もあるのですが、袴田さんが一人ひとりに向き合って話すと、「袴田がそういうなら分かったよ」と皆一つにまとまってしまう。あれだけの人たちを一つにするのは、本当に大変なことです」

月面着陸に失敗も「常に前を見ている」

廣渡「袴田さんはこれまで、辛かったことや辞めなくなった時期ってありましたか？」

袴田「逃げたいと思うほど辛いことはまだ経験していないと思います。鈍感すぎて気付いていないだけかもしれません(笑)」

赤浦「私とCFOが本当に困ってどうしようかと思っている時も、袴田さんはいつもと変わらない様子でしたね」

袴田「頭では理解しているつもりではありますが、自分の感情としては、自分が自信を失っちゃったら終わりだと思っているので、常に前を見えています」

赤浦「一番すごいと思ったのは、2023年4月26日に挑戦した月面着陸のミッション1、当日のことです。様々なリスクもありましたが、全て順調に進み、実は完全に成功したと思っていました。袴田さんは僕以上に全部わかっているから、きちんと着陸できると確信していたでしょう。しかし、着陸だけきれいにできなかったのは予想だにしませんでした。世界中のメディアを呼んで注目されている中で、袴田さんは丁寧に対応して、『決して諦めない』と言い切った」

廣渡「勝利宣言しようとしていた」

袴田「着陸できていそうな瞬間はそう思いましたが、時間がたつにつれ、あれ？と思うようになりました。発射から着陸まで10段階あるうち、8段階までは成功していましたが、失敗した場合でも話すことは考えていて、言葉はスムーズに出せました」

「僕がお金を出しますから大丈夫ですよ」

廣渡「ミッション1は2023年4月26日、上場したのがその2週間前の4月12日でした」

赤浦「なるべく早く、ミッション1の前までにはというのは、僕の中で必達事項でした。意外と大変だったのは、シリーズAの後、2回分の打ち上げ資金のつもりで調達した100

億円は、開発が遅れて余計に費用がかかり、残金が減っている状況でした」

廣渡「株主全体の雰囲気厳しくなってきましたね・・・」

赤浦「株主には『僕が30億出しますから大丈夫ですよ』と言いました。実際には10億しか出しませんでした(笑)、シリーズBの資金調達は30億円となりました」

袴田「当時はコロナ禍で状況は厳しかったです。色々な方の助けがなければ生き延びられなかったのも、本当に感謝しています」

AGSグループによるサポート

廣渡「私たちAGSのサポートはお役に立ちましたでしょうか？」

赤浦「僕の立場から言えることは、事業内容を宇宙船開発にしたり、海外法人を設立し日本法人化したり、経営判断を臨機応変に行ってきましたが、管理体制構築や上場準備の途中で大きな問題が発生して対応を余儀なくされたということはありませんでした。AGSさんが幅広くサポートしてくださっていたからだと考えています。袴田さんの想いを実現しつつ、上場にも対応できる形で管理体制を構築し



てくださいました」

廣渡「ありがとうございます。ispaceの皆さんは非常に優秀でピュアで、こちらも協力したいと思う部分が多かったです。応援者がどんどん巻き込まれて、いくところまでいってしまう。25年来IPOに関わっていても、今回のケースはなかなか見たことがない快挙だと思います。関わられただけでぐっときます」

袴田「AGSさんをはじめ、多くの方々に支援いただける形を作れたのが良かったです。優秀なメンバーは集めているのですが、規模が小さいためにできることも限られていた



ので、AGSさんのサポートによって適切に運営できている
と思います。会社が小さな頃からきめ細やかなサポートを
させていただいて、ここまで成長することができたと思って
います」

宇宙事業の商用化を目指す

廣渡「上場して、ミッションも続いています、今後のこと
について教えてください」

袴田「上場は入口だと思っています。上場を早くした方が
良いと考えたのは、資金調達につながったということ
が大きいです。日本のVCだけでは資金が不足するリスク
があるため、キャピタルマーケットにアクセスして、より
大きな資金を獲得することが重要でした。まだまだ、事業

として伸ばせるマーケットは大きいと考えています」

廣渡「商用という形で収益を得られる日は来るのでしょうか」

袴田「我々のビジョンとしては、商用化を目指したいし、そ
ういう世界は必ず来ると 생각합니다。ただ今は、民間企業が
自己投資で一気に産業を立ち上げるのは難しいですね。そ
こにいくまでには、政府が担っていく部分が多い」

廣渡「今後、政府も資金協力の在り方を変えていく必要が
ありますね」

袴田「アメリカはもう変わってきています。これまでは、
政府機関が作りたいと決めたものをアウトソースするしか
なかった。その場合はR&Dになり、技術開発という形にな
りますが、今のアメリカでは、NASAが欲するサービスを
提供できれば、継続的に買う。それが、スペースXが成功し
た理由です。NASAがロケットを開発するのではなく、ス

ペースXがその技術を開発して政府が定期的に購入する契
約を結んでおり、売上にもなるという大きな転換点を迎え
ています。日本もそのような方向に進んでいくと思います」

廣渡「ispaceの圧倒的な魅力は、やる気の強さと誠実さ、
人を巻き込めるところですね」

袴田「周りを巻き込んで大きな潮流を作っていくところは、
我々の特徴だと考えていて、会社の行動指針の一つでもあ
ります。自分のチームや社内だけではなく、外部の人とも
協力し合い、様々な人を巻き込んでいくことで、企業も成
長していくと考えていますし、また、自分自身も退路を断っ
てやり遂げる姿勢を見せられているのは大きいかなと思い
ます。まだまだやるべきことがたくさんあります」

廣渡「絶対に大丈夫です。ずっと頑張ってもらいたいの
です」



袴田 武史 はかまだ たけし

株式会社ispace 代表取締役 CEO & Founder

子供の頃に観たスターウォーズに魅了され、宇宙開発を志す。ジョージア工科大学で修士号（航空宇宙工学）を取得。大学院時代は次世代航空宇宙システムの概念設計に携わる。外資系経営コンサルティングファーム勤務を経て2010年より史上初の民間月面探査レース「Google Lunar XPRIZE」に参加する日本チーム「HAKUTO」を率いた。同時に、運営母体の組織を株式会社ispaceに変更する。現在は史上初の民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」を主導しながら月面輸送を主とした民間宇宙ビジネスを推進中。宇宙資源を利用可能にすることで、人類が宇宙に生活圏を築き、地球と月の間に持続可能なエコシステムの構築を目指し挑戦を続けている。

株式会社ispace

「Expand our planet. Expand our future. ～人類の生活圏を宇宙に広げ、持続性のある世界へ～」をビジョンに掲げ、月面資源開発に取り組んでいる宇宙スタートアップ企業。日本、ルクセンブルク、アメリカの3拠点で活動し、現在約300名のスタッフが在籍。2010年に設立し、Google Lunar X PRIZEレースの最終選考に残った5チームのうちの1チームである「HAKUTO」を運営した。月への高頻度かつ低コストの輸送サービスを提供することを目的とした小型のランダー（月着陸船）と、月探査用のローバー（月面探査車）を開発。民間企業が月でビジネスを行うためのゲートウェイとなることを目指し、月市場への参入をサポートするための月データビジネスコンセプトの立ち上げも行う。2022年12月11日にはSpaceXのFalcon9を使用し、同社初となるミッション1のランダーの打ち上げを完了。続く2024年冬※にミッション2の打ち上げを、2026年※にミッション3、2027年※にミッション6の打ち上げを行う予定。ミッション1の目的は、ランダーの設計および技術の検証と、月面輸送サービスと月面データサービスの提供という事業モデルの検証および強化であり、ミッション1マイルストーンの10段階の内Success8まで成功を収めることができ、Success9中においても、着陸シーケンス中のデータも含め月面着陸ミッションを実現する上での貴重なデータやノウハウなどを獲得することに成功。ミッション1で得られたデータやノウハウは、後続するミッション2へフィードバックされる予定。更にミッション3では、より精度を高めた月面輸送サービスの提供によってNASAが行う「アルテミス計画」にも貢献する計画。※いずれも2024年6月時点の想定



赤浦 徹 あかうら とおる

インキュベイトファンド株式会社 代表パートナー

ジャフコにて8年半投資部門に在籍し前線での投資育成業務に従事。1999年にベンチャーキャピタル事業を独立開業。以来一貫して創業期に特化した投資育成事業を行う。2013年7月より一般社団法人日本ベンチャーキャピタル協会理事。23年7月より特別顧問就任。

株式会社インキュベイトファンド

創業期の投資・育成に特化した国内最大級のベンチャーキャピタル。創業来総額1,408億円以上の資金を運用し、関連ファンドを通じたものも含め720社以上のスタートアップへ投資活動を行う。黒子に徹し、時に縁の下の力持ちとして時に共にスクラムを組んで、共に事業を創造していくことがインキュベイトファンドならではの起業支援で、「志ある起業家の挑戦を、愚直に支え抜く」をモットーに、起業家の良きパートナーとして新規事業の創造・スタートアップの支援に邁進している。



03

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

「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話を伺った。

株式会社サインド 代表取締役社長 奥脇 隆司 氏
同副社長 高橋 直也 氏

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。

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、なにする上場準備は初めての経験ですから、何から手を付け

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「お若いなあ(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ったことですね」

廣渡「高橋さんは3年在籍されていたことになりましたが、同じく起業しようとして？」

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』の原点とあ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けど、そこから繋いでもらった。むしろ、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」

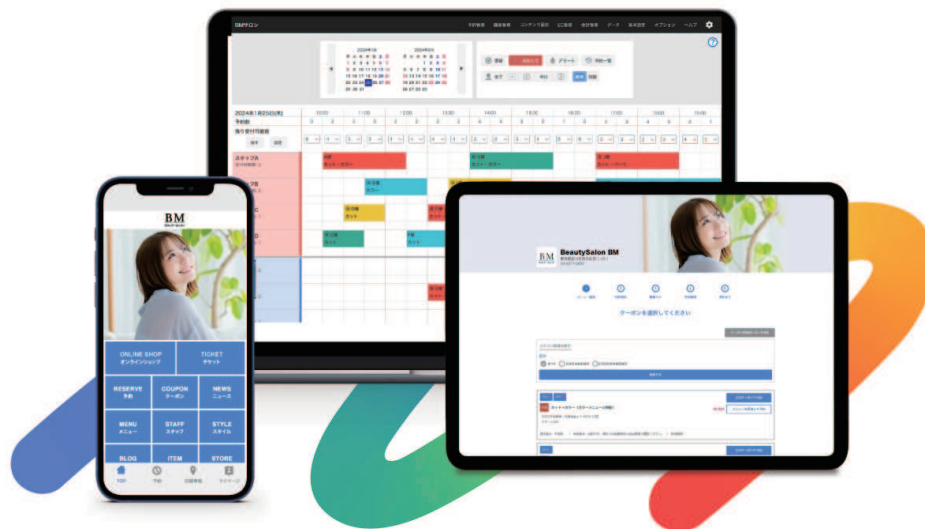
高橋「新卒で右も左もわからなかった私たちにとって、いろいろな経験やスキルを持った人たちと繋がりをもてたことは大きな収穫だったと思います。本当に感謝しかありません」

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、渡邊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「渡邊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



美容室・美容サロン向けの予約管理システム「ビューティーメリット」



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ようになっていて、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「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。私たちサインズ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行って、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から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のと、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。サインズは後者にならい、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、私たちサインズ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「当時のサインズには就業規則ぐらいしかなかったのですが、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。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。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するのが強みですね」

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 の笹崎さんが回答のチェックを担当してくれたんですが、この『笹崎チェック』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つきを書き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)、スムーズに終わ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「27万店舗あるにもかかわらず、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、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」



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年東京大学経済学部を卒業後、比較.com株式会社(現 手間いらす株式会社)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 手間いらす株式会社)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。

株式会社サインド

「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)を支援している。



04

デザインと銀座。 独自の路線を貫いた 松屋の軌跡とは

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、革新を続ける「デザインの松屋」について、話を伺った。

株式会社松屋 代表取締役社長執行役員 秋田 正紀 氏

この記事は2021年6月15日の取材を基に作成したものです。



1925年当時の松屋銀座

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う、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。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」を名乗った方が良さ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」

廣渡「ずいぶん縁起のいい社章ですね(笑)」

秋田「『松』のほうは狙っていた訳ではなかったのですが(笑)。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)会社をお願いして、事務所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、新宿に高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」

業界再編のなかで買いた、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。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できなかった。他社と一緒にになってしまうと、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そうです。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のでしょうか」

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に（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『店頭で楽しんでもいただく』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か。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始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のでしょうか」

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か」

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」

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、07～23年社長を経て、同年3月より現職。経済同友会 副代表幹事。



05

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

「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、はたらし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話を伺った。

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 氏

この記事は2019年12月12日の取材を基に作成したものです。

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ませんですね。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」というのはたらし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ださいんですよ。「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ができました。ただ、新規のお客さまが増え

ざ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、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「イメージが湧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。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、いまま現場に向かいます」

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ラルバーク・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、高くないですよ。もちろん、当時は100億円で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。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。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。いろんな会社と一緒にあ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』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』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くを得ないでしょう。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、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」

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。88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。16年6月より現職。



06

世界最高の「チーム」が語る、 変わらないための変革とは

北島康介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実現
したクロストークです。

平井 伯昌 氏 北島 康介 氏

この記事は2018年10月25日の取材を基に作成したものです。

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「怖いかなあ(笑)」

北島「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」

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。土日もちろん練習」

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。なぜかというところ、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お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、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くたということです。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は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、自ら表現されていた。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出てきたかは、選手のその後にとって大きな影響を与えるんですよ。みんなが成長していくと、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、カッコいいスポンサーをつける』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せん。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、みなさん純粹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、今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、08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。09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。15年にはPerform Better Japanを設立。16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。

これからのキャリアや人生の ちょっとしたヒントに

インタビューに応じていただいた経営者のみなさま、ありがとうございました。
日ごろから接点の多い方も、そうでない方もいらっしゃると思いますが、
改めて対談させていただくなかで、さまざまな気づきを得ることができました。
みなさん本当にいろいろな人生を歩まれていて、
お話しされる内容が、どれも本当に面白い。
本紙を最後までお読みいただいたみなさまも、ありがとうございました。
これからのキャリアや人生を考えていくなかで、
ちょっとしたヒントにしていただけると幸いです。
今後ともAGSをよろしくお願いいたします。

株式会社AGSコンサルティング
代表取締役社長 公認会計士・税理士
廣渡 嘉秀

