

チャレンジ・ザ・ドリーム

Challenge the Dream

～群馬の明日をひらく～

平成30年4月5日（第61回）放送

当協会は、平成25年度より、FM GUNMAと共同制作番組を毎月1回放送しています。創業・起業の応援をメインテーマとし、群馬発の企業のトップインタビューを中心に構成しています。

プロローグ

こんにちは。ご案内役の奈良のりえです。新年度がスタートしました。夢への挑戦をテーマに企業トップへのインタビューなどをお送りしているこの番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」は、今月で6年目に入りました。新年度の初回を飾る今回の放送は、群馬出身でメガネ業界で躍進を続ける株式会社ジnzの田中仁社長と、インターネットのレシピ動画サービス「クラシル」のヒットで注目されるdely株式会社の堀江裕介社長のお2人をゲストに迎え、起業をテーマにお話を伺っていきます。新年度のスタートにふさわしい、元気が出るトークが期待できそうです。楽しみに。

【プログラム】

■特別対談

株式会社ジnz

田中仁 代表取締役CEO

dely株式会社

堀江裕介 代表取締役/CEO

◎アナウンサー 奈良のりえ

特別対談

株式会社ジnz

田中仁 代表取締役CEO

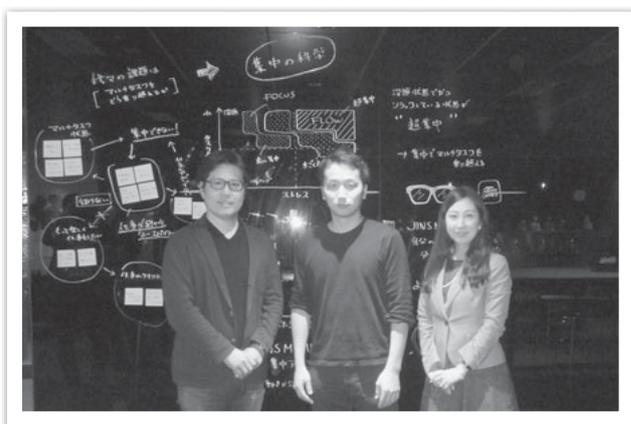
dely株式会社

堀江裕介 代表取締役/CEO

——今、私たちがいますのは、東京飯田橋の高層ビルの中、株式会社ジnzの東京本社の一室です。今日はジnzの田中仁社長とdely株式会社の堀江裕介社長にお話を伺います。どうぞよろしくお願いいたします。

田中社長：よろしくお願いいたします。

堀江社長：よろしくお願いいたします。



【Think Lab にて】

【左：田中社長、中：堀江社長、右：奈良アナウンサー】

【世界一集中できる Think Lab】

——こちらのビルの中には、世界一集中できる空間としてジンスがつくった会員制ワークスペース Think Lab があります。田中社長、ずいぶんメガネとは遠い事業を始めましたね。

田中社長：そうですね。でも遠いようでいて、実はメガネがなければできなかった空間なんです。

——メガネがなければできなかった空間？

田中社長：はい。JINS MEME という当社のウェアラブル・デバイスで人の集中力を測ったところ、世の中には集中する場が少ないことがわかりました。コミュニケーションのほうに、世の中は注目しています。当社もオフィスを見ていただくとわかるように、非常にオープンで、コミュニケーションが図れる、そんなイメージですよ。

——そうですね。素敵なスペースですね。

田中社長：ところが、その JINS MEME で従業員の集中度を測ると、決して集中していないんです。それで、この Think Lab という場を、集中を科学しようということで作りました。

——集中を科学する。

田中社長：はい。



【Think Lab】

【田中社長と堀江社長の出会い】

——もうこれだけでもいろいろ、もっともっとお話を聞きたいところなんです、そんな新規事業にも果敢に

取り組む田中社長と、レシビ動画サービス「クラシル」のヒットで注目されている堀江社長に、起業をテーマにお話を伺っていきたくと思います。お二方は実は以前からお知り合いだったそうですね。

田中社長：そうなんです。

——いつごろからですか。

田中社長：SFC つながりだよ。

堀江社長：そうですね。

——慶應大学の SFC、湘南藤沢キャンパスで一緒だったということですか。

堀江社長：國領先生というところの……。

——國領二郎先生が、ええ。

堀江社長：研究会がありまして、そこで僕は授業を受けていて、田中さんも経営のお勉強を、再度しようという感じですよ。

田中社長：はい。私が大学院へ行っているときの主査だったんですよ。

——あ、そうなんですか。

田中社長：國領先生の誕生日会で出会って、話を聞いたら、前橋出身だということで、「ええっ」みたいな。

——そのときは、もちろんまだ堀江社長は事業は興されてないわけですよ。

堀江社長：そうですね。ただこう、何かやろうとはしていたので……。

——思っていた。

堀江社長：いろいろお話を伺いたくて。で、その後、事業を何回か失敗しているんですけども、そのたびに田中さんにいろいろ、まさにここのオフィスに来て、どこかの部屋かで何回かお話を、相談をさせていただいたりだとか、いろいろありまして。

【二人の創業の経緯】

——さあ、お二人のプロフィールも紹介しながら、ここからはじっくりと起業の様子を聞かせていただこうと

思います。田中社長は前橋市出身の55歳。高校卒業後に地元の信用金庫と服飾雑貨製造卸会社に勤務し、24歳で独立。服飾雑貨製造卸でスタートしましたが、2001年に海外で見た格安メガネ店にヒントを得て、アイウェア事業に進出しました。一方、堀江社長は、前橋市出身の25歳。慶應大学在学中にdelyを創業。東京渋谷でフードデリバリーの事業を始めましたが、その後、レシピ動画サービスに方向転換しました。初めに、なぜ事業を始めたのか、そのあたりからお聞かせいただければと思います。それではここは若い順で、堀江社長からお願いいたします。

堀江社長：はい。起業を志し始めたのはおそらく18歳のときですかね。そのときは3.11の日が大学受験の前日で、地方のほうに、僕は試験を受けに行っていたんですけども、親とも連絡がつかなくなるし、地元の友達とも連絡がつかなくなって、テレビを見ると、人が流されていたりだとか、一瞬で人生が吹っ飛んでしまうことがあるんだなという、人がこんなにもろいものなのかというのを感じて、ボランティアとかいろいろ行ったんですけども、大したことはできず、あまりにも自分が力がないことを痛感して。そのときに、孫正義さんが100億円を寄付するというのを見て、誰かが苦しい思いをしたりだとか、人を助けたいというときに、自分が力がないと何もできないなという思いが、当時はすごい心の中にあって、そういうのが悔しくて、事業をして大きくなりたいというのが、心の中の思いかなと思っています。

——ということなのですが、田中社長は以前にも番組にご出演いただき、お話を伺っておりますが、あらためて起業のきっかけについて教えていただければと思います。

田中社長：やっぱり自分の好きなことをやって、生きていきたいというのが、一番ですかね。ある意味、組織の中で閉じ込められていることが嫌だったんです。

——それは信用金庫にお勤めのときに感じていたのでしょうか？

田中社長：信用金庫でもそうですし、あとは、よくある部活動の縦社会も嫌いでした。

——ああ、そうなんですね（笑）。

田中社長：だから、やっぱり自分の好きに生きたいと思ったんでしょうね。

——堀江社長は大学在学中にdely、創業なさっておりますよね。

堀江社長：はい。

——どんな経緯で起業したんですか。

堀江社長：SFCって、起業家が多いって言われていたんですけども、入ってみたら、思ったよりあまりそういう環境になくてですね……。

——ああ、そうなんですね。

堀江社長：あまり起業家らしい起業家はいなかったの、なんか外で活動しないと駄目だなということで、神奈川の大学だったので、東京のほうにいろいろ行って、そうしたらかばん持ちを募集している、気になっていた投資家の方がいて、そこに応募して。そうしたら、かばん持ちタイプじゃなくて、横にいられても嫌だから、もう起業させてしまえということで、お金を出すからやってくれと言われて、そういうふとしたきっかけですね。やろうとは決めていたけど、タイミングをやっぱりみんな見計らってしまうので、パッと背中を押していただいて、まあ、そこからバーッと一気に走ってきた感じなので、割と自分でスタートを決めたっていうよりは、流れですね、ここは。

——でも、どういうことをやりたいというのがないと、なかなか、流れがあっても起業できない気がするんですけど。

堀江社長：僕は事業内容とかアイデアに関しては、本当に常にやりたいことって頭の中に無限にあって。

——無限、すごいな（笑）。

堀江社長：で、大学のときも、ずっと大学へ行かないで、企業の決算情報とかを1人で読み込んでいたので、「この事業だったら、こういう戦略で会社をひっくり返せるんじゃないか」とかいうのは、夜、思い付いたら、朝まで考え込むみたいなことを、ずっと繰り返しやっていたので、そういうのが割と思考の癖になっていた気がしますね。

——そんな中から、起業するときに選んだアイデア、ビジネスプランは何でした？

堀江社長：社名がdelyで、ご飯をデリバリーする会社なんですけれども、これ、何をやろうとしていたかという、今で言うと、もう結構海外だと主流なんですけども、今、UberとかLyftっていう、海外だとタクシーがC to Cで行われているんですよ。これがなぜ行われているのか、日本の状況を見ると、eコマースが間違いなくどんどん、どんどん伸びていて、Amazonの配達が今、足りなくなっているって話がよく出ているじゃないですか。あれってもう日本でもヤマトは運べないとか、いろんな話が出ていて、それはもう間違いなくくるなと思ったんですよ。一方で、労働人口に関してはどんどん減っているんで、じゃあこの溝をどうやって埋めなきゃいけないのっていうと、物流業者自体がどこかを抱えるっていうよりは、フェアなプライスで競合環境が生まれると思っていて、それは配達員がどこかに属すのではなくて、空いているリソースを、どこから需要があったらその人たちが運ぶと。つまりヤマト運輸に属している配達員ではなくて、まちの中にフリーのライダーがいて、彼らが自由に物を運ぶ未来がくると思っていて、それをまず食事から始めようと思って始めたのが一番最初ですね。

——そのフードデリバリーなんですけれども、その後は順調にいきましたか？

堀江社長：これが思ったより順調にいかなくてですね、さらに、注目を浴びれば浴びるほど競合他社がガアッと出てきて、これは明らかに勝てないと。数千億円を持った会社とかどんどん入ってきたので。で、まあ、これは勝てる戦じゃないなと思って、1回引こうということでですね。

——ということは、やめたと。

堀江社長：やめましたね、はい。

——1年もやっていらっしやらない？

堀江社長：ええっと、これ、もう半年ぐらいで畳みました。

——ですよね。起業したときというのは何人でスタートをしたんですか。

堀江社長：一番最初は僕1人で始めて、その後、共同創

業者を見つけて。で、当時、二十数人までいって。

——そのフードデリバリーをやっていたころ？

堀江社長：はい。で、事業をやめた後に共同創業者以外、全員辞めていったんですね。

——えっ。

堀江社長：学生ベンチャーだったので、やっぱり隣の芝生は青く見えるんですよ。僕らも就職の時期とか間近になってきたので、みんな外資系とか、ちょっと格好いい高層ビルとかを受け始めるんですよ。最初、僕らは注目されて、若手ベンチャーみたいなので、本当になんかちょっと格好いいなぐらいな気持ちで入ってくるんですけど……。

——なるほど。

堀江社長：最初は小さいアパートでやっている自分たちがロックに見えるんですけど、徐々に周りを見ると、自分たちが情けなく見えてくる。で、それがどんどん、どんどんみんなの心から出てきて、みんな大学に戻ったりしましたね、当時。あとは、ほかの会社に行ったりもしましたね、はい。

——そういった大変な時期があったというお話ですけども、そういうときも田中社長は、やっぱり相談を受けたりして聞いてらしたんですか。

田中社長：もちろん彼は自分で乗り越えたわけですが、1回、その苦しいときに、ここで、会って話をしたことはありますけど、諦めない目つきはしていましたよね。

——あ、そうですか。堀江社長、例えば1回やめて、ほかの道ももちろんあったとは思うんですね。でも、堀江社長はそこを、起業というのを曲げなかったのはどうしてでしょうね。

堀江社長：目標が明確だったので。で、やっぱり“個”として強くならないと、そもそも影響力なんて持てるはずもないですし、あと、全然失敗したと思ってなかったの。

——ああ、なるほど。

堀江社長：漫画の世界を思い描いて、1回失敗したときに、「僕、これ、勝ったな」と思っていて。

——失敗したら、勝ったな？

堀江社長：勝ったなと思ったんですよ。何がというと、これ、今だから言えますけど、当時の友達や知り合いが、スーッと引いて行って、まちの中であいさつしても無視されたりするわけですよ。

——ええっ。

堀江社長：でも、それが、「あ、これ、面白いな」と思って。

——面白い？

堀江社長：失敗してからは上がるストーリーに、絶対人間は傾倒するんで、全てやりやすいなと思ったんですよ。そこから2年ぐらいで70億円集めているんですけど、これは全部、この失敗があったから、ストーリーとしてでき上がっているんですよ。

——こんなに客観視して、「これは来た」みたいな、自分のストーリーをこのV字回復と見せ場が来たぜみたいなふうに思えるって、すごい（笑）。

田中社長：すごいですよね。

【クラシルを始めた経緯】

——すごいですね。堀江社長はその後、レシピ動画サービスに方向転換をしまして、そして成功されたわけなんですけれども、フードデリバリーをやめた後、どのようにして、そのレシピ動画に行き着いたんですか。

堀江社長：企業が1,000億以上になる法則みたいなものとか、あとは、どのようにしたら10年以上、増収増益を続けているのかとか、そういうのを、とにかくこの時期、調べ上げて。で、それに当てはまりそうなのが、このレシピ動画のサービスだなと思っていて、すごい細かい技術的なところもあるし、マーケティング的な側面もあるんですけど、たぶんアイデアでいったら100以上、いろいろ考えていたと思うんですけど、一番パズルがパチッとハマったのが、この動画の事業ですね。

——その中で、何を一番最初に用意をしたんですか。

堀江社長：僕は一番最初はまだミニマムで始めるので、本当にまちの中に自分が買い出しに行って、食材と、フライパンと、iPhone、自分で料理をつくって、動画編集

もやったことないんですけど、その日のうちに、半日ぐらいやれば動画編集とか、ある程度できるんですよ。で、これはいいぞということで、人数をどんどん増やしていったという感じですね。

——田中社長も服飾雑貨の製造卸でスタートなさって、メガネ業界へと方向転換をしているわけなんですけど、最近はビジネス用語で、方向転換を「ピボット」というふうに呼ぶそうですが、ピボットすることに対しては、どうお考えですか。

田中社長：効果を最大化するということで考えても、ビジネスとしては当たり前のことなんだろうなと思います。ただ問題は、それまでやってきたことが生かせないところにいきなり飛び出しても、ゼロからですよ。

——うん、そうですね。

田中社長：そういう意味では、例えば自分は、メガネを始めたんですけど、服飾雑貨をやっていて、SPAの土台となる物や流通の形はすでにつくっていたので、それを生かしたんですけど、何かそういうものがないと難しいですね。

——堀江社長も、その辺の方向転換というのは、ご自身、あまり抵抗なかった？

堀江社長：全くないですね。自分の時間と努力の効率を、いかに結果に最大化させるかだと思っていて、そこが1個目のビジネスはよくなかった。無駄な努力に終わるのが一番、社員さんたちにも失礼かなと思っているので、どうせ頑張ってもらうんなら、最大限の効果を出してあげられるべきジャンルを選ぶべきだなと思っていますね。

——はい。さて、ここで1曲お送りしたいと思います。まずは堀江社長からのリクエストを1曲お聞きしたいと思うのですが、お考えいただいておりますでしょうか。

堀江社長：この前、2日連続で見た『グレイテスト・ショーマン』っていう映画があって、その『This is Me』っていう曲がめちゃくちゃよかったんですよ。これは、僕、経営者の先輩とかにもぜひ見てほしいって、皆さんに送ったんですけど、みんな感動して、大体2回

見ます。

——それではお送りいたしましょう。曲は『グレイテスト・ショーマン』から『This is Me』。



【クラシル撮影風景】

【起業に必要なモノ】

——次は、起業に必要なことというキーワードでお話を再び伺っていきたく思います。起業するのにどんなことが必要なのか、それは知識、経験、お金、アイデア。もしこの4つから優先度をつけるとしたらどうなりますか。堀江社長、いかがでしょう。

堀江社長：僕の場合は、やるという「意思」がまず先行して、一番土台にあると。この中で言うと、意思の次にアイデア。で、アイデアがあって、お金が付いてきたり、知識と経験が経験している中で付いてきたので、まあそういう順番ですかね。

——一方で、田中社長はいかがですか。

田中社長：そうですね。この4点に絞ったらアイデアなんですけど、確かに堀江社長が言うように、その前に起業したいと思わなかったら、アイデアも出てこないですね。

——そうですね。で、どのようにアイデアの種を探すんですか。

堀江社長：アイデアはインプット量に比例するので、まずこのインプット量をとにかく増やしていくことを僕は

重視していて、それは本を読むことだけでなく、人のお話を聞きに行くこともそうですし、全てインプットだと思っています。その中で、もう1個のアクションとしては、常に何かから吸収しようとする姿勢が非常に大事だと思っていて、何かを見たときに、これ、自分のジャンルだったらどう応用できるかなとか、常に何かに生かそうとする姿勢自体が、ヒントとかアイデアを出すコツというか、習慣になっているのかなと思います。

——田中社長はどのように種を探すんでしょう。

田中社長：そうですね。商売は、歩いている道の穴を見つけて埋める作業だと思います。だから、普段自分が生活している中で、ここに穴が開いていて不便だなとか、不満があるというものを埋めるアイデアが商売になるんだと思うんですよね。だからそれが人によって、どんなきれいな道を歩きたいのかによって、見つける穴が違うんだと思います。

——例えば田中社長の場合、穴を見つけた場合、それをその後、どういうふうに事業にしていけますか。

田中社長：そこはビジネスモデルが成り立つかどうかという、その計算から入ります。

——計算から。

田中社長：ビジネスの収支の組み立てで、これはきちんと継続性があるのかどうか。

——あるかどうか。堀江社長はいかがですか。

堀江社長：計算っていうのはもちろんものすごいするんですけど、計算ではどうしてもできない部分を意思で補って行って、その苦境を何回も乗り越えていくと、気付いたら横に並んでいる人間が誰もいないような状態になっているので、何かそういうのが僕は非常に大事だなと思っていて。

——そのときに、やっぱりあらためて一番に挙げていただいた「意思」が大切になると。

堀江社長：そうですね。僕の2つ目の起業の料理動画に関しては、まず競合サイトがあったときに、僕、どうやったら彼らが20~30年でやったことを数年でできるかなと想像したときに、100億円ぐらい投下してみたらひっくり返せるんじゃないかというのを、これがまずクレー

ジーなアイデアなんですけど、誰も思い付かなかったと。誰も思い付いてないということは、これはやってみないとわからないし、僕はいまだに、たまに不安になるんですけど、これだけの投資をして、どれぐらいの利益を出せるのかっていうのは、そこに行った人間だけが見える数字感とかがあるので、やっと2年ぐらいたって50億円、60億円って投下して、何とかこの事業はいけるなみたいな感覚なので、本当にやってみないとわからないというのが正しいと思いますね。

——さて、先ほどの優先度のお話の中で、アイデアの次に出てきたお金、資金なんですけれども、ちょっとこのあたりについてもお話を伺っていきたくと思います。ジーンズは、いまや東証一部上場企業ですけれども、事業を始めたころというのは、田中社長、どうしていましたか。

田中社長：当時は本当に、細かいお金をちょこちょこ回していました。銀行から保証協会付きで借りて、返済してということを繰り返しました。

——一方で堀江社長はいかがでしょうか。田中社長の創業のころとは、ちょっと違った方法で資金の調達をなさっていますか。

堀江社長：創業資金は最初、1万円なんです。1万円なんですけれども、やっぱり僕たちの時代は、割とベンチャー企業というところのジャンルのコミュニティが成熟し始めていて、いわゆるベンチャー企業というのが日本でも10年とか15年前ぐらいから伸び始めて。で、成功者が出てきて。そうすると、ある意味、投資家ももうかるわけですね。その投資家たちの資金も膨らみ、ベンチャーで成功した創業者たちが、また新しい経営者を育成していこうということでコミュニティができ上がってきていて、それが僕らが、借り入れではなくて、一部の株式を彼らに渡す形で調達をしていたので、どちらかというと、アイデアとか意思に対して投資をしていただく。で、田中さんの場合は直近の収支をかなり重視されて銀行さんは貸出を行うので、より難しいジャンルが田中さんの時代で、僕らの場合は、実態がまだなくても、そこに投資していただくことができるので、相当僕は恵まれた時代だったと思っています。

——いや、田中社長のころから比べると、今はずいぶ

ん起業しやすい時代だっていうことでしょうかね。

田中社長：以前より、起業はすごく身近になりました。——なりましたよね。

田中社長：ハードルも下がって、今は起業しなかったら、本当にもったいないとすら思います。ベンチャーキャピタル自体も、投資家自体も、実は100社投資していたら、上位の1社で全て回収するぐらいの、そういう感覚なので、そこまで人生が壊れるほどの失敗はないんです。私は東京へ来てこれを知りましたが、もっと地方でノウハウが広がればいいと思います。思ったよりそういう情報が共有されていないんです。

——具体的には、アイデアを出せば、投資家の方は振り向いてくれるんですか。どういうふうにアクションしていったらいいんですか。

堀江社長：それはやっぱり、人間としての信頼だと思っていて、僕の場合はなかったですけど、こいつは諦めなさそうだなという、何かが伝わっていたと思うんですよ。あと、僕が小さいながらもコツコツと何回か彼らに対して課していただいたハードルを越してきているので、そういう実績かなとは思いますが。

——続いて、ちょっと知識についても伺っていただきたいと思います。起業については、どんな知識が必要だと思いますか。これは、田中社長からお伺いします。

田中社長：大した知識は必要ないと思いますが、PL（損益計算書）の売上とか、販管費とか、そのくらいは知っておかないとまずいと思います。

——まあそうですね。ええ。堀江社長、どうですか。

堀江社長：僕は全く勉強してないので、そこに関しては、初めて会計士さんにつくってもらったときに、「何だこれ」って言って、これを調べるわけですね。それで身に付くみたいな感じなので。僕はどっちかっていうと、持っているべき知識というか、資質は、チームをいい方向にガアッと動かすような情熱とか、あとは、投資家さんに対して心を揺さぶる力というか、どう口説いていくかみたいな、その力ですかね。人間力みたいなほうが僕は圧倒的に大事だったし、人間力、行動力みたいな、結局そういうところで僕は勝っている気がするので、あ

まり知識ではないかなと。

——その人間力、強みとすると、ご自分ではなかなか言いにくいかもしれませんが、どんなところが圧倒的に勝っている、僕のいいところって思えますか（笑）。

堀江社長：まず、相当負けず嫌いですね。負けるのが本当に全てのジャンルで嫌なので、まずは、ここは僕の資質だと思っていて、あとは、はったり力というか、僕はこんなことやりますよっていうのを、みんなは笑っていることを、大体僕は1年か2年で達成してきているんですよ。それは、はったりをかましてないと達成できないですよ。なぜかという、言ったことによってやらなければいけないっていう力も発生しますし、言ったやつにだけ人の力が働くので、いろんな人が助けてくれたりだとか、いろんな情報が集まってくるので。なので、そういうペテン師力というか。あとは自分の立場を考えないで行動する力ですよ。何でつぶれそうなベンチャーが、この高層ビルの中のジंズの田中社長に相談する時間がもらえるのかって、みんな思わないから連絡しないんですけど、僕はがめつかったので、必死だったので。そこは、若い方は付度しないほうがいいなと思っていて。

田中社長：たまたま前橋で同郷なんですけど、群馬県人は、共通しているところがあるんです。

——似てます？（笑）

田中社長：私も、若いときは生意気だったと思うんです。今は、すごい生意気でしょう。でも、これは資質なんです。——そうですか。

田中社長：何となく、「上州人は結構こういう人多いな」と思っています。

——ええ、そうですか。

田中社長：群れないんですよ。武骨だけど、太く歩んでるというイメージなんですか。

——うーん。それでいて、なおかつ、人あたりもいいし。

田中社長：人あたりはよくはないですね。

堀江社長：あんまりよくないです。

——よくない、2人とも？（笑）

田中社長：よくないですよ、2人とも。

——よくないんですか。あ、そう。

堀江社長：僕はすぐけんかしてきますし、全然人あたりがよくないですよ。

田中社長：けんかっ早いのも上州人でしょう。

——そうですね（笑）。

田中社長：もう曲がったことが嫌いなので。

——だって投資家の方とけんかしちゃったら、資金調達できない……。

堀江社長：僕は、1回相談しに来たとき、覚えてますか。——田中社長に？

堀江社長：投資家の人と方針でけんかをして、5,000万円全部返してきちゃったんですよ。

田中社長：うん、聞いた、聞いた。その時キャッシュはあったの？

堀江社長：ないですよ。もう、あれですよ、ほかの人から借りてきたんですよ、すぐに。

田中社長：ああ、そうなんだ。

——起業に必要なことで意思、そして知識、経験、資金・お金、アイデアなどを伺ってきましたけれども、そのほかに、こんなことも必要だよなんていうのが、もし浮かんできたものがありましたら、ぜひ。

田中社長：大切というか、必要だなと思うのは仲間ですね。やはり1人ではできないんですよ。

——でも、仲間がいなくてできないわけでもない、けど仲間がいなくて難しい？

田中社長：うーん、でも、1人でやって大企業になった会社はないですよ。

——ああ。じゃあビジネスパートナーが見つかるまで、起業は難しいですか。

田中社長：いやいや、始めた後に仲間が集まる場合もありますよね。

——ああ、なるほど。

田中社長：だから別に、起業前ということでもなくていい

いんですが、いずれにしろ、会社を大きくしていくのであれば、仲間は必要です。



【クラシルイメージ】

【ビジョンの大切さ】

——さて、このパートでは、考え方、マインドをキーワードにお話を伺います。田中社長はビジョンをとっても大切にされていますけれども、その必要性に気付いたのはいつですか。

田中社長：これは、上場後ですね。ヘラクレスに2006年に上場したんです。そこで調子に乗って、間違った戦略を打ったら、2007年、08年、赤字だったんです。それで、自分1人だけではなかなか浮上させるのは難しいと思い、どうしたものかなと考えたときに、そのときまたまお会いしたのが、いろんなところですでに記事になっていますが、ユニクロの柳井社長です。そのときに、「志のない会社、ビジョンのない会社は絶対に成長しない」というお話を聞いて、ビジョンって何なんだろうとそのとき思ったんです。

——でも、その前ももちろんビジョンは会社の中にあっただけだということですね。

田中社長：我が社はこういう会社であるという企業理念は掲げていました。

——ええ、ええ、そうですね。

田中社長：ただ、本当にその企業理念を自分の腹の中で

ちゃんと消化をして、それを成し遂げようと思っている会社の社長は、上場企業の社長の中でも20人前後しかない気がするのと、機関投資家の方に言われました。

——そんな少ないんですか。

田中社長：特に、大企業のサラリーマン社長は、創業者がつくったビジョンを、明文化して掲げていますが、どんなものかを気付くきっかけがないんです。

——そうですね。

田中社長：本当のビジョンは、結構なところにいかないとわからないんですよ。

——あらためてそういうビジョンを考えるきっかけをもらったと。

田中社長：そうですね。

——堀江社長は、ビジョンについてはどう思いますか。

堀江社長：ここ最近やっと、やばいよねとなってきたんですね。

——やばいよね？

堀江社長：こういうことをやしないと。ここ1年でずっと毎週、このビジョンと、自分たちがやろうとしているミッションとか、そういうのを毎週1時間話そうというのを全社でやっていて、やっぱり1年目、2年目、3年目っていうのは、もうまずはご飯を食べるための事業をつくるのに必死だったんですけど、「ああ、割と高みまで来たな」みたいなときにふと振り返ると、「あれ、何で頑張ってたっけ」っていうのが出てくるんですよ。生きるためにやっていたところから、目標を見失い始めたのが、やっぱりここ1年前ぐらいですかね。何でこれやってんだっけって。最初、うれしいんですよ。アドレナリンがガンガン出て。すごい伸びていると。初めて自分たちのサイトが当たったっていうので、すごい喜ぶんですけど、そういったアドレナリン的な喜びっていうのは、大体1か月か2か月で、みんな慣れてしまうんですよ。初めてCMをやったとか。人間は慣れてしまうので、慣れない喜びみたいなのをどこに持つか、どういう信念を持ってやるかみたいなのは、社員の中でやっぱり悶々としてくる時期が出てきて、そこで議論が始まったのが1年前ぐらいで、今もう毎週、何で会社をやるのか、何

で自分たちがこういうことをやらなければいけないのかというのは、非常に大事だなと思いましたね。

——でも、やばいよねって気が付いてよかったですね。

堀江社長：そうですね。まあ、明らかにこう、お金だけに魅力を感じて入ってきた方って、やっぱり抜けるんですよ。で、何によって引かれるかっていうと、他社からのより高額のおファーですよ。そういう普通の割と細かい経営リスクがどこかに潜んでいるって思ったときに、結局根本はこの会社でしか成し遂げられない何かがないと話にならないんですよ。その何かは僕らは必要だったんですかね。ただのマネーゲームをしていたら、強者が弱者を食い続けるゲームになってしまうので、なぜ僕らがこの理不尽な資本主義の中のゲームを勝ち抜かなければいけないのかっていうのが、疲弊してきた時期とか、逆に余裕が出てきた時期に感じましたね。

【決断】

——事業を行っていくということは、大小の決断の連続なのではって思うんですけども、特に大きな決断をされる場合、どうやって判断をされているのか、少しお話をいただければと思います。田中社長は以前お話を伺った際に、新商品の開発では、1割が賛成、9割が反対するものがヒットするとお話をしてくださいました。また、振り切る勇気も大切とおっしゃっていますけれども、その振り切るの前の段階、どうやって振ろうというふうに決断するんですか。

田中社長：大きな決断をするときは、やはり迷います。判断のスピードが速いと言ってくれる人もいるんですが、それには2つあって、後で取り返しのつく勝負は、どんどん進めます。けれど、失敗したら尾を引くなという大きな決断は、結構こう見えて考えるんです。考えて、じゃあどうやって振ろうと思うかという、こういうふうにやっていますというのは別になくて、自分の中で、こうしたほうが納得できるという、失敗したときに自分自身が納得できるというような方向で決断しているかもしれないです。あと、先人がよく言っていますが、得と損の道とか、楽と苦の道があれば、迷わず苦の道を選べとか言う人がいますが、あれも、結構的を得ていると思います。

一見楽そうなこととか、得しそうなことは、実際は全然そうではないんです。「ああ、これは大変なんだろうな」って思うものを選んだほうが、比較的後にいい結果がでることが多いと思います。

——今まで、これのほうが、こちらのほうが大変だなと思って、選んで成功したものって、例えばどういうものがあります？

田中社長：例えばJINS MEME がまさにそうです。

——ああ、ウェアラブル・デバイス。

田中社長：あれは研究開発に多額の投資がかかっています。その投資がなかったら、ずっとここ最近、最高益を更新しているはずですが、必要な投資だと思ってやっています。

——ええ。今も投資し続けている？

田中社長：はい、投資し続けています。そういうことは、当時やらなければ「ああ、仕事も増えないし、最高益になるな」と思ったんですが、でも、「これは、当社がやらなかったら、先がない」と思ってやっています。それでいろいろなことが、ここ最近、実を結びつつあります。Think Lab もそうですが、この働き方改革の流れの中で、今、注目されています。わからないものですね。

——堀江社長にお話を伺いたいのですが、フードデリバリーからレシピ動画サービスへの方向転換は大きな決断だったと思うんですね。で、フードデリバリーをやめることと、レシピ動画サービスを始めること、これらの決断が大変でした？ また、どうやって判断しました？

堀江社長：うーん、まずどっちが大変だったかという、どっちも大変ではないんですけど。

——大変ではない？

堀江社長：フードデリバリーをやめるほうが、人を巻き込んで迷惑をかける決断なので、こっちのほうがある意味、大変だったなと思ってますね。どうやって判断したかは、これは、自分の理想を描いている事業計画に対して、足りなそうだったらやめるっていう判断を、情ではなくて、数字ですべきだと思っているので、そこはもうデータですね。

——データを……。

堀江社長：全部数字で見えていますね、僕は。

——冷静に見て。

堀江社長：うん。あまりそこに対して情を持ちすぎるのはよくないなと思っていて。やっぱり登る山が大事なので。最初のスタートで1個、2個失敗するのは当然だと思っていたので、やめることに対しても、事業を変えることに対しても、そこまで抵抗はないですし、目標を達成できないことが一番の後悔なので、そこは数字ですね。

【ビジネスの楽しさ】

——ここまでいろいろなことをお二方に伺ってきました、今さらそれを聞くかと言われてしまいそうな質問なんですけど、ここであえてお伺いしたいと思います。ビジネスの楽しさって何でしょうね、堀江社長からお願いしてもいいですか。

堀江社長：僕の場合は、できなかったことができるようになるという、すごく当たり前のことなんですけれども、今、会社がどんどん大きくなってきていて、いろんな仲間が増えていって、今まで見れなかった景色がどんどん見えてくるし、やれなかった事業領域も、会社が大きくなればなるほどできるし、世の中の、よりインフラに近いような産業に手をだせるようになってくるのが僕は楽しいですね。

——田中社長はいかがでしょう。

田中社長：新しい価値をつくっていけるとか、いろいろあるんですが、ここ最近思うのは、事業をやっている苦しさが楽しさになっている気がします。

——苦しさが楽しさ（笑）。

田中社長：苦しいとか、壁にぶつかることが、なんか楽しいのではないかなと思っているんです。

——堀江社長もうなずいていらっしゃいましたけど、同じ感覚ですか。

堀江社長：暇なのがすごい嫌で……。

——暇が嫌？

堀江社長：経営ほど、人、お金、周りの競合他社、いろいろ含めて、答えがなさすぎて。ずっと解き続けられる数学のような感覚ですよ。なので、飽きない。

——答えが見つかりにくい、見つからないですね、田中社長。

田中社長：「飽きない」ってね、商売で「商い」とも言うよね。

堀江社長：言いますね。

——「あきない」、商売の商という字は「商い」。いつまでたっても「飽きない」、楽しい。それは、苦しさが楽しさなんだというお言葉をいただきました。ありがとうございます。それではここで1曲お送りしたいと思います。ここでは田中社長からの……。

田中社長：私からは、はっぴいえんどの『風をあつめて』。

——これは何か思い出の曲ですか。

田中社長：実は作詞家の松本隆さんとお付き合いがあるんですが、松本隆さんも、実はルーツは群馬県なんです。

——へえ。

田中社長：お父さんが高崎出身で、お母さんが伊香保出身なんです。

——あ、そうなんです。

田中社長：ええ。子ども時代は、常に夏休みに伊香保に帰っていたんだそうです。松本さんのあの風っていうのは、たぶん上州の風に原点があるんだと思います。

——はい、はっぴいえんどで『風をあつめて』。

【10年後の日本、世界】

——締めくくりは、未来へ向かってというキーワードでお話を伺います。10年後の日本、あるいは世界は、どんな世の中になっているのでしょうか。そのあたりから、お2人に予想していただきましょう。まずは堀江社長、お願いします。

堀江社長：まず1個が、より人間らしい時間が増えるなとは思っていて、それは何かというと、例えば料理をする方の時間は、もっともっと楽しくなるっていうのと、

あとは、無駄な時間が減ってくると思うんですね。例えば料理の献立を考えたりだとか、買い出しの時間だとか。もっともっと素晴らしい時間に充てるべきだと思っていて、そういったのを僕らみたいな会社がどんどん便利にしていく時代だし、Amazonとか、いろんなサービスがより世の中を便利にしているとなったときに、人間の時間がやっぱり余ってくると思っていて、その余った時間を、より人間らしい活動にどう充てていくか。例えばエンターテインメントの事業がどんどん出てきていたりだとか、今までじゃ音楽の会社も、CDが売れていたところから、より体験型のライブが売上を上げていたりだとか、そういうふうな世の中がより人間らしく楽しい活動って何なんだっけっていうのが、もう、ここ5年、10年でもっともっと増えてくるなと思っていて、便利故に時間が余り、時間が余る故に本来の人間としての楽しさとかを、より見つめ直すような時期になって、そういうのがまた新しいビジネスチャンスになっていくのかなと思っています。

——楽しみが増えそうですね。

堀江社長：そうですね。

——いいですね。明るい未来ということでもいいんじゃないでしょうか。

堀江社長：楽しみが増えるんですけども、人間は盲目的に生きているので、すごく難しいんですよ。つまり僕らが熱中していて壁があることが楽しいというのは、ぶつかるものがあるから楽に生きていられる証拠でもあると思っていて。つまり目指すものがないとか、時間を使うことがないっていうのは、孤独な時間になる可能性もありますし、相当、人によっては怖いことであるとは思うので、そこをまた、僕らがどうまた、人間らしい活動とか、楽しいことに時間を使えるようにつくっていくのかなというのは大事になってくるかなと思っていますね。

——田中社長はいかがでしょうか。

田中社長：自分の身の回りの世界でいくと、機能だけのハードというものは、どんどん、どんどん、もうタダに近くなっていくような気がします。ソフトや体験やサービスに対価を払うものがどんどんシフトしていくんだろ

うと思っています。働き方や組織の在り方も変わると思っています。当社も今、立派なビルに本社を構えていますが、おそらく近い将来こういうものが要らなくなると予想しています。テレワーク等を活用し、それぞれ個人で働く場があれば、あとは必要な時に会って話をすればいいと思うんです。会社という概念も徐々になくなりつつあるような気がしています。

——あら、そこまでいきますか（笑）。

田中社長：アセットを持っているところは、これから不利になると思います。どんどん個が立ってくる時代になってくるので、組織そのものが変化するんだろうと予想しています。

——堀江社長、大きくうなずいていらっしゃいましたね。

堀江社長：僕は、全て中央集権がなくなっていくと思っているので。全部、より個が立つ時代になると思っていて、それは政府だったり、例えば今後、銀行の仕組みも中央集権から非中央集権になっていくし、データの管理も、じゃあ今までGoogleが、1個の会社が管理していたものが、実はそれが世の中にとってはリスクだったりすると。あと、会社っていうものに属するっていうよりは、人間がより楽しい、自分が価値のあると思ったプロジェクト単位で参加するような世の中が来ると思っています。なので、全てが非中央集権になってくると思う。それは今、ブロックチェーンという技術があって、そういう世の中の流れが明らかに急速に進んでいるので、僕はここ5年で、もう変わると思っています。

——5年？

田中社長：おそらく、一人の人が仕事を2つ、3つかけ持って働くことになると思います。

——ああ、一つではなく？

田中社長：はい、一つの仕事ではなく、そして一つの組織にずっと属する働き方ではなくなるでしょう。

——ええ、ええ。

田中社長：そういう意味では、当社はそういった働き方の先陣を切って、例えば本社をなくしてしまうということも計画しています。

——ずいぶん画期的なというか、もう発表してしまっ
て大丈夫ですか。

田中社長：いや、まだ構想段階です。

——構想ですね、ええ。

田中社長：でも、そういう時代を先んじてやっていき
たいと思います。今までのビジネスモデルでは、例えば
金融、不動産、自動車等のこの日本や世界を支えてきた
ような産業が、一気に崩れる可能性があると思います。
ものすごい変化の中に今、自分たちは生きていてと思っ
て、すごいワクワクしています。

【二人の目標】

——そんな世の中の変化に対してなんですけれども、
dely は、そしてジンスは、どう向き合っていくのか、そ
のあたりをもう少し踏み込んで、夢や目標なども伺えれ
ばと思います。堀江社長からお願いいたします。

堀江社長：うちの会社としては、別にこのジャンルとは
決めているわけではないんですけど、より個人が立つ時
代にはなってくるし、もっともっと暇にしなければいけ
ないんですよ、僕らが。人間が人間らしい生活をする
ためのもの、サービスをつくり続けなければいけないと
思っていて、食品の業界とか、生鮮の業界というのは、
まだまだコマース化率が2%で、ZOZOTOWNが出てきて、
やっとアパレルが10%になってきているので、これ
だけ買い物に行っている時間とか、献立を考えている時
間を、一般家庭から僕がまるっと取ったら、どれだけ世
の中が豊かになるだろう。この闘いは、世の中の風習とか、
文化とか、伝統をまるっと変えるぐらいの、生活様式を
変えるぐらいの闘いなので、これはやっぱり10年ぐらい
かかるなと思っていて、ここは僕の1個の大きいチャレ
ンジかなと思っていますね。

——時間の使い方がずいぶん変わってきそうですね、
私たちも。

堀江社長：そうですね。

——田中社長、お願いいたします。

田中社長：そうですね、当社は小売業ですが、小売りで

はあっても、将来はデジタルやテクノロジーっていう方
面に、より近づいていくんだろうと思っ
ていて、現にそうなりつつあります。

——その先駆けとして、やっぱりJINS MEME の存在
がある？

田中社長：はい、JINS MEME もそうです。また、メガ
ネの買い方一つを取っても、もっとデジタル、テクノロ
ジーで変えていくことができると思うので、そういった
ものを含めて、将来の小売業というものを模索してい
くのでしょ

——小売業の形も、いろいろこう、変わっていきま
すかね。

田中社長：そうですね。



【JINS MEME】

【起業家や若者へのメッセージ】

——さて、そろそろお別れの時間となりますが、最後に、
起業や新規事業への挑戦を目指す人にメッセージをいた
だければと思います。堀江社長からお願いいたします。

堀江社長：はい。僕も起業は大したきっかけではないで
すし、まず今日もずっと言っていた「意思」が大事だと思
うので、まずは興味を持っていただくのが非常に大事だ
と思っています。で、僕も4年前、自分がここまで大き
いことができるとは想像もしてなかったですし、やれば
やるほど、どんどん、どんどん自分自身も成長できま

すし、人が見たことのない景色をどんどん、どんどん見れる。あとは、歴史に残るようなものをつくったりだとか、どんどん、どんどん夢が大きくなっていくので、こんな楽しい職業はないと思うので、ぜひ一歩踏み出していただければいいかなと思っています。

——では、田中社長、お願いいたします。

田中社長：自分自身の得意分野や好きなことは何なんだろうっていうのを考えて、もし商売や起業というものに興味があったら、一歩踏み出してみてもいいと思います。そのために群馬イノベーションスクールをやっているわけですし、また、群馬イノベーションアワードにも足を運んでいただいて、商売ってどんなものなんだろうということを、まず見ていただきたいと思います。

——株式会社ジinzの田中仁社長と、dely 株式会社の堀江裕介社長のお2人にお話を伺いました。お2人のますますのご活躍を期待しております。本日はどうもありがとうございました。

田中社長：ありがとうございました。

堀江社長：ありがとうございました。

エピローグ

夢への挑戦をテーマに、明日へ向かって走っている人を応援する番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」。新年度1回目の放送の今日は、メガネ業界で躍進を続ける株式会社ジinzの田中仁社長と、インターネットのレシピ動画サービス「クラシル」のヒットで注目されるdely株式会社の堀江裕介社長にお話を伺いました。「生意気は上州人の資質」という話に元気をもらった思いがしましたが、皆さんはいかがでしたでしょうか。インタビューの様子はポッドキャスト配信も行っています。FM GUNMAホームページの「チャレンジ・ザ・ドリーム」のサイトをご覧ください。

「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」この番組は「頑張るあなたを応援します！群馬県信用保証協会」の提供でお送りしました。ご案内役は、私、奈良のりえでした。

FM GUNMAと当協会の共同制作番組
チャレンジ・ザ・ドリーム
～群馬の明日をひらく～

【6月の放送のお知らせ】

平成30年6月7日（木）12:00～12:55

再放送 6月9日（土）8:00～8:55

ぜひお聞きください！