

# チャレンジ・ザ・ドリーム

Challenge the Dream

～群馬の明日をひらく～

平成29年1月5日（第46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、群馬発の大企業のトップインタビューを中心に構成しています。

放送内容は、当月報に掲載するほか、当協会のホームページでも公開いたします。

## プロローグ

明けましておめでとうございます。ご案内の奈良のりえです。大企業トップへのインタビューなどをおよそ1時間にわたって放送している「チャレンジ・ザ・ドリーム」。新年1回目の放送の今日は、オフィス家具や文具の製造販売などを手がけるプラス株式会社の今泉嘉久会長、74歳へのトップインタビューを、ロングバージョンでお届けします。プラスは東京で創業した会社ですが、前橋市内にオフィス家具工場を含む産業複合施設「プラスランド」があり、群馬に根差した会社でもあります。そんなプラスの今泉会長は、1983年（昭和58年）に創業者である父の跡を継いで40歳で社長に就任。新商品の開発などで注目を集めるとともに、「プラスランド」やベトナム工場をつくり本格的メーカーに発展させました。また、販売方法にも新風を吹き込み、オフィス用品通販「アスクール」のビジネスモデルを開発・創業しました。東京虎ノ門の本社を訪問して、新規事業への挑戦や、会社づくりについてのお考えなどを伺ってきました。新年にふさわしい元気が出るお話をいただきましたので、ぜひお楽しみに。

【プログラム】

■トップインタビュー

プラス株式会社 今泉嘉久 会長

◎アナウンサー 奈良のりえ

## トップインタビュー

プラス株式会社

今泉嘉久 会長

——東京虎ノ門にあるプラス株式会社の本社にお邪魔しています。今泉嘉久会長にお話を伺います。今日はどうぞよろしく願いいたします。

今泉会長：よろしく願いいたします。



【オフィスはメディア】

——まるでオフィスというより、会長、ホテルのラウンジのようですね。見せるオフィス、そんなイメージを受けたんですけれども。

今泉会長：そうですね。それを意図して、特にここの玄関をつくったんですが、僕自身は、オフィスというのはメディアだと思っているんです。その会社が目指す方向

とか、これをお客さま、それから社員の人たちに伝えるのに一番いい道具なんです。あまりたくさん言葉でしゃべるよりも、今日のようにオフィスをご覧いただいて、大体「あ、たぶんおしゃれな方向を目指しているな」とか、「質実剛健だな」とか、こういうふうによくわかるじゃないですか。そのための道具としては、オフィスはとても重要な道具ですよ。

——そんなオフィスもプロデュースしていくプラスの、今日はいろいろお話を伺っていきたいと思います。

今泉会長：よろしくお願ひします。

### 【プラスの誕生】

——プラスは会長のお父さまが東京で創業したそうですね。

今泉会長：そうですね。昭和23年に、私の父が経営しておりました今泉商店という文房具の卸の会社と、それから私のおじが経営しておりました鈴木商店という大企業に文房具を売っている会社が合併して当社が誕生しました。この2人は義理の兄弟で、とても仲が良かったんです。で、両方とも同じ千代田区で似たような商売をやっているんだったらば、合併しようよと言ってできたのが千代田文具というね、千代田区にあったから千代田文具という、割と簡単なイージーなネーミングなんですけれども、そういう会社をつくったわけです。これが私どもの、言ってみれば創業なわけです。そして、創業から11年後の昭和34年には、社名をプラスにしました。今泉商店プラス鈴木商店で、将来は今泉も鈴木もないだろうというので、真ん中のプラスだけ残したんですよ。

——そうだったんですか。

今泉会長：それが当社の社名の由来だというふうに、後から誰かが付けたんでしょうけれども、聞かされていません。

——そのころ、カタカナで「プラス」というお名前を付けるというところが、なんか粋ですね。

今泉会長：そうですね。当時、昭和34年に千代田文具という社名からプラス株式会社に変えたわけですが、これは、ソニーさんが東通工という会社をソニー株式会社に変えられたのが昭和33年というふうに伺っていて、たぶんうちの父が触発されたんです。そして、

当時、面白いのは、私どもの業界というのは、〇〇万年筆や、〇〇鉛筆、〇〇工業、〇〇商事などが必ず付いていたんですよ。要するに自分は何屋さんかというのを明確にしている。ところが、ソニーさんもそうだったんですけども、うちもプラス株式会社、全然前にも後ろにも何も付いてないんです。僕は高校生でね、父に「なんでこんな居心地の悪い、プラス事務機とか、プラス文具とか、何か付けたほうがよくないか」っておやじに言ったんですよ。そしたら父が、「おまえ、こうしときゃ、将来何でもできるじゃないか」って。だから、結構すごい、なにか野心を持っていたというか、柔軟性が非常に高い。で、今、その柔軟性が、この会社にもちゃんと遺伝子としてあるなという気がしますね。

——おっしゃるとおりですね。

今泉会長：だから、名前って意外と大事なんですよ。

——大切ですね。

今泉会長：どんな名前を付けるかっていうのは。

### 【アメリカ留学を経てプラスに入社】

——その高校のころというのは、会長は会社を継ぐというお気持ちはあったんですか。

今泉会長：そう、小学生のときから「いずれはおまえだ」という具合にずっと言われ続けてきましたから、会社のことに関してはやっぱり、子どもに関心はありましたよ。ただし、大学に入ったころになって、もっと別のことをやりたいという強い意志があって、相当父は入れるのに苦労したみたいですね。逃げ回りましたから。特にアメリカへ行って、いろいろなものごとを見てきたら、なんで僕は親の会社を継がなきゃいけないんだなんていうふうに当時は思いました。

——大学を卒業してからアメリカに留学をなさったわけですか。

今泉会長：ええ、留学をして。

——それは何か目的があって会長は行かれたんですか。

今泉会長：そう、2つ。一つは、もちろん英語をうまくなりたいたいという。これからどう考えても英語だと、当時思いましたよ。それからもう一つは、アメリカ人の持つ、自由闊達な、あの文化というか、ものの考え方という

のかな。日本人は割と、やっぱりこの狭い中で、がんばりながらめの中でみんなが生きているじゃないですか。そうでない、あのアメリカの文化っていうか、雰囲気というか、これに対する強い憧れがあって、これを学びたいと思いましたね。実際に僕はそれを学んできたと思います。

——そのやっぱり学びというのは、その後もさまざまところで生かされました？

**今泉会長：**と思います。今やっているいろんなことが、原点は、「あの時、アメリカに行って、風土みたいなものを身に付けたから、だからこんなことができるんだな」と感じるようなことはたくさんありますよ。

——慶応大学を卒業後にアメリカに留学。そして1966年（昭和41年）にプラスに入社されたそうですね。

**今泉会長：**そうです。

#### 【メーカー転身への想い】

——当時のプラスというのはどんな会社でした？

**今泉会長：**もともとはプラスというのは、前身となる2社である今泉商店が問屋、それから鈴木商店が大企業向けの文房具の小売りでした。ですから営業系の会社なんです。その雰囲気が強く残っていましたね。営業一番、といった感じの会社でした。けれども、単に売だけの会社の将来ってあるんだろうかって思って、やっぱり技術力を持ったメーカーに転身をしていきたいなと強く思いました。それが、その後の、私が社長になってからのメーカーになるための投資につながっているわけですよ。

——そのために、入社されてから何かアクションというのは起こされたんですか。

**今泉会長：**問屋さんというのは、今まで世の中に売れているものをそのまま右から左に流していくと。それで売れるものを探し当てるといようなことが仕事だと思っただけですけど、それを今度メーカーは、自らものをつくっていかなくちゃいけないから、ゼロから何かを生み出すという作業を会社の中でやっていかなくちゃいけないんだよっていうことを言い続けてきたような気がします。だから、最近、よくゼロイチって僕は社内で話すんですけど、ゼロから何かを生み出すことこそが企業の成長の源泉だというふうに言っているんだけど、それは問

屋からメーカーになっていくっていうときの考え方と、根っこは同じかなっていう気がします。

——会長がもう入社されたころから、会社の中で実践していこうというふうに思ったわけですか。

**今泉会長：**当時、日本では問屋無用論みたいなことが始終、ちまたで言われていて、問屋の先はないよというようなことを言われていたんで、かなり問屋に対して、ネガティブな考え方を持っていたということもありますね、世の中の風潮が。で、父たちも実は、まだもちろん僕が入社したころは元気でしたから、彼らも全く同じ考え方を持っていて。そこで、何をしたかっていうと、まず最初に、製造設備は持たないけれども、ブランドを持ったんですよ。それは今、アパレルなどで、製造卸と呼ばれている、問屋なんだけれどもメーカー機能も持っている業態に近いかもしれませんね。つくるというメーカー機能じゃなくて、ブランドを持つ。これを早くからやっていて、結構総売上うちの10%か、15%ぐらいは私たちのというブランドが付いた商品でした。

——ああ、そうですね。

**今泉会長：**だから、メーカー化しやすい根っこはあったっていうことだと思うんです。

#### 【社長に就任、社員の服装自由化を実施】

——1983年にお父さまが急逝されて、社長に就任されたそうですねですけど、このとき40歳だったとお聞きしています。会社をこんな方向にもっていきたいというふうなお考えはありましたか。

**今泉会長：**業態から言えば、卸からメーカーに移していきたいなと、これがもう基本です。あともう一つは、会社の雰囲気が、やっぱりもっとみんなが自由闊達にもの言えるような、雰囲気のいい会社にしたいなと思いました。

——逆を返すと、まだそういう感じではなかった？

**今泉会長：**そうですね。創業期っていうのは、会社の中の上下関係などは、特にうちの父たちはみんな軍隊に行っていますから、割と、何ていうかな、非常にカチツとした感じがしましたけれども。それで、なんとかそれをもっと自由な雰囲気の会社にするためにどうしたらいいかと考えました。まず最初にやったのが、服装の自由

化なんです。当時はみんな、女性たちは制服を着ているんです。男の人もネクタイを締めてスーツでというのが、もうしごく当たり前だった。これを、お客さまのところに伺う営業マンは、お客さまに失礼があっちゃいけませんから、スーツを着る、ネクタイを締めるというのはしょうがないけれども、それ以外の人たちはもう全部自分の、いわゆる好きな服装で会社に来るようにしようと。そうしたら、最初はやっぱり反対されて。特に女性たちが、自分の私服で仕事をすると私服が汚れるっていうんです。

——ああ、そうですか。

**今泉会長：**で、それを予防するために事務服を着ているんだと。それを、事務服を着ちゃ駄目だよという的なことを言われると困るみたいな。じゃあ事務服を用意しましょうと。どっちでもいいふうにしましょうと。半年で全員、みんな私服になりましたね。

——変わりましたか(笑)。

**今泉会長：**うん、最初のうち、何か文句を言っていた人はどうしたんだろうぐらいな感じでしたけど、やはり自由化するっていうことは、人間って、自由に生きたいんだと思うんです。そして、服装を変えたら、みんなゾーンで来たり、そんなふうになってくるとね、どんどん、どんどん雰囲気が変わってくるんです。

——社内が明るくなりました？

**今泉会長：**社内も明るくなるし、発言も、なんていうかな、割とフランクな発言というか、自由闊達な意見の交換ができるようになるし。だから、意外と形って大事ですよ。——大切ですねえ。

**今泉会長：**一見、形なんかって思うけど。だからさっきのオフィスもそうなの。オフィスもやっぱり、まず、自由闊達にみんなが意見を交換できるような場所をつくってあげるということも大事なことなんだなというのを、ちょっと手前みそだけれども、うち、ほら、オフィス家具を売っているからね(笑)

——さて、まだまだお話を伺っていきたいと思うんですが、ここでいったんブレイク、1曲お届けたいと思います。今日は会長に素敵な曲を選んでいただいたんですが、まず1曲目がフランク・シナトラのナンバーです。どうしてこの曲をお選びになりましたか。

**今泉会長：**皆さんがおそらく、フランク・シナトラで思い出すのが『マイ・ウェイ』なんですが、それほど何ていうか、歌い上げるというよりは、さらっとした歌のほうがいいなど。実はフランク・シナトラの味ってそっちじゃないかというふうに思って、前からこの歌が好きだったんです。

——はい。ご自身もよくお歌いになられると。

**今泉会長：**そうそう、そう。下手ですけど。人前で歌うなど言われていますが(笑)。

——それではお届けいたしましょう。『Strangers in the Night』。



#### 【「チームデミ」の大ヒットから学んだこと】

——東京虎ノ門にあるプラス株式会社の本社にお邪魔して、今泉嘉久会長にお話を伺っています。社長就任の翌年、小型の文房具7点セットをコンパクトなケースに詰めた「チームデミ」が大ヒット。女性による開発だったんですよ。

**今泉会長：**あれはですね、実は私の弟がディレクターを務めて、そして若手の女性たちに、「こんなものをつくって見たらどうだろう」と言ったら、彼女たちはやっぱりお裁縫セットとか、そういうのに知識がありますから、それを、普通ですと、単なる寄せ集めになってしまうんだけど、デザインを統一して、しかも小さくつくったんです。旅行用に。そうしたら本当に当たりました。1個定価で、2,800円の商品を、2年間で650万個売りましたよ。そうすると、幾つ？ 約180億円？

——すごい。

**今泉会長：**単価の安いものでそれだけ売って、本当にす



ごいなと思いましたが、デザインの力っていうのは。

——大きかったですねえ。

今泉会長：ただし、もう一個思い知らされたのは、今度3年目にほぼゼロになる。

——それはどうしてですか。

今泉会長：一気にブームがあって、一気にブームが去ってしまうっていう。

——ブームというのは、ある意味怖いですねえ。

今泉会長：すごく怖いですよ。そのために、例えば生産設備を増強して……

——そうですねえ。

今泉会長：倍つくれるようになった、3倍つくれるようになったとたんに、工場ができたころには、もう売れなくなっちゃうんですから。そういう面では、いい勉強をしましたよ。どういうものづくりをしなきゃいけないかっていうね。それから、あまりやっぱり欲はかいちゃいけないっていう。売れるに任せてどんどん、どんどんっていうのは、あまり賢いやり方じゃないなっていうのを。それから後は、ですから、もうおかげさまで売れても、そんなに後を追いかけていけないっていう知恵が付きましましたね。

#### 【産業複合施設「プラスランド」の設立】

——1991年に前橋市にオフィス家具工場を核にした産業複合施設「プラスランド」をおつくりになりましたよね。

今泉会長：そうでしたね。

——これ、群馬県を大きな拠点の一つにしたということなんですが、この「プラスランド」は、林や川といった自然を残した46万平方メートルの広大な敷地に、工場施設群や物流センター、事務棟、そして厚生施設まである複合施設。私も先日拝見させていただいたんですけれども。

今泉会長：そうでしたね。行っていただいてありがとうございました。

——いや、もう、何ていうんですか……

今泉会長：あんなに広い必要は、まずなかったんですよ。——広いですねえ。

今泉会長：オフィス家具の工場っていうのは5万坪だったんです。そこで、5万坪の土地を探しておりましたが、

たまたまあそこが工業団地で、全部で14万坪あって、それで東京の感覚からすると、土地は驚くほど安いわけです。そして将来の発展性を考えると、本当は5万坪あれば良いのだけど、「まあ、いいか」みたいな感じで全部を取得させていただいたということなんですね。ところで、今、少しおっしゃった、たくさん自然を残している、というお話ですけれど、実はあの辺りに自然は全くなかった。

——え？

今泉会長：あそこは、桑畑の跡を工場に造成をしたわけですから、実は木は全く生えていない。そこに26,000本、木を植えたんですよ。

——あ、そうですね。

今泉会長：だから自然をつくったの。

——ええっ。

今泉会長：そう。そしてその場所を、神沢の森っていう場所に命名させていただいたわけ。森をつくりたかったの。

——どうして森をつくろうと思ったんですか。

今泉会長：先ほど申し上げたように、私、アメリカにいました。

——ええ。

今泉会長：で、アメリカへ行ったときの日本の学校との大きな違いって、アメリカのキャンパスって、ものすごく広大だし、それからやっぱり、庭みたいなんですよ。日本の場合は、僕は都心の大学だったせいもあるけれども、ビルだらけみたいな風景ですよ。そうじゃなくて、アメリカのキャンパス風の工場がつかれないかと。もう一つは、問屋だったでしょう。それからメーカーになったときに、今までのもとのメーカーさんたちの工場よりは、それを超えたものをつくりたいと。そうすると、設備などは、お金さえ出せばね、誰でもできるんですけども、ちょっといわゆる思想の部分で超えたものって何だろうかっていったときに、環境保護とか、自然をつくりだすとか、こういうキーワードにたまたま僕たちがぶつかった。それが、今申し上げたように、アメリカのキャンパスを見て、「これだな」というふうに思った。だから、プラスの工場っていうのはこうだっていうのを、世の中に知っていただくための象徴的な工場をつくった

わけですよ。

——どうして会長、前橋だったんですか。

**今泉会長:** 前橋にした理由は、幾つかあるんですけども、一つは、まず父の出身が群馬で、前橋は、群馬の県庁所在地ですからね。それからもう一つは、私たちメインバンクでもある群馬銀行さんが強く推してくれた。それから、当時の前橋市長の藤嶋さん。あの方が、本当に夜討ち朝駆けっていうかな、何度も東京にお越しいただいて、僕が出勤する前に、もう会社のビルの前に止まって、「おはようございます」っておっしゃって、それで「なんとか前橋に出てくれないか」と強いお勧めを頂いた。これが決断した最大の理由です。



#### 【オフィス通販「アスクル」の開発】

——これまでのお話でも、新しい取り組みに積極的な様子が伺えたんですけども、販売方法でも、オフィス用品通信販売の「アスクル」を開発し、新しいビジネスモデルをつくったそうですね。

**今泉会長:** そうですね。今から22年前かな、23年前かな、ずいぶん前の話ですけども。

——アスクルの手法は、どのようにして、会長、つくったんですか。

**今泉会長:** 私たちは企業向けの文具事務用品を主力にしてきた会社なんですけれども、法人向け文具事務用品販売というのは、当時から大企業の方々向けにはかなり大幅な値引き、そしてお届けする、それから支払いは手形、というふうに販売方法を大変優遇していました。ところが中小企業の方や、個人事業主の方には、ほとんど定価で売る。そして、なおかつお店に来ていただき、現金決済、

それから自分でお持ち帰りくださいというようなことで、大企業向けと、それ以外の売り方があまりにも格差が大きいということがありました。そこで、私たちが考えたのは、中小企業の方々にも、大企業並みにはいかないまでも、できる限りディスカウントの幅を大きくしてさしあげるとか、早く届けるとか、そんなようなことができないか。それから支払いも、例えば現金で都度決済しなくても、月末になったら請求して、それでお支払いいただくというような、そういうサービスができないかと考えておったんですよ。そのために何をしたらいいかとなると、今までの、販売店さん経由に商品を納めて、そしてその販売店さんがまたお客さまにお納めするというようなことをやっている、コストがかかるし、時間がかかるしで、今言ったように、中小のお客さまに値段を安く提供する、もしくは早くお届けするとかっていうことが不可能なんです。それで、何か新しい方法はないだろうかかって考えて、結果的にアスクルのモデルに行き着いたんです。例えると、東京駅の前に丸ビルがありました。今の丸ビルではなくて、古い丸ビルね。これに会社が150ぐらいありました。弁護士事務所とか、会計事務所といった比較的小規模なオフィスも多かったですね。もちろん、日立さんのような大きな会社も入っていましたが、そこに文房具屋さんが36社出入りしていたんです。その文房具屋さんが、午前便と午後便でお客さまに商品をお届けするわけですね。そうするとね、毎日文房具屋さんの配送車が72台来るんですよ。それをもし僕が東京事務用品配送という会社をつくって、そして皆さんの代わりに配送してあげますというふうにしたら、2台で済んじゃいますよね。そうでしょう、同じ場所なんです。

——そうですね、ええ（笑）。

**今泉会長:** そうすると、72台から2台を引いた70台分のコストが下がるわけですよ。

——本当にそうですね。

**今泉会長:** その分、お客さまに還元しようと。そうしたら、お客さまは安く買えるじゃないか、というようなことを、これでもか、これでもかでやっていったのが、アスクルなんです。要は、お客さまにどうやって満足をしていただくかということと、それから、実は商品を買っている

ほうも満足したいんですね。お客さまの満足をCSと言いますが、そこに、僕らそんな言葉があるかどうか知りませんが、SSっていう言葉をつくったんですよ。

——SS。

**今泉会長：**これは何かって言いますと、Supplier Satisfaction。供給者も満足したいわけですよ。いい給料を取りたいし、利益を出したい。そうすると、普通は、お客さまの満足と供給者の満足は一致しないんですよ。

——そうですねえ、なかなか。

**今泉会長：**でしょう。「もっと安く」っていったら、自分の利益を削るわけですから。「もっと早く届けてよ」っていったら、タクシーに乗って届けなきゃいけないとか、「もっとたくさん在庫を持ってよ」っていったら、倉庫代を誰が払うんだという話になる。だからお客さまの満足っていうのは、そのままと供給者の満足につながるわけです。そこで、みんなこの会社でも顧客満足って声高らかに言っているのに、実は自己都合の押し付けをしているのがほとんどなんです。「それやると、もうちは利益出なくなるから、これ以上の価格じゃ売れませんか」みたいな、こんなようなことをずっとやってきている。そんなことでいいんだろうか。やっぱりお客さまの満足を最優先にして、なおかつ自分の満足も得られるような何か新しい方法はないだろうかと思いを絞るんですね。これが、結論としてアスクルというビジネスモデルをつくり出したことなんです。ですから、社内と言うと、CSイコールSSにする。両方が両立するようなことを考えるのが、実はビジネスだと思っているんです。それを僕らは社会最適って呼んでいます。

——社会最適。

**今泉会長：**そう。同じビルの中に36もの文具屋さんが1日2回配送して、72台ものトラックがそのビルに行っているっていうのは、社会的に見て最適？

——最適ではないですね。

**今泉会長：**じゃないよね。

——ええ。

**今泉会長：**1軒1軒の文具店さんからしてみたら、これ、やらざるを得ないからやっているんだよ。

——そうですねえ。

**今泉会長：**だけれども、高い山から見ると、ずいぶんむ

だなことをやっているなあと。こういうのを探し出すのが僕らの役目なんです。そういうむだなこと、しなくてもいいこと、それは全部お客さまのコストになっているから。だから、何か別の工夫で、お客さまもハッピー、それから商品を供給しているほうもハッピーっていうね、方法を探し出すことが、これがビジネスなんだなってつくづく思った。

——大きな効果を生み出したのではないですか。

**今泉会長：**そうですね。会社ができてから二十数年で、3,150億円の会社になりましたからね、東証一部上場で。これは、それをオペレーションしてきた経営陣はじめ多くの皆さん方の大変なご努力があってこそなんですけれども、本当に大きな会社になりましたね。

——そして、プラスももちろん知っているけれども、アスクルという名前が、もう本当に全国に広がりましたものね。

**今泉会長：**そうそう。そうですね。プラスよりずっと有名ですよ。

——会長のお話を伺っていますと、アスクルの事業が大変順調のように聞こえるんですけども、問題点とか、克服していったことというのは、どんなことが挙げられます？

**今泉会長：**一番大きいのはやっぱり業界の、特に販売店の皆さま方の反対でしたね。

——反発がありましたか。

**今泉会長：**全国で反対、ええ、反対運動が起きて、どこへ行っても「おまえ、うちの業界を壊すのか」というふうに皆さんに批判されたというか、そんなことがずっと10年ぐらい続きました。

——10年もですか。

**今泉会長：**アスクルの売上が伸びれば伸びるほど、販売店さんの反発がどんどん強くなる。ところが、にもかかわらずできたっていうのは、今度はアスクルのビジネスを私たちと一緒にやってくれた販売店の皆さん方から、「いや、うちは、あれをやったからつぶれないで済んだ。あんた、本当にありがとうね」と言う方が何人もいらっしゃるんですよ。そうすると僕はやっぱりいいことをやったっていうね、意識を持っているんです。いずれにせよ、一番大きかったのはやっぱり、販売店さんたち

のネガティブな反応というか。それから、あと社内でも、みんながみんな賛成したわけじゃない。「何やってんの、また新しいことやって、これ、また失敗するんじゃないか」みたいなことを言っている方々がたくさんいましたね、社内でも。

——新しいことをするというのは、やはり不安もありますから、反発も大きいですよ。

**今泉会長：**ああ、そうですね。だけど、たぶん、みんなが賛成するビジネスって、やらないほうがいいかもしれない。

——それ、どういうことですか、会長。

**今泉会長：**それはおそらくね、もう誰かがやっていることだから。実はみんなが賛成するビジネスっていうのは、一番リスクが高いかもしれない。

——では、逆に言えば、反対をするものというの、しめしめという感じですか（笑）。

**今泉会長：**そう。反対されればされるほど、なんだか快感になってきたっていう時期が本当にあるの、それは。そんなことを言うと不謹慎で怒られちゃうけど。

#### 【海外進出】

——プラスは海外進出も行っていて、中国、ベトナムに工場があるほか、アメリカ、ドイツなどにもグループ企業がありますけれども、最初の海外進出というのが、1996年にベトナムに工場をつくったそうですね。90年代といいますと、会長、まだどちらかという、中国に目を向けている企業が多かったようなイメージなんですけれども、そのときになぜベトナムをお選びになったんですか。

**今泉会長：**そうですね。うちの会社の原点でありますけれども、人のやってないことをやりたがるという。さっきのプラスランドの工場にしても、皆さん、いいなと思っても、おやりにならない。なぜかって、それがコストにつながっちゃうから。26,000本、木を植えるって大変ですよ。

——そうですね。

**今泉会長：**だけれども、植えなければ、うちらしくないって思って僕は実行したわけなんですけれども、工場をどこにつくるかも、みんなが中国、中国って言っているから、

中国だけはやめようって最初から思った。それでじゃあ、それ以外でどっか最適なところってないだろうかっていったら、ベトナムだったんです。圧倒的に人件費も当時安かったしね。それからベトナムの人って勤勉で非常に優秀な方々が多いんです。今、ベトナムの工場は3つありますけれども、そこで約2,400人の人たちが毎日、毎日頑張ってくれているわけです。これができたっていうのは、ベトナムだったからだと思います。

——海外進出で大切なことというのは、今、振り返ってみてどういうことだと思います？

**今泉会長：**やっぱり、主役は地元の方っていう、このスタンスはとても大事だと思います。地元の方にお任せするんだっていう強い意志を持つこと。ですから、今、ベトナムの工場、約2,400人の従業員の中で、日本人って6人しかいないんですよ。

——そうですね。

**今泉会長：**社長は日本人なんですけれども、それ以外の幹部のほとんどは、みんなベトナムの方で。すごいのは、世界数学選手権3位っていう人がいて。

——優秀ですね。

**今泉会長：**ものすごい優秀な人です。こういうような方々が、やっぱり会社を支えてくれている。僕らは最初、確かに今から二十数年前、ベトナムの人件費が安かったから日本から抜け出してベトナムへ行きました。ベトナムは今、どんどん賃金が高くなっています。当時から比べると4倍から5倍ぐらい高くなっています。これが、人件費が高くなると、プラスはどこか別の国に行っちゃうんじゃないかって、ベトナムの社員たちが思い始めた。——不安に思い始めた。

**今泉会長：**これを、僕たちがこれからどうしようかなと思っているうちに、私が工場に行きますと、彼らが隅の部屋で、何かやっているんですよ、若手の技術者たちが。何をやっているかっていったら、ロボットをつくり始めているんですね。今の人間で、今の3倍か4倍ぐらいの生産高をこなせるようになるためには、ロボットが必要だと。あと3倍か4倍の人を雇ったら、もうそれは人件費倒れになっちゃいますから、彼らもよくわかっていて、自分たちが自発的にロボットをつくり始めているっていうことが、うれしいじゃないですか。で、現実にはそれが



機能し始めている。ですから、人件費が上がっているんだけれども、人件費比率がそんなに上がらないで済んでいる。生産量がすごい上がっていますから。本当に優秀な社員たちだなと思いますね。

——一方で、やはり信じきるといことも含めてなんですけれども、リスクというものもあると思うんですね。

**今泉会長**：リスクは、国内であろうと、ベトナムであろうと、中国であろうと、ビジネスでリスクのないビジネスはないだろうし、それはちっとも面白くないね。やっぱりリスクがあることを承知で、それをどうやって最小化するかっていう……

——最小化。

**今泉会長**：そこに知恵があるじゃないですか。僕はリスクのないビジネスっていうのは、あまり信用しないというか。社内でもよく言う話ですけれども、新しいことをやろうっていったときに、ああでもない、こうでもない、議論をしますね。

——しますね。

**今泉会長**：そこで、僕は大事なものは、まずやってみることだと思っているんですよ。やってみなければ、机上の空論で正解なことなんてほとんどないよ。やってみると、「あ、こんなか」とか、「思っているよりうまくいった」とか、こんなことの毎日繰り返しですよ。だから、例えば下から何かこんなことをやりたいというのが上がってきますね。僕は原則的にGoなんですよ。

——そうですか。

**今泉会長**：うん。「ノー」って言ったのは、僕はこの社長、会長を合わせて34年間やっていますが、何回あるかな、「ノー」って言ったの。1回か2回かぐらいじゃないでしょうか。

——それぐらいに。

**今泉会長**：あとは「いけや」みたいな(笑)。でね、やって失敗するとね、学ばんですよ。

——そうですね。

**今泉会長**：ところが、危ないからやめたら、そこからは学ぶものはなんにもないの。企業はやっぱりみんなが学んだ、その蓄積。この知恵が、僕は企業の安全性につながると思うの。だから、何でもやってみようよ。

——なるほど。

**今泉会長**：その失敗が非常に大きな失敗で会社を倒すようなことになっちゃ困るから、そのチェックはしますよ。それからあと、それを今度はもし起きたときには、最小化するために何をしたらいいかぐらいのことはやりますけれども、原則、やらないということはないっていう会社にしていきたいなと思っています。というか、そうしてきたつもりですよ。何でもやってきた。

——本当に社員の皆さんを愛して、そして信じていらっしゃるんですね。

**今泉会長**：まあ、そうですね。お互いさまですよ。うん。

——さあ、そしてもう1曲、リクエスト曲をいただいています。これは会長が普段、よくこれもお歌いになる曲だそうですね。

**今泉会長**：好きなんです、この歌が。

——ええ、カラオケで、おしゃれですね。

**今泉会長**：ね、なかなかいいでしょう(笑)。

——素敵ですね。

**今泉会長**：特にボサノバだっていうところがいい。『フライ・ミー・トゥー・ザ・ムーン』って有名な曲だから、もうたくさんの人が歌っているんだけれども、この彼女が歌う、なおかつボサノバで歌うところが、なんととも思っています。

——お届けいたしましょう。アストラッド・ジルベルトで『フライ・ミー・トゥー・ザ・ムーン』。



**【今までにない、他者とは違う、他のやり方でチャレンジする】**

——プラスは行動指針で、他者とは違うほかのやり方でチャレンジすることを掲げていますけれども、会長自

身も柔軟な発想を心がけていらっしゃるんですよね。

**今泉会長：**そのつもりなんですけれども、なんで僕らが人と違うことをやろうかっていうと、僕たちがやっぱり新参者だからですね。

——新参者。

**今泉会長：**私たちの業界というのは歴史が結構古くて、100年、200年といった社歴があるような会社がたくさんあるわけなんですけれども、そういう中から僕らみたいな戦後できた会社がそれなりにある地位を占めようとする、先輩たちがやったことを後から追いかけたんでは、先輩たちの積み重ねてきた時間の分だけ僕らは必ず負けるわけです。知名度もそうかもしれない。お客さまとの人間関係もそうかもしれない。となると、人と違う、先輩たちとは違うやり方で、私たちは業界の中で生きていくという結論になったのは、しごく当たり前の。これはおそらくどの会社でも、新しく会社を興されて、その業界の中でそこそこの地位を得たいと思ったら、絶対先輩企業からどうやって離れるかですよ。だって時間は買えないんですから。100年前からおやりになっていらっしゃる方に、今、今日始めたやつが、この時間では絶対に勝てない。となると、考え方を変える。逆に短いからこそいいって何かとか、会社が有名じゃないとか、会社が小さいとか、弱いとかいうのは、みんな今までは会社にとってそれが弱点だったのね。ところが、これってひよっとすると長所かもしれないの。ないからこそ何でもできちゃうみたいな。

——その自由な発想というのは……

**今泉会長：**というか、欲張りなんだよ、たぶん。

——どこから生まれるんですか（笑）。

**今泉会長：**やっぱり、何かのし上がっていきたいといっているときに、足元に何もなければ、ないことを強みにするしかないじゃない。うちは新参者で、何もなかった。だから、いろんな新しいことができたと思いますよ。

——では、社内で新しい発想をどんどん、どんどん生み出してもらうために、社員の皆さんに何か言っていらっしゃるのとかっていうのはあるんですか。

**今泉会長：**僕自身が常に気を付けていることですし、それから社員にも「こうやって考えようよ」ということを言い続けているんですけれども、別の方法はないかって

いう。何か今、世の中で今こういう具合になって当たり前になっているけれども、これって別の方法で持っていくと、もっと早く届けられるねとか、もっと安くなるねとか、もっと何か喜んでもらえるね、みたいな。世の中で今、みんなが常識的に考えていることでない方法を考え出すことこそが、ビジネスじゃないかと思っています。ですから、別のやり方はないかっていうのは、しょっちゅう言っています。

——それは、1から2にするっていうよりも、もうゼロからということですか。

**今泉会長：**ゼロからですね。今のその話で言うと、日本の経済っていうのは、アメリカならアメリカ、ヨーロッパならヨーロッパで、誰かが何か成功した。これを1として、それを2に変えていくっていう改良型経済で日本は戦後、それで大きくなってきたんですね。ところが改良型経済っていうのは、韓国とか、中国とか、いずれは、例えばインドとか、そうした国がやろうと思っただけでできちゃうんですね。今は材料関係のメーカーが誰にでも売ってくれるし、設備も、お金さえ出せば大変な設備を、プラントメーカーがつくってくれる。だから、例えば一月あれば、誰でもテレビのメーカーになれるんです。こういう時代になってきたときに、何かすでにあるもの=1を2に変えていくという改良型の経済で世界で一番トップを走っていても、もろいんですよ。これからやっぱりやっつけていかなきゃいけないのは、何も無いものから1を生み出すっていう経営モデルに日本は変わっていかなくちゃいけない。前は「How to make」だったの。どうやってつくったらいいか。そうすれば、もう少し安くなって、もっといいものができる。ところがこれからやっつけていかなきゃいけないのは、「What to make」。何をつくったらいいんだ、という。そういう、先生のいない世界に日本は入ってきた。でも、それは逆に言うと、チャンスが生まれるということですよ。

——誰もやっていないわけですね。

**今泉会長：**誰もやっていないわけだから。そしてそれを世の中に広めていくという作業をこれからしていくためには、やっぱり、おそらくマーケティングが非常に重要になってくるでしょうね。マニファクチャリングも大事だけれども、マーケティングがすごく大事になる、と

いう気がします。

——お客様の声を今まで以上に聞くということですね。

**今泉会長：**今度その分、興奮しますよね。面白いよね、ビジネスは。

——面白いですね。

**今泉会長：**人がやってないことをやるわけですから。

### 【趣味について】

——まだまだビジネス論も聞きたいんですが、ここでちょっとお仕事の話から離れて、趣味についても伺っていきたくと思いますが、会長の趣味は何ですか。

**今泉会長：**毎週、今、ゴルフはやっています。

——ゴルフですか。

**今泉会長：**ですから、年間で言うと、50~60回はやっているといます。これはちょっと自分に課している部分があって、やらなきゃいけないよ。ともすると運動不足になるじゃないですか。で、何十分も何時間も歩くなんてね、ゴルフじゃないとなかなか、やらないですよ。

——そうですね、歩くことが目的だと。

**今泉会長：**そうそう。だから、ただ普通に、街を歩くだけだったら本当に飽きちゃうし。ところが不思議なもので、ゴルフでボールを追いかけていると歩けるんです。しかも、ありがたいことに、僕は下手ときているんですよ。だから、普通の人より歩く距離が多いんですよ。(笑)。これもひょっとしたら逆転の発想で、下手だからよかったことかもしれないけれどもね。あとは、僕は伊豆に別荘を持っているんですけども、そこで、庭っていうのは放っとくとすぐに駄目になるから、やっぱり行くたびに手を入れるっていう。これが僕の健康管理にもつながっているかなと思います。

### 【今後の目標】

——仕事の話に戻りますけれども、プラスの今後の目標についてもお聞かせください。

**今泉会長：**そうですね。もともと問屋でしたから、問屋というのは非常にドメスティックなんです。国内で活躍する企業。ですから、メーカーになってからも、私たちの総売上の中で国内の比率っていうのが85%ぐらいあるかな。もっとあるかもしれないな。非常に海外比率が低

いんです。これから僕らはやっぱり日本の少子化とかね、そういう社会現象を考えると、やはりこれからどんどん成長するアジアへは、もっと出ていかなきゃいけないなというふうに思っています。ですから、海外で活躍できる会社になんなくゃいけないなというふうに思っています。——今でも十分活躍なさっていると思うのですが。

**今泉会長：**いやいやまだ、つくるのはそうかもしれないんですが、私たちの商品を今度、お届けするということになると、たとえば、ベトナムではつくっているものの3%か4%ぐらいしかベトナムで売っていませんから。——そうですか。

**今泉会長：**これからはひょっとすると、つくった場所で消費してもらおうと。地産地消のような形で工場をやっぱりそこら中につくっていくということが必要かなと思います。中国には既に工場が2つありますけれども、そこでもやっぱりつくったものの80%ぐらいは日本に持ってきているんです。ですから、まだ中国で完全な販売網ができてないということですね。どんなにいい商品をつくっても、それをお客さまにお届けする術がないと駄目なんです。宝の持ち腐れになってしまいます。

——いい商品を多くの皆さん、世界の皆さんに使っていただきたい。

**今泉会長：**そう、それをお届けしたい。また、おそらく世界全ての国に同一商品で通用するってあり得ないかもしれない。例えば中国は中国で、ベトナムはベトナムで、インドはインドで通用する商品を、言ってみればアジャストするというか、調整をしてお出しするという、そういうことを食品メーカーさんたちはとても昔から、本当に上手にやられていますよ。ローカルごとに。



【起業家等へのメッセージ】

——さて、今回が新年初めての放送になるのですけれども、最後に、これから起業したいと考えている人や、新しい事業に挑戦したいと考えている若い人たちへのメッセージの意味も込めてお話しただければと思います。新規事業に取り組んだり、経営をしていく中で大切なことは何だと思えますか。

今泉会長：若い方々は、歴史のある企業等々から比べたらなんにもないわけですよ。その何にもないのを強みと考えるずうずうしさとかね、これは絶対まず持ってほしい。それがないと、全部言い訳になっちゃうの。うちの会社は何もないから、歴史もないし、それこそ知名度もないし、規模も小さいし、金融機関も付いてきてくれないし、なんだなんだってネガティブなことばかり。そうじゃない。小さいからこそいいんだって、まず思いましょう。それからもう一つ、は本気でお客様のことを考えましょう。みんな、お客様のことも考えるんですよ。考えなきゃ始まらないから。だけれども、併せて自分のことを考え、そしてウエートが、自分のほうにどんどん行っちゃうんですよ。でも、さっきから申し上げているように、お客様の満足と自己満足、自分のほうの満足を両立させるビジネスモデルを考えた人だけが成功するんですから、そいつを真剣に考える。そうしたら必ずどんなビジネスでも成功しますよ。

——何にもないが強みになる。本気でお客様のことを考える。

今泉会長：そう、考える。本気で考える。そして、自己都合とお客さまとの、利益相反しますから。だけれども、それを一致する何かを考え出す。それがとても大事。

——会長のお話を聞いていると、ビジネスって楽しいものなんだって。

今泉会長：ものすごく楽しいと思いますよ。

——わくわくしてきますね。

今泉会長：わくわくする。うん、そうなんです。

——ねえ。今日は貴重なお話をたくさんいただきました。ありがとうございます。

今泉会長：とんでもない。

——トップインタビューは、東京虎ノ門にあるプラス株式会社の本社で今泉嘉久会長にお話を伺いました。今

日はどうもありがとうございました。

今泉会長：どうもありがとうございました。

## エピソード

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1回目の放送の今日は、オフィス家具や文具の製造販売などを手がけるプラス株式会社の今泉嘉久会長へのトップインタビューをロングバージョンでお送りしました。トップ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～

【3月の放送のお知らせ】

平成29年3月2日（木）12:00～12:55

再放送 3月4日（土）8:00～ 8:55

ぜひお聞きください！