

東証マザーズ上場!

株式会社ネクスト代表取締役社長

井上高志

Takashi Inoue

普通の人が

上場企業をつくる

40のヒント



はじめに……特別な才能や能力など必要ありません

あなたには今、「夢や目標」はありますか？

「何かでつかいことをしたい。でも、自分には特別な才能も能力もなさそうだし…」と悩んでいませんか？ 「普通の人である自分が何かを成し遂げるなんて、ムリに決まっている…」と思いませんか？

本書は、そんな「普通の人」にこそ読んでほしいのです。

私は大学卒業後、22歳で社会人としてスタートを切り、サラリーマンを4年3か月経験したのちに独立しました。振り返ると、サラリーマン生活を過ごしたリクルートコスモスとリクルートでは、とてつもなく多くの時間と情熱を仕事に費やしたと思います。

社会人になりたての私は、特に目立った能力やスキルを持っているはずもなく、持

ち合わせているのは、ただ、「1日24時間」と「情熱あふれる熱い想い」だけでした。しかし、それしか持ち合わせていない私でしたので、より納得のいく仕事をするためには、いくら徹夜や休日出勤を重ねても少しも苦にはなりませんでした。

それまでの、中途半端で甘かった学生時代に別れを告げ、社会という大きな世界の中で独り立ちしていくには、それは当然のことだと思っていました。社会人としてのスタンスを構築する20代という限りある時間の中で、自分が納得のいく姿を追求するためにも、自ら進んで仕事に取り組んできました。そして、もうこれ以上できない、限界ではないか、というくらい自らを律して業務に取り組みました。

しかし、独立をした時に強く感じたのですが、それはまだまだ限界ではありませんでした。

なぜなら、どんなに「忙しい」「大変だ」といっても、独立してひとりで事業を立ち上げていくという壁に直面した時、それまでの私はいろいろなものに守られていたことに気づかされたからです。

以前は、リクルートという冠（会社の知名度）がありました。高い商品力という、武器もありました。仕事を教えてくれる上司、先輩も周りにいました。そして、当たり前のように、毎月お給料をいただける環境がありました。

独立とは、そういったありがたい環境を捨てて自らの足で立ち、一步一步進んでいくという行為でした。

そんな環境を捨てて独立し個人事業を立ち上げた私には、「代表」という肩書きが付きました。そして会社設立後、それは「代表取締役社長」という肩書きに変わりました。もちろん、その会社は大企業の資本が入っているわけでもなく、まったくもって無名でした。特別な商品力も、仕事を教えてくれる先輩も上司も、定期的に支払われるお給料もありません。何もかもが、自分で考え自分が判断しなければならぬことだらけの環境になりました。

ただ、明らかに「自分を信じ続ける力」「必ずやり遂げるという信念」だけは、サラリーマン時代より勝っていました。

そして、そんな環境の中で独立して、はや10年以上が経過しました。

2006年10月には、東証マザーズに上場することもできました。

株式会社ネクストは、これから新たなステージに入っていきます。

社会の公器として、「すべての人に、もっと便利を、もっと快適を、そしてもっと幸せを」提供し続けていきます。その前段階として、私がこれまで経験してきたこと、考えてきたこと、辛かったこと、嬉しかったことなどを本書に書き下ろしました。

もちろん、私を感じたことですから、正解もあれば不正解もあると思います。ただ、本書の中身は、マニュアルでも机上のものでもなく「私の実体験」です。ですから、きつと何か、皆さんの心に引かかものや共感いただけるものがあるのではないかと思います。

ところで、本書を手を取っていた人の中には、現在、学生でいろいろな「夢や目標」を持って、これから社会に飛び立とうとしている人もいます。また、「社会人になったものの学生生活に比べて社会人生活が厳しすぎて、「心が折れそう」になっている人もいます。

皆さんの中で、すでに「夢や目標」を持っている人は、ぜひ実現させてほしいと思います。また、「心が折れそう」になっている人は、ぜひ心を支えている幹をより太くしてほしいと思います。

「夢や目標」を実現するのは、あなた自身です。「心を支えている幹」を太くしてあげられるのも、あなたなのです。

「社会」は厳しい世界であり、誰かがあなたの「夢や目標」や「心を支えている幹」に直接手をかけて準備をし、道案内をしてくれるなどということはありません。すべてに対して、行動を起こすのはあなた自身であり、行なう行なわないという判断を下

すのも、あなた自身なのです。

つまりは、「自己実現」「自己成長」を自らのものにするのも、遠い彼方へ追いやるのも、あなた次第であり、「やっただけのことが自らにはね返ってくる」という、厳しいけれど、とても素晴らしい世界が「社会」だと思います。

ところで私も、「夢や目標」を実現させたいという想いを学生時代から持ち続けています。そして現在は、その当時の想いに「さらに輪をかけた夢や目標」を掲げ、強く心に染み込ませ、熱い情熱を持ち続け、仕事に取り組んでいます。

今までの社会人生活を振り返ると、「夢や目標」が見えなくなるほどに、目の前の仕事に追われ続けたこともありました。「心を支えている幹」が折れそうになったことも、幾度となくありました。しかし、その都度、社会人としてスタートした当時の初心を振り返って、「夢や目標」を再確認してきました。

「夢や目標」を実現するために特別な才能や能力など必要ない、と私は思います。

私のように、いたって普通の人間にだって、できることはたくさんあります。

ただし、これまでの経験を通じて「正しい考え方」や「正しいやり方」が重要なポイントであることも体験してきました。本書では、それを読者の皆さんに伝えたくて、そしてひとりでも多くの「普通の人」に、自己実現に向けて大きな一歩を踏み出して

いただきたくて、筆を執りました。

大きな夢を抱いていても、どうにもならない壁にぶつかったり、自分の無力さを感じたりする時は必ずあります。そんな時、私が経験したり学んだりを皆さんと共有できれば、これほど嬉しいことはありません。

ひとりでも多くの方が素晴らしい人生を歩むために、少しでも本書がお役に立つことを心から願っています。

2006年11月

井上高志

「普通の人」が上場企業をつくる40のヒント ● 目次

はじめに……特別な才能や能力など必要ありません……………1

第1章

「普通の人」だからこそできる

- 1 ……「普通の人」に自己実現は難しい？……………14
- 2 ……自分の意外な可能性を発見するには？……………18
- 3 ……「人生のスイッチ」が入る時、それは突然訪れる？……………24
- 4 ……社会に出ると思いきやどおりにいかないことばかり…、
その時、得られるものは？……………28
- 5 ……有言実行？ 不言実行？……………32
- 6 ……仕事とは、誰のために働くことなのか？……………36

仕事の本質とは

- 7 ... 人生に「遠回り」はあるでしょうか? 42
- 8 ... 良き理解者を増やす方法とは? 46
- 9 ... お客様の信頼を勝ち取る秘訣とは? 50
- 10 ... 自分自身にウソやダマシはありませんか? 54
- 11 ... 「信頼関係」と「関係」の違いとは? 58
- 12 ... 辞めた会社を愛していますか? 64

ゼロからの出発

- 13 ... あなたの「原点」は何ですか? 70
- 14 ... ビジネスチャンスはどこにある? 76
- 15 ... インターネットの真髄とは? 82
- 16 ... お金がなくてもビジネスは立ち上げられる? 86

会社を興すといふこと

- 17 ... 損得、勝ち負けより大事なものは? 92
- 18 ... あなたには、協力者が何人いますか? 96

- 19 ... チャンスの風に乗る準備、していますか? 102
- 20 ... 社長になつて1年間は無給。我慢できますか? 106
- 21 ... 1日20時間以上、戦えますか? 110
- 22 ... 「縁」のすごさを感じたことがありますか? 114
- 23 ... 経営ビジョンは、一本化されていますか? 118
- 24 ... 教訓を得たらすぐに改善実行していますか? 122

リーダーとして

- 25 ... 時間管理、服装、会話術を真似すれば成功できる? 126

経験こそ最大の学び

- 26 … 人生の「師匠」と呼べる人はいますか？ …… 130
- 27 … リーダーとして必要なこととは？ …… 134
- 28 … 違う意見を聞く耳をたくさん持っていますか？ …… 138
- 29 … 社員の能力を伸ばすには？ …… 142
- 30 … 社員の成長を信じ続けられますか？ …… 146
- 31 … あなたは社員をクビにしますか？ …… 150
- 32 … 会社とは？ …… 156
- 33 … 倒産の危機!? その時どうする？ …… 160
- 34 … ビジネスリスク発生時の対応とは？ …… 164
- 35 … 自己実現するための「富士山理論」とは？ …… 168
- 36 … 「能力」と「情熱」、どちらが大事でしょう？ …… 172

成長し続けるためのDNAを埋め込む

- 37 … 成長のために、事業撤退をできますか？……………178
- 38 … 真理の探究とは？……………182
- 39 … “今”に安住することなく、
次のタネ(NEXT)をまいていますか？……………186
- 40 … 「普通」とは？……………190

あとがき……………「正しいやり方」を大事にしてください……………193

第
1
章

「普通の人」だからこそできる

1 「普通の人」に 自己実現は難しい？

学生時代に自分を「普通」だと思う人は、あまりいないと思います。

私自身もそうでしたが、まだ自分の中に特別な才能を見つけられなくても、「きつ」といつかはひとかどの人物になる」と意気込むのが若さであり、若者の特権でしょう。しかし実社会に出てみると、その根拠のない自信や若さの持つある種の「おめでたさ」を痛感し、現実の厳しさを味わうことになります。

これから社会へ出ていく人や、すでに社会人になられた人は、まず自分がまぎれもなく「普通」な存在であることに、気づく必要があるのではないのでしょうか。

中には、自分が大企業や有名企業に所属していることを「普通」ではないと履き違え、その証として名刺を自慢する人がいるかもしれません。でもそれは、名刺に書か

れた会社名が「普通」でないものであり、本人はやはり「普通の人」なのだ、心しなければならぬと思います。

しかし、まれにはありますが、「普通」でない経験をされた人もいます。

たとえば、子供の頃に「ひどいイジメにあった」とか「親が破産して夜逃げした」などの経験から「絶対見返してやる、成り上がってやる」という並はずれたコンプレックスが根底にある人などが、それにあたるのではないのでしょうか。

話は変わりますが、人間を自動車にたとえると、エンジンと駆動部分が「能力」であり、ガソリンは「熱意」ではないか、と私は考えています。並はずれたコンプレックスがある人は、時には「ハイオク」のように、燃焼効率に優れた特別なガソリンを長期間供給し続け、高いエネルギーに変換し続けることがあります。

ダイエーの故・中内功さんなどはまさにその典型であり、太平洋戦争の渦中に多くの戦友を失い、ネズミやへびまで食べるといふひどい飢餓も経験されました。復員後はその体験を極めて高いエネルギーに変え、巨大スーパーをつくりあげたと言われます。「普通」でない経験は、時には途方もないエネルギーを生むことにもなるのです。

では、こんな「普通」でない経験をした人でなければ、何かを成し遂げたり、自己実現を果たしたりはできないのでしょうか。

人間の熱意はコンプレックスや劣等感からだけ発生するものではない、と私は思います。実は「高い志」や「使命感」こそ、強い情熱のタネになるのだと思います。

今の日本の若い人は、生まれた時から何不自由ない生活ができ、教育も十分に受けられ、昔に比べれば、貧乏で生活に困窮することも格段に減っています。つまり、人並はずれたコンプレックスや劣等感を持つ機会が減って、誰もが「普通」の存在になっ

てきているように感じます。

私の場合も、父親は某上場企業の社員であり、いうなれば典型的な中流家庭でした。

食べ物に飢えた経験もなく、親に暴力をふるったりふるわれたこともありません。小学校から高校まで成績もスポーツも「中の中」、大学受験も「友達が受験するからなんとなく」という程度にそこそこ勉強をしただけで、特に信念があって青山学院大学に進学したわけでもありません。

入学後も、遊び系サークルとアルバイトを中途半端に楽しむ「普通」の学生でした。結局、社会人になるまでの22年間は、これといった信念もなく、何かを成し遂げることもないまま、流されるまま流されてきた人生だったように思います。

そんな私でも、現在は、日本最大の不動産情報ポータルサイト「HOMES」を運営するネクスト社の社長として、創業から10年以上会社を経営しています。もちろ

ん、別にそれを自慢するつもりもありません。私よりすごい会社を起業してきた経営者の方は、世の中にはたくさんいます。

私が伝えたいのは、「普通の人」でも、ちよつとしたきっかけで揺るぎない信念を持つことができる、そして、それに伴う情熱と「正しい考え方」「正しいやり方」さえ持てば、「普通」でない会社をつくることができる、ということなのです。

「普通」であることを自覚し、お金よりも大事な「高い志」や「使命感」に重きをおくと、不思議と可能性や成長の余地が広がってくることを、私は実際に体験してきました。そして、自己実現が自然に近づいてくることを感じるたびに、私心を捨てた「正しい考え方」が大事であることを、再認識するようになりました。

.....
正しいやり方 1
.....

「普通の人」こそ、素直に「正しい考え方」「正しいやり方」を吸収しやすい。だから、自己実現も難しくくない。

2 自分の意外な可能性を発見するには？

特別でないことの対極として、少し「普通」を強調しすぎたかもしれません。

人間はそれぞれ個性と能力があり、本来は「普通」という平均値は存在しない、と思っています。それを、「自分は普通」という枠にむりやり押し込めるから、「普通の人」になってしまうのです。

実は私も、少しだけ「普通」ではないところがあったかもしれませんが。

といっても、大して特別なことではありません。少しだけ「行動」することで、自分の意外な可能性を発見することができたということです。

子供の頃の私は、引っ込み思案で、行動力がなく、自分に自信が持てない子供でした。見かねた母親が少年野球のチームに私を入れたのですが、子供心にもそれがイヤ

でイヤで、2回に1回は「おながが痛い」と言って、練習をズル休みするような子供でした。リーダーシップどころの話ではありませんね。今、会社を経営しているのが、不思議なくらいです。

そんな私が成長するにつれて、高校生の頃から影響を受けたのが1歳上の兄の存在でした。

兄は子供の頃から成績も良く、スポーツもでき、バンドでドラムも演奏するような活発でリーダーシップのあるタイプでした。そんな兄に、私はいつも後からついていくような感じていましたが、なんとなくライバル心はあり、いつかは超えたいと思う存在として見ていました。

兄はストリートで慶應義塾大学に入学し、その後も、苦もなく財閥系の総合商社に就職することになります。「同じ路線を後追いするのでは、兄を追い越すことはなかなか難しい」と感じ始めたのは、その頃です。

父親は、大企業に勤めているといってもサラリーマンでしたので、なんとなく40年後の自分が想像できるような人生を送ることに、少々抵抗があったのは事実でした。それも影響して、心の中では漠然と、「将来は独立して社長になって、父や兄を超えたい」と、私は思うようになっていました。

そんな頃、学生時代のアルバイトの中でひとつの気づきがありました。学習教材の訪問販売をしていた、高校生の時のことです。

中学でバスケット部に所属していたので、高校でも続けようか悩んだのですが、発育が遅くて高校入学時に身長が160センチにも満たないチビだった私は、「きっとレギュラーになれない」と勝手に自分に可能性に杵をはめてしまい、高校では結局、何も部活には入らず「帰宅部」になりました。授業が終わってもすることがないので、自分で探してきたアルバイトを始めてみることにしました。それが、学習教材の訪問販売でした。

歩合制のバイトで、一般のお宅に「お子様の学力向上に役立ちます」と学習教材をお勧めする、いわゆる飛び込み営業の仕事でした。子供の頃は、引っ込み思案だった私が何の抵抗もなくやれたことがとても不思議でしたが、「やればできるんだ」と、新しい自分を発見した思いがしました。

でも、だからといって、セールスマンが向いていると結論を出したわけではありません。「自分はこうだ」と決めつけるのではなく、実践の中でいろんな自分を発見していくことが、私には心地よかったです。そのために多くのバイトを経験し、その中で新たな自分を見つけてきたように思います。

大学生の時には、結婚式場で披露宴や宴会の給仕をする、いわゆる「配膳」のバイトをしましたが、この仕事も自分の中では新しい発見がありました。

披露宴の主役である新郎新婦にとっては、一生に一度の記念すべき大イベントです。もちろん、失敗や粗相は許されません。バイトといえど、新婦のドレスにソースをこぼしてもしょうものなら、式場が信頼を失うだけでなく、新郎新婦にとっては一生消えない汚点になりかねませんから、こちらも真剣です。土日には1日12時間は立ちっぱなしで、働きづめでした。慣れない最初の頃は、あまりの忙しさに自分でも気づかないうちに、お客様の前で眉間にしわを寄せて必死に給仕している自分がいました。すると、厳しいキャプテンから「井上、笑え！ お客様の前で笑顔でいることも大事なサービスだ」と、きつく叱られました。それからは、真剣にお客様のことを考えてサービスすることに専念しました。

主役は新郎新婦であり、私たちは裏方ですが、それでも最後の花束贈呈などで涙を流している新婦にスポットライトを当てている時など、「素敵な披露宴のお手伝いができるよかった」と幸せな気持ちが出していることを感じていました。人のために働くことの心地よさを教えてもらったと思います。

強い信念や意志を持って生きていくことはとても大切なことですが、若い頃に強固

な目標を持てる人はいったいどれだけいるでしょうか。

時には何もしないで過ごしたり、「将来は何をしよう、自分には何が適しているのだろう」と、悩み迷いながら生きている人のほうが「普通」だと思います。一見ムダなことのように思えるかもしれませんが、そういう時間を真剣に過ごすことが、自分の可能性を広げることになるのではないのでしょうか。

近頃は、専門のキャリアを積むことが必要だと思いついでいる人が多いようです。しかし、こうした人は目標が明確な分、専門外の仕事を拒否したり、「経験がないからできない」「勉強してないので分からない」などと言いつ事をすることが多いようにも思います。

なぜ、そんなに自分を規定し、決めつけるのでしょうか。

自分はこの程度の存在だと決めつけてしまったり、自分が想像してただけの能力しか發揮できないような存在であったら、逆に面白くないのではないのでしょうか。むしろ「自分の知らない自分」を見つけることが、若い頃の大切な仕事ではないか、と思います。

大学生時代のバイト仲間には、バイトは金儲けだと割り切って要領よく手を抜く人や、「こんな仕事、真剣にやれるかよ」と、常に愚痴をこぼしている人もいました。

しかし、そんな思いで仕事を続けていると、仕事から得られるものは、ただ、お金だけになってしまいます。

たとえ数時間であっても、自分の人生をその仕事のために使うわけですから、お金とだけ交換するのはもったいないことだと思います。「こんなこともできるんだ」「あんなこともできるのか」と、自分の意外な可能性を発見することのほうが、お金よりもはるかに価値のあることではないでしょうか。

そうした経験の積み重ねが、自分を成長させていきます。そして人間なんて、考え方ひとつで180度人生が変わることだってあるはずですよ。

目標がまだ漠然としていても、まずは目先にある仕事を敬遠せずに、真剣に取り組み続けていくこと。それが、本来の自分構築につながるのだと思います。

正しいやり方 2

自分を枠にはめずに思い切り行動すること。要領よく手を抜かない。

3

「人生のスイッチ」が入る時、 それは突然訪れる？

私は大学時代、とても大好きだった彼女にふられてしまいました。

大学3年生の後期で、就職活動を始めようか、と考えていた矢先のことでした。

「私はこれからニューヨークに留学して、将来はアメリカでニュースキャスターを目指すの。長い間日本を離れることになるし、お互い違う道を歩むことになるのだから別れましょう」と、彼女から突然切り出されたのです。

ショックでした。

彼女が思い描いているテレビ局のニュースキャスターの採用倍率は極めて高く、なるうと思つてなれる職業ではありません。しかし、それを承知のうえで、彼女は大きな夢を持ち、自分のなりたい職業に向けて第一歩を踏み出そうとしていました。

単に彼女にふられたということだけではなく、「明確な目標を持ち、それを実現しようとしている人」が私の目の前にいて、その反対側に何も考えていない自分がいることに対して、私は愕然としたのでした。

「あなたは、社会に出て何をしようと思ってるの？」

彼女が私に、そう問いかけているように感じました。

その時私は、「日本人がニューヨークでニュースキャスターなんて、なれるはずないよ。無謀だよ」と言うこともできたでしょう。しかし、将来に明確なビジョンも持っていない私が、「夢に向かってスタートを切ろうとしている」彼女に、そんなことを言う資格などあるはずありませんでした。

仮に、ニュースキャスターになれなかったとしても、それを目指して行動した事実はずいぶん貴重な体験となり、胸を張って語れる彼女の大きな宝物になるでしょう。

彼女が私の前から去ることは、とても悲しいことでした。私に男としての魅力が足りないからだとして、自己嫌悪にも陥り、悩み、考え続けました。しかし、2週間も悩み続けているうちに、ここから逃げないで真正面からぶつかってやろう、と思うようになりました。自分の将来を前にして、真剣に「何をすべきか、何がやりたいのか」を考えていくことで、次第に未練から遠のくことができたのです。

それまでの中途半端でやらねばならなかった自分、何も成し遂げたことのない自分に別れを告げて、「大きなひとつの事を一生かけて成し遂げてみたい」と決心しました。

ようやくこの時、私の「人生のスイッチ」がONになったのです。そして、高校生の頃、漠然と「独立でも」と考えていたことが、この時点で明確に「起業する」というテーマになったのでした。

「40年後を予測できる生き方ではなく、40年後なんて見えなくても、自分の情熱と信念に従ってチャレンジし続ける人生を送りたい。そのためには、会社に仕えるのではなく、会社をつくる側になりたい」、との思いが固まりました。

とはいえ、一足飛びに起業する能力も経験ありません。まずは就職して、起業のタネを探しながら、これまでの怠け切った心身を叩き直そうと考えました。

会社を興すための修行の場所として、就職先を選ぶ際に私が留意した点は、

- ① デカイことをする
- ② 5年以内には独立する

という2つのテーマを掲げて挑戦することでした。

そして、商社、金融、生保、マスコミ、建設、プラント、IT、デベロッパーなど、

片っ端から会社を回り、その中でもより実業に近く、大きな仕事ができると感じたデベロッパに焦点を当てました。そして最終的に、若々しくて勢いがあるリクルートコスモスを選択し、高い志を持って社会人生活をスタートしたのでした。

彼女にふられることなど、誰にでもあるごく当たり前の経験でしょうが、そんな小さなことでも「人生のスイッチ」をONにするきっかけになりうるのだと思います。

その時に必要なことは、「シヨックから逃げ出さない」「心の内面の声に深く耳を澄ます」「前向きな行動に移す」ことです。

突然、チャンスが空から降ってきて「人生のスイッチ」が勝手にONになるわけではなく、小さなきっかけを引き金にして、結局は「自らが意識的に」スイッチをONにするのではないかと思えます。

.....
正しいやり方 3
.....

「人生のスイッチ」は、ほんの小さなきっかけでONにできる。そのきっかけを見逃さないで。

4

.....
社会に出ると思いだおりにいかないこと
ばかり…、その時、得られるものは？

就職してから5年以内に独立すると決めた私は、会社に入るとは修業だと考えていました。リクルートコスモス（現コスモスイニシア）を選んだのも、そういった観点からでした。

当時のリクルートコスモスでは、入社して早ければ3年でプロジェクト・マネジャーになることができました。マンション1棟の用地取得、企画、建設管理、価格設定から広告戦略まで、一連のプロジェクトすべてに関与できることは、大きな魅力のひとつでした。

当時、リクルートコスモスの社員数は約600名。そして、大量の新卒採用を行なったこの年には、一気に300名が入社。なんと「3人に1人が新卒」という、とて

つもなく若い会社になりました。若いうちから大きな仕事を任される期待感が強く感じられ、熱く大きな希望が沸き立ちました。

しかし、人生は思ったようには上手くはいかないものです。

私が入社する1年前の1990年4月に、大蔵省（現財務省）が不動産融資の総量規制に踏み切ったのです。

総量規制とは、簡単に言うと、国が不動産に対する融資の蛇口を締めてしまったということです。それにより、当時バブルと言われていた景気は、急速にしばみ始めました。これは、高速道路を走るクルマが急ブレーキをかけたのと同じこと。経済は一気に冷え込み、お金の流れは滞り、いわゆるバブル崩壊が始まりました。

特に不動産業界は、銀行の融資が激減。その直撃を受け、住宅もマンションも建築できず、すべての開発案件が凍結または中止となりました。

当然、「新入社員は抱えきれない」と、同期300名の多くが入社してすぐにリクルートのグループ会社に転籍することになったのです。ですから、私がリクルートコスモスに在籍したのは、たったの3カ月間だけでした。

ここでバリバリ働いて、いずれ起業をと意気込んでいた私は、正直、「ふざけるな」と思いました。この出来事は、これから社会人をスタートしようとする私や同期

のせいではありません。同期の中には、さっさと見切りをつけて退職する人も少なくありませんでした。

仕事を終えて飲みに行っても、話題は会社や大蔵省への文句と愚痴ばかりでした。入社早々、希望したわけでもないグループ会社に飛ばされるのですから、私たちは新しい職場に対する不安でいっぱいでした。

こんな時、あなたならどうしますか？

この時に思ったのは、入社してまだ3カ月しか経っていない自分に、社会・会社に対して愚痴を言える資格はあるのだろうか、ということでした。

戦後の日本を蘇らせ、今まで頑張ってわが国を支えてきた諸先輩方が落胆・失望するのならともかく、私たちは文句を言えるほど働いていません。なのに、「予定が狂った」とか「会社はおかしい」などと批判しても、何も始まりません。

建設的ではない会話は、どんなに論理的で正当性があっても、まったく意味がないものだと思います。

私は、リクルート本社の広告事業部門に配属されることになりました。新卒採用のリクルートブックの営業です。子会社の社員が親会社に行くわけですから、たとえ意に沿わない転籍であっても仕事ができなければ「しよせん、子会社の人間だね」と言

われかねません。それに、5年以内に起業することを考えれば、どこでどんな仕事を
経験しても、すべてがプラスになると思いました。

覚悟を決めて、「営業でトップになつてやる」と自分に言い聞かせました。どうに
もならないうっぷんを、次の配属先につけることにしたのです。

リクルートコスモスでの最終日に、私を含めた転籍者たちがそれぞれ「短期間なが
らお世話になりました」と挨拶したのですが、私は、支社長に対してこう宣言したの
です。

「リクルートで、1年以内に全国の営業マンのトップになります。もしそれが達成で
きたら、リクルートコスモスに呼び戻してください」

それは、自分自身への宣言でもありました。

.....
正しいやり方 4
.....

**思うようにいかないことへの「反発心」が、大きなエネルギーを
生み出します。**

5 有言実行？ 不言実行？

なぜ、ニュートンはリンゴが落ちるのを見て、引力を発見できたのでしょうか。決して特別な一瞬ではなく、誰もが目にしていた風景だったはずです。

社会に出てからも、私は、この疑問がいつもなぜか心に引っかかっていました。

しかし、ある時ふと気づいたので。「自分が感じた疑問を忘れずに持ち続けていれば、いつかその解答と出会える」と。このことは、「こうありたいと願い続けたい場合は必ずかなう」という言葉と同じことなのだと思います。

私は、新卒としての就職が決まった時、「5年以内に独立」という想いを、どうしたら維持し続けることができるか考えました。就職して会社の居心地が良ければ、初心を忘れてしまうかもしれません。それはそれでひとつの人生ですが、「5年以内」

と決めた自分の志を裏切りたくはありませんでした。

「意志薄弱」であるという自己認識があるから、5年と決めたのです。不言実行で偉業を成し遂げられる人はすごい精神力を持っているのだと思いますが、私は普通の人間です。そして多くの人は、私と同じような人ではないでしょうか。

だから、多くの人に自分の目標を語り、有言実行でいこうと決めました。「宣言したのに実現しなかったらカッコ悪い」というプレッシャーを自分に与え続けるのです。しかし、私の一方的な「宣言」など、ほとんどの人には関心のないことです。社会人になったばかりの若者の言葉を「それはスゴイ！」と褒めてくれる人もいませんでした。でも、他人からの評価は関係ないのです。自分に対して「宣言」することが、大事なのですから。

このことは、新卒採用の面接の時も貫きました。

面接でいきなり「入社後5年以内に独立します」などと言うのは、不遜なことなのかもしれません。不思議に眉をひそめる採用担当者はひとりもいませんでした。

バブル末期のこの時期、採用環境は「超売手市場」であり、むしろ、内定を出した後にどのようにして学生を引き留めておくかが、企業の課題になっていました。

どの大学を出しても複数の会社から内定がもらえ、途中で気が変わらないように、

研修と称して自社の保養所などに長期間泊りがけの合宿をした企業もあつた時代でした。しかし、今思うと、好景気という理由だけでなく、独立心を持つ以上は、「こいつは人よりも働くに違いない」と見られていたように思います。

現在、私自身、わが社の採用面接の場で「将来は独立したい」という人に対して、それを理由に不採用にすることはありません。むしろ、「思う存分、当社のフィールドで活躍して飛び立ってください」と歓迎したいくらいです。なぜなら、そのような人は会社にぶら下がろうとする人よりもはるかに積極的に主体的であり、一生懸命に仕事をしてくれる人材だからです。

日本人は謙虚で寡黙であることが美德のように思われてきましたが、今やビジネスの世界で沈黙することは、何も考えていないのと等しいことだと思います。

口に出さなければ、誰にも伝わりません。だから、自分のためにも目標を人に語り続ける必要があります、言葉に出した以上は、それをやり切らねばならない。ただそれだけのことなのです。

ですから、あなたも何か目標をつくって、他の人に語ることから始めてください。目標を忘れなければ、誰でもいつか必ず実現できます。

実現できないのは、その目標をいつの間にか忘れてしまうからです。目標を忘れな

いためには、常に言葉にすることが大切なのです。

言葉は言霊ことだまである、と言われます。声に出した言葉は現実に対して影響を与えると考えられ、良き想い、良い言葉を発するとそれが現実のものとなり、後ろ向きな言葉を発すると良くないことが起こるのです。

ぜひとも常に前向きに、良き想いを持ち、自分の夢を言葉にして発してみてください。

余談ですが、私の名前である「高志」も言霊だと信じています。何十年も自分の名前を、言葉にして発したり書いたりしていると、「高い志」を持たなくてはいけないと勝手に思い込み始めるからです。

.....
正しいやり方 5
.....

志を持ったたら、言葉にして多くの人に宣言しましょう。それが、目標実現の第一歩です。

6 仕事とは、誰のために働くことなのか？

目標を「宣言」すると、やらざるをえなくなってきました。

「宣言」には、自分にプレッシャーを与えるという効果があるわけです。

人間は本来ナマケモノで弱い存在であり、もちろん私も、例外ではありません。

だから、みんなの前で宣言し、「よしやるぞー」と心にスイッチを入れる必要があります。しかしそれでも、知らないうちにスイッチは、またOFFに戻っていたりするものです。そんな時に「宣言」を思い出すと、「これではいけない」と再びスイッチがONになるわけです。

さて、営業マンだった私は、「1年以内に全国トップになる」と宣言しました。

リクルートコスモスからリクルートのグループ会社に転籍し、「採用」という右も

左も分らない仕事でしかも新人だった私ですが、当時の私の意気込みはものすごく、自分でも感心するほどに良く働きました。

担当している会社にとってどんな人材が必要なのか、本当にその会社の人事担当者になったつもりで、お客様と一緒に採用戦略を考えました。

結果としてそれがお客様に通じたのと、幸運にも恵まれ、転籍入社した年の第3クォーター（10月～12月）において、私はついに、目標達成率で全国トップを取ることができました。

この実績は、リクルート全社員とリクルートグループの会社のマネジャー以上全員に配付される社内報で、顔写真入りで紹介されました。

そして私は、意気揚々リクルートコスモスの横浜支社長に電話をかけたのです。

「宣言どおりにトップを取ることができました！」

「おめでとう。社内報で見たよ。すごいじゃないか」

その時、支店長からの労いの言葉はありましたが、最後まで会社に戻すという言葉は聞けませんでした。

私は「トップになる」と宣言し、それを実現したのに、それに対し会社は動いてはくれなかったのです。

会社も社会も、非情です。

ひとりの若者の努力など、何の影響力もないのです。これまで何のために頑張ってきたのだろう、とあの時は落胆しました。

会社の人事には、いろいろな事情が複雑にからむのです。支社長にも限界があったでしょう。

数日は会社でも自宅でもボートと過ごしました。

それまでは会社に戻るという目標を持って「勢い」でやってきただけに、その反動も大きかったわけです。

しかし、この件を振り返ってみれば、「トップになったら会社に戻す」と会社側が約束してくれたわけでもなく、ただ、私が勝手に「宣言」しただけのことでした。

そんな時に、ふと「5年で独立する」という言葉が浮かんできました。

独立を志している人間が、いつの間にか会社を期待し、会社から何かをしてもらうと考えていたことに気がついたのです。

営業でトップを取ったといっても、結局は、それをネタに会社におねだりしているだけではないか、という自分自身の弱さに気がつきました。

その時、心の中にあるスイッチが、「ガタン」と大きな音を立てて前に倒れたよう

な気がしました。

「会社に頼ってどうするんだ。仕事は会社のためではなく、自分自身のためにやるものじゃないか」

私は、やっと目が覚めました。

そしてその瞬間から私は、リクルートの社員から、ビジネスマンの井上高志へと変わったのです。

.....
正しいやり方
6
.....

会社に依存して仕事をするのではなく、自分のために主体的に仕事をしましょう。

第
2
章

仕事の本質とは

7 人生に「遠回り」はあるのでしょうか？

もともと私は不動産業を志望しリクルートコスモスに入社後、会社の都合でリクルート本社に異動となり、「求人広告の営業」という思いもよらなかった仕事をするこ
とになりました。

この異動から退職までの4年という歳月は、一見遠回りのように見えますが、将来に独立を考えていた私にとっては、非常に実りのある期間だったと思っています。

その理由は2つあるのですが、まずひとつは、求人広告の営業に携わることにより、多くの社長としかに面談する機会に恵まれたことです。

普通は、大学を卒業したばかりの若者が、会社のトップである社長と面談するなど、まずありえないことだと思います。ところが、採用・求人広告の営業担当である私は、

社長と面談する機会が少なくとも一度はあるのです。このことは、社会に出たばかりの私にとって、とても勉強になりました。

会社というものは人間の集団です。自ら設立したにせよ、誰かから継承したにせよ、その集団をリーダーとして導いていくのが社長の役割となります。私も現在は社長業をしているので言えることなのですが、集団を率いるのは並大抵のことではありません。ものすごいエネルギーと強い意志が要求されます。

その当時に私が出会った社長のほとんどは、その意味ですごい人たちばかりであり、熱気をおびた意志と情熱を発している方々でした。とにかく若い時期に多くの社長と接することができたことが、私の心の財産になっています。

そして自ら社長となり、現在までの出来事を振り返ってみると、今まで一番多くを学んだのは、「人との出会い」だったと言えます。もちろん机上の勉強は必要であり、とても大事なのですが、それはあくまで土台となる知識であって、人に出会った時に初めて、机上の勉強が本物になるのだと感じています。

そしてもうひとつ、私に大切な気づきを与えてくれたのは、リクルートという会社が情報産業だったということでした。

特に求人広告は、人の一生を左右する情報であり、正しい情報を的確に伝達するこ

とで、より豊かな人生のお手伝いができる、ということをお教えました。また、情報の収集・加工・提供に関して勉強することができました。

もし仮に、私がネクストを不動産会社として起業していたら、おそらく30年間で数千戸くらいの物件に関わる方々のお手伝いしかできないかもしれません。つまり、どんなに誠実に仕事を続けても、お客様をHAPPYにできるのは数千世帯が限界であろうということ。ところが、不動産業界の「情報の非対称性」を解消していけば、数百万人、数千万人の方々をHAPPYにすることが可能になるかもしれません。

不動産業界の情報流通を革進していくことで、全体を変革するダイナミズムを感じることができるとは。こうして、リクルートでの仕事を通して、私は「情報」の持つ意味や意義を肌で実感することができたのです。

ところで、当時の不動産情報は、優良物件ほど表に出ないことが常識でした。

不動産情報誌に物件を掲載するには、1件単位でコストがかかるため、「広告をしなければすぐお客さんが見つかる物件」や「広告コストが見合わない安い物件」などはなかなか表には出ず、本当に欲しい情報を誰もが満足に入手できる環境ではありませんでした。

家の購入は、30年前後のローンを背負って数千万円の支出を覚悟しなければならな

い人生最大の買い物です。にもかかわらず、その情報はオープンにはなっていないと感じていました。

リクルートコスモスからリクルート本社の求人広告担当への異動は、一見畑違いの仕事のようですが、この2社の会社の経験によって、「ビジネスの本質」と「事業の芽」を見つけることができました。これは、天啓のようにある日突然にヒラメいたものではなく、2社での仕事の中で次第に醸成されてきたものでした。だから私にとっては、リクルートコスモスとリクルート時代が「遠回り」だったとは思えないのです。むしろ「遠回り」に見えるこの経験にこそ、大きなヒントと知恵が隠されていることを教えてくれました。

.....
正しいやり方 7
.....

人生に「遠回り」なんてありません。すべてがいつか役立ちます。つぶさに観察すれば、数多くのヒントが隠されています。

8

良き理解者を増やす方法とは？

どんな会社であれ、社員が居酒屋などで飲み会をすると必ず出てくるのが、上司への不満や愚痴です。特に、社会人のスタート時点では、同僚以外はすべて先輩か上司ですから、プライドのある人ほど不満が募るものだと思います。

そして、自分で上司を選べないというのは辛いことだ、と感じている人も多いのではないのでしょうか。

しかし、上司も実際は内心であれこれ案じていたりしているものであり、社長も同様で、決して社員を将棋の駒のように勝手に勝手に使えろと思っているわけではありません。ただ職場というものは人間の集団ですから、いつもすべての人と上手くいくわけはありません。その人が、自分の仕事から遠い人であれば敬遠することもできますが、

直属の上司となると、何とも仕方がありません。

そういう時は、上司が異動するか、自分が退職するか、しか解決策はないと思いがちです。でも、果たしてそうでしょうか。上司も職場の同じ仲間です、本当はあなたと仲良く仕事をやっていきたいはずですよ。それが、ちょっととしたすれ違いやささいなことでも気まづくなり、互いが誤解しあっているだけではないでしょうか。

これはディスコミュニケーションと呼ばれ、コミュニケーションが上手くいっていないだけです。決して、根本的に相性が合わないというわけではないはずですよ。

しかし、そう考えてもやっぱり苦手な上司がいるなら、まずは、あなた自身から今よりも積極的に話しかけることが根本的な解決につながると思います。

つまり、相手の懐に入ってしまうことです。

部下から慕われてイヤな気分になる上司などいはいはずです。

人間関係が上手くいかない時は、双方の誤解が大きな理由であることがほとんどです。だから、それを是正しない限り、放っておいてその関係が自動的に修復されることはありえないのです。

そのためにも、あなたのほうから「上司・先輩・同僚・後輩」へ率直なコミュニケーションを取ることを勧めます。

私もこれまで、自分の目標や志をことあるごとに、さまざまなたちに話してきました。それが、リクルートでの上司の耳にも入っていたようです。

「井上は、不動産業で独立を考えているのか？」

そう話しかけてきた上司は、私に不動産・建設・土木系のクライアントを受け持たせてくれました。おかげさまで業界の仕組みや事情をよく理解できるようになり、自分を理解し応援してくれる上司がいるのだと、とても嬉しくなりました。

それもこれも、自分の目標や希望を人に伝えたことから始まったのです。

さらにその上司は、営業だった私に商品企画のチャンスも与えてくれました。

当時は、バブル崩壊後といっても建築・土木系の大学生を採用するのはたいへん難しい時代で、特に私の配属されていた神奈川県では、東京の本社が企画した商品では大手の建設会社などと競合するため、採用効果が出にくかったです。そこで県下の主な建設・不動産会社を担当していた私に、「建設・不動産業界に特化した地域版メディアの企画をしてみろ」と、上司の指示を受けました。

少しでも担当している企業の役に立ちたいと思い、神奈川県在住の建築・土木系の学生の就職パターンや行動のタイミングを調べ上げて、初期DM、理解促進用の地域版メディア、学部限定の合同会社説明会をパッケージにし、商品化しました。

もちろん、上司や企画マンや制作マンの意見やアドバイスをもらいながら形にしたわけですが、チームで商品企画をする喜びを感じることができたのはたいへん嬉しかったことを今でも憶えています。

担当していた不動産・建設業界の担当者からは、こういう商品を待っていたと喜んでいただき、各社の採用成果も目に見えて改善され、営業的にも粗利で数千万円という成功を収めることができました。

採用担当者の方の笑顔が何より嬉しかった商品企画の成功でしたが、それもこれも始まりは「意志を語る」ことからスタートし、当時の上司のような良き支援者が現れたことが大きかったと思っています。

正しいやり方 8

理解者を増やすには、率直なコミュニケーションを取ること。あなたが意志を語れば、必ず支援者が現れます。

9 お客様の信頼を勝ち取る秘訣とは？

ビジネスの必須能力のひとつ、それはコミュニケーション能力です。

これは、多弁、雄弁であればいいというのではなく、発せられた言葉の根底に真摯な誠意がなければ、テクニクとしての会話術などまったく意味がありません。

営業に置き換えると分かりやすいでしょう。お客様は、あなたの弁舌を購入するわけではありません。仮に、口八丁手八丁で瞬間的に売上げが上昇したとしても、「信頼関係」を構築できなければ、お客様との関係は必ず崩れてしまいます。

私がリクルート時代に販売していた求人広告は、一般の商品とは違い、実体がありません。でも、だからこそ売れば終わりではなく、その求人広告によってお客様が満足し、それを見て入社した人たちもHAPPYにならねばならない。リクルートでは、

そういった思想を、新入社員の頃から徹底して叩き込まれました。

仕事において、ウソやダマシなどは論外です。誠意を持って相手の「顧客満足」に徹すること。この想いで事を進めていけば、言葉は後から必ずついてきます。

営業系の仕事をしている人は、売れないことが最大の悩みになります。ノルマ・目標に追い詰められて、自分の性格に問題があるのではないかと考え込んでしまいます。人にモノを売り込むのが仕事ですから、極度に人見知りだったり、失礼な態度を取るようでは困りますが、根本は、コミュニケーションの取り方に問題があるケースが多いのではないかと思います。

セールスのプロセスで、お客様が「納得」しなければ結果には至らないはずなのに、結果を得ることを急いで「説得」しようとするから、上手くいかないのです。

営業マニュアルやノウハウ本などにはセールスのためのポイントが書かれています。セールスマンに必要なのは、それを目の前のお客様に向けてきちんと応用していくことです。お客様は一種類だけではなく無数に存在し、それぞれ異なった環境で、異なったニーズを持っているからです。

仮に、お客様が新卒採用で年間1000万円の予算を持っていたとしましょう。営業マンなら、全部自社で獲得したいのが心情です。しかし、もしもお客様の欲しい人

材が自社商品だけではすべてを獲得できないのではなか、と疑問を持ちながら営業を進めているなら、そこにウソやダマシが生じていないかを自問自答する必要があると思います。

ノルマ・目標に追われていると、誠実な心がおろそかになってしまい、「お願い営業」に走りがちです。また、こうした身勝手でお客様に利のないやり方では、何度足を運んでもムダになります。私は必要に応じて、お客様には自社媒体とライバル社の媒体を複合的に提案していました。

たとえば、当時、新卒者に届くリクルートブックはメディア力も原稿表現力も勝っている自信がありました。DMハガキを送る場合は、到着精度が変わらないのであれば他社の安いものを活用しましょう、と提案するわけです。場合によっては、新聞を使いましょう、と提案することもありました。要は、お客様の会社の人材採用担当者になったつもりで限られた予算を効果的に使おうと思えば、自社とか他社とか言っていること自体おかしいとさえ思えるのです。

そのためには、他社媒体の特長や内容を十分理解しておく必要があります。同時に、お客様がどんな人材を必要としているかも、熟知していなければなりません。お客様の懐に入り相手の身になって、「こんな人材が必要であり、そのためにはリクルート

と他社の媒体をこのように組み合わせると効果的ですよ」という提案を行なうのです。そのせいもあってか、私はお客様から信頼されるようになり、次第にお客様側の会社説明会や採用面接を手伝ったり、選考表のフォーマットをつくるなど、仕事は求人広告以外にも広がっていききました。

まるで人事部の仕事のアウトソーシングみたいなものでしたが、信頼されているからこそお願いされるわけで、それに応じない理由はありません。

受注を取り、それを納めたら終わりではなく、そこから信頼の絆が始まると考えれば、誠意を持ってお客様の利益の最大化を図ることが、最大の信頼につながると思います。

.....
正しいやり方 9
.....

お客様の利益の最大化を考えれば、自らの利益は後からついてきます。「信頼」とは、そうして構築されるものなのです。

10

自分自身にウソやダマシは ありませんか？

とにかく仕事でウソやダマシはしない。

これはリクルートの広告営業を通して私が培ってきた、ビジネス・ポリシーのひとつです。

日々、いろんな企業の社長や人事採用担当者との面談をしていくうちに、これこそが守るべきことであり、仕事の鉄則だと気づいたので。これは、お客様に接している営業に限らず、エンジニアにしろ、内勤にしろ、共通する事項だと思います。

仕事というのは、慣れてくると「まあ、こんなところでもいいか」という水準が分かってきます。指示された内容はクリアしているのだから、仕事としては完了しているのかもしれませんが。

しかし、まだもう一步頑張れる余地がある、さらに高いアウトプットができるはず……。こんな時、あなたは「まあ、いいや」と終了する人ですか？ 「いや、もう少し」と踏ん張る人ですか？

もちろん、仕事には予算と締め切りがありますから、いつまでもひとつのことに関わることはできません。しかし、可能性が残されているのであれば、より価値の高いものへと昇華させるために、とことん突き詰めていくことがとても大切なのです。

ウンやダマシは、お客様に対してだけでなく「自分に対すること」でもあります。

基本的に人間は、怠けたがる生き物だと思います。いったん困難に出会うと、適当な逃げ道をつくって、自分自身に「これでいいよ。十分だよ」と自己正当化してしまうことはありませんか？ でも、これを繰り返すようになると、ギリギリ限界まで踏ん張って努力することができなくなってしまいうのです。

本来100の力を出せる人が、いつも80くらいの力で手を抜いた仕事をしていると、いざという時に100の力を出せなくなってしまいます。逆に、本来80の力しか持っていない人でも、いつも130の力を出そうと努力していると、そのうち100の力で仕事ができるようになるのです。

この違いを10年積み重ねたら、この2人の力の差は恐ろしいほどひらいてしまっ

いることでしょう。

自分と仕事にウソやダマシをしない「秘訣」は簡単です。

「まあいいや」とか「こんなもんだ」などは、決して言わず、決して考えないことです。その代わりに「もう少し何とかできないか」と、常に考えるようにする習慣をつけるだけなのです。

「もっと何とかしたい」と前のめりで終了した仕事は、必ず次につながるものです。

苦しくない仕事や辛い仕事では、ビジネスの筋力が育たないのです。

できない理由は無数に考えられるものです。人が足りない、時間がない、予算がない、商品力がない……上司が抗弁できない理由を挙げることは、いとも簡単です。一方、踏みとどまって、より高い次元の仕事を完遂する理由はひとつだけです。

「自分がやりたいから」、ただそれだけです。

逃げる言い訳は数多くあるのに、進む理由は「意志」しかありません。

おそらく今の若いビジネスマンに一番欠けているのは、この「意志」なのではないでしょうか。学校時代からすべてお膳立てされており、与えられた勉強を言われたようにこなせば褒めてもらえました。学校時代は、それで優等生になれるかもしれませんが、実社会には絶対的な正解などありません。正解は、自分自身でつくり出して

かなければならないのです。

仮に同じ能力のマラソンランナーが競っているとしましょう。スタート時点から抜きつ抜かれつしながら、ゴール前5キロ地点、ここが最も苦しい段階かもしれません。この最後の瞬間に「まあ、いいか」と思うか、「もう少し！」と自分に喝を入れるか。この時に相手を引き離してトップに立てるのは、体力やテクニクではなく「意志」の力なのです。この時に、もし仮に抜かれた選手がどこかで「もういいや」と思っていたら、二度と再びトップに立つことはできないでしょう。

自分にウソをつくというのは、今この瞬間だけでなく、一生を左右するほどの重大な意味があることなのです。

.....
正しいやり方
10
.....

仕事で「金メダル」を取る意志を持ち続けなければ、ビジネス筋力は衰えてしまいます。

11

「信頼関係」と「関係」の違いとは？

リクルートで採用広告を担当して3年目のことです。

私は、ある優良企業を新規開拓しました。

その会社は、過去にはリクルートと取引があったものの、その当時は取引させてもらえず、出入り禁止の状態でした。社長も部長も、なかなか心を開いてくれません。

当時の私のミッションは、取引がない会社を開拓することで、しかも、自由に新規営業をしてよいわけではなく、担当するお客様は決められていました。取引停止になった会社、競合媒体だけを利用している会社、出入り禁止の会社ばかりです。

要は、アンチリクルートの会社ばかりを担当し、なんとかしてリクルートファンになつてもらおうというミッションでした。

とにかく、アポイントすらとれない毎日です。ほかの会社にも営業に行くこともできないので、ひたすら何度も何度も通い詰め、リクルートという会社と私を次第に理解していただけるようになりました。

「意欲」や「熱意」というものは、自分の中にあるものであり、他人にはコミュニケーションや行動でしか見ることができません。だから、行動で示し「足で稼ぐ」ことは、営業として極めて大切なことなのです。

手ぶらで訪問しても意味がないので、必ず採用動向資料や他社の成功事例など、お客様の役に立ちそうな資料を持って通うようにしました。単なる「お願い営業」は絶対にしないようにしました。

お客様の利益になることを前提に情報提供をし、ご提案することです。

一方的な利益だけでは、ビジネスは成立しません。

よく「Win－Winの関係」などと言われますが、双方が等しく利益を得ることがビジネスの鉄則だと思います。分かりやすく言えば、「自分の都合だけでモノを売ったり、契約を交わしたりするな」ということです。

お客様はお金を出す側ですから、こちらのやましい考えなどすぐに見破ります。その結果は明らかで、せっかく築いてきた信頼関係が、その瞬間に簡単に崩れることに

なるのです。

さて、前述したお客様ですが、約1年をかけて信頼関係をつくりあげ、ようやく微々たる取引金額でしたが、受注に結びつけることができました。

こうした努力が数字として実った時には、格別の喜びがあります。

でも、それを続けていくためには次の展開が大事であり、心を引き締めていこうと考えていました。

取引金額は小さかったものの、誠心誠意を込めてお客様の採用成功のためにあらゆることをしたつもりです。

面接にも同席して社長の面接手法に注文をつけたり、説明会のプログラムを全面的に見直したり、出すぎた真似と言われかねないほど手伝わせてもらいました。

その結果、採用を成功に導くことができ、お客様からたいへん感謝していただきました。

そうして2年目の採用戦略の提案の時に、一生懸命に考えた企画を提案したところ、「細かいことはいいから、井上さんの提案どおりにするよ。今期の予算は1000万円とったから、うちのために自由に使ってください」と、営業マン冥利に尽きる言葉をいただきました。

お客様から本当に信頼された、と実感できた瞬間です。

取引金額も、昨年に比べて大幅なアップです。その予算を、自社媒体だけでなく競合会社の媒体もミックスして戦略を練り、大切に活用させていただきました。

その結果、無事に2年目の採用も成功することができました。

それまでリクルートが出入り禁止だった会社の社長が、今では頼ってくれることに、大いに感動したことをよく覚えています。

ところが、その矢先に上司に呼び出され、「今日が月末の締め日だけど、チームの売上げが目標に達していないんだ。井上が信頼を寄せてもらってる例の〇〇社の社長に、あと200万円何とか売ってきてくれないか。井上が頼めば、社長も申し込みしてくれるだろ？」と指示されました。

すでに、自分の個人目標は達成していたのですが、その社長と私の信頼関係を考えれば、200万円の追加売上げはムリな金額ではなく、私も、チーム目標達成のヒーローになるチャンスだったかもしれません。

しかし、このお客様の採用はすでに成功して終了しており、いまさら追加の媒体を出稿する必要などまったくありません。

「せっかく井上を信頼してやったのに、しょせん普通の営業マンか」

お客様がそう考えれば、これまでの2年間の関係など簡単に崩れてしまいます。

「信頼関係」とただの「関係」では、天と地ほどの大きな差があります。

それが、わずか200万円で崩壊してしまう。

しかし私は、井上高志という個人であると同時にリクルートの社員であり、チームの一員でもあります。

チーム目標に対する責任もあります。

それで私は、考えた末に上司にこう言いました。

「あのお客様には、営業しません。お客様の役に立たないムダな出費を、人間関係だけでお願いするのは自分のポリシーに反します。ただ、採用が終わっていない別の会社には、時間ぎりぎりまで当たってみます」

生意気なヤツだと思われたかもしれませんが、上司からはそれ以上の指示はありませんでした。

月末の最終日、とにかく採用が終わっていない別のお客様に連絡し続けました。しかし、チーム全員で頑張ったものの、最終的には目標をクリアすることはできませんでした。

私がこの会社の社長にお願いをすれば、その月の目標はクリアできたかもしれない

と思いますが、今でもあの時の私の判断は正しかったと思っています。

この時を契機として、ウソやダマシはしないという私のポリシーはますます強固なものになりました。

その結果、14年も前から現在にいたるまで、この会社の社長とは懇意にさせていただけです。

その意味では、信頼関係の構築には多大な努力が必要ですが、その信頼は一瞬で壊すこともできるということを、この上司は逆説的に教えてくれたということになるかもしれません。

正しいやり方

11

こちらの身勝手な損得勘定だけで考えてはいけません。

12

辞めた会社を愛していますか？

「5年以内に独立する」と宣言し、入社3年が過ぎた1994年のことです。

リクルート本社に転籍してからも、いつも頭の片隅でビジネスモデルを練り続けていた私は、そろそろ辞めて独立しようと考え始めていました。

そこで、上司に「あと半年で退職し、独立したい」と相談をすると、「あのなあ井上、お前の採用費や教育費、給料、オフィスの維持費から交通費、それに本社などの間接部門の費用負担まで入れると、いったいいくらかけたかと思っているんだ。それを返さないうちに、お前は逃げるのか」と言われてしまいました。

上司が言うには、今まで私にかけたコストを考えると、年間1億5000万円は売り上げなければいけないのに、前期1億4000万円だった私には、まだ辞める資格

はないということでした。かかったコストの計算式と利益率のメモ書きまで、しっかりと見せられました。

会社というのは入社するのも大変ですが、辞めるのも簡単ではありません。しかも「逃げるのか」ときたものですから、売り言葉に買い言葉、「じゃあ、残ります。今期1億5000万円、売り上げればいいですね!」と言ってしまいました。

今思えば、上司は私の性格を見抜いていて、「責任を果たしていない」と言えば、負けず嫌いの私はきつと奮起して残ると思ったのでしょうか。案の定、思惑どおり残ることになりました、さすがです。いやはや、本当に、リクルート在籍中にはいろいろなことを勉強しました。社員を慰留する方法も、個性を見抜いた一流のやり方だと感じました。

それから半年以上経って、今期の売上げ達成も見えてきた私は、再度、上司に退職の件でかけ合いました。

「これで文句ないですよね、責任は果たしました。辞めて構いませんよね?’」
すると上司は、こう言いました。

「井上、お前は何年目になった? 4年目ともなれば、うちでは立派な中堅社員だ。だから、間接部門の負担比率も上がるんだ。1億5000万円円では足りないだろ」

これには、さすがに参りました。ひと山越えたらもっと大きな山がそびえ立っている感じです。これでは、いつまで経っても辞めさせてもらえそうにありません。

「いったいいくら売り上げたら辞めさせてもらえるのですか？」と聞いたところ、

「まあ年間2億円くらいかな」と。こうした会話だけを読むと滅茶苦茶ですが、上司は私を慰留しようと、こんな乱暴な話をしたことは、その時私も理解しました。

でも、自分の考えてきたビジネスモデルも、早く立ち上げないとチャンスを逸してしまう、とも思いました。どうしたものかと悩みながらしばらく過ぎた頃に、幸いにも組織変更があり、上司が代わりました。そこで私は、新しい上司にそれまでの経緯を話して「独立したい」と持ちかけてみました。すると、「少し様子を見てから、上長にとりなしてみよう」と、私への応援を約束してくれたのです。

「率直なコミュニケーションをすることで、味方ができる」ということを、私はあらためてここで、認識しました。自分に誠意さえあれば、必ず誰かが助け船を出してくれるのです。逃げ出さずに責任をまっとうしたことも、味方になってくれた理由だと思います。

数カ月後にさらに大きな組織改編があり、私が所属していたエリアには、新たな役員が派遣されてきました。すると上司は、すかさず「井上は、3カ月後に辞めること

「になっていのです」と新任役員にクギを刺してくれました。辞める人間を応援してくれるのもヘンな話ですが、とてもありがたいことでした。

こうして辞めるまでに1年以上かかり、1995年6月末に私はリクルートを退職し、起業への一歩を踏み出したのでした。

ところで、あなたが今、辞表を出したら、上司はどう反応すると思いますか？

「どうせ、オレなんて」と思っている方は、まだ辞めないでください。引き留められる人材になることを優先し、期限を決めて仕事に取り組んでみてください。

独立できるかどうかは別にして、半年後のあなたはものすごく仕事が面白くなっていくはずです。

正しいやり方
12

お世話になった会社には、きちんと責任と礼儀を果たしましょう。会社を辞めるのは、「辞めないでほしい」と言われる人材になってから…。

第
3
章

ゼロからの出発

13

あなたの「原点」は何ですか？

私がリクルートを円満退職したのは1995年ですが、起業のビジネスモデルについては社会人1年目から具体的に考え続けていました。

その基となる「原点」は、3カ月間だけ勤務したリクルートコスモス時代の営業体験から得たのですが、その後、それをどのようにビジネスに結びつけるかを日々試行錯誤していたのです。

少し時代が過りますが、リクルートコスモス入社後、私は、マンションデベロッパの営業マンとして新築物件のモデルルームに常駐し、お客様をご案内して契約に結びつける仕事をしていました。そしてある日、若いご夫婦がモデルルームを訪れ、その物件を大変に気に入ってくださいました。そして、ぜひ購入したいということだ

つそく購入の手続きに入ったのですが、残念ながらローンの審査が通りませんでした。そのご夫婦は、それまでいくつものモデルルームを見て回っても心底気に入る物件にめぐり合うことがなかったそうでしたが、私が担当していた物件をたいそう気に入っていたのです。にもかかわらず、購入は断念するしかありませんでした。

契約できなかったご夫婦の落胆ぶりは、私にも痛いほど分かりました。

実はこうしたことは、不動産の契約では珍しいことではありません。

普通は「仕方がない」で済ませて、次のお客様に対応すべきなのですが、当時の私は新入社員だったせいもあり、ご夫婦の失望が深く胸に響いたのです。このご夫婦のために「何とかして、いい物件を探してあげたい」、純粹にそう思いました。

私は、ご夫婦から希望条件や収入状況などをさらに詳しく聞き出し、それにふさわしい物件を探し回りました。

しかし、自社ではびつたりの該当物件は見つかりません。

不動産会社の営業マンとしては、そこであきらめてさっさと他のお客様の対応をすべきだったかもしれませんが、私にはそのご夫婦を見放すことができませんでした。

「中古マンションでも、条件に合うものがあるかもしれない」と思い、私は多くの不動産仲介会社を回りました。さらに中古マンションだけでなく、競合他社の新築物件

も探すことにしました。自社ではなく他社の物件なのですから、仲介手数料なんてもちろん取れません。完全な手弁当でさまざまなお物件を探し回り、ご夫婦の希望に該当する物件を40件ほど選び、見ていただきました。

その結果、ご夫婦は競合他社の新築マンションが気に入り、懸案のローン審査も通って、無事に契約を済ませることができたようでした。

しかし、他社の物件を紹介した私は、「競合他社の物件を売るためにお前を雇っているわけではない。1円にもならないことなどするな」と、上司からきつく叱責を受けました。もちろん、会社としては当然のことだと思います。

それからしばらくして、私が常駐しているモデルルームにご夫婦が菓子折りを持ってわざわざ訪ねてこられました。

そして、ご夫婦はこうおっしゃいました。

「普通はどこモデルルームに行っても、営業マンは自社のマンションの良い点をPRするばかりだけど、井上さんはマンションを購入できなかったことを一緒に残念がってくれ、本当に私たちの立場になって、一生懸命に他社の物件まで探すのを手伝ってくれました。ローン審査が通らなくて、この物件を買えなかったのは残念だったけど、井上さんのおかげでこれに代わる素敵な物件にめぐり合えました。もし井上さん

がいなかったら、私たちは新しく購入するマンションに気づかなかったかもしれない。本当にありがとうございました」

満面の笑顔で、そうお礼を言ってくださったのです。

そのご夫婦の嬉しそうな笑顔を見た時に、私は頭のとっぺんからつま先まで幸福感でいっぱいになりました。上司から叱責されたことなど、私は頭の中からすっかり消え、「この笑顔こそが仕事のやりがいだ」と痛感したのです。

「これから先ずっと、こういう笑顔をつくり続けられる仕事をしたい」と、その時から強く思うようになりました。それも10人、100人ではなく、もっともっと多くの人を、このご夫婦のような笑顔にすること。それを自分のビジネスにしたい。

これが、私の起業の「原点」になりました。

そして、それによって当時の不動産流通に欠けていたことが次第に見えてきました。それは、物件に関する情報があまりにオープンになっていない、ということでした。

ほとんどの人にとって、一生に一度で最大の買い物であるはずの住まいの購入にもかわらず、日本全国を網羅した不動産情報のデータベースは日本に存在していませんでした。

私は、ご夫婦の物件を探すために、中古マンションは一軒一軒不動産会社を回りま

したし、競合他社の新築マンションは住宅情報誌と新聞の折り込みチラシをかき集めて資料を作成していました。

業界に身をおいている自分が、情報を集めるのにこれだけ苦労しているのです。一般のお客様にとっては、もっとたいへんなご苦労だと思います。そして、その限られた情報の中から一生に一度の買い物をしなければならぬという事実には、大きな違和感を感じました。

不動産業界のプロと、一般消費者の「情報の非対称性」を解消することで、もっともっと住まいの選択の自由を支援できないだろうか、と思うようになりました。

彼女にふられた時と同じで、きつかけは非常に小さなことでした。しかし、この経験に基づき業界の本質的な課題を深く考えた結果、自分のやるべき方向性が見えてきたように思います。

すでに当時のリクルートでは、不動産物件の情報をまとめた業界トップの情報誌『週刊住宅情報』を発行していました。しかし、それでも不動産会社の思惑や都合により掲載されない情報が存在しました。

エンドユーザーであるお客様が最も知りたい情報（たとえば駅前の優良立地の物件など）は、すぐにでも売買や賃貸ができる物件の情報でもあります。したがって、不

不動産会社はあえてお金をかけて掲載する必要などないのです。逆に、貧乏学生向けの安アパートなどは手数料収入が広告費に見合わないくらい少ないため、情報誌などに掲載されることはありません。

これでは、より多くのお客様の一人ひとりのニーズにあった情報提供をすることなどできないと思いました。情報は、公平かつ広範に伝播することによって、正しい価値と市場競争を促します。隠れた取引の中では、エンドユーザーにとって有利になることはありえないのです。

そこで、「すべての不動産情報が公開される仕組みをつくるにはどうすべきか」ということが、私のビジネスモデルの出発点になったわけです。

.....
正しいやり方
13
.....

私の原点は、「より多くの人が、満面の笑顔でいるためにはどうしたらいいか」です。

14

ビジネスチャンスはどこにある？

不動産を探す場合、いくつかのメディアで情報を得ることができます。

代表的なものとしては、新聞への折り込みチラシがあります。

これは、地域を限定できる狭域メディアとしてはかなり効率的と言えますが、その反面、住んでいる地域から少し遠い物件となると告知されないと欠点があります。

その他には、リクルートの『住宅情報』などの専門情報誌があります。チラシよりも多くの物件情報を広い範囲で探すには、有益なメディアだと思います。しかし、これもすべての不動産情報が掲載されているわけではないため、完全とは言えません。

このように、エンドユーザーが入手できるのはあくまでも物件情報の一部でしかなく、不動産業界はまだまだ「不便」な業界なのでした。

しかし「不便」があれば、「便利」にすればいいのです。

世の中の「不便」「不満」「不安」「不透明」は改善のチャンスであり、それを「便利」「満足」「安心」「透明」に変換することにより、これまでになかった新しい事業を創出できるのです。

考えてみてください。

たとえば、独身の社会人がクリーニング店にYシャツやスーツを出そうと思っても、平日は忙しすぎて、帰宅時にはすでに閉店しています。土日も、仕事があつたりリフレッシュのための時間を考えると、なかなかクリーニング店にまで足を運ぶことができません。

お店が開店時間を夜7時までなどとしているのは供給する側の論理であり、消費者にとっては「不便」なサービスであると思います。

ところが最近では、都心のクリーニング店では深夜まで受け付け、さらに宅配サービスを行なうことで、若干割高な価格設定であるにもかかわらず、急速にその事業を成長させています。近頃、目にするようになった某ファーストフード店の深夜営業も同じ理屈でしょう。

このように、忙しすぎる現代人の「時間の制約」という「不便」を解消するだけで、

新市場を開拓することはできるのです。

不動産業界でも、購入者の「不安」を取り除くビジネスが興っています。

たとえば、新築マンションを購入した人は、引渡しの前に、「内覧会」といって自分の購入した物件が完成した後の施工具合をチェックする機会があります。

しかし、素人がいくら施工レベルをチェックしようと思ってもよく分かりません。そこで、一級建築士などが有料で内覧会に付き添って、プロの目でチェックしてくれるサービスがあります。天井・壁・床・建具・給排水設備に至るまで、半日かけてチェックしてくれます。もし不具合があれば、プロとして、施工会社に修繕を要求してくれます。

これも、「不安」を「安心」に変えるサービスと言えるでしょう。

こうした「サービス・制度・仕組み」における不便や不満まで、とにかく「不」があれば、それを取り除くことで、新しいビジネスが誕生します。

私は、「お客様の顔が曇るような商品やサービスは、不便で不満なものなのだ」と思っています。

これから起業を志しているが何をすべきか分からないという人は、まず不便や不満のネタ探しから始めてください。

意識して探してみると、身の回りにもたくさん「不」があることにきつと気づくはずだ。

たとえば、私がネクストの起業にあたり、不便で不満に思ったことは、「すべての不動産情報を、公平かつ広範にエンドユーザーへお届けできていないこと」でした。

これは、かなり大きな「不」でした。

とても簡単には解消を実現できることはありませんが、「不動産の情報流通を根底から革進することで、何十万、何百万人の方を笑顔にできるはずだ」と私は確信していました。

「住宅情報誌」などの紙メディアは、どうしても原稿制作コスト、印刷コスト、配送コストがかかるため、一物件に対していくらかという料金が設定されており、原価低減にも限界があります。また、投稿依頼から実際に世の中に出るまでに、タイムラグも生じます。

そこで、「まったく新しいシステムで、広域かつ大量の情報を瞬時に検索できるような仕組みを提供できないものか」と考えた場合、旧来の広告の考え方を根底から変えることが必要でした。

私が目指した理想のビジネスモデルの命題は、

- ・日本の不動産情報をすべて網羅したデータベースを構築する
 - ・リアルタイムに情報が更新される仕組み
 - ・お客様の利用料は定額制かつ安価にする
 - ・自社の変動費を極力小さくするビジネスモデル
- というものでした。

この命題をクリアすることは紙メディアではとてもできないと思う、頭の中ではクライアント・サーバー型のビジネスモデルを中心に考えていました。

今のネクストの「HOME'S」のモデルとほぼ同様のものです。

ビジネスモデルとしてはこれしかないと思うまで、確信に満ちたプランを描いた自信が私にはありました。

1994年から1995年にかけてのことです。

しかし、ビジネスモデルには確信はあっても、それを実際にビジネスとして立ち上げるには莫大な費用がかかることが想定されました。

強固なデータベース・サーバーとアプリケーション・サーバー、そして専用端末の開発と、全国に張りめぐらす専用線。とても個人のベンチャーで投資できるような金額ではないと落胆していたのも事実です。

1984年から2002年までサービスを提供していたNTTのキャプテンシステムのような、全国規模の情報ネットワークを構築するには大手の情報通信のキャリアでなければ無理な話でした。

そして、希望に燃えながらも試行錯誤していたある日、忽然と「インターネット」というツールが私の前に浮上してきたのでした。

正しいやり方
14

「不便」「不満」「不安」「不透明」。「不」のつくところに、ビジネスチャンスが隠れています。

15

インターネットの真髄とは？

インターネットとの出会いは衝撃的でした。それまで考え続けていたビジネスモデルがこれで一気に実現できる、と思いました。まるで、子供がいつでもホームランを打てる魔法のバットをプレゼントされたような喜びでした。

アメリカからインターネットが日本に上陸し、黎明期に入ったのは1994～1995年頃、ちょうど私が、ビジネスモデルを練っていた時でした。

インターネットは革命的な可能性を秘めており、私のようにゼロから起業を志している人たちにとって、大きな味方であり、追い風となりました。

その代表的な成功例としては、楽天株式会社の「楽天市場」でしょう。

ここでは、さまざまな商品を自宅にしながら簡単にインターネット経由で購入する

ことができます。この便利な仮想のお店を現実世界で出店するとすれば、「土地代、店舗代、光熱費等の諸経費等」多くのお金が必要になりますが、インターネットであれば、楽天に出店するだけで完了するのです。

企業経営の3大要素は「ヒト、モノ、カネ」と言われます。このうちモノとは、土地や工場などの生産設備を言います。流通業においては店舗ですが、人が集まりやすい立地に、魅力的な建物をつくり、さらに人が欲しがる商品を置いて初めてビジネスが成立します。

普通、店舗はビジネスを生み出す「装置」であり、これをつくるためには巨額の投資が必要となります。ところが、インターネットはそんな常識を覆してしまったのです。土地代（サーバー利用料）、店舗代（ホームページ制作費）、諸経費（維持更新料）が、リアルな世界に比べて圧倒的に安いのです。

そして、これも大切なポイントになりますが、インターネットには駅前や繁華街のように、約束された一等地はないのです。インターネットの世界では、ヤフーのようなポータルサイトが実質的な「駅前」にあたるのかもしれませんが、それより魅力的なサイトをつくることができれば、簡単に「駅前」はそちらに移動するでしょう。

要するに、魅力的なサイトをつくりさえすれば、数多くの人を呼び込むことが可能

なのです。つまりインターネットは、ヒト、モノ、カネという経営資源に関する一般常識を完全に覆してしまったのです。

素晴らしいアイデアと、ある程度の資本と人材でビッグビジネスも可能なのです。

インターネットは短期間に爆発的に普及し、常識的な存在になったため、こうした側面をつい忘れがちですが、若い人たちの起業が今ほど楽な時代はありません。

起業しなくても、ブログを使えば今すぐに無料で情報発信ができます。アフィリエイトやアドセンスでお小遣いを稼ぐことも可能です。

インターネットの真髄は、「時間」「場所」「コスト」の制約を圧倒的に超えて、情報の受発信ができる点に尽きると思います。

起業という視点で見れば、これほど便利で革命的なツールはありません。

これまでのオールドエコノミーの世界では、資本を持つものが参入障壁を高くして、自社の利益を増加する手法が通用していましたが、インターネットによってどの産業の参入障壁も一気に低くなったと言えます。

90年代後半に比べて、ネットのビジネスモデルで残された新規領域は少なくなっただけという論調も耳にしますが、まだまだ世の中に対してネットが果たす役割は今の10倍は残されていると思います。それだけ、世界中を見渡して「不便」「不満」が残され

ているからです。

重要なのは、このインターネットという「ツール」を使って一攫千金を成し遂げようと思うのではなく、世の中の「不」を取り除くアプローチとして、インターネットを活用することではないでしょうか？

世の中が必要としていないサービスは、目新しくても、決して長続きはしません。しかし、本当に必要とされているサービスは、どんなツールを使おうとも100年後も支持されるものでしょう。

「ツール」に踊らされることなく、世の中のニーズを注意深く見つめれば、ビジネスチャンスもツールの活用方法も、まだまだ無限に残されていると思います。

.....
正しいやり方
15
.....

インターネットの真髄は、「時間」「場所」「コスト」を超えて情報の受発信ができること。参入障壁を、一気に吹き飛ばしたのです。

16

お金がなくてもビジネスは 立ち上げられる？

資金的な理由で、不動産情報ネットワークの構築をあきらめかけていた時、インターネットの存在を知り、まさに「これだ！」と私は思いました。

当時のインターネットは、ブラウザも「モザイク」がようやく、「ネットスケープ1.0」になったばかり。民間プロバイダーもまだ2、3社しかなく、国内のインターネット利用者も、おそらく100万人もいなかったでしょう。

まだまだ、パソコン通信が主流の世の中でした。まだウィンドウズ95も発売されていない時期のことです。

決して、現在ほどのインターネットの普及を確信していたわけではありません。しかし、今まで莫大な費用をかけたシステムを用いなければできなかったことが、

インターネットを用いることにより、100分の1以下のコストでできるではありませんか。

自分のやりたい事業について、寝ても覚めても考えていたからこそ、まったく新しい概念であったインターネットしかないと確信できたのだと思います。

ただし当時は、それが「予感」でしかなかったことと、独立した時点での手持ち資金は、退職金と自分の貯金とを合わせても150万円しかなかったので、いきなり会社を立ち上げることはできませんでした。

会社は辞めました但不動産業界にも3カ月しか在籍していなかった私は、ITやWebシステムのことも無知どころか、パソコンもほとんど触ったことがないレベルの素人でした。

右も左も分からない状態からのスタートです。

あったのは営業経験と、絶対にやり遂げるという「信念」だけでした。

独立してもすぐにビジネスに着手できるわけではなく、まずはマッキントッシュのパソコンとプリンタ、スキヤナを購入したのですが、当時はどれも高価で、総額70万円があつという間に消えてなくなりました。

それから、大きな書店に行つてホームページのつくり方の本を探したのですが、当

時は2冊しかなく、より簡単そうな「誰でも簡単につくれるホームページ」みたいな題名の本を購入し、独学でホームページ制作を学び始めました。

でも、やってみると案外楽しくて、もともと美術が得意だったこともあって、習得するのにあまり苦労はしませんでした。

画像なども自分で加工したりデザインしたりして、HTMLタグもメモ帳で直接コーディングして、ホームページキャラクターのデザインも2万円で友人につくってもらい、サイトのプロトタイプができたのは、独立して3カ月後の1995年の9月でした。

そこで、リクルート時代に求人広告でお世話になった不動産会社に連絡を取り、物件情報の掲載をお願いすることにしました。しかし、インターネットの有用性も私のシステムも、まだ半信半疑でした。

その社長はインターネットの「イ」の字も知らない人でしたから、3時間にもわたって「インターネットとは？」の講義を繰り返し広げ、そして不動産業界がインターネットでどう変わるかを熱心に話し続けました。

しばらくの間、社長は腕を組んでインターネットの画面をじっと見つめていました。果たして、このシステムが通用するかどうかということもかかっていますから、こち

らも真剣です。

私にはかなりの時間が経過したように思われましたが、しばらくしてから社長は顔を上げて、こう言ってくれました。

「まあ、ダメされたと思って、情報提供してあげるよ」

この社長の決断も、これまでの仕事で得た信用と信頼関係があつたからだと思いましたが。

このほかにも、実証実験と称して参加してもらつた不動産会社は10社程度ありました。それからは、これらの不動産会社に週に何度か足を運び、販売中の不動産のデータと見取り図をもらつて、それを手作業で入力するという毎日でした。

現在のシステムでは、不動産会社自身がデータを入力するようになっていますが、この当時はすべてを私自身がやっていました。

こうしたひたすら時間のかかる手作業は、一見するとバカらしくてムダに見えるかもしれませんが。しかし、当時ネットベンチャーを創業した人たちは、実はみな、私と同じような「手づくり」と「試行錯誤」からのスタートだったと思います。

今では、インターネットも社会インフラとなり、web制作ツール、各種サーバー、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）、ブログなど有益なツールがい

くらでも手に入るご時勢になりましたので、手間を省いたり大仕掛けする方法はいくらでも思いつくかもしれません。

でも、「手づくり」と「試行錯誤」には大切な意味があります。

まず、事業のコアになる部分を肌で理解できるということです。

基礎的な仕組みを体験するのとはしないのでは、部下への指示や次の構想にも大きな違いが出てくるからです。

IT企業だからといって、何も社長がシステムエンジニアになる必要はありませんが、自分が知らないことを部下に押しつけるだけでは、正しい判断や事業戦略はできません。

どんなビジネスにせよ、まずは社長は自社事業のすべてを知っておくべきだ、と思います。特に、事業のコア部分に精通していないようでは、会社の先行きは危ないと言えるかもしれません。

事業のスタート時点では、会社として登記しようがしまいが、いきなり大きな収入を望むことはできませんし、出費ばかりがかさみます。ここを我慢して踏ん張らないと、収入が発生するまでに解散あるいは転職せざるをえなくなります。

収入が生まれるまでは、細く長く生き延びること。仮に莫大な資本があっても、こ

の鉄則は変わらないと思います。

事業のスタートはできるだけ小さく、ささやかに。身の丈に合わせた起業をしたほうが良いように思います。

でも私が、最初からナンバーワンを目指していたことも本当です。

新規事業の立ち上げ時の秘訣について、かのピーター・ドラッカーも言っています。

- ① 小さく
- ② シンプルに
- ③ 最初から世界一を目指すべき

正しいやり方

16

お金がなくてもビジネスは立ち上げられます。昔に比べて今はもつと簡単。でも、思いつきのアイデアで起業するより、ナンバーワン戦略を描いてから小さくシンプルにスタートしましょう。

17

損得、勝ち負けより大事なものは？

「人」という漢字は、一人ひとりが支えあってこそ人間であることを示しています。

私の社会人人生を振り返ってみると、リクルートコスモス入社頃から現在まで、本当にさまざまな人に助けていただきました。多くの「情」ある人たちとのありがたい出会いがたくさんあったと思います。

会社設立時に、7畳ほどの事務所をタダで貸してくれた叔父も、そんなひとりでした。

それまであまり面識のなかった叔父ですが、ゼロから商社を立ち上げ叩き上げてきた人だけに、創業の苦勞をよく理解していました。偶然、いとこの結婚式で会った時

に私が独立したばかりということを知って、後日夕食を一緒にと誘ってくれました。

その席で叔父は、「私は、高志君がどんな人物か正直なところよく知らない。しかし、私が会社を立ち上げて苦勞の連続だった時、大阪出張で君のご両親に自宅に泊めていただいたことがある。宿泊費も節約したいほど苦勞をされていてね、涙が出るほど嬉しかったよ。その恩返しに、君に横浜の事務所を無料で貸したいと思う」と言ってくれたのです。その事務所が私の会社発祥の地になるのですが、わずかな資本で会社をスタートしようとしていた私にとって、この申し出は本当に嬉しいことでした。

でも、もっと感動したのは、その後の言葉です。

「その賃料を、いざれ私に返そうなんて考えなくてもいい。でも、もし君に余裕ができたなら、他の人を同じように助けてあげてほしいんだよ」

叔父は世話になった両親ではなく、その子供を助けることで恩返しを果たしました。だから同じように、善意のバトンをリレーしてほしいということなのです。そうすれば当事者の間だけでなく、善意は次々に広がっていきます。これは、きれいな絵空事でもありません。これこそが人間としての正しいやり方であり、たとえ時間がかかっても、失敗するにしても、それだけは貫いていきたい、と私は思いました。

得になる相手だからつき合う、人に借りをつくるのがイヤだから自分ひとりやっ

てしまふ、これはどちらも寂しいことです。「他人を踏み台にしても、自分だけが成功したり金持ちになればいい」という考え方には、反発を覚えます。

成果を出すことは重要ですが、正しい考え方、正しいやり方で結果を出すことが大切です。それが、私の人生とビジネスにおける、大切なポリシーです。

「そんな偽善者のようなことを言ったら、世の中は勝ち抜いていけない」というなら、ネクストはとつくに破綻していたはずですよ。それでも、売上げも利益も毎年二桁成長し、社員も毎年増加していることを考えると、世の中には正しい法則があるような気がしてなりません。

私の心の師匠である京セラ創業者の稲盛和夫氏も、「利己的ではなく利他的な生き方をせよ」「私心はないか」と、説いてくれています。

「正しい考え方とやり方」で「会社を拡大発展させる」というのは、一見すると二律背反のように思ふかもしれませんが、私が懇意にしている経営者はこれをずばりこう表現してくれました。

- ・正義があつて力がないのは無力である
- ・正義がなく力があるのは暴力である
- ・正義と力を併せ持つてこそ大事は成し遂げられる

私のポリシーもまさにこのとおりだと、心から共感しました。最近の「勝ち組」「負け組」という言葉を貧しく感じるのは、こうしたポリシーや生き方の部分を見無視して、他と比較して得られる結果だけを表現しているように思うからです。

ライオンがキリンを見て「高いところのエサが食べられていいね」とか、キリンが「君こそ草原の王者じゃないか」とうらやむのと同じで、その比較はまったく意味のないことだと思います。

リクルート時代に貫いた真摯さと誠実さを失わず、正しいやり方で結果を出していることを続けられ、悔やむこともなく、おそらくは失敗することもないと思います。

もっと端的に言えば、私の考えるビジネスは「富の奪い合い」ではありません。「価値を創造し、それをより多くの人に提供すること」なのです。

叔父から託された善意のバトンも、次の世代に必ずリレーしていきたいと思っています。

正しいやり方
17

「善意」のバトンリレー、次の世代に必ず渡していきましょう。

18

.....

あなたには、協力者が 何人いますか？

そもそも、ひと言に独立と言っても、さまざまなやり方があります。

何も会社を興すだけが独立する方法ではありません。たとえば、スペシャリストとしての才能があれば、自由業、フリーランスとして仕事を受けることも独立です。

この場合は、会社という組織やしがらみにとらわれず、仕事単位で報酬を受け取ることになり、時間も比較的自由に使うことができます。

フリーターも一種の自由業かもしれませんが、単純労働が主であり、年齢を重ねるほどに市場価値を失っていくため、通訳やSEなど特定の分野で高いスキルを持つ人しか永続性がないと言えます。つまり、「普通の人」がひとりで独立するのは、決して簡単なことではないのです。そして、起業してひとりではなく組織をつくっていく

となると、これには協力者が必要になります。でも、ただ協力者を待っているだけでは出会いは訪れません。積極的に、自分から働きかけていかねばなりません。

私はこれまで、数多くの人からさまざまな協力をいただいていたのですが、起業して最初に働きかけたのは、慶應義塾大学SFCの学生たちでした。

会社の固定費を抑えるため、当初は私が不動産物件情報を入力していたのですが、参加してくれる不動産会社が増加し入力する物件数が増えてくると、物件情報の打ち込みだけで私の1日は終わってしまいます。

不動産情報のポータルサイトを構築しようというのに、このままでは規模の拡大は見込めません。そこで、ネットサーフィンをして見つけた慶應義塾大学の研究室のホームページに学生のメールアドレスが記載されているのを見て、「不動産情報のポータルサイトを一緒につくるアルバイトをしませんか」とメールを送りました。すると、2人の学生からやってみないと返信があり、乏しい私の手持ち資金の中から、15万円のアルバイト代を捻出し、協力してもらうことにしました。

創業から半年間は手作業でHTMLファイルを更新して物件情報を掲載していたのですが、物件数が多くなると更新作業も時間がかかるし、一般ユーザーもたくさん物件からお目当ての物件を探すのに苦労してしまいます。そこで大学生2人には、フ

アイルメーカーというデータベースソフトを使い、検索機能を実装してもらうためにアップルスク립トという言語でプログラムをつくってもらいました。これによって更新作業も楽になり、一般ユーザーも検索機能を利用できるようになりました。

これが「HOME'S」のβ版と言えます。

しかし、それから半年も経つと、さらにデータ規模が大きくなるにつれ使いにくくなり、先々の展開を考えると、商業用の本格的なデータベースの構築が必要だと思うようになりました。

この時に出会ったのが、高校1年の時の同級生であり、現在、ネクストのCTO（チーフ・テクニカル・オフィサー／最高技術責任者）である成田隆志でした。

私は、高校時代から親しかった友人と年に1、2度は飲み会などで交流しており、成田もその中のひとりでした。彼は慶応の大学院卒業後、日産自動車に入社。その後、システム開発会社に転職して、当時はSEをしていました。

私にとっては「渡りに船」で、さっそく、彼を口説くことにしました。

それまで私がやっていた物件入力を、不動産会社側でできるシステムを構築できれば、「従量制課金」から念願の「定額制課金」へ移行できると考えたのです。定額制であれば、いくら物件登録しても同じ料金ですから、より多くの不動産物件情報が登

録され、エンドユーザーの選択範囲が広がります。

当時、成田には会社を辞められない事情があったので、アルバイトで週末だけのサ
ンデー・プログラマーをやってもらいました。毎週末に2人で会っては、口頭で仕様
を確認しながら、試行錯誤を繰り返してWebシステムを構築していきました。

正式にSEに依頼していたら、かなりの金額が必要だったはずです。それを高校時
代の友人というだけで、極めて安価に、かつ熱心に取り組んでもらえたのです。

完成は約半年後の1997年4月。それまでの個人事業という形態から、晴れて株
式会社として法人登記した1カ月後、ようやく本格的な商用システムが稼働しました。
こうしてネクストは、実証実験段階から本格的なビジネスへの扉を開けたのです。

正しいやり方
18

**協力者は、自分で積極的に探すこと。目標が大きくて夢があるほど、
支援者は多くなります。**

第
4
章

会社を興すということ

19 チャンスの風に乗る準備 していただけますか？

1995年6月にリクルートを退社した私が、実際に会社を設立したのは1997年3月のことです。

退職から会社設立までの1年9カ月の間は、「この構想が、事業として本当に成り立つものなのか」ということを、日々実証実験していました。

法人化に時間がかかったのは、株式会社なら1000万円、有限会社でも300万円という資本金がなければ法人として登記をすることができない、という当時の法的事情もありました。

しかし、もっと大事だと思っていたのは、「会社は設立すればいいものではなく、設立後には継続して成長し、価値あるものを提供し続ける存在でなければならぬ」

との想いがあつたからです。

インターネットの世界ではスピードが大切な要素であり、1年が普通の業界での7年分に相当すると言われ、「ドッグ・イヤール」と呼ばれていました。「ウィナー・テイク・オール」とも言われるこの世界では、1位が勝者であり、多くのものを1社が獲得してします。そしてこの世界は参入障壁が低いため、アイデアがユニークというだけではライバルがいくつも登場し、新しいサービスが次々に出現してきます。

だからこそスピードを上げ、早期に第1位を獲得することが、最重要課題になるわけです。私もこうした環境を十分理解しつつも、「私の構想が、果たして社会に受け入れられるだろうか」「時期尚早ではないだろうか」「熾烈な競争を勝ち抜いていけるのだろうか」と思案していました。

リクルートにいた頃にも、自分の構想を先輩や同僚などにホワイトボードに書いて説明し、アドバイスをもらったたり、数人からは事業の将来性にポジティブな意見ももらっていました。そして、その意見を励みにもし、私もこの構想の将来性は必ずあると信じていましたが、根が慎重なだけに、法人化するにあたりベストなタイミングを模索し続けていました。

なぜかと言えば、単に勢いだけで事業を進めた場合は、どこかでつまづくものだと

思うからです。

いくら信念や情熱は満たしていても、ただやみくもにアクセルを踏むだけでは、必ずどこかでぶつかり、事故故につながってしまうと思います。

アクセルを踏み込めば踏み込むほど危険度は高まるので、カーブでは速度を落とし、的確にハンドル操作をしなければなりません。性格もあるのでしょうか、こうした無謀な踏み込みは私にはできません。

しかし、ただ漫然と時機を待っていただけではなく、事業構想を実現するために、できる範囲での活動をしていきました。

1995年の9月には、不動産情報ポータルサイトとしてのプロトタイプが完成し、不動産会社から物件情報の提供を受けていたと前述しました。そして翌年には、500件ほどの物件を図面や写真入りで掲載できるようになり、問い合わせも少しずつ来るようになってきました。

そんな地道な活動をしていたある時、「HOME/S」に物件掲載をしていた不動産会社から、「6000万円の1戸建てが、問い合わせからたったの1週間で売れた!」と、興奮気味に電話があったのです。1996年はまだインターネット黎明期ですから、その不動産会社は驚いていましたが、私は「ついにその時が来た」と、成功の確

信を得ることができました。

そして、これを機に、会社設立と新システムの開発へと、私はアクセルを踏み始めました。

何事もそうですが、その「時機」を見極めるためにも、正確に社会の動向を感じ取り、大きな風が来た時に大きく帆を広げられる準備を、常にしておくことが大切だと思います。

.....
正しいやり方
19
.....

正確に時代の風を感じ取り、チャンスの風が来たら思い切り帆を揚げましょう。そのためには、いつでも帆を広げられる準備をしておくことです。

20…………社長になつて1年間は無給。 我慢できますか？

創業後、不動産情報ネットワークの本格的な商業用サービスとしてのwebシステムの完成も目前に迫った1997年3月、株式会社ネクストは誕生しました。

会社設立にあたっては、最初は資本金が少なくても設立できる有限会社にしようかと考えていた矢先に、リクルート時代に担当していた企業で人事担当者だった知人から、「たまには飲もうや」と連絡が入りました。そして、彼の近況を聞いたところ、「今勤めている外資系企業を辞めて、転職しようと考えている」と言うのです。

この時も「私は、よくよく運の強い人間だな」と思いました。

何かある時、私には必ず支援者が現れます。彼もそのひとりだと思い、「どうせなら、一緒に会社をつくりませんか？」と持ちかけたのです。

リクルート時代におつき合いが始まった当初から、私は、彼の商才にとっても魅力を感じていました。

彼と会って「何をやる会社なの？」という話になり、インターネットを用いての不動産情報のポータルサイトの事業内容、将来ビジョン、今こそ事業を拡大させる好機が来たことなど、熱心に説明しました。

すると、彼も次第に乗り気になり、「どうせ会社をつくるなら、最初から株式会社にしようよ。そのほうが、営業的にも有利だから」ということになりました。

かくて、彼が450万円を、私が550万円を出資して、1997年3月に、資本金1000万円で株式会社ネクストを設立。法人としてスタートすることになりました。

私が社長で、彼が副社長。正社員ゼロの会社でした。

会社はスタートしたばかり、まだまだ将来像は見えないステージです。会社を運営していくためにはさまざまな費用が発生しますので、なるべく出費を抑えたいと思いました。

彼には家族がいましたが、しばらくは失業保険がもらえるとのこと。私は独身で、ほとんど毎日会社に寝泊りしている状態でしたので、必要なのは食費くらい。会社設

立から1年ほどは、2人の給料はゼロのままでした。

そして、ようやく会社から給料を払えるようになったのは1年後。金額は、やっと月25万円でした。

リクルート時代の私は、26歳で年収650万円くらいでしたので、収入は半分以下と、えらい違いです。独立して会社を経営というとかっこ良く聞こえるかもしれませんが、最初のうちはどこもこんなものです。

設立間もない会社では、銀行から融資を受けることもできません。もとより、借金なんてしたくありませんし、それに会社を赤字にするのもイヤでした。

我慢できるうちは我慢したほうがいい、と思いました。

会社としての収入源は、会員企業である不動産会社からの物件掲載料であり、この当時は「定額制」だったので、会員企業を増やすことが売上げの向上につながります。

ちょうど、インターネットが注目され始めた時期ではありましたが、不動産情報におけるその具体的な効果は、まだまだ浸透していませんでした。

このため、初年度の会員は200社、翌年は400社、その翌年が600社という推移で、年間で200社程度しか会員企業を増やすことはできませんでした。

ビジネスとしての将来性は間違いないとの確信はありましたが、会社設立から5年

間は低空飛行を余儀なくされたわけです。

それでも、思うようには急上昇していないというだけで、不動産会社に営業に回ると必ず手応えがあり、私たちの事業は着実に大きくなっていると感じることができました。

「大丈夫、必ず花開く時が来る。必ず開かせてみせる」

そう言い聞かせながら、私たちは減茶苦茶に忙しい日々を送っていました。

何しろ、営業に飛び回りながら、サーバーやシステムの面倒も見っていたのです。忙しくないはずがありませんでした。

会社設立当初は、「我慢」するのが当たり前。会社を軌道に乗せるまでは、ある意味「我慢」との戦いなのかもしれませんね。

.....
正しいやり方
20
.....

起業当初は、「我慢」するのが当たり前。起業家はロマンを食べて生きていくのです。

21

1日20時間以上、戦えますか？

会社の創業期に最も悩まされたのは、なぜか頻繁に落ちて動かなくなるサーバーの管理でした。仕方がないので、当時は、東芝製の小型パソコン「リブレット」を持って営業に回り、2、3時間おきに外出先から「teinet」を使って、常にサーバーの動作を監視していました。

その頃は、サイトとサーバーの面倒を見ながら、不動産会社にも営業をかける日々の繰り返しで、完全に事務所に住みついていてる感じでした。

昼間は営業、帰社してからは明け方までサーバーやシステムと格闘して、2、3時間ほど仮眠を取るという生活。

1日に20時間以上、週7日間休みなく働いていました。

しかし当時は、「自分がつくった会社なのだから、これくらいの頑張りができないようでは社長の資格などない」と思っていました。

責任感だけでなく、自分の会社に対する愛情と成長への信頼さえあれば、人間は驚くほどのパワーを出せるものなのです。

逆に言えば、これくらいの覚悟のない人は起業すべきではない、と言えるかもしれません。

もちろん、ひと口に起業と言ってもケース・バイ・ケースです。

潤沢な資金がある場合は、最初から社長然としていられるかもしれませんが、しかし、ゼロから会社を起業する場合には、贅沢は言っていられません。

先々後悔しないように、この一瞬一瞬に可能な限りの時間と能力を仕事につき込んでいました。

このように、責任感と使命感で毎日必死に働いていたのですが、悲しい別れもありました。

当時、私にはおつき合いしていた女性がいたのですが、休みなしで働き続けていた私には、時間が最も貴重な唯一の資源でした。したがって、どうしても彼女より仕事優先になり、彼女のためにある程度の時間を取れるのは月に1日あればいくらい

でした。また時間ができても、私は毎日ヘトヘトになるまで疲れており、映画やデイズニールランドに連れて行くこともできず、彼女にはとても寂しい思いをさせていたと思います。

仕事と彼女の狭間で悩んだあげく、私はこの事業をどうしても成功させたいという思いから、身勝手とは知りつつも、彼女に別れ話を切り出さざるをえませんでした。

仕事と彼女を両立できるほど、私は器用な人間ではありませんでした。

良くないことは続くようで、その日彼女と別れてから深夜に家路へと歩いていると、運悪く酒気帯びのバイクにひかれてしまいました。意識不明のまま救急病院に運び込まれ、気がついた時は病院の手術台の上、何が何だか分かりませんでした。

不運としか言いようがありませんが、バチが当たったのかもしれない。20代の花も盛りの女性を放つたらかしにしていたのですから。

そして私は、身も心もボロボロでした。

さらにその翌日は、業務提携をする予定だった会社の社長が上京してきて東京で打ち合わせをする大事な日でした。

この商談は、絶対にはずすわけにいきません。医者からは「絶対安静」を言い渡されていましたが、それを振り切って病院を出ました。

手術で縫った頭と足は包帯をぐるぐる巻きで、大きな挫傷を負った背中も包帯やガーゼだらけ、しかも松葉杖です。約束の待ち合わせ場所に来た私を見て、先方の社長は「目が点」という状態でした。

社長に顛末をお話しすると、「そりや大変でしたねえ」と同情され、商談はすぐに成立。無事に業務提携が成立することになりました。

今となれば懐かしい思い出ではありますが、当時は何が何でもやり遂げようと、必死に行動していました。

学生時代はちゃらんぼらんで中途半端だった男でも、「使命感」と「責任感」さえあれば、これくらい無茶苦茶に頑張れるものなのです。

正しいやり方

21

「使命感」と「責任感」があれば、人は変わるものなのです。

22

「縁」のすごさを感じたことが
ありますか？

少々横道にそれますが、「縁」については創業時に事務所を貸してくれた叔父から教わった「柳生家の家訓」というものがあります。

- ・小才は、縁に逢って縁に気づかず
 - ・中才は、縁に逢って縁を活かさず
 - ・大才は、袖振りおうた縁をも活かす
- 私の創業時はないない尽くしだったので、どんな縁も見逃さないようにしてきたつもりです。

さて、起業すると、社長は常に資金繰りに気を配って経営をしなければなりません。特にスタート後の1、2年は、事業で入ってくるお金よりも、費用として出て行くお

金のほうが多くなる傾向があります。

実は、ネクストも設立から半年後、資金ショートの危機が訪れ窮地に立たされたことがありました。まだ設立間もない時期で、銀行からの融資は期待できない状況でした。誰にも相談できず、私は暗中模索していました。

しかし、そんな進退極まった時に、偶然にも助け船を出してくれる人がいたのです。私がリクルートを退職するにあたり、私の担当していたお客様を引き継いだ先輩でした。

先輩とは、私が退職してしばらくしてから、「井上の担当してたお客さんを引き継いだのはいいけど、お前の実績ほど売上げがあがらないんだ。いったいお前は、どんな営業をしてたんだ」と聞かれて以来です。その時は「お客様の立場に立って、面接を手伝い、選考表のフォーマットもつくり、説明会のプログラムも一緒に考えて考えたり、先方の人事になったつもりでやってみましたよ」と説明したのですが、それからすっかりご無沙汰していました。ところが、資金ショートの窮地に悶々と悩み、途方に暮れてひとり飲んでいる時に、偶然に先輩も同じお店に飲みに来ていたのです。

久しぶりの再会に、世間話から始まり、リクルートの仲間たちの近況や上司の動向などを取りとめもなく話しているうちに、いつの間にか「井上の会社は、調子どう

だ？」という話になりました。

誰しも自分の良くない話などを人には話したくないものですが、場の雰囲気なごみ始めたこともあって、少しずつ仕事の内容や、気がつけば財務状況の話も吐露していたのでした。

それを聞いた彼は「そりゃ大変だな」と私の肩を叩いてくれ、そして「わかった。で、いくら足りないんだ？」と言ってきたのです。そして、金額を正直に伝えると、「100万円なら、オレが貸してやるよ」と言ってくれたのです。

この言葉に、私は本当にびっくりしました。自分の耳を疑いました。せっかくなかった会社が窮地に陥って心細くなっていた私を、まさか彼が助けてくれようとは夢にも思いませんでした。まさに天の助けでした。

私は、先輩から借りたお金で窮地を脱し、運転資金を確保してからは事業も順調に伸び、半年後には借りた全額を完済することができたのです。

もしあの時に先輩の助けがなければ、今のネクストはなかったかもしれません。100万円といえば小さな額に聞こえるかもしれませんが、あの時の100万円は、今のネクストにとつての数億円にも匹敵するような大きなお金でした。本当にこの先輩には、感謝してもしきれないほどの恩情を感じています。

まるで、テレビドラマでしかありえないような偶然な出来事ですが、ウソ偽りなく本当の話です。

その先輩とは実はあまり懇意にしていたわけではなく、引継ぎのため1カ月程度の面識しかなかったのですが、それでも、私という後輩を信じてくれました。

100万円というサラリーマンにとっての大金を無担保で快く貸してくれたのは、今まで担当していたお客様から私の評判を聞いて、「こいつならきつと、信頼を裏切らないだろう」と思ってくれたからだったそうです。

そして、「信頼、誠意、縁とは本当に大切なものだ」と自戒を込めて思い返しました。これは、ギスギスとした営利追求の社会になってしまった現代にこそ必要な、大切なキーワードではないかと思うのです。

正しいやり方

22

「縁」の大切さに気づけたことは、大きな宝物でした。

23

経営ビジョンは、
一本化されていますか？

死に物狂いで働き続けてきた結果、会社は順調に成長していきました。

設立3年目になると、売上げも1億5000万円を超え、会員企業も順調に増えていました。世間では後に「ITバブル」と言われた時期です。

そして、私と副社長の経営方針に、微妙な食い違いが生じ始めた時期でもありました。

会社設立当時の私の肩書きは「代表取締役社長」であり、途中から参画した副社長の肩書きは「代表取締役副社長」でした。つまりネクストには、会社設立当時に2名の代表取締役がいたのです。設立当時は、一致団結して会社経営にあたり、ネクストの成長に希望を感じ、共に語り合い、励まし合いながらお互い仕事を進めてきました。

よく世間では、会社を2人の代表でスタートした場合、会社規模が大きくなるにつれ、お互いの主義主張が始め、経営方針の食い違いが出てくることがある、と言われます。会社設立時にも、友人から直接そんな話を聞かされたこともあったのですが、私は「うちに限っては、そんなことはないよ」と一笑に付していました。

ちなみに副社長は、とても頭の回転が速く、弁舌に優れ、かつウィットとユーモアのきいた話題を豊富に持ち合わせている、魅力的な人物でした。

私は、こんな副社長と知り合えたことに深い縁を感じ、私たちが将来別々になることなどこれっぽっちも考えていませんでした。

しかし、人の縁というのは分からないものです。

会社を設立して3年目が過ぎ、経営もある程度の軌道に乗り始めた頃、副社長と私の経営方針に、食い違いが生じることが多くなりました。

会社を経営するにあたり、ワンマン社長のもとで社長以外の者がすべてイエスマンなどというのは、私の目指している理想の会社像ではありません。

そもそも、経営には100点満点の正解などはないはずですから、社長が示した経営方針だって、当然、間違えることもあるのです。

しかし、その間違った経営方針に対し「トップが示した方針だから、従っていれば

いいんだ」という考えの人間ばかりの会社だと、いずれその会社は弱体化することになると思います。

ですから、私の経営方針に対して意見してくれるということは、足元を見ながら経営を行うということにつながり、私自身とてもありがたいことです。

副社長と私の関係は、そういう関係であると私は思っていました。

ですから、副社長と私の意見の相違についても、当初はその延長であると思い、むしろ健全な会社である証拠だと考えていました。

しかし時が経つにつれ、こうした意見の相違にしばしば違和感を持つようになったのです。以前の2人なら、必ず意見が一致するような事柄についても、意見の相違が見られるようになってきたのです。それも、目を重ねるごとにその傾向は増加してきました。

これはどちらが悪いということではなく、お互いが代表取締役として真剣に会社の将来性を考えて示した経営方針であり、そして、2人の経営感覚やビジョンの共有を含めた意識の違いによって、それらは生じていたのでした。

それに気づいてからは、その相違を埋めるために私たちは話し合いを重ねましたが、いつこうにその溝が埋まることはありませんでした。

そして最終的には、副社長は数カ月後にネクストを離れることになりました。

現在、彼は、他の会社の代表として多くの社員を抱え、自らの経営方針のもとで会社経営を行なっていると聞いています。

会社は、日々現在進行形で成長しています。

共に会社を立ち上げた戦友であっても、経営方針の違いが出てくることもあるのです。もちろん、そこではお互いが歩み寄る努力が必要ですが、それができない場合は、お互い納得したうえで「進むべき道を変える」、という究極の選択も必要なのだと思います。

.....
正しいやり方
23
.....

どうしても経営方針が合わない時は、お互いに「進むべき道を変える」という選択も必要なのです。

24

教訓を得たらすぐに 改善実行していますか？

副社長との別れで、私は2つの教訓を学びました。

ひとつは、日々の忙しさに追われて「何でもいい合えるオープンな社内風土」をつくりきれなかったこと。もうひとつは、「経営ビジョン」を常に共有するという努力を怠ったことです。

そこで、私は、この2つのことを社内に徹底するようになりました。

何でも言い合えるオープンな社内風土があれば、少しぐらい方針に疑問が出て、日々の会話の中で解消し、納得していくことができます。社長と上司と部下が分けへだてなく自由に話し合える、いわば陽あたりが良くて風通しのいい環境をつくることで、組織の危機は小さな芽の段階でつぶせるはずだと考えたのです。

この教訓を基に、現在ではネクストの行動規範に「組織・情報・議論の透明性と公正性を通じ、活性化した組織を永続させる」という項目があります。今では社内のみならず、活発な議論が展開されているのを目の当たりにすることができます。もうひとつは企業理念の浸透です。ネクストは不動産情報のオープン化を通して、お客様に「安心」と「喜び」を提供することを目標にしています。それにより社員の人間力が向上し、結果としてお客様も社員も、誰もが満足できると考えています。これを私たちは「利他主義」と呼んでおり、ネクストの社是にもなっています。仕事とは富の奪い合いではなく、相手に「利」を提供することだと思っています。

正しいやり方
24

改善はいつも大きな力を持っています。常にピンチ、いつもチャンスなのです。

第
5
章

リーダーとして

25

時間管理、服装、会話術を 真似すれば成功できる？

私は、仕事へのこだわりは人一倍強くなった人間ですが、自分の個人的なことへのこだわりはほとんどない人間だと思います。

服装は、人に不快感を与えないという程度の判断基準ですし、特に好きなブランドとか、色や形にこだわるといふこともありません。

食べ物も同様で、まずいよりは美味しいほうがいいという程度です。

創業の頃などは、異常なほど仕事をしていたので、食事もエネルギー補給ができればいいくらいにしか思っていませんでした。そのため、食事をしながらキーボードを操作できるように、片手で食べることができるメロンパンやアメリカンドッグなどが主食になっていました。

それに比べて今では、「両手で昼食を摂れるくらいに余裕ができた」というのが、小さな喜びだったりします。

社員と居酒屋などでお酒を飲みながら議論を戦わすこともありますが、成長企業ならごく当たり前のことでしようし、特に私が、熱血人間ということでもありません。

徹夜もしますが、遅刻することもあります。

気晴らしとしての遊びは、たまにダーツやビリヤードをするくらいで、これも仕事が終わった深夜でもできるという理由でやっているようなものです。

仕事の関係上、年に2回くらいはゴルフもやりますが、特に根をつめて練習場に通うということもありません。

そんな感じで、特に自分の個人的な物事にこだわるといことが、あまりない人間だと思います。

あえて付け加えれば、事業に関することこだわらるべきポイントと、こだわらる必要のないポイントがあると、私は思っているのかもしれませんが。

本屋に行くと、よく「こうすれば○○になれる」とか「How to ○○術」のよ
うな書籍が並んでいます。こうしたテクニカルな話やカタチから入ってもあまり意
味がなく、かえって本来やるべきことを見失うような気がしています。

たとえば、誰かのスケジュール管理の手法を真似したところで、それで成功するというものでもありません。あくまでもそれは枝葉末節のことだと思うのです。

やり方を真似するのではなく、「どうしてその人はこの手法を編み出したのか」と、その背景や本質を理解したほうがよっぽどましだと思います。

どうってことないのですが、私のタスク管理の方法がしいて人と違う点を挙げれば、A4版の大きな手帳を使っていることぐらいでしょうか。

これに、これからすべきことに大きな付箋を付け、関連の資料やスクラップをそのページに挟み込み、その仕事が終わると、古い資料やスクラップを捨てて付箋もはがします。そして、また新たにやるべきことを付箋に書いて貼り付けるといような方法で仕事を進めています。

ですから、大きくて目立つ付箋と関連資料が手元の手帳にあれば、気になって仕方ありません。つい片付けたくなってしまいます。これだと、案件ごとの資料をいちいち探す必要もありませんし、単なる「TO DOリスト」以上の効果があります。

これは自分をより活動的にするためには、良い方法だと思っています。ただし、「私の場合は」という注釈付きですが……。

何か特別なやり方を期待された読者の方には申し訳ないのですが、文房具や道具で

成功できれば誰も苦勞はしません。

仕事の目的に合わせて試行錯誤しながら、自分流のやり方を編み出すプロセスこそが、成功への道なのだと思います。

.....
正しいやり方
25
.....

カタチやテクニックにこだわる必要はありません。あなた流のやり方を編み出すプロセスこそが、成功への道なのです。

26

人生の“師匠”と呼べる人はいますか？

社長は、基本的には孤独な存在だと思っています。

社長に指図ができる立場の人は、基本的に社内にはいないからです。

そんな孤独に耐えることが社長の重要な資質かもしれませんが、一方で、社長に指図できる立場の人がいないことをいいことに、傲慢になったり独裁者になったりする社長もいると思います。

そうならないためにも、自分にとって心の師匠と呼べるような人を持つことをオススメします。

単純な方法論だけでなく、精神的にも哲学的にも共感できる人であれば、自分自身の将来像まで学ぶことができると思います。

たとえ、その人が自分の遠くに存在する人で会ったことがないような人でも、著書や講演などで間接的に学ぶことはできます。

前にも書きましたが、私の経営の師匠は、京セラ創業者の稲盛和夫氏です。

26歳のネクスト創業時に、著書を読んで感銘を受けたのが始まりです。

「利他主義」という、当社の社是もそれに影響を受けたものです。

「企業は社会貢献しなければいけない」「社員を大事にしなければならぬ」など言葉だけなら誰でも言えますが、グループで4兆円の売上げを誇る企業の創業者がそう公言し、実践し続けていることに深い感銘を受けました。

それ以来、折にふれて著書を購入していましたが、会社が成長し、規模が拡大したために迷いが生じるようになっていた頃に、活字からだけではなく、生の声を聞いてもっと学びたいと思うようになりました。

リーダーである社長は、部下の前でブレてはいけません。社長が悩んだり自信を失えば、直ちに社内に伝染します。しかし、社長だって人間ですから、困ったり迷ったりすることもあるのです。

それで、稲盛氏がボランティアでやられている、盛和塾という経営者4000人以上が塾生になっている会に入会しました。

例会と呼ばれる、稲盛氏自身が経営哲学について語る会に参加して感じたのは、本に書かれた活字と、生身の声はまるで重みが違うということです。

体験と信念に基づいているので、一つひとつの言葉が重く、心の底まで響くのです。「動機善なりや、私心なかりしか」

たとえば、会社を立ち上げる、新しい事業をするという時に、その理由や動機に、「人を出し抜いてやれ」とか「利己的な考えで、私腹を肥やそうとしていないか」など、よこしまな気持ちがないかという意味です。

そして、「自分のやろうとしていることが、善である」と確信できたのなら、燃えるような情熱と志をもって取り組め」と。

それを聞いてから、私の心の中にあつたモヤモヤが一切なくなり、すべきことがスッと見えてきました。

そして、「これまでやってきたことはやはり正しかったのだ」と、確信することができたのです。

私は別に、稲盛氏をオススメしているわけではありません。そうした師と呼べるような人を持つことが大切だと思うのです。

あなたには師匠と呼べる人はいますか？ もしいないのであれば、まずは書店に行

って多くの書物を読み漁ることをオススメします。

もしその中から、師と呼べる人が見つかったら、あなたは将来に向けて第一歩を踏み出したことになるのです。

正しいやり方

26

大きな決断の時には、**師匠**の教えが聞こえてくるものです。

27

リーダーとして必要なこととは？

私が考える「リーダーとしての必要事項」の中で、まず最初に挙げたいと思うのは、次の2つのことです。

まずひとつ目は、「組織としてのビジョンを、メンバーと共有すること」だと思います。

リーダーは、リーダーシップをとって物事を進め、目標達成していくことを常に課せられています。そのためにリーダーは、部下であるメンバーの力を借りて事を進めなければなりません。

その時には、「私たちは何を目的として目標を達成するのか」「何を目指して活動をしているのか」という、各自の想いの根底にある共通認識が必要になってくると思

ます。

たとえば当社では、「常に革進（革新し前進していくこと）すること、より多くの人々が心からの『安心』と『喜び』を得られる社会の仕組みを創る」という、「ネクストビジョン」があります。

このビジョンから、「心と行動のガイドライン」と「組織のガイドライン」が導かれ、私たちが仕事をするにあたっての根底となる「利他主義」という考え方が、全社員の共通の価値感になっています。

組織に大小の違いがあっても、そこには自分とは違う生い立ちや文化で育った人たちが集まっています。したがって、組織を束ねるといことは、とてもエネルギーがいることだと思えます。

組織としてのビジョンを共有し、それを維持し続けていくためにも、組織間のコミュニケーションを重ね、リーダーとメンバーとのグリップをしっかりと保ち続けていくことがとても重要になると思えます。

そして2つ目は、「戦略を練り、戦術を示すこと」だと思えます。

組織としてのビジョンをきちんと掲げてあれば、人は自ら考えて行動を起こせる存在です。

リーダーは、メンバーのパフォーマンスを最大化するために、ビジョン達成のために必要な戦略を因数分解して組み立てていくことが必要になります。

そして、自ら預かっている組織のメンバー構成や行動特性を熟慮して、適材適所への配置決めを行い、戦術に落とししていくこととなります。

メンバー全員が戦略を熟知し、それに沿った戦術の中で活動していくことが組織として必要になると思います。

組織の中にあるエネルギーのベクトルを同じ方向に向け、エネルギーを一局に集中させて分散しないようにコントロールするのが、リーダーの大きな役割だと思います。

リーダーは、より多方面の能力があったほうがいいに越したことはありませんが、リーダーは一匹オオカミではありません。

リーダーは「組織」の長であり、その組織を構成しているのは「人」であることを考えると、最も重要となるのは、この「ビジョンの共有」と「戦略を練り、戦術を示す」ことだと思います。

正しいやり方
27

リーダーには、「ビジョンの共有」と「戦略を練り、戦術を示す」
ことが最も重要です。

28

……
違う意見を聞く耳を
たくさん持っていますか？

社長の大きな仕事として、「判断」と「決断」があります。

机上から得た知識、人から教えていただいた知恵、自らの経験などを經由して、一つひとつの回答が導き出されます。

「判断」とは、基本的に答えがあるものです。正しい答えを見つけるための材料を洗い出し、順を追うことによって、その方向性は示すことができます。

しかし「決断」には、正解がありません。

「決断」とは、「それまで得た知識、知恵、経験だけでは正しい答えが見つからないものを決めること」と言えるのかもしれない。いずれにせよ、出した結論が正解か不正解かは、実務に落とし結果を見るまで分からないということなのです。

経営者として行なった「決断」は、事業の業績や社員のモチベーションなど、会社全体へ波及していくものです。決断が正解へと導かれるよう最大限の努力をしなければならぬ、と私は肝に銘じています。

現在、ネクストでは、組織を事業本部制へとシフトし、事業部長は執行役員が管轄しています。各事業部内においては、「現状把握・問題抽出」↓「解決策立案」↓「意思決定」↓「実行」↓「結果・検証」のサイクルで業務が執行され、その進捗状況が報告として私へとあがってきます。

そのサイクルが順調に回っており、結果がともなっている報告に対しては「この調子で進めてください」という、その業務サイクルを肯定する判断を行います。

ですが、結果が伴っていない場合には、それをいったん否定し、その業務サイクルを軌道に乗せるためのヒントや指示を与えなければなりません。

事業の結果という「解」には、それを導き出す過程において打たなければならない戦略という「因数」があります。

それが適切な解にならない場合は、因数分解が間違っているものであり、その方程式を正しい形へと導くことが、社長としての私の役目だと思えます。

繰り返しになりますが、今までの「知識・知恵・経験」からそれが導き出される場

合は、「判断」になります。しかし、「決断」となると、そういう経験則がありませんので、やみくもに答えを出すわけにはいかなくなります。

その決断を下すためには、時には私以外の声に耳を傾ける必要がある、と思っています。

その声の持ち主は、現場を仕切るマネジャーや事業部長かもしれません。もしくは現場の中で、身を粉にして働いてくれているメンバーかもしれません。または、他社の社長や社員など、社外の声かもしれません。

こういった声は、意識して聞こうと思わなければ聞こえてこないため、決断を強いられる立場の人間は、それを聞くための耳を持つていなければならぬと思います。

そして、その耳は、ひとつよりも2つのほうが良いですし、2つよりも3つのほうがより良いと思います。

また、そんな耳を多く持つていることは、多くの味方を得ていることと同じだと思います。

そしてそれは、単純な心がけでできることなのではないかと思っています。

その方法は、「他者を軽んじないという心がけ」だけだと、私は思います。

どんな人でも、私が通ったことのない経験をしているはず。私が見えない視点

で物事を見ているはずですよ。それに気がつけば、他者を軽んじるという心など決して生まれません。

そこに気づくだけで、あなたの耳は増えていきますし、それが自らの成長へとつながっていくのではないのでしょうか。

.....
正しいやり方
28
.....

いろいろな考え方を聞ける耳の数が多いほど、あなたの成長を促進させます。

29

社員の能力を伸ばすには？

「社長の仕事とは何だろう」

これは、私が社長になってから常に考えている課題のひとつです。

独立した頃は、社長といっても部下がいるわけではありませんでした。自らが何でもこなさなければなりませんので、営業、総務、人事、事務作業、web制作、サーバー管理、事務所の掃除まで、ひとりで何役も担当していました。

当時の私は、社長という名のプレーヤーであり、代表取締役社長としての仕事が1割、担当者としての業務が9割という業務配分でした。

しかし、ありがたいことに、その後、当社も毎年約160%平均の成長を続け、現在では約200人以上の社員に業務を託すことができるようになり、私はプレーヤー

からマネジメントに移行できるようになりました。

現在は、それぞれの専門的な知識を有する社員が集まっており、専門分野に特化した業務に取り組んでいます。

したがって、独立当時のように、私自身が何もかも気にかけて、「どの分野においても、社長が船頭となって引つ張って業務に取り組む」ことには適さない会社になりました。

これは会社として、本来あるべき姿に近づいてきたということです。私も「社長として社長業に専念する」という、会社としてのあるべきステージに至ったということだと思っています。

ところで、私が社会人になって専門的にやってきた業務というのは「営業」だけです。

そんな私がいくら頑張っても、たとえば技術分野では技術のスペシャリストにかなうはずがないですし、そのことについて張り合う必要ありません。

現在は、どの部署においても、私より優れた能力の持ち主がいて、業務が回っている状態なのです。

では、このステージにおいて、私が今やるべきことは何なのでしょう。

それは、「専門知識を有している社員が、より能力が出しやすい環境をつくること」にほかならない、と私は思っています。

社長は、会社の舵取りをしなければなりません。そして、企業が大きくなるにつれて、それに見合う質の高さと、量の多いアウトプットが必要となります。

そのためにも、社員の能力を伸ばし最大限の成果をあげることができる環境をつかっていくのが、社長の役目だと思います。

事業の目的を明確にし、その意義を浸透させ、これに共感する人財を採用し、その人たちが働きやすいオフィス環境を整備したり、評価給与制度や教育研修制度を充実させることが、個人の成長につながり、その結果、組織が成長できるのではないかと考えています。

社長というものは決してあらゆる仕事に対して万能なのではなく、多くの社員によって支えられている存在であり、その中で専門能力を備えた社員の指揮をとっているのです。

つまり社長は、「自分の能力の足りない部分を社員に補ってもらっている」と言い換えることもできます。

社長は、社員の能力を借りて仕事をしているのです。

ですから、会社が大きくなればなるほど、社長よりも秀でている能力を有する社員が必要となり、その社員の能力を最大限に生かす環境をつくるのが、社長の大切な仕事になるのです。

.....
正しいやり方
29
.....

社長は、自分よりも秀でている社員の能力を借りて仕事をしているのです。

30

社員の成長を信じ続けられますか？

2002年頃までは、私は営業の最前線に出て指揮をとっていました。

私は社長であり、同時に営業のプレーヤーでもありましたが、もともと人と話をするのは好きなほうでしたから、外回りもほとんど苦にならず、両方の業務に没頭することができました。

しかし、2003年頃からは、現場から離れ、社長業に専念することになりました。社員の数が200人を超える会社になった現在は、社長が社長業に専念するということは当たり前のようになっていますが、従業員が60人程度の頃はまだ、現場から離れることには実はとても不安を感じていました。

その後、組織を事業部制にし、当社の収益の柱となる事業のトップには取締役を、

そして第2の収益の柱になると予測していた事業のトップには、今までマネジャーだったメンバーを大抜擢しました。

当時の会社規模としては、思い切った選択だったと思いますが、各事業のトップに私が常にいることで起こる2つの弊害を取り除くという思いから、その決断をしました。

そのひとつは、「私がトップにすることで、自らの力で考え自律すべき社員が育つ環境を取り上げてしまうのではないか」という点。

もうひとつは、「私が現場を見ていることで、もつと中長期の戦略や方針を考えなければならぬ社長業がおろそかになってしまふ」という点でした。

そのままの規模でいても、ある程度の利益は確保できますので、既存のメンバーで業務を回していればいいという考えならば、私は半専任の社長のままで良かったと思います。

しかし、ネクストは、常に革進（革新し前進していくこと）し、より多くの人の「安心」と「喜び」を実現する、社会の仕組み創りをビジョンに掲げています。

私たちは、「社会に価値ある仕組みを創る」というミッションを自ら課していますので、そこそこで安住し自分たちの利益だけを確保すればいいという考えは、私を含

め社員の誰も持ち合わせていません。

そのため、さらなる成長をするためにも、私以外の取締役および社員に権限を大幅に委譲することになりました。

もちろん、権限委譲した当初は、各事業部の戦略の進捗がとても気になりました。「私ならば、このようにするのが」という言葉が喉元まで出そうになったことが、幾度となくありました。

しかし、そこを我慢できず、何か事あるごとに社長の指示命令を出していたのでは、権限委譲をした意味がありません。

ですので、よほどのことがない限り、私が口を出すことは避けようと心に決め、社長業に専念することにしました。

そして、やはりその考えに間違いはありませんでした。

人間は適切な環境を与えれば、その環境にきちんと適応するものです。

当初不安だった思いは、半年も経たないうちに消え、逆に、この時期に権限委譲したのは大正解だった、と思うことができました。

権限委譲してからすでに3年目に入っていますが、現在の当社は、それ以前からは想像もできないほどの高い業績をあげられるようになりました。

会社の成長は、社員の成長と見事に正比例しています。

そして、社長が社長業に専念できるといふことは、成長し続ける社員によって会社が支えられているからだ、としみじみ感じています。

.....
正しいやり方
30
.....

会社は、成長し続ける社員によって支えられています。社長ひとりでは成長しません。

31

あなたは社員をクビにしますか？

当社では、正社員採用の最終面接はすべて私が行なうことにしています。

これは、設立時から一貫して継続していることですが、その理由は、2つのことを確認するためです。

ひとつは、「ネクストが大事にしている理念や価値観を共有でき、責任を持って自らの業務をやり遂げることができるか」ということ。もうひとつは、「物事に対して他人のせい（他律）にすることなく、自律的な考え方ができるか」ということです。

そのためにも、「本音で語り合う」スタンスで、私は面接を行なっています。

面接の場では、本来の自分でない仮面を装っている求職者に、その仮面をはずしてもらえらるような雰囲気づくりをし、面接時の質問も、直球もあればカーブやシュート

も投げます。もし表面的な共感だけであれば、メッキはその場ではがれます。

お互いの本音を確認しながら、私は内定を出しているのです。

私にとって社員は、とても大事な存在です。できることなら、ずっと一緒に働いていきたいと思っています。会社で一緒に働く仲間になることは、家族になることと同じだと思っています。それだけに、エントリーマネジメントは厳密にやっています。

そんな大事な社員ですが、現実にはネクストという会社から離れていく人もいます。少し意外に感じるかもしれませんが、退職する人に対して、「拍手をして送り出す」場合と「最後の最後まで慰留に努力する」場合があるのが、ネクストのポリシーです。

「拍手をして送り出す」のは、辞めることがその社員の自己実現につながる、ということが理解できた場合です。

たとえば、「独立して自ら社長業を行なう」とか「長年抱いていた夢を実現するために、今ここで自ら第一歩を踏み出したい」という人がその対象になります。

正直に言えば、このような人は、辞める時点では例外なく会社のキーパーソンになっています。

どの会社もそうだと思いますが、キーパーソンが去るということは企業としてとて

も痛手を負うことになります。この人は仕事を通じて自己実現をするために、会社で最大限のアウトプットを出し続けてきたのでキーパーソンになったのです。

ですので、今度は自分自身のために最大のアウトプットを出してほしいという願いから、慰留はせず、本人の自己実現に向けて、拍手をして応援することになっているのです。ネクストという会社からキーパーソンが去るのは残念なことですが、日本全体という視点から全体最適を考えれば、有能な人がどこでどんな仕事や事業をしようと、ネクストで「正しい考え方」と「正しいやり方」を身につけて社外で活躍した結果、世の中が少しでも良くなればよいではないか、と思うからです。

一方、「最後の最後まで慰留に努力する」のは、能力に限界を感じ去っていく人に対してです。大切な家族ともいえる仲間が道半ばで去っていくのですから、これだけでも辛いものです。

私は入社の内定に対しては、社員が独立起業するか、定年退職をするまで見届けるという想いでジャッジしています。

理念を同じくする同志ならば、能力が低いという理由で追い出すことなどしたくないのです。多少成績が悪かろうが、時間がかかろうが、同じ想いをもった仲間ならばみんなで助け合いながら一緒に成長していきたいと思うのです。

だからネクストでは、残念な理由で退職しようとする社員は必死で慰留します。

それでも道半ばで去っていく社員がいることが、現実としてあります。その時はその社員に何をどこまでやってあげることができたかを、自問自答し続けます。エグジットマネジメントとして、社員が退職する際にも私自身が本人と面談し、もっと良い会社にするためのヒントをもらいながら、最終的に送り出すことにしています。

ネクストでは、社員をクビにしたことは過去一度もありません。社員は家族であり、決して別れたくない大事な存在だからです。

今どき珍しく古風な会社だと思われるかもしれませんが、そんな会社が、先端のITベンチャーとして急成長するというのも面白いんじゃないですか？

正しいやり方 31

社員をクビにすることはありません。その分、入社のハードルを高くします。

第
6
章

経験こそ最大の学び

32

会社とは？

社員だった頃には、気にもかけなかったのですが、自分が会社を経営するようになり、それまで思いもかけなかったある疑問を持つようになりました。

それは、「会社とは何か？」ということでした。

複数人間が集まった組織である「会社」とはいったい何だろうか、と真剣に考えるようになったのです。

「会社の目的は、永続することである」と昔から定説のように言われたり、「会社は株主のものである」と声高に言う人がいたりしたのですが、どうも自分の腑に落ちなかったのです。

実際は、そのようなことを深く考えなくても、会社を経営することはできると思い

ます。しかし、社長として会社経営に携わる者として、どうしても知らなければならぬことだと思っただけでした。

そこで、知り合いの社長たちに自分なりの「答え」をぶつけてみました。

会社とは「社会的価値を生み出す精密機械」だと思う、と。

私のこの意見に、多くの経営者が深く得心してくれたので、本書でも少し説明してみたいと思います。

「精密機械」というのはもちろん比喩ですが、すべての会社は「モノ」や「ハコ」ではなく、多くの人間が集まった「仕組み」である、と私はとらえました。つまり、「会社は誰のものか」というモノ論議には、重要な意味はないと思うのです。

もちろん商法上は、会社は株主のものであるということは分かっていますが、会社は決して株主だけのものではない、と思うのです。

この「会社」という精密機械は、数多くのいろいろな種類のパーツが組み合わさってできています。そして、それらが正常に動作することで、何らかの社会的価値を生み出していくのです。

社会的な価値というものは、製造物だけでなくサービスや情報など目に見えないものも含まれますが、共通しているのは、社会にとって「利」や「喜び」をもたらすも

のでなければならぬ、ということ。これが「社会的価値」という意味になります。会社は、それを提供して収益をあげることにあります。

だから、ポイントのひとつは、「仕事には、社会的な意義がなければならぬ」ということです。

この活動を永續できるのであれば、会社は社会から支持され続け、存続を許されることになります。しかし、社会的な価値に乏しかったり、詐欺的なものであれば、短期的には儲かるかもしれませんが、永續することは許されないということです。

もうひとつのポイントは、「それぞれ異なった役割がある」ということです。

「精密機械」はいろいろなパーツが複雑に組み合わさっていて、大きいものも小さいものも、それぞれ異なった役割があります。しかし、すべてのパーツが正常に機能しないと動かないのです。つまり、パソコンでいえば、どんな高性能なCPUと長時間もつバッテリーが積まれていても、リード線が切れていて電源が入らなければ、生み出す価値はゼロということになります。

会社も同じことで、社長が偉いとか、部長はどうとか、営業は稼いでいるとかは関係ないのです。それぞれの「役割」をきちんと担うことが大切なのです。一人ひとりが役割をきちんと遂行しないと社会的価値の高いものは生み出せないのが、会社とい

うものなのです。

新入社員の時など、やっと入社したのに希望の部署に配属されないという理由で、落ち込んだり、退職する人もいますが、それはまったく考え違いだと思います。会社の中に、いろいろな仕事など何ひとつないのです。

「会社」は、人間が成長していく場所であるとも言えます。

社会的価値を生み出していく局面の中で、人はさまざまな困難に直面していきますが、それを逃げずに努力して乗り越えていくことが大切であり、それが人生の喜びのひとつにつながっていくのではないかと思います。

そしてそのように仕事をする人がひとりでも増えることにより、徐々にですが、世の中を変えることにつながっていくのではないかと思います。

.....
正しいやり方

32

.....
会社とは、「社会的価値を生み出す精密機械」です。

33

倒産の危機!?

その時どうする?.

会社というものは社員が増えるに従って、思いもかけない事故が起きることがあるものです。そして、環境やシステムを整備して、リスクマネジメントの徹底を図っても避けられないものがあります。それがヒューマン・エラーです。

忘れもしない、2003年のことでした。ある社員がノートパソコンを持ってお客様訪問後に直接帰宅し、翌朝、ノートパソコンが入ったカバンを通勤電車の網棚に置き忘れてしまったことが発端でした。その社員は、すぐ置き忘れに気がついたのですが、すでに電車は発車した後。すぐに警察と駅に捜索の手配がなされ、数時間後にカバンは見つかりました。が、中のノートパソコンは盗まれていました。

その後、出社してきた社員から、「A社のデータが入っていたかもしれません」と

いう報告を受けました。

私はそれを聞いて、本当に心臓が止まりそうになりました。A社は、ネクストがシステムの受託開発を受けて、webシステムの立ち上げと保守運営を請け負わせていただいていた、とても大切なお客様です。

即日の調査の結果、A社のサービスによって収集した個人情報数が数千件入っていたことが発覚。A社にそのことを報告するとともに、「どこかで見つかってほしい」「単なるイタズラであってほしい」と願いながら、その日からノートパソコンの検索に加え、パソコンに入っていたと思われる個人情報の特定制業を始めました。このサービスを利用していた複数の企業にも報告を入れ、お詫びをしました。社内では、引き続きパソコンに入っていた個人情報洗い出しを行ない、朝から夜まで、関係各位に書面を持ってお詫びに走り回り、紛失した個人情報に該当する方々への連絡準備などを進め、帰社すれば、再び朝までデータチェックをし、数千件におよぶデータを1件1件正確に調査するという、とても時間のかかる作業が続きました。

そうして、すべて片付けるのに7日間かかり、この間の睡眠時間は4時間程度でした。社内関係者だけではなく、A社の関係者にも同様の多大な迷惑をかけたのでした。それから、この事故に関してA社が記者会見を行ない、すべての全国紙に報道され

る事態となりました。会社始まって以来の危機的状況ですが、その社員を頭ごなしに叱ることはできません。カバンを網棚に置き忘れてしまうというのは、誰でもありうることだからです。個人を責めるのは簡単ですが、元はといえば、個人情報が入ったノートパソコンを外出先に持ち出せないようなルールを会社として徹底すべきだったのです。これは組織の問題であり、経営者の責任であると思いました。

もし被害が発生すれば、数億円、数十億円という損害賠償請求が起こる可能性もありました。そうなれば、吹けば飛ぶような当社は倒産を免れなかったでしょう。当社としては、できる限りのことを誠実な姿勢で行なったつもりです。

「あとはどんな結果となったとしても、それは全部受け入れよう」

私はそう覚悟を決め、時の経過を待ちました。

結論を言えば、個人の被害は発生しませんでした。またA社からの深い温情もあり、ネクストに対する請求額は対応にかかった実費程度でした。A社に対する損失は当然この程度で済むようなものではありませんでしたが、A社からのネクストに対する好意は、将来を考えていただいたうえの配慮であり、涙が出るほどありがたいものでしたし、A社のリスク管理には多くの学ぶべきことがありました。

事故の影響が最小限だったのはたまたまかもしれません。しかし、もしこれを隠蔽

したり、言い訳をしていたら、不祥事として、さらに大きな問題になったかもしれない。

この一連のことについては、今思い出してもじつとりと冷汗が出るほどですが、逃げることなく誠意を持って対応すること、事故を隠蔽しないという姿勢の大切さを、この時ほど思い知らされたことはありませんでした。

その後、報道されたある記事に、こうありました。

「事故そのものは眉をひそめるべき出来事だが、その後の対処としては誠意ある対応と言えるだろう。なぜならば、これまで報道には出てこなかったものの、ノートパソコンを紛失したという事故は何度となく耳にしている。しかし、被害が発生する前に、自ら明るみに出して記者会見した初めての事例であろう」と。

正しいやり方

33

危機や事故の対応にこそ、誠意を持って真つ正直に対応することです。あなたと会社の真価が問われているのです。

34

ビジネスリスク発生時の対応とは？

ノートパソコン紛失事件の教訓を活かし、社内の情報セキュリティをすべて、厳格に見直しました。

機密情報の社外への持ち出しも一切禁止し、ネットワーク監視・監視カメラの設置、指紋認証によるセキュリティレベルの向上など、考えうる対策はすべて施しました。

その後、ISMS（情報セキュリティ・マネジメントシステム）の認証も取得しました。

取引先やお客様には多大なご迷惑をかけましたが、情報産業に携わる会社の人間として、この出来事は一生忘れられない教訓となりました。

後日談ですが、次のような出来事がありました。

それは、事件報道直後に会社に入った1本の深夜の電話でした。

「お前のところから俺の個人情報が出たせいで、不安で夜も眠れないんだ、どうしてくれる！ 今までの安心して生活できる環境を返せ！ 24時間365日、うちに警備員を配置しろ！ 必要な経費を書留で送るか、銀行口座に今すぐ振り込め！」という乱暴なものでした。

尋常ではない感じがしたのですが、今回の出来事は当社側の落ち度から生じたことですから、それをすべて受け入れ、私自らが電話対応をすることにしました。

電話を受けてから約2時間、私はその電話の主からさまざま無理難題を突きつけられました。私はそれに対してできる限りのことはしようと思い、真剣に電話対応を続けました。

しかし、いくら誠意を持って対応し続けても、無理難題と罵倒の言葉を浴びせ続けられるだけで、両者の折り合いが見えてきません。

それどころか、悪循環の堂々めぐりになっていきました。

ですが、ここで恐れをなして、相手の要求を聞くというのは、決して最善策ではない。電話応対を続けながらも、私は最適な対応策を考え続けました。

そして、腹をくくって、こう伝えました。

「たいへん申し訳ありませんでした。お電話では失礼だと思えますので、できましたら直接お会いして誠意を持ってお詫びを申しあげたいと思います。つきましては、お客様のお名前、住所をお聞かせください」

いくら無理難題を言われても、「ここで逃げるわけにはいかない、もう対面交渉しかない」と思ったのでした。

すると相手は「会う必要などない！」と言い放ち、さらに怒鳴るだけ怒鳴り続け、最後にはいきなり、「ガチャ！」と電話を叩きつけて切ってしまいました。

その後は、何日経っても音沙汰なしです。おそらくこれは、便乗詐欺を目的としたものだったのだらうと思います。

便乗詐欺といえば、J R 西日本の福知山線事故の時もそうでしたが、事故に遭った電車に乗ってもいなかったのに、お見舞い金を受け取りに来た人が多数いたそうです。これは人の不幸につけこみ、自分の得だけを考えるという本当に許しがたい行為だと思います。

しかし、終始一貫、何事にも心が揺らぐことなく、自らの過ちを認め、その時できることだけに注力し、誠意を持った対応を続けたことにより、私だけでなく全社員がいろいろなことを学んだと思います。

正しいやり方
34

ビジネスリスクが発生した場合の対応は、「逃げない」、そして「冷静に」「的確に」。

35

自己実現するための 「富士山理論」とは？

世の中には、「何かしなければと感じてはいるけれど、具体的に何をどうしたらいいのかが分からない」という人が、意外と多いのではないのでしょうか。

それに対して、「ああしなさい、こうしなさい」と私が言うのは、おこがましくてもできません。

あくまでも、自分の心の声に深く深く耳を傾けて見つけることしかできないのですから。

ですから、もしあなたが、その悩みの渦中にいるならば、まずは「身近な目標を見つけてください」とだけアドバイスしたいと思います。

目標とは、夜空の星みたいなものです。見つける気がないから見えないだけで、見

ようとすればすぐそこにあるものだと思います。

その星の中から、自分だけの「北極星」が見つかることもあるのです。

北極星は、季節が変わっても、時間が変わっても、見る場所が変わっても、同じ一点から動きません。つまり、自分が一生かけてでもやり遂げたい目標（北極星）が見つかった人は、誰が何と言おうとも、景気が変わろうとも、時代が変わろうとも、「絶対に動かない目標」信念を持つことにつながるのです。この信念を持った人は、大変なエネルギーを持って、目標達成に向かって自分でも驚くほどの力を発揮するものです。

あなたが身近な小目標をひとつずつこなしていくうちに、自分にとっての大目標が見えてくるのを願っています。

この目標を見つけることに加えて、もうひとつ大切なのは、「目標を達成する時期を区切ること」です。

たとえば、「5年後にこうなりたい」という目標ができたなら、それを4年後、3年後、2年後、1年後、半年後などの期間に区切って、それぞれの時期の途中目標（マイルストーン）を達成したかどうかをチェックすることです。

「50%しかクリアできなかったから、次はこうしよう」

「90%までクリアしたから、次は目標をこうしよう」

そう考えることによって、次のレベルを目指すことができます。

私の場合は、約5年間をひとつのスパンにして目標を掲げ、「有言実行」として、自ら宣言し自分にプレッシャーを与えています。

それはたとえると、富士山の頂上に旗を立てるイメージに近いかもしれませんが。

まずは、「とにかく、あのとっぺんに登って旗を立てるんだ」と決めてしまうのです。そして、決めてしまってから、どうやって登るかを考えるのです。

たとえば、富士山が円錐形の山だとすると、360度どこからでも登り始めることができます。登り方にも正解はありません。人それぞれに登山ルートは違っていいのです。まずは、5合目を具体的な目標にし、直進したり、迂回しながら目の前の道を進むということを継続していくと、次第に技術や体力やコツが身についてきます。目標にした5合目に到達したら、次は8合目が視野に入ってくるという具合です。

心が折れそうになったら、山頂を見上げればいいのです。すると、自分が今どここの地点にいるのか、あとどれくらいで到達できるのか、が分かります。

どうしても登れない崖があった場合、ひとりでは迂回しなければならなくても、仲間と一緒に協力し合って直進することだって可能かもしれません。これこそ、一緒

に働く仲間のありがたさだと思うのです。

誰に何を言われても、わき目もふらずに登り続けること。

これが正しいと思ったら、とにかく登り続けること。

最初は乏しかった技術や体力も、登りながら身につけていくのです。

人生の喜びは人によって違うと思いますが、目標をクリアした時の達成感ほど充実したものはないと思います。

まず、あなただけの富士山を見つけて、てっぺんに旗を立てることをイメージしてください。

どんな些細なことでも、どんな小さなものでもいいのです。

正しいやり方
35

**登る道はさまざまです。自分なりの富士山のとっぺんを目指し、
着実に進めば必ず自己実現できます。**

36

「能力」と「情熱」、
どっちが大事でしょう？

ある調査データによると、日本の子供たちはアメリカや中国の子供たちに比べて「自分の能力」に自信が持てず、「積極性」でも劣っているとのこと。

これはあくまでもアンケートデータですので、子供たちの本音がどこまで表れているかわかりませんが、大人でも「自分は何もできない」とか「他の人に比べて劣っているのではないか」と考える人は少なくありません。

でも、こうした人たちは本当に能力がないのでしょうか？

そもそも、能力とはいったい何なのでしょう？

ネクストには、入社から最短でマネジャーに昇進した男がいます。

彼は、当初は正社員としてではなく、ネコの手も借りたいほど多忙な時期にアルバ

イトで入社しました。当時の彼の仕事は、正社員の仕事にはほど遠い雑用で、みんなのお弁当を注文したり、書類をシュレッダーにかけて廃棄するなどでした。

ネクストに入社する以前は、2年ほど販売店でフリーターをしていたので、こちらも最初は特に期待もせずに、あれこれ気軽に雑用を頼んでいました。

しかし彼は、どんな仕事でも真面目に取り組んできつちりとこなしていくため、次第に高度な仕事が回っていくようになりました。

同時に、社員たちから信頼されるようになり、3カ月後には正社員になりました。そうになると、以前にも増して積極的に仕事を覚え、自らも希望して社内のいろいろな仕事に参加していくようになりました。

そして、サイトのオペレーションを教えると、性に合っていたらしく、日常の業務をきちんとこなしながら、いつも黙々とパソコンをいじっていました。

最初の頃は何をしているのか分かりませんでした。しばらくすると彼から、「こんなことをやりましょう」という提案書が出てきたのです。

それは、ユーザーが「不動産」や「住宅」などのキーワードでサイトを検索すると、私たちの運営する「HOME'S」が必ず上位に表示されるという手法でした。

ネットの検索エンジンで何かを検索すると、数万件以上のヒットがありますが、そ

の結果を最後まで見るユーザーなどいませんから、その検索で上位に表示されることは、インターネット・ビジネスにおいては大変に重要なことなのです。

彼が提案した手法は、今ではSEO（サーチ・エンジン・オプティマイゼーション）と呼ばれており、それを専門ビジネスにしている会社もあるくらいですが、当時はまだまだハシリの段階でした。ましてや彼は、SEの経験はもとより、仕事でホームページをつくったこともなかったのです。

なのに、たったひとりですべてとことん勉強を続けて、私達も驚くような手法を確立したのです。

これを広告費に換算すれば、莫大な金額となるような、会社の成長にとってとても重要な提案でした。その貢献に対して、私は即座に社長賞を授与することにしました。結果として彼は、その年度において上・下半期で社長賞をダブル受賞するという栄誉を得ることができました。

このダブル受賞というのは、今もって彼以外にはいないという快挙なのです。

彼のエピソードからはさまざまな示唆が得られると思いますが、人間の能力とはどのように大きな可能性を秘めているということが分かります。

ほんの小さなきっかけで「場」を与えられれば、人間はこれまでの自分の能力を超

える力を発揮することができるとは、

しかし、そのためには、「やってやろう！」という情熱がなければなりません。「この程度やれば十分だろう」と思うか「とことんやり抜こう」と思うかで、大きな差が出るものです。

結局のところ人間のパフォーマンスは、この「情熱」しだいで決まると言ってもいいでしょう。

その意味では、人間の能力はどこまでも向上し続けるものであり、過去の実績や成績などあまり重要ではないと思うのです。

大切なのは、未来に向かって何かをやってやろうと前向きな情熱を抱くことなのです。

正しいやり方

36

前向きな「情熱」は、人間の能力をどこまでも成長させます。

第
7
章

成長し続けるためのDNAを埋め込む

37

成長のために、事業撤退をできますか？

ビジネスはしばしば、戦争にたとえられます。

両者の共通点といえば、撤退の決断が難しいところではないかと思えます。明らかに負け戦は別にして、前進か撤退かの判断は、リーダーにとって悩むところです。

会社の場合も、ある部門が赤字なら、切り捨てるのは簡単ですが、ある程度収益があると、それに未練を感じてズルズルと続けていくことがあります。

ネクストも、現在は、不動産情報ポータルサイトの運営を主として行なっています。かつては、webシステムの受託開発のほうが多く、収益をあげていた時期がありました。これは、大手不動産会社のwebサイトを構築し、運営までを一括で請け負う黒子の事業でした。

もともと、不動産情報ポータルサイトを自社で運営し、システム開発も外注を使わずにすべて社内の技術陣が開発していたことから、高い技術力と、業界の専門知識、多くのサイト制作ノウハウがあったため、この事業は高い競争優位性を持っていました。だから、大手システム会社とのコンペでも負けることはありませんでした。

しかし、次第にコア事業である不動産情報ポータルサイト事業の伸びが顕著になってきたので、このwebシステム開発事業から撤退することに決めたのです。

とはいえ、受託事業には他社にない競争優位性があり、収益もあがっていました。そこから撤退するのは、財布をひとつ捨てるのと同じで、収益だけを考えるのであれば、できないことでした。

しかし、ネクストのコア事業は不動産情報ポータル事業であり、これをナンバーワンに成長させる必要がありました。大企業ではないため、経営リソースには限りがあるので、2つの事業にリソースを振り分けると、それだけエネルギーの分散を招くことになると考えたのです。

これも、戦争で言われることですが、「戦力の逐次投入」は敗北につながるとされています。

局地戦で、様子を見ながら兵員や兵器を少しずつ増員するのは愚の骨頂だと言われ

ています。戦う時は、戦力を一度に集中しなければ、じりじりと消耗していくだけで、圧倒的な勝利は望めません。

これをビジネスの用語にしたのが「選択と集中」です。

勝てる専門分野を「選択」して、そこに戦力を「集中」すること。相手がいかに大組織でも、専門分野という局地戦に戦力を集中すれば勝機が開けます。特に、インターネットの分野では参入障壁が低いため、大企業からベンチャー企業まで次々に後追いされる可能性があります。それを追撃していくためには、ナンバーワンのシェアを確保することはもちろん、常にサイトを改善してユーザーにとって使いやすく便利なものにしていかねばなりません。

システムの受託開発は、当社の収益には貢献しているものの、あくまでも第2の事業であり、今後もそれを続けていくということは、本業の不動産情報ポータル事業の成長にとってプラスにはならないとの判断をし、事業撤退を決めました。

だからといって、すぐに事業部を廃止して撤退したわけではありません。経営判断で撤退を決断したといっても、外から見れば、当方の勝手な都合ということになります。そこで、約2年近くかけて新規受注を止め、既存のお客様にご迷惑をかけないように慎重に引き継いできたつもりです。これまで育てていただいた不動産会社に、義

理を欠くことはしたくなかったからです。

「選択と集中」の話は、個人も同じことで、ズルズルと継続し続けることは、長期的にみると良くないケースもあります。やると決めたら一度は腰を据えて集中してやってみることで。会社も個人も体力には限界があり、与えられた時間は、誰でも1日24時間しかありません。そうした限度があるからこそ「選択と集中」という最適な配分が必要になります。

あれもこれも良さそうと、いろいろなことに手を出す時期も必要ですが、器用貧乏にならないためにも、あるタイミングでは「これ」と覚悟を決めて、一点突破を目指すことも必要です。

.....
正しいやり方

37

.....
手を広げることも大事ですが、「選択と集中」すべき時機を見逃さないことです。

38

真理の探究とは？

2005年末から2006年にかけて、世間を賑わす大きな不祥事が相次ぎました。ひとつは、姉齒建築士に端を発する耐震強度偽装問題。もうひとつは、ライブドアグループによる偽計取引などの証券取引法違反容疑に関わる不祥事です。

マンシヨンの耐震偽装に関しては、ユーザーに直接的な被害をもたらしかねない大問題でしたので、当社の「HOME'S」に掲載されていた関連物件は、発覚即日に掲載を中止しました。

中古や賃貸物件についても、緊急に調査し、関連会社による物件も排除しました。

また、全国の「HOME'S」加盟店にも、いち早く連絡をし、該当物件を掲載しないよう依頼しました。

それと同時に、首都圏および京阪神在住の1033名の方々に、意識調査のアンケートを行ない、世間に発表しました。

連日の報道に不安と動揺が走るなか、お客様が今、本当に求めていることを把握し、発表する責任がネットメディアとしてある、と考えたからです。

この意識調査は数多くのテレビや新聞にも取り上げられましたが、当社のこのようない連の動きは、業界の中で最も迅速な対応だったと思います。

そしてその次には、IT企業ライブドアグループによる特殊な錬金術が白日のもとにさらされました。

ネクストもITベンチャーですから、同じように見る人もいるかもしれませんが、我々を含め多くのITベンチャーの経営者は王道経営をしていると思います。

私たちも、これまで触れてきたように、「正しい考え方」で、正々堂々と事業を伸ばしてきました。

私たちは、ネクストの経営理念にもあるとおり、「一人でも多くの人をHAPPYにする」ことを目的に、愚直に一步一步進んできました。

安くて広くても地震で倒壊してしまうマンションや、株式市場を舞台にしたマネーゲームは、私たちの信じる理念の対極にあります。

そんな私たちにとって現在の日本は、「過度」なことが多いのではないかと思わざるをえないのです。

過度な効率主義、過度な利益追求主義、過度な成果主義、過度な株主優先主義……。何もかもが、行き過ぎていきます。

「会社は誰のモノか」という議論がありますが、会社は社会的価値を生み出す仕組みであり、特定の誰かのためだけに奉仕する「モノ」だとは思いません。

「正しい考え方」「信頼」「誠実」、こういったことに、もっと目を向けるべきだと思うのです。

「当たり前前」のことが当たり前前に評価される社会は、近いうちに必ずやって来る」と、私は信じています。

なぜなら、それこそが人間が本来求めている理想の姿だと思うからです。

「真理の探究」

実は、この言葉は、ネクストが経営理念を再策定する時に、全従業員と4カ月間かけて議論を交わした際に、私が価値観のひとつとして入れたかった言葉です。しかし、社員に「ちょっと宗教っぽいので、井上さん、これはやめましょうよ」と言われて、悩んだ末に取り消した言葉です。

社員が言うように、たしかに「真理」と言うと、宗教・哲学的な意味合いと科学的な意味合いがあつて、その言葉の定義においてはさまざま論争があります。

しかし、難しい話は脇に置いて、私にとつての勝手な解釈と定義を言わせてもらえば、こう考えます。

「真理とは、老若男女が違えど、国や宗教や言葉が違えども、世界中の誰もが、それは良いことだね」と言ってもらえることを追求し、実践し続けること」

世間ではさまざまな不祥事が絶えませんが、日本も世界も、私流の「真理の探求」に目を向けてみたら、それこそみんながHAPPYになれると思うのです。

正しいやり方
38

あなたも正しい考え方、信頼、誠実を通して「真理を探究」し、みんなをHAPPYにしませんか。

39

.....
「**今**」に安住することなく、
次のタネ(NEXT)をまいていきますか？

当社を設立して、10年目に入りました。4年間の会社勤めの経験しかなかった若者が熱い想いと意志だけで始めた会社でしたので、当然のことながら多くの紆余曲折がありました。

現在は、ありがたいことに毎年160%以上の成長を続けていますが、これも良い仲間と幸運に恵まれたから、というのが正直な感想です。

これからの私にとっての次の目標ですが、それは私、井上高志という社長がいなくても活性化し、成長し続ける組織をつくりあげることだと思っています。そして、それが完成した時に私はネクストを去って、また社会に役立つ仕組みをつくるため、ゼロから新しい事業に着手しようと考えています。

せっかく育て上げた会社を自ら去るとするのは、理解しがたいという感想を持たれる方がいるかもしれません。もちろん手塩にかけて、愛情を込めて育ててきた組織から離れることは寂しいと言わざるをえません。可能なことなら、死ぬまでネクストの事業に関わり続けたいという想いもあります。しかし、愛情があるからこそ、あえて離れることも必要ではないかと思うのです。

つまり、一緒に生活をともししていた親子がいつかは離れることによって、子供がさらに自立し成長していくように、創業者がいつまでもいないほうが、組織は自立し、活性化し続けるエンジンを手にすることができるのではないかと思うのです。

愛していればこそ離れる、という感情です。

そして、同じ想いを持った同志である社員たちは、私が会社を離れてもきつと強力な推進エンジンを持って、世のため人のために仕事をしてくれらると思うのです。

その想いを実現するためにも、不動産に関するあらゆる情報をオープンにして、不動産業界の「情報の非対称性」を解消するというビジョンを、実現させたいと思いません。

そのためには、たとえば実際の売買価格の情報も必要かもしれません。耐震強度偽装問題のように、品質に関わる情報の分かりにくさも解消する必要があるでしょう。

実際に引越しする地域の周辺環境なども、気になる情報でしょう。そう考えると、ネクストの運営する「HOME'S」が日本最大の不動産情報ポータルになった今でも、まだまだ道半ば、富士山の3合目あたりを登っている感じですね。私が会社を後にするには、まだそれ相応の時間は必要になるでしょう。

今後は、不動産情報以外にもより生活に役立つ情報を世の中に提供していきたい、と考えています。

生活をしていくうえで誰もが、病気や怪我をすることがあるでしょうし、子供が生まれれば、幼稚園や学校に通わせることも考えなくてはなりません。私は不動産業界を、ミクロでなく常にマクロな視点でとらえてきましたが、自分の次の人生のヒントも、このあたりにあるのだろうと見当をつけています。

特に、人間の基礎となる教育には興味があります。それも学校教育ではなく、家庭内教育です。学校でも家でも、良い成績を取ることだけに支配されているのは、違和感を感じます。国語や算数の点の取り方は学校や塾で教えてくれますが、人間として生きていくための考え方や知恵や道徳や哲学といったことは、誰も教えてはけません。私の勝手な定義ですが、「教育とは、自我の確立を支援すること」と考えています。人間教育は、家庭がするべきものだと思いますが、世の中の事件や出来事を視^みてい

ると、その役割を担っていないように思えてくるのです。もし、私が経験してきたことが、その一助となることができれば、また新たな社会に役立つ仕組みづくりができるのではないかと考えています。

他にも、医療業界の「情報の非対称性」も何とかしたいという想いがあります。人の生死にかかわる重要な情報が、まだまだ患者側である私たちには分かりにくいと思われまます。とはいっても、教育にしろ医療にしろ、まだまだそれがどういいうカタチにできるのかは分かりません。

次のタネをまき、また大きく育て上げるためにも、私がいなくても常に活性化し成長し続けるネクストをつくりあげていきたいと思っています。

正しいやり方

39

私がいなくても成長し続ける会社をつくりあげます。

40

「普通」とは？

私には「普通」という漢字は、「普あまねく（世間一般に広く）」と「通用する」という意味の言葉に思えます。つまり、普通のほうが広く世間に通用する、ということですね。

「普通の人」のほうが、普通の人の生活や仕事が理解でき、その感情を理解できる、普通の人にはそれだけ多彩な可能性がある、と言えるのではないかと思います。

だから、個人としては特別に秀でた存在ではなくても、志を同じくする仲間が集まれば、「普通」ではない飛び抜けた事業を成し遂げることができる、と思うのです。

今のあなたは、まだ何者でもなく、「何かをやりたい、自己実現したい」という想いはあるものの、不遇の中で悩んでいるかもしれない。しかし、ひとりではできないことも、あなたを信頼してくれる仲間が集い、熱い情熱と信念、そしてアイデアさ

えあれば、あなたにしかできない何かを成し遂げること（自己実現）ができるのです。

昔の薩摩藩には「薩摩の教え」として、「男の順序」なるものがありました。

- 一、何かに挑戦し成功した者
- 二、何かに挑戦し失敗した者
- 三、自らは挑戦しなかったが挑戦した者の手助けをした者
- 四、何もしなかった者
- 五、何もせず批判だけしている者

一歩を踏み出さない理由は山のように考えられますが、その一歩を踏み出すのに必要なのは、あなたの意志、あなたの勇気だけなのです。

正しいやり方
40

そう、**勇気を出して、一歩、前へ！**

あとがき……「正しいやり方」を大事にしてください

私の心の師匠である京セラ創業者の稲盛和夫氏は、「人生・仕事の結果 ≡ 考え方 × 熱意 × 能力」と、教えてくれました。

人生・仕事の結果は、3つの掛け算だ、ということですが、
そしてさらに、次の点も教えてくれました。

それは、「熱意」と「能力」は最低が0点で最高が100点だが、「考え方」というものは最低がマイナス100点で最高がプラス100点である、ということですが。

つまり、「熱意」と「能力」が最高で、さらに「考え方」も最高の場合、その人の結果は「プラス100万点」となり、「人生・仕事の結果」は、とてつもなく素晴らしいものになります。しかし、「熱意」と「能力」が最高でも、「考え方」が最低の場合、結果は「マイナス100万点」となり、最も恐ろしい結果になるということを気づかせてくれました。

そのことに気づいてからは、何をおいても「正しい考え方」を常にしっかりと保ち、心がブレることのないよう、気を引き締めるようになりました。人を見る時も、たとえ「熱意」と「能力」が普通であっても「考え方」が優れたほうを優先すべきでは、と思うようになりました。

振り返ってみると、私は、世の中の厳しさなど何も知らずに社会に飛び込みました。飛び抜けて熱血人間だったわけでも、能力がずば抜けていたわけでもありませんが、社会人になってからのこの15年間は、「正しい考え方とは?」「正しいやり方とは?」「真理とは?」を、仕事を通じて真剣に追求してきたと思います。

私どもの「ネクスト」という社名には、「常に私たちが、次へ次へと革進し続けることで、価値ある次世代を創り出していく」という思いが込められています。現在、当社は、日本最大の不動産情報ポータルサイト「HOME'S」を運営していますが、社名の由来どおり、「住まいのポータル」↓「暮らしのポータル」↓「暮らしのインフラ」へと成長を遂げるため、日々革進し続けています。それが、社会の公器として、上場企業となった「ネクスト」という会社の社会的使命」だと考えています。

会社が順調に成長していくことは、とてもありがたいことだと思います。しかし、やっと時代の追い風が吹いてきたと感ぜられたのは、つい2年ほど前のことで、それ

までは横風や逆風が吹く中で、いつなんどき会社の方向性が狂ってしまうのでは、という思いが頭をよぎらない日はありませんでした。そんな私と会社を育て支えてくれたのは、お客様、エンドユーザー、そして社員の皆さんです。

ネクストの一番の強みは「人財（社員）」である、と私は考えています。本文にも書きましたが、社長は、社員の力を使って仕事をさせてもらっています。創業時は、ひとりで何から何までやらなければならぬ環境からスタートしましたので、このことを身に染みて感じるのはです。会社は順調に大きくなっておりませんが、「自分の能力があればこそ」などという思い上がりや、勘違いすることがない自分でい続けられていることを、とても嬉しく思います。

それもこれも、当社の人財のおかげであることを、日々感じています。

また、業績ばかりが向上しても、その中で働く者にとつて、「働きづらい会社」「魅力を感じられない会社」「誇りを持ってない会社」になってしまったら、それは、ネクストを立ち上げた当初の本意からは逸脱してしまいます。

本当に素晴らしい会社というものは、世の中に「社会的価値」を提供し続けなければならぬと思っています。社会やエンドユーザーに大きなバリューを提供できた結果として、会社は存続し、国に税金を納め、社員は仕事に対する高い満足感を得られ

るのだと思います。人が何よりの財産であるという「考え方」を大事にしているからこそ、一緒に働く仲間の面接には何よりも優先して時間を割きますし、働くモチベーションも、働く環境も、報酬や評価もとても大事にしています。

私には企業経営を通じて悟った、「組織の方程式」があります。

それは、「価値創造」＝人×情熱×仕組化」という考え方です。

企業活動の目的は、ただ売上げを伸ばし利益を向上させることではなく、「価値創造」することであると思います。そして、「価値創造」という解を得るための方程式は、どのような因数から成り立っているのかを突き止めようと、長年、思考と行動を続けてきました。

一見して、この方程式はとてもシンプルなものだと思います。もっと難しい式を、書いたり消したり繰り返し返しましたが、私にとってはこれ以外、心底、腑に落ちる方程式は見つかりませんでした。

経営者とは、この方程式の解を最大化するのがその役割だ、と言い切れます。

そしてネクストを経営するにあたり、この方程式を常に意識して、より高い「価値創造」を行なうために、「人」に対する事柄、「情熱」に対する事柄、「仕組化」に対する事柄を、さらに細かく因数分解します。そして、それぞれの項目ごとに、より効

果敢な施策を打ち続けていくことを常とするようにしています。

私は自らを信じ、必ずやり遂げるという信念を持ち続けながら、熱い想いを持って仕事に取り組んできました。その過程において、「人生・仕事の結果」を生む方程式を教えていただき、自ら「価値創造」を最大化する方程式に気づくことができました。そして現在は、社会人としての自分の使命も、明確に見えてきたようにも思います。

これからも私の社会人人生はまだ続きます。今まで通ってきた時間よりも、さらに長い時間をこれから駆け抜けていくと思います。初心を忘れず、常にスタートラインに立ち、新たなスタートを切ることができるベンチャースピリットを持ち合わせた挑戦者でい続けたいと思います。

どこにでもいる「普通の人」である私が、20代前半によく人生のスイッチをONにしてからこれまで、「正しい考え方」「正しいやり方」を大事にして、熱い情熱を持ち続けて走ってきました。その結果、人並み以上の成果を出してこれたのではないかと思います。それはまさしく、稲盛氏のいう「人生・仕事の結果」を生む方程式のとおりだったと思います。そして高い能力のない私でも、こうして成果を出してこられたのは偶然ではないと思います。

本書を最後まで読んでいただいた皆さんが、「人生の目標・夢」を実現するために、

ひとりでも多くの方が「自分は普通の人間だから」などと躊躇することなく、すぐに実現に向けて行動することを願っています。

そして最後に、私の母親に、感謝したいと思います。

自分に自信がなく、目立たない子供だった私に、常日頃から「何事も経験だよ」と言い続けてくれた母がいてくれたからこそ、「一歩前へと、勇気を持って行動する力」を手に入れたのだと思います。

心から、感謝します。ありがとうございます。

井上高志

[著者]

井上高志 (いのうえ・たかし)

1968年東京都生まれ。1991年青山学院大学経済学部卒業。リクルートコスモスに入社後3カ月でリクルート本社に転向、95年退社。97年株式会社ネクスト設立、同社が運営する不動産物件の検索サイト「HOME'S」は、掲載物件数・ユーザー数・ページビューともに業界第1位。同社の不動産ポータル事業は、過去5年間で売上高20倍の急成長を遂げている。2006年10月東証マザーズ上場。

「普通の人」が上場企業をつくる40のヒント

2006年11月16日 第1刷発行

2009年9月4日 第2刷発行

著者——井上高志

発行所——ダイヤモンド社

〒150-8409 東京都渋谷区神宮前 6-12-17

<http://www.diamond.co.jp/>

電話／03-5778-7235 (編集) 03-5778-7240 (販売)

装丁——森裕昌

編集協力——笠木恵司、安藤柁樹(クロスロード)

製作進行——ダイヤモンド・グラフィック社

印刷——勇進印刷(本文)・共栄メディア(カバー)

製本——川島製本所

編集担当——坪谷美智子

© 2006 Takashi Inoue

ISBN 4-478-32123-X

落丁・乱丁本はお手数ですが小社営業局宛にお送りください。送料小社負担にてお取替えいたします。但し、古書店で購入されたものについてはお取替えできません。

無断転載・複製を禁ず

Printed in Japan

