

2014 年度第 7 回物学研究会レポート

「“やりたいこと”を主語にしたビジネスモデル」

遠山正道氏

(株式会社スマイルズ 代表取締役社長)

2014 年 10 月 15 日

スマイルズ代表の遠山正道さんは、「Soup Stock Tokyo」「PASS THE BATON」「giraffe」など、多彩な事業を展開されています。それらはすべてご自身が「やりたいことを主語にしたビジネスモデル」を具現化したもので、これまで存在しなかった事業です。でも、誰もが実現できることではありません。

日本人の大多数は企業などの組織の中で働いています。誰もがよりよい社会や豊かな生活の実現を目指して、日夜仕事をしています。けれども、そこに「会社」「企業人」というフィルターがかかると、「やりたいこと」と「会社の目的」が必ずしも一致せず、悶々としてしまうことも。そんな迷いが製品開発や事業の業績に如実に表れてしまいます。

今回は遠山さんにビジネスの着眼点や流儀をご講演いただき、「やりたいことを主語にする」という働き方のマインドイノベーションについて考えたいと思います。

以下、サマリーです。

## 「“やりたいこと”を主語にしたビジネスモデル」

### 遠山正道氏

(株式会社スマイルズ 代表取締役社長)



01: 遠山正道 氏

関 今日お話しいただく講師は、スマイルズの代表取締役の遠山正道さんです。Soup Stock Tokyo のお店をはじめ、やりたいことを主語にして仕事をつくっていくという、新しい発想でビジネスをデザインされています。今日は遠山さんのビジネスに対するお考えやご自身が商社マンからなぜこういった会社を興されたのかという話を伺えればと思っております。それでは、どうぞよろしく願いいたします。

#### ■サラリーマンで終わりにたくない

遠山 遠山です。よろしく願いいたします。私は「Soup Stock Tokyo」や「giraffe」というネクタイブランドなどの事業のほかに、最近では、略して「スマ研」と言いますが、「スマイ

ルズ 生活価値拡充研究所」というのをつくって、コンサルティングのようなかたちで外部の企業の方とさまざまなプロジェクトを行っています。

今日はさまざまな企業の方がいらっしゃると思うので、コンサルティングだけでなく、みなさんの会社の得意な部分とわれわれの得意な部分を合わせたらこんなことをできるのではないかとか、お互いが授業主体になってできるような新しい取り組みなどが今後、生まれたらうれしく思います。私が今日に至るまでの経緯についてまずお話ししたいと思います。

私は 1985 年に慶應義塾大学を卒業後、同年、三菱商事に入社して情報産業グループという部署に所属しました。入社してから 10 年経ったときに、32 歳の頃ですが、このままサラリーマンで定年を迎えたら自分は満足しないだろうな、サラリーマンで一生終わるのはいやだなと、ふと思ったのです。

それでどうしようかなと考えて、絵の個展を開くことにしたのです。どうして個展を開いたのかということについて、合理的な説明をするのはちょっと無理なんですね。以前はこういった講演会で、合理的な説明をしていたのですが、この「合理的な説明は無理」ということについては、後ほどお話ししたいと思います。

## ■夢は 100 個くらい持っていたほうがいい

その入社して 10 年経ってどうしようかなと考えていた頃、チェッカーズや小泉今日子なども手がけたことのある秋山道男さんというプロデューサーと飲んでいたときのことで。私は絵を描くのが好きで、学生時代に雑誌『ポパイ』のイラストを描かせてもらったこともあったりしたので、「将来、絵の個展をするのが夢なんです」と話したところ、秋山さんは「いつやるの？」とおっしゃったんです。

それは漠然とした憧れのような、遠い夢のようなこととして思っただけだったのですが、その当時、私は 32 歳だったので、とりあえず「34 歳までにはやりたいです」と言いました。秋山さんは「年齢は四捨五入ではなくて、三捨四入だ」とおっしゃるんです。20 代というのは 23 歳まで、30 代は 33 歳まで、40 代は 43 歳まで、後はみんな一緒だと。33 歳まではあと 1 年しかないと思って焦って、すぐに近くのギャラリーを借りました。

作品の題材を何にしようかと考えたのですが、私が生まれ育った家には父が海外で購入したタイルの絵が飾ってありました。私は子どもの頃からそれがとても好きだったので、題材をタイルに決めました。また、当時から食の安心・安全や有機野菜に興味があったこともあり、野菜を使おうと思って、半分に切ったキャベツの断面に絵の具を付けてタイルの上に描くという作品をつくることにしました。

この個展では、白いタイルでテーブルもつくって展示しました。子どもの頃の夢があって、ひとつはレゴで白いテーブルをつくること、もうひとつはコーンフレイク屋をやることでした。コーンフレイク屋というのは、スープ屋と似ていると思うので、この私の 2 つの夢はかなったというわけです。

夢が2つしかなかったわけではなく、ほかにもいろいろあって、今もあります。夢というのは、100個くらい持っていたほうが良いと思っています。できれば、若い頃に。その夢という地雷を100個くらい埋めておくと、何かのときに1つくらい上手く起爆してくれると思います。

## ■成功することを決めた

とにかく1年間、週に1枚以上描いて70点の作品を描きました。日中はサラリーマンとして仕事をしていたので大変でしたが、まったく苦ではありませんでした。やはり絵を描くのが好きなので、描いているときは楽しいですし、作品ができあがると、うれしくて小躍りをしてしまうんですよ。

この「小躍り」というのは、最近、私の会社でキーワードにしています。三菱商事で働いているときには小躍りすることはなかったんですけども、今はスタッフから「遠山さん、小躍りが出ている!」と言われることが多々あります。プロジェクトのスタートが切れるかどうかというのも、そういう小躍りしたくなるような気持ちがあるか否かにかかっています。

さて、個展のオープニングの前日には、いろいろな仲間が各地から集まってくれて夜中までかかって設営を手伝ってくれました。そして、オープニングを迎え、おかげさまで作品はすべて売れて、大盛況のうちに幕を閉じました。この個展で私は初めて自分の手でつくって、初めて自分の責任で、初めて自分のすべてをさらけ出したという感じがしました。それまでの10年間、三菱商事で仕事をしていたときとは、何か違う手応えを感じたのです。

設営を手伝ってくれた友だちに、「これで俺の夢が実現した」と言ったんですね。すると、「そんなことのために、俺は手伝ったんじゃない」と言うのです。サラリーマンのちょっとした戯れ事のために手伝ったのではないということ突き付けられたような感じがしました。それまで私の夢というのは、スポットライトを浴びたいとか、お客さんが満席の会場のステージに立ちたいというようなことだったと思うんです。

けれども、お客さんはスポットライトを浴びている姿を見に来たのではなく、その人がこれからどういうふうにならなされるのを楽しませてくれるのかということ求めているのです。そこで私は個展でお世話になった人、160人に手紙を書くことにしました。「おかげさまで個展が終わりました。ここからスタートします。お世話になったみなさんにご恩返しができるように、成功することを決めました」。でも、「何をやるかはわかりません」と。

## ■「共感」という思いを軸に持つ

その後、私はいろいろ考えて、小売りや食の分野をやってみたいと思いました。けれども、三菱商事ではそういう仕事はしていないのです。あるとき情報産業グループの常務と日本ケンタッキー・フライド・チキンの社長がパーティで談笑して、「何か一緒に仕事ができればいいね」というような会話があったという情報を掴みました。日本ケンタッキー・フライド・

チキンは、三菱商事の関連会社なのです。

「これだ!」と思って、私はケンタッキーの会社に出向したいと思い、部長にかけ合っただけで最初はOKが出なかったのですが、何とか1年間という期限付きで出向できることになりました。とにかく新しいことをやりたいと思っていろいろ考えていたのですが、あるとき、女性がスープをすすって、ほっとしているシーンが思い浮かんだのです。そのとき、とても大事なものに出会えた気がしました。

それが今の Soup Stock Tokyo のお店につながるのですが、それから3ヶ月間ぐらいかけて、企画書を書きました。物語調になっていて、プロジェクトはすべて実現したということにして、文章はすべて過去形で書きました。また、この企画書には「共感」という言葉が書いてあるんですね。

スープという旗印の下でつくった商品を世の中に提案して、それに共感してくれたお客様との関係性が生まれれば、スープに留まらず、そこからほかの食に発展したり、サービスや物販につながったりと、どんどんその共感の輪が広がっていきます。つまり、共感する思いが軸があれば、いろいろな可能性が生まれると思うのです。

## ■サラリーマン一揆

「giraffe」という、ネクタイのブランドは、Soup Stock Tokyo を手がける前、会社に入って6年目ぐらいのときに考えた企画が元になっています。その当時、サラリーマンというのはみんなくたびれて見えて、なんだかイケてないなあと思っていました。でも、このマイクもこの建物も水も、サラリーマンがいるからこそ生まれたのであって、サラリーマンの仕事がなければ、この世の中は一步も立ち行かないわけです。

どうもこのネクタイがいけないのではないかと思ったんですね。サラリーマンはこのネクタイによって社会や会社に首をしめられてしまっている。このネクタイを変えようと思い、当時の情報産業グループの部長のところに行って「giraffe はサラリーマン一揆です」というコピーを掲げたネクタイブランドを提案しました。すると、「意味がわからない」と言われてしまいました。

その後に Soup Stock Tokyo ができて、それから5年ぐらい経ったときに今度はアパレル部門の部長にプレゼンしました。今度はその部長から「君はスープを売っていなさい」と言われてしまいました。そこで自分で会社をつくらうと思い、有限会社 giraffe を立ち上げ、代官山に小さなオフィスを構えました。

最初の頃はすべてポケットマネーでまかなっていたので、生地屋さんに行ってメーター300円ぐらいの生地を買って手づくりしていました。縫製工場の方や職人さんにはまったく相手にされませんでした。ところが、不景気になってどんどんネクタイ産業が落ち込んでいって、職人さんの手が空き始めて、だんだんわれわれにも耳を傾けてくれるようになっていきました。

## ■世の中の疑問から生まれた

「PASS THE BATON」はリサイクルショップで、現在、丸の内と表参道にあります。個人の顔と名前とプロフィールと物のストーリーを添えて出品してもらっています。エルメスやアディダスといった企業ともコラボレーションを行っています。

リサイクル商品というのは、ゴミ一歩寸前のものというイメージがありますよね。一方で、オークションではピカソの絵が数十億で売買されることもあります。それも誰かが要らなくなったものを誰かが買うという、リサイクルのようなことだと思うのです。けれども、ピカソの絵のように、その人のセンスで購入したものがきちんと評価されて、手に渡った人とその価値が共有できるリサイクルシステムというのがほかにないなと思ったのです。

私が20年間通っていた、三菱商事のある丸の内でも再開発を行うことになったときに、何かやりたいと思いました。丸の内ということは東京の真ん中、日本の真ん中でもあるので、そこにリサイクルショップを開くというのは洒落がきいているなと思ったり、「PASS THE BATON」という名前を思いついたり、いくつか思い浮かんだアイデアが重なったときに、ふと腑に落ちてプロジェクトをスタートさせました。

昨年末には「100本のスプーン」という、ファミリーレストランをつくりました。ファミリーレストランというのは、名前からして家族のためのレストランであるはずなのに、独特の進化を遂げてしまったような気がしてならなかったんですね。子どもにとっては、生まれて初めての外食の経験になるかもしれないし、学生にとっては初めてのデートの場になるかもしれない。そう思うと、とても重要な場所だと思うのです。そこでSoup Stock Tokyoのノウハウを活かして、スマイルズが提案するファミリーレストランを考えました。

スープ屋も、ネクタイメーカーも、リサイクルショップも、ファミリーレストランもすでに世の中にあるものです。われわれは新しいものを発明するのではなく、そうしたすでにあるものに対して「なんでこうなっちゃうの？」という疑問を抱いたものをスマイルズ流にリデザインしたプロジェクトを行っています。

## ■4行詩をベースに

私は新しいことを行うときに、4つの言葉からなる4行詩を言うようにしています。「必然性」「意義」「やりたいということ」「なかったという価値」。最近、私は一番目に「やりたいということ」を言うようにしています。これとこれを合わせたら面白そうという組み合わせなど、小躍りしたくなるようなやりたいことに出会う、ときめくような出会いです。

Soup Stock Tokyoの例で言うと、スープという共感です。その出会いというのは「必然性」が根っこにあるのですが、私の場合はサラリーマンでこのまま定年を迎えたくない、社長になってみたいと思ったことがその必然性にあたります。

「意義」というのは、「なんでこうなっちゃうの？」という疑問から生まれます。ファストフードのファストは速いという意味なのに、なぜか悪いものの代名詞のように言われたり、お店の外観やインテリアが派手な原色で彩られて「2階席 148席」なんて書かれてあったりして、なんでこうなっちゃうんだろうと思ったことがきっかけでした。

「なかったという価値」というのは、オリジナルということです。Soup Stock Tokyoは、昨年末に海外1号店としてシンガポールに出店しました。現地にはすでにうちとそっくりのスープ屋ができていたのですが、まったく気になりません。自分たちがオリジナルだという自信があるからです。

## ■「なんでこれをやっているんだっけ？」

われわれは最初のうちはいつも上手くいかないんですよ。Soup Stock Tokyoは利益が安定して、黒字になったのは8年目くらいです。giraffeは7年目で、PASS THE BATONは4年目で黒字になりました。いつも苦勞のほうが多くて、つぶれるタイミングというのはいくらでもありました。

プロジェクトを始めるときに、もし最初に「儲かる」ということを目標に掲げていたら、儲からなかった時点で終わってしまいます。私の会社では「なんでこれをやっているんだっけ？」という思いを大事にしています。たとえば、山登りというのは、大変ですよ。危険なことやアクシデントも起こるかもしれないし、登るのはつらいものです。

そのときに大事なことは、最初に苦勞してでも登りがいのある山であることを確認しておくことと、とにかく頂上に登ってみんなで向こう側の景色を見るということを決めることです。「なんでこれをやっているんだっけ？」というのは、根っこにあるプロジェクトを行うことの必然性や意義だと思うのです。

ですから、ビジネスが上手くいかないときは、「なんでこれをやっているんだっけ？」というところに必ず戻るようにしています。最初に山の向こう側の景色を見るとみんなで決めたので、途中でくじけそうになったときにはそれを思い出しながら、もう一年がんばろうと粘っているうちに、どのプロジェクトも気がついたら利益が出ていたという感じです。

## ■スマイルズの企業理念

スマイルズの企業理念を語った映像があるので、見ていただきたいと思います。

「日々の生活そのものを立ち止まって見つめ、生活自身に価値を見出し、それを少しでも拡げて、満たしていけることのお手伝いをしていきたいと思います。生活価値の拡充、これが企業理念です」。

スマイルズの五感という、5つの言葉があります。「低投資高感度」「誠実」「作品性」「主体性」「賞賛」。この映像はうちの社員にはもちろん、1500人ぐらいいるアルバイトさんにも

見せていて、そういった言葉を大事にしながら、みんなで共有しています。

もうひとつ映像をお見せしたいと思います。もう 15 年以上前のことですが、ある雑誌社からお店で働くスタッフの笑顔の写真がほしいと言われて探したのですが、ないんです。おかしいなと思って。よく考えたら、私はファストフードでよくやっているようなマニュアル化された接客の仕方や笑顔の練習がいやだったので、行わなかったんですね。

でも、スタッフの表情に笑顔がないことに気づいたときに、単なる放置だなと思って深く反省しました。それから笑顔の練習を始めたのです。この映像はちょうどその頃につくったのですが、Soup Stock Tokyo のお店で働くスタッフの姿を撮影したもので、オチはないんですけれども。最初は固かった表情も、後半から次第にみんないい笑顔になっていきます。この笑顔を思い出すだけで、私はいつも泣けてくるんです。

## ■スマ研の仕事

冒頭にも少しお話しましたが、最近「スマ研」でさまざまなプロジェクトを行っています。去年は新宿の伊勢丹がタータンチェック柄を一新するというので、1 階のステージのプロデュースをさせていただきました。ほかにも帝国ホテルプラザの 30 周年のイベントや 21\_21 DESIGN SIGHT で開催された「カラーハンティング」展、「中房総国際芸術祭いちばらアート×ミックス」というアートイベントなどにも参加しました。

また、100 年以上の歴史と権威あるロータリークラブを代官山につくりました。オフィシャルサイトやロゴマークなどのデザインをアートディレクターの KIGI (キギ) さんが手がけてくれました。ほかに電子音楽アーティストの渋谷慶一郎さん、アートディレクターの伊藤直樹さん、建築家の長坂常さんなど、ユニークなメンバーが 20 人揃っていて、毎週集まってフォーラムなどを行っています。

高級婦人服を扱うファッションブランドのレリアンでは、新しいコンセプトストア「ネミカ (NEMIKA)」を広尾にプロデュースさせていただきました。ネミカというネーミングは、根と実と花に由来しています。洋服から派生して旅や食、アートの情報なども発信していきたいと思い、雑誌もつくりました。インテリアデザインは、現代美術家の名和晃平さんをお願いしました。

最後に、以前『Pen』の雑誌で手紙の特集記事があって依頼を受けたときに、社員に向けて書いた手紙をご紹介します。

「おつかれさまです。  
皆さん、元気ですか？  
私は元気ですよ。

さて、私は焦っています。  
リーマンショック以降、不景気なうちに、

早く、何か、次を仕込まなくては、と。

われわれみたいな小さな会社は、  
とにかく不景気な時こそがチャンスです。  
コストは抑えられ、人は集まる。

Soup Stock Tokyo も社内ベンチャーも PASS THE BATON も、  
不景気だったから仕込むことができました。  
景気がよければ、本業を粛々とやっていけばいいのだから。

売るのは大変だけれども、売るのは景気が良くて、  
いつだって大変です。  
むしろ不景気のほうが、消費が丁寧になって、  
ちゃんと耳を傾けてくれる。

世の中、困っていることがあって、  
その問題解決ができれば、それが価値です。  
今、世の中困っていることだらけ。  
悩みが価値に転換するキラめく瞬間が沢山眠っています。

復興とかじゃなくても、自分の周辺のことや興味あることで良い。  
意義があって、だってそれが実現したら自分も世の中も嬉しいじゃない  
ですか！  
っていうもの。

自分も皆も不安なとき、そこで一步踏み出す勇気が、  
それが価値っていうんだと思います。

未来のことは神さまにしか分からない。  
だから、誰でも新しいことをやるのは不安です。  
だから、やった人に情報も人も信頼も集まってくるんです。

何か、やりたくてやるべきことが見つかるといいですね。  
見つかれさえすれば、後はやればいいのだから。

ちゃんと良いと思った行動は、いつでも大変だけど、  
あとで神さまがオマケをつけてくれることを、私は知っていますよ。

あ、これって、人ごとじゃなくて、誰かがやらなきゃ始まらない。  
早く、誰か、不景気なうちに。  
早く、誰か、皆が不安なうちに。  
早く、誰か、はらを決めておくれ。

いっちょう、皆でやりきろう。

スマイルズ 遠山正道

誰か、へ。」

(『Pen』 No.295 阪急コミュニケーションズ (現 CCC メディアハウス) 発行 2011年8月1日号掲載より)

冒頭で「合理的な説明は無理」と言いましたが、合理的な話をすると、それをつぶす理論というのはいくらでもあるので、合理的な話はしないほうがいいと思うようになりました。そういう話よりも、私はもっと人間的な話をしたい、聞きたいと思っています。少し時間を過ぎましたけれども、以上です。

## Q&A

**Q1:** 自分が一番好きなことを仕事にすると、途中でつらいことがたくさん起きて嫌いになってしまうので、2番目、3番目くらいに好きなことを仕事にした方がいいと聞いたことがあるのですが、それについてご意見をいただければと思います。

**A:** 私は1番でも3番でもいいと思っています。大事なのは、やはり「なんでこれをやっているんだっけ？」という理由がしっかりあって、それを根っこのようにどう自分の中に据えられるかということだと思います。1番目に好きなものを仕事にしないほうがいいということもわかります。好きということと仕事と一緒にするというのは、人生の幅が狭くなってしまいうリスクがあるような気もするからです。

**Q2:** 人に何かを伝えたいときにはイメージや音楽など、いろいろな手段があると思うのですが、遠山さんがご自身の表現に言葉や物語を使われている理由は何ですか？

**A:** 暗闇の中の美しそうなものを手探りで形を立体化していくという意味では、アートとビジネスは近いものがあると思うのです。その手探りをしている状態の中で、言葉にすることは大事だと思っています。自分の思い込みのようなものが取り払われたり、本質が見えてきたりするからです。また、言葉にすることで周囲の人とも考えを共有しやすいというメリットもあると思います。

「よくそんなにアイデアを思いつきますね」と言われることがあるのですが、私は普段からいつも妄想していて、いろいろ考えるのが好きだからだと思います。「情報収集はどうされているんですか?」ともよく聞かれますが、テレビや雑誌はほとんど見ません。見てしまうと、なんで先にこれを思いつけなかったのかなと思ってしまって、自分のできることがどんどんそがれていくような感じがするからです。

**Q3:** Soup Stock Tokyo の初期のプレゼンの資料には「Tokyo」とついていませんでした。「Tokyo」とつけられた理由をお聞かせいただけますか？

**A:** 商標登録が取れなかったというのが理由ですが、結果として「Tokyo」と付けてよかったなと思いました。ある方がこの「Tokyo」というのが、清潔感や信頼性、スタイリッシュというイメージがあっていいと言ってくくださったのです。

それから、私は東京生まれで東京育ちなんですね。もし人生でひとりにつき5枚くらいカードが配られるとしたら、私は東京生まれという以外、これという専門領域も何もなく、その東京という1枚のカードを握りしめながら生きているという感じなのです。でも、東京というのはもっといい世界があると思っています。

世の中にはだめなものというのが、たくさんありますよね。そのだめなものをよくすれば、それは価値になります。だめなものなど、世の中にたくさんありますよね。社内の仕組みも、プロダクトも、考え方も。いやだなと思ったら、自分がそれを変えればいいのです。オセロのように、だめなものをどんどん裏返していけばいいのです。

冒頭にもお話ししましたが、スマ研では「実業と妄想が得意です」と言っているのですが、われわれと大きな会社が組み合わさることで何か新しいプロジェクトが生まれたり、新しい会社を一緒につくってこんなことをしたら面白いかもしれないというアイデアがあったら、募集していますのでよろしくお願いいたします。どうもありがとうございました。

以上

2014 年度第 7 回物学研究会レポート  
「“やりたいこと”を主語にしたビジネスモデル」

遠山正道氏

(株式会社スマイルズ 代表取締役社長)

---

写真・図版提供

01 ; 物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2014 BUTSUGAKU Research Institute.