

はじめに

食べるスープの専門店「Soup Stock Tokyo」や、現代のセレクトリサイクルショップ「PASS THE BATON」など、既成概念にとらわれることなく魅力的な事業を生み出している株式会社スマイルズ（以下、スマイルズ）。創業者であり、代表取締役社長の遠山正道氏にお越しいただき、これまでに手がけてこられた事業やそれに至るまでのエピソードをお話いただいた。

様々な人と出会う中、確信へと変化を遂げた「情熱」と、時代や世の中を冷静に見つめ多くの共感を生み出す圧倒的な「世界観」。世の中を魅了し、若者を惹きつけるブランドづくりの秘訣に迫る。

※こちらの調査研究レポートは、NPO法人スマイルスタイルが大阪府雇用推進室より委託を受け、「地域人づくり事業(雇用拡大プロセス)未就職卒業者等と優良中小企業早期マッチング事業(事業期間2015年3月～2015年12月)」の一環で作成したものです。

次世代カンパニープロフィール

企業名／株式会社スマイルズ

代表取締役社長

遠山正道（とおやままさみち）氏



1962年東京都生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、85年三菱商事株式会社入社。2000年株式会社スマイルズを設立、代表取締役社長に就任。現在、「Soup Stock Tokyo(スープストックトーキョー)」のほか、「giraffe(ジラフ)」、「PASS THE BATON(パスザバトン)」「100本のスプーン」を展開。「生活価値の拡充」を企業理念に掲げ、既成概念や業界の枠にとらわれず、現代の新しい生活の在り方を提案している。近著に『成功することを決めた』(新潮文庫)、『やりたいことをやるビジネスモデル-PASS THE BATONの軌跡』(弘文堂)がある。

調査研究事項

“共感”による会社づくり、ブランドづくり

次世代カンパニーから学ぶ5つのポイント

本レポートは、明日からすぐにも社内に取り入れ実践することができるよう、ご講演内容を5つの「ポイント」に分けとりまとめた。また、ポイントに沿った具体的なエピソードや、次世代ワークスタイル研究所の考察も一緒にご紹介する。

ポイント1

「描く」ことが夢を実現する一歩

ポイント2

共感の入り口「5感」

ポイント3

「価値」からつくるブランド

ポイント4

「やりたいことをやる」というビジネスモデル

ポイント5

物語を紡ぐコンセプトメイク

番外編

遠山氏からの手紙

ポイント 1

「描く」ことが夢を実現する一步

2000年に、国内でも珍しい社内ベンチャー企業として株式会社を立ち上げ、2008年には完全に独立した企業として新たなスタートを切ったスマイルズ。会社そのものや各事業をカタチにするまでには、どのような軌跡があったのだろうか。まずは、事業を実現するまでのプロセスとして度々キーワードに出てくる、スマイルズにとっての「描く（書く）」ことについてピックアップしたい。

ちなみに、遠山氏は実際に絵を描くアーティストでもある。現在、全国に店舗を構える Soup Stock Tokyo には、それぞれの店舗イメージに合わせて遠山氏が描いた絵が飾られている。

エピソード 1

企画書「スープのある一日」

今から 20 年前のこと。

当時勤めていた三菱商事からの出向を通じて、日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社に「スープがある一日」という企画書を提出した。のちに Soup Stock Tokyo のバイブルとなるその企画書には、ロゴやメニューまでもが詳細に描かれ、スープを巡る具体的なシーンまで想像することができる仕様となっており、既にやってしまったかのように過去形で綴られている。

ある主人公の頭の中を覗いているような読み込みやすさと、妄想物語を現実世界に落としこむ納得材料が散りばめられているので、複数枚にわたる資料だが退屈しない。

Soup Stock Tokyo の実現に加え、「JAL とブランドをつくった。」という妄想も綴ったところ、なんと企画書提出の 8 年後に、JAL の機内食で Soup Stock Tokyo のスープ提供をするというタイアップが実現した。



参考：企画書「スープがある一日」

エピソード 2

人生初の個展

三菱商事に勤め、32 歳になる遠山氏は焦燥感に駆られていた。

「このまま定年まで同じ仕事をしていても満足しない。

それに、自分が尊敬している部長が会社を辞めていなくなったら自分はどうなるのか…。」

そんな心境の中、クリエイティブディレクターやプロデューサーなど幅広い活動をしている秋山道夫氏に相談を持ちかけた。すると、このような質問を受けた。

「夢は何？」

当時から、絵を好んで描いていた遠山氏は「個展をやりたい。」と答えた。

「いつやるの？」と聞かれたので、「うーん、34 歳までにやりたいかなぁ。」と言うと、

「年齢は四捨五入じゃなくて、三捨五入だ！ 34 歳では意味がない。33 歳までにやれ！」と言われてしまった。

つまり秋山氏が言いたかったことは、夢を先延ばしにするなということ。実現に向けて背中を押すような秋山氏の言葉によって、遠山氏は慌てて 1 年後のギャラリーを予約。個展までに約 70 点もの作品を描き、全て完売させるという成功体験を得る。そして、この個展をきっかけに Soup Stock Tokyo 誕生への階段を駆け上がることになる。「絵を描くことが好き」という遠山氏自身のパーソナリティが前提ではあるが、作品づくりと仕事を同時進行させることで、良い相互作用が生まれていたという。遠山氏曰く「両立することで、仕事のパフォーマンスが落ちるからこそ、仕事をもっと頑張ろうと思える。アーティストからは、商社に勤めながら趣味で絵を描くなんて羨ましい！と思われるからこそ、作品づくりも頑張ろうと思える。」なのだそう。

個展が終わった後、お世話になった 160 名の方々に、手書きでこのような手紙を送ったそうだ。

「成功することに決めました。何をやるかは未定です。(一部抜粋)」



次世代ワークスタイル研究所の考察

アイデアを描く、企画書を書く、絵を描く、手紙を書く…。

やはり、「描く（書く）」という行為は遠山氏と切っても切れぬ関係だ。遠山氏は、普段からアイデアやイメージをメモに残す習慣があるそうだが、おそらく「描く（書く）」行為は、頭で想像していることをよりリアルな世界へと導いてくれる作業なのだろう。

「サラリーマンが個展を開く」なんてことは、なかなかハードルが高く感じるが、「夢を描き、言葉で綴る」ことは、誰もがすぐに始めることができる。遠山氏が行ったことは一見派手に見えるが、実は一つひとつを地道にアウトプットして積み上げていることがわかる。「塵も積もれば山となる」ということわざの通り、あきらめかけている夢でも、少しずつアウトプットすることで実現への扉が開くかもしれない。

ポイント 2

共感の入り口「5感」

12年前から変わらないスマイルズの行動指針「5感」は、「スマイルズとしてどう働くべきか」ということに焦点を当てた構成となっている。作成した当時は、Soup Stock Tokyo の事業を手がけていたにも関わらず「スープ」という文字は一切出てこない。遠山氏はそのことについて「スープはあくまで共感を生むための軸だから。」と語る。共に働く仲間や、スープを手にしたお客様と「これはすごく良いね。」「これは良くないね。」と商品から生まれる価値について語り合い、共感の輪を拡充していくことができるひとつのツールとして、スープを捉えているのだ。

■ Smiles : 5 感

：低投資・高感度

100人のレビューと一人芝居どちらが好きですか。
古着とテーラードどちらが好きですか。

：誠実

自分を必要以上に大きく見せようと思っていないですか。
「このくらいでいいんじゃない」そんな気持ちで人に接していませんか。
親孝行、できていますか。

：作品性

思わず小躍りしたくなるような想いがありますか。
「最高なので、ぜひ見てください」逃げ隠れせず堂々とと言える仕事をしていますか。
ひらめきにときめいていますか。

：主体性

会社の看板でなく、自分の足で立っていますか。
マーケットの動向や、新聞に書いてあることだけにただ流されていませんか。
自分のアンテナを立てていますか。
誰にも頼まれていない仕事を、最近やりましたか。

：賞賛

心から褒めたい人がいますか。心から褒めてくれる人がいますか。
自分のことが好きですか。

次世代ワークスタイル研究所の考察

スマイルズの「5感」は、会社の方向性や共に働く人物像を具体的にイメージできる言葉で綴られている。だからこそ、求職者はエントリーする際に自分が働く姿をイメージしやすく、採用担当者も採用の基準として統一されたイメージをもつことができ、結果、ミスマッチの軽減につながっている。もちろん採用の場合だけでなく、従業員にとってもあらゆる指針として役立てられており、スタッフ一人ひとりの行動がスマイルズを体現している。難しい言葉で綴る必要はない。わかりやすく、選び抜かれた言葉で、めざす方向性を共有すること。それが、働きやすい環境を生み出すことにつながっているのだ。

ポイント 3

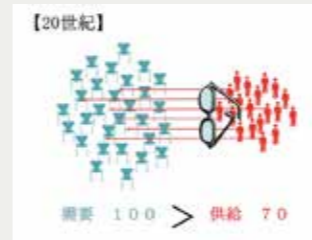
「価値」からつくるブランド

各事業を通じて、スマイルズが生み出すものは一体何なのか？

「20世紀は経済、21世紀は文化・価値の時代」であり、「足し算・引き算ではなく、価値を見極める時代」と、遠山氏は言う。20世紀は、第二次世界大戦を経て、高度経済成長期やバブル崩壊などから影響を受け、みるみるうちにテクノロジーが発達。めまぐるしい経済的發展を迎え、その結果、日本には世界に誇れる素晴らしい技術が誕生した。そして、あらゆるものが大量生産・大量消費されるようになった。

では、21世紀はどうなのだろうか。

遠山氏は、椅子取りゲームの図に例えて説明をした。



20世紀「経済の時代」

需要よりも供給が少ない。椅子取りゲームで例えるとプレイヤーより椅子のほうが多い時代。

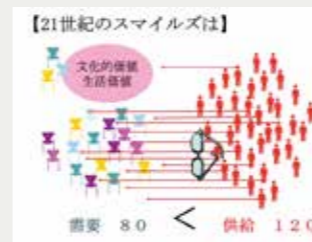
▶消費者の「買いたい！欲しい！」という物欲が強く、物の生産が足りていない。



21世紀「文化・価値の時代」

需要が下がり供給が増え、物が増えすぎた大逆転の時代。椅子取りゲームで例えると、プレイヤーが一生懸命椅子を奪い合って、ようやく座れたと思ったら、すぐに次のゲームがスタートしてしまう状況。

▶消費者の物欲は満たされているため、物が大量に余ってしまう。それでも、生産者は新しい製品を出し続ける。



21世紀のスマイルズ

文化的価値、生活価値に重きを置いて事業を展開する。

▶物ではなく「価値」を求めている消費者をターゲットに「文化的価値」「生活価値」を提供。

スマイルズは、世の中の構造が変わってきているにも関わらず、組織やルール、価値観が20年前から一向に変わらないことを問題視し、打開策として「文化的価値」「生活価値」という新たな需要を捉え、価値を提供。消費者が「価値」を見極める視点を持ち、選択ができるような「文化」をつくろうとしている。

ポイント 3-a

美しい景色が見えるか？

仕事や会社を「山」に見立てた例をみてほしい。社内でも拔かり無く、「共感」を徹底している様子がわかる。



“

その山は、ちゃんと美しい山かどうか。大変なことをやるだけの価値があるのか。それだけの価値があれば、途中で頑張れるし助け合うことができる。途中であきらめそうになっても「皆で頂上まで登って、向こうの美しい景色を見ようって決めたじゃんかよ！」と頑張ることができる。

”

次世代ワークスタイル研究所の考察

「価値」という視点は、本当に自分が伝えたいこと・やりたいことは何なのかを立ち返らせてくれる根本であり、もちろん企業理念と地続きにつながっているもの。個人だけではなくチームとしての結束を強くさせるために不可欠な要素でもあるといえよう。提供される価値は、顧客にとって、商品やサービスを購入する際の基準となり、根強いファンをつくり出すことにもつながっている。今一度、自社の商品やサービスの先にある顧客の顔を思い浮かべ、どのような価値を提供できているか見直すのも良い機会かもしれない。



“

なんとなく「カッコよくて儲かりそう。」と思って運営をしていたら今日に至ってない。以前、ドラッグストアのポイント交換で Soup Stock Tokyo の商品を使いたいと言われたが、私ではなく部長が断った。「ドラッグストアの黄色い棚に並ぶのはありえない。」という価値観をスタッフ一人ひとりもっている。

”

ポイント 4

「やりたいことをやる」というビジネスモデル

「Soup Stock Tokyo」は設立 7 年目、「PASS THE BATON」は設立 4 年目、ビジネスマンを応援するネクタイブランド「gitaffe」は設立 7 年目に黒字になったのだそう。そこまでの年数を重ねてこれたのは、「まだ、美しい景色を見ていないから（ポイント 3 参照）」という共通の想いをチームでもっていたからこそ。その想いを支える、「美しい景色を見るため」の具体的な指針であり、新しいことを始めるときに基準としている「やりたいこと、という四行詩」を紹介する。

■やりたいこと、という四行詩

- ・やりたいということに出会い
- ・必然性を根っこにして
- ・意義を加えて
- ・なかったという価値を創る

Soup Stock Tokyo にも当てはめることができる。



■Soup Stock Tokyo の場合の四行詩

- ・やりたいということに出会い ▶「スープ」という共感に出会う
- ・必然性を根っこにして ▶社長になってみたいという自分の必然性
- ・意義を加えて ▶ファーストフードに対する「なんでこうなっちゃうの?」という疑問
- ・なかったという価値を創る ▶スープを専門にしたお店

ポイント 4-a

やりたいことをやる

「価値」に重きを置いたスマイルズのビジネスモデルについて、遠山氏は詩のようにまとめている。

■やりたいことをやるというビジネスモデル

価値あるものに価値があり。
価値のないものには価値がない。

やりたいことをやるという
ビジネスモデル

やりたいことをやってビジネスになるなら
大いに結構だが、それだけでうまくいっているのを見たことがない。
やりたいこととビジネスのバランスが大事である。
やりたいことがあるなら心配はない。
あとはビジネスをガムシャラにやればよいから。
うまくいくか否かは努力次第で私は知らない。
一方、ビジネスのためのビジネスはいきづまる。
世の中ほとんどがそのような状態に見えるが、これはもったいない。
やりたいことがあれば、それを実現させるのは日本のビジネスマンは得意だろう。
だから、ビジネスマンの中に、やりたいことをやる、を投げこむビジネスモデル。



次世代ワークスタイル研究所の考察

ビジネスという大きなキャンバスに、仲間と一緒に絵を描くような、そんな遠山氏の姿が思い浮かんだ。「ビジネス」を主語に、何をやるか?を考える企業は多い。スマイルズはまさにその逆で、「やりたいこと」を主語にしたビジネスである。だからこそ、経営に行き詰まったとしても、根を腐らすことなく乗り越えることができるのであろう。社長が「やりたいこと」を描き、その想いをわかりやすく社員に浸透させているスマイルズのような文化があれば、チーム一丸となって突き進むことができる。

「先が見えなくなった。」「これからどう発展していこうか。」「そんな風に迷い悩む方は、これを機に、「会社(自分たち)は何をやりたいと思っているのか。」を見つめなおしてみると良いかもしれない。

ポイント 5

物語を紡ぐコンセプトメイク

各ブランドの命ともいえる「コンセプト」。これまでは、スマイルズ自体のストーリーやイメージを紹介してきたが、そこから派生する事業のつくりかたについても触れたい。

どの分野・どの事業であっても、その世界観とストーリー、選び抜かれた言葉によって、多くのファンを惹きつけている。

giraffe

「サラリーマン一揆」をキーワードに、「世の中のビジネスマンが誇りを持ち、元気に働いて欲しい」そんな想いから始まったネクタイブランド。



■ コンセプト

giraffe は、
小さな意思表示
小さな行動
小さな変化。
自由と、反骨の気概をもち、キリンのごとく遠くを見つめよう。
何かが変わるかもしれない。
一人一人がそうすることで、変化が起こるかもしれない。

ネクタイのデザインは4つの体温に例えられ分けられている。温度が高くなるにつれて、身に付けるサラリーマンたちの仕事や生き方の気持ちが高まっていくイメージだ。

- 34°C: 目を閉じる。目を開く。静寂の世界がある。
- 36°C: 普段の自分、知性と親しみ。
- 38°C: 反骨の気概とユニークネス。一歩前に踏み出してみる。
- 40°C: 自分を剥いてみよう。あばれてみよう。人生を楽しもう。

エピソード

「サラリーマン一揆」の発端

遠山氏は、giraffe 立ち上げ当初のエピソードをこう語る。

“

「ビジネスマンに憧れをもって入社したのに、仕事が終わると飲み会で上司の悪口。世の中、サラリーマンが居なければ成り立たないのに…。サラリーマン、もっと元気だしてやろうよ！ そうだ、ネクタイだ！自分で自分の首キュッと締めよう！」と事業プランを提案したら、上司に「意味がわからない。」と言われた。

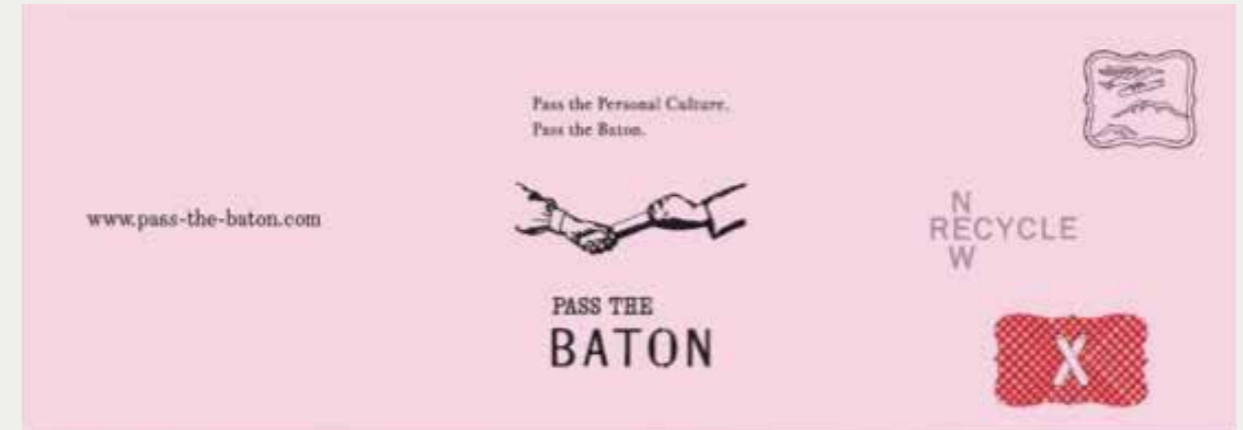
そして、Soup Stock Tokyo を設立して5年経ったとき、期は熟したと思い、三菱商事のアパレル部長に「実はいいプランがあるんです…。ネクタイです！」と言ったところ、「君はスープを売ってなさい。」とまた跳ね返された。でも、どうしてもやりたかったので、社内起業とは別で、有限会社 giraffe をつくった。兼業は禁止なので、社長は奥さんが担った。

”

PASS THE BATON

品物にまつわるストーリーを添えて販売する、新しいリサイクルショップのカタチ。

「ものが集まるところが赤く光る地球儀があったら、東京がいちばん真っ赤に光っているだろう。その真っ赤を地球上に広く延ばして、世界全体が薄いピンクになっていく…。」そんなイメージから、イメージカラーは薄いピンクとなっている。



■ コンセプト

東と西、北と南の風土の違いは価値であり、しかし摩擦の種でもある。
国ごとの文化の違いは価値であり、しかし、戦争の種でもある。
企業ごとのプロダクトの違いは価値であり、しかし過剰な競争の種でもある。
その争いの結果、物は過剰に溢れたり、過剰に消失し、社会にも地球にも負担をかけてきた。
ならば、国や企業を越えて、個人の文化の違いに価値を見出してはどうだろうか。
それぞれ培った個人の文化をお互いに尊重しあい、交換しあう。
新しいものを創造するのよよし、既にあるものを大事にするのよよし。
既にある誰かの技術、今の私の価値、将来の誰かにとっての大事。

Pass the Personal Culture.
New Recycle.
Pass the Baton.

次世代ワークスタイル研究所の考察

スマイルズがつくりだすコンセプトには、とても強い世界観とストーリーが感じられる。それは遠い国の話ではなく、全て、身近にある疑問や自らの経験がきっかけとなり生まれた言葉・イメージだからこそ、誰もが共感を得やすい。

企業理念や行動指針などと同じく、そこから派生する事業の一つひとつに、コンセプトという命を吹き込むことがブランドづくりの基本となる。多くの若者から支持される理由のひとつは、この揺ぎないコンセプトだと断言できよう。

遠山氏からの手紙

※2011年雑誌「Pan」で掲載されたものです

皆さんこんにちは。
お元気でしょうか？

私は元気ですよ。
さて、只今、私は焦っています。

何を焦っているのか？

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、と焦っています。

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、本業を肅々とやっていたらいいのだから。
不景気に売るのは大変だけれども、
売るのは景気が良くなったっていつだって大変です。
むしろ不景気なほうが、消費が丁寧になって、
ちゃんと耳を傾けてくれます。

世の中、困っていることがあつて
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のです。

意義があつて、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。

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。

自分も皆も不安なとき、そこで一歩踏み出す
勇気が、それが価値っていうんだと思います。
だから誰にでも

いつだって価値はありうるんです。

何か、やりたくてやるべきことが
見つかるといいですね。

だって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、
いつでもどこでも大変だけど、

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。

いっちょやう、皆でやりきろう。

スマイルズ

遠山 正道

誰か、へ。

