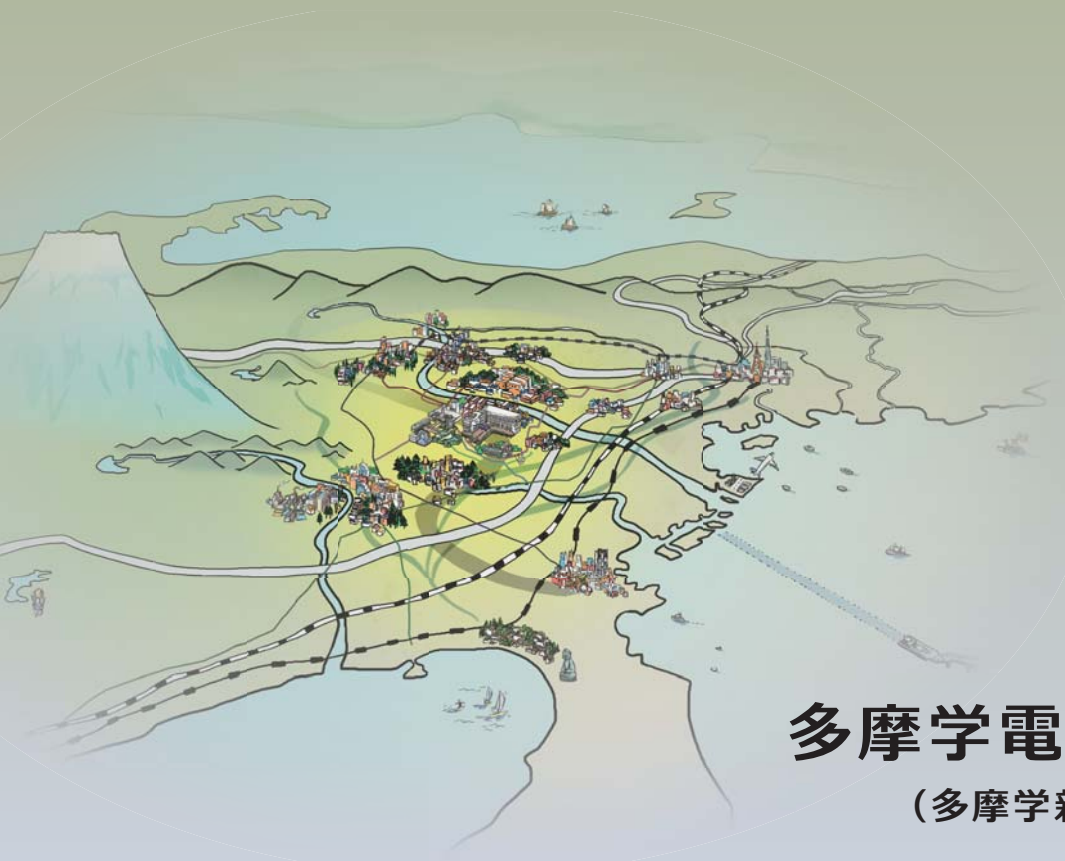


多摩企業のインタビュー調査報告書 2013

～多摩地域 WEB MUSEUM PROJECT 2013～

中庭光彦ゼミ（地域政策）

企業インタビューグループ



多摩学電子新書 vol.16

（多摩学新書）

目次

株式会社システム・ダ・ヴィンチ	1
アテックス株式会社	11

株式会社システム・ダ・ヴィンチ

インタビュー 渡邊剛至氏（代表取締役社長）、二宮氏

――システム業界の構造について教えてもらってもよろしいですか？

渡邊 コンピューター・システムにはいろいろなジャンルがあるんですね。例えば直接ロボットのようなものに「プログラム」と言って命令を全部書き込んでいくような仕事であったり、そういったオートメーションではしる工場の制御をやるようなもの、みなさんがよく使うようなインターネットのコンピューター・システム。さらに、例えば企業が売上や財務を管理するコンピューター・システムであったりと、色々なジャンルがあります。弊社の場合は基本的にはインターネットでよく見るようなウェブ上で動くシステムとか、企業の財務管理・在庫管理システムの構築をやっています。一番体質的に似ているのは建築業界と言われます。これは良いも悪いも含めて、比較的大手のソフトウェア会社さんがいて、その下にいろいろな会社さんがぶら下がっているような体質ということです。

――建築業界とはどういったところが似ていますか？

渡邊 大きい仕事は大きいところが受注して、それを受けてぶらさがっている会社さんがピラミット型の構造になっている。そういうような業界は他にも結構あります。要は直接企業とお客様がたえず1対1の関係ではなくて、間に何社もはいつているようなことがあるのがこの業界です。私はそのような業界体質があまり好きではなく、なるべくお客さんと直接取引をさせてもらうようにして、そういう業界の流れに身を置かないようにしてちょっとアウトロー的なポジションでやっているというのが実態ですね。

――企業顧客の他に、個人のお客さんはいないのですか？

渡邊 個人のお客さんはいるのですが、主には対企業さんということで、間に仲介会社をなるべく排除して企業さんとやり取りをさせてもらうように心がけています。業界としてはそういう体質なので、1個の仕事があるときに実は間に何社もはいつてたと。大元のお客さんはこの仕事をやりたいと依頼した時に、何社もはいつていてただお仕事を回すっただけで多少お金を乗せていくんですよ。そうすると例えば、1日でできるような仕事が10倍くらいの金額になっている。そういうことがあるのがこの業界ですね。ただそれってお客さんにとってどうなのかと考えた時、やはり良くないなと思い、うちはなるべくそういう

流れから脱しようということです。ちょっとわかりづらいかもしれないけど（笑）

――次に会社の歴史や創業者の方などのお話を聞かせてください。

渡邊 私の父が創業しました。創業は1987年3月3日。当初は、父が自宅で立ち上げた一人企業という形で会社を設立しまして、数年後私も参加するような形で徐々に人を増やしていった。一気に急成長ってわけではないのですが、地道に身の丈で成長していこうという形で今現在進めているような状態です。

――なぜ先代はひとりで？

渡邊 これはね良いも悪いも一人の方が楽ってこともあって、周りに誰も居ないから自分勝手にできる。一人でやるほうが楽ということ。うちは一度に大きくなろうとは考えていなくて、よく言うのですが、「売上がすべてではない」。単に社員数や売上が増えれば良いという考えはあります。しかし、私としては会社のスタッフがギリギリでも食べていければ、やってることが楽しいということが大前提で行きましょう、という会社のスタイルでやってます。

――地道にやっているとおっしゃっていましたが、今一番近い目標は何ですか？

渡邊 数値目標というものは、確かに社内的にはあるのですが、そこは重要ではない。どちらかと言うと持続性というのが一番大事なところで、会社を私の代で終わらすのではなくて、次の代ひいてはまだ生まれてきてない人たちの代まで残していきたいというところが一番大事である。それが目標といえば目標になります。

――創業に至った経緯を聞かしてください

渡邊 創業に至った経緯は詳しくは聞いてないのですが、たぶん当時周りでコンピュータコンピューターっていう時代ではなかった。信じられないかもしれませんが、当時コンピュータのプログラムをするときに、紙みたいなものに穴をあけてそれを読み込ませてプログラミングしていたというそういう時代なので、先代である私の父が先見性をもってコンピュータが広まるという思いから創業に至ったと思いますね。

――扱っているサービスや取引先などはどういった会社が？

渡邊 お客様の業種は結構まちまちですが、うちも表向きはコンピュータのシステム開

発なんです、実は色々やっています。システム開発でいくと、ゼンリンの子会社でゼンリンデータコム-ゼンリンさんのなかでコンピュータ部門を一括でやってる子会社さんがいるんですが、そこは直接取引をさせてもらっています。やっている内容は、今みなさんスマートフォンやケータイでドコモさんのコンシェルジュサービス、ああいうのを作っているプロジェクトがあって、そこにうちのスタッフが参加しています。この近くでですと新百合ヶ丘に本社があるアジア航測さんという測量会社で上場二部の企業さんとも取引させてもらっている。たまたま地図とか測量とかそういうイメージが強いのですが、そこに強いってわけじゃないんですよ。たまたまなんですよ（笑）。

後はジョーカーさんかな。ペットショップのチェーン店をやっている会社ですけど、近くだと町田のグランベリーモールの中にある町田店で出店していたりするんですけど。このお客さんは社内のシステムからウェブサイトから全部うちの方でやらせてもらっています。

昨日はアフラックさんから仕事を一緒にできないかっていう打診があって、これからそういう話を進めて行く所ですけど。コンピューター関係はこんな感じでウェブサイト作ったり社内のシステムをお手伝いさせてもらったりと、そういうことさせてもらっていますね。

コンピューター以外はですね、これがそうなんですけど・・・（PC モニターを見せてくれる。）

渡邊 香川県の高松市でやっているツリーハウスですね。これに立ち会って体験授業などやっているのですが。（写真見せて貰う）森林の中にツリーハウスを一緒に建てましょうっていう体験参加型の企画イベントをやったりしています。

二宮 皆さん話すとびっくりされるんですけど（笑）

渡邊 これは IT とは真逆のことをやりたくて着手したんですけど。（ホームページの写真を見ながら）ここはツリーデッキって言って木の上にデッキ組み込んでその上でヨガ体験をやったりしています。あと地元の小学生呼んで皆でツリーハウスを作ったりと色々やっています（笑）

これはですねそもそもさっきいった業界体質があまり好きではなくて色んな可能性あるお客さんと接点を持ちたかったんですね。特にローカルって言って地域密着型のビジネスってこれから重要だなんて私は思っていて、その意味も込めてですね IT の真逆からこう攻めて行こうと。

――営利目的でなく、ただ地域の方と触れ合う場であると。

渡邊 そうですね。どちらかという、これは営利主体ではなくて、そういった切り口の一環としてやっていますね。そこから今どんどん繋がって行って、今皆さんの後ろにあるんですけど、(自社商品のコアラの消臭剤) 一応コアラの顔なんですけど、消臭抗菌剤をうちがメーカーとして作ったり。

これも結局森林関係の繋がりで王子製紙さんからユーカリの原液をどうにか商品化できないかという依頼があって、それでまあうちの方でこういった形で商品化しようというって作ったものなんです。これ今年の夏から売り始めているんですけど。まあこんな形で IT とは全く関係ないメーカーの仕事もやっていますね。

—仕事を頂いている会社にはどのような形で御社が知れ渡っているのですか？

渡邊 そこは非常に難しい質問ですね。森林から入って行ったお客さんに対しては山の会社とか、森林関係の会社とかっていう認知で広がっています。当然 IT の関係では技術屋さんという形でわたっているので全く別々のイメージですね。あとうちは営業スタッフを置いてないんですよ。大きい会社になると、いや大小係わらないですかね、よく営業マンって言われる営業専門の仕事をしていらっしゃる方がいると思うのですが、うちはそのスタッフをいれていない。全員技術者なんです。私自身も手を動かしてプログラム作ったりするんですけど。ほとんどが人の紹介でお仕事もらっています。今いるお客さんから、別のお客さんを紹介して頂いたりだとか。あとエージェントって言葉があるのですが、うちと直接関係ない人ですけど「~でこういう困ったことがあるんだけど助けてくれない？」といったような形でお声がけを頂いてそこから取引が始まることもあります。少し変わっているんですけど、うちは売りに行かないんですよ。自社のサービスを買ってもらっているんですね。ここはうちとしては一つ自慢の所かなあと思っているんですけど。それで続いてきているってところで認識されていると思いますね。

—競合他社はあるのですか？

渡邊 元々本業であるシステム開発で言えば、五万と競合他社があるんですけど。全国だけでなく全世界にいるわけですね。今システム開発って国内で作らずに中国とか東南アジアの方が人件費が安いし、優秀な方のほうに仕事が回ってっちゃうことが多いんですけど、やはりそういうところもあってなるべく業界に依存しない、脱却しようとしてうちはナンバーワンじゃなくていい、いわゆるオンリーワンを目指したい。そこで、こういうツリーハウスやるシステム会社という面では競合他社はゼロでことになるかな。多分全国に無いと思いますツリーハウス作ってるシステム会社なんて。

二宮 リクナビさんなんかでもうちがスタッフ募集する時に、キコリをやったりパンクロ

ックをやったり物凄い紹介のされ方をするんですけど、そういう形で他のところに埋もれないようにうちの特色は出している。つい最近ですとツリーハウス関係でキコリの格好をしたり、うどんも作れるエンジニアみたいなそんな感じで紹介されていたり。

渡邊 競合他社って言われると難しいんですけど、本業でいえば五万とあるだけどうちと同じような会社があるのかと言われれば多分無いと思いますね。

社員募集とかするとね、一応プログラマーって言ってプログラム組む方を募集するんですけど、困ったことにどうしてもキコリになりたいんですという人がたまにいます。キコリは育ててないんですよと断ったりするんですけど。ちょっと変わっている会社なんで変わった人達が多い会社ですね。

—キコリの写真では、何の会社かわかんないですもんね。

二宮 一応エンジニアって形では出しているんですけどどうしてもそのキコリの方がインパクトがあるみたいで。うちはキコリになったつもりはないんですけどね

—やはりプログラミングも多少経験ある方でないととられないんですか？

渡邊 いや、うちのスタッフの中にも1人2人経験者はいるんですけど、9割未経験者ですね。理由もあるのですが経験していて即戦力を評価する会社ではないんです。恐らく他の会社ですとそういうところを評価すると思うんですけど、うちの場合全く未経験者の採用で、異業種経験者は特にウェルカムですね。色んな視点を持った人に来て欲しいので特に技術経験が無くては駄目ですという縛りは一切無いんです。それもあって見ての通りこのような小さな会社だけど、昔一回募集かけたら400人くらい応募来ちゃって。

野田 そのうち何人採るつもりでいたんですか？

渡邊 二人。二人の採用枠に400人来ちゃって。応募用紙捌くのに一ヶ月くらい履歴書と睨めっこして時間潰れたこともあったね。

二宮 その後の面接も本来では幹部がするのですが、流石に捌ききれなくて私たちも借出されてという感じでした。あれは初めてですね。今まで30人来ればいいと思っていたところが100超えてという形でビックリしましたね。

—毎年新卒を採っておられるんですか？

渡邊 必ずしもやっているというわけではないんですけど比較的コンスタントに募集はかかっていますね。だからうちのスタッフは割りと皆経歴バラバラです。

――400人の中からその2人を採った大きい理由のようなものはあるのですか？

渡邊 これはあんまり参考にしないほうがいいんだけどね。私の場合は直感です。会った時にコミュニケーションでどうかっていうところをなるべく自分の感性っていうか直感に従って「コイツ面白いな」とか「コイツ良い奴だな～」とかそういうところに基準を置いています。だから物凄い経歴の方が来たりするんですけど、だからといってうちは採用するっていうことはなく、うちの採用基準は持ってないですね。話をしてみても人と人が大切だと思っていますのでそこでヒーリングが合えば是非来て下さいという、そういうノリですね。

―― 学歴で勝負できない人にとっては有難い話ですね。

渡邊 私もそうなんだけど、大学も行ってないし高校も中退しているんですよ。だから特に学歴に拘るってことは無いですね。もちろん自分が行けなかったのもあって大学行ってしっかり勉強してくるっていうのは凄く良い事だと思うけど、それが全てってわけでもないと思うね。むしろ皆さんこれから非常に大変な時代だと思うんだけど学歴全てではないって言葉、よく聞くとと思うんですけどそこは地でいってますね。

――先ほどの目標と少し被ってしまうのですが、今後の展開などあったらお聞かせください。ツリーハウスの事業のようにどんどん展開していくおつもりでしょうか？

渡邊 そうだね、うちの身の丈で出来ることは何でもチャレンジしていこうって思っています。コンピューター会社だからという縛りを入れずに、自分たちスタッフ一同でやりたいこと楽しそうなもの見つけてそれをひとつひとつ形にして行きたいなと思っていますね。

―― ツリーハウスのような新しい候補のようなものはありますか？

渡邊 何かあるかな。ユーカリや多摩ニュータウンタイムズも今実質うちが運営しているんですけど、全然最新記事を挙げていない。でもアクセスは落ちないんですよ全く。多摩地域の方はやっぱりかなり見ていてくれていて、ここを一つのメディアという見方をして、これをもう少し活気のある形にしていきたいなと思いますね。これはもうウェブの世界なんですけど、ただこうウェブに特化しないでリアルの実イベント、企画とかそういうところも連動させながら盛り上げて行こうかなとは思っています。

二宮 実際今後は多摩にいらっしゃる企業さんと多摩に住んでいらっしゃる方々との交流の場とか繋がりができる場というのが、実質多摩の中には無い状態なんです。今はまだこれも企画段階ではあるのですが、企業さんは企業さんで色々ユーザーさんと関わりを求めていらっしゃいますし、お客様からみれば安心して繋がれる企業さんですとかイベント参加型という形でお客さま同士の繋がり、今SNSとかも多いと思うんですけどそういう形で地域に深く密着した交流の場を作れたらいいということで、企画に取り組んでいるところです。

——去年私たち学生が取材した企業も、地域密着型というのを深く大事にしていました。

渡邊 これは私の考えなんですけど。さっき言った大きい会社の戦略戦術っていうところとうちのような小さな会社がどうやってマーケットで戦っていくかといった単純な考え方なんですけど、例えば有望な市場があります。これ非常に有望なんだけど競合がかなりある。その中で戦っていく会社は絶えず戦いの市場になるわけですよ。もう一方であえてそういう市場に参加しなくてもいいじゃないかと小さいマーケットでも競合がないところをひとつひとつ開拓すればいいじゃないかという考え方の選別になると思うんですよ。特にその小さい企業が大手と同じマーケットで戦えるかといったらそれは物凄い難しい話なんです。ですから、私達のような小さな企業は特にこういった地域密着型を目指した方がいいのかなと思いますね。地域に根ざすっていうことは、イコールオンリーワンになれる。地域って場所によって全然違うじゃないですか。ということは地域に根ざすイコール独自性を持つっていうことになりますので、そこはある意味小さいマーケットなんだけど独占できるっていう発想になるわけですね。私はそういう形で地域密着型が重要だとそういう位置づけで考えてますね。もちろん戦略戦術っていうとそういう考え方になるんですけど、それ以前に地域に根ざすっていうのはどういうことかは私自身が多摩で生まれて多摩で育っているんで郷土に対する愛情だとか想いとかそういったのが一番前に来て、一番大切にしている部分だということは考えてますね。

——自社の強みというのは、そういうところやツリーハウスなど他ではしていない事をしているということなんですか？

渡邊：会社としての強みは、もしかしたらないのかもしれないですね。周りで支えているお客さんが強みと考えてます。いろんなお客さんがいてありがたいことに口コミであったりそういう形で支えてくれているので、うちがずば抜けて何かに優れているからというわけではなくて、言い方は悪いんですけど「殿様商売」みたいな上から目線で仕事をしているわけではないので、「お客さんがあって」という視点でやらせてもらっています。

—では、逆に弱みであると考えていることはありますか？

渡邊：何をもってして弱みということもありますが、今は売上とか数値的なものをみれば当然大きいところと比較すると弱いところもあると思う。それが弱みといえれば弱みになるかもしれないですね。正直仕事は楽しいし毎日、仕事はうきうきじゃないですけど、こんなに楽しいんだという感覚でいるので、何をもって弱みとか言われると答えづらいのはありますね。

—ということは事業拡大ということはあまり考えていないということですか？

渡邊：そうですね。チェーン展開的な発想とか単純に多摩でNO1になろうとかいう考えはないですね。本当に自分たちの身の丈でできる範囲でやれば十分という発想でやっています。それが逆に弱みって言われれば弱みなものかもしれないね。自分たちでは特に弱みという風にはかんがえていないですね。

—主な取引先のなかには海外などの会社もありますか？

渡邊：海外は今のところないですね。

—では今後、海外展開などは考えていますか？

渡邊：それは流れで出てくるかもしれないですけど、グローバルを意識してっていうのは今のところかんがえてないですね。むしろ反グローバルじゃないですけど日本の伝統文化というのがいま埋もれてしまっているのを皆さんのような世代のひとたちの発想でもっと活用できるような商品とかサービスは作りたいと思ってますね。どちらかといえばグローバルというより地域のほうに視点は向いてると思いますね。

—中途で入社した人や新卒でとった割合というのを教えていただけますか？

渡邊：まったくそういうのは意識してないですね。うちの中でこの人がおもしろいことしてくれるかなという期待で採用しているので特に基準というものはないです

—プログラミングの技術などがなくても採用しているんですか？

渡邊：うん、みんなそうだよね。うちの場合ゼロスキルできているので

——教育などはどのような形で行っているのですか？

渡邊：入ってプログラミングを覚えてもらって採用したらすぐ社員として採用してるんですけどプログラミングしつつタイミングがもしあえばプログラミング以外のこともやってもらうこともあるかと思います

——プログラミング以外といいますと？

渡邊：それは例えば今年は参加していないが去年までだったらイベントでうどん販売をやったりですかね。富士スピードウェイのところでトヨタのイベントで毎年11月にあってそこでうちのうどんのテナントショップを出店しましたね。

二宮：前日うどんの仕込をして会社でプログラミングをして野菜を切ったりとかですね

渡邊：そういうのに手伝いで入ってもらったりとかはあるかもしれないですね

——うどんはコネから作っているのですか？

渡邊：いやそこまで本格的なやつじゃないです。結構好評でトヨタの社長も食べてくれますね。会場で売上NO1・2くらいでしたね。

ITの仕事とかは特にそうなんですけど、ずーとコンピューターに向かって毎日画面に向かって仕事なんです。そうすると対お客さんというのがまったく身につかない。自分は一体何のために仕事しているのかとか、自分が作っているものが一体なんのために役に立っているのかというのがだんだん分からなくなってきてしまう世界なんです。そういうのもあってなるべくリアルな商売、対面で直接お客さんと物のやり取りをしてお金をいただくこういうシンプルなことをたまにやることによって、人間らしさを取り戻し息抜きの意味もある。

——そのようなことは社員全員で参加しているのですか？

渡邊：いやそれは強制しない。俺が言うと半強制みたいになってしまいますが。

二宮：それでも支障がないくらいにはあつまるんで

——そのような事は、地域からの依頼などでもやったりしているのですか？

渡邊：できることならぜひやりますね。そういう風に言ってくれるのは一番うれしいしそうになりたいと思っていますね。

——多摩地域で、同じようなことをしている会社はありますか？

渡辺：いや聞かないね。こういった話をくれた中でアキュライズという企業が三鷹にあります。化粧品会社ですが、そこが比較的に似ている。化粧品を売ること以外のことも色々やってる会社なんですよ、そういう発想の根源というのはいちと近いかなとおもいますね。他には聞いたことないと思いますね。だから最近「仕事はなんですか」という質問が一番困るんだよね。みんなのお父さんが働いている会社は、ある程度ルールがあってやることも大体きまっている中で仕事をしていると思うのだけど、うちの場合は基本的にノールールですね。これからそういう会社がどんどん増えてこないで、これからの学生とかもそうだけど競争社会で生きていく道を選ぶのか、そうではない道もあるんだよという事例がないと、なかなか競争社会から抜け出せないと思うので、うちはそのなかで競争しない方法もあるっていうのをおぼえてくれると非常にうれしい。

(2013年10月 株式会社システム・ダ・ヴィンチにて)

アテックス株式会社

インタビュー 瀬野豊久氏（代表取締役社長）

―― 利益はどのように上げているか教えてください。

瀬野 まず事業内容の全体を言うと今季だいたい2013年6月決算だけど14億4千2百万円。去年が13億3千9百万だから約プラス7.7%アップ。世間は流通業小売業としては、大きいところはプラス1%とか0.5%とか我々は小企業だから比較はできないのだけど、まあまあ世間並の前年だった。小売業は厳しい業種だからその中ではちょっと善戦しているのではないかなと思っている。利益というのは小売業だから仕入れて値段をのせて売るわけだけど、普通の仕入れでデザイン雑貨関係という原価率が高い。原価率が高いというのは利益が薄い商売だから、あまり人がやらなかった業種ではあるよね。

利益率が薄くて商業施設に入るとテナントの賃料というのはどのくらい取られるかわかる？SPAといわれるユニクロの製造小売は利益率が高いけど、通常、我々はメーカーから仕入れて販売する。そこに当社渋谷店の本店があるけど見てきた？あそこが10年前の10月8日、2003年10月8日初めて1号店を私が多摩市から事務所を移してきた。それはネット販売だけでなく東京の中心であったから。その当時は青山といたらもう一番華やかな街で。デザイン的な家具を仕入れて売るといのは大変なことだし、そんなの売れないしね。金持ちがいるっていったってしょっちゅう買ってくれるわけではないし、当時の我々みたいなブランドが無い1号店っていうのは0からのスタートだから。ブランド力が無いのにお客さんを引き寄せて売るといのは大変なことだけど、ただやっぱりお客さんの顔を見ながらビジネスをしてみたいとやっぱり東京の中心でしないと面白くない！東京は世界に繋がっているし、ワールドワイドな商材を扱っているということで。利益率は薄かったのだけど10年経てばね。会社起こして23年、リアル店舗を出して10年だけど最初は利益率が薄い中でも我慢をしていけば色々商業施設から引き合いがくる。

パルコに最初は2003年10月に出したらちょっと注目されて、僱事契約だったけどパルコに出店して翌年同時に新宿のルミネから声がかかった。同時に大阪の高島屋、名古屋のラシックから声がかかったりして、2007年4月に大阪の難波パークス高島屋の商業施設に出店、その後立川のルミネからきたり町田からきたり、名刺の裏見たらわかるけど今は16店ある。ある程度最初は利益率の少ない中でも我慢してやると道が開けてくる。

もともとは多摩ニュータウンで住宅が大量に開発されている時があったんだよ。年間3000戸と言っている時に最初そこ向けのビジネスをスタートしたのが始まりで、10年間くらい頑張った。今まで利益が出てきたかというあんまりだね。やっとならからです。利益はでてないけど社会的責任、雇用はしっかり果たしている。社員が34人パート61人で

雇用の確保、消費の拡大、税金収めているわけだからね。拡大して消費税も。そういう点では小さい規模だけど社会貢献はしている。当然多摩市にも税金を落としているからね。そういう点でちょっと命懸けの道みたいなところはあるよ。借金を背負いながらだからね。

――会社の歴史について教えてください。

瀬野 はじめ一人です。45歳で脱サラして自由になりたかった。もともと使われている性分ではなかったの。いろいろあって、人に喜ばれることが良くてことでたまにウォシュレットを問屋に6掛けでいいとおろしてもらった。その時ウォシュレットが飛ぶように売れている時代で皆が二割引とかで売っている時に三割引で売れば売れるだろうと自分でゴム印を作ったりして新聞折込みチラシを作ったら注文が来る。やっぱり値段。今は標準で付いているけど昔は自分でつけなきゃいけなかったからね。だから注文が殺到する。それで新築の家にウォシュレットだけ売るのはもったいないなあと思い、照明も家具もカーテンも売ろうと自分で取引先を作って仕入れルートを作った。家具は家具屋、カーテンはカーテン屋、家電は電気屋の時代に事務所はあったけど無店舗販売でお客を捕まえてやっていた。どこがポイントかという値段を安く販売した。ウォシュレットも自分で取り付けて工賃を1万円とる。一日に二件三軒取り付けていたら、誰にも習わずに30分で取り付けられるようになった。30分で1万円。照明もエアコンも器用だったからなんでもできた。エアコンも人が取り付けているのを見て覚えた。電気工事士の資格もとって一日に4台とかつけていた。エアコン、照明、カーテン、家具全部。あまりにも一人でたくさんつけるものだから松下がサポートしてくれた。

――その頃から心がけていることとかはありますか？

瀬野：真面目に一生懸命だったよね。でもちょっと調子に乗ったときもあった。一人でやれば利益率がすごいわけだからね。でも調子に乗ったりしてはだめ。目標は高く持つてある程度のところまで言ったらさらに高くしてね。高い頂を目指していかないとね。ここまでするとか思ったらそれで終わりだね。成長が止まる。常に上を見ないといかんということだね。

ビジネスの流れというのは、新築の住宅、ライフスタイル、、無店舗販売あったけど、先は見ていましたよ。なぜかと言うとリアルなビジネスね、フェイス・ツー・フェイスでビジネスしないとね。

――ビジネスモデルについて教えていただけますか。

瀬野：お客さんがほしがるものすべてをそろえるというのがビジネスモデルだったよね。

値段もその他の大手の量販店みたいなどころよりもやすかったしね。

――つまり工事費とかで利益を上げていたということですか？

瀬野：いやいやそういうわけでもないよ。今よりもぜんぜん良いよ。

――顧客開拓の方法は？

瀬野：公団住宅に住んでいる人を客にしようと思ったら、これは難しくないパズルだよ。家を買う人にはスケジュールがある。あの時代はまず抽選から始まり、内覧会というスケジュールさえつかめば現場にお客さんがもどってくる。その前でチラシを撒けば捕まえられるわけ。自分でパズルを解いてこれを見つけたんだよ。それはシステムティックにしたよ。ところで、内覧会に必ず来ている人がいてね、誰だと思う？家という買い物をした人の情報を集めて得をする人たちですよ。新聞屋と大塚家具だよ。このデータを私は自分で見つけたね。

――インターネットが出始めた時からもう現在の形、ようは店舗で実物を見てアマゾンとかで購入するって形をとっていたってことですよ。しかもライバルがないですもんね。

瀬野：たとえばこういう住設ね。もう狭いエリアでみんなビジネスしてたわけです。電気屋さんも。家具屋っていたって八王子から多摩あたりでの地域ね。いまブックオフのところに大正堂って家具屋があっただけまゝ地域密着でそのエリアだけでこうやっていたビジネスをね。もちろんこのシステムキッチンとかをねインターネットで売ろうなんてこと考えること自体がね、誰もいなかったやろうね。たぶん私がインターネットでシステムキッチンを売ったのが初めてやね、98年頃です。

客も顔も見ないで振り込ませたからね、横浜の人に。で、それはその電話でもね、もう話したらわかる。危ない奴か危なくないか。私たちくらいになるとね、その当時でもわかってた。たぶん物だけではなくて工事がらみの商材を売るといのは革新的だった。

――この頃はライバル会社はいないですよ？

瀬野：はい。だからほぼ独占的に近い…まゝみんなものまねされるんだけどね、そのあと。

――くやしくないですか？

瀬野 くやしいと思えばね、その先を行かないといけなかったから。だから後悔するのは

そういうこと。そこそこで良い、多摩市の中でちょこちょこ一億円とか売っていたら良いとか思っちゃったのが一番ダメだった。もっと早く東京にも来るべきだったし、もうシステムを考えるべきだったね。その、ビジネスモデルをね。ただ、まあ今に見とけてのは今でもある。逆に言えば回り道はしたけどネットの専門という今でもある。強烈に値段安だけで、そういうとこと戦いつつも、逆に彼らがまねできないところもある。リアルなビジネスをちゃんとやらないかんという思いがある。ショールームに芸能人が来て照明買ったとか。それが、結果として今の店舗数が 16。私から見ればやっとスタートラインに立てた。でもこれはね、まねは出来ないんだね、ネットやってる人は。店舗に商品を出して採算が合うかどうかわかんないで敷金払って高い家賃。第一引き合いもこないしね、商材がないんだからそのリアルな店のね。ネットだけでやっているのは値段だけだから、外の商業施設の店舗とはまた違うからね。

2000 年ごろ IT バブルと言われ講演でノウハウを話したりもしました。でもノウハウを垂れ流すのはいかんね。楽天市場だって 98 年ごろ私のところに誘いに来たときに店が 12 しかなかった。楽天市場が出来たのが 97 年だからね。俺は 96 年にもう作っていたからね。だから楽天が伸びていく様、要領がいい所も悪い所もわかる。こんなにも差がつくのもしょうがないんだけど、欲はなかったね。まあそこそこでいいか、とかね。あんまりがめつくなかったからね、逆に言えばな。生活できれば良いとかね。今はそんなことないよね。そりゃあ今はもっともっと。俺なんか人生残り少ないけどね

もうすぐ 68 で先がないからやっぱり最後まで頑張ろうとは思うよね、もったいないから。やっぱり自分だけじゃダメで、ネットワークを作らなあかんよね、人的なネットワーク。

――店舗のほうに儲かるんですよね？

瀬野：儲からないよ。最初はね。だから誰もやらなかったってのは、儲からないから誰もやらなかったけどスケールをあげないとダメなわけ。ただ 2 つか 3 つでは仕入れる量が違うよ、量が少ないと安くしないよね仕入れ相手もね。だからその 6 つ 7 つやったり 10 個近くいったときに量から質への転化をすればよい。そういうことです。それが価格というものなんです。量の発展段階の我慢する段階な。儲からないのにブランツェでやれるかどうか。それがたまたまネットビジネスがあったからそれを補完しながら出来たのはひとつの突破口だったかもしれないね。まあネットビジネスではこれでは絶対に負けないって一点突破。ネットで照明だけは絶対に負けないぞっていう、まあ他の家具とかまあいろいろあっても照明の値段だけは負けないぞという仕入れ方を常に量も確保しながら全体は規模が縮小してるんだけど照明だけは一番の安さ、それはその問屋をねいろいろ塗り替えたりね、でスケール出して究極の値段まで落としてるから戦える、それが強みになる。だから次の段階としてはまあボランティアからスケールが出れば仕入れの下代も落とせる。まあやっこの 2 年でオリジナル商品を作れるようになった。当然自分のところでも捌ける、一定の

ロットでね。オリジナルの場合は最低 1000 個とかでも一般の生活がらみのね家電なんかはロットの桁が違うから、いきなりお金がない人間は参入できない。この雑貨だと家具にしても昔は何百個だったのが百個になったり小ロットでもできるようになったり、ちょうどその段階まで店舗数が行ったのね。だからオリジナルを作り出して作れば利益率が変わってくる。オリジナルの原価率がね。それをやりだしたのがやっと 2 年前くらいかな、それでオリジナルを作れるということは恩返しが出来ると言うことやね。小売から卸売り業に転換してくのはありえないのよ、やっぱり一定の過程を得ないとね、あるていど小売の店舗を拡大していくのは縛られてしまう。枠にはめられて逃げられないようになるのを私の場合は逆にそれをわかってたから枠をはずす戦略を立ててたわけ。小売は儲からないということはわかってたからね。で、もともと戦略としては自主独立っていうのは縛られたくないって、指図されたくないってあったから自分でやろう、我慢してでもやろうって。儲からなくても未来があった、戦略があったからね。で、やっと Loft と東急ハンズにも卸してんだよ。やっとカタログを作れるようになったね、営業用のね。最近はやっとアパレルも雑貨をやりだした。ようするにアパレルだけじゃ客が集まらない、我々がルミネから呼び出されたのも商業施設の客集めとしてタイムリーだったんだろうね。いろんなオシャレで他にないようなものを置いてるだけで客が集まってくるから他のお店のためにもよかったわけよ。集客効果があったわけね。それに最近アパレル業界も気づいたから店に雑貨をちょこっと置いたりね、やりだしたわけ。大手のところにも卸してるよ。

――デザインはこちらでやられているんですか？

瀬野 デザインは社内に店舗のバイヤー、まあバイヤー兼デザイナーだね。自分たちでやってる。こんどは女の子がやってるけれど、それがあたるんだよ。全部、外注じゃない。たった 4 人でやっている。これだけの店舗、商品の開発からオリジナルセレクト、買い付け。このカタログ、三ヶ月くらい前に作ったんだけど、展示会用です。ビッグサイトのギフトショー。全国からバイヤーが来る。やっと今年で 10 年だけど、されど 10 年なんだよ。簡単にはいかないということは、真似もできないよね。だからもうオンリーワンを目指してるわけです。由緒ある家具の代理店とも直接取引するようになっている。

――店舗を海外にも出そうとはお考えですか？

瀬野 いやそれは今のところは、考えてない。アメリカやヨーロッパならあるかもしれないけど、中国とかは考えてない。

――どちらかと言えばお洒落なほうに・・・

瀬野 もちろん日本のブランドもちょっと商材を持っていけばね。そのジャパブランドという点では日本のために役に立てるかもしれない。日本の良い物をもっと持っていきたいとは思ってる。だから、伝統工芸のものをオリジナルで作ってる。日本の産業を興していきたいね。我々が売りたいというか、売り場を持ってるからね。逆に、チャンネルをやりたい。

ー見てて面白いですもんね。こういう雑貨屋さんって。私も好きなんですよ。

瀬野 それは嬉しい話だ。やっぱりお洒落な物はね、もっと生活の中に広げていきたいっていうのはあるね。そういうのはもう、例えば、小さい赤ちゃんがね、成長していく過程でやっぱりデザイン性に溢れる物っていうのはやっぱり感性をね、刺激するからね。つまらない安っぽいのが広まったら、世の中のためには良くないなってのはあります。安いものだけが出回ってたらだめ。日本の未来のためにはね。デザインも生活の中にないと。デザイン的なものをやっぱり開発していきたいし、広めていきたい。値段もできるだけリーズナブルに。世界中のいいものも持ってきてたい。そのためにはね、やっぱり英語だよ。

ーこういうお洒落なオフィスで働きたいという人、いっぱいいらっしゃるのでは？

瀬野 うちの会社はまずデザインの勉強をなさいとね。感性が無いとデザインがわからない。それと、コンピューターね。システムの時代だからね。コンピューターの前にもオペレーションもやっぱり勉強してほしいよね。それともう一つ、英語。まあ、英語は勉強しないと、世界に出て行けないぞと。俺は英語喋れないけれど、出ていったらすぐに覚えられるんじゃないかと思っているけど。対等に、外国人とビジネスへ、これ、英語さえあればうちの会社のためにはね。そういう人材がいなければ外国人を雇うかなとも考えている。

(2013年10月、アテックス株式会社本社内で実施)

多摩企業のインタビュー調査報告書 2013

～多摩地域 WEB MUSEUM PROJECT 2013～

株式会社システム・ダ・ヴィンチ／アテックス株式会社

発行者：多摩大学経営情報学部 中庭光彦地域政策ゼミ 企業インタビューグループ

< 3年生 >

野田耕司、下川貴大

< 2年生 >

三田健太郎、江川佳吾、佐藤浩太、山田晃大、富岡昇平

発行：2014年2月

