

自分のやりたいことが 見つかる本

超 中小企業論



一般社団法人

北海道中小企業家同友会

08

人材サービス ビジネスの起業と 今後の成長に向けて

はじめに

私は39歳の時、株式会社リクルートを退職して、人材紹介会社を創業しました。ちょうど5期を終えて、6年目に入ったところです。今回はベンチャービジネス企業論ということですが、ゼロから起業して潰れる心配がなくなる頃までがベンチャーの時期かなと思います。本来であればベンチャー企業として一定の成功を収めた経営者が話すべきですが、私はまだ創業5年あまりで心配だけです。この間の経営者としての苦しさや面白さについてお話ししたいと思います。

衝撃的な体験

私は1967年札幌市に生まれ、中学では生徒会長、高校ではラグビー部に入部しました。高校時代はラグビーをやっているか寝ているかという生活でした。一浪して北海道大学に入学した年、たった一人の妹を雪道の交通事故で亡くして、「ウソだろ」という言葉の後に、「人の2倍生きる」という言葉が頭をよぎりました。「人の2倍生きる」ために「死ぬほど働ける会社」を求め、大学卒業後の1991年、株式会社リクルートに入社しました。

妹が亡くなった少し後、職人をしていた父がお世話になっていた建設会社

の社長さんから食事をごちそうになりました。その時、私は「男として生まれたからにはこの人のように金銭的に人の面倒をみられるようにならねば」と思ったのです。それには「社長になることだ」ということで、就職活動では「経営を学び、将来独立できる環境」を探しました。そして就職活動では「死ぬほど働きたいです」と言って活動しました。それは今から思えば妹の死を忘れたいため、そして将来経営者になって一族郎党を自分の手で養いたいという目的だったと思います。人間は衝撃的な体験によって人生が変わると言われますが、私は妹の死によって人生観が変わったように思います。株式会社リクルートでは「人の2倍生きる」ために死ぬほど働きました。

リクルート時代の私の強み

リクルートでは最初の2年間、自社採用部門を担当し、その後15年間、企業経営者のための採用コンサルティング部門で、求人広告の営業を担当しました。私は2年目くらいから営業成績が徐々によくなりましたが、「死ぬほど働く」のがキーワードですから、本当に仕事が好きでよく働きました。仙台時代は会社から5分のところに住んでいましたが、まだ独身なので家に帰る意味がありません。平均すると毎日11時半頃帰宅しましたが、退屈な日

リージョンズ株式会社
(本社 札幌市)
代表取締役 高岡幸生氏

■資本金：1,100万円
■創業：平成20年5月9日
■業種：即戦力人材の紹介事業



曜の夜などは会社に行きたくなくなったものです。

リクルートという会社は、高学歴で頭のいい人が多くて、新しい仕事の提案力で勝負する社風がありました。しかし私は企画書をうまく書けず、そこは得意ではありませんでした。ではどうしたかという、客先には約束の10分前に到着するとか、お客様から与えられた宿題は必ずその日の内にFAXで返すとか、勤勉な営業として評価されていました。私は初めて会った経営者に好かれる特質があり、新規営業開拓が得意でした。その結果、私の営業目標は17四半期（4年3カ月）連続達成、全社で9人の事業部通期MVP、目標達成の勝率は8割、年間12回の受賞チャンスに9回ノミネートなどの実績を残しました。

この間、1998年には福島営業所の立ち上げを任されました。これが私の起業体験の原点です。仙台から単身福島へ乗り込んで、業務フローや社内システムを試行錯誤しながら構築しました。

経営者が起業する 動機

その後、2002年に北海道HR（ヒューマンリソース：人的資源）マネジャー、2003年に新潟支社長を経て、リクルート最後の仕事は狭域HRカンパニーCO（カンパニーオフィサー）という、売上100億円、従業員400人の部署の責任者でした。その上はカンパニー長、執行役員、そして役員です。でも私は入社した時からいつかは中小企業の経

営者になりたいと思って、一心に「死ぬほど」働いてきました。課長になってからもメンバーに「俺もいずれは創業する」「お前も夢を見る」と言ってきて、さらに出世を狙うということは自分にもメンバーにもウソをつくことになる。ウソはつきたくないとの思いで、2008年に退社、独立しました。

創業時はたった一人で、学生バイト事務員を1人雇うだけの組織でした。本心では「さっさとひと稼ぎして老後の資金を貯めて引退しよう」ともくろんでいました。

ベンチャー経営者が起業する動機の多くには、お金儲けをしたいということがあります。先日参加した経営者の勉強会でも、何人かの経営者は子どもの頃の貧しい体験を挙げていました。ダイエー創業者の故中内功会長は、戦

争でジャングルをさまよい、死ぬ思いをして帰ってきたそうです。そういう強烈な体験も動機の一つとしてあるようです。

リージョンズとは

当社は中堅・中小企業のための人材サービス企業です。私は2008年に“知名度はなくとも、地域に根ざし、真面目に前向きに経営を実践する中堅・中小企業”のために創業しました。そして、“飛び抜けて優秀ではないかもしれないけれど、真面目に前向きに仕事に励む人材”をご紹介する人材サービス事業を推進しています。当社の経営理念は、「全社員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人と企業の永続的な成長に貢献する」ということです。

従業員数は現在12名です。売上は初年度560万円、2年目の2010年3月で2,000万円でしたが、1人ではこれ



が限界だと分かって3人採用しました。すると、翌年の売上は一気に4倍になりました。でも最近では1人2人と増えても、20%くらいしか伸びません。新たなニーズを広げなければならないと考えています。

創業当初はさっさとひと儲けして終わりみたいになっていましたが、それではおもしろくないと気づきました。小金を稼いで、家族と食事に出かけたり、温泉に泊まりに行ったり、色々やってみただけ何か違う。やはり仕事というものは会社が大きくなっていき、それを社員と一緒に作り上げていくところに面白味がある。みんなでやって売上が4倍になった時、一緒に飲んだ酒がうまかった。それがエネルギーになっていくような気がします。

初めて描いた夢

JALを再建した稲盛和夫さんという経営者がいます。京セラを創業したのもauを立ち上げたのも稲盛さんです。私は稲盛さんの勉強会に入った1年目に、みなさんは何のために経営するのですかと質問されて、ふと考えました。まさかお金儲けをするためですとは言えない。でも、そこにいた経営者は最初はみんなそうだったと思います。

その後、私はある経営者から「経営指針がないと、会社を潰すぞ」と言われました。私は仰天して「経営指針と

は何ですか」と恥ずかしながら聞くと、「経営指針も知らんのか」と言われました。実は中小企業家同友会が「経営指針作成の手引き」という小冊子を買っていました。これに従って、お客様は誰で、事業は何で、経営理念はこうでと書いていくと、経営計画がきれいに出来上がります。この冊子は400円で売っていました。すぐ買って帰り、週末にそれを見ながら経営指針を作りました。この経営指針の中で私は「年間100人の紹介をしたい」という夢を描きました。私はこの時初めて、自分がやりたい夢を持ちました。これが実質的な創業だったと思います。

我々の業界は1人紹介すると100万円ですから、100人で1億円になります。しかし、私1人では絶対に無理です。そこで初めて社員を採用しようと思いました。その経営指針を携えて東京へ行き、昔のリクルートの同僚と部下に、うちへ来ないかとプレゼンしました。

1人はその年の暮れに、もう1人は翌年に入社してくれました。その年度は結局3人採用できました。私はリクルートを辞めた時、退職金や社内持株の売却で得た2,500万円を創業資金として用意しましたが、2,500万円はあっという間になくなっていました。そこで銀行から1,000万円の融資を受けて、彼らの給与にしました。仲間の経営者からは、「人を採用するのに借金するのか」と驚かれました。

独自の ビジネスモデルを構築

3人が加わって、業績はすぐに上向き始めました。しかし案の定、このままでは1~2カ月後に資金ショートが見えてきました。この業界では、紹介が決まるとその人の入社日に請求書を出しますから、入金はずっと翌月末が翌々月末になります。我々は仕事をいただくために、オーナー経営者の方々と真剣勝負の営業をしていました。そこで2人採用が決まったある会社に、今月末で払っていただけますかとお願ひしました。すると社長さんは快諾してくれて、すぐ入金してもらえました。首の皮一枚でつながり、ここから売上は4倍に向かいました。

私は、リクルート時代に人材紹介ビジネスは未経験でしたが、色々なデータから今後ビジネスとして商機ありと、営業経験的に判断しての起業でした。全くの門外漢でしたが、門外漢だったがゆえに白紙の状態から、自分たちの信じる独自のビジネスモデルを構築することができたと思っています。人材紹介はノウハウのかたまりみたいなビジネスです。我が社は13名ですが、人材紹介会社の出身者は1人だけで、彼の常識を残り12人は疑ってかかり、全く新しい業務フローを作り上げてきました。私たちは独自のサービスを提供してお金をいただき、社員や家族を養って生きていま

す。この達成感は言葉では言い表せないものがあります。

スピードと サバイバル思想

売上は去年1億2,500万円、今年も1億4,000万円いくかどうかです。伸びが止まっているのは根元的な問題がありました。それは、私は会社を大きくしたいと思っていたのに、一方で一生懸命働くことをどこかで放棄していました。本気で会社を大きくしたいのなら、自分にも社員にも猛烈に働くことを求めるべきです。今までは高い目標だけ掲げて、どこかで手を抜いていました。最近そのことに気づきました。

「今日できることは明日に延ばすな」。これは私がリクルートの営業時代に徹底して実践してきた言葉です。伸びている会社は、スピードや時間に焦点を当てています。ユニクロや楽天のように強烈なスピードで成長している会社は、常にスピードを意識しています。スピードを上げるために、経営

者としてどんな経営指標の数値を見ていけばいいのか、最近分かってきました。

経営における全ての前提はサバイバルの思想です。会社が生き残らなければ、経営者も社員も生き残れません。高名な経営者によれば、「会社は社長の器よりも大きくならない」、「あなたの会社がうまくいかないのは、経営者であるあなたが本気でないから」だと。経営者である私が「ああ目標達成は難しそうだな」と心で思ってしまえば、目標達成はできずに終わります。でも、「何としても目標を達成したい」とメンバーに本気で語りかければ、必ず目標は達成できます。

皆さんが中小企業を選ぶのであれば、経営者に夢がある会社を選んで下さい。自分も一緒にその夢を実現したいと、共感できる夢を持っている経営者を探してください。その会社は大きくなる可能性があると思います。私の会社もそうしたいと思っています。

