

Title	Soup Stock TokyoとDENSO : ビジネスとアートとの関係
Sub Title	
Author	遠山, 正道(Toyama, Masamichi)
Publisher	慶應義塾大学工学部
Publication year	2015
Jtitle	人間教育講座 : 社会を知る自分を知る自分を育てる (2015.) ,p.68- 96
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20150000-0068

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

株式会社スマイルズ代表

遠山 正道



とおやま・まさみち 一九六二年東京都生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、一九八五年三菱商事株式会社入社。二〇〇〇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」などを展開。「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というビジネスモデル—PASS THE BATONの軌跡』（弘文堂）などがある。

年齢は三捨四入、三三歳で個展を開く

こんにちは。遠山です。まずは、私の学生時代から今日に至るまでの話をぎゅっと短めにしようと思います。

私は親戚に慶應関係の人が多くいんですね。兄は今、理工学部の准教授ですし、いとも文学部で教授をやっています。また、この日吉校舎を設計した横文彦さんは私の母のいとこです。私は慶應大学商学部を卒業後、一九八五年に三菱商事に入社しました。そこで一〇年間仕事をして、情報産業グループにいた時のことです。当時湯川さんという立派で有名な部長がいて、私は五人ぐらいいるスタッフの一番下でした。ある日ふっと、「湯川さんがいなくなったら、この部は成立するのだろうか？ 中間管理職の人たちはどうなってしまうのだろうか？」と思ったのです。さらに「ちよつと待て。この人たちがこるじゃなくて、俺もどうなっちゃうんだろう？」と思って、急に不安になったんですね。そしてさらに「このまま定年を迎えたら、自分は満足しないことがはっきりしたな」とも思いました。

それでどうしようかなと思っている時に、秋山道男さんというプロデューサーと飲む機会がありました。実は、私は絵やイラストを描くのが好きで、普通部の三年生の時に創刊された『POPEYE』という雑誌にイラストを描いたりしていたんですね。ですから「どうしようかなあ。将来、絵の個展とかをやりたいかなあ」と、飲みながら、夢のようなことを語ったところ、秋山さんが「いつやるの？」とたたみかけてきた。私はただ夢として言っただけなんですよ。その時、私は三三歳でした。秋山さんに「いつやるの？」と聞かれて、「三五歳をこえちゃうと、おじさんが暴れているみたいで格好悪いか

ら、三四歳までにやろうかな」と、酔っ払いながら適当に言ったら、「いやいや、年齢は四捨五入じゃなくて三捨四入だから」と言うわけです。「二〇代は二三歳まで、二四歳から上はもう三〇代。三四歳からも三〇代ではなくて、もう四〇代。あとはみんな一緒」と言われて、「まじですか」と思いました。その時三三歳ですから、三〇代は残り一年しかないわけです。なんとか三〇代のうちに個展をやろうと、あわてて、ギャラリーを一年後に借りる予約をしました。

実はその時まで、私はいわゆるキャンパスに描くような絵を一枚も描いたことがありませんでした。誰かに言われて、何かをテーマにイラストを描いてはいたのですが、絵を描いたことはなかった。絵ってなんだか無目的じゃないですか。キャンパスに絵の具で何かを描いていても、何を描いているのか、よくわからない。そんなもの描いたことがなかったものの、とりあえずギャラリーをおさえたんですね。しかもとても大きなところを借りてしまった。結局、一年間で七〇点の作品を描きました。

七〇点を一年間で描くというと、単純計算すると、一週間に一枚以上描かなければなりません。当時、商社マンでした。商社マンって忙しい職業なんです。ですから、朝四時に起きて会社に行く前に描いたり、金曜日には早く帰って描いたりしていました。でも絵が好きなので、描いていると楽しいんですね。好きな絵だから、できあがると嬉しくて、ひとりで万歳したり、小躍りしたりしていました。

そもそもなぜ絵の個展を開いたのか。部長がいなくなったら、どうなるのだろうと思ったところから、絵の個展を開くことまで、かなり飛躍しているのですが、そこは合理的な説明ができないんですね。でも最近になって、その合理的な説明ができないことがいいのだと思うようになりました。

個展は夢の実現ではなく、スタート

オープニングの前日に、スタイリストとしてすでに第一線で活躍している友人が夜八時頃に見に来てくれました。ざっと見て、彼は、「吹き抜けの空間に置いてあるメインの作品四点だけど、色のバランスが悪いから、ちよつと順番を入れかえよう」と言うんです。「ああ、いいよ。入れかえよう」って言って入れ替えた。その結果、絵のサイズが違うので、ピンスポットが当たっている位置が微妙にずれてしまっていました。彼は「じゃあ、ヤグラを立ててよ」というので、高い天井のところに三〇〜四〇分かけてヤグラを立てて、ピンスポットを「ちよつと右、もうちよつと左」とか言いながら動かしていきました。

これで終わったわけではありません。それぞれの作品のところにインレタ（インスタントレタリング）を貼りつけていたんです。そのポイントをちよつと下げよう。つまりワープロで言えば、12pを11pにとつような感じで、ほとんど見分けはつかないのですが、「よし、そうしよう」といって、七〇個すべてのインレタを取って、ポイントを下げた新しいインレタをまたカリカリと貼り付けていったんですね。しかも、ギャラリーのある建物は夜中二時にすべての電気が落ちることになっていたのもうたいへんです。一五人ぐらいの仲間が手伝ってくれて、夜中二時ぎりぎりに作業を終えることができました。

この個展を開いたのが一九九六年ですから、もう二〇年前です。当時はインターネットや携帯電話がない頃で、オープニング当日の朝から、会社のデスクの電話で「今日、俺の個展が始まるんだけど、

最高だから、絶対に見にきて」と、仲間はずっと電話していました。自分の作品を見てほしいということがもちろんあるのですが、いろいろな人が手伝ってくれたのだから、本当に見てもらわないと困ると思つて、声をかけまくつたわけです。

オープニング当日にはたくさんの方が来てくれました。おふくろも来てくれていて、「愚息の個展に、お忙しい中いらしていただいて、すみません」と頭を下げていたのだけれど、何か違うなど思つていました。そう言うのは、おふくろの立場としてはよくわかるんだけどね。これは俺が描いて、俺が来てくれてみんなを呼んでいるわけだから、「すみません」じゃなくて、「よく来てくれた！」って握手して、「さあ、見てくれ」って案内するのが、自分の態度だと思つたんですね。要は高揚していたのだと思います。

おかげさまで、個展で展示した作品はすべて売れました。オープニング前日に展示位置などをアドバイスしてくれた友人に「おかげで俺の夢が実現した」と言ったら、「いやいや、そんなチンケな夢につきあつたつもりはない。これは夢の実現なんかじゃなくて、ここからスタートだろう？」と言われました。先ほども言つたように彼はスタイリストの第一線ですでにバリバリやっていたし、個展のカタログをつくつてくれたのもすごく有名な人だし、個展をするきっかけを与えてくれた秋山道男さんもそのカタログに文章を書いてくれたし、そんなふうにまわりはみんなプロでした。私だけが素人。サラリーマンの趣味ですね。つまり「そんなサラリーマンの趣味につきあっているつもりは、俺たちにはないんだ」と言われたわけです。

ちやほやされたい感じが夢だったのかもしれない。その時、私が思い浮かべたシーンは、扉を開

けて、お客さんが満席になっているステージに立って、スポットライトを浴びて、「やったー！自分の夢が実現した！これで終わりだ！」と言っているシーンです。自分自身はいいかもしれないけれど、それは夢でもなんでもなくて、そこから何を演じるか。さらにその演技に対して「いいね」とか「だめじゃない」とか言われながら、「また来るよ」っていう関係性を、どうやってあなたは示してくれるのか、と言われた気がしたんですね。

三菱商事からケンタッキーに出向く頼まれてない仕事を見つける

個展が終わって、お世話になった一六〇人ぐらいの方に手紙を書きました。「おかげさまで個展が終わりました。これは過去のことになりました。私は成功することを決めました」と書いたのです。成功することを決めたという日本語は少し変なのですが、成功して、お世話になったみんなに恩返しができるようになりたいと書いたんですね。何をやるかは未定です。

その時私は三菱商事のサラリーマンで、情報産業グループにいたので、何をやるかと思った時に、とりあえず「個人性と企業性」について考えました。一年かけて個展に向けての準備をしていた時には、忙しかったけれど楽しかったし、やりがいもあった。これは個人の情熱です。この個人の力と、企業の持っているネットワークやお金を借りる力、信用力などの、お互いのいいところ同士を合わせたら、今までにない立ち位置があるのではないかと思って、「個人性と企業性」という言葉で何かできないかなと思っていました。

そうしたところ、ある時、ケンタッキーフライドチキンの大河原毅さんというユニークな社長と三菱商事の常務が、あるパーティーで立ち話をして、何か仕事ができたらいいねという話があったという情報を聞いたんですね。よし、これだと思って、リテール（小売）や食がやりたいなと思って、ケンタッキーフライドチキンに乗り込んでいきました。当時、三菱商事ではスーパーバードという通信衛星をあげていたので、その衛星からケンタッキーの一〇〇〇店舗に情報を配信して、というような適当なプロポーザルをつくって、プレゼンして、なんとか出向させてもらうことになりました。

情報産業グループからケンタッキーになんとか出向して、リテールや食ができないかと、そこいろいろと考えていました。ある時、女性がスープを飲んでほっとしているシーンが思い浮かんで、「あ、これはいいな」と思ったんです。そこから三ヶ月間かけて、物語形式の企画書を書きあげました。

物語形式の企画書ってどんなものか、ちよつと説明しましょう。個展をする前、九四年頃に私は「電子メールのある一日」という文章を書きました。三菱商事に入った頃はまだパソコンが普及していない時代です。入社して机の引き出しを開けると、ソロバンが入っていたぐらい。三菱商事といえども、部署に二つぐらい端末機と入力機があつた時代です。そんな時代、私はパソコン通信なるものに出会って、これはすごいなと思いました。三菱商事も絶対にパソコン通信（電子メール）を入れたほうがいいと思ったのですが、そういうことは情報システム部門の人に言ってもだめなんです。会社って儲けている人が偉いんですね。機械グループにいた私にとっては、自動車や船舶の営業部の部長が一番偉いわけです。一番仕事をしているのが部長だからです。だからそういう営業部の部長さんたちに、電子メールというものを使ったらビジネスが伸びることを伝えたくて、「電子メールのある一日」という

企画書を書きました。

これは全部過去形で書いた物語形式の企画書です。例えば、昔、パソコンがない時代には、麻雀のメンツを揃えるためには、会社の内線で連絡をしていたわけです。それを電子メールを使えば簡単にすむ。夕方パソコンで仕事をしているふりして、メールで連絡すれば、面子が二〇人ぐらいすぐに集まります。そういう物語にして、電子メールの便利さをうたった企画書にしました。当時は榎原稔さんという社長だったのですが、その企画書には「はらまき社長」を登場させました。社内で企画書を配っているうちに、それが一人歩きして、最後には社長のところまで行ってしまい、社長に呼び出されて説明したりしました。私は三菱商事に七、八年前まで籍があったのですが、覚えている唯一の成功体験がこの企画書です。

「頼まれてもない仕事」という言い方をよくするのですが、言われてやる仕事は作業であって、実は仕事ではない。仕事とは、自分でやりたい、あるいはやるべきものを見つけてやるものなんです。そうじゃないと、おもしろくない。自分で見つけてやったのがこの仕事です。自分で思い立ってやったことって説得力があるんですね。人に借りてきた言葉ではないので、自分の言葉で喋ることができます。

物語形式の企画書「スूपのある一日」

こんなふうに、物語というものが伝わりやすいことを経験していたので、「スूपのある一日」という企画書も物語形式で書きました。

社長をはじめとした上層部の人たちは六〇歳ぐらいのおじさまたちで、当時の私はまだ三〇代です。きちんと理解してもらったうえで、ダメならダメと言われるのならいいのですが、違うものを見ながらダメと言われたら、なんだか嫌じゃないですか。ちゃんとその人と同じ景色を見たいなと思って、企画書はかなり細かく書きました。例えば一枚の絵を描くとしましよう。その一枚の絵には意外にごくたくさんの情報が入っているんです。お店がある一枚の絵を描こうとすると、そのお店がどこであって、どんなインテリアで、メニューはどんなで、看板やロゴマークはどういうものか、どういってお客さんがいて、値段はどうかなど、全部決まっていなないと、この一枚の絵は描けません。同じように物語を書くためには、いろいろなことが決まっていなければならぬわけです。パワーポイントで三行ぐらいというわけにはいかないわけです。ですから企画書を書く時には、ロゴマークを自分で描いたり、ポスターとインテリアのイメージをつけたりしました。

今日はアートというテーマなので、デザインのことで言うと、スーブに彩りがあるから、余計な色は使いません。マークもスミ一色です。うちのブランドの場合、例えばポスターにしても、素材には色があるけれど、それ以外に興味なく色を使っています。バックが無意味に紫色というようなことはありません。お店にしても、モルタルや木、ステンレスなどだけで、意味なく赤い色を壁に塗ったりはしていません。企画書に書いてあったので、そうなったのですが、一六年経って、こうしてよかったですと思っています。私はよくブランドや会社を人物にたとえるのですが、「スーブストックさん」という人物がいた時に、その人の性格や顔立ちがはっきりしている。今、いろいろなモノや情報があふれているなかで、トレンドやビッグデータなど、よくわからないけれど、みんなあっちに行ったり、こっちに行っ

たりしています。そうすると結局、「人格がどこにあるのか分からない」というような人になってしま
う。デザインにしても、最初の理念が大事で、そういうところがしっかりしないとけないと思います。

JALとのコラボレーション

八年ぐらい前、JALに知り合いがいたので、機内食の企画をプレゼンしました。当時、JALさん
側はコンソメスープが出てくるぐらいだろうと思っていましたのですが、私は機内食そのものに憧れが
あったので、パッケージなども事前にJALから借りて、いろいろと考えました。でも、どれもなんだ
かイマイチなんです。さまざまな案を試したなかで、トレーにトレーシートを置いて、さらにマー
クやテキストを置いて、そこに黄色いバナナを置いてみたら、オランダの学食みたいに見えるようになっ
た。グレーのトレーが嫌だなど思っていたのですが、バナナを置いたら、なんだかイケル？ みたいな
感じになりました。そこで枝豆のマッシュをつくったり、トマトを置いたりしてみました。容器の蓋も
色を変えてしまいました。当時は変な斜めの線が入っていて嫌だったので、裏をスプレーで黒く塗って、
プレゼンに備えました。

JAL本社の会議室でプレゼンをしました。会議室に入ってみると、なんだか変な壺などが置いてあ
る。その壺を隠したり、こげ茶と青色でバラバラな椅子をちゃんと色分けしたりして、プレゼンに臨み
ました。

ちなみに物語で企画書を書く時には、銀座の伊東屋で六万円の製本機を買いました。初めて使った

のが「スーブのある一日」、二度目がこのJALのプレゼンです。企画書を製本して、プレゼンしたんですね。どうして製本するのか。プレゼン資料をもらった相手が、私の作ったプレゼン資料から二枚ぐらいを抜いて、それをちょっと改ざんして、自分の報告書に差し込んで、上に上げられると、すごく腹がたつからです。そんな形ではなく、丸々完全なかたちで見てもらいたいじゃないですか。だから、改竄できないように、ちゃんと製本してプレゼンしたわけです。

おかげさまでこの企画は通って、今、いろいろなところでやっています。

サラリーマン一揆「giraffe」

スマイルズではgiraffe（ジラフ）というネクタイのブランドをやっています。このジラフのネクタイには一本一本体温が記されています。その体温は、三四℃、三六℃、三八℃、四〇℃の4種類です。

私が三菱商事の五、六年目の時に、仕事が終わって、有楽町のガード下などで一杯飲みながら、上司の悪口なんか言ったりしていました。そうしながら、「俺の想像していた商社マンって、こんなんだっけなあ。サラリーマンってなんかいけてないなあ」という感じがあったんですね。でも実際には、建物にしてもパソコンにしても、サラリーマンの仕事があるからこそ実現している。だから、もっともっと自分の仕事に誇りをもとうよ。もっと前向きに行こうよ、って思いました。社会や会社に首を絞められるのではなくて、自分で自分の首をぎゅっと絞めようと、情報産業の部員だった時に、当時の部長に「いいプランがあるんです。世の中がよくなる企画を考えました。ネクタイなんですけど」といって、プレ

ゼンしたんですね。そうしたら部長が「意味がわからない」と言ったので、一回引き下げました(笑)。
その後、スープストックができて、そこから五年ぐらいしてからかな、そろそろ機は熟したと思って、三菱商事のアパレルの部長さんを訪ねていってプレゼンしたら、「君はスープを売っていなさい」と言われて、そこでも引き下がりました。

もう二回提案したからいいかなと思って、今度は自分で有限会社ジラフをつくりました。企画書のテーマは「ジラフは行動です」。企画書のために渋谷で、「いかにもサラリーマン、もうちょっとどうにかならないか」という感じのおじさんを隠し撮りしたのですが、私が伝えようとするメッセージがすごくよく伝わる写真です。だから本当はこの写真をポスターで使いたいのですが、個人情報だし、このおじさんが文句を言ってくると困るので使えませんでした。そして「ジラフはサラリーマン一揆です」というのが裏テーマで、「サラリーマン、頑張ろうよ」というメッセージを込めています。

当時私は三菱商事のサラリーマンだったので、奥さんに代表になってももらいました。今、一〇年目ぐらいかな、ようやく軌道にのってきました。今日一時から「ヒルナンデス」という日本テレビの番組がうちの店を取材に来てくれて、そのおかげで今日だけで二〇万円ぐらいが通販で売れたようです。テレビってすごいですね。

ジラフのネクタイには四種類の温度が記されていると言いました。三六℃は平熱です。このキーワードは技術・家族・知性。サラリーマンは、無地のネクタイでもいいからきれいに着ようというのが、この温度のネクタイです。三八℃は、反骨の気概、ユニークネス、恋愛で、これがまさしくジラフらしいところですね。社会や会社に首を絞められるのではなくて、自分で自分の首をぎゅっと締めて、キリン

のように高い視線で遠くを見つめよう。一人ひとりがそうすれば、世の中はよくなるだろうと思つていきます。四〇℃というのは、もういつてしまっている世界で、三四℃はモードでクールな世界というようになつていきます。

リサイクルショップ PASS THE BATON

スマイルズではリサイクルショップPASS THE BATON(パスザバトン)を展開しています。ショップは丸の内や表参道ヒルズなどにあるのですが、先日、京都の祇園白川に新店舗をオープンしました。先日、Wallpaper(ウォールペーパー)というすごく素敵なイギリスの雑誌に紹介されましたし、海外でも評判がいいです。また、京都祇園店を出しているかき氷はすごいので、もしもいらつしやることがあったら、ぜひ食べてみてください。

パスザバトンのコンセプトは次の通りです。

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類でもある。

その争いの結果、物は過剰に溢れたり、

過剰に喪失し、世界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もよいし、

既にあるものを大事にするのもよい。

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。

イメージでいうと、物が集まるところが赤く光る地球儀がもしもあつたら、東京はおそらく地球上で最も明るく光っている場所だと思います。その東京の赤い光を、世界に薄く広げていくイメージです。そうしたことがあって、ブランドカラーもピンクにしました。まだ今は日本だけなので、海外にでなければいけないと考えています。

パスザボタンでは、物に加えて、その方の顔と名前とその物のストーリーを添えて出品していただきます。

スマイルズの5感

スマイルズの企業理念は「生活価値の拡充」です。平たく言えば「ライフスタイル」なのですが、その言葉は照れ臭くて嫌なので、「生活価値」という言葉に置き換えてみました。「拡充」という言葉を使ったのは、「高める」というと、では質素ではダメなのかということもあり、^{ひろ}拡げて^み充たすという「拡充」という言葉を使っています。この企業理念を補完するかたちで、「スマイルズの5感」という五つの言葉を紹介します。

低投資高感度

- ・一〇〇人のレビューと一人芝居？ どちらが好きですか？
- ・古着とテラード、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ませんか？
- ・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思いがありますか？
- ・最高なので、ぜひ見てくださいと、逃げ隠れせず、堂々と言えることをしていますか？

・ひらめきにときめいていますか？

主体性

・会社の看板ではなく、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

・心からほめたい人がいますか？ 心からほめてくれる人がいますか？

・自分のことが好きですか？

このビデオは一二年前ぐらいに当時の新卒学生のために作りました。当時はスープレックスしか業態がなかったのですが、このビデオにはスープのことはまったくでてきません。いつも、どうして仕事をしているのだろうかをテーマにしていますね。一二年前にこの企業理念を作ったのに、今もまったく変わりません。当時はテキストと静止画と音だけで、プリミティブな内容なのですが、変わらないでいられるというのが、幸せなのかなとも思います。

二〇世紀は経済の時代、二一世紀は文化の時代

ちよつと突然ですが、二〇世紀は経済の時代、二一世紀は文化の時代、あるいは価値の時代だと私は言っています。若い人にとって、二〇世紀の話はもうとくに終わった話、あるいは知らない話でいいのかもしれない。

私は「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」と思っています。日本語にすると当たり前のことなのですが、意外にこうではなかったりするんですよ。仕事の現場でもそういうことがあるし、学生さんにとってもそうかもしれない。運動部のトレーニングのやり方がそうかもしれないし、勉強の仕方もそうかもしれない。意外にただ流れてきて、今もそうやっているというものもありますよね。

ちなみに二〇世紀は、需要と供給で言えば、供給が少なくて需要のほうが多かったという幸せな時代でした。私も高度成長期やバブル期を謳歌していた世代です。二〇世紀の経済を例えるなら、プレーヤーよりも椅子のほうが多い椅子取りゲームです。ゲームにならないだろうというような需要と供給でいえばそういう時代でした。とにかく作れば売れるから、どんどん作ってどんどん売れという時代がありました。

でも二一世紀になって、需要と供給はすっかり逆転してしまいました。供給は増えすぎて、需要は減ってしまいました。椅子取りゲームで言えば、プレーヤーがたくさんいて、椅子が少なくなりました。すよね。その限られた椅子を、いろいろな人がしのぎを削って奪い合っている。音楽が始まり、合図の

笛が鳴るとなると、奪い合って椅子に座ろうとする。よし、座れたと思ったら、また音楽が流れ始めて、またかよと思いつながら立って、また椅子のまわりをぐるぐる回っている。そんな感じですよ。

だから、単に足し算引き算で、数が合っている・合っていないではなくて、もつと別の目線から見た価値が本当にあるかどうかを、きちんと見極める必要があるのではないのでしょうか。それをわれわれは「文化的価値」あるいは「生活価値」と呼んだりしていて、そこにちゃんとした価値を提供できれば、椅子取りゲームのプレーヤーではなく、椅子が寄ってくるという表現はちよつと変ですが、価値あるところにはちゃんと椅子が供給されるはずだと思います。

やりたいことをやるというビジネスモデル

わたしは『やりたいことをやるビジネスモデル』という本を書いていて、そこではやりたいこととビジネスのバランスが大事だと言っています。

よくビジネス側の講演をすることがあるのですが、ビジネスの世界では「どうしてやっているのか？」が置き去りになっていることがすごく多いんですね。われわれスマイルズは、やりたいことが先にないと、スタートできません。自慢じゃないのですが、スープストックもパスザバトンもぜんぜんうまくいきません。ビジネスって、苦労ばかりで、たいへんなんですよ。売上は評価いたなくし、出店すれば伸びてもいくのですが、最後に利益が出るかどうかというと、残念ながら、それは別問題です。スープストックも利益が出たり出なかつたりを繰り返して、利益が安定したのは八年

目ぐらいなんです。ジラフが黒字になったのが七年目。パスザバトンも黒字になったのが四年目。我慢じゃないけれど、下手くそですよ。三菱商事の場合は、三年目で黒字転換しないと、だいたいの場合がお取り潰しなんです。どこの企業でもおおよそそんな感じだと思います。あるいは三年も猶予をみてはくれないかもしれません。

そうした状況で、「儲かるはず」「マーケティング的にはこうでした」といった動機づけでビジネスをしていると、もうそれ以上続ける理由がないというか、無理なんですよ。われわれはもうちよつと根っこのところ、「どうしてやっているのか」というところでやり続けている。「赤字じゃないか」と言われても、「いやいやいやいや、あの景色をまだ見ていないんです」って粘り腰で、なんやかんやぎりぎりやっていって、気がついたら、なんとか利益も出るようになったという繰り返しです。だから「やりたいこと」と「ビジネス」とあつたときに、「やりたいこと」あるいは「やるべきこと」がないと、われわれの経験で言えば、まったくビジネスができません。

反対もそうで、「やりたいこと」ばかりで「ビジネス」がなくてもダメなんです。うちの会社にも美大卒の人が毎年入ってきますが、彼らはふわっとした「やりたいこと」ばかりなので、彼らに話す時には「いやいや、そうじゃなくて、ちゃんとビジネスの財務やシステムなどもしっかりしないとダメだよ」と言います。その立場によって、両方が必要だと言っています。

やりたいことの四行詩

やりたいということに出会い

トキメキ

必然性を根っこにして

自分のこと

意義を加えて

外のこと

なかったという価値を創る

オリジナル

最初はやりたいことからスタートしたいんですね。私は絵の個展から始めてるので、絵を例に挙げると、アーティストが自分で絵を描く時に、「お客さんに「あの、私は何の絵を描いたらいいでしょうか」とアンケートなんかとらえないですよね。「犬の絵を描くと、今、いいですかねえ？」とも聞かないですよね。まず自分のほうにやりたいことややるべきことがある。アートの大きな流れを見て、「今はコンセプトチュアルに寄りすぎだから、じゃあ自分は具体でいってみよう」とかはしません。もちろんその関係性の中で、自分のやりたいことを見出していくことは必要なのですが、でも最初の玉はこちらが投げないといけない。

ところが会社ってだいたいこうしたことが最初にありません。どうしてもマーケティングやPPPがどうだからといった外の理由になってしまう。外の理由ってうまくいっている時にはいいのですが、うまくいかない時には困る。一体どうするんだ。また日経新聞を読んで切り抜きでもするのかという感じになるわけです。

次は必然性。スマイルズでは毎週火曜日に経営会議を開いています。どんなに立派なことでも、一二年目になってうまくいっていないと、ほかの経営陣からグリグリ言われるわけです。「先週こうだっ

たよね。この一週間でどんな新しい試みをやってきたんですか。来週一週間で何をどうするんですか」といったことをひとつひとつ詰められて、心臓も胃も痛くなってしまうんですね。そうすると「じゃあ、誰が、なんのためにやっているんだっけ?」と考えてしまう。そういう時に、元のところがないとだめなのです。誰かのせいにしたり、あるいは「アベノミクス第三の矢がなかなか放たれなくて……」などと言ったりしてもだめ。じゃあ、いつまで待てばいいのか。ぜんぜん話にならないわけです。そういう意味での、その人の必然性です。

うちの会社にいる早稲田大学卒業の男性を例にあげましょう。彼の実家はクリーンング屋さんで、おじいさんが湯気を出しながらクリーンングの作業をやっているのをずっとかっこいいなあと思って育ったそうです。だから将来自分のクリーンング屋をやりたいと、彼はずっと言っています。今はスープレストックで働いているのですが、彼はやると思うんですね。もしも彼がクリーンング屋さんをやったら、たぶんおじいさんのクリーンング屋とは違って、オーダーをインターネットで取ったり、自然に優しい川に流しても大丈夫な洗剤を見つけてきたり、デザイナーがまったく違ったりするなど、今の彼にとつての現代のクリーンング屋をやると思います。

あるいはおじいさんの時代にクリーンングはよかつたけれど、この時代、クリーンング屋はもういいなと思つたら、まんじゅう屋やせんべい屋でもいいかもしれない、別の何かをするかもしれない。「じいさんはクリーンング屋だったけど、俺は現代のまんじゅうを作るんだ!」でもいい。じいさんが生きているうちに、俺はまんじゅう屋をやったよって、じいさんに見せる。

自分がもともとやりたいことや、やるべきことがあると、すごく楽ですよ。今はスープレストック

で働いていても、お客様からご意見をいただいたり、上司から怒られたりしたことひとつひとつがすべて筋肉になる。将来自分がやりたいことのための肥やしになっていく。そういう人って、玉を預けておいたら、とにかくゴールに向かって走るんですね。タツクルされて転がっても、また起き上がったって、また別の道を選んでいける。とにかく行き先がわかっていることが強いんです。それが必然性。自分のことです。

意義を加える、なかったという価値になるというのは、外的ことです。仕事はやはりひとりではできなくて、まわりを巻き込まないといけません。例えばクリーニング屋として銀行からお金を借りなくてはいけない時に、ひとりではきついかもしれない。そうではなく、洗剤の話だったり、社会的な意義だったり、会社の中にある意義など、もう少しまわりを巻き込めるようなことがあるといいと思います。そして、そうやっていくと、なかったという価値になり、オリジナルになる。これも大事ななと思っています。

四行詩、スープストックの場合

これをスープストックに当てはめてみましょう。いろいろな言い方がありますが、例えば一行目の「やりたいということ」に対応するのは「スープ」という共感」となります。私が最初の企画書に書いたことは、一言で言うところ「共感」だったんですね。スープを軸に集まってきた仲間と自分たちで、一生懸命にスープを作って、世の中にそれを提案して、お客様からいいとか悪いとか言われながら、お客様や

世の中の共感の関係性ができれば、それがスープから別のものになってもいいんです。飲食やサービスになっても、その枠は広がっていくだろう。しかし最初のスープの共感が大事なのです。

「必然性」に対応するのは「社長になってみたい」ということですね。うちの祖父や親父が社長をやっていたので、サラリーマンのまま定年を迎えるのは嫌だし、社長になってみたいというのが、私にとつての必然性です。

「意義」に対しては、「ファストフードのなんでこうなっちゃうの？」です。ファストフードとは単に「早い」という意味なのに、安かろう悪かろうの代名詞になっていたり、赤や黄色や「一階一四八席！」みたいなイメージになってしまったりする。そこを問い直したいということでしょうか。

「なかったという価値」については、自分たちでつくったということですね。私はスープを思いついてから、いろいろと調べてみました。すると、当時ニューヨークでスープの店があることが分かって、実際に見に行ったりもしたのです。私がスープレックスを開店させた後でも、ある雑誌にすごくかっこよくて、行列ができているスープ屋さんが載っていたんですね。この雑誌を見る前に、自分が思いついていてよかった。順序が逆じゃなくて本当によかったなと思います。もし先に雑誌を見て、「あ、なんかかっこいいな。行列もできているぐらいだから、儲かりそうだな」と思ってスタートしていたら、今日には絶対に至っていません。

どうしてかという点、行列ができて儲かればいいんですよ。でも先ほど言ったように、赤字になりたりするわけです。それに、かっこよさそうだなと、誰かの真似をしてやっている自分が、もうすでにかっこよくない。そのことを自分が一番よくわかっている。この二つの理由がそれぞれすでない

わけです。だからそうだったとしたら、今日に至っていない。そういうことが粘りやプライドといったことになってくるのだと思います。

スーپرストックを始めて一六年ですから、スタート当時のことは今のスタッフやパートやアルバイトの人は知りません。だけど、たぶん、そういうプライドってあるんですよ。きっと、言葉にしなくても。これは自分たちでやっていることだ。このままで大丈夫なのだろうかという時にも、他人事じゃなくて、ちゃんと自分のこととしてやっていける。

だからうちは、海外の○○ドーナツや××コーヒーなどをフランチャイズでやることにまったく興味がわかないんですよね。いや、別にいいんですよ。ビジネスとしては普通に当たり前で、それを否定するつもりはまったくありません。でも毎日のオペレーションはたいへんじゃないですか。毎日足を棒にしてやっていて、「遠山さん、○○ドーナツいいですね」って言われても、半分はアメリカの誰々さんのことを言われているのかなと思うとしゃくだし、どうせたいへんなのだったら、自分たちでやって、一〇〇%ほめられたいと思います。

そんなふうに関心でなかったことをやって、それが自分たちのオリジナルになっていくと、そのブランドや毎日のことが大事になっていくわけです。こういうことをわれわれは大事にしています。

大地の芸術祭にアーティストとして出展

スマイルズは、この八月、新潟の越後妻有で開かれた「大地の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ

2015」に、作家として作品を出品しました。作品には、その背景となるコンテクストが大事です。われわれはこの一回きりではなくて、将来的にもまたやりたい、海外からも招聘されたい。そう考えて、海外から見た場合の日本のよさを含めたコンテクストを考えました。

そうやってできたコンテクストは三つあります。「食」「技術」「おもてなし」——「食」はスープストックのスープで、「技術」がデンソーのロボット、「おもてなし」は、われわれのスタッフによる、生身の人間にしかできない、ある種のパフォーマンスのようなことです。

デンソーというのは、愛知県刈谷市にある、トヨタの関連会社です。売上四兆円という、たいへんに立派な大きな会社で、私は約二年前に社員の方々七〇〇人の前で講演をしました。講演の前にロボットのデモがあったんですね。〇・五ミリメートルのシャープペンが逆さまに立ててあり、そこからちょっと離れたところにロボットが別のシャープペンを持って立っている。そのロボットが持つシャープペンの先には、芯が一〇センチメートルぐらい出ています。ロボットがおもむろに立っているシャープペンに近づいていって、自分が持っているシャープペンを逆さまにして、立っているシャープペンのペン先に、出ている芯を高速で出し入れする。誰が考えたのかわかりませんが、もう尋常ではありません。人間技ではない。これはすごいなと思って、翌週私ひとりまた名古屋に行き、工場を見学させてもらいました。

当時の常務さんと広報部長さんと五人ぐらいで会食した時に、常務さんがこうおっしゃいました。「デンソーはまだまだ一般的な認知度が低くて、息子に『お父さん、デンソーって言っても、みんなに何だ、それって言われる』と言われたりするんです」。そこで、私は「じゃあ、広告はやめて、いっそ

現代アートに行きましよう」と提案したんです。その時は「なんですか、それ？」という反応だったのですが、そこから二年間おつきあいしてきて、芸術祭に一緒に出展していただけることになりました。スープをついでくれるのはロボットです。ロボットは結構手荒にスープを扱うのですが、一滴もこぼしません。そういう技があるんです。幕張などの展示場に行くと、ロボットが音楽に合わせてダンスをするなど、人間のマネをしていることが多いですよ。それでは、ちょっと商業っぽいなと思っていただけです。もういよいよ時間がないという時に、技術者の人とわれわれとで重い雰囲気でランチをしながら、ロボットらしいところを見せようと話し合っただけです。ロボットのアームが最初にびつと伸びて、一軸、二軸……と六軸ある軸を一軸ずつ動かすようにした。ロボットの動きとしては単純で、なんの驚きもはらんでいないけれど、それをやってみたらすごく美しかったですね。ロボットが人間の動きをマネするのではなく、ロボットがロボットらしい。これって何か正しいことをやっているようで、「これはいける！」とすごく腹に落ちました。そしてそこから、スープが一滴もこぼれないといった技術的にすごいことを入れていきました。

そして、われわれはわれわれでできることをやりました。作品名は「新潟産ハートを射抜くお米のスープ三〇〇円」というタイトルなのですが、お米のスープの上にハート型の浮身が浮いていて、ロボットがすごい動きをしながら、バルサミコ酢でそのハートをピツと射抜くという作品です。そしてさらに、うちのスタッフがそのスープを手を持って、お客様に手渡すのですが、その時に手に手を添えながら、かなり近い距離で、お客様の胸を指鉄砲で「ズキyun」って射抜くんですね。これって分かっでもらえるかなあ（笑）とてもかわいいスタッフを用意したこともあって、このスープを食べたみなさ

んはかなりハートを射抜かれてしまつて、結果、大人気の作品になりました。

スープストックをやつていて、思つていたことがあります。「いらつしやいませ」や「ありがとうございました」以外の言葉で、お客様の記憶やハートに何かアプローチできないかな、そこに何かささつて残る言葉つてないかなということ。また、お客様が出口から出る時に、お客様の背中に向かつて「ありがとうございました。またのお越しをお待ちしております」と投げかける再来の挨拶もあります。この再来の言葉を言つてお辞儀をしていると、言葉をお客様が受け取るのが分かるんですね。

七、八年前、会社の業績が悪くて凹んでいる時に、一度原点に戻ろうと、お店に入ったことがあります。表参道のスープストックです。とはいつても、レジやスープをつぐことはもうできないので、ホールにいて、食器を下げたり、声をかけたりしていました。私はすごく久しぶりの現場で緊張していたので、店長に、「再来の挨拶つて何て言うんだっけ？」つて聞いたら、彼が「何言つてるんですか？ 気持ちがあれば、言葉なんかなんだつていいじゃないですか」と言つたんですね。そういうこともあつて、私にとつて再来の挨拶とはグツとくるものがあるわけです。

そういう気持ちがこの作品にも込められています。お客様の目の前で「ズキユン」つて言つて、お客様が出て行くその背中に向かつてさらに「追いズキユン」をやる。そういうコミュニケーション型の作品です。さらにスープを飲みながら、スタッフがお客様と話したりもしていました。ファストフードではお客様とコミュニケーションができないので、どちらかというと、うちのスタッフのほうが癒されたようです。お客さんと話せることがこんなに楽しいと再確認しながら、お客さんも二〇〜三〇分間は

そこにいる。そういったことを五〇日間やりました。

ビジネスとアート

ロボットという日本の技術とわれわれのおもてなしをどういうふうに作品にしていけるか。アートに対してわれわれがやるのは少し不思議だと思われるかもしれませんが。基本的に私はアートをリスベクトに置いて、アートはビジネス的ではないけれど、ビジネスはアートのなところがあると思っています。例えば、木や石からダビデ像などを彫り出していく感じで、「こういうことをやりたい」と想像しながら、暗闇の中からそれを少しずつ現実化していき、かたちにして世の中に提示する。そういう意味でいうと、アートもビジネスも似ていると私は思っています。

一方で、アートへのリスベクトとは反対の気持ちもあるんですね。アートって、白いホワイトキューブに守られている感じがする。白い壁面に囲まれると、何でもよく見えるじゃないですか。あるいは、小難しい言葉で何か煙に巻いているのではないかという感じもあります。われわれはそんなことはできません。ビジネスでは、値段も味もサービスも常にお客様の視線にさらされながら、油断できずに、よりいいものを提供していかなければならない。だからアートに対して「若干物申したい。われわれだったらここまでするぞ」という気分もあって、今回の作品を出したわけです。

この作品では廃校になった小学校を使いました。その給食室を使ってスープをつくってお客様に出したのですが、五〇日間スープを提供することは、もう、スープの店を出店するのと同じようなことで

す。給食室の水道の水質検査を保健所に出してチェックしたり、スープをサーブする人は大腸菌検査をしたり、昼は一時間休憩を取ったりするなど、そういうことをちゃんとやるんですね。普通のアーティストの人やイベントの人はおそらくそこまではやらないと思います。ビジネスをやっていると、そういうこともちゃんときっちりやっていたいかなければならない。そういうある種の真面目さが必要になります。また、アーティストってつんとしてればいいみたいなところがありますが、われわれは何かを投げかけて、何かの反応がほしい。コミュニケーションへの渴望のようなものがすごくあります。そういうことを作品のなかに詰められないかなと考えて、今回の作品にしました。

また、ドイツがいろいろなロボットの規格を作るため、ロボット市場ではどうしてもヨーロッパが中心になるそうです。デンソーさんもヨーロッパの展示会などに出すのですが、そこで流す映像として、今回の芸術祭に出した作品を使いました。展示会なのに、芸術祭での映像です。ロボットが動いていて、お客さんとコミュニケーションしていて、お客さんが喜んだり驚いたりしているシーンが出てくるわけですね。こういう映像はヨーロッパの企業の人にもきつと、いやむしろリスクトされるのではないかと思います。単に早い・安いではなく、先ほどの文化的価値といった視点で、ヨーロッパの人たちはきつとわかってくれるのではないかと期待しているところです。

二〇一六年は、「瀬戸内国際芸術祭」に、新しい作品を作って出展する予定です。