

RAYMAC PRESS



レイマック・プレス 2010年5月号 Vol.021

インタビュー 横田 明彦

『仕事の面白さとは、目標を設定してそれに向かって進むことだと思う』

1社独占だった愛知県の霊柩車運送市場に参入し、業界に新風を吹き込む株式会社メディアサポート。古い慣習に挑むその姿勢が顧客に支持され、今日まで着実に成長を続けている。「ストレスの多い社長業を楽しむためには、目標を設定しクリアしていくことが一番」と笑う横田社長とのインタビューは、私自身も自分の仕事の仕方を改めて振り返る貴重な場となった。目標に向かって成長するリーダーの横顔に迫る――。文=豊田礼人



株式会社メディアサポート

代表取締役 横田 明彦 (よこた あきひこ)

1969年 愛知県生まれ。

高校卒業と同時に葬儀会社へ就職。その後も同業界で実績を積み、2004年にメディアサポートを設立、代表取締役社長に就任する。2009年、非上場企業の株式を売買するグリーンシート市場に株式を公開した。

index

起業家インタビュー	1-4
メルマガバックナンバー	5
豊田礼人の経営コラム／ベストセラー1分解説	6-7
ATSUKOのできる社長のビジネス英会話 いまさら聞けない人事労務「秘密の相談室」／編集後記	8

―昨年(2009年)、グリーンシート市場に株式を公開したんですね。

そうです。2009年の11月4日に公開しました。この会社を設立して5年目です。

―グリーンシートへの株式公開の記念式典には私も参加させて頂きました。とても熱気に満ち溢れた式典でした。さらに上位の株式市場へ上場を目指している横田社長のお話を聞けるということで、今日は楽しみにして来ました。さて、このインタビューではいつも幼少期のことからお聞きしています。横田社長は小さい頃どんな子供だったのですか？

そうですね。わんぱくな子供でしたね。当時はゲームとかもまだなかったので、外で遊んでばかりいました。

―ガキ大将だったとか？

どうですかね。まあ、そんな感じだったかもしれません。ただ、何をしても飽きない性格でした。何かをやりたいと思うと、目標を決めて、それをクリアするまでずーっとやっているような。小学生のときはそんなふうでしたね。

―中学時代はどんな感じだったんですか？

中学時代は乱れていましたね。中学1年までは生徒会の役員をやるなど、真面目な生徒だったんですが、それ以降はヤンキーっぽくなってしまいました(笑)。その辺りから崩れていきました。

―(笑)。何かきっかけがあったんですか？

義務教育の中で、集団行動とか、規則に沿って生活するとか、そういうものに対して何か気持ち悪いな…という思いがあったんでしょうね。それで変な方向に行っちゃって、崩れていきました(笑)。

―勉強はしていたんですか？

してないですね。荒れていましたからね。部活とかもやらないし、ただ仲間といっしょに遊んでいるというか、そういう学校生活でした。進学についても、このままの成績でいける高校に行けばいいや、と。そう考えていました。

―なるほど。高校に入ってからはどんな感じですか？

中学のときよりは多少落ち着きましたが、16歳になって単車の免許を取りまして。それからまたアホな生活になっていきましてね(笑)。でも単車を買うためにはお金がいりますので、アルバイトも一生懸命にやっていました。アルバイト先の上司が「もう終わっていいよ」と言うまで、ずーっとやっていました。のめりこむタイプです。「単車を買うためにお金を貯める」という目標があったので、それに向かってひたすら頑張るという感じでした。

—どんなアルバイトだったんですか？

ビル建築の鉄骨を組む仕事ですね。重い鉄骨を運ぶような肉体労働です。このアルバイトは中学2年のころからやっていました。

—そうなんです。中学2年生で単車を買う目標を立てていたんですか？

そうですね(笑)。まあ厳密に言うと、中学のときに既に単車は持っていて、改造したりするのもお金がかかるじゃないですか。当然、新しいのも欲しくなりますし。それでアルバイトでお金を貯めようと思ったわけです。

—当然、勉強はしていませんね。

してないですね(笑)。その時は、「今しかできないことをやっておこう」という気持ちでした。社会に出たら、こんな遊びはしてられないはずですから。そういう思いでしたね。

—進路についてはどのように考えていたんですか？

高校を卒業したら働こうと思っていました。大学に進学する気は無かったです。学校は遊び場って感じで過ごしてきた自分が、大学に行ったらまた4年間遊んじゃうよな、これじゃダメだな、と思っていました。「高校時代は思う存分遊んで、卒業したらしっかり働こう」と決めていたので、卒業後は当時の友達との連絡を全て切りました。切らないと、また遊んでしまうと思ったんです。

—具体的に何かやりたい仕事はあったんですか？

特に無かったです。高2の時から葬儀会社でアルバイトをしていて、そこにそのまま就職しました。仕事は一般的な葬儀会社と同じで、祭壇を設営したり、ご遺体を棺に入れたり、ということですね。最初にご遺体に触れた時はドキドキしましたが、それ以後は慣れていきました。私は目標を設定しないとやる気が出ないタイプなので、まず目標を設定しました。「5年以内に自分の上司よりも上に行こう」という目標です。そのためには、まず知識を身につけなければいけません。そこで決めたことは、「上司に何かを言われたら全て「はい」と答えて、実際にやってみる」ということです。

やってみて、その結果をもって上司に報告したり相談したりしようと決めたのです。そうやって身をもって経験しながら、上司が持っている知識を吸収していこうと思いました。



—まず目標設定をするという習慣をすでに持っていたんですね。

そうですね。もう何をやるにしても、まず目標を決めるというのは、バイクを買うためにアルバイトを一生懸命やっていたころから染み付いています。もしかしたらもっと前からかもしれません。ファミコンでゲームをやるにしても、倒したいキャラを決めたら、それを倒すまで止めない子でしたから。仕事でも、ある意味同じような感覚で取り組んでいましたね。

—社内で出世していくためには、数字も必要ですね。

もちろんそうですね。営業をやるようになってからは、数字で評価されるようになります。上に行くためには数字を出さないと認めてもらえませんから、一生懸命やりました。当時の葬儀会社というのは家族経営の会社が多く、その会社もそうでした。営業マンは20名くらいいましたが、私みたいな高校卒業してすぐに入ってくるような人はいません。年配の方が多く、私だけすごく若い、という感じでした。お客さんからは「こんな若い営業マンに来させるな」とか「若いヤツに仕事は頼めない。帰ってくれ」と言われることも多かったです。でも、社長から言われていたのは、「絶対にあきらめるな、続けることが大事、気合と根性だぞ」ということです。あきらめずに狙った標的は必ず取ってこようよ、というスタンスです。学歴なんて関係ない、気合と根性で続けたヤツが上手くいくんだよ、といつも言われていました。

—どんなところへ営業に行くのですか？

私の担当は病院への営業でした。病院と契約を結び、葬儀の依頼を頂いてくるというスタイルです。そこではいかに医療機関の担当者から信頼してもらうか、ということに力を入れました。ただ、病院なども閉ざされた世界なので、「お願いします」と言っただけで取引が出来るわけではないので、コネを使ったり、色々と試行錯誤しながらやりましたね。そこで営業成績も良くなってきて、5年で上司を越えるという目標は達成したんです。でも、5年も会社の中にいると、その会社の中で働くことの限界というものも見えてきました。同族会社でしたので、どんなにがんばって業績を伸ばしても社長にはなれないのです。ちょうどその頃、知り合いが葬儀会社を立ち上げるので役員として来ないかと誘われました。これは自分のキャリアアップになるなと思い、そちらの会社に移ることにしたんです。

—23歳くらいのことですね？

そうです。その会社の発起設立の営業担当役員として入りました。何もない2人の会社でスタートして、初年度の売上が1億6千万円、7年後には13億円まで伸ばすことができました。その頃には社員も65人くらいになっていました。

—順風満帆だったわけですね。しかし、7年後、その会社を辞めることになるわけですが、何か思うことがあったんですか？

仕事としては順調だし、所得も全く問題はありませんでした。でも、何と言いますか、面白くなくなっちゃったんですね。当

時の状況は、会社に行けばお客様用のセンチュリーが3台くらい停まっていて、夜は料亭で接待、という感じで、自分はまだ20代なのにまるで50代の年配の方のような生活をしているわけです。20代でこんな生活していて、30代になったら自分は何をやるんだ?という疑問が湧きました。そんな生活がとつまらなく思ってしまったんですね。

—なるほど。マンネリ化してしまったと。

そうです。しかもまだ自分は社長ではない。30代までには社長になりたいという思いもあったので、辞表を出し、2000年に帝都典礼(現・帝都葬祭)を設立しました。自分の会社を設立するに当たってまず考えたことは、透明性の高い会社にしようということです。その当時、名古屋市内に葬儀会社は80社から100社あったのですが、そのうちホームページを持っている会社は5社くらいでした。つまり、ほとんどの会社が情報開示をせず、料金体系なども不透明なままだったんですね。それで真っ先にホームページを作って料金体系を明確にすることに取り組みました。

—葬儀業界という古い業界で、今までの慣習を破るといふのは勇気がいることですね。

そうですね。我々が料金を明確にしてホームページで情報開示したことで、同業者からは圧力というか、嫌がらせを受けることもありました。脅かされたり、夜中にいたずら電話がかかったり(笑)。でもそこで恐がっていてもしょうがないので、逆に「もっとやってやろう」という感じで突き進みましたね。別に悪いことをしているわけではなく、ウチは適正価格を提示しているだけだ、と思っていました。

—お客様の反応はどうだったんですか?

思いのほか、反応は良くて、ホームページからの問合せもありました。当初は、私もホームページというものがよく分からなかったし、メールでのお問合せ機能についても、「電話があるのに、メール機能なんて必要な?」というくらいの印象でした。でもフタをあけてみると、「お葬式の予約がしたい」とか「法事をしたい」というようなメールでの問合せがたくさん来るんです。ウェブに力を入れる方針をとって、設立から5期連続で増収増益を達成しました。

—ついに自分の会社を立ち上げて、社長に就いてみていかがでしたか?

やはり社長となるとストレスも大きくなりますので、逆に楽しんでやろうという気持ちが湧いてきましたね。私は「面白さ=目標を設定して行動すること」という考えですので、常に目標を設定し、それに向かって進むということをやってきました。それが楽しくもあり面白くもあるということです。数字が安定してきても、その安定が恐ろしいんですね。ですから、常に次のものを狙っていくという姿勢を貫いています。今ある事業をベースに、関連した分野で新しい事業はないか、それを常に考え続け、進み続けることが非常に重要だと思っています。安定したものというのは時間が経てば腐って無くなってしまいますからね。

—それで2004年に株式会社メディアサポートを設立したんですね。

そうです。この新会社設立の経緯は複雑なので省略しますが、もともとはホームページ制作会社としてスタートしたんです。しばらくはこの事業をメインにしていたのですが、あるきっかけでやめることにしました。この会社では葬儀会社のティアさんのホームページをずっと担当させてもらっていましたが、ティアさんのホームページを通して顧客情報や会員情報が当社に入り、それを管理するわけですが、もしその個人情報が流出したら損害額はどれくらいになるのだろうか?と考えた時に、そのリスクを引き受けてまでこの事業は継続できないと思ったのです。それで、競合する制作会社も多い業界でもあったので、この事業からは撤退する決断をしました。

—その後、霊柩車による運送事業に参入したのですね。それは自然な流れで?

そうですね。霊柩運送事業が葬祭事業の関連事業であるということと、当時この事業をやっている会社が1社しかなく、競合が少なかったというのも大きな理由です。その会社というのは、この地域の葬儀会社が共同出資した会社で、市場を独占していました。

—霊柩車というのは、葬儀会社が所有しているのではなく、霊柩車運送専門の会社があるんですね。知りませんでした。霊柩車って1台あたり1000万円から1500万円くらいするんです。しかも、複数台持っていないと仕事が回りません。それを1社の葬儀会社が持つことは資金的に大変ですので、葬儀会社が集まって霊柩車運送の専門会社を作ろうという流れになったようです。

—競合は1社しかありませんが、そこに参入しようとするまとまった資金が必要になりますね。

そうですね。そこはもう腹を決めて、増資(第三者割当)を繰り返し、金融機関からの借入れもしながら資金繰りをしました。霊柩車って、改造しないとイケませんから、買おうと思ってもすぐに変えないのです。改造に2ヶ月かかるんです。それから人材の育成も必要です。

—競合する霊柩車会社のサービスレベルにも付け入る隙があったと聞きました。

これは、色々な見方があると思いますが、私はその会社に対して「単なる運送会社」という印象を持ちました。我々も以前はその会社を利用して頂く立場だったので、サービスのレベルはよく分かりました。私は葬祭業というのは究極のサービス業だと思っています。当然霊柩車事業も同じです。その中で、単なる運送業としてご遺体を運ぶということでは、お客様に大変失礼だし、納得してもらえないだろうと思います。遺族の気持ちに寄り添って行うサービス業としての認識が必要ですし、それができる人材の育成も必要だと思っています。

—ホームページ制作から始めたメディアサポート社です

が、霊柩車事業に参入した後は順調だったんですか？

いえ、紆余曲折はありました。霊柩車事業の他にもう一つ、貿易事業もやっていました。それは大手の商社と組んでの事業で、この事業でも上場可能だと言われるくらい有望な事業でした。しかし、突然リーマンショックが起こって、多額の損失を被ってしまいました。もう自殺しようかと思うくらい、大きな出来事でした。それでその事業はやめて、霊柩車事業に集中していくことにしました。未公開会社のままでやっていくのでは情報発信力が弱く、メディアにも取り上げられにくいので、株式を公開して証券コードをつけようと思いました。それで先ほどもお話ししたように、去年の11月にグリーンシート市場に公開し、さらに上位の市場で公開するべく、証券取引所や監査法人などと話し合いを進めています。

一なるほど、大きな挫折の後に奮起して成長してきたんですね。さて質問を変えます。横田社長は組織を引っ張るリーダーとして、意識して行なっていることはありますか？

私は、リーダーにとって重要なことは、目標の設定とブレない精神だと思っています。この2つをしっかりとやれば、リーダーシップは機能するし、組織も統制できると思います。それから、自分が全ての仕事をやろうとせずに、なるべく社員に任せるようにしています。自分で全てやろうとしてもできません。社員に任せるといっても、当然、最初はできないことも多いです。でもそこであえてやらせて、経験させるということを重視しています。私自身も自分で経験して、ここまで来ましたからね。

一目標はどのように設定するんですか？

私は現実的なので、まずは現在の自社の位置から最も手前にある目標を目指します。そしてそれをクリアしたら次、それをクリアしたら次、というように、段階的に登っていけるような目標を設定します。上場という目標を立てるとしたら、一番手前にあるグリーンシート、その次はマザーズ、とか。一足飛びに行くような目標は立てないですね。順番に一段ずつ上がっていけばいいや、と考えます。株式公開して直接金融で資金調達できるようになれば、事業強化のための投資をし、さらなる成長が見込めるぞ、と絵を描いていきます。目標の方向を間違わないように自分自身も勉強しますが、意識的に他者の意見に耳を傾けるようにしています。私は社長になった時から、年上のうろさい(笑)オジサンたちを監査役や顧問として周りにいてもらっています。年上の経験者たちの意見をもらうことで、方向を間違わないようにしています。人から意見を言われるのは苦じゃありませんから。言われたことはフムフムと聞いて、まずやってみようという、新入社員だった頃からの姿勢を続けています。

一社員さんたちのやる気を高め、維持していくことに関して気をつけていることはありますか？

社員たちに、この会社が今どこに向かっていて、そこに到達すると自分達にどんな還元があるのかをはっきり伝えています。今、あなたはこれくらいの所得だけど、来年この目標を達成すれば所得はこうなり、再来年はこうなるよ、ということを明確にします。



目標を達成すれば、あなたたちも嬉しいし会社も嬉しいんだよ、ということを見せるのです。目標を立ててそれを必ずクリアしていれば、会社の成長スピードと数字がブレないので、社員の所得に関してもブレずに伝えることができます。一方で不確かなことについては、「不確かだよ」ということをきちんと言います。株式公開して隠すものは何もないですから、ありのままを伝えています。但しこのまま会社が伸び続けることはありませんので、いつか業績が横ばいになるのか、下へ下がるのか分かりませんが、その時には助けてね、と言っています。

一会社の目標と自分たちの目標をリンクして考えることができれば、社員のやる気も高まるんですね。さて最後に、起業家にメッセージをいただけますか。

ひとつだけですね。目標を設定し、それに向けてやり続けることです。多くのベンチャーや起業家は、事業を続けていくうちに考え方がブレてきます。少し事業が回り始めると、本業から少しずつズレてくるんですね。ある一定の数字を作り、目標の到達地点に行くまでは、ブレずに走り続けるということが非常に大事だと思います。「夢は見るものじゃない、叶えるものだ」という松下幸之助さんの言葉は、本当にその通りだと思います。あきらめずに、目標に向かって走り続けて欲しいですね。

一ありがとうございました。☺

インタビューを終えて

突然のインタビュー依頼を快く引き受けてくれた横田社長。落ち着いた語り口の中に、目標に対して突き進む経営者の意思の強さが垣間見えました。そんな横田社長の軌跡を振り返ってみましょう。

- * 小さい頃から目標を決めて行動する少年だった。
- * お金を貯めるという目標のために、アルバイトをし、達成した。
- * アルバイトをしていた葬儀会社に入社した。
- * 目標を設定して仕事に取り組み、達成することでステップアップしてきた。
- * 安定したものはいずれ腐ってしまうと思い、常に「挑戦」を選んできた。
- * 1社独占で硬直した市場に参入し、新しい風を起こした。
- * 現在も目標に向かって走り、社員を引っ張り続けている。

目標があるからこそ仕事が面白いという言葉、とても共感しました。どうせダメだとあきらめながらやる人と、達成できたらすごいぞと興奮しながらやる人では、同じことをしていても結果は違うはず。今回のインタビューでは、目標の大切さをあらためて確認する機会となりました。ありがとうございました。☺

【会社プロフィール】

会社名 株式会社メディアサポート

本社所在地 名古屋市天白区植田東1-109

T E L 052-800-7222

事業内容 霊柩自動車運送事業、プライダル・セレモニープロデュース業

U R L <http://www.mediasupport.tv>