

AMBITIOUS!

こだわり対談

vol. 1

新連載

(株)KIACON 代表取締役社長・CEO

澤田 貴司 氏

「気合」と「根性」を社名に——この発想はどんな職業人生から生まれるのだろうか。ファーストリテイリングの次期社長にと請われ、敢えて独立の道を選んだ澤田貴司氏に、企業経営へのこだわり、そして人財採用・育成へのこだわりを尋ねた。

社員満足、顧客満足、キャッシュ この3本柱をいかに極大化するか

坂本●ファーストリテイリング（ユニクロ）の副社長を辞めて、流通企業の再生を支援する会社を立ち上げられましたが、きっかけはなんだったのでしょうか？

澤田●僕はユニクロ柳井現会長から光栄にも「社長をやってくれ」と言われたのですが、最終的にはその要請を受けることなくユニクロを辞めました。どうしても自分で事業を興

したいという気持ちが強くあったので最終的に辞退したんです。辞めた後、いろんな方からありがたいことにいろいろなオファーをいただきましたが、ユニクロと同じようなのは嫌だなと。自分の想いでやりたいと思っていたところ、「じゃあ、お前の想いでやれ。120億の金を預けよう」という話がありました。その話の延長線上で、このファンド運営会社を

作りました。だから普通の起業とはちょっと勝手が違うと思います。

坂本●始めてみていかがですか？

澤田●伊藤忠商事に16年おりましたが、最後の5年間はアメリカでセブンイレブンの買収を手掛けました。そこで小売業に魅せられて、伊藤忠の中で起業しようとしたんですが、大きな組織の中で起業するのは難しいということがわかったので辞めたのです。そこを柳井さんに拾われて、知らないうちに副社長になって、辞めて…。だから、今までファンドなんてやったこと一回もないわけですよ。やりながら今ようやくこのファンドというのがどんな生き物なのか、会社を買うというのがどういうことなのかを、一生懸命学んでいる最中なんです。

坂本●私は人財育成コンサルタントとして独立して丸9年になりますが、計画的に準備していたわけではなくて、流れの中で独立したんです。航



澤田 貴司 (さわだ たかし)

1981年伊藤忠商事入社。1997年4月に退職し、5月ファーストリテイリング(ユニクロ)入社。同年11月常務商品本部長、1998年11月副社長に就任、2002年5月退任。営業関係の責任者としてユニクロの成長に貢献。2003年2月(株)KIACON設立。



坂本敦子

●人財育成コンサルタント

日本航空国際線客室乗務員、BASFジャパン人事部を経て、95年に人財育成コンサルタントとして独立、「プライム」を創業。2000年(有)プライム・タイムを設立。現在、数多くの企業や学生向けに「ライフ&キャリアデザイン」「リーダーシップ」「コミュニケーション&マナー」等の講演や研修で幅広く活躍中。☎03-3221-5530

遭うなど…(笑)。

企業を磨き上げるのに必要な3つの要素は

坂本●現在のお仕事は流通企業を再生するというのですが、社長やメンバーがその会社の役員となって、傍観者でなく、一体となってやっていくというスタイルとうかがっています。そのプロセスへのこだわりなどあれば教えてください。

澤田●キアコンが一番やらなければならないのは、投資家に対してきちんとリターンすること。それには、いかにいいもの(会社)を安く買って、いかに磨き上げて高く売るか。IPO(新規株式公開)というかたちで売るのが、欲しいと思う人に売却するのかにせよ、その間再生企業をどう磨いていくかが大事だと思います。僕は企業を磨くには3つの要素が重要だと思っています。まずは社員の満足度。働く人たちが、この会社で働くことが幸せだなあと思わないと絶対にいい会社にならないと思うんです。自社の商品を着ていて嬉しい、この食べ物をお客様が食べて喜んでくださって嬉しいとか、社

空会社を経て、ドイツ系化学メーカーの人事部で採用・教育研修を4年間担当しておりました。とにかく毎日が忙しくて、もっと人の奥深いところまでかかわりたいと思っても、次の仕事が残っているのでそれかなわらず。そんな折に、あるところから研修のプロにとオファーがあったのですが、どうせやるなら自分でやれるところまでやってみよう…。いきなり独立したので、周囲はビックリしていましたね。

澤田●僕もほんとそんな感じだな。やってみないとわからないですよ。計画って大事だと思うけれど、計画よりも実行。実行してみて好きか嫌いか、こう感じるとか、そのほうがもっと大事ですよ。

坂本●何かやりたいと思う自分のWILL(意志)というか…。心が深く動くものがあるかどうかですよ。

人が動くというのは成し遂げるという根性

坂本●今回なぜ澤田さんにご登場いただきたいと思ったのかというのと、「キアコン」って珍しい社名だなと思ったら、「気合と根性でキアコン」と聞き、共鳴するものを感じたんですね。私は自分の会社に「輝く時間」という意味で、プライム・タイムと名づけました。人が輝く時というのはその人が本気で生きている時、本気で何かに取り組んでいる時、その人が一番いい顔をしている時です。いま人財育成、採用のキーワードは「本気」だと思っています。そこで「気合と根性」という社名のこだわりをうかがいたいのですが。

澤田●仕事って本来すごくロジカルなものだと思うんですね。冷静に、定性的・定量的・客観的に判断、分析して、あるべき姿というものを作り上げて、周知徹底して実行していくという。計画も重要。ただ、その

通りには絶対にいなくて、それを突き破る気持ちが大事なんだと思います。柳井さんはそれがものすごく、たとえばあるプロジェクトがあって、僕からすると、客観的に見て絶対にやるべきじゃない、と申し上げたとしても、「わかった。でもやる」と。「やる」ことに対する異常な執念。彼には突き破るだけの「狂気」がある。ロジカルに考えすぎると突き破れない。人が動くというのは、絶対に成し遂げるとい根性、「気」の部分が大事なのだと思います。その想いと、大学時代にアメフトをやっている、練習中いつも「気合と根性、気合と根性」と延々と言っていたのでそれを社名にしました。

坂本●ロジカルに考えることも重要ですが、「想い」でどんどん突き進むことも重要だということですね。

澤田●ファンドはね、それも大事なんだけど、逆に言うともものすごく「静」なんです。ものごとをクールに見る仕事なんですよ。最悪でもこのくらいはリターンがあるなど、常に意識しないといけない。冷徹な仕事ですよ。ただ、買ってしまったらもうこちらのものですから、再生しないといけない。Warm Heartで、ものすごく情に訴える仕事になる。「気」の世界に行ってしまう。買う前は「気」の世界全然なし。だから、社名はKIACONだけど、「気合と根性」でファンドやったらエライ目に

会社概要

株式会社KIACON (キアコン)

所在地：東京都渋谷区神宮前6-23-17 ロフティ原宿4F

設立：2003年2月

事業内容：流通、小売業を対象とするプライベート・エクィティ投資、成長戦略支援、事業改善支援

従業員数：11名(2003年11月現在)



員がそれを実感するような会社じゃないとダメだと思うんです。社員をスポイルするというのではなく、当然仕事に対しては厳しくなければいけないと思いますが、社員がその会社で働くことに生きがいを感じる事が重要だと思います。このこと、あるいはそれ以上に重要なことはCS（顧客満足）でしょうね。お客様がご満足し、ここにもう1回来たいと思う。もう1つ重要なのは、キャッシュでしょう。投下するキャッシュに対してリターンが大きいかを常に考えていかないと。お客様・社員のためにいいことをやりたいのだけれど、それがキャッシュにつながらなかったらやっちゃいけない。社員満足、顧客満足、キャッシュ。この3本柱をいかに極大化するか。そこにこだわって仕事をしています。

坂本●安く仕入れて高く売るということは、そこに付加価値をつけるわけですね。付加価値を生み出すのはそこにいる社員（個人）ですから、自分たちが会社のブランドを作っているというプライドが必要ですよ。

澤田●ユニクロに入ったときに不思議に思ったのは——僕は今日もユニクロのポロシャツとセーター着ていますが——、入社したときあまり多くの方たち（特に商品関係の方）がユニクロの商品を着てないんですよ。どうして着ないのと聞いたら、たとえば洗濯機にかけると色が落ちるとか、縮むとか、デザインがダサいと

か色がダサいとか言うんですよ。で、他のカジュアルブランドの服を研究のためにと着ている。ヘンだなあ〜、何でそんな商品売ってるのかなあ〜、って。それで、半年後に商品本部長になったとき、本来あまり強制は好きじゃないんですが、強制的に自社商品を着用させたんです。「とにかく自社商品を徹底的によく理解しよう、まずは自分たちが着用して絶対良い商品を作ろう」と。

坂本●作っている人、売っている人がそれを着ていて輝いているというのが一番ですからね。社員が商品に対して信頼感を持っていないと。

澤田●強制的に着せた結果、社員から、これがいいとか悪いとか、ああしましょうこうしましょうと、いろいろな意見が出てきました。それがものすごく嬉しかったですね。結局正しかったんだと思います。

坂本●社員一人ひとりの心に火を付けていくことが、リーダーとしての役割ですね。

人のせいにしな 自分で立つ

坂本●私は収益というのは感動の対価だと思っているんですね。感動を提供する。半端な気持ちじゃできませんよね。ものづくりでも、もちろんコミュニケーションでもそうです。そうなってくると、どういう人を採用するかが重要で、本気の人、価値を創造できる人を採用するにはどうしたらよいかという話になるのですが。

澤田●ユニクロでも採用をやっている、キアコンのメンバーも僕が採用したのですが、行きつく結論は「一緒にやってみないとわからない」ということ。ただ、こだわっているのは「自立」。自分で立っているっていうのがすごく大事。人のせいにしな。どこに行っても、誰が悪いとか、

世の中が悪いとか、会社が悪いとか、そういうことを言った瞬間、もう絶対ダメ。すべて自分が悪いという姿勢が重要。自分で立っているかというのはすごく見ますね。

坂本●ジリツには2つあると思うんです。律する、統制・コントロールする、つまり「自分で決めるという自律」そして、「自分で立って進んでいくという自立」。自律・自立していないと結果も出てこないと思います。

澤田●そう、自分で決めて自分で開拓していくことが大事ですね。さらに言えば、本当に人間として当たり前のこと——嘘をつかない、挨拶ができる、謙虚さがある、親を大事にする、いろいろありますよね。そういう当たり前のこと、倫理や道徳がわかることが重要だと思いますね。

坂本●そういうのは年齢や性別、学歴で判断できることじゃないですよ。

澤田●そこが間違っている人は僕は嫌なんです。相手の立場で考えるだとか、できればそういう人たちと仕事をしたいですね。うちのメンバーはそういう連中がすごく多いんで、ありがたいと思っています。

抽象論で教育してもダメ 具体論でしないと

坂本●私は人財育成研修の講師もし

先の道筋が見えない時代は、新たな道を作ることのできるワクワクする時代でもある。まさに、意志ある個人の想いが実現できる時が来たのだと思う。その人の「強い意志とこだわり」が、Only1のブランド価値への道につながっている。「AMBITIOUS! こだわり対談」と題し、いろいろな分野でイキキと活躍なさっている方々との対談を通して、AMBITIOUSな空気を少しでもお届けできればと思っています。

1回目はキアコン社長の澤田さ

対
後

ますが、インストラクターでも先生でもなく、勇気づける人、ファシリテーター（促進者）というのが自分の役割かなと思っています。そこで、採用してからの人財育成についてご意見をお聞きしたいのですが。

澤田●会社はボランティアじゃないから、数字を出さないといけないと思うんですね。それにはやはり会社の目標、今年どういう結果を残すかを具体的に数字に落とし込んで、それはどうやって達成できるんだということをしなないといけない。たとえば僕は営業をみていましたから、マーケティング部はどのくらいのバジェット（予算）で、どのくらいのリターン（利益）を上げるんだとか、商品部はロス率が今まで何%だったのを何%に落とすとか、商品の回転率を何回転にするんだとか…という数字を当時自分と仕事をしているメンバーと握ってたんですよ。「俺とお前の約束だぞ、約束をしたらやれ、できなかったら俺は評価しないぞ」ということを徹底的にやるんです。それをベースにして部下と一緒に仕事をしていたわけです。抽象論で教育してもダメで、具体論でしないと。

坂本●きちんとしたフレームをつかんだ上で日々の行動がある。よく私は研修の中でジグソーパズルを例え

に使うのですが、ジグソーパズルってなぜ楽しいかというと、完成するようになるぞっていう完成図が明確化されているから。完成図は企業経営でいうとビジョン、ゴール、数値化されている目標にあたるもの。やりながら今どのくらいなんだというのが目に見えてわかるから達成感があるわけですよ。今おっしゃったような具体的な数字だとかフレームをきちんと明確化、共有化して、その中で自分は何をやるのかというアプローチがないとなかなかうまくいかない。精神論だけじゃダメですよ。

澤田●僕の親父もお袋も教育者だったんですが、結局何を教育されたかという「いかに自立するか」だったと思います。これをしろ、勉強しろなんてほとんど言われなかったですね。特に親父には一度も言われなかった。ただ、親を大事にしなかったら張り倒されましたね。じいちゃんばあちゃんがいたら必ず荷物を運んだりだとか、畑仕事をしていたら「ご苦労様」と声を掛けなさいだとか。そういうことはすごく言われましたね。

坂本●そういうご両親に育てられたという環境が、澤田さんのCool Head, Warm Heartの素地になっておられるのでしょうか。

澤田●僕が生まれ育ったのはすごい田舎だったんですよ。そこに中学校までいたんですが、温かいというんですかね、みんなが助け合う。高校時代になると今度は都会に出て行かないといけないので、親と離れて下宿して。結果としては自立するとか、その集団の中でどう生活するのが大事だとかが身に付いたので、そうやって育てられたことにすごく感謝しています。あと、僕が人の育成に大事だと思うのは、期待してあげること。「きっと、お前だったらこういうことができる」という。勉強でも

スポーツでも仕事でも何だってそうだと思うんだけど、期待の仕方が足りないような気がするんですよ。本気で期待してあげないと伝わらないと思うし、そこが中途半端になっているんじゃないでしょうか。

坂本●「君ならできる」という自分の可能性を信じてくれる人が一人でも二人でも周りにいるということが大事ですね。その人の存在価値を認めているというメッセージでもあると思います。



澤田●それから、最初の議論に戻りますが、柳井さんから教えてもらったことですが「強く想えばそれは達成する。想いが足りないからできないんだ」ということ。

坂本●本気であればあるほど、「よし、やってみよう」「前例がなければ前例を作ろう」という行動につながる。強い想いがWIN（成功・結果）につながっていく。今、本気になれるものが探せない、見つからないでさまよっている人が学生にも社会人にも多いように思います。

澤田●それは本気になっていないからですよ。本気で探せば何か見つかると思うんですよ。

坂本●本気で探せばいつか出合えると私も思います。今後のご活躍を期待しています。本日はありがとうございました。

ん。何事も恐れずに常に新しいことにチャレンジし、自分の道を突き進んでいく冒険者のように映った。その姿は学生時代になさっていたというアメフトの勇姿を想像させた。周囲の歓声に踊らされることなく、謙虚に自分の信じる道を前進していく方。ユニクロのシャツをさりげなく着こなし、相手の話にし

談記

っかりと耳を傾け、静かに語るその姿に澤田さんの優しさや繊細さ、気遣いが感じられた。ファンドの次には何をなさるかこれからも注目していきたい。