企業家倶樂部

2021年 **9** 月号 No.155



引越し業界のゲームチェンジャー アップル社長

文字放想の参

0

私の宝箱 ランクアップ社長 岩崎裕美子 トップインタビュー トゥエンティーワンコミュニティ代表 守川 敏 テックリポート Re-al 社長 新明脩平 先端人 ALINKインターネット社長 池田洋人



アップル社長 文字放想



アップル

文字放想のすべて

引越し業界のゲームチェンジャー

◆今月の企業家特集

7ップルの未来戦略 第 **引越しを通じて「笑顔」が溢れる世の中にしたい**

Dage 8

プログラス アップルの強さの秘密 **引越し業界をDXで変革**

page 13

第3 編集長インタビューマニュアルよりも「考え方」が重要

 $^{\text{page}}$ $^{\text{l}}$ $^{\text{l}}$

第4 部 アップルを支える仲間 誰にでも挑戦する「機会」を与えるリーダー

page 22

第5 ** 文字放想の人的ネットワーク 信頼のおける誠実で正直な人物

28 Page 28







J





1 ── 4歳の誕生日 ケーキを前にご機嫌

2 — 8歳 兄弟の面倒を見る文字少年

3── 1997年 小学校卒業式にて母親と記念撮影

4 — 中学校正門にて

5 ── 2006 年 会社設立当時のオフィス(外観)

6 — 2019 年 集合写真

7 ― 表彰式にて受賞者と記念撮影

8 — 表彰状を手に記念撮影





7





アップルの未来戦略

引越しを通じて「笑顔」が 溢れる世の中にしたい

「引越しはクレーム産業」、そんなこれまでの常識を変えたいと本気で取り組む企 業がある。アップル引越しセンター社長の文字放想(もんじ・ゆきお)は、「お客 様が喜ぶことだけを考える。そこがブレないことが重要」と本質論で語る。スタ ッフは利用者から感謝されたら嬉しい。そこに『笑顔』の連鎖が起こる。理想を 掲げるだけにとどまらず、顧客満足度を数値化し人事評価まで一貫性のある仕組 みを創り上げ、ゼロから売上高30億円の企業へと成長させた。14歳から引越業 界に身を投じた稀有な企業家の世界観に迫る。 (文中敬称略)

何のために働くのか

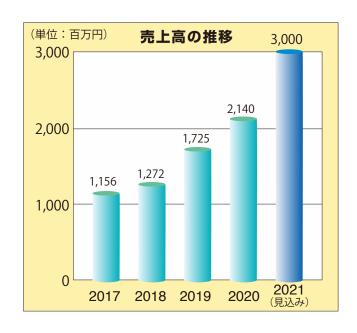
2021年7月19日(月)午前9時、東京都中央 区東日本橋にあるアップルのヘッドオフィスにて、 毎朝恒例の朝礼が始まった。朝礼は各支店や部署 でも同様に行われる。30秒の瞑想後、社長の文 字放想が経営をする上でもっとも大切にしている 企業理念「引越しを通じて、ひとつでも多くの笑 顔を生み出し笑顔溢れる世の中をつくること」を スタッフ全員で唱和する。

会社が大切にしている価値観を社員全員で共有 するために朝の忙しい時間でも惜しまず費やすの がアップル流の企業文化醸成の取り組みである。 引越しの現場はその場で判断しなければならない ことが多い。社員が現場で判断に迷ったときに原 点に戻って意思決定できるようにと文字がクレド (信条)にまとめたブックがある。

一日一条との想いから31条からなる「クレド ブック」を全社員に配布。その日は19日であった ので、19条「事実は変えられないが、考え方は 変えられる」のページを開き、実際に身に起こっ た具体例を引き合いに出し、社員の理解力を高め るように語り掛ける。

最後に部署の参加者一人ずつ最近感じた「良か ったこと | をエピソードを踏まえて簡潔に話して いく。何気ない気付きや関心事を自己開示するこ とで隣で働く人物の人柄が垣間見られるという効 果がある。一緒に働く仲間から関心を持ってもら うことは何事にも代えられないインセンティブに なるのだ。文字は社員たちの表情を見ながら、自 然と笑顔になっていく。僅か10分ほどの朝礼だ が、重要なコミュニケーションの場となっている。 どの社長も社員が楽しく仕事をしているか気にな るものだ。何気ない会話の中にも社員たちの機微 を感じているのだ。

「引越し」は単に荷物を運ぶだけの仕事ではな く、顧客の新しい人生のスタートに立ち会うことに なる。それは就職や転勤、結婚や子供が生まれ家 族が増えたからといった重要な節目であることが 多い。だからこそ、「スタッフにも引越しという機



会を通じて、顧客がどうしたら笑顔になるか考 え、顧客に喜んでもらうことで自らも幸せになっ てほしい」と文字は願っている。文字の究極の目 標は、引越し業を通じてそこに関わる人々を幸福 にし、世直しすることなのだ。

引越しベンチャーの挑戦

新年度に替わる3月・4月は新生活を始める人 が多く引越しシーズンと言われる。進学や就職な ど人生で初めての引越しとなる人もいるだろう。 マンションの前に大きなトラックが駐車し、エレ ベータに本当に入るのだろうかというほどの大き な家具や家電を器用に運んでいく。素人にはとて も真似は出来ない力仕事だ。長年の経験から得た 引越しの技術がそこにはある。

頻度は高くないが、人生で何度かは経験する「引 越し。一体どのくらいのマーケットがあるのか というと、日本の人口が2008年をピークに減少 したことで世帯数も頭打ちになり、毎年微減では あるが、市場規模は約4000億円と言われている。 最大手はサカイ引越センターで売上高は約900億 円、アートコーポレーションが約700億円、ハト のマークとアリさんマークが約200から300億 円規模と続く。これら大手数社で市場の50%を 占めており、売上げ数億円から100億円未満の中 小企業が全国に約250社あり、残りの市場を分



会社設立当時のオフィス外観

け合っている状況だ。

そんな中、アップルは今期売上高30億円を見込んでおり、引越専業企業ではすでにトップテンに名を連ねている中堅企業といえる。

「2025年までに売上高100億円、2034年までに500億円を目標にして、日本一の引越屋になります」と文字の鼻息も荒い。

マンションの1室とトラック 1 台から始め、創業から 15 年の平均成長率は 30%と高く、業界大手のハードルと言われる売上高 100億円が見えてきた。物流業界は慢性的な人手不足から近年では「引越し難民」なる言葉も生まれた。その様な逆風が吹く中において、社員数は 230名を超え、東京を中心に大阪・名古屋・福岡・札幌と全国に支店を増やしながら現在も成長を続けている。引越市場はイノベーションが起こることもなく、今後も高い成長が見込めない成熟産業であるが、その中で独自の接客サービスやIT活用を打ち出し頭角を現してきた同社のトップとは一体どのような人物か見ていこう。

14歳から自立

文字は1984年神奈川県川崎市生まれの現在37 歳と若いが、社長歴はすでに16年あるというから 驚く。21歳で同社を起業したのだが、それまで の人生が波乱万丈でユニークなので紹介しよう。

中学入学まではスポーツ万能で至って真面目な 少年であった。しかし、ここで青少年特有の転機 が訪れる。反抗期である。悪びれたい年頃で夏休 みに悪友たちと過ごしていると2学期からは学校 に行くよりも遊んでいる方が楽しくなり、不登校 になった。

しかし、遊ぶにも金が要る。小遣いでは足りなくなり、働こうと考えたが年齢制限があり案の定どこも雇ってはくれない。そこで年齢を偽って面接を受けると小さな引越屋が雇ってくれた。これが文字と引越し業界との関りの始まりである。

最初は遊ぶ金を稼ぐためのアルバイトだったが、働き始めるとどんどん夢中になっていった。重くて持てなかった荷物が運べるようになった。出来なかったことが出来るようになり、成長が実感できると仕事が楽しくて仕方がなかった。同級生が高校進学を考える15歳の頃には、すでに文字はチームリーダーとして現場を回していた。

20歳までは知人から誘われた会社を手伝ったこともある。休みなんて要らなかった。どこも小さな会社だったので、人手が足りず現場だけでなく、営業から経理まで何でもやらなければならなかった。今ならブラック企業として問題になるレベルだが、年間休日も5日から10日ほどで、とにかくがむしゃらに働いたが不思議と苦に思うことはなかった。

働けば働いただけ業績も上がり、収入も増えた。1つの事業部を独立採算制で任され月収も100万円と好条件であった。ある時、一時的に赤字になる月が出た。オーナーに報告すると「社員の給料を下げろ」という。

「人はいつか辞めるから、それまでこき使った 方が得だ」と心無い言葉を浴びせられた。

社員に対する考え方、仕事観のあまりの違いに 失望し、落胆した。文字は会社を去った。

失意の中、仕事を辞めた文字はしばらくの間、 貯金を切り崩しながらやり繰りしていた。しか し、そんな生活は長くは続かない。家族を養うた めに選んだ仕事は、文字に働く楽しさを教えてくれた「引越し」であった。。

誠実に正直に

2006年5月、文字が21歳の時、神奈川県横 浜市でアパートの一室を借り、中古のトラック1 台からのスタートであった。アップルの起業であ る。生活費を稼ぐために必死になって働いている と順調に業績は上がっていった。

会社設立から3年間は売上げも倍増で3億円になる頃、組織に歪みが出てきた。俗に言われる「30人の壁」である。社員も順調に増え、営業所を増やし、ちょうど目が届かなくなるタイミングであった。社内には「数字を出していたら何してもいいだろう」という空気が蔓延していた。今までに無かったような「モノが壊れている」、「スタッフの態度が悪い」といった利用者からのクレームが増えていたのもこの頃だ。

同じタイミングで社員からは会社に対する愚痴も増えていった。「給料が少ない」、「会社は分かっていない」といった不平不満が噴出した。文字が初めて経験したピンチであった。

文字にとって、休みがないほど忙しく働くこと は苦にならなかったが、一緒に働く社員たちとの 心のすれ違いは耐え難いほどつらかった。

「毎日、もう今日で会社をやめようと思い詰めて いた」と文字は当時の心境について話す。

悩みを解決するためにこれまで読まなかったビジネス書を読み漁ったり、助言を求めて業界団体や異業種交流会に参加した。そして、ある先輩経営者からの言葉が胸に刺さった。

「何のために会社はあるのか?人生の目標はあるのか?」

生活費を稼ぐという会社設立時の目的はすぐに 達成してしまい、その先の目標を考えていなかっ たことに気付いた。その日から人生の「目的」は 何か、仕事を通じて何を成し遂げたいのか「目標」 について考えるようになった。

文字は以前、オーナーから浴びせられた言葉が



忘れられなかった。自らの長い現場の経験から、 社員から搾取するような会社には絶対にしたくな いと考えた。心の底から自社のサービスが素晴ら しいと顧客に対して言えないような仕事はしない と決めた。「誠実に正直に」が文字の信条である。

アップルの企業理念を「引越しを通じて、ひと つでも多くの笑顔を生み出し、笑顔溢れる世の中 をつくること」と定めた。

マニュアルよりも「考え方」

引越し業は、シンプルに表現すると家財道具を A地点からB地点へ運び、その費用を頂く仕事で ある。故に利用者はなるべく安い方が得だと考え る。これまでの引越し業界では、遅延なく、モノ を壊さないことに重点が置かれてきた。スタッフ の応対の善し悪しまでは細かく求められてこなか ったのだ。

しかし、文字はスタッフが利用者の要望に応える気遣いが重要だと長い現場の経験から学んできた。テーブル一つの置き場所でも、「もう少し窓側に寄せましょうか?」といった一言声掛けして確認することで、丁寧さが伝わるという。少ない会話の中にも信頼関係を生み、「また利用したい。家族や友人にも推薦したい」といった評価を得られることに繋がる。

「ある意味期待されていなかった分、お客様に配慮して、一生懸命仕事をしているだけで評価してもらえる幸運な仕事です」と文字は笑顔で話す。



利用者も千差万別なら、スタッフの性格も十人 十色であるので、顧客対応のノウハウをマニュア ル化するのは不可能に近い。そこで文字はマニュ アルを作るのではなく、「考え方」を重視した。そ れが冒頭に先述したクレド(信条)であり、毎日朝 礼で唱和しスタッフに浸透するようにしている。

一人の人間として、どうあるべきか。文字のモットーである「誠実に正直に」をどう具現化するのか。スタッフの一人ひとりが客とどう「向き合う」かを考えるその取り組みこそ、アップルの強さの源泉となっている。

さらに同社の成長を支えているのがヤル気のある若い社員たちだ。同社では年功序列の人事は採用しておらず、顧客満足度の高い社員が評価されるという人事評価が貫かれている。年齢が年上だからといった人事はない。むしろ若い人に挑戦する機会が与えられる。支店長の立候補制度はその良い例だろう。「まずはヤル気がある人にチャンスを与え、経験させること」と文字は言う。実力主義の職場は言い訳ができない厳しさがあるが、血気盛んな若者は数字で示されると自然と競争し、切磋琢磨しながら成長していく。主体性がある人の方がハングリー精神があり、「学び」が多いことを文字は知っているのだ。

「引越しは臨機応変に対応力が求められる仕事です。現場を上手く仕切れる人間はどんな仕事をしても通用すると断言できます。引越しは誇れる 仕事です」と文字は真剣な眼差しで語る。

業界の ゲームチェンジャー

ある意味、引越し業界は差別化が 難しい市場であるといえる。新居に 荷物を運ぶというシンプルさゆえ、 競合する企業のサービスに大差がな くなり、利用者は分かりやすい価格 にのみ目が行ってしまう。すると企 業は価格を抑えるために人員を減ら したり、早く現場を片付けて次の現 場へ移ろうと仕事が雑になってしま

う。構造的に悪循環に陥っていた。

そこにアップルは風穴を開けようとしている。 価格を下げるためには生産性を上げるしかないが、人員を減らしたり、スピードアップで数をこなすやり方ではなく、見積書提案から受注、人員手配、配車までをIT活用し、可能な限り自動化した。利用者は専用アプリで営業時間を気にせずに好きな時間に見積もりを取り、引越日を予約できるというメリットがある。スタッフは電話で見積もりを取る場合、平均で20分から30分を費やす。そこから見積書を作成し提案する。それが一日に数件あると受注した後も膨大な事務処理が残り負担となっていた。IT導入によるシステム化は同社の生産性を著しく向上させた。

これによって生まれた時間で、スタッフは現場で顧客に対してより付加価値を与える対応が出来るようになった。社員はユーザーが喜んでくれることに集中し、その結果はアンケートにより集計され、そのまま人事評価に反映される。

「若いからと言って機会を与えないのはおかしい。私は若い人にこそチャンスを与えたい!」

たまたま引越し業を生業としたが、「目的・目標」を持った人づくりをすることで世の中をよくしていきたいと文字は夢を語る。

2034 年、文字が 50 歳になるまでに売上高 500 億円を達成し、「日本一の引越会社」を目指し邁 進する。引越業界に誕生したゲームチェンジャー から今後も目が離せない。



アップルの強さの秘密

引越し業界をDXで変革

文字の机に高く積まれた利用者からのアンケート。その一つ一つに目を通すの が文字の日課となっている。引越しスタッフの気持ち良い対応、細かな気配り に対する感謝のことばが多く並ぶ一方で、対応に対するクレームをいただくこ ともある。文字はクレームを「ご指摘」と呼ぶ。「ご指摘をいただけることはあ りがたく貴重なこと」と捉え、同じ過ちが起きないように対応していく。利用 者から「リッツカールトン並みのホスピタリティを持つ」とまで言わせ、高い リピート率を誇る同社の強みに迫る。 (文中敬称略)



強さの秘密 引越し業界を DX

業界にイノベーション

自分自身が引越しすることを考えてほしい。一 般的には、ネットで引越し業者の情報収集を行い、 数社に電話で家族構成や大まかな荷物の情報、引 越し希望日時などの情報を提供する。最終的には 訪問見積もりとなって、家に来て見積書の提示を 受ける。「他社さんの見積もりを取っているなら、 いま決めてくれるならそこより安くしますよ」と いうようなやり取りが行われる。一言でいえばと ても煩雑である。若い女性であれば、見ず知らず

の人を家に招き、見積もりをするということに抵抗 感を持つ人もいるであろう。その様な煩わしさか ら解放してくれるシステムが業界初スマホ引越し 予約システム「ラクニコス」である。24時間365 日WEB上で引越しの見積もりと予約を完了できる 画期的なシステムである。年齢、性別、部屋の間 取りなど、100万件にも上る今までの膨大な引越 し見積もりデータを活用している。画面の流れに従 って、必要情報を入力していき、引越し日時まで 確定し、決定料金が表示される。よくある「概算 価格」の表示ではない。

「10年ほど前から構想は持っていた。単純にお客 さまの立場で考えると、無駄な時間を使わせてい ると疑問に思っていた」と常に顧客視点で考える 文字ならではである。メリットは顧客だけではない。いま現在、同社が扱う引越しの2件に1件が ラクニコス経由という。多い月で3千件が人手を 介さずに入ってくると、単純計算で営業30人分に 該当する。大きなコスト削減につながっている。

資金力が豊富な大手が作っていても良さそうであるが、それをしてこなかったのには何らかの理由があるのかもしれない。このシステムを生み出した原点は自社のためでなく、あくまでもお客のメリットのためである。だからこそ、このシステムを作り上げたと言える。

オリジナル引越しERP

スマホ引越し予約システム「ラクニコス」以外にも、IT 化が進んでいる。2017年1月から運用を開始し、バージョンアップを重ねてきた同社オリジナルの「引越しERP (統合基幹業務システム)」である。引越し業界に長くいる文字にとって、多くの課題が見えていた。その一つが非効率な運営である。未だに紙を用いアナログな運営をしている中小の引越業者がほとんどという現状がある。

その問題を痛感していた文字は2016年に元 Uber Japan 代表の塩濱剛治を社外取締役に迎え 入れる。文字の頭の中にあるイメージを具現化し、 IT を利活用することで引越し業界にイノベーショ ンを起こしているのだ。文字にとっては、やりた い姿を実現するための道具に過ぎないのであろう が、業界にとっては大きなイノベーションである。

文字は言う。「人がやると誤入力など、どうしてもミスが発生する。この小さなミスがお客さまに迷惑を掛けることになってしまう。スタッフは悪気はないのです。この状況を改善したかった」いかにも、お客と仲間のことを思う文字らしいエピソードである。

強さの秘密 2 お客に真摯に向き合う姿勢

NPS®経営

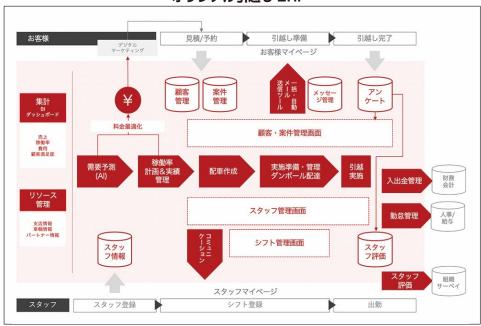
NPS®とは「ネット・プロモーター・スコア」の略である。米国の大手コンサルティング会社「ベイン・アンド・カンパニー社」が2003年に発表した顧客ロイヤルティを測るための指標である。顧客が企業や商品・サービスに対してどれだけ愛着や信頼を持っているかを数字で分かりやすく表したものである。

NPS®を簡単に紹介すると、「アップルの引越しを友人や同僚に薦める可能性はどれくらいありますか?」というアンケートに対して、0から10で回答してもらう。0から6を批判者、7・8を中立者、9・10を推奨者の3つに分類。推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値がNPS®となる。様々な業界で用いられているが、引越し業界でこの指標を採用し、公表しているところは他にはない。

NTT コムオンライン・マーケティング・ソリューションがホームページ上で公表している数値を見てみると、代理店型自動車保険部門の業界平均値はー47.5、その他の部門の業界平均を見てもマイナスが普通となっている。その様な中、同社の2019年8月から2020年7月までの数値は73.6となっている。同社の数値が驚くべきものであることが分かる。

さらに、同社のホームページを見て驚くのは、 お客からのアンケートをすべて公開している点であ る。その上、点数、年代、家族構成、エリアを絞 って検索することができるようになっている。実 際に低い点数で検索すると、お客からの手厳しい ご指摘の入ったアンケートもすべて見ることができ る。本来、1件でも多く仕事を取ろうとするので あれば、このような自社にとって都合の悪い情報 は掲載せず、良い評価ばかり掲載するところは多 くみられる。しかし、同社にはそのような姑息な 発想は全くない。とにもかくにも公明正大の一言 に尽きる。すべてのアンケートを公開するのは、そ れだけ、真剣に引越しに取り組み、お客さまと向 き合っている証拠である。そこには、文字と同社 が本気で業界を変えようという気持ちを垣間見る ことができる。

オリジナル引越し ERP



明快な評価制度

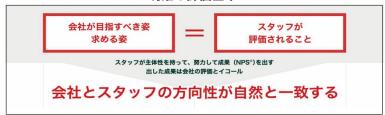
同社の企業理念は「引越しを通じて、 ひとつでも多くの笑顔を生み出し笑顔溢 れる世の中をつくること」である。最も

重きを置いている指標は売上でも利益でもなく「全社 NPS®」と明言している。引越しスタッフの評価と報酬は「個人 NPS®」、支店長の評価と報酬は「支店 NPS®」といった具合にすべて NPS®で決まる。お客が同社のサービスを利用し、満足し、誰かに薦めたいと思うには、その引越しを通じて笑顔が生まれなければ、NPS®は上がることがない。スタッフの笑顔一つ、挨拶一つ、荷物を運ぶ動作一つが理念、目的に直結している。

「お客の評価=スタッフの評価」という明快な評価制度となっていることで、自身が携わった引越しのアンケートを見て、評価されている点、ご指摘をいただいた点をすぐに確認でき、それをすぐに伸ばすことも改善することもできるのだ。アンケートは社内で誰もが見ることができるようになっているので、お客が何を喜び、何にがっかりしているかも一目瞭然である。

「最初からスコアを意識するスタッフはそれほど 多くないです」と言う。しかし、スコアというはっ きりした指標があることで、最初は単にいいスコ

明確な評価基準



アを出したいと言うだけだったスタッフも、徐々にどうやったらお客を喜ばせることができるかを考えるようになり、興味を持って仕事に臨むようになるという。明確な指標と評価があることがスタッフの働きやすさに繋がり、モチベーションに繋がっていると言える。だからこそ、引越しという肉体的には大変な仕事でも誰もが「引越しって楽しいです!」と笑顔で言い切れるのだ。その笑顔はきっとお客にも伝わっている。

文化の浸透のために

創業当初から理念があった訳ではなかった。 2006年に創業し、売上は順調だが社内の雰囲気が悪く、自らも悩んでいた時期があった。その様な壁にぶつかっていた時に先輩経営者から気付きをもらい、2009年に経営理念、クレドを自ら作った。現在は経営理念、ビジョン、バリュー、そしてクレドが整備されている。

「引越しは千差万別。すべてをマニュアルにする



経営者仲間とスリランカの世界遺産シギリヤロックの前で

ことはできない」と細かなマニュアル作りを早々に諦めた文字。大切なことは、「お客と向き合う姿勢だ」と語る。その姿勢の根幹をなすのが経営理念である。引越し現場では突発的なことが発生し、その場で考え、解決していかなければならない。その時に、会社のためでなくお客のために、自分に何ができるかが問われている。

その為に経営理念の浸透に愚直に取り組んできた。毎日行われる朝礼、研修、ありとあらゆる場面で、「なぜこの理念なのか」「なぜお客さまを笑顔にしたいのか」伝道師のように伝えてきた。文字自身も今でも壁にぶつかった時にはクレドを見返し、自分自身を奮い立たせることがあるという。名古屋エリア統括部長の永田はクレドを「人としてどう生きたらいいかという教科書」と言う。人を磨くことで、サービスが磨かれ、お客の笑顔に繋がる。若いメンバーから自然と理念、クレドの話が出てくる。文字にとって、これほど力強いものはない。

強さの秘密 3 外部の知見の利活用

英知を結集

文字の頭の中には引越しに関するすべてのことが入っている。課題ややりたい事も明確に頭の中に描かれている。それを実現するときにうまく活

用しているのが外部の人材である。「文字さんは引越し業界で何をやるべきかが明確になっていて、それを実現するために業界以外から学んで引越し業界をより良くしようという意識を感じる」と、親友であり、ビジネスパートナーでもあるプロフェッショナル人材のシェアリングサービスを提供するサーキュレーション社長の久保田雅俊は語る。

実際に、同業他社に比べてはるかに先を進んでいるIT化だが、ラクニコスの構想は一度頓挫した経験を持っている。「自分自身がITに精通していない部分もあっ

た」と潔く当時を振り返る。久保田と出会い、話をする中で、外部人材の活用という新しい方法を知った。文字はまずは試してみるところがある。「来る人がどの方も素晴らしい方が多かった」と、外部人材の活用に対してより一層前向きになった。

経営戦略、新規事業立案、アプリの開発、人事 関連など多くの分野で外部人材を活用してきた。

「文字さんは丸投げするのではなく共に創り上げていくタイプの経営者。明確なビジョンを持って話をしつつ、プロ人材の話を素直に聞き、その上、自分で勉強しながら実行し、判断することができる。それによって、プロ人材もどんどん文字さんに惹きこまれ、巻き込まれていく。結果として、プロジェクトがうまくいく」と文字の経営者としての能力、人間力を高く評価する。業界内の問題をしっかりと捉えながら、外部の経験、知見を活用し問題解決に繋げている。

あえてすべてを自前の社員でやる必要はないと考えている。文字の求めるレベルの人材を採用することの難しさやコスト、何より、うまくいかなかったときのリスク。それらを考えたときに外部人材をうまく活用することはとても合理的であり、同社の成長、発展に大きく寄与していると言える。

気づきの場

文字にとって、自分自身の学びの場、また外部

の知見を得る気づきの場として欠くことのできな い場が、世界的な創業経営者の集まりであるEO (起業家機構)の存在である。もともと、人付き合 いは得意ではないという文字。異業種交流会など 外部の人と付き合うなら社内の人間に時間をかけ て付き合うほうが良いと思っていたという。しか し、壁に当たった時に、外部の研修や業界団体な どに顔を出すようになり、その中でできた人のつ ながりでEOに入会したのは2016年のこと。「14 歳から働いてたので学校時代の友人と言うのもい ない。経営者になってからの友達も基本いなかっ た」と言う文字だが、EO のフォーラムの仲間は、 経営者としても尊敬でき、友人と言ったら真っ先 に名前が上がるほどのいい出会いだった。ちなみ に、この特集の5部に登場するメンバーはすべて EOの仲間である。

現 EO Tokyo 会長でもあるサーキュレーションの久保田は、「自分の成長に対してしっかりとした前向きな危機意識を持っている。」と言う。今まで得ることのなかった知識、体験を貪欲につかんでいこうとしているようにも見える。「EO の集まりに参加した後は、アイディアの発散に驚かされる。良い刺激を受け、違う視点に気付くなど、現状に甘んじることなく積極的に外部との接点を持ち、吸収できるところは吸収しようという姿勢は、吸収できるところです」と言うのは執行役員社長室長の鈴木邦康だ。文字自身が外部から得る刺激と知見で成長しようとする姿勢は、社内にもいい影響を及ぼし、それが会社の成長につながっていると言える。

強さの秘密 4 文字のリーダーシップ

誠実で正直

「真面目」「小さなことでも全力で取り組む」「誠実」「気遣いと気配りが素晴らしい」「面倒見が良い」今回のインタビューを通して、誰もが口を揃えて言った言葉である。Waqoo 社長の井上裕基は、「文字さんのことを悪く言う人を見たことがな



称賛する文化が根付く

い」と言う。また、法人営業チーフの石田麻美は「社 長は誰よりも社員を愛している」と言い切る。

背中を見せて人をぐいぐい引っ張て来たが、スタッフの数も増えてきて試行錯誤を重ねながら人の育成に力を入れる。「ミドルの育成が課題」と社内の幹部は口を揃える。そこにメスを入れるべく、最近始めたのがその名も「社長塾」だ。自ら参加を希望する者に対して、隔月1回終日かけて行う。どういう思いで仕事をしているか、何のためにやっているのか、そもそも生きるとはどういうことか、といった人としての根本的な話をしている。丁寧に語り掛け、時間を共有することで意識改革が進んでいくと感じている。

鈴木は「うちの会社の最大の強みは社長の文字です」と言う。その文字の想いを受け止め、全社一丸となって、「引越しを通じて、ひとつでも多くの笑顔を生み出し笑顔溢れる世の中をつくること」という経営理念(目的)を愚直に行っていけば、同社の目標である 2034年の 500 億円はさほど難しくない。経営者仲間の誰一人も「文字さんなら必ず達成できる」と太鼓判を押す。

文字は言う。「お客様を喜ばせること、お客様の笑顔が、リピート、紹介を呼ぶ。そのことが従業員の笑顔をつくる。お客様と従業員の笑顔が増えれば、数字は自ずと伸びてくる。みんなが喜ぶ仕組みをつくること、その事こそが会社の成長の原動力となる。信念にそぐわないことはやらないし、人に言えないことはやらない」誠実で正直な商売で目標に突き進む文字の活躍に注目したい。



マニュアルよりも「考え方」が重要

アップル 社長 文字放想

これまでの引越し業界は、「お客様と会社の評価が相反していることに課題があった。社員が迷わない様に評価と報酬には一貫性があることが重要」と文字は語る。利用者に対する応対も心がこもっていないマニュアルでは通用しない、その前に「向き合い方」だと力説する。常に本質論で語る引越し業界のゲームチェンジャーに迫る。

(聞き手は本誌編集長 徳永健一)

笑顔の溢れる職場

問 仕事を通して実現したい世界、目的を聞かせ てください。

文字 目的は、私たちの「企業理念」に尽きると 思います。

「引越しを通じて、ひとつでも多くの笑顔を生み 出し笑顔溢れる世の中をつくること」が当社の目 的です。生きていくためにはお金も必要ですが、 シンプルに笑顔が溢れる環境にいることが幸せな 生き方だと思います。今はコロナ禍で世界中の人々 も大変ですが、ニコニコと笑える社会があれば、 また「やってみよう!」とチャレンジが出来ると 思います。

問 仕事は「手段」として会社を経営されていま すが、究極の「目的」は笑顔の人を増やすという ことなのですね。それは御社を利用する顧客だけ でなく、スタッフも含まれるのでしょうか。

文字 はい、含まれます。たまたま私が選んだの が引越し業であっただけです。自分で経営をしな がら経験していくうちに、実は職種は関係ないと 思いました。むしろ引越し業で恵まれていると思 います。これは業界の課題でもあるのですが、こ れまでイメージは決して良くはありませんでし た。逆にしっかりと対応すれば、「いい人が来て くれた」と評価してもらえます。

引越しは、一生懸命にやっているだけで、すご く感謝される仕事です。これは有難いことです。 最初は必死になって仕事を覚えようと働いている のですが、感謝の言葉を掛けてもらっていると、「人 の役に立っているのだ |と実感できます。毎日、「あ りがとう」と声掛けをもらうと気持ちがよく、「今 日もいい仕事が出来た」と幸福感が得られます。

周りの社員にも「こんなに素晴らしい仕事は他 にないのではないか」とポジティブな思考に変わっ ていき、スタッフもイキイキと仕事をするようにな ります。その空気は家族や友人たちに伝わるもの です。笑顔の輪が広がっていくのを感じています。 問 「笑顔」の重要さに気付いたのはどんな体験 からでしたか。働き始めた頃の文字社長はどんな



文字社長の信条をまとめた「クレドブック」

働きぶりだったのでしょうか。

文字 当時は、先輩から「お客様を喜ばせなさい」 とは言われていなかったので、考えてもいなかっ たというのが正直なところです。私はただ荷物を 運んでいるのが楽しかったのです。

しかし、お客様に確認しなければならないこと が結構ありました。どの部屋にどの家具を置くの かレイアウトを教えてもらうのですが、他の人は 大雑把に置いて行ってしまう。私は実際にテーブ ルや棚を置いてみて、コンセントの位置を考えた らもう少し左がいいですかと確認をしていまし た。小さな気遣いですが、気を遣えた方だと思い ます。

こうしたらお客様はどう思うだろうか、喜ぶだ ろうか、嫌がるだろうかと考えながら仕事をして いると、自然と「ありがとう」と言ってもらうこ とが多かったのです。私は小柄で当時の体重は50 キロと細かったので、「お兄さん、大きな荷物だ けど大丈夫?」とよく心配されていましたが、サ クサクと運んでいるのでギャップがあったのだと 思います。現場でクレームをもらったことはあり ませんでした。

ハウではなく「考え方」

問 文字社長の現場での経験から会得したものを どのように伝授しているのか興味があります。利 用者から支持される対応力はどのように社員に教 えているのでしょうか。

文字 私は社員一人ひとりの性格も様々だと思うので、「ハウ(どのように)」の前にお客様の前にどのような「スタンス」で臨むのか、「向き合い方」が重要だと考えます。ハウ・ツーに目が行くと、「お辞儀は45度の角度で」とかありますよね。しかし、そのお辞儀に心がこもっていなければ意味がありませんし、相手にも分かります。私はそういう本質的なところが気になる性格なのです。

マニュアルを作るとなると、引越しは千差万別でパターンが多く、不可能だと思いました。マニュアルにない様なことが現場で起こっても、どのように向き合うかを徹底していれば、お客様のためにどうしようかと考えることが出来ます。

そこでお客様に対する会社の姿勢を言語化して いきました。

問 心のこもっていない形ばかりのマニュアルで は真意は伝わりませんね。社員一人ひとりが相手 が喜ぶこと、笑顔にすることを考えて行動すると いうのは素晴らしい文化ですね。

文字 2006年に会社を設立して、2009年には会社の目的・目標を作り、そこからずっと取り組んできました。全員が同じ対応は出来ませんし、お客様ごとに個性もあります。どんな優れたマニュアルがあってもクレームはなくなりません。これが正解というマニュアルは存在しないのです。

それよりも目の前のお客様をどうしたら喜ばす ことが出来るかという思考になり、実行すること の方が正しいと思います。

評価と報酬の一貫性

問 企業理念やミッションを掲げている企業は多く あります。しかし、ミッションを成し遂げているか 数値化し、社員の報酬まで整合性を持たせている 会社はまだ少ないと思います。なぜ、御社ではそ れが可能なのでしょうか。

文字 私が気を付けていることは、私自身が現場から始めていますので、どんな会社だったら自分は頑張るのか、会社の社長がどのような考え方だったらいいと思うのか、社員の目線に一旦立って

考えるようにしています。

既存のこの業界は、お客様の評価と会社の評価が逆でした。比例しないのです。会社は同じ10万円の仕事なら、4時間かけるより2時間で終わらせて次に行って欲しいと考えます。現場でどれだけ早く荷物を運んだか、大きな現場をすぐ終わらせて帰ってくることが評価され、報酬に反映されてきました。単純に早く終わらせることが基準になると、お客様の満足度は度外視になっていました。クレームだけは出ない様にして、早く終わらせるのが一番いいという考え方です。このスタンスに違和感がありました。

お客様に喜んでもらっても、会社には評価されない。会社の都合とお客様の都合が相反していたのです。中には物販を推奨する会社もあります。「この部屋にはエアコンが必要ですよね」と言って販売する。私は自分が要らないものを売るのは嫌ですし、矛盾を感じます。

そこで、弊社では単純にお客様に喜んでもらえることを会社の評価と一緒にすれば、従業員は迷わなくて済むと考えました。これが本来あるべき姿ですし、私たちはそうありたいと思っています。 問 一貫性のある人事評価と報酬の体系を構築しているのは素晴らしいことだと思います。若い社員さんたちが高いモチベーションで仕事をしているのも納得です。人事評価制度が御社の強みとなっていますね。

文字 そうは言っても最初から「はい、分かりました。お客様を喜ばせるのはいいですね」という人はあまりいません。そこに数字があることによって変わってきます。数値化し記録する「スコアキーピング」は効果がありました。

例えばゴルフですが、小さな球を棒で打って18 ホール回ってきなさいといっても誰も面白くあり ません。しかし、スコアを付けると大切な時間と お金を使って練習場に行き、競うようにコースに 行きますよね。組織も同じで、スコアキーピング が鍵になります。

最初は「同僚に勝ちたい」、「高いスコアを取り たい」でいいのです。そのために何をするかとい うと、お客様を喜ばせることでスコアが上がります。興味がなさそうに見えても、やっていくうちに興味が湧いてきて、気付いたら「お客様からこんなメッセージをもらいました!」と写真を撮って送ってくるスタッフも結構います。

自分の力を信じること

問 20 代前半で支店長に抜擢されている方もいますね。アップル独自の人材登用・育成の取り組みがあるのでしょうか。

文字 育成なんておこがましいと思っています。会社に出来ることは、

「環境」と「機会」の提供だと考えています。最終的には自らが選択して行動しなければ何も得られません。会社から「これを覚えなさい」と言っても本人が必要だと感じなければ身に付きません。

そこで迷わない様に大切にしたいバリュー(行動基準)を「スピード」「行動」「チャレンジ」など7つ掲げ、毎朝の朝礼でも唱和しています。仕事は「すぐやる」ことが成功する力に変わります。考えるだけ、言うだけではなく、「行動」しなければ結果は得られませんよね。成功の反対は失敗ではありません。チャレンジしなかったことです。迷ったら「チャレンジ」しよう、難しい道を選ぼうと話しています。

問 クレドブックも作られていますが、その中で最も大切にしている信条は何ですか。

文字 私が作ったのでどれも大切なのですが、やはり第1条の「目的(理念/価値観)があれば何も怖いことはない」です。自分が悩んだときに、改めて「目的」が大事なのだと気付かされました。

仕事でつらいことがあるといつもこれを見返しては、私に与えられた試練・壁であると受け止めるようにしています。

強いてあげるならば、2つ目は18条の「自分の力を信じる」です。私の気持ちを言語化したもの



です。どんな成功者も私たちと同じ人間です。自 分の心の在り方で未来は変わってきます。自分の 力を信じる人が事を成すのです。絶対に諦めずに 誰よりも努力することが重要です。偉そうに言っ ていますが、自分を戒めるためでもあります。

問 社長として経営をする上で心掛けていること は何でしょうか。

文字 以前読んだ本の中に印象に残る言葉がありました。「若いからといって機会を与えないのは違う。逆に若いからは、やらせる理由なのだ」というものです。これまで私もそうやってチャンスをもらってきました。

10代から仕事を始めて、21歳で起業したころは、とにかくがむしゃらに働きました。しかし、変に達観して大人になってしまうと勢いが欠けていると感じます。大人の弊害はそれだと思います。起業家は皆、最初は何もわからず突っ走りますよね。あの勢いが大切だと思います。若いときは純粋に感じたことを信じて走ることが出来る。

知識だけある大人は「無理だからやめておいた 方がいい」と若者を揶揄しますが、勢いで突っ走 れる若者にチャンスを与えてやらせてみると大き く化ける可能性があります。チャレンジしたいと いう意思を尊重したいですね。



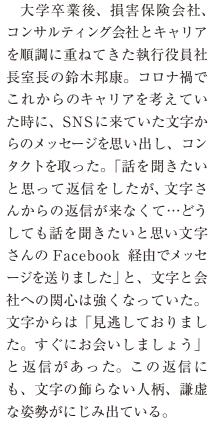
第二部 アップルを支える仲間

誰にでも挑戦する 「機会」を与えるリーダー

自らの背中を見せて若手社員を鼓舞する社長の文字。引越し業界の 「現場」で鍛えられた文字だからこそ課題も分かる。既存の常識を 打ち破り、業界に新風を吹き込むアップルの精鋭たちが同社の魅力 について語る。 (文中敬称略)

人間味あふれるボス

鈴木邦康 執行役員社長室長



2020年の6月末、文字と初 めて会うまでは、「どこか傲慢 な中小企業の経営者」という勝 手なイメージを抱いていた。し かし、実際に会って話をしてみ ると、業界全体のことを真剣に 考え、ロジカルに淡々と話す文 字の姿に、「自分の思っていた イメージをいい意味ですべて覆 された」と振り返る。

その後、引越し業界の課題感 など自分なりの考えを語り、そ れに対する文字の考えや現在の 会社の取り組んでいることなど、 語り合っていく中で、考えてい ることは同じであった。会社の 将来性もある、そして何よりこ の人と一緒に働きたいと思った という。「何をするかより誰と働 くか」という鈴木は、前職より も大幅な年収減も厭わず、二つ 返事で入社を決意し、2020年 9月にジョインすることになった。

社長室長として迎え入れられ たが、本人は「なんでも屋」と自 嘲気味に話す。経営戦略やマー ケティング戦略を練りながらも、 採用で地方を飛び回ることもあ れば、給与計算まで多岐にわた る業務をそつなくこなす。「誰 よりも一緒にいる時間が長いの で、ディスカッションパートナーで もあり、伴走パートナーのよう な存在」と文字との関係性を分 析する。

このように強い関係性が生ま れたのには、あるきっかけがあ る。昨年末、文字が信頼してい たバックオフィスのメンバーが立 て続けに退職するということが あった。細々とした問題が明ら かになり、そのてこ入れのため に、鈴木と文字自らが中に入



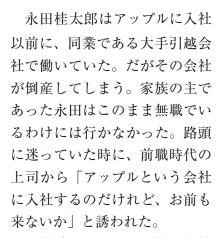
り、夜遅くまで一緒に仕事をし て、課題を解決していった。こ うして、一緒に困難を乗り越え た経験があったからこそ、今の 一体感が生まれたのだ。

その様に近いところから見て いる文字を「人たらし」で常に 考えている人と評する。文字は 誰からも愛され、そして、人を愛 してやまない。「社長が好きだか らこの会社にいます」と公言す る人が多いのには驚かされる。 また、経営者仲間の会合や勉強 会に積極的に参加し、新たな視 点や刺激を受け、吸収できるも のは吸収しようという姿勢は鈴 木自身も「学びになるし、真似し なければならない」と感心する。

ビッグデータを活用した業界初 のスマホ引越し予約システム「ラ クニコス | や CS、CX が磨かれ た社員が強みと語るが、「最大 の強みは文字さん自身 という 鈴木。「文字さんを好きになって 入社し、子どものようにピュア な心を持った魅力的な文字さん のまま走り続けることこそ、成 功への近道であるし、その文字 さんに私をはじめみんなが付い ていきます。」とさわやかな笑顔 でエールと決意を語った。

全力投球の少年リーダー

永田桂太郎 名古屋エリア統括部長



入社前にアップルの横浜本社 を見学した際に、甘い考えが過 ちだと痛感した。現場では社長 自ら文字が先頭に立ち、即断即 決で完璧に仕切っていたのだ。

「甘く見ていた分、文字社長の 即断即決即行動を間近で見て、 恐怖感すら覚えました」と振り 返る。

気を引き締め直した永田は20 10年にアップル引越センターに 入社。そして翌年の2011年に新 たに立ち上げられた埼玉営業所 の支店長に就任する。就任から 間もない頃、埼玉営業所では3 月の繁忙期に管理会社より約2 00棟の一斉入居という大きな 業務を抱えていた。その頃は営 業マンの数も少なかったため、 永田は支店長の業務の傍らで、 200棟の見積作成からスタッフ

のマネジメント・トラックや資 材の準備を行っていた。「あの 時はまさにザ・ベンチャーのよ うでしたね」と当時を振り返っ

激動の埼玉支店長時代を過ご した永田は、事業部長に任命さ れ本社転勤となる。そこから永 田は文字と深く関わるようにな った。文字との関係性を問われ ると「お互い信頼はあるが上手 く会話ができない関係 | だと永 田は評する。お互い業務上で必 要以上の会話はあまりしない。 そのせいなのか永田と文字は2 年に1度の頻度で大喧嘩をする のだという。「感情的でとても 激しい喧嘩ですが、目指すゴー ルはお互い同じなので、仲たが いすることは絶対にありません ね」と永田は語る。

休日は社員が集まり野球をす るのだが、文字は誰よりも泥ま みれになっているという。仕事 であろうが遊びであろうが全力 で手を抜かない文字の姿は社内 でも有名だ。「何事も一生懸命 にやる印象は変わらない。小・ 中学校時代の少年リーダーみた いな感じですね」と笑いながら 答えた。



入社から10年が経つ永田は アップル引越センターの強みを 「横のつながりの強さ」と説 く。引越業界は営業所単位で動 くことが一般的で、他営業所と の連携は少なく、連絡さえ取ら ないことも多々ある。だがアッ プルは営業所で連絡を密にし、 人員不足があればヘルプを出し 合う。

名古屋圏を開拓するという重 要な責任を背負っている永田に は強い想いがある。「2035年 売上げ500億を達成した時に幹 部になっていたい」というもの だ。右肩上がりで成長を続ける アップルは現時点でも外部から の人材が入ってきている。売上 が500億円に近づくころにはこ れまで以上に社員が増えていく ことだろう。

「2010年から積み上げてやっ てきたことを納得するためにも 幹部にならないといけません」 と永田は強く語った。

最後に永田は文字に対して 「売上500億を達成した時には 文字さんよりも私が大喜びしま すよ」と結んだ。会社の成長を 自分のことにように喜ぶ社員が いる文字は幸せだろう。

成長する機会をくれた 会社に骨をうずめる覚悟

東京本社マネージャー 神崎遥介



前職の航空業界では、神崎遥 介はやる気を持て余していた。 「こんな実力と関係ない年功序 列の職場にいられるか!」

周囲は止めたが、職を辞して 宮崎の実家に戻った。経営者で ある父を見て育った九州男児。 独立心は強い。また幼いころか らスポーツを通じて「自分にや ってやれないことはない | と自 分の力を信じて生きてきた。そ の後、若さの勢いで上京、友人 が経営する飲食店を手伝いなが ら、アップル引っ越しセンター でのバイトを始めた。最初は「引 っ越し屋のバイトなんてかっこ よくない」と思っていた神崎だ が、仕事の面白さに「早く荷物 に触りたい」と言い出すほど、 のめりこんでいく。

平成生まれの若者には珍しく「これまで心が折れたり、モチベーションが下がったりしたことがない」とメンタルの強さがある神崎。バイトから正社員になったのが2018年。千葉支店長になり、2020年10月新規オープンの横浜西支店の支店長を任された。そして翌年の2021年には神奈川のエリアマネージャーとなる。めきめきと頭角を

現し、25歳にして今や幹部の ひとりとなっている。

文字はそんな神崎の「グリッ ドカ、やり切る力 | を高く評価 している。神崎が入社したこ ろ、千葉支店は一度も社内で表 彰を受けたことがなかった。「そ れならば自分が と神崎は発 奮。工夫を凝らし、試行錯誤の 末、顧客満足度などの賞を独 占、総合1位を勝ち取る。神崎 がすごいのは、自分のやり方を 仲間に伝えていることだ。指導 したスタッフが翌年、神崎に続 いて社内で1位を取り表彰され た。スタッフを大切にし、仕事 は厳しくとも移動のトラックの 中では楽しい会話を心掛けてい る。そんな神崎は年下からも人 望が厚く、人手が足りないとき はアルバイトの学生が友達を集 めてきてくれるので、人手不足 で困ったことがないという。

「最初はあまり興味のなかった 会社のクレドが、上を目指して 働いているうちに、身体にしみ ついていました。クレドを体現 すれば結果がついてくる。」

神崎は文字を「誠実な、優し い人」と評する。社員全員の誕 生日をカレンダーに書き込み覚 えていて、一人ひとりにプレゼントを贈っている。神崎は現場にいた頃は仕事で使える鞄を、幹部になった今はマネジメントの本を贈られた。一般的な社長のイメージとは違い、神崎にとって文字は「身近な存在」だという。

神崎は地元の友人を神奈川に 呼び、社員として指導しながら 共に成長。いずれは全員が支店 長として九州へ戻り、神崎は九 州センター長の座を狙っている と公言する。神崎の夢は、自分 がやって見せることで、友人を 始め多くの人に「自分でもでき るんだ」と目標や目的を持って もらうこと。ストイックなまでに 自分を厳しく追い込み、実績を 積み上げることで周りを納得さ せてきた。アップル引越しセン ターは、経験がなくともやる気 さえ持っていれば、成長し活躍 できる場であることを神崎が示 している。

手を抜かず、常に全力、一本 気な神崎は文字に伝えた。「自 分はアップル引っ越しセンター に骨をうずめる覚悟です。成長 する機会を与えてくださってあ りがとうございます。」

温かく笑顔溢れる会社に貢献したい

法人営業チーフ 石田麻美



「なんて温かい人たちなんだろ う!」

2016年にアップルに転職した石田麻美は、入社の動機を振り返る。料理人を目指し、都内の外資系ホテルで働いていた石田だが、ギスギスした人間関係に疲れ果てていた。「料理人は魅力だが、ここは一旦離れよう」そう思って転職先を探していた。

そんな折、知人でアップル引っ越しセンター埼玉営業所で活躍していた永田に声を掛けられ、行ってみた。過去に引っ越験の現場でアルバイトをした経験したなかった。スキーで経験したことを対したの好さに、場下で経験したこと転職することを決意、埼玉営業所に入せとをといるとを対ッコイイと感じた。若者たちをカッコイイと感じた。

現場で忙しく働いていた石田 が社長の文字と会ったのは、入 社数か月たってからだ。

「あの人が社長だよ」と教えられたが、見るからに「いい人なんだろうな」と感じたという。

その後東京本社に転勤にな り、法人営業やコールセンター で活躍することになる。アップルではクレームを『ご指摘』と呼んでいる。それは文字の「ご指摘いただけるのはありがたく貴重なこと」との考えからだ。

企業理念 "引越しを通じて、ひとつでも多くの笑顔を生み出し、笑顔溢れる世の中をつくる" に本気で取り組む姿に感銘を受けるという。まさに有言実行の人なのだ。「NPS®(ネット・プロモーター・スコア)」を導入、その指標を社員にも公開、業績評価にも反映している。

引っ越しを楽しみ、笑顔溢れる仲間との仕事は何にも代えが たい。かつての職場では心から 笑ったことがなかったからだ。

「文字社長は誰よりも社員を愛 しています」と語る石田。

「自分は細かすぎる」と、自問 自答する日々も多い。そんな石 田に文字は「そこがお前のいい ところだよ」と、後押ししてく れたのだ。人生が変わるぐらい 嬉しかったと本音を打ち明け る。

今は営業全体を見ている石田 だが、若手が多いだけに、「人 材育成」が課題と考えている。 その課題を解決する基本は、31 条に亘るアップルのクレドブックである。そこにはどう行動したらいいか、31項目に亘り明確に記載されている。創業3年で壁にぶち当たった文字が、もがき苦しみながら生み出した行動指針である。だからこそ究めて分かりやすい。

アップルの強みは「社員全員が自分の会社が大好きで、引っ越し大好き人間と、はっきり言えるに人たちが揃っていること」と語る。そして従来の引っ越しの概念を変えようとチャレンジするアップル人としての日々を楽しんでいる。

義理人情に厚く人間味溢れる 文字は、石田にとって「頼りに なるお兄ちゃん」のような存在 という。そのお兄ちゃんを支 え、少しでも役に立ちたいと奮 闘する石田。8月からは法人営 業担当として、新たな手腕を期 待されている。

今は手狭になって社長室が別 ビルに移り、文字と顔を合わせ る機会が少なくなったと寂しそ うな石田、「もっと本社ビルに も顔を出して下さい」とメッセ ージを送る。

背中で教えてくれる存在

千葉支店支店長 菅井泰祥



2020年11月、20歳という 異例の若さで入社した菅井泰 祥。二年間のアルバイト経験を 経て、「社員さんともっと一緒 に働きたい。」という思いが芽 生えた。ちょうどそんな折に、

「正社員にならないか」という 熱烈なアプローチをもらった。 自分の実力次第でどこまでも高 みを目指せる社風も合い、入社 を決意した。

文字への印象は、「どんなに 小さなことでも全力を尽くし、 スタッフ一人ひとりをしっかり と見てくれる社長」と答えた。 「バーベキューの火起こしです ら積極的なのです」と菅井は気 さくに笑う。そして「どんな人 に対しても個人個人に合わせた 目線に立ち、導いてくれる存 在。一人ひとりに適切な言葉で 伝え、自分が先頭に立ち背中で 教えてくれる存在」という。

菅井は正社員になってから支 店の事務所と現場を調整する仕 事を任されていたのだが、意思 疎通がうまくいかない悔しさが あった。しかし菅井はそれでも 腐らずに、結果を出し周囲に認 めてもらえるよう努力した。例 えば帰宅するのは必ず一番最 後。スタッフが引っ越し作業を 終え会社に戻ってくるまで待 ち、社員とのコミュニケーション を大切にした。その結果、意思疎 通の面で上手くいかなかった弱 点を克服し、菅井の頑張りを周 囲が認めるようになっていっ た。努力は多くの信頼を獲得し、 若い店長を支えようと以前より も支店の連携力が高まった。

「お客様のために自分たちが 主体的に行動できること」が会 社の魅力と言う。一つの良い案 に対し、レスポンスをし、全体 に広めていこうという社風があ り、常に一人ひとりがどうした らお客様に貢献できるかを考え ている。マニュアルが最小限だ からこそ、自分たちで種を考え それを成長させることが出来 る。自分たちの小さな頑張りで よい会社を作れるのだ。

菅井の今後の抱負は二つあ る。一つは自分ひとりではな く、「自分も含めたチームでお 客様を幸せにすること」。支店 長の考えや、現場社員の考え、 それらを踏まえたうえでお客と 向き合うことで、良い循環を生 みだす支店になると菅井は考え る。そして二つ目は、「若くても 結果を出せるロールモデルにな ること」だ。肩書で結果が左右 されることなく、結果で勝負で きる社風を大切に守っていく。 今まで先輩社員たちが作ってき た最年少記録を塗り替えられる ように努力していきたいと菅井 は豪語する。誰にも負けない負 けん気が菅井の強みであり、モ チベーションとなっている。

「私自身が成長して、いづれ は私がアップルの強みになりま す。言葉ではなく結果で示せる ようにするので見ていてくださ い。」と爽やかな笑顔で目標を 語った。



信頼のおける誠実で 正直な人物

人のために時間を使い、自分事のように喜び、時に涙する人情派。愚直に仕事と向き合い、本気で「日本一の引越会社」を目指す真摯な姿勢に多くの人が共感していく。熱いハートだけでなく、IT活用で業務を自動化し生産性の向上を成し遂げるなど賢さも併せ持っている。志の高い仲間たちと切磋琢磨し成長を続けていく。 (文中敬称略)

無二の親友であり、 ビジネスパートナー サーキュレーション 社長 久保田雅俊

この7月にマザーズに上場し た専門的なプロフェッショナルの シェアリングサービスを展開する サーキュレーション社長の久保田 雅俊。「プロシェアリング」とい う新たな領域を作り出した気鋭 の経営者である。

2014年9月に入会したEO (起業家機構)の同期として初 めて出会った。EOは、1987年 に設立された、年商約1億円を 越える会社の若手起業家の世界 的ネットワークで、現在62か国 に広がっている。現在、久保田 は第26期EO Tokvo 会長とし て、会の運営を取り仕切っている。

しっかりとしたビジョンを持 ち、活動をしていく中での体験を すべて学びに変えていくすごさ を持っていると感じたという。 ただ体験するだけではなく、引 越し業界の問題点は何か、会社 の問題は何かを見極め、自ら情 報を収集して、自分自身の手を 動かして、自らやってみるとい う行動力に驚かされるという。

「当たり前のように働き、当た り前のように前に進んでいかな いといいけないという強い意識 がとても強い」と若くして働き 始めたことを事も無げに話す文 字に感心するという。また、仕



事に対する課題定義はすること はあっても、愚痴を一切言わな いところに経営者としてのすご さを感じる。

文字を他社に紹介するとした らどのように紹介するかという 問いに対して、「リーダーであ り、フォロワーである」と答えた。 「会社が困難に直面したときに スピード感を持って挑戦するリ ーダーシップとメンバーが困った 時にその人を支えるフォロワー シップの両方を持ち合わせてい る実働型の経営者」と文字を説 明する。出会った頃、会社のク レドブックを見せてもらった際、 非常に緻密にできているという 印象を持ったという。文字のす ごさは、自分一人でトップダウ ンで進めていくのではなく、周 りを巻き込みながらやっていく ところにある。

文字は久保田にとって、久保 田の会社のサービスを活用して いるビジネスパートナーでもあ る。多くの分野のプロの知見を 活用し、事業を大きく前に進め いている印象がある。「文字さ んは外部のプロと共に創り上げ ていくタイプ。素直に話を聞いて 自分で勉強し、判断し、実行す る」ことができる文字だからこ そ、プロの知見をうまく活用で きているとみている。まさに、 文字のビジョンや魅力がプロにも 伝わり、プロも巻き込まれていく。

EOのアクティビティで70カ国 100人の企業家とケニアへ10 日間の「冒険の旅」を共にした。 同じテントで過ごし、1日中時 間を共にしたが、ストレスを全く 感じなかったという久保田にと って、文字は「尊敬できる親友 であり、ビジネスパートナー」で ある。ビジネスパートナーとして は、常に答えを導き出すための 議論を行い課題解決に向けた提 案の話をし、親友として、お互 いを「もんちゃん」「くぼっち」 と呼び夜遅くまで語りあい、仲 間のために共に涙を流す。

最後に、「文字さん自身が学び を与えてくれる存在であるとい うことに感謝しています。とて も近くにいる親友であり、ビジ ネスパートナーであり、ファンと して、これからの健闘と成功を 祈ります | と言葉を添えた。

思いやりの心

Waqoo 社長 井上裕基

「引越し業界に新しい風をもた らすのは彼かもしれない」。そう 笑いながら語るのは wagoo 社 長である井上裕基。

文字との初めての出会いは約 五年前、自身が所属する EO で の事だ。ユニットリーダーであっ た井上は文字の面接を担当し た。EOに参加しても、ユニット に参加するのは義務ではない。 それでも自らを高めたいという 意思で、様々なことに意欲的な 文字に誠実かつ前向きな人との 印象を持った。

EOでの活動は創業経営者が 集まり、自身の過去の体験や、 一か月間で最も感情の動いた瞬 間などを語り合う。自分が体験 していないこと、あるいは自分 が過去に体験したことを、改め て他人の経験を通して聴くこと で、自らを省みることが出来 る。この内省が人間力を高める ことにつながる。自分の強い 所、弱い所を含め、腹を割って 話すことが出来るので、つなが りはビジネスだけにとどまらな 11

文字はだれからも愛されるキ ャラだという。彼が誰からも愛 される理由はEOでのプレゼンイ ベントで垣間見ることが出来



る。プレゼンのテーマは「他者 紹介 |。文字は井上のことを担当 した。文字のプレゼンが始まっ た。紹介内容がwagooのIPO した話に差し掛かった時、文字 は頬に涙を伝わせた。自分の友 人が様々な苦難を乗り越え、喜 びをつかみ取った姿に感極まっ たのだ。井上は「私はその姿を 見て目頭が熱くなりました。他 人のことを自分のことのように 感じることが出来る。これが誰 もが彼のことを応援したくなる 理由だと思います。」と語る。

井上に文字の強みを問うと、 「素直で、人に対して面倒見が いいところ。彼のことを悪く言 っている人を見たことがありま せん。」と気さくに笑う。EOで の集まりでも、社員に対しての 熱い思いを語るそうだ。その思 いやりの心は社員にも伝わり、 ホスピタリティがアップルの強み となる。以前井上が引越しを行 った際、食器棚を購入したが、 自分で組み立てる必要があり困

っていた。本来であれば組み立 ては引越しと別の業務になる が、「お困りになられているな ら手伝うのが当たり前です。」 とスタッフは何も言うまでもな く助けてくれた。文字の他者を 思いやる心が、社員、そしてビ ジネスにも浸透している。引越 し業界は価格競争になりがちだ が、それを踏まえたうえでおも てなしの文化があるアップルは 他社との差別化をすることが出 来る。文字の『人』への思いが 企業の強みに繋がっている。

最後に社長へのメッセージを 問うと、「いつも、文字さんの姿 勢や、経験のシェアから大変学 びを得ています。本当にありが とうございます。私から見えて いる文字さんは、社員に熱く、 聡明で、誰からも好かれるそう いう人です。今後のアップルの 飛躍が本当に楽しみです。引き 続き、お互いに刺激し合い、苦 しみを分かち合い、共に成長 し、成功を喜びあいましょう! これからも、よろしくお願いい たします!」。思ったことをす べて言えるか不安なので、文字 にしてみましたと井上はさわや かな笑顔で笑った。

真面目で地に足ついた経営者

w2ソリューション 社長 山田大樹

18歳で起業、若くして4つの会社を立ち上げ、さらにECソリューション企業であるW2ソリューションを創業した山田大樹。有名百貨店やスーパーなど、多くの顧客を持ち、EC業界の第一人者として知られる。

山田は14年前から経営者の世界的な学びの場であるEOジャパンに入会しているが、文字に出会ったのは7年ほど前、文字がEOの同じグループに入会してきたときである。

14歳から働き出し若くして起業、引越し一筋に人生を賭けて きた文字に、ただならぬ凄さを 感じたという。

引越し一本にまっすぐに情熱を注ぐ姿には、ブレない人間的強さを感じる。「文字さんは『信頼』がピッタリ当てはまる人」と感心する。

親分肌で、いろんな社員をしっかりと受け止め、引越し業界のイノベーターとして果敢にチャレンジしている。「『地に足ついた経営者』とは、文字さんのためにある言葉でしょうね」と、絶賛する。

大手が牛耳る引っ越し業界は 成熟産業で、ベンチャーが入る 余地はないと思われる。が、し



かし、お客を感動させるホスピタリティと、ITの導入で、新たな境地を切り拓いているのがアップル引越センターだ。何よりお客に対する姿勢がこれまでの業界の在り方と全く違うと、その強みを語る。

「文字さんは中卒で若くして社会に飛び込んでいるが、すこぶる頭がよく、経営についてもMBAで学ぶこと以上を独学で学んでいる。しかもそんなことはおくびにも出さないところが彼の美徳」

特に人に対する気配り、配慮の凄さに驚くばかりと山田。従業員のことをどれだけ想っているか、人としての生き方、姿勢には学ぶことが多く、とても真似できないと語る。

上を目指す剛腕のように見えるが、義理人情に厚く、意外とシャイで謙虚なのだという。「彼は真面目で一筋、そして配慮の人。いつも前向きで愚痴は聞いたことがない」と、文字につい

て語る山田は嬉しそうだ。

2人とも走るのが好きで、一緒に皇居周りを走ることもあるという。貴重なプライベートの時間を共に過ごす親しい間柄なのだ。

本来なら、2021年フルマラソンの大会に出ることを目標としていたが、コロナ禍で大会は中止となった。来年こそはぜひ参加したいと、練習に励む。とはいえ、超多忙な文字とスケジュールを合わせるのはなかなか難しいという。

2034年に売上500億円と、 今の20倍以上の目標を掲げる 文字だが、「彼なら大丈夫、10 年もあれば必ず成し遂げられ る」と太鼓判を押す。

500 億円は文字さんにとって は通過点、ぜひ引っ越し業界の トップを目指して頑張って欲し い。

「人生の節目となる引越しを、アップル流のホスピタリティで、たくさんの笑顔を社会に届けていくと信じている。労働人口が減っている今こそがチャンス。文字さんなら桁が違う拡大ができると信じています」とエールを送る。

誠実でクレバーで実直な人

トモノカイ代表 徳岡臣紀

大学生を東ね、学習塾や学校 などに講師を紹介・派遣するな ど、教育ベンチャーとして知られ るトモノカイ。代表の徳岡臣紀が 文字と出会ったのは、5.6年前、 創業経営者の勉強会 EOの同じ グループに、文字が入会してき たときである。「文字放想」と いう名前にも驚いたが、中卒で 経営者として頑張っている姿に 惹かれたと語る。メンバー10人 の中で、徳岡と文字はペアを組 み、互いに学び合った。

東大卒で学業優秀な人を見続 けてきた徳岡にとって、文字は これまで出会ったことがない異 色の経営者だった。

「文字さんはどんな人?」との問 いに、「誠実でクレバーで実直 な人」と即答。「文字さんを悪く 言う人なんていない」と徳岡。

「文字さんからは学ぶことが多 い。引越しという一つのことを 深堀りし時代に合わせて進化さ せ、とことん磨いて成長している ところがスゴイーと絶賛。お客様 と社員に徹底して向き合ってい るところは真似したいと語る。

EO 仲間が 2021年7月末に上 場したが、文字は多忙な中、し っかり下準備をし、サプライズ を企画、実施した。その誠実さ



には頭が下がると。

アップルの強みは CSとESを 徹底して実施していることと語 る徳岡。シンプルだがあそこま で徹底してやりきっている会社 はないと感心する。

特にアップルが顧客満足度を 測る基本としているNPS®指標 は、徳岡が信頼できる指標と教 えたものだ。すると翌月にはこ のNPS®を導入、経営の中心 において活用していた。そのス ピードと徹底ぶりには、驚くば かりと徳岡。

寡黙で昭和の男を感じさせる 文字だが、EO の仲間が上場し たときには、自分のことのように 喜び、号泣した。その姿に意外 な一面を見た思いがしたという。

「なんて素直で熱い男なのか」。

2人とも超多忙だが、EOの会 では統括理事を務め、いろいろ な企画を推進している。30人ほ どの理事たちを巻き込み、会を まとめるなど、自社だけではな かなかできない経験と前向きだ。

文字とは一緒に何かをやりた いというより、一緒にいるだけで 嬉しいと笑顔を向ける。

中卒、14歳で働き出し、世 の中の荒波に揉まれてきた文字 だが、頭がよく、コンプレック スなど感じていないのではと徳 岡。そうしたことを微塵も見せ ないのが文字なのだ。

引っ越しの世界を深堀りし、ア ップル流のホスピタリティとIT で、業界を変革しようと頑張る 文字、教育の世界で子供たちの 可能性を広げたいと奮闘する徳 岡。互いに切磋琢磨し合う仲だ。 「最近は、心が立派な若者が増 えている。金儲けだけでなく、 人としてどうかを問う品性のあ る人間が多い」と徳岡。

時代は遡るが文字もその一人 かもしれない。いい大学、いい 就職をという通説に流されるこ となく、中卒で実社会に飛び込 んだ。文字自らの意思で選んだ 生き方である。

アップルの強さは究極、文化な のだと徳岡。ミッションに繋がる 企業文化をきっちり醸成、愛と 背中で語る文字のリーターシップ が素晴らしいと感心する。

最後に「これからもいい仲間 でいて下さい。そしてお互い本 気でビジョンを達成、世の中を 変えていきましょう!」と結んだ。

早熟で気配りの経営者

エンジン 代表取締役社長 橋口昌弘

建設業界において、特殊補修の高い専門技術を持つ職人を育成しているエンジン社長の橋口 昌弘は、今から5年ほど前に世界的な起業家の交流会であるE Oで文字と初めて会った。ちょうど入会時期が同じ頃で、その後の少人数のワークグループでも一緒の組になり、定期的に顔を合わせるようになった。

「まず若い!そして愚直なまでに真面目なイメージでした。『トラックに乗っています』と話していたので、当時は文字さんもまだ現場に出ていましたよね。引越し業界と建設業で業界は違いますが、人が資本の仕事です。同じ香りのする人だなと親近感を持ちました」と文字との初対面での第一印象について語る。

「知り合った当時、文字さんは30歳前半でした。10代と早くから仕事を始めたと聞いていますから、一回りも年上である私と社長歴はそう変わりません。いろんな体験をされてきていると想像できますが、そういう苦労は顔に出しませんね」と文字の経営者としての佇まいに一目置く橋口。現在では、一緒に海外視察に行くほど親交を深めている。

アップルは引越し業界におい



てIT活用をいち早く導入し、ユーザーの利便性を向上させ、スタッフの煩雑な業務も省くなど「ハイテクな人という意外なー面もある」と橋口は言う。新しいことにチャレンジし、それをやり抜いた上で成果にしている点が「素晴らしい」と評価している。

橋口の誕生日には、ヨガが趣味であることを知っていて、「プロップというヨガのポーズを取るときの補助器をプレゼントしてくれました。そんな人は文字さんが初めてです。周りの人に気を遣っているのが分かります。配慮の人ですね」と笑顔で話す。

橋口は会社でも個人でもアップルの利用者であるという。ある時、容量が600リットルの大型の冷蔵庫を入れ替える際のこと、電気屋に依頼しても壁を傷付けるリスクを恐れてなのか引き受けてくれなかった。誰に頼んでいいものか困り、文字に相

橋口から見て文字は、社外のことにも多くの時間を使っていて、献身的だと感じている。自社の経営をしながら、経営者の集まりでも理事を引き受け、メンバーの世話をするのは誰にでもできることではない。忙しい時間の中やり繰りし、他人のために貴重な時間を割くことで多くの人から信用を得ているのだ。

「顧客の方をしっかり向いている良い会社なので、是非、業界ナンバーワンになってもらいたい。今の文字さんの社員に伝える熱量があれば出来ると信じています。その時に引越し業界がどのように変わっているか見てみたい。実現してください!」と力強いメッセージを贈った。