

◆平成 29 年度 第 4 回（通算第 65 回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2017 年 7 月 21 日（金）

場所：すずかけ台 J221 講義室

「起業志向」を持って社会に出よう

藤代 真一（1999 物質科学創造専攻 MS）株式会社シンクロ・フード 代表取締役

創業間もない頃は、まさしく“死の谷”をさまよった。「労働生産性が低い飲食業界の人たちをつなぎ、幸せにしていきたい」という思いで、藤代さんたちは、IT を活用した飲食店の出店から閉店までをワンストップで支援する Web サイト“飲食店.COM”を立ち上げたが、最初の一年間は顧客に「お金をください」と言えるレベルに到達できず、創業仲間 3 人のうちの一人（従弟）に別の会社に就職してもらったほど苦しかったそうだ。さらに追い打ちをかけるようにサーバーまでがダウンしてしまった。この苦しい状況で藤代さんたちを奮い立たせたのは、一本の電話だった。サーバーがダウンし Web サイトが停止した時に、お客さんから「このサービスがないと困る」という声が寄せられたのだ。世の中になく新しいサービスを提供するという初心を思い出させてくれると同時に、誰も成し遂げていないことに挑戦することの重要性に改めて気づかされた。

飲食店を出す立場で藤代さんたち（株シンクロ・フード）の Web サービスを見てみるとその便利さがよく分かる。従来のやり方では、先ず不動産屋を訪ねて出店に適した物件を探し、次に内装業者を見つけ、さらに厨房備品を購入し、食材仕入れ先を選定し、求人もしなければならない。開店にこぎつけた後も、集客・販促・会計・勤怠管理などが待っている。これらを一気に通貫で支援してくれる Web サイトがあれば飛びつきたくなるだろう。化学を専攻した藤代さんが、どのようにして“飲食店.COM”を主力とするベンチャーに辿り着いたのかを見てみよう。

子供の頃から実家の青果卸問屋の手伝い

藤代さんの実家は横浜の中区で青果店を営んでいた。「実家が八百屋で…」と聞いた時は、商店街の一角の小さな店を思い浮かべたが、実際には従業員が 50 人ほどの問屋で、飲食店やホテルに野菜を配送していた。“お坊ちゃん”という感じが全くしないので聞いてみたところ、小学生の頃から配送トラックの運転席の隣に座り、お得意さんに「こんちわー！」と

元気いっぱい野菜を届けていたそうだ。そして自分も大きくなったら何か事業を始めるものだと本能に近い形でインプットされた。

中学から高校生ぐらいになると、トラックに乗せてもらいながら商いのことも考えるようになった。商売繁盛のためには、開店準備中の飲食店に売り込みをかけるのが最良の策だと分かっていても、そのような店をうまく見つけ出す方法がなく、もどかしい思いをした。このような経験が後のシンクロ・フードの創業につながる訳だが、その時はあまり深く考えず、大学進学に際しては得意分野の化学系を選んだ。

大学と大学院では化学を専攻

東京理科大学の工業化学科を経て、本学の総合理工学研究科の物質科学創造専攻に進み、資源化学研究所の市村 國宏研究室で“光に反応する高分子を合成し、その物性を調べる研究”に従事した。研究室の仲間に声をかけて、グラウンド^(注1)でよくサッカーもしたそうだ。藤代さんは「遊びながら勉強した」と学生時代を振り返ったが、追いつめられると力がみなぎるタイプらしく、締め切り近くなると夜遅くまで実験し、データを揃えた。しかし、就職に直面したところで“化学の道”は軌道修正を迫られた。

もともと『ヒトは起業する生物である』と思っていたので、藤代さんは大手企業に就職することは余り考えていなかった。かと言って、化学系のベンチャーを立ち上げられるかというところも難しい。化学系のベンチャーは最初に多額の投資が必要であり、ベンチャーの中でも最も難しいベンチャーだからだ。新しい化学製品を作るにしろ、特殊な化学分析を請け負うにしろ、莫大な設備投資が必要で、大手の化学メーカーとの連携を模索せざるを得ず、いずれ下請けになってしまうのではないかと案じた。

コンサルティング会社で修業

そんな訳で、就職の段階で舵を大きく切り、アンダ

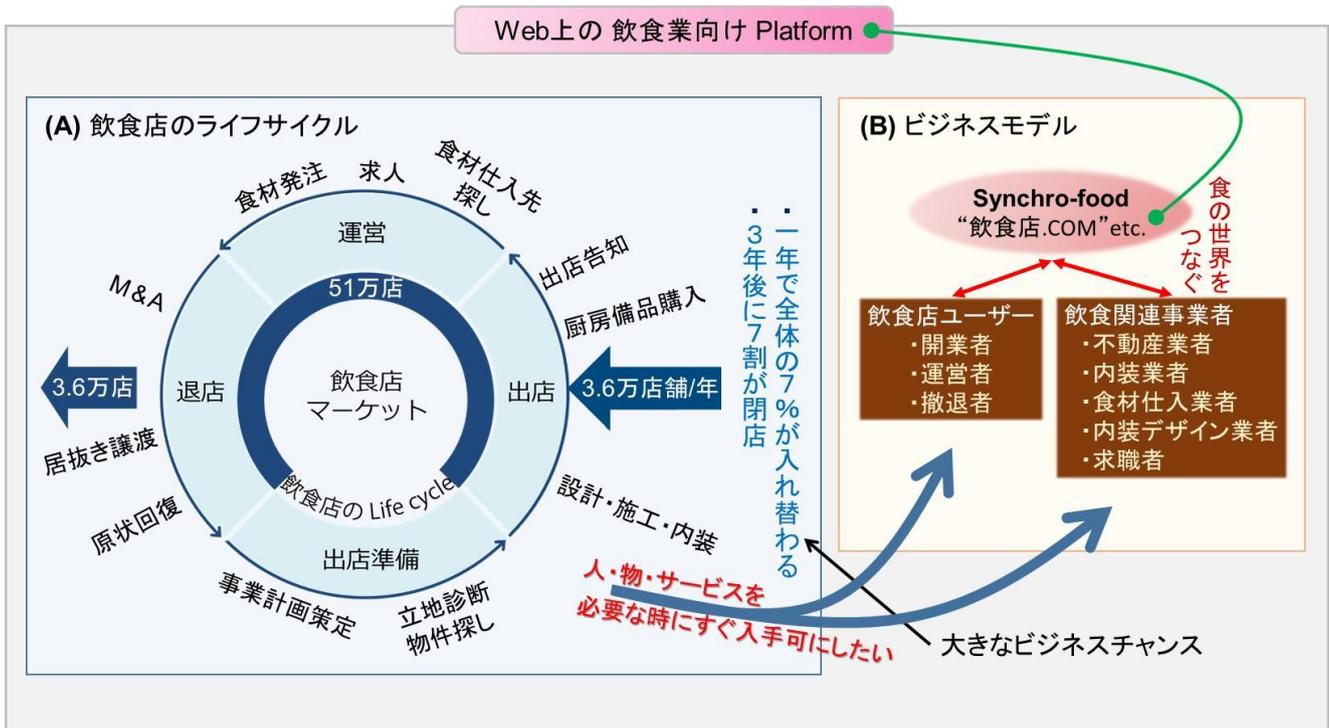


図 1. 飲食店のライフサイクル(A)とシンクロ・フード社のビジネスモデル(B, 一気通貫のメディアプラットフォームの提供)。藤代さんたちは、インターネットとITを最大限に活用し、飲食店の開業・運営・閉店に必要なヒト・モノ・サービス(A)をタイムリーに結びつける(B)ことにより、労働生産性を向上させ、飲食業界の発展に貢献しつつある。

ーセン コンサルティング (AC: Andersen Consulting, 後の Accenture) (注2) に入社した (1999)。将来の起業のために経営の勉強をするつもりで、AC社を選んだのだが、入ってみると経営コンサルティングという建付けとは違って、ITコンサルティングが主要業務だった。あてが外れた格好だが、結果的にはWebの戦略や開発を学ぶことができ良かったそうだ。

AC社で3年半働いたところで、(株)シンクロ・フードを起業した。29歳の時だ。それを後押ししたのは、

(1)「自分のルールは自分で敷く」を信条とし、30歳までには起業したいと思いつけていたことと、(2)藤代さんと同期入社で同じプロジェクトを担当したAC社の同僚(大須賀康人、同志社大の経済出身)と一緒に議論していた時に、実家の手伝いをしていた頃から漠然と心に引っかかっていた飲食店業界の効率化問題を解決するヒントが浮かんだからだ。すなわち、「飲食店の内装業者、厨房機器や食材納入事業者は、常に飲食店の新規開業者を探している。それらが一目で分かるようなWebサイト(図1)を作れば重宝されるだろう。やってみよう!」となったわけだ。

IT 感覚をどのようにして身に付けたか

2人とも大学院まで修了しているとはいえ、藤代さん(化学)にしろ、同僚の大須賀さん(経済学)にしろ、WebやITは学生時代の専門とは大きく違う。そこで藤代さんにAC社での経験を聞いてみた。2つのプロジェクトに関わったそうだ。第1のプロジェクトは、損害保険会社の合併事業で、合併する保険会社がお互いのビジネスプロセスを統合し、さらに簡素化・自動化・最適化して、財務及び業務効率を向上させるためのBPO(Business process outsourcing)支援を行った。第2は、衣料品会社のサプライチェーンシステム(Supply chain system, 原料の段階から製品の納品までの一連の過程を管理するITシステム)の入れ替えだった。

AC社は世界有数のITコンサルティング会社であることから容易に想像できるように、社員の意識は高く、皆スキルアップを目指して働いていた。藤代さんは「周囲を常に追いかける立場で、周りに置いて行かれてしまわないように、毎日必死で頑張った」そうだ。WebやITだけではなく、損保や衣料品に関する業界用語をマスターしないと相手の言っ

ることが理解できず、当初は相当なプレッシャーだったようだ。急流を遡る魚を思い浮かべる仕事ぶりだが、そのお陰で、「包括的なスキルアップに繋がった」そうだから、Webの戦略と構築のみならず、“ITで出来ること”と“人がやった方がいいこと”の見極めができるようになったのだ。新人の時は、藤代さんに倣^{なら}って、日々の仕事を愚直にやり抜くことを心掛けよう。

創業1年目になめた辛酸

2003年4月に、飲食店をサポートするWebの運営会社シンクロ・フードを立ち上げた。藤代さんと大須賀さんに 従弟^{いとこ}を加えた3人でのスタートだった。蒲田の呑川(悪臭で有名な川)脇のアパートの1室を借りて、Webページの制作と営業を開始した。しかし、新規出店する飲食店を集約し、それらの人たちが必要としているヒト・モノ・サービスをワンストップで迅速に提供することにより(図1)、ローテクでIT化が遅れていた飲食店業界に新風を吹き込むのは思ったほど簡単ではなかった。最初の1年間は売り上げが立たず、従弟に辞めてもらったほど本当に苦しかったそうだ。

そこで冒頭で紹介した1本の電話のシーンになるわけだが、これを機に藤代さんの気持ちは吹っ切れたそうだ。売り上げがなくとも関係者の信頼が得られつつあることが実感できたからに違いない。笑顔は戻らなくとも、表情が和らげば、同僚との関係もぎくしゃくしなくなる。営業に出ても好意的に対応してもらえる。周りの人たちの心がなごむような「表情」がシンクロ・フードがブルーオーシャン^(注3)に向けて出港する際の推進力になったと言っても過言ではないだろう。

プラセボ効果かカリスマ統制か

「まさか！たかが表情で？」と思うかもしれないが、「されど表情」なのだ。私たちの体(脳)には、ストレスや痛みを感じ、生存の危機を回避する仕組みが備わっている。一旦危機を感知すれば、後は痛みやストレスを和らげ回避行動に差し支えないようにした方が有利ゆえ、そのような緩和の仕組みも同時に備わっている。この緩和の仕組みの1つに“瞑想”や“プラセボ効果”があると考えられている。我が家でも子供の成長痛を巡ってこんなことがあっ

た。「お母さん、足が痛い!」、「この薬よく効くからね」といってビオフェルミン(整腸剤)1錠を飲ませると、ケロッと治ってしまったのだ。“プラセボ効果(自己暗示)の威力 恐るべし”で、これを利用しない手はない。無理にでもにこやかな顔をしていれば、自分自身のみならず周囲の人たちの心の中にも自然に上昇気流が生まれ物事が順調に運びやすくなるのだ。この脳の特性をうまく使おう。藤代さんの場合は、表情に加え、チャレンジすることの素晴らしさを自分に言い聞かせ、周囲にも伝えるように意識しているそうだ。

妙な表現だが、負のプラセボ効果についても考えた。「高級な家具を揃え、荘厳な役員室にドンと構えていたら、カリスマ経営者としての威厳が漂い、周りを緊張させ、強力な上昇気流を起こせるのだろうか、それとも社員は上司の顔色を窺うことに戦々恐々として、会社全体としては徐々に活気が失われていくのだろうか？」と。威厳路線で成功している企業も多いので一概にどちらともいえないが、私としてはシンクロ・フード社のフラット路線、すなわち全社員(57名)が間仕切りなしの同一フロアで仕事をし、上下関係をあまり意識せずに意見を出し合える環境の方が性に合いそうだ。そういえば藤代さんに随行してゼミと交流会に参加し、会を盛り上げてくれたシンクロ・フード社の鬼塚 康介(2006年入社、採用担当)さんと竹内 麻里亜(2016年入社、採用担当)さんには、フラット路線の上で生き生きと仕事をしている様子が伺え、印象的だった。

14期連続で増収増益

東証マザーズへの上場とその心理的効果

藤代さんたちは、誰も挑戦したことのない事業やサービスに失敗を恐れず挑戦し続けている。その結果、14期連続で増収増益を達成し、昨年(2016)の9月には東京証券取引所マザーズへの上場を果たした。2016年度蔵前ベンチャー賞も贈られた。私は会場から授賞式の様子を見ていたが、もし私が投資家ならば、シンクロ・フード社の売上高が10億円を超え、営業利益率が42.8%であることを知らなくても、買い注文を出したくなるシーンだった。株を買うなら数字よりも社長の人柄だ。

藤代さんたちの起業は、創業期から成長期に入っているが、この間に気になっていた従弟にも戻っても

らい、社員数も 60 名近くに増えた。急成長を遂げつつある訳だが、組織の規模拡大等に対処するために、(1) 全社員でビジョンや行動指針を吟味し、組織の一体感を醸成し、(2) 誰もが挑戦できるようにするために、“失敗を許す文化”と“挑戦を評価する人事制度”を整備し、(3) IT に注力するための新たな技術(ビッグデータ、AI、IoT デバイス)の開発等に取り組んでいるとのことだった。

東証マザーズへの上場時の写真では、フラットな人たちが珍しくスーツ姿だった。上場を記念して鐘を叩いた(テープカットに相当)のは誰だったかを想像してみたい。このシーンでも、上述の受賞式と同じように『私が投資家ならば…買い注文…』と考えた。ヒントになる読み物があるので注 4 に引用しておく。上場は役者が舞台上上がるようなものなのだろうか、上場で藤代さんを含め「外(株主)から見られているので、社員の背筋が伸びた」そうだ。「採用面で興味を持ってくれる人が増えつつある」など、「上場は変わるきっかけ、飛躍のきっかけになる」ので、次は“東証一部”株式市場への上場を目指したいとのことだった。

日本には約 51 万の飲食店があるが、そのうちの 7% もが毎年入れ替わっている(図 1A)。具体的な数字にすると、年間 3.6 万店舗が閉店し、それとほぼ同数の 3.6 万店が新規開業していることになる。それらの 70% もが 3 年以内に店を閉めるというから、新陳代謝が活発な業界なのだ。このことは藤代さんたちのサービスを必要としている潜在顧客がまだまだ多くいることを意味する。シンクロ・フード社の前途には洋々たるブルーオーシャンが広がっている。ビジネススクールの教材(Case study, 事例研究)として取り上げられる日が来ることを期待しよう。

藤代さんからのメッセージ

1. 学生時代にやっておけばよかったこと：東証マザーズに上場してから、海外の投資家と話す機会が増えた。通訳の助けを借りているが、学生時代に英語を使えるようにしておけばよかった。欲を言えば、プログラミングや財務の勉強も。
2. 多様化する働き方：なるべく難しい大学に入って、大企業で働くのが一般的だったが、最近では「大手志向」の安全神話が崩れつつあり、まだ数は少ないとはいえ、ベンチャーや起業を目指す人も

増えつつある(注 5)。副業 OK という企業も出てきた。入社不要のテレワークもあれば、外国勤務もある。「大企業以外はリスク」と不安に思う必要はない。東工大でもベンチャーのバックアップ(注 6)をしているので知っておくといいだろう。

3. 成長し続ける人材の共通点：これは難しい問題で藤代さんにもまだ漠然とした感覚しかないそうだが、とりあえずの答えは、「スピード感と責任感をもって行動が起こせ、^{しゆくしゆく} 粛々と着実に努力を積み重ねられる人」となるようだ。少なくとも藤代さんの経験では、「何々のお陰で急成長!」「何々がきっかけで大成功!」というストーリー展開はなかったようだ。
4. 起業志向/起業家精神を大切に!：博士課程に進もうが、大企業に勤めようが、ベンチャーだろうが、どんな舞台を選ぶにしろ、起業するときの志向・精神(失敗を恐れずにチャレンジする気持ち)は大切なのではないかと。

(注 1) そのグラウンドの一部を占拠する形で生命理工学部
の建物が出来たので、今はテニスコート 3 面と
駐車場になっている；新しいグラウンドは国道
246 号線脇の丘の上(図 2)。



図 2. すずかけ台キャンパスの航空写真(2016.5.12)。本稿に関連深い建物を矢印で示す：市村研があった旧資源化学研究所の低層棟、旧グラウンド跡地、現在のグラウンド、蔵前ゼミの会場がある J2 棟、及び蔵前ゼミの交流会が開かれるすずかけホール。

(注 2) 1913 年に会計事務所として発足した Arthur Andersen & Co.を母体とする外資系コンサルティング会社で、監査・税務・ビジネスコンサルティング業務を 3 つの柱としていた。1962 年に日本事務所を開設し、1989 年に Arthur Andersen と

Andersen Consulting に分離。その後、Andersen Consulting がアクセンチュア (Accenture PLC, 世界最大の経営コンサルティング会社) へと社名変更し (2001), 現在に至っている。日本法人の社員数は約 2300 人。

(注3) 競争の激しい既存市場を「レッドオーシャン」というのに対し、競争のない未開拓市場をブルーオーシャンという。

(注4) 田中靖浩, 「孫子の『商法』」, NIKKEI STYLE 出世ナビ 2017/8/1: トッププレーヤーとしての才能、成績もさることながら、その人間性でチームメイトやファンから愛されたギター (メジャーリーグの名門球団ヤンキースのショート, 2014 年に引退)。彼は「ザ・キャプテン」の愛称で呼ばれていました◆そんな彼の引退セレモニー後の記者会見で少々のハプニングがありました。机の上にずらりと並べられた録音用の携帯電話の 1 台が鳴り始めたのです。それは会見にやってきた女性記者のもの。おそらく彼女はパニックになったはず。しかしギター、ここで焦らず騒がず、その電話を手取るや、「あとでかけ直すね」と見事な一言。ピンチを笑いに変えるユーモアを持ち合せているのがザ・キャプテン。焦った女性記者の目は、ハートマークになったことでしょう◆そんなギターは、負け試合のインタビューは最後まで丁寧に受けるものの、勝ち試合ではさっさと帰ることが多かったようです。「きょうは僕以外にも活躍した人がいるから、そっちに脚光を当ててくれ」とザ・キャプテン。この控えめな態度が人をひきつけるのでしょうか◆ここ一番のチャンスに強いバッティング技術、そしてピンチに動じないユーモア、さらにはあえて自らの気配を消すことで周りを盛り上げるキャプテンシー (Captaincy)。もはや凡人にはまねのできない領域ですが、せめて最後の「自らの気配を消す」ことぐらいは心がけたいと思うのです。…

(注5) 世界を変えようと挑戦するベンチャー企業 [日本]: 株式会社 ZMP (自動運転), メルカリ (フリマアプリ, Free market application), サイバーダイ (ロボットスーツ), (株)オロ (東工大, クラウド型 Enterprise Resources Planning), スマートニュース (株)など◆学生企業の事例 (日本): (株)Gunosy, 東大, 情報キュレーション; (株)メタタップス, 早大, オンライン決済; (株)リブセンス, 早大, 求人メディア; (株)SCHAFT, 東大, ロボット開発。◆東工大出身者のベンチャーに関しては、本印象記のバックナンバーや蔵前ベンチャー賞の受賞者を参照のこと。

表 1. 大企業とベンチャーの特徴

	大企業	ベンチャー企業
プロジェクト規模	大規模 予算や人員が潤沢	小規模 人員数に限りあり
教育・研修体制	整備済み 一斉研修中心	未整備 人材に合わせた OJT
社会的知名度	高い	低い
スピード感	承認に時間を要す	非常に速い
裁量権	限定的	広範囲
経営との距離	遠い	近い
安定度	高い 大手安全神話は崩れつつある	特に Startup 時は不安定 資金調達環境は改善傾向
責任の所在	不明確になりがち	明確

(注6) みらい創造機構 (2016 年 9 月に設立された東工大関連のベンチャーキャピタル), 東工大横浜ベンチャープラザ (すずかけ台キャンパス正門に隣接), 及び東工大産学連携推進本部。

(東京工業大学 博物館 資料館部門 特命教授 広瀬茂久)