

インタビュー

「最初のころは父と母にやることすべてに
反対され、衝突していました。」

株式会社 異creatif 代表取締役

高柳 実 Minoru Takayanagi

Online Semi-order service # tatsumi



和装バッグを製造する会社のアトツギである、高柳実さん。着物をアップサイクルして和装小物にできるオンラインサービスを立ち上げ、第3回アトツギ甲子園の準ファイナリストに選ばれています。事業を立ち上げるに至った高柳さんのこれまでを取材しました。

1. ベンチャー企業から転職を経て、自分の力を試したくなって家業の道へ

アトツギになることは、幼少期の頃から考えていましたか。

小さい頃はあまり考えていなかったです。もちろん、父が家業を営んでいることは知っていました。小さい頃は、着物を巻いている棒を仕事場から持ってきて、チャンバラごっこしていた記憶などがあります。父が「家業を継いでほしい」とは言っていなかったこともあり、継ごうと思ったのは20歳を過ぎて社会人になってからです。

それまで、お父様から家業のお話はなかったですか。

家業の話はあまりなかったです。元々父が個人事業で仕事をしていた時から、共同経営者のような方もいらっしゃったので家業として私が継ぐ話が出なかったのかと思っていました。ただ、その方が病気で15年ほど前に亡くなられてしまって。それがきっかけで戻ってくる

ことができる雰囲気になってきて、僕も他の会社から家業に戻ってみる雰囲気になってきたということはありました。

そう思われたきっかけはどこにありましたか。

大阪芸術大学を卒業してから、2006年当時ベンチャーブームの時期があって、マーケティングやコンサルティングをやっているベンチャー企業に入社したんです。会社の体制が出来上がってなくてこれはだめなんじゃないかと思ったときに、自分で開拓した飲食関係の得意先が1件あり、そこにうつる形で入社しました。4年ぐらい働いて、飲食店の開業担当をメインに大変よく働かせていただきました。これだけ元気で働ける身体があるならば家業に戻ろうかなと考え始めた時に、共同経営者の方が亡くなって。いくつかのタイミングがリンクしたことが、家業に戻ることになった経緯ですね。

家業に必要な経営スキルの取得や家業の危機など、何かキッカケがあったわけではなく、特に何も考えず戻ったタイプでした。いろんなものが重なって、自分の力を試してみたくなったのもあります。

2. オンラインリメイクオーダーで生産者とユーザーの問題に解決を

着物のアップサイクルをして和装小物を作る事業をされていますが、そこに取り組もうと思ったきっかけはありますか。

和装業界に戻って13年ぐらい経つのですが、戻ってみた時にすごくアナログな業界だと感じました。それと、いわゆる下請け工場に、専属の職人さんたちが何家族も家族単位でいたりするような事業体なんですね。和装のものづくりはフリーランスの職人さんに助けられています。弊社の先に工場を持たないファブレスメーカーがあって、その先に問屋さんが1、2件あって、小売店とエンドユーザーがある、という商流が出来上がっています。

ここには2つ問題があります。1つはフリーランスの職人さんや作り手の人に技術に見合った十分なお金が落ちないということです。これだけ商流が長いと、間接コストが高くなってしまい、高価な製品であっても職人さんのところに落ちる時には微々たるお金になってしまうのが現状です。現在でも夫婦で働いて週1回くらいしか休んでいなくても月収25万円にも届かないような状態なんです。親が大変そうにして働いている姿を見た子供たちは、職人にな

ろうとは思わないという問題があります。このままではものづくりの後継者がいなくなってしまうという危機感を感じていました。

もう1つが、これだけ商流に色々な企業が関わっていると、伝言ゲームになってしまってユーザーの声が作り手に全く届かないということです。僕が当時家業に戻った時に、百貨店の売り場など小売に近いところを回って、「今どんな商品が求められていますか」と聞いて回ったんです。売り場の方に聞いたりすると、「今は長財布の入るような大きい鞆が求められています」と言ってくれました。その声をもとにサンプルを作ったのですが、得意先の担当者から言われたのが、「いや、振袖のカバンって丸くて可愛らしくないとダメだから」と。業界の慣例的に、20歳の女性が使うものを60歳前後のおじさんが企画している業界で、そのおじさんの目線の先には1つ先の得意先のおじさんがいます。この現状を理解した時、この人たちはユーザーの方向をあまり見ようとしていなくて、その反対側で職人さんが泣いていることを強く実感しました。この状況に直面し、この仕事は一体何のためにやっているんだろうとすごく感じたんですよね。

そうなってくると、新しいことを考えていかざるを得ない。ユーザーと直接繋がるビジネスモデルを作ってユーザーの求める商品をつくることで、職人にお金を落とすことができるようになります。職人が減り商流が確立されてしまっているため、正社員で人を採用して職人として育てられるビジネスモデルでなければいけないということで、オンラインのユニークオーダーをやり出したという経緯です。

やりたいこととか志とか、家業を継いだ理由は後付けで全部ついてきたんです。現状を見た時に、何をやらないといけないかということがだんだん分かってきたと同時に、やるしかないということになって。お金だけ稼ぐならもっと他に方法はあるのに不器用なことをしていますが、これも自分たちの使命なのかなと思ってやっている次第です。

3. 他者の意見ではなく、自分のやりたいことをベースに事業を

色々事業を立ち上げる中で本当にやりたい事業として、このアップサイクルの事業を本格化させたそうですが、どんな思いでそこに至ったのでしょうか。

新規事業に色々とチャレンジしたのは、何をしたいかがわからなかったんです。当時先輩が後輩のアツギたちを支援する枠組みもなく、ただひたすらに新規事業をやろうと思っていた時期がありました。とあるビジネスセミナーに参加した時に自社ブランドを作って商品を作るべきだという話がいっぱい耳に入ってきて、それを聞いて自社ブランドで自社商品を作ろうとしたこともあったんですが、女性もののアパレルを自分が企画するという下地も持っていなくてしっくりこなかったんですよ。

僕自身が事業をやるならば、ユーザーの話を聞きながらそのユーザーに合ったことをするやり方が好きなので、リメイクオーダーはそこに近かったんです。ホームページも何もなかった時でも電話番号をどこからか見つけてきて、「形見の着物をなんとかしてください」と電話してくる方がいて、すでにリメイクの経験をたくさん持っていました。個人のつながりからLINEやメールで依頼を受けてリメイクする経験があって、その仕事が心地よかったので、やっぱり自分はこういうことがしたいんだという形になって事業化する方向で走っていききました。

「こうするべきだ、こうあるべきだ」ということをコンサルやセミナーでも先輩にも言われるのですが、結局自分のやりたいことしか進まない経験上僕は思っているので、やりたいことをやるという感じです。

4. 課題は母との衝突と新規事業にかける時間



入社してからこれまでの間で1番乗り越えることが難しかった課題はなんですか。

最初の頃は前からいた人たちや父と母が反発して、アナログだった部分に少し販売管理ソフトを入れたり会社の整理整頓をしたり改装したりすることなど、やること全部に反対してきました。特に母がすごく反発してきて、僕自身も反抗心や気に入らない部分があったのでぶつかることは珍しくありませんでした。

話し合いを続けている時期に、とある外部の研修に参加しました。人の問題で苦労してた時期だったので、組織マネジメントや心理学が自社にあてはまったりして、「この反発は何かから来てるんだろう」と状況を紐解いていきました。僕自身の生き立ちに立ち返り、それを心理学で振り返った時に「みんな苦労がたくさんあったんだな」と許せる気持ちになり、初めて母をサシ飲みに誘ったんです。「色々あったけれどお互い知らなかったな」という話をし、それ以降は大きな衝突はなくなりました。

古参社員さんで上手くいかない人もいたんですが、その人は話し合いの結果退職してもらいました。何か変える時に反発する人はいますが、お互い合わなければ去っていくのは仕方が

ないことだと思っていて。これはアトツギあるあるで、人が入れ替わるのは周りに聞いてもスタンダードなんです。

会社を立て直すのにも苦労しました。新規事業をやろうとしてもすぐにはうまくいかなくて、企画して形にするまでに数年はかかります。だから何か始めるなら早く始めないと時間もあつという間だと思えるようになりました。アトツギという概念って、従業員が100人いるような会社のアトツギも、うちのように10人以下の会社のアトツギもアトツギなんですよ。だから一概に同じ物差しで言えないですし、後から見る人たちも一概にアトツギを見て参考にするのもまた違うと思います。自分が既存事業に全く携わらなくて、新規事業に100パーセント時間をかけられる人なら進むスピードは間違いに早いです。既存事業を回しながら新規事業をやると、9時~17時の時間の何割かは必ず既存事業に取られますから、そこから先の時間を使うぐらいじゃないと進まないんです。だから、時間の使い方がすごく大事だと思います。

5. アトツギ甲子園で世の中の評価を実感

成功を実感した瞬間はありましたか。

自分の思っていることを人に真剣に伝えて、周りの人に共感していただいて人を紹介していただいたり、応援してくれる人が出てきたりしたことだと思います。そういう意味では、アトツギ甲子園は僕の中で1つの成功事例になるのかな。自分は準ファイナリストですが、まだ企画段階の事業プランでプレゼンしてあそこまで残ったのは、メンバーの中では頑張った方だと思うんです。ファイナリストは既に事業もローンチして成果を出した人ばかりだったという意味では、よくやったなと思いますね。

アトツギ甲子園の存在は初回大会から知っていて出られるなら出ようと思っていたのと、新規事業を作ったら出場して、世の中にどう評価されるのかを見てみたいと思っていたんです。初回大会と2回大会のときは新規事業が形になっていなくて、企画構想でも喋れるような状態になっていなかったのが、3回目の大会に出たんです。年齢的にも最初で最後の時だったと思うので、出られるタイミングが来たので出たという感じです。

出場してみて、高柳さんご自身や周囲の方々に前後で何か変化はありましたか。

出場者同士の横の繋がりはあります。アトツギ甲子園でプレゼンの経験をする、「あいつは頑張っているアトツギ」という風に周りも見てくれるので、アドバイスも熱をこめて言ってもらえたり、そういった意味ではかなり変わりました。半信半疑でやっていたことに、客観的な評価がある程度もらえたりして、やろうという気になりました。

6. 一歩先を歩く目標を見つけて

今後の事業展開をどう考えていらっしゃるのか聞かせていただけますか。

今展開しているオンラインリメイクオーダーという事業がようやく形になってきたので、業務提携していただける店舗を増やしていき、そこが既存の事業の売り上げ、利益ベースを超えるようにまず育てたいです。また、本当にものづくりに関わる業界が厳しい状況なので、正社員を雇用して育成することを続けていきたいと思っています。地味かもしれないですけど、それを継続していくことがすごく大事だと思うので。うちは上場して何百億、何十億になれるような事業体を目指すのではなく、伝統的なものをやってる者の使命として若手正社員を育成して、事業をつないでいきたいということを切実に思っています。

他のアトツギの方に向けてメッセージをお願いします。

他のアトツギの方もそうですが、色々なアトツギの先輩の話聞くのがいいと思います。相談したら親身になって答えてくれる人が多いので、アドバイスを聞いたりすることはすごく大事なことだなと感じます。ベンチャー型事業承継はコミュニティがあるので、そういったところに顔を出して刺激を受けたり。必要な人は新規事業を作ればいいですし、新規事業をせずとも、社内の体制をやり直すだけでもうまくいく会社もたくさんあると思うんです。自分のところは何をすべきで自分が何をしたいのかにまず気づいて、その上でやりたいことの1歩先、10歩先に行くモチーフになる方が絶対いるので、その方を探して個人的にも会いに行って繋がりを作るのが1番いいかなと。自分のやりたいことが新規事業や世の中に対して新しいアプローチがあるようなものなら、アトツギ甲子園やピッチコンテストはすごくいいです。チャレンジしていくと繋がりも見えてきますし、すごく視野が広がる部分は間違いないので挑戦されることをお勧めします。

アトツギにも規模感によって色々あるので、周りと比べて自分ができないから落ち込んだりする必要はないということも伝えたいです。そもそも規模感や持っている行動力が全然違ったり、新規事業をやるにも進むスピードが全然違ったりすることもよくあるので、なんでもアトツギというくりで見て他人と比べて落ち込む必要もないと思います。

