

Good Company

いい会社

ビジネスとミッションは両立できる!

B-Corp

鎌倉投信

Playground

ヤマト運輸

Hyperloop

エノキアン協会

虎屋

Beats by Dr. Dre

STP Vestax

etc...

濱口秀司「美しいビジネス」

未来のライフスタイル・カンパニー 15

シャオミに日本の会社が学ぶこと

ちゃんと稼いで、
ちゃんと社会の役に立つ。
みんなのことを考える、
未来の会社

im
balance

S

D

M

R/A

IDEAS + INNOVATIONS

WIRED LAW いますぐ改正すべき法律10

KOBO VS. VR 安部公房『箱男』とVR

W.U.03 難民チームがドイツサッカーを変える!

2016年4月某日、コンサル界の風雲児は、「ぼくのHungryな気持ち」が確実に入っている」と語った「Field Management Clothing Line」のデビュー作とともに「ロンハーマン」のオフィスを千駄ヶ谷に訪ねた。アイテムはシャツ、Tシャツ、ジーンズ、チノパンにスーツだった。



「同じプラモデルをつくるなら、地味な潜水艦じゃなくて、ガンダムをつくりたい。そう思っちゃうタイプなんです」。長らくコンサル界の「風雲児」と呼ばれてきた男は、オフィスの近くのカフェで、そんなふう

に自分のことを語る。モノはなんでもいいから、とにかくプラモデルをつくるのが楽しくて楽しくてしょうがない、そういうタイプではないのです。むしろ、自分が見たいもの、その好き嫌いが、結構、いや、かなり、明確にあるタイプなのです。と。それが果たして、コンサルタントという仕事において有利なことなのか、不利なことなのか。よくはわからない。

要は2015年、並木裕太は悩んでいた。

自身が起こした会社「フィールドマネージメント」は昨年創業5年を迎え、並木は『WIRED』の取材で「原点回帰」を語っていた。順風満帆ともみえる成長を遂げてきた会社は、誰もが名を知る大企業をクライアントに抱え、少年時代から愛してきたスポーツの分野でもリーグのトップと対話できるポジションを得た。内閣官房に呼ばれ日本のベンチャー支援の施策を提言するまでになった。しかし、大企業や巨大な利権が集まる組織、さらに言えば国は、思ったようには動かない。笛吹けど踊らず。正直落胆した。「深い水の中からずっと水面に向かって泳いできて、ようやく水面まで上がって顔を出したら、そこから見えた景色は見たい景色とまったく違う汚いものでしかなかった」

結果、並木は「自分でやるしかない」と、コーポレート・ベンチャーキャピタル(CVC)やサーチファンドといった日本ではまだ馴染みのない業態の組織を社内に立ち上げた。湘南ベルマーレの株主・役員となり、よりコミットメントを深めるかたちで自分が望む「変革」を推進しようとした。そして、すぐに結果が出た。CVCは巨額の出資を集め、湘南ベルマーレはJ1に返り咲いた。オフィスも新調した。数千万円をかけて内装を行ったオフィスは、そうあれと望んだように社内に新たな求心力をもたらした。

本当は、それで意気揚々としていいはずだった。「自分でやる」という「原点回帰」の決意は、並木を奮い立たせるはずだった。にもかかわらず、どこか浮かなかった。もっと言うと退屈していた。

そのころ、並木は、ことあるごとに「ショーン・ステューシー」の名前を口にしていた。90年代のカリフォルニアでティーンエイジを過ごした並木にとって、伝説のサーフボードシェイパーが立ち上げたリアルクローズブランド「Stussy」は憧れの的だった。しかし、ステューシー自身が1996年に経営から身を引いたことで、ブランドは急激にコーポレイト化し、商品は画一化していった。「次第にぼくのステューシーに対する思いが冷めていったのを記憶しています」

ところが、ひょんなことからあるファッション編集者に、そのステューシーが2010年に「金儲けに毒されているヤツらとは関係なしに、隣に住んでるクールなサーファーが着たがっている服だけをワンマンガレージでつくる」と宣言してローンチした「S/DOUBLE」を勧められたことで、並木の「ショーン熱」は再燃する。「原点回帰」を語った際、並木の頭のなかにあったのは「ムダに膨れ上がっただけのバカでかい企業」

ビジネスのドライヴ:

もしくは悩めるコンサルタントが「道楽」と言われるのを承知で服づくりに身を投じるに至ったわりとドラマチックな紆余曲折

PHOTOGRAPHS BY TOHRU YUASA
TEXT BY KEI WAKABAYASHI

THE DRIVE



に中指を立てて創業時の理念にたちもどった「S/DOUBLE」の反骨だった。コマーシャルでコーポレイトなヤツらなんかクソくらえ。それは、並木自身の「原点」でもあった。

祐天寺にある「S/DOUBLE」のショップに通ううちに、ショップの人たちとも親しくなり、展示会に顔を出すようになった。そこで並木は敬愛するショーン・ステューシーに会う機会に恵まれた。高校生のころから憧れてきたレジェンドとの対面。ほんの5分だけだったが心がときめいた。そして、ショーンにまつわる動画を見漁り、インタビューも読み漁った。退屈していたように見えた並木も、ショーンの話をするときだけは別だった。信者と言ってもよかった。ショーンは、彼と彼の会社の未来を指し示す「灯台」だった。退屈から救い出してくれる導きだった。並木は新オフィスをショーンのオフィスを模してデザインした。

そうこうするうちに事態が急変する。ステューシーのデザインの独占契約を保有している会社の経営に、並木が参画するという話が突然もち上がったのだ。救いは、現実のものとして、「S/DOUBLE」を経営難から救うミッションとして降ってきた。並木は、その顛末の経過を折に触れてメールで知らせてくれた。

「驚きの展開で、なんと、現在フィールドマネージメントが、Shawn Stussyのデザインの独占契約をもっている日本の会社との取り組みを検討開始しました」(2015/09/20)

「すでに勉強になることがあって、、、よく、経営には『inspirationとrealityの両立が必要だ』とか生意気なことを言うて

るんですが、、、やたらこだわって、いい話を断りまくるShawnの様子からrealityの部分を見ると、両立経営って、本当にムズイなと感じています」(2015/09/21)

「10月に、Shawnが来日した際に彼の顔見て話をします」(2015/09/25)

「来日の日程、決まりました。彼も要望がいくつかあるみたいで、簡単にはいかなそうです。たのしみます、プロセスを」(2015/10/03)

「いよいよ決まりました。Shawn Stussy、FMオフィスに来社です。来るといいなと思って作ったら、来ちゃうもんですね。頑張ります！」(2015/10/16)



それまでの退屈が嘘のように並木は生き生きとした。憧れの人とのビジネスのチャンスに心躍っている様子が手に取るように伝わってきた。自分があのステューシーと仕事をする。興奮するなと言うほうが無理だろう。こちらも同じ興奮のなかで続報を待った。そして続報は、予定されていたショーンの来訪から1月経ったころに送られてきた。



並木が自らデザインに参画し、ディテールのすべてを決定した「作品」を、ロンハーマン代表の三根弘毅は、「お客さんにどう受け入れられるのか、まったく未知数」と語る。

「長かった」がそのメールのタイトルだった。

「Meet the legend...を自分なりにやってみて感じたことです」

「commercialismに反抗して、one man flea marketをコンセプトに発足したブランドでした。Stussyを辞めた理由をcreativeでもないバイヤーを相手にしなくなかったからと言い切った男が、バイヤーに営業する姿をみました。そこにcommercialismを凌駕する才能が、素人の僕には見えなかったのです」

「そんな自分も別のフィールドで、限界を感じています。正しさとか、面白さとか、ユニークさとか言ってきましたが、貫こうとしたコンセプトにも陰りが見えます」

「ぶちぎった才能が新しいルールを作る、、、今もそれは真実のひとつだと思っています。ただ、そうじゃなくて、たぶん、ハングリ-さの無いところに、クリエイティビティは存在しないのも真実だなと感じました」

「ずば抜けたドライブが必要なんです、、、ずば抜けた才能よりも」

「そして、小さな成功は、大きな成功の最大の敵ですね。窮屈になりますね」

「反省というか、自分を戒める機会になりました」

「そこにいたLegendは、高校生のとき憧れた、雑誌のインタビューで痺れた、Shawnではなかった」。憧れの人との膝詰め1週間は、苦い幻滅とともに終わった。そうして、並木は、再び、退屈のなかに戻っていくかのように見えた。

しかし話はそれで終わらなかった。日本で「S/DOUBLE」を支えてきたデザインチームとの間に生まれた縁を通して、並木はもう一度「自分でやる」ことに思い至る。そう。自分で服をつくるのだ。「S/DOUBLE」の服を自分が必要としていたのは、そもそも自分が着たい服がなかったからだった。ショーンとのビジネスは決裂したもののその課題は残る。ならば自分でつくればいいのか。

「本気で服つくります」という表題のメールが届いたのは、今年2月のことだった。「久しぶりに興奮しています」。会ってお茶をすると、並木はうれしそうに服づくりの現場に身を置く楽しみを語る。「服づくりのイロハを教わりながらつくってるんですけど、1時間の打ち合わせの間に知らないことが20個も30個も出てくるんですよ。そんなことっていまほとんどないですから」



ティーンエイジャーのころから憧れてきたショーン・ステューシーとの苦い邂逅から、並木は、自分でも想像していなかったような新しい「ドライブ」を手に入れた。「ものづくり」は「コンサルタント」の仕事に、今後一体何をもちらすことになるのだろうか？

どうせやるならガンダムをつくりたい。自分により近いものをつくりたい。

並木は2012年の『WIRED』の取材でコンサルタントという仕事についてこう語っている。

「コンサルに対する批判って大きく分けて2つなんです。まずリアリティがないこと。現在のコンサルって矢面に立って実際に人をクビにしたことも採用したこともないし、PL責任を負ったこともない。ただ教科書通りに戦略を描いているだけなんです。そしてもうひとつがインスピレーションがないこと。企画書をつくったことはあるかもしれないけれど、自力で新しいサービスや新しい商品を世に提供することはないんです」

その批判を突破するための実行装置として、並木はフィールドマネージメントという会社を立ち上げたのだった。従来のコンサルタントの方法論をディスラプトし、それをもっとエモーショナルで、もっとリアルで、もっとクリエイティブなものとして再生することを目論んでの起業だった。しかし、5年を経た並木が感じていたのが「コンセプトの陰り」であるなら、それは、リアリティとインスピレーションとを欠いた、あれだけ批判していた「コンサルタント」にいつしか自分になってしまっているのではないかという危機感の表れでもあった。近しい友人から、ここ数年「ここんとこ何も新しいことやってないじゃん」と言われ続けてきたことを、悔しそうに並木は明かす。しかしいまは違う。

ボタンの一つひとつ、ステッチのための糸を一本ずつ、それこそ無数にある選択肢のなかから選びだし、その選択の正否に一喜一憂しながら、並木は「自力で新しいサービスや新しい商品を世に提供すること」の苦しみと楽しみとを幸福感とともに味わっている。

4月下旬のある日、並木は出来上がったばかりのTシャツ、シャツ、ジーンズ、チノパンを持って人気セレクトショップ「ロンハーマン」へと「営業」に出向いた。緊張の面持ちの並木が持ち込んだ「商品」に、代表の三根弘毅はプロの厳しい視線を向けながら、ぶっきらぼうにその服を評価する。「ものはいい」「クオリティは高い」「シンプルで引き算の服」「鏡みたいに着ている人を表す服」。結果、各アイテムについて取り扱いが決まった。しかし、三根自身、その判断がどう出るかはわからないとも語る。「デザイナーがつくった服ならすぐに判断がつくんですよ。けれども並木さんがつくった服は、お客さんにどう見えるのが正直わからない。そういう意味では実験だと思ってます。ただ、せっかくだ

冒頭のプラモデルのたとえは、このときに出た言葉だった。プラモデルを例えば「ビジネススキーム」という言葉に置き換えれば、並木の言わんとすることは明確になる。並木はビジネスを工学的な精緻さをもってコツコツ作り上げることを「ドライブ」とするコンサルタントではない。むしろ出来上がったモノやサービスが、自分の基準から見て「カッコいい」ものであってほしいと願うタイプだ。「興味がないことはできないんですよ」と並木は率直に認める。

るんなら長く続けてほしいですよ。プロの眼をもってすら先行きがわからない、その新たなブランドのファウンダーを、三根は「コンサルでも、自分のコンサルはできないもんだね」と冷やかす。

「たぶん、どっかでちゃんと恥をかきたいと思ってるのかもしれませんが」と並木は言う。常に「史上最年少マッキンゼー役員」を枕詞に語られてきたキャリアは、以来、どこを切り取っても順風満帆そのものとみえた。それはおそらく並木の「ずば抜けた才能」のなせるわざだったに違いない。けれども、憧れのレジェンドとの邂逅は、並木にそれとはまったく異なる視座を授けることとなった。この騒動のなかで並木は三根から「Hungry さがない人は、Creative な服はつくれないよ」という言葉を授かった。ハングリーさこそが、そして、そこから生じた「ずば抜けたドライブ」こそが、何かを動かす。



「自分は、しばらく、本気になれなかった。しがらんで、デモチして、軽く流して。でも、ここにアウトプットするプロダクトには、ぼくのHungryな気持ちが確実に入っている」

「ヒマな社長の道楽」といった批判も承知のうえ、受けて立つつもりだ。恥をかき覚悟はできている。普段「イノベーション」や「イノヴェイティブ」といった言葉をあまり使わない並木が、ブランド設立の趣意書のなかで銜いなくその言葉を使った。「ぼくのような人間が服づくりに真向勝負することが、innovative であると感じてもらえたら、一度、着てみてほしい」。並木は、長い道のりを経て、ずっと欠けていた「ドライブ」を手に入れた。

ロンハーマンを訪ねる数日前、並木からこんなメールが届いた。

「ロンハーマンが『よし買おう！』ってなってくれたとしても（それだけでも経緯を考えれば嬉しいことですが）、数十万円の仕事なんですよ。これを、いわゆるコンサルという業務として、自分が、同じだけ時間使ったら、2桁、いや、大げさにいえば3桁違う可能性すらあるんです。でも、なぜか、この数十万、、、いや、この新しいテーマにすごく楽しく向き合っています。ちょっと幸せなんです。結果が伴えば、さらに幸せ、、、ですが、どうであれ、この感覚を続けていきたいと思ってます」

並木は言う。

「自分がカッコいいと思っているモノをつくって、それが売れば最高じゃないですか。でもそれってなかなか起きないですよ。で、カッコ悪くても売れるモノをつくるか、あるいは、売れなくてもカッコいいモノをつくるか、という判断になったとしたら、ぼくは、売れなくてもカッコいいモノをつくりたいんですよ。フィールド・マネージメントってそういう思いをもった人のためのプラットフォームになる会社のはずなんです。やりたいことをやろうぜって」

やりたいことをやる。ずば抜けたドライブをもって自分でやる。それが果たして「コンサルタント」のあるべき姿なのかどうか、もはやよくわからない。けれども、それがおそらく並木の本当の「原点」なのだ。

その服は、この記事が出るころには、ロンハーマンの店頭で並んでいるはずだ。■

