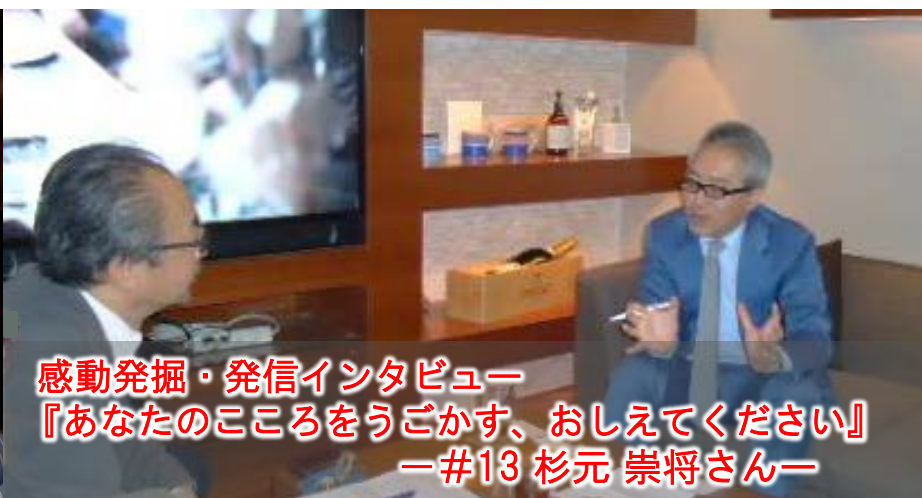




感動発掘・発信インタビュー
『あなたのこころをうごかす、おしえてください』
—#13 杉元 崇将さん—

「感動価値をひろめよう」というミッションから、様々な“ヒト”の『感動』を取材し、皆さまにお届けするシリーズ企画『あなたのこころをうごかす、おしえてください』の第13回目です。今回は、株式会社ポジティブドリームパーソンズの代表取締役社長杉元崇将さんです。

「感動の方程式」によって、日本中にたくさんの感動を創出し、心豊かな社会を創っていきたい！ という目標に向かって、感動ビジネスを展開する杉元崇将さんのお話し、どうぞお楽しみください！

杉元崇将(すぎもと たかまさ)

株式会社 ポジティブドリームパーソンズ
代表取締役社長

1967年、福岡県出身。1989年に株式会社イトーキに入社し、オフィススペースの空間設計や子会社の経営再建に携わる。1995年、ウェディングベンチャー企業を経て、1997年、同社を設立、現在に至る。

2012年グロービス経営大学院修了(MBA)。2013年第13回 EYアントレプレナー・オブ・ザ・イヤー セミファイナリスト選出。2016年7月、若手起業家の世界的ネットワークEO TOKYOの会長に就任予定。

「感動の方程式」で 日本中をわくわくさせる、感動創出企業

ウェディングビジネスを軸に 感動づくりの新しい手法に挑む



——— まずはじめに、現在のお仕事を起業されたきっかけと、今に至る経緯を教えてください。

僕はもともと福岡県出身で、親父は普通のサラリーマン、お袋もパートでちょっと働く程度でしたが、父方の祖父は造り酒屋、母方の祖父は旅館の経営と、周囲に比べると「商売」を近くに感じる環境で育ちました。

大学に進んだ後、特に起業を意識したことはないんですが、学生時代にアルバイトをした時にあるお客様が僕をかわいがってくださって、その方が広告代理店の経営者だったんです。見た目も人となりも非常に素敵な方で、20歳の僕はその方にとっても憧れていました。

そして、その方が28歳で会社を起こされたと聞いて、「28歳で起業」というのがいつの間にか僕の目標になっていました。卒業が近づき就職活動する際にも、28歳で起業するために役立つ会社という考えで、当時100周年と上場を同時に控えていた、オフィス家具メーカーのイトーキに入社しました。

そこで、提案型の営業や競合に勝つための企画からプレゼンテーション、そして再建が必要な子会社での経営計画などの経験を積み、実際自分が28歳になったとき、それでもまだまだ自分にはスタートアップするには力不足と判断して、ベンチャー企業に転職。結果、目標より2年遅れて30歳で起業した、ということになりました。

——— その後ウェディングビジネスを始めようと思われたのは、どういういきさつからですか？

当時僕は、起業したいと思ったものの具体的な事業のアイデアは何も持っていなかったんです。で、就職して東京に来てからたまたま出た結婚式がとても感動的だったので、起業するときのひとつのネタにしたいと考えました。それまで親に連れられて親戚の結婚式に出ることはあったんですけど、当時の結婚式って長いテーブルに冷めた料理がずらっと並ぶ、宴会みたいなものですよ。親に言われて出ている僕にはまったく、感動なんてないですよ。

でも会社に入って初めて本当の意味で知人を祝う結婚式に出ました。円いテーブルにフレンチが出て、スポットライトが当たって。非常におしゃれだと思ったんですね。

郷里で出た結婚式と全然違っていたんです。それはかなり、強烈に印象に残り感動的でした。結婚式の裏側には何かノウハウがあるのではと思った僕は、会社に内緒で休日に有名ホテルの配膳のアルバイトをして、結婚式の観察を始めるんですね。先ほど言ったふたつの結婚式の感動の違いはどこから来るのか調べてみようと思って。

でも、興味はありましたがこの時点でウェディングビジネスですぐ起業しようとは思わなかった。頭のなかで付箋を貼っておいた事業アイデアのひとつにすぎなかったですね。そうこうしているうちに、いよいよ目標の28歳になりましたが、なかなか起業するまでいかない。

事業のネタも決まっていなかったし。そういう時にちょうどウェディングのビジネスを立ち上げたばかりの会社を紹介されたんです。その会社の人が言うには、日本でも欧米にあるようなオリジナルの結婚式が非常に期待されてるし、ニーズがあると。

それで、僕の印象的な結婚式体験とつながっていたこともあり、その会社に入って、2年後に30歳で起業するということになりました。

感動をもっとたくさん生みだすために考えた 「感動の方程式」

—— 杉元さんは著書の中で、「感動の方程式」ということをおっしゃっています。

これは、なかなか大変なことだと思うんですが、その辺りについてお聞かせください。

主役のお二人とアレンジする人との熱意で、お客様の感動の度合いがすごく違うんだなというのを感じながら、ウェディングビジネスをスタートさせました。

お客様が100組いらっしゃれば100通りの結婚式ができます。それは事実なんですが、俯瞰してみると、そこには一定の傾向があるな、と感じたんです。こういう場面でこういうことをするとお客様が喜びになるし、こうするとしみじみされる。

例えば披露宴の最後の方で新婦がお父さんへのお手紙を読まれる時、ちょっと照明が暗くなってちょっとせつないBGMをかけると、だいたいお父さんが感動して涙されるみたいな。そこで、ウェディングプランナーが一生懸命アイデアをしばるのも重要なんですが、これは方程式化できるなと考えたんです。ディテールで見ると100組100通り。でも、俯瞰してみると傾向がある。

2時間半ぐらいを使って前半にこういうことをして、中盤でこういうことをして後半でこうすると、最終的にお客様に感動を残せるだろう、と。感動は方程式化できそうだということを見出したわけです。



—— 具体的にはどういう取り組みですか？

人の感情の起伏を最大化するというんですね、触れ幅をわざと大きくするんです。属人的じゃなく、テクノロジーとして感動を生む、「感動の技術化」として定義づけようということです。

例えば「アナと雪の女王」という映画がヒットしましたが、ストーリー自体は特に目新しいものではないですよ。でも、どこでどういう風になると観ている人がドキドキして、どこで裏切り者が出てくると、何だコイツっていう怒りが出てきて、最後はハッピーエンドに持っていくと観る人は本当によかったと感じる。人の感情の動きをとて意図的に設計しているんですね。

そういう風に、人の心を動かすことを結婚式に持ち込むことができそうだということで、感動を再現するためのデータをしっかりとって、お客様にどういう場面で感動してもらうかということを考えています。

だいたいサービス業の方々は、お客様を喜ばせようという熱意と情熱で動くことが多いのですが、一方で僕らはすべて全力投球するんじゃなくて、どこで山場を作って、どこで抜きどころを作るかみたいなことを、ひとつの折れ線グラフのようにしっかり作ったほうが、最終的にお客様に感動していただけるという発想をしています。



—— 「感動の方程式」には、どんな効果がありますか？

結婚式は残念ながら、同じお客様に2度目3度目とサービスをさせていただくことが少ないんですよ。一話完結型の満塁ホームランビジネスです。だからそこで培ったノウハウを、結婚式だけじゃない日常の連続のビジネスにも展開させていきたい。

結婚式ほどの大きな感動じゃないけれど、レストランの利用とか、宿泊とかですね、そういう場面でも小さな感動を再現するわけです。それには、感動を方程式化することで、普通の人でも参加しやすくていいと考えています。

“感動を方程式化する”とか、“感動を技術化する”というと批判の対象にされやすい言葉になるんですが、感動というものを人のやる気だけでやっている、再現性は実はあがってこないんです。それで我々は、傾向を見抜こうと考え、パターン化を試みているんですね。

会社が元気でないと感じ動は生み出せない そのために重要なふたつのこと

——— それを組織としてやっていくために、
杉元さんが特に意識されていることはどんなことですか？

はい、二つのことを意識しています。ひとつは、会社の未来像を社員にしっかり示していくということです。もうひとつは、ノウハウを社内の中で共有するだけでなく、共感できる仕掛けにどうもって行くかということです。そのふたつのことが非常に重要です。

一つめは会社のビジョンのことですね。我々の場合は、結婚式で見出したパターンや傾向をもっと日常の連続性のビジネスに横展開して、多くのお客様に感動を作っていきます、ということです。

日本は非常な少子高齢化に入っていて、2050年には8千700万人まで人口が減ると予測されています。この先35年間で日本人の3分の1がいなくなっちゃいます。これだけ人が減ってしかも高齢化すると、モノを作り出す人が減り、さらにモノを買う人も減って行きますね。モノづくりで成長して来た日本には、非常に厳しい現実です。

これからは、「モノづくり」じゃなく「コトづくり」をもっと引き上げていくことを国の大きなビジョンとしていかなければ日本のポテンシャルは伸びません。だから、日本ナンバーワンの「感動創出企業」を僕らが目指していけば、大きな貢献ができるんじゃないかと思うんです。

つまり“感動で満ちあふれる日本を創ってゆく。”ということが僕らのビジョンだし、ひいては“感動に満ちあふれたアジアを創っていこう”ということ。そういう考えの下に、結婚式という狭い業界だけでとどまらず、このノウハウを横展開できるビジネスへ会社も変わっていこうとしています。

二つめは、そういうビジョンを社内中に浸透させていくことです。ビジョンを実現するのは結局、人なんです。なので、理念やビジョンに共感できる人をちゃんと採用して、わかるように繰り返し伝えていくということ。

そのために、採用や報酬体系とか育成体制、人の配置などのHRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)の設計を細かく意識してやっています。



——— 顧客満足 (CS) と従業員満足 (ES) は連動すると言われますが、従業員のモチベーションを 高めるために意識されていることは何ですか？

そうですね、確かに会社のメンバーのESを高めればお客様のCSはあがるだろうと思っています。ただ僕は、次の四つのバランスがすごく重要だと思っています。過度に一個だけにフォーカスし過ぎると、継続的に成果をあげられるカンパニーにはなれないと思うんですね。

四つとは、まず一つめは、「社員利益」、従業員満足度ですね。この会社で働くことに楽しさと喜びを感じてもらうこと。

二つめは「企業利益」。会社が儲かっていたり利益をだしていたりしないと、新たな投資もできないし、社員も継続していきかないですからね。

三つめが「顧客利益」で、僕らの顧客であることに誇りを思っていたら、お客様のロイヤリティを高めていかないとダメだと思うんですよ。

四つ目は「社会利益」ですね。この世の中で僕らのレストランがないと嫌だとか、この会社は存在するに値するとか、社会の中できちんと高く評価されること。

この四つがバランスされていることが非常に重要だと思って、これらに独自の指標を設定して見える化しています



お客様とのワンシーン。ビジョン共感が働きがいにつながる



アレンジメントを制作中のフラワースタッフ

——— 社員の方が生き生きと働けるための取り組みのひとつだと思いますが、朝礼も大変ユニークですね。

朝礼を弊社ではふたつの目的で定義しています。ひとつは情報を共有する場、もうひとつは朝から自分達の温度を1℃あげる場です。モチベーションを1℃あげる。そのために朝礼をやっているんだと定義すれば、何となく情報共有をやって、「今日一日よろしく願いしまーす！」とは自然となりません。

チームの温度を1℃上げるために、社員は色んなアイデアを出してくれます。全員でハイタッチをしたり、称賛する場面でクラッカーを鳴らしまくったりとか。まあ周りから見ると、正気には見えないかもしれません。

でもばかげたことを大真面目にやることで、理念をディテールまで浸透していくということができるんだと思います。



クラッカーで仲間を称賛する朝礼風景

——— 若い時に目標を立てて、それに向かって一直線にやってこられた。

一度決めたらブレないで進んでいく杉元さんの強さは、どこから来ているんでしょうか？

決して強いわけじゃありません。あるとすれば自分の失敗体験だと思います。28歳で起業することだけが20代の僕の目標だったので、起業した後のビジョンはうまくできていなかった。当時は「杉元さんのビジョンって何ですか」って聞かれるのがつらかったですね。目指す未来像がはっきりしてないと、社員の人達に動機付けができないから、どんどん社員が離職していくんです。30代のときに目の当たりにしましたね。

それから、IT企業が日の出の勢いで伸び始めていた頃、僕はそんな企業やグループのイベントやパーティの仕事もしていました。そこで知り合う人達はみんな10年で営業利益100億円とか、3年間で史上最短で上場するとか、そんなことを言ってる人達ばかりで。

でも僕からすると、みんなそう特別な人には見えない。この人達がこんなことを言っているのなら、僕にも10年で100億はできそうだな、と思っちゃったんですね。そこから何となく10年100億みたいな目標を立てたんです。でも、30代の僕は経営能力も高くなくて、最終的には10年間で60億くらいしかいかなかった。それから30代で海外に事業を横展開しようとしたんですが、うまくいかなかった。

そんな失敗経験を通じて、自分の軸や理念の大切さを学びました。私がブレないと言われましたが決してそんなことはなくて、これまではブレブレの連続だったんですよ。それが40代に入ってから、自分の考えをはっきり言語化したり一貫性を持たないと人はついてこないんだとか、社員も幸せになれないとか、事業も伸びないということがわかって、だんだんブレなくなってきたというのが正直なところですよ。

コトづくり大量生産化で 日本をもっと豊かしたい

——— 日本は経済的に豊かになりましたけれど失ったものも多くあり、心をどう豊かにするかなど考えるべき課題も多いと思います。杉元さんはずっと感動づくりに取り組んでおられますが、これからの時代に必要なのはどんなことだとお考えですか？

弊社が目指している最大なものは、僕らの理念や信念を共感してくださる賛同者をどれだけ増やせるか。それは、社員だけでなく社員の家族や、お客様も含めてどれだけ多くの人を巻き込めるかだと思うんですね。

会社の理念に社員は共感してるけれど、その奥さんは会社のことが正直好きじゃないというのは、NGなんです。それではその社員も幸せになれないですね。

僕らの考え方や表現したものに対しての共感者を増やしていくことが、最終的には日本を幸せにしていくと、僕は思っています。モノづくりを大量化することに関しては僕らは何も影響力を持ってない会社です。だからこそ僕らは、コトづくりをパターン化して大量生産したいんです。

多くの場面で小さい感動をどんどん量産する仕掛けをつくって行きたい。そういう企みを持っているんですね。この企みを応援しようという賛同者として、これは社員だけでなくその家族だったり、お取引しているパートナー企業だったり、顧客だったり。

そういう人達との共感の輪を作っていくことが非常に重要です。そういうネットワークや関係性の輪を広げていくことで、日本全体のコトづくりに少しでも影響力を発揮していければ、と思っています。



ウェディングのワンシーンより。多くの感動が生まれる

—— ネットワークを広げていくには、なにか絆になる要素が必要ですね。

おっしゃるとおりです。僕が真ん中にいるとすると、それがいいことかどうか分かりませんが、この共感の輪の一番近くにいるのがまず社員なんですね。その先にいるのがいわゆる顧客であり、パートナー企業であり、あらゆるステークホルダーであるわけですね。

こういうネットワークが一緒に広がっていこうとする時に、思い願うだけでは物事は動かないので、そこに何らかの事業だったりテクニカルなものがないといけないと思います。

“感動を技術化したい”とか“方程式化したい”というのは、僕にとってはこういうネットワークを広げていくエネルギーのひとつなんです。やりたいことはモノづくりでなくコトづくりで、もっともっと日本をよくしていこうということだったり、そういうことで僕らが世の中にたくさんの影響力を与えていきたいということですね。それには説得力をシンプルにすることが必要です。

例えば“感動を見える化”するために僕らは、金沢工業大学の神宮先生※にお願いして、人の感動を読み取る指標を調べました。具体的に体にどのような変化を起こすか。神宮先生と弊社のスタッフが言うには三つあると。

一つは発汗量です。汗がでてきます。二つ目は脈拍です。心拍数が上がる。三つ目が涙腺、涙が出る。こういうふうに、感動すると具体的に体の変化として出てきます。僕らのサービスで脈拍数が本当にあがってきたとか、グッと来て汗や涙が出てきたとか、体の変化として見えることが大切なんですね。

※ 金沢工業大学感動デザイン工学研究所 <http://wwwr.kanazawa-it.ac.jp/ade/>

—— 経営者であり仕事人である杉元さんの側面はわかりましたが、仕事を離れたときの杉元さんにも大変興味があります。オフのときは何をされていますか？

僕は週一日しか休んでないんですよ。それで僕はちょうどいいくらいで、出張の移動とか飛行機に乗ってるときに頭が十分リラックスできるから、“完璧に休みが何日ないとダメ”とか、そういうのはないんですよ。

ただ週一回は必ず休むようにしてます。それから朝は毎日走ります。ひとりになれる時がなかなかないので、自分で意図的に作ったのが朝走る時間。6時半から30分くらい。3～4kmですけど。

あと、女性誌を僕は月に20～30冊は平気で読みます。それは、今というのが流行りなのかなとか、どうなのかがトレンドなのかなとか。男性誌もありますけど女性誌のほうがわかりやすいじゃないですか。

こういう背景のところでよく撮影するんだなと思えば、うちの施設にもこういう場所をつくると、撮影や色々な場面で舞台になりやすいなあと考えたりね。

あとは街をぶらぶらしながら色々なことをインプットしています。



あえてリラックスして気を抜くということが、器用じゃないのでうまくできないんですよね。だから休みの日にこだわって何かやってるかという、そんなことはないんです。

30代の頃は夜型だったんです。でも、40代になって未来を作っていくためには「心技体」で考え、体のエネルギーレベルは自分でアジャストしていかなきゃいけないと思うようになりました。だから今は完全な朝方です。

—— さて最後に、これからの杉元さんの夢をお聞かせください。

僕は40歳になったときに、いよいよ人生の折り返し点に立ったと感じました。人生を24時間に例えると午前中が終わったわけですね。午後に入った。そこで残りの40年間どういう人生を過ごしていきたいか、ということを考えるために、ちょっと旅に出ましてね。ちゃんとメンターつけて、それで壁打ちして。そこで自分がいったいこの先何がしたいのか自問した答えが、やっぱり「感動ビジネス」だったんです。

会社は大きくしたい。じゃ結婚式のことだけやっていけばいいのか。ちょっと違うと思う。いま結婚式でお客様が喜んでいるあの風景を、もっと他の人達にも伝えたい。それってどういうことだ.....。

そういう考えの壁打ちをやっていっていると、僕はやっぱり人に幸せになって欲しいんだとか、人が喜ぶ笑顔が好きなんだと思ったんです。人が「ワオッ！」って言ってるのを見ていると、僕も嬉しくなるわけです。それが自分と向き合ってみてきたんですね。

夢とか可能性を多くの人達に与えて、元気になってもらう。それをウェディング事業に留まらないさまざまな事業でやっていくことが、僕達がやりたいことなんだと。僕は自分達で仕事をしながら、いつも新郎新婦さんの素敵な笑顔に感動するんですよね。そういう周辺でありたいと思うんです。



レストランでもただ食べ物を提供するだけのビジネスじゃなくて、何かの記念日や、誰かを喜ばせたい時に使えるレストランでありたい。

ホテルなら、ビジネスホテル的に使われるホテルよりも、何かの記念とか何かの思い出に使われるようなホテルだったり、そういう何かのホスピタリティの周辺にあることが僕らのやりたいことです。

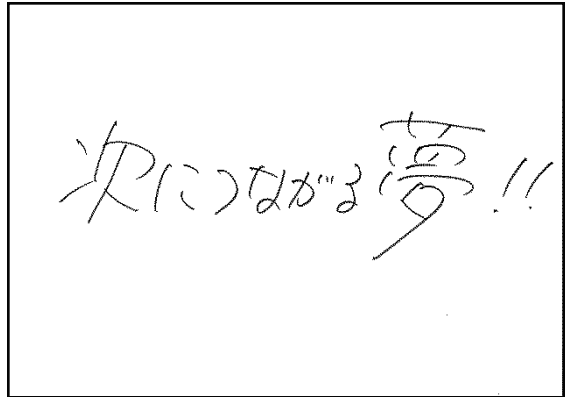
長生きしたいとかそういうことは僕にとってはあまり重要ではないですね。感動ビジネス、もしくはコトづくりの素晴らしさを、もっと社員と共感しあったり、もっと賛同者を増やしたい。

そういう場面をいたるところで作って、“日本をコトづくりでよくしていく一翼を担える自分になりたい”と思います。

これが僕の大きな夢ですね！！

——最後に杉元さんにとって、感動を一言でいうと、どうなりますか

感動とは…



取材日：2016年4月21日

<会社概要>

社名：株式会社ポジティブドリームパーソンズ

設立：1997年7月1日

本社所在地：東京都渋谷区恵比寿南1-15-1 A-PLACE恵比寿南ビル3F

代表取締役：杉元 崇将

資本金：2億8,110万円

従業員数：740名(2015年5月1日現在)

事業内容：ホテル、レストラン、ウェディング、バンケット(宴会)施設、
フラワーショップの運営・企画およびコンサルティング事業

WEBサイト：<http://www.positive.co.jp/>

公式アカウント：Facebook(<http://www.facebook.com/PositiveDreamPersons>)

Twitter(@pdp_kandou)

<企業理念> ※社訓・行動指針にあたる

「PDP WAY」<http://www.positive.co.jp/company/philosophy/>

<企業ビジョン>

感動で満ちあふれる日本を創ってゆく。

<各エリア拠点>

<http://www.positive.co.jp/company/business/>

インタビュー後記

「感動の方程式」という独自の発想で「感動創出企業」をめざし、明るく実直にそして論理的思考を持って、目指すビジョンに向かって着実に進む杉元さんに、とても強いエネルギーとリーダーシップを感じました。顧客満足(CS)と従業員満足(ES)、会社の利益と社会の利益の4つをバランスを取りながら高めていき、社員をメンバーと呼び、メンバーと共に会社の目指す目標を日々共感して、全メンバーの心技体の向上も考えて活動するその姿は、強い意志と志、熱い気持ちの塊そのものです。そんな杉元 崇将さんに、感動です！