

チャンスを得るためにベンチャーに就職

井田 今日ではベンチャーで成功するにはどうすればよいか、特に女性の起業家が少ない日本で女性が起業し、うまくやっていくにはどんなことに注意すべきかといったことにつきまして、広野さんの体験を中心にお話を伺いたいと思います。

最初に、広野さんご自身の経歴を拝見しますと、大学を卒業された際、大手企業や名の通った会社ではなく、新興のベンチャー企業に就職されている。何かお考えがあったのですか。

広野 実家が京都で呉服の製造販売をしていました、そういう環境で育ったということもあって、一つには大企業に入って何十年も歯車の一つとして使われるのが嫌だったんです。

それと学生の時に、大阪のある大企業で調査関係のアルバイトをしまして、そこで大勢の女性たちがコピー取り、お茶くみ、電話取り次ぎしかやらせてもらえない現実を見て、大企業って案外つ

まらないなど。当時、その会社は女性ほとんどが短期の契約社員で、ようやく女性の総合職一期生が生まれつつあった時代でしたから、女性が企業の中で取締役どころか管理職になるチャンスさえほとんどありませんでした。

井田 卒業された昭和六〇年頃だと、会社幹部に女性が登用されるチャンスは、今よりもっともつと少なかったでしょうね。

広野 当時はそもそも女性をあまり採ってなかったんです。そこで、自分で何とかしようと、でも何から始めていいのかわからない状態でしたから、まず仕事を通じて何か経営のノウハウみたいなものが得られる会社に行こうと考えたのです。

井田 そういう意味では、ベンチャー企業は確かに魅力がありますね。その後、いろんな会社でさまざまな経験を積まれたということですが、それぞれの会社で、自分からこういう仕事をやらせてくれと言ったわけですか。

広野 そういうことは一度も言ったことはないです(笑)。

井田 会社は広野さんの特性をよく見抜いていたんですね。いろんなアイデアを出され、それぞれの会社で成功を収められたということですが、その一つに、コーヒーショップとDPEを一緒にという奇抜な提案がありましたね。

広野 これはDPE(写真の現像、プリント)の会社が新規事業としてカフェ事業をポッカさんというコーヒーメーカーと一緒に始めたものです。この時にはどこのコーヒーメーカーと組むかから始まって、どうせならDPEチェーンの新参としてパリのオープンカフェをチェーン化したらというところまで私の意見を大きく取り入れてもらい、最終的には事業そのものの専務取締役をやらせていただきました。

井田 いろいろなアイデアがうまく当たり、それぞれの会社で高い地位にまでいかれたのに、辞めて独立するというのは何かもったいない気がします。

広野 会社自体が成長してくると、自分が仕事をしているポジションと、資本を出している側の考

女性起業家の力が 社会を明るく変えていく

女性部特集

対談

広野道子 21LADY株式会社 代表取締役社長

井田 敏 全国商工会連合会専務理事



広野道子氏

二〇〇一年十月、洋菓子の老舗「ヒロタ」が約五〇億円の負債を抱えて行きづまってしまう。その着実な復活は、再建を手がける21 L A D Yの広野社長の手腕抜きに語ることはできない。一五年以上にわたって積み上げてきたフランチャイズ・チェーン（F C）経営のノウハウと果敢な事業展開を武器に、一人でも多くの女性起業家の育成にと情熱を傾ける広野社長、その経営哲学と熱い思いに迫った。

え方が必ずしも一致しなくなってくるんですよ。ところが、独立して創業すれば、さまざまな方針を自分で決断できます。自分で決めて自分でやってみたい、というのが独立したきっかけです。

女性を支援するための会社を起す

井田 今の会社を設立されたのはいつですか。

広野 二〇〇〇年三月、I Tバブルの最後のころでした。二〇〇二年六月に「21 L A D Y」という名前に変えましたが、最初は「トゥエニーワンレイデイ・ドット・コム」という名前でI Tのこともありつつ、フランチャイズチェーンのアドバイザーをするという会社でした。

I T関係の会社資金の一部も入ったりしたこともありまして、一億円を超えた資本金で、ラッキーマン形でスタートできました。

井田 現在の事業内容について、簡単に説明してもらえますか。

広野 名前のとおり、二十一世紀に女性とその家族が豊かさを感じられるライフスタイルを提案できる産業、外食、中食、小売り、サービスの分野でチェーンストアを支援し育てていくことを目的

にしています。支援をしていく中でバイアウト（企業買収）という形でスポンサーにもなったりします。

現在、フランチャイズチェーンで「シューファクトリー」（注1）、洋菓子の「ヒロタ」、資本参加しているイングリッシュパブの「ハブ」（注2）、この三つの会社を抱えているホールディングカンパニーが「21 L A D Y」です。社員数はグループ全体で二二〇人、「21 L A D Y」は一〇人くらいです。スペシャリストのメンバーやアルバイトで男性も二割ぐらいはいるのですけれども、正社員は全部女性です。平均年齢は二五歳ぐらいでしょうか。

井田 資金支援をする場合の資金は、どこから調達するのですか。

広野 ファンドを持っています。出店資金を出したり、ベンチャーキャピタル的に株式投資をして成長を支援することもあります。

井田 そのファンドを利用したい場合には、どのような手続きをとればいいのか。例えば、広野さんの会社に勤められて経験を積まれた方に限るなどといった制限はあるのですか。

広野 特に制限は設けておりません。ライフスタイルを豊かにするチェーンストアで、当社独自の

指標で成長性を見定める先がすべてターゲットです。もちろん、簡単な審査をさせていただきますが、その際の一番のチェックポイントは社長自身の考え方やビジョンです。

日本には二二〇万社という中小企業がありますから、このファンドでお手伝いできれば、とても経済支援になりますね。

井田 具体例がありましたら、ご紹介ください。

広野 京都の町家を活用した和食チェーンや焼肉チェーン、花屋のチェーンなど種々です。

井田 女性への支援にこだわる理由は何ですか。

広野 経済的に自立をすることが、女性にとって人生に豊かさを感じるようになる。豊かさを感じるライフスタイルを提供する一番のものは、仕事じゃないかと思えます。「衣食住職遊学」みたいな消費者ビジネスの分野では、女性が大体八割購買の意思決定を握っているわけですから、売らないかと。川上の製造業が男性社会なら、川下の消費者ビジネスは女性社会かもしれません。商店街のお店を見ても、仕入れはご主人でも、奥さん



井田 敏氏



広野道子 (ひろの・みちこ)
1985年関西学院大学文学部卒。88年(株)ベンチャーリンク入社、同年(株)モベラ専務取締役。93年(株)ブラザクリエイトでカフェチェーン「カフェ・ド・クリエ」を企画、立ち上げ。98年MVC上級副社長、タリーズコーヒージャパン副社長。2000年(株)21LADY.comを設立。01年(株)リテイルネットを設立、シューファクトリー事業を手がける。02年洋菓子のヒロタを子会社化、(株)ハブに資本参加、現在に至る。

が売れるほうがもうかる(笑)。

フランチャイズビジネスはスモールビジネスの集合体で、一店舗では年間三〇〇〇万円の売上しなくても、それが一〇店集まると三億円、一〇〇店集まると三〇億になる。この多店舗展開できるということがフランチャイズの魅力なんですね。大きい組織では下から積み上げていって、例えばトップに行くまでに三〇年かかるとすると、小さい組織だったら、もう数ヵ月後には店長になれるかもしれない(笑)。

女性の場合、三〇年ずつと同じ仕事をやりたいと思う人は少なく、自分の経験からしても、三年とか五年ごとに仕事を変えたほうが、変化があったて楽しいですよ。

井田 女性の経済的自立は古いテーマですが、なかなか実現しません。確かに小さな店だと、すぐに経営者にもなれ、経済的自立も図りやすい。

広野 一五〇〇万円ぐらいまでだったら、何とか

女性でも一軒お店が持てます。それが大きいレストランで六〇〇〇万とか一億円かかりますといったら、もうこれは個人ではやれませんか。小さく初期投資をして事業を生み出すというのは、女性に一番向いているのではないのでしょうか。フランチャイズビジネスの場合、そういうことが可能な業種がいっぱいあります。

井田 この会社をつくられてから、何人くらいの女性起業家が育ちました。

広野 フランチャイズとしてはまだ数店舗ですけれども、うちのマネジメントチームのメンバーも全部入ると一〇〇人ぐらいにはなりますね。将来は一〇〇人、一〇〇〇人と出てくるような形にしたいですね。

ただし、それには当社だけではなくて、経済社会全体がそういう形になっていかないと。人口の半分は女性ですから、その半分がもっと働いたら、税金もたくさん入りますし、家計も豊かになると思います。

老舗企業をベンチャーが再生する

井田 広野さんを一躍有名にしたのが老舗のヒロタの再建です。ヒロタと言えば名の通った老舗ですが、その再生に広野さんがかかわられて非常にうまくいっている。ちょっと失礼な言い方もしませんが、老舗の企業が新興ベンチャーの支援で再生していくなんていうことは、一昔前には考えられなかった。ヒロタはどのように再生していたのか、お聞かせください。

広野 ヒロタは来年で創業八〇年になるとい

う老舗です。洋菓子業界というのは、古い体質を抱えている業界なんです。最初に感じたのは、古い体質にどっぷりつかってしまっているなということでした。年功序列が強くなり、お店は古くさいままで、お客の視点で全然見ていなかったんです。よくあることですが、「業界の常識はお客さんの非常識」なんです(笑)。

お店自体は、例えば大阪駅の中央コンコースや新橋のSL広場の前など、いい場所にいっぱいあるのに、どれも二〇年ぐらい前の店じやないかなと思うような雰囲気だったんです。とても、若い女性が行きたくなるような店ではなかった。それをまず何とかしないと、お店で働いている人たちもやる気がなくなるわけですよ。

ヒロタには大勢の女性社員がいましたが、大阪駅や新橋といった大型の店は、男性社員がポストを独占していて、女性は二〇年いても係長とまりだったんですよ。

井田 それで思い切った人事の刷新をされた。

広野 はい。まずお店をリフレッシュして、店長やマネージャーといったポジションに女性をつけ、責任を持たせました。すると、ずつとやる気が出てきましたが、反対に、前からいた男性社員の中には、今度再建のスポンサーになる会社は若い会社で、それも全員女性だということを知って、辞める人もいました。

井田 とてもついていけないと思ったんですね。

広野 だと思えます。リストラは一切する気もなかったし、一緒にやっていけばいいと思っていたんですけれど、自分たちから辞めま

井田 お客本位の店づくりというのは至極当たり



井田 敏 (全国連専務理事)

前のことと思うのですが、なぜヒロタは取り入れなかったのでしょうか。

広野 組織も三代目になると、問題が出てくることが多いですね。創業者はアントレプレナー、二代目は大体維持、守りに入る。

そして、三代目は、よく言われるように、やる気のない人がしようがないなと思いつつ継ぐことが多い。やる気をなくしている経営者のもとでは、社員が新しいことをやろうとしても難しい。三代目は子供のころから豊かで、ハングリー精神がないので、物事を見る視点が何となく違うんですね。

井田 店の雰囲気を知るくするというのも、別にそんなに目新しい話でもありませんよ。

広野 買う立場から見たらまったく当然のことなのですけれど、普通のことになかなか普通にできていなかったのですよ。思い切つてよく売れる商品だけに商品数を絞り込んだりもしました。何より驚いたのは、お店にお客さんが来ても、声をかけるといことがなかったこと。お客さんに対して、「ヒロタのシュークリームで

とお客さんとのコミュニケーションを大事にするように変えました。

井田 新橋のお店をのぞかせてもらいましたが、店員の方から話しかけてこられましたよ。押しつけがましくなくて、とても感じがよかったです。従業員の教育は、当然やり直されたのでしょうかね。

広野 短期間の教育ですけれども、全部きちっと教育をしてお店に入っていた方がいいです。また、お店をリフレッシュするタイミングに合わせて、よく売ってくれる方を抜擢したり、配置転換をしました。二〇代、三〇代のメンバーが中心ですけれども、今まで管理経験のない人もストアマネジャーに選んでいます。

井田 支援に入られてからヒロタの売上は変わりましたか。

広野 場所によつては売上が二倍、三倍に伸びたところもあります。店の雰囲気や人の応対によつて、売上が大きく変わるといことだと思えます。

「優秀な人こそ起業する」という発想

井田 日本はアメリカなどに比べて開業率が低いとよく言われます。どうして日本では独立開業する人があまり出てこないのでしょうか。やっぱりお金の問題が一番ですか。

広野 確かに日本の金融制度に問題があると思います。私は独立開業した時、銀行に資本金を払い込むための口座を作ろうとしたんですが、ある大手銀行はだめですと、口座さえも作ってくれない。結局、個人の口座があった別の銀行に口座を開設しましたが、日本の銀行は、大企業にばかり目

が向いている。ところが、大企業は直接金融で資金を調達できるから、銀行からはあまり借りようとしません。

一方で、中小企業やこれから起業しようとしている人に対しては、担保がありますかとか、個人保証できますかとか言ってくる。あるわけないじゃないですか。それを求めること自体がおかしい。残念ながら、事業のプランに対してお金を出そうという発想が、今の日本の金融機関にはないので

井田 資本金を振り込む口座を作るのを嫌がるというのには驚かれていますね。まだスタートしたばかりのベンチャー企業とは、取引したくないということですか。

広野 そうとしか考えられないですね。私はやっぱり教育の問題が大きいと思います。例えば、いい大学に行つて、いい会社に行きなさいと、まだ親が言っているのはおかしいですね。

よく言われるように、アメリカだったら、ハーバードビジネススクールで一番優秀な人は、自分で会社を作る。次に優秀な人は、つぶれそうなベンチャーに行つて立て直しをやって、経営経験を積んで、やっぱり自分で会社を作るんですね。一番だめな人が、もうしようがなくて大企業に入つてサラリーマンになる。

井田 少なくとも今までは、日本は逆ですね。

広野 日本は優秀な人が大企業に行つてしまつたら、結局、起業なんてなかなか起こりえない。自分には能力がある、実力を試そうと思つたら、独立するのがベストなんです。

井田 今は大企業だからといって安心できる時代じゃなくなりましたから、将来は変わっていくか

もしれませんが、「安定志向」の考え方を変えていくしかないですね。

広野 名の通ったところは、ある意味でもうでき上がっている会社ですよ。今、例えばソニーに入って、社長になれる確率は一万分の一ぐらいですよ（笑）。一人に一人。そうすると、六〇歳になって役員や社長になれる確率のほうが、ベンチャー企業で成功する確率よりもはるかに低いわけですから、よく考えてみる必要があります。

女性の場合だと、その辺の見極めが意外と早い。というのは、大企業に行っても、やらされる仕事自体が大したものじゃない場合が非常に多いから、入った途端にもう辞めたくなくなる人がある。最近では、男性だってそうかもしれないですけど（笑）。

井田 男性の場合は、生活、家族のために仕方なく、まあまあ何とかかなるかと思って残っている人が多いのでは。

広野 それだとストレスがたまる。人生三〇年から四〇年ぐらいしか働けませんから。だったら、赤ちようちんで愚痴をこぼし続けるか（笑）、思い切って自分の能力に賭けてみるか。どっちがおもしろいかと思ったら、自分に賭けてみたほうが今の時代はおもしろいと思います。



業に備えて問題解決能力を鍛える

井田 広野さんの目からごらんになって、成功する女性の起業家はどんなタイプの人ですか。

広野 まず、どんどん自分で仕事を作っていく人というのが起業家に一番向いている人だと思います。

ます。会社に勤めている時から自分で仕事をクリエイトしていけるような人じゃないと、独立してもなかなか成功はできないですね。

例えば、独立すると一番大変な資金調達をはじめ、もう問題だらけですから、そうしたことに対してどうリスクヘッジしていくのか、問題にパッと対応できる能力みたいなものは、ふだんからいんなことを決断していかないといけないんですね。そういう決断ができる環境、できればベンチャー企業なんかには身を置いた経験があるほうがいいでしょうね。

井田 上から言われたとおりにすることに慣らされてきた人には、なかなか難しいですね。あとは体力ですか。広野さんは確か、一日一六時間ぐらい働けるぐらいの体力がないとだめだと言われてました。

広野 朝の七時から会議して、仕事が終わったの



が夜の十一時というところもあるわけですか。やら、どんなに優秀な人でもやっぱり体力がないと続かないんじゃないですか。仕事って、

時間でこなさなきゃいけないことがいっぱいありますから、例えば、同じ二年間で人の三倍やろうと思ったら、やっぱりある程度は時間でこなさなきゃいけませんよ。

ベンチャーの場合は、大企業と同じことを同じようにやっているというところは成り立ちません。大企業が意思決定に三ヶ月かかることを一週間でやりますということ、やっとな存在意義が出てくるわけです。このスピードの問題は結構大きい。そのためには、一日二四時間という限られた時間を、いかに有効に使うかということですね。

井田 配偶者や家族の理解、支援が大事ですね。

広野 ないとできないですよ。それと女性の場合、家事と仕事の両立は、どこかで割り切らないと難しいですね。ただ、今は、お惣菜とかをつくってくれる産業もいっぱいありますし、乾燥機一体型の洗濯機を使って簡単に洗濯ができるわけですから、家事に割く時間の短縮はいろんなところでできると思います。育児にしても、昔よりは時間がかからなくなっているのではないのでしょうか。



多様な制度をなくすことが支援につながる

井田 政府も創業支援には力を入れております。今年の二月より新しい法律の下で、資本金がたったの一円でも会社を作れるようになりました。すでにこの制度を利用して設立された会社の総件数が約五〇〇〇件、うち実際に一円の資本金の会社の設立が二〇〇〇件以上あると聞いています。もっとこんな制度があればというようなものがあります。

したら。

広野 制度を作るよりも、税制の仕組みを変えた方がよいと思います。例えば創業して五年間は法人税率を一〇%にするといったような支援があってもいい。利益が出たからといって最初から税金をとられていると、次の投資がなかなかできません。それと大事なのは、政府がいろいろやっている制度をむしろどんどんやめることだと思っすよ(笑)。

制度はいろいろ作れば作るほどややこしくなつてきます。一番おかしいと思うのは労働基準法。産業構造の実態に合っていない何十年前の法律ですね。サービス経済化がこれだけ進むと、週四〇時間を超えたら時間外労働というような概念はもうやめた方がいい。年俸制と目標管理制度、自分の仕事は自分で管理するんだというようなやり方じゃないと、今のサービス業、小売業には合わなくなつてきているんじゃないでしょうか。

井田 そうですね。かつては製造業などでの過酷な労働から労働者を守るという意味がありましたけれどね。

広野 そういう労働集約型のもは中国など海外に相当移っていますし、これだけ多種多様のサービス業が成長してきている日本では、実態に合わなくなつてきていると思います。要らない制度はばつさり切ればいいんです。余分な税金もかかりません。制度があるために人が要るわけで、中小企業支援など必要なところに余った人間をもっと投入してもらいたい。

政府の方々は、新しくいろいろな制度を作ることを考える前に、古くなつてしまった制度をいかに

やめていくかを考えたほうがいい。余計な制度があるから余分な経費がかかり、税金が高くなる。税金が高いからと、お金持ちがどんどん海外に出ていってしまったら、一四〇〇兆円と言われている個人金融資産が半分以下に減る可能性だってあります。無理に税金を使って何とかしようと考えると、税金はできるだけ少なくして、政府は最低限、国を維持できる程度の制度に絞っていいんじゃないのでしょうか。

井田 本当にそうですね。新しい制度や規則を作ることには一生懸命やつても、旧来の制度を廃止していくことには、あまりエネルギーを割きたがらない気がしますね。

広野 例えば、優秀な中小企業庁など役所の方が、民間のベンチャー企業の役員も兼ねられると面白いですね。そういう人たちが、ベンチャー企業をどんどん応援する。

そもそも公務員だからという理由で株を持たないという考え方はおかしいですよ。資本主義社会なので、公務員は役員にはなれなくても、ベンチャー企業に出資して応援するくらいのことではきてよいと思います。リスクは自己責任で負うのですから。

起業家を育てると「ビジネス」を持ち続ける

井田 広野さんのこれからの夢を語ってください。

広野 当社は二十一世紀のライフスタイルを提案、創造していく会社ですから、日常生活産業全般にわたるブランドをグループ企業の中から作り出していきたいですね。女性のマネジメント、経

営企画がこれからもっと必要になりますので、経営者になりたいと思う人にどんどん来てほしい。経営者になるための登竜門、例えば、うちの会社に入つて十年したら経営者としてきちつと独立できずみみたいな形で、能力を十分に備えた人たちを育てていきたいですね。

一応、女性支援とうたっていますが、希望をお持ちであれば、男性の方でも歓迎します。一〇〇人育てて起業すれば、一〇〇社できる。こういうビジョンを持ち続け、一步一步実現していきたいですね。

そしてもちろん、株式上場を目指します。やっぱり間接金融よりも直接金融です。本来、ベンチャーの資金調達は、そうあるべきだと思います。そうでないと、事業拡大は思うようになりません。

井田 一人でも多くの女性起業家が育っていくことを祈っています。本日はありがとうございます。

(注)

(1) シューファクトリー…一九九九年設立。シュークリーム専門店。関東を中心に一四店舗展開。焼きたて作りたて、おいしさにこだわったシュークリームづくりで二〇〇〇年に出店した一号店の上野店は、一日五〇〇〇個を売る繁盛店になり、話題を呼んだ。商品を絞る、持ち帰りに特化した店は採算性にも優れ、現在、強力にFC化を推進中。

(2) イングリッシュパブ「ハブ」…一九九八年設立。英国スタイルのパブを再現して人気のパブチェーン。首都圏・関西に二七店舗展開。二〇〇二年十二月に資本参加。