

# 30代経営者3人が語る

# 「消費力」発掘の新手法

藤沢久美  
(シンクタンク・ソフ  
イアバンク副代表)

眠る「個の力」を呼び起こせ

金融危機以降の大幅な円高は、外需から内需へと国内経済の舵を切るべきという声を強めたが、日本はすでに、少子高齢化と人口減少の道を歩み始めている。それは、労働人口の減少を意味し、そのまま消費人口の減少、つまり、内需の縮小の将来図を描くことになる。しかし、こうした単純な公式で日本の未来を占うべきではない。

新しい価値観で新たな消費の世界を切り拓きつつある若い経営者たちがいる。彼らは三十代。インターネットを道具に、まったく新しい流通の世界をデザインし、生み出している。日本にはお金に代わる資産がまだまだ眠っているというネットブライスの佐藤輝英社長、食の安全は当たり前、個人人の食生活までを提案するというオイシックスの高島宏平社長、そして、高齢社会の介護の世界を情報を武器に変えつ

## ユースト・イン・ ジャパンの強み

ネットブライズドットコム社長

佐藤輝英

売り場の「高速回転」

藤沢 会社設立から十年ですね。

佐藤 インターネット社会が深まるという本質に立脚し、流通構造や流通形態が変わるべき場所にビジネスを置くことをつねに考えてきました。あとは時代が運んでくれるだろうと信じ、十年サバイブした感じです。

藤沢 最初に手掛けたのがギャザリング(共同購入)ですね。

佐藤 個人の購入する力を集合体にするので、商品は安く調達できる。メーカーもまとめて売れるし、個人も安く買える。ネットによる共同購入です。最近では、不景気が進展している

ためか、食料品や洗剤などの生活必需品の需要が伸びてきています。

藤沢 売り上げは減ってない。

佐藤 たしかに一人当たりの売り上げは減っていませんが、じつは商品単価は落ちていきます。注力しているのは、「売り場の回転率を上げること」。

毎日アクセスしても毎回違う売り場を見ることができるよう、二十四時間で商品を入れ替える売り場をつくっています。

藤沢 すごい回転率ですね。

佐藤 私たちのパートナーは、卸売りやメーカーですので、彼らに商品を登録していただいて、私たちがそれを売り場に出すタイミングを管理しています。ユーザーからは、来るたびに商品が変わっている。しかも安い。サプライヤサイドからは、限定販売なので値崩れせずに在庫販売ができるし、ユーザーの反応を短期間で確認できるので新商品のテストができる、ということになる。いま、こうした高速回転の

### ネット通販



ネットブライズドットコム社長  
さとうてるひで  
**佐藤輝英**

### 安全食材宅配



オイシックス社長  
たかしまこうへい  
**高島宏平**

### 介護・医療人材紹介



エス・エム・エス社長  
もろふじしゅうへい  
**諸藤周平**

つあるSMSの諸藤周平社長。若き三人の社長の共通点は、個の力の発掘と活用だ。日本に眠るこの力をいまこそ呼び起こし、明るい未来を生み出すそのビジネスとは何かを聞いた。

流通プラットフォームへの転換を急速に進めています。

藤沢 グローバル化の時代、新興国の台頭を考えれば、デフレは世界的必然という論もありますが、儲かる仕組みを見事つくっているのですね。

佐藤 状況に合わせて「変化をしていくこと」を大切にしています。ネットの世界では、一つのビジネスモデルの寿命は最長五年だと思っています。アメリカ的、ゲリラ的と呼ばれますが、私たちのようなベンチャーは、「もたざる強さ」が企業価値であると考えています。ビジネスを繰り返し変化させていくなかで、ある程度固定化されたものが伸びるのです。

藤沢 ピンチはチャンスといます。が、まさに、プレーヤーが変わっていきなごころですね。

佐藤 そうですね。この十年でネットとリアルが構造的にとでも近くなりました。大きな企業は、すばらしい生産設備や流通チャネル、物流ネットワ

ークをもっているけれども、変わりやすい消費者の動向を捉えにくくなってきました。一方で私たちは規模はありますが、ネットの仕組みをチョコチヨコつくるのが得意ですから、お客さまの反応を見ながら、細かく対応することができている。

藤沢 そこに、これからのビジネスチャンスがある。

佐藤 ちょっと言葉は変ですけど、私たちは流通業のなかで、大きな会社にはできない実験をする「実験室」の役割を担っていると思っています。その役割の一つがギャザリングで、ほかにもドロップシッピング（個人が仕入れのリスクをもたずにネットショップを運営できるシステム）、リサイクルビジネス、最近では、「転送コム」というネットを使った輸出業なども急速に伸びています。

藤沢 やはり、小売業の範疇を超えている気がします。

佐藤 そうですね。でも、いちばん

グループではバリューサイクルビジネスとして、国内で流通させはじめていますが、最終的には世界で流通させたい。いままでは中古車など大きなものしかできなかったのですが、インターネットによってこうしたものも流通可能になった。

藤沢 個人の収入源も、仕事だけでなく、多様化しますね。

佐藤 そうですね。いろんなものが商品になる。でも、もっているものという観点でいくと、モノだけではなく、本当に生かせるのは「時間と知識」なんですよ。

藤沢 時間と知識？

佐藤 これまでは、たとえば〇〇オタクといっても、その知識を換金する手段がなかったの、無価値だった。そこで、ここに価値を与えようというのがドロップシッピングなんです。たとえば、カレー・オタクが市販のカレーの独自の使い方などの知識を提供すると、それが消費者に気づきを与

大きいサービスで一〇〇億円強、その他のサービスがまだ数十億円ですから、一三〇兆円の国内流通業からすると、実験的規模です。私たちは、新しい実験を繰り返して、実験のメドが見えてきたら、大きな会社と組んでさらに大きくしていく。そして、先鞭をつけることでできたノウハウを使って、また次の実験をする。そういう感覚で、いま経営をしています。

藤沢 そうすると、ずっと実験しつづける。

佐藤 変化しているあいだはそうでしょうね（笑）。時代がこうやってブレているあいだは、たぶんずっと実験しつづける。向こう五年、十年、おそらくそうだと思うんですよ。ただ実験の規模は大きくなるでしょうね。

#### 個人が売れる商品をもっている

藤沢 ネットプライスは個人の消費者・所有者・発信者という三つの側面をベースに、新しい流通の生態系を創

え、そのサイトを通してカテゴリーが売れたりする。その人がもっている空き時間や知識が価値に変わる瞬間です。当社グループのドロップシッパーも毎月一人ずつ増えています。大失業時代といわれ、副業が一種容認されつつあるなかで、これは定着化していると思います。

じつは日本の個人を含めて、世界の個人が売れるものをもっているのです。これをうまく商品として換金できる仕組みさえ提供できればいいのです。グループもそうですね。

これは大手流通企業などが、パートナーを店長にしたりしはじめたのと同じです。「お客さまの多くは主婦だから、主婦が売ったほうがよい」というものですよ。だから、ネットでも、たとえば主婦なら主婦、サラリーマンならサラリーマンといった、同じライフスタイルをもった人に売ってもらったほうが売れるのだと思います。

藤沢 共感を呼ぶ。

るとサイトには書いてあります。これは日本に強みがあるといえますか。

佐藤 途上国の場合は、消費者と発信者にはなれますが、所有者にはなりにくいから難しいですね。しかし、中国のネットモールであるタオバオは、すでに二兆円を上回るマーケットをもっていますから、日本だけの強みとは言い難いと思います。ただし、「ユースト・イン・ジャパン (Used in Japan)」は強みといえるかもしれません。

藤沢 ユースト・イン・ジャパン？

佐藤 たとえば、アメリカなどで中古車屋さんに行くと、以前の所有者が日本人のときだけ、「前のオーナーは日本人」という表示がされている。日本人は丁寧に表示されているという認知があるんです。日本のブランド品市場は一年で一兆円ぐらいあり、宝飾市場も一兆円。これらを過去二十年積み上げたとなると、ユースト・イン・ジャパンの商品四〇兆円分が個人の家にあることになりました。これをいま、当社

佐藤 同じライフスタイルの人が売れば付加する情報が違います。その効果が認識されてきたときこそ、個がもつ力が現実化すると信じています。

藤沢 モノの売買のなかで、情報も売られるというか、人の知恵、知識も商品の一部となるのです。

佐藤 そうなんです。それがネット時代の本質だと思うのです。

藤沢 そうすると、日本製品は外国人に解説してもらったら、もつと外国人に売れるかもしれません。

佐藤 それがアピール力ですし、見せる場をもつとつくる必要があります。日本にリアルに来てもらい、鮎を食べてもらい、秋葉原に行ってもらい、日本をダイレクトに感じてもらう。

藤沢 佐藤さんは、その準備をされているのですか。

佐藤 中国から来る人が増えることを前提に、中国人向けに日本のものを販売することを視野に入れて準備しています。中国は巨大ですから、一位には

なれなくても八位でも一五位でも十分なマーケットです。やりようはあります。内需とか外需とか、あまり分けて考えないほうがよいと思っています。

藤沢 五年間でビジネスモデルは変わるわけですね。

佐藤 そうですね。俯瞰してみるとが大事だと考えています。変化全体をぼーっと観察していると、次はこうなるかな、とか、これが繋がるところなるかな、とか、イメージが見えてくるように思うのです。

藤沢 でも、そういうことができるのは、やはり小さな企業で、合議制の大企業では難しいような気がします。

佐藤 大企業、中小企業と分けて考えないほうがよいのではないのでしょうか。当社でいうと、けっして大企業ではないですが、ホールディングカンパニー制しておりまして、実務はそれぞれの社長がすべてやっています。私自身は全体を見られるようにしたんです。いまのスピード感のなかでは、リ

ーと、事故米を原料として使っていたメーカーのあいだには五社ぐらい卸があった。普通は、卸といえば、メーカーと小売りのあいだの存在とかわれがちですが、違うのです。

藤沢 ネットを使えば、生産者と消費者を直接つないで、卸のプロセスを抜くことができます。

高島 それに私自身、マッキンゼーで働いていたので、夜十一時まで仕事して、適当なものを食べながら「食べてはいけないものも入っているんだらうな」と思うと、ふと不幸せになったんですね。一生懸命働いて、食べてはいけないものを食べている。こんなに無頓着な自分でも、そんなことを感じるということは、妊婦さんや小さなお子さんのお母さんとか、ほんとうに何を食べていいかわからないだらうなと思っただけです。

藤沢 まさにビジネスチャンスを実感されたわけですね。

高島 世の中がすぐく進んできてい

ーダーが流れを見て「これだ」や「いまだ」をきっちり見極めることが大事ではないかと思っています。

藤沢 私たちは足元にある大切な資産に気付いていないだけなんです。日本の未来が明るくなってきました。

## 感動食品 専門スーパー

オイシックス社長  
たかしまひろへい  
高島宏平

### 「食の安全性」は変な言葉

藤沢 年商六〇億円を超えるネットスーパーを創業した理由は？

高島 もう十年近く前ですが、とくに自分自身に原体験があるわけでもなく、インターネットとの親和性があるビジネスとして立ち上げました。私はネットが得意で、それしかスキルがなかったんで、これを使ってできるビジネスを考えたところ、「食」は二つの

るなかで、非常に基本的なところが欠落してしまっていると感じ、これは絶対揺り戻しの時期があるだろうと思っただけです。「食べるものは安心なものほうがいいよね」というように。

藤沢 たしかにその後、雪印、BSE、牛肉偽装、鳥インフルエンザ、船場吉兆と、時代があとを追いかけてきた感じがします。

高島 でも、食の安全性ってすごく変な言葉ですよ。安全ではない食べ物があるから、そういう言葉があるのですが、たとえば「このペンは書けるペンです」という人はいません。「食は安全」とわざわざいうこと自体が、特殊な環境だと思ふんですね。

藤沢 社会的意識が強いのですね。

高島 私たちは、社会貢献のためとか儲けるためとか、そのどちらとも少し違う視点で起業しています。基本的には世の中の役に立ちたいというのがベースにあります。世の中に自分たちの存在がある前と、生まれたあとを

面でネットとの親和性がすごく高いことがわかりました。一つは、きわめてパーソナルなものであるということ。スポーツ選手に管理栄養士が専属でいるように、個人や家庭に食生活の指導を行なう時代が来るのではないかと。インターネットの力を使うと、パーソナルな提案がものすごくローコストでできると思ったのです。

藤沢 ということは、たんに食品を売るスーパーではない。

高島 はい。提案機能を付けることがポイントです。そして、もう一つのポイントが、食品流通業界のサプライチェーンが非常に長いという課題に注目したことです。数年前の事故米の事件が記憶にあると思いますが、事故米が発見されてから、それを使っていたというメーカーが発覚するまで時間がかかりましたね。なぜかというところ、食品の場合、メーカーと原料メーカーのあいだに卸がたくさんあるんです。たとえば事故米で逮捕された原料メーカ

比べると、生まれたあとの世の中の話が、よくなっている感じがする。それは、世の中に役に立っている自分たちが気持ちいいという感じですね。

じつは、食品のネットスーパーはアメリカで成功事例がなかったんです。上場している会社もあつたのですが、黒字の会社は一つもなく、その後、全部破綻しています。当時、アメリカのビジネスモデルを日本にもってきてローカライズする仕事が多くて、何となく外国人の真似をするのが嫌だなと思っていたのです。

藤沢 自分たちでやろう、と。  
高島 そうですね。でも、たんに無知だったからできたということに尽きると思っています。

藤沢 やり切れたのはなぜだと思えますか。ユニクロも野菜のビジネスを始めましたが、すぐ撤退しましたね。

高島 究極的にいうと、撤退という選択肢があるかないかですよ。私たちが撤退し消費ですから。それに一回買

ってください。たお客さまがリピートしてくれどきに、確信したんです。提供しているサービスのバリューと、そのプライスが合致してないと、リピートはしないですからね。

### 素材だけでなく話題も提供する

藤沢 しかし、五重六重になっていくサブライチェーンは、どうやって飛ばしたのですか。

高島 いきなり、農家さんに出向いて「インターネットで売るので、野菜を回してください」と。でも、「何を言っているかわからないから帰ってください」という反応でした(笑)。それでも一生懸命に話をしたら同情されるようになって。「おまえら、かわいそうだな」という感じで、取引をさせてもらえるようになったのが最初です。その後、少しずつ広がっていきました。

藤沢 やはり、特色ある農家さんたちですか。

高島 脱農協の方々が多いですね。

というよりもおもしろい重心があるような名前ですね。

高島 そうですね。やっぱり安全は前提なんです。車のデザインがいいという前に、車が走るといのが前提だということと同じ。だからこそやっぱり味とか栄養とか利便性などのレベルを上げていかないと、私たちは生き残れないなと思っていますね。

藤沢 食以外への展開は。

高島 私たちはモノを売るまでじゃなくて、お客さまが召し上がって、満足されるまでを自分たちの事業領域と思っています。いくらい素材でも、お客さまのご自宅で保存方法を間違えたり、調理を間違えたりすると、満足感は何れにくい。同じ調理スキルの方が同じ素材を料理しても、食卓でどういう会話が交わされるかによって、満足度が全然違う。その辺りまで含めて、充実したサービスをしていきたいなと思っています。

藤沢 どうやってサービスするので

だいたい三〇から五〇ぐらいの無農薬系の生産者が集まって、生産者法人というのをつくっておられる。私たちは、その生産者法人と契約して取引させてもらっています。ただ、この生産者法人のみかんだったら何でも売るわけではなく、そのなかのこの農家の人のこの畑のみかんだけを直接買って、売るといやり方です。

藤沢 こだわりの基準は？

高島 私たちが引いているラインは、「生産者が自分の子供に食べさせられるものは、安全と思っていいだろう」というのが基本です。ですから、有機や無農薬にこだわることを付加価値にするのではなく、私たちは「子供が食べている」という基準のなかで、むしろいちばんおもしろいものを探していくというやり方です。

藤沢 その基準は、言語化されているのですか。

高島 言語化しないと安定できないので、必要上やるのですが、いまの言

すか。

高島 じつはオイシックスのお客さまは、オーガニック野菜などに関して初心者の方が多いです。こだわり商品のヘビーユーザーさんではなく、とにかく普通の人向けにサービスすることを大切にしている、それぞれの素材に、保存方法や調理方法を明記していますし、何をつくれればよいかわからない人にも、レシピを提供したり、料理スキルがあまりないお客さまには、電子レンジで料理できる方法を提供したり、食卓で話題になるような素材を探してみたり。

藤沢 「もったいない野菜」も、その一つなのですか。

高島 食べる人の常識とつくる人の常識のギャップは、たいていビジネスチャンスになるのですが、二〇〇九年の春からずっと売れているのが、マッシュルームの軸の部分だけの詰め合わせなのです。いままで流通の関係で切り捨てられていた軸の部分を、農家で

語化が十分かという、必ずしもそうではない。当社のいまの基準で対象外になるものでも、農家の方が自分の子供に食べさせているものって結構いっぱいあるんですよ。いまは基準をわかりやすくするために言語化していますが、まだ、すぐくもったいない作物が結構あり、ここはちょっと進化のプロセスです。

藤沢 そうしたチェックはどのような方法でしているのでしょうか。

高島 コンセプトを明確にし、ルールをオープンにして、ダブルチェックしています。私たちが扱いたいと思った加工品は、全部外部の食質監査委員会という第三者の人たちのチェックを受けています。この方々が売っていいとわなないと、売れないんですよ。

藤沢 委員会のメンバーは？

高島 半分が当社のお客さま、主婦の方で、半分が専門家の方です。ルールを守りつづけるための仕組みです。

藤沢 社名は、オイシックス。安全

は食べている。そこで景気なども考慮して、「もったいない」という括りで売り出してみたら、人気が高くて。そういう素材は意外にたくさんあった。藤沢 お客さまのニーズにいかに対応するかというよりも、どんどんお客さまの知らないことを見つけてあげては、びつくりさせて、楽しんでいてほしいな感じがします。

高島 ニーズに応えることも大事なんですけど、ニーズにお応えするだけでなく、ご満足はいただけでも、感動していただけることは絶対じゃないので。

藤沢 だから、「感動食品専門スーパー」がコンセプト。

高島 そうなんです。ときどきヘンテコなことをやり、驚きがないといけないという意識が結構強いのもかもしれませんね。でも、お客さまのニーズもちゃんと聞いていて、一、二月に一回、お客さまを本社にお招きし、小さなお子さまがいらっしやるお母さんと、働かれています方とか、テーマを決

めてパネルディスプレイをします。また私自身が、この二年ぐらいですが隔週でお客さまの家に行つて、インタビューをさせていただく。横で子供が泣いているとか見ながら、実際に話を聞いています。

藤沢 データより肌感覚を大事にされているのですね。

高島 定量調査よりも、定性データ、定性調査を重視しています。何かわからないことがあると、「じゃ、お客さま一〇人に電話してみよう」と、パーツと電話してお話を聞きます。

藤沢 デジタル世代だけど、アナログ感覚。

高島 定量データは何かを見つけたあとに、社内などに対して説明するために使うもので、定量データからは、あまり新しいことは見つからない。

藤沢 定性データを重視できるのも、お客さまがオイシックスを信頼し、いろいろ話してくれるからです。

高島 私たちはマーケティングの会

で、少数精鋭でやっている組織の空気を肌で少し感じたぐらいです。

藤沢 年齢は二十四歳ぐらいですが、資本金などは。

諸藤 まったく貯めてなかったのですが、資本金二〇〇万円で合資会社をつくりました。

藤沢 ITの技術は？

諸藤 まったくなくて、簡易ソフトを見つけてきて、自分たちでサイトを立ち上げました。

藤沢 アイデアだけで、スキルの準備はなかったのですね。

諸藤 準備といえば、高齢者住宅の流通マーケットができるという仮説で、徹底的に高齢者住宅の資料請求をしたぐらいでした。すると、パンフレットの単価がマンションと比較しても高そうで、資料請求すると自宅に直接訪問営業をかけてくれる方も多く、マーケティングコストが不動産と比べても高そうだった。マーケットはもう存在していると確信しました。

社だと思っています。個人個人に合わせたデータベースマーケティングとか、そのパーソナライズの提案というものをかなり特殊に深く掘り込んでやっています。そういう意味では、今後、自分たちが顧客を個人として捉えることにこだわって、成長していくつもりです。

## 高齢社会のお役立ちコミュニティ

エス・エム・エス社長

諸藤周平

事業者が困っていたこと

藤沢 起業したいと学生のころから考えていらっしやったのですか。

諸藤 正直にいうと、大学生のころは普通に働いて定年まで生きる自信がなかったのと、日本社会もこれからは終身雇用や年功序列ではないのかなと思ひ、自分が高められるような会社に

藤沢 そして、事業開始。

諸藤 ところが、その確信は結果的に間違っていて、介護保険前後のいろんな情報のひずみで起きた過渡的なマーケットギャップだったのです。

それで合資会社は畳み、一回リセットして、何をするか考えようということになったんですが、一カ月間いろいろな事業者に電話をしてみたら、人材が足りないという声が多かった。そこで住宅の流通ではなく、人材紹介に特化しようと考えたのです。

藤沢 無給のときも焦ることはなかったのですか。

諸藤 基本的にはたぶん、日本が高齢成長した結果の中流のお坊ちゃん気質で、あまり貧困とかにリスクを感じないのと、あまり強いコンプレックスもなかったもので、まあ何とかアルバイトでもすれば食べていけるのかなと考えていました。精神的に追い込まれたことは、当時はまったくなかったですね。楽しくやっていました。

勤め、その延長線上に独立があればいいなと思っていました。

藤沢 自分で稼ぎたいという思いが強かったともいえる。

諸藤 もっとネガティブな要素が強くて、四十年間、一生懸命働いても組織で上がっていきけるイメージはないし、もし出世できても、その企業が倒産するかもしれない。だから自立的に生きていかなければいけないのでは、という思いがありました。

藤沢 当時から、介護分野は想定していたのですか。

諸藤 高齢社会の情報インフラの必要性が気になっていて、とくに高齢者住宅の流通は、事業として顕在化しやすいのかなと思っていました。

藤沢 でも就職された。

諸藤 最初は規模の大きな会社に一年半ほどいましたが、もっと小さくて伸びている会社に、という思いから転職しました。ただ、入社して十カ月で同僚と起業の準備を始めてしまったの

藤沢 そして、上場をめざして、再スタートした。

諸藤 結果として、私たちのような情報インフラ事業は一社しか生き残れませんが、上場は必要ですが、当時は華々しい世界には興味がありませんでしたし、私はあまり社交性もないので……。ただ、社交性がないぶん、余計に仕組みをきちんと構造的につくっていかなくては、という思いはあったのかもかもしれません。

藤沢 その仕組みとは。

諸藤 もともと広く介護で働く方が不足していて、事業者さんは皆さん採用に困っていたので、初めはインターネットで場をつくり、ユーザーへの課金はせずに、とにかくここに来れば転職先があるという状態にしておきました。すると、ケアマネジャーという職種の高賃金が見えてきて、ケアマネジャーの人材紹介をインターネットで本格的に始めました。

藤沢 人材紹介のみで、人材の派遣

ではないのですね。

**諸藤** 採用が決まったなら、成功報酬として事業者さんから採用者の年収の二〇%の金額をいただく仕組みです。

**藤沢** 当時、そういう紹介業はなかったのですか。

**諸藤** 二〇〇〇年に介護保険が始まったときには少しあったのですが、そのあとになくなりました。われわれが始めた二〇〇三年には、まだインターネットもあまり普及していなくて、インターネットで集客する事業者はなお少ないという状態でした。

**藤沢** ケアマネジャーは、若い人が多いのですか。

**諸藤** じつは、当時のケアマネジャーさんは受験資格に五年の経験が必要だったので、あまり若い人ではなかった。インターネットでの集客は、無理だといわれました。

**藤沢** でも、これはいけるといいう実感をもった時期はある。

**諸藤** 始めて一、二カ月です。仲間

があいまいで、慢性期の医療は看護師さんが担っている。そこで、看護師さんに限定して始めました。

**藤沢** 看護師さんの就職先となる医療機関を探すのは大変ではありませんでしたか。

**諸藤** 介護も医療も同じで、最初は成功報酬で始めました。介護医療の人材紹介は、構造的には圧倒的に売り手市場です。で、「人材を採用できるのなら、お金を払いたい」というご要望は多いのです。人材紹介でリレーションを築いて、あとは求人広告にシフトするというやり方です。

**藤沢** こういう分野は、大手が参入してくる可能性もあるのでは。

**諸藤** ですから、先行者利得が働くように、中小事業者さんのビジネスポータル「カイボケビズ」で、介護保険請求システムを提供したり、求人広告もそのシステムで使えるようにしたり、事業全般をサポートして、できるだけ単一の大手にはやりにくいような

六人、皆で一軒家で生活しながら、ほぼ最低賃金でオペレーションしていたので、手応えを感じるポイントが低かったのです。数カ月でキャッシュは回るようになり、この業界の事情などは抜きにして、とりあえず食べていけるという感覚を得られました。

**藤沢** どうやって広げていったのですか。

**諸藤** 介護のなかでもケアマネジャーさんという小さなグループで、応募人材も職場もローカルな地域内に存在するので、当時は東京だけで小さな商圏で始めて、連続的にやる領域を広げていきました。

**藤沢** 地域をしつかり固めながら広げていった。

**諸藤** インターネットなので、本来は転職をしたい人は日本中や世界中から集められるんですけど、求人側の介護の職場は、そうはいかない。そこで、当初は集中的に東京で人材を求めている職場を探し、ネットで告知すれ

マーケットづくりをしています。

**藤沢** やはり、介護は、普通の求人とは違いますね。

**諸藤** やはり転職や資格取得は、数年に一回のことですから、われわれは「日常化」ということを核にしていきたいと考えています。「介護で働く人」と大括りで捉えるのではなく、ケアマネジャーさんとか、看護師さんなどと資格を限定して、その人たちだけが入れるようなネット上のコミュニティをつくるのです。そこで専門資格者の方々にお使いいただけるような「業務効率を上げるツール」をダウンロードできるようにしたり、カローリ計算ができるようなサービスを提供しています。コミュニティとそのようなサービスとの二階建てで創っているのが当社の特徴です。

**藤沢** ニッチですが、高齢社会では主流になるとお考えですか。

**諸藤** そうですね。そして将来は、介護を必要としている方やそのご家族

ば、職を探している人は集まってきます。東京から始めて、神奈川、千葉、埼玉とやり、その後、大阪、名古屋、福岡と事業所を出しました。

ネットで専門職に相談できる

**藤沢** そして、あつという間に上場され、介護資格取得のための「シカクトル」、仕事紹介の「カイゴジョブ」、ケアマネジャーの勉強をする学生向けの「ケアガク」、介護事業者へのビジネスサポートをする「カイボケビズ」「ケア人材バンク」と、サービスも多様化しましたね。

**諸藤** 「ケア人材バンク」というのはケアマネジャーさんの人材紹介です。理学療法士、作業療法士とリハビリをやるような職種の方向けの「人材バンクPT/OT」もあります。

**藤沢** そして、医療分野へ進出。

**諸藤** 二〇〇三年から始めて二年半後に医療分野を始めました。高齢社会を考えていくと、介護と医療の線引きの方が、専門職の方々からアドバイスをもらえたり、評判が聞けたりできるようにしたいと思ひ、「安心老後」という実験的なサイトを開設しています。エンドユーザーへの情報提供を広告ではなくて、働いている方や事業者さんのダイレクトな声で提供するほうがいいのかな、と思っています。

**藤沢** 病院に行かなくても、いろんな相談ができるし、介護施設も選びやすくなりますね。

**諸藤** 事業者さんと従事者さんの会員化を進めて、同時にそういう方々がお互いにコミュニケーションできるような仕組みをつくれれば、介護施設で働く人などに副収入を得る機会を提供できますし、相談できる場所がない個人も、低価格で相談ができるようになりますから。

**藤沢** 低賃金労働や医療負担の重圧化など、現在の介護が抱えるさまざまな問題もまた、SMSの情報インフラが解決してくれるかもしれませんね。