

自分ごとのススメ

株式会社スーパーストックトーキョー
代表取締役会長 遠山 正道 氏



2025年 「専門店秋の大会」

2025年10月21日、東京新宿・京王プラザホテルにおいて2025年「専門店秋の大会」を開催。講師に株式会社スーパーストックトーキョー代表取締役会長の遠山正道様をお招きして、「自分ごとのススメ」というテーマで大変興味深い、貴重なお話を伺いました。講演後には懇親パーティが開催され、充実した時間を過ごしました。

お金や権威よりも
美や幸福の時代へ

「地の時代と風の時代」って聞いたことがある方いらっしゃいますか？

地の時代とは、簡単にいうと資本主義の時代です。土地とお金、あるいは組織など、物理的なモノの時代です。産業革命からの約200年、自動車や飛行機、コンピュータ、スマホが生まれたり、人類にとって最も華々しい時代でしたが、2020年に終わってしまいました。すでに次の風の時代に移行しています。

風の時代は地の時代と真逆です。物理的ではない、情報や経験、価値、美や幸福などの時代といわれています。要するに人間本来の時代に到達したんです。地の時代もすごかったけれど、経済やビジネスなどは、人が生きていく手段に過ぎないんですよ。

それから「2025年問題」もよくいわれています。団塊の世代が後期高齢者になる一方、ミレニアル世代（2000年以降に成人・社会人となった世代）が就業人口の半数を

超えます。この世代の人たちは情報

社会で生まれ育ち、風の時代の人といわれています。価値観が合わないと思ったら文句すら口にせず、すつといなくなってしまう。それはお客様も同じですね。ミレニアル世代を理解してないと、会話が合わない、価値観が合わない、プロダクトが評価されないということになってしまいます。やはり若い人に仕事を任せらるなり、新しいことに挑戦してもらうなりしないと勝負が難しい。そういう時代を前提にしたとき必要なのが「自分ごと」かなと思います。

30代、絵画の個展から 始まった起業人生

ではまず、スーパーストックトーキョーという会社がどのように始まったかをご説明します。

私は1985年に慶應義塾大学を卒業して三菱商事に入社しました。10年ほど商社の仕事をして「このまま定年を迎えても満足しないだろうな」「なにかしなきゃいけないな」と感じました。でも、具体的に何をしたらいいのかわからない。そんなときに、ご存命だったクリエイティ

ブディレクターの秋山道男さんと食事をしていたら「遠山くん、夢はなに？」と聞かれたんです。私は学生時代にイラストを描いていましたから「個展かな」と答えました。

「いつやるの？」

「いやいや、夢ですから」

「うん、いつやるの？」

「えええ」

そんなやりとりがあつて、当時32歳でしたから「35歳だとちょっとおじさんぽいから、34歳までにやろうかな」と返したら、秋山さん曰く、「年齢は四捨五入じゃなくて三捨四入だよ。30代は33歳まで。40代は43歳まで。それ以降はみんな一緒」。

それで頑張つて、その一年後に個展を開きました。実はこの当時、本格的な絵画なんて描いたことがなかったんです。今さら技術を学んだり既存の文脈にのせたりするのは無理だと思つて、昔、父が海外で買ってきたタイトル画をヒントにしました。自分の部屋で毎日見ているものです。タイトルはもともと土なのに、釉薬をかけて焼成するとモダンイズムそのものの工業製品になるという両義性にも面白さを感じました。

土との相性を考えて、筆は持たず

に野菜と果物を使いました。キャベツの芯とか、マンゴーを手に持って描いたんです。普通は3人ぐらいのグループ展で2〜3点、個展でも10点出したら十分なんですけど、私は美術館をイメージしていたので作品を70点も用意しました。出社する前、午前4時に起きて描き、金曜日に早く帰って描き、そうやって毎週1点ずつ仕上げていきました。今思うと全然わかってなかったんですね。それでもたたくさんの仲間が手伝ってくれて、スマホもメールもない時代に完売しました。そこからいろいろなことが転換して、今日まで続いています。「行動には神様がおまけをつけてくれるんだな」と思いました。

温かいスープを 共感のきっかけに

この個展で得たことの一つは「初めての意思表示」でした。商社の仕事も面白かったんですが、自分でもなにかを決めることはせず、世の中の価値観に乗っかっていただけでした。個展は自分が意思表示する以外に誰にも頼まれたりしない。誰のせいにもできない。初めて「自己責任」を体験しました。クライアントワークだと、うまくいかないときに、もうちょっと予算があったらとか、そもそも商品がとか、いくらでも責任転嫁できますが、自分から始めたこと

なので、自分が恥をかいったり赤字を背負えばいい。自分で発意して、自分で手を動かして、報酬も直接、自分に返ってくる。すごくわかりやすい。うれしくて、やる気が出ました。その結果、「起業も一緒だな」と気づいたんです。「このまま三菱商事にいて、社長になったとしても、60歳ぐらいで経営のバトンを渡されて数年走って終わるって、面白いかな？ それよりは、企業のサイズが小さくても起業しよう」と。

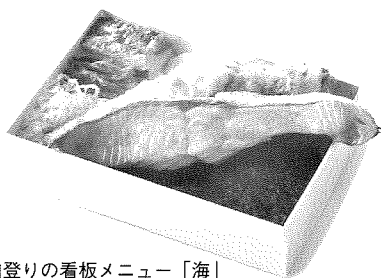
食とか小売りの、手ざわり感のある仕事やりたくて、当時、三菱商事と資本関係のあった日本ケンタツキーフライドチキンに出向させてもらいました。ある日、女の人がスープを飲んでホッとしているシーンが思い浮かんで、なにかすごく大事なものに会えた気がして、3か月か

けて物語形式の企画書を書きました。「スープのある一日」というタイトルで、全て過去形で書いてあります。ロゴマークも自分で描きました。キーワードは「共感」。スープに共感して仲間が集まり、スープに共感してお客様が訪れる。その関係性ができれば、スープが別の食べものになったり違うサービスになっても、共感の輪は広がっていくんじゃないか。そういう想いを書きました。

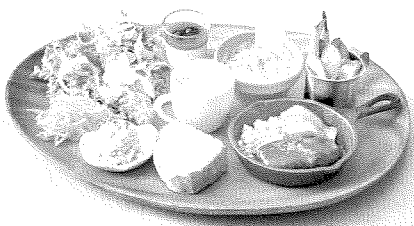
そして1999年にスープストックキョー1号店をオープンさせ、翌年に三菱商事の社内ベンチャー0号として株式会社スマイルズを設立。その後、スープストックキョーを分社化し、日本航空の国際線機内食から生まれた「刷毛じょうゆ海苔弁山登り」、ファミリーレストラン「100本のスプーン」、ネクタイ専



「世の中の体温をあげる」を理念に掲げる
スープストックキョー



海苔弁山登りの看板メニュー「海」



100本のスプーンは東京・神奈川に展開中

門店の「ジラフ」など、複数の専門店を展開しています。

アートと捉えれば
事業の見方が変わる

私にとってスープストックキョーは作品です。事業をアートに例えるといろいろなことが説明しやすくなります。赤字や撤退があっても失敗という気がしないんです。10枚油絵を描いて3枚売れ残っても、その3枚が失敗作かという別にならなくていいですね。今日のお客様とはちょっと合わなかったねみたいな印象なんです。

では本当の失敗はというと、スープの店舗を、とある大きなショッピングセンターに出したところがありました。人がたくさん集まる場所で一回儲けてみたいとかよこしまな気持ちがあったんです。でもその場所に愛着が持てず、一年ほどで撤退してしまいました。やはり気に入らない場所に片目をつぶって「ま、いいか」と店を出してしまったのは本当の失敗だったと思います。

もう一つ、青山にある美味しくて大人気のレストランのオーナーから「個人的な理由でその店を続けられないから、遠山さん引き継いでもらえませんか」と頼まれたことがあります。二つ返事で引き受けて、うちの経営会議にかけたら、メンバーか

ら「それは誰がやるんですか」と質問されました。「レストランだからレストラン事業部じゃない？」と答えたら

「レストラン事業部にとつてのモチベーションはなんですか」

「メニューは誰が決めるんですか」

「シェフがケガをして厨房に立てないときはどうしますか」

そんなふうに問われて、自分の提案を却下しました。

メンバーがいたいのは「どうやって自分ごとにするんですか」ってことなんです。彼らはもしやるなら、ちゃんと自分たちで店づくりをしたんです。店をやる理由を問われて「儲かるらしい」ぐらいしか理由が見つからないと、それが崩れたときに「なんでやってたんだっけ？」ってなりますよね。

仕事って車みたいなもので、利益というガソリンがないと動けない。だけどガソリンだけあってもしょうがなく、誰を乗せて、どこに行つて、なにをするかっていうのが大切で、それが本来の車の役割ですよね。ガソリンしかなかったら、我々はどうするんですか？という話です。

「自分」や「人生」の軸で動く J型の集団へ

世の中にはJ型とS型があると
思っています。J型は軸が「自分」

や「人生」。S型は「社会」や「組織」「システム」です。

私は人を採用するときに「自分にハンドルとアクセルのある人を選ぶ」と伝えていきます。ゆくゆくは小さくてもいいから自分の店を持ちたいというような、目指す方向に向かって自分でアクセルを踏んでいく人です。とにかく自分ごととして突っ込んでいくような人。そういうメンバーは店でトラブルがあったり、お客様から厳しいご意見をいただいたりしても、自分がいつか直面する体験をお金をもらいながらできると考える。勝手に自走してくれる人たちのチームがこのJ型です。大きな会社になるとどうしてもS型になりがちで、組織やシステムの理論が優先されてしまう。このバランスが大事だなと思います。

スーパーストックトーキョー成田空港店の元店長は、外国人のお客様に日本のお味噌汁を飲んでもらいたく提案を続けていきましたが、本部の商品開発チームにことごとく却下されていきました。日本食を代表するメニューですから生半可なものを出せませんし、味噌は溶きたてでなければ美味しくありません。ダメ出しした側の意見も理解できません。ところが彼女はついに、研修先のロンドンでお味噌汁をつくって、ゲリラ的に市場で配りました。ロンドンっ子に大好評だったそうです。会社として

はなにも回収できていませんが、大切なことをみんなで共有できたように思えます。2026年に出版する『自分の仕事は恋のよう』という書籍でご紹介していますのでぜひお読みになってください。

自分の興味や生きがい 自分で耕そう

2018年に「ザ・チェーンミュージアム」というアートの会社も設立しました。アートは唯一性が価値を持つ世界です。一方で私はチェーン店を展開しています。真逆の世界を両方とも楽しめているなら、一点物とチェーン店の間にもきつとなにかあると期待して「気付きのトリガーを、芸術にも生活にも」をミッションに据えて活動しています。

アートやアーティストから学ぶこととして、たくさんあると思うんです。ビジネスパーソンとアーティストの思考を比較してみましよう。

ビジネスパーソンは、判断はマーケット。意思は会社のミッション。単位は組織。指示は上司から。アーティストは判断、意思、単位、指示、すべて自分でやらないといけません。私、2008年に三菱商事からスーパーストックトーキョーの株を買って独立したんですけど、そのときに「サラリーマンって最高のビジネスモデルだな」と思いました。ま

ず赤字がない。お店を開業すると借金から始まったりするじゃないですか。でもサラリーマンならなんの経験もない新卒1年目の初月から給料が出て黒字ですよ。そしてミッションもビジョンも会社が与えてくれる。出社時間も服装も会社が決めてくれる。その通りやればいいので、めちゃめちゃ楽チンです。

アーティストはそういうわけにいきません。ミッションもビジョンもルールも全部自分で考える。でも、これからそういう時代になると思うんです。課題解決はAIやロボットがやってくれます。

先日、約3万人の従業員を抱える大手運送会社のトップと話したんです。運送はいずれ自動運転になる。ロボットのおかげで事故や居眠り運転やパワハラもなくなる。そのとき残っている社員に対して会社はなにをやっているんだらうねと。その社長は「社員一人ひとりの人生を少しでも前に進めるような、道場みたいなことしかできないね」と、おっしゃっていました。

要は「人生」みたいな話になると思うんですね。あるいは「一人ひとりの幸福」のような。だから私は、アーティストがこれからの生き方のお手本になると思います。自分で自分のことを決める。当たり前のことなんですけど、どうしてもビジネスの世界にいると、人から与えられたもの

を打ち返してうちに60歳、定年になりますよ。そこから30年、40年と生きなければいけない。自分の興味や、生きがい、暮らし方を自分で耕していかないと大変ですよ。私は「自分の理由」と呼んでいます。私からこの時代は一人ひとりが自分の幸福を自立させて人生に納得しないといけません。自分の小さな幸福をちゃんと自立させられる人たちが集まって家族になったり会社をつくっていくのだと思います。

ここにいらっしゃる皆さんも企業のオーナーとして100歳まで仕事すると考えると、22歳で社会に出たとして、60歳は半分折り返したぐらい。サッカーでいえばハーフタイムが始まった頃で、ここからが大事な後半戦です。競馬でいえばようやく第3コーナーを回ったところ。それまでは慣らしみたいなものです。それから先の30年40年、昭和とは違うアウェイな時代の中で、自分の幸福を自立させることが課題になっていくと思います。

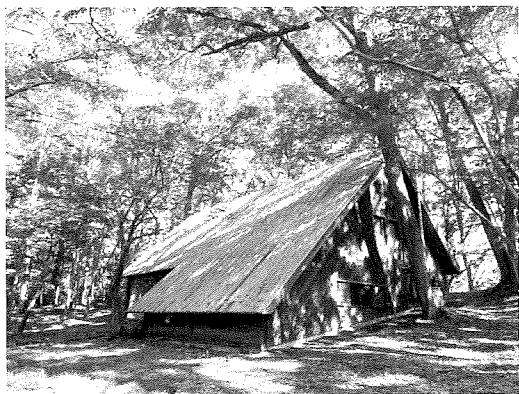
**答えに回収されないものへ
まなざしを向ける**

私は世の中で目に見えたり触れたり言語化できるものって10%ぐらいだと思えます。他の9割はまだ認識されていないもの、存在しないもの。ビジネスってこの10%の中

にかやろうとするんです。これはとても厄介で、競合がいたり、上司がいたり、ルールがあったり、歴史が横たわっていたりします。

私は認識されていない9割の方に興味がいくんです。それはあたたかも彫刻家が石の塊からノミと金槌で自分だけが見えている像を掘りおこしていく作業。だから競合などが存在せず、やりやすい気がしています。私の名刺にも「新種の老人」と書いてあります。これはなに？といわれても「いや、特に」ってかんじで、とにかく言葉を置いてみたんです。答えに回収されない方がいいと思ってるんです。

たとえばこれを見てください。北軽井沢に篠原一男さんという建築家が建てた谷川俊太郎さんの別荘です。1974年に谷川俊太郎氏の一編の



谷川俊太郎さんの別荘だった「Tanikawa House」。建物の保全をしながら芸術表現の場として活用。

詩に基づいて建てられたもので、床が斜めになってるんですよ。だからすごく使いづらいし、訪れた人ほぼ全員が「これはなんのための空間ですか」って聞くんですよ。その問いこそがこの家を名建築たらしめていると思います。「これは〇〇のためです」なんていったら答えに吸収されてしまつて、ただ納得して終わってしまふんですけど、ここはすごく神聖さを感じるんです。谷川さんは「住宅には居心地は求めない。精神の入れ物である」なんて、建築家と対話しながら建てたそうです。

**仕事でも趣味でもない
「第三のゾーン」が価値に**

答えがあるものはAIやロボットに任せればいい。これからは仕事でも趣味でもない「第三のゾーン」に価値があると思っています。

私の知り合いに箭内道彦（やないみちひこ）という金髪のクリエイティブディレクターがいて、彼は東京藝術大学美術学部デザイン科の教授も務めています。タワーレコードの「NO MUSIC, NO LIFE」というコピーを手掛けた人です。彼はこよなくロックを愛し、そして福島出身で福島をこよなく愛しています。東日本震災からずっと福島を支援しつづけ、「猪苗代湖ズ」というバンドを組んで紅白歌合戦にも出場しました。福島

で「風とロック芋煮会」というチャリティイベントを兼ねた音楽フェスを毎年やっていて、2024年には彼の還暦記念に、帰宅困難者を受け入れてくれた埼玉スーパリアーナを借りきってフェスを開催しました。その活動は仕事でもないし、趣味という領域でも当然ないし、だけど彼にとつてやりたくてやるべきことをやっている。そうすると従来の仕事は自然にくつついてくる。ビールを売る人、Tシャツをつくる人、チケッティングする会社と、いろいろな仕事がある。そういうことが、これからの私たちの価値になるのかなって思っています。

私も「新種のイミグレーションズB」というバンドを組んで活動しています。先ほどの『自分の仕事は恋のよう』も曲になっていて、ネット配信されています。よかつたら聴いてください。ストリングスがめっちゃくちゃいいかんじです。

遠山 正道氏 プロフィール

1962年東京生まれ。慶應義塾大学卒、三菱商事を経て2000年、株式会社スマイルズを設立。「Soup Stock Tokyo」「刷毛じょうゆ 海苔弁山登り」「The Chain Museum」などを展開。女子美術大学特任教授。東京ピエンナーレなどでアーティストとして活動。「新種のImmigrationsB」は遠山氏が詩を読むポエトリーバンド。