



特別企画

新春対談

対談完全版

コロナ禍の窮地でも
「喜び上手、喜ばせ上手」を軸にした
コアバリューを体現し、
売り上げコロナ前比200%を達成!

マーシュ総研株式会社

代表取締役

清岡 義教



ディライト株式会社

代表取締役/CEO

出口 哲也

MARSH SOKEN

マーシュ総研株式会社



清岡 お久しぶりです。ディライトさんはブライダル事業が主軸だっただけに、コロナで一時期は大変だと伺っていましたが、乗り越えましたね。

出口 清岡さんは、一番大変なときにご飯でもどう?とお電話をくださって。ずっとただただ僕の話を聞いてくれて。僕にとって清岡さんは、相談しにくいことを一番に相談できる大好きな方なんです。本当に感謝しています。

清岡 なんだか照れますね(笑)。実は、ディライトさんの経営理念である「喜び上手、喜ばせ上手」が僕は大好きで、それをひねって「話し上手、聞き上手」を自分自身の理念に掲げているんですよ。

出口 いやほんとそうだと思います。だから、清岡さんの知り合いの経営者のお友達なんかも、みなさん人を喜ばすことがすごく好きですし、素敵な人をたくさん紹介していただきました。

清岡 会社を引き継いだ時に、奈良って少し閉鎖的というか、経営者の年齢層も高い中で、我々30代や40代という非常に若い世代の仲間の輪をどれだけ広げられるのかは結構大事だと感じたんですね。例えば初代の方や二代目、三代目が話すことで、刺激になって、何か新しいことを発見できるかもしれない。それもあって、大好きな人を大好きな人

に紹介して輪を広げている感じですね。今回のコロナでは、そんな仲間内でも大変な人が結構いましたが、出口さんの会社は余計でしたよね。でもあの時も、落ち込んでいたけど笑って。笑って前を向いているのがかつこええなあって思っていました。

出口 売り上げ18億に対して、赤字が18億っていう(笑)。

清岡 債務超過ですね。そこから今となっては…。

出口 今年度は、グループ全体で売り上げ80億円、コロナ前比200%を達成できそうです。

清岡 すごいですね!今日は、そんなコロナ禍でのお話や躍進劇の舞台裏など、僕にとっても、読んでくださっている方々とっても糧になるようなお話をお聞かせいただければなと思っています。よろしくお願ひします。

出口 こちらこそ、よろしくお願ひします。

清岡 我々は、親同士が知り合いで、そのうち飲み友達になって仕事の話もするようになったんですよね。

出口 お互いの育った環境が似ているからか、清岡さんとは価値観や感覚が絶妙に合うんですよ。

清岡 出口さんのところは、お爺様が創業されて三代目で

出口 哲也(でぐち てつや)

ディライト株式会社 代表取締役/CEO

1978年奈良県出身。

2001年関西外国语大学国際言語学部卒業後、田村駒株入社。

2006年ディライト㈱に入社。ブライダル事業部や営業本部長を経て、2013年代表取締役に就任。企業理念「喜び上手、喜ばせ上手」の元、新事業にも着手。新型コロナ危機を乗り越え、2022年新コーポレートブランド「DLIGHT LIFE & HOTELS」を立ち上げる。ビジョン「世界で最も幸せを創造する企業」の元、社員には、逐一顧客に向き合える環境を約束。顧客に対しては、店舗を軸とした地域コミュニティを通して、見たことのない革新的なライフスタイルを提供することを目指す。宅地建物取引士



すよね。

出口 はい。祖父が1950年に繊維製品を製造する「出口縫工所」を奈良の天理市で創業して、53年に「出口綿業」を設立したので、今年丁度70周年になります。祖父や父も、ホテル業や婦人服や雑貨の輸入販売業など、さまざまな事業を立ち上げながら、会社を守り育ててきた中で、2004年に立ち上げたのが、今も当社の軸にあるブライダル事業です。

清岡 思い切った舵の切り方ですよね。

出口 ある日父に、今「ザ・ヒルトップテラス奈良」がある土地に連れていかれて、「ここに何を作ったら、お客様は喜んでくれるやろか?」っていわれたんですよ。若草山を望む緑豊かな土地を見ていたら、ウェディングがパッと閃いて、父も「それええなあ!」って(笑)。実は、そんな軽いノリからはじまつたんです。当時、地元奈良の人人がわざわざ大阪や京都に出向いて結婚式をあげている状態だったので、その流出もなんとかしたいと思って。ブライダルや食の一流のプロたちを集めて、奈良の魅力を存分に感じていただける「ザ・ヒルトップテラス奈良」をオープンさせました。翌年には、奈良県のブライダルシェアNO.1にもなることができました。

清岡 そこからブライダル事業を主軸にさらに飲食店など順調に事業を拡大していく中で、コロナが起り、大ダメージを受けることになるわけですが、そこからの回復劇がすごいですよね。その要因はどこにあると思われますか?

出口 一番大きなところでいえば、従業員全員が共有している「コアバリュー」だと思います。

コアバリューがあったからこそ スタッフ全員の雇用を守りながら コロナの窮地を乗り越えられた

出口 11年前に会社を継いだとき、経営を学ぶためにまずは、それこそ、GoogleやFacebookといったいわゆるイケてる会社に視察に行くことにしたんです。そこで何よりも衝撃的だったのが、働いている一人ひとりが当事者になっていることでした。みんな目をキラキラ輝かせながら自分の夢を追っかけているんだけれども、それが同時に会社の夢でもある、みたいな。愛社精神の高さをものすごく感じて、これだ!と思ったんですよ。その当時、うちも熱量は負けてないなと思ったので。どんな会社を目指すのかを明確にして、同じ方向を向いて、みんな一人ひとりが夢を叶えながら、会社も育っていく、そんな価値観や想いを共有できる仕組み(文化)をきっちり作り込むことができれば、今後、会社が大きくなても、今の熱量を保てるんじゃないかと思ったんです。その仕組みこそが、「コアバリュー」なんです。企業が急激に成長する際、M&Aや事業提携は必須にならりますが、そうすると、僕の目の届かない、想いを直接共有しにくい組織がどんどん増えていくわけです。でも、このコアバリューという指針を時間をかけてでもしっかりと浸透させることができれば、同じ温度感や志で働いてくれる仲間を増やしながら、企業も大きくすることができます。

清岡 私も以前、出口さんにコアバリューの勉強会に誘っていたいただいて以来、当社の仕組みづくりに活かしてきました

たが、出口さんのところでは実際、どのようにコアバリューを作り、活用されているのでしょうか?

出口 まずは、「喜び上手、喜ばせ上手」という企業理念を達成するための共通認識、価値観をスタッフと一緒に6つ決めました。

それを経営の全てに反映しています。社員教育もそうですし、物事の承認もそうです。例えば採用の基準なども、資格やこれまでの実績云々ではなくて、私たちのこだわりを



体現できている人のかどうか、過去の体験を通して感じた気持ちが、私たちの価値観と合っているかなど、コアバリューに即しています。

清岡 なるほど、当社もコアバリューを実践していますが、私が参加していない、例えば、採用の1次面接などにもそれを徹底できていたかというと…。すごく勉強になります。

出口 他にも例えば週に1回、全セクションでコアバリューを体現した人たちのストーリーを全社員に共有する仕組みがあります。最近では、どのようにコアバリューを体現したのか、スタッフ同士でどんどん共有し合って、インプットアウトプットしていく仕組みが得られてきています。そういう文化ができてくると、インナーブランディングが強くなっていくので、愛社精神が自ずと湧いてくるんですね。それって、採用にもとてもよくて、当社は6割くらいが中途採用のですが、スタッフが「うちの会社こんなにいい会社だよ」って友人に声をかけてくれるので、口コミでいい人材がどんどん集まってるという、好循環も生まれています。

清岡 この人材不足の時代に、それはすごい。確かに、しっかりとしたコアバリューがあれば、コロナ禍の混乱においても、目指すべきところを明確に見定めることができそうですね。

出口 コロナでブライダル自体が、世の中から煙たい存在になりつつあったので、大きく戦略を変える必要がありました。ただ当時売り上げの8割9割ぐらいがブライダルだったので、それを5割以下にしなきゃいけないのだけれども、ブライダルで働いてくれているスタッフのやる気がなくなってしまうような戦略は違うなと。まずは、heart to heartっていう心の部分を抑えないと、やっぱり会社っておかしくなってしまう。だから、事業転換もブライダルを残したいからやるんだっていう話なんですよ。結局戦略をどんどん変えて、一番は、スタッフのモチベーションが大事なわけで。なぜあれほど赤字が膨らんだかというと、社員の雇用を全員守ったからなんですね。コロナ禍で雇用を切ることは一切しませんでした。結局、利益には走らず、コアバリューを守るってきめたんで、そこが崩れるぐらいだったら最悪会社

売ってもいいやって。それくらいコアバリューに対しての想いがある。そして、その想いを反映させたのが、現在の主軸であるホテル事業なんです。メインはラグジュアリーな宿泊体験なのですが、そこからブライダルにも興味を持っていただけののではないかと考えました。

清岡 なるほど、それならブライダルと変わらず、スタッフのみなさんも特別な時間や空間、サービスをお客様に提供することができますよね。

出口 そうなんです。そして、二つ目は企業再生です。コロナ禍でうちと同じように非常に経営が苦しい企業がたくさん増えましたが、素晴らしい技術やノウハウを持っているのに、それをどう活かせばいいのか分からない企業も多くて。そこで、僕たちがリソースを提供して、黒字化させ再生するということをコロナ禍にどんどんしてきました。

そして三つ目が、地域コミュニティ。これは、地域のプラットフォームになりえるホテルを創っていきたいという思いからはじめました。ただ宿泊施設として存在するだけでなく、ホテルの周りには豊かな産業や文化もありますから、価値観の合う仲間たちと一緒に僕たちも商品を磨きながら彼らの商品と一緒に磨いて、一緒に豊かになればその地域産業の6次化みたいなことを行っていけるのではないかと思っているんです。

例えばブランディングができない、お金がないとなれば、その足りない部分を私たちが補うことで、地域の商品がどんどん強くなって、ホテルも強くなって、地域自体が盛り上がるという相乗効果が生まれますよね。各地域に私たちがホテルを建てる事によって、活気あふれる地域がどんどん増えて、やがて日本が元気になっていく。そこを目指しているんです。

清岡 面白い!話を聞いていてワクワクしますね!

出口 ピンチを乗り越えて、成長しているでしょ(笑)。

清岡 考え方をかえる、ピンチをチャンスに変えるっていうのはなかなかできない経営者も多いじゃないですか。大変な中でも、やっぱり情報をキャッチされていたんでしきょうね。

私たちも今年福岡に支店を出しましたが、離れているからこそ、軸が大事というところを今日改めて感じました。そんな出口さんのところのように元気な会社ほど伸びていくじゃないですか。伸びていく、挑戦するがゆえに当然リスクがあるわけで。リスクマネジメントを通じて、その企業の成長をサポートするのが保険であり、一方でスタッフを大事にしたいという社長の思いを形にするのが福利厚生だったり、我々の仕事なんですね。

出口 マーシュ総研さんって、それぞれの会社の事業戦略を理解されてそれに合う商品を立案されるじゃないですか。既存の商品なんだと思いますが、僕らの感覚で言ったら無いところから、僕らのために新しい商品を作ってくださっている感じがするぐらい、僕たちの戦略にぴったり合う提案なんですよ。社員が350人もいたら、日々さまざまな課題が出てくるのに対して、保険という商品を使ってフォローアップできるなんて想像もつかなかったので。しかも非常に低価格でしっかりとフォローしていただけるというのは、心強

いと感じています。

清岡 例えば、コロナに対応する保険ってすぐには無かったんですね。でも、苦しんでおられる方はたくさんいるわけで。そこで我々がどう支えられるかっていうと、お客様の代弁者として保険会社に即席でできるもの、中長期的にできるものを提案したり、クライアント様の声を聞いたうえで、既存の商品をマッチングさせていったりするんですね。時には、電気代のコストカットの仕方とか、保険とは全く関係ないようなご相談にも、お客様をご紹介してサポートしたりしています(笑)。

成功者も境遇は同じ

**スタッフ、取引先、経営仲間を信じて
苦労を共に乗り越え、ピンチをチャンスに変えている**

清岡 出口さんってね、「おもろい」って絶対言うじゃないですか。

出口 そうですか(笑)?

清岡 出口さんはね、出会った頃から今でも変わらないのは基本的に否定しないんです、否定から入らない。喋っていると「これおもろいな!」って言ってくれるから、こちらもついつい、喋りたくなっちゃうんですよね。今日のお話を聞いていて、ホテルを作ったり、再生したりするにしても、その地域のいいところ、面白いところを見つけて、共生していくようなビジネススタイルをお持ちで、やっぱりそこにはいい仲間が集まっていくと思うんですよね。だから我々も、支店を出していく中で、一緒に地域を盛り上げていくお手伝いができたらいいなって、思いましたね。最後に、読者の方々に何かメッセージをいただけたら嬉しいです。

出口 昔は僕も自分だけが良ければって思っていたこともあったんですが、成功されている方々の話を聞くと、やっぱりみなさんすごくご苦労をされていて、その苦労を従業員や取引先やご家族といった周りの人に助けていただきながら、何とか乗り越えて、チャンスをものにされているんですよね。そして、その経験を周りに伝えていくこう、提供していくこうという方が非常に多くて。あのだからなし得たんじゃなくて、結局同じなんだなと。要はみんな目の前に困難な状況がありながらそれを何とか乗り越えようとしてきたんだなと。その中で、やっぱり、周りの人を信じなきゃいけないと思うんですね。社員であったりとか、経営仲間であったり、取引先だったり。不安だったら不安だって言つたらいいし、いろんなことを相談して、乗り越えていくんだなと思うんです。僕たちも本当に危ない状況から、今コロナ前比200%行くことができるので。そう考えると、やっぱり負けずに今日の前のできることをしっかり仲間と一緒にやっていけば、絶対乗り越えられるんじゃないかと僕自身は思っていますし、そういう人を助けようと思う企業もいっぱいいると思うんで、いろんなことを開示して、一緒に豊かな日本を作つたらいいのかなって思います。

清岡 こんな時だからこそ、仲間を信じて、スタッフを信じて、共に成長していきたいですよね。今日は、素敵なお話をありがとうございました。

出口 こちらこそ、ありがとうございました。