



Interview

楽天株式会社楽天大学学長／仲山考材株式会社代表取締役

なかやま しんや  
**仲山 進也**さん

1973年、北海道生まれ。慶應義塾大学法学部卒業後、シャープを経て、1999年に社員約20名の楽天へ入社。2000年に楽天市場出店者の学び合いの場「楽天大学」を設立、出店者コミュニティの醸成を手がける。2004年に「ヴィッセル神戸」公式ネットショップを立ち上げ、ファンとの交流を促進するスタイルでグッズ売上を倍増。2007年に楽天で唯一のフェロー風正社員（兼業自由・勤怠自由の正社員）となり、2008年には仲山考材を設立、オンラインコミュニティ型の学習プログラムを提供。著書に「組織にいながら、自由に働く。」（日本能率協会マネジメントセンター）、「今いるメンバーで「大金星」を挙げるチームの法則」（講談社）、「あの会社はなぜ「違い」を生み出し続けられるのか」（宣伝会議）などがある。

【取材・文】 佐藤 俊一 中小企業診断士／事業承継士 【本文資料・写真提供】 仲山 進也

— The prologue

仲山さんは、20年にわたって数万社の中小・ベンチャー企業を支援しながら、消耗戦に陥らない経営、共創マーケティング、指示命令のない自律自走型の組織文化・チームづくりなどを探求している。「自由すぎるサラリーマン」と呼ばれる彼は、過去のインタビューでこんな内容を述べている。「独立＝自由ではない。独立しても大きなクライアントに依存すれば、上司が社外の人になっただけ。独立して自由にやれる人は、組織にいても自由にやれる

ように環境を整えていけるはず」私は企業内診断士だ。これを読んだとき、自由を求めて独立したいと一瞬でも考えた自分は安易だったと感じた。本当に組織の中で自由にやれるように、もがいてきたのかと自問自答した。しがらみから、いかに自由になれるのか。また、楽天大学学長として、数多くの中小企業を支援するうえで何を伝えているのか、成功する企業の共通項は何か。顧客との関係性から導き出されたノウハウに迫った。

Interview >>> Shinya Nakayama

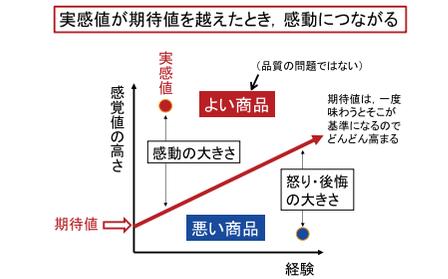
ファンベースができていますか

—今の立場、肩書を教えてください。  
大きく分けて3つあります。1つ目は、楽天株式会社社の正社員で、楽天出店者の学び合いの場である楽天大学の学長。2つ目は、自分の会社・仲山考材株式会社の代表取締役。3つ目が、個人事業主です。自分の会社は講座などの教育サービスを主催するとき、講演や執筆は個人事業主としてやっています。サラリーマン兼社長兼フリーランスです。

—今までどれくらいの中小企業・個人事業主を支援されてきましたか。

私たちは楽天市場の出店者を「店舗さん」と呼んでいます。それが5万社あります。楽天大学という学び合いの場を通じて、店舗さんと「どうやったら面白い商売ができるか」、「どうやったら面白い会社になるか」を考えてきました。目の前にいる5万社の実践を見続けながら、状況に応じて新しいテーマを立てつつ、「一緒に遊ぶ係」として皆でワチャワチャやっている感じです。そのうちに相互支援的な出店者コミュニティができあがってきました。三木谷社長が1999年の社内の勉強会で、サービスマネジメントについて教えてくれたことがありました。良い商品やサービスとは品質の問題ではなく、お客様の期待値を超えるかどうかにあるというものです。

感動のメカニズム(=期待値超え)



良い商品とは、期待値を超えることである！

その三木谷さんから、「MBAの楽天版を作りた」とオーダーがありました。「MBAの肝は、フレームワークをマスターして自分で考えられるようになることだから、小手先のテクニックではなく、体系的な考え方が大事」とのアドバイスを受けて、楽天大学のプログラムを作りました。スタンスとしては、「ネットショップ」というより「商売」のフレームワークを共有します。実店舗の経験がある人は「リアルでやっていることを、こうやってネットに置き換えればいいんだな」と自分で考えられるようになっていきます。

—成功している企業の共通点は何でしょうか。

インターネットの場合、何かアクションを起こした時に、うまくいけばすぐに反応が返ってきます。逆に何の手応えもなかったら、「これじゃダメ」という反応がすぐに返ってきたことになります。いずれにしても、アクションをするとフィードバックが返ってきて、「次どうしようかな」と展開していきやすい。これがインターネットの特徴なので、「仮説→実行→検証→仕組み化」のサイクルを高速で回すスタイルを確立している人はどんどん成長します。直にお客さんからフィードバックをいただくので、お客さんについてどんどん詳しくなっていきます。

仕入れて売っただけだったお店でも、ファンのベースができてくると、オリジナル商品を作るためのロットの壁を越えられるようになり、メーカーに進化していくケースも多い。今回のコロナ禍においても、ファンベースができているお店は、あまり困っていないように見えます。「あの店は私たちが買い支えなきゃ」と言われるような関係性を築けていたか、それが今回の学びとして大事なことです。

中小企業のチームビルディング

—支援で大事にしていることは何でしょうか。

夢中で仕事ができている状態になってもらうことです。「最近皆、退屈そうだな」、「悩みがあって不安そうだな」という雰囲気を感じたら、新しい遊びを考えます。たとえば、「売り方はわかったけど、