

## 株式会社 セプテーニ

代表取締役社長 **七村 守** 氏



### DM企画・発送からネット広告まで

### 企業のダイレクトマーケティングを総合支援

#### 社長プロフィール

1955年1月21日生れ 大阪府出身

1979年 山口大学経済学部卒業  
株式会社リクルートに勤務  
新卒採用の企画・営業・コンサルタント  
を経て 北関東支社長を務めた後独立

1990年10月 株式会社サブアンドリミナルを設立

2000年3月 株式会社セプテーニに社名を変更  
日本人材ビジネス協議会理事長

<好きな言葉> 『自分の人生の主人公は自分だ』

<趣味> 大学時代は体育会スキー部主将、ピアノ、  
テニス、ゴルフフリーク

#### 目次

- ・社長の生立ち～高校生時代
- ・経済学部を選んだ理由
- ・大学生時代
- ・就職：会社選びのプライオリティ
- ・リクルート社時代の頑張りや工夫
- ・リクルート社からの独立
- ・新しい会社での初仕事：「ESOP」の出版
- ・アウトソーシングビジネスの立上げ：「求人票らくらくシステム」
- ・オペレーション エクセレンス（：業務の卓越性）
- ・サービス品質の優位性「ひねらんかい」
- ・セプテーニ社の営業力：新規客を開拓しようとする企業カルチャー
- ・客先のニーズの把握と商品のスクラップ&ビルドの精神
- ・新事業部の立上げ
- ・今後の方針「ダイレクトマーケティング」
- ・10年後のセプテーニ社
- ・社長の引き際
- ・社長の趣味と週末の過ごし方
- ・影響を受けた本と人生哲学「自分の人生の主人公は自分だ」

セプテーニ社は、ダイレクトメール等発送物の発送代行及び関連サービス、インターネット広告代理及び関連サービス、人材紹介および再就職支援といった、アウトソーシング事業、インターネット事業、人材ビジネス事業の3領域に渡るサービスを、約2,200社を超えるクライアントに提供している。

「顧客が満足し、自分達も納得のいく、そのようなサービスの提供」を目指して、七村社長が7人の部下と11年前に大手企業をスピンアウトして設立された。

お客様と共に成長・繁栄できることをテーマに、喜ばれる商品・サービスづくりに注力されている。

会社設立時のバブル経済終息期からその崩壊、そしてその後の長引く日本経済沈滞の10年を経験され、会社経営は必ずしもスタートから順風満帆とはいかなかったが、常に「ひねらんかい（：関西弁で、頭をひねって知恵を出せ）」の精神のもと、時代を感じとる商品・サービスの開発と人や組織、顧客といったセプテーニ社の資産を活かし、試行錯誤を繰り返しながら、事業を着実に拡大してこられた。

その結果、培われた「強い営業力」、「マネジメント力」で、高度な販売ノウハウ、高品質なサービスの提供ができる企業になり、平成13年8月9日にはJASDAQ市場へ株式を上場された。

今回は、当社を産み育てて来られた七村社長の破天荒とも言える半生と、人生・経営の哲学についてお話を伺いました。

## 会社プロフィール

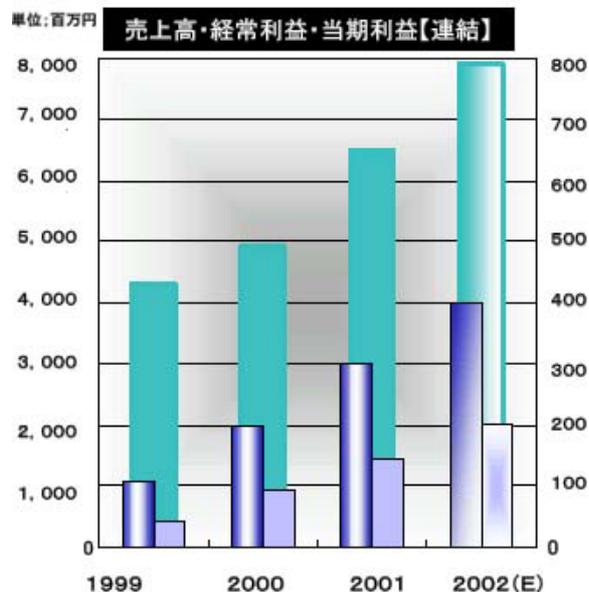
社名 株式会社 セプテーニ  
 代表者 七村 守 (ななむら まもる) / 代表取締役社長  
 資本金 412.5 百万円  
 設立 1990 年 10 月  
 住所 東京都新宿区西新宿 2-6-1 新宿住友ビル 10 階  
 事業概要 [ 1 ] 発送代行を中心としたアウトソーシング業務全般  
 [ 2 ] Web マーケティング業務全般  
 [ 3 ] 人材斡旋、再就職支援業務全般  
 従業員数 53 名 (平成 13 年 9 月末現在 ; 正社員のみ)  
 売上高 [ 連結 ] [ 単体 ]  
 ----- 30 億円 (平成 10 年 9 月)  
 42 億円 37 億円 (平成 11 年 9 月)  
 49 億円 42 億円 (平成 12 年 9 月)  
 64 億円 56 億円 (平成 13 年 9 月)  
 取引先 約 1,700 クライアント (アウトソーシング事業)  
 約 500 クライアント (インターネット事業)  
 関連会社 国際ビジネス開発株式会社 (City Bike バイク便事業)  
 株式会社リスクバスター (テレマーケティング事業)  
 株式会社ピュアクリック (インターネットメディア事業)  
 株式会社ハイジ (コンテンツ開発事業)  
 ホームページ URL <http://www.septeni.com/>



## 会社沿革

- 1990 年 10 月 商号「株式会社サブアンドリミナル」資本金 1,500 万円にて設立  
就職情報誌「ESOP (イソップ)」創刊
- 1991 年 9 月 日本初の「求人票らくらくシステム」販売を開始
- 1993 年 10 月 「コストダウンプラン (CDP)」商品化、CDP 事業を開始
- 1994 年 10 月 「マルチコール」商品化、販売を開始
- 1997 年 4 月 株式会社リスクバスター (現連結子会社) を設立し、テレマーケティング事業を開始
- 1998 年 4 月 国際ビジネス開発株式会社 (現連結子会社) を買収し、バイク便事業を開始
- 1998 年 7 月 人材斡旋事業を開始
- 1999 年 10 月 再就職支援事業を開始
- 1999 年 11 月 ウェブマーケティング事業を開始する準備段階として、  
メールマガジン広告に関するサービスを開始
- 2000 年 1 月 株式会社ピュアクリック (現連結子会社) を設立し、インターネットメディア事業を開始
- 2000 年 3 月 株式会社セプテーニに社名変更 資本金を 22,150 万円に増資
- 2000 年 3 月 株式会社ハイジ (現連結子会社) に出資し、  
コンテンツ開発事業を開始
- 2000 年 4 月 ウェブマーケティング事業開始
- 2001 年 8 月 株式を JASDAQ 市場に上場  
資本金を 41,250 万円に増資

【連結】(百万円)	99/9	00/9	01/9	02/9(E)
■売上高	4,296	4,911	6,477	7,900
■経常利益	108	200	300	400
■当I期利益	42	91	143	202



## 社長の生立ち - 高校生時代

セプテーニ社は、社長の強烈なリーダーシップでここまで育てて来られました。そこでセプテーニ社を知るには、まず最初に社長自身を理解する必要があると思います。社長の生立ちからお話いただけますか。

**七村社長** 私は大阪市で生まれました。4人兄弟で、姉、兄、私、妹です。10歳で父が他界し、26歳のときには母も他界しました。ですから既に両親はいません。早く父が死んだため、小学校5年生の時からずっと新聞配達をやっていました。大学を受ける時の受験料や入学金も全部自分でバイトをして稼ぎました。こういった事をお話すると、結構苦学生だったねといわれるのですが、私にとっては全然普通だったのです。国立の山口大学に入り、当時授業料は年間3万6千円でしたが、父がいない、母だけの低所得なので、最初の半期の授業料1万8千円だけ納付して、残りの授業料を免除されました。国立大学には授業料免除制度というのがあるのです。ですから大学4年間の授業料は1万8千円で済みました。

ですから、授業料や生活費を自分で払って大変だったねとよくいわれるのですが、自分の中では、全然大変ではありませんでした。アルバイトも出来ましたし、クラブもやっていたのですが、両立出来ました。そういう意味では、普通いわれる「大変だ」という感覚は、私にはあまり有りません。いわゆる苦学生というイメージは全く有りませんでしたし、ああいった生活も結構私なりに楽しかった、というのがまず私の生き方の前提です。

どんなお子さんだったのですか

**七村社長** 変わってしまいましたね。中学校3年まではものすごく内向的だったのです。人と話をするのも苦手で、今風にいえば文学青年に近かった。

そのころは多分、背伸びをしていたのです。自分が成長したい時だったと思うのですが、中学校のときに哲学の本などを買いあ

さっていた記憶があります。キルケゴールやサルトルやカント、そういう背伸びをする時が誰にもあるでしょう。内向的な時は、自分の内面をどんどんめぐり出して考えていくことが出来るんじゃないですか。多分、私が13~15歳までの間は、ものすごくそれが激しかったのでしょね。

そうすると、高校の時に今の人間形成がされたのですね。

**七村社長** そうですね。

女性と付合って話すこともそうだし、友達と話すこともそうですが、そんなことを経験する中で、コミュニケーション力は非常に大事なのだということを自分の中で感じたのです。

そんな時に、中学校までの内向的な時代に読んで得た知識がストックされていて非常に役立ちました。

会話している時、過去にそういう経験を持った結果、高校・大学と行って、そんなに知的ギャップを感じない、むしろ自分が優位に立てるようなことを経験出来たのです。

この関連の話として、大学生時代の夏休みに、集中して勉強しようと思いつきました。ある作家の自伝を読んだ時に、その作家は5~6万語ぐらいの日本語を知っていないと本は書けないと書いていました。一般人では3~4万語ぐらいですが、そのプラスアルファ分のボキャブラリーをストックするのが大変なのだと言うのです。そのために「広辞苑」を全部読んだと言うのです。

ところが、これをやってみるとすごく苦痛なのです。そこで思い付いたのが、「現代用語の基礎知識」という本があるでしょう。「広辞苑」を読むぐらいなら、「現代用語の基礎知識」で今の時代の言葉を知った方がいいだろうと考え直し、これを読破する事にしました。当時1,300円ぐらいだったと思います、安いですし、あれを2冊買ってきました。1冊は全部政治、経済とジャンル別に破って、小さい冊子にして50日ぐらいかけて読んだ記憶があります。この経験は今でも私の知識のベースとなって役に立っています。

## 経済学部を選んだ理由

お父さんが10歳の時に亡くなられて、お母さんは何か商売をされていたのですか。

**七村社長** デパートで売っているちょっと高級な子供の洋服がありますね、その下請縫製をやっていました。

お母さんの苦勞姿を見て育ったのですね。

**七村社長** そうです。おふくろは夜12時過ぎまで仕事をし、朝4時半ぐらいに起きて、5時にはまた働いていました。5時と言うのは、私が新聞配達に出かけるからです。長女が家事をして、おふくろは仕事を朝5時から夜の12時まででやっている毎日です。それなのに何故俺たちはこんなに貧しいのかと子供心に思いました。

そんな生活でしたから、あまり物をねだれないのです。おふくろは一生懸命頑張っているのに、無理をいってはいけないと子供心に思うではないですか。

たった1回だけ、高校の入学祝いにプレゼントを買ってやるといわれて、平凡社の百科事典を買ってもらいました。とても嬉しかったです。もうかなり古くなりましたが、今でも母の形見として家にあります。

でもあの頃は、何故貧しいのかよく分からなかったのです。それで資本主義や日本の経済構造、お金もうけなど、そういう因子にかかわる最も近い学問が経済だろうと思って選んだのです。

勿論大学進学についても、自分で稼いで行けということであって、おふくろを頼るということは無理でした。そういう意味では、自立するとか生きるという事を、中学から高校時代に学びましたね。

別に労働搾取とはいいませんが、日本の下請構造などを見ていると、その末端はこうなのだということが後で分かりました。

勉強していないとか、知らないことで不利になる、要するに今デジタルデバイドといわれますが、知識がないことによる所得



格差というのは歴然としています。

どなたかの本の中に、昔は狩猟・農業で足腰の時代だと。要するに、足腰がしっかりしていれば食べたという時代がありました。ところが、ここにおける生産性の差というのは僅かなのです。いくら田植えを速く出来る人がいても、遅い人の2倍はないでしょう。その次に出てくるのが、手を使う手工業の時代です。物を作るということを考えていくと、足腰から手に行った時に少し生産性の差が広がります。その次にイノベーションされて、今度は口です。商業の時代です。商業の時代というのは、口でしゃべってお金にしていけます。ここで生産性の差がもっと拡大してきます。そして、今は脳の時代なのです。頭の差になっています。つまり情報です。

これらの差はどのくらいかと言うと、例えばその本に書いてあったのは100メートルの世界記録は9秒7ぐらいでしょう。私が走っても18秒ぐらいで走れます。倍ぐらいの差ではないですか。それが頭脳の差となると、例えばビル・ゲイツが生み出している価値と一般の方とを比べたら、格差は何万倍にもなっています。

これはよく考えてみると、子供の成長過程と同じです。狩猟・農業の時代から、工業、商業、そして情報産業に変わっていく過程は、子供が生まれて、立って、手足を動かして、しゃべって、考えるのと同じなのです。そういう時代背景があります。経済もだんだん成長していているのです。その仕組みなどを知らないと、こんなに不利なのだ。ですから少しきわめるといって、本当にそれで食えるかどうかは分からなかったのですが、とにかく世の中の仕組みが知りたかったのです。

## 大学生時代

山口大学の経済学部に進まれた訳ですが、どんな学生生活だったのですか

**七村社長** ちょっと変わっていましたね。大学のスタートは、所持金200円だけでした。生活のためのお金がないので、200円を全部10円玉に崩して、電話帳を見てアルバイトを探しの電話をかけました。3件アポイントをとったのです。早速その足で面接に行きました。ところが、バスに乗る必要があったのですが、そのお金がない。でも行かなければ飯も食べられませんので、とりあえず乗ってしまいました。車内で学生らしいのを捕まえて、私の学生証を見せ、必ず返すからといってバス賃を無理矢理借りてしまいました。随分ひどい学生だったですね。

1件目は、旅館でした。面接でオーケーとなったのですが、仕事は何でもやるから、私を信用して今すぐ1万円を前金で呉れと言ったのです。しかし相手は、その条件は自分では判断出来ないからノーだということで、1件目は振られたのです。

2件目は、ピザチェーンのお店でその店長に会いました。今度も1万円先に要ると条件を出しました。すると「いいよ」といつてくれたのです。私はそれから3年半以上も、そこでアルバイトをするようになったのです。

では、ほぼ卒業近くまでそこでアルバイトを？

**七村社長** ええ、メインにしていました。その時に感動したのは、その場で店長が私を信用してくれたということです。本当に嬉しかったです。その後、ピザチェーンの社長にも随分気に入られて、大学卒業前に家の娘婿に來いという話もあったのです。売り上げがどのくらいかはよく分からないのですが、山口県内に5つぐらいのチェーン店を持つ、ピザとケーキの店だったのです。それも楽でいいかなと内心で思いながら、初めてその娘に会ったら、それがあまり好みではなかった……。 「どうだ？」というから、「いえ、自力



で行きます」とお断りしたエピソードもありました。

大学時代はスキー部に入っていました。山口ですからスキー人口は少ないのですが、大山に行ったり、新潟や長野に合宿に行くのです。それらの費用は当然バイトで稼ぎましたが、4年のときには主将もしていました。

## 就職： 会社選びのプライオリティ

就職に関しては如何だったのですか？

**七村社長** 私は、日本だけで仕事をやるよりも、海外でいろいろな仕事をやりたいということで、商社に行きたいと大学3年ぐらいから思っていました。

ただ、その頃たまたまりクルート社が募集した割のいい短い日数のアルバイトに行ったのです。1日か、1泊2日でアンケートや、新事業の企画立案などをする、学生にとっては楽しいアルバイトで、結構いい収入なので。

後で分かったのですが、要するに、アルバイト料は高いよと学生を呼んで、ディスカッションをさせ、その中でリーダーシップをとれるやつとか、コミュニケーション能力のあるやつを見つけるのです。擬似面接と同じです。グループワークの中でどういう機能をその学生が持っているかを測るのです。当時はバイト代をもらえるし、飯も食わせてもらえるし、こんなにいいことはないと思っていたのです。

私は就職活動もあり、夏休み前の6月ぐらいに大阪に帰って来ました。

ところがリクルート社から、大阪にも同じアルバイトがあるから是非やって欲しいと言ってきたのです。それで短い期間ですが、ちょこちょこやっていました。ある日、今日はリクルートの役員が来ているから面接を受けないかと言われました。おれは商社に行くから関係ないよと言ったのですが、いいから、おもしろいから受けてみる、というので受けました。それもバイトの時間内なので。変わった会社だなと思いながら面接したら、合格だ、おまえ内定だと言われました。内定と言われても、おれは行く気はないよと。それでもいいからという感じだったのです。

おれは入る気は全然ない、おれは商社だと。学生時代にずっとおれは商社に行くと言った友達に言っていたのです。商社を受けないでリクルートに行ったら、ぼろくそに言わ

れそうだし、自分も嫌だったので、おれは商社も受ける、両方通ったらその上で考えると。そして最後までリクルートと攻防していたのです。

総合商社では、S商事を受け、内定をもらいました。それで、さあどうしようかと。内定をもらおうと迷うのです。

それで、まず考えたのは、会社を選ぶ基準です。何を基準に会社を選ぶか、殆どの大学生はそれが無いのです。私がある時にいろいろ悩んで出した基準は、「ペイ」、「ポスト」、「プライド」の順番で選ぶと決めたのです。

まず第一が収入がいいかという事です。収入がいい事というのは、おふくろに仕送りをしたかったのです。

次にポストです。早くポストにつけた方がいいと。この観点から言うと、リクルートの課長などは早い人は20代でなっています。片や、総合商社は40歳にならないと課長になれません。10数年に渡ってヒラも嫌だなと思っていました。

最後にプライドです。これは所謂ネームバリューです。ネームバリューのある会社の方は、「S商事にいます」とか、「M銀行に勤めています」でいいのです。当時リクルートは「リクルートという会社」、つまり「何々という会社」というふうにフレーズを付けないと理解されませんでした。

「ペイ」、「ポスト」、「プライド」の順でいうと、最後のネームバリューなどというのは、会社が大きくなり、いい会社になって行けば着いてくるのだから、それは私らがやればいいのだと考えました。まず収入を取り、かつポストについて早く成長できる方が自分にとって価値があるだろうということで、はっきりとこの会社というように決められたのです。それでリクルートを選びました。

## リクルート社時代の 頑張り工夫

リクルート社ではトップセールスマンになられたとお聞きしました。その時の工夫といえますか、ただ当たり前になっていたのでは、成績は上げられないですね。

**七村社長** 私も変わっているのですが、1年目は全然トップでも何でもなし、目標達成がやっと出来るかどうかの営業マンでした。周りを見ると先輩などをうまく使ったり、マネージャーに協力してもらったりしているやつがいたのですが、そういうやり方は、おれは嫌だったのです。自分の力だけで勉強してやってやると思ったのです。

リクルートを選んで入った時に決めたことは「ペイ」、「ポスト」、「プライド」ですから、収入は欲しいと。でも、収入が欲しいと思うのだったら何かを犠牲にしなければいけません。何を犠牲にするかと。私の持っているリソースを考えると、時間しかなかったのです。体は大丈夫だろう、頭は並みぐらいだろう、戦うにはやはり時間だろうと。リクルートに入った時の2年間は、朝8時半ぐらいに行って、夜は12時まで毎日やって

いました。ですから16時間ぐらい働いていたのです。

そこでまず考えた事は、2年目の先輩に3カ月で追いつけないかという事です。私自身がお客様を担当で持たされた時に、お客様にしてみると、新入社員が担当するのかわりと不安じゃないですか。

ですから引継ぎの時、先輩の方便で「彼は別の部門から移ってきた2年生です」などと紹介されるのです。私もその方がお客様も納得するのならいいやと思いました。その代わり、お客様からは2年生という期待値で見られる訳です。すると私自身が早く成長しないと、あるいはノウハウを身に付けないと、お客様からすると何か物足りないとか、頼りない2年生だと言われるじゃないですか。それは嫌なので、3カ月で追いつこうと思ったのです。

それはまた先輩の方が、良い知恵をお持ちでしたね。

**七村社長** そうですね、最初多分彼は方便で言ったのだと思うのですが、今思えばそれに応えるために、私はすぐに2年目と同じキャリア、ノウハウを見につけようという気になりました。その結果労働時間も長



くなりました。先輩が先に帰られても、先輩の作った企画書を見せてもらって勉強するとかを、そういう意味では人の1.5倍くらいやったかなと。

それを2年も続けると、体がそれになれて来て、このくらい出来るという事で、色々なノウハウが身につくじゃないですか。そうすると、どんどん結果も出てきます。

結果が出てくると、リクルートのランキングというのははっきりしているのです。全国を通して300～400人いたでしょうか。ランキングに名前が出るのです。それまで、そんなことは意識もしていませんでした。なぜなら、名前が出たことがないから関係なかったのです。毎週ランキングが出るのは知っています。ところが、自分が載っていないと見ないのです。ある時、同期の名前が出ていて結構ショックでした。リクルートは当時、大卒が85人入ったのですが、確かに東大を含めて結構優秀なやつが多かったのです。この人達は、やはりおれより賢いのだろうなと思っていたのです。ただ、商売になったり、営業になったら別だと思っていました。ところが全然追いつけなかったのです。半年、1年間は全然だめでした。目標に行くのがぎりぎりでしたので、ランキングにはなかなか出ませんでした。

2年目に、大阪で頑張ってランキングに出ている先輩と話しをしました。彼は「おまえはいつも何とか目標に行くように頑張っている。自力でやっている。それだけ潜在力があるのだったら、もっと人を動かしてでかい仕事をやるようにしたらどうか。そうしたらランキングなど、そんなに難しくない。本気で仕事をしているようだし、伸びる可能性はあるのだから、やれ」と言われました。

それで手始めに、マネージャーからいろいろなことを聞き出して情報化していきました。次に会社の中の人間を動かしていったのです。結構、大きな仕事がどんどん出来始めたのです。出来始めると、ランキングも上位に行きますね。

そのうちに、出ているやつはいつも出ている、出していないやつはいつも出していない

ということに気づきました。

それと、出るやつは、その連中同士で全国レベルで「業績がいいですね」とか話しをするのです。

いつも名前が出ている常連は、常連組同士で情報交換すると。それは勝ち組ですね。いわゆる負け犬は負け犬同士になってしまうと。

**七村社長** これは不思議なもので、組織は、私が課長になったときもそうですが、自分の業績が悪いやつは業績のいいやつに聞きに行こうとはしないのです。近寄りがたいのでしょうか。

勝ち組のやつは勝ち組のロジックなのです。いろいろな最先端の情報も集まるし、ノウハウも集まるし、価値観も集まるという意味で、勝つやつはどこに行っても勝つのです。

上位の者はお互いに励まし合いもあるのです。「どうしたんだ、おまえ、最近出ていないじゃないか」と言われる訳です。あるいは私も言うのです。「先輩、全然名前を見ませんよ」と。そうすると相手はちんとくるのです、プライドを持っていますから。そういうやつはまた浮上して来ます。

出していない者に、「おまえ、出ていないじゃないか」と言っても、「放っておいてくれ」というような感じなのです。この差は人生を180度変えると思います。

やはりすごい人はいるので、そういう中でもまれるという意味では、非常によかったと思います。

## リクルート社からの独立

ここからが話のポイントになるのですが、なぜ独立されたのですか。

**七村社長** 私は35歳で独立したのですが、もともと独立志向はあったのです。本来ならもっと早く独立したと思います。というのは、大体どんな仕事でもそうですが、2～3年やると、この仕事はこのようにすればこうなるのだと大体分かりますから、飽きてくるのです。

その頃になると異動があります。また2年ぐらいいて、なれてきて飽きてしまうと、その頃になると昇進があります。ちょうど私が飽きる頃にはそういう節目があったので、最後の支社長まで11年半勤めたのだと思います。節目がなくて4～5年いたら、多分辞めていたと思います。そういう意味では、会社はよくマネージメントしているのだなと思います。

支社長を辞めた理由は、当時私は新卒採用の仕事をもとめていたのです。「リクルートブック」という本がありまして、当時は、このメディアのみを提案するという会社の方針と、もっと多面的に販売したいという僕の考え方とく違ってきたからです。特に北関東の地域性を考えるとより効果の出せるメディアを提案したかったからです。

### 新しい会社での初仕事： 「ESOP」の出版

そうすると、自分達でやりたかったのは、中小企業の採用関係ですね。

**七村社長** ええ、大企業は名前だけを本に載せても採用できるのですが、当時の中小企業は全然無理なので、そういう会社のために採用のお手伝いしようとしたのです。中小企業というか、ネームバリューは無いけれども、良い会社はあるわけです。

ですから、私らが最初にした採用の本は「ESOP（社員持ち株会の意味）」というタイトルにしました。要するに今後上場・公開する予定のある、又は出来るような会社のためのお手伝いをしようと思いました。学生に「今ネームバリューが高いところではなく、これから成長する会社を選べ」と。自分たちが入って、その会社がどんどん成長し上場するような会社に、自分が関わったのだ、あるいはその株を持って、給料をもらうだけではなく資産も増やせる、そういう会社を選んだらどうだという思いで、そういう会社だけを集めた本をつくって出版したのです。理念先行ですが、それを最初の年にやったのです。

「ESOP」という本をつくって編集していく中で、店頭公開するところのお手伝いをするだけでなく、自らも体験できる会社にしていこうという事で、社員に「うちも店頭公開するぞ」と宣言したのです。

店頭公開とは何の事、という世界だった時代です。マザーズもナスダックジャパンもありませんでしたから、店頭公開は結構バーが高く、会社を作って10年で店頭公開するというのは当時でいうと夢物語のような、今とは全然違う感じでした。それがスタートです。

それは当たったのですか。

**七村社長** だめでした。1年目は何とか利益が、2年目もとんとん、3年目は全然だめでした。バブルがはじけ出しました。全体に予算圧縮の時期なのです。そんな中で本を出したのですから、タイミングを考えると最悪でした。

## アウトソーシングビジネスの 立上げ： 「求人票らくらくシステム」

厳しい経済環境になって、どう舵取りをされたのですか？

**七村社長** 3年目の時に、世の中で必要とされていない、こんなに売上の上がらないものを置いておいてもしょうがないではないか、この「E S O P」を止めようと思ったのです。

ただ、それが事業の中心でしたから、止めるという事はものすごい打撃なのです。それで言葉をちょっと緩めて休刊すると言いました。それはそれでみんな納得してくれたのですが、ではどうするのだ、何を売るのだ、売るものがないじゃないかと言う事になりました。

当時、採用関係のコンサルタントとしてのフィーももらっていたので、コンサルフィーがあるなんて言っていました、それでもなかなか食えません。どうしようかと、みんなで知恵を出し合っていました。

その時に、「お客様が必要と思うものは何か」をもう一回考えよう、と。

その中から出てきた、うちの新品第1号が「求人票らくらくシステム」というものです。大学の求人票はみんなフォーマットが違いますが、書く内容は「社名、住所、募集要項など」でみんな同じです。フォーマットが違うから機械化出来ないのです。ですから、殆ど人事の方が手で書いていたのです。100枚、200枚と手間でしょう。それをうちが全国の大学から求人票を集めて、データを入ると全部大学指定の求人票フォーマットに印刷するプログラムを作ったのです。

始めそのソフトを売ろうと考えたのですが、一度ソフトを売ってしまうとリピートが来ないじゃないですか。ですからサービス、役務提供に徹しようという事で、うちがお客様から求人データを預かって、全部加工して大学へ送るという事をやったのです。それが「求人票らくらくシステム」で、日本で初の商品です。

これが私どもの開発した商品の第1号なの

ですが、その時から以後毎年1個ずつ、オリジナリティーのある商品を出していこうと考えました。

それが「ひねらんかい」ですか。

**七村社長** そのときはまだ「ひねらんかい」といっていませんでした。その商品を出してみ、要はお客様は手間が掛る仕事は嫌なのだと気づきました。

だから、我々が代行して受けられるものを開発していけばいいじゃないかと言う事がスタートです。

それまで、人事部には、こういった作業を外注化するという考え方はなかったのです。ところが、それまで人事のスタッフは5~6人位でやっている会社が多かったのですが、採用数を減らしたりしたため、スタッフの数も3人位に減らされたところが多かったのです。

ところが就職を希望する学生の数は変わらずに、会社の間口がだんだん狭くなってきた。すると、学生からの資料請求のはがきなどが、今まで以上に会社に来るようになってきて、人事部には、やらなければいけない仕事が一掃発生するので。

それで、「では、全部うちがやりましょう」といって、データの管理から発送管理等のこまごまとした仕事を全部引き受けるようにした訳です。

ただ、このビジネスを大きくしていくのに、私どもが社員を抱えたら大変だという事で、協力会社（「プレーン」と呼んでいます）を増やしていったのです。それがアウトソーシングの始まりです。





**コストダウンプラン事業**  
 ファブレスメーカーとして  
 低価格・高品質・オリジナリ  
 ティーのあるサービスの追求

それが今でも、御社の7割以上の売上を支えているのですね。

**七村社長** アウトソーシングという意味では7割以上です。ただしアウトソーシングの中には、今いった人事の採用のお手伝いという部分は極めて低くなっています。今は広報、宣伝、営業、あるいは大学でいえば入試課、同窓会というところが抱えている業務のアウトソーシング、代行を我々がやっています。

先方にとってはマンパワーは要らないし、コストもスピードも差があるという事で御利用いただいています。それが今、私どものビジネスのコアになっています。

## オペレーション エクセレンス： 業務の卓越性

いわゆるコストダウンプラン事業とおっしゃっているものですね。ところで製造業の会社ですと、この技術、製品で食べて行くのだというものが有るのですが、それに対して御社の場合、正直言って御社でなければ出来ないというものではないですよ。

**七村社長** ええ、そうです。私はオペレーション・エクセレンスだと思っているのです。

要するに、それぞれ独立した部分は各社がやろうと思えば出来る、あるいは外注先を探してくれば出来ますが、それをハンドリングしてオペレーションするコストが結構掛りますので、それを私どもが安く引き受けているのです。

要はディレクションをやっているにすぎないのですが、そういう事をまとめ上げていくと、1社の発注量は小さくても、それが何十社、何百社となってくると、全体のコストは下がってきます。それを私どもがやっているという事なのです。

そうすると、それはニッチとは言えない、大手の参入も有ると考えられませんか？

**七村社長** ニッチとはいえません。どこでも出来る訳ですから。

ただ、今、いえる事は、それに対してのうちの品質の優位性という事です。これはスピードと、トラブルや問題が出たときの対応力です。要は、スピードとサービスに差があると思っています。

サービス業なのでこの2つですが、もう1つ、1度御利用いただいたお客様は、日本の企業はその後業者を変えるのを嫌がるという特性があります。最初の取引には参入障壁となるのですが、取引が始まると今度はそれが保護障壁になるのです。どういう事かという、例えば大学の例でお話すると、最初の参入障壁が非常に高いのです。しかし、1回取引が始まると業者をなかなか変えません。他に同じサービスをする会社があっても、ちょっと安いぐらいでは絶対に変えません。これが日本なのです。

私どもにも、会社が出来て5年目ぐらいまでは、この会社は大丈夫かという事で、よく信用調査が来ました。5～6年ぐらいたったら全然来なくなりました。この会社はきちんと仕事をする、あるいは御紹介頂くところが「大丈夫だよ」と口添えしてくれるのです。そういった意味で、今度は参入障壁だったところが保護障壁になってくるのです。そのように変わるといえるのを、私は5年目から6年目に感じました。

## サービス品質の優位性 「ひねらんかい」

そこにいろいろとアイデアが蓄積されて行くのでしょね

**七村社長** そうですね。今日使えるノウハウは、1年後も使えるとは限らないと常に思っているのです。今やっている事は必ず陳腐化するよという意識を皆が持っています。ですから少しでもアレンジしていこうと。そこで「ひねらんかい」なのです。

他社と競合した場合、少しでも優位性を持つ、それはコストなのか、スピードなのか、サービスなのか、いろいろあると思うのですが、その中で少しでも知恵を出すようにしていこうとします。ですから、お客様が期待されるのは、まさに「ひねらんかい」だと思う

のです。今やっているお客様の業務に、こうしたらどうですかと提案してくれる会社という意味で、期待されている面はありますね。

もう1つ、社長の今までの経歴から、営業マンの営業力といいますが、それは如何ですか？

**七村社長** それは高いですよ。営業力はすごく強いと思います。当社のすごいところは集中力があるという事です。例えば、この時間内でこれだけのボリュームの仕事をやろうといった時の集中力はすごく高いという事です。それと、お客様に対しての対応力という意味で、非常にスピーディーで、他社とは比べものにならないでしょう。

最近のサービスでネット広告がありますが、例えばお客様に提案するスピードでいうと、通常の広告代理店を使って行う場合、クライアントから代理店にオファーがあると、代理店からメディアレップというところに行き、メディアレップからメディア社に行き、確認をとって返ってきます。ここを1往復するのに、早くても空き枠確認まで入れて2日ぐらい掛かるのです。

私どもは、これを極端に言えば数時間で出来ます。ですからお客様からいただいた

メディアの課題に対して、他社ですと多分2日後ぐらいに出しますが、我々は今日の夜にはメールでメディアプランニングを客先に送っています。

という事は、営業マンがそれなりの教育を受けて、裏側にある他の会社の機能を全部理解してしまっているという事ですね。

**七村社長** もちろんノウハウも持っていますし、例えば日々変わっていくメディアについても、メディア効果もどんどん変わっていきませんが、それを毎日更新しているのです。

営業力の差でいうと、今言ったメディアプランニング力を支えているのは何かというと、情報の更新性です。絶えず情報を新しく入れ換えている、それを毎日彼らに伝えているという事です。

それは、例えばどういう手段ですか。

**七村社長** 例えばメディアというのはメディア会社が、販売協力の依頼で売りに来ます。そういった情報を、こまめに末端の営業マンにまで流すのです。

## Spirits of Septeni

### Vision

洗練された、自己主張できる社員が、意欲的に働き、顧客から評価され、成長と収益をもたらす、活気に満ち溢れているアグレッシブな会社。

### Mission

前向きでフェアである。当事者意識で問題を提起し、解決する。  
オリジナリティを求め、顧客をリードする。

### 風土

.)わかりやすい。 .)厳しく楽しく。 .)情熱を持ちつづけること。

### 社是

ひねらんかい。



七村社長

## セプテーニ社の営業力： 新規客を開拓しようとする 企業カルチャー

**七村社長** 営業力の差は何なのか。例えば当社の新規客の開拓力は非常に高いと私は思っています。ではなぜそうなのかというと、新規をやろうとする会社のカルチャーなのです。

リクルート時代からの私の哲学でもあるのですが、御利用いただいているお客様から紹介して頂くのは、大いに有難いけれども、例えば取引している銀行などに紹介してくれというような手は、極力使わないでいこうとしています。

人脈などを使うのは悪くはないのだけれども、私たちはそんな事をする必要がないくらい、良い商品を作ろうと言う事です。

究極は、お客様が発注したいといってくれるような商品を作る事だと思っているのです。でもそれにはまず営業力がないと、商品も開発出来ないと思っています。

私どもはもともとファブレスで、生産ラインを一切持っていないのです。企画・開発・販売・品質管理だけです。ここに知恵を絞って出していこうと。販売においても、販売の仕方も工夫していこうと思っている訳です。

新規というのは最も営業力を鍛えるステップなのです。なぜなら、全く会った事もないお客様が、うちの商品、サービスを聞いて発注しようと思って頂かねばいけない訳ですから、一番営業力が磨かれるのです。ただし、皆最も嫌がります。なぜなら、すごくパワーがかかるからです。うちは、新規というのはカルチャーとして「新規企業と取引いただく事、それがこの商品及びサービスの公知というか、みんなに知られる、認知される事だ」と、みんなが考えているのです。

人間というのはやはり易きに流れるので、モチベーションベースからいうと既存のお客様の相手をしている方が、メンテナンスも楽なのですが、それをさせない会社なのです。つらくても新規客の開拓もやる、と。だから



今、取引先は約2,200社ぐらいになっているのです。

御社のホームページで採用のところでしたか、まず自己主張ができる人、それから長時間労働に耐えられる人、スピーディーにそれを処理できる人という事が書いてありました。

**七村社長** それは私が作ったのではなく、米国のマイクロソフトの採用基準を参考にしました。これはいい基準だと思いました。自己主張のためにはある程度、知恵というか頭がよくなければだめだろう。長時間労働に耐えるには体力・精神力がなければ無理だろう。スピードで生産性を上げないと無理だろうと。優秀なやつが高生産性で長い時間働いたら成果は絶対に出る、当たり前的事なのです。採用基準をそれだけ具体化しているマイクロソフトはすぐれているなと思って、私も使わせてもらっています。

## 客先のニーズの把握と商品のスクラップ&ビルドの精神

アウトソーシングの方に「コストダウンプラン」から「マルチコール」、「テレマーケティング」というように、いろいろと新しいサービスを提供されましたが、お客様のニーズをどのように把握されるのですか？

**七村社長** 私の考え方は、世に新サービスを出す時、70%の完成度でいいと思っているのです。100%完成したときにデビューさせたら、既にそれは陳腐化し始めているだろうし、競合も当然出てきます。

そのためにいろいろ新しいものやってくるのです。「マルチコール」もそうです。これは、資料請求がはがきだったものを全部電話で受けて、データベース化しようという仕組みなのです。より簡便化、スピーディーになる良い商品だと思っていました。

ところが、作ったはいいいけれども全然売れないという商品も一杯あるのです。「マルチコール」もその1つで、あっさり止めました。本製品化技術がその時代にはまだ追いつかなかったのです。

今、止めてよかったと思います。なぜかという、現在は全部インターネット経由で就職活動が始まっているのです。紙メディアというのがどんどんなくなっています。昔は資料請求はがきなどがありましたが、今はそんな事はしないでしょう。自分の履歴データを入れて、送信ボタンを押すだけでしょ。ですから今思えば「マルチコール」など必要なかったのです。

また、時代と共に消えていく商品もありますので、私はスクラップ・アンド・ビルドをどんどんやっていっていいと思っているのです。新しく作るものもありますが、潰すものもある、ただそのスピードはどこにも負けないようにしていこうと思っています。要するに、捨てるものは捨てる、と早く決断出来る事です。「ESOP」を止めた時も同じでしたが、すごく大事だと思っています。

## 新事業部の立上げ

新しい事業部を作って、人材ビジネスをまた始められたのは、やはり「人」のビジネスから、セプテーニ社がスタートされているからという事ですか

**七村社長** ベースはもともと取引先があるという事と、もう1つは内部に人的リソースがあったからです。人材斡旋部門出身者がうちにいたのですが、斡旋のために入れたのではなく、アウトソーシング事業をさせていたのですが、あまり業績が上がりませんでした。

「おまえ、何をしたいのだ」という話をしたところ「私が前にやっていた斡旋をやりたい」と。「ゼロからつくる自信はあるか」といったら、「ある」といったので始めたのです。

それが人材斡旋の「キャリアワークス事業部」です。

アウトプレースメントも、私のリクルート時代の先輩で、ずっとリサーチをしていた人がいて、その人をスカウトして始めたのです。

ですから、あくまでキーマンがいるのかどうか、そしてそのリソースは使えるかという事で、人材ビジネスを始めています。

インターネットの事業はどうですか。

**七村社長** こちらの形成過程は、今までとはかなりイレギュラーです。

現在事業本部長で、役員をしている佐藤というのがおりますが、彼が97年4月に新卒で入って丸2年、アウトソーシング事業をやって、トップ営業マンでした。



彼が入社3年目の99年4月に、もうこの仕事は飽きてしまった、辞めたいと言ってきたのです。それは会社を辞めたいのか、この仕事が嫌なのか、と聞いたのですが、両方の意味が有ると言うのです。

実はそれを遡る事、3年前に社員の大量退社、毎月1人ずつ辞めた7カ月間というのがあったのです。そのころ、慰留したのですが、なかなか止まらなかったのです。他の会社でこんな事をやりたい、と。うちでも出来るではないか、うちで事業としてやればいいではないか、とは言うものの、実際当社にはそんな体力はなかったのです。

佐藤が言って来た時はそういったタイミングもよかったのですが、そこそこ彼に能力もあったし、かつ、私自身も自分を振り返ってみたら2~3年で飽きていましたから、こいつが飽きたというのは生意気だなと思いつつも、言っている事は理解出来たのです。

分かった、おまえのために課を作ってやろうと言って、「ひねらんかい」をもじって「ひねらん課」という彼1人だけのセクションを作ったのです。

「半年ぐらいはただ飯を食ってもいい。ただし6カ月間で事業化を考えなさい。」とあって、彼に任せました。

時代の流れといいますが、先ほどの話で、学生もいきなりエンタリーがインターネットで済むという時代ですから、全く偶然にわいてきたというほどではありませんが、ニーズとしてインターネットが動き始めた頃です。

私は彼に成功して欲しいという思いはもちろんありましたが、それより彼を活かしたいと思ったのです。こいつは何かやるだろうなと。

こういうわがままをいってくるのは、自分もそうだったので分かるのですが、やるだけやってだめだったら彼も腹をくくって辞めるだろうし、そういうやつだったら任せられると思ったのです。会社にすがりながらではなく、自分でやりたいのです。独立してやるのも1つの方法だし、社内起業でやっていくのも1つの方法です。ただ、マネージメントという事については、若いからそういう経験がありません。いろいろ壁にぶつかる部分もあ

るから、では社内で起こしていいよ、と言う事です。

彼も、直ぐに収益の上がる事業になるというイメージがある訳でもないのに、リスクを考えたら、ここで学びながらやろうというふうに多分、思ったのだらうと思います。

それで、こんなふうによろしく提案してきました。その時は、もともとポータルサイトを作ろうとしたのです。「福耳.com」というのをやったのです。

これはビジネスモデルでいうと、全く収益が出ませんでした。それほど会員数が集まりませんでしたので、売上げも増えませんでした。ただ、「福耳.com」をやっている中で、いろいろな広告、バナー広告などを見つけていく事になるのです。

偶々「まぐクリック」という会社が、マガジン「まぐまぐ」上に1990年12月から広告を配信するので、代理店説明会を開くというニュースを知りました。

ではうちもその代理店になろうという事で説明会に行ったのです。それが、ネット広告の代理店を始めるきっかけです。

毎週こういうメールマガジン、ニュースがありますよという紹介をしている有名な「まぐまぐ」ですね。それに載っている広告ですね。

**七村社長** はい、マガジンは1つの雑誌だと思えばいいのですが、その雑誌の中のトップや真ん中や下の部分、ヘッダー、記事中(きじなか)、フッターとあるのですが、そこに3~4行の広告が入ります。その広告代理店です。

やり出すとバナー広告もある、オプトインメールもあるという事で、今ビジネスがどんどん広がっています。もともとはマガジンに広告を載せるメール広告で始まったのです。

その時に「まぐクリック」が広告配信するより、もっと早くからビジネスモデルをつくっている会社というか個人がいたのです。それが今、うちの子会社になっている「ピュアクリック」という会社の社長をやっている細野君です。

彼は「まぐクリック」がこのビジネスモデルをつくる前の1999年1月からこのビジネ



抜群の効果を発揮する  
e-mailマーケティング

モデルに目をつけて、個人でやっていたのです。

彼をスカウトし、会社を作ったのです。それは「まぐクリック」とある意味で競合するモデルです。

「まぐクリック」の代理店をしながら、競合となり得る会社を作っている訳です。この業界はものすごく複雑で、それでも共存出来るのです。

## 今後の方針 「ダイレクトマーケティング」

今までの演繹でいくと、今後会社はどうなっていくのでしょうか

**七村社長** 私はダイレクトマーケティングの支援企業になろうと思っています。インターネット広告において当社はダイレクトマーケティングを中心に展開し、コストパフォーマンス、費用対効果を追及し続けているのです。1999年12月から、どの業種がどのメディアをやったらどんな効果が出たというデータが全部あります。それをもとにメディアプランニングをやっているのです。

お客様が求めているのは、費用対効果です。今、ベースになっているのは見込み客ベースです。1人の見込み客を集める、1人の会員を集めるために幾ら掛ったか、これがダイレクトマーケティングの世界なのです。

この世界において、コストパフォーマンス、費用対効果の最も高いメディア提案が出来るのは当社だと思っています。これは今、日本で最も高いと我々は思っています。

ですから他社が広告収入を落とし、売上を落としている今年の4 - 6月期においても、うちはどんどん伸びています。なぜかという、1度お客様に使って頂いたら、「いい提案だ、次も」となっていくのです。どんどん座布団が積み上がっていくのです。

ダイレクトマーケティングという世界でいうと、先ほどいった紙のアウトソーシングでダイレクトメールの発送代行をしている部分があります。ここも紙という手段を用いて

やっているか、ネットを用いてやっているかの違いにすぎないのです。

例えば販売促進、セールスプロモーションでいうと、これは明らかにコストパフォーマンスです。紙でダイレクトメールを送って、お客様が見てセールに来てくれます。

これが1人当たりどういうコストか、ネットを出してネット広告をやった幾らになるか、安い方を薦める、これだけなのです。

客を呼び込むという大命題は変わらないという事ですね。

**七村社長** ええ、例えばDMを送ろうとすると、1通50円から100円掛るのです。これをネットで広告配信をしようとする、1通が1円か2円、掛けて5円です。全体のパッケージでは、10分の1か20分の1で出来るのです。こっちの方が安いですね。

紙メディアのデータベースには名前、住所、年齢など幾つかの属性が入っていますが、ネットモデルはその属性プラス、メールアドレスがあればいいのです。

ただし、すべてがネットモデルに変わる訳ではありません。例えば、お客様がPCを持っていないと見られない訳ですし、すべてのお客様がメールアドレスを持っているとは限りません。

仮に、半分がインターネットのユーザーだとすると、その人達はネットモデルに移せませんが、残りの方にはまだ紙の世界が必要です。という事で、これは共存させられるなど。

つまり、ダイレクトマーケティングを考えているお客様のお手伝いを、我々が紙とネットの両方を通じて提供する事が出来る。今後は、これらの融合化を図っていくのが目的です。

ただし、日本の企業の中では、「もうネットだといっている会社」と、「いや紙だといっている会社」が混在していますが、現在のところはまだ圧倒的に紙が多いのです。

紙を変えて、いきなりネット広告をやるといっても無理なのです。ネットモデルは、本当にコストダウン出来る、本当に利便性があるという事を感じてもらわないと変わりません。

ですから、既存の紙メディアのお客様にはメールアドレスを集めてもらって、うちがアウトソーシングで受けてWebマスターを代わりにやるのです。

今までのように、当社できれいに印刷をして封筒に入れて送るのと同じ機能の事を、HTMLの原稿を作って配信するのです。それを全部当社が代わりにやってあげるという仕組みです。

1回御利用頂くと、その都度リピートしていきます。メールアドレスを持っているところがどんどん増えていきます。そうすれば移行していけるのです。

要するに、お客様の手足をきちっとカバーしてあげないと、ロジックだけいっても、良さそうだな、やっておこうか、ぐらいで実際にやってみたら結構高いなとか、使ってみたら効果が出ないなという事になりますから、そこをお客様が理解できるようにアレンジして、相手の特性に応じたサービスを提供する必要があります。

ですから、セールスプロモーションでいうとDMとっていますが、DMに限らずチラシもそうですし、ラジオ・テレビなどでプランディングでないものはみんな含まれてくるし、あと雑誌にこういう広告を載せて、この券を切取って持ってきたら安くするとか、そういったものはネットでも十分出来る訳です。

要は、客先にとって、広告のコストを比較してどちらが良いかという事でしょう。

## 10年後のセプテーニ社

10年後に御社はどうなっていますか。

**七村社長** 私の夢は、セプテーニは今JASDAQに上場したばかりなのですが、これを東証上場させたいと思っていますし、子会社も上場させたいのです。

私は数字の7に拘っていて、関連会社も7つ上場させたいと思っているのですが、10年で可能かどうかは分かりません。

私は、何歳まで経営に携わるかは分らないのですが、今46歳ですので、これから会社に私の遺伝子を残す事をやりたいのです。

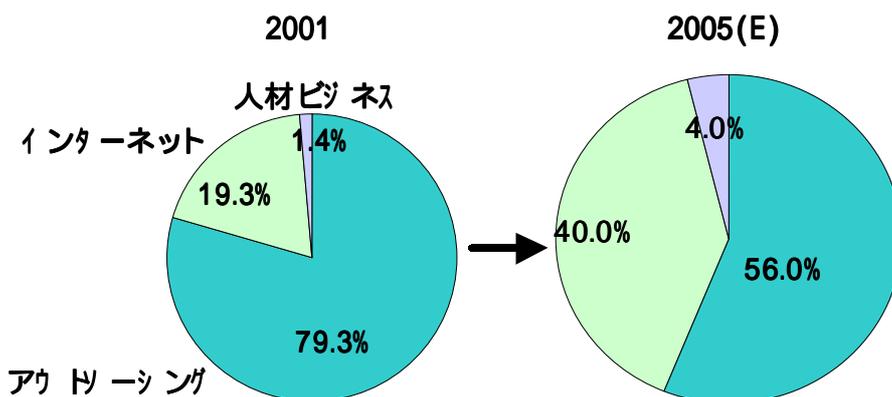
よく後継者というじゃないですか。私は後継者ではなく、会社に遺伝子を残せるかどうかだと思っているのです。遺伝子さえ残っていれば、例え外から人が来てても、その遺伝子を継いでくれればいい訳です。

成長志向をずっと持ち続けられる人がいたら、その人を社長にすればいいと思っているのですが、遺伝子さえあれば、私の代では3つできたね、あとの4つは交代した人がやってねというようにしたいと思うのです。

会社が出来て2～3年目頃のパンフレットにこんな事を書きました。「7人で始まった会社が7つの課になり、やがて7つの部を作る。7つの関連会社を持って、大きくなっていこうね」と。その頃は7人の社長が必要だと書いているのです。これが、セプテーニの語源で、ラテン語で7つずつの意味です。

### セプテーニ社 / プロダクトポートフォリオ

2001年11月 企業説明資料より



## 社長の引き際

いつまで、現役を続けられますか。

**七村社長** 私は社長であるけれども、私自身が会社の成長速度に追いつかない、ステージに追いつかなくなったら、交代した方がいいと思っています。

厳しい言い方ですが、社員も同じで、今このステージに必要な人間であるかどうか、あるいはさらに次のステージに会社を引っ張っていける人間であるかどうか、その人のレゾナートルというか、会社に居る意味なのです。

私自身も、この会社がもっと大きくなって、私自身の存在価値がなくなった時には交代しようかと思っています。これは社員にも明言しているのですが、当社では他の会社と違ってすこぶる簡単に出来るのです。

なぜなら大株主である私が自ら経営し続けるより、交代した方がはるかに大きい利益を生むのだったら、交代した方が得ですから。こんなに経済原理にかなった交代劇はありません。

今、殆どの上場企業の経営者が社長の椅子にしがみついていると言われていますが、私は皆全員がしがみついているとは思いません。やはり、いい経営者も一杯います。そういう方は引き際が非常にきれいだと思うのです。

しがみつく方というのは、株主でもないし、自分の利益をその瞬間に失ってしまう事が怖いのだと思うのです。でも批判する人がその立場になったら、きっと同じですよ、普通そんなきれいごととはなかなか言えませんよと私は思っています。

でも、大株主の社長だったらそれが言えるのです。簡単に辞められます。私が経営して、事業計画で100億円、200億円は行けるけれども、500億円、1,000億円になるかといったら、私はそこまで描けていません。そんな器は、今はありません。でも交代する人にそれが出来るのだったら、それにこした事はないんです。

今ようやく100億円は見える、200億円へ



の橋はこういうふうには掛ければ良いという事は出来ます。そこまでは私も言えます。でも、私より別の人がもっと速いスピードで200億円まで到達出来るよとか、500億円に本当に出来る人がいるのだったら、きっぱりと交代しようかと本気で思います。それがこのステージに必要な人なのです。

私の最後の夢は、仮に私が辞めるのが49歳だとします。そしたら役員は49歳にするとする事です。何故なら、人は年と共にどんどん老化していきます。45歳を過ぎるともっと老化が進むと言われて、思考能力もスピードもどんどん落ちて行くのでしょ。

唯一残るのはキャリアだけなのです。確かに、キャリアによってもたらされる洞察はあるのですが、それは経営の第一線ではありません。アドバイザーとして残ってもいいけれども、第一線で引っ張るエネルギーにはなりません。そうしたら、49歳ぐらいの定年を詠める方が会社は伸びるのではないかと思います。ですから私は今の役員に「おれが辞める時が役員定年の年齢だ」と言っているのです。

## 社長の趣味と週末の過ごし方

社長の趣味と週末の時間の使い方についてお話し下さい。ホームページでは、まずゴルフフリーク、ピアノを引く、テニスをやられる、スキー部の主将だったとありますが。

**七村社長** 今、スキーはほとんどやっていません。ゴルフは毎週1回必ず行きます。

毎週ですか。

**七村社長** ええ。年52回を目標にしています。但し、土日だけです。ウイークデーは一切やらないというのが私のポリシーです。

よく「ゴルフも仕事だ」とかで、週日に行かれる経営者もおられると耳にしますが、私は絶対に行きません。

それは継続的にずっと毎年やっておられるのですか。

**七村社長** 3年続けていますが、結構難しいです。土日をフルに使っても、結婚式などが入るでしょう。ですから、雨が降ろうが風が吹こうが必ず行きます。それが1つ目の目標です。

これを達成している人は、ものすごく少ないと自信を持って言う事が出来ますよ。

私はゴルフフリークですが、1日をゴルフで潰す気は全く無いのです。私は平日も土日と同じで朝早い。これは会社を作った時からの習慣です。元々朝起きられなかった方なのですが、会社を作った時にがらっと変えました。

今もそうしています。当時で8時でしょうか。今でも必ず8時過ぎには会社に来るようにしています。起きるのは、何時に寝ても4時から6時の間と、大体決まっています。土日と同じです。

ゴルフ場では、いつも1番か2番のスタートをお願いしています。そうすると、すいているでしょう。

すると、7時ぐらいにはゴルフ場に到着しているらしいですね。

**七村社長** 7時前に着きます。1番ですから7時頃のスタートで、ぐるっと回って、シャワーを浴びて、明るいうちに家に着きます。

帰って来ると、必ず家族と食事をします。出張のときは無理ですが、できる限り週末は、必ず家で食事をするというのを、子供が生まれる前からやっていました。

私は関西なので、タコ焼きやお好み焼きが好きなのですが、鍋やてんぷらも家で揚げながら食べます。

ウイークデーと一緒に食べた事はありませんが、土日だけは必ず家族でテレビも見ないで、2~3時間御飯を食べるのが私のルールなのです。子供の受験勉強やクラブよりも優先順位が高いのです。そこで家族とのコミュニケーションをとるようにしています。

テニスは、家内がやっています。老後に一緒に出来ると思ったらおかしいですが、共通の趣味でやれるようにという事です。

私自身は、昔社会人になってからちょっとだけテニスをやっていました。家内は初めてですが、今は家内の方が断然うまいです。

ピアノもお弾きになるのですか。

**七村社長** これは趣味と言えるのかどうか分かりません。どのお宅でも、子供はピアノを欲しがらないですか。家でも結局買ったのですが、確か100万円ぐらいしたと思います。子供がこれを1年で飽きたら1年の償却で100万円か、ばからしい。3年やるとしても年33万円です。これじゃパフォーマンスが合わないと思いました。

もし、私と家内と子供の3人がそれぞれ3年間やって止めたら、一人当たり年11万円だと。それならいいだろうと言う事で始めました。子供は今でもやっています。

私は5~6年やりました。バイエルやチェルニーなども習ったのです。あとはちゃんとした曲を弾ければという事で、今は時々弾くぐらいです。



## 影響を受けた本と人生哲学 「自分の人生の主人公は自分だ」

読まれた本で印象に残っているものを御紹介いただけますか。

**七村社長** 赤根祥道さんの「男30代、今これだけはやっておけ」という本があり、これが独立のきっかけでした。20代のときに読んだのです。その中にあったフレーズで「自分の人生の主人公は自分だ」と。

自分で主体的に生きるという事です。

**七村社長** 主体的でもあるし、自分の人生は振り返った時に、自分がやってきた事の裏返しだと。つまり、例えば貧しい家庭に生まれて、そのままの生活が一生続いたとすれば、それは生まれた環境のせいではなく、その後の人生を変えなかった自分の責任だよという事を謳っているのです。「自分の人生の主人公は自分だ」というのは、あくまでも自分の人生は自分で作れるよと。

どんな事でもそうですが、例えば私が店頭公開すると言いましたが、思い続けていれば何事でも出来るのだという事と同じで、何でもそうだと思うんです。思い続ける事が出来るかどうかで差が出てくる事は一杯あると思います。

この言葉を上面だけでみると、エゴイズムの塊のように聞えますが、私はそんな意味ではなく、「自分の人生に責任をとるのは自分だよ」と、思っています。

今、自分がハッピーであれ、不幸であれ、これはすべて自分の責任だよと。自分がその道を選んでいるんです。

「チーズはどこへ行った」という本が流行っていますね。あれはやはりぬるま湯で、今自分がここで食べる飯があると思っているから動かなかった訳です。それが今、リストラの対象になっている人たちののだというのが現実です。

「冒険」とよく言われますが、例えば独立するサラリーマンは実際に2～3%もいない

でしょうか。私は確かに冒険だと思いますが、残っている事ももっと大きい冒険かも知れないというのが、今の時代だと思うのです。そういう風に、社会が大きな構造変化をしている時に、その事に気づかない人は、言葉は悪いですが、その人はそれではないのかなと思います。

その方が楽なのですが、やはりゆでガエルの話と同じで、ゆだってしまうてからでは遅いのです。でも、後で後悔する事も多い、そう考えたら、自分の人生をつくるのは自分だから、チャンスだと思ったら飛び込むべきだし、その事でもし失敗しても失敗した経験が残る訳で、この経験を体験に変えたらいいと思うのです。

そこで反省し、ではもう1度別の事を考えてみよう、やってみよう。成果を生む方法を考えるという事をずっとやり続けるべきです。

ですから私は、宝くじに当たるのは全く不幸な事だと思っているのです。なぜなら、何も自分の意思もなく、人の意思で自分の人生が左右される訳でしょう。こんな不幸な事はありません。

自分が頑張っ、死ぬ思いで働いて収入が得られる、こんなハッピーな事は無いのです。自分の意思でないとこで結果が出る事は、その後の人生をゆがめたり不幸にする事だと私は思っています。

そうですね、他人が決めていく事になってしまいますね。

**七村社長** ですからもっと言うと、子への相続も無くてもいいと思っているのです。今、相続税は高いといいますが、私は相続税が100%でもいいと思っています。

人は、生まれながらにして、相続する資産も皆平等であるべきだと思っています。

福沢諭吉の「子孫に美田を残さず」の精神ですね。

本日は、いろいろと面白いお話をありがとうございました。

(インタビュー・文責 / 株式会社ジャフコ・宮岡)



男30代、  
今これだけは  
やっておけ！  
三笠書房 出版  
赤根 祥道【著】

三十代で全力疾走するから四十代で加速がつく！若い時の失敗、挫折は問題ではない！重要なのは、それをこれからどうリカバーし、「明日」へつなげて行くかだ。これから10年 歯をくいしばる人だけが、最後に笑う。朝のこない夜はないのだ！“人生のポイント”がズバリわかる本。

### 投資担当者から一言

第二投資グループ  
投資三チーム  
徳本 潤弥



七村社長にお会いして感じた第一印象は、クール(冷静)でアグレッシブ(積極的)なご経営者だと思いました。

細部まで経営内容が数字で頭に入っており、現場から上がってくる情報を正確に把握している七村社長のお話はいつも説得力があります。様々な課題をクリアするため事業領域を広げられ、それぞれが柱として成長しておりますが、情報を正確に把握し素早く事業化してきた社長の冷静な決断力・積極的な実行力の賜物と思います。

今後はダイレクトマーケティング総合支援というビジョンのもと七つの会社を公開させていくとの方針も、七村社長とその仕事に対する前向きな理念を受け継いだ(遺伝子)の方々と実現されていくことを強く期待しております。