

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 23

トランジットジェネラルオフィス

中村貞裕氏

代表取締役社長

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



カフェから旅館までプロデュース 飽くなきミーハー精神と人脈力がモノを言う

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Nakamura Sadahiro_1971年東京生まれ。慶應義塾大学卒業後、伊勢丹に就職、藤巻幸大氏の下でバイヤーとして修業を積む。2001年にトランジットジェネラルオフィスを設立。神宮前のカフェ「Sign」を手始めに約40店のカフェ、レストランを運営するほか、ホテル、オフィス、商業施設、ファッションブランドのプロデュースやブランディングに携わる。イベント&ケータリング、不動産、ITソリューション、人材紹介などの子会社も展開。著書は『中村貞裕式ミーハー仕事術』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）。

「ファッション・建築・音楽・デザイン・アート・飲食などをコンテンツに大人の遊び場を創造する」——トランジットジェネラルオフィスのコンセプトだ。中村貞裕社長は、カフェブームの立役者といわれ、「CLASKA」「木屋旅館」などの宿泊施設から、「theSOHO」などのオフィス、商業施設、ファッションブランドの企画やプロデュースにまで活躍の場を広げる。一見、何をすれば会社かわかりにくいのは、「ミーハー」であることを自任する、中村氏の飽くなき関心領域の広がりゆえか。社内のコア人材の周りに緩やかにクリエイター集団のネットワークを築いていく、巧みな人と組織の活性化術に迫った。

アメーバのように 流動的な組織づくり

——カフェやホテルのオペレーションから、グループ会社では不動産事業や人材紹介事業まで展開されている。仕事を進めるうえで大切なのは、常に流動的なチームをつくることだ



とおっしゃっていますね。

いつも同じメンバーと一緒に、しかもそのメンバーができることだけしかやらないというのはつまらない。仕事のオファーがあるたびに、最適なプロジェクトをつくること、そしてそのメンバー構成は常に流動的であることが大切だと、僕は思っているんです。

たとえば、当社のプロデュース事業部は、映画『オーシャンズ11』みたいなもの。それぞれが強い個性と強みを持っているからイレブンだけで仕事をすることもできるし、外からスペシャリストを招いてチームをつくり、もっと大きな仕事を進めることもできる。チームの形は多様、プロジェクトに合わせてアメーバのように形を変えていけるんです。

そもそも会社の発展がそういう形で進んできました。カフェを3店舗経営するうちに、カフェ付きのホテルを企画してみないかというオファーがありホテル事業に乗り出した。カフェもホテルも経験があるのなら、今度はマンションはどうだろう。中村は伊勢丹出身だから、商業施設もプランニングできるんじゃないか——。そんなふうに、どんどん仕事

シドニーの朝食が話題のレストラン「bills」の日本進出や運営を手がけたことから、最近では、海外ライセンスビジネスやFC（フランチャイズチェーン）ビジネスを新規事業と

して取り組み始めました。秋にはJR東日本のレストラン列車をプロデュースし、三陸海岸を列車が走ります。

——観光列車までプロデュースするのは驚きです。

基本的に僕はどんな仕事でも断らない。オファーを受けるために社員の全能力資産を活かすのはもちろんだけれど、なければ外から入れる。そうやってすべてやってきました。現に「CLASKA」や「堂島ホテル」のプロジェクトでは、パークハイアット東京に8年勤めた敏腕のホテルマン岡田（光氏、現プロデュース部部长）をヘッドハンティングしたり、FCビジネスへの展開にあたっては、チェーンストア・マーケティングの経験者を採用しています。

イメージ共有を通じて 「らしさ」の浸透を図る

——ビジネスが拡大すると社長の創業時の考え方がメンバーの間に行き届かなくて、理念が曖昧になってしまうことはありませんか。

「トランジットらしさ」というのは確かにあります。言葉にするのは難しいけれど、たとえば青山の本社オフィスがその例。カフェバーみたいな感じでしよう。その雰囲気馴染める人かどうかは採用のポイントです。すぐには馴染めなくても、半年、僕と一緒に仕事をすれば、馴染んで

くる。それでもダメなら、その人は合わなかったということで、ほかの会社に移ればいだけのことです。

社員との間の事業理念やビジネスセンスの共有ということでは、イメージの共有が大切だと思っています。たとえば、ニューヨークやロンドンの格好いいビジネスマンたちのブレックファースト・シーン。実際に僕はたくさん見ているし、写真もたくさんある。こういうのを日本でやれるといいよねという話を、写真を見ながら、あるいは実際に彼らを現場に連れ出しながら話します。僕は自分がいいなと思ったシーンは、惜しみなくなんでも社員に話す。ビジュアル的な経験の共有というのは、言葉以上の重みがあると思います。

今後の課題は、社員のなかから経営者人材をいかに育てていくか。ここを飛び出してさらなる成長を目指すのもいいけれど、ここにいながら、トランジットの看板を使って成長することを促したい。だから、今後はもっと子会社をつくって、そこの社長を任せられるような人が育ててほしいと思っています。

——プロデュース専門のプランニン

グ会社かと思っていたら、地道に店舗のオペレーションもされているのですね。

もともと伊勢丹を辞めて始めたのが、カフェ経営でしたから。伊勢丹の先輩たちからもしばらくの間は、「喫茶店の仕事、頑張っているか」なんて言われたものです（笑）。もしそのとき僕らにお金があれば、カフェやダイニングバーをどんどん増やして、今頃は飲食ビジネスのオーナーで終わっていたでしょうね。ところが、当時はあまり資金がなかった。クライアント、つまりお客さまのお金を活用させてもらうしかなかった。100万円でも1億円でも、人のお金を使わせてもらうのは大変なことで、そのためにはいろんなプランを考え出さなければいけない。新しい店舗はどうあるべきか。常にアイデアを考える癖は、その頃から鍛えられています。もし、下手に自己資金があったら、ここまでアイデアは研ぎ澄まされなかったと思います。

僕らは日々のオペレーションのノウハウをもちながら、プロデュース能力ももっている会社。それが今は強みとなっています。単なるプロデ

ユース会社だと、最初は格好いいインテリアをつくるけれど、後が続かないことが多い。その点、僕らには運営実績という説得力があります。

「友達以上、恋人未満」
中村式人脈形成術とは

——中村さんの武器は、マーケットに対するアンテナと、人と人をつなぐ力だと思います。ご自身の人脈づくりについて、「友達以上、恋人未満」という言い方をされています。

相手に対して何をしたら喜ばれるかをまず考える、というのはパーティ企画に明け暮れていた学生時代から、僕の身上というか、性格なんでしょうね。

高価なレストランに行きたいけれど、お金がない。そういうときは、ご馳走してもらえそうな人を探し、その人に提供できそうなメリットを考えます。たとえば、その人が今、仲良くなりたいと思っているクリエイターを見つけて一緒に行くとか、場合によっては可愛い女の子を呼ぶとか（笑）、そういうことをやって



鎌倉・七里が浜に2008年オープンした「bills」日本1号店。



木屋旅館。愛媛県宇和島市にある、明治44年創業の老舗をリノベーションした。



東京・青山のシェアオフィス、「PORTAL POINT」。トランジットジェネラルオフィス本社と同じ場所にある。

いました。するとこちらがご馳走してもらっているのに、相手から「今夜はいい人と話げできた。ありがとう」と感謝される。人とご飯を一緒に食べるのも、1つのプロジェクトだと考えれば、会食の場を盛り上げるために自分の人脈をフル活用するし、プロジェクトを通して、人脈を広げていくんです。

情報だけはたくさんもっていて、誰がどういう仕事をしているのか、つかず離れずウォッチしています。ただ、あんまり特定の人とばかりべったり付き合ってしまうとうまくいかない。男女関係でも一対一でがちり付き合うと、別れたらそれで終わりでしょう。別れもしないし、結婚もしない。そういう関係だと長続きする。仕事も同じだと思っているんです。

——よい意味で、熱しやすく冷めやすい？

自分では「ミーハー」だと思っていますから。ぱっと熱したときの情熱はすごいけれど、すぐにほかのことに関心が移ってしまいます。でも、社内には継続が好きな人もいますから、継続する案件はそういう人に割り振るようにします。僕自身はスペシャリストではなく、あくまでもジェネラリスト志向なんです。

仕事の質についても、自分たちがやりたいことの前に、まずはクライアントの希望を実現することが重要なことだと考えています。僕たちは、決してアーティストでも職人でもないんです。だから社員のなかには、もう少しこうしたかった、ああしたかったと、フラストレーションがたまる人がいるかもしれない。でもね、



いい意味での妥協は必要です。たとえそのときは100%を実現できなくても、いつかはそれができるし、僕らにはそれだけの力があると思っていますから。

——マーケット的に、これから関心があるのは何ですか。

欧米の先進的なライフスタイルは日本でも必ずはやるという確信が僕にはあります。その意味で東京に欠けているのは、居酒屋でも風俗でもない、お洒落な大人たちのナイトシーン。地下鉄が終夜営業しても、そういう場がなければ街は活性化しない。クール・ジャパンは肌合合わないけれど、「ホット・トウキョウ」なら乗れる。都市を盛り上げることにかけては、僕らには豊富なアイデアとノウハウがありますからね。

トランジットジェネラルオフィス

■本社所在地/東京都港区 ■設立/2001年 ■従業員数/805人(連結、2012年10月現在) ■売上高/23億円(連結、2012年10月期)

AFTER INTERVIEW

倍返しのがけで つなぐ力は培われた

お金がないから先輩に異性を紹介して食事をおごってもらおう。やり手の学生なら、ありうる話かもしれません。しかし中村氏は、それを、相手が本当に求めている才能や情報、知恵につなぐ力へと発展させました。Win-Winのなかで先方に倍返しを心がける。ご馳走してくれた相手に「ありがとう」と言わせてしまう。これが、中村氏のつなぐ力です。

カフェ+ホテル+マンション+商業施設……。つないで、つないで、ついにはレストラン列車のプロデュースまで手がける。さらに中村氏の視界にあるのはアジアのTOKYO、首都再生です。つなぐ力はどこまで展開されるのか。目が離せません。(本誌編集長)