第一章 創業期



海外進出する日本企業を 現地で支えるサービスを

高度経済成長の時代を迎え、世界各国に急速に進出していく日本企業。 イギリスでその勢いを目の当たりにしていた田崎忠良は、 慣れない海外現地に飛び出して奮闘する日本人たちの日常生活をサポートする ビジネスモデルを構想する。

1960年代に日本は高度経済成長期 を迎え、世界第二位の経済大国へと躍 進。多くの企業が事業活動を急速に拡 大し、世界へ目を向けるようになってい く。最初は輸出の拡大が続いたが、 1969年以降、日本企業の海外直接投 資が段階的に自由化されると、多くの 企業が輸出一辺倒の戦略を転換。海外 に拠点を設けて現地生産などを手掛け ることが増えていった。1970年代に入っ て為替レートが変動相場制に移行し、 円高が進んだことも日本企業の海外拠 点立ち上げの動きを後押しした。この とき、ヨーロッパ進出の中心と目され たイギリスにも、多くの日本企業が進 出。1970年代前半頃に、日本の主要 電機メーカーの海外販売拠点がほぼイ ギリスに出揃う状況となったほか、大

手金融・保険会社の現地法人設立も相次いだ。

この頃、住友商事のロンドン支店に勤めていた田崎忠良は、現地で日本企業の進出の勢いを日々実感する一方、現地にやってきた駐在員が慣れない国で日々の生活に不自由している姿を目の当たりにし、ここに起業のヒントがあると考えていた。かつては先物取引で大きなビジネスを手掛けたこともある忠良だったが、その経験から確信したことがある。効率よく巨大な利益を生むビジネスには、すぐに大手の資本が参入して競争相手となるため、個人である自分が事業を継続することはできない。大手が参入できないニッチな市場を狙うことが得策だ。その点、日本からやってくる英

国駐在員の困りごとやニーズを支援するサービスを、日本人である自分が手掛けるというのは、ほかに真似のできないサービスになると確信した。これこそが、いま必要とされている事業ではないだろうか。忠良の胸中には、日本企業の海外での活躍を支援することで、祖国の発展を支えたいという想いもあった。その考えは日ごとに強くなり、ついに自らビジネスを起こすことを決意。1974年に住友商事を退職し、T.TAZAKI & Co.,Ltd.を設立した。

最初に手掛けたのは、住まいを斡旋する不動産サービスだ。これは商社時代に、駐在員の住まい探しをサポートしてきた経験が土台となっている。多数の人員を現地に送り込む日本企業は、買

い取りの社宅の用意が追いつかなくなっ をつくるのである。 ており、駐在員本人が現地で賃貸物件 を探して契約するスタイルに移行してい 次に忠良はTaza

次に忠良はTazaki Foodsを立ち上げ、 日本食を提供するレストランや在英日本 人向けに日本の食材の輸入と販売を行う スーパーマーケットを展開した。イギリス に長く駐在する日本人が生活の中で最も 悩みを抱えているのは食だった。食べ慣 れたものを食べることができないストレス は、滞在期間が長いほど強くなっていく。 この悩みに応えるサービスには、かなり の需要があると見られた。そこで日本食 を輸入するルートを開拓し、日系レストラ ンには卸として、また日本人居住区では スーパーとして提供していった。食品事業 は現地で暮らす日本人から大変喜ばれた が、収益面から見れば、為替の問題がつ きまとうため常に利益を出すことに苦労

した。当時は円高が急速に進行していた ため、食品を買い付ける金額が高騰し続 け、販売時に利益が出なくなるのだ。仕 方なく円の上昇を見込んでかなり高めの 値段で販売せざるを得ず、多くの人が日 常的に利用できるサービスになりにくかっ た。また食材を調達する苦労もあった。 ヨーロッパでは輸入品の規制が厳しいた め、特定の食品については生産時からの 情報をすべて取得し、当局の基準をクリ アしていることを証明しなければ販売で きない。このような手間がコストとなって さらに利益を圧迫するため、一部の食品 は現地生産を行ったり、外部に委託して 製造するなど、なんとかビジネスを継続 できる体制を整えていった。結果的に、こ の食品の現地生産が、その後の事業拡大 に大きく貢献していくことになる。

現地のニーズを捉えて起業



当時の Tazaki グループ会社案内パンフレット





スーパーマーケット「J.A. Centre」





レストラン「HOUSE OF AZAMI」

Column 私が見てきた Tazaki グループ

た。しかし、はじめてイギリスにやってき

た駐在員は英語がままならず、土地勘

がない。当然、良い物件を見つけるのに

苦労しており、契約を通じてトラブルが

発生することもある。そこで現地をよく

知る忠良はJAC Propertyを立ち上げ、

コーディネーターとして安心できる物件

の契約を支援することで手数料をもらう

ビジネスを開始した。家を貸したい家主

を見つけてくることも忠良の仕事だった

が、日本人は住まいをきれいに使うため、

「日本人に貸したい」と考える家主は多

く、物件探しには困らなかった。この不

動産サービスの成功によって、忠良は

Tazaki グループ発展の最初の足がかり

「Yutaka」ブランドとTazaki Foodsの成長

Ken Furukawa CEO, Tazaki Foods Ltd. (英国)

私とJACとの出会いは、1990年にイギリス人の妻と結婚し、イギリスに移住することになったため、職探しの相談で訪問したのがきっかけです。そこで食品会社のTazaki Foodsを紹介され、最初は躊躇したものの、覚悟を決めて入社。いまではTazaki FoodsでCEOを務めています。当時は、まだ会社も小規模で、売り上げを伸ばすために苦労したことを覚えています。

1990年代前半には、イギリスの高級百貨店であるハロッズや、一部のスーパーマーケットに輸入食品や自社の商品を卸していたものの、「全国展開できる自分たちのブランドを作りたい」と考え、1996年に社内公募で決めた「Yutaka」という名を冠したブランドを立ち上げました。日本の品質と味のクオリティを保ちながら現地のニーズに応え



グループの役員が集まるポルトガルサミット (国際会議) にて。 中央が古川氏

る商品として順調に売り上げを伸ばし、現在では英国だけでなく、ヨーロッパ中のスーパーマーケットの棚に商品が並んでいます。いまでこそ、健康志向を背景として日本食は世界で注目を集めていますが、当時はまだ、そこまで外国人に広く受け入れられるものではなかったので、田崎会長(忠良)には先見の明があったと思います。Tazaki Foods は、2013年に宝酒造グループとなり、Tazaki グループから離れましたが、いまでも企業理念である「自由と規律」の精神が息づいています。

032 033





日本の食材を扱うスーパーマーケット「J.A. Centre (ジェイエイセンター)」



不動産会社「JAC Property (ジェイエイシープロパティ)」



ロンドンのCityで営業していた日本食レストラン「英国閣」



当時イギリスで放映された Tazaki グループのテレビ CM

独自の着眼点から幅広く展開

このほか忠良は、日本人向けの情報提供サービスも展開している。当時のイギリスには、インターネットはおろか、地域の日本人向け情報誌も存在しない。日本から届く新聞は、3~4日遅れたものだった。忠良は、駐在員たちが常に日本の最新ニュースを欲しているという点に目をつけた。そこで現地の電話局と日本のNHKにかけあい、ある局番に電話をかけると、NHKのニュースが3分間聞けるようにするユニークなサービスを開始した。ほかに類を見ないこの情報ネットワークサービスは、駐在員たちの関心を捉え

たが、通話料だけで貴重な情報が獲得できてしまい、マネタイズがうまくいかなかったため、事業にはつながらなかった。 忠良はこのような独自の視点や発想で、現地駐在員のための娯楽サービスや、日本野菜やワサビの栽培など数多くのビジネスを手がけたが、成功したものよりも、うまくいかなかったものの方が圧倒的に多かった。忠良はビジネスの難しさを痛感したが、悲観することはなかった。「食」「住」など、人の暮らしの根本の悩みに応えるサービスは比較的順調に成長を続けており、人の生活にとってより

重要なニーズを満たすことができればビジネスはうまくいくという確信を抱いた。 そんな忠良が考えたのが「職」という人の生活にとって特に重要な意味を持つ領域だった。

ある日、商工会議所の会合に出席した際に忠良は、理事長から声をかけられる。「イギリスでは優秀な人材を採用する手段がなくて困っています。田崎さん、良い人を知っていたら紹介していただけないですか」。日本企業は日本から派遣する駐在員だけでは人手が足らないため、現地に住んでいる日本人を採用したいと考

えていた。駐在員は選びぬかれたエリートたちだが、彼らだけで現地のすべての業務が回るわけではなく、彼らをサポートするスタッフが必要なのだ。当時は主に現地の人の縁を通じて紹介が行われていたが、どの企業も常に人を探す状態が続いており、このニーズは今後ますます拡大すると見られた。これはビジネスになるかもしれない。そのような考えから、忠良は1975年に現JACグループの前身となる人材紹介会社を立ち上げたのである。第2章以降ではこの事業の発展を詳しく追っていく。

034 035





日本で設立したバークレー・ヴァウチャーズ社のパーティーに出席するサッチャー元首相と田崎忠良(1995年)

創業初期のピンチを救ったのは

忠良が礎を築いたTazakiグループは、れば膨大な損失が出てしまいます」。責 その後も日本企業の海外進出がますます 活発化する時代の追い風を受けて発展を 続けていく。しかし、ときには存続が危ぶ まれるようなピンチにも遭遇した。ここで紙を書くことにした。宛先は当時の英国 は創業初期に起こったある特別な出来事 を紹介する。

1982年のある日、スーパーマーケット の責任者が血相を変えて、忠良のオフィ スに転がり込んできたのである。「田崎さ ん、大変です!」。聞けば、日本から輸入 した冷凍食品のコンテナ船が港に停泊し たまま積荷を下ろせない状況になってい るという。港湾局で働く人たちがストライ キを起こし、輸出入の業務がすべて停止 していたのだ。「あと3日以内に積荷が届 かなければ、保冷剤が切れてすべて廃棄 処分しなければならなくなります。そうな 無事に納品され、Tazakiグループは危機

任者の訴えを聞きながら、忠良はこの一 刻を争う事態をどうすれば解決できるの かと思い悩み、考えた末にある人物に手 首相、マーガレット・サッチャー氏。手紙 には自分が英国で教育を受け、この国で 日本人向けのビジネスを展開していること、 現在大変なピンチを迎えていることを書 き記すとともに、自分をグローバル人材 へと成長させてくれたイギリスへの感謝 を綴って投函した。すると驚いたことに、 翌日にサッチャー首相から忠良に直接電 話がかかり、「この問題を直ちに解決する よう、港湾局に指示しました」と伝えられ たのだ。あまりのことに驚いたが、港に 滞留していた冷凍食品のコンテナは翌日

を免れることができた。

このエピソードから伝わるのは、まず忠 良の行動力だろう。自分が必要だと信じ て築き上げてきたビジネスを守るためなら、 たとえ国の首相に対しても物怖じせずに 要求を伝える。そんな思い切りの良さを 備えていたからこそ、難事を解決できた。 そしてもう一つは、イギリスの根底にある 公平さだ。一国の首相として多忙を極め る立場でありながら、サッチャー首相はイ ギリス人の経営者だけでなく、日本人の 経営者に対しても親身に救いの手を差し 伸べてくれた。

忠良は、イギリスという国の懐の深さ に胸を打たれ、その後のビジネスにおいて、 「日本のために、そしてイギリスのために」 という想いを追求していくことになるので





サッチャー元首相を招いてのパーティーの様子と、元首相から届いたお礼の手紙

036 037