

経営者
マガジン

Keido

Vol.01

Office Sanuk株式会社 | 宮田 ゆき
一般社団法人AURUM YOU | 竹内 美結
&SEEK | 齋藤 数矢
株式会社ストークネスト | 河野 真吾
株式会社flat-工房 | 須藤 晃平
株式会社エムエムインターナショナル | 橋本 修一

挑戦

頂を目指す経営者たちの、軌跡

道なき道を、往く人へ

創刊に寄せて —— Keido 編集長より

経営者は、孤独だ。

最終的な決断は、いつも一人で下さなければならない。誰も代わってはくれない。社員の生活、取引先の信頼、家族の未来 —— そのすべてを背負って、答えのない問いの前に立つ。眠れない夜の数え、人は知らない。退路を断った日の手の震えを、誰も見ていない。

それでも、彼らは進む。

うまくいく保証など、どこにもない。むしろ、十のうち九は思いどおりにいかない。それでも、昨日より一歩でも前へ。会社を、人を、地域を、次の世代へ残すために。その挑戦の多くは、ニュースにはならない。表彰されることもない。ただ静かに、日々、続けられている。

私たちは、その姿を記録したいと思った。

華やかな成功譚ではない。きれいごとでもない。泥にまみれ、迷い、それでも決断を続ける、生身の経営者たちの姿を。彼らが何を捨て、何を選び、どこへ向かおうとしているのか。その一步一步にこそ、これから挑む誰かの道しるべがあると信じている。

経道 —— 経営に、完成された道はない。

あるのは、一人ひとりが自らの足で切り拓いていく、無数の道だけだ。本誌は、その道を往く者たちのための記録であり、伴走者でありたい。挑戦するすべての経営者に、心からの敬意を込めて。創刊号のテーマは「挑戦」とした。ここに集った六人の経営者は、業種も、規模も、世代も違う。だが全員が、現状に甘んじることをせず、自らの手で未来を変えようとしている。その言葉が、この一冊を手にとったあなたの背中を、そっと押すことができたなら。編集者として、これにまさる喜びはない。

さあ、はじめましょう。あなたの道を。

Keido 編集長 濱田 裕

目次

- | | | |
|----|--|-----------------------|
| 04 | 人と企業をつなぐ「駆け橋」で
あり続ける —— 自分らしさを生かした伴走型の広告支援 | Office Sanuk 宮田 愉紀 |
| 06 | 希望を世界へつなぐ教育の挑戦
—— AURUM YOUが描く新たな学びのかたち | AURUM YOU 竹内 美結 |
| 08 | 現場と経営の両視点で地域の未来を
切り拓く —— &SEEKが描く地方創生への挑戦 | &SEEK 齋藤 数矢 |
| 10 | 人を変えず、環境を整える
—— 日本企業が外国人と働けるようになるまで
一緒に試行錯誤する会社 | ストークネスト 河野 真吾 |
| 12 | 「カードゲーム業界で食べていける人」
を増やす、flat-工房の経営と挑戦 | flat-工房 須藤 晃平 |
| 14 | 親会社依存から「第二創業期」へ
—— 現場起点の改革で切り拓く
エムエムインターナショナルの成長戦略 | エムエムインターナショナル 橋本 修一 |

人と企業をつなぐ 「駆け橋」であり続ける

——自分らしさを生かした伴走型の広告支援

Office Sanuk株式会社は、企業向けの広告・プロモーション支援を中心に、展示会や年間プロモーションの企画、動画制作、Webサイトの企画・制作・運用などを手掛けています。宮田愉紀氏が大切にしているのは、企業の外側から一方的に提案するのではなく、担当者と一緒に学び、考え、形にしていく姿勢です。人と人、企業と企業の「駆け橋」となることを目指す宮田氏に、事業の特徴や独立の背景、仕事に向き合う上での信条、今後の展望について伺いました。

企業に深く入り込み、共に形をつくる

——現在の事業内容について教えてください。

当社は、広告代理業を中心に、BtoBとBtoCの両方の事業を行っています。現在、特に中心となっているのはBtoB領域です。企業の展示会や年間プロモーションの企画をはじめ、それに付随する動画制作、各種企画の立案などを一貫して支援しています。Webサイトについても、単に制作するだけでなく、「誰に向けて、何を伝えるのか」

というターゲットを明確にした上で企画を行います。制作は協力会社と共に進め、完成後の運用まで支援しています。また、技能実習生が日本での生活や仕事を始める前に、日本語や日本の文化、ルールなどを学ぶ研修センターでも、必要に応じて非常勤講師として研修に携わっています。

——現在のお客様とは、どのようなきっかけでつながったのでしょうか。

以前勤務していた会社で出会った方々とのつながりが基盤になっています。当時は、建材メーカーやゼネコン、工業会、協会などのお客様と関わる機会が多くありました。

最初は専門的な話が理解できないこともありましたが、トンネル工事や高速道路工事などについて学んでいくうちに、その奥深さに興味を持つようになりました。お客様から教えていただきながら、動画や企画書と一緒に作る中で、少しずつ信頼関係が生まれました。その後、団体に所属する企業や、そこからご紹介いただいた企業からも依頼をいただくようになり、現在の仕事につながっています。新しいお客様を次々に増やすよりも、今一緒にいる企業と長く関係を築き、商品や事業の成長を見届けていきたいと考えています。

人と人をつなぎ、新しい道を生み出す

——会社の理念やビジョンに込めている思いを教えてください。

当社が目指しているのは、何に対しても「駆け橋」になることです。

“人と人をつなぐ駆け橋、企業と企業をつなぐ駆け橋、さらに社内の営業職と技術職をつなぐ駆け橋にもなりたいと考えています。

技術職の方と仕事をする際は、分からないことをそのままにせず、積極的に質問します。皆さん、自分たちの商品を知ろうとする姿勢を歓迎してくださり、専門的な内容も丁寧にわかりやすく説明してくれます。そうした関係

を重ねる中で、仕事仲間であると同時に、気軽に話せる間柄にもなってきました。企業の中では、営業職と技術職がお互いの考えを十分に理解できていないこともあります。そこで展示会の運営に両方の担当者を招き、一緒に仕事をしてもらったこともありました。それをきっかけに若い社員同士の会話が生まれ、社内でのコミュニケーションが取りやすくなったと聞いています。駆け橋が生まれることで、新しい道や未来、目標、夢が生まれます。そのお手伝いができる仕事であれば、分野にかかわらず取り組んでいきたいと思っています。

「自分らしさ」を失わない仕事づくり

——独立されたきっかけを教えてください。

夫の仕事の関係で、成田・富里方面へ移住したことがきっかけです。それまでの勤務先へ通勤を続けると、往復だけで約3時間かかる状況でした。自分の時間も大切にしながら、新しい土地での生活を楽しまたいと考え、独立を決めました。

——経営や仕事の判断軸となっている考え方はありますか。

最初に勤めた会社の上司から言われた、

“自分らしさを失ったら、あなたの仕事は終わる”

という言葉が今も心に残っています。以前は、お客様の要望を細かく聞き、その企業に合うものを徹底的につくろうとしていました。しかし、それだけでは自分ならではの提案が薄れ、競合とのコンペで選ばれないこともありました。そこで、自分が面白いと感じるものや、自分自身が欲しいと思うものを信じて企画に反映するようになりました。企業の色に染まり切るのではなく、自分の色と企業の色が合わさる提案をすることで、お客様と同じ方向を向きながら、新しいものをつくれるようになったと感じています。

上下ではなく、同じ立場で未来を託す

——現在の組織体制について教えてください。

現在は私一人で会社を運営していますが、案件ごとに協力会社の方々とプロジェクトチームをつくっています。単に業務を委託するという考え方はありません。お客様にも協力会社のメンバーとして紹介し、「今回はこのメンバーと一緒につくります」とお伝えしています。

“同じ立場、同じスタンスで、一つのものをつくり上げることを大切にしています。

——今後、事業を受け継ぐ人材についてはどのように考えていますか。

将来的に事業を受け継いでくれる方は必要だと感じています。ただ、社員として雇用し、上から教える関係にはしたくありません。同じ土俵に立ち、共に仕事をしながら、お互いの考え方や気づきを交換できる方が理想です。例えば、現在は会社員でも、いつか起業したいという思いを持つ方と出会えたら、私のノウハウを伝えながら、その方の新しい感性も取り入れていきたいです。中身を実際に見て、感じてもらった上で、「この考え方なら受け継ぎたい」と思ってもらえる関係を築けたらと考えています。今のところ、まだそのような方と出会う機会を得られていません。事業全体を見渡し、興味を持って一緒に歩んでくれる方と出会うことが、今後の課題の一つです。

休むことも、新しい学びの時間に

——今後、ご自身の時間をどのように使っていきたいですか。

BtoBの仕事は平日、BtoCのイベントは土日祝日に入ることが多いため、独立後はほとんど休まずに動いてきました。しかし、これからは

自分の時間も大切にしたいと考えています。経理や総務など、苦手な業務にはどうしても時間がかかります。現在は税理士や社会保険労務士に相談し、少しずつ専門家へ任せる体制を整え始めています。

“休みは、単に何もしない時間ではなく、学びの時間にしたいです。

知らない町を訪れ、そこで出会ったものがイベントの企画につながることもあるでしょう。新しい体験が趣味になるかもしれません。まだ知らないものを見て、聞いて、自分にもできそうであれば挑戦してみる。そうした時間を持ちながら、自分らしい発想を仕事に生かしていきたいと思っています。

希望を世界へつなぐ教育の挑戦

——AURUM YOUが描く新たな学びのかたち

一般社団法人AURUM YOUは、教育を軸に、一人ひとりが自分らしく未来を切り拓くための支援に取り組んでいます。老若男女、障がいの有無に関わらず対応する海外留学の支援やAIスクール、英語スクールを進めています。海外で学んだ経験や、障がいのある家族との関わりを通じて培われた価値観をもとに、人が自分らしく成長できる社会を目指す竹内代表に、お話を伺いました。

教育を通じて、一人ひとりに希望を届ける

——現在の事業内容や特徴について教えてください。

これまではカフェを中心とした事業を展開していましたが、2026年7月から教育事業を中心とした体制へ移行しました。現在は留学支援をはじめ、AIスクールや英語スクールを進めており、日本初のアートオークションサイトを制作中です。事業の形は変わりましたが、もともと取り組んできた留学支援や教育に関わる活動は継続しています。カフェを運営していた時期も、海外に関わること、教育や人材育成に関わる部分を少しずつ始めていました。今回の事業転換は、本当に届けたいことの実現するための決断となります。

——理念やビジョンについて教えてください。

理念は「世界を希望で結び、美しく咲き誇るあなたへ」です。社名である「AURUM」は「ゴールド(金)」を意味し、

“あなた自身が一番大切な存在であってほしい

という願いを込めています。また、この理念には、自分の名前（美結）や、私の原動力であるダウン症の妹の名前（咲希）を入れ、名前の通りに生きるという想いを込めています。世界にはさまざまな価値観や生き方があります。何歳になっても、障がいがあったとしても、海外へ行き、多くの景色や文化、人との出会いを経験することで、一人でも多くの人

会社プロフィール

一般社団法人AURUM YOU
所在地 | 大阪府和泉市
創業 | 2026年1月
資本金 | 0円
従業員 | 6名（有償ボランティア含む）
事業内容 | Arinabito（アートオークション）/
Bloomin' House（コミュニティサロン）/
CroSparkle（海外留学・研修）/
De:sign（デザインの企画・運営）

経営者プロフィール

竹内 美結（たけうち・みゆ）
生まれ年/出身地：1999年 / 大阪府
生い立ち：マレーシアの大学へ進学。これまでに20か国を訪れ、海外での経験やさまざまな人との出会いを通して、教育や環境が人の可能性を広げることを実感。2026年1月に一般社団法人AURUM YOUを設立し、地域と世界、人と人をつなぐ活動を行っている。現在は、年齢や障がいの有無に関わらず、活躍できるような場を創るため、アートオークションサイト運営、AI・英語教育、海外留学・研修サポートなど幅広く展開している。

が希望を持ち、自分らしい人生を歩めるようになってほしい。そのような想いが事業全体の根底にあります。

海外で学んだからこそ見えた、自分らしい働き方

——経営者になられた経緯を教えてください。

高校時代からグローバルビジネスを学び、卒業が簡単と言われている日本の大学より、卒業することが難しい海外の大学にお金をかけた方がいいと思いもあり、日本ではなくマレーシアの大学へ進学しました。マレーシアではイギリスの大学課程を学ぶ環境で、オールイングリッシュの中でビジネスを学びました。卒業後は地元で約2年半会社員として働きましたが、その経験を通して「自分は組織の中で働くより、自ら仕組みを創りたい」と感じるようになりました。地域でさまざまな人とのつながりが生まれ、「自分にできることはもっとある」と考えたことが独立のきっかけです。

また、事業を始めようと思った背景には、ダウン症の妹の存在があります。福祉の資格を取得して支援する方法も考えましたが、それよりも福祉の枠外からサポートし、

“福祉に携わる人たちが力を発揮できる仕組みを創りたいと考えました。

そのためには経営を学ぶことが必要だと思い、大学でもビジネスを専攻しました。

——仕事をする上で大切にしている価値観は何でしょうか。

一番大切にしているのは、「誰かのためになっているか」ということです。もちろん事業を継続するためには利益も必要ですが、お金だけを目的にはしていません。誰かの希望になったり、励ましになったりすることで事業が成り立ち、その結果としてお金が循環していくことが理想だと考えています。また、経営判断では直感も大切にしていますが、その基準は常に「人のためになっているかどうか」です。

仲間と楽しみながら、それぞれの力を活かす組織づくり

——組織運営で意識していることを教えてください。

現在は数名のメンバーに協力してもらいながら活動しています。全員がそれぞれ本業を持っており、自分の得意分野やスキルを活かして関わってくれています。海外に住んでいる友人もあり、それぞれが無理のない形で協力してくれる体制です。

仕事で関わった方、高校時代の後輩や、数十年来の友人、マレーシア時代の友人など、多種多様のチームだからこそ、お互いを信頼しながら進められる雰囲気があります。

——これだけは譲れないという思いはございますか。

何よりも「楽しむこと」です。自分自身はもちろん、協力してくれる仲間、そしてサービスを利用してくださる方まで、関わる全員が「ワクワクする」と思えることを大切にしています。周囲からは「苦労している」と言われることもありますが、自分自身はあまり苦労だとは思いません。

“目標があると、それに向かって進む過程も前向きに取り組めるからです。

その姿勢は、自分の強みの一つだと思っています。

教育を通じて、日本に新しい価値観を届けたい

——今後の展望や挑戦したいことを教えてください。

今後は教育事業をさらに発展させ、海外留学やAIスクール、英語教育を通じて、多くの人が世界へ目を向けるきっかけをつくっていきたいと考えています。日本には真面目で責任感の強い人が多い一方で、自分を追い込み過ぎてしまう人も少なくありません。海外でさまざまな価値観に触れ、多様な人と出会うことで、

“自分自身をもっと大切にできるようになり、視野も広がっていくと考えています。

また、障がいの有無に関係なく、一人ひとりが自分らしく挑戦できる環境づくりにも力を入れていきたいと思っています。私たちの活動を通じて希望を届け、それぞれが自分らしい人生を歩める社会を目指しながら、新たな挑戦を続けていきます。



現場と経営の両視点で地域の未来を切り拓く

——&SEEKが描く地方創生への挑戦

結婚式場やホテルの立ち上げ支援、飲食店やサロンなどを含む既存施設の業績改善を中心に、多様な事業者の成長を支える&SEEK。現場責任者としての経験、企業の成長と苦境の両方を見届けてきた経験を強みに、経営と現場をつなぐコンサルティングを行っています。今回は代表の齋藤氏に、事業への想いや経営判断の軸、そして今後目指す地方創生への展望について伺いました。

現場・経営・戦略を一貫して見渡せることが最大の強み

——現在の事業内容について教えてください。

当社では、結婚式場やホテルの立ち上げ支援、既存施設の事業再生や業績改善をメインに行っています。加えて、飲食店や美容サロンなど店舗型ビジネスの立ち上げや業績改善もサポートしています。

——他社にはない強みはどのような点でしょうか。

私自身、ホテルや結婚式場で支配人を務め、飲食店の責任者も経験してきました。また、社会人になって最初に勤めた会社が倒産するという経験もあり、企業が衰退していく姿を目の当たりにしました。一方で、前職ではベンチャー企業の立ち上げにも携わり、会社が成長していく過程も経験しています。そうした経験を通して、現場の視点、経営の視点、そして事業戦略の視点を一貫して持ちながら支援できることが、私ならではの強みだと考えています。

——理念やビジョンに込めた想いを教えてください。

コンサルタントとして現場に入るようになってから、自分の判断や発言が多くの方の人生に大きな影響を与える立場なのだ実感しました。業績改善はもちろん重要ですが、その先には働く方々の人生や、施設や店舗を利用されるお客様の体験があります。だからこそ、一人ひとりの立場に目線を合わせながら、

“現場で働く方々まで幸せにつながるような改善や立ち上げ支援を行いたいという想いを常に持っています。”

地方を元気にすることが経営判断の軸

——独立されたきっかけを教えてください。

前職のベンチャー企業では代表ではありませんでしたが、代表に近い立場で会社づくりに携わっていました。その頃から「いつか自分でもやってみたい」という気持ちを持っていました。独立を決断したのは、前職で10年という節目を迎えたこと、コロナ禍を乗り越えて事業が一度落ち着いたこと、そして自身の病気を経験し、働き方を見直す必要があると感じたことなど、さまざまなタイミングが重なったことが大きな理由ですね。

会社プロフィール

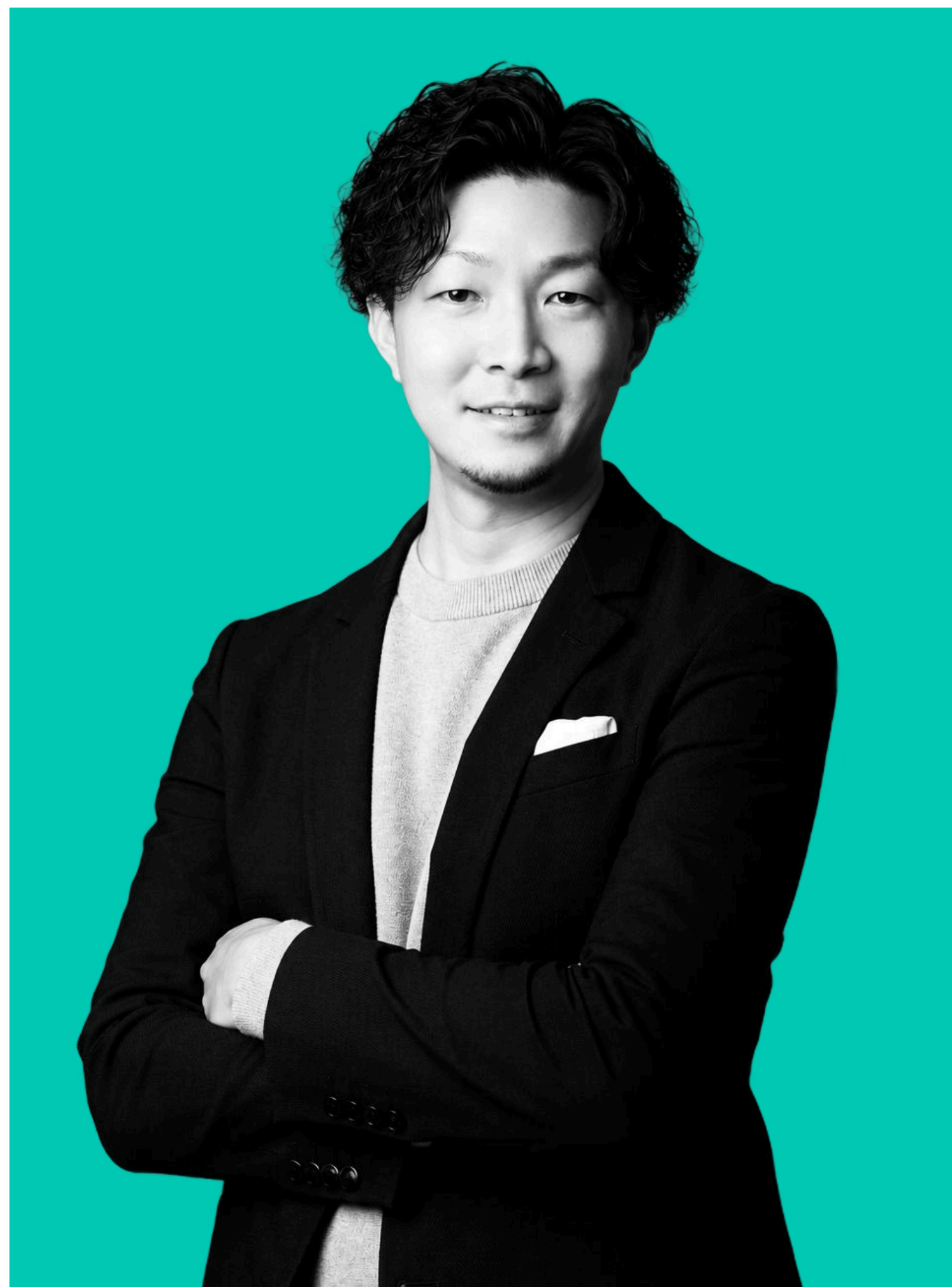
&SEEK
所在地 | 福岡県福岡市
創業 | 2024年
資本金 | 200万円（元入金）
従業員 | 1名
事業内容 | 結婚式場・ホテル・飲食店などの開業支援や業績改善コンサルティング

経営者プロフィール

齋藤 数矢（さいとう・かずや）
生まれ年/出身地：1988年山形市生まれ
生い立ち：ウェディングプランナーから社会人キャリアをスタートし、2015年にベンチャー企業立ち上げに参画。
自社ホテルや結婚式場立ち上げ&支配人を経験し関西支社立ち上げや本社GM、経営企画に従事。9年間で160名規模に拡大。2024年に独立し、結婚式場やホテルの経験を活かしながら店舗を出す事業の立ち上げサポートや業績改善コンサルティングをメイン事業におく。2026年現在独立後60施設・事業・企業の経営サポートや業績改善を経験。この経験を活かし、地方創生をテーマに文化となりそこに根付く【創生】を目指す。

——経営判断で大切にしている価値観は何でしょうか。

売上や利益だけを最優先には考えていません。私自身が山形県出身ということもあり、地方から多くの人が都市部へ移っていく現状を見てきました。そのため、地方をもっと元気にしたいという想いが経営の根底にあります。案件を判断する際も、施設の業績改善だけではなく、その地域やそこに関わる人たちの未来がどう豊かになるのかという視点を大切にしています。その考えから、現在は大都市圏の案件よりも、自分が地域に貢献できると感じる案件を優先しています。



価値観を共有できるチームづくりを目指す

——チームとのコミュニケーションで大切にしていることを教えてください。

現在は社員を置かず、案件ごとに業務委託のメンバーとチームを組んで進めています。関わる方はおよそ30名ほどです。私が最も大切にしているのは、施設の業績改善だけで終わるのではなく、

“その先にどんな価値を生み出したいのかという考え方を共有することです。”

この部分は譲れない価値観なので、チーム全体で意思統一しながら仕事を進めています。

——今後、一緒に働くパートナーに求めることはありますか。

私は論理的に物事を考えるタイプなので、同じタイプではなく、自分にはない感覚や発想を持っている方と一緒に仕事をすることが理想です。もちろん、根本の価値観は共有したいですが、その上で私には見えない視点から新しい気づきを与えてくれる存在がいてくれると、とても心強いですね。

地方創生を国内から世界へ広げていきたい

——今後取り組みたい挑戦について教えてください。

独立当初から地方創生を大きな目標に掲げてきました。現在はそのための力を蓄える段階ですが、今後は出身地である山形県をはじめ、これまで関わってきた地域で商店街の再生や自治体と連携したまちづくりに取り組んでいきたいと考えています。その場そのタイミングで終わる創生は数多く見てきましたが、そこにあまり価値は感じておらず、その後もその土地の文化となり自走・発展していく創生こそ目指すものです。まずは国内で実績を積み、その後は海外でも地域活性化に携われるような取り組みへ発展させていきたいと思っています。



——現在の課題について教えてください。

今は基本的に私一人で事業を進めているため、マンパワーには限界があります。現場に立ち続けたいという想いはありますが、自身の体調も含めて、この先も同じ働き方を続けられるとは限りません。社員を増やすのか、DX化を更に進めるのか、それとも別の形で地方創生に関わる仕組みをつくるのか。今後の事業の広げ方については模索しているところです。

ワクワクできる未来を描き続けることが原動力

——仕事をする上で譲れない考えを教えてください。

“私自身がワクワクできているかどうかを、とても大切な判断基準にしています。”

自分が心から未来に期待できていなければ、周囲の人に夢やビジョンを語っても共感してもらえないと思うからです。また、病気を経験したことで「今日が自分にとってのベストな一日」と考えるようになりました。その考え方はコンサルティングにも生かされています。現場にはさまざまな価値観やモチベーションを持つ方がいます。それぞれの想いを丁寧に聞きながら、その人にとって最も前向きになれる

道筋と一緒に考えることを心掛けています。私自身のモチベーションは、支援した企業や地域の方々と一緒に未来を描き、それが実現した瞬間をともに喜べることです。その時間が何よりの原動力になっています。きながら、その人にとって最も前向きになれる道筋と一緒に考えることを心掛けています。私自身のモチベーションは、支援した企業や地域の方々と一緒に未来を描き、それが実現した瞬間をともに喜べることです。その時間が何よりの原動力になっています。

——最後に、休日はどうのようにリフレッシュされていますか。

子どもの習い事を応援したり、一人で初めて訪れるカフェに行ったり新しい世界観に触れたり、本を読んで普段とは違う視点を取り入れたりしています。日常とは少し違う環境に身を置くことで、新しい発想や気づきを得られていますね。最後に、これから経営を目指す方へ伝えたいことがあります。学生時代だけが青春ではなく、社会人になってからも「今が一番頑張っている」「今が青春だ」と思える毎日を過ごすことができます。日々昨日の自分を一つでも超えていくそんな前向きな気持ちで挑戦を続けることが、自分自身だけでなく、周囲の人や地域の未来も明るくしていくと信じています。

人を変えず、環境を整える

——日本企業が外国人と働けるようになるまで一緒に試行錯誤する会社

外国人材の活躍が日本企業にとって欠かせないものとなる一方で、言語だけでなく、受け入れ体制や文化・価値観の違いに課題を抱える企業も少なくありません。2026年1月に設立した株式会社ストークネストは、外国人材の単なる紹介にとどまらず、一人ひとりの働く背景と、職場のオンボーディング力を見据えた支援を行っています。今回は代表取締役の河野眞吾氏に、設立の想いや経営理念、今後の展望について伺いました。

人と仕事をつなぎ、働き続けられる環境をつくる

——現在の事業内容や特徴について教えてください。

当社は、有料職業紹介事業の許可を取得し、主に特定技能の在留資格を持つ外国人材を日本企業へご紹介しています。現在はベトナム人材が中心です。これは「どこの国の人だから良い・悪い」といった先入観ではなく、単に『当社が最も質の高いサポートを提供できるのがベトナム人材だから』です。私と同じ想いで一緒に働いてくれるベトナム人パートナーがいるため、ベトナム語での相談対応には自信を持っています。私たちが大切にしているのは、日本で働くうえで必要となる働き方や慣習の違いを可視化し、対話と継続評価で、丁寧にそのギャップを埋めること。

私たちが大切にしているのは、日本で働くうえで必要となる働き方や慣習の違いを可視化し、対話と継続評価で、丁寧にそのギャップを埋めること。日本企業と外国人材の双方が、理解を深めて安心して働き続けられる指標づくりと、考え方のバージョンアップのお手伝いをしています。

——会社の理念やビジョンに込めた想いを教えてください。

経営理念は「人と仕事の間に立ち、人を変えず、環境と設計を見据え、成長と定着を運ぶ雇用の伴走者となる」と掲げました。私はこれまで13年間介護業界で働き、その後9年間、医療・介護分野の外国人材紹介に携わってきました。介護の現場では、お一人おひとりの人生や価値観に寄り添い、安心した生活を定着させることに注力します。この「個人の価値観を尊重し、安心を定着させる」というプロセスは、日本で働く外国人材への支援でも全く同じだと気づき、体系化してきました。日本の多くの職場は、日本人同士で仕事をすることに慣れ過ぎている側面があります。そのため、言語や文化背景の異なる人材とのコミュニケーションに戸惑いを感じる企業も少なくありません。

「外国人か、日本人か」という区別ではなく、「私とあなた」として一人の人間同士で向き合うことが何より重要です。

——業界内での強みはどのような点にありますか。

医療介護業界での経験と、外国人支援の中で培ってきた「対人援助の技術」です。人材一人ひとりのパーソナリティや働く背景、目的を丁寧に把握し、外国人材に対しても、必要なことは本音で直接伝える。遠慮しすぎず、本人と真正面から向き合う対応力が弊社の最大の強みです。外国人に限ったことはありませんが、「離職率」を下げ、「採用コスト」を抑える、人材の定着のポイントは「小さなすれ違い」の早期発見と早期治療です。私たちは外国人材に特化し、各社の人事・総務部門の一員のような立場で、外国人材の課題解決、そして定着支援を得意分野としています。経験上、外国である日本に来て働こうとする人材の多くは、最初から「やる気がない」わけではありません。慣習の違い、言葉の壁、そして、双方の「当たり前」の違いが、意図せずコミュニケーションを難しくしているケースは少なくありません。当社はここにスポットライトを当てて、ともに伴走します。

会社プロフィール

株式会社ストークネスト
所在地 | 東京都品川区
創業 | 2026年
資本金 | 500万円
従業員 | 1名
事業内容 | 海外の人材紹介サービス（特定技能外国人・介護福祉士等）・特定技能外国人の初期支援、及び継続支援・外国人材雇用リテナー（継続保全）
許可・登録：有料職業紹介事業許可番号：13-ユ-319363・登録支援機関登録番号：26登-013406

経営者プロフィール

河野 眞吾（こうの・しんご）
生まれ年/出身地：1974年 神奈川県生まれ
生い立ち：父の死をきっかけに介護の道へ進み、13年にわたり高齢者や障がい者の介護・生活支援の現場に携わる。2017年の制度改革を機に、介護分野における外国人材の受け入れが本格化したことから、外国人介護士等の就労支援に従事し、これまで延べ500名の教育・就労・定着を支えてきた。2026年に株式会社ストークネストを設立し、現在は医療・介護分野を中心に、病院給食、ビルクリーニング、建設業など、22年にわたり培ってきた徹底した現場主義を強みに、外国人材の職業紹介と定着支援を手がけている。

——企業からは、どのような相談が多いのでしょうか。

「外国人材にどう指導していいかわからない」という相談は多いです。企業側も、本人が嫌な思いをしないようにと顔色をうかがい、必要な指導ができなくなってしまうことがあります。私たちは、企業から相談を受けた「外国人材の課題」を、そのまま本人の問題として捉えるのではなく、まず事実を確認し、本人側の課題と職場環境側の課題に分けて考えます。何を期待しているのか、どのように伝えているのか、本人はどう受け取っているのか。双方の話を聞きながら整理し、もう一度スタート地点を共有します。必要であれば指導方法や受け入れ体制そのものを見直していきます。具体的には、採用前の企業側へのヒアリングから始まり、候補者とのマッチング、入社前の生活・仕事面の説明、入社後のフォローまで一貫して行います。入社後は1か月、3か月、6か月、その後は四半期ごとに、本人と指導担当者の双方にヒアリングします。問題が起きた場合には、企業と本人の双方から話を聞き、必要に応じて間に入ります。ベトナム人材については、ベトナム人パートナーが母語で相談を受けられる体制も整えています。

現場で培った経験が経営の原点

——経営者になられた経緯を教えてください。

私はもともと経営者を目指していたわけではありません。前職を退職する際、一緒に仕事をしていたベトナム人の仲間から「河野さんのこれまでの経験や考え方を活かして、外国人の支援を続けてほしい」と背中を押してもらったことが大きなきっかけです。昨年の秋頃に経営を考え始め、今年1月に設立しました。勢いで始めた部分もありますが、いざ始めてみると本当にたくさんの方が手を差し伸べ、声をかけて、支えてくださることに驚きました。今は、皆さんのご期待に感謝し、事業でお応えしたいという気持ちです。

——仕事をする上で大切にしている価値観は何でしょうか。

「まず事実を確認すること」を最優先にしています。私はもともと現場で動くタイプで、介護職時代も現場に立ち続け、外国人材紹介

でも企業に直接足を運び、実際の状況を自分の目で確認することを重んじてきました。法律やルールだけでは測れない現場の実情や、日本と海外、双方の慣習・価値観を、私自身が常に学びながら、公平な視点で判断するよう心掛けています。

自ら考え、対話できる組織を目指して

——組織運営で意識していることを教えてください。

創業間もないこともあり、現在は私とベトナム人パートナーの2名体制です。これまでのマネジメント経験から学んだのは、「自分で考える仲間を増やすこと」の重要性です。以前は部下から相談を受けると、忙しさにかまけてすぐに答えを出してしまっていました。しかしそれでは組織は回らず、私自身の成長も止まってしまいます。今は、一緒に考え、対話を通じて私自身を成長させてくれるような仲間と過ごす時間を増やしていきたいと思っています。

——今後、一緒に働きたいと思う人物像を教えてください。

前述のとおりで、自分の頭で考え、自ら動く、建設的な意見交換ができる人と一緒に働きたいと思います。また多様な背景を持つ海外の方と接する仕事だからこそ、公平で全人的な視点、国籍や属性による先入観を持たず、現在の日本の価値も含めて俯瞰的な視点を共に探求していきたいと思います。常に新しい視点で私を高めてくれる仲間と一緒に働きたいと思っています。

外国人雇用が当たり前になる未来を目指して

——今後の展望や挑戦したいことを教えてください。

私は、企業様ご自身が外国人材の採用から定着支援までを自立して行える状態が「本来のあるべき姿」だと考えています。私たちがいつまでも間に入ってフォローし続けるのではなく、各企業の人事・総務機能が自立し、会社全体が多様な人材への理解を深めて雇用できるようになること。それが弊社の本当の意味でのミッションです。

まずは紹介後のフォローアップを通じて企業様にもノウハウを吸収していただき、将来的には「採用時の紹介」だけで十分に機能する環境を目指しています。その先には、海外現地での人材育成や訓練といった取り組みにも挑戦したいです。設立1年目の今は顧客獲得が最大の課題ですが、焦らずに、目の前の一社一社、一人ひとりとの信頼関係を積み重ねていきます。外国人材の採用が初めてで、どこから始めればいいかわからない。採用してみたものの、どう接すればいいのかわからない。そんな企業様も、まずはお気軽にご相談ください。私たちは、最初から正解を持っているわけではありません。企業様と外国人材、それぞれの声を聞きながら、何があうまくいっていないのかを一緒に考え、試行錯誤していきます。日本企業が外国人と働くことに「慣れていく」ために。その過程も含めて、私たちが伴走していきたいと考えています。

ゴルフと家庭菜園で季節の変化を楽しむ

——仕事以外でのリフレッシュ方法を教えてください。

趣味はゴルフと家庭菜園です。昨今の物価高騰もあって、自宅の小さな庭で野菜を育て始めましたが、今は、毎日変化を眺めることが楽しみのなっています。収穫の喜びはもちろんですが、野菜の成長に合わせて、畑の形を変えていくのも楽しいですし、野菜ごとにちょっとした育て方のノウハウがあるのも学ぶ楽しさがあります。応用もあります。手間とか愛情が必要なところも気に入っています。ゴルフは、あまりうまくありません…（笑）

今、私自身が新しい挑戦を楽しんでいます。まわりの方々から「あの人と付き合いたい」と思ってもらえる人になりたい。良いオーラを醸し出せるように、自分を高めていきたいと思っています。



「カードゲーム業界で食べていける人」を増やす、flat-工房の経営と挑戦

カードゲームに特化したメディア事業、EC事業、店舗運営などを展開するflat-工房。代表の須藤氏は、自らYouTubeチャンネル「flat-工房」に出演し、情報発信と事業運営を一体化させてきました。「カードゲーム業界で食べていける人を増やす」という理念のもと、店舗やイベント、メディアへと事業の可能性を広げている代表に、事業内容や実現したいこと、これから挑戦していきたいことなどについて伺いました。

発信力を活かし、カードゲーム業界に新たな仕事を生み出す

——現在の事業内容について教えてください。

当社は、カードゲーム業界に特化したメディア事業、EC事業、店舗運営などを行っています。大きな特徴は、私自身が広告塔になっていることです。私はYouTubeでカードゲームに関する配信活動をしており、チャンネル名も当社と同じ「flat-工房」です。私が動画に出演し、カードゲームについて発信することが、そのままカードショップの宣伝になります。一般的な広告に多くの費用をかけなくても、事業を知ってもらえる点は、当社の強みだと考えています。

——事業を通じて実現したいことは何ですか。

私が掲げているのは、「カードゲーム業界で食べていける人を増やす」ということです。現在、この業界で生計を立てる方法は、YouTubeなどの配信活動やカードショップの運営が中心です。しかし、その周辺にもさまざまな仕事があります。カードゲームの記事を書くライターや、大会を支えるジャッジなど、専門性を活かせる役割は幅広いです。

——カードゲームに関わる人たちが、それぞれの仕事で生活できる業界にしていきたいと考えています。

会社プロフィール

株式会社flat-工房
所在地 | 富山県富山市
創業 | 令和3年2月1日
資本金 | 500万円
従業員 | 46名
事業内容 | ・TCG事業（デュエルマスターズ中心：実店舗およびネットショップでのカード・オリジナルグッズの販売・買取、ならびにイベントの開催。
・動画・コンテンツ事業：YouTube配信、動画コンテンツの受注制作、および配信者向けのコンサルティング。

経営者プロフィール

須藤 見平（ずどう・こうへい）
生まれ年/出身地：1997/4/2 富山県出身
生い立ち：富山高専専門学校卒。
在学中(2018年)にflat-工房を創業。
2021年に法人化。

YouTubeとネットショップから始まった経営者への道

——経営の道に進んだきっかけを教えてください。

私は高専に在学していた18歳の12月ごろに、YouTubeへの動画投稿を始めました。20歳で卒業したころには、週1〜2本の投稿で、月に12万〜13万円ほどの収入がありました。学業がなくなれば投稿数を増やせるため、収入も伸ばせるのではないかと考えました。就職するか、進学するか、YouTubeを中心に活動するかで悩みましたが、成人式で中学校の同級生が起業していることを知り、決断を後押しされました。

——法人化した経緯を教えてください。

当初はネットショップだけを運営していましたが、実店舗を出したことで売り上げの規模が大きくなり、法人化しました。社長になると思って始めたわけではありません。事業を続けるなかで、法人化する必要が生まれたという流れです。

私は、社長は目指してなというよりも、事業に取り組み続けた結果、気づけばその立場になっているのだと考えています。

——経営判断で大切にしていることは何ですか。

最初に考えるのは、自分がワクワクするかどうかです。

——これまで事業を続けるなかで、モチベーションの重要性を強く感じてきました。

ただし、ワクワクするという理由だけでは経営は成り立ちません。そのため、専務との壁打ちを大切にしています。私が「これは良さそうだ」と考えた案を出し、専務が考えられるリスクを指摘します。2人で話し合い、進められると判断できれば実行に移しています。

率直に意見を交わし、社員が発言しやすい組織をつくる

——専務とはどのような関係ですか。

長い付き合いですが、意見がぶつかることは頻繁にあります。以前は、電話越しに激しく口論することもありました。それでも、どれだけ意見を交わしても、その日のうちにすべて言い切り、翌日に持ち越さないことが2人の暗黙の了解になっています。

——社員とのコミュニケーションで意識していることは何ですか。

私は高圧的にならず、できるだけ社員と同じ目線で話せる人でありたいと考えています。社員が気軽に意見を言える雰囲気をつくりたいので、威圧的にならないように心がけています。一方で、専務は規律を重視し、必要なことを厳しく伝える役割を担っています。私と専務が異なる役割を果たすことで、組織としてバランスを取っています。

異業種とのかけ合わせで、これまでにない需要をつくる

——今後、挑戦したい事業について教えてください。

現在は、カードゲームとほかの業種を組み合わせた事業を考えています。その1つとして、上野でバーを始める予定です。カードショップの店舗数を増やすことも選択肢ですが、同じ形の店舗を増やすだけでは、いずれ成長が頭打ちになる可能性があります。また、店舗を増やすだけでは、私自身がワクワクできません。異なる業種を組み合わせることで、新しい需要を生み出したいと考えています。

——どのような組み合わせを構想していますか。

例として考えたのが、シーシャバーでカードゲーム大会を開くことです。一般的なカードゲーム大会の会場は禁煙ですが、カードゲームを楽しむ人のなかには喫煙者もいます。喫煙可能な空間で大会を開けば、これまでになかった需要が生まれる可能性があります。本来は交わらない2つの業種をかけ合わせ、新しい事業に発展させることが、現在考えている方向性です。

遊びと仕事が自然につながる働き方を目指す

——仕事を離れてリフレッシュする時間はありますか。

私は決まった休日を設けるというより、遊ぶ予定を先に入れ、その日を休みにしています。

最近では、仕事をしながら旅行する「ワーケーション」も行っています。フリーランスの仲間を4〜5人集め、旅行先にノートパソコンを持ち込み、それぞれ現地で仕事を終わらせます。

——旅行先で仕事も行うことで、楽しく働くための方法の1つにしています。

私にとっては、遊びだと思っていることが、そのまま仕事につながる状態が理想です。

——これから経営を始める人に伝えたいことはありますか。

賢い人ほど綿密に計算し、確実に成功できる方法を考えます。ただ、その分、動き出しが遅くなることがあります。そうした人たちに勝つには、圧倒的な行動力が必要です。思い立ったら、すぐに動くことをおすすめします。バーの構想も、5月末に「やってみたい」と話し、6月3日には物件を借りるために動いていました。何かを思いついたら、その日のうちに動き出す。それくらいのスピードで行動することが、次の可能性につながると考えています。



親会社依存から「第二創業期」へ

——現場起点の改革で切り拓く エムエムインターナショナルの成長戦略

株式会社エムエムインターナショナルは、総合建物管理を軸に事業を展開する企業です。なかでも清掃事業が約6割を占めており、ホテルの客室清掃や不動産管理などに加え、人手不足や生産性向上といった清掃業界の課題に対応するため、自社の清掃現場で培ったノウハウを生かして開発した業務用小型清掃ロボット「JINNY20」の展開にも注力しています。本記事では、代表の橋本修一氏に、事業内容や組織改革、これからの成長戦略などについて伺いました。

親会社依存から脱却し、外部に価値を届ける会社へ

——現在の事業内容について教えてください。

当社では、清掃を中心とした総合建物管理を主軸に、ホテルの客室清掃や不動産管理など、複数の事業を展開しています。なかでも清掃事業は全体の約6割を占め、設備関連がそれに続きます。また、ホテルの客室清掃も伸びており、新たな事業の柱になってきました。さらに、清掃現場の人手不足や生産性向上という課題に対応するため、業務用小型清掃ロボット「JINNY20」の開発・販売にも力を入

れています。JINNY20は、単にロボットを仕入れて販売するという発想から生まれたものではありません。当社自身が清掃現場でさまざまなロボットを導入するなかで、「もっと現場で使いやすいものが必要だ」と感じたことが開発の出発点です。ビルメンテナンス会社として蓄積してきた清掃の知見を反映し、まず自社の現場で実際に稼働させ、経済性や清掃効果、使い勝手を検証しながら改善を重ねてきました。そうした取り組みが評価され、2025年度には日本国内の業務用小型清掃ロボット新規導入台数でNo.1（日本マーケティングリサーチ機構調べ）となりました。現在は自社での活用にとどまらず、さまざまな企業や施設への導入を進めています。また、不動産分野では、物件や社宅の管理も手がけています。

——会社を成長させるうえで、大きなテーマとなったことは何でしょうか。

私が社長を任された際、大きく2つのミッションがありました。1つは、株式会社マルハンのグループ会社らしい組織風土をつくることで、もう1つが、親会社に依存しない事業を育てることです。当時は売上のほぼ100%を親会社に依存していました。そこから外部向けの事業を広げ、現在は利益構成の面でも大きく変化しています。

“自分たちの価値を外に向けて提供できる会社へ変わってきたことが、成長の大きな要因だと捉えています。

会社プロフィール

株式会社エムエムインターナショナル
所在地 | 東京都千代田区神田錦町1-21-1 ヒューリック神田橋ビル7F
創業 | 1996年9月
資本金 | 4000万円（2026年3月現在）
従業員 | 1,835名（2026年3月末日現在）
事業内容 | 建物及び各種付帯施設の清掃管理、設備保守管理、ロボティクス事業（業務用小型清掃ロボット JINNY20）

経営者プロフィール

橋本 修一（はしもと・しゅういち）
生まれ年/出身地：1970年／兵庫県神戸市
生い立ち：兵庫県神戸市生まれ。父親の転勤を機に千葉県千葉市へ移り、高校まで地元の学校に通う。日本大学へ進学し、卒業後は特許事務所に勤務。
その後、1996年に株式会社マルハンへ入社。パチンコホールの現場スタッフからキャリアをスタートし、店長、エリア長、営業部長を歴任。現場運営や組織マネジメントで実績を重ね、2011年、ビルメンテナンス事業を展開する株式会社エムエムインターナショナルの代表取締役社長に就任する。
就任後は、売上の大半を親会社に依存していた事業構造の改革に着手。組織風土の改革と営業力の強化を推進し、外販事業を拡大することで、自立型経営への転換を実現した。
現在は、清掃業界が抱える人手不足や生産性向上といった課題の解決に向けて、「清掃3.0」を提唱。人とロボットが協働する新たな清掃のあり方を発信するとともに、自社開発の業務用小型清掃ロボット「JINNY20」の普及や清掃現場のDXを推進し、持続可能な清掃業界の実現に取り組んでいる。

危機を転機に変えた「第二創業期」の意識改革

——事業構造を変える大きなターニングポイントがありましたか。

親会社からの発注が約35%減少すると見込まれた時期です。それまでは、店舗が増えれば売上も伸びる環境だったため、外部に向けて自分たちの価値をつくり、売っていく意識へ変えることは簡単ではありませんでした。しかし、大幅な売上減少が現実的になったことで、「マルハン以外でも稼がなければならない」という危機感が生まれました。全員が一斉に変わったわけではありませんが、外部向けの事業に挑戦しようとするメンバーが見えてきたことは大きな変化です。さらに、コロナ禍も転機になりました。事業が止まる状況を経験し、これまでやったことのない仕事でも挑戦してみようという意識が強まったのです。採用でも「第二創業期」をキーワードに掲げ、既存の仕事だけを見るのではなく、新しい価値を社会へ届けることに挑戦できる人かどうかを重視するようになりました。

——組織を変えるために、どのようなことから始めたのでしょうか。

まず始めたのは、私自身が清掃の現場に入り、スタッフと同じ目線で仕事を理解することです。経営側から「こうすべきだ」と決めつけるのではなく、相手の立場に立ち、なぜそう感じ、行動するのかを知ることが組織改革には必要だと考えました。

“実際にスタッフと一緒に汗を流したことで、清掃に対する見方も変わりました。

それまでは「大変な仕事」という印象がありましたが、汚れていた場所がきれいになっていく過程には、目に見える成果があります。仕事を終えたあとのスタッフの姿からも、清掃ならではの達成感があることを実感しました。現場を知らないまま経営側の考えを押しつけるのではなく、まず自分で経験して、それぞれの立場から物事を捉える——そうした現地

現物の姿勢を示したことが、組織を変えていく第一歩だったと思っています。

共通の行動基準と仕組みで、組織の力を高める

——多くの従業員が働くなかで、社内の目線を合わせるために工夫されていることはありますか。

当社独自の「MMIイズム」を策定し、経営方針や戦略、行動基準を共有しています。朝礼では、それに基づいた行動のエピソードを社員が順番に発表し、周囲にも感想を伝える仕組みを設けました。

“言葉掲げるだけでは、人によって解釈が変わってしまします。

具体的な行動を共有し、互いにすり合わせることで、「この会社では何を大切にするのか」が少しずつ浸透してきました。そうした行動を体現する人の姿を見て、新しく入った人にも企業風土が伝わっていく状態を目指しています。

——今、特に投資している領域を教えてください。

営業の再現性を高める仕組みづくりです。これまでは、付加価値をつくるための知見やノウハウが、一部の経験豊富な人に偏っていました。そこでCRM（顧客関係管理）などを活用して営業活動の記録を蓄積し、さらにAIも取り入れながら、顧客理解や提案の質を高める環境を整えています。投資判断で重視するのは、「将来、会社がどういう姿になるのかをイメージできるか」という点です。JINNY20をはじめとする清掃ロボットへの投資も、営業システムへの投資も、目指す会社像につながると感じたからこそ決断しました。

ロボットを「売る」から「使いこなせる」まで支える会社へ

——今後、特に挑戦していきたいことは何でしょうか。

JINNY20をはじめとする清掃ロボットを、販売して終わるのではなく、お客様がしっかり使いこなし、実際に生産性向上や経済的な効果を得られるところまで支援していくことです。当社では、自社の清掃現場でロボットを使い続けるなかで、導入方法や運用、メンテナンスに関するノウハウを蓄積してきました。一方で、ロボットは導入すれば自動的に成果が出るわけではありません。販売先では、使い方が十分に浸透せず活用されなかったり、適切なメンテナンスが行われず故障につながったりするケースもあります。だからこそ、ロボットを現場で「使いこなす」ための人材育成や、導入後の継続的なフォローまで仕組み化することが重要だと考えています。カスタマーサクセスの考え方を取り入れ、導入から定着まで一体で支援できれば、ロボットはさらに社会へ定着していくはずです。メーカーや販売代理店とは異なり、自ら清掃現場を持ち、そこでロボットを実際に使いながら改善を重ねてきた私たちだからこそ担える役割があると考えています。今後も、親会社に依存する会社から、自ら価値を生み出して外部へ届ける会社へと、その変化をさらに前へ進めていきます。そして、清掃の現場とテクノロジーをつなぎ、人とロボットが協働する新しい清掃の形を広げることで、人手不足や生産性向上といった業界全体の課題解決にも貢献していきたいです。



平坦な道はない、経営者たちの一歩。

経道 KEIDO とは、

弓に弓道があり、剣に剣道があるように、経営にもまた、極めるべき道がある。

経道は、その「経営の道」を生涯かけて歩む者たちのためのメディアです。

経営に、完成はありません。昨日より深く、今日より遠く——終わりなき道を、一歩ずつ進む。

その歩みにこそ、経営者の凄みは宿ります。

経営者のための、経営者による、経営者へ。ここにあるのは、外から眺めた評論ではなく、同じ道を歩む者だけが交わせる、本物の言葉です。経営者が歩んだ道のり、決断の裏のドラマを、インタビュー、特別対談、コラム、映像、カンファレンスを通じて伝えていく。

本誌『Keido』は、その紙の一冊です。

道を、極めよ。

Keido

株式会社アイドマ・ホールディングス
東証グロース上場（銘柄コード：7373）
〒141-0032 東京都品川区大崎2-13-30 oak meguro 5・10F