

界」を意味する「Theory of Change」のところに「子育て環境のカイゼンにより、よりよい子育て社会環境を提供していきたい」と掲げていました。それがINFORICHと提携することで、Trimの世界観は「よりよい子育て社会環境」から「よりよい子育て世界環境」に変わることが分かりました（P8・図）。

長谷川 はい、今はジョインしてまだ2カ月といったところですが、さっそくグローバルな動きが出てきています。先日あったベルギーからの問い合わせは、これまでなら「英語は得意ではないし」と二の足を踏んでいたと思います。しかし今回はミーティングにINFORICHの役員が参加してくれたので、ベルギーや英国で展開する話がどんどん進みました。海外展開のために僕らが英国に子会社を作るとしたら、それだけで何年もかかりますが、INFORICHはもう持っています。クリアしなくてはいけない、いくつものポイントがすでにクリアされているのが非常に大きいです。

一方で今回のM&Aは、INFORICHのやっている「ChargeSPOT」という事業にもシナジーがありました。実は「ChargeSPOT」とmamaroは施設内の同じような場所に設置されることが多くありました。ですから、同じようなターゲットに営業しています。そ

資金の谷底、組織崩壊 何度も乗り越えた経営危機

青木 もう順風満帆ですね。ですが振り返ると、経営危機、いくつかありましたよね。2年くらい前の今ごろは、毎週のミーティングで「キャッシュがあといくらで……」ってやってまし

このシナジーが見込めるのは双方にとって良かったことだと思います。

青木 INFORICHにもしっかりメリットがあるんですね。これは改めて、素晴らしいことです。

今回のM&Aは、単なるイグジットではなく次のステージに行くための一手だと認識しています。株主の経済的リターンを超えて、投資先企業のビジネスモデルの価値を理解し、持続的な社会インパクトを生み出す成長のビジョンを共有される企業に株式を譲渡することを、インパクト投資家は「レスポンシブルイグジット」と呼びます。今回は、事業をより成長させていく、ビジョン・ミッションを理解してくれて、Trimが作りたい世界に近づくためのM&Aができたという印象なので、まさにレスポンシブルイグジットだと考えています。

長谷川 M&Aはバリュエーションが下がる傾向にあるので、IPOよりM&Aを推奨する投資家は少ないと思います。でも、「作りたい世界に近づくためのM&A」という選択肢を僕の思考の池に投げ入れてくれたのは青木さんです。その提案がなければ、僕はいまだに単独上場を目指していたかもしれません。

たよね。2022年が一番危機的状況だったでしょうか。

長谷川 そうですね。一番厳しかったのが2年前の7期ですね。月によってはキャッシュが底をつきかけていて、資金調達もできませんでした。本気でピンチだったので、役員報酬に手を付けざるを得なくなり、社員にも全ての危機を共有しました。いろんな構造改革を経て、何とか強くなったなと思っています。

青木 7期の最大のピンチ以降はチームが安定していますが、その前は問題もありましたね。組織、何回崩壊したか、という感じですね。マネジメントについて、過去の長谷川さんに声をかけるなら、何て言いますか？

長谷川 「褒めや」ですかね（笑）。僕は起業前、30人弱の部下を抱えるサラリーマンだったこともあり、社長になってからも「この目標に対して、しっかり数字を作ってやっていこう」と中間管理職的なマネジメントをしてしまっていました。「こういうビジョンで、こういう世界を作りたい」という姿勢が弱かったなと思います。

青木 私たちとはビジョンの話もたくさんしていただけれど、社員にはあまりできていなかったんですね。

長谷川 社外発信は力を入れていたけれど、社内発信ができていなかったで、「社長が何を考えているか分からない」「何をしているか分からない」とよく言われていました。最大のピンチと一緒に乗り越えた今の社員は、腹を割って全てを見せてしまっているので、家族のような存在です。それ以降は離脱もないですね。でも本当に、組織は失敗しまくってます。

経営者のマインドを育てる CMVの伴走力

青木 我々が支援を始めたのは、3期ですかね。

長谷川 はい、3期で資金を入れていただきました。そして、一気に溶かしました。青木さんには、隔週1回と毎月1回の定例ミーティングをしてもらっていました。僕がなかなか計画を達成できず、厳しい話が続いたのですが、あるとき社員の提案で、一緒にキャンプに行きました。そこで毎週の1on1電話ミーティングをお願いしたんですね。1on1を始めてから、青木さんの考えていることが理解できるようになりました。「社会的に良い事業だからこそ、経済的に弱いのを言い訳にするのは良くないよね」と言っていたいたのが印象的です。僕も弱いところを含めて見せられるようになり、そのころから伴走を実感するようになりました。

投資いただいているところはいくつかあるのですが、青木さんほど濃いコミュニケーションを取れているところは他にないですね。経営者のマインドを育てるような向き合い方をしてくれたのは、青木さんが初めてだったかなと思います。

青木 振り返ると、当初は何が悪くて数字が伸びないのか、長谷川さんも僕も分からなくて、お互い焦りが募っていく感じだったと思います。投資しても、すぐキャッシュがなくなりまし……。キャンプではお互いの考えていることが分かって、同じ方向に向けた感覚がありました。

長谷川 青木さんに救っていただいたと思っています。最初はただ「厳しく言われている」と思っていたけれど、青木さんの考えを少しずつインストールできたことで、何を意図して質問されているのかが分かるようになり、強くなりました。

青木 チームの関係を見ていて思ったのが、財務的な数字を追いかけるうえで「自分たちは社会にとっても良いことをしている」



という前提があるのが強いですね。儲けることへの否定感が皆さん全くないですもんね。

長谷川 僕らのビジネスモデルは、支援したい対象者からお金をもらうモデルではありません。「売れば売るほど社会がハッピーになる」と社員全員が思えているところが気に入っています。

青木 それ、本当にすごいことだと思います。

長谷川 言葉として言うだけでなく、ロジックモデルの図に分かりやすく見える化したことで、対外的にも内部的にもロジカルに分かりやすくなったのが良かったです。思考の整理にもなりますし、「今、僕らはどこまで行けているのか」がブレなくなるので良かったです。「こうすることで何が変わるのか」とか、新しいことをするときも見える化されているので議論がしやすいですね。

青木 Trimのビジョン、ミッション、創業期に掲げた「Pay it forward」に向けて、確実に成長していますね。今回のINFORICHとのM&Aを通じた提携によって、さらに世界に向けて広がっていることも分かりました。Trimとして、次のステージはどんなことを考えていますか。

長谷川 まずは親会社に追いつくところですね。僕らも世界に進出して、同じインフラ事業として遜色ないところまで追いつき、できれば追い越していきたいです。創業同期、社長の年齢も近くて、負けていられないなと思うし、刺激をいただきながら良いシナジーを生んでいきたいです。