

挑戦し続ける企業文化

TWOSTONE&Sons

強さの源泉：
やり切る組織力と
事業成長戦略

株式会社ストラテジーキャンパス

2025年3月

挑戦し続ける企業文化： やり切る組織力と事業成長戦略

■ TWOSTONE&Sons 代表取締役 COO 高原 克弥 氏

TWOSTONE&Sonsは、エンジニアプラットフォーム事業を中心に様々なソリューションサービスを提供するホールディングカンパニーです。

TWOSTONE&Sonsでは、優れた組織力を活かして事業を推進し、その組織力は「やり切る力」を基盤に構築され、営業力やマーケティング力といった「強さ」として現れています。

創業当初の試行錯誤を経て、自社の得意領域を明確にし、既存事業や新規事業の成長を加速させています。

本記事では、組織力の本質的な強さ、事業運営の哲学、新規事業における挑戦と失敗、さらには責任者に求められる素養について、どのようにして持続的な成長を実現しているのかを紐解いていきます。



TWOSTONE&Sons 代表取締役 COO 高原 克弥氏

■ TWOSTONE&Sons (TSS) の強さの根源

-- 本日はよろしくお願いいたします。

(株)TWOSTONE&Sonsは、国内でエンジニアプラットフォーム事業を中心に多数の事業を展開され、2023年6月にホールディングス体制に移行し社名を(株)Branding Engineerから(株)TWOSTONE&Sonsに変更されたことも記憶に新しいですね。お話をお伺いするのをとても楽しみにしていました。

ありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

-- 早速ですが、初めにTWOSTONE&Sonsの強さの根源を紐解いていきたいと思い、高原さんが考えるTWOSTONE&Sonsのコアとなる能力はどのように認識されていますか？

当社の本質的な優位性は、データベースとして優秀なフリーランスエンジニアを常に集められていることだと捉えています。

また、そのデータベースを最大限に活かし、調理し切れる「組織力」も、私たちの強さだと認識しています。

そして、そのデータベースを活かした組織力を紐解くと「マーケティング力」「営業力」に現れていると考えています。

組織力を高めるためにも、実力があり成長意欲が高い人材が活躍できる環境を提供することが重要だと考えていて、グループ会社の役員に任命するなど、当社グループという場を活用することでキャリアの幅が広がり、深さも追求できる組織設計にしています。

また、10社以上あるグループ会社の中でも互いに競い合い、個や全体として組織力を高めていっています。

インセンティブの面でも、給料としての対価だけではなく、株式やストックオプションなどを提供することで、事業に向き合うパッションを高めるインセンティブ設計を取り入れています。

-- 組織力を高めるためにインセンティブ設計にもこだわられているんですね！

上場企業において、インセンティブとして、株式やストックオプションを当社のように積極的に出している企業は限られていると思います。

株式やストックオプションを持つことで自分が活躍した分だけお金として還元されることが原動力となり、社員の事業への日々のモチベーションも高められていると思います。

また、インセンティブに限らず株式を活用した調達やM&Aに取り組まれていない企業も多いと感じています。

-- なるほど。事業としての組織力の強さはどのようなところにあるとお考えでしょうか？

共同代表である当社代表取締役CEOの河端も言っていることですが、エンジニアマッチング事業を実務レイヤーに落とし込むと、どの企業も本質的には違いがないと考えています。

その環境の中での差別化要素として、「やり切る力」が当社の事業としての「組織力」の強さであり、それが「営業力」や「マーケティング力」として現れていると考えています。

一見、表面的には単一に見えるサービスでも、段階ごとに詳細に分解し、「やり切り要素」を細かく洗い出します。

その「やり切り要素」をどれだけやり切れるかを全グループ会社のオペレーションレイヤーまで徹底して行っています。

なので、経営の立場からは、オペレーションレイヤーに対して、「これをやり切るぞ！」というシンプルなメッセージで伝えることを心がけています。

-- 「やり切る力」からくる「組織力」、そして組織力から成される「営業力」「マーケティング力」が強さな
んですね。

そうです。

例えば、クライアントから案件に対して、何か提案して欲しいと相談をいただいた際、数日や数時間後に提案
するのではなく、相談をいただいてから何分以内に提案する、など全員の当たり前の基準を高め、徹底的にや
り切る組織を作っています。

また、受注率を高めるために、お客さまが資料請求されてから次の動作に移るまでのスピーディな架電も徹底
しています。

なので、資料請求から架電までの時間を1秒でも短縮するために何を「やり切るか」を常に考えており、経営
からオペレーションレイヤーへ目標を伝える際には、一貫してシンプルな目標を伝えるようにしています。

スピーディなコールがしっかりと徹底されているかを確かめるために、上長がお客さんとして資料請求し、目
標時間以内に電話が来るかの確認もしたりしています。

-- エンジニアのデータベースはどのように捉えられているのでしょうか？

当社が多数の事業を立ち上げる中で、エンジニアのデータベースは、様々なモノ（事業・サービス・プロダク
ト）を作り出す事業開発力と捉えています。



■ M&Aを含めた組織力とその戦略

-- 「やり切り力」が最終的な差別化要素になっているんですね！では、強い組織を作るにあたり、どのよう
な評価制度を運用されているのでしょうか？

人事評価として「やり切れること」が当たり前になるような評価制度をとっています。

少し違和感があるように聞こえるかもしれませんが、人事評価では結果しか見ていません。

結果は出しているが、「やり切れていない人」は評価されない制度になっています。

人事評価で役員陣で会話する内容としても、「〇〇は十分やり切れているか。」なども論点として上がっていま
す。

-- TWOSTONE&Sonsは多数の事業を展開されていますが、事業やサービスの企画はどのようになされているのでしょうか？

正直に企業としての「企画機能」は「営業」や「マーケティング」と比較して弱いと捉えています。

なので、今でもマンパワーとして役員陣やボードメンバーが企画を担っており、良い事業やサービスがあれば、河端か私と事業の責任者を選定し形にしています。

-- 企画はボードメンバーが担われているんですね。TWOSTONE&Sonsはエンジニアマッチング事業の企業を中心にM&Aも積極的に行っていますが、PMIで重視されている要素などはあるのでしょうか？

グループインする企業の弱みの改善は難しいので、強みを数倍に伸ばすことをPMIでは心がけています。

また、多くの競合SES企業を上回る採用や営業ができるように、そこを中心に強みで伸ばしていくことを考えています。

例えば、実際にグループインしたA社は、CEOの採用のグリップ力が強く、初回面談からの内定承諾率は以上に高かったんです。なので、初回面談の数を増やすことにリソースを全振りし、採用数を伸ばしました。

また、リソースを1つに集約すると、他でほころびも出てきますが、そこは強みをみんなで補完しながら事業を進めています。

企業に何か突出した強みやスゴイことがあっても、リスクを考慮しやり切れていない企業は多数あると考えています。

私たちは、「出来ないことはできない」と割り切り「確実なモノにリソースを張り、今ある強みを高める。」ことを意識し、事業を推進しています。

-- グループインする企業の強みや弱みは、グループイン以降に見えてくるのでしょうか？

いえ、グループイン前から企業の強みや弱みは大体わかり、「〇〇を伸ばせば企業価値が高められる。」などと当社内で仮説を持っています。

また、企業単体で強みを伸ばせない時は、既存のグループ会社や当社のコアとなるエンジニアのデータベースなどと掛け合わせることで、事業を拡大することもあります。

-- では、TWOSTONE&SonsがあまりM&Aを検討しない企業の領域や特色などはあるのでしょうか？

M&Aを検討しない領域でいうと、企画力や市場環境やニーズに合わせて細かくアジャストする機動力が求められる領域は当社の優位性が発揮できないため、検討しない領域となります。

例えば、D2Cなどは検討する領域とは逆サイドの領域になります。

私個人としてはD2C領域は好きなので、実際に創業時は当社でもD2C領域に参入していたことがあります。

一方、事業拡大を考えるに当たり、組織力として現在の強み（マーケティング力・営業力）とD2Cに求められる企画力・機動力を両立することは厳しいと考え、D2C領域からは撤退しました。

しかし、既存の事業や組織と分けて、事業を推進すれば企画力・機動力を強みとした新しい事業も拡大できると考えています。

また、D2C事業に関して、今となっては笑い話になりますが、D2C事業に参入していた時期が上場準備をしていた時で、海外商品を扱っていました。

しかし、商品の管理が適切ではないことを証券会社に指摘され、上場時期が遅れたこともありました。

--- 自社の組織力を客観的に捉えて、事業領域も選定されているんですね。

現在、従業員数が500名以上おられますが、従業員が増えるにつれ組織の強みを捉えにくくなったり、コントロールしづらくなるなどはありませんか？

組織規模が大きくなるにつれて、逆に強みがわかりやすくなり、コントロールもしやすくなりました。

その理由として、事業を絞ったことにあると思います。

特に創業当初などは、当社の強みを把握できておらず、事業を手あたり次第なんでもやっていて、例えば不動産なども手掛けてました。

--- 組織が拡大されるにつれて「強み」を把握されていかれたのですね。

そうなんです。

事業を進める中で、冒頭でもお伝えした通り、当社の得意領域（＝強さ）が、「やり切る力」からくる「組織力」、そして、その組織力から生み出される「営業力」と「マーケティング力」であると理解し始めました。

「マーケティング力」だけでは頭でっかちになりやすく細かなことが徹底できず、「営業力」だけでは筋肉質過ぎて一点突破は得意ですが、戦略や計画が間違った方向性であると上手くいきません。

「営業力」と「マーケティング力」のどちらかを強みとしている企業は多数あると思います。

当社は「営業力」と「マーケティング力」の両方が強みで、掛け合わせられることが私たちの優位性だと考えています。



■ TWOSTONE&Sonsの新規事業に対する考え

-- 今後、さらに組織や事業を成長させるための、新たな取り組みなどはどのように考えられておられますか？

組織や事業を成長させるために、あまり新しいことはやらない方が上手くいくと考えています。

取り組む内容として、BetterよりMustを徹底しています。

新しい施策や取り組みを行う際は、提案者や企業と十分に議論した上で、当社としてMustな事象にまで落とし込めなければ取り組みません。

-- 組織やオペレーションの面で、新しいことではなく、既にあることに集中されているんですね。

マーケティング会社を経営している私の知人も同じことを言っていて、その会社でもABテストはほとんど行わないらしいです。

やった方がよいこと（≒Better）は無限に出てくるので、費用対効果が合いにくく、Betterなことではなく、やらなければやばいことになること（≒Must）を見分けることが大切と仰っていました。

色々なことを取り入れると、スピーディなコールなどの大切なことが疎かになり、やらない言い訳も出てくるので生産性の観点でも良くないと考えています。

-- 新規事業や企画は役員陣が取り組まれているとのことでしたが、社員からボトムアップで立ち上げられることはあるのでしょうか。

新規事業や新しい企画を、社員のアイデアをボトムアップで取り上げ、立ち上げることはほとんどないです。

従来まで取り組んでいたことはありますが、結局立ち上がらなかった事業が多く、役員陣が新規事業や新たな取り組みを企画しています。

-- ボトムアップの形式は取られていないんですね。では、河端さんや高原さんはどのように新規事業や企画のアイデアを得ているのでしょうか？

河端や私は、友人や経営者同士の飲み会など外部の人との会話の中で、事業のタネを見つけることが多いです。

新規事業を始める基本スタンスとして、当社の強みである「営業力」か「マーケティング力」のどちらかに他社が苦戦されている領域があれば、当社が参入しゴリッとやれば行けるだろうと考えています。

-- 経営者など日々事業に向き合われている方は、今々の業界や領域の課題やトレンドを最前線でみられているので、参考になることが多いですね。

新規事業として参入し、上手くいかなかった事業などはありますか？

小さい規模の事業まで含めると、上手くいかなかった事業は山ほどあります。

例えば、今では撤退していますが、過去に不動産事業や介護事業にも参入したこともあります。

不動産領域は、参入前に事業の成長ドライバーとなる要素は、「マーケティング力」だと考えていました。

一方、不動産領域への参入後、事業の成長ドライバーは「不動産の仕入れ」であることがわかり、「マーケティング力」が活かしきれないことがわかり撤退しました。

-- 参入前の当初の成長ドライバーの仮説が実態と異なっていたんですね。

そうです。

撤退するに至ったのは、領域の特性を見極めず勝ち筋がないまま参入していたところにあります。

領域ならではの特性がある中勝ち筋が見つけれなかったため、当社が得意としていたマーケティングが全く使えず、不可能とは言わないまでもあらゆるところに課題がある状況でした。

ゲームで例えると、無課金の半そで短パンの装備で強敵に挑んでいるような感覚でしたね。

課題が無数にある中で、新しい領域をそこまでしてやる意味がない、という結論に至り撤退しました。

-- TWOSTONE&Sonsで参入しないと決めている領域はあるのでしょうか。

継続的に儲かる事業ではなく、一発ドカンと儲かる事業、例えばインフルエンサーマーケティングなどは参入しません。

短期的には利益を得られるかもしれませんが、事業が3年間安定的に伸びる事業でなければ、オペレーションや組織も混乱してしまうので、中長期的な健全な企業経営を優先しています。

また、リスクの観点から、先方の後払いが生じる事業は、先方の不良などにより、売上が立たないことや収益化が遅れる可能性があるため参入しません。

-- 着実に儲ける事業に絞られているんですね。では、事業の撤退基準などはあるのでしょうか。

着実に数年で伸びると判断した事業に参入していますが、1~2年で初期の仮説通りの伸びが得られなかったり、ブレイクスルーが見えない場合は撤退します。

要するに、事業に参入し、わかりやすい勝利の方程式（「〇〇〇をこうやって、△△△すれば事業は拡大する。」）が見えてこない際に撤退しています。

-- 事業の立ち上げの際、誰がどのような体制で取り組まれるのでしょうか。

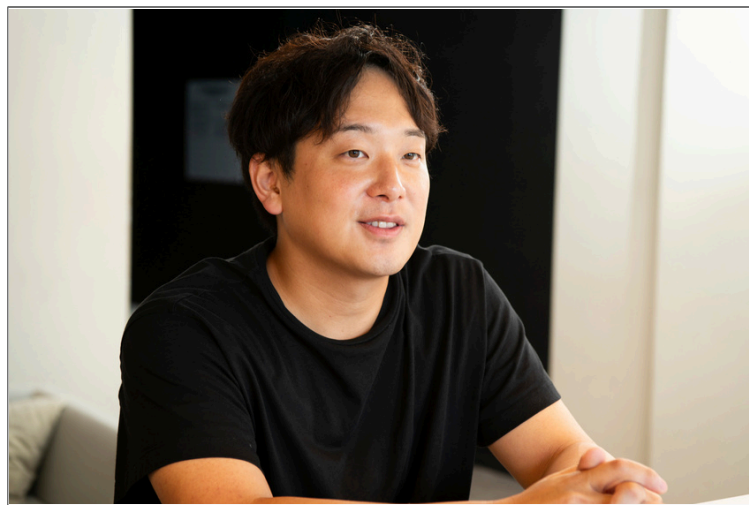
河端か、私（高原）のどちらかと責任者（1名）で立ち上げています。

事業立ち上げで、重要になってくるのは、責任者選びで、「能力」はもちろんですが、どれだけ「パッション」を持っているかをみています。

「能力」は言わずもがなですが、その業界・業種の経験やノウハウが必要となります。

「パッション」に関して、新規事業は最初から方程式が見えれば良いのですが、伸びがわかるまで時間がかかります。

なので、事業の可能性がみえるまで如何にくらいつけるか、その「パッション」が責任者に最も重要な要素になります。



■ 事業責任者に必要な素養

-- 責任者には「パッション」を重視されているんですね。パッションある人の採用や会社に在籍し続けるために、どのようなことを意識されているのでしょうか。

どのようにすれば、パッション溢れる人材が採用できたり、会社に居続けてもらえるかは、正直なところまだ明確にわかりきれていません。

一方、ホールディングスが全面に出るのではなく、事業を伸ばすことの面白さをみんなでシェアし、競い合い称え合える環境が大事だと考えています。

自分で起業するよりも、やりたい事業ができる環境があれば、その人にとっても当社での仕事が楽しいと思いき、居続けてくれると考えています。

いろんな意味でタフな人であれば、河端や私を含めた役員陣も価値観をシェアしやすく、お互いにより高め合えると思っています。

また、それぞれの事業が拡大してさえいけば、それ以外のところは自由となっています。

逆に事業が拡大していなければ、従業員の給料も伸ばせないし社会的意義も意味がないとも思っています。

--- 一般的に新規事業は利益が生まれるまで、コストセンターとなり、既存事業の方からクレームなどが起こる場合もあるかと思いますが、どのように対応されていますか。

当社の新規事業は、お金を使う新規事業はやらないので、既存事業の人から「自分たちが生んだ利益を食いやがって。」などといったクレームは出てこないです。

また、新規事業が伸びる方程式が見えてからもですが、費用は人件費以外、最低限しか投下していない事業が多いです。

--- TSSファンド（旧：BEファンド）はどのような背景で設立されたのでしょうか。

河端や私が友人や経営者同士の飲み会など外部の人との会話の中で、面白い事業の案件が入ってきて、伸びるから当社でやってみようとなり、出資プロジェクトである「TSSファンド」を設立しました。

--- 新規事業と同様な形で設立されたんですね。戦略的には活用できているのでしょうか。

投資事業としてピュアに投資をしていますが、既存の事業とシナジーを生むなど戦略的にはなかなか活用できていないです。

ファンドを通じて色々な情報は入ってきますが、既に河端と私の経営者のつながりなどから情報はある程度ある状態です。

CVCで企業に投資しても減損してしまうことも多く、またシナジーも見込むことはかなり難易度が高いと感じています。

上場会社がCVCをやるメリットはあまりないのではないかと感じています。

--- 企業投資は専門性も高く難易度が高いですね。事業責任者の「パッション」で印象的なエピソードなどはありますか？などはありますか？

当社としては、少し特異な事業領域になりますが、強みである「営業力」と「マーケティング力」を活かし、接骨院領域でクリニックと患者のマッチング事業を行っています。

この事業の責任者は森口という者が担っています。

森口は元々、当社がM&Aしたメディア企業の代表でした。

当時のメディア事業を取り巻くマーケット環境が悪化し、新しい事業にチャレンジしたいとのことから、マーケティングと営業力を活かした接骨院領域のマッチング事業を担ってもらうことにしました。

事業は良い感じに伸びていたんですが、交通事故の件数が年々減ってきており、患者とのマッチング市場自体が限定的で、業績の観点からも事業の上限に達している感覚にありました。

一方、森口は「こんなのが事業の上限ではない」と強く信じていて、接骨院がどの程度儲けているのかなど解像度を高めるために、直接接骨院に足を運びヒアリング調査に行きました。

すると、接骨院が1人のお客さんを集客するにあたり、接骨院がいくら儲けられているかがわかり、一人当たりの送客単価を上げられることがわかり、早速事業に活かしました。

-- 自ら足を運んで、市場調査し、事業を拡大できたのはパッションのたまものですね。

本日はTWOSTONE&Sons の強さの根源や新規事業に対する考え方など学びが多いインタビューをありがとうございました。

引き続き(株)TWOSTONE&Sons のさらなる成長を応援させていただきます！



(写真左)ストラテジーキャンパス 中村 陽二氏、(写真右)TWOSTONE&Sons 高原 克弥氏

□ (株)TWOSTONE&Sonsとは

エンジニアプラットフォーム事業を中心に様々なソリューションサービスを提供するホールディングカンパニー。2013年株式会社BrandingEngineerとして創業、2020年7月7日に東京証券取引所マザーズ市場（現：グロース市場、証券コード：7352）へ新規上場。2023年6月1日に、「株式会社TWOSTONE&Sons（ツーストーンアンドサンズ）」に社名変更し、ホールディングス体制へと移行。グループ全体で幅広い事業を展開し、世の中の社会課題を解決する事業集団として社会に貢献してまいります。

会社名：株式会社TWOSTONE&Sons

所在地：東京都渋谷区渋谷2-22-3 渋谷東口ビル6F

代表者名 代表取締役CEO 河端 保志、代表取締役COO 高原 克弥

証券コード：7352

設立日：2013年10月2日

事業領域：ITを活用したサービス事業

会社情報URL：<https://twostone-s.com/>



□ ストラテジーキャンパスとは

当社は主に国内の企業を対象とした、事業創出コンサルティング、実行支援のサービスを提供しており、豊富な知見とネットワークを活かした事業立ち上げ・実行を支援しています。

会社名：株式会社ストラテジーキャンパス

本社所在地：東京都渋谷区神宮前六丁目23番4号 桑野ビル2階

代表者：代表取締役社長 中村 陽二

設立日：2020年9月

会社情報URL：<https://strategy-campus.jp/>

