

## 夢を抱かば、許容の門戸を広げよ！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

大川功・CSK創業者、坂本孝・ブックオフコーポレーション創業者

2009年9月30日（水） 田嶋 雅美

「大川は、とてもチャーミングな人でした」。喪主である、大川功さんの奥様は、2001年、しんと静まる「お別れ会」の会場で、語り始めた。

強面の大川さんをチャーミングというその方は、日本舞踊のような立ち振る舞い、語り口、そのどれもが「粹」という言葉がぴったりの風情で、大川さんがいかに社員を大切に思っていたかが伝わる創業時のエピソードを次々と語られていった。今でも、鮮明に、シーンまるごと脳裏に焼きついている。

お話を伺いながら、私は涙が止まらなくなった。「大川さん、ごめんなさい。いただいたコンサルティングのミッションはまだ達成していません。間に合わなかったです」。

### プロジェクトは常に立ち消え・・・

大川さんは、コンピューターシステム開発大手のCSKの創業者。日本のソフトウェア企業として初めて株式公開を果たすなど、情報サービス産業に大きな貢献を果たした。また、エンジェル投資家として、若いベンチャー起業家を支援していたことでも有名だ。

そんな大川さんから、いただいたミッション。それは、大川さんが支援していたセガでアミューズメント（AM）施設事業の社員を「一国一城の主として活躍できる人材に育ててくれ」ということだった。「セガの社員は優秀ではあるが大人しい。まあ、いわゆるサラリーマンの集



大川功・CSK創業者（写真：清水 盟貴）

団や。この業界を選ぶくらいだから、本当はやんちゃなはねっかえりが多いはずだが、大企業の中で飼い慣らされてしまったんやな。これでは、今後、激変するアミューズメント業界の荒波を乗りこなしていけない。彼らに潜む、アントレプレナーシップ（起業家精神）を揺さぶり起こし、鍛え直してやってくれ」。

私がコンサルに入った1999年頃のセガは、コンシューマー事業とAM施設事業の2本柱となっていた。華やかにマスコミを彩るのは、もっぱら家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」を擁するコンシューマー事業。しかし、会社の稼ぎ頭は、実はAM施設事業であった。ドリームキャストはシェアが伸び悩む一方で、多額な開発費用を投じなくては勝てないという不均衡な状況が続いていた。

「アミューズメントで稼いだ利益を、湯水のごとくドリームキャストに使われる」と、AM事業開発担当役員の田副康夫さんはよく冗談混じりにこぼしていた。

だが、AM事業も決して安泰というわけではなかった。セガは、不良の溜まり場の印象があったゲームセンターを、ファミリーが安心して遊べる健全なアミューズメント施設へと牽引した業界屈指のリーダーである。そのトップポジションは揺るぎないものであったが、「携帯電話」の急速な普及という思わぬ伏兵が登場したのである。時代の変化によるマーケット縮小の兆候が現れ始めていた。

AM施設事業は、次世代に向けたエンターテインメント施設の開発投資を希望したが、経営陣の指針は、むしろ、ドリームキャストの損益を埋めるために、AM施設が価値の高いうちに売却する方に流れていた。800店舗を丸ごと売却するパターンと、既につながりのある地方の資産家や事業家などに店舗を譲渡するパターンの選択肢があった。どちらにしても、売却とフランチャイズ（FC＝加盟店）契約を同時に行い、以後のセガの収入源を確保しようと考えたのである。

セガは、業務用ゲーム機を開発・販売している。一般のAM施設にも販売しているが、何と言っても業界ナンバーワンの施設数を誇る自社チェーンが最大の顧客である。競合メーカーとの戦いが激しさを増しているだけに、売却した後でも安定的に購入してもらえるような戦術が必要だった。

ゲーム機は高額である。推奨するゲーム機をタイムリーに仕入れてもらうためには、それをどう収益に結びつけるかのソフト面のサポートが必要だ。ブランド力、集客につながるイベント、高い収益性を実現する運営ノウハウや高額投資された情報システムなどのソフト面。加えて、「東京ジョイポリス」に代表される大掛かり

なテーマパークや、シネマコンプレックスとの併設などで、セガブランドのユーザー好感度も非常に高い。

これらの要素を整備していくと、質の高いFCパッケージは構築できるはず。FC化プロジェクトは、各部署のエースを選抜して結成された。

「僕たち、こういうプロジェクトをたくさんやってきましたが、どれも途中で立ち消えてしまいました。これはいつまで続くのでしょうか」。プロジェクトリーダーに任命された並木竜史（当時、AM施設事業部課長）さんに、いきなり先制パンチをくらった。「こりゃ、面白い」と、こちらも強烈なパンチを遠慮なく打ち続けた（笑）。若気の至りで、精神論を振りかざしての荒削りなコンサルをどっぷりとさせていただいた。

## 「夢追い人」の遺産は「夢追い人」

大川さんのおっしゃったように、セガには、花形職業であるゲームクリエイターに憧れて、全国から選りすぐられた優秀な人材が集っていた。そしてまた、潜在的な「夢追い人」ばかりだった。

しかし、ゲーム開発ではなく、AM施設に長く配属された社員には、夢をどこかに置き去りにしたムードが漂っていた。実際に、「100円玉をゲーム機から集金する度に、こんなことするためにセガに入ったんじゃないと思った。だったら、サラリーマンに徹した方がいいさと、賢く組織に従事する自分に切り替えてしまいました」と言う若手・中堅社員も多くいた。

私は、もう1度、彼らに「夢」を抱いて事業に挑戦するアントレプレナーシップを持ってほしかった。だから業務の間、ずっと大川イズムを語りまくっていた。何がはまったのかは、分からない。ただ、半年も経つと、並木さんを筆頭に全メンバーは、自主的に休日返上し、楽しそうに会議を行なうようになっていた。

大川さんは、定期報告でのプロジェクトメンバーによるプレゼンテーションを聞く度に、AM施設事業への興味が再び高まっていくように見えた。2000年、入交昭一郎氏の社長退任を受けて、大川さんが会長兼社長に就任した。すると、大ナタを振るわれた。AM施設事業を5つに分社化したのだ。



そして、それぞれの支社長たちに「夢」や「ビジョン」を、直接語る機会を持った。CSKでは「語り継ぐ経営」を自称するほど、自分の夢を社員に語っていた。セガでは経営を中山隼雄氏そして入交氏に全面的に任せており、ご自身が前線に立つようなことはそれまではなかった。その頃、大川さんは入退院を繰り返していた時期でもあり、分社化はかなり計画を前倒しされたように思う。

2001年、COO（最高執行責任者）だった香山哲さんの意見を反映させ、経営陣の方針は再び急変した。家庭用ゲーム機は撤退、ソフトのみの開発に専念。稼ぎ頭のAM施設事業の売却はなし。継続発展の方向に切り替える。すなわち、セガの強いところだけを残す、180度の方向転換が発表された。

大川さんは、個人資産約850億円を寄付し、悪化したセガの財務を救い、世間を仰天させた。「これで施設の売却はなくなった。さあ、これからが新生セガのスタートだ！」とAM施設事業の社員は色めきたった。しかし、・・・その2カ月後に大川さんは他界なされた。道半ば、そして、わずかな期間しかご一緒に仕事できなく、私は大変、無念であった。

田副さんが「おやっさんとの約束を果たさないと死ねないなあ」とつぶやいた。「どんな約束をなされたのですか？」（田嶋）。「亡くなる少し前にね、ラスベガスから帰ってきて、『芸者とアナリストが喜ぶエンターテインメント施設を作れ！』って僕に言ったんですよ。大川さんのモットーは、ファーストワン。前人未到の仕事をしろと教わってきたからね。大川さんがあの世で仰天するようなテーマパークでも作らにゃ、恥ずかしくて会いにいけないよ」。現在、新規市場開発に取り組んでいる。並木さんは現在、新規事業本部アントレプレナーグループ部長である。

## 清濁あわせ呑む人生の達人

大川さんに影響を受けた方は、社内に限らない。著名な経営者も多数いらっしやる。シダックスの志太勤会長もその1人である。

「創業者が上場後に、大量の株を持ち続けることはない。売りなはれ。売って得た金は、また使えばいい。世間様に儲けさせていただいたお金は、世間様に返しなはれ」

こう大川さんに言われ、上場後に株を売った。その後、志太さんは、中伊豆に日本初の本格的なワイナリーを作るほか、様々な社会貢献活動に私財を投じている。

大川さんが社団法人ニュービジネス協議会（NBC）の会長だった頃は、いい意味で玉石混交のアントレプレナーたちが、生き生きとうごめいており、不思議なエネルギーに満ちていた。大川さん、志太さん、ユニチャームの高原慶一郎さん、日本マクドナルドの藤田田（ふじた・でん）さん、カルビーの松尾雅彦さん、トーヨーサッシ（現トステム）の潮田健次郎さん、アサヒビールの樋口廣太郎さん、女性起業家先駆者であるダイヤル・サービスの今野由梨さん。

普通なら会うことすらできない錚々たる大経営者たちと「ひざ詰め」で話せる機会が山のようにあった。私たち新米経営者は、どれだけ、実践的な経営のヒントや勇気を頂いたことだろう。

NBCの活動で感嘆したのは、強烈な個性の創業社長の気持ちを、大川さんが束ねていたことである。とっ散らかった議論も、なぜか最終的には大川さんの示唆する通りの方向にまとまっていった。

田副さんは、「大川さんの周りには、有象無象の人間もたくさん集まってきた。傍から見ると、『胡散臭いかな』と思う人間でも、構わずつき合っていた」と述懐する。「この中には、わしからちょっとお金をくすめとってやろうという人もいるかもしらん。大いに結構。1億円、2億円くらい損してもどうってことはない。まずは人が集まる、情報が集まるということが大事なんや」と、大川さんはおっしゃっていたという。

芸術・スポーツ、あらゆるエンターテインメントに精通し、芸者遊びもすれば、おかまバーにも通う。人生を高らかに謳歌していた。

その傍らで、「はみだし者」を自任していた創業期から、稀代の名経営者に駆け上るまでには、玉石混交の人脈から非凡なる嗅覚で、事業を選び抜き、大事業を次々と達成していった。大川さんは、まさしく「清濁あわせ呑む人生の達人」だったと思う。圧巻である。

## 業界に咲いたあだ花からの脱皮

大川さんは創業時、「胸を張れる企業にしよう」「自分たちの事業を世間に認めてもらおう」と社員に口癖のように言っていたという。同じように「このビジネスを世間に認めてもらいたい」と孤軍奮闘した経営者をもう1人、綴りたい。ブックオフコーポレーションの創業者、坂本孝さんである。

坂本さんは、ブックオフが頭角を現すにつれ、「ブックオフは、業界に咲いたあだ花である」と、独特な言い回しで、その思いを表現するようになった。業界常識を崩していくニッチなニュービジネスの常ではあるが、ブックオフもまた中古本ビジネスが社会認知されるまでに時間がかかった。

企業が急成長し、パートアルバイトを戦力化した現場力が賞賛されるのとは裏腹に、業界やメディアからは「再販制度を利用して一人勝ちしている」「作家の権利を侵害している」などの批判も挙がった。今年、講談社、小学館、集英社という老舗出版3社がブックオフ株を取得したが、「ようやく業界に認めていただいた」と、坂本さんの感慨はひとしおであったろうと推察する。

2004年、ブックオフが上場する際、私は坂本さんに、上場公告の製作を依頼された。坂本さんの要望は、2つあった。

### 1. 加盟店オーナーさん全員の顔写真を載せたい

「ここに来るまで、社員や加盟店オーナーさん、みんなで戦ってきました。上場公告は世間へのお披露目でしょ？ だったら、全員揃わなきゃ、公告する意味がない。紙面が許すなら、ブックオフの全スタッフの顔写真を載せたいんだけどなあ（笑）」。坂本さんは嬉しそうにおっしゃった。



坂本孝・ブックオフコーポレーション創業者  
(写真：陶山 勉)

製作作業は、なかなか進まなかった。秘書の方も交じって、創業からの思い出話をおしゃべりしてしまうからだ。誰かがブックオフ名物になった「経営方針発表会」の初回を話した。「全員で20人くらいでしたよね。」(田嶋)。「そうそう。店の2階の事務所で、缶ビール買ってきて、おつまみも乾き物だった。箱をひっくり返してテーブルにした」



（坂本さん）。「次回の方針発表会は500人集まりますよ。プリンスホテルの一番広いお部屋です」（秘書）。

加盟店オーナー会も、独特だった。会議をみっちり行なった後は、必ず酒盛り（笑）。地元の酒を、皆に飲ませようと持参してくる加盟店オーナーもいた。酒を酌み交わしながら、一番、盛り上がる話題は、加盟店オーナーの「借金自慢」である。ブックオフの加盟店オーナーはバブル崩壊による金融機関の貸し渋りのあおりを受け、倒産の危機に直面、そこからブックオフ加盟で息を吹き返した方が大勢いた。「潰れかけていたのに、借金が返せるようになった」「社員の目に光が蘇ってきた」「借金返すのに、一生かかるな」などの自慢話（？）が飛び交った。

坂本さんは、自身も倒産という苦い経験を持っている。だから苦しんでいる経営者の再生の道を、ブックオフでお手伝いしたいと本気で考えていた。出店費用を銀行から借り入れできない加盟店候補のオーナーに、資金を貸し付けたり、金融機関の保証人になったりした。ブックオフでできない場合は、坂本さん個人で援助を行なった。その数は相当数に上る。ご自分が秘密裏に借金までして貸し付けていたこともあったようだ。

そんな坂本さんは、どこへ行くのも電車。飛行機は普通席。飲み会は居酒屋で、高級レストランも行かずに質素だった。その代わり、加盟店や社員の資金援助や、頑張るアントレプレナーに対する投資は惜しまなかった。

ベンチャー起業家は成功するまでは、個人資産を投じて資金を注入しなくてはならない場合が多々ある。坂本さんも同様だ。尋常ではない急成長を遂げたブックオフへの資金投入も行ないながらも、通常ならしないような手厚い援助をし続けた姿勢には、本当に頭が下がる。加盟店さんに本部株を持たせるのはタブー視されていた時代に、株を持ってもらおうと坂本さんが言い出したのも、「感謝」ももちろんあったとは思いますが、加盟店オーナーの資金援助の意味もあったのではないかと思う。

ある加盟店チェーンの草創期メンバーに、「最初の加盟店募集は新聞の三行広告に『自殺をしたい人、いらっしゃい』というニュアンスの広告を出した」と伺ったことがある（真偽のほどは不明だが）。その意図は「経営不振に悩む経営者たちと一緒に事業を立ち上げたんだよ」というところにあっただけそう。この言葉と、イメージが重なる。

多くの人と手を携えて幸せになりたい。自分だけでやらないで、ビジネスチャンス을みんなで共有する。加盟店オーナーさん全員の写真の掲載は、坂本さんのそんな思いの詰まったこだわりであった。

## 2. 中古ビジネスが世の中にいかに必要かをメッセージしたい

「社員に、我々はもう業界に咲いたあだ花なんかじゃない。誇りを持って事業に取り組みなさい、と伝えたい」（坂本さん）。

ブックオフ店舗は、見た目は綺麗だが、ハードな作業もたくさんある。例えば、買い取った本を削って、“新品”に蘇らせる作業。器具が整った今でも削った紙の粉にまみれる（昔は紙ヤスリで削っていた）。

物販店にとって品出しは重要な作業であるが、その中でも、本は重たい。オペレーションだけ見ても、楽な業種では決していない。店舗クオリティを維持するためには、自分の泥臭い作業が来店客に愛されることに直結しているという達成感が必要だ。坂本さんが、中古本ビジネスの意義を訴えたかったのは、ユーザーはもちろんだが、むしろ社員に向けてのインナーメッセージだったように思う。

私は、上場祝いには、花は贈らず、公告の原寸コピー（新聞社に別注）を、全社員にプレゼントをした。

中古本ビジネスの健全化。それは、ブックオフが大きくなり、成功者として賞賛されても、「あだ花」と言い続けた坂本さんの悲願である。坂本さんは、中古本ビジネスは作家を守る再販制度を崩すものだとして批判され、ならば、著作権料を支払う制度を作らなくてはならないと、上場後に奔走した。同業他社や業界、行政に呼びかけ、議論を重ねていった。

坂本さんが上場を目指した理由の1つが、上場企業という金看板を掲げて、業界や行政の話し合いの場で、堂々と発言したかったからなのは間違いない。小さい企業のうちは、思いはあって発言しても、なかなか相手にされないのが世の常である。経済団体の活動や、アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー・ジャパンへのエントリー（アントレプレナー大賞受賞）などを積極的に行っていたのも同様の理由に思われる。

「中古本ビジネスは、業界のあだ花なんかじゃないんだよ」。坂本さんは、自身自身に向かって、そう言い続けていたのかもしれない。



## ブックオフの未来に、僕はいない

上場後、創業者のカリスマ色をどうなくすのか。最も真剣に模索していたのは、坂本さん本人だった。坂本さん曰く「ブックオフは、落ちこぼれの吹き溜まりから始まった」。

「高校中退。ニート。子供も大きくなり、旦那も忙しくて構ってくれない主婦。自分の世界の中で、スポイルされていると感じている人に、居場所を作ってあげたかった。自分が必要とされている、活躍できる場所があるってすごいことで、それだけで、人は眠っていた能力を発揮できます」（坂本さん）。

坂本さんは、ブックオフのマネジメントは、「パートアルバイトの戦力化」の1点に絞って深く掘っていったと語る。「面白くないと思っている世の中は捨てたもんじゃないないよ」「生活を丸ごと支えるような家族みたいな関係を作ろう」という文化を形成したいと考えたそうだ。

しかし、上場すると、採用するメンバーの経歴もスキルも大幅に変わる。それまでのブックオフ文化は弱者と呼ばれた人間が、自分の成長を周りに支えてもらいながら、強くなっていくという人材成長戦術が中心軸にあった。しかし、上場すると、ブックオフの将来スケールを見据えた大胆な戦略を繰り広げたいエリート軍団も、そこに交じってくる。組織の均衡が崩れかねないので、慎重に進めなくてはならないが、成功体験にこだわらず、新しいブックオフ文化を創っていかなくてはならない必要があった。

私は、坂本さんが社長交代する時は「カリスマ色がない透明感のある、また、行政にも強い外部経営者がいい」と進言していた。

それか思い切った若手の登用のどちらかで、坂本色を一掃するくらいの後継者選びがいいと思っていた。坂本さんも賛同してくれていたようだったが、上場後、組織が予想以上に急拡大していき、坂本さんは前述したような業界へのロビー活動などに専念しなくてはならなくなった。

「若手の登用は時期早尚」と判断され、最も坂本イズムを踏襲している橋本真由美さんを社長に指名した。「パートアルバイトの戦力化」戦略を標榜する象徴的な人事であった。

2007年、子会社を通じた粉飾決算問題と、坂本さんのリベート問題が発覚した。私たち経営者仲間は、「まさか」と思いつつも、坂本さんに「もしそのような事実があるならば、委員会など作らずに、謝罪と是正を早急にされた方がいい」と何度も進言した。

上場前に個人会社に仕入れ機能などを持たせることは、必ずしも違法ではない。情報公開していなかった点で倫理的に問題があったことは否めず、坂本さんが仕組み化しておく必要があったと思われる。

粉飾決算は、絶対に許されるものではない。ただ、このケースに関しては、「退陣しなければならぬほど、悪質な粉飾意図があったのか。違う責任の取り方もあったのではないか」。私だけでなく、同じように感じている上場企業の経営者も少なからずいたことだけは記しておきたいと思う。

坂本さんは当初から事実に関して猛省していた。退陣の意志を固める決定打となったのは、最も自分を慕っていると思っていた重鎮たちが、ある日を境に坂本さんの糾弾側に回ったことだった。坂本さんにとって、晴天の霹靂であった。・・・そして、出した結論は「ブックオフの未来に、自分はいらない」だった。

社員に慢心を戒めていた自分が、そういう憂き目に遭ったのは、因果応報、自分の慢心が知らないうちにみんなを蝕ませたと思われたのだ。かねてより、白羽の矢を立てていた佐藤弘志さんに社長を譲ろう。若手経営陣にブックオフを託そうと決意した。その後は、一切の反論を止め、事実誤認の内容もすべて飲み込んだまま、坂本さんはブックオフを去った。

「私がいなくなることで、ブックオフに、新しい血が波打つようになる。生まれ変わるパワーを持った戦士は、十二分にいますよ」

現在、坂本さんは、いとおしように、楽しげに、ブックオフの成長を見守っている。もうブックオフに戻る意志はなく、異分野での事業立ち上げにいそしんでおられる。

## 門戸を開く「心のリーダー」

私はブックオフの記事を見る度に「中古という自分たちの事業ドメインだけは外すなよ」「正しいことを正しいと言える人間力のある組織を作れよ」という、坂本さんのブックオフ応援歌が聞こえてくる気がする。坂本さんに恩義を感じた、今でも坂本ファンの経営者たちは、全国に山ほど存在している。

大川さん、坂本さん。お2人は、多くの経営者たちの「心のリーダー」として今も存在する。いつでもどこでも誰にでも門戸を広く開いていた。太刀打ちできないとか、とても真似できないと感服してしまう。酸いも甘いも噛み分けた人生経験豊かな人物にしか持ち得ないリーダーシップがあるなあ、と感嘆する。

私はこの連載で、青臭い正義感を私なりに持っている、正しい世の中を作る改革者の1員でありたいと思っていると書いた。

が、人生経験を重ねるうちに、世の中を変えるには、青い正義感だけでは、大きなうねりにはならないことに気づいていく。価値観が違う、人生哲学が違う、思考が理解できない、極論すれば不条理なものあっても、時としていったん受け入れ、それを変革するほどの力がなければ、世の中は変わらないのである。

#### 結論 リーダーシップの美学その6

夢を抱かば、許容の門戸を広げよ！

許容の門戸を広げるのは、難しい。広げた門戸に入ってきたのが誰であれ、うまく導かなくてはならない。そのためには、したたかさも含めた人間力、包容力が必要だからだ。

実際、いざ自分に置き換えると、自信がない。しかし、会社は、経営者の器以上には大きくなる。努力しなければ、その幅で終わる。自分自身が知らぬ間に立てている「人を受け入れる壁」を崩していきたいものだ。

大川さんと坂本さんは底知れぬ包容力で様々な人に道を示して導いた代表的なリーダーだ。しかし、有名ではなくても地元に基づいた中小企業経営者には、お2人と同じような域に達している方がたくさん見受けられる。後進の面倒を見るのを苦とせず、新たな力を育むのに一役買っている。読者の皆さん、こんな素敵な経営者がいたら、ぜひ教えて下さい、ね。



## | このコラムについて

## “男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていた「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼしる真実にリーダーシップの美学がある。

Copyright © 2006-2016 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.

日経BP社