

アスキー経営の誤算

西和彦

アスキー元社長、

埼玉大学経済学部大学院博士課程客員教授

アスキー経営の誤算

文 西和彦 アスキー元社長、埼玉大学経済学部大学院博士課程客員教授

「誤算は失敗ではない」――

かつて三十三歳で史上最年少の株式会社店頭公開を実現し、

産業界の注目を一身に浴びたベンチャー企業の旗手は言う。

「誤算は学びのステップだ」と。

現在は大学で教べんを執るアスキー元社長が、

社長辞任後初めて、自らの経営の誤算を振り返る。

アスキーの経営の第一線から身を引いて、早いもので七年以上がたつ。

私がアスキー出版（後のアスキー）を創業したのは一九七七年のこと。まだ早稲田大学の理工学部在籍する学生だった。それから十年後の八七年、私は年商百五十億円規模に成長した同社の社長に就任した。社長を務めた十年の間に、年商三百億円を達成した最年少の社長として株式の店頭公開を実現し、ピークには、アスキーグループは年商五百億円の企業群に育った。

だが、一九九八年に社長を辞任し、

現在は大学で教べんを執っている。

経営に失敗したからやむなく教育者に転身したのではない。ベンチャー企業を創業して経営をたくさん学んだのだから、再びベンチャーを立ち上げるといふ選択肢もあった。そうしなかったのは、経営で学んだことを大学で若い人たちに教えることが自分を最も生かせる選択だと考えたからである。

誤算に学ぶ

この七年の間に実に多くの変化が

あった。

私の良き理解者であり、苦境のときに出資していただいた最大の支援者であるCSKグループの大川功名誉会長が二〇〇一年三月十六日に逝去された。

アスキーを通商産業省と共に金融支援していただいた日本興業銀行は都市銀行と合併して、民間の銀行になってしまった。そのほかの協調融資に参加していただいた銀行も再編で変わってしまった。

アスキーは株式公開を取り下げて非公開企業になり、投資ファンドによって削るだけのリストラを経て出版社に戻って、今年の初めに角川ホールディングスに売却された。

私自身は、ビジネスマンから大学で教べんを執る立場に転身した。

当時の関係者も、そのほとんどが今ではアスキーやCSKの業務から離れている。ようやく好き嫌いという感情なしに、当時のことを冷静に受け止められるようになった。

そこで、改めてデータベースを使ってこの七年間の報道記事を読み返してみた。それにしても、事実と乖離^{かいり}したものが実に多い。当事者たちの事実に対する自己正当化を目的とした発言が堂々と掲載されているのである。そして最近のアスキーなどに関する多くの記事は、私や関係

者への直接の取材もなく、この間違った当時の記事にネットでアクセスして書かれていることが多い。

私はここ数年、アスキーについての発言を一切していない。しかし、こうした状況を見るにつけ、辞任当時のことを書き記してみてもいいと思いついた。間違った認識がニセのヒーローを生み、誤った教訓を後世に残すことになるからである。今ここで、真の当事者である自分がきちんと当時を語らなければ、歴史がねじ曲げられてしまうことになるだろう。

ここでは、改めて私が当時下した経営判断、そしてその誤算について検討してみたい。私の誤算から得られたことが、読者諸氏の教訓になれば、これに過ぎる喜びはない。

【第一の誤算】

CEOでない社長

バブル崩壊後の一九九二年八月、転換社債（CB）の繰り上げ償還資金百二十億円の調達に伴う資金繰りの悪化が表面化したことからアスキーのリストラは始まった。このときは、日本興業銀行をはじめとする取引銀行六行から支援をいただき、事なきを得た。

私は、銀行からの支援を受けると

アートワーク © THE STUDIO Tokyo Japan

● アスキー経営の誤算



同時に、役員の派遣を銀行に要請した。日本興業銀行から橋本孝久氏が着任された。

事業の整理と組織改革などのリストラ策も講じた。商品別に五十人前後から成る十五のビジネスユニットを作り、それらを出版やソフトウェアなどの分野ごとに独立採算制を敷く四つの局・事業本部にまとめた。各事業に責任を持つ局長や本部長はCOO（最高執行責任者）ではなく、それを統括する立場を社長の私に担い、橋本氏が財務の担当となった。言い換えるなら私がCEO（最高経営責任者）であり、橋本氏がCFO（最高財務責任者）という役割であった。

「ワンマンは悪」という言いわけ

CEOとCFOのコンビによる厳しいリストラが徐々に実を結び、業績が回復し始めたときに、ある出来事が起きた。

一九九六年五月にアスキーの役員が集団退社した事件である。このとき辞任したのは、当時の収益源だった出版部門などを主に担当していた四人である。百万部以上の部数を誇っていたゲーム週刊誌「週刊ファミ通」などを手掛けるエンターテインメント出版部門の幹部が中心だった。

彼らが取締役を辞任する理由として挙げたのは、私のワンマン経営だった。「リストラを断行するワンマン社長の下では、仕事がいかにから独立する」。これが、彼らが辞表を提出する大義だった。

ここで私が指摘したいのは、「実際に私がワンマンだったか」ということでもなければ、「新しい会社の設立話を前提に、彼らが後付けで理由を考えた」というようなことでもない。問題の本質は、この事件がキッカケとなり、本格的なカンパニー制の導入と、事業分野ごとの権限委譲が加速したということである。

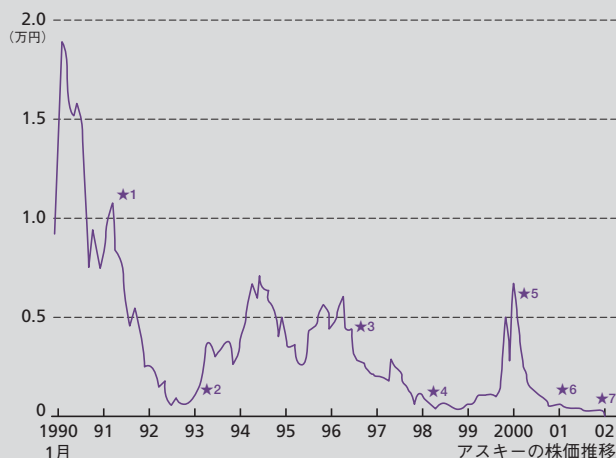
彼らの辞任を発表するとき、私が新聞のインタビューで「四人の辞任の背景にゲームソフト大手のスクウェアのオーナーである宮本雅史氏がアスキーの買収を狙っていることがある」と発言したこともあり、マスコミにはかなり派手に取り上げられたから、このドタバタ劇が記憶に残っている読者の方も多いだろう。このとき、後任の役員として日本IBMから廣瀬禎彦氏を招いた。

外部から資金を得て、彼らに独立をそそのかしたのは、当時アスキーがリストラのコンサルティングを依頼していた企業の担当者であったと聞いた。これも誤算だった。

アスキーを去った取締役たちは、

□ アスキー年表

1977年 郡司明郎氏と塚本慶一郎氏と共にアスキー創業
1978年 マイクロソフトと提携
1986年 マイクロソフトと提携解消
1987年 西和彦が社長就任
1989年 株式店頭公開



1991年 郡司会長と塚本副社長が辞任 ★1
1992年 転換社債の償還のために銀行協調融資組成、リストラ開始
1993年 日本興業銀行から橋本孝久氏を副社長に招聘 ★2
1996年 最高益の決算
常務ら4役員辞任 ★3
日本IBMから廣瀬禎彦氏を常務に招聘
カンパニー制開始
1997年 エグゼクティブボード設置
週刊アスキー創刊、3カ月で休刊
新週刊アスキー再開
CSK・セガなどに100億円第三者割り当て
特損135億円
1998年 特損455億円、西和彦は社長辞任 ★4
新社長に鈴木憲一CSK専務就任
2000年 西和彦が取締役副会長に復帰 ★5
2001年 CSKグループ会長大川功氏死去 ★6
西和彦はアスキー取締役副会長を辞任
CSKのアスキー株式はユニゾンキャピタルに無償譲渡される
2002年 アスキーのジャスダック上場廃止 ★7
2004年 角川ホールディングスがアスキーをTOB買収

出版とゲームソフトを手掛ける「アクセラ」や国際FAX事業の「アイキューブネット」を新しく立ち上げた。しかし、アクセラは宮本氏から六〇億円以上の資金援助と債務保証をもらいながらも事業は成功せず、会社は破産した。アイキューブネットも同様に破産した。

銀行は集団指導体制を要求

事件の後、銀行から「こうした事件が二度と起きないようにワンマン体制はやめて、集団指導体制にするように」という指導が入った。既に分社的な体制だった社内組織から、権限の分散をさらに進めた方がいいという指示だった。この要求に応えて導入したのがカンパニー制である。これにより、それまでのゆるやかな分社組織が、完全な企業内分社の組織へと変わった。

加えて、会社全体の長期的な方針や各カンパニー間の調整といった経営の意志決定は合議制へと移行したのである。具体的には、私を含めた経営陣三人とオブザーバー一人で構成する「エグゼクティブボード」と呼ぶ意志決定機関を設けた。アスキーのCEOとしての責任は、エグゼクティブボードが果たすことになった。だが、この機関は現場のCOO

の合議体になってしまった。本来ならば、COOを監督するのがその上にあるエグゼクティブボードの責任である。だが、メンバー自身が「監督されるCOO」という構造になった。利害関係が相反し、監督し合えるはずはなかった。結果として、アスキー社内には、CEOが四人いるような形になって、会社としてのガバナンスが失われてゆくことになった。このことに当初は気付かなかったということが問題だった。これが一番大きな誤算の原因である。

経営の経験のないトップ

七つのカンパニーの中でも売上げが大きかったのは、出版部門を担当する「インフォメーション・カンパニー」、ゲームソフトの「エンターテインメント・カンパニー」、新規事業である教育事業関連の「エデュケーション・カンパニー」、パソコン通信の「ネットワーク・カンパニー」の四つだった。

ここで問題だったのは、いくつかのカンパニーのトップが、担当する事業分野のビジネスを手掛けた経験が全くなかったことだ。

例えば、出版担当の橋本氏は国際財務の専門家、ゲームソフト担当の廣瀬氏はIT関連の営業マン、研究

担当の中島洋氏は日本経済新聞社出身で新聞や雑誌の記者だった人物である。ほかに候補になる人間は、あの時点では社内にはいなかったというのが正直なところだ。

出版とゲームソフトの年商はそれぞれ二百億円に達していた。この規模のカンパニーでトップを務めることは、同規模の会社で社長を務めることに匹敵する。それができる人物は、そう簡単にいるものではない。しかも、銀行から支援を受けてリストラを進めている最中の社長の私には、自分の一存でカンパニーのトップに対して命令する権限はなきに等しかった。

当時、市場が拡大していたパソコン関連の出版物と、競馬ゲームソフト「ダービースタリオン」シリーズが好調で、出版とゲームソフトは三十億円の利益が出ていた。利益が出ている好調な事業だったら、誰が経営してもうまくいくと銀行は思ったのかもしれない。

カンパニー制を導入するときに、当時ソニーの会長を務めておられた大賀典雄さんにある会で偶然お会いして、そのことをお話ししたことがある。同社は当時、他社に先駆けてカンパニー制に取り組んでいたからだ。「アスキーも、今度カンパニー制をやることになりました」

「そうか。でも、カンパニー制をやる」と会社は傾くぞ」

大賀さんのこの一言に仰天し、えーっと声を上げてしまった。

「とにかくカンパニー制は大変だよ。気を付けた方がいい」

大賀さんが大変だとおっしゃっていったことは、この時点ではよく理解できていなかった。気付いたのは、カンパニー制を導入してからであった。このときに大賀さんから具体的なアドバイスを伺う時間がなかったことは、今でも残念に思われてならない。

カンパニー制という組織体制を採用したこと自体に誤算があったわけではないと思う。各カンパニーのプレジデントに権限を大幅に委譲したことに加え、監督権限をもつ機関が現場のお手盛りを行う立場を兼ねてしまったということが誤算の原因になった。

プレジデントを監督する権限を社長が失うような事態になってしまった結果、現場の状況を社長が把握できなくなった。これが業績の悪化につながった大きな誤算の原因だった。新しい組織体制への移行で、会社全体のバランスがしつかりしないうちに事業を拡大し、それぞれが強くアクセルを踏む結果になってしまったからだ。

スポンサーの支配

カンパニー制を採用してしばらくしたある日、当時、日本興業銀行でアスキーを担当していた情報メディア通信営業部長が突然、私を訪ねてこられて言われた。

「もしこれから資金が不足しても、銀行としてこれ以上は融資できない。昨今の経済状況の悪化で、銀行も体力が弱くなっている。将来の資金については、西さんの判断で外部のスポンサーを見つけて下さい」

こうした説明を受けたのを覚えている。つまり、銀行の代わりに、スポンサーとなるお金持ちの会社を探してほしいということだった。山一証券など大型の金融破たんが起きた時期だった。世の中の経済環境は悪化しており、銀行からの申し出に対してノーと言える立場にはなかった。

大川CSK会長に支援要請

結局、CSKの大川会長に会い、約百億円の出資をお願いすることになった。一九九七年十一月二十五日だった。十二月にトントン拍子に話が進み、クリスマススイブの夜には、大川会長が率いるCSKグループが翌年一月に第三者割当増資で資本参

加することが決まった。これは、CSKグループの傘下に入ることを意味していた。このおかげで、アスキーの財務体質強化にメドが立った。

当時、日本興業銀行で担当していただいた齋藤宏常務（現みずほコーポレート銀行頭取）に「このお金は何に使うのか」と聞かれて、「使わないで取っておきます」と答えたことを、昨日のようにはっきりと覚えている。

百億円の過剰投資

CSKグループからの投資が完了した後、社内で約百億円の過剰投資が起きていることが判明した。これは、私にとって寝耳に水の話だった。

まず、出版事業。アスキーは前年に創業二十周年の記念プロジェクトとして、総合週刊誌「週刊アスキー」の創刊を手掛けた。扶桑社で「週刊SPA」の編集長を務めた渡辺直樹氏を迎えて、大々的に立ち上げた。

完成した創刊号を見て「これでは売れない。やめよう」と、エグゼクティブボード会議の席で私は発言した。傷が浅いうちに血を止めた方がいいと判断したからだ。だが、エグゼクティブボード会議ではほかのメンバーに押し切られ、最初は三週間

で結論を出すはずだったのが、最終的には三カ月も様子を見ることになった。あのときに止めておけば一〇億円は助かっただろう。

だが、目標の三十万部には届かず実売率は二〇％と低迷し、廃刊に追い込まれた。

結局、十五週間分の出版にかかった費用は十五億円ほど。これに、創刊時の宣伝広告費である五億円を加えて、この週刊誌の失敗で二十億円のキャッシュアウトが生じた。

さらに、売り上げを増やすために書籍の印刷部数を編集責任者の言うままに増やした結果、大量の書籍の増加在庫を抱えることになった。在庫は最終的に二十億円規模になり、週刊アスキーと書籍の合計で、出版事業は四十億円の穴を空けるという惨憺たる結果を生んだのである。

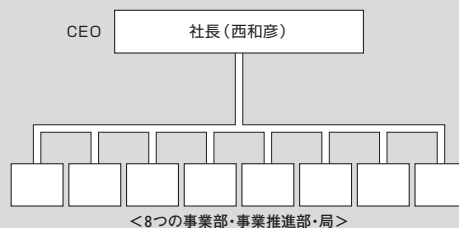
出版だけでなく、ゲームソフトのキャンパニーでも、同じように事業拡大のアクセルを踏んでいた。

競馬ゲームのヒットに味を占めて、実に四十本以上のゲームタイトルの開発を進めたのである。一本当たりにかかった開発費用は約一億円。実に、ゲームソフトでは経費を含めて五十億円のキャッシュアウトに陥った。

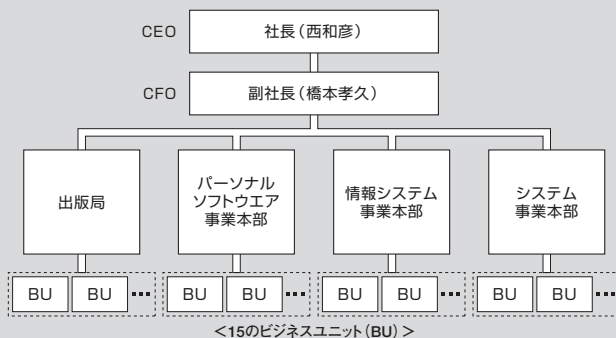
出版とソフトの資金不足が合計で九〇億円であった。これが、アスキー

アスキー経営形態の推移

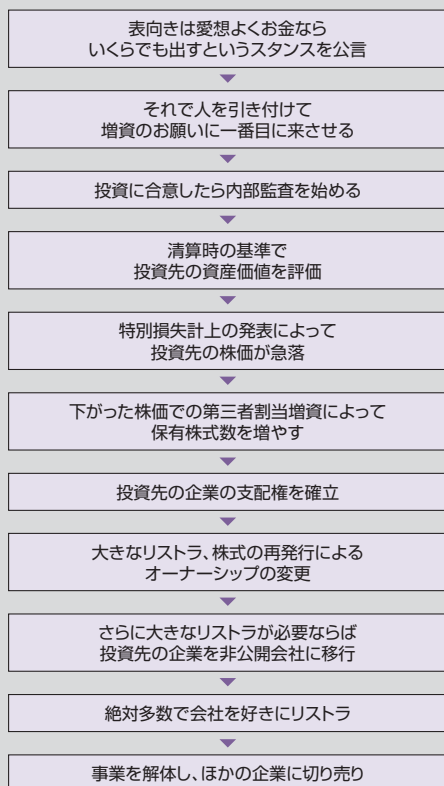
(a) 事業部制（1993年まで）



(b) 緩やかな分社制（1993年～1996年）



))) 会社支配の手口(((



「詐欺やないか」と大川さん

がカンパニー制とエクゼクティブボードを採用したことのツケであった。

信じられない話かもしれないが、

社長の私にはこうした状況がプレジデントから報告されず、財務担当の常務にも知らされず、最後まで知らずにいたのである。

カンパニー制による権限の委譲によって、ほかのカンパニーの現場の生の情報は私の耳には入ってこない環境が生まれていた。エクゼクティブボード会議では資金不足の報告もなかったし、週刊誌の出版費用がかさみ、ゲームソフトがたくさん出ているということは知っていたが、さすがに全社で百億円規模のキャッシ

ュアウトというひどい状況とは思っていなかった。

このことを知って、直ちに大川会長に報告に行くと、当然烈火のごとく怒られた。

「詐欺やないか、知ってたんやろ、この嘘つき！」

無理はない。CSKグループから受けた貴重な出資は、不良債権の償却どころか、既存事業の赤字をカバーすることで消えてしまったのだから。大川会長は、私にだまされたと思われたのだった。もし知っていたのなら、きちんと報告していたのだが……。

予想だにしなかった状況が生じて、アスキーが一九九八年三月期に計上した特別損失は、四百五十六億円に膨れ上がり、百三十二億円の債

務超過に陥った。

部下が手掛けた事業の失敗は、もちろん社長である私のミスでもある。私は同年四月二十三日に東京・新橋の料亭で大川会長に「社長を辞めさせてほしい」と伝えた。

大川会長は「わかってる」とだけ言われた。同二十七日に記者会見を開き、社長を辞任して平の取締役に降格することを公表した。実は取締役も辞めさせてほしいと申し出ていたが、大川さんには「逃げるな」と言われた。

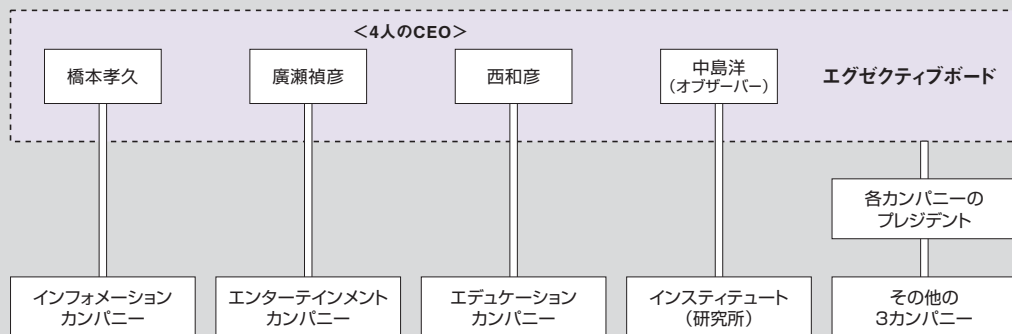
同じ日に開いた社員総会で集まった社員に説明した。休刊した週刊誌はパソコン週刊誌として装いも新たに船出した。この「週刊アスキー」の立ち上げが、社長としての最後の大きな仕事になった。

間違えば危険なカンパニー制

私は、ソニーの大賀会長に伺ったカンパニー制の危うさを、社長辞任という状況に立たされてようやく理解できた。

カンパニーのトップに権限を与えて、中途半端に任せてしまうと、お金が垂れ流しになって出ていってしまふ。担当分野を熟知した本場に信頼できる人がいなければ、カンパニーは成立しない。

(c) カンパニー制導入後(1996年以降)



当時の状況を冷静に考えてみると不可思議な点は少なくない。

当時のアスキーは、国内第三位の規模のインターネットサービスを展開していた。アスキーネットである。いわゆるパソコン通信からインターネットに無事に転換を果たし、三十万人のユーザーを抱えていた。このサービスから撤退すると廣瀬氏が突然提案した。多数決によって、アスキーはインターネットサービスから撤退した。

私はこの判断はいまでも間違っていたと思っている。アスキーネットはあのまま続けていれば株式を公開できたかもしれない。当時、同事業を担当していた石村賢一氏は、その後退社して新会社「Eストアー」を立ち上げ、株式公開を果たしている。最後まで私に資金不足の報告がなかったこと。あまりにもタイミングの良かった銀行からの申し入れ。知っていたかのように一致する資金不足の額とCSKにお願いした投資金額……。

今にして思う。すべては自分が暴走したことの結果を意識していたカンパニーのトップが、銀行と組んでスポンサー探しを仕掛けたのではないか。そういう話を何も知らずに毎日経営をしていたおめでたい私。

後でいろいろと調べてみて、過去

の企業買収の多くが同じような状況から始まっていることを知った。お決まりのシナリオにはまり、その役者を演じてしまった。当時は、リストラで手一杯で、そうしたことで頭を回す余裕はなかった。

株主を怒らせると……

資本参加した企業の態度を経営成績の悪化が大きく変えることに気が付かずにはいたことも、私にとっては大きな誤算だった。

資本家は、最初はニコニコ顔で、お金が足りなくなったらいつでも来て下さいとばかりに接してくる。

それではと出資をお願いすると、気前よく資金を投資してくれる。業績が安定しているうちは口を出さない。悪化し始めたとともに占領軍的な部隊がやってきて、社内の資産価値を評価し始める。そのときの評価は、会社が生きているときの評価ではなく、会社が倒産して清算するときの基準である。つまり、少しでも怪しいものはほとんどがゼロ評価、不良債権に分類されてしまう。

結果、会社は特別損失を発表することになり、株価は暴落する。

下がった株価でさらに増資し、出資比率を高めて支配権を確立する。当然ながら、株価が下がれば投資金



額でより多くの株式を購入できる。あつという間に過半数や三分の二の株式は握られてしまう。

これが証券会社のOBのプロの手口である。もちろん違法性はないし、むしろまっとうなM&A経営と言えるだろう。だが、業績悪化でこれほどまでに人の態度が大きく変わるものなのだと、私は思ってもいなかった。これは、産業再生機構に入ったダイエーも、これから直面することなのだろう。これが経営の常識なのだとすれば、知らなかった私が世間知らずだったということになる。

過半数どころか三分の一以上の比率であつても出資を受ければ、会社はその投資家のものになる。それがよく分かった。もし、それがいやならば、投資を引き受ける相手の持ち分を全体の1割以下に分散しなければならないということだ。

【第三の誤算】

スポンサーは永遠ではない

企業買収の手口に乘せられてしまったわけだが、大川会長がご存命中のCSKグループは、アスキーが立ち直ることを切に望んでいて下さったように思う。本来ならば、あれだけの赤字を出した私はアスキーを去るべきだったが、大川会長に取締役

で残るようにと言われた。その後も、何とかアスキーを再建しようと心血を注いだつもりだ。教育事業が好調なので二〇〇〇年に取締役に副会長にしてもらった。

いい人、繊細な人は癌で死ぬことが多いという。これはストレスが免疫低下を招き、癌を発病するからである。関係者が漏らした週刊誌の記事が原因で会長は大きなストレスを受けられ、食道癌を発病した。一度治るが、〇一年三月に再発して大川会長は帰らぬ人となった。そして状況は一変した。アスキーと私は大川会長という偉大な支援者を失ったのである。

結局、その一年後にCSKグループはユニゾン・キャピタルという投資ファンドにアスキー株を引き渡し、その後、アスキーは公開会社から非公開会社に移行した。〇四年には投資ファンドから角川ホールディングスが買い取った。

私は大川会長がなくなって二カ月後の〇一年五月に副会長を辞め、アスキーの経営から完全に身を引いた。その時に感じたのは、スポンサーは永遠ではないということだ。

米マイクロソフトのビルゲイツ氏に大川会長から出資を受けることを話したとき、彼は私にこう言った。「なぜ最初に俺のところに言つてこ

なかつたんだ」

彼が百億円を出してくれたかどうかは分からないが、うれしかった。それから彼はこうも忠告してくれた。

「大川さんと仲良くしている間に、自分自身の復活を考えておいた方がいい。大川さんがいつまでもいるわけじゃないぞ」

経営者としての私にとって、高齢の投資家に頼ってしまったということとは、ある意味で誤算だったのかもしれない。パトロンは永遠にいるわけではない。企業は人間同士のつながりでできているのであつて、死んでしまったら終わりだということだ。大川会長がご存命だったら、アスキーを立て直して、また私にチャンスを下さつたのではないかと思うことがある。

人間の体は強いようで弱い。大川会長は大胆さをお持ちであると同時に、ものすごく繊細なひとだった。自身の健康には人一倍気をつけておられて、本当にいつまでも生きていて下さると思つていた。大川会長が亡くなる二年ほど前に父をなくしたが、それ以上の喪失感だった。大川会長は私の「ベンチャーの父」のよう

な存在だったから。

「お前はいままでずっと前を向いて進んでばかりきたが、これからは後ろも左右もよく見ないといかんよ。

世の中には悪いやつがぎょうさんおるから、気を付けてな」これが大川会長から最後にいただいたアドバイスだった。

誤算は失敗ではない

数々の誤算を重ねつつも、私は何とか健康を保つて、借金を返しながらも破産せずに、自殺しないで生きている。生きてさえいれば、人生には失敗はない。人生最悪の失敗は「自殺」と会社の自殺である「破産」であると私は思っている。

誤算は失敗ではなく「こうしてしまふとうまくいかない」という「学び」であり、次へ飛躍するためのステップである。それを失敗だと決めつけてしまうと、学ぼうというエネルギーが失われてしまふ。素直になつて謙虚に反省をすることから、新しい未来が開けていくのではないだろうか。

西和彦にしかずひこ

一九五六年生まれ。情報学博士。七七年に早稲田大学理工学部在学中に明氏（当時CAC在籍、塚本慶一郎氏）と共同で「ASCI」を創刊。七八年同社社長。同年マイクロソフトと提携。七九年同社副社長。八〇年に同社ボイスメン兼新技術担当副社長。八七年アスキー社長に就任。八九年史上最年少でアスキーの株式店頭公開副社長に就任。八九年情報学、現在、尚美学院大学教授（マルチメディア情報学、埼玉大学大学院客員教授（ベンチャー経営学、米マサチューセッツ工科大学メディアラボ客員教授（途上国の情報化政策）、須磨学園学園長（中高六年一貫教育）などを兼務。