

Yahoo! vs 楽天

どっちが使える!?
最強のネットビジネスはどっちだ!?

イケてる会社report
アソボウズがスポーツを
もっと面白くする!

夏だ! スタミナだ!
コリアン vs 日系
焼肉屋大バトル

巻頭対談
リーナス・トーバルズ
ペッカ・ヒマネン
Linuxというハッピーな世界によろこ

[特集] この10社が市場を変える!?

テレビ東京/スルガ銀行/am/pm/プロミス/ドン・キホーテ/フレッシュネスバーガー etc...

天下を取る会社

アサヒビール、どん底からトップに立つまでの20年戦争

HUMAN DOCUMENT

西 和彦

[アスキー特別顧問]

激白! 「アスキーとぼくの四半世紀」



アスキー特別顧問

西和彦

の形で発行した新規株式1100万株のうち、CSKが550万株、セガが350万株、大川個人が100万株を引き受けてくれたのである。

この第三者割当て増資によってアスキーは100億円近い資金を調達し、とりあえずピンチを脱した。第三者割当て増資の話がまとまった直後、97年12月25日に行なった記者会見の席で、西は次のようにコメントしている。

「厳しい経済環境のなかで100億円も投資してただけるわけで、こんな幸せな会社は世界にひとつもない。このような決断ができる人は大川会長しかない。人生最大のプレゼントだと思っている」

社長を辞めたときがいちばん辛かった

ならば、アスキーを資金的に支え、西を精神的に支えた大川が亡くなったことが、つまりは強力な後ろ盾を失ったことが退任の引き金になったのかと念を押すと、西は「それも違う」と首を振る。

「そうじゃなくてね、やっぱりアスキーがあんなたくさん赤字を出して、本当はそこでけじめをつけるべきだったのを、大川さんの鶴のひと声で延期してもらったみたい

なところがあるわけです。その鶴のひと声がなくなれば当然責任を取るべきというか、その時点で社長を辞めたということもひとつの責任の取り方かもしれないけど、

役員から退くという究極の形を一度は取らなきゃいけないじめだと思う」

「鶴のひと声で延期してもらった」というのは、98年6月の社長交代劇の際のことである。

98年3月期決算で320億円の債務超過に陥った経営責任を問われ、この年6月の株主総会で西和彦は代表権のない取締役へと降格になる。本来ならば、このときに経営の第一線から退くべきだったと西はいうわけである。

「大川さんから『取締役として残るように』といわれたから残ったけど、世間の常識からすればあのときに退任すべきだったということなんです」

平取への降格が決まった直後、西と電話で話をする機会があった。さぞかし落ち込んでいるだろうと思いきや、電話の向こうの声は意外に元気だった。「2年後を見ててよ」と西はいったものである。それは2年後の社長復帰宣言と受け取れた。強がりだろうと思っただが、その強がり頼もしく感じられたものだ。

「社長じゃないけど、副会長になつたでしょ」と西。

しかし、このとき実は西は深く傷ついていたのだった。その心情を西は初めて口にした。

「社長を辞めたときは辛かった。傷口がえぐれて血が流れ出しているみたいな感じだった。傷を癒すために身近な人に薬を付けてガー

社長を辞めたときは辛かった。傷口がえぐれて血が流れ出しているみたいな感じだった。

ゼで覆って、包帯まいてもらって。大変だった。

今回、退任したときというのは、3年ぶりに包帯を取ってみたら、傷跡はあるけど傷口は治っていたという、そういう感じ」

執行猶予3年の間に傷が癒えた。気持ちの整理がついた。アスキー離れができた。という意味なのだろう。

随分あっさりと身を引いたような印象を受けるのは、きっとそのためだ。

ジャストシステムと組んでいたら世界で勝負できたかも

「歴史に“why”はあっても“if”はない」

これは西和彦がよく口にする言葉である。過去を振り返って「なぜ？」と問い直すことに意味はある。でも、「もしも……たらば……」

と悔やんでみたところで何にもならないという意味である。

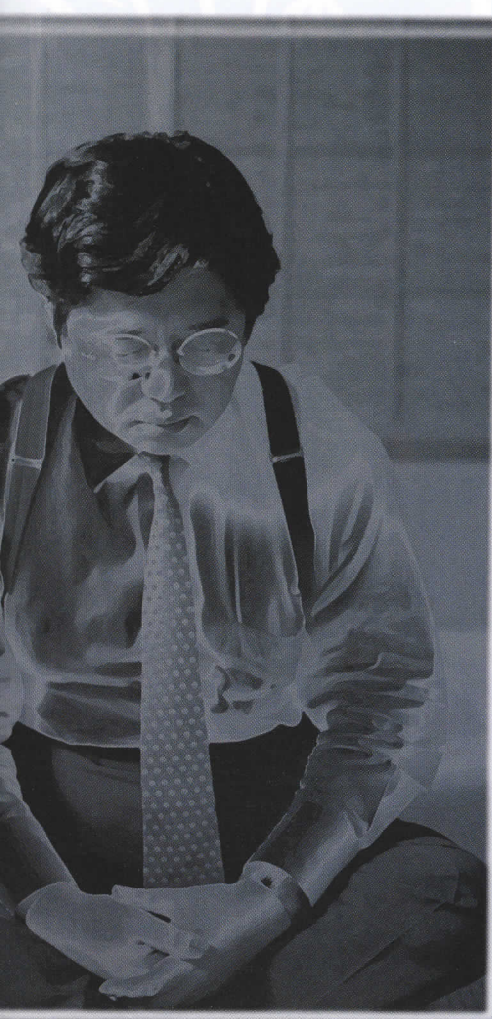
西自身、普段は「もしも……」というような話し方はしない。が、この日は違った。アスキーの経営から身を引いたことによる気安さもあるのだろう、珍しく“if”を交えながら西はアスキーの24年を振り返った。

以下は、記憶を辿りながら、言葉を選びながら、西がゆっくりとした口調で語った四半世紀の思い出、エピソード、総括である。

パソコンのアスキー

「アスキーは、最初はパソコンのアスキーだった。パソコンのアスキーとして一番印象的なのは、マニアのものであったパソコンが一般の人に受け入れられるようになったということ。パソコンが社会現象になった。

自分たちなりのビジョンを持つ



て黙々とやっていたら、パソコンは実は自分たちが考えていたよりはるかに大きな社会的インパクトを持っていた。そういう仕事が出てきて非常に楽しかった。最高でした」

後悔は坂村健とジャストシステム

「パソコン・ビジネスに関しては達成感もあるけど、もうちょっとこつこつとおけばよかったなというのめたくさんある。

マイクロソフトとの提携を解消した後に、トロン(注)の坂村健さんと組んでいたら、世界で勝負できたんじゃないかな。『マイクロソフト・オフィス』に取ってかわるようなソフトを、ジャストと協力して開発できたかもしれない。

坂村さんやジャストのお手伝いをしていたら、世界に打って出ることができたんじゃないか。その可能性はあったと思います。いまになって少し後悔している」

パソコンからゲームのアスキーへ

「パソコンからスタートしたアスキーがゲームへの進出を決めたのは、これは非常に大きな、重い判断だった。パソコンとゲーム機とはカルチャーが違うから、本当に自分たちにゲームができるの

かという恐怖感があった。

だけど、結果的にはパソコンとゲームの2本柱でアスキーの20年間の黄金期を築き上げることができた」

インターネット

「創業20周年目の97年に、これからはインターネットだと宣言しました。だけどアスキーの隣にできたNTT東日本の本社ビル(新宿区西新宿)を見ながら考えたわけ。この会社とことん勝負するの。かっつ。で、逃げようと思った。AOLとジョイントするというオプションもありましたけどもねー。でも、撤退を決意した。大きな挫折を味わいましたけど」

経営を考えはじめたのはリストラ後

「経営をきちんと考えはじめたのはリストラが始まった92年以降。MBAよりももっとタフな経営学を実践の場で学びました。

それまでは、経営というのは1:3を掛けることだ、と。前の年の計画に1:3とか1:5とかを掛ければその年の事業計画ができるみたいな。そんな感じでした。

いま思うともつと経営面でうまくやれたんじゃないかという気もしないことはないけど、でもリストラはよく頑張った」

ビル・ゲイツ

「ビル・ゲイツとの出会いは僕にとっては非常に大きな意味があ

KAZUHIKO NISHI

1956年神戸市生まれ。早稲田大学在学中の77年、アスキー出版(現アスキー)を設立して月刊『アスキー』を創刊。マイクロソフトと提携し同社のBASICを日本にもたらしたり(78年)、家庭用パソコンの統一規格MSXを提唱したり(83年)、日本初のパソコン通信『ASCIIネット』を立ち上げるなど、日本のパソコン時代を開拓、リードしてきた。79年から86年までマイクロソフト副社長とボードメンバーを兼務。87年よりアスキー社長となる。98年、債務超過の責任をとるかたちで取締役辞任。2000年、副会長となるが、2001年5月、取締役を辞して特別顧問に。家業である須磨学園高校の校長、尚美学園大学教授、マサチューセッツ工科大学メディアラボ客員教授として、今後は教育者としての道を歩もうとしている。



りました。アメリカに行つて、マイクロソフトの副社長として役員会に参加し、そこでアメリカ企業の経営を学んだことはものすごく大きかったですね。その経験がなかったら、アメリカの企業と付き合うのは難しかったと思う」

「ビル・ゲイツはね、陸軍大臣と大蔵大臣を一緒にしたような人だね。戦うことも上手だし、ソロバンも上手」

「ビルはナポレオンの研究家なんだけど、ビルはナポレオンには似ていない。はったりこいてドジをこくのが得意なナポレオンは、むしろぼくのほうにぴったりだという感じが実はするんです」

孫正義

「孫さんは武田信玄タイプ。ぼくは上杉謙信タイプ。どちらが好

きかといったら、人々はふたつに分かれるんだけど、ぼくは上杉のほうが好き」

「孫さんはどんなに豊かになってもハングリーな人だね。ぼくは借金あるけどハッピーな人。そこが一番の違いでしょうね」

リストラで知った「幸せ」

「幸せというのを考えるようになったのは、リストラに取り組みはじめてから。会社が潰れないで存在できているだけで日々幸せだと思うようになった」

アスキーの寿命は30年延びた

「リストラをずっと断行してきただけで、いつてみればリストラって過去のしがらみを断ち切ってリセットすることですね。会社の寿命30年説というのがあるけど、

第二の人生は「ITと教育」

リセットしたおかげでアスキーの寿命はあと30年延びたと思う。アスキーはもうダメだなっていう人もいるけど、ぼくは寿命が30年延びてよかったなと思っているんです。創業者が自分でリセットすることはできないからね」

現在、西は日本と海外半々の生活をしている。1カ月のうち前半の2週間が日本、後半の2週間が海外（アメリカ10日、ヨーロッパ4日）という具合だ。

時間的には半々だが、気持ちの上での比重はアメリカにあるといった感じだ。昨年、米マサチューセッツ工科大学（MIT）メディアアラボの客員教授に就任した西は、今年9月から本格的に研究プロジェクトをスタートさせるべく、目下その準備に余念がない。考えているプロジェクト・テー



孫さんはどんなに豊かになってもハングリーな人。ぼくは豊かじゃないけどハッピーな人。

「4つに共通しているのはITを使った教育。これが統一テーマ。ITを使った教育に関してはアメリカはわれわれの予想をはるかに超えて進んでいる。だからアメリカでやる必要がある。アメリカである程度成果が出たら日本に持ち帰って、アスキーやCSKとプロジェクトを組んだり、実際に教育現場に持ち込んだりして、それを実践していきたい。可能性はいろいろあると思う」

日本で過ごす月の前半の2週間は、毎週月曜日にアスキーに顔を出す以外は、西は多くの時間を「教育者としての活動に割いている。」

（注）トロン（TRON）坂村健・東京大学大学院教授が84年に提唱したパソコンのCPU、OS、作業環境などを含めた総合的なコンピュータシステムの標準化を目指すプロジェクト。

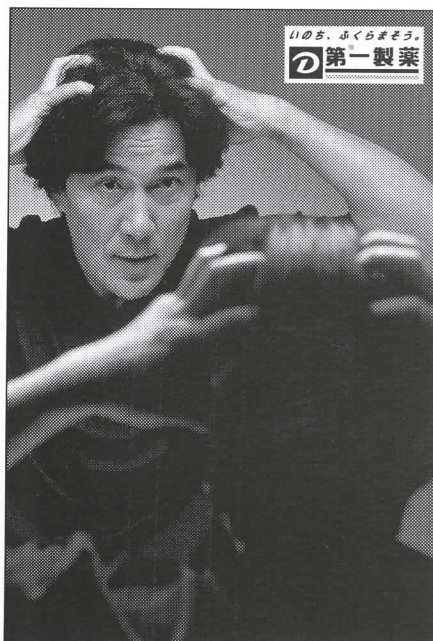
マは4つ。①非常に安価なインターネットのブラウザ開発、②無線のインターネットのシステム開発、③インターネットで多国籍言語表示ができるWEBシステムの開発、④金を決済手段に使う世界中どこでも使えるプリペイドカードの研究。

尚美学園大学教授として毎週教壇に立つほか、毎週水曜日には祖父が創立した須磨学園高等学校（神戸市）の校長としての職務もこなしている。

このほかに、国際連合大学高等研究所客員教授、早稲田大学理工学部講師、工学院大学客員教授、東京大学工学部講師、三重大学工学部講師などの肩書もある。

MITメディアアラボでの研究成果を実践に移すための舞台を、西はすでに用意済みだといつてもいいかもしれない。

MITメディアアラボでの研究者の顔と、日本における教育者の顔がうまく合致、融合したとき、西和彦はいままでとはまた違った顔で時代の第一線、最前線に飛び出してやることになるのだろう。



「脱毛環境」を、「発毛環境」にかえなければ。

必要なのは、頭皮・毛根、両面からアプローチする4つの成分。

生えない原因をひとつひとつきちんと治して、髪が生える環境をつくります。

◎男性・女性ともにお使いいただけます。



◎無香料・微香性の2タイプ。

医薬品 製薬会社の発毛促進剤。

カロヤン アポジカΣ

〔効能・効果〕若禿（壮年性脱毛症）、円形脱毛症、乾癬性脱毛症、びまん性脱毛症、発毛促進、育毛、脱毛（抜毛）の予防、薄毛、病後・産後の脱毛、ふけ、かゆみ

△第一製薬お客様相談室 03-3561-1241

受付時間：月曜日～金曜日 8:45～17:30（土、日、祝祭日を除く）
◎第一製薬ホームページ <http://www.daichipharm.co.jp>