

序章 稀代の起業家

二〇一四年十月、株式会社リクルートホールディングス（以下リクルートと略す）が東証一部上場を果たした。その上場後わずか三年で、売上高は五十四パーセント増の一兆八三九億円（一七年三月期）となる。売上高に占める海外比率は四割を超えており、その評価も加わって時価総額は上場時の二・五倍に達する。この勢いで、同社は二〇年までに人材領域で、三〇年までには販促領域でも世界のトップ企業をめざすという。

こうした急成長ぶりは、低迷が長く続く日本経済のなかでひとときわ光彩を放つ。その原動力は国内外での積極果敢な企業活動である。「日経ビジネス」一七年十月十六日号で、峰岸真澄社長は、それを支えるのは旺盛な起業家精神であり、この企業文化そのものがリクルートの競争力だとする。そして、その企業文化の原型をつくったのは、創業者の江副浩正（一九三六—二〇一三）であり、いまのリクルートは、江副から二つのものを受け継いできた結果だと彼は語る。

「一つは企業と個人をマッチングさせるというビジネスモデルそのもの。情報誌というメディアを通じて、科学的にその効果を実証するというプラットフォームを作ったことです。もう一つは、携わる従業員の力でビジネスモデルを磨き続けられる文化を作ったことです。我々の経営理念にある『個の尊重』に、それが表れていると思います。個人の力によってサービスを生み出し、それを磨き続ける。これこそが醸成されてきたリクルートの企業文化です」

江副との親交が深かった孫正義と大前研一は以前、江副とリクルートをこのように評していた。

孫正義（ソフトバンク社長）

「私は現在ヤフーのほかインターネットや通信の事業に力をいれて取り組んでおりますが、江副さんはその面においても先駆者です。江副さんが住宅情報オンラインネットワークのサイトを立ち上げられたのは、いまから二十年以上も前で、日本で初めてのインターネットサービスでした。また、リクルートは日本の第二種通信事業者の第一号事業者となつて、通信インフラの事業にも積極果敢に進出されました。ソフトバンクが通信事業に進出するずっと以前のことです。日本のベンチャー起業家のトップランナーとして、将来を見据えた新しい事業、これまでに人のやっていないことに強い関心を抱き事業化されていく江副さんの経営姿勢に、私のみならず多くの日本の起業家が畏敬の念を抱き、また目標として励みにしてまいりました」（〇一年）

大前研一（評論家）

「リクルートは例の事件で企業イメージがずいぶん傷ついたが、いまでは日本で最も注目され

る人材育成所となっています。つまり、若い人々は競ってリクルートに就職し、そこで大いにもまれて三十代半ばで他に出て活躍したいと願っているのです。(略)今の時代に合った感覚と起業家精神を持った人材がこのリクルート社から輩出しているのです。(略)日本で最もダイナミックな人材を育てているリクルートの人事システムは偶然ではなく、企業の『染色体』とも呼んで良いほど創業の時以来の思想、理念などがここに色濃く反映していることが分かりました。若い社員にインタビューすると、江副さんのことを悪く言う人はいませんでした。なぜなら、創業の精神は今の会社にも生き続け、そして、今や若者が最も入りたいと思う将来性豊かな、かつ大企業病にならないその社風、体質が全て江副さん以来の伝統である、とはつきり思っているからです」(〇一年)

彼ら以外にも、江副を偉大な先駆者、経営者として仰ぎ、私淑する経済人は数多い。

江副浩正の名は、一般にはリクルート事件と併せて語られることが多い。昭和のバブル期に起こった政界、財界を巻き込んだ疑獄事件である。江副が自身の経営する不動産会社リクルートコスモスの店頭登録に際して未公開株を政界、官界、経済界の有力者に譲渡した。このことの違法性が問われ、江副ほか関係者が贈収賄罪で起訴され、有罪となった。カネがらみ、権力がらみの事件は大衆の興味をそそり、報道は過熱した。そのあおりを受け、当時の竹下内閣が

倒れるという事態にまで至ったのである。その結果、江副浩正の名は、ロッキード事件にも比肩する一大事件の主人公として昭和史に、そして人々の記憶に刻まれることになった。

この鮮烈な記憶が、起業家としての江副浩正の実像を覆い隠しているのかもしれない。いまだに、強烈な逆光によって江副浩正の正体はくらまされ、「東大が生んだ戦後最大の起業家」「民間のあばれ馬」とたたえられた江副のすこみを本当に理解する者は数少ない。

リクルート事件から三十年、ようやく事件は風化し始めたのかもしれない。そして同時に、江副が打ち立てた「情報産業」という言葉も革新的なビジネスモデルも、いまやすっかり「当たり前」のものになった。

それでも、一部の人たちのなかで江副浩正は、いまだに煌々たる光芒こうぼうを放っている。江副の事業を継承した峰岸真澄は「江副からDNAを受け継いだ」と胸を張る。いまや世界でも傑出した起業家の一人となった孫正義は、江副を「日本のベンチャー起業家のトップランナー」と評し畏敬する。冷徹なコンサルタントであり続ける大前研一はリクルートを「日本で最も注目される人材育成所」とみなし、江副が残した最後の著書『リクルートのDNA 起業家精神とは何か』は累積発行部数十万部を超え、なお売れ続けているという。

平成の初頭に江副がビジネス界から離れて三十年近い。この間の日本経済は、長い停滞期を過ごしてきた。こうした逆境にあっても、先に挙げた孫正義など、個性的な存在感を示す人た

ちがいる。澤田秀雄、堀江貴文、藤田晋、井上高志、宇野康秀、江幡哲也、小笹芳央、鎌田和彦、坂本健、島田亨、島田雅文、杉本哲哉、須藤憲司、経沢香保子、廣岡哲也、藤原和博、船津康次、町田公志、村井満、安川秀俊、渡瀬ひろみなどがそうだろうか。

実は、彼ら彼女らには共通項がある。江副を信奉する人であり、江副の薫陶を受けた人であり、リクルート出身者であり、そのDNAを受けついでいる人たちなのである。

地下鉄表参道駅のB1出口を出て交差点で左折、しゃれた店が並ぶ骨董通りを十分ほど歩くと首都高速三号渋谷線に突き当たる。左手奥に曹洞宗大本山永平寺別院長谷寺（ちょうやうじ）があり、その瓦ぶきの門をくぐると左手に墓地が広がっている。中央に進めば、やや奥にその人の墓がある。

「江副浩正」と彫られた墓石はまだ新しい。背後には青空が広がり、右には根津美術館の森、左には観音堂越しに六本木ヒルズが望める。都会の真ん中にありながら騒がしさは遠く、静寂が支配する不思議な場所だ。その江副の墓は、いつもはなやんでいる。墓参する人は尽きず、供花が絶えることはない。江副を恩人と慕い、師と崇める人がそれだけいるということなのだろ
う。そのなかには、墓前にたたずみ天の声を待つ、経営に行き詰まった経営者も混じっている
かもしれない。

江副浩正は生涯を通して起業家だった。

六〇年、江副は東大卒業と同時に大学新聞広告社（いまのリクルートホールディングスの前

身)を興す。その二年後にはわが国最初の情報誌となる「企業への招待」を創刊した。採用広告だけでつくられたこの就職情報誌は、多くの学生と企業の支持を得て採用・就職活動のスタンダード・メディアとなっていた。続けて江副は、中途採用者向けに「週刊就職情報」(七五年)、女性向けに「とらばーゆ」(八〇年)を刊行した。従来の新聞広告中心の中途採用市場に就職情報誌を持ち込むことで、転職希望者に利便性と採用市場の活性化をもたらすことに成功したのである。

その後は進学、住宅、旅行、車、結婚など、様々な分野でわが国最初の情報誌を刊行、そのいずれをも成功させ、それぞれの業界の流通革新をリードした。

八〇年代の初めには、高速通信回線とコンピュータの融合する時代の到来を確信、紙の情報誌はいずれネット媒体に取って代わられることを鋭く予見した。日本でインターネット利用が本格化する二十年前の話である。リクルートが情報産業へ飛躍する布石として、通信回線事業の自由化をにらみ回線リセラーやコンピュータの時間貸しの事業化に乗り出した。この二つの事業には二千億円を投じたが、やがて行き詰まって撤退する。負けっぶりも豪快であった。

こうして江副は、情報誌事業を中核に据え、テスト・教育、不動産、リゾート、通信・コンピュータ事業と、独自性のある新規事業を次々に興し、その多くをわが国におけるトップクラスの事業に育て上げていったのである。

八八年、リクルート事件で江副は会長職を退任する。その三年後にはリクルート株を売却、完全にリクルートを離れた。

昭和の最後の日まで戦後の日本を駆け抜けた起業家は、静かに表舞台を降りた。

それ以来、裁判報道を例外として、江副の名前はマスコミから消えた。一三年二月八日七六歳で亡くなるその日まで、江副が何を考えどう生きたのか、それを知る人はほとんどいない。

実は、彼はその死の日まで、事業での再びの成功を願い、もがいていた。新たな目標を定め、組織をつくり、果敢に挑んでいたのである。起業家の血はたぎり続けていたのだ。百六十七センチ、四十五キロの小柄な体のどこにそのエネルギーが隠されていたのだろうか。

その、江副浩正の実像を明らかにすることが本書の目的である。彼だけが見ていた世界、めざしたものの、そこに挑む彼の思考と行動。その中に、私たちを鼓舞し、思考と行動に駆り立てる何かがあるに違いないと信じるからである。