

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2024-05-24

リチャード・ブランソン著『ヴァージン :
僕は世界を変えていく』 [Richard Branson,
『Losing Virginity』] 植山周一郎訳, TBS
ブリタニカ, 1998年

洞口, 治夫

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

40

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

171

(終了ページ / End Page)

176

(発行年 / Year)

2003-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003519>

〔書評〕

リチャード・ブランソン
『ヴァージン — 僕は世界を変えていく —』
植山周一郎訳, TBS ブリタニカ, 1998年. (全607ページ)

洞 口 治 夫

1. 法政大学経営学部経営戦略学科の誕生
2. 企業家の青春時代—屈折と反発力—
3. 自立の意味
4. レコードの通信販売とレコード制作
5. ヴァージン・アトランティック航空の構想
6. 国際的展開—日本企業との提携—
7. いくつかの読み方

1. 法政大学経営学部経営戦略学科の誕生

この書評では、評者の属する法政大学経営学部経営戦略学科に第1期生として入学した大学1年生に薦めたい本を選定した。それは、また、経営戦略学科の教壇に立たれる専任教員・非常勤講師のみなさんに一読を薦めたい本でもある。通常の「書評」が、新刊本に対して提示されることに比較すると、やや古く、そして定評がある書籍になっているのは、そのためである。評者が手にしたのも、2001年12月に、すでに第5刷となったものである。

大学1年生への読書案内として重要な基準は、3点ある。すなわち、専門的な知識がなくても楽しく読み進められる本であり、今後、専門的な知識を身につけようという意欲をそそられるものであり、そして、ある程度の長さがある日本語読解能力が自然と身につく本、という点である。

ここで、とりわけ法政大学経営学部経営戦略学科の第1期生を強調するのには、次のような経緯がある。

2003年4月、法政大学経営学部に2つの新しい学科が誕生した。経営学部経営学科に加えて、経営戦略学科、経営市場学科が設置された。2003年度入試は、めざましい結果になった。2002年度の入学志願者が7,213名であったのに対し、経営学部経営学科が7,663名に増加、それに加えて、経

営戦略学科2,880名、経営市場学科2,288名、さらに2003年度から導入された大学入試センター試験の志願者が5,179名となり、合計18,010名、前年度比で約2.5倍の志願者増を記録した。

1学部1学科、1学年あたり900人の定員をかかえる「マンモス大学」の象徴的存在であった経営学科にメスを入れ、少人数教育への転換をはかる。経営学部における2学科新設は、1960年代的な法政大学の教育のあり方への決別である。そのスタートは、幸先のよいものとなった。多くの受験生が集まったことによって、新たな入学者とその父兄による教育への期待水準も高まるであろう。そして、「無為・無能・無益」な大学教育への批判が底流にあるからこそ、実学としての経営学に期待が高まっていることを自認し、また自戒すべきと思う。

日本で最初の経営戦略学科に入学し、向学心に燃えている学生諸君に、本書を紹介したい。

2. 企業家の青春時代—屈折と反発力—

リチャード・ブランソンは、ヴァージン・ミュージックとヴァージン・アトランティック航空というイギリス企業の創業者である。1950年に生まれ、高校（パブリック・スクール）を中退している。20世紀を通じた長期的な経済の衰退傾向から抜け出すことのできなかつたイギリスの再生を語るときに、サッチャー首相による規制緩和政策を欠くことはできないが、その同時代に起業し、成功を取めた立志伝中の人物である。本書は、リチャード・ブランソンの43歳までの自伝である（第1表参照）。

本書のプロローグは、成功したブランソンの趣味である熱気球による冒険の一幕から始まる。「アトラス山脈上でほとんど死にかかった時、も

第1表 本書の構成

プロローグ		
第1章	チャレンジはわが家の教育	-1950年~63年-
第2章	16歳の試行錯誤	-1963年~67年-
第3章	「スチューデント」がいのち	-1967年~70年-
第4章	ヴァージン・レコード創業	-1970年~71年-
第5章	脱税旅行の豊かな代償	-1971年-
第6章	ショップ、スタジオ、そしてもう一つ	-1971年~72年-
第7章	「チューブラー・ベルズ」大ヒットの顛末	-1972年~73年-
第8章	公私ともどもの綱渡り	-1974年~76年-
第9章	セックス・ピストルズ騒動	-1976年~77年-
第10章	情事、そしてピストルズの分裂	-1976年~78年-
第11章	多面化と不況の嵐	-1978年~80年-
第12章	損益計算書は大逆転	-1980年~82年-
第13章	君は誇大妄想狂だよ	-1983年~84年-
第14章	ヴァージン航空の処女飛行	-1984年-
第15章	大西洋横断へのチャレンジ	-1984年~86年-
第16章	ビッグバン後はポップを少々	-1986年~87年-
第17章	熱気球とBAと株価大暴落	-1987年~88年-
第18章	ヴァージン・リテールの再編成	-1988年~89年-
第19章	ビジネスも太平洋横断も日本で	-1989年~90年-
第20章	湾岸戦争の人質救出作戦始末	-1990年8月~10月-
第21章	太平洋横断気球冒険飛行	-1990年11月~91年1月-
第22章	私はBAの不倶戴天の敵か	-1991年1月~2月-
第23章	二つの転換点	-1991年2月~4月-
第24章	襲撃は警告もなくやってくる	-1991年4月~7月-
第25章	「ブランソンの気球は爆発するか」	-1991年9月~10月-
第26章	BAのダーティ・トリックス	-1991年10月~11月-
第27章	借金とBAとの挟み撃ち	-1991年11月~92年3月-
第28章	失ったものと得たもの	-1992年3月~93年1月-
エピローグ		

(出所) リチャード・ブランソン『ヴァージン -僕は世界を変えていく-』
植山周一郎訳, TBS ブリタニカ, 1998年, より評者作成。

しも次の冒険で守護神から見放された場合に備えて、この本を書くべきだと思ったのだ(24ページ)という。第1章から第3章までは、ブランソンの幼年時代、家庭環境、青春時代が描かれる。8歳で寄宿舎に入れられ、その歳になっても「読むことができなかつたし、実際、難読症で、近眼でもあった」(43~44ページ)という。高校時代に『スチューデント』というという雑誌の創刊を思い立つ。大学には進学せずに、1968年創刊する。印刷部数は3万部であった。

経営戦略の起点は、起業にある。どのような人が、会社を起こそうと思うのか。その心理的特性に関する研究もあるが、たとえば、ブランソンは言う。

「自分自身のことをビジネスマンだとは思っていなかった。ビジネスマンというのは、ピンストライブの背広を着た、シティにいる中年男で、結婚していて、2.4人の子どもがいて、郊外に住んでいて、金儲けに取りつかれている連中だ」(72ページ)。

3. 自立の意味

社会のために貢献したい。たとえば開発途上国における貧困問題を解決したい。たとえば、民間企業で利益を求めるとはではなく、NGO, NPO, 公務員として利潤追求以外の価値観を持ちたい。若者がそうした純粋な意志を持つことは明らかで

あろう。しかし、冷静に考えてみると、社会への貢献は価値の創造なしには成り立たないことがわかる。

貧困問題は、海外経済援助（ODA）によって解決可能だろうか。援助は、それを受け取る人の経済的自立を直接的に意味しない。むしろ、援助への依存を生み出す場合すらある。では、経済的自立は、いかにして可能か。それは、貧困に直面する人々自らが価値を生み出すための活動することによってのみ可能である。価値を生み出す組織を創りださなければ、貧困問題は、解決しない。

公務員が手にする給与は、民間企業の稼ぐ利益の一部からなる。すなわち、税金である。NGOに与えられる補助金も、また、もとをただせば企業の収めた税金である。あるいは、企業から支払われた給与から徴税された市民の税金である。NPOは、いかにして組織を存続できるだろうか。NPOに関わる人々への人件費を支払い続けることができれば、組織は存続しない。誰かが、何かをして価値を生みだしている必要がある。逆にいえば、際限のない利益追求など、民間企業にとって至難の技である。なぜなら、利益を適切に再投資しない限り、成長がないからである。

経営戦略学科で学ぶ人と、教える人は、企業活動の意義を真剣に認識するべきである。ブランソンは言う。

「金儲けだけを追求してビジネスをやったことは絶対にない、と正直にいえる。それが唯一の動機だったら、やらないほうがいいと信じている。ビジネスとは、人を熱中させ、面白く、クリエイティブな本能を駆使するものでなければならない」(73ページ)。

クリエイティブであること、創造的であることは、芸術の世界にのみ妥当するのではない。会社組織を立ち上げることによって、自らの独創を示すことができる。

4. レコードの通信販売とレコード制作

ブランソンの創業したヴァージン・レコードは、レコードの通信販売の会社であった。『スチャー

デント』の最終号に、レコードの通信販売の広告を掲載したのである。通信販売では、客が料金を先払いするので、その金でレコードを仕入れることが可能だった。当時のレコード販売価格の平均39シリングに対して、35シリングで販売することによって利益を得た。その後、レコードの小売店を開き、レコードディング・スタジオを作り、アーティストと契約をして、そのレコードが大ヒットとなる。その大ヒットは、マイク・オールドフィールドの「チューブラーベルズ」であり、後年、映画「エクソシスト」のテーマ音楽として使われる。「チューブラーベルズ」は、最終的に1,300万枚のヒットとなった。

その間、ブランソンは密輸入の罪で収監される。ブランソンは、4万5,000ポンドの追徴課税を支払うことで経歴上の犯罪者とはならなかったが、監獄生活を経験する。また、郵便局労働組合のスト、通信販売の顧客が一枚分の代金で二枚のレコードを要求する、などの事態でヴァージン・レコードは破滅寸前にまで追い込まれた。

ヒット作に恵まれなかった多くのアーティストと契約したのち、ヴァージン・レコードが契約したのはボーイ・ジョージとカルチャー・クラブであり、二枚目のアルバム「カラー・バイ・ナンバーズ」で1,000万枚を越えるヒットを飛ばす。

5. ヴァージン・アトランティック航空の構想

レコードの小売りから航空会社の設立をいかにして構想したのでだろうか。面白いエピソードが記されている。

1978年、ブランソンは、恋人とともにヴァージン諸島を観光する。のちに現実に購入することになるネッカー島を覗にいく旅であった。ヴァージン諸島への旅で、ブランソンは次のような体験をする。

「ジョンと私は休暇の残りをビーフ島で過ごしたが、そこでヴァージン航空を開設するきっかけが生まれたのだ。私たちはプエルトリコ行きの飛行機に乗りたかったが、プエルトリコの定期便がキャンセルされてしまった。空港は乗れなかった乗客であふれていた。私はいくつかのチャー

ター機の会社に電話をかけ、プエルトリコまで2,000ドルで1機チャーターすることで合意した。座席数でこの値段を割って、黒板を借りて、「ヴァージン航空ープエルトリコまで39ドル」と書いた。私は空港ターミナルを歩き回り、たちまちチャーター機の全席を埋めることができた。

プエルトリコに着陸する時、一人の乗客が私の方を向いていった。

「ヴァージン航空は悪くないね。サービスももう少し良くすれば、立派なビジネスになるよ」

「そうするかもしれませんがね」と私は笑った。」(218ページ)

この行動力は驚嘆に値する。定期便のキャンセルに出会う人は多いだろうが、そのなかで、はたして何人がチャーター機を手配しようと思いつき、そして、空港で「黒板を借りて」乗客を探そうと考え、実行するだろうか。

ヴァージン航空は1984年に大西洋路線を開通させ、86年のヴァージン・グループは「4,000人の従業員を持つ英国最大の非上場会社の一つになっていた」(305ページ)。86年11月にはロンドンのシティで株式を上場する。それによって3,000万ポンドの資金が入ってきたが、同時に、シティは、ヴァージン・グループが代表権を持たない役員を指名せねばならないと要求する。ヴァージン・グループの配当政策に外部からの役員が影響を与えるようになる。87年に株価の暴落があり、88年には、公開した株式を買い戻して、ヴァージン・グループはふたたび非上場会社となった。

6. 国際的展開ー日本企業との提携ー

ヴァージン・グループはアメリカに子会社を持ち、カナダ系ノヴァ・スコシア銀行から借り入れをし、ヴァージン航空は大西洋路線を開通させる。ヴァージン・メガストアは、ヴァージンのレコード小売り部門であり、日本企業との関係は1988年ごろにはじまる。西武セゾン・グループにヴァージン・アトランティック航空の株を10パーセント売却し、セガとゲーム製品の販売委託契約を結び、フジサンケイ・グループによる出資の受け入れをする。

「日本の企業はヴァージンと同じ経営哲学を持っているということが分かりはじめた。私たちと同様に、日本企業は長期的観点から経営を行う傾向がある。証券市場に上場された企業を経営する際の主なフラストレーションは、代表権を持たない役員や株式会社たちにいちいち報告しないといけないという制約のほか、投資家たちの短期的な視点であった」(361ページ)

とブランソンは記している。

ヴァージン・ミュージックによるメガストアは、新宿の丸井ファッション館に設けられる。また東京から出発するヴァージン・アトランティック航空の路線も開設される。

1990年代前半について、ブランソンの記述は、イギリスの大手航空会社ブリティッシュ・エア（BA）によるヴァージン・アトランティック航空への「業務妨害」と、それへの非難、そして、訴訟に至るいきさつに紙幅を費やしている。規制産業として政府の保護を受けてきた大手企業が、過去、現実にくいつかの新規参入企業を倒産に追い込み、また、ヴァージン・アトランティック航空を倒産の淵に追い込んだ過程が描かれている。ブランソンもまた、ヴァージン・ミュージックをソーン・EMIに売却せざるをえなかった。本書は、ブランソンがブリティッシュ・エアを相手どった名誉毀損訴訟に勝訴した時点で終わる。

7. いくつかの読み方

本書には、まったく異なるいくつかの読み方が可能だと思う。そのいくつかを書き留めておきたい。

第一は、直感的な読み方であり、ブランソンの将来を仲間たちと討論するような読み方である。評者は、本書を読んでいると、ヴァージン・アトランティック航空も、いずれはブランソンの手を離れるのではないかと予感させられる。1980年代に西武セゾン・グループを率いていた堤清二が、バブル経済の精算を迫られて実質的に経営から離れたことを思い浮かべるからである。一代で事業を拡張した立志伝中の人物が、大きな経営上の困難に遭遇する例は、ダイエーの中内功の例をはじめ

め、多数存在する。航空業界が「ほとんどのビジネスよりも簡単に倒産する可能性がある」(426ページ)ことは、ブランソン自身も認めている。

ヴァージン・グループの将来性はいかなるものか。この企業に不足しているものは何か。世界情勢は、彼らに利するものとなっているか。ベンチャー・ビジネスが失敗する要因には、どのようなものがあり、ヴァージン・グループには、そのどれがあてはまるのか。あるいは、ヴァージン・グループは、今後も世界的な大企業として発展を続けていくのだろうか。学生諸君の討論を聞いてみたい気がする。

第二は、世代的な読み方である。1970年代から90年代に至るミュージック・シーンを演出してきたのがヴァージン・ミュージックであったことが、本書に登場する多彩なミュージシャンの名前からわかる。フィル・コリンズ、セックス・ピストルズ、ジャネット・ジャクソンなど、大学一年生の子どもを持つ父親・母親の世代が喜びそうな名前がならぶ。もしも、経営戦略学科の一年生を通じて、本書をその父親・母親が一読したならば、親子間での会話が成立し、音楽好きな父母は懐かしさに震えるに違いない。そう思うのは、父親世代に近い評者自身が、そう感じたからである。

第三は、倫理的な読み方、価値規範的な読み方、あるいは「覗き見趣味」的な読み方である。ブランソンは、日本的な価値基準で言えば、「不埒者」に該当するであろうし、おそらくは、イギリスにおいても同様であろう。マリファナを吹い、セックスだけを目当てにガールフレンドを作り、その後も結婚・不倫・離婚・再婚を経験する。引用するのがはばかられるほど、セクシャルな記述もある。

成功した経営者のなかには、何度も結婚と離婚を繰り返す人々がいる。それを是とするか、否とするか。たとえば、マクドナルドをフランチャイズ・チェーンにして株式上場を果たし、文字通り億万長者となったアメリカ人、レイ・クロックは三回の結婚と二回の離婚を経験している。評者は、その点について経営学部のクラス内で議論したことがあるが、興味深いことに、学生諸君の意見は、ほぼ半分に分かれた。「自分の伴侶を幸せにできないならば、金持ちの経営者になどなるな」とい

う意見と、「成功できる人はバイタリティがあるのだから、結婚・離婚を繰り返すのもよい」という意見である。起業家は、木石ではない。教科書のなかのデフォルメされた事実でもない。生身の人間の生きた証である。そして、読者自身はどう生きるのか、生きたいのか。ある意味でスキャンダラスな私生活を「覗き見」することによって、実は、重要な問いが生まれてくる。

第四は、起業家のキャラクターである。ブランソンは言う。

「私はパーティーをいつも楽しんできたし、ヴァージンの社員と一緒にワイワイやるのが好きだ。それはヴァージンでの生活の重要な一部なのだ。それは、こういうことだ。受付係が経理や人事の人間と身近に会う機会があれば、問題があった時にお互いにもっと助け合うことができる」(148ページ)。

「私は誰に会っても30秒以内でその人物を判断することにしている」(202ページ)。

「私は本能を自由に働かせることができる。まず第一にそして最も重要なのは、どんなビジネスの提案も面白そうに思えるものでなければならないということだ。市場が二つの大会社に牛耳られているとしたら、健全な競合の余地があるように私には見える。楽しむのと同様に、私は引っこ掻き回すのが好きだ。大会社に戦いを挑むのが好きだ」(585ページ)。

ルールによる決定よりは「本能」と直観に頼り、規定・規則・書式よりは、面白さを重視する。気軽に従業員と接し、お互いに知りあおうとする。これらの特徴は、たとえば、スウェーデンの家具メーカー、イケア (IKEA) の創業者、イングバー・カンブラッドの事例などででも共通している。いかなる人が起業家として成功するか。それは、経営戦略学科のなかの様々な科目で提起される問いでもある。

第五は、経営学的な読み方である。ブランソンの事例には、起業が成功した後に、組織が巨大化するなかで生まれる問題が典型的に現れている。常に資金繰りに苦勞し、銀行が突然に当座貸し越し残高の上限を設定してくる。ビジネスの範囲が

拡大するなかで、組織の管理ができない。銀行から派遣されてきた公認会計士ドン・クルーイック・シャンクがヴァージン・グループの社長になってようやく「ヴァージンは会社の体裁を整えはじめ、外部の投資家を引き付けることが可能になった」(280ページ)。ドンは、「グループのなかでコンピューターがほとんど使われてなく、在庫管理がなされておらず、サイモンとケンとロバートと私が見るからにいいかげんな方法で資金投資を行っていたことに対して、あっけにとられていた」(285ページ)。

経営管理には、普遍的な要請がある。それらを事例に即して討論する「ケース・メソッド」は有名であるが、本書は、そのケース・メソッドで用いられる教材の基礎となりうるし、現実にならなっている。

第六は、雑学に類するものである。

本書には、イギリスの新聞名が頻繁に登場する。ガーディアン、サンデー・タイムス、トゥデイ、デイリー・エクスプレスといった新聞紙を目にしたことのない大学生も、いずれイギリスに旅行したときに現物に触れる機会があるだろう。ソロモン・ブラザーズ、ロイズ銀行といった金融機関が、どのような活動をしているか、いずれ理解する機会がくる。1990年、湾岸戦争のさなかにブランソンが人質を救出するためにヴァージン・アトランティック航空の飛行機に自ら乗り込み、バグダッドに向かったという逸話にも、歴史的な意味が与えられるであろう。イギリス社会を理解するときに、ヴァージンという企業を通じて理解するという一つの道筋を見つけることができる。

雑学として最後に一つ、本書には次のような一節があり、評者は気になっている。

「CDがはじめて導入された時、我が社はウェールズ州のニンバスという工場に投資した」(356ページ)。

イギリスが、イングランド・ウェールズ・スコットランド・北アイルランドという4つの国からなっている連合王国(United Kingdom)であることは、サッカー好きの大学生ならば知っているかもしれない。しかし、アメリカが50の州からなることに較べると、意外に有名ではない。ところで、その一方で、ニンバスという名前に思い当たる大学生

は、意外と多いのではないだろうか。小説・映画で大ヒット作となったジョアンナ・K・ローリング原作の『ハリーポッターと賢者の石』(静山社、1999年)に登場する「クィディッチ」というゲームのための魔法の杖が「ニンバス2000」である。ローリング女史は「ウェールズ地方で育つ」と同書の著者紹介にあり、評者は「ニンバスという工場」に、ちょっとした興味をそそられている。

評者は、20数年の昔、法政大学奨学金留学生としてシェフィールド大学に一年留学し、日本に帰国する前の夏休みに、ウェールズに進出していたソニーのブリジェンド工場を訪ねたことがある。今の専門は国際経営論であるから、当時と同じように海外の日系企業を訪問することが多いのだが、ウェールズにはその後旅する機会がない。いずれまた、経営戦略学科の学生諸君と旅する機会もくるのかもしれない。