

企業家の決断：株式会社ゲオの故遠藤結城社長の事例

松島, 茂 / 金, 容度

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

2

(開始ページ / Start Page)

161

(終了ページ / End Page)

189

(発行年 / Year)

2005-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004194>

<資料>

企業家の決断

— 株式会社ゲオの故遠藤結城社長の事例 —

松島 茂
金 容度

企業家は、企業を立ち上げるとき、その企業の成長に向けて新しい一步を踏み出すとき、また海外への展開に踏み切るときなど様々な局面で重要な決断をしなければならない。しかも、決断しなければならないことが次々と起こるのが常態である。このような連続的な決断こそが企業家活動の本質といってよい。

決断といっても、ただ闇雲に目をつぶってジャンプすればよいというわけではない。どのような選択肢があるのか、それぞれの選択肢ごとのプラスとマイナスはなにか、今その選択をした場合に次の局面ではどのような選択が待ち受けているのか、このような問いに対して可能な限りの情報を集め、衆知を集めて検討することが必要である。もちろん、そうしたからといって確実に将来が見通せるわけではない。将来は常に不確実である。企業家はいつもこのような客観的には不確実な状況の下で、主観的には自信を持って決断を下していくことを覚悟しなければならない。

これから企業家たらしとする人は、そのためにどのような準備をするべきであろうか。まず、普段から情報収集のためのアンテナを高く張っておく必要があるということはいうまでもない。決断の根拠となる豊かな知識と情報を持つことは、孤独な決断の不安を和らげる。しかし、より重要なことは、事柄の本質を見抜く洞察力を養っておくことである。状況は常に新しく、将来は常に不確実である。その中で決断を下すためには、表面的な現象を見るよりも事柄の本質を見なければならない。

では、どのようにしたらその能力を養うことができるであろうか。これが企業家教育の重要な課題であることは間違いない。これに対する我々の考えは、1つには古典を読み込むことがよい訓練になるということである。長く読み継がれている古典には、何らかの意味で普遍性のある知恵が含まれているものである。「読み込む」とは、書かれた文字をただ辿ることではない。書かれた文字の背後にある論理を含めて理解することである。そのためには、行間の文字を自分の言葉で理解しなければならない。もう1つの有効な方法は、企業家の経験を学ぶことである。経験の中に企業家の連続的な決断の実相を見ることができからである。経験が文字で表現しつくされるということはない。したがって、できれば、企業家本人に接して、本人の口から語られる経験を聴くことがよい方法になる。この場合も語られた言葉の行間を読み込むという聴く側の主体的な努力が必要であることは、古典を読み込む場合と同様であることは言うまでもない。

<資料>

このような観点から法政大学大学院経営学研究科の企業家養成サブコースでは、毎学年度の前期に10人の企業家を講師としてお招きしてワークショップを行っている。同ワークショップでは、企業家の経験に基づくお話を伺うとともにこれを素材として参加者全員でディスカッションをおこなっている。2004年度のテーマは、「企業家の決断」であった。本資料は、2004年6月2日（水）にお招きした株式会社ゲオ遠藤結城社長のワークショップの記録である。

遠藤社長は1950年生まれ、正に団塊の世代の企業家である。1989年1月にビデオレンタルの事業を創業され、2000年にはゲオをナスダック・ジャパンに上場させた。同社は創業後16年間で年間売上高1,200億円を超える企業に成長して、2004年1月には東京証券取引所一部に上場したところであった。そして、遠藤社長はこのワークショップの翌日に交通事故によって54年間の人生を閉じられた。

このワークショップでもお話しになっておられるように、遠藤社長は生前にご自分の経験を語ることはほとんどなかった。しかし、同氏の知人であり、かつ、当大学院企業家養成コースの卒業生でもある株式会社ユーズコミュニケーションズの鈴木達社長の御尽力によって、このワークショップの講師を引き受けていただいた。そして、6月2日の当日は社内の重要な会議の合間を縫って教室に駆けつけられ、率直にご経験を語っていただいたばかりでなく、われわれの質問にも明快にお答えいただいた。そういった意味においても本資料はわれわれが企業家の決断に迫ろうとする際に多くの示唆を与えてくれる貴重な資料である。記して遠藤結城氏に感謝を捧げるとともにご冥福を祈る次第である。

松島 企業家養成コースのワークショップを行いたいと思います。

今日は、名古屋からゲオの遠藤結城社長にお越しいただきました。

遠藤社長に関しましては、今年の2月2日号の『日経ビジネス』に“ひと烈伝／貸しビデオ界の「出世魚」へ”という記事が載っています。ビデオレンタル業界ではTSUTAYAが有名ですが、ゲオはこれとは異なる戦略で急成長を遂げてきています。

遠藤社長には「企業家の決断」というトピックで、いままで企業を起こされ、発展していくプロセスでどういう決断の場面があったのか、どういうことをお考えになったのか、ということをお話しいただいて、そのお話を基にして議論させていただきたいと思います。

それでは、到着されたばかりで恐縮でございますが、遠藤社長にご登場いただいて、お話を伺いたいと思います。

遠藤 ただいまご紹介いただきましたゲオの遠藤と申します。どうぞよろしくお願います。

私は、こういった経験は本当はないので、きっと下手くそだろうと思います。それから、1時間ももたないと思いますので、早めに終わったら、その後ミーティングのようなことができればよいなと思います。

今回のお招きもさんざんご遠慮していましたけれども、どうしてもということで出てきました。テーマが「企業家の決断」で、おもしろそうなテーマだなとは思いました。まさに私は自分で会社をつくったので企業家には間違いありませんし、決断というの、こんなことはしょっちゅうしているのです。何かを決めるということですので、例えば皆さん

も、今日参加しようか、それともやめようかという決断が多分あったでしょうし、昼御飯もラーメンにしようかカレーライスにしようかという決断もきっとあったでしょうし、私も日々いろいろな決断をしながら生きていますし、社長業は決断の連続なのです。ゴーなのか、ノーなのか、またはそのままストップなのか、とにかく、やるのかやらないのかという決断ばかりなのです。

特に私の会社は、私1代、16年目の会社ですので、多くの決断が私のところに回ってきます。社内規定では、社長決断でない部分は相当多く取締役以下のところに権限委譲しているつもりですが、迷ったら当然聞きにくるし、私がゴーと言えば、ゴーと言った以上、失敗してもある程度責任は軽いということも当然あるでしょうから、いろいろな人が「どうしましょう？」というふうに聞きにきます。その1つ1つにそんなに時間をかけていると、未決事項が山ほどたまってきますので、大抵は即断でいくように思っています。

思うのですが、当然、私の場合はビジネスの決断ですので、その事項が儲かるのか儲からないのか、主にこういうことです。それはやってみなければわからないということですが、ある種の物差しをもって常に決断するようにしています。大抵はゴーなのです。やろうというのが基本で私は構えています。ただし、絶対にノーというのもあります。それに失敗したときに会社が揺らぐような冒険はノーです。新しいことはうまくいくかわからないわけですから、失敗してもこれぐらいならいいやという金額が決まっています、その部分であれば大抵ゴーで、これは失敗すると大変だというのはノーになります。昔より会社が大きくなってきていますので、これぐらい失敗してもいいやというのは、だんだん大きな勝負ができるようになってきているとは思っています。

過去を振り返って、あまり考えなかったことがやっぱり失敗している。当然みたいですが、あのときに少し計算してみればよかったなということは結構あります。忙しさに紛れて、例えば今日中に返事するといつて、ほとんど考えずにその場面になってしまって、ああシマッタ、考えていないけれども、決断を迫られたな、じゃ、もういいや、やろうという、いいかげんなことを言って失敗するというケースは結構あります。やはり当然ながら考えなければいけないし、その事業について自分としてシミュレーションといいますが、古い言葉で言えば算盤をはじいてみる、自分なりに計算してみる、そういうことは当たり前のようにだけでも、必要だと思っています。

こんな話ばかりしていてもおもしろくありませんし、時間ももちませんので、私が脱サラしてここまでやってこられたのは事実ですので、自分の経験のある程度話させていただいて、その中でほんの少しでも皆様方に、ああそうか、というふうに思っただけであれば幸いです。私には自分の経験を語るしかありませんので、時間の範囲内で話をさせていただきます。

まず、会社の現状です。ゲオという変な名前です。意外と家賃の高いところに店が少ないので、東京等には少ないです。ただし、田舎には結構強くて、ゲオというお店が北海道でもいま90店舗あります。先ほどTSUTAYAとの比較が出ましたけれども、店舗数はTSUTAYAの倍ぐらいあります。わりと田舎に強いゲオなのです。

ゲオという名前のお店で、その中では、レンタルビデオ、最近ですとDVDのレンタルもしています。特に我が社の特徴としてリサイクル・ビジネスと言っていますが、ゲームソフトとかCDとかDVDを要らなくなったお客さんから買い取って、お客さんに売るといってリサイクル・ビジネスを同じ店舗の中でやっています。それから、ある程度新品も売

<資料>

っています。アミューズメント・ソフトのビデオ、DVD、音楽CD、ソニーのプレイステーションとか任天堂などのゲームソフトをリサイクル・ビジネスしたり、ブックオフのようにコミックをリサイクルしたり、こういった複合店舗を全国で展開しています。

TSUTAYA と少し違うのは、我が社はほとんど直営で展開していることです。直営で展開して、いまの時点で530店舗です。年間100店くらい出そうとしていますので、毎週2店舗くらいお店を出していますが、いまだ530店舗ほどになっています。昨年の売上は約1,200億円です。初めて1,000億円企業になりました。

2000年に当時のナスダック・ジャパンに上場して、今年の1月に東証一部に変わりました。これが我が社の概要です。

社歴ですが、会社設立は平成元年ですので、ちょうど平成と同じ長さの会社の歴史です。いま16年目です。ただし、私は脱サラして2年間は個人でやっていましたので、このビジネスは16年に個人時代2年を足して、私としては18年がこのビジネスに携わっている時間です。

私は昭和25年生まれです。団塊の世代と言われた最後のほうで、まだまだ小学校では生徒の数も多く、1クラス50何人というたくさんの子供たちがいたころの生まれです。大学まではまともに出たといえますか、国立大学に入りました。まあまあ、まともな大学でした。ただ、大学に入ろうというところまでは一生懸命やっていて、大学に入ってからはやることがなくて、知らないうちに5年間行くはめになりました。いわゆる留年を1年経験して、5年で大学を出て、その後就職したわけですがけれども、昔は日本冷蔵と言っていたニチレイという冷凍食品とか冷蔵庫とかそんな会社に就職しました。私は農学部の畜産学科だったものですから、食品会社に就職して、当時は牛肉がまだ自由に輸入できないころで、貴重な輸入牛肉をホテルとか肉屋に卸し売りする、そんなサラリーマン生活を10年間やっていました。

最初は地元の名古屋で5年間、それから、転勤になりまして、仙台に行ってやはり5年間、ちょうど10年間勤めて会社をやめてしまうのですが、これも1つの決断と言えば決断なのでしょうけれども、ここが自分としては人生の曲がり角だったと思います。

サラリーマン時代10年は頑張っていました。結構頑張ったなと自分でも思いますけれども、肉を輸入していろいろなところに売るということだから、自分が幾ら売って幾ら稼いだかというのは、自分ひとりでやっているような感じでしたので、わかるのです。これはサラリーマンのかかりそうな病気だけれども、自分が月にこんなに稼いでいるのに給料はこれだけか、会社はえらい搾取するとか変な勘違いが起きてきまして、だんだん不満につながってくるのです。本当は不満ではないけれども、不満につながってきて、俺はすごく頑張っているけれども、給料もあんまり上がらないじゃないかというような感じになってきたところに、ある肉屋さんから給料を倍出すから来ないかと、いわゆるいまで言うヘッドハンティングされました。やっぱりそうだろうというようなもので、倍くれるところへ行こうと思って、会社にやめると言いました。

その後、ニチレイが、お前は有望株だし、将来重役の目もあるし、残れとかいろいろいいことを相当言ってくれたから、シマッタと思いました。それならもうちょっと早く給料を上げてくれればいいのか、シマッタと思ったけれども、1回言った以上、きっと私はニチレイでは1回やめると言った男という烙印を押されるだろうから、やっぱりやめたいと思ひまして、10年勤めたニチレイをそこで退職した。まず、これが1つの曲が

り角です。

ヘッドハンティングしてくれた肉屋は名古屋にありましたが、そちらに移りました。これは年商 100 億円ぐらいの伸び盛りの肉屋だったのですけれども、これがおもしろくないのです。いわゆる中小企業で、会社に経営者のにおいがし過ぎるといふか、奥さんもいるし、ニチレイという大会社を経験した後に入った会社としては、すごく嫌なのです。ものすごく嫌で、大会社は誰もオーナーがいないようなものだから、結構会社の悪口を言いますよね。会社の悪口をみんなで言うというのが楽しいのですけれども、社長がそこにいると会社の悪口は言いづらいとか、そういう中小企業の嫌なところがすごく見えたものですから、こんなところで働いていてもしょうがないと思って、1年ぐらいでやめようと思ひまして、やっぱりやめてしまいます。

大企業が嫌でやめて、その後、中小企業が全然おもしろくないということでやめてしまった。ここで言うてみれば失業者です。ここから私の独立が始まるのですけれども、ここで思ったのは、半年は失業保険をもらいながらじっくり考えようと思ひましたけれども、きっと大企業は新卒しか採らないから戻れないだろうし、中小企業へ行っても同じ嫌な思ひはするだろうと思ひました。あとは自分でやるしかないと思ひていました。一生懸命やれば何とかなるだろうとも思ひていましたけれども、自分としては、これでいわゆる人生のエリートコースみたいなものにはきっと戻れないとは、そのときぼんやり思ひていました。自分はある程度アウトローな流れになったな、しょうがないなといふか、そんなふうには思ひていました。

この後、ビデオレンタルというビジネスに入っていきますけれども、会社をやめて、大企業にも行けない、中小企業は嫌だ、自分でやるしかない。といふて、自分はサラリーマンですし、そんなにお金を持っているわけでもありませんので、自分のできる範囲で何をやろうか。きっと一番やってはいけないのは肉の商売だろうと思ひました。自分も頑張つて商売してましたので、頑張れよとか、お前がやるならいろいろ助けてやるとか、そういうことを言ってくれる人は結構いました。ただ、個人でいまと同じ商売は難しかろうと思ひていました。それから、誰かに助けてもらいながら商売するのも情けないし、肉の商売はやめようといふのは1つ決めていました。

当然、失業して、暇で、毎日やることがないので、レンタルビデオを借りに行つていまして、これは結構おもしろい商売だと思ひたのです。あの当時は、映画を見るというのは映画館に行つて見る。映画館で公開が終わつた後は、ビデオがない時代はテレビの民放の『日曜洋画劇場』とかあいつたもので見るしかなかつたのです。そうすると、コマーシャルが入つてブツ切れになったり、一部カットされていたり、字幕スーパーで見たいといふても吹き替えになっている。それしか映画を見る手段がなかつたところに、ビデオがある程度普及してきて、自分の好きな映画を自分の好きなスタイルで、もちろんノーカットで見ることが出来る。これはすごいと思ひました。私は、渥美清の『男はつらいよ』なんて大好きだったから、あれを喜んで何本も見ました。とにかくこのビジネスはいけるのではないかと、そのとき思ひていました。

もう少しまじめな考え方としては、昭和 61 年が私の起業ですけれども、そのころはビデオデッキが 50% ぐらいの普及率になつたと言ひていました。家電商品は普及率が 50% を超えると、限りなく 100% に近づくのだそうです。確かに、テレビとか冷蔵庫とか洗濯機等のない家はないわけですから、ビデオデッキもそのぐらい普及していくのではないだろう

<資料>

かということで、ビデオデッキの普及が50%から100%になるということは、お客さんがまだ倍増していく余地があるわけです。需要が自然増するビジネスはそんなにないので、これはやっぱりおいしい商売になっていくだろうということで、ビデオレンタルをやる決断をしたわけです。

これも、今日のテーマの決断で言えば、第2の決断です。1回目は会社をやめてしまう決断、ここでいよいよビデオレンタルを個人でやろうという決断をしたわけです。

当時はまだ小規模なビジネスで、30坪程度の小さいお店で、ビデオテープの数もすごく少なかったものですから、持っていたお金と、親に子供の一大事だから有り金を出せぐらいのことを言って借りた範囲で商売できました。個人でやるには最適な規模のビジネスだったわけです。

そんなことで、昭和61年に独立して1号店を開いたわけですがけれども、案の定やっぱり儲かるのです。何じゃこの商売は、と思うくらい儲かりました。普通のお店は入会金と称してまず1万円もらってしまう。当時はそうやっていました。何で1万円もらうのかというと、ビデオテープが1万円くらいするものですから、その保証金のような意味合いがあったのかどうかわかりませんが、私は1万円取らなかったのです。やっている人は保証金を1万円取って、1カ月に1,000人ぐらいの入会者があれば1,000万円です。当時、規模が小さいお店ですから、2,000~3,000万円でオープンして、月に1,000万円ずつ入会金をもらえば、それだけで元を取ってしまうというか、それくらいバカみたいな儲かる商売だったのです。それは瞬間的には儲かるということにして、それが続いていたら私はもっとすごいことになっていますけれども、それぐらいいい商売で、誰がやっても儲かるという流行商売のうまみの真最中という感じでした。

ただ、私は1万円もらわないで、1,000円にしました。1万円というのはやっぱり変だと思いました。ビデオを借りてもらうために店をつくるのに、入会金として1万円払うという高い障壁をつくるのはやっぱり変だから、うちは1,000円にしようと思いました。それがまた受けまして、余計お客さんに来ていただけるようになって、昭和61年6月にオープンして、いい商売だなど思いながら、実は62年2月には2号店を出していました。まだ銀行からお金を借りるなんていうことは知りませんでしたので、あつと言う間に儲かったのです。それぐらいいい商売でした。そして、62年7月には3号店と思っていましたので、出足に恵まれたのは間違いないと思っています。

最初は、自分が失業していて、生活のために1号店を出した。そして、何だか2号店を出した。そして3号店もということで、欲が出てくるのです。最初は生活できればいいと思っていたのが、どんどん儲かるし、儲かるなら次々店をつくらうという感じで、お金の儲かるおもしろさというのでしょうか。でも、そのころ自分は、起業しているとか、事業なんていうことだとも思っていない。とにかく出せば儲かる。儲かるなら額が大きいほうがいいという単純な発想で、いまもそういうところがあるけれども、そういうことで店を増やそうとしました。

1号店、2号店を出して、3号店をどこに出そうかと検討しているときに、おもしろいことが起こってくるのです。当時、1万円の入会金でレンタル料が1,500円くらいでした。私は、入会金1,000円で、レンタル料も1,000円くらいにして、よそより安いだろうと威張っていたのですけれども、ある業者が入会金を380円、レンタル料も380円という大価格破壊をやってきました。その店がまためちゃくちゃな当たり方をして、すごい集客をす

るのです。名古屋にそういう店が1軒できて話題になっていましたので、私もこのまねごとをやってやろうと思いました。

これも少しおもしろい話ですけれども、380円でやるためには、テープの量もたくさん要りますし、いままでよりは少し大きい店が要ります。安く貸すわけだから、たくさんの本数を貸さないと売上がついてこないわけです。自分はそんなに資金もないし、どうしようかということですが、田舎に行ったらいいのではないか、田舎に行けばきっと店舗の取得コストが安く手に入るのではないかと思いました。ですから、名古屋でなくて、もっと田舎に行こう。名古屋で380円というのができた以上、近くでやってもきっとまねしたと言われるから、うんと遠くへ行けばいいだろうと思って、3号店を秋田に出しました。

これはまだ個人の時代ですけれども、何で秋田なのだとよく言われます。田舎に行こうということで、昔、サラリーマン時代に仙台に5年いたことがあるので、秋田だったら言葉もよく通じないほど田舎だし、あそこならよかろうということで、秋田に行く旅費ももったいないと思って、不動産屋に電話して、居抜き物件で大きなものはないかといういろいろ聞いて、候補があって、秋田に飛んで行ってオープンすることにしました。

名古屋では380円で大当たりしているから、同じことをやろうということで始めました。秋田だから店舗の取得コストも安かったのも事実だし、380円で大当たりするというのも名古屋で起こったことで、こんなものはニュースになるわけではないので、秋田のビデオ屋は知らない。これは行って落としてやろうということで、昭和62年、つまり私がオープンした翌年の7月に秋田3号店をオープンすることにしました。

これも決断と言えば決断でした。個人事業で、私ともう1人、いまでも我が社の取締役になっている吉川君と2人でやりましたけれども、2人で豊田市に1号店、2号店を出して、3号店を秋田に出しました。そんなめっちゃくちゃなことをよくやったなといまでもよく言われますが、私の友達が岐阜県の関市に1号店を出して、2号店を観光で有名な高山市に出した人がおります。豊田と秋田なんてめっちゃくちゃだと言うのですけれども、実は関市で1号店をやって高山で2号店を出した人の車の移動時間は3時間ぐらいかかっています。私は、たまたま名古屋の小牧空港に近いところに住んでいましたので、飛行機を使えば秋田の店頭まで2時間ぐらいて行ってしまいうわけです。距離で見るとはなくて時間で見るべきだろうと思います。当然、車で行くより飛行機のほうが少し経費はかかるけれども、それ以上儲かればいい、こういうふうな計算をしてみると、秋田は外れてはいないのです。とんでもない距離のようで、そうではない。ですから、1号店、2号店が豊田市で、3号店が秋田で正解だったと思っています。

そんなに迷わずに、臆することなく秋田店を出すことができたのですが、これが劇的にはやりました。田舎というのはいけないなと思ったのは、例えばコーヒー1杯の値段も東京より高い。何で田舎ではこんなに高いのだというと、田舎者はコーヒーを飲む人が少ないからこれくらいもらったほうがいいのだとか、アルバイトの給料も当時は時給650円ぐらいてしたけれども、430円ぐらいたった。これも田舎だからいいのだという、横着なのです。ビデオレンタルも、どっちかという貸してやるという態度なのです。こちらは入会金1万円の1本1,500円です。しかも貸してやるという態度のお店に、オール380円で借りてくださいという態度で殴り込むわけですから、勝負は見えているわけで、本当に大当たりしました。

て喜んで帰ってきたら半分税金だということになります。税金を払えばいいのですけれども、何となくそのころは国に取られるのではないかというような気がしました。税金はあんまり払いたくないと思って、どうすればいいのかというと、全部ビデオテープを買って償却して損金で落としてしまえば、税金を払わなくていいわけです。これも大決断でしたけれども、2億4,000万円をほとんどビデオテープに変えてしまいました。

ここからがまたおもしろいのですが、今度はビデオレンタル・ショップをやるのではなくて、あるシステムを考えました。これは本当の小規模では少しやっていました。私は、1号店を愛知県の豊田市で始めましたが、そこから車で30~40分入ったところに足助町という地元では紅葉で有名な人口1万人ぐらゐの山里があります。ここでも店を出そうかと思って何回か行ったことがあります、1万人ではなかなか店が成り立たないのです。ただ、1万人には1万人分のビデオレンタルの需要はあるだろうと思って、何とかならないかと思っていました。

そこで、自分はテープがあるし、これを本屋に預けて、本屋で委託型のビデオレンタルをやってもらえばいいのではないか。これはみんないい。こちらはある程度余ったテープを使えるし、本屋は自分でビデオレンタルをやろうと思っても、1本1万円で何本も買うのはきつと大変だ。というのは、1万人という限りがありますから。それから、1万人の田舎の人たちは、おらが村にもビデオレンタルが来たかということで、きつと喜んでくれるだろう。みんないいのではないかと思って、本屋に行って、私がビデオレンタルを無料で持ち込むので、あなたは場所とオペレーション、実際の作業をしてくれませんか、上がった売上を分け合しましょう、こういう提案をしたら非常に喜んでくれました。自分もビデオレンタルをやりたいと思っていたけれども、1本1万円もするし、これは考えていたところだということで、私は売上の山分けでいいと思ったら、3割もくれるのかというわけです。自分は5割渡してもいいと思っていたのを3割と向こうから言ってくれたから、こっちは7割も取り分があるのかということで、田舎の本屋のちょっとした棚を空けてもらいました。

ビデオレンタルというのは人気作が余ってくるのです。同じテープをたくさん買うものですから、だんだん要らなくなってきたり、人気のあるテープほど余るのです。その余ったものを持って行ってビデオレンタルをやってもらおうと、売上がばんばん上がるのです。自分としては要らなくなったテープが、場所代も人力も全部先方で、売上の7割だけが返ってくるという夢のようなビジネスだと思ひまして、先ほどの話に戻りますが、2億4,000万円は全部テープを買って、地方の田舎の本屋さん1,000軒にこれをばらまこうということでもないことを考えました。そこである程度営業マンを雇って、とにかく田舎を回って、本当に1,000軒つくってしまいました。

いまでも、知床半島のどこかとか、まだ300軒ぐらゐは残っているのかと思います。鹿児島島の知覧とか、たまに田舎へ行って「ビデオレンタル」という旗があると、あれはきつとうちの店じゃないかなと思って見ているのですが、当時は1,000軒本当につくって、一時はすごくおいしいビジネスだったと思います。

ですから、2億4,000万円を一気にテープに変えるというのも1つの決断です。何回も決断はあるでしょうが、これも結構大きな決断でした。1億2,000万円税金を払って、残った1億2,000万円で細々と食べていく道もあったのかもしれませんが、自分としては2億4,000万円を全部ビデオテープにして、1,000軒の本屋にテープをばらまく、そ

<資料>

んなビジネスを選択したのです。

ただ、このビジネスもいまでは縮小されて、ほとんどなくなってしまいました。これは何が原因だったかという、田舎で本格的なビデオレンタルができてしまったというのが1つの理由です。それから、1,000軒もつくって、売上が申告制みたいなものだったので、嘘を言われてもわからないのです。田舎の本屋さんはいいい人ばかりだろうなんて勝手に決めていたけれども、結構そうじゃない人もいたのかもしれない、貸し倒れが結構できてきた。そんなことで、これはこれでいいビジネスだったけれども、自然消滅みたいになってしまった。

そうこうするうちに、秋田と山形は売ったけれども、豊田にはまだ店が2軒残っていて、またぼつぼつと店を増やし始めました。ただ、やはり商売というのはそんなにいい時代は続かないのです。バカみたいに儲かるから誰でもやるので、どんどん参入してきて、供給過剰に陥っていくわけです。昔のようないいビジネスではなくなってきていて、そこにまた新しい転機が来るわけです。

当時、任天堂のファミコンが発売されて、そのファミコンのソフトが1万円ぐらいでした。いまプレイステーションのソフトは5,000~6,000円ですけれども、当時は1万円ぐらいしました。ビデオテープと同じような値段だから最初はレンタルしていたのですが、どうしてもメーカーはノーと言うのです。かといって、子供にとって1万円というのはすごく大きな出費だし、リサイクルをやろう、これは儲かる、子供たちから買って、また子供たちに売るというリサイクル・ビジネスをビデオレンタルの中でやりましょう、こういうふうに出てきた男がいて、この男はいまではうちのナンバー2の専務になっていまして、彼の言うビジネスをやり始めたわけです。

これも、当時はライバルがないので、まあ儲かりました。ビデオレンタルよりもさらに儲かるビジネスになりながら、いまでも私どもゲオの大きな柱になっているわけですけれども、だんだんゲオショップの複合化が始まりました。ビデオレンタル、それからレコードがCDに移り変わるからCDレンタル、リサイクルのゲームソフト、どうせリサイクルというビジネスを覚えたからリサイクルのCDだとか、徐々にゲオショップが複合化され始めていったということもあります。

地道に1軒、1軒と店を増やす。田舎の本屋も1,000軒やる。田舎の本屋の儲けで店をまた増やし始めてということで、50軒ぐらいまでお店を出したのが平成5年、6年ぐらいまでです。ですから、お店を売ってから5年間ぐらいでそんなことをやっていたということでしょうか。

そんなことをしながら、私どもはTSUTAYAと違って直営展開なので、常にお金がかかります。いつもお金の勘定をしながら1軒、1軒、店を出していきました。月に1軒までは出せるかな、出せないかな、という感じでしょうか。昔ほど儲からなくなってきているのは事実ですので、それでも月に1軒ぐらいはオープンしているという形でやってきましたけれども、あるとき、上場したらどうだという話が舞い込んできました。まさかこんな商売で上場なんていうことができるのかと思ったのが平成6年ぐらいでした。

ベンチャーキャピタルが来て、お金をくれるというか、くれるわけではなくて出資ですけれども、出資してくれるということで、信じられなかったですね。お金がほんとくるわけです。これはいいなんて、また店をつくる。足りなくなると、また違う人が出そうということで、ぜひぜひということでお金がもらえるようになって、私たちは店をどんどん増

やしました。

そこからまたちょっとペースは上がります。お金がくるわけだから、100店舗ぐらいまでいきました。それから、お店もだんだん全国的に広がっていきました。ここでおもしろそうな話としては、そこからやっと銀行からお金を借りられるようになったということでしょうか。お金を借りるということはあまり知らずに、いまはよく銀行はお金を貸さないから企業がつぶれるのかなんとか言いますけれども、私は金なんて稼いで使うものだと思いますので、銀行から金を借りるということをあまり考えてはいませんでした。しかし、そのころからやっと銀行が金を貸してくれるようになって、さらにお金を借りて店をつくる。それから、上場を目指してということで、平成7年、8年と過ごしてきましたが、おもしろい決断にはこんなことがありました。

いよいよ上場だということになって、我が社が得意とするゲームソフトのリサイクルをメーカーの許諾をとらないでやるのは違法ではないかという裁判が持ち上がりました。ちょうど我が社が上場する間にそういう裁判が起きたのです。それは我が社が訴えられたわけでも何でもなかったのですが、そういった裁判沙汰になっているビジネスが柱になっているようでは上場できないと言われてまして、やめれば上場できる。やめなければ上場できない。これは大きな決断なのです。やめても何とかお店は維持できるので、やめて上場だけしてしまうという道と、上場は先延ばしにしてこのままやっていくという道がありました。また、一時的にやめたらどうだろうという意見もありました。中古をやめて、新品を一生懸命やって、何とか売上利益を確保できないこともなかったのです。

しかし、私はやめるのは変だと思いました。お客さんのために店をつかって、中古ゲームソフトの売上があるということはお客さんが支持しているわけですから、それを、会社が上場したいからといってやめるというのはきっと我が社は変なことになるだろう。あくまで上場するのかなんとかというのは会社の出来事であって、当時もう200店舗ぐらいあったと思いますけれども、1軒1軒のお店がお客さんのほうに向いていなくてどうするのだと考えました。これが裁判で負けて、法律でやってはいけないと決まれば、いさぎよくやめるだけのことだけれども、まだわからないのに絶対やめないぞ、こういう決断をしました。

このときにはこの決断でよかったのです。裁判で、やってもいいという判決が出て、我が社は晴れて2000年11月に上場もできたわけです。途中でもできたのです。ナスダックがその後できて、裁判中でもいいということで上場できたのですけれども、ラッキーだったのは、たくさんの会社がそのときに中古ゲームをやめたことです。みんながやめる中、我が社だけやっているわけだから、競争なしでやっているようなものです。どんどんシェアを広げて、独壇場のシェアを持つことになりました。それがいまでも我が社の強みになっていると思います。これも1つの決断だったと思います。

よく考えてみれば、お客さんのために店をつくらせているわけで、上場するために店をつくらせているのではないから、これはごく当たり前の決断ですけれども、そのときは悩んだことは悩みました。しかし、当たり前の話として決断できました。

それから、上場少し前のおもしろいエピソードとしては、我が社はそのころから買収が得意になっていまして、どんな買収をしていたかということ、ビデオレンタルがだんだん儲からなくなってきた、うちも同じだったので、ビデオレンタルとリサイクルという複合化をしだしました。これで結構儲かるようになりました。

<資料>

ところが、ビデオレンタルで儲からないというお店が売りに出るので。儲からないという店だからかなり格安で買って、そこにリサイクルのゲームを投入することによって立ち直ります。これは当たり前だけれども、同じ店の中に投入するわけだから、家賃は同じです。そこにリサイクル・ゲームという新たな売上が立ち、そこに粗利が生まれる。足し算になるわけだから、これは必ず利益のお店になっていきます。これはすごく自信のあることだったのです。

そんなにお金がないから、サラリーマンローンの会社がやっていたとか、いろいろな会社がやっていたのもどんどん買って、儲かっていないのを買ってあげるのだから分割払いとかいいかげんなことを言いながらどんどん買っていました、そのメインイベントみたいな話がありました。

実は、先日亡くなったマクドナルドの藤田田さんがブロックバスターというアメリカで数千軒あるという世界一のビデオレンタル・チェーンと組んで、50%ずつの投資で日本ブロックバスター社をつくって、日本でやっていました。当然ながら、彼らがやるのだから日本一のビデオショップをつくるという感じでやっていたのですが、うまくいかない。7年ぐらいかけて38店舗つくって、100億円近い赤字を出していました。毎月1億円ずつ赤字を出している会社でした。

この会社が売りに出たので、買おうと思いました。ただ、当時は上場前でお金がないし、当時の我が社のメインバンクは長銀だったのです。長銀はなくなったわけですが、ちょうどお金が要る時期に長銀がフラフラでした。メインバンクがフラフラということは、2番手、3番手の銀行は余計警戒するわけです。ですから、全然お金がないけれども、日本ブロックバスター社を何とか買う手はないかということで作戦を立てまして、条件を3つ出しました。

1つ目の条件は、この会社は親会社の借入があって100億円の赤字があるけれども、まず借金をゼロにしてくださいということです。それから、2つ目の条件は、借金がゼロとなったブロックバスター社を10億円で買うということです。3つ目に、ブロックバスターの38軒を立て直すために10億円要るので、10億円貸してほしいということです。この3つがセットだという条件を出しました。

しかし、藤田田さんに面と向かってこんなことは言えなくて、当時の日本興業銀行がエージェントで来ていたから、興銀にこういう条件なら考えてもいいという話をしました。こんなものは決まらないだろうとは思っていたけれども、そう言いました。

そうしたら、藤田田さんが会うから来いというわけです。そこで、恐る恐る行きましたら、ものすごくご機嫌が悪くて、私の顔を見ようとしません。もう一度私が、こういう条件ですということで、借金ゼロにしてください、10億円で買うけれども、ゲオの株で払うと言いました。10億円の金がありませんので、日本ブロックバスター社を10億円で買いますけれども、その支払いはゲオの株式で第三者割当です。そのように言いました。当時ゲオは未上場でした。それから、10億円貸してくれと申しました。こういう3つのセットを話したら、ご機嫌が悪くて、私の顔を見ようとしませんでした。変な癖の人だな、目と目を合わせずにしゃべる人なのだなと、当時は思いました。しかし、本当はそんなことはなくて、その後からはちゃんと目と目を合わせましたけれども、その日は全然合わせようとしなかったのです。

いまでも私は覚えていますが、「君は1円も持たずに買いに来たのか。ましてやゲオの株

といったって、私はゲオという会社を知らないし、未上場の会社の株なんか紙切れだろう」と言いました。それから、「10億円貸せとは何事だ、俺は銀行でも何でもない」とも言いました。おっしゃるとおりなのです。それはそうだなと思いましたが、結構怒られましたが、当時の藤田田さんはマクドナルドの半額バーガーで飛ぶ鳥を落とす勢いで、この人に会っただけでもいいやと思ひまして、早々に帰ろうと思ったのです。

まあいいやと思って、帰ろうと思ったけれども、考えてみたらこれはちょっと変な話だな、自分はここで条件を持ち出したわけではなくて、前もって言って、来いと言うから来たんじゃないか、失礼なおっさんやなと思ひまして、少し文句を言って帰ろうということで、「わかりました。ただ、私はこの場で条件を言ったわけではなくて、前もってこういう条件をお伝えして、来いとおっしゃるから来たのです。とにかく毎月1億円ずつ損しているわけですから、私以外にこの店を立て直す人は誰もいないでしょう」という捨てぜりふを言って帰ろうとしたところで、彼が、いまでもあの一言は覚えているけれども、「どうやって立て直すのだ」とこうきたのです。

これはしめたとあって、リサイクル・ビジネスを入れて粗利の足し算であるとか、どのようなビデオを借りるか借りないかというのはお客様の自由であるから、いろいろなカテゴリーのビデオを入れておいてよいのではないかというような話をしたら、決まったのです。

少し時間を置いて決まったのですけれども、私が感謝しているのは、ブロックバスター社と藤田田さんは50:50の持株だったはずだから、彼はアメリカにキャッシュを払って株式を買い取って、彼が紙切れだと言うゲオ株に変えてくれたことです。ですから、ここは本当に感謝だなといまでも思っています。

それから、10億円は5億円になりましたけれども、5億円は貸してくれました。こっちもちょっとサバを読んでいたもので、5億円で回りました。そういうことがあって、ゲオとしては本当に大きな転機になりました。その後、亡くなるまで本当にいい関係で、紙切れと言われた10億円分のゲオ株はきつと100億円を超えています。ですから、お金持ちは最終的に損しないなと思ったのは、彼が損した100億円はゲオ株で取り返しています。

それから、うちの社外重役も引き受けてくださっていましたし、この1月の東証上場のときは、東証に上場するとカンカーンと鐘を鳴らすのですが、あのセレモニーにもわざわざ病床からお出でくださいました。その鐘鳴らしが彼が公の場に出た最後でしたと藤田商店さんがおっしゃっていましたけれども、本当にいい関係でした。

ただ、あのときの出会いは忘れられない転機だったし、その後、不思議とお金に困っていないのです。ですから、偉い人だなと思います。その後、お金を借りたわけでも何でもなし、私が借金するのを保証してもらったこともないけれども、以前は常にお金に苦労していたのに、そこからはお金の苦労はあまりしていないのです。やはりビッグマンだったなと思ひています。ソフトバンクの孫さんも、若いころ、藤田田さんのところに行って、コンピュータをやるのがいいよというアドバイスをもらったという話を私は聞いたことがありますけれども、人との1回の出会い、こちらは一生を左右されるような出会いになりました。彼にとっては単なる1回の出会いなのでしょうけれども、人間、あそこまで大きくなるといいなと私としては思っています。そんな転機というか、決断もありました。

その後は、上場もさせていただき、今年は東証も行ったし、1,000億円という大きな区切りもできましたし、順調には進んでいます。

また、この後、いろいろ決断のときはあるのでしょうかけれども、1つは、ビデオレンタ

<資料>

ルという業種自体がいつまでもつのだという話があります。今後、配信だとかブロードバンドだとかいろいろな話があつて、特にいまだと CD がかなり壊滅的になっているのは、皆さんがパソコンの CD-ROM ライターで焼いてしまうから、なかなか売れなくなってきました。これも何とかしなければということには言っていますが、CD は既にそういう転機を迎えていますし、DVD も映像というパッケージが今後パッケージとして残るかどうかという問題もあります。それから、ゲームも昔のような勢いはないし、ネット対戦するようなゲームもだんだんシェアを高めてきています。ゲオとしてこういう先を見ていくと、本当に大丈夫なのかというのは自分の考えているところでもあります。

ただ、自分としてはこう思っています。いま、年間 100 店舗出して、500 店を超えています。これはいかに強いかといいますと、日本で一番多くの直営店を持つておられる本屋は文教堂です。文教堂はいま 250 店舗ぐらいで、これは 50 年かかっています。それから、CD 屋でいま日本で一番大きい直営店舗網は新星堂です。大抵のデパートとかイトーヨーカ堂などに入っておられます。300 店舗ありますけれども、これも 50 年の歴史です。そうすると、いかに我が社の 500 店、しかも毎年 100 店舗というのがいかに恐ろしいペースなのかと思います。これはお店が強い証拠だと思っています。

それから、我が社よりお店の数が多い TSUTAYA は FC 展開ですから、違うと思っています。FC 店はあくまで FC オーナーの持ち物です。私どもは直営ですので、うちの社員がちゃんと張りついてやっている。ただ、いつかは TSUTAYA のお店は抜こうと思っていますし、もしいろいろなビジネスの調子が悪くなってきても、私のゲオが一番強いはずで、売上があまり伸びなくなった場合は、よそを食ってでも生き延びていくというふうに思っています。ゲオショップだけではなくてほかのビジネス、私は創業者ですので、ゲオショップだけが自分のビジネスと思わないで、昔のビデオレンタルのようにやればバカみたいに儲かるというビジネスが今後出ないとも限らないし、必ず出ると思っています。こういうのが出たときは一気に稼いでやろうと思って、待っている感じです。

自分の夢としては、ゲオショップだけではなくて、何でもリサイクル、何でも買います、何でも売りますというようなお店もいま 50 店舗ぐらいつくっていて、もしゲオショップの売上が下がるようなことがあれば、そういうお店とのドッキングということも考えています。それから、店がどんどん増えていきますので、我が社のグループ会社でゲームソフトをつくったり、映画をつくったり、そういったコンテンツ・ビジネスへの進出ということも考えています。

本当にとりめもないお話でしたけれども、このあたりで終わりたいと思います。

松島 どうもありがとうございました。大変興味深いお話でした。とてもドラマティックなお話を淡々と話されるので、非常に驚きました。

ここで、いつものように休憩を少し長めにとりまして、その後で皆さんから質問を受けて、ディスカッションしたいと思います。

松島 それでは、再開します。

質問に入る前に、前半の話で出てこなかったバイオテクノロジーに関するお話があるということです。それをまず補足的にお話しいただいて、その後、ディスカッションを

通じて、遠藤さんのビジネスの核心に迫っていきたいと思います。

それでは、よろしくお願いします。

遠藤 いま、バイオテクノロジーというご紹介をいただいたような難しい話ではないのですが、この十数年の間に幾つかアルバイトのようにして、または瞬間で稼げるということも、わりと貪欲にやってきました。

いろいろやってきたのですが、先ほどパチンコホール・ビジネスをやっていたらしゃる方とちょっと話したのですが、昔はパチンコホールに景品としてCDとかゲームを置く商売も一時やっていました。これもピーク時には1,000ホールぐらいとお付き合いしましたけれども、これもすごく儲かりました。それは、パチンコ屋さんを前にして言うと怒られてしまうかもしれませんが、CDは7掛け卸ぐらいであんまり儲からないのですが、当時スーパーファミコンが発売になってあまり売れないものは、1万円の定価なのに2,000~3,000円に値段がダウンと秋葉原などで下がるので、この下がったものをどんどん買って、1万円の定価の景品として置いておくと、多分勝った玉だからまあいいやという選択の目が甘くなっているのです。結構売れるのです。1万円で売れると75掛けぐらいで伝票を切れるので、2,000~3,000円で買ったものが7,500円で売れる。こういったおいしい商売をどんどん広げたこともありました。

このビジネスが何でなくなったかという、世の中がプレイステーションになってきて、ソニーがパチンコの景品は認めないと言うので、商売にならなくなりました。

いま、輸入CDの禁止という法律ができかかっています。これもおもしろいだけけれども、日本で3,000円のミュージックカセットが香港とかシンガポールへ行くと400~500円で売っています。あれは海賊版ではなくて、ライセンスを香港とかシンガポールに出して、彼らは現地の相場に合わせて500円ぐらいで売っています。ああいうものを買ってきて日本で1,500円ぐらいで売っても、日本の半額です。これもどんどん広げたことがあって、違法ではありません。最後にセブイレブンがやろうという話になったときに、メーカーとだいぶ喧嘩になって、メーカーがもう香港のルートを捨てたのです。香港にはつくらせないように、だめになってしまった。ですから、アウトローで儲けると意外とスパッとだめになることもあるけれども、そういったビジネスも貪欲にやってきたのも事実です。ただ、法律違反しているわけでも何でもありません。

たまにそういうことをやりながら、いまバイオの話が出ましたが、ある男が、ある種の糖類とある種の塩類をある濃度で水溶液にすると不思議な水になるというのです。例えば、肉にかけると、肉も放っておきますと黒く変色してくるけれども、腐敗しなくて、このスピードが非常に遅くなって、いい色で、肉がうんと長持ちするというのです。それから、人間に塗るとアトピーもよくなるのか、小じわがとれるのか、肌がみずみずしくなるのか、ほんとにかいと思いつながら、確かに肉にふっておくと変色しないのです。この研究も4年ぐらいやってきました。

例えば、肉が変色しないということは菌が増えない。本当に増えないかどうか、これもしかるべき大学に持ち込んでデータを出してもらって、本当にそうだということがわかって、これはこれで何とかビジネスにしようと思っています。それから、肌が若返る。メラニン色素も少なくなるのです。ということは、美白効果があるということで、これはたまたま姉妹の宣伝で有名なDHCが、7月ぐらいに発売だと思ってくれるけれども、パフアウターといった商品名で発売してくれることになって、これもきっと億単位で儲かりそう

<資料>

です。

そのときそのときで、本業ではないからといってやめてしまうことなく、貪欲に儲かることはやろうというふうに思っています。こういった動きは株主とか投資家にはあまり褒められないのです。何か余分なことをやっているというふうに言われるのですが、私は創業オーナーですし、きっと私じゃないとできないなと思いながら、そんなこともやっぺいこうと思っています。

考えてみればもともとビデオレンタルも怪しげな商売だったのだから、そんな偉そうなことを思わないでもいいだろう。ですから、一部上場になってもあのころの精神は忘れないでおこうと思っていますし、これからも貪欲に新しいビジネスは手がけていこうと思っています。先ほど申し上げたように、本当に流行ビジネスのうまさを私たちは知っていますので、今後もすごくお金が儲かることがきっとあるだろうと思っぺいまして、私の代はそういった貪欲な会社でありたいと思っています。

松島 ありがとうございます。

それでは、早速、質問させていただいて、いまの遠藤さんのお話を掘り下げていきたいと思っぺいします。

質問 バイオに関してお聞きしたいのです。ビデオレンタルとかゲームソフトのリサイクル販売といった、本業とは関係が非常に薄いと思われるバイオとかコンテンツ・ビジネスに進出されていると会社のパンフレットに書いぺいてありまして、これはすごいなと思っぺいました。コンテンツ・ビジネスは当たり外れが激しいですし、バイオも研究開発から商品化、販売までということになると、負担は非常に大きいと思っぺいますけれども、ご自身がやっぺいらっしやる本業ではないところに新規事業として投資していくときに、どのような形でリスクを見積もり、リスクを低減させるような手を打っぺてきたのか、そういったところをもう少しお聞かせいただければと思っぺいます。

遠藤 当然、ゲオも上場させていただいぺているので年間の予測を出しぺていまして、今年売上をこれだけ出してこれくらい儲けまっぺすというのを発表しぺていまして、ですから、余力の範囲でやっぺています。最初にお話ししぱと思っぺいますけれども、新規ビジネスは、失敗してもいいという額、失敗しても予算は守れる余裕の範囲内でやっぺています。

それから、バイオですごい投資かというん、決してそうではなくて、1人ぼつんといて、暗く研究しぺているので、大したお金を使っぺていません。

コンテンツは当然リスクがあります。映画が当たるのか、当たらないのか。どんなことをやっぺてもいいけれど映画の投資はだめだよぐらいの話はよくありまっぺすけれども、実は私たちは一番リスクが少ないのではないだろうかと思っぺています。というのは、いまゲオショップは650万人近い会員がおられまっぺすし、映画好きな方が1日30万人以上ゲオショップに足を運んでおられるわけですから、ゲオでつくっぺて、ゲオで公開するつもりになれば、むしろリスクがある中でもリスクが少ないのではないかと思っぺています。

それから、DVDだ、CDだといっぺても、あれはただのプラスチックの板なのです。50～70円のものです。これがCDで1枚2,500円だ、3,000円だ、DVDで3,000円だといっぺう値段になるのは、全部著作権料です。これを自分で持っぺているということはすごい粗利になりますので、著作権ビジネスはやはりチャレンジしぺていきたいと思っぺています。それから、今後、配信だとかいろいろな時代になっぺても、著作権を持っぺていれば強いはずですから、そんな冒険しない範囲、失敗してもいい範囲で、これからも続けっぺていこうと思

っています。

ゲオが大きくなれば、失敗してもいいという額はだんだん大きくなっていくはずなので、そういうふうに思っています。

質問 私もよくゲオさんに借りに行きますが、その際に、ゲオさんと TSUTAYA さんが2店並んでいるものですから、どちらかにお世話になっています。事業展開の上で、例えば店舗の出し方が直営店と FC 店とか、オペレーションのやり方とか、私はゲーム関係はあまり借りないのでビデオとか DVD の品揃えのあり方とか、どのような特色というか戦略なのでしょうか。私はゲオと TSUTAYA ぐらいしか知らないのですが、どういう差別化なりポリシーを持たれてやっておられるのかということをお聞かせいただければと思います。

遠藤 よく聞いてくれましたというご質問だと思います。先ほどから申し上げているように、FC 展開と直営展開は、お店としては同じだけれども、ビジネスとしてはすごく違います。

まず、お店のオープンのときに全然違います。直営というのはオープンした日からが商売の始まりです。オープンするまでは結構お金がロスします。物件を探したり、物件を借りて不動産屋に手数料を払ったり、内装をやったり、看板をつけたり、棚を入れたり、商品を入れたり、チラシをまいたり、オープン前に商品を並べたり、山ほどいろいろなロスをしてお金を使って、やっとオープンにたどり着きます。ですから、オープンするまでは大赤字です。これは当然です。

ところが、FC 展開はどうかといいますと、加盟者を見つけてきて、CCC の社員が出張すれば出張費で請求できるし、加盟金はもらえるし、建物をつくれればグループ会社が建てる、看板もグループ会社で、要するにお金を払うのは FC 加盟店ですから、FC 本部はお店をつくるまでに相当ビジネスになっています。多分1店舗で1億円ぐらい儲かってしまうのではないのでしょうか。商品を入れて、そこでも儲かります。

ですから、直営店はオープンまで大きな赤字を垂れ流して、やっとオープンする。FC 展開の本部はオープンするまでにだいぶ儲けてしまう。この違いというのはすごく大きいと思いませんか。ゲオは今後1軒も出店しないと決めたほうが楽な経営になります。というのは、すごく大きな赤字を出しながら、年間100店も出しています。1店舗に2,000万円ぐらいは赤字が出ていますので、100店舗やるということは、毎年20億円のロスをしながら、それをカバーしながら会社の決算を組んでいます。

TSUTAYA は、1軒出すと1億円ぐらいずつ儲かりながらお店を出している。ということは、オープンが1軒もなくなったら苦しくなると思います。うちは自転車ですらいつでも止まれる。止まったほうが楽になるし、TSUTAYA は止まったら厳しくなると思っていますので、まずFC本部と直営はそれぐらいの差がある。

それから、TSUTAYA とゲオが並んでいると、ゲオのほうが見た目が少ししょぼい惨めなほうの店だと、私は覚悟しています。なぜそうなるのかといいますと、ゲオは1億円ぐらいで1店舗出しています。中身はあまり節約できないのです。お客様はビデオを借りにみえるわけですから、これがそろっていないようではいけないのです。ところが、店舗の外側は、例えば TSUTAYA の看板はネオンサインだと思います。ゲオはトタン看板にスポットライトが多いです。ビデオレンタルだとわかればいいではないかと思っています。1つ1つそういうところをゲオは節約しています。これは直営だから、財布から出るお金は

<資料>

少ないほうがいいと思っているのです。そのほうが後から楽です。

ところが、TSUTAYAはFC加盟店の財布ですから、なるべくいろいろなお金を使ってもらわないといけない。例えば1店舗つくるのに1億円儲けようと思ったら、1億円以下の投資で店を出されては1億円の収入にならないわけですから、4～5億円かかると言われています。

そうすると、1億円のお店と4～5億円かかったお店のスタートになるわけです。何が違ってくるかというところ、損益分岐点が違うと思います。ビデオレンタルは本と違ひまして自由競争ですから、ぶつかったら我が社は徹底的に価格競争を仕掛けるようにしています。結局、商品の違いはないわけですね。『ラストサムライ』はTSUTAYAで借りてもゲオで借りても同じ『ラストサムライ』ですから、きっと安いほうがいいと思っただけだろうと思っています。

先ほども雑談の中で、ゲオの本社はすごく惨めだという話をしていたのです。これは愛知県春日井市にあって、倉庫みたいなところにいます。TSUTAYAは恵比寿のいいビルにおられます。会社が使ったお金はお客様から返してもらうしかないのです。例えば、いい本社をつくったから私のポケットマネーでその分補てんするというわけにはいかなくて、結局、お店にいらっしゃるお客さんから少しずつ利益をもらって本社も維持していくわけです。ですから、ゲオのお店に来るお客さんが、何で見たこともない本社のコストまで払わされるのだろうと思ったときには、私どもの業種は、本社はすごく惨めでいいのではないかと思います。

そうではない業種もあります。本社が重要なビジネスである会社はそんなことではいけないと思います。ですから、業種によって事情は異なると思いますけれども、ゲオはたかだかビデオを貸しているお店です。お店はきれいでなければいけないかもしれないけれども、本社がどんなものでも別にいいわけですので、ゲオは惨めな本社です。TSUTAYAはFC加盟店を募るといふ仕事がありますので、そこそこいいオフィスも要りますし、渋谷のような一等地にモデル店があると思います。だいぶ違います。

ただ、絶対的に負けないのは価格競争です。これは絶対自信があります。

質問 ゲオさんは地方都市に出店されて、ほかにないユニークな戦略で非常にお店を伸ばされました。私も田舎出身なので、若いころにこれがあればいいなと思って聞いていました。商圈というか、地方に出店するときの見きわめ先は1万人ぐらいいないといけないというような話もありました。例えば3号店をいきなり秋田に出されたということでしたが、これを見きわめるポイントはどこにあるのでしょうか。

また、これを地方で成功させるには、地方のレンタル屋がまねしたら競合になってしまうということでしたが、都市部である程度成功しておられたからこそ、その資金を使って地元にはない競争力を持たせることができたのでしょうか。

遠藤 まず、1万人では難しいと言いましたが、いま2kmの円で3万人ぐらいいかなと思って、出しています。3万人ぐらいいれば十分できるのかなと思っています。その中に競合がいなければ十分だと思いますし、ビデオレンタルは、「なぜこの店に来ましたか」と聞くと、「近いから」というのが一番多いのです。返さなければいけないわけですから、そうだろうと思うのです。面で押さえていく戦略をとっていますので、3万人もいれば十分ではないかと思います。

地方でもまねしてきたらどうするのだということですが、確かにそうですね。パイが小

さいだけに、まねられたときは確かにそうなのかもしれません。ただ、うちは地方に強いのは事実で、やってきています。いつまでもそうではなくて、当然、都心でもできることは間違いないと思いますので、今後はそうだと思います。確かに、まねられたらどうだというのはそうかもしれませんが、いままで甘い汁を吸った人は、急に方向転換はしづらいものだと思います。

質問 ゲオの場合は価格が非常に安いので、高コストの構造になっているところに、どんと安く出されているというところがポイントだと思います。一方で、地方で地元だけでやっておられる場合には、そこしかないわけですから、その事業主は、それ1本で安くなって元が取れるかどうかという恐怖感があると思います。それに対してゲオの場合には、いろいろな地域で多店舗展開しているので、ある地域の店では赤字を出して安くしても、ほかのお店で補てんできるといったのがありますね。そういったところもポイントになっているのではないかと思ったのですが、そういうわけではないのですか。

遠藤 そうではないです。例えばコーヒーは、田舎の人はあまり飲まないから500円だということです。ところが、500円だからあまり飲まないのかもしれませんが、300円にしたらお客さんが倍増えるかもしれません。コーヒーなんかどうせ水売っているようなものですから、300円でも倍売ったほうがいいわけです。そのあたりだと思います。

ビデオレンタルだって借りてもらえなければただですから、安くても借りてもらって回転をよくしたほうがいいですね。地方だからといって、例えば、田舎者はコーヒーを飲まないから高くてもいいのだという発想がよくないのだと言っているわけです。

松島 いまの点に関して、開いた店が閉じているというケースはあるのですか。つまり、その地域で競争が激しくなって、撤退しているというケースもあるのですか。

遠藤 先ほどのご質問のなかで、3号店、4号店だから、1店くらい赤字でも補てんすればいいだろうというふうにおっしゃったかと思いますが、うちはいま530店もありますけれども、赤字店は1店も許さない主義です。それは、店舗が多いし、1店1店理由をつけ出すとそれぞれ理由はありますけれども、赤字店は許さないのです。商売をしている以上は、たとえ10万円でも稼げという主義です。といっても、今日オープンして明日から黒字というのもきついで、1年は待ちます。1年待っても赤字から脱却しない店は、何といっても撤退です。

撤退は毎年やっています。例えば、不幸にして我が社の至近距離に我が社の倍の規模のお店ができた場合は、やっぱり負けます。ビデオレンタルとかゲームはたくさんあるほうが魅力がありますので、ライバルにつぶされるというケースもあります。そのかわり、その分またつぶし返しにどこかでリターンマッチに行きます。

松島 競争のある地域と競争のない地域で価格を変えるということはあるのでしょうか。

遠藤 もちろんです。近くの店に絶対負けられないという主義ですので、わりと競合の少ないところは普通の値段といいますか、350円くらいがいま普通なのかな。安いところは39円とか47円とかそういうパターンでやります。

松島 いまの点を考えると、出店戦略というのは、コンビニエンスストアみたいに同一地域に密集してつくるという戦略ではなくて、できるだけ店舗の間隔は遠くするという戦略をとるのですか。

遠藤 多少、将棋倒しみたいになるときはあります。ただ、赤字ではやりません。ゲ

<資料>

オの店はビデオレンタルのない店も実はあります。ゲームだけの店もありますので、ビデオでむちゃくちゃな戦いをしても、黒字にする自信はあります。それくらいの自信はあります。

松島 あまり近くに出ると、近くの店で価格が違うと問題だということですね。

遠藤 こっちもやられますから、その地区は全部安くしなければいけないケースも出てきます。

松島 ゾーン単位の価格戦略をとることもあるわけですね。

遠藤 そうです。

質問 出店の際の既存業者の対抗策といえますか、値段で競争するというのが正当だとは思いますが、知らない秋田の土地などに行きまして、価格以外での既存業者の妨害、例えば、嫌がらせとか、そういう部分で自分たちの利益を守るといっても知らない土地だと多少心配になると思いますけれども、そういうことは特になかったのでしょうか。

遠藤 あったかもしれませんが、別に気にしてないです。

質問 安くいきなり先進的な方がほかの地から来ると、いままで甘い汁を吸っていた方は、正当だったら本当に値段で勝負すればいいのでしょうかけれども、それ以外のことで、つぶしてやろうとか、そういうことを何となく私はイメージしてしまうのですが、特にそういうことはなくて、全く受け入れてもらった、と理解してよいのでしょうか。

遠藤 受け入れたというのは、ライバルがということですか。その地域の住民にですか。

松島 例えば、コンビニエンスストアが出始めたとき、静岡では既存の商店が、コンビニエンスストアをつくることに反対して、実力で進出を阻止しようという動きがありました。そのようなことが、例えば、価格破壊的な進出をされたときにあったのか、それに対してどのような対応をされたのか、というのが今の質問の趣旨だと思います。

遠藤 私の知る限り、それはいいです。多分、ビジネスが新しいので、例えば親の代からの商店街だとかそんな感じではないのです。ビデオレンタルをやった連中は、どっちみち一旗組が多いので、負けたら、今度はカラオケでもやるかとか、ゲームセンターをやろうかとか、わりとあっさりした連中が多かったかもしれません。

松島 いまの点は重要かもしれませんね。コンビニエンスストアが出るとき、あるいはスーパーが出るときは、既存の伝統的な長い歴史を持っている店とバッティングしたわけですね。ビデオレンタル店の場合は少し事情が異なります。どの店舗も始めたばかりの新しいビジネスだから、後から参入したところに競争で負けても結構あっさり転向する。根が浅いということですね。

遠藤 そんなふうに思います。

質問 TSUTAYA との比較ですけれども、品揃えが、私がよく見るカテゴリーだとやっぱり違うのです。確かに社長がおっしゃられたように、50mぐらいしか離れていませんが、値段はゲオのほうが安いとか、もしくは期間が長く借りられる。片や3～4日のところが1週間ということで、確かに安いという気はしますけれどもいかがでしょうか。

遠藤 品揃えがイマイチですか。

質問 ええ。品揃えもちよっと違うかなというところもあって、カテゴリーによっては、これだったらこっちのほうがいいということがあると思いますけれども、その辺の特色とか、競争上の品揃えの面で配慮されていることはあるのでしょうか。

遠藤 カテゴリーという意識ではないですけども、お店によって、力を入れているお店と、悪い言い方をすれば、そうでもない店もないわけではないです。

もう1つ、いままで話をしなかったけれども、ゲオの出店はいまほとんどリストラ店舗を使っています。ゲオで大家さんに建ててもらっているお店はほとんどなくて、バブル崩壊後、家電量販店、スポーツ洋品店、郊外型の紳士服屋、靴屋などがどんどん店を手放していますので、それを格安で入手してゲオに変えています。ゲオのためにつくってもらったわけではないので、大きい店もあれば、そうでない店もあるものですから、店に合わせてという部分もちよっとあります。品揃えがちよっと悪い店もないわけではないのかなと思います。

それから、お金のない時期に無理して出したころの店はちよっと悪いのではないかと思っ
てはいますけれども、徐々に直しているつもりではあります。

それから、いよいよDVDに変わってきていますので、いまさらVHSに投資するよりはDVDだというふうにも思っています。

カテゴリーごとの特徴はあまりないです。むしろTSUTAYAのほうが、それぞれがオーナーなので、いろいろなタイプがあるのではないかと思います。うちはわりと画一的なほうだと思います。

質問 品揃えは各店が決めているのでしょうか。

遠藤 仕入れは本部一括です。しかし、同じ仕入れをするわけではなくて、売上に応じて当然変わりますけれども、店長裁量ではありません。

松島 品揃えは本社で考えていらっしゃるわけですね。それは投資効率を考えてのことですか。

遠藤 500人の店長が仕入れで1時間使ったら500時間です。一番仕入れのうまいものが24時間考えたら500分の24時間でできます。ですから、必ずそっちのほうがコストは安いはずですよ。

松島 TSUTAYAとの比較の話に関して伺いたいことがあります。TSUTAYAのシステムは、出店すればTSUTAYAの利益が上がる仕組みである。それはイニシャルコストがTSUTAYAにかからない。ゲオの場合には、出店することにコストがかかるから、出店しないといわば利益が安定するという仕組みだというお話がありました。

それにもかかわらず、ある意味では最初にコストをかける出店に駆り立てるものは、どういふものだと理解したらいいのでしょうか。

遠藤 例えば、最初に1億円使って、赤字が2,000万円、3,000万円出るとします。オープンした後は月に200~300万円儲かるとして、1年分で取り返せます。2年目から儲けになるわけですし、5年で回収できますので、これはやっていきます。

松島 1年間に100店舗も増やしていくという戦略の裏側には、1年目は赤字かもしれないけれども、2年目以降黒字になるという確たる自信があるということですね。

遠藤 2年目から黒字です。もちろん1年間で黒字にならないと閉めてしまいます。

松島 見通しの確かさが、いまの積極的な出店戦略のベースになっていると理解していいのでしょうか。

遠藤 はい。それから、失敗したら閉めてしまうわけですから、くたびれ損だったなというだけです。いまはどこに店を出すのかも私の稟議ではなくて、勝手に増えていっている感じで、失敗したら閉めろと言うだけです。閉めても、中身は全部残っていますので、

<資料>

そんなに大損でもないのです。ほうっておくのは看板ぐらいのものですから、その地区の人はゲオはつぶれたなと言うでしょうけれども、甘んじればいいと思っています。

質問 私は地元が北海道なので、御社の出店がどれだけすごいのかよく知っていますし、地元の一番大きい電気屋さんがつぶれたときも全部ゲオさんになって、すごい力技にびっくりしている1人です。

私が遠藤社長のお話を伺って非常に印象的だと思ったのは、堅実な経営です。それは投資の部分で触れられたと思いますけれども、いただいたコーポレート・プロファイルのQ4で「投資回収モデルはどのようなものか」というところで数字が具体的に出ています。私が、売上高営業利益率の計算をさらっとしたところ、9%です。この利益率といまのお話をトータルして考えると、先ほどのポリシーと数字を非常に堅実に見きわめていって、ローコストモデルと書かれてありましたけれども、この積み上げをされて、いま1,000億円企業になられているのかなという強い印象があります。

びっくりしたのは、投資回収モデルの計算をしたときに、営業利益に対して回収率が5年ということで、ぴったり一致しているのです。これはもともと計算してそのようにされているのでしょうかけれども、その辺がとってもプロだなと非常に感銘を受けたところです。

もう1つは、販売戦略が堅実である点です。私は、価格競争というところに着目しました。私の家族はしょっちゅう出入りしていて、御社のキャンペーンのときにはいっぱい借りてきて、売上に貢献しています。実は小売りとか流通の利幅は全然知らないでお話ししているので失礼があったら申し訳ないですが、この利幅で価格競争、例えばDVD1枚40円戦略というすごい戦略をとられていてびっくりしました。価格競争の戦略のたて方、ただ安いのではなくて、この利幅をキープするための戦術のコアみたいなものをお聞かせいただければと思います。

遠藤 5年回収は結果です。5年より4年がいいし、4年より3年のほうがいいわけですから、昔は半年回収みたいなことをやっています、ビデオレンタルがすごく儲かったときは半年ぐらいで回収できました。いまはさすがに5年かかっています。まあ、そんなものなのでしょうね。ですから、計画はなくて、結果としての5年回収です。

ただ、気をつけているのは、売上だけを気にしないということです。レンタルは粗利が5~6割、リサイクルも5~6割あります。新品の販売は2割弱です。同じ売上でも意味が違うのです。ですから、新品をそんなに追いかけないようにして、レンタル、リサイクルを大事にしています。店舗の売上に対する粗利率は37%ぐらいです。これは小売業として見ると倍ぐらいはいいと思います。普通は20~25%ぐらいですから、ビデオショップは粗利率が10%以上いいと思います。

価格戦略は、これは価格戦略というのだから、最後は相手に負けないということだけです。ですから、相手が負けたと言うまでどんどん下がっていきます。1円競争だってあるし、相手が1円にきてきたら、2本1円というのをやらなければいけない。

質問 なぜ価格戦略の話をしたかということ、いまは価格だけで勝負できないので、顧客価値創造とかいって新たな何かを付けてお客様を囲い込むとか、そういう戦術に出ている業界が多いかと思いますが、価格だけでは生き延びられないところで勝負をかけるというのは非常に大変だし、つらいところもあるかなと思ったのです。

遠藤 ゲオも何もかも全部価格でやっているわけではなくて、普通のビデオレンタル・ショップが持っていないリサイクル・ゲームはちゃっかり稼がしてもらっています。

そうでなければ赤字になってしまいます。私は赤字の店は残さないと言っているわけですから、ビデオレンタルがただでも黒字の店を目指さなければいけないし、現にビデオレンタルをやっていない店は維持していますので、それは可能です。ですから、我が社はすごく恐ろしいビデオレンタル・ショップだと思います。

松島　そういう価格戦略にしろ、利益率の目標設定にしろ、遠藤さんが予定されたとおりにいくものでしょうか。それとも、予定されることと違うことが起きて、それに対応するという形で戦略を進めているのでしょうか。つまり、積極的な出店戦略をとっていらっしゃるわけですが、それは当然事前の計算があるわけですね。それぞれの店のオペレーションがその計算どおりになって展開しているのか、そうでないのかということをお伺いしたいと思います。

遠藤　それぞれ思わぬことがいっぱい出てきますけれども、500も店が増えてくると、全部足すと大体思ったとおりになるのです。これは不思議だなと思っています。1つ1つ違っても、私たちは結局100円、200円の積み重ねの1,000億円をやっているわけです。小さなものの積み上げですと、さすがにこれだけの数になるとあまり狂わないです。1%も狂わないです。

質問　上場前に、ゲームソフト裁判のときにお客様のために販売を続けたということをお聞きまして、非常に感銘を受けました。

ゲオの経営戦略を自分なりに考えてみると、直営店舗を中心とした一元管理によるローコストを実現したことと、リサイクルということがあるかと思っています。それは中古のゲームソフトのリサイクルというのもありますけれども、リストラ物件を使って店舗を拡大していくという戦術について、それはまさにお客様のためにローコストで提供するということだと思いました。リストラ物件のことについてはですが、初期投資を抑えるという意味で、土地・建物などのリストラ物件を買い取ってやっていたらいいのかな、それとも賃貸でやっていたらいいのかな。比率としてはどちらを多くやっていたらいいのでしょうか。

遠藤　もちろん賃貸がほとんどです。500もあって土地・建物を買っていたらきつものすごい借金になっていますので、ほとんどが賃貸です。世の中変だと思うのは、バブル期はみんなが土地を買おうとして、私もよく買わないかと言われたけれども、家賃を払っていたほうが得なのです。家賃よりも金利のほうが高いわけです。バブル期は土地がすごく高かったのだから、買う気はなかったし、借りていたほうが有利でした。しかし、いまこういう世の中になってみると、買ったほうが安い土地もだいぶ出てきています。

実は、先ほどの方がおっしゃった北海道の電機製品の大手販売店が倒産して、ゲオがスポンサーをしたのですが、最終的に北海道の土地がものすごく安くなって、どう考えても4年分ぐらいの家賃で買えるので、これは買いました。4年間家賃を払っているつもりだったら自分のものになって、5年目からはただになるから、これは買いなのです。でも、銀行も投資家もいま土地を買ってはいけないと言うのです。そんなことはないだろう、4年分を買えるのだから、いまは買いはないかと思うけれども、まわりが同じことを言うときは気をつけたほうがいいですね。真実を見れば当たり前で、自分はここで5年間店をやる気になっている。4年分の家賃で買えるのだったら、これはどう考えても買いだと思います。こんなことも計算できない世の中なのかというところがありますので、ぜひ算盤を置いてください。

<資料>

もう1つ、実はあまり言わなかったけれども、我が社の直営の強みは、日本中を1店舗と見ようという考えなのです。仕入れも1人がしているし、会員情報とか商品情報も本社1カ所にホストコンピュータがあって、北海道から沖縄まで全部端末がある感じで、大きな1店舗と見えています。

これは何が重要かといいますと、例えばリサイクルで、売れる以上にどんどんお客さんが物を持ち込まれることもあります。これは買います。買って、足りない店に送り込みます。つまり、500店がオンラインで常時接続されていて、いま何を買って、どの店で何が余って、どの店で何が足りないかというのがわかるようになっていて、在庫が自由自在に動くようになっています。これがFCだと1軒1軒財布が違っていますので、そう簡単にはできない。

我々の商品の場合、饅頭とかではないので、1人のお客さんが『ラストサムライ』を10本くれということはあり得ないのです。必要な分が必要なだけあればいいので、普通の店よりは在庫高が少なくたくさんある、たくさん種類があるけれども枚数は少ない、こういったことができていると思っています。このように全国を1店舗と見た運営をする。会員情報も1カ所だから、北海道で入会した人は沖縄でも使える。当然そういうことになります。このようなものが我が社の隠された秘密になっています。

松島 最初に直営店で展開するという御判断をされたときには、いまおっしゃった理由は見えていなかったような気がするのですが、直営店方式で始められた理由は何なのでしょう。

遠藤 フランチャイズというのは加盟店から3%とか5%を取るわけです。ですから、FCから3%、5%をもらう価値のあるビジネスなのかどうなのか、それに値するノウハウがあるのか、看板がお客さんを吸いよせる力があるのか、ということだと思っています。

セブンイレブンを個人でやろうとしても、おにぎりを日に3回運べと言っても、これは誰もやらないのです。ある一定の数があるからやる。それから、マクドナルドが50円のハンバーガーを出した。マクドナルドだから牛肉だろうと思って食べるけれども、これがわけのわからないハンバーガー屋が50円でそこら辺で売っていたら、これは大丈夫かというのがまずあります。マックだから大丈夫だ、50円でもマックのハンバーガーの味がする、こういうのが私はFCだと思っています。

ところが、ビデオレンタルは看板で行くかということ、近いから来たのだとおっしゃっているわけです。本屋もわりとそうなのですが、屋号なんかどうでもいいというビジネスなので、ノウハウもないし、看板でお客さんを吸いよせる力もないから、こんなものはFCでやってはいけないと思います。そんなものに入らなくてもいいし、入らなくてもいいビジネスをうちがFCでやることはない、こんな感じです。

松島 直営店で展開しているうちに、先ほどおっしゃったようなリサイクルの中央管理とか、いろいろいいことが、サイド・エフェクトとして出てきた、そういうふうに理解していいわけですね。

遠藤 そうです。

松島 これは非常に重要なポイントですね。

質問 我が家の近所にはレンタルビデオ屋さん1軒もなく、両隣の駅にゲオさんがあるのですが、坂が多くて行けずに、とても悲しい思いをしているので、ぜひつくってください。

質問は、ゲオさんは本部で一括管理をされているということなので、最近公共の図書館でやっているような、ここの店舗にいないけれども、よその店舗から借りてくるという制度はとっておられるのでしょうか。

遠藤 それはやっていません。合わないのです。レンタル料が300円くらいになってきてまして、もっと安いところもあります。ですから、全部のリクエストに応えられなくなっているのです。我が社はきっと大多数の人が安いほうがいだろうと思っておられるから、目いっぱいのところまで価格戦略で来ていますので、例えばTSUTAYAがローソンでも返却できるというのを北海道でなさっていますけれども、100円以上コストがかかります。そうすると、100円のレンタルはできないことになります。ローソンに返すということで100円というのは、お客さんはどうなのだろうと思った場合に、きっとそんなお金は使いたくないと思われるのではないかと思っているので我が社はやらないし、いまおっしゃったようなこともいまのところはやっていません。それはコストが合わないからです。ですから、大多数の人に合わせた戦略でいくしかないと思っています。

昔は、もっとお客さんが少なくて、1本1,500円くらいのレンタル料のころは、「店長、何かおもしろいのはないか?」、「これはおもしろいですよ。今日入りました」という会話があったのですが、いまは機械的にやる感じになっています。

質問 実は、今日のお話を聞くまでは、FCと直営店ということに関して言えば、私はずっと東京に住んでいることもあって、TSUTAYAとゲオで言うと、TSUTAYAのFCのほうがオーナーのモチベーションも高いと思いますし、FCの方がいいと思っていました。

それと、よく例えられると思うのですが、ピザラとドミノピザで比べると、細かいことは私も知らないですけれども、どちらかというFCで展開しているピザラのほうが強みがあるのではないかと。業態的に、ピザもどこで食べてもそんなに味は変わらないと思っていて、比較的似たような業態の中で考えたときにはFCのほうが強いのではないかとずっと思ってきたのですけれども、いま皆さんの質問を聞く中で、もしかするとゲオさんのほうが強みを持っていらっしゃるのかなという気がしています。反対に社長から見て、TSUTAYAがこれからどういう戦略をとってくるかわかりませんが、向こうの展開に対する脅威みたいなものがあるかもしれないと、お聞かせいただきたいと思っています。

遠藤 まず、FCは、何対何かわかりませんが、1店舗の利益が加盟店と本部のシェアになっています。直営は、投資も全部自分だけれども、利益も全部自分だというのが違うと思います。

あと、TSUTAYAは何といっても1,000店舗以上あって、売上も我が社よりまだ大きい。

質問 まず質問ですけれども、以前、ゲオさんでモータースポーツのスポンサーをされていたような気がするのですけれども、鈴木亜久里の胸のところに書いてあった。

遠藤 そうです。よくご存じですね。

質問 今日お話をお伺いして、非常にローコストの経営を考えていらっしゃる。例えば、お店にあまりお金をかけないというようなところと、モータースポーツのスポンサーをするというのは非常にコストがかかる。ブランドを上げるという意味では非常にメリットはあるのかもしれないですけれども、その辺は非常に違和感を持って聞いていたのです。モータースポーツのスポンサーをした理由や、その結果としてどうだったのかということをお聞かせ願えればと思います。

遠藤 先ほど、私は秋田と山形の店をエスポという会社に売ったと申し上げましたけ

<資料>

れども、実はゲオというブランドを一生懸命推進したのはエスポという会社です。この会社はバブルの寵児みたいな会社だったのですが、F1 もスポンサーして、ゲオというロゴをつくって、F1 の鈴木亜久里を応援していました。私はそれを買ってきたのです。エスポがだめになったので、F1 に使ってえらい有名だし、もったいないから 2,000 万円で「ゲオ」というのを買ってきたのです。

ですから、普通は社名に思い入れがあるのでしょうかけれども、買ってきたというのも珍しいのかもしれませんが。私は「ゲオ」というロゴには 2,000 万円使っているだけです。

質問 全く論点が変わってしまいますが、社長がどのような環境で育ってこられたのかをお聞かせいただけますでしょうか。企業家の資質ということで何かヒントがつかめるのではないかと思ってお聞きしたいのです。また、今のお仕事でどのようなところに面白みを感じていらっしゃるでしょうか。

遠藤 岐阜県出身で、私の小さいころは、うちは和傘、傘屋をやっていました。傘屋なんていうのはやっていけなくて、つぶれて、親父はその後サラリーマンになった。もちろん裕福ではなかったし、高校時代に親父を亡くしました。おふくろはいまでも生きています。それから、どんな子供だったか。そんなに変わってないと言われるから、こんなような子供だったような気がするけれども、わかりませんね。

経営のおもしろみというのは、会社が一步一步大きくなるおもしろみ。この後、出店しないとえばすごく楽なのです。利益も出るし、お金も余ってきます。ただ、今日より明日が大事ですから、明日のゲオのために今日一生懸命やるしかないわけです。社長業というのは今日のことを考えていてもしょうがないわけで、未来のこと、私の次のことまで考えて、なるべく体質を強くしてやろうということしかないですし、それが喜びでもあります。

松島 大変に興味深いポイントだったと思います。

質問 ブロックバスターは、遠藤社長が買収される前には毎月 1 億円の赤字を出していた。その原因は何でしょう。

遠藤 ブロックバスターは日本に 1,000 軒出すと言って、1,000 軒に耐える本部を持っていました。38 軒なのに。普通なら、38 軒は 38 軒の本社で、50 軒になれば 50 軒にして、100 軒にしたら 100 軒なりの本社をつくれればいいのだけれども、ブロックバスターと藤田商店は、最初から 1,000 軒つくると言って 30 軒で 1,000 店の本部を持っていたから、その赤字だけで 5,000 万円ぐらいになったのではないのでしょうか。ですから、本部をなくしてしまえば、お店の赤字は 5,000 万円に減ります。それは簡単ですね。

質問 多く買えば買うほど不良のお店が出てくると思いますけれども、そういったお店についての扱いをどうされているのでしょうか。

遠藤 これも、いま言ったように、赤字といっても月 100 万円とかそんなものです。ですから、粗利の 200 万円も足せば 100 万円増えるわけですから、まず大丈夫です。ただし、ブロックバスターで最初に閉めたのは小さい店と、資金繰り上どうしても欲しかったから、閉めると保証金がたくさん返ってきそうな店を 1 軒閉めました。ちょっと残念だったです。それぐらいのことはやりましたけれども、全部立て直す自信はありました。

3 つ目のご質問は何でしたっけ。

質問 扱っている商品が同じということで、今後については本当に体力勝負になってくるのでしょうか。

遠藤 これも違います。体力勝負というのは、赤字でもいつまでも耐えられるかという勝負だと思いますけれども、うちは赤字ではやりませんし、ゲオが行かない限り、無事にやっていくビデオ屋は当然いるわけでしょうから、不幸にしてゲオが行って戦いが始まれば、その人は不幸なビデオ屋だと思います。ですから、体力勝負ではないです。うちはとにかく物件があれば行って、地元にはビデオ屋があれば、共存しようなんて思っていないので、何とかやっつけて、ゲオとして利益店にしようと思っています。

質問 私はいま畜産物を扱ってしまして、ニチレイさんと商売をやらせていただいています。先ほど、店舗の展開とかマーケティングのお話で、TSUTAYA というのが出てきたと思いますけれども、社長がこれを始められたとき、TSUTAYA はそんなに大きかったのですか。

遠藤 TSUTAYA は昭和 60 年です。私が 61 年ですから、私の 1 年前です。

質問 私はたまたまニチレイという会社を知っているからだと思いますが、社長が展開されているビジネスは非常にニチレイ的なところがあるのではないかと考えています。ニチレイの悪いところを裏返したような仕事が多いと思います。ニチレイは日本全国に冷蔵庫を持っていて、それを束ねる物流も持って、もちろんそこに運ぶ畜産物・水産物の原料ベースのものも持っている、製品も持っている。非常に強いのですが、ブランドにこだわっていらっしゃるの、たまに、お客さんを見て商品をつくっているのか、それとも自己満足で商品をつくっているのかわからないときがあるのです。ブランドを展開することがうまいのです。しかし、実際はなかなか売れてない。それは何でかといったら、お客さんが本当に欲しいものは何なのか。社長がおっしゃった、例えば皆さんの質問の中で、本当に差別化しなくて大丈夫なのですか、いやいや、お客さんが求めているのは近くにあることなのです、それが本質であるということをおっしゃってまして、社長のビジネスモデルはニチレイの裏返しかなと思っています。そのあたりは何かお手本といえますか、ご自分で事業をされる場合に見本とか手本となるものをお持ちだったのでしょか。

遠藤 それは意識していませんでした。そう言われてみれば、ニチレイというのは古くて資産も多くて、いい会社だから、ちょっとのんびりムードがあるのです。給料が上がらないから不満だと言っていたけれども、頑張っても頑張らなくてもまあまあという体質はちょっと気に入らなかったですね。でも、出てみると、いい会社だったなという気もしました。

松島 それでは、尾高先生からコメントをお願いします。

尾高 大変興味深く拝聴しました。お話や質疑応答を聞いていて伺いたいことは、社長の決断のことはいろいろ伺ったのですけれども、ゲオの組織としての決断はどういうふうにしていらっしゃるのかということです。

私の想像は、多分、本社で重要な決断はまとめてなさるので、530 の店舗ではある一定の狭い範囲の領域については店長にお任せになるけれども、重要なことは本社でなさるのではないかと。そうすると、530 の店舗にいる社員は、店長を含めて本社の社員なのかどうかということ伺いたいです。要するに、組織としての決断はどういうふうにしていらっしゃるのですか。

遠藤 まず、当然ながら全員がゲオの社員です。いま社員が 1,500 名ほどで、パート、アルバイトは 1 万人を超えています。

確かに、本部集中コントロール型をとっています。そのほうが効率もいいし、間違いも

<資料>

ないからです。ただ、最近、私の心配としては、店長たちに言わせると、「じゃあ、俺たちは機械かよ。」というような不満が多少出ていていると聞いています。ここは、やる気を持ってもらわなければいけないし、本当は、お店は本部でいくらコントロールといってもコントロールし切れるわけがないです。店長の裁量で8割、9割売上は変わってきますので、店長を信じて、方針は本部コントロール、そして店舗でしかできないことは当然店舗です。

ただ、繰り返しになりますけれども、仕入れをさせろとか、もう少し権限を委譲しろと言う人はいますけれども、そういうやる気のある人はスーパーバイザーといって数店舗のエリアマネージャーとか、そういう地位で上がっていってもらおうようにしています。それから、ビデオがすごく好きで仕入れがしたいという人はむしろ購買部に来てもらって、仕入れに専念させるとか、そんなやり方をしています。

松島 非常におもしろい点ですね。中央のパワーを強くしてコントロールすると、現場の情報が入りにくくなる。それと現場の情報とをどういうふうに組み合わせるかというのが、実は組織経営の重要なポイントだと思います。その辺について、いま遠藤さんに少しヒントをいただいたような気がします。

それでは、最後にA君に総括してもらいたいと思います。

A君 企業家養成コース1年のAです。遠藤社長、今日は素晴らしいお話をありがとうございました。非常に感銘を受けました。私なりに総括をさせていただきたいと思います。

まず、起業から上場、現在に至るまで、大小を含めて数々の決断をされてきたというお話がヒアリングの中で出ました。最初に起業されたレンタルビデオ店は、入会金、レンタル料を非常に安くする。または上場前に、リサイクルのソフトウェアも違法性があるかないかといったときに、撤収するかどうかという戦略、決断があった。こういった企業家としての決断が迫られた場面で、私が感じたことは、遠藤社長は必ず顧客の視点、顧客にとって何が必要なのか、というこの一点を絶対に外してはならないということを非常に感じました。レンタルビデオ、リサイクル、どちらにしても新マーケットというか一般の消費者の方を基盤にしない限り、絶対成功しないので、そういった意味では本筋を絶対に外されてはいないなというのが、まず決断においては感じました。

片や、ビジネスモデルという観点から見たときには、パッケージのレンタルビデオ、ゲームソフト、ともに中身、コンテンツは、どこで買っても、どこで借りても、物は一緒であるということを考えて、顧客は何を求めているかといったときに、ブランドとか設備は捨てて、価格、品揃え、こういったところでとことん本質にこだわり、安くお客さんに提供するために、結果的に直営店でローコスト・オペレーションを実現していった。戦略上、レンタルビデオとリサイクルという、いただいた会社案内には「もはや成長産業ではない」というような書き方をされていたのですが、この事業の中においては徹底して競争相手を打ち負かす競争戦略をとっているということを感じました。

一方では、DHC、コンテンツ製作、Doki-Dokiというブランドの家電品とか日用品のリサイクル、こういった新しい事業形態の中に参入していくという、とことんローコストで守っていく領域と新しく打って出ていく領域と2つを非常にバランスよく意思決定していったらっしゃるのではないかと感じました。

まだまだお話を聞いてみたい、聞き足りないところはあると思いますが、私が聞いた感じを総括として述べさせていただきました。

ありがとうございました。

松島 最後に、私から補足的なコメントをしたいと思います。

今日、遠藤さんのお話を伺っていて、3つのキーワードで総括ができると思いました。

1つは、企業家としての決断をする際に論理性を徹底的に追求するという点です。これは伺っていて大変印象深く受けました。

2つ目は柔軟性です。これは先ほどの質問に対するお答えがそれをシンボリックにあらわしていると思います。このビジネスが有望かどうかという議論は、そのビジネスがどの場所で行われるのか、またそこでの競争相手は誰かということについて考えないとその答えは出てきません。一概にビジネスそのものが有望かどうかではなくて、このビジネスをどこでやるときに有望かという重要な論点がそこにあるような気がします。それを遠藤さんは非常に柔軟に考えておられるという点が1つです。

いまの点と絡みますが、3つ目に私が申し上げたいと思う点はビジネスの地域性の問題です。地域性の問題というのは、どこの場で行われるかによって、同じことをやるにしても全く意味は異なるということです。秋田に3号店を出すという話もそれに絡んでいると思いますが、あるいは豊田で同じことをやっても競争相手がいるかもしれない。しかし、同じことを秋田でやれば、秋田の中では非常に強いビジネスモデルになり得る。それを最初からお考えになっている。それは、同じ行動を取るとしても、同じビジネスをやるとしても、どこでやるかによって意味が異なってくるということについての認識だと思えます。

それは情報そのものの持つ問題と関わっているような気がします。遠藤さんは「場の情報」の持つ大切さを非常に大事にされる。その中でこういうことをすればこういう効果がある、こういうインタラクションがあるということをお考えになっている。そういう意味では柔軟性と同時に、ビジネスが行われる場をよく見ていらっしゃる。その地域性に対する着目という点が、大変重要ではないかと思えます。

企業家がビジネスをやる際に抽象的に、こんなビジネスは当たる、当たらないという議論ではなくて、これをここでやったら当たる、当たらないというふうにならないと議論としては意味がないわけです。それを今日は非常に明快に教えていただいたような気がします。

お忙しいときにお越しいただきまして、今日は大変ありがとうございました。

遠藤 ありがとうございました。

松島 茂(まつしま・しげる)
法政大学経営学部教授

金 容度(きむ・よんど)
法政大学経営学部助教授