



「江副浩正」 プライベート外伝

「リクルート（現リクルートホールディングス）を創業し、新しい情報ビジネスを広げたが、政官財に未公開株を配って「リクルート事件」の主役ともなった江副浩正（えぞえ・ひろまさ）さんが8日、東京都内で死去した。76歳だった。通夜、葬儀の日取り、喪主は未定。

東京大学在学中にアルバイトとして、学生新聞で広告取りを始め、1960年の卒業と同時に「大学新聞広告社」を起こした。集まった求人情報を利用して「企業への招待」（のちに「リクルートブック」に改題）を発刊。63年には「日本リクルートセンター」（のちのリクルート）に社名変更し、社長・会長として25年間にわたり経営を指揮。日本経済の高度成長とともに事業を拡大した。

88年に朝日新聞の報道で表面化した「リクルート事件」では、政権の座にあった故竹下登首相の周辺なども含めた有力政治家、文部・労働両省（当時）の官僚、企業経営者ら70人以上に、値上がりが確実視されたグループ会社の未公開株を渡していたことが判明した。ロッキード事件と並ぶ大疑獄事件とされる。

江副さんは89年2月に逮捕され、13年を超える裁判の末、03年3月に執行猶予付きの懲役3年の刑が確定した。

リクルートはバブル崩壊後、グループの不動産会社の業績悪化やノンバンクの借入金負担に苦しんだ。江副さんは92年、起業家としての先輩である中内功ダイエー会長を頼って、自身の保有株を売却した。

晩年は、財団法人の「江副育英会」理事長として、文化の発展や若者たちの育成を支えて過ごした。」（朝日新聞デジタル 2月9日（土）2時30分配信）

いきなりの長い引用ですが、この記事が江副さんの生涯を簡単にもれなく揭示しているので勝手に私がだらだらと書くよりいいと判断した次第です。学生時代から始まりリクルートを売上高一兆円企業にまで育てた男の生涯です。江副さんはリクルート事件で完全にリクルートを離れたことになっていましたが事実は違います。極秘裏に院政を引き、不動産と不動産金融で**1兆7000億円の借金**を作り、ダイエーの中内さんに自分の持つ株式を買い取ってもらい、表舞台から消えました。裁判中の自分にできることは少ない。それどころか、自分の持つ株式を上手に活用することができなくなる。そう判断されたのだと思います。

しかし、事件後のことばかりが取り上げられますが、それまでの栄光に満ちた半生は、書籍以外では語られることは少ない。ここでは数は限られますが、私自身が江副さんに触れたエピソード

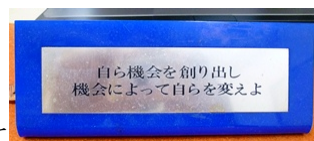
をご紹介します。

●私が内定者の時のこと 1980年夏、私はリクルートから早々と内定をもらい、いわゆる拘束旅行に誘われた。行先は安比高原。当時は新幹線もなく夜行列車でした。上野駅でリクルーターが「この人知っているか？」と紹介をしてくれた。小柄で温厚そうな紳士がにこにこ笑いながら近づいてきた。私は「知りません」「江副さんだよ」「！」普通の会社ならこの時点で内定取り消しかもしれません。江副さんは「柳本君の持っているそれは何？」。その時私はウォークマン



を持っていたのです。「見せて、使ってもいい？」興味津々、「へー、音楽が外でもちゃんと聞けるんだ。これ、明日の朝まで貸して」。これは取られる、と思いましたが、何せ社長。それにしても新しいものに興味津々でした。当時は44歳だったはず。従業員は1000人近く、売り上げは300億円位だったと思います。偉ぶらないし、声がとても優しい、この声が曲者でした。聞いていて心地よいのです。後に政官界に「おやじ殺し」として名をはせるのですが、天性の声でした。あ、ウォークマンは明朝、電池がゼロの状態で帰ってきました(T_T)。

●私はリクルートブック（大学生用の就職ガイドブック）の営業に配属されました。最初に驚いたのは部長が女性であったこと（河野栄子さん、後の社長・会長）。本当に実力本位なのだという事を思い知らされました。目標（ノルマ）は極めて厳しく、連日の深夜残業、今なら労災で訴えられます。ただ社内の空気は非常にフランクで、「自ら機会を作り出し、機会によって自



らを変えよ」という江副さんの言葉は全員の机の上に置かれていて、あらゆる社員・アルバイトにでもチャンスを与えられました。この社風を作ったのは間違いなく江副さんでした。「社員会経営者主義」が喧伝され、社員は自社株を持ち必死にリクルートを盛り立てよう、そんな雰囲気でした。それから数年、私はマネージャーに抜擢をされました。その時の私は4年半しか社歴がありませんでした。徹底した実力主義でした。任命式に江副さんから辞令を受け取る際、「柳本君にはウォークマンのような新しい文化を作ってほしい」。驚きました。5年以上前のことを覚えていたのです。これで感激しない人はいないでしょう。私はこの日から「江副教」の真の信者になったのです^^;。時々感じたのですが、この人は「宇宙人」



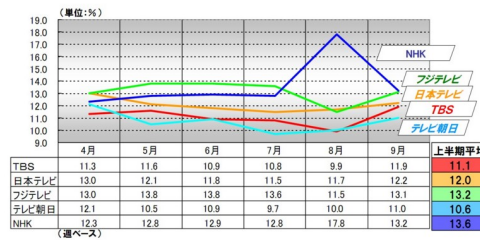
ではないかということでした。



●マネージャーになって新しい仕事を任されました。通信事業でした。NTTの高速光回線をリセールするという仕事。一年営業をやってから、なぜか通信技術部という技術者集団の一員となったのです。私は社会学専攻でしたからほとんど文学部。しかも保守担当。その頃の「光回線」の品質は極めて悪く、トラブルが頻発していました。後から聞いた話ですが「心底お客様のことを思って保守に当たる」人材としてピックアップされたそうです。この頃はオブザーバーとして事業部長会議に出席をしていましたが、江副さんは細かかった。そして一般社員に向ける温かな顔は一変していました。そんなある日、私は当時のNTTの真藤会長にあてた書簡を作成していました。品質が安定しない「光回線」についてリクルートの復旧優先順位を高めてほしい、という文書でした。前の夜から通信技術部の数名の幹部が練りに練った文章でした。私が江副さんに文章を差し出すと、5秒くらいの短い時間で、「これとこれはOK。でもあとは全部だめ」。書き直しを命じられました。一瞬ぼかんとするくらいに早く、本質を突いた判断でした。いくら**大口顧客とはいえ一企業を優遇することを禁じました**。そのバランス感覚に驚嘆しました。このことを思い出したとき「コスモス株の譲渡の賄賂性」は消えたと思いました。

●それから二年。私は特命を持ってリクルート・リサーチ (RR と略します) に出向しました。これから書くことは当時のトップシークレットでした。もう時効でしょう。書いちゃいます。ひそかに進められていたのは、**テレビの視聴率を測る会社**の設立でした。当時は既にビデオ・

 **ゴールデン帯視聴率**



リサーチが独占状態でした。言うまでもなく電通の子会社、テレビの世界を牛耳っていました。リクルートが単体で進めるには危険な事業。提携先と



して選んだのは NHK でした。当時は島会長。二人のトップが意気投合したのです。NHKは現在もそうですが、単なる視聴率に不満を持っていました。視聴率が低くても「いい番組」というのはあるはずだ。言わば「試聴質」を新しいバロメーターとして世の中に提供しようとしていたのです。江副さんの狙いはズバリ「**世の中のエスタブリッシュ企業**」として認められることでした。いろいろな書かれ方はありますが、表面の柔和さとは違う、強烈な「**権力志向**」を持っていたと思います。いくら売り上げを上げて、30%近い利益率を誇っても、世間でのリクルートへの評価は思ったほどには上がらない。特に財界ではチンピラ扱いでした。ずいぶん悔しい思いをさせられたのではないかと推測します。その意味でNHKと組むのは最上の選択肢でした。RR内に設けられたブースは遮音され出入りにいちいち鍵をかける厳

戒態勢でした。しかし、この事業はリクルート事件発覚とともに頓挫しました。刑事告訴されかもしれない相手との合弁事業はNHKにとってはありえない。わずか3か月の準備事業でしたが、文句なく楽しかった。「世の中を変えてみせる」これが当時携わっていたメンバーの共通認識だと思います。実はこれはリクルート全体を通じていえることでもあります。マーケティングに興味があった私はRRに残ることにしました。運命とは分からないもので私のこの後のキャリアは45歳で早期定年退職をするまでマーケティング・リサーチに関わり続けました。現在もその延長線上にあります。

●事件のことはもう下々には何も伝わってきませんでした。江副さんは会長を辞任しました。リクルート事件はもともと「リクルートコスモス」というマンションのディベロッパーの上場に際し政官界の多くの方々に未公開株を譲渡した、というものでした。なぜ「情報誌」事業をコア・コンピタンスとする会社がマンションを作るのか？私にはよくわかりませんでした。

●そしてその後ですが、この部分はほとんど報道されませんでしたのでご存じない方が多いと思いますが、江副さんはマンションのディベロッパーだけではなく、事業用やゴルフ場などの買収に積極的でした。あろうことか不動産金融の会社まで作り、一時は非常に好調だったようです。しかし、バブルの崩壊とともにクラッシュ。残ったのは**有利子負債1兆7000億円**だけでした。リクルートは文字通り倒産寸前でした。江副さんは自分もっていたリクルート株をダイエーの中内さんに引き受けてもらい、表舞台から姿を消しました。冒頭の記事にもあるように「江副財団」を通じて若手の芸術家の育成に力を入れていたと聞きました。2年ほど前のある日、リクルートOBの勉強会のゲストとして江副さんにお目にかかりま



した。驚いたのはうそのように変わり果てた老いでした。足元がおぼつかない。話し出すと往年のムードが蘇りましたが、なんだかひどく寂しそうでした。

「江副さんと私」のほんのちょっぴりのエピソードをご紹介します。歴史では極悪人なのでしょうが、再評価されてもいいのではないのでしょうか。現在の私がこうしていただけるのも「リクルート」と「江副さん」のおかげです。感謝。私が自分で起業しようなどとは、自分でもびっくりしています^^;。さていかがでしたか。次回は3月、「サムスン」研究をお届けします。

お仕事のご発注もお願いします。どんなことでもよいのでご相談ください。m(_)_m

株式会社アール・リサーチ 代表 柳本信一

Tel 042-300-0533 mobile 090-7428-8999 mail : ryubon@kkd.biglobe.ne.jp

ブログ、ほぼ（笑）毎日更新しています→<http://r-research.co.jp/blog/>