

「リクルートという奇跡」(前編)

拝復



←近所にアジサイで有名なお寺があります。

ついに梅雨入りをしました。しかし今日はさわやかな一日でした。どうも、気象庁が「何とか宣言」を出す直後の天気は反対に外れるように見えるのは私だけでしょうか？梅雨明けを宣言した途端に大雨になったりとか、桜の開花のあと急に寒くなったり。

経済は相変わらず綱渡り。私には今の株式市場の活況がどうしても信じることが出来ません。ファンダメンタルを無視した株価の上昇はミニバブルであると感じます。今はひとまず落ち着いた「金融危機」が再燃すれば、売買の60%をしめる「ガイジン」はあっという間に売り浴びせて再び元の水準に戻るでしょう。日本の製造業は少しもよくなっていません。流通も、サービスも。新聞の「前月比」と言う言葉にお気をつけください。底を打ったかどうかは「前年比」で見るべきです。

先日、「週刊東洋経済」で大激震広告サバイバル、「電通」VS「リクルート」VS「ヤフー」



←電通は非常に厳しいでしょう。恐竜・戦艦大和

と言う特集が組まれました。40ページ以上の大特集。元リクルートとしては買わないわけにはいきませんでした。今回は予定を変更して「リクルート」について書いて見ようと思います。インサイダーではないでしょう^^;

「東洋経済」はまず三社を売上げと利益で比較しています。

売上げ	電通	売上	1兆 8871 億円	営業利益	431 億円	株式時価総額	4979 億円
	リクルート	売上	1兆 839 億円	営業利益	1131 億円	株式時価総額	不明 (非上場)
	ヤフー	売上	2657 億円	営業利益	1346 億円	株式時価総額	1兆 4451 億円

(※リクルートは単体では 売上 5065 億 営業利益 1364 億 という化物のような利益率 27%)

「リクルート」と「電通」「ヤフー」を広告サバイバルという特集でくくる「東洋経済」のセンスがよくわかりません。リクルートは広告代理店でもなければ、ポータルサイトでもありません。事業は個々の「情報誌」や「情報サイト」を見るしかない。あえて言うならば「情報編集社」が一番近い。小さな広告(情報)をたくさん拾いあげ、集めて、読者に見やすい編集をして、出来るだけたくさんの人に届ける。これがリクルートの「コア・コンピタンス」です。

さて、リクルートですが、私が同社を離れて既に 5 年の歳月が過ぎています。直近の同社の情報をもっているわけではありませんが、出来るだけ現場感覚を大事に「リクルート」を斬ってみます。

私がリクルートに入社したのは、昭和 56 年 (1981 年)。当時は社名を「日本リクルートセンター」



←1981 年完成。当時は斬新な外観で話題となりました。

としていました。今のような知名度はありませんから、営業の電話をかけても、「ヤクルト？間に合ってるよ！」としょっちゅう言われました。当時の主力商品はなんと言っても「リクルートブック」。大卒向けのあの厚い本です。私も「リクルートブックの営業」部門に配置され、入社 2 日目から新規開拓の電話をかけていました。私の担当は下町。重い見本誌を抱えながら浅草線でドンガメ営業に勤

非常に厳しい方でした、麻雀も強かったなあ (笑) →



しみました。入社して一番ビックリしたのは部長が女性 (河野栄子さん) だったこと (後に会長にまで昇りつめました)。

当時のリクルートは間違いなく「体育会系」の会社でした。朝早くから営業のヨミ会をし、昼間は会社にいたら、いたぶられ、夜は毎晩飲み連れ歩かれました。大学をでるまであまり飲酒の機会がなかった私は毎日トイレで吐きながら出社していました。閑話休題^^ ;、



←朝令朝改が、決まり文句

当時のリクルートは「江副浩正」という絶対カリスマ創業者に率いられていました。考えることは江副さんが全て担当し、残りの社員は何も考えずにたくさん売って来い、と言う会社でした (多少デフォルメしています)。残業代は青天井、新入社員の年収が 300 万円を超えていたと記憶しています (初任給 14 万でした)。頑張ったら頑張っただけ報いてくれる。合理的な会社でした。



商品としてはリクルートブック、週刊就職情報、週刊住宅情報、とらばーゆ



←これらの情報誌でのこっているのはとらばーゆだけ、全部ネットが無代誌になりました。

フロムエーなど。要はそれまで新聞の独壇場であった「専門広告」を引っ剥がして一冊の本にまとめる。誰も考え付かなかった「情報誌」が事業のほとんどでした。自社でメディアを持ち、自社で営業をして注文を取ってくる。広告代理店ではない。ライバルはいない。リクルートが出現前の人材募集広告は新聞が主役でした。住宅の販売情報も同様でした。が、新聞社はドンガメ営業が出来ない。

新卒向けのリクルートブックは広告の掲載費でまかなわれ、受け取る学生は無料でした。私も大学時代に何と言う素晴らしい会社なのだと思います^^;。ビジネスモデルを全く理解していませんでした。**市販誌に向かったのが、リクルートとして第二の創業と言えます。**それまで新聞を買えば付いてきた「就職情報」や「住宅情報」を市販誌にして有料で買ってくれるのか？ポイントは「**編集力**」にありました。様々な就職の情報を「職種」「給与」「男女」「年齢」と言った様々なキーワードから検索をすることが出来ました。いわゆる「つめ見出し」です。今は当たり前になっていますが、当時としては画期的でした。さらに**その本の流通を自ら行いました。**それまでは「東販」「日販」などの取次店をお願いするのが常識でした。それを自分達の手で書店に届けました。店主と仲よくなり、いい場所に置いてもらえる。**たくさん売れば広告主の効果上がる。これが市販誌ビジネスモデルです。**

当時の「江副浩正」はまさに飛ぶ鳥を落とす勢いで事業に邁進していました。当たり口はとてもソフトで人の心をつかむ力はすさまじかった。私もそうして入社してしまったのです(笑)。後になって聞いた当時のあだ名は「**じじい殺し**」(笑)、**年上の金融機関のトップや政治家に可愛がられたと聞きます。**これが後のリクルート事件につながるとは、運命とは不思議です。私も某トップに書く手紙の草案を江副さんに見てもらったことがあります、わずか十数秒で「ここはダメ」「ここはいい」と何時間も頭をひね



←ちょっと宇宙人的なところがありました(笑)

って書いた文章の欠点を指摘されました。宇宙人 ではないのかと本当に思いました(笑)。

リクルートにとって第三の創業はそれまでの延長線上には全くありませんでした。「**通信事業への進出**」です。社内の多くのメンバーが首をひねりました。ノウハウは全くなし、体育会系の営業スタイルで回線リセールを繰り返しました。が、この事業は最後まで上手く行きませんでした。マーケットのコストダウンが予想を大幅に上回るスピードで進んだからです。スーパーコンピュータを2台も買い、理工系の学生を大量に採用しました。が、事業は失敗しました。NTTの回線を代理販売する。ここにはリクルートのこれまでの**自社調達モデルとは決定的な違い**があります。**累計で1000億を越す損失**を出しました。しかし、ここで採用した大量の「理工系学生」が後のインターネットの時代に主役となります(転んでもただでは起きない)^^;

それにしても分かりにくい事件でした→



このタイミング(1988年)でいわゆる「リクルート事件」が発覚しました。戦後最大の疑獄とも言われました。約一年間、江副さんの逮捕まで連日に渡る報道はすさまじいものでした。少なくとも一人の首相を退任させたのですから、やっぱりすごい事件だったのです。ただ、**業績は伸び続けました。事件と事業がほとんどリンクしなかったからです。**当時はお客様に励まされることの方が多かった。「事件は事件、仕事は仕事、頑張れよ」なんて言われてちょっと目頭が熱くなった覚えもあります。ただ、それまで何でも社員に情報公開をし、開かれた会社と信じていたので、次々に出てくる上層部の暗部は多くの社員を呆れさせました。

さらにリクルートを震撼とさせる事実が発覚します。江副さんが社員のほとんどが知らないところで「**土地と不動産金融の投機**」を行っていました。バブルの崩壊に伴って判明したその額は**1兆7000億円**！（そのうちもともとあった借入金は3000億、1,400,000,000,000円が投機マネーでした）



←本当に中内さんには足を向けて寝られません。

江副さんは株式をダイエーの中内さんに譲渡。ダイエーの傘下に入ることになります。確かに当時も高収益会社ではありましたが、その収益の30年分もの借金、気が遠くなりそうでした。ここからの十数年はまさに借金返済の歴史と言っても過言ではないでしょう。江副さんは経緯を説明する緊急マネージャー会議に姿を見せませんでした。この瞬間がリクルートと創業者との関係の終わりでした。（思えば江副さんの方向性が「事業」から「お金」に向いたのではと考えます）

新たにダイエーの下で再建に乗り出すことになったリクルートですが、奇跡的に生き残ることが出来たのはオーナー「中内」さんのおかげでした。ダイエーの影響力をシャットダウンしてくださったのです。乗り込んできたのは財務担当の役員ただ一人。高木さんと言う方でした。この高木さんの指導の下、借金

人相は怖い、悪いやつではありません（笑）←



の返済に取り組み、成功させたのが現在の社長「**柏木**」です。ちなみに同期です^^;。2006年、借入金を返済し切りました。この経験からすると、昨今のGM、クライスラー処理は甘ったるいものに見えてしょうがありません。とにかくこの短期間に本業の利益でこの金額を返済した会社は少ないと思います。この間の日本の景気が奇跡的によかったことが一番大きかった。今回でしたら危なかった。

リクルートにとって「**第四の創業は、インターネットの出現**」でした。情報誌事業は実は非常に参入障壁が高い事業でした。広告営業を行い、毎週雑誌として出版し、書店に本を置く。これを一社で出来る会社は非常に限られます。ところが、インターネットはその参入障壁が極端に低い。非常に低いコストで事業を始められる。例を上げます。リクルート出身者が「**マクロミル**」を立ち上げ、わずか数年で調査業界におけるネット調査でトップに立ちました。調査と言う比較的レガシーな業界に置いてさえわずかな期間でトップに立てる。これがインターネットの衝撃です。

リクルートはこのときにいち早く手を打ちました。この「**変わり身の早さと言うかしなやかさ**」こそがリクルートの「コア・コンピタンス」だと思います。

と、ここまで書いてとても書ききれないことに気がつきました。と言うことで続きは次号で^^;。

今回の金融危機から始まった大不況。リクルートにもその波は衝撃的な影響を受けます・・・

「100年に一度」当社にも影響が。お声をかけてくださいますようお願いいたします。m(_)_m。

株式会社アール・リサーチ 〒271-0051 千葉県松戸市馬橋 1896-1 ヴィレッジ K・I馬橋 3F

Tel 047-342-3181 mobile 090-7428-8999 mail: ryubon@kkd.biglobe.ne.jp

<http://r-research.co.jp/> ブログ、ほぼ、毎日更新しています→<http://rresearch.blog103.fc2.com/>