

天国と地獄を見た2勝10敗の事業家

稲盛氏の叱咤受け外食で再起

人生で起こってくるあらゆる出来事は、自らの心が引き寄せたものです。

(稲盛和夫塾長)

稲盛和夫氏が主宰した「盛和塾」で、経営者たちは何を学んでいたのか。それは「経営者とは何者なのか」という根源的な問いに対する答えである。名経営者とその門下生たちの対話をまとめた『経営者とは 稲盛和夫とその門下生たち』の中から、一部を紹介する。まずは、ブックオフコーポレーションを創業した坂本孝氏の物語。盛和塾の古株だった坂本氏は、稲盛氏と同じ**2022**年に旅立った。浅からぬ縁を感じずにはいられない。

(文中敬称略。肩書や組織、事実関係などは本書初版発行の**2013**年時点のもの)

「経営者とは何か。この問い、なかなかいいじゃないですか。やや哲学的で、答え方が難しいけれど、やはりこれにダイレクトに答えられるかどうか、盛和塾に入って稲盛フィロソフィをどれだけかみ砕いて自分のものになっているかという、まさにリトマス試験紙みたいなものじゃないかと思うんです。私も経営者として、本当にいろいろと経験を重ねましたからね。少しは参考になるお話ができるかもしれません」

坂本孝。東京・銀座で「俺のフレンチ」「俺のイタリアン」などの人気レストランを経営する、「俺の株式会社」の社長だ。もしかしたら、「ブックオフコーポレーションの創業者」と言ったほうがピンとくる人がまだ多いかもしれない。



ブックオフコーポレーションの会長を退任し、「俺のフレンチ」で外食に参入した坂本孝氏
(写真: 竹井俊晴)

坂本が中古書籍を販売するブックオフを神奈川県相模原市で創業したのは、**1990年**。それまでの古本屋のイメージを払拭した明るくて広い店づくりは、瞬く間に消費者に受け入れられた。坂本が社長、会長を務めていた頃は国内外に**800店**まで拡大。**2005年**には東証1部に上場も果たした。

だが、**2年後の07年**、「週刊文春」がブックオフ社内の不祥事を告発する記事を掲載。坂本は架空売り上げ計上の責任を取り、報道の翌月に電撃辞任した。

「今さら言ってもどうなるものでもありませんが、実際に水増しをやった幹部が会社を辞め、週刊誌にネタを提供した。額としては全社の売上高の何千分の一です。その話を膨らませて書き立てると、ああなるわけです。幹部に裏切られたとも思いましたよ」

人はどこまで信用できるのか。ブックオフの会長職を辞した後、坂本は悶々（もんもん）と悩む日々を送った。性善説と性悪説が、ぐるぐると頭の中で揺れ動いていた。そんな中、救いを求めるように通ったのが、盛和塾だ。

坂本の入塾は**1995**年と、塾生の中でも古株に入る。ブックオフの成功でメディアに大きく取り上げられるようになってからも、また株式上場してからも、ずっと盛和塾に足繁く顔を出し、稲盛の講話を聞いていた。

再起を促す叱咤激励

実はこの退任劇の最中、坂本は稲盛に計**3**回、相談に行っている。

「行ったというか、塾長のほうから『（東京・八重洲にある）京セラ事業所に来なさい』と連絡が来たんです。『あなたは盛和塾で勉強するふりをしていたのですか。一体何を勉強していたのか』と、ガツンとやられましたね。何でこんなに怒られるのかと思いました。後で思えば、今までのしがらみを断ち切り、『もう一丁やってみろ』と再起を促す叱咤激励だったのだと思います。報道の真偽をただすようなことは、全くありません。ただ、『事件が起こったのは、やはりあなたの心の中の何かがそうさせたんだ』ということを言われました」

あなたの心の中の何かがそうさせた……。坂本の胸に、その言葉がぐさりと刺さった。



「経営者とは何か」を説き続けた稲盛和夫氏(写真:菅野勝男)

一体、何がまずかったのか。むしろ自分は被害者だという怒りを抑え、「心の中の何か」を来る日も来る日も探し続けた。そして坂本はこう思うに至った。

「やはり慢心でしょうね。ブックオフを創業して東証1部に上場し、時価総額で**500億円**の企業にした。マスコミからもちやほやされました。そこで自分が慢心して、謙虚さがなく

なったように思います。高い山に登るときほど用意周到に計画しますよね。上を目指して登っているときは、用心して進みますから簡単には慢心しません。でも当時は、山に登り切った状態だった。日本では圧倒的なナンバーワンのシェアを取り、2番手以降を寄せつけなかった。このビジネスモデルは世界にもありません。実際、世界各地にブックオフを展開したら、どこもうまくいった。書籍で培ったノウハウを他の中古品のビジネスにも広げた。有頂天になって、登頂した山のてっぺんに腰掛けて酒を飲んでいたということでしょうね。次に挑戦する山を自分で見つけられればよかったんですが」

本当に慢心なのか。そう意地悪く聞くと、坂本はこう答えた。

「.....どうなのでしょう。自分のことは、本当のところは自分には分かりません。しかし、何もなかったら事件は起こらなかった。何かきっかけがあったんですよ。それは私の心から発したものだと思います。それが何かは分からない。ただ何かはあった。あのような事件を引き起こしたこと自体が、私の『社長の器』に何か欠けていた証拠です。『不徳の致すところ』という言葉があります。自分自身の不徳に気づき、それをどこまでも深く自覚するより他にない。言いたいことはのみ込んで『あれは私の不徳でした』と、そう言い切らないといけません。稲盛塾長は常にこのように言っています。『困難が来たのは、あなたが完璧じゃないからだ。だがその困難は、努力すれば必ず越えられる。困難を乗り越えることによって、人間が一つひとつ大きくなる』と」

「食いぶちは自分の力で稼ぐもの」

坂本は40年、甲府市に生まれた。実家は精米・精麦会社を営んでいた。経営状態は良くなかったようで、父親と祖父は、毎晩のように茶の間に資金繰りの話をしていたという。

「この得意先からお金を回収すれば、月末に銀行に返せるな」。そんな話をBGM代わりにしながら、坂本はすぐ隣で食事をしていた。

こうした子供時代を送った坂本の細胞には、「食いぶちは自分の力で稼ぐもの」という考え方がしっかりと刻み込まれている。サラリーマン経験はゼロ。東京の大学を卒業すると家業を手伝い、農協の下請け仕事に我慢できずに**30歳**で独立すると、オーディオ機器の販売や不動産業など、次から次へと事業を立ち上げてきた。一つの事業に見切りをつけて新しい事業に移るというのは、坂本にとっては「転勤のような感覚」だという。

「根っからの事業家だと自分でも思います。だからサラリーマンが上司の言うことに屈して、ふて寝するという気持ちが、私には理解できないんですよ。ふて寝するくらいなら、自分で事業を始めればいいじゃないかと首をかしげてしまう。この思考回路は、やはり生い立ちによるものでしょうね」

事業家としての戦績は「**2勝10敗**」。**2勝**のうち一つはブックオフ、もう一つはその前に手がけた中古ピアノ販売業だ。**10連敗**を重ねた後によりやく見つけた、大きな事業の可能性。ブックオフは創業**5年目**にして、直営店とフランチャイズチェーン店を合わせ、早くも**100店**を超えた。表向きには順風満帆だった。

ただ、坂本の胸には釈然としないものがあつた。

ブックオフのビジネスモデルの生命線は、本の買い取りにある。お客に本を繰り返し売りに来てもらうには、買い取り価格以上に接客がカギを握る。だが、当時加盟店オーナーにそのことをどんなに訴えても、なかなか響かなかった。従業員教育に力を入れなくても、真新しい中古書店はそれなりに繁盛していたからだ。このままでは、チェーンが瓦解しかねない。どうすれば加盟店オーナーの意識を変えることができるのか。

書店で出会った1冊の本

そんなとき、坂本は書店でたまたま1冊の本を手にする。そこにはこんな言葉が書かれていた。

会社というのは、社長一人のものではありません。従業員みんなの幸せのためにあるのです。だからまず、社長が自らの心を磨くのです。そして、人のために尽くす、人のために汗をかく、ということが大切なのですー。

坂本は納得がいかなかった。「心を磨いてどうするの。もっと分からなかったのは、人のために尽くすという利他の心。当時の私は、例えて言うなら自分の頭にくっついていてハエも払えないほど、経営に忙しかった。世の中の経営者も普通は目の前のこと、自分のことでいっぱいでしょう。余裕があるなら理解できるけれど、余裕がないのに利他の心を持てるわけがない。そう思って著者名を見ると『京セラ創業者 稲盛和夫』とあった」

首をかしげながらも、なぜか坂本は本を手から離すことができなかった。不思議な感情にとらわれたまま、吸い寄せられるように盛和塾の門をくぐる。

世の中にもうけ方を教えるハウツーの講座はごまんとある。きっと盛和塾でもハウツーについて話すのだらうと思っていたら、大間違いだった。どうすればもうかるかということには一切触れない。なぜ、人はこの世に生まれてきたのか。そんな哲学的な問いを掲げて、滔々(とうとう)と説いている。坂本は目を丸くした。

しかも稲盛はこう言い切った。

「人が生まれてきた理由、それは魂を磨くことです。魂を磨くために、この世にはいろいろな喜びがあり、そして悲しいこと、苦しいこともある。人によって生き方はそれぞれで

しょう。ある人は家族を幸せにするため、またある人は自分の名声のため。ただ、魂を磨くことは、それらの根底にある人類共通のもので、みんなに平等に与えられている生き方です。特に人生の後半というのは、魂を磨くためにあります」

稲盛が発する気と共に、それらの言葉が坂本の体の中にずっと染みた。坂本は盛和塾に足繁く通うようになり、次第にこんな確信を得ていく。

それまでは自分のことしか考えていなかった。自分がお金をもうけること。自分がいい暮らしをすること。自分の名誉を高めること。だが自分のことだけを考えている経営者に、誰もついてこない。ノウハウさえもらえればいいという加盟店オーナーの気持ちを変えるには、まず自分が変わる。利他の心、つまり自分以外の人間をどれだけ幸せにできるかという心に転換しなければ会社はうまく回らない。

もともと事業欲が旺盛な坂本だけに、欲望の向かう先を自分から他人に方向転換したことで、ブックオフは成長を加速する。ブックオフの成功は、稲盛哲学と共にあった。

ブックオフでやり残したこと

だがそんな坂本が、夢にも思わなかったかたちでブックオフを後にした。退任直後は、事業家一筋の人生に区切りを打とうと考えたという。

「いっそハワイでコンドミニアムでも買い、ゴルフ場のオーナーになって酒とバラの日々を送ろうかとも考えました。もう70歳も間近でしたしね。けれど、塾長に叱られて考え直しました。塾長は最初、陰しい形相でしたが、帰り際には『何でもいいから困ったら相談に来い』と言ってくれた。いつでも見てるぞ、という塾長の激励は心強かったですね。塾長は常々こう言っています。『自分一人だけが幸せになるのではなく、周囲の人々と一つの集団をつくり、その人たちを幸せにせよ』と。私自身、ブックオフでやり残したこともあった

ので、もう一丁やってやるか、と。しばらくすると、私より8つも年上の塾長が全身全霊でJALの再建に打ち込んでいる。あの姿を見て、ハワイに引っ越さなくてよかったと思いました。隠居していたら、塾長に合わせる顔がありませんから」

坂本がブックオフでやり残したのは、個人の力を青天井に伸ばせる、社員独立の仕組みづくりだという。誰かの指示の下に働くのではなく、できるだけ多くの従業員が経営者のマインドを持ち、自分の裁量で仕事ができる新しいビジネスモデル。

「人間の潜在能力はすごいと思うんです。力を遺憾なく発揮してもらうため、のれん分けの進化形のような場を提供したかった」。雌伏の期間を経て、坂本は**2009**年に飲食事業の会社を立ち上げる。

飲食業界に着目したのは、料理人の境遇を見聞きしていたからだ。どんなに修業を重ねても、料理長にならなければ自由に料理を作れない。給与水準が低いため開業資金もままならず、志半ばで料理の世界から離れてしまう人が多い。それでいて飲食業界なら、小さな個人店が魅力ある料理を提供すれば、巨大資本のチェーン店と対等に戦える。個人の力で勝負しやすいのも、坂本の構想にはうってつけだった。

ただ、手始めに焼鳥店を開いたがさっぱり。お客を呼び込むために生ビールを**99**円で販売するなど大衆居酒屋と同じ戦法に手を染め、失敗続きだったという。そこで徹底調査をかけた。不況といわれる中でも好調の飲食店はある。そんな繁盛店を**100**店抽出してみると、ミシュランの星を獲得した一流店か、格安の立ち飲み屋がほとんどだった。ここから着想したのが「ミシュランクラスの料理人が作る、立ち飲みのお店」。立ち飲み形式で客席回転数を上げることで、他店なら数千円する高級料理を**1000**円程度で提供可能にした。このコンセプトが大ブレイクし、数カ月先まで予約が取れない店になる。

「信じる力」が強かった

事業家として再び勝ちを収め、これで**3勝10敗**にした。やはり坂本には商才があるのだろう。そう尋ねると、坂本は首を大きく横に振った。

「私の才能は人並みです。だって**10敗**もしているのですよ。一生懸命に稲盛フィロソフィを実行しているだけです。それにあるとき、塾長もこう断言しました。『経営**12カ条**を愚直に実践すれば、京セラクラスの会社は誰にでも簡単にできる』と。つまり『経営は才覚じゃない』と。それを聞いて、私はものすごく勇気が湧きました」

「経営**12カ条**」とは、稲盛が実践の中でまとめた「経営のエッセンス」とされている。

1. 事業の目的、意義を明確にする
2. 具体的な目標を立てる
3. 強烈な願望を心に抱く
4. 誰にも負けない努力をする
5. 売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える
6. 値決めは経営
7. 経営は強い意志で決まる
8. 燃える闘魂
9. 勇気をもって事に当たる
10. 常に創造的な仕事をする
11. 思いやりの心で誠実に
12. 常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で

坂本はこの「経営12カ条」を、ブックオフ時代も、そして今の飲食事業を起こしてからも日々心に留めて経営してきた。「私には才能はないが、塾長の教を『信じる力』が他の人より強かったのかもしれませんが」。坂本はそう考えている。

72歳にして再びメディアの脚光を浴びるようになった坂本だが、稲盛との師弟関係はこれから変わらない。

「塾長の教をどのくらい学んだかというと、おそらく1割だと思います。盛和塾の勉強会では稲盛塾長に直接質問できる時間があるんです。『私は父親の事業を引き継いで、経営をしてきました。しかし弟と衝突して困っています。私はどうすればいいのでしょうか』といった人間臭い相談が塾生からたくさん出る。私はこのとき、塾長の答えを頭の中でシミュレーションするようにしています。

でも、ほとんど不正解。10個のうち1個くらいしか正解しない。そうか、こういう考え方をしなくちゃいけないのかと、毎回ハッとさせられます。ですから、謙遜でも何でもなく、稲盛哲学の10分の1しか学んでいないのです。学ぶことが9割も残っているのに、塾長はJALですごいことをやってのけて、さらに先に行くわけですよ。途方もない気持ちになります。でも、まだまだ未熟者だと自覚して、死ぬまで努力を続けられる人しか、経営者にはなっちゃいけないのだと思います。この年になっても、この人についていこうと思える師匠がいる私は幸せかもしれませんね」