

有訓無訓

## ライブドア危機を收拾 「和」より「数字」を貫く



ひら まつ こう ぞう  
**平松 庚三**  
【小僧com会長】

「もし何かあったら社長をやってくれませんか」

ライブドアの創業者である堀江貴文社長からこう打ち明けられたのは、2006年1月のことです。堀江氏が（逮捕され）会社を去る数日前でした。

ライブドアグループの会計ソフト会社「弥生」の舵取りから、経営危機に揺れる本体の社長へ。就任記者会見にネクタイをして臨んだら、「若手Tシャツ経営者」から「60歳のネクタイ社長」に交代、と派手に書かれました。

経営を引き継いだものの社内は混乱しており、正確な資産や利益など細かい数字も分かりません。断末魔に近い状況で私は自身の経営の3原則を実行しようと腹を固めました。

3原則とは、先ず法務や人事など専門分野は自分より詳しい人に任せること。2つ目は必要な時に社長に「ノー」と言える社員をそばに置くこと。そして個人的な友人の助言は聞かないことです。私はソニーやアメリカン・エキスプレスなど多くの会社で働いた経験があり、その間に管理職としてのルールを築きました。それをライブドアでも徹底しようと思ったのです。

そしてある人物が頭に浮かびました。かつて一緒に働いていた財務のプロ社員です。私より年下ですが数字にめっぽう強い。意見もはっきりと言う。かといって会社を一步出たら、趣味も

違うので個人的に飲み歩いたことはない。「今こそ彼の力を借りる時」。頼み込んで別の会社からライブドアに財務責任者として来てもらい、正確な財務諸表と損益計算書を作りました。

数字が分かればそれに基づいて経営判断ができます。おかげさまでライブドアの再建は進み、グループ企業のうち10社近くを売却しました。

企業の運営は、数字ありきとつくづく感じています。一般には「社員一丸」とか「和が大切」とか言われる方も多いと思います。確かにそうかもしれませんが。しかし私は成功すれば和ができるものと信じています。

そんな考えを強く持つのは、私が長く外資系企業で働いたからかもしれません。特に外資系ソフト会社「インテュイット」の日本法人を2003年にMBO（経営陣が参加する買収）した体験は痛烈でした。MBO後は社名を弥生に変えて、企業価値を高めるために自己資本比率と利益率をきっちり管理しました。資金に余裕ができれば、頑張った優秀な幹部や社員に十分に報いられます。

私がライブドア社長時代に売却した会社の中には弥生もあります。金額は710億円ほどでした。MBOの際の企業価値は95億円、ライブドアに買収された2004年時点では235億円だったと思います。それが価値を高めて売れたわけですから、社長として責任の一端を果たせた気持ちです。もちろん数字管理ばかりではありません。2007年末に退任するまで、ブランド力の調査をしたり、ネットマーケティングを強化したりするなど攻めの要素を増やして、社内に活気を取り戻しました。

今は中高年向けの交流サイトを楽しく運営しています。もうネクタイはしていません。（談）