

大きな方向性を出すことと、権限委譲した結果の責任をとること。経営者の役割は、究極的にはその二つではないでしょうか



松竹株式会社 代表取締役社長 / 弁護士 **迫本 淳一** 氏

経営危機から脱し、名門復活を印象づけている映画・演劇の老舗、松竹。混乱と不振のなかにあった同社を見事に再生へと導いたのは、弁護士出身の異色の経営者だった。危機に陥った企業の組織変革はいかにして図られたのか。迫本淳一社長に“変革のマネジメントのあり方”を聞いた。

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 代表取締役社長 **釘崎 広光**

弁護士から経営者へ

釘崎 迫本社長のもう一つの肩書きは弁護士で、一九九八年に永山武臣会長に請われて松竹の経営に副社長として加わられたときには、米ハーバード大学ロースクールの客員研究員でいらっしやいました。当時の松竹の経営は混乱と不振のなかにあったわけですが、どのような心持ちで着任されたのでしょうか。松竹のかつての名プロデューサーで中興の祖と呼ばれた故・城戸四郎氏のお孫さんという血筋にあったとはいえ、相当の決意が必要であったと思つのですが、**迫本** ええ、たいへん悩みました。以前に歌舞伎座の法律顧問を務めたことなどもあり、エンターテインメント・ロイヤー（娯楽産業の専門弁護士）を一つの柱にしていることは思っていました。経営に携わることになることは、祖父も想像していなかったと思いますよ（笑）。

一度はお断りの返事を差し上げたのですが、会長から再度の強い要請がありまして、心を決めました。意気を感じるという僭越な言い方もしませんが、そこまで期待いただけるなら、とにかくやってみようという気概になっていったのです。

釘崎 実際のところ、着任時の状況はいかがだったのでしょうか。**迫本** 当初一年くらいは会社の状況をみて思っていたのですが、とてもそんな悠長なことは言っていられませんでした。瀕死の重傷という逼迫した状況のなかで、まずは出血を止めることに急ぎ取り組みました。

釘崎 当時の社内の雰囲気あるいは人心というのは、どのような状態だったのでしょうか。**迫本** 表現するのはなかなか難しいのですが、社員みんなの声が経営に生かされていない、優秀な人や思いのある人たちが力を発揮できていない、という感じがあつたのはたしかです。

三つの再建目標

三つの再建目標

釘崎 それからやがて七年の歳月を数えようとしています。見事に経営再建をはたされ、ここ数年は好業績を持続しております。この間には筆舌に尽くしがたい苦勞も多かったのではないかと、思います。何を大切に、どんな手を打ってこられたのでしょうか。

迫本 再建の目標として掲げたのは、「不良資産の売却」「有利子負債の削減」「収益力の強化」の三つですが、その前提として急ぎ実施したのは出血を止めることでした。

なかでも九五五年にオープンした「鎌倉シネマワールド」は、映画のテーマパークという希少価値はあつたのですが、月に一億円ほどの赤字を出していたこともあり、直ちに閉鎖を決断しました。何とかしようと頑張ってきた人々には本心に気の毒だつたのですが……。それから大船撮影所にも手を付けざるをえなかった。松竹の精神的支柱であった撮影所だけは何とかして残したいと思い、他社に共同経営を打診したり、大学の映画学科の誘致を図ったりなど、さまざまな方策を講じましたが、会社を存続させるため、最終的には売却を選択せざるをえませんでした。本当にづらい決断でした。しかしそれは、経営改革に背水の陣で取り組んでいることを雄弁に伝えるものでもありません。

他にも不動産や有価証券を売却することなどにより、年間売上の倍近くあつた有利子負債も、前々期末には年間売上の約半分までに減らすことができました。

ただ、ここまでは経営者の決断で実行できるのですが、収益力の強化だけはそうはいきません。いくら経営者が「儲けなさい」といったところで、実践するのは社員一人ひとりです。個々の努力なくして成果をあげることはできません。私は三つの再建目標のうち、これが一番難しいと考えていますが、そこで大切にしたのは、経営の透明性を高くし、情報を開示すること、議論を尽くすこと、そ

瀕死の重傷という逼迫した状況のなか、まず出血を止めることに急ぎ取り組みました。



釘崎広光



迫本淳一 氏

して意思決定のスピードを速めるため、現場に権限を委譲することです。幸いにして収益力も高まってきていますが、みんなには本当に感謝しています。

成果をもたらしたものは

釘崎 組織変革の変数としては、戦略、業務プロセス、組織構造、マネジメントシステム、組織文化、人材などがあげられますが、何をどう変えたから、あるいは何がどう変わったから、成果をもたらさ

れたとお考えですか。

迫本 人材の持つ可能性を引き出したこと、それに尽きると思います。当社のようなエンターテインメントビジネスでは、人を生かせるかどうかがすべて、ということも過言ではありません。松竹には、たくさんの方々が活躍し、その人たちが力を発揮し、自信を取り戻したことが、それが大きかった。

人を生かせるかどうかがすべて、
といっても過言ではありません。

『隠し剣 鬼の爪』(山田洋次監督)を鑑賞しました。全編に情愛が満ち溢れていて、その中で見事な殺陣が繰り広げられていました。タイトルの意味も終盤には解け、とても魅力的な作品でしたが、映画館には年配のご夫婦連れも多くいらつやいました。そのことにも感動を覚えました。

書き直し、新しいテイストを組み込む努力もしましたが、その甲斐がありましたね(笑)。

釘崎 邦画の製作・配給以外では、どんな成長戦略を描いていらつやいますか。

迫本 一つには、マーケットの拡大があります。現在のところ邦画は国内中心の展開ですが、これからはアジア、それからアメリカやヨーロッパも視野に入れていき

実践するのは社員一人ひとりであり、個々の努力なくして成果をあげることができません。

釘崎 もはや、再建ステージから成長ステージに移行され、攻める経営へと舵を切られているようにお見受けするのですが、新たなものに挑戦し、成長戦略をとっていくことこそ、松竹らしさですね。

迫本 はい、そのとおりです。釘崎 そうですね、短期間で成果があがったことが、さらにその後の収益力の向上につながった。

迫本 まさにそのとおりで、さすがに釘崎さんはよくご存知ですね(笑)。松竹は創業一〇年を迎えますが、それは常に新しいことに挑戦してきた歴史ともいえます。「伝統は挑戦から生まれる」わけですから、挑戦という歩みを止めることなく、松竹の成長はなくなりません。

当初から私は、財務諸表に忠実な経営を行っていきたくて考えていました。結果として出てくる財務諸表、それがきれいになるような経営をと思っていました。財務的な成果を意識し、マーケット重視の方向性を明確に打ち出し、そして現場の力を引き出したことで、それが可能になったのだと思います。

挑戦こそ、松竹らしさ

釘崎 演劇事業といえば歌舞伎もまた好調ですね。

迫本 ところが案外、歌舞伎が松竹の事業の一つだとは知られていないのです。歌舞伎四〇〇年の歴史のうち一〇年間は、松竹単独で支えてきているのですが……。映画と演劇、二つの事業の融合はやはり大きなテーマですね。

井ノ上と経営者の仕事の違い

釘崎 個人的には日本初となる個人向け公募「映画ファンド」に注目しています。社交辞令ではなく松竹映画のファンとして、ファンド第一号『忍SHINOBI』をえっそく買い求めました。今後の映画製作の一つのあり方を提示するものですね。

釘崎 成長戦略の一方では、効率性や収益性も重視していく必要があると考えますが、エンターテインメントビジネスにおける成長と効率の両立は決して容易なことではないのでしょうか。

迫本 ええ、私たちもちょっと驚くほどの大きな反響をいただいているのですが、現在の「製作委員会方式」以外の資金調達方法があ

迫本 コスト効率を高めたがらの成長ということですよ。たしかに難しい問題ですが、コストをかければ良い映画ができるというつもりではありません。逆に、コストを抑えても味のある映画は生み出せ

結果として出てくる財務諸表、それがきれいになるような経営をイメージしていました。



と経営の世界とでは、どの辺に大きな違いがあると感じていらっしゃいますか。

迫本 弁護士は基本的にクライアントの黒子として動きませんが、経営者は自分を前面に出し、自分が正しいと思つてそこに邁進します。その違いは大きいですね。

また、弁護士はほとんどの場合、個人の方で仕事をするのに対して、経営者は人材を動かす、組織として目的を達成します。この違いは決定的なものかもしれません。逆に言えば、一人ではほとんど何も成し遂げられないのが経営者という存在であるわけですが、組織としての成果があがったときには、弁護士時代にはなかった喜びや醍醐味がありますね。

人材の育成が将来発展の鍵

たぶん『CASSAHERN』をリットさせた紀里谷和明監督は、あらゆる部分でコストを意識しながら製作しています。エンターテインメントビジネスとはいえコストに無頓着でよいはずはありません。コストと品質は工夫次第で両立できるはず。

釘崎 経営というのは、両立がたい複数のことを考えなければならぬという意味で、矛盾をマネジメントするところにその本質があるように思つのですが、弁護士

成業主義の人事制度は、松竹の経営にどんな影響を及ぼすことになるかと期待されていますか。

迫本 いや、おかげさまで、何十年も続いていた何とも旧態依然とした制度を変えることができました。

目標をしっかりと定め、思う存分に力を発揮し、そしてその結果が認められ報われる。お客様の喜びを創り出し、それが収支に結びつき、会社全体を活気づける。言ってみれば当たり前のことを実現しようとしているシステムですが、でも、これまでのパラダイムを大きく変えるものであることもたしかです。

早期に定着させ、この制度の良さを発揮させられれば、個々人にとつても会社にとつても満足のいく状態がもたらされるだろうと期待しています。その意味では、これから勝負ですので、釘崎さんのところには運用面でも助けていただきたいと思つています。

一人ではほとんど何も成し遂げられないのが経営者という存在であるわけです。

釘崎 ありがとうございます。たしかに承りました(笑)。

その関連でいきますと、将来の発展に向けた成長戦略の数々を遂行していくうえでは、人材の育成と新たな人材の採用が重要な鍵を握ることになりますね。

迫本 まったくそのとおりです。人の能力差はせいぜい二〜三倍ですが、よい作品を作ってみせる新商品を売ってみせるという意識や意欲の差は百倍にも何百倍にもなります。常に高い意識と前向きで新しいことに挑戦する気持ちを維持続けるような人材が一人でも多く育つてくれればと思います。

というのも、意欲さえあれば市場を掘り起こすチャンスは無限にあるからです。日本の文化は非常に奥が深く、味わい深いものがあり、世界のマーケットもそういうものを潜在的に求めています。

昨年リリースした「小津安二郎DVD BOX」が、現在までに三万セット以上売れています。三万

さかもと・じゅんいち氏プロフィール
1953年生まれ。78年慶応義塾大学法学部卒業後、松竹映画劇場入社。91年退社し、最高裁判所司法研修所入所。93年弁護士登録、三井安田法律事務所入所。97年ハーバード大学ロースクール客員研究員。98年4月松竹に顧問として入社、同年5月代表取締役副社長。2004年5月より現職。



ードアップを図っていくうえでは、専門的知識をもった新たな人材の採用も必要です。

喜びを提供できる会社に

釘崎 これから松竹をどんな会社にしていきたいとお考えでしょうか。

迫本 お客様にもっと喜んでいただける会社、多くの人に夢と希望

お客様にもっと喜んでいただける会社にしていきたく思っています。

を与え、エンターテインメントを通じて社会に貢献していく企業でありたいと思つています。お客様にワクワクドキドキ期待感を持っていただける作品を提供し続けることで、社員にもビジネスパートナーにもそして株主様にも喜んでもらいたい、そういうことを何のてらいもなく、自然に言うことができ、実行することできる、そんな会社に行きたいですね。

釘崎 お客様に感動や喜びを提供することが、すべての前提ということですね。

迫本 はい。どの企業でもそうでしょうが、私たちの生活が成り立っているのは、お客様がおられるからであり、お客様の支持を頂戴しているからです。

松竹が危機に陥ったとき、基本的には自助努力で再生させていきたいと思つていました。まず自らが死力を尽くすのが本当ではないかと。ただ、そういう私たちの姿を見て、実にたくさんの方々が応援してくださった。松竹には何としても立ち直ってもらいたい、という人が非常に多くいてくださっ

た。先人の築いてきた伝統、積み重ねの上に今の松竹があるのだというところを、つくづく実感しました。

釘崎 再建のプロセスを通じて、社員のみならずお客様にそのことを実感されたのでしょうか。そしてそれが大きな財産になっているのではないのでしょうか。

迫本 そうですね。そして、マーケットのニーズに 대응することが何よりも優先されるといふことが共有されているから、権限委譲も押し進めることができます。また、その結果は財務諸表に出てきますが、結果が悪いところは私としてもブレイクダウンして見ていき、当事者たちと解決策を協議したりもします。ただ、その主体者は基本的に自分たちであるといふことを現場は良くわかっています。

ですから経営者としての私の役割は、大きな方向性を出すことと権限委譲した結果の責任をとること、究極的にはこの二つだと言えるかもしれません。

釘崎 本日は貴重なお話をありがとうございました。