

P対談 | 安田 育生氏  
庄司 正英

Expand Our  
変化の中で  
未来を自らの

Horizon  
先見力を鍛え、  
手で変えよ。

ピナクル株式会社  
代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO

安田 育生氏

ピーアークホールディングス株式会社  
代表取締役社長

庄司 正英



1980年代、エコノミストの竹内宏さん(当時、長銀の常務取締役)との対談風景

さんと対談したことがありました。私がまだ専務時代ですから、かれこれ30年近くは経過していますが、当時マイナーなパチンコ産業を初めて経済学的な視点からわかり易く解説していただけたことにすごく感動共感いたしました。すぐに銀行の役員室を通じて何度も対談を申し込みました。竹内さんと安田さんは長銀時代に接点があるんですか？

**安田** 実は、「路地裏の経済学」続編の「路地裏の世界経済」の取材のとき、ボクは竹内さんの鞆持ちをされているんですよ。当時たまたま中東パールの駐在員で、あの人すごい人だなと思いましたよ。

**庄司** 安田さんとは社東京ユー・ビジネス協議会の理事として一緒にさせていただきました。私の担当部門のアドバイザーもお願いしています。理事会でのご発言はまさに賢者の選択として、最適な議論の仕切り役がお役目でしょうか。また、マスコミでは企業買収における第一人者として著名ですね。まずは改めまして、安田さんのご経歴をご披露していただけますでしょうか。

**安田** 大学卒業後、日本長期信用銀行(長銀)に入行しました。銀行は給料が良くて楽そう、その中でも長銀は産業金融中心で普通銀行と比べて若い頃から大きな業務が出来そうという程度のちよっと生半可で抽象的な理由でした。ただその頃は、定年まで務めるのが当たり前の時期でしたし、「寄らば大樹の影」的な安定志向もありました。しかしバブル崩壊後、ご案内のように長銀は経営困難な状況に陥り、バブル崩壊の荒波に放り出され国有化され、さらに外資系ファンドにより新生銀行として生まれ変わりましたが、この出来事が人生の大転換期になりました。ラッキーなことに、今は長銀に居続けたままでは経験できなかったチャレンジングなビジネスライフを送れていると思っています。

**庄司** 長銀といえば、1980年代の前半に作成した会社案内の扉で「路地裏の経済学」の竹内宏

「日本のM&Aの草分け」への道程

昼間は砂漠とか案内して、夜11時からいまで一緒にお酒を呑んで、朝起きたら原稿が仕上がっている。それが本になったわけで、竹内さんの物の見方などはとても勉強になりましたね。竹内さんは経済学というオカタイものを路地裏的に話していることができた人ですよ。なぜ中近東の人は時間を守らないのか、それは砂漠の砂がサラサラだから。サラサラだと砂嵐が起りやすく、時間どおりに到着できないことが多々あるから、時間を守るという概念がない。そんな竹内さんが3年前に中国から帰ってきて講演されているのを久々にお聞きした時、「ああ、日本は中国に既に負けている」と。なぜなら中国政府は(当時は)公害や福祉などよりも経済発展を最優先にしている。日本の経済の低迷は人権尊重を重視し始めてから始まったとおっしゃっているのを聞いて竹内節健在だ、と思っただと同時にえらく納得しました。

**庄司** 実に、竹内さんらしい言い回しですね。ざっくりばらんで物事の本質論を最優先する。食事を一緒にしたとき、ナプキンがわりにネクタイで拭いた姿は、むしろカッコいいと感じました。

**安田** 人権重視と経済成長のトレードオフ関係を軽妙な言い回しでお話になられたのは流石だと思いますね。

**庄司** なるほど。さて私も今は消滅した三和銀行出身なのですが、長銀は公的なミッションを備えた

日本興業銀行とともに銀行の中でもエリートでスマートな銀行でしょうか。私は「こつこつと預金集めをしていましたが、まさか長銀がなくなるなんて想定外の想定外で、金融淘汰時代の大きなうねりでしたね。」

さて、M&A関連のニュース番組での安田さんの解説は、「素人でも明快で分かりやすい」が定評でした。今流でいえば池上彰さんの解説でしょうか。銀行におけるご専門はM&A筋ですか？

**安田** ニューヨークと中近東のバーレーンに駐在後、帰国してから30年以上、今の本業であるM&Aに本格的に携わることになりました。当時はまだM&Aを「業」としてやっている人がいなかったもので、私は日本のM&Aの草創期の人間です。

**庄司** そして、長銀からリーマンの在日代表に転身ですね。華麗なる転身劇ですが、行員にとっては長銀の崩壊は悲しい出来事ですね。

**安田** 正確に言うとなると、間にGE(ゼネラル・エレクトロニクス)があります。それまでも色々オファーがありましたが、長銀が好きだったので出る気はありませんでした。けれども、長銀の経営危機がさやかれるとともに、会社が中高年社員を早期退職制度の名の下に中途退職を積極的に推進し始め、会社の上層部が社員を大切にしなくなったと感じ始めていたところにGEからの誘いです。ジャック・ウエルチ、20世紀最高の経営者に選ばれた彼に憧れて

「難しい」な要素もあって、その通りいかないから苦労しているのに、学者達は「こうすればいいのに、どうしてやらないんだ」と気楽に言う。しかし、GEは実際にやってみると、その通りいかない人間の「エゴ」なども全て理解した上で実践しています。

**庄司** 次のリーダーを育てるために競争を通じて人を育成する。組織の三要素はミッションと価値観、そして顧客満足だ、は名言ですね。次の経営者の育成はジャック・ウエルチ自身のためでなく、GEの企業使命だと言いつける経営トップは魅力的なリーダーシップだと思えます。

**安田** さすがよくお読みですね。GEでは、上司は必ず、次を継ぐ人を指名しなくてはならないん

いたので、この人の元にいれば経営学が学べ、逆になぜ長銀が崩壊につながったのかの答えが分かるだろうとGEに移りました。実際にGEに移った瞬間に、長銀崩壊のヒントが理解できました。

## GE流リーダー育成術

**安田** GEにいると生身の経営学が学べます。多摩大学と九州大学の客員教授時代に、経営学について講義ができたのも、アカデミックな素養ではなく、私がGEで体験したことがベースになっていたからでした。そこに居ること自体が経営学を実践しているような企業でしたから。

**庄司** 私もジャック・ウエルチの「わが経営」は愛読書です。マネジメントの実践をロジカルかつ戦略的に組み上げた代表者ですね。「世界で1位か2位になれない事業からは売却か撤退する」は企業戦略論の要諦でしょう。激変する環境変化に、いかに勝ち残り対応すべきかの教えは、刺激的かつ現実的です。

**安田** 所謂ナンバー1、ナンバー2戦略ですね。ジャックの有名語録のなかの一つです。他に「ワークアウトやシックス・シグマ」など有名な言葉がありますが、これを本当に実践しています。学者や経済評論家などが言うアカデミックな理論は、ビジネスの世界にいる人からすると、「言うは易し行うは

です。普通なら、「自分の代わりを作るようなもの」ですから誰もやりたくないですよ。アメリカは転職することを前提とした社会ですから、いつTOPがいなくなってもすぐトランジションできる仕組みがしっかりできていましたね。さらに、自分の部下に一人でもCクラス社員がいたら、その上司がたとえAクラスであっても、Cクラス社員だと言われる、全員のレベルUPを図っていかないとけないんです。そのへんはものすごく厳しい。

**庄司** そして、次がリーマン・ショックの本丸のリーマン・ブラザーズですね。そこで在日代表をされましたね。

**安田** 講演前のつかみで、「私は日本最大の倒産と世界最大の倒産に関わった人間だ」と言っています。

どちらも、破綻する少し前に会社を離れていたのが難は逃れています。やはりリーマン・ショックが起るような素地は社内にあったと思えます。他社に追いつくため無理し過ぎたという点もあるし、インセンティブの与え方も、リーマンだけではなく当時の投資銀行に共通に言えることですが、案件をやったことに対しての評価でボーナス査定がなされる。その案件が何年後かにどうなったかという評価は反映されない。リーマン・ショックの引き金になったサブプライムローン問題のように、いずれ崩壊することはいずれも分かっていたにもかかわらず止められなかったのは、そういうところから生まれたのだと思います。

「言うは易し、行うは難し」でも  
人間の「エゴ」を理解した上で  
実践しているのがGE



ピナクル株式会社 代表取締役会長 兼 社長 兼 CEO

安田 育生(やすだ・いくお)氏

1953年京都府出身、一橋大学経済学部卒。日本長期信用銀行を経て、GEマネージングディレクター、リーマン・ブラザーズ在日代表等を務めた後、2004年ピナクル(株)を設立。日本のM&Aの草分け的存在として多くのM&A案件を手掛ける。九州大学客員教授、多摩大学客員教授、スイスIMD客員講師、一橋大学客員講師を歴任。

**庄司** 当社も成長戦略の主軸にM&Aを据えています。私はアンチ・チェンジオペレーションで単なる多店舗展開は否定しています。同じものをたくさん作るの単なる拡大で成長に非ずが持論です。パチンコビジネスのM&Aは要因分析が複雑で成功確率が低いのですが、そのサクセスの秘訣は何なのでしょうが？

**安田** うーん、まずはトップが明確なM&Aビジョンを持つことでしょうか。さらに綿密なターゲット会社の調査(デュデリジエンス)が必要ですね。

**庄司** 安田さんの会社は長年独立系で成功をしておられますね、その秘訣は？

## 成功するM&Aの秘訣

**安田** M&Aのアドバイザリー業務というのは、ノウハウを取得するだけであつたら、勉強すれば誰でもできます。しかし、案件を任せるという場合はノウハウだけでは相談は持ち込まれませんね。まずは、この人になら任せられるという信頼関係を構築することが肝要。ありがたいことに、この人になら委ねようかなとお考えいただいたのか案件をたくさん頂戴し、それを弊社社員の



高いスキルで、最後まで責任もって案件完了まで持っていくということクライアントの信頼を頂いていると思います。

**庄司** ご本業とは別話になりますが、安田さんは最近のビジネスの変化に注目しておられるようですね。

**安田** そうですね。パラダイムシフトが加速化しているな、と感じています。今、日経ビジネスオンラインで「運命を切り拓く男達」という連載をやっています。これは、コントロール・ユア・ディスティニー(自らの運命は自らコントロールせよ)という言葉から来ています。パラダイムシフトが猛烈に起こっている

ときは、昨日の勝者が明日の敗者になるということが、ドラスティックに起こります。たとえば、アマゾンが書籍のネット販売を始めたとき、米国の大手書店は、自分たちのビジネスを否定するようなネット販売はやるべきではないと判断して、店舗販売だけを続けていたからアマゾンによって追いやられましたね。書店はみずからの事業モデルを壊すことができません。他社によって崩壊させられた、コントロール・マイ・ディスティニーができたんですね。Do it, or someone else does (やりなさい、さもなければ他の人にやられるよ)とも言いますが、こういうことです。逆にアマゾンは、電子書籍ブーム時にはKindleを立ち上げて対抗し、さらに書籍だけではなく、ありとあらゆる商品を扱って業態革新をしています。アマゾンはコントロール・マイ・ディスティニーが出来た会社と言えるでしょう。御社でいえば、カジノでパチンコが危ないというなら自らカジノをやる。まあ、カジノとパチンコは必ずしもそういう関係ではないですが、仮にそうだとしたら自分でやりなさいという事です。思い切った業態革新にスピード感を持って対処する、それが私のテーマです。

**庄司** 遅まきながらと言っている時に始めてはもう遅いんですね。既存のゲーム会社は、モバイルゲームが台頭したとき、あれはゲームと呼べるものではない。あんな安易なソフトはプライドにかけてやらないと言っていました。それを聞いた瞬間に、「ああ、これは負けるな」と思いました。

**安田** 少し前にある講演で、お偉い方々に散々お固い話をした後、ちよつと時間が余つたので、「LINE」を知っているか聞いてみました。知らない人、もしくは若い女の子の世界の話と考えて反応の薄い方々が多かつたですね。しかし今や世界中で1億5千万ユーザーを突破しています。これだけの数になりますと大変な力になります。首相官邸も情報発信のためにLINEを活用しています。世界最強のスペインのサッカーチームもLINEを公式サイトとして使っています。世界に誇れる日本発の世界で初めてのグローバルスタンダードSNSです。

**庄司** 十数年前、ネットパチンコの登場が話題になり、これが実現したらパチンコは淘汰されるかもしれないと危惧されました。結局は、風適法(風俗営業適正化に関する法律)の立付けで実現こそしませんでした。普段、業界を取り締まるための

法律がパチンコのバーチャル化を阻止してくれたとは皮肉ですね。

**安田** それはその通りですが、水は高いところから低いところに必ず流れますから、例えば、薬のネット販売が認められたように、それは遅いか早いかの問題だけかもしれません。私はパチンコは詳しくないですが、これまでのようにやっていたら飽きられるという問題があるだろうし、遊びの選択肢も増えています。かつて世界を席巻した任天堂もモバイルゲームの影響を直に受けました。携帯やスマホの普及で手軽に楽しめるモバイルゲームの需要は確かに増えていたし、その兆しにも気付いてはいたのかも

しれないが、ゲーム業界の王者、任天堂も驕りがあつたのかも。しれないし、強者でありすぎたが故の転換の遅れがあつたのかも。しれません。

## 必要なのは先を見る力

**庄司** コントロール・ユア・ディスティニー、言葉では分かつたような気がしますが、要するに、イノベーションとはまた違う、転換というような意味でしょうか？

**安田** 先を読む力、何かを掴んだら、自分のビジネスを壊してでもやる力があるからです。

**庄司** 我々で言えば、新規事業や新分野に対してもしも積極的にならぬとダメということでしょうか？

**安田** 今あるものがいつか世の中から消えるということに対する危機感の違いです。明日の勝者になるべき転換を、敗者になる前に図れるかどうかです。

**庄司** なるほど。

**安田** 必要なのは、先を見る力です。サステナブル(持続可能)であるかという所を見極める力。パチンコ業界が所属するエンターテインメント業界は確実にデジタルの世界に移ってきていますから、ネットパチンコも、風適法が何とかではなく、愚直でもいい

お客様の期待に応え続けるために  
「お客様の期待価値を創造すること」が  
すべての原点にある



**安田** 人口のバイは小さくなっているのに、遊びの選択肢は広がっていますからね。携帯電話（スマートフォン）のインパクトは、常に身に着けていて、出来る事がどんどん増えていることです。私は10年前から、家を出る時に持って出る物の中でハンカチと傘以外は全部コレに入ると予言してました。実際、新聞、テレビ、お財布、時計、カメラ、定期券など何でも入っています。

**庄司** 我々の業界が縮小しているその核心部分は我々そのものにもあります。相も変わらずメーカーは高額なキャラクター料を投資した高価な台を作って満足していますが、大多数の顧客満足には至っていません。それを続けてきた結果、今、参加人口の減少傾向が進んでいます。

**安田** ならば、異なるトレンドを作るべきですよ。例えば「酒屋のカクヤス」や「アスクル」は、業界のしきたりや秩序を乱したとして業界から、パッシングが絶えなかったそうですが、「顧客が望んでいることは、正にこれである」と一貫通貫してやり続けた。ダーウィンの言葉「もつとも賢いものが生き残るのではない、変化に順応できるものが生き残るのだ」という言葉にもありますが、常に世の中の変化を読み取っていくことです。

**庄司** ダーウィンの言葉は弊社の会社案内でも使っていますが、進化していくことは非常に大事ですね。弊社の企業理念は、「お客様の期待価値を

創造すること」で、常にその先を見て、どんどん前に進んでいくお客様の期待価値を創っていくことです。

**安田** 素晴らしいですね。しかし、今や敵はパチンコ業界ではなく、業界を越えた他の何かだと私は感じます。

**庄司** 危機感ですね、このまま続かないという。確かに業界は右肩下がりになっていますが、打開策が見えているわけではありません。

**安田** みなさん、「パチンコは絶対なくなるらない」と言いますが、ぼくはなくなることは言っていますが、ぼくは、ただ、減少することはある、と言っているのです。売上が2割落ちただけで固定費負担をどうするか、企業経営者はそれを考えなくてはなりません。新しいものが出てきたら死んでいくものが必ずある中に、それのためにわざわざ転換できるか、ためらった瞬間に敗者になるかもしれません。パチンコ産業が右肩下がりがあるなら、その原因を分析して次への進化を自らが、

から、いつかブレイクスルーがあると思っただけだと思いません。  
**庄司** 業界の会長をやっている時、バーチャルゲームが全盛でしたから、将来は釘も玉もなくネットパチンコが誕生するかもしれないと言ったら、業界は玉を作る会社、遊技台を作る会社、どれだけの会社が成り立っているんだと、それが横断的組織の会長が言うことかと非難する声もたくさんありましたね。でも、いろいろな事象や現象、科学技術の発展や世界的な価値観の変化から、近い将来こうなるだろうと言っのさえ禁句になっている業界はダメですよな。

**安田** 以前、「週刊現代」で、10年後も生き残る企業について有識者の1人として取材を受けましたが、いくら大企業でも、10年後も競争力を維持して生き残っていると言いつけるか、ぼくは言い切れないと回答しました。なぜなら、10年前ならまさか揺らぐことはないだろうと思われていた大企業でさえ今、

新しいビジネスモデルや新興国の勢いに呑みこまれていきますから。  
**庄司** その理由はなんでしょうか？デジタル革命ですか？

**安田** それもひとつです。でも、デジタル革命だけでなく、パラダイムシフトというのは、例えば電気自動車が出ればガソリンスタンドがなくなる、クラウドができたら不要となるシステム会社が増加するといったような現象です。そのほかにLCC（格安航空）の出現で大手航空会社が脅かされる。国と国の関係も然りです。かつて日本の下請け工場であった中国は、いまや頭を下げた買っていただく巨大マーケットになっている。エネルギーというなら、シエールガスの登場でエネルギー価格が急落する。TPPにより大規模農業が台頭する、等々です。経営者は、新たなものができた時、新しい現象を早く掴み、それが自分の手がけてきたビジネスを壊すこととなるかもしれないが、自分がやらなければ他にやられるだけだと突き進む、もしパチンコがそうなら、その理由を突き止めることです。

**庄司** パチンコ業界におけるパラダイムシフトは、安田さんがおっしゃっているように遊びの選択肢が増えたこと、そしてスマートフォンなどモバイル端末の普及によっていつでもどこでも「楽しい」とつながることができるようになる。そして最後に参加人口の減少です。

世の中の変化に反応しながら  
「顧客が望んでいることはこれだ」を  
一貫通貫でやり続けるべき





## 「業界の常識はお客様の非常識」 産業の未来を見据え、進化していく

自分の意志でやる勇気があるか、ということだ。

**庄司** 当社でも、煙い・うるさい・わからないに対応する「アンチパチンコ」にトライしましたが、まだ見ぬ恋人探しのジャストミートな方法論はまだ見つかっていません。それにしても安田さんの情報量はとびぬけた領域ですね。

**安田** ぼくの座右の銘は「Expand your Horizon」。自分の水平線を広げなさいという意味です。水平線とは自分の経験値や器のことで、チャンスがあれば良い悪い関係なく体験することで、やがて自分に戻ってくると思っています。だから、何かあると批判的になるのではなく、なぜだろうと考え、調べ、体験すること。今日だって、今教えていただいたパチンコの知恵

を違う方に会ったときに披露すると相手は感心して新しい情報を教えてくれる、それをまた・・・とやっているうちに自然と広がっていきます。

あと、意外だと言われますが、自分のオリジナリティを大切にするために本はここ10年間読んでいません。自分の目で見て、自分の中で作り上げたものの考え方を大事にしたいので、どちらかと言えば、自分の作り上げた物を、「それはちょっと違うんじゃない？」と言われるのを待っているみたいな感じですよ。

### 業界のIPOへの提言

**庄司** 業界のIPOについても意見を伺いたと思います。ダイナムジャパンホールディングスが香港で上場し、当社も日本市場での可能性を探っております。しかし今現在も取引所の判断は、パチンコは適法性が担保できていない業種という判断があります。この点についてどう思われますか？

**安田** 仮にそのステートメントが本当であるとするならば、パチンコは警察庁によって「合法的に営業を

認められた業界であるのに、それを「違法性」を理由に業界全体を一括「絡げ」に上場を認めないというには論理矛盾があるように思います。

**庄司** 7年前にジャスダックへの申請が受理された時は、三点方式に問題があると、だから我々はその問題に対してこう変えていきますという取り組みがあった。このように何が問題かの「何が」が分かれれば、それに対して対処し前に進んでいきます。

しかし、あれからずいぶん経過しましたが、具体的な議論もなされず、未だに、業界全体が適法性を担保できない業種だから審査しません、というスタンスで上場審査の扉は凍結したままになっています。

**安田** 「担保できない」の意味をもっと詳しく説明して欲しいですね。取引所は投資家保護という面も考えなくてはなりませんから、そこはリスペクトすべきだと思いますが、あるひとつの企業が審査の結果上場できないというのではなく、業界全体がNGというのはいかがなものでしょうか。

**庄司** 業界からは実際にメーカーを始め関連企業20社近くが上場していて、ホールはそのから遊技台を買って営業をしている。ほぼ100%をこの生業に依存している企業は立派な上場企業として業績を上げています。しかしその基にあるホールは上場ができていない。かなり矛盾をはらんでいます。IPOはそもそも個別企業論だと思っ

**安田** 議論は単純だと思っています。これがオフシヤルなステートメントなのか、一担当者の見解なのかをはっきりさせることかと思いますが、まさか東証のオフシヤルステートメントのほうではないと思いますよ。東証のもう少し責任のある方とよく話し合われれば如何ですか。

**庄司** 弊社の経営理念にある「社会から期待される存在になる」社会から、世の中から認められ期待される業界となるためにはIPOは乗り越えるべき必須の壁で、この産業の未来は、有意な産業論への進化が問われています。

我々の原点は「業界の常識はお客様の非常識」、ここからスタート入ったとき、世の中の常識とかけ離れた業界の常識論と戦ってきました。IPOは最後の戦いでしょうか。今日はわが意を得たりの戦闘意欲と値千金の勇気をいただきました。今日はまことにありがとうございました。

(敬称略)

