

STORY
BOOK

01

人生のシナリオは 自分で書く

小早川幸一郎

起業が難しい出版業界で、
なぜ会社を立ち上げたのか？

その中で、2005年に創業したクロスメディア・パブリッシングは、黒字経営を続けながら成長し続けている。だが、その道のりは、想像をはるかに超えた苦難の連続だった。

CROSS MEDIA GROUP

人生のシナリオを自分で書くために 29歳最終日に会社を辞めた

学生時代からアルバイトをしていた出版社に入社し、20代の間はずっとビジネス書の編集者として働いていました。「売れる本を作る」という結果さえ出していれば、自由にやらせてくれる、ほくにとつてとても働きやすい会社でしたし、良い仲間にも恵まれていたと思います。

一方で、20代半ば頃から、このまま会社員として働いていいのか……と悶々とした気持ちを抱くようになっていました。自分で何かやりたい、という思いが強くなっていきます。もちろん組織に所属していると、予算はもちろん会社という看板があるからこそ、挑戦できることはたくさんあります。でも、そのときは、会社においても自分のやりたいことが実現できない——そう感じる機会も増えていきました。

「起業したい」という気持ちが芽生えてきたのは、その頃からです。もともと仕事でお付き合いのある著者さんたちは、経営者や起業家、コンサルタントなど、自分の名前で勝負するプロフェッショナルの方々が多く、皆さんから刺激を受けていたと思います。自分の人生のシナリオを自分で書けるっていいな、と。自分もそうなりたい、と強く思ったんです。

そんな時期に、社長（当時）から昇進を告げる内容のメールが届いたのですが、気づくとメールを打つ手が勝手に動いて「会社を辞めます」と返信していました。2005年1月のことです。

「いつかは辞めると思ってたよ。君は起業の本をたくさん作っていたしね（笑）」
翌朝、社長と話したとき、そう言われました。社長はほくがいずれは去っていく、独立するだろうと予感していたようです。退職日は20代最後の日、6月22日にしました。どうしても20代のうちに独立したいという、強い気持ちがあったんですね。

出版事業をやろうと決めるまでの紆余曲折

「辞めます」と勢いで言ったものの、退職後に何の事業をやるかは決めていませんでした。会社を去るまでの半年、通常業務をこなしながら、事業内容を模索する日々が続きました。友人や知人を巻き込んで起業することも視野に入れていて、彼らに話をすることもありましたね。

当時は2005年。インターネット関連事業を手がけるスタートアップ企業が続々と出てきていた頃です。黎明期からインターネットにふれていましたし、自分と世代の近い、サイバーエージェント社長・藤田晋さんや堀江貴文さんたちを見て刺激を受けていたこともあり、ITを軸とした事業に憧れがありました。

それもあって、ITのシステム開発を受託して、自分たちのサービスやメディアを開発する事業はどうかと計画を立てたこともあります。でも、話を聞いてくれた人の多くに反対されて。出版事業をやるなら応援する、と皆口を揃えて言うんです。銀行で融資担当と

して働く友人からは「編集スキルを活かして独立したら、融資はおけると言うよ」と言われました。自分がやりたいこと（IT）と人から求められていること（出版、編集）は違うんだな、と気づきましたね。

一方で、「出版社として独立するのは大変ではないか」という声もありました。斜陽産業といわれて久しい出版業界ですし、在庫を抱えるメーカーのようにリスクもあります。「今までヒット本をたくさん作ってきたんだから、フリーの編集者として活動すればいいの」と思う方もいたみたいです。

でも、ぼくは20代のときから「事業を作ること」に興味がありました。会社員時代と業務内容に大差のないフリー編集者になっても、事業を生み出すというぼくの目標は叶いません。事業をやるには会社組織にし、人を集めていく必要があります。だから出版事業でいこう、と腹をくくりました。

その支えとなったのは、会社を辞めると宣言したときに、案外ぼくは周囲から評価してもらっていたんだな、と知ったことでした。上の方から「ダメ出しばかりしてきたけれど、君の能力は高く評価していた」と言っていただけで、それが自信や勇気につながったんです。

書店営業で全国を走り回った日々

会社を設立し、自社での第一弾となった書籍『学びを稼ぎに変える技術』（著・藤井孝一、森英樹）を出した日は2005年10月19日です。それからは毎月1点ずつ書籍を刊行していました。

転機が訪れたのは起業2年目の2006年秋。前職の会社から2年間の創業支援を受けていて、ぼくは本の企画や編集をして、営業や販売は会社がやってくれていました。でも、その終了時期を見据えて、早めになんとか手を打たなければと思いました。何しろ、ぼくは営業も販売もしたことがなかったので。

そんななか、たまたまインプレスさんと出会い、業務提携することが決まりました。東証一部上場企業で、しっかりした会社さんなので、今までみたいに数字で結果を出していれば、健全で良い取引ができるだろう——そう確信していました。実際に今でも良好な関係性を築けていて、非常にお世話になっています。

ただし、書店営業に関しては、自分たちでやる必要がありました。というのも、インプレスさんは持株会社の株式会社インプレスホールディングスと傘下の事業会社で成り立つグループ会社で、IT／音楽／デザイン／山岳・自然といった専門分野をテーマに各社が事業を展開しています。ぼくたちが手がけるビジネスのコンテンツはお持ちではない。だから、彼らにビジネス書を買ってもらうことができなかったんですね。

もうひとつ、独立して本を作るうちに、改めて気づいたこともありました。「お客さんの顔が見えないと、良い本は作れない」「読者のことを知らないまま、本を作っただけじゃない」と実感したんです。だから、自分たちが作ったものは、自分たちで売るのが筋なんじゃないか、と。

そこで、営業担当者を1名採用することにしました。ぼくの高校サッカー部時代の後輩・中山直基です。中山は大学卒業後、海洋土木関連会社を経て、ベンチャーの建築関連会社に勤めていました。優秀な人間なので、再会したときに「今の会社よりも給料を上げるから」と約束し、入社してもらったんです。「今うちに来ると役員になれる可能性もあるよ」とも伝えました。

立派なビジョンだけをぶら下げて、人材を採用することはしたくなかったです。経営

者がビジョンを掲げることは大事ですが、同時に給与や待遇なども含め、社員が安心して働ける環境を用意しておかなければならないと、ぼくは思います。家族を持つ人も多いですから。

2017年現在、中山はグループ会社であるクロスメディア・マーケティングの責任者をしていただいています。

中山が加わったものの、最初から彼ひとりに一任するわけにはいかないため、ぼく自身も営業をやるようになりました。未経験ですから見よう見まねで、営業経験者に話を聞きながら、動き回っていたんです。

首都圏は中山に任せ、ぼくは北海道から鹿児島まで、地方の書店を回る日々が続きました。ホテルで朝目覚めた後はメールチェックなどの事務処理や経営に関わる業務、午前11時中は10〜20店ほどの書店営業、夜にホテルへ戻ってからは編集、といったスケジュールで動いていました。

はじめのうちは厳しいものがありました。クロスメディア・パブリッシングという社名は、当時知名度が低く「クロスメディアって何？」と聞かれたり、「アポなしで来ないで

ください」と困った顔をされたりすることも。

地方だと歓迎されるんじゃないかなと、樂觀的に捉えていたんですが（笑）。それでも、がんばってと応援してくださる書店さんも多く、励まされましたね。