

STORY  
BOOK

03

# 成長するために 今、変わる

小早川幸一郎

## 創業 10 年目、 大きく方向転換した理由

数々のベストセラーを世に出し、  
経営も安定してきたクロスメディア。しかし、今後の 10 年は、  
これまでとは全く違う10年にしなければいけない。 CROSS MEDIA GROUP

## 創業10年目、大きく方向転換した理由

2011年に現在のオフィスへ移転し、ワンフロアだけ借りていたときは、メンバーが10人程度だった当社ですが、創業から10年経った昨年（2015年）には30人ほどになっていました。

経営面も安定していて、黒字経営を10年続けています。売上も上がっていましたし、利益も出していました。それでも、売上で「5億の壁」を超えられないことに、もどかしさを感じていたんです。

10年後の2015年には百億円規模を売り上げる会社にする——創業当時はそんな目標を立てていました。でも、遠く及ばない。ここまで、目の前のことを一生懸命やってきたと胸を張って言えるけれど、やり方を大きく変えなければ、これ以上の成長はないと思いました。

よく自身、何もないところから事業を生み出すのは得意なほうで、これまで立ち上げて

きた細かい事業は、どれも1〜2億円くらいは収益を上げられています。でも、その事業を大きく育てるノウハウはないし、やり方もわからない。そんな状況ながら、今すぐにも事業を拡大しなかった。そこで、外部の方の力を借りることにしたんです。

キーパーソンとなったのは、経営危機にあった会社を立て直して、東証1部上場を果たしたり、数々の大企業での経営に携わったりしてきた、事業を大きくするのを得意とする方々。

それから早1年、常にきめ細やかなアドバイスをいただいています。皆さんにジョインしていただいているから、一番大きく変わったのは、社員の数字（売上など）への意識だと思っています。

これまで「数字はコントロールできないもの」ととらえている社員が大半でしたが、キーパーソンの皆さんは、事前にコントロールできる部分と、どうしても不確定でコントロールできない部分があるのだ、と教えてくださいました。加えて会社としてのスピード感も変わってきました。

結果、皆の意識がより良い方向へと向き始めたことで、2016年は売上5億の壁を大きく破り、10億を達成しそうな見込みです。

## 編集力で世の中の役に立ちたい

クロスメディアグループは、会社のビジョン（未来像）に「メディアを通じて働く人々に役立つ事業を行い、世の中に類を見ない企業を目指す」と掲げています。

ここでいう「メディア」とは、事業の柱である出版だけではなく、Webメディアやデジタルメディア、リアルのイベント、空間としてのメディアなど、幅広い意味を持っています。

創業からしばらくの間、社名の「クロスメディア」を、完ぺきに実現できているとは言えない状況でしたが、近年はコンテンツ制作からマーケティング、PRまで、クロスメディアでの展開ができるようになってきたかな、と感じています。

次の10年はこれまで出版業界で培ってきたノウハウや実績を活かし、クロスメディアグループ全体で「編集力で世の中の役に立つこと」を目指しています。

これまでは「本を出版したい」というご依頼に対して、本を作って売っておしまい、と

いったケースが少なくありませんでした。しかし、今は単に本を作るだけではなく、マーケティングやブランディングまで綿密にプランニングし、お客さまに体系化した形でのご提案ができるよう、会社としても体制を整えている最中です。

ゴールを見据えて戦略的に作ったプランをお客さまにお試しいただければ、最大の効果を実感していただけるでしょう。さらに、そのノウハウがたまると、本だけではなく別の商品・サービスにも横展開できるのではないかと思います。

## 時代、対象に合うオーダーメイドの編集を 得意とする人材が集まる

当社の最大の強みや付加価値、他企業との差分は、今の時代にマッチした編集力だと自負しています。かつて、編集者の仕事は手元に届いた原稿を整理し、校正し……というものでしたが、今ではその定義が変化し、あり方も多様化しています。十数年前とは状況が異なり、編集スキルは出版業界だけで使える能力、といったものでもなくなってきました。

そもそも「編集」とは字面通りに解釈すると「集めて、編む」ということ。昔は「文章を集めて編む」ことが、「編集」の意味するところだったのでしようが、今はその解釈が拡大しています。

文章という枠を飛び出して「人や会社の良いところを集めて表現する」ことも、現在そして未来における、編集という仕事のあり方なんじゃないか、と考えています。当社にはそういった新時代の編集に長けた人材がたくさん集まっています。

会社が成長していくなかで、当社の編集力が他業界の方に評価され、重宝されることに気づきました。出版業界にはものを考える人、生み出す人があたりまえのようにたくさんいますが、他の業界ではそういうわけでもないですね。

だから、ほくたちの持つノウハウや実績が必要とされ、感謝していただける。言葉にこだわりを持ちながら、時代や対象に合った編集のスタイルを、これからも進化させていきたいです。

## 「クロスメディアっぽくない人」も採用し、多様性のある強い組織作りを

現時点で当社は書籍を中心としたコンテンツを作って売る「コンテンツの会社」的な側面が強いです。それに加え、次の10年では編集力を活かした商品やサービスを積極的に開発していきたいですね。

そのため、現在は採用活動を強化している最中です。これまで当社にいなかったタイプの人や出版業界の外で豊富な経験を積んできた人、事業会社で事業を作り成長させてきた人など、多種多様な人材を求めています。

当社には素直で人柄も良く、頭も良い人が多く集まる傾向にありました。それはそれで素晴らしいことです。でも、これからは「クロスメディアっぽくない人」も採用して、多様性のある組織を作っていきたいですね。

良い意味でゴチャゴチャ感のある組織。それでいて、各自が得意とする分野、優れた能

力やスキル、ユニークな個性を尊重し合い、素晴らしいチームワークを発揮し、売上も利益も出せる組織。アントレプレナーシップや起業家精神、プロフェッショナルの意識を忘れず、大事にできる組織——ぼくが目指している組織のあり方です。

いろいろなタイプの人が集まり、チームとして仕事をすると、良い化学反応が起きて、唯一無二のもの、今まで作れなかったものが生まれるんじゃないかと、ぼく自身も今からワクワクしています。

## 次の10年では、世の中に類を見ない会社を目指す

最近でも、様々な背景を持った社員が続々と入社してきています。これまでの経歴や職種はいろいろで、実に個性豊かな面々が揃っています。

彼らに楽しく、充実した気持ちで働いてもらい、好きな仕事で成果を出せる環境は用意しているつもりです。人間とは面白いもので、自分が心から「やりたい！」と思える仕事には情熱を注ぎ、前向きに取り組めるものなんです。結果、こちらが驚くほど素晴らしい

い成果を出してしまうほど。入社前には話し合い、本人の希望をできるだけ生かす形で、配置を決めています。

自分の仕事に誇りを持った、真の意味でのプロフェッショナルが集まって、ワイワイガヤガヤ楽しく働きながらも切磋琢磨し、売上や利益を上げ、会社を成長させる。そして世の中に良いインパクトを与える、国内外の会社やビジネスパーソンにとって、なくてはならない会社になりたいですね。

それが、ビジョンに掲げた「世の中に類を見ない会社」ということ。そのためにも次の10年、クロスメディアグループは、常に新しいことに挑戦し、進化し続ける「リノベータータイプ」な会社であり続けます。