

# 「公庫卒業生に訊く」

ゲスト

インタビュー

株式会社ハードオフコーポレーション  
代表取締役会長兼社長 山本善政氏  
株式会社日本政策金融公庫  
中小企業事業本部長 勝野龍平



日本政策金融公庫の中小企業事業は、中小公庫時代から、新たな技術やビジネスモデルを事業化する中小企業の皆様に積極的に支援し、その中からは数多くの上場企業が生まれている。

今回はゲストとして、中小公庫との取引を経て、新規事業開始後わずか7年で株式上場を果たした株式会社ハードオフコーポレーション代表取締役の山本善政氏にお越しいただき、新たなビジネスモデル作りに成功した経緯や同氏の経営理念、当時の中小公庫との取引の思い出などについてお話をお伺いした。

## 高度成長期のオーディオブームに乗った創業期

**勝野本部長** 山本社長は、昭和47年にオーディオを扱う小売店から事業をスタートされました。創業時のお話などを伺えますか？

**山本社長** 私が24歳の時、新潟県新発田市のどこにもあるような商店街で、30万円くらいを元手に約20坪の店からスタートしました。ちょうど高度成長が続いていた頃でしたが、もちろん努力もしました。初期のころは1日100軒くらいセールスに回り、そのうち2、3軒で好感触を得ると、その日の夜に商品を持って行って、押し売りに近い状態で買って



ハードオフの店舗外観

株式会社ハードオフコーポレーション  
代表取締役会長兼社長 山本善政  
昭和23年 新潟県生まれ。昭和47年 株式会社サウンド北越を創業設立し、以降オーディオ専門店等5店舗を展開。平成5年 中古パソコン、オーディオ、楽器等を点検・修理・クリーニング、「リユース品」として販売する「ハードオフ」に業態変換。平成7年 社名を株式会社ハードオフコーポレーションに変更し、平成12年11月 ジャスダック市場に株式を上場。平成16年2月 東証二部に株式を上場後、平成17年3月 東証一部に指定替え。平成20年5月 全国600店舗を達成。  
【昭和57～平成12年 旧中小公庫・新潟支店のお取引先】



もらったりと笑。

しかし、飛び込みによるセールスは私自身もきつしい、共に働く従業員も育たない。そのため、店売り主体の高級黒物家電を扱う業態に変えていき、当時のオーディオブームもあって、オーディオビジュアル店とパソコン店を合わせて5店舗展開するまでになりました。

ところが、平成2年の終わりにバブル景気が崩壊し、その後、平成3、4年には売上が5掛けくらいにまで落ち込みました。通常資金繰りは月単位、あるいは5・10日単位で見ますよね。私が一番苦しかった平成4～6年には、日別の資金繰り表でも間に合わなくて、「午前午後資金繰り表」を作りました。午前中に資金をかき集めて、午後3時までに銀行に持っていくんです。当時は生きた心地がせず、ガリガリに痩せました。資金繰りのことを考えると吐きましたものね。

今でも忘れませんが、一番つらかった時期に、当時持っていた小さな別荘へ公庫の若い担当者を車でなかば拉致するような感じで連れて行ったんです(笑)。そして「この山荘を担保に何とか資金を出して欲しい」とお願いし、なんとか一千万の運転資金を融資してもらいました。その資金がなければ、あの時倒産してましたね。

## 「エコロジ」をテーマに「リユース事業」へ転換

**勝野本部長** その一番苦しいときに、新品の高級品を扱う小売店から現在のハードオフコーポレーションの「リユース事業」へと転換されましたが、そのきっかけは？

**山本社長** 当時の商習慣では、メーカーは非常に強い立場でした。顕著な例としては、当社の店舗が火事に遭い、仮伝票の状態で納品されていた商品がまさに燃えている最中に、あるメーカーは「本伝票にサインしろ」と迫ってきました。また、メーカー側の納品遅れを棚に上げて、平然と期日入金を要請してきたことがあったりと、川上の強い業界の川下はどんなに努力しても空しいと感じていました。

その状態から脱却するきっかけは、オーディオを販売した時の下取りとして倉庫に眠らせていた中古品から生まれました。驚いたことに、その商品が年に一回カレッジセールのような形で販売すると、バカ売れしたんです。最初は事業化まで考えていませんでしたが、バブル景気崩壊後に売上が半減し、資金もない中で転身を考えなくてはならない状況でしたので、結局、全5店舗の閉店セール

を実施して在庫を処分し、数千円円の資金をつくりました。それがオーディオ専門店から現在の『ハードオフ』ヘリニューアルするための原資になりました。

『ハードオフ』の1号店をオープンした平成5年2月頃は、環境問題が取り上げられ始めたときでした。これは当社のビジネスモデルの根幹ですが、「エコロジ」と「エコノミー」は共生する”と唱えたのは、おそらく私が日本で初めてだったと思います。

**勝野本部長** 山本社長は非常に先駆的だったと思います。国が環境問題に焦点をあて、「循環経済ビジョン」として「3R」デューズ、リユース、リサイクル」を提唱したのは平成11年でした。山本社長はこの

6年も前からこの分野を手掛けられた。当時の公庫の担当者はその新しいビジネスモデルをよく理解できましたね。

**山本社長** 実際、他の金融機関では「夢みたいなことを言うて」と相手にもさせませんでした。公庫の担当者はどの方も私の説明することを真剣に聞いてくれました。

### 公庫の新事業育成貸付が民間融資の「呼び水」に

**勝野本部長** 平成8年6月に、販売業としては全国で初めて公庫の新事業育成貸付(5千万円)をご利用いただきましたが、当時のエピソードなどをお伺いできますか？

**山本社長** 『ハードオフ』を開店してから、ようやくひと段落した際に、公庫に新事業育成貸付という一部無担保でも利用可能な融資制度があることを知り、再び公庫に相談に行つたわけです。

しかし、新事業と言っても、製造業の場合は新製品の現物やデータを示すことが容易ですが、我々のような流通業・小売業の場合は何が新規性なのかを示すことが難しい。今までのリユースショップは、「汚い、臭い、感じ悪い、カッ」悪い、危険」といつ「5K」だったと思います。新しいリユースショップはこの「5K」の「汚い」を「きれい」に、「感じ悪い」を「感じ良い」といった逆5Kであることに徹底的にこだわったビジネスモデルだということ

を、何時間もかけて必死に説明しました。公庫が他の金融機関と異なるところは、当社の理念を大事に受け止めていただき、戦略的な考え方やビジネスモデルについても真剣に理解しようという姿勢を示してくれたことです。事業の将来性を評価するあるいは理解するといったDNAが公庫にはあるように感じています。

**勝野本部長** ありがたいお言葉をいただきました。確かに我々も諸先輩から「公庫は、人を見て、企業を見て、将来を見て融資をする」と言われ、さらに「足元の決算書の数字だけで融資を行うので

はない」とも言われてきました。

平成に入り株式の公開をした企業は、御社を含めて約千六百社あり、その四分の一が過去に中小公庫との取引があった先です。「将来を見て」ということは、なかなか難しいことです。最終的には社長を見て、「この人を信じよう、応援しよう」ということになるのではないかと思います。

**山本社長** この新事業育成貸付の融資のおかげで一息つくことができ、また、その後の多店舗展開における民間金融機関の融資の呼び水にもなりました。他の銀行や証券会社、ベンチャーキャピタルが営業に来るようになり、気がついたら上場していたという感じです。

### 自分と会社を支えた経営理念

**勝野本部長** 軌道に乗ってからの『ハードオフ』は瞬間に全国展開し、平成12年11月にはジャストタックに、そして平成16年には東証に上場されています。その原動力は何でしたか？

**山本社長** 一番は「経営理念」だと思います。ボロは着ても心は錦”といいますが、私が苦しんでいた時期は、その錦である「経営理念」が否定されたと思ったことで、苦しんでいたんですね。

現在現在の幹部にもなっています。株主上場によって、家一軒建つようなキャピタルゲインという形で、彼らに恩返しができるようになりました。

### これからの公庫に期待すること

**勝野本部長** 最後に公庫に対して今後期待されていることがあれば、お聞かせください。

**山本社長** 公庫とお付き合いができるということは、地方の零細企業にとって「まあまあ商売ができて」というステータスでした。そんな公庫へ行くたび、帰り際に職員がエレベーターまで見送ってくださったので、「紳士だなあ」と感概深かったことを思い出します。倒産するかもしれないかの瀬戸際の経営者の顔と、いつかは悲惨なものだったと思ってしまう、そんな時でも公庫だけは徹頭徹尾、紳士的な対応をしてくれました。

これからも、中小企業者の理念や長期の戦略をしっかりと聞いて融資をするという今までの素晴らしい公庫のDNAを、自信を持って受け継いでいていただきたいと願います。

**勝野本部長** そつあり続けたいと思います。本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございます。



当時入っていたロータリークラブには「真実かどうか、公平かどうか、みんなのためになるか、好意と友情を深めるか」という4つの約束というのがありました。苦しい時期に公庫やメインバンクから融資を受けられたのは、まず、この「真実を話す」ことが重要であったと思っています。

次に、「公平かどうか」という点。大手電気店ではお客様からの値引き交渉の有無で購入価格が変わったりします。こんな不公平なことはないと思います。ですから当社で買い取りをした商品は、独自のデータベース管理に基づき、全国どこでも、人により店により価格が変わらな

いフェアな価格設定にこだわっています。また、我が社では「人間は平等だけれど、成果に対しては公平である」という考えに基づいて社員の給料やボーナスも、成果を残した人が報われるような仕組みをとっています。

そして、「みんなのため」という点。以前は自分のことだけを考えていたからお客様に否定された。今後は世の中のためになることを一番に考えなければならぬ。そのためには、循環型の社会で「工」に貢献できるリユース・ショップは、みんなのお役に立つだろうと考えました。

こうして、「一に社会のため、二にお客様のため、三に社員のため、そして四に

会社のため」という4つの経営理念を立てました。会社が世の中から支持を受ければ、黙っていても社員を豊かにしてくれるし、会社も豊かにしてくれる。三番目と四番目は、後からついてくるものです。以前はそれが逆だったかゆえに、あれほど苦しんだのだと思います。

### 中小企業経営者へのメッセージ

**勝野本部長** 昨今の厳しい経済環境下で苦勞をされている中小企業経営者は多いと思います。そうした方々にメッセージをお願います。

**山本社長** 私の好きな言葉が、3つあります。1つは「小事は大事」。小さなことが大事につながっていく。2つ目は「正面突破で逃げない」。この言葉を実行したことで、公庫にも応援してもらえたのだと思います。3つ目は「小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり」。トツとすれば、大善につくときには非情に似たことも選択しなくてはならないものだということです。事業転換する際に社員が38名いたのですが、「リサイクルショップのような汚い商売にはついていけない」と半分が辞めていきました。当然、経営者としては苦しい。しかし、残ってくれた社員はかわいいのです。今の事業の基礎を作ってく