

対談

電子書籍業界の風雲児が挑む 故郷木頭の再生

株式会社メディアドゥホールディングス
代表取締役 社長執行役員CEO

+ 藤田恭嗣

徳島経済研究所
専務理事

× 荒木光二郎

上場までの歩み

荒木: 最初に起業するまでの歩みについておうかがいします。藤田社長は大学在学中に起業されましたが、その前に留学することを考えていらっしゃったと聞きました。それはどうしてですか。

藤田: 昔から私は、「これはなに?これはなぜ?」のなぜなに君だったんですよ。自分の肚に落ちないと前に進めないのです。それなのに、高校は当時県南の学区で一番だからという理由だけ

で富岡西高校に進学、大学も深く考えずに決めてしまい、後になってもう少ししっかり考えて決めればよかったと後悔しました。

だから就職を考える時期には、熟慮を重ねました。その結果、周りに流されて就職するのは「何か違う」と思ったのです。就職活動をする気に全くなりませんでした。先輩にいろんな話を聞いて、「すごいな」とは思うのですが、じゃあ自分がその道を行きたいかという、違う道があるのではないかという気がしたのです。違和



左から、藤田社長、荒木（木頭杉によるアートパネルの前で）



創業当時

感を抱えたままの状態就職すれば、また後悔してしまいそうだと感じていました。

そこで、学生が0で社会人が1だとすると、0.5の時期を過ごそうと決めました。1(社会人)になる準備のための期間です。それには海外留学が一番いいのではないかと思ったのです。何かをするために留学しようとしたのではなく、海外留学自体が目的でした。英語を習得し、いろいろなものを見聞き自分の可能性を広げるためにアメリカに行こうと思いました。

調べてみると、2年で800万円かかることが分かりました。しかし、留学のことは親には一切相談していませんでしたし、親に頼るつもりもありませんでした。そうすると、自分で稼ぐしかない。けれども、普通のことをやっていると卒業までの1年半で800万円を稼ぐことは到底無理です。そのような経緯で自分で事業を興すことにしたのです。

荒木: 二十歳の時に起業されました。最初はイベント企画をされたのでしたね。

藤田: はい。イベント企画と旅行代理店です。いろいろなイベントを企画しました。あるとき、千人規模のイベントを企画した際に協賛活動の責任者になりました。その時のメインスポンサーは携帯電話の販売会社で、学生たちに携帯電話を販売して広めてほしいという話でした。これが後に携帯電話の販売事業を手がけるきっかけになりました。

荒木: 学生なのにイベントで千人を集客するのは、すごいことです！学生時代から人に働きかけ、引っ張っていく素質がおありだったのです

ね。

藤田: 田舎出身の人間でしたので、大学に入学した頃は、どちらかと言えば人とのコミュニケーションはうまくない方だと思っていました。もちろん高校時代も友人とは仲良くできていましたし、対人恐怖症というわけでもなかったのですが、人を引っ張っていく圧倒的な企画力や、その企画をいろんな人に理解、納得してもらうスキルは全然ありませんでした。でも、あるイベントを運営するチームと出会ったことが転機になりました。彼らは千人規模のイベントを次々と手がけていました。それには少なからぬショックを受けました。それがきっかけで「ああ、このようにやるのだ」と気づいて、いろいろなイベントなどに顔を出すようになりました。そして、少しずつ人に働きかけていくスキルを身につけながら人脈も築いていったのです。

荒木: こうしたイベント企画のご経験が、次のステップである携帯電話の販売事業につながっていったというわけですね。その携帯電話の販売事業も順調に売上高を伸ばされます。そのまま携帯電話の販売事業を続けるという選択肢はなかったのでしょうか。

藤田: 当時、携帯電話はまだ皆持っていないから売れるという状況でした。もちろん、苦勞もしましたし、一生懸命企画していろいろなことをやりました。けれども、「私じゃなくてもいい」という思いはどうしても拭い去ることができませんでした。旅行代理店業やイベント企画業と同じく、携帯電話の販売事業も元手がかからず手っ取り早く始められるメリットはあります。でも、所詮は誰にでもできるビジネスであるように思います。差別化することができないので、常にライバルのことばかり気にして、キャリア(NTTドコモなど携帯電話等の電気通信サービスを提供する会社)の方針に従わざるを得ず、ユーザーの方を向くことがなかなかできませんでした。どうしても自分を奮い立たせることができず、「一体誰に向かって商売しているのだろうか?」、「こんな人生でいいのだろうか?」

と自問自答を繰り返しながら深く悩んでいました。

今から思えば、資金もそれなりに回るようになってきたこの頃が、実は一番自分らしくなかった、辛い時期でした。朝会社に行くのですが、昼くらいに会社を抜け出して車の中でしばらく寝る、といったことを2年くらい繰り返していました。携帯電話の販売事業はキャッシュ・カウ(稼ぎ頭のビジネス)であるという認識はありましたが、あくまでも次の事業を展開するまでの準備期間だと自分に言い聞かせながら何とかやっていました。

その後も、「これだ!」と思う事業になかなか巡り会うことはできませんでした。いろいろ試行錯誤した末にやっと出会えたのがモバイル上でのインターネットでした。国内だけという制約はありますが、「東海3県」といったような地域的な制約はありません。今までよりも企画力を試せると思ってチャレンジを始めました。

着うた配信にたどり着くまでにいろいろな事業をやって、ほぼ全部失敗しました。ただ、その過程でモバイルインターネットとはどのようなものなのか、インターネット上でどうやって集客するのか、インターネット関連事業会社とは何をする会社なのか、の3つを理解することができました。これは、自分で手を動かして汗をかかないと絶対わからない、大変貴重な経験でした。

モバイルインターネットの事業を始めた時に、パケ割というサービスを立ち上げました。うちの会社のポータルサイトを經由して検索をすると、データが圧縮されてパケット通信料金が安くなるというサービスです。おもしろい事業だとは思っていましたが、これを考えた

のは私ではなく、うちの社員でした。ソニーでも、岩崎弥太郎もそうですが、創業経営者は、時を越えていつまでも尊敬される対象となります。しかし、社員が作った事業を大きくした社長は、創業経営者ではなくて二代目のような感覚です。そのサービスを考えた人たちと私とで当初はうまくやってはいましたが、社員がどちらの言うことを聞けばいいのか分からなくなりました。そのためマネジメント不全を起こして結果的にうまくいかなかったのです。

この時、創業経営者として、「ゼロから事業を興さなければならない」ということを肝に銘じました。創業者が自分で創った事業でないと創業者はその事業を自分の子どものように心から愛することはできず、創業者が愛せない事業は社員も愛することができません。

2004年に音楽配信ビジネスを始めた時は、ゼロからマーケティングして、自分で考えて自分で設計しました。短期間で売り上げは順調に伸び、事業的には大成功でした。

しかし、2005年には熟慮の上、ずっと音楽配信ビジネスを続けていくことはできないだろう、新しい事業を見つけて立ち上げよう、と決断をしました。たしかに音楽配信事業はうまくいきましたが、マーケットシェアはあまり取れていなかったからです。音楽配信サービスのマー



株式会社メディアドゥホールディングス 代表取締役 社長執行役員CEO 藤田恭嗣氏

ケットは巨大ですが、大企業がマーケットシェアの約8割を占めていて、私たちのマーケットシェアは1%強に過ぎませんでした。1%がいい悪いの問題ではありません。5年後、10年後にそれが10%、20%の規模になり、安定して社員を雇用し続けられるかどうか、更に言えばトップが夢を語るができるかどうか肝心なのです。それは無理だと思いました。

そしてついに2006年に電子書籍事業を始めます。電子書籍事業の場合も、私は自分でゼロからマーケティングして立ち上げたと言い切れません。メディアドゥは少しずつ大きな組織に育ってきました*し、私もあちこち飛び回っていて、会社にいない時間が増えました。このように大きな組織となった今でも社員は私が会社にいるといまいと、私のことを意識しています。今、会社がこうした状態にあるのは、私がゼロから事業を興した創業経営者であることと、創業経営者はリスペクトされることに気づけたことが一番大きかったと思いますね。



※ 2013年に東証マザーズに上場。2016年には東証1部に市場変更。2017年9月には持株会社体制に移行し、社名を「株式会社メディアドゥホールディングス」に変更し「メディアドゥ」「出版デジタル機構」をはじめとする子会社9社（インタビュー時）を統括。

+

×

+

×

メディアドゥグループの役割とビジョン

荒木：メディアドゥグループの電子書籍事業の



中核となっている電子書籍の取次ビジネスとは、どのようなものなのでしょうか。また、メディアドゥグループが出版社と電子書店の間に立って電子書籍の取次を行うことで、出版社や電子書店には、どのようなメリットがあるのでしょうか。

藤田：電子書籍の取次ビジネスは、出版社の出版する本を電子ファイルでお預かりし、これをインターネットを通じて電子書籍を販売する電子書店に提供します。

私たちが中間にすることで、出版社にとっても電子書店にとっても大きなメリットがあります。まず、出版社と電子書店との間の緩衝材的な役割です。電子書店と出版社が直接契約すると、当社グループを介しない分、手数料は節約できます。でも、出版社と電子書店とはある意味相反関係にあります。出版社が電子書店に対して直接「印税を上げてほしい」とか、電子書店が出版社に対して直接「印税を下げてください」とは、なかなか言いづらいものです。ところが私たちが間に入ると、そういったことも言いやすくなりますし、また議論をする中でいろいろな面白いアイデアが生まれるものです。

次に出版社側のメリットとして、なかなか知り得なかったいろいろな情報を知ることができ、ノウハウが蓄積されていくことがあげられます。当社グループと取引があれば、「御社の作品の売り上げは、先月はこれだけでしたが、今月はこれだけになりました。それは、この電子書店でこのようなことをやったからです」というマーケティングレポート付きの売り上げ情報

を入手することができます。それに300もある電子書店について個別対応しようとする、どうしても大きい順に10社程度しか対応できなくなってしまいます。メディアドゥグループを介在すると、出版社はいちいち電子書店と



東京証券取引所市場第一部に市場変更(2016年2月)

交渉する手間がかからず、すべての電子書店で販売することができます。

電子書店側にも大きなメリットがあります。電子書籍に参入している1,000社あまりの出版社全てと自ら契約するには何年かかるか見当がつかないくらいの時間がかかります。ところが、メディアドゥグループが各出版社に確認を取ればすぐにコンテンツの許諾を得ることができます。加えて、メディアドゥグループでは配信エンジン、コンテンツの許諾機能、コンテンツの追加選別機能、本を閲覧する時のビューワーを全てワンパッケージで持っています。だから、われわれと組めば電子書店は労力と費用を抑えて事業に参入でき、サービスの立ち上げを迅速に行うことができます。

荒木: モバイルインターネットと著作物流通市場という点で、音楽配信事業と電子書籍取次ビジネスは共通しています。音楽配信事業の仕組みやノウハウがそのまま生き、マーケットシェアも取れ、将来性もある電子書籍取次ビジネスに着目されたところが素晴らしいですね。目論見通り、電子書籍市場の規模は順調に拡大し、メディアドゥグループは電子書籍取次市場で圧倒的なシェアを占めています。当時から現在のこのような姿を思い描いておられたのでしょうか。

藤田: 詳細まで具体的に思い描いていたわけで

はありませんが、大筋としては当時「こうなっていくだろう」と思い描いた通りの展開となっています。

マーケットシェアを取りに行くことが電子書籍事業を始めた時の唯一のテーマでした。この目標を達成するためにシステムを作り、営業展開を行い、コンテンツ開拓も行いました。その結果、電子書籍取次について言えば、2017年に当時シェア1位の「出版デジタル機構」を買収して、電子書籍の取次では圧倒的最大のポジションを獲得することができました。

でも、今の私たちの事業における哲学観、つまりみんなが理解、納得して、一緒にその船に乗って闘いたいと思えるような哲学観が、シェアを取るというキーワードになるかということ、そんなことはありません。電子書籍事業を始めた当時、私は経営者としてまだ未熟な状態でした。シェアを取ることをテーマに掲げたことは結果的に正解だったと思いますが、事業が大きくなっていく過程で、「これだけではだめだ」と気がついたのです。

それは、著作権法第一条との出会いがきっかけでした。著作権法第一条は、著作物にとって最も重要な条項です。ここには、著作物は文化の発展に寄与するものであること、それゆえに広く頒布し、その利用と保護を調和しなければならないと書かれています。それを読んだ時に、稲妻が走るような衝撃と感銘を受けました。規模は小さくても、この理念のためにやっていくべきであると心に誓ったのです。でも、そのためにはシェアを取らなくてはならない。こういう哲学観、理念と、シェアを取るという二つのことが、決して相反するものではなく、車の両輪のように一緒にやっていかなければならないものだと分かりました。

それからは、社員に対して戦略を説明することが非常にやりやすくなりました。「私たちはなんのために集っているのか？」が明確になっ



たことは、電子書籍事業をやっていく上で重要な気づきになりました。今のわれわれのビジョンは、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」です。ホームページでそれを読んで共感して入社したいと思ってくれる人がいるんですよ。こういう哲学観、ビジョンが分かったことは、ロケットでいうと第2段ロケットに点火したようなもので、事業が更に大きく飛躍していくための重要な気づきとなりました。

荒木：「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」というビジョンのもとで全くブレることなく全社一丸となって電子書籍の取次ビジネスを推進されているわけですが、これに関する今の課題や今後やるべきことについて、どのようにお考えでしょうか。

藤田：今、もし私が社員みんなと向き合ったとしても、忙しすぎて目の前の業務に忙殺されるような仕事の仕方しか出来ません。私の役割は、会社のテーマといった、もっとクリエイティブなことを考える時間を確保し、それを創出することです。

ですから、社員一人ひとりが自分が何のために集まって目の前の行動をしているのかを理解し、全体を俯瞰して眺められるようなチームにメディアドゥグループになっていくことが一番重要であると思います。そのためには、出版社と電子書店の中間にいる当社グループの稀有なポジションを社員一人ひとりが理解し、その中でテクノロジーを駆使して出版業界のマーケット拡大に貢献するためにはどのようなイノベーションとクリエーションを起こしていかなければならないのか、を真剣に考えられるようになることが必要です。

私たちは出版社と電子書店の中間にいるため、両方の関係者と普段から話をします。そのとき、営業担当者が「会社が何を考えているのか分からない」ままでコミュニケーションをするのと、「会社はこうする方針です。そういう方針の下で私はこうするつもりです」とコミュ



内定者研修(2018年2月、那賀町木頭)

ニケーションをするのとでは、どちらが業界に対するプラスのインパクトが大きいかは火を見るより明らかです。日頃接する出版社や電子書店その他の人たちに対して、私だけが夢を語るのではなく、みんなが夢を語れるようなアイデンティティを社員一人ひとりが持つべきです。「それは出版社や電子書店が考えることでしょう。われわれは裏方だから」と考える人もいるかもしれませんが、私は自分たちが主役であると考えべきだと思っています。表向きは裏方でもいいけれど、出版業界全体の戦略を描く先鞭をつけていくのは私たちであるという自負を持たなければいけないと強く思っています。

そのような考え方でできる組織を作ることができれば後は簡単です。戦略を実現するために、課題を解決していけばよいのです。テクノロジー(システム)がなければ作ればよいだけです。コンテンツがなければ出版社と交渉し許諾をいただければよいだけです。

今のメディアドゥグループはあまりにも急速に成長したために、この「何のために集まっているか」というアイデンティティを隅々までなかなか浸透させることができていると感じています。たとえば、メディアドゥグループの新入社員たちは、2泊3日で私の地元の木頭(那賀町)まで行って研修します。そこで、過去の歴史や将来戦略、それから私が何を大切にしているかをリアルに体験してもらいます。しかし、それはあくまで新卒だけの話であって、中途採



用のメンバーや途中からグループに加わった会社の社員だった人には、その体験がありません。要するに、いろんな意識の人たちがいて、まだまだ意識にグラデーション(濃淡)があることが、重要な課題だと思っています。

＋ × ＋ ×

テクノロジーを駆使して出版業界に恩返し

荒木: これまで急成長を遂げてきた電子書籍市場ですが、出版市場の将来性について、どのようにお考えでしょうか。

藤田: マンガに関しては2017年度に全体の51%が電子書籍になり、すでに電子書籍が紙書籍の市場規模を上回っています。テキストに関しては電子書籍のシェアはまだ数%程度ですが、足元では前年対比で高い伸び率となっています。私は今年45歳となりますが、主に紙を読んでいた私よりも一世代上の先輩方はまだ電子書籍に抵抗があるのではないかなと思います。しかしモバイルの電子書籍が始まって10年以上経ち、持ち運びしやすい、スペースが有効活用できるといった電子ならではのメリットに慣れ親しんだ世代の割合が増えてきています。こうしたことが高い伸びにつながっているのではないかと思います。

出版業界も、電子書籍が意外に売れていることに気がつき始めました。出版社は紙書籍しか出版しない場合でも新聞広告を打ちますが、そのとき電子書籍も一緒に出版する方が結果的に売れるので、電子書籍を早めにやった方が得なのです。マンガに関しては紙で新刊が出版されるのと同時に電子書籍も出版される一方で、テキストの場合は紙の書籍と同時に電子書籍が出版される例は少なかったのです。それが、今や電子書籍で新刊がどんどん出版されるようになりつつあります。今まで紙で買っていたお客さんが、少しずつ電子書籍に移行しているという手応えを感じています。

荒木: 2017年には業界最大手の「出版デジタル機構」を業界第2位であるメディアドゥが買収



メディアドゥテック徳島 調印式

しました。さらに徳島に「メディアドゥテック徳島」を設立されました。メディアドゥテック徳島を見学したとき、すでに大勢の方が働いていましたが、そのときは5年内に100人規模の雇用を創出する予定であるとうかがいました。今や事業は破竹の勢いで成長していますが、今後の事業展開に対する思いを教えてください。

藤田: 業界ナンバー2がナンバー1を買収したことはスーパーサプライズだと思うのですが、やはりこの業界だからこそ認められたのだ、と思っています。業界ナンバー1の「出版デジタル機構」の株主でもあった講談社、小学館、集英社、それにKADOKAWAのみなさんとは、従来から電子書籍取次で密接な取引関係があります。ですから常日頃いろんな相談をさせていただいていました。買収に当たっては、「私たちは出版業界のために1位と2位が一緒になってがんばります」と話をさせていただきました。もちろん、買収までの間にいろいろな議論はありましたが、最終的にはみなさんから「じゃあ、任せるよ」と言っていただけたのです。私は、その思いに絶対応えなければならないと思っています。

出版業界に対して私たちが貢献できるのは間違いなくテクノロジー面からのアプローチです。ある方に、「初めて出版業界からテクノロジー会社が生まれた」と言われましたが、私たちは、出版社と電子書店との間を仲立ちする、電子書籍取次のポジションにいます。このポジションでテクノロジーをしっかりと研究し、そ



れによって流通カロリー*を下げ、出版社や電子書店がより簡単に収益を上げられるような仕組みを作ることができれば、それが出版業界への貢献となり、恩返しとなります。

※ 電子書籍の制作や配信に伴う諸々の手間やコストのこと。たとえば、漫画などのコンテンツの電子化や出版社と電子書店間の契約、電子書籍配信用サーバーの構築、印税の計算など。

ところで、「ひとつでも多くのコンテンツを、ひとりでも多くの人へ」はビジョンですが、当社グループのミッションは、「著作物の健全なる創造サイクルの実現」です。私たちががんばることによって、出版社のみなさんは、作家の先生と一緒にいいコンテンツの制作や創造をする作業に集中することができる。そのような環境をメディアドゥグループがテクノロジーを活用して提供する。これができる初めて「よくがんばったな」と言ってもらえるでしょうし、当社グループの将来もあるとの思いが根底にあります。

考えていることはいくつかありますが、二つお話しします。一番重要なのは、私たちがいることによってマーケットが大きくなった、と言ってもらえることです。マーケットが大きくなるとは、テクノロジーの力によって、コンテンツを作っている人の想像以上にその価値が上がるということです。仮に、1,000円だった本が2,000円になったとすれば、単純にマーケットが2倍になります。電子書籍だから安く提供できる、というだけではなく、価値が上がるような仕組みを提供したい。

もう一つは、ユーザーが電子書籍業界に対して感じている不安や不便さの解消です。紙の本は一度買うと捨てない限り一生残っていますが、電子書籍は電子書店のシステムトラブルなどで過去の履歴データが飛んでしまったら読めなくなる

といった漠然とした不安があります。また、紙の本はユーザーが所有権を有していますので、転売することができ、そのお金を使って次の本を買うことも可能です。ところが電子書籍は所有権ではなく、「読んでいいよ」という使用許諾権ですので、買ったものを転売して次のコンテンツを購入するお金に充てることはできません。ですから、電子書籍も中古市場で売買することができるようになれば、ユーザーが安心して電子書籍を購入することができるのではないかと、というアイデアを温めています。

私は、コンテンツの価値の向上と、ユーザーの地位の向上、この二つにテクノロジーを掛け合わせることによって、マーケット規模を大きくできると信じています。そうすることで出版業界に対する恩返しができるのではないかと、思っています。

荒木：出版業界のマーケット規模を拡大することに関しては、本の要約サイトであるフライヤーもやっておられますね。私も使わせていただいています。単なる本の要約にとどまらず、識者である要約者の本の内容に関する感想や鋭い洞察が書かれていて、大変参考になります。それで興味を持った本を買うので、結果的に本を買う頻度が増えてしまいました。

藤田：ありがとうございます。フライヤーも今すごく伸びています。今年(2018年)の10月に単



本社会議室 窓から皇居を一望できます

月黒字化する見通しだったのですが、4月にもう単月黒字化しました。半年も前倒して黒字化するほどに伸びるとは、私たちも想像していませんでした。

マーケット規模の拡大に関して言えば、漫画村*騒動がありました。違法サイトとしての問題性は疑いようがありませんが、一方で電子書籍市場における著作権の重要性を世の中が認識するきっかけにもなりました。あのように社会問題化し、それに対して政府が正式な見解を述べたことで、今まで著作権を守る重要性を理解していなかった人や実感できていなかった人にメッセージが届いたのかなあ、と思っています。こういったことも含めて、今後テキストの電子書籍マーケットもこれまで以上に伸びてくる、という実感はありますね。



黄色く実った柚子の収穫

※ 海賊版マンガサイト。違法コピーされたコミックをインターネット上で誰でも無料で読むことができるよう公開した結果、出版業界が大きな被害を受けたとされる。2018年4月、日本政府は緊急的な措置として、漫画村など悪質性の高い3サイトに対してブロッキングを行うようインターネット接続業者に要請し、大きな注目を集めた。

荒木：王道が最後には勝つということを私も実感しました。いろいろお話をおうかがいして、電子書籍の取次事業は出版業界の健全な発展のために不可欠であることと、将来性豊かな事業であることがよく分かりました。

+

故郷再生にける熱い思い

荒木：さて、ここからは徳島のことについてうかがいたいと思います。

徳島はサテライトオフィスで有名ですが、「Sansan」が神山町で初めてサテライトオフィスを開設した2010年より前の2007年に、「メディアドゥ」は藤田社長の生まれ故郷である那賀町木頭に、徳島木頭事業所を開設されています。更に藤田社長は個人で木頭ゆずの振興のために

「黄金の村」(2013年に設立された農地所有適格法人。木頭ゆずの栽培から加工・販売までを行っている)を作り、キャンプ場改修やマンガ図書館など、次から次へと大胆な構想を打ち出され、実行に移されています。これが本当に一人の人間にできることなのだろうか、と驚いています。そもそも社長は木頭に対してどうしてそこまで強い思いをお持ちなのでしょうか。

藤田：ダムから村を守り、地域のことを真剣に思い、道半ばにして亡くなった父親のことがあったのはもちろんです。しかし、根底にあるのは、「人生よくがんばったなあ」と亡き父親に認めてもらえるようになりたいということです。先ほど王道とおっしゃいましたが、私は昔から王道を歩みたいと思っていました。「王道とは何か」については、私は自分が大切にしなければいけないもの、もしくは大切にしてくれた人たちが、困っている時に助けることであると思っています。ちょっと語弊があるかもしれませんが、私は自分の人生を美しく生きたいと思っています。

私が地元の中学を卒業する時に2,200人だっ

た木頭の人口は、30年経った今では1,150人になっています。ほぼ半減です。この状況を見ると、将来はないとしか思えません。木頭が縁もゆかりもない場所だったら別ですが、生まれ故郷である木頭がそのような厳しい状況に置かれているのです。村で生まれ育って、自分が興した会社の東証一部上場を成し遂げ、それなりに知識、経験と人脈、そしてある程度投資できる資金もあります。それなのに目の前の課題に対して素通りすることが、果たして美しい生き方と言えるのでしょうか。このことを自分に問うた時に、美しくないと思いました。これが私を地域振興に駆り立てる、一番のモチベーションなのではないかと思います。

荒木：天下人となり栄耀栄華を極めた豊臣秀吉の辞世の句「露と落ち 露と消えにし 我が身かな 浪速のことは 夢のまた夢」は、虚しさも感じられる句です。一方、社長の「『自分の人生よくがんばったなあ』と自分で思って死ぬる、美しい生き方」はこれとある意味真逆であると、感銘を受けました。

+

黄金の村

荒木：最初に「黄金の村」を始められたいきさつを教えてください。

藤田：27歳の時、ある社員が私に「社長は何のために生きているのですか」と質問をしてきました。それに対して私は答えることができませんでした。それが私の原体験です。今の私の座右の銘は「Why? Because」です。なぜですか？の質問に対して、なぜならば、と即答できるかどうか。それが自分にとっての課題です。究極の問いは「何のために生きているのですか」と「何のために生まれてきたのですか」です。それを3年間考え続けた結果、私は「かくあるべきに生まれた」あるいは「かくあるべく生きる」



「黄金の村」を支えるみなさん

という答えを見出したのです。

こうした経緯を経て30歳で自分の人生を設計しました。それに沿ってこれまでやるべきことをやってきました。最初の計画は35歳の時に地元で雇用できる場を作ることでした。結果的に34歳でメディアドゥの事業所を作り雇用を創出することができました。

40歳(2013年)の時は、地元の人たちと一緒に地元の産業をやろうと決めていました。決めてはいたものの、どうやればよいのか、全く見当がつかせませんでした。ところがたまたま当時、^{かみよ}神代(現「黄金の村」取締役)が大阪からIターンで木頭に来て、今の「黄金の村」の前身とも言える「木頭いのす」をやっていました。しかし、彼は自分一人で事業を続けるのは限界があり、規模を大きくしないと駄目だと感じていた



収穫された柚子と木頭柚子一番しぼり

ところでした。一方私も、東京でIT企業を経営しながら故郷に帰って農業に従事することはなかなか難しいという事情がありました。こうして両者の利害が一致して、2012年に、「だったら一緒にやりましょう」ということになりました。

最初の彼の提案は、「株式会社木頭いのす」に私が出資し実質的なオーナーになることでした。しかし、私はやはり創業経営者であることがとても重要であると思っていましたので、2013年に「黄金の村」をゼロから立ち上げさせてもらって、「木頭いのす」を吸収合併したのです。

「黄金の村」という名前をつけたのは、私の父親が母親に、「この村を黄金の村にしたい」と言っていたからです。秋になればゆずが実って黄色くなります。ただ、ゆずは年配の方には管理が難しいので、父親は新しい事業として銀杏^{ぎんなん}を植えることを考えていました。銀杏は秋になると葉っぱが黄色くなるイチョウの実です。ゆずと銀杏、この二つの黄色の事業で村が豊かになる、すなわち黄金の村にしたいというのが父親の思いでした。著作権法第一条を聞いた時と同じでした。これだ、このために私たちは生きるべきだと思い、「黄金の村」という名前の、みんなが豊かになれるような会社を作っていこうと決めたのです。

「黄金の村」を立ち上げて50歳までに仕掛け・仕組みを作り切り、次の10年で後継者に譲って



那賀町木頭と特産品の木頭ゆずのPRキャラクター、ゆずがっぱ

いくことを考えています。黄金の村ができてから5年ですが、来年度(2019年度)はついに黒字化できそうです。私がいなくてもサステナブル(持続可能)に回っていく組織にするためには、50歳までに作り上げておかなければなりません。「黄金の村」を50歳までに作り上げておけば、後から始める他の事業が赤字だとしても少しは引っ張っていけるような状態になっているのではないかと思います。他の事業についても、最低でも5年くらいかけて60歳ぐらいまでには引き継いでいきたいと思っています。

ところで、木頭にメディアドゥの事業所を作った目的は、地元雇用を創出することでしたが、実はもう一つ狙っていたことがありました。それは、私が40歳以降に地元へ貢献するための土台となるメンバーを作ることです。40歳でいきなり「農業やります」と手を挙げたところで、周りは藤田という人間のことも、私が東京でITをやっていることも知らないでしょう。そこで5年かけて地ならしをしようと、34歳の時に木頭で人を採用したのです。1年半くらい毎月課題図書を与えて木頭に通って勉強会をやっていましたので、彼らと私との間には強い信頼関係があります。彼らはメディアドゥの事業所にいながらも、いろんな会社のお手伝いをしてくれていますし、何よりも彼ら自身が自発的に率先して動けるようになっています。彼らは私が当初思い描いていた通りの役割を十分に果たしてくれていると思いますね。

荒木: 別のところで社長が人生を春夏秋冬にたとえて、20歳で事業を始められるまでを春、40歳で会社を上場されるまでを夏、出版業界と地元へのご恩返しをする60歳までを秋だとおっしゃっていたことは存じておりました。しかし人生の秋の時期に、故郷木頭のためにいつまで何をやるか、ここまで詳細に計画し、実行しこられたとは、思いもよりませんでした。

「黄金の村」の商品は、「国産寒さば木頭ゆず味噌煮」や「国産寒さばきとうゆずしおオリーブオイルづけ」などいろいろ買わせていただいて



KAORU KITO YUZU

います。「木頭柚子 ゆず塩」も目玉焼きに使っています。

藤田：ありがとうございます。

荒木：そのほか「木頭柚子エクストラバージンオリーブオイル」などいろいろラインナップがあります。このように、まずはいろいろな商品を開発し、その中から利益を上げる売れ筋の商品を発掘していくという戦略でしょうか。

藤田：そうですね。今はその寒さばのシリーズが当たっています。今、日本は空前のサバ缶ブームで、先日もサバ缶の生産量がついにツナ缶を抜いたことが報道されました。調子に乗って3品目を出したのですが、それが全部当たって、一万缶単位で発注が来る状況です。「黄金の村」としては商品も最大で40数品目作ったのですが、少し見直し今は30数品目になっていま

す。渋谷ヒカリエの地下2階の「KAORU KITO YUZU」というショップでも20品目くらいを出していますので、結果的には50品目くらいですが、お菓子とか缶詰とかジャンルはいろいろです。毎年見直しをしていきます。

今後はキャンプ場ができるので、ゆずのシャンプー、トリートメント、ボディソープなども作っていきます。ゆずを繊維の中に織り込んだタオルなども考えています。私は商品設計にはまったく関与してなくて、神代が全部やっています。クリエイターですので、どんどん新商品のアイデアが湧いてくるようです。そのような人が一緒にやってくれているから何とかやれているのかな、と思っています。

荒木：素晴らしい組み合わせですね。

藤田：そうですね。彼がいなければ「黄金の村」は絶対ありえないと思っています。本当にいいパートナーだなと思いますね。

＋ × ＋ ×

キャンプ場、マンガ図書館、牧場…

荒木：先ほどキャンプ場のお話が出ましたが。

藤田：「黄金の村」の次の事業としてキャンプ場の事業を進めています。普通にキャンプ場をやっても面白くないし、藤田らしくもありません。みんながあっと驚いて通いたくなるものを作りたいと思っています。地元の人たちだけでなく、視座を上げて県中や日本中から来ても、目新しさがあるものを目指しています。それで、徳島初だと思のですが、本格的なグランピング施設(グラマラス<魅力的な>とキャンピングを組み合わせた造語。自然環境の中でホテル並みの快適なサービスが受けられる、新しいキャンプスタイルのこと)を全面的に導入しました。約4億円の投資を行って、トイレもすべて最新の設備に替えて、受付棟、入浴施設も全部新しく作り直しました。家具にもすごくこだわっています。

あとは味ですね。私がオーナーをやっている「LE SEVERO (ル・セヴェロ)」という熟成肉を

「CAMP PARK KITO」(10月5日プレオープン)



グランピングテント



オープンテラスのあるカフェレストラン「SORA」



露天風呂「SORA BATH」

扱うビストロで監修した料理を出します。携帯電話の電波も届かないくらいの田舎で、皆に今までのキャンプ場とは全然違うぞ、と驚いてもらえるものにしたい。名前は「CAMP PARK KITO」にしました。CAMPとKITOの間はPARK、これは老若男女、みんなが笑顔で集えるといった意味合いです。この「PARK」がけっこう気に入っていて、村全体をPARKにできればいいと思っています。

荒木：現地を見に行きました。昼間行ったのですが、川べりで周りに家がないので、夜は星がきれいでしょうね。

藤田：365日、冬も営業します。女性にも快適ですよ。利益を上げていかなければいけないので、企業研修のニーズにもしっかり対応したいですね。携帯電話の電波が届かなかったのですが、最新のアンテナを1本建ててくれることになりました。1万人から2万人くらいのフェスでも対応できる携帯電話のアンテナの基地局です。もっとも、それ程の規模のフェスは道路が細すぎて現実的には無理なのですが。

荒木：世界最大級のマンガ図書館も計画をされているようですが。

藤田：ええ。世界一のマンガ図書館を中心とした「MANGA PARK KITO」のプロジェクトを進めています。昼間に自然のなかで寝転がりながら本を読んだり、宿泊施設に一週間泊まりながら本を読んだりなど、マンガと公園と宿泊を組み合わせたいと思っています。予定地である農地の宅地転用の認可が下りるのが来年(2019年)の初め頃で、着工は来年4月くらいになりそうです。建築家の最終候補が3名に絞られたので、私が面談して9月には「MANGA PARK KITO」の建築家を決めます。2018年度中に設計を終わらせて、2019年度から一年間かけて整地をして建てる計画です。

マンガ図書館には、メディアドゥのロビーに並んでいる手塚治虫先生の作品約3千冊を持っていこうと思っています。あとは、マンガ原画保管事業と宿泊関連事業ですね。

荒木：テクノロジーを駆使して電子書籍の普及に尽力されている藤田社長が、よりもよって紙の本や原画を集めようとされるとは。発想の幅が広くて面白いと思いました。

藤田：紙の本の数が世界一だということが一番分かりやすいんですよ。仮に今一番多いところがマンガ7万冊、中古のマンガ一冊が300円だとします。すると、金額的には2,100万円です。もし10万冊集めるとしても3,000万円です。





北川小学校閉校式典

す。それで「世界一」の名前が買えるのなら、そちらの方がずっと重要であると感じました。金銭的なことよりもむしろ、いかに集め、どのような蔵書内容にするかの方が重要です。世界中から集めてくるつもりです。

荒木：そうなると、きっと海外の人も来てくれますね。ただ、徳島空港から木頭に行くのはけっこう道が細くて大変ですね。

藤田：しかも遠いんですよ。一番近いのは高知空港です。MANGA PARK KITOのあたりまで車で1時間15分くらいですね。

荒木：ターゲットは高知空港ですか！高知空港からレンタカーを使って木頭への流れができるといいですね。

藤田：あとは送迎を作るかどうかですね。「CAMP PARK KITO」には送迎用の29人乗りのマイクロバスを買ったので、同じようなことが「MANGA PARK KITO」でもできるかどうかですね。

荒木：休校になった北川小学校を活用して何かやられるとお聞きしましたが。

藤田：最初はここを「MANGA PARK KITO」にしようと思っていましたが、本が入りきらないことと重さに耐えられないこと、それに湿度の問題もあることから断念しました。その代わりに北川小学校では、ゆずの農泊(農村滞在型旅行)とマルシェみたいなことをやりたいと思っています。北川小学校の活用は、地元の人たちと連携していくための象徴です。学校は、子どもたちにとっても、大人たちにとっても大事な

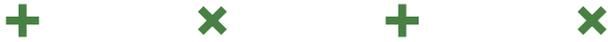
記憶の象徴ですので、それをどのように活用していくかは極めて重要です。そこで地元の人たちと何かしたいと思い、今は「YUZU PARK KITO」にしようと考えています。

荒木：障害があると断念されるのではなく、地域のためにどんどん事業を広げていこうとされるとは、すごいパワーですね！

藤田：あとは、「FARM PARK KITO」という牧場を作ろうと思っています

す。岩手県に、奇跡の牧場と言われている中洞^{なかほら}牧場があり、そこと提携しようと考えています。実際に2回ほど足を運んで、牧場長の中洞^{やまち}さんに「山地酪農」をいろいろと教えてもらっています。中洞さんは「人を再生するのは山から」であると言っておられます。素晴らしい言葉だと思います。木頭の山の大きな問題が杉の木です。大きくなると風で倒れるし、根が浅いので保水能力も低いのです。牛は45度までの勾配であればどこでも登れるそうです。それなら木頭の山全部が牧場になります。木を切って牧場にすると、牛たちがはむことで強い野芝が生まれるのです。野芝は保水力がものすごく、岩手の岩泉町で大災害が起こった時でも、中洞牧場ではまったく崩落しなかったという実績があります。

山の再生と同時にビジネスとして回るようにしていかなければいけないのですが、中洞牧場の牛乳はすごいですよ。一般的な牛乳は1リットルで215円くらいですが、ここの牛乳は1本720mlで1,188円もします。ものすごく高いのですが、めちゃくちゃ売れていて、バターは注文から4か月待ちと大人気です。この牛乳で作ったソフトクリームを一回食べたら、もう他のものが食べられなくなりますよ。全然違いますから。私がオーナーの西麻布と目黒の熟成肉のビストロでも、この牛乳で作ったアイスクリームを出す準備を進めています。



食と文化の重要性

荒木：徳島県は年間の延べ宿泊者数が47都道府県で一番少なく、ある調査結果では知名度も最下位に甘んじています。いろいろおいしいものがあるのに、そのことを理解してもらえていないことが最大の要因ではないかと思っています。逆に、食に対する満足度が最も高いのは高知県ですが、高知県での人気は鰹のたたきや皿鉢料理で、種類がそれほど多いわけではありません。また、お酒も特定の銘柄のものが非常に強い。徳島は、よそから来てみるとすごくいいものがいっぱいあるのだけれど、それが他の地域ではあまり知られていません。木頭のゆずや牛乳など、そのような本物のよさを全国に発信していただければ、木頭だけでなく徳島の食のブランド力が高まるのではないかと思います。

藤田：ある方と話していて、徳島がそのような食も含めた満足度や知名度が他の地域より低いのは、「阿波おどりのせいである」という結論になりました(笑)。「徳島に行こう」という話になると、阿波おどりが有名すぎて、せっかくだから8月の12日から15日の間に行こうとなります。そこにみんな集中してしまうのです。その結果どうなるかという、徳島に泊まった人は阿波おどりの印象が強すぎて食のことは印象に残らない。またホテルが満室で香川に泊まった人は、香川はうどん県だからうどんがあるよね、食は徳島でなくていいよね、となってしまうのです。

阿波おどりが2か月に1回くらいの開催であれば別ですが、1年に1回しかなく、しかも最も規模の大きい徳島市でも、たった4日間しかありません。今までは阿波おどりに頼ってきたけれど、これからはそれだけに頼らないという戦略を取らないといけないのだ、という話になりました。その方とは、東の大塚国際美術館から西の「CAMP PARK KITO」「MANGA PARK KITO」までを結ぶようなおいしいもの

街道、徳島うまいもの八十八か所のようなものを作れないかな、という話題で盛り上がりました。

荒木：観光の面では、「食を制するものはすべてを制する」とまで言われています。たかだか一杯数百円のおいしいうどんを食べられるというだけで香川まで高いお金を払ってわざわざ泊まりがけで旅行しにくる人がいますし、鰹のタタキや皿鉢料理といった高知ならではの料理を食べるために高知まで泊まりがけで旅行しにくる人がいます。徳島には素晴らしい素材がいっぱいあるので、それをうまく活かしたおいしい名物料理が有名になれば、それを食べるためだけに徳島に行こう、ということになっていくのではないかと思います。

藤田：そのとおりですね。食はとても重要です。

私は時々、地元の木頭村にもう一度生まれ直すことができたならどうするか、を考えることがあります。当時2,200人の村になかったものは二つだと思っています。一つは食。これをちゃんと考える人がいなかった。誰もが郷土料理と言います。それ自体悪いことではありません。けれども世界水準・全国水準の料理人が料理し、それを他の地域の人に知ってもらおう努力を怠ってきたことは事実であると思っています。ゆずのように素晴らしいものがあるので、これをどのように活かしていくかが重要です。私は、やはり腕のよいシェフが作った、ちゃんとした料理を出すことをやっていたらいけないと思います。「CAMP PARK KITO」で計画している、腕のよいシェフが作る料理を提供するという取り組みは、まさしくその一環なのです。

もう一つは、文化。文化がないとまでは言いませんが、教育も含めて文化の水準が大切であると思っている人が少ないと思っています。今後やっていきたいのは、文化的な可能性を子どもたちに感じさせることです。私自身もそうでしたが、子どもたちは、自分が何のために勉強するのかを分かっていません。もし私が子どもの頃に、このような可能性や選択肢が自分には





木頭の山々

あつて、そのためにはこのような勉強をすればよくて、そうするとこのようになるのだということが分かっていたら、もうちょっと違う生き方ができたのではないかと、いままだ後悔しています。子どもたちがそのような潜在的な選択肢、可能性に気づかないことが、地方創生を阻んでいる根本的な原因だと思っています。

私は、今まで述べた事業を行うために「KITO DESIGN HOLDINGS」という持株会社を作り、その下にそれぞれの事業を行う子会社を置いています。持株会社の下に「木頭こども未来財団(仮称)」も作ろうと計画しています。とにかく子どもたちに世界を見せなければいけません。子どもたちには、いろいろな潜在的な選択肢があるのに、それに気がつかないで「徳島でいいや」と思って欲しくはありません。そうではなくて、「徳島でいいんだよ、だけど一回旅をしよう。費用は財団から出すので、ちゃんといろいろ学んできなさい」と言ってあげたいのです。

今の私の役割は、何をすれば子どもたちに響くかを考えることです。子どもたちには、分かりやすいことがとても重要です。「キャンプ場を作りました」というのは、とても分かりやすいじゃないですか。子どもたちにしてみれば、あのさびれたキャンプ場がこんなになった、すごい！と。「MANGA PARK KITO」に世界中から

人が来てくれたら、最近外国人増えたよねって、分かりやすいじゃないですか。本当に百聞は一見にしかずです。規模の大小ではなく、分かりやすいことをあのおじちゃんがやっていると思ってもらえることが大切なのです。そうすると子どもたちには、私のように田舎に生まれて、一度山から下流に下りていろんな勉強をしたら、将来必ず遡上してこい、と言えるようになるのです。

+

×

+

×

地方の時代は必ず来る

藤田：ダウントレンドをアップトレンドにしていくためには、ものすごく大きな力と、卓越した思考能力ないしはクリエイティビティが求められると思っています。残念ながら私が育った頃から村にそのような動きは全くといっていいほど見られませんでした。これはうちの村に限らず、世の中の多くの村について言えることです。私が今やっていることは、そうしたことに對する挑戦です。挑戦ができるようになったのは、私の力だけではなく、テクノロジーの進化によるところも大きいのです。今や、テレビ会議システムがあり、メールがあります。スマートフォンがあればLINEやテレビ電話だって、いつでもどこでもできる時代です。テクノロジー

はAIやブロックチェーンも含めて、今後もどんどん進化していきますから、将来はもっともっと挑戦しやすくなっていくと思っています。

私は事業家として、5年後、10年後に必ず地方の時代が来ると仮説を立てています。なぜなら、将来もっと人々の時間にゆとりができるようになるからです。最近AIによってなくなる職業がよく話題になりますが、私はそんなことが起こるわけがないと思っています。ある会社がAIを導入し、これまで8時間かかっていた仕事が3時間でできるようになったと仮定します。それでその会社が従業員の給料を8分の3にするとたん、その会社には人が集まらなくなります。世の中、働き方改革で残業がなくなる方向にある上、労働力人口が激減していきますので、人手は不足していきます。人材が貴重になっていくので、働く時間が8時間から3時間になったとしても、良い人材を集めるために会社は今まで通りの給料を支払うに決まっています。そうすると、働き方も変わっていくでしょう。今までは給料を稼ぐために8時間働いていましたが、将来は3時間は会社の仕事をするけれど、余った時間は自分の好きな仕事なり、社会貢献なりに振り向けることができるようになります。

予想通りそのような幸福な世の中になったときに会社を経営していくためには、人々に支持される会社、経営者、人間でなくてはならないでしょう。その場合、ポイントとなるのは共感と感動です。だから私は、共感経営・感動経営というものを実践していかなければならないと肝に銘じています。

実は地方にも共感と感動は星の数ほどいっぱいあります。そこのおじいちゃんがこんなものを作ったことだって共感と感動なのです。それをたかだか今までの数十年間、戦後ということで考えたとしても70数年間のビジネスの方程式に当てはめて切り捨ててきたのがこれまでもです。それでは地方がだめになると思うのです。

今後は時間ができた人たちや、都会で私たち

のようにいろいろなことを勉強した人間が、どんどん自分の故郷を含めた地方に行くようになるはずで。私がやろうとしていることは、あくまでもそのような時代が来ることを前提にしています。私はそれを前提にして5年後10年後を見据えてどのような仕掛けを作るかを一生懸命考えているのです。ダムから村を守った父親という人間がいて、その息子は興した会社を上場させ、それなりに投資もでき、マネジメントもできるような人間になった。そうした二人が親子二代で故郷に何を創ろうとするのか。5年後、10年後、つまり2025年、2030年にそのストーリーを知った人たちが、実は10年前、20年前から時代の流れも読みながら故郷のことを考えて真剣に行動していた人がいたという事実を知れば、共感と感動が生まれるでしょう。それを今から逆引きで仕込んでいる感じです。

荒木: そこまで先を読んで故郷のために尽力されているとは、驚きました。

+ × + ×

王道を歩む

荒木: 最後に、メディアドゥグループと木頭での取り組みについての、今後の夢を教えてください。

藤田: メディアドゥグループについては、世界の電子書籍の流通のプラットフォームになることです。

地元木頭については、子どもたちが世界を知り自分の潜在的な選択肢と可能性を知ることができる仕掛けを作り切ることです。そして、私がいなくなってもこうした仕組みを続けることができる、サステイナブル(持続可能)な組織作りです。

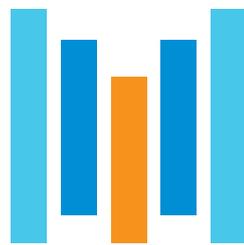
私の人生で言えば、やはり冒頭で申し上げたように王道をきれいに歩みたい、ということでしょうか。正しくやり切りたいのです。死ぬ時「よく頑張ったな」と自分をほめることができる生き方といっても、そう思えるのは人生最後の2秒か3秒に過ぎないでしょう。でも、私はそ

のためだけに目の前にある 1 秒 2 秒 3 秒をおろそかにせず、一瞬一瞬を精一杯生き続けていきたい。そのゴールに向かって一つ一つ積み木を積み上げていく。その積み木はもろくはなく、真剣に哲学観を持って生きているから一貫性も

ある。そのような生き方をしていきたいですね。

荒木：素晴らしいお話です。今後も王道を歩み続けてビジネスの成功と故郷再生を成し遂げ、社長の思った通りの人生を全うされることを心から祈っています。

(2018年6月11日 株式会社メディアドゥホールディングスで対談)



Media Do
HOLDINGS

企業理念とデザインコンセプト

シンボルの縦ラインは社員一人ひとりが自立し、考え、クリエイティブし、行動していく姿を表現しています。中央のオレンジラインは自分自身です。両サイドのラインが伸びていく形は、社員一人ひとりが理念をいつも心に抱き、多くの人々に支えられ、共に成長していく姿を表現しています。自立した自己と、支えられているたくさんの人々との成長と無限の可能性を、シンボルマークのデザインに込めています。

コーポレートカラーコンセプト

ネイビーは海のカラー。ブルーは空のカラー。全ての生命の誕生は海からとされています。叡智の源とも言えます。誕生の場所であり、風に乗って航海し様々なモノやコトを運ぶ海。同じく世界が一つに繋がっている空です。コーポレートカラーは世界中の叡智をメディアドゥが流通・発信する象徴を海と空のブルーで表現し、オレンジは叡智を育てる太陽、人の心の中にある好奇心を表現したカラーです。

(対談編集 元木恵子)