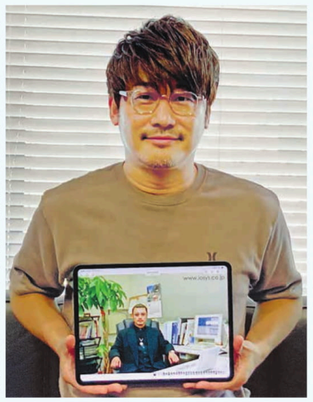
SPECIAL INTERVIEW

Reuse Dream Achiver

リユース業界への置き手紙

16歳の時に７万円で中古ＰＣ店を起業し、業界に先駆け中古スマホの取扱いを本格化。30年で売上高190億円にまで拡大したのがイオシス（大阪府大阪市）だ。創業者の中本直樹氏は、26年７月に、丸紅に全株式を売却し、代表を退任した。「リユースドリーム」を叶えた同氏に、どのようにして成功したのか、そして退任した今だからこそ語れる本音を聞いた。（聞き手：編集長 浜田里奈）



タブレットに写るのは、ヤンチャ時代の名残りのある30歳の頃の中本氏

イオシス創業者
中本 直樹 氏

ファミコン少年はカセットを買うために

――中本さんの経営哲学を明らかにしていきたいのですが、まずはどんな子どもだったのか、改めて聞いてもいいですか？

中本 こどもの頃はファミコン少年でした。それまで昭和の遊びをしてたのに、急に家でゲームをできることになって、「なんだこれは」と衝撃を受けました。ファミコンのカセットってクリアしたら飽きるじゃないですか。それで子ども同士でカセットの物々交換してたんです。でも、みんなマリオとドラクエは持っているわけですよ。レアなカセットと交換してほしいけど、需給バランスの問題で交換してもらえない。

そんな時に大阪の日橋のソフマップがファミコンのカセットの買取りをしているのを見かけたんです。ドラクエを1500円で買い取ると。待て、じゃあこれみんなから1000円で買ったら、500円儲けでるやんっていう。そこで実際に友達から買い取ってソフマップに売りに行き、稼いだお金で新しいカセットを買っていました。タイトル別の買取価格表をつくって、コンビニでコピーして友達に配っていましたよ。

――イオシスの原型じゃないですか。

中本 お金がほしかったわけじゃなくて、いっぱいゲームがしたかったんです。普通の人の5倍以上ゲームをやっていると、クソゲーにも出会う。俺もつくれるわと思って、1歳でパソコンを買ってもらってプログラミングしてゲームをつくるようになりました。

――商売をしているけど、お金がほしかったわけではないんですね。

中本 教育方針で、年に2・3本しかカセットを買ってもらえなかったけど、その時ウチはそしお金持ちやったしね。だから商売をしたいと思ったことはなくて、ゲームプログラマーになりたいと思ってたんです。

16歳で高校辞める 団体行動は苦手

――ご両親ともに経営者で、子供のころはヘリコプターでゴルフ場に行っていたって聞いたことがあります。

中本 そこからバブルがはじけて、両親ともに経営が苦しくなり状況は一変。自分はバイクでやんちゃに走り回るようになったんですけどね。天国も地獄も見ました。

16歳の時に高校もやめました。そもそも小学生のころから、あんまり行ってなかったし。朝起きるの苦手やし。団体行動とかあわへんかった。だから絶対にサラリーマンにはなれへんかったんですよ。なる気も1ミリもなかったし。

やんちゃしながらもプログラミングはずっと続けてて、やっぱりクリエイターとかプログラマーになりたいとなったりしてました。そこに、産廃事業者さんが、引き上げてきたPCを置いてくんです。今ならダメやと思うんですけど、30年以上前なんでそのへんの法律が曖昧やったんです。10台、20台の買取価格が3万円くらいやったんで、俺でも買えるやんって思った。

当時の所持金が7万円だったので、そのお金で廃棄パソコンの仕入れをして中古販売をはじめました。

センスは伝える の無理 2カ月こもって仕組化

――7万円からはじまって、売上高190億円超えに成長させたんですね。タ―ニングポイントを3つあげるとすると？

中本 1つめは、仕組化じゃないかな。これをこう買ってこう売ったら儲かるやん。在庫管理はこうしたらえいやんって、正直自分は息を吸うように自然にわかりました。でも、これを人に伝えるのが難しかった。どうやったら従業員に商売のセンスを教えられるかな…と思ってやってたけど、途中でやめた。センスは伝える無理やから、仕組化するしかないと。

この手順で仕入れる、在庫管理はこうするっていう流れをつくって。こうやって利益が出たらご褒美もあるよっていうインセンティブもつくったし、プログラミングしてシステムもつくりました。要は従業員が自動的にやれる全体の仕組みをつくった。

――インセンティブもつくったんですね。

中本 ずっと、3ヵ月に1回ボーナス出してきました。仕事しなさいって言ってもしないけど、自分の収入が増えるとなったらみんなやる。四半期ごとに利益の4分の1をみんなにあげる。例えば、1億円くらい利益が出たら2500万円分配する。そうするともうみんな、勝手に働いてくれます。

――それらの仕組みはいつつくったんですか。

中本 創業5年、売上が2億円。従業員が12人くらいの時でした。10人以下だったらなんとかなるけど、それ以上増えたらもう管理が面倒くさくて。システムつくった方がはやいと思って、1～2ヵ月家にこもって、その間の売上はあきらめて集中してつくりました。

15年前スマホにシフト 売上高10億円に

――次のターニングポイントは？

中本 スマホにシフトしたことです。中古ＰＣ屋さんからはじめたけど、時代の流れがガラケーからスマホにチェンジするタイミングでした。インターネットにつながるiモードができたりして、あれ、これもう電話じゃねえなと。回線とセットだったから、端末価格は意識せず、レンタルのような感覚でつかってたと思う。でも、実は端末が高価なものだと知って、これはハードとして売ると儲かるんじゃないかと思って15年前にスマホにシフトしました。

――どうでしたか。

中本 いきなり家賃150万円以上の秋葉原の店舗を、携帯の専門店にしました。でもはじめは、需要が無いから全く儲からへんかった。中古ＰＣで儲けたお金をそっちに投資してましたね。

――従業員から反対はなかったですか。

中本 社員に持たせる携帯電話もぜんぶスマホに変えたりしてました。最初はそれすらも嫌がってました。電話として使いにくいですって。

でも、時代はもうそうなるだろうなって思ってました。俺の中ではすでにそうなってたんだけど、みんながいつ気づくんやろうなって。だってパソコン少年やから、オタク界の嗅覚はものすごく高いわけ。秋葉原ではモバイル好きな人だけは反応していた。ＰＣの時もそうやったから。Windowsが出てすぐにじゃない。98が出てその後くらいになってから浸透してきた。だから3、4年かかるイメージはあったんです。

――スマホを時代に先駆けてはじめたことが、イオシスを成長させたんですね。

中本 ＰＣだと昔からあるお店が山ほどあって、中古ＰＣだとソフマップが一番有名で絶対勝てるはずがなかった。五番煎じ、十番煎じだったイオシスがはじめて、秋葉原において中古スマホでＩ位になった。当時、ほとんどうちしかやってなかったから。

――この時の売り上げ規模はどのくらいになってたんですか。

中本 約10億円です。

CCC傘下に入り 5年後にMBO

――3つ目のターニングポイントは？

中本 M&Aですね。2016年に、一度CCCに売却しました。傘下に入ることで、ブランドネーム資金力のあるメジャー企業の動きができた。秋葉原でちょっと目立っていた会社から、TSUTAYAの看板がつかえたことで、いっきにメジャーになりました。

――なぜ、CCCのグループ入りを？

中本 当時、ゲオがモバイルをはじめたんです。うちの売上高が2015年の時には30億円くらいになっていました。完全にこれ伸びるやんって思って。そしたらもっとお金もいるし、もっと看板があった方がいいしって。オーナー社長としては、せっかく儲かるだったら、自分の資本にしておいた方が後々株価上がるんだけど。そういう資本政策的なことよりも、イオシスがもっとメジャーなところにいってほしいというのがあった。たとえ他人のものになったとしても、イオシスがリユースモバイルの世界でトップになってほしいと思ったんです。

――100%売却して、経営者にとっては「もう上がりだな」という方もいますよね。

中本 実は半分ありました。個人的には別のビジネスもやりたいという思いがあって。ほんまはクリエイターになりたかったから、シリコンバレーに行って、一回挑戦したかった。売却したのが39歳でイオシスも20周年くらいやったから、ちょうどターニングポイントっていうのもあって。

イオシス売上190億円に育て丸紅に売却

――それがなぜ、そのままイオシスに？

中本 CCCの方と組んでやるのが、意外と面白かったんです。TSUTAYAの看板でやると、これまでなかったような色んな会社からオファーがきたりして。経営面白いやんとなったんです。

――ですが、その後買い戻しましたね。

中本 CCCが子会社を売却したり一回スリム化したタイミングで、他の会社に売却となる可能性もあった。順調にいってたから気づいたら5、6年たっていて、俺ずっと社長やってるやん。年齢も45歳で、アメリカ行くのもどうやろうってなった時に、MBOを決意しました。

売却額の数倍で買戻し 怖かったが勝利確信

――すごい決断ですよね。株価も上がっているでしょうから、めちゃくちゃ負債を抱えることになると思いますが、怖くなかったですか。

中本 怖かったですよ。売った額の数倍で買い戻しましたから、10億円単位の借金です。でも、コロナがあったりとか、自分自身の両親が亡くなったしたタイミングが色々重なって、ちょっとネガティブすぎるから、失うものはないし思い切り振り切ってもいいだろうっていう。それに、はっきり言うと、絶対勝てると思ったんです。

――絶対勝てると思ったのはなぜですか。

中本 コロナでみんな家にいたから、PCとかタブレットとかめっちゃ売れました。ただ店舗が全部クローズになったので数字は当然悪い。ずっとうなぎ上りで来ましたが、この時はじめてちょっとだけ前年割れしたんちゃうかな。でもPCは伸びていたし、店舗が復活したらトレンドから見て絶対戻るっていう確信がありました。

CCCに売ってモバイルリユースのナンバーワンとるぞって言った時と、買い戻して改めて自分たちの力でやると決めたこと。これが最近の一番大きな勝負どころちゃうかな。

オタクにオタクを 当ててはいけない

――「ずっと順風満帆」っておっしゃってますよね。徐々に競合も出てきたと思いますが、どうやって違いをつくってきたんでしょう。

中本 誰もが分かりやすいところでいうと、雰囲気を変える。かっこよくいうとブランディング戦略やね。「けっこう安い」のキャッチフレーズもそうやけど、あえて安っぽさを出すというか。意識していたのはドンキさんです。ドンキって実は品揃えもあって百貨店並み。売上も高くてすごいけど、なんか安いし入りやすいし、ワクワク感がある。あれってエンターテインメントというか演出でやっていると思うんです。小売店でこんな感じで楽しくできんねやって、若いころにけっこう衝撃を受けたのが記憶にある。

特にPCやスマホって難しいから、敷居が高いんですよね。オタクの店員がいきなりスペックを専門用語交えて説明したりとか。俺はただWordがしたいだけやねんっていう。

――イオシスの店員さんは、ちょっと雰囲気がちがいますね。

中本 最初の頃は特に、わざとPCに詳しくない人を集めました。「Wordって違いをつくってきたんでしょう。

中本 誰もが分かりやすいところでいうと、雰囲気を変える。かっこよくいうとブランディング戦略やね。「けっこう安い」のキャッチフレーズもそうやけど、あえて安っぽさを出すというか。

派手なエンタメ社長は成長のための演出。

関西の派手なおっさん 本当は真面目なオタク

――周囲から、「そこまでやるの？」と言われたことがありますか。

中本 イメージを統一することですかね。私生活でもフェラーリ乗っているし、事務所にゴルフ練習場がある。変わったことしているっていうブランドイメージを統一してきました。店だけが急に派手でもダメで、やることなすことと全部がエンターテインメントでおもしろいって思われるよう意識してました。

――それが自然体の中さんでは……

中本 自然にやってない。髪型や雰囲気も含めて、イメージ作りで全部やってました。「関西のいい加減な派手なおっさん」っていう。

――素顔は違いますか。

中本 本当はガチガチで真面目やし、たぶんすごい計算高くてクールやと思います。めっちゃ面白くないですよ、基本的にオタクの人やから。人前も苦手やし、よう喋られへん。

――なぜ、そこまで演出するんですか。

中本 イオシスっていう会社のイメージにすべてのフォーマットをきっちり合わせるためです。

でも、つくりすぎてこっちがほんまかいなって自分でも思う時があるくらい（笑）。二面性があるのかもしれません。オタク少年でプログラマーをやりながらバイクを乗りまわしてたっていうのもね。

――二面性が出てますね。

中本 素の自分でやっていた面白く無さ過ぎるし、自分の本質と違うところのキャラはけっこうつくれる。内面をそのまま出すのが恥ずかしいのもあるかもしれない。

USJ貸切りパーティー エンタメの当社ここに。

――30周年では、USJを貸し切ってパーティーをされて、ド派手さに驚きました。

中本 エンターテインメントのイオシスになる、こんな派手な会社やぜっていう、さっきの話と一緒です。俺のつくった世界観です。

――かなり費用がかかりますよね。何人来場したんですか。

中本 約1億円かかりました。合計1600人が来場してくれました。いつも演出してくれました。いつも演出してやっている時って、その効果を考えているわけです。1600人の参加者が月に3～4人は話してくれるよねと。それが何年か続いていくと掛け算で数万とか数十万とかの数になって伝わる。その中の何人かがスマホの買取を探している時に、そういえばイオシスって、知り合いがUSJのパーティーに行ったとかやなかと思い出してくれる。会社によって中古スマホの売買価格って大きな値段差ありません。最後に使われるのは、なんとなく頭の中に名前が残っているとか、そういうことだと思っています。

――東京ドームで連動会とか、USJで30周年パーティーとか、破天荒な人だなと思っていましたが、緻密に効果を計算していたんですね。

中本 30周年で引退するとか、売却時に時価総額がこのくらいになってるとか、それらも予め計算してスケジュールに書いていました。ある程度その通りになっています。

――何もかもが思い通りになると、新鮮な驚きが無いんでしょうか。

中本 そういう意味では楽しくないかもしれません。ほとんどが想定通りになり続けているイメージです。引退後のスケジュールもとっくに引いていて、その通りに今から行くんやろうなって思ってます。

ただ創業して3～4年の時、ゲーム会社になろうと思ってゲームを発売しているんです。これはうまくいかなかった。だから唯一、これが俺の中ではずっと輝いている。会社はずっと利益出していんしたけど、商売が苦手やから。

――ファミコンのカセットを売った少年時代の延長に、中本さんはいるんですね。今年7月に丸紅に売却しました。

中本 M&Aも、リユースです。キレイに磨き上げて商品価値を上げて売った。そんなん言ったら、叩かれるかもしれんけど（笑）。でもほんまに感覚は全く一緒。

金が稼ぎたいって、金ばっかり見ているやつは金を稼げない。お客さんがおもろくて社員がおもろい方がいいんちゃうとか、そういう考え方の方が自然でいい。その結果、お金がついてくる。

技術革新ある所に 二次流通必ず出てくる

――どこで、長年市場を見て来た中本さんに、中古スマホ市場はこれからどうなると予測するか、聞いてみたいです。

中本 中古スマホというか、中古IT機器はこれからも伸びると思います。技術革新があるところには、その二次流通が必ず出てくる。その中でどういうところが勝つかって言ったら、資本力が強いところ。最終的にはパワー対決みたいにどうしてもなってしまうと思います。だから、イオシスを長く安心して任せられるところと思って、丸紅に委ねました。資本力のある商社であり、イオシスの空気感を大事にすると言ってくれたから。金額でいうと、もっと高く買ってくれるファンドも選択肢にありましたけど、高い安いじゃありませんでした。10年後に俺がなんかで死にかけても、イオシスがちゃんと伸びてくれてたら、自慢できるなと（笑）。

――商売をやりたいわけじゃなかったと言いますが、イオシスという会社に愛情が無かったということではないんですね。

中本 もちろんあります。よくいう、わが子みたいな感じ。

でも、自分が社長をやり続けるのは、子育てを一生のライフワークにして、楽しいですっていうようなもの。親離れ、子離れ。30歳まで育てたから、そろそろ社会に出てもう勝手にやってくれよ！と。

――イオシスの相談役ということですが、今後中本さんはどうするんですか。

中本 資産管理会社「NDIC」で投資やコンサルをしようかと思っています。直感で面白そうな会社や人やと思ったらエンジェル投資なども考えています。自分にとっては、最終章が今の形。やっぱり本人郎になったから、久しぶりにオタク少年に戻って、一番やりたいAIの研究に打ち込みます。

創業時元手
7万円
16歳で起業

飛躍のきっかけ
中古スマホ
15年前にシフト

素顔は
ファミコン少年
商売するつもりない