

神藏孝之の思考と行動

語り手 神藏孝之

聞き手 古宮久枝



神藏孝之の思考と行動

語り手：神藏孝之

聞き手：古宮久枝

目次

1. 高校～大学初期:価値観の原点(読書・人物観).....	4
2. 大学時代:雄弁会と`人間観察、の時代.....	5
3. 卒業前:政治家の先輩からの助言と進路の転換.....	8
4. トヨタ時代:日本の製造業の`現場、を体験.....	9
5. 松下政経塾:思想と現場の両方を鍛える時期.....	10
6. 政治より経営へ:大きな転換.....	14
7. ミサワホームからの独立:起業の決断.....	15
8. イマジニアの創業期:最初の成功と危機の脱出.....	18
9. 店頭公開までのイマジニア.....	21
10. アメリカで出会った経営者たち.....	23
11. 事業の転換.....	24
12. 後継者の育成とその後.....	26
13. 東大EMP、人をつなぐこと、人生の意義.....	27

はじめに

神藏孝之さんは稀代の聞き上手です。お酒の入る席でも、メモをとりながら真剣に耳を傾ける。その一方で、ご自身のことはとるとあまりお話になりません。神藏さんは自分の人生をどのように選択し、決断してきたのか——かねてから、神藏さんご自身のお話を一度しっかり聞かせてもらいたいと思っていました。この願いが実現し、小冊子が出来上がりました。

検事として事実を聞き出す経験を重ねてきましたが、神藏さんの謙虚さを前にして、この小冊子でお考えの奥深さを十分聞き出せたかどうかは、あやしいものがあります。しかし、神藏さんの根底にある、人に対する温かな目、人を観察しそこから学びを得る力、現場・現物を大切にす姿勢を感じることができました。背景や文脈をじっくりうかがうと実に理にかなっているものの、普通の人にはなかなかできない神藏さん独自の思考や行動をあらためて知ることができました。

お時間をいただき、お話を聞かせてくださった神藏さんに深く感謝しております。

令和8年3月吉日

古宮久枝

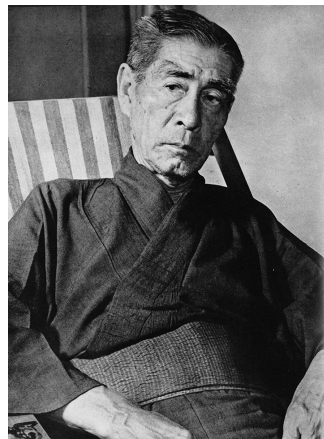
1. 高校～大学初期: 価値観の原点(読書・人物観)

—— 神藏さんは、松下政経塾2期生で、その後、自らイマジニア株式会社を立ち上げて、会社を大きく成長させていらっしゃいます。神藏さんのインタビューはこれまでもたくさんありますし、今の時代について、国内外の歴史を踏まえたものを含め、神藏さんがそのお考えをお話になっているものは、私も多数拝見してきました。神藏さんご自身の経験やそのときどきの考えについて通して聞きたいと思い、今日は神藏さんご自身について通史的にお話をうかがいたいと考えています。どうぞよろしくお願ひします。

高校から大学のころには、自分の将来のことをどんなふう考えていましたか。

神藏 そのころはとにかく本が好きでしたね。特に人物伝や自伝です。

小島直記の『松永安左エ門の生涯』なんて、何度も読みました。松永は、慶應義塾に2回入って2回退学して、日本銀行に入ってもすぐ辞めて、それで事業を起こして倒産して、そこから復活して石炭業や電鉄事業、さらに電力事業などで成功します。そして、戦前も電力事業の国家管理に反対し、軍部と戦って追放されても戦後にまた戻ってくる。そして遂には9電力体制（北海道、東北、東京、中部、北陸、関西、

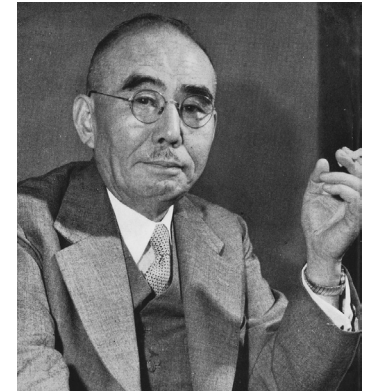


松永安左エ門
(明治8年(1875)～昭和46年(1971))

中国、四国、九州の9つの民間電力会社による独占的な電力供給体制)をつくる。希代の実業家でやるのが爽快です。`自分の人生を自分で切り開く人、に強く惹かれました。

もう一人は石橋湛山。言論人でありながら政治家でもある。

東洋経済新報社の主筆、そして社長として、軍部と対峙し、植民地不要論を唱え、戦後は大蔵大臣・通産大臣・首相にまでなった。私は大学に入ってから『石橋湛山全集』を全巻買いましたよ。全集を買ったのは人生で初めてでした。



石橋湛山
(明治17年(1884)～昭和48年(1973))

—— 人物伝の読書から将来に対する思いが出てきたのでしょうか。

神藏 人物伝や自伝の中から、面白い人たちを学びました。「上司がいない人生」というか、「自分で自分の運命を決められる」ほうがいい。自分で生きたほうが楽しそうだよ。

誰かに決められる人生より、「自分で選んで生きる」ほうが圧倒的に面白いと思っていました。

2. 大学時代: 雄弁会と`人間観察、の時代

—— 早稲田大学に入学してから、雄弁会にはどうして入られたのですか。

神藏 面白い人間が集まっていたからです。当時の雄弁会は、まだ

政治の季節、1970年安保の残り香があって変わり者が多かった。

—— どんな人たちがいたのですか。

神藏 学生のうちから雄弁会OBの竹下登さんの秘書をやっているとか、小淵恵三さんの事務所に入ったりしているとか、マルクスには異様に詳しい人とか、あとは、司法試験組（山本有二さん）とか。

とにかく、政治や選挙にのめり込んでいるやつもいるし、変わった人たちが多かったです。それに、大学って8年もいるところなんだと、驚きました。普通、留年といっても1年とか2年ですが、7年生、8年生が普通にいますし、地方出身者も多い。東京育ちの私には新鮮でした。下宿に行くと、こんなに読んでないだろうというくらい本が山積みになっているやつとか、ひたすら考えをとうとうとしゃべるやつとか。

永田町にもよく連れていかれました。政治に関心のある学生は、選挙要員として重宝されていた時代で、政治家も気軽に接してくれていました。

—— 当時の永田町は、どんな雰囲気でしたか。

神藏 今よりずっと、緩い、時代でしたね。中選挙区制で政治家も今ほど忙しくない。

小淵恵三さん、西岡武夫さん、藤波孝生さん、渡部恒三さん、海部俊樹さん……後に大物になる雄弁会OBの人たちが、当時は若手として普通に学生と話してくれた。議員会館も今と違ってボロボロですが、行けば会館の食堂でカツ丼を食わせてくれるような、そういう気軽さがありました。

—— 雄弁会の内部のカルチャーも独特だったのでしょうか。

神藏 そうです。幹事長選は、右派・中道・左派の三派に分かれて、まるで自民党総裁選です。

文章講座や人物研究会もありましたし、政治の縮図みたいな場所でした。今の早稲田大学だと、ちゃんとした勉強らしい勉強をするやつは、鵬志会に入る。ここは議会システムとか米国憲法とかそれらしいことをやるのですが、私の在学当時の雄弁会は違いました。歴史物語にとりわけ詳しいのがいたり、中国史だけ詳しいのがいたりとか。

人間観察、がとにかく面白かったですね。東京の進学校だった新宿高校から早稲田に行った私には、それまでには見たことなかったような人物がたくさんいて、それが本当に面白かったし、そばで見ているのが楽しかった。出入り自由で誰がメンバーなのかもよくわからないし。当時の雄弁会のような組織は、今では流行らないでしょうね。

それから、いろんな人を連れてきて話を聞かせる機能はありましたね。政治家もそうですし、「大先生」として、今から考えると本当に「大先生」か、と思うような人まで連れてきていたり。もちろん、本当の大先生もいました。人を連れてきて話を聞かせるというのが好きな人が多かった。

—— 早稲田全体も、今とは違う雰囲気だったのでしょうか。

神藏 全然違いますよ。下駄をはいて来ていたり、学ランや学帽で来ていたりする学生がまだいるし、ミュージカル研究会と雄弁会を掛け持ちする黒岩祐治さんとか、歴史オタク、マルクスオタク、右翼思想家……など、とにかく多様。社会に適合できるのかと思うよ

うな変わった行動をしているけれども、人間として面白い人が多かった。そして教授たちもかなり学生につきあう人たちが多かった。哲学の神沢惣一郎先生には、よくつきあってもらいました。毎年合宿をやって、OBも集めて、宮本武蔵の『五輪書』や、『石橋湛山全集』の輪読会をしたり、テーマを決めて議論したり。

3. 卒業前:政治家の先輩からの助言と進路の転換

—— 卒業後、神藏さんご自身は、どうしようと考えたのですか。

神藏 当時できたばかりの松下政経塾に入るつもりでしたが、西岡武夫さんや小淵恵三さんに相談したら、「政治はいつでもできる。まず大企業に入れ」といわれました。

—— それは、どうしてですか。

神藏 当時、終身雇用の時代、新卒でないと大企業に入れない。何でもいいから、とりあえず大企業に1回入ったほうがいいんだと。組織に入ると、課長がいて部長がいるとか、日本の組織がどうなっているかがわかる、組織人ってどういうマインドなのかがわかる。日本は製造業で成り立っている国だし、製造業が一番わかるから、できれば製造業がいい。工場の現場があって、販売会社があって、本社があっ



西岡武夫
(昭和11年(1936)~平成23年(2011))

て、営業があって、経理がある。ホワイトカラーとブルーカラーがいる、工場と営業があるところがいい。どういう立場の人がどんな考えで働いているのか、そのマインドや仕組み、入ってそれがわかるほうがいいんだといわれました。

西岡さんも小淵さんも、議員以外やったことがない、自分で経験してないからわからない、それが自分たちの弱点だということです。政治家をやるにも、選挙をやるにもいろんな人の立場を知っていないといけない。そして、大きな組織に入って日本の組織を知り、いろんな人たちを知るには、新卒のときしかないということだったのです。



小淵恵三
(昭和12年(1937)~平成12年(2000))

4. トヨタ時代:日本の製造業の`現場、を体験

—— 政治家としてのおふたりは、社会の実体験の必要性を感じていたのですね。その助言を受けてトヨタに入った。

神藏 そうです。トヨタは研修が徹底していて、2カ月は夜勤もある工場勤務、2カ月はディーラーで自動車販売、2カ月は本社研修、その後、広報部に配属されました。

—— トヨタでの経験はどうでしたか。

神藏 工場の勤務では、寮に入って工場働く人たちと同じ生活も

経験しました。夜勤がある工場での勤務ってこういう生活なんだ、とか。一緒に昼めしを食って、何を話しているとか、残業がどうだとか、経費精算がどうだとか。

工場の論理、営業所の論理、本社の論理、ディーラーの現場感覚……。 「日本の製造業の縮図」を体験できたのは大きかった。実際、西岡さんたちにそのことを話すと、「それがわかればよかった」と大変喜んでくれました。政治に最初から入った彼らは、同期がいる感覚も上司がいる感覚も自分ではわからない、それを経験できたのはいいと。

ただ、当時、ガチガチの終身雇用でしたから、1年でトヨタを辞めるといって、上司の課長に傷がつくという話になったり、理解してもらうのは大変でした。

5. 松下政経塾: 思想と現場の両方を鍛える時期

—— その後、松下政経塾に入ってから現場を経験なさる機会があったのですか。

神藏 はい。松下政経塾に2期生で入ってから、松下電器でも工場と電気店で現場を経験しました。

相模原の電気店では住み込みで2カ月。クーラーの取り付けも一緒にやりました。

—— 政経塾での学びはどういったものでしたか。

神藏 当時、PHP研究所の経営を担っていた江口克彦さんは、政経塾生のスポンサー的存在でもあり、メンター的存在でもありまし

た。その江口さんが、政経塾で、長谷川慶太郎さん、山本七平さん、渡部昇一さんなどを講師としてくれました。

ミサワホームの三澤千代治社長も、政経塾の講師として来てくれました。稲盛和夫

さん、牛尾治朗さんなど、当時輝いていた経営者たちも講師をしてくれ、話を聞くことができました。

当時、政経塾には、カリキュラムらしいカリキュラムはなかったけれど、あれがよかったですね。飛ぶ鳥を落とす勢いだった徳洲会病院の徳田虎雄さんは、呼ばれてもいないのに、突然押しかけてきた。「ここにはどういうやつがいるか見たかった、俺の話聞け」といって、夜中まで居座っていったり。佐藤誠三郎さんから政治学の話の聞くとか、矢野暢さんから東南アジア研究の話の聞くとか、高坂正堯さんから国際政治の話の聞くとか、いろいろありましたが、人数が少ないから、全部が、ゼミみたいな感じでした。

松下幸之助さんがずいぶんお金を出してくれていますので、立派な家元から茶道を学んだり、座禅研修があったり、剣道があったり。寮も、1980年当時からすれば、かなり贅沢な設備でしたし、食事もコックさんがいて出してくれていました。

政経塾は当時注目されていたので、海外に行くときも、手紙を書いて「行くから」と伝えたと、誰か紹介してくれたり、会えないような人に会えたり。それは、他の政経塾のメンバーも同じ恩恵を受けていたと思います。1980年代、日本が上がっていく時期だから、



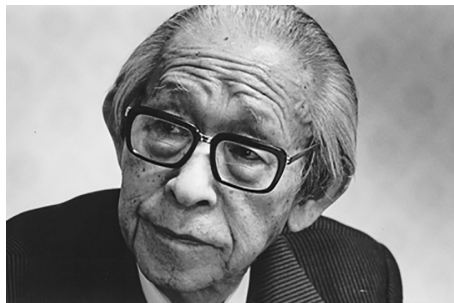
松下政経塾
(昭和55年(1980)開塾)

東京から、政経塾から来たとなると、いろいろつないでくれたりもしたのです。

——政経塾のメンバーはどんな印象でしたか。政経塾は、実際に政治家をたくさん出し、2026年の時点で総理を2人も出したことになるのですよね。

神藏 雄弁会は、ギラギラの野心家みたいな人、自分のやりたいことをとことんやる人が多かったのに対し、政経塾のメンバーは、野田佳彦元総理みたいな人物、自己犠牲をいとわず、パブリックなことのために何かしたいという感じの人が多かったです。当時、松下幸之助さんは、自分で面接して人を選んでいました。試験があってもまず試験で絞り込むのですが、その後は松下幸之助さんと面接です。「運がよさそう」とか「愛嬌がありそうだ」とか、そういう採用なのですが、それが当たったようなものです。ちなみに、ハーバード大学のケネディスクールが、政治家を輩出する日本の松下政経塾はどうなっているのかと研究に来たことがあった。ケネディスクールが一人当たりにかけた時間や予算と比べて、政経塾は全然効率がいい、これは何だということですが、「松下幸之助さんの眼力があった。運気が見えるやつを採用していた」としか説明しようがなく、結局、よくわからなかったという結論を書いていました。

——ミサワホームに入社したのは松下政経塾での出会いからですか。



松下幸之助
(明治27年(1894)～平成元年(1989))

神藏 政経塾の講師として来た三澤千代治社長と意気投合して、三澤社長の家と私の実家が近かったこともあって、三澤社長の講演などにも、一緒に行かないかと誘われ、同行するようになったのです。車中でいろんな話を聞けるのがまた面白くて。政経塾では、最初の3年寮に住んでいて、その後2年間、ミサワホームへの出向みたいな形でミサワホームから給料をもらっていましたが、その間も政経塾に在籍していました。政経塾には5年いたことになります。

——ミサワホームではどんな仕事をされたのですか。

神藏 三澤社長は、かなりいい年取を提示して、自分の秘書課課長くらいでどうかとリクルートに来てくれました。政経塾の学生だった私は、かなりいい話だと思ったのですが、PHP研究所の江口さんに相談すると、「お前、考えてもみろ、PLもBSも読めない、家を売ったこともないやつが課長から入って、最初から年取をたくさんもらったら、周りは決してよく思わないだろう。ヒラから営業マンからやって成績を上げていくほうがいい」といわれたのです。「お前は松下幸之助から何を学んだんだ。人の心を考えてみろ」と、松下幸之助さんの教えを考えてみろという話になった。江口さんは、「三澤社長も、勝手に自分がつれてきたやつを急に課長にしたら、やりにくくなるし、お前にも何の情報も入ってこないし、何の役にも立てないぞ」と。みんなが一番嫌がる住宅営業から始めて、そこでわかることを全部わかるようになり、実際に成果を出すほうが、はるかにやりやすくなるというわけです。それで、結局、知りあいのいない土地でやるのが条件で、松本の営業所に行きました。そこで、年間24棟を売ることができた。家を売ると報奨金が出るのですが、家を売るのに伴って必要な作業をしてくれる現地調査、測量、設計図作成などのメンバーを分業にして、自分のもらった報奨

金を分けていた。そうすると、すごく効率的になって、みんな喜んで頑張ってくれました。そして、そのときの営業所長も、売上が伸びて喜んでくれ、お前のおかげで出世できたとさえいわれました。その人は後にミサワホームの社長になりました。

また、松本にはミサワホームの主力工場がありました。水曜日だけ営業が休みだったから、水曜はその工場に行っていました。家売りの現場から、家を建てる過程も見て、その部材をつくるのも全部見て、これも非常にいい経験でした。

——営業、製造、施工のすべてを体験なされたんですね。

神藏 そうです。結局、自動車、家電、住宅と3つの現場をやった。それは実際、自分で商売を始めるようになってから、非常によかった。結果的に得がたい経験だったなど。3つの現場をやれたというのはかなり珍しいことだったと思います。

6. 政治より経営へ:大きな転換

——政治家になるつもりで松下政経塾に行かれたと思うのですが。

神藏 私と松下政経塾で同期の山田宏さんが都議選に出たころ、一緒に自分も出ようと思って、東京の町田に事務所を開いたこともありました。ただ、東京都の都議会議員が実際に日々やるのは、地域サービスみたいなものに近くて、少年野球にヤクルトを持って行くとか、年末に神社に日本酒を入れるとか、いろんな人の頼み事を聞くとか。いっぱい名刺を配ったり、人にいっぱい会ったりしないといけないし。そうすると、本を読む時間もない。そのわりに、やれ

ることが少ない。そのときに、稲盛さん、牛尾さん、三澤さん、こうした人の話を聞いていて、事業をやっているほうが、楽しそうだと。特に、三澤社長は、ゼロから一を作る、当時ベンチャーなんていう言葉はなかったけれど、自分で新しいルールを作るかのような発想をするのを見ていて、はるかに面白そうだと思います。政治より経営のほうが「自分で決められる」と。

——高校・大学の読書で得た価値観がもとになった選択のように思えます。

神藏 自分の人生は自分で決めたいというのは、そのころからのものですね。実際、大きな組織に属していると、偶然の出来事で立場を失ったり失脚したりと、いろんな目に遭ったりもする。大企業は、優秀な人が多すぎて代わりがいくらでもいるし、それがゆえに、力を発揮しつづける機会に恵まれなかったり、もともとは優秀なのに、長い間の勤めの中で個々がそれほど成長できなかつたりもする。そう感じることもあります。

7. ミサワホームからの独立:起業の決断

——ミサワホームに2年おられた後、独立する、その決断の背景を教えてください。

神藏 あまり人に運命を左右されないのをやりたかった。三澤千代治社長によくいわれたのは、「統計があるジャンルの商売、つまり、〇〇業などと名前がついているものをやってもしょうがない」ということです。統計や数字がないもの、世の中に興っていないビジネ

スをやったほうがよいと。ただ、当時、ベンチャーという言葉もなかった。三澤社長にいわれたのは、経営者は、若いうち、30歳までに始めたほうがいい、そうすると、経営者になって何年ということになっていく。大企業で少しずつ上がって行って社長になったのは、60歳だとすると、経営者になってからは何年かというところとごくわずかになる。早くから経営やったほうがいいと。

ただ、何をするか決めていませんでした。決める前に、5,000万円を三澤社長が出資してくれて、5,000万円は借りて、1億円で会社を作ったのです。たった3人のスタートでした。小さい資本でできる将来性のありそうな商売、日本でまだない商売は、ソフトウェアのビジネスくらいしかなかった。

当時、アメリカのベンチャービジネスの勃興期にあったシリコンバレーに行き、どうしたらいいかを考えながら、いろんな人を訪ね歩きました。当時の日本は非常に興味を持たれていて、日本、東京から来たという、それだけでバリューがあって、東京でビジネスをやろうとしているという、結構いろんな人が会ってくれたのです。

——当時は日本がそれだけすごかったということでしょうか。

神藏 高度成長した日本は、すごい国だと思われていました。トヨタのカラーは西海岸で圧勝していたし、パナソニックもすごかった。ソニーもガンガンきていた。当時、インターネットもメールもない時代ですが、ファクスと電話で、社長本人とアポがとれ、レンタカーを借りて、運転し、話を聞きに行きました。

当時のアメリカは、大企業が不況であまりよくなかった上、ベトナム戦争で社会の雰囲気もよくない状況の中、スタンフォードとかハーバードといった大学を出た高学歴の人たちのうち、大企業に行

くより自分でやろうというタイプのやつが、シリコンバレーに集まってきました。Appleの自前の工場が、まだシリコンバレーにあった時代です。2000年代以降は、生産は海外に移してしまって、シリコンバレーは、ファイナンスとマーケティングという構造になっていくのですが、そのころは自分で作るのが楽しいというタイプの人たちが集まっていた印象です。

—— 当時、どんなことが興味深く映りましたか。

神藏 僕が最初に知りあったダグラス・カールストン。もともと、ハーバードのロースクール出て弁護士をやっていたけれども、アメリカには弁護士はいっぱいいるし、そんなに儲からないし面白くないと思って、西海岸で建売住宅の販売を始めたわけですよ。ところが、17棟ぐらい売ったらつぶれちゃった。これはいかんということで、まだやってない商売で教育ソフトの商売というのを考えついて、ブロードバンドを立ち上げるのです。彼は、最初に会ったアメリカ人の経営者で、年も4歳ぐらいしか離れてないし、結構、仲良くなりました。もう一人が、今は世界でトップレベルの会社になった、エレクトロニック・アーツのトリップ・ホーキンス。当時、日本では任天堂のカセットの会社はあったけれども、まだインターネットもない時代なので、ゲームの出版社みたいな、PCベースでやるゲームの出版社とか、日本でほとんどなかった。その時代に、そういう商売があるのかと思いました。

向こうは、「東京でもビジネスをやりたいと思うんだけど、東京のマーケットってどうなのか」などと聞いてくる。そしてこちらが話す代わりに、どんどん教えてくれるわけです。ソフトって、設計図面があって、仕様書があって、最初にデザインとかストーリーがあって、それをプログラムにして、それをフロッピーディスクに焼

き付けて、解説をつけてパッケージにして売るとかですね。制作から販売、流通まで、その工程全体を見せてくれました。

8. イマジニアの創業期:最初の成功と危機の脱出

——日本で事業を始めてからはどうでしたか。

神藏 任天堂はファミコン（ファミリーコンピュータ）を発売して数百万台まできていました。ゲームセンターで100円をゲーム機に入れながらインベーダーゲームをやるより、家で、ソフトを買って遊ぶほうがはるかに効率がいい。それでソフトウェアビジネスに入っていました。

今思うとたいしたソフトじゃないんですが、3本くらい作って、そのうち2本を販売したら、飛ぶように売れた。1億円がなくならないうちに売ろうと思っていたら、10億円くらい売れて、最初は黒字になった。3,000万円くらいの利益を最初の年には出せたと思います。

そのころ銀行には審査能力があって、積極的に融資してくれる時代でもあった。それで、ちょうど1986年2月に発売されていた任天堂の「ファミリーコンピュータ ディスクシステム」向けのゲームを開発しようと考え、融資を受けてソフトの製造ラインを10倍ぐら



ファミリーコンピュータ ディスクシステム(任天堂)

いにした。10倍儲かると思いました。ところが、その「ファミリーコンピュータ ディスクシステム」のディスクがコピーされてしまうなどの問題が起きて、早々に任天堂のそのプラットフォームが立ち行かなくなってしまい、銀行から融資を受けた10億円が焦げ付く。これが1回目の倒産の危機でした。

——そのダメージをどう受け止めていたのですか。

神藏 今だったら、1億の資本金で10億の赤字を出したら、もうやめるしかない。だけど、そのとき、1億で10億の借金というインパクトが、経営知識がないがゆえにあまりわかっていなかったです。なんとかなるんじゃないかと。当時、銀行の支店長も、こんなことで焦げ付いて自分の人生が変わることになるのは困る、と私のところに来て、決算書の書き方を指導してくれるのです。「当たればなんとかなる」と。なんとか持たせて、その間にヒットを出せば、なんとかなるというわけです。当時、私も、個人保証していましたから、もちろん、必死です。

また、任天堂の山内溥社長にお会いすることができたので、その場で「プラットフォームがなくなるというのは、あまりに酷いではないですか」といったら、山内さんは「一つ、商売のコツを教えてやる」といって、「ソフトビジネスは、人がやらないもの、違ったものをやらなければならない。そうしないと、当たって利益が出るようなことはできない」ということだけ教えてくれました。

当時、ファミコンは子どもだけじゃなく、20代、30代もやっていた。そこで、ビジネスマン向けのソフトを作るということで、「松本亨の株式必勝学」というソフトを制作して売ること考えました。1988年2月に発売しましたが、当時、バブル期で株式投資に対する関心も高まった時期でした。そして、株式評論家の松本亨さん

に監修してもらい、漫画家の山科けいすけさんにゲームキャラクターデザインをお願いして、円高になったり円安になったりいろんなイベントがある中で、100万円をどこまで増やせるかというゲームを作った。それが当たりました。1年目に少し儲かって、2年目にピンチになって、3年目で、コツがわかって当てることができた。これで借金がなくなりました。



松本亨の株式必勝学
(昭和63年(1988)発売。イマジニア)

——当てるというと偶然のようですが、やればなんとかなるという確信のようなものはあったのですか。

神藏 当時、私も30代はじめでしたが、自分と同じようなユーザーがいると思ったんです。こんな商品、誰も販売していないけど、株式のゲームとか、遊んでいるうちに経済情勢もわかるし、賢くなりそうなことが好きな人はいるはずだと。それは万人ではなく少数かもしれないけれど、高い値段で売れば、100万本売らなくても10万本でも十分儲かると。普通は5,000円くらいのところを9,800円くらいで売りました。

それに、会社の借金の個人保証をしていましたから、駄目だと破産するしかなくなる。そのプレッシャーは相当なものです。これが外れたらもう終わりだという感じで、自分で企画を考えて開発して、任天堂と交渉して、問屋と交渉して、いつまでに製造するかなどを決めて、営業をしたりなど、全部やっていきました。全部やるから、結構面白いけど、とにかく四六時中働く。お金がないし給料

ももらわずに働きました。それだけ必死でやりました。

お金がないので、当時、山科けいすけさんが連載していた『週刊ヤングジャンプ』に後払いでプロモーションしてもらったりもしました。ヒト・モノ・カネなしでやる商売、いかにお金がなくてもやれるかを必死で考えていたと思います。そして、実際に売れて借金が返せて、最初の危機は脱した。これがなかったら会社はなくなっていました。

9. 店頭公開までのイマジニア

——そこから上場まではどうでしたか。

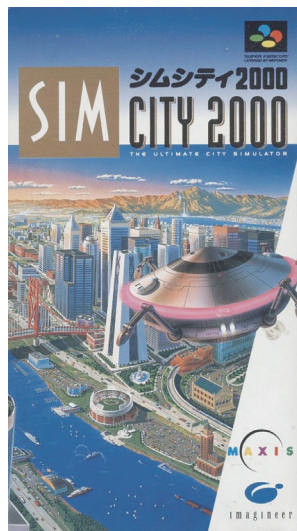
神藏 上場までの間は、技術がどんどん変化していたのです。任天堂の最初のファミコンは8ビットでしたが、スーパーファミコンになって16ビットに。でも世の中はさらに変化して、すぐに32ビットが用意される。ITは変化が速いし、できるようになることがどんどん変わっていく。そういう中でゲームのジャンルも変わっていきます。

僕らの会社はいつも新しいことをやらないと駄目で、次のことを常に考えていないといけなかった。そういう中で、先ほど話したダグラス・カールストンが創業したブロードバンドにウィル・ライトとジェフ・ブラウンという2人がいたんですが、これがゲームばかりやって仕事しないで全然役に立たないと、ブロードバンドをクビになり、その後、山小屋のような場所で2人でソフトを作っていた。その2人を、ダグラス・カールストンが紹介してくれたのです。

これがアメリカ社会の面白いところだと思うのですが、ダグラ

ス・カールストンは2人をクビにしたけれど、つきあってはいたし、多少の出資はしていたのです。そのころ、32ビットになった段階で、アメリカやヨーロッパのソフトウェアはクリエイターが多くて、変わった、とんがった、いいクリエイターがいっぱいいました。それを別のPC版やゲーム機用に直してやったらよさそうだし、さらにはもっと手前から共同開発すればもっと面白い。

それで、ダグラス・カールストンの紹介で、地図にも出てこないような場所にある山小屋までこの2人を訪ねていったのですが、そこで見せてもらったのは、まだノートに構想が書いてあるような段階で、それは都市計画のシミュレーションのソフトでした。市長になって、予算を考えながら、道路を作ったり、消防署を作ったりする。うまくいくと住民が増えて、税収が増えたりする。これが、1980年代終わりから世界的な大ヒットソフトになっていく「シムシティ」になるのです。このゲームのPC版の権利は、アメリカはマクシス社で、日本はイメージニアで持つことになった。これが人気ゲームとなりました。この後、惑星を育てる「シムアース」、生態系を育てる「シムアント」、シムシティの第2作の「シムシティ2000」、さらにイギリスのブルフログ社が開発した「ポピュラス」「パワーモンガー」のPC版やスーパーファミコン版などが続きました。これで、イメージニアは1996年に株式公開するという流れになるのです。



シムシティ2000(スーパーファミコン版、平成7年(1995)発売。マクシス/イメージニア)

10.アメリカで出会った経営者たち

—— シリコンバレーでの経営者たちとの関わりから、他に感じられていたことはありますか。

神藏 ええ。先ほどの2人もそうですが、3つほど売れるソフトを作ったら、会社を売って引退してしまう。シリコンバレーで見た創業者たちは、ゼロから一を作ると、その会社を売ってしまいます。ゼロから一は難しいけど、一を十にしていくことを得意とする人たちは、また別において、買う人も結構いるのです。

そして、一度、成功した人たちは、その後、やる気のある、これからゼロから一を作ろうという人に投資する。自分で投資しているから必死で教えますし、自分に実体験があるから教えられます。プレイヤーの勝者には、スタンフォード大学やカリフォルニア大学バークレー校で非常勤で教えたりする人もいて、そこで若いやる気のある人を見つけて、投資してみたりもする。それですべてが成功するわけではないですし、失敗のほうがはるかに多いですが、投資しながらコンサルティングして、彼らは、インベスターとしての経験を重ねてインベスターとして成長していくのです。

要するに、プレイヤーで勝った後、インベスターになる。自分でやって成功した人がコンサルをやる。そういう中で、ベンチャーが育つシステムができあがっているのです。日本は、コンサルがプレイヤーとして自分でやって成功したわけではない、また、どこにお金を入れるかを判断する人もサラリーマンで、自分のお金を突っ込むわけでもない。そういう中で、ベンチャーを育てるということだけをまねようとしても難しいと思います。

——よいスタートアップが出てくる環境という点で、すでに成功した創業者が重要な役割を果たしているのですね。

神藏 一つ創業して成功させたら、次に行く。二つ目、三つ目を成功させていく。それは、日本の優秀な人が大企業に入って終身雇用となるのとはまったく違いますし、日本の創業経営者ともまったく違う社会で、非常に興味深いものでした。

また、会社を丸ごと売る、というのも当時の日本の社会ではあまり見られないことでした。公開するだけでなく、丸ごと売るという手段がある。買い手も、自分のお金を出すかどうかの判断で、大人数で稟議をまわして判断するわけじゃないから判断が速い。こうしたことも、西海岸で目の当たりにしたことでした。

11. 事業の転換

——上場後のイマジニアはどう変化していくのですか。

神藏 パッケージソフトの販売は、継続的に利益をあげていました。しかし、インターネットが出てきたし、日本ではiモードが出てきた。そうすると時代が変わるんですよ。パッケージソフトから、iモード課金のような形態になっていく。技術が変化すると、今までのビジネスモデルが通用しなくなる。

パッケージソフトは1回作って売れば、売ったきり。その後、中身を変えることもできない。しかし、iモード系のビジネスは、継続型で、継続して課金するし、中身も違うものに変わっていく。そうすると、まったく違うビジネスが始まるんです。

iモードを作った夏野剛さんやリクルートの『とらばーゆ』の編集長だった松永真理さんが友人で、よく話していたのですが、2人は、iモードの爆発的普及を予見していました。「iモードの時代になる。パッケージソフトなんか、きっとやばいことになるぞ」と。売り切り型の商売と継続型の商売はまったく違うので、その外部環境の変化はいわれるとおりでと思いました。ですが、儲かっている中で、違うことをやろうとすると、技術も違ってきますし、なんでそんな先のわからないことをわざわざやるのかと、多くの人は嫌がります。こういう局面では、若い人が有利にもなる。これまでやってきた人にとっては、その知識が使えなくなりますし、もう1回勉強し直さないといけないので。

——経営者の将来に向けた展望や改革の必要を、社内に理解してもらうのは難しそうです。

神藏 こうなると説得している間に環境が変わってしまう。そうこうしている間に、あっという間に通用しなくなるのです。だから、そのことに気づいた経営者が、ついてこれない人がやめていくことになっても、理解してついてくる若い人たちとやっていくしかないところがあります。やめていく人へのサポートもしっかりやらないといけません。その決断はとても苦しいものです。ただ、そのままやっていると、ビジネスの場合はわかりやすくて、あっという間に赤字になるのです。

今もAIが出てきて、これもまたソフトの作り方を劇的に変化させると思います。僕はもう退いて時間が経っているから、今の社長が考えてくれれば良いと思っているのですが。

——「人によく思われない」というだけで、避けたくなるとも思い

ますが、その難しさの中、転換された。

神藏 一つは、創業オーナーですから、自分の会社だというのがあります。駄目になることが見えている中で、理解しきれない人が入れ替わることになっても、転換しないとはいけません。

日本の社会を変えていく難しさは、そこにあります。創業オーナーでも、かなり抵抗があった。組織の中で先を見て変えようという人がいても、なぜ今のままだと駄目なのかという反発にあい、雇われている立場ではなおさら大変だろうと見ています。そのような現象がここそこで起こっているのではないか。だから、日本の場合、行き着くところまで行ってしまうケースが多くなります。

嫌われたくない、嫌われることはよくないという日本人の特性は、転換期にはマイナスになると感じます。

12. 後継者の育成とその後

——変化に対応する人材をつくるという意識はお持ちでしたか。

神藏 もちろんありました。私の次の澄岡和憲社長は、入社して10年、当時33歳のときに社長にしています。とても優秀でしたが、33歳で社長になっても、一度に全体を統括するのは大変だし、周囲がついていくかがわからないところもある。それで、10年くらいは並走するつもりでした。私がプレイヤーから、インベスター、コンサルに変わり、彼の育成をしようと思いました。

——自分で作った会社の経営を、比較的若い時期に譲ると決めるのは、通常、なかなかできないのではと。

神藏 僕の場合、自分の会社に対する執着のようなものはあまりなかった。それは、シリコンバレーの創業者たちに教えられていたからです。同じ会社のプレイヤーをずっとやるより、いろんなところの経営に関わったり、投資をしたり、人と知りあったり、そういうことができるほうがいいと思っていました。イマジニアを一つやった後、ネットビレッジ、クリーク・アンド・リバー社、ハーン銀行、九州産交、リゾートソリューション、いろんな会社に投資し、公開していった。自分で投資するとやっぱり真剣に考えますし(笑)、それに、違う業界の知識も身につきます。これまでに知っている人を紹介してあげられたりもできます。これは一つの会社をやるだけではない面白さがある。

13. 東大EMP、人をつなぐこと、人生の意義

——神藏さんは、50代で東大EMPに入られたとうかがいました。

神藏 アメリカの経営者が、ゼロスタートから会社を立ち上げてプレイヤーを終わった後、自分の経験をもとにインベスターになったり、経営の指導をしたりする、そして、スタンフォードとかバークレーで教えるといった、いわば2回くらい生きる生き方。それがアメリカの資本主義の中での経営者の生き方だというのは、頭に残っていました。

東大の総長の小宮山宏さんと、マッキンゼーの東京支社長の横山禎徳さんの考えで、東大EMP（東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム）ができた。小宮山さんに声をかけられ、その資金を集めるのが自分の役割かと思っていたら、小宮山さんは、入って

学び直したほうがいいと。こうした成り行きで、2009年に53歳で東大EMPに入り、半年間、毎週金曜と土曜に東大に通ったんですが、あれは本当によかったですね。40年前に大学で習った体系とはまったく違う世界が広がっていた。歴史、経済、数学、進化生物学、量子力学など、様々な分野の「今」を幅広く学び直しました。光合成くらいしか知らなかった分野も含め、全部「別物」になっているようだった。講師が一流で、知っている方もいれば、まったく知らない分野の方もいましたが、ここでいろんな人とのつながりもできました。



小宮山宏

—— 東大EMPでの学びはその後はどう影響しましたか。

神藏 東日本大震災が起き、宮城県の村井嘉浩知事に復興会議のことで相談を受けました。そのとき、小宮山さんは、東大の総長を終わっていたので、小宮山さんをつないで震災復興会議の議長になっていただいた。他にも様々な分野の専門家が必要でしたが、東大EMPで学んだ知識で、何がどこにどう必要かがリアルにわかりました。`武器としてのリベラルアーツ、という言葉があります。本を読んで知識を増やすだけなら意味がない。大事なのは、目の前の課題にぶつかったときに、学んだことが立ち上がるかどうかです。東日本大震災のとき、農業、エネルギー、都市計画……必要なところにつなげていけた。あれは、東大EMPで学んだ知識が大いに役立ち、そこで広がった人脈が実戦で武器になった瞬間でした。

—— 神藏さんは、政治・行政・企業・アカデミアを横断して人と

のつながりを持っていらっしゃって、すごいと。

神藏 コロンビア大学の政治学者で日本研究者としても知られるジェラルド・カーティスが、僕についてアメリカ人に紹介するとき、「他の人が絶対できない人間関係を作っているのが彼のビジネスモデルだ、こいつに聞くと大体のことがわかる」と表現してくれたのですが、たしかに、一つひとつの専門を極めてはいないのだけど、だいたいこういう構造なんだろうと聞いて感じ取れる、全体像をつかむというところは得意だったかもしれません。

そして、それぞれの畑の友達がいっぱいいる。震災復興でも、「この人とこの人を組み合わせたら動く」というのが直感的にわかった。直接つなげば、詰まっていたことが、あっという間に決まり、実行できるようになったり、つなぐことで、あっという間にことがすすみ、解決したりすることもある。また、生の課題があって、そこでそういう人たちが触れあっていくと、どの人がどういう考えなのか、その理解がさらに深まる。人間って、置かれた場所で能力がまったく変わる。異質な人同士をつなぐと、突然、才能が開花することもあるんです。それも面白い。

——早稲田大学時代のお話でも、周囲の人の考えや行動を観察していて「面白い」というお話がありました。

神藏 面白い人に出会うと、世界が一気に広がる。その人の背後にあるネットワークや経験が、自分の中に流れ込んで来るんです。自分が持っているお金を倍にしても、幸せは倍にならないんですよ。100億を200億、1000億にしても同じです。だったら面白い人と会うことに時間とお金を使うほうがいい。

僕は、人生の豊かさは、思い出の総量で決まると思っているんで

す。いい人に会って縁ができて、人生の思い出が多くなればいい人生だなという。一生に会える人の数は限られている。できるだけいい人に会って、何か一緒にやれたら面白いし、こんなやり方があるんだとわかれば、それも楽しいですね。そのほうがずっと価値があるような感じがします。

——武器としてのリベラルアーツのお話と人間に対する「面白い」という見方はつながっているように思います。

神藏 たとえば、中国に行って人を紹介してもらったりするときも、儒教や老荘思想を知っていれば、相手の考えの背景もわかるし、質問もできる。そうすると、「こいつ多少は知っているな」と思って、相手ももっと教えてくれる。そうすると面白い関係ができる。それは、どこの国でも同じです。

何より、人間に対する好奇心、そこが一番人生を面白くするんですよ。そして、その「人」の意外な組み合わせ。若いころに見たアメリカの社会は、日本のようにネクタイを締めてスーツを着てというようにかっちりしていなくて、Tシャツ、ジーンズで緩くて、お互いに立場にかかわらず何かやれそうな人を探している。たしかにイノベーションが起きますよね。

日本は、千里を走る馬はたくさんいる、しかし、それを抜擢して組み合わせる目利きが少ないだけだと思うんです。本来、政治家は、実務がないから、そういうことをやっていいはずでは、と。松下政経塾で一つ上の期の野田佳彦さんが総理のときも、いろいろな異なる分野の面白い人をつなげることをやって、力を発揮してもらおうと考えました。それは、「本を読んで知っている」などではなく、リベラルアーツで、ものごとの構造を理解するということがあって立ち上がることではないかと思います。

——神藏さんは、誰かの話を聞くときは、常に真剣に話を聞いていらっしゃる。一方で、神藏さんは、あまりご自身の経験をお話しにならない。それを通して聞いてみたいというのが、お話をお聞きした動機でした。松下幸之助さんなど、他の偉人をできるだけ登場させないで（笑）、神藏さんが主人公のお話をお聞きしたいと。

神藏 忘れてしまっているところもありましたが（笑）。

——神藏さんの素晴らしさとして、松下政経塾に行ったけれど、経営者になって、会社を立ち上げ、様々な事業に関わられた、そして、様々な人脈をお持ちといったところの「異色」さが注目されると思うのですが、お話を聞いて、されてきたこと一つひとつにその前の経験との連続性があるように思いました。そして、最終的に、今、松下政経塾に行った考えと同じことを、政治家にならずに実現、実行されているように思えました。

神藏 「自分の人生を他人に決められないで、自分が決める」という考えで決めてきた。ただ、他の人の行動や考えに対する興味はいつも強く持っていました。そのときどきで出会った人から得られたものは大きかったと思います。そして、現場、実践の場で、力を発揮する人の組み合わせがまた面白い。本や頭の中でなく、実際の場で変化させ、実行するにはどうしていけばいいかを考えてきたと思います。その積み重ねが人生の思い出を増やしてくれると。

——長時間、お話を聞かせていただき、ありがとうございました。

神藏 ありがとうございました。

【語り手】

神藏孝之（かみくら・たかゆき）



1956年、東京生まれ。1980年、早稲田大学商学部卒業（在学中は「雄弁会」に所属）。1984年、松下政経塾卒業（二期生）。1986年、イマジニア株式会社設立、代表取締役社長就任。1996年、株式店頭公開。2006年、代表取締役会長兼CEO 就任。2009年、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム（略称・東大EMP）修了（2期生）。2011年、宮城県震災復興会議委員（議長：小宮山宏）。2017年、東京都公立大学法人（東京都立大学）経営審議会学外委員。2019年、イマジニア株式会社取締役会長ファウンダーに就任。また現在、公益財団法人松下幸之助記念志財団理事、松下政経塾塾長代理。一般社団法人アジア経営者連合会副会長。日本ビジネス協会（略称JBC）第6代理事長。一般社団法人プラチナ構想ネットワーク理事。

【聞き手】

古宮久枝（こみや・ひさえ）



大阪府出身。東京大学法学部卒業後、東京大学大学院法学政治学研究科助手（刑事法）を経て、1999年、検事に任官。各地の地方検察庁や最高検察庁に勤務したほか、法務省大臣官房、刑事局での行政にも従事した。2018年から法務省訟務局において国が当事者となる争訟や様々な法律問題に対応し、2022年から訟務担当の大臣官房審議官。2025年、退官し、弁護士登録（森・濱田松本法律事務所外国法共同事業に入所）

