368 AB

千人回峰

心に響く人生の匠たち

「千人回峰」というタイトルは、比叡山の峰々を千日かけて駆け巡り、悟りを開く天台宗の荒行「千日回峰」から拝借したものです。千人の方々とお会いして、その哲学・行動の深淵に触れたいと願い、この連載を続けています。

## 中村恒彦

Tsunehiko Nakamura

エー・アール・システム 代表取締役社長



# 社長就任後に明らかになった巨額債務 エンジニアと共に必死に再建を目指した

【東京都千代田区発】縁あって通販基幹システムを担う会社の社長と出会った中村さん。テレビ局時代から一貫して関わり続けてきた通販ビジネス。その知見を背景に、いくつもの提案をするうち、社長を引き継ぐことに。経営状態が悪いのは知っていたが、なんとかなると踏んで承諾。ところが蓋を開けてみると目を覆わんばかりの惨状。周囲の誰もが撤退を促した。しかし、通販ビジネスには大きな可能性があると信じて、あえて火中の栗を拾う決意を固めた。一度は死の淵をさまよいながらも再建に奔走。最後に会社を支えたのはエンジニアの職人魂だった。 (本紙主幹・奥田芳恵)

### 社長を引き継いでくれと言われ 安請け合いでやってみたが……

奥田 テレビ局から広告代理店、通販コンサルタントを経て、通販の基幹システム会社の社長として迎え入れられたわけですが、そもそもITの知見はどの程度お持ちだったんですか。

中村 まったくありません。プログラムは1行も書けません。ただ、テレビ局時代から通販にずっと関わってきたので、そのあたりの土地勘はありました。通販業界では名だたる企業が採用している基幹システムなんです。感覚的ですが、このシス

テムはすごいということはわかりました。

奥田 社長を引き受けるにあたって、ずいぶん大 変な思いをされたとか?

中村 最初は前社長に「一緒にやらないか」と誘われたんです。ところが「実は社長を引き継ぐ想定で入ってほしい」と。さすがにそれは考えさせてほしいと保留して、財務諸表なんかを見せてもらったんです。これがかなり厳しくて。

奥田 どれくらいの状態だったんですか?

**中村** 詳しくは差し控えますが、相当な債務があったんです。ただ、これくらいならなんとかなりそうだと思いました。安請け合いしてしまったんですね。ところが、実際に社長を引き継ぐと、簿外

債務がさらに倍以上あったんですよ。

奥田 ふたを開けてびっくりという感じですね。

**中村** 弁護士や先輩方には「これはつぶさないといけない会社だ」と、ガンガン言われました。 ただ、そう言われると……。

奥田 逆に「やってやろう」となる。

中村 なぜ今諦めなきゃならないんだと。どうせ ダメになるんだったら、3年後でも5年後でも一緒 だろうと。みんなに反対されながらも前に進むことにしたんです。もし今、当時の僕にアドバイス するとしたら、絶対に引き止めますけどね(笑)。

奥田 どうしてそこで引かずに前に進めたのです

**20** Interview Weekly BCN **2025.4.7 mon vol.2054** 第3種郵便物認可



PROFILE 1969年、富山県生まれ。92年、金沢大学経済学部卒。同年、北陸放送入社。テレビ・ラジオの番組制作やセールスに従事。2009年、トライステージ入社。広告を中心に通販をフルフィルメントでサポート。14年、通販コンサルタントとして独立、通販の事業会社で経営にも参画。17年、エー・アール・システム入社、代表取締役社長に就任、現在に至る。

構成・撮影/道越一郎 text and photo by Ichiro Michikoshi 2025.2.4 /東京都千代田区のエー・アール・システムにて

中村 理想があったんです。もともと広告が大好きだったので、広告をやりたいと思っていました。ただ普通の広告だと、やっぱり電通とか博報堂に持っていかれるわけです。ところが、通販なら実売のデータがある。データと結び付けた広告なら、大手の代理店と戦えるんじゃないかと。

奥田 通販の基幹システムを担っている、という 点でポテンシャルが大きいと思われたんですね。 なにかピンと来るものがあったわけですか。

中村 これまで「行ける」と思った仕事で外したことがないのが自慢です。この会社にも「行ける」と思える部分がありました。通販ビジネスはファブレス。企画だけ真ん中にあって、あとは決済代行とか物流とかはOEMでつくらせたりして、全部変動費でやりくりします。固定費を下げて、商品を市場に10発出して1発当てて回収する、みたいなビジネスが基本なんです。そして当たったものをどんどん大きくしていく。このど真ん中に、唯一入っているのがうちの基幹システムなんです。あとは決済や物流のサービスを僕らがつくればいい。顧客のサービスとシステムをきちんと手当できて、顧客の会社をよくできるわけです。やるからにはお客さんの事業を成功させたいじゃないですか。

奥田 とはいえ目の前の債務はあるわけで、理想 だけで会社経営はできませんよね。

中村 大きな負債を返しつつ会社を切り盛りしていくのはとても厳しかったですね。4年間くらいは毎日毎日、それこそ正月も返上して働きました。それで3年半ほど前に心筋梗塞でぶっ倒れて、心停止しちゃった。ただ会社の可能性を信じて頑張りました。実は29歳の時に、仕事が暇すぎて中小企業診断士の資格を取ったんです。

奥田 そう簡単に取れる資格じゃないですよ。

中村 年間で、多分1000時間は勉強しました。経営者を説得できるくらいの経営知識がないと、出世できないと思ったんですね。なら勉強してみようかと。午前中くらいは会社にいて午後は図書館とか行って、ずっと勉強していました。会社の再建に、その時得た知識も役立ちました。

## 優秀なエンジニアがいたからこそ 会社が存続できた

奥田 とはいえ、何事もなく順調に経営再建ができたわけではありませんよね。

中村 もうダメだというのは何度もあったんですが、社長を引き受けて1年ほどしたときに「本当にダメだ」という瞬間がありました。社員には正直に打ち明けました。「今の状況は真っ暗だ」と。「家族もいて生活もあるだろうから、ほかの会社に行っ

#### こぼれ話

メモ魔と自称する中村恒彦さん。今はスマートフォンに記録することが多くなったが、以前は、ポケットにメモ用紙とぺんてるのシャープペンシルを入れて、よくメモを取っていたそう。お酒の席でも、勧められた本や大切な言葉などは必ずメモをして持ち帰り、教えてもらったことは必ずやってみるとのこと。「素直ですね!」。驚きの表情を見せながら、ずいぶん失礼な言葉を発してしまった。「そう!わりと素直なんですよ」と、中村さんの笑顔がこぼれる。自分の信念は持ちつつも、他者の話に耳を傾け、迅速に行動する。これは、千人回峰にご登場いただいた方々に共通することでもあるなと思い至る。

中村さんが社長に就任してから1年。その間に、もうダメだという危機的な状況がエー・アール・システムを襲う。眠れない、胃がキリキリする日々だったことだろう。想像すると、背筋が寒くなる。そんな苦境にあって、8人の社員が残ってくれた。経営者として、どんなに救われたことか。8人の社員のみなさんにも「どうして残ったのですか?」と、その時の心境を聞きたくなる。きっと、自分たちの技術と中村さんを信じたのだろう。顧客の業務を絶対に止めてはならない



という信念と、中村さんに感じた将来への希望が心の 支えだったのではないだろうか。新社長の真剣さは、 社員に確実に伝わり、それが信頼に変わり、仲間に 変わっていった。結果的に、会社が成長していく良い 機会になったように思う。というか、良い機会にした というほうが適切かもしれない。

中村さんは、あえて困難な道を選択してしまう性分のようなので、きっとこれからも他者から見れば驚く選択をされることがあるだろう。しかし、選択した道をどう正解にしていくかと常に考えておられるのだと思う。この先、驚きの選択も「やって良かったね」に必ず変えていくことだろう。大切な社員とともに。

(奥田芳恵)

てもらってかまわない。ただこれは夜明け前の暗さだと思ってほしい。僕はここに最後まで残る」と。 奥田 何人も辞めていったのでしょうね。当時は どれくらい社員がいらしたんですか。

中村 僕を入れて9人でしたが、全員残ってくれました。逆に、それ以降みんなの目の色が変わって、なんとか乗り切れました。会社の一体感も増して、ステージが一つ上がった感じがしましたね。

奥田 会社が存続できた一番大きな要因は何でしょう。

中村 すごく優秀なエンジニアがいた、残ってくれた、ということです。基幹システムを担っているので、エンジニアがいなくなると、顧客の業務が止まります。注文すら受けられなくなる。彼らは職人なので、顧客の業務は絶対止めないという
矜持があるんですね。彼らがいてくれたから今があります。おかげで借金も全部なくなりました。

奥田 現在も開発の方が多いんですよね。社員数 はどれくらいになりましたか?

**中村** 今、31人です。3分の2以上が開発を担当しています。なんとかここまで来ることができました。

奥田 オフィスの入り口にいくつもの国旗が飾ってありましたが……。

中村 社員の母国の国旗です。外国人比率が4割 くらいと多いんです。そのため、特に社内のコミュニケーションは大事にしています。勤務形態も全員出社なんです。朝みんなで掃除したり朝礼したり、月に1度はプレミアムフライデーと言って飲んだり、学校みたいな会社ですね。

奥田 最後に、これからどんな会社にしていきたいとお考えですか?

中村 システムだけじゃなくて、倉庫だとか、コールセンターだとか、通販事業をトータルに支えられる企業になりたいと思っています。さらにいえば、僕は「思い出」という言葉がとても好きなんです。人を支えたり、成長につなげたりする原動力の一つだと思います。互いに共有できる思い出をどれだけ残せるか。20年後に「あの時、ああだったよね」と、どれだけの人たちと酒が飲めるか、ということも大事にしていきたいですね。

#### BCNは「ものづくりの環」を支え 育むメディア企業です



― 「ものづくりの環」 の詩 -

ものを使う人がいます ものを売る人がいます ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます その意 (おもい) が新しいものを生みます

使う人、売る人、つくる人―― 私たちは「ものづくりの環」のなかで すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

http://www.ben.co.jp/

※この記事は、BCN+Rの「千人回峰 (対談連載)」で公開中です。 https://www.bcnretail.com/hitoarite/

第3種郵便物認可 2025.4.7 mon vol.2054 Weekly BCN Interview 21