



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 起業家の素顔—ショート・ケース集 (A)

—起業家が自らを語る—

### はじめに

経済成長、雇用創出、社会経済の変革のために起業活動が重要な役割を果たすことを世界中が認識するようになっていることは、毎年行われている Global Entrepreneurship Monitor という国際比較調査の参加国が年を追って増加していることからもわかる。その調査によると、日本は起業活動自体が世界で最も低い国の1つであるだけでなく、起業に影響する諸要因、起業リスクの知覚（失敗のおそれ）、起業のスキル、起業機会を見つける能力、起業家への敬意、社会文化的価値観などでも世界で最も低位の国であることが示されている。起業活動を活性化し、起業家を輩出させるために、政府・経済団体・大学などが近年さまざまな施策を講じているが、結果は芳しくない。近年のわが国の起業率は低下傾向にあり、起業率が廃業率を下回るという事態が続いている。人口だけでなく、企業の「少子化」も憂うべき状態にあるといえよう。このノートでは起業家と彼らに仕えた専門的経営者の面接調査からできるだけ生の声を伝え、起業家の実像に迫りたいと思う。

筆者は2002年から、流通・サービス業を中心とした起業家の面接調査を行ってきたが、これまでインタビューした起業家のリストは表1に示すとおりである。ここで起業家(Entrepreneur)とは「自ら新しい事業を起こし、何らかの新規性（イノベーティブネス）によって経済価値を実現し、成長を志向している事業を指揮する人」と定義しておこう。Entrepreneurshipは「起業家精神」と訳されるが、それは起業家の「精神」だけではなく「行動」も意味する言葉として用いる。専門的経営者（Professional manager）とは「当該企業の株式の目だった所有はないが、高い学歴あるいは／また長期の実務経験をとおして獲得した一般的経営能力（特定企業に限定されない経営能力）をもって経営の任に当たっている人」である。面接した起業家20名の内訳は男性15名、女性5名、本社所在地は東京6、九州5、関西4、四国2、北海道、香港、アメリカ各1である。社歴の古いロイヤルヒューリックメディカルが東証1部、はせがわが大証2部、ベニハナは米国NASDAQに上場しており、

シー・アイ・エスが店頭公開しているほかは、非上場または未上場である。創業年代は1950～60年代が5社、70～80年代9社、90年代4社、2000年代が2社となっている。創業時の起業家の推定年齢をみると20歳代が7名、30歳代が8名、40歳代が4名、50歳代が1名である。業種的には情報サービス4、コンサルティング4、販売2、製造販売2、フードサービス2、病院、福祉、人材派遣、美容、建築、ビルメンテナンス各1となっている。調査対象の選定はサンプリングの手続きを踏んでおらず、人の縁と調査可能性によっている。

5

表1 面接した起業家一覧

	創業者	社 名	創業年	業 種	売上高	株式上場	従業員数	起業年齢 (推定)
1	江頭 匠一	ロイヤル(株)	1950	フードサービス	1000億円	1部	2800	23
2	長谷川祐一	はせがわ(株)	1966	仏壇販売	230億円	2部	1200	24
3	塚原安紀子	(株)ライフコンプリート	1993	福祉	4.5億円	未	80	40
4	大久保 泉	(株)フォーラム エンジニアリング	1981	人材派遣	250億円	未	4000	32
5	戸高 修	シー・アイ・エス(株) (*)	1988	情報サービス	125億円	店頭	125	32
6	大塚 宣夫	医療法人社団慶成会 青梅慶友病院	1980	老人病院	－	非	800	38
7	石井 次郎	シンセン・テクノセンター	1989	中国進出 コンサルティング	－	非	(40社) 6000	52
8	ロッキー青木	ベニハナINC.	1964	フードサービス	1億ドル	NASDAC	3200	24
9	石井 栄一	(株)TOO	1965	画材販売	180億円	—	1000	25
10	辻阪 京子	(株)ソフトウェア・ テクニカルサービス	1984	情報サービス	－	—	40	29
11	福富 美子	(株)アルビス	1988	情報サービス	－	—	50	32
12	幸島 邦彦	(株)ワンバイワン	1992	建材製販	－	—	10 (製造 は外注)	43
13	飯田 純子	(株)クラフト・ワーカス	1982	美容院チェーン	10億円	非	180	28
14	佐々木吉夫	福さ屋(株)	1978	食品製販	150億円	未	260	42
15	小山田浩定	総合メディカル(株)	1978	医業コンサルティング	1000億円	1部	1800	37
16	石出 和博	ハウジング オペレーション(株)	1997	建築・建設	45億円	非	100	43
17	野村るり子	(株)ホーブス	2000	教育コンサルティング	5千万円	未	7+ (120登 録社員)	39
18	谷本 肇	リアルコム(株)	2000	情報サービス	7 億円	未	55	35
19	永野 正展	(株)相愛	1975	建設コンサルティング	10億円	未	70	21
20	中澤 清一	四国管財(株)	1962	ビルメンテナンス	11億円	未	600	36(**)

(注)各欄の番号は面接の順番を示す。面接時期は2002年8月から05年5月にわたっている。表1ならびに本文中の諸経営指標などは面接調査時点のものである。(\*) 同社はその後ソニーインフォメーションシステムソリューションズ社と合併し、戸高氏が社長になったが、1年後に戸高氏は退職した。(\*\*) 2代目社長の就任年齢

## 起業家の見解

### (1) 江頭匡一 ロイヤル株式会社 創業者

第二次大戦直後、米軍キャンプ指定商人として起業した江頭匡一氏は数々の苦難と幸運にもまれながら、飲食業を「産業」として確立するという「志」を立て、外食産業で初のセントラル・キッチンの導入や株式上場を行うなど、業界をつねにリードしてきた。現在外食産業のトップの座には日本マクドナルドがあり、かつて激しく競り合った「すかいらーく」には売上げ、店舗数、利益でも大きく水をあけられているが、顧客へのホスピタリティを最優先する経営理念に忠実であるためには500店舗がファミリー・レストラン事業の適正規模であり、それを超えるとフード・サービスではなくファスト・フード化する、と創業者の江頭氏は考えている。江頭氏の父親は東大法学部卒の三菱鉱業幹部社員であり、長男の匡一氏は父と同じエリートコースを歩むように期待されたが、彼はそれに激しく反発して少年・青年時代「アウトロー的人生を過ごした」というが、「父への反抗がなかったら、ぼくは駄目だった。父は自分を“員数”に入ってくれないから、員数に入れてもらえるように1日12時間働いた」と述べている。江頭氏は料理好きの母親、危機に直面しても絶えず励ましと助力を惜しまなかつた夫人と義母にも深い感謝の意を表明している。肉親以外では、地元の銀行家や起業家の親友に恵まれ、中央財界の指導者たちの知遇を得たこと、さらに社内でも江頭氏に直言する年配の人格者に管理部門を任せ、また手塩にかけて育成した愛弟子を後継者に指名できたこと、総じて「人の縁」に恵まれたことが起業とその後の成長に寄与したとしている。起業直後の火災、急成長時の国税局の査察と追徴、セントラル・キッチン導入に対する料理人たちの反乱と大量退職など波乱に満ちた事業展開であったが、1970年大阪万博のアメリカ館を引き受けての大成功がロイヤルを「全国区」の企業に押し上げ、外食事業を「産業化」するという自己の年来の大目標の実現に向けて進むことになる。

江頭氏がいつも「心していること」は、事業の成功による慢心（昔国税の査察に対して激しく反発したことなど）であり、また65歳以上になると人格者でも私心が出てくるという経験から、自ら老害のもとにならないように自戒していた。65歳の時、江頭氏は社長の座を銀行から迎え入れた人に譲って会長となったが、4年後に業績悪化から社長に復帰し、その2年後には生え抜きの後継者を社長に指名した。その後江頭氏は会長を退いて取締役創業者となり、80歳を機に相談役創業者となった。江頭氏は自ら職人であることを誇りとし、食べ物のプロである江頭氏は「舌の感覚は料理長にも負けない」と自負していた。かつて日に10回も新メニューの試食を繰り返したことが過去数回の大手術の原因ともなったという。経営の第一線を退いたのちも江頭氏は「商品開発、店舗設計、店の立地については皆と一緒にやっていきたい」と周囲に伝えており、経営陣と意見が違えば、「ぼくは違うと思うな、しかし決めるのは君たちだよ」と言う。江頭氏の薰陶を受け、後継者に指名さ

れた人は、創業者は自ら育てた企業に対して母のような気持を抱いていると述べている。江頭氏は創業以来の長い年月を振り返り「我が人生に悔いなし」と語り、人の縁と強運に恵まれたと述懐している。起業家をビジネス・スクールなどで育成できると思うかと尋ねると、江頭氏は、組織人は育成できると思うが、学校で起業の「志」を培えるかどうかは疑問だと述べた。

5

## (2) 長谷川裕一 はせがわ株式会社 社長

福岡県筑豊直方の一仏壇店であったはせがわ（株）は現在、全国に130店舗を有する業界トップの仏壇製造・販売店であり、売上高は230億円、大証2部に上場している。長谷川氏は1963年、京都の大学を卒業して直ちに家業の仏壇店に入ったが、半年後に三井三池炭坑爆発の大事故(死亡者4百数十人)が発生するや、新婚の夫人を伴って事故現場に赴き、会社・組合の了解をえて犠牲者の家庭を訪問し、80件の仏壇納入実績をあげた。長谷川氏は高校時代から生徒会長をつとめていたが、「仏壇店の家業は尊い仕事だ。1人くらいこの仕事を命をかける人間がいてもよいのではないか」と考え、京都の大学生時代には、父が始めた「筑豊の店を日本一にする」という目標を立て、恩師にもその志を披瀝した。そのため良質の仏壇を普通の人の手に入るようすべく、従来は独立の職人に委ねられていた製造の仕事を自社一貫工場に統合する計画を立て、1973年に工場を完成した。ときあたかも第1次石油危機が発生して急激な物価高騰が起きたが、同社は値上げしなかったため注文が殺到して業界で優位に立ったという。

店舗数が10店を越えた時、同社は資金不足に陥り、成長過程の危機に初めて直面した。ワンマン・コントロールの限界に気付いた長谷川氏はチェーンストア理論の指導者のもとに馳せ参じて学び、多店舗化を推し進めた。1970年代後半には、周囲の強い反対にもかかわらず首都圏進出を決定して業界シェアを更に拡大した。現在、長谷川社長はチェーンストア方式のトップダウン型経営の限界を悟り、激しい市場環境の変化を反映し顧客のニーズを肌で知る現場の重視、ボトムアップ型経営に転換しようとしている。過去の否定には痛みを伴うが、経営理念の見直しを含めて従来のビジネスモデルの再検討を行なっている。はせがわは30年前から仏具の海外生産に着手しており、中国において不動産業、食品販売、ボーリングなどにも参入したが多くは撤退し、本業に集中することにしたという。しかし近年、ベトナムで不動産業に進出して収穫期を迎えているという。国内では葬儀業界との提携、墓石販売への参入、墓地開発業者との提携など緩やかな提携関係の拡大によって企業成長を維持しようとしている。

起業家の要件として「時代を読む」こと、顧客の役にたつという「やりがい」を心底から感じられること、惜しみない努力が苦にならないこと、人を育てることが好きなことの4つを長谷川氏はあげた。そして起業家の要件は生得的なものが優勢であり、家庭の親の影響も大きいと思うと述べた。起業家が陥りやすい難点として、長谷川氏は自己過信とお

10

15

20

25

30

35

ごり、人の意見を聞かなくなる可能性をあげた。長谷川氏はこれまでを顧みて、起業家の途を選んで本当に良かったと思うと述懐した。なぜなら、自分の夢を実現できたからである。起業家の退きどきは「時代の変化の風を受け止められなくなった時」だと長谷川は語り、「残念ながら退きどきが自分でわからない人が多いが、早くに自分の退き際を知った人が優秀だということになる」と長谷川氏は述べた。日本の起業活動を活発にするための方策としては、結局は教育のありかたに行き着くと長谷川氏は言う。家庭環境、学校環境、社会環境がそろって、起業家を尊敬する風土、多額の税金を納める起業家を称えるような風土づくりが大切である。そのために、学校などの社会施設や環境に思い切って寄附できるような税制の改革も必要だと長谷川氏は指摘した。

5

### (3) 塚原安紀子 株式会社ライフコンプリート 社長

塚原安紀子氏は永年の看護師の体験、看護学校の教員や痴呆性老人病院の看護部長としての経験を経たあと、高齢者に対していろいろな健康支援事業を行なう会社、ライフコンプリートを1993年に設立した。当初は塚原氏の講演やコンサルティングの仕事が主だったが、やがて企業の健康保険組合の財政悪化を救うために組合員の老親の健康指導に携わり、2000年の介護保険制度の施行をうけて、デイサービス(通いの介護)、ケアプランの作成、訪問看護・介護、痴呆性老人のグループホーム(共同生活施設)など老人保健のための総合施設「紀水苑」を建設した。紀水苑には塚原社長が周囲の反対にもかかわらず1億円をかけて造った我が国初の水中ウォーキング・プールがあり、また料亭からスカウトしたシェフがつくるバイキング料理レストランもあった。紀水苑の建設のためには佐賀県中小企業創造活動促進法の認定による5億円の融資が受けることができた。これは同社が開発した「訪問指導用ケアプラン作成のための評価システム」の研究開発が先進的と認定されたためであった。紀水苑は世の注目を集め、ライフコンプリートは業容を拡大し、従業員80数人、売上げ5億円近くになり、株式公開を視野に入れていた。2002年には社内ベンチャーとして、子供のための起業家養成学校をスタートした。

10

15

20

25

6年間勤めた痴呆性老人専門病院と協力して新しい施設を作ろうという話もあったが、結局塚原氏は独力で1千万円を集めてライフコンプリートを設立した。同氏の著書やテレビ放映で広く注目を集めて高齢者の総合的健康支援事業に乗り出したが、自分が本当に望んだ老人ケアができているのだろうか、社長になることによって自分らしさが少なくなってしまったのではないかと疑問に思うこともある。彼女は看護師の仕事をしている時にも、仕事に人生をかけ、息子2人を育てながら、子供の病気で勤務を休んだことはなかったという。起業家の要件として塚原氏は、自分の理念・信念・目標を持つこと、それへのこだわりをあげた。塚原氏は他の福祉法人と同じようなものは絶対にやらないと決めていた。彼女は大まかな採算判断もできないようでは起業もできないとしているが、決算書などは自分で見切れないと述べた。紀水苑の計画を考えていたときに、銀行勤務の青年に出会い、

30

35

上場準備のための財務担当役員として迎え入れた。塚原氏はプールの建設については、「プール無しならやりません」と決して譲らなかった。ケアには予防が大事であり、そのためには自分の足で歩けることが肝心だと考えたからである。塚原氏が「プールに1億円をかけても採算にのると信じているのに、縮小しなさいと周囲に言われた時には、女だからと馬鹿にしていると憤慨した」と言う。「病院というハコから外に出てみると、やはり男社会だ」と感じた。女性起業家としては、女性だからと特別扱いはしてほしくないと考えているが、女性起業家を育てるベンチャー・キャピタルに出会えたことは幸運だったという。子供の起業家教育を手がけたのは、高齢化問題については大体対応できたことをあげ、ゆりかごから墓場までという「ライフコンプリート」の理想に向けての1ステップだという。塚原氏がいま関心を寄せているのは母と子の問題で、「母親に免許がないのはおかしい」というのが持論である。子供が小さいときに父親不在で、間違った過保護の子育てが行なわれている。家庭内暴力などは親の所為だと塚原氏は考えている。「今の仕事を引退したら、山の中に施設を作り、逸脱した子供達と一緒に生活してそれを直すこと」が自分の人生の総まとめの仕事になる」と塚原氏は語った。

5

10

15

#### (4) 大久保泉 株式会社フォーラムエンジニアリング 代表取締役

フォーラムエンジニアリング株式会社（FE社）は1981年、大久保泉氏が32歳のときに創業した技術者派遣事業（自社で雇用している技術者を派遣する「特定労働者派遣事業」）の大手企業（業界2位）で、抱える技術者は約4000人、売上高は250億円である。大久保氏は大学卒業後百貨店に短期間勤務したあと、1974年に慶應大学ビジネス・スクールを卒業、まず父親が東京神田に所有するビルで英会話学校を経営したあと、1981年にFE社を設立した。英会話学校の営業活動（外国人講師の企業への派遣）に従事していた大久保氏は、70年代の2度の石油危機を経た後の景気回復期に企業の人事担当者が技術者不足を訴えつつも、雇用人員増加には慎重な姿勢を見せているのを知り、新しいビジネス・チャンスを発見したという。すなわち人材のアウトソーシングへの流れである。同社は80年代半ばのバブル好景気とその後の長期不況期を通じて順調な成長を遂げた。1994年にはフォーラム・スタッフ株式会社を設立して、登録スタッフ派遣事業（一般労働者派遣事業）に進出した。同社は技術者の能力開発、福祉制度の充実に意を用い自社技術者の量質の充実に努めていた。近年では「新卒派遣」など正社員候補派遣事業にも参入し、また技術者の起業支援制度をスタートさせた。

20

25

30

大久保氏の父親は大学教授であったが、小学校の友達の父親に事業経営者が多く、その姿に接して自分もいつか独立して事業家になりたいと思ったという。同業の経営者には技術者社長が多く、「すべてを自分が見ないと気がすまないために事業が余り伸びない」と大久保氏は見る。「自分は技術者ではないし、技術者派遣をサービスだと割り切って考える」と大久保氏はいう。自ら営業に力を入れ、仕事の線引きをして社員に分担させるようにし

35

た。バブルのあと契約解除が相次ぎ、1500人の技術者のうち100人が過剰人員となった時が同社の大きな危機であった。自社にとって技術者が財産という理念から大久保氏は解雇をせずになんとか乗り切った。人材ビジネスは固定資本投資が少ないからリストラもしやすいという。ビジネス・スクール在学中に肌で知った第1次石油危機の経験が会社の危機のときにも役立った。成功した起業家は強運の持主が多いが、常に危機感をもって用心深く行動しないと、せっかくの強運も生かされないと大久保氏は言う。起業家は大胆な意思決定をする人と見られても、実際は小心で臆病な人が多いという。大久保氏は自分には大胆な面もあるが、細心な方だと見ている。社内の不正や資金的な危機も経験したが、銀行出身の専務が財務担当として対処してくれた。

FE社の成長要因として一番大きかったのは「時代の流れに乗ってきたこと」だと大久保氏は言う。石油危機からバブルに移行しようという早い時期に、経済の構造変化と雇用制度や若い人の仕事観の変化を見て、日本が大きな変化の時にきていると直感した。このビジネス領域でしっかりとやれば、不況時にも好況時にも"やっていける"と考えた。それぞれの事業に向き不向きがあるから、自分の事業に感性またはセンスがあること、そして機軸を離れないことが大事であると大久保氏は言う。いろいろなことに手を出して失敗する人がいる。起業に成功する要件としては「絶対に成功するのだ」という執着心、理念・信念、用心深さが必要である。アイデアがどんどん出てくるのも、常に仕事のことを考えているからだ。また、社内外の人との出会いも成功の要因として重要である。ビジネス・スクールでの出会いには創業直後の時期に大いに助けられた。組織変革に成功した人、たとえばカルロス・ゴーンは無駄のない合理性に徹し、核心を突いて無駄なことを一切やらない。起業家は試行錯誤が多いが、成功した人には同じく無駄のない合理的行動が見られる。起業家として絶えず自戒していることは、初心を忘れないこと、謙虚さを失わないこと、自分は大した経営者ではないことを知っていること、を大久保氏はあげた。大久保氏は今後の同社の成長は速いとみていたが、「4000人を超える技術者の質的向上、そのための教育投資が不可欠である」と大久保氏は語っている。

大久保氏にとってソニーの盛田氏が憧れの人であったが、これまでの起業家人生を顧みて、「良い人生を送ってきた、幸せな人生だったと思う」と述べた。リスクへの挑戦には自分の夢が実現するという楽しみがあるので、何ものにも代えがたい喜びだという。日本はアメリカに比べてベンチャーが育ちにくい環境がある。アメリカ人は成功者を称えるが、日本人は成功者を叩く傾向がある。ビジネス・スクールで起業家を育てることは可能だと大久保氏は考える。実践的教育は金銭勘定を身につけ、ビジネス・アイデアを生むのに役立つし、起業家のレベルアップにも役立つと大久保氏は見る。しかし彼が受講した70年代前半の慶應大学ビジネス・スクールの教育は必ずしも起業家育成に適切ではなかった。実際の起業経験者が教壇に立つライブ・ケース的な、より実践的・実務的な教育が必要ではないかと大久保氏は語る。

## (5) 戸高修 シーアイエス株式会社 社長

戸高修氏は大学卒業後直ちに慶應大学ビジネス・スクールに進み、1982年に卒業して、ソニー株式会社に入り、総合企画の仕事に就いた。83年にはソニー・アメリカに赴任し、そこでもコーポレート・プランニングで全社的な改革に取り組んだが、更に2年後ソニー・イギリスに移って業績悪化していた同社のリストラクチャリングに当たった。そして 5  
87年には日本に戻り、経営戦略本部の仕事についたが、帰国1年後の88年にソニーを退職した。戸高氏は、ソニー勤務の6年間に「これ以上望めないような仕事と環境、素晴らしい上司や同僚に恵まれた」と述べている。しかし、イギリス在職中に「独立して仕事をしたい」という気持を押さえきれなくなり、目をかけてくれた経営幹部に相談したが黙殺された。戸高氏の父親は新聞社を脱サラして事業を起こした人であった。ソニー社内でも、10 時折創業者井深氏の姿を見ることがあったし、盛田氏の指揮下で事業企画や経営改革の仕事に取り組んだ。ソニーで「稀代のアントレプレナー二人の聲咳に接したことの影響は大きい」と戸高氏は語っている。ソニーを退職した戸高氏は32歳で東京下町のアパートの1室で社員4人の会社、シーアイエス（CIS）を起こした。当時、ベンチャーという言葉は人口に膾炙しており、「単なる零細企業だった」という。所要資本の少ないソフトウェアに目をつけ、当初は受託開発を飯の種にしたが、「エンドユーザーの視点に立ったシステム・インテグレーター」となることをを目指し、上位パートナー探しに力を入れ、「世界からベストのITを導入」することを目標とした。最初のヒットはロータス表計算ソフトの導入で、次いでロータス・リアルタイムの総代理店としてわが国金融機関のディーリング・システムのデジタル化で8割のシェアをとった。グループウェアの画期的な商品「ロータス・ノーツ」はCISの成長に最大のチャンスと危機をもたらした。リアルタイムのプロジェクトが進んでいる時にロータス側が「社運を賭けている大プロジェクトに全力投球するためにリアルタイムの商談を打ち切りたい」と申し入れてきた。それではCISは倒産してしまうと、アメリカに飛んだ戸高氏は必死の粘りで交渉をまとめて危機を乗り切り、さらにロータス・ノーツの大ヒットで経営基盤を固めたのである。CISはロータス・ノーツのトップ企業として、社員125名、売上高40億円の企業となった。2000年6月には株式を店頭公開して、2千万円の高値をつけ、その年戸高氏は高額納税者の50位にランクされた。 25

ロータス危機を回避したあと最も苦労したことといえば、株式公開前の1年間だと戸高氏は言う。組織づくり、手続き・規則作り、プロフェッショナル人材の採用、生え抜きの「勢い系社員」と新しいプロフェッショナル系社員の間の文化融合も大きな問題であった。下手をすると「創業のスピリットも死んでしまう。想像していたより百倍も難しい仕事だった」と戸高氏は述懐している。起業の成否を分ける要因は人材につきると戸高氏は考へて 30 いる。社内スタッフにも、社外の応援団にも人に恵まれた。「会社を辞めた次の日から話し相手がいなくなる。寂しい、辞めたのは間違ったかと悩んだ。ソニーのときのような話せる仲間を一人一人呼び込んだ。創業7年目まで全社員を戸高氏が毎晩飲み明かしてで 35

も連れてきたという。古巣のソニーにも CIS に移りたいという人間はいたが、仁義として、意地でも採用しなかった。

起業家として発揮した能力の 7 割はソニーでの体験に負っていると戸高氏は考えている。アメリカ人相手に大喧嘩してリストラをやりぬいたこと、英語での交渉など貴重な経験だった。あと 2 割はビジネス・スクールで学んだ財務の分析能力など、残り 1 割は個人の性格によるのかもしれない戸高は言う。起業家の要件をあげれば、①自分独自のビジョンにこだわり、ぶれないこと、苦しくても諦めないこと。戸高氏の場合は「自転車操業だったから諦めるわけにいかなかった」という。②寝ていても仕事を考える一種のパラノイア、これは生まれつきの資質があると思う。③俗な言葉を使えば、「おじさんキラー、爺殺し」、つまり良いヒューマン・ネットワーク。ある有名な起業家は「使えるものはなんでも使う、一番価値があるのは世の偉い人だ」と言って憚らない。起業して本当に良かったと戸高氏は言う。生まれ変わった次の世でも起業家になる。なぜなら、自分の可能性を起業によって突き詰めることができ、自分をフル回転することができるからだ。常に自問していることは、果たして自分にリーダーシップはあるのか？ 単なる独善に過ぎないのではないか？ ということである。自分ではなかなか見極められないので、社内外の人々の反応を聞いて、定点観測をしなければならない、と戸高氏は言う。わが国の起業活動を活発にするには、敗者復活を可能にするシステムと価値観が必要だ。アメリカのように失敗から学び、復活することが望ましいが、国民性の違いがあろう。いまの日本のトップでこれは「My own business」という気概をもち、責任をとる経営者はほとんどおらず、「おれが会社を悪くしたのではない」という人間ばかりだ、まさにトップの機能停止状態ではないかと戸高氏は批判する。自分がビジネス・スクールで得たものは知識というよりは人的ネットワークである。起業家は育てられるのか、自ずと育つか断定はできないが、起業には志が不可欠であると戸高氏は言う。

#### (6) 大塚宣夫 青梅慶友病院 理事長

大塚宣夫氏は医学部卒業後、フランス留学をはさんだ病院勤務を経て、1980 年に東京都青梅に老人病院を開業した。友人に祖母を入院させる施設探しを依頼されて初めて見た老人病院があまりに悲惨な状況で、「これでは自分の親を入院させられない」と感じたことがきっかけであった。当時、国の政策により医師の大幅増加が見込まれ、医療訴訟の増加を予感した大塚氏は、弁護士資格を得て医療専門の弁護士になることを一時真剣に検討したという。精神科の勤務医として平穏なキャリアを歩むか、それとも病院を経営するかの選択を決めたのは、老人病院を見た衝撃からであった。一度決めると大塚氏は病院のアルバイトに精を出して 2 年間で 1 千万円を貯め土地探しに専念した。青梅農協で人と話をしていた時、偶然組合長が入ってきて知り合い、組合長の自宅をしばしば訪ねて老人病院の必要性を懸命に説いた。大塚氏の熱意に打たれた組合長が寛大な条件で土地の提供に応じてく

れたため、1980年に千坪の土地と750坪の建物に150ベッドの老人病院を開業することができた。その後、順次拡張して、2004年現在青梅慶友病院は約1万坪の土地に800床の老人病院を経営しているが、職員数は820人で、常時500人以上の入院待機者がいるという。開院後の1~2年間はたいへんだったと大塚氏は回顧する。精神科医が老人病院を始めたのだから、経営ノーハウは全くないし、事業の立ち上げにはすごくお金がかかることを実感した。出費を抑えるために少なめに人を雇うと、どんどん辞めて行ってしまう。そこで大塚院長が看護士、薬剤師、レントゲン技師、さらには老人の入浴介護やオムツ替えの仕事まで手伝わざるをえず、院長自身が毎日のように当直に当たった。こんなはずではなかった、えらいことを始めてしまったと後悔することもあった。しかし、開院当初から入院を希望する老人はたくさんいたこと、また、土地と建物を提供して経営を任せてくれた農協組合長が銀行に充分な融資枠を設定してくれたので、資金繰りに苦しむこともなかった。開院1年半で満床となり、資金もうまく回るようになり、病院のスタッフもそろった。大塚氏は創業当時を顧みて、支援者のおかげで資金繰りに困らなかつたことが最大の幸運だったと述べた。土地建物への初期投資に対して十分な見返りをすることができた。支援者は賃料の引上げや分け前の要求を一切せず、病院の拡張に対して助言をしてくれた。

開院当初はごく普通の老人病院であったが、2年間医療の力で年寄りを治療しようとして、大塚院長は「何かを間違えているのではないか?」と強い疑問を感じた。当時の保険制度では検査や投薬・点滴・注射など施療に応じて保険の支払いが行なわれていたから、介護に力を入れてスタッフを増やすと収支は悪くなる。経営的には苦しくても患者にはその方が良いのだと大塚院長は考えた。そのため最初の10年間の病院経営は苦しかった。80年代の終わり頃、大塚氏は医師仲間とともにヨーロッパの老人医療の実態を視察して、自分の臨床体験にもとづく治療方針が正しいことを確信した。かの地で老人は日常生活に近い介護をうけていた。大塚氏は雑誌『文藝春秋』に「"寝たきり老人"を起こす」というレポートを発表して注目を引き、青梅慶友病院の経営方針に対する世の信認は確かなものとなった。間もなく現在の800床体制が整ったが、大塚氏には32億円の個人保証が残り、元本を返済するあてもなかった。それが経営的に一挙に好転するようになったのは、診療報酬が定額包括支払い方式に変わり、大塚氏の診療方針に有利なように一変したため、年間5億円の増収がもたらされ、やがて借金も返済できた。

「これまでしてきたことは事業というよりも趣味・道楽に近く、ゲーム感覚的なところがある。800(人の従業員)の駒を動かして行うゲームは本当に面白い」と大塚氏はいう。「このゲームは手を入れると入れただけの見返りがある。病院に来るのが楽しみで、休日でもいつでも病院にきてしまう。医者仲間にも起業家は結構いる」という。起業家に不可欠な要件として、大塚氏は第一に「思い込みの強いこと」を挙げたが、同時にその思いが世に受け入れられものでなければならない。つまり、思い込みと社会性の両方があれば、たとえ業界に受け入れられなくても、最終的に世に受け入れられる。第二に仕事が好きなこ

と。仕事を趣味・道楽と割り切ってしまえば、時間と金をつぎこんでも惜しくない。病院のスタッフは自分の趣味・道楽につきあってくれているという「後ろめたさ」があり、彼らには報いなくてはならないと大塚氏は考える。同病院の給与は地域水準より2割くらい高いという。第三に、起業には「強運」が絶対に必要だと大塚氏はいう。彼が本当に困ったときには必ず助けがあった。大塚氏はつとに「医療はサービス業である」、「医療より介護、介護より患者様の生活を優先する」、「病棟別の独立運営制」など病院運営の通念に反することを繰り返し実践してきた。それに対して「我々は苦労して経営しているのに、あんな老人病院を許してよいのか」と行政に訴える者もいたが、患者側からのクレームは1件もなかった。患者に保険外負担をさせない代わり薬剤その他による"濃厚医療"が一般化していたが、大塚氏の行き方は濃厚医療をせず、患者側に保険外の費用負担を求めるものであった。大塚氏への批判・攻撃に耐えられたのは「自分の方が良いのだという思い込み」があったからである。自宅で老人を見るにもお金がかかるのに、まして外で見てもらうなら自分の金を払うべきではないかと大塚氏は考える。大塚氏は自己の病院経営理念をスタッフに徹底させるために絶えざる働きかけを行った。新入スタッフには「仕事はしなくとも、挨拶だけはしなさい」と教え、サービス業は百人の中に1人の不心得者がいてもすべてがダメになる世界だから、マイナス1の人間は排除せざるをえない。同病院ではスタッフ全員誰もが誰でも評価する「全員評価制度」を実施しており、その結果によって退職勧告される者も出てくる。

起業活動を盛んにするには何が必要かと聞かれて、「日本は“妬み社会”だから、金を稼いだ者は税制が許さないし、他の人間と違う者は世の人が許さない。“お上”に頼ることに安らぎを覚える傾向があり、それが結局“高くつく”という認識がない。独立心を育み依存心を捨てることから始めなくてはならない」と大塚氏は考える。「潰れる銀行を1行も出さない」行政が今日の金融業界の事態をもたらしたように、医療分野といえども生産性の低い病院は毎年2割が退出・交代してもよいのである。「医者はこんなに良いことをしているのにどうして経営が苦しいのか、良いことをていれば経営が成り立つように規制してほしい」というのが通念だ。全体の2割の人は起業に全く向かない一方、生まれつきのアントルプルナーも2割はいる」と大塚氏は見ている。起業家が陥りやすいのは自己過信であり、自力で成功したのではないのにそう思ってしまう。大塚氏は自らの来し方を振り返って「たいへん満足している。しかし、30年時計を戻してもう一度やってみろと言われたら断る。というのは今以上に良い結果をだせるとは思えないからだ」と語った。

#### (7) 石井次郎 シンセン・テクノセンター 代表幹事

石井次郎氏は若くしてヨーロッパに渡り、腕のよいカメラ技術者として稼ぎながら、1960－70年代にヨーロッパを旅する日本の若者の駆け込み寺的存在であった。70年代末に日本の中堅企業の現地責任者として香港に赴き、1989年の天安門事件直後に広東省シンセ

5

10

15

20

25

30

ンへの進出を決めた。香港在住の中堅企業の経営者らと語らって日本の中小企業の中国進出を手助けする事業、シンセン・テクノセンター（STCと略称、中国語では日技城製造廠）を1992年に設立した。当時、中国に進出する日本企業は失敗例が非常に多かったが、石井氏は自社の中国進出の体験から、各企業が自前で試行錯誤でやるよりも、より早く、より安く、より確実に中国で操業できるような仕組みを提供できると考えた。香港に現地法人を設立し、生産はSTCとの間に委託加工契約を結び、労働者の採用や教育もSTCが行って入居企業に人材を派遣するかたちをとる。また、通関や官庁との折衝といった進出企業にとって頭の痛い仕事もSTCが代行する。進出企業は電力などインフラ付きの工場に入つて設備や材料部品を搬入し、操業と労働者の管理に専念できる。STCに入居した企業は中国での経営のノーハウを身に付けると“卒業”して自前の工場を建設すればよい。中国初10  
体験の大企業が入って“事前学習”することもある。中小企業の経営が日本国内で成り立ちにくくなっている状況で、未経験ゆえに中国進出に二の足を踏む企業が多いのを見て石井氏は「こんなに儲かる仕組みがありますよ」と自分の経験にもとづくノーハウを公開して提供すれば、失敗も少なくなると考えたのである。若き日の石井氏がデンマークで恩を受けたユダヤ人ビジネスマンの教えを石井氏は忘れない。彼は「人がやらないことをやりなさい」と石井氏に助言し、また「恩を受けたその人に返す必要はなく、誰かに返せばよいのだ」と教えた。しかし同時に、いかに社会のため、人のためといってもビジネスは利益をあげることが基本で、利益なくしては何も出来ないのである。石井氏はデンマーク、20  
パリ、ロンドン、北米と各地でユダヤ人経営者に雇われて働いたが、彼らに学んだことは、横並びせず独立心が旺盛なこと、情報に細心の注意を払い大きな決断をするが、気は小さいこと、そして他人の意見を鵜呑みにせず自己責任で判断することの3つである。ユダヤ人と中国人の違いは、ユダヤ人は発想がユニークなこと、ネットワークが同族に限られずグローバルなことでだと石井氏は言う。シンセン・テクノセンターの趣旨に協賛する企業や個人はあとを絶たず、資本は増加して、順当に利益をあげ、株主への配当は1割から1割5分に引き上げられた。株式会社化の提案には株主が全員反対したという。STCには現在25  
41社の企業が入居して操業しており、働く中国人労働者は6000人にのぼる。労働者の教育や生活環境の改善に力を入れるとともに、近年、日本の大学生が年間100人以上もインターンシップでSTCにやってくるようになり、STCの事業内容に「インターンシップの受け入れ」を加えた。中国内陸部出身の年若い中国人労働者と1~2週間の労働体験を共にして、日本の若者の目の色が変わり、人生観の変化すら起こるという。中小企業の後継者を半年間預かることもあるし、大手企業が幹部研修のために社員を3ヶ月派遣するケースも現れた。

テクノセンターの事業は日本の産業界のみならず、官界、学界の関心を引くとともに、中国の他の地域や外国が注目するところとなった。広東省珠海市と合弁でテクノセンターの設立が決まり、さらにブラジル、エルサルバドル、ロシアでもテクノセンターへの関心35

が起り、石井氏が訪問して相談にのっている。ブラジルでは日系人が日本に働きに行って400～500万円を稼ぐだけでなく、日本のものづくり技能も身につけて帰るが、その資本とスキルを生かしてブラジル・テクノセンターを立ち上げるという計画を模索している。STCで花開いたビジネスモデルが世界各地に移転されて結実するかどうか興味のあるところだ。石井氏がいま本気で取り組んでいるのは日本の若者の教育である。STCでの学生インターンシップの狙いは「自分で考える力」を培うことである。STCは出来合いの研修プログラムを提供しておらず、自分で考えなさいと言うと、若者は頭を抱えてしまう。男子に将来何をする気かと聞くと、お母さんと相談しますという始末である。日本の親は子供の自立心を摘んでしまい、母子関係が日本の発展を阻害しているのではないかと石井氏は憂慮する。ビジネス・スクールなどで起業家の教育は可能だと石井氏は考える。ただし、教室だけでなく半分は教室からフィールドに出て学習することが肝心だ。世界中また日本各地で幅広くいろいろな情報に接して視点を変えること、そして志を高めることが不可欠である。教育には異質の発想のぶつかり合いが重要だと石井氏は考えている。

#### (8) 石出和博 ハウジングオペレーション株式会社 社長

5

10

15

20

25

30

35

石出和博氏は「森をたてよう」という耳なれない言葉をモットーとして、外国からの木材輸入に頼らずに北海道の森林の間伐材を活用して住宅を建てるとともに、森の再生を図るという構想のもと住宅の設計・建築・施工を行っている札幌市在住の建築家である。石出氏は1946年北海道芦別の生まれ、短大建築科を卒業後ビール会社に勤務して生産技術面で大きな業績をあげたが、アメリカの会社に出向中に出会った米人大工に「日本には素晴らしい建築の伝統がある」と言われて目を覚ましたという。その後石出氏は会社を退職して藤田工務店に入るが、店主の藤田氏は北海道では珍しく茶室を得意とする宮大工であった。84年に石出氏は藤田氏と共同出資で株式会社化し、後に経営を任せされることになる。85年には設計会社アトリエアムを設立し、97年には建築企画のハウジングオペレーション(HOP)を設立するが、それに先立つ95年には「北海道住宅産業開発協議会」を大学教授や建築仲間とともに設立している。また、NPO法人「森をたてようネットワーク」を設立して北海道内だけでなく、京都や首都圏にも活動を広げている。石出氏によると、日本は森林の保有率がスエーデンに次いで高いのに、住宅建材の80%を外国からの輸入材に頼っており、中国、アジア、ロシアなどに環境問題を惹起し、また合成建材などで住民のシックハウス症候群も発生している。トドマツ、エゾマツなど北海道の森林樹木はひび割れやねじれが生じやすく建材には使えない代物とされ、大半が製紙原料に用いられていた。植林による人口林は強度の間伐で森に光が入るようになり本来の力を取り戻せる。間伐した木材をどう使うかが問題であった。石出氏は郷里芦別の森林組合や製材業者に呼びかけて「新住宅システム開発共同組合」を設立し、“森林共生住宅”造りを目指した。その住宅は人工林の成長期間と同じ50年の耐久性をもたせることによって森林の再生と周期を一にす

る。トドマツなど北海道産木材の上記の弱点を克服するために、石出氏は道立林産試験場との共同研究を行い、試行錯誤の末トドマツ間伐材を乾燥して建築構造材に利用できる温度管理技術を確立し乾燥製材工場を建設した。また柱や梁の接合部分に使う金具も従来の3倍の強度を持つものを開発した。このように、石出氏は、この問題に関心を寄せる研究者、行政機関、森林組合、製材業者など利害関係者に働きかけてこれまで「誰もやらなかったこと」を実行するネットワークをつくり、伐採—製材—設計—施工まで一貫したシステムを創りあげることに成功した。HOPは現在工務店フランチャイズの全国的組織化も始めている。HOPグループは藤田工務店、設計のアトリエムを含めて、社員100名余、売上高45億円、年15%の成長を遂げている。石出氏は自らの経営観や社会的な問題への取り組みについて次のように語っている。

「100%国産の天然材で家をつくり、日本の山を守り、森をたてようという社会運動に賛成する人に私どもの家を建ててもらう。コスト面で国産木材は外国材に比べて10~15%高くつくが、木材は建設費の10%だから、総コストとしては1%高に過ぎない。その分は広告や営業費をかけず、理念を伝え、口コミで“ファンクラブ”を創ってゆく。10年前に藤田工務店の経営を引き受けうけたことになったとき、工務店の将来への不安から今後どうあるべきかについて、外部の人たち、大学や設計事務所の人、森林所有者などを巻き込んで協議会や協同組合をつくって考えた。私の家は農家で小さいときに父が亡くなり貧乏の中で育ったので私は慎重な方である。HOPの成長要因としては、京都の町屋をイメージした家作りが顧客のニーズに合ったことと、設計・工務店・企画オペレーションが一貫している強みがあると思う。起業に成功する人は、仕事が何より好きで楽しめること、好奇心があり、優柔不断でないこと、人に頼らず、自分の責任としてあらゆる手を打ち、決して逃げないこと、率直なこと、やはり人間性が一番大事である。起業してよかったです。必然的というか、私の生き方としてこれしかなかった。どんな良い会社に入っても必ず事業を起こしたと思う。創ることが好きなのである。守りには守りにつよい人を探り、ナンバー2とする。心していることは世の中に対して傲慢にならないことだ。建設業界は失敗した人が最も多い。バブルが終わるとすごい人たちが皆いなくなった。私が株式の60%を持っているが、企業は株主のものだという見方には抵抗がある。次代の人が株式公開してもよいとは思うが。社会運動としてのNPOと企業であるHPOは私の事業の両輪である。住宅は単なる商品ではなく、住んでみて喜んでいる人がどれだけいるかで価値が決まる。競争に生き残れるかどうかはデザインが決め手になる。今わが社は追い風だが、現状に甘んじていては将来がないという危機感をいつも持っている。起業家を輩出できるようになるかどうかは教育にかかっている。北大などいくつかの大学でベンチャーの講義をしたが、学生がおとなしすぎて疲れる。大学時代に将来何をやるかを考えている学生はほとんどいない。入社面接の時にはあなたは何をしたいのかということばかりを聞く。先天的なもの、父親の生き方、家族の美意識が人をつくるから、親の責任は大きい。大学教育では遅すぎ

る。サラリーマンの普通の家庭から起業家はなかなか出てこないのでなかろうか。起業家にはどうしてもなりたいという願望が不可欠だが、そういう願望のない若者が多すぎる。また、起業に成功するには人との出会いも大事である。」

(9) 飯田純子 株式会社クラフト・ワークス 代表取締役

5

事業家の父が友人の保証で苦境に陥ったとき、幼い飯田純子氏は女性として経済的自立が大事だと自分に誓った。飯田氏は国立大学の教育学部に進学して教師になることを決めていた。大学時代に着付けのアルバイトで美容の世界を垣間見て、美容師になりたいと強く望むようになり、卒業と同時に美容学校に入った。両親は強く反対し、父は烈火のごとく怒って口も利かなくなり、今後一切援助をしないと宣言した。美容学校の生徒にはさまざまな人がいたが、教室で紙ヒコーキが舞う状態であった。美容という職業は美を追求して顧客に夢を与える素晴らしい仕事なのに、かくも社会的地位が低い証を目の当たりにして飯田氏は衝撃を受けた。この業界を変えてゆかなくてはならない、そのためには経営者にならなければと飯田氏は決心した。美容学校を出て大阪の美容室に入り、上役に年齢を聞かれて、大学を出たのでと答えると、職場でいじめを受けたという。6年間勤めて貯めた2千万円をもとに自分の店を持ったのは1983年、28歳のときであった。この間飯田氏はコンクールで日本一になりたい、世界大会にも出たいという目標を立て、5年後に全日本選手権で日本一になり、その翌年ロンドンの世界大会で日本人として初めて世界チャンピオンの栄冠を手にした。それで飯田氏は選手生活から身を引き、講師をしながら独立の準備に入った。世界一になっても「そんなものが何だ」という態度だった父親は飯田氏が宝塚に出店し経営者になるとようやく認めてくれたが、資金的な援助は一切受けなかった。

10

当初から多店舗展開する計画だったから、飯田氏はスタッフに技術を教えるだけでなく、店長を育てる人材育成に力を注いだ。美容師は顧客の中にある「キレイ」を引き出して人の人生を変えられるのである。「こんな素晴らしい職業はほかにある？」と社員に熱心に語りかけた。クラフト・ワークスは西宮に本拠をおき、社員数180名、15の店を大阪と兵庫にもち、大阪梅田に大規模な旗艦店の出店を計画している。また2年制の美容学校を10年前から開設しており、校長として飯田氏は美容技術のみならず人間教育に全力をあげている。

20

事業を始めて「世の中の不合理」にぶつかったことは数え切れない、と飯田氏は言う。社会に出るまで彼女は優等生であったし、学生のときも男女差別を感じたことはなかった。しかし創業の時、銀行は融資にあたって経営者の資質や将来性などまったく考慮せず、担保と保証がすべてであった。この国には起業家を支援する土壤がまったくないと飯田氏は感じた。銀行は「女性が一人で経営するのを許さない」という態度だった。飯田氏が開業後にサラリーマン技術者と結婚してから銀行の信用もあがったという。1店舗のときに業界団体に加入したが、最初は親切だった人たちも飯田氏が多店舗化に乗り出し、彼らと同

25

30

35

等になると態度が豹変した。ある女流有名画家から「男性は同業の女性が自分より下だと可愛いやつと勞わってくれるが、自分と同等になると女同士より更に汚い行動に出る。出る釘は打たれるが、出過ぎた釘は打たれないから、そこまでやりなさい」と激励されたという。3店舗で社員50名くらいのとき成長が停滞してしまった。それまで自分がいつも先頭を切っていなければという一心で経営し、人づくりをしても人に任せるということに思いが至らなかった、と飯田氏はある時はっと気づいて、自分の器、自分の限界を知った。それがその後の成長の岐路であった。最大の危機は神戸の震災のときである。3階建ての社員寮が全壊し、店舗もふたつダメになった。幸い社員は全員無事だったが、実家に戻してほしいという家族の声もあり飯田氏は迷ったが、結局地方出身の社員25～6人は全員残って飯田氏の家で一緒に暮らし、その後何か月か避難所にボランティアで行って、被災者のヘアカットを奉仕した。その次の危機は夫が難病を病んだ末に亡くなった時で、半年間泣き暮らしたが、こんなことでは美容業界を変革するという望みも失せてしまう、それでは亡夫も悲しむと悟って立ち直った。起業家の成功に不可欠な要素として、素直なこと、プラス思考、不屈の精神、勉強熱心なことを飯田氏はあげた。いつも問題は一杯あり、1週間よく眠れないようなこともある。絶壁のように見えたことが後から考えると石ころにすぎないとわかることもあり、どんな苦しみも越えられると飯田氏は述懐する。人脈も大事である。業界団体だけでなく青年会議所や稻盛和夫氏の盛和塾にも入って交流を広げた。起業して良かったと思うと飯田氏は言う。「退職した社員に、人間教育をしてもらったと感謝される。どうしようもないドラ息子がここで働いてほれ込み、実家に帰ろうとしないという者もいる。私はただ人間が好きなだけなのだが、私を必要してくれる人がいるという充実感がある。これまで暖めてきたことが今着実に進んでいる。これという趣味をもたないが、年に何回か南の島に行き頭を空っぽにする」。飯田氏は欧米の動向を常に見ているが、「いずれ女性用リゾート施設を運営してみたい。これから女性はフィットネス、ジム、プール、SPA、ヘアケアの総合施設にはまるることは目に見えている」と飯田氏は語る。「付加価値の高い仕事をしてゆきたい、いずれ東京にも進出したい。この業界では技術を身に付けると独立しようと思うのは自然だが、独立するよりもわが社に残って仕事をしようと思わせたい」と飯田氏は言う。現在の店はすべて直営店で、フランチャイズ化はしない方針だ。業界に1社だけ上場会社があるが、飯田氏は上場しない考えである。「上場すると株主の方を第一に見てしまい、社員とその先の顧客を見なくなることを恐れるから」である。

5

10

15

20

25

30

#### (10) 佐々木吉夫 福さ屋株式会社 社長

佐々木吉夫氏はめんたいこ業界上位にある福さ屋の創業者で、革新系国会議員の秘書出身という異色の経歴をもつ人である。この業界のパイオニアとされる「ふくや」の川原俊夫氏が明太子を商品化して20年以上経ってからの後発メーカーだが、ユニークなアイデアと販売促進策によって業界で主要な一角を占めるまでになった。佐々木氏は1933年、わが

35

国最北の北海道礼文島の網元の三男として生まれたが、敗戦後農地解放と同時に漁業権の解放も行われたため、元は旧制高商の教師であった父親は網元から一介の漁師となり、佐々木氏は江戸時代から進歩のない、漁業を手伝う貧困の幼少期を過ごした。新しい村づくりを夢に描き、村長になろうと我が家を飛び出し苦学して高校卒業後、上京して中央大学で法律を学び、国会議員秘書という職業を発見して政党入党し、これこそわが使命を感じて難関を突破して採用された。のちに福岡県選出の参議院議員秘書となり、門司に住み着いた。議員の長女と恋愛結婚して政治家を目指すようになるが、選挙違反事件と議員の引退によりその道を断念し、事業家に転進をはかることになる。議員秘書時代から、佐々木氏は中小企業に対する経営支援活動を組織化し、社会保険労務関係の仕事代行をするなど世話役に徹してきた。また、選挙運動の際に佐々木氏がいつも不便に感じていたのは、博多駅周辺に生鮮食品を買える店がないことであった。そこで佐々木氏は1976年、駅構内で共稼ぎ用の総合食品スーパーを始めて大成功させた。これはわが国の国鉄駅構内初のことであったという。

明太子づくりを手がけたのは1979年であるが、議員秘書の時から東京への手土産として明太子が喜ばれていたし、子供の頃北海道で塩漬けの「たらこ」はなじみのある食べ物であったから、明太子製造に入り易かったという。佐々木氏は自分の商売の原点は選挙運動にあると述べている。選挙民に働きかけて投票所に行ってもらい名前を書いてもらうのは並大抵のことではない。それに比べると、物を作って売る仕事はより具体的で、選挙活動よりずっと易しいと佐々木氏は言う。ビジネスでも政治活動でも、お客様を大事にして真心をつくす、頭を下げるなどを嫌がらない、骨身惜しまず働き、夜中や日曜祭日の仕事もいとわない、良いアイデアを出し、臨機応変に行動する、時に奇想天外なこともするなど両者の共通項が多いと佐々木氏は言う。自社製品の販路を広げるために佐々木氏はいろいろな方法を考案した。たとえば、サラリーマンの職場で東京に出張する時のお土産用の「明太子前売り券」を売りさばいたり、夜の東京銀座に「どんたく屋台」という名で明太子の屋台を出して醉客や水商売の女性に売り込んだ。その屋台を見た三越の社長が興味を示し、そのデパートの全店に製品を置けるようになったという。

起業家の成功要因として、佐々木氏は根性と知恵と工夫、頑張りやで骨惜しみしないことをあげた。佐々木氏の生活信条は少年のときに本で読んだ言葉、「憧れにすべてを捧げて進む、これぞわが戦い」であり、その英文を自分の書斎に掲げてある。起業家の成功要因はもって生まれたものと親の教育が大きく、学校や社会で学んだものもある。自分で起きた企業は自分の趣味のようなものである。70歳をこえ、子供にあとを継がせて本当に社員が協力してくれるのか、親としてそれが幸せか、事業の継承にこだわりすぎて人生を楽しめなくなるのではないかと考える。本当は外国でゴルフをしながら英会話を上達したい、クルージングにも行きたい、趣味のドラムも上達したい等々、残された青春を楽しみたい心境だと佐々木氏は言う。とはいえ、事業を起こして本当に良かったと語る。自分

思うように世の中に尽くすことができるからである。商売の真髓は奉仕である。ささやかであっても収益を世の中に還元したいと、「国境なき医師団」への支援や青少年心身鍛錬施設づくりなどをしている。いつも自戒しているのは、商売人なるがゆえに社会に迷惑をかけることなく、世の中に役立つことを正々堂々と行うということである。業界の地位向上のために佐々木氏が主導し2年間全国行脚して、公正取引委員会とともに実現したこととして「全国辛子めんたいこ食品公正競争規約」の制定がある。

わが国の起業活動が振わないのはなぜかと聞かれて、佐々木氏は人々の努力と根性が足りないことをあげ、社員にはいつも「スカウトされるようになれ、自ら事業を始められるようになれ」とはっぱをかけている。機会は誰でもすぐ目の前にある、手を出してつかんだら放すな、つかみ続けるだけの忍耐と努力が必要なのだと佐々木氏は言う。ビジネス・スクールは起業家を育てる上ではあまり役に立たない。小中高校の教育でもっと現場の体験をさせることが大事だと佐々木氏は考え、会社に中学生をインターンシップで受け入れて、礼儀、言葉遣い、時間厳守などを身につけさせている。頭の良い子も体を動かして介護するなど人を助けることの意義を全くわかっていない。佐々木氏は今後高校生も会社に受け入れ、接客の身だしなみと何よりもお客様への感謝を忘れず、社会への奉仕と真心づくりに打ち込みたいとしている。

#### (11) 谷本肇 リアルコム株式会社 代表取締役

リアルコムは2000年に谷本肇氏が創業した情報サービス会社である。谷本氏は文学部から直ぐに慶應義塾大学ビジネス・スクールに入学してMBAを取得し、卒業後アメリカの大手コンサルティング会社に入り5年間東京で勤務したあと、シリコンバレーのコンサルティング会社に移って、その地のベンチャーと日本の大企業をつなぐ仕事を従事した。4年間でグリーンカードが取れたのを機に退職してフリーランスの仕事をしながら起業の機会をうかがった。谷本氏が起こした事業は「現場情報を重視したナレジマネジメント」のパッケージ・ソフトを販売し、それを使いこなすためのコンサルテーションであった。同時期にアメリカで何社か同じような会社がスタートしたが、コピーできるような先例はなかったという。同社は現在、「人中心のナレジマネジメントにより、学習する組織への変革」を手助けする仕事で大企業を多数クライエントにして急成長していた。社員数は55人、売上高7億円余、谷本氏は1~2年のうちに株式公開しようと社員に檄をとばしている。谷本氏の父親は大阪の商家に育ち、銀行員であったが、のちに中堅企業の社長となった。谷本氏が大学を卒業して直ちに経営大学院に進学したのは国際的な企業で営業活動をしたいと思ったからだが、大手エレクトロニクス企業に内定して考えたことは、たとえその企業のトップになったとしても、自分が大企業に目に見える影響を及ぼすことは難しそうだ、それでは面白くない、皆がやろうとしないようなことを選択したい、自分がはっきり影響力を行使できるようなことをしたかったのだという。谷本氏は10年間、コンサルタントの仕

事をしてきたが、その経験は起業家にはむしろマイナスではなかったかと考える。理由は、事業会社で働いた経験がなく専らコンサルタントの仕事をした人間は、戦略の立案と実行のアドバイスの仕事で「仮説検証型」になりすぎ、驚きや化学変化を起こしにくいくこと、またコンサルタント業は人材の粒がそろっているので、人材育成や部下の動機づけが下手である。それに対して事業会社は能力の上下幅が広いので手取り足取りの育成も必要だ。<sup>5</sup> 谷本氏の見るところではコンサルタント出身で株式公開まで持っていた起業家は意外と少ない。

谷本氏は起業して本当によかったと言う。自分がやりたいことをやっと見つけたという納得感がある。自分が深くコミットできることであれば、困難にぶつかっても執念で何とか解決できるものだ。物事を前向きに考える楽観主義や行動力も生まれてくる。コミットメントがあり、それを他の人にも伝えられれば共鳴する人も出てくるし、必死にやっているのをみて可哀そだから手を貸してやろうという人も出てくる。会社の基盤が未だ危ういときに、この会社は面白そうだと入社してきた人材が10人ほどいるし、この会社は伸びるとほれ込んで良い人材を探してくれたヘッドハンターもある。IBMよりもリアルコムを選んでくれた顧客などよい人々に巡り合い、社員や顧客と真剣勝負で渡り合い、自分を高めることができた。コンサルタントをしていたとき、自分はこれでいいのかと眠れないほど悩んだものだ。ある経営者が述べていたが、「サラリーマンには不安はないが、不満がある。経営者には不安はあるが不満はない」。不満よりも不安の方が嫌だという人は起業に向かないと谷本氏は言う。谷本氏は起業家の成功要件は開発可能であり、自己訓練も可能であると考える。ビジネス・スクールでの体験はいまベンチャー経営者としての谷本氏に大いに役立っているという。経営のいろいろな職能を俯瞰できたこと、人的なネットワークができ、何か問題が起きたときに相談できること、実務経験なしにビジネス・スクールに入ったので日本のビジネスのしきたりをそこで窺い知ることができたこともメリットとしてあげる。ビジネス・スクールでいろいろな人に出会い、ロールモデルをつけ、自分探しを行い、自己分析し、起業するまでの触媒として役立ったが、しかしそれ以上ではないと谷本氏はいう。ビジネス・スクールや起業家養成塾はほどほどに役立つが、基となるのは先天的なものであろう。それさえあればビジネス・スクールとその後の体験が増幅してくれる。コンサルタントや起業の成功者が開いた起業塾からは10年経っても起業の成功者がほとんど出でていない。アメリカの一流ビジネス・スクールの卒業生から起業家が輩出しているかのように言われるが、意外に直接寄与してはいないのではないか。むしろ工学部サイドでは起業に直結している例がある。コンサルタントから起業に成功した例も皆無ではないが、成功しようとしてギラギラしている人よりもエンジニアで自分のやりたいことをもっている人、自分の強み・弱みを知り、自分の至らないところは人を雇う、そういう人が成功していると谷本氏は言う。「ビジネス・スクールのカリキュラムにも問題はあるが、入学選考基準を変える必要がある。大企業経営者志望組とベンチャー志望組に分け<sup>15</sup><sup>20</sup><sup>25</sup><sup>30</sup><sup>35</sup>

て、後者は学業成績を重視しないなど選考基準も別にする。わが国の起業活動を活発にするには、起業に成功した人が自らロールモデルとなり、後輩起業家のメンターやエンジニアになってくれると好循環が起こるのだが、日本では成功した起業家が名譽を求めて、経団連や同友会に入ろうとする。“生涯ベンチャー”という人がもっと出てきて、若く才能のある人、アイデアはあるがそれをどうビジネスにするのかがわからない若者に、経験豊かな“グレイヘアー”を見つけて組み合わせるとよい。それと税制の改革、株式公開をしてとかんと得をするような税制にしなければならない。また、ゆとり教育など大間違いで、つめこみ教育があってよい。しかし上位下達ではなく、双方向的な授業が必要だ。」

5

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

© 18年8月・100