ベンチャー企業と情報の活用

Venture businesses and information

.....堀場雅夫*

[抄録] 情報化が進み、ベンチャー企業は、有効な情報を得てから早急に対応ができ、一つの手段として情報を利用できるようになった。情報化時代のベンチャービジネスにおける、情報の重要性を、演者の経験から論じ、情報の活用方法を述べた。また、成功しているベンチャー企業の共通点として、(1)仕事が好き、(2)グローバルな視点、(3)スピードを重要視する、(4)アウトソーシングを有効利用する、(5)社会貢献、を挙げた。

[キーワード] 情報、経営、ベンチャー企業、ベンチャービジネス

[Abstract] The advancement of information technologies enables venture businesses to quickly make decisions by getting useful information. Based on author's experience in conducting a venture business, he described the significance of using information. He also mentioned the characteristics common to many successful venture businesses are : 1) to be active ; 2) to have global viewpoints ; 3) to act quickly ; 4) to use outsourcing effectively ; 5) to provide social services.

[Keywords] information, management, venture business

この講演は、1998年10月12日(月)、きゅりあん（品川区立総合区民会館）8階大ホールにおいて行われた、科学技術情報講演会の講演を収録し、編集したものです。

情報化時代だから起きたベンチャービジネス

本日は「ベンチャー企業と情報の活用」というテーマでお話しさせていただきます。企業経営に情報が重要であるということは今さら申し上げるまでもないことですが、最近は特にハードの開発スピードが速くなり、逆にこれを使うユーザの方が戸惑っているという面もあります。また、データベースが膨大になって、検索するのも大変です。そこでいちばん問題なのは有効情報をどうやって選び出すかということで、それに費やすエネルギーも大変なものになっています。結局、情報をうまく利用して企業の利益に結びつける能力が問われる時代になったということです。

情報というのは恐ろしいもので、例えば1989年にソ連が崩壊したのも、結局は情報のなせるわざですし、また、最近の株価やドル円の変動の問題も、昔はアメリカの相場が日本へ、日本の相場がイギリスへ通じるのに数時間かかりましたから、そんなにドラスチックに動くわけではありませんが、今はオンタイムで、あらゆる国の情報が行き交っている。いろんなスペキュレーションが行われ、必要以上の乱高下をして、大きく得をする人も大きな損をする人もある。結局、情報を物にできた人は金持ちになるわけです。とは言っても、そういう情報を得たところで、その情報をすぐ1億ドルの金にすることができない人なら、それは何の役にも立たないということになるわけです。

つまり、情報というものは、たとえ手に入っても、これを自分のものにする段階も非常に難しいのではないかと思います。特にスモール企業、あるいはベンチャー企業にとって、情報は企業の命です。情報を得て、クイックレスポンスでどんどん対応していくことで、情報そのものが金になるということも事実ですが、一方、それを処理するキャパシティがないと、その情報は死んでしまうというより、その情報があだになる場合もあります。しかし、やはり情報というのは、スモール企業あるいはベンチャー企業にとっては神の助けでして、こういう情報化の時代に入らなければ、

* HORIBA Masao

(株)堀場製作所取締役会長。大正13年京都府出身。昭和21年、京都帝国大学理学部物理学専攻卒業。同20年、京都大学在学中に堀場無線研究所を設立。同28年(株)堀場製作所設立、代表取締役社長に就任、同53年代表取締役会長、平成7年に取締役会長に就任、現在に至る。昭和36年には医学博士号取得。現在、京都高度技術研究所理事長、日本電気計測機器工業会副会長、日本分析機器工業会副会長、京都科学機器協会理事長等の公職を務める。昭和57年藍綬褒章受賞、平成8年経済広報センター表彰、平成10年毎日経済人表彰。著書は『イヤならやめろ』、『ベンチャー魂』、『出る杭になれ!』、『堀場雅夫の経営心得帳』等。

ベンチャービジネスというのなかなか起こらなかったでしょう。

経営者の基本の上に有効に働く情報

まず、情報化が進んでいちばんありがたいのはEメールです。これによって、社長、トップマネジメントと第一線の人々がオンラインでつながっている。小さな企業では社長があちらこちらに動かないといけません。しかし、あまりうろうろしていると社長の命令が伝わりません。やはり会社にはないと情報もつかめないし、自分の言いたいことも相手に言えない。

ところが、今はEメールのおかげで日本中、あるいは世界中、どこにいても、誰とでも瞬間的にお互いに情報を伝えることができる。それによって早急に対応できる。そういう情報網があるからベンチャービジネスもやっていける。これは本当にありがたいことです。

先ほど申し上げたように、ベンチャーというのは、そこのおやじさんが開発者であり、セールスマンであり、財務担当でありと、1人3役、4役をしているわけで、その人の行動力がその企業のアクティビティに正比例していますので、情報化によって、おやじさんが必ずしも1か所にいなくてもいいというのは大変ありがたいことなのです。

また最近では、SOHOが盛んになってきました。社員は自分の家にいて端末で連絡をするということになりますと、通勤時間の問題もないし、遠方の人、それも日本でなくても、海外の人でも従業員として大いに戦力になります。私どもの会社は、本社が京都にありますが、東京にもソフト関連の社員がおります。特に東京の場合は通勤事情が非常に厳しいですから、ソフト関連の人は在宅勤務でやろうじゃないかという案を、3年ほど前に出したんです。まだ、いろいろ難しい点もあって期待通りには進んでいませんが、いずれ、だんだんそういう方向になってくるのではないかと思います。

しかし、この情報化がどんどん進んでいっていちばん心配なのは、その社長をはじめとして幹部の人が非常にオーバーワークになることなんです。家へ帰ってきたら帰ってきたで、またいっぱいメールが入っています。メールというのはとても便利なんですけど、困るのは、開いた、読んだということが相手に分かってしまうので、返事がないと、また催促のメールが入ってくるんです。

また、メールを片っ端から処理するんですが、これはスピーディで非常にいいけれども、「イエス」、「ノー」、で処理しますから、早とちりをして、後から「こんなことをしていいんですか」と言われ、「そんなこと言ったかな」と思っても、そのと

きはもう手遅れということもあります。特に私は早とちりの大将でして、何か事件が起こると、いきなり厳しく叱ってしまうんです。それで、一晩考えて、あくる日に訂正すると、もうそれは処理済になっている。ハイレスポンスで返事ができる、24時間いつでも臨戦体制にあることはすべていいと極論するのも問題だなと強く思っているんです。

そういうことで、情報というのは、薬にしたら、非常によく効く薬ではありますが、いったん、これが毒性を持ちますと、またとんでもない命とりにもなるということを十分考える必要があると思います。情報というのは、目的ではないわけです。一つのツールであり、一つの手段として情報があるということを忘れてはならない。つまり、企業経営者としての基本的な必要条件が満たされなければならない。逆に必要条件がしっかりしているときに初めて、情報が充分条件の中の一つとして非常に有効に働くということになります。

21世紀の経営のキーワードと必要条件

では次に、これからの21世紀のキーワードを考えてみましょう。いわば、経営の必要条件ですね。よく20世紀の延長線上に21世紀はないと言われます。21世紀には、一体、どこがどうなるのか、私は、個の時代ということではないかと思います。

特に日本という国は、集団あつての個、つまり集団が主であつて、個は従の立場にあった。例えば、日本国があつて日本国民が、株式会社何々があつて、そこに役員、社員がいた。常に、冠にその集団があつたと思うんですが、21世紀というのは、少なくとも、集団と個とがコンパラブルな間柄、あるいは個が主役になって集団の方が従になるというリレーションに変わってくるのではないかと思います。

それでは、個の時代というのは一体何がいいのかということですが、まず第一に、21世紀は非常に価値観が多様な時代になってくる。多種多様な考え方がそれぞれに生きていく時代だと思うんで

す。そうなりますと、その価値観の多様性に対応するためには、やはり個というものが非常に大切になってくる。

要するに、今までのように、大量生産をして、先にメーカーの方がお客のニーズをつくり出すというのではなく、要るものを買うというように、ユーザニーズが非常に明確になる。しかも、ニーズは人それぞれによって違ってきますので、メーカーがつくったものをお客が必ず買うということではなく、製品なら製品、あるいはサービスならサービスが、その経営者の価値観によって多種多様に生まれ、またユーザの方も、その多種多様な中から自分のニーズに合ったものを選ぶということになりますから、当然、経営には個の時代というのが非常に重要な役割を果たすわけです。

また、一方、企業に働く人にとっても、それは必要なことだと思うんです。今までは大企業一辺倒で、その企業の経営方針が決まると、働く人のチョイスは限られるわけですね。しかし、これからは、多種多様の経営方式があり、多種多様の価値観で経営する企業がたくさん出てくる。規模の大きいところも、小さいところもある。業種も、一次、二次、三次、四次、五次といっぱいある。商売のテリトリーも、国内もあれば、アメリカ専門もあれば、世界全体もあるというように、多種多様の企業がその経営者の性格に応じてでき上がってきますと、勤める人も、自分の生きがい、あるいは自分の働きがいに合わせて企業を選んで勤め、人生を楽しく送ることができるというようなことになり、やはり個というものが非常に大きなウエートを占めてくる。

そして、そういう専門が生まれてくると、経営者はそれにかけているわけですから、やはり品質のいいもの、レベルの高いもの、納得のいく商品あるいはサービスが効率よく生まれてくるということで、それはまた自動的に非常に高い付加価値を持つことができる。世界的にも一流の商品ができるわけですから、競争力を持つことができる。要するに、規模の大小を問わず、その企業の種類を問わず、やはり個性豊かな企業がたくさん生ま

れるということは、世界的な競争力を持ち、ひいては経済の大きな活性化につながっていく。

そう考えてみますと、これからの企業は、それぞれが自分の価値観を持って、自己実現を全うする一つの機能を有するものということになります。

衣食住足りて 70 点、満足な薬と医療で 80 点

さて、ここで一つ考えてみたいのは、今の日本という国、あるいは日本人というのは世界的にどのような立場にいるかということです。

もちろん、最近では国際化時代で、自称国際人は多いですね。欧州に20回行ったとか、アメリカに15回行ったとか、中国には50回行ったとか、とにかく凄い人がたくさんいますが、しかし、その人が本当に皆、国際化されているかと思うと、えっと驚くことがあるんですね。

人間の幸福や満足について冷静に考える機会はなかなかありませんが、本当に人間の幸福とはどういうことか考えてみると、私のような戦前、戦中、戦後派からしますと、まず三度のご飯が食べられるというのが最高のことなんです。

この間、三度のご飯というのは大変だという話を若い人たちにしたら、みんな、うん、うんとうなずくんですね。ところが、彼らが大変だというのは、おいしいものを満腹になるまで食べたい、しかし、カロリーが問題で、特に中性脂肪が増えるとか、三度のご飯を食べるについては非常に気を配っているというんです。どうも話が食い違う。

第二次世界大戦のとき、私は大学生でした。米の配給はほとんど無くて、豆かすとか芋のつるや干しトウモロコシが主食でした。それで時々、町の食堂で雑炊の配給があるんです。雑炊と言っても米はほとんど入らずに、いろんな変なものがいっぱい入ってるんですが。教室で講義を聞いていると、後ろからメモが回ってくるんです。大学の近くの食堂で、どうも雑炊の配給がこれから30分後にありそうだという情報が入ってくるんです。しかし、授業中ですから、何とかうまいこと、

すうっと後ろから抜けていきたい。聞いている人も少ないんで、どうせばれるんですが、後ろからすうっと、1人抜け、2人抜けしていくんです。それで、その雑炊屋に並んで順番が回ってきて、やれやれ、ありついたら喜んで机に座ってふっと後ろを見たら、その授業をしていた先生も、そこで雑炊を食べてた(笑)。三度のご飯を食べられたときは、ああ、きょうはよかった、もっと極端なことを言えば、白いご飯に伊勢たくあんでお腹いっぱい食べられたら、もう何でも言うことを聞くと思った時代なんです。ですから、本当に三度のご飯が食べられたらいいなあと思うんです。現に今、ソマリアやバングラディシュなどでは、三度のご飯どころか、1日に一度でも口の中に食べ物が入れば、その人たちは本当にありがたいと思っていると思うんです。

その次は着るものです。いつも靴下には穴が空いているし、服も破れている。母親の夜の主な仕事は、靴下や服を繕ったり、膝の抜けたズボンを直すことなんです。もっとも、最近は新しいズボンをびりびりっと破って、そこに継ぎはぎをして、ニュースタイルだという風潮ですが、本当に、せめて破れない服を着たいと思いましたね。

では、その次は何か。やはり、衣食住の住、住むところですね。もちろん、私の場合は家はあったんですが、雨漏りがするんです。家中の金だらいやバケツを並べるんですが、夜、寝ているときなんかは大変でした。だから、せめて雨が降っても雨の漏らない家に住みたいと思ったんですが、今の日本というのは、贅沢を言ったら切りはありませんが衣食住で苦労するというようなことはほとんどないですね。衣食住がまあまあ満足できたら、これでもう70点だと私は思います。

次は何かというと、薬と医療です。私は、終戦直後、高熱が出て、半分、意識不明になりました。両親がびっくりして、医者を探しました。そしてお医者さんが「気の毒ですが、ちょっと無理です。急性肺炎です。栄養不良でもあるし、もう無理です。ただ、進駐軍がペニシリンという凄い薬を持っているので、この薬さえ手に入ったら、助かるか

もしれない」というので、父は必死になって進駐軍に行って、何とかペニシリンの注射液を分けてくれるよう頼んで、ようやく2本、アンプルが手に入った。それを注射してもらいましたら、2時間ぐらいで、持ち直したんです。そのときに、もしペニシリンが手に入らなかったら、私が今、皆さん方にお話しするなんてことは到底できなかったわけで、本当に、薬ってありがたいと思いました。それは50年前の話で、今の日本は薬は十分ですが、さらに医療が満足にいくと、それで大体80点近くになりますね。

義務教育の充足とすべてが自由な日本は 90 点

さて、次は何でしょうか。これは皆さん意外に思われるかもしれませんが、読み書きそろばんです。字が読める、字が書ける、算数ができるということ。日本ではもう義務教育が行き渡っていますから、字が書けない、字が読めない、簡単な算数ができない人は少ないんですが…。

私はあるボランティアの団体、ロータリークラブに入っていて、この間、そのクラブから世界社会奉仕の一環として識字率向上の運動に参画するよう言われたんですが、どうもびんと来ませんでした。パンフレットを読んでも、まだ世界には、自分の国の文字の読み書き、あるいは簡単な四則ができない人が億の単位にいるんですね。

読み書き算数ができない人は、生活の糧を得るには単純労働しかないんです。物を担いで運んだり、穴を掘ったりですね。しかし、もし字が読めなかったら、どういうことになるか。例えば、港で船から荷物がたくさん揚がってきた。その中には、肉の缶詰もあれば米もあれば、ほかにもいろんな品物がある。この中から、ある機械の部品を20ダース運ぶよう命令をしても、字が読めないからたくさんの箱の中からどれを持っていったらいいかわからない。黒丸をつけた箱を向こうへ運ぶよう、ここまで言ってもらわないと、その人は単純肉体労働としても日給がもらえない。

読み書き算数ができない人の生涯収入は、字の読める人に比べて10分の1ぐらいしかない。これは死活問題なんです。ですから、字が読める、字が書ける、算数ができる、こんなありがたいことはないんで、ここまで来ると、80点ですね。

最後は自由ですね。住む自由とか旅行の自由、あるいは宗教の自由、思想の自由、言論の自由といろいろありますが、日本でしたら、もう自由ばかりで、不自由なんて一つもないですね。

50年前はどうだったか。思想の自由なんてありませんでした。私は理学部の物理学を専攻していて、特に理論物理が好きでしたから、唯物論としてマルクスは非常におもしろい。共産主義者ではないんですが、マルクスの勉強をしたい、マルクスの考え方はおもしろいというので、そういう本を探したら、それを探していると聞いただけで、共産党かと疑われ、特高にやられました。

旅行の自由もそうですね。今はもうアメリカへ行こうと思うと、成田へ行って空席があればすぐに行けます。私がちょうど終戦の年に自分で仕事を始めて、いろいろやってみたら、すべてのオリジナルはアメリカで、アメリカに行かなければ仕事はないと思って、あらゆる手立てでアメリカへ渡する方法を探したんですが、結局、行けたのは10年後、昭和30年になってからです。それまでは、どうしてもパスポートもビザももらえない。そのように、本当に我々も、日本といえども、50年前には、全部が不自由でした。

そういうことを考えますと、現在は日本人であるということだけで、私は、自由まで含めると90点、人間としては満足度90点のところに行っていると思うんですよ。

しかも、日本人に生まれるにあたって、アフリカはどうか、南米はどうか、あるいはインドは、ロシアは、北欧はと、世界じゅうを研究したあげく、日本人に生まれるのがよさそうだとすることで、日本に生まれるためにいろいろ勉強して、やっと日本人に生まれてきたのなら、この初めから90点というのも、まあいいんですが、皆さん、生まれてみたら日本人だったわけですね。何の苦

労もせずに、生まれたら日本だったというのは、もう本当に宝くじに当たったみたいなので、まず、朝な夕なに、日本人であることへの感謝から始めないといけないと思うんです。というのは、同じ確率で、ソマリアに生まれてたかもしれないし、バングラディッシュに生まれてたかもしれませんね。たまたま日本に生まれたために、初めから人間の人生として90点をもらってるんですから。

意義ある己の存在と自己実現で 100 点満点

さて、私があえて90点と言ったのは、残りの10点があるからです。残りの10点は何かというのと、自己実現だと思います。自分のターゲットを決めて、それに一步一步アプローチして、クリアしていく。これが人生の喜びである。100点を取るための最後の10点というのは、その自己実現にあると思うんです。

では、その自己実現というのは、どうしたら得られるのかということです。まず、自分で一つの目標を立てる。しかもその目標は、価値あるものであること。では、その価値あるもの、価値観はどこから生まれてくるかと言いますと、それは自分の哲学、自分のフィロソフィーです。したがって、自分の哲学を持たない人には、自己目標もなければ、自己実現もないわけです。

ベンチャー魂とは、その自分のターゲットにチャレンジすることだと思います。ベンチャーというと、すぐにゼロから事業を始めることだと一般には受け取られますし、もちろんそれもありますが、私は、自分の生き方、自分の人生そのものがベンチャーだと考えてみたいんです。

つまり、人がつくった組織や価値観がたまたま自分の価値観に合い、それが自分の生きがいに合っていれば、これは非常にラッキーです。しかし、そうでなかったら、自分の価値観を全うするような生き方を自らやるには、やはり自分がベンチャービジネスを興す必要がある。そこにつながっていくと思うんです。

自分の存在は、もちろん、肉親、例えば子供に

対して、親に対して、あるいは自分の家族全体に対して一つの意義ある存在であらねばならないし、また、ある市民であり、町民であり、国民であるということにも、社会的な存在の意味がないといけない。あるいは自分の職業、業界に対する自分の存在が意義を持たないといけない。自分はまた、地球人、要するに人類の1人としての意義を持つ人間でありたいと思いますね。この世にいったん生を受けて自分の人生を過ごす上で、何の価値もない、何の役にも立たない、そういう人で一生を送るというのは、本当にもったいないことです。

私は時々、いろんな人に「あなたがもしいなかったら何か大変なことが起こっていましたか。あなたがいるために、何か新しいことが起こりましたか。あなたがいるために、何がなくて済みましたか」と質問するんですね。そうすると、日本人には謙虚な人が多いから、多くの人は「いやあ、私がいても、いなくても世の中って何も変わりません」と言う人が多いんですよ。私はそういう人に「あ、そうですか。あなたはいてもいなくても、何にも変わらんですか。そしたら、早う死んだらどうですか」と言うんですよ（笑）。「何で」と、急にご機嫌が悪くなりますがね。

人間がしゃべったり、活動してたら、どんどん炭酸ガスを出してるんです。地球を温暖化する炭酸ガスを人間が出す量は、大体のオーダーですが、私くらい長生きすると、すでに20トン近いんですよ。「早く死ねばそれだけ炭酸ガスの出る量が減ります。何の役にも立たないのなら、早う死んだらどうですか。少しでも地球の役には立ちますから」と言うんです。すると、そこまで言われるんならと、「私はあれした、これした」といろいろ言われます。

事ほどきょうに、いったんこの世に生を受けたら、何か世の中のために尽くす、人類のために尽くすということが必要だと思うんですね。

一石二鳥をねらって博士号に挑戦

私が、人間、人間と言うのは、ゆえありまして、ちょっと医学の勉強をして医学のドクターを取ったんですが、人間というのはべらぼうに大変なものだからなんですよ。

実は、私どもの会社は大変小さくて、人材がなかなか集まらないので、大学へ行って一本釣りをしてきました、大学の優秀な卒業生を何とか集めることができたんです。そういう連中が、卒業して何年かして同窓会とかクラス会で会いますと、大企業に行った人は、だんだん偉くなって係長とか課長になってる。自然科学系の人は、多くは出身の学部に応じて理学博士とか工学博士とか、ドクターを取るんですね。ところが、私どもにきた人は、特に課長というのもないし、ドクターも持ってない。そうすると、お互いに名刺交換をするけど、私どもでは名刺をつくってやらない人もあったんで、名刺すらないと、コンプレックスを感じて、「ああ、こんな中小企業に勤めたら損だったかな」というような空気になってきました。

そこで私は「それなら、ひとつみんなで頑張ってドクターを取ろうじゃないか。それから、課長とかは簡単や」と言って、そのときに全部課長にしたんですね（笑）。別に課はないんですが、名刺屋へ行って、名刺に課長と刷ってきたら済むことですから、これはすぐ一件落着いたんですが、ドクターの方は、ドクターでもないのに理学博士とか書いたら問題で、学歴詐称ですから、これは本当にドクターを取らねばいけません。

じゃあどうするか、いろいろ考えました。当時、我々はいろんな試作とか開発の委託を受けていましたので、自分の得意なテーマで注文を取って、お客さんからお金ももらいながら、一緒に論文も書く。そしたら一石二鳥だからと、みんなに命令したんです。そのときに、自分もやるから、君らもやれと、言いました。

そこでまず、私の直系の、同じ学部を出た後輩がいて、それがシングルクリスタルのことをずっとやっていたんで、シングルクリスタル関係の

委託研究をある会社から取ってきました。すると、彼は1年ほどで開発をやり、同時に論文も書き、自分の卒業した大学に出して、無事、理学博士が取れたんです。それをみんなが見てて、「これは案外いけそうだ」と、電気をやった連中、機械をやった連中、化学をやった連中がそれぞれ自分の得意の分野の注文を取ってきて論文を書いた。そして、どんどん理学博士とか工学博士が誕生したわけです。

「課長にもなれたし、博士も取れた。言うたとおりしてたら間違いないやろ」ということで、大変うまくいったわけなんです。そのときにみんなが「たしか、我々に論文を書けいとき、自分もやるからと言われたけど、一体、どうなってますか」と言うもんですから、「君らがドクターを取るというので、銀行へ走ったり、注文を取りに行ったり、大変やったんや。論文を書く時間がない」と言ったんですが、社長として、やはりいったん約束したことは何とか守りたいと思ったんですが、直系の後輩が理学博士を取ってしまいましたから、どうも後輩の後に私がまた理学部へ論文を出すのじゃくにさわるというので、薬学だの、農学だのと考えたんです。私は熱解析の分析をやったものですから、この対象を血液か何かにしたら医学博士を取れるんじゃないかと思って、医学部の先生と相談したら、「いやいや、もしこれが本当にできるんやったら、そりゃ、論文になるよ」と言われたんで、夜な夜なその実験をやりまして、一応、格好をつけて持っていきました。

医学部の先生は「これなら医学博士をやれる。論文としては通る」と。だけど、それからが怖いんですね。「ただし、おまえは理学部の出身やのに医学博士をやるんやから、医学一般の口頭試問をする」と言われるんですね。論文は血液の分析でやりましたが、医学のことなんか分かりませんから、菓子折りなんかをいろいろ持って行って、何とかその口頭試問はやめにしてくれと頼んだんですが、お菓子折りはもらわれましたが、その口頭試問はやめられないということになり、あきらめまして、それから1年半ほど、医学の勉強をし

した。

人間の機能は一つ一つが本当に凄いもの

そうして知ったんですが、医学というからにははっきりした学問だと思ってましたし、人間のことは、ほとんど分かっていると思っていたんですが、勉強すればするほど、なんにも分かっていないということが分かったんです。

もちろん、物を食べたら、口から入って食道を通して、胃を通して、腸を通してなんていうのは分かってますし、心臓や肺とか腎臓、肝臓などの臓器がどういう働きをしているかというのは分かっていますが、そういう機能がどうして起こるのか、あるいは抗体というものがあって、外敵が来たときに、向こうの格好に応じてやっつける兵器を瞬間的に設計してやっつけることがなぜできるのか、何も分かってない。いわんや、それは昭和30年の初めころでしたから、もちろんDNAも発見されてませんし、分子生物学というものもないで分かるはずがないんですね。

分かってないけど、人間とは、一つ一つ、どれをとってみても凄いですね。私が一番凄と思うのは、一つ一つの化学反応とか、重合とか、分解とかということ、全部、常温、常圧でするということです。化学工場と同じことをしようと思ったら、ものすごく温度を上げたり、圧力をかけるとかして、物質を分解したり、重合したりしますが、人間は全部、36度で、1気圧の状態、しかも1人の体というコンパクトなところで全部やっている。それで、食べたものが血となり肉となり、エネルギーとなって使うこともできる。

それから、センサーももの凄いです。私どもは分析をやっていますが、いまだに味のセンサーとか、においのセンサーなんていうのは製品化が困難です。人間の機能には到底及びもつきません。あるいは今、デジタルカメラで最高の分解のものが、150万画素と言われてますが、人間の目は800万画素ぐらいありますからね。色調に至っては無限にある。目玉一つとってみてもそういうことで

すね。

あらゆる機能がそうで、頭の中のコンピュータはもう本当に信じられないほど凄いわけです。今、コンピュータの分野において画像処理が重要課題になっていますが、この間も私は、私の画像処理の能力の偉大さにびっくりしたんです。私が小学校を卒業してから60年になるんですが、同窓会をやろうと集まりました。男女共学でしたから、女性も男性もいます。一部の人は、小学校を卒業してからもつき合ってますが、大部分の人はつき合っていませんし、特に女性は全然違うコースを行っていますからつき合っていない。

それで、ある場所である時間に待ってたら、向こうからよばよばっとしたおばあさんが来るんで、「あ、自動車にひかれる」と心配してたら、そばまで来たんですよ。そしたら、ふっと「あ、何やらちゃん」て分かるんですね。60年前に12歳のときに別れたその顔を覚えているというのは、まだ大したことないんです。その12歳のお嬢さんが15歳になり、20歳になりいい娘になり、25歳になり人妻になり、30になりお母さんになり、40になり色気が出、50になっておばさんになって、60になっておばあさんになって、70になってと、12歳の顔からその間を瞬間的にシミュレーションして、あ、何やらちゃんと分かるんです。こんなソフトを作るとしたら、何十億、何百億かけてもできません。それがわずか、2秒か3秒で、痛い思いも痒い思いもせず、電気も何も使わずに、何やらちゃんと、分かる。それだけ見ても、人間というのは本当に凄いんですよ。

この間、ロボットの先生に、人間の一つ一つの機能をつくったら、いくら掛かるか聞いたんですが、いくらお金を掛けてもできないという返事でした。それでも、「値段をつけてみてください」と言うと、いちばん安く言った先生が1,000億円、ちょっと高めの人で3,500億くらいでした。

最も安物のロボットでも1人1,000億ですが(笑い)、新入社員の初任給が、22万円か23万円。これ、ちょっとひどいのと違いますか。1,000億円の機械をリースしたら、月に2億か3億要りますよ。そ

れを二十何万円で雇うというのは、経営者としてちょっとあこぎと違うかと思うんですが、雇われる方も雇われる方ですよ。2億の価値があるのに、何で22万円で必死になって就職活動をするのか。これ、どこか狂ってますね。

私はここに、21世紀に対する一つの考え方の基本があると思います。やはり、人間はもっと人間らしく、機械はもっと機械らしくして、お互いの分野をもっとうまく使えば、少なくとも二十何万円ではなしに、せめて、2億はちょっと高いですが、1,000万とか500万ぐらいで人を使うようなことを経営者あるいはトップマネジメントも考えていかなければならないと思うんです。

地球を考えると人生は長いようでほんの一瞬

いずれにせよ、どんな優秀な人間でも、どんな金持ちでも、やはり死ぬんですね。それも元気であるのはせいぜい70年、80年です。最近、地球環境問題等々がありますので、私も地球と人間について考えてみました。地球の寿命は46億年と言われてますね。もし、地球が人間だったら、人間とはどういう存在かというと、原人が地球上に誕生したのが300万年前とか400万年前と言いますから、人類が生まれたのは1週間前のことです。縄文文化とかエジプト文化の時代があって、ようやく文明の社会ができたのがせいぜい1日前ぐらい、イエス・キリストが生まれたのは20分前ぐらいということになりますね。ですから、我々の寿命は大体40秒ぐらいですね。地球が人間と仮定したら、我々が生きている間というのは、まあ、そのくらいなものです。

それから、環境問題でよく「地球に優しく」という言葉が出てきますね。私はあれも、とんでもない人間の思い上がりだと思います。地球に優しく、悩める地球を救えとか言ってますが、地球は全然悩んでないんですよ。痛いことも、痒いこともない。炭酸ガスが10%になったって、地球はどうにもならないんですよ。水面が2、3メートル上がったって、えらいこっちゃと言ってますが、地球

は別に関東平野が水浸しになったからといっても、全然、何ともないんですね。いわんや、葛飾区が水に浸かっても、何の関係もない。ただ、人間が困るだけなんですね。

ですから、酸素と窒素の関係が2対8であって、気圧が今のような状態であって、温度が20度プラスマイナス10とか15度という状態でいたいというのは、人間が言ってるだけで、地球は別に温度が50度になったって構わないし、水面が10メートル上がっても構わないし、炭酸ガスが50%になっても構わない。46億年の歴史を見たら、オゾンホールもへったくれもない、紫外線がどんどん地球に降り注いでいたわけです。

だから、人間という生物を少しでも地球上に置いてくださいとお願いする、「我々も努力しますから、ひとつ地球さん、よろしゅうお願いします」というのが本来、環境の考え方なんです。それを勝手に「悩める地球を救え」なんて言っていると、地球も最後は怒ると思うんです。ですから、怒らんように、怒らんようにというのが、我々の務めではないかと思うわけです。

そういうことで、我々の人生というのは長いようですが、実際、地球の寿命から見たら本当に瞬間的な間で、しかも、それをいい状態で生かしてもらってるわけですから、生きてる間に何としてでも生きがいのある人生、働きがいのある人生を送らねば申しわけないと思うわけです。

社是「おもしろおかしく」の誕生秘話

話は変わりますが、私どもの仕事がようやく格好がついてきたのは昭和40年に入ってからで、46年に株式を上場しようということになりました。条件が整いましたので、私ども京都ですから、まず大阪の証券取引所に上場することになり、大阪の証券取引所の理事長さんにごあいさつに行っていろいろ話をしたんですが、最後に「君のこの社是は何ですか」と聞かれたんです。「いや、私、実は、社是ちゅうのは嫌いなんです。何か修身の教科書に書いてあるような、やれもせんようなこ

とを書いてあるのは、も一つ、気に入りません」と。そしたら、「あなたね、それは間違っている。株式を公開するということは、不特定多数の人々に株式を買ってもらうわけだ。そのときに、どういう仕事をしているかというのはいろんなパンフレット等を見れば分かるけれど、いちばん大事な、あなたの企業がどういうフィロソフィー、どういう企業哲学で経営しているか、どういうスタンスで取り組んでいるかということを明確にする、しかも、パンフレットのように、ぐちゃぐちゃ書いてあるのと違って、簡単明瞭に知らせるという意味で、社是というのは非常に必要なんだから、上場するからには社是を考えなさい」と言われたんです。

なるほど、そう考えてみると、やっぱり社是は必要だということで、早速帰りがけに本屋へ寄ったら、社是社訓集がいっぱいある。その中からよさそうなのを1冊買って帰りまして、それを見ると、みんないいことを書いてあるんです。これもいいな、これもすばらしい。お腹が減ったときにメニューを見てみたいもので、天麩羅や寿司やビフテキがある。

しかし、人の会社の社是を「これ、ええなあ」といって使うのも、どうもぐあいが悪い。やっぱり社是というのは自分で考えないといけないというので、いろいろ考えてるうちに2年ほどたちまして、49年に今度は東京へ上場することになりました。また東京でも同じことを言われたんです。「君、社是は何だね」と。「いや、実は大阪のときも言われたんですけども、まだ考えてるんです」と言うと、「いいかげんに社是をつくれ」と言われて、つくることにしました。

いろいろ考えたあげく、頭に浮かんだのが、「おもしろおかしく」なんです。やっぱり人生、おもしろおかしくせんといかん。企業も、おもしろおかしくないといけないし、そこに働く人も、毎日毎日、おもしろおかしい人生を送ってほしい。きょう1日、一所懸命仕事をした、ああ、きょうは1日よかった、ようし、あしたまた頑張ろうという気持ちになる会社にしたいということで、この「お

もしろおかしく」というのを社是にしたいと思ったんですね。

ただ、社是というのは公式のもので、取締役会にかけないといけない。そこで取締役会にかけることにしました。私の会社は、私の創業ですし、オーナー的な立場にあるわけですから、オーナー経営者というのは、「わしが法律や」という感じで、役員会を開いても、例えば私がこういうふうにやっていきたいんだけど、皆さん、どうですかと言うと、あんたがそうやりたいのなら、みんなで力を合わせましょうというのが大部分なんです。そういう形で大体、役員会というのは、ずうっとうまくいってたんですね。

だから、今度の社是もやっぱりその調子で、「おもしろおかしく」というのは、ちょっと変わってるかもしれんけど、僕の気持ちはこうなんやと言えば、1人ぐらいは「それはユニークでいいですねあ」と言うてくれて、しゃんしゃんしゃんと決まる予定をして、この「おもしろおかしく」という社是でいききたいと発言したんですね。そうすると、ちょっとそのときは感じが違ったんです。皆さん方もご経験があると思いますが、自分が何か発言したときに、誰も何も言わずに、いやあな沈黙がずうっと続いて、だんだん頭が下がっていくというのがありますでしょ？ そういう状態なんですね。

それで、「ちょっとこれ、調子悪いなあ」と思いました。隣にセカンドがいたんで、「これ、君、どう思う？」と言ったら、しばらく考えてまして、「いや、社長のお言葉ではありますが、社是というのは、もう少し理知的なものであるべきである、いわんや、我が堀場製作所は、分析機器にかけては世界一と言っているのに、『おもしろおかしく』というのは、ちょっと社是とは違うんじゃないんですか」と。彼がそう言ったら、ほかの役員も急に元気が出てきて、「それが社是ちゅうのは、おかしいでっせ」と言い出したんです。

私は、昔は滅私奉公とか言ったけど、これからの世の中は、みんなが楽しい仕事をする時代だ、しかも、楽しい仕事をするによって成績も上

がるんだから、まあ、ここで、新製品をつくるように新しい社是の考え方でいこうやないかということを楽しみに言うんですが、みんなはやっぱり、「それは社是とちゃう」と頑張るんですね。

私もだんだんしゃくにさわってきまして、うちの役員もそこそこやと思ってたけど、このレベルか、次の株主総会でみんなやめてもらおうか（笑い）と思ったんですが、考えてみますと、「おもしろおかしく」を否決されたから役員を全部クビにしたなんていうのは、最もおもしろおかしくないんで、これはやっぱり我慢のしどころということで、一応引き下げたんです。

実は、それから数年後、昭和53年ですか、ちょうど今から20年ほど前に、株式会社にしてから25周年になりますので、私が社長から会長に退くことになったときに、「すまんけど、何も要らん。記念品も要らんから、この『おもしろおかしく』を社是にしてくれ」と頼みました。みんなも「もうしょうがないな。おっさん、あんな頼んだんどのやから、しゃあない」ということで、一応社是になりました。

しかし、どうも皆の顔を見てると、まだ本気で賛成しとらんなと思ひまして、私の友人に、すぐでかい鋳物をつくってる人がいますので、「おもしろおかしく」と書いた、何トンという大きな鋳物をつくって、それを会社の入ってきたところにどーんと置いて、火事が起ころうが、会社がつぶれようが、これだけが残る（笑い）というものをつくったんですが、あまりにも重くて、それをぶら下げると梁が下がってくる。それを補強するのに2,000万かかると言われて、今は倉庫に入っているんです。

「おもしろおかしく」の理論的裏付け

事ほどさように、「おもしろおかしく」という社是にしましたが、昭和53年、今から20年前には、あんまり受け入れられなかったですね。営業の者も、たちまちクレームを出しました。それがおもしろいというので新聞に載ったんですが、それが

悪かった。お客さんのところへ行くと、「君とこの社はちゅうのは、『おもしろおかしく』で、みんな、そんなにおもしろおかしいのか。うちの会社、実は今困ってんのや。もっと安うしとけ」といって値切られたというんですよ(笑い)。いろんな損害が出て、大分私も文句を言われたんですが、ほんとに、ここ2~3年ですね、「いやあ、やっぱり仕事は、おもしろおかしいといかん。君とこの社はなかなかいい。わしらも、心では、おもしろおかしやりたいのやけど、なかなか社はにする勇気がない。しかし、いい考えや」と、多少褒めていただける方が出てきたんです。

そういうことで、「おもしろおかしく」という社も単なるエモーショナルなものであってはいけない、ある程度理論的裏付けが必要だと思ひまして、いろいろ勉強しました。アメリカの労働心理学や労働衛生学に、そういう文献がいろいろありました。それを調べると、やっぱり裏付けとなるものが出てくるんです。

まず、労働心理学では、人間というのは、毎日おもしろいなあと思って仕事をしてるときは、月給をもらってるから仕方ないなあと思って仕事をしてるときの、平均で2倍半ぐらい、場合によっては3倍ぐらい能率が上がっているんですね。労働生理学でも、疲労度の検査値に出ています。尿の検査とか血液検査から、嫌々ながら仕事をしているときと、おもしろく仕事をしてるときとでは疲労度がすごく違う。やはり、おもしろくやっていると、2分の1とか、3分の1、疲労度が少ないというんです。

そう考えると、企業においても、全部の人々が、おもしろおかしく仕事をしてくれると能率が上がる。ということは生産性が上がるし、疲労が少ないということは労働にとっていちばん大事なことです。

そういうことで、我々はこれから21世紀に向かって何をすべきかという、一人ひとりの人間がおもしろおかしい人生を送っていくことがいちばん必要なのではないかと思うんですね。

企業は舞台、いい演出家といい俳優とは

ここまでは人間について考えて来ましたが、今度は、企業とはどんなものか考えてみたんです。企業と人、社会を演劇に例えてみました。まず演劇に必要なのは舞台ですね。舞台がよくないといけない。照明も、客席、音響効果もよくないといけない。企業というのは、そういう舞台を含めた劇場だと思うんです。

では、そこで演ずるのは誰かという、俳優と演出家、監督、そのコンビネーションになると思うんです。経営者は、演出家であり監督である。そこに働く社員は俳優である。こう考えていきますと、監督は舞台を選び、俳優を選ぶ。また俳優も監督を選び、舞台を選ぶ。そして、よき舞台に、よき演出家、よき監督がいて、個性豊かな俳優が集まって演劇をしたときには、すばらしい演劇ができ、お客さんも満足して、どんどんロングランを打てる。こういうリレーションが、21世紀の企業あるいは経営者とそこに働く社員との関係でないか。そうすると、その劇場に出資した株主も大きな配当を得られる。こういう関係をつくり上げていくべきではないかなと思っています。

私は自分でもベンチャーをやってまいりましたので、21世紀の日本の活性化に少しでもお役に立ちたい、そのためには是非もっと多くのベンチャーを育てるべきと思い活動を続けてきましたら、ちょうど、日経新聞社系のテレビ東京、テレビ大阪のネットワークの『心はベンチャー』という番組に、昨年10月からことしの9月まで毎週1回出ることになり、日本で元気でやっているベンチャービジネスの経営者の方々と対談をしました。

ちょうど1年間ですから、51週、51人の方と対談したんですが、残念なことに、1人は自殺され、二つの会社が倒産した。しかし、ほかは元気にやっている。1年間でこの数字はベンチャーとしていい会社ばかり選択したのでしょうか。全体的にみると、半分ぐらい倒産していてもおかしくないのです。そこで、番組に登場したところを整理してみ

ましたら驚くべき共通点が出てきたので、それをご披露したいと思います。

ロングランを打てる舞台の共通点

この共通点というのは、ベンチャーかどうか、企業の大小にはあまり関係ないと思うんです。まず第1番目は、仕事が好きで好きでたまらないということです。ご飯を食べていても、歩いてても、次の商品として考えられないか、とにかく24時間、仕事が頭から離れない。猛烈社員というんでなしに、ほんとに好きなんです。ビジネスチャンスをつくるかなんていう講演会なんて関係ないんです。彼らにしてみたら、町を歩こうが、何をしようが、とにかく周りのこと全部を自分の仕事と関連づけている。すべてがビジネスチャンスなんです。それがどんどん新しいアイデアが出てくる根源になっているんです。

次は、驚くべきグローバルさ、インターナショナルさです。それは何も、全部の企業が海外へ進出しているとか、海外に物を売っているとかじゃないんです。関西なら関西の一部のところで仕事をしている人もたくさんいますが、でも、自分の仕事が今、世界的レベルで見てどの辺にあるかということを常に考えています。そしてそういう情報をどんどん集めている。なぜかという、今までですと、例えばアメリカに物を輸出する場合には、アメリカのマーケットがどうなっているか調べますね。しかし、今や、これだけの情報化の時代になりましたら、いくらでも世界中のものが日本へも入ってくるわけですから、自分のテリトリーが関西なら関西のことだけ知っておいたらいいなんというの、とんでもない話でして、世界中で自分の仕事はどのレベルにあるのか、非常に低ければ潰されるし、高ければどんどんテリトリーを広げることによってもっとビジネスチャンスを増やすことができる。そういうことを彼らは常に考えている。

それから3番目は、あなたの経営のいちばん高いプライオリティーとしては何を考えてますか

と、これは全部の人に聞きました。ほとんどの人がスピードだと言います。これも宜なるかな。大企業は、金もある、人材も設備もある。しかし、時間だけは、大企業も中小企業も零細企業も、1日は24時間、1時間は60分、1分は60秒であることは間違いない。我々が戦えるのは時間だけしかない。だから、スピードですと言っているわけです。

私も、スピードは非常に大切だと思います。それで我々も今、「タイム・ワンハーフ」といって、時間を何でも半減しようという運動をやっているんです。最近、よく経費節減といって、鉛筆を3センチまで使えとか、蛍光灯を半分消せとか言います。これは決して悪いとは思いませんが、そんなことをしてもほんとの意味の経費節減はできないんです。本当の意味の節減でしたら、やっぱり時間です。

世の中のあらゆるもののコストは、時間の関数です。例えばお金を借りても日歩いくら。家賃も月いくら。リースも月いくらですね。人件費も1時間いくらでしょ。全部の経費が時間のパラメータになっているわけですから、時間を半分にすれば、自動的に経費も半分になる。在庫の商品も全部毎日金利がついてるわけですから、在庫を減らせと言わないでも、滞留時間を半分にしろと言ったらい。納期を半分にできたら、工場は半分で済むというより、同じ工場でも倍の生産ができるわけですね。

そういう意味で、時間のパラメータというのは、これからの経営のリストラチャリングをやるにしても何にしても、いちばん大きい問題だと思います。これは計算して考えていったら分かりますが、彼らは本能的に時間で戦うと言っています。

21世紀へ向かう我々へのサジェスション

その次に彼らが大切にしているのは、アウトソーシングです。私はジェネレーションのせいとかどうか分かりませんが、何から何まで自分でつくれと言ってたんです。しかし、最近の若いベン

チャーというのはアウトソーシングです。話を聞いていくと、アウトソーシングのいちばん大切なことは何かというと、これは意外に見えるかもしれませんが、自分を知ることです。自分の価値を自分が冷静に客観的に知ることからアウトソーシングが始まる。なぜかと言いますと、自分の得意とするのは、ある分野しかないんですね。これだけは世界一だから、そこだけは自分が死んでもやります。しかし、あとは世界的に見たら二流、三流ですから、それは全部アウトソーシングします。

ただし、必ず一流のところに、自分のところよりもレベルの高いところへアウトソーシングする。これは当然の話ですね。自分のところよりレベルの低いところへアウトソーシングしてたら、それを集めてきて組み合わせたとき、自分ところのレベルより下がるわけですから、当然、自分のところよりもレベルの高いところでなければならぬ。また、レベルの高いところは、技術もあるし、設備もあるし、人材も整っている。結局、コストも安い、納期も早いということになりますから。

そこが、私のジェネレーションですと、アウトソーシングというと、すぐ下請さんと言うんです。下請さんというのは、自分とこよりもレベルが低いところですよ。これではいいものはできませんよね。ところが、彼らの場合は、アウトソーシングが彼らの生命だし、それによって品質を上げていくわけです。これは私も大変勉強になりました。

それからもう一つ、常に極限に挑んでいます。いいかげんところで妥協しません。これは世界で誰もやれない、だからスケールは小さくても世界的に名前が通るということになります。

その次に、これも驚いたんですが、案外小心物だということです。ベンチャーというと冒険ですから、冒険野郎だと思っていたら、とんでもない。小心です。そしてお金のこととか、マーケットのこととか、知的所有権の問題とか、あらゆることについて、石橋を何回も叩いて渡っている。

奈良県に登山用具をつくっている社長さんがい

ます。その人は若いときから山登りの専門で、二十歳のときにアイガーの北壁を日本人で2人目に登ったとか、アフリカの80メートルぐらいの滝をカヤックで飛び降りたとかいう人なので、「あなたは、むちゃくちゃな冒険家や」と言うと、「いや、私は小心です。経営も同じですけど、小心です」と。

例えばロッククライミングにしても、そのこの立体写真を何百枚も撮って、手を延ばしたらこの岩に当たる、足はどこに架けるといってのを全部頭にイメージしてからしかロッククライミングはしない。そのイメージがわからないときは絶対やらない。滝を飛び降りるときも、同じ人形をつくって、どこにGがどれだけかかるかを調べ、ヘルメットや防具を全部つくって飛び降りるから、全く安心ですと言うんです。それが本当の冒険野郎ですね。

ベンチャーも一緒です。外から見るとべらぼうな冒険だと思っても、内側から見たらものすごくかたい仕事をしているというのが、どうもベンチャーのベンチャーたるゆえんではないかなという気がしました。

それから最後に、社会貢献だと言うんです。私は「みんな、えらいモラルの高い人だな」と思いましたが、彼らがなぜ社会貢献が必要だと思うかということ、これからの若い人は、月給を出しますとかインセンティブをこれだけ与えますと言っても、「それは結構です。だけど、必要条件だけど、十分条件ではありません」と言います。自分の仕事が本当に世の中の役に立っているという誇りを皆に持たせることによって立派な人がやってくるんだということを言っていました。

いずれも、これはベンチャーだけでなしに、我々がこれから21世紀に向かってやっていくのに大変大きなサジェスションだと思いました。

皆さん方に日本に必要なベンチャーへのご支援を是非お願いしながら、明るい21世紀ができることを心から望んでいます。どうも御清聴をありがとうございました。

(文責 本誌編集委員会)