

Special interview

スペシャル・インタビュー

21世紀を担う事業家よ、出でよ!

経営者にとって日本は本当におもしろい時代になる

小松電機産業代表取締役 小松昭夫氏

インタビュアー 浅井隆氏

いまの不況は、日本社会の歪みが噴出している構造的なもので、これから動乱の時代に入ります——島根県のベンチャー企業家で、社会変動に対する高度な洞察力で知られる小松電機産業・小松昭夫社長に、経済ジャーナリスト・浅井隆氏が斬り込む。

ベンチャーブームは本物か

浅井 1996年は多少もちなおしていますが、バブル崩壊というのは、おそらく戦後最大の事件だと思えます。いまでも金融破綻や財政破綻の問題もありますし、いつてみれば日本社会が構造的に大きな転換点を迎えている。

そして古い体質の企業の業績が悪くなつていき、同時に新しいベンチャーの芽といったものが出てきた。またベンチャーキャピタルなど、それを支援する活動も盛んになってきました。この大きな転換点のなかでのひとつの活動の柱というのがベンチャー企業だと



あさい・たかし▶1954年生まれ。毎日新聞記者をへて独自の活動に入る。国際関係や経済問題に関してマクロ的視点から分析し高い評価を得る。「パラダイム大転換」「超恐慌」など著書多数

思うのですが。
小松 いや、なかなかそうはいかないんです。私はいま「ベンチャーバブル」とこう呼んでいるんですが、まだ生まれただけの芽に多量の肥料をやつたら、枯れてしまうんですよ。こういう現象がこれから次々と起きてくる。第2次のベンチャーブームのときがそうでした。

アメリカの有名なベンチャーキャピタルの会長さんがこの前、こんな話をされました。投資の判断基準は、1に経営、2に経営、3、4がなくて5に技術と。まったく私も同感なんです。一流の経営者であれば、二流の技術でも大丈夫なんです。逆はだめなんです。いま日本で一番必要とされるのは、そういった経営をきちんとできる人です。しかしあんまり肥料をやりすぎて、そういった人材を殺してしまうのではと危惧するんですね。

浅井 小松社長の考える経営とはどういうことになりますか。

小松 いろいろな視点があります



こまつ・あきお▶1944年生まれ。1973年ポンプ修理から創業し、現在では、工場の入り口に設置する高速シートシャッター、水処理システムを手掛ける鳥根県でも有数のベンチャー企業となる。会社経営のみならず、世界的な視野から、日本の在り方を積極的に提言している

が、人間の欲望をどういう具合に活用するのか。人間はだれでも欲望をもっていきます。欲望というものは放っておくとなにをしかすかわかりません。それを社会に役立つ方向にもっていくと同時に、そのプロセスのなかで個人が楽しく愉快に過ごせる。景気がいいということは、社会の人々が、それぞれ自分の役割を自覚して強制的にはなく行ない、楽しく生活できるとだと思いませんか。そういったことが、経営というプロセ

スのなかで、はじめて具現化されていく、と。それが経営の原点だと思います。

浅井 いまの日本にいちばん欠けていることではないでしょうか。国としての戦略がないこととあわせて、いまの話のような本当の企業戦略もない。ただ右往左往しているだけというのが、現在の日本だと思いませんか。リストラと円安で高い収益を出している企業もあります。これは本物じゃない。潜在的な問題も山積みされています

から。これから21世紀に向けて、よい社会をつくり出していく瀬戸際に、日本はきているんじゃないでしょうか。

小松 その意味では日本はすばらしいチャンスを迎えていると思います。なぜすばらしいチャンスかというと、さきほどの経営を実践していく以外に日本は生き残れる道がないんですよ。外をみることも大事ですけど、もう1回日本のなかをみる必要があります。

浅井 日本のなかにあるんですね。小松 なかです。世界をみなければならぬが、海外に出ていかざるをえない状況は日本のなかでつくり出されている。

浅井 それはひじょうに頼もしい言葉です。みないま海外ばかりに目が向いていて、外にいかに出ていくかだけを考えている。

小松 いろいろ研究していくと、地球のなかでいちばんおもしろい切り口というのが日本のなかにあることに気付くのです。おもしろいといってもいろいろ手法があります。日本の場合には経営という手法しかないんですね。軍事でなにかやるといっては無理ですし、政治もダメ。残るのは経営なんです。さきほどいったような使命

感をもった経営者がそうした日本をつくっていく。

食糧危機を知らない日本人

浅井 地方はわかりませんが、都会に住んでいると、ビジョンもないし、志もないし、ただ日々生きていけばよいという人が多い。モノ余りで豊かですからなおさらなんです。しかしそんな余裕は本当はないんじゃないか。いま世界でたいへんなことが起こっているんです。

小松 食糧危機ですね。

浅井 これはほんの一部新聞でも報道されているんですが、世界の穀物が底をつきかけているんです。80年代後半から土地が疲れてきて収穫量が減ってきた。収穫量は増えているんですが、伸び率が3%から1%に落ち込んだんです。ところが食糧が余っていたんで、あまり関心をひかなかった。

しかしいま、小麦やとうもろこしでは世界の輸出量の70%を占めているアメリカの穀物在庫が底をつきかけている。シカゴの穀物相場がとうもろこし、小麦は史上最高値でまだ天井感がない。これはたいへんな問題です。とくに今年秋以降、これにからんでいろいろ

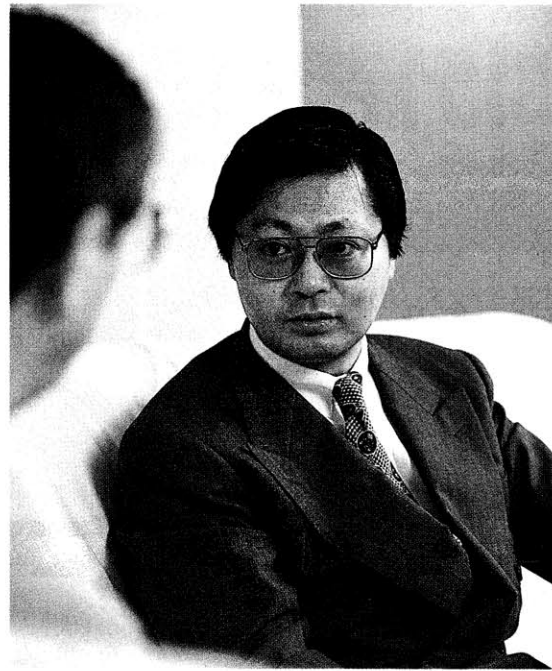
な問題がでてくるんじゃないですか。

小松 さきほど経営という手法で国内に目を向けることが重要だといいましたが、この食糧危機、あるいは油の問題といったものが、これからの日本がどうならなければならぬか、それを考える本當のキツカケになると思います。安穩としておれない雰囲気

が一般にもできてくる。
しかしそのときに、うまくリード役をつくって立ち上げておかないとパニック状態になる可能性がある。中国の諺に、「衰退の極みに繁栄の芽は生じる」という言葉がありますが、この「極み」ということが重要でして、衰退が限度を超えると混乱にはいり、コントロール不能になる。だから極みのときに、必ず核をつくっておかなければならない。これは自然にできるものではなく、人間の意志でつくらなければなりません。そういう準備ができていけば、また繁栄していく。それがなければ文明は滅びる。過去の歴史の事実なんです。

浅井 日本人は、そういった点にほとんど気付いていない。かなり危機的な状況なんです。しかし政治家をはじめとして、政策レベルに関わる人で、そういった認識をもっている人はほとんどいないのが問題です。

小松 だからベンチャーなんですよ、期待したいのは。しかし注意



「いかに質のよい 情報をとらえるかが 生き残るカギ」

ツターのほかに、水処理システムもやっていますが、水に着目したのも、食糧をはじめ人間生活の根幹を支えるのが水だからなんです。そういった社会変革にはリンクせず、ただ珍しい、あるいは新しいビジネスを、しかも私欲でもってやっているのを、ベンチャーといつてもはやす風潮は、いかがで

すかね。

ビジョンをもった経営者育成を

浅井 たんなるカネ儲けではなく、日本を変えていくような志、ビジョンをもった企業ですね。戦後ここまで、日本経済が隆盛を極めたのは、日本人が勤勉だったとか、運がよかったとか、さまざまな要

因はあるでしょうが、一方、戦後飛躍的に成長した企業のトップの人々の志あるいはビジョンというもの、世界的にもトップクラスだったといえると思うのです。それが現在失われている。そういった志、ビジョンを今後でてくるベンチャー企業に期待したいのです。小松 それを具現化するためには、やはり世界的視野にたつた、普遍的な目標をかかげて、そういう視点からスタートする。何度も繰り返しますが、それしか日本の生き残る道はないと思います。国内に目を向けるとさつきいいましたが、世界的な、あるいは普遍的な視野を考へて国内に目を向けなければいけません。これだけ情報やおカネが世界規模で動いていますから、自分の国だけいいということでは通用しない。

それじゃ、いったいどうすればよいのか。いくら崇高な目的をかかげても、それだけでは掛け声だけです。そこで具体的な、それを具現化するためにイメージをつくり、それを絵にして数字に置き換えるわけです。計画をたて、組織をつくり、役割分担をして、各人の欲望を満たすような制度をつくる。これが事業なんです。社会

変革や社会創造というのは、一言
でいえば、富の再配分のプロセス
のなかで意識改革が自然に行なわ
れる仕組みをつくることです。い
くら大きな目標をかかげても、そ
れだけでは人は動かない。現在の
日本は戦後50年の社会の仕組みの
なかで損得でしか動かない社会の
風潮が広まっており、富の再
配分のプロセスのなかで、
さきほど浅井先生がおっ
しゃった人材を育てる、
人をつくるということが、
たいへん重要になってく
るんですね。

浅井 もっとも大切なの
は、情報だと思っ
た。人間というの
は、情報を食べる
生き物です。情報
を自分で分析し、
それを人に伝え、
伝えられた人間
は共鳴して、行動
する。志やビジョ
ンというものは、
なによつてでてく
るのかという、情
報ではないですか。
いまの日本は逆に
情報があふれかえ
っていて、本当に
重要な情報が伝
わりにくい。情報
という血液がうま
く流れていないた
めに、肩凝り状態
になっている面が
多々あると思います。
その意味では、志



やビジョンを支える大切な要素で
ある情報、その再構築といったこ
とに私としては着目していきたい
んです。
小松社長は、さきほどのビジョ
ンにそつて、実際の経営という面
にたずさわっておられる。そこが
凄味のあるところですね。またこ
れからの日本を視野にいれて、い

言葉がありますが、なるほどなど
思いますね。私はこの楽しむとい
うもののさらにその上に愉快とい
う領域があると思います。使命感
をもった人というのは「愉快」と
いうレベルの人なんです。その周
りに「楽しむ」人、夢を語るのは
楽しいですから、そういう人が集
まってくる。

「社会変革を目的と しない企業は、 ベンチャーとはいえない」

ウなんですよ。ビジネスは手段な
んです。政治も手段なんです。よ
りよい社会をつくるための。それ
がどうも、目的になってしまつて
いるような風潮が蔓延している。
おカネ以外にも、楽しいこと、愉
快なことは、たくさんあるん
です。

浅井 バブルのときまでは、大企
業がキチツと仕組みをつくつて
たわけですが、バブル崩壊以後、
その大企業のシステムが崩れた。
あちこちに隙間が多くなつてきた。
ベンチャー企業にとつてはひじょ
うにおもしろい時代になってきて
いると思っ
た。だから「お
もしろい時代
なんですよ」と
いうことを、情
報として知らし
めなければいけ
ない。たいへん
なこともあるで
しょうけど、そ
ういう時代を
楽しまなければ
いけない。
小松 あとは旗
があればいいん
です。旗を立て
る人がいて、手
本を示せばいい。
地方は地方で、
そこできな
いことがある。
また都会でな
くてもできない
こともあるで
しょう。そのよ
うな旗振り役
核があれば、
それに共鳴する
志のある人が
どんどん事業
を興すよう
になる。本
当におもしろ
い時代である
ということも
確かかわけ
です。

ビジネスは手段にすぎない

浅井 いまの時代、「お金のた
め」ということば
かり人々が考
えるようになった
。たしかにお金
を効率的に使う
ことは重要で
すが、それは目
的ではない。

小松 そう。お金を儲けて、また
効率的に使う
ということハ

ろいろなプロジェクトもやつてお
られる。夢があります。バブル崩
壊以後、日本人にいちばんなくな
ったものは夢ですよ。
小松 使命感のある人の周囲には
夢を感じる人が集まってくる。「知
つてやる人は好きでやる人にはか
なわない。好きでやる人は楽しん
でやる人にはかなわない」という