



ダメ人間だから起業家になれる

反ベンチャービジネス論の試み

糸乗 貞喜

(よかネットNO.34 1998.7)

- 3 ベンチャービジネス論

近所の本屋の雑誌の棚を覗いていたら、ベンチャーとか独立とかいった名前の雑誌が並んでいた。大きい書店ではないのに5冊もあった。ちょっと見て5冊ということだから、もっとたくさんあるに違いない。単行本も入れると何十冊もあるだろう。これだけ評判になるということは、ベンチャーとか起業とかいうことが、格好のいいことだという、社会的認知を得ているのだと思う。

しかし、本当に起業というのは、冒険心に富んだ賢い人が、格好よくやることだけなのだろうか。私は、決してそれだけではないと思っている。それは不況などで世の中が不安な時期に新しい会社がたくさん起こっていることからも言える。つまり、うまく働き口を見つけられない、追いつめられた人間が起業をやっているとも考えられる。その考えを、私自身の体験をまじえながら書くことにする。

臆病者がベンチャーをやった

山本周五郎の書いた「ひとごろし」という小説がある。粗筋をかいつまんで紹介する。

一応福井藩ということになっているが、双子六兵衛という、家中一番の評判をとった臆病者がいた。26歳にもなるのに、夜の暗がり恐ろしい。妹のかねは21歳になっているが、「お兄さまに嫁のきてがなく、わたくしにも一度も縁談がございませぬ」と、いつも兄につめている。そんな折、仁藤昂軒という御抱え武芸者が、兎狩のとき争論になって、御側小姓を斬って退散するという事件が起こった。その武芸者は6尺一寸という逞しい体格の持主で、剣術と半槍の名人であり、家中に対抗できる人はいない。藩公は激怒され、すぐ追手をかけると命じられた。一方昂軒は、出て行くとき、門弟の一人に向かって「これから北国街道を歩いて江戸へゆく、逃げも隠れもしないから追手をかけるがよからう」と言い残した。

ここからが本論である。

一人の相手に対して、人数を組んで討手を差し向ける訳にはいかないのが、武士の建て前である。とすると、必ず負けるのに「私が...」と名乗り出る者もいない。そこで困っていたところ、六兵衛がおびえたような顔で、身をふるわしながら名のり出た。

六兵衛は追手に出ると程なく昂軒に追いつき、同じ宿に泊まって翌日も後をつけた。しかし、うっかり追い越したらしく、突如後ろから声をかけられる。「その顔には見覚えがある。きさまは討手だろう」と言われて逆上し、「ひとごろし」と叫び「誰か来て下さい、人殺しです」と悲鳴をあげて逃げた。そして休んでいると、六兵衛の話を「うまく逃げた、逃げるが勝ちだ。相手は鬼のような浪人者で、10人や20人殺したような面構えをしていた。往來の衆も皆逃げていった」といって話しながら通りすぎる旅人がいた。

そこで六兵衛は「おれの臆病者は、かくれもない事実だから、その手でいこう」と考え、昂軒を見かけると「ひとごろし」とわめき、茶店で休むことも、宿に泊まることも、できないようにしてしまう。「卑怯者、勝負しろ」と言われても、「ひとごろし」と叫んで逃げる。正式の上意討の証書をもっているのに、途中の町方の役人や他藩の武士も、六兵衛に好意的である。昂軒は茶店で休むことも、宿で体を休めることもできず、六兵衛に文句を言うが、「あなたには剣術と槍という武器がある、私は武芸の才はないので、私なりのやり方で自分の役目をはたす」と言う。

ついに昂軒は「強いということには限度がある。それに勝つ方法は必ずある。しかし臆病者に勝つことができないんだ」と言い、「おれはここで腹を切る」と言いだす。それに対して「それは困る、鬚を切ってもらいたい」と言う。「それが首の代わりになるのか」と昂軒が尋ねると、「生首は腐るからな。それに私は人を殺したり、自害するの



ベンチャー雑誌各種

を見たりするのを好かないんだ」と言った。六兵衛は首尾よく上意討をはたし、旅の途中で嫁までもらい、帰国後、妹にも上々の縁談があり、メデタシ、メデタシとなる。

これは臆病を武器として目的を達した話である。

ベンチャー継続のためには臆病が不可欠

私は、現在の商売（地域計画コンサルタント、シンクタンクという人もいる）に入って30年になる。われわれの事務所の発足は1967年で、大阪万博の全体計画を手伝っていた連中が、京都に事務所をもったというようなことで、「アトリエ・アルパック」と称していた。言うなれば「万博くずれ」の巣がスタートとも言える。

「若い高学歴の元気の良い連中がワイワイやとりけど、誰かまとめたらんとあかんで...、行ったらへんか」という友人の言にのって、私が参加したのは68年である。行ってみると、なんだか生意気な事務所（アトリエ）で、土曜日の午前には全員でミーティングをして、民主的に運営するというような雰囲気であった。ついでにふれると、法人事業所は失業保険に入ることになっているので、その手続きをしたところ、「われわれのような、絶対に失業するはずのないものが、なぜ失業保険に入るのか。こういう無駄な金を事務所で負担するのは問題だ」と民主的な土曜ミーティングで言われて、あっけにとられた。ガルブレイスの「豊かな社会」を読んだのもこの頃だったと思う。まさに豊かな社会が日本でも始まっていて、事務所の外には大学紛争があり、全国的に革新自治体の拡大が進んでいた（京都はその総本山）。

かく言う私も、小心者ながら、子供2人の家族

持ちで転職したわけで、豊かな社会の端っ子あたりにしがみつきつあったのかもしれない。

とは言っても、こんな仕事のようなものが商売になる（正業として認知される）などとは思っていなかった。ひょっとしてビジネスになるかもしれないと思い出したのは、野村総研や三菱総研のできる昭和46、47年頃だった。しかし彼らはコンピューターサービスのメンバーが大半で、そのかわらで、ほんの少しのメンバーがコンサルタントのようなことを始めたというようなことだったと思う。

私が事務所に行って、やっと様子がわかりだした頃、隠岐の西郷町の企画課長さんから電話がかかってきた。運悪く私が電話をとったところ、「報告書はどうなっているでしょうか」といわれた。「私はまだよくわかっていないので、担当の者に確かめてお返事させていただく」旨返事しておいて、土曜ミーティングにかけた。当日「西郷町から電話がかかってきていて返事をしなければならぬ。担当は誰なのか、仕事はどこまで出来ているのか、調べてみると、数人で現地調査に何回も行っているの、旅費の合計支出と委託金とはほぼ同額になっているがどうするのか」と聞いてみた。

そのときミーティングの結論は出ず、ウニヤムニヤになってしまった。「西郷町へは行ったが、土曜ミーティングで、皆で決めて行ったのであるから、行った人間が責任をとるというのはおかしい。まして今自分たちは他の仕事で忙しいので西郷町のレポートづくりはできない。」というのが出張に行った所員の意見であった。「これは大変だぞ」というのが私の実感であったが、電話を取ってしまったので、今後の対応について返事をしなければならぬ。私と新しく入った所員で現地に行き、先輩所員に教えてもらいながら、あらためて調査計画スケジュールをたて、早急に報告書

をつくることになった。

「これはタマラン」というのが、当時の私の感想であった。これへの対策はどうしたらよいのか。

勇猛果敢に進みはじめても、続かなければビジネスとは言えない

対策としての結論は、「原価管理をやること」だと思った。つまりコスト意識をもつこと、会社という法人として、対外的に契約して仕事をしていくことは、収入と支出のバランスがとれねばならない。われわれの仕事のコストは、人件費、調査などの旅費交通費、事務所維持費、それに資料代などである。大半は人件費で、これが仕事にどれだけかかっているかが分からないと意味がない。そのためには、どの仕事に誰がどれだけ時間をかけているかが分からなければならない。これが大問題であった。高学歴で理屈をこねるのが商売のような連中が、オイソレとは従わない。この習慣をつけるということは大仕事であった。問題は2つあり、そのひとつは仕事の中には2年にわたるものが多く、原価管理を始めても、目安として活用できるまでには2～3年かかる。もうひとつは「この程度では正確ではない」という反論であった。結局3～4年にわたる大仕事をへて、なんとか仕事別の状況がわかるようになった。

この原価管理を始めるに当たって私は、皆が自分で分かる気になればいいので、個人の成績は気にしないことにし、費目や金額についても細かくやり過ぎて事務費が増えないようにし、正式の元帳とは別の目安帳、のつもりであった。また、そこそこにつかめれば、見積の資料にもなるのである。

我々の仕事は、生きた人間の頭の活動に依拠しているのだから、「ええ加減」の頃合いが大切で、生身の人間をしめ上げるようなことにならないように考えた。しかし、計算力の抜群な連中の集団というのはむつかしい。所内のグループによって

は、個人別の経費から利益率まで割り出して、あれこれしめ上げるものまで出てきた。なかなか難しい問題である。

いろいろ問題は出ても、事務所の方針としては「いちいち個人をチェックするつもりはない」ということを言い続けた。ムダのない創造集団なんていうものは存在価値がない。自己管理は必要だが「ええ加減」な雰囲気までなくしたら元も子もない。

細かく言えば問題はあっても、今でも必要なことだったと思っている。アルバックは、今では100人ぐらいの世帯になり、卒業生が起業した事務所も含めると300人ぐらいになっていると思うが、ほとんどがアルバック型の「ええ加減」な原価管理をやっているようである。

ひとつだけエピソードをつけ加えたい。

オイルショック後の昭和52、53年頃、事務所は京都、大阪の2カ所で、所員も30人ぐらいになっていたのだと思うが、仕事がなくて困っていた。私は古参のメンバーに営業活動をするように督励していた。その時、古参の同僚が褒めるような、茶化するような言い方で「糸乗さんさえ来なければ、会社になることもなかったのになぁ～。5～6人のアトリエのままだったら、こんな困ることもないのに」と言った。私も全くそうだと思った。「原価管理」をはじめたことにより所員も増え、「会社」になってしまっていた。まさにそれは“諸悪の根源”だったのである。

最近「史上最悪の不況だ」などとマスコミが騒いでいるが、オイルショック後の方が不況感が強かったように思う。マイナスシーリングという言葉で不要不急な予算はカットされた。役所にとって、コンサルタントなどの企画仕事は役に立つかわからない業務であった。ところで近年は、企業は不況でも、個人は豊かである。当時は、2年も不況になると参ってしまうぐらい底が浅かつ

たが、現代は5～6年も不況が続いているのに。土・日ともなれば郊外はクルマの渋滞である。その面を見る限り、日本はまだまだ好況だ。しかし、将来についてはオイルショックの頃より不安が大きいに思う。

新しい仕事をやるには、現場に強くということ、つまりニード第一が起業の原点

話は隠岐の話にもどるが、当所アルパックは「現地主義・総合主義・実証主義」という看板をかかっていた。今も変わらないのではあるが、時代の雰囲気もあって、小理屈をこねることばかり先行していた。

隠岐の仕事は楽しかった。現地主義であるから、まず実態を知らねばならない。また隠岐は離島であるので、「島」というかたまりとしてとらえることができるかもしれないとも思った。農業改良普及員と畜産改良普及員、林業の人、漁業の人と、多くの人々と話し合った。

「なんとか隠岐が、地域として自立することができないか」を考えるために、西郷町以外の役場にも話をきいて回った。また島経済としての自立を考えるということで、船会社や農協、漁協、観光関連などについても資料提供をお願いして回った。

データを整理していくうちに、大問題が出てきた。ひとつは人口予測で、もうひとつは島経済の収支である。

私は全くの門外漢で、編集屋と土建屋のことを少し知っているだけなので、先輩所員（といっても歳は若い）に聞くのだが、「計画人口は決めているのですか」ということであった。「計画人口...どうしてきめればいいのか...」と聞くと、「チャンと予測しなきゃだめです」と言われる。「予測?」。「予測の方法っていろいろありましてね、最小自乗法の1次式と2次式ぐらいわかればいいのかじゃないですか」、「それは?」。「この式に

あてはめればいいのです」といってやさしく教えてくれた。

小生はその頃も、とかとか、 $a + b$ などという式を見せられては、それほどいい気分というわけにはいかない。経済学部出身といっても最劣等生あり、仲間で文芸誌をこねたりした程度しか、大学とのかかわりはない。「ちょっとすまんけど、計算してくれんかなあ」「じゃあ昭和30年、35年、40年の国勢調査の人口を出して下さい」。

その数値を式に入れると50年、55年、60年...と予測値が出てきた。それをグラフにして、「さすが大学院を出た専門家だけのことはある」と思っていた。ところが、なんとなく気に入らない気がした。

「10年後、20年後の人口予測ということだから、新しく生まれた子供の数もきまっているにちがいない」と思い出したのである。

「新しく生まれる子供の数はどういう理屈できまってくるのかなあ」

「?」

「この式では、子供の生まれる数はどうきまるの」

「子供の問題じゃないんです。全体の傾向を予測しとるんです」

「だけど、子供を産みそうな年代の人が都会に出てしまっていて、極端に少ないんです」といって作ってあった人口ピラミッドを見せた。

「そんなことを言っても、こういう予測をすることになっているんですからこれでいいんです」

「もし地元の人が同じようなことに気がついて、質問してきたらどうしたらいいんでしょうねえ」

「?」

「現地の事情がちがうし...」といっても現地主義でやらねばならない。

せつかく方法を教えて、計算までしてやったのにケチをつけやがって...一寸険悪な雰囲気になっ

てしまった。もう誰も面倒みてくれない。いろいろ調べてみたが、予測方法はやっぱり彼のいう通りである。しかし一応気になったものは引っ込めるわけにはいかない。

コーホート推計を、無知ながら手計算でやってしまった話

調べた中に、「女性が一生に2.13人子供を生むと人口は減らない」というのがあった。

生まれる子供の数は、「20～40までの女性が、生涯2.13人生む」ということにきめた。その他の人々の趨勢は、年齢ごとの推移率で決めることにした。この推移率は、隠岐を閉鎖した場合と、どんどん都会へ流出していく場合の2通りがあることになる。

今なら「コーホート推計」などといって、パソコンに入っているのだから、数値を入れるだけでピラミッドのグラフまで出てくるが、当初は手計算であった。私の計算なんて全く当てにならないので、京大大学院のS君とK君に来てもらって(アルバイトとして)頼んだ。

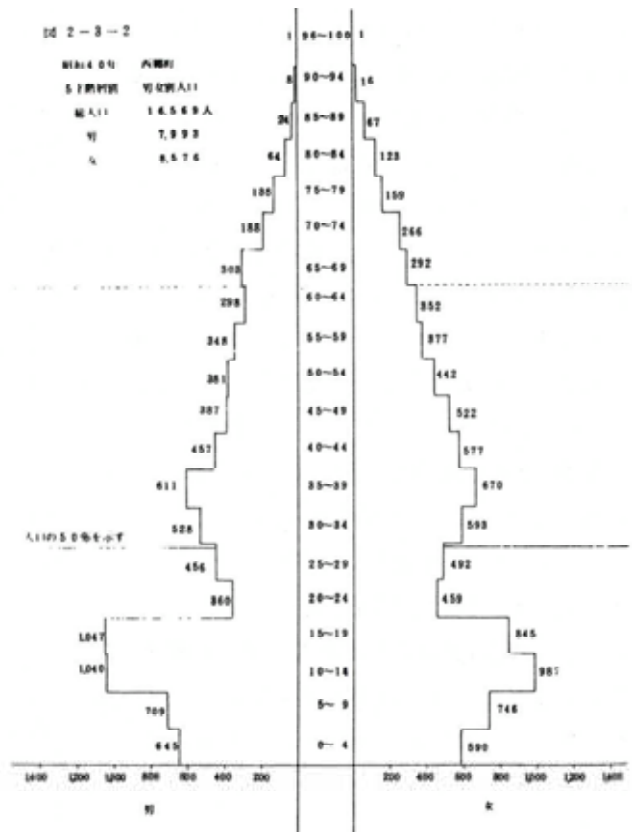
ある時、隠岐から帰ってくると「S君が糸乗さんを、えらいさがしていましたよ」と言われた。

早速、S君に連絡をとって会ってみた。「なんかわからんことでも」。「いやあ計算はしてみたんですけどね。5年ごとに繰り返して計算せよと言っていたでしょう。女の人の数に2.13を掛けたらいいということだったけど、F村は男の人がほとんど居らん数値になっているんですけど、女だけで子供が生まれるということにしていいんでしょうかねえ」「うんそれでいい。男があらん？その時は君がいくんやな」

「？」

しばらくは、私の言った冗談が通じないようであった。

よせばいいのに、S君はこのときのやりとりを大学でしゃべってしまった。ついに評判になって、



図表1 西郷町人口ピラミッド

「S、オマエF村にいてガンバルのか」などと言われるハメになってしまった。

隠岐の人口ピラミッドは、生産年齢人口の世代は大部分都市へ出てしまっていて、極端に少なかった。その中でも20～30代の男の人口は少なかったのである。

果たして最小自乗法による推計と無知から始まった予測とでは、推計値に大きな差が出た。また無知な方の推計値は、年代別の数値が出てくるので将来に対する問題を考えるには都合がよかった。それ以後またまた町の人たちへ、「このままいったら...」という話をして議論をしてみた。この将来人口については共に心配し、どんな産業を興したらいいのかを考える人が多かった。しかし中には「計画とかビジョンというのは、将来の明るいことを画くのではないのか。そんな暗い予測は話してもらわんでもいい」という人もいた。

推計はひとつのデータであって、その先まで見ないと地域は分からない

農林統計事務所には熱心な職員の方がおられ、無知な私にいろいろ教えて下さった。その人たちの協力を得て、隠岐全体の収支をつかむことがで

きないかと思ってみた。

港や農協などの荷物のデータや観光客の数からみた収入、高校から松江へ越境入学させるための費用や、東京の大学にやるための仕送り、いろいろメモしながら考えていったが収支は全く合わなかった。収入（島としての）が少なそうなのに、それほど困っていないし、島は結構豊かな感じなのである。

「どうもわからん」とブツブツ言っていたら、「何かあったんですか」と旅館の主に聞かれた。気になっていることを説明すると、しばらくして「仕送りは計算されましたか」と言われた。「そりゃなんですか」。「この隠岐の国の人には船乗りが多いんです。水産高校出は世界中で船員になっているんです。船員の給料はいいですから、相当な金額になりますよ」。「そりゃいくぐらいあるんですか」、「少なくとも一年に100万円は下らんでしょう。それが何百人もありますよ」ということであった。

当時の初任給は3万円ぐらいであった（週間朝日編の本で調べてみると、昭和43年の大卒の銀行員が30,500円、高卒22,000円）。家への仕送りだけで100万円は下らないと言われて、データの積み上げを計っていた私はガックリ来た。

統計は事実の一部を示すだけにしか過ぎない。真実は、多くのいろいろな人たちの知っていることの総体だということがわかった。

隠岐の体験は、その後の私の仕事の出発点になった。

島経済の、収支をとらえるということについては失敗したが、どここの地域を見る場合にも地域の自立を考えるクセがついた。また無知でも自分の納得のいく方法を考えることから、まだ誰もやっていない方法でデータを作ることができた。これも、無知だからこそベンチャーになれる、ということを示しているように思う。

ついで隠岐のことにもうひとつふれると、離島というところは晴天が続くと魚が食べられないのである。島へ寄らずに境港の市場へ運んでいってしまう。丁度晴天続きのときに4～5日滞在した。毎日、朝昼晩という感じでアワビと小魚ばかり食べさせられた。「アワビばかりやな」と文句を言ったら、「ここはシケにならんと船は入って来ん。これでも味噌煮にしたり、いろいろ変えて料理しとるんよ」と言って叱られた。その後、これほど贅沢な文句を言ったことがない。

ワールド・カップ・サッカーとベンチャービジネス

若の花が連続優勝した時のインタビューで「仕事ですから」という言葉を2、3度発したのが非常に印象に残っている。

サッカーのワールドカップの監督もビジネス（仕事・本務）だと思う。その監督が変わって岡田監督になったとき、これは面白いのかもしれないと思った。こんなことを書くと「オマエみたいなもんに何がわかるか」という人がいると思う。正にその通りである。

この文章が皆様方の眼にふれる頃には終わっているのかもしれないが、この原稿を書いている今はまだ、日本は一試合もしていない。しかし「かなりやれる」のではないかと、私は思っている。その理由は、前任監督の時はベンチャービジネスではなかったが、岡田監督になってベンチャーになったと思うからだ。

その岡田監督が、古参の有名選手をメンバーからはずした。「これはいよいよいける」と私は感じた。「彼をはずしたのは失礼だ」などという意見もでたが、それは建前ビジネスの世界である。岡田監督は「角落ち」だと言いたいのだろう。少なくとも前任者と比べるとそうだろう。しかし、これはなかなかよい条件である。

岡田監督は、何もむずかしいことを考えずに態度をきめたのかも知れない。しかしベンチャーを

やれる程度の人間は、むずかしいことを考えずに行動できるのである。

監督はベンチャーに走った。彼のメンバー達もベンチャーをやるだろう。日本のサッカーは駆け出しであるから、ベンチャーがいい。勝負はともかく、よい試合になるだろう。

追記：この文章は印象に残っている。岡田監督が登場した後のワールドカップ予選は、3勝2引き分けになった。前半は1勝1敗2引き分けで、ワールドカップ出場があきらめムードになっていたのを完全に覆したのであった。私は別に岡田がダメ人間だと言っているわけではないが、少なくとも日本代表監督として優等生型の人間ではなかったと思う。

ベンチャーというものは、そもそもレギュラー人間のやるものではない。現状に不満を持つが、優等生に扱ってもらえない人がやるものである。優等生は既成の安定コースへ行けばいい。

「前任監督のときはベンチャーではなかったが、岡田になって（全員一丸となった）ベンチャーになった」と書いているが、ベンチャーになって努力していると運もついて来る。

私はこの「ショボクレ」なベンチャー精神が、自分の思い出と重なって好きである。ショボクレベンチャーには運の神様がついているように思う。

ワールドカップ出場を果たした岡田ジャパンは、残念ながら、ジャマイカ、クロアチア、アルゼンチンに負けてしまったが、われわれ日本人を十分に喜ばせてくれた。

ベンチャーバンザイ！！ （2004.5 いと）