

### 組織の中のアントレプレナーシップ：株式会社ルネサンスの斎藤敏一社長の事例

金, 容度 / 松島, 茂

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

3

(開始ページ / Start Page)

161

(終了ページ / End Page)

195

(発行年 / Year)

2006-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004206>

<資料>

## 組織の中のアントレプレナーシップ — 株式会社ルネサンスの斎藤敏一社長の事例 —

松島 茂  
金 容度

1. 資料紹介
2. 斎藤敏一氏講演：「組織の中のアントレプレナーシップ」
  - 2.1 社内ベンチャーの意義
  - 2.2 新規事業開始までの経歴
  - 2.3 新規事業の展開
  - 2.4 ビジネスモデルの洗練
  - 2.5 親会社との関係
  - 2.6 ミドルリスク・ミドルリターン
3. 質疑応答
  - 3.1 個人のコミュニケーション能力と組織の風土
  - 3.2 「ダーウィンの海」からの脱出
  - 3.3 社内のコミュニケーション
  - 3.4 新規事業の企画
  - 3.5 コミュニケーション能力を高める人事政策
  - 3.6 企業にとっての社内ベンチャーの意義
  - 3.7 ベンチャー企業の採用
  - 3.8 総括

### 1. 資料紹介

法政大学大学院経営学研究科の企業家養成サブコースでは、毎学年度の前期に年間のテーマを設定してワークショップを行っている。2002年度のテーマは「市場の発見」、2003年度のテーマは「企業成長とビジネスモデル」、2004年度のテーマは「企業家の決断」であった。2005年度のテーマは「組織の中のアントレプレナーシップ」として、例年のとおり11人のゲストのお話を伺った。われわれは、これをグループで行うインタビューと位置づけている。ただ単に一方向的にゲストのお話を伺うのではなくゲストとこれに参加する大学院生及び教員が双方向で質疑応答を行うことによって、この場の参加者全員がより深

## &lt;資料&gt;

い理解に達することを目的としている。

成熟産業における Internal Corporate Venturing (企業内ベンチャー) の意義を強調する *“Inside Corporate innovation — Strategy, Structure, and Managerial Skills”* 1986, The Free Press, N.Y. の著者であるバーゲルマンとサイレスは、「かつて優秀と目されていた企業が、自らの光沢を失いつつ、新しい企業が輝きをもって登場しつつあるとき、かつては容易に模倣できたその成功例を単純に探し出すことは、重要な理論構築努力にとっては、有効な方法とは言えないように思われる」と述べている。そして、「企業内ベンチャーの理論的アウトラインは依然として明確ではない」ものの、「組織学習の革新的な過程のより大きな理解にその解く鍵がある」とし、さらに「革新的な組織学習過程においては、業務レベルとミドルレベルでのアントレプレナーシップを持った個人が、ますます重要な役割を演じるだろう」と述べている。われわれが 2005 年度のテーマを「組織の中のアントレプレナーシップ」とした背景には、これと共通の認識がある。

役割の分担を前提として成立っている組織、あるいは、みんなが仕事を分担して行う組織においては、分担された個別の仕事を担当する個人の立場からすれば組織全体の方向性は見えにくく、個人はともすれば組織の中に埋没してしまつてアントレプレナーシップを涵養することは容易でない。しかし一方で、組織の構成員である個人がアントレプレナーシップを持っていなければ組織はやがて輝きを失ってしまう。この組織と個人のパラドックスをどのような解決していくかについて、前期のワークショップと後期の企業家活動の授業を通じて考察している。

本資料はこうした 2005 年のワークショップの第 1 回目の記録である。ゲストの齋藤敏一氏は、1944 年に宮城県で生まれ、京都大学工学部を卒業した後、大日本インキ化学工業に入社した。入社後直ちに自ら希望してスイス工科大学に 2 年間留学、帰国後に大日本インキ理化学研究所、同社市原工場技術部、海外事業部を歴任した。そして、同氏は 79 年 4 月に、大日本インキ化学工業の社内ベンチャーとしてテニスクラブ事業を立ち上げ、逐次、スイミングスクール、フィットネスに業務を追加拡大して、現在の(株)ルネサンスを築き上げた方である。1992 年 6 月には代表取締役社長に就任されている。(株)ルネサンス社は資本金 10 億 9,350 万円で、2003 年 12 月に東京証券取引所第二部に上場した。2005 年 3 月期の売上高は 261.6 億円、クラブ数 77、会員数 24 万 8 千名で、フィットネス業界の 3 位の座を占めている。

齋藤社長は、常に「楽しむ」という姿勢の持ち主である。同氏は、それを行動の原点にして、大組織の中で自分から手を挙げて次々と自分の希望を示して仕事を移っていかれ、最後には企業を起こし、成長させた。また、大日本インキ化学工業がこうした齋藤氏の活動を認めたことは、やる気があればそれを会社として拾い上げるという社員への強いメッセージと見受けられる。組織という要素とアントレプレナーシップがどのように絡んでいるかを考えさせる貴重な事例である。

## 2. 齋藤敏一氏講演：「組織の中のアントレプレナーシップ」

松島 きょうは、ゲストスピーカーに株式会社ルネサンスの齋藤敏一社長にお越しいただいております。齋藤社長は、2004 年 7 月に企業内ベンチャーの輩出を目的とする企業内ベンチャー推進協議会を組織されて、現在、その代表幹事もされていらっしゃいます。

齋藤 ただいまご紹介いただきました齋藤です。

「企業の中のアントレプレナーシップ」というテーマで 11 人の経営者ということですが、私が松島先生と金先生と出会ったのは、某新聞社記者の A さんのご紹介によるものです。実は、私は「企業内ベンチャー推進協議会」を去年の 7 月に立ち上げて、私が最年長——私はいま 60 歳です——ということで代表理事をしております。A さんは最初から、新聞記者の立場というよりも、いろいろアドバイスしてくれるという立場で準備段階から関わってくれたということで、今 2 ヶ月に 1 回例会を行っています。私はアマチュア落語をやるのですけれども、「社内ベンチャー推進協議会」はおもしろい人たちばかり集まっている情報交換しています。共通項は「企業内ベンチャー経営者」ということです。ですから、普通のベンチャービジネスとは違うわけです。いわゆる一から自分の 100% のリスクでお金を借りるとか、こつこつ貯めたもの、あるいは親戚から集めたお金で事業を起こすという立場とは違うわけです。会社に属していて、その中の一つの部門として始めて、子会社として独立していくというようなパターンをとるケースが多いですから、自分のお金で事業を起こすわけではないのです。ですから、ある意味ではリスクは少ない。リスクがほとんどないという言い方もできるかもしれません。そういう意味で非常に特殊な立場にある。

## 2.1 社内ベンチャーの意義

皆さん社会人の方々に、お見受けしたところ、20 代から 40 代の方が中心でしょうか、ちょうど皆さんのような人たち、私もちょうど皆さんの年代に事業を起こしたわけです。まだ役職がつく前でした。会社の中で普通に私は化学の技術者でしたから、研究所でこつこつとやっていたら一般的な化学会社の技術者として一生が終わったかもしれない。技術者関係の管理職ということで、うまくいけば技術系の役員というような道が想定されていた道かもしれませんが、そうではない道に行ってしまったということです。ですから、失敗すると、普通のコースに戻れないかもしれないという程度のリスクはあるわけです。ただ、自分のお金、あるいは借りてきたお金で事業することになると、下手をすると再起不能なくらい借財を背負ってしまうかもわからない。本当に失敗して、気の毒に自殺する人もいます。そういうようなリスクはないわけです。私はそれを「ミドルリスク・ミドルリターン」と言っています。それを私はポジティブに言っているのですが、きょうはそれについてもお話ししようと思います。

それは決して特別な人、例えば、最近話題になっているソフトバンクの孫さんや、楽天の三木谷さんや、ライブドアの堀江さんたちはほとんど天才だと思います。天才という言葉の定義をどうするかは別にして、普通ではちょっと考えられないほどの才能を持った人たちだと思います。ただ、普通のサラリーマンとして前半の人生を送っている人ができるシステムが企業内ベンチャーではないか。ですから、それを私は今後広めていくべき手法であると、ポジティブにとらえていまして、それを世の中に発信していきたいと思っています。

ただ、企業内ベンチャーは外部からは極めて特殊な目で見られています。というのは、一度ブームがあっても上手くいかなかったケースが多かったからです。バブル期に、企業内ベンチャーがもてはやされて、大概の会社が企業内ベンチャーを推進する部署をつくって、いろいろな事業を始めました。ただ、残念ながら、かなりの比率で失敗しています。

## &lt;資料&gt;

それで、もう企業内ベンチャーはリスクも持たないでやるからだめなのだ、そういうふう  
に烙印を押されかかったのです。それがまた数年前から、その十数年前の第1次のブーム  
のときはまた違った形で、そんなに期待されないで、あるいはプレイヤーもそんなに肩  
に力を入れないで、いま肅々と出始まりました。ブームとは言いませんが、もう一度見直され  
ているのではないかと、私は思っています。

それは前とどう違うのかということも含めて、いまからお話ししたいと思いますが、実  
は、私、経済同友会に数年前から属しています。経済同友会は経団連と違って個人参加な  
のです。会員は、大概は大企業の経営者ですが、この数年はベンチャー企業家の方も入っ  
てもらいたいということで、三木谷さんも入っています。孫さんや堀江さんは入っていま  
せんが、ベンチャー企業家の中でこれはという人、例えば、HISの澤田さん、私が親しく  
しているTACの斎藤さんなどベンチャー企業家の方もたくさん入っています。

大企業の会長、社長だけではなくて専務とか常務も最近に入っていますけれども、企業  
内ベンチャーである程度成功した人で――審査がありますから失敗した人は経済同友会に  
入れないのです――入っている人は非常に少ないです。誰でも知っている人といえば、ア  
スクルの岩田さんです。何人いるかという、私も含めて極めて少ないです。経済同友会  
は、自分で問題意識を持って、経営問題だけではなくて、いろいろなことを勉強して発言  
していこうというような人の集まりですが、企業内ベンチャーの人はそういう人が少ない  
というわけではないのでしようけれども、やはり成功した人は少ないのかなということと、  
ある程度成功していても親会社に遠慮しているというようなこともあるのではないかと  
いう気がします。

いまやアスクルのほうが親会社よりも有名になっているくらいですから、岩田さんぐら  
いになれば遠慮することもないわけですが、私のところは大日本インキ化学工業株式会  
社の子会社ですけれども、大日本インキの会長も経済同友会に入っているわけです。そう  
すると、日本のヒエラルキーでいくと、親会社の会長、社長と子会社の社長という、皆  
さんも会社にいると大体予想がつかますね。しかし、そういうことはあまり気にしない人  
でないと、入って行ってどんどん発言するということが少ないのではないかと思います。

日本的な企業環境でいくと、企業内ベンチャーは、大企業から見ると、普通のサラリ  
ーマンではできないことをやっている人間、組織になじまない、ちょっと変わっていると  
いうふうに思われてしまう。うまくいったらめっけ物で、だめだったら、そのまま親会社  
本体に戻るということはウェルカムだと一応は言えますけれども、戻らないでそのままや  
めていってこれてもいいかもしれないくらいに思われている存在かもしれません。

では、ベンチャー企業家から見ると、先ほど言ったように、リスクを負わないで、会社  
の金を使って事業を行っているに違いないではないか、全人生をかけて仕事をしていると  
いう存在ではないではないかということで、ちょっと軽く見られてしまう。独立型ベンチ  
ャー企業家及び大企業経営者の両方からネガティブに見られるというようなこともある  
と思います。ところが、私はあまりそういうのを気にしないタイプなので、本当に自分は  
いまままで楽しく生きてきたのです。いまからも楽しく生きていこうと思っているわけで、  
こんなに気楽な立場はないなと思っているわけです。リスクは少ない。ミドルリスクです  
から。

実は、企業内ベンチャーで起業者が出資しているケースは極めて少ないです。親会社  
100%というのがまだ圧倒的に多いです。あるいは、仮に資本を他から集めたとしても、

社長とか役員に資本を出させているケースは、いままでは圧倒的に少ない。ところが、私は、それに対して、少なくともその時点の自分の退職金程度のお金は、その社長になる人間、あるいはリーダーになる人間は、出資すべきだと思っています。私は、ちょうどそのときの退職金程度のお金を出資しています。これはストックオプションではなくて、実際にお金を出しています。それを私はミドルリスクと言っています。

どの程度のリスクか。出資とは悪くてもゼロ以下にはならないお金ですから、そこで失敗しても、何億、何十億という借財を背負うわけではないので、言ってみれば退職金がなくなる程度、本当はこれも大変ですけども、それ以下ではないわけです。ですから、給料にこだわらなければ、仕事を選ばなければ、またどこかで働かせてもらうことは可能なわけです。生きていくことはいまの日本だったらできるので、そういう意味ではミドルリスクです。そのかわり、仮に株式を上場してもミドルリターンです。

本当に 100%リスクをとって事業を起こした人は大体株式を過半数持っていますし、下手すると 100%もっています。上場するとき、過半数は持っていますから、数十億のお金を手にします。すごい人だと数百億。そうすると、これはハイリターンです。しかし、ハイリスクのほうは、さっき言ったように自分の退職金どころではないのです。それに、仕事に就かないで、学生からすぐ企業家になる人もいます。そういう意味ではゼロから、他人から借りてきた、あるいは親から借りた、あるいはたまたま家に資産があったということで集めたお金、それが仮に資本金だとしても、事業をするにはある程度の規模のお金が必要ですから、さらに借入を起こすということになると、大概、ベンチャー企業の場合は個人保証させられます。

お勉強されていると思いますけれども、会社というのは、多分、こういうコースに出ている人ですから有限責任のはずなのです。出した資本金がなくなるということだけで本当は済むわけです。ところが個人保証させられると、借金全部に責任を持たなければならない。そうすると、自己破産しないと逃げられないが、日本人はあっさり自己破産するというようなメンタリティになかなかない。誰に迷惑をかけた、あの人にも迷惑をかけた、連鎖で倒産する人もいるかもしれないなんていうことになると、悩みに悩んで、さっき言ったように自殺してしまう人も出るかもしれない。要するに、自己破産か夜逃げ同然に逃げってしまうかというようなことで、なかなか再起できないような状況に陥ってしまう。

もっとすごいのは、私の友達のベンチャー企業家が言っていましたけれども、銀行にお金を借りにいくと生命保険に入れさせられるそうです。ということは、これは遠回しに死んで払えというようなものでしょう。そこまで個人に責任を負わせるというのが日本の社会です。

この前、私はあるテレビ番組に出ました。いま、その番組は変わってしまったのですが、森田健作が司会をしていて、『サムライ魂（スピリット）』という番組で 12 チャンネルの日曜日の朝 7 時にあったのです。シダックスの志太会長がコメンテーターで出ていて、私はサムライではないと言い張っていたのです。おもしろいからぜひ出てくれと、私はディレクターに言われて出たのですけれども、志太さんはいたくご不満だったらしくて、「サムライじゃないよね」って。「やっぱり命かけなきゃ」って言っているのに、私は、「私はサムライじゃありませんから。私は江戸の御家人です」なんて言うものだから、話がかみ合わなかったのですが、おもしろくて、ディレクターは喜んでいました。

要するに、我々はサムライではなくて江戸幕府のサラリーマンみたいな御家人です。そ

## &lt;資料&gt;

ういう意味で、ベンチャー企業家の方で成功した大経営者 — どういう意味で「大」と言うかは別にして、彼はベンチャービジネス協議会の会長ですから、そういう意味では大経営者になった人 — は命をかけて一生懸命やる。「命をかける」と、つい言葉で言うってしまうのです。私は、事業というのは命までかけるものではないと思っています。口で言うのはいいけれども、本当に命をかけるものではない。事業というものはきちっと法律で決まっているように有限責任で、そのために株式会社という組織ができたわけですから、その論理のとおりやったらいい。

アメリカではそうなのです。失敗した人が、その失敗の経験を評価されて、また事業を起こすことができるわけです。アメリカの場合は、資金を出してくれた人は、それが失敗したらゼロになるだけです。事業家は、またやるという風土があります。日本の場合には、さっき言ったように、個人保証とか、生命保険とか、ドロドロした世界になってしまいます。日本人も、命をかけることはない、私はそう思っています。そういう仕組みできちっと成功の確率が高くなるのではないかと思います。

実は、私は、ベンチャービジネスをゼロから始める人の成功率を正確に知りません。そういう統計をとっている人がいると思いますが、かなり低いはず。企業内ベンチャーの統計はまだ全くないです。いま、その統計をとったらどうですかと先生方に私は提案していますが、なかなかデータが出てきません。ベンチャーキャピタルが入って上場するとデータは出てきますが、会社の場合には、親会社は自分のところに資金があれば、別にベンチャーキャピタルを呼び込む必要はないわけですから、自分のところで上場したら成功したということで表に出る。ニュースになるかもしれませんが、失敗した例はなかなか出てこないものですから、なかなかデータがないのです。

しかし、私は、普通にやれば成功の確率は高いと思います。それはなぜかという、少なくとも親会社の信用があるわけです。それと、ベンチャービジネスの場合でもアイデアと企画力までは持っていないと経営者になれない。ただ、企画能力を持っている人にマネジメント能力が備わっているかどうかというのは難しいです。ところが、独立型ベンチャー企業家はオーナー経営者になるわけですから、過半数の株を持っていて、その会社で絶対的な存在なので、マネジメントの素質を持っている人を周りから集めてきても、結果的にオーナー経営者の言うとおりにやれということになってしまう。そうなると、起業者がマネジメントの能力を欠いていたがゆえに失敗するケースが結構多いのです。

企業内ベンチャーの場合には、独裁者には決してなれないわけです。親会社が株を100%持っている場合がほとんどで、仮に社長に株式を持たせたとしても、適度なケースは役員全体で20%くらいがいいのではないかと、私は言っています。目いっぱい20%を持たせても、80%は親会社が持っているわけですから、絶対的な力は親会社が持っています。ですから、独裁者になれるわけがない。そういう意味では、仮にマネジメント能力がないとしたら、そこにマネージャーのセンスのある人をつけることもできるわけです。例えば、私は化学技術者だったので経理の能力は全くないわけです。ですから、経理の人間をお願いして会社からつけてもらいました。自分の欠けているところを率直に認めて、そこを補う。チームで運営できる環境が整う。

それと、私は銀行にお金を借りに行ったことがないのです。銀行の人というのは来るものだと思っている。行くときは貯金するときかなと思っていたのですけれども、独立型ベンチャー企業家の方は銀行に行ってお金を借りるのに苦労されるわけです。私はそれには

大変な敬意を表します。そういう意味で、お金を借りる苦勞はしなくていい、そっちの苦勞なしで、企画のほうに集中できる。お金のことはそちらの担当が——と言っては悪いですが——親会社の信用をバックにして必要なだけは持ってくる事ができる。そういう環境が整っているの、うまくそこの中でわくわくする環境を整えれば、事業は成功するのではないか。

なぜいままで成功しなかったか。やはりわくわくする環境が整えられていないということではないかと思います。では、どうしたらそれをわくわくする環境にできるのか、というようなことを、私の事業の例をお話ししながら、皆さんの考えるヒントになればと思います。親会社側も、企業内ベンチャーの企業家側も努力しなければいけないと思います。

いろいろなケースがあると思いますが、いままでうまくいっていないのは、片方が主に努力しなかったケース、あるいは両方ともそういうことに努力しなかったケース、あるいは両方努力したけれども、企画がうまくいかなかったケースです。これはどうしようもないわけで、少なくともアイデアもよくて、企画もよかった、しかしうまくいかなかったというケースは、大企業のほうがいろいろ調査する力も持っているわけですから、努力が足りない場合が多いようです。本業のほうではそれをずっとやっているわけで、周辺事業で業を起こす場合のほうが多いわけですね。大企業は、調査能力を持っていますから、企画まではそんなにとてつもなくヒントがずれているということは少ないと思います。それが何で成功にまで至らないのかというと、人間的なことといえますか、あまり論理的でないようなことで失敗するケースが多いと思います。そういうところを排除していくことで、企業内起業をもっと気軽に楽しみながら、親会社のほうも、やっているほうもゲーム感覚でやれるような環境ができれば、日本の新しく事業を起こす率がもっと上がっていくのではないかというような気がします。

実は、経済同友会でも、「新規事業を起こす」というテーマでこの数年間ずっとディスカッションして、提言しています。昨年度の委員長は TAC の斎藤さんでした。その前はフューチャーシステムコンサルティングの金丸さんが委員長でした。それでいろいろ提言しています。特に、2004 年度 3 月期は「大企業の行動部会」という部会をつくって、企業内ベンチャーを取り上げました。アスクルの岩田さんは別の委員会に出ていたので、先ほど言ったように、そこに企業内ベンチャーの担い手は私ひとりしかいなかったのです。後は大企業の社長とか役員とかベンチャーキャピタリストが主だったので、大企業のほうから見た企業内ベンチャーというものに対する考え方がよくわかりました。

## 2.2 新規事業開始までの経歴

では、私の話に戻して、先ほど言ったような難しさ、あるいはそれを改善する方法はないものかどうか、一緒に考えていきたいと思います。

私は、先ほども言いましたが、大学で化学を専攻しまして、たまたまスイスに留学することになっていました。これは会社に入る前からそういうことになっていたわけです。私はなるべくリスクを少なくして楽しく生きていきたいと思っていましたので、できれば自分のお金は使わないで留学したいと思ひまして、うまい手だてはないかと思ひていたら、スイスで暮らせる程度の奨学金は出るという話だったのですが、会社によっては給料をくれて大学院に行かせてくれる会社もそのころ数社ありました。



## &lt;資料&gt;

**(1) スイス工科大学への留学**

皆さんの時代はどうか知りませんが、あのころは高度成長期が始まろうというときですから、発展している会社はそういうシステムをとっていたところがあったので、国内の大学院に行く代わりに海外の大学院に行こうと思って、給料だけいただければ結構ですからということを入社試験が終わってから申し出てみたのです。そうしたら、言ってみるものですね。それは誰でも知っているような超大会社だったら、そんなことを言われても、働いてもない人を海外に出すわけがないと言ったのかもしれませんが、まだそのときはいままら発展するぞというような企業だったわけですから、大日本インキ化学工業の社長はオーケーしてくれました。入社して、新入社員研修を2週間受けただけで、スイスのチューリッヒにあるスイス連邦工業大学に留学したわけです。そこで2年間勉強しました。

ヨーロッパ社会は、その頃の日本とはだいぶイメージが違って、非常に市民社会が充実していました。お昼休みも2時間あるし、プロフェッサーはチューリッヒ湖を船でご自宅まで行って御飯を食べて帰ってくる。船に乗っている時間も含めてちょうど2時間です。日本人は2時間もかけて御飯を食べるとい感じではありませんから、最初のうちは、御飯は30分もかからないで終わってしまいますから、あとはプールに行き泳ぐとか、そういう市民生活をエンジョイできるのです。終わったら、研究者仲間がスイス人以外にもアメリカ人とかドイツ人とかいっぱいいるので、例えば小学校の体育館などでスポーツをしたり、そうやってエンジョイしながら研究を続けることができました。

休みになると、イタリアに行ったり、ドイツ行ったりしました。あの頃は資本主義圏と共産主義圏があつていろいろなことが起こっていた時代です。チェコにソ連の戦車が入った時期でもありました。いろいろな国を訪ねていく中で、イタリアが極めて気に入りました。たまたま友達の1人がイタリア人で、フィレンツェにお家があるということで一緒にフィレンツェに行って、ルネサンス文化に触れて、私はルネサンスの文化の虜になったのです。美術を専攻していたわけではなくて、化学を専攻していたわけですが、一般的な興味としてです。いまの日本だったらそうかもしれませんが、40年くらい前の話ですから、日本と違って成熟していたヨーロッパ社会で、研究もする、ちゃんと市民文化の生活も楽しむ、そういう生活を2年間送って、帰ってきたわけです。

**(2) 大日本インキ理化学研究所**

研究所に配属されて、浦和市に大日本インキの研究所がありましたので、そこに行って研究していました。私は、学生のときに婚約していた人がいて、留学中も1年間は1人だったのですが、2年目はスイスに来てもらって結婚していたのです。ヨーロッパにいたときに、家族手当を送ってくれないかと言ったら、働いていない人に家族手当を払ったのは初めてだと言われました。それはそれとして、帰ってきて社宅なるものに入りました。あの当時は日本の社会はそうなのです。研究所の敷地内に社宅がある。そうすると、研究所と社宅を往復するようなことになり、文化どころではないのです。あの当時は何でも東京なのです。東京に行くといつても、会社が終わってから行くと、演劇にしる音楽会にしるとても開演時間には間に合わないのです。ヨーロッパの場合、大体8時、9時に始まって、12時くらいに終わるので、十分楽しめるのですが、日本は、電車の都合なのか何なのか知りませんが、7時頃開演なので、とても会社が終わってから行くと間に合わないのです。だから、文化を楽しむというような雰囲気ではない。

### (3) 市原工場技術部

それでも、その研究所で3年間研究生活を送り、今度はもっと製品に近いところに行ってみたくて、技術部を希望しました。そうすると、工場の中にある研究室ということになり、市原市にある大日本インキの工場の技術部に移らせてもらったわけです。これは皆さんの会社にもあると思いますが、自己申告制度で希望する部署に行きたいと言うと、行かせてくれるというシステムがあったわけです。そこで3年間やってから、今度はビジネスをしてみたいということで、海外事業部に配属されました。海外事業部という普通は自社の製品を輸出するところですが、たまたま高度成長期ですから、自社製品以外も扱おうということで、小さな商社みたいなことをやっていました。

そこで、きょう皆さんにお配りしたインタビュー記事に書いてあると思いますが、私は経理部長とたまたま飲み屋で会って、「経理部に移してくれ」と酔った勢いで言ったら、相手も酔っばらっていて、「いいよ」と言ったのですが、さすがに工学部出身が経理部というのはだめだという。私は何の知識もないわけですから、言う方も言う方ですけども、いいと言う方も言う方で、当然、次の日に行ったら、あれは酒の上の話だと。当たり前です。

そのとき、私にメンターに当たる人がいたわけです。スイスに留学していたときに大日本インキのヨーロッパ統括をしていた人が私の監督官になっていたわけですが、その方が日本に戻ってきていたのです。その方が私のメンターだということは全社中に知れ渡っていたので、経理部長はそこに相談に行き、斎藤がこんなことを言ってきたと言ったら、あいつは経理がやりたいのではなくて経営がやりたいのだろうと見抜いてくれたのです。それで、海外事業部の企画部のほうに移してくれました。

### (4) 海外事業部

海外事業部は合弁会社をつくったり海外の事業に関するいろいろな企画をするところですが、「企画」とついているのだからもっと幅を広げていこうということで、私はいろいろな事業の企画を勝手に書いていました。それで、それに関係するような事業部長のところには会社中の人に紹介してもらって持って行っていましたが、なかなか受け取ってくれないのです。それで、ある商社の部長クラスの人に、おもしろい企画が見つかったので、その商社の私と同世代の人が友達だったのでその人脈で持っていったら、「何で君は、自分の会社でなくて、よその会社に企画を持ってくるのだ」と言うのです。なるほどなと思って、正論だけ言ってはだめだ、会社というのは建前もあるということで、大日本インキの製品が売れるような企画をすれば通してくれるかもしれないということで、工夫をすることにしました。

そのころ、日下公人さんが『新文化産業論』という本を書かれていたのです。文化産業の中には教育産業もある、健康産業もある。その中で私は、健康産業、カルチャー産業、そういう感じがいいなというイメージを持っていたのです。自分はそういうことに適しているのではないかと、人と一緒に集まって行動するのが好きだし、事務局みたいなことをするのが好きでもあります。

## 2.3 新規事業の展開

### (1) テニススクール

たまたま隣の課にテニスのプロ級の腕を持った私の10年くらい学年が下の人が入って

## &lt;資料&gt;

きて、テニスのインストラクターになるために会社をやめてアメリカに行くと言っていたので、それでバツと閃いたのです。私はその頃、テニススクールに通っていたのです。そのころのインドア・テニススクールでは、テニスコートの表面は絨毯だったのです。いまはシニアが増えてきたので、また絨毯のほうがいい時代になってきましたが、当時は、絨毯よりはウレタン樹脂、オールウェザーコートのほうが本物でした。絨毯でジャパンオープンはやりませんから、オールウェザーコートという、大日本インキが原料のウレタン樹脂をつくっていたのです。テニスシューズの裏側もウレタン樹脂です。しめたと思って、テニススクールをやったらどうかと考えたのです。

テニスがうまくなるようにするのがテニススクールですから、何でうまくなったのだろう。これはコートがいいからじゃないの？ 靴もいいからじゃないの？ その製品はウレタン樹脂で、大日本インキがつくっている。そうすると、ウレタン樹脂がどんどん売れ出すというような、川下に事業が伸びていく。いままでは川上に伸びていった。今度は川下に行く。ちょうど東レがエクセーヌという人工皮革をつくったときに、むしろファッションのほうに行ってその製品を売っていたという時代背景もあったわけですから、川下に行くというようなことを絡めた企画書を書きまして、ウレタン樹脂の販売促進の案ということで出したわけです。

風が吹いて桶屋が儲かるぐらいの関係しかないわけですから、誰が見ても、これはウレタン樹脂を売りたいとやっているのではないということはお見通しだったわけですが、一応会社というのは建前があるというようなことを私は学んだわけです。もちろん賛成してくれる人としてはさっきのメンターがいたわけです。そうすると、当時の社長もおもしろがって始めてくれましたので、テニススクールが始まりました。

基本的にはあまりお金をかけないでやるというのが大事ではないかと思いました。インドアテニスコートも廃物利用でできないか。実は、インドアにしないといけなかったわけは、雨が降ったらスケジュールが乱れてしまうからです。アウトドアのテニススクールはたくさんあったわけですが、雨の降る確率を考えると、週1回ずつで10回やると1コース終わるといのがあの当時のパターンで、雨が降るから年4回転でこなっていたのです。ところが、インドアだったら5回転するのです。インドアにすることによって、4分の5の生産性向上が図れるということで、インドアでやるべきと思いました。最近はずっとしぶとくなって、52週ですから、もう1週増やすときもあるといつて、その分の料金を高くしてやっています。

ところが、インドアを建てるのは大変です。あの頃ボーリング場で閉まっていたのがいっぱいあったので、ボーリング場の閉まっているのを訪ね歩くと、長いこと閉まっていると空調も全然動かないようなところがあって、なかなか転用できない。その中で、東京タワーさんのボーリング場が昔は芝にあったのです。それが幕張にもあって、数年間閉めていたのですけれども、東京タワーさんは立派な会社ですから、ちゃんと空調だけは定期的に回していました。いずれそれを何か別のものに貸そうと思っていたのでしょね。家具センターくらいにしようと思っていたらしいのですが、それをテニスコートに貸してくれませんかと言ったら、貸してもらえないことになりました。

36レーンが2フロア、72レーンの大ボーリング場で、1階はレストランとかピロティの駐車場、2階、3階が36レーンずつでした。天井は低いですが、テニスコートが8面とれたのです。テニスコート8面のインドア・テニススクールは日本で初めてで、実は、世

界でも初めてなのです。しかし、ロビングできないわけですから、そんなテニスコートはないです。あそこで習った人は、テニスコートというのはこういうものだと思っただけで、外でやると負けたという噂があったくらいで、ボレーばかりがやたら強くなるというような、冗談みたいな話がありました。

ちょうどありがたいことに、第2次のテニスブームだったのです。私はいま60歳ですから団塊の世代よりも数歳上です。団塊の世代の人はいま55～57歳ですが、その当時は、団塊の世代がちょうど結婚して、特に奥様が、学生時代にやったテニスをまたやりたいたいと思っているところで、飛びついたのです。そこで一遍で集まった。2,000人くらいの会員が来ればペイする計画を立てていたのですが、3,300人も集まったので、コーチが足りなくなりました。たまたま先ほど言った私の隣の課に10年後に入ってきたのがコーチを集める能力があるというので、集めてくれたのですが、足りないのです。ちょっとレベルを落としてもしょうがないというので、友達を集めてくれました。

スイミングスクールのコーチは、自分が泳いでみせないのです。これは冗談ですけども、だから、泳げないコーチもいるのではないかと、私は密かに疑っています。テニスはちゃんとサービスが相手に入らないとレッスンは始まらないわけですから、そういう意味でテニスのコーチは大変なのです。ところが、集めた中で、今週は先生だったけれども、来週になったら生徒のほうに回っていたというのもしました。コーチもいっぱい集めて、会員も3,300人ですから、大成功裏に始まったのです。

1、2年たって、そのまま行ったら今日のルネサンスはなかったろうと思います。日本人は必ず真似しますから、そのころ、うちが成功したのを見て、どんどんテニススクールが出てきました。ところが、テニス・オンリーでやっているところがほとんどでした。そこは1つの教訓です。あまりにも成功し過ぎるビジネスは危ない。これはいつも言うのですが、必ずみんな参入してきます。そうすると、いつか供給過剰になってしまう。これは危ない。

実は、3,300人から、1年後に会員が4,000人になってしまったのです。8面で4,000人です。1面500人。20人くらいで1クラス。コーチが2人で教えて、1日6回転して、年中無休で、1週間(7日間)やると1面500人が回転します。3時くらいは来られませんから、そういうところは抜けるわけです。今度、3時くらいにはジュニアを入れて、だんだん効率はよくしていきます。これはちょっとうまく出来過ぎているのではないかと考えて、4,000人まで行ったときに、私は思い切ってコートを2面クローズして、そこにプールをつくりました。

## (2) スイミングスクール

ちょうどそのころ、セントラルスポーツさんとか、いまはコナミスポーツになっているピープルさんがスイミングスクールを始めていたわけです。それはそれでベンチャーの始まりみたいなもので、続々とできていました。セントラルスポーツは後藤さんが始めた独立型ベンチャーです。ピープルさんは当時のニチイ、マイカルの子会社ですから企業内ベンチャーみたいなものです。それがどんどん出ていたので、あっ、プールがいいな、と。そうすると、お母さんがテニスをして、子供がプール、これもいいのではないかとということで、プールをつくったのです。

それから、ボーリング場はロビーが結構広いのです。その頃、ぼちぼちフィットネスク

## &lt;資料&gt;

ラブも出始めていたのですが、そのころはヘルスクラブとかアスレチッククラブと言っていたのですが、大概、高級なのです。保証金をいっぱい取って、ドウ・スポーツプラザとか何か所か限られたものがありました。そういうものの中でちょっと大衆的なものがちらほら出てきました。では、アスレチッククラブをロビーにつくったらどうだろうかということで、ロビーにスタジオとジムをつかって、テニスコート6面とプールということで、言ってみれば複合スポーツクラブになったわけです。テニススクールだけでも成り立つのですが、プールがあります。スイミングスクールだけでも成り立つのですが、テニスコートがあります。これは効率がよいだろうと思ったのです。

**(3) フィットネスクラブ**

フィットネスクラブは、最初はジムだけでした。それが、プールとジム、あるいはプール、ジム、スタジオということになりました。そうすると、プールも二毛作でできます。子供のスイミングスクールは3時から6時ですが、大人の人が一番来ないのが3時から6時です。家庭の主婦は、その時間は御飯をつくったりで一番来られないときです。大人がプールを使う時間は午前中と午後の早い時間と夜ですから、子供は使わない。ちょうどいいのです。フィットネスクラブでプールを使う人は午前中から3時くらいまで、後、6時くらいから夜遅くまでです。子供のスイミングスクールは3時から6時くらいに集中します。ですから、それは二毛作で使える。会員はジムとスタジオが使える。そうすると、3種類の事業をやっているわけです。テニススクール、フィットネスクラブ、スイミングスクールをやって、支配人は1人でいいわけです。フロントも1つでいいわけです。テニススクールだけやるよりもリスクが少ない。スイミングスクールだけやるよりもリスクが少ない。フィットネスクラブだけやるよりもリスクが少ない。というようなことで、徐々に変えていったわけです。

テニスは特にブームの波がきます。スイミングスクールは徐々に子供の数が減っていきます。それに比して、今度は、プールは泳ぐところではなく歩くところだというようなもので、シニアの方々がプールに来る。子供が減っていくに従って、今度はプールに歩くために入ってくる人がいる。ですから、こっちが悪ければこっちがいいとか、1つだけだとその波に翻弄されることがあるかもしれませんが、波の周期がちょっとずつ違うものだったら、押しなべてリスクが少ないというようなことが言えます。

**2.4 ビジネスモデルの洗練****(1) ビジネスモデルの原型**

そこで一つのビジネスモデルのようなものができました。それを一から建てるには数億円から10億円がかかるわけです。しかし、ボーリング場の改築だと、二億数千万で済みました。少し高く見せようと思って3億円と言ったくらいですが、2億円台でできてしまったのです。ところが、これを一から建てるに10億円近いお金がかかります。それをどんどん建てていくとリスクが大きい。必ずしもうまく当たらない場所で10億円近い建物を建ててしまったら大変だ。そうすると、それはお金があり余っているか、どうしてもやりたいというところにやってもらって、我々は運営だけに入ったほうが、他人の資金で実験ができるのではないか。その頃は、会社が出来たてだったので、そう思ったわけです。

一つ成功すると、総合ユニコムが出している『月刊レジャー産業資料』で、テニススク

ールの成功事例を話してくれとか、結構、講演会に引っ張り出されました。その時、必ず聞きに来ている人の名簿をもらうのですが、聞いたことのないところの新規事業室なんていうのがあるわけです。具体的な名前はいま出しませんが、この会社は進出を狙っているとわかるわけです。そうすると、名刺交換して、「あなたのところはテニススクールを始めたくて来たのでしょうか、うちの幕張を見てください。複合事業所のほうが安全ですよ。ただ、建てるのに10億円近くかかるんですよ」と言うと、巨大な企業だと、「10億円くらいならやりますよ」というのです。

大日本インキはそういう入り方をしなかったのです。よそにやらせておいて、自分たちは最初は直営ではしなかったのですが、その頃大企業でスポーツ事業に参入しなかった企業は、企業で人が余っているからその人を利用しようとか、土地が余っているからその土地を利用しようという考え方で参入してきましたが、事業としてはリスクが大きいと思います。だから、私は大日本インキにはベンチャーキャピタルになってもらったわけです。資本は出してもらったけれども、大日本インキの遊休土地とか遊休人員を使っただけの事業ということは一切考えてほしくなかった。そういう意味でまれなケースだったのです。

ところが、そこからどんどんスポーツ事業に入ってきた会社の方は、ご自分の土地を使ったケースがほとんどでした。なまじいいところに土地を持っていたがゆえでしょうね。いい土地でなくても、だんだん住宅地が広がってきましたから、工場を建てるような場所でも、後で住宅が来たのに住宅の人のほうが強くなりますから、トラックが来て困るとかと言うと工場は移転しなくては行けないのです。化学工場はもっと海に近いですから、それは無理ですけれども、食品工場なんかだとそういうような運命になるわけです。そうすると、工場跡地をスポーツクラブにしたいという話が始まり、跡地というぐらいですから、そこから動けない人が出てくるので、その人たちを何とか使ってくれないかという話になります。

そちらの決断ですから、それにとやかく言うことはない。ただし、インストラクターは我々が引き受けて、企画も我々が引き受けますということで、そういうような企画事業を数カ所やりました。誰でも知っている有名な会社ばかりです。そのうちだんだんノウハウが蓄積されていきました。もちろんその会社もそこそこに儲かっています。土地はもとからあったので、土地代は入っていませんから。あるいは工場の倉庫を利用してテニスコートにするというケースもありますから、そういう意味でもローコストでできました。ただ、一から建てるケースもあるわけですから、そんな実験もできました。

そんなことをして、相手もハッピーだったと思いますし、我々も我々のお金は一銭も使わないで、企画料は入ってくるし、コーチを派遣するので、その派遣料プラス管理費を取れるというようなことをやって、蓄積していった後で初めてつくった直営スポーツクラブが水戸です。

最初のスポーツクラブは幕張でした。いまでこそ幕張というと、幕張メッセを知らない人はいませんが、あのころのJR — その頃は、まだ国鉄です — の幕張駅は本当に寂しい駅でした。昔は潮干狩りをしたというようなところでした。私もあそこにメッセができることを知らなくて出たのです。すぐ駅が立派になったので、何で立派になったのだろうといったら、メッセができる。実は、いいかげんなマーケティングだったわけで、最初はボーリング場があそこにあったから出たわけです。ただ、車で来る人口は調べました。

2ヶ所目は水戸です。水戸の駅裏ですから、晴れがましい場所ではないです。あの頃は、

## &lt;資料&gt;

幕張も晴れがましい場所ではないのですが、晴れがましい場所ではないところから始めた。それがいまはよかったのではないかと思っています。

その次はどこでやったかという、九州のほうに飛んだりして、ルネサンスはいまでもあまり晴れがましい場所でやっているケースは少ないですが、結果的に我々の場所のほうがよくってきました。

晴れがましいところはどこかという、渋谷駅前とか新宿駅前のターミナルは皆さんも晴れがましいと思うでしょう。某社はそういうところにスポーツクラブを建てていくわけです。だから、最初はものすごくいいのです。ところが、私鉄沿線にどんどんできてくるわけです。特に、若いお嬢さんはターミナルのスポーツクラブで一生懸命ダラダラ汗かいて、上司が来るかもしれないようなところでスポーツするよりは、自宅の近くで、着替えてから行くほうが気軽なのです。シャワーを浴びてからサッと帰れるわけです。それはダム効果というのかな。だから、だんだん沿線にできてくると、ターミナルというのは厳しくなるわけです。

我々は単にお金がなかったからできなかっただけなのです。大変な保証金を払ったり、駅前には家賃も高い。大家さんのほうが強気ですから、建設協力金を出してくださいということで、10億円かかるとしたら、その10億円そっくりテナント側が出すというようなケースもあったわけです。

ところが、我々の場所はオフィスなんか絶対できないし、スーパーマーケットにするのもちょっと難があるというような場所ですから、絶対に何にすればいいというような場所ではないのです。マクドナルドとモスバーガーの関係でモスバーガー的な立地みたいな感じと思われたらいいのではないのでしょうか。大日本インキの力でお金を借りることはできますけれども、我々には担保がないわけです。また、親会社が保証すれば貸してくれますけれども、どんどん借金を増やしていても困るわけです。それだったら、大家さんが土地を持っているわけだから、そこに建ててもらった方がいい。そこで、大家さんに建ててもらって、そこに我々がテナントで入るというようなケースでやっていったわけです。

先ほど言ったように、事業は成功し過ぎるとルーズになる。そうすると、つい立派なものを建てる。いいところに出てしまう。高い家賃を払う。そうすると採算分岐点が高くなる。そうすると厳しくなる。ですから、我々はなるべく難しいノウハウの要るものをしていく。ただし、天才的に頭のいい人がいないとできない事業(例えばIT産業はそうだと思いますが、)はやるつもりはありませんでした。しかし、最初は我々はクリエイティブなことをやろうという意味で、最初の社名はディッククリエーションという名前だったので、

あの頃、ちょうど孫さんがリング箱だかミカン箱の上に立って、世界一になるぞと言っていた時期ですが、ソードという会社がありまして、PIPSというソフトを開発していました。たまたまソードの椎名さんは私とほぼ同世代でして、椎名さんはすごいことをやっているなというので、たまたま間を取り持つ人がいて、コンピュータに唾をつけておいたほうがいいのかというので、我々もパソコンスクールをやりました。ところが、これはどんどんすごい人が出てきました。もちろんビル・ゲイツもすごいし、西さんもすごいし、孫さんもすごいし、椎名さんもその当時すごいなと私は思っていました。それに、どんどん機種が変わるので、教室をやっているも半年ぐらいで機種が変わるので償却できない。で、サッと撤退しました。これはつくったり運営したりするよりも使うほうがいいのかという

ことで、撤退しました。

## (2) ホスピタリティ・マインドでの差別化

むしろホスピタリティ・マインドというようなもので差別化するほうがいいのではないだろうかと思いました。天才的な人を探すのは大変なのです。仮に見つけたとしても、その人がオーナーでない限り、莫大な給料を払わなければならない。こちらでは頭はいいけれども性格が悪い人より、頭はほどほどだけれどもホスピタリティ精神あふれる人、また、体育系の学校を出た人は多いです。スパルタでやっている人ではなくて、選手になれなかった人、同好会的な人のほうがいいです。我々は迷わずホスピタリティ精神にあふれる人をとったわけです。そうすると、一つのカルチャーができてくるわけです。仕事を楽しみたい、相手のためになることがうれしい。ハングリー精神でライバル意識を持って蹴落とすなんていうカルチャーではなくなるわけです。スイミングスクールだって小さな子供たちに喜んでもらうのが仕事です。テニススクールだって楽しんでもらうのが仕事ですし、フィットネスクラブだってそうです。そういうようなものに適した人は先天的に楽天的でもあり、かつ、そういうところに注目した教育をすると、普通の人がそういう人たちにだんだんなってくるのです。

ところが、天才的な能力がないとできないもの、常に新しいものをつくり続けなければいけないというのは、我々には無理だろうと思いました。逆に言うと、ソフトパワーと言ったらいいのでしょうか、ホスピタリティ・マインドも徹底してくると、これはそう簡単に真似できないものになるのではないかと。というのは、資本力ではそれを真似できないです。実は、フィットネスクラブ、スポーツクラブには、銀行以外のほとんどの業種がバブルの時代に参入しましたが、今でも成功している企業は極めて少ないのです。その頃、どんどんほとんどの産業が入ってきました。我々を凌駕する資本力のある、誰でも知っている会社が入ってきました。ただし、我々だけではなくて、先に成功した事例としてピープルさんがやったエグザスという例がありました。セントラルスポーツという例もありました。ティップネスさんはサントリーの子会社です。この4社は成功した例です。

結果的にいま残った会社を見ると、親会社の事業の成功・不成功と相関関係が全くというくらいありません。ピープルの親会社のマイカルはいち早く破綻しました。大日本インキは立派な会社だと思えますけれども、化学の中で一番だとは言えません。住友化学、三菱化成もあります。サントリーさんは何をやってもうまくいくのかもしれませんが、ほかの食品会社、サントリーさんと同じくらい有名なところはほとんどスポーツクラブに参入しましたが、ほとんどだめでした。それから、ゼネコンもほとんど出ました。鉄道会社もほとんど出ました。商社もほとんど出ました。しかし、結果的に子会社のスポーツクラブを売る側に回っています。

資本の力だけではないのです。資本の力も、ないよりは、あつたほうがいいですが、大事なものは人間の心です。こういう産業であれば、大儲けすることはないけれども、持続するのではないかと、こういう集団というのは金の力だけではつukれないのではないかと。そういうような事業を選んだということです。

化学会社がスポーツクラブをやったというのはちょっとかけ離れているかもしれませんが、皆さんがもし企業内ベンチャーをするならば、周辺事業を選ぶのがいいとは思いますが、全く本業に近いような周辺事業だったら、親会社で本業の一部としてやったらいいの



## &lt;資料&gt;

ではないかと、私は思います。そこに先ほど言ったような、心を足すとか、資本の論理だけでは戦えないような付加価値を加味できるような事業を考えたらいいのではないかと私は思います。具体的にどういう事業がいいか、私も考えているものはありますが、そういうような切り口でお考えになったらどうかと思います。そういう意味で難しい事業を選ぶというのは、オンリーワンとは言いませんが、少なくとも持続する企業にすることができる。

### (3) 先行モデルのベンチマーキング

それで、ある程度のレベルに行ったら、当然、先を行っている企業があるわけです。当社にとってはピープルでして、これはマイカルが破綻したがゆえにコナミが買収しました。いまコナミスポーツになっています。一時期、売上高経常利益率 11%くらいまで行きました。私は目標を 10%にしようと思いました。その頃、うちの経常利益率は 2~3%でしたが、私は、会社の利益というのは 2~3%でいいと思っていました。化学会社は大体そんなものですから、親会社と同じくらいの利益率があればいい。それでゆったりとみんなで楽しみながらやっていたらいいと思って、こんないい人生はないなと思っていたのですが、10%利益を出しているところがあって、そこが上場したのです。ジャスダックから二部上場、一部上場となってくると、注目もされ、資金も集まってまた拡大して、利益率もすばらしい。では、ここを目標にしようということで、それから私も少し経営のことを勉強して、コストを下げるにはどうしたらいいかというようなことをいろいろ考えました。

それはそんな難しいことではないのです。目標がある、モデルがあるわけですから、それをお手本にしていろいろ努力してきました。ただ、我々は先ほど言ったような集団ですから、みんなが一生懸命こつこつやってくる社風は持っています。そうすると、利益率がどんどん上がってきて、いま、うちは経常利益率が 8%を超え、売上が二桁ずつ増えていきます。また、利益率が増えるわけですから、利益は 20%に近く、10 数%ずつ増えて来ないといけないわけです。それが数年続きました。で、パッと見てみたら、逆にコナミスポーツさんのほうが、どういうわけか知らないけれども、利益率が落ちたのです。セントラルスポーツさんも 7%ぐらいをピークに横ばいになって、ちょっと落ちました。いつの間にか、上場している会社では、いま我々が利益率トップです。ですから、こつこつやっていくのが一番だと思っております。

それも、ウルトラ C をやるのではなくて、どこか目標を見つけて、ただ、基本的なホスピタリティ・マインドは持った上で、こつこつ、こつこつとやるというのが 1 つの地道な企業の進め方ではないかというような気がします。

## 2.5 親会社との関係

このようなことをやっているだけの話だったら、これはべつに企業内ベンチャーでも普通のベンチャー企業でもいいわけです。これを企業内ベンチャーでやっていたわけですが、これがうまくいかないケースというのはどうなのだろうか。当社は幸いうまくいったのは、親会社がうまく我々を動機づけて働かせるワザに長けていたというか、あるいは何もしなかったというか、どちらかよくわかりませんが、干渉しないで、ベンチャーキャピタルとして温かく見守ってくれた。そうすると、我々は一生懸命働いてしまうということで、余計な干渉をしなかった。

両者に共通するものは財務とか経理とかいろいろあるわけです。そういうことでは我々

はいろいろ聞きに行きました。上場というのは、だいぶ昔に大日本インキはしたわけですから、参考にならないのですけれども、いろいろな意味で上場会社の経理・財務は役に立ちます。あと、法務部はこちらにはありませんから、親会社を利用すればいいわけで、そのようなところで助けてもらいました。ただ、スポーツクラブのマーケティングは化学とは全く違うわけですから、それは我々が研究したことに任せてくれました。

それと、親会社が人を送り込むというようなことはあまりしなかった。実は、20年くらい前に一回だけありました。大成功したわけですから、儲かったわけです。そうすると、その当時の大日本インキはやはりほかの企業と同じことをしたわけです。人を送り込んできたわけです。私はそのころ三十数歳でしたが、四十数歳の人を送り込んできたわけです。その人は何人か大日本インキから連れてきて、5、6人で一つの事業所を運営しました。その人は、早くそこで成功例をつくって、戻りたかったのでしょうか。それで、自分たちだけで成功するというようなことを一生懸命やったというか、逆に言うところいろいろ焦った。

そうすると、我々も、自分が始めた事業なのということでカチンときますから、何となく社内の雰囲気がおかしくなるわけです。実は、そのとき当社は赤字でした。社内の不和というのは厳しいなど、全体に対して非常に悪い影響を与えるということをつくづく思いました。

私はそこで、一緒にやれるような状況ではないということを申し上げました。そうしたら、大日本インキに感謝しているのは、その人たちを全部引き揚げました。それで、彼が運営していた事業所(テニススクール)で、彼らの下で、ヘッドコーチだった人、いまうちの役員ですが、彼だけが、そこに残ったわけです。その上に、支配人、副支配人、主任とか一般職の人がいて、その下にヘッドコーチがいたわけです。その3、4人が全員いなくなり、ヘッドコーチを支配人兼務にしたら、突然、黒字になったという話で、では、上の3、4人は何だったのだろうかというようなことになるわけです。

ですから、普通の企業の発想とサービス業のコスト構造は違うということです。それを自分たちの固定観念で始めると、それを変えることができなくなり、コスト構造も悪くなるし、社内の雰囲気もおかしくなる。そのようなカルチャーをもった人を全部引き揚げてくれた。それからは一切、自分で希望していない人を送り込んでくるという人事はしませんでした。

一回だけ、大日本インキグループの関連会社に行きたい人は手を挙げてくださいという制度で、皆さんの会社でもあると思いますが、そこで2人手を挙げて当社に来た人がいます。十数人いたのですが、我々も面接して、2人来てもらったのですけれども、それが最後で、それ以降は、親会社からは、社外取締役として1人と社外監査役として来ているだけで、あとは一切来ていません。

それと同時に、我々は全部転籍しています。その当時はこちらにいる人は何十人くらいの規模でしたが、ルネサンスの社員として入ってきているわけです。仮にその会社がつぶれたら、やめざるを得ないわけです。ところが、我々は出向だと、片足だけこちらで、片足は親会社ということだと、大日本インキの籍があるわけですから、戻ることもできるわけです。一般社員は、大日本インキの組合員でもありました。私は転籍させてくださいと親会社に頼みましたが、何年か待たされました。斎藤を転籍させたら何をし出すかわからないというおそれもあつたかもしれません。数年たって転籍させてもらって、転籍が嫌な人は親会社に戻っていいよと言いましたが、誰も戻らないで、みんな転籍してくれました。

## &lt;資料&gt;

あと、同業他社からもたくさん来ました。同時に、いろいろな業種から来る人すべてウェルカムでした。先ほど言ったホスピタリティ・マインドあふれる社風ですから、来た人がバリバリ仕事をして、ジェラシーというかライバル意識を持たないのです。ある意味ではそれは欠点になるのかもしれませんが、そういう感じですべてウェルカムです。

それと、この数年間、当社は別な会社の子会社を買収したり合併したりしています。そうすると、どちらかという我々のほうが強い立場で、何十人かの人が一週に我々の社員になります。そのときも、ホスピタリティ・マインドがあれば、それはお客さんに対してではなくて、従業員同士というのがありますが、非常にウェルカムで招き入れる。そうすると、誰がルーツでこの人が本流だなんていう人は、うちには誰もいないわけです。そういう意味では来た人がみんな同じ雰囲気になる。そういうことに対して、幹部はすべて親会社だけで占めるといようなことをすると、それは二重構造になってしまう。そうすると、往々にしてあるのですが、プロパー社員と出向社員の給与体系が2倍近く違うケースとかあると、どうしてもそういうことはわかってしまうのです。そうすると、そこからギクシャクが出てきたりする。ですから、私は出向でもいいと思いますけれども、例えば、本当にそこで修行するために若い人が何年か来て、より大きな権限を持って修行して親会社に戻るといようなケースは出向のままでもいいと思います。そうではない、そこで自分が企画して始めた、言ってみれば企業内ベンチャーの創業者は、やはり転籍してやるべきだと思います。

我々のマインドがそうだったということで、それをよしとしてくれた親会社のカルチャーに対して私は感謝していますが、往々にして、うまくいかなくなるケースは、日本の悪い習慣というか、やっかみといようなものが出てくるのです。ですから、うまくいくと、それをよしとしないカルチャーが出てくる。結構そういうのがあると聞いています。たまたま私はそういう経験をしていませんが、そういうことがあると聞いています。

それと、先ほど言ったのと逆のことがよくある。どんどん人を送り込んでくる。その人は早く実績を上げて帰りたいので、焦って事業をする。そういう人は、プロパー社員から見るとわかるわけです。目がヒラメのように上を見ている、親会社を見ている、これがわかるわけです。そうすると、どうせ彼は帰るのだからということで、その人と一体になった仕事ができないといようなケースです。

## 2.6 ミドルリスク・ミドルリターン

もう1つは、先ほど言ったミドルリスク・ミドルリターンですが、ミドルリスクまでは反対する人は誰もいないわけです。それは退職金程度のお金を出資させてくれる。ところが、リターンになると、ミドルでもリターンというのは平等ではないという考え方を持つ人がいます。経済同友会で話をすると、例えば、独立型ベンチャー企業家と大会社との合併会社がよくあります。ベンチャー企業からきた人は、当然、株を持って、リスクも持ってやります。ところが、大会社から来た方は、同じ努力をしても株を持たせてくれないのです。そうすると、上場すると株が何倍、何十倍かになるケースがあつて、たまたまそこに来なくて本社にいた人と格差ができるというわけです。それは平等という感覚と違うのではないかと。何も自分がリスクを持たないで、得るものだけ得たらそうだと思うのです。ストックオプションというのはそういうことに若干近いかもしれない。だから、私は、退職金の範囲で実際のお金を出すべきだと思います。そうすれば、その人はリスクを持つ

ているのだから、そのリスク分ぐらいのリターンはあってもいいのではないかということが言える。

企業内ベンチャー推進協議会の推進者たちですが、森部さんも遠山さんも、私も、自分で資本金を一部出しています。私が先ほど言った 20%前後です。1人で全部というケースでなくていいのです。役員と従業員の合計と親会社の比率は 2:8 くらいがちょうどいいです。あんまり社員が持ってしまうと、成功したときにリターンも大きくなる。ジェラシーも大きくなるかもしれないから、そのくらいのところがいいのではないかと思います。

ミドルリスクを持ったことで、我々の真剣度合いも違ってきます。失敗したら、マイナスにはならないけれども、ゼロになるわけです。ゼロも結構大変です。そういう意味で、そのくらいのリスクを持てば成功の確率は高くなるのではないかと考えております。

もう1つは、自分ひとりで何でもしようと思わないことです。もし家庭を持っているならば奥さんと、あるいは女性のほうがそれをやるのだったら旦那さんと、リスクを分け合ったらどうだろうか。私の家内は看護婦で助産婦だったわけですが、たまたま私の職場が浦和から千葉の市原に移ったときに船橋に住んでいて、船橋市役所に勤めるチャンスを得たのです。看護婦ではなくなったのですが、家内は船橋市の職員として、結果的に4人の子供ができて、全部結婚しましたけれども、4人の子供が小さかったときも含めて、仕事をやめていないのです。2年前に、たまたま私の父の介護のために、やめました。やめないで過ごすこともできたかもしれないけれども、やめて、実は父が去年亡くなったものですから、いまは旅行をしまくっています。

うちの社外取締役は下村満子さんですが、下村満子さんに気に入られたきっかけは、経済同友会で彼女はいま副代表幹事で、軽井沢セミナーでこういうベンチャー企業のことをテーマに話した時でした。司会の方が、「斎藤さんはリスクについてどう思ったんですか。失敗したら会社に帰るつもりだったんですか」と聞かれたので、「いや、私はそのときは家庭に入って、しばらく充電して、それから再起を期します」と言いましたが、両方が働いていると、こっちが全く自分だけで家庭を支えているのではないと思ったほうが気が楽なのです。その発言を下村さんが気に入られて、それから急速に親しくなって、いま社外取締役をやってもらっています。私よりもよほど鋭く、社長より偉い社外取締役です。それは、当たり前で、社外取締役というのはチェックする機能ですから、それでいいのです。ですから、自分だけで何でも背負おうと思うな。夫婦だったら奥さんとリスクを分散したらどうですか。一緒に働いたらいいのです。それから、自分ですべてやろうと思うな。マネジメントが得意な人は企画マンに親会社あるいはその他から来てもらったらどうですか。また、自分が企画マンだったら、マネジメント能力のある人、あるいは経理の能力のある人に来てもらったらどうですか。幸いにもチェック機能があるわけです。親会社のほうが必ず過半数ですから、暴走する可能性は少ない。私はこれをうまく育てれば、成功の確率がむしろ普通のベンチャーよりも高くなると信じています。

それを企業内ベンチャー推進協議会でみんなと情報交換して、まだそういう状況に至っていない人たちはたくさんいますし、企業のベンチャー事業を推進する側のスタッフの人でも結構悩みが多いので、そういう悩みを出し合えるような会であつたらいいなと思っています。

自分のささやかな経験ですけれども、皆様の参考になればと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

<資料>

### 3. 質疑応答

**松島** ありがとうございました。大変幅広いお話をいただきましたが、これからいろいろご質問させていただき、さらに理解を深めていきたいと思えます。

では、どなたでも質問がありましたら、お願いします。

**質問** 私自身も技術系で仕事をしておりまして、いつか経営的な仕事に携わりたいと思っておりますが、このまま技術系で行っても経営的な仕事はできないのではないかという心配もしています。そういう私に対するアドバイスも含めて、役立ったこととか共通することなどがあれば教えていただきたいと思えます。

#### 3.1 個人のコミュニケーション能力と組織の風土

**齋藤** 経営者になるには技術系である必要は当然ないわけです。技術者出身でない人のほうが圧倒的に多いわけですが、経営者に必要なのはコミュニケーション能力だと思います。いまはそこそこの会社になれた、それを経営しているということは、たまたま私にはそれがあったのだと思えます。企画力というのは必要なことですが、必ずしも社長が企画力を持っていないでもいいわけで、企画力を持っている人を集めてくればいいわけです。当初は、コミュニケーション能力がなくて、がむしゃらに進むだけということでもある程度の規模にできるでしょうけれども、そこから、会社内のコミュニケーション、社外へのコミュニケーション、それが会社を発展させたり安定させたりするためには必要だと思えます。

では私は経営者になる前にコミュニケーション能力はどうやって身につけたのだろうか考えると、人を集めるのが好きだったのです。これは技術者とは全く関係ないですが、サークル活動で自分が事務局になったり幹事になったりするのをいとわず、苦と思わず、好きだという感じでやっていました。例えばテニスサークルをつくると、リゾートに行つてテニスをするときには、集める係になる。あるいは安い市営のコートは抽選ですが、朝早く行くと確率が高くなったなら、朝早く行ってテニスコートを予約するのを苦と思わない。それは何で苦ではないのかというと、みんなでテニスをして、その後、飲んだりするのが楽しいと思えば、それでいいわけです。

あと、大日本インキだけではなくて、市原のコンビナートの技術者として、何人かの人たちで、ちょうどあのころ公害という問題があったので、そういうことを勉強しようじゃないかというようなことで、勉強する。それも大勢の人を集めると、たまたま私がその事務局というか、リーダーみたいになってしまう。

遊びだと、落語研究会をつくったのですが、私はマネージャーなのです。きょう言いませんでしたが、私の芸名は「遊び亭一生」です。何も（ホワイトボードに）書かなかつたので、これくらいは書いておこうかな。これは一生遊びたいというのをひっくり返したものです。落研をやって、これも私はマネージャーになりました。だから、首相タイプではなくてマネージャータイプ、これがいいのではないかと。

では、さっきのご質問の技術者であることは役に立つかということ、特に、フィットネスクラブ、スポーツクラブの経営者としては役に立ちました。というのは、一つは、一応技術者は論理的に物事を考えます。物理とか数学のほうが論理的かもしれませんが、化学でもやはり文系よりは論理的なわけです。そういう意味では極めて物事を論理的に進めてい

く。これは何にでも当てはまりますけれども、気合で経営するというようなものではなくて、自分なりにきちっと論理的にわかるように考えていく。

そうすると、フィットネスクラブの業界団体の中でも、こういうような物事の方法をする、こういう発信をする人が少ないので、希少価値になるのです。私は業界団体の会長もしていますし、そういう意味では、企業を出ても、普通の理事からこつこつと幹事役みたいなのを一生懸命にやっています。一生懸命というのは好きなので、何だかんだとやっているうちにリーダーもやってくださいということになっている。

経済同友会もそうです。「自主的プロジェクトをやりたい人は手を挙げてください」と、小林陽太郎代表幹事が言うわけです。普通、みんな大会社の経営者は遠慮するすべを心得ているから、なかなか手を挙げないのです。私は、おっしゃるのだからといって手を挙げたら、そういう自主プロジェクトをやっているのは二組しかなかったのです。

私は、「社会貢献型企業研究会」という研究会を自主的に立ち上げました。公的な研究会ではないけれども、自主的な研究会を1年くらいやっていたら、名前のある偉い人たちがその研究会に入ってくるのです。何だろうなと思っていたら、4年に1回『企業白書』を経済同友会は出すのですが、今回はCSRがテーマだったのです。その母体になるグループを探していたら、「社会貢献型企業研究会」が一番テーマに近い。齋藤というのはどこの人間だ。大日本インキの子会社らしい。全然知名度もないわけで、1年間見られていたのです。私はわからなくてやっていたら、数ヶ月後に事務局から『企業白書』の研究会の母体をやってくださいといわれ、その日から1年間、小林陽太郎さん、福井総裁という人たちと緊張しながらやりました。親会社の社長にもメンバーに入ってもらいました。だから、こつこつやっているとそういうチャンスが出てくる。

そういうようなことをいとわずやる。そのときに、一応論理的に物事を話すことが、技術者の場合、できる場合もある。必ずしもそうではないかもしれないけれども、少なくとも物事を論理的に考える能力は技術者のほうがあるかもしれない。そういう面ではプラスだと思います。変わり者、変わった経歴だというのは、あまり深い意味ではなく、いいですよ。そういうふうには思っていたら、技術者出身の経営者というのはちょうどいいんじゃないですか。

今度のソニー社長の中鉢さんは技術者です。中鉢さんは仙台出身ですから、同郷なのです。「仙台市長を囲む財界人の会」というのがあって、中鉢さんは副社長だったのですが、入っていました。JR東日本の清野副社長、JALの西垣専務、TACの齋藤社長、私、あと2人ほどいたのですが、もう中鉢さんは忙しくて来られないでしょうね。それは余談です。

**松島** いま、コミュニケーション能力という話が出ました。齋藤さんのご経歴をみると、研究所から現場の技術部に出て、技術部からさらに経営企画というところで、実は齋藤さんの希望するところに回っていったわけです。恐らく齋藤さんが経営企画に入らなかったら、ルネサンスを立ち上げることはなかったと思います。そういう意味では、齋藤さんのコミュニケーション能力は、社内で経歴のステップを踏むときに非常にきいている気がします。

ただ、齋藤さんのコミュニケーション能力だけでそれができたかということ、恐らくそうではなくて、会社の中でそれを受け入れる精神があったのではないかという気がするのですけれども、その辺については、齋藤さんのお考えはどうでしょうか。

**齋藤** 大日本インキにはそういう精神が、私が入社したときからありました。そうい

## &lt;資料&gt;

うものをつぶしてしまわないという社風はありました。一時期、若干停滞した時期はありましたけれども、またそういう雰囲気になってきました。

**松島** 齋藤さんのように自分でお考えになったことを社内を実現していくというステップを踏みながら、その先に社内ベンチャーを立ち上げるという齋藤さんのアイデアが生まれて、そのようなアイデアを受け入れる大日本インキの風土というか、広い意味での戦略的な発想があったというふうに考えてよろしいでしょうか。

**齋藤** そうです。あと、当時の社長は、1号店の幕張は失敗しても、福利厚生施設にできるというくらいの軽い気持ちでいたのだと思います。だから、失敗しても何かには使える。会社を傾かせるほど手痛い失敗ではないという程度に考えたかもしれない。

もう1つ、先ほど先生と話していたのですが、キャピタル・ゲインを得られるというのは最近の話で、それは上場すると決めてからの話です。最初は上場なんて考えもしなかったわけです。そのときは大日本インキの何のお役に立ったのだろうか。ウレタン樹脂が売れたわけではないのです。テニススクールでテニスがうまくなったから、ウレタンコートを買おうなんて思う人はいませんからね。

では、何にプラスになったかというところ、一番うまく使ったのは人事部です。こういう社員もいますよということで、そういう意欲のある学生を採るのに私を題材にしたということは、人事部から聞きました。そういうようなことには使ったかもわからない。こういうこともできる会社ですと、ポジティブに使ってくれたのだと思います。

**金** いまのお話と関係する話ですけれども、親企業と社内ベンチャー企業との関係についてお聞きしたいのです。先ほどのお話の中で、結局、生き残った企業と親企業の業績はそんなに関係なかったという話が出ていたように、親企業の企業風土と社内ベンチャーによって育った企業の風土、ベンチャー企業を養成するような雰囲気があるかどうかの間には、直接関係がないと言っていいのでしょうか。

**齋藤** 親会社は邪魔をしないというか、少なくともネガティブな影響を与えたくありません。ただ、たまたまニチイにとってのスポーツ事業は小売りとは違うのです。小売りとはスポーツクラブというのはやっぱり違うと思います。それと、サントリーさんの酒を売るとスポーツクラブも違う。成功した会社でも違うのです。そういう意味では、関係ないといえば関係ないのです。

ただ、共通しているのは、11%の経常利益を出しているころまでのピープルは、この間、63歳で癌で亡くなった堀山さんというニチイ出身でピープルの創業社長と、スイミングコーチ出身でピープルに入って専務、社長になった石原さん、そのお二人が一貫して20年間ぐらいリーダーシップをとっていました。そのお二人のリーダーシップと、その人にリーダーシップをとらせたというニチイの判断は正しかったと思います。

ティップネスは、企画した方が一昨年まで社長をやっていました。いま、その方は本社に行って役員になりまして、ティップネスの社長は、別な人になりましたけれども、企画した人が10数年間ずっと社長をやっていました。ピープルも、ニチイの中で企画をした堀山さんと、そこに駆けつけた石原さんが、少なくとも2年くらい前までは社長をずっとやっていました。私も企画者で社長をやっていました。セントラルスポーツは、自分で始めた後藤さんがいまだに社長ですから、当然、企画者が社長です。セントラルスポーツはオーナー型ベンチャー企業です。

そうでないのは、誰か企画した人がいて、いろいろ調べたらフィットネスクラブはいい

らしい、テニススクールもいいらしいと、きれいな企画書を書きました、しかし経営者には、あいつゴルフ好きだよなというような、それは冗談的理由かもしれませんが、スポーツが好きらしいとか、そういう理由で白羽の矢が立った人を社長にする。その人にとっては青天の霹靂というような人事がされて、2、3年交代で取っかえ引っかえ変る、コーチはプロパーで体育大学を出た専門職を採用しなければならない、中間管理職も親会社から行ったり来たりしている、こういう会社が結構多いのです。そういう会社は大体うまくいかないです。だから、少なくともさっき言った大手4社は、セントラルスポーツを除いて異業種の大会社の子会社ですが、そういう共通項はあります。

### 3.2 「ダーウィンの海」からの脱出

質問 興味深いお話だったので、関連する質問をさせていただきたいと思います。

最近、ベンチャー論で「ダーウィンの海」(Darwin's sea) というのがよく言われます。お客さんに受け入れられるような事業をつかって、収益が上がるようにした後に、これがいいということになると大量に競合他社が入ってきて、その中で、せっかくいいものをつくったところがやられていくことがある。新しいものを作り上げていくところと競合の中を勝ち抜いていくところとは競争のモードが違う。例えばアメリカですと、最初は技術者の人が創業者になってやるけれども、競争モードに入ったときには、新しい CEO を入れるとか、あるいは立ち上げだけ専門にやって、その後は売ってしまうとか、そのような形でモードを変えるケースが多いです。

社内ベンチャーですと、そここのところは、物になりそうだと感じたときに親会社が介入してきてだめになったり、あるいは介入してこないとなると、今度はマネジメントのチームが脱皮していかなくてはいけないというか、経営のモードが変わるので、それに対してうまく対応していかなくてはいけないと思うのです。

今回、大日本インキさんのほうは介入して来なかったわけですが、強いピープルさんとかなんとかと競合していく中で、勝ち残っていけるように経営のモードを変えていく上で何がカギになったのかということをお伺いしたいと思います。

斎藤 もう一つ共通項がセントラルさんを除いた3社の間であります。セントラルの後藤さんはなかなか立派な人だと思いますが、水泳の選手です。東京オリンピックに出たくらいの人です。経営もうまくいって、周りにすばらしい人たちを配置したのだと思います。残りの3社に共通しているのは、テニスの選手出身、スイミングの選手出身は、誰もいません。石原さんはそうですけれども、その上司の堀山さんはそうではないです。ニチイに吸収された小さな商店の二代目ですから、スポーツの専門家ではありません。彼は多分いろいろな事業を中小企業としてお父さんと一緒にやっていて、どこのスーパーでもそうですけれども、そういうのが全部集まって大きくなっていったのです。そういう意味では、彼は経営に興味があったのでしょね。

私はテニス事業から始めたけれども、趣味でテニスをやっていたわけです。私はさっき泳いでいたと言いましたけれども、犬掻きで20mくらいの話で、実は私は泳げないのです。スイミングスクールをやっている社長が泳げないというのはシャレにならないけれども、べつに水泳に愛着はないのです。テニスでも、フィットネスでも、スカッシュでも、私はスカッシュもテニスも好きですけれども、趣味としてやっているだけです。スクールはあまり好きではないのです。習わないで、自由にやるのが好き。言ってみれば、その種目に



## &lt;資料&gt;

変な愛着は持たない。ですから、いま、医療との提携、介護との提携、そういうことに興味があるのです。今風に言うとコラボレーションです。

ティップネスの白井さんという社長は企画に興味があったのかもしれませんが。それで経営にも興味があった。しかし、彼はフィットネスに関連したものを大学で学んだわけではなく、彼は一橋大学ですから、経済とか経営とかを学んできたのではないのでしょうか。

そういう意味では、何か好きな人が企画して、自分の好きなことに関連した事業ができた。しかし、そこで経営に興味ある人に強制的に移すのではなく、うまく協力させて移していくということは可能なのではないのでしょうか。そういう意味で、よくわかりませんが、選手交代するというのもいいのかもしれませんが。ただ、自分が始めたという愛着もプラスには働きます。多少苦しくても、頑張るぞという意識になるでしょう。やっぱり他人が始めたものは、苦しいと、あいつが悪かったのだということなる。

それと、大企業の悪い点は、まず一回反対しておいたほうが安全だという論理があるのです。「だから言ったろう？ あのと、俺、反対したよな」って。しかし、成功したら黙ってればいいのです。一回反対しておいたほうが安全だという論理になるわけで、そういう人は社内ベンチャーにしる何にしるベンチャー企業家に向かないです。それは大企業でもあまりいてはいけない人なのでしょうけれども、結構そういう人は多いです。

**質問** 必要なマネジメントのスキルを持った人に関しては、都度、外部から入れるような形だったのですか。

**斎藤** ある程度の規模までは、経営の専門家はそんなに必要ないというか、私程度でよかったのですが、これからは違うと思っています。いま、売上が二百数十億円です。いまから発展していくとしたら、業界内だけではないのです。医療はビジネスではないと言われています。しかし、それをビジネスにしていくことになると、優れた経営能力とか政治力とかいろいろ要すると思います。介護も、いますごい人たちがいるけれども、私はそれだけでいいのかなというような気がしているのです。

そうすると、今度はもっと別なスキルが必要になってくるかと思います。それこそ、堀江さんではないけれども、M&A の能力だって必要かもしれない。ということになると、私の力を越える能力も必要になるし、失敗すると、まあいいやという規模ではなくなってくる。そうすると、そういうスキルを持っている人たちを集める必要があると思います。

ですから、私は、いま、そういう人たちを集めています。いままでルネサンスの中で育ってきた人だけではない人たちを集めています。それは証券会社出身であったり、ある会社を立ち上げた経験のある人であったり、幸い、いまの我々の会社だと、そういう人たちに来ていただける環境が整ってきている。それをどの段階で切り換えていくかです。

### 3.3 社内のコミュニケーション

**質問** 先ほどの、話の中で、経営者に必要なのはコミュニケーション能力だというお話があったと思いますが、配布資料の 62 ページの上の段の最後の段落ですが、「創業メンバーはみんな、当時、僕の周りにいた人間で、共通項があるのです。一つは落語研究会の仲間、もう一つはテニス。言ってみれば、仲間同士のサークル活動から自然発生的にできた集団なのですけど……」とあるのですけれども、創業当時は仲間内で、ツーとカーじゃないですけども、一つ言えば三やってくれたり、「ああ、わかるわかる」みたいな形でできると思うのです。年数がたってくると、どうしても創業当時のツーとカーでわかるよ

うなメンバーよりも、むしろわからないメンバー、こっちが逐一説明していかなければわからないメンバーのほうが社内が多くなってくると思うのです。

そういう中で齋藤社長は、社内みんなが楽しく働いてほしい、生き生きと働いてほしいというホスピタリティ精神を伝えていらっしゃるのですけれども、どうやって、共通項のない、自分とはいままで会ったことのない人たちに、自分の思い、創業者の社長の思いを伝えて、同じ精神で働いてくれる仲間になるのか、つまり、相互理解、相手に理解させるために、どういうふうにやったのかというのをお聞きしたいのです。

齋藤 それはひとえに落語です。最近また落語はブームになりつつあります。こぶ平が正蔵になったというのはあるけれども、正蔵ってこぶ平とはイメージが違うけれども、テレビドラマでも落語をテーマにしたドラマ（大河ドラマ）演劇が出てきていますね。いま、平岡さんが『大落語』という本を書いて、これはうんちくがいっぱい詰まっている本ですけれども、落語は江戸から明治の近代にかけての人情噺がほとんどですから、必ず人情噺なのです。それを演じるということはその世界に浸るわけですから、それを聞かせるくらいのレベルに達成するということは、心を込めて話す訓練になるのです。うまく話さなくたっていいですよ。

そうなってくると、この方向から話して理解してもらえなければ、こっちから話す。きょうは大学で講義なんていうと緊張して、それに録音もされているので、きょうは笑いをとる回数は極めて少なかったですが、ふだん、もっと気軽なところで話すと、枕から始めて、ほとんど笑いをとりながら話していくのです。だから、録音をとられないこととテーマのない話になると、絶対受ける自信があるのです。きょうは、そういう意味では最悪の状況で、緊張してしまいます。

まず、笑うということは、心を開いてくれるのです。相手を笑わすというのは絶対に大事です。商談でも大事です。目を三角にして駆け引きするよりも、ジョークを言って笑わせる。外国人相手でもそれが一番です。そうするうちに、和やかな雰囲気の中でこっちの思うとおりになっていく、こういうことなのです。

ここに書いているでしょう。親会社との間で、安土敏さんは住友商事と戦ってきたわけです。私は大日本インキとちっとも戦っていないのです。いつももみ手で、落語家というより太鼓持ちですよ。あるいは曾呂利新左衛門です。その時代の社長とは常に仲良くしているわけです。次に社長になりそうな人が数人いたら、全部と仲良くする。誰かにかけたりしない。会場に元大日本インキの人がいますから、齋藤はどうやっていたか聞いてください。そういう意味では節操はない。節操がないのが信条だということで、とにかく楽しくやる。それがコミュニケーション能力だと思います。「俺は自分の道貫く」なんていったって、大したことはないんだよね。

### 3.4 新規事業の企画

質問 いまの質問は、自分の思いをどうやって伝えたかということで、どちらかというと齋藤さんが起業してから社員とか職場の中での思いをどう伝えたかということだと思います。私は逆に、起業するまでの大日本インキ時代の、要はテニススクールをやりたいという企画をつくるまで、そこに行き着くまでには多分たくさんの企画をつくられて、いろいろなことを考えられた。もともと新しい事業を企てて受け入れる社風があったとおっしゃっていましたが、その中でもたくさんの企画があつて、却下されたりどうこう

## &lt;資料&gt;

というのがあったかと思うのです。

私も、実はいま社内で新規事業を考えろと言われてまして、ただ、私はどちらかという社内の新規事業よりも、斎藤さんと同じように社内ベンチャーで何か別のことをしてみたいという思いが非常に強いです。新しく社内ベンチャーとしてこうやりたいのだという思いを、いかに企業の組織の中で役員の方たちに伝えて採用されたかという最大のポイントは何かということをお教えいただきたいと思います。

斎藤 夢のような企画を書いて持っていても、それは見抜かれますから、実現性があるなどと思わせないといけないわけです。その企画は役員会を通るわけですから、役員の人たち何人もの目に触れるわけで、実現性があるなどは思われたと思うのです。実業の練習はできないけれども、サークル的な練習はいくらでもできるのです。

私のテニススクールというものは、言ってみれば、カルチャーセンターのスポーツ版でしょう。いま、カルチャーセンターの中だつてテニススクールをやっているところがあります。その当時は、ちょうど朝日カルチャーセンターができたころです。カルチャーセンターというのはある意味でスクールです。それに近いことは、実費だけ取るサークル活動でやれないことはないのです。

ですから、どこまでがアマチュアで、どこからがビジネスかというのは、いま、その中間に非常にいい NPO というのがあるのです。あの当時 NPO という概念はなかったですが、NPO で練習するということではできないのではないですか。サークル活動が少し発展していくと事務局が必要になるのです。いつも、いつも、私の会社に電話がかかってくるのです。テニスの旅行に行くことでどんどんかかってくるんですけどね。落語研究会のこととか、近隣の技術者からどんどん電話がかかってくる、「公害」について技術研究会をするなんていうと、左翼じゃないかなんて間違えられたりしました。私は、大学でダンス研究会にいて、ダンスを踊るので軟派だとは思われていたけれども、左翼じゃないということで、そこを調べるくらい、会社というのは気を使います。自分だけだと、本当に忙しくなるわけで、そういうときは事務局があったほうがいい。

そうすると、事務局スタッフを雇うには、みんなでお金を出し合っただって、1 人の人が生活するくらいのもを負担するというのは結構大変です。そこで、何かお金を稼ぐというようなことをやってみたらどうかということで、カルチャーセンターみたいなことをやってみたわけです。そうすると、それなりにお金が入ってくるのです。それは、落語の発表会をやったホールを持っている、バルコみたいな、セントラルプラザというショッピングセンタービルが千葉にあったので、そのホールを借りたら、彼らは、ただで落研の連中を使ったりして客集めに使えると思って、宣伝になると思っていたのでしようけれども、隣にバルコができたものだからテナントが少し歯抜けになって、10 坪くらいのテナントスペースがあいたのです。「これを使ってみたら？」って宣伝部長から言われたから、そこを事務局にしてしまおうということで、アルバイトの女性の方のお給料を稼ぐために 10 坪でカルチャーセンターをやったわけです。朝日カルチャーセンターのオープン時には新宿の住友ビルを世田谷マダムが十重二十重に囲んだけれども、ルネサンスのルーツは 10 坪のカルチャーセンターから始まった。

そんなのが結構うまくいくと、またセントラルプラザには不幸なのだけれども、テナントスペースが 40 坪あいてしまった。40 坪を一つのカルチャー種目ではなんだから、ヨガをやったらとかいろいろアイディアが出てくるものだから、家賃はただですし、いろいろ

やっていったらどんどん広がっていったのです。そこは NPO ですよ。いま、いい言葉ができたなと思っています。しかし、それはアマチュアの延長だということで実業の練習になったわけです。

やっぱり机上の空論ではだめで、そういうことをやっていて、それは仮に 1,000 円会費を取っていたのを 5 倍にするとかという倍数は変わってきますけれども、5,000 円だ、1 万円だとなると、それが今度ビジネスになるわけです。アマチュアでやっているときは、1,000 円、2,000 円の世界です。しかし、同じなのです。1,000 円、2,000 円でも、来ないものには来ない。楽しく運営するためには、いい先生を選ばなければいけないとか、事務局はニコニコして愛想よくしなければいけないとか、それこそホスピタリティ精神である。そういうことがアマチュアで練習できる。

だから、いまだったら堂々と NPO だと言って、やったらいいんじゃないですか。私は、そのときは会社に隠していました。ただし、忙しかったですよ。昼休みに抜け出して、スイスでは 2 時間の昼休みがあったけれども、日本は 1 時間ですから、本当に忙しい。だから、御飯は 5 分で食べられるようになりました。市原工場に行ってから、千葉でサークル活動をやってたわけだから、市原から帰宅時に、千葉で途中下車して、夕方にチョロチョロッとサークルの事務局をやって、船橋の自宅に帰る。

いや、いろいろ好きなんだよね。海外旅行も自分で行くとお金を出さなければならないでしょう。10 人くらい連れていくと、1 人ただになるのです。女房は看護婦だから、「スイス病院見学の旅」とかで持ち上げて、女房の人脈で、スイスで働いている日本人の看護婦を知っているので、そこでスイスの病院を見せればいいのです。看護婦さんだって、お小遣いはあって遊びに行きたいのに、「遊びに行きます」と言うよりも、「スイスの病院を見学してきます」と言えばいいわけだから、チョロッと見せて写真を撮ればいいわけで、それで自分はただで行く。そういうのを実験で NPO 的にやっている。長期の有給休暇をとるのは変な顔をされたけれども、こんなことをやっていますとは言わないで、自宅で長く休みますと言って、本当は海外へ行っていた。まあ、平和な時代でした。

だから、いまは堂々と NPO でやったらいいのです。これは福井総裁が言っていたんだから。「斎藤さんがやっている事業というのは絶対必要ですよ。NPO 的企業というのは必要なんですよ」って。うちの事業は儲かっていないと思ったらしいのです。「実は、経常利益率は 8%なんですよ」って言おうかと思ったけれども、いまは親しくしていただいており、「CSR の白書は、小林さんの下で斎藤さんがつくってくれたんですよ」って。あの人も人を褒めるのがうまいんですよ。やっぱり偉くなる人はヨイショがうまいよね。

まあ、そういうようなことで、人脈は大事ですよ。木村剛さんとも非常に仲がいいのです。きょうの資料にある『フィナンシャルジャパン』は木村さんが始めた雑誌です。『フィナンシャルジャパン』の創刊から 5 冊目くらいで 2 回も特集になったのは私だけだという噂があります。あと、宗文洲と。それはここの編集長の岡本さんが気に入ってくれたからです。岡本さんは『慮る力』という本を書いた人です。

それと、何でもいから、最初に手を挙げたらいいと思うのです。私がたまたまスイスに行けたのは、何のことはない、大学 4 年生のときに誰か先生について卒業研究をするのです。教授にはつかないけれども、助教授だとか講師とか助手の先生に、1 年間つくのです。そのときにたまたま交換で来ていたスイス人のドクターがいたのです。ドイツ語と英語しかしゃべれないわけだから、英語をしゃべれる人を募集したのです。そんなの大変だ

## &lt;資料&gt;

と思って誰も手を挙げないわけです。片言でいいですというのに、誰も手を挙げない。「本当に片言でいいんですか」って、私は手を挙げたのです。お前は結構話せるのだらうと教授も思ったらしいのですが、私は全然話せなかったわけです。でも、おかげで英語もそこそこ話せるようになった。

おまけに、スイス人の彼も変人だったので、気に入られましてね。日本人と結婚しましたけれども、いまだにちゃんとうまくいっています。本当におもしろい人で、一緒に北海道旅行したりして、そういうことを気に入ってくれたのか、スイスの教授に留学を推薦してくれて、それで行けるようになったのです。

そうすると、私はスイスで教授に対しても言いたいことを言うものだから、優秀な人と間違われて、スイスというのはディプロマをとってからドクターコースに行くから、4年制の大学を出ていくとすぐドクターコースに入れるので、3年でドクターになれます。日本でドクターになるのは、マスター2年、ドクター3年でしょう。ところが、「サイトウ、ドクターコースをとらないか」と言うもので、そんな成績じゃないから、京大では絶対行けなかったのになあと考えていて、ちなみに、成績を送れと言うものだから、嫌だったけれども成績を送ったら、二度と言わなくなりました。これはちょっとオチがつかましたけどね。

**質問** 私は、いま金融機関で働いているのですけれども、プライベートのほうで趣味的に美容室の人間と10年以上前からファッションショーを開いておりまして、現在、その友達と一緒に美容業界に参入して企業化しようといういろいろ考えております。

先ほど、コミュニケーションが重要だというお話がありました。私自身の周りで、会社をつくらうとする人はかなり少ない、何十人かという段階なのですからけれども、その段階で、実際に私がコミュニケーションできる相手に対しては、私自身の思想というか、そういう伝達というか、相互理解ができるかと思っているのですが、齋藤社長の場合は企業化してかなりの大所帯でやられるにつれて、最初の小さい段階ではコミュニケーション能力ということで、実際に会って齋藤社長の思想なりを伝えることができたのではないかと思います。それが徐々に大きくなるにあたって、実際に接点の持てない人間も出てくるだろうと思っているのです。

私自身、プライベートでそういう事業化をやりつつ、いま銀行という超大企業の中で新規事業とか新規商品を開発するとき、こういうのが重要だよと言ったとしても、何人か通していくうちに思想が曲がっていってしまうという経験があります。会社が大きくなればなるほど、自分自身の思想とか思いとか考え方が変わるのではないかと考えているのです。社長が会社を大きくするにあたって、自分自身の本質的に一番言いたい思想を組織の末端にまで伝える具体的な方法についてお聞かせいただきたいと思います。

**齋藤** 思想なんていうものはないのです。最初に私がやりたかったことは、ルネサンスというのは管理社会に対する人間性回復だと思っていたのです。思想ではないけれども、考え方ということのカッコヨク言うところのことなのです。時間で売るといような労働はしたくなかった。考えてみれば、人間、寝ている時間と働いている時間と遊んだりしている時間は3分の1ずつでしょう。そうすると、3分の1の働いている時間も楽しくできたら、寝ている時間以外はみんな楽しいことになるから、そういうものを仕事にしたいと思ったのです。

どうということが楽しいかという、いつもギャンブルしているとか、そんなのは仕事に

なるわけがないから、人が喜んでくれることを仕事に出来れば、自分も楽しくなる。それに、社長だけではなくて、スタッフも楽しくなる。社長は楽しいけれども、スタッフは苦しいという会社はいくらでもあるので、そうではなくて、スタッフも楽しいということになったらいいなと思った。お客様が楽しんでくれるようなことをして差し上げるスタッフが、その行為を楽しんでいると思うというような事業が何かないかな、と。

そうすると、テニススクールも相手が元気になって楽しい。その時間も楽しい。後で健康になって楽しい。フィットネスクラブもそうです。そういうような事業ということだと割り切っています。ですから、いま、我々はそれ以外のことはやろうとしないのです。どんな事業と具体的に言うわけにいきませんが、いまやっていることは大体その延長です。医療との接点もそうだし、介護だってそうです。

介護も、いま筋力トレーニングをやったほうがいい。最近では厚生労働省が率先してやるということになってきました。介護度1や要支援の人たちに対してですけれども。あれも、介護畑の人たちがやると、やらされているという雰囲気運動になる可能性がある。我々は楽しくやるという要素を入れるので、またやりたいという雰囲気運動のノウハウは我々民間のフィットネスクラブのほうを持っている。お医者さんから始まったメディカル・フィットネスは、往々にして楽しくないケースが多いのです。先生がいらっしゃるから悪いけれども、そういうところが何か所かあるので、それは民間とお医者さんと提携したらいいのです。そういうことで考えていくといいのではないかな。

そうすると、社員が数十人というのはかなり大きいです。我々が始めたときは、1カ所のテニススクールで社員数人規模から始めたのです。アルバイトはたくさんいますけれども、正社員は数人です。そこから始めて、いま、フルタイムの人が全社で700人くらい、アルバイトとインストラクターという違った顔の人が四千数百人います。それは無理ですよ。私はいま全社員とはコンタクトできません。だから、七十何カ所ありますけれども、行くときにちゃんと名前と顔が覚えられないので写真をポケットに入れていきます。みんな名札をつけていますから、遠くからでも見えるように大きい名札にしています。それは社長のためにつけているのではなくて、お客さんのためにですよ。そこを見て、何々君とか、何々さんとか、声をかけていけばいいわけで、700人一遍に覚えることはないです。行くたびに予習していけばいいわけです。当然、社員は私が全員の顔を覚えているとは思わないですよ。マネージャーとかチーフまでは覚えています。

だから、そのマネージャーはコミュニケーション能力がある人を選んでいけばいい。私はもう60歳ですから、次の代を考えなければいけない。次の経営者は少なくともコミュニケーション能力がある人。会社の規模も大きくなってきましたから、ほかの能力も必要です。しかし、コミュニケーション能力がない人は絶対に選ばない。いかにM&Aの達人であっても、ブスツとしてしゃべるような人はお金の世界ではいいかもしれないけれども、ホスピタリティ産業ではコミュニケーション能力のない社長はやめたほうがいい。ホスピタリティ産業はしないほうがいい。

ファッション産業はまさにコミュニケーションですね。いつもニコニコしていたほうが楽しいよね。ブスツとした顔をした人から買いたくないよね。そういうような意味で私はコミュニケーションを大事と考えています。自分が全部やるつもりはない。だから、いっぱいそういう人を増やしていく。

いろいろな役割をする人が企業には必要です。嫌われ役をする人もいなければいけない。

厳しいことを言う人もいなければいけない。もちろんそういう人だって年中嫌な顔をしているわけではないですから、嫌なことを言うときだけ嫌な顔をすればいいわけで、普通はニコニコしている。そういう会社にしたらいいのではないか。いまのところ、ルネサンスはそういう人の集団だと思っています。

### 3.5 コミュニケーション能力を高める人事政策

**質問** いまのお話は、コミュニケーション能力の高いマネージャーを次々に増やして、どんどん広げていくことが必要だということだと思います。逆に、組織自体にコミュニケーション能力のある人があまりいなかったとしたら、どういう形でコミュニケーション能力のある人間をつくる人事制度というか、施策なりをとったほうがいいのかについて、お考えをお聞かせください。

**斎藤** 簡単に言うと、女性のほうが、圧倒的にコミュニケーション能力があります。ですから、女性のリーダー、女性のビジネス・リーダーをどんどん増やしていきました。ですから、当社は、資料にも書いてありますが、女性常務執行役員がいる、執行役員もいる、部長もいる、課長もいる、マネージャーもいる。間違いなく女性のほうが、コミュニケーション能力があります。

団塊の世代の人たちもそうです。リタイアした後、楽しく過ごせるのは女性です。男性はお付き合いする人が会社関係だけに偏っているのです。地域で放り出されたらもう終わりです。私も、残念ながら、地域社会では全然だめです。隣の人が何をしているのかよくわからない。しかし、家内はさっき言ったような理由で仕事をやめましたけれども、満遍なく友達がいるわけですから、私のようにコミュニケーションを大事にしても家内に負けるのですから。

それと、コミュニケーション能力というのは話すことではないですよ。これ、間違えるといけないので、落語という話をすると話すと感じられるかもわからないけれども、聞くことだと思います。コミュニケーションというのは、いかに聞かかなのです。聞く辛抱強さを持っている。だから、案外、思想とかそういうのはあまり言わないほうがいいですよ。思想というと言いたくなる。言われると、聞くほうは迷惑なんだ。それより、聞いて上げたほうがいいわけです。私は、どちらかというと言うほうだけれども、聞くこともしているつもりです。

あと、次の世代の人たちは、私以上に聞くことをしなければならない。創業者は得なのです。私は、オーナーカンパニーではないけれども、やっぱりつくった人ということの特権というのはあるのです。みんなそれなりに遇してくれますが、次の経営者はなかなか難しいですよ。だから、私以上に聞く耳を持って謙虚にやっていく人。あるいは、ものすごい人をどこかから連れてくるという選択肢もあるかもしれませんが、私はそういうことはしないつもりです。そのほうが会社は楽しいと思います。

### 3.6 企業にとっての社内ベンチャーの意義

**質問** 私も実は企業の中で4年ほど社内ベンチャーをやりまして、本人の努力とは反比例的に業績が下がって行って、きれいに失敗してしまったのですけれども、それは1年前の話で、これではいけないということで、少ない生活費を捻出してこちらに入学しました。

そういう悲しみのヒストリーはいいのですけれども……

齋藤 ハハハ……。なかなかコミュニケーション能力があるね。まず、笑いをとる。

質問 褒められて光栄です。

社内ベンチャーとベンチャーがありますね。どこが違うかという、社内というところが違うと思うのです。お聞きしたいのは、企業にとって社内ベンチャーというのはどういう意味合いがあるかということです。というのも、企業というのは継続して存在していかなければいけないから、成長するなり、利益を出すなり、しなければいけない。その方法として、例えば本業に近いところで多角化していくとか、テレビをつくっている会社がもっといいテレビの製品開発をしてやっていくという成長のやり方がある中で、いま社内ベンチャーがそれなりに脚光を浴びつつあって、やる人間は自分の自己実現とか、経営者がやってみたいとか、好きなことをやりたいということで、それはベンチャーをやる人と一緒だと思うのです。企業にとっていわゆるハイリスクなこと、多角化とか製品の改良などに比べて社内ベンチャーというのはそうだと私は思うのです。それでも企業がそれに取り組むというのは、社長はどうしてだと思われませんか。

齋藤 二つの例を言いましょう。

一つは、私の知っている有名な企業の社長、それは通信関係ですが、熾烈な競争をしている会社の一方の社長です。その人に、実はこういう企業内ベンチャー推進協議会をやっているけれども、そちらからもどなたかそういう仕組みがあったら出してくれませんかと言ったら、うちは、企業内ベンチャーはないほうがいいと思っているとはっきり言っていました。私はそれも一つの真実だと思うのです。

いま、血みどろの戦いをしている会社があります。特に通信系はそうです。そこで企業内ベンチャーなんて言っている隙間はない。全勢力で本業に集中して戦っているのだという会社はあると思います。そういう時期は企業内ベンチャーをやる必要もないし、企業内ベンチャーをやるような人はいないほうがいいと経営者は思うかもしれません。猫の手もかりたいくらい、ここのところに集中したいのだと。

ですから、通信関係やIT、それこそいま話題になっている人たちもそうかもしれませんが、けれども、みんないまの一つの目的に対して死に物狂いでやっているのではないですか。そういうところに入った人は、そういう会社が嫌だと思ったら、企業内ベンチャーをやりますなんて言うよりは、早くやめて、別な会社に行ったほうがいいですね。そこになじめないのだったら。

ただ、もう一ついま、何か打開したいという会社は、特に成熟した大企業の中にたくさんあることも事実です。そういうところは企業内ベンチャーに必ずしも大成功を求めている。活性化させればいい。これは具体的に言ってまずいかもしれないけれども、企業内ベンチャーで、極めてマスコミでも有名になっている企業の企業内ベンチャー推進の責任者がそう言っていました。それは経営者ではなく、責任者ですけどね。むしろそれで社内が活性化すると、それに仮に数億つぎ込んででも惜しくはない。大きな会社でないとそんなことは言ってもらえませんがね。ですから、何十とやっても、成功率は極めて低いみたいです。しかし、それは会社全体に活力がみなぎってきたということで、会社全体がよくなれば、売上が何千億円の会社、あるいは何兆円の会社にとっての何十億なんていうのは微々たるものですから、そういう考え方はあって、そこで実験させてもらって、活力に役に立ちましたと言っていたら、それはやっている人にとってもいいですよ。そうい



う会社を選んだらいいのです。結構そういう会社はありますよ。

だから、二つの種類の会社がある。巨大になり過ぎて、必ずしも何万人というスタッフ全員が活力を感じているのではないときには、どこかを動かすことで全体に対して、やる気になればできるという気にさせるという作戦もあると思います。

いま、うちが700人の規模で企業内ベンチャーが本当に必要かという、私はうちの会社の中で絶対に必要だとは思っていないのです。いま、医療とか介護とのコラボレーションで、本当に猫の手もかりたいほど優秀な人が必要なのです。だからといって、企業内ベンチャーの企画を持ってくるな、これをやれとは私は言っていないのです。持ってきてくれと言っています。いいのがあったら、それは本業にも役に立つというときにはやるでしょうね。ただ、うちの中でレストランをやりたいからといって持ってきたときは、化学会社の中でテニススクールを持ってくるよりは関係あるかもわからないけれども、私は却下します。いまは必ずしもうちでレストランをする必要はない。サラ金をやってはどうかという企画でも、何でもいいけれども、それは却下します。

それは会社によって会社の事情がある。会社の事情をよく酌み取って、提案したほうがいいのではないですか。いらっしゃる会社がどんな会社か知らないけれども、それをよく見て、会社をそういう方向に持っていけばいいのです。自分がやっていることで失敗しても、会社にとってプラスになったというような演出をしていけばいいのです。だから、さっきは謙遜して言ったのでしょうけれども、失敗のストーリーではなくて、それをいまの部署に戻って—戻してくれたわけでしょう？

質問 はい。

齋藤 それで、やるということはすばらしい会社だ、再出発させる会社だとか、何かストーリーをつくって、チャレンジを許す風土の会社だというような演出を会社サイドがすればいいのです。そういう人がいます、失敗した人もこれだけもう一回チャレンジする気風になっていますとかね。それは会社の演出でしょうね。

ただ、本当に超大企業で、有名な企業で、いま企業内ベンチャーどころじゃないという会社もあるし、いろいろな種類の会社があると思います。だから、企業内ベンチャーがどの会社にも必要だとは私は思わないです。我々も会社を選ぶ権利があるわけだから。我々というのは一般の人という意味ですよ。自分のベンチャーをしたいのだったら、それにミドルリスク・ミドルターンでやりたいのだったら、企業内ベンチャーを募集しているような会社に中途入社で入ればいいのです。私がさっき言った会社は、中途入社で入った人が企業内ベンチャーに応募して、すぐやっていますよ。まだ成功していないのに、それを売り出しています。そういう例もありますから、そういう会社を探してチャレンジしていくという手もあります。いまの会社には黙って、密かにやるのです。

### 3.7 ベンチャー企業の採用

質問 私は、某企業内ベンチャーで仕事をしておりました。その後に転職して、現在はキャリア・コンサルタントをやっています、まさに中途採用のお手伝いをしています。齋藤社長もおっしゃっているとおり、一時期、出向者を3~4人受け入れた以外は、全員転籍させて、プロパー社員を採用していまのルネサンスをつくっていったというお話があって、私はすごく共感しています。実は、私も社内ベンチャーで勤務していたときに、私が中途採用のプロパー社員の採用を企画して、提案して、それを自分でやっていて、結局

それがおもしろくなったので、それを本業にして転職してしまったのです。

そこで、2つお聞きしたいのです。

1つは、ルネサンスの斎藤社長は、ホスピタリティ・マインドがあるかどうかというのが採用の基準である、と。これは抽象的にはわかるのですが、実際、面接の現場ではどういう質問をされているか、どういう反応をした場合にホスピタリティ・マインドがあるのか。これはすごく難しいと思うのです。表面上はいろいろな受け答えはできると思いますがけれども、これを見抜くというのは、非常に難しいのではないかと、それが1点です。

2点目は、いまこそ上昇していらっしゃるけれども、当時は、ルネサンスと言ったときに、何の会社ですか、ということです。知名度もない、規模も小さい、そういうときに、私も前職で相当苦労したのですけれども、優秀な社員を採るのは難しいと思うのです。優秀な方は大企業に大体流れていきますね。2点目の質問は、いわば無名な小規模企業が優秀な人材を採るためにどういう方策をとられたかです。

その2点を教えてください。

斎藤 最初の質問は、簡単に言うと、私が面接しないことです。というのは、私は採用でだいぶ失敗しているのです。当然、会社が始まったころは私が面接するでしょう。私もこういうことを始める人間だから、変わった人に興味を持つのです。何かこう、ものすごく突拍子もないことを言う人に興味を持って採ってしまうと、ろくなことにならない。そういう人たちはみんなやめて、いまは誰も残ってない。最近、私は最終面接もしないのです。ですから、ホスピタリティ・マインドのある人に面接させればいいのです。ですから、うちの人事部長はホスピタリティ・マインドで人事部長をやっているような人間です。

人事部長は、たまたま大日本インキ出身ですが、手を挙げて来た人です。いわゆる技術系で、現場にいた人です。だから、人事部長なんて、全然そんなことは勉強もしていないわけです。しかし、本当に一生懸命この会社のことを考えて、いい人を探ろうと、見るからにホスピタリティがあります。彼だけではなくて、ホスピタリティ・マインドがある人に採用させると、大体、類は友を呼ぶと思ったらいいのではないのでしょうか。一生懸命言われたことに感激したなんて言って入ってくる人は、大体ホスピタリティ・マインドがある人です。

それと、当社では、パートナースタッフと言っているのですが、アルバイトさん社員になってもらう。それがだんだん高じてくると、コンペティターの会社でアルバイトさんが、「社員になるんだったらルネサンスへ行ったらいいよ」って、こういうクチコミが回ってくるらしいです。そのようなわけで、そんなに面接だけで採っていくわけではない。もちろん一般的なテストはやりますよ。最低限の常識がないと困るから、それはやります。

2番目は、いまはそういう言い方はしないのかしら、いわゆるブランド大学だとか、我々のころだと旧帝大だとか、私立だとかことかかってあったのでしようけれども、確かにそういう大学の人には来ないです。仮にそういう大学の人でも人間科学部とかね。そう言うところの大学だかわかってしまうけれども、先生になりたい人が行く国立大学が当社を受験する人の中では偏差値が一番高いのかもしれませんが、それでいいと思うのです。べつに困らないのです。私はたまたま京都大学だけれども、京都大学卒をとって失敗したケースもあるし、いま、1人だけ松島先生の後輩がいますけれども、誰も彼を東大だと思わない。ボディビルダーになろうと思って入ってきた。だから、全然それは関係ない。彼はインス

## &lt;資料&gt;

トラクターになりたかったというのですけれども、インストラクターとしての才能がないやつという烙印を押されて、いま経理をやっています。そういう意味で、ブランド大学と言ったらいいのかな、この事業にはいまのところあまりいませんけれども、いなくてもそんなに支障があるとは思っていません。

ただ、ひよっとすると、いまからコラボレーションか M&A で戦いが始まるときに、何かのスキルがある人を中途入社で選ぶと、たまたまその人は MBA を持っていたなどということはあるかもしれませんが。MBA 持っているにこしたことはないけれども、それにこだわることはないと思います。それにこだわらなければ、いま数十人しか採らないのに、万という応募者があります。こういう仕事をしたいと思う人はいるのでしょうか。だから、よくそれをネットで伝えてあげると、そういう仕事をしたいと思う人が集まってくるということではないでしょうか。

### 3.8 総括

**松島** ありがとうございます。たいへんに幅の広いテーマについて議論することができました。最後に院生の代表の方に、きょうのワークショップの議論を総括するコメントをしていただきたいと思います。

**院生** お話をありがとうございました。

いろいろお話を伺ったのですが、私が一番感じたのは、齋藤社長がすごく楽しみながら仕事をされているということですね。何度もおっしゃっていたように、人が喜ぶ、楽しむことが、社員が楽しむことにつながって、結果的に自分も楽しむことができるということで、これは今後の世の中、企業のあるべき姿だと思います。どんな技術とか優れた商品を持っていたとしても、結局、企業も世の中も人の集まりですので、人の考えを大切にすることが重要ななと思いました。そういう齋藤社長の考え方が、ルネサンスという会社にホスピタリティ・マインドを持った人材が多くいらっしゃる、また、女性の活躍する場が多いという企業風土に現れていると思いました。

齋藤社長の経歴を聞きますと、いきなり海外留学されたり、企画部に行かれたり、そういう華やかな経歴を持っていらっしゃるわけですが、それはすべて齋藤社長ご自身が手を挙げて自分から行動した結果ということがわかりました。そのように自ら選び取るという姿勢が大事だということが、よくわかりました。(拍手)

**松島** 私からも、二つだけ追加のコメントさせていただいて、きょうのワークショップを閉じたいと思います。

第一点は、齋藤社長は、今の総括と重なりますが、自分で割り当てられた仕事をこなしているだけではなくて、いかに自分が生きていくかというか、会社の中で生きるという前に、一人の人間としてどういう生き方をすべきか、ということについて自分のお考えを持っていらしかったということが大事な点だったと感じました。それは、楽しむということは何度も強調されていらっしゃいましたけれども、楽しむところが齋藤社長の行動の原点とされます。だから、割り当てられた仕事をただこなしているだけではなくて、次には、そういうチャンスがあったら手を挙げようという積極的な姿勢につながった。例えば、研究所、技術部、経営企画、それからその流れの中で社内ベンチャーを設立するというステップにつながっていった。したがって、その原点は、ご自分が楽しむということが重要なポイントであったのではないかとというのが、私の理解です。

第二点は、そういう斎藤社長が、最終的には企業を起こされました。それを認めるということが大日本インキにとってどのような意味があったのか、というのがもう一つの重要な点だと思います。きょうの話の中では、斎藤さんは、社内にそういう人間がいるということを、新入社員を募集するときのキャッチフレーズにしたとおっしゃいましたが、それだけではないのではないかと思います。おそらくトップマネジメントは、そういう人の活かし方をするとすることを社員に対しても示していたのではないかと。ほかの社員、必ずしもいま与えられている仕事に満足していない社員に、君たちは何をやりたいのか、やる気があればそれを会社として汲み上げるというメッセージを、社内に対しても発していたのではないかと思います。それによって、社内に新しいことに積極的にチャレンジしようというアントレプレナーシップを育もうという戦略的意図があったのではないのでしょうか。「組織の中のアントレプレナーシップ」というこのワークショップのテーマについて深く考えるきっかけをいただいたことにも大きな意義があったのではないかと思います。

これできょうのワークショップを終了したいと思います。斎藤社長、お忙しい時間を割いていただきまして、また、いろいろな質問に答えていただきまして、大変ありがとうございました。

松島 茂(まつしま・しげる)  
法政大学経営学部教授

金 容度(きむ・よんど)  
法政大学経営学部助教授