

平川 克美

立教大学ビジネスデザイン研究科客員教授

亀川 雅人

立教大学ビジネスデザイン研究科初代委員長
(現・文京学院大学副学長)

平川：考えてみれば十年前ですか。先生に呼ばれてRBSで教えてみないかと。

亀川：記憶にあるのは、特任教授として招聘することを部長会に提案した時、何人かの先生が、この先生、ビジネススクールでいいんですかと言われたことです。

平川：当然ですよ。

亀川：『反戦略的ビジネスのすすめ』というテーマは、部長会でも質問が出ましたからね。

平川：戦略を教えるところがビジネススクールだったのに、よく通りましたね。

亀川：そうですね。一般的なビジネススクールというと、企業間の戦略を戦わせるような中間管理職、ミドルマネージャーの戦闘員の養成のようなイメージですよ。アメリカのビジネススクールは、ビッグビジネスの中間管理職の養成ですから。

平川：オフィサーですよ。

亀川：RBSはそういうビジネススクールにはしたくないと思っていたので、もう少し物事を俯瞰して観ながら対応できる人間になってもらいたい、僕自身そういう見方ができないものだから、できればそういう俯瞰的な視点で社会を捉えることのできる教員が必要だと考えました。もちろん、ビジネススクールなので、常識的な米国流の経営学を教える先生も必要です。テキスト的な経営の言葉が分からないと、それを批判的に考えることもできません。言葉は、自分の主張を通すための武器ですから、職場という戦場で勝ち残るには、戦略論の言葉をそこそこ知っておかないと対応できません。相手の言葉を理解できなければ、分業社会の全体像を把握できず、対話による価値創造はできません。そういう夢のような大学院になってもらいたいと思っていた。

平川：MBAの大学院としては相当異色だった。当時早稲田からも教えてみないかという話があって、何人かお話ししたのですが、あちらはアメリカ流の戦略やフレームワークに特化している印象でした。僕は当時UCLAのビジネススクールであるアンダーソンスクールの仕事をしていた。どんな仕事かという、いわゆる外から研究費を集めてくる仕事をしていて、カムリ口座の立上げや日本の企業からの協賛を募るために動いていました。アメリカのビジネススクールは、UCLAにしてもスタンフォードにしても徹底していて、お金を集めて来られない教授は際際になっていく。アメリカの場合は、企業研究などが参入してきており、シスコとかのIT企業がお金をどんどん出して、企業寄りのテーマを積極的に取り入れていく。実践的なケースワークみたいなことをやっていくわけですね。そういうのは嫌だなと思っていた。少なくとも大学の延長の中にMBAがあるのであって、企業のお先棒みたいな研究は違うんじゃないかと思っていました。そういう意味では、リベラルアーツを重視した立教のは面白いなと思いました。

亀川：立教の学部教育がリベラルアーツと言われていいますから、その大学がつくっている大学院としては、視野の狭い戦略や戦術のみに長けた戦闘要員になってもらっては困ると考えていました。今、NHKの大河ドラマで渋沢栄一をやっていますね。栄一は大きな農家で裕福な暮らしをしています。血洗島村の経済を支えるような渋沢家があって、その自分の狭い地域に対して愛情をもっているのだけれど、外の世界を観たい、外に出て自分の位置づけを確認したいと考える。その知欲や自分を知りたいという生き様は、平川先生が海外に出て自分の共同体を改めて認識するプロセスと似ていると思います。海外から日本を観ることで、日本の見方が変わる。社会を俯瞰できる。多様性を

認識できることで、物の見方や使命感などが生まれる。こうした見方や思考方法、使命感は、一般的なビジネススクールでは学べないような人間の物語なのだと思う。ビジネスにおいても全て人間がやっているものだから、先生のお話を伺いながら、人間の生き様が社会科学に繋がっていくことを考えていました。

平川：最初に翻訳会社を作ったときに高度経済成長という背景があったわけで、運が良かったんです。あまりに上手く行くので僕は経営の天才かと思った。ところが高度経済成長が終わってからは、今度はアメリカに行って会社を作り、また日本でもLinuxカフェという会社を作る。どれも上手くいかないんですね。それで最終的に借金を抱えてしまうわけですけど、何をやっても以前のようにうまくいかないんですよ。そこで初めて、それまでの自分のビジネスのやり方に反省を加えるということがありました。以前は借入をして、その中でも顧客を見つけて、きちんとしたビジネスプランを書いて、借金とは何か？を本当に考えてはいませんでした。最終的には自分の家も失ったし、一家離散という本当に酷い状態になったんです。一億円を僕キャッシュで返しましたから。一文無しになったのですが、これってつい最近の話なんです。結局ビジネスがうまくいかいかいかは90パーセントが運なんですよ。どんなに頭でかちになっても、うまくいかない時はうまくいかない。ですから、ビジネスプランの審査をここでもやっていたけれど、ビジネスプランは商品が何か、お客さんが誰か、それが無かったらもうビジネスプランにならないんです。それから、そういったものの後押しをしてくれる最大の要因は商品需要の増加です。すごくシンプルな話じゃないですか。時代が右肩上がりであればどんどん売れるわけです。あるいは算入している業界が伸びていけば、自然に流れに乗って行ける。例えば今の段階で「タイプライター」を作って売ろうと思っても、誰も買いません。需要がないわけですから。そういう非常なシ

ンプルなところにしか真実はない。と思っているのですが、浅知恵で、マーケティングをうまくやればどういかなるなどと考えてしまうわけです。ですから、経営者連中が集まると、MBAを出た連中は口先では色々と言うけれど、実際のビジネスの現場は刑事と一緒に泥臭く靴の底を減らして、お客様のところを回って、少しずつやっていくのが基本なわけですよ。規模が大きくても、丸紅だ、伊藤忠だとなっても、アフリカに鉄道を売り込むとなっても、地回り人間関係づくりで十年かかっている。十年前から人脈をつくって、やっと契約になる。ですからITビジネスの現場にベンチャー企業の連中が来た時に、彼らはものすごい反発をした。汗水たらしたつくった関係をそんな簡単に壊されてたまるかって。でも実際はベンチャーの時代がきたのですが、それでも底の浅いベンチャーブームはかなり早い段階で終わるんじゃないかって思いました。実際に終わりました。そうしたことを考えると、本来のMBAというのは、今時代がどういう時代でどこに向かっていて、過去どういった現象があり、人々がどう考えていたかということ学ぶ場所であるべきじゃないかと。それには心理学も必要だし歴史も必要だし、文化人類学も必要だし、こういったいろんな学問が横断的に必要な分野だと思うんですよ。それがMBAだと思いはじめている。ところがそうなる、なかなか教える人がいなくなっちゃうんですよ。バランスの教えや統計に出てきた読み方など、統計で出た数値を現実と照らし合わせて考えることが出来なければ意味がなくなる。欲張っているが、そういうところであってほしい。

亀川：世界中からお金が集まる仕組みができると、そこに人が集まります。言い換えると、お金が集まらないと人は集まらない。人が集まるメリットは、知識を紡ぎやすいということです。一つの目的を示すと、目的達成のために人々の知識が集約される。それは、お金を集めることに長けた株式会社の利点の一つだと思います。しかし、お金が集まり、GAFA等の巨大企業に発展するのはごく一握りであり、そこには運やプレゼンによって資金を集めることのできる天才的、ある意味詐欺師的な起業家があります。自分の能力を謙虚に受け止め、これを真面目に説明したらお金の集まりが止まらなんでしょう。極端なビジョンを提案して、そこに大衆資本家を誘導するテクニックがあると、製品やサービスの実績がないベンチャーでも資金を集めることができるんです。お金の集めることができたら、優秀な人も集めることができます。実際にはほとんど能力のない夢だけを語る人が、自分より優秀な人を顎で使うことができるんです。だけど、あなたがそのお金を自分の暮らしの為に自由に使って良いのですか？資金集めに成功した起業家には、こう問わなきゃいけないと思うんです。殆ど場合は、些細な閃きがお金を集める能力と結びついた偶然的なチャンスによるものです。

平川：僕は、現代企業論とコーポレート・フィロソフィーの二つを担当させて貰ったんですが、最初は面白くないような題材だと思ったんですよ。でも途中からこれは面白くなって思いました。それは、株式会社というものが言ってみれば、資本主義の本丸だからです。株式会社とはアダム・スミスが言ったように、『他者を動かそうとしたら、その他者の慈悲心に訴えるのではなくて欲徳に訴える』と。いわゆる株主の欲徳といったものを利用して資金集めをして、運営していくというとてもないシステムで、その中に強みも陥穽もあるんです。そのことをきちんと考える時間をもらったことに、とても感謝しています。ビジネスデザイン研究科でよかったと、今では本当に思っているんです。

高柳：私が二十代前半だと思うんですが、ベンチャー企業をやっている時に、ビジネスカフェジャパンにおじゃまして、オフィスを間借りしていたの覚えていらっしゃいます？

平川：明星ビル？

高柳：その時、私二十代前半で結構な借金を抱えていて、デット優先でビジネスをやっていて上手いかず、落ち込んでいたんですね。それで平川さんが私の机の所までいらっしゃって、『どうよ？』って一言僕に言ったんですよ。借金で大変なんですって言ったら、そんなの大したことないっておっしゃったんですね。それですごく気持ちが楽になったというのが、僕の最初の平川先生の印象です。

平川：どれ位あったんですって？

高柳：一億五千万円以上あったんです。二十代前半で。

平川：それは大変だよ(笑)。

高柳：大変でしたよ、もう(笑)。

平川：二十年以上前？

高柳：二十二、三年前です。

平川：だったらまだいけるか。ノ

高柳：何とかあったので、私ここにいるんですけど(笑)。上場会社に対する思いとか、あるいはエクイティファイナンスに対する平川先生の考え方っていうのが、私が若い時にデットでだいぶ苦しんでいたんで、シンパシーというか、大変憎悪ながら平川先生だったらわかってくれるかもしれないっていうのが、二十代前半から三十代前半にかけて僕にすごくあってですね、そのエクイティファイナンスが事業計画をキレイに書いて、それを投資家に見せると、よし金を出してやるっていう、イーザーマネーになりかけていた時代とか、まさになっていた時代だったと思うんですけども、そこに対する考え方が理解していただけるなという感じだったんですよ。

平川：僕は自分で事業をやって失敗したりもしてきたので、当時の風潮に警戒的でした。アントレプレナーだと言って持ち上げて、起業をすぐ勧めたりする風潮がすごく強かったじゃないですか。

高柳：強かったですね。

平川：あれに対して、やっぱり起業するってノ

して、教養を身につけるっていうのはあると思うんですよ。そうすると金なんて無くても、それほどこたえなくなる。例えばLinuxカフェが経営に苦しくなって、最終的には自分の財産も処理するんだけど、その前にまず給料が払えなくなる時期が来るんですよ。あの時社員が十人位いたのかな、皆を集めて、お前達何日水飲んで暮らせるかみたいなことを話すわけですよ。そういったことを面白がれるのかっていうタフネスが必要なんですよ。自分の生きている毎日の意味を自分で考えるっていう事だと思うんですけど、踏み堪えていくためには一定の教養がないと、貧すれば鈍するという状況になっていっちゃうよね。

高柳：平川先生の小商いというのも哲学そのものだと思うのですが、そういうところに体现されているのかなと思うんですけど、そのあたりいかがですかね。先程の多少の教養がないとそういうところを乗り切れないということ、近いかと思うんですけど。

平川：当時は、なんかうまいアイデアだけで金儲けしようという魂胆がありました。そうじゃない職人的な仕事というのがビジネスの本質だということで、そういう本を書いたんですよ。借金をして事業をやるというのは成長が望めるからですよ。ところが成長がなくて停滞状況が続いたら、借金がずっと残っちゃう訳ですよ。ですから2000年以降の成長が止まった時代、もはや借金をして規模を大きくして、やっていくというビジネスじゃない、小商いの時代が来ているのだと。それが『小商いのすすめ』です。この本は随分評判になったのだけど、小商いという言葉が響いたのかね？

高柳：響きましたね。ものすごく響いたと思いますよ。

平川：発売前に、重版が決まったのかな。何が起こっているんだ？っていう感じでした。

高柳：僕、親父が中小企業の社長をずっとやっていたんですよ。もう引退しましたけれど。それで私がベンチャーをやって、エクイティファイナンスをしだしたんですね。そうしたら猛烈に怒るんですよ、親父が。お前何やっているんだと言われたことがあるんですよ。やっぱりその違和感っていうのが、日本の文化の中にはあって、そこに平川先生の小商いのすすめとか、小商いのタームがハマったんじゃないかと、僕は思うんですけど。

平川：なるほどね。小商いのすすめが何であれほど反響を呼んだのかって、僕はいまだによくわからないところがあるんですよ。というのは、小商いっていうのはやってみると結構大変でね。今はあまり勧めないんだけど。

高柳：ありがとうございます。平川先生と今日、こうしてお話しができて本当に嬉しいです。またカフェに遊びに行きます。

師
弟
対
談



平川 克美

高柳 寛樹

立教大学ビジネスデザイン研究科客員教授

立教大学ビジネスデザイン研究科特任准教授

いうのはすごくリスクなことだと伝えたかった。リスクなことで、過去十年の間に僕のまわりで五人自殺しているんですよ。その中には高柳先生が知っている方もいると思うけれど。

高柳：はい。

平川：全部社長なんですよ。起業した。つまり五人も自殺する程のリスクが、会社を起業することにはあるんですよ。借金すると段々夜も眠れなくなって、頭もおかしくなってしまう。死んだ方が楽だと思ってしまうようなリスクが起業することにはあるんですよ。ところが起業を進めている大学の教授みたいなのが出てきて、気楽な感じでやるじゃないですか。僕は本当に頭にきてですね、一度喧嘩になって、お前そんな事言うんだったら大学辞めてこの会社の顧問になれと、その位の覚悟が必要なんだぞということで、随分その先生と喧嘩をしたことがありますよ。

高柳：この場で言うのはなかなか難しいですけど、学部で、アントレプレナーの教育とか、リーダーシップ教育なるものを行っているノ

先生方が、やれやれって言いますよね。ここビジネスデザイン研究科は社会人大学院だから良いと思いますが、二十歳位の若い学生にやるんですけど、僕はそれにすごい違和感を持っているんですよ、何で違和感を持っているかっていうと、僕が本当に死にたい時期が長かったから。

平川：そうなの。

高柳：長かったですよ。だからそんなことをね、イケイケどんどんってどうなのだろうって思うわけですけど、平川先生ってそこに賛同してくれる数少ない師匠であり、先輩なんですよ。

平川：僕はスッからかんになった時も、死にたいとは思わなかったな。不思議なことにね。ビジネスでうまくいった時はちっとも楽しくなかったんですよ。それが全部失敗したら結構楽しいんだよ(笑)。不利な状況を楽しむためには、ある程度の教養がいるんだよ。自分の中で考えを整理して、自分の誇りみたいなものを捨てずに自分をキープする教養を得るんですよ。学ぶということの重要な要素とノ