

企業存続の条件

話し手…(株)フクエー代表取締役社長 福 本 信 徳

聞き手…経営学部教授

海老澤 栄 一

お金の哲学

海老澤…福本社長は「お金の哲学」を経営の根幹に据えているとお聞きしています。両者がどのように結びつくのかを少し詳しくお話してください。

福 本…本当のお金の価値を知っている人は、どんな人なのだろうか。お金の持つすべてのパワー、つまり善悪、長短、表裏、是非、等の影響の意味を知りつくしている人であろう。即ち、お金の生かし方、使い方を良く知っている人であろう。お金それ自身は結果であり次なる価値への投資に使われている。それらの因果となるお金の意義をしっかりと知っている人であろうと思う。

お金とは一つの結果であり、そのときの絶対かもしれない。が次なる手段への投資に使われ、それらを生かす

べく人材や運営のためにつかわれることが肝要である。

それらの価値帯を生み続ける全てのキーワードというか、それが血液であり、養分である。その普遍的な共通項にお金が必要な役目を果たしていることは自明のことである。お金は切れたら駄目であり、継続していかなくてはいけない。常に一連の連続性であり永遠に続けているのはいけないのである。この全てを動かしているお金の持つ本当の意義をしっかりと目をそらさず凝視して、じっと目を据えていることが大切ではないかと思う。

湧くように、リズム的にザクザクの感覚で自然の如く、静かに出てくる。その仕掛とは、お金の哲学をずっと考え続けてもう五十六才にもなってきた、たいした成果も出ず年だけくってしまった。これは私ごとき者に本

当の奥義が理解出来る訳がないと知りつつも、こうして自分の能力も考えず、ぐじぐじと「お金とは何ぞや」とこだわっている。でも延々と考え、頭を使ってお金とは一体、何なんだと真面目に考えることが大切だと思う。私は本当にそう思う。お金自身、それに哲学があるのだ。

海老澤：「お金の哲学」とお金儲けとはかわりがあるのでしょうか。

福本：常に連続的思考を生涯こだわり続けることが大切である。ただ、お金の守銭奴になつてはいけない。お金の持つ意義は多様・多元的な価値集積体である。その時々のお金のもつパワーの功罪は意味がある。したがってそのお金から発するエネルギーの因果とか表裏とか複合化された価値としてとらえる態度が大切である。つまり、お金とは単純無垢なようにでいてそうでない複合的な価値の集合体としてとらえることが大切なことである。

であるから、常にトンボの目を持った複眼的な目で価値を見ながら基本的なバランス感覚を持った器量人になり、お金とは一体何なんだと、考えることが大切である。

ともするとお金は知識人、人格高邁な人、先生といわれる人達からそれを云々すること自体軽蔑されることであり、聖者程お金から遠い位置にすることが価値あるといわれてきた。またそう考えている人が多いことも否定

できない。しかしお金とかお金を生み拡大し再投資し、多くの人達に経済の有効性をよりアピールすることが肝要であり大切なことだと信ずる。知識産業社会になればなる程、お金の意義が強まる社会になっていく。決して軽んじてはいけないのである。

海老澤：お金は生きるうえでの原点なのでしょうか。

福本：「お前は何なんだ」と問いかけなくてはいい。また、考える価値がある命題である。「お前は金なんだ。だからどうしたんだ」と、お金自身聞き直しているお金に向かつて。じつと考え哲学するんだと、私はますます思うのである。そのお金を生む手段として、また人類がそれに関わる人達全員の幸福になるんだと、そのために使う義務がある。また全員のロマンを求心していく現実のために尚一層お金とは何なんだと、哲学する必要が湧いてくるのである。

私は永遠に「お金儲けとは？」この最もベーシックなテーマにマツチングさせながら、現代のあまりに価値の過剰な時代に一つの原点をキーワードにして生き続けていこうと考える者である。今様の情報や価値群の多い時代に、大きく目を奪われないようにしなくてはいい。

お金は一つの原点であり、また終わりでもある。そして過程形でもある。また、一つの価値群全体の共通項で

もある。これらの価値体系にまるで血液のように全構成員に養分や生き甲斐を与えている。目に見えるが形がない。形ではあるが無形でもある。具体的ではあるが潜在原因でもある。このとらえようのない深いところの価値ある絶対値がお金なのではないのか。

お金を馬鹿にする人はお金によって死ぬ。また、お金を神様にする人はお金で身を滅ぼす。お金とはそれほど難度の高い代物である。お金は人を馬鹿にさせるし、また立派な人格者にもさせる。人類が他の生き物と違うところは、お金を使うところであろう。私はお金の価値をその真価を深く深く考え、一体お金とは何なんだとこだわり続けることが、どんなに大切なことであり、意義あることかと思う。その真なる価値源泉とも云うお金を生み拡大再投資環境、組織体をどう創り上げていくのか、創ったら良いのかを考えることは大切なことである。

ここで、何度でもお金とは一体何なんだと考察しなくてはいけない。私は頭を使い、時間を使い、エネルギーを使ってお金儲けとはと、その仕組をマニュアルを創造しようと考えてやってきた。また、やっていかななくてはならない。それは創造である。絵描きが白布に自分の描きたいものを筆を取って絵心を具体化させる。そして一つの表現をする。そこから感動が得られるのである。その心をいかにつかみ自分の思いを永遠にさせるか、その

ために一つの技術をより高度に磨くかが大切なことである。一筆一筆動かす度に細心の注意と判断をしながら色を選択していく。一人の名だたる芸術家といわれる人達はこのようにするのではないだろうか。

価値創造の経営

海老澤…芸術と経営とは創造という視点で共通しているということなのでしょか。

福本…平易な市井の人達を使って何百年に一度しか出現しない芸術家に負けない芸を組織的に創り上げたいと考えている。しかし、大衆の能力の平均的パワーを使つてやるには彼らの欲に対する卑俗に迎合するものでなく、毅然とした態度でいようと思う。人は欲望も無限に価値創造している。そしてより高次元へ価値を求心してくる。物も心も一緒である。それらに合わせるのではなく己の考えや自分の力の限界をしっかりと見極めることが大切である。自分の立っている位置がわかり、自分の足場をしっかりとキープしておく。そして大衆のほしがっている物がすぐわかる。「ああ、その程度か、まあそのくらいならばくれてやる。」つまりお客の需要をつかむには、お客の何倍も進んでいなくてはいけない。欲しいものを与え続けるには、余してはいけない。少し不足を感じさせることである。この考えをシステム化する

ることであり、限定的な組織体をつくることである。永遠に続けるにはこれがベストである。

一人の天才が芸を創っていく。普通の人を組織に人為的に戦略的に「一芸」の量産を安いコストでやる。決して一人の英雄も匠もない。市井の平均的な集合が「セクター」を作り続けることによって結果として「組織の匠」となる。そこに感性と知識、ナウなセンスあふれた集合組織をつくる。「セクター」それは幸福のシンボルであり株式会社フクエーの価値の全体である。そんな概念に向かって毎日が未来のデータ・ベースになることが経営にも求められているのである。

海老澤…二十一世紀を迎える組織体についてはどのようなイメージをおもちですか。

福本…二十一世紀はすぐそこにきている。全地球的な情報がネットワーク化され、ますますグローバル化していき世界性が普段着になり、特別とか特異な異端とかは次第に薄れていくことになる。より一般化したことが当たり前になる時代である。かかるとき、独自性とか個性の世界とか個性とかが大切になってくることは自明のことである。かかる世界が未来起きると仮定し、大きく一般化した普通性の中でどう差別化していくかを考えることが今よりずっと大切になってくる。

また大きい組織体を維持運営することがあたり前にな

ってくればくる程、いかに有意で優秀で限定的な価値創造を時代にマッチさせながら進化させていく組織をどう創り上げるかを考えることが大切になってくる。アメリカ経営学者のドラッカーは二十一世紀の組織体の適正規模の企業はせいせい二〇〇人、二、〇〇〇人程度の会社模が最もうまくいく時代になるのではないかといっている。

具体的にはこのように二十一世紀の価値体へどう組織体を創り上げるか、しかもお金を生み出し続ける企業をどう時代対応させていくかを考えなくてはいけない。「システム化する、限定化する、創造的にする、ちょっとだけやり残しをする、お客に完全な満足を与えない」などである。このような関連づけを意義あるコンセプトにまとめ上げ、システム化する。二十一世紀は大きいことが重要なのではなく、全組織体を個の手の内に納められる程度の大きさが重要なのである。なぜならば手の内にパワーを形成することができるからである。

海老澤…企業には環境適応の組織に適正サイズがあるとお考えですか。

福本…お金持ちとは、結局は経営者を永く存続させる条件を探し求めつつ、それを糧に具体化させながら大きな花を咲かせないで、そこへの可能性や条件を求め続けていくことである。決して大成功などしなくて良いの

である。常にその組織体を永遠に支配し続けること、その絶対値を求めてやること、その気持ちを持ち続けることである。

大きなお金をもったり、もらったりすることはたいした意味があるのではない。大金であればある程自分を失ってしまうものであり、駄目になっていく。お金よりも組織を主体的に意図的に自分のデッサン通り運営する。そして何時も活性化させる条件をその時代時代にマッチした空気をたっぷり吸って、その時代の顔色という環境条件に似合った雰囲気は何気なくその風土というか、風景に違和感のない、前からそこに住んでいる一部になることである。しかもなおどっこい自分にこだわって生きることと同時に重要なことなのである。

何故このように考えるかというと、商売、企業はどうしても浮き沈みがあり、上へ向かっているときには得意になり、沈んでいるときには気が滅入ってくる。良い時には人の反感を買い、陰っているとき人が去っていく。この浮沈の日常性にどうしても関係してくるのが取りまく経営環境での人の問題である。人それぞれがその節目に出たり入ったり、非難したり、感激したりするものである。そんな浮き世の常なることに本質を見失わない経営者の能力が大切なことはいまでもないことである。しかし一般的に言えば大きすぎる組織では、有能な経営

者であつても目が十分に行き届かないことが多くなる。永々と続く組織の条件と周囲の思惑とがあまりかけ離れていないことが大切なのであり、適正規模には自ずから制約があるという理解が大切であるように思う。

海老澤：福本信徳個人の人生観と企業経営とはどのように結びつくのでしょうか。

福本：フクエーまたは個人、福本信徳のやって来たことと、これから会社、個人両方に起きる変化を考えるにつけ、「金儲けとは」の哲学を思考しながら会社や自分をどう仕上げるかにかかっているのである。それは「お前は何故生きてるんだ」また「お金をどうするんだ」と。この自問に対しての答を出さなくてはいけないのである。これは人生観であり「生とは何ぞや」と哲学を考えるレベルくらい大変なことである。

たとえばいたところと到達しなくても、たいしたことのない人生に企業も個人もいかなかったとしても、お金儲けという本質なことをやはり考えなくてはいけないのである。フクエーは今、自己資本五〇％を超え、二、三年先には自己資本七〇〜八〇％になってしまふ業界のリーダー的な完成領域へ到達することになる。だが、ここで自分のつくって来た枠組みを変革させなくてはいけない。そう考えているのである。

二十一世紀は大きいことが次第に意味を失なうことに

なろう。小が大を制するパワーをもつ。この小さな大企業のコンプトを求めてこれからどう構築していくかを考えなくてはいけない。二十一世紀はものすごいスピードで世の中全体の価値概念が変革していくのである。この変化のスピードにどう自分のやっている行為をフィットさせるかが大切なことである。

そのための努力や勉強は必至となろう。知患者は自分の生きていく道をもち続けることが肝要なのである。何時も延々と「今」を追いつつ企業経営することが大切なことなのではないだろうか。nowこれこそお金を求め続けることであり、nowを解釈することであり、nowの本質にアプローチすることなのである。

お金を儲けることと、nowの本質をいつも考え続けること、企業センスを訴求すること、つまり、「お金儲けとは、nowとは、企業運営センスとは」という三昧に混沌としたところまで執着しこたわり続ける。そして三つのそれぞれのテーマの本質のところをしっかりと解釈するところに答が見いだせるのではないだろうか。

このくらい大変なものに挑戦状をぶつけているのだから、そう簡単にはロマンの合格点はもらえないのである。いかに大変であったとしても、いかに未踏領域であっても新しい自分にフィットしたドメインを構築しなければならぬ。また自分の縄張りをいかに作り上げ支配

し続けていくか考えながら、自分の生き方、己とは一体なんであるのだろうか、自分の存在性その原点はどうなっているのだろうか、そう考えると大切なことである。

海老澤：ドメインについてもう少し詳しくお話ししていただけますか。

福本：自分のドメインをどう構築するか。それは雨垂れが一滴一滴音もなく、庭石の一ヶ所に垂れる。何が起きててもそこだけをポツンポツンと雨が垂れる。やがてそこには穴が開く、だんだん大きくなっていく。このように「お金、今、センス」この三昧一体の価値を、非力の小の力であるが来る日も、来る日も一点に滴のように垂れ続ける。戦略的にそのドメインに自己の全生命力とロマンを秘めて一滴一滴穴を開け続ける。

このように「うがつ」ことが小さな大企業になる概念であろうと考える。お金儲けとは一時の利益でなく生み続ける体質を永遠に恒久化させることである。ある判断と意思を持って日常の行為の一日一日を過ごすことである。このようなことでの結果がドメインを意識した毎日であるということができる。

それらの日々の連続結果からの僅か一滴、期待の意味は、少しではあるが、来る日も来る日もロマンを求めて明日は素晴らしい未来があると己の力のみを信じることが大切だと考える。昔のことはあくまで過去分析対象

としての過去形であって「往時は良かった、どうして今は悪いのか」と云う態度だけは取ってはいけない。過去形の事象はあくまで未来のための対象テーマとしての自分の失態失敗の本質の総体であって、成果として見ないことである。

企業存続の条件とは

海老澤…最後に今日のメインテーマ「企業存続の条件」について、これまでの論議を踏まえてお聞かせください。

福本…今日も一滴の雨がわが心の糧をはぐくむ。本当の真実は平易であり退屈な日常の風景かもしれない。が、静の中にしつかり次世代の大パラダイム・チェンジの成長を一日一日やっているんだと、そんな考えをもって一日精一杯生き、仕事をやり、生涯を過ごす。お金儲けとはこうするんだ、と理屈をこねなくても自然に結果として現われてくる。それよりも大事なことは最も意味のある人格と大人への人間としての永遠の課題へ少しでもアプローチしている人になることではないかと考える。お金はその人個人のものではなく、次なる人の大切な資源であり資産である。そのような型が慣習としての概念にまで高揚していく時間過程の通過点になる。日常の行為が「業」そのものとして価値概念化できうるまで

日常性の行為を規範化できれば、本物のわが家の行動指針になるのでないだろうか。しかし、最後の一言はあくまでもカオスであり白紙である。

お金儲けとは、永遠に少し右上がりの条件を日常の仕事の中から「雨の一滴の雨垂れが石をうがち」、この継続がパワーになるまで価値を高める行為である。これらの一連の行動に忍耐強く執着する。これらの前提条件を自身の身体の一部にまで体験化させながら本質をものにする。気の遠くなるような時間をかけて体質化させる過程、その全プロセス、行動、行為、そこへの現在進行形の中にいつの間にかお金が湧いて出る感覚になる。そんな組織を創り上げることが企業存続の条件である。

話し手プロフィール

一九三六年 新潟県生まれ

一九五七年 法政大学商学部中退後、福本メリヤス工場入社

一九六〇年 父死亡に伴い社長に就任

一九七〇年 (有)フクモトメリヤスと改組

一九七七年 (株)フクエーに名称、組織変更、現在に至る

インタビューコメント

“お金儲け”というどきつい言葉を平気で使いながら、人を魅きつけていくパワーの持ち主、それが福本さんである。美辞麗句を並べ“お金儲け”を他人には露骨にみえないように隠して経営を語る経営者が一般的ななかで、福本さんは何のためらいもなく、アツケラカンと“お金儲け”という言葉を使う。初めは嫌々お話しを聞いていたが、次第にそれが自分のためや自分の会社のためだけでなく、社会という枠の中で語られていることに気がついた。インタビューなりの用語を使わさせていただくならば、付加価値増殖プロセスの哲学を語っているのである。

きちんとしたストーリーのある話し方ではなく、思い出したように語り、寄り道をし、時には宇宙に飛び、そして平然と話しの続きをされる。本音でいわせてもらえば、活字にしにくい話し方をされる方である。しかし終つてみればほのぼのとした経営の味覚、それも地域で活躍されている“こだわりの味覚”を感じる不思議な経営者である。

今回、国際経営研究所の共同研究プロジェクトで新潟県加茂市を訪問する機会があり、地元のこだわりの企業を三社ご紹介していただいた。その間、一日中われわれ訪問者と一緒に各企業をまわり、一緒に議論に参加して

いただいた。こだわりの哲学をもつ論客であると同時に他人の意見に耳を傾ける開放的感覚の持ち主でもある。

存在感のある経営者であり続けてもらいたい。

(えびざわ えいいち／経営学部教授)