

「公庫卒業生に訊く」

第1回ゲスト 株式会社堀場製作所 最高顧問・堀場雅夫氏
インタビュー 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部長・勝野龍平



中小企業金融公庫は、昨年10月に株式会社日本政策金融公庫の中小企業事業として新たなスタートを切った。
アメリカ発の金融経済危機の影響を受けた厳しい経済環境下、セーフティネット機能を始めとして公庫にこれまで以上の期待が高まっている。

そこで今回、「公庫卒業生に訊く」と題して、中小公庫との取引を経て株式上場を果たし、現在も多方面においてリーダーとして活躍されている方々にご登場いただき、創業時の苦労話なども交え、卒業生から見た公庫の存在意義や今後の在り方などを聞く特別対談企画を企画した。

第1回のゲストは、株式会社堀場製作所最高顧問の堀場雅夫氏にお越しいただいた。

学生ベンチャーの思い出

勝野本部長 堀場最高顧問は大学在学中に創業され、当時の学生ベンチャーの草分け的存在ですが、どのようなきっかけだったのでしょうか。

堀場最高顧問 私は大学で物理学、なかでも、原子核を専攻していました。

しかし、終戦後、アメリカ力によって、将来原子爆弾を作る可能性のある原子核の研究が禁止されました。結局、GHQの管理下で大学に行っても仕方がないということになり、在学中の昭和20年10月に「堀場無線研究所」を立ち上げたんです。
勝野 その後、事業が大きく伸びた転機は何だったのでしょうか。

堀場 当初は、大学時代にずっと研究していた計測器を商売として始め、ラジオの修理なども手掛け、食いつ代を稼ぎながら研究開発をしていました。
そんな折、エレクトロニクス分野では欠かせないコンデンサを作ったところ、成功しましてね。松下や三菱などから全数を買ったと言われました。しかし、この製品は量産品なので工場が必要なのですが、資金が無く、もちろん銀行も貸してはくれません。そこで、今でいうベンチャー・キャピタルのような資金提供者を見つけ、昭和24年当時のお金で300万円の資金調達の目処をつけました。
ところが、その翌年の昭和25年に朝鮮戦争が勃発しました。戦後日本の復興の引き金として、特需景気に沸きました。が、インフレもすごかった。わずか3ヵ月で工場建設に必要な金属材料等の値段が3倍に高騰し、さすがに900万円は出せないとわれ、工場建設は頓挫してしまいました。

当時、私は既に親類縁者、友人などから約100万円の借金をしていました。工場は建てられないのに、この借金は返さなければいけない。どこかに勤めることも考えましたが、それだと返済に100年以上かかるんです(笑)。

それで、電子部品の生産管理用に作った分析計測器(pHメーター)を商売にすることにしました。また、堀場無線研究所を株式会社にしたのもこの時期(昭和28年)でした。

たまたま、日本が米の増産を行うことになり、農産物の肥料の製造過程でpH管理に用いるpHメーターの需要が高まりました。株式会社にしてすぐこの好機にぶつかかり、おかげで借金も返すことが出来ました。

日本人にはアメリカ型ベンチャーは向いていない

勝野 最高顧問と同じように、これからベンチャー企業を起そうと考えている人へ何かアドバイスはありますか。

堀場 実は、日本ではアメリカ型のベンチャーというのは、無理なんです。これは最近分かったことなんです。日本人の遺伝子は元々ベンチャーに向いていない。アングロサクソンは狩猟民族ですから、獲物が来た瞬間的に飛びつく。しかし、日本人は農耕民族ですから、すぐに飛びつくことは本質的にやらず、収穫を得るためには時間をかける。

ベンチャーも同じなんです。何か面白いことがあると、「おっ、これだー」となりふり構わずにそれに食いついて自分のものにしてしまうという意欲が必要なんです。けれど、日本人は「おもしろいけれど、それをやったら金がある。金を借りたら、返せるやらか」とか、いろいろと考えるわけです。

しかし、ベンチャーというのは、元々10に1か2当たればそれでいいというものでしょ。それを慎重に考えていたら、誰も何もできない。

株式会社堀場製作所
最高顧問 堀場雅夫
1924年生まれ。1946年京都帝国大学理学部物理学部卒業。在学中に堀場無線研究所を設立。1953年に株式会社化。社長、会長を経て2005年より現職。全国イノベーション推進機関ネットワーク会長、京都市ベンチャー企業目利き委員会・委員長等を兼任。著書に「やるだけやってみる!」(日本経済新聞出版社)、「もっとわがままになれ!」(ダイヤモンド社)などがある。
【昭和34年～46年 京都支店お取引先】



中小公庫との思い出

勝野 公庫との取引は、どのようなきっかけだったのでしょうか。

堀場 私は、ビジネスプランを持って京都の主だった財界の方々と父から100万円を何とか集めて昭和28年に株式会社を作りまし。ようやく集めた資金でスタートをしたところ、米の増産のおかげで好機を得て製品はバカ売れしたわけです。それで、電力が足り

ない、「スペースが狭い」という不便さもあり、工場を移転することになった。そこで、工場を建設するための長期の設備資金が必要になりました。当時の銀行には、本格的な長期資金というのは無かった。昭和34年に公庫さんに相談に行くと、融資してもらおうことになったのがお付き合いの始まりです。

勝野 そのとき、すんなりと融資決定に至りましたか。

堀場 なかなか簡単にはいきませんでした(笑)。しかし、通産省から研究助成

公庫では、人を見、経営者を見、

将来を見て判断する、という

企業文化が受け継がれています。

金などをもらっていたこともあり、インテリジェントなことを言っているのではないということは分かってもらえました。

勝野 当時他の銀行と公庫の対応を比べて、お感じになったことはありますか。

堀場 公庫の審査では、あまりお金や財務内容のことは言われず、この企業が将来どうなるかとか、この製品が国のために役に立つのかどうかという観点から質問をよく受けました。こうなれば、私の得意分野で必死にPRしました。もちろん嘘は言いませんが、多少の誇大宣伝はあったと思います(笑)。

ただ、上場するまでに成長できたので、結果として嘘ではなかったということとです。

勝野 公庫では「人を見、経営者を見、将来を見て判断する」ということが企業文化として受け継がれています。そういうことは、お感じになりましたか。

堀場 感じましたね。

会社が小さい時には中小公庫と取引ができた、他の銀行の態度が急に変わるんです。公庫は現場、現物主義も徹底していましたから、それだけ、しっかりと審査をしていたのだと思います。

上場について

勝野 公庫との取引は、昭和46年の上場をもって終了し、卒業されました。私ども日本公庫中小企業事業では、上場して卒業される企業の方々が結構多く、平成

人材教育について

勝野 経営方針についておつかがいできますか。

堀場 私どもは、今までもこれからも研究開発型の企業です。お金も大切ですが、やはり人ですね。いい大学から人を

これからの公庫に期待すること

勝野 政策金融機関の存在意義や今後果たすべき役割について、どのようにお考えでしょうか。

堀場 公庫には、民間のように短期的なそろばん勘定ではなく、国として育てて行くこととする事業への支援を期待しています。長期的な視野に立って支援するというのが重要な点であり、そこで「公」と「民」との区別がつくのではないかと考えています。

イノベーションとは、止まったら死ぬ、ということ

勝野 最高顧問は、03年には、堀場雅夫賞をつくられ、技術関係の若手の研究者の育成を支援されたり、最近では全国イノベーション推進機関ネットワークの会長もなさっておられます。関わられていることに共通している、「イノベーション」革新について、考えをおうかがいできますでしょうか。

堀場 私は、「イノベーション」とは「止まったら死ぬ」ということだと考えます。たとえば、人間の体には、60兆の細胞があるといわれていますが、数カ月で全て入れ替わっているんです。つまり、数カ月前の細胞は、存在しないわけです。

ですから、企業、商品、社会といえども常に洗い替えてイノベーションしなければ、その先には死が待っているわけ

中小企業経営者へのメッセージ

勝野 最後に、現在の厳しい経済状況下で経営を行っている中小企業者の方々にメッセージをお願いします。

堀場 人間というのは、想像以上に強いんです。私は戦時中の体験として、今晩の食べ物がないこと、死にたくないのに殺されること、この2つ以外にパニックにならないということを学びました。正直、今の経済状況に関しても「何が景気が悪いんや」と思ってしまう。3度の飯はあたり前に食べられる。しかも、医者から「サローインは食べたらいけない」と言われて、さらに、ダイエット用のドッグフードが伸びているというんですから、景気が悪い、生活ができないというレベルが違ってますね。

私は昔、日記に「白米と沢庵を腹一杯食べさせてくれたら、何でもやる」と書いたことがあります(笑)。

勝野 「悲観せず前を見よ」ということでしょうか。本日は、貴重な話をお聞かせいただき、ありがとうございます。



公庫には、民間のように短期的な そろばん勘定ではなく、長期的な 視野に立った支援を期待しています。

採用するというのは必要条件ではあるけれど、それよりも入社してからの人材教育が大切です。人間には必ず得手不得手がある。見た目は一流であっても、得意な分野であれば超一流の仕事をする。

これは教育の基本なんですけれど、本来の教育というのは、教えることではなく、「エデュエース」引き出す、つまり人間が神から与えられた能力を引っ張り出すということなんです。

勝野 そういった一人一人の能力の引

き出しは、社内でのように行っているらっしゃるのですか。

堀場 入社3年間は、ほとんど教育にあて、意識的に色々な仕事をさせて能力を見極めます。3年間でほしいその人の能力がわかってきます。一般的に見て社員の使っている能力はそこそこ3分の1でしょう。本来、3倍の能力が発揮できるはずなんです。人手が足りないというのとは妙な話で、使い方が足りないということなんです。