

実はいちばん大変だったのは、最後の米国勤務後の日本での本部勤務でした。銀行にいましたが、私にとって**意味のない仕事が多く、やる気を維持するのに相当苦勞**しました。銀行だから特殊だとは思いません。どんな日本企業でも海外や他社から戻ってきた社員を無言のうちに「同調」させようとするのです。

例えば、「付き合い残業」です。この経験がゼロの読者はおられないと思いますが、私が銀行を辞める直前の一九九〇年代前半のそれはひどいものでした。自分ですべき仕事は終わったと午後九時に帰ろうとすると本当に周囲から白眼視され、真面目に「体調が悪いのか」と聞かれたものです。

体は全然平気でしたが、こうした「仕事がなくとも残って、仕事をする振りをする」のが私には苦痛でたまりませんでした。ただ、いったんこうしたことに慣れてしまう（というか無意味を承知でやり始める）と、ある意味、楽でした。互いに「辛いね」、「大変だね」と言いながら、心を殺して仕事をする振りをしていけばよいのですから。付加価値なんか関係ありません。ただ長い時間、デスクに座っていることに耐え、次の転勤を心待ちにすればよいのです。

私が転職した理由の一つは、この「**同調圧力**」でした。

転職先の外資系企業でこれがゼロだとは言いませんが、随分と少なく、私には比較的過ごしやすい環境でした。しかし、本当に心地よく感じるようになったのは独立してからです。仕事を終えたと思えば午後四時でも三時でも帰宅できるのは、私が曲がりなりにもベンチャー（というより、独立起業）の社長だからです。

もちろん仕事があるときは、土日も出勤し、夜の二時を過ぎてオフィスに残ることもあります。これは同調圧力では全くなく、本当に仕事が終わらないからなのです。

多くの人にとって起業とは無理筋なのです。

なぜでしょう。

私の仮説は次節で述べる「信用社会」と「同調圧力（ピア・プレッシャー）」です。

それでもベンチャーが勝っているのは、スピードとクリエイティビティ（創造性）です。大企業でも動きが速いところ、斬新な商品を次々と出してくるところはありますが、ベンチャーほどではありません。

ならば互いに補い合えばよい、とくにベンチャーにとってそのメリットが大きいというのが、私の目下の結論です。大企業は別にベンチャーと組まなくてもあまり失うものはありませんが、ベンチャーにとって大企業ともろに衝突するのと、彼らの力を得て市場に臨むのでは大きな違いが生じます。

なぜ日本ではベンチャーが伸びないのでしょうか。ソフトバンクや楽天のような例外はありますが、米国に比べると本当にごくわずかです。

答えはもうおわかりでしょうが、「大企業がつぶす」からです。彼らはなぜベンチャーのような小さな存在に神経を尖らせるのでしょうか。私の仮説は「既得権益」の保持と「寡占」の維持です。

欧米の企業であれば市場が小さすぎて利益が出にくい「ニッチ（隙間）」にはあまり出ていきません。ところが日本では企業規模が少しでも大きくなると皆が「新市場」を広く開拓するよりも「旧市場」（既存の商圏）の隙間を埋めようとやっきになります。まるで少しでも隙間があると、そこから未来の大企業が出現して自分の身を危うくすると思っているかのようです。

互いに気心が知れているから、ビジネスがやりやす

いとに限らないのです。逆に相手があなたのことを過小評価していると、見ず知らずの会社とのビジネスよりもあなたが不利になる可能性のほうが高くなります。実は私も前に勤めていた邦銀とは、一度もビジネスが成立したことはありません。

辞めたことで「裏切り者」とみなされているとは思いませんが、同業者が易々と入り込める領域にすら私は入ることができませんでした。むしろ他行のほうがオープンに付き合ってくれました。

理想的には長年勤めていた会社（大企業であっても中小でも）と退職後、シニア起業後に仕事できれば最高ですが、現実には厳しいのです。私も邦銀、外銀時代には全く緑のなかった会社とのほうが独立後は多くの仕事ことができました。「色メガネ」（あなたに対する偏見）、が前の勤務先にはないとは言えないので、難しいと思ったら発想を切り替えて、むしろ彼らのライバル企業にアプローチするほうがよいかもしれません。

実は、井口氏が移住を打診されたのはマレーシアでした。IT立国を標榜するシンガポールの隣国であり、シンガポールに強烈なライバル意識を持っているマレーシア（もともとは同じ国でした）は、首都クアラルンプールのほかに、シンガポールに隣接するジョホールバルに「イスカンダル計画」（ギリシャのアレクサンダー大王は、イスラム世界ではイスカンダルと呼ばれます）と称して、巨大なICT産業の集積を行おうとしているのです。

そのため政府はICT企業やベンチャーに対して各種の優遇策を取っています。それをフルに利用して、日本企業向け（そして現地の大手企業向け）のソフトウェア開発をやろうというのが元部下たちの考えでした。

「高齢社」

<http://www.koureisha.co.jp/>

二〇〇〇年に上田研二さんが起業し、今年年商が四六〇億円ほどにのびります。

当初は、新築マンションの給湯器の点火試験やガス器具の点検を請け負う会社としてスタートしましたが、現在では「家事代行サービス」も行っています。大きな特徴は社員が皆、高齢者だということです。私が二年前に上田会長にお会いしたときには「社員全員が六〇歳以上」とおっしゃっていました。

表 2-5 高齢社の歩み

年	できごと	コメント
2000年	・資本金1000万円で設立	創業者の会長は東京ガスの関係会社出身
2002年	・高齢者の人材派遣業に進出	
2004年	・有料職業紹介を開始	
2012年	・家事代行業業に進出	家事代行は二つ目の事業の柱に

(当該社のウェブサイトを参考に著者が作成)

表 2-6 高齢社の業績推移 (億円)

年度	05年	06年	07年	08年	09年	10年	11年	12年
売上	87	163	262	297	313	428	383	459

(当該社のウェブサイトを参考に著者が作成)

私も

かつては「小さく産んで大きく育てる」ための一人起業を勧めた時期がありましたが、今はワークシェア（仕事の分かち合い）の時代です。一人よりも二人、さらには三人以上が集まって起業するほうが（中でもめることも多いでしょうが）、より大きな果実を手にできるでしょう。

シニアが連帯すべきは、同じシニア（老あるいは熟年）のみならず、中年そして若年です。老中若がバランスよく揃ったベンチャーが今後はより早く成長し、遠くまで行くことができるでしょう。

事業計画書の書き方やアイデアの詰め方は後述しますが、最重要のポイントは二つあります。

第一は、どんな事業かということであり、第二は誰が顧客かということです。この二つの問いは簡単なようで案外、答えるのは難しいのです。

書けるところから事業計画書を書いてみて、気に入らないところや変更が必要なところはどんどん直せばよいのです。自分で納得できたら、誰か第三者に見てもらって客観的な意見を聞きましょう。

といって誰にでも見せてよいというわけではありません。A4の用紙で一〇枚から二〇

枚程度書けたら、今度はそれとは別の事業に関する計画書を書き始めたらよいでしょう。

こんなことを数カ月続けていけば、必ず二つや三つのシッカリした計画書ができるはずで

自分がやりたい事業を現実化するためには、まず以下の四点を明確にする必要があります。

それは、

- (A) 勝負する市場
- (B) 対象顧客
- (C) 競争相手
- (D) 顧客への売り込み方法

です。

事業計画の書き方にはいろいろありますが、本書では最小限必要なものだけ示します。

それは、5W1Hです。具体的には以下のようなことを盛り込む必要があります。

- ・誰が (who) = 事業主体 (経営陣、主要従業員、株主など)
- ・何を (What) = 事業内容 (主要商品、サービスなど)
- ・何故 (why) = 事業目的 (経営理念、創業動機など)
- ・何時 (when) = 事業開始のタイミング (これから三カ月以内、すでに開業後一年など)
- ・何処で (where) = 活動場所 (本社、営業地域、生産拠点など)
- ・どうやって (HOW) = 事業運営方法 (株式会社、個人事業者、NPO など)

続いて、事業の機能面から、以下の四点をカバーしたいものです。

- ①商品、サービスの作り方=生産・研究開発
- ②その売り方=販売・流通・マーケティング
- ③事業を支える人=組織・陣容
- ④そのためのカネ=資金計画

これまでの本でも私は、起業家にとっては「世の中で自分がいちばん優れている」と信じていることが何よりも重要だと書きました。

その理由はいくつもありますが、最大のものは「世間の冷たい風」に負けないためです。とくに大企業のサラリーマンや役所勤めをしていた人が起業すると、こうした風の冷たさに驚きます。それこそ掌を返したように旧知の人の態度が変わるのです。

大企業や役所の一員であったときには丁重に扱ってくれた人が、「一介の」個人事業者や「小さな」会社の社長にあなたがなった途端、「付き合いたくない」という態度を明に暗に示すようになります。これはすべての起業のケースに当てはまります。

年を取ると確かに気が短くなるようです。三〇代、四〇代ならぐつと我慢したかもしれないことに爆発するといったご経験はないでしょうか。私も五〇を過ぎてから、「悔り」とか「約束破り」に対してとても腹が立つようになってきました。

かつては企業勤めをしていたということもあるかもしれませんが、今よりも自制心があったような気もしています。いずれにせよ、短気は損気ですし、周囲があなたの腹立ちを正しく理解しないと（本当は違うのに）「暴発」熟年だと思われてしまう可能性もあります。

顧客を含めた周囲の意見がいつも自分と違うと思うようになったら要注意です。あなたの「柔軟性」が失われている恐れがあります。もちろん世間が間違えることはよくあり、あなただけが正しいというのも少なくないと思います。

【失敗事例】簡易パン焼き器を作る

自信を持って世に出した製品はさっぱり売れず、類似商品がすでに出回っていたこともあり、創業一年で会社を畳むことになってしまいました。会社から同じ時期に退職した仲間とあれこれと原因を論じあいましたが、誰も失敗の原因を思いつきません。とうとう昔の会社の元部下に製品を見せて、意見を求めることにしたのです。

部下は「どこが他の商品と比べて優れていますか」と聞いてきましたが、彼に納得のゆく答えを与えることができませんでした。類似商品と同じ機能なら低価格で勝負するとか、新たな機能を加える（米も炊ける、餅もつけるなど）などの工夫が必要でしたが、そうした努力は全くなされていませんでした。

人前では「みんなのお蔭で」とか「お客様に支えられて」と言いながら、本音では「どうだ、俺は凄いだろう」、「私（一人）が会社だ」と思っている人が多いのです。それは必ずしも悪いことではありません。創業して成功するような人はアクの強い人が多いです。逆にそうしたアクがないと起業といった多くの人がしり込みするようなことは成し遂げられないのです（会社を起こすだけ、個人事業者として立つだけでも私は評価します）。

私は、熟年起業にとって大切なのは権力（パワー）や金（マネー）の獲得ではないと思っています。大事なのは、生きがいの実現、やり残した夢や仕事の成就です。だとすれば、起業して、事業を軌道に乗せる過程で、さらに自分に対する「信用」と「信頼」が増せば、生きがいにつながり、これほど嬉しいことはないでしょう。いかがでしょうか。

【失敗事例】

中小企業にニーズがある「税務」と「労務」の仕事を同時に肩代わりするのはとても喜ばれましたが、どうしてもオーバーワークの状態です。少くらの風邪ならものともせず六カ月の間、日曜も休まず仕事をしていて、とうとう帰宅直後に倒れてしまったのです。

三カ月の入院を終えて仕事に復帰しましたが、やる気がそがれてしまったような状

態で、何も手につきません。それでも一週間は毎日、オフィスに向かいましたが、オフィスではぼうっとしているだけでした。

典型的な燃え尽き症候群（バーンアウト）で、意気揚々と始めた**税理士兼社会労務士事務所は無期限閉鎖**となってしまったのでした。

それでも一三年前に二回目の**起業**をし、起業環境についてあれこれと目配りをしてきた私ならではの考察があります。それは「多くのシニアが定年退職後の進路について悩んでいる」という実体験に基づいたものです。

企業からもこの「社員の定年後の身の振り方」について助言を求められますし、シニアからも「どうしたらよいだろう」、「再就職をしたいのだが、先がない」と相談を受け与。数年前までは「ならば起業をしてみては」とアドバイスしていた私も中小企業、零細企業がますます競争しつらくなっている今日の日本を顧みると、**従来のように背中を押すのをためらうようになってきました。**