

2000年の本。

わが社の主力商品に、自動車の排ガス測定機があります。

心肺機能を測定するわが社のオリジナル技術を応用したのですが、私は最初、「冗談ではない」と考えていました。心血を注いで作り上げた製品なのに、オナラみたいな排ガスを測られるのはいやだ、と思ったのです。しかし、このアイデアに夢中になった男が現われ、私がいやがるのも気にせず「始末書を書け」という命令も無視して開発に没頭、今では当社のドル箱になっています。

詳しいことは本文を読んでいただくとして、彼は見事に、会社での「わがまま」を通したわけです。

このようなわがままを言うことが、これからの企業ではとても重要になってくると思います。周囲の人たちに合わせるだけの「いい人」では困るのです。

誰かが使っていたら、よろしいとなる。やはり日本はブランド志向なのです。

採用を決定する人も、ブランド品を買っておいたら、少々高くても悪くても、万一、うまくいかなくても、その人のバツテンにはならない。

たとえばある会社で、Aという有名ブランドの商品を使います。ところが、うまくいかないこともある。上の人から「お前、何だ、この機械は。すぐ壊れて」と言われたとき、「これはあのA社の製品ですけども」と言うと、「そうか。あのA社のものでもやっぱり壊れることがあるのか」となる。その採用を決めた人の失点にはならない。

ところが「いや、堀場の商品です……」「堀場ってどこだ」「京都の……」「どんな会社だ」「いや、こうこうこんな会社で……」「お前、よくそんないい加減な会社のものを買ったな」となるでしょう。

「安くて性能もよくていいと思ったんです。試験的に買って見たんですけども……」と言っても、「ばかもん、そんないい加減なものを買いやがって」とその人はペケ一つです。

会社のために、安くていいものだから、うまくいったら会社は儲かると思って、その人は善意で冒険する。しかしうまく行って当たり前、失敗したらバツテンになるのだったら、高くても、少々悪くても、ブランド品を買っておいたほうが安全だというのが、いまの日本の在り方です。

日本でいろいろベンチャーをやっても育たない一つの原因は、購買する側が、リスクを背負わないからです。なぜリスクを背負わないかというと、漣点方式だからです。

つまり、ジェネラリストを養成しようとしてきました。これは経営者の立場からすると、部品としてどこでも使えたほうが便利という考え方なのでしょう。

というのは、社員一人ひとりの特徴を見て、それぞれもっとも適したような場を作

って与えるということは、会社にとってしんどいことだからです。それよりも部品として、どこでも共通部品で、ここが抜けたと言ったら、「お前、ここへ行ってくれ」という態勢にしておいたほうが楽です。

だから技術屋が営業部長になったり、何でもするようになる。経営者としては、そのほうが労力がいりません。

競争していても、日本国内、お互いがみんなそうやっているうちは、それでも結構やっていけたのです。しかし、ここで私が言いたいのは、日本だけで「なあなあ」でやっていた時代は終わってしまったということです。

ちょっとくらい、ふかしてもいいのです。

メーキャップにしても、女性は化粧してけしからんとは言われぬ。現実には必要以上にやっているわけです。眉を描いたり、まつげを付け足したりしている。それで役に立つならそれでいい。汚いよりきれいなほうがよろしい。こちらも気持ちがいい。

要は気持ちよくだましてくれたら、それでいいんです。

中流で満足してしまっている。まさに**楽隠居**です。

あるいは、いままでは専門家のところでしか売っていなかったもの、たとえば堀場のメイン製品に酸性・アルカリ性を測る pH メーターがありますが、いままでですと理化学関係の相手、たとえば大学の研究所や病院などにしか売っていませんでした。しかし、いろいろ調べていたら、**熱帯魚を飼うのに、水槽の pH を測る必要がある。それまでは専門家がリトマス試験紙で調べてやっていた。**

それで堀場のポータブルの pH メーターを使えば、ものすごく便利だということがわかって、**全然違うところに販路が生まれた。**それがいまでは、理化学関係相手に売っていたよりも多い数が出ているのです。

そのようなケースは、ほかにもたくさんあるわけです。それはハイテクでもなければ何でもなし。つねに**食欲**に見ていると、**新しいこと**が見つかる。

七〇年代初頭のことで、公害対策の一環として、自動車の排ガス測定が中古車にも課せられることになりました。ものすごい市場です。

それまではメーカーの試験室だけでしたから台数は知れていましたが、今度は何万台という需要なのです。

測定に必要なガス分析法は、堀場が採用している赤外線方式が一番いいということは明らかでしたから、もう法律でこの方式が採用されることは決まりと見込んで、**量産体制**をしくことにしました。

そういう場合、法律が決まったら、即日実施ですから、それからいかに早く品物を出せるかが勝負です。だから、材料も発注し、工場も準備し、ゴーとなれば、一挙に

走れるような体制を作っておかなかつたら、負けです。堀場は赤外線方式に賭けたわけです。

ところが、量産体制がすっかり出来上がって、ゴーサインを待つばかりとなったとき、**運輸省の内部で別の方式を採用しようという動きが持ち上がった。**

もしそのときに、赤外線方式と違う方式が決まっていたら、うちは完全にお手上げでした。そのとき、すべてのお金をそこに投入していましたから。青くなって、とにかくすぐに総責任者を運輸省に行かせたり、**学者を動員**したりして、赤外線方式の良さを説明し巻き返しをはかった。

技術的には赤外線方式のほうがはるかによかったです、これにはいろいろな力関係があつて、そう簡単にはいきません。赤外線方式にしたら、堀場が完全に市場を取るということが分かっていたから、**逆の勢力も、そうはさせまいとがんばっていた**わけです。

だいたいが関西というのは、そういうところが弱い。政商的には、東京の人が強いんです。とくに京都は、政治に対してノーカンです。そのときも政治にあまりに無頓着だったがゆえのピンチでした。

そのとき、**もし運輸省の決定が逆だったら、堀場は完全に倒産**でした。なにせ、あり金をすべてはたいていました。それぐらい、堀場はベンチャーを何度もやっているんです。おっかなびっくりで半身に構えていたら、得るものも得られないし、世界競争には勝てません。

結局、その測定器は、一年間で五万台ぐらい出て、ほとんどのシェアを取りました。

いまではわが社の売上げの半分近くを占める主力商品・自動車の排ガス測定器も、次のような経緯で誕生したのです。もともとその事業の発端は、私がだいたいそんなのは嫌いというところから始まっている。

六〇年代に入って間もなくのことです。堀場製作所では、当時、呼気を測って人体の心肺機能を調べる機械を製造していました。そこへ、たまたま通産省の特別機関である工業技術院の公害資源研究所員が見学に来て、「これは自動車の排ガス測定に応用できる技術ではないか」と言うのです。

それまでにも排ガス用の測定器があることはあったらしいのですが、運転条件の変化に伴うガス組成の変化に即応した速い測定ができず、困っていた。当社の機械の応答速度はそれに比べて著しく速かったので、驚いたと言われました。

折しも本格的なモータリゼーションの時代が到来し、いずれ排ガスによる公害が社会問題になると見越した通産省が、その対応策を真剣に考えるようになっていた時期でした。

私は、「冗談ではない」とお返事しました。

この製品は、大学の研究室とか医療機関とか、清潔で環境のよい場所で使ってもらうことを想定していました。自分の心血注いで作り上げた製品が、汚い作業場の足元に置かれて蹴飛ばされ、**オナラみたいな排ガスを測られるのはかなわん**、というのが正直な気持ちだったのです。

ところが、そのアイデアに夢中になった男が現われたのです。私はそれでも乗り

気になれず、放っておきました。そして、すっかり忘れてしまったころ、社内を歩いていたら、工場の隅に、見慣れない機械があったのです。明らかに、呼気測定器を排ガス測定器に改造するための実験がなされているのです。

「これは何だ」

自分が許可していないことが勝手に進められていることを知って、私は逆上しました。

「わしの許可もなくこんなことを始めて、どういう了見だ。始末書を書け」

しかし、その張本人は、澄ました顔でこう言ってのけたものです。

「社長、これは絶村に売れます。最低でもトヨタ、日産、あとはマツダかいすゞか、少なくとも三台は売れる」

小癪痛な。しかし社員の自由な発想を尊重するのが堀場の社風、などと言ってきた手前もあり、すげなく却下するわけにもいかない。三台でも売れるのなら構わん、だが万一売れなかったら覚悟しとけよ、とそのときはやり返しました。

排ガス測定器は、その後、三台どころか三〇台になり、三〇〇台になり、三〇〇〇台となって、当社のドル箱に成長していきます。

第二章で書いたように、やがて中古車にも使われるようになりました。開発を手掛けてからちょうど一〇年目に当たる七四年ともなると、大手自動車メーカーの生産ラインのコンベアーエンドには、ことごとくコンピュータ制御の排ガス測定システムが置かれ、生産されるすべての自動車が検査されるまでに発展するのです。

ですから、時々、怖くなります。あの時、「わしの理解できないものはあかん」と言っていたら、その仕事はなかった。堀場はその後、どうなっていたことかと。

また、上に立つ者は「お前の存在価値はわしと違う発想にあるんや」ということを、ふだんから言ってきかせておく必要がある。

大学にいるとき、教授がいくらこうだと言っても、一学生が論議をして勝つ例も多々見てきました。いくら先生だと言っても、まわりから見ればその学生のロジックのほうがピチッとしている。あるいは実験の結果、白黒がはっきりする。

ですから私もがんがん論議して、一技術屋として折れて「やっぱりお前のほうが正しいわ」と言うこともある。「何やお前は。朝から晩までそれをしていて、ぼくらに負けるのか」と言うこともある。そのときは自分が会長であろうが社長であろうが、関係ない。一技術屋として平等に喧嘩するわけです。

逆に、引き立てられる側も、この法則（ピーターの法則）を心得ておかなければなりません。

しかし実際のところ、私はいまの段階が最高だ、これ以上の地位に就いたら自分の特徴が逆にネガティブに働くんだと理解している人は、一〇〇人に二人か三人といったところでしょう。

ただ、軍の研究所に依託学生としていたとき、下士官で将校に推薦されて、「いや、私はこの立場がいいんだ、将校になったら一番下です。それよりも兵のトップである

ほうが、自分をはるかに能力を発揮できる」と言う人は多く見かけましたが。

もっとも、軍隊と会社では、話が少し違うかもしれません。

体面を保てる形で、うまく退路を用意する。

開発のときにはまず、私は初めにケチをつけます。しかし、担当者は朝から晩までそれをやっているんだし、私はただそのときパッと見て、おかしいじゃないかと言うだけですから、十のうち九つくらい負けるのは当たり前です。

にもかかわらず、二割、三割でも私が勝つというのは変な話です。なぜなら、私は一分か二分見て、おかしいというのです。担当者は一日中、いや、数カ月もそのためだけに月給をもらっている。なのに、何で私に負けるのだとよく言うんです。

上が何か言うと、ああ、そうですかと頭をかいて帰ってしまうようでは、何をするにしても全然だめです。

逆に「いや、お言葉ですが」と、これがこうなってああなってと言い出す。ああ、これはだいぶ調べているな。伊達や酔狂で、好き嫌いで決めているのではないな、と思います。

たとえば、堀場はあらゆる光線を透過したり止めたりする光学用のフィルターの能力は世界一です。これは極論ですが、高速道路を走っていると、警察が赤外線カメラでスピード違反した車のナンバーと運転者の顔を写します。あれは光をパッと当てると写された側もわかるから、目に見えない波長の長い光を出して写しています。その光を反射する薄いフィルムが簡単に作れるのです。

見た目では透明なんですが、その光が当たっても反射してしまう。それを前に置いておいたら、ナンバープレートと顔が写らない。それは単に日よけとか何とか言っていたら、通らないことはないでしょう。裁判をしたときにはアウトローとインローのぎりぎりのものです。それは何十万枚という需要があるわけです。だけどそれはいけない。裁判になったときどうかという以前に、当然、反社会的だからです。