

第1回

板倉雄一郎氏に訊く

「失敗を成功へつなげるために」

磯部公一
ISOBE Koichi
京都大学大学院

小田僚子
ODA Ryoko
東京工業大学大学院



人、都市、文化をつなげ、さまざまな分野と結びつく土木。土木工学はあらゆる局面でつながりを持つ工学である。また、人との心のつながりが大事になる世界でもある。本企画では、「つながり」をキーワードにさまざまな分野で活躍される方々へのインタビューを通して、土木業界に関するご意見を伺う。

第1回目の今回は、18歳の若さで会社を興し、次々と新たな発想で時代の先端を駆け抜け、倒産と自己破産に至った過程を本にされた板倉雄一郎氏にお話を伺った。著書の中で、板倉氏は失敗から学ぶ「復活学」を提唱されており、失敗を成功につなげるための考え方・心構えについてご教授いただいた。

表向きの理由と裏向きの理由

企業倒産までを書き記した本を出版することは大変に勇気があることだと思います。どのような目的でこのような本を書かれたのでしょうか。またそのきっかけは何だったのでしょうか。

日本の社会には「死人に口なし」のような所があって、失敗の分析にはたいした価値がないと思われていました。戦時中に例えると、負けそうな船の船長は自分の体を船に縛り付けて船とともに沈むというのに美学を感じていて、そういう所が本を出版する前まで残っていました。ですが、合理的に考えれば、船は沈んだとしても船長は連れ戻して、どこでどういうミスをしたのかを分析し、その情報を他の船に共有させれば失敗は未然に防げるはずですが。私も、せっかく失敗したのだから、何がいけなくて、どういう経緯だったのかを社会に紹介しようと考え、本を出版したというのが表向きの理由です。本当のところは、お金がなくて、時間はたっぷりあって、やる事がなかったため、本を書けば印税が少しは入るかなと思ったからです。

一番直接のきっかけとなったのは、そこそこ会社が有名になって、倒産したと同時に経済紙などのメディアにあることのないことを書かれたからですね。メディアって案外インチキなんです。

数年要して気づくこと

著書を書かれて大きな心境の変化はありましたか。

本を著されて時はそれほど変わらなかったですね。会社の倒産で闘っている時のことを書こうとすると、そのときの心情になって書いてしまいますから。ですが、本の評価をされるようになって、いろいろな意見をいただくようになってから、やり方が違っていたのかなとか、力が入り過ぎていたのかなと思うようになってきました。そういうことに気がつくのに数年かかりましたね。人間として変わったと思うのはここ2年くらいでしょうか。

どのように変わられたのでしょうか。

歳のせいもありますが、起業を通して何が良かったのかの分別がつくようになってきましたね。以前は、起業したい、有名になりたい、お金を稼ぎたい、という気持ちでごちゃまぜの状態だったんです。その中でも特に、自分の能力について、お金という点数で社会からの評価を得たいという気持ちが一番強かったんですね。それなら、投資活動をしていればいいなと思うようになりました。つまり、先見性があった、そこに技術的な裏づけがあり、かつどうすれば企業の価値を創造できるかという金融工学的なことを知っていれば、わざわざ企業をしなくても、投資活動をしていけばいいんだと思うようになったんです。

同じ過ちをする人はすぐ立ち上がる人

失敗を成功につなげるために大事なことは何でしょう。

世間でもっぱら言われることと同じ答えになりますが、よく分析することです。このとき大切なのは、これは世間では言われていないことですが、十分な熟成期間、すなわち、失敗を咀嚼する十分な時間を持つことです。というのは、失敗してすぐに立ち上がったなら、何が悪かったのかという分析・吟味がきわめて薄っぺらい状態である場合が多く、失敗の本質にたどり着いていないことがよくあります。そのため、同じ失敗を繰り返してしまふ。同じ失敗を繰り返す人というのは、すぐに立ち上がろうとする人である場合が多いですね。

人間の行動を制約するのは自分自身

組織の中で働く人は十分な時間を持っていないのではないのでしょうか。

それは時間を取れないと勝手に自分で決めているからですね。人間の行動を制約するのは社会でも常識でもなく、その本人であって、本人が行動の選択肢を無意識に小さくしてしまっている場合が多いですね。そこを失敗から学ばないといけません。私の場合でも、自分の失敗談を本にするという選択肢は普通ではありえないことだと思います。だけど、どこに突破口があるのかじゃなく、何が最善かを考え、常に過去との照合をした結果、自分にとって最善の方法が本を出すことであったわけです。

組織内のベクトルの一致

「人との付き合いが大事」という点に関して、どう思われますか。

僕の人との付き合い方は大多数の人にはお勧めできません。「自分の考えを、今まで生きてきた中で得た経験や、学習を通じて得られた尺度に照らし合わせ、自分が正しいと

思ったことを実行する。それに対して、評価してくれる人、それはだめと思う人がいても構わない。自分が真実だと思う方法を取り、それを信じてくれる人がいて、そうしてお金が入ってくる。それで十分。」というように考えています。お金のために、評価のために、自分のスタイルを崩すということとはしません。これは僕の立場だからできることで、サラリーマン社会では通用しないでしょう。例えば、全く新しい工法で橋を造るといったチャレンジ的なプロジェクトを行う場合、私の考えでは、その組織はプロジェクトを絶対成功させ、この世界で名を残したいと思う人々の集合でなければなりません。それは、組織のベクトルは同一方向を向いていなければいけないと私は考えるからです。

成功に不可欠な要素

楽しいか楽しくないかは成功に不可欠な要素だと書かれていますね。

いい仕事をする人たちは、苦勞してやったと言ったり、そう思いたがりますが、それはうそだと思えますね。プロジェクトXだと苦勞して涙を流す演出になっていますが、あれは懐かしいから涙を流しているのであって、仕事の最中は絶対に楽しんでやっているはずですよ。楽しんでやらなきゃ絶対にきないし、いい仕事は残せないと思いますよ。

成功自体が人生の目的ではない

今までの中で印象深かった感想は何でしょう。

2000通くらい寄せられた感想の中で、「板倉さんは結局最後まで何をたくて事業をしていたのかわからなかった」というのにはゾッとしましたね。結局、会社を興して成功させること自体が目的になってしまい、人生の中で“その成功で自分は何をしたいのか”という大切な部分がなかったんですね。

最後に、土木に対する感想や意見、土木でベンチャーを起こすことについて伺った。

政治・行政の手段として

土木事業がたたかれ、あるいはマスコミにより負のイメージが植えつけられることが多いですがどう思われますか。

土木自体がいけないということではなくて、政治がいけなかったり、行政が問題であったり。土木というのは、政治・行政の手段（橋をつくれれば選挙に通る、とか）として使われてきたので、そのような意味でかわいそうな存在だと思います。今は特に土木や例えばトラック輸送などのレイヤーの低いビジネスは忘れられています、それがないと社会は成り

立たないんですね。

土木のよさは後世に残ること

先人たちのやってきたことを誇りに思って学んでいます、もっと土木の良さをアピールしていくには、どうしたら良いでしょう。

人のためとか、奇麗事を言わない方が良いと思いますよ。土木の良さは、後世に残ること。美容師が言うところの、精魂込めて髪型を作っても、髪の毛洗ったらなくなるのとは違

*****板倉氏の素顔*****

*子供の頃は？

小学生から事業みたいなことをやっていました。オリエンテーリングに参加して、それが楽しくて自分で主催したし、中学生ではパチンコ台を作って、「ここに入ったら何円」と決めて遊んでいました。高校生になったら音楽に興味を持ち、友人のコンサートを見に行き、ノウハウを学んだ後、自分でコンサートを主催したりもしましたね。

*好きな言葉は？

一期一会。一回一回の出会いを積み上げていくことが大事だからです。

徳川家康の言葉「人の一生とは重荷を負って遠き道を行くが如し、急ぐべからず。不自由を常と思えば不足なし。」という言葉も好きです。

*今までずっと続けてきたことは？

何が変わっても、これだけは変わらないというのはないですね。何かのきっかけでガラッと変えていく方ですから。人に使われるのはいやだ、自分が考えて自分がこうやれる、自分をそういう環境におけるようにすることくらいです。



*****板倉氏の経歴*****

1963年12月26日 千葉県船橋市生まれ
1996年、栄えあるビジネス賞を総ナメにし、米国での株式公開、ビル・ゲイツと商談、日経の一面を飾り、フェラーリに乗り、白金の一軒家に住む、などと、絵に描いたようなサクセスストーリー。
1997年12月、(株)ハイパーネットの倒産と自己破産。現在、ベンチャーキャピタル経営、企業コンサルティング、講演、執筆などで活動中。ベンチャーのゼロからゼロを経験したアントレプレナー（企業家）。

ゼロから登りつめ、またゼロに。まさしく日本のベンチャーのすべてを経験した人物。

いますからね。百年も残るものを個人の誇りとして、そのついでに人の役にも立っている、ということ言えばいいのではないのでしょうか。そうすれば、僕もやってみたい、私もやってみたいと思う人たちは増えるんじゃないでしょうか。あとは、後進国への技術移転などをもっとアピールしてはどうでしょう。それに対してノーという人たちはいないでしょう。

何のためのリスクか

土木でベンチャー企業を立ち上げることについてはどう思われますか。

何のためにリスクを犯すのかを良く考えることです。土木のような業界でベンチャー企業を起こすには、チームの中で手段を共有する必要があります。相当な覚悟が大事になってくるわけです。

楽しんでこそ、いい仕事

これからの土木を担う若者たちへのメッセージをお願いします。

勉強してきたことと実際やるのが違っていても構わない。要は楽しんでできる仕事かどうかです。

取材を終えて・・・

失敗は悪ではなく資産である、同じ失敗を繰り返さないためには、土木業界への貴重なアドバイスなど多くの心に響くお話を伺うことができました。一期一会、人とのつながりの



重要性を再認識できました。

[学生編集委員 磯部公一]

大きな成功と失敗の経験を糧に今に至る板倉氏は大変エネルギーギッシュで、終始圧倒されたインタビューでした。何事も楽しんで取り組み、私も活力溢れる日々を送りたいと思います。

[学生編集委員 小田僚子]

最後になりましたが、快く取材に応じていただいた板倉雄一郎様に感謝いたします。どうもありがとうございました。

この記事に関する感想、ご意見は下記までお寄せください。

E-mail: edi2@jsce.or.jp