



## 四人の起業家が語る「体験談」と「想い」起業家に聞く

### パネル・ディスカッション

矢島 里佳氏、齊藤 健氏、城宝 薫氏、鎌田 恭幸氏

モデレーター：岡本 和久

レポーター：赤堀 薫里

(前号に続く)

岡本 | ここからはパネル・ディスカッションとして会場の皆様から寄せられた質問を中心に起業家のみなさんのお話を伺います。まず、皆様への質問です。起業された時に、ワクワクしたことや、一番大きなチャレンジとは何でしたか？

齊藤 | 私にとっての一番大きなチャレンジとして、気持ち的なこととお話します。私は非常に大きな会社におりましたので、それを辞めることが一番大きなチャレンジだったかもしれません。技術に関しては自信も実績もありましたが、やはり、安定した生活を捨てるといいますか、二度と戻れない会社でしたので。



その気持ちに関しては、一度辞めると決

めてから一度取り下げて、その後3ヶ月くらい真剣に悩みました。

楽しかったことは、会社を辞めて独立を考えてから、なかなか大きな会社には会えないような人とたくさんお会いすることができました。

素晴らしい人もいらっしゃいましたが、中には非常に危険な人もいらっしゃいました。これを見抜く目は、本を読んでも人からアドバイスをもらっても難しい。体験で学んでいくことが必要です。その辺のタフさみたいなものが、前向きに考えれば楽しいことかもしれません。

矢島 | 私が「和える」を創業した大学生の時は、何も持っていなかったもので、そういう意味では齊藤さんと対照的だと思います。お金もなければ、所属している場所もない。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

「学生で起業するのは、社会人より貯金もなければ人とのつながりも少ないだろうから、大変だったでしょ？」と、よく聞かれることがあります。でも、もし上手くいかないことがあっても、何もないからこそ、ゼロに戻るだけという、学生ならではの心の強さがあったと思います。起業することがどういうことか、わかっているようでわかっていない良さ、怖いもの知らずだったのかもしれない。



この伝統という業界、そして赤ちゃん、子どもという業界、両方とも衰退産業と言われてます。「何で、里佳ちゃんは、この衰退産業にかけてしまったの？」と最初は言われました。でも、私にとっては、可能性のある、むしろこれからの未来、職人さんや子ども達が日本を牽引していくような田畑になるのではないのかと感じました。19才から職人さんのところに行かせてもらっていました。現場で感じることは、若いからこそその感性。20才前半だったので、これから日本を担っていく年齢に10年20年後になっていく同世代が、どんな感性で生きているのかということを実感していました。大きなチャレンジをして起業をしたというよりも、自分がやりたいと思った職業がたまたま社会になく、就職する場所がなかったの、私が作らないと社会で働き始められないという始まりでした。

これが大変だったというよりも、気がついたらこうなっていましたというのが、大きいと思います。でも、正直起業して8年経つ中で、やはりお金、共に働く人、人材。ここは永遠に起業家についてくる課題だと思います。やはりどんな色のお金に手を出すのか、出さないのか。どんな方と共に事業をやるのか。

最初の3年間は、1人で創業してボランティアで手伝ってくれる人々に支えられ、事業としては、4年目ぐらいから社員として人を雇い始めました。創業して8年。8年目にしてようやく組織らしくなってきました。8年かけて本当に自分が理想としている会社のスタートラインに今立ったという感じなので、今が一番わくわくしています。どんな10年目にこの仲間たちと一緒にいけるのか。そんな状態の心持ちかなと思います。

城宝 | 私も大学生起業です。一番人生でチャレンジしたことは、文化をつくりに行く会社を立ちあげたということだと思っています。私が大きく目指していることは、途上国の子供達だけでなく、今、世界が抱える社会課題を、きちんと利益を出しながら社会貢献する会社を世の中に増やすこと。ただ、先行事例や成功事例がないので、私が先陣切って、こういう会社を立ち上げています。ボランティアや社会貢献NPO法人で、障害者支援を支援したり、シングルマザーを支援したりする団体は多いのですが、きちんと利益を出しながら社会貢献をしないと、いわゆる持続可能な部分がなかなか達成できない。社会課題の解決につながらないので、ビジネスとしてきちんと両立できるような仕組み作りをしましよと言っています。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

日本は資本主義なので、こういうところに、投資家、株主からの理解がなかった。

大学3年生の時、起業するにあたり1億円のお金を集めました。これに関しては、大きなふんぎりであり、大きなチャレンジだったという感覚があります。ただ、当時は時給950円のアルバイトしかしていなかったところから、1億円というお金を集めたの



で、お金に対する重さにあまり知識がなかったからこそ、思い切れたのかもしれませんが。当時は、法人の銀行口座も作れなければ、会社のオフィスも借りることができず、全て審査に落ちてしまうという本当に大変なところから始まっていました。逆に言えば年々楽しくなっています。今楽しいことというと、SDGsやCSRという言葉が普及し始めていることです。「利益をきちんと出しながら社会貢献をしていこうよ」という考え方が広がっていく、仲間が増えている瞬間ですね。社員さんが増え、外国人の社員さんも増え、ダイバーシティにもなり、なおかつユーザーやクライアントと一緒にあって、課題を解決するディスカッションができていた時は一番楽しいと思います。10年後が考えられるようになってきたところが、楽しい部分になっていると思います。

鎌田 | 創業して一番苦労したのは、一言で言って資金繰りだと思います。私達のような金融のベンチャーは、初期投資がすごく掛かります。人を雇ったりシステムを入れたり。実際に営業を始めるまで1年くらい準備期間があり、お金は掛かるけれど売上が立たないという時期が結構長く続きます。私の事業はすごくシンプルで、お客様から預かったお金を1%くらいの売上として出します。営業を始めて1年目くらいに集まったお金がだいたい3億円でした。売上が300万円で経費が6,000万円。名も無い知名度もない会社でしたので、すぐに残高が増えるわけでもなく少しずつ増えます。2年目には売上が700万円、経費が8,000万円。3年目でようやく1,000万円超えました。それでも経費が1億円近く。やればやるほど経営が苦しくなる、デスバレー(死の谷)という、ここが一番苦しかったですね。その時はいろいろな株主のかたに「こういう思いで事業をやっているので応援してください」とお願いをして、ご支援いただきました。今は完全に黒字化へ転換しました。その時の株主には、足を向けて眠れないという感じです。多くの方に支えていただきました。

たくさんある中で、一番印象深かったことは、東日本大震災の時だと思います。営業を始めてからちょうど1年位の時に、東日本大震災が起きました。日本の株式市場が大混乱し、震災が起きて2営業日くらいの時に株価が20%くらい暴落。金額でいうと株式市場全体で100兆円ものお金が一瞬にしてなくなりました。普通のお客様だと自分の財産を多少でも



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

守りたいので、早く売ろうとする人が多いのですが、鎌倉投信のお客様は逆で、こういう時だからこそ良い会社を応援しようという投資家がすごく多かった。

営業をはじめて1年間でしたが、その期間でいうと、最大の入金件数でした。思いのこもったお金を預かりました。これは祈りとも言えるお金だし、命そのものとだという感覚でした。そういうお客様と一緒に歩むことができた、初めての実感でした。かつての大きな金融機関では絶対味わえない感覚です。これはやる意味があったなと思います。



岡本 | ありがとうございます。やはり皆さん社会性を持った大きな志というものがあって、それに向かってひたすら進んでいこうという意志がすごく強く感じられます。それは「やろう！」というよりも、むしろ肩の力を抜いて「楽しくやっぺいこう！」という、そういう意味ではすごく素晴らしいなという感じがしました。それは本当に良いことをしているという確信があるから楽しくできるのでしょ。

会場からたくさんご質問をいただいておりますが、全部ご紹介できないので、後日ここでご紹介できない分は、FB か HP で皆さんから直接ご意見を伺って掲載していきたいと思っています。

まずは齋藤さん、全身で考えるという意味をもう少し詳しく教えて下さい。私も知りたいなと思っていました

齋藤 | 例えば、私が実験室で何かの実験をしているとします。そこには電子回路があって、オシロスコープに波形が見えるものがある。それをコンピューターで記録をしている。センサーからある信号が出てきて、それがモニターに映し出されます。それを見た時にどう感じるのか。感じる時に波形が出るわけですから、目だけを使いますね。上がるか下がるか。それでは新しい発見はできません。それまで生きてきたもの全てがあって、宇宙の神様に動かされているような感覚とでもいいでしょうか、宇宙と一体になる感覚があります。全身で考えるという言葉が今日使いましたが、もうちょっと言い換えると宇宙と一体になるという感覚です。そうなってくると、自分の手足が溶けてしまっている感じですね。そういうことをおっしゃるのが、天才的な科学技術者であるニコラ・テスラ。テスラモーターズで有名になりました。あの方は、人間は神様に動かされているに違いないという感覚までいっています。私ももう少し頑張ればそこまでいけるかなと。いずれにしても、ちょっと答えになっていませんね



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

(笑)。ただ、常に全身を使う。全宇宙と一体となるような感覚を目指しています。わかっただけで、いずれ皆さんにご報告したいと思います。

岡本 | 言葉にできないような感覚なんでしょうね。

齋藤 | 岡本さんは、30年くらい瞑想をやっていると聞いていましたが、私も10年くらいやっています。

岡本 | おそらく瞑想的な境地なんだろうと思ってお聞きしていました。ありがとうございます。次は矢島さんお願いします。取り組みを理解してくれる、伝統産業の職人さんとはどのように知り合ってきましたか。

矢島 | とても本質的なご質問をありがとうございます。

本当にまさに最初の応援者は職人さん達です。

伝統産業のものが売り出される。私達はお金を出したら当たり前モノを買えると思って生きています。けれど、作る方がもう辞めた、もう作らない、作れないとなると、どれだけ大金を積んでも手に入らなくなる。私は高校生くらいの時に、自分は何も生み出せない人間だということに気が付いて、何かを生み出せる人は、実はすごく尊い人だと思いました。今はお金を操れる人というか、お金を自由に動かせる人が、権力を持ちがちな社会だということ、高校生くらいから感じていました。でも、本当に真に私達の根底を生み出している方は、お金を生み出す以前にモノを生み出す方々。それは伝統工芸品だけではなくて、食べ物や、水。そうすると自然界とか、いろいろなところに本質があると思います。そういう思いをひたすら職人さん達に語りました。私が単なる女子大生の、名も無き里佳ちゃんの頃から、「里佳ちゃんが話してくれている世界は、これからモノを生み出す人にもう一度、人々の関心やリスペクトがいく時代にならないと、日本は何もなくなってしまうよね」ということへのご理解をいただいた職人さんの何名かが、「何か自分ができることがあったら電話しておいで」と、言ってくださいました。

産着と靴下とフェイスタオルを日本に生まれてきた子ども達に、日本のものでお出迎えしたいという思いから始まり、徳島の職人さんが最初の協力者になりました。今作っている商品は、多分私が学生時代からお付き合いしている10年来の方々が、学生時代の私の夢物語のような話を一緒に実現する仲間になってくださっています。取引業者さんというよりも、親戚のおじちゃん、おばちゃん、お兄ちゃん、お姉ちゃんみたいな感じです。全国にいる同じ思いを持った伝統を次世代につなげたい同士、仲間。親戚として一緒にモノ作りを始めています。だからこそ、何も持っていないけれど、ぶれない軸と思い、それを伝え続けることと小さな一歩でも前に進むことが、協力を得ることができた一番の要因なのかなと思います。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

岡本 | ありがとうございます。「職人」って本当に良い言葉で、職人魂というかね。彼らは自分が持っている技術があって、それをどこに使うかという選択肢があり、選択肢の中で会社を選んでいます。会社人である前に職業人である。そういう意識が、特に大きな企業だと安心してしまって、会社人になっていればとりあえず安泰みたいな気持ちが強くなる。それが企業の不祥事や不正行為という大きな問題を発生させている一つの要因ではないかと思う。そういう意味ではどんな分野でもいい。オフィスの受付をやっている人達も、受け付けの職人になってほしい。社長は社長の職人になってほしい。そこで、他とは違う、自分だけの何かに誇りと愛情を持ってほしい。そういうものがあると、企業の質が良くなってくるとは思いますが、そんな感想を持ちました。

岡本 | 城宝さんに質問です。IT を使ってどのように学校へ給食を届けますか。

城宝 | IT の根本は、飲食のプラットフォームと呼んでいます。食べログ、ぐるなび、ホットペッパーのような飲食店検索メディアをベースとして作っています。「体験メディア」と呼んでいます。今は 4000 万人位の外国人が日本に来ています。その外国人が日本に来た時に「ハラルの料理を食べたい」「そばうち料理教室に行きたい」「日本酒の飲み比べイベントをしたい」「和菓子作りをしたい」など、いろいろなニーズがあると思います。2020 年に向けて、これらに応えられるような外国人向けのプラットフォームを運営している会社になります。ベースは、食べ物に特化したグルメのプラットフォームを運営している会社、グルメの IT 会社だと思っただけであればよいと思います。しかけてとしては、私達は予約、決済、購入をしてもらう、予約購入システムを運営していますが、この予約が起こる度に、一名の予約ごとに給食 1 食分が届けられます。つまり、予約ごとに途上国の給食を支援してきたような感じです。会社が 6 年目に入って、少しずつ体力が出てきたので、今は給食支援だけでなく、学校の図書館建設に充てたり、子ども達のためのお金であれば、世界中の NPO 団体と提携していきますとお話したりしています。予約が入ることによって生み出されている売上の一部を、寄付に充てていくというような仕組みを作っています。

岡本 | それは、レストラン等のお店が寄付をするのですか。

城宝 | 広告費の一部が寄付に充たるとい形になります。お店は必ず食べログや、ぐるなびに広告費を払っています。また、コースメニューが販売されることによって、何%かが手数料として運営会社に入っていくという仕組みになっているので、お客様は全国の飲食店や、グルメを運営しているツアー会社、体験やイベントを運営している会社です。その手数料の中からその一部を寄付に回していくという仕組みになっています。

岡本 | 給食を提供している先はどんな国がありますか。



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

城宝 | フィリピン、カンボジア、ネパール、バングラディッシュ、南スーダン、マラウイ、ケニアと現状7カ国へ給食を届けています。私達のスタッフが現地に張り付いているわけではなくて、すでに学校で教育をしているようなNPO諸団体と連携しています。彼らは、毎日読み書きを教えているので、その中にプラス一つ給食を届けるというプロジェクトが合体して運営しているような体制をとっています。

岡本 | 私は1946年に生まれたので、育ったのは戦後間もないモノのない時代、食べ物も少なかった時代でした。米国からの小麦の援助の給食で育ったような立場なので、多分そういう国の子ども達はすごく喜んでいてのではないかと思います。

岡本 | 鎌田さん、かなり根本的な質問ですが、どうすれば良い会社、または、そうでないかの情報を得ることができますか。

鎌田 | 難しい質問ですね。答えは一つではないと思いますが、最終的には現地に行き、現場を見るしかないと思います。いろいろなネットやペーパーベースで情報を集めますが、それが本当かどうかは、そこへ行ってみないと真実は見えてこないもので、なるべく足繁く通う。経営トップから末端の社員さん。場合によっては取引先、地域の方々にも話を聞いてみるのが大事なのではないかと思います。

最近 ESG や SDGs と、いろいろ会社も形を整えてきましたが、例えば某大手の自動車会社さんで起きた CEO の解任の話。あの会社もガバナンスという観点では非常に評価が高かったですね。しかし実態は機能していなかった。形式論で見るのではなくて、実際はどうかということと、その会社が本当に何を大切にしているのか、その辺のブレの無さというものを上から下まで話を聞いていく中で確度を高めていくということかなと思います。けれども正直言って外れることもあります、その繰り返しかなと思います。

岡本 | 私がニューヨークで証券アナリストの勉強をしていた頃、80年代ですから当時は ESG とか SDGs などという言葉はなかった時代でした。そのころ、証券分析の中で非常に大きな比重を占めていた一つに「利益の質」がありました。この利益は、世の中のためになることをして、みんなから感謝されて稼いだ利益なのか。それは何年も続けられるサステナブルな利益なのか。それをすごく重視して考えさせられるようなトレーニングがありました。それがだんだん、今期の利益はいくらという数字だけが重視されるようになっていた。そういう意味では、利益の質に対する重要性が戻ってきていると思います。

利益というものがより多くの人達に役立つものであり、かつ、より長期に渡って得続けていくことができるものである、それは大きな基準になってくると思う。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

鎌田 | そういう意味で言うと、一昔前は、いかに利益を生み出すかという経営マインドが強かったと思います。じわじわとなんです、いかにバランス良く分配していくのかという、利益を生み出す方から分配の方に思考が少し変わってきているように感じます。先ほどの岡本さんの話で言うと、いかに持続的な利益を生み出して、それをいかに持続的に分配していくのか、そこに対してのクオリティーの高さみたいなものがすごく会社にも求められるようになってきていると思います。矢島さんや城宝さんは、どちらかという、社会性に軸足を置いた分配のし方をされていると思います。その辺の分配の問題で、社会的企業かそうでない会社なのか、そんな色分けになってきているのではないのでしょうか。

岡本 | そういう意味で本当に面白いと思うのは、投資というものの本質は、基本的に社会貢献。ある時は起業という形、また IPO などになり、あるいは流通市場で証券投資というものになるのかもしれない。どんな形であれ、自分が稼いだお金をどのように世の中のために活用していくのか、それはハッピー・マネー®四分法ということになるのかもしれませんが。消費者として使うというのは、やはり良い会社の良い商品を買うということになるし、そういうこと全てを含めて、お金の使い方によって世の中が変わっていくんだという認識が、だんだん高まりつつあるのではないかと、その点に私は大きな期待を込めています。最後に皆さん一言ずつこれだけは言いたいということがありましたらお願いします。特にこれから起業しようとする方もいると思いますから。なかにはリタイアした後に起業という話も最近すごく出てきています。ただそんなに簡単なものではないだろうと思います。私も起業したわけだけど、そんなに簡単なものではないですよ。その点の難しさ、あるいは楽しさいろいろあると思います。

鎌田 | 今日はみなさんありがとうございました。何よりも、お子さんを連れてこのような場所に来ていることが、最大の投資ではないかと思います。起業は必ずしも独立するということではなくて、会社の中で新しいことを生み出すということでも全然構わないと思いますし、社会の中で何か生み出すということも全然ありだと思います。大事なことは、それぞれの立場で、1人1人が何か小さな自分ができる、ちょっとしたことを少しずつ広げていけば、それが総和になった時に、ものすごく大きな力になると思うので、それが一番大事だと思います。何よりも、お子さん達にそういうマインドセットを持ってもらう。いろいろなものに触れて自分らしさを考える機会を作ってもらえたら、大きな前進になるのではないかと思います。また、ぜひ鎌倉投信のイベントに来てくれたら、さらに世界が大きく広がると思いますのでお待ちしております。今日はありがとうございました。

城宝 | 私の中で、大人にも子どもにも共通することは、「やってみなくては分からないのではない」ということに尽きるのではないかと思います。私は一人っ子で、両親には、とりあえず自分が興味持ったことは何でもやってみなさいという状況が許されて育ちました。小学校の時はサッカーや陸上をやるかわら吹奏楽でクラリネットやジャズ・ピアノを弾く。自分がやり





## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

たい事を全部やってきました。大人になっても同じで、1回やってみないと分からないという気持ちで、やってから考えるというスタンスがけっこう染みついています。やって失敗したら考える。やってみて一つ出た結果をもとに次に進むか考えてみるみたいな感じで、とにかくやってから考えるというマインドのもと進んでいました。ビジネスエリアもそうですけど、絶対流行らないんじゃない？というプロジェクトやアイデアが意外に波に乗ったり、ペーパー上はめっちゃめっちゃ良いアイデアだけど、実際やってみたら上手くいかないこともあります。やはりいろいろな環境に左右されてしまうと思います。私としては同じ思い、今日は良い会社を作るとか、将来のためとか、どういう風にお金を使うとかが議論なので、課題解決、将来の役に立つためのものであれば一回やってみてもいいのかなと思います。ありがとうございます。

矢島 | 今日はみなさんありがとうございました。たぶん、ご自身が起業される方もいれば、ご自身のお子さんが起業する方もこれからいらっしゃるかもしれません。私の両親は、私が起業するということに対して、特に反対も賛成もしない。なぜなら私の人生であり両親の人生ではない。反対、賛成を周りの大人がすること自体、あまり意味が無いというような家でずっと育っていました。幼少期から、人類という枠で人と付き合ってきたなと思います。例えば仕事で安倍総理と一緒するとか、いろいろな上場企業のトップの方と何か会談する一方、幼稚園生と一緒に何かをする。私にとってはどれも人類で、肩書きは社会が後からつけたものです。私にとって両親も、年長の人類として尊敬、尊重をするものの、両親も人類なのでいろいろな間違いがあるし、完璧ではないということも小学生ぐらいからずっと思っていました。だからこそ、ある種、常に対等な立場で家でも対話をし、自分が知ったことは両親にも伝えるし、両親が年長者として先に知っていることは教えてもらう。そういった関係性は私が仕事をしていく上で、どんな人と何をしようとする人間だから同じ思いの人と何かをするというスタンスになっているなと思います。どうしても今、子ども達の数が減っていく中で、大人の数のほうが気が付かないうちに「こうすべきよ」とついつい先人が言いたくなる圧が、私が子どもの時よりさらに強くなっている社会ではないかと思います。しかし、子ども達はすでに人類で、すでにいろいろ思考しています。何かを教えるというよりは、なぜそう思ったのか質問するというスタンスで、「なんで？なんで？」と質問をして思考のプロセスのサポートするような対話を各ご家庭でしていただきたいです。そうすれば、これから、起業家だけでなくサラリーマンの中で、自ら仕事を生み出す人が増えていくと思います。それが、これから日本が必要とするクリエイティブな社会だと思います。今日はありがとうございました。

齋藤 | 私からは、自分の中にある、あるいは湧いてしまったほのかな小さな疑問に対してまっすぐ向き合うということだと思います。それは起業というキーワード一つをとっても、人生という意味でも、小さな疑問をないがしろにしてしまうと意外と大きくなってしまふ、雪だるまみたいなものですよね。最初は小さいのだけど、そこに対して正直になる。例えば時間が掛かって



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

も、答えのない問題ってたくさんあると思います。そして人間は死ぬまでそこに正直に向き合う、それがなんとなく大切ではないかなと思います。

岡本 | 皆さんありがとうございます。大変有益なパネル・ディスカッションだと思います。起業家の皆さんありがとうございました。

以下は起業家の皆様への質問にメールでいただいたお答えです・

**起業にあたり、社会課題を解決したいという想いがあったと想像します。今、振り返って子供の時、家庭の中で社会課題を意識するようになった親の教育はありましたか？**

(鎌田)「社会課題を解決したい」というよりも「世の中に本当に役に立つ仕事をしたい」という思いでした。幼少期の家庭の中でご質問の類の教育は一切受けていませんが、親が田舎で小さなお店を営んでおり、今にして思えば、そこでお客様を大切に作る姿勢、お金の大切さ、商売の基本は信用・信頼であることなどを、親の背中を見て教わったように感じます。

(齊藤)国際経済学者であった父の背中を見て学びました。今でも国際経済の合宿に参加しています。

**起業する前の勉強で一番役に立ったことと、一番役に立たなかったことは？**

(城宝)一番役立ったことは、好奇心(やってみてから考えるというマインドセット)だと思います。起業をするときは、契約書から企画書から申込みフォームから商品からアンケートから全て自分でやらなければならない中、議論をすると「タラレバ論」に留まってしまい、一歩進むことができなかつたと思います。

一番役立たなかったことはありません。大学で勉強していたものも当時勉強していたレベルだと実用化ができないので、さらに知見を深める必要があると思いますが、全てが活かえているように感じます。

(鎌田)教科書的な勉強ではなく、日系・外資系の金融機関に勤めていた際の実践での経験が何よりもの勉強でした。与えられた環境の中で、自分にできる最善を尽くし努力してきた経験の全てが今につながっています。(勉強とは関係ありませんが)大手の運用会社に勤めていた時代の取引関係や肩書(会社を背景とした個人的信用)は、役に立ちませんでした(笑)



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

(矢島)一番役に立ったことは、老若男女、様々な人々との出逢い。一番役に立たなかったことは、ありません。人生に無駄なことは一つもないと感じます。いつかどこかで必ず役に立ちます。

**今、目標「夢」に対して一番、制約になっているものは何？**

(岡本)何と言ってもあきらめ。制約条件は自分の心の中にしかありません。

(鎌田)岡本さんと同様に自分のマインドセットだと思います。小さな一歩でも行動してみることが次のステップにつながります。

**起業してこれまでに一番のサプライズは？**

(城宝)VC から全株買取をすることになったこと

(鎌田)会社設立 5 周年、10 周年の時にいただいた社員からの贈り物です。

**起業してから会社はどれくらい大きくなりましたか？売上高、利益などで比較しやすい数値をお教えいただけますか？**

(鎌田)鎌倉投信の業績(売上)に連動する投資信託の純資産残高は、設定当初の約 3 億円から約 400 億円(2019 年 8 月時点)に増えました。

**すぐあきらめてしまうスタッフのモチベーション維持の方法を教えてください。**

(岡本)ワクワクするような会社のビジョンを常に話つづけることでしょう

(鎌田)どの組織でもとても難しいテーマです。機会を与え、良いところを承認してあげることを粘り強く行うことですが、すぐに「あきらめない」プラス思考のスタッフを増やす方が効果があるかもしれせん。

**自分の会社が失敗するかもしれないという不安とどう立ち向かいますか？**

(岡本)失敗したらもとに戻るだけ。また、やればいいでしょう。

(鎌田)今できることに意識を集中させること。人生の中で「自分がなぜこの仕事をしているのか」という意味を、腹落ちさせること。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

「車輪の再発明」のように自分がやるのが既にあるのでは？という不安はなかったのでしょうか？

(齊藤)常に課題を複数持っています。トーマス・エジソン氏などと同じ方法です。また、技術という手段は無限の可能性を秘めており、一つの方法に固執するのはリスクが高くなる場合が多いです。

(鎌田)「似て非なるもの」という確信はありました。他社、他商品との「違い」をいかに社会に伝えるか、は継続的なテーマです。

日本の「お金を稼ぐのは…」というマイナス・イメージについてどう思いますか？

(矢島)お金は、大切にしたい営みを継続するためにも必要なものであり、稼ぐことが目的ではないという本質を子どもの頃から伝えていくことが大切だと感じます。ただ稼ぐから、美しく稼ぐへ！

(鎌田)変えていかなくてはならないと思いますし、実際に変わってきているようにも感じます。仕事や事業、投資や運用で稼いだお金の使い方にその人の品格が現れますので、岡本さんが唱える「お金は感謝のしるし」の心が広がることを期待しています。

(岡本)大きな問題です。一番大きな問題は家庭でお金の話に子供を巻き込まない傾向があることだと思います。金銭教育基本は家庭で行うものだと思います。

社会の需要はどのようにして見つけていますか？

(岡本)みんなが困っていること、「あったらいいな」、「こんな風にならないかな」ということを探す。松下幸之助さんは二股ソケットを発明した。これで電灯をつけながらアイロンかけもできるようになった。満員列車のなかでせめてみんなが音楽を聴けるようになったらいいなという発想からソニーのウォークマンができた。

(齊藤)自他分離をせず、社会と一体になり、憂いを覚えるような感覚は大切かもしれません。それから、人生の一時期は1000本ノック的な知見の積み重ねも、人によっては必要と思います。

(矢島)人々との会話の中にある潜在意識や社会の空気感から、見出しているように感じます。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

(鎌田)人が潜在意識の中で求めているもの(あったら嬉しい、楽しい、便利さなど)や、皆がやりたがらないことを想像。解決しなければならない社会課題(少子化、高齢化、労働人口の減少、環境問題など)解決の探求などからです。

**伝統産業のような基盤が弱くなりつつあるビジネスにおいてどのようにやっていくべきですか？**

(矢島)基盤が弱くなっている産業は、時代の流れと何かが噛み合わなくなっていることが多く、時代の流れをしっかりと読めば、基盤が弱くなっていると言われる産業こそ、伝統と現代を和えることでイノベーションが起こる可能性が高い産業だと感じます。

(鎌田)伝統技術を使った新たな商品の開発、海外市場の開拓、後継人材を育成する仕組みづくりの掛け合わせになると思います。

**利益重視だと環境破壊せざるを得ないのでは？**

(岡本)環境破壊をして利益を増やすのは、カンニングして、良い成績をとるようなものです。すべての人が消費者として、従業員として、そして資本の出し手として企業活動を監視し、是正することが必要だと思います。未来の人たちに良い環境を残すのは我々の義務です。

(鎌田)環境破壊につながる企業活動は、淘汰され、利益を永続的に生み出すことは難しいと考えます。モノ・サービスを生む企業家もそれらを購入する消費者も、自然の一部である人としての叡智が試されるところです。

(齊藤)一見、二律背反と思われる課題も、丁寧に分析し、智恵を出し、勇気を出して行動していくと、解決できる可能性が高くなると私は思っています。

<城宝さん>

**途上国の受け入れ態勢はどうなっているのでしょうか。日本から人を派遣するのでしょうか？**

(城宝)私たちは、日本のNPO・NGO団体で途上国で教育支援を行っている団体と連携しています。我々のスタッフが現地でオペレーションをするのではなく、すでに教育支援をしていてオペレーションが固まっている学校の中で、子どもたちがなかなか学校に来ないという悩みを抱えている団体とコラボし、給食を届けることにより、学校へ通ってくるというきっかけを作っています。

**利益を出さないと継続できないとお考えのようですが、NPOではだめなのでしょうか？**



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

(城宝) 法人格は NPO でも株式会社でもどちらでもよいと考えています。株式会社テーブルクロスの場合は、最初に大規模なシステム開発を必要としていたため、株式＝出資という資金調達を行う必要があり株式会社になりました。NPO 法人格では株式が発行できないため、大規模な資金調達ができず初期のシステムが作れなかったため、私は株式会社でスタートしています。継続することだけを考えると NPO 法人でも問題ないと思います。

**企業の利益の一部を社会へ貢献しているところが必須になっている。これが「分配」ということでしょうか？**

(鎌田) そう理解してもよいと思いますが、分配にはもう少し広い概念があって、企業活動で生まれる総所得をどのように分配(社員・社会貢献・設備投資・研究開発費・内部留保など)するか、に会社の経営思想が現れます。社会の公器である企業が、社会の中で得た利益の一定割合を社会に還元する(例えば、環境保護に使う)ことは大切ですが、本業そのものに社会の質を高める要素があることが、更に望ましいと思います。

< 齊藤さん >

**直近 5 年間の CO2 の上昇についてもう少し詳しく教えてください。その要因は何でしょうか？**

(齊藤) 以下 2 つのリンク先をご参考になさってください。

[https://www.jccca.org/faq/faq01\\_03.html](https://www.jccca.org/faq/faq01_03.html)

[https://ds.data.jma.go.jp/ghg/kanshi/ghgp/co2\\_trend.html](https://ds.data.jma.go.jp/ghg/kanshi/ghgp/co2_trend.html)

