

# ラウンドテーブル・クロスリーチPT 若手経営者と先輩経営者の対話の場 「クロスリーチ」を始動

ラウンドテーブル・クロスリーチPTでは新たに「クロスリーチ」という取り組みを始めた。2016年に設置された「日本の明日を考える研究会」の中で、起業家・スタートアップ経営者と大企業などの経営者が一堂に会し議論・交流を行う「ラウンドテーブル」が生まれた。「クロスリーチ」はそこから派生した、より交流を深める「場」である。経営者としての考え方や、社会への貢献などを主題に若手経営者と先輩経営者が対話する。経営者の個性がうかがえる内容は、多様な経営者が集う経済同友会の魅力の一つである。この記事は経済コンテンツメディア「PIVOT」でも発信していく。今回は、日本の明日を考える研究会の初代委員長を務めた金丸恭文幹事、南壮一郎ラウンドテーブル・クロスリーチPT委員長、田中良和同副委員長によるオープニングを飾る鼎談をお届けする。(写真提供:PIVOT)



## 成長の源は予見力

**南** まず、金丸さんの経済同友会への入会のきっかけや、「日本の明日を考える研究会」を始めようと思われた理由を聞かせてください。

**金丸** 私が入会した1999年は金融危機直後、ITバブルの幕開けの年でした。大企業も決して安泰ではなくなったという、社会の大きな変革期でした。

当時、米国で開かれた日米経済協議会の会議で「日米でECの包括法案をやらう」という提案があったそうです。ところが、会議に参加した日本の経営者は「EC＝エレクトリックコマース」のイメージがまだなく、「ヨーロッパ共同体」と勘違いしていました。

ちょうどそのころ、経済同友会の会員になっていた経営者が「金ちゃん、出番が来たよ。俺が同友会の入会書類を書いておいたから」と言うんです(笑)。結局、私は何の予備知識もないまま、入会していきなりE-エコノミー委員会の副委員長を担当することになりました。

ただ、経済同友会には1,500人前後の経営者が集まっているのに、「なぜ日本を変えられないのだろう」という素朴な疑問もありました。「日本の明日を考える研究会」を立ち上げたのも、「新しさ」をもたらす役割を果たしたいと思ったからです。

大企業の経営者もベ

ンチャーの人たちも横の連携はありますが、同じような属性の、同じ世代の人たちが、いつも同じような議論をしている。そうすると、提言もアイデアも予測できる範囲でしか出てこない。つまり、縦方向や斜め方向のつながりがなかったわけです。

ところが世界を見ると、GAFGAを含め予想もしなかった起業家が予想もしなかったビジネスを始め、ブレイクしていきました。

**南** おっしゃる通りですね。

**金丸** 日本の経済に対してインパクトのあるアクションや提言をするには、「日頃の交流のデザイン」が大切だと思っています。新しいメンバーがいるとフレッシュな意見が出るし、思考の幅が広がります。そういう意味でも、いろんな年代の人たちが相互信頼とリスペクトを持ってフラットな目線で交流する場を増やしていきたいですね。今まで日本全体で足りていなかったのは「予見力」です。私が16ビットパソコンの設計開発リーダーをしていた20代のころ、上司や先輩たちは誰もパソコンに興味を示しませんでした。

インターネットも一般に開放されたときにいち早く反応したのは大学生でした。つまり、新しいことが連続して起きているときは、若い人たちが出番となるステージがどんどん拡大しているときなんですね。デジタル先進国は全てそうです。そのことを旧来型の経営者たちはどこまで認識できているのでしょうか。横のつながりの情報交換は十分ですが、そこに予見力があれば、もっと成長できたはずですよ。

## なぜ、情熱を持ち続けられるのか

**田中** 私は20年ほど事業をやっていますが、自分の事業に対して情熱を持ち続けるだけでも大変なことなのに、金丸



南 壮一郎

ラウンドテーブル・  
クロスリーチPT 委員長／幹事  
ビジョナル 取締役社長



**金丸 恭文**

政策懇談会 委員長／幹事  
フューチャー  
取締役会長兼社長 グループCEO

さんは事業以外のことにしても、情熱を持ってやり続けていますよね。なぜそんなに情熱を持ち続けられるのでしょうか。

**金丸** 私は、いろいろな方から「ぜひこれをやってください」とお願いされ、「かかわっている人たちと一緒に満足できる結果を出した

い」という思いで、長年取り組んでいます。

**田中** それは分かります。ただ、ご自身が共感しなければ、頼まれたとしても情熱を注げないなと思ってしまいます。

**南** それが経済同友会における私たちのジレンマでもあるのです。提言を発表すれども結果が見えにくい状況なので、ミッションを見いだすのが難しい。

**金丸** 他の経済団体も含めて、「任期の問題」があるように思います。一般的に、大企業の社長の任期には限りがあるように、誰もが「限られた時間の中で自分に何ができるのか」を考えるのではないのでしょうか。

私は成果を出すことはもちろんですが、「経済同友会」というブランドを活用しようと考えました。政治家や官僚が私を会議に呼んだり、何かの委員に任命したりする稟議書を書くときに、「フューチャー会長兼社長」に加えて「経済同友会副代表幹事」という肩書があった方が、パブリックの立場として強く認識されます。

**南** そうなものなのですね。

**金丸** これは重要なポイントで、せっかく所属しているのだから、やはり経済同友会が目立ってほしい。つまり「経済同友会の副代表幹事の金丸」が目立つことによって、経済同友会のステータス向上に貢献したいという気持ちがありました。

**南** 経済同友会をどのようにデザインし直すと結果が出る集団になるのか、金丸さんのお考えを伺いたいです。

**金丸** 企業経営と同じで、経済同友会の代表幹事・副代表幹事選びはすごく重要です。大企業には取締役に対して指名・報酬委員会がありますが、経済団体も社会のガバナンスと同レベルで行うべきでしょう。

**南** 私は、経済同友会が30年後、100年後にどういう団体でありたいのかというミッションを定める、というやり方もいいのではないかなと思うのですが。

**金丸** それは、この先も長期的に経済同友会にかかわるだろう若い人たちにけん引して行ってほしい部分ですね。

**南** もう少し結果や成果を発信していくと、組織の位置付けが見えてくるのではないのでしょうか。

**田中** 経済団体側から「こうしたい」というだけではなく、社会から「そろそろ何とかしないとイケないのでは」という

流れが生まれて、社会構造の変化の中で「テーマを引き受ける」ところから始まる。ミッションは何かと問われたら、そういうことかなと考えています。社会構造の中で「成果が出る組織」だということをアウトプットする仕組みが欲しいですね。

**金丸** 私が政府会議などに参加して得られた確信は、「複数の経済団体の意見が集まると、その提言にはインパクトが生まれる」ということ。経済同友会の委員会活動の中で外部の人からヒアリングするときには、もっとステークホルダーを巻き込んで一緒に提言を出し、さらにアクションも手伝うのが有効だと思います。

## ベンチャー・大企業が刺激し合い、新しい「何か」が生まれる場に

**田中** 大勢が参加する会合に出席しても、ノーディスカッションで2分くらい話すだけなので、「この1時間の会合に何の意味があるのだろう」と考えてしまいます。

**金丸** 公的な場で発言する2分間を有効活用するには、表の場で2分間話す前に、非公式でいろいろな人と交流しておくことが肝心です。彼らに私の意見を刷り込んだ上で2分間の発言をすると、意見が通りやすくなります。

私は、会議の前に官僚の人たちから指示やお願いがあっても、熱心に聞きはしますが、自分の発言に必ずしも反映しません。忖度のない提言も必ず入れるようにしています。あくまでもオリジナリティーの確保にこだわります。

**田中** 各方面との関係づくりや自分の意見を皆にインプットしていく、事前準備をして初めて公的な場の2分間を活用できるのですね。この全部の流れを知らないと、金丸さんレベルにはなれない。

**金丸** ところで、ベンチャー側から見て、日本の大企業の経営者に期待することは何ですか。交流すると「何かが起きるかも」という可能性を見ているのでしょうか。

**南** われわれはメディアで「最後の2分間」しか見ていませんから、その前のプロセスで何が起きているのかという点に興味があります。大企業の社長は物事をどう捉えて、どういうふう考えているのか、どんな社会構造を通して、今この人があるのかと…。そのストーリーが知りたいです。

さらに、大企業の経営者とスタートアップの経営者がつながって、何かが起こったら「ああ、良かったね」と感動を分かち合いたいです。結局、「私はつなぎ役が好きなんだな」と思います。



**田中 良和**

ラウンドテーブル  
クロスリーチPT 副委員長／幹事  
グリー 取締役会長兼社長



**金丸** このクロスリーチの企画も、企画側が「何かを起こす」よりも、大企業の経営者とベンチャーの経営者が互いに刺激し合って「何かが生

まれるかも」という場づくりに徹底した方がいいかもしれませんね。何かを起こすのは当事者なのだから。

**南** おっしゃる通りですね。その「つなぐ」ということが自分のミッションなのだと思います。

**金丸** 大企業の経営者の人たちも、個人として魅力的な人が多いのですが、組織人・業界人になると、尖った意見を全部カットしてきれいな形に収めてしまう。そこはもうちょっと、尖ったままでいてほしいですね。

**南** 経済同友会で活動する中で気付いたのは、意外にも60代、70代の方に「人としてのわれわれに興味を持っていただけているんだな」ということでした。皆さんが興味を持ってわれわれの意見を聞いてくださるので、とても楽しいですね。

## 若い立場の人が社会を変えるためには

**田中** 金丸さんは会社を何年くらい続けているのですか。

**金丸** 33年です。

**田中** 私は18年ですから、半分くらいですね。会社を「よく続けられたな」と思うことはありますか。

**金丸** 皆、そうなんじゃないかな。あのビル・ゲイツでさえ、毎朝マイクロソフトの本社に出勤するときに、「昨日がピークだったんじゃないか」と不安に思いながら出社していたと言います。私もその連続で、気付いたら33年経っていました。当初は「50歳で引退する」と宣言していたのですが、ビル・ゲイツの方が先に引退しちゃいましたね(笑)。

**田中** ビル・ゲイツのように、起業して30年くらいで引退するような選択肢についてはどう思いますか。

**金丸** 人それぞれだと思います。私の場合は「老害にだけはなりたくない」と思っているのので、どうやって次にバトンタッチするかを考えています。

フューチャーグループには複数の事業会社があるので、仮に私が抜けても経営を維持できる構造ができています。事業会社ごとに社長がいますし、その中からリスペクトを集める人がいずれはグループのトップに立つのではないかと想像しています。

**南** 起業家として、例えばフューチャーをいったん離れて別の事業を興す、あるいはビル&メリンダ・ゲイツ財団のような、民間企業とは別の新しい何かを考えたいことはありますか。

**金丸** せっかく仕事から離れようと思っているのに、「離れた後、何をするか」まで考えると、それ自体がストレスじゃ

ないですか(笑)。それよりも、まずはゼロになりたいですね。仕事を手放したら半年か1年くらいは、ぼーっとしているかもしれない。私は長期の休みを取ったことがありません。そんな時間って、今までの仕事人生で一度もないんですよ。だから、ゼロへの願望が強くて。もしかしたら田中さんに「何したらいい？」と相談するかもしれません(笑)。

**南** 先ほど金丸さんは「老害になりたくない」とおっしゃっていましたが、若い立場の人が影響力を持って本当に社会を変えようとしたら、どうするのがいいと思いますか。

**金丸** 何かを変えようとする、反対や反発は付きものです。そんなときは、反対意見を持つ人たちとのコミュニケーションに努めることが大切です。世代間闘争には持っていない方がいい。年齢差は努力では変えられないから、それは戦略的に得策ではないです。

私が一番心掛けたのは、「反対派のロジックを聞く」ということ。反対意見をロジック化して、それを一つずつ消し込んでいく、あるいは解決していくというのが私のアプローチ方法です。

お互いの距離はどれくらいあるのか、100mくらいなのか、それとも宇宙くらいかけ離れているのか、意見の差をジャッジします。そして、その距離を縮めるためにどうすればいいのかを考えます。どうしても埋められない場合は「とことん戦うしかない」という判断になる。その見極めをするために反対派にも直接会いに行きますね。

**田中** 金丸さんの「何かを実現させる力」はすごいと思うのですが、一方で「なぜそんなに社会を良くすることに興味があるのかな」という点に強い興味があります。

**金丸** 例えば「農業改革をやってほしい」とお願いされたとき、周りからは「できっこない」と言われ続けましたが、「やり遂げよう」と仲間と共に粘り強く取り組み、実現することができました。

そうやって結果を出すと、自分では「これが終わったら休もう」と思っていたのに、また新しい依頼が来ちゃう。断るのもどうかと思うし、他の人がやるより「自分がやった方が成功する確率が高い」と思うと、「やるだけやってみます」と引き受けてしまう。その繰り返しです。

**田中** なるほど。とても勉強になります。これからの対話がますます楽しみになりました。

**南** やはりこういった対話の交流から得られる学びは大きいですね。

**金丸** こちらこそ、意義のある企画に参加できるのがうれしいですよ。クロスリーチで交流のデザインをどんどんやってもらいたいですね。一緒に頑張っていきましょう。

