

若手経営者と先輩経営者の対話の場

## クロスリーチ 第1回

## ■ 新浪 剛史

副代表幹事  
サントリー  
ホールディングス  
取締役社長

## ■ 山口 明夫

副代表幹事  
日本アイ・ビー・エム  
取締役社長執行役員

## ■ 南 壮一郎

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

## ■ 齋藤 祐馬

ラウンドテーブル・  
クロスリーチPT 副委員長  
デロイト トーマツ  
ベンチャーサポート  
取締役社長

ラウンドテーブル・クロスリーチPTでは、新たな取り組みとして、若手経営者と先輩経営者の対話の場、「クロスリーチ」を開始した。その第1回は新浪副代表幹事と山口副代表幹事をお迎えしての座談となった。お二人が新卒で入社されてから経営者となるまでの足跡を追いながら、若手経営者へのメッセージとなるお話を伺った。

(写真提供：PIVOT)


 さまざまな分野を経験  
常に学び続ける

**南** 経済同友会の新企画「クロスリーチ」に新浪副代表幹事、山口副代表幹事をお迎えしての第1回目です。よろしくお願いたします。

**齋藤** 経済同友会の平均年齢は62歳(2022年7月時点)で、40代以下の会員が10%程度という現状です。

**南** 「経済同友会に入ると新浪さん、山口さんに相談できるよ」というのは、若手経営者にとって大きな特典です。このクロスリーチは入会促進キャンペーンだとお考えください(笑)。

まず、お二人のキャリアについてお聞かせください。

**山口** 1987年に新卒でIBMに入社しました。当時は競争が



山口 明夫

激しく、厳しい職場というイメージでした。最初の配属はコールセンターの受付です。同期には入社早々、英語でプレゼンする人や、海外の大学卒の人がいたりして、入社2日目には「辞めたい」と後悔しました。

**南** どのように乗り越えたのですか。

**山口** 入社したからには「やるしかないな」と開き直りました。先輩に聞いて、また、お客さまに教えていただきながら学んでいくうちに、周りの人やお客さまが助けてくださるようになりました。

その後、保守部門を経て27歳の時にIBM内で試験を受けSEになりました。保守とSE二つの経験があったため、当時のお客さまが「ずっと一緒にやろうよ」と言ってくださり、15年ほど担当させていただきました。その後、機会があり社長室へ異動しました。

**南** SEから社長室とは、突然ですね。



南 壮一郎



新浪 剛史

**山口** 社長の外部講演の資料を作成する仕事を任せられましたが、これまでシステム開発・保守へ従事していたエンジニアが「経営変革について」という講演資料を作ることになり、徹夜も多くしました。その後マーケティング部門を1年半程度経験した後に、SEマネジャーに戻りました。

**南** 未経験の環境を複数経験しながら、常に学び続けてこられたのですね。

**山口** 次に担当をしたソフトウェア販売の仕事では、チームメンバーが400人ほどでしたが、年上の先輩も多く、また英語ができないこともつらかったです。その後「お前はいつまでたっても英語を勉強しないから」と、37歳ごろに米国へ異動となりましたが、日本で大きな金融機関様の緊急プロジェクトがあり、1年で帰国しました。そして、2019年に米国本社より「前任の社長が帰国するので、来週からあなたに任せたい」とお話をいただき、社長に就任しました。

## 困難な意志決定の経験が 経営者を育てる

**南** 新浪さんが三菱商事を選ばれたのは。

**新浪** 大学時代、交換留学でスタンフォードに行きました。そこで視野が広がり、グローバルビジネスに挑戦できそうな三菱商事に入社しました。私の父は港運業の仕事をしていましたが、常に米国の物量や、考え方を見習わなくては駄目だと言っていたので、私も自然と海外に目が向いたのかもしれない。

**南** ハーバードでMBAを取得されたのも、そういう考えからですか。

**新浪** マサチューセッツ工科大学出身の課長が「外に行って勉強しなさい」と言ってくれたのです。25歳のとき、ダイエー創業者の中内功さんの勉強会に入れていただきました。メンバーには竹中平蔵さんや自民党の茂木敏充さん、みずほリサーチ&テクノロジーズの中尾武彦さんらがいました。刺激的な議論に揉まれながら、「このままでは、井の中の蛙になる」と危機感を抱きました。外には本当に優秀な人がい

て、彼らは皆、海外の大学の学位を持っていました。

**斎藤** 帰国後、社内ベンチャーを立ち上げて30代で社長に就任されました。日本を再活性させるために、若者にどうチャンスを与えればいいと思いますか。

**新浪** 経営者として逃げ道のない意思決定を早い段階で経験することは重要ですね。私も最初は苦勞しました。「俺は何でもできる」という鼻っ柱を折ってくれた。あの経験があったからローソン、サントリーの改革ができました。

**南** IBMでは若手にどのようにチャンスをつくっていますか。

**山口** 年齢や性別、中途か生え抜きかなどのバックグラウンドを気にしません。2020年に立ち上げた日本IBMデジタルサービスの社長に井上裕美が就任しましたが、ニュースを見て初めて「30代だったのか」と知ったくらいです。DXがどんどん進んでいく中で、明るくビジョンを持ってリードできる人と考えたとき、自然と名前が出てきたんです。

**南** 若手に任せると、失敗するかもしれませんよね。失敗したらリカバリーするという考え方ですか。

**山口** もちろんです。人ありきでアサインして、状況に合わせて環境や条件を変えていくのです。

**斎藤** 日本の大企業は30代を社長にしようとする「規定上、駄目です」というようなことががちです。

**新浪** サントリーはM&Aでグローバル化していったので、カルチャーの違いをどう統合していくかが難しいですね。人材育成の一つとして25～35歳くらいの若手20～30人を海外の子会社の人事制度に組み込む形で行かせています。

**山口** グローバルなリーダーにはパワフルな実行力が求められますね。多様な文化背景を持つ方々に、ロジカルに数字で説明し実行へ導く手腕が必要です。

**新浪** やはり大型の買収案件は社長自らがやらないといけません。

**山口** 本当にそう思います。米国の経営者は全て自分で交渉しますからね。

**新浪** 私は買収後、自ら海外子会社に乗り込んで行って、誰がボスカを明確にします。結果が出なければ、クビを切



斎藤 祐馬

られるという緊張感が必要です。

## メンタルの整え方 学び・人とのつながり

**南** 山口さんは失敗やピンチの経験、それを乗り越える方法はお持ちですか。

**山口** 大きなプロジェクトが予定通り進まず、米国本社からかなり詰められたことがあります。教訓として、もっと現場を見なくてはと思いました。

**斎藤** メンタルの整え方、保ち方はどうされていますか。

**山口** 失敗から学ぶけど引きずらない。悩むこと、後悔することはたくさんありますが、「今日からもう1回やろう」とリセットしながら、一生懸命やるだけです。

**斎藤** 新浪さんはいかがですか。

**新浪** 自分の得意技は「風を読む力」だと思っています。経営はいわばアートですから、いい風が吹いているときは思いつき突っ込むと、結構うまく回ります。逆に風が吹いていないときは、いくらやっても駄目だから、何もやりません。

**南** 若手の経営者にとって、ダボス会議や経済同友会のような集まりは、どんな意味があるのでしょうか。

**新浪** 外交・安全保障委員会の副委員長を担当した時に、政治家や大学教授、専門家などからいろいろな話が聞け、非常に勉強になりました。若い日本人経営者が世界の会合に出て、どんどん発言していくのは、すごく良いことですね。グローバルステージにおいては、先にルールメイキングをしないと負けますから。

**山口** 委員会では、いろいろな方の講演を聞いて新聞の読み方も変わり、全てが頭の中でつながるようになりました。ロシア・ウクライナ問題からエネルギー高、地政学的リス

ク、円安、サプライチェーン…をつなげて理解できるようになる。それが自分の仕事にも返ってきます。結果として米国本社との議論にも深みが出たと思っています。

学びによって人とのつながりが深く広がっていく。委員長という立場に立ったことが、一つの分岐点でした。自分から発信したり、さまざまな意見を取りまとめたり能動的にかかわるのがよいと思います。

## 5年、10年後に向けた 自身のテーマ

**南** では、最後の質問です。経営者として、個人として、5年後10年後にどうありたいと思っていますか。

**山口** AIが言語の壁を壊すようになったとき、日本の企業がその変化に対応できるよう、次世代の経営者をみんなで盛り上げていきたいと思っています。個人としては、もっと公平に、みんなにチャンスがある社会になるように、子どもたちの教育にかかわりたいと思っています。

**新浪** 私が深めていきたいテーマは文化です。学術・芸術はリベラルアーツにつながります。私たちの世代はバブル崩壊に直面して、コストカットの中ですごく苦しい思いをしながら育った経営者が多く、実力主義や自己責任が広まった結果、育てる意識が希薄になってしまった。しかし、そろそろ育てることを考えないと、この国は衰退してしまいます。最先端のビジネスにおいてリベラルアーツは必要なものです。経営を目指す若手にリベラルアーツを伝えていくことが私の目指す社会貢献です。

**斎藤** 欧米の経営者は、リベラルアーツをととても重視していますよね。

**南** 大変素晴らしい初回となりました。ありがとうございました。

