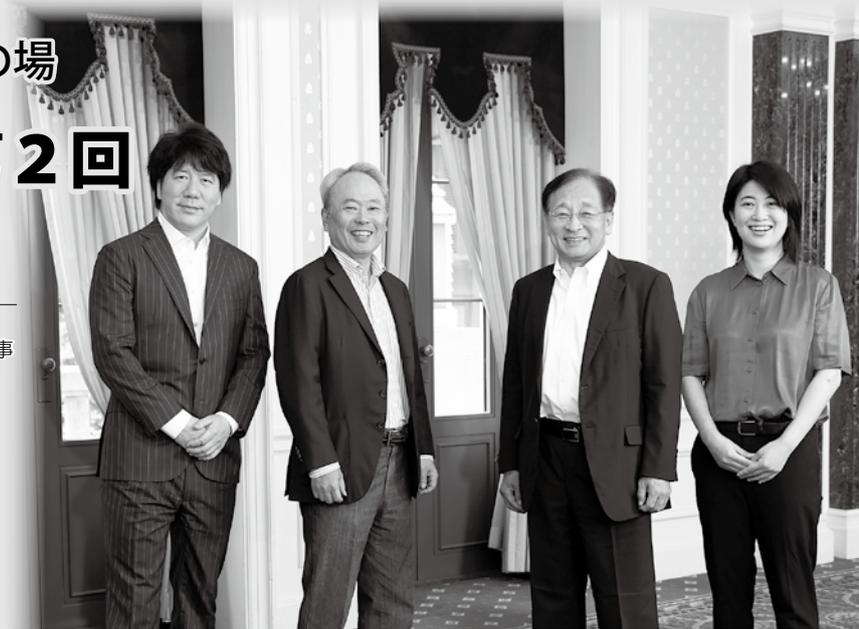


若手経営者と先輩経営者の対話の場

クロスリーチ 第2回



鈴木 純

政治・行政委員会
委員長／幹事
帝人 取締役会長

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

富山 和彦

政策審議会
委員長／幹事
経営共創基盤
IGPIグループ 会長

恒田 有希子

ラウンドテーブル・
クロスリーチPT 副委員長
フォースタートアップス
常務取締役

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。第2回は鈴木幹事と富山幹事をお迎えしての座談となった。お二人の豊富な経験から得た知見と経済同友会とのかかわり方について、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)

経済同友会の活動を通じて
国家経営にかかわりを持つ

恒田 鈴木さんと富山さんは、私からすれば“雲の上”の存在で、2カ月くらい前からずっと緊張していました。日本のトップリーダーとして活躍されているお二人が、若いときにはどのような苦勞をされてきたのかなどを伺って、勇気をいただきたいです。

富山 格好悪い話はいくらでもありますから(笑)。

鈴木 若い世代の経営者は経済同友会に何人くらい参加しているのですか。

恒田 40代以下の会員は全体の10%ほどです。

田中 若い世代の経営者は経済団体が何をしている団体で、どんな影響力があって、何を発信できるのか、それもよく分かっていません。

鈴木 経済同友会は経営者個人の主体性や意欲を尊重した団体であるというのが特徴です。

富山 設立趣意書にも「気楽に親交を温める倶楽部でもある」と書かれてある通り、「みんなで集まって自由に議論しましょう」という雰囲気がありますね。

恒田 今、同じテーブルを囲んで、直接お話が聞けるという環境はすごくいいなとあらためて感じました。

鈴木 若い世代はニュースアプリを読みますし、デマンド

サービスを視聴しますよね。つまり、若手経営者とわれわれのような世代では、見ている世界がまったく違うわけですね。

富山 若い世代の優秀な人材はIT産業に集まっています。産業構造的に日本もいよいよ転換点に来ていると考えています。

田中 30代、40代の起業家はIT系の人が多いですね。最近ではBtoBのスタートアップが国の規制に阻まれるような実態があります。「経済団体などを通じて声を上げなければ」という動きが出始めました。

富山 今の日本は「規制の上に規制がある」社会で障害が多過ぎます。米国やヨーロッパと比較すると、「できないこと」がたくさんある。そこを諦めてしまうのか、「国を変えるために頑張るぞ」と立ち向かうのかで、経営者の姿勢は全然違ってきます。田中さんが経営するグリーのビジネスも、30年前なら規制があって事業自体が不可能です。それを変えられたのは、当時の若手経営者が国の規制と戦った歴史があるからです。規制にぶち当たったとき、米国ではとりあえずやってみて、行政が出てきたら裁判で突破していく。一方、日本では制度そのものを改革しなくてはならない。つまり、国家経営にかかわるということです。僕の経験では、経済同友会の活動を通じて国家経営にタッチすることは、自社の経営にもすごく役立ちました。若い経営者の皆さんにも、ぜひお勧めしたいです。



日本の産業を活発化する秘訣は 失敗と挑戦を許容することだ

恒田 鈴木さんと富山さんは30代～40代のころ、どのような経験をされていましたか。

鈴木 英国帝人の研究所でチームリーダーをしていました。もともと研究職として帝人に入社して、45歳まではプレイングマネジャー的な立場でした。プレイングマネジャーの最後のころは100人くらい研究者を抱えていたので、結構大変でしたね。

富山 海外では1人の天才がトップクラスの100人を率いて結果を出すのに対し、日本では秀才を100人くらい集めて頑張るけれど1人の天才には勝てない。それがこの30年間続いています。

田中 成長させることと、根本的な仕組みそのものを生み出す能力は、別物なんですよ。

富山 最初のゼロをイチにできる天才をどれだけアクティベートできるかにかかっています。Web3.0の世界でも天才が現れるでしょう。でも、日本に現れてくれない限り起点の技術を持たず、海外に対し不利になってしまいます。

恒田 日本は天才の絶対数が足りないのではないですか。

鈴木 確率論になりますが、多数のチャレンジを続けるしかなさと思います。

富山 そのためには、社会にある種の包摂性、寛容性が必要です。僕がスタンフォード大学のビジネススクールで学んでいたとき、アップルを解雇され社会的にはアウトだったスティーブ・ジョブズが聴講生的な立場で大学に出入りしていました。大学は彼に「ビジネスクラスの授業をいくらでも学んでいい」という待遇を与えていたんです。スタートアップの授業ではスピーカーとして登壇し、自分の失敗談をめっちゃくちゃ面白く自虐的に語るの、大人気の授業になりました。ジョブズにまたチャンスが訪れるような環境があったのです。これは「社会の包容力の差」です。別の例では、ハンガリーでmRNAの研究ができなくなったカリコー・カタリン博士に、米国のテンプル大学がポストを与えて研究環境を用意した結果、新型コロナウイルスのワクチンに応用されるまでになりました。これが日本だったら、一度失敗すれば二度とチャレンジできないのではないのでしょうか。

鈴木 それこそが「国力」だと思いますね。「失敗と挑戦を許容する空気」をいかにつくっていきけるかが、日本の産業を元気にするために不可欠でしょうね。



若手経営者は影響力ある先輩を、 そして経済同友会の活動をうまく使うこと

恒田 帝人では天才肌の方をどう内包しているのですか。

鈴木 限られた研究者に対してですが、フェローとして自由に研究してもらっています。

富山 一握りのフェロー以外の天才肌の人たちを会社の中に置いておくのは正直難しいですよ。

田中 日本の発展を考えると、「なぜ天才が今の日本で生まれないのだろう」という疑問が浮かびます。

鈴木 日本だけだと悲観することはないと思います。ヨーロッパの方と「なぜヨーロッパにはGAFAが生まれないのか」という議論をしました。つまり、「なぜ米国以外の国で、天才が生まれないのか」という疑問を持つといいのではないのでしょうか。

富山 米国はこの30年間で「産業トランスフォーメーション」、つまり産業構造の入れ替えを達成しています。一方、ヨーロッパは「コーポレートトランスフォーメーション」、M&Aによって会社の主要なビジネスモデルを入れ替えていく方式を取っています。その一番の成功例がドイツのシーメンス社ですね。ヨーロッパで成功したアプローチであれば日本企業でも可能ではないのかと。実際、日立はシーメンスをモデルにした事業再編を行っています。

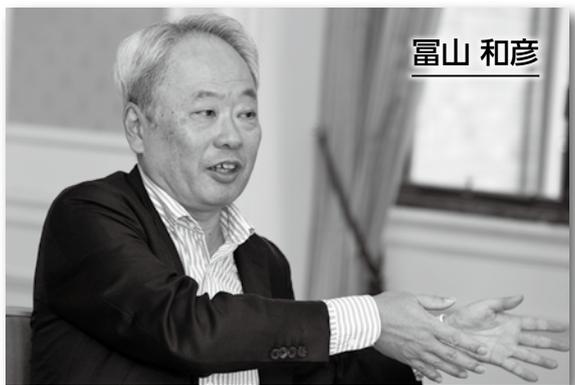
鈴木 僕のヨーロッパの知人は会社を立ち上げて失敗しても、「失業保険があるから、次の起業の準備期間にする」とけろっとしています(笑)。

富山 労働力の移動は激しいのに、貧困に陥ることもないのは、失敗しても国のサポートがあるからですね。ヨーロッパから学ぶことは多いはずですよ。

鈴木 日本は1億2,000万人規模の国内市場があるので、つい国内市場だけを見がちです。韓国は人口5,000万人くらい、国内市場だけでは足りないから、最初からグローバル市場を見ているんですよ。

富山 北欧の企業も同じです。各国の制度を観察して分かったのですが、世界の仕組みは「日本とそれ以外」化が進んでいます。起業するときの出資契約書や株主間契約書を日本では日本語、日本法、東京地裁の裁判管轄で結びますが、北欧では英語で、法律はデラウェア州法やロンドンでの裁判管轄で起業します。東南アジアもほとんど同じ仕組みで、日本だけ特殊な状況にある。

恒田 スタートアップの採用事業を進める上でも実感します。日本ではスタートアップが優秀なエンジニアを採用し



富山 和彦

でも、その30%以上が外資に転職してしまうのです。

富山 なぜ北欧やシンガポールの企業ではそれが起きているのか。ビザや税制などで世界中から人を呼び込む努力をしているのです。

鈴木 日本が優秀な人材を引き付けられる国になればいいんです。それだけのポテンシャルはあるはずですよ。

富山 スtockオプション一つとっても、世界標準と違います。日本では社員が退職すればStockオプションは失効しますが、諸外国では手許資金がなくてもStockオプションで「後払い」にする手段が使える。人材が外資に流出する問題は日本独自の法制度や慣習の問題でもあるのです。国はスタートアップが成長した際に期待できる莫大な法人税を逃し、国の成長機会を逃しているといえる。このような問題こそ経済同友会を使って声を上げればよい。

鈴木 経済同友会は政治や行政にもネットワークがありますし、変革につながる提言の勸所も分かっている。

富山 政治は、先鋭層だけが声を上げている間は動きませんが、中間層が「これはさすがにおかしい」と言い始めると状況が動く傾向があります。経済同友会は「この団体が言うなら」という説得力があるので、利用のしがいがあると思います。若手は、僕や鈴木さんのように「影響力を持つ先輩」を便利に使えばいいんですよ。

経済同友会をもっと 「対等に学び合う場」にするには

田中 では、経済同友会自体の課題についてもお考えを聞かせてください。

鈴木 近年は、若い経営者にどんどん参加してもらおうという動きはありますが、やはり入会審査がハードルになって若手経営者が参加しづらい面があるのかなとも思います。

田中 そういう意見は同世代から挙がりますね。やはり入会基準などを変えていかないと、スタートアップの経営者は入会しにくいと思います。

富山 やはりそうなのですね。入会の間口を広げるということ、新しいメンバーができるだけ早く「対等のメンバー」

として活動にかかわってくれるように、みんな図々しくやるのがいいかもしれませんね。

田中 経済同友会は会社のように上下関係がある組織ではないですから、もっとフラットな意識で参加できるといいですね。

富山 その通りです。「対等に学び合う場所」なので、ベテラン経営者はもっとフランクになるべきだし、若手経営者はちょっと生意気になるくらいがちょうどいいかもしれませんよ。そもそも経済同友会は戦後の復興期に若手経営者が集まって「新しい日本をつくろう」と始まった団体です。その遺伝子が残っているとすると、若手経営者の皆さんが自由に集まって、自由にいろいろなことを発信していくスタイルの方が、経済同友会として自然な姿なのではないでしょうか。

恒田 今、富山さんは「対等に学び合う」とおっしゃいましたが、富山さんご自身が若い世代から情報を得て参考になったものはありますか。

富山 もちろん！ 当社が応援しているスタートアップは人材の半分以上が外国人で、コロナ禍で海外から日本に入国できなくなった際、一部の地域の人に給料を渡せなくなり、ビットコインを使って届けたと言うのです。そういった話を聞くと、Web3.0の空間で何が起きているかの学びになります。勉強させてもらうことの方が多いんですよ。

田中 あえて意地悪な質問をさせていただきます。多くの実績を出して日本を変えてこられたお二人でも「変えられなかったもの」はありますか。

富山 僕はバブル崩壊後の不良債権問題にかかわっていました。不良債権問題は担保評価の問題です。銀行が不動産を担保に1,000億円を融資したとして、その担保の価値が100億円になったとき、差額の900億円はいわゆる無担保の「裸貸し」の状態になります。これは銀行にとってリスクになるため「担保の価値は1,000億円だ」と言い張るんですね。銀



田中 良和



鈴木 純

行では諸般の事情で筋が通ったことができないのです。僕は「あまりにもこの仕組みはまずい」と思い、担保評価を「取得原価」から「時価評価」に変えました。ある種、金融の世界における革命をやったわけです。「不良債権問題を解決すれば、日本は元のように元気になる」と思っていたのですが、現実はそうではありませんでした。政府の中枢に近い場所で仕事をする中で、他にも「打倒すべき仕組み」がこの国のいろいろなところにたくさんあるのが見えてきたのです。金融の領域では一つの革命を成し遂げましたが、この20年近くで何とか変えられたのは、やりたかったことの10%くらいです。その間に日本経済は相当衰退してきました。あと20年くらいの間に、何とか残りの90%のうち半分くらいは変えることができればいいと思っています。

鈴木 僕たちのような人生の残り時間の短い人間が若い人たちのことをちゃんと考えなければいけません。それが人生に与えられた課題ではないでしょうか。

大学が抱える問題点

田中 鈴木さんは、数々の挑戦の中で「変えられなかったもの」はありますか。

鈴木 僕は今から8年前に帝人のCEOになり、「伸びる分野・稼ぐ分野・伸びしろがない分野」を分別し、伸びる分野にどんな人材を集め、稼ぐ分野はいつまで事業継続性があるかの見極めをやってきました。これは国の経済に対しても応用できる視点だと思います。その観点から考えると、日本は大変ポテンシャルが高い。気候は良くて水も豊富、自然は大きな資産です。農業だけではなく、産業としてもっと活用しないともったいないですよ。国民の教育レベルも平均的に高い。このような国は滅多にありません。優秀な人材を最高に活用するための仕組みを作れば、日本はまだ

まだ生きていけるはずですよ。そう考えると、大学教育がとても心配です。大学で研究を続け、食べていける環境をつくらないと、新たな天才は現れないでしょう。mRNAを研究したカリコー・カタリン博士も、「ワクチンの役に立とう」と思って研究していたわけではなく、純粋な好奇心で研究を続けていた、そういう熱量が結果を出す力になるのです。今の日本の大学は5年程度の任期付きポストが多く、「研究を続けられない」と挫折する研究者が多いのです。大学自体の運営資金もまったく足りていません。国立大学は独立行政法人とはいうものの、教授の給与体系は文部科学省に決められているため、年俸数千万円クラスの海外の有名教授を招致することができません。

田中 スタートアップでも、理系や医療系の会社は少ないですから、なかなか声が上がってこないですね。

鈴木 日本には技術系のスタートアップが少ないですね。材料系の研究レベルはすごく高いので、大学発ベンチャーなどをもっと増やせばいいと思うのですが、国立大学の教職員は兼業が難しいことがハードルになっています。

恒田 私たちも国内の大学と連携をして起業支援をしているのですが、本来であれば研究に集中したいCEOに、技術の社会実装を推進するビジネスパーソンを引き合わせてご縁にするのは、通常の3~4倍の労力が必要です。大学発ベンチャーは、資金調達でも難しい面があり、既存の国内ベンチャーキャピタルの多くは10年で投資回収を見込む前提なので、出資が難しくなってしまう。

田中 まずベンチャーキャピタルの経営者に、経済同友会に入ってもらいたいかもしれませんね。

富山 経済同友会は外国人でも入会できますから、グローバルなベンチャーキャピタルに入会してもらい、海外からの目線で提言していただくのもいいかもしれません。

5年後、10年後のビジョン

田中 最後の質問になります。お二人の5年後、10年後のビジョンを聞かせてください。



恒田 有希子

鈴木 帝人でずっと医療分野の研究をやろうと思っていましたが、偶然にも社長を任されることになり、経営者としてもその見方も変わり、多くの人と知り合えましたし、それなりの技量も付きました。ここまでやらせてくれた帝人という会社に対して、「恩返しをしていきたい」という気持ちがあります。日本にはまだまだ変わる余地がありますから、「この分野が伸びるぞ」と新しいことを仕込んでいけたらいいというのが半分、もう半分はワークライフバランスを整えたいです。企業のトップというのは半分公人のようなものですが、もう少し羽目を外したいなど(笑)。

富山 確かに、社長になるといろいろ気を遣いますよね。

鈴木 僕は社会人になってもサッカーをずっと楽しんできたのですが、この8~9年くらいは封印してきましたね。やはり骨折やアキレス腱をけがして動けなくなると仕事に支障が出ますから。でも、そろそろライフの部分も楽しみたいなど。

田中 いいですね。サッカーでさらに充実された鈴木さんのお話も聞いてみたいです。

恒田 富山さんは5年後、10年後にありたい姿をどのように考えていらっしゃいますか。

富山 僕はつい2年前にスタートアップを起業したんですよ。まずはこの会社をIPOまで持っていき、「還暦スタートアップ」の成功モデルを目指します。どんなスタートアップかというと地方創生を主軸とした企業体で、自分なりに社会的意義があると信じています。なぜなら、日本の課題の一つに「ローカル経済をどうするか」があるからです。ローカル経済圏の仕事は給与水準がものすごく低いんですよ。

日本人の平均年収が400万円というものの、ローカルのサービス業では年収200万~300万円の水準が一般的です。日本人の平均所得が下がっているように見えるのは、従来の製造業にいた人が仕事を失い、ローカルサービス業に従事する人が増えてきているからなのです。この社会課題を解決し、事業としても成り立たせるロールモデルとして、2020年末に日本共創プラットフォームという会社をつくりました。この会社を5年くらいの間に利益が出る形にしたいですね。ローカルにはいわゆるグローバルベンチャーとは違う形で活躍したいと思っている若者がいますので、彼らがローカルにしながら自分らしく生き生きと活躍できる場をつくりたいのです。

恒田 すてきですね。

富山 それからもう一つ。先ほどもお話ししたように、僕が国の規制や法律の仕組みに問題意識を持ってから20年の間に解決できたのは、そのうちの1、2割ほどです。その間、国は停滞したままで、このままでは子どもや孫の世代に「あの世代は何もしなかった」と言われてしまいます。これはちょっと悔しいですね。僕はこれらの問題解決のためにたまたま影響を及ぼせる立場にいますので、この立場を活かして、この国を何とかしたいと思っています。

恒田 心強い言葉をありがとうございます。今日のお話を伺っていて、われわれ世代も目線を上げていく必要があるなど感じました。私たちも頑張ります。

田中 先輩方とつながれるネットワークをもっと活用して、産業にも社会全体にも、よりインパクトを出していける経営者を目指したいと思います。ありがとうございました。

