



# リーダーズインタビュー

東京海上日動相談役 経団連副会長  
石原邦夫氏 後編

連載 サンフランシスコ視察 2  
講義案内

# ■ GCL リーダーズインタビュー 石原邦夫氏

「同じような背広を着て、毎日同じような昼飯を食って、同じ時間をずっと過ごしては、新しい価値は生み出せません。周囲と調和する「良い子」になるのではなく、群れずに、突き抜けてください」

そう語るのは、経団連の副会長を務める石原邦夫さんだ。東京海上日動という大企業を相談役として支える石原さんに、イノベティブな人材が活躍するために、企業や社会、そして私たち一人ひとりがすべき取り組みについて聞いた。

後編の今回は、企業がすべき取り組みと、若手社員が意識すべきことについてだ。



## イノベティブな企業に必要なもの

——前編では、イノベティブな人材になるために磨くべき根本的な価値についてお話していただきました。それでは、そのようなイノベーション人材を活用するために、経営者の側は何をすべきなのでしょう

イノベティブな人材が活躍するためには、企業の環境が重要です。特に、若い人たちが持っている多様性を尊重するような自由闊達な雰囲気あることが大切です。会社の中で飛び抜けている人たちがいたら、その人を押さえつけるのではなく、彼らをサポートできるような自由な雰囲気が必要です。

もう50年も前になりますが、東京海上の入社試験の面接で、私は当時の人事部長にこの会社の特徴について聞いたんです。そしたら、当社の特徴は自由闊達なことだ、と言われました。皆がいきいきと自由に活

動していて、好き勝手なことを言っても、「この若造が！」とは言われない。私もそれを受け継いで、自由闊達な雰囲気の会社づくりに取り組んできました。



## 企業の絶対価値と動的価値

さきほど絶対価値と動的価値という話をしましたが(前編)、個人に絶対価値や動的価値があるのと同じように、会社にも絶対価値と動的価値があります。「こうやって世の中の役に立ちたい」という経営の根本的な理念が絶対価値ですね。東京海上も135年の歴史のなかでいろいろ変わってきたけど、根本的な変わらないものもある。それが「安心と安全」です。時代によって、安心・安全のあり方は変わってきますが、そのようなリスクの最後の砦になるという基本的な考えは、決して変わりません。

ただ、時代の変化に合わせて、新しい付加価値を付け加えていかないといけない。それが動的価値です。保険契約のさい、手書きの申込書やキャッシュの取り扱いをなくす、スマホから加入できる1日単位の自動車保険などがそれに当たるわけです。デジタル時代であって、リスクや安心・安全のあり方もどんどん変化しています。

このような、時代のなかで変化する動的価値を生み出すためにも、創造性に富んだ自由闊達な会社であることが必要なんです。

——では、そのような動的価値の源となるような、若い社会人は、どのような事を考えて仕事に取り組むべきなのでしょう

自分の仕事にしる、異動にしる、転勤にしる、最初から自分の思ったとおりにはいきません。そこで悲観したり不満を貯めこんだりしてしまうかもしれませんが、自分の思うようにいかないときでも、意外と周りの人は、あなたが何をしていた、どういうことに向いているか、ということをよく見えています。人間いたるところ青山(せいざん)あり(※)と言いますから、どこででも大いに活躍すべきです。

(※人間至る所青山あり:「故郷ばかりが骨を埋めるべき土地ではない。大志を抱いて、郷里を出て大いに活動すべきである」という意味。大辞泉より)

仕事は、その時その時は面白くないと思うこともあるかもしれませんが、後になって何かの形で報われるんですよ。先日、ケネディ駐日大使と昼食をご一緒する機会があったのですが、彼女のお父さんのケネディ

大統領は、過去、現在、未来どれも大事だけど、とりわけ未来のことを考えなくてはいけないと言っていたそうです。今何かをするにはリスクもあるし大変かもしれないけど、それをしないで楽を決め込んでいると後になってマイナスとなって跳ね返ってくる。

だから過去や現在のことにしばられ続けてはだめです。自分は優秀で、一流大学に入り、大企業に入った。でも今はつまらない仕事ばかりさせられている、新しい人間関係にも慣れない、もう嫌だ。そう考えるのではなく、未来を見なさい。未来を見ない人は未来を見失う。そういうことをケネディ大統領は言ったそうです。

——石原さんご自身はどのような絶対価値をお持ちですか

70年生きてきて、まだ見出していないですね(笑)今でも迷うことばかりです。世の中も変われば自分も変わるし、新しい家族も加わるし、心配の種も後から後から出てくるし。ただ、常にそういうことで迷いながら、出口を見つけていく努力を皆がしていくことが、新しい価値創造の源になってくるのだと思います。みんながこれでいいや、と思ったのでは、世の中は動きませんから。

「やっぱりこれじゃダメなんだ。自分もこのままじゃダメだし、世の中もこのままじゃダメだ」と常に皆が考えて、そのなかで「自分が何らかの役割を果たしていこうじゃないか」、「その役割とは何なんだ」というのを考えることが、社会的なイノベーションを起こすための原動力なんだと思います。

(取材・文 須田英太郎、撮影 沢津橋紀洋)  
※本企画は東京大学新聞オンラインとの共同企画です。

# ■サンフランシスコ視察 第二回

2015年初めにサンフランシスコ視察を行っていただいたGCLコース生M2の和家尚希さん(情報理工M2)に、イノベーションの現場の雰囲気伝えていただきます。  
今回は、6月号に引き続き第二回目です。

## サンフランシスコのスタートアップ

### ■ピッチイベントとは？

ピッチイベントという言葉聞いたことがある人はどれくらいいるだろうか。ピッチという言葉がシリコンバレーで使われる場合、それはスタートアップ企業が投資家に対して行う宣伝のようなものだと考えてよいでしょう。サンフランシスコ市内では、このようなピッチのために企業家・投資家が集まるピッチイベントがいたるところで開催されています。ところで、スタートアップ企業にとってピッチへの参加が投資を受けるただ一つの選択肢となっているわけではありません。クラウドファンディングを使用することもあれば、facebook等を利用し、SNSで投資家に直接メッセージを送りつけるということもあるみたいです。

今回の滞在では、あるピッチイベントに足を運び、その雰囲気を体感してきました(<http://pitch-force.com/>)。イベントと一緒に参加していた参加者たちに聞いた話を交えながら、現地でのイベントの様子を紹介したいと思います。

### ■イベントに集う人々

スタートアップと聞くと、私は大学院生や大学を卒業したての若者が数人の仲間と始めるビジネスのようなものを想像します。みなさんはいかがでしょう。東大でも「大学発ベンチャー」のような言葉を目にすることが増えました。少し驚きかもしれませんが、実はサンフランシスコでは、ピッチに参加する人の中に学生はほとんどいないのです。スタートアップは、セカンドキャリアあるいはさらにキャリアが進んだ後の選択肢となっているようです。ピッチに参加している企業もかなり年配(40台あるいはそれ以上)の人が混じっています。参加した人の話によると、「アントレプレナーとしても、観客としても、学生がこういう場に参加することはまれ」であるそうです(参加者談)。サンフランシスコでは大小さまざまな規模のピッチが行われるが、私が参加したイベントは6企業が登壇する比較的小規模なもの。スタートアップの企業は、こういった大小さまざまなピッチイベントに登壇し続

けるらしい。小規模なピッチに参加する理由は二つあるといます(参加者談)。一つはピッチの練習。投資家から受ける指摘を参考にして、よりよいピッチに改善してゆくというものです。もう一つは企業の宣伝。参加することによって会場の参加者に宣伝できるだけでなく、例えば何らかの賞金や賞を得られれば、例えば企業のホームページでそれらの受賞を宣伝することができます。ところで、こういったモチベーションは、学会に参加する学生にも通じるものがあるかも知れません。学会に参加して有益なフィードバックをもらいつつ、賞がもらえればそれに越したことはない…とにかく、ピッチに参加する人々の目はキラキラしていました。

### ■イベント会場

イベント会場は、とあるビルのテナントで行われました。同じビルディングには、twitterが入っていました。ひとつの驚きであったのは、一つのフロアに所狭しとスタートアップのオフィスが並んでいるのです。いったいどういうことなのでしょう。このフロアに入っている企業は、インキュベーターと呼ばれる組織からの投資を受けているようです。インキュベーターが、支援するスタートアップに対して場所を貸しているという仕組みになっているようです。オフィスの間に壁はなく、あらゆるところにホワイトボードが置かれ、何かしらのミーティングが行われています。共有のキッチンや休憩所もあり、かなり快適そうな職場です。とはいっても、ピッチに参加する企業は必ずしもこのインキュベーターにかかわっているわけではないようです。

### ■いざ、ピッチの開始

各企業に与えられた時間は5分。6人の投資家を前に、一人が登壇して彼らの事業を提案し始めます。「この事業は顧客がまだついていないじゃないか。こんなので投資できないだろう」「君のサービスは結局ほかの企業がやっていることと同じじゃないのかい」厳しい言葉が彼らの口から出てきます。審査員は5点満

点で企業を評価し、獲得ポイントが一番高かった企業が賞金を得られるというルールです。ところが審査員の評価も、1点や2点というものが平気で出てきます。「そもそもプレゼンが下手だ。作り直してきたほうがいいんじゃないか」といった言葉まで出てきます。審査員は特に、顧客の数といった、数字に非常にこだわっている印象です。スタートアップがどれほど収益を上げられるかについて、真剣になるのは当然と言えば当然ですね。高いポイントを得たチームも、そういった数字に関する質問に的確に答えられている印象でした。とにかくこちらのスタートアップに求められているのは、アイデアやコンセプトの素晴らしさプレゼンの能力に加えて、いかに実物のサービスがあり、使われているかということであるようでした。

#### ■スタートアップ同士の交流「ネットワーキング」

ネットワーキングという言葉が日本で耳にすることは少ないが、こちらではスタートアップ同士の交流のために設けられた時間のことをこのように呼ぶようです。イベントの前後でネットワーキングの時間が設けられ、立食形式でコネクションを形成します。実際にここで生まれたコネクションがどのように使われているのかは不明ですが、彼らは決して孤立して情報を収集しようとはしないようです（参加者談）。最後に、このようなネットワーキングの形成に彼らが役立っているツールを少し紹介したい。まずは、Linked in という SNS (<https://www.linkedin.com/>)。日本でも広く使われているが、こちらでは特にビジネス関係でのつながりのために使用しているようです。登録してみるとわかるが、共通の知り合いだけでなく、検索した人とどれくらいの距離で（何人づつで）つながっているかわかるようになってるのがおもしろい。プロフィールには学歴、職歴が表示されるようになっており、その人の専門領域がわかるようになっています。少し Facebook とは趣が違って面白いです。これを機に登録してみたいかがでしょうか。研究者同士のコミュニティ形成としても使われているようです。次に、meetup というサイトである (<http://www.meetup.com>)。ご存知の方も多いかもしいませんが、こういったピッチにとどまらず、機械学習やウェブインタフェースの勉強会などが頻繁に開かれ、参加者を募っています。日本でも行われているので、機会があっ

たら参加してみたいかがでしょうか。

ところで、このピッチイベント、観客として参加するのは有料で、16ドル程度でした。これを高いと取るのか安いと取るのかはわかりませんが、参加者によるアントレプレナーへの投票や、(アルコールも含めた)食事の提供、ネットワーキングの機会と、様々なサービスが提供されています。少しでも関心がある人は、是非こちらにも足を運んでみてください。

#### スタートアップの聖地！？ mountain view のカフェ

この記事を読んで下さっている方の中には、アプリケーションのために、コードを書いているという人も多いのではないかと思います。みなさんは、どのような場所でコードを書いているのでしょうか。僕のように研究室で書く人もいれば、自宅あるいは大学のどこかのスペース (GCL のコース生であれば、GCL ラボという部屋を利用することができます) でかく人もいるかもしれません。

実は、カフェでコードを書くというスタイルが、シリコンバレーでは見受けられます。Google 社がある Mountain view のとあるカフェ、Red Rock Coffee は、ベンチャー、スタートアップが愛用するそんなカフェの代表格だそうです。各席では人々が PC を真剣な表情で睨みながら、なにやら話し合いをしている姿が見受けられます。もちろんコンセントが備え付けられており、wifi も完備されています。何時間でもここで作業をすることができるようです（これは聞いた話ですので、本当に何時間もいても追い出されないかは不明ですが…）。私が音連れしたのは夜でしたが、2階まで人でにぎわっていました。このカフェ、どうやら meetup などのイベントも開かれているようです。どういういきさつでこのようなカフェにスタートアップが集まるようになったのかは不明ですが、こういった働き方が日本でも見られるようになる日も来るのだろうか、思いを巡らせる体験となりました（ちなみに日本でも、喫茶店で会議用の貸しスペースを提供しているお店はありますよね）。

(文責：和家尚希)

# ■ イベント告知

【開講日と場所】：2015年10月7日（水）18:45  
~20:30 工学部3号館 2F GCLラボ(100円ローソン横)

## 【担当講師】

田中 正躬 元 ISO 会長

池田 宏明 千葉大学名誉教授

藤野 仁三 東京理科大学教授

岩垂 邦秀 日本規格協会（標準化研究センター研究員）

## 【概要】：

工学系の学生が、将来、技術の利用や普及に際し直面する、国際的な調整や問題の発見・解決、将来の見通しに関する能力にみがきをかけ、世界のリーダーとして活躍する資質を育成します。国際制度は、条約によるもの、地域によるもの、国によるもの、自主的な集まりによるものなど、技術や社会の急速な進展により多様で複雑な形態をなしています。

本コースでは、国際標準に焦点を当て、科学技術、経済社会、制度の関係性と変遷、それらと係わる次のようなケースを取り上げ、議論、検討します。

- ・アップルとサムスの知的財産権戦争

- ・過去の電気通信の世界とインターネットの世界の類似性

- ・危機に陥った日本発の技術（IC タグ等）

- ・技術ではトップを走る日本の鉄道技術が輸出で苦勞する理由

- など。

## 【担当講師からのメッセージ】：

工学系の皆さんは、技術的資質が高いことは間違いないと思います。しかし、開発した技術が他の技術より勝っていたとしても、市場や社会で必ずしも利用されません。自らの研究成果の社会での実現を図るためには、国際制度を知り、国際的な調整能力、問題発見解決能力、将来見通しの能力に磨きをかけなければなりません。本コースは、これらの視点から、とりわけ国際標準に焦点を当て、現在起きている諸問題と事例を基に議論し、世界的なリーダーとなるため資質を育成することを目指しています。

## 【講義タイトル】：

1. なぜ国際標準、知財等 国際制度が重要か？
2. ビジネス戦略と国際制度との係り
3. アップル対サムスン・スマートフォン事件(知財と標準の衝突)
4. オレンジブック規格の独占禁止法問題(同上)
5. 光ディスクの技術開発戦略と事業戦略(同上)
6. 国際標準の力と作成プロセス
7. マルチメディアにおける標準化～JPEG、MPEG
8. カラーマネジメントにおける問題と解決法
9. 信頼を構築するための制度と国際標準
10. セキュリティ認証
11. 社会インフラの輸出（新幹線）
12. 航空機事故と国際制度
13. 国際取引のルールと事業戦略
14. IC タグ（スイカ）と国際ルール
15. まとめ

## 編集・発行：

情報理工学系研究科・GCL 広報企画

曾我遠（情報理工 M1）、渋谷遊野（学際情報学府 M2）、小川奈美（学際情報学府 M1）

発行責任者：木戸冬子（特任助教）

〒113-8656 東京都文京区本郷 7-3-1 東京大学工学部 8 号館 621 号室 GCL 事務局

E-mail：pr\_plan@gcl.i.u-tokyo.ac.jp