

## 【佐藤優の頂上対決】

法律を時代に合った形に作り変える——金丸恭文(フューチャー会長兼社長 グループ CEO)

(未来投資会議 金丸恭文)

金丸氏は国立大学改革の検討会議の座長も務める

コロナによってリモートワークは広まったが、日本の各種法令は、判子が必要な原本主義で対面が原則であり、自ずと限界が生じる。法律そのものも、制定時とは状況が変わっているのに、数多くがそのまま使われている。実はそれが日本の成長を阻害する要因となっているのである。

\*\*\*

佐藤

金丸さんは会社経営のほか、内閣府の規制改革推進会議の議長代理や未来投資会議議員、働き方改革実現会議議員などを務められ、日本社会の方向性を決めるキーパーソンだと思います。本日はいまの日本が直面している課題について、お話をうかがいにまいりました。

金丸

よろしくお願いします。

佐藤

まずは「失われた」と形容されることの多い平成の30年間でどのようにご覧になっていらっしゃいますか。

金丸

「失った」とはっきり言うべきでしょうね。受け身だと、責任主体がないですから。私が会社を作ったのは1989年で、平成は会社の歩みに重なります。当時、「日経ベンチャー」という雑誌はありましたが、起業は「独立開業」とか「脱サラ」と呼ばれていて、ベンチャーという言葉に、ポジティブな響きはありませんでした。

佐藤

世の中はバブルでしたから、会社を辞めるなんて、何かしでかしたんじゃないかと思われたのではありませんか。

金丸

1989年は日本経済の頂点ですから、そう思われたかもしれないですね。当時は、80年代半ばに3千万円台で購入したマンションの相場価格が、3倍の1億円を超えていました。でもさらに、そこから5倍になると言われた。ほんとうに狂乱のバブルとしか言いようのない時代でした。

佐藤

私が10年ほど前に買った中古住宅も、昔の登記から推定すると、バブルの頃には購入価格の5倍近い値段がついていました。

金丸

この年は6月に天安門事件が起きて、11月にはベルリンの壁が崩壊します。絶対に壊れることはないと思われていた壁が市民の手により壊されていく映像はほんとうに衝撃的でした。起業したのはその11月です。そして年末には日経平均株価が史上最高の3万8915円になり、エコノミストたちは、来年は4万円、5万円が視野に入る、と平気で語っていました。ところが、年明けには株価が下がり、春に戻る、秋には回復すると言いながらも、いっこうに下げ止まらない。結局、日本社会が危機にあることを認識するのに、1993年くらいまでかかったと思います。

佐藤

私は日本のバブルを知らないのです。当時はモスクワで、ソ連が崩壊していくのを目の当たりにしていました。

金丸

世界が変わりましたね。中国は天安門で終わりかと思ったら、今に至る新しい中国の始まりでした。

佐藤

設立された会社はいまのIT企業の嚆矢になりますね。

金丸

それまで私は16ビットパソコンの開発をやったり、セブン-イレブンのPOS(販売時点情報管理)システムの開発をしたりしてきましたから、ハードウェアか、ソフトウェアのどちらを作るのかと、マイクロソフトの成毛眞さんやビル・ゲイツ氏など、多くの人から聞かれましたね。創業当時は小さな会社ですから、ソフトのみというわけにもいかない。

佐藤

どうしてですか。

金丸

徳島県にあるジャストシステムが作った「一太郎」というワープロソフトがありますね。

佐藤

私は今でも使っています。外務省の標準仕様でしたから。

金丸

日本人が作った、かな漢字変換だから痒い所に手が届くいいソフトなのですが、マイクロソフトの「Word」が膨大なマーケティング費用をかけて市場を奪うんですね。それを見ていたから、ソフトを作るだけでは難しいと思いました。そこで私はITと経営を両輪と捉えたメカニズムをデザインする、世界になかった深い技術を売りにした新しいコンサルティング会社を目指すことにしました。

佐藤

最初の大きな仕事は、当時の日本石油の全国1万店の顧客管理システム構築だったと、記事にありました。

金丸

そうです。企業の経営戦略をデジタル化していく魅力的な仕事です。例えば、物流コストを半減するという目標があると、無駄を省いたり、業者とコストダウン交渉をしますが、それには限界があります。後からITが登場するのではなく、最初からデジタルを使って、物流そのもののメカニズムを効率化しようとするのです。つまりは、経営とITを同時並行でデザインしていく。

佐藤

システムでなくて、メカニズムなんですね。

金丸

ええ、メカニズム、構造体として考えます。

佐藤

編集工学研究所の松岡正剛さんは、日本にはメカニズム論が欠けていると言っています。システムは有機体モデルだからごまかしが利きますが、メカニズムには通用しない。それは実際にコンピュータ開発をされていたことが背景にあるのでしょうか。

## 技術革新とともに

金丸

1970年代の後半くらいに、私たち20代の若者は、技術革新の息吹となるマイクロプロセッサ(基本的な演算処理を行う半導体チップ)に出会うわけです。それまで大会社しか手に入らなかったコンピュータが、マイコン(マイクロコンピュータ)として秋葉原で簡単に買えるようになった。今から見たら足りないものだらけです。でも、足りないところは自分の創意工夫で作る。するとそこにマーケットができてくる。そんな人たちが世界中にいて、これがあったら喜ぶだろうなというものを作りながら、世界同時進行で技術革新が起こっていったんです。

佐藤

中心がないかたちで技術革新が行われていったんですね。

金丸

ええ、中央集権的ではなく、世界中の無名の若者たちがどんどん技術革新を無意識に起こしていった。日本経済はずっと落ちていきますが、それとは関係なく、若いエンジニアたちが夢中で開発を続けた結果、コンピュータは世の中を変える。彼らのイノベーションの積み重ねが、それまでコンピュータ業界の頂点にあったIBMから力を奪い、大きな社会変革をもたらしました。

佐藤

やがてその中からインターネットが出てくる。

金丸

まだみんながインターネットの可能性に気がついていない時、私は世界に先駆けて最初に future というドメインを取りましたよ。

佐藤

そこから現在のIoTやAIのビジネスにどんどん発展していったわけですね。

金丸 その只中にいて思ったのは、日本は目に見えないものに弱いということです。目に見えるものを分解して真似るのは得意だし、それをベースにちょっとプラスアルファして使いやすくすることも上手です。でも目に見えないものにうまく対応できない。日本社会全体の危機は、ソフトウェアに向き合っていないことです。ソフトウェアが主流の時代になっているのに、日本のリーダー層はどうしているのかわからない。わかる人を引き上げて、その人に任せればいいのですが、彼らはたいてい若い人だから、年功序列の社会では組織がもたないと言って、それもやらないわけです。

佐藤

この一点をとっても、旧態依然とした年功序列や一斉採用は障害になりますね。

金丸

ソフトウェアの開発者たちは、働き方も全然違いますよ。起業前の会社で16ビットパソコン開発のリーダーをしていた時、そのパソコンにソフトウェアを載せてもらうため、ニューヨークにある取引先の大企業を訪ねたところ、幹部がいまからすぐベンチャー企業のソフト開発者に支援を頼みに行こうと言う。それがシリアルだったんですよ。

佐藤

アメリカ大陸横断ですね。

金丸

しかもシアトルの空港から3時間もドライブした山奥にオフィスがありました。そこはわずか5人の会社で、全員がPh.D.(博士号)を持っている。事務所に着くと、一人は釣りに行っているというんですよ。聞けば今日の夕食のトラウトを釣っているという。

佐藤

鱒ですね。

金丸

ええ。このシーズン、ここのトラウトが一番美味しいから、オフィスをここに置いているというんです。そして来月は森林浴ができるアトランタに事務所を移し、冬には雪質のいいソルトレークで仕事をする——と、春夏秋冬で年4回オフィスを替える。当時はまだ通信速度が遅くて、テキストベースのファイルを送るのがやっとの時代ですが、実質リモートワークです。そこへ大企業の幹部が何時間もかけて出向く。これが1983年の出来事です。日本はこういう社会にはならないと思いました。だからハードでは勝てても、ソフトでは劣後すると思い知らされました。

## 理系と文系の国際標準

佐藤

そこは教育が必要でしょうね。

金丸

そうです。まずはソフトウェアに携わる人を増やさなければなりません。だから、義務教育でプログラミングを必修にすることを提案して、それがようやく今年から始まりました。ただ、6年も掛かりました。これにも紙は文化だとかで反対する大人たちが大勢いたんです。環境が整っていないとか。

佐藤

反対する理由はいくらでも見つかりますからね。

金丸

でも目に見えないものの価値がどんどん高まっていく中、何もしなければ国際競争には勝てません。

佐藤

そもそも日本は理系より文系に偏っていませんか。

金丸

はい。中国は7、8割が理系なんですね。日本とは逆です。せめて半々くらいにしておかないとダメだと思っています。

佐藤

国際的に見ると、文系というのは超エリートの集団です。

金丸

そうですね。

佐藤

日本で国文学をやるにしても、本来なら古典研究を外国語で発表して、世界に発信しなければならない。哲学も宗教学もそうで、日本のマーケットの中でやる仕事ではありませんよね。二流、三流の文系は、高等教育で想定されていない。

金丸

逆に理系は、超エリートから一般的な学力の人まで、それに応じた仕事があり、裾野が広いんです。だから理系に行った方がより多くの方が仕事に就けます。それはGDPに直結する。だから文系を狭き門にして、超エリートのみがそこを目指したほうがいい。

佐藤

経済学部や商学部で、ジョセフ・スティグリッツやグレゴリー・マンキューの経済学の本を読んでもあまり意味がない。それよりは簿記3級でも取ったほうがいいんです。私が教えている同志社大学の大学院生は、神学部ですが、簿記3級を取って、今度は2級を受けようとしています。なぜかというと、3級だと工業簿記がない。だから、原価計算や在庫管理ができないんです。

金丸

実はフューチャーの新入社員は、入社前に簿記2級を取ることが必須です。おっしゃる通り工業簿記が重要だからです。これはわりといまのトレンドですね。

佐藤

いわゆる文系の人たちでも言語関係の学部や法学部の学生は、エンジニアになりますね。

金丸

哲学とか心理学を学んだ人も向いています。目に見えないものの価値が増している中で、哲学や理論の価値は増している。やはり本質的なものがデジタルに実装されなければなりませんから。

佐藤

しっかりした学説や理論は、サイエンスの領域に近い。

金丸

私はいま、文科省の国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議の座長も務めています。大学はもっとも変わっていない世界の一つですね。

佐藤

イタリアの哲学者グラムシに「ヘゲモニー」という概念があります。国家権力とは違い、閉鎖集団それぞれの中にある価値体系や権力を指す。大学にあるのはまさにヘゲモニーで、これは人事に手をつけないとダメでしょうね。例えば教員を公募制にする。そして任期制も盛り込む。また大学の紀要はなくしたほうがいいですよ。世界の大学で紀要というおかしなものがあるのは日本だけです。研究の発表媒体は、学会誌に統一しないといけない。

金丸

やはり思い切った施策を行わないとダメでしょうね。

佐藤

私は個人的にもっと乱暴なことを考えています。私立大学に関しては、学生の成績上位2割の授業料を免除して、さらに上位5%は、月に30万円を給付してもいい。そのかわり、追試を受ける学生からお金をどんどん取る。その人の学力を引き上げるのに、労力とお金をかけているわけですから。

金丸

そうですね。中国は、何事もダイナミックにやっています。日本はチマチマやっ  
ていては後れを取るだけです。

佐藤

中国だけではなく、韓国も気にしたほうがいい。

金丸

デジタル化は韓国が圧倒的に先に行っていますからね。またベトナムなど、アジアの国々も学んで追いついてくるでしょう。

佐藤

日本はある程度の経済力があって、海外展開を考えなくても、国内で済んでしまふところが問題です。

金丸

中途半端な規模ですよ。そこが改革を阻んでいるところもあります。

## 成長を阻む法律

佐藤

今回のコロナの社会への影響はどのようにお考えですか。

金丸

世界中、それぞれの国ごとにウイークポイントが明らかになったと思います。日本もはっきりとわかりました。規制改革を担当しているから余計に強く感じるのですが、日本の法制度は、前提がまるっきり変わってしまっているのにそのまま

使われているものが非常に多い。ようやくリモートワークが浸透してきましたが、法律では書面や対面が原則になっています。そして原本を出せと言う。すると、このデジタルの時代に、コピーと区別するため判子が必要になる。

佐藤

原本重視はここ300年くらいの流行です。ビザンチン帝国のイコンには、原本とコピーという発想はありません。同じ流派で同じ描き方のものを作ったら、効力はまったく一緒です。

金丸

印刷物だって、みんな原本ではない。原本なら1冊しか売れない。

佐藤

中世の文書は、同じものでも異同がありますが、それは改竄ではありません。正しいと思ったことを書き込むから、いろいろ異本が出てくる。印刷機によって同一のテキストが共有できるようになって、たかだか500年しか経っていません。

金丸

コンピュータ上では、原本もコピーも文書をダンプ(出力)して0と1にしたら、同じです。

佐藤

今回のコロナでは、オンライン診療やオンライン教育が注目されました。

金丸

オンライン診療は、初診対面の原則が特例で緩和されましたが、反対も多く、一時的な措置です。またオンライン授業は、原則的には受信側に教師がいなくては単位認定できないという規制があります。そうすると家庭でのオンライン授業は成り立たない。先生の身分保証のために規制がある感じです。

佐藤

私は埼玉県立浦和高校で2年間教えたのですが、たいへんでしたよ。教職は高校までは免許制です。

金丸

都道府県が免許を出しますね。

佐藤

だから私は教育補助員という位置づけでした。授業の間、誰か先生が張り付いていましたね。私の同級生が教師として同校にいたから例外的にできたんです。

金丸

もう時代に合わなくなり、成長の妨げとなっている法律はたくさんあります。個人情報保護法は、データがさして重要ではない時代に作られたものですし、労



働基準法は、明治大正時代の工場法をもとに作られたもので、自由に働くという発想がない。最近でも、ドローン規制は、日本社会を5年遅れさせたと思っています。

佐藤

どうということですか。

金丸

いまは改正されましたが、ドローン規制は日本の技術革新を大きく阻害しました。当初、ドローンを無人飛行機、要するにオペレーターが操作をするラジコンと同じものだと考えていた。だから手元の操作に夢中になるオペレーターの隣でドローンを目視している人が必要という法律になりました。でも自律飛行するドローンは地図を持ち、カメラを目の代わりにして飛ぶわけです。そして人間が行けないところへ飛ぶことに価値がある。でも法律がそうでしたから、開発が進まなかった。

佐藤

ドローンは中国が圧倒的に進んでいます。

金丸

自由に実験できたからです。もうひとつ例を挙げると、船です。かつて飛行機にも航空機関士の同乗義務がありましたが、船にも機関士が乗らなくてはいけないという法律があります。ただ、小型船だけは例外とした。その結果、日本中どこかの漁港に行っても、小さな船ばかりが並んでいます。でもそれだと生産性が低いし、一回出ていくと小魚も含め全部獲ってくるので、資源管理にもよくない。漁業の成長の可能性を制限する法律ですから、エンジンの技術革新に合わせて、タイムリーに見直すべきでした。

佐藤

確か金丸さんは規制改革推進会議で、農林水産業改革も担当されていたね。

金丸

そうです。日本人は他国に比べ道徳心や自制心が身に付いています。だから日本の規制は世界の半分程度で十分だと思うのです。

佐藤

今回の自粛でも発揮されましたが、日本には、天子の行動を国民が自発的に支えていく翼賛の伝統もあります。

金丸

それなのに至る所に安全安心のため、国民を守るためと称して、規制や煩雑な手続きがある。他の国の新しいプレーヤーたちは、21世紀を新天地として新しい世界を作り出しているのに、日本はそれができていません。新しい時代になれば、滅びていく業種もあれば、企業もある。そしてその代わりに生まれてくるものがあります。でも日本は滅びていくものを法律で守って、新しい芽吹きが生まれにくい環境にあります。だから法律を時代に合った形に変えることが必要です。それが我々の世代の責任だと思っています。

金丸恭文(かねまるやすふみ)

フューチャー会長兼社長 グループ CEO 1954年大阪生まれ。神戸大学工学部卒。会計システムを手掛けるTKCに入社、ロジック・システムズ・インターナショナルに転じ、16ビットパソコンの開発に携わる。NTTPC コミュニケーションズを経て89年、フューチャーシステムコンサルティング(現フューチャー)を設立。また政府・官庁の委員も多数務める。

「週刊新潮」2020年7月23日号 掲載