

さらば「老人国家」 世代交代が日本を救う

衆議院選挙の焦点は政権交代。

子ども手当、幼児教育費無償化、高速道路無料化…。

与野党は競って有権者の前にエサをぶら下げる。

バラ色政策の恩恵を受けられるのはうれしいが、そのツケは将来世代に回される。

先送りだと分かっていても、変えられない日本。

若い世代が閉塞感を抱く原因は、そこにある。

日本を救う唯一の方法は世代交代しかない。

(中原 敬太、鈴木 雅映子)



急速に進む 日本の「高齢化」 人口ピラミッドの推移

出所：1950年と2005年のデータは総務省統計局「国勢調査報告」による10月1日現在の人口。2055年のデータは国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」の「出生中位(死亡中位)」推計値

「20代の投票者の割合は、全投票者の中のわずか9%。50代の投票者数は20代の倍以上。若い意見をもっと政治に。みんなで投票！みんなで参加！」――。

今年7月、財團法人明るい選挙推進協会は、首都圏と関西圏のJRや私鉄の車両モニターでそんな広告を流した。1編成当たり1日100回程度、約2週間の大プロジェクトだった。多額の資金を投じて若者の投票を呼びかけなければならないほど、日本は危機的な

状況にある。

なぜ若者は投票に行かなければならないのか。

今月30日の衆議院選挙を前に、日本は政治の話題で持ちきりだ。いよいよ政権交代だと息巻く民主党議員たち。自分の選舉に必死で、党の将来を考える余裕のない自民党幹部。しかし政権交代が起きたとしても、日本は何か変わるのだろうか。

左のイラストは人口ピラミッドを木の葉でイメージしたものである。戦後

間もない1950年には人口ピラミッドが美しい三角形を描いている。これに対し2005年は丸みを帯び、そしてさらに2055年の姿は逆三角形に近いやせ細った姿へと変わる。

2055年の総人口は2005年に比べ3割少ない8993万人。15~59歳の人口は7554万人から4005万人に47%減る見通し。これに対して60歳以上は3421万人から4235万人に24%増える。つまり2055年には60歳以上の人数が、15~59歳の人口を上回る事態となる。

さらに0~14歳の子供は2005年で1759万人と1950年の2942万人の6割に減ったが、2055年にはさらに半分以下の752万人まで落ち込む。2055年は一体どんな社会がやってくるのか、想像すらできない。

高齢化が招く負の連鎖

問題は高齢化によって引き起こされる負のスパイラルだ。シルバーデモクラシー。このままでは「老人の、老人による、老人のための」世の中になってしまう。

高齢化によって老人の人口比率が上昇する。そうなれば国民の意思決定権である投票権の中心軸が老人に傾く。決めるのは老人。残りの人生が短いのであれば、今を楽しく過ごしたい。多くの人がそう思うのは自然だ。

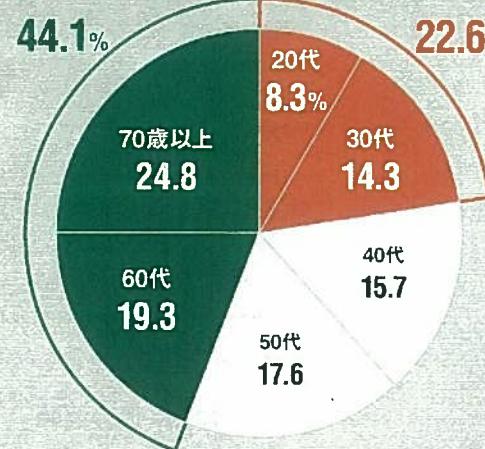
そうなれば、政治家も「老人のための政治」に傾く。若い政治家が30年後の日本のあるべき姿を主張しても、有権者の支持は得られない。政治家は選挙で勝たなければ、意味がないから、多くの有権者から支持を得るために、政策も高齢者寄りになる。結果、年金制度や社会保障の充実に予算が振り向けられ、財政は一段と悪化する。

今生きている人は何を一番望んでいるか。選挙権を持つのは20歳以上の国民であり、未成年や、これから生ま

これが「老人国家」の現実だ

政治 日本の針路を決める
決定権は「高齢者」に

選挙における投票者数の年齢層比率

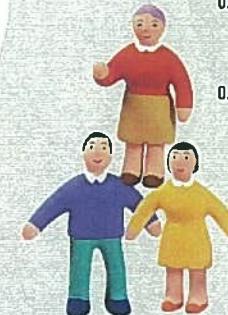
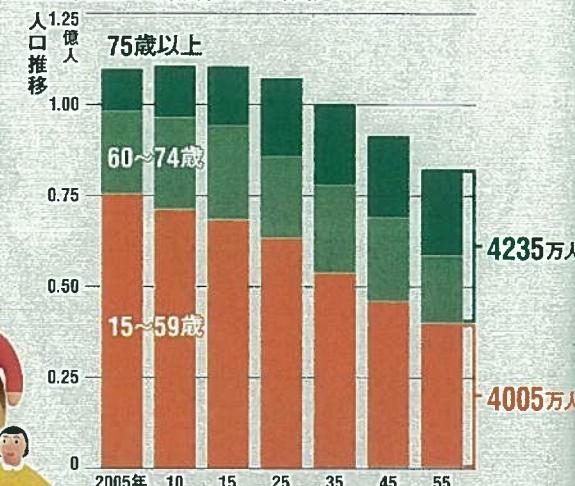


注：統計局が発表している今年6月時点の人口推計値に、2007年参議院選挙の投票率を掛け合わせて算出した

社会

60歳以上の1人を
働く1人が支える日は目前

15歳以上の年齢別人口の推移



れてくる将来世代には選挙権はない。今の世代は、財政出動という“クレジットカード”を使って買い物をし、支払いは子供や孫の世代に任せる。

このままでは財政破綻は避けられない。年齢が高い世代は、逃げ切れるかもしれないが、そんな「逃げ切り世代」が「残される世代」のことを決めていいのだろうか。

世代会計からの警鐘

「若い世代の負担を、早く年寄りの負担に変えるべきだ」。ボストン大学のローレンス・コトリコフ教授は、こう提言する。コトリコフ教授らが「世代会計」の考え方を提唱したのは1991年。財政出動が将来世代へのつけ回しであることを世に示したこの手法は、米国の

みならず、世界各国で採用され、巨大債務を抱える日本にも衝撃を与えた。

今年6月、内閣府経済社会総合研究所が発表した報告書「世代別の受益と負担」。ここでは世代会計のモデルを応用し、2005年を基準に、それぞれの世代の受益と負担の差額から「純負担」を出し、さらに生涯所得に占める比率として計算した。結果は衝撃だ。

将来世代の純負担額は約1億794万円。生涯所得に占める比率はなんと50%を超えたのだ。つまりこのままの制度では、将来世代が稼いだ金額のうち半分は、現役世代の借金返済に奪われる。しかも彼らの了解なしに決まっているのだ。こんな不平等が許されていいはずがない。

「将来の世代は負担ばかりで大変だ

ね」。そうしたムードの中では自然と少子化に拍車がかかり、高齢化のペースは一段と加速する。これが高齢化の負のスパイラルだ。しかし高齢者は問題を頭の中では理解していても、自らが旗を振って変えようとはしない。

これは政治や社会だけではない。企業にも同じことが言える。

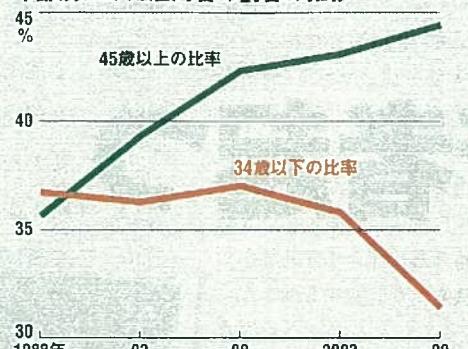
日本企業は、戦後の高度経済成長期を経て今の姿になった。それは安価で大量生産するモノ作りのビジネスモデルが、時代に適合したためだ。しかしこれは人口が増える中で成り立ってきたモデルだとも言える。

優秀な労働力を使って、大量に品質の高い製品を作る。メド・イン・ジャパンが世界を席巻したのも、それを支える人口がいたからだ。しかしそ

企業

「働く人」の高齢化も
加速している

年齢別にみた雇用者の割合の推移



注：1988年～98年は統計局「労働力調査特別調査」の2月、2003年以降は「労働力調査（詳細集計）」で1～3月平均



世代会計による、純負担額が
生涯所得に占める比率

注：▲はマイナス
出所：内閣府経済社会総合研究所

51.4%

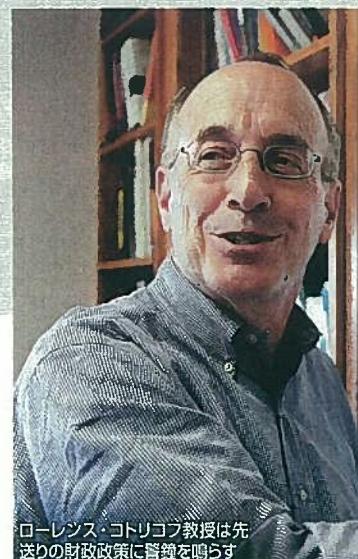
純負担額は1億794万円。
所得の半分が現役世代の
“借金”で消える

2005年生まれ
16.7%



現役世代のツケが
将来に回されている

▲7.0%



ローレンス・コトリコフ教授は先送りの財政政策に警鐘を鳴らす

労働力はもうすぐ大幅に減少する。良いものを安く作る競争よりも、新たなものを生み出すことに日本は重心を移すことが求められている。

「なぜ救われるのが、今さら半導体や電機メーカーなのか。そこに日本の幻想がある」。ある外資系投資ファンドの幹部はそう嘆く。昨年秋からの世界的な景気後退によって、設置された公的資金による資本注入制度。日本政策投資銀行を通じた出資で救済される

企業として名前が挙がるのは、旧来型のモノ作り企業だった。

長すぎた成功体験

ビジネスモデルそのものが転換点を迎えておりにもかかわらず、いまだに旧来型のモノ作りにしがみつく。成功体験から抜け出せない。そこにも変わらない日本がある。

もちろん、モノ作りは日本の強みでわざわざ捨てる必要はない。しかしそれはあくまで過去の世代が築いた遺産だ。日本企業に必要なのは、これまでとは違う新たな収益モデルをどう作っていくか、なのだ。

日本は変わらない国。成功体験が長く続きすぎたゆえに、現状を維持することだけしか知らず、変わるために方法を忘ってしまったのかもしれない。

今まではダメだと分かっているが、変われない。そこに閉塞感の原因がある。

このまま悪化していくのを見守っていることしかできないのか。高齢化はこれから進み、若い世代の声は一段と通りづらくなる。少しでも早く声を上げなければ、取り返しがつかないことになる。これまで黙っていた若者たちが、ついに動き始めた。



今こそ、若者起つ

「老人国家ニッポン」は、このまま沈んでしまうのか。
もう、これまでのよう、年寄りに任せていられない。
見かねた若者たちが今、立ち上がり始めた。

「今年に入って6番目になってしましました」。大阪府箕面市の倉田哲郎市長は少し悔しそうな面持ちだ。

ちょうど1年前の昨年8月、34歳で市長に当選した倉田氏は、当時「最年少市長」として世間の注目を浴びた。ところが今年に入って最年少記録は次々と塗り替えられた。現在の最年少は6月に当選した熊谷俊人・千葉市長の31歳。7月には33歳の仲川元庸・奈良市長も当選、30代の市長は16人に増えた。

倉田氏はもともと政治家を目指してきたわけではない。静岡で生まれ、中学生からは東京で育った。東京大学を卒業後、旧郵政省(現総務省)に入省。2003年に総務省から出向したのが人口13万人足らずの大坂のベッドタウン、箕面市だった。3年間の出向を終え、東京に戻って2年が経過した昨年春。突然電話がかかってきた。「市長選に出ないか」。箕面の市議会議員からだった。

このまま平穀に覆が関の官僚として過ごすか、それともリスクを取って市長選に出るか。半年前に長男が生まれたばかりだった倉田氏の心は大きく揺



全国で30代市長の誕生が相次いでいる。熊谷俊人・千葉市長(左)は最年少31歳。仲川元庸・奈良市長(右上)は51歳元職。吉田雄人・横須賀市長(右下)は64歳の現職候補を破った

れた。「今ここで立たなかったら、これからずっと後悔する」。出した結論は市長選への挑戦だった。

結果責任まで背負う

総務省を退職した倉田氏は、昨年5月、自らのブログにこう書いた。

「そろそろ僕らの世代がしっかり背負い始めなければならない頃じゃないか。次の時代も生きていく自分たちだからこそ、結果責任まで背負って物事を決めていく必要がある」

30代の市長は経験もなければ、知らないことも多い。だが年長者にはない強みがある。

それは長期的なビジョンを描き、責任を持って実行できることだ。一般に批判の対象となりやすい首長の多選だが、倉田氏は堂々と3期以上はやりたいという。「市を本当に変えようと思ったら10年はかかる」。若ければ、最後まで責任を持ってやり切ることができる。

市長選での公約は、「子育てしやす

若い市長が相次ぎ誕生

全国の30代市長一覧

年齢	市	市長	当選年
31	千葉市	熊谷俊人氏	2009年
33	奈良市	仲川元庸氏	09
33	松阪市	山中光茂氏	09
33	横須賀市	吉田雄人氏	09
35	柳井市	井原健太郎氏	09
35	箕面市	倉田哲郎氏	08
36	益田市	福原慎太郎氏	08
36	三条市	國定勇人氏	06
37	有田市	望月良男氏	08
37	御殿場市	若林洋平氏	09
37	上天草市	川端祐樹氏	07
38	松原市	澤井宏文氏	09
39	岩国市	福田良彦氏	08
39	佐久市	柳田清二氏	09
39	武雄市	樋渡啓祐氏	06
39	都城市	長峯誠氏	04
40~49		53人	
50~82歳		713人	

注: 全国市長会調べ。年齢は7月末時点。7月28日に市長が死去した群馬県渋川市は除く

さ日本一の町にすること。もっとも周囲の年長者たちの反応は悪かった。「もっと露骨な高齢者対策を打ち出すようアドバイスされた」。

だが倉田氏は、あくまで子育てにこだわる。少子化対策が最大の高齢化対策になるからだ。「定住型の住宅地である箕面市が、高齢世代の負担を支えるためには、子育て世代が流入し、箕面で生まれ育った子供たちが箕面に帰ってくる。それしかない」。

若者のための政策を

政治家として自ら立ち上がる若者がいれば、社会づくりを目指して裏方と

して活動する若者もいる。

7月3日金曜日、夜8時。東京・銀座の喫茶店に仕事帰りの若い男女6人が集まつた。片手にはビールではなく、コーヒーカップ。熱い議論がすぐに始まつた。「どうしたら若者が政治課題を理解して、1票を投じるのか」。

話し合う20~30代の職業は、シンクタンクの研究員や、広告代理店で働くビジネスマン、人材コンサルティング会社代表、市議会議員と様々だ。

この集まりができたのは昨年秋にさかのぼる。

「次世代を担う私たちで、政策提言を出しませんか」

集まりを呼びかけたのは、金融系シンクタンクの研究員、小林庸平氏だった。28歳の彼は、NPO法人(特定非営利活動法人)「Rights」で18歳の選挙権獲得に向けた活動をしてきた。若者視点で書いた政策提言ができれば、次の総選挙で若者世代の政治への関心を高めることができると考えたのだ。

小林氏は本業でも政策立案に関わっている。だが、「政策で何を主張するのか、決めるのは顧客である官公庁だ。自らの意思で動くにはほかの活動を起さなければ」と動いた。

仲間探しが始まった。

賛同したメンバーの1人が小黒一正氏、35歳。1997年に旧大蔵省に入省し、国の予算作りの現場を見た小黒氏だが、どこか腑に落ちないところがあつ

た。「今の国民にとって良い政策でも、その負担は将来の国民が負うということを誰もが分かっているはずなのに」。

とはいって、小黒氏自身も目の前の仕事が手いっぱい、どうすべきか答えを出す余裕はなかった。「じっくりと財政のあるべき姿を考えたい」。昨年8月、自ら希望して現在の職場である世界平和研究所へと出向した。そこで世代会計に関する分析をするうちに、小林氏と出会う。

仲間は増えていった。次の世代を考えた政策を作らなければ。そう感じている人は案外多かった。点から線、線から面へと活動の輪は広がつた。

彼らは30日に実施される衆議院選挙に向けて、政策提言書をまとめている。そこには、「若者政策担当大臣の設置」「同一労働同一賃金」など、財政・社会保障・雇用・政治参画の議題を盛り込む予定だ。8月11日に記者会見を開き、内容を公開する。

10万円で買う「実践」

こうした若者たちの決起の動きは政治の世界にとどまらない。

「ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京(以下、SVP)」。社会起業家と呼ばれる企業やNPO法人に出資するファンドだ。年10万円を払って出

20~30代が「若者マニフェスト策定委員会」を作り政策提言書を発表する。左から3番目が小林庸平氏、右から2番目が小黒一正氏



資者になると、投資先の企業やNPO法人の経営に関わることになる。投資先とともに事業計画を立て、支援する。

メンバーは約80人。7割が20~30代の若者だ。住友化学、HOYA、ゴルドマン・サックス証券など一流企業の社員も多い。自分たちが本職で磨いた金融の知識やマーケティング力、事業計画の立案能力を社会起業家のビジネスに役立てるわけだ。

だが、若者がここに集まる理由は、社会起業家を応援したいという奉仕の精神だけではない。

大手ベンチャーキャピタルに入社して3年目の前川和樹氏(仮名)は26歳。今年1月からSVPのメンバーとなり、教育関連のNPO法人の支援に従事している。毎朝8時から午後10時までは勤務先で働き、週に2~3回、自宅で午後11時から深夜2時までSVPの仕事を時間で割く。投資先と一緒に立てた事業計画の進捗状況をチェックする。さらに週末は現場で働くスタッフと意見交換をしたり、SVPのメンバーと財務計画の見直しなどを議論したりする。

忙しくても前川氏は「毎日が楽しい」という。それは、「次の時代を作っていく感覚がある」からだ。

投資先は、農業、医療、教育、環境など、将来の日本にとってどれも重要な分野ばかり。ただし収益面が厳しく、事業化しに

くい分野がほとんどだ。

前川氏が大学卒業後、就職先にベンチャーキャピタルを選んだのは、時代の先を読んだベンチャー企業の育成が、日本の産業を変えることができる期待したからだった。だが、現実は違った。

「確実に投資回収できるかどうかが重要。どんなに社会的インパクトが大きくて、実現可能性が低いビジネスに手を出すことはできない」。入社3カ月目。目の前で繰り広げられた議論に、ショックを受けた。

一方、SVPでは、社会構造を大きく変える可能性のある最先端の取り組みに、10万円と週20時間ほどの時間を割けば携わることができる。

住友化学の社員、有村未生氏(30歳)も、そんなSVPの魅力に惹かれた1人。彼女は若手の養豚家を支援するチームのリーダーを務め、財務基盤や組織づくりを手伝った。「SVPでは企業やNPOの一から十まですべての経営課題に関わる」。大企業で専門性を高め、SVPでは事業運営を学ぶ。

土日の時間を費やして彼らが、次世代のビジネスを成功させようと汗を流すのは、そうした経験が自分自身の価値観を形成する。

値を高めると信じているからだ。

「次の社会はどうなるのか、その時は自分はどれだけ価値のある人間になれるのか。感度の高い若者が集まっている」。SVP東京の代表、井上英之氏は言う。

SVPはいわば課外活動。だが、メンバーが勤める企業の中にも、こうした活動に理解を示すところが始めた。

高橋光春氏はNTTグループの営業部の課長だ。NTTにはグループの社員が集まる勉強会があり、高橋氏もその1つに参加している。勉強会にはベンチャー企業の社長らを講師として招き、経営について議論している。

ある日のこと。SVPの井上代表を講師に招いた。話を聞いていた参加者の反応は上々だった。高橋氏を驚かせたのは、40代の部長が発したある一言だった。

「これは次世代のリーダー育成にも効果があるのではないか。会社としてもSVPと協力できないか」

企業の中で「変革」に挑む

企業の外ではなく、企業の中で改革に挑む若者もいる。

大手印刷会社の出版部門で働く20代の神谷勇氏(仮名)は、最近あることに気がついた。神谷氏が所属する出版部門は赤字続き。「今年は子会社として切り離されるだろう」と社内でもささやかれる存在だった。

だが神谷氏は意気昂揚だ。「業界関係者の多くが『もう終わりだ』という斜陽産業だからこそ、まだやるべき事がある」。まずは、未開拓の分野に営業に出向いた。

最初から印刷の注文を取ろうとしても相手にされない。そこで戦略を変えた。例えば、文具のメーカーには注文のシステムを設計・販売し、最終的にカタログ印刷の受注にこぎ着ける。これらの活動



深夜のカフェ。勉強に励む者もいれば、イベントの打ち合わせをする者も

が社内でも表彰された。今は出版業界の構造改革を狙う新規事業の立ち上げにかかる。流通構造の改革、新しい広告モデルの創出など、神谷氏が解決すべき課題が多い。

「旧来型の営業しか経験していない先輩からは学ぶことは少ない」と自ら人脈づくりにも精を出す。月に1度、70人ほどを集めた勉強会を開くのもそのためだ。入社数年の社員でも、勉強会という形を作れば、講師として協力してくれる有識者は多い。

企業を変えるのは自分。そう信じてきた神谷氏は、同期入社の社員に期待することはなかったという。同期で集まれば、話題は決まって合コンの話ばかりだったからだ。

ところが、ふとしたきっかけで勉強会の話を明かすと、同僚の1人が関心を示した。彼なりに会社や業界の現状に問題を感じていたという。「仲間は思っているよりも近くにいるのかもしれない」と神谷氏は考えている。

社会に出て知った閉塞感を打ち破る

ため、動き始めた20~30代の若者たち。その渦は、彼らの背中を追いかけ学生の間にも広がる。

「未来の戦友づくり」

東京大学の赤門近くの雑居ビルに、2008年4月、カフェがオープンした。木のぬくもりを感じる室内には、大学図書館が閉まって勉強する場所を追われた医学部や法学部の学生が集まり、黙々とノートにペンを走らせていた。

ところが夜10時半過ぎ。風景は一変する。続々と学生が集まり始め、急に騒々しくなった。写真を片手に男子学生が周りの学生たちに話しかける。数日前にフィリピンから帰国したばかりという。ゴミ山「スマーキーマウンテン」で目にしたストリートチルドレンの様子などを切々と語る。

片隅では宇宙工学を学ぶ学生が、個展の案内を配っている。気球に映像を映す技術を開発、「広告分野などで使えないかと考えている」と語る。

彼らは見知らぬ者同士がほとんど。

だが中央にある大きなテーブルを囲むことで、自然と会話が生まれる。さらにその会話を弾ませるのがテーブルの後ろにある大きな黒板。数式やフランス語で書かれた謎解きクイズなどが書かれ、議論の軌跡が見て取れる。

実は、このカフェの店長も学生だ。杉本雅明氏、24歳。東京大学大学院理学系研究科惑星専攻の修士1年生だ。彼はこのカフェを、将来の戦友づくりの場にしたいと思っている。

「多分野とのネットワークがなければ、世の中を変えることができない」

彼自身は人工衛星の開発に挑む研究者の卵。業界を変えようと大企業に企画書を持って回ったことがある。だが、それが採用されることはない。一度突破では限界があると痛感した。

カフェで偶発的に出会った仲間が手を組んで世の中を変える。学生たちが社会人になり、社会が硬直していることを実感した時、学生時代に損得なく議論した仲間が財産になる。杉本氏はそう信じている。

次世代に求められる人材になるために

企業で身につくこと

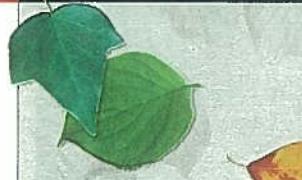
専門知識や経験が身につく
大企業が蓄積したノウハウを
学ぶことができる

- ①農業・医療・教育・環境が
重視される
- ②新しい産業で
事業化できる力が
問われる

SVPで身につくこと

次世代ビジネスに
触れることができる
事業化の経験を積む





勇気もって若者に託す

これまで日本を支えてきた成長モデルは終わりを告げた。

成功体験を捨て、新たなモデルを構築しなければ将来は開けない。

若者たちは動き始めた。あとは年長者の覚悟次第だ。

日本社会を取り巻く閉塞感を打ち破るうと立ち上がる若者たち。しかしその前には戦後の高度経済成長を体現してきた年長者が立ちはだかる。かつての堀江貴文・元ライブドア社長のように既得権者への挑戦をした若者は、団塊世代の厚い壁の前に跳ね返された。

世代間の権力闘争に時間を費やしてはいけない。このままでは沈む“日本丸”的船首を、再び浮上させるには、エンジンを変えるほかない。可能性を信じて若い世代に託すか、それともこのまま一緒に沈むのか。答えは1つしかないはずだ。

条件は「素人と若さ」

社長、出口治明氏61歳。副社長、岩瀬大輔氏33歳。ライフネット生命は、親子ほど年が離れた2人が経営するインターネット専門の生命保険会社だ。

サラリーマン人生のほとんどを生保最大手の日本生命保険で過ごした出口氏が、投資ファンドからネット生保の立ち上げを持ちかけられたのは1年前のこと。話は一緒に経営するメンバーをどうするかに移った。

「保険のことを知らない若い人」

これが出口氏が出たパートナーの条件だった。一瞬、脳裏に日本生命時代の部下の顔が浮かんだ。「確かにあ

いつらを呼べばうまくいく。でもすぐに思い直しました。それではニッセイのコピーになると。今までと全く違う生保を作るためにも、この解は捨てた方がいい。自分に言い聞かせた。

1ヵ月後、紹介されたのが岩瀬氏だった。当時まだ30歳だったが、その経験は十分すぎるものだった。東京大学在学中に司法試験合格。卒業後はボ

ストン・コンサルティング・グループと投資ファンドのリップルウッド・ホールディングス(現RHJインターナショナル)を渡り歩き、留学した米ハーバード大学ビジネススクールでは上位5%の成績優秀者に与えられるペイカーラーを受賞した。超のつくエリートだが、保険については全くの素人だった。



ライフネット生命の出口治明社長(前列左)
は岩瀬大輔副社長(同右)ら若手に任せた

骨太のベンチャーを作りたい。1976年生まれの岩瀬氏は、ミクシィの笠原健治社長やグリーの田中良和社長など「ナナロク世代」と呼ばれるIT(情報技術)ベンチャー起業家と同世代。しかし米国で様々な形態のベンチャーを見て、「若い人たちだけではない、オトナを巻き込んだベンチャー」を考えた。生保はぴったりだった。

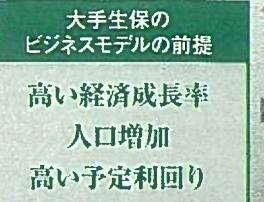
出口氏は岩瀬氏についてこう評す。「61歳から33歳を見れば足りないとろばかりですよ。でもそれでいいじゃないですか。歴史を見ても、何か大きな変化の時はいつも新しい人が登場しているんです」。

ニッポンとセイホの相似形

出口氏と岩瀬氏の2人がライフネットで実現しようとしていること。それはこれまで変えられなかった、生保業界の本来あるべき姿を追求することだ。戦後、高度経済成長とともに築き上げられ、80年代には「ザ・セイホ」として世界をも席巻した、巨大業界の作り直しだ。

なぜここまで生保業界が成長したのか。日本では高度経済成長期において「1億総中流」と呼ばれるサラリーマンの中産階級が生まれ、ベビーブームにより人口は増加し、高い経済成長率を前提とした高い予定利回りが実現できた。生保は1社専属のセールス「生保レディー」を大量に抱え、契約数を伸ばしてきた。

契約者から集めたお金は、機関投資家の運用資金として国のインフラ整備のための長期融資になり、国民生活は豊かになった。つまり生保は、日



第一生命

現状

成長率鈍化 or マイナス
少子高齢化で加入者減
低金利による逆ザヤ

生命保険会社を
取り巻く環境は大きく変わった

本の経済成長において重要なインフラとして機能した。

しかしそのビジネスモデルの前提条件は、ことごとく消えた。少子高齢化で人口増加は見込めず、契約者数は伸び悩んだ。さらに超低金利時代に突入して運用収益は低下。それでも専属セールスによる契約という高コスト体质は変えられない。過去から積み上げた契約の残高によって、生き続けることができるからだ。

生保業界は日本経済の縮図だ。日本は世界第2位の経済規模を持ち、今のところは食べていける。多くの国民はそれなりに豊かで安定した生活に満足している。だが、成長のベクトルは間違いなく下に向き、変化が必要だと分かっているが、大きすぎて動けない。それが閉塞感を増幅させている。

出口氏はライフネットを立ち上げる際に、決めたことがある。分からぬ時は任せるということだ。「これはダメだ」と「生保の営業はこうあるべきだ」と、従来のやり方に固執すれば、新しいものは生まれない。

その典型がウェブサイト。ライフネットの“店舗”はこのウェブサイト1つだ。ここが同社のすべてと言っても過言ではない。しかし出口氏が口を挟むことはない。「なぜなら趣味の問題だからです。趣味の議論は永遠に正解が

ないから時間の無駄。うちのお客様の中心は20~40代。60代の私が彼らのセンスを分かることはできない」。

ライフネットは昨年11月、保険料の原価を開示して話題となった。将来的の保険金支払いの原資となる純保険料と、生命保険会社の運営経費や利益となる付加保険料を開示し、大手生保の高コスト体质を浮き彫りにしたのだ。これまで複雑な商品設計で、高コスト体质を分かりづらしくしてきました業界のパンドラの箱を開けた。

昨年5月の営業開始から約1年。今年6月末時点の契約件数は8440件に達した。まだ大手生保の足元にも及ばないが、業界に風穴を開けつつある。

「ライフネットは単なる反逆児や挑戦者ではなく、生保業界の嫡出子にしたい」と出口氏。旧来の大手生保を知り尽くした年長者と、若手エリートの挑戦に、環境変化を乗り切るヒントが隠されている。

虎屋に伝わる捷書

若者の着想に賭けることのできる企業は強い。

この法則が通じるのはベンチャー企業に限ったことではない。幾多の試練を乗り越えてきた老舗企業にも同様の教えがあった。

創業480年。室町時代から和菓子屋

を営む虎屋には、天正年間(1573~92年)に書かれた「捷書」がある。江戸時代に9代目の当主・黒川光利が15条の教えに書き改めた中に、若者の活用を論した1条が書かれていた。現代語に訳すとこうだ。

「一、上の者でも手落ちがあった場合は遠慮なく注意し合って、常に『水魚の交わり』を心がけること」

この捷の教えを虎屋は今も引き継いでいる。

2007年に、東京・六本木の商業施設「東京ミッドタウン」に直営店を開いた時のことだ。多くの人が集まる六本木交差点の近くとあって、客層は20代のカップルから、50代の主婦まで幅が広い。若者にも来てもらいたいと、2003年には六本木ヒルズにお店を開いた。その「TORAYA CAFE」には、小豆とカカオ豆を合わせたケーキなど斬新な商品を並べている。

だが、ミッドタウンへの出店を決めた黒川光博社長は、あくまで「本来の

虎屋を表現すること」にこだわった。そんな大役を任せられたのは当時入社4年目の寺田悠生さんだった。

「伝統の黒」問い合わせ直す

オープンの1年ほど前、新店舗の専任スタッフを全社員から公募した。応募の条件は、「行動力・想像性・企画力・モノを見る目があること」。雇用形態や年齢、役職は一切問わなかった。

どのような店にしたいか、思い思いの提案をした5人のうちから寺田さんが選ばれた。黒川社長が出した指示は1つだけ。「和菓子だけではなく日本の文化を伝えること」だった。

店舗のデザインから商品開発まですべて寺田さんが率いるチームで決める。それまで宣伝を担当していた寺田さんは、新規開店はおろか店舗を運営した経験すらなかった。だが、寺田さんらのセンスで、虎屋に新しい息吹を送り込んだ。

象徴は店の色選びだ。虎屋のコーポ

レートカラーは黒。本物志向という印象を与え、高級感を醸成する色と考えている。新店舗の設計を任せた建築家も黒を基調としたデザインを提案。黒川社長もそれに何の疑いも持たなかった。

ところが、そこに寺田さんは異論を挟む。「白がいいです」――。

会議室の空気が変わった。「白だって?」。

しかし、寺田さんは譲らない。

「虎屋の魅力を周りの友達にも理解してもらいたい」

入社前から虎屋の和菓子が好きだった彼女だが、周りには虎屋のお店を訪れたことがない人ばかり。

黒は高級感を演出すると同時に敷居を高くする。基調を白にすることで、虎屋の暖簾をくぐることがなかった人にも虎屋を知ってもらいたい。そんな彼女の説明に、黒川社長も納得した。

「若い社員は、経験が長い社員が常識だと思っていること、世の中の感覚との差を敏感に感じているのかかもしれない」と黒川社長は思った。

ミッドタウンの店では、定番の羊羹や練りきりなど、昔ながらの虎屋の和菓子を販売する。だが、伝統的な和菓子を売りながらも、雰囲気はモダンだ。白が基調の広い空間の真ん中にジュエリーケースのようなガラスケースが置いてある。中にはひまわりや池の中で泳ぐ金魚の意匠など季節の練りき



入社4年目の寺田悠生さんが立ち上げた東京ミッドタウン店



黒川光博社長。黒を基調とする東京・赤坂本店の前で

江戸時代から伝わる従業員への教えなどが書かれた捷書。上の者の役割も書き記されている

(写真: 関山 勉)

危機下でも「経験重視」の日本企業

企業の中に世代交代の“装置”をどうやって埋め込むか。まずは経営トップの若返りが必要だ。ところが、帝国データバンクによると、社長の平均年齢は逆に、年々上昇している。1990年に54歳0ヶ月だったのが、2008年には59歳4ヶ月まで“老化”した。

さらに昨年秋のリーマンショックで、企業の社長交代は危機対応モードに変わった。日本経済新聞の集計では

2009年上半期の新社長の平均年齢は56.3歳と前年同期比で0.4歳上昇した。

日立製作所の川村隆社長は69歳で社長に就任。東芝の佐々木則夫社長、味の素の伊藤雅俊社長、積水化成工業の根岸修史社長はいずれも60代だ。危機下で、日本企業は経営トップに若さよりも経験を求めた。

「日本企業に経営戦略が

ないのは、社長の就任期間が短すぎるから」。神戸大学大学院経営学研究科の三品和広教授は、問題点をこう指摘する。日本企業の社長の任期は、4~6年が一般的。しかし最初の半年を挨拶回りに費やし、最後の1年を後任選びに充てていては、経営らしいことはできない。「10年一仕事というつもりでなければ、何も実行できない」。任期が短ければ打つ手も限られる。

じりじり高齢化してきた

社長の平均年齢の推移



出所: 帝国データバンク



日立製作所は再建を69歳の川村隆社長に託す

社長が10年やるものだと思えば、現場の覚悟も変わる。社長の方針に反対でも、その体制が10年続くと思えば、腹をくくるしかない。しかし4年で代わると思えば、その間は黙って過ごすことも可能だ。

「社長10年」なら若返る

社長を10年間務めるためには、就任年齢も必然的に下がるはず。今の60歳がどんなに若いといっても、社長は精神、体力両面から激務のため、せめて50歳で社長にすべき、となる。

三品氏は、「日本企業の多くの社長は、経営者ではなく管理職の延長」と指摘する。これまで日本企業が成功した従来のビジネスモデルを維持する「管理職社長」でもよかつたが、これからは新たなものを創造する力が必要になる。「35歳で幹部候補を選抜し、徹底的に鍛えて50歳で社長にする覚悟が求められる」。

り菓子を飾る。伝統的な和菓子をモダンなお店で表現しているのだ。

新店の専任スタッフに応募した5人は、20代が3人と30代が2人。自分たちが思いを込めて作った和菓子をもっと広く知ってほしい。若い世代はそう感じるからこそ、虎屋の新たな可能性を探ろうとする。従来とは違った取り組みだからこそ、自分たちが挑む価値がある、と考えている。

寺田さんの起用は結果として新店を成功に導いた。20~30代の顧客も多く店を訪れるようになった。だが、幹部たちが最初から彼女の成功を信じていたわけではない。やる気はあってまだ4年目だ。

専任スタッフとして起用が決まった当初、こんな声も上がった。「寺田さんに専任でやってもらうのはいいと思

います。経験が浅いのでリーダーには別のベテランをつけませんか」。

新店舗は虎屋の「新たな顔」だけに、何としても成功させたい。社員として当然の不安だ。だが黒川社長はその社員に問うた。「それでは何のために寺田さんを選んだのか」。

ベテランは若手を泳がせる水

もしリーダーにベテランがついたらどうなるか。組織では経験豊富な社員の声が大きい。若手はどんなに斬新なアイデアを思いついても、知識と経験を持つベテラン社員を説得できない。

いくら捷にあっても「水魚の交わり」は自然にはできない。黒川社長は社長とプロジェクトの間にに入る管理職の数を減らし指揮系統に工夫を凝らした。間に人が入れば入るほど、若手のアイ

デアは角が削り落とされ普通のアイデアになってしまう、と考えたのだ。ベテランは何かを言いたくなる。悪意なく、それが役割だと信じているからだ。

ではベテランは存在する価値がないのか。そうではない。若手には足りないものはたくさんある。他部門との調整や仕入れ交渉など、経験の不足をプロジェクトの外から支えるベテランの存在は必要不可欠だ。

若手は自らの力で泳ぎ回り、ベテランは若手を自由に泳がせるための水。それが捷に書かれた「水魚の交わり」の意味かもしれない。若手が悩み、判断に迷った時には、あたかも百科事典のようにベテランがさっと手を差し伸べる。世代を超えた関係こそが、過去、今、未来と続く老舗企業の強みになっている。



世代の壁を越える

少子高齢化の流れは、簡単には止められない。

しかし、今の若者には世代の壁を越えるチャンスが十分にある。

きっと日本は変えられる——。そう信じて行動すれば、突破口が開けてくる。

これまでなぜ、“世代の壁”を越えられなかったのか。なぜ若い世代は黙つて見ていたのか。居座る年長者だけが悪いわけではない。若い世代にも反省すべき点はある。

1つは老人たちが築いた過去の成功体験の恩恵にあづからうとしたことだ。高収入や安定を求め、大企業への就職を目指し、受験勉強に必死になった。高度経済成長を体験した大人たちの価値観を刷り込まれ、大企業に入ることが目的化して、自分が本当にやりたいことは何かを考えることを怠ってきた。

もう1つは若者の世代内の断裂だ。若い世代に一体感がなければ世代の壁は越えられない。「新卒で入社する時の経済環境によって、若い世代の人生は大きく二分された」。ニート問題に詳しい東京大学社会科学研究所の玄田有史教授はこう指摘する。

バブル崩壊後に入社した20~30代の社会人は、景気の変動によって企業の採用方針が変わり、人生は大きく影響を受けた。「社会からこぼれ落ちる若者がいる一方で、恩恵を受けてきた多くの若者がいた」。

これがなぜ世代内で断絶を生むのか。就職活動に“勝利”して旧来型のシステムの中に組み込まれた者は、い

ったん手に入れた権利に安住しようとする。一方、就職活動に敗れた者たちは、正社員じゃなくても、年収が少なくとも楽しく生きようと新たな価値観を求めた。

本来は同じ世代内で共有すべき、年長者が支配する社会への不満や怒りは分断され、世代の壁を越える力は育たなかった。その結果、若い世代が黙っている間に、日本のシルバーデモクラシーは加速していった。

危機は結束するチャンス

だが、今の日本を取り巻く危機的な状況は、若い世代が壁を乗り越える最大のチャンスだ。メーカーで派遣切りに遭った人だけではない。これまで優



良企業とされてきた企業でも、10年後は安泰とは言えなくなった。外資系投資銀行でも解雇が相次ぎ、これまでの成功モデルが消えた。若い世代が一緒にになって「日本はこのままでいいのか」と考える好機なのだ。では具体的にどう実現するか。

若い世代が立ち上がっても、簡単に世の中が変えられるわけではない。こうした若い世代はあくまで少数派。その中でどうやって“若者の主張”を通していかくか。

23ページで紹介した小林庸平氏らのグループのように、政策を提言する動きも出てきた。若手政治家が、若い世代の主張をマニフェスト(政権公約)に掲げた「若者党」を立ち上げたり、世代別選挙区制度を導入して必ず一定数は若者代表の政治家を送り込むこともいいだろう。将来子供の人数分だけ親に選挙権を与えて、働いている世代には2票与えるというアイデアも面白い。

『将来の日本のこととは今の政治家に任せず、将来生きる人が考えるべきではないのか』。マネックスグループの松本社長は、「フューチャーキャビネット(未来の内閣)」の設立を提唱する。

20年後、30年後に50代になる人を

本川 達雄 東京工業大学教授(生物学)に聞く 団塊の世代は、邪魔せず謙虚に生きよ

生物はある環境の中でしか生きられない。だから環境が変わると多くの生物が絶滅してきた。でも世代交代すれば、新しい環境に適応したものが生まれてくる可能性がある。それが38億年の歴史が出した答えだ。

間に合わないと絶滅する

動物の世代交代の時間は体の大きさによって決まってきて、大きいものほど世代交代の時間がかかる。小さい動物は、環境が変わるとバタバタ死んでいくが、すぐに対応した新たな動物が誕生する。一方、大きな動物は安定しているから多少の変化では生き残るが、環境が大変化すると、世代交代が間に合わずに絶滅する。

これは企業も同じ。危機や大きな環境変化とは、今までと同じにはやっていけないということ。安定期は今までの知恵や蓄積が重要だが、先が読めず過去のことが役に立たないなら、若者に任せた方がいい。

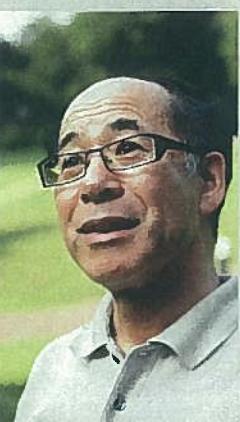
寿命が伸びているのは、我々が自然を克服したこと。でも克服したから、幸せな状況かというとそうでは

ない。逆に自分たちを苦しめている。

人間の欲望はきりがない。現代は長生きしたいとか、いつまでも働きたいといった時間に対する欲望は増大し続けている。

そこで問題なのはものすごくカネがかかるということ。今の年寄りの医療費は、病気とは言えない。もともとガタガタになっているのが普通の状態なのに、病院に行く年寄りの医療費を国としてカバーする必要があるのか。私は年寄りを人工生命体と呼ぶ。そのままにしたら死ぬのに、大量のエネルギーとカネを使って生かしている。

高齢化社会とは、年寄りの時間に対する欲望にカネを払う。それを社会保障ということで若い人からカネを搾り取るのはフェアではない。若者が結婚できない、子供を産めない、非正規社員が仕事を失うという社会は、年寄りが権利を主張して若者をいじめている



ことにはかならない。若者が団結して若者を作り、年金支給を半額にすると主張して、若者がみんな投票に行けばいいのに、なぜそれをしないのか。年寄りを敬うべしという儒家の精神はあるが、こんなに長生きした年寄りは敬う必要はない。敬うべき年寄りもいるが、そういう人もたくさんいる。年寄りは、なるべく若者の負担にならないようにして、「いずれ自分たちもそうなるのだから、殺さないでくれよ」と謙虚になるくらいが正しいバランスだと思う。

60過ぎたらおまけの人生

僕ら團塊の世代は上の世代に仕えてきた。だから今度は自分たちが仕えてもらう番だとその権利を手放さない。でも團塊の世代は多すぎて、国を食いつぶすほどの大きな負担になる。だからそんな権利は最初からないんだとあきらめて、放棄すべき。60歳を過ぎた人生は、おまけの人生なのだから。

(談)

各界から集めて「未来の内閣」を作り、彼らの視点で実行すべき政策を提言するという。あくまで仮想内閣だが、若い世代ならではの斬新な発想で、合理的な政策を提唱できれば、「年寄りの内閣が、アイデアを採用する可能性は十分ある」と見る。

ただこれらの手法の成否は、いずれも若い世代が本当に壁を越えようと覚悟できるかにかかっている。そのパワーをどうやって集めるのか。

まずは連携する場が必要となる。MBA(経営学修士号)取得者やMBAを目指している大学生など2500人が所属するコミュニティ「アルファ・

リーダーズ」。次世代のリーダー候補たちを育成したいという思いで入社彦氏(38歳)が立ち上げた。入社氏自身、住友商事時代にシカゴ大学でMBAを取得。その後、ゴールドマン・サックス証券を経て、起業した。

世代内連携の場を作る

MBAを目指す若者向けにセミナーを開いて情報交換の場を提供したり、NPO(非営利組織)の経営を手伝ったりしている。ここに多くの20代、30代が集うのは、「同じ価値観を持つ同士とつながる場を持ちたい」という意識が強いからだという。昔は、「同士

とは同じ企業で働く同僚や先輩だった。しかしそうした関係が希薄になり、社外に求めている。そこで出会った同士から刺激を受けながら、少しでも周りに影響を与えてみたいと考えている。

入社氏は最近の20代の若者について「優秀な人材は多いが、みんな周りを見すぎる。おまえは飛び出していいんだぞ」と言って背中を押してあげないと気づかない」と見る。しかし一方で、誰かが先陣を切ると、「あいつができるなら、俺もやってみたい」と堰を切ったように彼らは動き出す、という。「結局、彼らはリスクを取る方法を知らないだけ。誰かが先陣を切ったら、

一気にそういうムードになる」と話す。

少しでも多くの同世代とつながり、そしてそれを個人という点から線へ、線から面の動きへと変えていくことが、世代の壁を越えることに向けた第一歩と言える。

米ペンシルベニア大学ウォートン校。MBAの名門で、日本人として初めて学生自治会長になった男がいる。

塩崎彰久氏、33歳。父は元官房長官の恭久氏だ。政治家の家に生まれ、弁護士として働く彼は、昨年、ウォートンに留学した。その後に起きたリーマンショックで、これまでウォール街に人材を輩出してきた名門校の学生たちは自信を失い、よどんだ空気が漂っていた。この閉塞感を打ち破りたい。そう思い立候補を決めた。候補者は全部で5人。塩崎氏以外は米国と英国、インド出身の学生。英語力ではかなわない。

自治会長で“自縛”を解く

「何を血迷ったのか」。周りの日本人の友人たちからは笑われた。世界各国からエリートたちが集まる120年の歴史の中で日本人が選ばれたことはない。しかし塩崎氏は「これまでどこか自分の中で、これはダメ、あれもダメと行動を縛ってきた部分があった」。自らをその呪縛から解き放った。

食堂で学生を捕まえては一人ひとりと膝を突き合させて議論した。すると地道な努力が実り、見事に当選したのだ。社会全體から見れば小さな行動かもしれない。しかし塩崎氏は自らリスクを取って行動することで、何か変えられることを肌で感じた。



入社2年目の内に、会員登録数で日本一となる「EX-IC」の開発に携わった。現在は、EX-ICの新規開拓や、新規事業開拓などを担当する。

世代の壁を乗り越える5力条

「日本人だから無理」となどと自分の限界を勝手に決めないこと、さらに周囲の目を気にせず、自分に正直に行動すること。この2つは若者が世代の壁を越えるには欠かせない要素だ。

日本の閉塞感を打ち破るために、自分に何ができるか、塩崎氏は帰国後ことを今、必死に考えている。これまで日本のパブリック(公)のことは、霞が関と永田町にいる人が考えていた。しかしそれを支える脚は日々細っている。「これからは民間人や企業家などもっと広い人材で考えなければならぬ」。政治家である祖父や父親とは違う方法で、日本を変えようと挑戦を始めるつもりだ。

「過去に幸せを知ってしまった大人に理解してもらうのは、絶対無理です」。そう言うのは、チームラボの猪子寿之社長、32歳。学生時代からウェブコンテンツなどを製作するこの会社を立ち上げた。「情報の流通コストがゼロになったことで、世の中はすっかり違う世界になった。大事なことの優

同世代で共通意識を持つ

自分の限界を勝手に決めない

従来の成功の概念を捨てる

自分に正直になる

自分の感性を信じる

塩崎彰久氏は政治家の父とは違う方法で挑戦する

成功例が仲間を呼ぶ

最後に必要となるのは、若い世代の意識に火をつける、象徴となる成功者の登場だ。しかしそれは官僚や大企業で出世するといった従来の成功の概念とは大きく異なる。官僚としてのキャリアを捨てて地方都市に飛び込んだ倉田哲郎・箕面市長しかし、多くの企業家しかし。社会のために役に立つ実践の場所に自ら飛び込む人たちが新たな理想像となる。そして彼らが成果を出せば、若い世代は次々と世代の壁を乗り越えていくはずだ。

世代交代は、国や会社が何かやってくれることではない。個人のレベルで何ができるのか、最初からあきらめずにとりあえずやってみる。自分の力は小さくても、周りを巻き込んで何かできいかを一人ひとりが意識するところから始まる。その意識が広がれば、きっと夜明けは近い。

先順位が逆転した」と話す。今や150人ほどのエンジニアとクリエーター集団にまでなったが、今は上場は考えていない。「旧来型の社会構造の中に組み込まれたくない」からだ。乱暴で自分勝手なよう映るが、決してそうではない。

自身クリエーターでもある猪子氏は自分の感性や感觉に自信がある。若い世代はどうしても年長者の知識や経験に圧倒されて萎縮しがち。しかしそこで自分に自信を持たなければ、世代越えの野望は挫折する。「若い子からいろいろ教えてもらいましょう」。猪子氏は常に新しいものを吸収することで世代の壁を越えるエネルギーに変えている。

お盆も、

正月も、365日。 EX-ICなら
1時間最大9本(東京~新大阪間)の「のぞみ」が
13,000円。

*1 東京~新大阪間、片道普通車指定席ご利用の場合。

さらに…

- »» ケータイ、パソコンでカンタン予約。
- »» お好みの席を選択OK。*2
- »» 何度でも、予約の変更が無料。*3
- »» チケットレスでスピーディーに乗車。

*2 列車のご予約状況により選択できる席に限りがあります。

*3 最初のご予約日から3ヶ月以内の変更に限ります。

EX-IC

東海道新幹線チケットレスサービス

ご利用にはJR東海エクスプレスカード等のご入会が必要です(年会費1,050円)。

<http://try.ex-ic.com/> EX-IC

