

GXがつくる日本の未来

株式会社レノバ 取締役会長



千本 倅生 氏

せんもと さちお
千本 倅生

聞き手
むらたて いさお
室舘 勲
(株式会社潮流社
代表取締役社長)



——千本会長は、電電公社一強の時代に、電
気通信の競争相手となる第二電電（DDI、
現在のKDDI）を立ち上げられました。現
在は再生可能エネルギーを手掛ける株式会社
レノバの会長に就任していらっしゃいます。
いつの時代も日本の産業基盤の未来のために
挑戦してこられた想いについてお伺いしたい
と思います。生い立ちからお伺いできますか。
千本 私は1942年に大阪で生まれました。

父は軍需産業で次期戦闘機の開発技術部長
をしていて、仕事の都合で私が幼い頃に奈良
に引っ越しました。戦時中は軍から優遇され
ていましたが、終戦後は後ろ盾もなくなり、
一気に貧しい生活になりました。日本経済全
体が壊滅し、勤めていた会社が倒産し、他企
業からのオファーはいっぱいあったのですが、

全て断り父は知り合いの軒先を借りて小さな
会社を立ち上げました。母も一緒に働いて、
両親の過酷な資金繰りや営業を子どもながら
に目の当たりにして育ちました。小学生時代、
休みの日には私も手伝って、よくリアカーに
商品を積んで運んだものです。ですから幼少
期の記憶はほとんど貧乏な生活ばかりでした
ね。

——過酷な生い立ちだったのですね。

千本 子供心に貧乏は苦しいと思い、将来は
こんな苦勞をしないで済むように、技術のし
っかりした大きな会社に勤めようと思ったも
のです。それが、京都大学で電子工学を学ん
だ後に電電公社を選んだ理由で、小さい頃に
得た一種の教訓でした。

——幼少期の経験から、電電公社の入社につ
ながったのですね。

千本 当時は戦後約20年で、日本は発展途上
の貧乏な国でした。1ドル＝360円で、当
時の初任給は月2・5万円、年収30万円＝1
000ドル程度です。今とは違い、一般人が
海外に留学するなど夢のような時代でした。
一方、60年代のアメリカはバラ色の黄金時代
で、日米間の格差はとてつもなく大きかった
のです。

それでも、黄金時代のアメリカの最高学府で学びたいと就職後に思い立ち、当時唯一の道であったフルブライト奨学金制度に応募しました。フルブライト奨学金はウィリアム・フルブライト上院議員が提唱して1945年に始まった、アメリカと諸外国との相互理解を目的とする交流事業です。何百倍もの倍率の実に狭き道でしたが、天が私に千載一遇のチャンスを与えてくれ、渡航費と授業料免除、毎月の生活費分も支給されるプログラムに合格しました。この奨学金のおかげでアメリカ留学が叶い、フロリダ大学の大学院に通えることとなったのです。

——アメリカでの留学生活はいかがでしたか。
千本 寮生活をしながら大学院に通いました。二人部屋で同部屋だったのは、アメリカの典

いね」という返答を期待していたのですが、彼はなんと「Damn!!(クソッたれ)」と言い放ちました。紳士然とした彼には全く似合わない言葉で、思わぬ言葉に私もしばらく理解が出来ない状況でした。

——紳士な彼から、粗暴な言葉が出た。それは驚きますね。

千本 なぜ彼がそのような言葉を使ったのか。それは、アメリカ人には、優秀な人材ほど国のためにリスクを取って、新しい世界を切り開くために実力や才能を使うべきであり、そのためにも高度な教育を学ぶべきだ、という考えがあったのです。だから私のように、国家の伝統的な独占企業に勤め、その既得権益にあぐらをかいて留学をしているような存在は、彼らからすると唾棄すべき存在だった。だか

型的なインテリで、法学部の修士学生でした。彼は非常に心豊かで、紳士で真面目で、キリスト教に基づく博愛精神に富んでいました。寝る前にお祈りし、聖書を読んで、休日には食事に誘ってくれました。在学中、日本人として差別や不当な扱いを受けたことはありません。アメリカの上流階級出身で、とても品が良く、言葉づかいも非常に丁寧なものでした。

ある日、彼から「君はどここの会社に勤めているんだ？」と尋ねられました。私は、電電公社に勤めていることを、胸を張って答えました。当時の電電公社は社員が30万人在籍する、一社独占の巨大超優良国有企業でした。そんな日本を代表する大企業のキャリア組なんだと彼に説明し、私はどこかで「素晴らし

ら非常に厳しい言葉で私を非難したのだと理解しました。この経験は私にとって大きな衝撃でした。3年間の留学を経て大学院で修士号と博士号を取り、28歳で電電公社に戻りましたが、彼の言葉は私の心の中にその後も長く残り続けたのです。

——衝撃的な経験でしたね。

千本 41歳の時、電電公社で地方の部長職だった時に、公社民営化の波が訪れました。その時に、留学時代の彼の言葉と、父親由来の起業家としてのDNAがふつつつと湧き上がり、第二電電（DDI）を立ち上げるに至りました。それは、電電公社独占のままの通話料では、将来日本の産業は世界で戦っていけないと痛感していたからです。

当時、電電公社の主な収入源は市外電話で



した。東京―大阪間の料金は3分間で400円。1時間で8000円です。初任給が月2・5万円の時代に、

東京―大阪間で1時間電話をすると給料の三分の一の費用がかかる時代でした。一方、アメリカでは、ニューヨーク―ロサンゼルス間は東京―大阪間の約10倍の距離がありますが、料金は日本の十分の一でした。つまり、日本とアメリカでは電話料金に百倍の差があったのです。これでは社会の重要なインフラである通信の上に産業が育つはずがなく、アメリカ

カや世界と戦えるわけがないと思いました。この状況を是正するためには、電電公社が民営化されるとともに、電電公社と競合できる会社を創らなければならないと考えました。――それでDDIの創業に至るわけですね。その状況に違和感を持っていた人は他にもいたのではないですか。

千本 当時、日本の電話料金が高いということに気づいていた人は多くいました。ゴールドマン・サックス社の元会長が「世の中には3種類の人間がいる。50%の人は、事態を目撃しても気づかない。49%の人は、賢くて何が起きているか分かって、原因も分かっているが、行動に移すことはない。残りの1%だけが行動し、やりきる。世の中に必要なのはこの1%の人間だ」と言っていましたね。

当時の電電公社は30万人のエリート集団で、多くの職員は通話料の問題点もみな分かっていました。まさにこの言葉通りです。特権的な既得権益に浸かっていたがゆえに、わざわざリスクの高い革命を起こす人はいなかったのです。

私は電電公社に入社して約20年の41歳、部長職で4人の子もいました。反面教師としての父親の姿を見て安定の道を選んだはずでしたが、父の起業家のDNAが作用したのか、アメリカでの友人の言葉がずっと心に残っていたのか、起業を決意しました。稲盛和夫さんという日本を代表する素晴らしい経営者に会えたことと、日本の産業の未来を考えたとき、どうにも行動せずにはいられず、企業を決意しました。

――まるで明治維新、幕末の志士のようなです。**千本** もう一つ、当時の電電公社の名総裁、真藤恒さんの存在も大きかったです。電電公社の民営化に向けて選ばれた元日産社長で、当時の財界総理の土光敏夫氏の愛弟子でした。電電公社30万人の中で、DDIの創業を真に理解してくれたのは真藤さんだけでした。真藤さんからNOと言われたらDDIの創業はやめようと思っていました。当時、一介の部長でしかなかった私が、簡単に真藤さんにお会いすることはできませんでしたが、出張に出た総裁の予定がわかり、暴挙に出ました。なんとか飛行機の隣の席を確保して45分間だけ時間をもらい、機上で創業の構想を打ち明けました。

私は、「民営化は素晴らしい。しかしそれ

だけではダメで、健全な競争で電話料金を安くする仕組みを創らなければならない。そのためには新しく健全な競合企業を創ることが必要です。それを私は稲盛さんと創りたいんです」と熱く語りました。真藤さんは静かに私の話を耳を傾けてくださり、「君の技術力と、稲盛くんの経営力が合わされば、或いはやれるかもしれない。ただ、私は電電公社の総裁として、競合会社を創る人に『やれ』とまでは言えない。だから、黙認する』と言ってくれたのです。

帰宅後、妻に「明日、辞表を出す」と伝えると、ありがたいことに「いいですよ。お国のために、稲盛さんに教えてもらいながら、しっかりやってください」と言ってくれ、翌日辞表を提出しました。周りからは猛反対さ

んでいます。

——レノバとの出会いはどのようなものでしたか。

千本 慶應義塾大学でアントレプレナー向け講座の教授をしていた時の教え子から「紹介したい人がいる」と言われ、2014年に出会ったのがレノバの木南陽介社長でした。

彼は当時まだ30代、マッキンゼーのコンサルタント出身で、非常に見込みがある若手経営者だと直感的に思いました。話をする中で意気投合し、私がかつて稲盛さんに教えてもらったように、自分の過去の経験を有望な若い経営者にアドバイスできると思いました。

また、エネルギーは通信と並んで国家の根幹となるインフラですが、そのシステムが持続可能ではなく、且つ外国に大きく依存して

れましたが、どれだけ反対されても、世のため、次の世代の日本のためという信念で、決して挫けることはありませんでした。稲盛さんという素晴らしい大企業家と出会えたこと、電電公社のトップに真藤さんという大きな世界観を持った大経営者がいたこと。この組み合わせがなければ、DDI、後のKDDIは無かったですし、現在の日本の産業の競争力の基盤は無かったのではと思います。

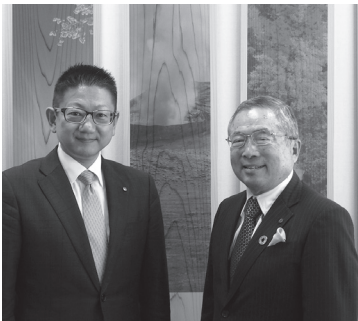
——日本の将来のために行動し、見事実現した。

千本 その後も、日本の通信産業の未来の為にイー・アクセス、イー・モバイルと、インターネット事業や携帯電話事業も創業してきました。そして現在は株式会社レノバの会長として、再生可能エネルギー事業に取り組

むるということは、孫の世代にまで影響する日本の大問題です。その解決策の一つが再生可能エネルギーであると思い、まずは社外取締役としてレノバに参画し、その後会長という立場で経営に携わっています。

——日本の再生可能エネルギーの立ち位置は重要ですね。

千本 太陽光、バイオマス、風力、水力など様々な選択肢があり、レノバは地域の資源を活かしたマルチな再生可能エネルギー発電事業を推進してきました。現在は大型原発一基分に相当する規模の発電所を運営しています。これらに加えて日本では、地熱発電が今後は非常に重要だと思っています。地熱はバイオマスと同様、一旦発電所が運転開始すれば、24時間安定して電力を供給できますし、火山



私個人としては、これまでの長い人生で多くの出会いがあり、沢山の先人の方々の恩に恵まれてきました。次の日本と世界

大国でもある日本は世界第3位の資源ポテンシャルを有しています。レノバでも既に北海道と九州で開発に着手していますが、日本全体で今後も、再生可能エネルギーの主軸の一つに据えていくことが大事です。

——レノバの今後の事業活動の展望について教えてください。

千本 レノバは、再エネ発電事業を通じて電力のグリーン化に取り組んできましたが、より幅広い企業・自治体等のグリーン化に貢献するために、今年の4月にGX（グリーントランスフォーメーション）本部を立ち上げました。これまでは、電力会社が定める固定価格で再エネ電力を買い取る制度（FIT）を通じて自社で発電した再エネ電力を売電してきました。これらに加え、FITによ

らない小売事業者や需要家に直接再エネを供給するモデルや、再エネの需給調整に役立つ蓄電池、水素・アンモニア・バイオマスなどのグリーン燃料の開発などの新事業の開発を強化していきます。

また、人口規模が大きく、経済発展の著しいアジア諸国のグリーン化は世界経済における重要課題であり、日本の新たな輸出産業の柱を生み出すチャンスが大いにあると思っています。既に推進中のベトナムの風力発電事業やフィリピンの水力発電事業を皮切りに、更にビジネスを大きく拡大させていきたいと考えています。

——最後に、今後の事業に対する思いをお聞かせ下さい。

千本 レノバは「グリーンかつ自立可能なエ

ネルギーシステムを構築し、重要な社会的課題を解決する」というミッションのもと、高い専門性と熱い志をもった社員が集まっています。我々の仕事エネルギーで困る事のない100年後を作り、地球温暖化問題を解決する一助となる。木南社長を筆頭に、全員がそういう気概を持って、日々仕事をしていま

す。

のために、残りの人生を賭けて、若い世代に「恩送り」をすることが天命だと思っています。

——日本の未来のためのお言葉、ベンチャーマインド、非常に勉強になりました。ありがとうございます。

■せんもと・さちお■

1942年生まれ。京都大学を卒業後、1966年に日本電信電話公社に入社。フロリダ大学院大学院博士課程修了（Ph.D.）。

1984年 稲盛和夫氏とともに第二電電株式会社（DDI、現在のKDDI）を共同創業。

1996年 慶應義塾大学大学院教授に就任。

1999年にイー・アクセス、2005年にイー・モバイルを創業。

2014年より株式会社レノバの社外取締役就任。代表取締役会長を経て、2020年より現職。