広　告

企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局

●主催：早稲田大学
●共催：早稲田大学大学院商学研究科
早稲田大学ビジネススクール
●後援：日本経済新聞社
●協賛：株式会社NTTデータ

早稲田会議―CEOラウンドテーブルはこれからも、
夢ある日本の未来へ向け、新たな提言を発信します。

第1回 早稲田会議 CEOラウンドテーブル

今、日本は「人口減少」「経済成長」という相反的な課題を抱えながら先の見えない霧の中を漂流している。日本が目指す方向はいったいどこにあり、それはどのような姿なのだろうか。「新たな日本の姿を模索する議論を進めよう」という早稲田大学の呼びかけに応じ、今の日本を代表する経営者たちが去る5月18日、早稲田の地に集結した。出席した名だたる経営者や有識者たちは、企業が抱える問題点や改革すべき諸問題についてそれぞれの立場から発言し、そして「魅力ある新たな日本社会の創出」について熱い議論を繰り広げた。議長役を依頼された伊藤忠商事の丹羽宇一郎相談役（当時・現中国大使）がその辣腕（らつわん）経営をほうふつさせる鋭いテーマで議論の口火を開き、同大学商学学術院の内田和成教授がその「ひとつの話題を描くべき将来像へと導いた。そこで得られた結論を「つの提言として発表する。

アスクル
社長
岩田 彰一郎

NTTデータ
相談役
浜口 友一

JFEホールディングス
取締役（当時・現相談役）
敷土 文夫

清水建設
社長
宮本 洋一

武田薬品工業
社長
長谷川 閑史

ヤマト運輸
社長
木川 眞

（社名50音順）

日本総合研究所
理事
翁 百合

ボストンコンサルティンググループ
日本代表
御立 尚資

Theme-1 少子化時代の人材戦略

女性と外国人を積極活用し多様性と国際性を磨く

天然資源を持たない日本はいつの時代も「人材」と「技術」を武器に経済を発展させてきた。おそらくこれからもそれに変わりないが、少子化がさらに深刻化する中、女性のさらなる活用は大きな課題となっている。しかし残念なことに、現在では女性の約7割が結婚や出産を機に仕事を辞めてしまう、あるいは続けられない状況にあるという。その要因の一つは、女性のサクセスストーリーを企業がうまく描けなかったことにある。「前例」にとらわれ、年次主義や男性優位の風潮を変えることはできず、不規則な労働時間についても改善を行えずにきた。女性たちが夢やビジョンを持ち、安心して働けるシステムは構築できていない。

法的な制度の導入にも期待したいところだが、我々企業経営者がすぐにできることは、社内における女性活用の数値目標を決めることである。女性の採用数や管理職の割合などを目標値として示し、さらに子供を産んで職場に復帰した時にも、再び夢を持ちながら安心して働ける評価制度やシステムを構築していく。多様性を持つ今の女性たちが本当に生き生きと働ける環境づくりができれば、それは日本企業の「働き方改革」へと発展する可能性も秘めている。

一方で、グローバル化が加速する中、外国人の活用で企業内を国際化する必要がある。アジアを中心とする新興国にはハングリーさがあり、我々が忘れかけている高度成長期の日本のようにチャレンジ精神が旺盛な人材も多い。その中から、有能な人材を積極的にマネジメント職へ登用することで、言わば強引に島国日本をグローバル化していくことも必要だ。

とはいえ、これからの日本を支える大切な人材は、日本の若者たちであることに変わりない。若者が大きな夢やビジョンを描く基礎となるのが大学教育である。しかし、今や就職活動は3年生に行われるようになり、学生たちは勉学や留学などを経験する時間がどんどん減少している。やはり、学校教育の成果の先に企業活動があるべきであり、グローバルに活躍する人材には、留学も貴重な糧（かて）となる。

我々は就職活動時期を4年生の7月以降に遅らせるべきだと考える。インターンシップとして学生を受け入れるなど、お互いにじっくり手間暇をかけて就職交渉を進めていくのが本来の姿である。学生たちが就職を人生のゴールなどとは思わず、企業活動を通じて自分の将来に大きなビジョンが描けるようなメッセージを、企業経営者は発信していかなければならない。

早稲田大学
商学学術院教授
内田 和成

早稲田大学
常任理事 商学学術院教授
太田 正孝

早稲田大学
総長
白井 克彦

伊藤忠商事
相談役（当時・現中国大使）
丹羽 宇一郎

Theme-2 オールジャパンで戦うために

日本の技術を総合的にプロデュースしグローバル競争に臨む

今、日本企業の本当の競争相手は海外にいる。そしてこれから日本の技術で貢献していくべき市場は海外にある。これまでと同じように国内企業間の消耗戦を海外市場でも繰り返してしまえば、高度成長を続けるアジア市場の主導権は他国の企業にさらわれてしまう。国内は質的成長を目指し、量的成長は海外市場に求めなければならない。そのためには連合体という方法にビジネススタイルを切り替えることも検討すべきである。

中国を中心に巨大化するアジア市場へは、欧米だけでなくさまざまな国や企業が狙いを定めている。日本はそのような状況でどんなサクセスストーリーを描けばいいのだろうか。部品などでは世界でナンバーワンと評価されているものの、携帯音楽プレーヤー「iPod（アイポッド）」に代表される製品レベルあるいは鉄道などの総合的なインフラビジネスにおいて競争力が発揮できていない。それは「トータルパッケージ」でマネジメントしようとする発想に欠けていたからではないか。

今の時代、市場にある大きなシステムを獲得しようとしなければ国際競争には勝てない。空港を例にとれば、滑走路や空港ビル建設の受注より、空港全体の運用といった全体システムを請け負うことが重要なのだ。トータルパッケージでマネジメントできれば日本企業が活躍できる場は広がり、何より市場の主導権が握れることは大きな意味を持つ。

日本の同業企業が世界各国の企業と肩を並べて競争していては、市場の主導権獲得はかなわない。個々の技術で世界に誇る日本の企業が、国に代わって国益までを考え、オールジャパンの体制で臨むことできっと勝機が見えるはずだ。あるいは民間主体で日・中・韓の自由貿易協定（FTA）を検討することも必要かもしれない。

日本企業が国際競争で勝ち組に残るために必要なものは、大きな流れを生み出すプロデュース力である。世界に誇るさまざまな技術を引き合わせ、ファイナンスまでもそろえて世界の競争舞台に立つ。おそらく商社のようなさまざまな分野とつながりを持つ総合的な企業が新たな連合体をけん引していくことができれば、トータルパッケージをマネジメントできる体制が整うだろう。巨大化するアジアの市場の主導権獲得へ向けた第一歩を、早く歩み出さなければならない。

Theme-3 経営者が取り組むべき課題

日本の将来像を明確に描き眠れる人材を覚醒させる

中国をはじめとする新興国は、今の日本市場からは想像できないほどのスピードで成長を続けている。経営者は日本の感覚で「10％伸張なら高成長」と判断して資源投入などの意思決定をしてしまいがちだが、成功している海外企業は成長市場でシェアを伸ばすため、年率数十％での成長を目指した投資や人材投入を続けて日本企業を圧倒している。高度成長が続く市場での競争では、その年に確実な収益を上げることより、市場成長率以上の投資を続けて競合を圧倒し、将来のシェア争いに勝つ気持ちで臨まなければグローバルな競争に勝てない。

企業のトップが役員任期や法人税など、身動き取れない状況で決断が鈍ることは仕方がない。しかし、いつまでも目先の成果を追っていては、日本企業は新興国の市場から弾き飛ばされ、縮む日本市場に押し戻されてしまうだろう。

国際標準などを決めるさまざまな会議でアジアの人々が増え続ける中、日本人の参加が非常に少ないことにも目を向けなければならない。そういった場で活躍するのは語学力にたけた人材ではなく、国際舞台でアジェンダを決められる、あるいは議論に勝てるタフなビジネスパーソンである。間違っても英語ができるだけの人間にビジネス交渉を任せきりにしてはいけない。若手で将来の経営者たり得る人材や交渉力のある人材の語学力を鍛え、できるだけ海外経験を積ませることが経営者の急務なミッションである。「出世のための「つの経験」といった腰かけ的な海外勤務の風潮を一掃し、その地域に根差しながら日本の新たな存在感を示す企業活動が展開できるような、真のグローバルビジネスパーソンを育成しなければならない。

ますます混沌（こんとん）となるアジアの中で、日本の若者たちだけが成熟社会の中で競争意識や目的意識を持てないでいるようだが、我々経営者たちは、そういった眠れる人材を覚醒（かくせい）させ、評価でサポートする組織体制に変えていかなければならない。有能な外国人の採用もそうだが、企業内から国際化を進め、職務給制度などジョブ・ディスクリプション（職務記述書）も明確にするなど、若者たちが再び大きなビジョンを描ける環境づくりを進めていく。

国が魅力あるビジョンを示せず社会に閉塞感が漂うなか、私たち企業経営者はこれからの企業活動の先にどのような日本社会の姿があるのか、目指すべき日本の将来像を描く必要がある。それにより人材は覚醒し、技術はさらに磨かれ、グローバル経済のなかで存在感をしっかり示していくことができるはずだ。