

●主催：早稲田大学  
 ●共催：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 清水建設株式会社 株式会社三菱ケミカルホールディングス  
 ●開催：5月12日（木）

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。



丸紅社長  
朝田 照男



損保ジャパン社長  
櫻田 謙悟



清水建設社長  
宮本 洋一



NTTデータ社長  
山下 徹



アスクル社長  
岩田 彰一郎



議長 武田薬品工業社長  
長谷川 閑史

Theme-1 危機のリーダーシップ

現場力の重要性を再認識  
経営者たちは言葉で風評を覆せ

3月11日に東日本を襲った大震災と大津波。予期せぬ緊急時に、企業経営者たちは様々な場所にいた。グローバルな会議に出席、あるいは海外での商談、国内では本社や取引先に……。そして、その後のリアクションも様々だった。ところが多くのリーダーたちがこの緊急時にとった行動には、いくつ共通する要素があった。それは、社員たちを孤立させることがないよう、各支店・特に被災地（との通信手段をすぐに確保しようとしたことである。従業員やその家族の安否・被害状況の確認や安全確保

を優先するため、幹部用の衛星電話を被災地に持ち込んだ企業や、過去の震災の経験から、交通や通信のバックアップ体制をあらかじめ整え、その日のうちに物資を現地に届けた企業もあった。そして、情報の二元化も緊急時に混乱を招かないための重要な策だった。多くの経営者は、あらゆる情報を対策本部に集めることを指示した。集まった情報に対し、経営に関わる事項はトップ自らが意思決定を行い、被災地における個別事項の決定権は現地リーダーに権限委譲した。今回の災害による緊急事態で試されたのは、トップダウンの指揮管理機能よりも、組織を支える一つひとつの現場力であり、その力を信じる経営者の判断力だった。改めて現場力の重要性を再認識させられる経験であったといえるだろう。

今回の「地震」をきっかけに、「津波」「原子力事故」「サプライチェーンの混乱」「電力不足」という5重の災害が巻き起こった。なかでも「原子力事故」は想定をはるかに超えたインパクトを国内外に与えた。世界に広がるあらゆる風評に対し、残念ながら政府は有効な策を講ずることができないでいる。国が信頼されていないとしても、グローバルな舞台で活躍する企業は取引先から信頼を得ているはずだ。経営者がグローバルな場面で自ら情報を発信してその被害を払拭していくことも、リーダーにしかできない大切な役割である。

第2回 早稲田会議  
CEOラウンドテーブル

「難局に直面する日本の新たな姿を模索する議論を」という早稲田大学の呼びかけに、日本を代表する経営者たちが5月12日、早稲田の地に集結した。第2回を迎えた今回は、東日本大震災を経験したこと、緊急時におけるリーダーシップや日本の復興計画、そしてグローバルビジネスの重要性などについて熱い議論が繰り広げられた。議長を務めた武田薬品工業の長谷川閑史社長をはじめとする論客たちはそれぞれのビジョンについて議論を戦わせ、同大学ビジネススクールの内田和成教授が様々な話題から魅力ある日本社会の姿を導き出した。ここにその要旨を提言としてまとめ、発表する。また、一般公開された第1部では、ユニクロを率いるファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏が同社のグローバル戦略について講演を行った。

Theme-2 日本復興のシナリオ

東北をモデルに  
日本の構造改革を

震災から2カ月以上がたっても、国の復興計画の明確な方向性は見えてこない。早期に日本を再生させるために、民間企業が主体となって復興に参画していくべきだ。この復興は、構造改革の潮流を日本全体に波及させるきっかけになる。企業と市民が目的をついにし、例え小さくとも成功体験を積み重ねていくことで、自らの意思で様々な構造改革を行う、あるいは「どういう国でありたいのか」という議論の下に、希望ある将来像を描くことができるのではないか。

もちろん、国の援助や法改正がなければ大きな改革は実施できない。一方で、企業経営の立場から見れば「地方自治は細分化されすぎていて効率的なマネジメントができない」といった問題が浮上する。その解決策として、「道州制」あるいは「気候」を「道州制」として制定すること、これを国や地方自治体に提案する。日本が成熟化する中で、県単位の経済戦略では規模が小さすぎるからである。

例えば、ブランドデザインは東北全体

で描き、県や市町村単位では地域特性やニーズに応じた多種多様な取り組みを行う。日本だけでなく、海外の企業に復興を競わせることも考へ値するだろう。具体的には、漁業における「官庁縦割り構造を廃し、大きな産業へ生まれ変わらせる」という構造改革のバイロットモデルの創出、あるいは環太平洋経済連携協定(TPP)への参加で衰退が懸念される農業に対しても、「日本の農業を強くする」という視点で大胆な施策を講ずることもできるはずだ。こうした特区内での成功事例が増え、東北経済に新たな息吹をもたらせば、規制改革の潮流は必ず全国へと波及する。

一つ大切なこととして、関東地方の住民や企業は、東北地方の協力のもとにエネルギー供給を受け、活動を続けてきたことを忘れてはならない。地方自治体が「道州制」や「特区」という大胆な取り組みを検討するならば、例えばここに集まった企業の幹部たちが協力し、東北地方への「ふるさと納税」を促すなど、この地域を応援することを検討したい。いまこそ、恩返しをする時なのだ。

Theme-3 企業の果たすべき役割

震災で変革した日本人の価値観  
変化に対応する企業活動を

企業はこれまで復興に対して寄付など直接的な支援を行ってきた。だが、これからはさらに次のステージへと目を進めなければならない。元に戻すだけの復興ではなく、「より良い日本」を目指す中で、企業の果たすべき役割は



三菱ケミカルホールディングス社長  
小林 喜光



ヤマトホールディングス社長  
木川 眞



ユニ・チャーム社長  
高原 豪久



リクルート社長  
柏木 斉 (社名五十音順)



ポストコンサルティンググループ日本代表  
御立 尚資



早稲田大学ビジネススクール教授  
内田 和成



早稲田大学総長  
鎌田 薫

多様化する。

日本人の価値観や消費行動は、この震災を機に大きく変化した。もちろん一時的な変化にとどまるものもあるが、「エコ志向」「安全志向」といった価値観は、日本人の根底にさらに強く根差したものとなるだろう。それによって、復興の過程の中で世界に示す「よい良い日本」は、これまでもとは全く異なった価値観に支えられたものになる。企業活動もそうした国民のパラダイムの変化に対応しなければならぬ。

い。変化の中で経済活動を縮小することなく、新たな企業活動によって新しい価値を生み出し、新しい日本づくりに貢献することが求められるのだ。答えは「いいえ」ではない。それぞれの企業スタイルで、新たな日本の姿を目指すことが重要なのである。例えば、東北地方の雇用機会の提供で貢献する。また、海外で成長機会を見つけ利益を上げ「納税」というスタイルで貢献する。あるいは海外で食糧やエネルギーの事業展開をすることで日本の安全保

障につなげる。いずれも企業にしか果たせない重要な役割である。そうした企業活動が日本経済を成長に導き、国内の雇用チャンスを広げる。一方で、国内の産業構造も変化する。これまでの製造業中心とは異なる分野での雇用増加を期待したい。海外向けのコンテンツ・ソフトウェアなどが例である。そうした価値観の変化は、企業経営者の果たすべき役割も変化させていく。はたして、いまの日本の経営者たち

は、固定観念にとらわれず若者たちを正しい道へと導いているだろうか。また、構造改革などに対して、「どうせ変わりはない」とモリゾムな批判主義に陥っていないだろうか。新たな日本を思い描く中で、自らも問い直してみたい。

我々の年代は高度成長期の中で、自らがあらゆる成功と失敗を体験することができた。一方で、いまの若者たちは、我々が歩んできた経済活動の結果としての社会に生きている。彼らに

対して我々は大きな責務を背負っているのだ。資産を持って死ぬことを選ぶか、それとも前向きに生きる若者たちに投資するのか、あるいはそのために国や行政に改革を言い続けるのかということを、企業のリーダーとして自問してみたい。

新しい日本の姿を  
大学から発信

## 記念講演

### ファーストリテイリングのグローバル戦略

3月11日に起きた東日本大震災の被災地ができるだけ早く復興することが日本再生の最重要課題である。復興支援と同時に、このような時こそ日本企業が活気ある経済活動を行うことが大切だ。

今回の震災は古い日本や企業体質が変わるかどうかの岐路をつくったといえる。この20年間、変化やリスクを避け、安定ばかりを追い求めてきた結果、日本は停滞を続けたのではない。いまこそ企業も個人も、変化し成長していかなければならない。そのためには、大きなマーケットを求め海外へ打って出ることが不可欠だ。海に向こうには国内市場の数十倍のビジネスチャンスが広がっている。

ただ、グローバル化を成功させるにはいくつかの条件がある。まず、「われわれは

## グローバル化とは常識を変え、世界を変えること

今後10年間でSPA(アパレル製造小売)企業の中で世界になることを目標に掲げている。世界中の大都市でナンバーワン存在を示し、売上高では5兆円、経常利益は1兆円を目指している。その実現に向け、まず市場規模が飛躍的に拡大しているアジアで圧倒的なナンバーワンにならない。真のグローバル化とは、企業が様々な

グローバル環境に対応しながら、海外の各地域を代表する企業と成長することである。私たちが来年から導入するグループ内の英語公用語化は前者の強化であり、後者においては毎年世界中で大型店300店舗の出店を目標とし、現地で活躍できる人材として1200人の外国人を採用することで実現を目指す。

また、世界の勝負で優位に立つ方法は、「新しいスタンダード」や「新しい産業」の創出である。それは、先行する企業と異なる思考を武器に、リスクを負ってもビジネスのプロセスを革新し、時代性や革新性のインパクトを持つ商品を作っていくことである。例えば、私たちは「服自体に個性は必要なく、着こなすことで個性を発揮する」という考

えのもと、コーデネットしやすい低価格かつ高品質な服を自ら開発、販売してきた。また、顧客の潜在意識を常に探る姿勢から、フリースやヒートテックなどのヒット商品が生まれた。今後も、あらゆる人に愛されるコンセプトコンテンツを追求し、革新的な技術を持つ企業との協力を得ながら開発していきたい。

私が考えるブランドとは、「われわれは何者で、どこに向かうのか」という問いを繰り返す企業活動の総体である。問いの深さや答えの斬新さが力を持つことで、ブランドは国境を越え人々の心に届く。お客様の購買行動は「この企業なら大丈夫」というブランドへの共感や信頼を支えられている。その信頼を得ることのできる企業は、必ず良い社員が良い環境で良い商品を作り、社会にも大きく貢献している。革新的なテクノロジーを開発し、貧富や人種、国境を問わず世界中のあらゆる人々の生活を豊かにすることがユニクロの使命である。そして、ファーストリテイリングのスタートメントは「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」ことだ。絶えざる挑戦と自己革新をくり返し、一人でも多くの人から信頼を得ることができる企業へと成長して、さらに広い舞台に臨んでいきたい。

# 会 早稲田 議 田

第2回



ファーストリテイリング会長兼社長  
柳井 正氏