

早稲田会議

CEOラウンドテーブル

第3回

「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応じ、日本を代表する経営者や有識者が早稲田の地に集結した。第3回となる今回は、5月16日、17日の2日間にわたってリーガロイヤルホテル東京で開催。東芝・西田厚聰会長、武田薬品工業・長谷川閑史社長の両議長をはじめとする論客たちは、それぞれの経験と信念に基づき議論を戦わせ、魅力ある日本社会の創出を訴えた。ここにその要旨を提言としてまとめ、発表する。また、コマツの坂根正弘会長による記念講演の内容もあわせて紹介する。

Theme-3

企業活力を生み出す国策

グローバル化で企業が国を選ぶ時代に

日本が資源に乏しく、輸入に頼らざるを得ない国である以上、日本のグローバル企業が果たすべき使命は明らかである。グローバル化が進む中で成長を始めるあらゆる国や地域の成長の助けをしながら日本のプレゼンスを示すことだ。

日本企業の競争相手は海外に存在する。国内で過当競争を繰り返すエネルギーを団結へと導き、オールジャンルの体制でグローバル競争の舞



ヤマトホールディングス社長
木川 眞



議長/武田薬品工業社長
長谷川 閑史



三菱鉛筆社長
数原 英一郎



議長/東芝会長
西田 厚聰



ユニ・チャーム社長
高原 豪久



H.I.S.会長
澤田 秀雄



日本総研理事
翁 百合



シマノ社長
島野 容三



ワールド社長
寺井 秀藏



NTTデータ社長
山下 徹



ポストネット社長
御立 尚資



西武ホールディングス社長
後藤 高志



早稲田大学ビジネススクール教授
遠藤 功



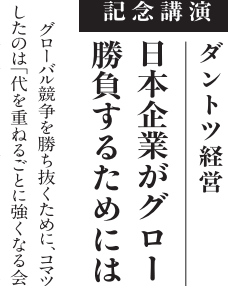
NKSホールディングス社長
櫻田 謙悟



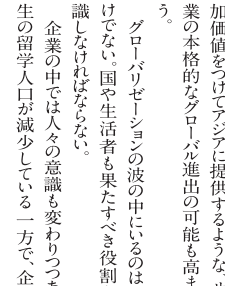
早稲田大学大学院商学部長
恩蔵 直人



ネスレ日本社長
高岡 浩三



コマツ会長
坂根 正弘氏



早稲田大学ビジネススクール教授
内田 和成



早稲田大学ビジネススクール教授
丸紅社長
朝田 照男



早稲田大学ビジネススクール教授
丸紅社長
朝田 照男

Theme-1

新たなグローバル戦略

世界で勝つための明確なビジョンを

インターネットなどのグローバルネットワーク化によってグローバル化は一気に加速し、否応なしに国内外のすべての企業活動を完全に組み込んでしまった。

成長戦略を描く企業リーダーは、この不確実な状況で何をマネジメントすればよいか。一つは競争のリスクに対し果敢に、そして愚直にチャレンジし続けることだ。こうした変化の中で自己改革を繰り返す。その時々状況に合わせて、世界に通用するビジネスモデルを再構築する。だが一方で、この不確実な状況の中でリスクを取るということは、想像し得る限りのリスクに

対して、しっかり対応できる管理体制を備えなければならない。日本企業は本気で「世界で勝つ」ことを狙ってグローバルな舞台に立つべきだ。明確なビジョンを世界に向けて発信してきたらどうか。不確実な潮流の中で、今こそ世界の様々な地域のある人種のネットワークを築き、企業哲学や夢あるビジョンを発信すべきだ。日本企業の理念や哲学は世界のリーダーに受け入れられ、世界をリードする力を持つ。リーダーが企業理念に基づいたビジョンやメッセージを発信することで、日本ビジネスのさらさら世界に浸透させることができるはずだ。

Theme-2

イノベーションの相乗効果

「創新」を積み重ねていく組織へ

日本企業はこれまで、液晶テレビのような技術革新としてのイノベーションにたどり着いてきた。しかし、グローバル化のスピードは変化の中では、単に新しい技術で製品をつくったりするのではなく、イノベーションの中国語訳である「創新(ウシン)」のように、技術にとらわれず新たな価値を創出することが大きな意味を持つ。その際に大切なことは、全く新しいビジネスモデルや製品をゼロから考え出すことには限らないということ。

小さなイノベーションの相乗効果によって大きなイノベーションを誘発することができる。例えば、ビジネスモデルや宣伝手段、プロセスなど、イノベーションを次々に創出していきけるような組織風土を醸成させる。こうしたイノベーションの習慣化はグローバル競争で生き残るための企業体力を養うことにつながる。

イノベーションの創出にも貢献するはずだ。様々な人種の人々と組織を形成しながら、世界を舞台に活躍する日本の若者たちにとって大切な武器となるのは、大学でのリベラルアーツ(一般教養)やビジネススクールでの実践を想定したシミュレーション、企業内研修などで学んだ知識である。それは、ビジネスの現場で答えのない課題と直面した時、より成功に近づき、あるいは最低限の損失で切り抜かれる力となる。

これからグローバルな舞台に立つ若い人々には、新興国の発展の中で実践力を磨けるチャンスがある。現地に直接赴任し、異文化との遭遇、協調、時に衝突の中で学ぶ。そうした経験こそがグローバルに通用する人材を育てる。君たちが成功や失敗の経験を通して築き上げた自分なりの基準や信念、判断力こそが、世界を切り開く力となるはずだ。

Theme-4

新しい産業の創出

行政サービスの民営化で新たな成長を

世界が抱える問題には、水や食糧、エネルギー、地球環境(ヘルセケア)、高齢化社会といった日本企業が得意とする分野がいくつもあろう。こうした大きな分野において日本のイノベーションや最先端技術を世界に価値を提供していくには、アジア諸国のように国家戦略で進むのが必要である。将来の柱となる産業を育てる重要な役割はやはり国内に求まらなければならない。

一方で、効率性や収益性の低い行政サービスは

記念講演

ダントツ経営

日本企業がグローバル競争で勝負するためには

グローバル競争を勝ち抜くために、コマツが目指したのは、代を重なることに強くなる会社だ。まず企業価値を「社会と全ステークホルダーからの信頼度の総和」と定義し、各々に対し「コマツでない」と困る度合いを高めることを狙った。差別化のカギとなるのが、他社が追いつけない性能や品質を備えた「ダントツ商品」だ。環境・安全・情報通信技術という将来性ある分野に注力した結果、各商品は世界で高いシェアを占めるようになった。例えば、運行情報確認できる通信システムを搭載した車両は、世界で約25万台が稼働。保守管理や省エネ運転に寄与している。

また、突出した技術力をビジネスにつなげるのもリーダーの大切な役割だ。コマツでは無人ダンプの活躍の場を広げるため、いち早くアメリカの鉱山に、IoTを駆使した運行管理システムを整備した。現在、無人ダンプはこのお客様にとって必要不可欠な存在となっている。

ものづくりを強化する。一方で、子会社や事業の整理など固定費を約500億円削減。強みを磨き弱みを改革する「ダントツ経営」に取り組んだ結果、2001年度の赤字からV字回復を果たし、収益性で業界世界トップに立った。日本を取り巻く状況は厳しい。だが、攻撃は最大の防御なりという信念のもと、企業トップが自社の強みを信じる戦略を取ることで、企業も国も力強く成長できると確信している。

●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
●開催:5月16日(水)、17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。



WASEDA University



変える力を、ともに生み出す。