早稲田会議

CEOラウンドテーブル

第4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4回となる今回は、5月8日、9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。議長の武田薬品工業・長谷川閑史社長や委員長の日立製作所・川村隆会長をはじめとする日本を代表する論客26名が集結。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、前中国大使の丹羽宇一郎氏による記念講演の内容もあわせて紹介する。

Waseda Meeting CEO Roundtable

●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

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。

Roundtable A

国のイノベーション

財政危機が迫るいまこそ障壁を越える最大のチャンス

日本は今、大きな岐路に立っている。一つはっきりしていることは、国家財政危機の足音が迫りくる状況で、国家システムそのものが大きく変化しなければ明るい未来は描けないということだ。逆に言えば、今こそ様々な障壁を乗り越える最大のチャンスでもある。我々日本企業の経営者は何よりまず政府に対し、世界のリーディングカントリーの1つとして成長が続けられる国家像を描き、改革の舵を大きく切ってもらいたいと願う。

このまま何も変えずにいれば、必ず国の財政は破綻し、弱者が大きな傷を負うことになる。それだけは避けなければならない。リミットが迫っていることは明らかなのである。

我々国民も政治家も真実を見つめ直さなければならない。例えば、日本は老大国だと思い込んでいないか、この国の民主主義のいびつさを受け入れてしまっていないか、また、人口が減少するからと成長をあきらめてしまっていないか。

日本は資本主義経済の中で若い国であるはずだ。そして、明治維新より歩み始めた民主主義国家システムは、中央集権や官僚主権といったいびつな構造の中で機能不全に陥っていることは誰の目から見ても明らかだ。また、人口は2040年中ごろに1億人を割ることが予測されているが、それでも大国の部類に入るのである。減少をただ憂うのではなく、例えば「1億人で一人当たりGDPを7万ドル」を目指すことができるならば、リーディングカントリーの一員としてグローバル経済の中で成長を続けることが十分にできる。

国に大きなイノベーションを起こす一つの原動力は、我々一人ひとりの変化に対する勇気だ。例えば、グローバル社会の中で成長を続ける決意を持って一つひとつ壁を取り払って混ざり合う。官と民、都市部と地方、男性と女性、世代間、人種間、業種業態、そして国境……一度あらゆるボーダーを越えて新たなつながりを模索することで、グローバル化という文脈の中で日本の存在価値やサステナビリティを再確認することができるのではないか。

環太平洋連携協定（TPP）交渉への参加が決まったことは、大きなブレークスルーだ。こうしたブレークスルーの積み重ねで本当の改革が巻き起こる。例えば、TPPをトリガーに、ハイレベルな日本の消費者に対応してきた農業が、グローバル舞台で競争力を発揮するチャンスが広がる。就農を希望する若者が増えている状況で、法人事業化なども一気に進むことを期待したい。九州とほぼ同じ面積のオランダが農業純輸出額で世界1位になれたような、若者たちが夢を描ける国家戦略が必要なのだ。魅力あるビジョンやインセンティブが打ち出されれば、自給率を守るための農業ではなく、競争力を持った強い農業へと変わることができるだろう。

人口は確実に減少するが、同規模の多くの国は連邦制国家の体制による競争原理をうまく働かせながら成長を続けている。国内でも道州制の議論が再び盛んだが、「地方」という概念はなくなり、各道州がその中心都市を要としてそれぞれのビジョンを描きながら活性化していく将来は、けっして夢物語ではない。国が権限をどれだけ委譲するかが成否のカギを握る。

だれもがサステナブルな国家を望んでいることに疑いはない。そして、世界の国々が成長していく中で、エネルギーや食糧の自給率に乏しい日本が成長を諦めることはできないことも明らかだ。我々一人ひとりが変化を恐れず民主主義の原則や競争原理と真摯に向き合うことができれば、世界から信頼を集める国家へと生まれ変わることができるはずだ。

清水建設社長
宮本 洋一

経営共創基盤　CEO
冨山 和彦

議長　武田薬品工業社長
長谷川 閑史

ヤマトホールディングス社長
木川 眞

ボストンコンサルティンググループ日本代表
御立 尚資

阪急阪神ホールディングス社長
角 和夫

早稲田大学ファイナンス研究科教授
川本 裕子

早稲田大学ビジネススクール教授
遠藤 功

LIXILグループ社長兼CEO
藤森 義明

記念講演

「日本のこれから」―企業は人なり―

早稲田大学特命教授、前中華人民共和国駐箚特命全権大使、前伊藤忠商事会長
丹羽 宇一郎氏

ビジネスは「総合科学」国内外の変化捉え行動を

日本の将来を考える上で、隣国であり今後10年で世界最大の経済国になるであろう中国の動向は極めて重要だ。発足まもない習近平政権はしばらく日本に対し強気な姿勢を打ち出すだろう。しかし、国交回復以来両国が発表してきた「4つの政治文書」に立ち返り、両国が協力して平和的な関係を築くことが大切だ。「企業活動は国のため、社会のため」という文化や企業の人材教育といった日本企業の長所を生かしながら、支え合って成長していかなければならない。

一方、日本国内の課題は危機的だ。なかでも少子高齢化は日本経済の将来に大きな影響を与えるだろう。2010年時の生産年齢人口（15～64歳）は8000万人を超えていたが、50年には約4500万人に減る見通しだ。全人口の2人に1人しか働いていない状態であり、今の経済力を維持できるか疑問だ。人口が減る中、インフラ整備も従来と同様に進めてよいのか再考の時期にきている。少子高齢化対策には、女性活用の促進や移民の受け入れなどが考えられるが、実現には企業や国民の意識の変革が不可欠だろう。

日本経済の強みは質の高い労働力である。近年、企業が社員の教育・訓練にかける費用が大幅に減額している。非正規雇用の広がりが要因の一つだ。企業を支えるのは人であり、雇用の安定確保は必須条件である。日本の将来のためにも、非正規雇用の全廃を提案する。

ビジネスは、様々なリスクやメリットを将来にわたって洞察し活動する「総合科学」である。そして、「日本のこれから」は過去の延長線上にはない。国や企業、一人ひとりのビジネスパーソンが、今後起きるであろう国内外の新たな変化を捉えて積極的に行動していくことで世界の扉を開き、「日本のこれから」ですばらしい景色が展開されることを期待したい。

「未来のイノベーション」を担うために

早稲田大学総長
鎌田 薫

日本は今、「少子高齢化」「経済成長」「安全安心な生活」、「近隣諸国との共生」、「世界への貢献」という難しい課題に直面している。

早稲田大学は、これらの課題に対し今後取り組むべき方向を「Waseda Vision 150」としてまとめた。

そこでは、創立150周年を迎える2032年の早稲田大学を次のように規定した。①世界中から、世界に貢献する高い志をもった学生が早稲田に集う②世界の平和と人類の幸福の実現に貢献する研究が行われる③卒業生が世界各所のあらゆる分野で、グローバルリーダーとして社会を支える④アジアのモデルとなりうる運営体制を確立。

大学は「未来へのイノベーション」を担う人材あるいは研究を育み、社会は貢献していく仕組みを求めている。早稲田会議を通じ、今後もその連携を担っていきたい。

NTT DATA

企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局　広　告

Roundtable B

ビジネスモデルの創出
失敗を恐れない風土の熟成
世界進出から「世界一」へ

これまでの日本企業の勝ちパターンは高度なものづくりにおける優位性だったが、新興国がものづくりにおいてクオリティーの高さやコストパフォーマンス、スピーディーなデリバリーで追い上げる今、新たな勝利の法則を導き出す必要がある。

世界から注目される日本企業の社内には、イノベーションの芽がいくつもあるはずだ。今必要なのは、小さな芽を拾い上げるリーダーシップと事業化する仕組みづくりである。

例えば、「オペレーション」「製品・サービス」「ビジネスモデル」の3分野で考えるだけでも様々なイノベーションを生み出すチャンスがある。オペレーションはTQC（トータル・クオリティ・コントロール）活動が浸透する日本企業の得意とする分野のはずだ。小さな改善・改良を重ねることで芸術的な域にまで高めることも日本らしいイノベーションだろう。また、「製品・サービス」では、やはりモノカルチャーからの脱却がカギを握る。異業種を巻き込む、あるいは産学連携やダイバーシティーの推進で外部のアイデアや知識を取り込むことが不可欠だ。そして、「ビジネスモデル」でイノベーションを起こすためには、やはり強力なリーダーシップによって、リスクを取りながらもけっして途中であきらめることなく突き進む覚悟が成否を分ける。

成長期にある企業では、成熟過程で整備したルールがビジネスモデル創出の足かせになっていることも少なくない。社員がルールから外れることを恐れ、失敗が許されない風潮が社内に蔓延してはいないだろうか。上限金額を決めて失敗を許す制度や、産学連携やダイバーシティーの推進などで外からの刺激を与えるなど、モノカルチャーに陥らずチャレンジができる風土づくりをリーダーが常に意識しなければならない。また、エース格の人材だけが必ずしもイノベーションを起こすとは限らず、異端児を集めることで大きな革命が生まれることもある。リーダーが広い視野を持ち、柔軟な人材マネジメントを意識的に指揮することで、新たなビジネスモデルが創出できる環境を整えることができるはずだ。

日本企業が世界でその存在価値を示すためのビジネスの核になるものは、やはり日本らしさであり、日本文化が根底に流れる製品やビジネスである。もちろん、それぞれの国や地域のニーズを徹底的に調査してローカライズしていくことは必要だ。地域性や人々の暮らしやビジネスを社員だけでなく、リーダーも肌で感じる必要がある。そうして立てられた戦略は揺るぎないものになり、戦術も血肉の通ったものになる。それは、もっとも厳しい選択眼を持った日本のユーザーのニーズに細やかに応えようと製品やオペレーションの質を高めてきた日本企業のもっとも得意とするビジネススタイルである。

日本食や日本のアニメ・ファッションなどは広く世界へ浸透していながら、なぜ世界一のビジネスモデルは見当たらないのか。それは、サービス業界の日本企業が製造業とは異なり、世界に進出することを当初からの目的にしていなかったせいではないか。それに対して、韓国や台湾の企業は当初より国内マーケットより海外市場を志向して、世界を相手にビジネスを確立するといった明確なグローバル戦略を持っていたといえる。グローバルで勝負する以上、一番を目指すビジョンを描き、そのための戦略でビジネスを創出していくことが実力の世界で勝つ唯一の方法である。世界の人々のニーズに応えようとする日本企業らしさで、世界を切り開くことがきっとできるはずだ。

日本マイクロソフト社長
樋口 泰行

日本総合研究所理事
翁 百合

アスクル社長兼CEO
岩田 彰一郎

三菱鉛筆社長
数原 英一郎

ブラザー工業社長
小池 利和

ネスレ日本社長兼CEO
高岡 浩三

早稲田大学ビジネススクール教授
長谷川 博和

早稲田大学ビジネススクール教授
内田 和成

ライオン会長
藤重 貞慶

Roundtable C

企業のイノベーションと人材マネジメント
グローバリゼーションとローカリゼーションの両輪を回す

IT（情報技術）やグローバリゼーションの激しい変化の中で、ビジネスモデルのイノベーションはますます重要さを増している。国内人口の減少が多くの企業の世界進出に拍車をかけているが、国内のイノベーション創出もおろそかにしてはいけない。海外でビジネスを成功させながら、一方で基盤である国内雇用を守り、地域を活性化する策を考え続けることが大切だ。ものづくりが海外に移行しても、サービス業のイノベーションで国内を強くする。海外進出と国内強化、そのバランスを取りながら果敢にグローバリゼーションを進めていく。

例えば、今より多くの訪日外国人を呼び込むことができれば、国内のグローバリゼーションは自ずと進む。いま年間の訪日外客数は約840万人で、シンガポールの観光客数は約1440万人である。国が旗振りをすれば年間2000万人を目指すことも十分に可能だろう。サービス向上のための語学習得や観光施設の充実、商品開発などビジネスチャンスも広がり、地域も活性化する。また、観光を通じて日本に愛着を持つ外国人が増えれば、海外でのビジネスチャンスも広がり、ナレッジワーカーの日本企業への就労チャンスも増える。

イノベーション創出のためにも、日本企業はモノカルチャーから多様性ある企業文化へと変化させる必要がある。カギを握るのはやはりダイバーシティーである。ナレッジワーカーを採用する一方で、女性の活用をもっと強力に推進していく。社内がグローバル化するとイノベーションへの意識は格段に高まる。また、女性は日本の会社に染み付いたルールに洗脳されておらず、過去の成功体験にしがみつくこともない。男性が見逃しているイノベーションの芽を拾い上げることも多い。リーダーの役割は、女性や外国人のボードメンバー、社外取締役などのフロントランナーを次々と出し、経営サイドからイノベーションを起こすことだ。託児所の整備など女性が働きやすい環境づくりは、イノベーション創出のための必要経費である。

企業活動の核は環境変化に適応することである。今の成功は必ずしも次の時代の成功ではない。すさまじいスピードで変化する環境の中で、グローバル企業はそれぞれの国や地域のニーズに適応していかなければならない。だが、すべての活動の中心にあるのはやはりゆるぎない企業理念である。日本企業の多くはサステナビリティさをもたらす理念を持っている。だからこそ、100年以上続いている企業数は世界でもトップクラスなのだ。リーダーはそうした理念に自信を持ちビジョンを語ることで、世界の中で求心力を発揮する。理念で新たな結合を生み出すことも一つのイノベーションだといえる。

今は日本企業にとって大きな変革期だが、若い世代の人々にとっては貴重な体験をするチャンスだ。20年後、30年後はさらにグローバリゼーションは進み、ビジネス環境も大きく変化しているだろう。できるだけ早い時期に世界のビジネスシーンで武者修行を重ねてほしい。ビジネスを通した海外での経験は将来の大きな自信へとつながる。異国で感じた取引先やユーザーのニーズ、そこで得られたネットワークなどは財産になる。我々は中国や韓国の若者が見せるハングリー精神や自己研鑽の姿に、日本の将来に危機感を持つことがある。だがその一方で、日本の若者たちには自ら選んだ会社に夢やビジョンを描き、その実現のために自らを磨いていってほしいと願う。

NTTデータ社長
岩本 敏男

H.I.S.会長
澤田 秀雄

委員長　日立製作所会長
川村 隆

東日本旅客鉄道社長
冨田 哲郎

西武ホールディングス社長
後藤 高志

カルビー会長兼CEO
松本 晃

早稲田大学ビジネススクール教授
根来 龍之

ベルリッツコーポレーション名誉会長
内永 ゆか子

WASEDA University

広　告