

「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5回となる今回は、5月13日から3日間にわたり、リーガロイヤルホテル東京で開催された。25名の論客たちは、それぞれの経験と信念に基づき議論を戦わせ、それぞれに与えられたテーマについて、魅力ある日本社会の未来像を描き出した。ここにその要旨を提言としてまとめ発表する。

# 早稲田 会 議

CEOラウンドテーブル

第5回

## 日本らしさは 世界進出の強力な武器に

早稲田大学ビジネススクール教授 内田 和成

政府主導の経済政策などが奏功し、企業業績は全般的に回復基調にあり、2020年の東京五輪の開催が決まるなど明るい話題もあるものの、いまの日本は、「人口減少」「経済成長の鈍化」など多くの課題を抱え、まるで見えない霧の中を漂流しているような状態が長く続いている。

今回の早稲田会議で企業のリーダーに投げかけたテーマの背景には、「東京五輪が終わった後の日本の姿はどうなっているのか」「企業風土が消極的になっているのではないのか」「日本から欧米のような巨大なグローバル企業が誕生するのだろうか」という具体的な疑問がある。議論の中で印象的だったのはリーダーたちが日本文化や企業理念に誇りを持ち、それらを武器に世界で戦おうとしていることだ。日本らしさという武器は他のグローバル企業との差別化に大きく貢献するはずだ。また、第3の開国という提言もそうだが、多くの発言からは若者たちの未来への責任を果たそうという思いが伝わってきた。あらゆる業種業態のリーダーたちが、それぞれの立場から語る未来は、どれも前向きでゆるぎない自信に満ちていた。読者の未来を明るく照らす提言が実現化することを期待したい。



- 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。



企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局

広告

Waseda Meeting CEO Roundtable



ヤマトホールディングス 社長  
木川 眞



日立製作所 取締役  
川村 隆



アスクル 社長兼CEO  
岩田 彰一郎



セコム 社長(6月1日より会長)  
前田 修司



LIXIL 社長兼CEO  
藤森 義明



阪急阪神ホールディングス 社長  
角 和夫



早稲田大学ビジネススクール教授  
根来 龍之



ポストコンサルティンググループ 日本代表  
御立 尚資

### Roundtable A 2050年の日本 「第3の開国」を決意し 新たな成長モデルの実現へ

日本の未来において、2020年に開催される東京五輪は一つのエポックな出来事になるに違いない。これをトリガーに我々も様々なイノベーションを創出していきたい。だが、五輪は単なる通過点だと考えるべきだ。その先に続く日本の将来をどう描くかが何より重要である。総人口が現在の約25%の3300万人減少し、9515万人となってしまうと予測される2050年、大きなポックはここにある。この時、日本の若者たちはどのようなビジョンを描くのだろうか。1つはつきりしていることは、いま危機感を持っていて、不都合な真実と向き合わなければすべてが手遅れになるということだ。先進国の仲間入りを果たしたことで満足し、この先の成長をあきらめるのか、それとも低成長に

あえて他の先進国に先駆け、新たな成長モデルを実現するのかが。若い人々が夢を持ち続ける国であるためにも、我々は後者を選択すべきと考える。日本は「第3の開国」を決意する時に来ている。高齢社会を支えるためにも、移民の受け入れは現実的な方策の一つだ。彼らとの交流で、緩やかであれ国民一人ひとりの意識のグローバル化を進むことも期待できる。そのためには、いまから日本版グリーンカードなど、移民の人々が日本のファンになり、長く日本に居続けられる体制を考えなければならぬ。明治維新、第2次大戦後に続く開国を本気でやるならば、「バイリンガル教育」が不可欠である。日本語を話す機会が少なくなることで文化伝承が危ふまれるという議論はもろろん承知の上である。しかし、新渡戸稲造が1899年に英文で「武士道」を発表したように、いまこそもう一度「日本人とはなにか」を問い直し、それを世界の人々に理解できる言語で語る時期にきているのではないのか。世界から尊敬を集める日本文化を、改めて我々が英語で語り伝える。それはきっと世界で成長を続けるための大きな力となる。いまから30年かけて、世界でもっとも英語が堪能な国民になる。シンガポールや韓国の国民にできて日本人ができないことはないはずだ。これほど英語教育が遅れてしまった理由は、我々大人たちにとってバイリンガル社会が都合が良かったからではないか。それは若い人々の可能性を限りなく狭めてきた。いまから生まれる子供たちに世界で活躍できる可能性を残すことができるのか。我々の覚悟が試されている。グローバルな舞台であらゆる人種と対等に対話できる人材が増えれば、世界に通用するビジネスが日本の中で埋もれていることに気付くはずだ。例えば、日本の医療や介護

農業などのシステムは、現地での人材教育をセットにしたビジネスモデルが構築できるはずだ。ニーズがある国や地域はたくさんある。真の開国が実現できるならば、国土のあり方も変わる。移民が活躍できる場が広がれば、地方のビジョンも異なってくるだろう。例えば、このまま人口減少が続くなら、都市化という世界の流れに乗り、ICT(情報通信技術)を駆使した効率の良いコンパクトシティ人と人口は集約されていくはずだ。しかし、日本文化を深く理解した移民や外国企業が日本の地方や離島にまで行き渡るようなことが起こり、若者たちの流入も促すようになれば、過疎化する地方を「地方分散経営」で再生することができなくなるかもしれない。いま、人口減少を言い訳にして成長をあきらめるなら、若い人々の未来は閉ざされてしまう。日本の素晴らしい文化を世界に伝え、深い信頼関係を築きながら成長するような第3の開国を、日本人にはどうと実現できるはずだ。



Roundtable B

企業のリスクマネジメント

攻めのリスクマネジメントでイノベーションの創出を

リーダーはいま、「リスク」という概念を見直す必要がある。なぜなら、リスクマネジメントに対し偏った解釈があり、「失敗が許されない」というムードが企業や社会に蔓延しているからだ。失敗を恐れては、イノベーションなど起すはしない。

損害や不祥事を回避しようとする。失敗を許さないことはイコールではない。我々は皆、失敗から多くを学びながら成長してきたはずだ。

たしかに、企業活動がグローバル化するなか、カントリーリスクの警戒やCSR経営の高度化、コンプライアンスの強化など、危機（リスク）を回避するための課題は増えるばかりだ。関係する国や地域で起こる不祥事や災害などには、多くの企業が頭を痛めている。また、タイ

での洪水、あるいは東日本大震災など、頻度が少なくとも経営に与えるインパクトが大きいリスクに対するマネジメントなども重要な課題となってきた。

我々はこうした課題に対し、「攻めのリスクマネジメント」で臨みたい。いまある様々な課題に対応することとは、実は強靱な体制を整える大きなチャンスでもある。

「5.11」勇気を持って試みる。本来のリスクマネジメントとは、チャレンジを成功に導き、リターンを得るための計画や手段である。危機を表すリスクに対しても、同じ捉え方ができるはずだ。

とで新たなニーズを掴み、社会的な責任についても再認識できる。攻めの考えでリスクマネジメントを推進すれば、ビジネスチャンスは広がり、企業価値を高めていくことができるのだ。

ハザードリスクから戦略リスク、オペレーションリスクまであらゆる課題に対し、攻めの考えでマネジメントすれば、従業員たちにも使命感が生まれるはずだ。

攻めのリスクマネジメントを支えるのは、やはり企業のフィロソフィーである。どれほど準備や対策を施していても、現場ではリアル通りにいかないと想定外の出来事が必ず起こる。判断を迷うような状況になつた時、正しい方向へ導くのは企業の理念やビジョンである。

リーダーはそれをグローバルに関連企業の一人ひとりにまで浸透させ、攻めのリスクマネジメントを企業の大切な文化として理解させなければならない。

社会の変化と共にリスクも常に変化していく。大切なことは攻めの姿勢を崩さず、社会の変化に対応

しながら事業を変革させ続けることである。高度成長期には変革し続けることができたが、低成長が続くとき、それを難しくさせている。また、組織は築き上げたシステムやルーティーンに満足し、変革の重要性に目をそらしてしまいがちだ。

自戒の念を持って振り返れば、失敗が許されない風土を生み出した原因は我々自身にもある。

いま、リーダーには変革を仕掛ける覚悟が求められている。自らが旗を振り、軌道修正しなければならぬ。世界で戦うために、そしてイノベーションを創出するために、攻めのリスクマネジメントを企業の文化として定着させていく。

はたして、日本は人口減少というリスクをどうマネジメントしていくのだろうか。我々企業のリーダーは、成長をあきらめはしない。若い人々が夢を持ち続けられるよう、たとえ小さな変革でも、果敢にそれを実践しながら成長を続けていく。

攻めのリスクマネジメントでできることは、世界にはまだまだたくさんあるのだから。



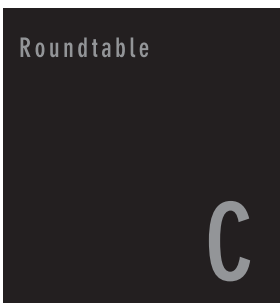
三菱重工業 会長 大宮 英明



ネスレ日本 社長兼CEO 高岡 浩三



ユニチャーム 社長 高原 豪久



東日本旅客鉄道 社長 富田 哲郎



カルビー 会長兼CEO 松本 晃



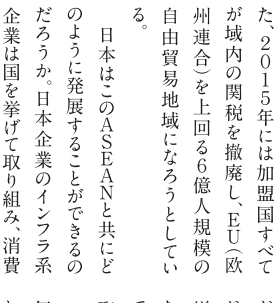
キューピー 社長 三宅 峰三郎



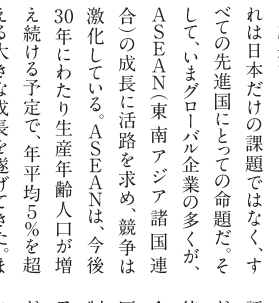
NPO法人J-win 理事長 内永 ゆか子



早稲田大学ビジネススクール教授 大滝 令嗣



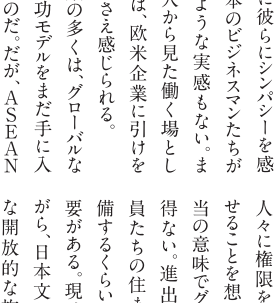
三菱重工業 会長 大宮 英明



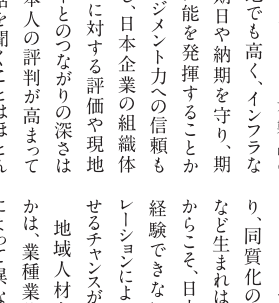
ネスレ日本 社長兼CEO 高岡 浩三



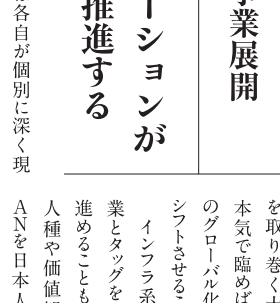
ユニチャーム 社長 高原 豪久



キューピー 社長 三宅 峰三郎



NPO法人J-win 理事長 内永 ゆか子



早稲田大学ビジネススクール教授 大滝 令嗣

Roundtable C

ASEANにおける事業展開

異文化とのコラボレーションが真のグローバル化を推進する

先進国として、これからのように成長することができるか。これは日本だけの課題ではなく、すべての先進国にとっての命題だ。そして、いまグローバル企業の多くが、ASEAN（東南アジア諸国連合）の成長に活路を求め、競争は激化している。ASEANは今後30年にわたり生産年齢人口が増え続ける予定で、年平均5%を超える大きな成長を遂げてきた。また、2015年には加盟国すべてが域内の関税を撤廃し、EU（欧州連合）を上回る6億人規模の自由貿易地域になるようとしている。

日本はこのASEANと共にどのように発展することができるのだろうか。日本企業のインフラ系企業は国を挙げて取り組み、消費



静岡銀行 頭取 中西 勝則



エイチ・アイ・エス 会長 澤田 秀雄



NTTデータ 社長 岩本 敏男



早稲田大学ビジネススクール教授 大滝 令嗣



早稲田大学客員教授 翁 百合



東京海上ホールディングス 社長 永野 毅



早稲田大学ビジネススクール教授 遠藤 功



日本総合研究所理事 早稲田大学客員教授 翁 百合



第一生命保険 社長 渡邊 光一郎

を取り巻く大きな時代の変革に本気で臨めば、企業の考え方を真のグローバル化へと二気にバラタイムシフトさせることができるはずだ。

優秀な人材を引き付けるためにも、企業理念や10年後、20年後のビジョンをしっかりと伝えながら、日本企業が持つ価値を知ってもらう努力を継続する。その10年、20年後に活躍するであろう若い人々に、いまからASEANを体験してほしい。これまでのように日本でのビジネスを習得させてから海外に出しては、バラタイムシフトは起こせない。何より時代の大きなうねりの変化に乗り遅れてしま

地域人材をどう活用していくか。業種業態やビジネスステージによって異なるが、いずれ現地の人々に権限を委譲してすべてを任せると想定してなければ、本当の意味でグローバル企業にはなり得ない。進出企業が連合で駐在員たちの住まいや学校などを整備するくらいの本腰で取り組む必要がある。現地の人々と交流しながら、日本文化を伝えられるような開放的な施設があれば大

君たちが背負うべきミッションは国際色豊かな人脈づくりだ。例えば、国際規格を決める際、団体組織への人脈や有効なロビー活動ができるコミュニケーション能力が有利不利を大きく左右する。そして、国外から日本文化や日本企業を持つ価値を見つめ直してほしい。その価値をグローバルな舞台でさらに輝かせることができるのは、間違いなく君たちなのだ。