

# 早稲田 会議

CEOラウンドテーブル

第6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。6回を数える早稲田会議は、5月12日、13日、14日の3日間にわたりリーガロイヤルホテル東京で開催。過去最多となる38名の論客がテーブルに着き、それぞれの経験と信念に基づき議論を戦わせ、日本が国際社会の中で存在感を放つための方策と地域社会が企業とともに発展する未来像を描いた。その要旨を提言としてまとめ、発表する。また、日立製作所をV字回復でよみがえらせた川村隆相談役による記念講演の内容もあわせて紹介する。

- 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  
東日本旅客鉄道株式会社  
ヤマトホールディングス株式会社

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。



ANAホールディングス 社長  
片野坂 真哉



エイナアイエス 会長  
澤田 秀雄



セブンイレブン 会長  
赤尾 昭彦



中外製薬 会長  
永山 治



ブラザー工業 社長  
小池 利和



三菱造船 社長  
数原 英一郎



ヤマトホールディングス 会長  
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



早稲田大学ビジネススクール教授  
内田 和成



シンクバンク代表  
藤沢 久美



広島県 知事  
湯崎 英彦



早稲田大学ビジネススクール教授  
根来 龍之

## Roundtable

### 国のグランドデザイン

### 企業が地域と協働で 日本らしい国の未来を描く

人口減少や財政難に苦しむ日本の地域を誰が救うのか。急速に進む人口減少により地域経済が成り立たなくなる危機的な状況であるにもかかわらず、都市部の企業も市民も、また地域に暮らす人々でさえ他人事のように考えているのではない。いま真剣に地域活性を模索しなければ、日本の国土の多くが休眠地になってしまう。理想を言えば、各地域がオリジナリティーあふれる夢を描いて自ら立ち上がることが一番である。しかし、そんな体力や資産が

ある地域はほんのわずかだ。日本の各地域に魅力あふれる文化が息づき活気あふれていることは、グローバルで戦う日本人にとって誇りであり、精神的な支えともなっている。文化を守りながら新たなビジョンを描いて立ち上がろうとする地域のために、企業はもつと貢献できるはずだ。例えば、企業から若く優秀な人材を地域活性のプロジェクトに参画させる、あるいはさらに踏み込んで既存のインフラや本業を活用しながら行政や地域とのかかわりを深めていく。また、経営に苦しむ地域の事業の経営に参画したり、様々な企業が連携して社内ベンチャーを一つの地域に集めたベンチャーレジスを創設する。日本医療の未来のために企業が連携すれば、高度医療を集約した巨大メディカルセンターを日本の主要地域に設置することも不可能ではないだろう。大切なことは、人材や資金を継続的に投入して地域プロジェクトとかがわり続けることだ。企業にとって、地域とタッグを組むメリットは多い。事務所や従業員の住宅賃料など様々なコストは低く抑えられ、貢献した地域ではブランド力が高まり、

それによって優秀な人材が企業に集まってくる。また、外国人労働者が多い地域などは、若い人々が多様な文化や思想と触れ合う格好の場だ。多様な個性が地域の魅力で、それを一掃にする必要はない。しかし、いまの県単位でそれぞれがビジョンを描こうにも、人口や財政規模があまりにも小さすぎる。道州制がかなわないのであれば、企業が首頭を取って周辺地域をつないでいくことを検討すべきだろう。また、各地域の労働人口を確保するためにも、外国人をさらに受け入れる体制が必要だ。国には、就労ビザなどの高度成長期につくられた古い規制やルールの見直しが必要だ。これからの地域を豊かにしていくのは、夢を持った若い人々だ。20年、30年先といった長期的視野で、日本の地域の将来を想像してみてもいい。外国人による外からの意見に耳を傾けることも大切だ。自分たちでは気付かない日本の素晴らしさを再認識させられる。こともっと多いだろう。地域と企業、外国人も含めた若い人材がタッグを組めば、日本の新たな姿が見えてくるはずだ。

日本はいま、人類がまだ回答を得ていない多くの難問に直面し、経済や社会の新たな枠組みを構築していかなければならない岐路に立つ。早稲田大学は2012年に「Waseda Vision 150」を策定し、大胆な大学改革に取り組んでいる。「グローバルリーダーの育成」独創的研究の推進「地域社会との連携の



早稲田大学総長  
鎌田 薫氏

強化」進化する大学の仕組みの創設」という目標を掲げ、アジアのリーディングユニバーシティとして発展し続けていくことを宣言した。企業や大学、地域、国、そして地球社会のインベションは、いまある姿を未来のあるべき姿へと変えていくことだ。大学は未来を担う人材を育成し、未来を開く研究を積み重ね、そして実業界がその成果を有効に活用する。早稲田会議がこうした連携を促し、これからの日本のあり方に、新たな光を見出す契機となることを期待する。

記念講演 「日立製作所・川村改革の2000日」  
グローバルビジネスをけん引する  
リーダーを生み出す仕組みへ



日立製作所 相談役  
川村 隆氏

日立製作所は約100年前に、銅探鉱のための機器を製造するベンチャー企業として誕生した。誘導電機からモーター、発電所、鉄道までをすべて自力で開発したことで複合企業となった。複合企業の利点は、世界的な不況の時でも落ち込みの少ない事業があることだ。そうした事業が将来的に伸びる事業を支え、例えば鉄鋼業から原子力へ、そしてコンピュータの開発へと事業の柱を移行しながら成長を続けてきた。しかし、バブルが終わると二十数年間にわたる長い停滞期を経験することになる。悪化した経営を立て直すために、抜本的な構造改革に乗り出した。一番の問題は、次に伸ばすべき事業へ資源を移行することができない体質になっていたことだ。また、事業全体の説明や全体的な意識改革のためグローバル規模で従業員たちと話し

合ったが、「なぜ利益を追求するのか」という問いのあまりの多さに愕然とした。企業の使命は、利益という付加価値を創造して社会へ還元することに他ならない。

我々はグローバルな舞台で戦うことを決めた以上、グローバル標準である営業利益率10%、年成長率10%をきちんと目指していく。また、改革は道の途中だ。まず、外国人を社内での主要ポストに置くなど社内からグローバル化を強力に進め、グローバルビジネスをけん引するリーダーを生み出す仕組みを必ず構築していかなければならない。



広告



清水建設 社長  
宮本 洋一



カルビー 会長兼CEO  
松本 晃



NTTデータ 社長  
岩本 敏男



三井倉庫ホールディングス 社長  
藤岡 圭



ニコン 会長  
木村 眞琴



第一生命保険 社長  
渡邊 光一郎



早稲田大学ビジネススクール教授  
平野 正雄



日本総合研究所 副理事長  
翁 百合



LIXILグループ 社長兼CEO  
藤森 義明



テラモーターズ 社長  
徳重 徹



スター精密 社長  
佐藤 肇



静岡銀行 頭取  
中西 勝則



日本電子 社長  
栗原 権右衛門



日本交通 社長  
川鍋 一郎



日華化学 社長  
江守 康昌



早稲田大学ビジネススクール教授  
大滝 令嗣



早稲田大学ビジネススクール教授  
遠藤 功



ユニチャーム 社長  
高原 豪久



ネスレ日本 社長兼CEO  
高岡 浩三



キュービー 社長  
三宅 峰三郎



アスク 社長兼CEO  
岩田 彰一郎



リクルートホールディングス 社長兼CEO  
峰岸 真澄



ライオン 社長  
濱 逸夫



三菱ケミカルホールディングス 会長  
小林 喜光



早稲田大学ビジネススクール教授  
内田 和成



早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授  
川本 裕子



ボストンコンサルティンググループ シニアパートナー  
杉田 浩章

## Roundtable B

### コーポレートガバナンスとグローバル戦略

#### グローバル化の真髄は信頼感を世界に届けること

言葉尽くして積極的に語りかけていくべきだ。仮にROE(株主資本利益率)が低いとしても、ROE以上に重要な戦略的要素があるのであれば、それを株主にきちんと説明することが大切だ。社外取締役に対しては、密接なコミュニケーションを、社内人間が持ち得ない客観的な視点で、経営の正常化に大きく貢献してくれるはずだ。もちろん、社外取締役にもこれまで以上に高度なスキルを求めたい。

海外投資家の比率が増える中で、日本企業は変革の岐路に立っている。上場していれば株主の約3割が外国人という状況でも、もはやグローバルゼーションと無縁でいられることが不可能である。それは企業だけでなく日本社会や個人も同じである。すべての日本人の意識がもっとグローバルにならなければ、世界の中で孤立してしまうだろう。

モブクリで早くからグローバル化を進めてきた企業には、そのノウハウもかなり蓄積できている。だが、企業体そのものの真のグローバル化は、まだ途上段階にある。その大きな要因は「人材のグローバル化」がいつかに進ま

いま、日本企業の経営環境が大きく変化している。会社法の改正により社外取締役を設置することが義務付けられるなど、経営の透明化が求められている。多くの企業がガバナンスの改革を行い、経営の質や透明性を高めることで、リスクにも強い体制を構築しようとする。

改革で徹底すべきは「エクスプレイン(説明)の強化」だ。まず、顧客や従業員、地域社会、株主、マスメディアに対して、数字だけでは伝えきれない企業文化や理念、そしてそれに基づいたビジョンの説明が重要だ。リーダーが

ないことにある。日本人自身の意識のグローバル化と優秀な外国人を日本に引き寄せる人種のグローバル化、そのどちらも順調にいくには、主要なポストに外国人を据えるくらいの強い改革が必要だ。グローバル人材を経営層に迎えるためには、経営層の報酬制度も見直さなければならない。外から加わるタレントが経営者や幹部社員の待遇を魅力的に感じなければ優秀な人材は集まらない。

日本企業には、世界に大切な価値を届けるという使命がある。それは日本人の「インテグリティ(誠実)」「エシックス(倫理)」、高い品質や安全・安心へのきめ細やかな配慮に込めて世界に提供することだ。その活動を継続しながら、世界の中に日本の信頼感を高めていく。それが日本企業のグローバル化の真髄である。

日本人や社会全体がグローバル化に対し、真剣に取り組まなければその使命を果たすことはできない。若者が使命を胸に、世界でリーダーシップを発揮できるように、企業トップ自身がグローバル化の旗振りをしていく。

## Roundtable C

### 中堅企業の成長戦略

#### 垣根を越えた連携に挑戦し日本の組織力で世界を制す

を中心とした企業の連携が盛んで、それは競合する企業との連携にまで発展している。中堅企業同士や大企業、ベンチャー企業、そして様々な分野との連携は新たなビジネスモデルを生み出す可能性を十分に秘めている。

インターネットやアプリ分野のビジネスが次々と既存のパラダイムを変えていく中、独自の強さは残しながら、多様化を図らなければならない。外国人を採用するなどダイバーシティ強化による人材の多様化を図る一方、同業や異業種、異業態との連携を強めていきたい。技術やビジネス領域の可能性を広げるだけでなく、優秀な人材を獲得するためにも、中堅企業ならではの強みを活かして社会に示す必要がある。

大企業には無い中堅企業ならではの強みとは何か。一つは無から有を生み出すことに挑戦し続けること。また、身軽さから変化の対応力が高く、実行や意思決定のスピードも速い。事業をスタートさせるにも、また将来収益が見込めない事業からの撤退も実に早い。

日本と同様に中堅企業が多く存在するドイツでは、産学官

日本の中堅企業は、ターニングポイントに立っている。その多くは地域に根ざした独自の技術やサービス、そしてビジネスモデルを構築することに成功し、国内経済の中でも重要な役割を果たしてきた。しかし、技術や分野を特化したことで製品・サービスの開発によるイノベーションは起これども、協働などかオーブンイノベーションを創出する機会がなかなか少ない。

日本と同様に中堅企業が多く存在するドイツでは、産学官

この大きな強みだ。ドイツには、高い技術を持つ中堅企業に敬意を持って表す「ミテルシュタット」という言葉がある。主に家族経営の企業だが、ドイツ経済が驚くべき強さを維持するのはこの「ミテルシュタット」にあるからだといわれている。従業員とその家族もここで働くことを誇りにし、我々日本の中堅企業も「ミテルシュタット」の肩を並べる存在感を世界に示せる独自のビジネスモデルを構築しなければならない。

## Roundtable D

### コーポレートベンチャー

#### 日本発のイノベーションで世界のパラダイムを変革する

もちろん技術力はこれまで以上に高めなければならない。だが、いまのモノづくりでは既存の技術が企業の事業領域を決めるのではなく、顧客や社会の潜在的な問題を解決するための技術を開発することが重要となってきた。生活者や社会の潜在的な問題や課題を発見し、他社が真似できない技術や仕組みでその解決策を提供するのである。

「イノベーション創出のため」という社会に広がる使命感が、古い商習慣やルール、流通の仕組みなど、高度成長期のビジネスモデルの変革を加速させている。新たな事業が本業を凌駕(りょうが)する企業や、競合企業が資本関係を超えた協働に乗り出すような企業内のイノベーションも活発化している。

また、企業は内なるイノベーション創出のための仕組みに積極的に取り組むべきだ。多くの企業がイノベーション創出のためのアイデアコンテストを実施し、有望なものは社内ベンチャーへと引き上げる。だが、従業員全体のマインド変革やイノベーション創出をけん引するリーダーの育成、失敗を恐れる風潮をどう

イノベーションがもたらす最大の効果とは何か。それは、社会のパラダイムを新たな仕組みへと変えながら、企業の古く体質をも大きく変革することだ。

例えば、この10年で製品開発の主軸は、R&D(Research and development)からR&M(D(Research and Market Development))へと切り替わった。いま製造業は市場を創出するような高度なマーケティング力を備えていなければ、売れるモノづくりができない。

払拭(はら)するかなど課題も多い。社内ベンチャーに関しては、事業として取り組む場合の評価も変える必要がある。米国内で、数千金(せんご)を夢見(ゆめみ)る多くのベンチャー企業が立ち上がるように、若い人々に「ジャパニーズドリーム」を描かせることが大切だ。大きな収益を上げる事業に発展すればそれなりの報酬が得られるシステムや、成果が出るまでの期間や許容できる損失金額を明確化し、社内浸透させたい。

企業リーダーの役割は、イノベーターとしての資質を持つ人材を社内から発掘する一方、従業員たちのマインドや発想を企業理念に立ち返らせることだ。日本企業の企業理念は、社会の問題解決を目指すことを誓う、素晴らしいものばかりだ。理念に基づいた自社にしかできない新たなチャレンジを奨励し、また、小さなうちに失敗を発見できる体制も構築していく。若い人々が「失敗の経験こそ成功の力となる」と組み、イノベーションへの取り組みの中で実感してほしい。日本初のイノベーションが、いづれ世界のパラダイムを変革する日のために。

NTT Data

JR東日本

広告