

Roundtable **B**
ダイバーシティ

日本企業がダイバーシティに積極的に取り組む目的とは何か。答えは2つある。一つは、企業の中にイノベーションを引き起こす多様な人材を揃えることである。もう一つは、多様な個性が活躍できる風土を築くこと、日本社会の変革を促すことだ。

日本企業や社会の最大の欠点は、個性が生かされない組織の風土や社会システムにある。単一民族の、しかも男性中心の組織でグローバル化を進めても、それにはやはり限界がある。人口減少への対応が喫緊の課題だからという理由で、女性や外国人労働者を強引に組織の中に組み入れても、多様化はすれども多様な輝きを放つことはない。これまで女性や障がいを持つ人々の才能に目

を向けず、彼らが活躍できる風土やシステムを企業内や社会に確立できなかったことを反省しなければ、多様化は形だけのものになってしまう。

多様化が進む段階では、公用語や意思疎通の問題からビジネス効率は一時的に悪化することもあるかもしれない。これまでも時間制約や習慣の違い、異なる労働力を機能させ

多様化でイノベーションを促し
日本社会の変革を目指す

るために、人事評価の進化なども必要となるだろう。

しかし、日本企業は自らの意志で真の多様化を実現し、それを成長の糧にできるはずだ。なぜなら、ダイ

バシティは「人と人が築き上げる信頼関係」で成り立つものだからだ。日本企業は海外でビジネスを展開する際、その信頼関係を積み重ねてビジネスを浸透させてきた。次は日本の社

会ですれを実践する段階だ。

「外国人が増えれば日本文化が維持できない」という意見がある。しかし、文化は変化する環境に磨かれて新たな文明を創出するものだ。日本文化が根底に流れる各社の企業理念は、異端児や異文化が集まるカオスな社会で磨かれることで、グローバルな組織をマネジメントする力を持つはずだ。

人口減少は多くの先進国が抱える問題で、最も早くそれを迎える日本社会は世界が注目している。日本社会ははたして多様化によるイノベーション創出の循環を実現できるのか、新たな信頼関係を築くことができるか、我々の覚悟が試されている。

Roundtable **A**
経営者育成

社長に就任して最初に考えるべきことは、次のリーダーをどう選び、どう育てるかだ。企業リーダー候補を見極める条件とはいったい何か。自社の歴代の社長たちを振り返ってみると、1つの答えが見えてくる。

それぞれの企業では、いつの時代も成長ステージに最も適したリーダーが指揮を執っており、そのタイプは実に様々だ。それは、時代ごとに企業や業界が抱える課題や役割が異なり、必要とされるリーダーとしての能力や資質も異なるからだ。つまり、企業が置かれた「時代性」が経営者を決めてきたのだ。

この場で議論するリーダーのタイプが様々であるよう、各社が描く未来のリーダー像も多彩である。ただ、グ

ローバル化する企業組織を取りまわす経営者として必要な資質が1つある。それは「Integrity（高潔性）」だ。指示命令や統制型のこれまでのリーダーシップだけでは、グローバルな組織を

ターニングポイントを迎えている。上場企業の企業統治の指針であるコーポレートガバナンスコードの策定により、今後の後継者選定のプロセスはより公平さと透明性が求められるようになる。リーダーが後継者選定を主導すべき

「バトンを引き継ぐリーダー次第で、企業の未来は大きく変わる。公正さや透明性が求められるとはいえ、企業の未来を見極めることができないリーダーが後継者選定を主導すべきである。次代を担う新たなリーダーが社長の座に就いた時、やはり後継者選定にきつと悩むはずだ。その時には、企業が置かれた状況を見つめ直し、夢ある未来を思い描いてほしい。答えは必ずその中にある。」

経営者を決めるのは「時代」
信念あるリーダーが世界を繋ぐ

マネジメントすることは難しい。自ら信念を持って行動し、時には自社の過去を否定することのできる勇気を持ったリーダーシップを求められる。

日本企業の後継者選定は、大きな

- 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
ヤマトホールディングス株式会社

「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。7回目を数えるこの早稲田会議は、5月10日～13日の4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46人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、国内で多様化する人材を企業が活用しながら発展する未来像を描いた。その趣旨を提言としてまとめ、発表する。また、通販大手ジャバネットたかたの創業者である高田明氏による記念講演の内容もあわせて紹介する。

第7回
CEOラウンドテーブル
会 早稲田
議

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。

記念講演

夢を持ち続け日々精進

夢を語る言葉には、
社会を変える力がある



A and Live代表
高田 明氏

スタジオでモノを販売してきた人生を振り返り、「いまを全力で生きる」「伝えることの大切さ」「情熱を持ち、夢を語り続ける」ことがビジネスを成功させる原動力だったと感じている。

いまを全力で生きていけば、未来の変化も予測できるようになる。失敗した時には、どうすれば売れるかを全力で考え続けてきた。そして、伝えることの大切さに気付いた。商品の魅力を伝えたいと心から願えば、声に張りが出て表情が豊かになり、身体が自然と動き出した。全力で伝えることができたと感じた時、注文が殺到すると分かった。

1つの目標が達成できると、次の目標ができる。それは他人と比べたり、誰かに影響されて立てる目標ではない。自分自身が挑戦したくなる目標を掲げ、それを達成することを習慣化させることが大切だ。

企業経営で大切にしたいのは「ミッション（使命）」「パッション（情熱）」「アクション（行動）」の3つだ。「会社は誰のためにあるのか」ではなく「すべての人のために何をやるか」をずっと考えてきた。情熱を持って夢を語り続けてきた。そして夢を語る言葉には企業を変え、社会を変える力があることを実感した。ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）が普及して言葉を発することが少なくなった若い人々には、自らの声や体を精一杯使い夢を語ってほしいと願う。

広告



ヤマトホールディングス 副社長 鳥井 信宏
産業革新機構 会長 志賀 俊之
サイボウズ 社長 青野 慶久



清水建設 会長 宮本 洋一
JSR 社長 小柴 満信
リエンタラッド 会長兼CEO 加賀見 俊夫



丸紅 会長 朝田 照男
東京海上ホールディングス グループCEO 永野 毅
JXホールディングス 会長 木村 康



阪急阪神ホールディングス 社長 角 和夫
第一生命保険 社長 渡邊 光一郎
損保ジャパン日本興亜ホールディングス グループCEO 社長 櫻田 謙悟



シンクタンク・ソフィアバンク 代表 藤沢 久美
品川女子学院 校長 漆 紫穂子
ヤマトホールディングス 会長 木川 眞



一橋大学大学院 教授 菅野 寛
三越伊勢丹ホールディングス 社長 大西 洋
三井住友銀行 頭取 國部 毅



早稲田大学ビジネススクール 教授 川本 裕子
広島県 知事 湯崎 英彦



早稲田大学ビジネススクール 教授 大滝 令嗣

いまの時代はこれまで想像しなかった災いが次々と起こる。取引先の部品メーカーの不具合で自社製品はリコールとなり、海外工場の不純物混入で生産ラインがストップしてしまう。

こうした事態のすべてを未然に防ぐことはできないが、リスクを評価する、あるいは起きた場合の対策をあらかじめ想定しておくことはできる。

いつ起こるか、あるいは起こらないかもしれない対応に労力やコストを費やすことについて後ろ向きになりがちだ。しかし、それはステークホルダーを守り、事業を未来へつなぐための大切な投資である。リスクは企業経営を進化させるのだ。

リーダーはあらゆるリスクアセスメントをきちんと把握し、リスク対策の陣

頭指揮を執り、従業員の危機管理意識を高めることに注力すべきだ。マニュアル作成やリスク発生を想定した訓練に魂を込め、「必ず会社を守る」という覚悟を示すことで、グローバルを含む全従業員にリスクマネジメントの意識を浸透させることができる。マニアルは現場を交えて定期的に確認し、常に進化させていくことが大切だ。また、事業ポートフォリオを見直す際、

企業を取り巻くリスクは多様化し、拡大を続ける。一方で、グローバル化を進めれば子会社の不祥事や贈収随、独禁法抵触などの危険が伴い、IoTで様々なものがインターネットにつ



いま、世界中の企業がIoT(モノのインターネット)やビッグデータ、AIなど、最新のデジタル技術活用によるイノベーションを巻き起こそうとしている。このイノベーションによって起こる変化はこれまでとはまったく違うスピードで、社会やビジネスモデルを大きく変えるはずだ。

世界中の企業が新たなデジタル技術の波に乗りようと考えているなか、日本企業の競争優位はどこにあるのか。それは、「異なる価値の融合で、日本らしい価値観を生み出す」ことではないか。異なる素材を組み合わせ、どちらの長所も引き立てる和食は、いまや世界を魅了する存在となっている。また、和洋折衷のように異文化を取り入れる際にも、常に日本的な価値と

融合させながら新たな価値を創出してきた。グローバル戦略での現地最適化という発想にも役立つ。世界でイノベーションを起こす重要なファクターとなるだろう。

社会貢献をビジネスの基本とする「三方よし」の精神性なども、資本主義経済に陰りが見え始めたいま、世界のステークホルダーと絆を深める重要な要素だ。それがジャパン・ブランドの強みでもある。

社会を変えようとするのは人である。人が技術をつなぐ人々の暮らしやビジネスを担うのだ。これから社会やビジネスでイノベーションを巻き起こせるよう、M&Aやオープンイノベーションを積極的に進めることも大切だ。もう我々は変化の真っただ中にあるのだ。足踏みをしている猶予はない。

きにくいことだ。しかも、日本人はデジタル技術が及ぼす社会変化のスピードを過小評価しがちだ。インターネットやモバイルメディアが登場した時には、その急速な浸透に我々は懐疑的だった。これからは社会やビジネス環境の変革は、もつとドラステックなものになる。



日本企業は、世の中を変える壮大なイノベーションを目指すべきだ。日本企業はイノベーションに対する苦手意識は、ビジネス創出の発想の相違が大きな原因だ。これまで日本企業は「顧客の目の前にある課題を解決する」こと、つまり手を加え再生させるリノベーションが得意で、既存商品・サービスの進化やリニューアルでビジネスを拡大してきた。

一方、イノベーションは「顧客が気付かないような課題を発見し、解決策を提示すること」である。顧客の潜在的な課題にどうアプローチするか、という発想だ。では、どうすればリノベーションをイノベーションへと切り替えることができるのか。

まず顧客の目の前にある問題や

競合他社の動向をいったん視野から外し、顧客のライフスタイルや社会間題など具体的には表れてこない課題を発見する訓練をすることだ。「世間を変える」という野心も必要だ。

からだ。これまで日本の市場が豊かだったことが日本企業のイノベーションの発想を小さくしてしまった大きな原因だが、同じように国内市場に成長が望めない韓国や北欧の企業は、

ほとんどの事業をグローバル展開ありきで計画している。

日本企業が最も苦手とするのが、働き方のイノベーションだ。これを変えていくためには、リーダー自身が働

き方を改革することだ。また、人事評価制にもメスを入れる必要がある。仕事の大部分を人工知能(AI)が担うようになれば、ビジネスの中心になり、イノベーション創出の中心となる有能な人材への投資も必要だ。

企業改革はリーダーの責務だ。リーダー自ら組織内にイノベーションを起こせば、旧態依然としたビジネスモデルや従業員の意識は「一気に変革する。また、たとえ既存のビジネスモデルが消滅する可能性があっても、イノベーションにチャレンジする勇氣をリーダーが示せば組織は必ず変わり、世界を変えるイノベーション創出につながるはずだ。

