

「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、今年も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。8回目を迎えるこの早稲田会議は、5月8日～12日の5日間にわたり、リーガロイヤルホテル東京で開催した。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、大きく変化する社会を成長につなげる未来像を描いた。その趣旨を提言としてまとめ、発表する。また、世界をリードするコンサルティング会社のポストコンサルティンググループのグローバルCEOのリッチ・レッサー氏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、第一生命保険株式会社、ヤマトホールディングス株式会社

CEOラウンドテーブル

会 早稲田 議

〔第8回〕

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。

記念講演挨拶

総長 挨拶

早稲田大学 総長
鎌田 薫氏



早稲田会議の提言が
明るい未来へ社会を導く

いま早稲田大学は、Waseda Vision 150と称する将来計画の下、「人間力・洞察力を備えたグローバルリーダーの育成」「未来をイノベーションする独自の研究の推進」「社会連携の強化」「大学のガバナ

記念講演

New Globalizationと
企業経営、次なる段階へ

ポストコンサルティンググループ グローバルCEO
リッチ・レッサー氏



プロダクトビジネスから
ソリューションの時代へ

グローバル化は世界すべての企業が直面する課題だ。この10年の世界経済の成長鈍化によりグローバル化は後退したという声もあるが、「UBER

企業は何のために存在するのか。その解は明快だ。企業はいつの時代も、社会に貢献するために存在する。いま日本企業は、その解が示す真の姿を求め経営体制を革新しようとしている。それは日本企業を取り巻く「社会」のパラダイムが変わったからだ。グローバル化が拡大する新たな日本に貢献するために、これまで日本での成功体験を捨て去る覚悟で新たな経営スタイルを手に入れる必要がある。いま日本企業はグローバルな社会に何を貢献すべきかを見極めるために「多様性」を備えようとしている。それぞれの企業はダイバーシティを重視し、女性や外国人を重要ポストに積極的に登用するようになり、組織の多様化は着々と進んでいる。しかし、それを指揮する経営自体はどう進化すべきなのか。右に倣えて欧米型経営を模倣することに真意があるのか、それとも日本型経営の利点をもっと生かすべきなのか。変化を続ける社会を見据え、常に問い直すことが重要だ。その役割を果たせるのが社外取締役である。過去の栄光にしがみつき手放せない事業からの撤退や、社外から

社外からの多彩な視点で
企業の強みを最大限に引き出す

Roundtable A 社外取締役の活用

必要とされているにもかかわらず予算を増やせていない分野など、経営層の一員として企業の強さと弱さを、多様な社外視点で指摘できる存在だ。つまり、社外取締役を積極的に活用できるかどうかで、経営の進化は決まる。そうした実践的な社外取締役として活躍する人材はもっと多様化すべきだ。経営のバトンを次世代にないだ会長や相談役の職務に就く人々や金融機関、投資家などの活用も客観性の高いガバナンスの構築を強力に促進する。多彩な視点は企業の強みを最大限に引き出す力を持つ。これから企業が貢献すべき社会の姿はさらに複雑化する。欧米型経営も日本型経営も、進化を続けなければ社会の中で存在意義を示すことができなくなる。大切なことは社会の変化に対応するのではなく、自らが貢献すべき社会をそれぞれの企業がきちんと描くことだ。はたして変わり続ける勇気を持つことができるか。揺るぎない真理は、それぞれが掲げる企業理念の中にある。



三井物産 社長
松崎 正年



早稲田大学 総長
鎌田 薫



早稲田大学 総長
鎌田 薫



三菱商事 社長
小池 利和



目黒区 区長
今村 隆郎



大和証券グループ本社 社長
日比野 隆司



日本総合研究所 副理事長
翁 百合



三菱UFJ銀行 社長
小林 喜光



丸紅 社長
朝田 照男

新しい社会の主役は自立した個人
「並存力」で未来を拓く

グローバル化とデジタル革命は、既存のパラダイムを次々と変革しながら、新しい社会を創り出すとしていく。それは人々が幸せに暮らせる社会なのか——いまを生きる私たちに重大な責任がある。

様々なパラダイムの変革の中で、見過ごしてはいけないポイントが3つある。1つは人工知能(AI)やモノがインターネットとつながるIoTが多岐の労働を機械に置き換え、人々の人としての働き方を変えてしまうことだ。2つ目は、シェアリングやオークション、フリーマーケットなど、ビジネスモデルの変化や新たな潮流が、グローバルな動きにもかかわらずGDPには反映されないこと。3つ目はデジタル化の波がグローバル化の波と相まって、予想を超えるスピードでこれまでの常識や既存のルールなどを変えていることである。国境や国家という概念もその変化の枠の外ではない。

Roundtable B 新しい社会

か、その関係は逆転した。いまはそれぞれの個人が強くなるのが企業の発展につながり、それが国を強くする。国の役割も変わる。社会の変化に適応しなくなった規制の見直しと、働き方の変化を支えるセーフティネットの構築は急がなければならない。変化をリスクにしない仕組みづくりは国にしかできない役割だ。様々な変化を日本企業は成長につなげることができるか。そのカギを握るのは「並存力」だ。明治維新のように、自国文化をうまく並存させ、さらに磨きをかけてのが日本人の強みだ。世界の人々が「デジタル化に人間はどう共生すべきなのか」という命題と向き合っている。日本人が持つ並存する力と社会に根ざした道徳心は、きっと正しい関係を構築できる。社会が大きく変化するなかでこそ、若者たちに輝きを放ってほしい。変化には必ずチャンスがある。並存力を発揮し、自立した個人がお互いを思いやることこそ、社会を幸せへと導く第一歩だ。

広告



第一生命保険会長
渡邊 光一郎



東日本旅客鉄道副社長
小縣 方樹



三井信託会長
佐藤 肇



三井会長
木村 眞琴



早稲田大学ビジネススクール教授
浅羽 茂



AEGIS 会長
程 近智



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
平野 正雄

反グローバリズムの流れに対し
ジャパングオリティで世界を繋ぐ

欧米を中心に反グローバリズムの風潮が強まるなか、日本企業はなぜグローバリゼーションを推進し続けるのか。それはすでに成熟したグローバルマーケットがあるから。世界は情報でつながり、そこには新興企業があつたという間にグローバル化を実現できるビジネス環境がある。

いまグローバル企業に与えられた命題は、「世界に対し何が貢献できるか」である。それに対し日本企業は「ジャパングオリティ」が強みだ。高い精度の品質管理や効率化、ミスの少ない運営などで現地の人々の暮らしやビジネスの進化に貢献できる。ただ、それらがすべての国や地域に必要とされるものかと思ひ込むのは危険だ。必要な品質や効率化などはそれぞれの事情で異なり、自慢の技術やシステムは「グズ」に合っていないれば競争力を失う原因にもなる。ローカル最適化を実現するために、時には自らの技術を否定する勇気を持つことも必要だ。現地のニーズにきちんと耳を傾け、要望通りに最後までやり遂げる生真面目さこそ、ジャパングオリティの最大の強みだということを忘れてはならない。

グローバリゼーションが社会に果たす使命とは、世界から貧困を無くし、平均寿命や生活水準を引き上げ、それぞれの

Roundtable C グローバル経営

国や地域を豊かにすることに。しかし、いまの反グローバリズムの流れの背景には働き過ぎた利己主義が見て取れる。安い労働力だけを目的にグローバル化を進めたことで先進国内には格差が生まれ、社会に歪みが生じたのだ。

そうした反グローバリズムの流れのなかで、日本企業が世界で果たすべき役割はたくさんある。売り手と買い手、社会の発展を考える「三方よし」の精神が根底に流れるビジネス慣習や育成型の雇用システムなどは、進出する地域社会の発展に貢献してきた。

大切なことは、他国や自国の社会をどう豊かにしようとしているのかを企業のリーダーが明確に示し、組織全体がビジョンを共有することだ。グローバリゼーションの主役は、英語が堪能で交渉力に長けた人材ではなく、企業理念をきちんと世界に伝えることができるすべての従業員である。日本で働くすべての従業員が常にグローバルな視野でビジネスを考えるようになったとき、日本企業は初めて真のグローバリゼーションの歩みを進めることができ、ジャパングオリティにさらに磨きをかけて、世界の人々を幸せに導くために、いまこそ日本企業がリードするべきだ。



トヨタ会長兼社長
澤田 秀雄



一三 R&D 社長
小柴 満信



日本通商会長
川鍋 一朗



ジャパネット社長
大越 博雄



二重車庫会長
大宮 英明



三井 R&D 社長
高原 豪久



ライオン社長
濱逸夫



早稲田大学ビジネススクール教授
菅野 寛



早稲田大学ビジネススクール教授
川口 有一郎

デジタル革命の本質は
社会に新たな価値を生むこと

デジタル革命の本質とは何か。それは社会に新たな価値を生み出すことだ。例えば、いまは企業が反社会的な行動をとればすぐにSNSで拡散され、社会が求める方向へと軌道修正を余儀なくされる時代になった。スマートフォンの普及が身近になったことで個人が社会を変える力を持ったのだ。これもデジタル革命によって社会に生まれた新たな価値の1つだ。こうした変化はこれからは加速するところ。そこには必ずイノベーション創出のチャンスがある。新たな価値をいち早く見極めることが重要だ。

AIやIoT、自動運転などは夢のある社会の創出をけん引する一方、いまある人間の仕事を多く奪ってしまうという大きな課題も抱えている。企業のリーダーがまず考えなければならぬのが、自動化やロボット化による失業者の救済だ。製造部門や経理、人事だけでなく様々な部門で、仕事が次第にデジタルに置き換わっていく。大手企業からシステムベンダーに進むことが予測されるが、そこで役割を失った技術者を求める企業は多い。人材の流動化を促し、最適な就職先へ転職できる仕組みの構築が重要だ。

Roundtable D デジタル革命

架が急務である。また、新たな仕事を希望する人に対する再教育の場も必要だ。これは各業界や国、教育機関が一体となって取り組むべき喫緊の課題である。

テクノロジーを使う仕事はデジタルに置き換わるのだから、人しかできない仕事はより人が必要とするはずだ。介護や福祉、教育などの分野に優秀な人材が再就職できる仕組みをつくる一方、芸術やスポーツ、小説、アニメ漫画のような心を動かす力を持つ分野のビジネスの価値をどう高めていくことができるのか。テクノロジーの専門家ではなく、企業リーダーがコミットすべきテーマだ。

企業を取り巻く環境はこれから大きく変わり、業界再編はあらゆる分野でさらに激しくなる。いま我々の目の前にある現実、30年前の予想をはるかに超えたものだ。物心が付いたときからスマホやタブレットで世界とつながる人々が社会や企業の中心を担うころ、AIやビッグデータが巻き起こす大きな変革と向き合うことになる。決断に迷うこともあるだろう。目指す方向に「人々の幸せ」を描けたのなら、迷わず進むべきだ。

日本企業は、個人の能力を最大限に生かす場へと変革しようとしている。それは失われた20年での組織の中で蔓延した「失敗が許されない」というムードを払拭し、チャレンジ精神を取り戻すためだ。それはグローバルな競争力のカギとなる。

いま、日本人に欠けている能力は「選択する力」だ。いつの間にか企業に就職する力が「ゴール」となり、企業が決めたレールの上を歩く人生に不満を抱かなくなった社会の風潮を、いま企業は変えていくとしている。

企業が積極的に実施する働き方改革は、個人が働き方を選択する機会を増やそうとする試みだ。IT企業などが斬新な働き方を実践するなか、大企業も働き方の多様化へと舵を切る。自らの成長や仕事のビジョンをきちんと描き、そのためにはどんな職種や働き方が必要かを考えてほしい。いま所属する企業にそれが無いのであれば、新たな場所を探すべきだ。企業は個人が活躍する場であり、もはや終身雇用や年功序列といった安定をもちたものではない。

日本には老舗企業からグローバル企業、外資系やベンチャーなど、多彩な企業が

Roundtable E 働き方革命

描けている。「自分が成長できる企業はどこか」という視点で見れば、働き方の選択が必要なのは、企業や国も同じだ。企業はグローバリゼーションやデジタル化の波をどう成長につなげるのか。国は人口減少社会の活力を移民に頼るのか。それとも少数精鋭の新たな成長戦略を打ち立てるかを判断しなければならぬ。企業や国の判断がもたらす結果に希望が見えなければ、個人は理想の働き方を海外に求めるだろう。

個人を強くするのは、いつの時代も教養だ。古代ローマで生まれたリベラリッツは、自由人として生きていくために身につけるべき諸学問として誕生したものだ。自らが成長できる場所を選ぶ基準も、目指すべき社会のあり方を思い描く力も、備えた教養が確かな基準となる。

個人が強くなればチームワークが弱まると懸念する声があるかもしれない。だが、日本企業の強みである強固な組織力は、個人の強さが支えるものであり、企業のフィロソフィが一人ひとりの個人を強くつなぐものだ。個人が輝き、力強く未来を切り開いてほしい。

「選択する社会」が
強い個人を輩出する



静岡銀行頭取
中西 勝則



Psych Aviation 社長
井上 慎一



アイシー社長
宮坂 学



早稲田大学ビジネススクール教授
川本 裕子



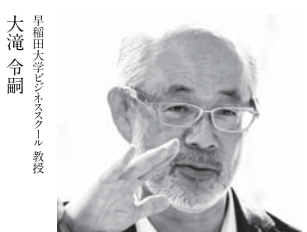
イトコム社長
八馬 史高



SMPホールディングス代表取締役
櫻田 謙悟



三井不動産社長
蒔田 正信



早稲田大学ビジネススクール教授
大滝 令嗣



サントリーホールディングス副社長
鳥井 信宏



メララフレンズジャパン社長
石川 康晴



フオスター電機社長
吉澤 博三



東レ総合ソリューション日本代表
杉田 浩章



※役職は早稲田会議開催時のものです。