

引き際を決め、経営を透明化する

企業経営者になった時、最初に持つべきものは美学だ。美学とは私心を律するものである。組織のトップに立てばその途端に客観視できなくなるものがある。例えば、自らの引き際がそうだ。経営者の使命はシンパルに言えば企業価値を高め、そして企業文化を発展させることだ。業績が下がり続けたり、社内で悪質な不祥事が起これば責任を取り、即座に退任するのが道理である。しかし、組織のトップに立った人間は誰しもそれを自分の手で改善したいと願うものだ。逆に業績が伸び続けているばなおさら引き際が分からなくなる。

引き際は経営者になった時に自ら決めておくべきだ。年数や数字的な目標、事業計画の完遂、あるいは理想の後継者が決まった時など、それぞれが持つ美学を指針にタイミングを決めればよい。引き際を決めるとそれまでのスケジュールが明確になり、意思決定のスピードやその効力も上がる。改革を進める際に、経営者のそうした強い意思が社内に伝わり、マインドの変化も早まるは

ずだ。

一方で、客観的な視点で退任勧告を促すシステムをつくることも重要だ。指名委員会等設置会社であればその役割を指名委員会に任せ、そうでなければ社外取締役を増やして外からの視点で常に経営方針や倫理観を監視してもらう体制をつくることだ。経営には必ず間違いが起こる。それを未然に防ぎ、常に軌道修正を促す仕組みづくりのカギは、ダイバーシティーによる多様化がもたらす透明性にある。

満足感を持って引き際を迎えるためには、後継者がきちんと育っていることが必要だ。バトンをつなぐ後継者育成には規模が小さくともゼネラルマネジメントを経験させることが一番である。経営にはシステムやスキルではどうにもならない場面がいっぱいあり、そこでの経営判断を教えるのはやはり倫理観や美学だということを実感することができる。次世代の経営を担う若者たちがキラリと光る美学を身に付けられるかどうかは、いまの経営者たちの手腕にかかっている。



カセイ株式会社 会長
松本 晃



コニカミノルタ 議長
松崎 正年



サントリーホールディングス 副社長
島井 信宏



J・オイルミルズ 社長
八馬 史尚



マフコモーター 社長
大越 博雄



ヤマハ発動機 会長
柳 弘之



早稲田大学ビジネススクール
菅野 寛



早稲田大学ビジネススクール
川本 裕子

記念講演



資生堂 社長 魚谷雅彦氏

世界で勝てる 日本発のグローバル ビュティイカンパニーを 目指して

資生堂は日本のシンボリックな企業だ。2014年に社長に就任した時、高度成長期のビジネスモデルから脱却できないまま経営削減ばかりが進む、いわゆる大企業病に陥っていた。しかし、様々な現場に足を運び、従業員たちの声に耳を傾けてみると、グローバルビジネスで勝ちたいと思っている人が多く、そのことが私に改革の成功を確信させた。

「資生堂を元気にする」と宣言し、グローバル企業として100年先を見据えた改革に取り組んだ。目標は7000億円だったグローバル連結売上を2020年に1兆円、営業利益は1000億円にすることだ。現場が主体的に改革を実践するには武器が必要だ。増え過ぎた商品ブランドを整理し、マーケティング費用は3年間の累計で1000億円増加した。

改革の中心に据えたのはイノベーション創出とマーケティング力、人材育成だ。イノベーションではシリコンバレーなどのスタートアップ企業とオンラインノベーションを実践し、マーケティングでは、グローバル戦略として「シンク・グローバル、アクト・ローカル」を徹底した。人材教育はダイバーシティーを実践させるために今年の10月より英語の公用語化をスタートさせ、留学制度の復活やビジネススキルなども活用する。様々な現場に活気が戻ると国内事業はすぐにV字成長に転じ、グローバルの売り上げの目標1兆円も3年前倒しで実現した。

企業を変えるのは人である。資生堂には社会から信頼を集める企業文化がDNAとしてあり、従業員たちはそれを愛し、世界に発信したいと願っていたのだ。美は世界を変えられる——そのことを自らが信じ、世界の人々にそれを実感していただけるよう、さらなる高みを目指している。

「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。9回目を迎えるこの早稲田会議は、5月7日～11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。44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、グローバルカンパニーとして躍進する資生堂社長の魚谷雅彦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、ヤマトホールディングス株式会社

CEOラウンドテーブル

早稲田 会 議

【第9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。

超国家的存在として、 世界の絆をつなぐ

企業は国家という枠組みを超える存在となった。日本の企業だからといって日本の社会のためだけに活動しているわけではなく、様々な国や地域に製品やサービスを提供し、雇用も生み出す。国内で活動する企業においても同じだ。いまあるインバウンドをポータルと考えるのではなく、ビジネスなども発展はしない。もはやグローバル化という概念が意味を成さなくなっている。「企業はただ人々の幸せと社会の発展を追求するために存在する」ということを再認識し、それぞれの企業の存在意義を明確に再定義する必要がある。ESG経営への流れの真意もそこにある。

米国の企業の中には短期志向に陥る株主価値経営を避けるため、非上場を選ぶ企業や種類株を用いて株主からの圧力を避けるケースも増えている。一方、新たな大国となつた中国はそうした時代の流れと逆行する国家主導型でイノベーションを創出し、グローバルマーケットを手中に収めようとしている。

日本企業は日本の精神文化に深く根付くユニークな存在であるだけに、自ら多様な社会に身を投じるべきだ。実際に日本企業は凄まじい勢いで様々な国や地域の企業とのM&Aを進め、友好的な統合でビジネスノウハウや人材面でシナジーを得ることに成功している。それは「三方よし」のような日本独自の倫理観や価値観が統合相手とのシンパシーを生み、グローバルなグループ関係の絆をも強く結び付けているからだ。デジタル化が社会を変えていく中、シリコンバレーや新興国のデジタル企業が効率化や利便性を追求し、役割を奪われた人の未来もテクノロジーで解決しようとする。「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の精神が根底に流れ、人の価値を重んじる日本企業が社会で果たすべき役割は重要だ。

欧米企業のような革新的なイノベーションはなくとも、日本の都市のように10年もすれば風景を大きく変えてしまうのが日本企業の特長だ。いまこそ真骨頂であるそのしごととで、世界に存在感を示すときだ。



A&Aホールディングス 社長
片野坂 真哉



NTTデータ 社長
岩本 敏男



静岡銀行 会長
中西 勝則



清水建設 会長
宮本 洋一



第1生命ホールディングス 会長
渡邊 光一郎



大和証券グループ本社 社長
日比野 隆司



ニッセイ日本 社長
高岡 浩二



三菱ケミカルホールディングス 会長
小林 喜光



長計計画 会長
金井 政明



早稲田大学ビジネススクール
平野 正雄



早稲田大学ビジネススクール
浅羽 茂



WASEDA University

広告

ポストンコンサルティンググループ
シニアアドバイザー
御立 尚資



早稲田大学ビジネススクール
内田 和成



豊田通商会長
加留部 淳



ヤマトホールディングス会長
木川 眞



日本総合研究所理事長
翁 百合



旭硝子 社長
島村 琢哉



アスカル 社長
岩田 彰一郎



ストライプインターナショナル 社長
石川 康晴



クライシスは人と企業を強くする

Roundtable

危機管理

クライシス（危機）マネジメントの中心に据えるべきは企業内で共有する倫理観だ。それは企業が掲げる理念に基づくものだが、常に社会常識とリンクしながら進化していなければならない。例えば、ハラスメントと判断する基準が、社会の声に耳を傾けながら少しずつ変化していくようにである。

企業を取り巻くクライシスは増え続け、しかも多様化している。広範囲に想定しても思わぬクライシスは必ず起きる。貧富格差や企業への帰属意識が薄らぐ社会のなかで、従業員一人ひとりの行動にクライシスの根本原因がある場合も増えている。予測不能でコントロールできない事態は、経営者や現場担当者が自らの倫理観に従い誠実に、かつ素早く対応していくしか方法はない。

いま社会を揺るがす様々な問題を引き起こす政府の危機管理意識は、あまりにも社会常識と乖離しており、その対応も稚拙と言わざるを得ない。政府だけを責めているわけではない。企業で起こる不祥事も、変化のない単一な組織のなかで社

会の変化に気付かずにいることが原因だ。縮小するマーケットで新たな武器も与えず売り上げを伸ばせないと徹（げき）を飛ばせば、クライシスの種を自らまいているようなものだ。

倫理観を進化させそれを組織で共有するためには、リーダーが常にクライシスの対応を現場と議論することが大切だ。また、企業には小さな修羅場がいくつもある。そうした現場を若い人材に権限を与えて最後までやりきる経験をさせてみる。クライシスを経験すると人や組織は強くなる。人命や会社の資産を必死に守りながら事業を再稼働させるなかで、企業は誰のために何を果たすために存在するのかを自問し、その答えを肌で感じるとは必ずだ。

人も企業も必ず間違いを起こす。大切なことはいまの社会の中に存在する自らを省みて反省し、速やかに軌道修正することだ。それを繰り返すことで組織の倫理観もアップデイトする。クライシスマネジメントの真意はそこにある。

Roundtable

技術／イノベーション

人口減少や高齢化と直面する日本は課題先進国だ。いまの日本社会はデジタルテクノロジーの力を必要としている。労働力不足や医療・介護需要の拡大、地域社会の活性化といった多くの課題はデジタル化で解決できる。課題と直面する様々な地域に特区をつくり、国内外の最先端な研究や技術を集積し、テクノロジーを駆使した幸福な社会の実現を目指すべきだ。そのソリューションやインフラ構築のノウハウは間違いなく最大の輸出財産となる。

デジタルテクノロジーは日本の課題に対してどのような未来を示すのか。再生エネルギーの普及は地球環境との共存を実現し、バイタルデータ（生体情報）の活用は健康長寿の道を開く。AIやロボットの発展は人々をよりクリエイティブな分野に送り出し、自動車やバス、トラックなどの自動運転は安全で効率の良い社会を実現し、高齢者のライフスタイルをアクティブにする。そしてAR（拡張現実）は人々の働き方を変える。それらを実現させるためには、まだデジタルデータ基盤の統一と共有

テクノロジーで課題先進国を理想の社会へ

化が必要だ。医療保険を導入する日本では健康関連のデータが充実しており、人の健康状態だけでなく、モノや自動車などの動きなど様々なデータがオープン化すればそれは様々なイノベーションの起点となる。政府の協力も重要なカギを握る。ポイント規制緩和と手続きのシンプル化、課題と直面する地域の特区分化。バスなどの自動運転もニーズが高い地域で取り組みれば実用化が加速し、同じ課題を抱える地域への展開も容易となる。そして、大手企業の役割は世界のスタートアップやベンチャー企業とのオープンイノベーションをリードし、国内ではエコシステムや業界再編を活性化させることだ。

日本企業は技術革新が起きたときに自らを変革し、時には業種業態さえも変えながら成長を続けてきた。そのしたたかさは原動力は社会に対する使命感である。テクノロジーと人間がお互いに高め合う社会、それを日本で実現しなければなら

丸紅会長
朝田 照男



ライオン 社長
濱 逸夫



早稲田大学ビジネススクール
根来 龍之



SOMPOホールディングス
グループCEO
櫻田 謙悟



日清オリオングループ会長
今村 隆郎



ポストンコンサルティンググループ
日本代表
杉田 浩章



花王 社長
澤田 道隆



産業革新機構 会長
志賀 俊之



JSR 社長
小柴 満信



Roundtable

人材

デジタル化を味方に
個の能力を伸ばす

テクノロジーの進化は企業と個人の関係を劇的に変える。いま、これまで経験豊富なスペシャリストたちの聖域とされていた企業の人事部門が変わり始めている。人材マネジメントの分野で、人事評価や採用はもとより従業員の精神的なケア、ハラスメントの回避などにデジタルテクノロジーが使われ始めているのだ。先進的な企業ではチャットでのやりとりをスクリーニングし、モチベーションやエモーションといった従業員の心の動きまでも把握する。

こうした定性的な側面が表面化するインパクトは大きい。パフォーマンスや効率、会社への愛着度や貢献度などといった詳細な情報が定量化すれば人事評価の基準は大きく変わる。例えば、上司より会社に貢献している部下と機能していない部署、モチベーションの低い中間管理職などが明らかにできれば、能力主義へと一気に加速する可能性もある。

一方で、人の働き方も大きく変わる。デジタル革命は人の流動化を促進する。これまで人の役割だった仕事はルーティン化されたものから

次第にAIへと置き換わっていく。だがこれは個人にとっては真の能力を発揮するチャンスでもある。人の仕事はより創造的なものに集約され、人しかできない仕事の価値は高まる。また、組織の論理で配属が決まることはなくなり、個人の能力を生かす人材配置が進む。つまり、デジタル化を進めることで、企業は人が活躍する場所であることがより鮮明化する。人事担当者たちは、こうした個の能力を見極める力が問われる。

個人は能力を磨き、強くならなければならない。そのためにはテクノロジーを味方に付けることだ。デジタル化は効率化をもたらす。キャリアアップの機会を増え、新たなスキルを身に付ける環境もこれからさらに整うだろう。パソコンやインターネットなど技術革新が起こるたびに我々個人はそれを活用しながら自らの能力を高めた。新しい社会の創造に役立ててきた。いま目の前にある大きなチャンス逃してはならない。

品川女学院理事長
漆 紫穂子



早稲田大学ビジネススクール
大滝 令嗣



Feed Attention CEO
井上 慎一



ブラザー工業 社長
小池 利和



ヤマト 社長
宮坂 学



亀田総合病院 理事長
亀田 隆明



キッコーマン 社長
堀切 功章



阪急阪神ホールディングス 会長
角 和夫



NTT DATA

清水建設

ヤマトホールディングス