



株式会社エイチ・アイ・エス 会長兼社長
澤田 秀雄



株式会社INCJ 会長
志賀 俊之



塩野義製薬株式会社 社長
手代木 功



東日本旅客鉄道株式会社 会長
富田 哲郎



株式会社三井住友フィナンシャルグループ 会長
國部 毅



ヤマハ株式会社 会長
宮坂 学



ヤマハ発動機株式会社 会長
柳 弘之



早稲田大学ビジネススクール 教授
根来 龍之(進行役)

Roundtable Group A

東京をIT解放区に
世界最新の未来社会へ

今ある社会の仕組みは、デジタルライゼーションによりすべて変わってしまう。変化を受け入れるか否かという議論をしている間に、商業や交通、医療、ライフ

ラインなどは次々と新たなインフラへと転換し、既存産業の多くは崩壊するだろう。その変化を促すカギとなるのがデータベ

データベースが有効に活用されると、ほしいものが必要だけ、ほしい時に手に入るような社会が始まる。それは大量生産・大量消費・大量廃棄というこれまでのビジネスモデルの終焉を意味する。これまで起きた産業革命の中で最も大きなインパクトとなるだろう。この変化を恐れるか、それとも味方につけるか、その決断で日本の未来は大きく変わる。

米国と中国ではすでに様々な分野で実証実験を始めている。米国は巨大ITプラットフォーム

Roundtable Group B

デジタル社会の
ルールづくりで日本企業の
アライアンスで臨む

デジタルライゼーションの第2章がまもなく幕を開ける。第1章はGAFAM(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン)など米国のプラットフォーム

プラットフォームたちは膨大なデータを独り占めしている。今やデータは農耕社会の土地のような、生産性や成長のカギを握る存在だ。封建地主の

ようにデータを持つ企業だけが勝ち続けることになれば、巨大化するプラットフォームが国家よりも影響力を持つ存在にもなりかねない。

業の経営文化である「三方よし」の考えやサステナブルな経営が重要な役割を果たす。リーダーたちが産業態の垣根を越えてアライアンスを組めば、ルールづくりのイニシアティブを握ることが出来る。

CEOラウンドテーブル
早稲田会議

第10回

若者に対して未来への道筋を示すことこそが経営者の役割

早稲田大学ビジネススクール 教授 内田 和成



早稲田大学ビジネススクール主催の早稲田会議が記念すべき第10回を迎えた。早稲田会議がこれまで企業の経営者たちに投げかけてきたテーマは、少子高齢社会における日本の姿やグローバル化、イノベーション創出、ダイバーシティ、そしてデジタル社会の未来だ。国の政策や企業の在り方、社会の仕組みなどについて様々な提言を発信してきたが、根底に流れる共通したメッセージは「日本人としてどう生きるか」である。

今回、すべてのテーブルで話題となったのが、社会を変革させるデジタルライゼーションとどう向き合うかについてだ。議論を通じて逆に印象に残ったのは、企業リーダーたちが日本人の真面目さや誠実さ、あるいはホスピタリティー精神が新たな社会創出に貢献すると考えていることだ。また、外圧への柔軟な対応力や、外圧自体も自国文化に昇華させる力があると訴えた。たしかに、今の日本の生活様式や食文化は外圧を経た日本独自の文化であり、それが世界を魅了している。

経営者たちは新たな社会づくりに挑戦する若者たちを企業や社会がもっと応援すべきだと主張した。日本人らしさの手本を示し、若者たちにチャンスを与えることが社会のリーダーの役割である。

東京はスクラップ&ビルドを繰り返しながら、常に世界の人々を引きつけてきた。デジタルライゼーションもきつと味方にできる。オンライン診断がいつでも受けられ、渋滞もなく、空気が水もきれいな、世界一クオリティ・オブ・ライフの高い、そんな街づくりをデータが実現するのだ。

だが、デジタルライゼーションが実社会を動かすのはこれからだ。第1章はパソコンやスマートフォンから吸い上げられたデータが活用されてきた。第2章ではあらゆるモノがインターネットとつながるIoTの時代が本格化する。情報を吸い上げるポインタがクルマや家電製品、生活用品などあらゆるモノになれば、モノづくり大国の日本に優位な条件が揃う。形勢逆転のチャンスを見据えてきた日本企業にはまだ社会に発表していない原石がたくさんあり、世界で最も厳しい目を持つ日本の消費者に鍛えられた製品がオンラインやサービスオペレーションがある。



アスクル株式会社 社長
岩田 彰一郎



ANAホールディングス株式会社 社長
片野坂 真哉



株式会社J-オイルミルズ 社長
八馬 史尚



日本交通株式会社 会長
川鍋 一朗



三菱重工業株式会社 相談役
大宮 英明



ライオン株式会社 会長
濱 逸夫



ポストネットコンサルティンググループ 日本代表
杉田 浩章



早稲田大学ビジネススクール 教授
入山 章栄



早稲田大学ビジネススクール 教授
菅野 寛(進行役)



清水建設株式会社 会長
宮本 洋一



株式会社セブン銀行 会長
二子石 謙輔



テルモ株式会社 会長
三村 孝仁



豊田通商株式会社 会長
加留部 淳



ブラザー工業株式会社 会長
小池 利和



ロイヤルホールディングス株式会社 会長
菊地 唯夫



株式会社日本総合研究所 理事長
翁 百合



フリップモリス・インターナショナル社外取締役
横原 純



早稲田大学ビジネススクール 教授
浅野 茂(進行役)

Roundtable

D

ガバナンス・コーポレート・ガバナンス

欧米型ガバナンスは
日本経営の良さを
磨き上げる手段

日本企業はコーポレートガバナンスコードとどう向き合うべきか。上場企業のガバナンスにおけるガイドラインとして参照すべきこの原則・指針の導入を

日本のマスメディアは賞賛し、多くの企業で改革が進んでいる。はたしてそれに準じるだけで日本企業は強くなれるのだろうか。

答えはノーだ。コーポレートガバナンスコードは株主重視の米国型ガバナンスに即してつくられている。しかし、英国以外の欧州企業には労働組合が影響力を持つガバナンスがある。そして、日本企業には社員やその家族の幸せを第一に考えてきたガバナンスがあるはずだ。このコードに沿うことには

だが、コーポレートガバナンスコードに反対する意義は大きい。それは経営を聞くことで透明性が高まり、様々な社会とつながるようになったことだ。特に社外取締役が果たす役割は重要で、事業をグローバルに展開する上で不可欠なダイバーシティを促す原動力となった。独りよがりになりがちな経営を常に外からの眼で監視し、異分野の知見を経営や事業にもたらしてくれる。また、女性の社外取締役の活躍はロールモデルとなり、女性従業員の士気を高めた。今後は異文化の視点として、IT分野やベンチャー企業経営者なども社外取締役として登用される機会が増えるだろう。

日本企業の経営には必ずしも「カルチャー」がある。例えば、今グローバルなうねりとなっているSDGsやESG経営の流れは、長期的な視点でサステナブルな経営を実践してきた日本企業のカルチャーと共鳴する。リサイクルやCO₂排出削減、食品ロスの軽減、持続可能な原材料の調達など、コソコソと積み上げてきた取り組みの価値を今世界が改めて評価している。

今後は新たなルールやその改正など、経営へのプレッシャーは押し寄せてくるだろう。大切なことはブレない経営をすることだ。欧米経営の良い点を取り入れながら日本経営の良さを常に磨き上げること、専念するものではなく、自らがつくり出すものだから。

CEOラウンドテーブル
早稲田会議

第10回

WASEDA Meeting
CEO roundtable



Roundtable

E

人材—日本型人材像—

新たな日本人らしさが
デジタルの時代を
けん引する

日本企業が世界から求められていることは何か。それは日本的な仕事と人柄だ。細部にまで気を配るモノづくりやおもてなしのホスピタリティ、食文化やメンタリティも高く評価されてきた。

デジタル化する社会の中で、こうした日本企業や日本人のアイデンティティは強い存在感を放つはずだ。社会を大きく変えようとしているデジタルイノベーションはその進化や利便性が際立つ反面、サービスや製品を提供する人や企業の存在を希薄化させている。人のやさしさやぬくもりが感じられるビジネスは、デジタル社会の中で必ず必要とされる。

特に、利用者が信頼性や安全・安心を求める場面などでは、大きなチャンスが生まれるはずだ。

このチャンスをもにすためには、自らデジタルイノベーションの波に飛び込む必要がある。その突破口となるのはデジタルネイティブなゆとり世代だ。海外で活躍するスポーツ選手も多いゆとり世代には、自由な発想や新たな領域へ触れることとなく挑戦する勇気がある。経営者たちはデジタルイノベーションへの取り組みの重要性を、経営戦略として見ているが、彼らは「自らの未来のために」という本能でそれに気付いている。

彼らが表現する「日本人らしさ」にも期待したい。日本企業が長き低迷にあえいだ大きな要因は、終身雇用や年功序列などの高度成長期モデルの体制から脱却できず、多くの日本人が自発的に考えることや行動することに消極的になってしまったことにある。そこで立ち上がったのがゆとり世代だ。我々がグローバル化するなかで捉えた日本人らしさに捉われることなく、彼らには新たな日本人らしさを打ち出してほしい。

これまで日本企業や日本人が世界から評価されてきた能力は、一言でいえば変化への対応力だ。日本人は鎖国からの開国や戦後、そして度重なる災害からも復興した。そして、日本企業はグローバル化する際、様々な国や地域を抱える課題にも粘り強く対応すること、今の信頼を築いてきた。ゆとり世代はデジタルイノベーションという変化にどう対応するのか。経営者は彼らに活躍の場を与え、旧態依然としたしがらみから切り離すべきだ。

社会の大きな変革に立ち向かうには知識と組織が大切だ。世界と伍するためにはリベラルアーツが役に立ち、チームワークを求めれば世界とつながることもできる。ゆとり世代が築く新たな「日本人らしさ」が、デジタルイノベーションで変わる未来を明るく灯すことに期待したい。



花王株式会社 社長
澤田 道隆



キョーコマ株式会社 社長
堀切 功章



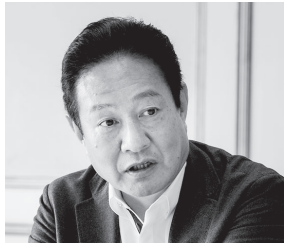
株式会社静岡銀行 会長
中西 勝則



第一生命保険株式会社 会長
渡邊 光一郎



日清オリオグループ株式会社 会長
今村 隆郎



Peach Aviation株式会社 CEO
井上 慎一



フォスター電機株式会社 社長
吉澤 博三



株式会社みずほ銀行 頭取
藤原 弘治



コーン・フェデレーショングループ株式会社 社長
高野 研一



品川女子学院 理事長
漆 紫穂子



早稲田大学ビジネススクール 教授
大滝 令嗣(進行役)

