



# CEOラウンドテーブル 早稲田 会 議

Waseda  
CEO  
Roundtable

第13回

いま社会は新型コロナウイルスの感染拡大の長引く混乱から新たな一歩を踏み出そうとしている。様々な課題が社会に露呈する中、日本の国や企業はそれを解決に導く新たな世界を築き上げることができるのか。5月9～13日の期間、日本を代表する71名の経営者・有識者が早稲田の地に集い、これから描くべき日本の未来について議論した。ここではその議論の趣旨をまとめ、提言として発表する。

※新型コロナウイルス感染防止に配慮し、会議にはすべての出席者がマスクを着用して参加しています。各テーブルごとに掲載する参加者の写真は十分な感染対策のうえで撮影しています。

- 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、第一生命ホールディングス株式会社、ヤマトホールディングス株式会社



NTT DATA

清水建設

一生涯のパートナー

第一生命

Dai-ichi Life Group



ヤマトホールディングス



WASEDA University



マネックスグループ Co-CEO 兼 CFO  
清明 祐子



日本電気 会長  
遠藤 信博



コニカミノルタ 会長  
山名 昌衛



カインズ 社長CEO  
高家 正行



国際社会経済研究所 理事長  
藤沢 久美



ケイアンドカンパニー 社長  
高岡 浩三



リクルートホールディングス 会長  
峰岸 真澄



明電舎 会長  
浜崎 祐司



早稲田大学ビジネススクール 教授  
川上 智子



早稲田大学ビジネススクール 教授  
入山 章栄

Roundtable  
A

ディスラプション…  
自己否定と自己改革

いま我々は歴史に残るターニングポイントに立っている。眼前には新型コロナウイルスのパンデミックやデジタル革命、地球環境問題、働き方改革など、社会変革を促す条件が重層的に揃っている。企業の在り方や社会システムをディスラプション（創造的破壊）する最大にして、おそらく最後のチャンスだ。

成熟した社会は容易には崩壊しない。だが、このままでは人口減少・超高齢化という社会構造の変化と共に、経済は確実に下降していく。その過程で成長を望む人や企業は活躍の舞台をグローバルに求めるだろう。そして日本国内は加速度的に空洞化する。

社会の破壊的変革をリードできるのは誰か。明治維新は一人ひとりの国民が新しい時代の幕開けに向けて自己改革をすることでディスラプションが実現し、戦後の復興は政府がそれをリードした。現代社会においてその役割を担うことがで

## 社会変革を企業がリードする

さけるのは、新たな価値を創造し続けようとする企業だ。

まず、企業は自らを自己否定し、自己改革することだ。それを促すのは一歩踏み込んだダイバーシティの実践である。外国人や女性、そして業界外から様々な経歴の人材を中途採用し、役員がその個々の能力を評価して30代、40代のうちに次々とボードメンバーに引き上げる。新しい血が組織の隅々まで行きわたること、変革を阻む社内の悪しき慣習や暗黙のルールなどは一掃される。そして、能力があれば多様な個人がきちんと評価されることを社内外に示し、変革の機運を社会に浸透させる。

変革の先に目指すのは、「個がビジネスやイノベーションを生み出す社会」である。若い人々は真摯な願いを持って地球環境や人権問題と向き合おうとしている。彼らを「熱量が低い」「主体性が無い」と評価することは間違いない。既存の社会や組織のシステムの限界を最もリアルに感じているのは彼らであり、組織や業態、業界の在り方を抜本的に変えるイノベーションやDX（デジタルトランスフォーメーション）の構想を持っている。

変化を拒んでもいずれDXやグローバルな外圧によって強制的な変革は起こる。その前に自らをディスラプションしなければならぬ。我々がいま行動を始めるか否かで、日本の姿は大きく変わる。

# 広告

環境への取り組みを訴求しても社会の共感を得られず、投資家からも支持を得られないのは、時限爆弾の時計の針を少し遅らせただけだということを見透かされているからだ。環境報告書やCSR報告書、統合報告書などに記載してきたステレオタイプな「環境配慮」にはもう誰も共感しない。

理念に「三方よし」の精神を宿す日本企業は、真の「環境経営」を実現することができているのか。カギを握るのは企業間連携だ。

カーボンニュートラルは一企業の努力で達成できるものではないが、「環境サステナビリティ」を経営の主軸に据えて取り組む企業が、業種や業態、業界の垣根を超えて協調・協働することができれば、社会が求めているのはリアルな未来を示すイノベーションであり、信頼を持って参画できるムーブメントだ。大企業であつ

## Roundtable B-1

### 環境経営

## 横断的な連携で地球環境を守る

でも自らの事業を根底から覆す大転換を本気でやろうとすれば時間がかかるが、企業間協調や協働の輪を広げていくことはすぐにでも着手できる。すでに様々な業界で配送やサイクルの協働などの連携によるイノベーションがいくつも起きている。それをあらゆる業界が持ち寄り、横断的につなげるのだ。

大きな潮流を生み出すためには社会実装のスピード感が重要だ。連携交渉には必ず企業トップ同士で話し合い、そこに金融機関も参画することで実現性は確実に高まる。協業や協働の機動力となるのはオープンイノベーションである。多くの企業が集まれば様々なベンチャーの連携も生まれ、ユニークな技術やアイデアが融合した明るい未来への期待も高まる。

環境課題は国が主導するものではなく、企業が存続をかけて解決しなければならぬ命題である。いまの環境悪化の要因の多くは、事業活動や製品やサービスの活用が地球に負担をかけてきた結果であり、世界の企業は我々が感じているよりもリアルな危機感を持って動き始めている。日本は地球のために、「和を以て貴しとなす」ことができるか。協調と協働による環境サステナビリティな社会が実現できれば、環境対策ルールの主導権争いが激化するグローバルな舞台に、意義ある一石を投じることができる。



みずほ銀行 前頭取  
藤原 弘治



豊田通商 会長  
加留部 淳



関証証券グループ 社長  
新芝 宏之



日本総合研究所 理事長  
翁 百合



ライオン 会長  
濱 逸夫



ユニ・チャーム 社長  
高原 豪久



早稲田大学 名誉教授  
内田 和成



早稲田大学ビジネススクール 准教授  
樋原 伸彦



早稲田大学ビジネススクール 教授  
杉田 浩章

## Roundtable B-2

### 環境経営

人間は地球を必要としているが、地球は人間を必要としない。日本企業はそのことを真摯に受け止め、地球と共存するためのビジネスへと脱皮することができると。社会の理想は、大量生産や無駄な消費につながる既存のビジネスを「環境のためのビジネス」に置き換えることだ。だが、ビジネスモデルやサプライチェーン、社内システム、株主との関係といったすべてを再構築することは容易ではない。

1つの方法は、本社と完全に切り離れた組織を立ち上げ、若い世代の人々にサステナブルな街づくりに挑戦させ、将来の本業を新たに模索することだ。手触り感を求めて社会貢献などに取り組む彼らにすべての決定権を与え、組織の仕組みやネットワークなどを一から自由に構築させる。

環境サステナブルシティーの構築は大きな可能性を秘める。再生可能エネルギー

## 環境のための新たな本業を模索する

ギアや省エネルギーの技術活用だけでなく、環境配慮型の生活スタイル、地産地消型の社会を追求することもできる。日本各地でこうした新たな取り組みが進めば、様々な日本の未来像を描き出すことができる。また、その街づくりとグローバルに展開することも可能だ。

課題は国や自治体、そして社会がスピード感を共有しながらそれをバックアップすることができるとかどうかなだ。東南アジアなどの国や地域では、新たな環境施策を積極的に取り入れようとしている。日本で既存のビジネスや規制が邪魔して遅々として進まないのであれば、そうした国や地域で先に実装することを優先しなければならぬ。地球環境の悪化に国境は無く、サステナブルな未来は全人類の課題だ。様々な民族の文化や価値観と触れ合うことは、地球を守る多様な知恵や知見を得るチャンスにもなる。

「環境経営」に取り組むことは企業が真の姿へと脱皮するためのトリガーになる。企業の使命は価値創造を継続することにあり、悪化する地球環境はその継続性を脅かす最たる要因なのだ。環境を第一に考えていない企業経営は、まじだビジネスの本質にたどり着けていないサナギである。若い人々が未来へ羽ばたかすためにその殻を破ることが、いまを生きる企業リーダーの命題である。



JTB 社長  
山北 栄二郎



清水建設 社長  
井上 和幸



花王 会長  
澤田 道隆



INCJ 会長CEO  
志賀 俊之



早稲田大学ビジネススクール 教授  
長谷川 博和



みずほフィナンシャルグループ 取締役会議長  
小林 いずみ



ボストン コンサルティング グループ  
日本共同代表  
秋池 玲子



ヤマハ発動機 会長  
渡部 克明



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・ファイナンス  
研究センター 研究院教授  
伊藤 友則

## Roundtable C

### グローバル・サプライ・システム

情勢が混沌とするいまこそ日本企業は世界との絆を深めるべきだ。米中貿易戦争や新型コロナウイルスのパンデミック、気候変動、そしてロシアのウクライナ侵襲などによりグローバル・サプライチェーンは混乱し、他国では様々な企業が生産拠点などを国内へ回帰させる動きを見せている。安定供給、品質管理、安全安心なモノづくりを維持することは大前提だが、そうしたことの前にグローバル・サプライチェーンの意義はある。

我々は何を求めてグローバル化してきたのか。それは共創や協働といったコラボレーションや多様な文化との協奏に大きな価値を見出したからだ。コストを重視して生産地を転々とした時代はあったが、長い年月の中で相互理解や文化交流を深め、お互いの成長に欠かせない信頼関係を築いてきたはずだ。

グローバル・サプライチェーンに必要なのは想定

## カオスな世界でこそ絆を深める

外への対応を鍛える胆力だ。新たなリスクは常に発生する。必要なのは台湾と中国の問題など予測される地政学リスクや災害や紛争だけでなく、思いもよらない有事に全社で対応できるBCP（事業継続計画）やBCM（事業継続マネジメント）の構築だ。そして、俊敏なリスク対応には有事の兆しが即座に本社の経営トップに伝わる関係づくりが何より重要だ。

とはいえ、調達から廃棄までの二酸化炭素の総排出量を表示するカーボンフットプリントや人権侵害のリスクを洗い出す人権デューデリジェンスなど、国際的な調達ルールは厳しくなる一方で、これからグローバル化を目指す企業がすべてを準備して臨むことは困難だ。産学官連携のオールジャパン体制でルールづくりに参画することや、DXを駆使したルールやリスク管理に対応するシステム構築が目下の急務である。

パンデミックや紛争、サステナブル・エシカルなど様々な課題と直面するたびに企業や人は成長し、正しい方向へと進む。グローバル化とは、目の前の競争に勝つことだけでなく、世界の人が何を望んでいるのか、人類はどこに向かおうとしているのかを考え続けることだ。混沌とする世界に挑まなければその答えを見つけない。とまではいかない。



テルモ 会長  
高木 俊明



サイボウズ 社長  
青野 慶久



THE CREATIVE FUND,LLP  
GP代表/パートナー  
小池 藍



AGC 会長  
島村 琢哉



三井倉庫ホールディングス 社長  
古賀 博文



マブチモーター 会長CEO  
大越 博雄



ビジョナリーホールディングス 社長  
星崎 尚彦



日本電子 会長CEO  
栗原 権右衛門



早稲田大学ビジネススクール 教授  
池上 重輔



ヤマトホールディングス 会長  
山内 雅喜

新しい経営資源としての「データ」

Roundtable D

データは未来を拓く魔法のカギだ。いまあらゆる産業で集積されるビッグデータは、エネルギーや食品ロス、海洋プラスチックなど、様々な社会問題を解決へと導く可能性を秘めている。例えば、マーケティングからミニママーケティングへと切り替えて無駄な生産や在庫を無くすことができる。人の行動から物流、環境汚染などあらゆる分野のデータを目的に合わせて自由につなぐことができれば、イノベーション創出の可能性は無限に広がる。

そのポテンシャルを社会に還元するために、日本はデータ民主主義を宣言するべきだ。産学官が協力して共有プラットフォームを構築し、企業やイノベーターたちがそれを自由に活用できるようにする。もちろん個人情報をはじめオープンにするデータの浄化や悪用の監視するシステムは必須だ。それは企業のガバナンスやコンプライアンスが機能を

データ民主主義が未来を拓く

發揮する。政府の監視下で複数企業が対応すれば公平性や安全・安心を担保できる。

日本ならではの新たな視点のデータ集積や解析も重要な課題だ。日本の技術者や職人が経験や感性で磨き上げた独自技術やノウハウなどを情報として残すことは大きな意義を持つ。企業や自治体、団体などには管理できずに見過ごされてきたデータ群がある。それは解析すればビジネスや社会に有用な知見を得るものだったり、新たな仕組みやシステムを生み出すものかもしれない。あらゆるデータがオープンにつながれば、思いもよらなかった産業を次々に創出し、社会変革を一気に推し進める。それはSDGs（持続可能な開発目標）達成への近道でもある。誰一人取り残さない社会は、すべての人の情報がつながって

いけば実現できる。データ共有の恐怖心や抵抗感に誰にでもある。だが、データとは様々な事実を明らかにするものだ。私たちが誤った判断や思い込みをした時、事実を示して正しい方向へと導くのがその役割だ。事実をつかむことができない（データの無い）時代に大量生産に成長を求めた結果、世界は供給過剰な状態となり温暖化を招いている。様々な情報が集まるいまこそ、事実を把握して正しい方向へ進む時だ。



生活協同組合コープさっぽろ 理事長 大見 英明



キッコーマン 会長CEO 堀切 功章



ANAホールディングス 会長 片野坂 真哉



横河電機 会長 西島 剛志



ブラザー工業 会長 小池 利和



コマツ 会長 大橋 徹二



早稲田大学ビジネススクール 教授 長内 厚



早稲田大学ビジネススクール 教授 根来 龍之



品川女子学院 理事長 漆 紫穂子

新しい資本主義ー ウェルビーイングの追求

Roundtable E-1

はたして我々の企業経営は、従業員たちが望む未来を描いているだろうか。その真実は計り知れるものではない。なぜなら、彼らはビジョン決定には参画してはならず、ただその方針に従う関係性だからだ。日本企業の多くはまだ、従業員をステークホルダーへと置き換えられずにいる。

いま、企業は組織運営の在り方を根本から変える時期を迎えている。個の能力を輝かせる組織づくりのドライバーとなるのがウェルビーイングの追求だ。「事業活動は従業員や社会の幸福な状態に浸透する」という考えは、日本企業に浸透する「三方良しの理念」とは少し異なる。後者は売り手と買い手、そして社会の「満足」を得る商売が良いとする教えだが、前者の目的は従業員たちの心身に豊かさをもたらし、社会を幸福な状態に導くために「働かせる」ことにある。ウェルビーイングの本質は、

ビジネスで幸せに導く組織へ

ビジネスを通じて従業員たちの人生が幸せになる組織の仕組みを追求することなのだ。

まず、パーパスやビジョン設定の議論に従業員を巻き込むことから始めるべきだ。パーパスが社内外に浸透してその機能を発揮し、自分たちの思いが込められたビジョンが実現すれば組織への求心力やビジネスへの熱意は高まる。また、パーパスは設定したら終わりではなく社会の変化を観察しながら従業員たちと共に模索し続けるものだ。一人ひとりが常に、社会にとって自分や企業の存在価値は何なのかを自問し続けることに本當の意義がある。

日本の組織リーダーの倫理観は成熟している。例えば、高校野球の甲子園出場がかかった試合でエースの将来を案じて肩を休ませる指導者の采配があった。目の前の栄光やチームの勝利よりも個人の人生を優先し、その投手はつい先日、プロ野球で完全試合を実現して社会に感動や勇気を与えた。人や組織として社会は確実に進化している。ビジネスや企業は人生を幸せにするために存在し、その機能を向上させ続ける。企業リーダーたちが胸を張って従業員たちにそう宣言することで組織は変わる。個人も自立しなければならぬ。幸せは歩いてやってくる。それは自立や成長の先にあるものである。

新しい資本主義ー ウェルビーイングの追求

Roundtable E-2

企業はなぜ成長を求めるのか。それは社会を進化させるためである。気候危機や社会的な不平等、生物多様性の損失など様々な課題が浮き彫りになっていまい、多くの企業がウェルビーイングを成長の源泉に選んだことで社会進化の方向は明確になった。それは従業員や地域社会、様々な生物、そして地球が持続可能な状態に、そして幸福感を感じられる社会へと導くことだ。他の先進国ではフルセットの産業を抱えた成長を諦め、注力産業を特化する動きが始まっている。いままある成長よりも環境負荷の軽減を選んだということである。こうした産業再編のグローバルな潮流は、いざいざ日本にも押し寄せるだろう。

大きな波が押し寄せる前に再編に向けて自ら動き出すことが重要だ。再編は後退とは違う。錆び付いた鎧を脱ぎ捨て、蘇生することだ。日本企業はこれまでも成長を求めて国内外の同業他社や

企業も個人も自らの意思で再編する

異業種・異業態との合併、分散化、本社規模の縮小など、戦略的な再編を柔軟に実践してきた。いま熟慮すべきは、地球環境のために、あるいはエンカルな事業に向かうための再編だ。

個人もキャリアを再編するために動き出さなければならぬ。これまで企業や国が提供してきたものは「満足」で、個人の幸せや健康は自ら追い求めなければ手に入れることができないものだ。様々な企業や仕事と出会うことも100年の人生を幸せに生きる一つの方法だ。一人ひとりの幸せは異なる。その多彩なウェルビーイングの追求が社会を多様化する。

これから日本が目指す社会には、失敗を称賛する文化が必要だ。社会変革やイノベーションの創出への挑戦が失敗に終わっても、それは果敢に挑戦をした証である。変革やイノベーションを実現するためにそれを褒めたたえ、何度も挑戦できる風土をつくり上げることが大切だ。失敗が許されない社会に変革など起こりはしない。日本企業はウェルビーイングという新たな資本を信じ、失敗を恐れず一歩ずつでも歩みを進めていくことができるか。進むべき方向を迷うことはない。一人ひとりの社員が幸せに働いていることこそが、社会や地球を幸せに導く道だと示している。



日清オイログループ 社長 久野 貴久



第一生命ホールディングス/第一生命保険 会長 渡邊 光一郎



SOMPOホールディングスグループCEO 会長 櫻田 謙悟



セブン銀行 会長 二子石 謙輔



ロート製薬 会長 山田 邦雄



広島県 知事 湯崎 英彦



日本マクドナルド 社長CEO 日色 保



日本たばこ産業 会長 岩井 睦雄



早稲田大学ビジネススクール 教授 杉浦 正和



早稲田大学ビジネススクール 教授 浅羽 茂



世界経済フォーラム 日本代表 江田 麻季子



ワークライフバランス 社長 小室 淑恵