



武田薬品工業 社長 CEO
クリストフ・ウェバー



JSR CEO
エリック ジョンソン



アフラック生命保険 会長
チャールズ D. レイクII



早稲田大学ビジネススクール 教授
平野 正雄



国際社会経済研究所 理事長
藤沢 久美



吉野家ホールディングス 社長
河村 泰貴



早稲田大学ビジネススクール 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

Roundtable
A
地政学と
クライシスマネジメント

グローバルゼーションはいまだ大きな変革期にある。新型コロナウイルスの感染対策によるサプライチェーンの分断やロシアのウクライナ侵襲、米中の関係など、これほどまでに地政学的な要素が未来を不透明にする状況を我々は経験したことが無い。ウクライナ危機を引き金に、「de-coupling」が起こり20年間続いていたグローバル化が終焉に向かっているという意見もあるが、それは企業経営において「de-risking」がさらに重要な課題になってきたということであり、グローバル化は継続する。

いま目指すべき方向性は、特定の国や地域に「依存しないグローバル化」への進化だ。海に向こうに活路を求めた目的は、世界各地に成長の原動力を求める挑戦だったはずで、それは今も変わらない。デュアル(マルチプル)ソーシング

企業はナショナリズムを超えた存在に

などにより、柔軟なサプライチェーンや製造拠点網を構築し、さまざまなイベントリスクに対して即座に対応できる柔軟性を身に付けることが肝要だ。地政学リスクが高まった世界では、経済効率のみを基準に経営戦略を策定することは最早できないが、そのために起こるコスト増要因は、DX(デジタルトランスフォーメーション)の活用によりコントロールすることが求められている。

真のグローバル企業とはナショナリズムを超えた存在になることである。企業は国境を越えて人々とつながることができ、その事業には国家間の懸け橋となり、世界をつなぐチカラがある。必要とされる製品やサービス、技術は国の銘柄に関係なく再び支持を集める。それぞれの社会と信頼をつなぐのは一人ひとりの社員であり、彼らの背中を支えるのは国ではなく企業文化だ。

ビジネスの本質はリスクテイクングである。VUCAの時代であることを言い訳に何もしないことがリスクであり、地政学リスクをうまくマネージすれば飛躍のチャンスも創出することができる。シナリオプランニングを活用しながら、予測困難な変化が起きてても俊敏に対応できる機動力を備えたガバナンス体制を構築し、戦略的なリスクテイク経営をいまこそ進める時だ。

VUCA(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)の時代と言われる中、感染症などの疾病や台風、地震などの災害、AI技術の急激な進化により、社会や人々の価値観は大きな変化を繰り返し、未来はますます予測しにくくなっている。5月8~12日の期間、日本を代表する73名の経営者・有識者が早稲田の地に集い、日本が進むべき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。

- 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、MS&AD インシュアランス グループホールディングス株式会社、清水建設株式会社

NTT Data

MS&AD MS&ADホールディングス

清水建設

WASEDA University

早稲田
CEOラウンドテーブル
会 議
第14回



日本電子 会長
栗原 権右衛門



日本交通 会長
川鍋 一郎



テラドローン 社長
徳重 徹



あおぞら銀行 社長
谷川 啓



早稲田大学ビジネススクール 教授
入山 章栄



WAmazing CEO
加藤 史子



ユニチャーム 社長
高原 豪久



三井倉庫ホールディングス 社長
古賀 博文



早稲田大学ビジネススクール 教授
根本 直子



早稲田大学 総長
田中 愛治

Roundtable
B-1
大企業と新興企業との
新たなWin-Win関係

未知の扉を開く共創へ

社会がスタートアップに期待することとは何か。それは未知の世界へと続く扉を開くことだ。つまり、神の領域へ踏み出すことを願っている。だが、大企業は既存の大きなマーケットに向けた技術やサービスを、スタートアップもその飛躍を期待して握手をしがちだ。その結果、スタートアップの上場がゴールになり、扉はなかなか開くことがない。

両者が同じ夢を描けない理由は、時間軸の違いにある。時間的な制限のない大企業は野球のルールでベンチのサインを見ながら指示通りに動き、後者はサッカーのルールで決められた時間内に結果を出そうとシュート数で勝負している。未知の世界への扉にたどり着こうとするのであれば、企業トップが自らスタートアップの可能性を見極め、若い社員を同じ船に乗せることだ。誰も進んだことの無い航路を協力して切り拓く決意と覚悟を共

有しなければ、そこへはたどり着くことはできない。

その足掛かりとして有効なのが、大企業からスタートアップへの出向社員を増やすことだ。スピード感ある事業戦略や柔軟な発想に刺激を受け、そして社会変革のビジョンと一緒に思い描くことができる。スタートアップは、事業を進めるセオリーや業務手続のノウハウ、大企業の視点から社会のニーズを掴むことができる。何よりもお互いの組織にダイバーシティーが生まれる効果は大きい。

技術の多彩さにも注目すればイノベーション創出の局面は確実に増える。米国のハーバード大学などで研究されている経済複雑性指標によれば、日本は技術の多様性が最も進んでいる国だという。単体ではニッチな技術でも、他の技術との融合で大きな価値が生まれる可能性がある。独占的で参入障壁の高い独自技術を見極め、コラボレーションを通じて新たな価値を創出することも大企業にしかできない役割だ。

大企業とスタートアップの両者に必要なのは異なる価値観を受け入れ、夢を共有する勇気だ。それは、スタートアップが示す大胆な企画書の中に、未知の世界への扉を見極めるカギとなる。

Roundtable B-2 大企業と新興企業との 新たなWin-Win関係

テクノロジーの急激な進化を追い風に、いま世界ではスタートアップ企業が経済の成長を牽引している。日本はスタートアップの勃興が大きく遅れてきたことが、企業および経済全体の成長の足枷になってきたが、ようやく民間として政府においてもスタートアップを支援する流れが生まれ、起業が活発化している。

すでに人々の生活様式や消費動機はデジタルテクノロジーが主導し始めており、様子見をしている間に、既存の市場は崩壊してしまうかもしれない。大企業が深刻な危機感を持って共創に挑めば、スタートアップは新しい企業文化と成長を手に入れる起爆剤になり得る。

ただ、スタートアップの成功(上場)確率は日本の大学発のもので50分の1であり、大企業が投資するに当たり、全ての新興企業が成功するとい

新たな企業文化の形成のために

う期待を持つてはいけない。大企業とスタートアップ企業がWin-Winな関係を築くカギは、「出島」をつくり、大企業の論理の枠外に新規ビジネスを置くことにより、長期的視点でスタートアップとの協業の成果を創出し、ようとする忍耐力だ。大企業の豊富な資本力を背景に、リスクを取って行こうという懐の深さも重要である。大企業の資金力、販路、技術や人材をうまく活用すれば、新興企業の成長を加速化することが可能になり、日本が遅れていた新興産業の勃興に大きく資する可能性がある。

また、大企業とスタートアップ企業の共創関係を成功させるための必須課題は、双方の人材交流だ。大企業から新興企業、新興企業から大企業へ人材を派遣してお互いの思考方法を学び合い、相互理解を深める人材を増やすことである。双方の論理を理解し、両者のパイプ役となる存在は、協調関係を発展させる上で決定的な役割を演じられる。

大企業とスタートアップ企業のパートナーシップは今まで多く試みられてきているが、成功例は決して多くない。双方が相手方を理解する努力をし、長期的タイムフレームでリスクテイクを進めれば、日本経済をもう一度成長軌道に戻すのも夢ではない。



BONX CEO
宮坂 貴大



第一三共 会長CEO
眞鍋 淳



ヤマハイオ 社長
森 敬太



ロイヤルホールディングス 会長
菊地 唯夫



ユーグレナ 社長
出雲 充



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
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

Roundtable B-3 大企業と新興企業との 新たなWin-Win関係

スタートアップとはその大半が失敗するものであり、それは世界の共通認識だ。失敗を恐れる大企業が手を出せない技術や事業に挑む彼らに対し、我々はその失敗を称賛し、次の挑戦を応援する社会風土を醸成することができると。3度の失敗は2度のそれよりも経験値が高く、次に成功する確率が高くなる。イノベーション創出が巻き起こる風土とは、企業や投資家、そして社会が「失敗=経験値」として評価し、次の挑戦を後押し、その後の活躍に期待することだ。それが叶わなければ日本がスタートアップ集積地になる日が来ることはない。

そうした機運を高めるために、大企業は若い人材をスタートアップと協業させるべきだ。例えば、子会社を設立し、若手のリーダー格をその社長に抜擢する。大企業の様々なリソース

失敗の経験値を評価する

や巨大な販売網、ブランド力を存分に活用させ、イノベーターな技術とアイデア、意思決定の速さ、ビジョン達成への熱意を最大限に生かすことを最優先させる。たとえ失敗しても、それをきちんと評価し、若手人材は次のポジションへと登用する。会社という場所が再び若者たちにとって「夢を描く場所」になるはずだ。

こうした事例をいくつも創り出せば、大企業には多様な価値観と柔軟さを身に付けたイノベーター人材が育つ。そしてスタートアップはスピード感ある事業展開を実現できる。たとえ失敗しても、アントレプレナー人材はこうした子会社を渡り歩きながら、イノベーション創出に近づいていく。

大企業のリーダーたちは誰もいまの事業がそのまま10年先にも存続できると考えてはいない。いまは新たな選択をしなければならぬ時なのだ。リーダーはこうした協業・共創にこそ新たな未来があることを社内外に語り続けることだ。減損リスクは未来への投資であり、持続可能性を高めるためのリスクテイクである。多くの若い挑戦者たちが時代の要請に応え奮い立っている。「失敗しても大丈夫だ」と彼らの背中を押し出す勇気が、スタートアップの希望になる。



SkyDrive CEO
福澤 知浩



カインズ 社長CEO
高家 正行



INCJ 会長CEO
志賀 俊之



三越伊勢丹 会長
杉江 俊彦



マネックスグループ Co-CEO
清明 祐子



アロハトーマツバンチャーサポート 社長
斎藤 祐馬



早稲田大学ビジネススクール 教授
浅羽 茂

Roundtable C-1 女性活躍社会と ダイバーシティー経営

個人と企業の関係はいま大きく変わり始めている。人の流動化は始まっており、個人は自らの市場価値を高めるためにキャリアを選択し始めている。日本企業はそうした個人と対等な選りばいされる仕組みになっているだろうか。人の流動化はダイバーシティーを促進するチャンスだが、人口の半分を占める女性ですら、まだ男性と同等に活躍できる体制が整っていない。例えば、女性たちが昇進に消極的なのは、出産・育児の問題だけでなく、メンバースhip型の人事制度ではその座を失力して勝ち取る実感が伴わないからだ。いくら女性や外国人を増やしても、活躍の場の提供や公平な評価制度がなければ、人の流動化が元の構成比に戻ってしまうだろう。企業がダイバーシティーを成長の糧にしようとするのであれば、流動化する人々から選ばれる仕組みを構築することだ。まず個人の能力をきちんと評価し、キャリア

人の流動化をダイバーシティーの原動力に

ニーズに寄り添って活躍の場やスキルアップ機会を与える。人を中心に据えた経営や人事制度に変革する一方で、会社も各人の持つ能力を選りばいする。地道な取り組みでも少しずつ社内は多様性を帯びてくる。しかし、日本企業が画一的なダイバーシティーを目指す必要はない。数値目標だけ欧米に習い、女性や外国人、高齢者障がい者と同じように揃える企業が乱立するようになれば、俯瞰すれば日本はダイバーシティーに欠ける国だと言える。ダイバーシティーとインクルージョンの推進は、すべての人が働きやすい環境をつくるための合理的な配慮だ。企業は自社の経営方針やビジョンを信じて人材を揃えるべきだ。その時、すべての人に公平なスタートラインが与えられているかが何よりも重要だ。ダイバーシティーの軸は1つではない。それぞれの企業で課題は異なり、その解決策は企業の個性だ。多様な個性や価値観が仕事に生かされていればそれもダイバーシティーの1つのスタイルである。若者たちは「人生100年」の大半を1つの企業に捧げようとは考えてはおらず、人の流動化はこれからさらに激化する。多様なキャリアや能力が正しく評価される社会になれば、人生の後半戦を迎える人々にも活躍のチャンスが増える。自らのビジョンでキャリアを磨き、働く場所を自ら選択するという、個が自立した社会は始まっている。



清水建設 社長
井上 和幸



kay me 代表
毛見 純子



キッコーマン 会長CEO
堀切 功章



エアークローゼット 社長CEO
天沼 聡



森トラスト 社長
伊達 美和子



ブラザー工業 会長
小池 利和



日本マクドナルドホールディングス 社長CEO
日色 保



全日本空輸 社長
井上 慎一



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
杉田 浩章



品川女子学院 理事長
漆 紫穂子



リクルートホールディングス 会長
峰岸 真澄



JTBC 社長
山北 栄二郎



コマツ 会長
大橋 徹二



三井証券グループ 社長
新芝 宏之



MS&AD インシュアランス グループ
ホールディングス 社長
原 典之



Waris 共同代表
米倉 史夏



ユナイテッド・ワールド・カレッジ JSAK
ジャパン 代表理事
小林 りん



三井不動産 会長
菰田 正信



ホビンス 社長
轟 麻衣子



早稲田大学ビジネス・ファイナンス
研究センター 研究員教授
伊藤 友則



人事院 総裁
川本 裕子

Roundtable C-2 女性活躍社会と ダイバーシティ経営

ダイバーシティは単なる標語や統合報告書を埋めるために必要な項目ではない。多様性はこれからの企業がイノベーションを起こし、新しいビジネスモデルを創出しながら、成長を獲得するための必須条件である。

女性が結婚、出産、育児の過程で、職場を一時的に離れることを容易にし、将来職場に復帰することを容易にすることが、少子高齢化が最大の社会課題である日本においては、最重要施策の1つである。定時一括採用、年功序列、終身雇用などの昭和の人事システムは、女性の多様な働き方、働くタイミング、キャリア選択などを許さないで来たし、それが女性の能力を十分に発揮させていない要因になっている。女性に与えられるチャンスは男性とは平等ではないというのが実態だ。「女性があきらめなくていい社会」にな

生き方のダイバーシティを企業の成長に

ることが日本の喫緊の課題である。不確実性が高く、様々な価値観が大きく変わる令和の時代に、大量生産型の旧来のメンバーシップ型人事システムは機能しない。人事部が一括採用して各部門に配置する「人材リストック」の概念が日本企業の変革を阻害している。人材はフローだと考えれば、性別、年齢、国籍に関係なく、能力が生かされる場所(プロジェクト)で働く仕組みが生まれ、ダイバーシティを競争力に変えることができる。

100年を生きるライフプランや、一人ひとりに起こるライフイベントは多種多様である。企業が優秀な人材を惹きつけて、且つ活かしていくには、「生き方」や働き方のダイバーシティを認め、活力や成長につながる経営を実践し続けることだ。人々の多様な「どう生きたいか」を経営が認識し、それに合わせた柔軟な制度や仕組みを創出することが肝要だ。ビジネスにおける成長や進化は、それができるかにかかっている。

Roundtable D 高齢化社会での ビジネス創造

日本は世界で初めて超高齢社会に向け、インフラや経済のシステムを切り替える国となる。高齢化は労働人口の減少、介護費用の増大、年金財政などを考えると大きな社会課題ではある一方、長寿の結果であると捉えたら、それは喜ばしいことであり、人口面で縮小していく日本の中でそのマーケットは数少ない成長市場でもある。商品やサービスとともに、新たなインフラの構築は、大きく成長するポテンシャルがあり、日本より遅れて長寿化する世界へ向けた有望な輸出産業にもなり得る。10年、20年、さらに先へと続くビジネスをデザインする大きなチャンスである。

高齢層の多様なニーズを掴め

ることを考えると、バリアフリーな快適さを追求したデジタルインフラを構築することを考えるべきで、様々な商品やサービスがこれから生み出されていくだろう。ただ、高齢者は「高齢」と決めつけられるのを嫌がり、75歳を超えた世界には平均値がない。個人それぞれのニーズ、嗜好、目指すものも違う。ダイバーシティが大きい世界なのだ。これを理解することが高齢層という成長市場で成功する秘訣だ。

命を延ばすことが鍵となるが、そのためには運動、栄養、社会参加が鍵となる。特に高齢者の労働参加は、人口減少の中で労働力の確保や100年人生の中で生活を支えるという経済的な面だけでなく、社会との接点を維持することが幸福の観点からも重要な役割を担う。現状では高齢労働市場は十分に整備されておらず、雇用需要の見える化とマッチングプラットフォームの構築が課題である。デジタル化する社会の中で、人生の後半戦を迎える人々の価値は高まる。リアルな経験値や熟練者の技術を求める企業は増えるはずだ。経験値を生かした仕事に就く、スキルを生かして起業するなど、後半の人生の選択肢が多いことが豊かな長寿社会にとって必要である。



コニカミフマ 会長
山名 昌衛



キューピー 社長
高宮 満



医療法人鉄斎会 亀田総合病院 理事長
亀田 隆明



ヤマトホールディングス 社長
長尾 裕



テルモ 会長
高木 俊明



塩野義製薬 会長 兼 社長
手代木 功



早稲田大学ビジネススクール 教授
池上 重輔



早稲田大学ビジネススクール 教授
杉浦 正和

Roundtable E 新しい資本主義 ーリスキリング

我々は「どう働くか」から「どう生きるか」へ思考を切り替える重要なターニングポイントに立っている。企業が進めるリスキリングの目的は、単に新たなスキルの習得を望むだけのもではなく、働き方や生き方を見直し、退職後も幸せな生活を送れる従業員を育てることである。人を大切に

企業の発展と豊かな社会のために

に落とし込み、DXを成功させることが可能になっている。これからは、デジタルの「専門人材」を育てることから、デジタル技術をどう使いこなすかを理解している「活用人材」の育成が大事になる。日本は経験豊富な熟練者の数で突出している。こうした経験値や人の強みを生かした変革には、日本らしいイノベーション創出のヒントが潜んでいる。

リスキリングを考える中で、デジタル人材の不足が叫ばれているが、DXに必要な知識はどんどん変わってきている。テクノロジーの進化を味方に付けて自らを変革する動きは、過疎に苦しむ地方の中小企業などで活発化している。現場を良く知る熟練者たちがプログラミング知識を必要としない「ノーコード/ローコードツール」を活用し、その経験値をアプリケーション

今後の日本企業では人材の質が、今まで以上に競争力の源泉となっていく。人材のストックとその変化(「リスキリング」)が人的資本を形成していくのだが、若者は、自分を育ててくれる企業、自分が育つような企業に集まってくる。新しい資本主義におけるリスキリングは、従業員個人に任せてはいけない。会社の責任として進めていくことにより、企業が継続的に繁栄する原動力となっていくとともに、豊かな日本社会の形成にも資するだろう。



花王 会長
澤田 道隆



NTTデータ 社長
本間 洋



ワンテッドリー CEO
仲 暁子



アシックス 社長CEO
廣田 康人



横河電機 会長
西島 剛志



広島県 知事
湯崎 英彦



しずおかフィナンシャルグループ 社長
柴田 久



サイボウズ 社長
青野 慶久



早稲田大学ビジネススクール 教授
大滝 令嗣



良品計画 会長
金井 政明