

早稲田 会 議

Roundtable
A-1

第16回

地政学的な要因による経済の分断やサステナビリティ経営の方向性など、不透明な経営環境の中、生成AI(人工知能)が急速にビジネスの在り方や人の役割を変えようとしている。5月7～13日の期間、日本を代表する73人の経営者・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データグループ、清水建設株式会社、
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

いま、米国を中心にESG(環境・社会・企業統治)の取り組みに対する見直しの圧力が強まっている。企業のグリーンウォッシュ(見せかけの環境対応)を非難する声が高まり、米国企業がDEI(多様性・公平性・包摂性)の看板を下ろし始めるなど、ESG経営の潮流は岐路に立たされている。

各社が掲げたESG経営の旗は、新たな価値を提供し続けながら、社会と共に成長を続けることを宣誓するものである。確かに、国が掲げた環境対策への数値目標や株主からの外圧に対応しようとする取り組みがあったかもしれない。しかし、様々な挑戦を通じて各社は未来像をリアルに描くようになり、模

改善を重ね、未来図の解像度を上げる

索しながらも正しい道を選択し始めている。この逆風を契機に、日本企業はESG経営を再度見直し、「課題対応」から「社会価値」へと進化させるべきである。

個別の企業では、これまでの実践のなかで効果を発揮できる分野や強化すべき施策が明らかになっている。大切なことは、常に計画を現実的な路線へと更新していくことである。例えば、温暖化ガス排出については、自社の成長戦略に沿ったベストプラクティスを明確に示せば良い。未来図の解像度を上げること、知見や技術の連携を生み出しやすくなる。ダイバーシティも、構成人数を揃えて終わりではなく、対話を繰り返しながら女性や外国人の特性を深く理解した環境づくりへと進化させることが求められる。

気候変動や地球資源の限界はグローバルな課題であるが、日本は加えて人口減少や少子高齢化、地域社会の限界集落といった社会形態の大きな変革期を迎えている。欧米とは異なる日本独自のサステナブルな未来像を追求することが正しい選択だ。国がその姿を描かないのであれば、それは社会価値を追求し続ける企業の使命である。



三菱地所 社長
中島 篤



三菱鉛筆 社長
数原 滋彦



三越伊勢丹 会長
杉江 俊彦



J-POWER/電源開発 社長
菅野 等



清水建設 会長
井上 和幸



早稲田大学ビジネススクール 教授
平野 正雄



サーキュラーエコノミスト
斉藤 麻子



ユニ・チャーム 社長
高原 豪久



マブチモーター 会長
大越 博雄



マネックスグループ 社長CEO
清明 祐子



Terra Drone 社長
徳重 徹



JICキャピタル 社長CEO
池内 省五



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
杉田 浩章



ロッテホールディングス 社長CEO
玉塚 元一

国際環境やテクノロジーの急激な変化が押し寄せる中、持続的な成長を目指す日本企業は果たしてビジネスポートフォリオを変革する勇氣を持つことができるのか。中国企業があらゆる市場のニーズに迅速に対応し、トライ&エラーを繰り返しながら成長を続ける一方で、垂直統合型の日本企業のメーカーはシェアを奪われ続けている。現状の市場を守り続けているだけでは未来を描くことができない。これまでの単なる経営の多角化やグローバル化とは異なる、レジリエンス(弾力性・回復性)を備えるためのビジネスモデルと組織の変革が求められている。

今後、デジタルテクノロジーが巻き起こす変革は、ビジネスモデルや組織の



企業の価値を次世代につなぐために

在り方を根本から変える可能性がある。その変革の波を利用し、様々な挑戦を行う組織体制へと再構築しなければならぬ。伝統的にリスクを避ける傾向のある日本企業のマインドを変えるためには、経営者が10年先のグラウンドデザインを描き、リスクを取って挑むことを宣言することが重要である。

組織内に変革と挑戦が平常化する文化を醸成するためには、海外のパートナー企業やスタートアップとの連携を強化し、若手社員に様々な修羅場を経験させることが必要だ。これにより、未来のリーダーを育成することができる。改革の宣言は、スタートアップや従業員のモチベーションを高め、スピード感を持って社会実装に挑む原動力となるだろう。

ビジネスポートフォリオの変革は、企業の社会的価値や文化を次世代につなぐことが真の目的である。たとえ祖業が変わっても、創業の理念を守り続けることが企業のブランド価値を高め、強い求心力を生み出す。伝統的な日本企業にも、華麗な転身を遂げた例は数多く存在する。変革における意思決定の共有経験は、次世代リーダーにとって貴重な財産となり、企業が進むべきビジョンを描く力を育むことにつながる。

ESG経営の取り組みは日本社会の様々な意識改革を促すことに貢献した一方、環境対策などへの高過ぎる目標値や多様性を強要する行き過ぎた風潮などに疲弊感も漂っている。外圧に対する画一的で受け身な対策ではなく、企業や個人が主体的にそれぞれ描く未来社会に向けた取り組みを進められる仕組みが必要だ。例えば、二酸化炭素(CO2)削減目標などは各社の裁量でコントロールできる「スコープ1」のみを対象にすれば、中小企業も積極的に取り組むことができ、国全体の高精度な効果測定も可能になる。

また、7年間で全国に約1万件にまで拡大した「こども食堂」のよ



SDGsからウェルビーイングへ

うに、SDGsに共感する人々は地域の問題を自分事として考え、自発的にそこに参画している。こうした主体的に行動する地域コミュニティを大学・研究機関や企業がサポートすることでSDGsに関する様々な効果測定ができる。例えば、子育てや介護、エネルギーの地産地消モデル、データテクノロジーを駆使した医療・介護の最先端ネットワークなど、国や自治体がテーマを掲げ、人が集まったところを外から支援する。個人が主体的にテーマを選択し、地域からの視点で自分たちの幸せについて考え、理想の未来を実現しようとする流れがいくつも出現すれば、社会変革の潮流へと発展する可能性がある。企業も自社が取り組むべき分野を選び、支援しながら共に理想未来の実現を目指すことができる。

人口が減少する日本が目指すべきは、個人がウェルビーイングな生き方を自ら選択できる新たな社会の構築だ。トップダウンで全体最適を目指す西洋医学的なアプローチではなく、個人や社会が持つ自然治癒力を信じて行動する東洋医学的な取り組みがそれを可能にする。



田建設計 社長
大松 敦



第一三共 会長
眞鍋 淳



生活協同組合コープさっぽろ 理事長
大見 英明



NPO法人クロスフィールズ 代表理事
小沼 大地



早稲田大学ビジネススクール 教授
浅羽 茂



三井不動産 会長
菰田 正信



ファイザー 社長
五十嵐 啓朗



広島県 知事
湯崎 英彦



高倉&Company合同会社 共同代表
高倉 千春



品川女子学院 理事長
漆 紫穂子



カインズ 社長CEO
高家 正行



早稲田大学ビジネススクール 教授
堀江 徹



早稲田大学ビジネススクール 教授
杉浦 正和



吉野家ホールディングス 社長
河村 泰貴

日本の人的資本経営は新たな段階に突入している。モチベーションや生産性の向上、さらにはビジネス創出につなげるためには、より細やかな施策の展開が求められる。特に、社内外の人の流動性と女性人材の活躍が重要な課題となっている。

モチベーションを高めるためには、求められる技能水準と個人のスキルのギャップ、さらには賃金と技能レベルのギャップを埋めることが不可欠だ。終身雇用や年功序列の体制が崩れつつある中、定年を意識すると現状維持を考える傾向が強まる。全従業員を対象にしたリスキング支援とその効果測定を進め、スキルと賃金の透明性を確保することで、流動性は向上するだろう。また、降格後も



人の流動性を高め、女性活躍の促進へ

再挑戦できる仕組みがあれば、モチベーションが維持され、挑戦する文化が育まれる。

日本の女性の就業率は過去20年間で上昇しているが、経済協力開発機構（OECD）諸国の中では労働生産性が依然として低い。男性の育児休業取得率の測定に加え、仕事と家庭における女性のマルチタスクを男性が理解するための改革も必要だ。1985年に導入された第3号被保険者制度が、依然として大きな壁となっている。仕事と家庭で同等の条件が整った時こそ、「男女均等」のスタートラインに立つことができる。

個人に求められるのは明確なビジョンである。ビジョンがあれば企業とのミスマッチが減り、必要なスキルや目標も明確になる。人の流動市場の中でもキャリアアップが可能となる。オペレーション業務がAIに担われる時代においては、求められるのは与えられた仕事をこなす能力ではなく、自己決定力やマネジメント力である。

日本の教育も、偏差値では測れない自己決定力を備えたリーダー育成を考える時期に来ている。多様な才能を持つ組織を率いるためには、リベラルアーツなど多彩な教養が必要である。

NTT DATA

SHIMIZU CORPORATION
清水建設

MS&AD

MS&ADホールディングス



WASEDA University



ロイヤルホールディングス 会長
菊地 唯夫



ヤマトホールディングス 社長
長尾 裕



ホビンス 社長
轟 麻衣子



JTB 社長
山北 栄二郎



コマツ 取締役
大橋 徹二



早稲田大学ビジネススクール 教授
根本 直子



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
沼上 幹



ワーク・ライフバランス 社長
小室 淑恵

企業がビジネスポートフォリオを変革する際に障害となるものは何か。主に経営陣や従業員が過去の成功体験に固執する感情面と、短期の業績や株価などを犠牲にしてまで新規事業ヘリソース配分することが投資家の理解が得られないことなどが挙げられる。しかし、事業の寿命は30年といわれており、強固なコア事業を築いたとしても持続的な成長を実現するためには企業基盤を常にシフトし続ける必要がある。

変革や改革は常にリーダーの「対話」から始まる。経営者が役員や従業員、株主に対し、変革の必要性やビジョンを根気強く、繰り返し語り続けることが重要である。事業ごとの収益性分析をし、データに基づい



変革はリーダーの「対話」から始まる

て存続させる事業と撤退すべき事業を判断し、その過程で社内の納得と共感を得ることが不可欠である。この点において、CFO（最高財務責任者）の役割はこれまで以上に重要性を増している。外部の視点を持つている社外取締役の意見や投資家からのプレッシャーも社内の理解を促す材料となる。なお、事業ポートフォリオの変革が成果として現れるまでには時間を要するため、経営者は投資家との継続的な対話を重ね、長期的な視点を持つ株主層の形成にも注力する必要がある。

新規事業の創出には「挑戦する文化」の醸成が不可欠だ。10件に1件しか事業として成功しなくても、9件の失敗事例から得られる学びは大きく、その1件が将来の主要事業に育つ可能性がある。

ビジネスポートフォリオの変革には長期的視点と経営者の社内外との高いコミュニケーション能力が求められる。役割を終えた事業からは思い切って撤退し、果敢にリスクを取り新たな事業を創出していくこと。それこそが、CEO（最高経営責任者）にしか果たせない本場のリーダーシップである。



READYFOR CEO
米良 はるか



由紀ホールディングス 社長
大坪 正人



三井住友トラストグループ 社長
高倉 透



テルモ 社長CEO
鯨島 光



スター・マイカ・ホールディングス 社長
水永 政志



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
尾崎 弘之



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

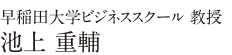
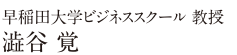
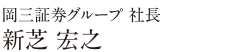
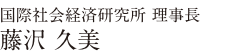
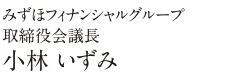
マイスター制度でスキルの価値向上へ

努めることもできる。人の流動化が進む中で、女性やシニア層、外国人の活躍の場も増えることが期待できる。

マイスター制度の確立は、都市部と中小企業が集積する地域の格差を解消する手段ともなる。能力が生かせる場所が各地に存在することが分かれれば、故郷で働く動機付けにもなり、若い人々や子育て世代の居住地の選択肢も広がる。地域の経営者の多くは、スキルやノウハウの流出を懸念する傾向にあるが、様々なナレッジの共有は地域や業界の水準を向上させる。何よりも、人の成長や活躍の機会の創出は地域活性化の重要な原動力である。

大手企業が自社のテクノロジーや教育システムなどを、取引のある地域の中小企業と共有することができれば、労働環境の地域格差も解消されるだろう。

人口が減少する社会において、非正規職員の女性など、未だ眠っている人的資本は多く存在する。多彩な人々が多彩な働き方で活躍する仕組みづくりを、企業・国・自治体が真剣に考える必要がある。人生100年時代を生きる個人は、会社に属す期間が約40年であることを認識すべきである。残りの40年を見据えてキャリアを考え、これからの生き方を選択してはいい。

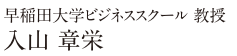
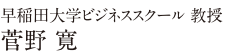
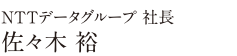
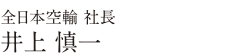
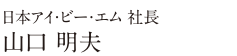


最先端技術とつながるために

現在グローバルゼーションはデジタルライゼーションと表裏一体の関係にある。量子コンピュータの実用化が進むと、全く新しい素材やエネルギーの開発、製造や物流プロセスの劇的な高速化・効率化が実現し、多くのビジネスモデルが変革を迫れることになる。

デジタルテクノロジーを軸にした新たな潮流はすでに始まっており、人や情報、資金の流れが途上国から先進国へと移り始めている。日本企業が今、世界に求めるべきは各地の情報のインテリジェンスと、ベンチャーやスタートアップが持つ最先端技術である。

急激にデジタイズされていくビジネスの変化を日本から見守っている

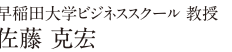
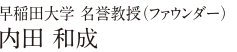
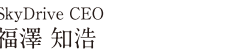
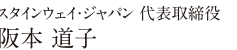


AI活用の推進は経営者の仕事

AIを単なるツールと捉えるか、あるいは事業の一環と捉えるかによつて、企業の未来は大きく変わる。2019年に経団連が発表した「AI Readyな社会を構築するロードマップ」では「AI経営の実現に向けて」ではAI経営のレベルを5段階で提示している。業務効

期段階といえる。どのように活用すべきではなく、AIをあらゆる業領域に組み込むことが今後の営の前提になっている。

初期段階においては、多くの従業員に行動変容を促せるかが課題である。日本企業の慣性として、社内の専門家に任せる傾向が強い。しかし、多くの企業では社内のAI専門家はずかで内製化は難しく、



イズムを次なるグローバル化の原動力へ

海外進出を果たす日本企業は、さまざまな選択を迫られる局面に直面している。経済圏の分断や地政学リスクの高まりといった不透明な状況は、企業にとって「何のために海外とつながるのか」を再考する機

会となる。企業は、ミッションや理念に立ち返る必要がある。

多くの日本企業は、自国に根ざした日本型経営をベースに海外進出を図るインターナショナル型から、グローバルスタンダードで世界に打って出るグローバル型への転身を試みてきた。しかし、近い将来、A・I・デジタルがビジネスモデルを大転換させ、能力がある。例えばA・Iが最適な取組の相手の特長や強靱なサブライ

チエーンの再構築までも提案してくれる時代が来るかもしれない。その際、真の競争優位性を発揮するのは企業の個性や「イズム（-ism）」である。

「イズム」とはその企業が社会に何を提供しようとしているかが明確であることを指す。特定の技術に誇りを持つ企業ならば、その分野で世界展開に突き進めばよい。企業の芯を保ちながら世界各地のローカルニーズにもしっかりと適応することを理念とする企業ならば、そのような世界展開を進めればよい。企業のミッションや理念に立ち返って価値観を明らかにし、それを競争力の源泉にすることが、今後のグローバル戦略の重要なテーマとなる。

テクノロジーでは実現できない「イズム」には、共鳴するステークホルダー

を集める力があり、ガバナンスの効力も高める。国家でも同じである。日本の「モノづくり大国」「技術大国」は幻想になりつつある。日本もどのような国家としての個性を発揮するかが問われている。個人も自らの生き方の価値観を明らかにすることでキャリアが充実したものになるだろう。

