

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。

今回で10回目の開催を迎えた早稲田会議。「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、2010年より日本を代表する経営者や有識者が早稲田の地に集まり、日本の未来を語り続けてきた。今回は5月8日～14日、リーガロイヤルホテル東京で開催した。56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。

- 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、ヤマトホールディングス株式会社

Roundtable A

国際  
—グローバル化と保護貿易主義—

企業も個人も世界とつながる意識を持つ

日本はグローバル化の概念を再定義する時期にある。それは個別最適から全体最適への思考の転換だ。生産拠点や販路を求めて個別の国と密接につなが

る段階から、多様な国や地域とつながることを前提とした全体最適型のグローバル化と切り替える段階に差し掛かっている。国際情勢は米中貿易戦争や

BREXIT(英国の欧州連合離脱)など、先行き不透明な状況が長く続くことが予測される。だが、日本企業の海外進出は今や7万拠点を超え、国内で働く外国人は一説では250万人ともいわれている。国家間の問題に関係なく、グローバルゼーションは間違いなく深化している。特にインバウンド需要が急

激に伸びている国内には様々な国や地域から訪れる外国人が溢れ、まさに全世界とつながっている。インバウンドは今や輸出となら変わりがないグローバル産

業である。だが、経済と国内のグローバル化が急速に進んでいるにもかかわらず、国民一人ひとりにはそれに追いついていない。コンビエンスストアのレジをはじめ、国内の接客業では多言語を話す外国人が活躍する。今後も高齢社会を支える医療や介護などに海外からの労働力の助けが必要となるにもかかわらず、外国人労働者に対する差別的な意識も残念ながら根強く残る。どうすればマイノリティでいることができるか。1つは企業が宣言をすることである。今、我々は成長だけを求めて海外に出るのではなく、グローバルな社会を豊かにするという使命を持って全世界とつながろうとしている。その姿勢を明確に社内内外に打ち出す。一方でグローバル人材を育成するための教育体制も必要だ。幼少期から英語教育だけでなく、多彩な文化と触れ合う経験を増やさなければならぬ。大切なことは「世界とつながる」という意識を持ち、自ら多様化していくこととマインドセットすることだ。すでにグローバルに展開する企業も同じだ。我々は帰属意識を植え付けてはならない。コーポレートガバナンスは、グローバルのすべてにおいて平等だと言えるだろう。全体最適なグローバル化を実現できるか否かで、世界における日本や日本企業のポジションが決まる。社会に必要とされる企業であれば、必ず優秀な人材が集まるはずだ。少なくとも日本にインバウンドを持つ世界各国の人材がインバウンドとして日本を訪れている。彼らとどうつながることができるか。日本も世界の一部だということを忘れてはいけない。



コニカミノルタ株式会社 議長  
松崎 正年



株式会社新生銀行 社長  
工藤 英之



スター精密株式会社 会長  
佐藤 肇



広島県 知事  
湯崎 英彦



マブチモーター株式会社 社長  
大越 博雄



早稲田大学ビジネススクール 教授  
平野 正雄(進行役)



早稲田大学ビジネススクール 教授  
川本 裕子



早稲田大学ビジネススクール 教授  
内田 和成

Roundtable B

経営者  
—日本型経営と役員報酬—

企業価値を高める人を報酬で評価する仕組みへ

はたして今の日本の社会は働く人々を正しく評価できているだろうか。経営のグローバル化により、日本企業では経営人材の多様化が急速に進んできた。国籍や性別を超えて多様な人々が役員として肩を並べる中、これまでの慣習的な報酬体系、経営人材として必要な資質などを見直す必要に迫られている。同じ役員でありながら外国人の役員は日本人の何倍もの報酬を得るとい

う歪な状態が起きている。そもそも日本の給与・報酬は公務員や大学教授なども含め、グローバルに見れば極端に低水準だ。その背景として

て、「親会社より高い給与は払えない」という日本的な付度や、1億円以上の報酬を得ている上場企業役員の開示義務など、社会の中に横並び主義的な意識が強く働いてきたことが挙げられる。年功序列の慣習もそうだが、戦後から高度成長期にかけてそれらは有効に働き、仲間の絆や組織力を強くしたが、その反面、競争意識やチャレンジ精神を減退させた。今、社会に蔓延する「失敗が許されない」ムードもその横並び主義が大きな要因といえる。

事業の成果を正しく評価されるべきである。特に企業や事業の価値を高める人は、給

与・報酬で報われるべきである。年々無難に乗り切ろうと考えている人と、事業を通じて社会を変えようと努力する人が同じ評価では人も企業も成長はしない。日本には「お金は不浄なもの」と捉える文化がある。しかし、給与・報酬とは企業からのメッセージである。それには収益や市場価値を生み出すことへの期待が込められている。結果を出せば当然、任されるポジションや給与・報酬は上がるはずだ。これを当たり前のことだが、これを社会として一般化することができるか。企業経営者の報酬も欧米企業と堂々と張り合えるレベルにまで引き上げるべきだ。経営者の報酬が上がれば、必ず日本全体の給与体系の見直しも始まる。頑張ってきた成果を上げた人やリスクをとってイノベーション創出などに挑戦した人に、見合ったリターンを与えれば社会は必ず活性化

する。給与・報酬はビジネスインセンティブのすべてではない。だが、人々が夢を描く原動力であることに間違いはない。そして、自らの仕事が増えれば、評価されて収入が増えれば、また新たな夢を描く。経営者はその夢の連鎖の頂点に立つ存在だ。その評価は若者たちの未来を左右する。若者たちが夢をつないでいく社会の礎を築くのは今だ。



AGC株式会社 社長  
島村 琢哉



株式会社エヌティティデータ 相談役  
岩本 敏男



JSR株式会社 社長  
小柴 満信



株式会社大和証券グループ本社 会長  
日比野 隆司



阪急阪神ホールディングス株式会社 会長  
角 和夫



株式会社三菱ケミカルホールディングス 会長  
小林 喜光



ヤマトホールディングス株式会社 取締役  
木川 眞



RIZAPグループ株式会社 取締役  
松本 晃



ロート製薬株式会社 会長兼社長  
山田 邦雄



シンクタンク・ソフィアバンク 代表  
藤沢 久美



ポスト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(進行役)







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



ヤファ株式会社 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

C

技術／イノベーション  
―異業種格闘技、異業種アライアンスの潮流―

## 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

ーである。データが有効に活用され、新しいものが必要ない社会が始まる。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

データベースが有効に活用されると、ほしいものが必要ない社会が始まる。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

C

技術／イノベーション  
―異業種格闘技、異業種アライアンスの潮流―

## 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。リーダーたちがアライアンス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。

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。リーダーたちがアライアンス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。

# CEIO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)





