

ダイバーシティ

B

日本企業がダイバーシティに積極的に取り組む目的とは何か。答えは2つある。1つは、企業の中にイノベーションを引き起こす多様な人材を揃えることである。もう1つは、多様な個性が活躍できる風土を築くことだ。日本社会の変革を促すことだ。

日本企業や社会の最大の欠点は、個性が生かされない組織の風土や社会システムにある。単一民族の、しかも男性中心の組織でグローバル化を進めても、それにはやはり限界がある。人口減少への対応が喫緊の課題だからという理由で、女性や外国人労働者を強引に組織の中に組み入れても、多様化はすれども多様な輝きを放つことはない。これまで女性や障害を持つ人々の才能に目

女性が多様な個性が活躍できる風土やシステムを企業内や社会に確立できなかったことを反省しなければ、多様化は形だけのものになってしまう。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

女性が多様な個性が活躍できる風土やシステムを企業内や社会に確立できなかったことを反省しなければ、多様化は形だけのものになってしまう。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

多様化でイノベーションを促し
日本社会の変革を目指す

女性が多様な個性が活躍できる風土やシステムを企業内や社会に確立できなかったことを反省しなければ、多様化は形だけのものになってしまう。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

女性が多様な個性が活躍できる風土やシステムを企業内や社会に確立できなかったことを反省しなければ、多様化は形だけのものになってしまう。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

経営者育成

A

社長に就任して最初に考えるべきことは、次のリーダーをどう選ぶか。育てるかだ。企業リーダー候補を見極める条件とはいったい何か。自社の歴代の社長たちを振り返ってみると、一つの答えが見えてくる。それぞれの企業では、いつの時代も成長ステージに最も適したリーダーが指揮を執っており、そのタイプは実に様々だ。それは、時代ごとに企業や業界が抱える課題や役割が異なり、必要とされるリーダーとしての能力や資質も異なるからだ。つまり、企業が置かれた「時代性」が経営者を決めてきたのだ。

この場で議論するリーダーのタイプが多様である。各社が描く未来のリーダー像も多彩である。ただ、グローバル化する企業組織を取りまとめる経営者として必要な資質が一つある。それは「高潔性」だ。指示命令や統制型のことまでリーダーシップだけでは、グローバルな組織をマネジメントするに平素と透明性が求められるようになることも必要だ。

経営者を決めるのは「時代」
高潔なリーダーが世界をつなぐ

高潔性とは、自らの目的をしっかりと理解し、明確な自らの価値観に基づいて行動するオーセンティックリーダーシップ。グローバルな組織に求心力を持つ。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

高潔性とは、自らの目的をしっかりと理解し、明確な自らの価値観に基づいて行動するオーセンティックリーダーシップ。グローバルな組織に求心力を持つ。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

高潔性とは、自らの目的をしっかりと理解し、明確な自らの価値観に基づいて行動するオーセンティックリーダーシップ。グローバルな組織に求心力を持つ。日本企業の後継者選びは、大きな出、状況に応じて入れ替えながら、

- 主催：早稲田大学
- 共催：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
ヤマトホールディングス株式会社

「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、日本を代表する経営者や有識者が早稲田の地に集結した。7回目を数えるこの早稲田会議は、5月10日～13日の4日間にわたり、リーガロイヤルホテル東京で開催。過去最多となる46人の論者がテーブルに着き、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、国内で多様化する人材を企業が活用しながら発展する未来像を描いた。その趣旨を提言としてまとめ、発表する。また、通販大手ジャパネットたかたの創業者である高田明氏による記念講演の内容もあわせて紹介する。

第7回
CEOラウンドテーブル
会早稲田
議

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。

記念講演

夢を持ち続け日々精進

夢を語る言葉には、
社会を変える力がある



A and Live代表
高田 明氏

スタジオでモノを販売してきた人生を振り返り、「いまを全力で生きる」「伝えることの大切さ」「情熱を持ち、夢を語り続ける」ことがビジネスを成功させる原動力だったと感じている。

いまを全力で生きていけば、未来の変化も予測できるようになる。失敗した時には、どうすれば売れるかを全力で考え続けてきた。そして、伝えることの大切さに気付いた。商品の魅力を伝えたいと心から願えば、声に張りが出て表情が豊かになり、身体が自然と動き出した。全力で伝えることができたと感じた時、注文が殺到すると分かった。

1つの目標が達成できると、次の目標ができる。それは他人と比べたり、誰かに影響されて立てる目標ではない。自分自身が挑戦したくなる目標を掲げ、それを達成することを習慣化させることが大切だ。

企業経営で大切にしたいのは「ミッション(使命)」「パッション(情熱)」「アクション(行動)」の3つだ。「会社は誰のためにあるのか」ではなく「すべての人のために何をするか」をずっと考えてきた。情熱を持って夢を語り続けてきた。そして夢を語る言葉には企業を変え、社会を変える力があることを実感した。ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)が普及して言葉を発することが少なくなった若い人々には、自らの声や体を一杯使えば夢を語ってほしいと願う。

広告



ヤマトホールディングス 副社長
鳥井 信宏



産業革新機構 会長
志賀 俊之



アイボウズ 社長
青野 慶久



清水建設 会長
宮本 洋一



JSR 社長
小柴 満信



アエントグループ 会長兼CEO
加賀見 俊夫



九組 会長
朝田 照男



東京海上ホールディングス 社長
永野 毅



JXホールディングス 会長
木村 康



阪急阪神ホールディングス 社長
角 和夫



第一生命保険 社長
渡邊 光一郎



福保ジャパン日本興業ホールディングス 社長兼グループCEO
櫻田 謙悟



シンクタンク/ファイナンス 代表
藤沢 久美



品川女子学院 校長
漆 紫穂子



ヤマトホールディングス 会長
木川 眞



慶応義塾大学 教授
菅野 寛



三越伊勢丹ホールディングス 社長
大西洋



三井住友銀行 頭取
國部 毅



早稲田大学ビジネススクール 教授
川本 裕子



広島県 知事
湯崎 英彦



早稲田大学ビジネススクール 教授
大滝 令嗣

Roundtable

リスクマネジメント

E

いまの時代はこれまで想像しなかった災いが次々と起こる。取引先の部品メーカーの不具合で自社製品はリコールとなり、海外工場の不純物混入で生産ラインがストップしてしまう。

こうした事態のすべてを未然に防ぐことはできないが、リスクを評価する、あるいは起きた場合の対策をあらかじめ想定しておくことはできる。いつ起こるか、あるいは起こらないかもわからない対応に労力やコストを費やすことについて後ろ向きになりがちだ。しかし、それはステークホルダーを守り、事業を未来へつなぐための大切な投資である。リスクは企業経営を進化させるのだ。

リーダーはあらゆるリスクアセスメントをきちんと把握し、リスク対策の陣

頭指揮を執り、従業員の危機管理意識を高めることに注力すべきだ。マニュアル作成やリスク発生を想定した訓練に魂を込め、「必ず会社を守る」という覚悟を示すことで、グローバルを

現状の収益や将来性に加え、不公正競争などに巻き込まれる恐れがある事業の存続をリスク管理の観点から再検討することも重要となるだろう。

新たなリスクに早く気付くにはどうすればよいか。すべての従業員が「ステークホルダー」を常に意識しておくことが最善の手段だ。リスクを最初に発見できるのはやはり現場の担当者であり、その声を拾い上げるシステムをリーダー自身が構築する。

若い世代はリスクを取ることに委縮しがちだ。リーダーが自らビジネスパートナーは誰かがリスクテイカーであること

企業を取り巻くリスクは多様化し、拡大を続ける一方だ。グローバル化を進めれば子会社の不祥事や贈収賄、独禁法抵触などの危険が伴い、ITで様々なものがインターネットとつ

企業経営を進化させるリスク
帰属意識高め企業を強くする



コニカミノルタ 議長 松崎 正年



ANAホールディングス 社長 片野坂 真哉



デンソー 社長兼CEO 島村 琢哉



LIXILグループ 相談役 藤森 義明



三菱重工業 会長 大宮 英明



三井不動産 社長 菰田 正信



三井住友銀行 副理事長 筧間 治雄



日本総合研究所 副理事長 翁 百合

イノベーション(ビジネスモデル)

D

いま、世界中の企業がIoT(モノのインターネット)やビッグデータ、AIなど、最新のデジタル技術活用によるイノベーションを巻き起こそうとしている。このイノベーションによって起る変化はこれまでとはまったく違うスピードで、社会やビジネスモデルを大きく変えるはずだ。

世界中の企業が新たなデジタル技術の波に乗りこえようとしているなか、日本企業の競争優位はどこにあるのか。それは、「異なる価値の融合で、日本らしい価値観を生み出す」ところではないか。異なる素材を組み合わせ、どちらの長所も引き立てる和食はいまや世界を魅了する存在となっている。また、和洋折衷のように異文化を取り入れる際にも、常に日本的な価値と

融合させながら新たな価値を創出してきた。グローバル戦略での現地最適化という発想にも役立つところ、世界でイノベーションを起こす重要なファクターとなるだろう。

社会貢献をビジネスの基本とする「三好良し」の精神性なども、資本主義経済に陰りが見え始めたいま、世界のステークホルダーと絆を深める重要な要素だ。それがジャパニブランドの強み

きにくいことだ。しかも、日本人はデジタル技術が及ぼす社会変化のスピードを過小評価しがちだ。インターネットやモバイルメディアが登場した時には、その急速な浸透に我々は懐疑的だ。ビジネスモデルの変革に後れを取った。これから起る社会やビジネス環境の変革は、もっとドラスティックなものになる。

社会を変えるのは人である。人が技術をつなぐ人々の暮らしやビジネスを変えるのだ。これから社会やビジネスを担う若い世代が、グローバル規模でイノベーションを巻き起こせるよう、M&Aやオープンイノベーションを積極的に進めることも大切だ。もう我々は変化の真ん中だ。足踏みをしてはいる。猶予はない。

日本企業の競争優位は「融合文化」
折衷戦略で世界を切り開く



スター精密 社長 佐藤 肇



NTTデータ 社長 岩本 敏男



アスカ 社長兼CEO 岩田 彰一郎



三井倉庫ホールディングス 社長 藤岡 圭



プラザー工業 社長 小池 利和



ニコン 会長 木村 眞琴



早稲田大学ビジネススクール 教授 根来 龍之



早稲田大学ビジネススクール 教授 平野 正雄



ライオン 社長 濱 逸夫

Roundtable

イノベーション(企業改革)

C

日本企業は、世の中を変える大きなイノベーションを目指す。日本企業はイノベーションに対する苦手意識は、ビジネス創出の発想の相違が大きな原因だ。これまで日本企業は「顧客の目の前」にある課題を解決すること、つまり手を加え再生させるリノベーションが得意で、既存商品・サービスの進化やリニューアルでビジネスを拡大してきた。

一方、イノベーションは「顧客が気付かないような課題を発見し、解決策を提示すること」である。顧客の潜在的な課題にどうアプローチするか、という発想だ。では、どうすればリノベーションをイノベーションへと切り替えることができるのか。

まず顧客の目の前にある問題や

競争他社の動向をいったん視野から外し、顧客のライフスタイルや社会問題など具体的な課題を洗い出さないと、課題を発見する訓練をすることができない。原因だが、同じように国内市場に成界を変える」という野心も必要だ。長が望めない韓国や北欧の企業は、

からだと、これまで日本の市場が豊かだったことが日本企業のイノベーションの発想を小さくしてしまった大きな原因だ。同じように国内市場に成界を変える」という野心も必要だ。長が望めない韓国や北欧の企業は、

ほとんどどの事業をグローバル展開ありきで計画している。日本企業が最も苦手とするのが、働き方のイノベーションだ。これを変えていくためには、リーダー自身が働

き方を改革することだ。また、人事評価制にもメスを入れる必要がある。仕事の大部分を人工知能(AI)が担うようになれば、ビジネスの中心にいる人の役割はますます重要になる。イノベーション創出の中心となる有能な人材への投資も必要だ。

企業改革はリーダーの責務だ。リーダー自ら組織内にイノベーションを起せば、旧態依然としたビジネスモデルや従業員の意識は一気に変革する。また、たとえ既存のビジネスモデルが削減する可能性があるとしても、イノベーションにチャレンジする勇氣をリーダーが示せば組織は必ず変わり、世界を変えるイノベーション創出につながるはずだ。

世界を変える野心を持つて
壮大なイノベーションに臨む

企業改革はリーダーの責務だ。リーダー自ら組織内にイノベーションを起せば、旧態依然としたビジネスモデルや従業員の意識は一気に変革する。また、たとえ既存のビジネスモデルが削減する可能性があるとしても、イノベーションにチャレンジする勇氣をリーダーが示せば組織は必ず変わり、世界を変えるイノベーション創出につながるはずだ。



キヤノン 社長 三宅 峰三郎



カネボウ 会長兼CEO 松本 晃



ニチアライズ 会長 澤田 秀雄



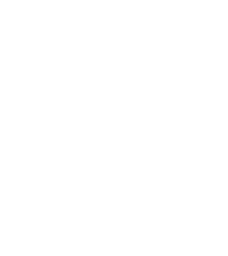
三菱鉛筆 社長 数原 英一郎



モリス 社長兼CEO 高岡 浩三



日本交通 会長 川鍋 一朗



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 教授 内田 和成



ボストンコンサルティンググループ シニアパートナー 御立 尚賢

NTT Data

清水建設

ヤマトホールディングス



WASEDA University

広告