

特集

ラウンドテーブル2024 ～未来を探る円卓会議～

経済同友会は11月26日、「ラウンドテーブル2024～未来を探る円卓会議～」を開催した。5回目となる今回は、本会の会員および非会員のスタートアップ経営者、グロース市場上場企業、プライム市場上場企業、スタンダード市場上場企業、大企業子会社の経営者、社外取締役など多様な経営者、総勢200人が参加し、二つのパネルディスカッションとそれに続くグループディスカッションを行った。互いに刺激し合い、学びと交流を深める場となった。

開会挨拶



新浪 剛史

経済同友会 代表幹事

われわれ大企業はこの30年もの間、日本を復活させることができなかつた。潜在能力はまだまだある。潜在で終わらせらず、その力を活かし、わくわくする皆さんと切磋琢磨して、わくわくする日本にすることが求められる。

私の大好きな言葉は「新陳代謝」である。アニマルスピリットを發揮しながら、フェアに戦い合うことが大切だと思う。世界や日本で活躍できる経営者を輩出することが私たち経済同友会に求められていると考える。

経済同友会の大きな意義は学び合うことである。このように、異なる業種からさまざまな経営者が集まり、学び合い、それを待ち帰って自らの会社を良くする、企業価値を向上させることが大切だ。

それぞれの企業が良くならなければ日本経済は良くならない。各企業が良くなければ、結果として経済は良くなる。皆



さんが企業の経営を良くするにあたって、支障を来すようなことが出でてくれれば、その状況を改善してもらうべく、経済同友会の中で議論をし、政府や行政に対して提案することもできる。

私が三菱商事に入ったとき、入社同期は200人ほどだったが、30年たつても20人しか辞めなかつた。現在は一生同じ会社で働くことの方が珍しい時代になりつつある。今日はさまざまな会社からご参加されていると思うが、以前にも増してユニークな企業に参加いただいている。経済の活力のためには新しい事業や面白い企業、スタートアップを生み出すことが必要だと思う。

経済同友会は進化しようとしている。すでに私の任期はあと2年ほどだが、面白い人たちに新たに経済同友会に入っていただきたい。

本日は志ある経営者がこれだけ集まつていただいた。非会員の方におかれでは、セッションやネットワーキングを通じて私たち経済同友会の魅力を感じていただき、ラウンドテーブルへの参加を機に一人でも多くの経営者に仲間になつていただけたらと思う。

2019年度より実施しているラウンドテーブルは、経済同友会の会員の枠を超えて企業経営者が一堂に会し、産業や政策などの幅広い視点から、今後の日本のあるべき姿について自由闊達に議論を行う。イノベーション創出には企業規模や業種・世代を超えて、経営者同士が互いに刺激し合い、学びと交流を深める場づくりが重要。本会ならではのネットワークを活かしたラウンドテーブルへの参加を機に、多様な経営者がさらに広くつながり、経済社会を変革するうねりを生んでいくことを目指している。

INDEX

開会挨拶	03
セッション1 次の10年:グローバル視点で見る・ 日本から生まれる新しい価値と事業機会	04
セッション2 令和のWar for Talent: 令和の日本型雇用システム・人材獲得競争	06
閉会挨拶	08

セッション 1 (発言要旨)

次の10年: グローバル視点で見る・日本から生まれる新しい価値と事業機会

日本の経済成長に関して悲観論は多い一方、グローバルな投資家・事業家から日本が投資対象として再び注目されている。外国人には見えている日本経済のポジティブな面について意見を聞いた。



パネリスト



イエスパー・コール

マネックスグループ
ジャパン・カタリスト・ファンド
エキスパート・ディレクター



ケン・チャン

ペイシャンス
キャピタルグループ
創始者 CEO/CIO



ノルベール・ルレ

LVMHモエ ヘネシー・
ルイ ヴィトン・ジャパン
社長

モデレーター



秋池 玲子

経済同友会 幹事
ボストン コンサルティング グループ
日本共同代表

RT 日本市場の魅力は何か

秋池 いろいろな情報に触れていると、悲観的な話が多い。しかし、実際に世の中を見る、あるいは自分の事業を見つめると良い要素がたくさんあるはずだ。海外の人が来られると日本の良いところをたくさん指摘する。多くの外国の方が日本に来て楽しんでおられる。日本経済に対するポジティブな見方もあると思うので、それぞれに感じている今の日本の魅力についてお話しいただきたい。

コール 日本については楽観的な見方を持っている。人的資本の流動性が非常に高まり、エリートが大手上場企業ではなくスタートアップを行っている。その会社に面白いストーリーがないと人を集められない。この30年間で日本の上場企業の売り上げはほとんど伸びていないが、業績は11倍に伸びている。逆に米国では売り上げは3倍伸びているが、業績は6倍しか伸びていない。不思議なのはこの20～30年間、日本で前向きな成長投資が行われてこなかったことである。上場企業の経営者たちももっと積極的に成長投資をしていただきたい。税金がどう使われているかについても経営者の関心が低い。例えば、新しい知的財産には公的な投資がないと面白い企業が生まれない。

グローバルでは非常に激しい競争が起きている。米国ではトランプ大統領が当選したが、好き嫌いは別にして大きな変化は必ず起こる。日本でイーロン・マスクのような人が政策に大きな力を及ぼすだろうか。そこまですべきかどうかは別として、経営者たちがもっと大きな声で政策提案をすべきである。

チャン 私はシンガポール人だが、東京で生まれ、6歳まで日本にいた。米国の大学を卒業後日本の証券会社に入り、その後シンガポール政府投資公社 (GIC) に勤めた。2019年に独立し、ペイシャンスキャピタルグループ (PCG) を立ち上げた。われわれはファンドマネジメント会社として主に不動産ファンドを運用している。私がGICを辞める直前のころ、日本では三つのキーワードがよく挙げられていた。一つ目に地方創生、二つ目に観光立国、三つ目にスマートシティである。地方創生と観光立国に関しては5年間で長野県や新潟県南部のスキー場を取得してきた。スマートシティでは2次交通や決済システムの他、メデイカルツーリズムにアプリケーションなどを取り組んでいる。

ルレ 私はフランス人で19歳のときに来日した。LVMHグループはラグジュアリー高級ブランドのグループとしては世界一で、売り上げは約16兆円。このうちLVMH ジャパンは1兆3,000億円規模、日本全国に1,000店舗ある。ワイン・スピリッツ、ファッショングループ、化粧品、時計・ジュエリー、ホテルの5領域で事業を行っており、私はホールディングカンパニーの社長として各会社の役員にもなっている。私がプレゼンテーションしたい内容は全て店舗にあるので、グループのことを知りたければぜひ店まで行っていただきたい。コニヤックの「ヘネシー」を初めて日本に輸出したのは19世紀後半であり、LVMHグループは日本との関係が非常に深い。完全にリテールの会社である。コンシューマーを見て日本人のトレンドを理解しながら、吸収しながら楽しく仕事をしている。

RT 日本の経済的優位性はどこにあるか

秋池 日本人が気付いていない日本の魅力に気付いたからこそ、それぞれの事業で成功されていると思う。日本の魅力は何なのか、他国と比較したとき日本の優位性などについて伺いたい。

チャン 日本への投資を25年間行ってきた。素晴らしい日本の素材を皆が大事にしていないのではないか。日本の良いものを取り入れて成果に転換していくべきだと思う。日本は適度に人口密度があり、自国で作ったものは自国で消費すればよいが、だからこそ海外で勝負しなくなっている。韓国は日本の半分の人口のため、自国マーケットのサイズが少し足りないため海外で勝負している。この30年間で実は多くのオポチュニティがあったが、株価を見てもずっと下がっている。価値があるものを探して掘り出して、アイデアを出してバリューアップしていくことが日本のチャンスだと思う。

キー場ビジネスになぜもっと投資しないのかと思いながら着手した。コンテンツを掘り出して、われわれが投資してグローバル化していくことが新しい日本の価値観だと思っている。実はわれわれのファンドにも国内の投資家が入ってくださっている。周辺県の地方銀行も投資家として迎えており、若者も含めて地元の人たちと一緒に新しいコンテンツを生み出すことにより、日本の新しい価値を地方から発信したい。

ルレ 私が日本で仕事をしたいと思った決め手は人だった。日本人は真面目に仕事もするし、信用できるし、間違っていたときには謝罪する。他国と比べて教育も美意識も素晴らしい。美意識の高い方々と仕事できることに非常に満足している。日本人のお客さまは商品のことを理解し、来店前にきちんと勉強している。

日本で変えるべきは人事である。年功序列は要らない。若者や女性にチャンスを与えるべきだ。大企業でもそういう考え方をしているところはあると思うが、もう一度考えないといけない。それとコーポレートガバナンスである。社外取締役はもちろん、若い取締役を起用することも必要だ。経験豊富なシニアも必要だが、多様性のあるガバナンスをセットアップするべきだ。

日本は素晴らしい国だと思う。お金もあるが眠っているお金が多過ぎる。将来を心配するばかりではなく楽観的に考えないといけない。最近の若者たちに「将来何をしたいのか」とよく聞くのだが、「何をすればいいのか分からない」という答えが圧倒的だ。日本は強い国でお金もあるし、素晴らしい伝統もある。だから、日本はベストオポチュニティの国になるかもしれない。自信を持ってほしい。悪いニュースばかりでなく良いニュースを見てほしい。私はマネジメントする側としていつも楽観的な見方をしているので、そ

のことを皆さんとシェアしたい。

コール 課題の一つは人口減少時代を迎えて人材をどう使うかということだ。能力主義に移行していくことが大きな課題であり、これは日本が人口減少だからこそチャンスである。もう一つはAIの活用が重要であることは間違いない。AIが非製造業で使われるようになると雇用者の2~3割が解雇されると言われているが、人口が減少しているからこそ日本企業にはAI導入に青信号がともっている。世界に対して日本人の強みとなるのは「好奇心」「改善」「謙虚」の3Kである。逆に、悪い点は決定能力がないことだ。世界経済の中では、社長にアクセルを踏む決定能力がないと負けてしまう。次世代の経営者の方には決定することを恐れないようなCEOになってほしい。

秋池 日本はインフラが整っているので、どこにでも数時間で行ける。だから、魅力ある地区に触れやすく、それに気付いていないのだろう。人口減少だからこそAIも青信号というお話はとても勇気の出る話だった。

RT 成長の機会をつかむためには

チャン 海外に出て、日本が取り入れたら良いことを学ぶことが大事ではないか。外の価値観をいろいろ吸収して、日本でどう応用できるかを考えてみてはどうか。それによって、日本での事業が5倍にも6倍にもなるということにぜひ気付いてほしい。

コール 第一に、日本の産業を再生していただきたい。ほとんどの業界で企業の数が多過ぎる。経営者が高齢化しているので、どんどん買収してほしい。日本のメガバンクと話をすると「成長チャンスがない」と言うのだが、私が以前所属していたJ.P.モルガンの成長戦略はほとんど国内の企業買収や統合だった。第二に、日本発のグローバルスタンダードである。国内市場は低成長市場であり、高成長のインドやインドネシア、メキシコなどの国々を視野に入れてグローバルに考えてほしい。あなたたちは次世代のリーダーである。経営者として個人的な目標がないと会社の目標もない。

ルレ 欧米のビジネススクールでは卒業前にどこかの会社でインターンシップをしなければならない。私の会社にはフランスの学生からインターンシップの依頼が多い。インターンシップでは半年ほどどこかの会社で経験を積む。ヨーロッパの会社では普通のことだが、日本企業ではなかなか難しい。若い世代への投資としてインターンシップのシステムを取り入れると、会社の文化が変わるものではないか。海外企業からインターンの話を来たときには受け入れてほしい。

秋池 日本の魅力や強み、それから人材をどう活かしていくかということ、そして皆さま自身のあり方について、貴重なご意見をいただいた。ぜひ議論してほしい。

セッション 2 (発言要旨)

令和のWar for Talent: 令和の日本型雇用システム・人材獲得競争

自社の競争力強化につなげるための雇用システムのあり方について、先行企業の事例や課題の共有を行い、社員が働きたい、働き続けたいと考える企業であり続けるための施策について議論した。

パネリスト



柏村 美生

リクルート
執行役員 人事・広報・渉外、
サステナビリティ



平松 浩樹

富士通
取締役執行役員 SEVP CHRO



小林 史明

環境副大臣
自由民主党 衆議院議員

モデレーター



南 壮一郎

経済同友会 幹事／
オープンイノベーション委員会 委員長
ビジョナル 取締役社長

RT 魅力的な会社とは何か

南 「令和のWar for Talent」という激しいタイトルだが、3人のゲストをお招きしてディスカッションしたい。人材活用、働き方に関して共通の課題がたくさんあると思う。全員の興味が横串で交錯するのは働き方についてではないかと思い、このテーマを選んだ。

柏村 会社の戦略やフェーズによって魅力的な会社の解釈はいろいろあると思う。リクルートは「価値の源泉は人」という考えをど真ん中に置き、それを進化させ続けるために人事制度や仕組みを常に時代に合わせてアップデートしてきた。資本もない、戦える武器が人しかないという時代が非常に長かったので、一人ひとりがチャレンジしたい出来事や人と出会い、好奇心にBetできる環境をつくり続け、見合ったPay for Performanceを実現するというサイクルをしっかりと回すことに常にチャレンジしてきたと思う。個がその場を活かし切れることがリクルートで言う魅力的な会社の定義だと思っている。

平松 富士通は2020年からジョブ型人材マネジメントを展開した。会社と社員の関係性をえていかないといけないと思い、「自律と信頼」という理念を大事にしてきた。会社が社員を信頼して制度設計し、いろいろな機会をオープンに提供し、社員が自律して成長し挑戦することを実現したいということだ。会社が決めたことに従うのが良い社員だという世界観から、選ぶ・選ばれる関係にするジョブ型に移行し、主体的に手挙げで人が流動する仕組みを作った。

南 リクルートからは個の尊重を発信されているイメージ

がある。そこを皆さんとても大切にされていると思うのだが、個の尊重とはどういう考え方なのか。

柏村 人間は、自分が本当にやりたいことに取り組むとき、最大のパフォーマンスを出す。創業以来、個の尊重を大事にして進化させているが、創業者の江副浩正が元々心理学部だったこともあり、この考え方は代々紡いでいる。さまざまな価値観やバックグラウンドを持った人たちの能力が最大限活き・活かされることが、企業としては非常に合理的である。多様性が大事、働き方が大事というよりは、一人ひとりがパフォーマンスしやすい環境を大事にするということを強く発信している。従業員がそういう機会に気付く、チャレンジする、高い成果を出すという当たり前のサイクルをしっかり回し切る会社であり続けたいと思う。

南 日本国を経営する小林さんとして、魅力的な国、魅力的な政治とはどのようなものか。

小林 私は新しい資本主義実現本部の事務局長を1年務めて、岸田政権の成長戦略を進めてきた。労働市場改革をど真ん中に据えてやってきた。労働市場改革は日本にとっての成長戦略であり、生存戦略だと強く思っている。2050年に日本の人口は1億人となり、今より2割減る。朝日新聞が名付けた「8掛け社会」がやって来る。そのときに私たちの国はどう成長するのかを考えると、二つの道しかない。一つは、デジタルやロボティクスを使って10人の仕事を8人で回せるようにする。もう一つは、人手不足のときは経営者不足もあるので、とにかくM&Aを支援し、骨太になって成長してもらう。それをドライブできる人は誰かというと、まさに個人である。「8掛け社会」で稼ごうとする

と、一人ひとりのパフォーマンスを3割ほど上げることが不可欠である。パフォーマンスを上げるために、自らの意思で選択したキャリアや仕事でポジティブになることだ。選べる人事制度に変えることが重要である。このような考えで政府としては取り組んできた。

RT ジョブ型の人材マネジメント制度

平松 ジョブ型の制度に移行しても、社員のマインドやマネジャーの振る舞いが変わらないと機能しない。仕事に挑戦する機会や学ぶ機会を徹底的に全社員に提供した。顕著な効果があったのが、ポスティング(社内公募)の大幅拡大である。新任管理職登用は100%ポスティングでやることにした。2020年から4年間で富士通の8万人の国内社員のうち2万7,000人が手を挙げ、1万人が合格・異動した。自分でこれがやりたいと思って移ることが組織の活性化や個人のパフォーマンス最大化につながり、異動後のエンゲージメント向上に寄与した。また、LinkedIn ラーニングを導入しているが、この4年間で自主的な学びで学習時間や学習者数が4.5倍ほどに増えた。

南 社内公募制度がうまくいっている事例をあまり聞いたことがなかったので驚いている。

小林 選ばれなかつた人にはどうしているのか。

平松 自分のキャリアを考えて手を挙げて挑戦した人であることには変わりはないので、あなたはこういうところが良い、ここが足りなかつたから不合格だというフィードバックを必ず行うようにしている。上司には事前相談せずともポスティングに応募できるので、何回でもチャレンジすることができる。社内の健全な人材の流動や市場原理を働かせないと、組織の長が人材のポートフォリオを指示しようとしてもモチベーションは低い。ミスマッチな人を押し付けられたりすることが起こるので、やりたい人が動くのが一番良い。そうしないと富士通は持続的に成長できないということを経営層で確認した。人気のある組織とそうでない組織ができるが、そうでない組織は魅力をどんどん発信して、人材を抜かれても文句を言わないようにしようというのが最初の約束だった。

柏村 リクルートは2012年に分社化し、21年に7社を再び1社に統合した。その際、従業員には「自律」「チーム」「進化」というテーマを置いて、あらためて自律的に働くことを期待し、激しい環境変化の中で、チームで最大のパフォーマンスを出すことを求めた。

一方で会社は、従業員にチャレンジする機会を提供することを約束。そしてPay for Performance、世界規模での人材獲得競争では成果に対して適切な報酬を支払うことが重要だ。それとともに、個人が選択肢から選べるワークスタイル・ダイバーシティを実現していった。

25年4月にまた大きな組織再編を行う予定。結果、(良質

な)カオスで従業員たちのチャレンジが続く。弊社は時代と戦略に合わせて組織を大胆に変えるが、自分をリセットし、次に必要なスキルやテーマに向き合う機会となり、その中で人が育つ。

RT 成長分野への労働移動円滑化

南 国として、どのようにバックアップしていかたいのか。

小林 一つは、グローバルな人材獲得競争に日本企業はどうのうにして勝てるかということだ。衝撃的だったのはASEANの企業の管理職の方が日本の大企業の管理職よりも給料が高いという実態だった。国内でどうのこうのではない状況だということを皆で認識して、対応していくなければならない。もう一つは、AIが登場してホワイトカラーの仕事が失われていってしまう。成長分野はスタートアップやITといわれていたが、今後恐らく人手が不足して給料が上がっていくのは、いわゆるエッセンシャルワーカーのようなブルーカラーと呼ばれる職種だと思う。これまでの慣習を壊しても生産性の高いエッセンシャルワーカーを育てなければいけないと思う。

ジョブ型雇用のガイドラインを8月末に発出した。多くの企業の皆さんから、「日本は解雇規制があるので、ハイパフォーマーを採用しようと思ってもパフォーマンスが悪かったときにどうしたらいいか分からぬ。だから採用に足が止まる」という話があった。

一方、外資の日本企業を見ると、ジョブ型雇用で採用するときに、ポジションに必要なスキルやパフォーマンスを設定してその前提で入ってきてもらひ、パフォーマンスが悪かった場合は再生プログラムを行い、社内で別のポジションや社外のポジションに移ってもらっている。これを行うと、実は解雇規制が日本には存在しないことになる。ただ、判例があつて怖いとか、やり方が分からぬという話があつたので、あえてその部分もプログラムとして使えることをジョブ型雇用のガイドラインに書いて、皆さんに理解していただくようにした。

平松 従来の日本型の仕組みは人を囲い込むのに最適化された仕組みであった。もしかしたら教育や政策もそうなのかもしれない。流動する前提で、しかも会社と社員の選ぶ・選ばれる関係で成り立つことが前提なのがジョブ型だと思う。

柏村 弊社はジョブ型でもメンバーシップ型でもなく、ロール型という人事制度、ミッショングレード制を取っている。分かりやすく言うと、半期ごとに期待役割に基づいた仕事を渡し、仕事の大きさで報酬が決まり、あとは成果に応じて賞与が変わるという半期年俸制をぐるぐる回していくやり方だ。半期ごとに明確にフィードバックしながら強みを活かし続け、そのロールが向かなければ社内の別のロールや、外に出る選択肢も含めて対話しながら、個人が考える



健全な循環である。

南 成長している企業や採用が強い会社の特徴は、採用自体への労力やパワーのかけ方よりも普段からどう人に向き合うかを大切にしているように思う。向き合うことが成長戦略とも感じている。

RT 国も人材の流動性のサポートを

小林 スタートアップと大企業がもっと交流の機会を持てるとよい。スタートアップの人たちと話すと、やはり大企業になることを目指している。ロールモデルとして先行しているのに、リスペクトして交流した方がよい。

柏村 まさにおっしゃる通りだと思う。スタートアップで鼻の利く経営者の方からは、大体100人を超えて300人ほどの従業員数が見えてくると、人事制度について相談をいただく。労働市場の健全な流動化も進む中で、大企業とスタートアップが互いに学び合うことは良いことだと思う。

南 まさにこのラウンドテーブルのような交流が必要だろう。今日参加している30～40代の方々と経済同友会を率いている方々とは、少なくとも上司・部下よりも大きな年齢差があって、それが一番健全だと思う。こういう場のみならず、ぜひ今日名刺交換した方に連絡してみてほしい。スタートアップの方は特にしてほしい。大企業の経営者は皆さんとお話をしたい、もっと交流を深めたい。だから、ぜひ後輩から先輩に声を掛けるよう意識してほしいと思う。

RT 可能性を引き出して成長を図る

平松 囲い込み型が良い時代もあったのだが、昇進や仕事は全て上から落ちてくるので、どうしても受け身になってしまう。テクノロジーが進歩し、社会課題が複雑化する中で生き残るために、社員一人ひとりが会社と自分を対等な関係で見ることが必要だ。人生を会社に捧げているのだから、会社は雇用を守ってくれという関係性ではイノベーションも起こらないし、エンゲージメントが上がらず会社が成長するわけもない。

先ほどポスティングが増えたとか学習時間が増えたという話をしたが、20～50代の年代別の割合はほぼ同じである。私も50代だが、同世代の人たちもポスティングに手を挙げているし、学びもしている。日本企業の人もみんな成長したいし、挑戦したいという気持ちはあるのだが、それを押

さえつけていないか、言ったことだけ真面目にやってくれというマネジメントになっていないか、ということを私は反省した。可能性を信じると個人も組織もどんどん強くなると思う。

柏村 個人も組織も変化に乗れる組織でないと勝てないのが現実だというのは、経営者の皆さんも感じいらっしゃると思う。人材を活かすことで戦っていくのは、企業のサバイバル戦略としてマストだと思っている。

小林 皆さんと共有したいのは日本の将来は明るいということだ。ジョブ型雇用で人材を活かしている企業は日本でまだまだ少ない。つまり、可能性を封じているということだ。この3年間も人口が150万人減っている。しかし、日本の経済は550兆円から600兆円まで成長した。正しい経済活動と正しい政策があれば、人口が減少しても成長できる。政府は規制改革を徹底的に行う一方で、規制の中でどう活躍するかは民間企業の皆さんのが課題である。併せて、社内外からの人材獲得もそうだが、M&Aを進めることも重要なだ。M&Aの税制を徹底的に優遇するという仕組みも4月から始まった。新しく加わる個の力を活かすため、経営と人事に求められるマネジメントスキルを皆で引き出していきたい。

閉会挨拶

— / —
南 壮一郎

経済同友会は日本の三大経済団体の一つである。終戦直後、日本経済の堅実な再建のため、当時の30～40代の中堅企業経営者が結集して誕生した。冒頭、新浪代表幹事から挨拶があったように、今は再建真っただ中である。

私は7年前に入会した。今日参加してくださった成長企業の若い経営者の皆さんからは、「南さん、経済団体ごっこなんかやっている場合ではないだろう」とよく言われる。私もそう思っていた。では何を目的に7年間メンバーであり続けたのかというと、多くの学びがあり、自分が成長できたと思うから、諸先輩方がさまざまなことを教えてくださるからである。

学び続けることは今後の企業と経営者の成長にとって重要な柱になると心から信じている。時代が変わるのであれば、われわれも変わらなければいけない。変わり続けるために学び続ける、これこそが経済同友会のあるべき姿なのではないかと思う。

生産性が低くデジタル化が進んでいないが、こんなに素晴らしい優秀な人材がいる国が負け始めている。しかし伸び代しかない。若い皆さんにご入会いただき、諸先輩の方の応援をいただきながら、若い力で経済界を変えていこう。ぜひ皆さん力を貸してほしい。