



日本たばこ産業 会長
岩井 睦雄



全日本空輸 社長
井上 慎一



国際社会経済研究所 理事長
藤沢 久美



医療法人社団 亀田総合病院
理事長
亀田 隆明



フォスター電機 社長CEO
岸 和宏



広島県 知事
湯崎 英彦



PKSHA Technology 代表
上野山 勝也



日本電子 会長
栗原 権右衛門



早稲田大学ビジネススクール 教授
杉田 浩章



ポピンズ 社長グループCEO
森 麻衣子



次世代の経営者に
求められるもの

次世代経営者に最も必要とされる資質とは、AIとデジタルとヒューマンズとの両方を併せ持ち、それを使いこなす能力だ。コプライアンスやガバナンス整備が進む日本の企業には様々な面でリスクテイクできる環境が整っている。そこに大きな野望を抱き目の前のチャンスを見逃さず掴み取るAIとヒューマンズと、個の才能を引き出し、それが会社や社会と共生させるヒューマンズが、新たな日本の組織力を形成する原動力となるはずだ。

もはや戦後の日本経済をけん引した強い個性やプロドゥーサーのように他を引く張るリーダーシップは求心力を得ない、必要なのはオーケストラの指揮者のように、多彩な個性を輝かせながら壮大なシフトへと導く力だ。そして最終的な責任をすべて抱える覚悟を持った決断力が個の才能を最大限に引き出し、また有能な人々を引き付ける。

リスクに対する「正しい問い」が未来を拓く

いま多くの企業が環境問題や人口減少、AIなどの技術革新といった待ったなしのリスク対応に迫られている。組織や事業の在り方が変わる時であり、変わらないリスクの大きさは計り知れない。アジェンダが不明確なこのVUCAの時代に、リスクに対する「正しい問い」を立てられるかが重要な命題となる。広い視野と歴史観に支えられた深い知識を持って多様な声に耳を傾けることで、そのヒントは見つかるはずだ。

2014年から始まったコーポレートガバナンス改革以降、日本企業と株主との関係は大きく進化し、上場企業のトップの仕事の相当部分が投資家とのエンゲージメントに費やされるようになってきている。従来は業績の報告が中心だった投資家との対話が、事業ポートフォリオや財務戦略、ガバナンス、サステナビリティへと幅を広げてきた。CEOにとって、自社の価値創造のストーリーを投資家に伝えることが重要な仕事になってきている。経営陣と投資家との対話の内容を取締役会で共有し、戦略の修正に反映させる。その結果投資家に再度フィードバックする。この結果、双方の対話を構築することが重要だ。日本株への投資家の関心が世界的に高まってきている現在、エンゲージメントの量と質を高め、企業変革を進めていく糧とすることが大事だ。



株主との建設的な
エンゲージメントのあり方

長期志向の経営が長期投資家を呼び込む

優良企業のCEOが退任させられる事例も出てきている。日本でも物言う投資家の活動が活発化してきている。かつては株主還元への要求一辺倒だったが、最近では、綿密な企業分析に基づいて、ビジネスポートフォリオの変革のような、より高度な提言をしていく投資家が増えてきている。企業側も物言う投資家を一方的に避けるのではなく、むしろトップが積極的に対話に臨み、エンゲージメントを求める投資家たちの声を企業変革を促す起爆剤とする。また、投資家とのエンゲージメントの難しさ、投資家は短期的業績と株価に目が行きやすいため、企業経営の観点からは長期的視点に基づく戦略的志向なくしては企業の競争優位と持続的な収益性は達成できないという、両者の宿命的なタウラレムの違いがある。その立場の違いをお互いに理解し、質の高いエンゲージメントを双方の努力で行うことが重要だ。経営者は利益という形で明確な結果が出ていなくても、価値創造のロジックを丁寧に投資家に説明し、時間がかかる理由と途中経過をオープンに伝えていく姿勢が肝要だ。投資家の方も短期的業績や株価に反映されなくても、戦略ストーリーが正しくれば、結果を急がず、企業経営を応援する忍耐力が大事だ。最終的には、長期志向の経営が長期投資家を株主として呼び込み、双方にとってWin-Winの関係構築することが可能だ。

優良企業のCEOが退任させられる事例も出てきている。日本でも物言う投資家の活動が活発化してきている。かつては株主還元への要求一辺倒だったが、最近では、綿密な企業分析に基づいて、ビジネスポートフォリオの変革のような、より高度な提言をしていく投資家が増えてきている。企業側も物言う投資家を一方的に避けるのではなく、むしろトップが積極的に対話に臨み、エンゲージメントを求める投資家たちの声を企業変革を促す起爆剤とする。また、投資家とのエンゲージメントの難しさ、投資家は短期的業績と株価に目が行きやすいため、企業経営の観点からは長期的視点に基づく戦略的志向なくしては企業の競争優位と持続的な収益性は達成できないという、両者の宿命的なタウラレムの違いがある。その立場の違いをお互いに理解し、質の高いエンゲージメントを双方の努力で行うことが重要だ。経営者は利益という形で明確な結果が出ていなくても、価値創造のロジックを丁寧に投資家に説明し、時間がかかる理由と途中経過をオープンに伝えていく姿勢が肝要だ。投資家の方も短期的業績や株価に反映されなくても、戦略ストーリーが正しくれば、結果を急がず、企業経営を応援する忍耐力が大事だ。最終的には、長期志向の経営が長期投資家を株主として呼び込み、双方にとってWin-Winの関係構築することが可能だ。



JSR CEO 兼社長
エリック ジョンソン



権野義製菓 社長CEO
手代木 功



みぞろ銀行 社長
大見 秀人



ブラザー工業 会長
小池 利和



日興アセットマネジメント 社長
ステファニー・ドゥルーズ



J-POWER 電源開発 社長
菅野 等



早稲田大学ビジネススクール
研究センター 研究員教授
伊藤 友則



ユニ・チャーム 社長
高原 豪久



三井住友トラストホールディングス 社長
高倉 透



第一三共 会長CEO
眞鍋 淳



サイボウズ 社長
青野 慶久



NTTデータグループ 社長
本間 洋



三菱重工業 社長CEO
泉澤 清次



日本マクロソフト 社長
津坂 美樹



東芝 社長CEO
島田 太郎



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 教授
長内 厚



Laboro AI CEO
権橋 徹夫



人工知能が経営を
いかに変えるのか

人工知能(AI)の進化は、経営のあり方を根本から変革するポテンシャルを秘めている。生成AIの登場により社会やビジネスの変革が加速し、多くの社会課題の解決に寄与する。同時に、新たなインベションを生み出す機会を提供している。だが、その一方で我々の眼前には、人の役割の再定義やAIの制御という倫理的な課題が突き付けられている。

企業間連携で技術進化と社会の共存を目指す

リジネス(超知能の実現を目指すならば、技術進化)と同時に社会のセーフティネットの構築が不可欠だ。また日本のAI利用は業務の効率化やコストカットに留まりがちだが、すぐにその活用による新たなサービスやビジネスモデルの創出に向けた動きが本格化する。