

『**答えのない時代**』をいかに生き抜くか——。読者と共に考え、行動する雑誌

財界

ZAikai
a Japanese business biweekly

令和5年度
財界賞・経営者賞決定
選考経過一挙掲載

新年特大号
2024 **1/3**

◎インタビュー
元防衛大臣
森本 敏
大和総研名誉理事
武藤 敏郎

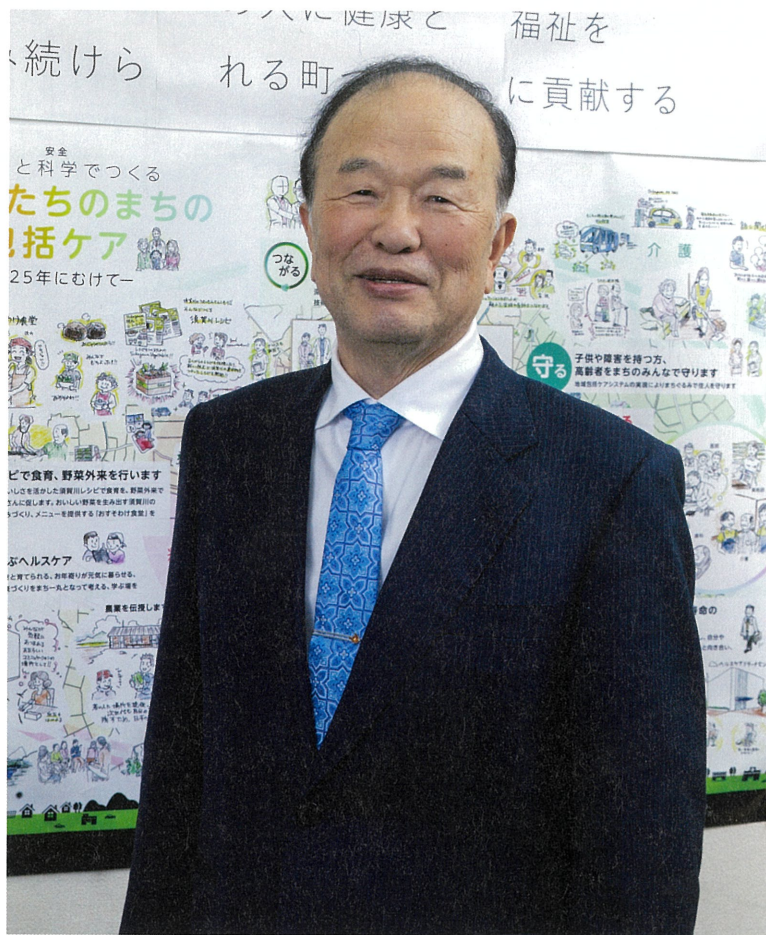


「成長が一番のエネルギー源」——。グループ会社は106社に成長、うち10社が上場
ネット事業に
参入して約30年
GMO インターネット
グループ
熊谷正寿の
「**インターネット革命後半の**
主役は生成AI」

本誌記者 **村田 博文**

表紙の人
東急会長
野本 弘文
撮影 山出 高士

令和6年1月3日発行(隔週水曜日)令和5年12月6日発売 昭和28年10月3日第三種郵便物認可 第72巻第1号



撮影＝齊田 勤

◆ 財界賞特別賞

おさ・たかし

長 隆 さん

— 監査法人 長隆事務所代表

この度は光栄な賞をいただき心より感謝申し上げます。
振り返ると、私の病院改革の第一歩は2006年8月に財政破綻した北海道夕張市の病院再生でした。「このままでは町がなくなってしまう」。そんな危機感を抱いて夕張市立総合病院の再建に取り組み、なんとか存続させることがで

きました。
当監査法人の基本理念は「すべての人に健康と福祉を 住み続けられる町づくりに貢献する」です。少子高齢化で国力が低迷している今こそ、子育て支援に向けた具体的な行動を起こさなければなりません。中でも大切なのが産前産後の母親を心身両面からケアする

「産後ケア」です。
私は企業主導型保育所だけでなく、企業主導型産後ケアが大事だと思っています。まだまだできることはあります。
今回の受賞を、この取り組みのエンジンをかけるきっかけにしたと思います。

(東京・神楽坂の事務所にて)

財界賞 (前ページ)

野本 弘文 さん

この度は70年近い歴史ある賞をいただき光栄に存じます。

私は長く街づくりの仕事に携わり、「どうしたらお客様に喜んでもらえるか」を常に考え、周りどっつなぐことを大事にしてきました。この発想は拠点の東京・渋谷や二子玉川、武蔵小杉、南町田といった郊外、さらには鉄道などでも同じです。

人間は「楽しさ」「豊かさ」「美しさ」を求め続ける存在であることに変わりはありません。しかし、時代は変わります。その変化には対応していかねばなりません。

今後も「総合生活産業」の企業集団として皆様の生活の基盤を支え、若い人たちの力を引き出しながら日本の成長に寄与していきたいと思っています。

(東京・渋谷の「セルリアンタワー東急ホテル」にある「タワーズバーベロピスト」から「渋谷スクランブルスクエア」を背景に)

令和5年度

財界賞・経営者賞

誌上再現！ 選考会での熱い論議

人の可能性を掘り起こすリーダーを——。11月6日、東京・永田町のザ・キャピトルホテル東急で、『財界賞』『経営者賞』の選考会が開催された。ウクライナ・パレスチナ危機などの地政学リスクが高まり、世界経済の不透明感が高まる中で、日本を牽引するリーダーを選ぼうと、白熱した議論が展開された。

国内トップから 世界に打って出た小路氏

—— それでは、令和5年度の『財界賞』『経営者賞』の選考を始めます。『財界賞』はグローバルに社会に貢献し、広く日本経済を牽引した経済人という観点で選考したいと思います。

A わたしは、これまでの受賞者とはカラーが違うかもしれませんが、アイリスオーヤマ会長の大山健太郎さんを推薦したいと思います。

—— 大山さんは平成23年度

に『経営者賞』を受賞していますね。

A ええ。『財界賞』への推薦理由は、日本の伝統的産業だった白物家電を復活させたことです。その過程ではシャープやパナソニックの技術者を再雇用して活躍させるなどしています。元々はプラスチック加工からスタートした会社ですが、今や電気製品が6割を占めています。

足元ではコロナ禍による業績が前年比でマイナスになっています。ただ、日本の白物家電

復活という日本にとって喜ばしい事業を手掛けている起業家精神あふれる方です。多くの経営者に影響を与えています。

B これまで『財界賞』は財界で活躍した経営者を中心に選考してきたと思います。ただ近年、日本経済全体に影響を与える経営者がいなくなってきたことを実感しています。

日本経済団体連合会会長の十倉雅和さんは昨年の受賞者ですし、就任したばかりの日本商工会議所会頭の小林健さんや、経済同友会代表幹事の新浪剛史さ

んについては、今後の活動を注視していきたいと思っています。

その意味で、自らの企業活動を通してインパクトのある活動をした、製品をつくった経営者は選考対象だろうと思うんです。また、単に売上高が大きいということだけでなく、人間として品性といったものも大事だと思っと思っています。

—— 自らの企業活動が産業界全体に影響を与えた経済人も『財界賞』の対象にしたいと思います。

B その意味で、わたしは、ニデック会長の永守重信さんを推

薦します。永守さんは旧日本電

産を世界一のモーター会社に押し上げ、近年は旧京都学園大学を京都先端科学大学に改称し、相当の資金を投じて若者を育てようとしています。会社という以上に個人としての存在感が大きいと評価したいと思います。

D わたしはアサヒグループホールディングス（HD）会長の小路明善さんを推薦したいと思います。小路さんは経団連副会長で、労働法規委員長を務めるなど岸田文雄政権が掲げる、「成長と分配の好循環」において、賃上げなどの部分で主導的

な役割をされています。

また、実際の経営手腕という面でも、日本のトップブランドに安住することなく、海外において5年間で2兆4000億円を投じて大型の海外買収を実行するなど攻めの経営を展開してきました。その結果、時価総額は就任時から1・5倍、純利益は2倍になっています。国内トップから、より次元の高いグローバルカンパニーにといった点を評価したいと思います。

—— 財界活動と同時に経営者としての手腕も評価すると。小路さんは『経営者賞』として

も議論ができそうですね。

E わたしはリクルートホールディングス会長の峰岸真澄さんを推薦したいと思います。リクルートは今や海外売上高比率は55%、売上高が2兆8000億円という規模の企業に成長しました。その原動力が12年に約1000億円を投じた米インデイドの買収だと思っています。

そして、この買収を活かして「HRテクノロジー」という分野を発展させたのが峰岸さんだと理解しています。あまり表に出て発信される方ではありませんが、政府の重要な会議には所

<p>【第68回】 財界賞</p> <p>東急会長 野本 弘文</p>	
<p>財界賞特別賞</p> <p>監査法人長隆事務所代表 長 隆 国際教養大学理事長兼学長 モンテ・カセム</p>	
<p>【第66回】 経営者賞</p> <p>アサヒグループホールディングス会長 小路 明善 リクルートホールディングス会長 峰岸 真澄 リコー会長 山下 良則</p>	
<p>鈴与会長 鈴木 与平 マネックスグループ社長CEO 清明 祐子</p>	

誌上再現！ 選考会での熱い論議



財界賞・経営者賞 選考委員

- 伊藤 邦雄氏（一橋大学CFO教育研究センター長）
- 大宅 映子氏（評論家、大宅社一文庫理事長）
- 北畑 隆生氏（元経済産業事務次官・開志専門職大学学長）
- 熊谷 亮丸氏（大和総研副理事長、内閣官房参事）
- 小林 いずみ氏（みずほフィナンシャルグループ取締役会議長）
- 小宮山 宏氏（三菱総合研究所理事長・第28代東京大学総長）
- 寫 信彦氏（ジャーナリスト）
- 村田 博文（司会兼任・総合ビジネス誌『財界』主幹）

（敬称略、50音順）

属していますし、ご自身の意見をきちんと持っています。経営感覚も非常に優れている卓越した経営者だと思います。

渋谷を多くの世代が集まる街にした野本氏

—— リクルートは社長の出木場久征さんが米テキサス州オースチンから指揮を執るなど、グローバル化でも非常にユニークな経営を展開していますね。

F わたしは今年、『財界賞』として推薦する経営者はいませんが、皆さんの推薦の中から、素晴らしいと思う方に賛同したいと思っています。

C わたしは産業界全体に影響を与えたという意味で、ソニーグループ会長CEO（最高経営責任者）の吉田憲一郎さんを推薦したい。時価総額を伸ばしたことはもちろん、「パーパス」（存在意義）を明確にし、グローバルに打って出ています。

また、2度にわたってアクティビスト（物言う株主）から要求を突きつけられました。き

ちんと打ち返した。今、多くの会社にアクティビストが入っています。その対応、向き合い方を示したことも素晴らしい。

今は半導体ブームですが、ソニーグループは大きな道筋を付けた会社。ソニーフィナンシャルグループを「パーシャルスピンオフ」（元親会社に20%未満の一部持ち分を残す）することを発表したのも驚きました。

A 日本の半導体産業を建て直すというところで積極的に取り組んでいます。ただ、熊本工場の稼働は2024年末です。その結果を見てから評価してもいいかもしれません。

G わたしは生き方・働き方改革が今のテーマであることを踏まえて、これまで苦労をしながら再開発で前向きな投資を進めてきた、東急会長の野本弘文さんを推薦したいと思います。

人々の暮らしに目線を置いた消費者文化を渋谷で根付かせる。同時に、東京・南町田など郊外に働く人のことも考えた事業を展開してこられました。ま

た、駅から遠い家に住んでいた高齢世代が駅の近くに移動し、その後には子供のために広い家を求める若年世代を送り込むといった「世代循環」というあり方を提案しています。

そして何よりも、渋谷の再開発に時間をかけて取り組んできました。若者だけでなく、多くの世代が集まる成熟した都市としての街づくりを進めています。

B 現在の「渋谷スクランブルスクエア」は第2期工事で中央棟、西棟が2027年に完成予定ですから、まだまだ渋谷に新たな顔ができてきますね。

G しかも、渋谷は「坂の街」という特徴がありますが、歩行者が歩きやすい街にするために、様々な苦労をされています。

—— 東急には他の街とつながりという発想があります。近年は「広域渋谷圏」といった、代官山や原宿、表参道など、渋谷駅から2・5キロ圏内に広がりを持たせています。老若男女、世代を超えて楽しむことができ、また働くことができる街。まさに

に生き方・働き方に直結した街づくりを展開しています。

G 東急グループは22年9月に創立100周年を迎えました。目蒲線（現目黒線・東急多摩川線）からスタートし、電車のみならず、街づくりを大きな柱にして事業を展開してきた企業です。今や「日本一住みたい沿線」という評価ですが、サステナブルな、オープンな街づくりを進めると共に、消費者中心の事業経営を進める野本さんをぜひ推薦したいですね。

H わたしもソニーグループ会長の吉田さん。東芝のような日本を代表するエレクトロニクス企業がこれだけ苦しむ中で、見事に復権させた手腕は評価できる。ソニーの復活は数少ない明るいニュースです。

もう一人は、東急会長の野本さん。サステナビリティに熱心で、それを事業と一体化させようとしている。いわばCSV（共通価値の創造）です。

また、今までは東京都心に人を運んでくるのが東急電鉄でし

たが、最近沿線地域でも人を集める施設をつくっています。南町田もすごいと思いますし、野本さんを推薦したいですね。

F でも、皆さん、今の渋谷の街を歩いたことはありませんか。再開発もいいですが、歩くこと迷ってしま大変です（笑）。

E わたしも昔の渋谷のイメージがあるから同じく迷ってしまうのですが、若い人たちはあいう空間をどう思っているのか。意外と違和感なく適応しているのかなとも見えています。

A デベロッパの話に付け足すと、よく、「東京一極集中の是正」といわれますが、東京はやはり世界一の街でなければいけない。だから、東京を弱らせて地方を活性化するというのは邪道だと思っています。

例えば、東京23区に新しい大学をつくらせないという法律があるんです。伸びているアジアの大学はどこも全て国際都市にある。そうした環境の中で、これは日本の大学が国際的な競争力を失ってしまう政策だと考え

ています。

街と街をつなぐ精神で首都圏の活力を引き出す

—— それは教育問題と併せて、大事な指摘ですね。

A 国際都市・東京は、公共より民間のデベロッパの方がリスクをとって投資をして開発をしているという点で、東急もいいのですが、スカイツリーやソラマチをつくった東武鉄道会長の根津嘉澄さん、森ビル社長の辻慎吾さんあたりも含めて議論をするのはいかがかなと。

C わたしはリクルートの峰岸さんですね。社長時代に米イデオロギイという大変な買収を遂げて、かつ、人的資本をベースに日本を再生させると発信しています。峰岸さんがやってきたリクルートの経営は、人的資本経営のモデルだと思います。大企業の人事制度や人材育成とは全く違うし、素晴らしい人を多数輩出している。

企業で人が育ち巣立っていき、また新しい分野であるいは

受賞者の横顔 【財界賞】



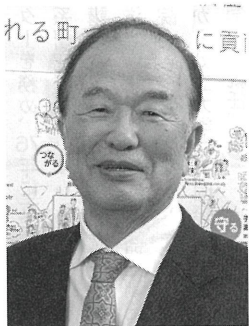
野本 弘文さん
のもと・ひろふみ

「人間は文化的要素である『楽しさ』『豊かさ』『美しさ』を求め続ける存在であることに変わりはない。しかし、時代は変わる。その変化には対応していかなければならない」

国際都市間競争が熾烈化する中、東京の「渋谷ヒカリエ」や「渋谷スクランブルスクエア」など、果敢にまちづくりを実践し、東京の都市競争力向上に貢献。その際には消費者視点での再開発を進め、自社グループで困り込む再開発ではなく、オープンなまちづくりを実現してきた。また、二子玉川、大岡山、南町田などの郊外再開発にも注力。生き方・働き方改革に対応したまちづくりを推進するなど、他者との共存を図る「つなぐ」発想を実践してきたことが評価された。

1947年福岡県生まれ。71年早稲田大学理工学部卒業後、東京急行電鉄（現：東急）入社。2004年イッツ・コミュニケーションズ社長、07年東京急行電鉄（現：東急）取締役、08年専務、11年社長。15年から東急グループ代表。18年から会長。

受賞者の横顔 【財界賞特別賞】



長 隆さん
おさ・たかし

会計士として50年弱、400の医療法人・病院改革に身を投じてきた。「お金がなければ人の命を救えない」というようでは、真の医療とは言えない」と語る。

コロナ禍以前から日本の医療費が年々増加し、人手不足問題も顕在化する中で、経営難に瀕する公立病院の改革・再生に尽力してきた。中でも山形県酒田市にある「日本海総合病院」の誕生では新たな病院経営の在り方を提案してきた。

また、昨今では少子化対策の歯止めになる取り組みとして、出産前後の母子ケアする「産後ケア」の普及にも力を入れるなど、子育ての環境づくりに努力している点が高く評価された。

1941年生まれ。64年早稲田大学第二政治経済学部。67年税理士試験合格。71年監査法人太田哲三事務所入所。75年公認会計士第三次試験合格。76年公認会計士長隆事務所開業。2002年税理士部門を法人化、東日本税理士法人に名称変更、代表社員に就任。総務省地方公営企業アドバイザー、総務省公立病院改革懇談会座長など多数の公職を歴任。

会社をつくって活躍するとい
う、企業の本来の姿、原点を示
していると思っています。

F わたしも同感です。人材
輩出が盛んな点が素晴らしい
が、『財界賞』なのか『経営者賞』
なのかは議論が分かれますね。

E わたしは街の再開発とい
うことに関して両面的な見方が
あると思っています。ある地域
ではそれは開発ですが、東京全
体を俯瞰して見たときに、結構
バラバラだということが個人
的には引掛かっています。

A わたしは民間企業で東京
全体のデザインを描くのは無理
があるので、個別の街づくりが
現実的だろうと思います。民間
でこれだけの開発をやるとい
う野本さんのリーダーシップは非
常に大きいと思います。

B 東急は、昔は沿線を中心
とした街づくりでしたが、今は
埼玉や神奈川の方まで広がって
いて、街と街をつないでいる。
—— 東急線とメトロ、ある
いは相鉄線をつなぐという精神
で首都圏の活力を引き出して

をやっている、ずっと日本の大
学改革に取り組まれています。
ぜひ学校法人にも焦点を当てて
いただきたいなと思います。

F 国際教養大学はかつて理
事長をつとめた中嶋嶺雄さん
(元東京外国語大学学長)が、グ
ローバル社会に通用するリーダ
ーの育成を掲げて運営してく
いて、今では受験レベルも相当高
いし、採用する側の企業からの
評価も高いですね。

カセムさんも立命館アジア太
平洋大学学長時代から、人材育
成には力を入れてきていて、素
晴らしい人物だと思います。

H やはり、日本の大学改革
は重要ですよ。その意味では、
カセムさんに賛成です。

C 医療改革、病院改革も今
の時代に沿ったテーマなので、
わたしも長さんに賛成です。

B あまり世間では知られて
ないけれども、一生懸命、社会
改革をやっている人たちを掘り
起こすのは大切だと思うので、
長さんに賛成です。

ますね。では、そろそろ議論は
出尽くしましたので、アサヒグ
ループ、リクルート、東急から
決を採りたいと思います。

(挙手で採決)

—— それでは、令和5年度
の『財界賞』は東急会長の野本
弘文さんということで決めさせ
ていただきます。

病院改革と大学改革で 奮闘する2名が「特別賞」に

—— 次に『財界賞特別賞』
としての推薦はありますか。

G いま全国で医療改革に取
り組んでおられる方々がたくさ
んいます。その中で、病院改革、
医療再編成をやってきた、公認
会計士であり、税理士である監
査法人長隆事務所代表の長隆さ
んを推薦したいと思います。

実は、去年『財界賞特別賞』
を受賞した、酒田市病院機構理
事長の栗谷義樹さんを裏で支え
たのが長さんです。この方は日
本全体、これまで400の医療
機関の再編成をやっておりま
す。最近の子育て支援機構も支

E わたしは候補者二人とも
非常にいいと思います。

F わたしもモンテ・カセム
さんには賛成です。

—— では、お二人への授賞
に賛成の方は？
(挙手で採決)

—— それでは、日本の医療
改革に長らく貢献してきた長隆
さん、東京都心の大学への叱咤
激励も込めて、地方で優秀な人
材を輩出しているモンテ・カセ
ムさんの2人に決定します。

ビジネスモデルを転換 リコー会長・山下氏

—— では『経営者賞』の選
考に移ります。『経営者賞』は顕
著な業績を残した経営者や人づ
くりで特筆すべき取り組みをし
た経営者を対象としています。

C わたしは先ほど挙げたア
サヒグループの小路さんとリク
ルトの峰岸さんに加えて、富
士通社長の時田隆仁さん。

彼は「フジトラ (Fujitsu
Transformation)」と言って、全
社DXプロジェクトを推進して

え、政府の委員も務めています。
「病院経営は人なり」という思
想で、全国津々浦々の病院の再
編をやってきました。お金があ
くても治療が受けられるとい
うことを実現するために、ずっと
人生をかけて行動されてきた人
です。

本業で十分悠々自適の生活が
できたはずですが、自費を投じ
て改革に走っておられる。個人
主義の空気が横行する中でパ
ブリックの思想を持っておられる
というのには素晴らしいなど。
華々しい経営者はたくさんいま
すが、目立たない人を掘り起こ
すのも本賞の役割だと思い、提
案させていただきました。

A わたしが推薦したいの
が、スリランカ人のモンテ・カ
セムさん。英語教育で有名にな
った国際教養大学の3代目の理
事長兼学長です。学校法人もし
っかりした経営が必要だとい
う観点で、非常に面白い人です。
立命館の理事長補佐のときに、
立命館アジア太平洋大学の校長

います。伝統的な大企業を変革
するために、富士通自身の改革
を行ってきました。このままで
はグローバルで戦えないとい
うことで、外部人材を何人も招聘
したり、働き方改革を実行して
社内をうまく改革しています。

あとは富士フィルムホールデ
イングス会長の助野健児さんを
推したい。退任した前会長の古
森重隆さんを支えながら、医
療・ヘルスケアを立派な収益事
業に育てた功績が光りますね。

A わたしも峰岸さんに賛成
です。経済同友会でも副代表幹
事で、人材活性化委員会の委員
長をやっている、人的資本経営
の推進役になっています。

—— 人材をコストではなく、
付加価値の源泉と見なす人的資
本経営は今年のテーマです。

A それと最近、インバウン
ド(訪日観光客)が戻ってきた
ということ、地方の旅館が元
気になっている事例として、宮
城県にあるホテル佐勘を推薦し
ます。秋保温泉の和風旅館です
が、G7サミット(主要国首脳

受賞者の横顔 【財界賞特別賞】



モンテ・カセムさん
もんて・かせむ

「失敗とは、諦めた時に初めて失敗とな
ります。諦めなければそれは失敗にはな
りません」
国際教養大学は、リベラルアーツを土
台に1年間の海外留学を必須としグロ
ーバルで活躍できる人材教育を行っている。
「研究力を強化するため、これから10年で
強い大学院も作りたい」と今後も日本の
大学改革に強い意欲を見せる。

現在は企業、地域と協力し、学生のアイ
ディアを活かし商品開発を行っている。
地方の潜在能力の掘り起こしで地方活性
化にも寄与していることが評価された。
1947年スリランカ・コロンボ生ま
れ。70年にスリランカ大学自然科学部建
築学科卒業。74年から一般社団法人日本
地域開発センター研究員・コーディネー
ターを務め、76年に東京大学大学院工学
系研究科卒業、マレーシアサインズ大学
講師、立命館大学教授、立命館アジア太平
洋大学学長、学校法人立命館副総長、大学
院大学至善館学長などを経て、21年6月
から公立大学法人国際教養大学理事長・
学長に就任。

受賞者の横顔 【経営者賞】



小路 明善さん
こうじ・あきよし

「社員は会社の命。人の成長なくして企
業の成長はない。企業は人へ投資し、付加
価値の高い商品開発を。今年には日本経済
復活のターニングポイントの年。経営者
も国民も覚悟が求められる」
高齢化で国内ビール市場が伸び悩む中、
いち早くグローバル経営に着手。総額1
兆2000億円を投じ、西欧・中東欧の
ビール会社買収を決定。足元の海外売上
高は全体の5割弱を占めるまでに成長さ
せた。

産業界全体では、経団連副会長として
賃上げを主導。業界内でもいち早く5%
の賃上げを検討することを表明した。
1951年長野県生まれ。75年青山山
院大学法学部卒業後、アサヒビール入社。
80年に労働組合専従、2000年人事戦
略部長、01年執行役員経営戦略・人事戦
略・事業計画推進担当、07年常務取締役、
11年アサヒグループホールディングス取
締役兼アサヒビール社長、16年アサヒグ
ループホールディングス社長兼COO、
18年社長兼CEOなどを経て、21年から
取締役会長兼取締役会議長。

会議)の大臣会合を引き受ける国際会議場になったり、コロナ禍で一人も人員整理をせずに乗り切った面白い会社です。

もう一人は、大分由布院を代表する温泉旅館「玉の湯」の女将さん(桑野和泉・代表取締役)も、和風旅館の掘り起こしという意味では面白い方ですね。

他には半導体が経済安全保障のキーワードになってきているということで、ROOMと東京エレクトロン。特に東京エレクトロン元会長の東哲郎さんは現在、ラピダスの会長として新しくチャレンジをしているところで、東京エレクトロンを大きく成長させた功績は評価できます。

B 30年前に強かった日本の半導体を盛り返すという意味では、東さんはいいですね。ただ、ラピダスは昨年発足したばかりの会社で、まだ実績がないのが気掛かりなところですね。

わたしの推薦はローソン社長の竹増貞信さん。三菱商事の出身で、元社長の新浪剛史さん(サントリーホールディングス社長)

以降、あまりコンビニの社長が表舞台で発信することが無くなっていくんだけど、メディアでもよく発信しているし、性格もアグレッシブで非常に前向きな経営者だと思っています。

あとは、日本は世界一の高齢化社会ということで、第一三共を推したいなど。国産の新型コロナワクチンを開発したことが話題になっていますが、時価総額も8兆円近くあって、縁の下の力持ちのような存在で面白い会社だと思っています。

—— 第一三共は米メルクと抗がん剤開発で提携するなど、最近の動きが活発ですね。

D わたしはアサヒグループの小路さんと第一三共もいいですね。第一三共はがん領域のトップランナーということで、真鍋淳さんは今年から会長になりましたけど、2017年の社長就任時に2兆円くらいだった時価総額を8兆円近くに高めるなど、主力抗がん剤「エンハーツ」の実用化に注力されました。

3人目は、リコー会長の山下で病院を立て直しています。

D 経済同友会では地域共創委員会の委員長として、地域活性化問題に取り組んでおられて、DXや地方創生という今の日本のテーマとなっている課題の解決に尽力している方ですね。

4人目は大日本印刷社長の北島義斉さん。2018年に39年ぶりの社長交代で話題になったんですが、もともと大日本印刷はBtoB(企業間取引)の会社で、非常に内向きな会社と言われていました。それが北島さんが社長になってから、市場との対話路線に転換して、非常にオープンな会社に生まれ変わろうとしています。

5人目はベンチャーで、ウェルスナビ社長の柴山和久さん。岸田政権が「貯蓄から投資へ」を掲げる中、ロボットアドバイザーによる資産運用サービスを展開して上場するなど、今の時代にあった経営者だと思っています。

良則さんです。山下さんは昨年も推薦しましたが、社長就任から1年経った2018年3月期に営業赤字に転落するんですね。そうした苦しい時期を乗り越えて、複合機を中心としたビジネスモデルから脱却し、オフィス周りのデジタルサービスを拡大しました。2023年から会長に就任していますが、DXやテレワークにも積極的に取り組み、リコー復活の立役者と言っていると思います。

**人の可能性を掘り起こす
リクルート・峰岸氏**

—— 山下さんはリクルートの峰岸さん同様、経済同友会副代表幹事でもありますね。

B お二方とも財界活動に熱心ですよ。峰岸さんはリクルートのかつてのイメージから脱却させて、いろいろな関連会社をつくったり、新しい人材を輩出しているという意味では、存在感のある会社だと感じます。



G リクルートでも経済同友会でも人の可能性を掘り起こす

ブラックな財務省とわたしのどちらを取るかと言われて、起業の道を選んだ方ですね(笑)。

D 仰る通りです(笑)。

E わたしはリクルートの峰岸さんに賛成で、もう一人はサイボウズ社長の青野慶久さん。青野さんの一番ユニークな点は、社内のワークスタイル変革を推進し、生き方・働き方改革を実践しています。ご自身でも3人のお子さんがいらっしゃって、三度の育児休暇を取得したことが話題になりました。政府の働き方変革プロジェクトのアドバイザーになったりして、時代の課題にいち早く取り組んでらっしゃる方ということですね。

もう一人は、やはり、『財界』でも女性にターゲットを当てたいと思います。マネックスグループ社長の清明祐子さんがいいのではないかと。今年6月に社長に就任したばかりですが、創業者で会長の松本大氏の信頼も厚く、強いリーダーシップを発揮しています。

受賞者の横顔	【経営者賞】
 <p>山下 良則さん やました・よしのり</p>	<p>「ESG(環境・社会・企業統治)と事業成長は両輪であり、同軸で進めるとの考えのもと、事業活動を行ってきた」</p> <p>リコーウェイ(リコーの普遍的な理念)の「使命と目指す姿」として「はたらく、に喜びを」を掲げ、はたらく人を単純作業から解放し、充足感や達成感、自己実現につながる、はたらくの变革に尽力。複合機を中心としたビジネスモデルから脱皮し、オフィス周りのデジタルサービスを拡大するなど、顧客のDX(デジタルトランスフォーメーション)を支援する企業への変革を進めた功績が評価された。また、経済同友会では地域共創委員会の委員長を務め、地域活性化や社外活動にも貢献する姿勢が高く評価された。</p> <p>「地域の創生なくして日本の創生なし。地域との共創を図ることで、日本をもう一度元気にするお手伝いがしたい」</p> <p>1957年8月兵庫県生まれ。80年広島大学工学部卒業後、リコー入社。2010年グループ執行役員、11年常務、12年専務、16年副社長を経て、17年より社長。23年より代表取締役会長をつとめる。</p>
 <p>峰岸 真澄さん みねざし・ますみ</p>	<p>個人の能力を掘り起こすという時代のニーズに合わせて人材ビジネスを構築。現在海外売上高比率50%超となった同社にあって、求人検索サイト・米インディードの買収を手掛けるなど、グローバル化の礎を築いた。テクノロジの力で人材サービスを進化させた「グローバルテックカンパニー」への変革に尽力した功績が評価された。</p> <p>また、経済同友会でも人材活性化委員会の委員長として日本企業の人的資本経営の推進役となるなど、社会貢献の姿勢も高く評価された。</p> <p>1964年1月千葉県生まれ。87年立教大学経済学部卒業後、リクルート(現リクルートホールディングス)入社。結婚情報誌「ゼクシィ」の立ち上げなどに関わり、2003年執行役員。04年常務、住宅情報事業の責任者として複数ブランドで運営していた住宅情報を統合し、「SUUMO」ブランドを構築。12年社長となり、グローバルテックカンパニーへの変革をリード。21年より代表取締役会長兼取締役会議長をつとめる。</p>

本提携を主導し、従来の枠にと
らわれず、大胆にグループの成
長に向けた手を打っている姿勢
は評価できると思います。

静岡・清水を拠点に 変化対応続ける鈴木

—— 若い経営者や女性経営
者の名前も出てきました。

F スタジオブリは日本の
クールジャパンの総本山です
から、候補に入れても良いと思
います。他には東京エレクトロ
ンの社長を務めた東さんも半導
体業界を引っ張りましたよね。

C リコーの山下会長は素晴
らしい。ESG（環境・社会・
企業統治）やSDGs（持続可
能な開発目標）に非常に熱心
で、SDGsをトップが言っ
ただけではなく、社員が取引
先の中小企業の方々にアドバイ
スしたり、指導したりしてい
る。トップが口先で言っている
だけではないということです。

D 業績でも山下さんの社長
就任前と比べると、グループの
税引き前利益は2・7倍です。

G アサヒの小路さんは中東
欧のビール事業を買収し、グロ
ーバル化で成果を上げていま
すし、人への投資で成長してい
ることから、わたしも賛成です。

そして、地方企業として鈴木
を挙げたい。静岡県の清水を拠
点に江戸期の享和元年（180
1年）から220年余にわた
り、時代の変化に対応して事業
を変えてきています。

廻船業から始まり、甲州の米
を富士川を下って駿河に運び、
それを江戸に持っていくとい
う海運業からスタート。次に石炭
というエネルギーに入るので
が、石炭、石油、液化石油ガス
と時代の変化に応じて事業を変
えてきています。

また、食品では「SSK」ブ
ランドのマグロのツナ缶です。
当時、七面鳥が食べられなかつ
た米国に輸出したところ、米
民に爆発的に売れました。さら
には富士山静岡空港を拠点とし
た地方航空のフジドリームエ
アラインズを設立し、航空事業も
展開しています。

次にエーザイです。同社は世
界で初めて認知症薬を開発しま
した。CEOの内藤晴夫さんは
30年来、この認知症薬の開発に
取り組み、数千億円かけた。普
通の会社なら倒産するかもしれ
ない中、日米で認可を得ました。

それから金融で頑張っている
のがSBIホールディングス会
長兼社長の北尾吉孝さん。新生
銀行の買収をはじめ、地方銀行
の再編を手掛けた成果と、最近
では半導体産業にも進出する
ということでもモノづくり
業領域の幅を広げています。

さらに森ビルも評価したい。
社長の辻慎吾さんは森稔さん亡
き後、六本木ヒルズに続く虎の
門ヒルズを開発し、最近では日
本一の高さを誇る麻布台ヒルズ
も開発しました。何十年もか
る地権者の説得を続ける忍耐強
さから、都市間競争で東京が勝
ち抜くという理念を感じます。

D アサヒグループの小路さ
んは、日本のトップの企業が海
外に打って出て、拡大均衡型の
経営をやったということを評価

したい。また、いま賃上げが日
本最大の課題ですが、彼が経団
連で窓口として主導的な役割を
果たしていると思います。

—— 『財界賞』でも名前が
出たアサヒグループの小路さん
とリクルートの峰岸さんの賛成
意見が圧倒的でしたので、まず
はこのお二人の決を採ります。
（挙手で採決）

大胆な変革への一手 マネックス・清明氏

—— それではお二人の受賞
を決定します。他にも大企業で
はリコーや東京エレクトロン、
地方や女性経営者という観点で
も議論を進めたいと思います。

C リコーの山下さんは社員
の幸福、ウェルビーイング（心
身の健康や幸福）に非常に目配
りをしています。これは昨今の
時流に乗っているわけではなく
て、山下さんが英国のトップを
務めていた時の体験などを通じ
てやってきたことであり、評価
できると思います。

D 山下さんはESGやDX

など、いち早く先進的な取り組
みを推進してきましたし、いつ
も表情が明るくて、その明るい
人柄も魅力だと思っています。

F 東さんの東京エレクトロ
ン時代の実績を見れば、同社の
礎をつくった人であることは間
違いないです。ただ、今は昨年
発足したばかりのラピダスの活
動がメインですから、ラピダス
の結果を見てからでも良いかも
しれませんね。

D 地方という観点で見
ると、鈴木と佐勘しかありません
ね。それなら、江戸から続く歴史
の中で時代にあったビジネスモ
デルの変革を続けてきた鈴木は
非常に評価できると思いますね。

B 鈴木は静岡県を拠点に本
当に事業が多角化していてユニ
ークな企業だし、航空会社の設
立や人材育成という観点でも評
価したいと思います。

E 先ほど、マネックスの清
明さんの名前が挙がりました
が、女性経営者の活躍は今の時
代に合ったテーマですね。創業
者・松本さんとの連携も素晴ら

しいですね。

A わたしは、金融の大変革
時代にあつて、リーダーシップ
を発揮している清明さんの役割
は非常に大きいと思います。

C 清明さんに関して言え
ば、松本さんは清明さんに全幅
の信頼を置いていますよ。女性
だからという理由ではありませ
ん。実力がすごくあるわけ
です。才能も非常に豊かであると
聞いています。

—— 生き方・働き方改革は
ますます進んでいくわけです
が、女性の活躍に期待するとい
う意味も込めて、清明さんの授
賞で採決したいと思います。
では、そろそろ、皆さんの意
見が出揃いましたので、最後の
決を採りたいと思います。
（挙手で採決）

—— では、リコーの山下さ
ん、鈴木と鈴木さん、マネック
スの清明さんに決定します。
今年度も大企業、地方企業、
女性経営者など幅広い経営者を
選出することができました。あ
りがとうございました。

受賞者の横顔 【経営者賞】



鈴木 与平さん
すずき・よへい

「地元にしつかり根を張りながらグロ
ーバルにビジネスを展開していく」。江
戸期に廻船問屋として創業してから22
0年余の歴史を今につないできた。

静岡県の清水を拠点に約1400のグ
ループ会社を抱え、物流、商流、建設・ビ
ルメンテナンス・警備、食品、情報、航
空、地域開発など事業の多角化を推進。
8代目として地方創生につながる取り
組みとなる航空会社のフジドリームエ
アラインズを設立したほか、人材育成を
図るため、静岡理工科大学などの学校も運
営。スポーツではJリーグ傘下の「清水エ
スバルス」のスポンサーも務める。地方か
ら世界をにらむ経営の舵取りを推進して
いる点も高く評価された。

1941年静岡県生まれ。65年慶應義
塾大学経済学部卒業。67年東京大学経済
学部卒業後、鈴木入社。日本郵船に出向
し、ロンドンやパリに駐在。74年鈴木常
務、76年副社長、77年社長などを経て、2
014年から会長。08年フジドリームエ
アラインズ社長、14年会長、20年より代表
取締役。

受賞者の横顔 【経営者賞】



清明 祐子さん
せいめい・ゆうこ

「創業者からの移行期の中で社員1人ひ
とりが会社を変え、未来をつくるチャン
スがある。飛躍に向けたいいタイミング」
2023年6月、社長CEO（最高経営
責任者）に就任。19年にマネックス証券社
長、22年にマネックスグループ共同CE
Oに就いており、満を持しての登板。

その間、取引を通じて手数料を得る「フ
ローカーモデル」から、顧客の資産が増え
るためのサービスを提供し、対価を得る
「アセマモデル」への転換を推進。23年
10月、NTTドコモとの資本提携を決定、
マネックス証券はドコモの子会社となる。
3年後を目処に500万口座を目指す。
この交渉を主導したのが清明氏。
ランニング、ゴルフなど趣味は多岐に
わたり、現在は「日本百名山」制覇に挑戦
中。すでに70をクリアしている。

清明氏は大阪府生まれ。01年京都大学
経済学部卒業後、三和銀行（現三菱UFJ
銀行）入行。09年マネックス・ハンブルク
ト（現マネックス証券）入社。19年マネッ
クス証券社長、22年マネックスグループ
共同CEO、23年6月社長CEO。

選考所感

(50音順)

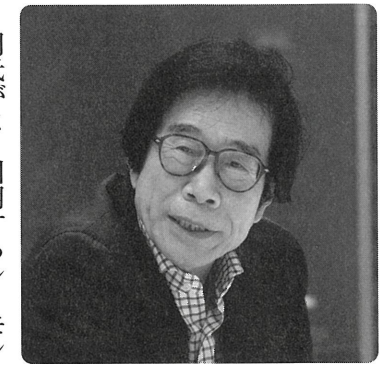
伊藤 邦雄

一橋大学CFO教育研究センター長

東急・野本氏の『財界賞』を心からお祝いしたい。

一企業の枠を超え、「街」という空間のデザインを様々なステークホルダーの幸せの調和を考えながら進めた功績は、今後の企業のパーパス（存在意義）を考える上で特筆すべきものがある。「東急」という伝統の新陳代謝を果敢に実行している姿は、多くの経営人に大いに参考になる。

『経営者賞』を受賞したアサヒグループ・小路氏に心からお祝い申し上げたい。同氏の経営者としての凛とした規律ある姿勢と深い人間性を知る者として、素直に受賞を喜びたい。



同氏がよく引用するレイモンド・チャンドラーの言葉「強くなければ生きていけない、優しくなければ生きていく資格がない」は小路氏の生き方そのものだと思う。

峰岸氏は若くして社長になり、在任中にリクルートHDの成長と企業価値の飛躍的向上を成し遂げた手腕はまさに『経営者賞』に十分に値する。同氏が率いる組織は日本企業として一見、特異な会社であ

る。しかし、人財の能力と価値に着目した経営姿勢はまさに本質思考であり、日本企業が目指す「人的資本経営」のモデルとも言える。

リコーの山下氏は真に人財に着目した経営を行ってきた。「社員の幸福」を経営の真ん中に据え、人財が力を発揮できるような様々な取り組みをしてきた。もちろん、その根底には「三愛精神」（同社創業者・市村清の創業の精神）がある。

山下氏が早くからSDGs（持続可能な開発目標）運動を社員と一緒に一貫して進めてきたことは称賛に値する。最近でこそ、「財務」と「非財務」の融合が叫ばれているが、山下氏は早くからその重要性を認識し、先進的経営を進めてきた。

大宅 映子

評論家
公益財団法人大宅社一文庫理事長

2023年はロシアのウクライナ侵攻に加えて、イスラエル対ハマスという永年の戦いが再燃するという厳しい年となりました。「失われた〇〇年」がどこまで続くのか、悩ましい状況です。日本だけが低迷する、という状況から脱出できるのでしょうか、そのためにはどんなリーダーが必要なのでしょう。

資源が少ない日本にとって一番大切な資源は「ヒト」です。そういう観点から、長年経済界の元気あるリーダーに賞を出している『財界賞』は、これまでも増して重要だといえましよう。『財界賞』の野本氏は渋谷の活



気を見れば納得していただけるでしょう。早く新しい街ができあがって欲しいと思っ

『財界特別賞』はコロナ禍で浮き彫りになった病院の人手不足、病院改革に尽力してきた長氏に、より期待します。カセム氏は秋田県の国際教養大学理事長兼学長。日本で一番必要な国際的に通用する人材の育成に著実な実績をあげています。

『経営者賞』は5人。アサヒグループHDの小路氏はグローバル化に成功しています。リクルートHDの峰岸氏はヒトの実力をアップさせるビジネスに成功しているだけでなく、リクルート出身の人材が数

多く活躍していることに目をみ張っています。

鈴与の鈴木氏は長い歴史を持ち、しかも地方という条件の中で守備の中の広いこと。マネックグループの清明氏は「女性として」などと特別扱いするのは失礼な実力者。期待に違わぬ実績をすでに挙げている。

北畑 隆生

元経済産業事務次官
開志専門職大学学長

地方創生や国土の均衡ある発展政策は、東京の力を削ぐことにより実現すべきものではない。日本の首都は世界有数の魅力的な都市として発展し続ける必要がある。巨額の資金負担、リスク、諸規制を克服して都市

改造を推進してきた民間デベロッパーを高く評価すべきで、その代表として、今回、東急の野本氏が『財界賞』を受賞されたことに大きな意義がある。地方にも地域経済を支える有力民間企業がいる。藩経済のも



とで酒、醤油、薪炭、運送などで創業し、明治の文明開花から昭和の高度成長まで日本経済の変化とともに業種業態を変えながら多角化し、地方を拠点として発展してきた老舗企業である。その営業力、信用力をもとに、県域を主な商圏として、保険、自動車、石油、住宅などの販売代理店、特約店などを引き受けてきた複合企業体である。

どの県にも数社は存在する。自治体行政に協力し、地元卒業生を採用し、不振企業の再建を引き受ける。売上高や利益に対する比率で比較すれば、大手企業よりかはるかに大きな寄付をする。CSR（企業の社会的責任）などと言われなくて

熊谷 亮丸

大和総研副理事長
内閣官房参与

今回受賞された皆様は心よりお慶びを申し上げます。『財界賞』を受賞した東急の野



題である賃上げの主導も行って
いる。

リクルートHD会長の峰岸氏は、ニーズに合わせた人材ビジネスを構築。テクノロジの力で事業を進化させた。リコー会長の山下氏は、個人の生き方・働き方改革に尽力し、DX企業への変革を進めた。

鈴与会長の鈴木氏は創業220年以上ながら、物流・建設・食品・情報など事業の多角化を実現。地方創生につながる航空会社の設立や学校運営により人材育成に努めている。

マネックスグループ社長の清明氏は、創業者・松本大氏の信頼を得て2023年より現職。顧客の立場に立ち、取引を通じ

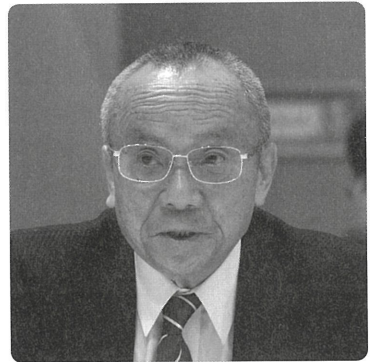
て手数料を得る「アセマネモデル」の転換やNTTドコモとの資本提携を主導した。

司会兼任
総合ビジネス誌「財界」主幹
村田 博文

『財界賞』の東急会長・野本氏は、新しい時代の街づくりを「つなぐ精神」で構築。祖業の鉄道を中心とした交通事業、住宅開発（田園都市事業）を大事にしながら、『総合生活サービス』グループを育て上げてきた。

百貨店、スーパーなどの流通関連からヘルスケア、ケーブルテレビ、さらにはクレジットカード、AI（人工知能）・IoT（モノのインターネット）関連といった生活全般に関わる事業を開拓。これら事業はグループ全体の50数%を占める。

渋谷再開発、そして、東京・南町田にみられる郊外の住宅開発など、新しい生き方・働き方を提示。世の中に必要なこと、社会から求められることを事業



化してきたことが評価された。

『財界賞特別賞』の長氏は監査法人の立場から病院改革に身を投じて50年弱。少子化にも歯止めをかけたかとして、産後ケア施設の拡充にも注力してきた。「お金が無ければ人の命が救えない」というのでは、真の医療とは言えない」という信念で、医療改革に注力されている。

モンテ・カセム氏は国際教養大学の学長をつとめる。東京一極集中の中、地方都市にある大学が新しい教育理念のもと、世界の知とつながり、同大の偏差値は72・5。理3を除き、東京大学を上回る成績を上げている。立命館アジア太平洋大学学長なども経験されるなど、若者

の教育・人づくりが評価された。『経営者賞』はまさに多士済々。アサヒグループHDの小路氏はグローバル化を推進、コロナ禍で業績を伸ばす基をつくられた。その経営の基本には「人への投資」があり、世界の消費者に受け入れられる商品開発・投資という明確な戦略がある。

リクルートHDの峰岸氏は求人情報検索エンジン、人材メディア、人材派遣の3本柱を構築。最先端テクノロジを駆使しての人材事業の進化とグローバル化を実現。挑戦の連続だ。

リコーの山下氏は事務機中心からITサービスへの構造転換を進めている途中だが、構造改革でリーダーシップを発揮。

鈴与の鈴木氏は江戸期から続く歴史ある同社を「変化対応の経営」で持続発展。何よりリーダーの意志が明確だ。

マネックスグループの清明氏はNTTドコモとの提携で指導力を発揮された。いずれも困難にめげず、たくましく挑戦を続ける経営者の選考となった。