

7 「視点」松本晃 カルビーシニアチエマン、RIZAPグループCOO

10 スペシャルインタビュー「中長距離LCC事業には挑戦する価値がある」赤坂祐二 日本航空社長

65歳からのハロワワーク

特集

16 総論 働く上で「年齢」は意味を持たなくなる

18 50歳からの15年間の準備が豊かなセカンドライフを保証する

得丸英司 定年後研究所所長

20 エグゼクティブのセカンドキャリア最前線

22 企業のシニア活用

戦力として新たな価値を生む仕組みをつくる

24 企業事例① 富士通 SEが生涯現役で活躍

25 企業事例② ネスレ日本

シニアスペシャリスト採用を始める理由

26 企業事例③ 鹿島

優秀な技術者が63歳まで受け取る1日4千円の特別手当

27 副業のすすめ 現役時代の副業は定年以降のパスポート

28 もう一度学ぶ50歳からの学びの場「立教セカンドステージ大学」

野澤正充 立教大学副総長

30 島耕作に見るシニアの今後の生き方

弘兼憲史 漫画家

特集2 開幕まで1年！ラグビーワールドカップ2019

72 満員のスタジアムで最高の48試合を迎えるために 嶋津昭 ラグビーワールドカップ2019 組織委員会事務総長

74 ラグビーワールドカップ日本大会のココがすごい

76 プレーも、精神面も日本代表は進化している

田中史朗 ラグビー日本代表

78 ラグビーは人間的な基軸を形作り組織マネジメントでもヒントがある

玉塚元一 デジタルハーツホールディングスデジタルハーツ社長CEO
市瀬豊和 山櫻社長

80 ラグビーで育まれた物事に正対する姿勢 芳井敬一 大和ハウス工業社長

レポート
社員の3分の1を異動したWOWWの危機感
迷走か、それとも覚醒かB2Cの奇策に出るJDI
外国人労働者受け入れ解禁でどうなる日本の労働市場

82 金の卵発掘プロジェクト2017グランプリ受賞
「世界中の企業の経理業務を革新する挑戦が始まる」

手島太郎 Bank In-voice社長

136 政知巡礼「被災者の数だけ課題がある」ということを政治が忘れてはならない」
井上義久 衆議院議員

144 わたしの故郷「広島県」
大竹美喜 東京広島県人会会長 島田和幸 ファンケル社長

カンパニーレポート

50 藤高 創業100年の今治タオルの老舗が銀座へ進出

52 ひかり味噌 多角化と国際化を原動力に新たな市場を切り拓く、業界の異端児

54 DACグループ 挑戦は無限の可能性を生み出し、冒険は人の心を成長させる

56 アカマイテックノロジーズ 圧倒的なスケールのネットワークプラットフォームで世界を支える

58 システム外販やインバウンド対応を通じて住宅業界で存在感を発揮する
近藤昭 ヒノキヤグループ社長

148 燦々トーク 番外編 沖縄視察旅行

132 著者が語るほんのヒトトキ「曇り、ときどき輝く」鎌田實

89 「特別企画」新時代を迎えたホテル・観光産業は異次元のステージへ

90 清野智 日本政府観光局理事

92 元谷外志雄 アパグループ代表

140 FACE 有本隆浩 MSJapan社長

- 連載
- 62 WORLD INSIGHT 藤田 勉
 - 64 中東を読む 高橋和夫
 - 65 中国は今 柯 隆
 - 66 ニューヨークレポート 肥田美佐子
 - 67 新連載 ローカルファイナンス考
 - 68 ひじりみち 松本紹圭
 - 100 発掘!! 慧眼の士 加来耕三
 - 104 永田町ウォッチング 山田厚俊
 - 106 霞が関番記者レポート
 - 110 女の選択 水無田気流
 - 112 ゴルフここが聞きたい 中村龍明
 - 114 心臓突然死を防ぐ12の掟 小川 聡
 - 115 100年人生マネジメント 藤田紘一郎
 - 116 スポーツインサイドアウト 二宮清純
 - 60 大学シリーズ名門の系譜 同志社大学
 - 99 トピック WAOJE
 - 135 フォトレポート ラ・アトレ
 - 117 経済界倶楽部 東京・横浜7月例会
 - 118 企業EYE
 - 126 HEADLINE
 - 133 書評
 - 134 エンタメK
 - 150 From EDITOR

経済界

2018.10 No.1109

経営者のためのビジネス情報サイト「経済界電子版」

http://net.keizaikai.co.jp PCだけでなく、スマートフォンとタブレットにも対応しています。

表紙デザイン=アートディレクター 陶山 浩 本文デザイン=オオノデザイン

中長距離LCC事業には 挑戦する価値がある



日本航空社長

赤坂祐二

この4月に日本航空の社長に就任したのが整備・安全部門一筋の赤坂祐二氏。破綻以降の社長では、大西賢氏が整備、植木義晴氏がパイロットと3代続けての現場出身者となる。就任後、さっそく中長距離LCCへの参入を発表するなど、攻める構えを見せている新体制の舵取りについて、赤坂社長に直撃した。

社長の決め手は 安全に対する覚悟

——この4月から社長に就任されましたが社長業はいかがですか。また、就任にあたってご自身の経歴が影響したと思いますか。

赤坂 毎日が目まぐるしく過ぎていまして、スケジュールも今まで以上にタイトになりましたから、1日が終わるとヘトヘトになっています。当分はその繰り返しですね。また、経歴については、会長の植木（義晴氏）がバックグラウンドは関係ないと言っていました。今、振り返ってみると、社長の打診を受けたときに植木の言葉の中に、「飛行機の運航を止めてでも安全を確保する判断ができる」としたら、俺とお前だ」と

特集

65歳からの ハローワーク

長寿化が進み、100歳を超えても健康に生活する「人生100年時代」が夢物語ではなくなってきている。100歳まで生きることを想定すると、これまでは80歳程度の平均寿命を前提に考えられてきたライフステージを見直さなければならない。また、年金制度の不安もあり、高齢になるまで仕事をもち続けることは必然となってくる。70歳を超えて働くことを想定し、今一度、仕事と生き方について考え直す必要がある。



総論

働く上で「年齢」は意味を持たなくなる

働く理由は お金よりも健康

東京オリンピックの翌年といっても前回のオリンピックの翌年、1965（昭和40）年の日本の総人口は9827万人だった。65歳以上の高齢化率はわずかに7・1%。当時の日本は経済が拡大し、街には活気があり、これから成長していく若い国であった。それから半世紀がたち、昨年の2017年、総人口は1億2671万人と当時と比べて増えたが、高齢化率も27・7%にまで増加した。世界に先駆けて少子高齢化が進んだわが国は、生産年齢人口の減少で労働者不足に陥っている。バブル崩壊から景気低迷が続き、余剰人員の削減が必要だ、過剰設備だと言っていたのが嘘のようだ。当然ながら、定年を迎えた高齢者の活用も始まっており、定年制の延長、再雇用といった制度も当たり前になった。実際に、65歳から69歳の層の就業率の国際比較データを見ても、日本の男性は52・9%、女性が33・4%となっており、欧米諸国の中で最も高い米

国男性の35・5%と比べても日本の高さは際立っている。ただ、定年制の延長といっても再雇用後の処遇の低下や役割の変化にモチベーションは下がり、昔の部下からうつとうしがられるシニアの姿も珍しくない。まだ働けるのに、まだ元気なのにそんな声も聞こえてくる。そうしたことからシニア人材を活用しきれないのではないか、優れた能力を持ちながら活躍しきれないのではないか、というのが本特集のきっかけになっている。とはいえ、新たなスタートを切ろうとハローワークに行ってみても、清掃や警備、マンシヨンの管理など、職種は限られ、求人数もまだまだ少ない。加えて、働く側も貯蓄と年金だけでは不安があり、一方で平均寿命が延びたこともあって、いつまで生きるか分からないため、働かざるを得ないといったネガティブな動機であれば意欲的に働くことは難しい。しかし、こうした状況も大きく変わるうとしている。その背景には圧倒的な「労働力」の不足という面もあるが、それ以上に経験、ノウハウを持つ「人材」が不足していることにある。例えば、ベンチャー企業な

どは、技術者が長年、培ってきた技術やノウハウに目をつけ、自社に招いたりしている。経営の分野でも、事業承継に悩む多くの企業が経験豊富な経営人材を求めてきている。そこには年齢の壁など存在せず、ただその人のこれまでの経験や能力で判断されるようになっていく。年齢の垣根が崩れたのはシニア層に限った話ではない。転職市場でもこの2、3年で35歳限界説が聞かれなくなってきた。つまり、年齢よりも人物に焦点が当たるようになったのだ。また、25ページで紹介したが、ネスレ日本などはダイバーシティの観点でシニアの採用を始めた。先が読めない時代であることが、多様性を求める世の中に変えていったが、シニアもまたダイバーシティのひとつだというのが、シニアの気持は調査からも見えてくる。中高年のホワイトカラーの中途採用では、一度でも中高年を採用したことのある企業のシニア層に対する採用意向は66%と、採用経験のない企業の35%と比べて、高いことが分かっている。一度採用すれば、その良さが分かるというこの結果は、