特集

2011年度 新副代表幹事 座談会

# "内向き"の発想を打破し 世界市場で勝ち抜く日本へ



東日本大震災からの復興、そして福島第一原発の問題は、いまだ解決の見通 しも立っていない。政治情勢は混沌さを増し、国難ともいえる危機的状況を打 開する取り組みは遅々として進行していない。

長谷川代表幹事は就任挨拶で、日本を停滞から脱却させ、再びマイルドな成 長路線に戻すために、「経済成長の実現」を最優先課題として取り組むことを 表明した。今回は長谷川代表幹事がモデレーター役を務め、今年度就任した4 名の新副代表幹事と、21世紀を生き抜くためのグローバル化への対応と、行 動する経済同友会のあり方について語り合った。 <写真左から> 小林 喜光 副代表幹事 長谷川 閉史 代表幹事 橘・フクシマ・咲江 副代表幹事 藤森 義明 副代表幹事 柏木 斉 副代表幹事



#### グローバル化を 経済成長の一つの基軸に

長谷川: 今年度は、東日本大震災とい う未曾有の危機的状況の中でスタート しました。一刻も早い復興・再生に全 力で取り組まなければなりません。し かし、同時に日本は、震災以前から慢 性的な問題を数多く抱えています。前 年度、桜井正光前代表幹事の下でまと めた『2020年の日本創生』にあるよう に、これらの問題解決の鍵となるのが 「経済成長の実現」です。とりわけ、グ ローバル経済における日本企業の躍進 こそが、成長軌道回復の起爆剤となる はずです。企業のグローバル化に向け た課題や経済同友会での取り組みなど について、忌憚なく語り合っていただ きたいと思います。

藤森:私は13年間米国で勤務した後、 2003年から経済同友会に参加させてい ただきました。日本人リーダーとして 日本を学ばねばならないとの思いからでした。経済同友会は、自分自身の成長において、貴重な勉強の場であると感じるのと同時に、国内の「内向き」な話に終始しすぎているのではないかと違和感を持ったのも正直なところです。経済同友会がリードして、もっと外の世界に目を向けるよう働きかけなければなりません。

フクシマ: 私も同感です。米国で、日本が中国やインドに追い抜かれる、そんな危機感を肌身で感じてきましたので、焦る気持ちでいっぱいです。ただ、ここ1~2年で、経営者の方々の意識が大きく変わってきたようにも感じです。グローバル化しなければ成長でローバル化の必要性を訴える声が広がでローバル化の必要性を訴える声が広がされています。これはとても良い傾向だと思います。それはとても良い傾向だと思います。経済同友会の会合は出席するたびに吸収することが多く、日本では先を走っていると感じます。

小林:「経済同友会は面白いよ」と誘わ

れ入会しました。お二人とは逆に、ド メスティックな社会で生活してきたの で、経済同友会内で「こんなにグロー バルな視点を持った人がいるのか」と 感心しました。昨年度、雇用・労働市 場委員会の委員長を務めさせていただ きましたが、グローバル時代に通用す る高度人材について非常に活発で幅広 い意見交換がなされました。

柏木: 入会を勧められた際に、経済同友会の設立趣意書などを読みました。世の中をリードしている経営者が集まって、提言活動をしている、ここに自分が参加できるだろうかと逡巡しましたが、「勉強でいい、参加して学びなさい」と言われて入会し12年経ちました。さまざまな会合での議論は、自社の経営改革に役立つことが多く、ありがたいと思っています。確かにここ数年であり、進出への関心、進出への機運は高まっていると感じます。しかし、これまでの海外進出は第二次産業が中心でした。サービス業の進出ケースはまだ少なく、

# 打って出ていくべきか

またその多くは海外在住の日本人、日本法人に向けたサービスです。その点では私どもも、まだまだドメスティックな産業ということになります。海外の人向けのサービス・モデルを探ることが、競争力のある産業に成長させるための課題だと考えています。

長谷川:経済学的な観点からしても、 内需拡大によって経済成長を引っ張っ ていくことは、現実的に相当厳しい。 どの産業分野においても、必然的にグ ローバル化、人材等のダイバーシティ (多様化)に対応していかなくてはなら ない状況です。在任中は、グローバル 化を含めた形での経済成長を大きな一 つの基軸として議論を深めていきたい、 そのように考えています。

### 日本の「おもてなしサービス」を 世界に発信する

小林:経済のグローバル化と言うとき、何をもってグローバル化と考えるのかが大事です。私は何もかも、海外のものまねをするということではないと思うのです。日本の持っている強みを国際社会で発揮する、インターナショナリゼーション(国際化)が求められているのではないでしょうか。

柏木:独自色を打ち立てつつグローバル経済の土台に乗るためには、持続的なイノベーションを起こしていける国にしなくてはなりません。そのための課題は、大きく分けて三つあると思います。一つはいかにして海外市場を開拓するのか、二つ目は海外で通用するための技術革新やサービス・モデルの確立、そして三つ目は人材や産業構造の新陳代謝を良くするということです。

藤森:海外でニーズを開拓するにあたっては、コアとなるノウハウを中核に据えつつ、国・地域ごとの特性を見極め、地域のニーズに応じたモノやサービスを提供することが不可欠です。例えばGoogleやYahoo!などの世界的IT企業は、世界共通のモデルを持ちながらも、地域性を加味してそれぞれの国で独自の展開をしています。世界に通用するコア・コンピタンスの確立と、地域ごとの顧客の要望を吸い上げ、活用する仕組みづくりが必要なのではないでしょうか。

長谷川: これまで海外進出というと、 どちらかといえば製造業に焦点があたりがちでした。しかし現在、国内総生産の7割超が、いわゆる第三次産業で占められています。柏木さんのご指摘のとおり、サービス業をいかにしてグローバル化の俎上に載せるのかが、大きな鍵となるように思います。

柏木:日本のサービス業は顧客満足度というものを非常に重要視し、顧客の声を最大限サービスに活かそうとしますが、行き過ぎて「知る人ぞ知る最上級のサービス」を追求してしまっています。それはもちろん素晴らしいことなのですが、半面、市場はどんどんニッチになってしまいます。これでは、世界で広く支持されるサービスとなるのは難しいのです。グローバル化するためには、世界基準で通用する共通モデルというものがまず先にあって、これを地域や顧客層の要望ごとにカスタマイズしていく、そうした発想の転換が求められているのだと思います。

**長谷川**:日本国内の閉鎖的な環境の中、似たもの同士ですぐにキャッチアップ してしまう。そうなると量で勝負する しかなくなるから消耗戦になってしまう。 サービス業はそういった状況にあるように感じます。ですので、柏木さんが おっしゃるように、差別化を国内で競 うのではなく、国際社会で「日本人で ないとできないサービス」というもの を発信するべきではないでしょうか。

小林:日本的なサービスとして世界に通用するもの、それは「おもてなしの心」というものではないでしょうか。お客さまの心理を敏感に感じ取って、その時と場に合ったサービスでもてなす。世界標準のサービス・モデルの上にこうした精神性を加味して、初めて日本モデルとして世界に通用するのだと私は考えます。

### グローバル時代に必要な イノベーションとは

小林:一方で製造業関連の海外進出について考えるとき、実はサービス業と同じことが言えます。絶えずイノベーションを追求しつつ、地域、時代に求められる製品を提供しなければなりません。第二次産業が、第三次産業化していると言えるのかもしれません。

フクシマ: サービス業の難しさは、一度お客さまに満足してもらったとしても、次はもっと満足してもらえるサービスにアップグレードしなくてはならないということです。ですが、消費財についても、近年ライフサイクルが非常に短くなっています。パソコンにしても、一昔前は20万円もしたものが、今では3~4万円で購入できるようになるなど、商品の汎用化のスピードがどんどん速まっているのです。同じ事を続けていても差別化できなくなっている

#### 新副代表幹事 座談会 特集|

のは、サービス業にも製造業にも共通 して言えることでしょう。

藤森:これからの時代、製造業の世界 とサービス業の世界は、ますます一体 化していくものと考えられます。顧客 の求めるニーズにきめ細かく対応した 商品でなければ売れないし、ITやイン ターネットが絡まないサービスというも のも考えにくくなっています。鍵となる のは、モノやサービスを提供するとい うよりも、ソリューションを提供すると いう発想だと思います。顧客が何を考 え、何を求めているのかを丁寧に吸い 上げていく。近年では米国の産業界に おいてもCRM (Customer Relationship Management: 顧客情報管理)の重要 性を説く声が日に日に高まっています。 製造業でいえば、「顧客中心主義」のも のづくりを、いかにして世界規模で行 えるかがテーマとなります。

小林:自動車、鉄鋼、化学、建設と、産 業を分けてきたわけですが、これは実 はわれわれ供給側の都合だったのかも しれません。消費者は、ただその商品を

欲しているのではなく、サービスも含 めたワンストップなソリューションを求 めているわけです。これに合わせて産 業も、今後は融合の動きを加速させる ことでしょう。言い換えれば、いかに いいモノを作るのかというハードの時 代から、モノやサービスを組み合わせ ていかに最善の解決策を導き出すのか というソフトの時代になっているとも言 えます。

フクシマ: おっしゃるとおりだと思いま すね。その動きが先行したのが米国の IT産業で、例えばIBMは、2000年代初 頭に、ハードからシステム構築などの ソリューション・ビジネスへと事業転換 を断行しました。一方、日本のメーカー は、ハードの部分で競争優位性があっ たために、逆にソフトへの転換が遅れ てしまいました。日本独自の高い技術 力、商品開発力にソリューションとい うサービスの付加価値で世界に発信し ていくことを、相当なスピード感をもっ て進めていかなければならないと思い ます。現状では、あまりにも遅すぎる

と感じずにはいられません。

小林:現在のグローバル・ビジネスの 場で活きるイノベーションは、大きく 分けて二つの方向性があります。一つ は、主として日本や先進諸国で活用さ れる、最先端技術の追求。とりわけ、 グリーン・テクノロジーとライフサイエ ンスの分野は非常に大きな可能性を秘 めており、重点的に資源配分するべき だと思います。イノベーションのもう一 つの方向性、それはエマージング市場 (市場が発展段階にある国・地域)で広 く活用される技術モデルの確立です。 莫大な人口とポテンシャルを秘めてい るエマージング市場ですが、そこで成 功を収めるためには少なくとも、現地 で五本の指に入るほどの有名ブランド にならなくてはならない。そして、最大 のエマージング市場は、日本と同じアジ アの国々です。同じアジアということ で、これまでわれわれが培ってきた技 術、ノウハウ、DNAが共感を呼ぶ余地 は大きいのではないでしょうか。

藤森: 今年8月から住宅機器全般を扱 う企業の経営に携わりますが、その企 業の現状の売り上げの約98%は国内市 場となっています。当然、今後シェア 拡大を目指すには、海外市場へ目を向 けなければなりませんが、やはり私は アジア・太平洋地域に主眼をあてたい。 GE時代、アジア戦略を担ってきたとい うこともありますし、インフラ市場とし



国境を越えて変革を起こせる人材の育成を急がなければなりません。

てのポテンシャルも極めて高いからです。しかし、そこで課題となるのが人 材の問題です。

#### 世界で戦うための 人材育成戦略

**長谷川**:グローバル化を目指す際、国際化に対応できる高度人材の育成も大きな課題となります。当然、語学スキルの向上が大前提になると思いますが、これ以外にどのような要素が必要と感じられていますか。

フクシマ:世界レベルのソリューション・サービスにいかにしてキャッチアップするか。その際の一番の武器になるのは、やはり人材の力です。一昔前であれば、情報が大きな差別化の武器となりました。しかし、ネットがこれだけ普及し、瞬時に世界中の情報が手に入る現在となっては、情報だけでは価値がありません。情報を有効活用できるか否かは、ひとえに人の力にかかっています。とりわけグローバル市場では、多様な海外経験を持ち、かつ、起業家的なマインドを持っている人が求められているのではないでしょうか。

藤森: 従来までドメスティックな環境で業務にあたってきた企業では、そうした高度なスキルとマインドを持った人材は、大企業であってもそうたくさんはいないでしょう。社員教育にどれだけ力を入れても、グローバル経済のスピードに対応できるほど急激に数を増やすことは、極めて難しい。では、どうやってグローバルな事業を担う人材を確保するのかといえば、やはり現地の人々を積極的に活用することを視野に入れなければならないと思います。



長谷川: 現地法人には、日本人のトップ人材を数名送り込み、現場での製造やサービス提供は現地の従業員に委ねる、ということになるのでしょうね。本社からのオペレーションを日本人スタッフが受け取り、現地の従業員と対話を重ねながら実際の事業展開を決定する。そうしたマネジメントができる人材こそが、必要なのではないでしょうか。

柏木: 現地の人々を積極的に雇用することには、別の側面でのメリットもあると思います。これはモノについてもサービスについても言えることですが、日本人にとって満足度の高いものが、海外の人々にとっても良いものだとは限りません。マーケティング等を通じて地域ごとの特性を把握し、事業展開の方針へと落とし込むことが、本当は理想的です。ですが、地域のことを本当の意味で深く理解しているのは、基本的には現地の人々です。現地の人材からニーズを吸い上げていくという、ボトムアップのマーケティングも同時に展開するべきなのです。

**フクシマ**:日本の本社と現地をつなぐ、要となるキーマンをいかにつくり出せるかということになるのでしょうね。もっと言えば、そうした人材は、日本法人の単なる一社員ではなく、現地で

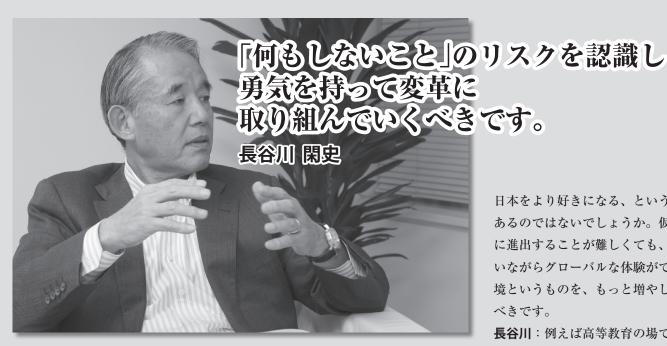
は一企業の代表なのだというぐらいの強いリーダーシップを発揮してほしいですね。また、世界最大のコンサルティング・ファームでは「われわれの本拠地は、リーダーが今そこにいる国なのです」と言われています。グローバル経済の下では、企業の国籍というものが本当は存在しないのかもしれません。国境を越えて変革を起こすことのできるプロフェッショナルの育成を、急がなければなりません。

小林:とはいえ、現地の消費者には 「日本の企業」というイメージは残りま す。日本企業のポジティブな面を積極 的に打ち出していくイメージ戦略も、 同時に必要なのではないでしょうか。 グローバル社会でも通用する日本企業 の良さ、その一つはサステナビリティ (持続可能性)です。世界中を見渡して も、100年続いている企業はそうそうあ りません。しかし日本の「100年企業」 は数知れず、200年、300年と続いている 企業まであります。長い年月をかけて 積み上げてきたノウハウと実績、そし て信頼は、必ずやグローバル市場にお いても通用する武器となるはずです。 伝統と先進性、両者のバランスの取れ た戦略が求められているのだと私は感 じます。

# 特集 新副代表幹事 座談会

# 2.経済成長に向けた国、企業、経済同友会

経済成長を実現するために、国や企業がどのような役割を果たすべきか。 そして、経済同友会の政策提言をどのように発信し、実現を担保していくべきか。 行動する経済同友会のあり方を問い直す。



#### グローバル化は 「環境」から始まる

長谷川: ここからは少し視点を変え、 日本が経済成長を実現して豊かな国に なるためにすべきことについてお話し いただければと思います。

小林:何といっても、人口の減少とい う課題にどう取り組むのかを鮮明にし なければなりません。日本では生産年 齢人口が減少に転じた90年代後半から、 軌を一にしてGDPが減少しています。 女性のさらなる社会進出に加え、70歳 以下の高齢者の方にも、現役世代とし て頑張ってもらわなくてはならない時 代となっています。

長谷川:人口減少社会でいかに成長を 維持するか、経済政策の方針には二つ の方向性があると思います。一つは急 激なイノベーションによって一人当た りの生産性を飛躍的に向上させること、

もう一つはやはりグローバルな視点か ら、海外の人材を積極的に受け入れ、 生産年齢人口を拡大することです。米 国などは両者をバランスよく実践し、 かつ、米国で学んだ優秀な途上国の人 材が国に帰り、自国の経済を活性化さ せてもいます。

藤森:米国は、「米国民」となった人の 幸せを追求する政治システムが整って います。つまり、米国民になりさえす れば、米国人であれ日本人であれ、関 係ないわけです。しかし日本はそうで はない。日本が外国人を受け入れ、幸 せにすることで、「日本のために頑張 るんだ」という外国人が増えると、日 本人に大きな影響を与えるのではない でしょうか。結果としてグローバルな 人材が育っていくのだと思います。

柏木: 今、日本の若者たちが、真剣に 「日本のために」と考えているのかどう か、私は少し疑問に感じています。あ えてグローバルな体験をすることで、

日本をより好きになる、ということも あるのではないでしょうか。仮に海外 に進出することが難しくても、日本に いながらグローバルな体験ができる環 境というものを、もっと増やしていく べきです。

長谷川: 例えば高等教育の場では、秋 田の国際教養大学や大分の立命館アジ ア太平洋大学といった成功例がありま すが、まだまだ数としては少ないですね。 フクシマ:大学生になってからではむ しろ遅いぐらいで、子どものころから 世界の多様性を実感できるような教育 を、ぜひ実践してほしいところですね。 小林:20年も経てば、子どもは立派な 大人になる。研究開発は20年かけても なかなか成功するものが出ません。そ う考えると、人材教育への投資期間は 意外に短いかもしれません。

#### 経済同友会の発信強化のカギは 活発なコミュニケーション

長谷川:こうした課題も意識のある人 たちだけの個別のイニシアチブでは進 みません。制度化や法制化が必要に なってきます。経済同友会は提言をど のように発信し、実現を担保していく べきか。あるいは国や政治はどうある

# のあり方は?

べきとお考えでしょうか。

小林:日本の空洞化が懸念されていま すが、まずはさまざまな障壁を認識す る必要があります。税制、通商、CO2規 制、急激な円高、資源のハンディ キャップ、福島第一原発の事故で一層 高まったエネルギー・コスト、労働制 約や雇用の自由度の低さといったもの です。こうした制約の中で、いかに独 自の方法を取れるかという点に企業努 力が求められますが、一方でこれらは 政治の課題でもあります。産業構造に 合わせてきめ細やかな仕組みをつくり、 海外から資金が入りやすい制度にしな ければならないのですが、現在の政治 家はばら撒き政策ばかりに気を取られ、 産業の現状を理解していないように思 います。この点でも、経済同友会の一 層積極的な提言活動が必要だと強く感 じます。

柏木: 政府が担うべき役割が何なのか が、今、非常にあいまいになっている 点に問題がありますね。経済政策につ いていえば、日本が世界と戦うために は、規制緩和を推し進め、産業構造の 新陳代謝を活発にしなくてはならない でしょう。生き残れなかった企業に対 してはセーフティネットを提供するな

ていくべきです。

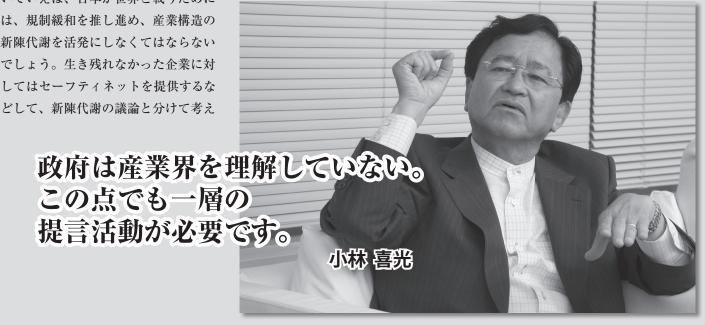
藤森:今回の震災対応にしてもそうで すが、危機が起きて追い詰められてか ら考えるのでは、もう遅い。経済同友 会のような組織は、経済のみならず、 起こり得るさまざまなバーチャル・ク ライシスを想定・喧伝して、警鐘を鳴 らすという役割が求められているので はないでしょうか。

フクシマ:「想定外」をなくすために経 営者は最悪のシナリオを常に考えなけ ればなりません。グローバルに展開す るためには、想定の枠を破って行動し ていくことが必要です。そうした意識 を、政治家や官僚の方々にもぜひ持っ てもらいたいところですが。

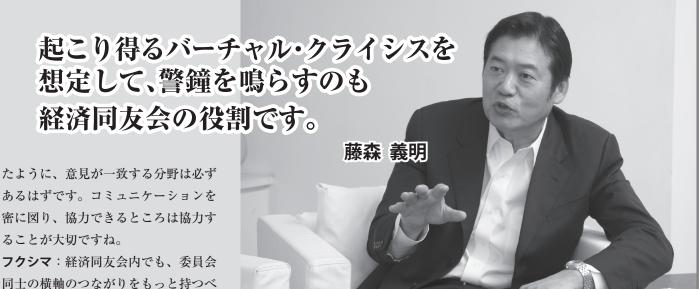
長谷川:特に官僚の世界では、慎重に リスク評価を行い、徹底的にリスクを 排除しようとします。しかし、「何もや らないでいること」のリスクには、誰 も気が付いていないのです。日本人は 目に見えない危機に対して鈍感です。 「勇気を持ってやるべし」のメッセージ を、経済同友会側から積極的に発信す ることも必要だと痛感しています。

柏木:これまでの経済同友会の提言も 日本の構造改革に対し、一定の役割は 果たしてきていると思いますが、なか なか停滞から抜け出せない現実があり ます。さらに具体的に実現へつなげて いくためには、経済同友会内だけの議 論でなく、外部とのコミュニケーション を活発にしていく必要があるでしょう。 小林:経済界自体も、現実に起きてい るさまざまな問題に対して統一見解が 出せないことが多いですね。日本企業 は何を考えているのか分からないとい う声を、海外企業の方から耳にするこ とも多々あります。長谷川新体制の下 で、より積極的な発信を行いたいとこ ろですが、経済三団体間での意見集約 を図り、「経済界の意見」というものを 確立すべきではないでしょうか。

長谷川:これは重要な課題ですね。す べての点で意見が一致していなくても、 例えばTPPへの加盟推進がそうであっ



#### 新副代表幹事 座談会 特集



たように、意見が一致する分野は必ず あるはずです。コミュニケーションを 密に図り、協力できるところは協力す ることが大切ですね。

同士の横軸のつながりをもっと持つべ きでしょう。例えば、雇用・労働市場 委員会での議論を小林さんから伺いま したが、他委員会での人材に関する意 見を人材育成・活用委員会にも反映さ せることができると思うのです。横断 的な交流を強化することで、提言や行 動をより一貫性のある整合性の取れた ものにしていくべきでしょう。

藤森: そうして得た結論を、より広く、 より強く、世間に発信していかなくて はなりません。こうした点も含めて、 コミュニケーションをこれまでの5倍 に増やすなど、目標を持つべきだと思 います。とにかく、徹底的にコミュニ

ケーションを図る。副代表幹事・各委 員会委員長がメディアに露出して、よ り分かりやすく、自分自身の言葉で発 信していく。企業の代表ではなく個人 の資格で参加している経済同友会だか らこそ、自由に発言できる。その強み を最大限に発揮するべきです。

フクシマ: さらに、グローバル化を目 指しているのですから、海外メディア にも積極的に発信していきたいですね。 日本の企業が考えていること、目指そ うとしている方向性を、明確に発信し ていくべきです。

小林:相手に伝える、というのは、3年 くらい経って、ようやく浸透するといっ た長い時間を要するのも事実です。で すがそれこそ、何もやらないでいるよ りは、やってみた方が断然いい。この ような危機的な状況だからこそ、われ われの思いを過剰なほどに発信してい かなければならないでしょう。

長谷川:大変建設的なご意見、本当に ありがとうございます。内外とのコミュ ニケーション強化、これを一つの課題 として捉え、経済同友会のあり方も大 胆に改革していきたいと思います。



#### 新副代表幹事 ご紹介



副代表幹事産業構造改革委員会委員長

柏木 斉(かしわき・ひとし) リクルート 取締役社長

#### 心に残る言葉

「自ら機会を創り出し、 機会によって自らを変えよ」

1968年に創られた、弊社の社訓です。オイルショックの時代に学生時代を過ごした私は、その混乱を目の当たりにして「こんな大企業でも永続しないのか」と痛感したものです。時代が変わり、仕事も変わる中では、人間も変わり続けていかなくてはならないとの訴えが、非常に印象的でした。今でもこの言葉を思い起こしては、「既得権に縛られていないか、変化をためらっていないか」と自戒しています。

1957年兵庫県生まれ。81年東京大学工学部卒。同年、現・リクルート入社、97年取締役、2001年常務執行役員、03年取締役社長兼COO、04年取締役社長兼CEO、05年取締役社長に就任。

1998年9月経済同友会入会。2001~10年度幹事、11年度より副代表幹事に就任。新事業創造委員会、人口一億人時代の日本委員会、多様な人材の活用委員会、21世紀の労働市場と働き方委員会、少子化対策検討委員会、経済情勢・政策委員会、地域主権型道州制委員会の副委員長および新事業創造推進委員会委員長を歴任し、11年度産業構造改革委員会委員長。



副代表幹事経営改革委員会委員長

小林 喜光(こばやし・よしみつ) 三菱ケミカルホールディングス 取締役社長

#### 心に残る本

「日本人とユダヤ人」

1970年刊行のこの本は、多神教・農耕民族である日本人と一神教・狩猟民族であるユダヤ人を対極と位置付けた比較文化論の書です。グローバル社会のこれからを考えるとき、ベースとなっているのはこうしたものの見方、大局観です。また、これは余談になりますが、自宅の庭ではカエルを飼っています。とにかく、考え方を「カエル」ことの大切さを、思い起こさせてくれます。

1946年山梨県生まれ。71年東京大学大学院理学系研究科相関理化学専攻修了、72年へブライ大学、73年ピサ大学卒。75年東京大学理学博士号取得。74年現・三菱化学入社、06年三菱ケミカルホールディングス取締役、兼三菱化学常務執行役員、兼三菱化学科学技術研究センター取締役社長、兼三菱化学生命科学研究所代表取締役、07年三菱ケミカルホールディングス取締役社長、三菱化学取締役社長に就任。

2008年10月経済同友会入会。10年度幹事、11年度より副代表幹事に就任。経済情勢・政策委員会副委員長、雇用・労働市場委員会委員長を歴任し、11年度経営改革委員会委員長。



副代表幹事 人材育成·活用委員会委員長

**橘・フクシマ・咲江** (ふくしま・たちばな・さきえ) G&S Global Advisors Inc. 取締役社長

### 座右の銘

# 「外柔内剛」

自分の職業人生を振り返って、大切にしてきたものはこの言葉に集約されているのだと感じます。揺るがない信念、強い思いを心の中で持ちながらも、人と接するときには常に柔軟に対応すること、グローバル社会の多様な価値観への対応には、これを肝に命じています。

1949年千葉県生まれ。72年清泉女子大学文学部英文科、74年国際基督教大学大学院、78年ハーバード大学大学院、87年スタンフォード大学大学院修了。2000年コーン・フェリー・インターナショナル日本担当社長・米国本社取締役、10年アジア・パシフィック・シニアアドバイザー、G&S Global Advisors Inc. 取締役社長。花王、ソニー、ベネッセホールディングス、パルコの社外取締役を歴任し、10年よりブリヂストンの社外取締役。11年より味の素の社外取締役に就任予定。

1999年4月経済同友会入会、03~10年度幹事、11年度より副代表 幹事。魅力ある日本の再生と総合戦略を考える委員会、日本のイ ノベーション戦略委員会、21世紀の労働市場と働き方委員会、米 州委員会、政治・行政改革委員会、観光・文化委員会、会員委員会 の副委員長を歴任し、11年度人材育成・活用委員会委員長。



副代表幹事 経済連携委員会委員長

藤森 義明(ふじもり・よしあき) 日本GE 取締役会長

#### 座右の銘

「メジャーリーグを目指せ」

1990年に米国に渡った私は、自分の仕事の中で「遂にメジャーリーグに立ったのだ」という気持ちを強く持ちました。ちょうど、日本からメジャーリーグに渡ったプロ野球選手と同じ心境です。以来、私は「一流のフィールドで戦って、勝つこと」をひたすらに追求してきました。自分の心に、自分なりの「一流のフィールド」を思い描くことが、大事なのではないでしょうか。

1951年東京都生まれ。75年東京大学工学部卒、81年カーネギーメロン大学MBA取得。75年日商岩井(現・双日)入社、86年日本ゼネラル・エレクトリック入社、97年ゼネラル・エレクトリック・カンパニー副社長、2001年上席副社長、05年日本ゼネラル・エレクトリック取締役会長、09年日本GE取締役社長兼CEO、11年日本GE取締役会長に就任。

2003年5月経済同友会入会、06~10年度幹事、11年度より副代表 幹事。経営改革委員会、日本のイノベーション戦略委員会、企業 経営委員会、会員委員会、社会的責任経営委員会の副委員長、創 発の会座長を歴任し、11年度経済連携委員会委員長。