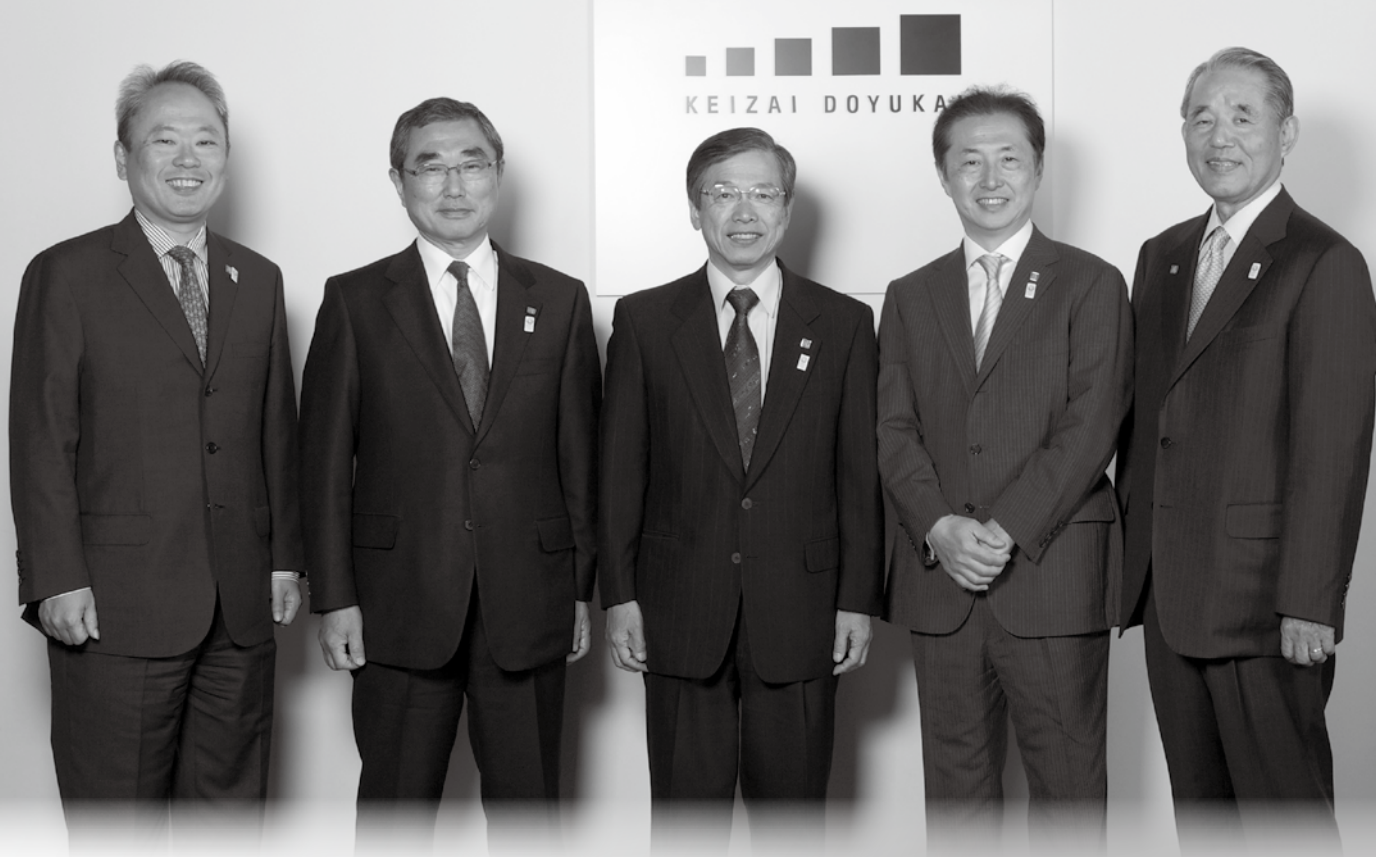


経済成長の実現のため 実効性のある提言活動を



2013年度は4人の新副代表幹事を迎えて活動がスタートした。アベノミクスがいよいよ正念場を迎える中、成長戦略へ向けた効果的な施策とは何か、「行動する経済同友会」としての役割は何か。長谷川閑史代表幹事と4人の新副代表幹事が語った。

【座談会開催日5月7日】

〈写真左から〉

富山 和彦	副代表幹事
伊東 信一郎	副代表幹事
菅田 史朗	副代表幹事
御立 尚資	副代表幹事
長谷川 閑史	代表幹事

第一部

日本経済の真の再生のために必 生産性、イノベーション、立地競争



長谷川：今日は、2013年度に新たに副代表幹事に就任いただいた皆さんと今後の経済同友会の活動について議論をしたいと思います。初めに、皆さんのこれまでの経済同友会とのかかわりや活動について、一言ずつお願いします。

菅田：私は以前、当時代表幹事だった牛尾治朗終身幹事の秘書として事務局に出向していたこともあり、経済同友会にはとてもアットホームなイメージを持っています。入会後は、アジア委

員会を中心に活動し、日本・ASEAN経営者会議では、さまざまな問題提起をしてきました。昨年度はイノベーション・競争力強化戦略PT委員長、そして今年度は企業経営委員会委員長を務めることになりました。

伊東：私は20年ほど前に地方活性化委員会のワーキンググループに参加しました。とても楽しくて、いわば私の経済同友会活動の原点です。昨年より中国委員会を担当していますが、現下の

状況をどう改善していくのか、委員会では多くの方が活発な議論をしています。今年も引き続き二国間の経済界での連携について話し合っていきたいと思います。

御立：私は2005年の1月に自社の代表になりましたが、その時、茂木友三郎さんに「代表になったら経済同友会に入って勉強するように」と言われ、入会しました。結果的にとてもプラスになりました。去年は医療・福祉ビジネス

要な施策とは？ 力を考える

日本が経済成長を本格的に取り戻し、持続的発展を続けていくためには何が必要なのか。企業・経済法制、医療・福祉、日中関係、イノベーションというジャンルの異なる課題に取り組んできた新副代表幹事4人が、縦横無尽に語り合った。



推進PT委員長として実効性を念頭に議論を重ねました。今年も引き続き、医療・福祉改革委員会委員長として議論していきます。

富山：私は2000年に経済同友会に入会しました。昨年は企業・経済法制PT委員長、今年は成長産業としても重要なサービス産業生産性向上委員会委員長として、実効性のある議論をしたいと思っています。また、政府・行政への働き掛けを強力に推し進める改革推進

プラットフォームの事務局長として政策委員会のサポートをしていきたいと思っています。

規制改革にはマーケット・デザインの構築が必要

長谷川：デフレ脱却・経済成長を目指す第二次安倍政権が発足しましたが、経済再生待ったなしの状況で、われわれ経済界としても、日本経済が何とか成長できるよう実効性のある提言活動

を行っていくつもりです。本年度は、富山さんにサービス産業生産性向上委員会委員長、御立さんに医療・福祉改革委員会委員長として、日本経済で大きなウエートを占めるサービス業のあり方について議論をしていただきます。

富山：現在、GDPの約4分の3をサービス産業が占めるに至っています。まさにわが国の成長力を語る上でクリティカルな存在となっていますが、生産性が向上しないこと、従業員の賃金が上昇しないことが恒常的課題となっています。

御立：医療・福祉はサービス産業の中でも特に大きな雇用を抱えている分野ですが、生産性という点では、まだまだにも課題が多いのが現実です。生産性が上がらないから、給料が上がらない。そのため、医師も看護師も不足する。残された医師たちは過重労働の極みに立たされるという悪循環です。

菅田：製造業では、生産性を向上させると、下手をすれば雇用が減る、賃金が下がるのではないかと議論があります。しかし本来はその逆です。大切なのは、輸出も含めたトータルビジネスをいかに拡大するかであって、ビジネスを拡大させるための生産性向上は雇用環境の改善にも結び付くはず。

御立：おっしゃる通り、民間企業は常に生産性を上げることでビジネスを拡大し、健全な労働環境を確保することを考えてきたわけですが、医療・福祉分野では生産性に話が及んだ途端、とかく「経営を重視して医療・福祉の質を犠牲にするのか」という感情的な議論

になりやすい。さまざまな規制の存在も相まって、議論すらされてこなかったという実情があると思います。

富山：どのサービス業でも共通してさまざまな規制が生産性向上の阻害要因とされています。しかしいくつかの規制緩和において、新規参入が相次ぎ競争が激化し、企業は単純に従業員賃金を削り長時間労働させることで生産性を上げるという方向に走ってしまいました。長距離バスの運転手などがその例ですね。大事なのは、改革によってどんなマーケット・デザインを描くのかということです。多くのサービス業では確固としたマーケット・デザインが描けないまま規制緩和だけが進み、中小零細企業による無理な競争が続いています。

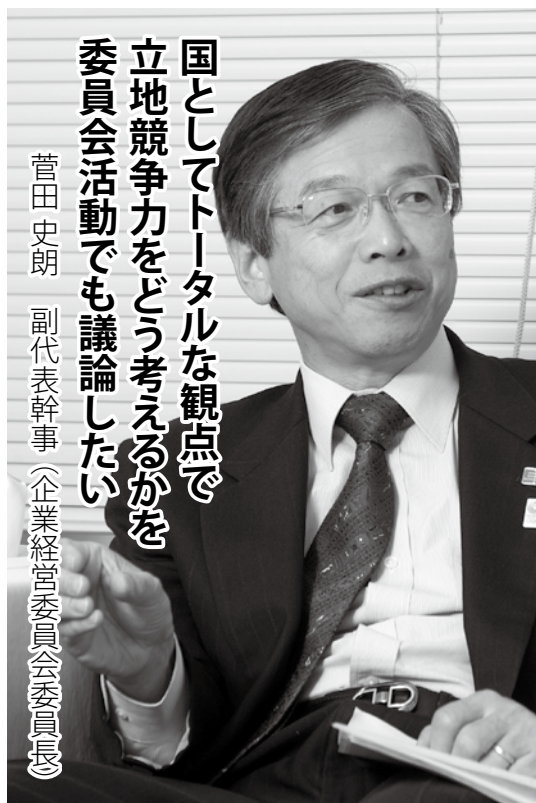
伊東：サービス業というのは、いわばピープルビジネスであり、社員によって支えられる産業ですから、人材が第一です。生産性を上げる議論においては、こうした人材を活かす仕組みと一緒に考えないといけないのですが、規制との関係もあり、難しいところです。

企業統合の促進により 生産性向上を実現した ドイツ・モデル

長谷川：私が非常に疑問に思うのは、日本人がとかく「規模の経済学」を嫌がるという傾向です。たくさんの中小零細が乱立するより、企業統合を進め規

国としてトータルな観点で
立地競争力をどう考えるかを
委員会活動でも議論したい

菅田 史朗 副代表幹事（企業経営委員会委員長）



模を拡大した方が生産性向上につながるのは自明の理です。しかし、無理にでも小規模経営のまま頑張り、行き詰まったら政府に頼る。特に農業ではそのような心理が強く働いているのですが、サービス産業でも同様のことが言えるのではないのでしょうか。

御立：良くも悪くも、日本は共同体主義が非常に強い国です。メンタルの面で、企業の倒産・売却やM&Aを受け入れにくいという土壌がありますね。

富山：法制度上も、倒産や企業売却は悪であり、助成金や政府保証等で中小零細事業者が生き残れるようなグランドデザインとなっています。そのグランドデザインにまで立ち返って改革を行ったのがドイツです。日本同様に共同体主義の強いドイツは03年、企業年金法改革、金銭解雇を可能とする労働

法改正、ガバナンスと倒産に関する企業法制改革を同時に行いました。これにより企業統合が進み、結果ユーロ圏で唯一経済の安定した国家となったのです。

伊東：全体像を見せながら改革を進めるという視点が、とても良いですね。解雇に関する法改正という形だけでは「経営側の一方的な解雇が可能になるのでは」という見え方になってしまいます。まず「こういう社会を目指しているのだ」というデザインがあれば、合意形成も行いやすくなるはずですよ。

長谷川：左派のドイツ社会民主党政権下でこの合意形成が行われたということに、当時は驚いたものです。ドイツの改革に日本が見習うべきところは、とても大きいように思います。

富山：「共同体ごと転職する」というドイツ型の企業統合は、米国型のハードなM&A志向よりも受け入れやすいはずですよ。その実現のためには、企業再編を促す仕組みと同時に、余計な企業延命措置を止めるといったトータルな政策形成が必要です。市場構造のグランドデザインに踏み込んで議論すべき時期になっているのではないかと思います。

菅田：20年ほど前、買収したドイツのランプメーカーに赴任した際に、私は中国などの新興メーカーに対抗するため、主力製品の製造工程を大幅に自動化しました。しかしその結果、その製造ラインが完成した際には、全社員の約3分の1にあたる100名ほどに退社をお願いしなければならませんでした。

日本の感覚では大変な事態だとずいぶん懸念したものです。しかし、ほとんどの社員が1年ごとの雇用契約だったことや、月額給与に勤続年数を乗じた退職金で契約停止できること、また退社に同意してから実際に退社するまでの給与の半分以上を地方自治体が補助するなど、比較的転職しやすい制度だったことから、大きな混乱なく減員することができました。このように雇用の流動性を高める制度は、産業構造を転換する際には有用だと思います。

総合的な成長戦略の策定には「立地競争力」の検討が不可欠

長谷川：日本人は、グランドデザインを作るということが非常に苦手であり、生産性向上に当たっては、そこに克服すべき大きな課題があると言えそうです。一方で、一つのことを突き詰めて考えるということには非常に長けています。そうした日本人の特性は、イノベーションの面ではどう活かされるのか。これまで科学技術振興PTやイノベーション・競争力強化戦略PTの委員長を務めてこられた菅田さんに伺いたいと思います。

菅田：技術の分野においても、基本原理を探るのは欧米人が得意で、その原理を応用した開発は日本人が得意という傾向はあります。欧米で技術の種を探すということを絶えず行えば、それを日本に持ち帰りイノベーションに結び付ける力は十分に持っていると思います。その一方で、生産・開発の拠点

をどこにするのか、国内・国外でどのようなバランスにするのが良いのかが、議論的になっています。為替の問題ももちろんありますが、戦略的な観点で世界のどこに拠点を立地すべきかは、製造業を中心に非常に大きな関心事となっています。

伊東：国際比較をしてみると、実は日本の地方における賃金が中国の沿岸部よりも安くなっているケースもあります。人件費での比較優位性では、アジア諸国と遜色ない状況にあるはずなのです。しかし、日本の地方には、なかなか企業立地がなされない。

富山：おっしゃる通り、賃金も安く、生活費も安い日本の地方は存在しています。しかしそうした地方は、若い人の

数が圧倒的に少なく、労働力不足にさえ陥っています。

御立：企業立地にはその他、法人税やロジスティクスにかかるコストも絡んできます。米国では今、製造拠点を米国内に戻そうという動きがあります。われわれの仲間も、人件費、人的資源、税制やロジスティクスといった要素をすべて含めた報告書を、国の依頼で作りました。企業はこれを見ながら、中国で生産すべきか米国で生産すべきかをトータルに判断しているわけです。立地競争力を考える上でも、やはり国家としてのグランドデザインをきちんと整える必要がまずはあるのではないのでしょうか。

長谷川：国のGDPを引き上げる上でも立地競争力は非常に重要な概念ですが、経済同友会を含め、そうした切り口での議論は今まで欠けていたかもしれませんね。
富山：これまで日本は、企業をエンカレッジすればそのまま所得の増加、GDPの増加に結び付くという、極めてシンプルな発想をしてきました。しかし、もっぱら他国の人を雇い、もっぱら他国で生産・販売する企業活動を促しても、国の富には結び付かない。実はGDPは所得と産業立地の問題で、国内外の企業をどれだけ日本国内に呼び込めるのかという勝負なのです。

御立：少子・高齢化による生産人口の縮小という課題にしても、人口減少を1億人で留めるという



伊東信二郎 副代表幹事 (中国委員会委員長)

目標は立て得ると思います。その上で付加価値の高い生産活動を行い、国民一人当たりGDPを7万ドルまで引き上げれば、トータルで3割増の成長が達成できる。立地競争力、生産性、イノベーションの三要素がそれぞれどれだけGDPに貢献するのか、そうした議論の組み立て方も今後はしていかなければなりません。

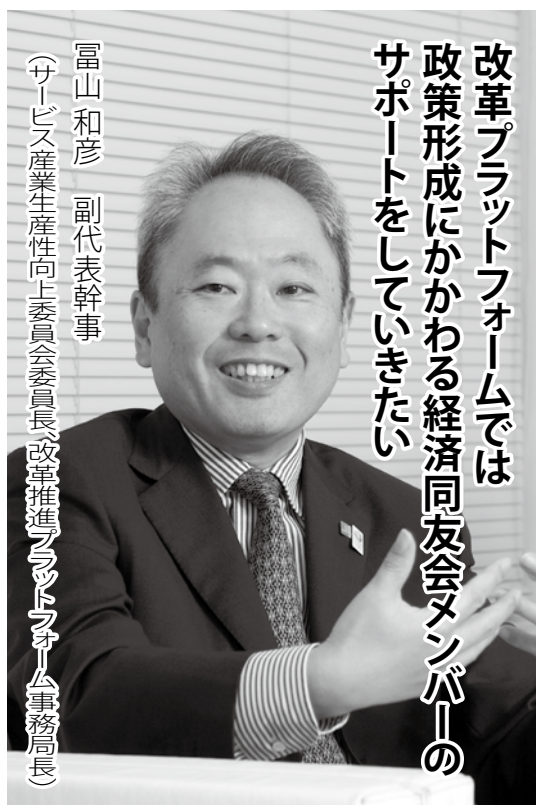
長谷川：企業を国外から呼び込む際、よく特区制度が狙上に上がりますが、その成功モデルが横展開していかないというのが歯がゆいところです。

菅田：国としてトータルな観点で立地競争力をどう考えるべきか、その視点が欠落していたわけですね。この点も、今後の委員会活動等を通じて検討していきたい課題です。

経済人は グローバル社会での存在感を もっと発揮すべき

長谷川：その一方で、日本企業が一層グローバルに展開していくために必要なことを考えていかななくてはなりません。個人的にはやはり、人材の問題が大きいと思うのです。日本人がグローバル化の中で生き残るためには、英語ができるのはもちろん、付加価値の高い仕事をする創造性の高い人材を育成していかななくてはなりません。

御立：特に、グローバルな会議の場で存在感を示せるリーダーを、いかに輩出できるかが重要だと考えます。単にマ



ルチ・ナショナルに企業を経営するというだけでなく、例えば世界経済フォーラム (World Economic Forum) といった場で、政官民のさまざまなステークホルダーの議論を仕切るといった人材です。

長谷川：政治家や官僚に任せるだけでなく、経済人が国際社会で存在感を示せということですね。確かにこれはわれわれ自身の問題であって、「内向き志向」に陥っているのは何も学生や若者だけではありません。国際的な場で積極的に頑張ろうとする企業経営者が、少なくなってきたのではないかと思います。

御立：「空気を読む」のは多くの日本人が得意とするところです。そこで黙ってしまうのではなく、お互いがどういう思惑を持っているのかということを察した

上で発言すれば、主張は通しやすいはず。そうした存在感の発揮の仕方も、あり得ると思います。

長谷川：グローバルという点ではもう一つ、日中関係の悪化は大きな懸念材料です。中国委員会委員長を務めてこられた伊東さんとしては、どのような印象を持たれていますか。

伊東：依然として尾を引いている、厳しい環境だと言わざるを得ません。ビジネスの需要自体は、去年の尖閣問題発生前まで戻ってきた印象はあります。しかし、日本から中国への観光需要は壊滅的で、また中国からの団体旅行も激減しています。われわれの交流ミッションも中止になってしまったような状況の中で、いかに中国の情報を取ってできるのか。委員会活動においてはその点に注力しました。

長谷川：関係改善に向けた解答は容易には出ず、われわれ経済人ができることにも限界があるかもしれません。政治的な解決を期待したいところですが、しばらく時間がかかりそうですね。

伊東：GDP世界第2位と第3位の国の関係ですから、世界的にもその動向に注目が集まっています。その中でわれわれができることは経済関係の連携ですが、実利的にも互恵な関係を結べる分野はあると思います。例えば環境問題といったことですね。こうした課題解決に共同で取り組むことで、関係改善の突破口にもなり得る。未来志向の関係構築のために、できることを一つずつ進めていくことが肝要ではないでしょうか。

第二部

「行動する経済同友会」をさらに進化させるために取り組むべきこと

持続的成長に向けた課題は数多くあるが、経済同友会はどのような姿勢で問題解決に取り組むべきか。二期目を迎える長谷川代表幹事の下、「行動する経済同友会」の理念を共有する新副代表幹事が決意を語る。

経営者の視点が突破口になる

長谷川：これまでの議論の流れで、経済同友会が目指すべき方向性といったお話も多数出ました。私自身、二期目に入り、「行動する経済同友会」としての活動を一層進めていきたい所存ですが、ぜひ皆さんに「経済同友会かくあるべき」というお話を伺いたいと思います。

伊東：間もなく政府の成長戦略がまとまりますが、今一番重要なのはなんといっても「いかに実行するか」ということではないでしょうか。政府にも実行力を求めますが、われわれも自ら実行し、未来を切り開いていくことが必要だと思います。

御立：これまで、委員会活動や政府関係の活動を通じて強く感じたのが、一緒に戦える人を探し、「武器」を提供することの大切さです。例えば国土交通省の成長戦略会議で空港改革を議論した際、空港全体での損益計算書(PL)、貸借対照表(BS)をまずは出そうと提案しました。滑走路は国が、ターミナルビルは第3セクターが、駐車場は民間企業やNPOが運営するバラバラの形態であるため、空港をトータルで良くしていこうという視点が働きにくい。だから統合した数字を「見える化」しようとしたわけです。

長谷川：私はこの会議の座長を務めさせていただきましたが、羽田空港の国際化やLCC(格安航空会社)の拡大等、議論した内容が実を結びつつありますね。

御立：「見える化」によって、各空港が抱える課題抽出や他の空港との比較が可能になりました。その際、複数の自治体の首長から「武器をくれてありがとう」と言ってもらえたのがとても印象的でした。「蟻の一穴」を開けることが、改革を志す人にとっての大きな武器となり得る。この武器を提供することによって、今後もこだわっていききたいですね。

菅田：一元的にトータルに判断することは、政府の意思決定においても求められていると思います。いわゆる司令塔機能の強化です。科学技術振興においてはこれまで、厚生労働省、経済産業省、文部科学省という三つの役所が、権限も予算もバラバラに振興策を実施

してきました。科学技術振興PTでは、より集約した形での意思決定機関を設けた上で、重点的に予算配分するテーマ・分野を戦略的に決定するよう、提言しました。具体的なものとしては、先端医療分野について3省庁の予算と権限を省庁横断的に集約した「日本版NIH(National Institute of Health)」の創設を呼び掛けました。

長谷川：日本版NIHも、ようやく安倍首相が創設の意向を表明しました。政府機関にかかわる事柄は最終的には、予算・権限・人材を一本化できるかということにかかってきます。政治の強いリーダーシップが必要不可欠で、かつ、改革派の官僚を巻き込んでいくムーブメントがなければ、なかなか固い岩盤は崩れません。

い岩盤は崩れません。

菅田：NIHもようやく端緒につきましたが、3省庁が真に一本化して、PDCAサイクルを回していくまでにはまだまだ時間がかかると思います。経済同友会の他の委員会等とも連携しながら、引き続き提言活動を続けたいですね。

提言を具体的な成果として結実させる

長谷川：そうした社会システムの改革の実現を一層促すべく、経済同友会自身も今年度から新たな組織を発足しました。「改革推進プラットフォーム」と「政策分析センター」です。富山さんにはこのうち、改革推進プラッ



御立尚資 副代表幹事(医療・福祉改革委員会委員長)

“世界の中で稼げる日本”を
キーワードに広い枠組みで
課題を検討する姿勢を持ちたい



のか、海外とはどういう関係を築くのか。この大きな枠組みがあって初めて、目指すべき方向が明確になると思うのです。「世界の中で稼げる日本」を一つのキーワードに、広い枠組みで課題を検討する姿勢を持ち続けたい、そのように考えています。

トフォームの事務局長を務めていただくことになりました。

富山：経済財政諮問会議や産業競争力会議、規制改革会議等、政府組織で活躍するメンバーの方がたくさんいらっしゃいます。政策形成の面でそうした方をサポートするのが、私たちの今後の役目です。具体的な立法作業の条件が整う7月の参院選後から、本格的な活動が始まります。効果的な施策を選択し、かなり具体的ところまで突っ込んで検討し、経済同友会の人的資源を含めその実現に集中するという、一点突破型の活動だと考えています。

長谷川：新しい政策形成の過程では、具体的な制度設計に落とし込む段階で厚い岩盤に突き当たることが往々にしてあります。そこを突破する上で、どれだけ経済同友会が役割を発揮できるかが問われています。

伊東：アベノミクスが一定の成果を出している今、長期的な視点に立った提言活動は行いやすくなっていると感じます。経済界の人間がタブーを恐れず積極的に発言していき、「蟻の一穴」を開けていく、最良のタイミングではないでしょうか。

長谷川：おっしゃる通りですね。経済三団体についても、個別のテーマについて賛成か反対かといった議論ではなく、協力できるところは協力して進めていき、自らが強みを持つ分野については先頭に立って役割を担っていく、そういう姿勢が必要になってくるはずです。

伊東：中国問題はナイプで政治的には大変厳しい環境にありますが、それでも関係者全員が共通の関心を持ち、協力して進めていける分野というものはあるはずです。中国委員会では人材交流の拡大、環境保護・省エネに関する連携、経済連携という三つの柱をベースにして、日中関係を少しでも良くしていく交流を進めていきたい。できれば、ミッションの派遣も再開したいと考えています。

御立：私は経済同友会の活動を通じて貢献していきたいことが二つあります。一つは大きな国家ビジョンをつくること、もう一つは「海外から見た日本」がどうあることが日本にとってプラスなのかを考えていくことです。日本が生産性や立地競争力、イノベーションについてどういう国家像を目指している

菅田：日本の成長力を高める、競争力を高めるという共通目的を達成する上では、生産性の向上と同時にビジネスの量そのものの拡大も重要です。国内外で新規事業を生み出すためのイノベーションも必要です。そうしたときに、どのようなバランスの置き方が最適なのかということを絶えず考えていきたい。企業間で競争するのか、あるいは協力してソリューションを目指すのか。外国人幹部を採用するのか、あるいは日本人が海外に出てマネジメントをするのか。高齢者雇用を重視するのか、あるいは若年雇用を重視するのか。日本の立地競争力を高める上でも、海外のスタンダードに日本の法制を合わせるべきか、日本独自の良さを強調するべきか。切り口は無数に存在していると思います。それぞれのバランスのあり方を、多様な視点から検討していきたいですね。

長谷川：今日は実にさまざまな視点から、日本のあるべき姿、経済同友会のあるべき姿について語っていただきました。日本経済がこれから本格的に再生するという絶好の機会に、ぜひ積極的な発信を展開していただきたいと思っています。

新副代表幹事 ご紹介



副代表幹事
中国委員会委員長

伊東 信一郎

ANAホールディングス
取締役社長

1950年宮崎県生まれ。74年九州大学経済学部卒、全日本空輸入社。取締役執行役員営業推進本部副本部長兼マーケティング室長、常務、専務、副社長などを経て、2009年4月全日本空輸取締役社長、13年4月ANAホールディングス取締役社長に就任、現在に至る。04年4月経済同友会入会。09～12年度幹事、13年度より副代表幹事。11年度沖縄振興検討PT委員長、12～13年度中国委員会委員長。

座右の銘

とくいたんぜん しつゐたいぜん
「得意澹然、失意泰然」

中国の明の時代の学者、崔後渠の著した「六然」中の言葉で、勝海舟が感銘を受けたことでも知られています。「得意澹然」とは、得意なときにも、謙虚な気持ちを忘れないということで、「失意泰然」とは、失意のときには、覚悟を決めて泰然（落ち着いて）物事に動じないさま）としているということです。仕事をしていればさまざまな問題にかかわることになります。自らの経験からいえることですが、「順風満帆のときこそ謙虚に過ごし、大きな問題が発生したときには冷静に対処する」といったことを心掛けていれば、必ず何とかなるものです。私は常にこの言葉を忘れずにいたいと思っています。



副代表幹事
企業経営委員会委員長

菅田 史朗

ウシオ電機
取締役社長

1949年兵庫県生まれ。72年京都大学理学部卒、ウシオ電機入社。取締役上席執行役員、取締役専務執行役員を経て、2005年3月取締役社長に就任、現在に至る。01年9月経済同友会入会。07～12年度幹事、13年度より副代表幹事。11年度科学技術振興PT委員長、12年度イノベーション・競争力強化戦略PT委員長、13年度企業経営委員会委員長。

座右の銘

「昨日よりも今日。今日よりも明日。」

私たちが仕事をし、また生活をする際、常に何かしら「良くなっていくこと」を願ったり、「良くなったこと」を実感したりすることによって、充実感や喜びを得ます。大切なことは、仕事、趣味、生活環境など何であれ、少しずつでも「良くなっている」ことを目指すことです。例えば昨日までのやり方よりも少し工夫をしたり、より良い方法を試したり、考えを巡らすことです。たとえ失敗をしたり、災害に遭ったりして「前よりも悪くなった」としても、そこをスタート地点にして、また少しずつでも「良くなる」ことを考えていけばよいと思うのです。また、自分自身だけでなく、家族、同僚、取引先、社会などについても同じように努めることも大変意味があると思います。



副代表幹事
サービス産業生産性向上委員会委員長
改革推進プラットフォーム事務局長

富山 和彦

経営共創基盤
代表取締役CEO

1960年東京都生まれ。85年東京大学法学部卒、スタンフォード大学経営学修士・公共経営課程修了。ボストンコンサルティンググループを経て、86年コーポレートディレクション設立に参画。2003年4月に産業再生機構取締役専務兼業務執行最高責任者に就任、07年4月より経営共創基盤代表取締役CEOに就任、現在に至る。00年12月経済同友会入会。07～12年度幹事、13年度より副代表幹事。12年度企業・経済法制PT委員長、13年度サービス産業生産性向上委員会委員長、改革推進プラットフォーム事務局長。

座右の銘

「後世への最大遺物は、
勇ましい高尚なる生涯である」

産業再生機構のCOO就任を打診された時、一般的には成功しないと思われる政策の実務責任者を、引き受けるべきか否か本当に悩みました。当時は、コンサルティング会社の社長として順調でしたが、会社は頼りの社長を失い、自分は給料大幅減の上、社会的な悪評と一生付き合う羽目にもなりかねない。その時、背中を押してくれたのが、内村鑑三のこの言葉です。子どもが成長して私の決断の理由について問われた時に、事の成否にかかわらず、「あの決断の方が、一人の人間として勇ましく高尚な生き方だと思ったからだ」という答えが、最も心に曇りのない答えだと思ったからです。その後も、本当に迷ったときの判断の基軸にしています。



副代表幹事
医療・福祉改革委員会委員長

御立 尚資

ボストンコンサルティンググループ
日本代表

1957年兵庫県生まれ。79年京都大学文学部卒、ハーバード大学経営学修士。日本航空を経て、93年ボストンコンサルティンググループ入社、2005年1月日本代表に就任、現在に至る。05年6月経済同友会入会。07～12年度幹事、13年度より副代表幹事。11年度医療・福祉ビジネス委員会委員長、12年度医療・福祉ビジネス推進PT委員長、13年度医療・福祉改革委員会委員長。

座右の銘

「Festina Lente（ゆっくりと急げ）」

大学時代、必修のラテン語がまったくものにならず、大変苦勞しました。ただ、ラテン語辞典の見開きにあった、ローマ帝国の初代皇帝の言葉ともいわれているこの言葉「Festina Lente」だけは、なぜか印象に残り、自分自身の指針のようなものになっています。学問でも、経営でも、大事なものは目的地に向けて、^う 急ま^{たゆ}ず弛まず、一步一步足を進めていくこと。その際には平常心を保ちながらも、足の進みは速めていく。こういう意味かと思います。小説家の開高健氏は、この言葉を「悠々として急げ」と訳されましたが、私の場合は、まだ「悠々として」の境地に達していないので、「ゆっくりと急げ」と自らに言い聞かせることにしています。