

# 最適化社会に向けて 何を議論し どう行動すべきか



小林 喜光

代表幹事



市川 晃

副代表幹事



櫻田 謙悟

副代表幹事



程 近智

副代表幹事

小林喜光代表幹事は、本年度の通常総会において「Japan 2.0 最適化社会に向けて」と「経済同友会 2.0」を実行に移すべく、「最適化の考え方と対話の場」というテーマで所見を発表した。そのために具体的に何を議論し、どう行動しなければいけないのか。最適化社会に向けた経済同友会の取り組みについて、小林代表幹事がモデレーターを務め、各委員会の委員長として活動する3人の新副代表幹事が、地方分権、人材、経営革新の三つの視点から語り合った。

(開催日5月29日)

# 企業、個人、国としての未来像



## さまざまな意見を持つ会員が 自由闊達に議論できる場

**小林：**本年度、副代表幹事に就任していただきました皆さんに、まずは経済同友会に入会したきっかけと、これまでの活動などについてお伺いします。

**市川：**私は2013年6月に経済同友会に入会しました。2010年に住友林業の社長に就任した後、当社の矢野龍会長から「社業だけでなく自己啓発や社会貢献も重要であり、そうした観点から入会してみてもどうか」と勧められたのがきっかけです。

入会当初から地方分権に興味があったため、2014年から、まち・ひと・しごと創生PT委員長として活動し、同年12月には「地域固有の価値を活かした真の地方創生を目指して」と題した意見書を取りまとめました。2015年からは、地方分権委員会の委員長として活動し、2016年11月に「住民が自らの選択と責任で創り上げる地方自治」と題した提言を取りまとめました。

**櫻田：**私が経済同友会と出会ったのは、経営者たちがさまざまな問題を議論する「早稲田会議」の場でした。長谷川閑史前代表幹事がモデレーターを務め、経済同友会の会員が多数参加していた議論を聞いて、皆さんの高い知見に感

銘を受け、2014年3月に入会しました。

2015年からは、人材の採用・育成・登用委員会委員長として活動し、昨年7月に「生産性革新に向けたダイバーシティの進化」と題した提言を取りまとめました。続いて本年6月に「生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ」と題した提言を取りまとめる予定です。

**程：**経済同友会の存在は30代後半に知りました。アクセンチュアがスポンサーとなって、日本発の経営戦略論を語る会を開いた際に、当時の小林陽太郎代表幹事という素晴らしい経済人と出会ったのがきっかけでした。小林氏と宮内義彦副代表幹事の論争などもあり、経済同友会はさまざまな意見を持つ皆さんが自由闊達<sup>かつ</sup>に議論できる場だと知り、そこに魅力を感じていつかは入会したいと思いました。

入会したのは2007年3月です。入会後は、主に経営革新関係の委員会で活動し、2013年には、小林代表幹事が委員長として取りまとめた「第17回企業白書」の作成にも参加させていただきました。その際に持続的経営の実現という視点で、「Japan 2.0 最適化社会」におけるX軸、Y軸、Z軸の原型について学ぶことができたことは、私にとって実に貴重な経験でした。2016年からは、先進技術による経営革新委員会委員長を務めています。

# Japan 2.0 を描こう



## テーマ 1 【地方分権】 多様な地域の特性を活かすべく地域の現状を見える化する

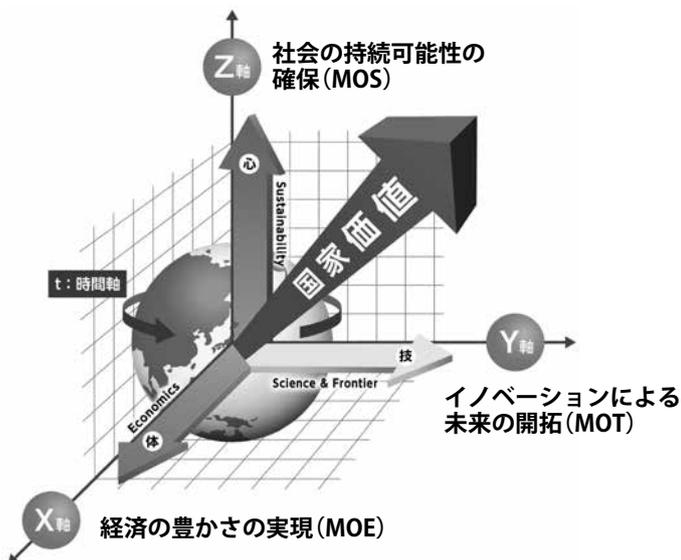
小林：昨年の経済同友会創立70周年記念式典で、「Japan 2.0 最適化社会に向けて」と題した提言を発表し、また、われわれ自身も変わらねばならないとの思いから、「経済同友会 2.0」という決意を示しました。

本年度の通常総会では、これらの提言や決意を実行に移すべく、「最適化の考え方と対話の場」というテーマで所見を発表しました。昨年度より、X軸として「経済の豊かさの実現」、Y軸として「イノベーションによる未来の開拓」、Z軸として「社会の持続可能性の確保」という三つの軸で解析することにより国家価値を評価すべきであるということを述べてきたわけですが、本年度の所見では、Z軸として、人口・労働、教育、社会保障、財政健全化、環境・エネルギー、外交・安全保障という六つのテーマにおいて、それぞれに内在する不都合な真実や相矛盾する問題を指摘しました。

その上で、3軸を使って最適化し、経済同友会会員だけにとどまらず、社会のさまざまな層・年代の方との対話の場、すなわち「テラス」において広く議論していこうと呼びかけました。

皆さんには、このような経済同友会の方向性の下、それぞれ委員会を担当されるわけですが、委員長としての立場も踏まえつつ、今後どのような考え方で活動されていくのか、抱負を伺いながら、自由に意見交換していきたいと思っております。

そこで、まず、市川さんにお伺いしたいと思います。市





# 柔軟性を備えた 若い人材を活用しながら ソフトテクノロジーを育てるべき

市川 晃

副代表幹事(地方分権委員会 委員長)

川さんは、2015年度以降、地方分権委員会の委員長として活躍され、本年度で3年目になります。市川さんは、実際に全国の多くの自治体に足を運ばれ、道州制や地方自治という国や地方の統治の本質的課題について積極的に取り組んできました。地方の問題には、人口の東京一極集中、財政・社会保障など、日本が抱える深刻な問題が大きく関係しているわけですが、このあたりも含め、現在の考えを聞かせてください。

**市川：**全国各地にたびたび足を運びましたが、東京一極集中の流れはどうしても避けられません。そうした中で東京という都市の競争力強化は重要ですが、同時に、限られた国土の中で、地方とのバランスをいかに取るかが課題になると考えます。その戦略なしに日本の真の国力が高まることはないでしょう。政府の呼びかけによって各自治体は地方版総合戦略を策定していますが、金太郎あめのように似通ったものが多いのが現実です。多様な地域の特性を活かすべく、地域の現状を見える化して、問題解決につなげなければいけません。

経済同友会でも、長年、地方の問題について議論してきました。1998年には地方活性化委員会が活動していました。2004年には地方行財政改革委員会、2010年には地域主権型道州制委員会、2013年には地方分権・道州制委員会、そして2015年には地方分権委員会が誕生しました。このように議論を重ねてきたにもかかわらず、なかなか現実と結び付いていないのが実態ではないでしょうか。もう一度現実を認識し直して、国と地方の役割を再定義する必要があると思います。

地方分権委員会では、本年度はより現実に立脚した議論

を進めるつもりです。例えば、全国一律で従来型の行政サービスを提供するのではなく、それぞれの現実を踏まえてメリハリのある行政サービスを目指すべきではないか。また、近接性の原則は守りつつ、より広域な連携を進めることも重要ではないか。そうした点に加え、議会のあり方、住民意識など、さまざまなテーマについて議論を深めたいと考えています。

## 地域ごとのコアコンピタンスを 明確にするための議論が必要

**櫻田：**金太郎あめのようになってはいけないという考えに同感です。地方の問題は、日本の生産性とコアコンピタンスの問題にかかわっています。特に地域ごとのコアコンピタンスが重要であり、それぞれの地方にどんな資源があり、どんな人材がいて、どんな産業があるのか、そうした特徴を明確にしなければいけません。それについての議論が現状では不足しているだけに、経済同友会がリードして議論を活発化させる必要があると思います。

**程：**世界と地方をつなぐということも重要だと考えています。アクセンチュアは2011年に、東日本大震災からの復興や雇用創出の拠点として、福島県会津若松市に福島イノベーションセンターを設立し、2019年内をめどに200人規模に体制を強化する予定です。私たちは、地元のさまざまなステークホルダーに世界の実態や先進的な取り組みを知ってもらい、その上で、産業の活性化やサステイナブルなコミュニティなど地域の諸課題に対して、自らの考えを押し付けることなく一緒に解決策を考える姿勢を徹底しています。そうした活動を通じて、さまざまな地域で新しい動きが生まれています。

**小林：**地域をよく知り、地域の人々と一緒に考え、行動するというのは重要なポイントです。国と地方は本来はイーブンの関係ですが、残念ながら現実にはそうはなっていません。諸外国をみると、個々の地域が個性を持って自立した上に国全体が存在しています。日本でも個の自立と分散、競争こそが、地方分権に向けて重要になると考えます。

## テーマ 2 【人材】

### 人口減少の壁を乗り越えて生産性を向上させなければ、日本の将来はない

小林：櫻田さんは、人材の採用・育成・登用委員会の委員長をされ、6月にはこれまでの総括として、「生産性革新に向けた日本型雇用慣行の改革へのチャレンジ-未来志向の『足るを知る』サステナブルな成長社会の実現-」と題する新たな提言を発表される予定です。また、SOMPOホールディングスにおいて、ダイバーシティの推進、あるいはデータサイエンティストの育成など、世の中の働き方やICTの新たな潮流に対して、いち早く対応し、日本経済界をリードされています。本年度新たに、人材戦略と生産性革新委員会を担当されるにあたり、人材についての考えを聞かせてください。

櫻田：2017年度の通常総会で、小林代表幹事は「Japan 2.0 最適化社会に向けて」に関して、X軸・Y軸・Z軸を「心・技・体」と表現されました。これは私にとって非常にふに落ちる表現でした。このうち私が主に担当するのは、X軸＝体、つまり稼ぐ力についてだろうと考えます。

日本の潜在成長率を考えたとき、資本は十分にあり、また技術革新についても、新興技術の特許の数は経済協力開発機構(OECD)加盟国の中でトップ水準となっています。その一方で、労働力については人口減少という壁があり、これを乗り越えて生産性を向上させる必要があります。この問題に取り組まなければ、日本の将来はないという危機感を私は強く抱いています。

人材戦略と生産性革新委員会では、まさにこの問題に取り組んでいきます。経済同友会では20年以上前から、今でもそのまま通用する立派な提言「2010年に向けてこれからの労働の在り方」(1992年)を発表しています。それが、なぜ実現できないまま今日に至ったのか。それを徹底的に掘り下げなければいけません。今回の新たな提言には「足るを知る」というサブタイトルを付けました。ダボス会議で「No-one left behind」が大きなテーマになったように、ポ

ピュリズムの背景にある格差社会にブレーキをかけなければ、世界の資本主義が崩壊しかねない状況にあると考えます。

そうした中で、日本は格差に対してセンシティブな国であり、公の意識、名を恥ずかしめてはいけないという教え、異文化を取り込む気風などが、日本人の精神構造に深く根付いています。これらを集約したのが「足るを知る」という言葉です。

今後の世界においては、経済価値のみを追求する社会からの転換が必至であり、日本はそれを実現する先進的な役割を果たすことができるのではないのでしょうか。そうした仮説を踏まえて、本年度は新たにテーマを広げて、中堅・中小企業の働き方や生産性向上に関するファクトの分析に力を入れるとともに、「官」の働き方改革などについても研究し、日本全体の活力向上につなげていきたいと考えています。



#### 日本人の働き方を世界で紹介できる議論がようやく始まった

市川：私たち住友グループには、「自利利他 公私一如」という事業精神があります。自社の事業を発展させるだけでなく、国や社会、天下国家に貢献しなければいけないというもので、CSV (Creating Shared Value) の考え方に通じます。日本の多くの会社は、これと同じような精神を持っているのではないのでしょうか。そうした日本の良さを世界

## 経済価値のみを追求する社会からの転換において日本は先進的な役割を果たすことができる

### 櫻田 謙悟

副代表幹事(人材戦略と生産性革新委員会 委員長)



# 日本人のDNAを見据え 世界において何ができるのか 考えていきたい

程 近智

副代表幹事(Japan 2.0 検討 PT 委員長、  
先進技術による新事業創造委員会 委員長)



に発信し、これからの事業や社会貢献につなげていくべきだと思います。

**程：**日本人の働き方を、世界に紹介できる議論がようやく始まったと感じます。日本の生産性を数字にしてしまうと、世界に比べて相対的に低いのは事実です。しかし、その裏にある品質へのこだわり、責任感の強さ、助け合いの精神などは、海外の人々からも高く評価されています。

そうした事実を踏まえて、企業、個人、社会の関係について本格的に議論できる環境が整ったのではないのでしょうか。個人の自由を集合体としてどういう形で認め、それをいかにベンチャー育成などの動きにつなげていくのか。そこが今後の議論の重要なポイントになると考えます。

**櫻田：**日本全体の活力も大切です。幕末、明治維新には、若者たちが権威を打ち壊し、変革を進めました。しかし、今はそうしたことがなかなか起きにくいように思えます。それはなぜでしょうか。

**小林：**日本の活力が、なぜ失われたのかという議論は重要です。一種の飽和状態になったのか。社会が新陳代謝を目指す意志を失ったのか。

先ほど市川委員長が話された住友グループの精神と同様に、三菱グループにも「所期奉公＝期するところは社会への貢献」「处事光明＝フェアプレイに徹する」「立業貿易＝グローバルな視野で」という三綱領があります。これを100年以上も前から言ってきたわけですが、当然ながら現在にも通用する先進的な考えです。しかし、それだけではいけないと思います。世の中が大きく変化する中で、既成のも

のを打ち壊す強い意志も必要ではないでしょうか。

**程：**フォーチュン500のランキングに入っている日本企業が、この20年間で100社も減少しています。フォーブスのグローバル2000のランキングにおいても、確実に数が減っています。そうしたランクから消えた日本企業には何があったのか。おそらく考え方が硬直化し、活力が失われてしまったのではないのでしょうか。それに代わる新しい企業が同じ数、またはそれ以上生まれていないのが、現在の日本の姿だと思います。特効薬はありませんが、やはり現場に近いところ、お客さまに近いところが力を持つような企業体質を確立することが重要だと考えます。

**市川：**生産性を測る物差しについての議論も必要でしょう。単に売上やROE(株主資本利益率)を重視するだけでなく、さまざまな物差しがあるはずです。例えば、社会的秩序を維持するコストについては、どんな形で評価するのが適切なのか。サステイナブルな観点から、あるいはイノベーションの観点から生産性を測るには、それぞれどんな物差しを使うべきなのか。そこを議論しなければいけないと思います。

## テーマ3 【先進技術による経営革新】

### 経営改革に向けて経営者のマインドチェックリストを作成

**小林：**程さんは、昨年度、先進技術による経営革新委員会委員長をJSRの小柴満信委員長と務められ、「経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ」と題した経営者の具体的行動を喚起する提言を発表されました。また、物流、医療・健康、コンビナート、金融という四つの具体的なテーマに関する分科会の活動もされました。そして本年度は、

Japan 2.0検討PTの委員長に就任され、さらに、先進技術による新事業創造委員会の共同委員長をJSRの小柴さんと務められます。程さんには、Japan 2.0に向けた考察と準備について機動的かつ横断的に対応していただく容易ならざる役目をお願いするわけですが、その抱負を聞かせてください。

**程：**先進技術に関しては、過去2年はICTを中心に考え、どうやってそれが生産性向上、新事業創出などの経営革新につながられるかを議論してきました。ICTが企業経営に導入されて60年ほどになりますが、初期段階ではあくまでもツールの域を出ませんでした。それがインターネットの普及に伴い、戦略的情報システムとして機能するようになり、従来のビジネスモデルの破壊や新たな発想に基づく事業創出につながりました。これからはさらに加速度が高まり、テクノロジーは指数関数的に経営革新の大きな要素になっていくことでしょう。

経営革新委員会では、1年目は経営革新がどこまで進んだのかを調査し、昨年度は具体的なアクションに結び付くように、経営者のマインドチェックリストを作成しました。ぜひ皆さんには、これを使って経営改革につなげていただきたいと思います。

また、物流、医療・健康、コンビナート、金融に関する分科会については、ワーキンググループを作り、各社から経営革新を実践されている方々に集まってもらいました。そこでプロトタイプを構築したり、メンバー間で先進技術を使ったオープンイノベーションなどを進めたりしているところです。

本年度については、「先進技術による新事業創造」ということで、情報技術に限らず環境技術、バイオ技術など、より広くテクノロジーを捉えて議論する予定です。同時に、新しく売り上げを伸ばすことができるような新事業を生み出すにはどうしたらいいかについても、議論したいと考えています。

本年度は、Japan 2.0検討PTの委員長も務めることになりました。これについては1年半ほどかけて議論を深掘りするとともに、「企業、個人、国としてのJapan 2.0とは何か」というテーマについても議論を深めたいと考えています。特に、X軸・Y軸・Z軸のうち、X軸・Y軸にはグローバルな視点が欠かせませんが、Z軸については日本としての視点が重要になります。日本にとっての働きやすさや、暮らしやすさを追求するには、どういう持続的な要素が必要かという観点から、人口、財政、エネルギー、安全保障などのさまざまな問題について、どういう選択肢があるのかを深掘りしていくつもりです。国内外の情勢をよく見ながら、日本人のDNAも見据えて、世界の中における日本として何をすべきかについて考えていきたいと思っています。



### さまざまな関係性を編み上げる力で ディスラプターを利用する

**市川：**先進技術について考える際には、ハード面だけでなくソフト面について考えることも重要だと思います。それを使って異業種や異なる技術を結び付けることで、イノベーションが生まれるのではないのでしょうか。配車サービスのウーバーなども、そうやって生まれたビジネスです。特に、今後の地球でますます重要になる医療、情報、環境の先進技術については、ソフト面の充実が必要だと考えます。そのためには、現場で何が起きているのかを熟知している人材の存在が鍵になります。多くの若い人材が柔軟性を備えているだけに、そうした人材を活用しながら、ソフトテクノロジーを育てていくべきです。

**程：**ソフト面を活用するということは、すなわち、どういう価値観で先端技術を捉えるかということです。成熟した社会である日本だからこそ、ソフト面をうまく活用することで、世界に通用するものが作れると考えます。

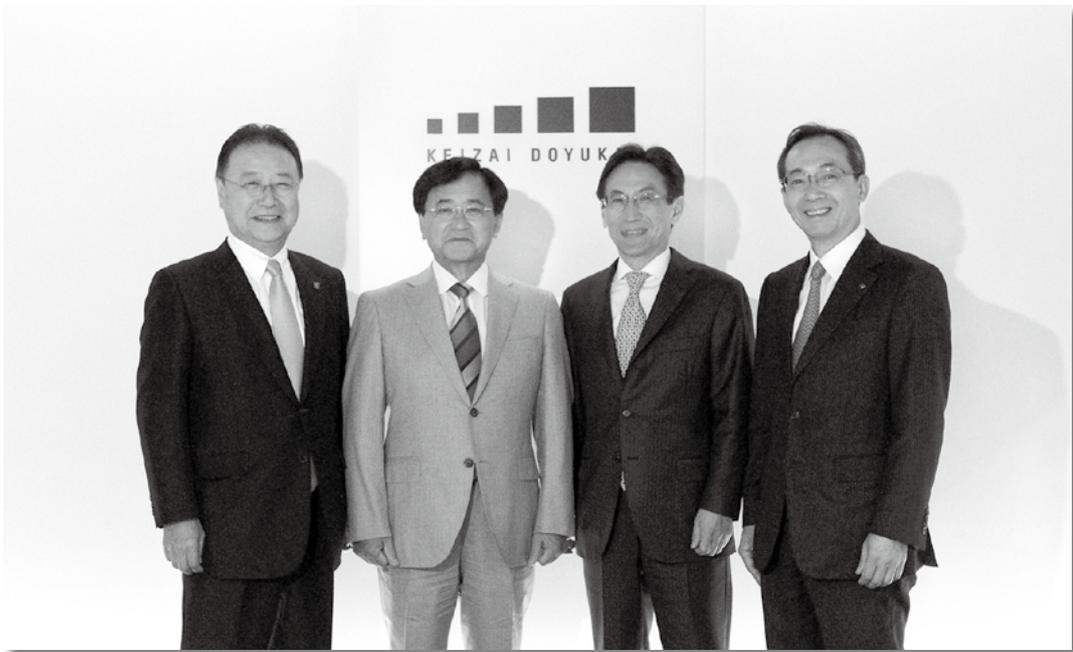
**櫻田：**スイスのIMDというビジネススクールで、世界の大手企業のCEOを対象にアンケートを実施したところ、「今後5



## 日本人としての矜持と 強い心を持って リーダーシップを発揮したい

小林 喜光

代表幹事



年間にあらゆる産業でベスト10からランク外に消える企業が40%ある」と予測する答えが多かったといいます。それだけ世界のCEOは危機感を持っているわけです。ただし、それにもかかわらず、「本気でそうした事態に備えている」と答えたCEOは全体の4分の1以下だったそうです。つまり、経営者たちはデジタル技術がさらに進化する今後に対して危機感を持ちつつも、何をしていたか分からないわけです。

では、日本はどうすればいいのか。今すぐにグーグルやアップルのような企業が出てくるとは思えません。したがって、日本はデジタル技術を駆使するディスラプター（既存ビジネスの破壊者）をうまく利用していくべきです。そのために必要なのは、さまざまな関係性を編み上げる力です。われわれはデジタル技術を使って、これからの厳しい競争をどう勝ち抜くかを考えなければいけません。

デジタル技術によって人間が仕事を失うという声もありますが、人間にしかできないことを人間がやればよいのです。例えば、介護などはまさにそうした仕事であり、ロボットで全ては務まりません。もちろん、その周囲の単純な仕事はロボットにやらせればよい。デジタル技術には、そうした両面があることを意識して議論することが重要だと思います。それによって必ず日本の強みが生まれるはずですよ。

**程：**「Made in Japan」「Made by Japan」「Made with Japan」という言葉があります。戦後は一貫して「Made in Japan」が重視されてきましたが、今後はデジタル技術を駆使したコラボレーションに積極的に取り組み、「Made with Japan」を生み出すべきです。「日本と一緒に作れば良いものができる」という信頼感が重要になります。

また、デジタル技術に関しては、以前は人間と機械の競争という観点からの話を中心でしたが、現在ではデジタル技術によって、個の力をいかに補強するかという方向に焦点が当てられるようになってきました。

**小林：**デジタル技術が個の力を補強することは、人間の進化につながるのかもしれませんが。人間の知性がデジタル技術に凌駕りょうがされるのではなく、むしろそれを取り込んで次のフェーズの人間になるということではないでしょうか。

**程：**個をいかに補強していくかということに関しては、日本には大きなビジネスチャンスがあると考えます。受け身ではなく積極的に、日本に合った技術の使い方を模索すべきでしょう。

**市川：**先進技術を追求するには、相当なコストも必要になります。それを企業だけで負うのは困難です。コストを分散しながら社会全体で負担する仕組みのようなものも、今後は検討すべきではないでしょうか。そのための意識改革も必要です。

**櫻田：**先進技術の活用をはじめ、さまざまなビジネスにおいて気がかりなのは、現在の日本人が自信を失っているように感じられることです。

**小林：**確かに、自信や活力、情熱が少し薄れている気がします。今の場所に安住しないためには、自分にとって面白いものや、個としての楽しみを追求することが大切かもしれません。

**櫻田：**それぞれにとってのライフワークを見つけるということでしょう。多様な生き方を認める社会も大切です。高校から、大学、そしてそのまま社会人というレールに限らない多様な生き方を、社会が受け入れる度量が必要だと思います。

**小林：**そうした点も含めて、未来に向けた日本の目指すべき姿について、より活発な議論が必要だと考えます。戦後70年を経てさまざまな状況が大きく変わる中で、皆さんとともに、日本人としての矜持きょうじと強い心を持ってリーダーシップを発揮し、今後の行動につなげていければと思っています。本日はありがとうございました。

## 新副代表幹事 プロフィール



## 市川 晃

副代表幹事  
地方分権委員会 委員長  
住友林業 取締役社長

## 座右の銘

## 「至誠一貫(しせいいっかん)」

全てのことに對して、真心と誠意をもって臨むという意味の孟子の言葉です。人は、自分が全てを知っているわけでも、自分で全てをできるわけでもありません。分からないことは素直に学び、どうすれば今置かれている状況において、自分の力を出し切ることができるかを考える必要があります。

共通の目標に向けて取り組む一人ひとりが、自分の持てる力を100%出し切り、結集することで大きな力になります。人間には能力や経験の違いもありますが、一生懸命に取り組むことは、心の持ち方一つでできます。

若い人には、人と人とのつながりでも至誠一貫の精神を大切にし、自分の持てる力を最大限に発揮してほしいと伝えています。

1954年兵庫県生まれ。78年関西学院大学経済学部卒業後、住友林業入社。86年木材営業本部外材部シアトル出張所勤務、96年営業本部営業部シアトル出張所所長などを経て、2002年営業本部国際事業部長、05年住宅本部住宅管理部長、07年執行役員経営企画部長、08年取締役常務執行役員を歴任し、10年より現職。

2013年6月経済同友会入会。15年度より幹事。14年度まち・ひと・しごと創生PT委員長、15～17年度地方分権委員会委員長。



## 櫻田 謙悟

副代表幹事  
人材戦略と生産性革新委員会 委員長  
SOMPOホールディングスグループCEO 取締役社長

## 座右の銘

## 「心の持ち方一つが人生の運命を決める」

高名な哲人、中村天風師の教えです。私が統合企画部長として当時の合併プロジェクトを進めていた2001年9月11日、米国で同時多発テロが発生しました。航空再保険の損失等により合併問題が暗礁に乗り上げる中、私は心身ともに疲れ切っていました。

そんな時、知人に勧められて手にしたのが中村天風師の書『運命を拓く』です。師が命がけで体得した哲理の力強い言葉が私の胸に響き、涙が止まりませんでした。

「思い方や考え方が積極的であれば、積極的なものができる、消極的なら消極的なものができる」

私は再び交渉に粘り強く挑み、合併を成し遂げます。それ以来、師の教え「心の持ち方一つが人生の運命を決める」が私の座右の銘となっています。

1956年東京都生まれ。78年早稲田大学商学部卒業後、安田火災海上保険(現損保ジャパン日本興亜)入社。92年アジア開発銀行勤務、2000年統合企画部長、02年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長などを歴任し、10年損害保険ジャパン(現損保ジャパン日本興亜)取締役社長を経て、12年より現職。

2014年3月経済同友会入会。15年度より幹事。15～16年度人材の採用・育成・登用委員会委員長、17年度人材戦略と生産性革新委員会委員長。



## 程 近智

副代表幹事  
Japan 2.0 検討PT 委員長  
先進技術による新事業創造委員会 委員長  
アクセンチュア 取締役会長

## 座右の銘

## 「Connecting the Dots(点と点をつなぐ)」

アップル創設者の一人、スティーブ・ジョブズ氏が2005年に米スタンフォード大学の卒業式で語った言葉です。私はその直後にアクセンチュアの社長になり、それまでの喜び、苦難、出会い、別れなどの点(Dots)がそれぞれ結び付いて、その時の私につながったことを実感しました。

それ以来、ビジネスにおいても常に好奇心を忘れず、直感を大事にし、全ての点(出来事)を前向きに受け止め、将来それが何らかの形で結び付くことを楽しみに日々活動しています。

今回いただいたお役目も、会員の皆さまとの新たな点を作る良い機会だと思います。それらの点と点を結び、皆さんにとっての新しい発見やイノベーション、ネットワーク作りに貢献できるよう努力していきます。

1960年神奈川県生まれ。82年米スタンフォード大学工学部卒業、91年米コロンビア大学経営大学院(MBA)卒業。82年アクセンチュア入社。95年パートナー、2000年戦略グループ統括パートナー、03年通信・ハイテク本部統括本部長などを経て、06年取締役社長を歴任し、15年より現職。

2007年3月経済同友会入会。09年度より幹事。15年度東京オリンピック・パラリンピック2020委員会委員長、16年度先進技術による経営革新委員会委員長、17年度Japan 2.0検討PT委員長、先進技術による新事業創造委員会委員長。