

「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」へ



## グローバリズムの ダークサイドに日本人の 精神性で答えを見いだす

4月26日の通常総会および理事会において、  
櫻田謙悟(SOMPOホールディングス グループCEO  
取締役社長)が、代表幹事に選任された。

櫻田新代表幹事は、2015～2016年度に人材の採用・育成・登用委  
員会委員長、17年度には人材戦略と生産性革新委員会委員長を務  
め、数々の提言をまとめ上げた。

世界の中での日本の存在感をもう一度高めたいとする  
新代表幹事に、企業経営者に求めることや、  
今後の抱負などを語ってもらった。

——大変革期にあるといわれている時  
代に、世界の中の日本といった視点も  
踏まえ、日本はどのような展望を持つ  
べきだとお考えでしょうか。

私はダボス会議に5回参加している  
のですが、会議での論調が徐々に変わっ  
てきたと感じています。5年前は、グ  
ローバリズムや自由貿易は素晴らしい  
ということ強く打ち出していました。  
しかし、近年は格差の拡大や分断など、  
グローバリズムやデジタルが持っている  
ダークサイドを再点検する必要がある  
という話が盛んに出ています。どう  
すればいいかと考えたとき、私は世界  
が求めるべき姿に一番近いのは、日本  
ではないかと感じています。

日本は、格差が広がる傾向にあると  
はいえ、世界の中では格差が小さく、  
また、安心と安全と健康を誇れる国だ  
と思います。ソフトパワーは世界一に  
近いと言っていいでしょう。だから、私  
はダボス会議で、「日本を見直してほし

# 行動して結果を出していく 「Do Tank」を目指す

い」と主張し、多くの参加者の賛同を得ました。

グローバリズムのダークサイドへの対応にはまだ明確な答えはありません。しかし、弱い者いじめや卑怯なことをしてはいけない、高齢者には優しくするといった、日本人が伝統的に持っているスピリットが、ヒントになるのではないのでしょうか。だから、今の時代は日本にとってチャンスだとさえ思っています。国際社会において、「いて欲しい国、いなくては困る国、日本」を実現すること、これが令和の時代にボタンを預かった、われわれの責務だと思っています。

——国としての日本には可能性があるということですが、経営に苦しんでいる企業もあります。日本の企業経営はどうあるべきでしょうか。

見るべきものが二つあると思います。一つは世界をもっと見ることで、それも何か目的を持って見に行くことです。経済同友会のミッションもそうですが、例えばシリコンバレーに行くなら、なぜあれだけ多くのイノベーションが起きるのだろうかという問題意識を持って行くことが重要です。

もう一つは、お客さまを見ること。現在、サービス産業はGDPの7割以上を占めており、そのほとんどはB2Cのビジネスです。このCの人たちは、あるときは国民であるし、あるときは社員であり、自分自身でもあるのです。そこに強い関心を持つことがとても大事です。それは、最も企業を鍛えてくれるのがお客さまだからです。お客さまが鍛えてくれなくなったとき、企業の衰退が始まります。

また、グローバルで戦っていくためには、製品を売り込むためのマーケティ

ング力も必要でしょう。あれもこれではなく、日本はどの分野で勝負するかをしっかりと考えるべきです。具体的には、やはり環境やゲノム、AIなどの分野ではないかと思えます。

——影響を受けた人や自身の失敗など、現在のご自分をつくり上げたものは何だったのでしょうか。

36歳から4年間働いたアジア開発銀行での経験は大きかったです。まず、最初の歓迎昼食会のとき、「海外勤務も、国際機関も初めてなので右も左も分かりませんが、ご指導よろしくお願ひします」と挨拶をしました。その後、私の隣にいた同じく新しく来た経済学の博士号を持つドイツ人は、「私はあなた方にならない新しいバリューを提供したい、そのために努力します」と話したら、大拍手でした。これは考えてみたら当たり前前の話で、右も左も分からない奴がチームに入って自分たちの時間を無駄遣いされたら困ると思われたわけです。もちろん、私も本気で言ったわけではないのですが、「日本流の謙譲は海外では通用しない」と思い知りました。

英語力の弱さにも悩まされました。当時、同僚は7、8人いたと思いますが、日本人は私1人で、周り全員英語をメインの言語として

しています。まったくディベートに付いていけず、苦勞しました。イエール大学を卒業して米国の大学の教授をしていた日本人の次長に相談して教えてもらったのは、「パンチのある言葉を使う」ということです。言葉を選

■座右の銘：  
心の態度が  
人生の運命を決める



んだ短い文章を使い、中身のあることを話す。そして、自分が得意なテーマの会議やプロジェクトがあったときこそがチャンスだ。そこで勝負に出ると言われました。

その後、自分の得意な分野の会議があったので、手を挙げて発言したところ、そこから周りの見る目が変わりました。英語でコミュニケーションする力、発信する力がないと、グローバルでは厳しいということを身に染みて感じました。

——最後に、新代表幹事としての抱負をお願いします。

経済同友会らしさを再認識して、それをしっかりと打ち出していきたいです。戦略というもの、今はすぐまねされてしまいます。では、どう差別化するかというと、行動することなのです。行動して結果を出して、はじめて差別化ができます。経済同友会の活動の基本方針に「開かれた行動する政策集団」とありますが、この「政策」を「戦略」と置き換え、「開かれた行動する戦略実現集団」と捉えてもいいでしょう。シンクタンク(think tank)ではなく、「Do Tank」の経済同友会になることを目指していきたいと思っています。

## 櫻田 謙悟(さくらだ・けんご)

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年アジア開発銀行へ外向。2002年経営企画部長、05年執行役員金融法人部長、10年損害保険ジャパン取締役社長を経て、12年より現職(SOMPOホールディングスグループCEO取締役社長)。

### ■経済同友会歴

2014年3月 経済同友会入会。2015年度より幹事、2017～2018年度副代表幹事。2015～2016年度人材の採用・育成・登用委員会 委員長、2017年度人材戦略と生産性革新委員会 委員長。2018年1月～2019年3月政策審議会 委員長。2019年度グローバル・ビジネスリーダー対話推進TF委員長。