

# GlobalEXECWomen

The Forum for Thought Leaders

## Yukako Uchinaga 内永ゆか子

President and CEO  
Berlitz International, Inc.  
Vice Chairman  
Benesse Corporation  
代表取締役社長兼CEO  
ベルリッツ・インターナショナル  
取締役副会長  
ベネッセ・コーポレーション

**"Women's  
relationship  
building skills  
accelerate success."**

「女性の間関係構築能力は成功を促進する」

Afghan Business  
Leader Empowers  
Local Women

**7 Steps for  
Weathering  
a Recession**

Perspectives  
from Women  
Business Owners

**Vietnam's  
Evolving  
Market**

Golf Bags for  
the Stylish Set



USA \$5.95 • Canada \$6.95 • Japan ¥600



## Global EXEC Women Executive Team

Susan Adams  
Director – The Coca-Cola Company

Laurie Dean Baird  
Director – Turner Broadcasting System, Inc.

Sara Bajc  
Director – Microsoft – China

Tina Baker  
Chief Executive Officer – The Cadence Group

Cindy Cheatham  
Director – Advanced Technology Development Center

Kat Cole  
Vice President – Hooters of America, Inc.

Cigdem Delano  
President – BIT-Synergies, LLC

Yelena Epova  
Partner – Habif, Arogeti & Wynne, LLP; Baker Tilly International

Vicki Hamilton  
Senior Vice President – Turner Broadcasting System, Inc.

Gwen Jolley  
Chief Insurance Business Information Officer – ChoicePoint

Cheryl King  
Chief Financial Officer – Navigational Sciences, Inc.

Mary Anne Kristan  
Director of Operations – KMA One

Kathy Lamb  
Chief Information Officer – Ames Taping Tool Systems, Inc.

Kathy A. Miller  
Senior Vice President – SunTrust Banks, Inc.

Cindy Nelson  
Director – The Home Depot

Sarah O'Brien  
CFO & Director of Operations – Dental Systems Group  
Carestream Health, Inc.

Jillian Phillips  
President – Phillips Innovation Team

Cindy Tierney  
Chief Information Officer – Beazer Homes

Angela Yochem  
Senior Vice President – Bank of America

**Founder and Publisher** – Virginia A. Bradley

**Contributors** – Jessica Kennett Cork, Linda Denny, Emma Goodman,  
Clarissa Harris, Yuki Ishii, Tomotoshi Kubota, Amanda Leesburg,  
Amy Millman, Tia Powell, J.P. Ray, Phaedra Steel, Carol Trinca-Bautista,  
Sandy Welsh and Katsuko Yamamoto

**Art Director** – Ben Carpenter

**Cover Photo** – Noriko Shoto

**Circulation** – Katherine Phelps

**Contact us for custom publications for your company!**

**Global EXEC Women**  
2566 Shallowford Road, Suite 104  
Atlanta, Georgia 30345 USA  
+1.404.488.8400  
www.GlobalEXECWomen.com  
Global EXEC Women is a WBENC-certified  
Women's Business Enterprise.

©2008 by Global EXEC Women. All rights reserved. Reproduction in whole or in part of any text, photograph or illustration without written permission of the publisher is prohibited. Global EXEC Women is not responsible for any errors or omissions.

# (Vol. 2 Issue 3)



- 6) **Publisher's Letter**
- 10) **Thoughts From Our Readers**
- 13) **Women Business Owners**  
Discussing obstacles, innovation and success
- 18) **Spotlight: Women's Business Enterprise**  
Carmen Castillo and Superior Design International, Inc.
- 20) **When the Economy Slows...**  
Preparation and crisis management are key
- 26) **UpFront – Yukako Uchinaga**  
From vision to reality
- 32) **Just the Facts**  
Women's views on economics, globalization
- 35) **Cervical Cancer Prevention**  
How two tests are saving lives
- 36) **Strategies for Success**  
Finding, getting and keeping the perfect job
- 40) **Woman to Watch: Amir Taj Sirat**  
Creating opportunities for Afghan women
- 44) **Focus on Asia Pacific**  
Vietnam's economy, MasterCard's Worldwide Index
- 49) **The International Women of Influence Awards™**
- 55) **Global Greenway™**
- 56) **Exclusively for the C-Suite**



Every New Year's Day finds this female executive armed with paper and pen as she chronicles her progress toward her five-year goals – professional goals, personal milestones, even her weight. She then sets her sights on broadening those goals to match her vision – of herself and her opportunities.

When she asked her boss for her first management title, she did not request a pay raise because she was more focused on her long-range goals than an immediate payoff. In those days, regulations restricting the number of hours women could work routinely eliminated them from consideration for management positions. When she asked for opportunity, she assured her executive champion she would work as many hours as needed.

Throughout her career, she has been prepared to pounce on every chance that came her way.

Who is this universally amazing and globally accomplished female executive? She is Yukako Uchinaga, a big-picture thinker and executive trailblazer who rose from systems engineer to a seat on the Board of Directors at one of the world's most recognizable brands, IBM Japan. Today, Ms. Uchinaga serves as vice chairman of Benesse Corporation, one of Japan's pre-eminent conglomerates – a company that is devoted to improving the quality of life for each of its customers.

**Yukako Uchinaga**  
President and CEO, Berlitz International, Inc.  
Vice Chairman, Benesse Corporation  
内永ゆか子  
代表取締役社長兼CEO  
ベルリッツ・インターナショナル  
取締役副会長  
ベネッセ・コーポレーション  
[www.Berlitz.com](http://www.Berlitz.com)

# Capitalizing on Each and Every Opportunity

一つでもチャンスが訪れたらそれを最大限に活用

By Cecilia Roach  
文セシリア ローチ

毎年元旦には、この女性エグゼクティブは紙とペンを取り出し、自分の五年計画の目標について、その進捗状況をチェックし記入してゆく。

・・・ビジネス上の目標、プライベートな目標、たとえば理想の体重まで・・・その後一つ一つの目標を自分の状況や現状を考えて膨らませ修正する

彼女が上司に管理職にしてほしいと要求した時、彼女は昇給を要求しなかった。なぜならば彼女は短期的な報酬を求めたのではなく長期的な目標を念頭に置いていたからである。当時日本では女性の労働時間は制限されており、その結果女性は通常マネージメントポジションにつけなかったのだ。

彼女は昇格の機会を求め、その結果管理職として自由に残業することのできる権利を勝ち取ったのである。

彼女はいかなる時も、訪れるチャンスをものにできるように常に準備を怠らない。

世界的にも驚くような、グローバルビジネスで成功をおさめた女性エグゼクティブは誰？

彼女の名前は内永ゆか子氏。内永氏は大きなビジョンを描くことのできる人であり、世界的にも有名な企業である日本IBMにおいてシステムエンジニアから専務取締役までに上り詰めた女性エグゼクティブの草分けである。現在内永氏は、日本の優良企業（コングロマリット）の一つである株式会社ベネッセコーポレーション（顧客へのクオリティオブライフの提供を企業目標とする）の取締役副会長であり、加えてベネッセの子会社である語学と文化を専門とするベルリッツインターナショナルのトップに就任し、その企業スコープを広げること注力している。ベルリッツは60カ国以上で運営され、各国のビジネスマン・ビジネスウーマンを始めとする生徒達に最短の時間内での新しい語学の習得を可能としている。

内永氏は、ベルリッツは単に語学力だけでなく新しい時代のビジネスリーダーをグローバルベースで育てる場所であると述べている。語学はリーダーシップの第一歩であり最終到達地点ではないと指摘する。ベルリッツはエグゼクティブが国際社会においてエグゼクティブの地位を目指すためのリーダーシップトレーニングをする場所であると、内永氏は考えている。いろいろな文化面での能力、説得力、人的ネットワークの育成といったものこそ、ベルリッツが特に価値を付加できる分野であるとも述べている。

Global EXEC Women 誌はこのたび内永氏にインタビューを行い、グローバルビジネスにおける女性エグゼクティブの役割に関して彼女の考えを伺った。

内永氏から伺った内容は単に目を見開かれるというだけでなく、非常に地に足のついた現実的なものであった。どのようなレベルの女性エグゼクティブも内永氏か

In addition to her vice chairman role, Ms. Uchinaga heads the company's well known language and cultural services subsidiary, Berlitz International, and she is widening that company's scope as well. Operating in more than 60 countries, Berlitz enables business professionals and consumers to master new languages in record time.

Ms. Uchinaga sees Berlitz as a global provider capable of adding more than just language capabilities to a new generation of business leaders. Language, she points out, can be the beginning and not the end of the leadership nurturing process. She envisions Berlitz as an executive leadership training organization those rising business leaders will turn to when they pursue executive positions in the international community. Cultural competence, persuasive power and human networking are a few of the skills areas where Berlitz can add value, she believes.

Global EXEC Women magazine recently asked Ms. Uchinaga to share her insights on the role of executive women in global business. What she told us was not only eye-opening, it was down to earth and realistic. Executive women at any stage in their careers can learn from Ms. Uchinaga.

### Cultivate Strength With Flexibility

Dreaming big, thinking the way a CEO would and being flexible enough to embrace, not just accept, change are three concrete steps every executive woman can make today to improve her present and her future. "What I recommend is that every executive woman takes the time to create her own vision and a set of goals to make that vision reality," she explained. "Flexibility is important because often those visions and goals change in the future."

You already know that New Year's Day finds Ms. Uchinaga capturing her dreams and desired accomplishments on paper, but what happens next? "I always kept that list in my briefcase," she said. "When it was time to make career decisions, I referred to the list and it helped me stay focused."

She also recommends that executive women make the most of every opportunity that comes their way. "Maximize your effort on each of your given assignments," she advised. "Refrain from complaining that the project is not big enough or

exciting enough for you.”

Regardless of location, industry or corporation, every executive woman can benefit from having a mentor, Ms. Uchinaga pointed out. “Not only can a mentor advise you on ways to build and expand your competence, he or she can guide you on what is acceptable, or not acceptable, to do,” she said. At IBM, Ms. Uchinaga felt she had to build and establish a key competency in her first five years of employ-

“...embrace,  
not just accept,  
change...”

「・・・変化を単に受け入  
れるのではなくうまく取  
り込む・・・」

ment. For her, that competency centered on technology development, but she moved quickly and decisively to stretch beyond her comfort zone. Her mentors encouraged her to reach outside corporate boundaries to grow, stretch and succeed.

“To go where I wanted to go, I knew that I needed experience from other areas of the company, too,” she explained. “I was able to broaden that R&D competency by spending time in other operational areas such as sales and marketing. This additional experience helped me to strengthen my flexibility and gave me the knowledge needed to accept something new when the traditional business model became broken.”

One asset key to career trajectory is a rich network of professional contacts gained from inside the corporation where you work and across the industry where you spend your time.

Another opportunity for executive women, Ms. Uchinaga said, comes from exercising patience. “If your idea is not right at this moment, do not discard it. You never know when, in the future, it might be right. Do not be near-sighted about your ideas.”

Finally, she believes that most women’s beliefs that they have options outside of the corporate career route tend to make them dismissive of all that corporate life has to offer them. “Compared with men, women do have more options, but this is why they quit their jobs more easily,” she explained. “Before you resign, be sure that you understand fully what you are giving up.”

When executive women fail to accomplish their goals, it is all too often because one, or more, of three common influences came into play, according to Ms. Uchinaga.

ら学ぶことができる。

### フレキシビリティのある強さを身につける

夢は大きく描き、まるで社長であるかのように物事は大きくとらえ、変化は受けとめるだけでなくうまく取り込むようフレキシブルであること、この三つは今日の女性エグゼクティブにも当てはまる、現状と将来をよりよく発展させることのできる確実なステップです。「私は女性エグゼクティブに、一人一人がしっかりと時間をとって自分自身のビジョンとビジョンを現実のものとするゴールを設定することをお勧めします。しかしその際フレキシビリティを持つことが重要です。なぜならばビジョンやゴールといったものは将来変わることがあるからです。」

読者の皆さんはすでに内永氏が元旦に自分の夢や達成したいことなどを紙に書いていることをご存知ですね。そしてその後どうすると思いますか？内永氏はその紙をバッグに入れて持ち歩くのです。「キャリアアップの決断を迫られた時、いつも私はこの紙に目を通しました。自分の考えを集中させるのにとても役に立ちましたよ。」

内永氏はまた「女性エグゼクティブはチャンスが来たらそれを最大限生かすべき」とのべている。「与えられた仕事に対しては十分な努力をしましょう。与えられた仕事が大きなプロジェクトでないとか面白くないとか文句は言わないこと。」

「どこの業界か、どの会社か、地理的に近くににいるか、といったこととは関係なく、女性エグゼクティブはメンターから学ぶことが多いと思います。女性たちの能力を育て、広げてくれるだけでなく、メンターは何を受け入れるべきか、受け入れるべきでないかといったことまで教えてくれるのです。」日本IBMにおいて内永氏は入社5年以内に自分の核となるべき強みを身につけるべきだということに気づいた。彼女の場合それは技術開発であった。しかし彼女は自らその枠を超えて自己の力を発揮できるエリアを広げたのである。彼女のメンターは既製の業務の枠を超え大きく成長し成功できるよう導いたのである。

「自分の目標に到達するためには、日本IBMの中で技術系以外の経験を積むこともまた必要だということがわかってきました。営業やマーケティングの経験を積むことで私のR&Dの能力も広げることができました。このように別の分野での経験は、従来のビジネスモデルが崩壊し新しいものを受け入れなければならなくなった時に、自分のフレキシビリティを強化するのに役立ったと思います。」

キャリアアップしてゆく上で大切なことのひとつは、社内とその業界においてその道のプロといわれる人々とのネットワークを構築することです。

また女性エグゼクティブに大切なもう一つのアドバイスは、忍耐力を身につける訓練をするということです。会社に提案した自分のアイデアがその時点では正しくな



Ms. Uchinaga makes a speech on career development to the J-WIN monthly meeting.  
内永氏はJ-WINの月例会議にてキャリア開発について講演

くてもそのアイデアを放棄してはいけません。将来いつかそのアイデアが正しいものとなるかどうかわからないのですから。自分の考えたことにあまりにも短期的な結論を下してはいけません。」

最後に、内永氏は、「多くの女性は会社でキャリアを積む以外にも人生の選択肢はいくつもあると考えがちですが、それによって会社生活で本来得られるものを見失う場合があります」と述べている。「男性に比べてもちろん女性は選択肢が多いといえるでしょう。女性が男性に比べてより簡単に会社を辞めてしまう理由はここにあるのです。でも会社を辞める前にそのことで自分が何を失うかを十分に考えるべきですね。」

「女性エグゼクティブが自分の目標に到達できなかった際は、今までお話した三つのポイントの一つかそれ以上のことが影響していることが多いと思います。」

ほとんどの女性にとって、問題は思考するスコープが小さいということに起因しているのです。女性はより大きなビジョンを持って広い視野に立つことが必要です。自分の会社のCEOになったつもりで物事を考えてみると広い視野に立って大きなビジョンを持つことができます。自分自身に問いかけることです。「もし私がこの会社の経営者だったら、この部門の部門長だったらどうするだろうか?」と

### 企業を離れて起業する

もしあなたが企業を離れることを考えている女性エグゼクティブであるならば、会社を辞めるかとどまるかの決

“For most women, problems come from thinking small,” she said. “Women need to cultivate for themselves a bigger vision and a larger perspective. They can do by thinking like the CEO of the company. Ask yourself, ‘What would I do if I ran this company, this division or this operating unit?’”

### Leaving Corporate Life for Entrepreneurship

If you are an executive woman who is thinking about leaving corporate life, Ms.

Uchinaga recommends you ask yourself three key questions before you make a decision to stay or leave the company:

- Why do I want to spin out from where I am now?
- Is it the right decision to leave the company now to start my own business?
- What am I leaving besides the company?

Ms. Uchinaga retired from IBM because she believed she could achieve what she wanted to do within the

“...promote diversity as essential corporate... strategy...”

「・・・ダイバーシティを基本的な企業戦略として促進する・・・」

company. “I never thought about starting my own business, but I did think about leaving IBM a couple of times,” she said. “However, I had stayed until my retirement simply because I liked IBM and the network that I had built.”

For women who opted out of corporate life to start their own businesses, there is one corporate asset that demands their attention – retirees. Japan’s mandatory retirement age of 60 or 65 (depending upon the employer corporation’s requirements) can be key to the success of women-owned businesses in Asia. Mandatory retirement puts an invaluable source of robust knowledge and connections at women business owners’ fingertips. To tap into that resource, Ms. Uchinaga recommends that business owners recruit recent retirees with strong professional networks as consultant advisors. Retirees

断をする前に自分自身に3つの大切な質問をすることをお勧めします。

なぜ私はいまいる会社を退職したいのだろうか？

今、会社を辞めて起業することは正しい選択なのだろうか？

退社して失うものは何なのだろうか？

内永氏はIBMで定年をむかえた。なぜならば自分の達成したいことがIBMで達成できると信じたから。「私は自分で起業するということを考えたことはありませんでしたが、IBMを退社しようかと考えたことは何度かありました。でも私はずっとIBMに残り定年を迎えました。その理由は簡単です。私はIBMと長年の仕事を通して作り上げたIBMで働く人たちのネットワークが好きだったからです。」

企業を退職して起業した女性にとって、企業がもたらす資産があります。日本ではまだ60歳もしくは65歳定年（現段階ではそれぞれの企業の就業規則による）とい

Yukako Uchinaga – Leading the Way 内永ゆか子—その軌跡

- Vice Chairman, Benesse Corporation, and Chairman, President and Chief Executive Officer of Berlitz International, Inc., where she intends to broaden the company’s traditional focus on language to encompass additional skills, such as cultural competence, persuasive power and networking, needed by a new generation of business leaders
- One of four directors selected to join the board of directors of Sony Corporation in June 2008
- One of the 50 most powerful international businesswomen, according to *Fortune* magazine
- Board Chair, Japan’s Women Innovative Network (J-WIN), a non-profit that supports the promotion of women to corporations’ management ranks
- Named to the Board of Directors of IBM Japan, becoming the first woman appointed to the board of a major public corporation in Japan
- Founded IBM Japan’s Women’s Council and actively participated in the IBM Asia Pacific Women’s Council
- Head of the software development team that enabled IBM hardware to work with “double byte character sets,” which greatly facilitated Asia’s global business connectivity
- Member of the Council for Gender Equality, a cabinet post in Japan’s government
- Inducted into the Women in Technology International (WITI) Hall of Fame, becoming the first woman outside the United States to be tapped for this honor
- Winner, Society of Women Engineers’ Upward Mobility Award, 2006

株式会社ベネッセコーポレーション取締役副会長ならびにベルリッツインターナショナルインク代表取締役社長兼会長兼CEOとして、内永氏は従来の語学研修から新しい時代のビジネスリーダーに求められる文化的能力、説得力、ネットワーキング構築力といったものへとベルリッツのビジネス領域を広げようとしている。

・2008年6月に株式会社ソニーの社外取締役に就任。

フォーチュン誌が選ぶ「世界の最もパワフルなビジネスウーマン50人」に選出される。

企業における女性活用を支援するNPO法人、J-WIN（ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク）理事長。

日本の主要上場企業の取締役として日本IBM株式会社初の女性取締役（後に取締役専務執行役員）に就任。

日本IBM株式会社内にウィメンズ・カウンスルを設立し、IBMアジアパシフィック・ウィメンズ・カウンスルの活動にも参加。

ソフトウェア開発研究所長としてIBMのハードウェアの“ダブルバイト文字セット”（アジアにおけるグローバルビジネスに不可欠）の開発に従事。

日本内閣府男女共同参画会議委員

米国女性以外で初めて米国WITI(ウィメン・イン・テクノロジー・インターナショナル)殿堂入り

米国女性エンジニア協会SWE(ソサエティ・オブ・ウィメン・エンジニアズ)、アップワード・モビリティ・アワード受賞

う制度がありますが、この制度によって退職した退職者こそアジアの女性起業家の成功のカギなのです。企業の定年退職者は女性起業家に多くの知識や人間関係（コネクション）をもたらしてくれます。起業家が強力なビジネスネットワークを持つ定年退職者を自分の会社の相談役や社外取締役として雇用することをお勧めします。退職者は一流企業との関係構築に非常に効率的かつ有効的に役立つくれるのです。

人間一人でビジネスの成功を達成することはできません。成功の最も重要なカギは人と人の、たくさんの経験とコネクションの結びつきによってできるバリュー・チェインなのです。近い将来、こういった関係構築力がグローバルビジネスの世界での女性の成功を大いに加速していくものと思います。

## NPO法人J-WINは「ネットワーキング」へのアクセス

日本IBMの取締役専務執行役員の職をしりぞき、技術顧問に就任すると同時に内永氏はNPO法人J-WIN(ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク)を設立した。J-WINは日本国内系・外資系88社のメンバー企業を擁し、各企業から選出された約250名の未来の女性エグゼクティブが自己研鑽を続けている。女性メンバーたちは毎月の定例会を通じ、ネットワーキング活動のみでなく自分たちが習得した知識、経験、そして人間関係といったものを自分の所属する企業や業界、社会に還元しようと試みている。

「私はかつて私自身が与えられたようなネットワーキング作りの機会を若い日本のビジネスウーマンたちに提供したいのです。私自身IBMのグローバルネットワークのメンターたちから男性支配のビジネスの世界でどう行動しどう生き残るかを教えてもらったからです。」

設立二年目を迎えたNPO法人J-WINは今後も当初の三つの目標達成を目指して活動を継続する。

- ・ダイバーシティを日本の企業の基本的経営戦略として促進させ定着するための支援をする
- ・企業におけるエグゼクティブを目指す女性たちにネットワーキング構築とキャリアアップのための自己研鑽の機会を提供する。
- ・そして日本社会に真の意味でのダイバーシティの浸透を達成する。

内永ゆか子氏の豊かなグローバルビジネスキャリアは東京大学理学部物理学科卒業とともにはじまったがまだ終わったわけではない。大きな夢を持ちグローバルに思考すること、内永氏が考える自身の最大の強みは氏がベルリッツインターナショナルの役割はエグゼクティブリーダーシップを構築する場所と再定義したことで一層生かされることになる。

are often the most effective and efficient to forge working relationships with the country's leading corporations, she pointed out.

“No business success can be achieved by a single person. What contributes most to business success is the value chain of people, experiences and connections. I believe women's relationship building skills will accelerate much global business success in the very near future.”


## J-WIN: Access to 'The Network'

Post-retirement, Ms. Uchinaga founded the Japan Women's Innovative Network (J-WIN), an organization that claims 88 top Japanese and global corporations as well as 250 rising female business executives as individual members. The group, which meets monthly, does more than just network; the member corporations and individual members join forces to give back to the professional community by sharing knowledge, connections and expertise.

“I wanted to give younger business women in Japan access to same network-building opportunities I have had,” Ms. Uchinaga said. “I was helped and advised by my global mentors on how to behave and survive in male-dominated business world.”

Today, J-WIN continues to focus on the three objectives that led to its founding:

- To promote diversity as an essential corporate business strategy across Japanese corporations
- To support female executives-to-be to build networks and provide them learning opportunities for their career development
- To make society in Japan the place where individuals can fully participate

For Ms. Uchinaga, an amazingly rich global career began with a degree in Theoretical Physics from the University of Tokyo, but it certainly didn't end there. Dreaming big and thinking globally, what she considers to be her two greatest strengths, will be vital as she redefines Berlitz and its role in building executive leadership. 

“Do not be near-sighted about your ideas.”

「自分が出したアイデアを短期的視点で判断してはいけない」