



成長を未来につなぐ

～ 生産性向上による豊かな国民生活の実現～

2007年2月 No.2006-15

社団法人 経済同友会

目 次

【はじめに】	1
【1】生産性向上のための基本戦略	2
(1) 市場メカニズムの働きを活かす 経済資源の流動性を高める 「官から民へ」の流れを加速させる	
(2) イノベーションを促進する	
(3) グローバル化の成果を活かす	
【2】生産性向上を目指した施策	3
(1) 一人ひとりの就労能力を最大限に活かす	4
(2) イノベーションを金融面からサポートする	6
(3) 収益性・効率性・生産性を重視した設備投資を促進する	7
(4) 社会資本整備に民間活力を導入し効率化を図る	7
(5) 公共サービスに競争原理とインセンティブを導入する	8
(6) 研究開発における産学の連携を推進し新事業を創造する	8
(7) 業務プロセス改革の推進と経営成果に責任を持つ	10
(8) 世界的経済成長の成果を取り込む	11
(9) 東アジアと連携し生産性の向上を図る	12
【おわりに】	13
(1) 民間と政府との役割分担を明確に意識する	
(2) 市場メカニズムを有効活用しCSRを遂行する	

【はじめに】

生産年齢人口の減少、財政の制約、グローバルな競争の激化という厳しい環境を乗り越え、将来にわたって国民の生活水準を維持・向上させるためには、安定的な経済成長が望まれる。そのためには国民と企業が一致協力し、「日本経済の生産性」をより一層高めることが不可欠である。

日本経済は、いざなぎ景気をも凌駕する長期にわたる緩やかな景気拡大経路を歩んでいる。特にこの1～2年を振り返ると、長く続いたデフレもようやく終息に向かい、企業の労働需要の回復とともに雇用者数は増勢が強まり、税収が増加して国債発行額が減少し、ゼロ金利政策も解除されるなど、経済の正常化に向けた動きが明確になってきた。また、「失われた10年」を克服したことで、国民の日本経済の将来に対する不安感も相当程度低下してきた。

その一方、家計部門の回復は遅れ気味と言われているが、失業率の低下、賞与の増加、一部大企業における賃上げの復活など、家計部門の所得環境は緩やかながらも改善しており、雇用機会の拡大を反映していわゆるフリーター¹の数もピークアウトするなど、仔細に見れば、景気拡大の恩恵は家計部門へも徐々に及びつつある。

こうした近年の動きは、日本経済が抱えている雇用、所得分配、財政、さらには社会保障を始めとする各分野における不均衡を是正し、国民の生活水準を維持・向上させるためには、安定的・持続的な経済成長が必要不可欠であることを物語っている。また、国際的にも経済成長による国力の強化が、官民による国際支援の拡大を通じて世界情勢の安定化に貢献し、ひいては日本の安全保障にもつながる。

今後日本経済は、生産年齢人口（15～64歳人口）の減少ピッチの加速、財政の制約に直面するとともに、グローバルな競争はますます激化する。こうした厳しい環境の下で安定的な経済成長を持続させるためには、国民と企業が一致協力して「日本経済の生産性²」をより一層高めていくことが不可欠である。そこで、以下に日本経済の生産性を高めるための基本戦略と具体的施策を提起する。

¹ フリーターとは、一般には正社員以外のアルバイトやパートタイマーで生計を立てている若者を指すが、内閣府と厚生労働省で定義が異なるなど厳密な用語ではない。しかし内閣府、厚生労働省の統計は、ともにフリーターの減少傾向を示している。

² ここでいう生産性とは、雇用や資本ストックを増やした分以上の生産量の増加をもたらす源となるもの（いわゆる全要素生産性と同じ概念）であり、技術革新、組織運営の効率化、適正な経済資源の配分、労働力の質的向上などによって実現する。

【1】生産性向上のための基本戦略

生産性を高めるための基本戦略は、(1)市場メカニズムの働きを活かす、(2)イノベーションを促進する、(3)グローバル化の成果を活かす、の3点であり、これに基づいた戦略的施策を講じるべきである。

(1) 市場メカニズムの働きを活かす

最適な資源配分 経済資源が必要なところに必要な量供給される が満たされる時、効率性・生産性は最も高まる。これを実現する上で最も優れたシステムとされているのが市場メカニズムである。また、価格変動を中心とした市場からのシグナルは、多様な需要に対応した産業構造の調整、創造的な技術革新、製品開発を促す基盤となる。

経済資源の流動性を高める

資本・労働・技術は量的に十分存在すれば良いというものではなく、成長性の高い分野へ機動的にシフトさせることによって、生産性を一段と高めることが可能となる。

「官から民へ」の流れを加速させる

官業から民間に開放された分野では、一般に市場メカニズムが機能しやすくなり、効率性・生産性が高まる。さらにそれによる価格低下が需要拡大を促し、需要拡大に対応した技術革新・設備投資を誘発するという好循環が働くことにより、生産性はさらに押し上げられる。

(2) イノベーションを促進する

キャッチアップ過程が終わりフロンティアに立った今日、生産性向上には新たな発想とイノベーションが不可欠である。工業技術的なものに留まらず、新たなサービスや経営手法の確立など、幅広い意味でのイノベーションが求められる。とりわけ、製造業に比して生産性の伸びが低いと言われる非製造業でイノベーションを喚起し、生産性を引き上げていくことが重要である。

(3) グローバル化の成果を活かす

グローバルな競争環境の中では、生産性向上を実現する手段を国内に限定せず、グローバルに求めることが肝要である。とりわけ、東アジアの生産力・市場・人材・技術を効果的に活用することが求められる。

【2】生産性向上を目指した施策

以上の基本戦略に立ち、以下では具体的かつ重点的な9施策を示している。

基本戦略はそれぞれが独立しているものではなく補完関係にある。また9施策は、基本戦略と現在わが国経済と企業が抱える課題との関係を検討した上で浮かび上がってきた、生産性向上に対する効果が大きいと考えられる戦略的施策を抽出したものであり、その関係は以下の通りである。

基本戦略	施策	現在の課題
(1) 市場メカニズムの働きを活かす 経済資源の流動性を高める 「官から民へ」の流れを加速させる	(1) 一人ひとりの就労能力を最大限に活かす (2) イノベーションを金融面でサポートする (3) 収益性・効率性・生産性を重視した設備投資を促進する (4) 社会資本整備に民間活力を導入し効率化を図る (5) 公共サービスに競争原理とインセンティブを導入する	一人ひとりの就労能力が活かされていない 労働力の流動性が乏しく、高生産性部門へ労働力がシフトしていない リスクマネーの供給が十分行われていない 国内金融市場ではリスクに見合ったリターンが確保できない 設備資本ストックの生産性が低い 公共部門の生産性が低い
(2) イノベーションを促進する	(6) 研究開発における産学の連携を推進し新事業を創造する (7) 業務プロセス改革の推進と経営成果に責任を持つ	研究開発投資の伸びの割には生産性の伸びが低い IT投資拡大の割には生産性の伸びが低い
(3) グローバル化の成果を活かす	(8) 世界的経済成長の成果を取り込む (9) 東アジアと連携し生産性の向上を図る	対内直接投資の絶対水準が低い 対外資産収益率の一層の向上

(1) 一人ひとりの就労能力を最大限に活かす

労働市場の効率化と能力開発支援に重点を置く

生産性を高め、同時に雇用を拡大するための基本は、労働力の質の向上と働く人のマインドの向上である。そのために、働く人一人ひとりの就労能力が最大限に発揮されるよう、適時、適材、適所に人材が配置されることを目指さなければならない。

実際、労働市場が柔軟な国ほど、労働生産性も上昇している(2006年度版通商白書)。生産性の高い経済構造を実現していくためには、労働力が低生産性部門から高生産性部門へと円滑にシフトし、人的資本が適切に配分され、かつ十分に活用されるよう、労働市場を効率化することが重要な課題となる。

ただ、それが労働者のワーク・ライフ・バランスを悪化させたり、労使間の信頼関係を損なったりすることのないような工夫も必要である(そのこと自体が生産性を低下させる恐れがある)。また、急速な技術進歩によって、身につけた技能が陳腐化する恐れもあるので、労働市場の効率化によってミスマッチ解消を図るだけでなく、労働者が様々な時点で再教育・職業訓練を受けることができる仕組みを構築することも必要である。

このため、以下に掲げる a から d の制度的対応が求められる。

- a . 労働市場の機能強化(職業紹介機能の充実、有能な女性・高齢者など潜在労働力の活用)
- b . 働き方の選択に中立的な社会保険制度(企業年金、退職金等)・税制の設計
- c . 多様な働き方に対応した弾力的な雇用制度
- d . 職業訓練・能力開発支援への公的支援の拡充

若年フリーター層に活躍の途を開く

また現在、一部企業では派遣社員、パート社員の正社員化が進んでいるといわれるが、企業経営者として、CSR³の観点からも、より多くの人、特に就職難の時代に遭遇した、意欲と能力のある20歳代から30歳代のフリーター層が安定的な仕事につけるよう、企業が率先して人材発掘に努めるとともに、国も具体的な支援策を打ち出すべきである。

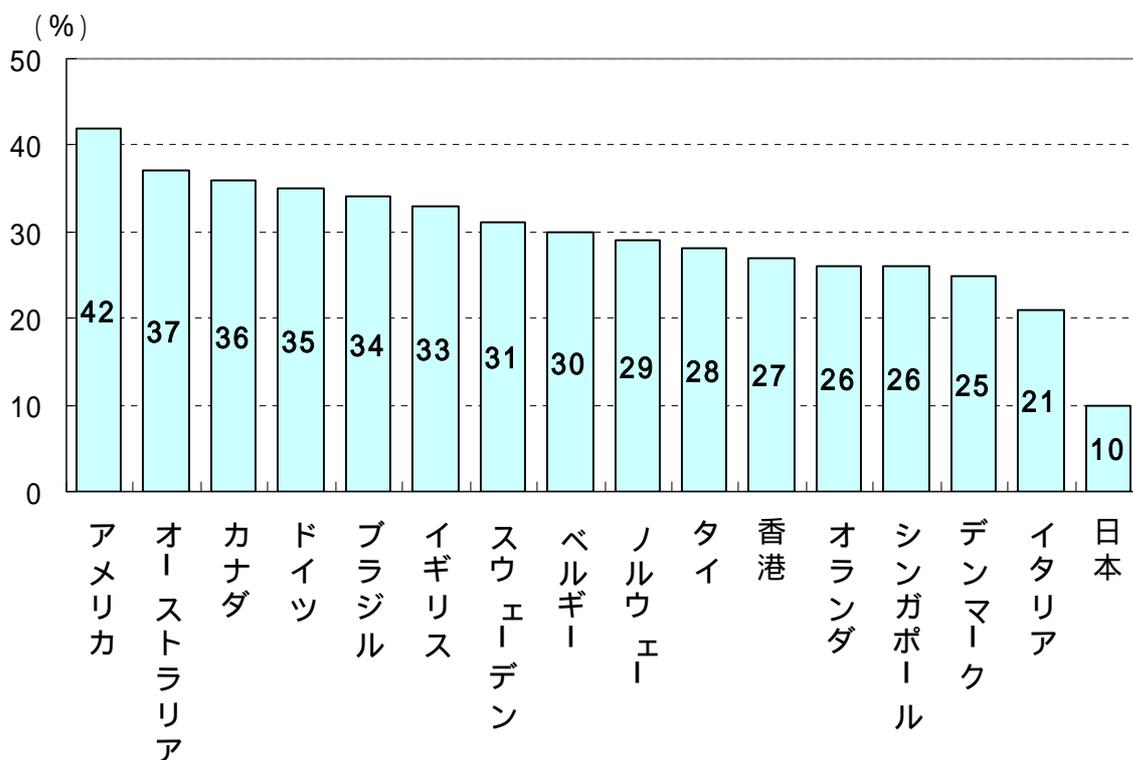
³ CSR : Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)。

女性管理職比率を倍増させる

このような「働く意欲・能力を持った人が働ける」労働環境を実現するためには、女性労働力の活用という視点が重要なポイントとなる。具体的には、結婚や出産によって女性が退職する必要が無い制度、あるいは一旦退職しても処遇が下がることなくスムーズに職場復帰できるような制度の構築、などが挙げられる。

こうした取り組みを進めた暁には、先進国の中でも突出して低い女性の管理職比率は是正されるはずである。現在の低い女性管理職比率は労働市場が健全に機能していない象徴とも言える。「男女共同参画基本計画⁴」では2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%になるよう、官民挙げて取り組むことが期待されている。例えば、民間企業は自ら今後5年間で女性管理職比率を倍増させるなどの目標を課すといった具体的な行動が、また、公務員については女性職員の職域拡大に加え、女性採用比率目標の着実な達成などが求められる。

管理的職業従事者に占める女性の割合



(資料) UNDP "Human Development Report 2006"

⁴ 2005年12月に閣議決定された「男女共同参画基本計画(第2次)」

(2) イノベーションを金融面からサポートする

リスクマネーの供給を増加させる

生産性を高める技術革新や研究開発を促進するためには、潤沢なリスクマネーを確保することが欠かせない。投資家が自らのリスク許容度に見合った投資マネーを提供できるよう、金融技術の一段の発展ならびに金融市場における機能の一層の向上が必要である。

例えば、リスク・リターンの評価手法の向上や、市場を通じてリスクを分担・分散するためのスキームの構築は、リスクマネーの供給や多額の資金を必要とする新技術開発に貢献する。

また、金融機関の目利き力向上や金融市場の発展を支援する分厚いサポート層（会計士、法律家、投資工学研究者など）の育成を図る必要がある。

個人金融資産の効率的運用を目指す

わが国の個人金融資産は、約1,500兆円に達する規模にまでなったが、金融機関は国民から預かった資金を、産業の国際競争力と生産性の向上に資する投資に振り向け、その成果を再び国民に還元する責務を負っている。国民は、金融機関から多様な金融商品の提供を受けることで、資産運用の選択肢が拡大し効率的な資産運用が可能となる。

そのために金融機関は、で述べたような金融技術・金融市場の機能向上に積極的に貢献するとともに、多様な金融商品を開発・提供し、家計資産の効率的な運用の選択肢を拡大すべきである。また、新たな資金の流れを創出するため、従来の枠組みにとらわれないスキームや組織を構築するなど、金融のフロンティアを切り拓く努力が求められる。

政策金融機関の役割を縮小させる

政策金融機関も同様に資金の効率的運用という使命を負っており、政策金融機関が市場メカニズムを損ない、あるいは金融市場の効率化を妨げるものであってはならない。政策として真に必要な分野以外からは撤退して、民間に任せるべきである。

(3) 収益性・効率性・生産性を重視した設備投資を促進する

設備投資の拡大は、一般には労働の資本装備率（労働者一人当たりの資本ストック）を上昇させて労働生産性の引き上げに寄与するが、資本生産性は低下することが多い。事実、わが国の資本生産性は国際的に見ても低い水準にあり、非効率な資本ストックが積み上がり、労働生産性の上昇を資本生産性の低下が打ち消してしまう（結果として経済全体の生産性が高まらない）懸念がある。したがって、企業の設備投資を経済全体の生産性向上につなげていくためには、従来以上に収益性の高い投資案件が厳選される必要がある。

(2) で述べた金融市場の機能向上は、そのための重要なインフラになると期待されるが、企業サイドにおいても、設備投資実行時には単なる生産規模拡大を追求するだけでなく、個々の投資案件の期待収益率を厳しく見極める、設備全体の効率性・生産性にも十分目配りする、投資効果を高めるような組織の再構築、業務体制の見直しも併せて行う（(7) 参照） - ことが求められる。

(4) 社会資本整備に民間活力を導入し効率化を図る

真に必要な公共投資は案件を厳選した上で進める

公共投資はとかく白眼視されがちだが、各産業に活動の基盤となるインフラを提供し、中長期的に民間経済活動の効率性・生産性向上に貢献するなど、経済の成長力を高める公共投資はいつの時代でも必要である。こうした社会資本整備としての公共投資は、案件を厳選した上で進めていくべきである。

公共投資に P F I ・ P P P を一層積極的に活用する

社会資本整備事業の効率性向上を図るとともに、社会資本整備が野放図な財政支出の再開や利権構造の温存につながらないように目配りすべきである。そのためにも、公共投資において、民間の高い技術力・経営力・資金力を活用した P F I⁵ や P P P⁶ の利用を、一層積極的に進めていくべきである。

⁵ PFI : Private Finance Initiative (プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)。公共施設等の建設、維持管理等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法のこと。

⁶ PPP : Public Private Partnership (パブリック・プライベート・パートナーシップ)。官と民がパートナーを組んで事業を行う、新しい官民協力の形態。

(5) 公共サービスに競争原理とインセンティブを導入する

公共サービスの民間事業者への開放を一層進める

公共サービスを独占的に行っている公共部門には、競争相手がいる民間企業のような効率性向上に取り組むインセンティブが働きにくい。また、現状の縦割り行政組織が、非効率かつ放漫な財政支出を招きやすい。今後は、「公共サービスも可能な限り民が供給する」との考え方に立って、市場化テストや指定管理者制度⁷の導入範囲の拡大など、公共サービスの民間事業者への開放を積極的に進めていくべきである。

公務員にインセンティブを与える制度改革を実施する

公務員制度改革は、給与引き下げ、天下り禁止等、人件費やその他経費削減という方向性のみが強調されている。公的部門において、人件費を中心とするコスト削減の必要性が高いことは言うまでもないが、公務員が自らの業務の効率性向上に積極的に取り組むようなインセンティブを与えることも重要である。

具体的には、成果主義の導入により報酬格差をつけ、有能な公務員の意識を高める仕組みを取り入れるほか、真に有益な官民交流を推進することが必要である。これによって、事業の効率性が高まり、経営責任が明確化され、経済全体の生産性にも資する。

さらに、地方自治体の財政状況の改善努力にインセンティブが働くような地方交付税制度を導入すべきである。

(6) 研究開発における産学の連携を推進し新事業を創造する

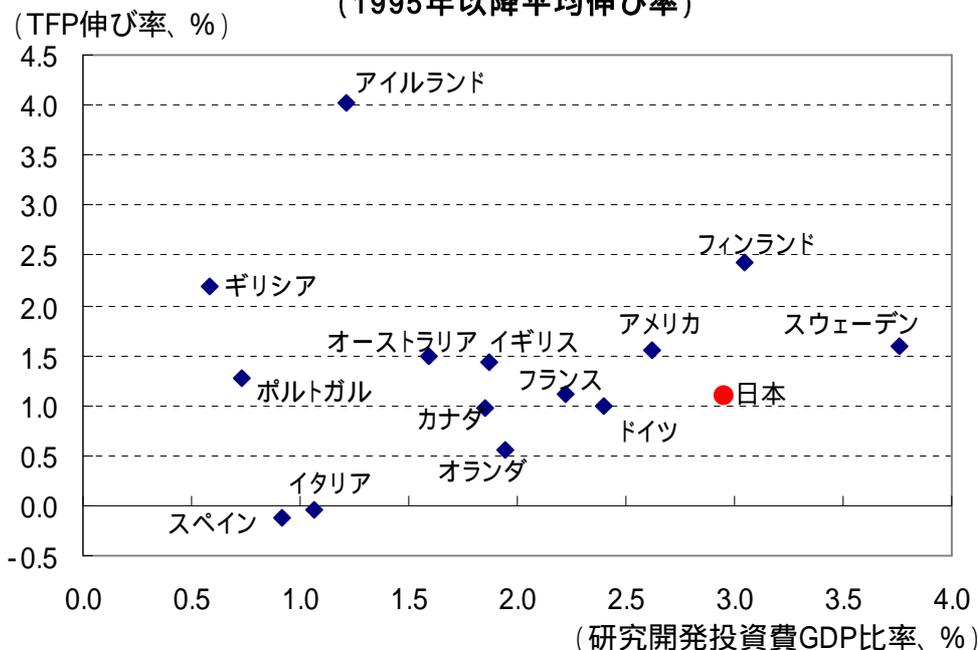
研究開発における産学の連携を推進する

研究開発投資が活発で、知識・技術ストックの伸びが大きい国・産業ほど生産性の伸びも高い。しかしわが国においては、研究開発投資の対GDP比率は国際的に見ても遜色ないものの、必ずしも大学や研究機関で生み出された研究成果がスムーズに企業に移転されているとはいえず、結果として研究開発投資が生産性の上昇に結びついていないといった「研究成果の活用体制」に問題があるとされている。

⁷ 指定管理者制度とは、公共施設の管理・運営を地方自治体が指定する民間業者に代行させる制度であり、公園、プール、図書館などの管理・運営に活用されている。

このような問題を解決し、研究開発の成果を速やかに事業化するためには、産学連携やTLO⁸の活用を進めるとともに、ベンチャー企業が事業化の橋渡し役として活躍できるような環境整備を行う必要がある。

研究開発投資の規模と全要素生産性伸び率の関係
(1995年以降平均伸び率)



(資料) OECD "SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY SCOREBOARD 2005"
"Factbook 2006"

新事業創造を支援する

イノベーションを促進するためには、研究開発投資の成果を実際に活かすべく、積極的にリスクを取って事業化に挑戦する企業の存在が欠かせない。低下傾向にある新規開業率を引き上げるためには、創業間もないベンチャー企業に、リスクマネーを的確かつ機動的に供給することが必要であり、そのためには融資ではなく出資によるリスクマネーの供給を拡大すべきである。エンジェル税制の拡充によるリスクマネーの供給促進は、新規開業率の引き上げを通じて雇用創出に結びつき、新たな経済成長の原動力となることが期待される。

⁸ TLO: Technology Licensing Organization (技術移転機関)。大学の研究者の研究成果を特許化し、それを企業へ技術移転する法人で、産と学の「仲介役」の役割を果たす。

(7) 業務プロセス改革の推進と経営成果に責任を持つ

業務プロセス改革を進めるためにITを活用する

組織の生産性向上にはIT投資が有効な手段と考えられているが、IT投資をすれば自動的に生産性が上がるものではない。IT投資を有効に活用し、生産性を上げるためには、仕事のやり方そのものを見直し、IT投資のコストを上回る付加価値を生み出せるような組織へと変革する必要がある。

従来の業務体系では、社員の暗黙知に頼る部分が多く、そもそもIT化自体が難しい。IT化を図る前に、仕事の流れを整理し、暗黙知を形式知化するなどの取り組みが欠かせない。生産性向上にはこうしたプロセス改革が不可欠であり、ITの活用はその良い触媒となる。

例えば、帳票類が取引先ごとにばらばらのままIT化しようとするれば、過剰なカスタマイズが必要となるため、システム構築・メンテナンスコストが増大し、生産性も向上しない。特に地方自治体が帳票類を統一すれば、大幅な効率化が期待できる。また、IT導入の効果を一層高めるには、個々の企業の努力のみならず、生産、物流、販売まで一貫したICTタグシステムの導入など、業界が一丸となって標準的なシステムを構築していく必要がある。

役員報酬は業績連動型にする

生産性向上を追求するには技術革新・イノベーションが不可欠である。そのためには、未知への挑戦、新発想の創出を担う人材と、その人材を確保し、活かすための開かれた組織が一層重要になってくる。企業組織は、大卒・長期勤続者・男性中心の企業風土を改め、性別・年齢・国籍を問わず、有能な人材であればいつでもどこでも登用する開かれた組織、多様なカルチャーが融合する風土を指向していくべきである。

また、企業経営者には果敢にリスクに挑戦する経営が求められることから、役員報酬は業績連動型を徹底し、業績への貢献度によって決めるようにすべきであろう。さらに、これが適正に機能し健全な経営が確保されるためには、経営者が高い見識と倫理観を持って内部統制システムを確立するほか、業績に連動させる仕組みや、報酬に占める連動部分の割合等を広く情報開示することも必要であろう。

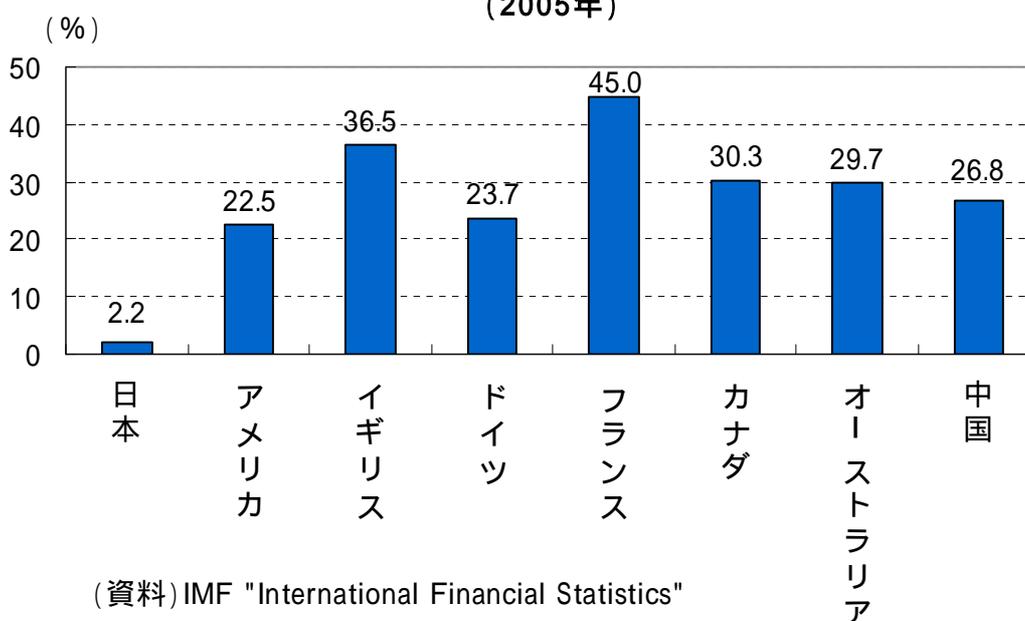
(8) 世界的経済成長の成果を取り込む

対内直接投資を国民の利益につなげる

グローバル化が進む環境下では、日本経済の生産性向上に資するヒト・モノ・知恵の供給は、国内に限定することなく広く世界に求めるべきである。しかし実際は、対内直接投資残高の対GDP比率が極めて低水準にあるなど、グローバル化の成果を活かしているとは言いがたい。また、高齢化の進展により、貯蓄率の低下トレンドは今後も続くとみられ、将来国内貯蓄だけでは日本経済に必要な投資の原資を賄えなくなる恐れがある。

直接投資の利益を享受することにより、生活者・消費者の利便性を向上させるほか、国内貯蓄不足という安定成長に対するリスクを回避するためにも、対内直接投資の底上げを図る必要がある。

主要国の対内直接投資残高名目GDP比率
(2005年)



対外資産の収益率向上を図る

グローバル化の成果を活かし、世界的経済成長の果実を獲得するため、対外資産の収益率向上を図るべきである。

わが国の対外資産は、種類別にみると証券投資に集中し、比較的収益性の高い直接投資の割合が低くなっている(2006年度版通商白書)。また、地域別では米国・欧州中心となっており、アジアへの投資割合が低い。

この先、生産年齢人口が減少する中で豊かな国民生活を維持するには、世界的経済成長の成果を積極的に取り込む必要がある。これまでのところ、対外投資が債券、欧米中心となっているが、今後はもっとエクイティ投資、そ

れも、より収益性の高いアジアへと向かうことで、より高い収益が期待できるのではないか。

また、企業が安心して海外投資ができる環境を整備することは政府の役割であり、一層の外交努力を求めたい。

(9) 東アジアと連携し生産性の向上を図る

東アジアにおける分業体制を一層高度化する

東アジアにおける事業展開と国内との分業、ネットワークの形成等によって、事業全体のコスト削減と生産性向上を図ることができる。こうした取り組みは製造業が主であったが、インターネットなどIT技術の向上により、非製造業でも可能となってきた（情報サービス業におけるオフショア開発、コールセンターなど）。

また、東アジアにおいて高度な専門性を持った人材の活用・登用を積極的に進めることも、生産性向上に資することになる。環境技術で世界をリードし、環境・エネルギー分野で東アジアと連携を強化することも考えられる。

経済活動のソフトインフラ整備を進める

金融制度・経済法・リスク管理など経済活動のソフトインフラ面の整備に官民が積極的な役割を果たし、東アジアの経済力底上げに貢献することが求められる。それが上記のような取り組みの効果を高め、日本経済の生産性向上に資することになる。

【おわりに】

少子高齢化や国際競争の激化など直面する内外の逆風を乗り切り、日本の経済社会を活力あふれたものに進化させるためには、我々経営者層が、政府に徒に頼らず、市場メカニズムと高い企業倫理に立脚した自由闊達な企業行動を展開し、成長を未来につなげていかなければならない。

以上のような日本経済の生産性向上を目指した施策は、官民上げての取り組みが不可欠であるが、この取り組みが生産性を数値的に向上させることだけに留まらず、日本の経済社会を活力あふれたものに進化させるためには、我々経営者層が、以下の基本精神の下で、市場メカニズムと高い企業倫理に立脚した企業行動を展開し、成長を未来につなげていかなければならない。

(1) 民間と政府との役割分担を明確に意識する

政府は市場メカニズムがより健全に働くような環境整備に徹すること、民間はルールを厳格に遵守する真摯な市場プレーヤーたることが大前提である。

我々経営者は、政府に対して、日本経済の主導役となることを求めない。キャッチアップの時代が終焉し、未知への挑戦が求められる今日、日本経済の将来は、民間が自らの手で作り上げていくものだからである。

(2) 市場メカニズムを有効活用しCSRを遂行する

市場メカニズムの活用は、資源の有効利用、環境に対する負荷の軽減、働く意欲・能力のある人への雇用機会の提供、国際分業の進展などを通じ、生産性の向上をもたらす。

これは、自らの企業価値向上を目指しつつ社会の持続可能な成長に貢献するという、まさに「企業の社会的責任」(CSR)の遂行である。市場メカニズムを有効に機能させることは、生産性向上とともにCSRの遂行をも可能にする仕組みとなる。

もちろん、市場メカニズムには副作用もある。それは、市場メカニズムが不十分、不徹底ゆえに起こっている場合も多いが、副作用に対しては十分な対応策を講じなければならない。

少子高齢化や国際競争の激化を乗り切り、「成長を未来につなぐ」ためには、我々経営者が、政府に徒に頼らず、市場を活かし市場に活かされ、モラルの高い企業活動を行うことが求められていると考える。

以上

経済政策委員会

2007年2月20日現在

(敬称略)

委員長

高橋 温 (住友信託銀行 取締役会長)

副委員長

牛久 崇司 (キッコーマン 取締役社長・COO)
杉江 和男 (大日本インキ化学工業 取締役副社長)
鈴木 正一郎 (王子製紙 取締役会長)
田谷 禎三 (大和総研 特別理事)
浜口 友一 (NTTデータ 取締役社長)
宮田 洋一 (京王百貨店 取締役社長)

委員

足助 明郎 (ゴールドマン・サックス証券 取締役会長)
荒木 幹夫 (日本政策投資銀行 副総裁)
石原 滋 (蘭日貿易連盟 名誉代表)
稲田 和房 (クレディセゾン 常務取締役)
井上 秀一 (東日本電信電話 相談役)
江崎 格 (商工中金 理事長)
大井 厚博 (ラサ工業 相談役)
大岡 哲 (リョービ 取締役)
大森 康彦 (ANTI-AGING DOCTORS 取締役会長兼社長)
柿本 寿明 (日本総合研究所 シニアフェロー)
梶田 邦孝 (全日本空輸 常勤監査役)
門脇 英晴 (日本総合研究所 理事長)
神崎 泰雄 (日興シティグループ証券 特別顧問)
児玉 幸治 (日本情報処理開発協会 会長)
近藤 晃 (日本航空 名誉顧問)
斉藤 惇 (産業再生機構 取締役社長兼産業再生委員)

酒井重人	(スイリーキャピタル・グループ証券会社 東京支店 在日代表 取締役東京支店長)
佐藤葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐藤和男	(三井不動産 顧問)
佐藤卓己	(サンエス 取締役社長)
佐藤義雄	(住友生命保険 常務取締役)
白川方明	
白川祐司	(日興シティグループ証券 取締役会長)
数土直方	(エスエス製薬 名誉会長)
関 收	(住友電気工業 顧問)
高木邦格	(国際医療福祉大学 理事長)
高橋元	(資本市場振興財団 顧問)
高原浩三	(鹿島建設 顧問)
高部豊彦	(東日本電信電話 取締役社長)
竹内透	(だいこう証券ビジネス 取締役社長)
辰野克彦	(辰野 取締役社長)
田幡直樹	(RHJインターナショナル・ジャパン シニアアドバイザー)
中井稔	(ip20 取締役相談役)
中澤忠義	(東京工業品取引所 特別顧問)
中野正健	(嘉悦大学 副学長 教授)
中原伸之	(ジェイ・キャピタルマネジメント 最高顧問)
南原晃	
野間暎史	(大林組 取締役副社長〔CF0〕)
野見山昭彦	(新日鉱ホールディングス 相談役)
野村邦武	(富士重工業 社友)
畠山襄	(国際経済交流財団 会長)
埴 章次	(東京電力 顧問)
林 良造	(帝人 独立社外監査役)
福島吉治	(F & Kコンサルティング 取締役会長)
福岡年勝	(日本銀行 政策委員会 審議委員)
藤岡誠	(日本軽金属 取締役常務執行役員)
前原金一	(昭和女子大学 副理事長)
増淵稔	(日本証券金融 取締役社長)
松村茂	(オーヤラックス 取締役会長)
松本善臣	(宇部興産 取締役)

三 谷 隆 博	(日本アイ・ピー・エム 特別顧問)
ジャン フランソワ・ミエ	(ドレスター・クインオート証券会社 取締役兼東京支店長)
三 宅 純 一	(千葉商科大学大学院 客員教授)
村 野 晃 一	(セイコー 取締役社長)
目 崎 八 郎	(アフラック〔アメリカファミリー生命保険〕シニア アドバイザー)
森 章	(森トラスト 取締役社長)
森 本 宜 久	(東京電力 取締役副社長)
山 口 千 秋	(トヨタ自動車 常勤監査役)
山 口 泰	
山 田 洋 暉	(興銀第一ライフ・アセットマネジメント 取締役副社長)
山 中 衛	(HOYA 相談役)
横 山 禎 徳	(イグレック 代表取締役)
吉 村 幸 雄	(シティバンク、エヌ・エイ マネージング・ディレクター ガバメント・アフェアーズ)
若 林 勝 三	(日本地震再保険 取締役会長)
渡 辺 憲 二	(昭栄 取締役代表執行役社長CEO)

以上72名