



日本の将来ビジョン 2045  
『 ミトコンドリアとカレーうどん 』

35人×n の匠(TAKUMI)

---

＝ 継承と創造  
文化と歴史と\_\_技\_\_

2013年7月30日

公益社団法人 経済同友会

# 日本の将来ビジョン 2045

## 『ミトコンドリアとカレーうどん』

### 【目次】

1. はじめに .....	1
(1) 豪華客船	
(2) 未来へのメッセージ	
(3) 「ミトコンドリアとカレーうどん」	
2. 「30年」の変化と将来 .....	3
3. 2045年：匠(TAKUMI)の集団へ .....	5
4. 2045年への羅針盤 .....	7
(1) 「個」の集合体が国・企業組織を創る	
(2) 平凡より個性、同質より異質	
(3) 女性管理職 50%、現役長寿 50%	
(4) ミニマム 10%	
(5) 廃県置藩、オープンな“密貿易”	
(6) 国民・企業 総納税者	
(7) 改革のリレー、5人の総理	
5. 知恵と匠の綾なす高付加価値創造国家へ ～改革のロイヤルストレートフラッシュ～ .....	15
委員名簿 .....	16

### 参考)

- ・「日本の強みと弱み」「日本の機会と脅威」
- ・2045年の家庭像(各委員がイメージする将来像)
- ・「30年後の日本を考えるPT」活動履歴

# 1. はじめに

## (1) 豪華客船

2045年、地球の人口は現在の1.42倍の91億人となり、増加する新興国の人口が先進国同様の地球資源を消費するようになれば、自然環境は悪化し、ありとあらゆる資源が枯渇するペースは一段と加速する。

日本を船にたとえると、小さな船ではないだろう。クルーザーでもなく、揃っていないものは何もない、いわばフル装備の豪華客船である。

これまで、多少の荒波は乗り越え、ゆっくりと進路を変えずに安全で快適な旅を続けてきた。しかし乗客の5人に2人が高齢者となり、途中寄港しても若い乗客は増えない。

「難題の冰山」はずっと前から見えていたのに、これまでの船長たちは舵を切る勇断ができず、乗客も冰山に近づいている割には危機感が足りない。お金は底をつき、食糧もエネルギーも手に入らなくなり、デジタルの波は皆の仕事までのみ込んでしまうのに。

30年間の軌跡を大人たちが振り返るとあつという間だ。これからの30年も大人が私利私欲や慣性の法則に任せ決断と実行を先送りすれば、あの有名な豪華客船と同じ運命をたどるに違いない。しかしながら、子どもと若者にとっては、30年という年月は無限の可能性のある「何にでもなれる」のに十分な時間でもある。

## (2) 未来へのメッセージ

今回、経済同友会では「30年後の日本を考えるPT(プロジェクト・チーム)」を立ち上げ、若手経営者を中心に一年にわたって活動してきた。我々は経済学者でもなく、アナリストでもない。過去から現在まで出されている多種多様な未来予測の一つに名乗りを上げて意味がない。

よって、数値予測は決して無視はしないが、横に置きながらも参考程度にとどめ、個性豊かな各委員の30年間の実体験をもとに議論を重ね、その中からできる限り本質を見出そうとした。

30年後の2045年はいみじくも戦後100年である。日本人がああ焦土のなかから力強く立ち上がり、ゼロからの再スタートを切って1世紀　本提言はそうした年に相応しい新たな考え方や行動指針を提案するものであり、30年後に中核となる未知の可能性を秘めている人たちへのメッセージである。

### (3) 「ミトコンドリアとカレーうどん」

ミトコンドリアは、ほぼすべての生物の細胞に内在している。エネルギー発生装置、DNA 保持という重要な機能を持ち、環境変化にも対応してきたという神秘的な存在だ。我々すべての日本人は、長い時間をかけて継承してきた独自の文化や伝統といった普遍的な要素を持ちながら、環境変化に柔軟に対応できる DNA を内包している。

カレーうどんは、インド由来のカレーと中国由来のうどんを和風だしで味付けした画期的な料理だ。極東のアンカーとして、異文化を許容し、さらに融合して新しい価値を創り上げる日本人の独創性の象徴である。

将来の日本人が、日本の継承すべき独自性を礎に、優れた変化対応力を発揮しながら、多様性を受容し活かし合える「個」の集合体となれば、この国がどんな国になろうとも、競争が激化するグローバル社会においても、強く生き抜ける存在になれる。逆に言えば、それほどまでに強い「個」の集合体となれば日本の未来はおのずと開かれる。また、日本ならではの技や分野で世界に貢献し、日本が世界になくってはならない国になるという未来をも手にすることができるはずだ。

## 2. 「30年」の変化と将来

### ～ 数値を越えて自分たちの手でつくる将来 ～

30年前から現在まで日本社会はどのように変化してきたのか。そして、これからの30年でどのように変化していくのか。

1985年からの30年とこれからの30年を見てみると、平均寿命の伸びや出生率の低下に伴い、さらに高齢化が進む。2045年には平均寿命は88.1歳へ、高齢化率も37.7%となることが予測されている。出生率が現状と変わらないとすれば、2008年にピークに達した人口は減少し続け、人口構成のバランスが変わり、将来の日本の成長や持続可能性について深刻な状況になることは明らかである。

一方、労働環境においては、女性の社会進出や外国人労働者の増加が見られるものの上記課題を解決するには至っていない。これからの30年では、グローバル企業の海外現地生産比率がさらに高まり、IT化もより進んでいくものと考えられ、新しい雇用の牽引者の台頭と、高品質を適正な付加価値に転換する健全な内需の創造が大きな課題である。

	項目	1985年	2015年 <sup>1</sup>	変化率		2045年 <sup>3</sup>	変化率	
				'85	'15		'15	'45
世界	世界人口(億人) <sup>2,4</sup>	48.6	69.0	1.42倍		91.1	1.32倍	
	世界名目GDP(10億ドル) <sup>5</sup>	28,945	63,075	2.18倍				
人口・労働	日本人口(億人) <sup>2,6</sup>	1.21	1.28	1.06倍		1.02	0.80倍	
	合計特殊出生率 <sup>2,6</sup>	1.76	1.39	0.79倍		1.35	0.97倍	
	平均寿命(歳) <sup>2,6</sup>	77.9	83.0	1.07倍		88.1	1.06倍	
	高齢者人口(万人) <sup>2,6</sup>	1,247	2,925	2.35倍		3,856	1.32倍	
	高齢化率(%) <sup>2,6</sup>	10.3	22.8	2.22倍		37.7	1.65倍	
	労働者数(万人) <sup>2,7</sup>	5,963	6,632	1.11倍		<b>6,150</b>	<b>0.92倍</b>	
	女性管理職率(%) <sup>2,7</sup>	9.0	14.0	1.56倍		<b>50.0</b>	<b>3.57倍</b>	
	外国人労働者数(万人) <sup>2,8</sup>	9.7	68.2	7.04倍		<b>400.0</b>	<b>5.86倍</b>	
経済	名目GDP(兆円) <sup>9</sup>	330.4	473.3	1.43倍		<b>1,419</b>	<b>3.00倍</b>	
	一人当たりGNI(ドル) <sup>10</sup>	11,362	44,927	3.95倍		<b>212,986</b>	<b>4.74倍</b>	
	世帯可処分所得(万円) <sup>11</sup>	37.4	42.1	1.13倍				
	日経平均株価(円) <sup>12</sup>	13,113	13,853	1.06倍				
	為替レート(ドル/円) <sup>13</sup>	238.5	99.7	0.42倍				
	海外生産比率(%) <sup>14</sup>	2.6	18.4	7.07倍				
財政	長期債務残高(兆円) <sup>15</sup>	205	903	4.41倍				
	社会保障給付費(兆円) <sup>2,6</sup>	35.7	103.5	2.90倍				
電力	エネルギー消費量(10 <sup>18</sup> J) <sup>16</sup>	11.3	15.0	1.32倍				
	使用電力量(百億kWh) <sup>17</sup>	59.9	100.0	1.67倍				

下線部は本委員会  
設定した目標値。  
算出根拠等の詳細は、  
p.13 脚注を参照。

<sup>1</sup> 「2015年」は過去・将来の30年を見る上で中間的な年度として表記。説明がない限り、2011年度のデータを記載。<sup>2</sup> 「2015年」の欄には2010年度データを記載。<sup>3</sup> 「2045年」の欄には予測値と目標値(目標値については太字・下線で表記)を記載している(算出根拠等はp.11参照)。<sup>4</sup> UN, World Population Prospects: The 2012 Revision<sup>5</sup> IMF, WEO: April 2012<sup>6</sup> 国立社会保障・人口問題研究所(「平均寿命」の「2045年」は2050～55年度データ)<sup>7</sup> 総務省統計局「労働力調査」「国勢調査報告書」等<sup>8</sup> 厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況」(「1985年」は1993年度データ)<sup>9</sup> 国民経済確報<sup>10</sup> 「世界銀行」および「IMFデータ」<sup>11</sup> 一帯あたり(二人以上勤労世帯)の可処分所得の月平均。総務省統計局「家計調査年報」等<sup>12</sup> 「1985年」は「日経平均資料室」。「2015年」は「Yahooファイナンス(2013年7月1日終値)」<sup>13</sup> 「1985年」は「IMFデータ」。「2015年」は「Yahooファイナンス(2013年7月1日終値)」<sup>14</sup> 「通商白書2012」(「1985年」は1986年データ)。<sup>15</sup> 財務省主計局「国及び地方の長期債務残高」<sup>16</sup> 資源エネルギー庁「総合エネルギー統計」<sup>17</sup> 電気事業連合会「電気事業便覧」「電気事業60年の統計」、日本統計協会「新版 日本長期統計総覧」

過去を振り返りその傾向を捉えることで見える将来もあるが、意思を持って取り組むことにより自分たちの手で創れる将来もある。つまり、すべての将来が延長線上にある訳ではない。グローバル化やIT化の波に流されない付加価値を個人が身に付け、さらに女性や海外の高度専門人財が活躍できる社会を創り上げることで、30年後のGDPや一人当たりGNIを大きく伸ばすことが可能になる。

## ～ 1985年と同じ課題 ～

30年前には、どのような日本の将来像を描いていたのか。この30年で何が実現され、何が実現されなかったのか。過去の出来事や当時の政策を振り返ってみたい。

1985年は日本電信電話公社や日本専売公社の民営化、男女雇用機会均等法の成立があった年である。安定的な経済成長期(GDP成長率3~6%)を誇った一方、9月にブラザ合意が成立。急激な円高を迎え、当時の中曽根政権は外需型経済からの政策転換を余儀なくされた年でもあった。また、すでに前年1984年に平均寿命が男女とも世界一となり、財政赤字とともに、高齢化の進展による社会保障給付のさらなる負担増も懸念され始めていた。つまり、この頃からすでに、財政の健全化、安定的な金融政策、超高齢化社会への対応、新産業の育成といった課題を抱えていたのである。

同様の課題に直面していた米国は、当時レーガン大統領による減税政策中心の経済政策、いわゆるレーガノミクス<sup>18</sup>を実施。その結果、民間活力の再生や新規産業の育成が促され産業競争力が高まった。一方、日本は未だにこれらの課題を抱えたままだ。

## ～ 取り戻す覚悟と挑戦 ～

日本には、この30年の間に「失われた20年」と言われる期間が存在している。円高によって対外資産価値が減少、強みであった電機・自動車産業は台頭するアジア諸国から猛追を受け、日本の国際的なプレゼンスも低下した。バブル崩壊やリーマン・ショック後の企業統合・整理解雇などで、個人の所得は減少し、雇用形態も崩壊した。グローバル化やIT化の波に乗り遅れ、国際競争力が低下したことで、日本人としての自信や誇り、勢いなども失ってしまったのではないだろうか。

なぜこのように「失われた20年」という他人事のような言葉を使うのか。我々が失った20年であり、我々が取り戻さなければならない20年である。物理学の「慣性の法則」になぞらえると、この20年を取り戻すには少なくとも同等以上の力が必要になる。つまり、なるべく早急に、過去からの積み残しを解決し、失われたものを取り戻すとともに、新しい日本社会を創り上げていく必要がある。余程のことをしない限り、これらを実現することは難しいと言わざるを得ない。それだけの覚悟が不可欠である。

日本には本来、良さや強みがたくさんある。これからの30年は、日本の良さを活かしつつ、変革のトライアル&エラーを繰り返すことを許容しながら、個々人がチャレンジし、変革を起こしていく時代とすべきだろう。自分たちの手で未来を創り上げるといった気概と行動力が、今問われているのではないだろうか。

<sup>18</sup> レーガン大統領が「歳出削減」「大幅減税」「規制緩和」「安定的な金融政策」を軸に政策を展開した。

### 3. 2045年：匠(TAKUMI)の集合体へ

$35 \text{ 人} \times n \text{ の匠(TAKUMI)}$   
————— = 継承と創造  
文化と歴史と\_\_技\_\_

#### ～ 継承と創造 ～

IT化の進展は単純な作業や事務の仕事を縮小させ、今後益々その影響範囲はあらゆる分野に拡大するだろう。

我々の描いた「35人×nの匠(TAKUMI)」とは、小学校のクラスに例えている。クラスの一人ひとりがその個性を活かし、活躍できる道を選び取り、それぞれが得意分野で世界に通用する匠(TAKUMI)として、自分なりの方法で社会に、そして世界に貢献する。つまり30年後の日本は35人×nクラスの匠(TAKUMI)で構成されることを表している。その頃のクラスは15人程度かも知れないが

また、日本の「文化と歴史と\_\_技\_\_」とはそれぞれの個性を支える礎だ。日本には長年かけて育まれた独自の文化、歴史がある。細やかな気遣いや細部までおろそかにしない徹底したこだわり、コツコツと努力を続けられる勤勉さなどの日本人気質から生まれた広義の技(技術、技能、職人技、特技、妙技など)も、実は世界に通ずる競争力のある付加価値である。

個々人が世界に通用する匠(TAKUMI)となり、日本人のDNA(ミトコンドリア)とも言える、「文化と歴史と\_\_技\_\_」を継承し、世界に誇れるこれらを組み合わせ、新しい価値を創造する、世界と伍していく生き生きとした日本こそ、目指すべき未来である。

#### ～ 日本人は個性的である ～

これまでの画一的な教育を受けているにもかかわらず、十分に個性的で、国内はもちろんのこと世界でも活躍している日本人はたくさんいる。以下に紹介したい。

片づけコンサルタントの近藤 麻理恵(こんどう まりえ)さんは、小学1年生で就いた初めての係が整理整頓係。掃除・片づけ・料理・裁縫などの家事をこよなく愛し、花嫁修業に精を出す小学生時代を送る。中学3年でベストセラー『「捨てる！」技術』(辰巳渚著)に影響を受け、片づけに開眼。以来、自宅・友人宅の片づけを続ける中で「誰でも絶対にキレイを維持できる片づけ法」を求めて研究を続ける。床が見えないゴミ部屋を、「片づけられない、捨てられない」などの悩みを解消することで、ホテルのスイートルームのように劇的に変える「片づけのプロ」として活躍中。初めての著書『人生がときめく片づけの魔法』がミリオンセラーとなり、テレビ出演を数多くこなしている。

小林 りん(こばやし りん)さんは、高校1年生の夏に「理想の教育」について考え始め、単身留学を決意した。カナダで生徒が自分の得手不得手にあわせ独自の時間割を構成し、学ぶことができる環境で学び、人の才能は、勉学の中でだけ見つかるものとは限らないことを学んだ。自分の独創的なアイデアを周囲に伝えて実現したり、異なる意見をきちんと咀嚼してまとめたりするには、総合的な人間力が問われるという観点からアジアのリーダーを育成する全寮制高校「インターナショナルスクール・オブ・アジア軽井沢(略称:ISAK)」の開校に向け、代表理事として奔走している。投資銀行やベンチャー企業経営、国連児童基金(UNICEF)でストリートチルドレンの非公式教育に携わった経験を経て、学校設立をライフワークとすることを決意し、現在に至っている。

アイリッシュダンサーとして活躍する林 孝之(はやし たかゆき)さんは、大学卒業後、システムエンジニア、IT コンサルタントとして働いていたが、28歳の時にリバーダンスの舞台を観たのがきっかけで、「舞台の向こう側に立ちたい」という想いを強く持ち、単身でアイルランドに渡った。幼い頃からアイリッシュダンスに親しんでいるアイルランド人の中、また、アイリッシュダンサーは20代前半まででないとい体力的に厳しいと言われる中、最初は入学も許可されなかったが、ストリートパフォーマンスをしながら諦めずチャレンジし続けることで、リバーダンス・チャンピオンダンサー達からレッスンを受けることが叶い、2003年にショーデビュー。2005年には日本凱旋公演も成し遂げた。

三國 清三(みくに きよみ)さんは、世界中の食通を唸らせる「オテル・ドゥ・ミクニ」のオーナー・シェフである。中学校卒業後、札幌の米販売店に住み込みで働きながら夜間の調理師学校に通い、米販売店の紹介で得意先だった札幌グランドホテルで修業を開始した。半年後、正社員になり、札幌グランドホテル総料理長に紹介状を書いてもらい帝国ホテルへ行き、20歳で帝国ホテル・村上信夫料理長の推薦で、駐スイス日本大使館の料理長に就任、大使館勤務のかたわら、フランス料理界で有名な「ジラルデ」のフレディ・ジラルデに師事した。2010年 フランス農事功労章オフィシェ章を受章し、2011年には高級フランス料理の無形文化遺産への登録を祝い、ヴェルサイユ宮殿を舞台に開催された大晩餐会で、世界中から選ばれた60人のシェフの一人として腕をふるった。

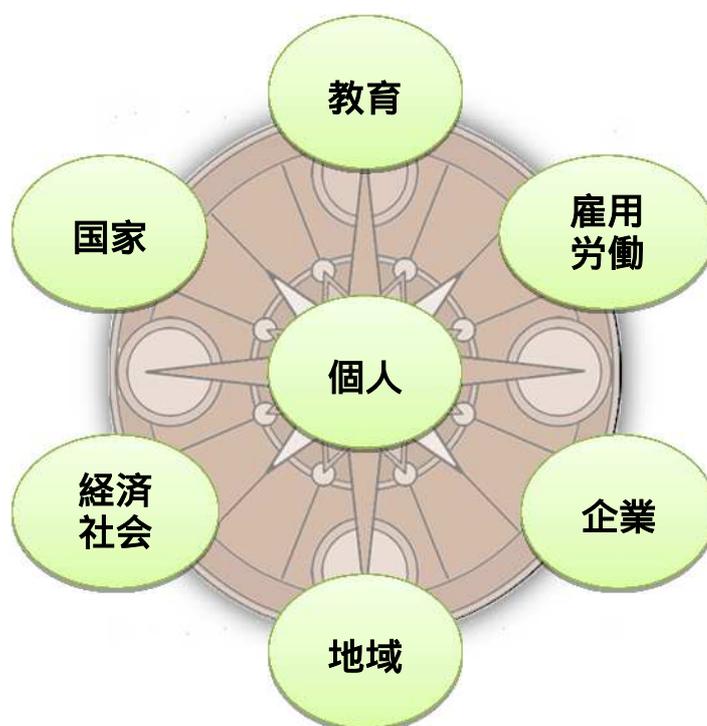
日産自動車の加藤 博義(かとう ひろよし)さんは、社内では神の声と呼ばれる。日産の開発部門において車両の運動性能全般の評価を担当している。テストドライバー希望で入社し、車両実験部に配属され10年を過ぎた頃から、毎年派遣されたドイツのテストコース、ニュルブルクリンクで、国内サーキットでは経験できない速度域や車両挙動を経験することにより、テストドライバーとして評価能力を向上させるに至った。日産の運動性能開発に長年従事し、スカイライン GT-R やフェアレディ Z の開発に貢献した車両運動性能評価の第一人者で、平成15年、厚生労働省が卓越した技能者を表彰する「現代の名工」をテストドライバーでただ一人受賞した。

このように、画一的な教育を受けた日本人でも、強い想いをもち、それを実行に移し、諦めずに自分の道を極めようとする中で、IT化の波に侵食されることなく、個性的な匠として活躍している人財がいる。いわんや2045年には、個性を活かし、自分の得意な分野を伸ばすよう教育を受けることによって、日本人の一人ひとりが自分の専門分野で活躍し続けるに違いない。

## 4. 2045年への羅針盤

EU(欧州連合)では、2000年に人的資源戦略を起点とした各種政策を講じるリスボン戦略を実行し、EU域内の経済成長を目指した。知識社会に向けた教育・訓練、より積極的な雇用政策、社会保障制度改革・社会的排除の解消を推進した結果、2000年以降のEU域内の実質経済成長率2~3%を実現した。また、人財にフォーカスを当てることで、その後の各種改革へのコンセンサス作りに大きく貢献したと考えられている。

我々もすべての起点は「人」だと考える。その「人」がどのような教育を受け、どのように働き、それが社会・国家をどう変革させるのか。2045年の日本において、「匠(TAKUMI)となる日本人」を起点とし、その上で、その個人に選ばれる企業、地域、国家を創り上げるための指針を示したい。



## (1) 「個」の集合体が国・企業組織を創る

国や地域や企業、あらゆる組織は「個」の集合体である。2045年の豊かな日本社会を形成するために、最も重要なことの一つは、自立して競争力があり自制的な「個」を創ることである。2045年の日本人一人一人は、日本の歴史や文化、祖先から受け継いだDNAに加え、自身の独自性を活かし、社会に新たな価値を発信する、「個性溢れる匠(TAKUMI)」になる。匠たちは国内外でどのような変化が訪れようとも、環境や地球資源への配慮を怠らず自らを変革しながら、そうした変化に対応し、新たな価値を創造していくに違いない。

そのため、2045年の日本人は、「経済的豊かさ」<sup>19</sup>と「精神的豊かさ」<sup>20</sup>のバランスを取り、生涯を通して「社会的豊かさ」<sup>21</sup>を最大化することを目指すべきである。

「経済的な豊かさ」を向上するためには、個人の生涯所得を最大化することを目指してキャリア設計を行う。しっかりしたアイデンティティを有し、所属する組織を超えた複数の居場所を持つことで活躍の場を広げるとともに、自分の好きな事や得意なことを活かした専門性を身に付け、それを更新し続けつつ、高付加価値化することで、現在より5倍稼ぐようになる。また、前例や実績ではなく、トライアル&エラーを繰り返し、チャレンジし続ける価値観が浸透し、環境変化に対応する<sup>22</sup>。

「精神的豊かさ」の向上に向けては、自分で人生を設計し、健康に老い、自立し続け、「個」としての尊厳を守り続けることが普通になる。ただし、健康を保つためにかかる費用をあとの世代が負担するという考え方は超高齢化社会においては成立しない。健康長寿者は自らの備えや蓄えを有する責任を持たなくてはならないだろう。

	高度経済成長期～現在	2045年
豊かさの尺度	「経済的豊かさ最優先」から、現在は、ワーク・ライフ・バランスが重視されるようになってきた	<b>「社会的豊かさ」の最大化</b> 「経済的豊かさ」×「精神的豊かさ」 
稼ぐ力	1人あたり総所得は、30年前(1983年):194万円 現在:277万円	<b>現在より5倍稼ぐ</b> 平均個人所得1,000万円以上
環境変化への対応	一生一企業で働き続けることが美德 現在は転職も増え、流動化も進む	<b>環境変化に対応する</b>

<sup>19</sup> 金銭所得や財産に代表される、金銭的な豊かさ。かつては、夜遅くまで残業しプライベートを犠牲にしても稼ぐことを優先していた。

<sup>20</sup> 家庭、地域、社会、趣味等の活動によって得られる豊かさ。仕事のアイデア創出や生産性向上などの相乗効果を持つ。

<sup>21</sup> 「経済的豊かさ」と「精神的な豊かさ」の掛け算で創出される。

<sup>22</sup> 更なる急速なグローバル化、IT技術等の進展、新興国の台頭などにより、常識が通用しない、新たな次元のグローバル競争が進む中で、個人が自立して複数のアイデンティティを持ち、何度もチャレンジして一人ひとりの「生涯所得」を最大化する。

## (2) 平凡より個性、同質より異質

子どもは創造的である。子どもたちが描く絵はユニークで、大人たちは幼い頃には絵が描けるようになったということを加点主義で喜ぶが、小学校に入る頃になると、ある一定の枠での評価をするようになり、独創力や創造性を奪ってしまっているのではないだろうか。誰でも独創性と異質性を活かすことで、「個性溢れる匠(TAKUMI)」になることができる。例えば、東京・原宿で見掛ける個性的なファッションの若者も、自らの個性や工夫を楽しむだけではなく、世界に発信し、創造する側に立つことができるはずである。多様な個性を引き出して伸ばす、そして自分の道を探し、社会へ付加価値を提供して対価を得る、といった視点を持ったキャリア形成への意識改革を行うとともに、教育もこれを支援できるように変革していくべきだろう。

その結果、2045年には、かつての画一的・減点主義的な教育から、多様な個性を伸ばす加点主義、自分の得意な分野への時間投資を大事にした教育へと方向転換する。その中で、自分の考え方や行動に自信を持ち、手を挙げ発信する力が高まる。また、幼い頃から社会の仕組みを学び、目標となる大人と接することで多様な職業から自分の道を探せる<sup>23</sup>ようなキャリア教育を行う。また、そのコーディネータ役となる『先生 2045』<sup>24</sup>は、社会・産業と生徒双方のニーズに柔軟に対応し、『学習内容 2045』<sup>24</sup>に反映することが求められる。そのため、そのような能力・スキルの高い人財の採用や成果に応じた適正な評価を行う必要がある。

このことで、日本人が日本らしさを礎に世界で活躍するとともに、『学校 2045』<sup>25</sup>は、国内はもちろん海外からの優秀な学生も学べる場所となる。また、社会人に対してもチャレンジを続けるための専門性を身に付けるカリキュラム(1年制のビジネススクールやオンライン授業など)を提供する等、個人が生涯学び続ける環境を構築する<sup>26</sup>。

	高度経済成長期～現在	2045年
キャリア形成のための教育	大学進学が成功のキャリアパス(進学率53.6%) 画一的な学校制度が徐々に多様化	<b>多様な個性を伸ばす加点主義 自らの道を探せる楽しい教育</b>
教育カリキュラムと試験制度	国数社理英など、決まった科目において 型通りの、答えを求める教育と試験	<b>社会・産業と生徒双方のニーズと 密接に関連した教育・試験</b> (例えばインターン活用や課題解決型試験など)
国際競争力	IMD競争力ランキング・教育分野36位 TOEFL(iBT)平均点数70点(2010年)	<b>日本人が日本らしさを礎に 世界で活躍するための教育</b> TOEFL(iBT)平均点数85点
生涯教育	失業者訓練政府支出:対GDP比0.03% 生涯学習への成人参加率:9.3%(2010年)	<b>生涯学び続ける</b> 失業者訓練政府支出:対GDP比0.7%(20倍) 生涯学習への成人参加率:30%(3倍)

<sup>23</sup> 個性・自主性を磨く教育、職業教育などメニューを充実させ、職業専門プログラムへの進学者を増やす。

<sup>24</sup> 先生は、一人ひとりの個性や能力に合わせた教育をコーディネートし、個性を引き出すコーチング力、適した教材・プログラムを設計する創造性、さらにグローバルに適應する国際教養力などを発揮する存在となる。また、その不断の努力を喚起していくためにも、教員資格を更新制とし、能力・成果に応じた適正な評価を行う。さらに、国際教養や知的専門性を磨く大学・大学院、技能・技術を学ぶ高専が分化して強化され、中長期的な社会ニーズに沿った学部設置や枠数設定を行い、企業の採用試験や大学入試は、思考力、発想力、人間関係構築力など実学を重視する能力を把握する場に变化させ、学歴偏重を是正する。また、民主主義に対する教育も強化し、市民としての権利と義務に対する国民意識を向上させる。

<sup>25</sup> 小学校から海外と比較しながら日本の文化や歴史、「伝統芸能」など日本の誇りを学ぶ教育も充実。世界基準で特徴を持つ専門性を有し、世界大学ランキング(学部毎)でトップランクに入る。留学生が入学しやすく、学びやすい仕組みや環境を導入する。小学校、中学校でも、留学生を積極的に受け入れることで内なる国際化が進む。

<sup>26</sup> 誰でも、いつでも、どこでも学べることを目指し、学科は社会ニーズに則し、IT等を活用したオンライン教育が当たり前になる。

### (3) 女性管理職 50%、現役長寿 50%

「男は働き、女は家庭を守る」といった、性別役割行動や男性労働社会像は見直され、男女共に働き、様々な分野での役割が平等に行われる社会にする。女性の労働力率が男性同様に押し上げられれば、日本のGDPが約16%上昇するという報告<sup>27</sup>もある。

2045年には、男女分け隔てなく、個人が多様な匠(TAKUMI)になるとともに、「就社」から「就職」への意識変革<sup>28</sup>が進むことで、誰でも多様な働き方で継続して働き続ける<sup>29</sup>ことが当たり前となる。ライフスタイルやライフステージの変化に合わせていつでも社会・産業ニーズに沿った専門性を身に付ける生涯教育支援制度が充実しており、仕事から一旦離れても、次に自分が進みたい道を決めやすくなる。

同時に、女性が男性同様にキャリアを積むために、家庭での男女の役割分担も大幅に変わる。性別に関係なく、責任を持った仕事を担い、女性が占める管理職の比率は50%<sup>30</sup>、女性役員も大幅に拡大する。高齢者も健康を保ち、少なくとも半数は頼れる現役長寿者として活躍し続ける。グローバル化やIT化の更なる進展など、環境の変化するスピードが加速するが、老若男女が働くことで、変化対応力は増し、互いに支え合うことができる。つまり、家族皆で働き、家族皆で家庭を創る<sup>31</sup>価値観が浸透する。子育て支援に必要な環境(制度、施設、価値観)が世界一充実しており、さらに、二世帯、三世帯での同居、あるいは、コミュニティの中で全員が役割分担<sup>32</sup>を行うことで、お互い助け合える社会を実現する。

税制優遇や医療・教育環境の充実等を実施することで、他の国と比較して世界の中でも格段に働きやすい環境が構築され、海外からの高度専門人財が住みやすい国となり、さらに多様な知恵の融合や新たな価値創造を喚起する。

	高度経済成長期～現在	2045年
労働力	女性労働力率63%、女性管理職8.1% 平均退職年齢67.8歳 外国籍高度人財70万人	<b>多様な働き方で継続して働く</b> <b>女性管理職50%、現役長寿50%</b> 女性労働力率85%、女性役員も大幅に拡大 高齢者も少なくとも半数は働き続ける 外国籍高度人財400万人(約5倍)
家族・ ライフスタイル	「男は働き、女は家庭を守る」のが一般的 現在、共働きは増加傾向だが、 性別役割行動、女性のキャリア 分断等の課題は未解決	<b>家族皆で働き、家族皆で家庭を創る</b> 老若男女が働き、多様な家庭・多様なライフ スタイルで皆で支え合うコミュニティを形成

<sup>27</sup> 米ゴールドマン・サックスによる調査(2010年)

<sup>28</sup> 一生一企業で働き続けるという「就社」から、個人が自立した匠となることで、職業に就く「就職」へと意識変革を行う。

<sup>29</sup> 働きたい人が、時間・場所・時期・形態の制約から解放され、多様な雇用形態で継続的に働くことが可能になり、女性・高齢者、外国籍高度人財の活用が大幅に進む。また、「雇われない働き方」「流動化した雇われ方」が拡大(フリーランスの増加)し、雇用市場の流動性は格段に向上する。同時に、中間管理職・ホワイトカラーの役割が激変し、専門職+サポート職が中心となる。

<sup>30</sup> 日本の女性管理職比率は先進諸国と比して圧倒的に低く、2011年時点で8.7%。(ILO57カ国平均30%:2008年)

<sup>31</sup> ライフスタイルにあわせて、柔軟に働きながら、家族が互いを支え合い、家庭を創る。

<sup>32</sup> パートナーや子どものいるいないにかかわらず、家庭やコミュニティ内で役割分担を行う。皆で子どもたちや高齢者の世話をして助け合う。自分が得た経験や技術を伝え合う。様々なライフスタイルに触れ、多様な経験・知識を得て、個性の発揮を支援する。

#### (4) ミニマム 10%

日本企業は海外企業に比して総じて利益率が低い。中小企業はそれ以上に利益率が低い。例えば、マクドナルド・コーポレーション社は売上高営業利益率が31.2%であるのに比して、日本の大手ファーストフードチェーンは1.1%である。グローバルに半導体を展開する Intel は27.4%に対し、日本の大手半導体企業は約3.4%といった厳しい状況にある<sup>33</sup>。

2045年までに法人税引き下げや規制改革が既に実施済みであることを前提として、『日本企業2045』は、経営改革や国内外で企業・事業の統合・解体やM&Aをタイムリーに行うことで、製品・サービスの高付加価値化、生産性向上、イノベーション推進を進め、更なるグローバル化の中でも生き残れる競争力を持った企業に大きく変化し、利益率はミニマム10%を超える。相互の付加価値を認め合い、大企業を支える中小企業との間に健全な取引環境を整備する。そうすれば、俊敏で筋肉質な中小企業<sup>34</sup>が日本経済を牽引することになる。これらの企業では、当然優秀な人財を獲得するために必要な人件費は上がるが、イノベーション創出、生産性向上やコアバリューに特化したビジネスモデル<sup>35</sup>への変革を進めて高い利益を生み出す。

稼げる企業が残る中で、稼げない企業は早期に廃業支援を受けてポジティブに廃業することが一般化し、また、起業意欲がある人は、失敗しても何度でもチャレンジすることが可能になり、起業が活性化することで、企業の新陳代謝が進み、結果、開業率が10%以上になり、廃業率を上回る。起業に要する時間とコストが世界一スピーディで安価にすることは言うまでもない。

	高度経済成長期～現在	2045年
企業目標	かつては、売上の追求が最重要目標 日本企業の利益率は総じて低い (5.4%：2010年)	<b>利益率はミニマム10%</b> (欧米並み)
牽引企業	戦後、財閥解体により多くの大手企業が発生 現在は業界内企業数が多く過当競争も激しい 納税できる中小企業数：全体の24.4%	<b>筋肉質なグローバル中小企業</b> 納税中小企業数を3倍に(全体の75%)
ビジネスモデル・生産性	あらゆる機能を自前で持つ自前主義が強い (小売・外食業)フランチャイズ率：12.1%	<b>生産性向上とコアバリュー特化の追求</b> サービス業のフランチャイズ・ライセンス化推進 (小売・外食業)フランチャイズ率：30%
企業の新陳代謝	1980年代迄は開業率 > 廃業率 現在は逆転(開業率4.2%：2008年) 新しい産業が生まれず産業構造転換が遅い	<b>開業率(10%) &gt; 廃業率</b> 企業新陳代謝により新産業を育成 (欧米並み)

<sup>33</sup> その他にも、世界最大飲料メーカーのアンハイザー・ブッシュ・インペブ(ドイツ)の売上高営業利益率は31.7%(2012年)であるのに比して、日本の大手飲料メーカーは7.0%程度(同年)。製薬メーカー・ファイザー(アメリカ)の売上高営業利益率は、27.3%(2012年)であるのに対して、日本の医薬品メーカー上位8社は、14.1%(2011年)。GE(アメリカ)の売上高営業利益率は、11.0%(2011年)であるのに対して、日本の大手重電メーカーは、4.8%(2011年)となっている。

<sup>34</sup> 同産業内で、企業の淘汰・統合を進める。イノベーション創出力があり、一人あたり生産性も高く、グローバル競争力の高い企業へ変化する。独自性を活かし、海外展開(Local to Global)を進める企業も増える。グローバル市場へ展開することで、日本流経営・制度が更に醸成され、海外で稼いだ利益を国内へ環流し、国内の雇用創出・納税に貢献する。

<sup>35</sup> 生産性向上とコアバリュー特化を追求した、稼げるビジネスモデルへの変革を行う。その結果、さらに高度経済成長期より、長時間労働が慣習化していたが、専門性を持った個人においては、短い時間で高い生産性を生むことを目指し、自らの稼ぐ力を高めると共に、家族と一緒に過ごす時間などの精神的豊かさを得る時間を確保する。

## (5) 廃県置藩、オープンな“密貿易”

各地域は、独自の文化や歴史、地の利の特徴による産業や技術、特産品などをもち、高い潜在力がある。例えば、南部鉄器(南部藩)、輪島漆器(加賀藩)、薩摩切子(薩摩藩)など、現在でもブランドとなっている伝統工芸品もあり、こういった特産品や伝統工芸品は、国内のみならず世界中に需要があるだろう。密貿易そのものは幕府の方針に逆らってまで密かに行う貿易だが、それをオープンに、国家に頼らず、良いものは積極的に貿易し、世界へ広めていく気概が必要である。

そこで、歴史背景を考慮した上での道州制が実現<sup>36</sup>していることを前提として、2045年には、これらの各地域の特徴を活かした産業を育成し、多くの個性ある地域<sup>37</sup>を確立する。国内では都心からも地域へ人が移動するようになるとともに、各地域の強みを活かしたグローバル化が進み、その地域と交流の深い国々からの高度人材も集まる。各地域の独自産業の世界への輸出も格段に増加し、さらに、地域の魅力が世界に伝わることで、多くの外国人観光客が地域を訪れるようになる。人口が約1,320万人規模になる九州はオランダ(人口約1,690万人、2012年)、人口が約550万人規模の北海道はデンマーク(人口約570万人、同年)といったように各地域は、同規模の人口である先進諸国も参考にし、貿易を通して異文化等も柔軟に取り込み、カレーうどんのような独自の地域戦略を組み立てるべきである。

また、地域の産業と高等教育機関(大学や高等専門学校)が連携し、独自産業に関わる専門性を持った地域密着の匠(TAKUMI)の育成を強化する。それにより、地域産業・企業が強化され、地域の雇用が拡大し、住民の生活が豊かになる。同時に、地域の大学は、地域を牽引する地域リーダー<sup>38</sup>を育成する拠点となっており、官民の人財交流を進めることで経営感覚を持ったリーダーを育てる。

	高度経済成長期～現在	2045年
地域社会	都市への一極集中が進み、ヒト・カネが地域から流出	<b>個性ある地域の確立</b> 道州制が実現 地域資源を活用した地域戦略
地域経済	地域は東京を介して、モノ・カネを海外へ現在は地域から直接輸出するケースも増加 海外輸出64兆円(2012年) 外国人観光客数800万人(2011年)	<b>地域のグローバル化</b> Local to Global(海外へ直接ビジネス) 各道州の海外輸出1.5倍(年率1.5%成長) 外国人観光客数7.5倍(年率7%成長)
地域リーダー	大学に進む時点で地域から都市に人財が流出し、地域を支える若者が戻ってこない	<b>地域リーダーの育成</b>

<sup>36</sup> 経済同友会では、「2020年の日本創生」(2011年1月発表)において、2018年を目標に「道州制」を導入することを提言している。

<sup>37</sup> 各地域は、特徴を活かした戦略を組み、その戦略に基づき社会インフラの整備、産業育成を進めることで地域経営を強化する。地域住民も当事者意識を持って地域活動に参加し、地域産業や地域文化に貢献する。

[地域の特徴を活かした戦略の例]

- ・地場を活かした農業・水産業の活性化(六次産業化、大規模化、地産G消) Gとはグローバルを指す。
- ・日本・地域文化を根拠とした観光・コンテンツ産業(海外の日本ファン増加)
- ・グローバル企業の工場(自動機械化が進んだ工場)や研究拠点等の誘致
- ・大都市で定年退職した高齢者を迎え入れ、介護・福祉産業を活性化

<sup>38</sup> 地域の活性化には、それを推進するリーダーの存在が不可欠である。地域リーダーの育成に向け、小学校、中学校では地域文化や歴史に対する教育を強化する。また、地域の基幹大学では、地域行政・産業と密接に結びついた教育を行うことで、地域に貢献する情熱を持ったリーダーを育成する。また、地域のコミュニティ・カレッジでは、地域で求人ニーズの高い専門知識や技能・技術を社会人が学んでいる。同時に、官民交流を進めることで、ビジネス感覚を持った優秀な地域リーダーが育っている。

## (6) 国民・企業 総納税者

現在、社会や産業に応じた専門性が高く、環境変化にも柔軟に対応できるような「稼げる」人財が育つような環境・教育にはなっておらず、求職活動と求人活動の双方でアンマッチが発生している。社会や産業のニーズに応じた専門性を高める育成機会の充実や、「就社」から「就職」への意識改革が進むことでこうしたアンマッチを大幅に解消し、限られた労働力を最適に活用する必要がある。

2045年には、規制改革、税制改革、労働市場改革等を進め、世界中の付加価値の高い人財・企業が活動しやすい国<sup>39</sup>となり、新たな技術・サービスを創出する。また、良いものを安く、という価値観を卒業し、付加価値に相応しい対価を支払う社会になることで、イノベーション創出や価値向上に向けた取り組みを進める。税金を納めることは企業や経営者の本来の義務である。また、薄利多売、低収益、低賃金から経営者は脱却しなくてはならない。少子・高齢化社会における若者や女性、現役長寿者の貴重な労働力を有効活用できるバランスのとれた経営者が誕生し、企業の生産性が向上するため、年平均成長率 2.6%を実現する。また、税制改革や各国との投資協定の締結推進等が進み、官民一体となって「国内産業の付加価値をグローバル化する」ことで、海外投資収益も増え、一人当たりGNIが5倍<sup>40</sup>(20万ドル)となり、主要先進国で第1位を実現する。このように、個人や企業が自らの稼ぐ力を高めることで、全員が納税者(消費税以外においても)になることができる。

	高度経済成長期～現在	2045年
企業活動に対する国家の役割	官民一体となった経済復興 (IMD国際競争力ランキング1位:1990年前半迄) 現在は、規制の厳しい、特殊な市場を形成 (IMD国際競争力ランキング27位)	<b>最も企業が活動しやすい国</b> (IMD国際競争力ランキング10位以内)
付加価値	付加価値はタダ(0円)といった感覚 下請け企業の利益確保も課題	<b>付加価値に相応しい対価を支払う</b> 日本の独自性やホスピタリティ、おもてなし精神といった付加価値を評価し、対価を支払う感覚へ
経済目標	高度経済成長期以降、GDP世界第2位 現在は、GDP世界第3位 (一人あたりGNI世界第19位) 人口減少に伴い潜在成長率はマイナスに 海外投資収益:世界第2位	<b>一人あたりGNI:世界第1位</b> 実質GDP年平均成長率2.6%維持 海外投資収益:世界第1位

<sup>39</sup> 規制緩和や税・法制度の改革、労働基準の国際標準化等が進むことで、世界中から企業、専門性を持った優秀な外国籍人財が日本に集まる。

<sup>40</sup> 2015～2020年にかけて、予測潜在成長率 1.1%を段階的 2.6%まで引き上げるとともに、海外投資収益を3倍にすることで、一人当たりGNIを5倍(20万ドル)にする。

GNI 算出ロジック=A 労働力の増強×B 生産性の向上×C 世帯所得の向上×D: 実質 GDP 成長と海外投資収益増加

A 労働力の増強: 女性の労働参加率引上げ(M字カーブ等の解消により、生産年齢人口における女性労働力率を63→85%(男性同等)等に引き上げる(2012年の労働力率のままとなったケースと比較して、2045年には、+760万人の労働力増加 IMFは女性の労働参加率をG7並に引上げることで潜在成長率+0.25%、北欧レベルまで引き上げることで更に0.25%上昇すると試算)、

高齢者の労働参加率引上げ(定年を75歳迄引上げ(6～8歳寿命が延びた事、医療等の発達により定年引上げも現実的。結果、同様の比較にて、+300万人の労働力増加)、 外国籍高度人財の受入れ(現在70万人の外国籍高度人財を段階的に400万人まで増やす、少子化対策(効果発現までに時間を要するが、着実に実施))

B 生産性の向上: 産業構造の転換(規制緩和等による主要産業(サービス・ヘルスケア産業等)の育成と成長産業への雇用シフト)、 開業率>廃業率をアメリカ並みにすることで新産業育成を推進)、 サービス産業の生産性向上

C 世帯所得の向上(家族が支えあいフレキシブルに働き、世帯所得向上を実現する)、

D: 実質 GDP 成長と海外投資収益増加(上記施策で実質 GDP 年平均成長率2.6%、海外投資収益 世界第1位を目指し、世界経済成長率4%を参考に、年平均成長率約4%程度として算出)

## (7)改革のリレー、5人の総理

2045年、日本は多様な個性のある日本人に選ばれる国家になる。また、世界で住みたい国、行きたい国ナンバーワンの国家にもなる。これまで、先進国共通の課題に覚悟を持って取り組んできたイギリスでは30年で5人の首相が、アメリカも5人の大統領が大きな変革を実現してきた。

一方、日本は過去30年に18人もの総理大臣が登場した。失われた20年を取り戻し、他国に比して急激に進む先進国課題に直面する日本においてこそ、改革を断行する総理大臣のリレーが必要である。そのために我々も「30年間で5人の総理を選ぶ」覚悟を持ち、政治リーダーの若年化を進め、健全な長期政権を実現しなければならない。2045年に、40代の総理が誕生するとすれば、現在10代の小・中・高校生が未来の日本を担う人財である。その子どもたちに過去から受け継ぐべきものと変化に対応するための力を授け、政治・改革の重要性などを伝えるための教育が必須である。同様に、様々な組織(民・政・官)においてもリーダーが若年化し、変革を起こすことが推奨され、評価される<sup>41</sup>ようにしなければならない。痛みを伴う大変革を成し遂げるには、リーダーが大転換を決断し、中長期で粘り強く一貫性を持って課題に取り組む。また、国民に対しては危機の見える化に努め、丁寧な説明責任を果たすことが必要不可欠になる。

また、2045年の日本社会では、継承すべき日本の良さ・強みといった「日本らしさ」<sup>42</sup>が再興され、海外とのコミュニケーションが活性化することで、新しく個性的な社会・文化へと深化する。さらに、日本らしさを活かした匠(TAKUMI)パワー<sup>43</sup>によって世界に貢献する国として世界各国から認識され、かつ世界から必要とされる国になる。

	高度経済成長期～現在	2045年
政治体制	短期で総理・政権が入替り、大きな意思決定が難しく、世界の潮流を先取りする政策が実現できていない	<b>30年で5人の総理を選ぶ</b> 健全な長期政権と首相の若年化を進める
官庁のあり方	省庁毎の縦割り意識が強く、横断で政策を進めることが難しい	<b>変革を推奨し、実行する組織へ</b> 官僚組織からも様々なイノベーションを起こす
日本らしさ	それとなく「日本らしく」 安心・安全・高品質な社会システム	<b>「日本らしさ」の追求</b> 安心・安全・高品質で持続的な社会システム
世界の中の日本	企業が主にグローバル化を牽引 国家制度や教育などには グローバル化に大きな遅れも	<b>匠パワーで世界貢献</b> 個々人が匠となり、専門分野で グローバルに戦い、世界成長に貢献する 世界に最も良い影響を与えた国:世界第1位

<sup>41</sup> 省庁や行政がイノベーションを推進するインセンティブを導入する。例えば、専門性を発揮して、省庁を跨いで協働し、イノベーションを実現した官僚・公務員に対して、民間(市民や企業等)から称賛を伝えていく仕組み(表彰や民間企業へのスカウトなど)、あるいは、職業政治家から副業政治家へ政治体制への刷新を図り、個々の政治家をその選挙区国民だけではなく、全国民が、国家全体益への貢献やイノベーション創出を指標として評価し、直接的なインセンティブ(任用期間や報酬・ボーナス等)を決定するシステムを導入すること等があってもよいだろう。

<sup>42</sup> 安心・安全で規律・秩序ある社会、生活の質が高い国家といった日本の強みが維持されると同時に、個の力だけではなく精神的つながりや団結力、公益心を武器にする国民性が国家を支える。多様性を取り込む事で、更に個性的な文化を醸成する。

<sup>43</sup> 国家が軍事力や経済力などの対外的な強制力によらず、その国の有する文化や政治的価値観、政策の魅力などに対する支持や理解、共感を得ることにより、国際社会からの信頼や、発言力を獲得し得る力。丁寧に繊細な文化とそのブランド力で、世界から一目置かれる国となる。自国での成功体験や技術を新興国へ広めることで、豊かな国造りに貢献し、課題解決先進国として、日本の社会システム・モデル等を国際社会に示す。また、社会インフラにおいては、ICTの徹底活用が進み、国家セキュリティのIT武装強化も図る。これらの結果、世界に最も良い影響を与えた国:世界第1位を維持する。

## 5. 知恵と匠の綾なす高付加価値創造国家へ ～改革のロイヤルストレートフラッシュ～

個性ある多様な経営者の方々と1年にわたり18回の会合を持ち、日本の30年後について様々な議論を行った。

我々委員は、直面している問題についての深刻な危機意識や、グローバルで熾烈な競争に後れを取る我が国への歯がゆさを共有した。一方、海外出張の際には、普段当たり前前に思っている「日本のあらゆるもの」が素晴らしいと感じることも再認識があった。

自らの潜在能力を信じ、顕在化している能力を自虐的、悲観的に評価することはもうやめよう。我々日本人は危機を乗り越え難題を解決する力があるはずだ。

日本に存在する最も有望な資源は、これまでもこれからも引き続き人財である。すなわち、人的資本への投資こそが最も確実かつ長期的にリターンを得るのである。その投資対象となる子どもや若者は匠(TAKUMI)となり、そのなかから政治家や官僚や経営者や科学者など様々な得意分野を持った人たちも生まれるのだから。そうした考えから我々はすべてを変えることのできる「個」にターゲットを絞った内容の提言を作成するに至った。

失われた20年を取り戻し、さらに、成長戦略はもちろんのこと、現在抱えている様々な難題を解決しなければならない。それを成し遂げるためには、5人の総理大臣がそれぞれ相当な覚悟を持って改革を決断・実行し、30年間一枚も欠けることなく、たとえ政党が違って、「改革のロイヤルストレートフラッシュ」を完成させる必要がある。

我々日本人が継承し創造する「ミトコンドリアとカレーうどん」は世界を見渡しても独自の光を放っている。

日本人が持つ「優れたもの」「良いもの」を相互に認め合い、今日より明日に向けて向上する心と行動で、少子化や高齢化をはねのけ、新たな「知恵と匠の綾なす高付加価値創造国家」を創ろう。



## 30年後の日本を考えるPT

(敬称略・役職は7月26日現在)

### 委員長

金丸 恭文 (フューチャーアーキテクト 取締役会長兼社長)

### 副委員長

秋池 玲子 (ボストンコンサルティンググループ パートナー&マネージング・ディレクター)

渋澤 健 (日本国際交流センター 理事長)

高原 豪久 (ユニ・チャーム 取締役社長執行役員)

### 委員

車谷 暢昭 (三井住友銀行 取締役専務執行役員)

駒村 義範 (小松製作所 特別顧問)

雑賀 大介 (三井物産 取締役専務執行役員)

柴田 啓 (ベンチャーリパブリック 取締役社長)

柴田 励司 (Indigo Blue 取締役社長)

鈴木 雅子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)

新浪 剛史 (ローソン 代表取締役CEO)

西川 久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)

藤森 義明 (LIXILグループ 取締役代表執行役社長兼CEO)

星野 朝子 (日産自動車 執行役員)

峰岸 真澄 (リクルートホールディングス 取締役社長)

安田 結子 (ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター/日本代表)

湯川 智子 (サピエント 取締役社長)

以上17名

### 事務局

菅原 晶子 (経済同友会 企画部 部長)

風間 信宏 (経済同友会 政策調査第4部 マネジャー)

西村 優子 (経済同友会 企画部 マネジャー)

田代 桂子 氏 (大和証券 執行役員:当時役職)においては、  
2013年4月末まで副委員長として、本PTにおける検討に貢献いただいた。