



新陳代謝を促進するスマート・レギュレーションで
生産性を飛躍させよ

2014年5月7日
公益社団法人 経済同友会

目 次

三つの提言と九つの具体策.....	1
I. なぜ生産性向上が必要か.....	1
1. 我々が目指すべき姿.....	2
2. なぜサービス産業なのか.....	2
3. 目指すべき姿をどう実現していくべきか — 生産性の向上.....	4
II. 各提言について.....	6
産業のライフサイクルを促進せよ.....	6
【参入】.....	8
【競争】.....	10
【集約化・退出】.....	14
【官製市場改革】.....	18
おわりに.....	21
2013年度 サービス産業生産性向上委員会 活動記録.....	23
2013年度 サービス産業生産性向上委員会 委員名簿.....	24

三つの提言と九つの具体策

サイクル	具体策	事例など
提言 1. スマート・レギュレーションによって、公正で健全な競争環境を構築せよ		
参入	1. 事業主体によらないイコールフットINGで新規参入を促す	<ul style="list-style-type: none"> • 保育所の横割り規制 • 小規模保育参入の行政介入
競争	2. 参入後の運営チェックを強化する	<ul style="list-style-type: none"> • 第三者評価、認証機関など • タクシー業界の規制
	3. 公共系サービスでバウチャー制度を導入する	
	4. 規制のB/C分析を行い、PDCAサイクルを回す	
提言 2. 競争力のある企業による事業の集約化を進め、産業の新陳代謝を促進せよ		
集約化・退出	5. 企業の会計制度とガバナンスを改革し、透明性と規律を向上させる	
	6. 退出の誘因設計で集約化を促進させる	
	7. 公共系サービスにおけるブリッジ型セーフティネットを拡充させる	<ul style="list-style-type: none"> • 株式会社保育所の倒産
		<ul style="list-style-type: none"> • 与信管理サービス会社の創業
提言 3. 透明性の向上と民間活力の利用で、官製市場サービスの改革を推進せよ		
官製市場改革	8. コンセッション方式で集約化を促進させる	<ul style="list-style-type: none"> • 水道（機能＋地域集約化）
	9. プール制を排除して生産性を可視化する	<ul style="list-style-type: none"> • 空港（機能集約化）

1. なぜ生産性向上が必要か

2012年の12月に安倍政権が誕生し、いわゆるアベノミクスの三本の矢「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「成長戦略」を中心とした矢継ぎ早の経済政策により、低迷していた国内株価は回復し、極端な円高は是正され、景気動向指数CI¹の一致指数は2013年以降上昇基調にある。地方へも景気回復の波はようやく及び始めたところであるが、地方企業における収益性の改善は主として製造業が牽引して

¹ 内閣府経済社会総合研究所発表の景気動向指数長期系列より

いると言われている² ³。今後、日本全体で景気回復が実感でき、持続的な経済成長をもたらすためには何が必要だろうか。

1. 我々が目指すべき姿

まず、我々が目指すべき姿を端的に表すと、以下のようになる。

- ❖ 日本の成長産業を強化し、雇用の創出と賃金上昇を実現して、経済全体を好循環させる。
- ❖ 景気回復の波を広く地方や働く人に行き渡らせ、日本の社会全体をより良いものにする。

日本はいわば課題最先端国である。急速な高齢化の進行、女性の社会進出の遅れ、待機児童問題、グローバル化に伴う産業の空洞化、地方の衰退、社会保障の増大等々、枚挙に暇がなく、そして日本の成り行きを世界が注視しているともいえるだろう。その一方で、成熟した日本の社会には変化を厭う雰囲気蔓延している。こうした状況の打破には様々な取り組みが必要であるが、経済という観点からは、やはり地方の隅々まで好景気の風を送り込み、特定企業・業種だけでなく、日本全体の経済のサイクルを力強く回していくことが重要なのではないだろうか。そしてそのためには、雇用を創出し、賃金を上昇させるミクロな取り組みが不可欠である。もちろん、経営者のみならず、働く人の不断の努力も必要であり、それによって沈滞したムードを払拭して活気を取り戻し、日本の社会全体をより良いものにできるのではないだろうか。

2. なぜサービス産業なのか

日本の産業構造は、近年著しいスピードで変貌を遂げつつある。加工貿易立国のモデルは縮小傾向にあり、日本全体の付加価値生産に占めるサービス産業（第3次産業）の割合が年々増加している。GDPでは7割、従業員数では8割（2012年⁴）が広義のサービス産業であり、漸減傾向にある日本の労働力人口の中でもサービス産業の就労者数割合は増加し続けている⁵。今後もその傾向は続くであろう。

² 2014年2月27日付 日本経済新聞朝刊記事「地方の中堅も収益改善」

³ 2014年3月18日付 日本経済新聞朝刊記事「経済観測 景気、中小への波及は — 赤字企業減り手応え」

⁴ 総務省統計局「平成24年経済センサス - 活動調査（確報）」

⁵ 例えば 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「各産業大分類の中での就業者増加産業」など

このように、サービス産業は日本経済の中で大きなウエイトを占める。また、経済のサービス化も進行しており、製造業においてもサービス産業的な要素の重要性が日に日に増大している。しかしその一方でサービス産業には、産業特性や業界慣行、規制など内在する課題も多く、生産性の向上余地が大きく残されている可能性が高い。我々はそうした点に着目し、特にサービス産業の生産性にまつわる現状を整理し、課題の抽出とその向上策について検討を行った。

まずサービス産業そのものの特性について確認しておきたい。サービス産業は製造業と比べて以下の点が大きく異なっている⁶。

- **同時性があり、労働集約的である：**

同時性とは生産と消費が同時に、かつ、同一地点で行われる特性を表し、在庫を持ったり、輸出したりすることが不可能であることを言う。同時性という特性によって、サービス産業の多くは労働集約的で、本質的に無人化が困難である。製造業は無人化により生産性の大幅な向上が可能であるのと対照的である。

- **外部からの競争規律が働きにくい：**

業種にも依るが、同時性ゆえに競争環境が構築されにくいことが多い。例えば、青森県のバス会社と岩手県のバス会社では、すぐ隣接しているにもかかわらず直接競合することはなく、市場による規律が働きにくい。これも製品が流通可能な製造業では製品によって市場規律が働きやすいのと対照的である。また特に中小企業では資本による規律も働きにくい。

- **雇用吸収力がある：**

製造業では生産性向上を図るために、生産拠点を集中させたり、安価な労働力を求めて海外に移転したりといった選択が可能である。しかし、そうした場合には、雇用は一部に集中するか失われてしまう。一方、多くのサービス産業ではその場所でサービスを提供することが求められ、無人化が困難であることと相まって、地方の隅々に至るまでの雇用吸収力が期待できる。そしてこれこそが、サービス産業が日本全体の経済の活性化を担うべき存在であることの証左でもある。

⁶ 森川正之「サービス産業の生産性分析 ～政策的視点からのサーベイ～」(2009年)など
https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/wps_2009/data/wp09j12.pdf

- **公共性のある事業領域が多い：**

サービス産業中には、医療、介護、保育、教育、公共交通、インフラ、通信のように、提供するサービスそのものが公共性を有する業種も多い。公共性が高ければ、それを担保するための規制も強いものとなる。そうした社会要請と生産性をいかに両立させるかも、サービス産業における重要なテーマの一つである。

このように製造業と比較して産業特性が大きく異なっており、これらが生産性の問題に対して複合的な影響を与えている。

3. 目指すべき姿をどう実現していくべきか — 生産性の向上

次に我々が目指すべき姿をどう実現すべきか、そのアウトラインについて考えてみたい。着目すべきは、生産性と労働集約的な特性である。

- ❖ **生産性を高めること**

まず、サービス産業の生産性を高めることが何よりも重要である。マクロ経済の視点から見ると、2014年現在、日本の人口は減少に転じつつあるが⁷、20～64歳の人口は、既に1998年をピークに減少し続けている⁸。つまり、労働力供給の減少が市場需要の減少より先行しており、今後労働力供給が逼迫することは間違いがない⁹。製造業のようにプロダクトの輸入が出来ないサービス産業では、この影響がより大きい¹⁰。よって、労働力が逼迫する状況で同じ需要を満たすためには生産性の向上は必須である。またサービス産業のうち、ユーティリティなどインフラ産業の生産性が高まれば、日本全体の共通コストを圧縮でき、製造業も含めた全産業の競争力がより高まるという効果も期待できる。

一方、企業経営の視点から見ると、同じように労働力供給逼迫の状況下で、雇用を犠牲にせずに市場の需要に応じた付加価値生産が可能であると同時に、生産性向上によって余剰となった生産要素で新しいことを始められるという自由度も獲得できるのだ。それによって、ナレッジの集積や、従業員への教育機会増加によって、さらなる生産性向上と賃金上昇をもたらす好循環が期待でき

⁷ 総務省統計局 日本の統計「人口の推移と将来人口」など

⁸ 総務省統計局 労働力調査「長期時系列表3（2）年齢階級（5歳階級）別労働力人口及び労働力人口比率－全国」など

⁹ 内閣府 平成25年版 高齢社会白書（全体版）「将来人口推計でみる50年後の日本」

¹⁰ 中小企業庁 中小企業白書 2013年度版 中小企業の従業員過不足DIの推移を見ると、非製造業における従業員不足感は強まり続けている。

るだろう。

なお、ここでいう付加価値とは、単純な金銭的収益性であるだけでなく、利用者を含めた多様なステークホルダーへの貢献といった、今日的な意味合いも含みうることに留意してほしい。

❖ 生産性向上で得られた果実を公正に分配すること

ここでいう「公正な分配」には、二つの意味がある。ひとつめは、企業経営の視点によるもので、生産性が向上した企業は、雇用を維持・創出し、そして賃金上昇させるべきであるということ。もし、生産性向上の果実を賃金上昇という形で分配しなければ、好景気の波は一過性で終わってしまうだろう¹¹。しかし賃金上昇によって可処分所得が増加すれば、消費拡大に伴う経済成長の実現も可能となる。昨今ベースアップの議論が盛んであるが、サービス産業ではその労働力の多くが有期雇用で担われていることを鑑みると、雇用形態に限らない賃金上昇が望ましいことは言うまでもない。

いまひとつの意味は、政策的視点によるものである。企業が高生産性を達成し、その収益に応じて納付する税を、本来退出すべき低生産性企業の延命措置に還元しているようでは、望ましいフィードバックは得られないであろう。やはり生産性の向上を後押しするような政策上の「公正な分配」にも期待したい。

以上をまとめると、まずサービス産業の生産性を向上させて付加価値を増大させること、これが経済好循環始動の第一歩となる。そして、それを第一歩だけで終わらせないために、生産性向上で得られた果実を公正に分配すること。これらを両立させることで初めて経済の好循環が実現でき、我々が目指すべき姿への道筋が明らかになるだろう。

なお、生産性には学術的ないくつかの定義があるが、本提言では厳密な議論は本旨ではないため、

生産性 = 付加価値 (アウトプット) / 生産要素 (労働、資本…インプット)
とシンプルに考えておきたい。

¹¹ 内閣府 平成 19 年度 年次経済財政報告での指摘など

II. 各提言について

I章で述べた目標と方向性に従って、サービス産業の生産性向上にまつわる諸課題の検討を行った。その結果、図1のように「参入 → 競争 → 集約化 → 退出」の産業のライフサイクルを色々な方法で促進することの重要性が改めて明らかになった。

産業のライフサイクルを促進せよ

首相官邸主導の成長戦略「日本再興戦略 ―JAPAN is BACK―」において、産業の新陳代謝促進は経済政策の大きな柱として位置づけられている。なぜ新陳代謝が重要なのだろうか。

本提言の主眼である生産性に目を向けると、一般にサービス産業ではその計測は難しいと言われている。ただし、業種を絞るなどの条件を課すと企業間の比較は可能であり、それによると製造業に比較してばらつきが大きいことが知られている¹²。サービス産業は前述のとおり外部からの競争規律が働きにくいことが多く、本来、退出すべき低生産性の企業が退出せずに存続し得ることが、生産性のばらつきの主原因だと考えられる。言い換えると生産性の向上代が充分にあるということである。低生産性の企業が競争力のある高生産性の企業に集約されて、良好なガバナンスのもと事業を継続するか、あるいは、低生産性の企業の退出を促し、資本や労働力と

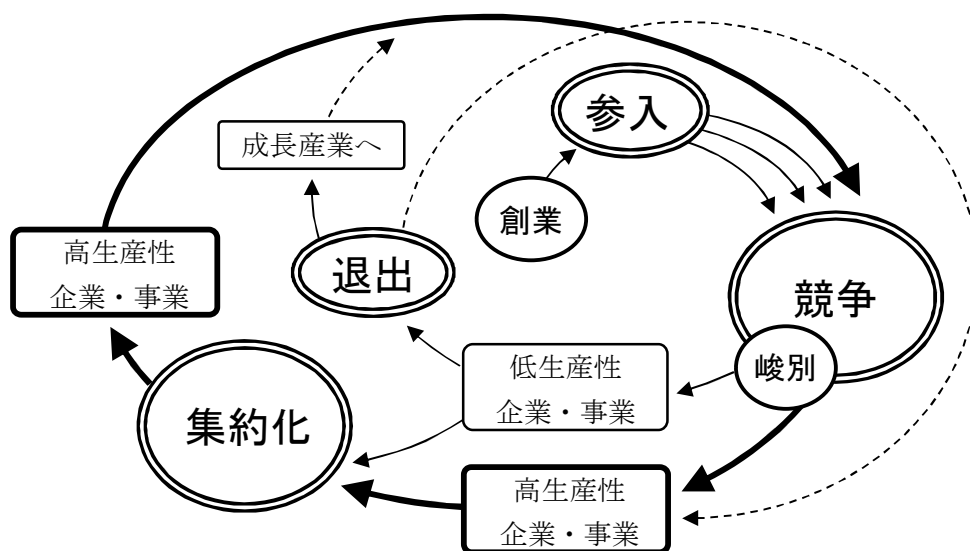


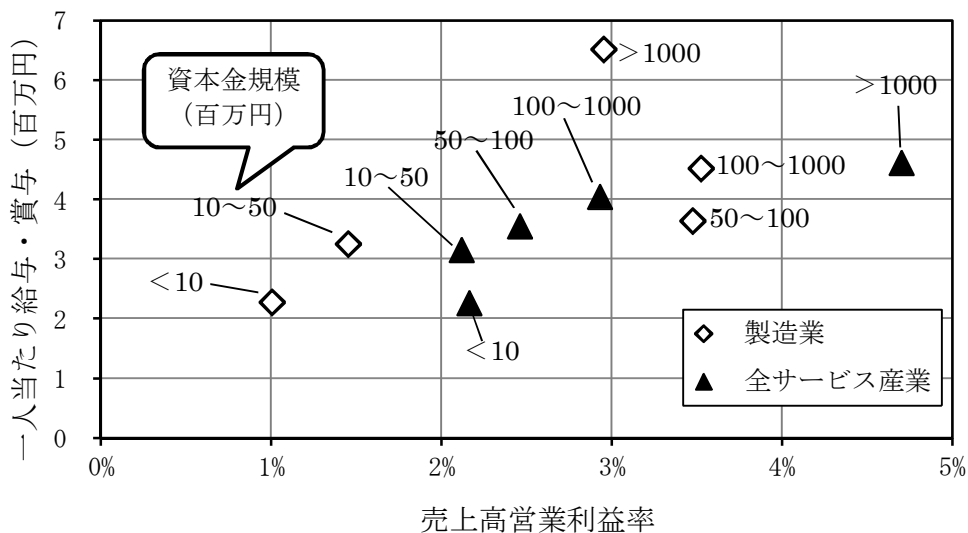
図1. 産業のライフサイクルのイメージ

¹² 森川正之「サービス産業の生産性分析 ―マイクロデータによる実証」日本評論社（2014年）

いった生産要素を成長産業や高生産性の企業に移すという、産業全体のライフサイクルを促進することで、サービス産業全体を高生産性の方向に収斂させていくことが可能となるだろう。多様な事業を抱える大企業であっても、個別の事業の新陳代謝を進めることで、やはり生産性の向上が期待できるであろう。

ここでもう一点、留意すべきは集約化である。日本の企業のうち、中小企業等（個人事業主を含む）は実に99.3%を占め、従業員数でも71.5%を占める。その中で、サービス産業である中小企業の割合は、企業数で77.1%、従業員数で54.4%である（全産業がベース）¹³。つまりサービス産業の中小企業が日本経済の中の最大のドメインであり、そのドメインの集約化・新陳代謝促進が日本経済の好循環にもたらす影響は想像に難くないであろう。次のグラフ1は企業の資本金規模別に、売上高営業利益率と従業員一人あたりの給与・賞与の平均額をプロットしたものである¹⁴。これから、企業規模が小さいと利益率向上と賃金上昇の両立が困難である傾向が伺える。もちろん、サービス産業は非常に多くの事業領域を含むため適正な規模は様々であり、どの分野でも単純に集約化を促進すればすべてが解決するわけではないが、大局的にはそれぞれの事業領域の特性に見合った適正規模への集約化が重要となる。

グラフ1. 資本金規模別 利益率と賃金の相関



¹³ いずれも総務省統計局 平成24年経済センサス—活動調査 より ただし農林水産業は個人事業者を除き（データなし）、製造業を含めたいずれの産業も資本金1億円未満を中小企業とした

¹⁴ 財務省 平成23年度法人企業統計調査より再編加工 ただし全サービス産業のデータは、電気・ガス・水道・熱供給事業を除外して算出（データがない階層を含むため）

また、従来からサービス産業の生産性向上の鍵とされる ICT 化も、その重要性が認識されている割には進捗が充分ではなかった。やはりそれは経営者の決断と実行力はもとより、ICT 投資に耐えうる資本力、ひいては適正な企業規模が鍵となることも付言しておく。この点でも集約化と新陳代謝は重要な意味を持つのだ。なお、守るべきは人と機能であり、企業そのものでないことをここで強調しておきたい。新しい成長産業の創出は、この課題の別の側面といえるだろう。

以下、この産業のライフサイクルの流れに従って、サービス産業の生産性向上のための各提言と具体策について提案したい。また、いわゆる官製市場の生産性向上についても個別に言及したい。

【参入】

提言 1. スマート・レギュレーションによって、公正で健全な競争環境を構築せよ

サービス産業に限らず、企業は会社法、業法、労働法など、様々な規制に取り囲まれている。規制によって企業の競争環境が規定されると同時に、利用者に対しては品質を保証しているとも言えるだろう。製造業においては市場による規律の影響も大きいですが、そうした外部からの規律が限定的なサービス産業では規制の影響はより大きく、それによってビジネスの発展する方向性が大きく規定される。

それゆえ、サービス産業の生産性向上にとって規制の制度設計は極めて重要である。公共性の高いサービス産業の分野、医療、介護、保育、教育、公共交通、インフラ、通信などは、その公共性を担保するために厳しい規制が課されていることがほとんどであり、その必要性に疑いの余地はないものの、そうした規制のあり方によって生産性そのものが大きく左右される。特に、公定価格のある分野では市場競争が生じにくく、生産性向上のインセンティブが生じにくい。さらに、サービス産業では賃金低下による生産性向上のインセンティブが内在しているが、見かけの生産性は低くないが労働分配率が不当に低いいわゆる「ブラック企業」を排除して市場の健全性を担保するのも、規制の担うべき重要な役割のひとつである。新規参入を促し、公正な競争環境を規定し、市場を健全な状態に保つように設計された規制をここでは「スマート・レギュレーション（賢い規制）」と呼ぶ。規制の議論は強化と緩和といった二元論に終始しがちであるが、進むべき方向を見定め、生産性を向上させるようなスマート・レギュレーションについて提言したい。

具体策 1. 事業主体によらないイコールフットイングで新規参入を促す ……………

前述の通り、公共性の高いサービス産業には強い規制があり、行政による介入も見られる。規制の必要性に疑いの余地はないものの、公共性の担保に重点を置くあまりに新規参入や競争をする上で公正とは言えない規制があったり、あるいは、規制は適切でも行政の介入によって特定の事業主体が有利になるような、「スマートでない」規制の例が散見される。この項では、昨今ニーズが高まっている保育分野に関して、そうした事例を紹介する。

事例 1. 保育業界における規制撤廃後の「横割り規制」¹⁵

増加する一方の保育需要を満たすために、2000年には認可保育所の設置主体制限が撤廃され、株式会社の参入が認められるようになった。しかし国が認可を行う認可保育所は約 24,000 か所あるものの、そのうち株式会社運営の認可保育所は全体の 1.6%でしかない(2012年¹⁶)。これは、法律上は設置主体による参入規制がなくなったにもかかわらず、認可保育所設置の最終的な許認可権は地方自治体が握っており、自治体によっては恣意的な判断がなされる「横割り行政」の弊害であると言われている。その背景には既存の設置主体である社会福祉法人からの圧力¹⁷などがあるようだ。

事例 2. 保育業界における行政による恣意的な参入の制御

保育需要の高まりとともに現在制度設計が進行している小規模保育所であるが、その適格性において「欠格事由に該当する場合や供給過剰による需給調整が必要な場合を除き、許可すること」とする案¹⁸が進行している。つまり市場ではなく行政によって、新規参入を制御しようとしている。

このように、実運用上、事業主体などで許認可の受け易さに恣意的な差があったり、行政が市場参入を制御するような規制は、新規参入や、公正で健全な競争を阻害している。事例 2 で言うと、本来ならば、新規参入は事業主体の経営判断であり、また、新規参入によって、既存の保育所が撤退するか、参入者が撤退するかは市場

¹⁵ 株式会社ポピンズの事例を元に、経済同友会事務局作成

¹⁶ 内閣府 第 5 回規制改革会議(2013 年 3 月 21 日) 規制改革推進室作成資料

¹⁷ 2013 年 9 月 14 日付 日本経済新聞朝刊記事「規制岩盤を崩す—保育の未来 見えますか」

¹⁸ 内閣府 第 4 回 子ども・子育て会議基準検討部会での審議案

の判断に委ねられるべきである。そうした緊張関係があつて初めて規律が働き、かつ、生産性向上の企図が生じると言えよう。このような参入条件の差異を設けるべきではなく、事業主体によらないイコルフッティング（条件同一化）を推進する必要がある。

【競争】

次に事業を進展させるうえで要となる競争環境の構築であるが、【参入】の項で述べたのと同様、公正で健全な競争環境を促すスマート・レギュレーションがやはりキーとなる。その具体策について以下で述べる。

具体策2. 参入後の運営チェックを強化する

保育分野への株式会社参入を例にとると、利用者などから「株式会社は営利企業なので保育の質が心配」と言われることがよくある¹⁹。しかし、利用者にとってみれば、事業主体が営利企業なのかそうでないのかは重要なのではなく、受けられるサービスの質が最も重要なのではないだろうか。皮肉にも「保育の質が心配」という文言にそれが集約されていると言えるだろう。よって事業主体とは無関係に、参入後の運営の状況、そして、提供されるサービスを適正にチェックしていく仕組みを構築し、その結果を開示していくことで、本来退出すべき事業主体の退出を促し、公正で健全な競争環境が実現する。付加価値が向上すれば、それは生産性の向上をも意味する。では具体的にどうやって運営のチェックを強化すればよいだろうか。

事例3. 海外の保育所における第三者評価・認証機関など²⁰

イギリスでは、すべての幼児教育・保育施設の質が定期的に国の第三者評価・認証機関により評価されており、結果もインターネットなどで公開されている。この評価・認証機関は、質の高い施設のリストを毎年公表しており、高い評価の保育施設に子どもたちが集まる仕組みができている。ノルウェーではすべての保育施設に保護者が参加して運営をチェックする運営委員会の設置が義務付けられており、運営の透明性向上に寄与している。

¹⁹ 2013年10月22日付 日本経済新聞夕刊記事「『株式会社はノーか』自治体及び腰、整備進まず」

²⁰ 池本美香「幼児教育・保育分野への株式会社参入を考える ―諸外国の動向を踏まえて」日本総合研究所『JRI レビュー』2013 Vol.4, No.5

このように事業主体とは無関係に、第三者評価や認証機関、あるいは利用者参画の運営委員会などによって、適正な運営チェックは可能となるのである。利用者にとっては情報の非対称性解消を意味し、それによって市場には規律が働き、公正で健全な競争環境が構築されると言えるだろう。なお、日本の保育分野における利用者参画の運営委員会は、株式会社立保育所における取り組みが進んでおり、こうした動きのさらなる進展にも期待したい。

この他、例えば公共交通事業でもスマート・レギュレーションが重要である。タクシー業界の事例を以下に挙げる。

事例 4. タクシー業界の台数規制

タクシー業界は 2002 年の改正道路交通運送法によって、新規参入は車庫の確保など一定の条件さえ満たされれば自由になった。また事業の休止・廃止は許可制から届け出制に変更になった。その結果、新規参入が増えて競争が激化し、運転手の給与水準の低下や労働条件の悪化などをもたらしたと言われている。2009 年には逆に規制を強化する特措法が施行され、2014 年 1 月施行の減車法ではさらに規制強化された。減車法では運賃幅の設定がされ、新規参入は難しくなり、逆に、国が台数削減を命令する仕組みもできた²¹。

事例 4 のように、タクシー業界では規制の緩和と強化が繰り返されているが、いずれもタクシーの台数の増減を主眼としており、残念ながらスマート・レギュレーションとは言い難いものである。まず、2002 年の台数規制緩和によって競争が激化して運転手の労働条件の悪化などにより、業界の不健全性が増したという指摘がある。その後、2009 年および 2014 年には台数縮減に方針転換したが、これは新規参入を絞り込むような規制である一方で、生産性や賃金水準の低い企業を退出させるメカニズムはあまり存在しないため、不健全性が解消されるかは依然不透明である。タクシー業界におけるスマート・レギュレーション化は非常に困難な課題ではあるが、やはり参入後の適切な運営チェックがひとつのキーになるのではないだろうか。利用者の人命を預かるタクシー会社には、行政による労務管理や安全管理の査察が入る仕組みが既にあるが、実際には実務の効率性から大手の事業者へ集中的に査察が入り、小規模な事業者に対しては、運営のチェックが不十分であるとい

²¹ 国土交通省「タクシー「サービス向上」「安心利用」推進法の施行について」（2014 年 1 月 27 日）
http://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha02_hh_000159.html

う。これでは不完全競争を助長しており、不健全性は解消されにくい。やはり運用チェックの仕組みを作るだけでなく、各事業者に対して同一の条件でそれを適応することも重要である。さらに一步進めて、運営チェックの結果を利用者に対して開示することによって、真に公正で健全な競争環境が構築できるのではないか。こうしたスマート・レギュレーション化によって、後述するように集約化も促進されるのではないだろうか。

以上で述べた、保育業界とタクシー業界を対比すると次の表のようになる。いずれもスマートとは言えない規制が施されており、さまざまな分野において、単純な規制強化・緩和論でないスマート・レギュレーション導入の必要性が、お分かり頂けるかと思う。

業界	保育	タクシー 2002年の規制緩和後 (2009、2014 規制強化後の評価は未定)
参入	限定的	容易
競争	需要超過で少ない	供給過剰で激化
退出	少ない	少ない
生産性向上への動機づけ	競争が生じにくいいため、少ない	賃金削減への誘因あり
スマート化するには	参入障壁を下げつつ運営チェックを強化し、同一条件での競争を促進すべき	運営チェックを同一条件化し、退出を促す

具体策 3. 公共系サービスでバウチャー制度を導入する

保育のように補助金が導入されるような公共性の高い事業において、事業主体によらないイコールフットイングや運営チェック強化は、サービス供給側から公正で健全な競争を促進する。では、需要（利用者）側から競争を促進するスマート・レギュレーション化は可能だろうか。

現在、保育の事業者には、通園する子供の人数に応じて行政より補助金が支払われている。また利用者の需要を地方自治体が仲介し、サービス提供事業者＝入所する保育所を決定している。つまり、利用者は事業者と直接契約・直接金銭授受をしている訳ではないため、利用者の選択と言う市場規律が非常に働きにくい。そして利用者からみると、認可保育所とそうでない保育所では、前者のほうがはるかに安

い料金で利用可能である。しかしこれは事業者の経営努力の賜物ではなく、提供するサービスの優劣に関わらず認可保育所の事業者には一定の運営補助金が入るためである。よって、公正な競争環境が構築されているとは到底言えず、事業者による生産性向上、付加価値向上のインセンティブも働きにくい。

そうした状況を打破するひとつの方策がバウチャー制度²²の導入である。バウチャー制度とは、個人を対象とした用途制限のある補助金制度のことであり、その制限の度合いに応じでさまざまな制度設計が可能である。バウチャー制度では補助金は直接利用者に支払われるため、利用者の直接選択による市場規律が働き易くなるだろう。また、本来の保育に係るコストが可視化され、つまり補助金投入額がつまりらかになることにより、現状では認可保育所へ一極集中している需要が分散し、より競争原理が働きやすくなることも期待できる。それによって事業者による付加価値向上、生産性向上へのインセンティブも生じるだろう。

ただし、現在の保育のように供給が極めてタイトな状況では市場規律の作用は限定的であると考えられるため、参入を促進しながら運営のチェックを強化する取り組みも同時に必要であろう。

具体策 4. 規制の費用便益分析を行い、PDCA サイクルを回す ……………

社会情勢やライフスタイル、雇用環境やテクノロジーなど、ビジネスを取り巻く環境は刻々と変わっており、ある時代における完璧な規制であっても、時代の変遷とともに実情にそぐわなくなることがあるのはやむを得ないことである。時代にそぐわなくなった規制は、時として逆に市場環境を歪めてしまう。

保育の例でいうと、過去には保育はシンプルな福祉事業であったが、現在では子育て世代を支援するユニバーサルサービスとしての要素が大半を占めるであろう。また、就学前の教育の重要性も認識されてきており、一步進んだサービスが求められることも増加しているという。むしろ現在においても福祉の要素が消散したわけではない。要は、現代の保育事業者が提供すべきサービスは、福祉の要素、ユニバーサルサービスの要素、教育などのオプションサービスの要素が混在しているため、それらを一律の枠組みで規制しようとするのはやはり無理があるだろう。

無誤謬性を意識するあまりに複雑な規制の構築に注力するより、真に求められ

²² 内閣府 政策効果分析レポート No.8「バウチャーについて ―その概念と諸外国の経験」(2001年)
<http://www5.cao.go.jp/keizai3/2001/0706seisakukoka8.pdf>

るのは時代や社会情勢とともに規制を変えていくことである。そのためには、規制を導入して一定期間が経った後に、科学的な手法によって費用便益分析を行い、PDCA サイクルを回していくことが求められる。

【集約化・退出】

提言 2. 競争力のある企業による事業の集約化を進め、産業の新陳代謝を促進せよ

参入・競争の次のステップでは、事業者の集約化を進めていくことで生産性向上が期待できる。サービス産業はその性質上、規模の経済が働きにくく、集約化しても効果が表れにくいことが多いと言われるが、前述のように効率的な ICT 投資を行うことによって、また、暗黙知の形式知化を進めて標準化を推進する²³ ²⁴ ことによって、その効果を得ることは可能である。ここで言う「競争力のある企業」とはこのような資本力、経営力のある企業を指し、競争力のある企業への事業の集約化が、産業のライフサイクル促進による生産性の向上の鍵となる。

そして、同時に企業の退出も重要である。退出・撤退という言葉にはネガティブなイメージがあるかもしれないが、衰退産業や低収益事業に資本や労働力が滞留していることこそが低生産性の本質であり、成長産業や高生産性の事業へ人や資本を効率的に移していくことで産業のライフサイクルが完結するであろう。

そうした集約化や退出を促進する方法についていくつか提案したい。そして、退出した事業から新たな創業に至ったベンチャー企業の例を最後に紹介しよう。

具体策 5. 企業の会計制度とガバナンスを改革し、透明性と規律を向上させる ………

日本の会社法では、粉飾決算をした場合には罰則があり、上場企業の場合は刑事責任を問われる。しかし上場企業でなければそのようなケースはまれである。また、同じく会社法上、決算書を官報などに公告しなければならないが、その罰則規定も存在するが、実際には多くの企業は順守していない。しかも 1994 年より日本の法人の 60%以上が税務上赤字という状態が続いており²⁵、企業にガバナンスをもたらすべき会計や税の運用には問題があると言わざるを得ない。

²³ 独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構「サービス工学分野の技術戦略マップ」

²⁴ 松井忠三「無印良品は、仕組みが 9 割」角川書店（2013 年）など。

²⁵ 政府税制調査会 第 1 回法人課税ディスカッショングループ（2014 年 3 月 12 日）での財務省提出「参考資料（法人課税関係）」より「所得金額と繰越欠損金額の推移」

また、最低資本金制度は 2008 年に廃止され、株式会社は資本金 1 円で登記が可能となった。株式会社は所有と経営の分離が原則であるが、特に中小企業においてはオーナー企業がほとんどであり、それらの実体としては合名会社である。

海外に目を向けると、日本と制度設計の近いドイツでは事業会社株主が中心であるため、会社法でコーポレート・ガバナンス・コードを導入し、(情報開示ではなく)株主総会における説明義務を強化している。また、中小企業もこれをベストプラクティスのベンチマークにしているという。日本ではドイツ型の説明義務の導入も行われておらず、情報開示が不十分だと言えるのではないか。

製造業では市場による規律が比較的働きやすいが、サービス産業では働きにくいいため、こうした制度上・運用上の問題が、ガバナンス不良の企業でも存続できる状態を助長し、企業の集約化や退出を阻害し、結果的にサービス産業の生産性を大きく低下させる要因になっているのではないだろうか。そうした状況を打破するためには、会計の透明化による、株主、債権者などへの情報の非対称性解消と、それによるガバナンスの改善がまず求められるのである。これは非常に大きな課題であるが、かといってこのまま手をこまねいているようでは日本経済全体が徐々に弱体化してしまう。経営者はまず、正確な決算書の公告²⁶など会社法の着実な履践から始めるべきだと提案したい。

具体策 6. 退出の誘因設計で集約化を促進させる

市場規律が機能しやすい製造業は、競争によって新陳代謝が進み、事業の統合・集約化が進んだ。しかし、市場規律が働きにくいサービス業においては、新陳代謝を促進させるための政策を取り込む必要性が高い。「退出しやすい」環境を政策的に構築することで、資産の棄損が少ない状態で事業譲渡が可能となり、産業のライフサイクルを加速することが期待できるのだ。では、前節の具体策 5 (会計制度とガバナンスの改革)に加えて、退出と集約化の誘因を上手く設計できるだろうか。

事例 4 のタクシー業界の例のように、単純な規制緩和では新陳(参入)は活発であっても、代謝(退出)の仕組みが不十分で過当競争となり、収益性の低下、賃金の低下および労働条件の悪化、安全性といったサービス品質の低下などを招く可能性があり、生産性の向上はおろか、勝者不在の状況に陥ってしまう。こうした状況

²⁶ 会社法 第四百四十条(計算書類の公告)では、株式会社は貸借対照表(大企業では損益計算書も)公告するように義務付けられている。

は何としても避けるべきであろう。

そこでひとつ考えられるのが、具体策2で述べたような運営のチェックの強化である。サービスの品質を担保すると同時に、基準に達していない企業には退出を促すという仕組みとも言えるだろう。では、企業が退出するときには避けて通れない倒産制度そのものはどうだろうか。

倒産制度を日米独で比較すると、アメリカでは開始要件はなく、倒産申し立ての時期は任意である。ドイツでは、債務超過又は支払不能にあることが開始要件だが、これに該当するときは経営者に倒産手続開始の申し立て義務が課せられ、罰則規定もある。日本は、債務超過又は支払不能のおそれなければ申し立てできない上に、申し立て義務もない。このように倒産申し立てのインセンティブ付けは、日本が最も抑制的である。また、当事者主導の元で迅速に法的処理を進める仕組みについても、アメリカでは実務面の拡充がすすめられており、ドイツでもそのための抜本的制度改正が行われたのに対し、日本では改革が停滞している。結果的に米独と比べ、入り口も出口も狭くなっているのが今の日本の倒産制度の立ち位置である。そこで、日本においても、早期着手・迅速処理に向けた制度整備をさらに進める必要があるであろう²⁷。

こうした倒産制度の改革と同時に、日本では中小企業は経営者の個人保証追及が、大企業は従業員の解雇の難しさがネックになって、企業や事業の退出や譲渡・集約化が行われづらくなっている。これら制度の設計見直しも含めて、複合的に退出の誘因設計を行っていく必要があるだろう。

具体策7. 公共系サービスにおけるブリッジ型セーフティネットを拡充させる ……

サービス産業の中には、医療、介護、保育、教育など、公共性が高く、サービス提供の高い継続性が求められる業種も多い。新陳代謝は業種によらず遍く促進すべきではあるが、公共性の高い分野では、サービス提供者の倒産による突然のサービス喪失が生じた場合の社会的な影響に鑑みて、新陳代謝させることへの抵抗が一般には大きい。しかし、そうした業種は新陳代謝が進まないことによって生産性を向上させる機会を失っているのである。

²⁷ 木下信行 「わが国企業の低収益性等の制度的背景について」 IMES Discussion Paper Series 2012-J-12 (2012年12月)

そこで、公共性の高いサービスに対しても、事業者が破綻した際にサービスを継続させるためのブリッジ的な仕組みが必要である。金融機関の破綻に対して預金保険機構（政府、日銀、民間金融機関が出資）や、旅行業界における弁済業務保証金制度があるように、公共性の高いサービスに対しても、破綻後に一定期間のサービス提供を継続するための費用を、何らかの共済的な仕組み、あるいは、半ば公的なファンドを設立するなどによって賄うなど、ブリッジ型のセーフティネットを拡充させる方策が必要である。なお、現在、保育事業においては、倒産時のリスクを懸念して株式会社の新規参入を抑制しているが、社会福祉法人立の保育所であっても年間20～30か所は閉所するという。つまり、事業主体によらず、倒産時のリスクは上記の方策によって担保されるべきである。これもイコールフットィングの別の側面と言えるだろう。

事例5. 保育所運営の株式会社倒産²⁸

2008年10月、首都圏を中心に保育所を運営していた保育所運営の株式会社が倒産し、約300名の子供が通う29か所の保育所が閉鎖された。倒産に至る過程は不明部分が多いが、事業を拡大しすぎて資金繰りに詰まったと言われている。同年7～8月頃には職員への給与遅配、10月からは給食が中止されるなどの兆候も見られたという。自治体は職員数を十分に把握しておらず、保育所開設の認可にあたって経営状態のチェックも不十分だったとの報告もある。

事例5は保育所運営の株式会社の倒産であるが、記載の通り、かなりずさんな経営と運営チェックをしていたと言わざるを得ない。セーフティネットは利用者や従業員を保護する仕組みとして構築されるべきであって、事例5のような事業主体は、株式会社であるか、社会福祉法人であるかを問わずに退出するか、もしくは、集約化されるのが本来であり、これらを徒に延命させるようなセーフティネットの構築は厳に慎むべきである。倒産する可能性があるからこそ、事業主体にも監督行政にも規律が働くことが重要なのだ。

* * *

集約化と退出の議論の最後に、大企業の管理部門から独立して創業したベンチャー企業の事例を紹介しよう。

²⁸ 2008年12月15日付 東京読売新聞夕刊記事「保育所閉鎖 3自治体の補助金2500万円回収困難に 経営難見抜けず」

事例6. 与信管理サービス会社の創業²⁹

バブル経済崩壊後の「商社冬の時代」と呼ばれた厳しい事業環境の中、管理部門にも収益を上げる必要性が問われた。創業者達は商社審査部門在籍中に培った業務ノウハウ等を活かして、インターネットを利用した独自の与信管理システムを考案し特許を出願。商社などから出資を受けて独立し、創業から4年半で新興市場への上場を果たした。

このように、大企業においてもそれまで生産性という概念に乏しかった管理部門から、大きな付加価値を作り出すことも可能なのである。退出へのネガティブなイメージを払拭するような英断も経営者に期待したい。

【官製市場改革】

提言3. 透明性の向上と民間活力の利用で、官製市場サービスの改革を推進せよ

これまで産業のライフサイクル促進を中心に提言と具体策を述べてきた。その中でも触れたが、サービス産業全体の生産性向上を考える上で、公共性の議論は避けることができない。本節では高い公共性が求められるインフラなどの官製市場の生産性向上について提言したい。もちろん、この分野においても提言1のスマート・レギュレーションと、提言2の集約化・新陳代謝促進が重要なのは言うまでもない。

具体策8. コンセッション方式で集約化を促進させる

水道事業のように最も高い公共性が要求される分野において、生産性向上を求めることは可能であろうか。答えはおそらくイエスである。日本の水道事業運営の実態と、大阪市の取り組みについて以下に紹介する。

事例7. 日本の水道事業運営と大阪市の取り組み

水道は所轄官庁が総務省、厚生労働省、内閣府、国土交通省という4省にまたがっている。上水道と下水道の運営も別であり、さらに基礎自治体（市町村）単位という非効率な運営がなされている。その設備の多くは老朽化が進んでおり、改修の時期を迎えつつある。大阪市では、特定目的会社を設立し、それに

²⁹ リスクモンスター株式会社の事例を元に、経済同友会事務局作成

よって水道事業運営をコンセッション方式によって完全民営化しようと検討中である。ただし公務員の身分保証などの問題は山積しており、今後の動向が注目される³⁰。

日本の水道事業は水質や供給安定性といった技術では優れているものの、経営主体があまりにも細かく分断されており、包括的な水道事業としてのオペレーションが弱い。これは業法によって規定されているためであるが、もし、基礎市町村単位ではなくある程度の地域を包括するような、例えば水源単位の経営に水道事業を集約化（地域集約化）し、なおかつ、上水道、下水道などを一体運営する（機能集約化）ことができれば、生産性の向上を図ることは可能であろう。そうした運営方法に道を開くのが、昨今注目を集めているコンセッション方式である。ここでコンセッション方式について少し紹介しておきたい。

国や地方自治体が所有する空港や水道などの料金徴収型事業において、所有権はそのまま、運営権のみを民間に売却する運営方式をコンセッション方式と言う。コンセッションの対象となり得るインフラには、有料道路、空港、港湾施設、各種水道などがある。これらを国内すべて合計すると、資産価格ベースで約 200 兆円弱、売上ベースで年間約 7 兆円の規模があると言われている。ボリュームが大きいと同時に、この膨大な資産が現在耐用年数切れを迎えつつある。しかし一般会計でこれらの改修を行っていくのは現実的ではなく、そうした背景があって、コンセッション方式による民間運営が現在注目されている。2011 年に PFI 法の改正で公共施設等運営制度が導入されコンセッション方式が可能となった。2013 年 6 月には、日本再興戦略の主要戦略のひとつとして PFI 関連の推進が盛り込まれるなど国の対応も進んでいる³⁰。

コンセッション方式では民間運営による効率化・生産性向上がひとつの眼目であるが、それと同時に、行政が複数の民間事業者に対して個別に発注していた業務を集約化して民間に事業全体の運営を委ねることで、サービス提供の方向性を明確にし、付加価値の増大も期待できるのである。

その推進にはまだまだ解決すべき個別の課題も多いが、民間が資産査定しやすいような会計制度の統一と情報公開の拡大、そして、民間が積極的にコンセッション

³⁰ 国家戦略特区ワーキンググループ有識者等からの「集中ヒアリング」資料より 福田隆之（新日本有限責任監査法人 エグゼクティブディレクター）2013 年 7 月 19 日

対象の事業に対して手を挙げられる制度の設計など、基盤の整備も必要であろう。

具体策 9. プール制を排除して生産性を可視化する

インフラ事業では公共性を担保するために赤字運営にならざるを得ない事業も少なくない。そのために、日本の公設空港などの運営ではプール制という手法が取られている。しかしプール制では公共性を担保できるが、生産性の向上を望むのは困難である。日英の空港運営の事例を紹介しながらそれについて述べる。

事例 8. 日本の空港運営と英ブリストル空港での取り組み

日本の国管理空港は、空港内に複数の経営主体が混在している。滑走路と管制は国、旅客ターミナルビルは第3セクターの管理会社、さらに空港内駐車場は国土交通省所管財団がそれぞれ経営。そして空港使用料などすべての収入は、一旦、空港整備勘定に入り、そこから各空港に対して改めて配分する仕組みとなっている（プール制）³¹。このため、空港全体の生産性を上げるインセンティブに乏しい。国もそうした現状を認識しており、2013年6月に「民間の能力を活用した国管理空港等の運営権に関する法律案」が成立し、民間による一体経営の道が開かれた。今後の動きが注目される。

海外に目を向けると、イギリスのブリストル空港は1980～90年代にかけて、公的管理から株式会社管理に移行。1998年を100とした利用者数指標で、2008年にはイギリス全空港平均が150だったのに対し、ブリストル空港は350であったという。空港の運営を一体化し、空港使用料収入を抑えることで旅客を増やし、旅客増で得られた収益を空港会社と航空会社とシェアして成長循環を達成したと言われている³²。

日本の空港のように、ひとつの事業に多数の経営主体が存在すると、単純にバックオフィスが抱えるコストが上昇するだけでなく、事業全体で利用者に対して何を提供するかという価値共有も動機づけもできず、結果として生産性は上がらない。先に述べた通り、コンセッション方式を足掛かりに、経営主体の集約化を図り、生

³¹ 2013年9月18日付 日本経済新聞朝刊記事「空港「民活」で地域活性化を」上村敏之

³² 国土交通省航空局「「整備」から「運営」へのシフトに対応した今後の空港経営について」（2014年2月3日）

兵庫県 第3回関西全体の航空需要拡大について考えるセミナー 「コンセッションの意義と空港の事業価値について」黒石匡昭（新日本有限責任監査法人 パートナー）2012年11月22日

産性向上を目指すべきである。

また、収入をすべて特定の勘定に入れ、そこから運営費を再配分するプール制では、各事業体（個別の空港など）の経営状況が不透明となり、各事業体で経営を改善しようというインセンティブが生じない。しかも実質、黒字事業の利用者から赤字事業運営のための補助金を徴収しているのにほかならず、あまつさえそれが利用者にも明示されないままに行われているため、公正さや透明性に著しく問題があると言わざるを得ない。こうしたプール制の排除が求められる。

コンセッション方式とは、そうした黒字事業と赤字事業の線引きのための方法論とも言える。事業ユニットごとの収益性・生産性を可視化することで、生産性向上のインセンティブ付けが可能となるだろう。一方で、空港や有料道路、水道などはいずれも国民のライフラインとして位置づけられ、赤字事業だからといって簡単に撤退することもできない。では、そうした赤字運営を余儀なくされるような公共性の高い事業はどのようにすればいいだろうか。

ひとつは、行政がその公共性の説明責任を負うと共に、国民負担の程度を明示すべきである。それによって、お金を払う側にも使う側にも規律が働き、公正性と健全性を保つことができるだろう。それと、赤字事業であっても競争原理が働くように民間活用を促進し、その上で赤字分は税金で補填する（コンセッションにおける混合方式など）。その税金投入は透明性を確保し、かつ、税金投入額が最小になるような仕組みの構築も必要だろう。こうした取り組みには、公共性の定量化も必要ではないだろうか。

また、サービスの同時性という特性を考えると、人口集積度は生産性に大きな影響を及ぼす。コンパクトシティ化によって、すべてのサービス産業の生産性を向上させてその持続可能性を高めると同時に、公共系サービスにおける国民負担を低下させるという取り組みも長期的には必要となるだろう。

おわりに

日に日に存在感を増す日本のサービス産業において、その生産性向上はこの国の喫緊の課題である。そのためには、競争とイノベーションを通じた産業のライフサイクルの促進とスマート・レギュレーションの構築が重要であり、なおかつ、これらは個別の取り組みではなく、お互いに密接に関連していることが、本提言でおわかりいただけたと思う。最後にフィットネス業界の事例を紹介しよう。

事例 9. フィットネス業界における集約化³³

1970年代から興った日本のフィットネス業界は、1980年代のバブル期に爆発的に発展、特に大手企業の子会社として、従業員の福利厚生を目的としたフィットネスクラブが多数できた。その後調整期があり、2000年代に入ると大手フィットネスクラブによる再編が進んだ。結果、市場占有率上位4社のシェアは1990年の16.5%から2012年には47.7%へと上昇。海外と比較しても大規模な会社が多く³⁴、生産性は良好であるという。

フィットネス業界には規制はほとんど存在せず、業界の横通しも良好なためにM&Aもスムーズに進行したという。また、再編後も買収先の従業員登用を積極的に進め、職場のモチベーションを維持しながら収益性にも貢献しているという³³。このフィットネス業界の事例は、まさに我々が目指すべき姿に近いと言えるだろう。

産業の新陳代謝促進と言うと弱肉強食的で過酷なイメージが付きまとうかもしれない。新陳代謝のためには、個別の企業は退出というハードルを乗り越える必要があるからだ。そして、経営者の多くは雇用の保全を理由に退出は最後の手段と考えているのではないだろうか。しかし、ぎりぎりの経営を続けて保有する資産を棄損し、従業員を再就職も困難な状況に貶めるより、早めに退出を決断し、事業譲渡しやすい環境に導くことが、従業員を含めた多様なステークホルダーの真の幸福につながるのではないだろうか。そしてそれを地道に積み重ねることによって、日本の社会全体の活力が得られるはずである。参入を促し、公正で健全な競争環境を規定するスマート・レギュレーションを進め、フィットネス業界のように新陳代謝がスムーズに進行するような環境構築を目指したい。それによって初めて生産性の大きな飛躍も期待できるであろう。

「守るべきは人と機能であり、企業そのものでない」と先に述べたが、ここでいう人とは従業員だけを指すのではなく、経営者も含むものと理解して欲しい。そして早期の退出という英断をした経営者にも、新しい成長産業で再び活躍することを切望したい。

以上

³³ 株式会社ルネサンスの事例を元に、経済同友会事務局が作成

³⁴ Club Business International, July 2013.

2013 年度 サービス産業生産性向上委員会 活動記録 (敬称略・所属は講演当時)

開催日	会合名	テーマ	講師
7月2日	第1回 正副委員長会議	今年度の活動計画について 意見交換	—
7月5日	第1回 委員会会合	今年度の活動計画について 意見交換	—
7月25日	第2回 委員会会合	サービス産業の生産性 —実証研究と政策課題—	森川 正之 経済産業研究所 理事 副所長
8月28日	第3回 委員会会合	わが国企業の低収益性等の 制度的背景について	木下 信行 日本銀行 理事
9月20日	第4回 委員会会合	フィットネス業界における 事業統合について	斎藤 敏一 ルネサンス 取締役会長
9月27日	第2回 正副委員長会議	保育分野への株式会社参入を 考える	池本 美香 日本総合研究所 調査部 主任研究員
10月30日	第5回 委員会会合	保育の岩盤規制と生産性の 向上	中村 紀子 ポピンズ 代表取締役 CEO
11月8日	第3回 正副委員長会議	当委員会 上期活動の論点の 整理と下期活動方針について	—
11月26日	第6回 委員会会合	PPP/PFI の最新動向と可能性	福田 隆之 新日本有限責任監査法人 エグゼクティブディレクター
12月17日	第7回 委員会会合	ネガティブリストの文化を 創る	河北 博文 社会医療法人河北医療財団 理事長
1月29日	第8回 委員会会合	ベンチャー経営と(非制度的) 規制 ～リスクモンスターの 場合	菅野 健一 リスクモンスター 取締役会長
2月6日	第4回 正副委員長会議	提言骨子案 審議	—
2月14日	第9回 委員会会合	提言骨子案 審議	—
3月5日	第5回 正副委員長会議	提言案 審議	—
3月13日	第10回 委員会会合	提言案 審議	—

2013 年度 サービス産業生産性向上委員会 委員名簿

(敬称略・五十音順・2014 年 5 月 現在)

委員長

富山 和彦 (経営共創基盤 代表取締役 CEO)

副委員長

大西 賢 (日本航空 取締役会長)
金岡 克己 (IT ホールディングス 取締役会長)
菅野 健一 (リスクモンスター 取締役会長)
竹川 節男 (健育会 理事長)
橋本 圭一郎 (ビットアイル 監査役)
松川 昌義 (日本生産性本部 理事長)
森本 昌憲 (藤田観光 顧問)

委員

秋田 正紀 (株式会社松屋 取締役社長執行役員)
麻生 修司 (富士ゼロックス株式会社 執行役員)
稲田 和房 (株式会社セゾンファンデックス 取締役社長)
入江 仁之 (株式会社アイ&カンパニー 代表取締役)
岩部 金吾 (文化シャッター株式会社 取締役会長)
岩村 水樹 (グーグル株式会社 執行役員)
岩本 敏男 (株式会社NTTデータ 取締役社長)
宇佐美 耕次 (CSC ジャパン合同会社 代表執行役社長)
碓井 誠 (株式会社オピニオン 代表取締役)
梅澤 高明 (A.T. カーニー 日本オフィス会長)
江幡 真史 (株式会社セディナ 特別顧問)
大川 澄人 (ANA ホールディングス株式会社 常勤監査役)
大倉 俊 (株式会社ノエビアホールディングス 取締役社長)
大橋 光博 (株式会社MR I 代表取締役)
岡田 晃 (全日本空輸株式会社 常務取締役執行役員)
岡本 潮 (東急不動産ホールディングス株式会社 取締役副社長執行役員)
奥谷 禮子 (株式会社ザ・アール 取締役社長)
奥村 真介 (アデコ株式会社 取締役社長)
梶 明彦 (株式会社目黒雅叙園 取締役社長)
柏木 二郎 (株式会社モリモト 取締役 常務執行役員)
加藤 奂 (京王電鉄株式会社 取締役会長)

鎌田英治	(株式会社グロービス 執行役員)
北野俊	(株式会社サンオータス 取締役社長)
北野泰男	(キュービーネット株式会社 取締役社長)
木下信行	(日本銀行 理事)
桐原敏郎	(日本テクニカルシステム株式会社 取締役社長)
國枝真	(金印物産株式会社 取締役)
栗島聡	(株式会社N T Tデータ 取締役常務執行役員)
高坂節三	(公益財団法人日本漢字能力検定協会 代表理事)
高乗正行	(株式会社チップワンストップ 取締役社長)
小林恵智	(特定非営利活動法人 ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
佐川八重子	(株式会社桜ゴルフ 代表取締役)
佐久間万夫	(株式会社Eパートナー 取締役社長)
佐々木順子	(日本マイクロソフト株式会社 執行役)
佐藤葵	(株式会社ジェムコ日本経営 取締役社長)
志太勤一	(シダックス株式会社 取締役会長兼社長)
首藤透	(AIG ジャパン・ホールディングス株式会社 専務執行役員兼チーフ インテグレーションオフィサー)
杉野尚志	(株式会社レイヤーズ・コンサルティング 取締役 CEO)
杉本伸	(株式会社アミューズ 上席執行役員)
杉本迪雄	(N T Tコムウェア株式会社 取締役相談役)
鈴木登夫	(株式会社日立物流 取締役会長)
須田美矢子	(一般財団法人キヤノングローバル戦略研究所 特別顧問)
ケネス・G・スミス	(EY トランザクション・アドバイザリー・サービス株式会社 取締役社長)
瀬山昌宏	(株式会社インターエックス 取締役社長)
反町勝夫	(株式会社東京リーガルマインド 取締役会長)
高橋衛	(HAUTPONT 研究所 代表)
多田雅之	(株式会社アルファパーチェス 取締役社長兼 CEO)
田中豊	(アートグリーン株式会社 取締役社長)
田沼千秋	(株式会社グリーンハウス 取締役社長)
近浪弘武	(日本コンベンションサービス株式会社 取締役社長)
辻村清行	(ドコモエンジニアリング株式会社 取締役社長)
寺澤則忠	(ジャパンリアルエステイト投資法人 執行役員)
土居征夫	(学校法人城西大学 イノベーションセンター所長)
富田純明	(日進レンタカー株式会社 取締役会長)
長嶋由紀子	(株式会社リクルートスタッフィング 取締役社長)
長瀬朋彦	(株式会社イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役社長)
中谷康夫	(株式会社日立物流 代表執行役社長兼取締役)

中 谷 行 道	(株式会社Y Nリサーチ&コンサルティング 代表取締役)
中 野 宏 信	(シミック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド 日本代表兼シニアマネージング ディレクター)
中 村 正 己	(一般社団法人日本能率協会 理事長)
並 木 昭 憲	(株式会社 MS&Consulting 取締役社長)
西 川 久仁子	(株式会社ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
林 明 夫	(株式会社開倫塾 取締役社長)
春 田 真	(株式会社ディー・エヌ・エー 取締役会長)
板 東 徹 行	(株式会社ケーユーホールディングス 取締役副社長)
平 井 幹 久	(株式会社イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)
廣 瀬 駒 雄	(オーエム通商アクト株式会社 取締役社長)
藤 崎 清 孝	(株式会社オークネット 取締役社長)
古 川 裕 二	(株式会社りそな銀行 取締役兼執行役員)
古 田 英 明	(縄文アソシエイツ株式会社 代表取締役)
古 橋 和 好	(感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)
堀 田 利 子	(株式会社ルネサンス 取締役専務執行役員)
堀 口 智 顕	(サンフロンティア不動産株式会社 取締役社長)
増 田 宏 一	(日本公認会計士協会 相談役)
益 戸 正 樹	(パークレイズ証券株式会社 顧問)
松 井 忠 三	(株式会社良品計画 取締役会長)
松 井 敏 浩	(株式会社大和証券グループ本社 専務執行役)
松 尾 憲 治	(明治安田生命保険相互会社 特別顧問)
松 島 訓 弘	(株式会社電通 取締役常務執行役員)
丸 山 芳 範	(ANA ホールディングス株式会社 専務取締役執行役員)
三 宅 伊智朗	(スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン株式会社 取締役社長)
宮 田 賀 生	(パナソニック株式会社 取締役専務)
森 浩 生	(森ビル株式会社 取締役副社長執行役員)
森 正 勝	(学校法人国際大学 副理事長)
森 川 徹 治	(株式会社アバント 取締役社長)
安 永 雄 彦	(株式会社島本パートナーズ 取締役社長)
山 口 廣 秀	(日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社 理事長)
山 下 徹	(株式会社N T Tデータ 取締役相談役)
山 下 良 則	(株式会社リコー 取締役専務執行役員)
山 中 信 義	(ナブテスコ株式会社 社外取締役)
山 中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 理事長)
山 梨 広 一	(イオン株式会社 専務執行役)

山 本 幸 央 (三井生命保険株式会社 特別顧問)
吉 田 正 昭 (株式会社ルネサンス 取締役社長執行役員)
吉 永 達 世 (株式会社つばさエンタテインメント 代表取締役)
チャールズD.レイクⅡ (アフラック (アメリカファミリー生命保険会社) 日本における代表者・会長)
ヨッヘン・レゲヴィー (CNC JAPAN 株式会社 取締役社長)
和 崎 信 哉 (株式会社WOWOW 取締役社長)
和 田 俊 介 (ニッセイ情報テクノロジー株式会社 取締役社長)
鱈 淵 祥 子 (株式会社銀座テラーグループ 専務取締役)

以上 108名

事務局

篠 塚 肇 (経済同友会 企画部 部長)
藤 井 克 (経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)
澤 陽 男 (経済同友会 企画部 マネジャー)