



電子政府の推進と行政改革の諸課題について

2014年度 行政・制度改革委員会 報告書

2015年6月4日

公益社団法人 経済同友会

目 次

．はじめに	1
1．2014年度の委員会活動	1
2．電子政府への着目	1
3．本報告書の着目点	1
．現状認識	3
1．近年までの取り組みと低い評価	3
2．最近の動きと一変した評価	5
．電子政府と行政改革の課題	8
課題1：電子政府の目的	8
課題2：トップダウン方式	9
課題3：公務員制度	9
課題4：官民の連携	10
課題5：国民の理解	10
．おわりに	11
委員名簿	12

．はじめに

1．2014年度の委員会活動

行政・制度改革委員会では、省庁再編、公務員制度改革、行政改革推進会議の進捗状況を踏まえた対応、そして独立行政法人改革、郵政改革、高速道路行政、政策金融改革等の進捗フォローアップをテーマに活動を行った。

具体的には、安倍政権の行革への取り組みと課題、公的部門の改革と財政健全化、国家公務員制度改革の経緯と課題、政策金融改革の経緯と今後、政府のIT化推進状況と2016年からスタートするマイナンバー（社会保障・税番号）制度に関して有識者よりヒアリングを行うなど、行政全般の動きを概観した。

2．電子政府への着目

一連の活動を経て、国民の行政改革全般についての関心は必ずしも高いとはいえ、また、過去の大きな経済変動の影響などを受けて、行政の役割やあるべき姿については、なお一層の検討が必要であるとの認識が示され、従来の主要な行政改革の諸課題に関する意見集約は、現時点では困難との認識が正副委員長会議で示された。

結論として、本委員会としては、「経営者の観点」から行政改革の推進を主張することが適切であり、特に、ICT（情報通信技術）の利用促進による行政効率化の観点から、「電子政府」とその課題について報告書を取りまとめることとした。現在はビッグデータの活用や、IoT（Internet of Things、モノのインターネット）などの新しい時代に移行しつつある。また、マイナンバーが導入されるといった時代背景において、委員会でヒアリングした政府のIT化推進状況などの各項目について、過去の本会提言のフォローアップを行い、現在に至る取り組みを認識した上で、今後の更なる推進に向けた課題を整理することにした。

3．本報告書の着目点

「増税なき財政再建」は、文字通り国民に税負担を求めずに、まず政府が歳出削減を徹底することで財政健全化を図る取り組みであり、その主な手段は行政改革であった。代表的な例としては、第二次臨時行政調査会（1981年発足）による国鉄をはじめとする三公社の民営化があり、近年では、小泉政権の「聖域なき構造改革」による道路公団民営化（2004年民営化法成立）や郵政民営化（2005年民営化法成立）などが行われた。改革には激しい抵抗もあったが、こうした改革は、将来にわたる無駄の削減について国民が積極的に支持し、高い関心を持っていたからこそ実現できたといえる。

しかし、近年は「行政減量化」、「霞が関埋蔵金」の活用、それに「事業仕分け¹」などが行

¹ 民主党時代の事業仕分けについては、自民党政権になって「行政事業レビュー」という形で継続して実施されている。

われたものの、実際の効果が理解されにくくなった。最近の国民の行政改革に対する関心の低さは、各種アンケートの結果からも明らかであり、消費税率引き上げ延期に起因した昨年（2014年）の総選挙でも争点とはならなかった。国民の関心や支持が見えない中で、現状では、行政改革の機運そのものが明らかに低下している。

今回我々が着目する電子政府とは、政府の既存業務の電子的な置き換えだけを意味しない。民間企業の経営的な発想に立てば、組織の時々の課題に合わせて業務改革（BPR, Business Process Reengineering）を進めることは不可欠である。多くの効果を見込んで最先端のICTの導入が行われる際には、業務の根本からの見直しが行われる。結果として、既存の部門がなくなってしまうことも珍しくない。このように考えれば、電子政府を突き詰めていくことは、すなわち行政および制度そのものの改革を進めることに他ならない。

大規模な組織再編などと比べれば、電子政府に関する多くの取り組みは、国民の目に直接触れることは少なく、その効果は見えにくい。しかし、進め方によっては財政健全化、情報連携による縦割り行政の改善、国民に対するサービスレベルの向上など、行政に関する諸課題の改善に資する可能性がかなり高いものになる。

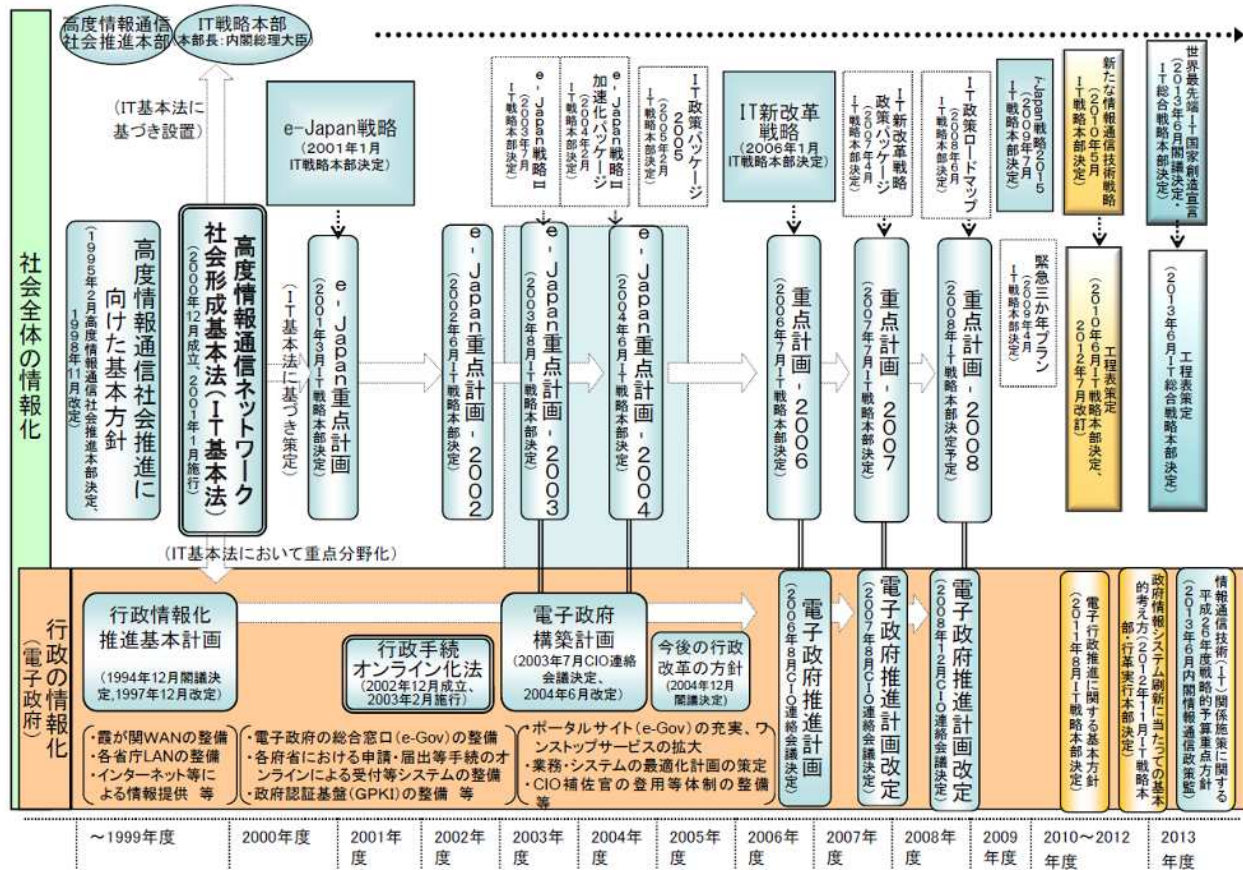
多くの効果が期待できる電子政府であるが、これまでの政府のICTの取り組みに関する数多くの取り組みについて、全般的に見れば目覚ましい進展はなく、結果として国際的なランキングでの評価も決して芳しくなかった。これにはさまざまな理由が考えられるが、最近になり、後述する「政府CIO」の設置に合わせて、この状況が急速に改善しつつある。

過去から現在までに至る電子政府の取り組みを振り返りながら、以下で整理し、行政改革の諸課題との関連について探りたい。

現状認識

1. 近年までの取り組みと低い評価

図表 1：電子政府の取り組みの経過



出典：電子政府の総合窓口

これまでの経緯（図表 1）を振り返ると、社会全体の情報化と合わせた電子政府の関する計画が数多く立案され、また実施されてきた。1990年代後半の職員一人一台のPCを利用可能にした時代から、各省庁のLANおよび霞が関WANといったネットワーク整備、基盤整備から情報の利活用への動き、ペーパーレス化、行政手続きのオンライン化、レガシーシステムの見直し、ポータルサイトの設置などが進められ、今日に至っている。

国民の目から見ても、例えば府省のホームページ整備を通じた政策に関する情報公開・発信など、以前に比べればかなり改善された面もある。しかし、政府自らが、『電子行政推進に関する基本方針』（高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部決定、2011年8月）の中で、電子政府に関して次のような反省を述べている。（以下抜粋）

- ・行政手続のオンライン化について、オンライン化自体が目的となっていたのではないかと指摘もあるなど、政府内において電子行政推進の本来の目的が十分に認識されず、行政サービスの利用者の視点に立ち、また、費用対効果の観点等を踏まえた取組が十分であったとは言えない。
- ・システムそのもののコスト削減が中心となり、利用者視点の取組、業務改革等が不十分との指摘もあり、投資価値の最大化を実現する観点からのIT投資管理が十分なされてきたとは言えない。また、政府のIT投資の全体最適（情報システムの統合・集約化、情報システム間の連携等）、情報セキュリティ確保等の観点から、十分な情報システムの管理がなされてきたとは言えない。

なお、これまで本会でも電子政府について、数多くの意見を表明してきた。

（以下抜粋）

- ・米国の電子申告・納税システムや、シンガポールのワンストップ・サービスにされた電子貿易手続等、先進的なシステムが活用されている。これに比べると、日本のシステムはきわめて不十分。（2002年）
- ・日本は、これまで膨大な費用と時間を投じて電子政府を構築してきた。・・・特に、推進体制、基盤整備などに課題があり、過去の反省の上に立った電子政府の明確なビジョンと工程表を設定し、選択と集中、メリハリある電子化を進めることが必要である。（2010年）
- ・政策投資金額に比べて、電子政府推進策が十分な成果を上げていない一つの理由は・・・「政策実施」の段階で、従来のアナログ行政の視点に引きずられ、アナログの組織・アナログの行政プロセスをそのまま電子政府に持ち込んだためではないかと考えられる。（2012年）

出典：『i Japan 構想 - 新国富創造への挑戦 - 』（2002年7月）2002年度 IT政策委員会

『ICT利活用による次なる成長のための5つの提言～横串機能による経済・社会システムの再構築を～』

（2010年3月）2009年度 情報通信政策委員会

『次世代へ誇れる番号制度システムの実現を～ 国益 > 国民益 > 政治家益・省益・企業益 ～』

（2012年3月）2011年度 国家情報基盤改革委員会）

このように電子政府の取り組みについては低い評価が続いてきたが、近年はこうした評価を一変する動きが起きている。

2. 最近の動きと一変した評価

電子政府化に関連して、番号（国民 ID）制度の導入と、政府 CIO の設置については、本会を含めて数多くの団体が提言してきた。

周知の通り、2012 年度から政府 CIO が設置され、また 2013 年 5 月には「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（以下、マイナンバー法）が成立した。いずれも政権交代を跨いだ取り組みである。この二つの取り組みは、電子政府の推進にあたり重要なキーとなる。マイナンバー導入はまさにこれからの取り組みであるが、政府 CIO については、既に相当な実績が生まれている。

（1）マイナンバーの導入

マイナンバーについては、民主党政権時の 2012 年に一旦法案が閣議決定され、国会に提出されたが、衆議院解散により廃案となった。元々、消費税引き上げの際の低所得者の負担軽減策となる「給付付き税額控除」の導入の検討が契機であったという。政権交代後の 2013 年に再び閣議決定され、同年 5 月に成立した。現在は 2016 年 1 月からの利用開始に向けた準備段階で、本年 10 月には、住民票を有する人に 12 桁の番号が通知される予定である。

グリーンカード（少額貯蓄等利用者カード）制度の挫折や、多大な費用をかけた結果、国民の 5% しかカードを保有していない住民基本台帳ネットワークシステム（住基ネット）などの反省を踏まえて、マイナンバーの運用および活用が課題となる。当面は、社会保障・税および災害対策に限って利用されるが、2018 年 10 月を目途に民間や医療への利用拡大が検討される予定である。マイナンバーが社会基盤となることで、行政の飛躍的な効率化ばかりではなく、新たなビジネスチャンスの到来も期待されている。

（2）政府 CIO の設置

CIO（Chief Information Officer、最高情報責任者）は、元々、企業内の情報システムや情報の流通を統括する役員を意味する。中央省庁でも 2000 年代初頭から各府省に CIO とその補佐官を設置していたが、政府全体の CIO を設置し、府省の縦割り・重複を廃して、総合的かつ効率的に ICT の導入を進めるべきと以前から指摘されていた。

政府 CIO に求められる役割は、府省横断的なプロジェクトの推進、IT 投資管理（予算調整）、システム調達、標準化、セキュリティに関する指針の整備、監督、IT 施策の評価、関係大臣等に対する意見・調整等である。2012 年に民間から初代政府 CIO が就任したが、当初は特段の法的な裏付けがなかった。その後、内閣法の改正²（内閣情報通信政策監の設置）と高度情報通信ネットワーク社会形成基本法³の改正で、政府 CIO の権限が明確化された。

² 内閣情報通信政策監は内閣官房副長官に次ぐ位置づけ（各府省政務官クラス）

³ IT 総合戦略本部に国務大臣と同等の本部員として参加。

(3) 現在の取り組み - 「世界最先端 IT 国家創造宣言」

明確な権限を持った政府 CIO の存在と、マイナンバーという日本国内の居住者全員を対象とした大規模な制度実施を目前に控えた現在は、従来の電子政府推進とは明らかに異なったフェーズにある。

政府は 2013 年に『世界最先端 IT 国家創造宣言』(翌年 6 月に改定、以下『宣言』と略記)を公表し、過去の反省を踏まえた上で、IT の利活用によって、革新的な新産業・新サービスの創出と全産業の成長を促進する社会、健康で安心して快適に生活できる、世界一安全で災害に強い社会の実現、公共サービスがワンストップで誰でもどこでもいつでも受けられる社会を実現するための取り組みを明らかにし、同時に『宣言』で示された取り組みや目標に対して、2020 年までの間を短期、中期、長期に分けて、どの府省がいつまでに、何を実施するのかを明確にした「工程表」において、各施策を公表している。

その中では、既存の政府の情報システムについて 1,450 の情報システム数(2012 年時点)を 2018 年度までに半減する目標や、約 4,000 億円の運用コストを 2021 年度までに大規模システムを中心に 3 割圧縮するという意欲的な目標も含まれている。

このうち、情報システム数(図表 2)については政府共通プラットフォームに移行するなどして、目標以上の達成が見込まれており、運用コストの削減についても、将来のシステムリース切れに伴う切り替え等を見込むと、目標達成に向けて順調に推移しているという。

図表 2 : 情報システム数推移の見込み



統廃合・クラウド化により、2012 年度に存在した 1,450 の情報システムは、目標時点の 2018 年度時点には 542 (63%) まで減少の見込み。

出典：政府情報システム改革ロードマップの改定案について
内閣官房 IT 総合戦略室・総務省行政管理局 (2015 年 3 月)

霞が関では、具体的な数字を目標として設定し、取り組むという発想がそもそもなかったとのことで、政府 CIO を中心として、IT ガバナンスが仕組みとしても運用としても機能している状況については、非常に高く評価できるものであり、今後のさらなる活躍を期待したい。

こうした改善により、低迷を続けていたわが国の電子政府のランキングも上昇している。長年、国連の電子政府ランキング⁴ではベスト 10 圏外だったが、2014 年は 18 位から 6 位にランクアップした。これは、世界の潮流に適合した電子政府の立案を行い、実行していることが総合的に評価されたことが理由であるという。また、同様に早稲田大学-国際 CIO 学会合同電子政府進捗ランキング調査⁵（2014 年）においても前年 6 位から 5 位となった、行政管理の最適化と政府 CIO の設置が高評価を得たことがランクアップの理由であるという。

このように、わが国の電子政府の推進状況とその評価は、過去から一変した。この先、マイナンバーの導入等により、本格的な世界最先端 IT 国家になることが期待される。

⁴ <http://unpan3.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>

⁵ http://www.e-gov.waseda.ac.jp/index_jp.htm

・電子政府と行政改革の課題

わが国は今後も電子政府に取り組み、行政の効率化を図っていかなければならない。先述の通り、電子化を突き詰めていけば、究極的には行政や制度の改革は不可避となるが、行政改革の推進にはそもそも課題が多い。ここでは、電子政府に関連する諸課題を提起する。

課題1：電子政府の目的

電子政府の目的については、国民の利便性の向上、行政の効率化、透明性の向上が挙げられることが多い。

しかしながら、これらの目的が合致する場合もあるが、例えば「国民の利便性」と、「行政の効率化」は費用面では必ずしも合致しない。これまでのように「あれも、これも」と緩やかに電子政府化を進める場合には大した問題ではなかったかもしれないが、より厳しい改革を行い、「あれか、これか」と国民に選択を迫る際には、目的の優先順位づけが不可欠である。本会としては、財政健全化が喫緊の課題であり、電子政府の主目的として、行政の効率化を優先すべきと考える。

また、BPR 以前に「その事業は適切に実施されているか」あるいは「国・自治体が提供すべきサービスなのか」という事業の存在意義の見直しは欠かせない。先述の「工程表」を見る限り、今の電子政府の取り組みの中では、事業そのものの可否の判断や、大胆な人員削減を伴う改革は、含まれているようには見えない。電子政府の本格的な推進は緒に就いたばかりであり、行政改革の本質的な部分に本格的には取り組めていない状況である。

電子政府の推進にはできるだけ定量的な KPI（重要業績指標）の提示が必要といわれてきた。数値化が難しい面があるのは承知しているが、効率化と利便性の点については、目的を明確にしていくことが、後述する国民の理解を促進するためにも重要である。

電子化と行政改革の具体例：社会保険診療報酬支払基金

社会保険診療報酬支払基金（以下、基金）は、被用者保険（健保組合、協会けんぽ、共済組合等）に対する医療費の支払請求の内容を審査し、保険医療機関・薬局に支払う業務を行う特別民間法人である。以前は紙で送付されるレセプト（診療報酬明細書）を人海戦術で審査していたが、現在はオンラインで請求を行うことが原則義務とされ、レセプトの内容は概ね電子化されている。

元来、基金は診療報酬の審査・支払いを円滑化する目的で設置された。電子化が進めば審査に要していた費用の劇的な減少が見込めるはずであるが、実際はそうした状況には至っていない。レセプトは電子化されたものの、「現在の保険診療ルールは、診療する医師等に一定の裁量権を認めている」、あるいは「最終的には個別事例ごとに医学的妥当性の判断が不可欠」との立場から、基金で IT によるロジック審査の拡充が進んでいないこと

などがその理由である。

後期高齢者支援金に総報酬割が全面的に導入され、健保全体で年 1,500 億円負担が増加する見込みである。基金と、国民健康保険で類似機能を担う国民健康保険団体連合会（国保連）の業務において、審査および支払いの手数料として毎年合計 1,500 億円⁶ 近く支出されている。

課題 2：トップダウン方式

わが国の電子政府については、ランキングで常に上位に位置する韓国との対比で論じられることが多かった。見習う点は多くあるが、政治的には、大統領に大きな権限が付与されていること、環境としては、中央政府が地方に対して実質的に優位な立場にあったこと、そして約 50 年前から住民番号制度が整備されていた点には注意が必要である。すなわち政治によるトップダウンを可能とする体制、そして電子政府推進の環境整備の差である。

日本において、2001 年の省庁再編で内閣機能および首相の権限が強化され、「官邸主導」という言葉も定着したが、現在でも縦割り行政は課題として残ったままである。また、国と地方自治体（基礎自治体）との連携はそれほど強くない。政府が電子化の音頭を取っても、実態としては自治体の裁量に委ねられてきた面が多い。最近では共通化や標準化の動きもあるが、各自治体で独自の業務プロセスに合わせたシステム開発⁷が行われてきたことから考えると、マイナンバー導入による連携強化には、まだ時間がかかるものと思われる。

わが国で電子政府の進捗に問題があったのは、政治の権限のあり方や、制度や歴史など含む環境が要因として指摘できる。もちろん、これらは電子政府に限らず、行政全般に関係する問題である。政府の ICT 戦略については、その目標や内容というよりも、わが国行政の縦割りと希薄な組織間連携という状況で「どのように戦略を実現していくか」という点で弱さがあった。このような中で、政府 CIO の設置は、トップダウンと横串機能を強めるための有力な方法であり、電子政府の推進体制は以前よりも確実に整いつつある。

課題 3：公務員制度

BPR は、既存の資源（人・資本）を、より必要とされる分野に投入していくために欠かせない。これは霞が関の中央官庁のリソース配分だけではなく、人口減少が進む中で、社会全体で働く人が減る中での再配置という大きな問題も含む。財政健全化に向けて、行政効率化は必須だが、公務員の場合、正当な理由に基づく分限処分⁸であっても、容易に着手できず、

⁶ 質問主意書（第 186 回国会衆議院第 249 号、2014 年 6 月 27 日）。基金 785 億円、国保連 723 億円。

⁷ 近年は「自治体クラウド」などによって共通のシステムを利用する動きも進んでいる。

⁸ 職員の意に反して降任や休職、免職の処分を出すこと。降任及び免職になる場合は、勤務成績がよい場合、心身の故障で職務に耐えられない場合、官職の適格性を欠く場合、その職が廃止になった場合、過員が生じた場合など。

組織改編に伴う過員や職の廃止に関する分限処分の進め方についても検討が必要である。

また、各府省にとって、予算の取り合いが大きな関心事といわれる中で、予算や人員の抑制・削減を伴う改革は基本的に好まれず、改革への抵抗勢力となりやすい。積極的にBPRに取り組む人材の評価制度の整備も重要な課題である。

課題4：官民の連携

マイナンバーは、2018年10月をメドに民間や医療への利用拡大が検討される予定であり、この分野での官民での連携が不可欠である。しかし、現状では政府が使う番号制度との意識が強いためか、官民でより良い制度にしていこうとの機運はあまり見られない。

官と民の交流については、以前よりも人事交流が進み、徐々に垣根が低くなってきており、共通の目標に対して、協働して対応する事例が今後も増えると思われる。これまで、過剰接待事件などを機に、官と民の間で十分な意思疎通がしにくい状況が続いてきた。無論、官民の癒着や、公正な行政の執行の妨げになることは絶対に避けなければならないが、官民間で有益な協力をしていくことは重要である。

官民の連携は、電子政府だけの問題ではない。例えば、グローバル競争の激化を背景として、諸外国では官民連携が進んでいる。民間単独でのビジネスに比べ、政府の信用あるビジネスは強力である。本来、官民連携のイコールフットイングが望ましい。わが国でも、首相の外遊の際、企業経営者が随行するトップセールスなどの面では以前より改善した。しかし、ビジネスの当事者からは、各国との比較においてまだ不足であるとの意見も根強い。

課題5：国民の理解

行政改革でも電子政府でも、政治によるトップダウンによる推進が期待されるが、国民の関心が低ければ、いずれも難しい。国民の関心を高めるには、具体的にどの程度歳出削減に資するか、そして、同時にどの程度利便性が高まるかを示すことに尽きる。マイナンバーについては、制度の不案内や、国民の個人情報漏洩などについての漠然たる不安が国民の間にある状態であり、仕組みの説明や保護のルールを周知することで、懸念を払拭する必要がある。

オープンガバメント、オープンデータの流れの中で、国民が自らデータにアクセスし、検証できる環境を整えるなどして透明性を高めることも、国民の理解を促進する方策となる。情報公開を通じ、市民参加の意識が高まれば、「自立した参加型の社会⁹」の構築にも資する。

⁹ 国・行政のあり方に関する懇談会（2014年6月）取りまとめ

．おわりに

以上、これまでの電子政府の動きと合わせて行政改革の諸課題について論じたが、財政健全化に向けて行政改革を実施する場合に、徹底的な電子政府化は有力な選択肢の一つとなるだろう。電子政府と行政改革の諸課題には、共通する部分も多く、将来に備えて早急に検討していくことが必要となる。

本年 10 月にマイナンバーが通知されるまで約半年を切る中で、企業の 8 割でシステム面の対応作業が完了していないという報道があった。マイナンバーは政府・自治体だけではなく、民間企業の取り組みも重要である。民間企業が主体性を持って取り組まねば、制度全体の信頼性にかかわる問題となる。

マイナンバーに関しては、個人番号ばかりに注目が集まるが、法人にも個人同様、一法人に対し一番号のみ指定される。しかし現時点で、法人の支店や事業所等には番号が指定される予定はない。例えば各企業で与信管理をする場合や、自治体が地方税を取り扱う際には、事業所等の枝番があれば利便性は高まる。今後の改善が必要である。

電子政府については、紆余曲折を経て、ようやく国民が期待する方向に進みつつある。これは、政府 CIO をはじめとした関係者が、過去の失敗・成功など踏まえて、努力してきた成果である。しかし、民間企業の経営者の観点からすれば、電子政府にはいまだ課題も多く、特に行政の効率化という観点からすれば、これからが本番であり、現状の取り組みは極めて不十分であると言わざるを得ない。今後、電子政府化が進むほど、ICT を担う人材の問題や、セキュリティ対策の高度化などと合わせて、行政そのものに関する考え方や価値観など根本的な問題に直面する。電子政府というと、テクニカルな面が強調されやすいが、「あるべき行政」に向けた業務改善という文脈で考えていく意味では、行政改革そのものであり、共通する点は多い。

最初から、何の障害もなく改革が一直線に進むことはない。一定の試行錯誤は許容するとしても、過去の反省を踏まえて、今後、電子政府の着実な構築と行政の効率化が進捗することを真に期待する。

以 上

2015年6月

2014年度行政・制度改革委員会

(敬称略)

委員長

小林 栄三 (伊藤忠商事 取締役会長)

副委員長

井上 亮 (オリックス 取締役兼代表執行役社長・グループCEO)

門脇 英晴 (日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)

濱口 敏行 (ヒゲタ醤油 取締役社長)

深澤 祐二 (東日本旅客鉄道 取締役副社長)

松井 道夫 (松井証券 取締役社長)

安延 申 (SGシステム 取締役社長)

委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)

朝倉 陽保 (産業革新機構 専務取締役COO)

入江 仁之 (ジェンパクトコンサルティング 取締役社長)

大江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

大海 太郎 (タワーズワトソン 取締役社長)

大川 澄人 (ANA ホールディングス 常勤監査役)

大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 シニアパートナー)

大久保 秀夫 (フォーバル 取締役会長)

大室 康一 (三井不動産 顧問)

岡田 和樹 (フレッシュフィールドズブルックハウスデリンガー法律事務所 代表 弁護士)

小野 俊彦

梶川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

河合 良秋 (キャピタル アドバイザーズ グループ 会長)

久慈 竜也 (久慈設計 取締役社長)

小林 英三 (日本証券金融 取締役社長)

佐藤 和男 (三井不動産 社友)

R. バイロン シーゲル (バクスアルタ 本部長)

重木 昭信 (日本電子計算 取締役社長)

篠崎 雅美 (日本航空電子工業 相談役)

清水 雄輔 (キッツ 名誉最高顧問)

下村 満子 (東京顕微鏡院 特別顧問)

陳野 浩司 (ナティクス日本証券 マネージング・ディレクター)

反町雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
橋 憲正	(タチバナエステート 取締役会長)
津川 清	(OFFICE TSUGAWA 代表)
月原 紘一	(三井住友カード 特別顧問)
月山 將	(関西電力 執行役員)
東條 洋	(清水建設 常任顧問)
長門 正貢	(ゆうちょ銀行 取締役兼代表執行役社長)
西浦 天宣	(天宣会 理事長)
野田 由美子	(プライスコーターハウス パートナー, PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
平田 正之	(情報通信総合研究所 顧問)
グレン・S・フクシマ	(Center for American Progress シニア・フェロー)
藤原 健嗣	(旭化成 副会長)
降旗 洋平	(日本信号 取締役社長)
松居 克彦	(松居アソシエイツ 代表)
松岡 芳孝	(ステート・ストリート信託銀行 取締役 特別顧問)
間塚 道義	(富士通 取締役相談役)
松林 知史	
馬淵 祥宏	(馬淵商事 取締役会長)
丸山 明	(野村総合研究所 取締役副会長)
武藤 英二	(民間都市開発推進機構 理事長)
矢崎 和広	(諏訪貨物自動車 取締役会長)
吉本 和彦	(フィデアホールディングス 取締役執行役副社長)

以上 52 名

事務局

藤 卷 正 志	(経済同友会 執行役)
松 本 岳 明	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)