



長期的な視点に立ち、「マイナンバー制度」の定着に注力する

2016年2月25日
公益社団法人 経済同友会

目 次

.はじめに	1
.「マイナンバー制度」の経緯と現状	1
1. 経緯	
2. 制度について	
3. 現状と我々のスタンス	
.課題の整理	5
1. ユーザー向けの広報・プロモーション	
2. 政府内の連携	
3. 民間利活用の方向性	
. 提言	8
提言1 : 通知カード配布を早期に完了する。	
提言2 : 必要なリスクマネジメント体制を合理的に構築する。	
提言3 : マイナンバー制度の利用者価値を提示し、正しい理解を求める。	
提言4 : 世界最先端 IT 国家の基盤を整備する。	
提言5 : 民間利活用に向けた整備を行う。	
.おわりに	11
.行政・制度改革委員会の活動状況	12
委員名簿	13

はじめに

経済同友会では、マイナンバー（社会保障・税番号）制度は、必要不可欠な制度であると長年提言をし続けてきた。我々は長期的な視点から、この制度が社会保障や税制の効率性や透明性に資することで信頼性を高め、同時に行政サービスの質の向上や、国民の利便性向上を期待する。政府には、制度の意義の説明と周知、個人番号カードがもたらすメリットの明確化による保有者の増加、民間利活用の整備に向けて最大限の努力を望む。また、不断に各種の安全対策を行うことで、個人の不安の低減・払拭に努めていただきたい。

以下の「『マイナンバー制度』の経緯と現状」では、本制度の内容や出来事を確認し、その上で、「課題の整理」を行い、「提言」で具体的な内容に言及する。

本提言は、個人番号カードに搭載される公的個人認証、および IC チップの空き領域の民間利活用を想定して検討してきた内容である。12桁の個人番号に関する利活用については、今回議論をしていない。

「マイナンバー制度」の経緯と現状

1. 経緯

概要

2016年1月1日から、マイナンバー（社会保障・税番号）制度の利用が始まった。2015年10月時点の住民登録に基づいて、外国人を含む各世帯に「通知カード」が郵送され、12桁の番号が伝えられた。企業等の事業所では従業員の番号を収集し、厳重な管理も行われるようになった。1月からは、各市区町村で「個人番号カード」の交付が始まった。

番号制度導入の歴史を振り返ると、国民総背番号制への反発もあって立ち消えとなった各省庁統一個人コード、国会で一度は可決された後に廃案となったグリーンカード（少額貯蓄等利用者カード）制度、必ずしも定着しているとは言えない住民基本台帳ネットワークシステム（住基ネット）などがある。今回のマイナンバー制度は民間利活用も検討されており、番号制度が社会基盤となることで、行政の効率化に加え、ビッグビジネスのチャンスとなることも期待されている。

2. 制度について

概要

住民票を有するすべての人に番号を付し、当面は、社会保障（年金、雇用保険）、税（所得税、住民税）、災害対策（被災者台帳作成事務）の分野に限って情報を管理し、複数の機関に存在する個人の情報が同一人の情報であることを確認するために活用される。

自治体のホームページに紹介されているマイナンバー関連情報には、期待される効果として、次のような内容が掲げられている。

マイナンバーによって期待される効果

概要

(1) 公平・公正な社会の実現

所得や他の行政サービスの受給状況などを把握しやすくなるため、脱税や不正受給などを防止するとともに、真に困っている方を対象にきめ細かな支援を行うことができる。

(2) 国民の利便性の向上

申請時の添付書類の削減など、行政手続きが簡素化され、国民の負担が軽減される。

例：社会保障・税関係の申請時に、課税証明書などの添付書類が不要となる。

(3) 行政事務の効率化

行政機関や地方公共団体などで、情報の照合などの作業が省力化され、行政事務の効率化が図ることができる。

3. 現状と我々のスタンス

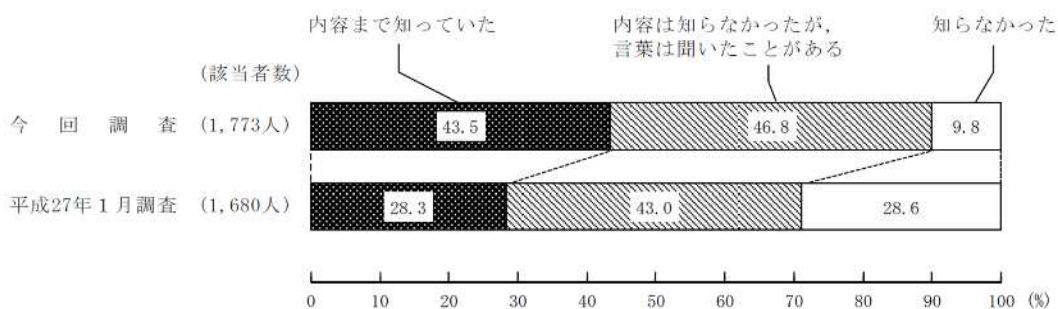
制度の持つ大きな可能性とは裏腹に、マイナンバーへの関心は低い。一方で、別途掲げる様々な事件・事故から、国民の不安が募っている状況にある。

(1) 世論調査

内閣府の「マイナンバー（社会保障・税番号）制度に関する世論調査」（2015年9月3日発表）の結果では、マイナンバー制度の「内容まで知っていた」という回答は5割に満たず、認知度が低い。

図表1 - 1

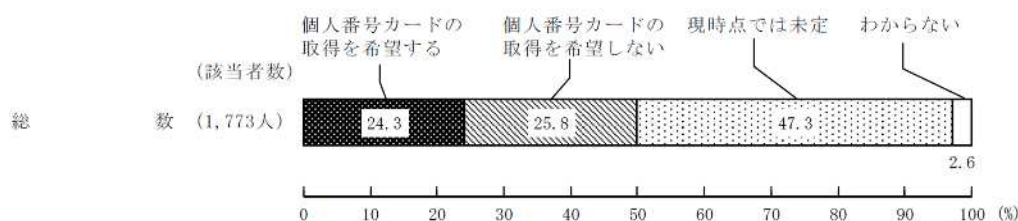
問1 あなたは、マイナンバー制度について、知っていましたか。この中から1つだけお答えください。



これに加えて、個人番号カード取得希望者が24.3%で、「現時点では未定」とした回答が約半数となった。

図表 1 - 2

問5 あなたは、個人番号カードの取得を希望しますか。この中から1つだけお答えください。



先進国で番号制度が導入されていない国¹は日本以外にほとんどなく、エストニアなどでは、番号カードを使った先端的な電子政府の取り組み²が行われている。

人口一億人の国家が「個人番号カード」を基盤として、電子政府の推進や民間利活用に取り組むことは、類のないチャレンジである。しかし、個人番号カードの普及がなければ、行政の非効率性は改善せず、民間利活用のインフラとしての魅力も低減することになる。世界最先端 IT 国家³を目指すわが国としては、非常に心許ない調査結果であり、何らかの対策が必要である。

(2) 事件・事故

概要

2015年5月に発覚した日本年金機構の情報漏洩事件により、政府および政府機関の管理体制が問題視されるようになった。改正マイナンバー法では、将来の利活用の幅が一部広がったものの、マイナンバーと基礎年金番号の紐付けは当面凍結された。また、同年10月、厚生労働省では、マイナンバー関連といわれる事業の発注において汚職事件が発覚した。

マイナンバーの通知にあたっては、通知カードの印刷漏れ、ならびに誤配達・遅配が各地で発生した。また、2015年11月中に完了する予定だった通知は、結局越年することになり558万通が受取人不在で未達となった。特に、大きな自治体での返送率が高かった。住民票の写しに個人番号を誤って掲載されたり、逆に希望したのに個人番号が掲載されないなどのトラブルが発生した他、マイナンバー詐欺や不正な勧誘なども多発した。年を明けてからは、地方公共団体情報システム機構の個人番号カードの業務処理で故障が続き、住民へのカード交付に支障が出た。

マイナンバー関連では、数多くの事件・事故が発生した。それをメディアが報道することによって、個人の不安を煽り、制度への印象が悪化することが懸念される。

¹フランスには納税者番号がない(社会保障の番号制度は存在)、イギリスではIDカードが廃止された(税務の一部では国民保険番号を利用)、ドイツでは税と社会保障で別の番号を利用している。

²官民合わせて2,000以上のサービス展開、世界初のインターネット上の国政選挙(2007年)など。

³世界最先端IT国家創造宣言(2013年6月14日の閣議決定以降、毎年改定。)は、国民がITの恩恵を実感できる世界最高水準のIT国家となるために必要な取り組みなどをまとめたもの。

(3) 企業等の対応

企業等は2016年1月以降、健康保険や厚生年金などの加入手続き、給与の源泉徴収票を作成する際などに、全従業員のマイナンバーの確認と管理が求められる。同時に、個人情報の保護方針や規程類の整備も必要となる。マイナンバーの管理コストや流出のリスクは、企業が負う。健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届、扶養控除等(異動)申告書などにマイナンバーを記載して提出するのは2017年からであるが、2016年1月のアルバイトや退職者については早々に対応が必要とされている。ただし、企業によっては対応状況にばらつきがあり、特に中小企業で遅れていることが各種調査から判明している。

また、今後の「個人番号カード」の民間利活用については、一部の雑誌等では情報掲載があるものの、全体としては周知不足という状況である。現時点で、事業者がマイナンバー制度のメリットを見出すことが難しい状況にある。

(4) 我々のスタンス

マイナンバーの利用開始前後で、さまざまな問題が発生していることは遺憾である。国民の低い認知度、事業者の理解不足、想定の良いスケジュール、遅延を招いた原因などについては、十分な検証が必要である。

繰り返しとなるが、長期的な視点から、この制度が社会保障や税制の効率性や透明性に資することで、国民の信頼を高めていくべきである。資産保有状況の透明化に対する反発もあるが、適正な所得再分配に向けた公平・公正な納税のためには、今後、金融資産のみならず、不動産等の実物資産についても捕捉対象とするような方策を検討することが重要である。

同時に行政サービスの質の向上や、国民の利便性向上を期待している。また、制度が社会基盤として根付き、同時に民間による利活用が広がることで、わが国の経済社会の発展に寄与し、さらには財政健全化にも資することを願っている。現時点において、制度の定着が最優先で注力すべき課題であり、以下ではその課題を整理する。

・課題の整理

本提言では、マイナンバー（社会保障・税番号）通知カード、個人番号カード、個人番号カードに付帯される公的個人認証およびICチップの空き領域など、マイナンバーに付随する各種制度・システムを総称して「**マイナンバー制度**」と記す。

1. ユーザー向けの広報・プロモーション

戦後最大の改革の一つと称されるマイナンバー制度であるが、先述の通り、政府広報の不足もあり、国民の間で制度の認知度が低いことは深刻な問題である。

企業が担うマイナンバーの実務については、自力の対応だけでは困難を伴った。関連書籍は版を重ね、数多くの講演会が開催され、ITベンダーなどへの注文が殺到した。政府は、かなり前から情報提供や説明会などを開催し、一般向けのコールセンター設置なども行ってきたが、結果として必ずしも十分ではなかったといえる。

政府から、民間利活用の将来像が打ち出されていれば、個人の関心・認知度が高まったのではないかと思われるが、政府の審議会で提出されたロードマップは、残念ながら一般にはほとんど知られていない。ユーザー向けの広報やプロモーションのあり方には課題があり、これは今後も同じ問題が起こり得る。

2. 政府内の連携

マイナンバーに関連する政府の部局は多い。以下はその一例である。

図表3：マイナンバーに関連する主な部局

制度と役割
内閣官房 IT 総合戦略推進室：政府の IT 戦略
内閣官房社会保障改革担当室：総合調整
内閣府大臣官房番号制度担当室：広報活動
個人情報保護委員会（内閣府外局の第三者機関）：監視・監督
総務省自治行政局住民制度課：個人番号カード、自治体対応
国税庁：法人番号
厚生労働省政策統括官付情報政策担当参事官室：医療等分野での利活用 自治体、外郭団体
市区町村：個人番号カード発行
地方公共団体情報システム機構（J-LIS）：個人番号付番、システム管理
個人番号カードの利活用推進・普及
総務省情報通信国際戦略局情報通信政策課：公的個人認証等の民間利活用
経済産業省商務情報政策局情報政策課：民間利活用の検討
厚生労働省保険局医療介護連携政策課保険システム高度化推進室：健康保険証との一体化など
国土交通省自動車局自動車情報課：自動車検査登録事務における公的個人認証活用
マイナンバー利活用
法務省民事局民事第一課：戸籍事務での利活用
外務省大臣官房情報通信室：旅券事務での利活用、在外邦人情報管理
金融庁総務企画局政策課：証券分野等利活用、預貯金付番

部門を横断する大プロジェクトでは、無数の調整・すり合わせが不可欠となる。想定外の事件が加われば遅延は免れず、多くの関係者に影響する。また、本制度の始動開始の遅れ、スケジュールの想定のおさから、現場の自治体では多くのしわ寄せを受けた。通知カードの配送遅れも同様だが、関係官庁間での連携強化が必要であり、調整の方法は今後の重要な課題の一つである。

3. 民間利活用の方向性

民間利活用については、総務省の実証事業のホームページ等を注意深く見ない限り、情報が得られない。実証事業の内容を様々な場面で周知する必要がある。昨年9月、総務省から「公的個人認証サービス利用のための民間事業者向けガイドライン」が提示されたが、事業化の検討には、事業の採択方法や利用ルール、技術ロードマップなどさらに多くの情報が必要である。民間事業者が将来の画期的なサービス構想を続々と発表し、国民が高い関心を寄せるといった状況が生まれなかった点は、今後も課題として残る。

提言

マイナンバーの利用開始前後から混乱が続いている。この検証は今後行いつつ、今こそ長期的な視点に立ち、制度の信頼性を高め、定着に向けた行動をはじめめる必要がある。

単純に言えばデメリット（コストやリスク）を上回るメリットを提示することと、個人が知るべき情報を明示した上で、不安への対応を明確にすることである。番号制度への抵抗感が少なからず存在し、加えて昨今の数多くのトラブルもあるため、そう簡単ではないが、今こそ将来のために取り組む必要がある。

以下では主にマイナンバー（個人番号）を中心として取り扱う。

提言 1：通知カード配布を早期に完了する

政府は当初、2015年11月中の通知カード全戸配達を目指していたが、12月上旬時点で越年が確定した。総務省は、印刷工場から各地郵便局への搬送過程で遅れが生じたと説明しているが、見通しの甘さと関係部門間の連携不足を指摘せざるを得ない。多くの大企業は従業員の番号収集の準備を整えていたが、延期されたことで混乱が発生した。2015年末の時点で、558万通が受取人不在で自治体に返送されており、3月までは保管されることが決まっている。今後の個人番号カードの交付・普及を通じたマイナンバー制度定着の足かせとならぬよう、通知カードの配布を早期に完了させる必要がある。

提言 2：必要なリスクマネジメント体制を合理的に構築する。

利用者の不安の原因の一つは、個人情報管理のあり方に起因する。政府は、これまでもシステム面・運用面での安全性を説明してきた。具体的には、個人番号が漏れても被害が生じにくい制度設計、データの分散管理、個人情報などを管理するシステムのネット接続からの分離、そして運用手順の厳格化などの対策を講じている。

ただし、完璧に安全なシステムと運用を求めれば、飛躍的に高コストとなる。利用者のリスクを上回る「メリット」を見出す必要があり、後述する「提言 3：マイナンバー制度の利用者価値を提示し、正しい理解を求める。」は実行が必要となる内容である。

セキュリティは、問題が発生してから対応するという「いたちごっこ」の面があり、不断の強化を続ける中でコストと安全が両立できる合理的な手法を採用していく他はない。また、既に民間企業で行っていることを、個人番号カードでも保障する必要があるだろう。例えば、政府として必要なリスクマネジメント体制を事前に提示しておくことで、国民の不安の払拭に努める必要がある。

提言3 : マイナンバー制度の利用者価値を提示し、正しい理解を求める。

マイナンバー制度は、専門家の間でも「複雑で難しい」との指摘があり、正確な内容の理解に基づいて認知度を高めることは難しい。まず、国民が知るべき情報を提示した上で、「マイナンバー制度でどのような価値を利用者に与えるか」という視点からのプレゼンテーションが、認知度を高めるために欠かせない。その上で、マイナンバー制度に関する正しい理解を求める必要がある。

(1) 個人として知るべき情報を峻別する。

マイナンバーに関する情報の錯綜が、多くの人の不安を招いた面は否定できない。政府の広報不足もあるが、何より利用者個人が知るべき内容と、専門家が議論して決めるべき内容が明確に峻別されずに伝達されている点は問題である。個人が実際に番号を利用する場面を想定し、必要な情報をわかりやすく伝えていく必要がある。

(2) 利用者の価値を伝える。

P2に掲げた「マイナンバーによって期待される効果」は、利用者(あるいは国民)の根源的な価値を示している。これに加え、「公的個人認証」および「ICチップの空き領域」の民間利活用については、無数のアイデアの実現が期待される。機能面の実現に関するロードマップがあるので、これを発展させ、マイナンバー制度が切り開く、わが国経済社会の「ビジョン」あるいは「グランドデザイン」によって、利用者の価値が提示されるようになれば、保有のメリットを訴求することができる。

(3) 「マイナンバー」の正しい理解を求める。

12桁の個人番号と公的個人認証は分けて考える必要がある。個人番号カードにはマイナンバーが記載され、ICチップには公的個人認証機能が搭載される。

重要な点は、12桁の個人番号そのものは税・社会保障、それに災害対策にしか用いられず、民間利活用の対象外となっている点である。

また「政府による一元的な個人情報管理⁴」を強調して不安視する論説もあるが、正確には分散管理であり、誰が情報を閲覧したかについては、個人が把握できる仕組み(マイナポータル)も導入される。こうしたよくある誤解をさまざまなメディアを通じて解きほぐし、個人の不安を解消していく必要がある。

⁴ マイナンバーの仕組みは、住民基本台帳ネットワークシステム(住基ネット)についての最高裁判決(2008(平成20)年3月6日)を受け、個人情報は分散管理され、みだりに第三者に開示されないように配慮されている。

提言4：世界最先端 IT 国家の基盤を整備する。

マイナンバー制度は電子政府推進の基盤であり、民間利活用も推進することで世界最先端 IT 国家の実現が視野に入る。基盤の整備に向けて、健康保険証（被保険者証）との一体化などによるカード普及策が検討されている。政府は個人番号カードの交付目標数を示し、また、今年に入って総務大臣から普及に向けた検討チームの設置が表明されたが、本来であれば、マイナンバー制度の今後のロードマップの提示、民間利活用に向けた具体的な道筋を示すことが必要である。その上で、個人番号カード上の IC チップの空き領域や、マイナポータル⁵の活用を方向付ける必要がある。

今後は利用者視点と効率性を踏まえた議論が不可欠である。すでに検討が開始されているが、カード形態に限定せず、スマートフォンなどの多様なデバイスでの利用の実現を望む。また、現行の 12 桁の個人番号の保護に関する厳格な安全管理措置と罰則規定⁶が、マイナンバー制度の定着と利活用の拡大の妨げとなっている点は否めない。今後、実態と合わせた円滑な運営に向けた議論が欠かせない。

提言5：民間利活用に向けた整備を行う。

(1) 民間利活用の総合窓口を設置する。

現状では「公的個人認証」や「IC チップの空き領域」を民間利活用できる、という以上の情報が極めて少ない。IT ビジネスのスピードと比べて、政府のスピード感は遅い。民間事業者が新規アイデアを提示し、明るい将来ビジョンを描くことが困難である。

例えば内閣府に、民間利活用に関する省庁横断的な総合窓口の設置を望む。監督官庁との関係で、民間事業者が個別の官庁に日参して調整する方式は非効率であり、窓口部署が責任を持って関係省庁と協議する。設置や運営の費用は、ビジネス開始後に事前に定めた費用を徴収するなど、工夫の余地はある。このようにしても縦割りの問題が解消されない場合、マイナンバー全般に関する権限を集中させた機関設置を真剣に検討する必要がある。

(2) 各種ルールを設定する。

民間利活用は企業の経営戦略に係る内容も含まれるため、官庁への相談段階から秘密保持が不可欠である。IC チップやマイナポータル⁵の民間利用領域などの決定方法や利用ルール、または公的インフラの利用にあたっての官民の役割分担・責任範囲など、決めるべき点は多い。こうした各種ルールは、窓口部署設置と共に整備していく必要がある。

⁵ マイナンバーも個人情報の一つであるが、「特定個人情報」としてより厳格な保護措置が定められているため、管理体制や規程の整備、およびそれらの従業員等の遵守が求められている。

. おわりに

(1) 最先端に向けて

マイナンバー制度は「打ち出の小槌」ではないが、民間利活用や自治体における先進的な利用（例：地域の医療・介護・福祉の多職種連携）が進めば、わが国経済の再生や、行政効率化に向けて強力な切り札となる。まず、制度の定着に注力することが必要である。また、本制度のシステムには、初期投資として3,000億円以上が投入されている。費用を上回る効果を目指し、さまざまな課題がある中で、PDCAを回していく必要がある。

幸運なことに、わが国は先進国の中で番号制度の導入が最後発となる。ここからリープフロッグ（＝途中の段階を超えて一気に最先端に到達）することも夢ではない。わが国に居住する外国人を含めた一億人を対象にした壮大な社会インフラの構築であるため、そもそも困難を伴う事業であることを忘れてはならない。

(2) トラブルの原因を把握し、提言した項目を実施する

初期トラブルが多発した結果、国民の不安は募るばかりである。住基カードの二の舞は避けなくてはならない。各種トラブルの深層には、政官関係のあり方、政府のガバナンス機能、縦割り行政やセクショナリズム、公務員制度などの問題も見え隠れしている。政府・自治体におけるマイナンバー制度の関係部署の日夜の努力には敬意を表すが、マイナンバー制度による行政効率化や行政サービスの向上は国民の関心事であり、今後は定量的な目標を設定する必要がある。そのためにも、まず提言した項目を確実に実施した上で、凍結されている年金との接続を含め、財政面での影響の大きい社会保障分野での利用について検討を進めていただきたい。

(3) マイナンバー制度のさらなる発展に向けて

現在、マイナンバー制度は、その定着に向けた正念場を迎えている。様々な意見はあるものの「小さく生んで大きく育てる」というスタンスで当該制度が既にスタートしており、公平・公正な社会の実現、行政の効率化、国民の利便性向上という大きな目的についての異論はないはずである。

今後は、政治、行政、経済界が一層知恵を絞り、より本制度のあるべき姿に近づけるために、議論を重ねていくことが不可欠である。本会としても、長期的な視点からより良い制度への提案を随時行っていきたい。

以 上

行政・制度改革委員会の活動状況

2015（平成27）年

（敬称略、所属・役職は当時）

開催日	開催概要	講演者・タイトル
7月10日	第1回正副委員長会議 本年度の委員会運営等について	-
7月29日	第1回委員会 本年度の委員会運営等について 講演	梅屋 真一郎 野村総合研究所未来創発センター 制度戦略研究室長 マイナンバー制度の課題について
9月8日	第2回委員会 講演	篠原 俊博 総務省自治行政局住民制度課長 マイナンバー導入準備状況並びに 個人番号カード利活用の方向性
10月27日	第3回委員会 講演	清原 慶子 三鷹市長 自治体の視点からマイナンバー制度を考える
11月17日	第4回委員会 講演	庭野 栄一 日本電信電話研究企画部門担当部長 吉本 和彦 フィデアホールディングス顧問 （本委員会委員） マイナンバー制度の民間利活用に向けた課題 - 企業の視点から
12月14日	第2回正副委員長会議 提言（案）の討議	-
12月15日	第5回委員会 提言（案）の討議	-

以上

2016年2月現在

行政・制度改革委員会

(敬称略)

委員長

片野坂 真 哉 (ANAホールディングス 取締役社長)

副委員長

大 貫 裕 仁 (西村あさひ法律事務所 執行委員会
委員・経営会議メンバー・パートナー弁護士)

志 濟 聡 子 (日本アイ・ビー・エム 執行役員)

篠 原 弘 道 (日本電信電話 取締役副社長)

月 原 紘 一 (三井住友カード 特別顧問)

中 野 祥三郎 (キッコーマン 取締役常務執行役員CFO)

深 澤 祐 二 (東日本旅客鉄道 取締役副社長)

委員

市 川 晃 (住友林業 取締役社長)

宇 治 則 孝 (日本電信電話 顧問)

大井川 和 彦 (ドワンゴ 取締役)

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)

岡 田 和 樹 (フレッシュフィールズブルックハウスデリンガー法律事務所
代表弁護士)

奥 井 規 晶 (インターフュージョン・コンサルティング 取締役会長)

小 野 俊 彦

梶 川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

門 脇 英 晴 (日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)

菊 池 俊 彦 (ぐるなび 取締役 執行役員)

小 島 秀 樹 (小島国際法律事務所 弁護士・代表パートナー)

佐 藤 和 男 (三井不動産 社友)

重 木 昭 信 (日本電子計算 顧問)

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)

菅 野 健 一 (リスクモンスター 取締役会長)

反 町 勝 夫 (東京リーガルマインド 取締役会長)

反 町 雄 彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)

高 木 邦 格 (国際医療福祉大学 理事長)

高 橋 薫 (損保ジャパン日本興亜ひまわり生命保険 取締役社長)

滝 久 雄 (ぐるなび 取締役会長・創業者)

津 川 清 (OFFICE TSUGAWA 代表)

富 田 純 明 (日進レンタカー 取締役会長)

中 川 いち朗 (シスコシステムズ 専務執行役員)
 中 野 重 行 (総合メディカル 上席執行役員)
 中 村 紀 子 (ポピンズ 代表取締役CEO)
 西 浦 天 宣 (天宣会 理事長)
 野 田 由美子 (プライスウォーターハウスクーパース パートナー, PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表)
 芳 賀 日登美 (ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
 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)
 藤 田 直 志 (日本航空 取締役専務執行役員)
 藤 原 美喜子 (アルファ・アソシエイツ 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 浪 正 信 (コア 取締役社長執行役員)
 武 藤 英 二 (高島屋 社外監査役)
 矢 崎 和 広 (諏訪貨物自動車 取締役会長)
 安 永 雄 彦 (島本パートナーズ 取締役社長)
 吉 本 和 彦 (フィデアホールディングス 顧問)
 湧 永 寛 仁 (湧永製薬 取締役社長)
 鰐 淵 美恵子 (銀座テラーグループ 取締役社長)

以上 53 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)
 仲 村 卓 士 (経済同友会 総務部 アソシエイト・マネジャー)