



デジタル変革とデータの公共財化による
価値創造に向けて

～コロナ危機を契機としたギアチェンジを～

2020年10月

公益社団法人 経済同友会

目次

サマリー	1
はじめに	3
I. わが国のデジタル変革（DX）の加速に向けて	4
(1) 企業のDX	4
(a) 現状と課題	4
(b) 提言	5
提言1：デジタル・マインドセットを経営者選任の必須条件に	
(2) 政府のDX ——コロナ危機を契機に集中改革を	7
(a) 現状と課題	7
(b) 提言	8
提言2：デジタル・ガバメント実現に向けた3年間の集中改革を	
II. データの公共財化による価値創造	12
(1) 現状と課題	12
(2) 提言	12
提言3：企業保有データのオープン化による価値創造を	
提言4：個人を起点としたデータ流通の促進を	
提言5：「データ連携基盤」を徹底活用した価値創造を	
提言6：データ連携に関する官民検討の場の強化を	
提言7：データ連携による価値創造の舞台として、スーパー シティの積極的な活用を	
おわりに：デジタル社会の実現に向けたギアチェンジ	20
(参考) 意見「コロナ危機を契機としたデジタル変革の加速に向けて」 (2020年6月26日発表)	21
2019年度 デジタル・エコノミー委員会 委員名簿	25

サマリー

I. わが国のデジタル変革の加速に向けて

提言1：デジタル・マインドセットを経営者選任の必須条件に

- 企業のDX推進に向け、組織文化・慣行の変革、既存事業・組織の自己破壊と新事業・組織の創造を主導できるのは経営トップのみ。経営トップや取締役候補者の選考にあたっては、「デジタル・マインドセット」を十分に備えた人物であることを必須条件とすべき

提言2：デジタル・ガバメント実現に向けた3年間の集中改革を

- 「デジタル・ガバメント加速化プログラム法」を制定し、国の機関や自治体が有する個人及び企業の情報のデジタルデータベース化、それに関する手続きのデジタル化について、3年以内の実現のための予算・人員・名寄せ手続き等を法定すべき。
- **マイナンバー制度**の利便性向上に向けた抜本改革が必要。マイナンバーを「特定個人情報」とせず、経済社会やデジタル・ガバメントのインフラとして広く活用を。マイナンバーカードの利便性を飛躍的に向上させ、取得の義務化や健康保険証・運転免許証等との早期一体化を図るべき。
- **デジタル政策の司令塔**には、政策立案機能や行政システム予算に関する強力な府省横断的企画・調整権限や他府省に対する勧告権限の付与を。また、**司令塔のトップ**には、デジタル技術がもたらす可能性を熟知し、リーダーシップを発揮できる若手人材を登用すべき。担当組織においても、利用者視点でDXの本質を理解する専門人材を多数登用し、他の先進国並みの人数のデジタル人材を確保すべき。

II. データの公共財化による価値創造

提言3：企業保有データのオープン化による価値創造を

- 公共性の高い企業（交通、通信、電力供給、物流など）の保有データは原則オープン化。その他の分野でも、社会貢献として協調領域のデータを公共財として積極的にオープン化を。
- データのオープン化に積極的な企業が資本市場等で評価される仕組みとして、「デジタルガバナンス・コード」の活用を。

提言4：個人を起点としたデータ流通の促進を

- データの囲い込みを排し、個人を起点にした流通・活用を促すため、「データポータビリティ権」の確立を。個人のデータ提供促進のため、例えば医療・介護分野ではデータ提供の可否によって公的保険の自己負担割合に差をつけるなどのインセンティブ設計を。

提言5：「データ連携基盤」を徹底活用した価値創造を

- 政府が開発中の「分野間データ連携基盤」「分野毎データ連携基盤」の活用を。例えば、サプライチェーン分野では、データ連携基盤「スマート物流」を活用し、求物流事業者の求貨求車データをリアルタイムにAPI接続でアクセスできる「物流版 REINS」の構築を。

提言6：データ連携に関する官民検討の場の強化を

- 様々な政府会議体における官民検討の場の強化を。利用者視点から発言できる専門家・実務家や次世代代表を積極的に登用し、具体的課題についてスピード感を持って解決する場に。

提言7：データ連携による価値創造の舞台として、スーパーシティの積極的な活用を

- 改正国家戦略特区法による「スーパーシティ」を実証実験に留めず、大胆な規制改革で先進技術を社会実装するためには、①地方自治体と企業の共同提案、②合理的な住民合意の仕組み（少数の反対意見があっても短期間で解決可能）が必要。

おわりに：デジタル社会実現に向けたギアチェンジ

- 日本は、DFFTの基盤となる「安全・安心」の価値観を反映した制度づくりを急ぎ、世界に提案していくことで、「秩序ある先進国で社会実装力のある国」を目指すべき。
- デジタル時代において、わが国の国民の生命を守り、産業を発展させるためには、価値判断の見直しが必要。すなわち、「安全」に関しては「事故は絶対起きない」という「絶対的安全性」ではなく、利便性と受容できるリスクとの比較衡量、他国や現状との比較を行った上で、最低限守るべき基準をクリアし、「相対的安全性」が担保できれば前進できるようにギアチェンジすべき。

はじめに

これまで 20 年以上にわたり、日本では IT 革命やデジタル化の推進が唱えられてきた。しかし、今回のコロナ危機によって、日本のデジタル化は、世界の先頭グループからの周回遅れどころか最後尾に位置し、目を覆う状況であることが明らかになった。その最大の要因は、デジタル化の本質を理解し、組織や事業の新陳代謝を大胆に行うために必要なリーダーシップの欠如である。

政府は、「電子政府」「デジタル・ガバメント」に関する数々の戦略・計画を策定してきた。しかし、利用者視点に欠け、明確な目標や期限をコミットする政治的意思がないまま、各府省や自治体、調達先企業に実施を丸投げした結果、それぞれの意識レベルの高低や予算の多寡によって進捗状況に格差が生じた。また、発注側（各府省、自治体）に IT 専門人材が少なく、知識の非対称性が生じたことから、顧客の囲い込み（ベンダー・ロックイン）が横行し、国全体としてシステムの分断が進んでしまうという誰もが望まない最悪の事態に陥ってしまった。

企業のデジタル化の遅れも深刻である。もはや「経営トップの意識改革」や「ベストプラクティスの横展開」などと悠長なことを言っている段階ではない。各企業がその生き残りをかけてデジタル化に取り組むとともに、業界横断的な環境整備（法律、標準、補助金、ガイドライン等）については、官民で具体的目標と実現時期を提示し、一定程度の国民のコンセンサスを得る努力をしつつ、不退転の覚悟で進める必要がある。

デジタル化を巡るこれまでの議論は、国民生活を「より良く」するため、産業競争力を「より強く」するための方法論であったが、コロナ禍で求められているのは、国民の生命を守るため、わが国の産業が生き残るための行動計画である。

「実証」から「実装」の段階に入った今、求められるのは、一部の反対を押し切る政治のリーダーシップと、大胆な組織・事業の新陳代謝や協調領域ではライバルと手を組むことも厭わない経営者の胆力である。

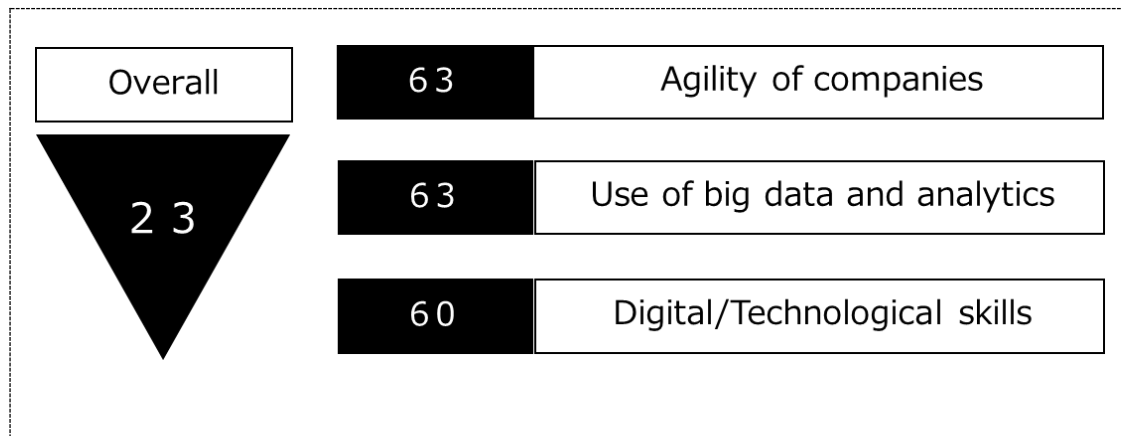
以上の問題意識に基づき、コロナ危機が日本のデジタル化を加速させる最後のチャンスであるとの認識の下、①企業や政府におけるデジタル化とそれを通じたデジタル変革（Digital Transformation; DX）、②データの連携・利活用による価値創造、について、ボトルネックの解消策を中心に提言する。

なお、新政権においては、日本のデジタル化／DX を重要優先課題の一つとし、生産性向上、新事業創造、地方創生などあらゆる施策につながる「デジタル・ガバメントの構築」「デジタル時代の規制改革」に強いリーダーシップを発揮して取り組まれることを期待する。

I. わが国のデジタル変革（DX）の加速に向けて

スイスのビジネススクール IMD が公表した「世界デジタル競争力ランキング 2019」において、日本は 63 カ国中 23 位である。個別項目を見ると、「企業の俊敏性（agility）」や「ビッグデータの活用と分析」は最下位（63 位）、「デジタル／技術スキル」が 60 位など、世界の中でも最後尾に位置している。

図 1. IMD 世界デジタル競争力ランキング（63 カ国中の日本の順位）



（出所）The IMD, *World Digital Competitiveness Ranking 2019* より作成。

（1）企業の DX

（a）現状と課題

企業のデジタル化の遅れについて、これまで様々な原因が指摘されてきた。

（例）

- ・ デジタル化による自己破壊に躊躇し、既存事業・組織を温存させている。
- ・ 各事業部門がそれぞれの立場でシステム化を進めた結果、継ぎ接ぎ型で、全社的な視点や顧客視点を欠くものになっている。
- ・ IT 化をシステム部門やベンダー任せにし、既存システムがブラックボックス化している。
- ・ 対面・書面・押印原則を重視する文化から脱却できていない。

いずれもそのとおりであるが、その根本原因は企業経営者がデジタル化とそれを通じたデジタル変革（DX）への理解が不十分なことである。DX によってどのようなアウトカムを目指すのか、そのためにどのようなビジョンや中長期の DX 戦略を描くべきかに関して、リーダーシップを発揮できていない。本会

も、経営者の意識改革やリーダーシップに関して様々な提言を行ってきたが（注¹）、成果につながっているとは言い難い。

（b）提言

提言 1：デジタル・マインドセットを経営者選任の必須条件に

企業の DX 推進に向け、企業経営者は DX の本質を理解し、明確なビジョンや戦略の下、変革を自ら主導しなければならない。その過程では、組織文化・慣行の変革、既存事業・組織の自己破壊と新事業・組織の創造が不可欠であるが、これを主導できるのは経営トップだけである。

したがって、経営トップや取締役候補者の選考にあたっては、「デジタル・マインドセット」を十分に備えた人物であることを必須条件とすべきである（注²）。

¹ 例えば、

- ① 「民間主導型イノベーションを加速させるための 23 の方策—産学官の効果的な連携を目指して—」（2014 年 2 月）
- ② 「経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ—デジタル・マインドセットチェックリスト—」（2017 年 5 月）
- ③ 「Japan 2.0 最適化社会の設計—モノからコト、そしてココロへ—」（2018 年 12 月）
- ④ 「真のデジタル革命を勝ち抜く—二つの潮流に対応するために企業のデジタル変革は待ったなし—」（2019 年 3 月）
- ⑤ 小林喜光監修／経済同友会著『危機感なき茹でガエル日本—過去の延長線上に未来はない』（中央公論新社、2019 年 3 月）

² 詳しくは、経済同友会「経営者はデジタル・マインドセットに切り替えよ—デジタル・マインドセットチェックリスト—」（2017 年 5 月）参照。

**【参考】「デジタルマインド・チェックリスト」概要
(2017 年度提言)**

- 経済同友会では、経営者個人のマインドセットにフォーカスし、デジタル化を推進するために持つべきマインドセットの方向性を導くツールとして、「デジタルマインド・チェックリスト」を作成。
- 同チェックリストでは、①経営者の姿勢・考え方、②経営モデルのあり方、③組織・プロセスのあり方、の3分野で様々なチェック項目を設け、それぞれ5段階で自分自身のレベルを選択することにより、現在の「デジタル・マインドセット」到達度を測る。

<チェック項目の例>

①経営者の姿勢・考え方

- ・ デジタル体験を実生活に取り込んでいるか？
- ・ デジタル化によるディスラプションのスピード・インパクトを理解し、その脅威について思考しているか？
- ・ 顧客が期待する"Outcome"に立脚し、ゼロベースで発想しているか？

②経営モデルのあり方

- ・ デジタル変革をトップダウンで進める経営ガバナンス体制を構築しているか？
- ・ データ活用型経営を実践しているか？
- ・ デジタル化がもたらすリスクを予見し、備えを構築することで、リスク・キャパシティを高めているか？

③組織・プロセスのあり方

- ・ デジタル・トランスフォーメーションやイノベーションを推進する新たなリーダーシップチームを有しているか？
- ・ オープンイノベーションを土台にして、エコシステム型のビジネスを構築しているか？
- ・ デジタルに知見のある人材を積極的に外部登用しているか？
- ・ デジタルリテラシーの違いに応じた自社社員の理解力強化の対策を講じているか？

【事例】マイクロソフト：復活の背景にあるマインドセットの変革

DXを進める上で、企業文化の変革は非常に重要な課題である。技術革新の進展により、IT業界の覇者であった米マイクロソフト社も、停滞期を迎えた。しかし、トップのリーダーシップで企業文化、社員のマインドセットを、AIやクラウド等の最新技術を前提とした時代にふさわしいものに変革することによって復活を果たすことができた。

- 2014年にサティア・ナデラ氏が同社のCEOに就任。企業文化として、これまでの考え方にとらわれず、次なる成長に向けて社員が挑戦する「Growth Mindset（成長する考え方）」を掲げた。これは、新たな時代を迎え、企業経営者自身も変わり続けることが必要であることを意味している。
- それによって、経営上の検討課題は「売上等の数値」から「お客様やパートナー様が何に悩んでいるのか」に変わった。
- 同社は、創業者ビル・ゲイツ氏の「Windows」で成長した会社であり、それ以外のソフトウェアやサービスをサポートすべきとは公に言えない、ある種タブーのような、強い思い込みが存在していたが、文化を変えることによって、再び成長することができた。

その結果、ナデラ氏がCEOに就任した6年後には、株価が約4.4倍に上昇した。

（平野拓也 本委員会副委員長（日本マイクロソフト 特別顧問）の第8回会合〔2020年1月30日〕における講演内容を参考に事務局作成）

（2）政府のDX ——コロナ危機を契機に集中改革を

（a）現状と課題

世界的なIT革命の潮流に対応するため、政府は2000年に「IT基本戦略」を、翌2001年には「e-Japan戦略」をとりまとめた。それ以来、「電子政府」「デジタル・ガバメント」に関する数々の戦略・施策が作成されてきたが、その歩みは遅々として進まなかった。

今回のコロナ危機への対応においても、特別定額給付金のオンライン申請問

題に象徴されるように、デジタル化の遅れが露呈した。ウィズ／アフターコロナの社会において、危機に強いデジタル・ガバメントを構築するためにも、行政のデジタル化／DX 加速が不可欠である。

本年 6 月に閣議決定された「骨太方針 2020」では、「現行のデジタル・ガバメント実行計画を年内に見直した上で各施策の実現の加速化を図る」とされているが、過去の状況を踏まえれば、その実効性には疑問符が付くと言わざるを得ず、より強力なコミットメントが不可欠である。

(b) 提言

提言 2：デジタル・ガバメント実現に向けた 3 年間の集中改革を

(プログラム法の制定で、目標・工程等の法定を)

デジタル・ガバメント実現の目標・期限を法定するため、「デジタル・ガバメント加速化プログラム法」を制定すべきである。

同法により、国の機関や自治体が有する個人及び企業の情報（登記情報、税務情報、社会保障関連情報、戸籍・住民基本台帳情報、運転免許証情報、パスポート情報）のデジタルデータベース化と、それに関する手続きのデジタル化について、原則として 3 年以内を実現するために必要な予算・人員・名寄せ手続き等を法定すべきである。

その際、目標となる先進諸国の取り組みをベンチマークし、わが国として 3 年間に達成すべき具体的目標を定め、集中改革期間後に検証できるようにすべきである。

(マイナンバーを特定個人情報とせず、経済社会やデジタル・ガバメントのインフラとして活用を)

諸外国では、個人番号はいわゆる「デジタル・ネーム」として公知のものとされる場合もある（注³）。経済社会やデジタル・ガバメントの重要なインフラとして、マイナンバー制度の利便性向上に向けた抜本的改革が必要である（注⁴）。

具体的には、マイナンバーカードの利便性を飛躍的に向上させる前提で、その取得を義務化する方向で、以下に取り組むべきである。

³ 例えばエストニアでは、国民 ID は、氏名と同様に秘匿性を有するものではなく、公知のものとしてされている。

⁴ 経済同友会「マイナンバー制度に関する提言—マイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として今こそ抜本改革せよ—（2018 年 8 月）参照。

- ① マイナンバーを「特定個人情報」と定義する規定の撤廃
- ② 預貯金口座への個人番号、法人番号記載の義務化（現在は任意）
- ③ マイナンバーカードと健康保険証、運転免許証等との早期一体化
- ④ マイナポータルと税・社会保障の情報を連携させた迅速な給付の実現
- ⑤ 住基ネットも含めたシステム全体の見直し
- ⑥ その他、マイナンバーカードやマイナポータルの利便性の飛躍的向上（カード取得・更新場所の拡大、暗証番号に依存しない生体認証等の導入、ユーザー・インターフェースの向上、民間との連携拡大等）

これらを実現するためには、政府は利用者視点、透明性、説明責任、ガバナンスを徹底し、国民の信頼を取り戻すことが不可欠である。

「デジタル・ガバメントの構築」にあたっては、デジタル化はあくまで手段であって、それ自体を自己目的化してはならない。「オンライン化率」「マイナンバーカード取得率」といった指標のみならず、「オンライン手続利用率」「サービス利用率」など国民の利用率を KPI として、国民目線での利便性向上を目指すべきである。その際、不断の検証を行い、必要な改善についてスピード感を持って進めていくことが不可欠である。

（デジタル政策に関する司令塔の抜本的強化）

菅政権において「デジタル庁」の新設が検討されているが、官民を通じたデジタル変革を今度こそ成し遂げるために、デジタル政策の司令塔の実効性が鍵となる。司令塔となる組織の機能・体制を抜本的に強化し、担当大臣や政府 CIO が各府省や自治体に対してリーダーシップを発揮できるように、政策立案機能及び行政システム予算に関する強力な府省横断的企画・調整権限や他府省に対する勧告権限を付与すべきである。

政府 CIO にはすでに民間人材が登用されているが、デジタル技術の加速度的進展を踏まえ、司令塔のトップには、デジタル技術がもたらす可能性を熟知し、リーダーシップを発揮できる若手人材を積極的に登用すべきである。

また、担当組織においても、利用者視点に立ち、DX の本質を理解している専門人材を多数登用していく必要がある。主要国の中央政府や自治体では、日本とは桁違いのデジタル人材を登用している。海外事例も参考に、プロジェクト単位での有期雇用、民間との比較でも競争力のある給与など様々な手段を講じ、他の先進国並みの人数のデジタル人材を確保すべきである。

こうした一連の取り組みに加え、一般職員の IT リテラシーも向上させた上で、デジタル・ガバメント実現効果の具体的数値目標と期限（例：〇〇年までに、一人ひとりの職員の生産性向上、働き方改革も実現した上で、〇%以上の行政コス

トの削減等)を設定すべきである。

また、社会全体のデジタル化を進め、デジタルを梃子にした経済構造改革を推進するために、デジタル政策の司令塔には、デジタル・ガバメントの構築に加え、①業法規制からの脱却と産業横断型の競争ルールの新策定、②データやサイバーセキュリティにかかわる取引・競争ルールの形成、③“Data Free Flow with Trust”に基づくグローバルなデータ流通ルールの形成・国際標準化に向けたリーダーシップの発揮、④リアルデータを活用した付加価値創出を成長の推進力とするためのデータガバナンスの構築と個人情報保護法制の見直し、などデジタル政策全般で取り組みを期待する(注⁵)。

⁵ 経済同友会代表幹事・櫻田謙悟「新政権に望むーデジタル変革と縦割り行政の打破に挑む“改革政権”への期待」(2020年9月29日)

【事例】世界最先端の電子政府 デンマーク

デンマークは、国連の世界電子政府ランキング（注⁶）で 2018 年、2020 年に首位となるなど、電子政府施策において先進的な取り組みが評価されている。なお、同国では 1968 年に CPR 番号（国民識別番号）が導入され、民間も含めて広く利活用されている。

<デンマークのデジタル化：5 つの重要なステップ>

- 2001 年：デジタル署名の導入
市民と政府との間の電子メール連絡開始
政府内でのデジタル・コミュニケーション開始
- 2004 年：公的機関向け電子請求書の導入
政府からの各種支払（年金、失業手当、児童手当、税金還付等）の一元的な専用口座（Easy Account）の導入
医療・健康ポータル開設
- 2007 年：デジタル ID の導入
- 2007 年：市民ポータル（Borger.dk）の導入（ポータルサイト上で、約 2,000 の行政手続をワンストップで行うことが可能）
- 2011 年：デジタル・ポストの導入（行政からの連絡はすべて電子私書箱を通じて行うことを義務付け）

こうした取り組みの結果、年金手続の 95%、小中学校の入学手続きの 97%、出産手当申請手続の 100%がオンライン上で行われている。

（出所）Denmark's Digital Timeline <https://digitaldenmark.dk/digital-timeline/>

⁶ 国連の「世界電子政府調査（UN E-Government Survey）」は、2 年毎に実施されている。

Ⅱ. データの公共財化による価値創造

(1) 現状と課題

デジタル化推進によって目に見えやすい効果が「効率化」であるが、それだけでは雇用も GDP も増えない。むしろ DX によっていかに「価値創造」に結び付けるかが重要であり、その鍵がデータの利活用である。様々な分野のデータの標準化を進め、データを結び付けることによって、国民生活の利便性が高まり、今後の経済成長の源泉となる。しかし、企業にとって自社保有データを提供するメリットが感じられないこと、個人にとってプライバシーへの不安などの理由により、データ提供は十分進んでいない。

(2) 提言

提言 3 : 企業保有データのオープン化による価値創造を

データ利活用による価値創造に向け、企業はその社会的責任として、自社保有データを積極的に提供（オープン化）し、公共財として利用可能なものにしていくべきである。

(公共性の高いデータの原則オープン化)

「官民データ活用推進基本法」において、国及び地方公共団体はオープンデータに取り組むことが義務付けられたが、民間においても、交通や通信、電力供給、物流など、公共性の高い企業が保有するデータについては「公共財」と捉え、原則オープン化すべきである。

新型コロナウイルス感染症が地域経済に与える影響の可視化と、地域再活性化施策の検討におけるデータの活用を目的に、政府は「V-RESAS」(注7)サイトを公開した。ここには、消費（クレジット会社の決済情報）、飲食（飲食店情報サイトの閲覧数）、宿泊（旅行会社の販売・予約データ）、イベント（オンラインチケット予約システムの販売実績）など企業のデータが匿名化された形で提供されている。このような取り組みも、企業保有データの公共財的利用と言える。

⁷ 内閣府地方創生推進室と内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が提供。従来から無料提供されていた「地域経済分析システム（RESAS）」に、Vital Signs of Economy（経済のバイタルサイン）の頭文字「V」を付けて名付けられた。

(社会貢献としての協調領域データの積極的なオープン化)

それ以外の分野においても、企業は、自社保有データを棚卸しし、競争領域と協調領域との区別を明確化した上で、協調領域のデータは公共財として積極的にオープン化すべきである。企業として、供給者の論理（データの囲い込み）を優先するのではなく、利用者視点に立って、データ提供により社会に貢献するという大局的な観点が必要である。

例えば、コンビニエンスストア大手 3 社は、内閣府戦略的イノベーション創造プログラム (SIP) の一環として、8 月に都内で共同配送の実証実験を行った。共同配送により、トラック台数の 3 割削減が期待されており、人手不足に直面した物流の効率化や環境対策への貢献が期待されている。

また、コンビニエンスストア等で廃棄が見込まれる食品データを購入希望者とマッチングすることができれば、フードロスのような社会的課題の解決にもつながることが期待される。

(「デジタルガバナンス・コード」による評価・規律付けを)

データのオープン化に積極的な企業が資本市場等で評価され、インセンティブとなる仕組みとして、「コーポレートガバナンス・コード」のようなソフトローによる規律付けとして、現在検討されている「デジタルガバナンス・コード」を活用すべきである。

同コードは、「各企業が目指すべきデジタルガバナンスのあるべき姿を示し、それに向けた達成状況を可視化し、各企業の状況を客観的に評価すること」を目的とし、将来的にすべての上場企業が適切な情報を開示する環境を目指すものとされている（注⁸）。

同コードの行動原則には、データやデジタル技術の活用に関する「経営者のリーダーシップの発揮」「経営ビジョンの策定」「方針・計画の策定」等が盛り込まれる予定であるが、「社会貢献としてのデータのオープン化」についても行動原則の中に、様々な形で盛り込むべきである。

「有価証券報告書」や「統合報告書」において、データのオープン化やデータ活用による価値創造に関するビジョンや戦略、客観的事実や KPI など評価指標を開示し、データのオープン化を促進させていくべきである。

⁸ 経済産業省デジタルガバナンスに関する有識者検討会「デジタルガバナンス・コードの策定に向けた検討」（2019年9月）

提言4：個人を起点としたデータ流通の促進を

（データポータビリティ権の確立）

データの囲い込みを排し、流通・活用を促していくためには、個人を起点としたデータ流通を促進させるべきである。そのためには、本人の意思で企業が蓄積したデータを他のサービスに移転可能とする「データポータビリティ権」を確立し、信頼に基づく個人のデータ利活用が不可欠である。

例えば、医療・介護分野では、匿名化されたデータを収集し、ビッグデータとして活用することで、新たな治療法や医薬品の研究開発に活用することが期待できる。また、異なる分野のデータと連携させたりすることで、医療・介護の質の向上や効率化、新たなサービスの提供につなげることができる。

（個人に対するデータ提供のインセンティブ付与）

個人のデータ提供を促進するために、例えば、医療・介護分野では、個人が選択したデータ提供の可否によって、公的保険の自己負担割合に差をつけるといったインセンティブ設計を設けるなどの工夫を行うべきである。⁹

また、個人によるデータ提供が、具体的にどのように社会全体の利益につながるかの周知・理解も必要である。例えば、今回のコロナ危機において、英国の国営医療サービス事業である「国民保健サービス (National Health Service; NHS)」では、イングランドの全患者の40%をカバーする「健康ビッグデータ」の解析プラットフォーム (OpenSAFELY) をつくり、データを匿名化した上で、プライマリ・ケアの電子健康記録を用い、死亡につながるリスク要因が分析されていた。その分析は、科学雑誌『Nature』に2020年7月8日には公開されており、英国では、これほどのスピードでビッグデータの利活用が進んでいる。

コロナ危機という未曾有の危機に直面し、世界ではデータ利活用がより一層進んでいる。わが国においても、プライバシーへの不安によって思考停止するのではなく、何が担保されれば、データ利活用が許容されるのか、検討すべきである。

⁹ 経済同友会「データ利活用の推進を急げ—今ある健康・医療・介護データを活用・連結しビッグデータへ—」(2019年6月)。

**【事例】世界経済フォーラム（WEF）の提案：
「社会的合意に基づく公益目的のデータアクセス（APPA）」**

- 日本では、医療分野におけるデータ活用促進のため、匿名加工医療情報の円滑かつ公正な利活用を定めた「次世代医療基盤法」が施行された。WEF 第四次産業革命センターでは、こうした動きを踏まえ、「社会的合意に基づく公益目的のデータアクセス（APPA; Authorized Public Purpose Access）」というコンセプトを世界に向けて提言している。
- これは、医学医療の発展や公衆衛生の向上など社会的合意の得られた特定の公益目的であれば、必ずしも明示的な個人同意によることなく、個人の人権を別の形で保障することで、データへのアクセスを許可するモデルである。
- 現在のところ、要配慮個人情報を通ずる唯一の方法は、本人の同意を得ることであり、サービスを受けるために本人同意を取っている。しかし、Facebook の事案で明らかになったように、本人の同意を取るという方法は、完璧な本人保護の仕組みではない。さらに、新型コロナウイルスの事案で明らかになっているように、本人の同意がなくても公共の利益のためには、その情報にアクセスさせて頂かなければならない事案が必ず存在する。
- 日本では、法律によって「全国がん登録」が 2016 年より開始されており、がんと診断されると、医療機関や都道府県を通じて、国立がん研究センターの中に設置されている「全国がん登録データベース」に自動的に登録される。これによって、収集された統計情報ががん対策やがん研究に役立てられている。

(出所) 須賀千鶴 世界経済フォーラム第四次産業革命日本センター長の第 9 回会合 [2020 年 2 月 12 日] における講演内容、及び厚生労働省HPを参考に事務局作成

提言 5 : 「データ連携基盤」を徹底活用した価値創造を

データ連携のための標準化を進め、プラットフォームを構築するため、政府は「分野間データ連携基盤」及び「分野毎データ連携基盤」（農業、エネルギー、健康・医療・介護、自動運転、ものづくり、商流・物流、インフラ、防災、地球環境、海洋、宇宙）を開発している。一部は運用がすでに開始されているが、価値創造のツールとして広く利用されることが重要である。

（サプライチェーン：物流版「REINS」の構築）

サプライチェーン分野では、生産、流通、物流、小売などサプライチェーンにおける企業が保有するデータの公共財化が進めば、上流から下流までの商品の流れが把握できることになり、「物流クライシス」からの脱却につながるができる。

物流業界の課題は、関係する事業者の数が多く、デジタル化以前に、様々な点で標準化が進まないことにある。この点について、本会は、「物流デジタル化・標準化団体」を設立し、国のイニシアティブによって、物流系の業界団体と連携して推進すべきことを提案している（注¹⁰）。

こうした標準化の一環として、内閣府戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）が開発中のデータ連携基盤「スマート物流」（注¹¹）を活用し、物流事業者の求貨求車データをリアルタイムに API 接続でアクセスできる「物流版 REINS」（注¹²）を構築するべきである。

不動産業界では、宅地建物取引業法に基づく「REINS」において、「専属専任媒介契約」「専任媒介契約」の不動産情報登録が義務付けられている。「物流版 REINS」においても、中小・零細企業も含め、必要最低限の求貨求車データの登録を義務付けられる環境を整備し、「需給ギャップ」の解消につながるべきである。

その実効性を担保するためには、中小企業のデジタル化／DX を支援することが不可欠である。例えば、その一環としてのデータ連携基盤を活用した低コストのマッチングサービスアプリの提供などが考えられる。

¹⁰ 経済同友会「物流クライシスからの脱却～持続可能な物流の実現～」(2020年6月)。

¹¹ 内閣府・戦略的イノベーション創造プログラム（SIP）では、「スマート物流サービス」において、物流・商流のデータ基盤に関する技術、省力化・自動化に資する自動データ収集技術の開発を検討中（2018～2022年の5か年計画）。

¹² 不動産流通標準情報システム（REINS; Real Estate Information Network System）とは、建設省及び不動産流通センターが共同で開発し、全国4カ所の不動産流通機構が運営している不動産情報交換のためのコンピュータ・ネットワーク・オンラインシステム。

(MaaS : 交通データ等のオープン化推進)

MaaS (Mobility as a Service) 分野では、鉄道、バス、タクシーなど公共交通機関のデータが公共財化され、データ連携がさらに進むことで、最適な経路や価格での交通手段の提示と予約のワンストップサービスの提供が可能になる。

将来的には、スーパーシティにおいて、交通データのみならず、病院を含む大規模施設の空き状況やリアルタイムの混雑状況を一元的に連携させることができれば、オンデマンド型の公共交通機関の運行や大規模施設運営の最適化につながる。

まずは、公共交通機関が保有するデータを原則オープン化すべきである。国土交通省が「MaaS 関連データの連携に関するガイドライン」を策定したが、ガイドラインに記されているように、利用者がサービスを楽しむのに重要なデータを各企業が「協調領域」と定義し、広く提供していかなければ、利用者視点に立ったサービスはいつまでも生まれない。

(金融 : オープン API のより一層の推進)

金融分野では、金融機関や決済サービス、金融以外の様々な分野のデータが連携されることによって、すでに実現している家計簿アプリや個人資産管理サービス、ロボアドバイザーなどのフィンテック・サービスに加え、銀行・証券・保険を横断した新たな金融サービスや、医療など他業種と連携した個人向けの新たなサービスの提供が可能となる。

こうした観点から、すでに実施されている「オープン API」について、利用者視点に立って、より一層推進すべきである。

本年 4 月に公正取引委員会が「フィンテックを活用した金融サービスの向上に向けた競争政策上の課題について」を公表し、① (フィンテック事業者との) 契約は一年更新が多く、契約条件の見直しの可能性を示唆された、②取得できる情報が必要最低限に限られている、③口座情報を銀行のものであると認識している、などの例が一部の銀行で見られ、「正常な商慣行に照らして不当に不利益を与える場合には、独占禁止法上問題となるおそれがある」と指摘している。

こうした指摘を踏まえ、基礎的な銀行サービス (振込や簡易な手続き) に関する更新系 API の開放や、基礎的情報 (入出金履歴や残高) が預金者に帰属することを明確化し、移転の自由を認めていくことで、金融業界におけるデータ活用を進め、フィンテック企業の力を使い、金融サービスの向上を図ることができる。

提言 6 : データ連携に関する官民検討の場の強化を

政府では、IT 総合戦略本部を中心に、民間人も参加する様々な会議体で戦略や施策が検討されている。世界に比べて周回遅れと言われ続けてきた日本の DX を加速させるためには、こうした既存の政策形成プロセスの中で、具体的課題についてスピード感を持って解決していけるよう、官民による検討の場をより一層強化していくべきである。

具体的には、構成メンバーを見直し、データ連携による価値創造や「シビックテック」（市民自身がテクノロジーを活用し、社会課題を解決する）について利用者視点から発言できる専門家・実務家や次世代代表を積極的に登用すべきである。

また、規制改革推進会議が中心となり、コロナ危機でテレワークを推進する中で問題となった「書面・対面原則」「押印原則」について、政府と経済団体の意見交換の場を設け、障害となっている行政手続や民慣行の見直しについて共同宣言の発表まで進んだように、官民で課題を出し合い、その解決について具体的解決にまでつなげる場とすべきである。

提言 7 : データ連携による価値創造の舞台として、スーパーシティの積極的な活用を

「改正国家戦略特区法（スーパーシティ法）」によって実現する「スーパーシティ」は、データ連携基盤を軸に、AI やビッグデータを活用し、世界最先端の都市づくりを目指すものである。

従来のような実証実験のレベルに留まるものではなく、大胆な規制改革によって、交通、物流、金融、医療・介護、教育、エネルギー、観光、農業等の様々な分野で、先進技術を社会実装することが目指されている。

地方自治体には、これまでの常識や発想に捉われない大胆な構想の提案を期待する。企業としても、構想力や技術力を発揮し、意欲ある地方自治体と連携することで、住民視点に立った新事業創造の舞台として、スーパーシティの枠組みを活用していく必要がある。

実証実験に終わらせないための課題は多いが、実効性を担保するために、以下が必要である。

- ① 地方自治体と企業の共同提案を可能とすること（区域選定後に事業者を募集するのではなく、透明性の高い形で企画段階から官民連携を推進）
- ② 住民合意を合理的な仕組みとすること（少数の反対意見があったとして

も、短期間で解決可能とするルール)

【事例紹介】福島県会津若松市のスマートシティ構想

- 福島県会津若松市では、IT を駆使して効率的な行政サービスを提供する「スマートシティ」の実現に向け、新たな取り組みが始まっている。
- 企業が中心となり、スマートシティの基盤となる「都市 OS」の共通機能を強化し、住民の購買情報やヘルスケアデータ等の一元管理によって、行政サービスの高度化につなげる実証研究に乗り出している。
- また、同市が官民連携で整備を進めてきた ICT オフィス「スマートシティ AiCT (アイクト)」が 2020 年 4 月に開所され、7 月時点で 23 社が入居しており、新たな人の流れや雇用の場の創出、若者の地元定着など、地域活力向上が期待されている。
- スマートシティ構想において、国際標準を構築することは、国際競争力を維持・向上させる上でも極めて重要であることから、同市での実証モデルが、全国へ展開されることが期待されている。

おわりに：デジタル社会の実現に向けたギアチェンジ

DXの推進にあたっては、日本の「価値観」を無視することはできない。変革の阻害要因となってきた諸制度・慣行は、日本特有の価値観に根差したものが多いからである。

他方、安全性や正確性へのこだわりなど、日本の強みを形成してきた価値観もある。「信頼」に重きを置いた「信頼ある自由なデータ流通（DFFT）」の提唱者である日本は、信頼の基盤となる「安全・安心」といった価値観を反映した制度づくりを急ぎ、世界に先駆けて提案していくことで、「秩序ある先進国で社会実装力のある国」を目指すべきである。

ただし、「安全・安心」の醸成には高いコストと時間がかかる一方、「実装」にはスピードが求められる。このトレードオフの中で、何を重視すべきなのか、国民の合意形成が必要である。

例えば、自動運転の事故率を考えた際、他国では「0.000003%」を許容されていても、日本では「0.000000001%」というほぼ絶対的な安全性が求められる。安全性や正確性を過度に求めた結果、日本の製品は高性能で信頼性は高いものとなるが、実現には長い時間を要し、その間に世界標準が決まってしまう可能性がある。

デジタル時代において、わが国の国民の生命を守り、産業を発展させるためには、価値判断を見直していく必要がある。すなわち、「安全」に関しては「事故は絶対起きない」という「絶対的安全性」を追求するのではなく、利便性と受容できるリスクとの比較衡量、他国や現状との比較を行った上で、最低限守るべき基準をクリアし、「相対的安全性」が担保できれば前進できるようにギアチェンジすべきである。

今回のコロナ危機への対応の中で、これまで反対論が根強く、岩盤と言われてきた諸規制が、短期間で突破口が開かれた例もある。コロナ危機は価値観を転換する好機であり、わが国が何を指すのか、国民にしっかりと選択肢を明示した上で、DXを加速し、日本をより良い豊かな社会へと変革すべく、我々企業経営者は行動していかなければならない。

以上

参考

コロナ危機を契機としたデジタル変革の加速に向けて

2020年6月26日

公益社団法人 経済同友会

代表幹事 櫻田 謙悟

デジタル・エコノミー委員会

委員長 程 近智

委員長 寺田 航平

今回のコロナ危機により、ビジネス、行政などあらゆる分野で、わが国のデジタル化の遅れが露呈した。一方、外出・移動、接触の制限を余儀なくされる中で、我々は、デジタル技術がもたらす可能性や、その障害となる制度・慣行（注¹³）の存在など、様々な気付きを得ることができた。

世界は、ウィズ／アフターコロナの「新しい普通（ニューノーマル）」への変革に向けて大きく動き始めている。ここで日本も、決してコロナ前に逆戻りすることなく、デジタル変革（DX; Digital Transformation）を本格的に加速させていかなければならない。この機を逃せば、デジタル先進国との差はますます広がり、経済も停滞しかねない。こうした問題意識から、現下の状況において、企業や政府が直ちに着手すべき点を中心に、下記の意見を取りまとめた（注¹⁴）。

1. 企業のDXをウィズ／アフターコロナの新たな成長の原動力に ——国家戦略特区「スーパーシティ」の積極的活用を

- 新型コロナウイルス感染症の拡大によって打撃を受けた日本経済の再生は、今後の最重要課題である。経済再生・成長の牽引役である企業は、この危機をチャンスに変えるべく、デジタル投資を積極的に行い、効率化・省力化のみならず、破壊的な新事業創造、データ活用による価値創造に挑戦し、DXを新たな成長の原動力とすべきである。
- その意味で、5月に成立した「改正国家戦略特区法（スーパーシティ法）」の意義は大きい。「スーパーシティ」は、データ連携基盤を軸に、AIやビ

¹³ 例えば、経済同友会代表幹事 櫻田謙悟「テレワーク等の推進に向けた押印、対面・書面原則等の見直しについて」（2020年4月29日）

¹⁴ 2019年度デジタル・エコノミー委員会では、①企業のDXの加速、②リアルデータの利活用による価値創造、を中心に検討を行ってきた。その成果（提言）は今秋にとりまとめる予定であるが、それに先立ち、これまでの検討結果や過去の本会提言・意見の内容を踏まえ、新型コロナウイルス感染症問題を踏まえた意見を緊急にとりまとめた。

ビッグデータを活用し、世界最先端の都市づくりを目指すものである。大胆な規制改革によって、交通、物流、金融、医療・介護、教育、エネルギー、観光、農業等の様々な分野で、先進技術を社会実装することが目指されている。

- 地方自治体には、年内の選定に向け、これまでの常識や発想に捉われない大胆な構想の提案を期待する。企業としても、構想力や技術力を発揮し、意欲ある地方自治体と連携することで、住民視点に立った新事業創造の舞台として、スーパーシティの枠組みを積極的に活用すべきである。

2. 利用者視点と信頼に基づいたデータ連携の推進を ——企業は社会のために自社保有データの積極的な提供を

- 新型コロナウイルス感染症対策の一環として、政府の要請により、プラットフォーム事業者や移動通信事業者が、位置情報や検索履歴等に関する統計データを提供した。このように、オープン化された行政保有データのみならず、交通、通信、電力供給など企業保有データも、公共財として活用すべきである。
- それに加えて、スーパーシティ構想で目指しているように、企業や業界の壁を越えた様々なデータ連携が進めば、これまでにない新しいサービスの創造が可能になり、我々の生活の利便性は飛躍的に高まることになる。

【データ連携による価値創造（例）】

- ① 求貨求車情報の連携による物流の効率化、人手不足緩和
- ② 各交通機関のデータ連携による最適経路・手段による移動サービスの提供（=MaaS; Mobility as a Service）
- ③ ライフイベントにかかわる諸手続、支払・受給・決済のワンストップ化
- ④ 効果的・効率的な医療・介護サービスの提供や、個人のニーズに合わせた様々な健康関連サービスの提供

- しかし、プライバシー保護に関する不安や、データ提供のインセンティブやメリットが明らかでないなど様々な理由から、個人や企業はデータ提供に総じて消極的であり、データ連携・活用は進んでいない。
- 日本は、「信頼ある自由なデータ流通（DFFT; Data Free Flow with Trust）」を提唱しており、個人情報保護法の改正などデータ流通・利活用の法整備も行ってきた。今後も、「信頼」に基づいたデータ流通・利活用促進のためのルール整備をより一層推進すべきである。

（例）

- ① データ提供のインセンティブ設計（金銭的インセンティブ、データ連携によるアウトカムの可視化等）
 - ② デジタルガバナンス・コードの活用（データ提供に積極的な企業が評価される仕組み）
 - ③ データオーナーシップの明確化（データの利用権限の明確化）
- プライバシーへの不安については、本年 6 月に成立した改正個人情報保護法で、イノベーション促進の観点から新たに創設された「仮名加工情報」を積極的に周知するとともに、一部において、国、地方自治体、企業で一部異なる個人情報保護の取り扱いの一元化を行うべきである。
 - 企業としても、供給者の論理を優先するのではなく、利用者視点に立ち、社会のために自社保有データを積極的に提供すべきである。そのためには、自社保有データについて競争領域と協調領域との区別を明確化し、協調領域のデータは公共財として提供していくことが望ましい。

3. 行政の DX 加速で、危機に強い「デジタル・ガバメント」の早期実現を ——人材獲得・拡充、マイナンバー制度の利便性向上と活用を

- 「デジタル・ガバメント」構築の遅れは、コロナ危機への対応で数々の問題を生じさせた。例えば、緊急経済対策の一つである「特別定額給付金（1人 10 万円）」について、オンライン申請手続を行う「マイナポータル」と、自治体の情報システムが十分に連携されていないため、手作業で申請内容を照合することに時間がかかるなど、デジタル化で期待される効果とは逆行する状況に陥っている。
- ウィズ／アフターコロナの社会において、危機に強いデジタル・ガバメントを構築するためにも、行政の DX 加速が不可欠である（注¹⁵）。そのためには、戦略・施策等の具体的推進を担う人材の獲得・拡充が急務である。
- 主要国の政府や自治体では、日本とは桁違いのデジタル人材を登用している。日本においても、競争力のある報酬水準を確保する仕組みを導入し、人材獲得・拡充に努めるべきである。その際、利用者視点を持つ多様な業界のデジタル人材や、IT 知識を持つ若手人材の登用が必要である。先進的な自治体の例を見ても、政府や自治体がスーパーシティなど魅力ある具体的構想を打ち出せば、その実現に共感する有為な専門人材が集まるはずである。
- 今回の危機で、マイナンバー制度の問題点があらためて明らかになった。

¹⁵ 具体策については、経済同友会「デジタル・ガバメント推進に関する提言—データを中心とした国家価値創造に向けて—」（2019 年 5 月）参照。

今後の給付の迅速化に向け、マイナンバーと銀行口座を紐づけることも検討されているが、経済社会やデジタル・ガバメントの重要なインフラとして、マイナンバー制度の利活用拡大に向けた抜本的改革が必要である（注16）。マイナンバー制度の利便性向上については、まず以下を検討すべきである。

- ① マイナポータルと自治体の情報システムの連携を加速させるための支援強化
- ② マイナンバーを「特定個人情報」と定義する規定の撤廃（利活用しやすい番号への転換）
- ③ 2021年3月から健康保険証として利用可能となるマイナンバーカードと健康保険証とのワンカード化早期完了

4. DX、データ連携推進に向けた具体的課題を解決する官民検討の強化を

- 日本のDX推進に向けて、政府のIT総合戦略本部を中心に、民間人も参加する様々な会議体で戦略や施策が検討されている。世界に比べて周回遅れと言われ続けてきた日本のDXを加速させるためには、こうした既存の政策形成プロセスの中で、具体的課題についてスピード感を持って解決していけるよう、官民による検討の場をより一層強化していくべきである。
- 例えば、コロナ危機でテレワークを推進する中で問題となった「書面・対面原則」「押印原則」については、規制改革推進会議が中心となり、政府と経済団体の意見交換の場を設け、障害となっている行政手続や民間慣行の見直しなどの動きが加速している。
- DXやデータ連携等の課題についても、「官民データ活用推進戦略会議」「官民データ活用推進基本計画実行委員会」「オープンデータ官民ラウンドテーブル」など様々な会議体があるが、利害関係の調整を行っていく上で、個人や企業が直面している問題点について、官と民が率直に意見交換し、具体的な目標・期限の設定や効果の定量化を行い、迅速に解決していくための機能強化を図るべきである。

本会としても、これらの実現に向け、引き続き、より具体的な提言の発信、及び必要な行動を続けていく。

以上

¹⁶ 詳しくは、経済同友会「マイナンバー制度に関する提言—マイナンバー制度をわが国のデジタル化の基盤として今こそ抜本改革せよ—（2018年8月）参照。

2020年10月現在

2019年度 デジタル・エコノミー委員会 委員名簿

(敬称略)

委員長

程 近 智 (アクセンチュア 相談役)
寺 田 航 平 (寺田倉庫 取締役社長CEO)

副委員長

岩 本 祐 一 (コマツ 専務執行役員CTO)
川 鍋 一 朗 (日本交通 取締役会長)
菅 原 郁 郎 (トヨタ自動車 取締役)
竹 増 貞 信 (ローソン 取締役社長)
長 峯 豊 之 ※
平 井 良 典 (AGC 取締役専務執行役員CTO)
平 野 拓 也 (日本マイクロソフト 特別顧問)
辻 庸 介 (マネーフォワード 取締役社長CEO)

委員

相 原 輝 夫 (ファインデックス 取締役社長)
青 木 寧 (高島 社外取締役)
吾 郷 康 人 (山九 取締役副社長)
浅 井 勇 介 (ナットウエスト・マーケット証券 取締役社長)
朝 倉 陽 保 (丸の内キャピタル 取締役社長)
浅 沼 章 之 (浅沼組 執行役員)
浅 野 敏 雄 (旭化成 常任相談役)

穴山 眞	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
有田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
有富 慶二	(ヤマトホールディングス)
飯塚 哲哉	(ザインエレクトロニクス 取締役会長)
池上 芳輝	(イケガミ 取締役社長)
池田 唯一	(日本銀行)
諫山 滋	(三井化学 監査役)
石井 茂	(ソニー 社友)
石井 道遠	(東日本銀行 特別顧問)
石黒 不二代	(ネットイヤーグループ 取締役社長 CEO)
石坂 直人	(全日本空輸 取締役専務執行役員)
石田 茂	(電通グループ 執行役員)
石田 康明	(東京スター銀行 代表執行役常務)
石橋 さゆみ	(ユニフロー 取締役社長)
伊藤 久徳	(中部電力 執行役員)
伊藤 秀俊	(アプロテック 取締役社長)
伊東 裕	(全日本空輸 取締役専務執行役員)
井上 智治	(井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)
井上 ゆかり	(日本ケロッグ 代表職務執行者社長)
入江 仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩崎 俊博	(T. IWASAKI 取締役社長)
岩田 彰一郎	(フォース・マーケティングアンドマネージメント取締役社長)
岩本 敏男	(NTTデータ 相談役)
植木 英次	(NTTデータシステム技術 取締役社長)

宇 治 則 孝	(第一三共／横河電機 社外取締役)
薄 井 充 裕	(新むつ小川原 取締役社長)
内 田 士 郎	(S A Pジャパン 取締役会長)
海 野 忍	(N T Tコムウェア 相談役)
浦 上 彰	(リョービ 取締役社長)
江 川 健太郎	(日本電設工業 取締役会長)
江 幡 真 史	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)
遠 藤 直 紀	(ビービット 代表取締役)
及 川 健一郎	(丸紅 取締役常務執行役員)
大 井 滋	(J X金属 特別理事)
大 岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大河原 愛 子	(デルソーレ 取締役会長)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大 塚 俊 彦	(デル・テクノロジーズ 取締役社長)
大 西 賢	(商船三井 取締役)
大 橋 光 博	(Groundcover Consulting 代表取締役)
大 平 亮	(ニューバーガー・バーマン 取締役社長)
大 森 京 太	(三菱総合研究所 取締役会長)
大 森 美 和	(R G Aラインシュアランスカンパニー日本支店 日本における代表者兼最高経営責任者)
大八木 成 男	(帝人 相談役)
小笠原 範 之	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役会長)
岡 本 祥 治	(みらいワークス 取締役社長)
岡 本 比呂志	(中央情報学園 理事長)

奥村洋治 (フジタ 取締役社長)

尾崎弘之 (パワーソリューションズ 取締役)

越智 仁 (三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)

小野俊彦 (お茶の水女子大学 特別顧問)

小野 傑 (西村あさひ法律事務所 パートナー)

織 畠 潤 一

鹿島 章 (PwCコンサルティング 会長)

片倉正美 (EY新日本有限責任監査法人 理事長)

加藤 奂 (京王電鉄 相談役)

金丸哲也 (農林中央金庫 代表理事専務)

鎌田英治 (グロービス 執行役員)

鴨居達哉 (アビームコンサルティング 取締役社長)

河合輝欣 (ASP・SaaS・IoT クラウド コンソーシアム 会長)

河合良秋 (キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)

川上登福 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)
マネージングディレクター)

川崎弘一 (JSR 取締役専務執行役員)

河田正也 (日清紡ホールディングス 取締役会長)

川名浩一 (レノバ 社外取締役)

川橋信夫 (JSR 取締役社長兼COO)

河原茂晴 (河原アソシエイツ 代表 公認会計士 (日本ならびに米国))

川原秀仁 (山下PMC 取締役社長 社長執行役員)

菊地麻緒子 (日立建機 取締役)

菊地義典 (菊地歯車 取締役社長)

木 崎 重 雄 (キザキ・エンタープライズ 代表取締役)

岸 野 寛 (東京ガス 専務執行役員)

木 島 葉 子 (アフラック生命保険 取締役専務執行役員)

北 川 清 (森ビル 取締役専務執行役員)

北 地 達 明 (有限責任監査法人トーマツ パートナー)

北 原 義 一 (三井不動産 取締役副社長執行役員)

鬼 頭 誠 司 (日本生命保険 専務執行役員)

木 下 信 行 (東京金融取引所 取締役社長)

木 村 尚 敬 (経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)
マネージングディレクター)

清 原 健 (清原国際法律事務所 代表弁護士)

清 原 正 治 (アメリカン・エクスプレス・インターナショナル, Inc. 社長)

桐 原 敏 郎 (日本テクニカルシステム 取締役社長)

久 保 理 子 (アフラック生命保険 取締役常務執行役員)

熊 谷 亮 丸 (大和総研 専務取締役)

栗 島 聡 (NTTコムウェア 取締役社長)

栗 原 美津枝 (価値総合研究所 取締役会長)

栗 山 和 也 (コマツ 常務執行役員)

黒 田 真 一 (フューチャーアーキテクト シニアパートナー)

黒 田 康 裕 (コクヨ 特別顧問)

桑 原 茂 裕 (アフラック生命保険 取締役副会長)

剣 持 忠 (メンバーズ 代表取締役)

小 泉 周 一 (千代田商事 取締役会長)

小 路 明 善 (アサヒグループホールディングス 取締役社長 兼 CEO)

高 乗 正 行 (チップワンストップ 取締役社長)

好 田 二 朗 (エアバス・ジャパン 執行役員)

神 津 多可思 (リコー経済社会研究所 所長)

小 柴 満 信 (J S R 取締役会長)

後 藤 孝 洋 (新日本製薬 取締役社長)

小 林 克 満 (大東建託 取締役社長)

小 林 巧 (チムニー 資材管理部長)

小 林 洋 子 (宇宙航空研究開発機構(JAXA) 監事)

近 藤 康 之 (不二熱学工業 取締役社長)

斎 藤 聖 美 (ジェイ・ボンド東短証券 取締役社長)

齋 藤 真 一 (農林中金総合研究所 取締役社長)

斉 藤 剛 (みさき投資 マネージングディレクター)

齋 藤 洋 平 (フューチャー 取締役C T O)

酒 井 重 人 (グッゲンハイム パートナーズ 取締役副会長)

酒 井 香世子 (損害保険ジャパン 取締役執行役員)

坂 口 英 治 (シービーアールイー 取締役社長兼C E O)

坂 下 智 保 (富士ソフト 取締役社長執行役員)

坂 田 憲 彦 (電通 執行役員)

坂 本 和 彦 (Veoneer Inc. 取締役)

里 見 治 紀 (セガサミーホールディングス 取締役社長グループC O O)

椎 名 茂 (Digital Entertainment Asset Pte.Ltd. C E O)

椎 野 孝 雄 (キューブシステム 取締役(社外))

塩 見 勝 (住友商事 取締役常務執行役員)

志 賀 俊 之 (I N C J 取締役会長(C E O))

志 濟 聡 子 (中外製薬 執行役員)

品 川 泰 一 (ユーキャン 取締役社長)

篠 辺 修 (ANAホールディングス 特別顧問)

島 田 明 (日本電信電話 取締役副社長)

島 田 俊 夫 (CAC Holdings 特別顧問)

下 野 雅 承 (日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)

首 藤 透 (AIGジャパン・ホールディングス 取締役 執行役員)

正 田 修 (日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)

白 井 久美子 (日本ユニシス 執行役員)

白 井 均 (日立製作所 シニアストラテジスト)

白 井 芳 夫 (フジクラ 取締役)

白 石 徳 生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)

神 宮 由 紀 (フューチャーアーキテクト 取締役社長)

菅 井 博 之 (住友商事 執行役員)

菅 野 健 一 (リスクモンスター 取締役 founder)

菅 谷 とも子 (全日本空輸 上席執行役員)

菅 原 敬 (アイスタイル 取締役CFO兼グローバルSVP)

杉 野 尚 志 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)

杉 本 文 秀 (長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)

杉 本 眞 (レシップホールディングス 取締役社長)

鈴 木 和 洋 (シスコシステムズ 執行役員会長)

鈴 木 孝 男 (日本立地センター 理事長)

鈴 木 英 夫 (日本製鉄 常務執行役員)

須 田 修 弘 (BASFジャパン 取締役副社長)

住 谷 貢 (アクサダイレクト生命保険 取締役社長兼CEO)

関 根 愛 子 (日本公認会計士協会 相談役)

銭 高 一 善 (銭高組 取締役会長)

銭 高 久 善 (銭高組 取締役社長)

反 町 雄 彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)

反 町 浩一郎 (オープンテキスト 取締役社長)

高 島 幸 一 (高島 取締役社長)

高 島 征 二 (協和エクシオ 名誉顧問)

高 田 恭 介 (矢作建設工業 取締役副社長)

高 田 直 人 (ANAホールディングス 取締役専務執行役員)

高 橋 栄 一 (ジェダイトメディスン 取締役社長)

高 橋 勉 (公認会計士 高橋勉事務所 公認会計士)

高 橋 秀 行 (共立 取締役会長)

高 橋 衛 (HAUTPONT研究所 代表)

高 畑 勲 (インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 CFO)

田久保 善 彦 (グロービス経営大学院大学 常務理事)

多 田 雅 之 (アルファパーチェス 取締役社長兼CEO)

多 田 幸 雄 (双日総合研究所 相談役)

伊 達 美和子 (森トラスト 取締役社長)

田 中 淳 一 (ジェンパクト 取締役社長)

田 中 孝 司 (KDDI 取締役会長)

田 中 達 也 (富士通マーケティング 取締役会長)

田 中 豊 人 (リコー 常務執行役員 C D I O)

田 中 洋 樹 (日本カストディ銀行 取締役会長)

田 中 廣 (タナチョー 取締役社長)

田 中 豊 (アートグリーン 取締役社長)

谷 川 史 郎 (N T T都市開発 社外取締役)

谷 口 健太郎 (ディーコープ 取締役会長)

田 沼 千 秋 (グリーンハウス 取締役社長)

種 市 順 昭 (東京応化工業 代表取締役 取締役社長)

種 橋 牧 夫 (東京建物 取締役会長)

玉 塚 元 一 (デジタルハーツホールディングス 取締役社長 C E O)

田 村 良 明 (川崎重工業 社外取締役)

近 浪 弘 武 (日本コンベンションサービス 取締役社長)

津 上 晃 寿 (キヤノントッキ 取締役会長兼C E O)

塚 本 英 彦 (日本信号 取締役社長)

辻 幸 一 (EYジャパン Chairman & CEO)

手 島 恒 明 (ニッセイ基礎研究所 取締役社長)

手 納 美 枝 (アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)

出 張 勝 也 (オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)

擘 道 佳 明 (上智学院 上智大学長)

鳥 海 智 絵 (野村證券 専務執行役員)

中 島 好 美 (ヤマハ 取締役)

長 瀬 朋 彦 (IMAGICA GROUP 参与)

長 瀬 玲 二 (長瀬産業 取締役副会長)

中 谷 昇 (ジャステック 取締役社長)

中 塚 晃 章 (ジヤトコ 取締役社長兼最高経営責任者)

中 野 裕 (日本A T M 取締役社長)

- 中野宏信 (シティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド
日本代表兼マネージングパートナー)
- 中防保 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
- 中村彰利 (アスパラントグループ 取締役社長)
- 中村善二 (UBS証券 取締役社長)
- 中村正己 (日本能率協会 会長)
- 中山泰男 (セコム 取締役会長)
- 檜崎浩一 (SOMPOホールディングス グループCDO 執行役常務)
- 西川久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
- 野田俊介 (ベルシステム24ホールディングス 取締役社長執行役員CEO)
- 野田由美子 (ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
- 野中賢治 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン シニア・パートナー)
- 橋本大輝 (代々木アニメーション学院 代表取締役)
- 畑川高志 (リバフェルド 代表取締役)
- 濱逸夫 (ライオン 取締役会長CEO)
- 濱口敏行 (ヒゲタ醤油 取締役相談役)
- 濱田昌宏 (SOMPOホールディングス グループCFO
グループCSO 執行役常務)
- 林明夫 (開倫塾 取締役社長)
- 林信秀 (みずほ銀行 常任顧問)
- 林信光 (国際協力銀行 取締役副総裁)
- 林雅也 (ソフトクリエイトホールディングス 取締役副社長)
- 林由紀夫 (ダイキン工業 顧問)
- 原田明久 (ファイザー 取締役社長)

春 田 真 (ベータカタリスト 代表取締役CEO)

半 田 純 一 (マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン
取締役社長)

東 田 幸 樹 (日本レジストリサービス 取締役社長)

樋 口 智 一 (ヤマダイ食品 取締役社長)

平 井 康 文 (楽天 副社長執行役員)

平 岡 昭 良 (日本ユニシス 取締役社長)

平 田 正 之 (DTS 取締役)

平 手 晴 彦 (JUULラボジャパン 取締役会長)

平 野 英 治 (メットライフ生命保険 取締役 副会長)

平 野 大 介 (マイスターエンジニアリング 取締役社長)

平 原 彰 男 (三井化学 常務執行役員)

廣 澤 孝 夫 (日本自動車査定協会 理事長)

廣 瀬 雄二郎 (西日本電信電話 常勤監査役)

廣 渡 嘉 秀 (AGSコンサルティング 取締役社長)

福 川 伸 次 (東洋大学 総長)

橘・フクシマ・咲江 (G&S Global Advisors Inc. 取締役社長)

福 田 誠 (あおぞら銀行 特別顧問)

藤 重 貞 慶 (ライオン 相談役)

藤 島 安 之 (イービストレード 取締役)

藤 田 昌 央 (サハリン石油ガス開発 取締役社長)

藤 本 幸 弘 (シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)

藤 森 義 明 (日本オラクル 取締役 会長)

藤 原 浩 (コダック ジャパン 代表執行役員社長)

二子石 謙 輔 (セブン銀行 取締役会長)

古 河 建 規 (S O L I Z E 取締役会長)

古 田 英 明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)

降 籬 洋 平 (日本信号 取締役会長)

星 野 朝 子 (日産自動車 執行役副社長)

堀 井 昭 成 (キャノングローバル戦略研究所 理事 特別顧問)

堀 江 章 子 (アクセンチュア 執行役員)

本 田 英 一 (日本生活協同組合連合会 代表理事会長)

本 間 洋 (N T T データ 取締役社長)

前 田 栄 治 (ちばぎん総合研究所 取締役社長)

牧 浦 真 司 (ヤマトホールディングス 専務執行役員)

巻 野 徹 (エーアンドエーマテリアル 取締役社長)

牧 野 正 幸

益 戸 宣 彦 (GCAパートナーズ 代表取締役 社長執行役員)

増 山 美 佳 (増山 & C o m p a n y 代表)

松 江 英 夫 (デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)

松 岡 昇 (M & A キャピタルパートナーズ 取締役)

松 崎 正 年 (コニカミノルタ 取締役会議長)

松 林 知 史 (ティルフ・マネジメント 代表)

松 本 順 (みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO)

丸 山 治 昭 (A S J 取締役会長兼社長)

三津家 正 之 (田辺三菱製薬 相談役)

宮 内 孝 久 (神田外語大学 学長)

宮 内 淑 子 (ワイ・ネット 取締役社長)

宮原 幸一郎	(東京証券取引所 取締役社長)
向井 宏之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
村津 憲一	(テー・オー・ダブリュー 取締役副社長兼最高執行責任者)
望月 淳	(浜銀ファイナンス 取締役会長)
森 健	(プログビズ 代表取締役)
森川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森川 徹治	(アバント 取締役社長)
森田 均	(ノースアイランド 常任顧問)
森本 雄司	(ルミネ 取締役社長)
安田 育生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
安田 結子	(企業統治推進機構 シニアパートナー)
安淵 聖司	(アクサ生命保険 取締役社長兼CEO)
山内 雅喜	(ヤマトホールディングス 取締役会長)
山岡 浩巳	(フューチャー 取締役)
山口 栄一	(アートパワーズジャパン 代表理事)
山下 徹	(NTTデータ シニアアドバイザー)
山田 英司	(日本電子計算 取締役社長)
山田 哲矢	(ラックス 代表取締役)
山田 メユミ	(アイスタイル 取締役)
山中 一郎	(朝日税理士法人 代表社員)
山中 雅恵	(パナソニック コネクティッドソリューションズ社 常務)
横田 成人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
吉田 雅俊	(日税ビジネスサービス 取締役会長兼社長 (CEO))
吉田 メグ	(フォトクリエイト 取締役社長)

吉丸 由紀子 (積水ハウス 取締役)
若山 健彦 (ミナトホールディングス 取締役会長兼社長)
湧永 寛仁 (湧永製薬 取締役社長)
渡部 一文 (アマゾンジャパン バイспレジデント)
渡部 賢一 (野村ホールディングス 名誉顧問)
渡邊 靖久 (RGAリインシュアランスカンパニー日本支店 執行役員CFO)

ノミネートメンバー

佐々木 紀彦 (NewsPicks Studios 取締役社長CEO)

以上305名

事務局

齋藤 弘憲 (経済同友会 執行役)
二宮 翼 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)
長塚 隆行 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

※ 長峯 豊之氏 (ANAホールディングス 常勤監査役) におかれては、2020年6月の退会まで、副委員長として本委員会における検討に貢献いただいた。