



不確実性と AI

～進化と適応の新時代へ～

2025 年 4 月 4 日

公益社団法人 経済同友会

目次

本提言のサマリー	i
I はじめに：背景にある問題認識	1
II AI を正しく捉える： 高速に進化する AI を“俯瞰して”捉える	2
1 “時間的俯瞰” 情報革命の先端としての AI：2025 年における AI	2
2 “空間的俯瞰” レイヤー構造：電力/半導体/基盤モデル/アプリケーション	3
III 足元で起きていること：2025 年とはどのようなタイミングか	3
1 各レイヤーで起きていること	3
(1) 爆発的な電力消費の懸念	3
(2) 国家覇権を競う半導体	4
(3) 巨額資金や個性豊かな基盤モデル（LLM）	5
(4) 多彩なスタートアップが勃興する AI アプリケーション	5
2 利活用や規制等におけるグローバル動向	5
(1) 出遅れがみられる AI 利活用	5
(2) 国際協調と規制	6
(3) その他	6
IV 未来に起こる可能性のあること	7
1 計算能力確保に向けたグローバル規模での投資加速・競争激化	7
2 ソフトウェアの急速な知能化・ソフトウェア開発コストの低下	7
3 AI とハードウェアの接続：知能化機械という新たな産業の勃興	7
4 複数領域の科学分野での発明速度が加速	7
V 日本の強みを活かすには	8
1 日本人ならではの AI の捉え方を活かした AI アプリケーション：おもてなし/和み	8
2 AIoT: AI of Things としての日本のデバイス構築能力	8
3 半導体グローバルバリューチェーンにおける日本のポジショニングを活かす	8
4 AI による人手不足解消の試み	9
VI 提言：AI による不確実環境下への対応能力を上げる為に	9
1 企業	9
(1) 「ノンコア業務」だけでなく「コア業務」へ AI を活用し競争力強化	9
(2) CAIO を設置し、ソフトウェア・AI 設計の外部依存モデルを早期脱却	10
(3) ソフトウェア・AI 活用が評価・推進する人事制度・人材育成の仕組みへ変革	10
(4) AI 活用のガバナンス・ルールの設定・更新	11
2 政府	12
(1) AI・半導体・エネルギーの 3 分野での横断連携の強化	12
(2) 日本の強みを生かす AIoT 領域への産業投資の促進	13

(3) AI の利活用促進のためのデータ活用・個人情報保護法へのアップデート	13
(4) DFFT の流れを、データネットワーク構造立ち上げに接続させる.....	14
(5) デジタルや AI リテラシーへのさらなる強化	14
3 個人.....	14
(1) 好奇心と批判思考の重要度が高まる	14
(2) AI に何を任せ、何を任せないか.....	15
VII おわりに：そもそもなんのための AI か？	15

本提言のサマリー

不確実性と AI～進化と適応の新時代へ～

I はじめに

- ・ 生成 AI 登場において、今後は、日常で用いる「言葉」を使って、AI と会話できるようになり、テクノロジーと生活者との関係が劇的に変わる可能性がある。
- ・ 一方わが国の、生成 AI 活用では、諸外国に比べると遅れをとっている。
- ・ AI を俯瞰的に捉え、さらに未来予測や日本の強みを分析しながら AI による不確実環境のもとへの対応能力を上げることを目的に、企業・政府・個人の視点について考え方を示す。

II AI を正しく捉える： 高速に進化する AI を“俯瞰して”捉える

- ・ 進化の激しい AI を俯瞰して捉えることが重要である。そこで横軸である「“時間的俯瞰” 情報革命の先端としての AI」と縦軸である「“空間的俯瞰” レイヤー構造」を捉えることで AI を正しく認識をすることができる。

III 足元で起きていること： 2025 年とはどのようなタイミングか

- ・ 各レイヤーでは様々なことが起きている。例えば、爆発的な電力消費の懸念、国家覇権を競う半導体、巨額資金や個性豊かな基盤モデル（LLM）、多彩なスタートアップが勃興する AI アプリケーションが登場している。
- ・ 一方でわが国の AI 活用は諸外国からも比べて遅れている状況がある。さらに国際協調や各国の規制のスタンスにはばらつきがある。
- ・ AI は技術的に黎明期だからこそ、AGI への実現、倫理や価値観など人間そのものの問いも重要なアジェンダである。

IV 未来に起こる可能性のあること

- ・ 計算能力確保に向けたグローバル規模での投資加速・競争激化が起こり、ビックテック企業が原子力発電など電力確保へ投資が予想される。
- ・ ソフトウェアの急速な知能化・ソフトウェア開発コスト低下の実現、また AI とハードウェアの接続し、知能化機械という新たな産業の勃興が考えられる。
- ・ さらに複数領域の科学分野での発明速度が加速し、創薬、新素材開発、分子構造解析、気象学などの様々な分野で加速的な進展がある。

V 日本の強みを活かすには

- ・ おもてなし/和みなど日本人ならではの捉え方を活かした AI アプリケーションによる創造性が発揮できる。
- ・ AIoT (AI of Things) としての日本のデバイス構築能力によるエコシステムへの構築が可能になる、
- ・ 半導体グローバルバリューチェーンにおける日本のポジショニングを活かす。また AI による人手不足解消の試みにより、人間と AI が相互信頼に基づくパートナーへ実現しやすい環境がある。
- ・ 日本人ならではの AI の向き合い方を創り、米欧と差別化やアジアと文化を共有する国としてグローバルの中で独自のポジショニングを形成すべきである。

VI 提言：AI による不確実環境下への対応能力を上げる為に

対象	提言
企業	(1) 「ノンコア業務」だけでなく「コア業務」へ AI を活用し競争力強化
	(2) CAIO を設置し、ソフトウェア・AI 設計の外部依存モデルを早期脱却
	(3) ソフトウェア・AI 活用が評価・推進する 人事制度・人材育成の仕組みへ変革
	(4) AI 活用のガバナンス・ルールの設定・更新
政府	(1) AI・半導体・エネルギーの3分野での横断連携の強化
	(2) 日本の強みを生かす AIoT 領域への産業投資の促進
	(3) AI の利活用促進のためのデータ活用・ 個人情報保護法へのアップデート
	(4) DFFT の流れを、データネットワーク構造立ち上げに接続させる
	(5) デジタルや AI リテラシーへのさらなる強化
個人	(1) 好奇心と批判思考の重要度が高まる
	(2) AI に何を任せ、何を任せないか

VII おわりに：そもそもなんのための AI か？

- ・ わが国は AI の導入を契機とした社会変革のタイミングである。課題の 1 つである人口減少、高齢化の進展が一層高まる中で、AI やロボットが助けに來たという発想のもと、人と AI がともに進化する世界を実現すべきである。
- ・ 重要な問いは「何のための AI なのか」ということである。本会は経営者の集団として、AI がもたらす今後の在り方を俯瞰しながら、利活用などのユースケースを広げ、今後の法制度やガバナンスの在り方など議論を深め、不確実性が伴う AI 社会における進化と適応の新時代を生き抜き、企業の持続的に成長できる取り組みを一層加速させる所存である。

I はじめに：背景にある問題認識

AI の歴史が動いた。2024 年のノーベル物理学賞、科学賞に AI 分野の研究者が受賞した。ノーベル物理学賞は人工知能の技術の中核を担う、「機械学習」の基礎となる手法を開発し、今の AI に用いられている「ディープラーニング」など新たなモデルの確立に繋がった米国・プリンストン大学のジョン・ホップフィールド教授と、カナダ・トロント大学のジェフリー・ヒント教授の 2 人が選ばれた。またノーベル化学賞は AI でタンパク質の構造予測に成功した DeepMind 社のデミス・ハサビス氏と、ジョン・M・ジャンパー氏の 2 人が選ばれた。

振り返れば、2022 年 11 月 Open AI における Chat GPT 公開を契機に AI の激変は多くの人に知れ渡った。これまではオーダーに対して「正解の選択肢」を与える AI であったが、生成 AI が登場し、オーダーに対して、「プランを提案」する AI に変貌した。今後は、日常で用いる「言葉」を使って、AI と会話できるようになり、テクノロジーと生活者との関係が劇的に変わる可能性がある。

またグローバルを見渡すと、国や地域、企業が熾烈な競争（ゲーム）を日々繰り返している。

わが国では持続的な賃上げ、金利のある世界の回帰など長らく止まっていた経済成長のエンジンが、再び動き出す兆しがある。

一方わが国の、生成 AI 活用では、個人では 9.1%、企業では 42.7%と諸外国に比べると遅れをとっている¹。このままでは、インターネットやクラウド導入、DX 推進の遅れというテクノロジーを活用した企業戦略、戦術をもとに企業価値を上げることができなかった過去の失敗を繰り返すことになる。また、わが国のデジタル赤字は 2023 年度で 5.5 兆円の赤字²とも言われ、我が国の経常収支に大きな影響を与える可能性もある。

AI は巨大な不可逆変化であり、かつ技術革新のスピードが速い。急激な変化を正しく認識する一つのアプローチとして、技術への深入りではなく、AI の高速変化の“弾道”を「時間的/空間的俯瞰し AI を捉えなおす」。

その中から、わが国ならではの立ち位置や強みを炙り出せないかを検討し、企業・政府・個人が AI を社会課題解決やビジネスの成長、イノベーションの加速に活用するための対応について提言する。

AI の技術はまだ黎明期である。ソフトウェアが AI に変わっていく大きなトレンドの入口でもある。一方で AI は手段であるため、どのように活用すべ

¹ 総務省「令和 6 年情報通信白書 国民・企業における利用状況」

² 三菱総合研究所集計

きかが重要である。

我々、経営者はこの変革の好機をどう活かすか。進化する AI と共創することで企業・組織を拡張させ、企業価値最大化を図るためにはどうすべきか。

Ⅱ AI を正しく捉える： 高速に進化する AI を“俯瞰して”捉える

AI について明確な定義は確立されておらず、それは世界共通の認識である。

ソフトウェアは 60 年以上、知能化をし続けており、AI は「その時代に新しくできるようになった知能的な処理」とも言える。過去において電卓を AI と言っていた時代もある所以である。

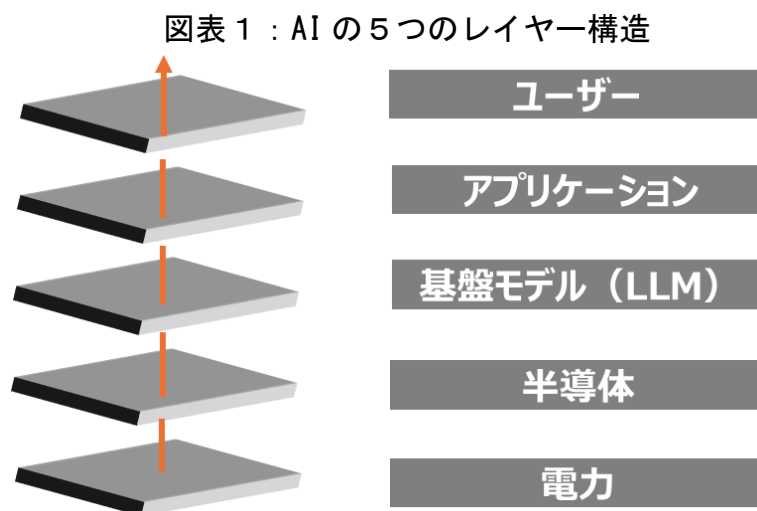
現在の AI を正しく捉えるため、時間的及び空間的俯瞰について説明をする。

1 “時間的俯瞰” 情報革命の先端としての AI：2025 年における AI

ソフトウェア産業の歴史は、半導体チップの出現からインターフェースの形を変えながら、徐々に人間に近づいてきている。エンジニアが扱っていた黒い画面が CUI (Character User Interface) というコンピュータ言語を組み込むことのみで人とソフトウェア、半導体は相互作用するところから GUI (Graphical User Interface) となり、ブラウザ、インターネット、スマホまで産業は進化し続けている。そして 2025 年における AI である、ChatGPT に代表とされる生成 AI はインターフェースが大きく変わるという情報革命の先端と言える。

2 “空間的俯瞰” レイヤー構造：電力/半導体/基盤モデル/アプリケーション

AI は基盤モデルだけでなく、それを支える電力や半導体は国家レベルでの投資競争になっている。また基盤モデルの上には、アプリケーションやヒトとの繋ぎ方も重要である。このように5つのレイヤー構造で成り立っている。(図表1)。



Ⅲ 足元で起きていること：2025 年とはどのようなタイミングか

1 各レイヤーで起きていること

(1) 爆発的な電力消費の懸念

生成 AI 活用ニーズの拡大を背景に、AI 処理用途の IT 基盤として GPU を搭載したサーバーの需要は拡大している。

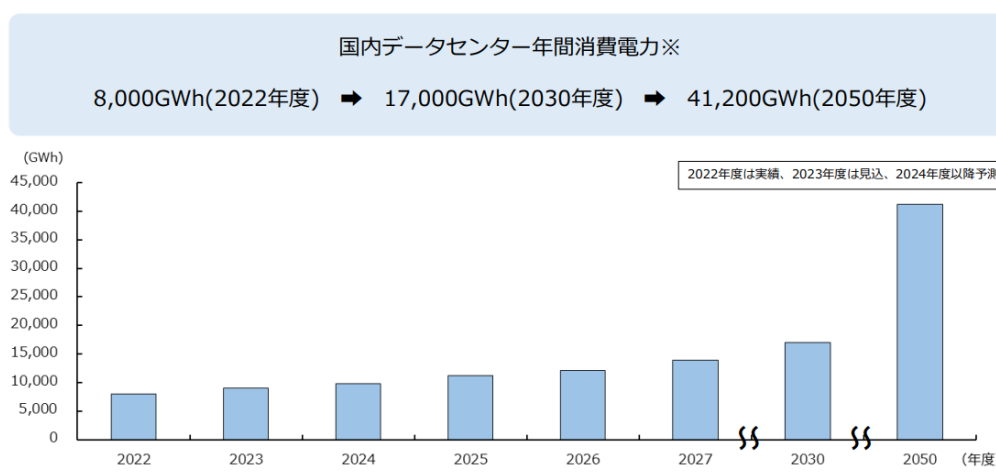
GPU サーバーの発熱量は一般的な AI サーバーと比較して非常に高く、対応した冷却システムが必要となる。稼働時の騒音値が高く、消費電力が大きいことから、データセンターに設置されることが多い。

AI のモデル学習のみならず、今後の AI 利用が拡大することにより推論でも更なるデータセンター需要が見込まれるため、爆発的な電力消費の懸念がある。2050 年度の消費電力は 2022 年度比の 5 倍以上に拡大する見通しであり、データセンター消費電力が占める割合はより大きくなる³。(図表 2)

³ データセンターの消費電力は 2030 年度の消費電力は 2022 年度比で 2 倍以上、2050 年度の消費電力は 2022 年度比の 5 倍以上に拡大する見通しである。さらに 2022 年度のデータセンター消費電力は 0.8%強を占め、2030 年度、2050 年度において国内の消費電力量が 2022 年度と変わらなかった場合、データセンター消費電力が占める割合はより大きくなると想定である。

政府は「デジタル田園都市国家インフラ整備計画」においては、データセンターについては当面は東京・大阪を補完・代替する第 3・第 4 の中核拠点の整備を促進するとともに、経済産業省等関係省庁と連携してデータセンター等の更なる分散立地の在り方や拠点整備等に必要な支援をしている。データセンターの分散をするためには、消費地から離れた場所に立地しなくても遅延なく、データ通信ができるようにする技術支援も重要になる。効率的かつ迅速な電力・通信インフラの整備であるいわゆる「ワット・ビット連携」により、AI 活用を通じた DX を加速させ、成長と脱炭素の同時実現を目指す GX の効果を最大化させていく必要がある。

図表 2：国内データセンター消費電力予測



(出所：第 7 回デジタルインフラ (DC 等) 整備に関する有識者会合)

(2) 国家覇権を競う半導体

パンデミックによるサプライチェーン寸断、ロシアのウクライナ侵攻、生成 AI 登場により半導体は世界中で安全保障も含めた熾烈な競争となっている。また AI では NVIDIA の GPU を中心に世界各国で争奪戦の状況である⁴。一方で、高度化によるコスト増や技術者不足などの構造問題の解決にむけて、オープンソース化の動きもみられる。

わが国では、半導体産業復活をかけて、2030 年に、国内で半導体を生産する企業の合計売上高（半導体関連）として、15 兆円超を実現し、半導体の安定的

⁴ 報道ベースでは、生成 AI の開発やデータ処理に使われる先端半導体の分野で、世界シェアは約 8 割とされている。

な供給確保を目指している⁵。また半導体の製造基盤確保として TSMC 誘致、次世代半導体の確保・量産製造拠点の Rapidus を支援している。

(3) 巨額資金や個性豊かな基盤モデル（LLM）

米国の GAFAM や OpenAI を中心に、巨額の資金が投入されている。また中国では百度（バイドゥ）やオープンソースの LLM を提供した DeepSeek などの開発が過熱し、民間投資は世界第 2 位の規模となっている⁶。

わが国では、言語特化型・小型化・省電力化を強みに、tsuzumi（NTT）、cotomi（NEC）等の開発が進捗している。スタートアップでは、フランスの Mistral や日本の SakanaAI が独自の技術や手法で取り組みをしており、巨額資金をもとに個性豊かなモデル開発が次々と生み出されている。

(4) 多彩なスタートアップが勃興する AI アプリケーション

AI アプリケーションは多種多様な業界での活用が期待されており、ヘルスケア、バイオテック、フィンテック、セールスマーケティングなど様々なスタートアップが勃興している。

App Store（アップ・ストア）が登場した時と同様に世界中で様々なアプリが試行錯誤・開発されたことと起きており、今後も競争の激化が予想される。

2 利活用や規制等におけるグローバル動向

(1) 出遅れがみられる AI 利活用

わが国の AI 活用は諸外国からも比べて遅れている状況である⁷（図表 2）。活用についてもメールや議事録、資料作成等の補助ツールが多く、チャットボット、営業ツール導入など業務効率化での生成 AI 活用に留まっている。

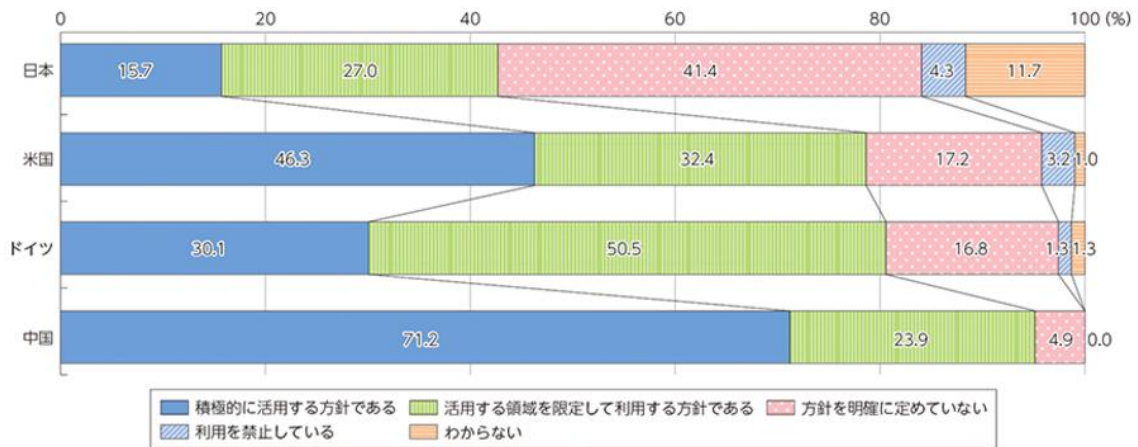
導入にあたっては、障害になっていることが多岐に渡る。例えば、経営戦略が連動していない、経営者のコミットメントが希薄、古い企業文化、内向きな推進・サポート体制（外部連携）、硬直した人事制度などが挙げられる。

⁵ 経済産業省「半導体・デジタル産業戦略」（2024 年 6 月）

⁶ 総務省「令和 6 年情報通信白書 AI を巡る各国等の動向」

⁷ わが国では、“活用する方針を定めている”（「積極的に活用する方針である」、「活用する領域を限定して利用する方針である」の合計）と回答した割合は 42.7%であり、約 8 割以上で“活用する方針を定めている”と回答した米国、ドイツ、中国と比較するとその割合は約半数であった。（出所：総務省「令和 6 年情報通信白書」）

図表 2：生成 AI の活用方針策定状況



(出所：総務省「令和 6 年情報通信白書」)

(2) 国際協調と規制

わが国は、2023 年 5 月 G7 広島サミットにおける「広島 AI プロセス」において、議論をリードした。または、2023 年 10 月「広島 AI プロセスに関する G7 首脳声明」では AI 開発者向け国際指針及び国際行動規範を公表し、安全・安心で信頼できる AI の実現に向け、広島 AI プロセスの精神に賛同する国々の自発的な枠組みである「広島 AI プロセス・フレンズグループ」を立ち上げ、現在 55 の国と地域が参加している。

規制に関しては、各国様々な動向が伺える。例えばわが国では、原則はソフトロー中心としつつ、今後の動向を見ながらソフトローを補完する法制度の要否を検討している。EU の AI 規制は、強い法律規制、いわゆるハードローの傾向である。一方で米国の規制は現行法への適用を基本としつつ、規制当局が経験的にソフトローでは不十分であると判断した場合にハードローに目を向けるという、ソフトローとハードローを組み合わせによる統制をする立場をとっている。

(3) その他

AI は技術的には黎明期だからこそ、あらゆる見方で様々な想像をすることができる。その中では AGI (汎用人工知能)、さらには ASI (人工超知能) への現実が近いという意見もある。一方でその過程では、倫理や価値観など人間そのものへの問いも重要なアジェンダになるだろう。

IV 未来に起こる可能性のあること

今の AI の技術進展から少しだけ未来を予測したいと思う。例えば以下のことが起こりうるだろう。

1 計算能力確保に向けたグローバル規模での投資加速・競争激化

計算能力に向けてデータセンターへの投資が数兆円規模で行われているが、今後はビックテック企業が原子力発電など電力確保へ投資が予想される。

米国は AI 向け高帯域幅メモリー（HBM）および半導体製造装置の中国向け販売に新たな制限している。一方中国は半導体材料であるガリウムなど鉱物資源の輸出規制を行うことで対抗している。今後も半導体周辺の輸出規制もさらに広がりを見せるだろう。

2 ソフトウェアの急速な知能化・ソフトウェア開発コストの低下

これからの 10 年で、AI の性能が毎年 2 倍から 3 倍になることで、急速に技術が積み重なり、ムーアの法則を超える技術進歩を果たす可能性がある。

LLM の大規模化が進む中、小型モデルの推論コストが重要視されている。毎年、同等性能のモデルが 10 分の 1 から 20 分の 1 の推論コストで実現するとも言われ、それに伴いソフトウェア開発コストの低下となり、AI 技術の導入障壁を下げ、より多くの企業が高度な AI システムを導入できる可能性がある。

3 AI とハードウェアの接続：知能化機械という新たな産業の勃興

アクチュエーター⁸と AI は接続し、知能化機械として現実世界に広く利活用されることが考えられる。具体的には自動運転や人間型のロボットであるヒューマノイドなどである。

4 複数領域の科学分野での発明速度が加速

これまで研究者が数年をかけ研究し、発明してきた科学分野については今後極限まで加速を遂げる分野が複数登場する。例えば、創薬、新素材開発、分子構造解析、気象学などの様々な分野では AI や計算科学の進展により、膨大なデータ処理の効率化により、急速な進展が見込まれる。その際、AI で進化する

⁸ アクチュエーター（actuator）とは、駆動装置とも呼ばれ、機器を任意に動かすためのデバイスのこと。ワイパーの往復運動やロボットの関節動作などに使われている。

科学の領域を早期に特定し、研究を AI と接続、特定領域の AI モデルを構築するなどの研究環境の変化への適応が重要となる。

V 日本の強みを活かすには

1 日本人ならではの AI の捉え方を活かした AI アプリケーション：おもてなし/和み

日本人は幼少期から、ドラえもんや鉄腕アトムなど AI・ロボットが人間と共存する作品と接しているため、日本独自の文化的背景やロボットへの親しみから肯定的なイメージを持っている。さらにモノづくりに代表される極める職人氣質、すり合わせが力を発揮できる日本人ならではの AI の向き合い方を活かした「おもてなし・和」などの本質的価値を AI アプリケーションに入れるなど独自の創造性を発揮すべきである。

2 AIoT: AI of Things としての日本のデバイス構築能力

わが国の AI of Things (AIoT) の強みは、高い製造業の技術力と高度なインフラ・デバイスのエコシステムが融合する点である。

精密機器やエレクトロニクス分野で培った製造技術は、信頼性の高い IoT デバイスの開発を可能にし、高品質なセンサー技術や通信技術 (5G、LPWA など) はリアルタイムかつ正確なデータ収集を可能とする。これにより、産業分野ではスマートファクトリーの構築、生活分野ではスマート家電の普及が進み、効率的かつ快適な社会の実現が期待される。さらに、日本の技術は災害対策や高齢化社会対応といった課題解決型 AIoT にも適用可能であり、国内外での市場拡大とグローバルな課題解決への貢献が見込まれる可能性がある。

3 半導体グローバルバリューチェーンにおける日本のポジショニングを活かす

わが国は半導体素材や製造装置の分野においてグローバルの中でも強みを持っている。今後は前工程の微細化だけでなく、複数のチップを組み合わせで一体のチップとして動かすことで高性能化する先端パッケージの重要性が増す。そこでは回路を形成したウエハーを電子部品として作る後工程が大切であり、後工程でも製造受託会社や各企業の連携を進めており、わが国ならではのポジショニングを形成が期待できる。

4 AIによる人手不足解消の試み

わが国の人手不足問題は深刻さを増しているが、この解消にAI活用が考えられる。AIを労働の担い手として、業務の一部を代替するのみならず、人間とAIが相互信頼に基づくパートナーとして、業務効率や生産性向上ならびに新規事業創出の可能性もある。このように人手不足をAIで置き換えることができ、それに対する反発が少ないというアドバンテージを活かすことができる。

上記の4点を含めて日本人ならではのAIの向き合い方を創り、米欧と差別化やアジアと文化を共有する国としてグローバルの中で独自のポジショニングを形成すべきである。

VI 提言：AIによる不確実環境下への対応能力を上げる為に

これまでの社会や企業のシステムはAIがなかったときに作られたものである。新たな技術革新が進む中で、これまでの形骸化したシステムを破壊し、不確実環境下への対応能力を上げる必要がある。そこで企業・政府・個人にむけて提言を示す。

1 企業

企業が徹底的なAI利活用の知恵を絞り、企業価値向上・競争力強化を図るため、4つの提言を行う。

(1)「ノンコア業務」だけでなく「コア業務」へAIを活用し競争力強化

経営トップは目的不在や業務効率化ではなく、戦略的にコア・コンピタンス強化のためにAIを使うべきである。そのためには経営トップのコミットメントが必要である。

文書や資料作成、整文や要約、検索、翻訳など業務の効率化にAIは活用することは重要であるが、事業のインパクトは少ない。AI導入の最大の効果は主たるコア業務に使うことで、企業価値向上が実現される。

例えば、住友商事では、意思決定高度ソリューションとして、投融資において過去のデータをもとにAIが判断補助できるように検討をしている。またサイバーエージェントでは、AIを活用したプロダクトを開発し、クリエイターの広告制作量が10倍以上になった。他にも、コンサルティング会社において情報提供・分析・計画立案への活用、製造業においては熟練工の技術継承への活用など様々なユースケースが出てきている。

(2) CAIO を設置し、ソフトウェア・AI 設計の外部依存モデルを早期脱却

急速に発展をしている AI について取り組みの責任の中心を担う CAIO を設置すべきである。

現状の AI プロジェクトチームは様々な事業部門や技術チームからの寄せ集め集団になっている場合が多い。AI は技術速度が速く、AI の価値最大化における事業範囲が広く、リスク管理の重要が高いため、専門的な責任者が必要である。
＜CAIO の主な役割＞

- ✓ AI 全体構想を経営トップに提示・連携し、AI 戦略や投資等について議論を行う
- ✓ 技術部門と協力して、AI 技術の設計・開発・テスト・展開の調整を行う
- ✓ 法律、リスク、コンプライアンスを念頭に AI ポリシーを立案・展開する
- ✓ 事業運営部門や財務部門と協力して、AI 技術が事業と財務にもたらす影響を測定する

組織より異なるが、CAIO 専任又は CDO 兼務が考えられる。AI 利活用は単にシステムやツール導入には留まることはなく、最終的にはソフトウェア開発・AI 設計において各社の戦略、つまり「意思」を宿す必要がある。そのためベンダーへの丸投げではなく、コントロールセンターを内製化することで、完全外部依存モデルの早期脱却を目指すべきである。

(3) ソフトウェア・AI 活用が評価・推進する人事制度・人材育成の仕組みへ変革

AI やデジタル技術を活用できる人材が正当に評価される仕組みを構築すべきである。従来の人事制度では、長期間業務に携わった人が高評価される傾向があったが、デジタル時代に対応するためには新たな評価基準が必要である。

具体的にはジョブ型人事運用や加点方式の評価、抜擢人事実施、登用基準の見直しなど柔軟な人事制度の確立が挙げられる。またデジタル活用・教育などの人材育成モデルを策定するべきである。

経済同友会では、これまで内部労働市場を活性化させるためには、「シン・日本型雇用システム⁹」を導入・定着を提言し、先進的なリスクリングに取り組む企業の社内向け実践トレーニングの一般公開、女性・地方のデジタル人材育成や雇用流動化に資するリスクリング支援の拡充に向けた取組みをしている¹⁰。

⁹ 経済同友会「シン・日本型雇用システム」導入を突破口に、外部労働市場の真の活性化を一民間主導でリスクリングをあらゆる個人に開放せよ―（2023 年 4 月 21 日）

¹⁰ 日本リスクリングコンソーシアムと経済同友会戦略的パートナーシップ締結、年間 20 万人のリスクリング支援へ（2023 年 10 月 31 日）

(4) AI 活用のガバナンス・ルールの設定・更新

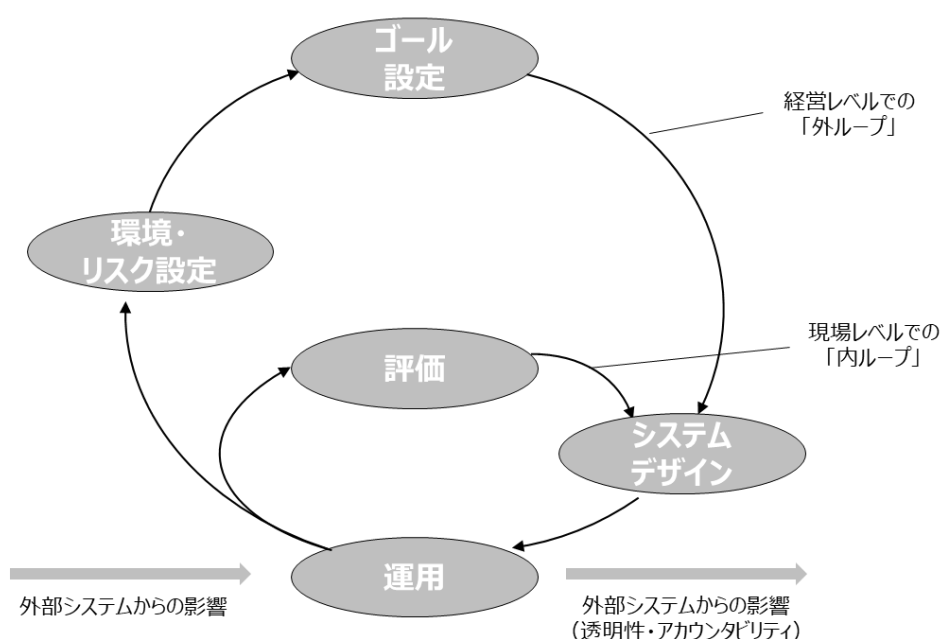
企業はリスクが予見不能の中でステークホルダーの便益を最大化することを念頭に、AI 活用のガバナンス・ルールを設定し更新し続けるべきである。

AI の技術革新や普及は非常に早く、その中で技術的にも予見や説明が困難な AI が社会インパクトを予測することは不可能に近い。また倫理観の課題なども生まれると考えられる。AI システムを取り巻くリスク状況や環境は常に変化する可能性があり、「一度決めたルールをしっかりと守る」というガバナンスでは対応ができない。

そのため、ポイントになるのは「二重のループ」である（図表 3）。二重のループとは、①AI システムがもたらすリスクや影響を評価して対策を行う「現場レベル」のフィードバックサイクルと、②そのような評価や対策を実施するためのルールや組織、体制などを評価し改善する「経営層レベル」でのフィードバックサイクルである。つまりアジャイルガバナンスが重要である。

例えば、総務省と経済産業省の「AI 事業者ガイドライン」や OpenAI の Preparedness Framework で示されている「リスクカテゴリーの追跡」、「評価と予測」、「ガバナンス構造」、「反復的学習」を切り口など参考に自社の戦略に基づき、作成・変更を行うことやベストプラクティス共有をしながら、業界などで共通化していくことが考えられる。

図表 3 : AI ガバナンスにおける 2 重のループ



(出所： 経済産業省 GOVERNANCE INNOVATION Ver.2)

またサイバーセキュリティにおける取組みも重要である。経済同友会では、「Cyber Security Everywhere」時代に突入したという認識のもと、「サイバーセキュリティを成長ドライバー」にするべきであるという意識改革を含めた経営者が行動すべき8つのアクション等を示した提言¹¹も行った。

2 政府

AIの活用と進化のため、政府の役割は、国力向上のためにビジネス成長基盤・環境づくりである。その観点から5つの提言を行う。

(1) AI・半導体・エネルギーの3分野での横断連携の強化

ここ数年、政府におけるAI戦略会議や半導体戦略等の動きは迅速である。また昨年秋には「AI・半導体産業基盤強化フレーム」¹²を策定した。民間需要や成長力の強化を複数年度にわたり示したことは評価できる。しかしながら今後は一層、戦略的なグローバルバリューチェーンの形成を含む、AI・半導体・エネルギーの3分野での横断連携の強化が安全保障上重要である。

連携強化において、「AIをそもそも何に使うべきか」という本質を考えるべきである。そのためには、AIにおける5つのレイヤーを俯瞰して戦略に落とし込む必要がある。

例えば、半導体への巨額投資や投資した半導体の目的、ユースケースなどの活用目的などをより国民に丁寧に説明をする必要がある。また分散型データセンター推進により消費電力を低減化する。現状データセンターが首都圏に集中しており、送電網を整備するのにコストや時間を要している。重要性が増しているデータセンターについて光ケーブルを伸ばして情報を伝送することで物理的距離の制約を克服できる。またNTTの次世代情報通信基盤の構想である「IOWN」を活用することも有効である。これらのデータセンターを脱炭素電源に近い場所に設置することで、エネルギーと情報の地産地消を実現することも可能である。

AI・半導体・エネルギーの3分野での横断連携の強化を考えるためにも、AIの司令塔機能である内閣府にはより強いリーダーシップを求める。

¹¹ 経済同友会「Cyber Security Everywhere」時代～経営者の8つのアクションと政府への6つの提言～（2024年10月23日）

¹² 2024年11月に政府が閣議決定した総合経済対策には、AI・半導体分野に2030年度までに必要な財源を確保しつつ、10兆円以上の公的支援を行う支援パッケージ（出所：経済産業省 第1回 次世代半導体等小委員会資料）

(2) 日本の強みを活かす AIoT 領域への産業投資の促進

「V 日本の強みを活かすには」で示したとおり、わが国における AI への可能性はあらゆる側面で高いと考えている。

そのため、政府はより日本の強みを活かす AIoT 領域への産業投資を促進すべきである。例えば、ロボットやヒューマノイドを代表とする AI Embedded Machine 領域へ重点的に投資を加速する必要がある。世界のロボットの市場は大幅な拡大が見込まれており¹³、昨今、米国、中国、韓国はこの領域への投資を加速している。

わが国ではこれまで技術的にはハードとしてもロボットが重視されていたが、これに合わせてソフトウェアを活用した制御が必要となっている。その中で国内のソフトウェアを活用した制御における産業が育っていないため、その部分を強化すべきである。

(3) AI の利活用促進のためのデータ活用・個人情報保護法へのアップデート

AI の利活用のためのデータ活用・個人情報保護法をアップデートすべきである。

データ利活用による社会課題の解決が重要な課題になる中で、EU 等における個人情報保護法制と整合的な形で医療、金融、産業等の分野でデータ利活用に係る制度の整備が急速に進展している。

特に医療の分野について、データを上手く利活用すれば、最善の治療を受けることや創薬など治療の新たな方法が生まれる可能性がある。治療のための医療データである 1 次利用の取得にあつては、医療従事者は、原則として、同意なしに、その患者のデータにアクセス可能にし、政策策定や創薬等の 2 次利用の場合には、利用目的や情報の利用形態を考えながら、社会に利益をもたらす仕組みを考えるべきである。

例えば欧州では「欧州データ法」により非個人データを公共財に類するものと捉え、データの価値の配分における公平性の確保やデータに対するアクセス及び利用を促進している。また医療分野では、EHDS (European Health data Space) といった欧州委員会のデータスペース構想に基づいた情報基盤を構築し、EU 全域、4 億 4 千万人分のデータを利用目的に応じ利用できるシステムを構築し、データ利活用へ舵を切っているため、大いに参考すべきである。

¹³ 世界のロボット市場は 2024 年度で 428 億 2,000 万ドルと予測されている。2024 年から 2028 年までの年平均成長率 (CAGR) が 11.25%と、安定した成長が見込まれ、市場規模は 2028 年に 655.9 億ドルに達すると推定されている。(出所:「令和 6 年度情報通信白書」)

(4) DFFT の流れを、データネットワーク構造立ち上げに接続させる

DFFT (Data Free Flow with Trust : 信頼性のある自由なデータ流通) は日本が提唱しているが、OECD 承認のもと、DFFT コミュニティである IAP で具体化が進められている。

とりわけ、2024 年 5 月 OECD 閣僚理事会 DFFT セッションでは、参加した ASEAN 閣僚から「データの越境移転」において、日本の支援を期待がされている。

デジタル経済の急拡大が見込まれる ASEAN 地域において、DFFT に基づくデジタル市場環境づくりをすることで、グローバルなルール設定をすべきである。

例えば、医療情報等においてアジアを中心にデータネットワーク構想立ち上げ、創薬などヘルスケア産業と連携していくなどデータと産業を接続させることも考えるべきである。

(5) デジタルや AI リテラシーへのさらなる強化

デジタル田園都市国家構想では、デジタル人材の育成・確保として、専門的なデジタル知識・能力を有し、デジタル実装による地域の課題解決を牽引する人材を「デジタル推進人材」と定義し、2026 年度までに 230 万人育成を掲げている。

一方で重要業績評価指標 (KPI) である 230 万人育成における進捗が重要になってくる。230 万人に向けた達成を十分に検証し、修正を図らなければならない。また今後「デジタル推進人材」をどのように活用していくかを検証し、修正を図らなければならない。この数年で産業や教育界では様々なベストプラクティスが出てきている。それらの共有や民間人材のさらなる登用を行うことで点から線、線から面への活動を政府としてさらに強化すべきである。

3 個人

AI 時代においては、個人は従来の価値観に捉われず、柔軟なマインドセット向上が必要である。そのため 2 つの提言をする。

(1) 好奇心と批判思考の重要度が高まる

新たなテクノロジーである AI を使いこなす好奇心や批判思考を養うべきである。

AI 時代は「問題を解く力」よりも「問題を設定する力」が重要となる。そのためには常に学び続けることが大切 (リスキリング、リカレント) である。これからの社会は「AI を使いこなす人」と「AI に振り回される人」に二極化が進

み、AIデバイドに繋がる可能性がある。自ら考えることを習慣とし、かつAIの限界を理解しつつ、AIを使いこなすことが大切である。

(2) AIに何を任せ、何を任せないか

AIをツールと考え、苦手な部分をAIに任せることで、個人の能力や才能を拡張する可能性がある。そのためAIに何を任せ、何を任せないかの線引きを考える必要がある。

そこではAIリテラシー教育が必要である。義務教育の子供の場合は親や支える方の役割、さらに倫理観が重要になってくるだろう。

VII おわりに：そもそもなんのためのAIか？

わが国はAIの導入を契機とした社会変革のタイミングである。歴史の中でわが国の変革と言われる時代は「明治維新」と「第二次世界大戦敗戦」である。過去の変革は、外国からの技術や環境の変化に対応する形で起きており、今回のAIも同様の構造を持つと考えられる。

今、わが国の課題の1つである人口減少、高齢化の進展が一層高まる中で、AIやロボットが助けに来了という発想のもと、人とAIがともに進化する世界を実現すべきである。わが国の文化は欧米等の諸外国に比べてAIにおけるアドバンテージあり、「人間が動く社会」から「機械とともに動く社会」に柔軟にシフトすることができる可能性がある。

他方、その実現には苦しみも伴うことであろう。テクノロジーの進化は日進月歩であり、AIは今まさに高速に進化を遂げているため、不確実環境下でいかに対応できるかが重要になってくる。それには既存のシステムも大胆に変えなければならない。

その中で1つ重要な問いは「何のためのAIなのか」ということだ。企業であれば、AIを積極的に利活用し、企業価値を上げること。政府であれば、わが国の国力を上げること。そうすることで、経済成長をもたらし、資本主義のダイナミズムは生まれ、社会の豊かさや個人のWell-beingに繋げることが重要だ。

本会は経営者の集団として、AIがもたらす今後の在り方を俯瞰しながら、利活用などのユースケースを広げ、今後の法制度やガバナンスの在り方など議論を深め、不確実性が伴うAI社会における進化と適応の新時代を生き抜き、企業の持続的に成長できる取り組みを一層加速させる所存である。

以上

2025年4月

企業のDX推進委員会

(敬称略)

委員長

伊 藤 穰 一	(デジタルガレージ 取締役 ・ 千葉工業大学 学長)
上野山 勝 也	(PKSHA Technology 代表取締役)
鈴 木 国 正	(インテル 元・取締役会長)

副委員長

青 木 千栄子	(シー・ブルー 代表取締役)
今 田 素 子	(メディアジーン 代表取締役CEO)
高 田 幸 徳	(住友生命保険 取締役 代表執行役社長)
高 橋 隆 史	(ブレインパッド 取締役会長)
山 中 雅 恵	(ロート製薬 取締役チーフトランスフォーメーションオフィサー)

委員

會 田 武 史	(RevComm 代表取締役)
青 木 邦 哲	(A S J 取締役社長)
青 木 寧	(高島 社外取締役)
赤 林 富 二	(ニッセイ・リース 取締役会長)
吾 郷 康 人	(山九 取締役)
浅 沼 章 之	(浅沼建物 取締役社長)
足 立 洋 子	(S B I 証券 専務取締役)
有 田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
有 田 陽 太	(日本鉄塔工業 代表取締役経営役員CEO兼COO)
有 田 礼 二	(東京海上日動火災保険 エグゼクティブ・アドバイザー)
石 井 誠 二	(グリニッチ・アソシエイツ・ジャパン 代表取締役)

石 井 智 康	(石井食品 取締役社長)
石 黒 不二代	(ペガサス・テック・ホールディングス 取締役)
石 塚 茂 樹	(ソニーグループ 社友)
石 塚 達 郎	(タダノ 取締役)
石 塚 雅 洋	(スーパーナース 取締役社長)
石 橋 さゆみ	(ユニフロー 取締役社長)
伊 藤 昇	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
伊 藤 秀 俊	(イノピスホールディングス 取締役社長)
伊 藤 弥 生	(日本郵政 取締役)
井 上 裕 美	(日本アイ・ビー・エム 取締役)
今 井 斗志光	(豊田通商 副社長ＣＴＯ)
今 泉 泰 彦	(構造計画研究所ホールディングス 社外取締役)
入 江 仁 之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩 井 一 郎	(オートデスク シニアプリンシパル)
岩 崎 俊 博	(T. IWASAKI 取締役社長)
岩 谷 理 恵	(日本レジストリサービス 取締役)
岩 本 修 司	
岩 本 敏 男	(ＮＴＴデータグループ シニアアドバイザー)
宇 井 隆 晴	(日本レジストリサービス 取締役)
植 地 卓 郎	(アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー 日本代表)
ローチ ウォルター ロバート	(オークローンマーケティング 取締役会長兼社長)
宇 治 則 孝	(技術同友会 代表理事)
臼 井 努	(京西テクノス 取締役社長)
内 永 ゆか子	(ＧＲＩ 取締役社長)
浦 上 彰	(リョービ 取締役社長)
榎 本 英 二	(野村不動産ホールディングス 執行役員)

遠 藤 弘 暢	
大 賀 昭 雄	(東通産業 取締役社長)
大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大久保 秀 夫	(フォーバル 取締役会長)
大 倉 正 幸	(ソミック石川 取締役副社長)
大 越 いづみ	(チェンジホールディングス 執行役員)
太 田 寛	(シグマクシス・ホールディングス 取締役社長)
大 塚 博 行	(ジャパン・アクティベーション・キャピタル 取締役社長&CEO)
大 西 佐知子	(日本電信電話 常務取締役 常務執行役員)
大 西 徹	(かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役副社長)
大 野 誠	(インテル 取締役社長)
大 橋 光 博	(Groundcover Consulting 代表取締役)
大 森 美 和	(AAJ クリエーションズ 代表取締役)
岡 田 直 樹	(フジクラ 代表取締役 取締役社長CEO)
奥 谷 禮 子	(CCCサポート&コンサルティング 取締役会長)
奥 村 康 彦	(パナソニック コネクト 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント)
小 柳 博 史	(ソニーネットワークコミュニケーションズ エグゼクティブ・フェロー)
小 野 健 二	(日本アイ・ビー・エム 執行役員)
糟 谷 敏 秀	(東京ガス 代表執行役副社長)
片 倉 正 美	(EY新日本有限責任監査法人 理事長)
片 山 智 弘	(エンタケア研究所 取締役)
葛 谷 幸 司	(BIPROGY 取締役専務執行役員)
加 藤 大 地	(パナソニック コネクト 執行役員 アソシエイト・ヴァイス・プレジデント)
川 上 登 福	(経営共創基盤 マネージングディレクター IGP Iグループ共同経営者)
川 上 結 子	(日本アイ・ビー・エム 常務執行役員)

川 崎 博 子	(ENEOSホールディングス 取締役 取締役会議長)
川 添 雄 彦	(日本電信電話 取締役副社長 副社長執行役員)
河 野 昭 彦	(パナソニック コネクト 執行役員 アソシエイト・ヴァイス・プレジデント・CIO)
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))
木 内 文 昭	(マクアケ 取締役)
木 島 葉 子	(実践女子学園 理事長)
北 野 泰 男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
北 野 嘉 久	(JFEホールディングス 取締役社長)
草 川 麗 子	(アイセル 取締役社長)
久保田 正 崇	(PwC Japanグループ グループ代表)
熊 谷 亮 丸	(大和総研 取締役副社長 兼 副理事長)
栗 島 聡	(NTTコムウェア 相談役)
黒 木 彰 子	(千代田化工建設 取締役)
桑 田 始	(JEC C 取締役社長)
高 乗 正 行	(双日 顧問)
児 玉 哲 哉	(日本サイバーディフェンス 取締役)
後 藤 匡 洋	(野村證券 取締役副社長)
小 林 永 朋	(カネソウ 取締役)
小 林 洋 子	(宇宙航空研究開発機構(JAXA) 監事)
小 原 教 仁	(ファイザー 執行役員)
小 宮 義 則	(カーライル・ジャパン・エルエルシー シニアアドバイザー)
斉 藤 剛	(味の素 取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer(CXO))
斎 藤 由希子	(日本マクドナルド 取締役・執行役員兼CPO)
齋 藤 洋 平	(フューチャー 取締役CTO)
坂 井 和 則	(TOPPANホールディングス 取締役副社長執行役員)
堺 和 宏	(日本電気 執行役 Corporate SEVP 兼 Co-COO)

坂 口 英 治	(シービーアールイー 取締役会長兼CEO)
坂 下 智 保	(富士ソフト 取締役社長執行役員)
坂 本 和 彦	
桜 井 伝 治	(日本情報通信 取締役社長)
櫻 井 祐 記	(富国生命保険 常勤顧問)
佐 谷 進	(プロレド・パートナーズ 代表取締役)
佐 藤 久 美	(コスモ・ピーアール 取締役社長)
佐 藤 司	(サークレイス 取締役会長兼社長)
佐渡友 裕 之	(プロティビティ マネージングディレクター)
澤 正 彦	(出光興産 取締役副社長 副社長執行役員)
澤 田 千 尋	(コムチュア 代表取締役 社長執行役員)
椎 名 茂	(UMI 取締役会長)
椎 野 孝 雄	(キューブシステム 筆頭独立社外取締役)
ステファン・ジヌー	(エアバス・ジャパン 取締役社長)
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)
神 宮 由 紀	(フューチャー 取締役)
杉 浦 英 夫	(デロイト トーマツ リスクアドバイザー マネージングディレクター)
杉 野 尚 志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
鈴 木 啓 太	(日本精工 取締役 代表執行役専務・CFO)
鈴 木 正 敏	(ServiceNow Japan 執行役員社長)
須 藤 憲 司	(Kaizen Platform 代表取締役)
角 田 典 彦	(三菱UFJニコス 取締役社長 兼 社長執行役員)
諏 訪 暁 彦	(ナインシグマ・ホールディングス 取締役社長)
関 マサエ	(IIMヒューマン・ソリューション 取締役社長)
関 正 樹	(みずほ証券 取締役会長)

瀬山昌宏	(インターエックス 取締役社長)
千田哲也	(日本郵便 取締役社長兼執行役員社長)
相馬剣之介	(森トラスト 取締役)
曾谷太	(ソマール 取締役社長)
反町雄彦	(東京リーガルマインド 取締役社長)
平皓瑛	(SMB Cクラウドサイン 取締役)
高橋弘二	(大日精化工業 取締役社長)
高橋悠人	(レバテック 代表執行役社長)
高畑勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)
瀧原賢二	(日清製粉グループ本社 取締役社長)
田久保善彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
田尻克至	(SOMPOホールディングス 執行役員)
多田雅之	(アルファパーチェス 取締役会長)
巽達志	(住友商事 執行役員)
田中耕平	(グロービング 取締役社長兼上級執行役員)
田中潤	(ウイングアーク1st 代表取締役 社長執行役員CEO)
田中淳一	(パーソルビジネスプロセスデザイン 取締役 執行役員)
田中孝司	(KDDI 取締役会長)
田中豊人	(Blue Lab 取締役社長)
田中若菜	(リンクトイン・ジャパン 日本代表)
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)
玉塚元一	(ロッテホールディングス 取締役社長CEO)
田村修二	(日本貨物鉄道 相談役)
塚田亮一	(アシアル 取締役)
津上晃寿	(レナタス 取締役社長 執行役員)

塚 本 英 彦	(日本信号 取締役社長)
塚 本 恵	(デジタルソサエティフォーラム 代表理事)
堤 浩 幸	(アマゾン ウェブ サービス ジャパン 常務執行役員)
角 田 賢 明	(ジャスト 取締役社長)
出 張 勝 也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
ポール・デュプイ	(Take-5 Global 取締役社長)
徳 永 優 治	(エゴンゼンダー パートナー)
富 田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
鳥 越 慎 二	(アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)
中 島 史 雄	(ユアサM&B 取締役専務執行役員)
中 嶋 康 晴	(キッコーマン 常務執行役員)
長 瀬 玲 二	(長瀬産業 特別顧問)
中 防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
中 俣 力	(日本郵政 常務執行役)
中 村 哲 也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービス 副社長執行役員)
中 村 壮 秀	(アライドアーキテクツ 取締役社長)
中 山 克 成	(ベース 取締役社長)
永 山 妙 子	(FRONTEO 取締役)
中 山 泰 男	(セコム 特別顧問)
檜 崎 浩 一	(SOMPOホールディングス グループCD0 執行役専務)
南 部 智 一	(住友商事 取締役 副会長)
西 恵一郎	(富士通 SVP CEO室長)
西 島 剛 志	
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 祥 生	(コンカー 取締役社長)

橋 本 孝 之	(日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)
橋 本 英 知	(ベネッセホールディングス 専務執行役員)
橋 本 優 希	(コズム 取締役社長)
羽田野 彰 士	(テルモ 顧問)
濱 逸 夫	(ライオン 相談役)
濱 田 奈 巳	(コカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス 社外取締役)
早 川 裕	(アドバンテッジパートナーズ パートナー)
早 坂 宣 則	(アイネックス 取締役社長)
林 郁	(デジタルガレージ 代表取締役 兼 社長執行役員グループCEO)
林 信 秀	(日本経済調査協議会 理事長)
原 一 将	(マクニカホールディングス 取締役社長)
原 雄 介	(デンソー 上席執行幹部)
原 田 典 子	(A I C R O S S 代表取締役CEO)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
樋 口 泰 行	(パナソニック コネクト 取締役 執行役員 プレジデント・CEO)
平 井 康 文	(イノベンチャー&アンサンブル 代表)
平 石 洋 子	(ファイザー 執行役員)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
福 田 達 男	(新時代戦略研究所 (I N E S) 主任研究員)
福 田 譲	(富士通 執行役員専務 エンタープライズ事業CEO)
藤 井 剛	(富士通 C o - H e a d)
藤 木 貴 子	(グーグル 上級執行役員 マネージングディレクター)
藤 重 貞 慶	(ライオン 特別顧問)
藤 原 和 彦	(ソフトバンク 取締役専務執行役員CFO)
藤 原 総一郎	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)

藤 原 遠	(NTTデータ先端技術 取締役社長)
船 橋 元	(ICMG 取締役社長)
船 橋 仁	(ICMG 取締役会長)
古 市 克 典	(Box Japan 取締役会長)
古 川 厚	(パナソニック プロジェクター&ディスプレイ 取締役社長 CEO)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
程 近 智	(ベイヒルズ 代表取締役)
堀 新太郎	(ベインキャピタル・プライベート・エクイティ・ジャパン, LLC シニア アドバイザー)
前 野 伸 幸	(ホットスケープ 代表取締役)
牧 浦 真 司	(商工組合中央金庫 取締役)
正 西 康 英	(ラキール 取締役 上席執行役員)
間 下 直 晃	(ブイキューブ 取締役社長 グループCEO)
増 田 健 一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所外国法共同事業 パートナー)
益 戸 宣 彦	(RBGパートナーズ マネージング・パートナー)
増 山 美 佳	(増山 & Company 代表)
松 尾 美 枝	(日本アイ・ビー・エム 常勤監査役)
松 橋 正 明	(セブン銀行 取締役社長)
松 林 知 史	(ティルフ・マネジメント 代表)
三 嶋 英 城	(SMB Cクラウドサイン 取締役社長)
水 谷 安 孝	(Coltテクノロジーサービス アジア太平洋地域社長)
湊 宏 司	(イトーキ 取締役社長)
南 昌 宏	(りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長兼グループCEO)
三 原 寛 人	(昭芝製作所 取締役社長)
宮 川 純一郎	(全日空商事 取締役社長)
三 宅 茂 久	(税理士法人山田&パートナーズ 統括代表社員)
宮 崎 達 三	(ミライト・ワン 取締役専務執行役員)

牟田正明	(トランスコスモス 取締役共同社長)
武藤和博	(日本オラクル 専務執行役員)
村上努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
村瀬龍馬	(M I X I 取締役 上級執行役員)
室元隆志	(サントリーホールディングス 常務執行役員)
森浩志	(三菱UFJ銀行 取締役専務執行役員CLO)
森正勝	(国際大学 特別顧問)
森岡琢	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
森川智	(ヤマト科学 取締役社長)
森川徹治	(アバントグループ 取締役社長グループCEO)
矢口敏和	(グローブシップ 取締役社長)
山内雅喜	(ヤマトホールディングス 参与)
山極清子	(w i w i w 会長)
山口明夫	(日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)
山口公明	(セントケア・ホールディング 取締役)
山口修治	(電通コーポレートワン dentsu Japan 執行役員)
山口有希子	(パナソニック コネクト 取締役 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント・CMO)
山田哲矢	(ラックス建設 代表取締役)
横田響子	(コーセル 社外取締役)
横山文	(OXYGY エグゼクティブアドバイザー)
吉田雅俊	(日税ホールディングス 取締役会長)
吉丸由紀子	(積水ハウス 取締役)
李顕庫	(エスコ・ジャパン 取締役社長)
脇坂克也	(東武トップツアーズ 取締役副社長執行役員)
脇山保生	(明治安田生命保険 執行役員)

以上253名

事務局

菅 原 晶 子	(経済同友会 常務理事)
針 替 孝 之	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
森 山 武 尊	(経済同友会 政策調査部 調査役)
児 島 健太郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)