

日本経済のダイナミズム復活のために
—経営者・投資家の実践的活動と政府等への提言—

2025年6月

公益社団法人 経済同友会

目次

エグゼクティブ・サマリー	i
--------------------	---

【第1部本文】

1. 我々の問題認識.....	1
2. 経営者が取り組むべき3つの課題	3
3. 経営者の8つの実践的活動.....	6
4. 実践的活動を支える政策提言	11
5. 機関投資家へのメッセージ「建設的な対話実現へ向けて」	15
6. 終わりに.....	17

エグゼクティブ・サマリー

【第1部本文】

1. 我々の問題意識

わが国経済は、90年初頭のバブル崩壊以降いわゆる「失われた30年」と表現されることもあるが、2010年以降、経済復活に向けて官民をあげて成長戦略を強固に進めてきた。国際情勢の不安定化等が経済に与えるリスクは依然存在するものの、デフレ経済から完全脱却しつつある。金融政策の正常化、名目賃金の上昇など、持続的な成長に向けた曙光も見え始めている。

この持続的な成長に転換できるかつてない重要なチャンスを活かすために、企業経営者・政府・投資家がそれぞれ何を為すべきかを具体的に論じることとする。その前に、先ず、わが国全体を社会システムとして見た場合の問題意識を、以下5点に整理する。

- (1) デフレ経済の長期化によるコスト抑制型経営
- (2) コーポレートガバナンス制度の更なる実質化の必要性
- (3) リスクテイクを促す報酬・評価制度の未整備
- (4) 人材の流動性・多様性を阻む雇用・人事慣行
- (5) ユニコーンを生み出すためのレイター期スタートアップ企業への資金供給不足

後二者は人材活性化委員会やスタートアップ推進委員会で議論されている。(1)～(3)の問題意識に基づき現在抱える課題について議論を行った。

2. 経営者が取り組むべき3つの課題

上記の問題認識を受け、我々が経営者として何を為すべきか、2年間にわたって議論を重ね、経営者は、以下3点の課題に取り組むべきと結論づけた。

- (1) パーパスと企業文化の深化
 - 成長に向けた内発的な動機を生み出すパーパスの実質化と、パーパスを日々の活動に反映させるための企業文化の変革を進める必要がある。
- (2) 稼ぐ力と投資の好循環の確立
 - 企業の持続可能性は資本コストを上回る収益を上げることに掛かっている。そのため、事業ポートフォリオの絶えざる最適化とそれを支える経営基盤が必要となる。
- (3) 企業価値向上のためのガバナンス強化
 - 取締役会を中長期戦略の検討と戦略の実行の主軸と改めて位置づける必要がある。そのための運営体制、ルール設定、人材確保策を具体的に進めていく必要がある。

3. 経営者の8つの実践的活動

さらに、経営者と投資家の活発な議論を通じて、経営者の本質的な役割は、「パーパスとプロフィットをつなげること」にある、という共通認識に辿り着いた。

この共通認識を起点に、前章で示した3つの課題の解決に向けた活動を、8つに定義した。

- (1) パーパスと企業文化の深化
 - ①パーパスの実質化
 - ②適切な企業文化への変革と浸透
- (2) 稼ぐ力と投資の好循環の確立
 - ③資本コストを意識した稼ぐ力の強化
 - ④成長分野への戦略的ヒト・モノ・カネの投資拡大
- (3) 企業価値向上のためのガバナンス強化
 - ⑤中長期目線の株主からの真摯な問題提起への責任ある対応
 - ⑥取締役会での長期戦略の深化
 - ⑦成果連動型の経営者の評価・報酬制度
 - ⑧社外取締役に求める条件の再定義

4. 実践的活動を支える政策提言

「日本経済のダイナミズム復活」にむけた課題解決を加速するために政府向けの提言、および上場企業の活動基盤となる株式市場の活性化に向けた提言を、合わせて6点取りまとめた。

- (1) 「パーシャルスピンオフ税制」及び「株式交付制度」の対象拡大
- (2) 労働市場の流動化
- (3) 債権者を社外取締役とする場合のガイドラインの明示
- (4) 株式単の取引単位を単元株単位から1株単位への縮小(単元株取引制度の廃止)
- (5) 株主提案権の条件引上げ(1%以上もしくは300個以上議決権要件引上げ)
- (6) 実質株主を把握する制度の制定

5. 機関投資家へのメッセージ「建設的な対話実現のために」

中長期目線の機関投資家との建設的な対話を実施し、企業価値向上につなげていくための機関投資家へのメッセージを、6点取りまとめた。

- (1) 双方向のコミュニケーションの実現
- (2) 企業価値向上に向けた対話の実現
- (3) 有益情報の共有
- (4) 担当者の継続性の確保
- (5) 協働エンゲージメントの拡大
- (6) 長期目線の投資活

【第2部：講演録】

第1部

本文

1. 我々の問題意識

(1) デフレ経済の長期化によるコスト抑制型経営

本来企業経営は、自社の長期ビジョンやパーパスに基づき、大胆なリスクテイク型経営を行い、成長投資を実行しつつ、革新的な技術・サービス等を提供することが求められている。また、投資家との対話を通じてリスクテイクに対する合意を形成し、新たな価値持続的に創出する事が期待されている。

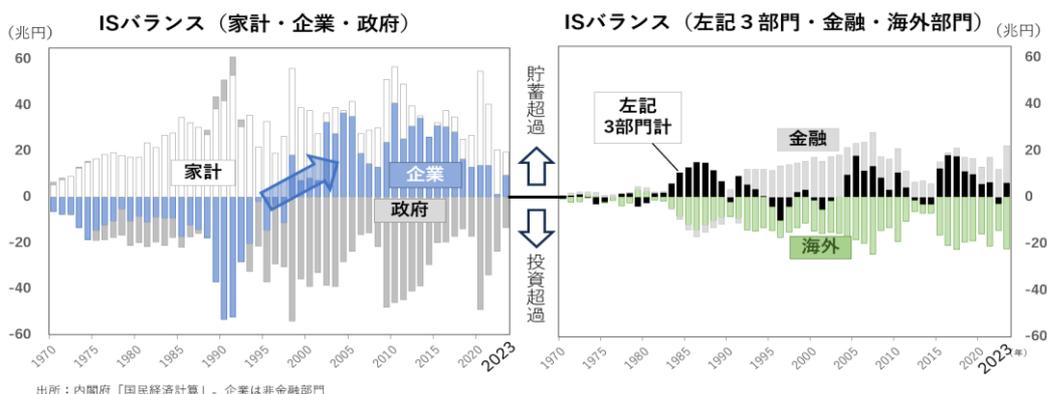
長期間デフレ経済が続く中、多くの経営者は業務フローの見直しや人件費など経費削減に取り組む「コスト抑制型経営」を行ってきた。また、労働生産性¹の改善に取り組んできたが、いまだ諸外国と比べると低位となっている²。しかし、デフレ経済からの完全脱却をしつつある今こそ、「コスト抑制型経営」から「リスクテイク型経営」に転換すべきである。

国内経済全体の投資と貯蓄のバランス(IS バランス:図表1)をみると、長期間に渡って、企業(民間)部門の貯蓄超過、政府部門の財政赤字が継続している。企業は90年代前半まで積極的な国内投資を行っていたが、90年代半ばから貯蓄超過に転じ、この状況が解消されずにいる。一方で、企業は貯蓄超過でありながら海外投資は継続しており、結果として海外投資を国内の貯蓄超過で補う構造が長期化している。

この構造は、企業(民間)部門の貯蓄超過、政府部門の財政赤字として継続している。わが国財政の持続可能性と国民福祉の増大を考えた場合、将来的にこの状態を解消することが、当委員会が2年間の議論を通じて目指してきた「日本経済のダイナミズム」復活の1つの重要な要素であると考えた。

わが国経済がデフレから完全脱却しつつある中、複雑かつ多様な社会課題の解決を通じた成長を目指し、官民連携によりGX、DX、AI、スタートアップ振興などを中心に官民連携により国内投資を促進することが重要である。経営者は海外への事業展開のみならず、国内市場への更なる投資により価値創造型の事業投資に踏み込んでいくべきである。

(図表1:IS バランス)



¹ 企業の稼ぐ力を測る指標の1つとしてとして、付加価値労働生産性に注目すべきである。付加価値労働生産性の向上は、高付加価値製品・サービスの提供による収益拡大と、デジタル化等による効率性向上の両面から実現され、労働分配率との掛け合わせで賃金水準が決まるため、持続的な賃上げの基盤となる重要な経営指標である。

² 公益社団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」によると就業者ひとりあたり労働生産性の比較において、日本は OECD 加盟諸国の中で 31 位。

(2) コーポレートガバナンス制度の更なる実質化の必要性

各企業におけるガバナンス改革は、2015 年以來のコーポレートガバナンス・コードの策定・改訂に代表されるように、様々な政策が進められてきた³。しかしながら、多くの企業においては、未だに制度整備など形式的対応に留まり、企業行動や組織文化の本質的な変革にまで至っていない。例えば、社外取締役の導入は進んだものの、その役割や貢献は企業によって大きく異なっている。また、ROE や PBR などの指標の絶対視により、リスクテイクが損なわれ、却って本質的な成長機会を毀損してしまっているケースも指摘されている。

(3) リスクテイクを促す評価・報酬制度の未整備

経営者や社員に挑戦を促す評価・報酬制度の更なる整備が必要である。例えば、株式報酬制度(ストックオプション、RSU)は法制・税制面で制約が多い。安定志向・リスク回避型の行動が得をする傾向が根強く残り、失敗を許容する文化や再挑戦を支援する仕組みも浸透の途上である。リスクテイクすることが経済的に合理的となる社会制度への移行を進める必要がある。

(4) 人材の流動性・多様性を阻む雇用・人事慣行

近年、政府による三位一体の労働市場改革により、多様なライフスタイルや価値観に合わせた働き方やリスクリングの機会も増え、人材の流動性・多様性が高まっている。しかし、人口減少による生産年齢人口の低下や国際的な人材獲得競争の激化等の環境変化のなかで、健全な人材の流動性を高め、多様な人材の活用を実現するための企業や社会の制度・慣習を改善するための、更なる労働市場改革や労働法制改革が不可欠である。

(5) ユニコーンを生み出すレイター期スタートアップ企業への資金供給不足

東証グロース市場では公開時の株価が一番高い価格となり、その後下降する(初値天井)が多数指摘されている。市場再編の途上ではあるが⁴、この状況は企業の「成長」資金の調達機能を果たしているとは言い難い。特にレイター期のスタートアップにとっての成長資金獲得手段の充実と長期投資を促す市場環境の構築が不可欠である。

³ 2021 年の「コーポレートガバナンスコード」の改定により主にプライム市場の企業を対象に「独立社外取締役を1/3 以上選任など」より高い水準のガバナンス体制が要求されている。

⁴ 2022 年 4 月より「プライム・スタンダード・グロース」市場へ再編された。

2. 経営者が取り組むべき3つの課題

(1) “パーパス”と“企業文化”の深化

「パーパス(存在意義)と企業文化(行動の基準)は不可分であり、企業変革の両輪として一貫性のあるものとしてすることが、変革の起点となる。」

問題意識の項で述べた(1)～(3)はいずれも、企業のリスクテイク不足について述べている。

なぜ企業はリスクを取らなければならないか。それは「なぜ企業活動を行っているのか」という企業パーパス(存在意義)を問うことになる。自由主義経済の世界においては、企業のリスクテイクは内在的な動機に基づくものであり、本来的には、外部から強制されるものではない。パーパス経営を行う企業は増えているが、それは、高いリスクをとってでも実現したいことになっているか、実際の経営判断や現場の行動基準に展開されているかを確認する必要がある。「果敢な挑戦」「イノベーション」をパーパスとして掲げているが、管理職や社員の理解・浸透不足や評価・報酬制度に反映されていないケースも散見する。

パーパスがそこで働く人材にとって、「なぜこの企業で働くか」であるのならば、企業文化は「この企業でどう行動するか」を決めるものである。

経営者はパーパスを自ら語り続ける必要がある。管理職は自分たちの置かれている状況に即して、自身の活きた言葉でチームにパーパスを語る必要がある。語るだけでなく、経営判断や制度に組み込むとともに、評価や報酬制度と整合した文化の再設計に取り組む必要がある。

実態と乖離したパーパスは、逆効果である。なぜならば、パーパスは企業から社員に対する「約束」だからである。社員は口には出さなくとも、経営を冷厳に見ている。一方、パーパスと企業文化が一貫した組織では、熱意ある人材は驚くほどの創造性を発揮し、組織に圧倒的な価値創造の力が宿る。

(2) “稼ぐ力”と投資の好循環の確立

「企業の“稼ぐ力”を取り戻すには、パーパスに裏付けられた熱意をもって、事業別の資本効率を意識しながら、事業ポートフォリオの見直しを断行していくことが必要である。」

長期化するデフレ経済の中で、価格設定が非常に難しい状況であった。そのため、賃金や設備投資を抑制⁵し、既存事業を温存する「コスト抑制型経営」が最も合理的であった。しかし、2020年以降物価上昇により、企業は物価上昇分を上回る成長を求められ、資本コストを超える収益性を上げることが強く期待されている。

経営者は、自社のパーパスに基づき(他社がとらないであろう)リスクを取る「熱意」に加えて、今後どの事業が価値創造に資するのかを冷静に見極める「知性」、そして、撤退・再編を含むポートフォリオ再編を決断する「胆力」の3つが求められる。

そうした判断のためには、事業別、地域別、商品別の収益実績およびその見通しのタイムリーな把握は経営判断の前提条件である。近年のDXブームの中で投資体力のある大企業を中心に経営情報基盤の整備は進捗しているが、未だに法人体系と事業体系すら整理されていない企業も多い。具体的には、複数の子会社や事業部門が類似・重複した事業を展開し、法人の設立経緯や歴史的経緯から事業の境界が曖昧になっている状況である。このような状態では、各々事業がどの程度の経営資源を使い、収益を上げているのかを正確に把握することができず、事業毎の資本効率や成長性の評価が困難となっている。事業体系の整備等を社内担当者の判断に委ねるのではなく、経営者が自己の判断を支える仕組みとして、危機感をもって、体系等の整備を早急に進める必要がある。

このような環境整備を行った上で、人的資本、デジタル、研究開発、設備投資など、有形・無形の多様な資産に対し、中長期の視点で投資を実行し、その意義と効果(非財務を含む)を情報開示や対話を通じて社内外に丁寧に伝え、その共感を得ていく事が必要である。

⁵ 経済産業省「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会第1回事務局説明資料(2024.9.18)においても、日本企業の成長の源泉となる設備投資・無形資産投資は30年前から減少傾向が確認できる。

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/earning_power/pdf/001_04_00.pdf

(3) 企業価値向上の為のガバナンス強化

「ガバナンスは、企業変革を支える“中核の仕組み”であり、パーパスと戦略に即した体制設計と運用が不可欠である。」

多くの企業でコーポレートガバナンス強化に向けた取組が進んでいる。制度の整備などは進捗しているもののその運用や実質的機能に対する課題が指摘されている。取締役会の「定例報告会化」や、社外取締役の企業経営経験不足、CEO 任期の固定化と評価の不明確化などの実質が伴っていないケースが多数指摘されている。また制度の導入・整備・維持などの事務負担の増大も指摘されている。

どう考えるべきか。

まず、取締役会は中長期戦略を主眼に企業パーパスに基づく意思決定を行う場と位置付けるべきと考える。リスクチェックや法令順守監視も重要な責務であるが、取締役会は中長期戦略の討議と戦略を実現するための意思決定機関であることを改めて明確にすべきである。

その認識に立って、企業経営の知見・経験を持つ取締役を柔軟に登用し、取締役会内のスキル構成を常に見直していくことが必要となる。加えて、CEO 等の評価・報酬制度を再設計し、成果に応じた任期となるよう透明な仕組みを整えるべきである。具体的には、指名・報酬委員会の活用と適切な情報開示が鍵となる。

さらに、株主などステークホルダーとの対話においては、パーパスに基づく戦略と意思決定の背景を語り、共感と信頼を得る経営者の姿勢が企業ガバナンスの信頼性を高める重要な要素である。

制度は整った。“機能するコーポレートガバナンス体制”へと進化させることこそ、企業が持続的に価値を生み出すための仕掛けづくりとなる。

3. 経営者の8つの実践的活動

本委員会では、経営者と投資家の活発な議論を通じて、経営者の本質的な役割は、「パーパスとプロフィットをつなげること」にある、という共通認識に辿り着いた。

この共通認識を起点に、前章で示した3つの課題の解決に向けた実践的活動を8つに定義した。

(なお ②理想とのギャップに関しては、委員会での意見を中心に整理している。)

(1) パーパスの実質化

① ゴール・理想的な状態

- パーパスが社員に浸透し、仕事に対する情熱を掻き立てる存在となっている。
- 経営者の意思決定や、経営者・社員の行動基準などの軸として機能している。

② 理想と現実のギャップ

- 現在在籍している社員が違和感を抱かないよう、抽象的にせざるを得ない。
- 大企業で歴史も長く、事業も確立している為、改めてパーパスを掲げる必要性がない。

③ 解決に向けた活動例

- 熱意の源泉の言語化を促すため、全社員にMyパーパスの策定を勧奨する。
- 経営者からのパーパスをもとにした定期的な情報発信や社員の対話集会を行う。
- 新社長就任時に検討チームを組成したり、全社員の想いを集めたりし、パーパスを改訂する。
- 創業者、中興の祖といった社史上のキーパーソンの実績を棚卸し、共有する。

(2) 適切な企業文化の醸成

① ゴール・理想的な状態

- 企業文化が、チャレンジの促進、信頼性の重視などパーパスを日々の行動に変換する存在として機能している。
- 優しさや利他性を持った企業文化が育まれており、社員同士の助け合いを促している。

② 理想と現実のギャップ

- 人材の均質化が進み、前例のない挑戦を誰も理解できないし、サポートしない。
- 挑戦に失敗した社員は出世が遅れるため、誰もチャレンジをしようとならない。
- 歴史が長く、企業文化は定着しきっているため、今更それを変えられるとも思えない。

③ 解決に向けた活動例

- パーパス実現に向けて、どのような企業文化が望ましいか言語化する。
- ありたい企業文化を体現している現社員を特定し、経営者が直接対話をする。
- 現在の人事制度が、ありたい企業文化をサポートするような形になっているか随時確認する。

(3) 資本コストを意識した稼ぐ力の強化

① ゴール・理想的な状態

- パーパスの実現と企業価値最大化に向け、事業ポートフォリオが適宜見直されている。
- 事業別の収益性・資本効率の実績と見通しがタイムリーに把握でき、経営者がポートフォリオ最適化に向けた定量的な検討・判断を行う事ができる。

② 理想と現実のギャップ

- 収益性が低い事は明白だが、祖業であるなど過去経緯もあり、撤退判断ができない。
- 経営者が他の事業とのシナジーがあり、将来性が見込める事業などについてその必要性・将来性をうまく言語化・定量化できていない。
- 子会社の整理が進まず、事業別に数値を振り分ける(事業別 BS、PL の作成)ことが困難である⁶。また、子会社のポジションを親会社の人事配置に慣行的に含めている。
- 事業別の収益、資本コスト算定には、配賦に関する関係者の合意形成が都度必要となり、社内調整に多大な時間と手間がかかる。
- 実績の集計だけでも非常に時間がかかっており、将来見通しなどとても手が回らない。

③ 解決に向けた活動例

- 取締役会で、社外取締役と「あるべき事業ポートフォリオ」について議論する。
- エンゲージメントファンドなど長期志向の機関投資家と議論する。
- 経営者自身が直接、簡易的な事業別の収益性・資本効率性ツールを利用し、勘所だけでも掴む。

(4) 価値創造に向けた事業・活動への積極投資

① ゴール・理想的な状態

- 将来莫大な価値創造とリターンが見込める領域に対しては、リスクが高い状況であっても積極的に投資し得る体制・運営が確立されている。
- 既存の事業と非連続的な領域、アイデアについても、大きな価値創造やリターンが見込まれるのであれば、投資し得る体制・運営が確立されている。
- 時間軸を明確にした中長期目線の付加価値創造プロセスを構築し、適切な投資家からの資本を戦略的かつ継続的に惹きつけることができる。
- 非財務投資をはじめとした無形資産への投資が、どれほどの価値を生むと判断しているのか、経営者は自分の言葉で語り、投資家の理解を得ることができる。

⁶ 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2024年7月24日)では、事業セグメントごとに資本コスト・資本収益を算出しているプライム上場企業は20%に留まっている。

<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/ind-executive/nlsgeu000005va0p-att/mk1p77000000c>

② 理想と現実のギャップ

- 様々な将来性ある領域に対して投資は行っているため、個別領域で見た場合、その領域で勝てる程の投資規模を確保できていない。
- 企業が大きな価値創造とリターンを得られる可能性はあるが、可能性が低いものは社内で承認を得られず、コスト削減のための投資に優先度で劣後してしまう。
- それぞれの現場での経験に基づき、有望なアイデアを考えている社員がいても、事業企画として進める事ができない。新規事業募集を行っても応募してこない。
- 非財務的価値を創出できる可能性はあるが、財務的価値にうまく転換できないため、説明できない。

③ 解決に向けた活動例

- 世の中の流行から離れ、パーパスと社会課題を観察し、自社が真に注力すべき領域を特定する。取締役会やエンゲージメントファンドとの議論を活用する。
- 既存事業向け投資とは別にハイリスク投資のための枠を用意し、通常の投資意思決定プロセスとは別の検討体制をつくる。
- 非財務的価値を財務的な価値に変換する方法論、フレームワークを利用する。

(5) 中長期目線の株主からの真摯な要望・問題提起に対する責任ある対応

① ゴール・理想的な状態

- 経営トップや取締役は中長期的視点を持つ株主との対話を、単なる説明義務ではなく、信頼と共感に基づく協働の場として位置づけている。
- 株主提案を含む外部からの問題提起を自社の戦略改善の機会として捉え、建設的な対話を通じて経営の本質や戦略的判断を共有している。

② 理想と現実のギャップ

- 価値収奪的なアクティビストの話や逸話を聞くので、警戒せざるを得ない。
- 機関投資家に自社の企業パーパスや中長期目標を説明しても殆ど反応はなく、結局、一般的な指標で一方向的にコメント、評価してくるよう見える。
- 機関投資家の関心に的確に答えつつ、自社の目指す点や置かれている現実を伝えられる人材が社内に育っていない。

③ 解決に向けた活動例

- 経営者自身が先入観を持たずに直接対峙し、主張に真摯に耳を傾ける。
- 経営者自身が積極的に対話を重ね、企業パーパスや価値創造ストーリーを自らの言葉で説明し続ける。
- エンゲージメントファンドなど、対話を重視する投資家との対話機会を持つ。
- IRをはじめ情報開示の項目について、機関投資家からアドバイスを参考にする。

(6) 取締役会での中長期戦略の深化

① ゴール・理想的な状態

- 取締役会が形式的承認機関ではなく、中長期的な企業価値創造に向けたポートフォリオ最適化や戦略の実質的な議論や意思決定の場となっている。
- 執行と監督の役割が明確に分離され、客観的立場から経営を評価・助言するモニタリングボードとして機能している。

② 理想と現実のギャップ

- 報告事項や投資案件確認に時間が取られ、「定例報告会化」している。
- 戦略的議論を行おうにも、取締役の十分な討議時間を確保できない。
- 戦略の議論を行う場合も、リスクやコンプライアンスのチェックが中心となっており、より果敢にリスクテイクを促すような「攻めのガバナンス」になっていない。

③ 解決に向けた活動例

- 取締役会のアジェンダ設定や討議資料作成を経営企画部など事務局に委ねるのではなく、経営者自身も一部参画する、または社外取締役の役割として実施する。
- 監査等委員会設置会社の場合、取締役会の決議事項を重要事項に絞り込む。監査役設置会社の場合、監査等委員会設置会社への移行を検討する。
- 取締役会の開催頻度を必要最低限(3 か月に一度程度)に減らし、一回あたりの開催時間を半日から一日程度まで延長する(集中討議とする)。

(7) 経営者の成果連動型評価・報酬制度

① ゴール・理想的な状態

- 経営者の評価・報酬制度が、果敢なリスクテイクを促す形に設計されている
- 果敢なリスクテイクが奏功し、大きな成果が出た場合、それに報いるものとなっている。

② 理想と現実のギャップ

- 経営者の報酬が高く成り得る設計に対して、社内外の理解が得られそうもない。
- 自社の経営者自身がハイリスクな評価体系を望んでいない。

③ 解決に向けた活動例

- 株式報酬の割合を50%以上に高め、ハイリスクである事を内外に明確化する⁷。
- 報酬決定プロセスや評価指標、根拠について詳細な説明資料を作成し、開示する。
- 報酬委員会を設置、任命し、変革のリーダーシップを委ねる。

⁷経済産業省「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会第1回事務局説明資料「日米欧 CEO 報酬比較」では、長期インセンティブ比率(日本:30%、米72%)、基本報酬比率(日本:34%、米:9%)と大きく開きがある。

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/earning_power/pdf/001_04_00.pdf

(8) 社外取締役を求める条件の再定義

① ゴール・理想的な状態

- 社外取締役として、自社の経営戦略を執行陣と議論できる人をアサインできている。

② 理想と現実のギャップ

- 社外取締役の人数やダイバーシティ等の要件を充足させることで手一杯である。
- 独立性基準を満たさないが、経営能力の高い人材をアサインしづらくなっている。
- スキルマトリクスを設定しているが、形式的な項目および評価に留まっている。
- そもそも、自社の経営戦略を論じられるような社外取締役候補がほとんどいない。

③ 解決に向けた活動例

- 取締役会全体の独立性を確保した上で、実質的貢献可能性を重視した人選を行う。
- 取締役の相互評価制度(ピュアレビュー)を導入する⁸。また、期待する役割を果たせていないと客観的に判断できる場合、CEO 含めて退任を求められる仕組みを構築する。
- 実戦的活動(6)の通り、取締役の開催頻度を下げることで、現役経営者が参画するための時間の制約を低減する。
- 経済同友会に所属する現役経営者は、1人1社、社外取締役を引き受ける。

⁸出所:株式会社野村総合研究所「令和5年産業経済研究委託調査事業(日本企業のコーポレートガバナンスの実質化に向けた実態調査)」よれば、第3社機関による取締役会の実効性評価を実施している企業は29%のみ。

また、開催頻度が年13回以上のプライム・スタンダード上場企業が、67%存在する。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/corporategovernance/R5_it_akuhoukokusho.pdf

4. 実践的活動を支える政策提言

経営者が8つの実践的活動を実施し、3つの課題を解決していくためには、政府等による経営を支援する環境整備が必要であり、以下6項目について提言する。

(1) 「パーシャルスピノフ制度」及び「株式交付制度」の対象拡大

提言先：経産省・法務省・財務省

企業が戦略的に事業ポートフォリオを再構築し、持続的に企業価値を高めていくためには、柔軟かつ実務的な組織再編手段の整備が不可欠である。

まず、パーシャルスピノフ制度については、親会社が一部持分を保持する形態を対象とした税制優遇が2028年3月末までの時限措置となっている⁹が、企業が中長期的に再編を検討可能とするためには、当該制度の恒久化が必要である。これにより、経営者は一部事業の切り離し判断を柔軟に行えるようになる。

次に、株式交付制度についても、現行の「過半数取得」要件を超えて、段階的な出資や実質支配、外国企業の取得、戦略的資本提携などにも適用可能とすべきである。制度の拡張には、会社法改正と併せて、株主側の譲渡益課税繰延など税制面の整備も不可欠である。これにより、企業は多額のキャッシュを使わずにM&Aを実行でき、事業再編手法の選択肢が広がるとともに、株価向上が経営者のインセンティブとして明確化される。

また、現物出資規制の緩和も併せて検討すべきである。これら制度の拡充は、企業による戦略的再編を後押しし、経済全体の新陳代謝と競争力強化に資する。

(2) 労働市場改革および労働法制の見直し

提言先：厚生労働省

日本企業がダイナミックな事業変革を進めていく上で、人材の流動性を高め、組織の新陳代謝を促すことは不可欠である。本会「人材活性化委員会」では、2023年4月に『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¹⁰』、また、2025年5月に『経済成長と多様な個人の活躍を支える「雇成型自律労働契約」の導入を¹¹』公表している。主に、「内部労働市場と外部労働市場を円滑に接続し、成長市場への労働移動に向けて取り組む事項」、「労働基準法にしばられない新

⁹ 「パーシャルスピノフ税制」は、2023年(令和5年)税制改正により創設された特例措置。時限的措置であり、適用期限が、当初は2024年(令和6年)3月末までであったが、2024年(令和6年)税制改正により2028年(令和10年)3月末まで期限が延長された。

¹⁰ 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』<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2023/230421t.html>

¹¹ 経済同友会『経済成長と多様な個人の活躍を支える「雇成型自律労働契約」の導入を～藤堂ホウセイの令和モデルへの見直し～』<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/2025/250522a.html>

たな労働契約制度の導入(雇用型自律労働契約)」、「不当解雇時の金銭解決ルール」などについて提言している。

(3) 債権者を社外取締役とする場合のガイドラインの明示

提言先:金融庁・東京証券取引所

企業が実効性ある取締役会を編成するためには、形式的な独立性基準だけでなく、企業価値向上に必要なスキルを重視した人材登用が尊重されるべきである。

とりわけ、主要な借入先出身者を社外取締役候補とする場合、現行では「主要取引先」の定義や留意点が明確でなく、選任にあたっての不透明さが課題となっている。そこで、「主要な借入先を社外取締役とする際の視点」について、コーポレートガバナンス実務指針等において明示すべきである。

あわせて、①形式的な独立性に疑義がある候補者を選任する場合には、果たす役割と独立性確保の対応策を開示すること、②独立社外取締役の比率が高く、取締役会全体としての独立性が保たれている場合は、形式基準に拘泥せず各社の判断を尊重することを指針やコード上に明記すべきである。

これにより、企業は必要なスキルを持つ人材を柔軟に選任でき、機関投資家による形式的な反対が減少し、建設的な対話が進む環境が整う。これまで日本企業に大きな影響を及ぼしてきたデッド・ガバナンスを洗練させていく必要性はあるが、形式的制度からより実質的な制度への変遷のなかでエクイティ・ガバナンスへの移行を促す制度整備の1つとして本ガイドラインの意義がある。

(4) 株式の取引単位を単元株単位から1株単位へ縮小(単元株取引制度廃止)

提言先:東京証券取引所

企業の成長が広く国民に還元される仕組みとして、株式の取引単位を現行の単元株(通常100株)から1株単位へ見直すべきである。

現行制度では、多くの銘柄で数十万円の投資資金が必要となり、特に若年層や資産形成層にとって日本株への参入障壁となっている。東証は投資単位の引き下げを促しているものの、なお一定の企業が高額な単元株価格を維持しており、改善の余地が大きい¹²。

1株単位での取引が可能になれば、少額でもポートフォリオ投資が可能となり、個人による資産形成が促進される。また、個人投資家の裾野が広がることで、株主構成の多様化や企業との建設的対話の深化といった副次的効果も期待できる。

¹² 東京証券取引所より2022年10月に投資単位50万円以上の企業に対し、「投資単位の引き下げ」を要請。2024年7月段階で、6.4%の企業が取引単位50万円超の状況(横這い推移)。また2025年4月「少額投資の在り方に関する勉強会」の報告書を公表し、個人投資家が求める投資単位の水準を10万円と示した。

企業と個人投資家の距離を縮め、日本市場全体の活性化を実現するため、東証による制度改正の早期実現を求める。

(5) 株主提案権の条件引上げ(1%以上もしくは300個以上議決権保有)

提言先:金融庁

建設的な株主提案を促進しつつ、企業の総会運営に過度な負担が生じない制度設計への見直しが必要である。

現行の会社法では、公開会社において6ヶ月以上継続保有し、総議決権の1%以上または300個以上の議決権を有する株主は株主提案を行うことが可能である(図表2:株主提案権各国比較)。また、会社法上、定款には「法令違反でない限り」原則的にあらゆる事項を定めることができるため、業務執行に関わる事項や、本来定款に規定すべきでない内容を対象とする株主提案が多数見られる。

このような状況を踏まえ、株主提案に関する制度設計の見直すべきである。具体的には、議決権数の要件(現行300個以上もしくは総議決権1%)の引き上げ、および定款変更を対象とする株主提案の内容に一定の制限を設ける法改正により、株主提案制度の質的向上と企業側の対応負担の軽減を図るべきである。

将来的な株主提案件数の増加に備え、制度の実効性と現場運営のバランスを両立させる制度基盤の再構築が必要である。

(図表2:株主提案権各国比較)

・日本の「持ち株要件」が他国に対し簡易であり、今後株主提案が増加することが想定される。

国名	持ち株要件	保有期間要件	提出期限	提出数制限	その他
日本	総株主の議決権の 1%以上 もしくは 300個以上 の議決権を保持。	6か月以上継続して保有	株主総会の8週間前まで	無し	
米国	2,000 \$ 以上 の株式を3年以上保有もしくは 15,000 \$ 以上 の株式を2年以上保有もしくは 25,000 \$ 以上 の株式を1年以上保有		前年株主総会から120日以内	1株主につき1議案まで	
英国	議決権の 5%以上 または 最低100名の株主	無し	株主総会の6週間前まで	無し	(一人あたり平均100ポンド以上保有)
ドイツ	資本金の 5% または 50万ユーロ 相当の株式	無し	招集通知到着後2週間以内	無し	
フランス	資本金の額の 5%以上 を保有	無し	総会の25日前まで	無し	(企業規模で緩和措置あり)

※出所：経済同友会事務局調べにて作成

(6) 実質株主を把握する制度の制定

提言先:金融庁・法務省・東京証券取引所

企業と投資家の実質的な対話を促進するためには、名義を超えた実質株主の把握が可能となる制度整備が不可欠である。

現状では、名義株主と実際の議決権行使者が一致しないことが多く、企業が対話相手を特定できず、エンゲージメントの実効性が損なわれている。

この課題に対応するため、投資家に実質保有の開示を求めるルールをスチュワードシップ・コードの改定で明示し、あわせて会社法等での制度的整備を進めるべきである。

実質株主の情報が企業に共有されれば、透明性のある関係構築が可能となり、形式を超えた本質的な対話を通じた企業価値向上が実現しやすくなる。

5. 機関投資家へのメッセージ「建設的な対話実現へ向けて」

企業変革を実現していくには、経営者と投資家が中長期的な視点で協働し、実効的な対話と信頼関係を築くことが不可欠である。我々経営者は、コーポレートガバナンス・コードの遵守にとどまらず、本提言に示す取り組みを通じて、企業競争力の強化と日本市場の活性化を目指している。その実行には、主要な対話相手である投資家との建設的な関係が前提となる。

近年、「対話(エンゲージメント)」の重要性は共有されつつあるが、共通認識や相互理解の不足により、対話が形式的・断片的にとどまる例も少なくない。経営と資本市場の課題とともに向き合う「成長のパートナー」としての関係構築が求められる。企業の説明責任と投資家の理解力がかみ合えば、対話は単なる情報交換を超え、双方にとって本質的な価値を生む。

そのような対話を中長期の目線で実施していくことこそが日本企業・経済の競争力強化の鍵となる。こうした認識のもと、本提言では、企業と投資家中長期目線の対話の質と量を高めるために必要な6つの方向性を示す。

(1) 双方向のコミュニケーションの実現

機関投資家は、企業側の説明に耳を傾け、一方的な要請にとどまらない双方向の対話を行うべきである。対話の効果を継続的に検証し、より質の高いエンゲージメントを実現することができると考えている。単なる質問と回答の交換ではなく、相互の理解と学びを深める対話プロセスを構築することが不可欠である。

(2) 企業価値向上に向けた対話の実現

「対話すること」自体を目的化せず、「企業価値の向上」という本質的目的を常に中心に据えるべきである。機関投資家は、企業の資本効率や中長期的成長戦略に焦点を当て、形式的なチェックリスト確認ではなく、本質的な議論を展開することが大切だと考えている。よって、企業戦略の深層を理解し、建設的な課題提起と解決策の共創に取り組むべきである。

(3) 有益情報の共有

機関投資家ならではの広範な市場知見から、業界動向、先進事例、グローバルな実践知など、企業にとって価値ある情報を積極的に提供するべきである。対話を情報収集の場としてではなく、相互学習と知見共有の機会として活用することで、企業側も意思決定の質を高めることができると考えている。

(4) 担当者の継続性の確保

機関投資家は、事業内容に精通し、長期的視点を持つ担当者による継続的な対話関係を構築するべきである。頻繁な担当者交代は対話の質を損ない、相互理解の蓄積を阻害する。担当者の産業知識・企業理解を深め、表層的でない対話を可能とする体制を整備することが大切である。これは投資家としての受託者責任の一環である。

(5) 協働エンゲージメントの拡大

限られたリソースを最大化し実効性ある対話を実現するため、投資家間での協働エンゲージメントを積極的に推進すべきである。生命保険業界の「スチュワードシップ活動ワーキンググループ」のような取組みを他業態にも拡大し、対話の質と量を抜本的に強化することが大切である。個別投資家では対応困難な複雑な課題にも、協働によって効果的にアプローチすべきである。

(6) 長期目線の投資活動拡大

機関投資家は、企業のパーパスと中長期戦略を評価の中核に据え、四半期業績や短期的指標に過度に依存しない投資判断を徹底すべきである。持続的成長に寄り添うスチュワードシップ活動を強化し、市場全体における長期志向の投資比率を高めること。日本企業の変革と競争力強化には、長期的視点を持つ機関投資家の存在が不可欠である。

6. おわりに

本提言では、日本経済のダイナミズム復活に向けて、我々経営者が自らの意思で取り組むべき3つの課題——「“パーパス”と“企業文化”の深化」「“稼ぐ力”と投資の好循環の確立」「企業価値向上のためのガバナンス強化」——と、それらを実現するための8つの実践的活動を提示した。あわせて、政府等への政策提言と投資家へのメッセージを取りまとめた。

日本企業は今、激しい環境変化の中で多くの課題に直面している。「失われた30年」を経て、我々経営者はこれまで数々の改革に挑んできたが、世界の競争の只中では、経営改革はなお道半ばであることを痛感している。しかしながら、デフレからの脱却、革新的テクノロジーの台頭、資本市場の再編といった構造変化は、「守りのコスト抑制型経営」から「攻めのリスクテイク型経営」への転換を求めており、今まさに転換機にある。

我々経営者が、これまでのコンフォートゾーンを自ら飛び出し、未来に向けた果敢な挑戦を開始することこそが、日本経済のダイナミズム復活に向けた第一歩である。そしてこの挑戦は、企業単独では成し得ない。我々経営者は、政府、そして投資家の皆様と力を合わせ、制度整備、規制改革、資本市場との対話を通じて、三者協働で新たな未来を創っていきたいと考えている。

パーパスの実質化と企業文化の統合、資本効率を意識した成長分野への資源配分、実効性あるガバナンス体制の確立——いずれも容易な取り組みではなく、成果の可視化には時間も要する。だが、我々がいま取り組まなければ、未来は変わらない。だからこそ、変革の第一歩を踏み出す「意思」と「覚悟」を、経営者自らが持たねばならない。

本提言で示した実践的活動は、すべての企業に即座の実施を求めるものではない。それぞれの企業が、自社の状況に応じて段階的に取り組むことが現実的であり、重要なのは、その出発点に経営者自身の「譲れない想い」があることである。

経済同友会は、これまでも企業変革を促す提言を繰り返し発信してきた。今後もこの姿勢を崩すことなく、提言を実行に移すための継続的な働きかけと、政府や投資家等との建設的な対話を重ねていく。愚直に、地道に、徹底的に取り組むことに意味があると信じている。

企業の競争力強化は、日本全体の成長の源であり、企業価値の向上は、社員、株主、取引先、そして社会全体への価値提供につながる。我々経営者が「今、ここで」変革を選び取り、率先して行動を起こすこと。その覚悟こそが、未来を拓く鍵である。

本提言が、経営者・政府・投資家の三者による協働の呼び水となり、日本企業全体の競争力強化と日本経済のダイナミズム復活の一助となることを心より願う。そして何より、我々経営者が“ワクワクする未来”を描き、その実現に向けて力強く歩みを進める契機となることを信じている

2024年度企業変革委員会

(敬称略)

委員長

山口 明夫	(日本アイ・ビー・エム 取締役社長執行役員)
川崎 達生	(ユニゾン・キャピタル 取締役会長 パートナー)
平野 博文	(KKR ジャパン 取締役社長)
吉田 憲一郎	(ソニーグループ 取締役 代表執行役 会長)

アドバイザー

朝倉 陽保	(HA マネジメント 代表社員)
志賀 俊之	(INC J 取締役会長 (CEO))
新川 麻	(西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー)

委員

會田 武史	(RevComm 代表取締役)
青木 健雄	(泉工医科工業 取締役)
青木 寧	(高島 社外取締役)
赤坂 祐二	(日本航空 取締役会長)
浅野 一雄	(森トラスト 専務取締役)
阿部 真寿美	(アイダ設計 専務取締役)
荒川 朋美	(双日 取締役 専務執行役員 CDO 兼 CIO)
有田 喜一郎	(群栄化学工業 取締役社長執行役員)
池上 芳輝	(イケガミ 取締役社長)
池森 啓雄	(明電舎 専務執行役員)
池谷 光司	(東芝 取締役副社長執行役員)
石川 耕治	(損害保険ジャパン 取締役社長 社長執行役員)
石塚 裕	(ゼロイン 取締役 COO)
板倉 啓一郎	(アデコ 取締役 兼 LHH Japan Country President)
伊藤 昇	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
伊藤 弥生	(日本郵政 取締役)
乾 和行	(大豊産業 取締役社長)
井上 泰博	(野村不動産ソリューションズ 取締役 専務執行役員)
入江 仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)

岩本敏男	(東日本旅客鉄道 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)
宇治則孝	(技術同友会 代表理事)
内川哲茂	(帝人 取締役社長執行役員 CEO)
浦上彰	(リョービ 取締役社長)
榎並友理子	(日本アイ・ビー・エム 執行役員)
大岡哲	(大岡記念財団 理事長)
大賀昭雄	(Totsu 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)
大関洋	(ニッセイアセットマネジメント 取締役社長)
大塚俊彦	(デル・テクノロジーズ 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)
大羽隆元	(デュポン ジャパン 取締役社長)
岡田直樹	(フジクラ 代表取締役 取締役社長CEO)
岡本祥治	(みらいワークス 取締役社長)
小川達大	(コーポレートディレクション 代表取締役 Managing Director)
奥村幹夫	(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役 代表執行役社長)
小棚博史	(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)
柏木二郎	(モリモト 専務取締役)
糟谷敏秀	(東京ガス 代表執行役副社長)
柄澤康喜	(三井住友海上火災保険 常任顧問)
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)
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))
川原浩	(アサヒグループ食品 取締役社長)
川本明	(アスパラントグループ 副会長 ファウンディングパートナー)
木内文昭	(マクアケ 代表取締役)
菊地麻緒子	(三井倉庫 取締役)

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)
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)
木村美代子	(キングジム 取締役社長)
草鹿泰士	(マーサージャパン 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)
黒木彰子	(千代田化工建設 取締役)
桑原茂裕	(アフラック生命保険 取締役副会長)
小泉周一	(千代田商事 取締役会長)
児島力	(東京電力ホールディングス 取締役 執行役副社長)
小林喬	(三井住友銀行 取締役兼専務執行役員)
小林永朋	(カネソウ 取締役)
小松原正浩	(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)
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)
齋藤勝己	(クラブポルデ 取締役社長)
齋藤剛	(味の素 取締役 執行役常務 Chief Transformation Officer(CXO))
齋藤昇	(TDK 代表取締役 社長執行役員CEO)
齋藤立	(シグマクシス 常務執行役員)
坂口英治	(シービーアールイー 取締役会長兼CEO)
坂本和彦	
櫻井祐記	(富国生命保険 常勤顧問)
笹井英孝	(トライト 取締役社長 グループCEO)
佐谷進	(プロレド・パートナーズ 代表取締役)
佐藤司	(サークレイス 取締役会長兼社長)
佐藤昌孝	(東海東京フィナンシャル・ホールディングス 取締役社長)
澤田千尋	(コムチュア 代表取締役 社長執行役員)
島田俊夫	(CAC Holdings 特別顧問)
島津めぐみ	(富士通 執行役員副社長 COO)
下野雅承	(日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)
白井久美子	(明電舎 取締役 (非常勤))
神宮由紀	(フューチャー 取締役)

新 家 伸 浩	(パナソニック コネクト 執行役員 ヴァイス・プレジデント・CHRO)
菅 原 郁 郎	(トヨタ自動車 取締役)
杉 本 文 秀	(長島・大野・常松法律事務所 事務所代表)
杉 本 眞	(レシップホールディングス 取締役社長)
杉 山 孝 久	(日本カーバイド工業 取締役社長 社長執行役員 CEO)
鈴 木 智 之	(アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー パートナー&マネージングディレクター)
鈴 木 洋 史	(SAPジャパン 取締役社長)
鈴 木 正 敏	(ServiceNow Japan 執行役員社長)
鈴 木 美奈子	(鈴茂器工 取締役会長)
須 藤 憲 司	(Kaizen Platform 代表取締役)
関 正 樹	(みずほ証券 取締役会長)
関 谷 和 樹	(EPSホールディングス 特別顧問)
関 根 愛 子	(日本公認会計士協会 相談役)
銭 高 久 善	(銭高組 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)
高 田 恭 介	(富山銀行 取締役専務執行役員CGO兼CSO)
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)
竹 内 章	(三菱マテリアル 取締役 特別顧問)
田 尻 克 至	(SOMPOホールディングス 執行役員)
直 川 紀 夫	(資生堂 執行役)
龍 野 廣 道	(タツノ 取締役社長)
田 中 繁 広	(日本電気 副社長 執行役 Corporate SEVP 兼 CGAO)
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 洋 樹	(短資協会 会長)
田 中 能 之	(湧永製薬 取締役)
田 中 若 菜	(リンクトイン・ジャパン 日本代表)
谷 垣 邦 夫	(かんぽ生命保険 取締役兼代表執行役社長)
種 市 順 昭	(東京応化工業 代表取締役 取締役社長)

玉田 豊	(パナソニック コネクト 執行役員 ヴァイス・プレジデント・C L O)
玉塚 元一	(ロッテホールディングス 取締役社長C E O)
田村 修二	(日本貨物鉄道 相談役)
淡輪 敏	(三井化学 取締役会長)
千田 勇一	(リヴァンプ 取締役 執行役員)
津上 晃寿	(レナタス 取締役社長 兼 C E O)
土屋 達朗	(電通 取締役)
角田 賢明	(ジャスト 取締役社長)
手納 美枝	(デルタポイント インターナショナル 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)
寺澤 達也	(日本エネルギー経済研究所 理事長)
徳永 優治	(エゴンゼンダー パートナー)
富田 尚子	(ワールド 取締役)
富田 秀夫	(L S E G 日本代表)
鳥海 智絵	(野村証券 取締役副社長)
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)
内藤 直樹	(関西電力 執行役常務)
中神 康議	(みさき投資 取締役)
中島 篤	(三菱地所 取締役 代表執行役 執行役社長)
中島 基善	(ナカシマホールディングス 取締役社長)
中嶋 康晴	(キッコーマン 常務執行役員)
中島 好美	(積水ハウス 取締役)
中塚 晃章	(アルテミラ・ホールディングス 取締役社長兼グループC E O)
中西 和幸	(田辺総合法律事務所 パートナー弁護士)
中防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役C O O)
中村 哲也	(日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ 副社長執行役員)
中山 克成	(ベース 取締役社長)
中山 泰男	(セコム 特別顧問)
成川 哲夫	(岡三証券 顧問)
新居崎 俊彦	(B T ジャパン 取締役社長兼C O O)
西浦 三郎	(ヒューリック 取締役会長)

西川 恭	(日清食品ホールディングス 常勤監査役)
西川 岳志	(パナソニック コネクト 取締役 執行役員 エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント・CFO)
西島 剛志	
西本 麗	(広栄化学 取締役社長 社長執行役員)
野田 努	(ジャパン・アクティベーション・キャピタル パートナー)
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)
早川 裕	(アドバンテッジパートナーズ パートナー)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭子	(グロービス シニア・ファカルティ・ディレクター)
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 秀昭	(パナソニック コネクト 取締役 執行役員 シニア・エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント・COO)
平井 良典	(AGC 取締役社長執行役員 CEO)
平子 裕志	(ANAホールディングス 特別顧問)
平澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平手 晴彦	(Hirate&associates 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)
広瀬 伸一	(東京海上日動火災保険 取締役会長)
福田 信夫	(三菱ケミカルグループ 取締役会長)
藤井 剛	(富士通 Co-Head)
藤原 和彦	(ソフトバンク 取締役専務執行役員CFO)
藤原 美喜子	(アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
古市 克典	(Box Japan 取締役会長)
星 久人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
細野 恭平	(ドリームインキュベータ 取締役副社長)
細谷 仁詩	(学研ホールディングス 取締役上席執行役員)
堀田 康之	(キッツ 取締役会長)
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)

堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役会長)
牧 浦 真 司	(商工組合中央金庫 取締役)
増 田 真 男	(日本政策投資銀行 常務執行役員)
益 戸 宣 彦	(R B G パートナース マネージング・パートナー)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 井 敏 浩	(大和証券 取締役副会長)
松 江 英 夫	(デロイト トーマツ グループ 執行役)
松 尾 美 枝	(日本アイ・ビー・エム 常勤監査役)
松 倉 肇	(日本電気 取締役 Senior Adviser)
松 永 明 彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
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)
松 本 一 則	(デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 経営会議議長 パートナー)
松 本 順	(みちのりホールディングス 取締役会長)
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 C E O)
三 原 寛 人	(昭芝製作所 取締役社長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
三 宅 康 晴	(原田工業 取締役社長)
宮 地 伸 二	(A G C 取締役副社長執行役員 C F O, C C O)
武 藤 和 博	(日本オラクル 専務執行役員)
村 瀬 龍 馬	(M I X I 取締役 上級執行役員)
森 浩 志	(三菱 U F J 銀行 取締役専務執行役員 C L O)
森 正 勝	(国際大学 特別顧問)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
矢 口 敏 和	(グローブシップ 取締役社長)
矢 島 美 代	(三井住友信託銀行 執行役員)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼 C E O)
山 極 清 子	(w i w i w 会長)
山 口 公 明	(セントケア・ホールディング 取締役)
山 口 惣 大	(あすか製薬 取締役社長)
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

山越康司	レジデント・CMO) (あおぞら銀行 取締役会長)
山田 普	(滋賀近交運輸倉庫 取締役会長)
山田 哲 矢	(ラックス建設 代表取締役)
山田 匡 通	(イトーキ 取締役会長)
山田 メユミ	(アイスタイル 取締役)
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)
山本 達 也	(エーオンジャパン 取締役社長)
山本 裕 二	(山本裕二事務所 公認会計士)
湯 浅 智 之	(リヴァンプ 取締役社長執行役員CEO)
横 田 響 子	(コーセル 社外取締役)
横 田 成 人	(ヨコタエンタープライズ 代表取締役)
吉 沢 正 道	(ロングリーチグループ 代表取締役)
吉 丸 由紀子	(積水ハウス 取締役)
米 田 文 彦	(日本レジストリサービス 取締役)
ヨッヘン・レグヴィー	(K e k s t CNC 日本最高責任者)
渡 部 一 文	(SOMPOホールディングス 執行役員)
渡 邊 靖 久	(タルコット ファイナンシャル グループ アジアパシフィック 代 表)
鰐 淵 美恵子	(銀座テラーグループ 取締役会長)

以上228名

事務局

菅 原 晶 子	(経済同友会 常務理事)
児 島 健太郎	(経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)
森 山 武 尊	(経済同友会 政策調査部 調査役)
針 替 孝 之	(経済同友会 政策調査部 プログラム・オフィサー)