



**イノベーションが集積する日本の実現に向け、
求められる経営者の覚悟と行動変容**

2022年2月8日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
I. イノベーション・エコシステムの創造に向けた三つの課題.....	2
1. 共同研究が小粒.....	2
2. 最終的な出口戦略がない.....	2
3. Inclusion & Diversity の徹底不足.....	2
II. 求められる経営者・企業の行動変容.....	3
1. オープンイノベーションを推進する経営トップの覚悟.....	3
2. トランスフォーメーションの推進と事業の新陳代謝（※産業横断的）.....	3
3. 産学連携におけるコスト積算型の発想からの脱却.....	4
4. 競争領域における協創の実現.....	5
5. スタートアップとの対等な関係構築（※産業横断的）.....	7
6. 出島の徹底的な活用（※産業横断的）.....	7
7. 失敗を学びへと昇華させる企業文化への変革（※産業横断的）.....	8
8. ダイバーシティの推進とオープンな人材育成（※産業横断的）.....	8
III. 政府への期待.....	10
1. 競争分野における共同研究・データ共有等を促す独占禁止法上の指針の見直し... ..	10
2. 時間管理型でない働き方を可能にする新たな契約形態の確立.....	11
3. 人への投資が評価される資本市場の形成・新陳代謝の促進.....	11
4. 社会の DX 実現に向けたデジタル庁の権限強化・役割拡大.....	11
おわりに.....	12

はじめに

2021年11月19日に閣議決定された『コロナ克服・新時代開拓のための経済対策』では、「成長と分配の好循環」実現に向けた三つの柱の一つとして、「科学技術立国の実現」によるイノベーション力の抜本的強化とそれに向けた大胆な投資が掲げられた。

一人当たり所得が安定的に増加する国を目指すためには、企業の創意工夫による付加価値の増大やデジタル技術等の活用を通じた効率化による、生産性向上が不可欠である。日本をイノベーションが集積する国に転換するうえで、私たち経営者の果たすべき役割は大きい。

経済同友会では、これまでもイノベーション創出に向けた提言¹を重ねてきたが、実現したのは一部の項目に留まり、現状、日本が諸外国のビジネスパーソンや研究者等から、イノベーションが集積する国と認識されているとは言い難い。また、コロナ禍を経て定着したオンラインでの協働により、国境を超えたオープンイノベーションの物理的なハードルが低下するなど、前向きな環境変化もみられる。

産業・企業により、イノベーションにまつわる課題はさまざまであることは認識しているが、経営者自身の行動変容により、変化と成果を生み出すため、今回は、主に科学技術領域において、イノベーションを創出するオープンで実効的な日本型エコシステムを構築していく上で、私たち経営者が改めるべき行動を軸に提言を行う。

なお、イノベーションが求められているのは、科学技術領域に留まらない。2022年から団塊世代が後期高齢者入りするなど、高齢化が急速に進展するなか、医療・介護をはじめとしたサービス産業におけるイノベーションの創出と生産性向上も喫緊の課題である。

経済同友会は、「新しい資本主義」の起動に不可欠な、社会課題を解決するイノベーション力を向上するため、2022年を「イノベーション元年」と位置づけ、産業を問わず「一人・一イノベーション」に挑戦していく。

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)、『イノベーション推進のための経営行動指針—トップマネジメントによる決断と実行を—』(2017年9月)など。

I. イノベーション・エコシステムの創造に向けた三つの課題

私たち経営者は、以前から、自前主義からの脱却や、オープンイノベーションや協創の重要性を認識しているが、本格的なイノベーション・エコシステムが日本に存在し、それを活かして多くの主体がイノベーションを生み出している状況にあるとは言いがたい。

イノベーションの創出にまつわるさまざまな課題の中から、今回は以下の三つを取り上げ、こうした課題を解決するために求められる経営者・企業の行動変容について提言する。

1. 共同研究が小粒

オープンイノベーションや協創等の重要性は認識しており、企業間あるいはスタートアップや大学・国立研究開発法人等との共同研究に取り組んでいるが、日本が強みを有する分野にフォーカスした大規模なエコシステムにはなっていない。

2. 最終的な出口戦略がない

イノベーションのシーズは豊富にあるが、ビジネスモデル構築やDXをはじめとした変革ができていない。これには、いわゆる「目利き」人材の不足や、既存事業の見直しの困難さ、労働市場の流動性とセーフティネットの不足、産学連携においては産が収益化・ビジネスモデル化を担うのだという認識の不足、請負契約制度や下請法にかかる課題がある。

3. Inclusion & Diversity の徹底不足

イノベーションの創出には、人材の多様性、Inclusion & Diversity が欠かせない。その必要性は感じている半面、硬直的な労働法制等も背景として、組織内に徹底することができていない。

IIの取るべき行動において、上記課題に対応する項目を順に（小）（出）（ダ）と表記する。

II. 求められる経営者・企業の行動変容

先に述べた三つの課題を克服し、日本を、イノベーションが集積し、一人当たり所得が安定的に増加を続ける国にするため、私たち経営者は以下のような行動をとる。また、実際に行動しているか否かを明らかにするため、統合報告書等で定期的に進捗を開示する。

なお、「はじめに」で述べた通り、本提言は科学技術領域を中心に検討したものであるが、以下の2、5～8はサービス産業等にも当てはまることから、業種を問わず、すべての経営者の実践を期待する。

1. オープンイノベーションを推進する経営トップの覚悟

日本の共同研究が小粒な理由の一つは、現場からボトムアップで上がってくる案件を承認するかたちでスタートするためである。

自前主義を脱し、オープンイノベーションを通じて、企業にとって中長期的な収益源の一つとなりうるレベルのイノベーションを創出するため、まず、経営トップが大きな方向性や将来の展望、経営戦略を、責任を持って決定する。また、既存事業とはリスクプロファイルが異なることを前提に、組織としてリスクポートフォリオを明確化し、組織の末端まで浸透させる。さらに、適宜権限を移譲することで、大胆な投資と迅速な意思決定を可能にする。

取るべき行動（小）

- ◆ 経営者が覚悟を持ってオープンイノベーションにコミットし、経営戦略として位置づける。
- ◆ 既存事業とはリスクプロファイルが異なることを前提に、組織としてリスクポートフォリオを明確化し、組織の末端まで浸透させるとともに、権限移譲を進める。
- イノベーションを効率的に生み出すため、ダイバーシティを推進する。

2. トランスフォーメーションの推進と事業の新陳代謝（※産業横断的）

新事業を創造するためには、大胆な投資、事業の新陳代謝とプロジェクト型の経営管理が必要である。しかしながら一般に、日本企業においては、経営層に生え抜きが多く、トランスフォーメーションの経験・知見を持った人材が乏しいことなどにより、各種資源をイノベーションに集中的に投入するためのトランスフォーメーションが十分進んでいるとは言えない。また、経営管理モデルが縦割りで、組織横断的なイノベーションが起こりにくいといった課題もある。

経営者は、外部人材を積極的に登用するとともに、デジタル技術を梃子に事業と組織を変革し、イノベーションに時間を費やすことができる企業文化を創り上げていく。

取るべき行動（出、ダ）

- ◆ デジタル技術を梃子に事業と組織を変革する。
- ◆ イノベーションに時間を費やすことができる企業文化やインフラを創造するため、トランスフォーメーションの経験・知見を有する外部人材の積極的な登用等を進める。

3. 産学連携におけるコスト積算型の発想からの脱却

日本の大学等における産学連携等の実施状況を見ると、令和元年度に新規契約された国内民間企業との共同研究にかかる研究費は、平均すると1件あたり約260万円である。また、規模別にみると、3万件弱のプロジェクトの約82%において、受け入れた研究費が300万円未満に留まる。こうしたデータから、共同研究とされているプロジェクトの多くが、事実上、企業からのアウトソーシングに留まっていることがわかる（図表1）。

図表1 大学等と国内民間企業との共同研究

		受入件数	直接経費 (千円)	間接経費 (千円)	受入額(千円)	貴機関で把握している、自機関開発のベンチャーとの共同研究の受入件数・受入額について記入してください		
合計		29282件	68,913,262千円	10,758,298千円	79,671,560千円			
うち令和元年度の新規契約		16,866件	37,546,614千円	6,201,136千円	43,747,750千円			
相手方先区分	大企業	20,128件	53,558,237千円	8,394,174千円	61,952,411千円	受入件数	674件	
	うち同一県内企業	4,497件	13,574,774千円	2,414,453千円	15,989,227千円	受入額(千円)	4,279,215千円	
	中小企業	9,042件	14,928,935千円	2,310,781千円	17,239,716千円			
	うち同一県内企業	3,869件	6,666,208千円	1,106,725千円	7,772,933千円	間接経費の占める割合(合計)	16%	
	外資系企業	112件	426,090千円	53,343千円	479,433千円	間接経費の占める割合(うち30年度の新規契約)	17%	
	計	29,282件	68,913,262千円	10,758,298千円	79,671,560千円			
当該年度に受け入れた研究費の規模別内訳	0円	5,366件	【研究費の規模別内訳】 それぞれの契約を当該年度の受入額によって分類の上、集計してください。 各金額区分における平均額(金額÷件数)は、金額区分の範囲内に収まります。			受入額が1件あたり1,000万円以上の共同研究のうち、共通のテーマで複数の企業が同じ場所に集まって研究開発を行っているオープンイノベーション型の受入件数・金額(例:名古屋大学ナショナルコンポジットセンター)		
	～100万円未満	7,877件				3,799,212千円	受入件数	49件
	～300万円未満	10,763件				16,572,039千円	受入額(千円)	2,157,583千円
	～500万円未満	2,301件				8,300,586千円		
	～1000万円未満	1,513件				9,886,592千円		
	～5000万円未満	1,294件				25,290,097千円		
	～1億円未満	130件				8,468,277千円		
	1億円以上	38件				7,354,757千円		
計	29,282件	79,671,560千円						

(資料) 文部科学省『大学等における産学連携等実施状況』（令和元年度）

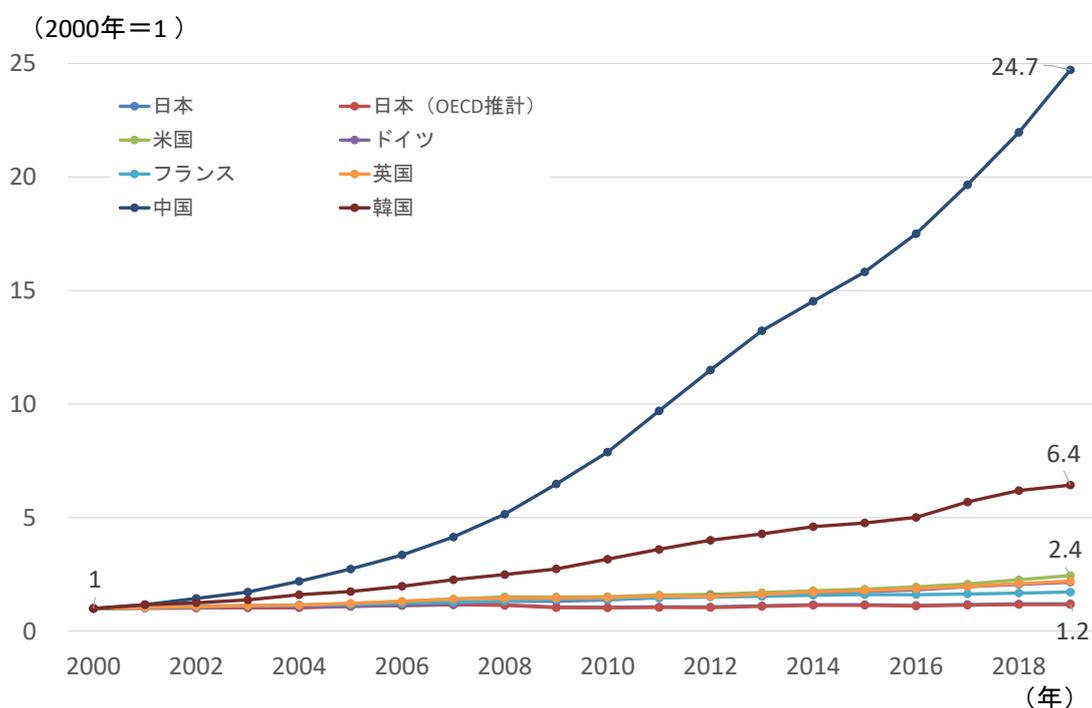
取るべき行動（小、出）

- ◆ 共同研究を通じ、中長期的に企業収益を支えるビジネスの種を生み育てるため、単価いくらの人材が何時間従事するから研究費はいくら、というコスト積算型の発想から脱却し、当該プロジェクトが生み出す価値の期待値から投資額を決定する。
- 自社の産学連携プロジェクトのうち何%でイノベーションの創出を目指し、何%がアウトソーシングなのか、息の長い基礎研究とプラクティカルな研究開発のポートフォリオを戦略的に決定する。

4. 競争領域における協創の実現

『科学技術指標 2021』（文部科学省 科学技術・学術政策研究所）によれば、日本の研究開発費は約 18 兆円で、米国、中国に次ぐ世界第 3 位である。しかし、2000 年から 2019 年にかけての増加率（各国通貨ベースの名目額）を見ると、中国が 24.7 倍、韓国が 6.4 倍、米国が 2.4 倍に伸びているなか、日本は 1.2 倍に留まっている（図表 2）。日本の財政状況を踏まえれば、今後、公的な研究開発費が延びることは期待しにくく、限られた財源を有効かつ効率的に活用する必要がある。そのため、弱い領域は諦め、強みを有する領域に集中的な投資を行うことの重要性が一層高まっている。

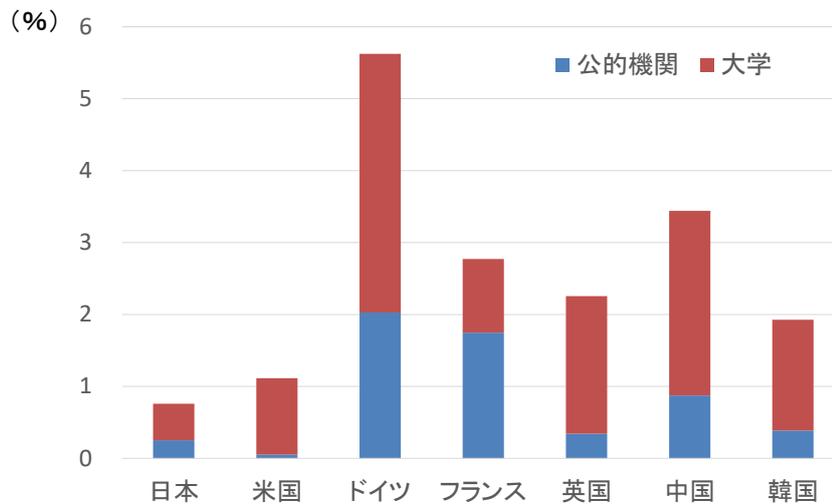
図表 2 主要国における研究開発費総額の推移



(資料) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術指標 2021』、調査資料-311、2021年8月

大企業はこれまでも、コンソーシアム等を組成し、共同研究等を行っているが、自社の強い領域や競争領域はオープンにせず、非常に限られた協調領域においてのみ共同でプラットフォームを作る傾向がある。そうした傾向は、企業から大学・公的機関への研究費の流れの小ささにも表れている（次ページ図表 3）

図表3 企業部門の研究開発費が公的機関・大学で使用される割合



(資料) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術指標 2021』、調査資料-311、2021年8月

日本に主要な拠点を有する企業がグローバル競争に勝っていくためには、限られた資源を有効に活用し、日本発のイノベーションを創出する必要がある。そのためには、国内市場における競争に囚われることなく、競争領域を極力絞り込むことで、プラットフォーム部分に各社が各々投資することを避けるべきである。強い企業同士が技術やデータを出し合うことで、限られた資源を効果的に活用して付加価値を創出していかなければならない。

取るべき行動（小、ダ）

- ◆ 国内市場における競争に囚われることなく、競争領域を極力絞り込むことで、プラットフォーム部分に各社が各々投資することを避ける。
- ◆ 自社が強みを有する領域におけるオープンな共同研究を促進するため、強い企業同士が技術やデータを出し合い、大学を含む公的研究機関を基軸とした業界横断的な共同研究投資を行う。

5. スタートアップとの対等な関係構築（※産業横断的）

スタートアップと大企業との連携において、スタートアップ側はトップが会議に出席している一方、大企業側の出席者の裁量権が限られており、リスクを取る決断ができなかったりするために、次のステップにかかる意思決定に時間を要したり、場合によっては結論が出ないままうやむやになったりすると指摘がある。

取るべき行動（出、ダ）

- ◆ 大企業の社員のマインドセットを変えるためにも、オープンイノベーションにかかる意思決定の場に経営トップが出席するか、徹底した権限移譲を行う。
- 経営トップのコミットメントを自社の社員に示すことで、スタートアップにとって貴重な資源である時間を浪費させない。
- 現場レベルでの対等な関係を構築するため、アイデア出しからビジネスモデル構築まで、ライフサイクルを通じた関係の構築に経営トップ自らが関与する。

6. 出島の徹底的な活用（※産業横断的）

大学や国立研究開発法人をはじめとする研究機関やスタートアップ等とのオープンイノベーションを通じた新規事業の創出に、大きな組織とは切り離れた環境で取り組むため、出島方式を採っている企業も少なくない。実際、スタートアップからも、意思決定の迅速化などを評価する声が聞かれる。

一方、出島の給与体系を本体と同じにしたり、出島の人材が、将来本体に戻るキャリアパスを志向する結果、課されていない報告義務を果たそうとして意思決定が遅れたりし、結果として出島にした効果がなくなってしまうケースも散見される。

取るべき行動（出、ダ）

- ◆ 出島方式でオープンイノベーションや新事業創出に取り組む際は、長期的な成果を踏まえた評価を行うなど、完全な別組織として運営し、現場のマインドセットを変革する。
- スタートアップ等と対等に活動できるよう、本体とは異なるマネジメントを行う。
- 出島で生まれた事業を本体に戻して大きくする場合も、事業ポートフォリオにおける位置づけを明確化し、既存ビジネスとは異なる尺度で評価する。
- スタートアップのM&Aを積極的に行い、外部のノウハウとマインドセットを自社に浸透させる。

7. 失敗を学びへと昇華させる企業文化への変革（※産業横断的）

日本企業では、伝統的に評価体系が減点主義のケースが多いため、ネガティブな情報が上がりにくくなったり、他のプロジェクトとの情報共有が進まなかったりする。

社会課題を解決するイノベーションを通じ、新事業が活発に生まれる企業へと生まれ変わるため、諦めるまでは失敗ではなく学びの機会であるという風土を創るとともに、評価・報酬制度も、組織に学びという価値を提供した人材を評価するものへと変更する。

取るべき行動（小、ダ）

- ◆ 諦めるまでは失敗ではなく学びの機会であるという風土を創る。
- ◆ 組織に学びという価値を提供した人材を評価する評価・報酬制度へと変更する。
- 短期的な成果を追うのではなく、事業領域やイノベーションの種類に応じた中長期の成果で評価する。

8. ダイバーシティの推進とオープンな人材育成（※産業横断的）

イノベーションを通じ、さまざまな社会課題を解決し、社会実装、持続的な収益化まで行きつくには、多様かつ尖った人材が必要である。

『科学技術指標 2021』（文部科学省 科学技術・学術政策研究所）によれば、2020年に所属の異動があった研究人材のうち、企業に転入した人材の9割は他の企業から転出し、大学等に転入した人材の9割も他の大学等から転出しており、企業と大学間の流動性が極めて低いことがわかる（図表4）。

図表4 人材流動化の状況

		(単位: %)					
2020年		転入元					
		会社	うち親子会社	公的機関	大学等	非営利団体	その他
転 入 先	企業	89.8	-	0.8	2.4	1.1	13.8
	非営利団体	2.5	-	1.7	1.3	0.7	1.5
	公的機関	1.4	-	26.9	5.8	1.5	11.1
	大学等	6.3	-	70.6	90.5	96.7	73.6
	計	100.0	-	100.0	100.0	100.0	100.0

(資料) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術指標 2021』、
調査資料-311、2021年8月

オープンイノベーションを収益に繋げるうえでの大きな課題の一つが、ビジネスデザインができる人材の不足である。大学等と共同研究を行う際、企業側のインターフェースは研究部門の人材になりがちだが、むしろ技術をマネタイズする力のある人材が参画することが必要である。

一方、こうした人材は日本中で不足しており、一企業内で育成するにも限界がある。企業・産業の垣根や国境を越えて人材が流動し、世界中からベストナレッジを招聘する必要がある。また、副業・兼業を積極的に推進したり、大学・国立研究開発法人等を含む研究、マネジメント、販売等、社内外の幅広い部門を行き来するキャリアパスを用意したりすることも有効である。

なお、私たちは技術に詳しい人材を「目利き」と呼びがちだが、必要なのは 10 年後に頂点を取るような技術の将来性を見極められる人材や社会課題を的確に把握・整理できる感性を持つ人材、一緒に汗をかける人材である。

取るべき行動（出、ダ）

- ◆ 副業・兼業を積極的に推進する。
- ◆ 博士号保有者の採用促進を含め、大学・国立研究開発法人等を含む研究、マネジメント、販売等、社内外の幅広い部門を行き来するキャリアパスを用意する。
- キャリア採用の人材が有するノウハウをシェアしてもらうための仕組みを作る。

III. 政府への期待

一人当たり所得が増加を続ける国を実現するためには、生産性向上が不可欠である。私たち経営者は自らの行動変容を通じ、新規事業の創造と既存事業の見直しを行い、新たな付加価値を生み続ける企業体質への変革を実現する。その上で、政府には、時間管理型の働き方など、イノベーション創出の妨げとなる制度の見直しや、短期志向からの脱却に向けた資本市場や投資家の理解醸成に企業とともに尽力することを求めている。

また、日本にイノベーション・エコシステムを創造する観点から、政府には、新たな技術を活かした財やサービスを社会実装する上で障壁となる規制等の撤廃や公共調達の見直し等を通じたスタートアップ支援等に加え、以下のような制度の見直しを求める。

1. 競争分野における共同研究・データ共有等を促す独占禁止法上の指針の見直し

グローバル化やデジタル化といった社会のパラダイムシフトにより、企業活動の前提が大きく変化し続けている。経済同友会では、かねて、独占禁止法のあり方の抜本的な見直し、具体的には、独占のレントの最小化のみならず、より直接的にイノベーションの促進（イノベーションを阻害する競争行為の排除）にフォーカスした法体系への改正を求めてきた²。

中期的には、法体系そのものの見直しを図るとして、先に述べた、強者連合による研究開発を実現する観点から、まずは、「共同研究開発に関する独占禁止法上の指針」の見直しを求める。

同指針は、競争関係（潜在的な競争関係を含む）にある事業者間で研究開発を共同化する場合に、独占禁止法上問題となりうるケースがあるとしている。具体的には、製品市場において競争関係にある事業者間で行う当該製品の改良または代替品の開発のための共同研究開発について、参加者の当該製品の市場シェアの合計が 20%を超える場合に、参加する事業者の数や市場における地位等、研究の性格、共同化の必要性、対象範囲、期間等を総合的に勘案し、問題があるか否かを判断する。

特に、開発研究における共同化については、基礎研究、応用研究と比べ、製品市場に影響があることから、問題となる可能性が高いとしているが、応用研究と開発研究との線引きは難しいことに加え、共同研究の成果を踏まえ、最終的な出口戦略（ビジネスモデル）を考える必要があるため、開発研究においても制限をなくす必要がある。

また、範囲、期間についても、あらかじめ明確にすることは難しいため、こうした制限を緩和し、研究の初期段階での大企業による共同化の取り組みを阻害しないようにすべきである。

² 『企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針』の改定案及び『企業結合審査の手続に関する対応方針』の改定案に関するパブリックコメント（2019年11月）など。

2. 時間管理型でない働き方を可能にする新たな契約形態の確立

イノベーションの創出には、人材の多様性、Inclusion & Diversity が欠かせない。現状、共同研究においては、準委任契約あるいは労働者派遣契約とならざるを得ず、労働基準法に基づく時間管理型の働き方とならざるを得ない。一方、請負契約の場合は、管理責任者を通してしか、発注者と受注者とのやり取りを行うことができず、共同開発の目的である、コラボレーションによる付加価値の創出が難しい。日本をイノベーションが集積する国にするためには、共同研究やアジャイル開発に即した新たな契約形態を確立する必要がある。

3. 人への投資が評価される資本市場の形成・新陳代謝の促進

過去 30 年間、日本企業が多くのイノベーションを創出できなかった一因が、質の高い人材の獲得やスキル向上のための「人への投資」の不足である。新しい資本主義における企業・経営者は、人件費の抑制によって僅かな収益を確保するのではなく、優れた人材が生み出すイノベーションによって社会の課題を解決し、投資に見合った利益を獲得する必要がある。

その際、「人への投資」は長期的には大きなリターンを産む半面、短期的には財務上コスト増になる点に経営者のジレンマがある。また、現行制度では、税務上、業務に関わるものしか費用計上できないことや、Off-JT にかかる時間の取扱い等も課題である。

資本市場においては、短期志向が続く半面、「人への投資」は環境等と並び、ESG 投資の重要な要素の一つと認識されている。企業は、OJT を含む「人への投資」の状況を分かりやすく開示する等、市場の評価を得られるよう努める。政府は、こうした企業の開示行動への評価を後押しするとともに、リスクを取って勇気ある決断をする企業を支援、マクロの生産性、労働分配率を向上させるうえで不可欠な新陳代謝の促進を図るため、減損会計の考え方の見直しも検討すべきである。

4. 社会の DX 実現に向けたデジタル庁の権限強化・役割拡大

一人 10 万円の定額給付の遅れやコロナウイルスワクチン配布にかかる混乱などを通じ、コロナ禍を経て国民に明らかになったことの一つが、デジタル化とデータ利活用の遅れである。岸田総理は、11 月 16 日の第 1 回デジタル臨時行政調査会において、デジタル時代にふさわしい経済社会構造を作るための一括的な規制見直しプランを来春取りまとめる旨の発言をされており、検討および実効性ある規制改革が遅滞なく進むことを強く期待する。

デジタル化やデータ利活用に関し、三周遅れとも言われる日本が、それでも強みを有しているのが質の高いリアルデータの蓄積である。世界中で高齢化が進展するなか、医療・介護等のメディカル系データが価値あるデータの筆頭だが、標準化が進んでい

ないことや利用にかかる手続きの煩雑さ等がネックになり、優位性を活かすことができていない。

また、今後、生産年齢人口の減少が加速するなか、経営資源をイノベーションの創出に重点的に割くためには、サプライチェーンの円滑化・効率化を図る必要があり、それには社会全体でのデータ連携を可能にするコードの標準化が不可欠である。

こうした課題に対応するためには、デジタル庁の権限・役割を拡大し、行政サービス基盤のデジタル化に留まらず、リアルデータの利活用を通じた産業競争力の強化や、各種データの標準化など日本全体の生産性向上を実現するためのインフラ構築も視野に入れた、社会全体のDX実現に向けた基盤整備に遅滞なく取り組むことを求める。

おわりに

2021年10月、プリンストン大学で上級研究員を務める真鍋淑郎氏がノーベル物理学賞を受賞されたニュースは、コロナ禍で沈滞感の漂っていた日本に明るい話題をもたらした。

日本におけるイノベーション・エコシステムの構築や研究力向上について考えるうえで、真鍋氏が会見で語った、政策決定者と研究者のコミュニケーションにかかる課題や、周囲と調和的に生きることを期待される風土に関する指摘について、私たちは真剣に受け止め、前向きかつ速やかに対応する必要がある。

イノベーションの創出には異能な人材が必要であり、画一的な教育を行う学校教育制度を見直さなければならない。また、貧困の再生産を防ぐための機会の平等は必要だが、スタートアップのようにリスクを取ってリターンを得た人が豊かになることまで否定してしまえば、皆が等しく貧しくなる未来しか描けない。

社会の一構成員として、私たち企業経営者は、多様な人材が活躍する、包摂的な社会の実現に取り組んでいく。

以上

科学技術・イノベーション委員会

(敬称略)

委員長

石村 和彦 (AGC 元・取締役会長)

栗島 聡 (NTTコムウェア 相談役)

副委員長

岩崎 真人 (武田薬品工業 代表取締役)

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)

齋藤 洋平 (フューチャー 取締役CTO)

島田 太郎 (東芝 執行役上席常務 最高デジタル責任者)

牧浦 真司 (ヤマトホールディングス 専務執行役員)

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)

辻 庸介 (マネーフォワード 取締役社長CEO)

委員

饗庭 忍 (インテージテクノスフィア 取締役社長)

相原 輝夫 (ファインデックス 取締役社長)

青木 健雄 (泉工医科工業 取締役)

赤池 敦史 (シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン
代表取締役 日本共同代表 パートナー)

秋池 玲子 (ボストン コンサルティング グループ 日本共同代表)

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)

芦田 邦弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

足達 則史 (電通 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)
井 伊 基 之	(NTTドコモ 取締役社長)
飯 嶋 寿 光	(アイング 取締役副社長)
飯 塚 哲 哉	(ザインエレクトロニクス 取締役会長)
諫 山 滋	(三井化学 監査役)
石 田 英 二	(住友商事 執行役員)
石 塚 茂 樹	(ソニーグループ 代表執行役 副会長)
石 塚 達 郎	(日立製作所 アドバイザー)
伊 藤 秀 俊	(アプロテック 取締役社長)
伊 藤 文 子	(イトーキ 参与)
稲 葉 俊 人	(横浜駅前ビルディング 常務取締役)
井 上 雅 彦	(有限責任監査法人トーマツ 執行役)
入 江 仁 之	(アイ&カンパニー 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)
宇 井 隆 晴	(日本レジストリサービス 取締役)
植 木 英 次	(NTTデータシステム技術 取締役社長)
上 野 幹 夫	(中外製薬 取締役副会長)
宇 治 則 孝	(第一三共/横河電機 社外取締役)
碓 井 稔	(セイコーエプソン 取締役会長)
内 永 ゆか子	(J-Win 理事長)
海 野 忍	(NTTコムウェア シニアアドバイザー)
浦 上 彰	(リョービ 取締役社長)
江 川 健太郎	(日本電設工業 相談役)

大石圭子	(シミックホールディングス 取締役社長COO)
大岡哲	(大岡記念財団 理事長)
大久保和孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大古俊輔	(IDA J 顧問)
大越いづみ	(電通グループ 取締役 監査等委員)
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)
大八木成男	(帝人 相談役)
尾崎弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
尾崎由紀子	(野村ホールディングス 執行役員)
小野俊彦	(東栄電化工業 取締役会長)
小野傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンスル)
小野寺純子	(GKデザイン機構 顧問)
尾股宏	(SOMPOホールディングス グループCDMO グループCIO 執行役常務)
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)
鎌上信也	(沖電気工業 取締役社長執行役員)
河合良秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
川崎弘一	(JSR 取締役専務執行役員)
川名浩一	(ルブリスト 取締役社長)
川橋信夫	(JSR 取締役社長兼COO)
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)

北地達明	
木村浩一郎	(PwC Japan 代表執行役)
行天豊雄	(三菱UFJ銀行 名誉顧問)
桐原敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
草野隆史	(ブレインパッド 取締役社長)
熊谷亮丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
熊谷匡史	(日本政策投資銀行 常務執行役員)
桑田始	(J E C C 取締役社長)
見學信一郎	(スパークス・グループ グループ執行役員)
小泉周一	(千代田商事 取締役会長)
高乗正行	(チップワンストップ 取締役社長)
高祖敏明	(聖心女子大学 学長)
幸田博人	(イノベーション・インテリジェンス研究所 取締役社長)
神津多可思	(日本証券アナリスト協会 専務理事)
小柴満信	(J S R 名誉会長)
小林克満	(大東建託 取締役社長)
小林恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
小林洋子	(宇宙航空研究開発機構(JAXA) 監事)
三枝則生	(三菱商事 常務執行役員)
斉藤剛	(IMECS 取締役社長)
酒井重人	(グッゲンハイム パートナーズ 取締役副会長)
坂口英治	(シービーアールイー 取締役社長兼CEO)
坂下智保	(富士ソフト 取締役社長執行役員)
桜井伝治	(日本情報通信 取締役社長)
佐々木正人	(竹中工務店 取締役執行役員社長)

椎野孝雄 (キューブシステム 取締役(社外))
志賀俊之 (INCJ 取締役会長(CEO))
志済聡子 (中外製薬 執行役員)
島田俊夫 (CAC Holdings 特別顧問)
清水忠憲 (三國機械工業 取締役社長)
下野雅承 (日本アイ・ビー・エム 名誉顧問)
白井均 (日本カーバイド工業 取締役)
神宮由紀 (フューチャーアーキテクト 取締役社長)
陳野浩司 (国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)
菅野健一 (PXC 取締役社長)
菅原敬 (アイスタイル 取締役CFO)
杉原博茂 (デジタルエイド 取締役社長 CEO)
杉元宣文 (日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
杉本眞 (レシップホールディングス 取締役社長)
鈴木国正 (インテル 取締役社長)
鈴木亨 (日本能率協会コンサルティング 取締役会長)
鈴木英夫 (日本製鉄 常務執行役員)
銭高丈善 (銭高組 取締役専務役員)
曾谷太 (ソマール 取締役社長)
高島幸一 (高島 取締役社長)
高田恭介 (矢作建設工業 取締役副社長)
高橋栄一 (ジェダイトメディスン 取締役社長CEO)
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)

田 熊 範 孝	(日本電気 執行役員常務)
竹 井 理 文	(アクセンチュア 執行役員)
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)
田 中 勝 英	(太陽生命保険 取締役会長)
田 中 淳 一	(ジェンパクト 取締役社長)
田 中 達 也	(富士通Japan 取締役会長)
田 中 豊 人	(リコー コーポレート上席執行役員 CDIO)
田 中 洋 樹	(日本カストディ銀行 取締役会長)
田 中 廣	(タナチャー 取締役社長)
谷 川 史 郎	(NTTアーバンソリューションズ 社外取締役)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
種 橋 牧 夫	(東京建物 取締役会長)
玉 塚 元 一	(ロッテホールディングス 取締役社長)
田 村 良 明	(川崎重工業 社外取締役)
津 上 晃 寿	(キャノントッキ 取締役副会長)
塚 本 英 彦	(日本信号 取締役社長)
塚 本 恵	(キャタピラー・ジャパン 代表執行役員)
土 屋 達 朗	(フジタ 上級顧問)
恒 田 有希子	(フォースタートアップス 常務取締役)
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 取締役)
鳥 海 智 絵	(野村証券 専務執行役員)
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 昭 広	(ネスレ日本 ネスヘルサイエンスカンパニー カンパニー・レジデント)

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)
中野 裕	(SocioFuture 取締役社長)
永久 幸範	(ブラウン・ブラザーズ・ヒューマン・インベストメント・サービス 代表取締役)
中防 保	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)
中村 公大	(山九 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)
檜崎 浩一	(SOMPOホールディングス デジタル事業オーナー グループCDO 執行役専務)
新居崎 俊彦	(BTジャパン 取締役社長兼COO)
野田 由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役会長)
野村 勉	(第一勧業信用組合 理事長)
芳賀 敏	(住友商事 常務執行役員)
羽深 成樹	(三菱ケミカルホールディングス 執行役)
濱 逸夫	(ライオン 取締役会長CEO)
濱田 昌宏	(SOMPOホールディングス グループCFO グループCSO 執行役専務)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
林 信秀	(みずほ銀行 常任顧問)
林 由紀夫	(ダイキン工業 社友)
原田 明久	(ファイザー 取締役社長)
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 和浩	(りそなホールディングス 取締役会長)

東 田 幸 樹	(日本レジストリサービス 取締役社長)
平 井 康 文	(楽天グループ 副社長執行役員)
平 澤 潤	(協栄産業 取締役社長)
平 田 正 之	(D T S 取締役)
平 野 大 介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
福 川 伸 次	(東洋大学 総長)
藤 井 礼 二	(L. E. K. コンサルティング 代表取締役)
藤 重 貞 慶	(ライオン 特別顧問)
船 倉 浩 史	(野村総合研究所 取締役)
古 田 英 明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
降 旗 洋 平	(日本信号 取締役会長)
程 近 智	(ベイヒルズ 代表取締役)
本 田 英 一	(日本生活協同組合連合会)
本 間 洋	(N T Tデータ 取締役社長)
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 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)
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)
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)
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)
深 山 将 史	(One for All Realty 取締役社長)

村 瀬 龍 馬	(ミクシィ 取締役C T O)
百 瀬 裕 規	(野村総合研究所 取締役副会長)
森 健	(プログビズ 代表取締役)
森 哲 也	(日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・代表社員・会長)
森 浩 志	(三菱UF J 銀行 取締役常務執行役員C L O)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森 田 均	(チューリッヒ生命保険 監査役)
守 本 正 宏	(FRONTEO 取締役社長)
柳 圭一郎	(NT Tデータ経営研究所 取締役社長)
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 公 明	(セントケア・ホールディング 取締役)
山 下 良 則	(リコー 取締役社長執行役員C E O)
山 科 裕 子	(オリックス グループ執行役員)
山 田 匡 通	(イトーキ 取締役会長)
山 本 麻 理	(FRONTEO 取締役)
山 脇 雅 彦	(東芝三菱電機産業システム 取締役社長)
湯 川 英 明	(CO 2資源化研究所 代表取締役C E O)
横 山 繁	(スコープ 取締役社長)
横 山 隆 吉	(不二工機 取締役社長兼グループC E O)
吉 丸 由紀子	(積水ハウス 取締役)
渡 部 一 文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)
渡 邊 健太郎	(昭光通商 取締役社長)
渡 辺 博 文	(暁星国際学園 理事)

渡 邊 靖 久

(RGAリインシュアランスカンパニー日本支店
Vice President, CFO)

以上214名

事務局

山 本 郁 子

(経済同友会 政策調査部 次長)