



2007年度(第22回)
経済同友会夏季セミナー
〈後編〉
7月12日(木)~13日(金)

日本経済の活性化と 新・日本流経営の創造

先月号に引き続き、去る7月12・13日に軽井沢・万平ホテルで開催された「2007年度(第22回)経済同友会夏季セミナー」を特集でお届けする。

第2セッションは、「日本経済の活性化に向けて——活力と個性ある地域づくり」をテーマに、地方行財政改革・地域経済活性化策・農業の規制改革という3つの観点から議論を行った。続く第3セッションでは、「『新・日本流経営』の創造を目指して」をテーマに、「新・日本流経営」の姿と社会的責任

経営の追求に向け、討議が行われた。

また、「黙って見過ごすわけにはいかない問題」(桜井代表幹事)である最近の「民」の不祥事に関して、第3セッションの意見交換の中で厳しい議論が交わされた。その結果、「経営者は不祥事を排し、市場主義を徹底させ、世界からの信頼に応える経営の実践に取り組まなければならない」とする決意を『軽井沢アピール』に盛り込み、社会と企業経営者へのメッセージとした。

2007年度(第22回)経済同友会 夏季セミナープログラム

第2セッション

日本経済の活性化に向けて——活力と個性ある地域づくり

P.003

司会 有富 慶二氏

- ① 地方行財政改革の推進 問題提起 | 大橋 洋治氏
- ② 地域活性化策の検討 問題提起 | 池田 弘一氏
- ③ 農業改革の推進 問題提起 | 小枝 至氏

第3セッション

「新・日本流経営」の創造を目指して

P.007

司会 小林 いずみ氏

- ① 目指すべき「新・日本流経営」のイメージ 問題提起 | 長谷川 閑史氏
- ② CSRの観点から据えた「新・日本流経営」 問題提起 | 水越 さくえ氏

以下、前号で掲載

第1セッション

公的部門の構造改革

——市場主義の徹底、経済活性化の実現、持続可能性の確保に向けて

- ① 歳出・歳入一体改革、社会保障制度改革
- ② 公務員制度改革、独立行政法人改革

2 第2セッション

日本経済の活性化に向けて

——活力と個性ある地域づくり——

地方港湾は地方自治体が運営しており、多くが財政赤字に苦しんでいる。中国地方の某地方港の特別会計の例を挙げると、年間2億2千万円の歳出に対して使用料収入は1千万円強。5%が売上で、残りの95%は赤字で県の一般会計から補填されている。こうした状況に至った背景には、補助金行政の弊害があるのではないか。こうした地方の状況を踏まえ、3つの問題提起から地域の役割について討議したい。



司会：有富慶二氏(副代表幹事)

① 地 方 行 財 政



自立・自己責任に基づく地域経営の確立に向けた地方行財政改革の推進

問題提起：大橋洋治氏(副代表幹事/地方行財政改革委員会委員長)

下記のような「分権改革に対する基本認識とシナリオ」に基づき、国からのお仕着せではない真の分権改革について、3つの論点から問題提起したい。

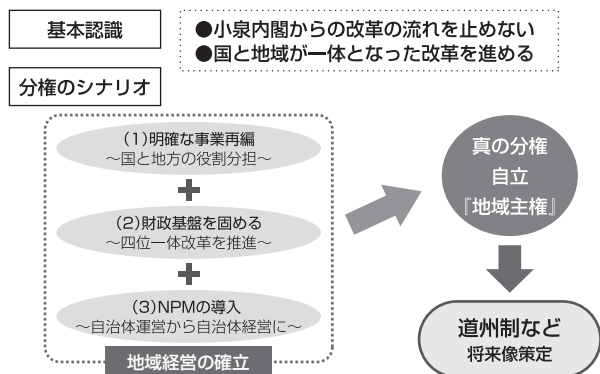
第1の論点は、国と地域の役割分担の明確化こそが改革の基本ということだ。役割分担の基本的な考え方は、「地域にできることは地域に」「国にしかできないことのみ国が行う」であり、いわゆる「近接・補完性の原則」に基づいている。役割分担を進めるイメージは、まず国と地域の役割(事務事業)を明確に分け、さらに民

に任せた方が効率的・効果的なものは民が行うという、「官」から「民」への流れになる。

第2の論点は、「ポスト三位一体改革」として、同友会が主張している三位一体に歳出削減を加えた「四位一体改革」が必要だという考え方だ。政府目標の「2011年のプライマリー・バランス黒字化」を達成し、地方行財政の抜本改革につながるためにも、徹底した歳出削減が必要である。三位一体改革を経ても、国と地域の税収配分が大きく変わったとは言えない。真の分権のために、財政的な自立は必須条件である。「四位一体改革」を推進するために重要なことは、数値目標(時期・工程・金額)を設定し、財政基盤を固めることである。

第3の論点は、「ニュー・パブリック・マネジメント(NPM)」の手法を導入し、企業経営の視点を自治体の運営に活かすという「自治体経営」の考え方だ。NPMにおける、①顧客志向への転換、②成果志向の確立、③市場メカニズムの活用、④現場主義と簡素な組織編成は、今まで市場原理に晒されてこなかった自治体にとっては有効な施策である。

■基本認識と「分権のシナリオ」





個性と活力ある地域づくりに向けた地域活性化策の検討

問題提起：池田弘一氏（地域経済活性化委員会委員長）

「地域」の対象範囲と、「経済活性化」をどのように定義するのかについて、議論する必要があると感じている。その上で、3つの論点から問題提起する。

第1の論点は、地域に根ざした経済活性化であり、その際に最も重要な視点は、「地域住民の視点に立つ」ということである。各地域が自助努力と自己責任によって活性化していく姿勢が大事だ。また、税金に頼ることのない地域の活性化が重要である。そのためには、地域の実情を踏まえ、各地域の特長・個性に応じて、人・モノ・金・ナレッジなどの「地域資源」を活かすべきである。地域活性化策が一過性で終わっては意味がない。

第2の論点は、「新たな官民協働」による、「地域資源」と「民間活力」の徹底活用という考

え方だ。「新たな官民協働」とは、「民」が活性化の主体となり、「官」はそれをサポート、あるいはコーディネートすることだ。次に、地域の強みを活かすという意味で、「地域資源」と「民間活力」を活用し、活性化と自立を図るといった視点が必要になる。最後に、地域のリーダー、活性化の担い手も必要で、そのための人材育成が重要なポイントとなる。

第3の論点は、地域経済活性化のために「新たな第1次産業」を創り出すという考え方。「地域資源」の活用の際に、「第1次産業」分野は特に重要だ。しかも、既存の「第1次産業」ではなく、様々な側面から大胆な改革を行い、経済合理性に則った、競争力のある産業に生まれ変わる必要がある。特に農業は、日本にとって重要な産業であり、生産性の向上による競争力強化は、地域経済における最大の課題である。



地域活性化に資する農業改革の推進

問題提起：小枝 至氏（副代表幹事／規制改革委員会委員長）

右記のような問題意識に基づき、地域経済活性化の起爆剤となる農業改革の実現に向けて、2つの論点から問題を提起する。

第1の論点は、法人営農を推進し、農地の経営的利用を重視する制度へ移行すべきということだ。そのためには農地の大規模化、面的集積

■温暖な気候、豊かな水資源、勤勉な国民性を有する日本は、本来、大農業国になりうる。

■農業は、高い潜在能力を持つ産業である。地域経済活性化のためには、国内農業の体質強化を行い、産業としての農業の自立が不可欠。

■農業を経営として捉え、農業従事者に活力を与える、真の農業改革を実現すべき。

○論点1

法人営農を推進し、経営的利用を重視する制度へ

○論点2

流通構造を改革し、市場シグナルを活用した経営の実現

を進めることが重要で、“利用”と“所有”の分離を徹底していく必要がある。先祖代々所有している土地を安く売れ、という意味ではなく、耕作しないのであれば賃貸してはどうかという提起である。また、モラルハザードを抑止するためにも、ある程度の保有コストをかけることが適正ではないか。農地の斡旋・調整を行う農業委員会についても、審議の透明化を促進する必要がある。なお、法人営農は農地改革の進行に伴い推進されると考えているが、経営形態に関する規制は撤廃すべきである。

第2の論点は、流通構造を改革し、市場シグナルを活用した経営の実現という考え方だ。農林水産省は農協のあり方や経済事業について立派な報告書をまとめているが、一向に流通構造

が変わっていない。農林水産省は危機意識を持っているようであり、協力できる分野もあると思っている。

農協の主たる事業は、お金と保険を扱う信用と共済だ。ここで問題なのは、金融庁の厳正な監査を受けていないことである。現在、農協の利用者の約半数は農家以外の一般市民であり、透明性向上が必要である。また、流通面でも、農協の言うことを聞かない農家への“村八分”など、独占禁止法で禁止されている行為が時々起きており、公正な取引を徹底すべきである。意欲ある農業者がブランド製品を作り、その価値を認めてもらえる流通を開拓し、自由に売買できるという当たり前のことの実現に向けて、規制改革を推進すべきである。

意見交換

芦田 昭充氏

コンテナターミナルに閑古鳥が鳴いており、“100億円の釣り堀”だと言われている。各都道府県は、自分のところに空港・コンテナターミナルを持つのがステータスシンボルだった。もうひとつ、「補助金があるから使った方がいい」という動機も働いた。補助金の存在と、プロジェクトを実施した際にマーケティングがなされていないことが問題だ。背景として、広域港湾政策そのものがなかったこともある。空港と港湾は広域行政とすべきである。

細谷 英二氏

地域活性化の定義は難しいが、個人的には、交流人口を増やすことだと考える。住民人口が1人減

少しでも、観光客など外部の人が8,760時間滞留すれば住民が1人増えたことになる。地域活性化の成功事例を見ると、箱モノではなく、モノから「心」や「事(イベント)」へシフトしている。それを担える人材が地域にどれだけいるかに尽きる。そうした人材を育てるには、人材を育成するグループを民が自主的に作る事が大事である。

梶川 融氏

税源移譲の次段階として重要なことは、地方税の弾力的な適用や各地方が税における競争を行える仕組みなどを考えることだ。課税権を拡大して各地方がどの程度自主的な税制を作れるかがポイントで、税制面から企業等を地域に呼び込むことが、収入の面からも大きな課題だ。法人住民税や法人事業税が安ければ、その地域に本社

を移そうという動きも出てくる。

斎藤 敏一氏

地域経済活性化の話が出ると、10数年前は必ずリゾート産業が議論されていた。以前、3カ所ほどスポーツリゾート関連の運営をしたが、1勝1敗1引き分けだった。1勝はインカムゲイン型のリゾートで、利用料だけでコツコツ運営していくタイプだった。それに対して地方自治体は、新設への情熱は高いが、維持に対する情熱がない。また、人の問題も重要である。労働意欲の高い都市の団塊世代を地方で活用していくこともひとつの方法だ。

秋池 玲子氏

産業再生機構での経験から言えば、地方では人材が圧倒的に不足している。潜在能力のある人材はいても、それを現代的な経済合理

性の中で発揮する磨かれ方がなされてい
ない。しかし、どこかでモデルが示されれば、日本人は学力が高く、それを真似たり、自分なりに少し変えたりという例が出てくる。バス会社の再生事例では、人件費を削らずに営業利益を約20%伸ばすことができたが、それ以降、地方の交通機関の再生モデルが多く出てきた。また、地方においてはしがらみを断つのが難しいため、外から調整機能を働かせることが必要になってくる。

数土 文夫氏

市町村を経営母体として捉えるべきであり、市民は経営の実態を知らなければならない。そのためには定量化が重要となる。一番の問題は、破綻するまで住民が実態を知らされないことだ。

経済同友会は農業分野の改革をもっと強く主張すべきである。そして世界に通用する農業にしていかなければならない。この点が解決しないと、FTA・EPAが進展せず、日本全体の足を引っ張ることになる。極端な話だが、農業委員会や農協は解体すべきだ。



清水 雄輔氏

どの地域が良いのか、悪いのかを、複数の要素で定量化し、明確にすることで、地域に競争原理を働かせるべきだ。そうすれば、高

い評価を得ようと、首長も地域経営に熱心に取り組むだろう。

農業のGDPは全体の1.5%程度だが、その結果として、FTAもEPAもできないとすれば、日本の成長基盤を崩していると言わざるを得ない。

岩沙 弘道氏

地方都市にも過去、多くの公共投資が行なわれたが、拡散した市街地で地方都市も郊外化が進んでいる。投資効率が低く、中心市街地の空洞化に歯止めがかからない。地元のリーダーが引っ張ることも大切だが、コンパクトシティのあり方を欧州の人口2~3万人規模の小都市に学ぶべきである。逆スプロール化には、地方自治体が明確な問題意識を持って対応しなければならない。

荒川 亨氏

少し前まではIT系企業（ソフトウェア）を地方に置くことにメリットがあったが、賃金・税金などを考慮すると、今や国内に置くメリットはない。地方への異動でも、子どもの教育の問題等で中堅社員は単身赴任を希望する。また、情報インフラが発達すればするほど、国外も含めた優位な地域への進出が加速する。税や教育の問題も含め、もっと色々な意味での魅力がないと地方に行けない。

濱口 敏行氏

少子高齢化で過疎化は避けられない。その時に、何をもって活性化とするか。幸せに平和に生きられれば良いわけで、考え方を改めて、GNH（Gross National Happi-

ness）、GLH（Gross Local Happiness）といった尺度に変えるべきではないか。総花的では駄目で、地方が自らに合った具体的政策を行い、経営をする必要がある。



林野 宏氏

補助金を介した国と地方との支配・依存体制を見直し、地方が「経営の視点」を持つことが大事である。経済同友会には、経営のノウハウを上手に地方に伝えていくことが求められる。どの程度教えるのか、適材がやっているのか、評価することが大事である。

桜井 正光氏

道州制の前に基礎自治体の活性化が必要だと考える。活性化のためには、その基礎自治体にどのような魅力、コア・コンピタンスがあるのか、いかなる事業・サービスを展開していくのか、最も効率の良いやり方は何か、どのように評価すれば良いのか、を検討することが重要である。基礎自治体が、近隣と一緒に進めることで規模のメリットが出る。日本国内だけでなく、海外に対して競争力を持つということであれば、積極的に近隣との合流も考えるべきだろう。しかし、規模が拡大すれば問題は解決するだろうという安易な姿勢で、道州制の枠組み議論を進めることには問題がある。

3
第3セッション

「新・日本流経営」の創造を目指して

日本の経営の強みと経済社会のグローバル化で課題とされる弱み、欧州・米国・新興国の経営の強みと弱みなど、様々なモデルが錯綜している。今後向かうべき日本の経営の理想的なモデルを議論したい。また、多くの企業がCSRに関して積極的に発信する中、企業市民としてのあり方を問われるような事件が多発している。それをどう受け止め、「新・日本流経営」にどう組み込むべきか考えたい。



司会：小林いずみ氏(副代表幹事)

① 企業経営委員会 の 論 点



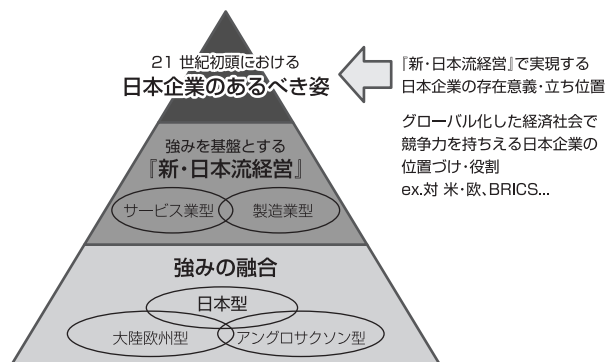
グローバル経済下で 目指すべき「新・日本流経営」のイメージ

問題提起：長谷川閑史氏(副代表幹事/企業経営委員会委員長)

第1の論点は、グローバル化する経済社会の中で日本企業が目指す「あるべき姿」についてである。日本型、アングロサクソン型、大陸欧州型経営における、それぞれ独自の強みや共通する強み、あるいは日本企業の現状における弱みを分析し、グローバル化していく上で必要な強みの融合を図り、それを基盤とした「新・日本流経営」のイメージを築き上げていきたい。

第2の論点は、「新・日本流経営」に活かすべき日本の強みと、それが今後も強みであり続け

■グローバル化する経済社会で
日本企業が目指す「あるべき姿」とは？



るために必要な取り組みについてである。弱みをカバーすることに集中すると強みも削がれるため、強みをさらに強化することを基本とし、どうしても不足する部分はダメージを最小限にコントロールしていくことが良いと考える。

第3の論点は、日本的経営の強み・長所を活かしつつ、グローバル化する市場で生き残っていくために必要な自己革新に対する指針である。アングロサクソン型や大陸欧州型と日本型との大きな隔たりの狭間で、個々の企業や産業はその置かれている状況に最も適した経営のあり方を時の経営者が判断し、絶えず革新していく必要があるのではないか。最終的には、経営者が考え抜いた上で自社に最もふさわしい経営を実践していくしかないだろう。

①「新・日本流経営」の共通項として、どの企業にも当てはまる具体的な経営のあり方と方向性、②個々の企業および産業の置かれているニーズによって異なる経営のありべき姿の提示、を2つのコンセプトとして、「製造業vsサービス業」「国内事業を中心とする企業vsグローバル企業」の2つの切り口から考えていきたい。



CSRの観点から据えた「新・日本流経営」

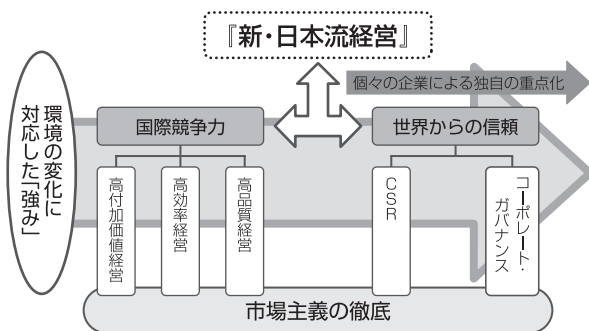
問題提起：水越さくえ氏（社会的責任経営委員会副委員長）

第1の論点は、社会的課題を先取りした価値創造的なCSR（「攻め」のCSR）という考え方である。CSRは時代の流れや価値観の変化によって、評価の視点も変化する。社会の持続可能性を危うくする社会的課題に対して、企業の積極的な貢献による解決が求められている。今後、企業はさらなる自己革新を進め、価値創造を通じて競争力を強化し、サステナビリティを確保する戦略的なCSR政策を打ち出すことが重要だと考える。

第2の論点は、遵法経営・リスクマネジメント的なCSR（「守り」のCSR）という考え方だ。多発する企業の不祥事は、コーポレート・ガバナンスの問題や経営者の資質にも原因があるが、むしろ、市場主義の不徹底から起きていると言える。本来あるべき“市場主義の徹底”の過程で不祥事が明らかになってきたと捉え、市場主義のさらなる徹底によって解決していくべきである。

第3の論点は、「新・日本流経営」をCSRの視点から肉付けし、「新・日本流CSR」のコンセプトをも提示しようという点だ。世界からの信頼を得るためにも、企業は社会的責任を果たさなければならない、それは世界に対する責任を担うことでもある。日本企業が今後、グローバルな経済活動を行う際、世界から信頼される鍵のひとつとして、CSRを重視したSCM（サプライチェーンマネジメント）が挙げられる。今後は自らのCSRにとどまらず、取引先の企業にも企業行動規範を求めているかどうかを重視されていくだろう。

■社会的責任経営委員会の論点



意見交換

■問題提起に関して

村上 雅彦氏

市場主義には、グローバルな競争で付加価値をいかに付けていくかという側面と、不適格の人や企業をいかに排除するかという側面がある。昨今は不祥事が明らかになる可能性が高まっており、また、

市場から排除される機能も強化されている。市場主義だから不祥事が起こるのではなく、市場機能が徐々に機能するようになったため、不祥事が顕在化ようになってきていると言える。

岩沙 弘道氏

モチベーションとロイヤリティの高い人材が自己実現に力を発揮していく点で終身雇用制は日本の強みだと思うので、成果主義・能

力主義とどう折り合いをつけていくかだ。また、グローバルマーケットの中で存続するためには、人材の多様性や異質性を尊重し、人材を生かすことも「新・日本流経営」の課題だろう。

斎藤 敏一氏

初めに、「日本流経営」を分析し、それがどのように変われば「新」になるのかを議論したほうが良いと思う。日本型、アングロ

サクソン型、大陸欧州型、各々の経営の発展過程において日本が取り入れてきたものが融通無碍につながり、長所と短所になっている。CSRと市場主義をキーワードにして米国経済の歴史的流れを分析し、日本型経営に取り入れてきたものは何かを見ても必要だろう。

萩原 敏孝氏

旧来の日本型経営の中から残すべき強みを、どのように持続させていくかという視点も大事だ。強みのベースになっている産業基盤や、個々の企業がアライアンスによってグループ化して切磋琢磨していくことも、日本型経営の背景にあるのではないかと。また、経営者育成システムの遅れは、日本の経営の最大の弱みである。

有富 慶二氏

過去の日本流経営で重要なステークホルダーは、顧客と従業員だった。株主が分散した現代では株主がステークホルダーとして最も重要なのは間違いないが、顧客や従業員があって株主にリターンがいくということは日本流経営の保存すべきポイントのひとつだろう。また、職種によって適した人事制度も異なる。欧米流、日本流の一方に合わせるのではなく、従来型の日本の強みに欧米型の強みを融合させることが大事だろう。

林野 宏氏

経営が“何々流”だからといって勝ち残るわけではなく、産業の変遷や資本主義の発達段階に応じて、生き残る企業とそうでない企

業がどうしても出てくるので、経営の普遍性とは何かを検討しなければならない。20世紀の日本には、人事や財務、情報部門には戦略が必要という考えがなく、終身雇用、年功序列、春闘方式、新卒採用といったシステムの中では、イノベーションを起こせる人材は育たなかった。戦略的な経営者が育成されにくい風土やシステムは変えていかなければならない。

大橋 洋治氏

アングロサクソン型企业にとっては高品質・高効率・高付加価値が国際競争力であり、欧州型企业にはおそらく英国と古代ギリシャの哲学が影響を及ぼしている。日本企業は、志・哲学・理念をもう少し強調することと、国際競争力の向上・強化が必要だ。元々、「儒教精神を受け継ぐ企業文化」が強みの日本型経営において、リスクマネジメント的CSRの問題が起きているのは、根本的には哲学が弱いからだと感じている。

■企業不祥事に関して

濱口 敏行氏

ケナンが「政治と道徳は無縁」と言っているが、政治や経済を担う人は道徳とは無縁ではなく、それなくしては人たりえない。また、ソルボンヌ大学のコント・スポンヴィルは、「経済・技術・科学」、「法・政治」、「道徳」、「倫理」の4つの秩序の使い分けを指摘しており、法・政治の秩序は道徳や倫理の秩序によって制限を加えられなければならない。この制限をなくしたのが日本の政治・経済では

ないか。道徳や倫理を身につけた人が政治・経済を担うべきだ。

橘・フクシマ・咲江氏

「自己規律、謙虚さ、奉仕の精神」を一言でまとめると、世界のリーダーに共通して求められる資質、「インテグリティ」になる。これは、不祥事を防ぎ、行わないことにつながる。CSRや「新・日本流経営」のコア・コンセプトに、インテグリティのような精神的要素を入れてはどうか。



小枝 至氏

経営論に倫理観を入れるのは個人的には好きではないが、倫理観やインテグリティのようなものの必要性を「新・日本流経営」のベースに統合した上で、法律違反をしたら終わりだという司法体系の整備も必要だろう。もはや我々は、それを受け入れざるを得ない。

長谷川 閑史氏

日本の戦後教育の中で、道徳教育や儒教教育が行われなくなり、コミュニティも崩壊して、人に迷惑をかけないということを教える場もなくなった。また、試行錯誤しながら、許される範囲や哲学を学ぶ場もなくなり、自分自身を問い詰める場を持つという習慣もない。このような現代にあっては、企業や教育現場がそれぞれ取り組

まなければならない課題である。

水越 さくえ氏

これまでは企業の論理がまかり通っていた時代だったが、今や、企業と社会、企業と個人の物差しが一致しなければならない時代だ。効率的な経営と同時にCSRを両輪にして競争力を高めていかなければ、これからのグローバルな社会で通用する企業は築けないと痛感している。

小林 いずみ氏

グローバル化における日本流経営には、理念・哲学の視点が必要

だ。また、「市場に任せるから企業不祥事が起こる」という世論に対しては、「市場主義の原理が効き始めているので、今後は不祥事が排除されていく」ということを我々のメッセージとして明確に発信していかなければ、今後、「官から民へ」の流れの中で、民に任せることへの誤解を生んでしまう。



桜井 正光氏

今、不祥事が発生しているのは、ある意味では市場が次第に健全化している成果でもある。しかし一方では、まだ様々な問題を孕んでいる。戦略的・意図的に狙って行う不正は倫理以前のものだが、倫理観があっても結果的に市場を乱すこともありうる。この問題の原因を「倫理」とすれば片付いたような気になるが、突き詰めると教育の問題になる。市場参加者たる企業経営者自身が市場破壊者にもなってしまうという意識を強く持つべきである。

総括セッション

「軽井沢アピール」採択に当たって

3つのセッションでの議論終了後、「軽井沢アピール」採択に向けた総括セッションが開かれた。この中で桜井代表幹事は次のように語り、今年度の夏季セミナーを締めくくった。

「『破壊』から『創造』へようやく移りつつある国の構造改革を止めてはならないということが、夏季セミナー参加者の共通の認識であった。そして、構造改革を止めてはならないというだけでなく、まだまだ不明確な改革の制度設計や目標を具体化させる必要がある。それに対して、我々はどのような提言活動やフォローができるかといった点についても議論することができた。その成果が、「軽

井沢アピール」の8項目である。全編を通して、市場主義を発展させ、それをベースにした構造改革を国も企業も推進していくべきだという主旨が貫かれている。社会に対してのみならず、我々経営者



自身に対してのアピールとして受け止め、今後の企業経営や同友会活動に活かしていきたい。

軽井沢アピール 「構造改革の継続・加速に政治のリーダーシップを」の8項目

- 1 参議院議員選挙では本格的な政策論争を
- 2 構造改革の継続と加速を
- 3 徹底的な歳出削減と着実な公的債務管理を
- 4 持続可能な総合的社会保障制度を構築するための臨調の設置を
- 5 市場主義経済社会の新たな役割に基づく公務員制度を
- 6 独立行政法人の抜本的改革を
(別添意見書「独立行政法人の徹底した見直しを
～『整理合理化計画』の具体的な策定方針』の決定に向けて～」を併せて発表)
- 7 地域経営の確立と競争を通じた地域活性化を
- 8 経営者は不祥事を排し、市場主義の徹底を

* 経済同友会夏季セミナー 参加者名簿

—敬称略・役職は開催当時

<代表幹事>

- 桜井 正光
(リコー 取締役会長執行役員)

<副代表幹事>

- 岩沙 弘道
企業・経済法制委員会 委員長
(三井不動産 取締役社長)
- 細谷 英二
経済情勢・政策委員会 委員長
(りそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長)
- 有富 慶二
会員委員会 委員長
(ヤマトホールディングス 取締役会長)
- 金丸 恭文
政治委員会 委員長
(フューチャーアーキテクト 取締役会長)
- 小島 邦夫
経済同友会 副代表幹事・専務理事
- 長谷川 閑史
企業経営委員会 委員長
(武田薬品工業 取締役社長)
- 林野 宏
消費活性化委員会 委員長
(クレディセゾン 取締役社長)
- 芦田 昭充
金融・資本市場委員会 委員長
(商船三井 取締役社長)
- 大橋 洋治
地方行財政改革委員会 委員長
(全日本空輸 取締役会長)
- 小枝 至
規制改革委員会 委員長
(日産自動車 取締役共同会長)
- 小林 いずみ
教育問題委員会 委員長
(メリルリンチ日本証券 取締役社長)
- 数土 文夫
地球環境・エネルギー委員会 委員長
(JFEホールディングス 取締役社長)
- 萩原 敏孝
アジア委員会 委員長
(小松製作所 相談役・特別顧問)

<委員長・座長-50音順->

- 池田 弘一
地域経済活性化委員会 委員長
(アサヒビール 取締役会長)
- 門脇 英晴
社会保障改革委員会 委員長
(日本総合研究所 理事長)
- 斎藤 敏一
創発の会 座長
(ルネサンス 取締役社長)
- 清水 雄輔
行政改革委員会 委員長
(キッツ 取締役最高顧問)
- 濱口 敏行
NPO・社会起業推進委員会 委員長
(ヒゲタ醤油 取締役社長)
- 前原 金一
構造改革進捗レビュー委員会 委員長
(昭和女子大学 副理事長)

<副委員長-50音順->

- 秋池 玲子
新事業創造委員会 副委員長
(ホストンコンサルティンググループパートナー&マネージング・ディレクター)
- 荒川 亨
ITによる社会変革委員会 副委員長
(ACCESS 取締役社長)
- 柿本 寿明
構造改革進捗レビュー委員会 副委員長
(日本総合研究所 シニアフェロー)
- 梶川 融
構造改革進捗レビュー委員会 副委員長
(太陽ASG監査法人 総括代表社員)
- 橘・フクシマ・咲江
21世紀の労働市場と働き方委員会 副委員長
(コーン・フェリー・インターナショナル 日本担当取締役社長/米国本社取締役)
- 水越 さくえ
社会的責任経営委員会 副委員長
(セブン&アイ・ホールディングス 常務執行役員)
- 村上 雅彦
企業経営委員会 副委員長
(ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・ジャパン 取締役社長)
- 初井 勝人
サービス産業の生産性向上委員会 副委員長
(日本ユニシス 取締役社長)