

第4部

資料編

- I. 「企業経営に関するアンケート」調査結果
- II. 2007 年度提言書「新・日本流経営の創造」要約版
- III. 2008 年度企業経営委員会 ヒアリング一覧
- IV. 2008 年度企業経営委員会 委員名簿

I. 「企業経営に関するアンケート」調査結果

【調査目的】「新・日本流経営」を深掘りしていくのにあたって、事業環境の変化に対する企業経営者の認識や各社の経営の強みと具体的な取り組みについて調査する。

【調査内容】

- 回答企業の概要
- セクションⅠ 2007年度提言書「新・日本流経営の創造」に対する各社の考え
- セクションⅡ 直近の大きな事業環境変化について
- セクションⅢ 日本企業全般について
- セクションⅣ 各社における取り組み

【調査対象】

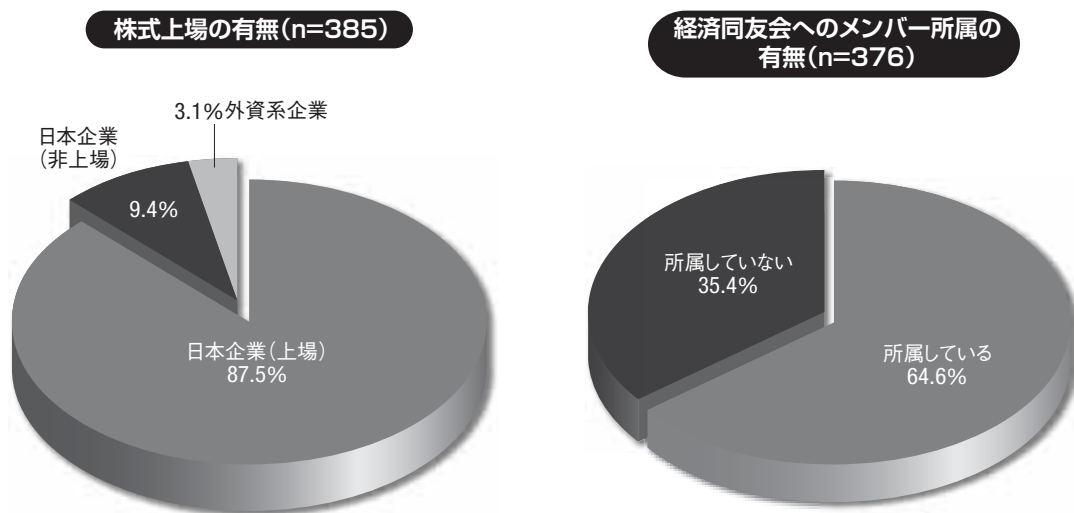
- ①東証1・2部上場企業（2,168社）
- ②東証1・2部非上場で、経済同友会に会員が所属する企業のうち株式会社（489社）
計2,657社

【有効回答数】388（有効回答率：14.6%）

【調査方法】郵送調査と電話調査による

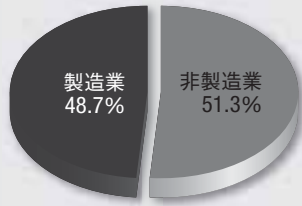
【調査期間】2008年12月～2009年1月

「企業経営に関するアンケート」回答企業概要①



「企業経営に関するアンケート」回答企業概要②

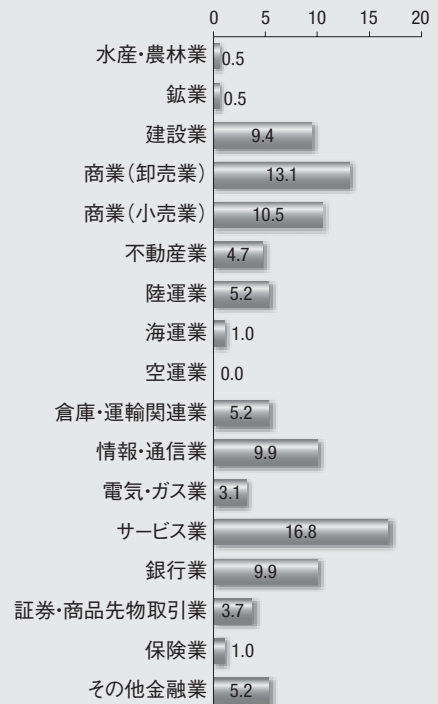
製造業・非製造業の内訳(n=372)



業種【製造業】(n=181)



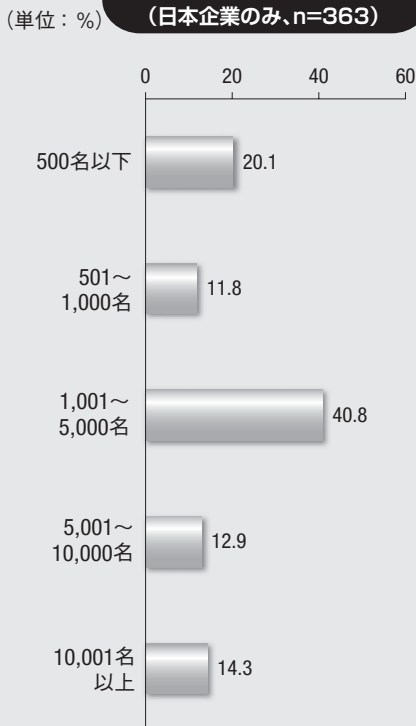
業種【非製造業】(n=191)



「企業経営に関するアンケート」回答企業概要③

従業員数

(日本企業のみ、n=363)



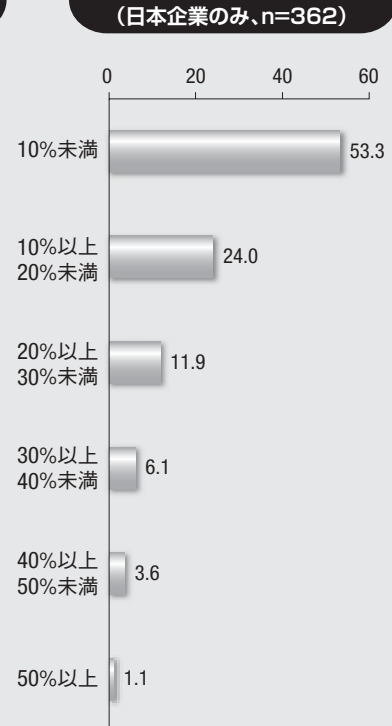
海外売上高比率別(連結)分布

(日本企業のみ)



外国人持ち株比率

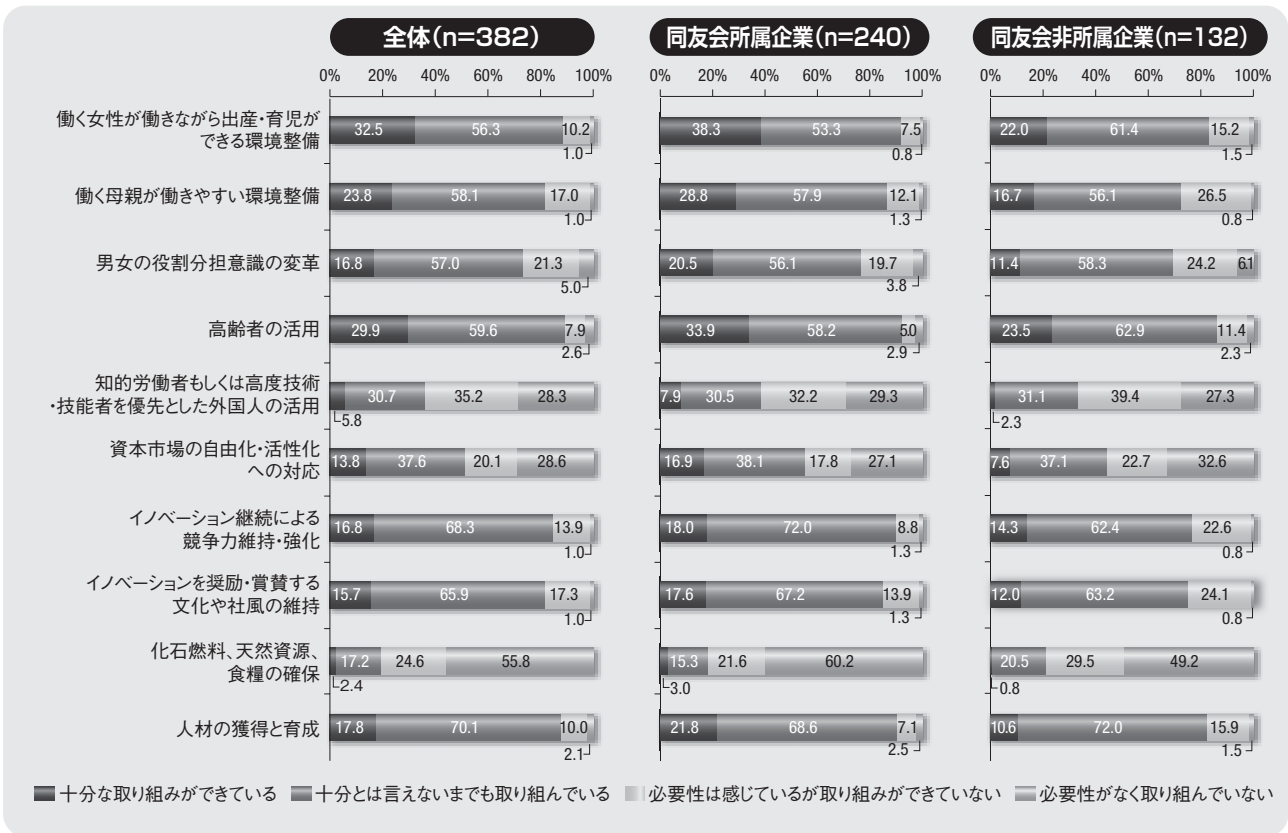
(日本企業のみ、n=362)



▶セクションI 提言書「新・日本流経営の創造」に対する各社の考え

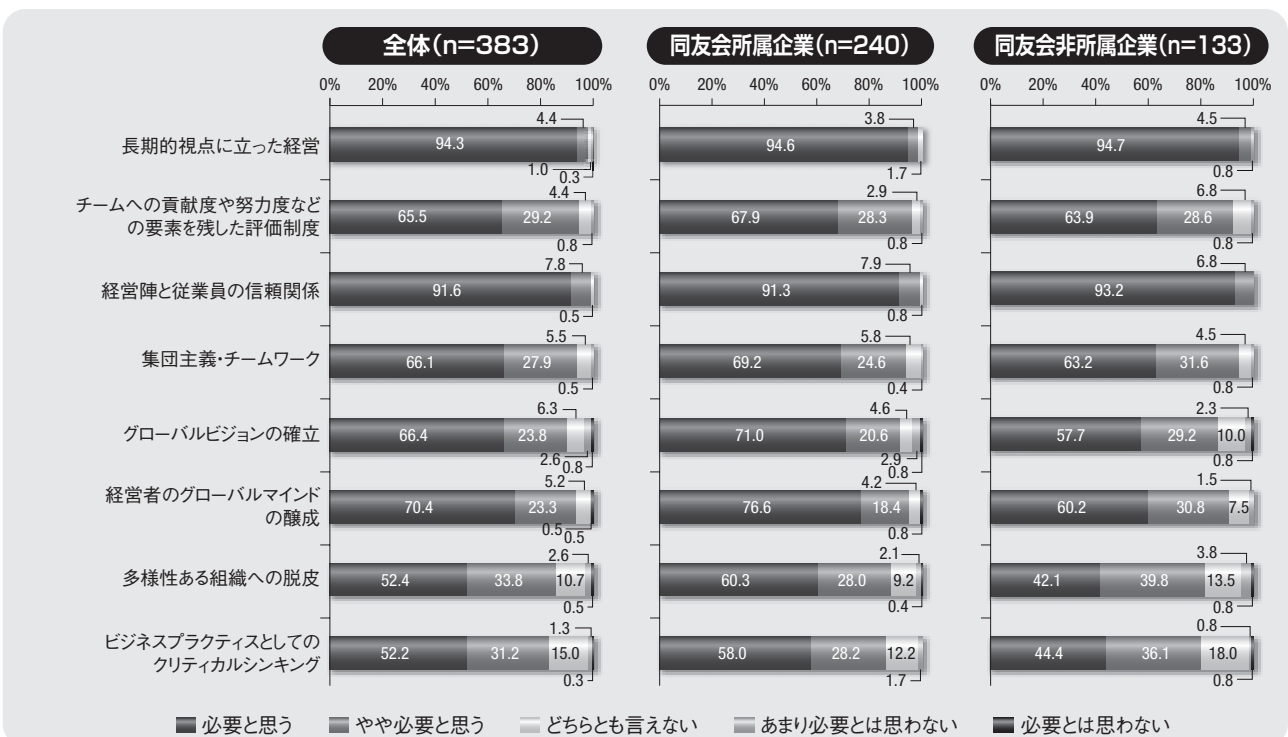
Q

提言書「新・日本流経営の創造」で挙げている、日本企業が共通に抱える課題に対する貴社の取り組みについてお答えください。



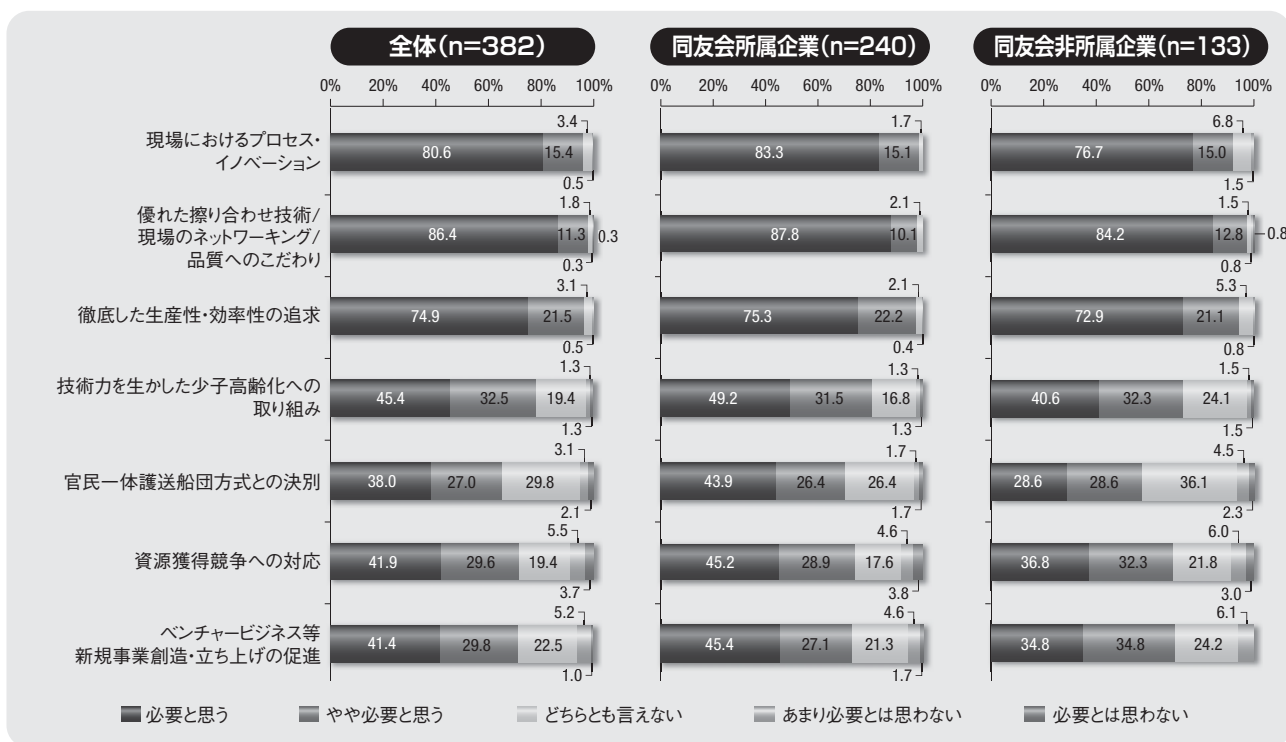
Q

提言書「新・日本流経営の創造」で挙げている、21世紀の日本企業のあるべき姿を実現するために必要と考えられる下記要素に対する貴社の認識についてお答えください。



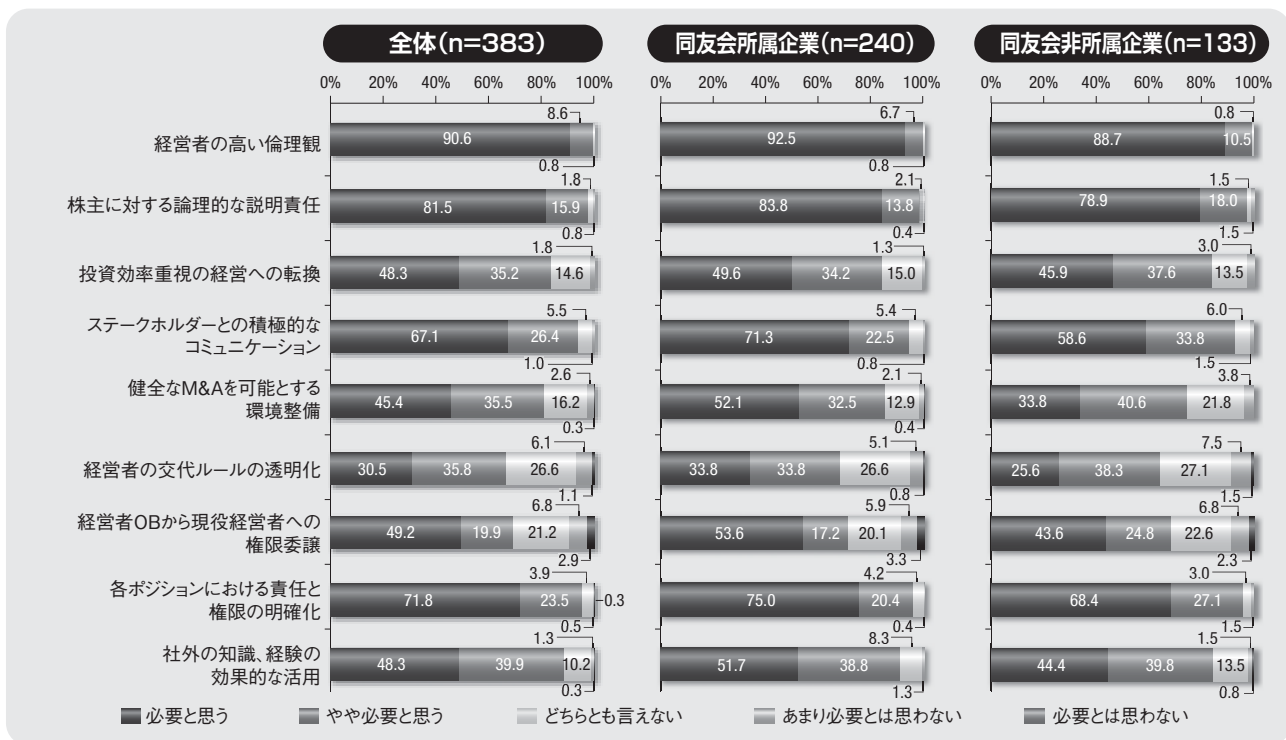
Q

提言書「新・日本流経営の創造」で挙げている、21世紀の日本企業のあるべき姿を実現するために必要と考えられる下記要素に対する貴社の認識についてお答えください。



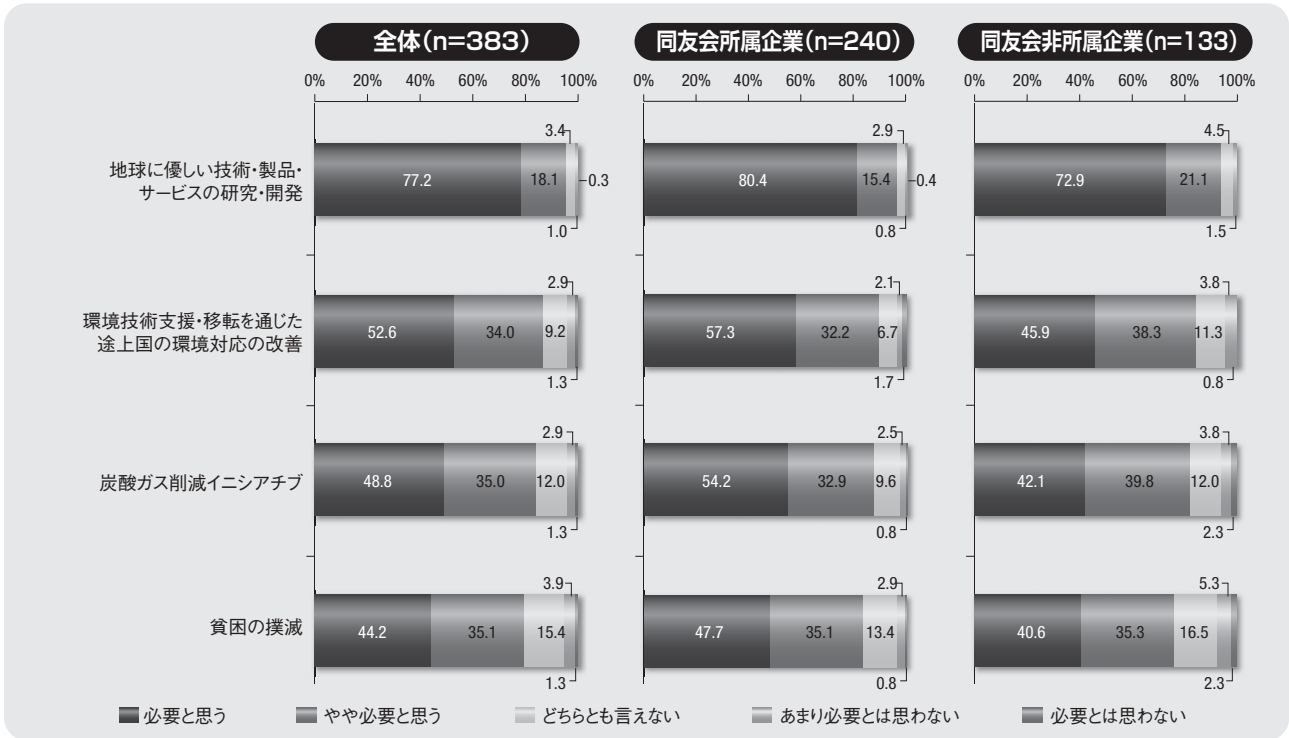
Q

提言書「新・日本流経営の創造」で挙げている、21世紀の日本企業のあるべき姿を実現するために必要と考えられる下記要素に対する貴社の認識についてお答えください。



Q

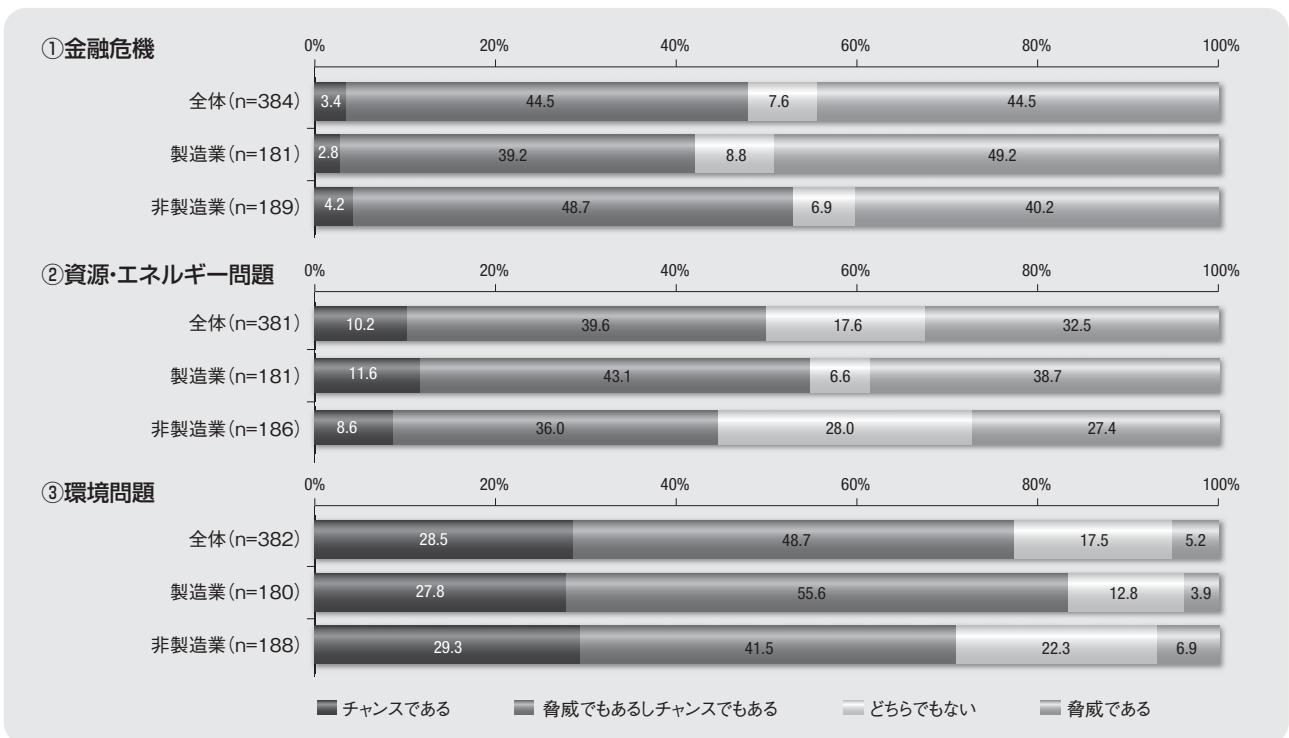
提言書「新・日本流経営の創造」で挙げている、21世紀の日本企業のあるべき姿を実現するために必要と考えられる下記要素に対する貴社の認識についてお答えください。



▶ セクションII 直近の大きな事業環境変化について

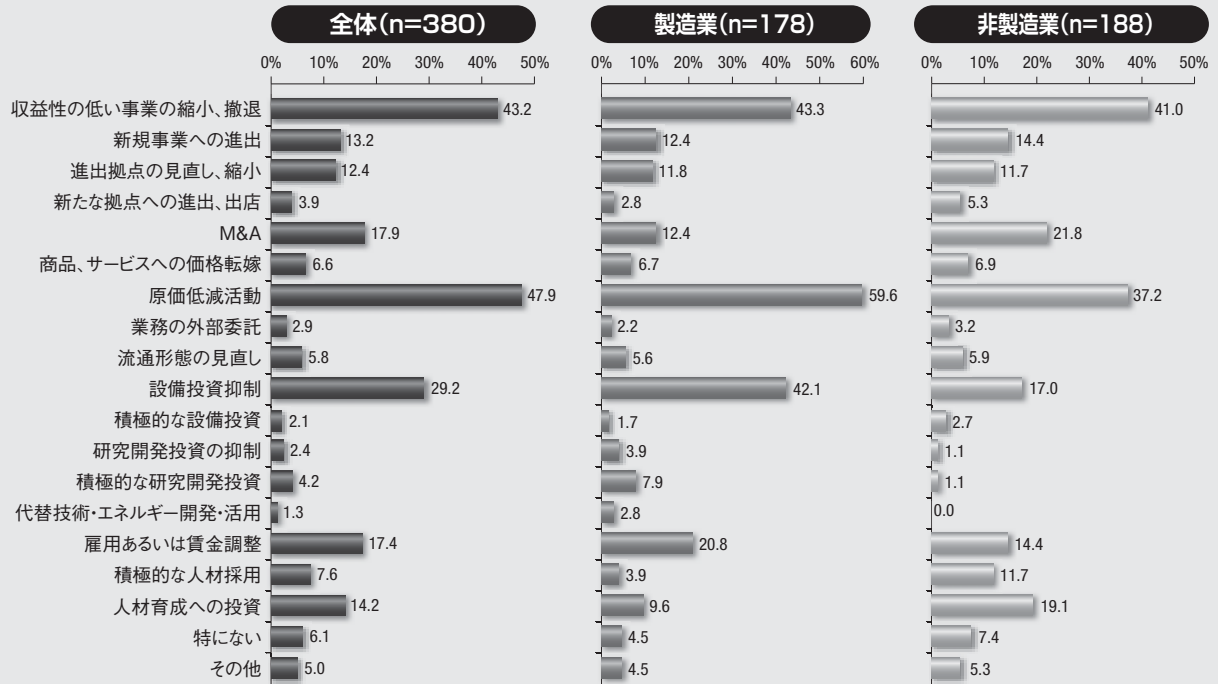
Q

①～③の直近の大きな事業環境変化について、貴社にとっての認識をお答えください。



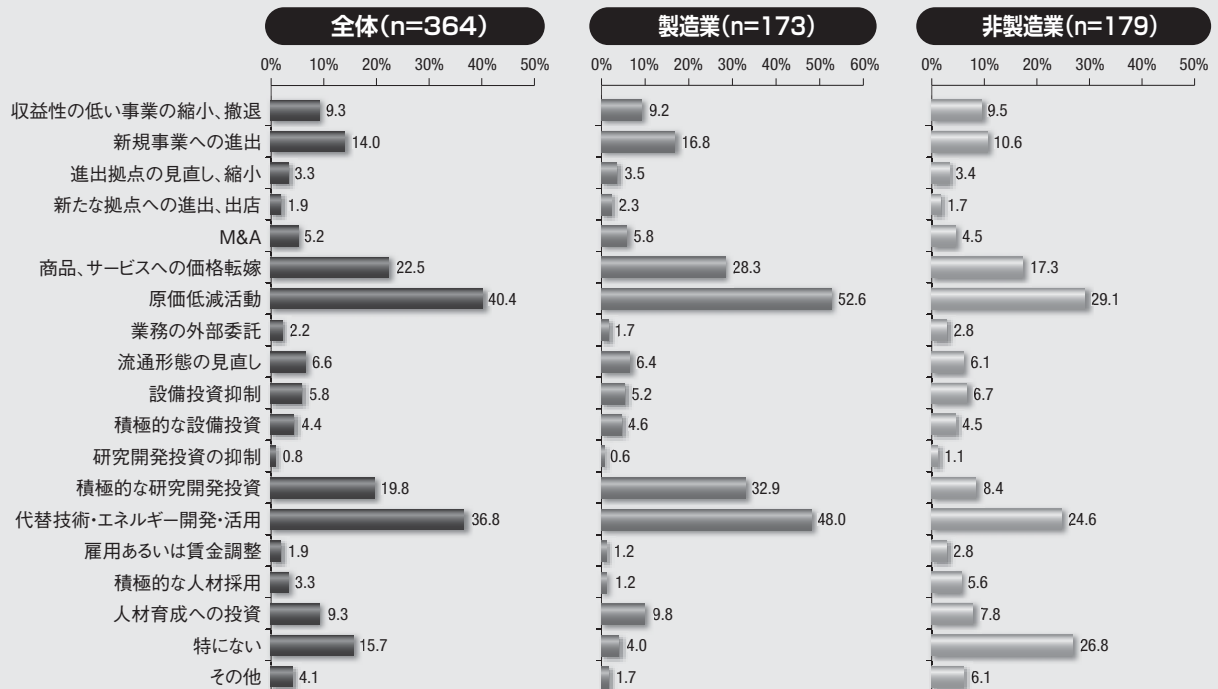
Q

金融危機への対応について貴社に当てはまるもののうち重要なものから3つ以内でお答えください。



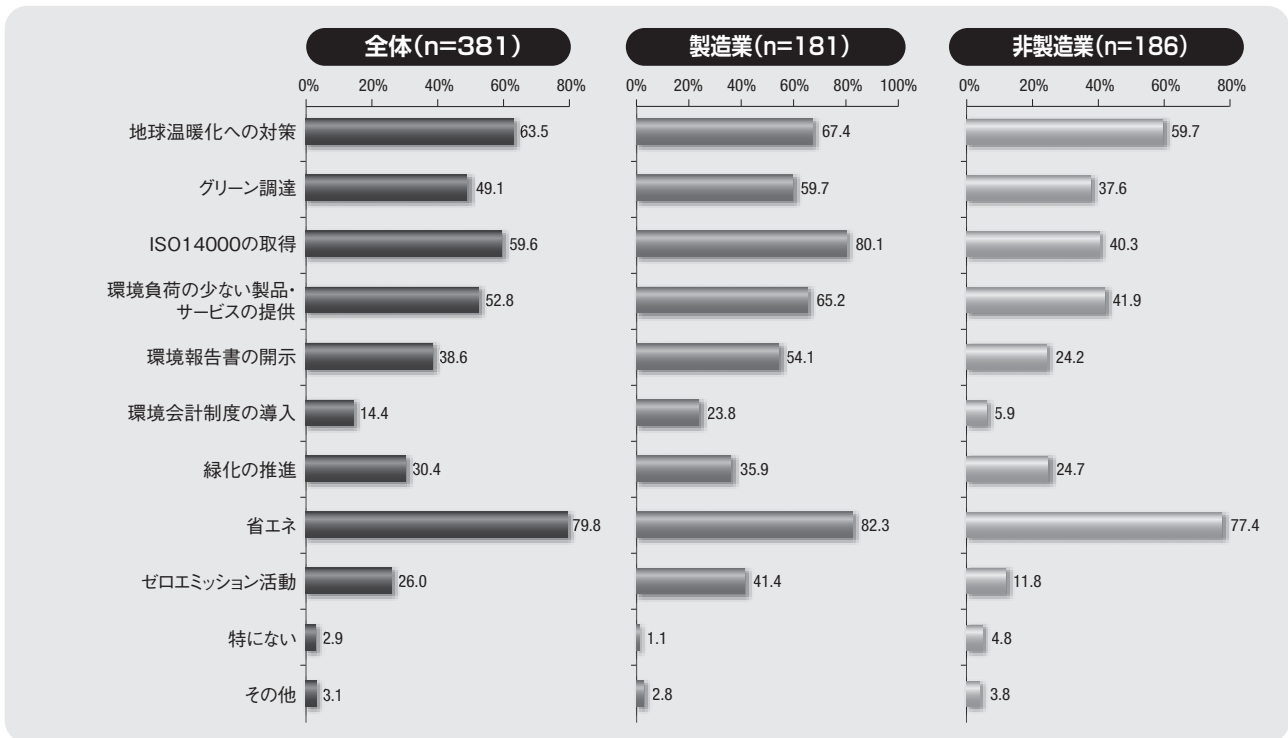
Q

資源・エネルギー問題への対応について貴社に当てはまるもののうち重要なものから3つ以内でお答えください。





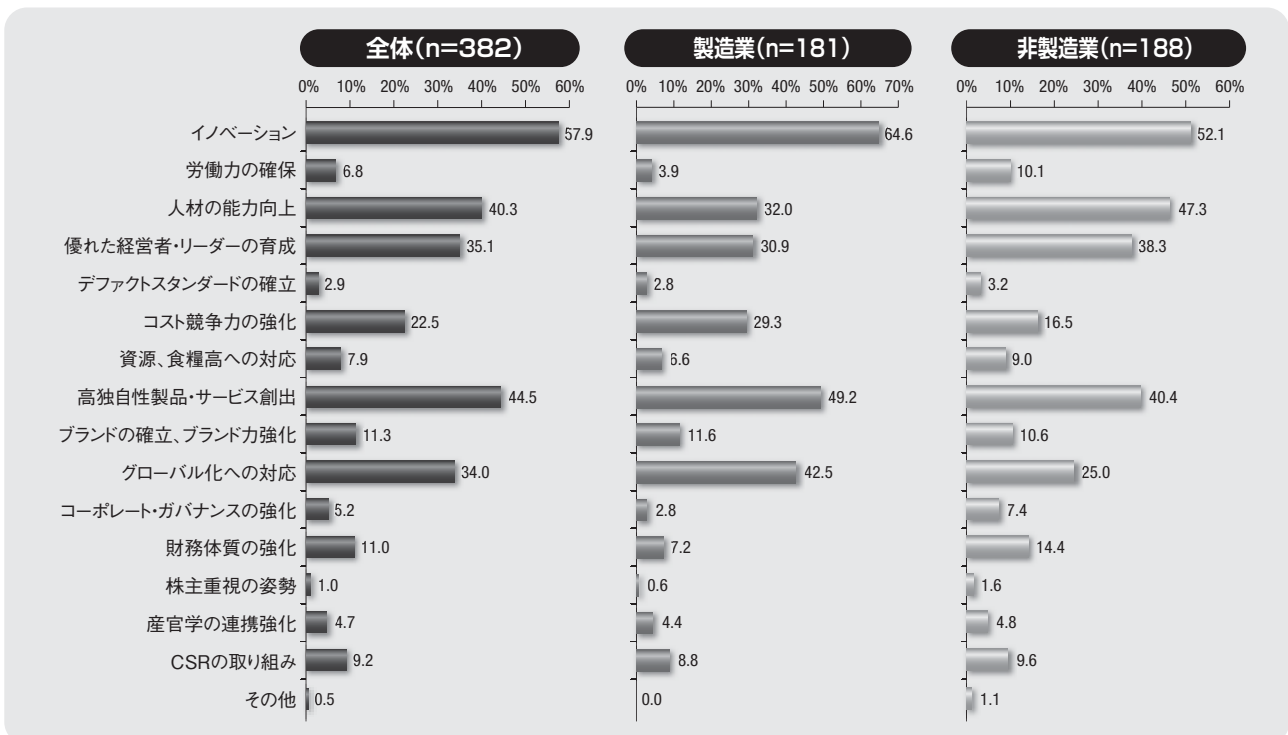
環境問題に対する取り組みとして意識的に行っているものをお答えください(複数回答可)。



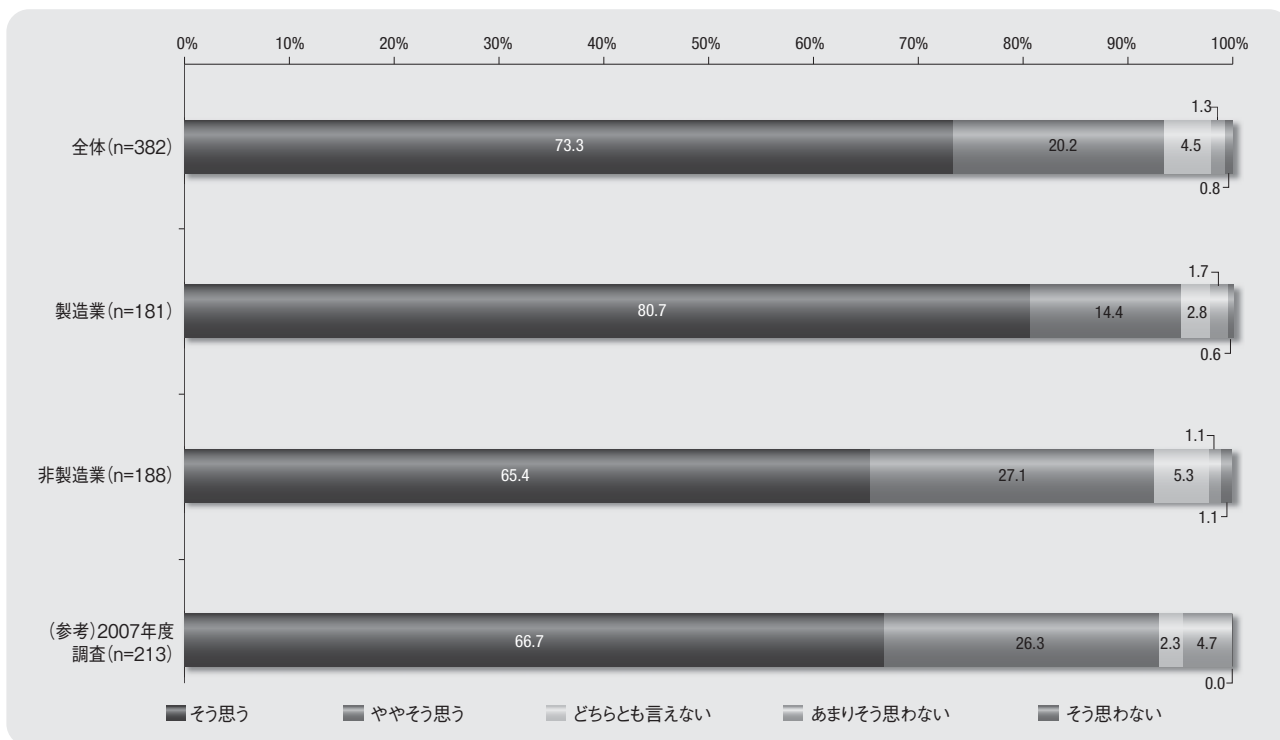
▶セクションⅢ 日本企業全般について



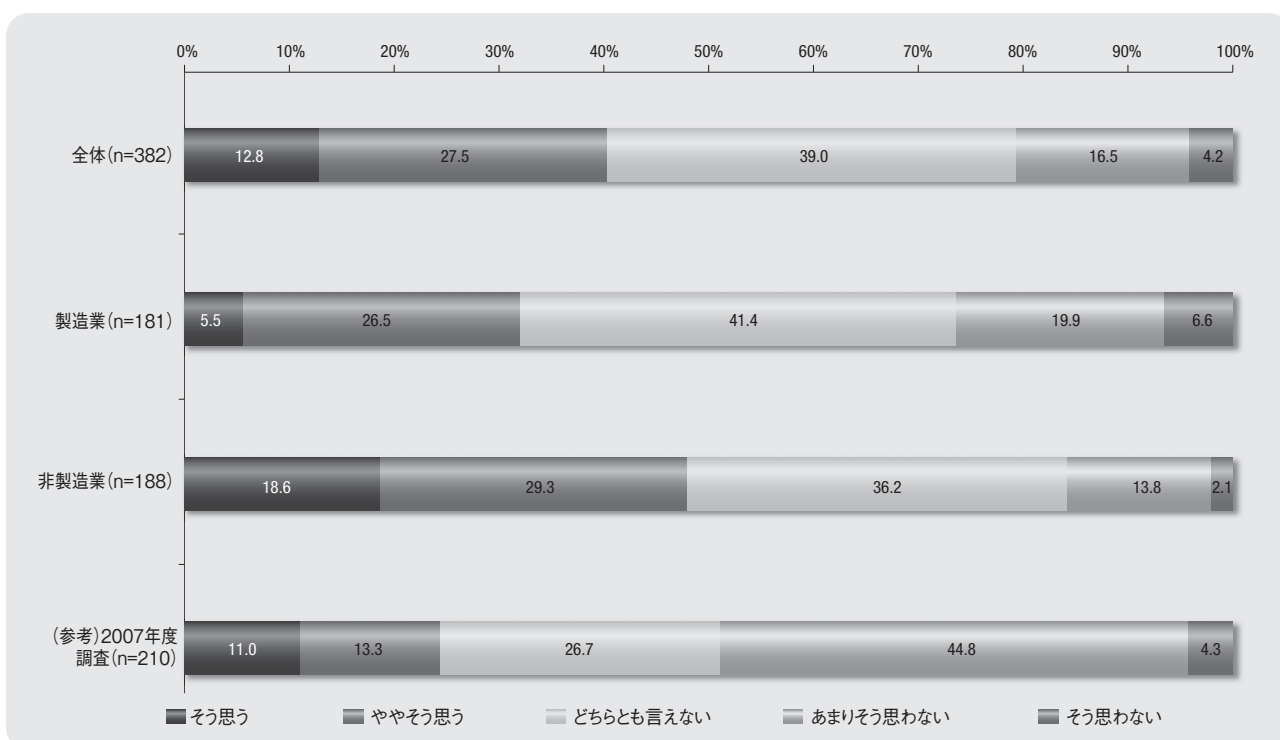
10年後も競争力を持つために日本企業が取り組む必要がある課題を重要なものから3つ以内でお答えください。



Q しばしば「日本の強みはものづくり」と言われます。ものづくりは今後も日本の強みであり続けると
 思いますか。

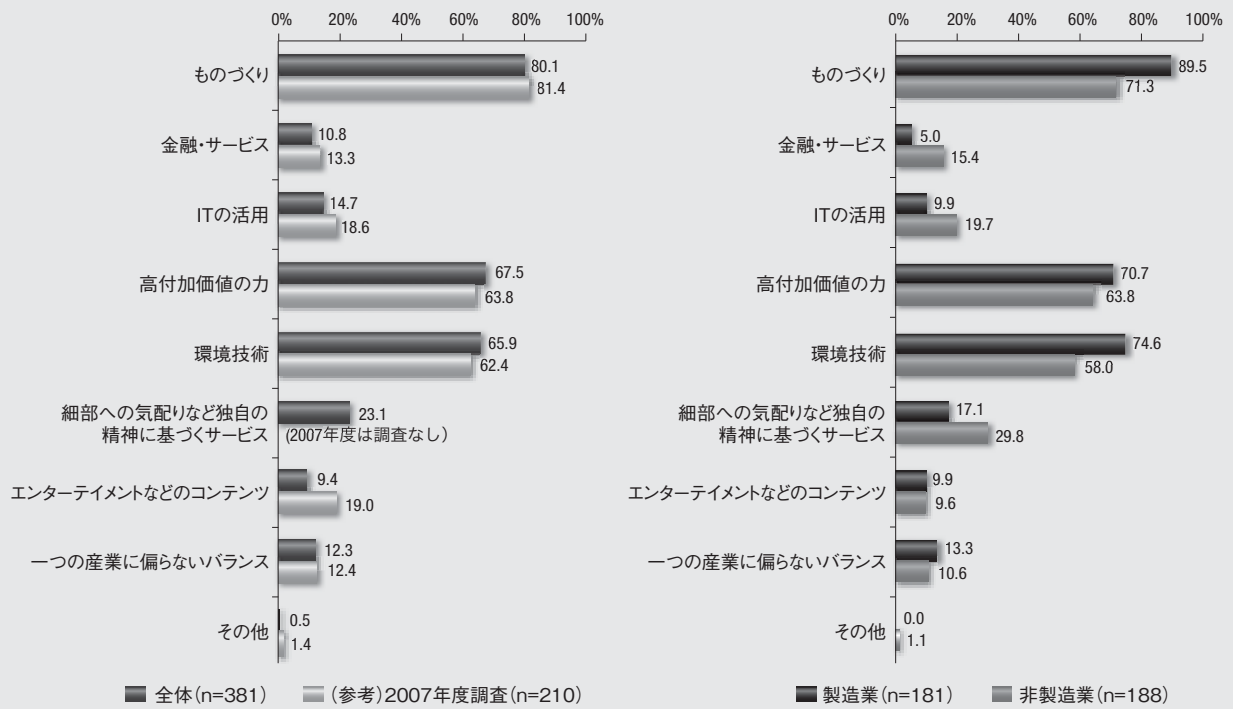


Q 金融・サービス産業は今後の日本の強みになり得ると考えますか。



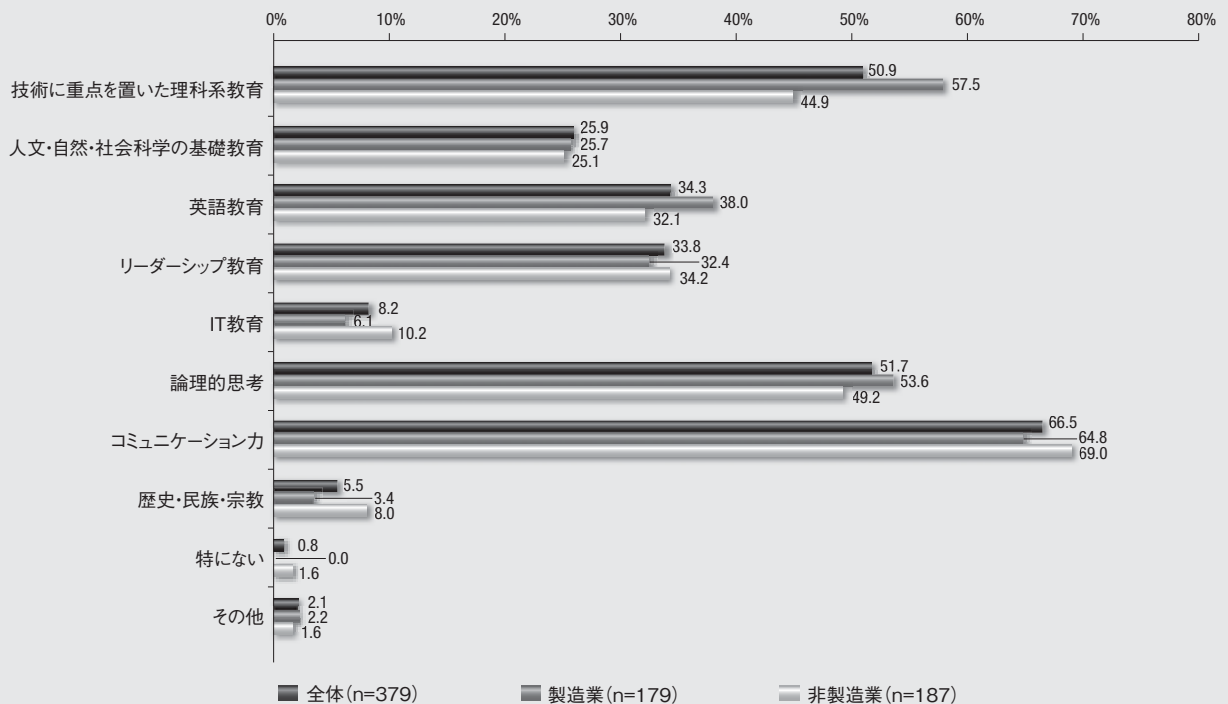
Q

今後の日本経済は何を強みとしていくべきだと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。



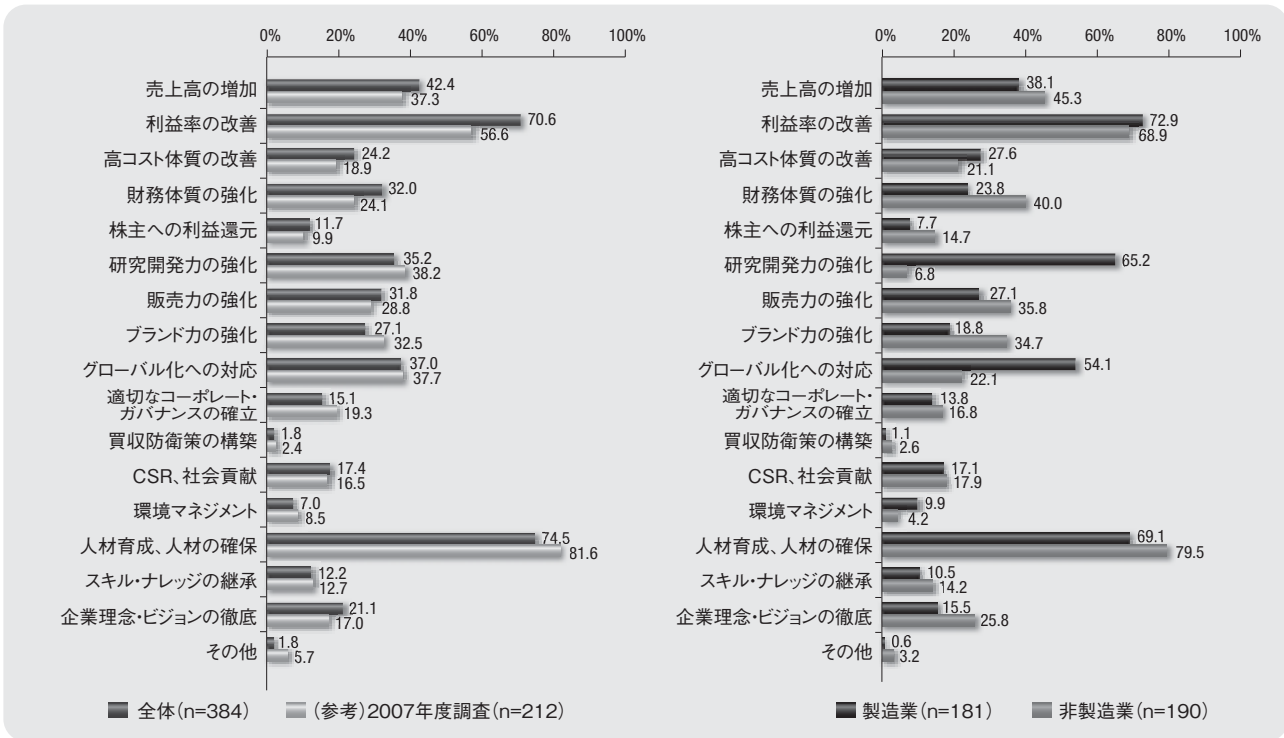
Q

人材を雇用する立場として、日本の高等教育(大学教育)において今後強化されるべき点は何だと思いますか。重要なものから3つ以内でお答え下さい。

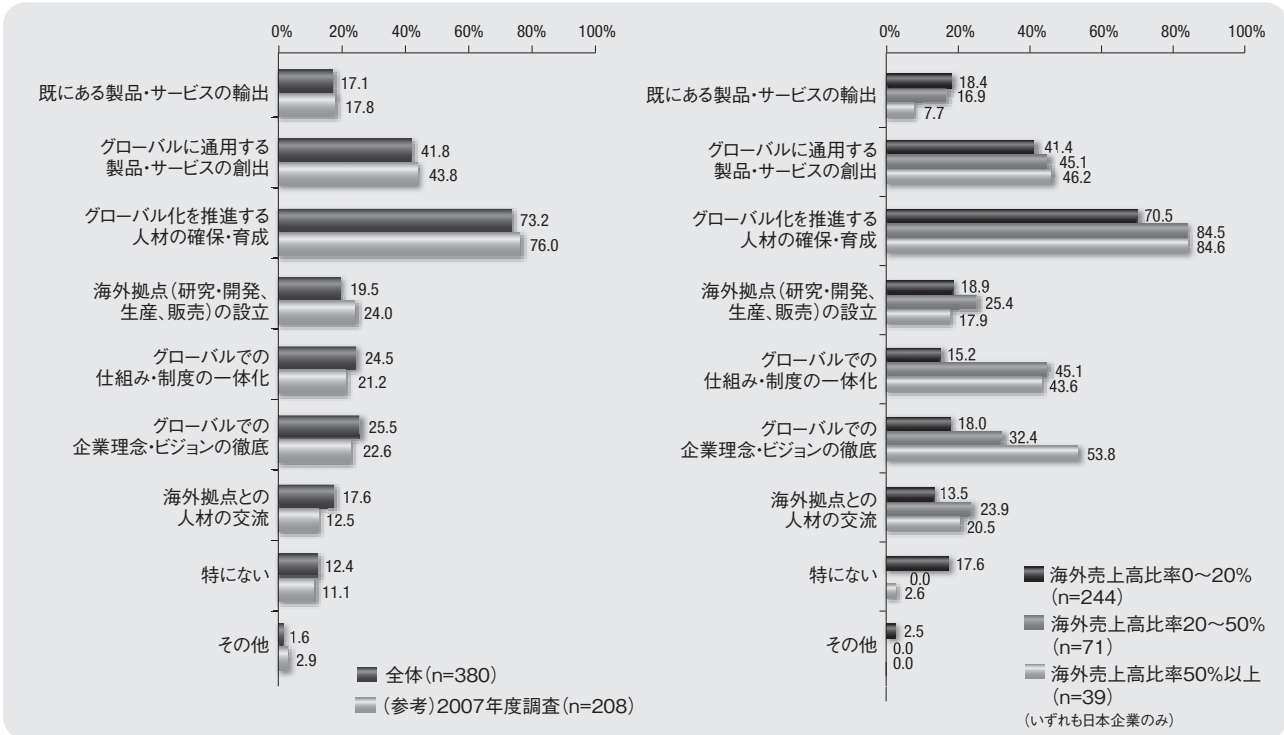


▶セクションⅣ 各社による取り組み

Q 貴社における経営上の重要な課題を5つ以内でお答えください。

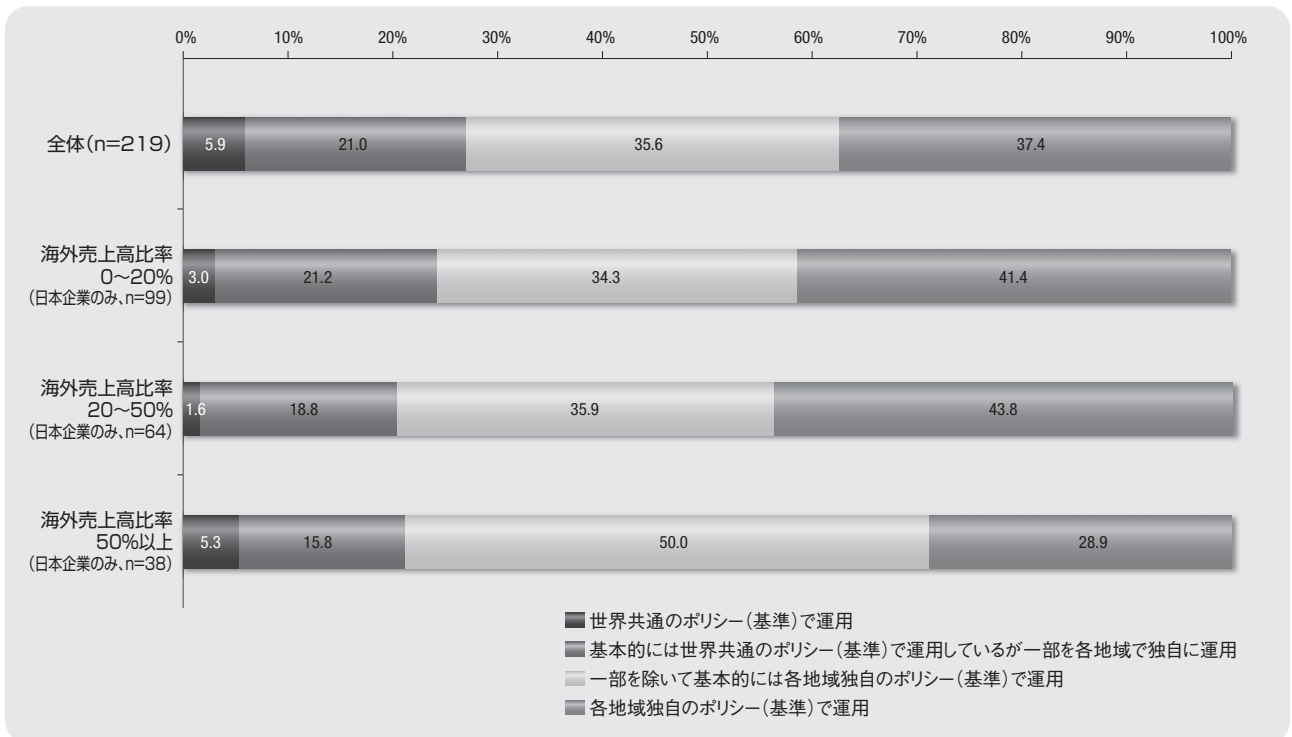


Q グローバル化の推進にあたっての貴社の課題を重要なものから3つ以内でお答えください。



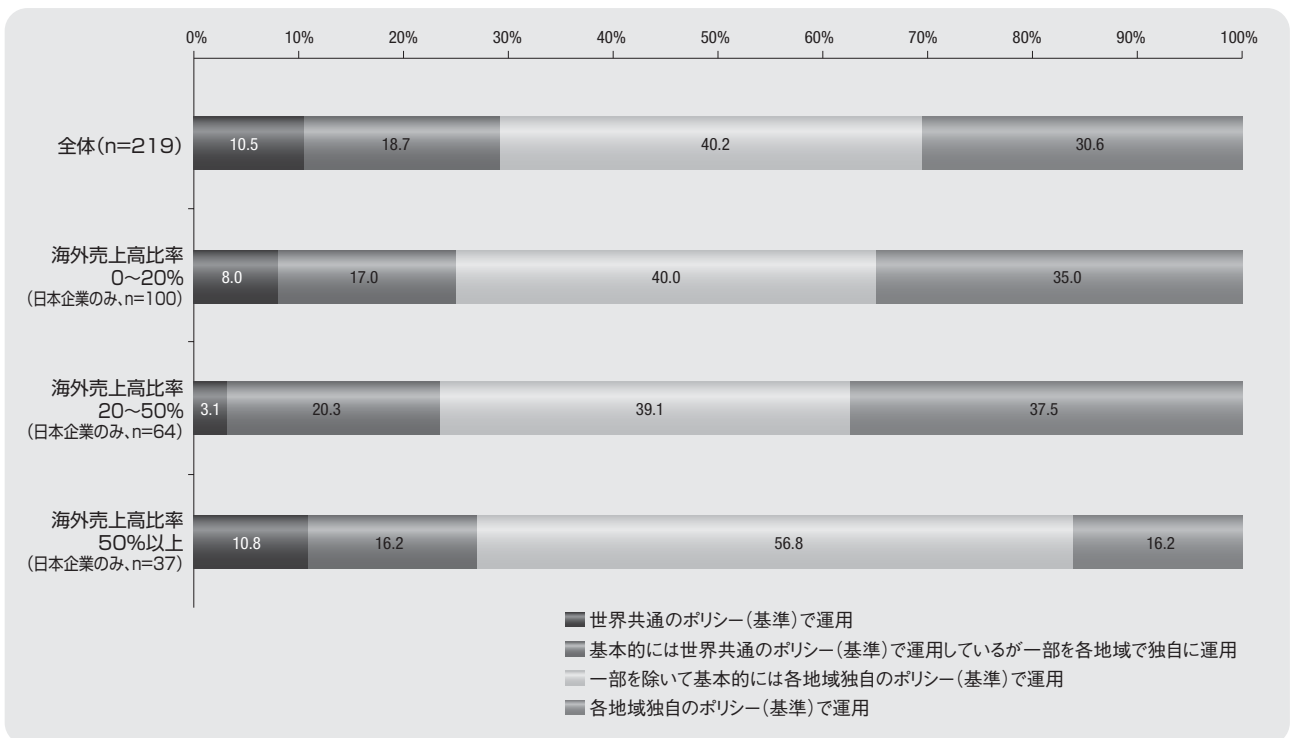
Q

グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。「人材採用」の運用についてお答えください。

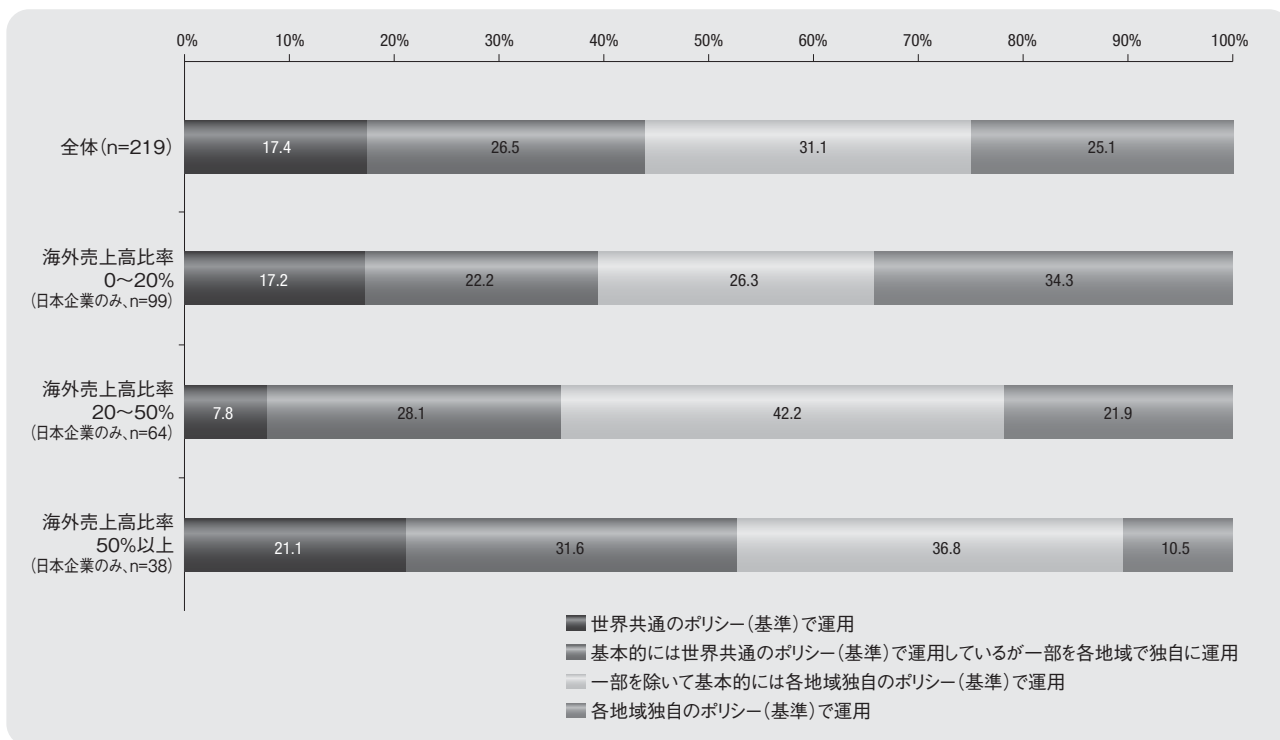


Q

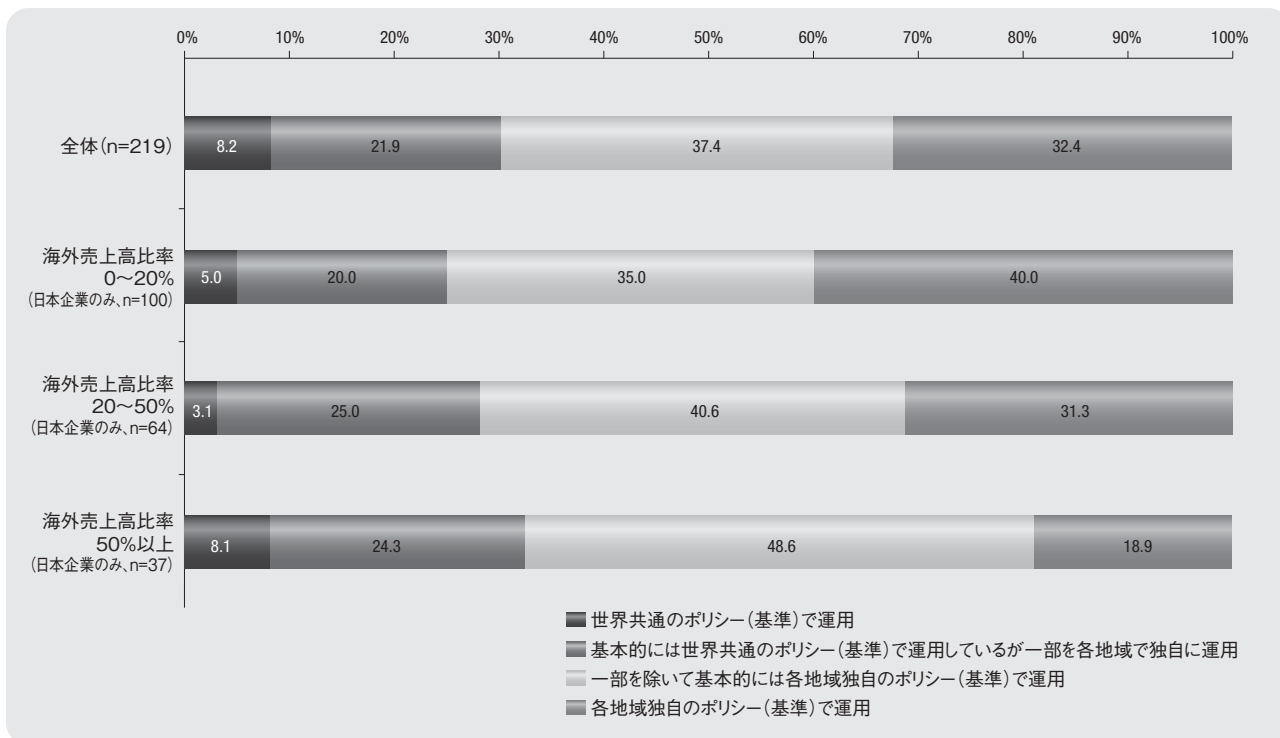
グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。「人材評価」の運用についてお答えください。



Q グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。「外国人幹部の登用」の運用についてお答えください。

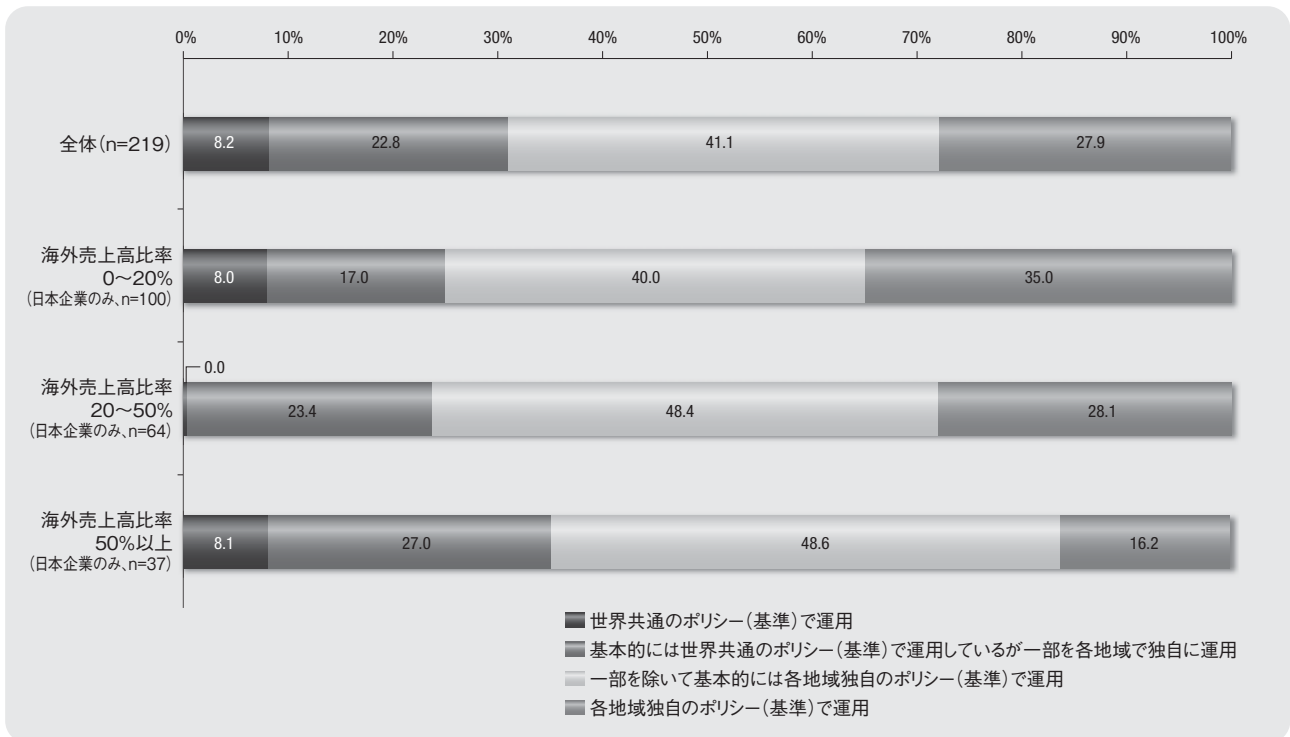


Q グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。「報酬体系」の運用についてお答えください。



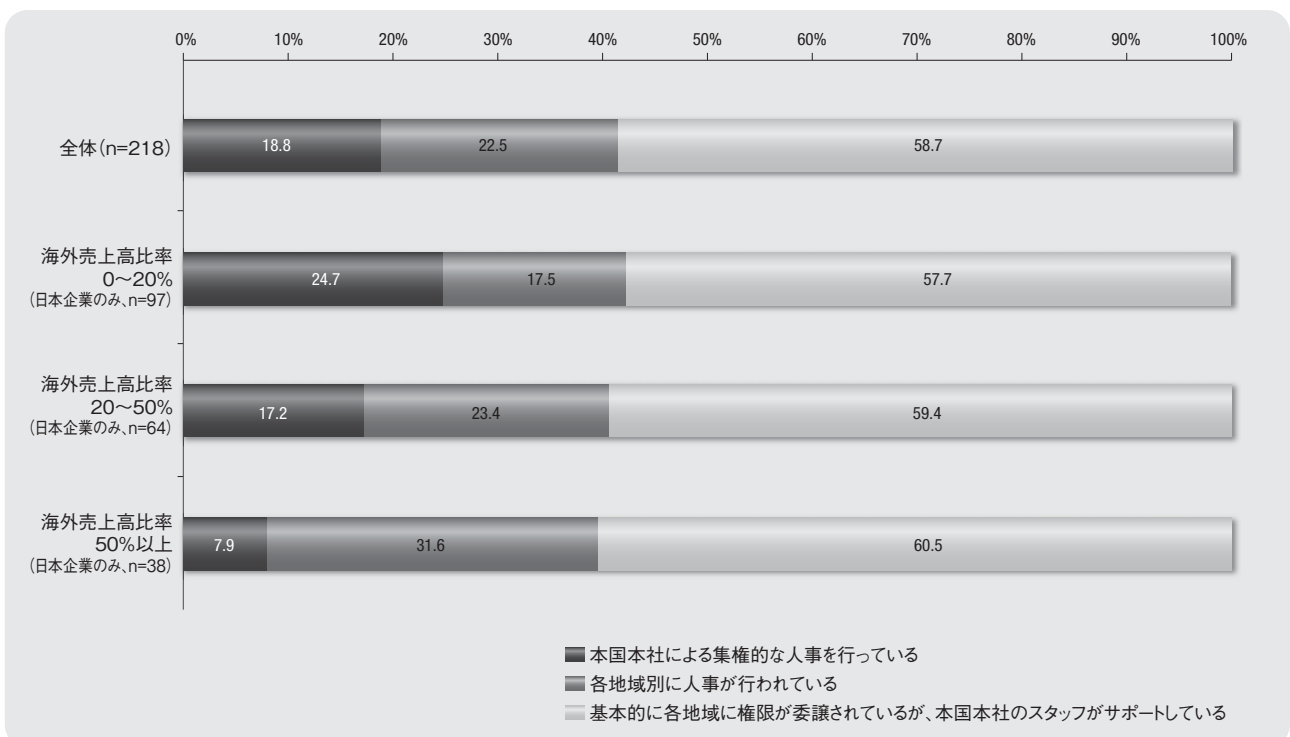
Q

グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。「人材育成」の運用についてお答えください。

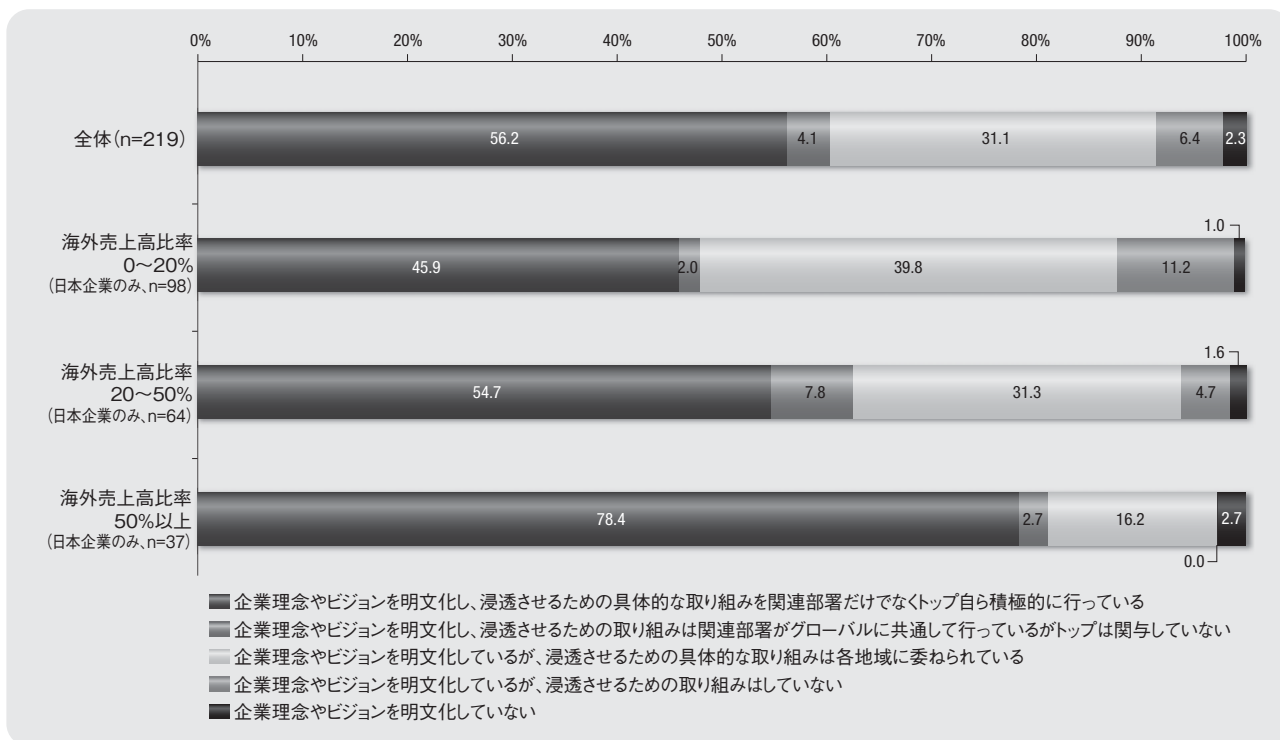


Q

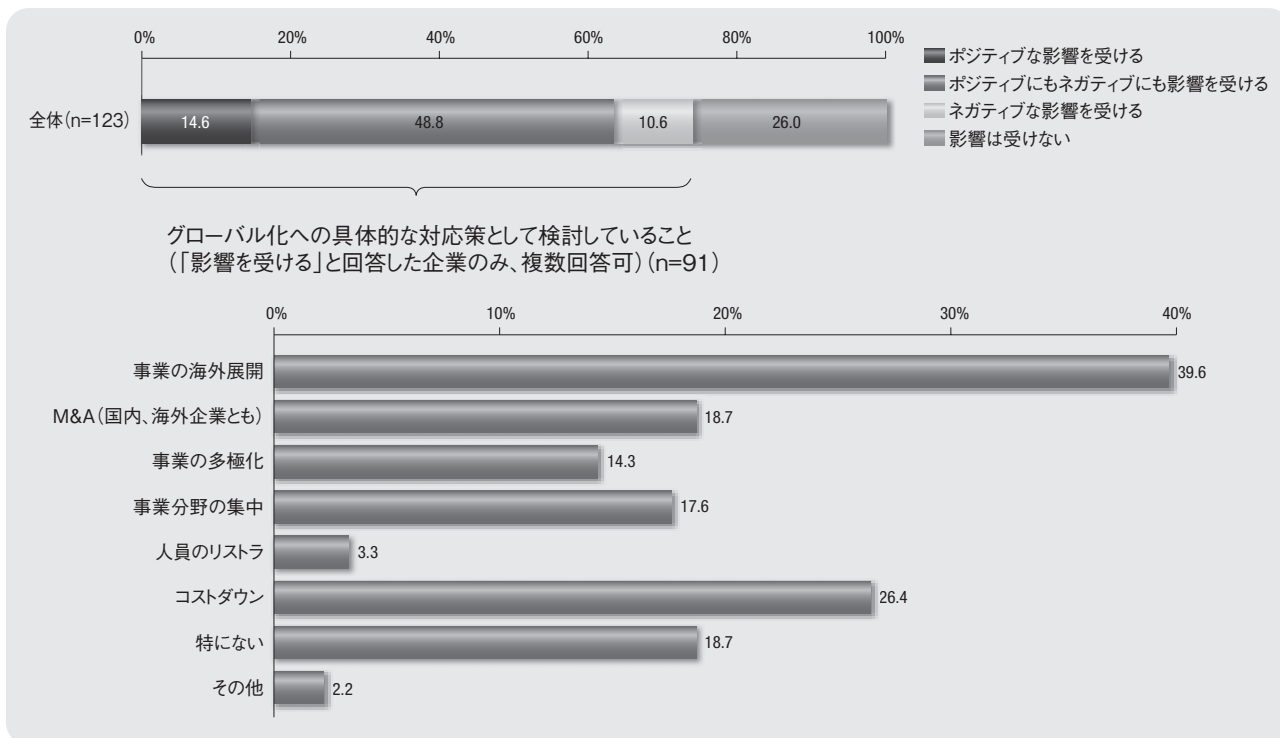
グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。海外関係会社の人事についてお答えください。



Q グローバルに事業を展開されている会社にお尋ねします。グローバルに企業理念やビジョンを浸透させる取り組みについてお答えください。

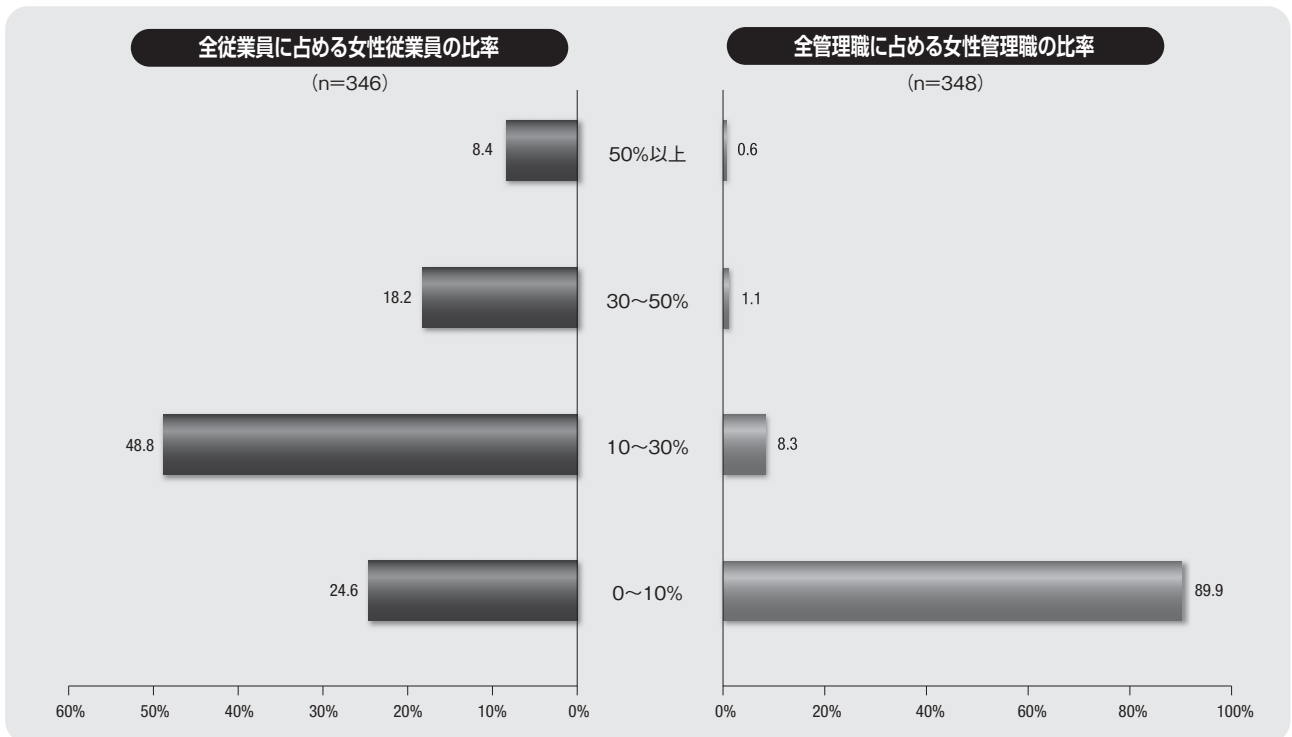


Q グローバルに事業を展開されていない会社にお尋ねします。今後の事業展開に際して、グローバル化の影響を受けると感じますか。



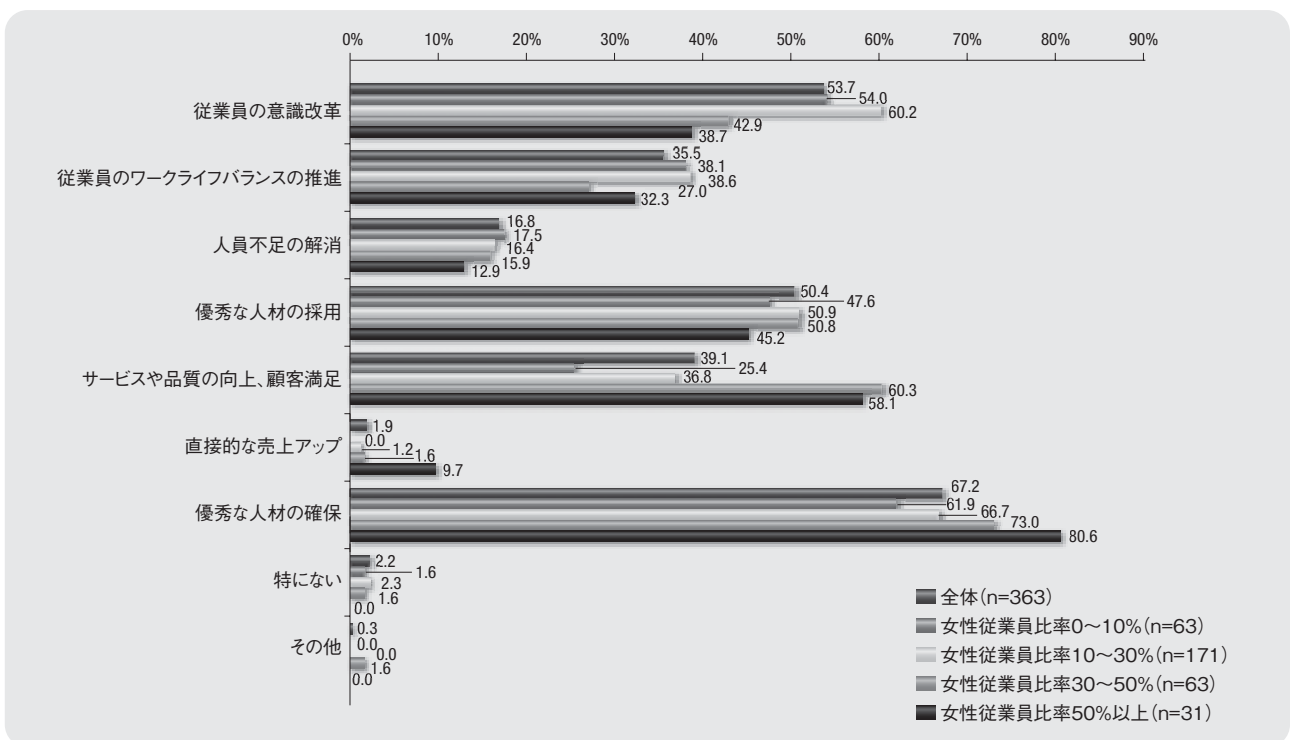
Q

女性管理職、女性従業員についてそれぞれ全管理職、全従業員に占める現在の比率をお答えください。



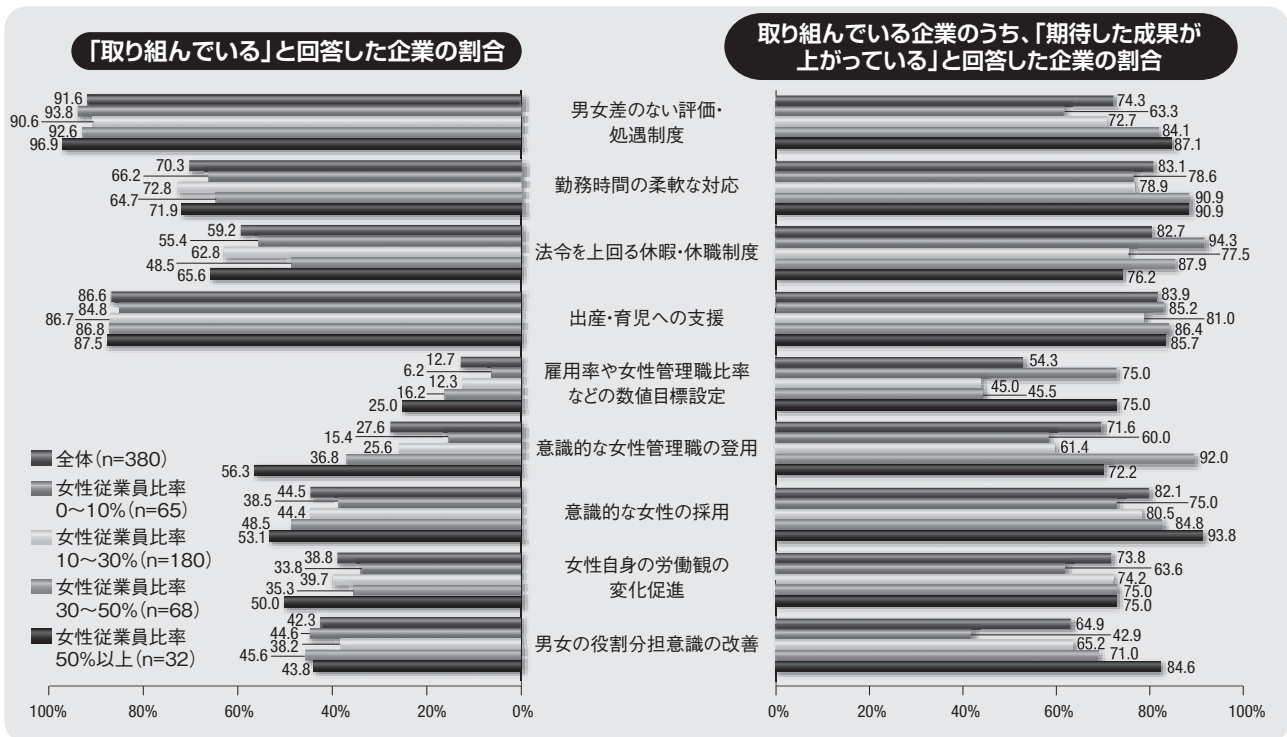
Q

女性が活躍することのメリットとして感じておられる項目を3つお答えください。



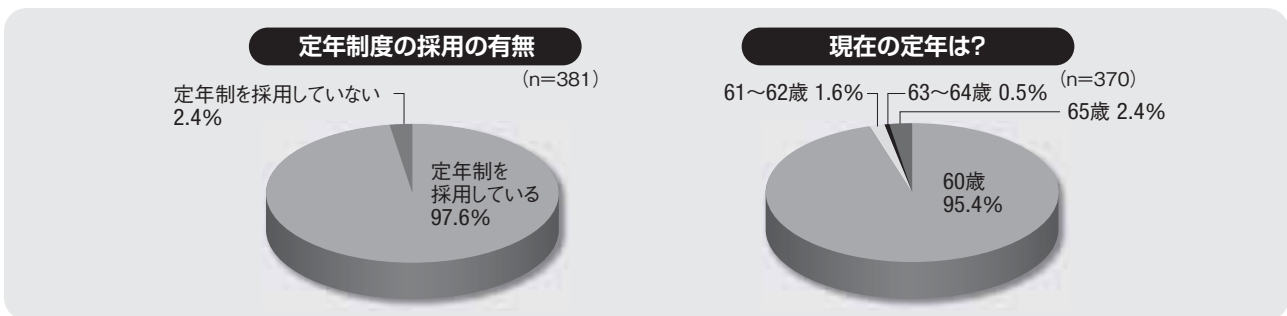
Q

女性が更に活躍するために取り組んでいる下記の施策について、取り組み状況と、取り組んでいる企業はその評価についてお答えください。



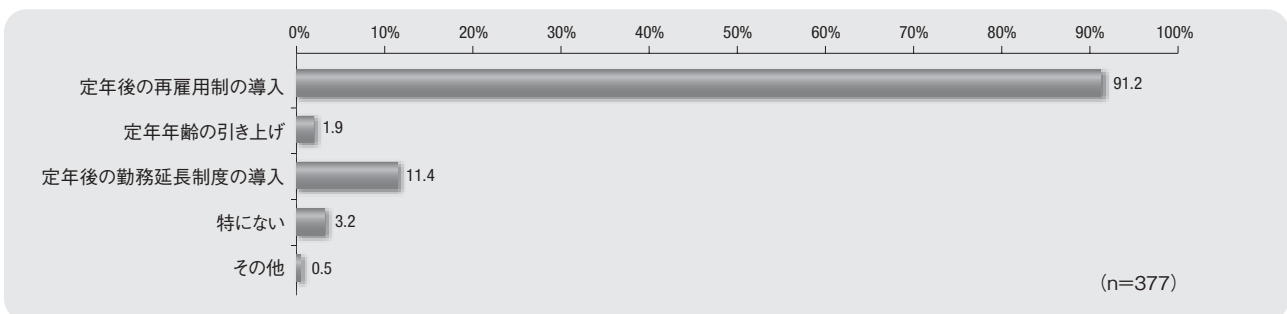
Q

定年制度を採用していますか。その場合、現在の定年は何歳ですか。



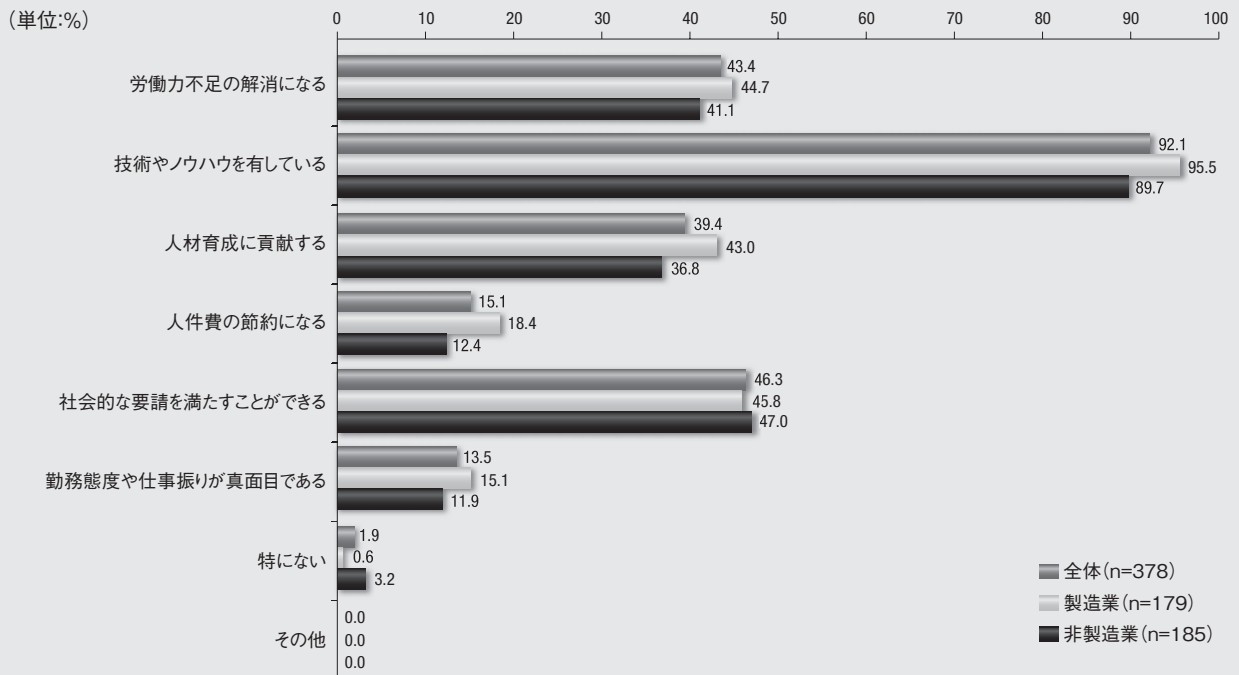
Q

60歳以上の雇用確保のために、どのような措置を講じていますか(複数回答可)。



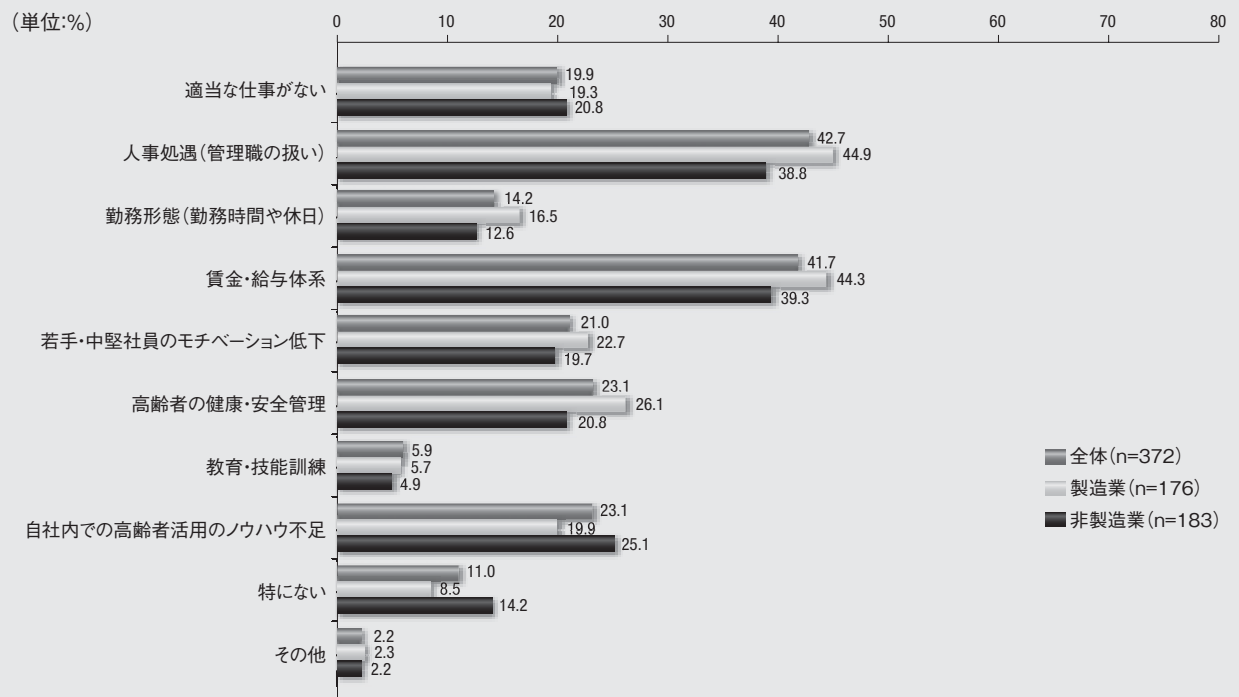
Q

高齢者が活躍するメリットは何ですか。重要なものから3つ以内でお答えください。



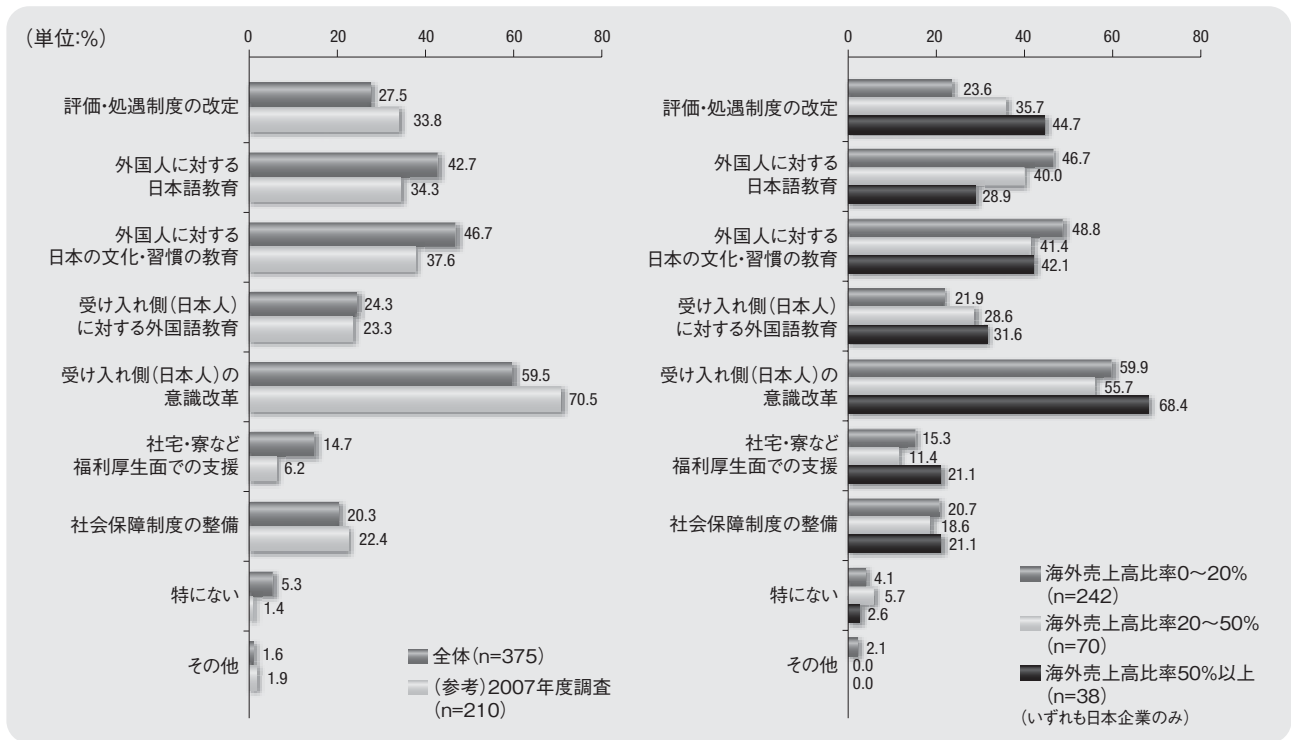
Q

高齢者の雇用を継続するのにあたって、貴社で課題があるとすればどのようなことですか。重要なものから3つ以内でお答えください。



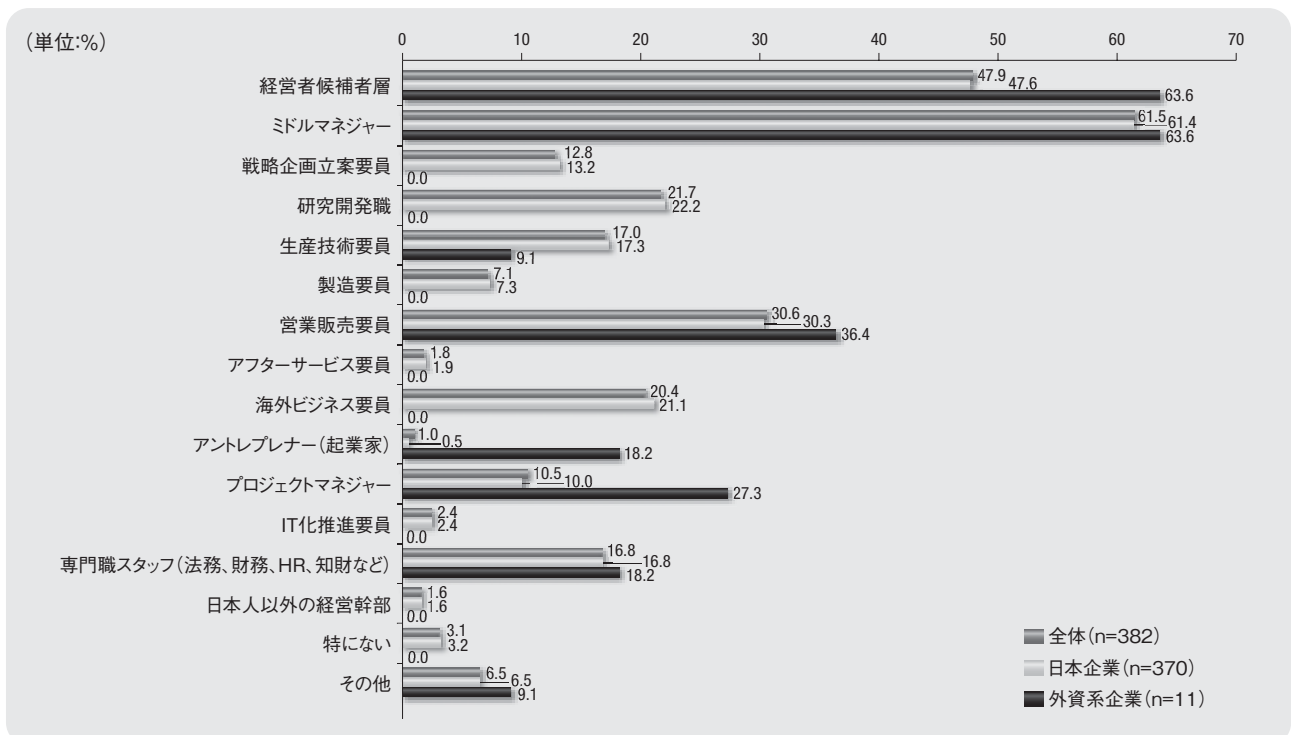
Q

日本企業で外国人を活用するために必要と思われる施策を重要なものから3つ以内でお答えください。



Q

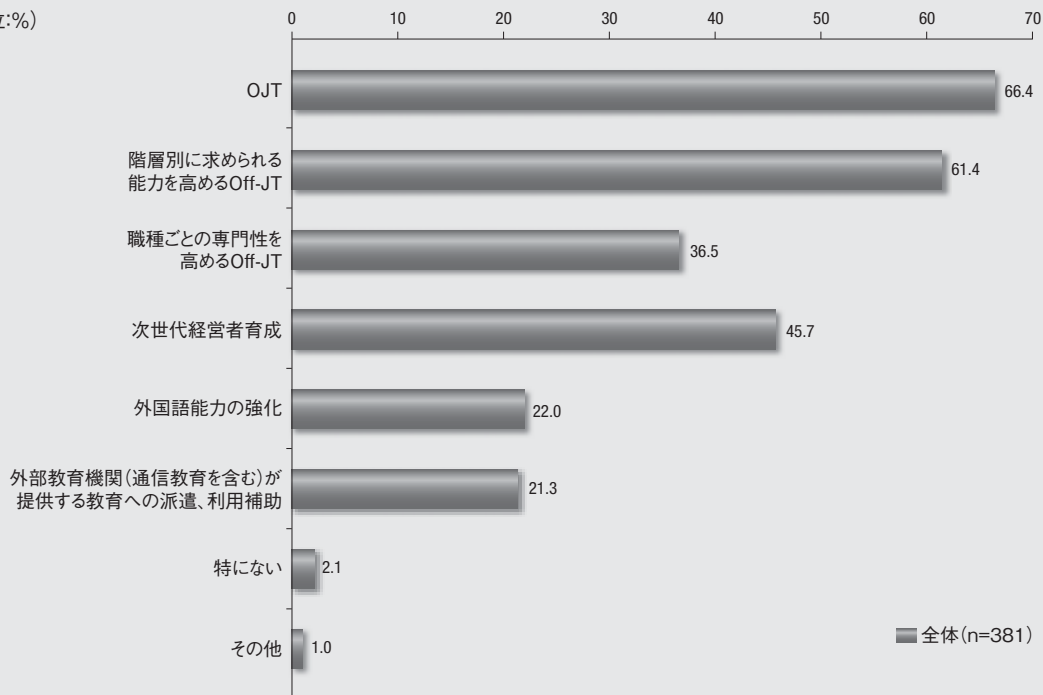
特に貴社で育成に注力している人材はどのような人材ですか。重要なものから3つ以内でお答えください。



Q

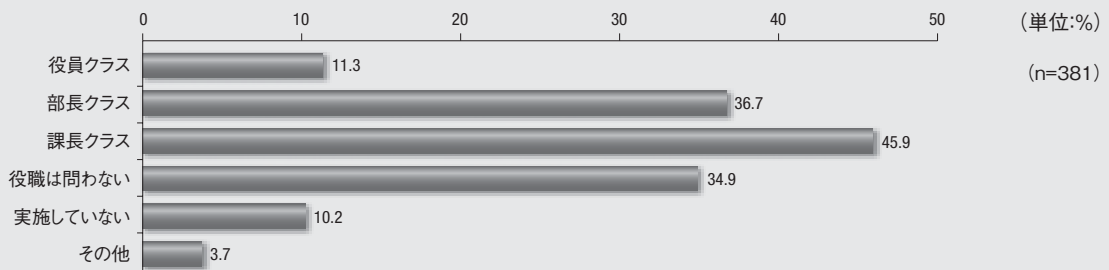
人材育成策として、現在力を入れて取り組んでいるものと今後力を入れていきたいものを重要なものから3つ以内でお答えください。

(単位:%)

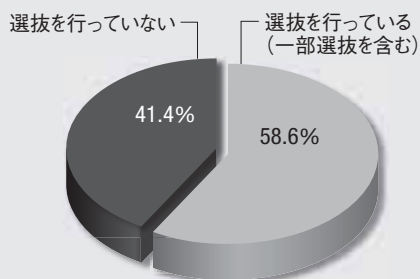


Q

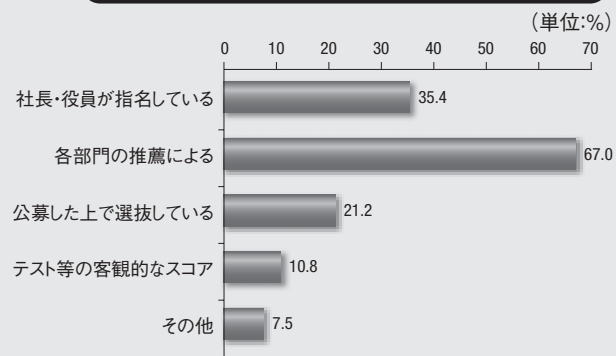
貴社のリーダー育成についてお尋ねします。重点的にリーダー教育を実施している対象についてお答えください。



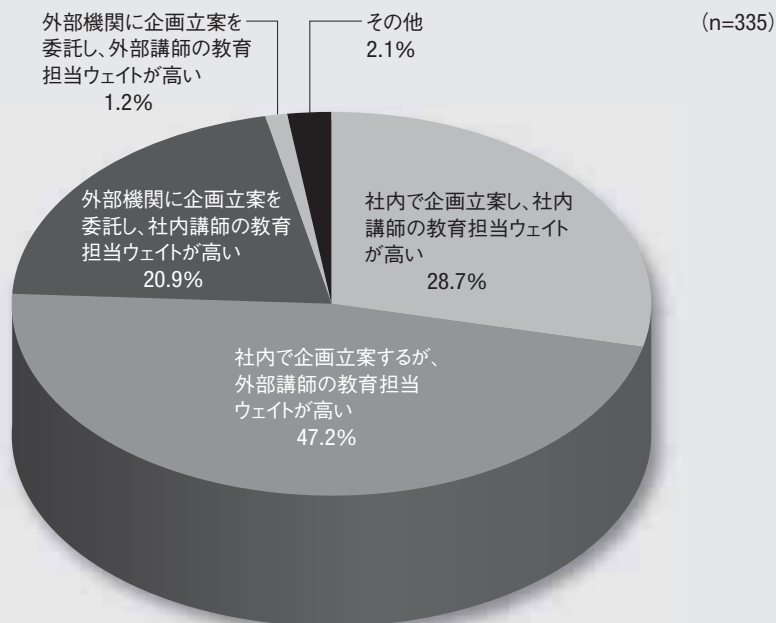
リーダー教育の対象者の選抜(n=365)



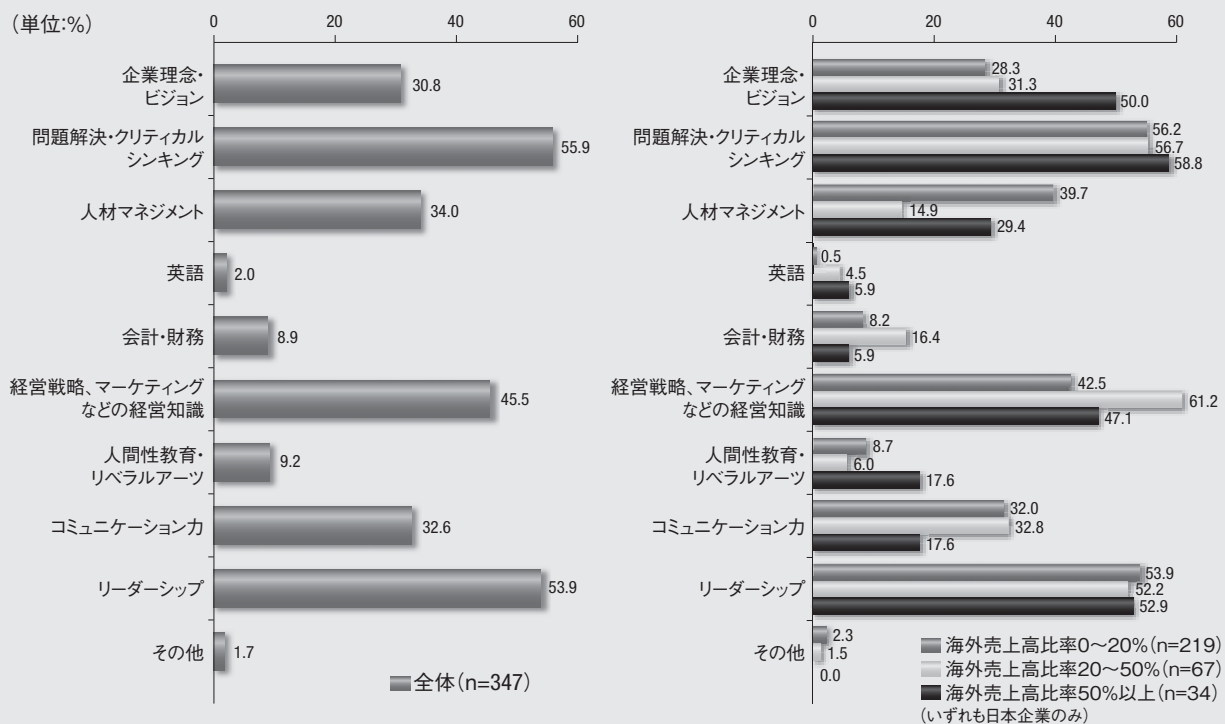
選抜を行っている会社の選抜形態(n=212)



Q リーダー教育の実際についてお答えください。

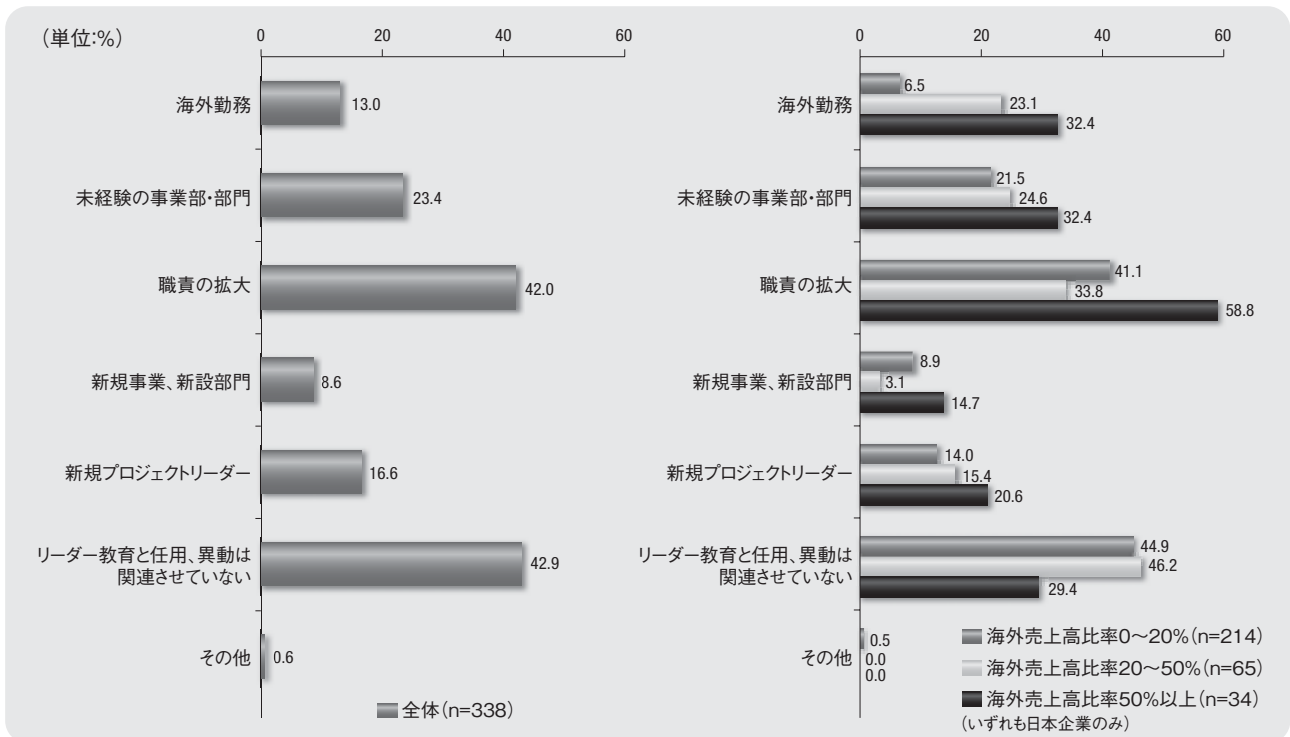


Q リーダー教育で重視している教育プログラムを3つ以内でお答えください。



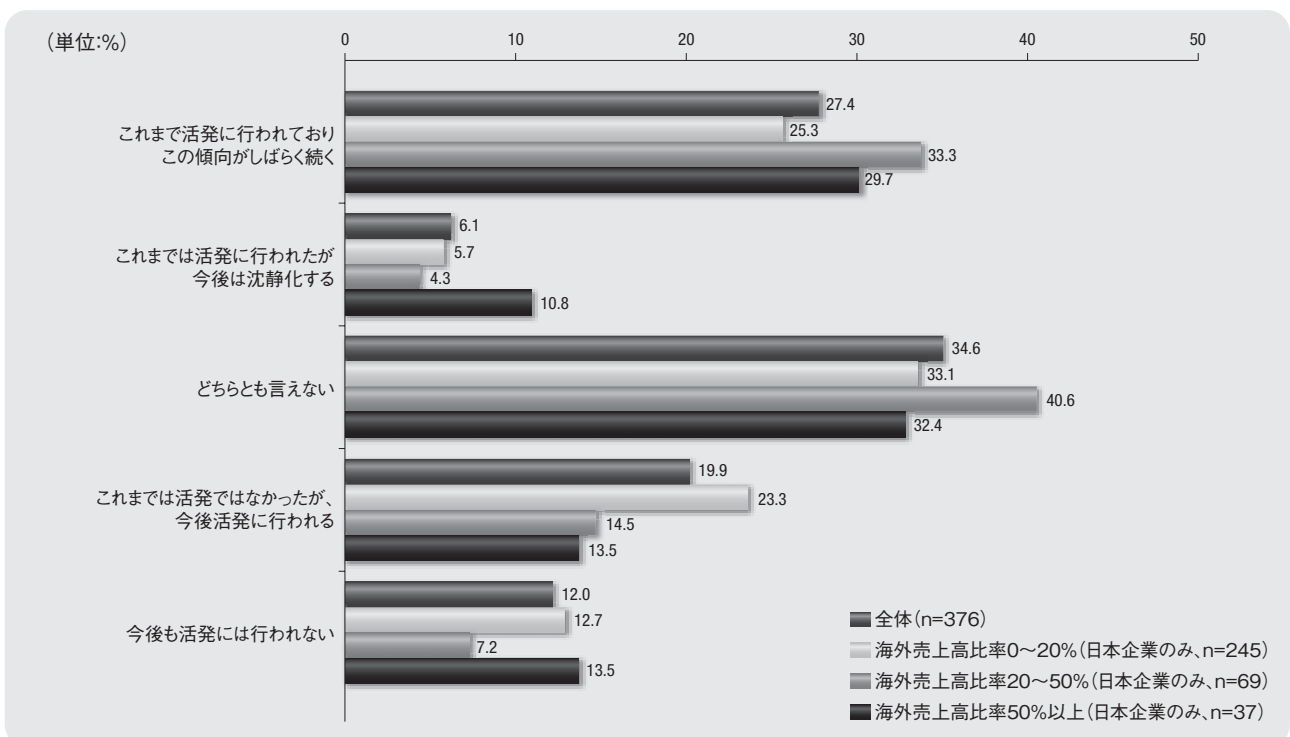
Q

リーダー教育と対象者の任用、異動の関連についてお尋ねします。任用、異動にあたって意識的に配置する職務についてお答えください。

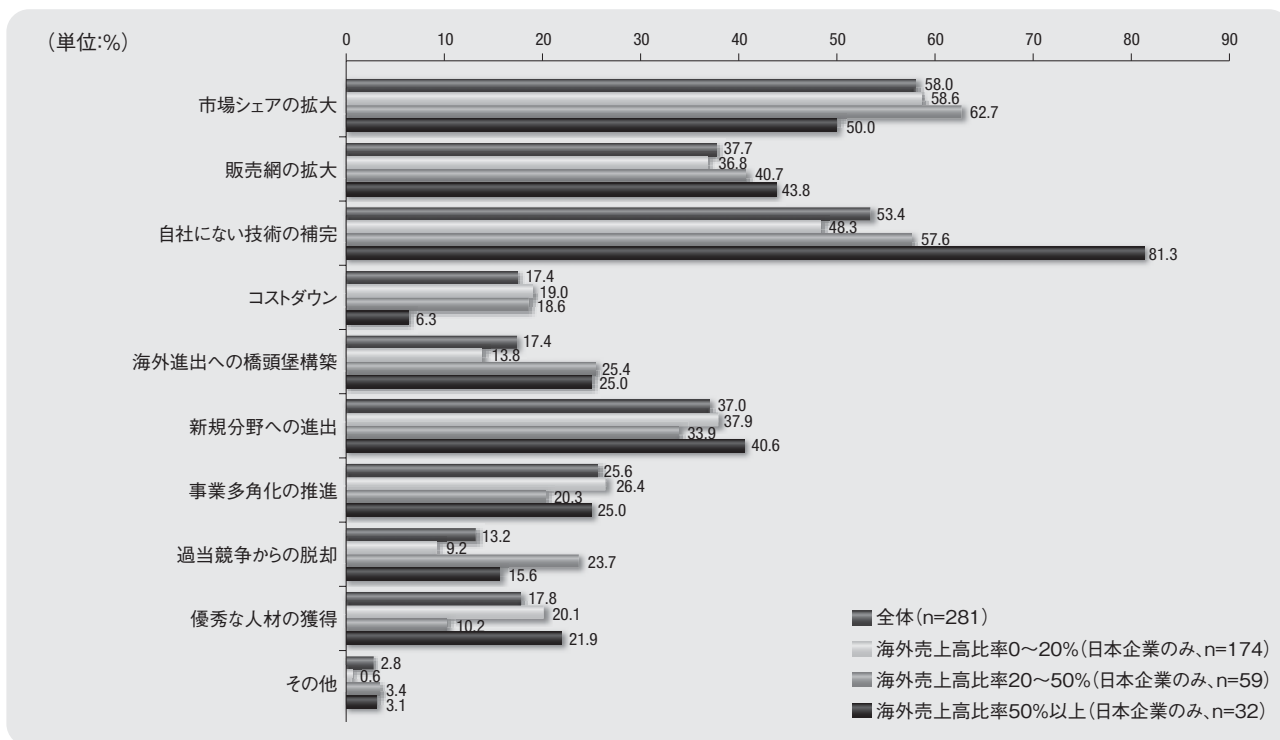


Q

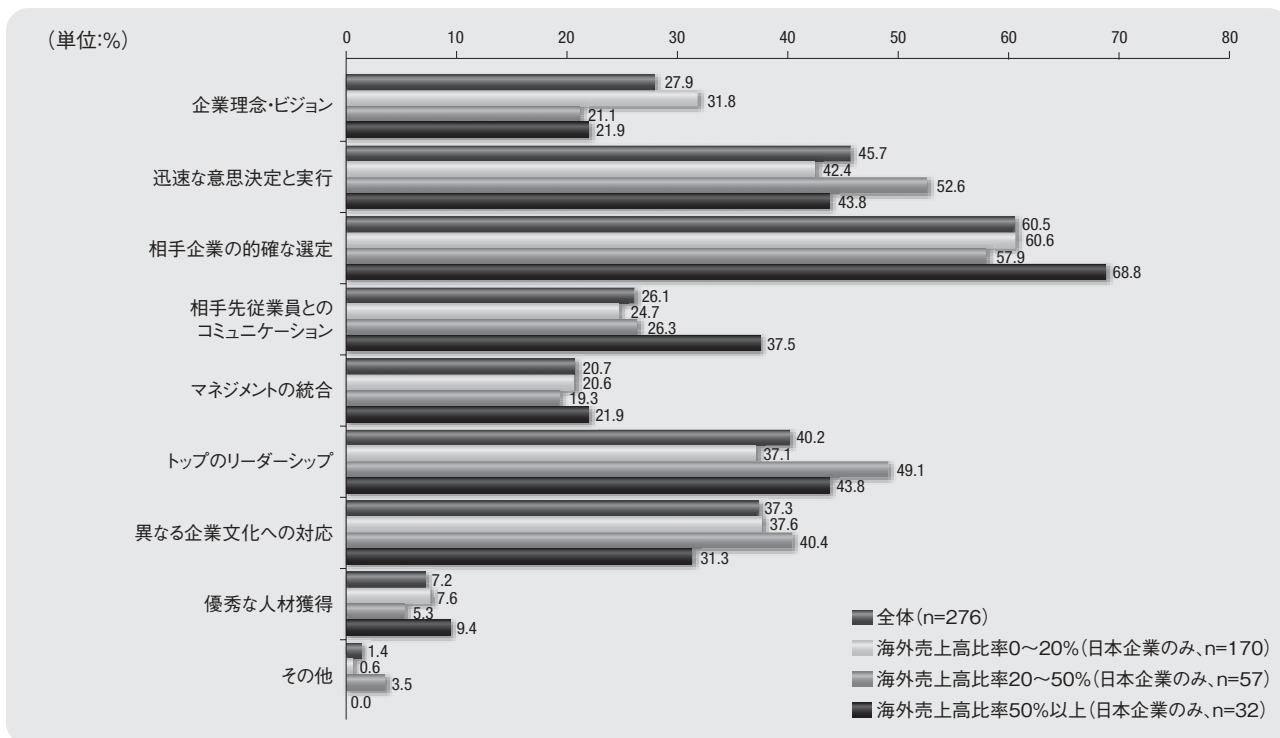
貴社の属する業界の今後のM&Aについての見通しをお答えください。



Q 過去にM&Aを実施した企業、今後M&Aを検討中の企業にお尋ねします。M&Aを実施、あるいは検討する目的について当てはまるものをお答えください(複数回答可)。



Q 過去にM&Aを実施した企業、今後M&Aを検討中の企業にお尋ねします。M&Aを成功させるために求められているものについて重要なものから3つ以内でお答えください。

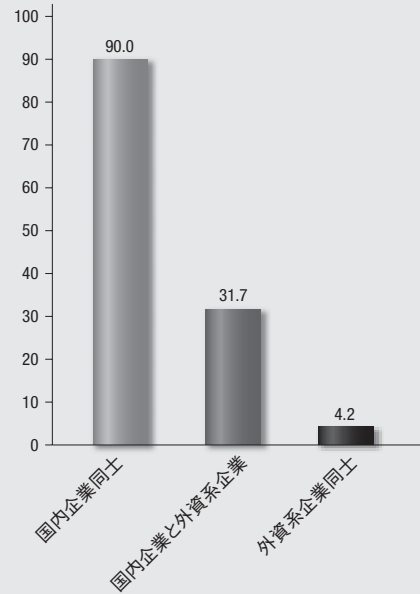


Q

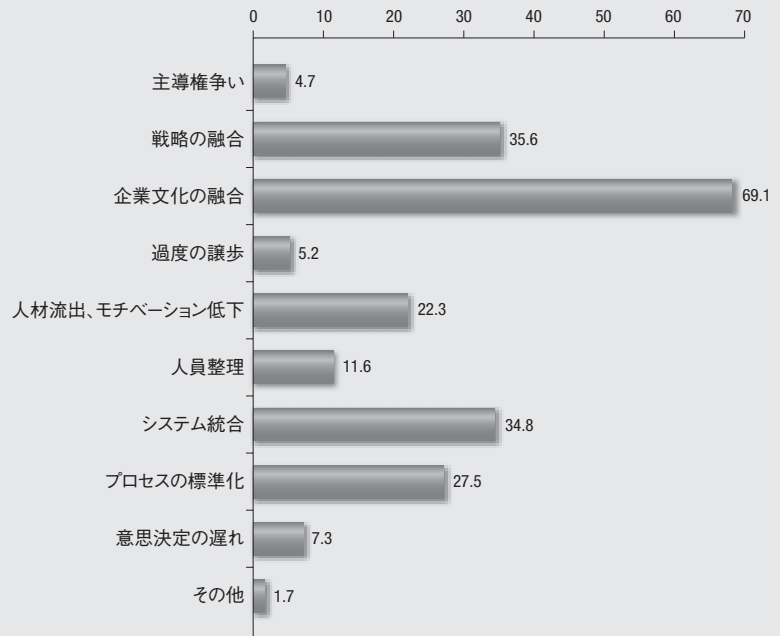
過去にM&Aを実施した企業にお尋ねします。その形態についてあてはまるものをお答えください。また、苦勞された点があれば重要なものから3つ以内でお答えください。

過去に実施したM&Aの形態(n=240)

(単位:%)



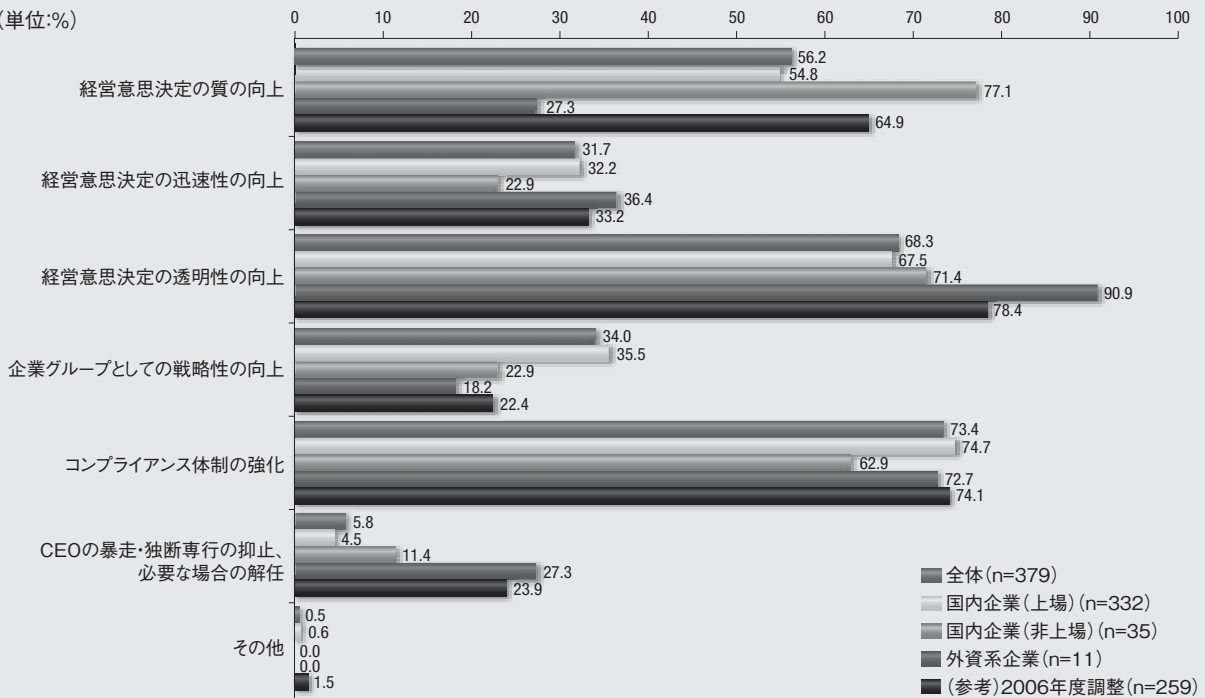
M&Aで苦勞された点(重要なものから3つ)(n=233)



Q

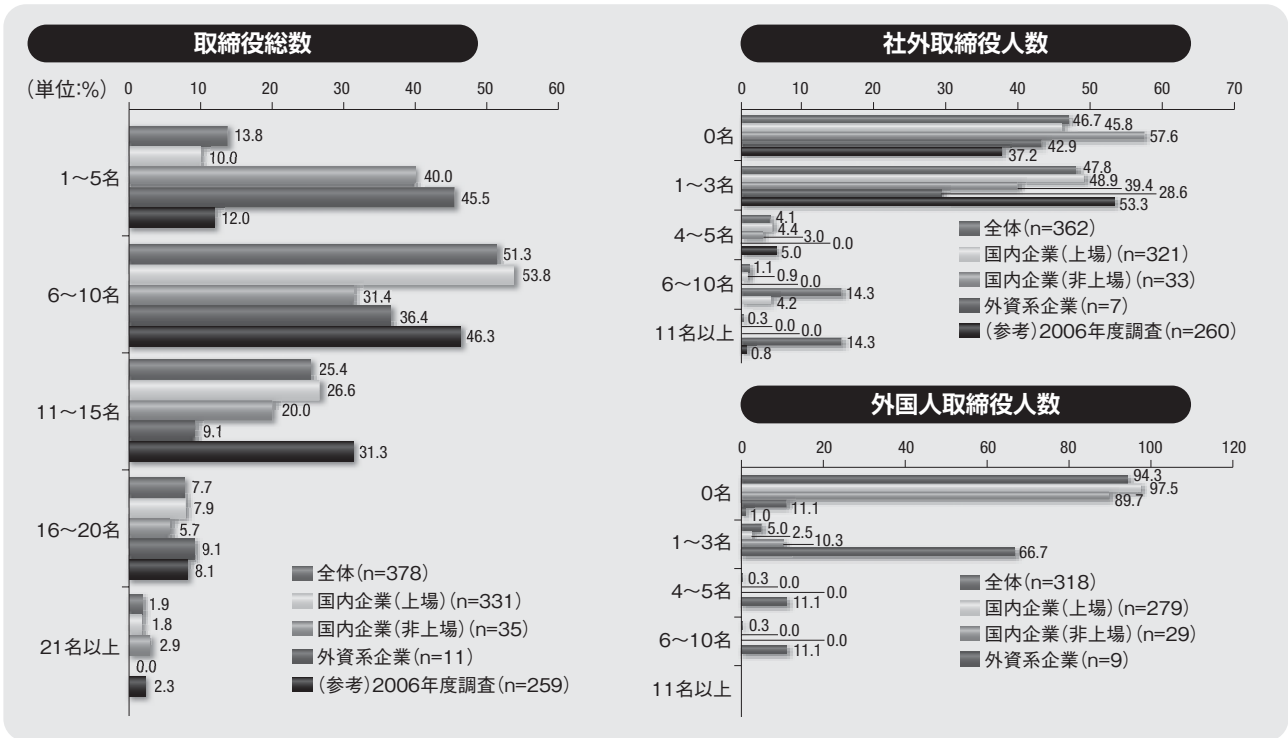
貴社のコーポレート・ガバナンスについてお尋ねします。コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプトとしては何を重視すべきだと思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。

(単位:%)



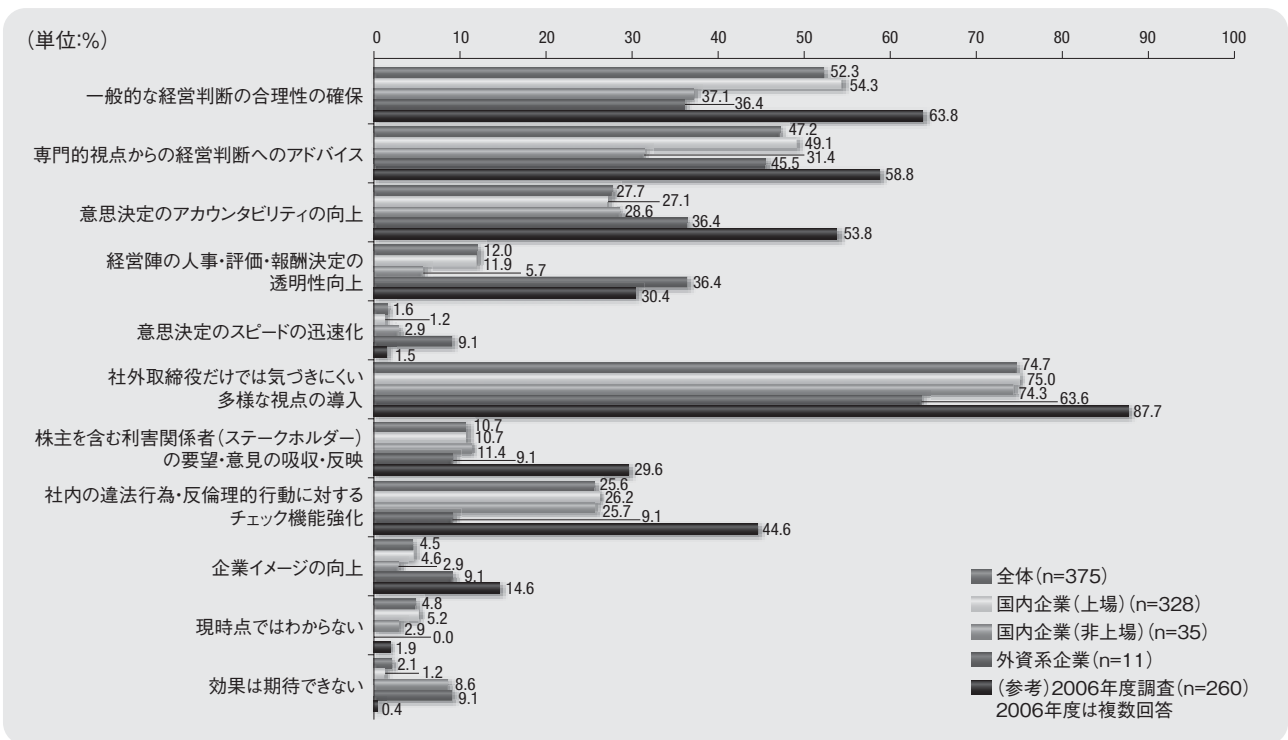
Q

貴社の取締役の人数は何人ですか。そのうち社外取締役と外国人取締役の人数は何人ですか。



Q

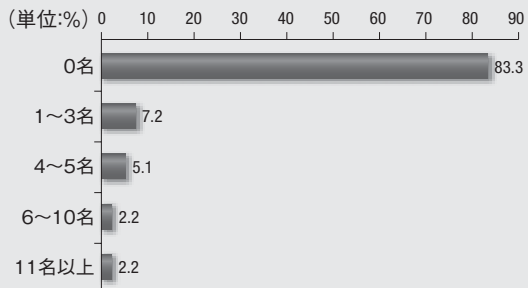
日本企業で社外取締役を登用した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか。重要なものから3つ以内でお答えください。



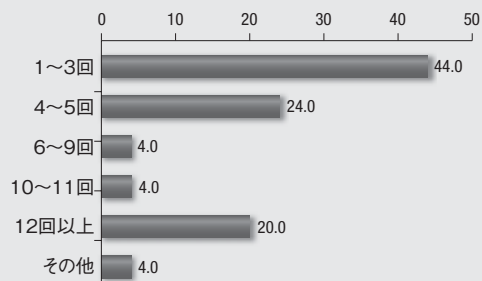
Q

経営諮問委員会(アドバイザリーボードなど)についてお尋ねします。メンバー数と設置している会社はその目的、開催頻度についてお答えください。

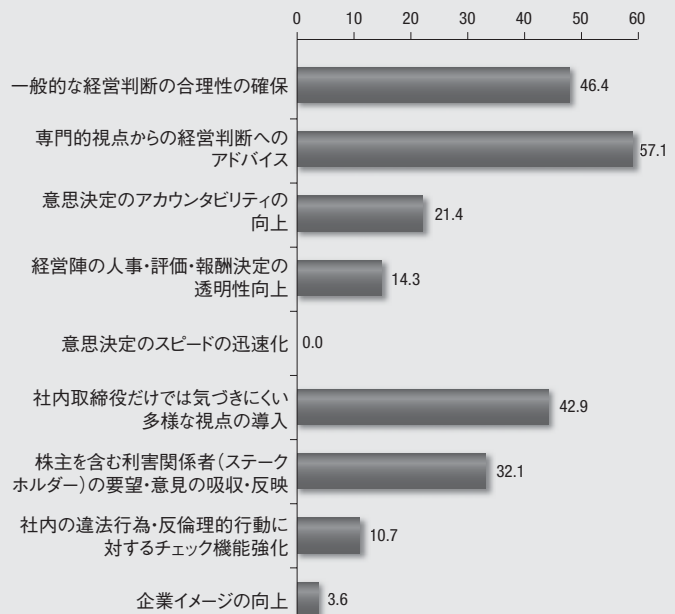
経営諮問委員会のメンバー数(n=138)



経営諮問委員会の開催頻度(年間)(n=25)

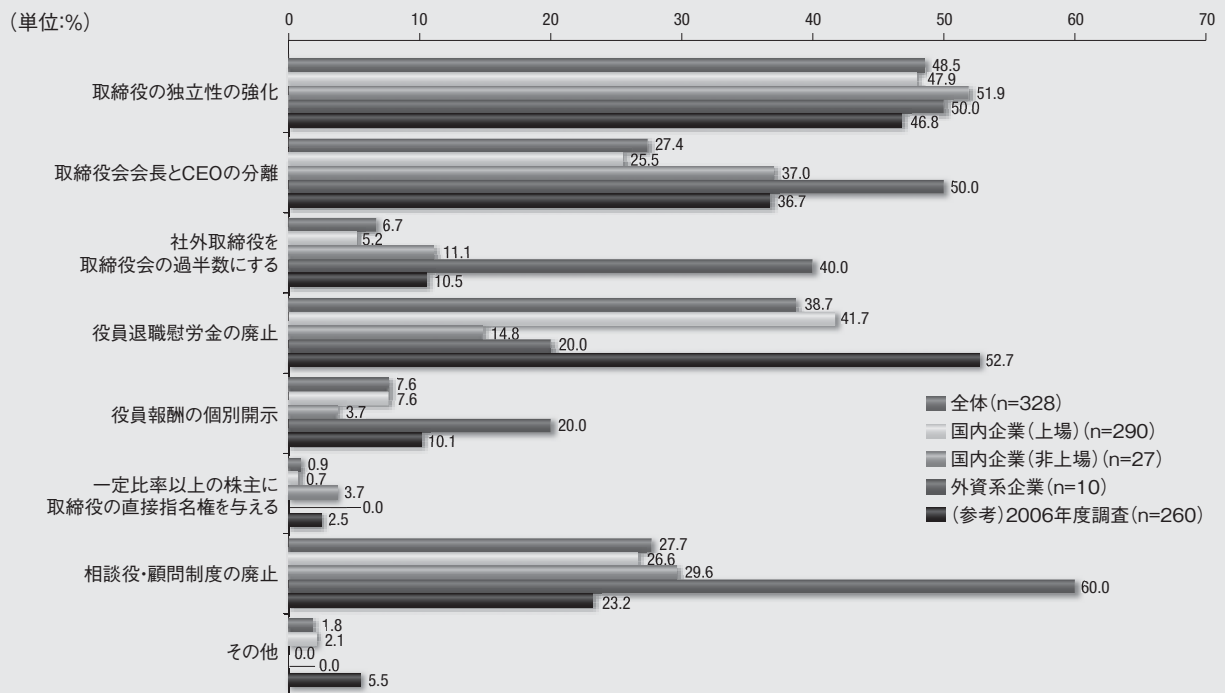


経営諮問委員会を設置する目的(重要なものから3つ)(n=28)



Q

更なるコーポレート・ガバナンスの改革として、以下のような項目が指摘されています。これらについて、日本企業でも実施したほうが良いと思うものは何ですか(複数回答可)。



II. 2007年度提言書「新・日本流経営の創造」要約版⁴¹

日本経済はいわゆる“バブル”崩壊後の長期低迷を脱し、一見安定的な成長軌道に回帰してきているかに見えるものの、日本の経済力の相対的な地位は次第に低下してきており、それにつれて日本の存在感も薄れてきている。

一方、世界経済のグローバル化が急速に進展する中で、あらゆることが一瞬にして世界に波及するようになり、これまでの先進国に加えて、中国やインドといった比較的資源に恵まれない巨大且つ急速に成長している途上国が加わった資源獲得競争は、これから益々激しくなる。加えて、人間が営むあらゆる活動の質と成果を左右する人材の獲得競争も既に地球規模で起きている。

このような国内外の経済環境を踏まえて、日本企業の経営のあるべき姿を取りまとめたものが本提言書である。これまで米欧企業に対して相対的優位性を保ってきた製造業をはじめとする多くの日本企業の強みの源泉はどこにあるのか、また、それらは今後も維持可能かといった視点から考察することにより、これまで日本企業の競争力の源泉となってきた経営のあり方のうち、今後も維持すべきものと、変革していくものとを明らかにし、21世紀初頭における自らの立ち位置を確認すると共に、今後のあるべき姿として「新・日本流経営」を提示するものである。

21世紀の日本企業のあるべき姿の中核となるのは、(1)持続的成長のための東アジアの経済成長を導く東アジアにおけるリーダーシップ、(2)地道なイノベーションの積み重ねや愚直な取り組みと創意工夫で米欧と新興国の間で埋没することなく独自の強みを生かして優位性を維持するポジショニング、そして(3)技術を生かし環境分野で世界に貢献するリーダーシップ、である。

このあるべき姿を確立するための「新・日本流経営」の基軸は、国際競争力強化への取り組み、及び国際社会の信頼獲得と地球規模課題への貢献である。前者については、①今後も強化すべき日本流経営として、a. 長期的視野に立った経営、b. 経営陣と従業員の信頼関係の構築、c. 創造性を活かす集団主義・チームワーク、②経営の意識改革として、a. グローバルビジョンの確立、b. 経営者のグローバルマインドの醸成、c. 多様性（ダイバーシティ）への脱皮、d. ビジネスプラクティスとしてのクリティカル・シンキングの必要性、③製品・サービスの競争力強化として、a. 現場におけるプロセス・イノベーション力の維持・強化、b. 優れた擦り合わせ技術／現場力のネットワーク／品質へのこだわり、c. 徹底した生産性・効率性の追求、d. 技術力を生かした少子高齢化への取り組み、④競争力強化のための環境整備として、a. 官民一体護送船団方式との決別、b. 資源獲得競争への対応、c. ベンチャービジネス等新規事業創造・立ち上げの促進、といった点が鍵となる。

後者については、①経営の信頼性の向上として、a. 経営者の高い倫理観、b. 株主の期待により応える経営、c. ガバナンスの透明化、②地球規模課題への貢献として、a. 最先端を行く環

⁴¹ 2008年7月発表、本提言書の全文については経済同友会ホームページを参照
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2008/pdf/080702a.pdf>

境に優しい技術・製品・サービスの研究・開発、b. 環境技術支援・移転を通じて途上国の環境対応を改善（CDM、ODA等）、c. 炭酸ガス削減イニシアチブ、d. 貧困の撲滅（ODA等）、e. 先進国の貢献が期待される熱帯病・風土病に対する薬剤の研究・開発、そして③価値創造型CSRの推進、といった点が最も重要となる。

本提言書は、今後10年程度を視野に、現役の経営者及びその予備軍たる上級管理職層を対象者として想定し、取りまとめたものである。

1. 日本の強み・弱み

(1) 民族の根底に流れる特質、失われつつある良さ

他民族の大規模な流入を経験していない日本の長い歴史の中で、日本人独自の国民性・民族性が形成された。その中で、企業活動に直接関連する日本人の主な民族的特性を以下に列挙する。

民族の根底にある特質であり、強み・良さとなっているものには、集団主義・チームワーク、自然との共生、柔軟性・受動性、勤勉性、継続性・持続性、職人気質、思いやり等がある。ただし、高い倫理観・道徳心、忠誠心・辛抱心、足ることを知る気持ち、礼儀正しさ・正直さ、社会の安全性、謙虚さ・自制心等は、その良さが失われつつある。

一方、歴史に培われた「弱み」と言えるものには、国際感覚の欠如（外交力の弱さ）、情緒的・感情的意思決定、横並び意識・出る杭は打たれる、自立心・独立心の不足、天佑願望等が挙げられる。

(2) 企業経営に生かされている日本の強み

強み・弱みが企業経営に与える影響を欧米との対比で整理すると、「日本企業の強み」としては、経営者の高い倫理観・道徳心、長期的視野に立った経営、事業のあらゆる分野における徹底した生産性・効率性の追求、コンセンサス経営に基づく実行の精度の高さ、環境に優しい技術・製品を生み出す力、優れた擦り合わせ技術、サプライヤー・協力企業との連携の強さ、プロセス・イノベーション等が挙げられる。

一方、「欧米企業の強み」には、意思決定のスピードと大胆さ、人材の流動性・多様性、経営資本効率重視の経営、ステークホルダーとのコミュニケーション、明確なビジョン、人材獲得・育成投資、柔構造社会、透明性、しっかりした契約概念等が挙げられる。

(3) アンケートに見る経営者の認識

経済同友会会員を対象に実施したアンケート調査（2007年11月～12月実施）において、「強みとして通用する」特性には、技術力をベースにした産業力、品質・安全性の重視、現場の従業員の責任感の高さ、会社への忠誠心の高い従業員、教育レベルが高く均質な従業員、長期的成長の重視、1つの考えに偏らないバランス感覚、要求度の高い（厳しい目を持つ）日本の顧客、チームワーク重視などが挙げられ、「むしろ弱みとなる」特性には、日本人中心のマネジメン

ト体制、自前主義、契約関係より信用・信頼関係を重視、コンセンサスを重視した意思決定、日本語によるコミュニケーション（外国語能力の不足）等が挙げられた。

また、日本型経営の三種の神器と言われた「年功序列」「終身雇用」「企業内労働組合」が機能した高度成長期という特殊な状況は過去のものになったが、条件つきでそれらの良さを維持したいとの回答も多数あった。変革・改革に消極的で自らグローバルスタンダードを設定する力がない日本が経済成長を続けていくには、自国の強みや良さをできるだけ残しつつ、競争上不利になる点は、マーケットニーズや環境変化に合わせて素早く変革していく必要があるのではないか。

2. 事業環境の変化と日本企業の課題

(1) 事業環境の変化

①市場経済のグローバル化

金融経済が実体経済に与える影響は避けられなくなり、ある1つの国や地域で発生した問題の影響がたちまち世界に伝播するようになった。世界各国経済が相互依存関係を深めてきている状況下では、同様の問題は今後も発生するものと覚悟しておくべきである。ただし、問題に対応する法規制が厳しくなり過ぎた規制社会は、経済の活力を生む芽を摘んでしまうことになりかねないので注意が必要である。

②技術革新・イノベーション

環境の変化に最も賢明に対応できたものが生き残ると言われているように、生き残り栄えるためには自らを変革していく「イノベーション」が不可欠である。変化のスピードが今後益々加速していく中では、イノベーションの必要性は益々高まっていくものと覚悟しなければならない。

③新興国の台頭

急速に成長してきた BRICs をはじめとする新興諸国は更に成長速度を加速させており、米・欧・日で世界の GDP のおよそ8割を占めた一時期の構図は急速に崩れてきている。先進国・地域の世界全体の GDP に占める比率の相対的低下傾向は今後も継続するだろう。

④人口問題

急速に少子高齢化が進む日本では、国内市場の縮小や労働力の減少をはじめとしたリスク要因が加速度的に増大してきており、人口増を前提としたシステムや考えからの脱却は必須かつ喫緊の課題である。一方、世界の総人口は今後も増加すると見られ、食糧・エネルギーの供給能力、環境破壊、貧困等の問題が一層大きくなるだろう。先進国がイニシアチブを取り、一刻も早く対策を検討して実行に移さなければならない。

⑤地球環境問題

両極の氷の減少をはじめとして、地球温暖化の兆候は至る所に見られる。地球全体に対して壊滅的打撃を与える最悪の事態にならないよう、できる限りの対策を講じることが人類の取るべき方策である。先進国は更なる省エネに取り組むとともに、途上国と先進国の真の協調と地球規模での調和の取れた環境保護に向けて、途上国への技術支援や資金援助をより一層協調的、総合的に行う仕組みづくりが必要である。

⑥激化する資源獲得競争

石油・天然ガス・石炭等の化石燃料の価格は上昇基調を辿り、鉄鉱石やレアメタル等の鉱物資源や食糧でも獲得競争が激しくなるだろう。また、人材という資源も、既に激しい獲得競争が始まっている。日本では先端製造技術、研究開発等に人材を投入すると共に、資質と能力を有する外国人の積極的な招聘と育成が必要である。

(2) 日本企業が抱える共通の課題

①少子高齢化への対応

芳しい成果を挙げていない行政の環境整備を待つだけではなく、企業経営者は、自らできることを熟考し、早急に実行に移さなければならない。人口減少社会で高い生産性を生み出すには、多様な人材を多様なワークスタイルの中で活かしていくことが必要だろう。

まず、出生率の低下に対しては、働く母親が働きやすい環境を提供するために、先進諸国の事例を手本とし、日本の社会構造や文化に適した対策を実行しなければならない。また、男性の働き方の見直しと男女の役割分担意識の変革も必要である。

労働力としては、女性労働力の活用を優先することとし、女性の活躍を阻害する要因の除去に官民一体で取り組まなければならない。また、勤勉性という貴重なメンタリティを有する高齢者を社会全体で積極的に活用していく取り組みや、日本の現状に見合った外国人労働者の受け入れ対策が必要である。外国人労働者については、知識労働者や高度技術・技能者を優先することを基本とし、企業は、外国人労働者の受け入れで対応する課題を見分けた上で、受け入れ側の意識変革や処遇体系の整備等を進めていく必要がある。

②資本市場の自由化・活性化への対応

法整備の面では概ね形が整ってきたが、むしろ問題は経営者や株主の日本人独特のメンタリティにある。必要以上の外資脅威論や自由化への抵抗姿勢は、日本市場が閉鎖的だとの印象を与え、外国からの直接投資は逃避していこう。資本市場において活動する株式会社の経営者は、常に株主のベストインタレストの観点から冷静に判断を下すべきであり、上場企業であるということの根本的・本質的問題への解答を常に考えて、外資や内外のグリーンメーラー的ファンドに対応しなければならない。

③イノベーションの促進

変化の激しい時代にあっては、イノベーションの継続による競争力維持・強化のみが持続的成長を可能にする。良いものを柔軟に取り入れて同化するという日本の特徴は、イノベーションのプロセスにおいて強みとして生かされるが、イノベーションの重要な要素である開放性、多様性、コラボレーション、グローバル、コミュニケーション等の点では日本の特性が弱みになるので、イノベーションを奨励する文化・社風の醸成に経営者が積極的に関わり、変革を促す仕組みづくりに取り組んでいく必要がある。

④資源獲得競争への対応

人材以外にほとんど資源らしい資源を持たない日本は、エネルギー資源、鉱物資源、食糧等の確保を、個別企業の努力に待つだけでなく、国家戦略としても実行していく必要がある。人材については、多様なバックグラウンドと多様な思考形態を有する人材をできるだけ多く惹きつけ、その能力を発揮できる環境を提供しなければ、グローバル人材獲得競争で後れを取ってしまう。また、社内外の人材育成プログラムが十分に用意されていない。企業業績にかかわらず、継続的・安定的な人材育成投資が必要である。

3. 新・日本流経営

(1) 日本国家及び日本企業のあるべき姿

①東アジアにおけるリーダーシップ

日本が繁栄を続けていくためには、少なくとも米・欧先進諸国に負けないだけの経済成長を続ける必要がある。

米国は世界中の優秀な人材と大量の良質労働者の受け入れによって、また、EUは加盟国を増やすことによって人口増加と市場拡大を実現している。日本が持続的成長を目指してとるべき道は、中国やインドとの友好関係を確かなものにし、共同してリーダーシップをとりつつ、とりわけASEAN諸国と協力して東アジアにおける経済共同体の実現を図ることを優先戦略にすべきではないか。政治的課題はあるが、国家的命題として政・官・財一体となって臨まなければならない。特に、ASEANとのEPAの推進は、日本企業にとっても極めて重要かつ緊急性の高い課題である。少子高齢化が進む中でも活力と繁栄を続けていく社会の成功モデルを確立できれば、東アジア諸国にも大いに参考になるだろう。

これまで東アジア地域に対しては製造業を中心に長期間にわたる膨大な投資を実施してきたが、この協力関係を維持しつつ、今後は研究開発面等での新たな協力関係の構築によって、更なる経済発展への貢献と関係強化が図れると思われる。

②米欧と新興国の間で独自のポジショニングを

グローバルでビジネスを展開する上で必要なグローバルスタンダードについては取り入れていく必要があるが、決して米国流のやり方がすべてではないということも常に認識しておく必

要がある。EUが、あらゆる分野において米国との間でグローバルスタンダード設定の覇を競っている状況下では、日本は米国一辺倒の方針を維持することが本当に得策かどうか良く考える必要がある。

また、日本が、航空・宇宙産業やプロフェッショナルサービス分野（コンサルティング、投資銀行業務、金融サービス、リーガルサービス等）で米国に対抗したり、安価な労働力をベースにした比較的単純な製品の大量生産で途上国に対抗していくことは困難であり、地道なイノベーションの積み重ね、創意工夫、愚直な取り組みで勝負していく製造業的な分野が日本のとるべきポジショニングではないか。このような分野は、日本人が得意とし、他国は必ずしも得意ではないので、努力を怠らなければ強みとして維持でき、差別化が図れる分野とも言える。ただし、模倣やノウハウの漏洩のリスクに対しては、常に先を行くイノベーションの継続で優位性を保つしかないことを自覚しておかなければならない。

③環境分野でのリーダーシップ

環境分野における日本企業の技術は世界の最高レベルにあると言える。天然資源の獲得競争や地球温暖化への対応が益々深刻になってくる将来に向けて、自然との共生という特性に根ざして日本が築いてきた環境分野における高い技術は、日本企業の競争力の源泉の一つとなるのみならず、途上国への技術支援・移転等を通じて、途上国の経済的発展と環境対応の両立への貢献、更には地球全体の環境問題対応への貢献を可能にするものである。

そのためには、自らグローバルかつ長期的な視点に立った高い目標に挑戦し、革新的技術の創出、代替エネルギー開発などに積極的に取り組むと共に、先進国・途上国間の協力と対話の推進に貢献する「架け橋」としての役割を担っていくことが期待されている。

(2) 国際競争力強化への取り組み

①今後も強化すべき日本流経営

a. 長期的視野に立った経営

大多数の日本の企業では、米欧企業のようなトップダウン型よりも、むしろ、じっくりと時間をかけて緻密な中・長期計画を練り上げ、その過程で関係者を巻き込んで参画意識を高め、実行段階における精度の高さを追求する方が体質に合っている。

また、時代や環境の変化に応じた変革は必要であるが、民族的特質に依拠して育まれてきたものを完全に否定してしまうような極端な変革は、かえってマイナス面の方が多くなる。優れた人材が長期的に企業に貢献し、価値を提供していけるよう、従業員の能力の発揮を促し、その結果として組織へのロイヤリティを高める取り組みが求められる。

b. 経営陣と従業員の信頼関係

労働組合に対しては、依然として多くの経営者が経営の良きパートナーとしての役割を期待している。人材の優劣が企業の競争力の優劣に影響するだけに、労働組合も大切なファクター

として無視できない。企業経営者とは異なるネットワークを有する労働組合と協力関係・信頼関係を構築し、真の Win-Win の関係を実現していくことによって、人材の有効活用の促進にも繋がるものと期待される。

c. 創造性を生み出す集団主義・チームワーク

これまで日本企業の強みといわれてきた集団主義・チームワークは、製造現場等で、プロセス・イノベーション、現場力、高い生産性、高い品質での実行力等の原動力となってきたし、今後も原動力となり続けていくだろう。ただし、創造性や個性がより求められるような職場や職種では、創造性を抑制する方向に働かないように運用しなければならない。

②経営の意識改革

a. グローバルビジョンの確立

今日の企業経営では、世界から多くの優秀な人材を引きつけ、一人ひとりの社員の力を最大限に発揮させて、ベストのパフォーマンスを持続するための仕組みづくりが重要である。そのためには、企業のビジョンとフィロソフィーを明確にし、経営者自らが先頭に立って実践と浸透に尽力しなければならない。また、ビジョンやフィロソフィーは、各企業がその歴史の過程で自然発生的に培ってきた考えや行動規範を集大成した、社員が納得して実践できるものでなければならない。

b. 経営者のグローバルマインドの醸成

グローバル化に踏み切った企業のみならず、国内市場に特化している企業でもグローバル化の影響は免れない。将来を担う可能性のある幹部候補生は、育成の過程で、少なくとも米欧それぞれで数年程度の実務経験を積み、実践でしか学び得ないことを習得することが必須であろう。また、日本の本社が英語で業務ができるように時間をかけて計画的に転換を図る必要がある。それを実現できなければ、優秀な外国人社員を本国本社に招聘して、将来の経営を担う人材として養成することはできない。

c. 多様性（ダイバーシティ）への脱皮

日本人は、異文化の良い点を取り入れて活用するのは上手だが、異民族との交流や交渉は必ずしも得意ではない。しかし、今や外国文化や外国人の流入による多様化に上手く対応し活用できなければ、国家の発展も企業の発展も望めない。また、イノベーションの促進にも多様性を取り込むことは重要である。国際ビジネス言語となっている英語は、多様性のある社会・組織への脱皮を図る必須のコミュニケーションツールであり、将来のハンディキャップにならないよう、英語教育制度改革への国家レベルでの早急な取り組みが必要である。

d. ビジネスプラクティスとしてのクリティカル・シンキングの必要性

日本人の弱みの1つである天祐願望の対極が、米欧企業社会で一般的なビジネスプラクティスとなっているクリティカル・シンキングであり、日本の企業ではまだまだ一般的に実行されていない。どのような情報も鵜呑みにせず、反証していく姿勢を持ち、最悪の事態を想定して計画を立案したり、緊急対応策を予め考えておくことが、当然のことのようにならなければならない。

③製品・サービスの競争力強化

a. 現場におけるプロセス・イノベーション

製造業の現場で磨き上げたプロセス・イノベーション力を非製造業にも普及させることによって、日本の非製造業の生産性を飛躍的に向上できる可能性がある。現場における弛まぬプロセス・イノベーションが、他国の追随を許さない高品質、高効率、低コストの生産を可能にしているが、そこには、日本人が歴史的・文化的に培ってきた強みが貢献している。また、大企業と下請企業があたかも共同体のような意識を持ち、協力しながらプロセス・イノベーションに取り組んでいることも日本企業の特徴である。

b. 優れた擦り合わせ技術／現場力のネットワーキング／品質へのこだわり

「現場力」は日本企業の競争力の源泉の1つであり、チームワーク、現場の創意工夫、擦り合わせなどの日本人の特性・強みのほか、長期雇用制度に立脚する様々な雇用慣行を背景としている。今後は更なる競争力の強化のために、現場技術のネットワーキングを大学・研究機関との連携強化などに拡大していかなければならない。

また、日本企業の品質に対するこだわりは今後も維持しなければならない。技術革新や工程管理の効率化等のイノベーションを続け、他国の企業を常にリードし続けることが肝要である。

c. 徹底した生産性・効率性の追求

多くの日本企業では、製造現場において磨き上げた徹底した生産性・効率性向上の手法を生産現場以外のあらゆる部門にも応用している。これは米欧企業が必ずしも得意とするところではなく、将来とも日本企業の優位性を保つポイントとなり得る。手を抜かず、今後とも磨き続けていかなければならない。

d. 技術力を生かした少子高齢化への取り組み

ロボット先進国である日本では、様々な機能を有する人型ロボットが研究・開発され、その進歩は目覚ましい。単純作業におけるロボットへの置き換えや、高齢者支援や介護の分野でのロボットの実用化を他国に先駆けて成功させれば、少子化時代への対応も違ってくると思われ、大きなビジネスチャンスを生み出すことにもなるだろう。

④競争力強化のための環境整備

a. 官民一体護送船団方式との決別

高度成長期に機能した官民一体となった護送船団方式は、国際競争力強化という点では足かせになりかねない。これからは、規制緩和や研究開発を促進させ、個々の企業の国際競争力を高める方向に集中すべきである。また、企業の側でも、不公正競争を断固排除した上で自立した経営ができるよう努力すべきである。不公正競争の排除は、企業の再編や効率化を促し、当該産業及び日本経済が国際競争力を高めていくことに繋がる。

b. 資源獲得競争への対応

日本がこれからの資源獲得競争を勝ち抜くためには、日本の経済力を維持・強化し続け、少々の価格上昇でも購入できるだけの力を維持していくことであろう。その補強策として、全方位外交を旨としつつも常にアジアに視点を置いた上で、農業の競争力強化、海外での耕作地拡大、原子力発電能力の増強とウラン資源の確保、自動車用燃料電池の開発等を計画的に実行していくべきである。また、もう1つの重要資源である人材の獲得については、国内の教育制度の抜本的改革や大学の海外進出（主としてアジア）を考えていかなければならない。

c. ベンチャービジネス等新規事業創造・立ち上げの促進

日本では、ベンチャー等の新規事業の立ち上げ企業数が少ない。創業支援のための社会基盤整備や資金面・経営指導面からのサポートも不十分であり、起業を奨励するカルチャーの醸成に経済界を挙げて取り組む必要がある。また、リスクを取ることを好まない日本人の性格や、強い横並び意識等の意識改革も必要である。また、ベンチャー企業への投資を行う法人を対象とした“企業エンジェル税制”の創設も必要だろう。

(3) 国際社会の信頼獲得と地球規模の貢献

①経営の信頼性の向上

a. 経営者の倫理観

まずは、現役経営者自らが襟を正してコンプライアンス遵守の徹底を図り、自社のコンプライアンス違反の有無の徹底調査から始めなければならない。コンプライアンス違反が判明した場合は、速やかな再発防止策の徹底、対外公表、違反者の厳正な処分が肝要である。また、次世代の経営者の育成・選定にあたっては、経営能力のみならず、倫理観・道徳観の見極めも忘れてはならない。

b. 株主の期待により応える経営

株式市場のグローバル化が進み、株式のかなりの部分が外国人株主に保有されることが当たり前になった今日では、経営者には論理的な説明責任が不可欠である。市場論理に感情的に対応しないような普段からの準備や投資効率重視の経営への転換が求められる。また、個人株主

に対しても十分に配慮した IR や、株主以外のステークホルダーとの積極的なコミュニケーションの機会を設けることも必要である。更に、健全な M&A が排除されないようにするためには、明確な経営方針、経営者の説明責任、買収後に適切に経営を行う経営者人材等が求められる。

c. ガバナンスの透明化

米国式ガバナンス体制をモデルとするのも 1 つの考えではあるが、自社に最も適した形式を選ぶという経営者としての見識が求められる。在任期間や年齢制限等を明確にした客観的な経営者選抜の仕組みの導入や、現役経営者への権限委譲を円滑に行うために、経営者の報酬を毎年の実績に基づいて現役時代に払い切り、現役を退いたらきれいに身を引くというルール確立も望まれる。一方、各ポジションの責任と権限を明確にし、経営者自らが身をもって遵守することも必要である。また、社内で保有していない知識・経験を有する社外取締役と現場を良く知る経営者との最適バランスを模索していく取り組みも求められる。

②地球規模課題への貢献

a. 環境に優しい技術・製品・サービス研究・開発の最先端を行く

日本には、省エネ自動車・住宅・電気製品等の開発、廃棄物のリサイクル、工場でのゼロ・エミッションの取組み、有機農業・合鴨農法等々、世界に貢献できる誇るべき環境対応技術が多々ある。自然に対する配慮、自然との調和は日本文化の一部ともいうべきものである。財政破綻が進んだ今日の日本では、開発という名の下での自然破壊を止めて、限られた財政を社会福祉や環境に優しい産業振興に優先的に振り向けるべきであろう。

b. 環境技術支援・移転を通じて途上国の環境対応を改善（CDM、ODA 等）

日本が誇る世界最先端の省エネ技術等の途上国への移転や技術支援によって、途上国の環境対応を改善していくこと、更にはクリーン開発メカニズムを活用した自らの炭酸ガス排出枠拡大と地球温暖化対策への貢献等々こそ、これからの日本が世界の中でイニシアチブを取っていくべき分野の 1 つであろう。

c. 炭酸ガス削減イニシアチブ

日本のイニシアチブによって、中国やインドも含む主要国が参加する形での国別枠組みの設定やピークアウト（排出量を減少に転じさせる）の目標時期設定の方向づけを行うなど、実効性のある削減目標設定への道筋を確かなものにできるよう、最大限の努力が求められている。

d. 貧困の撲滅（ODA 等）

世界の人口の 3 分の 1 が飢えや栄養不良の状態にある一方で、先進国で栄養の摂り過ぎや食糧・食材の廃棄が大きな問題になっているというアンバランスを 1 日も早く是正しなければ、人類の将来はない。途上国が直面している貧困問題を解決しない限り、生産機械の供与や教育

資材の提供等の支援も効果を発揮しない。農業技術や灌漑技術等の提供と並行して、教育の普及の支援も必要である。時間がかかっても根本から解決する努力が結局は近道になる。

e. 先進国の貢献が期待される熱帯病・風土病に対する薬剤の研究・開発

有効な治療薬が開発されずに放置されている「ネグレクトド・ディジーズ (Neglected Disease)」と言われている疾病の多くは熱帯圏で発生しているが、その治療薬の研究開発技術を有する先進国は、たとえ国内にニーズがなくても、義務として治療薬の研究開発を行うべきである。そのような先進国の地道な努力の積み重ねがお互いの信頼と協力関係を深めていくきっかけとなるであろう。

③価値創造型 CSR

社会から求められる企業の役割は格段に大きくなっている。企業には、法令遵守等による信頼構築と、潜在的な社会的ニーズを先取りした価値創造を両輪とする「価値創造型 CSR」の取り組みが求められる。様々な企業不祥事の発生による企業に対する信頼感の低下に伴う各種規制の強化は、企業や経済の活力を失わせ、その場しのぎの対応や抜け道探しを図る動きを生じさせ、一段の規制強化に向かわせるという悪循環を生み出してしまふ。日本人の民族的特性は、価値創造型 CSR の実践には強みとなりうる可能性を持っているので、企業経営者には CSR の本質を再確認した上でのリーダーシップある取り組みが求められている。

経済同友会では、価値創造型 CSR への行動指針として以下の6項目を掲げている。

- 経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須である
- 社会からの期待と要請、社会的課題を直視する
- 社会性を備えた人材を育成する
- PDCA サイクルによる CSR マネジメントシステムを確立する
- 1 企業を越えた連携を図る
- ステークホルダーとの多面的な対話を活かす

(4) 日本企業の進むべき方向

「新・日本流経営」の要諦は、大きく分けて次の5点に集約できる。

- 歴史的な背景から来るものや、これまで培ってきた日本企業の強みを今後も活かし、決して慢心することなく倦まず弛まず磨き続けていくことの重要性を再認識する。
- 弱点の克服・矯正に膨大なエネルギーを費やすよりは、欧米の良いところも取り入れながら、ネガティブな影響を最小限化するための対策を講じる。
- 既にグローバル化を進めている企業は、人材の確保・育成等のグローバル化の課題に積極的に取り組み、まだグローバル化していない企業は、グローバル化の波に晒されるという前提で立案した中・長期の計画を実行に移していくこと。
- イノベーションの継続によって、今後のグローバル競争の中での優位性を確保していくため

に、研究開発力を競争力に繋げるための仕組みづくりに取り組むこと。

- 人材の獲得・育成、経営者の後継者の育成を後回しすることなく、優れた人材の意図的・計画的な育成にトップ自らが関与するシステムを構築し、OJTとOffJTをバランス良く組み合わせながら経営として必要な能力・経験習得させていくこと。

これらを踏まえた上で、各企業は、自社の強みやリソースを最大限に活かした独自の「成功のためのビジネスモデル」を持つことが望ましい。自らを変革し続けるための地道な努力を続ける「イノベーションの継続」のみが、成長の持続可能性を高めることができるということを忘れてはならない。

日本企業の進むべき方向をそれぞれの業種・業態等の状況に応じたカテゴリーに分けて対比をする。

①カテゴリーⅠ企業（グローバル化している製造業）

今後も更なる発展を目指して、熾烈な国際大競争の中での生き残りと繁栄の道を模索し続ける。今後も環境の変化に応じて自らのモデルを磨き上げることによって成長の持続を目指すべきである。大きな課題は、グローバルに通用する人材の確保と育成である。

②カテゴリーⅡ企業（グローバル化していない製造業）

相対的に成長率の低い国内市場で自社のみが成長を続けることは極めて困難である。国内で生き残るのか、海外進出を目指すのかを徹底的に検討して決定しなければならない。

<海外進出を目指さない／目指せないとの結論に達した場合>

ニッチで競争し続けるに相応しい技術力と製品を保持していくか、規模の経済性を追求するかという選択をすべきである。

<海外進出を目指すとした企業>

海外にも通用する独自の技術・製品やその優位性を維持していける基盤があるかを確かめ、海外進出に必要なクリティカルマスの達成のために、合併、買収、被買収の選択肢の中から時の経営者が判断すべきである。

③カテゴリーⅢ企業（グローバル化したプロフェッショナルサービス、金融、商社）

進出国の競合相手との競争に勝ち抜いていくのは容易ではない。製造業を中心とする日本のリーディングカンパニーの海外事業と歩を一にするか、M&A、ジョイント・ベンチャー等により、自社に足りないノウハウの獲得や海外での規模の拡大を目指すべきである。

④カテゴリーⅣ企業（グローバル化していないプロフェッショナルサービス）

カテゴリーⅡと同様である。日本における先駆者としての立場と、顧客のニーズに細かく対応できる強みを十分に活用して、日本国内において競争力を身につけ、将来海外に飛躍するチャ

ンスを検討すべきである。

⑤カテゴリーⅤ企業（グローバル化した非製造業）

カテゴリーⅢと同様に少数派である。日本の製造業の海外における事業の発展と歩調を合わせて、事業の発展の機会を探るべきである。

⑥カテゴリーⅥ企業（グローバル化していない非製造業）

国内でのみ事業活動を行っている多くの非製造業企業には、グローバル化のハードルは高い。カテゴリーⅡと同様の方法をとる。ただし、きめ細かいサービスを次々に考案し、顧客のニーズを創出してきた日本的サービスを踏まえて、東アジア諸国での事業展開の機会を検討すべきである。

4. 政府への提言

国家ビジョンの策定、行財政改革の推進、公務員制度改革、規制緩和、地方自治の確立＝道州制の導入、教育改革、EPAの推進、少子高齢化総合対策、イノベーションの促進、格差是正等、本提言に関連する国家として取り組むべき課題は山積している。このような課題については経済同友会の各種委員会で取り組んでいるものも多く、個別課題の具体的内容には触れないが、これらの政策課題を意思決定に関して付言する。

今日の政策課題の多くは1省庁だけの問題に留まらず、複数の省庁に跨ることが多いが、省庁間の利害対立の裁定を下す機関が政府内に存在していないため、省庁の枠を越えた国家としての最大利益を考えた意思決定ができない。したがって、何年経っても同じことの繰り返して進歩もなく、改革も遅々として進まない。

この課題を克服するためには、既に経済同友会で提言しているごとく、内閣機能を強化するために、現内閣官房を改組して国家戦略本部とし、内政・外政に関わる重要戦略の策定及び予算配分を行って各省庁に政策の執行を指示する形をとるか、あるいは、英国で実効をあげている、問題毎に必要なに応じて「内閣委員会」を設置するか、どちらかの方向をとるべきであろう。英国の「内閣委員会」制度は一考に値する。

Ⅲ. 2008年度企業経営委員会 ヒアリング一覧

1. パネル・ディスカッション/シンポジウム

- テーマ : 「新・日本流経営の創造」(2008年11月7日)
- パネリスト : 氏家 純一氏 (野村ホールディングス 取締役会長)
中谷 巖氏 (三菱UFJリサーチ & コンサルティング 理事長)
リシャール・コラス氏 (シャネル 取締役社長)
長谷川 閑史氏 (武田薬品工業 取締役社長、企業経営委員会委員長)
- モデレーター : 西岡 幸一氏 (日本経済新聞社 客員コラムニスト)
- テーマ : 「リーダー育成」(2009年1月22日)
- パネリスト : 宮崎 直樹氏 (トヨタ自動車 常務役員)
藤森 義明氏 (日本GE 取締役会長兼社長兼CEO、企業経営委員会副委員長)
- モデレーター : 半田 純一氏 (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、企業経営委員会副委員長)
- テーマ : 「グローバル化とダイバーシティ」(2009年3月9日)
- パネリスト : 井本 博幸氏 (ジェイティービー 常務取締役)
内永 ゆか子氏 (ベルリッツ・インターナショナル 取締役会長兼社長兼CEO、企業経営委員会副委員長)
駒村 義範氏 (コマツ 取締役専務執行役員、企業経営委員会副委員長)
高田 正澄氏 (ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)
- モデレーター : 半田 純一氏 (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、企業経営委員会副委員長)
- テーマ : 「M&A」(2009年3月23日)
- パネリスト : 岡野 幸義氏 (ダイキン工業 取締役社長兼COO)
小野寺 正氏 (KDDI 取締役社長兼会長)
近藤 史朗氏 (リコー 取締役社長執行役員)
林田 英治氏 (JFEホールディングス 取締役専務執行役員)
- モデレーター : 陳野 浩司氏 (グローバルMAパートナーズ 取締役社長、企業経営委員会副委員長)
- テーマ : 「金融危機の向こうにあるもの～今後の対応と展望～」(2009年4月28日)
- パネリスト : 稲野 和利氏 (野村アセットマネジメント 取締役会長代表執行役)
國部 毅氏 (三井住友銀行 取締役兼専務執行役員)

野崎 浩成氏 (日興シティグループ証券 マネジングディレクター)

深尾 光洋氏 (日本経済研究センター 理事長、慶應義塾大学 教授)

モデレーター：藤沼 彰久氏 (野村総合研究所 取締役会長兼社長、企業経営委員会副委員長)

2. 講演

○テーマ：「コマツの経営構造改革～強みを磨き、弱みを改革～」(2008年9月11日)

講師：坂根 正弘氏 (コマツ 取締役会長)

○テーマ：「ソニーのグローバル経営」(2008年12月8日)

講師：中鉢 良治氏 (ソニー 取締役 代表執行役社長)

○テーマ：「『総合商社』の『挑戦と創造』」(2009年2月12日)

講師：槍田 松瑩氏 (三井物産 取締役社長)

○テーマ：「ホンダのグローバル経営」(2009年2月19日)

講師：吉野 浩行氏 (本田技研工業 取締役相談役)

3. インタビュー

○テーマ：「セブン & アイホールディングスのグローバル経営」(2008年11月14日)

インタビュイー：鈴木 敏文氏 (セブン & アイホールディングス 取締役会長兼 CEO)

インタビュアー：陳野 浩司氏 (グローバル MA パートナーズ 取締役社長、
企業経営委員会副委員長)

○テーマ：「パナソニックのグローバル経営」(2008年12月4日)

インタビュイー：中村 邦夫氏 (パナソニック 取締役会長)

インタビュアー：駒村 義範氏 (コマツ 取締役専務執行役員、企業経営委員会副委員長)

○テーマ：「キャタピラーのグローバル経営」(2008年12月8日)

インタビュイー：平野 昭一氏 (キャタピラー・ジャパン 取締役社長)

インタビュアー：藤森 義明氏 (日本GE 取締役会長兼社長兼 CEO、企業経営委員会副委員長)

○テーマ：「トヨタのグローバル経営」(2008年12月9日)

インタビュイー：張 富士夫氏 (トヨタ自動車 取締役会長)

インタビュアー：半田 純一氏 (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、
企業経営委員会副委員長)

- テーマ : 「ローソンのグローバル経営」(2009年2月20日)
インタビュー : 新浪 剛史氏 (ローソン 取締役社長 CEO)
インタビュアー : 半田 純一氏 (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、
企業経営委員会副委員長)
- テーマ : 「三菱商事のグローバル経営」(2009年3月2日)
インタビュー : 小島 順彦氏 (三菱商事 取締役社長)
インタビュアー : 藤沼 彰久氏 (野村総合研究所 取締役会長兼社長、企業経営委員会副委員長)
- テーマ : 「優良サービス業からの示唆 (バンダイナムコホールディングス)」
(2009年4月15日)
インタビュー : 高須 武男氏 (バンダイナムコホールディングス 取締役会長)
インタビュアー : 経済同友会事務局
- テーマ : 「優良サービス業からの示唆 (公文教育研究会)」(2009年4月27日)
インタビュー : 石川 博史氏 (公文教育研究会 取締役)
岩崎 伸一郎氏 (公文教育研究会 グループ広報室室長)
インタビュアー : 経済同友会事務局
- テーマ : 「ホンダの人材育成」(2009年5月12日)
インタビュー : 広瀬 文郎氏 (本田技研工業 人事部人材開発センター所長)
インタビュアー : 経済同友会事務局

※役職はすべて、講演・インタビュー等実施当日のものです。

IV. 2008 年度企業経営委員会 委員名簿

(2009 年 5 月現在、敬称略)

委員長

長谷川 閑 史 (武田薬品工業 取締役社長)

副委員長

内 永 ゆか子 (ベルリッツ・インターナショナル 取締役会長兼社長兼 CEO)

駒 村 義 範 (コマツ 取締役専務執行役員)

陳 野 浩 司 (グローバル MA パートナース 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)

藤 沼 彰 久 (野村総合研究所 取締役会長兼社長)

藤 森 義 明 (日本 GE 取締役会長兼社長兼 CEO)

委員

秋 山 隆 英 (シービー・リチャードエリス 取締役社長・CEO)

秋 山 雅 弘 (アルモニコス 代表取締役)

池 田 弘 一 (アサヒビール 取締役会長)

石 井 義 興 (ビーエスピー 取締役)

市 野 紀 生 (東京ガス 取締役会長)

伊 藤 秀 俊 (オックジフキャピタルマネジメント 顧問)

伊 藤 守 (コーチ・トゥエンティワン 取締役会長)

稲 川 広 幸 (JALUX 特別顧問)

稲 田 和 房 (クレディセゾン 常務取締役)

稲 葉 延 雄 (リコー 特別顧問)

岩 崎 博 充 (ファイザー 取締役社長)

上 野 守 生 (プロネクサス 取締役社長)

浮 田 萌 男 (竹中工務店 取締役副社長)

牛 尾 志 朗 (ウシオ電機 取締役常務執行役員)

浦 上 浩 (リョービ 取締役会長)

浦 田 晴 之 (オリックス 取締役執行役員副社長)

江 崎 格 (商工中金 相談役)

遠 藤 隆 雄 (日本オラクル 取締役 代表執行役社長最高経営責任者)

大 江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)

大久保 和 孝 (新日本有限責任監査法人 パートナー)

大竹美喜	(アフラック (アメリカンファミリー生命保険) 創業者・最高顧問)
岡本実	(タイコ エレクトロニクス アンパ 取締役会長)
奥本洋三	(興銀リース 取締役会長)
尾崎英外	(あいおい損害保険 取締役会長)
小野俊彦	(日新製鋼 取締役相談役)
貝淵俊二	(協和エクシオ 相談役)
加賀山進	(シマンテック 取締役社長)
柿本寿明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
梶田邦孝	(全日本空輸 常勤監査役)
柏木斉	(リクルート 取締役社長)
片岡啓治	(明電舎 取締役会長)
門脇英晴	(日本総合研究所 特別顧問)
嘉納裕躬	(ティラド 取締役社長)
川村治	(テー・オー・ダブリュー 取締役社長)
川本昌寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
神崎泰雄	(日興シティグループ証券 特別顧問)
木村恵司	(三菱地所 取締役社長)
木村廣道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
桐原敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
久保小七郎	(全日本空輸 特命顧問)
藏本誠三	(三井不動産 常務執行役員)
小泉周一	(千代田商事 取締役社長)
小林恵智	(ヒューマンロジック研究所 取締役会長)
小林洋子	(NTT コミュニケーションズ 取締役)
斎藤聖美	(ジェイ・ボンド東短証券 取締役社長)
斎藤博明	(TAC 取締役社長)
佐々木克巳	(首都高速道路 取締役社長)
佐竹誠	(関東天然瓦斯開発 相談役)
佐藤葵	(ジュムコ日本経営 取締役社長)
里見治	(セガサミーホールディングス 取締役会長兼社長)
澤村淑郎	(ビジネスブレイン太田昭和 特別顧問)
塩澤崇浩	(養命酒製造 相談役)
篠崎雅美	(日本航空電子工業 会長)
篠田紘明	(バンテック 取締役会長)
島田博文	(コムシスホールディングス 取締役会長)
清水弘	(アーサー・D・リトル ディレクター)

下野雅承	(日本アイ・ビー・エム 取締役専務執行役員)
下村良太	(京王電鉄 取締役専務)
正田修	(日清製粉グループ本社 取締役会長)
杉本迪雄	(NTT コムウェア 取締役社長)
鈴木孝男	(三菱ふそうトラック・バス 副会長)
瀬木博雅	(博報堂 取締役相談役)
瀬下明	(あいおい損害保険 特別顧問)
銭高一善	(銭高組 取締役社長)
高井伸夫	(高井伸夫法律事務所 所長)
高木勇樹	(日本ブランド農業事業共同組合 (JBAC) 顧問)
高田正澄	(ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)
高梨圭二	(東京コカ・コーラボトリング 取締役会長)
高部豊彦	(東日本電信電話 相談役)
宅清光	(三機工業 相談役)
竹内透	(だいこう証券ビジネス 取締役会長)
竹尾稠	(竹尾 取締役社長)
竹林義彦	(三井金属鉱業 取締役社長)
立石文雄	(オムロン 取締役副会長)
田中昭洋	(ウシオ電機 取締役相談役)
田中滋	(ハイ コンサルティング グループ 取締役会長)
田中剛	(レーサム 代表取締役)
谷本肇	(リアルコム 代表取締役)
田幡直樹	(RHJ インターナショナル・ジャパン シニアアドバイザー)
田部井昌子	(関塾 取締役会長)
田村達也	(グローバル経営研究所 代表取締役)
辻井隆司	(A.T. カーニー パートナー)
辻本博圭	(近鉄エクスプレス 取締役社長)
寺澤則忠	(三菱地所 顧問)
土居征夫	(企業活力研究所 理事長)
同前雅弘	(大和日英基金 副理事長)
遠山真人	(菊水化学工業 取締役社長)
戸田守道	(戸田建設 常勤監査役)
内藤新平	(山九 専務取締役)
内藤碩昭	(三菱東京 UFJ 銀行 名誉顧問)
中井稔	
中川俊一	(花王 取締役常務執行役員)

中嶋洋平 (日油 取締役会長)
仲條亮子 (ブルームバーグ L.P. 在日副代表)
中野正健 (日本生産性本部)
中村明 (クリーク・アンド・リバー社 取締役会長)
中村清次 (日本銀行 政策委員会審議委員)
永山妙子 (カリヨン証券会社東京支店 特別顧問)
夏目誠 (JR 東日本リテールネット 取締役社長)
名取敏 (JMAM チェンジコンサルティング 常務取締役)
南原晃
野口章二 (飯野海運 取締役会長)
濱口敏行 (ヒゲタ醤油 取締役社長)
原丈人 (デフタグループ 取締役グループ会長)
原直史 (ソニー 業務執行役員 SVP)
伴紀子 (池袋松屋 取締役社長)
火浦俊彦 (バイン・アンド・カンパニー マネージング パートナー)
樋口智一 (ヤマダイ食品 取締役会長兼社長)
久野正人 (ベックマン・コールター 取締役社長)
日比野晃久 (ヒビノ 取締役社長 (CEO))
兵頭誠 (日本興亜損害保険 取締役社長首席執行役員)
平野秀一 (パルコ 代表執行役社長)
平野正雄 (カーライル・ジャパン マネージングディレクター、日本共同代表)
グレン・S・フクシマ (エアバス・ジャパン 取締役社長)
福島吉治 (F&Kコンサルティング 取締役会長)
藤岡誠 (日本軽金属 取締役専務執行役員)
藤崎清孝 (オークネット 取締役社長)
藤原美喜子 (アルファ・アソシエイツ 取締役社長)
古川英昭 (電通国際情報サービス 特別顧問)
古田英明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)
程近智 (アクセンチュア 取締役社長)
堀新太郎 (バインキャピタル・ジャパン 会長・シニアエグゼクティブ)
堀政良 (損害保険ジャパン 執行役員)
堀義人 (グロービス・グループ グループ代表、グロービス経営大学院学長)
堀内勉 (森ビル 専務取締役CFO)
本田勝彦 (日本たばこ産業 取締役相談役)
本田桂子 (マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
増渕稔 (日本証券金融 取締役社長)

松井忠三	(良品計画 取締役会長)
松尾雅彦	(カルビー 取締役相談役)
松島正之	(クレディ・スイス証券 会長)
松田憲幸	(ソースネクスト 取締役社長)
松村茂	(オーヤラックス 取締役会長)
松本善臣	(宇部興産 取締役)
三浦善司	(リコー 取締役専務執行役員)
御立尚資	(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)
宮内淑子	(メディアステック 取締役社長)
村上雅彦	(ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ信託 取締役社長)
村田嘉一	(日立製作所 名誉顧問)
森正勝	(アクセンチュア 最高顧問)
森川智	(ヤマト科学 取締役社長)
森島英一	(佐世保重工業 取締役社長)
八木和則	(横河電機 取締役専務執行役員)
矢崎和広	(諏訪貨物自動車 取締役会長)
安田育生	(ピナクル 取締役会長&CEO)
安田結子	(ラッセル・レイルズ・アソシエイツ・ジャパン・インク マネージング・ディレクター / 日本代表)
柳省三	(日本スポンサーズ・シニアディレクター)
山口栄一	(日本航空インターナショナル 執行役員)
山田匡通	(イトーキ 取締役会長)
山中衛	(HOYA 相談役)
山本裕二	(ヒューロンコンサルティンググループ 取締役社長 CEO)
湯川智子	(ドゥ・クリエーション 取締役社長)
横山進一	(住友生命保険 取締役会長)
若林勝三	(日本地震再保険 取締役会長)
鰐淵美恵子	(銀座テラーグループ 取締役社長)

事務局

伊藤清彦	(経済同友会 執行役)
山口卓也	(経済同友会 政策調査マネジャー)
廣川潤子	(経済同友会 スタッフ)