



## 私立大学の撤退・再編に関する意見

—財務面で持続性に疑義のある大学への対応について—

2018年6月1日

公益社団法人 経済同友会

# 目次

I. 取りまとめの背景.....	1
II. 現状分析.....	2
1. 私立大学を取り巻く環境の量的・質的变化.....	2
2. 政府等における検討・対応状況.....	2
III. 私立大学の経営改革を促す制度改革.....	3
1. 情報公開を促す各種制度改革.....	3
(1) 私立学校法等の改正.....	3
(2) 私学助成の配分基準の見直し.....	4
2. 経営改革を後押しする各種制度改革.....	6
(1) 大学自身による経営改革を促す制度改革.....	6
(2) 早期健全化指標の確立.....	6
3. 私立大学再生機構（仮称）の設置.....	7
4. 私立大学の再編・撤退等に向けたプロセス.....	7
IV. おわりに.....	8

## Ⅰ. 取りまとめの背景

現在、地方の中小私立大学を中心に、約2割の大学で定員充足率が8割を切っており、2020年度以降、18歳人口が急減する（2017年度：120万人→2030年度：101万人→2040年度：80万人）中、こうした大学の経営の持続性が懸念されている。

また、2017年12月の「新しい経済政策パッケージ」において、2020年度から、低所得世帯を対象にいわゆる「高等教育の無償化」が導入されることとなった。学生の教育機会を保障するための制度が持続性に疑義のある大学を温存し、結果として、質の高い教育を行っている大学等を含む高等教育全般の質を下げるのではないよう、高等教育機関の経営改革を急ぐ必要がある。

中でも、私立大学のガバナンスについては、経済同友会が『私立大学におけるガバナンス改革—高等教育の質の向上を目指して—』（2012年3月）で提言した通り、2014年の学校教育法改正により、大学の校務に関する最終的な決定権を有する学長と教授会の関係が明確化された。しかし、実態としてガバナンス改革が十分進んでいるとは言い難い状況にあり、結果として、事業活動収支差額がマイナスの大学が4割を超えるなど、財務面で持続性に疑義のある大学が増加傾向にある。

こうした中、文部科学省 私立大学等の振興に関する検討会議の「議論のまとめ」（2017年5月）は、「経営困難な状況への対応について」の中で、「学校法人の破綻の際の処理手続きに関する法制や運用全般についても、より適切な方策がないか検討すべきである」とした。

経済・社会のグローバル化とデジタル化が進展する中、日本が企業や個人から選ばれ続けるためには、「知の創造」の拠点である大学の課題解決能力がこれまで以上に重要になっている。新陳代謝の活性化により、大学の持続的な発展を実現する観点から、今般、主として財務面で持続性に疑義のある私立大学への対応策について、以下の通り意見を取りまとめた。

## II. 現状分析

### 1. 私立大学を取り巻く環境の量的・質的变化

18歳人口の減少が継続する中、大学数は現在も増加を続け、2017年時点で780校の大学が存在する。このうち604校が私立大学で、その4割が定員未充足となっており、授業料等の学生納付金を主な収入源とする私立大学の経営上、大きな課題となっている。

一定レベルの教養、勤勉さや事務処理能力、集団行動に長けた人材を多く輩出することが、経済発展にも社会基盤の形成においても必要な時期には、従来の高等教育システムが大きな役割を担ってきた。中でも高度成長期に急速に拡大した高等教育ニーズへの対応という観点で、私立大学が果たした役割は大きい。

今後は、技術革新によってさまざまな職種がAI等に代替され、世界最先端のイノベーションを起こせる人材、ローカルビジネスを立て直せる人材、あるいはこと・ものの価値を魅力的に伝え、社会変革等にリーダーシップを発揮する人材等、自ら状況を把握・認識して決断し、周囲を巻き込んで行動する人材が求められるようになる。こうした中、私立大学には、再び社会のニーズに柔軟に対応することが期待されており、その実現にはガバナンスの強化が不可欠である。

### 2. 政府等における検討・対応状況

経済・社会構造の変化を踏まえ、文部科学省、日本私立学校振興・共済事業団（私学事業団）等は、10年以上前から、『経営困難な学校法人への対応方針について』（2005年5月）や『私立学校の経営革新と経営困難への対応』（2007年8月）をはじめ、私立大学改革に関する各種報告・提言を行ってきた。しかしこれらの提言等が抜本的な対策につながっていないこと、また、その後も大学数および入学定員が増加を続けているという現実について、大学設置基準等の十分な見直しを行って来なかった文部科学省の責任は重い。

こうした課題に対応すべく、私学事業団は経営相談の仕組みを設けているが、学校法人側がアクションを起こさない限り、改革の実効性は乏しい。また、文部科学省私学部は学校法人運営調査委員による実地調査を行っており、経営指導法人とされた法人には「経営改善計画」の提出を求めているが、文部科学省の体制が脆弱であること等から調査可能な件数は年間50法人程度にとどまっている。

政府は2015年度から2020年度までの6年間で「私立大学等経営強化集中支援期間」と位置づけ、経営改革に取り組む地方の私立大学等を集中的に支援している。しかし、私立大学の4割超は事業活動収支差額がマイナスであり、約15%は事業活動収支差額比率のマイナスが2割を超えているという現状を踏まえれば、こうした体制・対策では、残り2年で抜本改革を実現することは難しい。

私立大学とはいえ、高等教育の重要な一翼を担っており、また、高い公共性を有しているからこそ私学助成および国税・地方税の非課税という公費負担が行われていることを踏まえれば、定員未充足が多発している状況は看過できない。また、日本の高等教育の質を全体として高める観点から、限られたリソースを効果的に配分するためにも、ガバナンスの強化と、改革の成果のみられない大学等の再編・撤退等が喫緊の課題である。

### III. 私立大学の経営改革を促す制度改革

私立大学のガバナンスを強化し、経営改革を促すためには、第一に、大学と入学希望者等との情報の非対称性を可能な限り解消することで、健全な市場を作り出すことが必要である。そのためには、リカレント教育を含む入学希望者等が、進学にあたり十分な情報を得られる環境を整備すべきであり、大学に対し、分かりやすい形で情報公開を進めるインセンティブを与える制度改革が欠かせない。

第二に、主に財務面で持続性に疑義があり、中長期的に安定的な教育サービスを提供することが不可能な大学については、学生の身分の安定や学習の継続を図りつつ、再編・撤退を進める必要がある。18歳人口が急減し、大幅な定員割れの継続する大学の急増が見込まれる中、専門職大学への転換を含む再編・撤退を円滑に進めるとともに、ノウハウを蓄積する観点から、権利調整や再生支援を行う第三者機関を設置すべきである。

#### 1. 情報公開を促す各種制度改革

##### (1) 私立学校法等の改正

私立大学による情報公開を促す観点からは、関係法令の改正が必要である。第一に、私立学校法第47条第2項<sup>1</sup>は、財産目録、貸借対照表、収支計算書、事業報告書、監査報告書の閲覧を「当該学校法人の設置する私立学校に在学する者その他の利害関係人」に限定しているが、これを改正し、各大学の公式ホームページに掲載し広く一般の閲覧に供することを法律に定めるべきである。

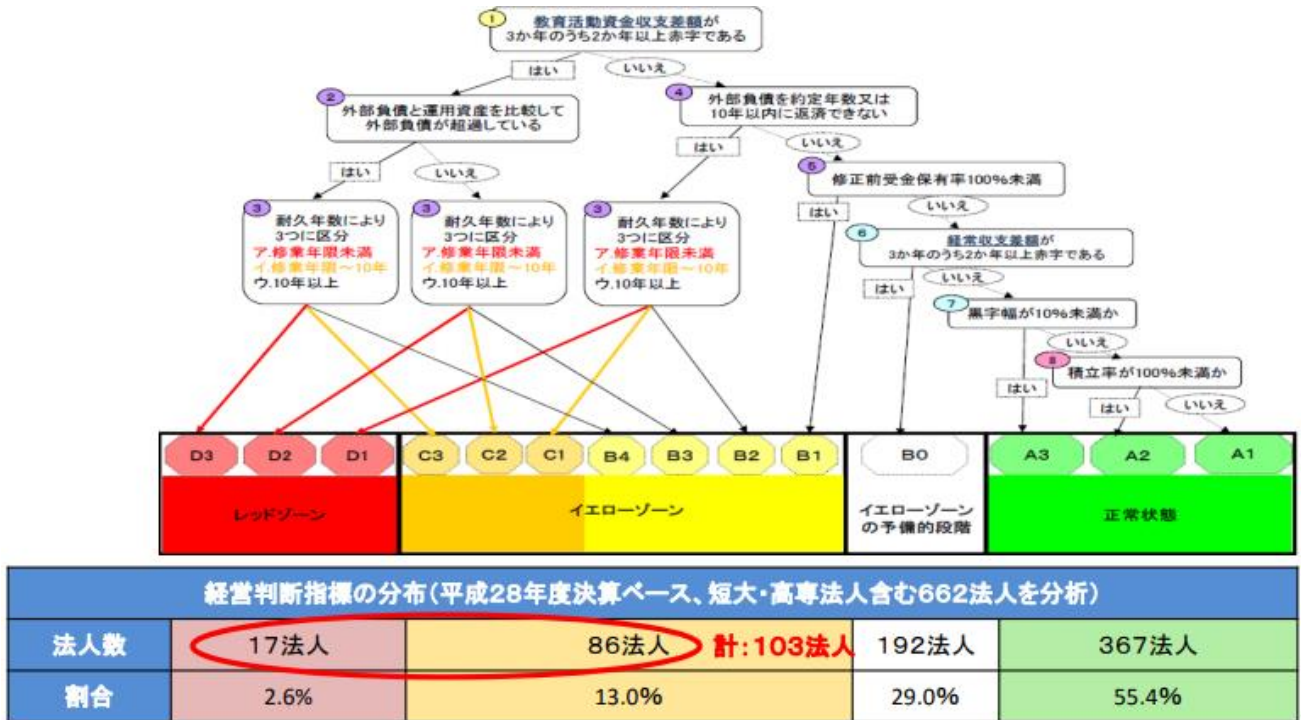
第二に、日本私立学校振興・共済事業団法第23条第5項<sup>2</sup>は、私学事業団の業務について、「私立学校の教育条件及び経営に関し、情報の収集、調査及び研究を行い、並びに関係者の依頼に応じてその成果の提供その他の指導を行うこと」としているが、これを改正し、以下の2点を法律に定めるべきである。

- ▶ 私立学校の経営に関する情報の収集・分析の結果、経営状態がイエローゾーンあるいはレッドゾーンに該当すると判断された学校法人に対し、主体的に経営を指導・監督する権限を付与する（図表1）。
- ▶ 在学生、入学希望者およびその保護者に判断材料を提供する観点から、経営状態の区分および各大学の財務状況等を、高校生にも分かりやすくかつ一覧性の高いかたちで同事業団のホームページで広く一般に公表する。

<sup>1</sup> 学校法人は、前項の書類及び第三十七条第三項第三号の監査報告書（第六十六条第四号において「財産目録等」という。）を各事務所に備えて置き、当該学校法人の設置する私立学校に在学する者その他の利害関係人から請求があつた場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧に供しなければならない。

<sup>2</sup> 私立学校の教育条件及び経営に関し、情報の収集、調査及び研究を行い、並びに関係者の依頼に応じてその成果の提供その他の指導を行うこと。

図表 1 私学事業団の経営判断指標に基づく経営状態の区分



(出典) 財政制度等審議会資料

## (2) 私学助成の配分基準の見直し

日本の財政状況を踏まえれば、今後、経常費補助金総額の大きな伸びは期待できない。限られた資源を質の高い教育・研究を行っている大学等に優先的に配分し、日本全体として教育・研究の質を向上し成果を挙げるためには、配分基準の抜本的な見直しが必要である。

見直しの第一段階として、大学自身による、入学希望者・保護者等にわかり易いかたちでの情報公開を一層促す観点から、経常費補助金の配分にかかる要素の一つである「情報の公表の実施状況による増減率」の傾斜を強めるべきである。具体的には、文部科学省および日本私立学校振興・共済事業団は、「私立大学等経常費補助金配分基準」のうち、修学上の情報等および財務情報にかかる加減算について、以下の2点を見直すべきである(図表2)。

- ▶ 公表項目数に応じた補正(減算)について、1項目につき3ポイントのところ、6ポイントへと変更する。
- ▶ 分かりやすく加工して公表した場合の補正(加算)について、校舎等の耐震診断報告書等の写しおよび公的機関等による確認結果の公表を要件に加えた上で、1ポイントのところ、全項目を満たすことを条件に6ポイントとする。

図表2 情報の公表の実施状況による増減率

区 分	補 正 方 法 (現行)	補 正 方 法 (提言後)
2. 修学上の情報等		
(1)教員組織、各教員が有する学位及び業績		
(2)入学者に関する受入方針、入学者数、収容定員、在学者数、卒業(修了)者数、進学者数、就職者数	5・6項目公表……0% (※1)	5・6項目公表……0% (※1)
(3)授業科目、授業の方法及び内容並びに年間の授業計画(シラバス又は年間授業計画の概要)	4項目公表……▲3% 3項目公表……▲6%	4項目公表……▲6% 3項目公表……▲12%
(4)学修の成果に係る評価及び卒業又は修了の認定に当たっての基準(必修・選択・自由科目別の必要単位修得数及び取得可能学位)	2項目公表……▲9% 1項目公表……▲12%	2項目公表……▲18% 1項目公表……▲24%
(5)学生の修学、進路選択及び心身の健康等に係る支援	すべて非公表……▲15%	すべて非公表……▲30%
(6)教育上の目的に応じ学生が修得すべき知識及び能力に関する情報(※2)		
3. 財務情報		
(1)前年度の収支計算書	すべて公表……0%	すべて公表……0%
(2)前年度末の貸借対照表	4項目公表……▲3% 3項目公表……▲6%	4項目公表……▲6% 3項目公表……▲12%
(3)前年度末の財産目録	2項目公表……▲9% 1項目公表……▲12%	2項目公表……▲18% 1項目公表……▲24%
(4)前年度の事業報告書	すべて非公表……▲15%	すべて非公表……▲30%
(5)前年度の決算に対する監事の監査報告書		
4. 上記以外の情報の公表、上記の情報について分かりやすく加工 (各大学等の実情等に応じ、教育研究活動の状況を多面的に把握しうる情報)		
(1)教育研究上の情報(※3)のうち9項目以上公表	(1)及び(2)に該当……+1% 上記以外……0%	(1)～(3)すべて該当……+6% 上記以外……0%
(2)財務情報(※4)のうち3項目以上公表		
(3)校舎等の耐震診断報告書等の写しおよび公的機関等による確認結果の公表		

(注)

1. 各公表情報の項目は列記したすべての内容が公表されている場合に、公表しているものとみなす。

※1 公表情報数「5・6項目」に該当するには、公表情報(1)～(5)の5項目すべてを公表していることが条件である。

※2 履修モデルの設定、主要科目の特長、科目ごとの目標等

※3 (教育条件) ①教員一人当たり学生数、②収容定員充足率、③年齢別教員数、④職階別教員数

(教育内容) ⑤専任教員と非常勤教員の比率、⑥学位授与数または授与率、⑦就職先の情報

(学生の状況) ⑧入学者推移、⑨退学・除籍者数、⑩中退率、⑪留年者数、⑫社会人学生数、⑬留学生数及び海外派遣学生数

(国際交流・社会貢献等の概要)

⑭海外の協定相手校、⑮社会貢献活動、⑯大学間連携、⑰産官学連携

※4 ①財務状況を全般的に説明する資料、②各科目の平易な説明の資料、③経年推移の状況が分かる資料

④財務比率等を活用して財務分析をしている資料、⑤グラフや図表を活用した資料、

⑥学校法人会計の特徴や企業会計との違い等を説明している資料

2. ホームページその他広く周知を図ることができる方法による公表

(出典) 日本私立学校振興・共済事業団『私立大学等経常費補助金取扱要領 私立大学等経常費補助金配分基準』を基に、一部加筆・改変

## 2. 経営改革を後押しする各種制度改革

### (1) 大学自身による経営改革を促す制度改革

現在、私学団体において「大学ガバナンスコード」の検討が進められている。早期に取りまとめが進み、意欲ある大学の取り組みを後押しすることを期待するとともに、本会としても、経営者のコーポレートガバナンスやマネジメントに関する経験や知見を積極的に提供すべきである。

また、名古屋大学と岐阜大学の連携について報道のあった通り、文部科学省において検討が進められている国立大学の一法人複数大学制度（いわゆるアンブレラ法人）については、今後の制度設計において、私立大学を含め、地域における高等教育の再編に資する枠組みとすべきである。なお、当該制度が財政面で持続性に疑義のある大学の温存に利用されることがあってはならない。

私立大学を取り巻く各種制度には、グローバル化、デジタル化といった社会構造の変化に即しているとは言えないものもみられる。例えば、大学設置基準第19条第1項は「大学は、当該大学、学部及び学科又は課程等の教育上の目的を達成するために必要な授業科目を自ら開設し、体系的に教育課程を編成するものとする」としているが、他大学が開設しているオンライン講義等を活用した改革のインセンティブを与えるため、これを緩和すべきである。

また、私立大学には、建学の精神に則り、地域の資源・課題に応じた教育・研究を行うことが期待されている。地域の人口が減少する中でもキラリと光る学部・学科を活かす観点から、学部・学科単位での設置者変更を可能とする省令改正を行うべきである。

加えて、今後、大学の再編・撤退の増加が見込まれる中、在学生・卒業生の学籍管理は、国立、公立、私立を問わず継続的かつ安定的に行うため、文部科学省等が一括して取り扱う体制とすべきである。

### (2) 早期健全化指標の確立

大幅な定員割れが継続する等、財務面で持続性に疑義のある大学・学部については、円滑な撤退等に向けた措置が必要になる。こうした大学・学部の撤退・再編等について検討するにあたり、配慮を要する最大のステークホルダーは在学生および保護者である。学校法人は、質の高い学校教育を安定的に継続していくことが前提であり、透明性の高いルールに基づき早期に健全化措置を講じることによって突然の経営破たんを回避し、再生等に向けた道筋を明らかにすべきである。

このため、私学事業団は、経営判断指標に加え、例えば志願倍率や全卒業者に占める就職者の割合等の市場からのニーズを反映した指標も踏まえた早期健全化指標を確立すべきである。こうした指標に基づき、早期健全化の対象となった大学等は、2年間で有効な経営改革プランを策定しなければならない。2年間を経てもなお、改革プランを見出し得ない大学については、私立学校振興助成法第6条に基づき、文部科学省が経常費補助金を不交付とすべきである。



なお、わが国の高等教育の質を向上させる観点では、財務面のみならず、教育の質という観点で持続性に疑義のある大学を明らかにすることも重要である。現在は、認証評価制度および3つのポリシー（ディプロマ・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、アドミッション・ポリシー）によって、質の保証が図られている。社会に対するアカウンタビリティを高めるためには、こうしたポリシーとその運用が画餅に帰すことのないよう、継続的に多面的な議論を行い、具体的でより質の高いものへと見直していく必要がある。

### 3. 私立大学再生機構（仮称）の設置

大学進学者数の急減が見込まれる中、限られた資源を質の高い教育・研究を行っている大学等に優先的に配分し、日本全体として教育・研究の質を向上し成果を挙げるためには、私立大学の経営改革を強力に後押しするとともに、持続性に疑義のある大学の再編・撤退等を急がなければならない。

こうした取り組みを効率的かつ効果的に進めるため、①再編・撤退等にかかる各種機能を一か所に集約し、ノウハウを蓄積する観点、②私学事業団は私立学校等に貸付を行っているため、利益相反を防ぐ観点——から、官立民営の第三者機関である私立大学再生機構（仮称、以下「機構」）を設置すべきであり、以下で機構の機能およびプロセスについて提言する（9～10ページの図表3、4）。

機構は、私立大学の経営改革を強力に後押しし、学生・保護者が入学金・授業料等を払った価値があると思える質の高い教育機会を拡大することを目的に、関係府省と連携して、①在学生の他大学への転籍や教職員組合等を含むステークホルダー間の強力な権利調整、②債権買取、資金供給、保証などの金融機能の提供、③債権放棄額の損金算入等、期間を限定した優遇策の適用、④再生支援中の大学の保有、⑤1年ごとに学生数が減少する中でのカリキュラムの調整など業務縮小と組織縮小ペースの適切なコントロール、⑥経営人材等の派遣、⑦学校事務のプラットフォームの共通化等による経営の効率化——等を行う。

8年程度の時限組織とし、大学側に存続期間内に案件を持ち込むインセンティブを与える。また、この間に私学事業団の改革を進めてガバナンスを強化し、9年目以降も継続して必要とされる機能は、同事業団が引き継ぐこととする。

### 4. 私立大学の再編・撤退等に向けたプロセス

高等教育機関は、地域を支える重要な組織の一つである。このため、早期健全化の対象となった大学は、金融機関を含む地域の産業界および地方公共団体等の代表者を含む場を設け、建学の精神および地域の特性・実情を踏まえ、当該大学がどのような機能を有し、何を強みとして維持すべきかを検討すべきである。その際、最長2年以内に経営改革プランを得るため、機構が検討状況のモニタリングおよび助言を行う。

2年を経てもなお、有効な経営改革プランを自らの力では見出し得ない大学、あるいは地域のステークホルダーからの協力が得られない大学等については、経常費補助金を不交付とする。ただし、機構に支援の申込を行い、統合、再編、退出等にかかる実効性あるプランを策定可能な場合は、経常費補助金の交付を含む経済的支援を継続するものとする。

経営改革プランを円滑に実行するため、機構は、在学生の転入先のアレンジおよび学費・奨学金等のミスマッチの調整等を含む円滑な移籍のサポートや、ステークホルダー間の権利調整、再生・再建に必要な新規マネーの供給等を行う。なお、機構の支援を受けているか、あるいは管理下にある大学については、例えば以下のような規制・基準を緩和する。

- ✓ 学生・専任教員比率
- ✓ 面積要件
- ✓ 運動場等の附属施設にかかる要件 等

#### IV. おわりに

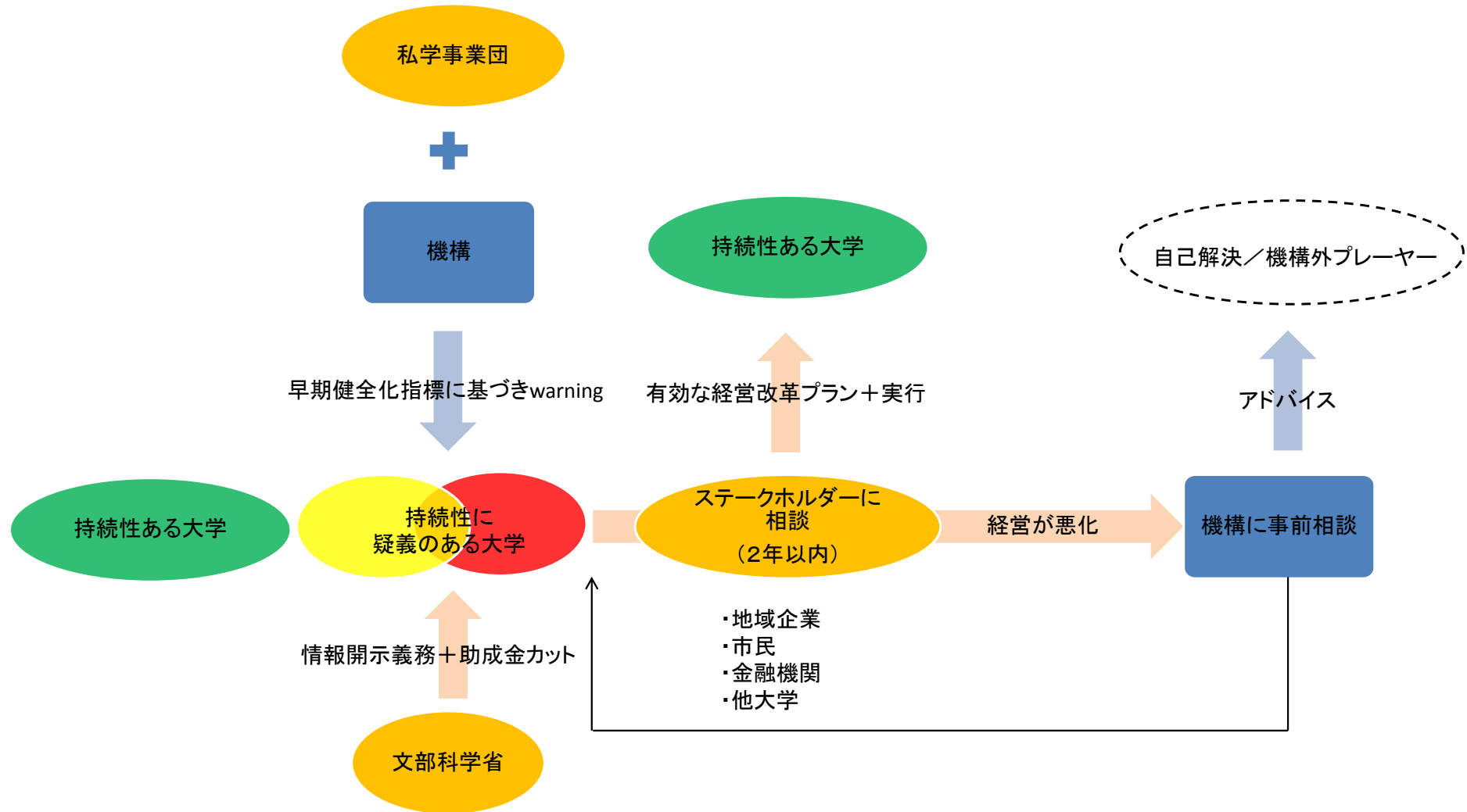
本意見は、私立大学の改革について述べて来たが、2019年10月の消費税率引き上げに伴う財源を基に、2020年度から導入される「高等教育の無償化」では、国公立大学および専門学校も対象となる見通しであり、あらゆる高等教育機関において、情報公開の徹底と教育の質を向上させるためのガバナンス強化が急がれる。

中でも、学校教育法第42条および同法施行規則は、2007年以来、専修学校に対し、自己評価の実施と評価結果の公表を義務づけ、学校関係者評価の実施と評価結果の公表について努力義務を課している。しかし、施行から10年が経過した現在でもなお、約3分の1の学校が自己評価を実施しておらず、約3割が情報公開を行っていないという現状がある。

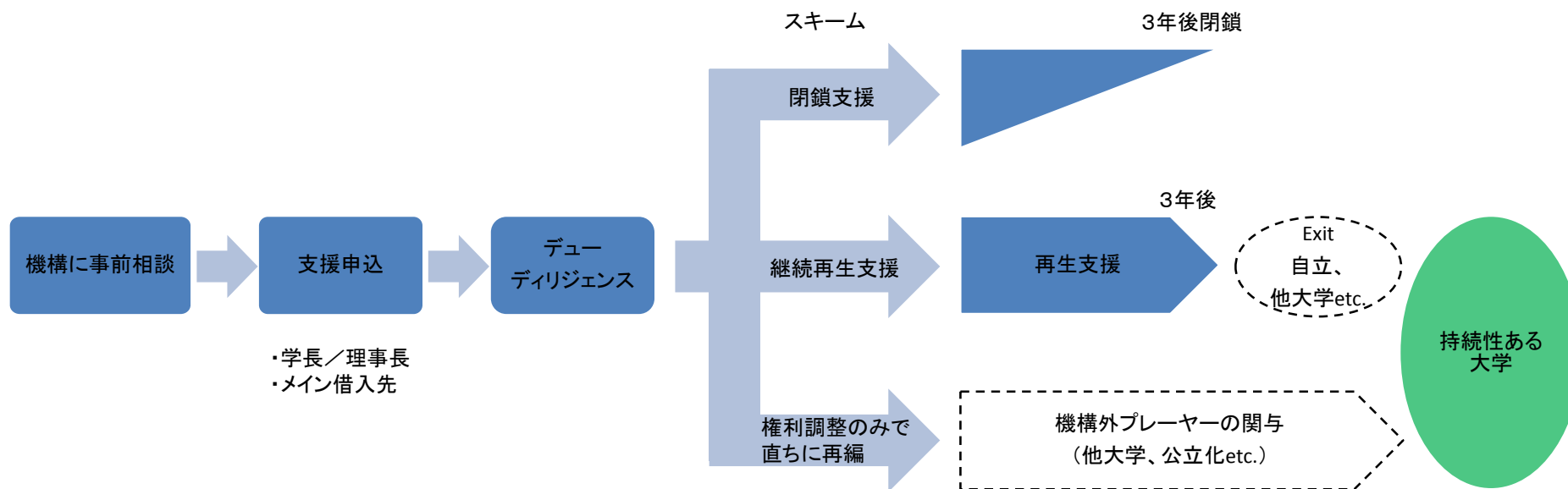
いわゆる高等教育無償化の財源は、7,000～8,000億円に上るとみられ、こうした規模の公費を投入する以上、専修学校に対しても第三者評価の実施および結果の公表を義務づけ、これらの義務を果たすことを無償化の要件の一部とすべきである。

以上

図表3 機構を活用した私立大学の再編・撤退等のイメージ —機構への事前相談まで—



図表4 機構を活用した私立大学の再編・撤退等のイメージ —機構への事前相談以降—



## 教育改革委員会

(敬称略)

### 委員長

- 小林 いずみ (ANAホールディングス/みずほフィナンシャルグループ/三井物産 社外取締役)  
 車谷 暢 昭 (東芝 代表執行役会長CEO)

### 副委員長

- 井上 ゆかり (日本ケロッグ 代表職務執行者社長)  
 遠藤 信 博 (日本電気 取締役会長)  
 斉藤 剛 (経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)  
 渋澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)  
 反町 雄 彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)  
 出口 恭 子 (色空会 お茶の水整形外科 機能リハビリテーションクリニック 副院長)  
 南 壮一郎 (ビズリーチ 取締役社長)  
 本山 和 夫 (東京理科大学 理事長)

### 委員

- 青木 仁 志 (アチーブメント 取締役社長)  
 青木 寧 (花王 常務執行役員)  
 浅沼 章 之 (浅沼組 執行役員)  
 荒川 詔 四 (ブリヂストン 相談役)  
 池田 弘 (NSGホールディングス 取締役会長)  
 泉谷 直 木 (アサヒグループホールディングス 取締役会長)  
 伊藤 清 彦 (龍谷大学 東京オフィス 渉外顧問)  
 井上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)  
 岩井 睦 雄 (日本たばこ産業 取締役副社長)  
 岩崎 俊 博 (野村資本市場研究所 顧問)  
 岩崎 真 人 (武田薬品工業 取締役 ジャパン ファーマ ビジネス ユニット プレゼント)  
 遠藤 勝 裕 (日本学生支援機構 理事長)  
 大井 滋 (JX金属 取締役社長)  
 大岡 哲 (大岡記念財団 理事長)  
 大賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)

大 海 太 郎	(タワーズワトソン 取締役社長)
大 古 俊 輔	(アンシス・ジャパン 代表取締役)
大 塚 俊 彦	(EMC ジャパン 取締役社長)
大 平 亮	(ニューバーガー・バーマン 取締役社長)
岡 本 比呂志	(中央情報学園 理事長)
尾 崎 哲	(野村ホールディングス 執行役副会長)
小 野 俊 彦	(お茶の水女子大学 学長特別顧問)
織 畠 潤 一	(ソマール 顧問)
片 倉 正 美	(新日本有限責任監査法人 常務理事)
金 岡 克 己	(インテック 取締役相談役)
上斗米 明	(パソナグループ 専務執行役員)
河 合 良 秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
河 本 宏 子	(ANA総合研究所 取締役副社長)
菊 地 義 典	(菊地歯車 取締役社長)
岸 上 茂	(岸上法律事務所 代表)
岸 田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
行 天 豊 雄	(三菱UFJ銀行 特別顧問)
黒 瀬 晃	(ジャパンパイル 取締役社長)
高 坂 節 三	(日本漢字能力検定協会 代表理事 会長兼理事長)
高 祖 敏 明	(上智学院)
幸 田 博 人	(みずほ証券 理事)
酒 井 重 人	(グッゲンハイム パートナーズ 取締役社長)
櫻 田 謙 悟	(SOMPOホールディングス グループCEO 取締役社長)
志 賀 俊 之	(日産自動車 取締役)
清 水 新一郎	(日本航空 常務執行役員)
菅 野 健 一	(リスクモンスター 取締役会長)
杉 崎 重 光	(ゴールドマン・サックス証券 副会長)
住 谷 栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
関 根 愛 子	(日本公認会計士協会 会長)
反 町 勝 夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)

高木邦格	(国際医療福祉大学 理事長)
高木純夫	(日本漢字能力検定協会 執行役員)
高橋衛	(HAUTPONT研究所 代表)
田口佳子	(セルム 専務執行役員)
田久保善彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
田代桂子	(大和証券グループ本社 取締役 兼 専務執行役)
多田幸雄	(双日総合研究所 相談役)
田中豊	(アートグリーン 取締役社長)
田中能之	(デュボン 取締役社長)
玉川雅之	(工学院大学 常務理事)
手納美枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 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)
土居征夫	(武蔵野大学)
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)
長久厚	(DNAパートナーズ 代表社員)
中村公大	(山九 取締役社長)
新倉恵里子	(東和エンジニアリング 取締役社長)
西 恵一郎	(グロービス マネジング・ディレクター)
野田智義	(至善館 理事長)
信井文夫	(映像新聞社 取締役会長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 恭 子	(グロービス マネジング・ディレクター)
林 達 夫	(アークデザイン 取締役会長)
林 礼 子	(メリルリンチ日本証券 副会長)
坂東真理子	(昭和女子大学 理事長・総長)
日色保	(ジョンソン・エンド・ジョンソン 取締役社長)
日比谷武	(富士ゼロックス)
平井幹久	(エーピー・インベストメンツ 取締役社長)
平野英治	(メットライフ生命保険 取締役 副会長)
平野圭一	(アクティヴィ 代表取締役CEO)

廣瀬 駒 雄	(オーエム通商アクト 取締役社長)
本田 勝 彦	(日本たばこ産業 社友)
益戸 正 樹	(パークレイズ証券 顧問)
松林 知 史	(マーケットファクトリー 顧問)
蓑田 秀 策	(オプトホールディング 取締役)
向井 宏 之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
室伏 きみ子	(お茶の水女子大学 学長)
茂木 修	(キッコーマン 取締役常務執行役員)
森 健	(プログビズ 代表取締役)
森 正 勝	(国際大学 特別顧問)
森田 均	(マニユライフ生命保険 アドバイザー)
山田 普	(滋賀近交運輸倉庫 取締役会長)
山中 祥 弘	(ハリウッド大学院大学 学長・理事長)
吉田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
和田 裕	(マッハコーポレーション 取締役会長)

以上100名

#### 事務局

菅原 晶 子	(経済同友会 執行役)
山本 郁 子	(経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー)