



観光立国実現に向けて  
—需要喚起から供給構造の再構築へ—

2017年2月24日

公益社団法人 経済同友会

# 目次

1. はじめに.....	1
2. 観光立国の要件と観光産業の現状 .....	2
(1) 観光立国の要件 .....	2
(2) 観光産業の現状 .....	2
(3) 目指す方向性.....	3
3. 観光立国実現に向けて .....	4
(1) 需要平準化の実現.....	4
(2) 供給構造の再構築 ―新陳代謝を加速する改革―.....	5
(3) 地域の自律的な戦略づくりとコミットメント .....	7
4. おわりに.....	10
2016年度 観光立国委員会 委員名簿.....	11

## 1. はじめに

人口減少の影響が各地で顕在化するとともに、経済構造の中心がサービス産業へと変化する中、観光は地域に貢献する産業と位置づけられ、日本再興戦略の柱の一つに挙げられるなど、脚光を浴びるようになった。

2016年の訪日外国人旅行者は、政府による様々な施策の効果もあり、統計開始以降最多の2,403万人（前年比21.8%増）<sup>1</sup>に達した。しかし、国内旅行消費額は、好調なインバウンド消費を含めても、ピーク時の30.1兆円（2006年）には遠く及ばない状態である<sup>2</sup>。さらに、観光産業の現場では、人材不足が深刻化しているにもかかわらず、非正規雇用が中心のまま、他産業に比して賃金が低い構造が温存されている<sup>3</sup>。

本来、「観光立国」とは、観光による経済効果が地域全体に波及し、良質な雇用の創出と賃金上昇、地域における投資・消費の拡大が持続的になされることであり、さらには、その効果によって交流人口や定住人口が維持・増加していくことである。

これまでの観光政策は、訪日外国人旅行者を主な対象に、観光客数の増加を中心とする需要喚起策が大宗を占めてきた。供給側を含む産業政策は、昨年度に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン」によって緒に就いた段階であり、前述の通り、観光立国には程遠いのが現状である。

2020年のオリンピック・パラリンピック後を見据え、需要側、供給側、そして観光を支える地域経営や金融機能のあり方を含めた構造的な観光立国戦略を策定し、速やかにその実行を図ることこそが、我が国の重要な課題である。

こうした認識の下、経済同友会観光立国委員会では、国・自治体・民間それぞれが必要な行動に迅速に着手することを期待し、以下の通り提言する。

---

<sup>1</sup> 日本政府観光局（JNTO）平成29年1月17日発表。

<sup>2</sup> 国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査 平成27年年間値（確報）について」（平成28年6月15日）によれば、平成27年の旅行消費額（日本人国内宿泊旅行、日本人国内日帰り旅行、日本人海外旅行（国内分）、訪日外国人旅行の合計）は24.8兆円。

<sup>3</sup> 経済同友会「観光政策の中核を“産業政策”に一『人数から付加価値へ』そして『生産性向上』を一」（2016年3月発表）

## 2. 観光立国の要件と観光産業の現状

### (1) 観光立国の要件

観光立国の実現には、観光関連産業による高い付加価値<sup>4</sup>の獲得と、生産性向上が不可欠である<sup>5</sup>。これらの推進なくして、地域における観光消費額の増加や良質な雇用の創出、賃金上昇を持続的に実現することは叶わない。

需要側では、「近隣諸国から団体・短期旅行を呼び込み、当該地域の観光事業者のみが低い付加価値を得る」形態に満足するのではなく、「先進国も含めたハイエンドの個人旅行を対象に、滞在日数とリピート率を高めることで消費額を伸ばし、地域に根差すすべてのステークホルダーが高い付加価値を得る」形態を実現することが、極めて重要である。

他方、供給側では、産業としての生産性の持続的な向上が求められる。高度成長期の製造業のように、不断の生産性向上に取り組み、その成果を良質な雇用の創出と賃金上昇によって従事者に還元し、有為の人材を引き付ける魅力的な産業へと進化しなければならない。

### (2) 観光産業の現状

付加価値の獲得と生産性向上を阻害する要因のひとつに、旅行需要の極端な偏在<sup>6</sup>があげられる。日本人の国内旅行はゴールデンウィークや年末年始、お盆や大型連休などの特定時期に集中し、訪日外国人旅行者はいわゆるゴールデンルート<sup>7</sup>に集中している。

こうした旅行需要の季節的・地理的偏在が高需要期の価格上昇を招き、旅行者は価値に見合わない料金の支払いと混雑を強いられる。一方、供給側では、高需要期には経営努力によらず利益が得られるため、事業者の経営能力に対する評価が曖昧になり、観光産業全体の新陳代謝の停滞につながっている。例え

---

<sup>4</sup> 本提言における「付加価値」とは、観光関連産業にまつわる価格プレミアムを指す。

<sup>5</sup> 日本生産性本部「日米産業別労働生産性水準比較」（2016年12月12日）によれば、日本のサービス産業の労働生産性（就業1時間当たり付加価値額/2010～12年平均）は、米国を100とした場合に49.9であり、特に飲食・宿泊業においては34.0と著しく低い。

<sup>6</sup> 経済同友会『「真の観光立国」実現に向けた新たなKPIの設定を一正しい目標が、正しい政策、正しい行動を生む—』（2015年4月発表）

<sup>7</sup> 東京、箱根、富士山、名古屋、京都、大阪など日本の主要観光都市を周る観光周遊ルート。

ば、高需要期の利益を最大化する規模の施設は、低需要期には低稼働の過剰ストックとなって生産性や収益性の低下を招き、収益性の乏しい事業構造が各種施設・設備の更新投資を阻む。また、年間を通じた雇用が困難なため、低賃金・非正規雇用中心の雇用形態が常態化し、付加価値の獲得に必要な人的資源の質の向上が図れない原因となっている<sup>8</sup>。

近年、多くの地方自治体では、観光振興の中心的施策として、シティプロモーション動画などによる需要喚起が積極的に取り組まれているが、日本人の国内旅行動態に関するデータの欠如や訪日外国人旅行者へのきめ細かいマーケティングの不足などにより、付加価値の獲得や生産性向上という視点での施策は限られている。この背景には、観光による経済効果が当該地域の観光事業者に限られるために、観光地としての魅力を持続的に高めていくという方針に対して地域全体の合意がとれず、反対意見の出にくい一過性のプロモーションに傾斜しやすいことも影響している。

現行の取り組みだけでは、個々の事業者による付加価値の獲得や生産性向上につながらず、地域経済への波及効果も乏しいため、観光を突破口に地域全体の価値を高めるとの考え方を、地域の様々なステークホルダーが共有できない。その結果、多くの事業者はこれまで以上に高需要期への依存を強め、さらなる収益性の低下や新陳代謝の停滞を招き、旅行者離れが加速するという悪循環に陥ってしまう。

### (3) 目指す方向性

観光立国実現に向けて、観光客数や需要偏在に依存する産業構造から脱却し、付加価値と生産性を向上するには、生産性の高い事業者の新規参入の拡大と限界的状況にある事業者の退出が必要であり、さらに、これらの新陳代謝を阻害する要因を取り除くことが重要である。

その大前提となるのは、行政・金融機関・事業者・住民などのステークホルダーを巻き込んだ地域マネジメントを基盤に、地域の歴史・文化・生活を固有の観光資源として磨き上げ、必要な投資を重ね、旅行者を惹きつける観光地域を形成することである。地域が自律的に観光戦略を立案・推進し、金融機能や行政、住民がそれを支えていくことが、観光立国を持続的に推進する力となる。

---

<sup>8</sup> 経済同友会「観光政策の中核を“産業政策”に一『人数から付加価値へ』そして『生産性向上』を一」（2016年3月発表）

### 3. 観光立国実現に向けて

#### (1) 需要平準化の実現

付加価値の獲得と生産性向上における最大の障害は、極端な旅行需要の偏在である。

季節的な需要偏在は、観光産業が生み出した課題ではなく、年次有給休暇の取得率の低さや全国一律の大型連休などの硬直的な雇用・労働環境に遠因がある。働き方改革が持続的な経済成長に向けた最大の挑戦と位置付けられている今こそ、この課題解決が観光立国実現にも大きく資するとの認識を持ち、官民を挙げた取り組みが求められる。

具体的には、働き方改革の一環として、学校休業日の柔軟な設定<sup>9</sup>や大型連休の地域別取得といった休暇取得の分散化、年次有給休暇の取得率<sup>10</sup>向上などを実現する。全ての企業が直面する課題に企業経営者が率先して取り組むことによって、旅行需要の平準化による観光関連産業の新陳代謝の促進と、観光を契機とした我が国全体の経済成長が期待できる。

他方、地理的な需要偏在は、訪日外国人旅行者だけでなく、日本人国内旅行者においても同様である。高需要期が異なる地域間の連携を含めた、都道府県境を超えた広域連携<sup>11</sup>によって、旅行者を惹きつける面としての観光地域を形成し、周遊や長期滞在に結び付けていくことが必要である。これにより、地理的な需要偏在の平準化が期待できる。

#### 【提言】

- 従前より当会が述べてきた通り、企業経営者は、年次有給休暇の積極的な取得に向けて、トップとして働き方改革に対する決意を明確に発信し、年次有給休暇の取得率に関する KPI の設定と公表、社内における休暇取得の

<sup>9</sup> 欧州ではバカンス時期の分散化が国策の一つとなっており、その主たる政策手法として学校休業時期をゾーン別（フランス）や州別（ドイツ）などで分散させている。

<sup>10</sup> 厚生労働省「平成 27 年『就労条件総合調査』」（平成 27 年 10 月 15 日発表）によれば、平成 26 年（又は平成 25 会計年度）1 年間の年次有給休暇の平均取得日数は 8.8 日、取得率は 47.6%。

<sup>11</sup> 例えば、せとうち DMO は、マーケティングプロモーションを行う一般社団法人せとうち観光推進機構と、せとうち観光活性化ファンドを活用した開発支援を行う株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションで構成されている。せとうち観光活性化ファンドには瀬戸内 7 県の地方銀行のほか政府系金融機関等も出資し、瀬戸内地域に事業基盤を有する観光関連事業者を対象に投融資を行っている。

分散化推進などの具体的行動に取り組む。

- 政府は、働き方改革の一環として休暇取得の分散を推進するべく、経済活動への影響が少ない義務教育における学校休業日の柔軟な設定を地方自治体・教育委員会に推奨する、祝日法の改正による大型連休の地域別取得を設定するなど、働き方改革と観光立国実現の両面からより積極的に取り組む。

## (2) 供給構造の再構築 —新陳代謝を加速する改革—

日本国内の人口推移予測によれば、人口減少以上に生産年齢人口が大幅に減少しており、観光のみならず全ての産業において人手不足は看過できない状況にある。好調な需要に供給が追いつかないという事態を回避し、中長期的な視点で観光産業の担い手を確保するためには、規制緩和や技術革新などに総合的に取り組む必要がある。

また、観光需要の「モノ<sup>12</sup>消費」から「コト<sup>13</sup>消費」への進化に伴い、供給構造の進化も求められている。高需要期への依存が招く悪循環から脱却するためには、事業者や施設の新陳代謝の促進が不可欠であり、事業者の創意工夫を阻害する法令や規制の緩和・撤廃と、役割を終えた施設や事業者などのスムーズな退出の支援が求められる。

シェアリングエコノミーや IoT などの技術革新が目覚ましい現在においては、各種業法の規制が事業者による生産性向上に向けた創意工夫を阻害している。旅館業法、旅行業法などは抜本的な改正が必要な時期を迎えており、その目的を産業振興へと転換すべきである。

収益性の低下による投資の停滞は、地域内に付加価値が低い低稼働・非稼働の施設の増加を招く。こうした施設は地域の景観を毀損し、観光地全体の魅力・価値を損なうことから、金融機能の活用も含めた、退出と新規参入の両方を促すための大胆な行動が必要である。

---

<sup>12</sup> ある商品やサービスを購入し所有する価値。

<sup>13</sup> ある商品やサービスを購入することで得られる、経験・体験・思い出・人間関係などの目に見えない価値。

## 【提言】

- 政府は、好調な需要が見込める 2020 年までを集中取り組み期間と位置づけ、事業者の生産性向上や創意工夫を阻害する制度・義務を緩和・撤廃し、政策の主眼として、供給側の付加価値獲得と生産性向上の支援を明確に打ち出すべきである。具体的には、以下の早急な実現を求めたい。
  - 観光政策・産業政策・金融庁による政策を一体的に運用する省庁連携を実現し、景観の改善・向上や、生産性の低い資産・事業の新陳代謝の促進を図る。
  - 旅館業法の目的を、公衆衛生<sup>14</sup>から産業振興への寄与に転換する。また、収容定員に対するロビー面積や玄関帳場の設置、対面接客の義務<sup>15</sup>など、その必要性が低下しつつある規定等の見直しを早急に実施する。
  - 一定の時間に業務が集中する観光関連産業の特性<sup>16</sup>の中で生産性を向上していくため、短時間制の正社員雇用や兼業などの多種多様な勤務時間・勤務形態を認める。
  - 「空家等対策の推進に関する特別措置法」<sup>17</sup>と同様の制度を休廃業した宿泊・商業施設などを対象に導入し、著しく景観を毀損する施設に対する是正措置を可能とする。
  - 「地方版総合戦略」において観光を中核産業と位置付け、地域の意思としてこれを定めた地方自治体（群）については、当該地域内の事業者が退出する際の解体費用助成金の条件緩和などのインセン

<sup>14</sup> 旅館業法 第一条「この法律は、旅館業の業務の適正な運営を確保すること等により、旅館業の健全な発達を図るとともに、旅館業の分野における利用者の需要の高度化及び多様化に対応したサービスの提供を促進し、もって公衆衛生及び国民生活の向上に寄与することを目的とする。」

<sup>15</sup> 厚生労働省「旅館業における衛生等管理要領」

<sup>16</sup> 例えば、旅館においては、宿泊客がほぼ同じ時間に食事・入浴・就寝するため作業量が特定の時間に集中する、観光ガイドにおいては、旅行者の来訪時のみ業務が発生するなど。

<sup>17</sup> 同法には、「特定空家等」（そのまま放置すれば倒壊等著しく保安上危険となるおそれのある状態又は著しく衛生上有害となるおそれのある状態、適切な管理が行われていないことにより著しく景観を損なっている状態その他周辺の生活環境の保全を図るために放置することが不適切である状態であると認められる空家等）について、市町村による立ち入り調査や所有者等に対する指導、勧告、命令、代執行の措置が可能であることが規定されている。

ティブ付与、地域の歴史・文化によって形成された景観の維持・保全や景観を毀損する施設の撤去・解体の支援など、積極的に新陳代謝を加速する仕組みを設ける。

- 観光関連産業に対する金融機能を強化するため、地域ファンドの一体活用<sup>18</sup>を推進し、行政の縦割りを超えた弾力性の高い支援制度<sup>19</sup>の構築を求める。

### (3) 地域の自律的な戦略づくりとコミットメント

意欲ある事業者によって、各地に魅力的な施設や拠点が誕生しているものの、こうした個々の努力が波及効果を生み、地域経済の牽引役となっている事例は限られている。観光を中核産業と位置付ける地域においては、リスクをとる民間を主体に、これを金融機能と行政が後押しする体制を基盤として、地域の様々なステークホルダーを巻き込み、地域全体の価値を高める観光戦略の策定と実行、それに基づく観光地の面的整備・再生を推進することが不可欠である。

そのためには、観光庁の各種データや訪日外国人旅行者を対象とする地域経済分析システム (RESAS)、訪日外国人流動データ (FF-data) に加え、日本人国内旅行者の地域間流動や周遊ルートなどを把握するデータの整備が求められる。各地域が持つデータを最大限に活用し、客観的根拠に基づくアプローチによるステークホルダーの巻き込みと経済合理性のある観光戦略の策定に取り組むことを期待する。

また、観光地の真の価値は、地域の文化や歴史などに裏打ちされた住民の日常生活であり、これを商品として磨き上げることが地域独自の付加価値となる。昨今、地域の文化や歴史と、次世代や域外の人材が有する感性を融合することで、見過ごされていた観光資源がリノベーションされ、地域の潜在

---

<sup>18</sup> 長野県下高井郡山ノ内町の観光まちづくり会社「WAKUWAKU やまのうち」は、地域経済活性化支援機構 (REVIC) と地元金融機関が設立したファンドの資金を活用し、休廃業旅館や空き店舗のリノベーションを実施。現在は事業収入で組織を運営している。

<sup>19</sup> 日本ワイン農業研究所株式会社が運営するアルカンヴィーニュは、農林漁業成長産業化支援機構「A-FIVE-J」と県内金融機関で構成される地域ファンド「SAIF」(信州アグリノベーションファンド)からの投融資により、人材育成の教育機関と技術支援の基盤ワイナリーを創設した。しかし、その資金はワイナリーにまつわる観光関連施設への使用が認められないため、ワイン産業がもたらす地域経済への波及効果を止めてしまっている。

力を発揮させる好事例<sup>20</sup>が散見される。こうした事例を一過性のものに終わらせず、持続的に更なる深化を促すためにも、地域に愛着と誇りを持つ住民を基礎とする地域マネジメントの確立と、それを支える行政機能が必要である。

地域の日常生活の特徴に対する旅行者の信認・評価は、人々の地域への愛着や誇りを深めることにつながる。その結果、地域がさらに輝きを増し、持続的に旅行者を呼び込み、地域の付加価値を高めるという好循環が生まれる。これが安定した需要と収益性の向上につながり、新陳代謝の加速や労働条件の改善をもたらし、地域の魅力と競争力を一層高めていく。

#### 【提言】

- 地方自治体は、「地方版総合戦略」において観光の位置づけを明示することで、観光に対する地域のコミットメントを確実なものとする。
- 統計改革の一環として、民間の統計を含めた観光統計の充実を図る。具体的には、日本人国内旅行者の流動分析の実施、マーケティングの視点に立った観光地域の共通指標など、より積極的な地域マネジメントの展開に寄与するデータを整備する。さらに、観光を中核産業と位置付ける地域は、様々なステークホルダーの参画の下、それらのデータを活用して地域の価値や魅力を最大限に高めるマーケティングに基づいた地域観光戦略<sup>21</sup>を実行する。
- 地域観光戦略の策定にあたっては、日本版 DMO（Destination Marketing/Management Organization）<sup>22</sup>の規模に応じて地域における役割<sup>23</sup>を明確化する必要がある。日本版 DMO の乱立ではなく重層化を図り、県単位の広域連携の推進と観光地の面的整備・再生を実現する。

---

<sup>20</sup> 長野県下高井郡山ノ内町の観光まちづくり会社「WAKUWAKU やまのうち」では、地域の若手人材や都市部在住の地元出身者の発掘をきっかけに、地域文化を踏まえたリノベーション事業や WEB 情報発信を展開。また、地域の若手人材を経営者として育成するため、「事業計画・スタートアップ・事業安定化」を内部事業として運営し、新規参入を支援している。

<sup>21</sup> 地域観光戦略には、二次交通や域内交通を含む交通体系のあり方も盛り込むべきだと考える。

<sup>22</sup> 日本版 DMO とは、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現するための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人。（国土交通省観光庁による）

<sup>23</sup> 例えば、広域連携 DMO は観光誘致戦略の策定と地域ファンドの設置・運営、地域連携 DMO は各地域をつなぐ環境整備、地域 DMO は地域の人々を基盤にした地域マネジメントなど。

また、「競争」と「協調」の健全な両立を図り、マーケティングからオペレーション支援までの生産性を高める共通プラットフォームを積極的に構築する。

- 観光産業の付加価値と生産性の向上に資する有為の人材を持続的に供給するため、教育制度の抜本的改革の推進を求める。具体的には、現場リーダー層を育成するためのサービス高等専門学校の創設や、マネジメント能力を醸成するための既存の教育機関(大学の観光関連学部など)の見直し、観光関連産業従事者を対象とするリカレント教育の充実を早急に実施する。
- 観光ガイドには、表面的な案内・解説だけでなく、地域独自の付加価値を「コト消費」として十全に提供する役割が求められている。この視点に立って観光ガイドのあり方を見直し、地域の付加価値を高める人材と位置付け、認定・育成を通じた社会的地位の確立を期待する。
- 地域再生に意欲のある若者や他産業の経験を有する都市部在住の地元出身者などの様々な知識やスキル、センスを活用するため、地域に関わりや愛着を持つ人材のネットワークを形成する<sup>24</sup>。また、こうした取り組みには民間の力が不可欠であることから、企業も積極的に貢献すべきである。

---

<sup>24</sup> さらに地域の側でも、地域外からのサポートをオープンに受け入れる場やプラットフォームづくりに努めるべきだと考える。

#### 4. おわりに

観光による経済効果が地域全体に波及し、良質な雇用の創出と賃金上昇、地域における投資・消費の拡大が持続的になされ、その効果によって交流人口や定住人口が維持・増加していくという「観光立国」の実現には、需要の平準化、供給構造を再構築するための新陳代謝の加速、そして、民間・金融機能・行政が一体となった体制を基盤とした、地域の自律的な戦略づくりとコミットメントが不可欠である。

近年、日本版 DMO 設立の動きが各地で進んでいるが、付加価値の獲得や生産性向上、地域マネジメントの視点が欠如したままの観光協会の延長では、観光立国に資する組織にはなり得ない。観光立国実現のため、地域の様々なステークホルダーと旅行者とをつなげる存在として活躍することを望む<sup>25</sup>。

また、政府・自治体は、全ての自治体が観光を中核産業とすることはありえないということを自覚し、地域間の公平性を過度に重視するのではなく、意欲と戦略を持ち自律的に努力する地域に対して、様々な支援の仕組みを構築することを期待する。

---

<sup>25</sup> 経済同友会 『真の観光立国』 実現に向けた新たな KPI の設定を一正しい目標が、正しい政策、正しい行動を生む一 (2015 年 4 月発表)

2016年度 観光立国委員会 委員名簿

2017年2月現在

(敬称略)

委員長

御立 尚 資 (ボストンコンサルティンググループ  
シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)

副委員長

秋田 正 紀 (松屋 取締役社長執行役員)  
伊達 美和子 (森トラスト 取締役社長)  
野田 由美子 (PwCアドバイザー  
パートナー、都市ソリューションセンター長)  
平子 裕 志 (ANAホールディングス 取締役執行役員)  
星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)  
山口 栄 一 (エージーピー 取締役社長)

委員

麻生 修 司 (富士ゼロックス 執行役員)  
池上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)  
井上 明 義 (三友システムアプレイザル 取締役相談役)  
井上 哲 (フィリップ モリス ジャパン 職務執行役 副社長)  
井上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)  
氏家 俊 明 (丸紅 執行役員)  
内山 幸 樹 (ホットリンク 取締役社長CEO)  
江幡 真 史 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)  
遠藤 元 一 (東日本高速道路 取締役兼専務執行役員)  
大江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)  
大久保 和 孝 (新日本有限責任監査法人 経営専務理事)  
大倉 俊 (ノエビアホールディングス 取締役社長)  
大塚 久美子 (大塚家具 取締役社長)  
大塚 俊 彦 (EMCジャパン 取締役社長)  
大西 賢 (日本航空 取締役会長)  
岡本 潮 (東急コミュニティー 取締役会長)  
小川 恒 弘 (帝人 常務執行役員)

小野寺 純 子 (G Kデザイン機構 取締役事務長)  
 小野寺 優 (ニフコ 顧問)  
 柿 本 寿 明 (日本総合研究所 シニアフェロー)  
 柏 木 二 郎 (モリモト 取締役 常務執行役員)  
 片 岡 啓 治 (明電舎 相談役)  
 加 藤 奂 (京王電鉄 取締役相談役)  
 門 脇 英 晴 (日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)  
 上 條 典 夫 (電通 執行役員)  
 河 合 輝 欣 (ASP・SaaS・IoT クラウド コンソーシアム 会長)  
 河 野 貴 輝 (ティーケーピー 取締役社長)  
 河 原 茂 晴 (KPMGあずさサステナビリティ (KPMG J a p n)  
 エグゼクティブ アドバイザー公認会計士)  
 菊 池 俊 彦  
 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)  
 北 原 義 一 (三井不動産 取締役専務執行役員)  
 桐 原 敏 郎 (日本テクニカルシステム 取締役社長)  
 草 原 繁 (リクルートホールディングス 取締役専務執行役員)  
 藏 原 文 秋 (三井住友銀行 専務執行役員)  
 剣 持 忠 (メンバーズ 取締役社長)  
 高 乗 正 行 (チップワンストップ 取締役社長)  
 古 賀 信 行 (野村證券 取締役会長)  
 小 林 惠 智 (ヒューマンサイエンス研究所 理事長)  
 近 藤 正 一 (アール・アイ・エー 名誉会長)  
 境 米 夫 (香港上海銀行 在日支店 副会長)  
 坂 本 孝 行 (六興電気 取締役兼執行役専務)  
 鷺 谷 万 里 (セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)  
 佐々木 明 (藤田観光 取締役会長)  
 佐々木 迅 (アパホテルインターナショナル Inc. 取締役社長)  
 定 保 英 弥 (帝国ホテル 取締役社長)  
 里 見 治 紀 (セガサミーホールディングス 常務取締役)  
 澤 野 正 明 (シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)  
 柴 田 啓 (ベンチャーリパブリック 取締役社長)  
 澁 谷 耕 一 (リッキービジネスソリューション 代表取締役)  
 下 村 朱 美 (ミス・パリ 代表取締役)  
 白 石 徳 生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)  
 末 永 安 生 (ジェイティービー 専務取締役)

杉 田 浩 章 (ボストンコンサルティンググループ 日本代表)  
 杉 本 伸 (乃村工藝社 執行役員)  
 杉 山 恒太郎 (ライトパブリシティ 取締役執行役員社長)  
 鈴木 孝 男 (日本立地センター 理事長)  
 関 根 正 裕 (プリンスホテル 取締役常務執行役員)  
 高 木 嘉 幸 (コスモスイニシア 取締役社長)  
 高 橋 衛 (HAUTPONT研究所 代表)  
 高 橋 征 夫 (イマジェティク 代表取締役)  
 滝 久 雄 (ぐるなび 取締役会長・創業者)  
 竹 尾 稠 (竹尾 取締役社長)  
 橋 憲 正 (タチバナエステート 取締役会長)  
 田 中 達 郎 (シティグループ・ジャパン・ホールディングス 会長)  
 田 中 豊 人 (GEジャパン 専務執行役員)  
 田 沼 千 秋 (グリーンハウス 取締役社長)  
 近 浪 弘 武 (日本コンベンションサービス 取締役社長)  
 土 屋 達 朗 (フジタ 取締役専務)  
 堤 浩 幸 (フィリップスエレクトロニクスジャパン  
 執行役員副社長 兼 ヘルスシステムズ プレジデント)  
 寺 澤 則 忠 (三友システムアプライザル 取締役会長)  
 戸 川 和 良 (KNT-CTホールディングス 取締役社長)  
 徳 田 隆 (ゲンバカンリシステムズ 代表取締役)  
 富 田 純 明 (日進レンタカー 取締役会長)  
 長 江 洋 一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)  
 中 島 好 美  
 中 村 正 己 (日本能率協会 会長)  
 永 山 妙 子 (プレリユードーズ 代表取締役)  
 西 浦 三 郎 (ヒューリック 取締役会長)  
 西 村 豊 (カーライル・ジャパン・エルエルシー  
 オペレーティング エグゼクティブ)  
 野 本 弘 文 (東京急行電鉄 取締役社長)  
 鉢 嶺 登 (オプトホールディング 取締役社長CEO)  
 林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)  
 林 達 夫 (アークデザイン 取締役社長)  
 平 井 幹 久 (イデラキャピタルマネジメント 取締役会長)  
 平 井 康 文 (楽天 副社長執行役員)  
 平 野 圭 一

平野 哲行 (平野デザイン設計 取締役社長)  
 廣岡 哲也 (フージャースホールディングス 取締役社長)  
 廣瀬 駒雄 (オーエム通商アクト 取締役社長)  
 深澤 恒一 (セガサミーホールディングス 常務取締役 CFO)  
 深堀 哲也 (レーサム 取締役会長)  
 藤崎 清孝 (オークネット 取締役社長)  
 藤島 安之 (互助会保証 取締役社長)  
 藤原 健嗣 (旭化成 常任相談役)  
 古橋 和好 (感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)  
 堀田 利子 (ルネサンス 取締役副社長執行役員)  
 堀内 勉 (アクアイグニス 取締役)  
 堀口 智顕 (サンフロンティア不動産 取締役社長)  
 本間 洋 (NTTデータ 取締役副社長執行役員)  
 前田 幸夫 (凸版印刷 専務取締役)  
 松尾 雅彦 (カルビー 相談役)  
 松本 順 (みちのりホールディングス 取締役社長)  
 馬淵 祥宏 (馬淵商事 取締役会長)  
 水嶋 浩雅 (シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)  
 水留 浩一 (スシローグローバルホールディングス  
 取締役社長 CEO)  
 武藤 英二 (高島屋 社外監査役)  
 村上 仁志 (三井住友信託銀行 特別顧問)  
 八杉 茂樹 (大和不動産鑑定 取締役社長)  
 山川 隆義 (ドリームインキュベータ 取締役社長)  
 山口 範雄 (味の素 特別顧問)  
 山田 幸夫 (久米設計 取締役社長)  
 山梨 広一 (イオン 特別顧問)  
 山本 和彦 (森ビル都市企画 取締役社長)  
 山本 達也 (エーオンジャパン 取締役社長)  
 山本 幸央 (三井生命保険 顧問)  
 湯川 智子 (サピエント 取締役社長)  
 米田 隆 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)  
 和田 裕 (マッハコーポレーション 取締役会長)

以上 125 名

事務局

齋藤 弘 憲 (経済同友会 企画部 部長)  
藤井 大 樹 (経済同友会 企画部 マネジャー)  
高橋 佳奈子 (経済同友会 企画部 マネジャー)