



先進技術による新事業創造委員会 分科会活動報告書

**企業の成長シナリオを描くために
市場戦略の変革を
-デジタルマーケティングによる価値創造-**

2019年1月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
1. デジタルマーケティング活用の現状.....	2
2. デジタルマーケティングが必要とされる背景	4
2-1. 顧客行動の変化	
2-2. 企業が提供すべき顧客体験の変化	
2-3. マスマーケティングの限界	
3. デジタルマーケティングの本質	6
3-1. B to C 企業におけるデジタルマーケティングの活用	
3-2. B to B 企業におけるデジタルマーケティングの活用	
4. 経営者が果たすべき役割	12
おわりに.....	14
参考資料	
デジタルマーケティング分科会 活動状況一覧	16
デジタルマーケティング分科会 名簿	17
先進技術による新事業創造委員会 名簿	19

はじめに

デジタル化の急激な進展は、企業と顧客の情報格差を縮小するとともに顧客同士の相互の影響力を強め、顧客の購買行動に大きな変化をもたらした。今や情報もモノも買う場所さえも、企業が与える時代から顧客が選ぶ時代となり、企業は市場戦略のあり方を根底から見直す必要に迫られている。

デジタル時代に企業がモノを売るためには、顧客に製品の品質や機能を訴求するだけでなく、一人ひとりの顧客を深く理解することで顧客に最良の購買体験を提供し、長期的な信頼を築くことが重要となっている。そのためには、顧客との多様な接点から得られるデータを活用し、顧客の声を商品開発に反映するとともに、その興味・関心やライフスタイルに適した製品・サービスの提案を行う必要がある。

デジタルマーケティングは、このような一連の活動を具現化するものであり、顧客を起点とした経営の高度な実践には欠かせない。よって、企業の成長シナリオを描くためには、経営者自身が、デジタルマーケティングの本質を理解し、積極的に企業経営に活用するための取組みを推進していくことが重要である。

しかし、デジタルマーケティングが扱う領域は広範であり、かつ、その手法やツールは多岐にわたる。そのため、その全体像や活用の意義が充分には理解されていないと考えられる。また、デジタルマーケティングが機能し、効果を発揮するためには、マーケティング部門を越えた組織改革を要することから、実際に活用する段階では多くの企業が課題を抱えている。

こうした現状認識のもと、本分科会では、デジタルマーケティングの本質を理解するために、その活用事例についてヒアリングを行った。さらに、分科会の議論、およびワーキング・グループメンバーによるワークショップなどを通じて、デジタルマーケティングの実践における課題と経営者が果たすべき役割を整理した。

本分科会の活動報告が、自社の企業変革に日々挑んでいる経営者の皆様にとって、市場戦略の重要性を改めて認識するきっかけとなれば幸いである。

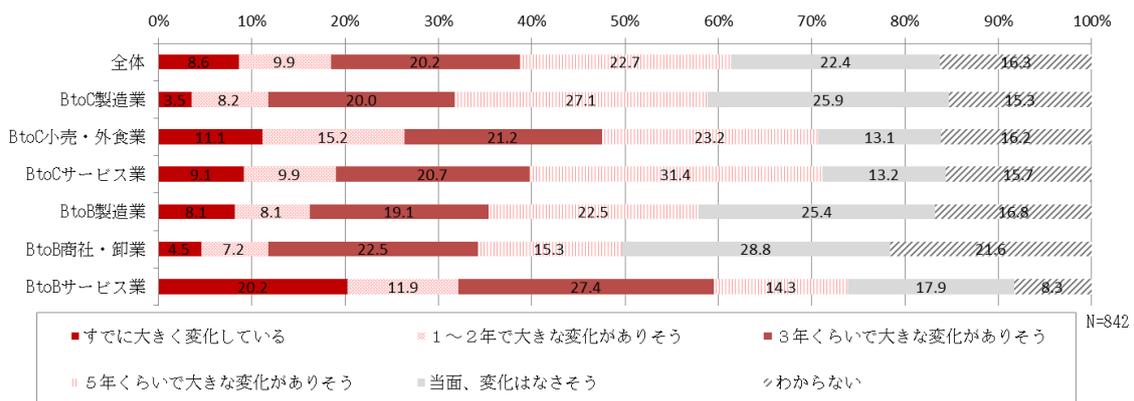
1. デジタルマーケティング活用の現状

デジタル化が加速する中で、現在、業種を問わず多くの企業がデジタル化による変化を認識している（図表1）。

この変化に対応するための戦略の一つとして、近年、デジタルマーケティングに取り組む企業は増加しており、実際に成果があったと回答している企業は約4割に上る（図表2）。

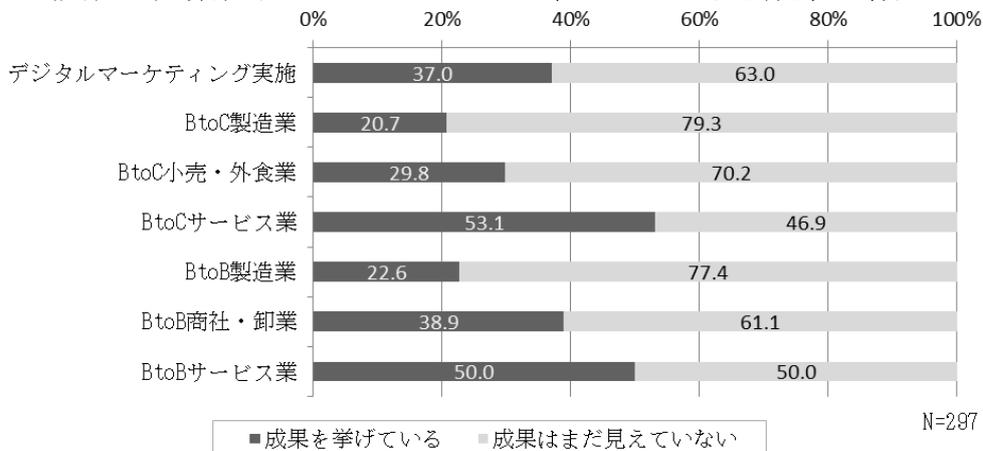
しかし、具体的な手法やツールの実施・導入状況においては、ソーシャルメディアやWEBサイトを利用したマーケティングに留まっており、EC（電子商取引）サイトの拡充・補完が活用の主目的となっている。一方で、デジタルマーケティングの根幹とも言うべき自社と外部の様々なデータを一元管理し、分析する基盤であるDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）を導入している企業はデジタルマーケティング実施企業全体の5.1%に過ぎない（図表3）。

（図表1）業種別デジタル化による変化



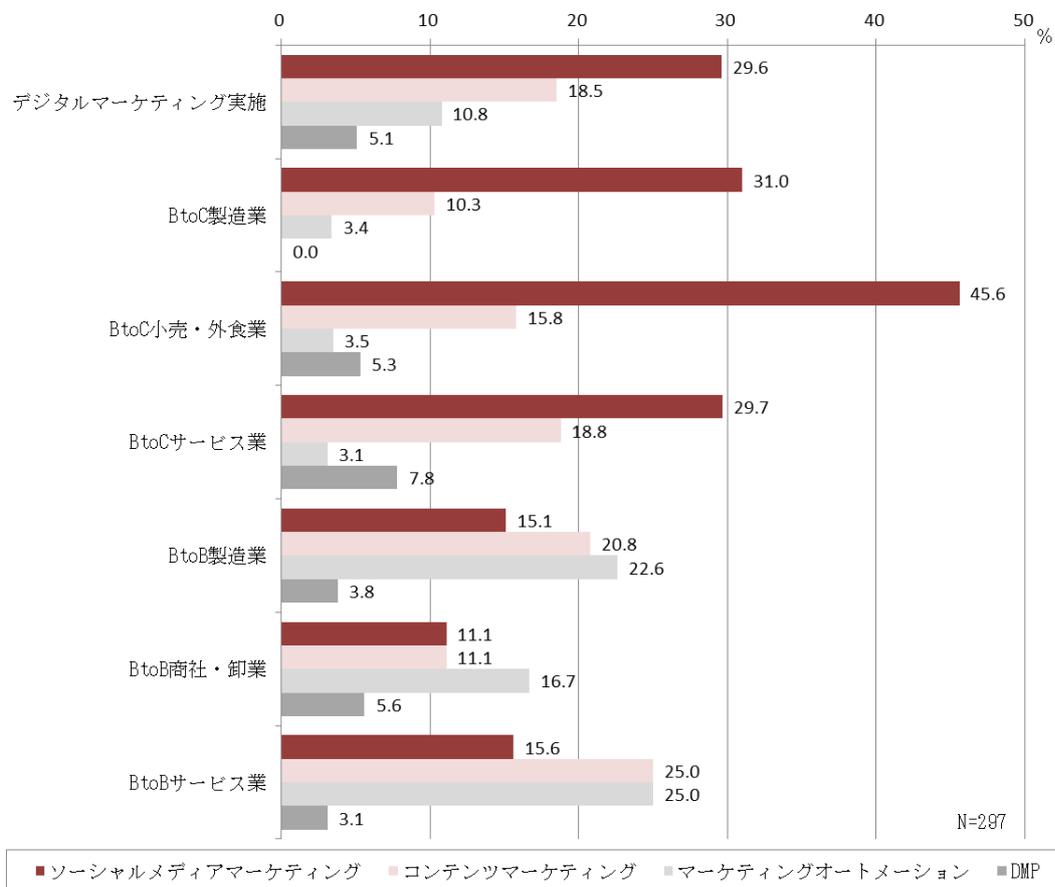
出典：富士通総研「デジタル化への認識とデジタルマーケティングの実態調査」（2016年9月）

（図表2）業種別デジタルマーケティングにおける成果の有無



出典：富士通総研「デジタル化への認識とデジタルマーケティングの実態調査」（2016年9月）

(図表 3) 業種別導入しているマーケティング手法・ツール



出典：富士通総研「デジタル化への認識とデジタルマーケティングの実態調査」(2016年9月)

こうした調査結果を踏まえると、デジタルマーケティングの確固とした定義が存在しないまま、その手段が多岐にわたる中で、活用の実態は企業毎に大きく異なっていると考えられる。

さらに、日本企業は米国企業と比べてCMO（最高マーケティング責任者）の設置が進んでおらず（図表4）、価格競争型のビジネスモデルに囚われがちな営業部門の影響力が強いことも相俟って、マーケティング戦略の重要性が十分に認識されていないと言える。

(図表 4) CMO を任命している企業の割合

米国	62% (フォーチュン500社)
日本	0.3% (時価総額上位300社)

出典：経済産業省「消費インテリジェンス-ビッグデータで消費を科学する- ~ミクロのデフレからの脱却のために~」(平成25年7月3日)

2. デジタルマーケティングが必要とされる背景

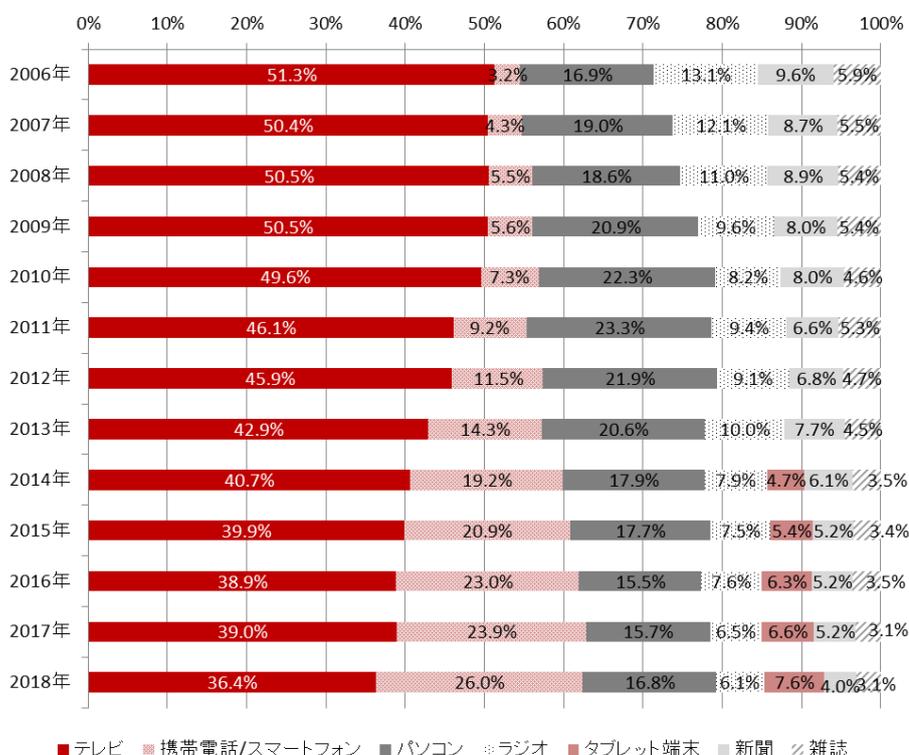
デジタルマーケティングの重要性が高まっている背景には、顧客行動の変化と、それに伴い企業が提供すべき顧客体験が変化していることが挙げられる。また、かつてに比べマスマーケティングがブランド認知などにおいて効果を発揮していないことも要因の一つである。以下では、デジタルマーケティングが重視される理由を整理する。

2-1. 顧客行動の変化

(1) B to C (Business to Consumer) 顧客

若年層では、スマートフォンが SNS、動画視聴、ゲーム等のために、中高年層ではネット検索、ショッピング、バンキング等の消費活動のために使用されている。このように、生活者の接触メディアはパソコンやスマートフォンを中心にデジタルメディアへと移行しており、マスコミ四媒体（テレビ、ラジオ、新聞、雑誌）との接触時間は縮小傾向にある（図表 5）。

（図表 5）メディア接触時間の構成比（1日あたり、週平均）：東京地区



出典：博報堂 DY メディアパートナーズ メディア環境研究所 「メディア定点調査 2018」

(2) B to B (Business to Business)顧客

現在、B to B顧客の製品に対する理解は、企業がオンラインで提供している情報によって概ね完結していると言われる。顧客は、ウェブサイトに必要な情報を自ら収集することに慣れてきており、対面商談時には、オンラインにはない、より価値のある情報の提供や提案が求められるようになっている。

2-2. 企業が提供すべき顧客体験の変化

(1) モノ消費からコト消費

大量生産・大量消費の時代にはモノを所有すること自体に価値があり、商品の機能が重視されていた。しかし、現在、顧客は体験から得られる価値を重視するようになっており、企業は顧客がモノを買う前、買う時、買った後、それぞれにおいて顧客ニーズに応じた最良の体験を提供する必要がある。

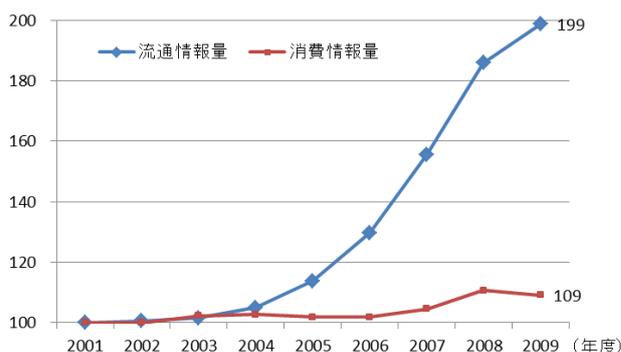
(2) チャンネル主導権の遷移

顧客行動の変化に伴い、顧客が買い物をする場所や購買行動に影響を与える情報を顧客自身が選択できるようになった。企業は店舗だけではなく、コールセンター、アプリケーション、SNS、メール、メディア等のあらゆる顧客接点を連動させてデータを収集し、顧客ニーズに対応することが求められている。

2-3. マスマーケティングの限界

情報技術、デバイスの高度化、デジタルサービスの多様化により発生している情報洪水に対し、それらの情報が消費される割合は減少傾向にある(図表6)。また、消費者は個々にカスタマイズされた製品・サービスを欲する傍ら、社会との繋がりを求める。こうした中で、消費者を購買行動に導くためには、画一的な情報を大量の消費者に提供するマスマーケティングの手法のみでは効果に限界がある。

(図表6) 流通情報量と消費情報量の推移 (2001年=100として相対化)



出典：総務省 情報通信政策研究所「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果」を基に事務局作成

3. デジタルマーケティングの本質

デジタルマーケティングの本質は、多くの企業で取り組まれてきた顧客を起点とした経営をより高度化するための手段として、顧客との様々な接点から得られるデータを活用し、一人ひとりの顧客のニーズに応じて One to One のマーケティング¹を行うことによって、顧客との長期的な繋がりを築くことにある。

幸いにも、デジタル化の進展によって、デジタルマーケティングに取り組むための環境はここ数年で急速に整備されている。企業は、ウェブサイトはもとより実店舗やコールセンターといったオフラインの顧客接点においてさえ、データを容易に取得することができる。このため、そこから得られたデータを統合し、顧客の興味・関心・行動を的確かつリアルタイムで捉えることが可能となった。

消費者行動や顧客との接点が多様化する中で、製品の価格や品質に応じて顧客のターゲティングや市場でのポジショニングを行う従来型のマーケティングだけでは、顧客の認知の獲得や自社のブランドイメージの維持・向上で満足いく結果は得られず、他社との差別化を図ることは困難である。

したがって、企業の持続的成長の実現に向けて、経営者自身がデジタルマーケティングの本質を理解し、その取組みを主導しなければならない。

以下では、経営者の理解を深めるために、デジタルマーケティングの基本的な考え方について、B to C、B to B企業の活用事例と合わせて整理した。

3-1. B to C 企業におけるデジタルマーケティングの活用

(1) シームレスな顧客体験の提供

「ショールーミング²」や「ウェブルーミング³」と呼ばれる購買行動が示す通り、デジタル時代において、オンラインとオフラインの間における顧客の移動性はますます高まっている。よって、企業は顧客が買いたい時に、買いたい場所で、買いたいモノを提供できる仕組みを構築することが重要である。デジタルマーケティング活用に成功している企業はオンラインにおける手軽さとオフラインにおける親密さを上手く組み合わせることで、顧客の支持を得ている。

¹ 一人ひとりの顧客のニーズや購買履歴に合わせて、個別に展開されるマーケティング活動

² 実店舗で確認した商品その場では買わず、ネット通販によって店頭より安い価格で購入する購買行動

³ オンラインショップなどで商品の品定めをして、実店舗で購入する購買行動

<事例：Warby Parker>

2010年に米国で設立された眼鏡・サングラスをオンラインで販売する Warby Parker は実店舗をショールームとして位置付けることで、低価格を実現している。また、最大で5つの眼鏡を自宅に配送し、5日間の試着体験サービスを提供している。さらに、Instagramに画像を投稿すると、SNS ユーザーからだけでなく同社からもアドバイスが届く仕組みになっている。

このように、実店舗における選択・購入が当たり前であった業界において、オンラインとオフラインをシームレスに繋いだ新たな顧客体験を提供することによって、同社の店舗1平方フィートあたりの年間売上高は3,000ドルを記録し、Appleに次ぐ2位となった⁴。

(2) 顧客との継続的なリレーションの構築

人間は繰り返し接触した人やモノに対して好感を持つ傾向があるとされている。この心理現象はザイアンス効果と呼ばれ、マーケティングの世界でも応用されている。例えば、ブランドへの頻繁な接触は顧客の商品購入、愛用者登録、アンケートに対する回答、イベント参加といった行動を喚起しやすい。こうした顧客ロイヤリティの向上は収益貢献度との相関が高いことが明らかにされている。

したがって、常に顧客との接触を行うことができる窓口としてオウンドメディア⁵を強化することは、効率的な顧客情報の収集や情報に基づく新製品開発に結び付き、結果的に、企業の生産性向上をもたらす得る。

<事例：パナソニック>

パナソニックは、商品開発をする上で顧客の声を重要視している。そこで、顧客との緊密で継続的なリレーションを再構築するために、インターネット経由による顧客サービスシステムを一括化した。その一括化した同社公式会員サイト「CLUB Panasonic」において、愛用者登録データやウェブサイトの閲覧履歴データを利用したリコメンド、商品と関連したクイズコンテンツの作成等、顧客が頻繁にアクセスする魅力的なオウンドメディアを作り上げた。コンテンツの拡充によって、「CLUB Panasonic」の会員数は1,000万人を突破し、アクセス数は月間2.2億PV（ページビュー⁶）を超え、会員の年間購入金額は非会員の約2.6倍になった。

⁴ 出典：Mary Meeker's Internet Trend 2016

⁵ 自社発行の広報誌やパンフレット、インターネットの自社ウェブサイト・ブログなど、企業や組織自らが所有し、顧客に向けて発信する媒体

⁶ ウェブサイト内の特定のページが開かれた回数

(3) ソーシャルメディア活用による情報の共有と拡散

近年、世界の人口の約4割⁷、日本人の約6割⁸がSNSを利用しており、マーケティング・コミュニケーションにおいてソーシャルメディア上の見知らぬ人から発信される情報の影響力が強まっている。企業はSNSにおけるクチコミの共有と拡散を利用したマーケティングを展開することで、従来型の広告と比較して効率的かつ低コストで顧客基盤を拡大できる可能性がある。

<事例：I-ne>

「ボタニスト」のブランド名で植物由来成分を配合したシャンプー等を販売するベンチャー企業のI-neはクチコミの拡散や体験の共有を企図して、SNS広告のみに集中的にマーケティング費用を投下している。また、写真映えする製品パッケージを使うなどの工夫を施し、ブームを誘発した。この施策により、顧客自らがSNSに次々に書き込みを行うようになった。結果として、宣伝効果の持続と市場シェアの大幅な拡大を実現し、発売からわずか1年半で販売累計1,000万本を達成した。

(4) 顧客データに基づくマーケティング戦略の定量化

一貫性を持ったデジタルマーケティング戦略を策定するためには、ROAS⁹などのKPIを設定した上で、投資効果を定量的に把握し、データから得られた示唆を企業経営に反映させていくことが重要である。このような一連のマーケティング活動の構造化には、社内外のデータや部門毎に別々に管理されているデータを顧客毎のデータとして統合し、一元管理する仕組みの構築が重要である。

(5) カスタマージャーニーに基づく「個客」接点の強化

顧客の購買行動パターンが多様化している時代に企業がモノを売るためには、顧客を「個客」として捉え直す必要がある。これには、製品・サービスを知った顧客が購入、推奨に至るまでの道筋やその行動や意識の変化を時系列で可視化したカスタマージャーニーを描くことが有用とされる。

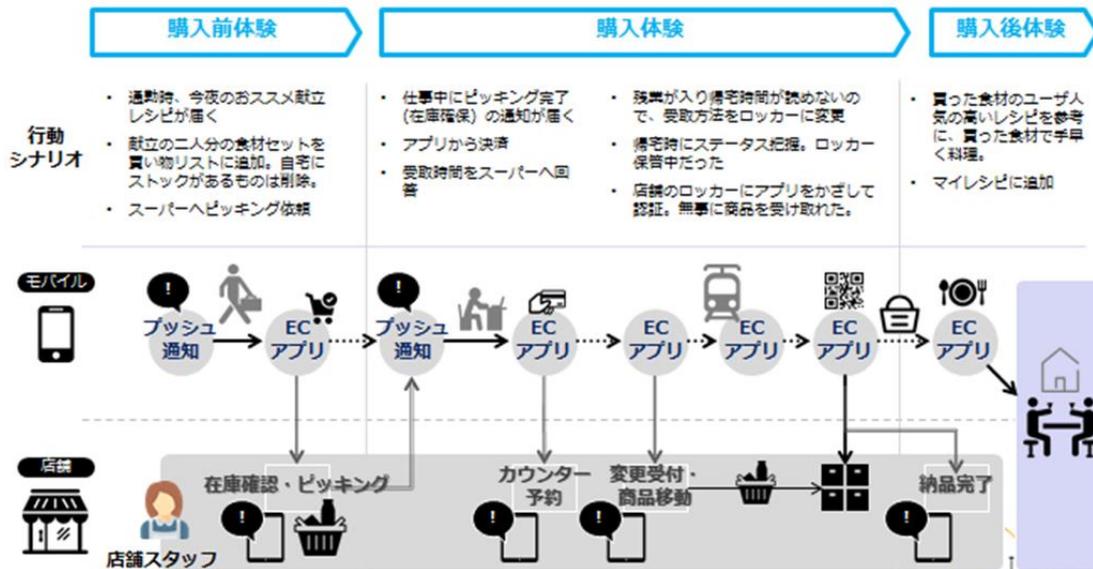
カスタマージャーニー・マップ（図表7）は顧客の一連の行動を顧客目線から把握し、顧客との各接点の役割を強化するだけでなく従来通りの枠組みからもう一段広げることで、個々の顧客に最適な体験を提供するためのサービス創出に結び付く。

⁷ 出典：We Are Social 「Digital in 2018」

⁸ 出典：ICT総研「2017年度SNS利用動向に関する調査」

⁹ Return On Advertising Spendの略。広告費用に対する売上の割合

(図表7) カスタマージャーニー・マップの例 (30代前半 女性 日々の食材購入)



出典：デジタルマーケティング分科会 第1回会合講演資料

<事例：JCB>

JCBでは、入会、カード受取、初回利用、利用の定着と利用金額の拡大といったカスタマージャーニーを基に、MA¹⁰（マーケティングオートメーション）を活用したカード利用促進の施策を検討した。具体策として、まず、カード受取から初回利用までの間にメールを配信し、その後は、顧客それぞれの利用状況等に合わせてキャンペーンの告知、公共料金の支払い登録推奨といった様々な情報を提供した。

施策の結果として、カード受取後のメールの開封率やウェブサイトへのログイン数が向上し、顧客一人当たりのカード利用額は約10%上昇した。

3-2. B to B 企業におけるデジタルマーケティングの活用

従来、日本のB to B企業は技術・製品開発を重視してきた。そのため、市場戦略に関しては大きな注意を払わず、展示会、テレフォンアポイントメント、ダイレクトメールなどを用いて潜在顧客を発掘し、営業をかけるというマーケティングが基本とされた。しかし、社会のデジタル化が進展する中で、このようなマーケティング手法のみでは、対象となる顧客が限られることに加え、費用対効果が見合わない。

欧米やアジア諸国の企業との競争が激化する状況において、日本のB to B

¹⁰ 顧客毎の興味・関心に応じたコミュニケーションを実現し、長期的な関係を構築するためのプラットフォーム

企業もデジタルマーケティングを活用した新規顧客の開拓やグローバルなブランド戦略が求められる時代となっている。

デジタルマーケティング活用の基本的な考え方は、B to B、B to C企業を問わず、大きな差異はない。しかし、B to B市場はB to C市場と比較して購買動機が合理的で組織的な意思決定がなされ、取引の継続性が見られるなどの違いがある（図表8）。また、現状では、確かにデジタルマーケティングの活用事例はB to C企業に偏重している。このため、B to B企業はデジタルマーケティングとの親和性が高くないといった思い込みが依然として強いようである。

しかし、B to B企業は名刺に記載されているメールアドレスなどの情報を基に顧客データベースの名寄せを行う機会に恵まれている。このため、実際には、デジタルマーケティングを活用しやすい環境にあると言える。

（図表8）B to B市場とB to C市場の違い

	B to B 企業	B to C 企業
購買者	組織・法人	一般消費者
購入金額	高額	少額
購買関与者	多数	少数
顧客数	限定	多数
取引継続性	継続的	限定的
供給者との関係	固定/相互取引	薄い
購買動機	合理的	感情的

出典：余田拓郎「B to Bマーケティング 日本企業のための成長シナリオ」を基に事務局作成

限られた経営資源で効率的な営業活動を行うには、ウェブサイトの閲覧履歴や資料請求状況を顧客情報と紐付けることで顧客の属性やニーズ、案件の内容や規模等を事前に把握することが重要となる。これにより、顧客ごとにカスタマイズされた広告やウェブコンテンツの提供が可能になれば、今までよりも低コストで潜在顧客を発掘でき、また、購買意欲の高い顧客との対面商談に人的資源を集中的に投入することができる。

このような一連の活動を機能させるためには、顧客が自社ウェブサイトに早期にログインする仕組みやインセンティブの構造を設計し、まず、顧客IDを特定化することが不可欠である。

B to B企業に固有の課題としては、潜在顧客に対して自社製品を広く認知させる効率的な宣伝活動を実施しにくいことや、最終消費者からの直接的な情報を入手しにくいことなどが挙げられる。

最近では、これらの課題に対応するために、部品・素材メーカーがメディアやウェブサイトへの完成品の露出を通じて、自社の技術を示すことで顧客企業との取引を促進するといった動きや、B to B to C (Business to Business to Consumer) 企業¹¹に商品を卸す企業が共創マーケティング¹²を取り入れ、最終消費者の声を反映した製品を作るといった取組みがみられる。

また、自社の販売網を持たない新興国市場での事業進出にデジタルマーケティングを活用している事例もある。

<事例：JSR>

中国市場で診断薬の販売展開を検討していた JSR は、従来型の市場調査を実施してから現地に代理店や合弁企業を設立し、そこから販路を形成するという市場戦略では、事業規模の迅速な拡大はおろか、地理的に広大な未知の市場で探索的営業を行うには膨大な人的資本の投入が必要になると想定された。そこで、製品紹介の WEB ページや中国でのコミュニケーションには欠かせない SNS を駆使し、潜在顧客の獲得のためのマーケティングを実施した。

限られた人的資本での営業活動に得られた情報を活かした結果、この診断薬の売上はわずか3カ月で約4倍に伸びた。

¹¹ 流通業やシステム・ベンダーなど、B to B企業が個人の消費者相手にビジネスを行うことを手伝う企業

¹² 顧客と直接交流してニーズを汲み取り、一緒にサービスを創り上げていくマーケティング手法

4. 経営者が果たすべき役割

デジタルマーケティングの成功事例がある一方で、まだ多くの企業では、デジタルマーケティングを効果的に活用できる段階には至っていない。以下では、その要因と合わせて、経営トップ及びデジタルマーケティング部門を統括する最高責任者が果たすべき役割について整理した。

(1) 一貫したマーケティング戦略の立案・実行と適切な KPI の設定

デジタルマーケティングを推進するためには、経営トップの強い意志とその伝達が必須である。経営トップは、企業としての目標を提示し、その達成に向けて、一貫性を持ったマーケティング戦略が立案・実行されるよう企業の全部門が協業体制を敷ける組織をデザインすべきである。

さらに、戦略や事業を検証し、改善する PDCA サイクルを回すために、マーケティング投資の効果を定量的に評価できる KPI を設定し、現場社員と共有することが重要である。

(2) 組織風土の改革と関連部門への大胆なリソースの配分

大量のデータをもとに、顧客の興味・関心・行動を的確かつリアルタイムで捉えるデジタルマーケティングは、事業におけるトライアル&エラー、スピードが重要である。よって、経営トップが中心となり、アジャイルな組織や失敗を容認する文化を醸成し、戦略を立案するマーケターや収集データから顧客の潜在的ニーズを掘り起こす人材（データサイエンティスト等）を育成・確保しなければならない。

また、デジタルマーケティング施策には、販促以外にも共通データ基盤の構築やウェブサイトの整備等への投資が必要であるため、経営トップが関連部門に大胆な予算配分を行うべきである。

(3) サイロ化したデータの一元化と取扱いに関するリスク管理

顧客ニーズに適した提案を行うためには、店舗等から得られるオフラインのデータとウェブサイトやアプリケーション等から得られるオンラインのデータ、さらに複数の部署が別々に管理している顧客データベースを一人ひとりの顧客に紐付けて一元管理するとともに、各顧客接点から得られるデータの鮮度を保つ仕組みを構築する必要がある。

さらに、未だ流動的である個人データの取扱いに関する国内外の法規制を絶えず注視するとともに、データの流出、改竄、破壊等を防ぐためのセキュリティ強化やリスク管理体制の構築にも経営資源を投入すべきである。

(4) 社内外の人材・組織活用によるプロジェクトの効率化

デジタルマーケティング活用において、顧客理解に関する事業領域は自社で主導しなければならないものの、その取り扱う領域は極めて広範である。このため、必要な人材やツールを自社単独で取り揃えることは極めて困難であり、かつ、コストに見合わない。よって、各施策の実行に求められる人員や能力、費用対効果等の観点から、社内外の人材や組織を上手く使い分け、プロジェクトの効率化を図るべきである。

(5) プロファイリング技術に対する顧客保護の視点

行動ターゲティング広告¹³などの根幹を成すプロファイリング技術は個人のプライバシーを侵害する可能性や顧客の自由な意思決定を過度に歪める恐れを孕む。よって、経営者がそのメリットとデメリットを把握した上で、顧客保護の視点から節度ある利用法を検討することが重要である。また、プロファイリングのために収集しているデータの開示や利用しているアルゴリズムの判断結果の透明化などを通じて、顧客と事業者との間の情報の非対称性の解消に努めることも必要である。

(6) プラットフォーマーの適切な活用

マーケティング戦略をプラットフォームに依存し過ぎた場合、プラットフォームの戦略変更に対応できないといった事態が起こり得る。自社で顧客の管理や顧客とのコミュニケーションを行い、顧客基盤を強化することを第一とし、プラットフォームはあくまでもペイドメディア¹⁴の一つと位置付け、より多くの顧客との接点を作る手段としての適切な活用が求められる。

ここ数年の間で、デジタルマーケティングの専門組織を立ち上げる企業は増加している。しかしながら、こうした取組みの中には、組織を作ることそれ自体が目的化しているケースや、デジタルマーケティングのノウハウに欠ける、旧来より付き合いのある企業に戦略立案を任せきりにするというケースも見受けられる。当然ながら、このような方法によって、経営者の思いが実現化する可能性は小さい。

したがって、以上で述べたデジタルマーケティング活用上の課題を踏まえて、経営者が自身の果たすべき役割を理解し、推進することが重要である。

¹³ 顧客の行動履歴を基に、その興味・関心を推測し、対象を絞って配信する広告

¹⁴ 広告費等の費用を支払って掲載するメディア

おわりに

先進技術による新事業創造委員会では、消費者の需要がモノの供給によって満たされているモノ余りの時代に、製品の差別化（マス・カスタマイゼーション）とグローバル市場への展開という過去の事業モデルに企業が固執することは危ういと警鐘を鳴らしている。さらに、企業は製品の個別化（パーソナライゼーション）と、先進国を経ずに新興国で忽然と爆発的な速度で市場が形成されることを意味する地域化（リージョナライゼーション）のダイナミズムと成長力に対応すべきであると提唱している。

先進技術が加速度的に進化する世界において、AI を中心とした情報技術の進歩がもたらすパーソナライゼーションとリージョナライゼーションという市場構造の変化は、いずれすべての企業を巻き込んでいくだろう。よって、事業機会の獲得や持続的な事業モデルの構築のためには、このトレンドに上手く対応すべく、モノにコト（データによって導き出されるアルゴリズムが生むサービス）を組み合わせ、市場や顧客に今までに無い価値を提供する必要がある。

ここ最近、「Computational Design」という言葉が米国西海岸の IT 企業の事業モデルを研究する中で誕生している。これは、企業が新事業を創造する際に、その事業モデルに最初から IT の特長を組み込み、最良の顧客体験を提供するだけでなく、地域化の特徴でもある爆発的な市場の立ち上がりに迅速かつ柔軟に対応できる事業の拡張性を確保するという考え方である。

これはアップルが構築したビジネスモデルとその成長軌道や、中国でアリババが仕掛けた独身の日のセールスの爆発的な売上への成長に対応する同社の E コマースの発展とその堅牢性を例に取ればよく理解できる。これらの例は単に企業がモノとコトを単純に合せるだけでは本当の競争力は生まれず、事業設計において、「Computational Design」を取り入れる必要性を示唆する。

デジタルマーケティングは、自社の販売網を持たない新興国市場に進出する際にビジネスモデルに拡張性、迅速性、柔軟性を与える手段となる。

このような意味で、デジタルマーケティングは顧客基盤を持たない市場での事業展開においてビジネスモデルに組み込むべき「Computational Design」の市場戦略への応用であると言える。

デジタルマーケティングは、新たな顧客価値を創造するために、マスマーケティングの限界を先進技術やデータを活用し、越えていくものである。しかし、日本企業が実践しているデジタルマーケティングの多くは、EC サイトの拡充・

補完を目的とした活用に留まっている。

我々は、こうした状況を打破し、営業活動などの業務を大きく刷新するプロセス・イノベーションに繋げるために、より高い次元でのデータ活用を主導し、経営に生かしていかなければならない。企業の成長シナリオを描くために、デジタルマーケティングを活用した市場戦略の変革が待ったなしの状況となっている中で、経営者には、従来の組織体制や予算配分などすべてをゼロから見直す強い覚悟が問われている。

以上

**先進技術による新事業創造委員会 デジタルマーケティング分科会
活動状況一覧**

分科会	開催日	講師（敬称略）	演題
第1回	2018/4/26	ネットイヤーグループ 取締役社長 兼 CEO 石黒 不二代	講演：デジタル時代の成長戦略 ～CXで繋がるオウンドメディア～ 討議：分科会運営方針等
第2回	2018/5/25	損害保険ジャパン日本興亜 執行役員 ビジネスデザイン戦略部 部長 中村 慎一	パナソニックの会員サイト CLUB Panasonic のデジタルマーケティング 戦略と損害保険ジャパン日本興亜の新 規事業戦略について
第3回	2018/6/27	①セールスフォース・ドットコム マーケ ティング本部 マーケティングディレクター 加藤 希尊 ②ホットリンク 取締役社長 内山 幸樹	①” 個” 客接点の強化、自動化を実現 するマーケティングオートメーション ②ソーシャルメディアマーケティング の最新の潮流を探る～SNS 利用者世界 18 億人時代のマーケティング～
第4回	2018/7/23	アクセントチュア デジタルコンサルティン グ本部 アクセントチュア インタラクティブ 日本統括 マネジング・ディレクター 内永 太洋	B2B DIGITAL TRANSFORMATION
ワーク ショップ	2018/8/30	LINE 執行役員 事業戦略室 室長 室山 真一郎 LINE CRM ソリューション室 室長 杉本 浩一	討議：企業がプラットフォームに期 待することなど
第5回	2018/9/12	グーグル合同会社 広告営業本部 執行役員 武藤 健一郎 グーグル合同会社 マーケティングテクノ ロジー本部 本部長 須田 尚宏	データを活用した Smarter Marketing
第6回	2018/10/23	討議：デジタルマーケティング分科会 活動報告書 骨子案について	

委員会	開催日	議題
第3回正副委員長会議	2018/11/13	討議：デジタルマーケティング分科会 活動報告書案について
第6回会合	2018/12/14	討議：デジタルマーケティング分科会 活動報告書案について

デジタルマーケティング分科会 名簿

(敬称略)

座長

石 黒 不二代 (ネットイヤーグループ 取締役社長 兼 CEO)

委員

海 野 忍 (NTTコムウェア 相談役)
 大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)
 奥 村 洋 治 (フジタ 取締役社長)
 川 上 登 福 (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)
 桐 原 敏 郎 (日本テクニカルシステム 取締役社長)
 小 柴 満 信 (JSR 取締役社長)
 島 田 太 郎 (東芝 コーポレートデジタル事業責任者 チーフストラテジーオフィサー)
 島 田 俊 夫 (CAC Holdings 取締役会長)
 島 田 一 (金融ファクシミリ新聞社 取締役社長)
 下 野 雅 承 (日本アイ・ビー・エム 取締役副会長)
 高 島 幸 一 (高島 取締役社長)
 田 中 豊 人 (アリババ 代表執行役員副社長)
 中 島 好 美 (ヤマハ 取締役)
 八 馬 史 尚 (J-オイルミルズ 取締役社長執行役員)
 林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)
 林 信 秀 (みずほ銀行 取締役会長)
 藤 重 貞 慶 (ライオン 相談役)
 程 近 智 (アクセンチュア 相談役)
 増 山 美 佳 (増山 & Company 代表)
 松 尾 時 雄 (日本カーバイド工業 取締役社長)
 向 井 宏 之 (トランスコスモス 副社長執行役員)
 湧 永 寛 仁 (湧永製菓 取締役社長)
 渡 邊 達 雄 (シグマクシス マネージングディレクター)

以上24名

ワーキング・グループ

朝 日 大志朗	(湧永製薬 営業推進部)
池 田 直 士	(J-オイルミルズ マーケティング本部 新事業推進部 部長)
梅 田 貴 生	(みずほ銀行 データビジネス推進部 部長)
大 村 和 顕	(ライオン コミュニケーションデザイン部 CXプランニング室長兼デジタルコミュニケーション開発室長)
桐 原 慎 也	(シグマクシス ディレクター)
木 村 圭 見	(日本カーバイド工業 事業開拓・開発部 主幹)
小 島 雅 子	(開倫塾 調査部長)
佐 藤 洋 平	(ジェーシー・コムサ 管理本部 総務・人事グループ 代表取締役CEO特命担当)
直 原 寛	(湧永製薬 経営企画部 部長)
鈴 木 恒 一	(CAC Holdings デジタルITプロダクト部デジタルイノベーショングループ テクニカルSE)
高 貝 哲 弘	(JSR 経営企画部 次長)
竹 田 幸 弘	(日本カーバイド工業 事業開拓・開発部 次長)
長 岡 優 子 (主査)	(ネットイヤーグループ マーケティンググループ 事業戦略部 グループリーダー)
田 村 浩 二	(シグマクシス ディレクター)
中 村 健太郎	(アクセンチュア 戦略コンサルティング本部 マネジング・ディレクター)
中 村 隆 太	(アクセンチュア 戦略コンサルティング本部 シニアマネジャー)
西 山 徹	(フジタ 技術センター 企画調査部)
正 木 大 輔	(日本アイ・ビー・エム デジタルセールス事業 コマーシャル事業部長)

以上18名

先進技術による新事業創造委員会

(敬称略)

委員長

程 近 智 (アクセント 相談役)
小 柴 満 信 (J S R 取締役社長)

副委員長

石 黒 不二代 (ネットイヤーグループ 取締役社長 兼 C E O)
岩 本 祐 一 (コマツ 専務執行役員 C T O)
下 野 雅 承 (日本アイ・ビー・エム 取締役副会長)
田 中 豊 人 (アリババ 代表執行役員副社長)
平 野 拓 也 (日本マイクロソフト 取締役 社長)
宮 坂 学 (ヤフー 取締役会長)

委員

青 木 寧 (花王 常務執行役員)
吾 郷 康 人 (山九 取締役副社長)
浅 井 勇 介 (シティグループ証券 取締役副社長)
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)
浅 野 敏 雄 (旭化成 常任相談役)
麻 生 修 司 (富士ゼロックス 執行役員)
荒 木 秀 文 (太陽工業 取締役社長)
有 田 喜一郎 (群栄化学工業 取締役 社長執行役員)
有 田 浩 之 (ブラックロック・ジャパン 取締役社長)
有 田 礼 二 (東京海上日動火災保険 執行役員)
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)
飯 豊 聡 (損害保険ジャパン日本興亜 取締役専務執行役員)
諫 山 滋 (三井化学 監査役)
石 井 健太郎 (石井食品 会長)
石 黒 徹 (森・濱田松本法律事務所 パートナー)
石 田 茂 (電通 執行役員)
石 田 建 昭 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス 取締役社長 最高経営責任者)
石 橋 さゆみ (ユニフロー 取締役社長)
石 村 和 彦 (A G C 取締役会長)
伊 藤 清 彦 (龍谷大学 東京オフィス 渉外顧問)
伊 藤 久 徳 (中部電力 執行役員)
伊 藤 秀 俊 (ボンジュレックス 取締役社長)

伊藤文子	(イトーキ 参与)
伊東裕	(全日本空輸 取締役常務執行役員)
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)
井上広樹	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
井上正明	(ポピンズ 取締役副社長執行役員)
井上ゆかり	(日本ケロッグ 代表職務執行者社長)
今井俊哉	(PwCコンサルティング 副代表執行役)
入江仁之	(アイ&カンパニー 取締役社長)
岩崎俊博	(野村資本市場研究所 顧問)
岩田彰一郎	(アスクル 取締役社長兼CEO)
岩本修司	(構造計画研究所 執行役員)
植木英次	(NTTデータ 顧問)
植木義晴	(日本航空 取締役会長)
上島健史	(みらい証券 取締役社長)
上野幹夫	(中外製薬 取締役副会長)
植村浩典	(ユー・エム・アイ 取締役社長)
宇治則孝	(第一三共/横河電機 社外取締役)
臼井努	(京西テクノス 取締役社長)
内田士郎	(SAPジャパン 取締役会長)
内永ゆか子	(J-Win 理事長)
内山英世	(朝日税理士法人 顧問)
海野忍	(NTTコムウェア 相談役)
浦上彰	(リョービ 取締役社長)
浦田晴之	(オリックス銀行 取締役社長)
浦山一紀	(日立物流ソフトウェア 取締役社長)
江川昌史	(アクセンチュア 取締役社長)
江川健太郎	(日本電設工業 取締役会長)
遠藤直紀	(ビービット 代表取締役)
遠藤元一	(東日本高速道路 取締役兼副社長執行役員)
及川健一郎	(丸紅 執行役員)
大石英生	(日本政策投資銀行 設備投資研究所長)
大江匡	(プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)
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)
大川澄人	(ANAホールディングス 常勤監査役)
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)
大西賢	(日本航空 特別理事)
大橋光博	(MRI 代表取締役)
大森京太	(三菱総合研究所 取締役会長)
大森美和	(バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ東京支店 日本における代表者 東京支店長)

岡田	誠	(東京海上ホールディングス 専務取締役)
岡本	潮	(東急コミュニティー 取締役会長)
奥村	洋治	(フジタ 取締役社長)
尾崎	弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
小野	俊彦	(お茶の水女子大学 学長特別顧問)
小野	傑	(西村あさひ法律事務所 代表パートナー)
織畠	潤一	(ソマール 顧問)
海堀	周造	(横河電機 アドバイザー)
柿崎	昭裕	(きらぼし銀行 相談役)
柿本	寿明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
鹿毛	雄二	(ブラックストーン・グループ・ジャパン 特別顧問)
鹿島	章	(PwCコンサルティング 代表執行役会長)
加藤	奂	(京王電鉄 相談役)
加茂	正治	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン パートナー)
鴨居	達哉	(マーサージャパン 取締役社長)
河合	輝欣	(ASP・SaaS・IoT クラウド コンソーシアム 会長)
河合	良秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
川上	登福	(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)
川崎	弘一	(J S R 取締役専務執行役員)
川名	浩一	(日揮 副会長)
河原	茂晴	(河原アソシエイツ 代表 公認会計士 (日本ならびに米国))
川原	秀仁	(山下PMC 取締役社長 社長執行役員)
川村	喜久	(D I Cグラフィックス 取締役会長)
川本	正一郎	(三井不動産 専務執行役員)
菊地	麻緒子	(三井倉庫ホールディングス 常勤社外監査役)
菊地	義典	(菊地歯車 取締役社長)
北地	達明	(有限責任監査法人トーマツ パートナー)
北原	義一	(三井不動産 取締役副社長執行役員)
鬼頭	誠司	(ニッセイ情報テクノロジー 取締役社長)
木村	尚敬	(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)
木村	廣道	(F T Iイノベーションズ 取締役社長)
桐谷	重毅	(ゴールドマン・サックス・アセット・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)
桐山	浩	(コスモエネルギーホールディングス 取締役社長)
日下	一正	(国際経済交流財団 会長)
楠原	茂	(経営共創基盤 パートナー取締役CFO)
熊谷	亮丸	(大和総研 常務取締役)
栗島	聡	(N T Tコムウェア 取締役社長)
栗原	博	(富士ゼロックス 特別顧問)
栗原	美津枝	(日本政策投資銀行 常勤監査役)
栗山	和也	(コマツ 執行役員)
黒田	康裕	(コクヨ 取締役副会長)
桑原	茂裕	(アフラック生命保険 シニアアドバイザー)

劍 持 忠	(メンバーズ 取締役社長)
小 泉 周 一	(千代田商事 取締役会長)
小 路 明 善	(アサヒグループホールディングス 取締役社長 兼 CEO)
高 乗 正 行	(チップワンストップ 取締役社長)
幸 田 博 人	(One Tap BUY 取締役)
神 津 多可思	(リコー 執行役員)
腰 高 博	(コシダカホールディングス 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	(NTTコミュニケーションズ 監査役)
近 藤 康 之	(不二熱学工業 取締役社長)
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)
齋 藤 洋 平	(フューチャー 取締役CTO)
酒 井 重 人	(グッゲンハイム パートナース 取締役社長)
境 米 夫	(ヒルズ・コンサルティング 代表取締役)
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)
坂 本 好 之	(住友商事 執行役員)
佐々木 経 世	(イーソリューションズ 取締役社長)
佐々木 正 人	(竹中工務店 取締役専務執行役員)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐 藤 大 央	(夢真ホールディングス 取締役社長)
澤 野 正 明	(シティユーワ法律事務所 シニアパートナー)
椎 野 孝 雄	(キューブシステム 取締役(社外))
塩 見 圭 吾	(住友商事 執行役員)
塩 見 勝	(住友商事 執行役員)
志 賀 俊 之	(日産自動車 取締役)
島 田 太 郎	(東芝 コーポレートデジタル事業責任者 チーフストラテジーオフィサー)
島 田 俊 夫	(CAC Holdings 取締役会長)
清 水 新一郎	(日本航空 取締役常務執行役員)
清 水 弘	(アーサー・D・リトル・ジャパン シニア・アドバイザー)
首 藤 透	(AIGジャパン・ホールディングス 執行役員)
白 井 均	(日立総合計画研究所 取締役社長)
白 井 芳 夫	(フジクラ 取締役)
新 芝 宏 之	(岡三証券グループ 取締役社長)
菅 田 史 朗	(ウシオ電機 特別顧問)
杉 浦 英 夫	(ジェンパクト 取締役)
杉 野 尚 志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
杉 原 博 茂	(デジタルエイド 取締役社長 CEO)
杉 本 文 秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
杉 本 眞	(レシップホールディングス 取締役社長)
杉 山 恒太郎	(ライトパブリシティ 取締役社長)
鈴 木 孝 男	(日本立地センター 理事長)
須 田 修 弘	(BASFジャパン 取締役副社長)

須之部	潔	(住友商事 常務執行役員)
住 谷	貢	(アクサ生命保険 取締役執行役兼C F O)
清 島	隆 之	(住友商事 執行役員)
錢 高	一 善	(錢高組 取締役会長)
錢 高	丈 善	(錢高組 取締役常務役員)
錢 高	久 善	(錢高組 取締役社長)
曾 谷	太	(ソマール 取締役社長)
反 町	浩一郎	(日本C A 取締役社長)
高 島	幸 一	(高島 取締役社長)
高 島	征 二	(協和エクシオ 名誉顧問)
高 橋	秀 行	(ステート・ストリート信託銀行 取締役会長)
高 橋	秀 行	(みずほ総合研究所 取締役社長)
高 畑	勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役最高財務責任者)
田久保	善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
武 田	信 二	(東京放送ホールディングス 取締役会長)
多 田	莊一郎	(G Eヘルスケア・ジャパン 取締役社長兼CEO)
多 田	雅 之	(アルファパーチェス 取締役社長兼C E O)
多 田	幸 雄	(双日総合研究所 相談役)
伊 達	美和子	(森トラスト 取締役社長)
田 中	一 行	(日立化成 取締役会長)
田 中	廣	(タナチョー 取締役社長)
田 中	豊	(アートグリーン 取締役社長)
谷 川	史 郎	(H Rソリューションズ 特別顧問)
田 沼	千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
種 橋	牧 夫	(東京建物 取締役会長執行役員)
玉 川	雅 之	(工学院大学 常務理事)
玉 塚	元 一	(デジタルハーツホールディングス 取締役社長 C E O)
田 村	修 二	(日本貨物鉄道 取締役会長兼会長執行役員)
田 村	良 明	(A G C エグゼクティブ・フェロー)
淡 輪	敬 三	(ビービット 顧問)
アントレラス・ヨハネス・ダンネンハーグ		(アド・メディア 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)
津 上	晃 寿	(キヤノントッキ 取締役会長兼C E O)
塚 本	恵	(キャタピラー・ジャパン 代表執行役員)
月 原	紘 一	(三井住友カード 顧問)
辻	幸 一	(E Y新日本有限責任監査法人 理事長)
土 屋	達 朗	(フジタ 取締役副社長)
手 納	美 枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
豊 沢	泰 人	(ファイザーヘルスリサーチ振興財団 常務理事)
鳥 海	智 絵	(野村証券 専務執行役員)
内 藤	隆 明	(縄文アソシエイツ 取締役社長)
中 島	昭 広	(ネスレ日本 ネスヘルスサイエンスカンパニー カンパニープレジデント)
長 島	聡	(ローランド・ベルガー 取締役社長)

中 島 基 善	(ナカシマホールディングス 取締役社長)
中 島 好 美	(ヤマハ 取締役)
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 谷 康 夫	(日立物流 執行役社長兼取締役)
中 塚 晃 章	(ジヤトコ 取締役社長兼最高経営責任者)
中 富 一 郎	(ナノキャリア 取締役社長)
中 西 孝 平	(海外投融資情報財団 理事長)
中 野 裕	(日本ATM 取締役社長)
中 野 宏 信	(シティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド 日本代表兼マネージング パートナー)
長 久 厚	(DNAパートナーズ 代表社員)
永 久 幸 範	(ブ라운・ブラザーズ・ヒUMAN・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 彰 利	(アスパラントグループ 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 グループCDO常務執行役員)
新 倉 恵里子	(東和エンジニアリング 取締役社長)
西 澤 敬 二	(損害保険ジャパン日本興亜 取締役社長)
能 見 公 一	(ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問)
野 田 由美子	(ヴェオリア・ジャパン 取締役社長)
信 井 文 夫	(映像新聞社 取締役会長)
野 村 俊 明	(安藤・間 取締役副会長)
芳 賀 敏	(住友商事 執行役員)
長谷川 隆	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役会長)
畑 川 高 志	(リバフェルド 代表取締役)
八 馬 史 尚	(J-オイルミルズ 取締役社長執行役員)
濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
浜 島 健 爾	(ウシオ電機 取締役社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 信 秀	(みずほ銀行 取締役会長)
林 信 光	(国際協力銀行 取締役副総裁)
林 康 雄	(鉄建建設 取締役会長)
林 由紀夫	(ダイキン工業 顧問)
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 田 幸 樹	(日本レジストリサービス 取締役社長)
東 野 博 一	(住友商事 執行役員)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平 井 康 文	(楽天 副社長執行役員)
平 岡 昭 良	(日本ユニシス 取締役社長)
平 手 晴 彦	(武田薬品工業 コーポレート・オフィサー)

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)
平野大介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
平野哲行	(平野デザイン設計 取締役社長)
平山泰行	(りそな銀行 取締役副社長兼執行役員)
廣澤孝夫	(日本自動車査定協会 理事長)
広瀬道明	(東京ガス 取締役会長)
廣瀬雄二郎	(日本情報通信 取締役社長)
廣渡嘉秀	(AGSコンサルティング 取締役社長)
深澤恒一	(セガサミーホールディングス 常務取締役グループCFO)
福井英治	(オー・ジー 取締役社長)
福田誠	(あおぞら銀行 取締役会長)
藤岡誠	(新化学技術推進協会 専務理事)
藤崎清孝	(オークネット 取締役社長)
藤重貞慶	(ライオン 相談役)
藤本昌義	(双日 取締役社長)
藤本幸弘	(シテューワ法律事務所 シニアパートナー)
藤原浩	(コダック・ジャパン 代表執行役員社長)
布施達朗	(セコム 常務取締役)
古川紘一	(わらべや日洋ホールディングス 社外取締役)
古河建規	(SOLIZE 取締役会長)
古橋和好	(感動創造研究所 エグゼクティブフェロー)
降旗洋平	(日本信号 取締役会長)
堀義人	(グロービス グロービス経営大学院学長、グロービスキャピタルパートナーズ代表パートナー)
堀江章子	(アクセンチュア 執行役員)
堀切功章	(キッコーマン 取締役社長CEO)
本城正哉	(住友生命保険 取締役 (常勤監査委員))
本田英一	(日本生活協同組合連合会 代表理事会長)
本間洋	(NTTデータ 取締役社長)
前田栄治	(日本銀行 理事)
牧貞夫	(NTT都市開発 相談役)
益戸宣彦	(GCA 統括執行役員 マネージングディレクター)
増山美佳	(増山 & Company 代表)
松井敏浩	(大和証券グループ本社 取締役 兼 代表執行役副社長)
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)
松島訓弘	
松林知史	(マーケットファクトリー 顧問)
松本順	(みちのりホールディングス 代表取締役グループCEO)
丸山治昭	(ASJ 取締役会長兼社長)
三木泰雄	(ヴィエムウェア 取締役会長)
水井聡	(双日 顧問)

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)
三津家 正 之	(田辺三菱製薬 取締役社長)
宮 内 淑 子	(ワイ・ネット 取締役社長)
宮 下 永 二	(フェリック 代表取締役)
宮 原 幸一郎	(東京証券取引所 取締役社長)
宮 本 潤 二	(東鉄工業 取締役専務執行役員)
向 井 宏 之	(トランスコスモス 副社長執行役員)
武 藤 潤	(JXTGホールディングス 取締役副社長執行役員)
村 津 憲 一	(テー・オー・ダブリュー 常務取締役兼執行役員)
望 月 淳	(浜銀ファイナンス 取締役会長)
森 公 高	(日本公認会計士協会 相談役)
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・会長)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
森 川 徹 治	(アバント 取締役社長)
森 田 均	(ノースアイランド 常任顧問)
八 木 洋 介	(ICMG 取締役)
矢 口 秀 雄	(スカイマーク 専務取締役)
矢 島 良 司	(第一生命経済研究所 取締役会長)
安 田 育 生	(ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)
安 田 結 子	(ラッセル・レイノルズ・アソシエイツ マネージング・ディレクター)
築 田 稔	(コア アドバイザリーフェロー)
山 内 雅 喜	(ヤマトホールディングス 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 添 茂	(丸紅 副会長)
山 田 哲	(ジェイ・トップ 取締役社長)
山 田 英 司	(日本電子計算 取締役社長)
山 田 匡 通	(イトーキ 取締役会長)
山 田 メユミ	(アイスタイル 取締役)
山 中 一 郎	(朝日税理士法人 代表社員)
湯 川 英 明	(CO2資源化研究所 代表取締役CEO)
横 井 靖 彦	(豊田通商 顧問)
吉 川 淳	(野村不動産ホールディングス 取締役会長)
吉 田 憲一郎	(ソニー 取締役 代表執行役 社長 兼 CEO)
吉 松 徹 郎	(アイスタイル 取締役社長兼CEO)
吉 丸 由紀子	(積水ハウス 取締役)
吉 本 和 彦	(地方公共団体情報システム機構 理事長)
米 田 隆	(TMI 総合法律事務所 弁護士)
若 山 健 彦	(ミナトホールディングス 取締役社長)
湧 永 寛 仁	(湧永製薬 取締役社長)
渡 部 一 文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)
渡 部 賢 一	(野村ホールディングス 名誉顧問)
渡 邊 健太郎	(エコラボ 代表執行役員社長)

渡 邊 達 雄
渡 部 憲 裕
渡 辺 博 文

(シグマクシス マネージングディレクター)
(裕正会 理事長)
(辻・本郷 I Tコンサルティング 取締役社長)

以上333名

事務局

宮 崎 喜久代
西 弘 敏

(経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー)
(経済同友会 政策調査部 マネジャー)