



観光 DX の核となる観光地域づくり法人(DMO)の進化

サステナブル・ツーリズム
——持続可能な観光の実現に向けて——

2023 年 1 月 18 日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
1. ニューノーマル時代に目指す持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)の 実現.....	3
(1) コロナ禍からの観光再生—観光産業の構造変革を.....	3
(2) 世界が目指す持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)の潮流	4
(3) 目指すべき観光地域の姿——キーワードは「魅力」「適疎」「共存」.....	4
2. 持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)実現を支える観光 DX.....	6
(1) 観光 DX の意義.....	6
(2) 観光 DX 推進に向けたステップ.....	6
(3) 観光 DX が進まない地域の課題.....	7
3. 観光 DX の司令塔として期待される DMO.....	8
(1) 司令塔となるべき DMO の自覚不足	8
(2) 一部の DMO で進みつつある観光 DX	8
(3) 先進的 DMO の具体的な取り組み事例.....	9
4. 持続可能な仕組みづくり——DMO による観光 DX を後押しする 「レベルチェックシート」.....	10
(1) DMO が先進的な取り組みを進めるために ——「レベルチェックシート」作成の意義と活用可能性	10
(2) 経済同友会版「レベルチェックシート」.....	11
5. 「観光立国推進基本計画」の改定に向けて.....	13
おわりに.....	14

はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行により大きく打撃を受けたわが国の観光産業は、2022年秋の水際対策緩和や全国旅行支援開始等を契機に、復活・再生へと大きく動き始めた。政府は、コロナ渦で先送りされてきた「観光立国推進基本計画」の改定を2022年度内に取りまとめる方針を示し、その具体的検討を進めている。

コロナ前、2009年から2019年の10年間で訪日外国人旅行客は約4.7倍に増え、3,188万人に達していた（注1）。しかし、その裏では観光産業の深刻な人手不足やオーバーツーリズム（注2）等の問題が生じていた。

したがって、「観光立国推進基本計画」の次期計画（2023～25年度）及び次々期計画（2026～30年度）において、コロナ後の観光立国のあり方を考えるにあたっては、旅行客の受け入れ拡大策とともに、それに伴う環境整備を進める視点が必要となる。特に、コロナ前に観光産業が抱えていた様々な課題を解決し、将来に向けて持続可能で、地域経済の柱となる観光産業、そして地域住民と共に発展する観光地域を目指す必要がある、それらを下支えする一過性ではない「持続可能な仕組みづくり」が求められる。

経済同友会は、2021年10月に『ニューノーマル時代の持続可能な観光基盤づくりに向けて～観光DXとワーケーションの普及を第一歩に～』を提言し、コロナ収束後に必ず戻る訪日外国人旅行（インバウンド）需要を見据え、国際的な観光地間競争を勝ち抜き、旅行客に選ばれる魅力的な観光地域づくりを目指すための一つの手法として、デジタル技術の力で生産性向上と新たな付加価値を生み出し、持続可能な観光産業を目指す「観光DX（デジタル・トランスフォーメーション）」の推進と、そのために観光地域づくり法人（DMO; Destination Management/Marketing Organization）が司令塔的役割を果たすべきことを提案した。

1 日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」

2 オーバーツーリズム：特定地域において、旅行客の過度な増加が許容レベルを超え、住民生活や自然環境に悪影響を及ぼすこと。

今回の提言では、「観光立国推進基本計画」の改定を見据え、①持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の姿を定義した上で、②それを支える観光 DX 普及の意味と必要性、③観光 DX 普及に向けた司令塔としての DMO の活用、さらに、④DMO の先進事例を踏まえ、あるべき DMO を目指すための具体的評価指標とその活用について提言し、持続可能な観光産業の実現を後押ししていくことを目指していきたい。

1. ニューノーマル時代に目指す持続可能な観光 (サステナブル・ツーリズム)の実現

(1) コロナ禍からの観光再生—観光産業の構造変革を

水際対策の緩和によるインバウンドの増加、全国旅行支援による国内旅行の拡大など、コロナで打撃を受けた観光産業の復活に向け、政府は2025年度までに訪日外国人旅行客数を2019年度と同水準まで回復させる目標を検討している(注³)。

コロナ前の推計では、世界の海外旅行客数は2020年の14億人から2030年には18億人に増え、特に経済成長の続くアジア・太平洋地域で大きく増加することが見込まれており(注⁴)、コロナが収束すれば、こうしたトレンドに沿ってインバウンドも再び増加し、国内旅行の再拡大と併せ、観光は経済成長に寄与する重要な産業として期待できる。

一方、コロナ前の国内観光産業は、好調なインバウンド需要の陰で、以下のような課題を抱えていた。

- ① 観光需要の偏在(時期、地域、旅行客の属性等)
- ② 最適化されていない価格設定(サービスの質に見合わない価格)
- ③ 地域毎の特徴的で魅力的なコンテンツの不足、不十分な顧客ニーズの把握、他地域との同質化傾向
- ④ 低生産性、低賃金、非正規雇用依存、人手不足など就労構造上の問題
- ⑤ デジタル化(リアルタイムでのデータ収集・分析・連携等)の遅れ
- ⑥ オーバーツーリズムによる慢性的な混雑・交通渋滞、自然環境や住環境の悪化、交通機関など生活インフラへの負荷、地域住民との軋轢等

例えば、コロナ前の2019年時点で、宿泊業では約3万人の人出不足が生じ、その後の5年でさらに10万人程度の不足が見込まれていた(注⁵)。コロナ禍での需要激減により、宿泊業の雇用者数は約59万人(2019年平均)から約46万人(2021年平均)に減少し(注⁶)、需要回復期に入っても人材は十分に戻って

³ 国土交通省交通政策審議会第43回観光分科会配布資料「観光庁資料」(2022年11月7日)

⁴ UNWTO, *Tourism Towards 2030: Global Overview*, 2011.

⁵ 法務大臣/国家公安委員会/外務大臣/厚生労働大臣/国土交通大臣「宿泊分野における特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する方針」(2022年8月30日一部改正)

⁶ 観光庁『観光白書 令和4年版』(2022年6月)

おらず、問題はさらに深刻化している。

旅行者受入環境の整備などの課題解決を棚上げし、コロナ前のインバウンド目標の復活のみを追求するだけでは問題が拡大するだけである。今回のコロナ禍からの観光再生を機に、国、地域、自治体、DMOが真剣に観光産業の構造変革に取り組み、観光産業の発展を目指していくべきである。大きな危機を構造変革の好機と前向きに捉え、迅速に変革に着手することが重要である。

(2)世界が目指す持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)の潮流

世界では、世界的な旅行需要の拡大、人々の価値観の多様化等を背景に、すでにコロナ前から観光に持続可能な開発目標(SDGs)の視点を入れた「持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)」が推進されてきた。

国連世界観光機関(UNWTO)は、「持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)」を、「訪問客、産業、環境、受入地域の需要に適合しつつ、現在と未来の環境、社会文化、経済への影響に十分配慮した観光」(注⁷)と定義している。

その推進に向け、UNWTO、国連環境計画(UNEP)等が創設メンバーとなった世界持続可能観光協議会(GSTC)が、「観光産業向け国際基準(GSTC-1)」及び「観光地向け国際基準(GSTC-D)」を作成し、それに基づく国際認証も進んでおり、観光産業や観光地が持続可能性の視点から評価される時代になっている。

(3)目指すべき観光地域の姿——キーワードは「魅力」「適疎」「共存」

わが国も、こうした持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)を推進していく必要がある。

すでに観光庁が2020年に国際基準に準拠した「日本版持続可能な観光ガイドライン(JSTS-D)」を各自治体やDMO向けに開発し、2022年には「持続可能な観光推進モデル事業」を公募するなど、持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)への関心は高まりつつある。

⁷ 日本語訳は、国連世界観光機関(UNWTO)駐日事務所ウェブサイトより引用。

こうした動きを一部に留めることなく、日本が目指す「観光立国」の将来ビジョンの中で、「持続可能性」をその基本理念の中核に据え、経済、環境、社会面でのインパクトを創出し、旅行者、企業、自然環境、地域、将来世代などあらゆるステークホルダーのニーズを満たす「持続可能な観光地域づくり」を目指すべきである。

それによって実現すべき観光地域の姿の共通要素は、以下のとおりである。

① 何度も訪れたい魅力ある観光地域—ブランディング

- ・ 地域独自の観光資源を十分に活かし、地域固有のブランドやイメージが確立している。それが国内外に浸透し、他地域と差別化されている。
- ・ その結果、国内外の数多くの観光地域が旅行者獲得で競争している中で、一度訪れた旅行者を地域のファンとして惹きつけ、多くのリピーターを獲得している。

② 適度な観光地域—需要の平準化と付加価値創出

- ・ 四季を通じて旅行者が楽しめる様々なコンテンツにより、旅行需要が分散・平準化されている。
- ・ 地域の事情を踏まえ、地域が受入可能な最適な旅行者数を目標とし、リアルデータの分析を通じて、繁閑状況が見える化され、それに応じたプロモーションや対策が行われている。
- ・ 付加価値の高い商品・サービスが提供され、一人あたりの旅行消費額が増加し、安定的な収益を確保している。
- ・ エコツーリズムについても、地域の魅力や維持の観点で、その方向性を定め、環境との共生を図っている。

③ 地域住民と旅行者が共存する観光地域—オーバーツーリズムの回避

- ・ 地域の住民と観光事業者との間で、地域の観光資源が持つ価値が共有されている。
- ・ 地域住民が地域に対する誇りや愛着を持ち、地域全体で旅行者を受け入れるまちづくりが進められている。
- ・ その結果、地域住民の満足度、旅行者の満足度が共に向上している。

なお、「持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）」と言うと、環境と共生するエコツーリズムの観点が強イイメージがある。それ自体は重要なテーマであるが、ここでは観光 DX の観点で掘り下げを行い、より広い意味で「持続可能性」を捉えている。

2. 持続可能な観光(サステナブル・ツーリズム)実現を支える観光 DX

(1) 観光 DX の意義

このように、「持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）」で目指す「何度も訪れたくなる魅力ある観光地域」「適疎な観光地域」「地域住民と旅行客が共存する観光地域」を実現していくためには、運営効率、データ活用など、デジタル技術を使った「観光 DX」が大きな武器となる。

宿泊施設や交通機関等の有するデータを活用することによって、旅行客の利便性や満足度の向上、観光事業者の生産性向上、的確なマーケティングやプロモーションによる「魅力」の向上、リアルタイムでの繁閑状況の見える化による混雑回避や誘客を通じた「適疎」の実現、そして、地域住民の満足度向上の好循環によって、各主体の「共存」が可能となる。

(2) 観光 DX 推進に向けたステップ

観光 DX の推進にあたっては、まずは以下のステップがあることを理解する必要がある。

① 基礎としての「デジタル化」

- ・ キャッシュレス決済、予約システム（国内外の宿泊予約サイトとの提携を含む）、ウェブ対応など、これまでアナログで行っていた業務をデジタル化し、地域全体に普及・浸透させることで、観光産業のデジタル化の基礎を確立する。

② 守りの観光 DX

- ・ 自社の顧客データを活用し、需要予測や顧客ニーズの分析を行い、業務効率化や生産性向上を実現する。

- ・ リアルタイムの混雑状況が見える化し、混雑回避や誘客のための情報を発信するなど、旅行者の利便性を向上させる。

③ 攻めの観光 DX

- ・ 宿泊、交通、飲食、観光施設、物販など地域全体の旅行事業者のデータを蓄積・連携させるためのデータ連携基盤を整備する。
- ・ それによってデータを活用したレベニューマネジメント、効果的なマーケティングやプロモーション、新商品・サービスの開発による付加価値の創出、地域の社会課題の解決を実現する。

(3)観光 DX が進まない地域の課題

しかし、現実には多くの地域において、観光 DX が容易には進まない背景が存在している。

第一に、観光事業者の協力体制や意識改革の困難さである。本会が DMO を対象に実施したアンケート調査（注⁸）によれば、観光 DX を推進する上での課題として、人材や資金の問題を除けば、「観光事業者の協力体制や意識改革を進めることが難しい」（37%）が最大の課題として挙げられた。事業者は自社の利益を優先する中で、データ連携などで同業者と協力し、地域で連携していく意識が希薄になりがちである。

第二に、DX に対する理解不足である。上記アンケート調査で、観光事業者の課題について、人材や資金以外では「DX を理解することが難しい」（46%）が最大であった。そもそも、業務自体がデジタル化されておらず、デジタル化や DX の意味についても理解されていないことが多い。

第三に、DX を推進する人材や資金の不足である。上記アンケート調査において、DMO にとっても観光事業者にとっても「人材が不足している」「資金が不足している」という回答が 1 位、2 位を占めた。ただし、観光事業者の連携意識や DX に関する理解が進まなければ、人材や資金を活かしきることはできない。

⁸ 経済同友会観光再生戦略委員会「観光 DX に関する意識調査」（2021 年 4 月）。調査結果は概要のみ 2021 年 10 月 21 日公表の提言（「はじめに」参照）に掲載。登録 DMO198 法人（当時）を対象とし、67 法人より回答を得る（回答率 34%）。

DX を推進するためには、「意識変革」「理解」「人材」「資金」が必要となる。こうした課題を解決するために、全国に 255 法人ある DMO に旗振り役を期待したい。DMO は、地域の「稼ぐ力」を引き出し、地域への誇りと愛着を醸成する地域経営の視点に立った観光地域づくりを進める核となる法人である。

3. 観光 DX の司令塔として期待される DMO

(1) 司令塔となるべき DMO の自覚不足

しかし、本会が実施したアンケート調査において、観光 DX の推進主体について DMO に質問したところ、国、自治体、DMO がほぼ 25% と同数であり、DMO が観光 DX の旗振り役であるという自覚が薄く、各主体の役割分担も不明確であるという実態がうかがえる。

また、ほとんどの DMO が観光 DX によるまちづくりが必要であると認識しているものの、事業計画に観光 DX の推進を明記している DMO は 5 割弱程度、予算計上まで行っている DMO は 3 割弱にとどまっている。

(2) 一部の DMO で進みつつある観光 DX

一方、本委員会で実施したヒアリングでは、複数の先進的な DMO が、データ収集の仕組みやデータ連携基盤の整備、データを活用したレベニューマネジメントや高付加価値商品の造成、オーバーツーリズム解消など、観光 DX 推進及びそれを通じた持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の実現に向けて中心的役割を果たしつつある。

もちろん、こうした先進的 DMO でも、導入している観光アプリの利用率の伸び悩み、事業者・関係者の理解・協力を得ることの難しさ、地域全体でのデータ人材不足、活動資金不足、データ連携基盤の構築にかかわる問題など、積極的に取り組んでいるからこそその課題や悩みがあることは事実である。

先進的 DMO の先行事例、成功事例、課題や悩みを広く事例として参考にし、全国の DMO が観光 DX 推進、それを通じた持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の実現に取り組んでいくべきである。

(3)先進的 DMO の具体的な取り組み事例

以下では、先進的 DMO の取り組み事例をいくつか紹介する。

① DMO による地域連携の推進

- ・ 地域のすべての観光ステークホルダーが参加する DMO 戦略推進委員会を立ち上げ、マーケティングの進化、地域の合意形成を基に、観光戦略の策定や戦略遂行を進める。

② データを活用したオーバーツーリズムの解消

- ・ 重要課題である交通渋滞について、GPS やビーコンなどによるビッグデータでファクトに基づき渋滞の原因を特定。道路や信号の設置はコストと時間がかかりすぎて合意形成難易度が高いため、情報発信を主軸とし、混雑状況をヒートマップで表示し、パーク&ライドで渋滞緩和策を実施。

③ アプリ活用による個別マーケティング

- ・ グルメや体験・観光スポット、イベント情報などを集約した地域公式観光アプリを活用し、利用者の属性、消費動向を見える化し分析。分析したデータをもとにプッシュ配信による顧客への直接アプローチに加えて、顧客ニーズに合わせた商品を造成。

④ データに基づいたターゲット設定とマーケティング

- ・ リピーター率、個人手配の割合など収集したデータに基づき、短期・中期・長期でインバウンドのターゲット国を選定。自前のメディアによる情報発信や Google 広告の利用、複数言語で市場に合わせた内容・レイアウトのパンフレットを作成し、マーケティングを推進。

⑤ 宿泊予約データの取得によるレベニューマネジメント

- ・ 地域全体の旅館の宿泊予約データを自動収集・蓄積し、DMO と地域観光事業者がダッシュボードの閲覧やデータ分析・共有によって把握可能なシステムを開発。データによる需要把握・予測をもとに売上の最大化、コスト削減等レベニューマネジメントを実施し、地域全体の収益性を向上。

⑥ スモールスタート、小さな成功の積み重ねで賛同者を拡大

- ・ 様々な事業を進めるにあたり、無理に事業者を集めても良い結果は出ないとの認識に基づき、反対者や傍観者を無理に巻き込まず、賛同者のみでデータ活用・データ収集を進め、小さな成功を積み重ね、成功情報を絶えずフィードバックすることで、反対者・傍観者を賛同者・協力者に変える。

4. 持続可能な仕組みづくり——DMOによる観光DXを後押しする「レベルチェックシート」

(1) DMOが先進的な取り組みを進めるために ——「レベルチェックシート」作成の意義と活用可能性

先進的であるか否かにかかわらず、観光DXを一つのツールとして、持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の実現に向けて試行錯誤しているDMOは多い。DMOが地域の旗振り役として、各事業者のデジタル化やDX、データ連携基盤の構築とデータ連携の推進に取り組むことを後押しする仕組みが必要である。

そこで、各地域のDMOが観光DXのために目指すべき指針となる「レベルチェックシート」を作成することを提案する。レベルチェックシートの活用により、以下のことを可能とする。

- ① 各DMOが目指すべき方向を明確化し、自身の取り組みの進捗状況をセルフチェックすることが可能となる。回答によって、自らの強みや弱みの把握、取り組むべきこと、やるべきことについての新たな気づきを得ることができる。
- ② セルフチェックのみならず、各DMOが同一評価指標を用いることで、現在地の確認に加え、同一DMO内でも経年比較ができ、達成度確認を関係者間で行うことができる。
- ③ データ連携やその活用の成果には、遅効性があり、現在地の把握は困難な時がある。チェックシートの活用により、進捗状況を把握しやすくなり、各DMOの実行計画策定や、地域の合意形成を図りやすくなる。

- ④ 統一指標を用いることで、観光庁、自治体、第三者機関等による評価に活用できる。例えば、補助金の対象基準に評価を活用し、先進的な DMO を積極的に評価する。また、全体の進捗度合いの確認も容易となる。
- ⑤ さらに、回答と共に事例を記入する仕組みにすることで、事例の情報収集にも役立つ。先端事例などを参考に定期的に「レベルチェックシート」をアップデートし、ムービング・ターゲットとしていくことが可能となる。

こうした統一指標をもつことで、観光 DX に対する全体の取り組みの進化、底上げの推進に役立てることが期待できる。

(2)経済同友会版「レベルチェックシート」

以上を踏まえ、経済同友会では、企業経営者の視点からこうした「レベルチェックシート」の試作版を検討した。各チェック項目は、目指すべき持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）の実現のために、現状の課題と解決の方向性を考えられるものとし、以下を例示する。

1. 観光 DX 推進戦略・体制

- ・ 観光 DX ビジョン・戦略の策定
- ・ 観光 DX ビジョン・戦略の共有・理解
- ・ 観光 DX 戦略のロードマップと PDCA
- ・ 観光 DX に関する予算計上
- ・ 観光デジタル人材の登用

2. 地域全体の巻き込み

- ・ 地域全体のデジタル化主導
- ・ 地域全体の「守りの観光 DX」主導
- ・ 地域全体の「攻めの観光 DX」主導
- ・ 観光デジタル人材の育成

3. 地域全体のデジタル化／観光 DX の具体的取り組み状況

- ・ ウェブサイトでの情報発信
- ・ 観光アプリでの情報発信
- ・ 混雑状況の見える化
- ・ データ連携基盤の構築
- ・ データに基づくターゲティング

- ・ データに基づくマーケティング
 - ・ データに基づくレベニューマネジメント
4. 観光 DX による成果／アウトカム
- ・ 延べ宿泊数
 - ・ 旅行消費額
 - ・ 来訪者満足度
 - ・ リピーター率
 - ・ 住民満足度
 - ・ ウェブサイトへのアクセス状況
5. 観光 DX の司令塔となる DMO の体制・機能強化
- ・ トップの選任
 - ・ 運営資金の確保
 - ・ 地域の関係者との利害調整
 - ・ 自治体との関係性

それぞれの分野毎に、具体的評価項目を作成し、5段階評価が可能なツールとする。

- (5段階評価:例)
- 【観光 DX ビジョン・戦略の策定】** 観光地域づくりにおいて、観光 DX に関するビジョン・戦略を策定している。
- 1:策定していない。
 - 2:策定していないが、検討中である。
 - 3:策定している。
 - 4:策定しており、一部の取り組みで成果が創出されている。
 - 5:策定しており、観光 DX によって目指す観光地域づくりが実現している。

5. 「観光立国推進基本計画」の改定に向けて

以上を踏まえ、政府が検討中の次期「観光立国推進基本計画」においては、以下について明確にすべきである。

① 持続可能な観光地域ビジョンの策定

- ・ 持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）に関し、各観光地の現状や課題を踏まえ、地域毎のより具体的な定義づけとビジョンづくりを奨励し、促進させる方策。

② 観光 DX の普及とロードマップ策定

- ・ その実現の手段となる観光 DX 推進のあり方を明示し、各地域において、導入ステップをふまえて、ロードマップ策定を促進させる方策。

③ 観光 DX だけでは解決できない持続可能な観光にかかわる課題への対応

- ・ 基本インフラ=人材インフラ不足によるボトルネックなど、観光 DX だけでは解決できない課題も存在するため、以下の課題解決にも引き続き取り組んでいかなければならない。
 - 1) オーバーツーリズム：ワーケーション推進などによる需要の分散・平準化
 - 2) 観光税導入：地域観光の持続性維持に活用
 - 3) 人手不足：人材確保・育成、生産性投資、ロボット活用、特定技能外国人材の積極活用
 - 4) 二次交通問題：供給増のための規制緩和、観光乗合タクシー等の推進
 - 5) エアライン供給不足：地方空港の国際線増便

おわりに

これまで述べてきたように、わが国が観光立国として再生するためには、「量」や「質」の二極だけでとらえるのではなく、持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）を目指し、そのサポートツールとして、観光 DX の導入を推進するとともに、支える仕組みづくりが必要である。

新たに改定される「観光立国推進基本計画」においても、持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）のビジョン策定、観光 DX の基盤整備の必要性を明確に示すべきである。そして、多様な関係者の合意形成は困難なため、その主導的な役割を果たすため、観光地域づくりの司令塔である DMO を有効に活用していくべきである。観光産業の確立を目指す各地域は、持続可能な観光（サステナブル・ツーリズム）のあり方を定義し、その具体的手法の一つである観光 DX の環境や基盤を整備するための目標設定と、ステップを踏まえたロードマップを示し、観光地域づくりの在り方を明確にすることが求められる。

本提言では、こうした必要性和期待される効果の仮説とともに、DMO を主体とした観光 DX 推進のための仕組みとして、進捗状況が見える化する「レベルチェックシート」の導入を提案し、経済同友会版を作成した。こうしたツールをもとに、全国の観光 DX の底上げとともに、行動変容の変革が図られることを期待したい。

また、2021 年 10 月の提言では、国が果たすべき役割に言及したが、その後、観光庁でも持続可能な観光推進モデル事業の選定に取り組むなど様々な活動を進めている。こうした選定基準の重要なテーマとして、選定対象エリアの「観光 DX」の取り組みを評価指標として取り込み、国内の観光 DX の推進を図る機運を高めることも期待したい。

以上

2023年1月18日現在

観光再生戦略委員会

(敬称略)

委員長

伊 達 美和子 (森トラスト 取締役社長)

副委員長

秋 好 陽 介 (ランサーズ 取締役社長 執行役員CEO)

清 水 新一郎 (日本航空 取締役副社長執行役員)

白 石 徳 生 (ベネフィット・ワン 取締役社長)

田 中 孝 司 (KDDI 取締役会長)

長 嶋 由紀子 (リクルートホールディングス 常勤監査役)

宮 川 純一郎 (全日本空輸 取締役常務執行役員)

村 瀬 龍 馬 (ミクシィ 取締役CTO)

山 野 智 久 (アソビュー 代表取締役CEO)

委員

饗 庭 忍 (インテージテクノスフィア 取締役社長)

足 立 洋 子 (新生銀行 執行役員)

飯 村 慎 一 (光陽エンジニアリング 取締役会長)

池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)

伊 藤 文 子 (イトーキ 参与)

井 上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)

上 田 昌 孝 (東日本銀行 社外取締役)

上 原 仁 (マイネット 取締役会長)

宇 治 則 孝 (第一三共 取締役会議長)

大久保 和 孝	(大久保アソシエイツ 取締役社長)
大 古 俊 輔	(I D A J 顧問)
奥 谷 禮 子	(C C Cサポート&コンサルティング 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 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンセル)
小野寺 純 子	(G Kデザイン機構 顧問)
加 藤 奂	(京王電鉄 特別顧問)
金 尾 幸 生	(帝国ホテル 取締役 常務執行役員)
蒲 野 宏 之	(蒲野綜合法律事務所 代表弁護士)
河 合 良 秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 議長)
河 野 貴 輝	(ティーケーピー 取締役社長)
川 村 喜 久	(D I Cグラフィックス 取締役会長)
北 地 達 明	
木 下 満	(ゴールドマン・サックス証券 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)
熊 谷 亮 丸	(大和総研 副理事長 兼 専務取締役)
好 田 二 朗	(エアバス・ジャパン 執行役員)
小 林 恵 智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
小松原 正 浩	(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 シニアパートナー)
坂 本 孝 行	(HEXEL Works 専務執行役員)
佐久間 万 夫	(Eパートナー 取締役社長)

迫田 英典	(SOMPOインスティテュート・プラス エグゼクティブ・アドバイザー)
笹川 淳	(大林組 取締役副社長執行役員)
菅谷 とも子	(ANAあきんど 取締役社長)
杉田 浩章	(ボストン コンサルティング グループ マネージング・ディレクター&シニア・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)
住谷 栄之資	(K C J GROUP 名誉会長)
銭高 一善	(銭高組 取締役会長)
銭高 丈善	(銭高組 取締役専務役員)
妹尾 輝男	(コーン・フェリー・ジャパン 特別顧問)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
高木 嘉幸	(コスモスイニシア 取締役会長)
高田 恭介	(矢作建設工業 特別顧問)
高橋 温	(三井住友信託銀行 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 眞	(セガサミーホールディングス 常務執行役員)
立崎 貴子	(常磐植物化学研究所 取締役会長)
田沼 千秋	(グリーンハウス 取締役社長)
玉川 雅之	(工学院大学 常務理事)
津上 晃寿	(キヤノントッキ 取締役副会長)
手納 美枝	(デルタポイント インターナショナル 代表取締役)
外池 ジャナリ	(ナショナルオーストラリア銀行 在日代表)
富田 純明	(日進レンタカー 取締役会長)

中川 誠一郎	(中川ワイン 代表取締役)
長瀬 朋彦	(IMAGICA GROUP 参与)
中村 正己	(日本能率協会 会長)
西浦 三郎	(ヒューリック 取締役会長)
西村 豊	(ミスターマックスホールディングス 取締役)
芳賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)
畑川 高志	(リバフェルド 代表取締役)
花坂 隆之	(J T B 取締役専務執行役員)
早川 由紀	(大和証券グループ本社 執行役員)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
東 良和	(沖縄ツーリスト 取締役会長)
樋口 貞治	(ゲンバカンリシステムズ 取締役最高顧問)
平手 晴彦	(電通グループ 副社長 チーフ・コーポレート・アフェアーズ・オフィサー)
平野 大介	(マイスターエンジニアリング 取締役社長)
福川 伸次	(東洋大学 総長)
二子石 謙輔	(セブン銀行 特別顧問)
星 久人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀内 勉	(多摩大学社会的投資研究所 副所長)
益戸 宣彦	(R B G パートナース マネージング・パートナー)
松永 明彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)

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)
水 留 浩 一	(FOOD & LIFE COMPANIES 取締役社長 CEO)
宮 本 隆 温	(レッドホースコーポレーション 代表執行役)
村 上 努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
望 月 淳	(浜銀ファイナンス 取締役会長)
森 下 宏 明	(エース 取締役社長)
矢 澤 潤 子	(全日本空輸 取締役執行役員)
柳 圭一郎	(日本電信電話 常勤監査役)
山 科 裕 子	(オリックス グループ執行役員)
大 和 麻 子	(セントランス 取締役社長)
山 本 ひとみ	(ANA総合研究所 取締役副社長)
湯 川 智 子	(CO2資源化研究所 取締役副社長)
横 尾 隆 義	(地域育成財団 代表理事)
横 山 英 子	(サステイナブルエネルギー開発 取締役副社長)
横 山 繁	(スコープ 取締役社長)
渡 部 賢 一	(TMI 総合法律事務所 顧問)

以上98名

事務局

齋藤弘憲	(経済同友会 執行役)
松口美穂	(経済同友会 政策調査部 マネジャー) (*~2022年6月)
渡邊義	(経済同友会 政策調査部 マネジャー) (*~2022年3月)
濱元拓哉	(経済同友会 政策調査部 マネジャー) (*2022年7月~11月)
松村信彦	(経済同友会 政策調査部 アシスタント・マネジャー) (*2022年11月~)
稲垣直洋	(経済同友会 政策調査部 調査役) (*2022年11月~)