「かごしま活性化フォーラム」講演資料

ポストコロナ時代における
社会的・経済的課題解決に向けた処方箋
～ 離島地域の観光振興事情に関連して ～

2023.5.17

株式会社日本総合研究所
理事　山田　英司

プロフィール

山田　英司　やまだ　えいじ

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門　理事
未来社会価値研究所　副所長

学歴

EU Business School 博士（DBA,経営管理学）修了
University of Wales 修士（MBA,経営管理学）修了
早稲田大学法学部卒業

職歴

上場建設会社で企画、管理部門を歴任
地域建設業において震災後の企業再生に従事
ベンチャー企業においてスタートアップアドバイザー、CFO、監査役を歴任
大手機械メーカー　社外取締役（2018～現任）
早稲田大学理工学術院非常勤講師（2010～現任）
東京都政策評価委員（2018～2019）
公正取引委員会「業務提携に関する検討会」 委員（2017～2018）
埼玉県先端産業有識者会議委員（2019）
東京都政策連携団体経営目標評価制度に係る評価委員（2017～2022）

専門テーマ

- 社会インフラ産業・建設産業における政策提言
- 社会インフラ系企業に対する経営戦略、アライアンス等
- M&A、アライアンス関連
- グループ経営、ガバナンス関連
- 組織・経営管理

主な執筆記事・論文・著書等

- 「スキル・マトリックスの作成・開示実務」中央経済社
- 「ボード・サクセッション」中央経済社
- 「グループ・ガバナンスの実践と強化」税務経理協会
- 「『協創』のグループ経営」（共著）中央経済社
- 「グループ経営力を高める本社マネジメント」（監修）中央経済社
- 「デューデリジェンス実践入門」日本実業出版社

※その他、グループ経営・組織・M＆Aに関する執筆・講演多数

- 週刊ダイヤモンド、東洋経済、週刊エコノミストなどにおいて多数寄稿
- NHK「クローズアップ現代」、BSフジ等でのコメンテーター、各種講演

主なコンサルティング実績

1.経営戦略・事業戦略

・中期経営計画策定（建設、不動産、化学、レジャー　ほか）
・新規事業市場調査・立上げ支援（建設）

2.グループ経営・M&A

・グループ経営戦略・ガバナンス（建設、不動産、流通、小売ほか）
・M&A戦略・PMI推進支援（建設、化学　ほか）
・本社・間接部門改革（建設、機械、化学、エネルギーほか）

3.経営管理

・連結会計・管理会計設計、運用支援（建設、化学、金属ほか）

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

１．経済･社会環境の変化

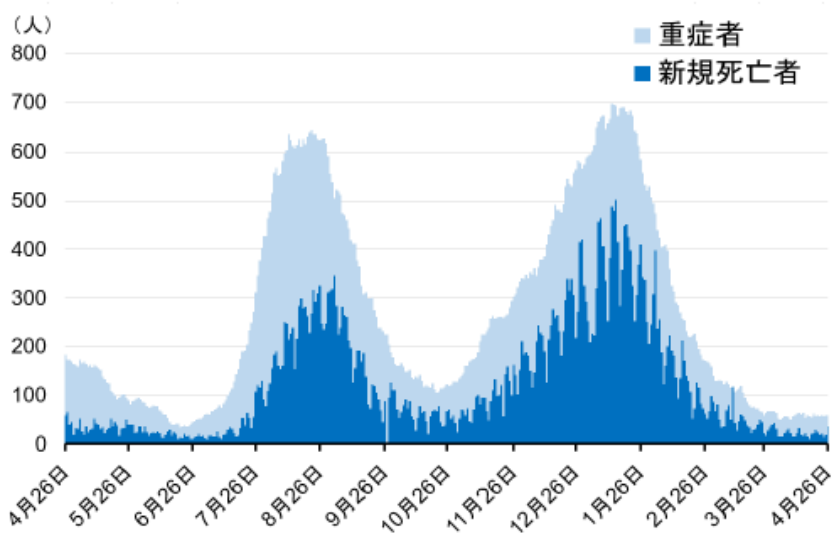
Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

1. 日本社会も本格的にAfter/Withコロナへシフト

5月7日より、コロナウィルス（COVID19）は感染法上で5類へ移行

- 感染は今後も発生と収束を繰返すと想定されるが、対処方法は概ね確立の方向
- 病原性が大きく異なる変異株の発生がない限り、行政の関与は今後は縮小してゆく方向性となる
- 諸外国は先行しており、日本も今後は本格的にAfter/Withコロナへのシフトが加速

<重症者数と死亡者数の推移（全国）>



「法律に基づき行政が様々な要請・関与をしていく仕組み」から、
「個人の選択を尊重し、国民の皆さまの自主的な取組をベースとしたもの」へ。

- ①発生動向
- ②医療体制
- ③患者対応
- ④感染対策
- ⑤ワクチン

（出所）厚生労働省　「新型コロナウイルス感染症（COVID 19 ）の感染症法上の位置づけの変更について」 2023年5月

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

2. 世界経済の動向

足許の世界経済は減速、中長期でも不透明な局面が続くと想定される

- 特に先進国においては利上げ等の要素によるインフレ、供給制約等が原則の大きな要因
- 中期的には欧米・日本など先進国は軟調、アジア圏は堅調であると想定される

世界経済の見通し予測（2022年～2024年）

		今回				前回(2022年6月)	
		2021年(実績)	2022年	2023年	2024年	2022年	2023年
世界計		6.0	3.2	2.7	3.1	3.2	3.1
先進国	アメリカ	5.9	1.9	1.1	1.5	2.7	1.8
	ユーロ圏	5.3	3.3	0.2	0.9	2.8	1.7
	イギリス	7.4	4.3	▲ 0.8	0.5	3.8	0.3
	日本	2.3	1.9	1.5	1.3	2.6	1.4
新興国	中国	8.1	3.3	4.9	5.1	4.4	5.2
	韓国	4.1	2.3	1.9	2.1	2.2	2.0
	台湾	6.6	2.7	2.0	2.4	2.7	2.1
	ASEAN	3.4	5.6	4.9	5.1	5.1	4.6
	インド	8.7	6.5	5.8	6.3	6.5	5.8

（資料）IMFをもとに日本総合研究所作成
（注）日本とインドは年度。ASEANは5カ国。

中長期での世界経済（2022年～2030年）

- 今後、供給制約が解消に向かうことで世界経済は軟着陸すると見込む。2023年の世界全体の経済成長率は２％台後半まで低下する一方、インフレは沈静化すると予想する。インフレ沈静化を受けて、多くの国の中央銀行は利下げに転じ、2024年の成長率は３％台に回復するとみる。
- このような標準シナリオに対し、供給制約が予想以上に長引く場合、高インフレと景気後退が生じるおそれがある。なかでも、脱中国・ロシアといったグローバル化の後退は、世界供給網を不安定化させるリスクがある。移民減少などが慢性的な労働力不足を招き、賃金と物価がスパイラル的に上昇する点もインフレ沈静化を妨げるリスクとなる。

供給制約	足許では供給制約の解消が遅れているが、2023年以降に徐々に回復の見込み
インフレ動向	供給制約、エネルギー価格、政策金利の動向で2024年以降に鎮静化と想定
グローバル化の後退	ロシア・中国の動向いかんで経済安全保障が強化し、供給制約の問題が再燃も
賃金・物価の上昇圧力	イグローバルで賃金・物価は上昇傾向。インフレを加速する潜在要因へ
政策金利	各国で財政政策が引き締め傾向で、成長率よりも長期金利が上回る状況に

（出所）日本総研　調査部マクロ経済研究センター　【世界経済見通し】 JRIレビュー 2023 Vol.1,No.104

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

3. 日本経済の状況

新型コロナの感染症法上５類に引き下げられることで、経済活動の正常化が景気を後押し

- 当面は、サービス分野のリバウンド需要が景気を牽引
- 水際対策の撤廃でインバウンド需要は引き続き増加、消費活動の自粛傾向が和らぎ個人消費も回復の見通し

（四半期は前期比年率、%、%ポイント）

	2022年	2023年				2024年				2025年	2022年度	2023年度	2024年度
	10～12	1～3	4～6	7～9	10～12	1～3	4～6	7～9	10～12	1～3			
	（実績）	（予測）									（予測）		
実質ＧＤＰ	0.1	3.2	2.3	1.3	1.4	1.4	1.2	1.4	1.3	1.4	1.4	1.6	1.3
個人消費	1.3	2.8	2.4	1.5	1.5	1.4	1.3	1.3	1.2	1.2	2.5	1.9	1.3
住宅投資	▲ 0.0	1.0	1.5	0.8	0.2	0.0	▲ 0.1	0.0	▲ 0.1	0.0	▲ 4.4	0.6	0.1
設備投資	▲ 2.0	0.8	1.5	2.8	3.2	3.0	2.8	2.7	2.6	2.6	2.8	1.8	2.8
在庫投資 （寄与度）	(▲ 2.1)	(0.7)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.1)	(▲ 0.1)	(▲ 0.0)
政府消費	1.0	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	1.1	0.2	0.0
公共投資	▲ 1.2	3.0	3.0	1.6	1.4	1.2	1.2	1.0	0.8	0.8	▲ 3.4	1.9	1.1
純輸出 （寄与度）	(1.4)	(0.8)	(0.3)	(▲ 0.2)	(▲ 0.1)	(▲ 0.1)	(▲ 0.2)	(0.1)	(0.1)	(0.2)	(▲ 0.5)	(0.2)	(▲ 0.0)
輸出	6.0	▲ 8.5	4.9	1.5	1.8	2.4	2.0	3.3	3.5	4.0	4.6	1.5	2.6
輸入	▲ 1.6	▲ 10.1	2.9	2.3	2.2	2.3	2.5	2.6	2.5	2.6	6.9	0.7	2.4

（前年同期比、%）

名目ＧＤＰ	1.6	3.8	3.1	4.3	3.9	2.8	2.7	3.0	2.4	2.6	2.0	3.5	2.6
ＧＤＰデフレーター	1.2	2.0	1.9	2.6	2.0	1.2	1.4	1.7	1.1	1.2	0.7	1.9	1.3
消費者物価指数 （除く生鮮）	3.8	3.6	2.3	1.8	2.0	2.1	2.6	2.7	1.6	1.4	3.1	2.1	2.0
（除く生鮮、エネルギー）	2.8	3.7	3.3	2.6	1.9	1.2	1.0	1.4	1.6	1.7	2.2	2.2	1.5
鉱工業生産	▲ 0.3	▲ 2.0	2.9	▲ 2.3	0.4	3.1	1.1	1.4	1.5	2.2	▲ 0.4	1.0	1.5

完全失業率 （%）	2.5	2.5	2.4	2.4	2.3	2.3	2.3	2.3	2.2	2.2	2.5	2.3	2.2
経常収支 （兆円）	1.57	2.7	1.8	2.5	3.3	4.5	3.3	4.1	3.6	4.9	8.4	12.0	15.9
対名目GDP比 （%）	1.1	1.9	1.3	1.7	2.1	3.1	2.3	2.8	2.3	3.3	1.5	2.1	2.7
円ドル相場 （円/ﾄﾞﾙ）	141	133	133	131	129	128	126	124	122	122	136	130	124
原油輸入価格 （ﾄﾞﾙ/ﾊﾞﾚﾙ）	99	87	86	89	92	92	91	92	90	88	102	90	90

（資料）内閣府、総務省、経済産業省、財務省などを基に日本総研作成

（出所）日本総研　調査部マクロ経済研究センター「日本経済展望」,2023年3月

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. 今後想定される社会変革

コロナを機に社会の在り方が大きく変化

分類	キーワード	
社会像	デジタル資本主義／進歩資本主義／ステークホルダー資本主義／頭脳資本主義／非接触経済社会	
潮流	デジタルシフト	・コロナ禍による流れは**不可逆的、加速**
	グローバリゼーション	・**後退という見方**と、企業レベルではリスクヘッジのためますます**分散を図るという見方**
	政府の在り方	・危機下で**国家の役割が拡大**したが、**収束後も維持**(ベーシックインカム導入も)
	政治体制	・民主制かIT全体主義か
	世界秩序	・現状、無極化だが、**米国と**超大国として頭角を現し始めた**中国との対立激化**も
	国際情勢	・大恐慌後で**第2次大戦前の1930年代に類似**
社会の仕組み／産業構造	リモート化 オンライン化	・あらゆる**コミュニケーションがオンライン化**(テレワーク、オンライン授業、遠隔診療、商談、娯楽など)。 人に会うのは本当に必要な一部分 ・直接会った時の**「ライブ感覚」の価値向上**
	分散化	・**居住と就業先が地理的に分散**。地方に広い家を持つ、一定期間を地方で働くなど
	産業構造	・**飲食業や観光業は**産業規模として**かなり縮小** ・オンラインによる**新ビジネスが次々登場** ・リモート化、分散化など**新しいライフスタイルに伴う需要** ・3密対策を盛り込むなどこれまでにない市場セグメントが登場
	技術開発	・人間の行動変化が技術革新をリード(**人間中心**)。**倫理観**がより重要に
	企業行動	・利益追求だけではなく、**自然と共存する考え方**に。長期目線の経営に
	雇用	・AI活用加速により余剰労働力が増大。逆に言えば、**労働から解放された社会へ**
	個人間の関係	・**共助、利他性、互酬性**などが組み込まれた社会に
	監視社会	・ITにより、**人間の感情までリアルタイムで監視**することも可能に(バイオ監視社会)

出所） 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

5. 社会変化の具体的事象

コロナによって、大都市中心、規模の経済、集約による効率化などを根本的に見直される

- その中で、「観光」はどのような文脈で語られるべきか

社会の変化

各国の経済・社会運営の脆弱性露呈
需要、供給、金融のトリプルショック
価値観の変化、体制の破壊・淘汰
普遍的価値の精査・新しい価値の創造
→ 新しい社会像、社会的価値観

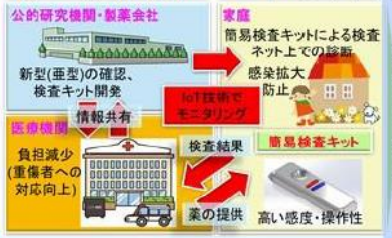
変化
1.デジタルシフト
2.政治体制や国際情勢変化
3.産業構造、企業行動の変化
4.集中型から分散型への変化
5.人々の行動変化
6.環境問題への意識の変化

社会構造:集中型から分散・ネットワーク型へ

具体事例

医療・感染予防

オンライン診療(IT・AI、センシング技術)



行政

政府:国が雇用拡大、医療物資生産・調達を主導、重要産業へ資本注入
自治体:知事権限の拡大・強化の要求
IT化への対応、柔軟な政策の実現
テレワークシフト(職住一体・職住近接・多拠点生活)に対応した行政運営

リモート化
オンライン化

都市の変化

人々は(都心の)職場中心から
自宅・近所・地域中心に回帰
→ デジタル対応都市の出現に期待
デジタル技術を中心とする情報ネットワーク空間に対応した社会
都市活動全体のデジタル化・最適化
自動運転、AI、IT、ロボット技術
に対応した都市の計画・建設
医療資源集約、エネルギーの効率化

教育・家庭

教育格差改善:オンライン授業
仕事＝自宅⇒家族の価値観変化
要求人材変化⇒教育の多様化

GIGAスクール構想の早期実現

仕事・産業

先端技術(AI、IT、ロボット)＝業務効率化
競争力人材確保、サプライチェーン変化
中小企業の集積・スマート化

シェア工場による業務の効率化、省人化

Society5.0の動きがコロナによりさらに加速
↓
・DX推進
・**分散型社会**
・**地域活性化**
・脱炭素
・環境配慮型素材
・循環型社会
↑
コロナからの再生過程でサスティナビリティがより重要な社会課題解決のテーマへ

出所） 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」に日本総研が加筆

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

参考．今後の都市の在り方の変化

社会構造変化を背景とした今後の都市の在り方は、二者択一の話ではないと思われる

・ 人口・機能移転が実際に起こるためには、双方が連携した変化が必要

大都市圏

- キャパシティーの最大化・集約による効率化を眼目とした都市の在り方をどのように変化させるか
- 今後の変容を見据えた大都市空間の抜本的な見直し

地方

- インバウンド・イベント依存からの脱却
- 恒常的な都市からの機能移転を実現できるため、インフラ要件の整備

- アフターコロナで機能移転は必ずしも物理的な移転とは限らない
- 大都市圏から地方へ、実際の人口移転を促すためには、一定の「仕掛け」が必要
- 大都市圏、地方都市は個別完結は困難であるため相互依存・補完の関係にあるため分担を行いつつ相互リカバリーを意識
- 都市間連携を促すためのデータ連携共有の在り方の整備

大都市圏

- 高層・大容量・大規模の施設における安全性（感染症に限らない）の再検討
- 施設・空間のマルチユース・マルチファンクション
- 公共空間の再設計

地方

- デマンディングな都市生活者のニーズ・利便性をどう満たすかという観点からのインフラの再整備
- 一方で、地方における不安（交通・通信・医療・物流の脆弱性リスク）の解消

（出所）日本総研作成

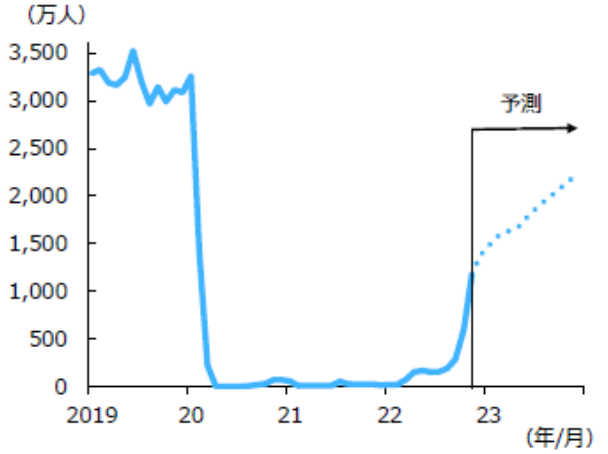
Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

6. インバウンド需要に本格回復の兆し

訪日外国人は急増傾向にあり、需要回復効果として2023年のGDPを0.4%押し上げと想定

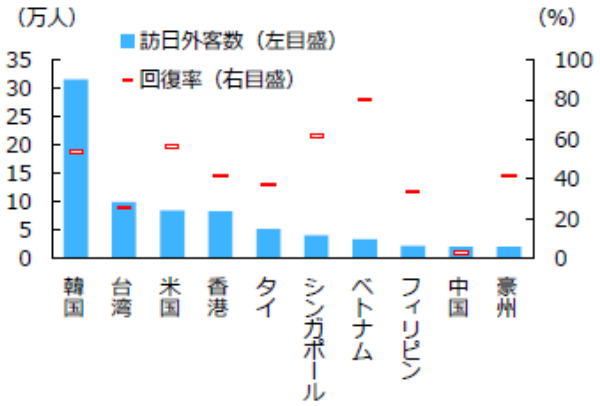
- 足元の訪日客数を地域別にみると、中国を除く東アジアからの回復が顕著
- 円安の影響で一人当たりの旅行消費単価も増加
- なお、中国人観光客が夏場以降に回復すると想定しているが、中国人訪日客に対する水際対策が長引く場合、インバウンド消費額が下振れる可能性がある

訪日外国人数（季調値・年率）



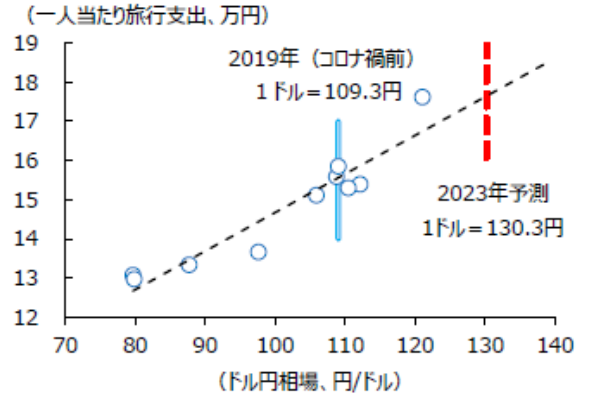
（資料）日本政府観光局、IATA、ICAOを基に日本総研作成
（注）予測は世界の航空旅客者数などを参考に試算
（注２）中国人観光客は2023年6月から回復が開始すると仮定。

11月の訪日外国人数と回復率



（資料）日本政府観光局を基に日本総研作成
（注）その他は除いた訪日外国人数の上位10カ国。回復率は、各国の2019年の前年同月比。韓国のみ2018年年11月と比較して算出。

為替レートと一人当たり旅行支出



（資料）日本政府観光局、Bloomberg L.P.を基に日本総研作成
（注）訪日外国人消費動向調査における一人当たり旅行支出（一般客）とドル円相場の組み合わせをプロットしたもの。期間は2010年から2019年。2023年のドル円相場は日本総研予測。

（出所）日本総研　調査部マクロ経済研究センター「日本経済展望」,2023年1月

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

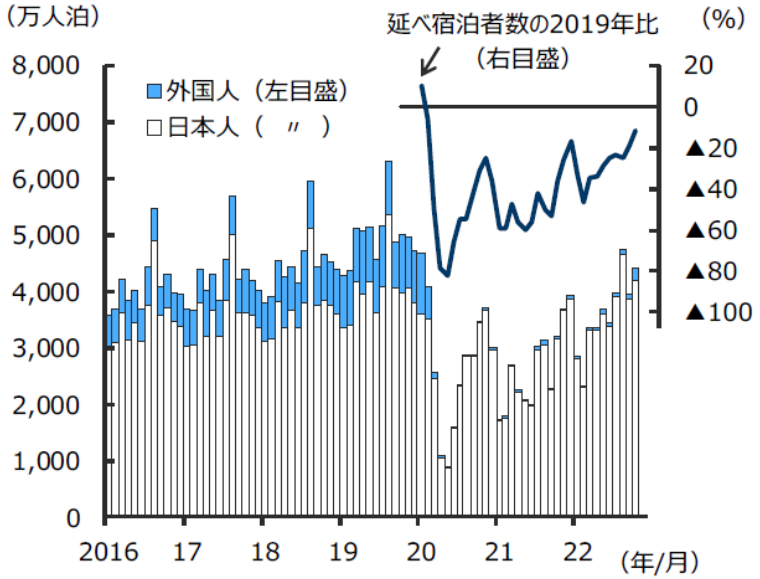
日本総研 The Japan Research Institute, Limited

7. 人手不足に悩む観光業

回復途上にも関わらず、観光業は早くも人手不足感が強まっている

- コロナ禍による雇用調整後、離職者が観光業に戻らない傾向が強まっている
- 特に、全国旅行支援による国内観光促進策で、観光現場のひっ迫感や負荷が増加
- 労働時間、給与水準の改善は必至であるとともに、DX活用により生産性の向上も喫緊の課題に

延べ宿泊者数



（資料）観光庁「宿泊旅行統計調査」を基に日本総研作成

人手不足企業の割合（上位10業種、2022年10月）

（%）

	正社員		非正社員	
1	情報サービス	69.1	飲食店	76.3
2	旅館・ホテル	65.4	旅館・ホテル	75.0
3	飲食店	64.9	人材派遣・紹介	57.5
4	建設	64.5	娯楽サービス	55.3
5	運輸・倉庫	63.8	各種商品小売	51.2
6	メンテナンス・警備・検査	62.4	農・林・水産	48.6
7	金融	62.0	飲食料品小売	47.3
8	人材派遣・紹介	61.3	メンテナンス・警備・検査	46.4
9	農・林・水産	59.5	医薬品・日用雑貨品小売	43.8
10	自動車・同部品小売	56.7	運輸・倉庫	43.5

（資料）帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査」（2022年10月）を基に日本総研作成
（注）従業員の過不足状況について、「非常に不足」「不足」「やや不足」と答えた企業の割合。

（出所）日本総研　調査部マクロ経済研究センター

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

２．奄美島嶼部の観光振興に向けて

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

1. 期待される観光産業

地域活性化の切り札として、面的再生と持続的な活性化が期待されている

Ⅰ．観光・観光産業に期待される役割・意義

- **観光**　○成長戦略の柱・地方創生の切り札　○国際社会における日本の地位向上　○自らの文化・地域への誇りの醸成　○旅行者の心身の健康増進等
- **宿泊業**　○地域全体での旅行消費の押し上げ・経済分配　○日本文化を象徴する観光資源・伝統文化の継承　○地域内の案内役・まとめ役　○非常時における地域のセーフティネット
- **旅行業**　○旅行需要の創出・拡大　○地域への誘客の増進・旅行需要の平準化　○旅行の安全・安心の確保

Ⅱ．観光地・観光産業の現状・課題

観光地

○観光地全体の活力低下・疲弊
- ・旅行形態（団体旅行→個人・少人数旅行）の変化への対応の遅れ
- ・入込客数の減少、収益の低下
- ・投資の停滞→施設の陳腐化、廃屋等の放置

○観光地経営のための基盤不足
- ・財源、人材等のリソース不足
- ・地域の関係者の連携不足

宿泊業

○家業的な経営形態
○事業承継や事業譲渡の停滞
○低生産性・担い手不足の深刻化
○災害・感染症等の非常時への備え

旅行業

○従来型商品・サービスの低迷
○将来的な国内旅行市場の縮小への対応
○イベントリスクへの耐性の不足
○コロナ後の不安解消、安全・安心の確保

○コロナ禍による旅行需要消失
【訪日外国人旅行者数】
2019年:3188万人　→　2021年:25万人

構造的課題の更なる顕在化
観光地・観光産業の稼ぐ力の低下

Ⅲ．今後の取組の方向性と取り組むべき国の主な施策

1．観光地の面的な再生・高付加価値化の推進、持続可能な観光地経営の確立

①観光地の面的な再生・高付加価値化の推進
・地域の多様な関係者の連携の下、観光地全体としてその魅力や稼ぐ力を高める取組を推進
【主な施策】
- ・**宿泊施設の改修や廃屋撤去**等の計画的・継続的な取組が可能となるよう支援内容を見直すとともに、**面的なDX化**等も支援対象とするなど**制度の拡充**を図るべき
- ・**観光地の面的な再生・高付加価値化**の取組に対して**法整備も含めた更なる推進策**を検討し、必要な施策を講じるべき

②持続可能な観光地経営の確立
・地域における財源・人材の安定的な確保等を含めた持続可能な観光地経営を確立
【主な施策】
- ・**DXによる地域経営の高度化等に係る中長期的な方策・将来ビジョン**の構築を検討すべき
- ・**DMOの活動による地域への貢献を客観的に把握・評価**する手法を検討すべき
- ・マネジメント・マーケティング、ファイナンス、ITリテラシーなどの**地域戦略の構築に必要なスキルや、観光に関する専門的知識を習得する環境の整備**を図るなどの取組を進めるべき

2．その中核を担う観光産業の構造的課題の解決

（1）宿泊業

①企業的経営への転換
【主な施策】
- ・**企業的経営に関するガイドライン**を策定するとともに、ガイドラインに則った経営を行う事業者を今後国として積極的に支援すべき

②健全な事業再生の推進
③宿泊サービスの高付加価値化
④生産性向上の推進と担い手確保
⑤地域全体での計画的な安全・安心の備えの確保

（2）旅行業

①価値創造型ビジネスへの転換、送客型から誘客型へのシフト
【主な施策】
- ・地域の魅力ある**観光資源を活かした旅行商品造成等**を継続的・発展的に支援すべき

②新たな旅行市場の開拓
③独自の強みを活かした事業の多角化の推進
④アフターコロナにおける旅行需要の円滑な回復等

地域・産業・住民における地域活性化の好循環の創出、**「稼げる地域・稼げる産業」**の実現

（出所）観光庁「アフターコロナ時代における地域活性化と観光産業に関する検討会」,2022年5月

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

2. 多様化する観光振興のアプローチ

それぞれの地域資源を活用した、観光振興のアプローチが展開されつつある

- 下記は当社の参加事例。共通しているのは、観光単独ではなく、持続可能な地域づくりの観点からのアプローチである点

尾道市におけるDX活用（しまなみデジタルPASS）

尾道市、株式会社三井住友銀行、株式会社日本総合研究所、尾道市の持続可能なまちづくりの推進に向け、共創可能な分野において連携して取り組むため、2021年3月25日付で「尾道市・株式会社三井住友銀行・株式会社日本総合研究所との持続可能なまちづくりにおける連携についての協定書」を締結

■デジタル乗船券・乗車券の実証事業を尾道エリアで開始　～公共交通を使った観光客の回遊性向上と集客施策最適化を検証～

尾道エリアにおいて、島嶼部への観光客の新たな人流を生み出すとともに、観光客の回遊性を高めることを目的として、RYDE社と日本総合研究所の協働で尾道市を中心としたエリアで運行するバス路線、航路およびタクシーのデジタルトランスフォーメーションを促進する「しまなみデジタルPASSプロジェクト」を開始する（2022年12月）

野沢温泉村におけるスポーツワーケーション

野沢温泉村と、（一社）野沢温泉観光協会、東日本旅客鉄道株式会社、株式会社日本総合研究所は、2022年３月16日付で「野沢温泉村のウェルビーイングビレッジ推進における連携協定」を締結。四季を通じ、住民も村に滞在いただいた方も、村内の自然、遊び、スポーツ、食事、温泉などにより自然と体を動かし、身体的・精神的・社会的に元気になる、「ウェルビーイングビレッジ」の推進に連携して取り組みを推進

本協定では、４者のこれまでの活動を連携し、野沢温泉村の有する豊かな自然やスポーツ環境を活かし、住民や村に滞在した方がウェルビーイングになれる村である、ウェルビーイングビレッジとしての推進を行うため、主に以下の事項について、取り組みを推進する

①スポーツ・健康まちづくり推進に関する取組
②スポーツツーリズムの推進に関する取組
③地域活性化に資する官民連携等に関する取組

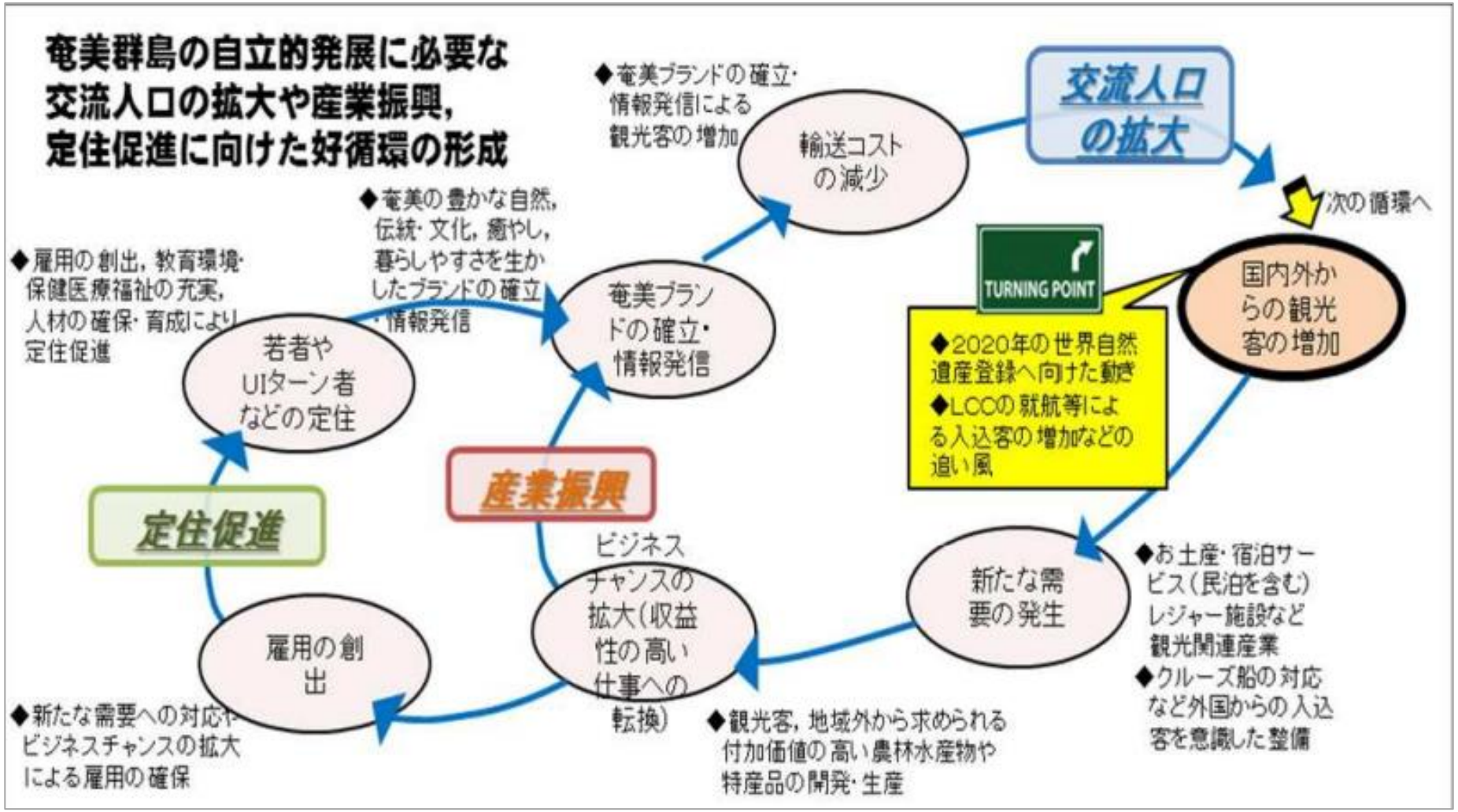
（出所）各種資料より日本総研作成

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

3. 島嶼振興における観光の位置づけ

観光は島嶼振興を考える上で、入口に位置付けられる重要な施策である

- 観光が起点になり、産業振興、雇用拡大、定住人口増加、インフラ整備など好循環を形成することが理想



（出所）鹿児島県「奄美群島振興開発計画」,2019年5月

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

4. 島嶼観光の振興における主要なポイント

コロナの5類移行により、日本経済は回復基調

インバウンドや個人消費の回復により観光業界には曙光、一方で人手不足が顕在化

地域の活性化に観光はどのように貢献するのか。そのために必要な取組は

地域の持つ資源を有効に活かす観点でどのような観光が適しているのかを議論

過去の教訓も踏まえた持続的な観光の在り方を検討

島嶼部の場合は、島嶼間、本土、および他地域とどのように連携するか

顧客として、従業員として、さらには将来の住民として次世代をどう取り込むか

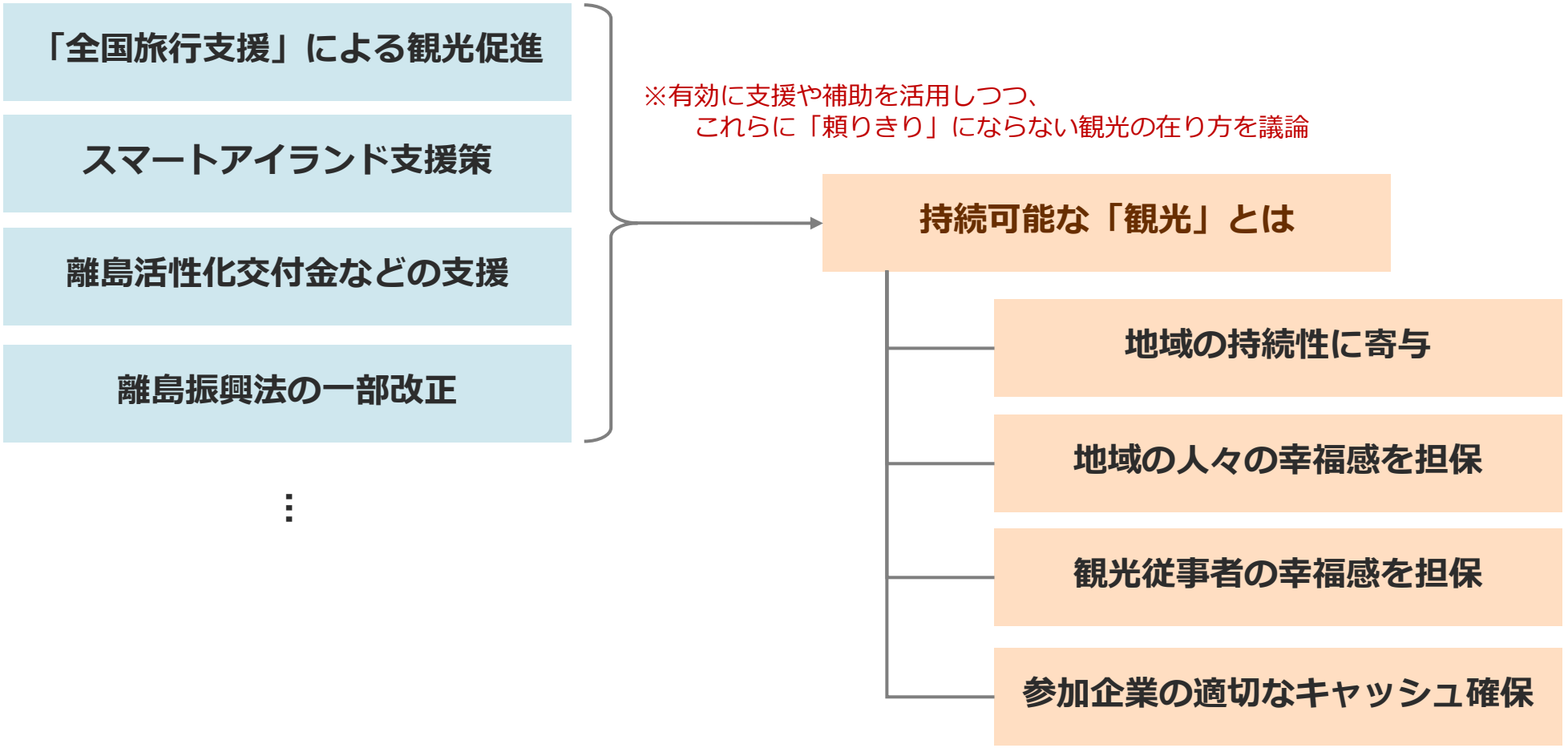
社会課題と利益をバランスできるように、地域企業をどのように育成すべきか

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

5. 持続可能な観光振興のために

法令や政策に基づく各種の支援・補助策が、離島・地域や観光産業に対して手当されている

- これらの支援・補助策については重要である一方で、持続可能な観光振興に寄与しているかを再考すべき
- 支援や補助を受けつつも、現地起点での自律的に財源や人材を持続的に確保する議論や取組こそが重要



（出所）日本総研作成

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

6. 観光振興を推進する体制構築の重要性

近年では地域の観光振興を先導するDMOの重要性が認識されている

- 地域の観光を強化し、持続的な地域を形成するためには多方面の関係者のコントロールが必要
- さらには、観光DX対応や戦略的プロモーション、財源開発等、外部人材の活用が必須となるため、DMOと外部人材をつなぎ事業を推進するメディエーターの存在も重要

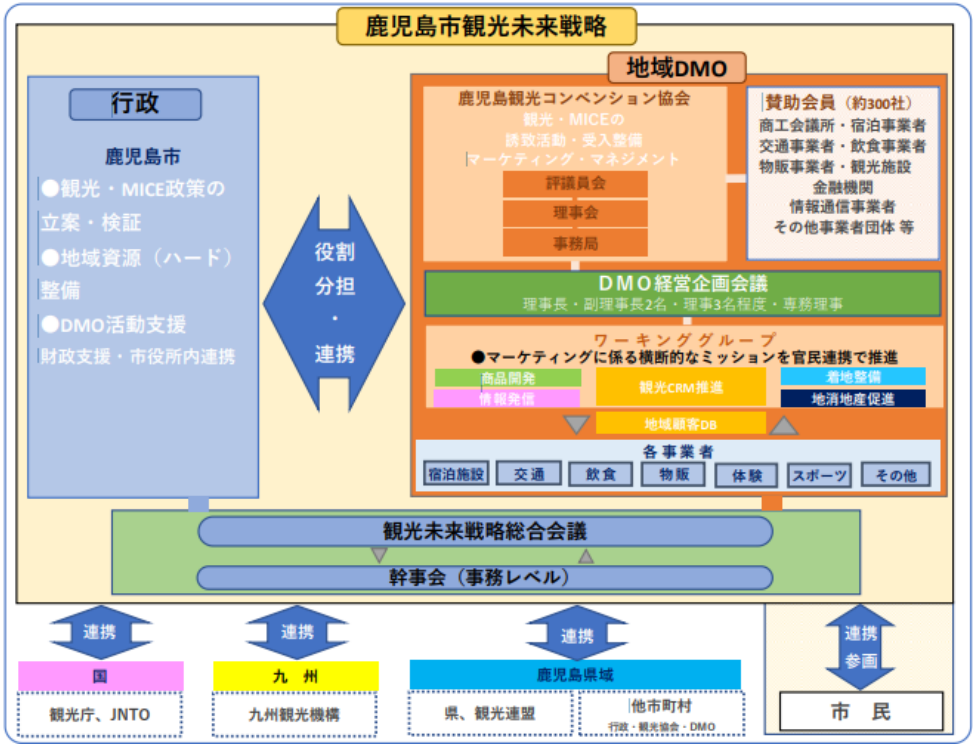
DMOの概要（体制図は鹿児島市における地域DMOの事例）

【DMOの基本的な役割】

1. 観光地域づくり法人を中心として観光地域づくりを行うことについての多様な関係者の合意形成
2. 各種データ等の継続的な収集・分析、データに基づく明確なコンセプトに基づいた戦略（ブランディング）の策定、ＫＰＩの設定・ＰＤＣＡサイクルの確立
3. 地域の魅力の向上に資する観光資源の磨き上げや域内交通を含む交通アクセスの整備、多言語表記等の受入環境の整備等の着地整備に関する地域の取組の推進
4. 関係者が実施する観光関連事業と戦略の整合性に関する調整・仕組みづくり、プロモーション

【DMOの体制】

- 左図は、鹿児島市における地域DMOの概要。実際には地域で、基本戦略、観光資源、関係者、資金需要などが異なるため、柔軟に体制は設計が可能
- 観光庁に登録することで、必要な支援を受けることが可能



（出所）観光庁、（公財）鹿児島観光コンベンション協会を基に日本総研作成

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

7. 観光産業における企業の持続性担保

特に地域の観光企業においては、資金調達・人材確保が重要な課題

- 地域・産業構造を考慮すると、観光関連企業は規模や収益の拡大に限界があり、その中で起業家を支援、もしくは既存企業の設備投資や生産性向上を支援するための、新たな法人の枠組みが検討されている
- ただし、法制化には時間がかかると想定。代替案として、認証制度の活用と、支援パッケージの構築も要検討

令和4年6月7日　新しい資本主義のグランドデザインおよび実行計画　より抜粋

1．民間で公的役割を担う新たな法人形態・既存の法人形態の改革の検討

社会がより複雑化している中で、孤独・孤立対策や環境保護等に加え、医療、介護、教育等、これまで官が担ってきたサービスにおいても、多様なニーズにきめ細かく対応するため、民間の主体的な関与が期待されている。こうした中、我が国では、社会的課題と経済的成長の二兎を追いたい起業家が増えている。従来の株式会社では、株主利益の追求が大前提である一方、非営利組織においては、事業実施主体として限界があり、資金調達の柔軟性が低いことから、大規模な課題解決が難しいとの指摘もある。

欧米では、ベネフィットコーポレーション等の新たな法制度が整備されつつある。米国では、2010年から2017年までの間に7,704社のベネフィットコーポレーションが設立されており、全米に広く拡大した。ベネフィットコーポレーションへの投資額も、５年間で６倍に、１件当たりの投資額も４倍に増加している。投資家も、インパクト投資家だけでなく、通常の利益追求型の投資家も投資を行っている。

新たな官民連携の形として、このような新たな法制度の必要性の有無について検討することとし、新しい資本主義実現会議に検討の場を設ける。あわせて、民間にとっての利便性向上の観点から、財団・社団等の既存の法人形態の改革も検討する。

令和4年10月4日　新しい資本主義のグランドデザインおよび実行計画　の実施についての総合経済対策の重点事項 より抜粋

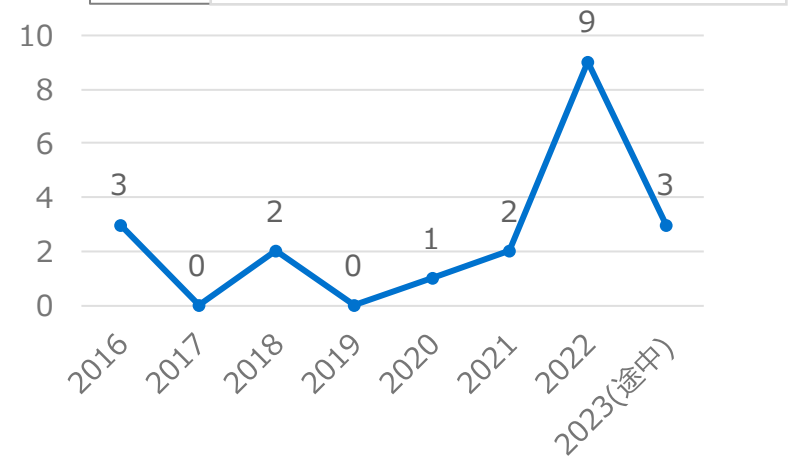
Ⅶ．社会的課題を解決する経済社会システムの構築

１．民間で公的役割を担う新たな法人形態・既存の法人形態の改革の検討

○ 非営利組織においては、事業実施主体として限界があり、資金調達の柔軟性が低いことから、大規模な課題解決が難しいとの指摘もある。新しい資本主義実現会議の下に、民間で公的役割を担う新たな法人形態検討会を設置し、新たな法制の要否について検討を進め、来年６月までに結論を得る。財団・社団等の既存の法人形態の改革もあわせて検討する。

- 日本版ベネフィット・コーポレーションの議論は始まったばかりであり、実現までには相当の時間を有する。そのため、代替案としてグローバルな認証制度あるB Corpの取得も有効な選択肢
- B Corpの取得により、インバウンド顧客にはポジティブに作用、また投資や就業の判断にも将来的には利用されると思われる
- 行政においても、資金調達等一定の支援検討を行う流れ

・2007年に創設され、2022年5月時点で79か国5000社以上が認証されている「社会的企業」の認証制度



（出所）BeTheChangeJapanウェブサイトを基に日本総研作成

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

8．将来世代の積極的な参加

地域をよく知る将来世代をどのように取組に参加させるか

- 特に観光産業の従事者が高齢化する中で、将来世代の巻き込みは重要なポイント
- 中高の「探求型学習」などを活用し、世代を超えての取組を行うケースも増加しつつある

学生（高校生）コンテストからの学び

- 教育機関やマスコミ、行政などが主催する、コンテストが多く開催されている
- 当該コンテストに参加する学生については、「探求型学習」などの時間を利用しているケースも多くみられる
- 特に地域・まちづくり・サステナビリティなどをテーマにしたコンテストにおいては「観光」を題材にしたものも多数存在
- 従来は、単純なイベント（選抜→発表→講評→表彰）であったが、近年ではアイデアを首長や行政に提案するケースも増加

- 将来世代が継続的かつ積極的に参加することが出来る仕組みをどのように構築するか（仕組みの構築そのものを将来世代が全面的に担い、現役世代がサポートするという形も考慮に値する）

（出所）玉川大学「高校生まちづくりコンテスト2023」

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

9. 観光振興施策を超えて　～自律協生社会に向けて～

各主体が「自律」しながら、ビジョンや目標を共有し「協生」する社会を構想

- 自律協生社会の実現に向けての、「デザインアプローチ」を活用する動きが近年では着目されている

自律協生社会とは

- 自律した個（市民/民間/自治体/国/研究機関/金融等）が、主体性を持った担い手となり、ともに協力し合うことで、生きる喜びを実感し、人間的な豊かさを実現できる社会

自律協生社会の目指すところ

- 主体的な価値規範の形成
- 創意工夫して動き出す人や組織の増加
- 強みを活かした協力による付加価値増
- 社会課題の自分事化
- 協力を通じた他者理解、寛容性の醸成

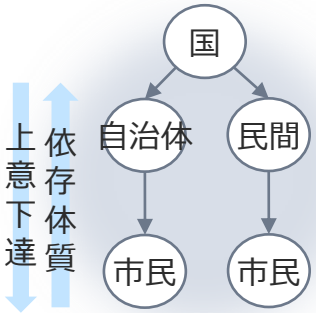
→

- 自己実現によるそれぞれの「幸せ」の実現
- 住民視点からの、質的経済成長
- 自然や環境、異文化との共生、持続可能性

自律協生社会とは

これまで

- 経済拡大に追われる企業、自治体
- 結果平等から抜けきれない国
- 受動的な市民/消費者



一方通行で画一的なサービス
主体性の喪失

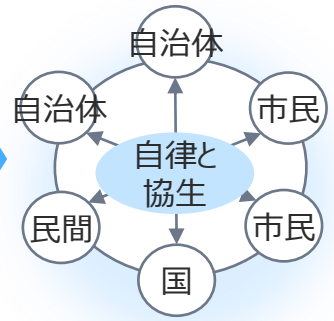
積極的な分極社会

革新的技術の民主化
- データのオープン化
- ビッグデータ、AI等による最適化
- データ可視化による行動変容
- クラファン、市民の政治参加　等

新たな尺度の萌芽

自律協生社会

- 自治体、国、民間、市民が一方通行でなく、サービスを提供・享受
- 市民は多様なサービスから選択でき、また社会のために主体的に貢献



多様なサービスが必要な人に届く
意思をもって担い手となることで、人間らしさを回復

自律協生社会の重要領域

- 分極・革新技術・新たな尺度が芽生えている領域から、自律協生社会を具現化していく

（出所）日本総研作成

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

参考．デザインアプローチの実施例

西之表市では日本総研・武蔵野美術大学と連携し、政策へのデザインアプローチの導入を試行

- 同市では「子育て」がテーマであったが、もちろん「観光」を切り口に取組ことも可能

西之表市_戦略プロジェクト

日本総研 The Japan Research Institute, Limited × 種子島 西之表市 にしのおもてし × 武蔵野美術大学

背景：

- 西之表市では地方総合戦略(地方創生)の施策について、課を横断した若手職員で政策立案を行う「戦略プロジェクト」を企画課主導で立ち上げた。
- これは若手職員の政策立案トレーニングとしての目的も兼ねるもの。

プロジェクト概要：

若手職員チーム(６名)がデザインアプローチを活用して新たな「子育て支援」の施策を検討し、担当課および市長、副市長への提案を実施。

テーマ：

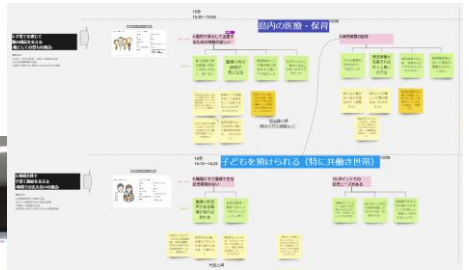
ソフト面に関する子育て環境の整備

スケジュール：

日程	活動概要
6月	• キックオフ、ゴール設定、ユーザー(市民)インタビュー
7月	• インタビュー振り返り、課題設定、アイディエーション
8月	• 市民/担当課含むWS、課題とアイディアの共有
9月	• アイディアの具体化、簡易プロトタイプ作成
10-11月	• 最終発表、次年度予算接続

市民ワークショップ：

プロジェクトメンバー、担当課、市民(子育てママさんら)によるWSを開催。事前のインタビューによって抽出された課題や対応するアイディアについて議論を行い、施策検討に市民目線を取り入れた。



Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

人間中心起点で考え、試行錯誤を許容しながら、多様なステークホルダーとの協創を実現

政策へのデザインアプローチ導入

	従来の方法	⟷ デザインアプローチ	どんな良いことが起きる？
問題・課題の定義	**経験則や上位計画のみに基づいて定義** 担当者がすでに認識している情報が前提となる	**徹底的に人々に寄り添う** エスノグラフィックリサーチなどの手法により住民の目線に立って捉え直す	**多様化するニーズや急速な変化に対応できる**
ビジョンの設定	**現在起点での発想** 現在の状態の延長線上に将来があると想定し、課題解決型で将来像を描く	**バックキャスティング発想** 将来の非連続な変化を想定し、“どうありたいか”という視点から将来像を描く	**共感を集め、人を惹き付ける政策となる**
解決方法の立案	**先例主義** 先行事例のあるものや確実にできることを組み合わせて考える	**試行錯誤を許容** 過去に実行されていないものでもトライ＆エラーを許容して新たな方法を模索	**地域に合った手段を選択・手直しできる**
実行・評価	**計画に対して忠実** 行政側であらかじめ想定した実行内容が着実に進捗していることを重視	**効果の可視化による改善** 想定した効果が得られるか常に評価し、最適な状態となるよう改善を続ける	**効果に応じて計画を軌道修正（マネジメント）できる**
組織	**縦割り構造と対立** 分野ごと、立場ごとの縦割り構造で横のつながりが希薄	**協創を重視** 様々なステークホルダーが協力してまちの将来をつくりあげる	**多様な知と力を結集したイノベーティブな検討ができる**
	個別最適 個別の分野や組織にとって最適な状態に目が向きがちで、自治体全体にとっての優先順位の調整がしづらい	**全体最適の視点を付加** 分野や部署にとらわれず自治体全体のパフォーマンスが向上するための取組・連携や優先順位づけをする	**全体感のある効率的かつ効果的な立案・実行を実現**

西之表市での成果

1 **人間中心起点：**
ユーザー（市民）インタビューや対話を通じ、得られた共感から課題を設定。

2 **実験的・試行錯誤：**
アイデアを早期にカタチにして、ユーザー（市民）に見てもらい、その反応から施策の方向転換や改善を実施。

3 **共創：**
企画課、課を横断した若手職員、担当課と市民がフレームワークを用いて協働し、それぞれの立場からの視点を持ち寄り解決策を立案。

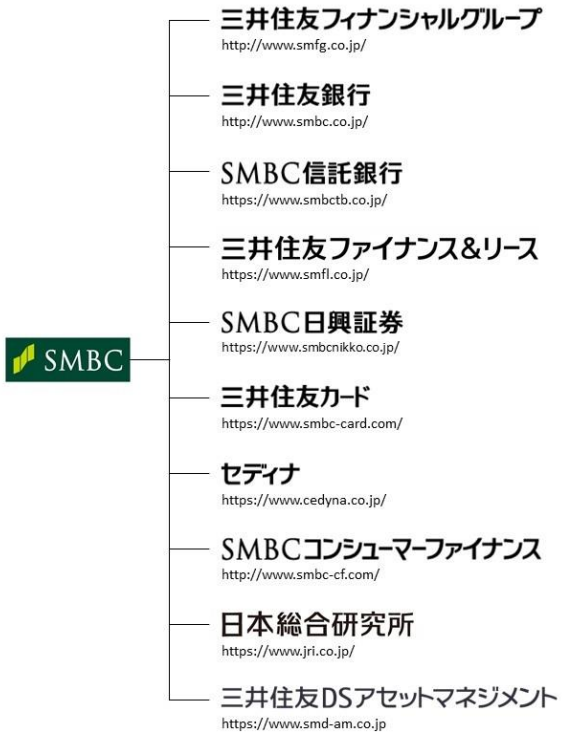
Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

参考.日本総研について

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

会社概要

■ 名称	株式会社日本総合研究所 The Japan Research Institute, Limited
■ 創立	1969年2月20日
■ 資本金	100億円
■ 従業員	2,621名（2019年3月末現在）
■ 株主	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
■ グループ会社	株式会社日本総研情報サービス 株式会社JSOL JRI America, Inc.（ニューヨーク） JRI Europe, Ltd.（ロンドン） 日綜（上海）信息系統有限公司 日綜（上海）信息系統有限公司 北京諮詢分公司
■ 本社	◆東京本社 〒141-0022 東京都品川区東五反田2-18-1　TEL 03-6833-0900（代） ◆大阪本社 〒550-0001 大阪市西区土佐堀2-2-4　TEL 06-6479-5800（代）
■ 支社	シンガポール
■ 営業に関する登録	プライバシーマーク使用許諾事業者　許諾番号：11820002号



Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

近年における弊社の取組

日本総研においては、調査部（リサーチ・政策提言）、創業発戦略センター（インキュベーション）、リサーチ・コンサルティング部門（官庁・企業向けコンサルティング）の3部門が一体となって、重要な社会課題テーマについての取組を行っております。

新型コロナウイルス対応で変わる社会

短期的な新型コロナウイルス危機対応にとどまらず、収束後に予見される様々な変化も見すえて、経済や産業に関する展望や、とるべき方策について提言します。

サステナビリティ・2025万博

サステナビリティ・万博を活かした企業経営・国づくりに関する提言活動を通じて、持続可能な社会の実現に向けて貢献します。

日本型コーポレート・ガバナンスの進化と深化

日本企業に適合する「実質的なコーポレート・ガバナンス」の進化と深化の方向性について多面的な視点で、継続的に提言します。

超高齢社会における国づくり

ポスト2025年の社会づくりを見据え、「生活者起点に立った高付加価値かつコスト効率的な事業・制度」について、新しいビジョンを打ち出し、提言していきます。

未来デザイン・ラボ

「本質を捉え新たな観点を獲得し、未来の問題を具体的に先取り解決する」ために、未来を「予測」するだけではなく「洞察」、「自らが」デザインする未来像を提供します。

岐路に立つ環境・エネルギー

政策・業界動向に関する深い洞察と、事業開発に関する実務的知見に基づき、官民双方の事業者の課題解決に資する実効性の高いリサーチ・コンサルティングを提供します。

目指すのは、儲かる農業。

政策提言、IoTプラットフォームを活用した農業ビジネスの革新を提案することで農業のイノベーションを支援します。

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

リサーチ・コンサルティング部門のご紹介

コンサルティングテーマの一覧は以下の通りです。これらのテーマに対し、さまざまな課題解決に向けてご支援をしています。

経営戦略・事業戦略

- 経営ビジョン・全社戦略・成長戦略・デジタル戦略策定(事業領域・経営資源配分等)
- 中期経営計画策定
- リスクマネジメント・危機管理・BCP
- 海外戦略・中国市場戦略策定
- ESG・SDGs・CSVを意識したビジョン中期経営計画・統合報告書策定

グループ経営・M&A

- グループ事業戦略策定・事業構造改革
- 事業性評価（ビジネスデューデリジェンス）
- プレ／ポストM&A戦略策定・実行支援
- M&A推進基盤構築
- グループ本社改革・持株会社移行支援
- グループ・ガバナンス構築
- シェアードサービス

経営管理・財務戦略

- コーポレートガバナンス改革支援
- 経営管理体制整備
- 財務戦略策定
- グループ資金管理戦略策定
- キャッシュフロー経営推進
- 株式公開準備
- 内部統制整備

経営改善・収益力強化

- 事業再生スキーム策定
- ビジネスデューデリジェンス
- 経営改善計画策定・実行
- デジタル・デバイス/テクノロジーを活用したコスト削減施策立案・収益力強化施策策定

マーケティング・ 営業力強化

- マーケティング戦略策定
- 営業革新、営業プロセス改革
- 競争戦略策定
- ブランド戦略策定
- 新商品開発
- CRM・顧客データ活用支援

新規事業開発

- 新規事業戦略策定
- 社内ベンチャー・CVC設立支援
- オープンイノベーション推進支援
- 未来洞察を活用した想定外の新事業開発
- 最新技術（AI・IoT・ロボティクス、等）を活用した事業開発

中堅・中小企業支援

- 経営戦略策定、収益性改善
- 販売力強化・経営管理体制強化
- 事業承継
- 後継者・経営人材育成、人材育成・教育
- デットＩＲ

業務改革・IT化推進

- ＩＴ戦略、情報システム化構想・計画策定
- 業務プロセス改革
- ＩＴマネジメント・ＩＴガバナンス整備
- プロジェクトマネジメント・ＩＴ調達
- システム監査・診断・システム投資評価
- RPA導入支援

技術戦略

- 研究開発マネジメント
- イノベーション推進支援
- 知財戦略策定
- 技術をベースとした事業領域拡張
- 技術資源の棚卸しと再評価、外販戦略策定
- 提案型技術者の育成

人事・組織・人材開発

- 人事処遇制度設計
- 役員報酬制度設計
- CEO後継者育成計画策定
- グループ人事戦略策定
- HR Tech戦略策定
- 「働き方改革」に対応した人材マネジメント

産業創出・地域活性化

- 新産業創造
- IT利活用
- 農業ビジネス創造
- 地域ブランド戦略
- 地域再生、人口誘導戦略
- 中小企業の海外進出支援

PFI・PPP推進

- PRE
- PFI事業計画立案
- PPP計画立案
- 資産マネジメント
- 公的資産の有効利用・事業化
- 政策形成・実現

通信・メディア・コンテンツ戦略

- 経営戦略/事業戦略策定
- 商品・サービス・市場の動向調査
- M&A関連調査・コンサルティング
- 関連政策・施策提言
- Webマーケティング
- 新ビジネスモデル構築

エネルギー・環境・資源戦略

- 経営戦略/事業戦略策定
- 市場環境/政策動向調査
- 新事業/ビジネスモデル構築
- M&A関連DD/コンサルティング
- 環境経営推進/CO2削減支援
- 海外展開/インフラ輸出支援（CDM/JCM等）

ヘルスケア・介護・シニアビジネス

- 製薬・医療機器・介護の事業戦略・海外展開
- 先端医療事業戦略、シニア向け事業開発
- 人財開発支援
- 医療・ヘルスケア・介護業界への新規参入
- 介護・ヘルスケア分野のテクノロジー活用
- 健康増進・予防の事業戦略

リテール戦略

- 経営戦略、成長戦略策定
- オムニチャネル戦略・施策導入支援
- M&A、アライアンス戦略
- 新規事業戦略、ノンコア・不振事業撤退
- オペレーション・IT戦略
- 施策導入支援、プロジェクトPMO

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

地域・共創デザイングループのご案内

PPP事業や官民対話のノウハウを活かし、新たな社会要請を捉えつつ「まちづくり＝地域・社会の仕組みをデザインする」ことを目指し、「自律協生」な都市・地域を創出する事業を官民双方とともに作り上げていきます。

コンサルティング項目	テーマ／特徴等	主なコンサルティング実績
文化芸術・クリエイティブ × まちづくり	**テーマ**：ホール・劇場、美術館、水族館、公園、歴史的建造物のリノベ等、当社の強み分野の強化、アートシンキングプログラム開発 有力企業・自治体と“稼ぐ”公共施設の先例となる案件形成及び事業化を推進、高付加価値型PPP案件の事業デザイン・案件創出 **特徴等**：官民双方を対象として、「まちづくり」の事業化に向けた事業デザイン、ビジネスモデル構築から事業化アドバイザリーまでを一貫して支援	• 文化・芸術・集客・公園施設PPP（宮城県、京都市、横浜市、豊田市、弘前市、箕面市、札幌市、甲斐市、沖縄市、経済産業省、民間企業等） • 観光戦略、公共施設を活用した地域再生・活性化戦略調査（総務省、舞鶴市、南丹市、八幡平市、大宰府市等） • 公有地利活用（敦賀市、八潮市、京都市、大津市、品川区、東京都等） • 大学などのキャンパス再整備に関するコンサルティング
スポーツ × まちづくり	**テーマ**：公共民間双方における共創型の新たなスポーツ関連ビジネスの立ち上げを行い、スポーツ分野におけるJRIのプレゼンス確立を目指す **特徴等**：スタジアムアリーナ改革、「スポーツ産業市場」の創出に向けた官民双方の新たなビジネスモデル構築、サービスデザインを支援	• スタジアム・アリーナ改革（愛知県アリーナ、新国立、東京都オリパラ、北九州、秩父宮、富山市、富士市、豊橋市、民間アリーナ等） • スポーツツーリズムによるｽﾎﾟｰﾂの価値の見える化・商品化 • スポーツ庁政策立案・実行支援 • クラブチーム、民間企業による新たなスポーツ関連ビジネスの事業化 • JFA等の中央競技団体、地方競技団体等の戦略・実践支援
DX × まちづくり	**テーマ**：IoT・AI時代の新たなまちづくりコンセプト立案、事業化検討ローカルDXにおける商品開発 **特徴等**：民間によるIoT・AIを活用した新たな事業コンセプトの立案支援、ビジネスモデル検討、プランニング 自治体DXにおける新たな公共サービスモデルの提案、事業化支援	• 自治体・民間企業のDXを前提とした次世代型都市開発・まちづくりのコンセプト立案からサービスデザイン、PoC支援、事業化支援 • 庁舎DX案件（鎌倉市、宮崎市、松戸市、埼玉県、千葉県、青森県） • スマートシティ計画策定・FS・事業化支援コンサルティング（情報通信企業、エネルギー企業、札幌市、北九州市城野地区、岐阜県M市等）
脱炭素 × まちづくり	**テーマ**：まちづくり×エネルギー、分散エネルギー事業のFS・事業化 官民連携によるエネルギー事業の事業化支援（エネルギーコンセッション等） **特徴等**：自治体、および民間企業を対象とし、まちづくりと連動した分散型・地産地消型エネルギー事業のFS、事業化アドバイザリー	• スマートシティ計画策定・FS・事業化支援コンサルティング（札幌市、北九州市城野地区、岐阜県M市、重電企業、エネルギー企業、情報通信企業等） • エネルギー事業PPP検討支援（長野県水力、鳥取県水力等） • 分散エネルギーインフラプロジェクト（総務省、富士市、八幡平市、札幌市、神戸市等） • 環境省脱炭素型地域づくりモデル形成事業

コンサルタント

前田 直之（まえだ なおゆき） 部長／プリンシパル

早稲田大学大学院理工学研究科修了。大手建設コンサルタント会社勤務後、日本総研に入社。公共セクターを中心に、PPP／PFI、文化芸術、スポーツ、地域エネルギー事業等に係るコンサルティング業務に従事。

大島 裕司（おおしま ゆうじ） 副部長／シニアマネジャー

宇都宮大学農学部農業環境工学科卒業。建設コンサルタント会社勤務後、日本総研に入社。環境・エネルギー分野のまちづくり、ソーシャルインパクトボンド等に関わる等のアドバイザリー・コンサルティング業務に従事。

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研 The Japan Research Institute, Limited

ご清聴ありがとうございました

本件に関しますお問い合わせ、ご確認は下記までお願いいたします。
なお、本件の内容は講演者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

株式会社日本総合研究所　リサーチ・コンサルティング部門

理事　　山田　英司
E-mail: yamada.eiji@jri.co.jp

株式会社
日本総合研究所

〒141-0022
東京都品川区東五反田2丁目18番1号　大崎フォレストビルディング
Tel: 03-6833-6300（代）　Fax: 03-6833-9480

〒550-0001
大阪市西区土佐堀2丁目2番4号　土佐堀ダイビル
Tel: 06-6479-5530（代）　Fax: 06-6479-5531

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

Copyright (C) 2023 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

日本総研
The Japan Research Institute, Limited