

[提言]

関西の成長戦略

～競争を勝ち抜き強壮な経済を実現するための共創～

2016年(平成28年)3月

一般社団法人 関西経済同友会
経済政策委員会

関西
経済
同友会

Kansai Association of
Corporate Executives

1. はじめに

- 日本経済は厳しい状況に直面している。
（人口減少、少子化、高齢化、不透明な財政健全化、国際競争の激化など）
- 東京一極集中は集積のメリットが認められる一方、「ナショナル・レジリエンスの観点」や「混雑、通勤の長時間化等による経済損失のデメリット」等は無視できない。
- 首都圏に次ぐ人口規模、経済規模を誇り、多くの強みを有する関西経済の底上げは、関西自身のためのみならず、日本経済全体の成長にも欠かせない。

2. 関西の現状(SWOT分析)

- 実質GRP（域内総生産）の推移・年平均成長率をみると、2001年度から2012年度にかけて
 関西：79.1兆円→83.7兆円〔+0.51%〕 首都圏：158.1兆円→180.9兆円〔+1.23%〕
 東海：60.6兆円→69.1兆円〔+1.20%〕 関西経済の成長は微増に留まる。以下に特徴を整理。

2－1. 不可避の人口減少、人口構造の変化

- （強み）世界第14位の人口規模
- （弱み）低い女性就業率
- （機会）高齢化の進展による健康・医療需要の増加
- （脅威）人口減少に伴い縮小する消費、深刻化する人手不足

2－2. 訪日外国人急増による経済的恩恵の享受とボトルネックの顕在化

- （機会）アジア諸国の経済成長等による訪日外国人観光客の増加
- （弱み）受入体制のボトルネック（宿泊施設、バス、CIQ等）

2－3. 高度かつ多様な産業に強みを持つ一方、企業を惹きつける吸引力に課題

- （強み）多様な産業構造、高い競争力を持つ企業も多数集積
- （弱み）企業の継続的な転出超過

2－4. 技術革新の可能性

- （強み）民間人の自由で先進的な発想によりイノベーションを生み出してきた土壌
 大学、研究機関、企業のR&D拠点等の豊富な知の拠点の集積
 新産業を創出するためのオープンイノベーションを促進する場の整備
- （弱み）イノベーションを妨げる企業内、企業間の意識の壁
- （機会）情報処理技術の向上等によりIoT、ビッグデータの活用が可能に

2－5. 歴史・文化の蓄積

- （強み）国宝、重要文化財等、豊富な観光資源が存在
 豊富なスポーツ、エンターテインメントの拠点
- （機会）2019・20・21年の3大スポーツイベント開催によるエリアブランド向上の機会

2－6. 豊かな産業基盤

- （強み）整備された鉄道、高速道路によるコンパクトな多核型都市構造、自然も近接
 経済成長が著しいアジア諸国との距離的な近さ、整備された空港・港湾
 国家戦略特区等による規制緩和体制の整備
 良質な住環境
 企業の事業活動を支援する活発な財界活動
- （弱み）不十分なMICE機能（ハード、ソフト）
 高速道路ミッシングリンクの存在
 都市間連携に乏しい政策
- （機会）関西国際空港、伊丹空港一体運営によるポテンシャル発揮
- （脅威）国土軸不均衡の拡大（リニア全線同時開業、北陸新幹線延伸の遅れ等）

3. 関西が目指すべき姿

- ① 交流人口増加によるにぎわいの維持・向上／消費の維持・拡大が実現する地域
 ➤ 歴史・文化の蓄積等に強みを有している関西は、今後も増加が見込まれる訪日外国人観光客の需要を取り込むことで、人口減少に伴うにぎわいの喪失、消費の減少を補完すべきである。
- ② 「知の探索・交流・結合」によりイノベーションが連続的に起きる環境がそろう地域
 ➤ 持続的な経済成長にイノベーションは不可欠である。関西には、多様な産業・企業が集積しており、大学や研究機関等「知の拠点」も豊富にある。新産業を創出していくために、創業や企業の新事業展開を支える一層の環境整備が求められる。
- ③ 事業のベースとなる産業基盤が維持・整備されている地域
 ➤ 経済活動は、様々な産業基盤に支えられている。関西は、既に豊かな産業基盤を有しているが、今後の経済成長に向け、これを維持、強化していくことが必要である。

4. 関西の成長戦略～目指すべき姿を実現するために～

4－1. 一層の訪日外国人客需要創出を

- 観光振興を総合的にマネジメントする組織（DMO等）の整備によるマーケティング活動の強化
 - 観光コンテンツ拡充（観光資源維持・整備、旅行商品開発、エンターテインメント強化等）
 - プロモーション強化
- ボトルネック解消に向けたインフラ整備
 - IR等MICE施設の拡充、宿泊施設・バス不足の解消、CIQ体制の強化等
 - 多言語対応等

4－2. 経営マインドセットの革新を促す事業環境の整備を

- 企業の成長（製品・サービスの高度化、生産性向上による高付加価値化）を支える仕組みの拡充
 - イノベーション支援（企業の新事業展開・創業の支援（インキュベーター・コーディネーター（組織）拡充）、オープンイノベーションの場作り、リスクマネー拡充）
 - 国家戦略特区の活用等による岩盤規制改革（ex.健康・医療関連産業）
 - 産業振興に資する政府機関の機能拡充（ex.PMDA-west、AMED-west）
 - ICT、IoT技術の利活用によるビジネスモデル高度化促進（ex.新しいものづくり）
 - ダイバーシティ推進のための環境整備
 - 事業の新陳代謝の促進（廃業支援、セーフティネットの拡充）

4－3. コンパクトな多核型都市構造を最大限に活かしたまちづくり、ひとづくりを

- 交流促進、人材育成のベースとなるインフラの拡充
 - 交通インフラ拡充（時間距離の短縮による域内外交流促進、通勤・通学負担軽減）
 - 情報通信インフラ拡充（通信網の拡充やセキュリティ対策の支援）
 - 高度人材育成機関の拡充
 - 良質な住環境整備
 - 防災、減災も含めた災害に強いまちづくり

5. さいごに

- ・関西が目指すべき姿を実現するためには、産・学・官・労・金・言・住が「和して同ぜず」の精神を持ち、価値を共創していくことが求められる。

【目 次】

1. はじめに	1
2. 関西の現状（SWOT 分析）	2
2－1. 不可避の人口減少、人口構造の変化	2
2－2. 訪日外国人急増による経済的恩恵の享受とボトルネックの顕在化	4
2－3. 高度かつ多様な産業に強みを持つ一方、企業を惹きつける吸引力に課題	6
2－4. 技術革新の可能性	7
2－5. 歴史・文化の蓄積	8
2－6. 豊かな産業基盤	8
3. 関西が目指すべき姿	12
① 交流人口増加によるにぎわいの維持・向上／消費の維持・拡大が実現する地域	
② 「知の探索・交流・結合」によりイノベーションが連続的に起きる環境がそろう地域	
③ 事業のベースとなる産業基盤が維持・整備されている地域	
4. 関西の成長戦略～目指すべき姿を実現するために～	13
4－1. 一層の訪日外国人客需要創出を	13
4－2. 経営マインドセットの革新を促す事業環境の整備を	16
4－3. コンパクトな多核型都市構造を最大限に活かしたまちづくり、ひとづくりを	18
5. さいごに	20
平成 26 年度・27 年度 経済政策委員会 活動状況	21
平成 26 年度・27 年度 経済政策委員会 名簿	23

1. はじめに

「道徳なき経済は罪惡であり、経済なき道徳は寢言である」

これは、二宮尊徳の言葉といわれている。より良き社会は強い経済あってこそ実現するとの思想は、時代を超えて真理である。

日本経済は厳しい状況に直面している。人口減少、少子化、高齢化、不透明な財政健全化、アジア諸国の成長等による国際競争の激化など、課題を挙げれば枚挙にいとまがない。

東京一極集中の是正がいわれて久しいが、一方で、この厳しい状況に置かれた日本を牽引しているのが東京であることも事実である。東京は、日本における政治・経済・学問・文化の中心であり、そこに人が集まることで生産性の向上やイノベーションの創出が起き、成長の好循環が生まれている。しかし、東京一極集中が享受するメリットにも限界はある。道路や鉄道の混雑、通勤時間の長時間化等による経済損失は無視できない。また、ナショナル・レジリエンスの観点、すなわち、災害やテロ等に対し脆弱性を抱えてしまっていることも忘れてはならない。

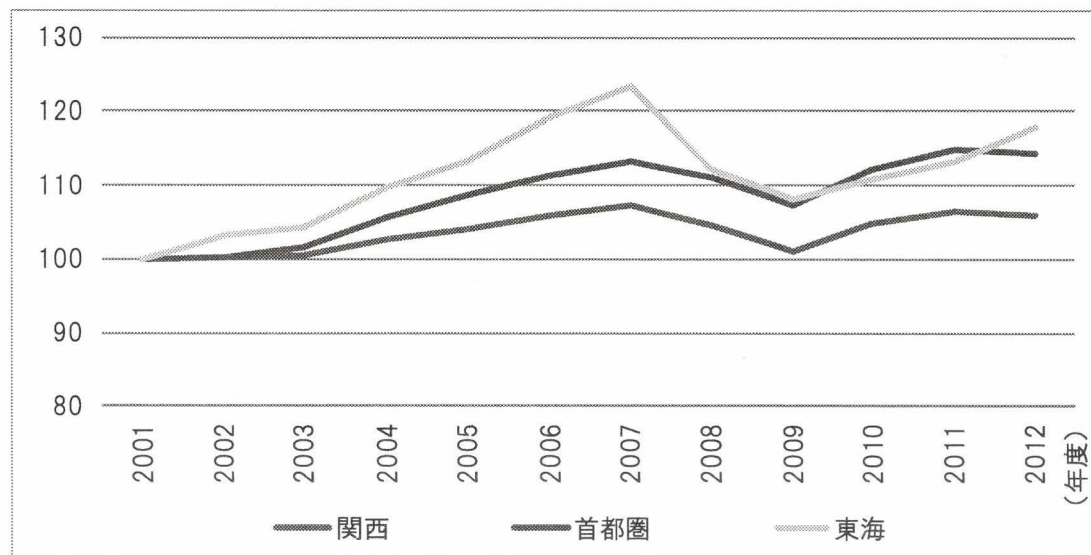
そこで関西である。関西は、足下の景気は緩やかな回復基調にあるが、中長期的な潜在成長率は楽観視できるものではない。しかしながら、国内では東京に次ぐ人口規模、経済規模を誇る。歴史・文化の蓄積、経済成長が著しいアジア諸国との距離的な近さ、多くのイノベーションを生み出してきた土壌など、東京を凌駕する強みも有している。高いポテンシャルを有する関西経済の底上げは、関西を拠点とする企業や人自身のためだけではなく、日本経済全体の成長にとっても必要不可欠といえる。東京一極集中の是正は、縮小を余儀なくされる国内のパイを奪い合うのではなく、関西を筆頭にそれぞれの地域が、グローバルな都市間競争を勝ち抜くべく成長戦略を実行した結果、実現される姿ではないだろうか。

本提言「関西の成長戦略」は、関西経済全体を俯瞰し、いかにして成長させていくべきかを考察したものである。まず関西の現状を、経済成長の観点で「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の軸で整理し（SWOT 分析）、その結果を踏まえ「関西が目指すべき姿」の実現のための戦略を、関西経済を支える全ての関係者に向けた提言としている。

2. 関西の現状 (SWOT 分析)

関西経済の全体像を把握する上で、実質 GRP（域内総生産）の推移を見る。2001 年度から 2012 年度まで、関西経済は規模こそ首都圏に次ぐ 2 番手を維持しているものの、その成長率を見ると年平均+0.51% (2001 年度 79.1 兆円→2012 年度 83.7 兆円) に留まる。+1.23% 成長の首都圏 (同 158.1 兆円→180.9 兆円)、+1.20% 成長の東海 (同 60.6 兆円→69.1 兆円) と比較すると、人口増加率や産業構造の違い等を要因として差が開いている【図表 2-1】。

図表 2-1 実質 GRP の推移 (指数、2001 年度=100)



(出所)内閣府「県民経済計算(2012 年度)」より作成

関西の現状の背景に何があるのか。中長期的な経済成長の観点で、関西の特徴を網羅的に列挙した上で「強み」「弱み」「機会」「脅威」に分類し、以下の 6 つの項目に整理した (SWOT 分析)。

- 2-1. 不可避の人口減少、人口構造の変化
- 2-2. 訪日外国人急増による経済的恩恵の享受とボトルネックの顕在化
- 2-3. 高度かつ多様な産業に強みを持つ一方、企業を惹きつける吸引力に課題
- 2-4. 技術革新の可能性
- 2-5. 歴史・文化の蓄積
- 2-6. 豊かな産業基盤

2-1. 不可避の人口減少、人口構造の変化

(強み) 世界第 14 位の人口規模

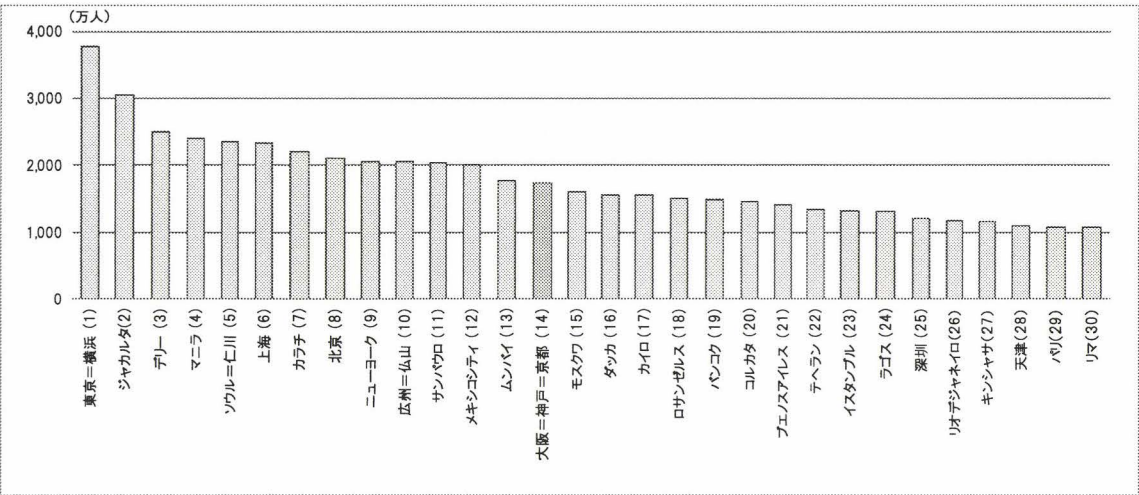
(弱み) 低い女性就業率

(機会) 高齢化の進展による健康・医療需要の増加

(脅威) 人口減少に伴い縮小する消費、深刻化する人手不足

関西の三都市（大阪、神戸、京都）の人口は1,744 万人と世界都市圏人口の第14 位に位置し、関西は世界的にみて相応の経済的ポテンシャルを有するといえる【図表 2-2】。

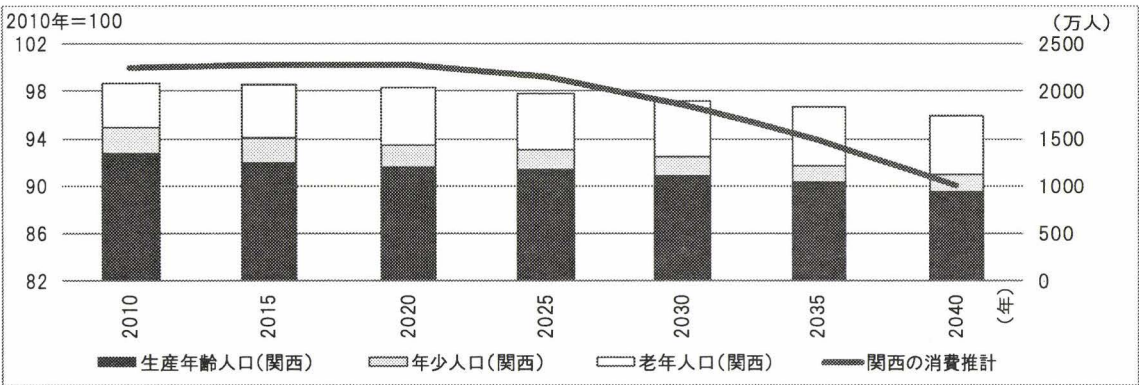
図表 2-2 世界都市圏人口ランキング(2015 年)



(出所)DEMOGRAPHIA「DEMOGRAPHIA WORLD URBAN AREAS」より作成

しかし、将来を見通せば、関西の人口は2010 年を基準に、2020 年（▲60 万人/▲2.9%）、2030 年（▲186 万人/▲8.9%）、2040 年（▲343 万人/▲16.4%）と大きく減少する見込みである。首都圏、東海と比べても減少が早い。特に、生産年齢人口は2010 年から2040 年にかけて約390 万人（▲30%）減少する見込みであり、経済成長に対して、供給面では労働力不足、需要面では内需減少といった大きな脅威が懸念される。人口減少により、域内の消費額は2010 年を基準に2040 年までに約1 割減少すると推計されている【図表 2-3】。

図表 2-3 関西における人口と消費の推計



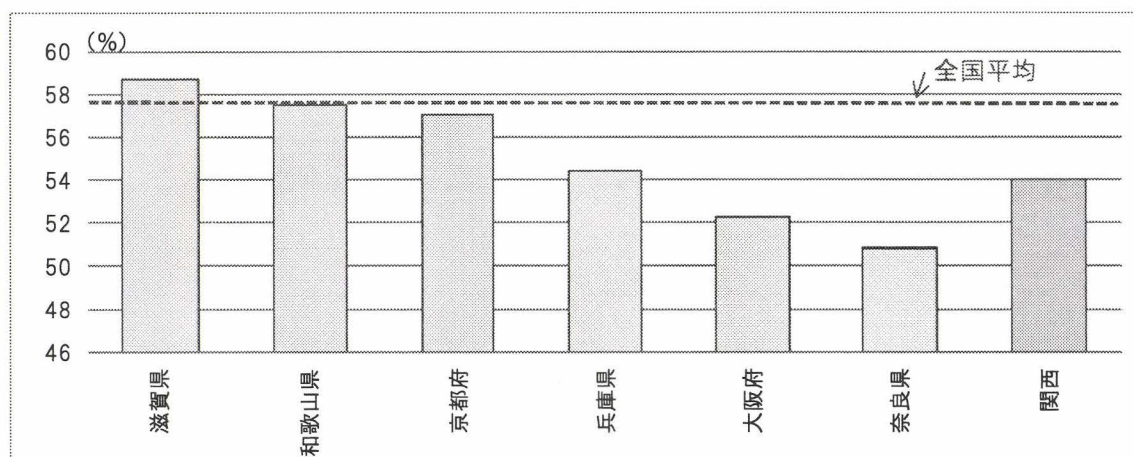
(出所)国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成 25(2013)年 3 月推計)」、

総務省「全国消費実態調査(2009 年度)」より作成

(備考)消費は日本政策投資銀行による推計

かかる中、政府の成長戦略においては女性活躍に重点が置かれ、2016 年 4 月には「女性活躍推進法」が全面施行される。女性の仕事と家庭生活の両立に向け、社会的な制度や職場環境の整備を推進するものである。しかし、関西に目を向けると、現状、女性の就業率（15～64 歳）は総じて低い水準に留まっている【図表 2-4】。

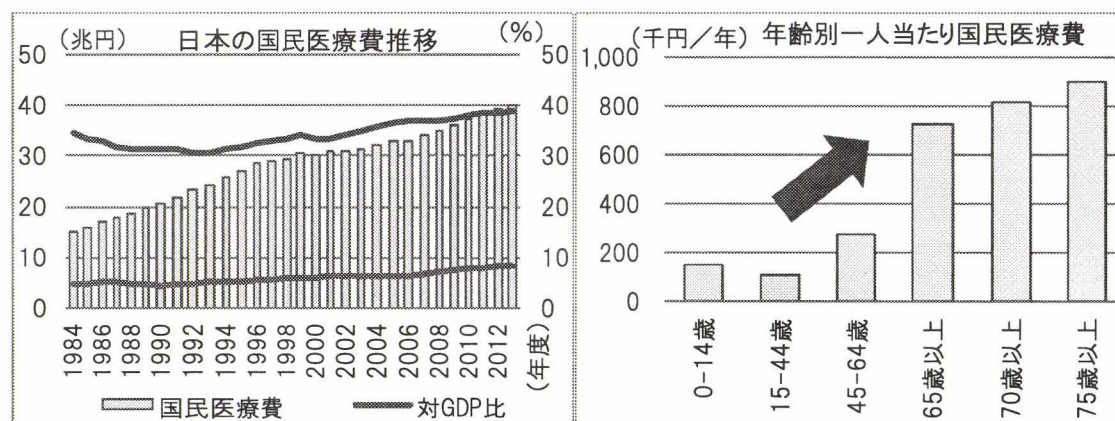
図表 2-4 女性の就業率(15～64 歳)



(出所)総務省「国勢調査(2010 年 10 月 1 日現在)」より作成

全体では人口減少が進む一方、65 歳以上人口は今しばらく増加を続ける。高齢化により増加を続けてきた国民医療費は、さらなる高齢化の進展により今後も増加が見込まれる【図表 2-5】。産業としては、健康や医療に関する需要の拡大が期待できる。

図表 2-5 日本の国民医療費推移と年齢別一人当たり国民医療費



(出所)厚生労働省「平成 25 年度国民医療費の概況」より作成

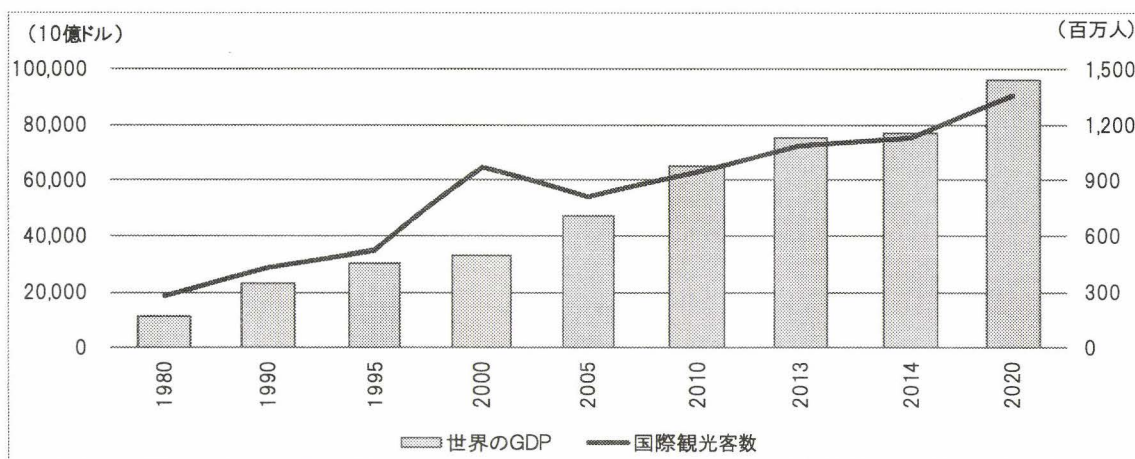
2-2. 訪日外国人急増による経済的恩恵の享受とボトルネックの顕在化

(機会) アジア諸国の経済成長等による訪日外国人観光客の増加

(弱み) 受入体制のボトルネック (宿泊施設、バス、CIQ 等)

2015 年の推計訪日外国人客数は 1,974 万人（前年比+47.2%）に達し、2020 年に 2,000 万人という政府目標を前倒しで達成する勢いである。世界の GDP と国際観光客数は相関が高く、今後もアジアを中心とする世界の GDP 増加を背景に、国際観光客数も増加が期待できる【図表 2-6】。

図表 2-6 世界の GDP と国際観光客数推移

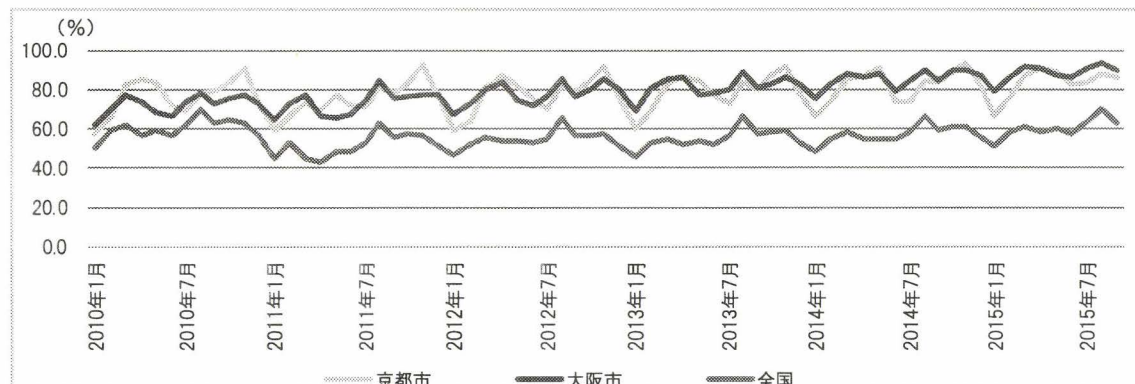


（出所）IMF「World Economic Outlook/October 2015」、国連世界観光機関「Tourism Highlights」より作成

島国である日本への入国経路はその大宗（95%）が空路であり、関西のゲートウェイとしての関西国際空港（以下、関空）は出入国者数を順調に伸ばしている。さらに、国内随一を誇る関空の国際線 LCC は、2017 年 3 月の第 3 ターミナル竣工により、年間 800 万人まで輸送能力が増強される見通しである。

一方、大阪市や京都市中心部においてはホテル客室数が不足し、ほぼ満室状態が続く【図表 2-7】。観光バスや駐車場の不足、空港における CIQ 体制（税関・出入国管理・検疫）の整備なども課題として指摘されている。急増する訪日外国人旅行客の受入体制について、ボトルネックが顕在化している。

図表 2-7 客室稼働率の推移



（出所）国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

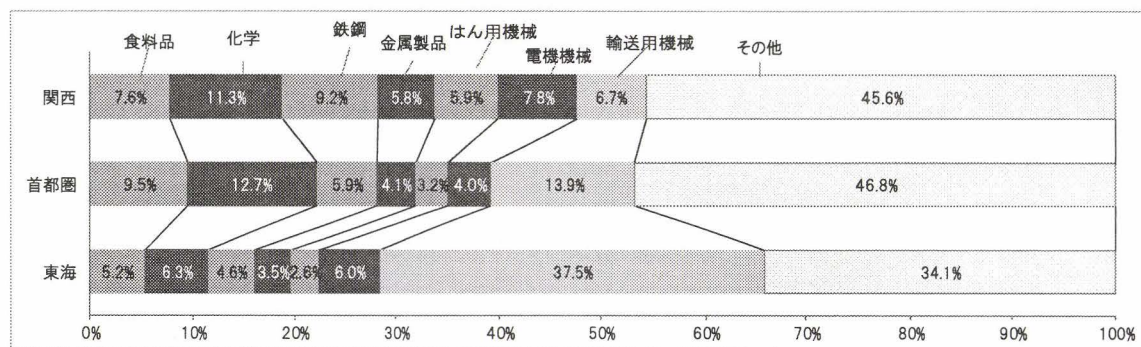
2-3. 高度かつ多様な産業に強みを持つ一方、企業を惹きつける吸引力に課題

(強み) 多様な産業構造、高い競争力を持つ企業も多数集積

(弱み) 企業の継続的な転出超過

関西はその経済規模もさることながら、輸送用機械への依存割合が大きい首都圏、東海と比べて、食品、化学、鉄鋼、はん用機械、電気機械など多様な産業がバランスよく揃うことも特徴である【図表 2-8】。産業の川上から川下まで、核となる大企業の存在に加え、競争力の高い中堅・中小企業の層も厚い。

図表 2-8 産業別製造品出荷額の割合

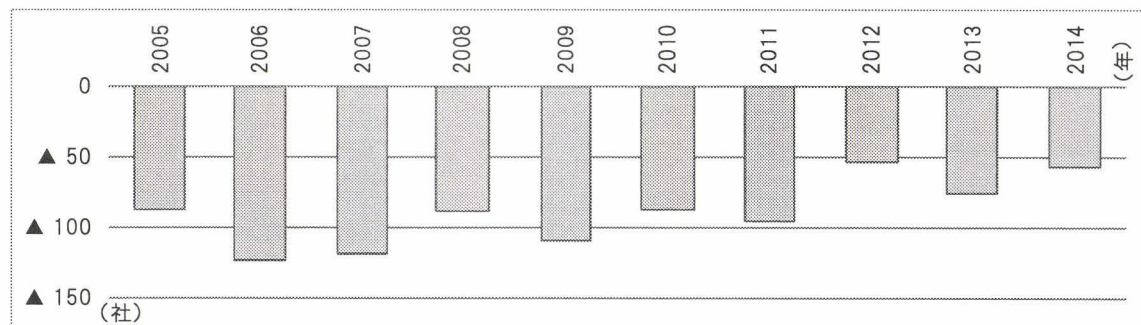


(出所)経済産業省「平成 23 年工業統計表」より作成

さらに、企業の業歴を見ると、歴史的に商業の集積がある関西には 100 年以上の歴史を有する長寿企業が数多く立地する。これら企業は、長い歴史の中で高い競争力を培ってきたものと推察され、実際、経済産業省のグローバル・ニッチ・トップ企業 100 選においても関西から実に 24 社が選出されるなど、コア事業で世界的に高い競争力を有する企業が多く存在する。

一方、関西は大企業をはじめとして域内企業の域外への流出が続いてきた【図表 2-9】。関西の成長には企業を惹きつける吸引力が課題といえよう。

図表 2-9 大阪府「転入企業数－転出企業数」推移



(出所)(株)帝国データバンク「大阪府・本社移転企業調査」より作成

2-4. 技術革新の可能性

- (強み) 民間人の自由で先進的な発想によりイノベーションを生み出してきた土壌
大学、研究機関、企業の R&D 拠点等の豊富な知の拠点の集積
新産業を創出するためのオープンイノベーションを促進する場の整備
- (弱み) イノベーションを妨げる企業内、企業間の意識の壁
- (機会) 情報処理技術の向上等により IoT、ビッグデータの活用が可能に

関西は、大阪商人の時代から官より民主導でまちづくりをしてきた歴史がある。また、技術面・発想面に優れた、今や世界的になくってはならない製品も数多く生み出してきた【図表 2-10】。関西の気風は、従来よりイノベーションを生み出す土壌であったといえよう。

図表 2-10 関西発のイノベーション

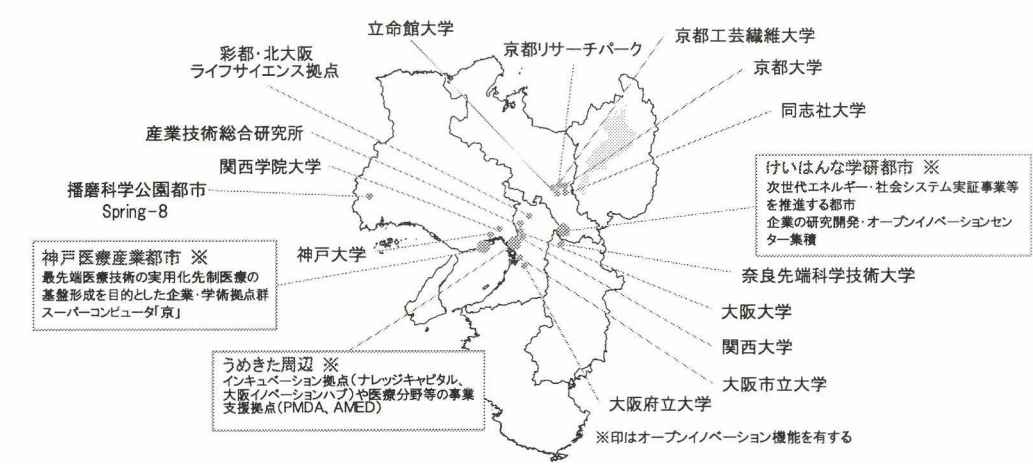
年	製品・サービス	備考
1958	インスタントラーメン	安藤百福(日清食品創業者)開発
1958	回転寿司	大阪万博にて一般化
1964	電子卓上計算機	早川電機工業(現シャープ)にて実用化
1967	自動改札システム	立石電機(現オムロン)が開発、京阪神急行電鉄(現阪急電鉄)にて実用化

(出所)公益社団法人発明協会「戦後日本のイノベーション 100 選」より作成

関西は、大学、研究機関、企業の研究開発拠点といった「知の集積」にも強みがある【図表 2-11】。中でも医療関連、素材等化学分野、次世代エネルギー等環境分野においては、最先端の施設が集積している。さらに近年は「オープンイノベーション」機能を有する拠点の整備が進む。

一方、オープンイノベーションを組織として推進していく際には、企業の部門間連携や外部との連携において様々な軋轢が生じることも多く、企業内、企業間の意識の壁が大きな課題といわれている。

図表 2-11 関西の知の拠点の集積



(出所)(C)Esri Japan、各種公表資料より作成

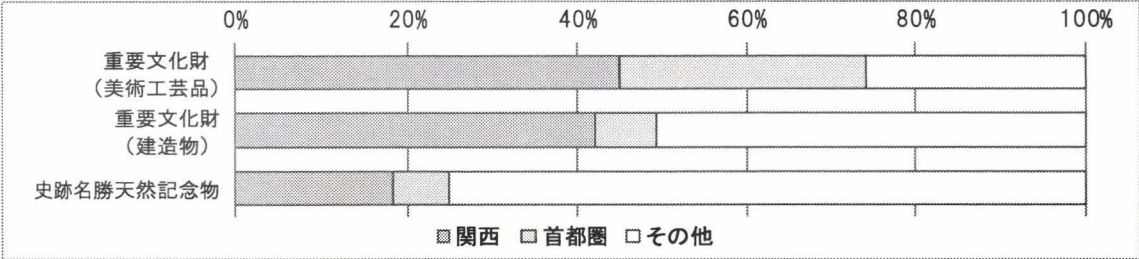
前述の関西の強みに加え、今後、拡大する IoT（Internet of Things、モノのインターネット）の普及、情報処理技術の向上は、リアルタイムのデータとビッグデータの利活用を可能とし、新しい産業の発展につながるとみられる。

2-5. 歴史・文化の蓄積

- (強み) 国宝、重要文化財等、豊富な観光資源が存在
豊富なスポーツ、エンターテインメントの拠点
- (機会) 2019・20・21 年の 3 大スポーツイベント開催によるエリアブランド向上の機会

関西は、長い歴史に裏打ちされた当地発祥の文化や文化財などが豊富であり【図表 2-12】、その数は他地域を圧倒している。これらの多くは大阪を中心に半径 1〜2 時間圏内に点在しており、非常に魅力的な観光資源といえる。また、関西は、野球、サッカー、ラグビーに代表されるスポーツ文化や、吉本や宝塚といったエンターテインメントの拠点でもあり、その独自に培ってきた歴史・文化は、エリアブランド向上に相応の貢献を果たしていると思われる。

図表 2-12 重要文化財・史跡等件数



(出所)文部科学省「文部科学統計要覧」より作成

加えて、2019（ラグビーW杯）・20（東京オリンピック・パラリンピック）・21年（関西ワールドマッスゲームズ）と続く 3 大スポーツイベントは、単にスポーツの祭典として集客が見込めるだけでなく、文化プログラムの実施等を通じて、関西の魅力たる歴史・文化を世界に発信することで更なるエリアブランドの向上を図る絶好の機会となるだろう。

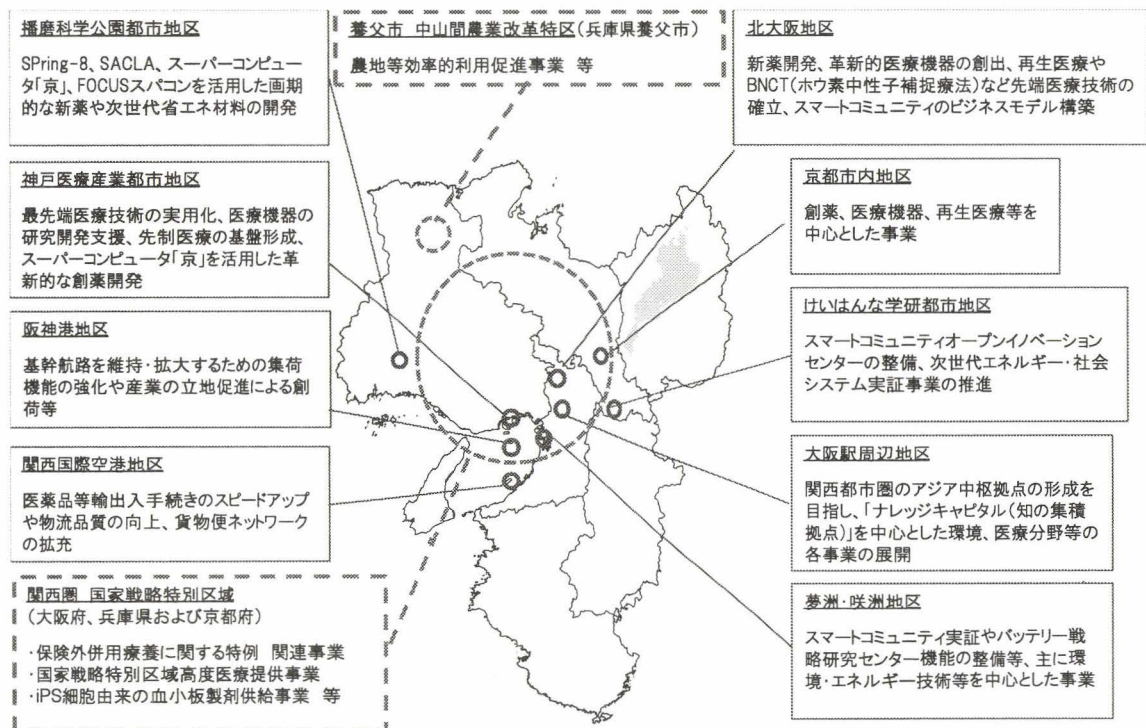
2-6. 豊かな産業基盤

- (強み) 整備された鉄道、高速道路によるコンパクトな多核型都市構造、自然も近接
経済成長が著しいアジア諸国との距離的な近さ、整備された空港・港湾
国家戦略特区等による規制緩和体制の整備
良質な住環境／企業の事業活動を支援する活発な財界活動
- (弱み) 不十分な MICE 機能（ハード、ソフト）
高速道路ミッシングリンクの存在
都市間連携に乏しい政策

(機会) 関西国際空港、伊丹空港一体運営によるポテンシャル発揮
 (脅威) 国土軸不均衡の拡大（リニア全線同時開業、北陸新幹線延伸の遅れ等）

関西は、豊かな産業基盤に恵まれた地域である。大阪、神戸、京都をはじめとしてコンパクトな域内に多くの魅力あふれる核となる都市を有する多核型都市構造が特徴であり、ハード面では、整備された鉄道網に加え、都市と近接した自然環境、経済成長が著しいアジア諸国との距離的な近さ等、多くの強みを有する。今後、関空と伊丹空港の一体運営によるポテンシャル発揮にも大いに期待できる。ソフト面においては、特区（国家戦略特区等）の活用注目したい。新薬開発や再生医療等を中心に、関西には多くの規制緩和体制が整備されている。特区の活用により民間の参入が相次げば、国際的なイノベーション拠点の形成が可能となるであろう【図表 2-13】。

図表 2-13 関西における国際戦略総合特区(実線)、国家戦略特区(点線)



(出所)(C)Esri Japan 及び関西国際戦略総合特別区域地域協議会事務局ホームページ、内閣府地方創生推進室ホームページ(2015年3月31日時点)より作成

人口の求心力となる良質な住環境も関西の強みである。近年注目されている QOL (Quality of Life、生活の質) という観点から、関西の都市は東京に劣るものではない。経済産業省が作成した「生活コストの見える化システム」で試算し、同じ条件で東京と大阪、神戸、京都の平均収入と平均支出の差(経済的余力)を比較したところ、関西の都市はいずれも東京の数値を上回っている。同システムでは、同じく一般的には経済的価値では測れない生活利便性や教育、医療といった分野において、暮らしやすさの指標を経済的

価値に換算する項目もある。こちらについても、関西の都市は東京に比べ暮らしやすいことが示されている【図表 2-14】。

図表 2-14 生活コスト・暮らしやすさ指標の都市間比較

〈条件設定〉

世帯	夫婦と子供が2人 長子が小学生			
収入 (共働き)	1人目	製造業従事者、35～39歳、大学・大学院卒		
	2人目	小売業従事者、35～39歳、大学・大学院卒		
住宅	条件	賃貸住宅(75㎡)		

(単位:円)

項目	大阪府大阪市	京都府京都市	兵庫県神戸市	東京都世田谷区	
収入	世帯計	11,750,000	11,568,000	11,763,000	13,214,000
支出	世帯計	10,012,560	9,890,844	9,917,772	12,333,072
消費支出		7,049,232	6,971,532	6,907,140	8,774,040
	食料	1,114,644	1,164,156	1,139,436	1,223,520
	住居関連	2,343,060	2,322,504	2,216,460	3,720,624
	光熱・水道	267,888	281,928	279,168	292,548
	被服および履物	344,112	310,164	333,948	353,724
	保健医療	180,984	173,940	182,016	186,804
	教育	429,216	411,216	393,960	454,788
	教養娯楽	706,428	691,920	726,132	772,704
	その他	1,662,900	1,615,704	1,636,020	1,769,328
	非消費支出	2,963,328	2,919,312	3,010,632	3,559,032
差し引き	1,737,440	1,677,156	1,845,228	880,928	

〈条件設定〉

世帯	30代の夫婦と子供(小中学生)、利便性重視
----	-----------------------

(単位:円)

暮らしやすさ評価の項目	指標	大阪府大阪市	京都府京都市	兵庫県神戸市	東京都世田谷区
生活利便性	ショッピングセンタや駅までの距離など	455,466	463,491	466,314	476,685
働きやすさ	通勤通学時間、地域の求人倍率	146,196	169,050	112,962	72,870
教育・子育て	小中学校までの距離、待機児童率など	441,153	450,111	420,360	374,814
医療・福祉	医療機関までの距離、救急の所要時間など	257,292	256,496	262,548	255,788
災害	震度6以上の揺れが発生する確率など	122,580	338,766	294,354	122,580
自然環境	周辺での緑の多さ、空気のきれいさなど	139,155	173,778	184,260	131,361
ライフスタイル	治安の良さ、地域の活動に関わる人の割合	43,344	84,676	120,248	65,372
評価		1,605,186	1,936,368	1,861,046	1,499,470

(出所)経済産業省「生活コスト見える化システム」より作成

その他、企業の事業活動を支援する活発な財界活動等の社会的な企業・人とのつながりも忘れてはならない関西の特徴の1つといえるだろう。

一方、長期的観点で関西経済にとって脅威となるのが、リニア中央新幹線の東京―大阪間全線同時開業や北陸新幹線の早期大阪延伸等が実現せず、国土軸不均衡が拡大することである。東京・名古屋・大阪間の移動時間を大幅に短縮する国家的なプロジェクトであるリニア中央新幹線について、現在の計画では、全線開業と名古屋暫定開業の間に18年もの空白期間が存在しており、その間、関西経済に大きな機会損失が生じることが懸念される。

加えてインフラ面で弱みとなるのが、高速道路ミッシングリンクの存在である。首都圏、東海では環状ネットワーク整備が進んでいるのに対し、関西の環状道路を形成する大阪湾岸道路西伸部(約21km)および淀川左岸部延伸部(約8.7km)は整備のめどが立っておらず、都心部では慢性的な渋滞が発生するなど関西の経済活動を大きく阻害している。

また、多大な経済効果が見込まれ、域外から人を呼び込む吸引力となる MICE（注）機能がハード・ソフト面ともに不十分であることも見逃せない。関西各都市における国際会議の開催件数は、他国の都市に大きく差を付けられているのが現状である【図表 2-15】。

（注 MICE…企業等の会議（Meeting）、報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会、イベント（Exhibition/Event）の頭文字のことであり、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称）

図表 2-15 日本の都市別 国際会議開催件数ランキング

国内	都市名	世界	国内	都市名	世界	国内	都市名	世界
1 位	東京	22 位	4 位	横浜	134 位	9 位	名古屋	208 位
2 位	京都	54 位	5 位	奈良、沖縄	152 位	10 位	大阪	222 位
3 位	札幌	125 位	7 位	神戸、福岡	164 位			

（出所）観光庁ホームページ（2016 年 1 月 21 日時点）より作成

3. 関西が目指すべき姿

関西の現状分析を踏まえ、関西が目指すべき姿として以下の3つを想定した。

- ① 交流人口増加によるにぎわいの維持・向上／消費の維持・拡大が実現する地域
- ② 「知の探索・交流・結合」によりイノベーションが連続的に起きる環境がそろう地域
- ③ 事業のベースとなる産業基盤が維持・整備されている地域

① 交流人口増加によるにぎわいの維持・向上／消費の維持・拡大が実現する地域

歴史・文化の蓄積があり観光産業に強みを有している関西は、今後も増加が見込まれる訪日外国人観光客の需要を取り込むことで、不可避の人口減少、人口構造の変化に伴うにぎわいの喪失、消費の減少を補完すべきである（日本の定住人口1人あたりの年間消費額は、訪日外国人旅行者の約10人分にあたるといわれている（2014年調査））。

② 「知の探索・交流・結合」によりイノベーションが連続的に起きる環境がそろう地域

持続的な経済成長にイノベーションは不可欠である。関西には、多様な産業・企業が集積しており、大学や研究機関等「知の拠点」も豊富にある。これまでも多くのイノベーションを生み出してきた歴史を有するが、今後、健康・医療産業の需要拡大、情報通信技術の向上、オープンイノベーションの機運の高まりといった新たな潮流を捉え、新産業を創出していくためにも、創業や企業の新事業展開を支える一層の環境整備が求められる。

③ 事業のベースとなる産業基盤が維持・整備されている地域

経済活動は、ハード面では鉄道、道路、空港、港湾等、ソフト面では政策、住環境、社会的ネットワーク等、様々な産業基盤に支えられている。関西は、コンパクトな多核型都市構造という特徴をベースに、既に豊かな産業基盤を有しているが、今後の経済成長に向け、これを維持・強化していくことが必要である。

4. 関西の成長戦略～目指すべき姿を実現するために～

3つの「目指すべき姿」をいかにして実現するか。以下、対応する3つの戦略を掲げ、提言とする。

4-1. 一層の訪日外国人客需要創出を

「交流人口増加によるにぎわいの維持・向上／消費の維持・拡大が実現する地域」の実現のために

【重点施策】

- 観光振興を総合的にマネジメントする組織（DMO等）の整備によるマーケティング活動の強化
 - ・観光コンテンツ拡充（観光資源維持・整備、旅行商品開発、エンターテインメント強化等）
 - ・プロモーション強化
- ボトルネック解消に向けたインフラ整備
 - ・IR等MICE施設の拡充、宿泊施設・バス不足の解消、CIQ体制の強化等
 - ・多言語対応等

訪日外国人を増加させ、地域のビジネスとして持続可能な観光産業を営むためには、日々変化する観光客のニーズを捉え、グローバルな競争環境下でも勝ち残れるマーケティング戦略や観光品質の向上が求められる。そのためには、既存の観光協会や商工会等を包含し、行政と連携しつつ地域の観光資源を総合的に取りまとめ、新市場を創造することのできる地域マネジメント組織である「DMO」の存在が必須である。DMOとはDestination Management Organizationの略語であり、ロンドン、バルセロナ、パリ、シアトル等といった世界の有名観光地では、インバウンド観光振興に大きな役割を果たしている。ディスティネーションマネジメント(Destination Management)とは、観光地にかかるプランニングやマーケティングに加えて、様々な観光資源／活動／関係主体を効率的かつ一体的にサポートすることを意味する。DMOの業務においては、特定の市場に対する観光商品の提供だけでなく、観光地全体の持続的発展、地域資源や住民の生活の保全、観光客の質の維持等が重要な要素となる。従って、DMOの業務運営においては、観光客の属性・ニーズの多様化や国際的な観光客争奪戦の激化等を踏まえた、観光地のブランディングや競争力分析、地域の利害関係者の調節が不可欠であるといえよう。

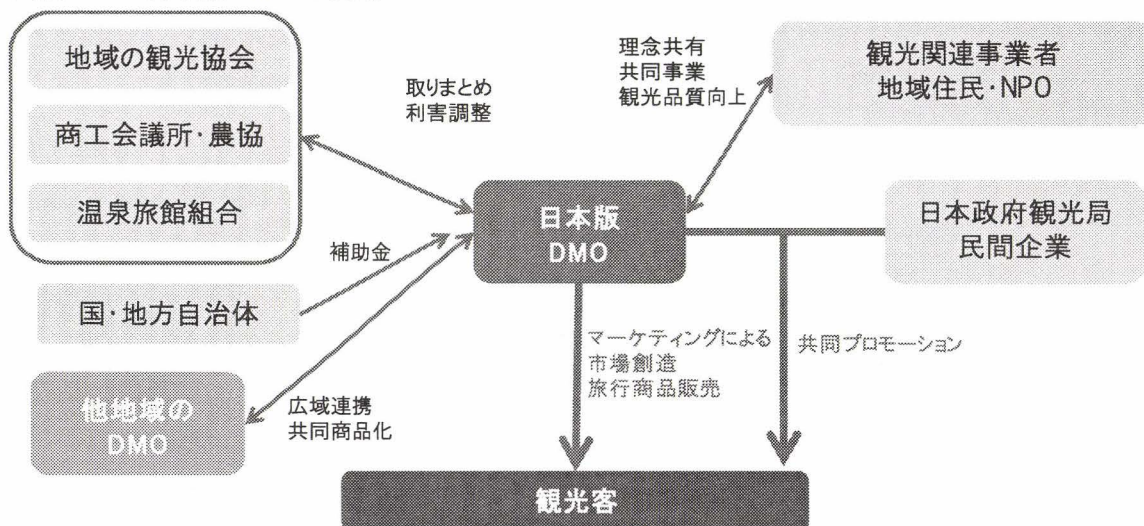
このDMOを日本の実情に即し再定義したものが「日本版DMO」である。観光庁は、日本版DMOが必ず実施する基礎的な機能として以下の3点を挙げている。

- (1) 日本版DMO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) 継続的なデータ分析、データを基にした戦略策定、KPI (Key Performance Indicator、重要業績評価指標) の設定・PDCAサイクルの確立
- (3) 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

FIT（Foreign Independent Tour、海外個人旅行）化に伴うニーズの多様化への対応、リピート率向上、地方の観光地への誘導等といった課題の解決が、日本版 DMO に求められる【図表 4-1】。

観光振興にはインフラ整備も欠かせず、具体的には、IR 等 MICE 施設の拡充、交通・宿泊・通信機能、多言語対応、CIQ 体制の整備等が求められている。この様なボトルネック解消に向けても、前述の DMO が核となるべきである。

図表 4-1 日本版 DMO の役割



（出所）各種公表資料より作成

ここで、日本における先進的な DMO の事例を紹介したい。現在、瀬戸内 7 県（兵庫県、岡山県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、広島県）を舞台に「瀬戸内ブランド推進体制（せとうち版 DMO）」が構築されようとしている。元来、瀬戸内地域には多くの観光資源が存在し、世界的な知名度を有しているものも少なくない。しかし、これまでの観光振興策は自治体や観光地の個別の取り組みに終始し、瀬戸内全体としての認知度が高まっていない側面があった。そこで、域内に点在する観光資源を磨き、つなぎ、一体的に「瀬戸内ブランド」として発信することが目指された。

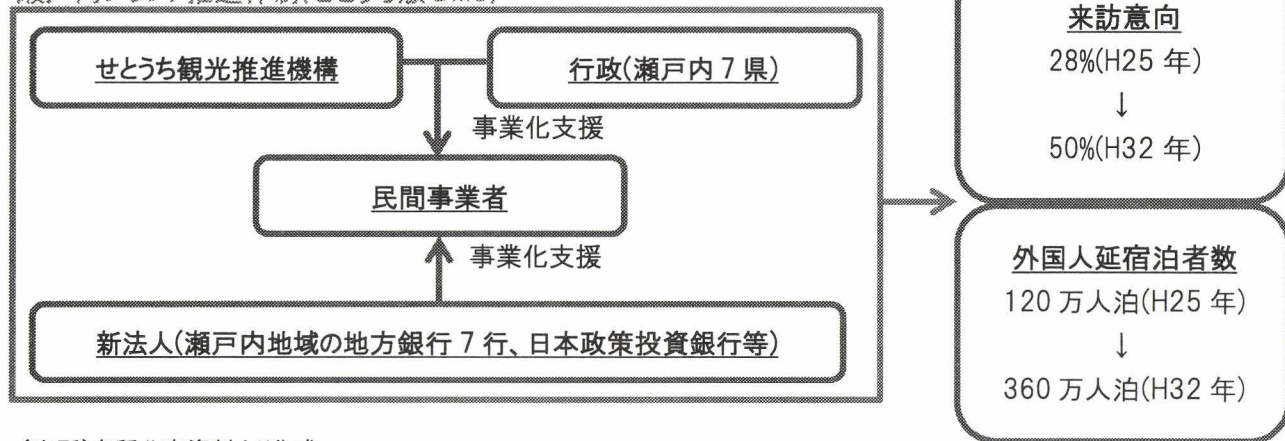
そのような問題認識の下、本体制をリードする組織として、上記 7 県の行政によって構成される広域連合「瀬戸内ブランド推進連合（以下「推進連合）」が H25 年 5 月に設立された。推進連合は、①ブランドイメージ構築と全体プロモーション、②瀬戸内のブランド化に呼応した観光商品の開発誘導と人材育成支援、③資金支援窓口等を主な役割としている。さらに、継続的な支援体制を構築するため、H28 年 4 月から「一般社団法人せとうち観光推進機構」へ改組する予定である。

加えて、本体制の特徴は、このような行政主導の連絡調整組織を新たに設置することとどまらず、民間事業者と金融機関等を巻き込んで組成している点にある。推進連合はその役割であるプロダクト開発を民間事業者と協働して行うこととしている。すなわち、推進連合が広域周遊ルートの策定支援を行い、それと連動しながら、民間事業者がテーマ別（食、宿、クルーズ等）の観光商品を開発していくことを計画している。

同時に、本体制には、地域の金融機関も組み込まれている。瀬戸内地域の地方銀行 7 行（中国銀行、広島銀行、山口銀行、阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、みなと銀行）と日本政策投資銀行は、経営・資金支援機能を持つ新法人の設立を検討している。推進連合による需要創出、新法人による供給体制の整備（経営・資金支援）という双方向からの支援によって、民間事業者の観光商品開発が推進されるという仕組みである【図表 4-2】。

図表 4-2 瀬戸内ブランド推進体制とは

瀬戸内ブランド推進体制(せとうち版 DMO)



(出所)各種公表資料より作成

関西には多くの魅力があり、実際に訪日外国人客の急増により一部に活気も生まれている。この需要の取り込みに向けて、企業や個別地域等の単位では前向きな取り組みも進められているが、定住人口減少による消費、にぎわいの減退を跳ね返す大きなうねりとして交流人口増加を図るためには、観光振興を広域的にマネジメントする組織として DMO の実行力が欠かせず、早期の設立が望まれる。オール関西で、グローバルに人を呼び込むための競争力向上を目指すべきだ。

4-2. 経営マインドセットの革新を促す事業環境の整備を

『知の探索・交流・結合』によりイノベーションが連続的に起きる環境がそろう地域の実現のために

【重点施策】

- ▶ 企業の成長（製品・サービスの高度化、生産性向上による高付加価値化）を支える仕組みの拡充
 - ・イノベーション支援（企業の新事業展開・創業の支援（インキュベーター・コーディネーター（組織）拡充）、オープンイノベーションの場作り、リスクマネー拡充）
 - ・国家戦略特区の活用等による岩盤規制改革（ex. 健康・医療関連産業）
 - ・産業振興に資する政府機関の機能拡充（ex. PMDA-west、AMED-west）
 - ・ICT、IoT 技術の利活用によるビジネスモデル高度化促進（ex. 新しいものづくり）
 - ・ダイバーシティ推進のための環境整備
 - ・事業の新陳代謝の促進（廃業支援、セーフティネットの拡充）

イノベーション創出においても司令塔が不可欠だ。すでに「大阪大学健康・医療クロスイノベーション会議」や「関西健康・医療創生会議」など多様な産学官の連携が進みはじめている。このような枠組みが産・学・官・労・金・言・住を巻き込むプラットフォームとして機能し、あるいは他のプラットフォームと有機的に結びつくことを求める。

拠点としての場の整備も進んでいる。グランフロント大阪が都心の中核拠点としての機能を担い、さらに神戸医療産業都市や北大阪バイオクラスター、けいはんな学研都市などにはインキュベーター等の支援機能が整備され、近接したエリアに特徴的なクラスター形成が進む。それぞれにオープンイノベーション推進に向けた取り組み強化とともに、国際競争に打ち勝つ地域を実現するためには拠点間の連携強化が必須である。

さらに、オープンな場から創出されたアイデアを事業化するためにリスクマネーの供給も欠かせない。大阪大学や京都大学において設立されたベンチャーキャピタルには、産学連携での新事業創出等に向けた取り組みの加速を求める。

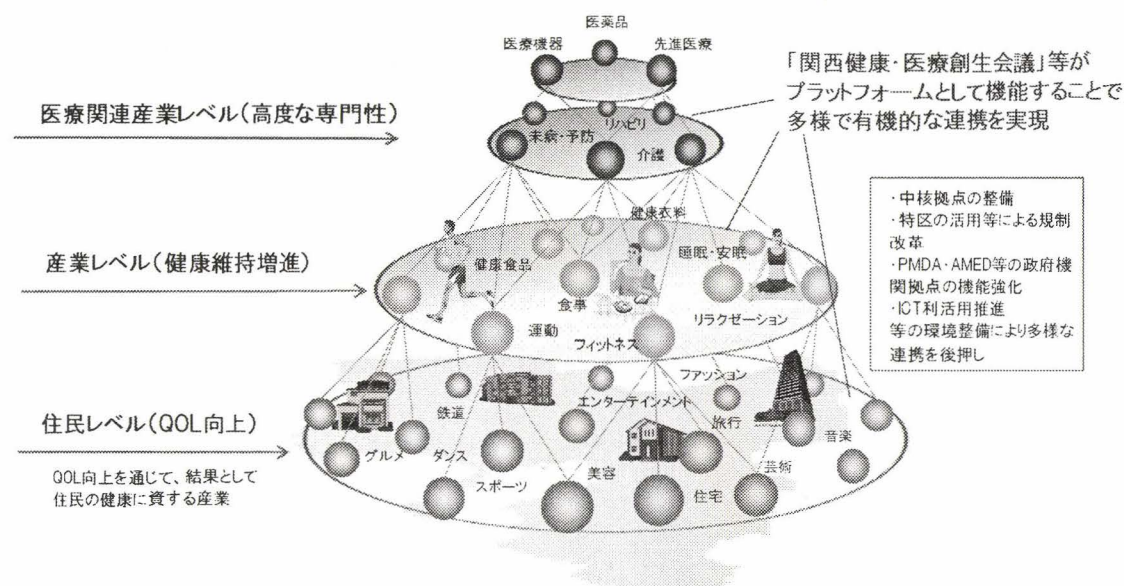
関西の成長を支える上で、様々な規制が適切に運営・管理されることも必要である。国家戦略特区において、関西圏は医療や農業等の分野で指定を受けている。

従来、当会でも要望していた革新的医療機器を創出するための早期薬事承認制度について、2015年11月に関西圏国家戦略特区の区域計画に認定され、大阪大学医学部附属病院を中心とした体制が整備されつつある。この革新的な制度運営により、すでに医薬品や先進医療の研究で強みを持つ関西医療産業の吸引力がさらに高まることを望む。

さらに、医療を中核に未病、予防、健康の維持、QOL 向上に向けた健康・医療産業が、その社会的価値の高さからも注目されている【図表 4-3】。関西は、前述の医療関連産業の強みに加え、電気機械、精密機械や食品といった幅広い産業集積、加えて豊富な文化やエンターテインメントの拠点を有するなど、健康・医療産業を振興する素地が十分整う。このような地域に強みのある産業を振興すべく、独立行政法人医薬品医療機器総合機構（PMDA）や国立研究開発法人日本医療研究開発機構（AMED）といった政府機関拠点の機能拡充も積

極的に進められるべきである。オール関西で世界トップの健康・医療クラスターを目指すための実行力が問われている。

図表 4-3 健康・医療産業の概念図



(出所)各種公表資料より作成

さらに、実世界のデータをサイバー世界で分析し、実世界にフィードバックするサイバー・フィジカル・システム（CPS）は、産業や我々の暮らしのあらゆる分野に適用されることで新たなビジネスを創出する機会を生み出すものとして期待される。情報処理技術の向上等によりCPSが実現可能となり、今後は、ICT（Information and Communication Technology、情報通信技術）、IoT技術の利活用によるビジネスモデルの高度化促進も欠かせない。小松製作所のKOMTRAXを例に挙げれば、従来、建機メーカーであった同社が、ダンプカーやショベルカーにGPSとコンピュータを搭載する機械稼働システムを販売することで、顧客に作業効率の改善や管理コストの低減を可能とする「サービス」を提供するようになり、同社の競争力強化に大きく寄与したものである。ものづくりは有形の製品を製造することだけでなく、データ活用によって創出される本質的な価値ともいえるサービス提供に目を向けるべきだ。

当会としては、以前から、データの利活用を促進する仕組みとして「データの流通市場創設」を提案してきた。サイバーセキュリティの確保や個人情報保護の法整備等、官による支援も欠かせず、官民連携してのデータの利活用へ向けた制度構築が求められる。

人材供給の面で課題もある。関西として総じて低い女性の就業率を高める取り組みや、今後も増加が続くシニア世代の地域・社会への関与を高める取り組みが必要だ。例えば、予算・税制面における、配偶者控除の見直し等も含めた議論も必要であろう。一般財団法人アジア太平洋研究所（APIR）の試算によると関西の女性就業率を全国平均並に引き上げる（女性就業者を約26万人増やす）ことにより関西実質GRPは、1.55兆円増加（+1.84%）するとされており（APIR『2014関西経済白書』）、女性の就業にかかる期待は大きい。

企業の新事業展開や起業を促進する上では、新たな挑戦を促す意識の高揚や仕組みの整備も必要である。起業家マインドを醸成するための教育環境整備や、失敗を経験した人材の新たな挑戦を後押しするための廃業支援、セーフティネットの拡充といった支援体制の充実も望まれる。

これらの企業の成長を支える仕組みの拡充が、トップマネジメントによる組織としてのオープンイノベーションを推進する体制づくり、つまるところ経営マインドセットの革新に繋がることを期待したい。

4-3. コンパクトな多核型都市構造を最大限に活かしたまちづくり、ひとづくりを「事業のベースとなる産業基盤が維持・整備されている地域」の実現のために

【重点施策】

- 交流促進、人材育成のベースとなるインフラの拡充
 - ・交通インフラ拡充（時間距離の短縮による域内外交流促進、通勤・通学負担軽減）
 - ・情報通信インフラ拡充（通信網の拡充やセキュリティ対策の支援）
 - ・高度人材育成機関の拡充
 - ・良質な住環境整備
 - ・防災、減災も含めた災害に強いまちづくり

関西はコンパクトで多核的な都市構造に特徴があり、ビジネス、住宅、観光、商業等で魅力あるエリアが近接している。経済活性化には土台となるインフラ整備によるアクセス向上が必要であり、エリア間での交流促進で同じく産業の基盤である高度人材の育成・定着との好循環を生み出すことが重要である。

交通インフラの拡充による域内外の交流促進は関西経済の生命線である。ミッシングリンクの整備等によるハード面の充実に加えて、地域内交通の高速化による移動時間の削減や、例えば ICT の活用による低料金化や混雑緩和、快適性向上、さらに、利用者に分かりやすい案内や各エリアで連携した統一の表示など、ソフト面の充実も求める。さらに、適正な国土軸形成という観点から域外とのアクセス向上も欠かせず、リニア中央新幹線の東京－大阪間全線同時開業、北陸新幹線の大阪までの早期延伸、関空までのアクセス向上や空港・港湾の機能拡充等の施策も必須である。

観光産業や健康・医療産業をはじめとする産業振興のためには、ベースとなる情報通信インフラの拡充も欠かせない。特に、セキュリティの確保は大前提である。顕在化・深刻化しているセキュリティリスクや、急速な技術革新とともに高度化するサイバー攻撃への対策は喫緊の課題であり早急な対応が求められる。

まちづくりという面においては大学の役割も大きい。大学はアカデミズムによる文化の醸成や学生たちのにぎわいなど、まちを活性化させる側面を持つ。しかしながら、関西は

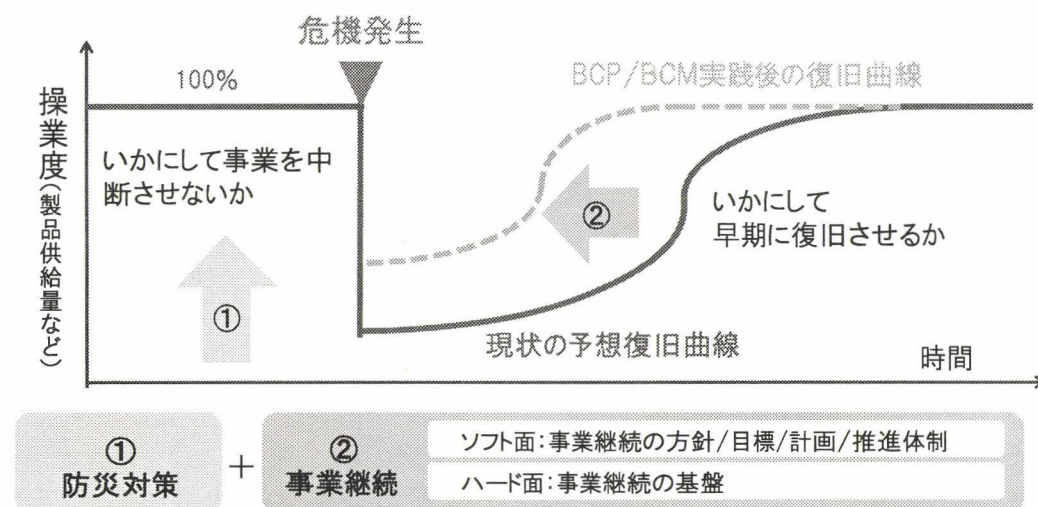
大学が郊外に分散している。これは都市部のまちづくりに大学の魅力が活かせないだけでなく、大学から生まれる技術やベンチャーが企業のいる都心から物理的に離れていることが、効果的な産学連携の妨げとなっている部分もあるのではないだろうか。例えば、大学の特徴を活かして横のつながりを強化する連携大学院や、人材交流も含めて企業と密な関係を構築するイノベーション拠点を都心部に設置することは有効であろう。

事業の基盤となる労働力人口を維持するには、人口の求心力となる良質な住環境整備も欠かせない。関西は自らが良質な住環境を有していることを自覚し、その維持・向上に向けた取り組みを持続させるべきである。

最後に、関西が魅力的なまちであるために、防災・減災の観点からの都市機能の強さも重要な要素となる。東日本大震災発生時、企業のサプライチェーンが寸断し、被災企業だけではなく、多くの企業活動に影響があったことは記憶に新しい。災害時にも企業活動を継続できる、もしくは早期に復旧できるよう平時より事業継続計画（BCP）を策定し、一丸となって災害に備えることが地域企業に課せられた責務である【図表 4-4】。

もちろん域内の橋梁や道路、空港、駅、港湾など交通インフラ自体の耐震性を強固にすることの重要性は言うまでもない。インフラの老朽化が社会問題となっており、災害時だけではなく平時において老朽化したインフラが事故を引き起こす可能性も高まっている。IoT を活用しセンシングにより老朽化等の情報を収集する新しい技術や、PPP/PFI といった民間のノウハウを活用する手法も取り入れ、優先順位の高い施設から効率的に検査・補修を進めるべきだ。

図表 4-4 BCP・BCM の考え方



（出所）各種公表資料より作成

5. さいごに

本提言「関西の成長戦略」は、副題を「競争を勝ち抜き強壮な経済を実現するための共創」とした。成長のために求められるのは、産・学・官・労・金・言・住が「和して同ぜず」の精神を持ち、価値を共に創っていくことではないか、との思いを込めている。アメリカ合衆国第35代大統領のジョン・F・ケネディは、” Ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country. ” とのスピーチを残した。「一人一人が各々の置かれた役割において力を発揮することが、結果として全体の成長に結びつく」、そのことを最後に改めて心に刻みたい。

本提言が、関西の成長、そして日本の成長の一助となれば幸いである。

平成28年3月

一般社団法人関西経済同友会 経済政策委員会委員長 福田健吉

平成26年度・27年度 経済政策委員会活動状況

(役職は実施当時のもの)

平成26年

6月17日 会合「本年度の活動方針について」

7月15日 提言「骨太の方針・改訂日本再興戦略に対する提言
～次世代にツケを残さぬよう、第4の矢・財政再建の着実な実行を～」
記者発表

9月 4日 講演会・会合
「財政再建と法人税改革」
講師：慶應義塾大学経済学部 教授 土居 丈朗 氏

9月 下旬 会員アンケート
「法人税減税に伴う代替財源のあり方と消費増税の是非について」

10月 1日 講演会・会合（時事問題研究会と共催）
「アベノミクスと今後の日本経済」
講師：政策研究大学院大学 教授 大田 弘子 氏

10月30日 会合「提言案について審議」

11月 7日 提言「平成27年度予算・税制改正大綱に望む
～成長戦略の実行にこだわり、未来志向型の予算編成・税制改正を～」
記者発表

平成27年

2月20日 講演会・会合
「世界の経営学から見た関西企業イノベーション促進への視座」
講師：早稲田大学ビジネススクール 准教授 入山 章栄 氏

3月11～12日 東北視察（岩手県）

4月24日 会合「中間報告案について審議」

6月25日 講演会・会合
「関西の成長戦略における健康・医療分野の重要性」
講師：大阪大学大学院 医学系研究科長 医学部長 澤 芳樹 氏

7月16日 提言「骨太の方針・日本再興戦略改定2015に対する提言
～次世代へ誇れる改革の迅速果敢な実行を～」
記者発表

8月 3日 講演会・会合（地方創生委員会と共催）
「関西・大阪を元気に」
講師：公益財団法人大阪観光局 理事長(観光局長) 溝畑 宏 氏

10月 1日 講演会・会合
「次世代にツケを残さないための経済・財政政策」
講師：法政大学 経済学部教授 小黒 一正 氏

10月20日 会合「提言案について審議」

11月11日 提言「平成28年度予算・税制改正大綱に望む
～デフレ脱却の実現と、次世代への貢献に資する政策の着実な実行を～」
記者発表

12月17日 会合「提言骨子案について審議」

平成28年

1月15日 提言骨子（案）「関西の成長戦略
～競争を勝ち抜き強壮な経済を実現するための共創～」
常任幹事会に報告

2月16日 会合「提言案について審議」

2月23日 提言（案）「関西の成長戦略
～競争を勝ち抜き強壮な経済を実現するための共創～」
幹事会にて審議

3月 9日 提言「関西の成長戦略
～競争を勝ち抜き強壮な経済を実現するための共創～」
記者発表

平成26年度 経済政策委員会 名簿

(敬称略、平成27年2月27日現在)

委員長	福田 健吉	(株)日本政策投資銀行	常務執行役員関西支店長
委員長代行	上島 健二	(株)iTest	取締役社長
副委員長	井澤 武尚	井澤金属(株)	取締役社長
"	市原 隆司	大阪府信用農業協同組合連合会	代表理事理事長
"	上羽 尚登	岩谷産業(株)	取締役副社長
"	青戸 雅之	住友生命保険(相)	常務執行役員
"	太田 誠一	三井住友海上火災保険(株)	専務執行役員関西企業本部長
"	緒方 文人	西日本旅客鉄道(株)	常務執行役員
"	小泉 定裕	(株)清文社	取締役社長
"	河野 雅明	(株)みずほ銀行	取締役副頭取
"	小西 幸治	燦ホールディングス(株)	取締役会長
"	近藤 章	(有)妙音	会長
"	高橋 英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
"	立岩 文夫	テレビ大阪(株)	取締役会長
"	筑紫 勝彦	サントリーホールディングス(株)	社友
"	月原 紘一	三井住友カード(株)	特別顧問
"	中務 裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長
"	日根野 文三	日根野公認会計士事務所	所長
"	藤野 隆雄	(株)ケイ・オプティコム	取締役社長
"	細川 洋一	細川公認会計士事務所	所長
"	昌尾 一弘	(株)池田泉州ホールディングス	常勤監査役
"	増田 修造	大和不動産鑑定(株)	特別顧問
"	百瀬 裕規	野村證券(株)	常務 大阪駐在兼大阪支店長
"	森 和之	三菱商事(株)	取締役 常務執行役員関西支社長
委員	安藤 宏基	日清食品ホールディングス(株)	取締役社長・CEO
"	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	取締役社長
"	大井 篤	三井物産(株)	専務執行役員関西支社長
"	久保 友志郎	ソーラーテック(株)	代表取締役
"	栗城 靖	東洋製罐(株)	営業本部関西販売部長
"	下田 純弘	日本タタ・コンサルタンシー・サービス(株)	執行役員西日本支社長
"	辻 卓史	鴻池運輸(株)	取締役会長
"	手代木 功	塩野義製薬(株)	取締役社長
"	中村 勝	住友商事(株)	専務執行役員
"	長谷川 剛	櫻宮化学(株)	取締役社長
"	藤岡 亮	川村・藤岡綜合法律事務所	パートナー弁護士

委員	松岡 一郎	アイエム(株)	代表取締役
"	光用 薫	戸田建設(株)	常務執行役員大阪支店長
"	村田 吉優	(株)サイネックス	取締役社長
"	望月 規夫	読売テレビ放送(株)	取締役社長
"	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
スタッフ	坂巻 淳一	(株)日本政策投資銀行	関西支店 業務部長
"	大来 哲郎	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課長
"	青田 強	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課副調査役
"	湯浅 康平	(株)iTest	経営戦略企画室
"	須貝 祐輔	井澤金属(株)	総務部副部長
"	村下 正典	大阪府信用農業協同組合連合会	総務部長
"	園田 正樹	岩谷産業(株)	社長室 担当部長
"	須藤 哲也	住友生命保険(相)	総務部上席部長代理
"	肥田 千里	西日本旅客鉄道(株)	秘書室
"	藤井 裕孝	(株)みずほ銀行	秘書室参事役
"	中島 守	燦ホールディングス(株)	顧問
"	武安 俊哉	テレビ大阪(株)	総務部長
"	谷畑 雅一	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任課長
"	市野 勝己	三井住友カード(株)	経営企画部 審議役
"	百々 浩樹	(株)ケイ・オプティコム	経営本部経営戦略グループ 担当部長
"	森岡 大輔	大和不動産鑑定(株)	企画総務部部長
"	笹倉 利通	野村證券(株)	大阪総務部次長
"	齋藤 正巳	三菱商事(株)	関西支社業務開発部部長代行
代表幹事スタッフ	土塚 浩一	日本生命保険(相)	本店企画広報部長
"	大澤 昌丈	日本生命保険(相)	企画総務部調査役
"	桑畠 滋	日本生命保険(相)	企画総務部課長補佐
"	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	大石 直	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
"	明谷 卓哉	西日本電信電話(株)	秘書室主査
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	富田 神奈	(一社)関西経済同友会	企画調査部

平成27年度 経済政策委員会 名簿

(敬称略、平成28年2月23日現在)

委員長	福田 健吉	(株)日本政策投資銀行	常務執行役員関西支店長
委員長代行	上島 健二	(株)iTest	取締役社長
副委員長	青戸 雅之	住友生命保険(相)	執行役常務
"	池田 耕二	清水建設(株)	常務執行役員関西支店長
"	井澤 武尚	井澤金属(株)	取締役社長
"	市原 隆司	大阪府信用農業協同組合連合会	代表理事理事長
"	上羽 尚登	岩谷産業(株)	取締役副社長
"	緒方 文人	西日本旅客鉄道(株)	常務執行役員
"	久米 敦司	三井物産(株)	専務執行役員関西支社長
"	小泉 定裕	(株)清文社	取締役社長
"	河野 雅明	(株)みずほ銀行	取締役副頭取
"	小西 幸治	燦ホールディングス(株)	取締役会長
"	坂井 信也	阪神電気鉄道(株)	取締役会長
"	高橋 英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
"	立岩 文夫	テレビ大阪(株)	取締役会長
"	辻 卓史	鴻池運輸(株)	取締役会長
"	中務 裕之	中務公認会計士・税理士事務所	所長
"	服部 一史	(株)電通	常務執行役員関西支社長
"	日根野 文三	日根野公認会計士事務所	所長
"	藤井 清澄	新日鐵住金(株)	参与 大阪支社副支社長
"	藤野 隆雄	(株)ケイ・オブティコム	取締役社長
"	細川 洋一	細川公認会計士事務所	所長
"	昌尾 一弘	(株)池田泉州ホールディングス	常勤監査役
"	増田 修造	大和不動産鑑定(株)	特別顧問
"	百瀬 裕規	野村證券(株)	常務 大阪駐在兼大阪支店長
"	森 和之	三菱商事(株)	取締役 常務執行役員関西支社長
"	森本 孝	関西電力(株)	常務執行役員
委員	井上 博	学校法人阪南大学	常任理事 阪南大学学長
"	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	取締役社長
"	金井 隆夫	大成建設(株)	常務執行役員関西支店長
"	國枝 信孝	ニッタ(株)	取締役会長
"	久保 友志郎	ソーラーテック(株)	代表取締役
"	栗城 靖	東洋製罐(株)	営業本部関西販売部長
"	原田 桂子	(株)ヒューマンパワー	代表取締役
"	守谷 承弘	因幡電機産業(株)	取締役社長

委員	吉田 治	吉田おさむ事務所	代表
"	吉原 康夫	日本証券業協会大阪地区協会	地区副会長
スタッフ	友定 聖二	(株)日本政策投資銀行	関西支店 部長
"	布施 健	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課長
"	青田 強	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課副調査役
"	若林 駿	(株)日本政策投資銀行	関西支店企画調査課
"	湯浅 康平	(株)iTest	経営戦略企画室
"	田中 信太郎	住友生命保険(相)	総務部上席部長代理
"	雑賀 基	清水建設(株)	関西支店開発営業部長
"	須貝 祐輔	井澤金属(株)	総務部長
"	村下 正典	大阪府信用農業協同組合連合会	総務部長
"	川端 亮次	岩谷産業(株)	社長室課長
"	吉田 武史	西日本旅客鉄道(株)	秘書室課長
"	安田 真	三井物産(株)	関西支社業務部企画業務室長
"	藤井 裕孝	(株)みずほ銀行	秘書室参事役
"	岡村 健太	(株)みずほ銀行	秘書室
"	小川 佳秀	燦ホールディングス(株)	顧問
"	小川 浩昭	阪神電気鉄道(株)	総務部長
"	山形 真一郎	テレビ大阪(株)	総務局次長兼総務部長
"	新谷 周男	鴻池運輸(株)	秘書室部長
"	徳永 真一郎	(株)電通	統合ソリューション局局長職
"	百々 浩樹	(株)ケイ・オブティコム	経営本部経営戦略グループ 担当部長
"	森岡 大輔	大和不動産鑑定(株)	研究審査部部長
"	笹倉 利通	野村證券(株)	大阪総務部次長
"	齋藤 正巳	三菱商事(株)	関西支社業務開発部長代行
"	近藤 佳奈里	関西電力(株)	総合企画本部 企画グループ マネジャー
代表幹事スタッフ	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室担当部長
"	大石 直	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
"	堀 摩耶	西日本電信電話(株)	秘書室主査
"	福岡 克也	(株)三井住友銀行	経営企画部部長
"	石川 智久	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室次長
"	福原 万理子	(株)三井住友銀行	経営企画部金融調査室
事務局	齊藤 行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
"	野畑 健	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長

関西の成長戦略

～競争を勝ち抜き強壮な経済を実現するための共創～

2016 年 3 月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事・事務局長 齊藤 行巨
大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号
電話 (06) 6441-1031
<http://www.kansaidoyukai.or.jp>

印刷所 東洋紙業株式会社

一般
社団
法人

関西経済同友会

Kansai Association of Corporate Executives

〒530-6691

大阪市北区中之島 6-2-27 (中之島センタービル 28 階)

TEL:06-6441-1031

FAX:06-6441-1030