

# 関西 ビジョン 2030

KANSAI VISION 2030  
Booklet



先駆ける関西、  
ファーストペンギンの心意気



公益社団法人 関西経済連合会

## CONCEPT

# 「先駆ける関西、 ファーストペンギンの心意気」



従来関西は、国内外からヒトを惹きつけ、先駆けた取り組みや変革を通じて時代に応じた社会経済の新たな形をつくりあげてきた。しかし、バブル崩壊後の「失われた30年」のうちにその心意気が薄れてしまったのではないか。そして現在、われわれはコロナ禍による大断層の真っ只中にある。今こそ関西は、集団で行動する群れから先駆けて飛び立つファーストペンギンの心意気で、先駆けて取り組む企業やヒトを惹きつけ・育むことで新たな価値を生み出す地域になる、また、関西自らが先駆けとなり、社会経済の新たな姿を提示・実践していく。

### ファーストペンギンについて

集団で行動するペンギンの群れの中から、天敵がいるかもしれない海へエサを求めて最初に飛び込むペンギンのこと。転じて、先駆けて新たな取り組みを率先して行う主体のことを例えてファーストペンギンと呼ぶ。

## CONTENTS

策定にあたっての想い・背景	03
<b>第1章 関西のありたき姿を考えるにあたってのポイント</b>	
1. 関西の強み・ポテンシャル	05
2. 関西の弱み・課題	07
3. 想定されるパラダイムシフト	09
<b>第2章 関経連が考える関西のありたき姿</b>	
コンセプト～先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気	
1. 自らを振り返って	13
2. コンセプトに込めた想い	14
関西のありたき姿	
1. 全体像	15
2. 関西のありたき姿 オープンで独自の価値を生む経済	16
3. “ ヒトを惹きつける舞台	17
4. “ 新たな社会モデルのトップランナー	18
<b>第3章 関西のありたき姿の実現に向けた関経連の取り組みの方向性</b>	
1. 関経連の取り組みの方向性 ～全体像～ 視点・推進力・関西の底流にある本質	19
2. 関経連の取り組みの方向性 ～7本の矢～	21
3. 関経連の使命と役割	25

# 関西ビジョン2030

～先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気～

## 策定にあたっての思い・背景

関西経済を長期的視点で振り返ると、全国における関西2府4県の地域総生産（GRP）シェアは、1970年19.4%をピークに低下し、近年は約15%で推移している。関東圏が拡大（1970年 34.2%→2016年39.3%）、中部圏は横ばい（1970年14.0%→2016年14.7%）となっていることと比較すると、三大都市圏において関西は一人負けの状態といえよう。人口動態をみても、1970年代半ば以降、東日本大震災の影響などを除くと、一貫して首都圏への転出超過が続いている。このように関西が長らく低迷しているという「不都合な事実」をわれわれは真摯に受け止め、適切な危機感を抱く必要がある。

しかしながら、直近、関西の状況には明るい兆しが出てきており、好転しつつあった。例えば、関西の経済成長率は、中国をはじめとするアジアへの輸出拡大、急増するインバウンドなどを背景に、近年は全国平均を上回っていた。人口流出数も、1995年の5分の1にとどまるなど改善傾向にあり、2018年には、東日本大震災の影響を除けば47年ぶりに関西の転出者数が東海4県を下回った。また、全国と比べて高かった完全失業率も、近年は全国水準に落ち着いてきていた。

足元から将来に目を向けると、人口減少・少子高齢化のさらなる進行、およびデジタル化をはじめとする技術の急速な進歩、価値観の多様化などにより、社会経済のあ

り方が根本から変わるパラダイムシフトが起こりつつあり、コロナ禍を契機として、今後さらに急速に変革が進むと考えられる。

2030年までの今後10年間は、社会経済のあり方を新たな形にアップデートすべき重要な転換期であることは間違いなく、関西にとっては2025年大阪・関西万博などで国内外から注目されるゴールデンタイムでもある。

まずはコロナ禍を乗り越えるとともにこれを変革の糧とする。2025年に控える大阪・関西万博については必ず成功させ、将来に続くレガシーを創出する。そして、SDGsの目標年度でもある2030年に向けて関西を新たな発展軌道にのせていく。これらを成し遂げられるかどうか、この先数十年の関西の将来を左右する分水嶺となる。

2030年に関西がどのような未来を拓いていくか、そして、それに向けて関西が心躍りワクワクする価値観をいかに育み、国内外に打ち出していくか。2030年における「関西のありたき姿」、そのありたき姿を実現するための「関西経連の取り組みの方向性」を検討し、まとめたものがこの「関西ビジョン2030～先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気～」である。

本ビジョンは、事務局の中堅・若手職員などによる検討結果をベースに、各方面で活躍する有識者や会員企業の役員を委員とする「関西ビジョン2030」検討会において活発な討議を重ね、さらに正副会長および各委員会の正副委員長などによる意見交換・審議を経て策定に至った。検討会委員をはじめ策定に多大なるご協力をいただいた方々に御礼を申し上げます。

「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。ゆえに、夢なき者に成功はない」と言われる。当会はこの「関西ビジョン2030」を夢・理想として掲げるが、現時点では本ビジョンは、絵に描いた餅にすぎない。描いた絵であるありたき姿を実現するための取り組みの一つひとつ着実にやって成果を積み上げていく。有言実行する関西経連として、失敗を恐れず先駆けていく強い意志を貫き、大胆に実践していく。国や自治体・行政機関、他の経済団体、大学との対話を緊密に行い、連携と協調によって大きなうねりを作り出す取り組みに結実させる。

今後、本ビジョンを羅針盤として、ビジョン初年度となる2021年度に具体的な取り組みを示す第1期中期計画（2022～2024年度）を策定する。関西から日本の発展をけん引するとの気概を持ち、関西のありたき姿の実現に向けて不退転の覚悟で挑戦していく。

### 【「関西ビジョン2030」策定にあたり意識した点】

#### ①未来起点による構想

過去の延長線上ではなく、未来において想定されるパラダイムシフト、足元の変化の兆しを洞察した上で、関西のありたき姿を描いた。

#### ②関西・関西経連の特色をふまえる

どの地域や組織でも当てはまるという絵花的な内容ではなく、特色をふまえ世に一石を投じる、テーマによっては議論を呼ぶ内容とすることを意識した。



関西経済連合会 会長

松本正義

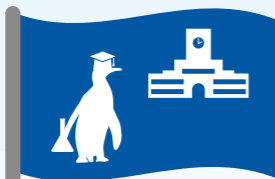
# 第1章 関西のありたき姿を考えるにあたってのポイント

2030年の関西のありたき姿を構想するにあたり、前提条件として、関西の特徴(強み・ポテンシャル、弱み・課題)およびコロナ禍がもたらす、または加速させる変化の兆しや想定されるパラダイムシフトのうち、特に関西にとって重要と考えられるものを整理した。



## 1 「進取の気性」

これまで関西は、時代に応じて産業構造を転換してきた。そのなかで消費者のニーズをふまえて斬新な発想で新たな価値を生む企業が数多く誕生し、生活スタイルを変革する製品・サービスを世に送り出してきた。例えば、今ではすっかり日常に溶け込んでいる自動改札システムや液晶テレビ、カメラ付き携帯電話、家庭用ゲーム機などは関西発祥である。こうした新たな製品やサービスを生み出す原動力となっているのが、独創性や先駆けた取り組みを評価する文化や、価格と製品・サービスの質に対して厳しい目をもつ消費者の存在である。



## 4 先端的な大学・研究機関の集積

日本人のノーベル賞受賞者の約6割が関西の大学の在籍経験者あるいは関西出身者である。この事実は、優秀な人材を輩出する優れた大学・研究機関が関西に集積していることや独創性を重視する風土を関西が有していることをあらわしているのではないだろうか。実際、関西には世界的にも先端的な研究を行う大学に加え、関西文化学術研究都市や神戸医療産業都市などには世界トップクラスの研究機関が集積している。さらに関西の特徴として、産と学をはじめ、異分野間などの壁が低くさまざまな交流が活発であることがあげられる。全国の産学共同研究の24%(金額ベース)を関西が占めており、1件あたりの受入金額も全国平均より大きい。



## 2 多様性や失敗に対する「寛容さ」

関西は地域外に門戸を開き、多くのヒトやさまざまな価値観を受け入れる寛容さを有して多様性を育んできた。例えば、明治時代以降において、多くの実業家が関西を舞台に活躍したが、その約半数が関西以外の出身であった。これは関西の自由で開放的な風土を示していると言える。また、多くの関西企業は、未知なるものへの探求心などを尊ぶ企業文化を有している。失敗の可能性があったとしても、創造性・独創性につながる先駆的な取り組みであればそれを後押しし、たとえ結果が芳しくなかったとしても失敗を糧にすればよいとして、積極的な挑戦を前向きにとらえてきた。



## 5 暮らしやすさ・魅力ある多彩な都市

関西は豊かな文化などに裏打ちされた、それぞれに違う特色を持つ都市が集積し多彩な魅力を有している。また、物質的な豊かさより精神的な豊かさがより重視される現代において、首都圏に比べてサイズがコンパクトなため暮らしやすく、通勤時間も短く混雑度も低いといった関西の生活の質(QOL)の高さは大きなポテンシャルである。世界的な評価も高く、大阪は世界で最も住みやすい都市の第4位(英雑誌 Economist、2019年)、神戸は世界生活環境都市ランキングでアジア第2位(コンサルティング会社マーサー、2019年)に選ばれている。これらはいずれも日本最高位である。



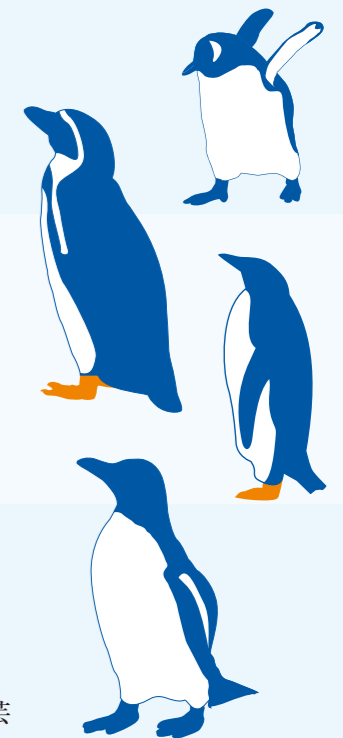
## 6 歴史にもとづく伝統・文化の集積、豊かな自然環境

千年以上もの長きにわたり都が置かれた関西には、国宝のうち建造物の約7割、美術工芸品の約5割、さらには6つの世界文化遺産が集積しており、まさに文化資産の宝庫である。ミシュラン1〜3つ星を獲得したレストランはパリ104店に対し、京都・大阪は203店にもほるなど、関西における食の質は世界的にも評価が高く、食文化も多彩である。また、海・湖・川や山などがまちの中心部から近く、自然の美が非常に身近に感じられる土地柄である。



## 3 「三方よし」「利他心」

近江商人の「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」の精神は、脈々と受け継がれ、多くの関西企業の根底にある考え方となっている。これは世界的に普及しているSDGsやESG投資の考え方にも通じるものである。また、江戸時代に建設された堀や橋、現在の大阪城天守閣や中之島公会堂などの社会教育施設、近年では文化・スポーツ施設など、関西には企業や市民の寄附によって造られた施設などが数多く身近に存在する。学術・研究支援や学生への奨学助成を行う企業も多い。これらは関西の「利他心」の気風によるものである。



## 1 関西の強み・ポテンシャル

関西は今後どのような道を進むべきであろうか。関西だからこそ、関西でなければという独自の強みを発揮するとともにポテンシャルに磨きかける視点がその第一歩となる。本項では、関西のありたき姿を構想するにあたって、生かすべき関西の主な強み・ポテンシャルを提示する。

## 2 関西の弱み・課題

前項の通り、さまざまな強みやポテンシャルがあるものの、それらを十分に発揮できていないのではないかとの声も聞かれる。本項では、さまざまな要因が複合的に絡んでいるなかから、今後特に克服すべき関西の弱み・課題を提示する。

### 1 広域での連携が不十分

発展をけん引する力の源泉は、国ではなく都市圏にあるとの指摘がある。世界的な都市圏競争に打ち勝つためには、関西の各都市の力を結集し、その総合力で世界と競っていかねばならないが、現状は十分に連携がとれているとは言い難い状態である。

交通手段が人馬であった時代に現在の47都道府県は線引きされた。時を経た現在、県境を越えた往来は非常に活発で、複数の府県で一つの経済圏が構成されている。現状に即するのであれば、非常事態への対応や産業振興などは、広域において全体最適の視点に立った取り組みの進展が不可欠であるが、都道府県という行政区画が壁となっている。

当会が設立に深く携わった関西広域連合の存在により、関西における広域行政は先駆けた取り組みによって他地域に比べ進んでいるが、設立時の期待に見合った成果を生み出しているとは言い難い。関西広域連合のポテンシャルを最大限発揮するために、さらなる機能強化が求められる。

### 2 関西としてのブランド力が十分に発信・認知されていない

関西は、それぞれの特徴を持ち、魅力あふれる都市が多数存在している地域である。京都・大阪・神戸など世界的にも知名度が高い都市がある一方、それらを含めた地域としての関西に、アジアさらには世界から認知され、国内外から企業や人を惹きつけるだけのブランド力があるかと言えば、現状、残念ながらそうではない。

ブランド力向上に不可欠な要素は「知る・発見する」「ストーリー性によって磨く」「国内外への発信」と言われている。これまでは、各地域がそれぞれのブランド力の向上をはかってきたが、今後は「関西」としての認知度を国内外において高めていく必要がある。

### 3 デジタルシフトの遅れ

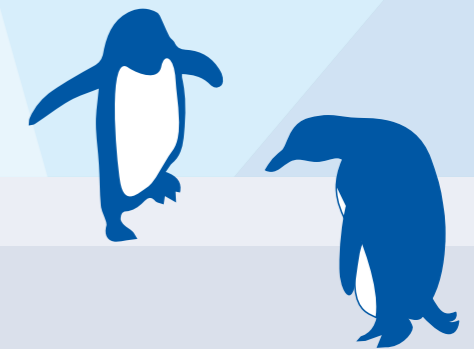
データおよびデジタル技術が社会経済のあり方などに大変革をもたらしている。イノベーション創出や生産性向上、生活の利便性向上、さらには自然災害などのリスクへの強靱性向上の観点から、社会全体のデジタルシフトの必要性は共通認識と言える。

しかしながらIMD世界競争力センターが2020年9月に発表した「世界デジタル競争力ランキング2020」によると、日本の順位は世界63カ国中27位となっており、デジタルを活用した取り組みは各国の後塵を拝している。その日本の中でも関西はデジタルシフトに先駆けて取り組むことができているとは言えない状態にある。例えば、場所にとられない働き方の一種であるテレワークについて、なじみやすい業種・職種や企業規模といった条件の違いもあるが、パーソル総合研究所の調査によると2020年5月時点の実施率は、関東が約38%、関西が約24%と大きな差が出ている。

### 4 女性が活躍できる環境が他地域に比べ不十分

日本は世界と比較し女性が活躍できる環境の整備が遅れていると指摘されている。そのなかで、関西の状況を見てみると、女性の就業率は低く、都道府県別就業率[25～44歳]のワースト5に関西の3府県(京都・和歌山・滋賀)が入っており、他地域に比べて職場において活躍できる環境が整っていない結果であると言える。また、正規雇用率も全国的にみて低く、これらが共働き世帯の平均年収が関東と比べて低いことにつながっているとのアジア太平洋研究所による分析もある(2人以上の勤労者世帯可処分所得:関西509万円、関東531万円)。

多様で柔軟な働き方のさらなる浸透、仕事と家庭を両立するための環境整備など包括的な取り組みが求められる。



### 3 想定されるパラダイムシフト

～コロナ禍がもたらす・加速させる変化を含む～

2030年までの10年間で展望すると、わが国では、人口減少・少子高齢化の加速に加え、価値観の多様化など社会経済におけるさまざまな前提条件が根本から変わる転換期になると想定される。また、国際情勢に目を向けると、パワーバランスの変化など数十年に1度といっても過言ではない変革期に差し加ろうとしている。

足元では、世界中で同時発生した新型コロナウイルス感染症が新常态をもたらすとともに、顕在化しつつあった課題を浮き彫りにし、われわれに突きつけている。コロナ禍によってさまざまな価値観やマインドセットが変わり、業務プロセスのデジタル化のほかテレワーク・オンライン会議を活用した多様な柔軟な働き方の浸透など、実現はもう少し先の未来だと思われていたことが定着しつつある。コロナ禍は不可逆的な変化をもたらし、その後の世界は新たなものになるとの前提のもと、これを変革の好機としてとらえてさまざまなことに取り組めるかどうか将来を左右するであろう。

このような認識のもと、関西のありたき姿を構想するにあたって重要と考えられるパラダイムシフトを提示する。

#### 1 人口増に支えられた高成長モデルから人口減を前提としたモデルへ

日本は明治時代以降の急速な人口増によって支えられた社会経済システムをベースとしてきたが、2008年をピークに人口減の傾向にある。直近の年間減少数は約40万人で、これは和歌山市や奈良市といった県庁所在地の人口が消滅するほどの規模に相当する。また、他の先進国に先んじて人口減や少子高齢化に直面しており、2030年の総人口に占める生産年齢人口の割合は57.3%とOECD加盟国中最下位になると予測されている。特に、関西は東京圏・中部圏のみならず全国と比較しても生産年齢人口の減少が早く、2045年には2015年比の約30%減(東京圏18.2%、中部圏25.6%、全国27.7%)になると予測されている。今後も出生数増加に向けた施策を行うべきではあるが、人口減を前提条件として、さまざまな社会経済のあり方を見直さなければならない。

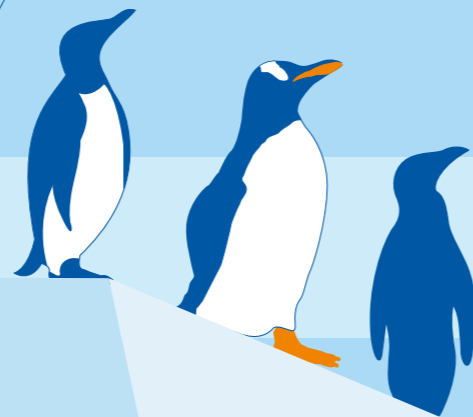
#### 2 アジアに対する一方通行の関係から双方向の協力による互惠関係へ

アジア各国と日本の関係を振り返ってみると、政府開発援助(ODA)や、日本企業による直接投資・技術供与などを通じた「教える日本、教わるアジア」という構図が1990年代の初めごろまで続いた。その後、アジアでも中国のように急速な成長を遂げる国や企業が出始め、近年では日本企業を上回る技術力や競争力を有する企業が数多く存在している。こうした現状をふまえ、今後、日本企業とアジア各国の企業は対等なパートナーであるとの認識のもと、双方向の協力による互惠関係を築いていく新たな時代のアジア観を育んでいくことが求められる。

#### 3 自前主義からオープンイノベーションへ

急速な技術の進展や価値を生み出す源泉の変容などを背景に、競争力を生み出す要素の前提条件が大きく変化している。

変化の激しい時代を迎え、大企業には限られた資源をうまく活用し、スピーディーかつ効率的に研究開発を行うことが求められている。その一方、優れた研究開発型企業は、大企業などとのパートナーシップを模索している。過度な自前主義から脱却し、社外のリソースを最大限に活用するという方針に舵を切る企業も増えてきており、多様な主体とのオープンイノベーションが重要な戦略として位置づけられてきている。今後、この流れは加速すると考えられる。





4

**株主第一主義から  
多様なステークホルダーをより意識した経営へ**

1970年代にフリードマンが唱えた新自由主義に端を発する株主第一主義は、欧米を中心に企業経営の指針として定着し、わが国でもこれに基づくコーポレートガバナンス改革や四半期開示義務化などのディスクロージャー制度が整えられてきた。

しかし、こうした動きは、短期利益志向や資産の偏在につながっていると批判が米国や欧州で起こり、企業は多様なステークホルダーを意識した経営、マルチステークホルダー主義へシフトすべきであるとの議論が高まっている。こうした世界の潮流は、わが国、とりわけ関西にルーツを持つ企業の経営哲学「企業は社会の公器」「三方よし」に相通ずるものであり、わが国における企業経営や法制度においても反映されることが期待される。

6

**東京一極集中から多極化へ**

東京には国家の中枢を担う機能の大部分が集中している。地方から若年層を吸収する流れは、戦後の高度経済成長期から一貫して続く長期トレンドであり、他国と比べて首都圏人口が占める割合は極めて高い(東京圏約30%、パリ・ロンドン約15%、ベルリン・ローマ約5%)。しかし、コロナ禍を契機に、働く場や情報収集する場としての集積のメリットが薄れ、高い生活費や子育てがしにくい環境であるなどマイナス面が強く意識されてローカル志向が高まっている。企業の観点からは、リスク分散や多様な人材の活用、従業員のワーク・ライフ・バランスなどを重視した地方分散の動きが出つつある。国としても成長をけん引する国際競争力のある都市圏の多極化をめざした新たな視点による国家戦略が求められる。

5

**社会課題の解決に向けた  
企業の主体的な役割の高まりへ**

環境問題や貧困といった地球規模の課題から、急速な人口減少・少子高齢化や自然災害・感染症への脆弱性など各地域が直面する社会課題に至るまで、われわれの身の回りには多くのさまざまな課題がある。近年、こうした課題に企業が積極的に貢献することに対する投資家や消費者からの期待が高まっている一方、対応が不十分だと判断されると企業価値を損なう懸念さえ出ている。

こうした流れを受け、企業においても、SDGsやESG投資への取り組みを経営戦略に織り込む動きが広がりを見せている。社会インフラ整備に民の力が大きな役割を果たしてきた歴史的な実績を考慮すると、関西がこの国際的な潮流における先駆けであることは間違いなく、今後も社会的側面としての主体的な取り組みが期待される。

7

**複線的で多様なライフスタイル・キャリアへ**

超長寿社会を迎えるわが国において、長い人生をどう過ごすか、自己実現の場をいかに見いだすかといった問題意識から、従来のような教育・仕事・老後という単線型で画一的ではない複線型で多様なライフスタイル・キャリアを自律的に模索する動きが強まりつつある。

企業においても、優秀な人材の確保を通じて競争力や生産性の向上をはかるとの観点から、従業員の多様な価値観や幸福観を意識・尊重し、多様で柔軟な就業形態などを導入するといった流れが生まれつつある。今後、こうした取り組みはさらに進展していくと見込まれる。

## 第2章 関経連が考える関西のありたき姿

2030年に向けて関西はどのような姿をめざしていくか。第1章のポイントをふまえ、ビジョン全体を貫くコンセプト「先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気」を設定する。

### 1 コンセプト

～先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気～

#### 1 自らを振り返って

近世以降の歴史を振り返ると、関西は、江戸幕府の成立や東京奠都といった国家の重心の大変動という危機を経験してきた。明治時代以降も、産業構造の変化や第2次世界大戦、さらに戦後は、過度な円高など国際競争力の前提条件の変化、阪神・淡路大震災と、これまで実に多くの困難に直面してきた。そのたびに、関西は商都や海外に開かれた窓口として、また、新産業創出の拠点や優れた研究開発拠点として、時代の変化に先駆けて対応し、発展の道を切り拓いてきた。

関西経済界独自の意見表明をするために1946年に設立された関経連もその誕生以来、道州制の提唱（1955年）、日中経済関係の先駆けとなった国交正常化前の「訪中関西財界代表团」の派遣（1971年）、各国の大臣や商工会議所会頭に就任する人材を輩出し続けている「アセアン経営研修」（1980年～）など、先駆けた取り組みを行ってきた。さらに1980年代以降は民間活力による関西国際空港や関西文化学術研究都市などの実現を主導する役割を担ってきた。

このように、関西そして関経連は、他に先駆けた新たな取り組みを通じてわが国の発展をけん引する風土を培ってきた。しかし、バブル崩壊後の「失われた30年」のうちに、関西のダイナミックなエネルギーは弱まってしまった。それは、長い年月をかけて培われてきた先駆けの心意気が薄れてしまったからではないだろうか。われわれはこの危機感を強く認識する必要がある。



### 2 コンセプトに込めた想い

こうした危機感と第1章で振り返った関西の強み・ポテンシャルや弱み・課題、そして2030年さらにその先を見据え、発展の鍵となる要素を抽出して検討を重ねた結果、「関西ビジョン2030」全体を貫く基本的な考え方であるコンセプトを「先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気」とすることとした。

「ファーストペンギン」とは、天敵がいるかもしれない海へ飛び込むことをためらっている群れの中から、エサを求めて最初に飛び込むペンギンのことで、転じて「先駆けて新たな取り組みを率先して行う精神の持ち主」に対する敬意を込めた例えとして使われている。

このコンセプトを通じて、「先駆けて取り組む企業やヒトを惹きつけ・育むことで新たな価値を生み出す地域になる、また、関西自らが先駆けとなり、社会経済の新たな姿を提示・実践していく」という、そんな心躍りワクワクする関西の将来像が幅広く共有されることを期待する。

関西の企業や大学、行政、そして関西で暮らす一人ひとり、こうしたあらゆる主体がファーストペンギンの心意気をいかに発揮し、さまざまな後押しを受けて成功事例が次々と生まれる躍動感あふれる地域に、さらにそのような関西に共感して域外から集まる企業やヒトを受け入れ、関西を舞台にだれもがファーストペンギンになることができる地域となることをめざす。

#### 関西経済連合会の取り組み





## 2 関西のありたき姿

コンセプト「先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気」のもと、2030年の関西のありたき姿として「オープンで独創的な価値を生む経済」「ヒトを惹きつける舞台」「新たな社会モデルのトップランナー」を掲げる。

### オープンで独創的な価値を生む経済

～先駆ける企業が価値を生む～

- 変化に柔軟に対応して新たな価値を生み出している
- アジアをはじめ世界との双方向のつながりが活発

### ヒトを惹きつける舞台

～先駆けるヒトを育む・受け入れる～

- 先駆けの地として憧れ・選ばれる要素がそろっている
- 暮らしやすい多彩な魅力がある

### 新たな社会モデルのトップランナー

～関西自らが先駆けとなって新たな社会を切り拓く～

- 企業による社会への関わりの新たなモデルを実践する
- 国と地方のあり方の変革をリードする
- SDGsがめざす持続可能な社会をリードする

## オープンで独創的な価値を生む経済

～先駆ける企業が価値を生む～



#### 基本的な考え方

域内外のさまざまなヒトや多様な価値観が領域を越えて混じり合うことで、それぞれの魅力に磨きをかけるとともに新たな独創的な価値を生み出す。変革や新陳代謝を先駆けて行ってきた気風を発揮し、経済活動を活発にすることで雇用創出・所得増、自治体の税収増など地域が活性化する好循環を生み出し、GRP20%経済圏の復活をめざす。

#### 具体的なありたき姿

##### ① 変化に柔軟に対応して新たな価値を生み出している

- 多様な主体による領域を越える活発な連携・協働  
産学官、大企業とスタートアップ、地域を越えた混じり合い
- 関西各地に特色あるイノベーション拠点が勃興  
関西域内各地における独自の価値に磨きをかける「大都市圏+X」

##### ② アジアをはじめ世界との双方向のつながりが活発

- 各国との連携を通じた活発なビジネス創出・人材交流
- インバウンドが復活・拡大し、地域と共存

# ヒトを惹きつける舞台

～先駆けるヒトを育む・受け入れる～



## 基本的な考え方

さまざまな価値観を持った意欲あるヒトがその能力を最大限発揮できる環境を整える。地域や企業の競争力の源泉となるヒト、特に進取の気性で先駆けて取り組むヒトを受け入れ・育むことで、常に活気にあふれて成長力を持っている、ヒトを惹きつける「舞台」となることをめざす。

## 具体的なありたき姿

### ①先駆ける地として憧れ・選ばれる要素がそろっている

- チャレンジが生まれやすい状況  
やってみたいという欲求や自己実現の願いを叶える環境
- 多様性を受け入れる寛容さ
- 個人の意欲・経験・能力を社会課題の解決に生かす仕組み

### ②暮らしやすい多彩な魅力がある

- 高い生活の質(QOL)  
各人のライフスタイルにあった多彩な魅力、心地よい社会とのつながり
- 関西としてのブランドイメージ確立  
近年形成された限定的で特異なイメージの払拭、地域への誇りや愛着の醸成
- 関西が持つ唯一無二の価値の継承と発展  
時間を積み重ねて培ってきた「不易なもの」の価値の尊重

# 新たな社会モデルの トッパーナー

～関西自らが先駆けとなって新たな社会を切り拓く～



## 基本的な考え方

関西が脈々と受け継いできた普遍的価値観である「三方よし」などの精神をベースに、さまざまな社会の仕組みを新たな時代に合った形にアップデートすべく、関西・関経連自らがファーストペンギンになり、新たな時代の主流・当たり前となる社会モデルを提唱するとともに自ら実践して構築していく。

## 具体的なありたき姿

### ①企業による社会への関わりの新たなモデルを実践する

- 社会の公器としての企業の役割のあり方を探り浸透させる仕組み
- 社会課題の解決に向けた取り組みの促進

### ②国と地方のあり方の変革をリードする

- 地方分権が進展し、特色ある地域運営により多極的に繁栄
- 関西広域連合による広域行政の拡大・深化を通じた発展戦略の推進

### ③SDGsがめざす持続可能な社会をリードする

- グリーン成長および「S+3E」を前提とした脱炭素社会に向けた革新的な技術・取り組みが広がっている
- 自然災害や感染症に対して強靱で安心・安全な社会の実現

## 第3章

# 関西のありたき姿の実現に向けた 関経連の取り組みの方向性

本章では関西のありたき姿を実現するための関経連の取り組みの方向性のうち、第2章で掲げたコンセプト「先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気」に特に関わるものを「7本の矢」として掲げる。この「7本の矢」を放つにあたっては、関西の底流にある本質をしっかりと基盤に据え、3つの推進力「民の力」「大学の力」「行政の力」を結集し、2つの視点「Look West」「ONE 関西」をもって、的を絞り込み実行していく。

## 1 関経連の取り組みの方向性 ～全体像～

### 1 2つの「視点」

ありたき姿の実現に向けて7本の矢を放つにあたって重要な視点として「Look West」「ONE 関西」を設定する。



「Look West」には次の3つの想いを込めている。

#### 「アジアを見よ」

世界・アジアの中の関西であるとの認識のもと、アジアと関西の双方向のつながりの活発化に向けて徹底的なアジア目線で取り組んでいく。

#### 「西日本を見よ」

歴史的にも地理的にもつながりの深い西日本とあらゆる分野での連携を模索すべきと考える。

#### 「関西自らを見よ」

「東京一極集中を是正すべき」と言うだけでなく、関西がどのように発展していくべきか、関西独自の強みを生かし自らの力で切り拓いていく。



「ONE 関西」には次の3つの想いを込めている。

#### 「広域的視点による資源の最適活用」

限られた資源を最大限活用するために、各府県の個別最適ではなく、関西広域で一体となった総合力を発揮する全体最適の視点で効果的・効率的に取り組んでいくべきと考える。

#### 「個性ある都市の有機的つながり」

中核的役割を担う突出した唯一の都市がある地域と比べ、関西は比較的近い範囲に大きな力を備えた個性ある都市が複数存在している。それら各都市が有機的に連携し、関西全体としての総合力を高めることが重要である。

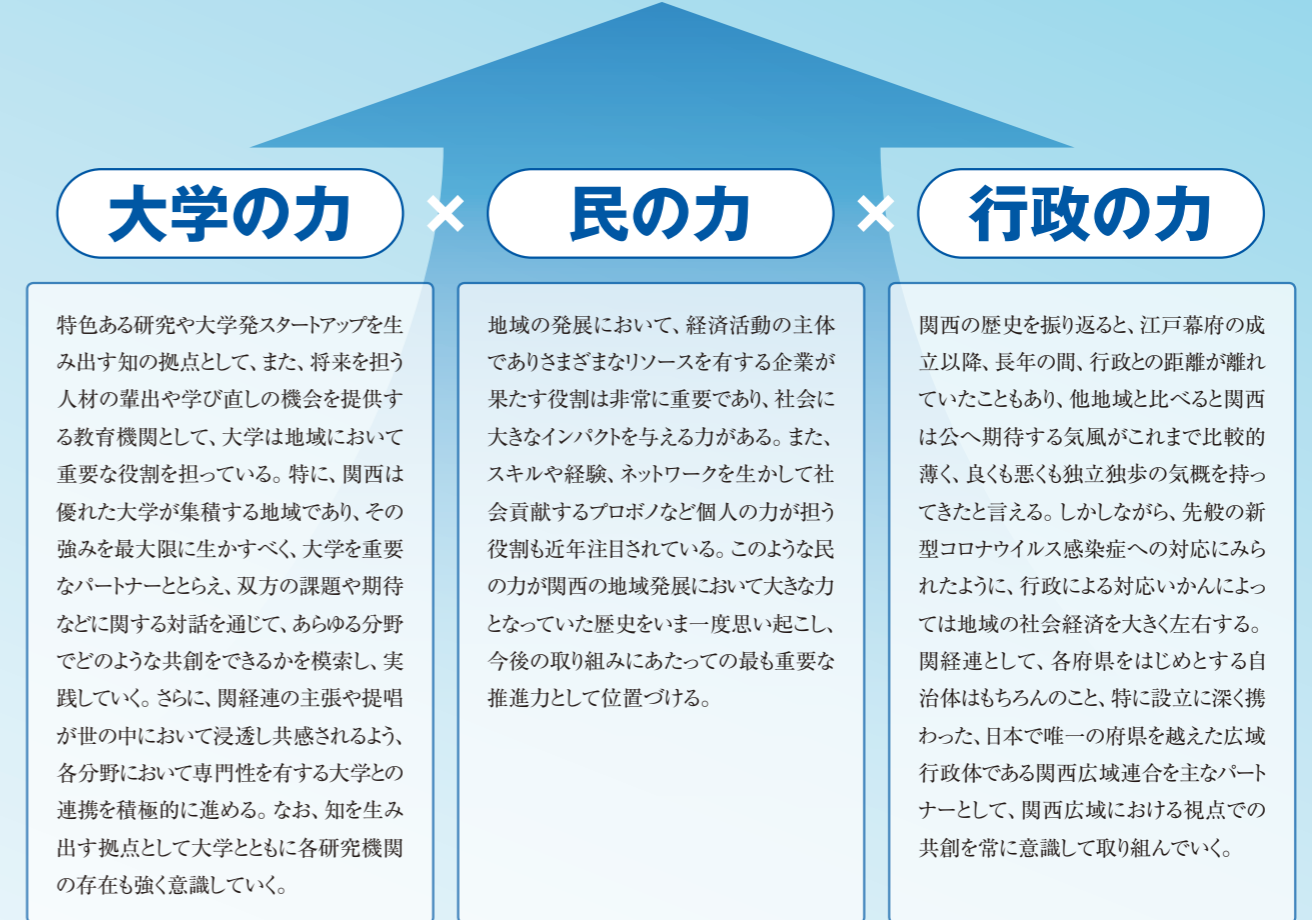
#### 「さまざまな関係者の結集」

企業をはじめ、大学や行政、NPOなどの各関係者が、バラバラに取り組むのではなく共通の目的を達するために一つになり、おのおの強みを発揮してことが求められる。



### 2 3つの「推進力」

ありたき姿の実現に向けて、まずは関経連が率先して取り組んでいくが、この動きをより大きく確実に進めていくために、結集すべき推進力として次の3つの力があると考えられる。



### 3 関西の底流にある本質

ありたき姿の実現に向けて今後取り組むにあたっては、関西に脈々と受け継がれ、今後も不変であるべき本質を見失ってはならない。

関西の底流にある本質としては、まず歴史にもとづく伝統、そしてその伝統が育んできた文化の集積があげられる。気候や地形などの風土が感性を磨き、その感性が人々の価値観や行動様式を長年にわたって育むとともに、街の景観や古典芸能などの歴史遺産といった唯一無二の価値が現代まで受け継がれてきた。このほかに、関西には、日本海や太平洋をはじめ瀬戸内海の東部に位置する大阪湾・播磨灘、琵琶湖、各河川のほか、都市と近接する六甲山など多彩で豊かな自然環境がある。また、進取の気性や寛容さ、自主自由、独創性や面白さを評価する気風などの関西スピリットも大いに発揮していくべき本質である。こういった関西の底流にある本質を生かした新たな時代への発展が関西らしい、関西独自の魅力につながっていくことが不可欠である。

## 2 関経連の取り組みの方向性 ～7本の矢～

関西のありたき姿の実現に向けて、関経連による取り組みは、今後策定する3カ年の中期計画や各年度の事業計画の中で具体化していくが、第2章で掲げたコンセプト「先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気」に特に関わる取り組みの方向性を7本の矢として掲げる。

### 1 アジアをはじめとする世界との 双方向のつながりの強化

関西は、これまで地理的近接性やグローバル・サプライチェーンの進展によりアジア各国と密接な経済関係を築いてきた。また、関経連はアジア各国を中心に経済団体との交流関係を構築するとともに、1980年から実施する「関経連アセアン経営研修」などを通じて人的ネットワークを拡大してきた。

こうした取り組みをベースとしつつ、関西とアジアのさらなる関係強化および経済発展につなげるべく、アジア各国の経済団体とともに、技術・商材・ビジネスニーズなどの情報をマッチングさせる「アジア・ビジネス創出プラットフォーム(ABCプラットフォーム)」を通じて、アジアとの双方向のビジネス創出に取り組む。

また、世界中からヒトや企業を惹きつける交流拠点としての磁力に磨きをかけ、外国人にとって訪れやすく、住みやすく、ビジネスもしやすい地域となるよう魅力向上および発信を行う。インバウンドの復活・拡大に向けては、関西の官民が共同で設立した関西観光本部が中心的な役割を担うとの認識のもと、関西および西日本広域における周遊や地域社会などと共存するサステナブルな観光といった観点から先駆的な取り組みを提案していく。

### 2 あっちこっち関西・ イノベーションプロジェクト

日本全国において、おのおのの特色を生かした地域が、ヒトや企業を惹きつける大きな可能性を持つに至っている。関西が「新たな価値」を生み出しつつ発展していくためには、京阪神の三大都市圏だけでなく、関西の各地(あっちこっち)で規模の大小は問わず特色あるイノベーションを育むエコシステムが構築されることが望ましい。

京阪神の三大都市圏における企業や大学などの枠を超えた協業や研究開発の活性化につながるイノベーション・エコシステムの発展をめざすとともに、京阪神以外の各地域において、イノベーション創出や社会課題の解決に向けた、地方大学や社会起業家を含むベンチャー企業、自治体、地域団体との「混じり合い」や協業を促す仕組みづくりに取り組む。2025年大阪・関西万博に先端的な技術やビジネスモデルが結集することによって生まれる機運を生かし、関西全体でさまざまなタイプのエコシステムが次々と生み出され、全国の先駆的なモデルとなることをめざす。

### 3 道州制実現につながる 地方分権・広域行政の促進

グローバルな都市圏競争のなかで、関西がヒトや企業を惹きつける魅力あふれる地位を確立するためには、関西広域の視点に立った地域経営が行われることに加え、国からの権限・財源の移譲によって独自の施策を実行できる条件が整えられることが必要である。

まずは、地域経営の主体である関西広域連合の機能強化に向けて、関西広域の視点で実施すべき施策に必要な権限・財源の大胆な移譲などを構成府県市に求めていく。さらに、国に対して、安定財源の確保や、大くくりでの権限移譲・大胆な規制緩和の実現などを精力的に働きかける。

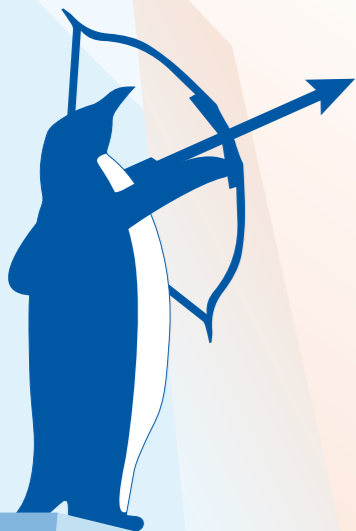
社会課題の解決や経済発展など住民や企業のニーズを汲み取った広域的な施策や関西州の姿を提案し、具体化に向けて自らも取り組むことで実績を先駆けて積み重ねながら、新たな時代に求められる分権・分散型社会のあり方として望ましい道州制を実現すべく議論の進展を強く社会に促していく。

### 4 三方よしにもとづく「民の力」を 効果的に発揮する仕組みづくり

関西には、「三方よし」といった社会を強く意識する考え方が脈々と受け継がれており、民の力がまちづくりなどにおいて大きな役割を果たしてきた。こうした歴史や風土の上に、関経連も民主導のプロジェクトを実現してきた。

これらを基盤として、多様なステークホルダーを意識した新たな時代における「企業が果たすべき役割のあり方」を検討し、これを浸透させるための仕組みを提唱する。その際、地域や消費者、投資家など各方面から共感・評価・支持されるものをめざすとともに、公器としての企業の望ましい姿を実現するための諸制度のあり方を提案していく。また、地方の活性化をはじめ自然災害・感染者への対策など、各社会課題への取り組みにおいて、行政などと企業の連携の強化も重要な手立てとなりうるとの認識のもと、関経連がどのような役割を果たしていくべきかについて検討し発信していく。

さらに、2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現という、産学官が総力をあげて取り組まなくてはならない大目標が掲げられたという状況もふまえ、エネルギー・地球環境問題に企業や地域はいかに取り組んでいくべきかについて検討し、実践していく。



5

## 多様な人材が能力を 最大限発揮できる環境整備

企業においても、地域においても、競争力の源泉はヒトである。関西が「ヒトを惹きつける舞台」として、ダイバーシティ&インクルージョンの先進地となるためには、世代や性別、国籍などの属性にとらわれず、多様な人材を受け入れ、その能力を最大限引き出すとともに、価値観の多様性を重視し、おのおのの豊かさの追求や自己実現を支えることが重要である。

このため関経連では、雇用の多様性と流動性を高める観点から、採用・育成や評価・処遇の複線化などに関する企業の雇用制度のあり方に加え、働くヒトの自律を支える大学教育のあり方、多様化するライフスタイル・ワークスタイルに対応する労働法制や税・社会保障制度の枠組みなどについて先駆的な課題提起を行う。

また、活躍の場を求めるヒトを惹きつけて育むNo.1地域となるべく、企業を舞台に活躍したいヒト(まずは女性・留学生)、さまざまな分野で世界に先駆けるヒト(起業家、トップアスリート、アカデミアなど)、一つの組織にとられない雇用によらない働き方を選択するヒト、それぞれを対象とした取り組みにおいて企業・地域・大学などに求められる役割を明らかにしつつ、その実践を各方面に促す。

6

## 心身ともに健やかになる 活力ある地域づくり

関西に住み働くヒトが、心身ともに健康であることをベースとし、その上で自己実現に向けて活躍できるための環境整備が重要である。

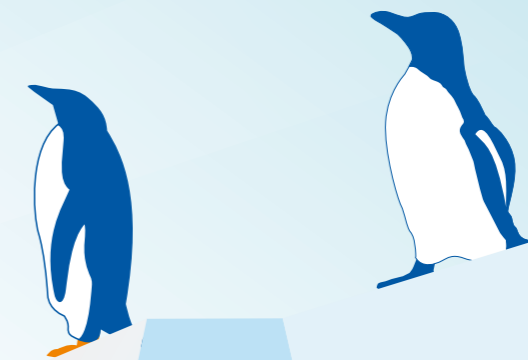
まず、健康・医療分野において、2025年大阪・関西万博などを意識しつつ、データ活用などを通じた新たなサービスやビジネスモデルの創出に向けた取り組みを行っていく。また、心身の健康の維持・増進、生活の豊かさなどにつながるスポーツの先進地となるべく、「する」「みる」「ささえる」スポーツの活性化、およびワールドマスターズゲームズ2021関西のレガシーを創出・継承する仕組みを各関係者と一体となって構築する。そのほか、豊かな感性を磨く文化の継承・発展に向けた取り組みを行う。さらに、生涯を通じた学びは豊かな人生を歩むにあたり重要な要素であるとの認識のもと、ヒトを育みヒトを生かす地域になるべく、学生や社会人といった立場や、企業といった領域を越えて相互に学び合う場・ネットワーク形成の場の創出に向けた検討を行う。

7

## プロジェクトDX in 関西

急速に進歩するデジタル技術が社会経済のあり方に大変革をもたらしているなか、関西がデータとデジタル技術を駆使したデジタル・トランスフォーメーション(DX)を自らのものとするか問われている。革新的なビジネスモデルの創出や利便性の高い住民サービスの提供、新たなライフスタイルの提案に向けて、2025年に開催される大阪・関西万博に未来技術が結集することを好機ととらえ、他地域に先駆けてDXを実践していかなければならない。

関経連としては、まずは、DXを手段としてめざす姿、および克服すべき課題、関西におけるDX推進の諸方策をとりまとめたブループリント(「関西DX戦略2025(仮称)」)を策定する。例えば、データを集約・連携・活用する基盤としての都市OSや健康・医療、観光、行政といった各テーマにおける取り組みを検討していく。これをもとに企業や行政、大学など幅広い主体と連携しながら、今後想定される関西の産業構造や企業行動の変化、人々の意識や行動変化に対応して、魅力あるビジネスや生活環境を創出するための取り組みを推進する。



# 3 関経連の使命と役割

戦後間もない1946年、日本経済再建のために、企業家精神旺盛な関西の経済人によって「産業人の自由なる創意と活潑なる活動を促進する総合研究機関」として関経連は設立された。その精神をいま一度確認し、以下の使命および5つの役割を担っていくとの意気込みのもと、ファーストペンギンの心意気を発揮して積極果敢に挑戦し、求心力を高めつつ、このたび新たに掲げる関西のありたき姿を実現していく。

## 1) 使命

「常に関西全体を意識し、委員会などでの企業人の活潑な議論を源泉に、先取性や独自性に富んだ調査研究活動を行い、これに基づく政策提言や実践的アクションにより、関西から日本経済、ひいては世界の発展をめざしていくこと」を使命とする。  
(2007年策定分をベースに策定)

## 2) 役割

<h3>ビジョンとロードマップの策定</h3> <p>各テーマにおいて、各関係者が一体となってめざしていくべきと考えるありたき姿、およびそれを実現するために必要な取り組みの方向性や方策をビジョンやロードマップとして策定し、各方面の共感を得るために発信していく。</p> 	<h3>思い切った政策提言・実現に向けた働きかけ</h3> <p>現場から生まれる会員の真の声と時代を先取りする視点をふまえて調査研究を実施する。これをベースとして、経済財政や環境・エネルギー、企業法制、雇用労働などの国家的なテーマにおいて、世に一石を投じる課題提起を意識した独自の付加価値ある政策提言を行い、実現に向けて精力的に関係者へ働きかける。</p> 	<h3>実践的アクション</h3> <p>関西のありたき姿の実現に向けて、意見発信や提案するだけでなく、「関経連がやらなければ誰がやる」という気概で自らが当事者となる。各テーマにおける具体的な仕組みやプロジェクトを検討し、さまざまな関係者に呼びかけつつ具体化し、実践していく。</p> 
<h3>関西の総意形成や地域が一体となった取り組みの先導</h3> <p>「ONE関西」の視点のもと、その時々において関西が直面する重要課題について、リーダーシップを発揮して、関西の自治体・経済界がそれぞれ持つ思いを調整し、関西としての総意形成に貢献するとともに、関係者が一丸となった取り組みを先導する。</p> 	<h3>アジアを中心としたグローバルな交流</h3> <p>日本と各国との緊密な関係構築の一翼を担うとの決意のもと、世界各国、特に歴史的・地理的に緊密な関係にあるアジア各国とのネットワークの形成・活性化などを通じて双方のつながりを強化するとともに、あらゆる機会を通じて関西をグローバルに発信していく。</p> 	

(2007年策定分をベースに改定)

# 謝辞

本ビジョン策定にあたっては、多くの方々から貴重な助言を賜った。コロナ禍という未曾有の事態のなかでのビジョン策定についてはその是非も議論の対象となったが、このような極めて不透明な状況下であるからこそ、長期的な視点で、関西のありたき姿を構想し、世に一石を投じることが重要であるとの温かい言葉を頂戴し、策定に至った。

特に、計5回の検討会において非常に活発に議論いただいた「関西ビジョン2030」検討会委員の皆さまには厚く御礼を申し上げる。また、関西のありたき姿などをともに考えた立命館大学政策科学部「政策実践事例分析」を受講生ならびに担当の服部利幸教授にも感謝の意を表したい。

最後に「関西ビジョン2030」策定にご協力いただいたすべての方々へ深く感謝申し上げます。

2020年12月

## 【「関西ビジョン2030」検討会 委員】

- |           |   |
|-----------|---|
| 池永 寛明     | 大阪ガス エネルギー・文化研究所 顧問                           |
| 上村 敏之     | 関西学院大学 学長補佐・経済学部教授                            |
| チョルバン・アスリ | 京都大学経営管理大学院 教授                                |
| 西村 勇哉     | NPO法人ミラック 代表理事<br>理化学研究所<br>未来戦略室イノベーションデザイナー |
| 安田 洋祐     | 大阪大学大学院経済学研究科 准教授                             |
| 奥田 智      | をくだ屋技研 社長                                     |
| 香川 次朗     | 関電不動産開発 会長                                    |
| 賀須井 良有    | 住友電気工業 専務取締役                                  |
| 倉橋 孝壽     | 近鉄不動産 社長                                      |
| ジュネジャ・レカ  | ロート製薬 顧問                                      |
| 野崎 治子     | 堀場製作所 理事<br>西日本旅客鉄道 社外取締役                     |
| 的場 佳子     | 伊藤忠商事 執行役員                                    |

(順不同、敬称略)

## 【事務局】

- [全体統括]  
(統括)福井 雅  
(主担当)杉田 龍飛  
(副担当)行方 友康・西川 敬三
- [プランニンググループ]  
平岡 潤二・西川 敬三・樋口 加奈子・橋 知孝・石川 紘次・壺井 秀一・鍵田 智也・中西 康真・杉田 龍飛・山下 善寛・行方 友康
- [プロジェクトチーム](以下、PT)  
(稼ぐ・育むPT)  
壺井 秀一・小池 弥生・坂田 拓朗・吉田 隼人・伏木 椋也・南 彩夏  
(ヒトを惹きつけるPT)  
鍵田 智也・勘里 奈央・多田 有沙・細川 調・上杉 遥奈・中村 恵子  
(海外・アジアから選ばれるPT)  
橋 知孝・中西 康真・行方 友康・内梨 翼・別所 友哉・眞茅 綾子  
(社会課題PT)  
石川 紘次・木村 恵美・杉田 龍飛・田邊 了三・若島 大邦・山本 直樹・野呂 岳史  
(関経連PT)  
矢野 ひとみ・山下 善寛・石原 徳也・徳永 廣州・森田 麻奈・壺田 梨花・前田 和輝
- [編集]  
岡田 真紀・吉田 隼人・高橋 葵



公益社団法人 **関西経済連合会**



関西ビジョン2030 



<https://www.kankeiren.or.jp/vision2030/>