

【提言】

「WE LOVE KANSAI MISSION COMMUNITY」
～LKMCによる関西エコシステムの構築～

平成29年（2017年）3月

サイバー適塾 第15期 関西の活性化グループ

目 次

I. はじめに	1
II. 関西の現状分析	2
1. 関西の経済情勢（総論）	
2. 関西の経済情勢（各論）	
(1) 人口動態	
(2) 観光	
(3) ものづくり・ベンチャー	
(4) 教育	
III. 現状考察と活性化戦略	16
IV. 活性化策の具体的提言内容	18
1. 「WE LOVE KANSAI MISSION COMMUNITY」 (LKMC)	
(1) LKMCとは	
(2) LKMCの目的と役割	
(3) LKMCの組織構成	
(4) LKMCの具体的活動内容	
(5) LKMCの資金	
2. 将来的に関西の活性化を担う人材の育成 ～学校教育カリキュラムの提言～	
(1) はじめに	
(2) 目指す人材像	
(3) 具体的施策	
V. おわりに	28
付録	29
1. 国内視察の知見（福岡市）	
2. 海外視察の知見（フィンランド）	
あとがき	33
参考文献	34

I. はじめに

我が国の経済はアベノミクスの一連の経済政策もあり、緩やかではあるが着実に回復軌道に向かっている。長かったデフレからの脱却も手に届くところまできており、経済復興への期待が高まりつつある。しかしながら、少子高齢化や人口減少にともなう国内市場の縮小に加え、今後ますます激化する国際的な競争社会により、日本経済を取り巻く環境は依然として厳しい。

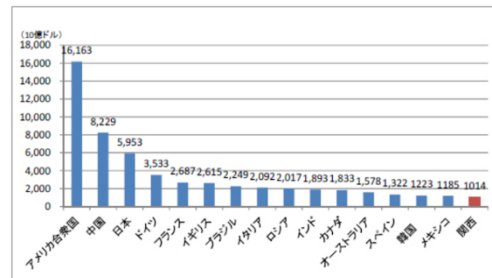
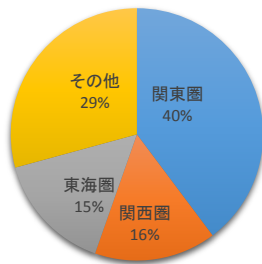
関西に目を向けると、かつてこの地は日本の商工業、文化の中心地であった。しかし、戦後復興と高度経済成長以降、政治・経済諸機能の首都圏への一極集中や企業による生産拠点のアジア地域への移転が進み、関西は経済の伸び悩みや産業の空洞化が叫ばれるようになった。また今日では、人材と企業を呼び込む国内での地域間競争も激化しており、新たな課題への対応が求められている。

このような現状を踏まえ、我々サイバー適塾15期関西の活性化グループは関西の持つポテンシャルと諸課題の考察を行い、活性化にむけた独創的で持続可能な発展を促すための議論を重ねてきた。本提言「WE LOVE KANSAI MISSION COMMUNITY」では、関西の持つポテンシャルの最大化と課題点の解決を行い、永続的にヒトが集まり、モノを生み出し、カネがたくさん集まることで、関西の魅力が高まり、更なる「ヒト」「モノ」「カネ」が集まるという好循環を起こすための具体的施策について提言する。

II. 関西の現状分析

1. 関西の経済情勢（総論）

関西は、日本のみならず世界においても非常に経済規模の大きな地域である。それを表すのが下図Ⅱ－1、Ⅱ－2である。関西の域内総生産（G R P）は国内シェアの16%を占めており、国内第2位の規模であると同時に、単体で韓国一国に匹敵するものであることがわかる。



図Ⅱ－1 各経済圏の経済規模（G R P）

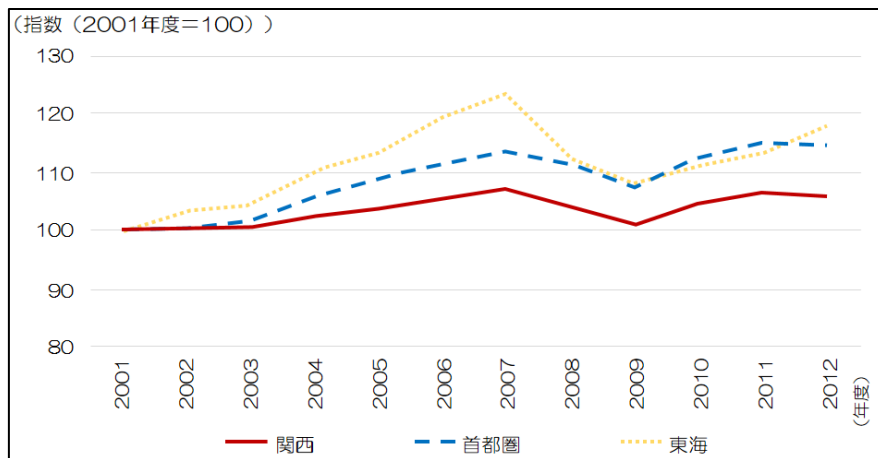
図Ⅱ－2 各経済圏の経済規模

出典：内閣府

（出典：近畿経済産業局資料）

「平成 25 年度県民経済計算について」より作成

ところが、その推移については楽観視できるものではない。首都圏、東海圏のG R Pの推移と比較したものが下図Ⅱ－3である。前述のとおり、経済規模としては依然として首都圏に次ぐ2位を維持しているものの、その成長率については他の2都市圏と比して停滞気味である。



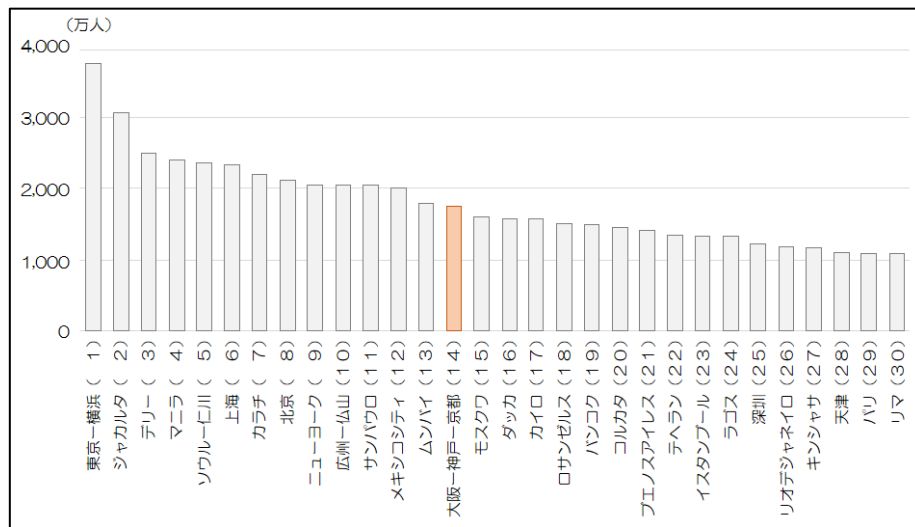
図Ⅱ－3 国内主要三都市圏G R P推移

（出典：内閣府「県民経済計算（2012年度）」より作成）

2. 関西の経済情勢（各論）

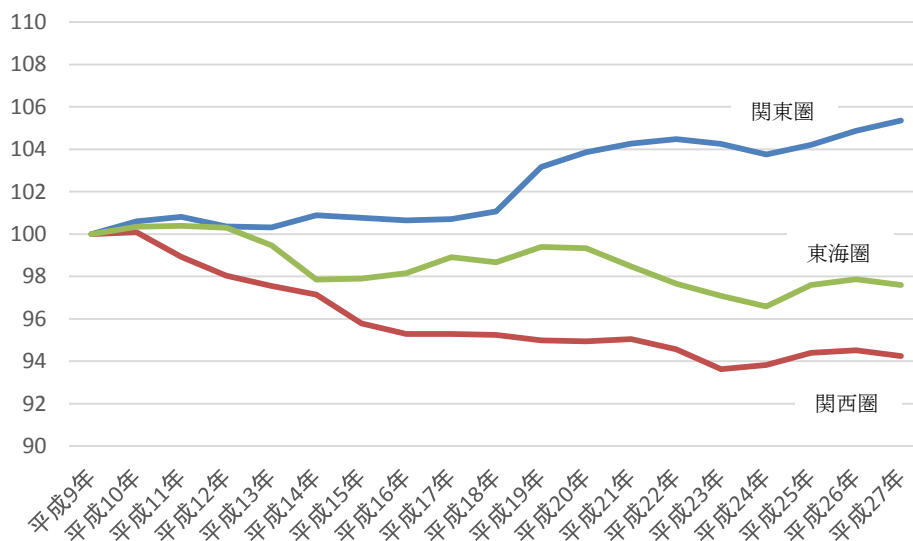
（1）人口動態

関西は世界の都市圏においても有数の人口を誇る。2015年度の調査結果によると、大阪・京都・神戸の三都市の合計人口は世界都市圏人口において第14位に位置しており、ポテンシャルとしては極めて高いものといえる（図Ⅱ－4）。一方で、日本国内の主要三都市圏（首都圏、東海圏、関西）における労働人口の推移に目を向けると、関東圏と関西圏の格差は広がり続けている（図Ⅱ－5）。



図Ⅱ－4 世界都市圏人口ランキング

（出典：DEMOGRAPHIA「DEMOGRAPHIA WORLD URBAN AREAS」より作成）



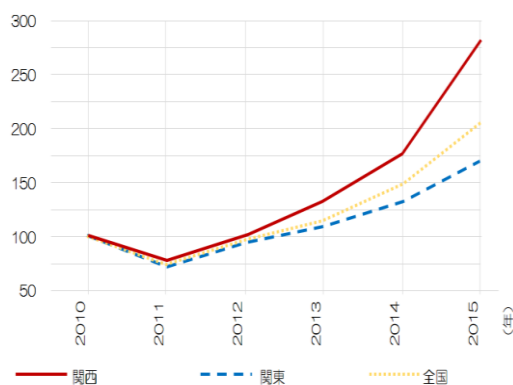
図Ⅱ－5 3大都市圏の労働人口の推移（平成9年を100とした推移）

（出典：総務省統計局「労働力調査（基本集計）平成28年12月分」より作成）

(2) 観光

関西は、世界観光都市ランキングで2連覇を果たした京都をはじめ、国際的にも観光資源の豊富な地域である。資源としては寺社仏閣などといった国宝・重要文化財における数はもちろんのこと、文楽・上方落語・宝塚歌劇団などの芸能、USJなどといったエンターテインメント施設など、多種多様である。なお、これら豊富な観光資源が世界的に注目されていることを示す資料が下図Ⅱ-6、Ⅱ-7である。訪日外国人旅行者数は2014年頃から大幅な伸びを見せているが、その中でも関西は全国平均を大きく上回る勢いで増加している。この要因ともなっているのは、中国をはじめとしたアジアからの旅行者数の影響であり、観光インバウンドによる需要の急拡大を表していると考えられる。しかし、2016年に入り、訪日外国人旅行者数は増加しているものの、爆買いブームも沈静化しており、今後の傾向としては不透明である。

地域別外国人入国者数 (2010年=100)



図Ⅱ-6 地域別外国人入国者数

(出典：法務省「出入国管理統計」より作成)

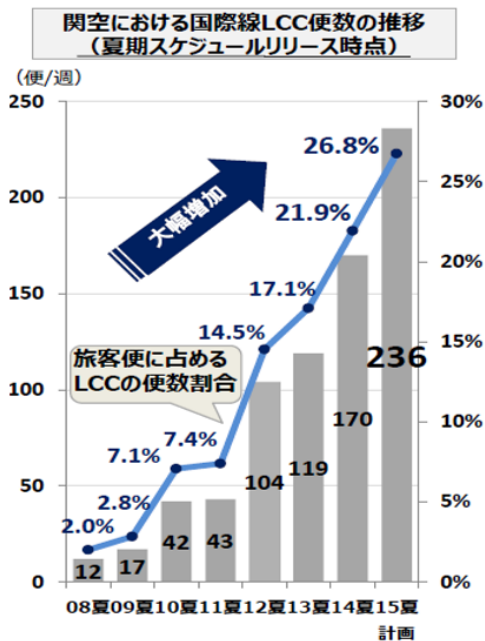
訪日客の国籍別ウェイト (%)

	2015	全国	関西
アジア		83.6	91.1
中国	24.3		29.9
台湾	18.5		19.6
香港	7.4		9.0
韓国	20.9		22.3
タイ	3.9		3.0
その他	8.7		7.2
ヨーロッパ		6.7	4.2
米国		5.4	2.3
その他		4.3	2.3

図Ⅱ-7 訪日客の国籍別ウェイト

(出典：法務省「出入国管理統計」より作成)

関西におけるインバウンド拡大の背景は、円安の影響もあるものの、それだけが要因ではなく、関西空港におけるLCC便数の大幅増加やアジア地域への就航都市数の増加によるネットワーク拡大が寄与している(図Ⅱ-8)。関西空港のアジア地域への就航都市数は、成田空港や中部空港と比較しても多く、距離の近さも考慮するとこれらの地域からの観光インバウンド需要の取り込みという観点では関東・東海に対し優位性があると考えられる。関西空港では現在第3ターミナルを建設中で、その年間旅客対応数は400万人と第2ターミナルのLCC対応400万人と合わせるとLCCだけで延べ800万人へと倍増する予定であり、更なる拡大余地がある(図Ⅱ-8、図Ⅱ-9)。



【アジア就航都市数】

関空 50都市 (国内空港で最多！)

成田 40都市

中部 21都市

【中国就航都市数】

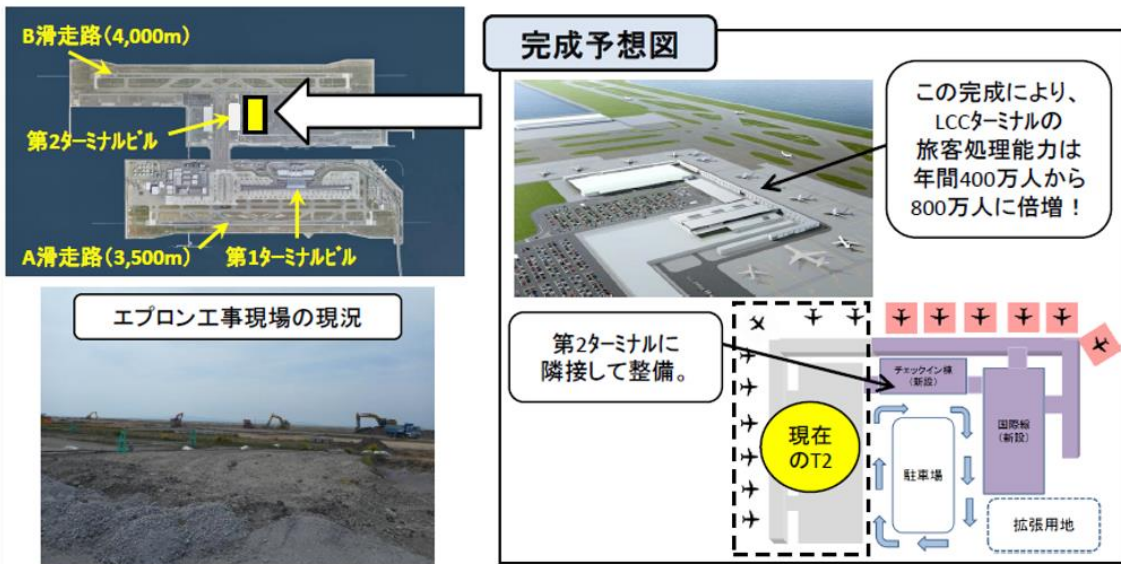
関空 33都市 (国内空港で最多！)

成田 17都市 (羽田3都市：上海・北京・香港)

中部 12都市

図Ⅱ－8 関空における国際線LCC便数の推移、日本の主要空港における就航都市数比較

(出典：新関西国際空港株式会社「2014年度決算説明会資料」)



図Ⅱ－9 関空第3ターミナル整備計画図

(出典：新関西国際空港株式会社「2014年度決算説明会資料」)

以上のように、観光分野においては、近年増加しているインバウンド需要について全国の他の地域と比べても取り込めている状況ではある。平成28年11月25日に私達が実

施した関西国際観光推進本部へのヒアリングによると、関西を訪れる外国人観光客はU S J、道頓堀、京都の観光名所といった特定の場所のみを周遊する傾向にあり、関西のポテンシャルはまだまだ活用の余地はある。今後予定または計画されているI R（統合型リゾート）、大阪万博、関西ワールドマスタースゲーム、ラグビーワールドカップ、東京オリンピックなどのプロジェクトを好機として捉え、今ある資源を最大限活用する事が重要である。

（3）ものづくり・ベンチャー

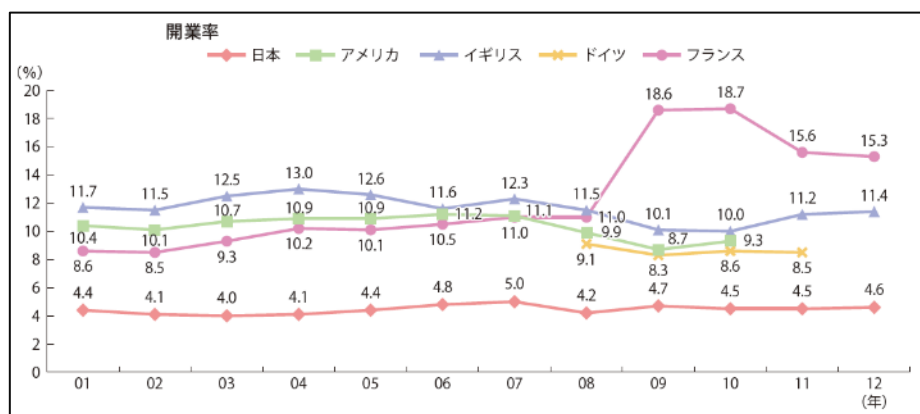
関西におけるものづくりは、戦後の日本の高度経済成長の時代以降、経済活動の原動力であり、大企業及び中小企業等の製造業が育ち、ネットワークを構築してきた。その過程においては、世界に冠たる大企業を多く排出する一方、東大阪に代表されるように幅広い業種の製造業が集積し、付加価値を生みうる基盤技術を有する中小企業も多数存在している。

しかしながら、近年のグローバル化の流れの中で、大企業の東京への本社移転や製造拠点の海外進出等が進むと、それに伴い労働需要も減少し、人材の関西圏外への流出も続いている。関西における中小企業は大企業の下請け型のネットワークのもとでその技術力を向上させ付加価値を高めていた面が大きく、大企業の製造拠点の海外進出は直接的に需要の減少に繋がっている。また、一般的に下請け型の中小企業はB t o Bの製品を扱っており、自社ブランドの製品を製造する企業は少なく、販売力不足や新たな需要の創出力不足により、独自で消費者のニーズを掘り起こし販売していくノウハウにも乏しい。

また、様々な団体が課題に向けた対応策を実施しているが、各団体や施設間での横の繋がりが弱く、関西経済全体を押し上げるところまでは至っていない。中小企業の持つ技術力と需要をつなぐためのビジネスマッチングの場も提供しているが、販売先と仕入先をつなぐなど限られた枠の中でのマッチングが多く、新たな事業等が創出されるオープンイノベーションの場とはなっていないと考察される。

図Ⅱ－10にもあるとおり、日本における開業率は国際的にみても低位で推移しており、起業が活発とはいえない状況にある。生産年齢人口の減少が進む中、潜在成長率を引き上げるためには生産性の向上が不可欠であり、中でもベンチャー企業の創出・育成は、新たな成長分野の創出や、生産性革命に繋がる施策として重要性が増しており、「日本再興戦略2016」の中でも「第4次産業革命は、ベンチャーの時代でもある。（後略）」と謳われている。

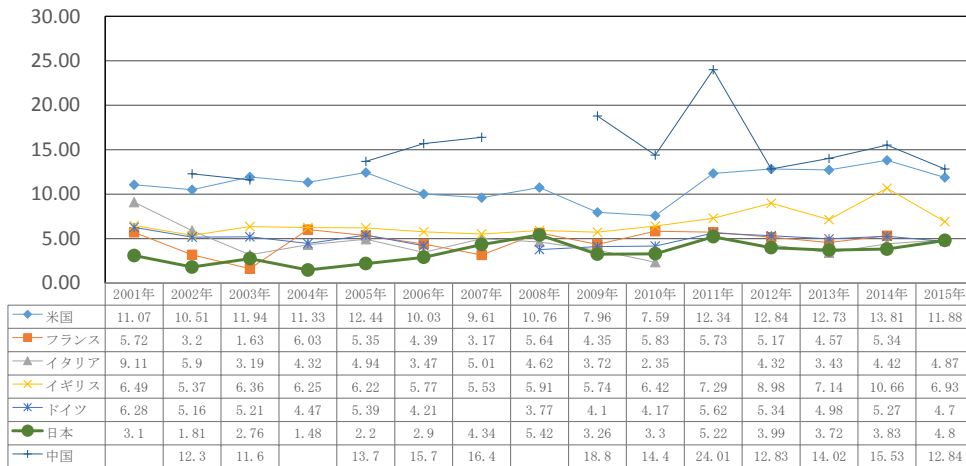
わが国におけるベンチャー企業の創出・育成に向けた課題としては、①日本人の起業意識の低さ、②リスクマネーの供給不足（ベンチャー・キャピタル、エンジェル投資）、③産学連携やオープンイノベーションといった新たなビジネスシーズの不足などが挙げられる。



図Ⅱ－１０ 開業率の国際比較

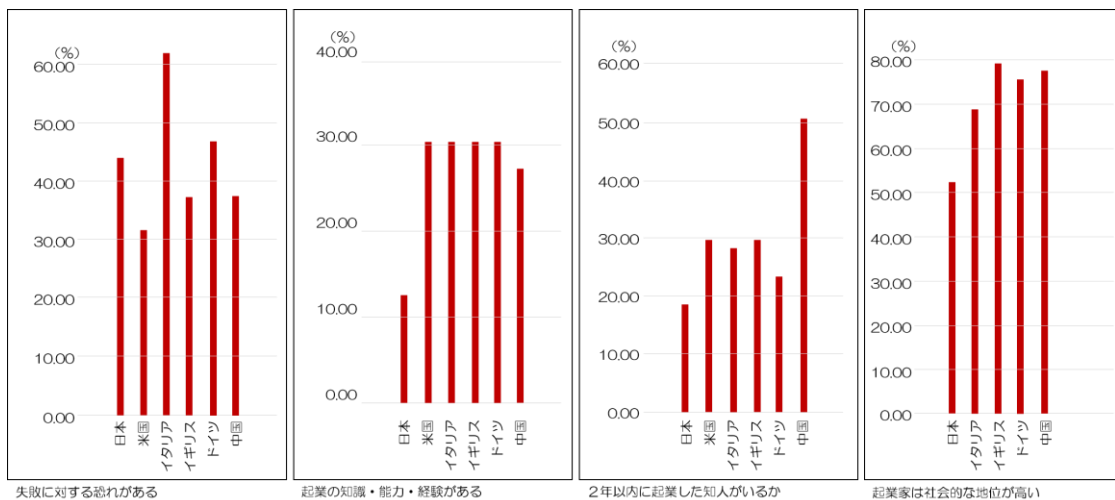
(出典：中小企業白書２０１４)

一つ目の課題である起業意識の低さについては、「総合起業活動指数」をみると、国際的にも低水準であると言える（図Ⅱ－１１）。当該指数の主な構成要素の国際比較の中では、起業に関する知識・能力・経験がない、起業をした知人が少ないなど起業に対するなじみのなさや、失敗に対する恐れ（＝失敗したときのリスクの大きさ）の点で特に欧米各国と比較して劣後していると言える。また、起業家の社会的地位も欧米各国ほど高くは認識されていない（図Ⅱ－１２）。これらの要因が日本人の起業意識の低さの背景となっているものと考えられる。しかし、１０代～２０代では起業への関心は高いことがわかる（図Ⅱ－１３）。



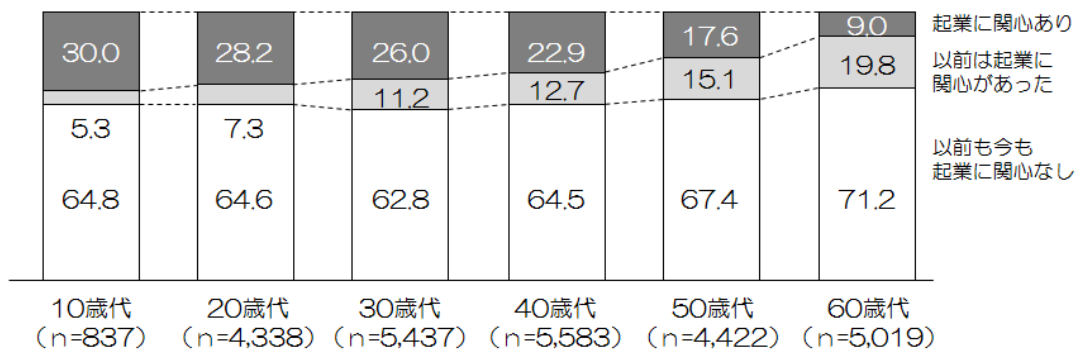
図Ⅱ－１１ 総合企業活動指数（GEM調査）

出典：株式会社野村総合研究所
「平成27年度 起業・ベンチャー支援に関する調査 起業家支援に関する調査 報告書」



図Ⅱ－１２ 総合企業活動指数の主な構成要素の国際比較（2015年）

出典：株式会社野村総合研究所「平成27年度 起業・ベンチャー支援に関する調査 起業家支援に関する調査 報告書」より作成



図Ⅱ－１３ 年齢別の企業への関心

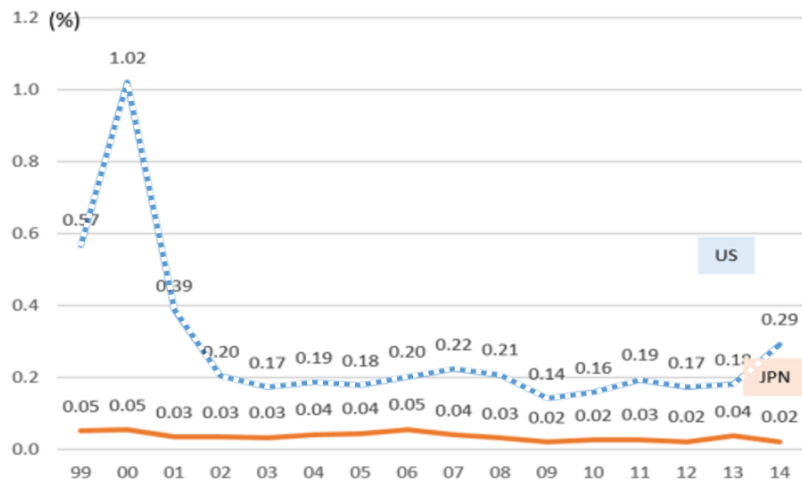
(出典：日本政策金融公庫総合研究所「起業意識に関する調査」2014. 1. 9)

次にリスクマネーの供給不足（ベンチャー・キャピタル、エンジェル投資）についてであるが、日本におけるエンジェル投資家によるベンチャー企業への投資は、件数、金額、投資家数のいずれも米国対比で大きく劣後しており、ベンチャーキャピタル（VC）によるベンチャー投資についても、同じく米国対比で件数ベースは約4分の1、金額ベースで約40分の1に止まっており、対名目GDP比でも米国の0.28%に対して日本は0.02%と極めて低い状況である（図Ⅱ－14～図Ⅱ－16）。

	日本	アメリカ(2012年)
エンジェル投資額	約9.9億円(2011年度)	約2.3兆円(229億ドル)
エンジェル投資件数	45件(2011年度)	67,000件
エンジェル投資家数	834人(2010年度)	268,000人
ベンチャーキャピタル投資額	約1,240億円(2012年度)	約2.7兆円(267億ドル)

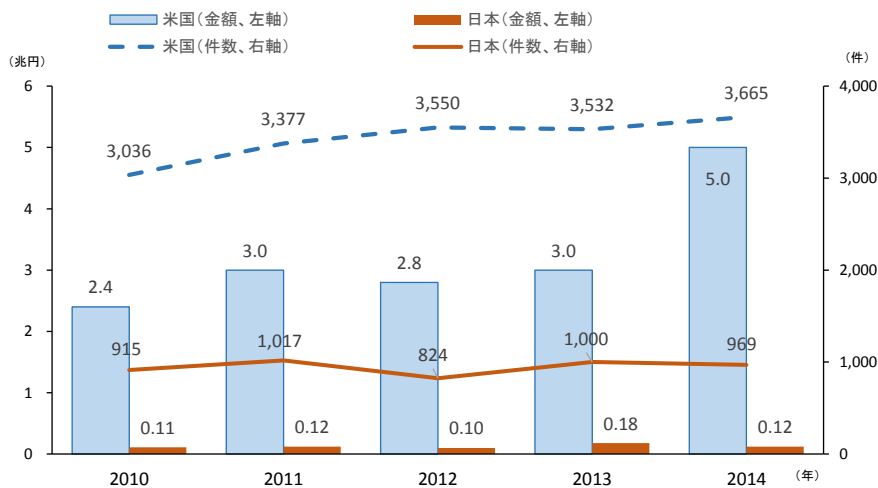
図Ⅱ－14 エンジェル投資家によるベンチャー投資の日米比較

(出典：内閣府「第2回経済財政諮問会議資料」平成26年2月20日)



図Ⅱ－１５ VC投資額の対GDP推移（１９９９～２０１４）

（出典：VEC「ベンチャー白書２０１５」）



図Ⅱ－１６ VCによるベンチャー投資の日米比較

（出典：VEC「ベンチャー白書２０１５」より作成）

続いて、図Ⅱ－１７～図Ⅱ－２１をご覧ください。産学連携やオープンイノベーションといった新たなビジネスシーズの不足については、大学発のベンチャー企業は、２００１年（平成１３年）に経済産業省より「大学発ベンチャー１，０００社の創出」という目標が掲げられたことを受けて急速に増加したものの、２００８年（平成２０年）以降頭打ちし近年は１，８００社程度で推移している。産学共同研究の面では、大学・公的研究機関の特許登録件数は米国と比較しても遜色ない水準にあるが、製品化件数やライセンス収入には大きな差があり、日本においては事業化まで至っていないケースが多いことが伺

える。また、平成27年度の科学研究費配分額ランキングにおいても、京都大学（2位）、大阪大学（3位）、神戸大学（11位）大阪市立大学（25位）と、関西の大学が国内の上位に挙がっている。

国内企業の研究開発に目を向けると、約7割が自社グループ内の連携にとどまるなど、依然として「自前主義」が主流となっているのが現状である。事業化されなかった技術の大半は死蔵され、新規ビジネスとして独立（スピンオフ）するケースは少なく、オープンイノベーションが日本経済として活発化しているとは言いがたい状況にある。

一方、コーポレートベンチャーキャピタル（事業会社が投資活動を行うために設立するVC）によるベンチャー投資金額は2011年頃から拡大傾向にあり、外部技術の取込など、オープンイノベーションに向けた動きに変化の兆しは見られる。



図Ⅱ－17 大学発ベンチャー総数の推移

〔 出典：経済産業省産業技術環境局大学連携推進室
「平成27年度大学発ベンチャー調査 調査結果概要」2016年4月 〕

<研究開発全体における自社単独/外部連携の割合>

	(%)
自社単独での開発	61.4
グループ内企業	8.4
国内の同業他社 (水平連携)	2.7
国内の同バリューチェーン内の他社 (垂直連携)	5.6
国内の他社(異業種連携)	3.9
国内の大学	8.6
国内の公的研究機関	3.1
国内のベンチャー企業	0.9
海外の大学	1.2
海外の公的研究機関	0.3
海外企業 (ベンチャー企業除く)	1.5
海外のベンチャー企業	0.4
他企業等からの受託	2.1

(n=97)

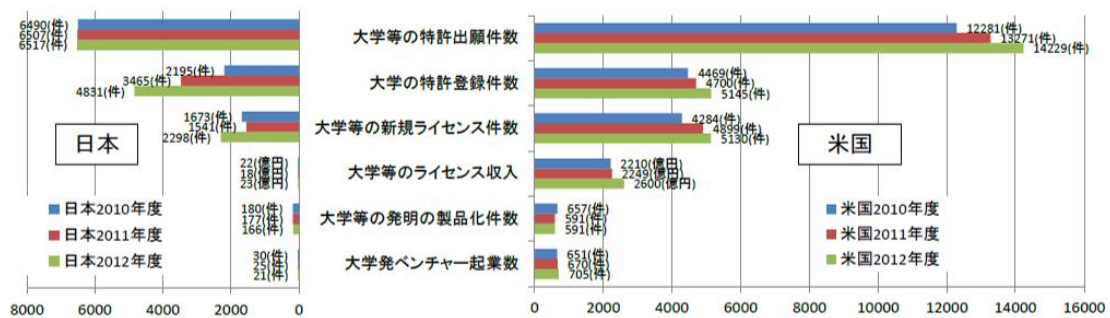
<事業化されなかった場合の技術・アイデア等の扱い>

	(%)
グループ内企業で実施する	10
他企業における活用を図る	6
社員/組織のスピンオフ	2
水面下で検討を続ける	20
そのまま死蔵してしまう	63

(n=97)

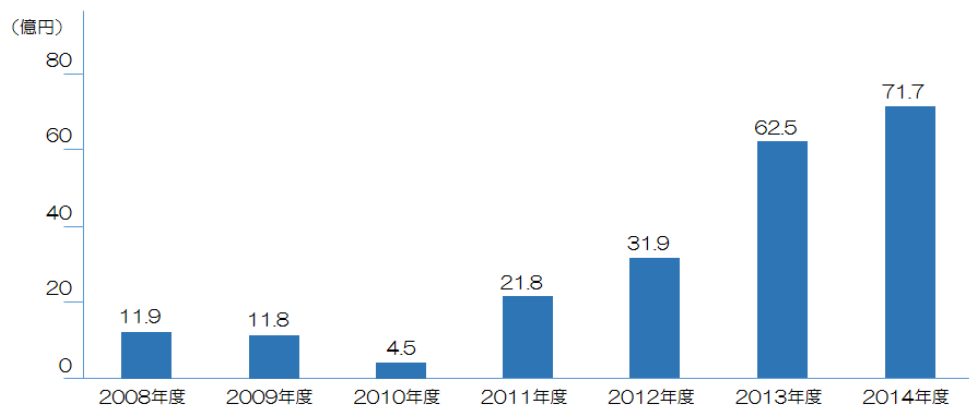
図Ⅱ-18 国内企業のオープンイノベーションの状況

(出典：経済産業省産業技術環境局「イノベーションを推進するための取組について」H28.5.13)



図Ⅱ-19 日米の産学技術移転に関するパフォーマンス比較

(出典：経済産業省産業技術環境局大学連携推進室
「産学連携活動のカイゼンを通じた更なる発展に向けて」H27.6)



図Ⅱ-20 民間非金融事業法人のCVC子会社によるベンチャー投資

(出典：VEC「ベンチャー白書2015」より作成)

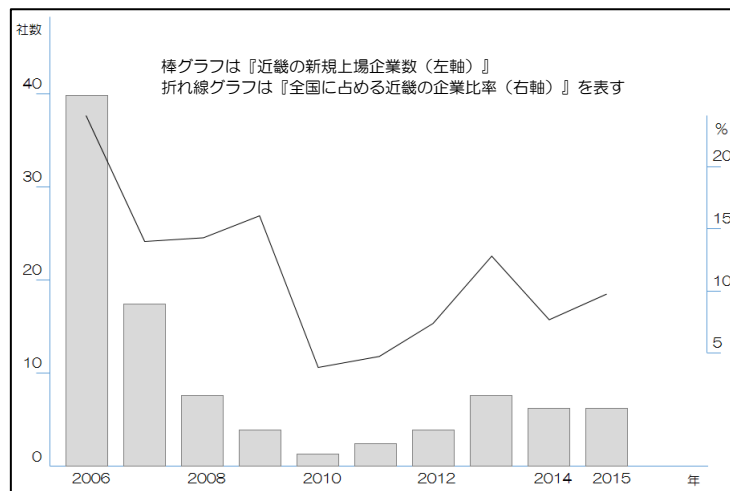
順位	大学名	科研費配分額 (円)	順位	大学名	科研費配分額 (円)
1位	東京大学	216億1000万	14位	千葉大学	21億
2位	京都大学	139億6000万	15位	岡山大学	20億6000万
3位	大阪大学	110億9000万	16位	東京医科歯科大学	18億5000万
4位	東北大学	97億9000万	17位	金沢大学	18億4000万
5位	名古屋大学	75億2000万	18位	新潟大学	16億6000万
6位	九州大学	69億	19位	熊本大学	16億5000万
7位	北海道大学	55億1000万	20位	長崎大学	15億1000万
8位	東京工業大学	47億	21位	徳島大学	12億5000万
9位	筑波大学	37億	22位	愛媛大学	12億4000万
10位	慶應義塾大学	32億4000万	23位	信州大学	12億1000万
11位	神戸大学	29億	24位	首都大学東京	11億7000万
12位	広島大学	26億8000万	25位	大阪市立大学	11億2000万
13位	早稲田大学	25億7000万			

※1000万未満切捨て

図Ⅱ-21 平成27年度大学別科学研究費配分額ランキング

(出典：日本学術振興会「科研費の配分状況」より作成)

日本経済におけるベンチャー企業を取り巻く環境は、上述の通り、欧米各国と比べて進んでいるとはいえない状況であるが、その中でも関西においてはさらに厳しい状況であると考えられる。2017年1月の全国の上場企業3,537社のうち、首都圏に本社を置く企業が全体の約60%であるのに対し、関西(2府4県)に本社を置く企業は18%と大きな差がある。新規上場企業数も、かつては関西で15~20%のシェアを誇っていたが、現在では10%にも満たないという低水準が続いている(図Ⅱ-22)。

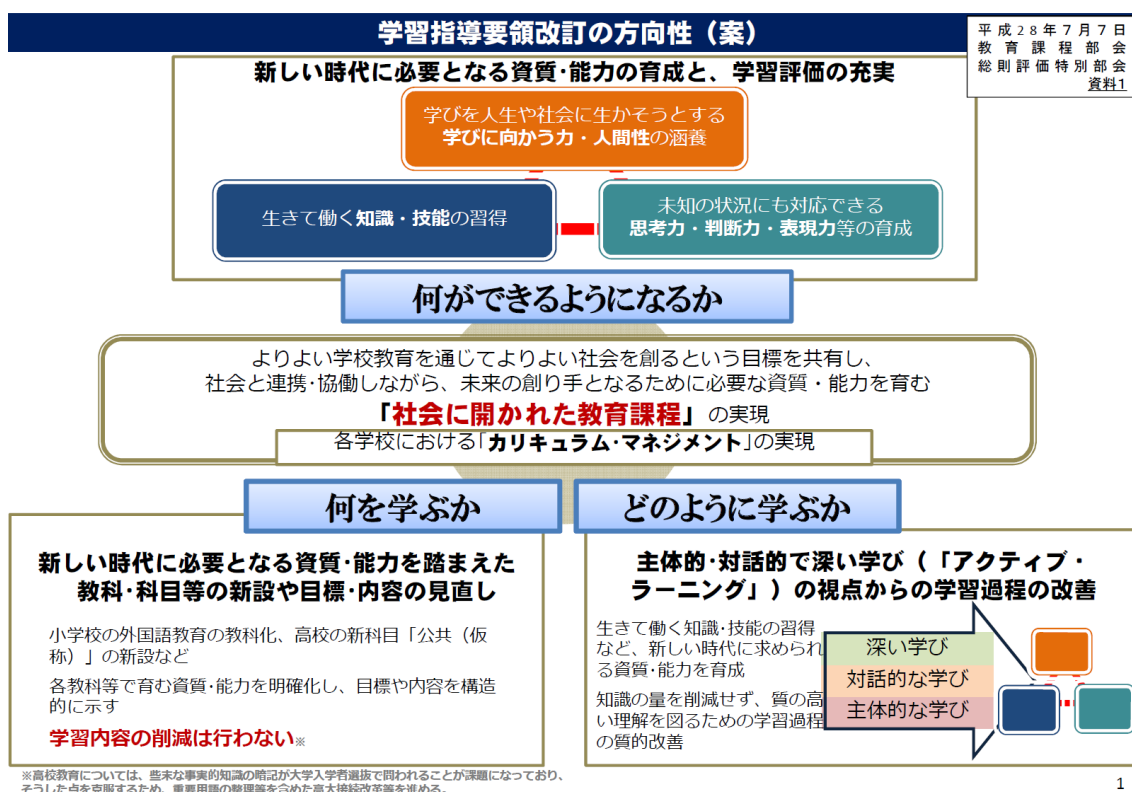


図Ⅱ-22 近畿の新規上場企業数、全国に占める近畿の企業比率

(出典：日本取引所グループ「新規上場会社情報」より作成)

(4) 教育

初等～中等教育については、教育課程の基準となる「学習指導要領」の改訂に関し、現在文部科学省を中心とした議論が進められている最中である。2020年～22年にかけて順次施行予定であり、その主な方向性（案）は下図Ⅱ－23の通りである。近年、情報化とグローバル化といった社会的変化が、加速度的に進展している中で、子どもたち一人ひとりが、予測できない変化に受身で対処するのではなく、主体的に向き合って関わり合い、その過程を通じて、自分の可能性を發揮し、より良い社会と幸福な人生の創り手となる力を身につけられるようにすることが重要である。



図Ⅱ－23 学習指導要領改訂の方向性（案）

（出典：文部科学省「平成28年6月21日教育課程部会 総則・評価特別部会資料」）

続いて、大学教育について触れる。大学では、2012年より文部科学省の指揮管理の下、「大学改革実行プラン～社会の変革のエンジンとなる大学づくり～」と称した改革が実行されている。実行期間を3つ（改革始動期、改革集中実行期、改革検証・深化発展期）に区分し、2017年に完了予定である。その主な実施プランは図Ⅱ－24の通りである。なお、取り組みの評価・成果に関しては、各大学で明暗が出ており、財政的に苦しい国立大学などでは、十分な改革に踏み込めないなど進め方には課題も出ている。

大学改革実行プラン 全体像

国としての大学政策の基本方針「大学ビジョン」の策定

I. 激しく変化する社会における大学の機能の再構築	
<p>① 大学教育の質的転換と大学入試改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 主体的に学び・考え・行動する人材を育成する大学・大学院教育への転換(学修時間の飛躍的増加、学修環境整備等) 高校教育の質保証とともに、意欲・能力・適性等の多面的・総合的な評価に基づく入試への転換の促進 産業構造の変化や新たな学修ニーズに対応した社会人の学び直しの推進 等 	<p>② グローバル化に対応した人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> 拠点大学の形成・学生の双方向交流の推進(日本人学生の海外留学の拡大、留学生の継続的獲得)などによる、大学の国際化の飛躍的推進 入試におけるTOEFL・TOEICの活用・促進、英語による授業の増進 産学協働によるグローバル人材・イノベーション人材の育成推進(リサーチ大学院)など大学院教育機能の抜本的強化 秋入学への対応等、教育システムのグローバル化 等
<p>③ 地域再生の核となる大学づくり(COC (Center of Community)構想の推進)</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域と大学の連携強化 大学の生涯学習機能の強化 地域の雇用創出・課題解決への貢献 等 	<p>④ 研究力強化:世界的な研究成果とイノベーションの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学の研究力強化促進のための支援の加速化 研究拠点の形成・発展のための重点的支援 大学の研究システム・環境改革の促進、産学官連携の推進、国際的な頭脳循環の推進 等
II. 大学の機能の再構築のための大学ガバナンスの充実・強化	
<p>⑤ 国立大学改革</p> <ul style="list-style-type: none"> 国立大学の個々のミッションの再定義と「国立大学改革プラン」の策定・実行 学長のリーダーシップの確立、より効果的な評価 多様な大学間連携の促進と、そのための制度的選択肢の整備 大学の枠・学部の枠を超えた再編成等(横断型・地域別の大学群の形成等)等 	<p>⑥ 大学改革を促すシステム・基盤整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学情報の公表の徹底(大学ポータル)、評価制度の抜本改革、客観的評価指標の開発 質保証の支援のための新たな行政法人の創設 等
<p>⑦ 財政基盤の確立とメリハリある資金配分の実施 【私学助成の改革、充実→私立大学の質の向上を目標として～】</p> <ul style="list-style-type: none"> 大学の積極的経営を促進・支援 公財政支援の充実とメリハリある資源配分 多元的な資金調達の促進 等 	<p>⑧ 大学の質保証の徹底推進 【私立大学の質保証の徹底推進と確立(教育・経営の両面から)】</p> <ul style="list-style-type: none"> 設置基準・設置認可審査・アフターケア・認証評価・学校教育法による是正措置を通じた大学の質保証のためのトータルシステムの確立 経営上の課題を抱える学校法人について、詳細分析・実地調査・経営指導により、早期の経営判断を促進する仕組みの確立 等

図Ⅱ-24 大学改革実行プラン

(出典：2012年6月文部科学省発表資料)

では、日本における初等～中等教育及び大学向けの「起業家教育」の現状はどうか。

文部科学省の定義によると、「起業家教育」とは『起業(会社づくり)のプロセスとして「会社の設立」「販売体験」「決算活動」などを擬似的に体験したりする中で、起業家精神といわれる、「チャレンジ精神」や「創造性」等を養うことや自分の将来の「生き方」を考えるきっかけとすることを主な目的としたもので、「生活の中から社会への自立を目指す学び」とも言うことができる』とされている。さらに、現在施行中の「第2期教育振興基本計画」においても、育成すべき人物像4点のうち、「社会を生き抜く力の要請」「未来への飛躍を実現する人材の要請」といった起業家精神に通ずる方向性が示されている。

しかし、過去に学校や自治体、関連機関で行われた起業家教育の中で、現時点も継続しているというところは決して多くはない。これには、様々な要因があるが、志ある担い手の不在もその中の一つとしてあげられる。

Ⅲ. 現状考察と活性化戦略

前章では、世界あるいは日本における関西の現状について客観的に述べた。では我々はこの現状をどう受け取り、関西の活性化に向けてどのように効果的な処方箋（施策）を打ち出すべきであろうか。

前章における関西の現状分析の結果、我々は関西の強み及び課題について以下のように整理した。まず、強みとしては主に、

- 1) 域内人口は日本第2位、世界的にも10位台と高い水準にあり、潜在的な経済力は非常に高いものがあること
- 2) グローバル展開する大企業から、付加価値を生み出し得る優れた基盤技術を有した中小企業まで、規模・業種ともに多様な企業体が多数存在していること
- 3) 国公立・私立ともに優良な研究機関を有した大学が多く存在しており、産学連携の取り組みも積極的に行われていること
- 4) アジアからの立地条件が良く、就航便数の多い関西空港を有するなど、海外からの訪日客の取り込みに関して関東と比較して優位性が認められること
- 5) 京都・奈良などの歴史や文化、文楽や上方落語などの芸能、USJをはじめとしたエンターテインメント、大阪・京都・神戸の食文化など、域内に多様な観光資源が豊富に存在していること

といった点が挙げられる。

一方、課題としては主に

- i) 企業の海外進出や関東への転出などによる産業の空洞化が生じており、人口の転出も継続していること
- ii) 関西の主要なものづくり拠点である東大阪などにみられるとおり、中小企業の多くが下請け型であり、独自に需要を創造することに不慣れな企業が少なくないこと
- iii) 起業を志す人材や、起業に必要な情報・ノウハウ・支援する人材等は関東に集中する傾向にあり、関西ではこれらが不足しており、身近なところでイノベーションが起こる土台が乏しいこと

などが挙げられた。

我々はこれらの強みと課題を考察した。その結果、関西は、（1）活性化のベースとなる一定規模以上の域内人口を有し、（2）企業や大学等を中心とした多様な技術的基盤や人的資源が存在し、（3）各都市独自の多様な観光資源が存在しているものの、それらを結びつけてイノベーションを起こすことで新たな需要を創造するといった活動に乏しく、

イノベーションを永続的に起こさせる仕組みに乏しいため、有している強みを活かしきれ
ていない状態である、と理解した。そして、我々は提言を考察するにあたり、「多様性」
「つながり」「イノベーション」という三つのキーワードを設定した。

ヨーゼフ・シュンペーターはその著書の中で、好況に至る過程におけるイノベーション
の重要性について説いている。また、我々サイバー適塾塾生一同、一年という限定された
期間ではあるが濃密な塾生生活において、お互いに様々な視点・考え方を感じ、触発され
てきた。このメンバーで社業を離れて専従で新しい事業を立ち上げればきっと成功する。
そう感じるのは関西経済同友会会員企業各社からの多様な人材が一同に会しているとい
う点に起因している。多様な人材が混ざり合うことでイノベーションが活発化し、新しい産
業やサービスが生み出され経済の活性化に繋がっていくものと考えた。

以上より、これから関西を活性化していくためには、多様な人材がつながることでイノ
ベーションを創造する循環モデルとしていわゆる「エコシステム」が必要であると結論付
けた。エコシステムによりイノベーションが起これ、その過程で人材が育成され、経済的・
人的な支援が継続的に行われることで活性化が推進されていく。本提言では、そのエコシ
ステムの核となる組織「WE LOVE KANSAI MISSION COMMUNITY (L KMC)」の設立を提案
したい。

この組織は、複数の企業等から人材を派遣し合い、分野を限ることなく関西経済が活性
化するための活動に取り組むとともに、各企業にとってメリットのある事業テーマを立
案・実現していく。この組織での活動を通じて新しいシーズや人材を育て、更にはその結
果として生まれた資金や人的資源を次のシーズの育成に繋げていくという循環モデルが、
ここでエコシステムと表現している体系である。その詳細については次章以降で記すが、
本システムが長期的に成長していくための施策の一つとして、学生や生徒への教育の面
での提言も加えて行っていきたい。

なお、後に詳しく述べるL KMCについては我々自身が設立し、我々が主体となって運
営していきたいと考えている。しかし、本提言を実行していく上で複数の企業等からなる
団体からの支援は必要不可欠である。

IV. 活性化策の具体的提言内容

1. 「WE LOVE KANSAI MISSION COMMUNITY」(LKMC)

(1) LKMCとは

LKMCは、「WE LOVE KANSAI MISSION COMMUNITY」の略であり、『関西をこよなく愛するメンバーが集まり、関西を活性化するためのテーマに取り組む共同体』を意味する。関西経済に根ざした複数の企業等から人材を派遣し合い、分野を限ることなく関西経済が活性化するための活動に取り組むとともに、関西の活性化に資するテーマを立案・実現していくための組織である。

(2) LKMCの目的と役割

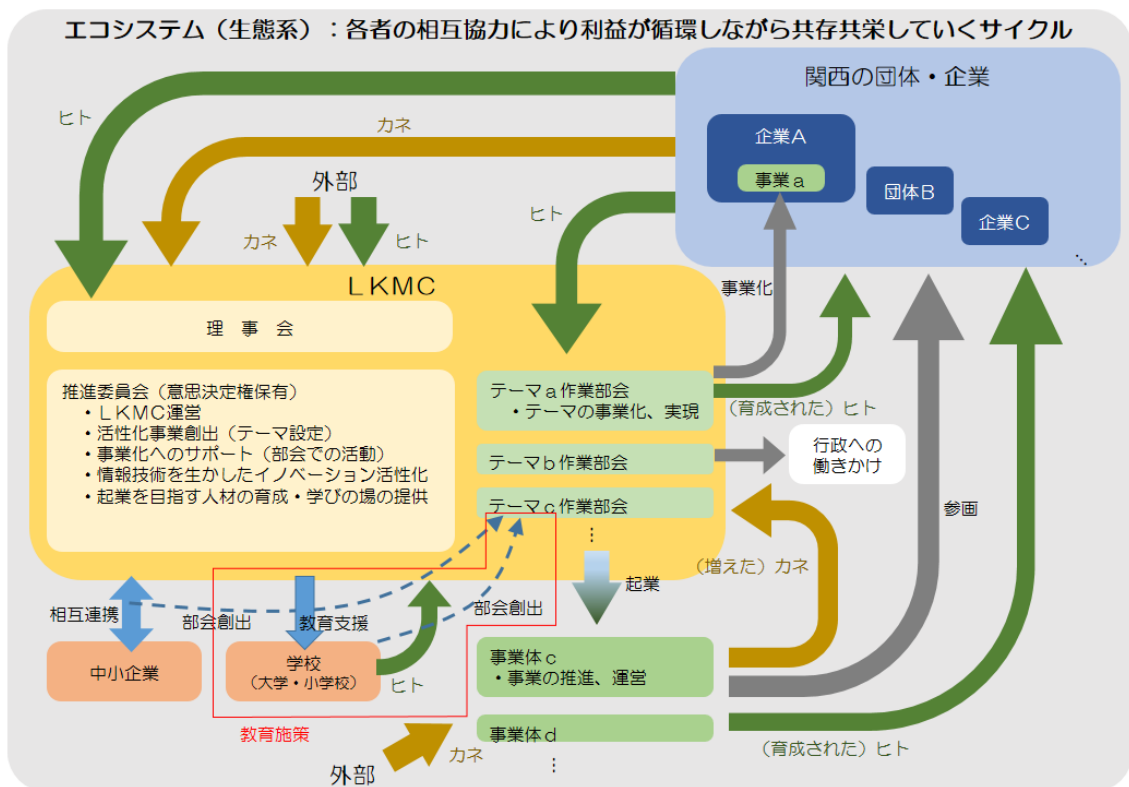
LKMCの目的は、関西の活性化(※)である。前章でも触れたとおり、活性化のためにはエコシステムが必要であり、この組織はそのエコシステムの推進者として中核を担う。

(※)我々は、活性化を、「永続的にヒト(企業・住人・観光客等)が集まり、モノ(新しい事業や製品(コトを含む))を生み出し、カネ(税金や企業による投資、観光客の売上等)がたくさん集まり、関西の魅力が高まることで更に「ヒト」「モノ」「カネ」が集まるという好循環が起っている状態」と定義づけた。

LKMCとエコシステムの関係を示すのが図IV-1である。

LKMCは、関西活性化に向けた課題(テーマ)を抽出し、それらのテーマ毎に時代に即した事業の芽を見つけ、事業化の実現までを行うという役割を担う。また、LKMCの活動を経験した者が次世代の挑戦者のためにメンターや資金供給者となり更なる関西活性化に貢献する、という好循環(エコシステム)の中核として機能する。

加えて、企業から派遣される社員がLKMCでの経験とその過程で培った人脈・自ら主体的に考える力・実行力をもとに、本業でより活躍できる人材へと成長して派遣元企業へ戻っていくという教育的な役割も企図している。リスクを恐れず挑戦することを奨励する。難易度の高いことに挑戦し続けることができるたくましい人材こそが今後の関西を担うと確信する。



図IV-1 LKMC概要図

(3) LKMCの組織構成

LKMCは、理事会、推進委員会及び作業部会から構成される一般社団法人である。重要事項については参加企業からなる理事会での決議を必要とする。

a. 推進委員会

推進委員会（以下、「委員会」）はLKMCの運営を担うとともに、後に触れる作業部会の創出（テーマの設定）やそれら部会の推進全般に関するサポートを行う。また、各部会の事業化移行への可否も委員会が決定する。これは、委員会は多くのステークホルダーがいる中で物事をスピーディに前に進めていくための決裁権を持つ必要があり、委員会に高度な自治権が与えられていることが重要であるためである。

委員会の構成員は委員長を中心として10～12名程度とし、関西の団体・企業より、関西を活性化させたいという強い想いとイノベーションを起こしたいと考える意欲のある志の高い人材を募り、専任で派遣される。各企業から派遣される人材については、派遣元企業で最低10年以上の勤務経験を有するものを対象とし、派遣元企業での経験や人脈を活かせる体制とする。加えて、外部からも役割に応じて必要な能力や経験を備えた人材を集め、構成員に加える。

委員会の構成員に必要な役割・機能及びそのために求められる素養・知識・経験等をまとめると、下表の通りである。

担当	役割・機能	求められる素養・知識・経験
推進委員会 委員長 (1名) (※)	推進委員会のリーダー	・各分野に精通した幅広い見識と人脈 ・リーダーシップ
推進委員会メンバー (11名) (※)	活性化事業の創出 (テーマ設定)	・課題抽出力 (調査能力、目利き力、含む)
	作業部会をサポート (メンター機能)	・起業ノウハウ・経験 ・経営に関する知識・経験
	企業間交流支援	・人脈、調整力、交渉力
	学校教育への支援	・起業ノウハウ・経験 ・人脈、調整力
外部アドバイザー (随時)	国内外の法務、金融、IT、 学界、行政等の専門的なサポート	・各分野での専門的な知識 及び経験

(※) 推進委員会委員長及びメンバーは原則として企業での勤務経験10年以上の者

b. 作業部会

作業部会（以下、「部会」）は、委員会が設定したそれぞれのテーマに対して、テーマに沿った事業の芽の発掘、事業モデルの立案を進め、事業化を目指す。構成員は原則として専任で取り組み、6ヶ月から1年程度の期限を設けて従事する。部会の構成員には、関西の団体・企業から当該テーマに関心があり「新しいことをやってやろう」という意欲のある人材を募り、派遣する。また、関西地域から一般公募も行い、委員会による審査のうえ、構成員に加える。部会の構成員は多様な意見が出て、かつ、活発な議論と迅速な意思決定が可能となるよう、一つのテーマにつき4～5名程度を標準とする。これに加え、各テーマに関心のある一般市民30～40名程度を募り、ワークショップなどを開催する事により多様な意見を抽出する。

作業に必要な知識・経験などについては、委員会のサポートを受けながら進め、法務、金融、IT等の専門的な分野における知見が必要な場合は、委員会と協議の上、必要に応じて、外部のアドバイザーも利用する。また、事業化するステップにおいてはスポンサー

企業やベンチャー・キャピタル（以下、「VC」）などの資金の出し手の存在は不可欠であり、派遣元企業からの資金拠出や外部のVCなどからの出資などの獲得に向けて、部会の構成員は委員会とも協働してその発掘や交渉を行う。

（４）LKMCの具体的活動内容

a. 活性化事業創出（テーマ設定）

LKMCの委員会の構成員で、関西の活性化を目的に、関西における多様な資源に目を向け、課題を抽出しテーマを設定する。情報やリソースが不足する場合は、多様な外部ソース（企業、学界、行政等）から知見や人材を取り込む。当該テーマは後述するbやcの仕組みを通じて事業化に向けた活動を行うテーマとして取り扱う。

具体的には、ベンチャー育成を含めた産業の振興、観光資源や伝統文化の発信・利用、まちづくりといった様々な分野における強みや課題をつなげ合わせることで関西の活性化に資する内容全般に関わるものが挙げられる。様々な団体が実施しているビジネスマッチングなどの活動に横串を通し、スケールメリットの享受や効率化も図る。また、これらの活動を、短期的な視点だけでなく、10年後、20年後も見据え、関西の活性化のために行う。

なお、テーマ案としては以下のようなものが挙げられる。

- ・働き方改革（人材流動化システムの構築）
- ・空き家有効活用（リノベーションによる遊休資産の有効活用）
- ・観光による地域の活性化（着地型観光施策の創出（民旅等））
- ・伝統熟練技術と情報技術の融合（暗黙知の形式知化）

b. 事業化へのサポート（部会での活動）

委員会が前述で設定したテーマに対して検討する部会を立ち上げ、当該部会にて事業化に向けた取組み（事業の芽の発掘、事業モデルの立案、事業化の実行）を行う。各部会の構成員は一定の期限（6ヶ月から1年）を定めて、短期集中型でアイデアの事業化に向けた活動を行う。委員会は当該活動に関して、チームビルディング支援、新ビジネスを期待する企業とのマッチング、専門家や情報技術者等の参画の支援、事業モデルのブラッシュアップ、事業パートナーや資金提供者の発掘、販路開拓支援、業務提携先とのマッチングなど、事業化に向けた各段階での総合的な支援とコンサルテーションを行う。

事業化後においては、主に各部会はLKMCから切り離され、独立した事業体（株式会社、SPC等）で運営される。各事業体での活動は原則としてスポンサー企業やVCなど

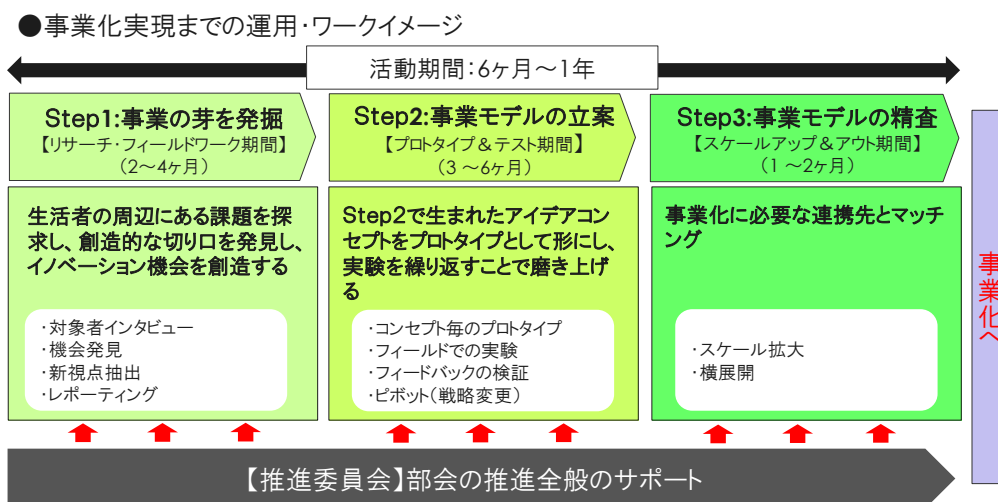
から拠出される資金で賄われる。人員については、部会の構成員から事業体運営者に移る者がいる場合はその者が中心となるが、部会の構成員が派遣元企業に戻る必要があるなどで事業体運営者がいない場合や、事業規模が大きく経営資源が不足する場合には必要に応じてLKMCが人材の手配をサポートする。

当該独立した事業体の運営にあたっては、LKMC参加・派遣元企業に意思決定を委ねる形にすると、各企業が自社の利益を優先することにより真の関西活性化につながらない恐れがあることや、スポンサー企業やプロジェクト推進者としての先駆者利益喪失などのリスクも生じることから、LKMCから独立した資金（会計）のもとで当該事業体が決定権を持って運営することとする。

上記のように独立した事業として事業化される以外に、特定の企業が強い関心を示す事業は当該企業へ事業として取り込まれるケースや、本来行政が担うべきと考えられる事業としてLKMCが行政に実行を働きかけるケースも想定される。

なお、事業実現までの具体的な運用イメージは以下のとおりである。

以下3ステップに沿って、推進委員会のバックアップのもと、一般市民やアドバイザーも巻き込みながら、設定テーマに沿った事業化を実現する



c. 情報技術を活かしたイノベーション活性化

関西の中小企業や観光等の産業、情報技術者、LKMC（委員会）が交流することによって、付加価値を生む新しい製品やサービスを生み出し、事業化する仕組みを構築する。関西の中小企業が持つ基盤技術にICT、IoT、クラウドサービス、AIといった最新の情報技術を掛け合わせることで新しい価値を生むことを目指す。情報インフラ企業の協

力のもと、LKMC（委員会）及びアドバイザー等のサポートを得たうえで、上記bの仕組みと同様に短期集中型で活動することで事業の芽を発掘し、可能であれば事業化を実行する。

d. 起業を目指す人材の育成・学びの場の提供

LKMC（委員会や部会の構成員）が持つ人脈や課題認識・解決に関するノウハウなどを活かし、起業家精神を持った、イノベーションを起こす人材を育成するための活動を行う。詳細については、「2. 将来的に関西の活性化を担う人材育成 ～学校教育カリキュラムの提言～」にて後述する。

(5) LKMCの資金

LKMCの運営費用については、原則としてLKMCに参加する会員企業からの会費、外部企業からの協賛金、寄付金、部会での活動により外部から得られる収入などにより賄うこととする。運営費用には、委員会の構成員の給与（外部人材の場合）やLKMCの運営経費（事務所賃料、光熱費等の諸経費）、部会作業に掛る関連費用〔部会構成員（一般公募の場合）の給与、各種経費（調査費、旅費等）。以下、「事業費」という。〕、アドバイザー報酬などが含まれる。

これを具体的に数値化すると以下のようなになる。

		(単位：千円)		
項目	内容	立ち上げ期 (1年目)	拡大期 (2～5年目)	安定期 (6年目以降)
収入				
会費	会員企業からの会費（年間20万円）	30,000	60,000	60,000
その他収入	スポンサー企業からの協賛金、寄付金等	0	6,500	37,500
収入計		30,000	66,500	97,500
支出				
人件費	委員会構成員（外部登用）、事務職員の給与	0	24,000	24,000
事業費	部会運営費（活動費、調査費、アドバイザー費用等）	13,000	17,000	36,300
諸経費	事務所賃料、水光熱費等	16,530	17,830	36,230
支出計		29,530	58,830	96,530
収支		470	7,670	970
剰余金		500	8,000～30,000	31,000～
部会数		3部会	6部会	15部会
常勤者人数		20名	22名	47名

※ 2年目以降、プロパー社員採用による人件費増

※ 2年目以降、協賛金・寄付金・立ち上がったベンチャー事業からの収入増を想定

※ 常勤者の人件費は派遣元企業負担

2. 将来的に関西の活性化を担う人材の育成 ～学校教育カリキュラムの提言～

(1) はじめに

ライフスタイルの一つとして起業が米国等に比べて一般的ではない日本においては、現実に職業を選択する前に、「起業家」という選択肢が存在すること、そのライフスタイルを選択するためにはどのような能力や準備が必要かということ、を学ぶ意義は大きく、潜在的な起業家の育成に繋がると考えられる。

また、起業家教育で学ぶ「新規事業の立ち上げ」にまつわる知識・能力・疑似体験や起業家精神を、単にベンチャーを創成するためのものとして捉えるのではなく、リーダーシップ教育や社会人としての基礎的な教育として位置づけ、産業界にとっても重要な教育であることを周知することが有効である。

よって本項では、産業界との連携のなかで、起業家精神を持った、イノベーションを起こす人材を育成する産学一体となった人材育成プログラムを構築することを提案したい。

(2) 目指す人材像

我々は、起業家精神を持った人材の育成ならびにイノベーションを起こす人材を育成するにあたり、目指すべき人材像を以下の通りとした。

a. 答えのない問題を発見し、解決に導くことができる人材

今日の世の中は、日々加速度的に変化し、ニーズが多様化する社会となっている。そのような中で求められるのは、自ら主体的に考え、行動することで、変化し続ける環境の課題を発見しそれを解決していくことが出来る人材である。

b. 強い専門性が一つあり、他の人の専門性をつなぎ・つながる人材（H型人材）

今日の変化が激しく、ニーズが多様化した世の中においては、必要なスキルも多様化しており、高い専門的な能力を備えるのはもちろんのこと、専門分野以外の異なる領域を創造する力や、既存の領域を超えた独創的な発想で問題解決に向けて挑んでいく力が必要である。自分の持つ専門性を単独で発揮するということにとどまらず、他領域の専門性をもつ人材と積極的につなぎ・つながることでイノベーションを創出することが出来る人材が求められる。

(3) 具体的施策

我々は、特に多感で人格形成にも大きく影響する小学校と、職業の選択を具体的に意識し始める大学に焦点を当て、人材の育成プログラムとして小学生向け「サイバー適塾キッズ（仮称）」、大学生向けとして「産学共同の新規事業立ち上げプログラム」を提言する。

a. サイバー適塾キッズ（仮称）

(a) サイバー適塾キッズ（仮称）とは

小学生向けに、LKMCの人脈や課題認識・解決といった実際の社会人が業務で培ったノウハウなどをもって、社会とのつながりを意識する力、自ら考える力を養成していくプログラムである。

(b) 運営体制

運営は、LKMC推進委員会（以下、「委員会」）が行う。また、必要に応じて委員会の構成員の派遣元企業の社員などの協力も得ながら推進し、小学校の授業カリキュラムの一環として実施する。また、関西において既に行われているNPO活動などとも連携して取り組む。

(c) 具体的なカリキュラムについて

ア. 対象：関西の小学校5年生

イ. 期間：1年間（3期に分割）

ウ. 内容及びテーマ

<第1期（4月～7月）：テーマ「世の中の人と仕事を知る」>

LKMCの人脈ネットワークを使って招聘した社会で活躍する人に実際に会い、対話を通して、人間の魅力を肌身で感じることで、自分がどんな人に憧れるのか、なぜ憧れるのか、をじっくりと考える。

<第2期（9月～12月）：テーマ「こんな仕事があったらいいな」>

第1期にて学んだ様々な仕事の内容と学校自身のカリキュラムで実施している地域社会とのつながりについての学習を参考に、世の中に（自分の身の回りに）足りないものが何かを考え（課題発見）、その足りないものを生み出すためにあったらいいと思う仕事を考える（課題解決）。

<第3期（1月～3月）：テーマ「未来の自分」>

第2期までの取組みを踏まえ、自分が将来やりたいこと、そのためにどうしたらよいかを考え、発表することで目的意識を持ったうえでの学習や人との交流の大切さを学ぶ。

これらのカリキュラムを通じて、人とのコミュニケーション能力を醸成し、社会とつながり、自らが主体的に考え行動し、疑問を持つ習慣を身に付けることを期待する。

b. 産学共同の新規事業立ち上げプログラム

(a) 産学共同の新規事業立ち上げプログラムとは

就職活動を控える大学2～3回生を対象として、地域社会の活性化をテーマとした新規事業の提案を体験し、起業に至るプロセスも学ぶ。それにより、就職に起業という選択肢があることや、課題の解決において自己も含めた複数の人がつながることの大切さを知る。なお、有望な提案内容については、学生による起業を行うか、LKMCで引き受けて新規事業として部会での継続検討を行う。

また、活動を行う中で、大学生が関西についての理解や郷土愛を深め、就職時における東京への人材流出を抑制することも期待する。

(b) 運営体制

運営は、委員会が大学のゼミと共同で推進する。必要に応じて委員会の構成員の派遣元企業の社員などの協力も得ながら推進し、ゼミの担当教授と共に、学生のサポートを行う。

(c) 具体的なプログラム

ア. 対象：大学2～3回生を対象とし、本趣旨に賛同する関西の大学ゼミ教授と連携

イ. 期間：半年間

ウ. 内容：地域社会の活性化をテーマとして、新規事業の提案を行う。

エ. 進め方：

<第1期：LKMCの部会経験者による講話とディスカッション>

起業は優れた能力を持った人だけが行うものでなく、身近なことを通じて起業できるということを学生に気づかせ、学生の起業に対する意欲をかき立てる。

<第2期：関西地域の活性化を対象としたテーマ設定>

具体的なテーマの検討にあたってはLKMCの持つノウハウを学生に提供し、メンターとなりながら、担当ゼミ教授の指導も受けつつ、学生自身が実地検証も踏まえた上で主体的に課題発見を行う。

<第3期：新規事業提案の取りまとめ>

第2期で設定したテーマについて、学生間で議論を重ね、各テーマの事業化に至るプロセスを具体的に検討する。

<第4期：最終報告>

第3期までに検討した内容について、担当ゼミ教授及びLKMCに向けてプレゼンテーションを実施する。有望な提案内容については、学生からの起業または、LKMCで引き受けて新規事業として部会での継続検討を行う。

これらの活動を通じて、起業家精神を醸成するとともに、高い専門的な能力を備えるのはもちろんのこと、専門分野以外の異なる領域を創造する力や、既存の領域を超えた独創的な発想で問題解決に向けて挑んでいく力の必要性に気づくことを期待する。さらに、その後の専門教育を経て、将来H型人才となることを企図している。

V. おわりに

以上のように、我々は関西活性化のための施策として関西エコシステムの中核となるべき組織「LKMC」の設立を提言し、また、本システムが長期的に成長していくための施策の一つとして、学生や生徒への教育の面での提言も加えて行ってきた。

関西が活性化するためには、様々な分野において課題がある。これらの課題を一つ一つ解決していくことは当然の事ながら大切ではあるが、局所的な課題の解決だけではなく、各分野を横断してそれらを「つなぎ」、長期的な視野で解決していく、民間主導の実行部隊が必要であると考えた。官に頼るのではなく、関西の各分野において第一線で活動する特徴ある企業が結集し、我がこととして活動すれば、解決出来ない課題は無いと考える。

「永続的に関西を活性化させるためのシーズを生み出し、植え付けていく組織」、それがLKMCである。LKMCの構成員は、自社の利益だけを追わず、関西が活性化するために産・学・官・民、全ての資源を活用し、巻き込み、関西経済を育てていく「企業の垣根を越えた実行部隊」である。また、LKMC自身が発展していくことで、構成員を含めて、関西の人材が成長をし続けていく。

日本は「少子高齢化」という大きな課題を抱えている。政府も様々な対策を講じているが、たとえ、その対策が成功したとしても、効果が出るのは遙か先である。この少子高齢化が進む中、日本経済が右肩上がりになっていくことは想定しがたい。

経済が伸び悩む中で、各企業同士がそれぞれの業界でマーケットシェアを奪い合うだけでは、いずれ各企業の淘汰がなされていくだけである。日本が抱える各分野の課題を解決し、また、新たな産業を生み出し、世界各国からヒト・モノ・カネを呼び込んでくる好循環を構築しなければならない。

関西の各企業がビジネスに邁進し成長していくことも関西経済が潤う結果につながるともいえるが、関西経済、ひいては日本経済が長期的に発展するためには各企業の力を結集する必要がある。今ある限られた人材で日本経済をより良くしていくためには、各企業が手を取り合い、若者を育て、新たな産業を生み出していく必要がある。

東京一極集中の是正の為にも、この関西から、日本経済を発展させていく。

そのために、各企業がヒト・モノ・カネの資源を提供し合い、このLKMCに投資をすることをお願いしたい。

【付録】

1. 国内視察の知見（福岡市 2017年1月16日～17日）

我々は、提言内容に関する仮説を検証するべく、国内フィールドワーク先としてイノベーション創出を積極的に推進している福岡市を訪問した。福岡の活性化の中心である九州経済連合会や福岡地域戦略推進協議会（FDC）などから生の声を直接聞くことで、地域としての課題や取り組みに直に触れることができた。

フィールドワーク前は、関西が活性化するためには、様々な分野の課題を局所的ではなく、各分野を横断してそれらをつなぎ、長期的な視野で解決していくことが必要であり、それは民間主導で施策の立案を行い、具体的に推進する組織の存在が重要ではないかと仮説を立てていた。これに対し、福岡のみならず九州全体の観光活性を目的として官民一体の支援のもと設立された九州観光推進機構や、業種業態を超えてオープンイノベーションを実現する日本IBMなどの取り組みをヒアリングする事により、その裏付けが明確になった。なによりFDCの取り組みは我々の提言イメージと重なる部分も多く、参考となる知見が多く得られた。

我々は、このフィールドワークまでに関西の強み・課題を抽出するために侃侃諤々の議論を繰り広げてきた。福岡でのフィールドワークは、その議論によって導出した仮説の大きな後押しとなった。

2. 海外視察の知見（フィンランド 2017年1月24日～28日）

（1）フィンランド教育庁長官 ヘイノネン氏（元教育大臣）

経済協力開発機構（OECD）が世界の15歳児を対象に2000年から3年ごとに実施している学習到達度調査（PISA）において、2000年と2003年の2度に亘り読解力にてフィンランドは「学力世界一」と評価された。その礎を築いたのが1994年に当時弱冠29歳で教育大臣に就任した同氏である。1990年代の初め、フィンランドは深刻な不況の真ただ中であり、失業率が高く、経済状態は非常に悪かった。この状況から脱するために政府は、企業ではなく人に投資をする方針を打ち出し、教育改革を行い、今もなおその教育制度が維持されている。

同氏からの講話によると、フィンランドの教育で大切なことは機会の平等であるとして、親の収入や、居住地域にかかわらず、平等な教育と食事（学費、給食費が無料）が提供されていた。また、教育方針として、子供の個性を尊重して主体性を養う教育、考えることの重要性を子供に教える教育を重視している点が挙げられた。この取り組みは、今の社会は将来への見通しが立たず、変化に富んだ社会であり、その変化にどのように対応できる

かが重要であるという考え方に起因している。社会で働く一人ひとりが与えられた仕事を単にこなすのではなく、自分の仕事を理解して活動をすることで、仕事がよりイノベーターになり、結果として、産業競争力が高まるとのことであった。

また、このような教育環境を維持する上で特徴的な取り組みとして、教育施策を国が決めて現場に落とすのではなく、教育現場に裁量権を与えているという点が上げられる。教師自身がどのように教えれば個人が成長するかという観点で、教師が自分達でカリキュラムを考えて、取り組み、振り返るという体制をとっている。学校の先生は全員大学の修士課程の修了者で、社会的地位は法律家よりも高く、このような教師の社会的地位の高さもフィンランドの教育レベルを高水準で維持する上で重要であると感じた。

(2) サウナラハディ校

同校は2012年8月に開設されたばかりの新しい学校で、7歳から16歳までの生徒が学ぶ他、保育園と就学前教育（0学年。義務教育がはじまる1年前から、義務教育にスムーズに移行できることを主目的として行われる教育）の機能も兼ね備えている。同校では、「個々の子供の可能性を最大限に引き出す」ことを目標としており、子供達は、親との協議のもと作成された個別学習プランに基づき指導を受けている。そのため、宿題も一人ひとり違ったものに取り組んでいる。この教育方法はフィンランドでも新しい取り組みである。

現地で学校の副校長にお話を伺う機会を得たが、教育カリキュラムは、他人との競争ではなく、自分の成長を自分自身が実感できるプログラムの構築を目指している。個々の個性、能力に応じた教育カリキュラムを設計し、各人がどれだけ学んでどれだけ成長したかを重視する内容であった。子供達に自分ができることを理解してもらい、その上で足りない事を自ら知るという教育方針で、先生は子供たちに教えるのではなく、子供の成長を支援するという考え方で子供たちと接していた。

小学生の算数の授業を見学させて頂いたが、先生が教壇に立ち子供たちを教えるのではなく、3人の子供が一緒になって、算数の問題の答えを出すために意見を出し合い、お互い協力し合いながら問題を解いていて、先生はそれを見守るというスタイルであった。教室だけでなく、廊下にも子供たちが出て、自由な雰囲気ですべての授業を行っていた。授業を通じて単に学力を向上させるだけでなくチームワークなどの素養も伸ばす取り組みであると感じた。また、学校の施設は生徒のためだけでなく地域コミュニティとしての施設としても活用されており、地域と学校のかかわりが非常に密接である印象を受けた。見学全般を通じて、子供たちが笑顔でとても楽しそうに授業に臨んでいる姿や、遊んでいる姿が印象的

だった。

(3) Reaktor社

2000年にフィンランドで設立された会社で、質の高いUXデザインとソフトウェアでエンドtoエンドのデジタルサービスを提供しているクリエイティブテクノロジー企業である。自ら30社を超えるVC事業も手掛けており、ヘルシンキ、ニューヨーク、東京の3か所に拠点を設けている、社員数400人の会社である。

現地でCOO、CLOの方にお話を伺う機会を得た。フィンランドでは銀行がベンチャー企業に投資することはほとんどなく、Angel投資家またはVCが主に投資をする。また、フィンランド技術庁（TEKES）でも5万ユーロ以上の貸出を行っており、国全体として、ベンチャーエコシステムの好循環が出来上がっており、起業をする際の資金面でのハードルが日本に比べて極めて低いことを感じた。Reaktor社も自社でVC会社を有しており、自らの意思で、新たな投資を模索し、事業を拡大していた。

Reaktor Japanでは「90日で実現するイノベーション」プログラムを実践しているが、90日というのは日本だけで、ヨーロッパでは30日、アメリカでは10日で結果が求められるとの話を伺い、ビジネスのスピードの違いをまざまざと感じた。社内では、エンジニアとデザイナーが常に一緒に仕事をしており、双方がお互いのことを理解しながら仕事を進めることが重要であるとのことであった。まさに、本編で触れたH型人材によって仕事が行われており、日本の大企業と比べて、働いている人材、働き方とも大きく異なる印象を受けた。フィンランドでスタートアップ企業が多く生まれる要因について、国が安定していて教育をしっかりと受けた人材が多くいることを挙げられており、1990年代の教育改革が、狙い通り実を結んで今日のイノベーション大国に繋がっていることを実感した。

また、ムーミン・コーディング・スクールという、プログラミング教育の取り組みを民間発で行っており、教育が官主導のものだけではないことがわかった。

(所感)

フィンランドの国土は日本の9割程度であり、人口は550万人と日本の兵庫県ぐらいの規模である。この国がなぜヨーロッパ随一のイノベーション大国になり、国連の幸福度ランキングでも上位に入ることの理由を探りに視察に赴いた。

幼少時すべての子供に平等な教育機会を与えて、また幼少時代から、自主性を育てる教育、個々人が考えることの重要性を伝える教育が徹底されている。その結果、個々人がお

互いを認め合い、他者との競争ではなく、協力によって問題を解決する風土が出来上がっていることが、幸福度で常に上位に入る1つの要因ではないかと感じた。今後の関西、そして日本の社会もこのような社会から学ぶべき事は多いと感じた。

また、イノベーションの創出という観点では、国としてベンチャーエコシステムの好循環が出来上がっており、またビジネスのスピード感が日本と全く異なる印象を受けた。フィンランドでイノベーションが多く産まれる事の要因について、人材を活用する産業側のVTT、NOKIA、Reaktorのいずれで伺っても、当たり前のように必ず「自ら考える人材が多くいること」を挙げていた。

社会の幸福度、産業創出を含めたすべての根本をなしているのはやはり「人」であることを実感させられた視察であった。

あとがき

以上が我々の提言の全容である。我々は関西の活性化を目指し、関西の強みはどういったものでどうすれば最大限に生かすことができるのか、弱みはどういったものでどうすれば改善できるのか、世界の動きに対し関西は何を求められ何を提供すべきなのか、様々な角度から侃侃諤諤の議論を重ねてきた。すでに関西の活性化のために様々な提言や施策が講じられ、一体これ以上どのような施策があるのかと路頭に迷ったこともある。しかし、議論を重ねるうちに、関西は他の都市圏に類を見ないほど多様化した都市圏であることに気付いた。また、活性化した状況を表す一端である「わいわいがやがや」という言葉が最もふさわしい都市圏でもあった。一口に関西といっても、大阪・京都・神戸をはじめとして、様々な異なる属性をもった都市が存在する。また同様に、様々な組織、様々な文化、様々な企業などが数多く存在する。これらが皆同じ目標に向かいつつ、お互いの足を引っ張ることなく、敵対することなく、それぞれの個性を生かしきることができれば、世界に類を見ない百花繚乱といえるような魅力ある都市圏になるのではないか、そう考えたときに生まれたのが本提言の核であるLKMCである。我々自身もまた、多種多様な企業から派遣され、お互いの様々な視点、考え方に触発され、今まで思いもしなかった発想を次々と生み出していった。まさに我々自身が多様化した組織の強みを、身を以って体験したのである。我々サイバー適塾15期関西の活性化グループは、本提言を提言のまま終わらせるのではなく、修了後も引き続きLKMCの創設に向けて活動を続けていきたいと思う。

最後になるが、本提言書を作成するにあたり多大なご指導・ご助言を賜った奈良学園大学の福留和彦教授、談論風発講座開講に際して貴重なご講話を賜った伊藤忠商事株式会社常務執行役員 社長補佐（関西担当）の深野弘行様、福岡でのフィールドワークにおいて行程全般をコーディネートして下さった株式会社三井住友銀行の東元維則様をはじめ、ご多忙の中フィールドワークをご快諾くださった全ての皆様に、この場をお借りして感謝の意を表したい。

サイバー適塾 第15期生 関西の活性化グループ一同

以上

【参考文献】

<書籍>

- ・『関西経済論－原理と課題－』塩沢由典著 晃洋書房
- ・『都市の原理』ジェイン・ジェイコブズ著 鹿島出版会
- ・『発展する都市・衰退する都市－地域が自立するための経済学－』
ジェイン・ジェイコブズ著 ちくま学芸文庫
- ・『現代の二都物語－なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』
アナリー・サクセニアン著 日経BP社
- ・『遠距離交際と近所づき合い－成功する組織ネットワーク戦略－』
西口敏宏著 NTT出版
- ・『稼ぐまちが地方を変える－誰も言わなかった10の鉄則－』
木下斉著 NHK出版新書
- ・『地方は消滅しない！』上念司・木下斉著 宝島社
- ・『地方消滅－東京一極集中が招く人口急減－』増田寛也著 中公新書
- ・『地方消滅 創生戦略編』増田寛也・富山和彦著 中公新書
- ・『大阪経済大復活』増田悦佐著 PHP出版
- ・『高度経済成長は復活できる』増田悦佐著 文春新書
- ・『関西人の正体』井上章一著 朝日文庫
- ・『いまこそ、ケインズとシュンペーターに学べ ～有効需要とイノベーションの経済学～』
吉川洋著 ダイヤモンド社
- ・『平成28年版 子供・若者白書』内閣府
- ・『ベンチャー白書』一般社団法人ベンチャーエンタープライズセンター

<ウェブサイト>

- ・『関西経済の現状と今後の見通し～2016年、新春を迎えて～』近畿経済産業局
http://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/201601/02.html
- ・『県民経済計算』内閣府
http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/sonota/kenmin/kenmin_top.html
- ・『DEMOGRAPHIA WORLD URBAN AREAS』
DEMOGRAPHIA
<http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiNnMbchZTSAhXGbbwKHfN8CTUQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.demographia.com%2Fdb-wo>

- [r1dua.pdf&usg=AFQjCNGrE6YxqQk2o3fY5tbEnLIVgsPdgg](#)
- ・『住民基本台帳人口移動報告』総務省統計局
<http://www.stat.go.jp/data/idou/>
 - ・『出入国管理統計』法務省
http://www.moj.go.jp/housei/toukei/toukei_ichiran_nyukan.html
 - ・『2014年度決算説明会資料』新関西国際空港株式会社
<http://www.nkiac.co.jp/company/ir/invest3/>
 - ・『中小企業白書』中小企業庁
<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/>
 - ・『平成27年度 起業・ベンチャー支援に関する調査起業家支援に関する調査報告書』株式会社野村総合研究所
http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwizvY6_iJTSAhUDULwKHesxDMUQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fmeti_lib%2Freport%2F2016fy%2F000285.pdf&usg=AFQjCnENKNH1kCaJ15ztevMVeMfY65btyQ&bvm=bv.147134024,d.dGc
 - ・『起業意識に関する調査』日本政策金融公庫総合研究所
https://www.jfc.go.jp/n/findings/eb_findings.html
 - ・『第2回経済財政諮問会議資料』内閣府
<http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2014/index.html>
 - ・『平成27年度大学発ベンチャー調査 調査結果概要』経済産業省
http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0ahUKEwi5n7fiipTSAhVHx7wKHfsxBbkQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fcommittee%2Fsankoushin%2Fsangyougi-jutsu%2Fkenkyu_kaihatsu_innovation%2Fpdf%2F006_k02_03.pdf&usg=AFQjCNF3Q1VyZE0fKc53T9bhbirER20KrA&bvm=bv.147134024,d.dGc
 - ・『イノベーションを推進するための取組について』経済産業省
http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0ahUKEwj5h_GGi5TSAhUDVrWkHbYdCMoQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fcommittee%2Fsankoushin%2Fsangyougi-jutsu%2Fkenkyu_kaihatsu_innovation%2Fpdf%2F006_s01_00.pdf&usg=AFQjCNGc7J9GWsEYOp3wg-ac7r4T0ocwBA&bvm=bv.147134024,d.dGc
 - ・『産学連携活動のカイゼンを通じた更なる発展に向けて』経済産業省
<http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjWrP-mi5TSAhXLzLwKHXNpCFIQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fpolicy%2Fi>

[novation_corp%2Fhyoukashihyou%2Fsanngakurenkei_kaizennimukete.pdf&usg=AFQjCN_E_70pWtZeGLFwdhkS8f6N0qtl-Ug](#)

- ・『科研費データ』日本学術振興会

https://www.jsps.go.jp/j-grantsinaid/27_kdata/

- ・『新規上場会社情報』日本取引所グループ

<http://www.jpx.co.jp/listing/stocks/new/index.html>

- ・『平成28年6月21日教育課程部会 総則・評価特別部会資料』文部科学省

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/061/siryu/1373849.htm

- ・『大学改革実行プラン』文部科学省

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/24/06/1321798.htm

- ・『イノベーションによるこころ踊る未来を創る』富士フィルム

<http://www.fujifilm.co.jp/rd/oih/concept/>

- ・『空き家の家主7割が「放置でOK」、国の対策が空振りする理由』DIAMOND online

<http://diamond.jp/articles/-/106720>

- ・『提言・アピール』一般社団法人関西経済同友会

<https://www.kansaidoyukai.or.jp/proposal/>

- ・『日本の大学に求められる「教育力」とは』泉川 泰博／中央大学総合政策学部准教授

<http://www.yomiuri.co.jp/adv/chuo/education/20130718.html>

- ・『平成22年度「産業技術人材育成支援事業（起業家人材育成事業）」報告書』

大和総研

http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiz5_SFgZLSAhUMS7wKHX9hAz0QFfggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fpolicy%2Fnewbusiness%2Fh22fykigyokajinnzaiikusei.pdf&usg=AFQjCNEH-FwgT8k01xQ5yAJBFuTUKvs1Iw&bvm=bv.146786187,d.dGc

- ・『大学生が勉強しない理由』東洋経済オンライン

<http://toyokeizai.net/articles/-/13446>

- ・『大学でのアクティブ・ラーニングとグローバル教育の普及 背景に経済界の懸念』

ベネッセ教育情報サイト

<http://benesse.jp/kyouiku/201505/20150531-1.html>

- ・『必要なのは大学入試改革と能動的学習の導入 グローバル人材育成で経団連が

企業調査』ベネッセ教育情報サイト

<http://benesse.jp/kyouiku/201504/20150423-1.html>

- ・『G T E P（京都大学起業家育成プログラム）』

<http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/gtep/>

- ・『海外ビジネス武者修行プログラム』

<http://mushashugyo.jp/>

<講演会>

- ・『健康長寿社会を実現する ～健康寿命の延伸に向けた取組みについて～』
東北大学大学院医学系研究科 辻一郎教授
- ・『新しい大人社会が日本の未来を拓く～シニア・高齢社会の意識転換によるビジネス創造～』博報堂 新しい大人文化研究所 統括プロデューサー 阪本節郎氏
- ・『我が国におけるギャンブル依存症の現状と対策』
久里浜医療センター 精神科医長 河本泰信氏
- ・『コマツのモノづくり』コマツ取締役会長 野路國夫氏

<国内フィールドワーク（福岡）>

- ・公益社団法人関西経済連合会
- ・関西国際観光推進本部
- ・大阪産業創造館
- ・MOB I O
- ・九州経済連合会
- ・九州観光推進機構
- ・福岡地域戦略推進協議会
- ・福岡市スタートアップカフェ
- ・三井住友銀行 九州法人ソリューションセンター
- ・日本アイ・ビー・エム株式会社

<海外視察（フィンランド）>

- ・日本国大使館（山本全権大使）
- ・国家教育委員会（ヘイノネン元教育大臣）
- ・ヘルシンキデザインフォーラム
- ・V T T
- ・トーマス・サンデル氏（元三菱商事）

- サウナラハディ校
- R e a k t o r
- N O K I A

学会講師

福留 和彦 奈良学園大学教授

経済界講師

深野 弘行 伊藤忠商事株式会社常務執行役員社長補佐（関西担当）

塾生

リーダー	堀 信一郎	近畿日本鉄道株式会社
副リーダー	奥山 俊郎	サラヤ株式会社
メンバー	有田 哲也	サントリースピリッツ株式会社
	池田 剛士	有限責任あずさ監査法人
	江見 直子	株式会社博報堂
	大澤 健治	三菱重工業株式会社
	大林 直高	鹿島建設株式会社
	田中 寛興	アートコーポレーション株式会社
	永井 良周	J B C C株式会社
	能勢 憲志	株式会社三井住友銀行
	花園 祐二	株式会社大林組
	宮田 茂	パナソニックシステムネットワークス株式会社

事務局

高橋 充 サイバー適塾運営協議会 主任調査役

(敬称略)