

第2期中期計画

～大阪・関西万博で高まった気運を関西の飛躍へつなげる～

2026 年 10 月



公益社団法人 関西経済連合会

第2期 中期計画概要

2027～2030年度

大阪・関西万博で高まった気運を関西の飛躍へつなげる

関西のありたき姿①

オープンで独創的な 価値を生む経済 に向けた取り組み

- 万博レガシーを社会実装し、新たな価値創造へと発展させるとともに、ディープテックを核とするスタートアップ・エコシステムを構築する。
- 「関西DX戦略Next」の実践による地域全体のDX推進を図る。
- 各国政府・経済団体との関係の強化、広域観光の推進、空港の国際ネットワーク拡充などを通じて世界との繋がりを強化する。



イノベーション・スタートアップ分野

スタートアップ・エコシステム委員会、科学技術・産業振興委員会

- 万博レガシーの継承・発展に向け「未来創造会議」等を牽引
- ディープテック重視拠点としてのグローバル認知度向上
- 科学技術・イノベーション力の向上



DX分野

DX委員会

- 「関西DX戦略Next」に基づくDX推進



世界とのつながり (国際交流・インバウンド観光)分野

国際委員会、国土・広域基盤委員会、都市・観光・文化委員会

- 国際交流、アセアン等の各国政府・経済団体との関係強化
- 戦略的な空港の国際線ネットワークの多角化
- 万博レガシーである広域観光の推進、MICE振興などIRを活かす取り組みの検討

関西のありたき姿②

ヒトを 惹きつける舞台 に向けた取り組み

- AI等の変化も踏まえつつ、多様な人材が活躍できる環境を整備する。
- WMGをはじめスポーツ・文化における交流促進や魅力発信を進める。
- 万博を契機に重要性が再認識された大阪の東西軸やベイエリアなど地域が目指すべき全体像に基づくまちづくり、広域交通・物流インフラの整備を推進する。



雇用労働・D&I分野

労働政策委員会

- AI等の経営環境の変化に関する調査、提言
- 女性活躍の底上げ
- 外国人材の活躍・地域共生、高齢者の活躍に向けた実態把握・意見発信



スポーツ・文化分野

スポーツ振興委員会、都市・観光・文化委員会

- ワールドマスターズゲームズ関西2027の成功とレガシー創出
- 「文化と経済の好循環」の実現に向けた協力



都市・インフラ分野

都市・観光・文化委員会、国土・広域基盤委員会

- 東西軸やベイエリアなどエリア全体像に基づくまちづくり、ビジネス拠点・生活拠点としての地域ブランディング向上
- 広域交通・物流インフラの早期整備に向けた働きかけ

関西のありたき姿③

新たな社会モデルの トップランナー に向けた取り組み

- 中長期的な企業価値向上や成長投資を促す経済社会システムを浸透させる。
- 市場の信頼を確保しながら経済成長と財政健全化の両立を図る経済財政運営の実現を働きかける。
- エネルギー安全保障とGX推進を支える制度・環境の整備、地方分権・広域行政の進展、副首都構想を通じた複眼型国土の実現などに向け、働きかける。



三方よし・民の力分野

企業制度委員会

- コーポレートガバナンス等に関する意見表明、会員企業との連携を両輪としたマルチステークホルダー経営の一層の浸透



経済財政分野

経済財政委員会

- 持続的な経済成長、分厚い中間層の形成、中長期的な財政健全化に向けた意見発信



地方分権・広域行政分野

地方分権・広域行政委員会

- 関西広域連合の全国モデル化への協力、広域連携実績の発信



環境・エネルギー分野

地球環境・エネルギー委員会

- エネルギー安全保障・GX推進に向けた意見表明



国土・防災分野

国土・広域基盤委員会

- 副首都の整備方針等に関する検討・働きかけ、防災局の設置に向けた働きかけ

生産性向上と独創的な価値の創出を通じた経済成長と
地域活性化の好循環の実現 (GRP20%経済圏の復活)

世界中の多様なヒトから選ばれ、
新たな価値が生まれる舞台の形成

関西・関経連自らの実践による、
新たな時代の主流となる社会モデルの構築



関西ビジョン2030

CONCEPT

先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気

目次

1. はじめに

- ・ 関西ビジョン 2030 3つの「関西のありたき姿」
- ・ 大阪・関西万博における当会の取り組みの総括

2. ビジョンの「ありたき姿」の実現に向けた現在地等と 今後の取り組みの方向性(中期計画)

- (1) ありたき姿 「オープンで独創的な価値を生む経済」の実現に向けて
- (2) ありたき姿 「ヒトを惹きつける舞台」の実現に向けて
- (3) ありたき姿 「新たな社会モデルのトップランナー」の実現に向けて
- (4) 今後について

1. はじめに

当会は2020年12月に策定した「関西ビジョン2030」において2030年に目指す関西の姿とその実現に向けた活動の方向性を示すとともに、2022～2025年度を対象とする「第1期中期計画」のもと、関西のありたき姿の実現に向けた各事業や、2025年日本国際博覧会（以下、万博）の誘致・開催に向けた取り組みを進めてきた。

今般、3つのありたき姿の実現に大きな弾みを与えるビッグプロジェクトであった万博の成果や当会の取り組みを踏まえつつ、ビジョンの前半期間における進捗状況や課題を検証した上で、ビジョンの仕上げとなる2027～2030年度の取り組みの方向性を示す「第2期中期計画」を取りまとめる。

「関西ビジョン2030」3つの「関西のありたき姿」

ビジョンでは、コロナ禍を乗り越え、万博を成功に導き、そのレガシーを継承、発展させ、関西を新たな発展軌道に乗せていくべく、コンセプトに「先駆ける関西、ファーストペンギンの心意気」を掲げ、3つの「関西のありたき姿」を打ち出している。



(1) 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～

■具体的なありたき姿

- ・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強固なつながりがある

(2) ヒトを惹きつける舞台～先駆けるヒトを育む・受け入れる～

■具体的なありたき姿

- ・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

(3) 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～

■具体的なありたき姿

- ・企業による社会への関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

大阪・関西万博における当会の取り組みの総括

(1) 誘致における当会の取り組み

■2017年3月、「2025 日本万国博覧会誘致委員会」(以下、誘致委員会)が設立され、誘致活動が開始。当会においても、2017年5月に就任した松本会長のもと、①博覧会国際事務局(BIE)加盟国への日本支持の働きかけ、②開催地・開催国としての機運醸成を中心とする誘致活動を展開していくこととなった。

①博覧会国際事務局(BIE)加盟国への日本支持の働きかけ

外務省に働きかけ、当会職員を「2025 年国際博覧会誘致特使」に任命、日本支持を訴えて世界各国を訪問。商社等の現地代表を「誘致委員会 エグゼクティブ・アドバイザー」に任命、各国での支持を呼びかけ。当会も「パリ事務所」を開設し、パリでの誘致活動に注力。最終的には BIE 加盟 169 カ国中 150 カ国に、日本・大阪開催への支持を要請。

②開催地・開催国としての機運醸成

会員企業に要請するなど、官民一体で誘致への賛同署名を募り、国内外で約 134 万人もの署名を獲得。加えて、イベントでの発信、PR ツールの製作等も実施。

(2) 開催準備における当会の取り組み

■2019年1月、万博の運営組織「2025 年日本国際博覧会協会(以下、博覧会協会)」が設立、松本会長が副会長に就任。以降、博覧会協会は大小さまざまな課題に直面するが、とりわけ当会としては、①当初の 1,250 億円から 2,350 億円となった会場建設費の民間負担分(全体の 1/3)の寄付募集、②全国的な機運醸成、③万博の運営費を賄う前売りチケットの販売、④博覧会協会への人的支援、⑤「未来社会の実験場」の具現化について、下記のとおり推進してきた。

①会場建設費の寄付募集

松本会長自ら陣頭に立って主要企業に直接要請するとともに、正副会長会社をはじめとする当会会員企業に協力を懇請。「万博を何としてでも成功させる」という各社の思いが結集され、目標の寄付金額を達成。

②全国的な機運醸成

参加国誘致やパビリオン建設の遅れなどの課題がクローズアップされる猛烈な逆風のなか、博覧会協会「機運醸成委員会」(委員長:松本会長)のもと、行動計画に基づいた広報・プロモーション活動を展開。当会会員企業においても、鉄道や自社ビル等のラッピング、イベントでの PR など、幅広い媒体や機会による機運醸成にご協力を得た。

③万博の運営費を賄う前売りチケット販売

経済界の目標 700 万枚(全体目標の半数)に対して、約 655 万枚に達した。なかでも、当会正副会長会社をはじめ会員企業に極めて多数を購入いただき、安定的な万博運営に大きな貢献を果たした。

④博覧会協会への人的支援

当会会員企業に職員派遣を数次にわたり要請、各社のご協力により、開幕時 892 名のうち、405 名を経済界から派遣した。

⑤「未来社会の実験場」の具現化

万博を機に実証、実装したいさまざまな先端技術・サービスへの財政支援や規制緩

和を国に要望。要望をもとに国で「大阪・関西万博アクションプラン」が策定され、当会からの要望事項の多くが反映。

官民一体でさまざまな難題を乗り越えた万博は、来場者数は約 2,902 万人(関係者約 344 万人を含む)、会場建設費は予算内に収まり、運営費は 320 億～370 億円程度の黒字となる見通しである。また、来場者からも高い評価を得て、大きな事故もなく会期を終了した。

(3) 当会が考える万博の成果

■さまざまな考察があるが、当会としては①世界各国のリアルな交流の創出、②大阪・関西の都市格向上、③「いのち輝く未来社会」の提示と社会実装の促進、④わが国のビッグプロジェクト遂行能力の証明の 4 点をあげたい。

①世界各国とのリアルな交流の創出

世界各地で分断や紛争が深刻化するなか、160 を超える国・地域および国際機関が一堂に会し、課題解決に向けたリアルな交流の場を提供できたこと、世界 120 カ国から 300 名以上の政府要人らが来阪し、経済界においてもビジネス交流の機会となったことは、大きな意義がある。

当会においても、表敬訪問、懇談会等約 200 件に対応し、特に従来交流機会の少なかった国々との関係構築や交流深化ができたことは大きな成果であった。

②大阪の都市格向上と関西の国際的な認知度向上

万博を 2 回以上開催した都市は大阪、ロンドン、パリ等 7 都市であり、アジアでは大阪のみである。関西観光本部による調査では、「KANSAI」の認知率および訪問意向率は大幅に上昇しており、多様な観光資源を有する関西全体の認知率の向上は、インバウンドによる経済効果を関西全域へ波及させる契機となる。あわせて、日本第 2 の経済圏としての関西の存在感向上は、今後の海外企業の誘致や海外からの投資促進への寄与が期待される。

③未来社会の提示と社会実装の促進

万博では、各国・企業等が考える「いのち輝く未来社会」が提示され、その実現に向けた技術、サービス等(空飛ぶクルマ、水素燃料電池船、iPS 心臓他)が展示・実演され、多くの来場者が未来社会を体感する機会となった。

また、万博の開催にあわせて「Japan Health 2025」や「Global Startup Expo」等が開催され、これらの継続開催、関連産業の発展が期待される。

④わが国のビッグプロジェクト遂行能力の証明

今回の万博は、国、自治体、経済界が一体となり、とりわけ当会会員企業の多大なご協力を得ながら成功裏に開催することができた。わが国の国際的な信用力・信頼性を高める国家プロジェクトを成功させたことは、関西の総合力、関西経済界の底力を示したものと考えている。

今後は万博で高まった大阪・関西の国際的な発信力、大規模なプロジェクトをやり抜く官民、そして関西市民のパワー、国内外の人々を惹きつける多様な都市魅力など関西の力を総合し、関西の飛躍につなげる取り組みが求められる。

2. 3つの「ありたき姿」の実現に向けた現在地等と ビジョン後半期の取り組みの方向性(中期計画)

万博における当会の取り組みや成果を念頭に置きつつ、3つの「ありたき姿」に対するビジョン前半期間を経た関西・日本の現在地や課題、当会の取り組みなどを改めて示した上で、3つの「ありたき姿」の実現に向けた、ビジョン後半期の取り組みの方向性（第2期中期計画）を示す。

(1) ありたき姿「オープンで独創的な価値を生む経済」の実現に向けて

① イノベーション・スタートアップ分野

■ 「スタートアップ・エコシステムの形成」に関する関西の現在地

- 2020年に京阪神の3都市がスタートアップ・エコシステム拠点都市に指定されて以降、イノベーション支援拠点の整備や万博を契機とした国際イベントが開催されるなど、エコシステム形成が着実に進んできた。

【主な支援拠点・支援活動の枠組み、国際スタートアップイベントの開催状況】

主な支援拠点	設立時期・立地
KOIN	2019年4月・京都
関西イノベーションセンター(MUIC)	2020年3月・大阪
QUINTBRIDGE	2022年2月・大阪
JAM BASE	2024年9月・大阪
HOOPSLINK KANSAI	2025年7月・大阪
hoops link kobe	2020年9月・兵庫
ANCHOR KOBE	2021年4月・兵庫

主な産学連携の支援活動の枠組み	活動開始時期
関西イノベーションイニシアティブ (KSII)	2020年
関西スタートアップアカデミア・コアリション (KSAC)	2021年

主な国際的なイベント	開催地・時期	参加者・出展企業	備考
Tech Osaka Summit	大阪・2013～	3.5千人・170社	2027年度も継続開催 ※開催時期は前身の Hack Osaka を含む
IVS	京都・2023～	1.3万人・300社	2026年度も継続開催
Global Startup Expo	大阪・2025～	9千人・150社	2026年度も継続開催
Japan Health	大阪・2025～	9.5千人・425社	WHX Osaka として継続開催

【地域別のユニコーン、大学発スタートアップ数の推移】

	ユニコーン数		大学発SU数		
	2020年度	2024年度	2020年度	2024年度	伸び率
京阪神 (京都府・大阪府・兵庫県)	0	1	218	384	76%
東京都	3	13	931	1936	108%
名古屋 (愛知県)	0	0	117	193	65%
福岡 (福岡県)	0	1	150	163	9%

出典：経済産業省「大学発ベンチャー実態等調査 調査結果概要」より作成

- 一方で、京阪神の拠点が連携した取り組みは途上であり、また、投資額やスタートアップの経営を支える人材面では東京と比較すると、その差は大きい。また、スタートアップ育成に優れた拠点としての関西の国際的な認知には至っていない。

【スタートアップへの投資額の推移（京阪神と東京都）】

	SUへの投資額(億円)	
	2020年度	2025年度
京阪神 (京都府・大阪府・兵庫県)	272	398
東京都	4,709	5,590
投資額の差 (東京都-京阪神)	4,437	5,192

出典：投資額：Speeda「Japan Startup Finance2025」より作成

【スタートアップ・エコシステムに関する世界の都市総合力ランキング(上位5都市・アジアの都市)】

順位	都市	順位	アジアの都市
1位	シリコンバレー	9位	東京
2位	ニューヨーク	12位	北京
3位	ロンドン	14位	ソウル
4位	ボストン	20位	香港
5位	パリ	24位	上海
		32位	台北
		35位	大阪
		38位	福岡

出典：森記念財団「世界の都市総合力ランキング 2025 -スタートアップ・エコシステム」より作成

■「イノベーションを支える基盤」に関する関西の現在地

- SPring-8 などの世界水準の研究開発拠点や、関西広域連合構成府県市の公設試等が連携し、企業の技術相談等を支援する関西広域産業共創プラットフォームなど、研究開発から産業化までを支える基盤も強化されつつある。

【主な関西の研究開発・イノベーション拠点】

拠点	概要・立地機関等
けいはんな学研都市	150 超の公的・企業の研究機関等が集積 立地機関：国際電気通信基礎技術研究所(ATR) 奈良先端科学技術大学院大学(NAIST) 量子科学技術研究開発機構(QST) 等
播磨科学公園都市	大型放射光施設 SPring-8、X 線自由電子レーザー施設 SACLA
神戸医療産業都市	約 350 の先端医療の研究機関、高度専門病院群、企業・大学等が集積 立地機関：理化学研究所(スーパーコンピューター「富岳」) 等
中之島クロス	再生医療をベースとした「未来医療」の産業化推進拠点

- 研究開発から産業化までを支える基盤については、機器・設備の継続的な高度化および地域としての利活用促進が必要である。また、これらの基盤を活かした科学技術の振興、万博レガシーとなる新技術の社会実装などの産業振興が期待されている。

【関西の研究開発・イノベーション拠点における設備強化に関する主な動き】

拠点	概要・立地機関等
SPring-8-II	最高輝度が現行の約 100 倍となり、より微細で高速な現象の観察が可能になるとともに、消費電力の半減と保守コストの低減を目指している。2029 年度からの供用開始予定。
富岳 NEXT	現行の富岳と比べて最大 100 倍程度のアプリケーションの高度化および高速化を目指して開発中。2030 年頃に理研神戸地区において運用開始予定。

- 関西広域産業共創プラットフォームは、コーディネーター人材の確保など、持続可能な体制構築が課題となっている。

【関西広域産業共創プラットフォーム概要】

沿革	22 年 11 月、関西広域連合構成府県市の公設試験研究機関と多様な機関が連携し、企業の研究開発から事業化までをシームレスに支援する「関西広域産業共創プラットフォーム」を関西広域連合が設置。経済界としても、事業運営に参画・貢献。 3年間のトライアル期間の成果を踏まえ、25 年度以降も事業を継続していくことを決定。
事業体制	伊藤 順司 統括ディレクター (住友電気工業(株) 顧問) (協働) 11公設試 連携コーディネーター 委託事業者 (諮問) PF連携会議 (11公設試※各トップ) ※事務局 (チームi) : 関西広域連合 広域産業振興局 関西経済連合会 産業部

■「万博レガシーとなる新技術の社会実装」に関する関西の現在地

- 2026 年 3 月に未来創造会議が設立され、万博で披露された新技術等の実装化・産業化について、「次世代モビリティ」「再生医療等」「カーボンニュートラル」「スタートアップ」の 4 分野においてプロジェクト型の支援に向けた動きが進められている。支援体制を構築し、政府の地域未来戦略や戦略産業クラスター計画の動きも捉えながら、着実な社会実装の推進が求められる。

【万博レガシーとして関西において最先端技術等の実装化が検討されている分野(イメージ)】

分野	大阪・関西の動き
次世代モビリティ	万博会場において、空飛ぶクルマの機体展示やデモフライトを実施し、認知度や社会受容性が向上、運航や離着陸場運営のノウハウが蓄積
再生医療等	万博会場で披露された iPS 細胞由来の心筋シート等を活用した再生医療の実装化に向けた研究開発や、万博での展示を通じた社会受容性の向上など情報発信等を実施
スタートアップ	万博会場で開催された「Global Startup EXPO」や「リボーンチャレンジ」等にて、スタートアップ企業が開発した最先端技術等を世界に向け発信
カーボンニュートラル	万博会場にて、生分解性バイオポリマー等バイオものづくり製品、ペロブスカイト太陽電池や CO2 吸収・固定型コンクリートが活用されたほか、再エネ水素を使ったメタネーション実証が実施され、社会実装へのイメージを提示

＜当会が果たした役割や取り組み＞

2019 年にスタートアップ・エコシステム委員会を設置するとともに、スタートアップ・エコシステム拠点都市の選定に向け、政府への働きかけおよび京阪神 3 都市との連携を図り、指定に結びつけた。産学官の連携によりイノベーション創出をめざす KSII・KSAC の立ち上げ当初から関与し、現在も活動への協力を通じて大学・企業連携によるスタートアップ創出を後押し。また、「うめきた未来イノベーション機構(U-FINO)」設立に貢献するとともに、JAM BASE への産総研誘致など産学官連携拠点の形成を推進。「あっちこっち関西」イノベーション・プロジェクトを通じて地域資源を活かしたビジネス形成も支援。

産業基盤の強化においては、SPring-8 の高度化に向けた働きかけや先端研究施設の活用促進に加え、JAM BASE を活用したセミナーや拠点ツアー等を通じ、けいはんななど関西各地のイノベーション拠点間連携を推進。また、関西広域連合に関西広域産業共創プラットフォームの創設を働きかけ、2022 年に立ち上げを実現し、人材確保や運営体制の整備を進めた。

オール関西で 2025 年大阪・関西万博のレガシーを展開する体制として、2026 年 3 月に経済界、国、関西広域連合、大阪府・市のトップで構成する「未来創造会議」を設置し、松本会長が代表に就任するとともに、会議の運営を担う「運営委員会」の委員長に当会の専務理事が就任した。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

イノベーション・スタートアップ分野

万博を一過性のイベントで終わらせず、その成果を万博レガシーとして継承・発展させていくため、「未来創造会議」等をリードし、オール関西で革新的技術や新たな価値の創造につなげる。 **新規**

スタートアップ・エコシステムに関しては京阪神の連携を促すとともに、関西ならではのディープテックを重視する特色あるスタートアップ拠点としてのグローバルな認知度・プレゼンスの向上を図る。併せて、関西の地方都市におけるイノベーション振興に資する自治体等と連携した取り組みも実施する。 **新規・継続**

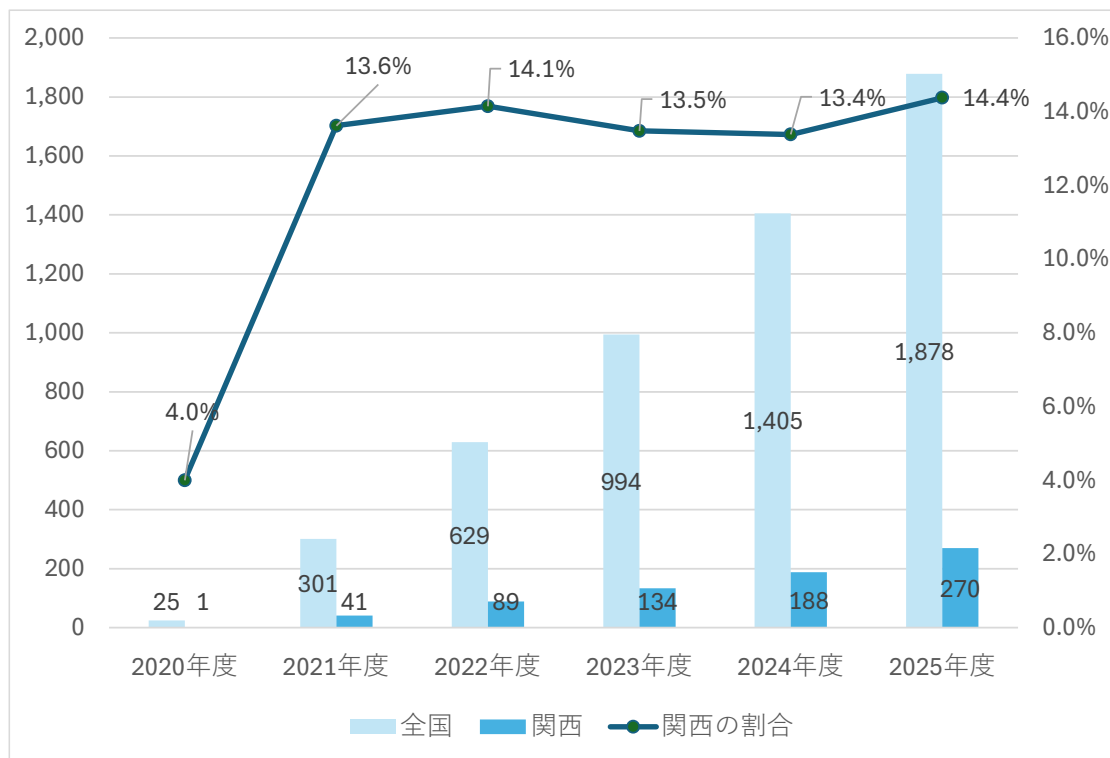
イノベーションを支える基盤の強化に向けた企業等の利用を促す取り組みや、関西広域産業共創プラットフォームの持続可能な体制構築、関西の特色あるイノベーション拠点間の連携と、それを通じた関西全体の科学技術・イノベーション力の強化を図る。 **継続**

②DX分野

■「DX」に関する関西の現在地

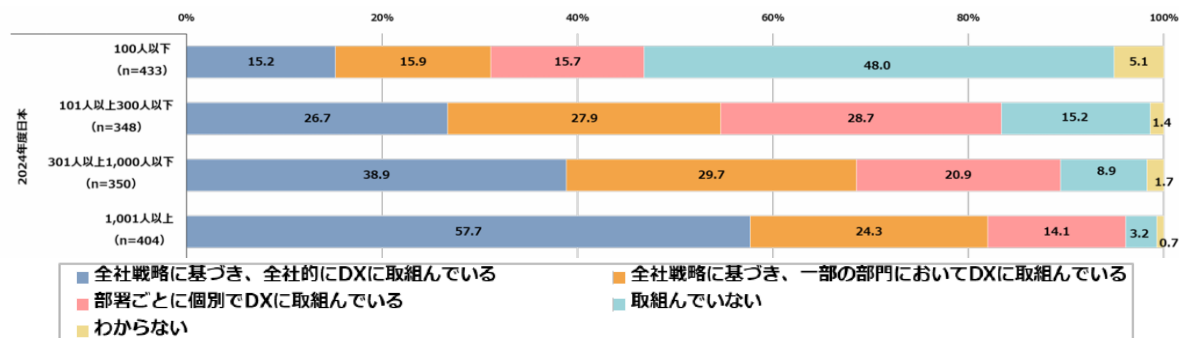
- 大企業では、取り組みが進捗しているものの、中堅・中小企業の取り組みにはさらなる拡大の余地がある。生成AIへの対応を含め、関西全体のDXをいかに底上げしていくかが継続課題である。

【DX認定企業数の推移（全国・関西（2府5県）、関西企業の割合）】



出典：情報処理推進機構「DX推進ポータル」より作成

【DXの取り組み状況（従業員規模別）】



出典：情報処理推進機構「DX動向2025」より抜粋

- 2023年度から「関西デジタル・マンス」が開始され、参加者・関連イベントは増加傾向にある。また、「KANSAI DX AWARD」の応募内容も年々質が高まるなど、関西広域でのDX推進の動きが進みつつある。

【関西デジタル・マンス、KANSAI DX AWARD に関する推移】

関西デジタル・マンス	2023	2024	2025
関連イベント数	26 件	82 件	119 件
クロージングイベント参加者数	200 人	220 人	234 人
HP アクセス数（10 月のみ）	3,200	5,000	8,500(推計含)

KANSAI DX AWARD	2023	2024	2025
申込総数	63 件	81 件	49 件
審査会通過件数	29 件	31 件	48 件
HP アクセス数(6 月(公表月)～10 月)	－	2,800	5,200

- 官民でのデータ連携基盤の活用機運の高まりから、関西では、大阪広域データ連携基盤（ORDEN）等の活用が進みつつある。そのような中、データ連携、データ利活用分野におけるビジネス創出、拡大が期待されている。

【大阪広域データ連携基盤（ORDEN）の活用実績・利用拡大に向けた動き】

概要	
共同利用の現状等	大阪府堺市、豊中市、岸和田市、羽曳野市。 複数の府県で 26 年度以降の予算要求がなされ、府県レベルでの共同利用が進む見通し。
共同利用に向けた動き	大阪府が「自治体データ連携基盤共用化研究会」を 2024 年に設置。青森県・東京都を除く 45 道府県が参加し、共同利用に対する関心は高い。
共同での実証事業	各府県の観光地データを連携し、利用者の趣味や移動手段等に応じて目的地やルートを AI でRecommendする「広域観光実証」を 2025 年度に実施（石川県・滋賀県・奈良県・鳥取県・高知県が参画）

＜当会が果たした役割や取り組み＞

2021 年に DX 特別委員会を設置し(2023 年に DX 委員会に改称)、2022 年に「関西 DX 戦略 2025」を策定。これに基づき、「関西デジタル・マンス」の運営による機運醸成や「KANSAI DX AWARD」を通じた好事例の発信、「DX・Dojo」や「デジタルキャリア講座」「サイバーセキュリティトップセミナー」等を通じた DX 人材の育成、意識啓発、「関西 DX 支援機関ネットワーク」による中小企業の DX 推進の後押し、都市 O S ワーキングを通じたデータ連携基盤の活用推進等に取り組んでいる。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

DX分野

2026年4月に公表した「関西DX戦略Next」に基づき、関西全体でのDX推進に資する事業を実施する。

特に、関西全体の底上げに向けて、「関西DX支援機関ネットワーク」を本格的に展開するとともに、「未来データ共創ワーキング」の活動を通じたデータ利活用によるビジネス創出を後押し、関西のDX推進度合いを示す指標の公表等を行う。また、活動横断的にAI活用や地域での施策展開にも取り組む。 新規

③世界とのつながり（国際交流・インバウンド観光）分野

■「国際ビジネス交流」に関する関西の現在地

- ・ 関西では古くからアジアとの強い結びつきがあり、関西の経済界としても、さまざまな国際ビジネス交流を行ってきた。万博会期中には世界各国との交流がさらに活発化し、ビジネス訪問先として東京に加え大阪・関西の存在感が高まりつつある。この好機を逃さず、国際ビジネス交流の活動をさらに活発化し、各国との結びつきを強化する取り組みが必要である。
- ・ 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）については、相手国やパートナー団体の問題意識・課題を踏まえた活動、個社のビジネス創出サポートにとどまらない経済団体間の活動へと発展させていくことが必要である。

【国際ビジネス交流の取り組み】

概要	
アジア・ビジネス創出プラットフォーム	7カ国（インドネシア・マレーシア・ミャンマー・フィリピン・シンガポール・タイ・ベトナム）の経済団体と当会が連携して2019年4月に設立。2023年から日本企業との協業や日本市場に関心を持つASEAN企業に対してビジネス支援を行う「ABC CHALLENGE サポートプログラム」を開始。招聘16社、商談設定118社、成約・MOU締結17社、うち1社が大阪に会社設立
大阪海外ビジネスワンストップ窓口	海外ビジネスミッション団が大阪を訪問する際等、大阪企業とのビジネス交流が円滑に進むことを目的に官民が連携。 総問合せ数1,119件（136の国・地域等） 問合せ対応件数964件
中小機構・近畿経済産業局 マッチングコーナー	中小機構のビジネスマッチングサイト J-GoodTech 内に大阪・関西万博特設ビジネスマッチングサイトを開設し、個別商談の機会を創出。 総問合せ数：2,054件 商談調整件数：117件 商談実施件数：80件

【外国法人数の変化】

※(%)は全国に対する構成比

地域	2019年	2024年	伸び率
関西(2府4県)	247(4.8%)	273(5.0%)	11%増
東京都	3,875(74.8%)	3,832(69.7%)	1%減
中部(4県)	126(2.4%)	128(2.3%)	2%増
全国計	5,182	5,495	6%増

出典：国税庁「国税庁統計年報」より作成

■「関西 3 空港」に関する現在地

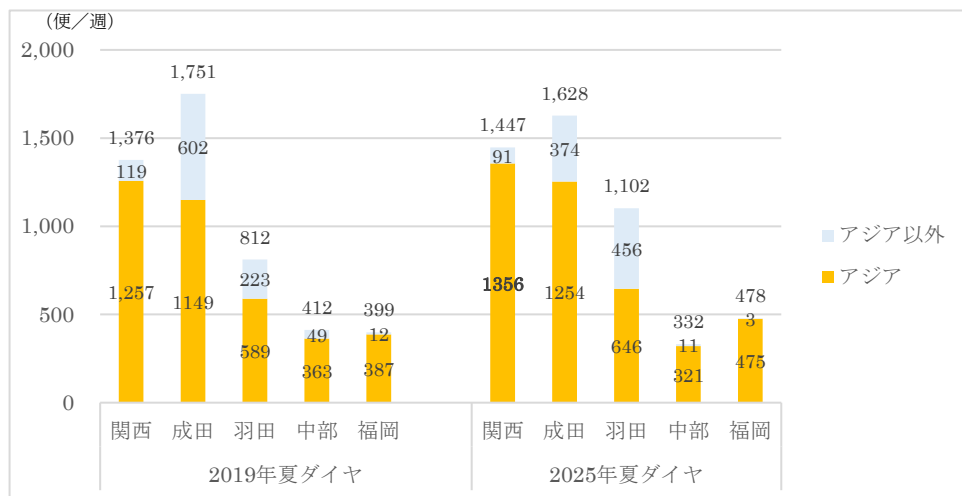
- 関西 3 空港で 2030 年前後を目途に年間 50 万回の容量確保に向けた道筋がつき、2025 年 3 月から新飛行経路が運用され、4 月には神戸空港に国際チャーター便が就航した。

【関西 3 空港をめぐる動き】

時期	動き
2018 年	・ 関西エアポートグループによる 3 空港一体運営開始（4 月） ・ 関西 3 空港懇談会（以下、懇談会）を 8 年ぶりに再開（12 月）
2019 年	・ 第 9 回懇談会で 3 空港の位置づけ、時間軸に沿った今後の取り組みを確認（5 月）
2020 年	・ 伊丹空港 大規模改修 グランドオープン（8 月）
2022 年	・ 第 12 回懇談会で 3 空港の成長目標や神戸空港の活用方針等を合意、国に対して新飛行経路の見直しを要請（9 月） ・ 関西空港 T1 リノベーション 新国内線エリアがオープン（10 月）
2023 年	・ 第 13 回懇談会で国より新飛行経路案が提示(6 月) ・ 関西空港 T1 リノベーション 新国際線エリアがオープン（12 月）
2024 年	・ 第 14 回懇談会で新飛行経路導入に合意
2025 年	・ 新飛行経路の運用開始（3 月） ・ 関西空港 T1 リノベーション グランドオープン（同） ・ 神戸空港 第 2 ターミナルが開業、国際チャーター便の就航開始（4 月）
2026 年	・ 関西空港 T1 リノベーション 国際線新商業エリアがオープン(6 月)

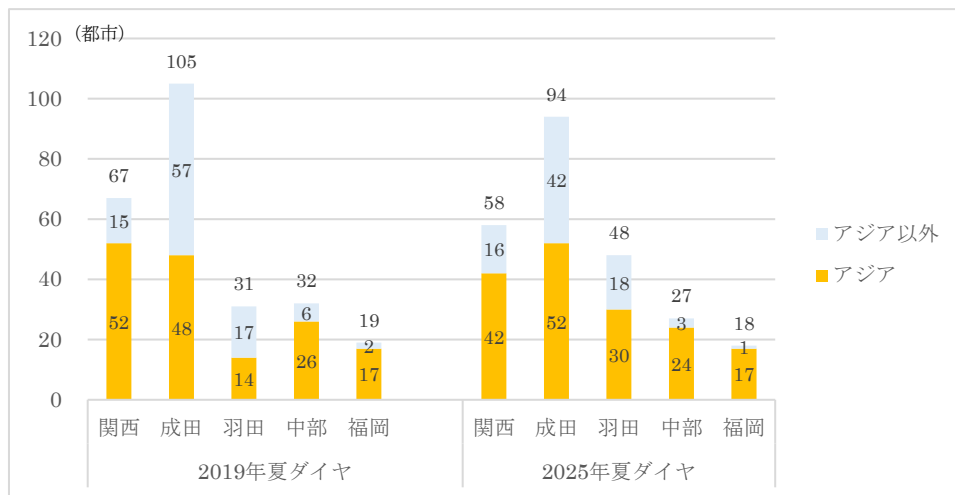
- 人の往来が活発になり、関西空港の国際線就航便数は増加傾向にある。一方で、就航都市数はコロナ禍以前までには回復していない。また、現状では日本での宿泊日数が比較的少ないアジアからの訪日外国人観光客が中心となる近距離路線が大半を占めている。

【主要空港の国際線就航便数】



出典：国土交通省「国際線就航状況」より作成

【主要空港の国際線就航都市数】



出典：国土交通省「国際線就航状況」より作成

■「インバウンド観光」に関する関西の現在地

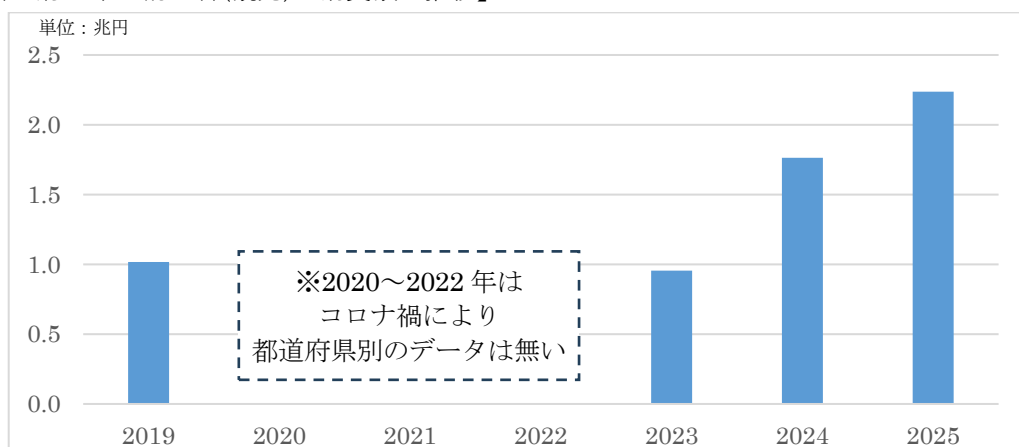
- インバウンド観光は、2025 年に訪日外国人数・旅行消費額ともに過去最高を記録し、関西経済を牽引している。広域観光振興では、関西観光本部を事務局に関西の官民が一体となった EXPO2025 関西観光推進協議会が設立され、万博訪問を契機とした関西広域観光の推進に取り組み、「KANSAI の認知率、訪関西意向率」が上昇するとともに、地域における広域観光の重要性に関する認識が浸透した。

【地域別 近畿への外国人入国者数の変化(2019・2025 年 1～12 月の比較)】

主要地域	2019 年 1～12 月	2025 年 1～12 月	伸び率
アジア地域	757 万人(89.9%)	943 万人(85.6%)	24.6%増
北米地域	29 万人(3.4%)	45 万人(4.1%)	55.2%増
欧州地域	18 万人(2.2%)	43 万人(3.9%)	138.9%増
総計	約 842 万人	約 1103 万人	30.9%増

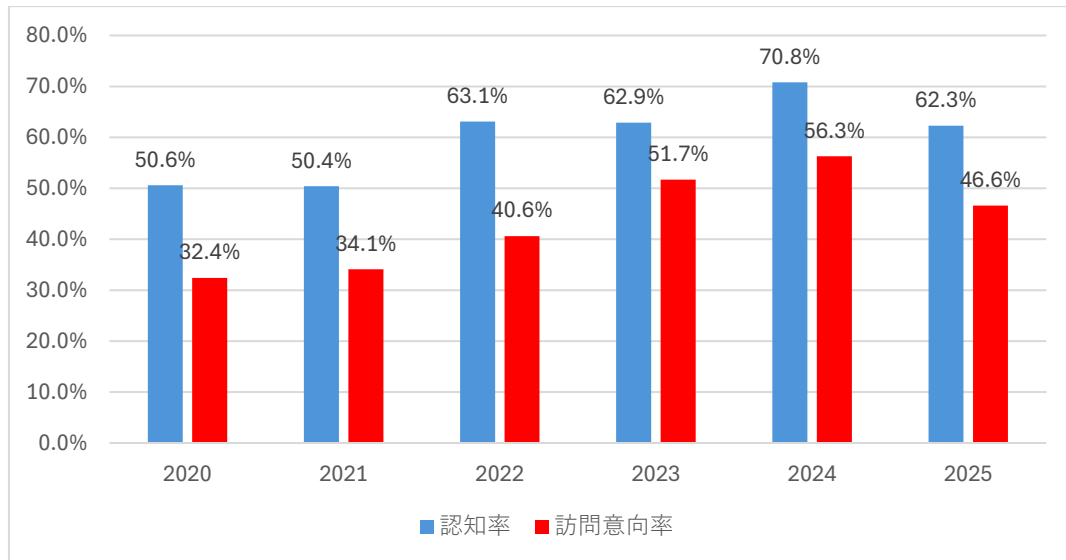
出典：近畿運輸局「関西の観光統計について」より作成

【関西 2 府 8 県の訪日客(観光)の消費額の推移】



出典：観光庁「インバウンド消費動向調査」より作成

【KANSAI の認知率、訪関西意向率の推移（欧米豪 6 か国[英・仏・独・米・加・豪]）】



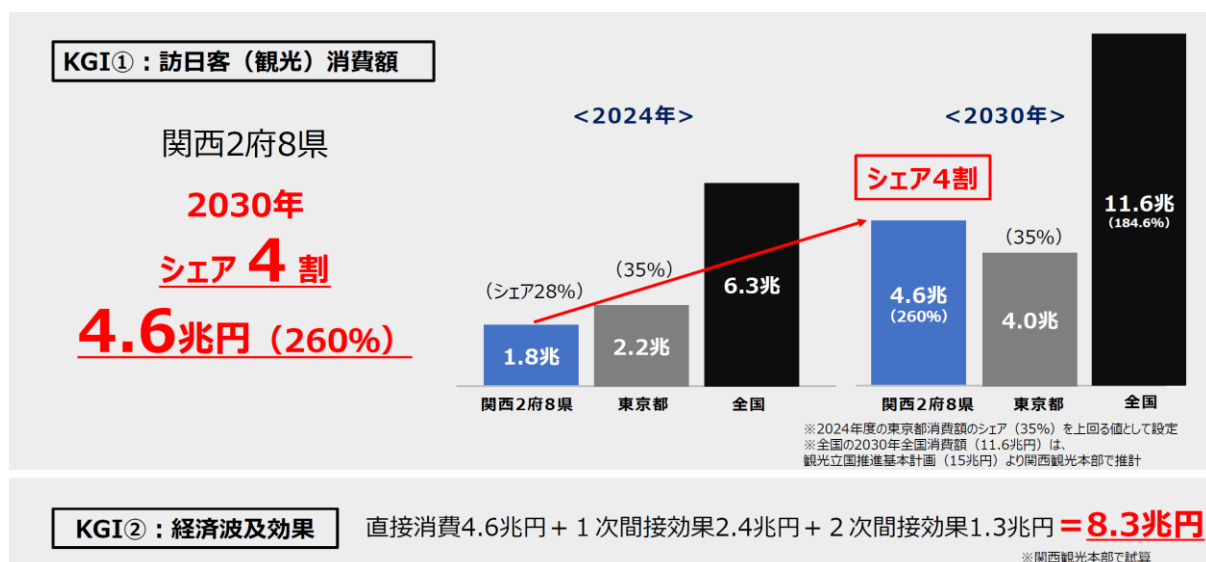
出典：関西観光本部資料より抜粋

- ワールドマスターズゲームズ 2027 関西大会の開催をとらえて、広域周遊観光のさらなる促進が必要である。
- 地域における広域観光の重要性に関する認識が浸透しつつあるが、依然として、自治体ごとの観光プロモーションが中心であり、関西全体としての総合力を十分に発揮するには至っていない。

【関西ツーリズムグランドデザイン 2030 で目指す姿】

目指す姿：大インバウンド時代を先駆ける KANSAI の実現

～ONE 関西で我が国のトップランナーに～



出典：関西観光本部「関西ツーリズムグランドデザイン 2030」

■「統合型リゾート（IR）」に関する関西の現在地

- 2023 年に統合型リゾート（IR）区域整備計画が認定され、2030 年秋に日本初となる大阪 IR の開業が予定されている。大阪 IR は初期投資額が 1.5 兆円を上回る大規模プロジェクトで、開業後には近畿圏において、年間で約 1 兆 1,400 億円の経済波及効果、9.3 万人の雇用創出効果が見込まれる。
- 年間 2,000 万人の来訪者を見込む集客拠点であるとともに、大阪 IR から日本各地に観光客を送り出す送客拠点となることも期待されている。また、大阪 IR の開業を見据え、産業育成にも資する MICE 振興を関西として進めることが必要である。

【大阪 IR の概要】

概要	
事業計画	設置予定地 夢洲（1 期区域） 敷地面積 約 49.2 万㎡ 総延床面積 約 78 万㎡ 初期投資額 約 1 兆 5,130 億円 年間来訪者 約 2,000 万人 年間売上 約 5,200 億円
地域経済への効果(推計)	経済波及効果: 約 1 兆 1,400 億円／年 雇用創出効果: 約 9.3 万人／年 地元調達額: 約 2,600 億円／年 雇用者数(施設): 約 1.5 万人

＜当会が果たした役割や取り組み＞

国際ビジネス交流では、2019 年に ABC プラットフォームを発足し、テーマ別部会による活動を進めるとともに、2023 年から ABC CHALLENGE サポートプログラムを実施し、双方向でのビジネス創出を支援。加えて、アセアン経営研修の継続実施、ミッション派遣等を通じ、各国との関係構築・強化を図っている。特に万博期間中には各国首脳等との懇談会・レセプション等を通じた国際交流が拡大した。

関西 3 空港懇談会(座長：関経連会長)において、関係自治体、空港運営事業者、経済界、国等による議論の結果、万博を契機に、さらなる増加が見込まれる航空需要を着実に取り込み、関西地域の持続的な成長につなげるため、関西 3 空港全体で年間 50 万回の容量確保の目標を掲げ、新飛行経路の導入に合意した。

広域観光振興においては、関西観光本部とともに広域周遊観光の促進に資する事業や、関西観光をさらなる高みに引き上げる仕組みの検討を実施している。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

世界とのつながり(国際交流・インバウンド観光)分野

万博でさらに強まった世界とのつながりの維持・強化に資するビジネス交流を進めるとともに、長年にわたり培ってきたアセアンをはじめとする各国政府・経済団体との関係強化に資する取り組みを進める。 **継続**

アセアン各国経済団体トップとの個別会談で、特に課題として掲げられた人材育成・雇用の分野について、日本で働く外国人材の育成支援を海外経済団体および国内教育機関・企業と連携し実施する。 **新規**

世界とのつながりを支える空港に関して、関係者との連携の下、国際線ネットワークの多角化のため、重要路線について、新規就航や就航再開に向けたエアライン及び関係機関への働きかけ、定着に向けた利用促進を戦略的に進める。 **新規**

万博レガシーでもある広域観光については、関西経済を牽引する産業へと引き上げるべく、関西観光本部の「関西ツーリズムグランドデザイン 2030」で掲げた戦略をともに推し進める。併せて、2030 年大阪 IR 開業を見据え、MICE 振興など IR を活かす取り組みの検討・具体化を進める。 **新規・継続**

(2)ありたき姿「ヒトを惹きつける舞台」の実現に向けて

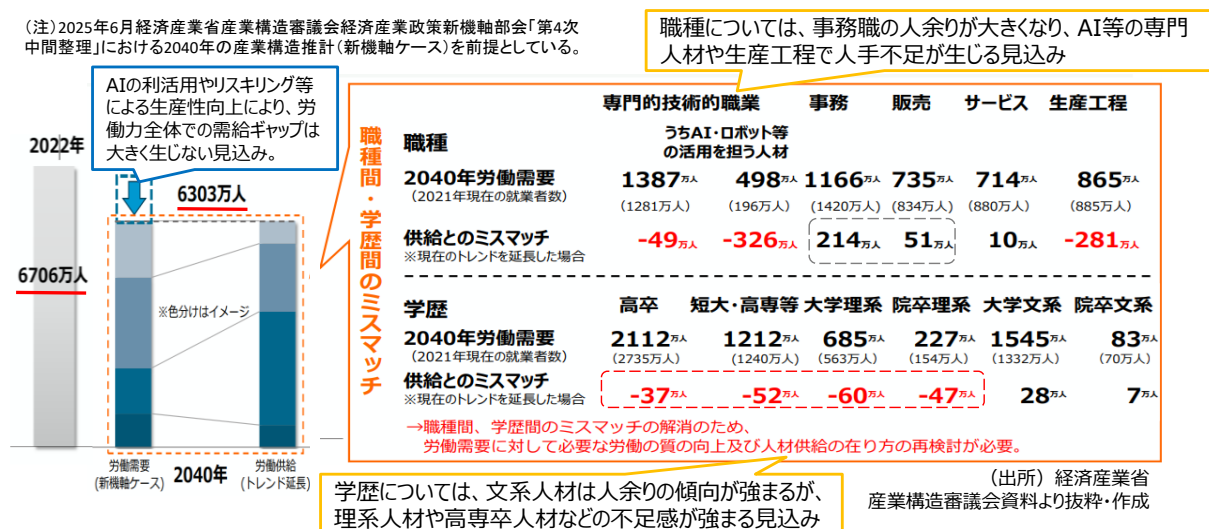
①雇用労働・D&I 分野

■「雇用労働」に関する現在地

- ・ 人的投資の強化や多様な人材の活躍に向けた制度・環境の整備が進められており、関西においても、業務や職務の見える化、人材データベースの整備などに取り組む企業が増加している。
- ・ 一方で、企業内部の労働環境は、外部労働市場や雇用・労働法制をはじめとした社会制度とも密接に関わっており、生産性向上につながる働き方の追求や労働需給のミスマッチ解消に向けた政策的な対応が必要。
- ・ AI 等の進展により、雇用・労働環境が大きく変化する可能性があり、企業における影響や対応策について調査・研究するとともに、必要な政策の見直しに向けた検討が求められる。

【AI 等の進展による職種間・学歴間のミスマッチ】

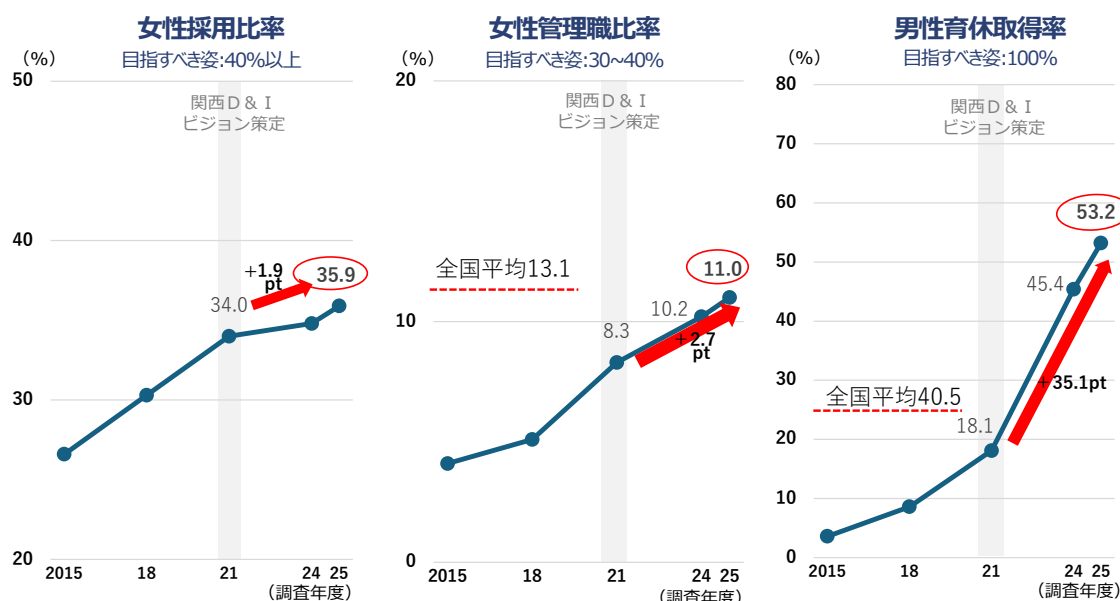
(注) 2025年6月経済産業省産業構造審議会経済産業政策新機軸部会「第4次中間整理」における2040年の産業構造推計(新機軸ケース)を前提としている。



■「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」に関する関西の現在地

- ・ 女性の採用比率や管理職比率は着実に上昇し、男性の育児休業取得率も大きく伸びるなど、着実に各企業において女性活躍に向けた取り組みが広がっている。

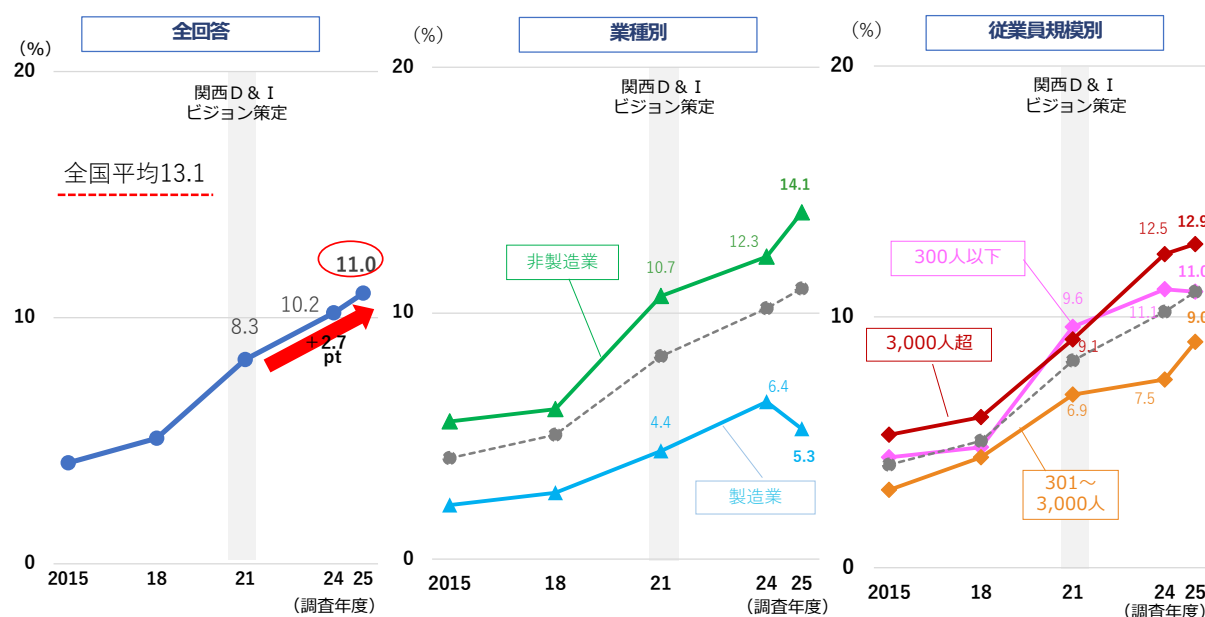
【関西 D&I ビジョンで掲げた指標の推移】



出典：女性採用比率・管理職比率・男性育休取得率：関経連「D&Iに関するアンケート調査」
女性管理職比率・男性育休取得率全国平均：厚生労働省「雇用均等基本調査」

- 一方で、企業規模や業種によって、取り組みに差が生じており、関西全体の底上げにつながる次の打ち手が必要。また、高齢者活躍に向けた取り組み支援も重要。

【女性管理職比率の推移(全回答・業種別・規模別)】



出典：女性管理職比率：関経連「D&Iに関するアンケート調査」
女性管理職比率全国平均：厚生労働省「雇用均等基本調査」

- 外国人就業者数は、全国を上回るペースで増加しており、関西の企業活動を支える人材の多様化が進展している。今年1月には、政府の関係閣僚会議において、「外国人の受け入れ・秩序ある共生のための総合的対応策」が決定され、今後、受け入れと共生に向けた施策が進展するものと思われる。

【外国人労働者数の変化】

※(%)は全国に対する構成比

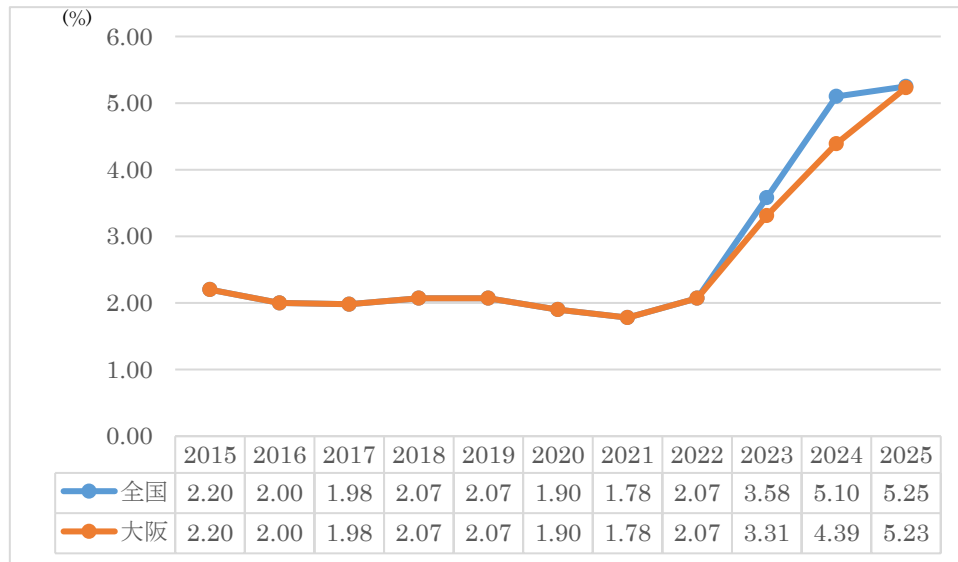
	2019年10月時点	2025年10月時点	伸び率
関西(2府4県)	19.5万人(11.8%)	37.0万人(14.4%)	90%増
東京都	48.5万人(29.3%)	65.2万人(25.4%)	34%増
中部(4県)	30.5万人(18.4%)	42.6万人(16.6%)	40%増
全国計	165.9万人	257.1万人	55%増

出典：厚生労働省「外国人雇用状況」の届け出状況より作成

■「賃上げの定着」に関する現在地

- 「物価と賃金の好循環」の定着に向けては、関西においても大企業を中心に力強い賃上げが継続している。引き続き、物価上昇に負けない力強い賃金引上げを継続することが必要である。

【春季労使交渉による賃上げ率の推移】



出典：連合「2025 春季生活闘争 まとめ」、連合大阪「2025 春闘状況」より作成

<当会が果たした役割や取り組み>

企業における人的資本の強化に向けて、人への投資に関する好事例をとりまとめて発信するとともに、雇用・労働政策に関する政府等への意見発信により、多様で柔軟な働き方や円滑な労働移動の実現に取り組んだ。

また、D&Iについては、2021年、労働政策委員会のもとにD&I専門委員会を新設するとともに、女性活躍の目標数値を掲げた「関西D&Iビジョン」を策定し、これに基づく施策を継続的に実施してきた。さらに、外国人材の活躍に向けた留学生支援、政府等への意見発信を通じ、関西をD&I先進地域とすることを目指した活動に取り組んだ。

加えて、賃上げの旗振り役として、その重要性を会員企業等に継続的に発信した。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

雇用労働・D&I 分野

人口減少や AI の進展などの今後の経営環境の変化を踏まえた、雇用・労働等に関する影響調査や、企業における対応の方向性などについて検討するとともに、必要な政策を働きかける。 **新規**

個社の取り組みの枠を超え、地域として女性活躍を一段と高めるための企業間連携の枠組みの構築などにより、関西全体の底上げを図る。 **新規・継続**

外国人材の活躍・地域との共生や、高齢者の活躍に向けた環境整備を進めるために、企業における実態を把握し、必要な政策の意見発信や官民連携を進めていく。 **新規・継続**

②スポーツ・文化分野

■「みるスポーツ・するスポーツ」に関する関西の現在地

- 関西においても新リーグの発足やチームの増加などが活発化し、地域とスポーツの接点が拡大するとともに、市民参加スポーツの拡大も見られる。当初、2021 年に開催が予定されていたワールドマスターズゲームズ関西(以下、WMG)は、二度の延期を経て 2027 年開催が予定されている。

【関西(2 府 4 県)における主なプロスポーツの最近の動向】

競技	概要
野球	阪神タイガース リーグ優勝 2023、2025 オリックス・バファローズ リーグ優勝 2021～2023 2025 年 関西独立リーグが日本独立リーグ野球機構へ加盟
サッカー	ヴィッセル神戸 リーグ優勝 2023、2024 2023 年に FC 大阪(東大阪市)、奈良クラブ(奈良県)が J3 に加盟。 2026 年にレイラック滋賀 FC(滋賀県)が J3 に加盟。 現在 7 チームが関西に本拠地を置いている。
バレー ボール	2024 年に SV リーグが発足。 男子はサントリーサンバーズ大阪、女子は大阪マーヴェラスが優勝。 2025-26 は大阪ブルテオンが優勝 現在、SV.LEAGUE の 6 チーム、SV.LEAGUE GROWTH の 3 チームが関西に本拠地を置いている。
バスケットボール	2016 年に B リーグがスタート。 現在、B.LEAGUE PREMIER の 4 チームが関西に本拠地を置いている。
ラグビー	2022 年にリーグワンがスタート。 2025-26 はコベルコ神戸スティーラーズが優勝。 現在、3 チームが関西に本拠地を置いている。
卓球	2018 年に T リーグがスタート。 女子の日本生命レッドエルフが 2018～2021、2023 に優勝 2022 年に京都カグヤライズが加盟。 現在、3 チームが関西に本拠地を置いている。

【関西の主な市民参加型スポーツイベント】

イベント名	実施時期・参加者規模
奈良マラソン	2010 年～ 1.2 万人
大阪マラソン	2011 年～ 3.4 万人
神戸マラソン	2011 年～ 2 万人
京都マラソン	2012 年～ 1.7 万人
びわ湖マラソン	2023 年～ 7 千人
ザ・コーポレートゲームズ 関西 2018	2018 年 3 千人
ザ・コーポレートゲームズジャパン in 東大阪	2025 年 1.7 千人
ワールドマスターズゲームズ 2027 関西	2027 年 5 万人(国内 3 万、海外 2 万人)

- これらの動きを好機ととらえ、スポーツで輝く関西の実現に向けた、それぞれを連携させた取り組みが必要である。また、企業によるスポーツ・文化振興への貢献に対する期待や、健康経営の取り組みの重要性もさらに高まっていると考えられる。

■「スポーツ・文化関連施設」に関する関西の現在地

- スポーツ大会やコンサートなどの開催に適したアリーナの整備が進むほか、美術館などの文化芸術施設の新設、リニューアルが進んだ。

【関西の主なアリーナの整備・計画の状況】

施設名称	概要
GLION ARENA KOBE	神戸市・2025 年 4 月開業、収容人数 1 万人
京都アリーナ（仮称）	京都府向日市・2028 年 10 月開業予定、収容人数 9 千人
万博記念公園駅前アリーナ	大阪府吹田市・2030 年 7 月開業予定、収容人数 1.8 万人

【文化芸術施設の新設・リニューアルの例】

施設名称	概要
京都市京セラ美術館	2020 年 5 月リニューアルオープン
大阪中之島美術館	2022 年 2 月開館
大阪市立美術館	2025 年 3 月リニューアルオープン
チームラボ バイオヴォルテックス 京都	2025 年 10 月オープン ※常設アートミュージアム

■「文化と経済の好循環」に関する関西の現在地

- 2023 年の文化庁移転を契機に「文化と経済の好循環」の実現に向けた官民連携の動きが進展した。引き続き、経済界の視点を活かしながら、さらなる文化の活用・発信を官民で進めることが必要である。

【文化庁移転をめぐる動き】

年	動き
2015 年	・政府関係機関の地方移転の募集に対し、京都府が文化庁移転を提案（3 月）
2016 年	・「政府関係機関移転基本方針」（まち・ひと・しごと創生本部決定）で文化庁の京都移転が決定（3 月）
2018 年	・「文部科学省設置法の一部を改正する法律」施行、京都への全面的な移転に向けた抜本的組織再編を行い新・文化庁が発足（10 月）
2022 年	・京都新庁舎が竣工（12 月）
2023 年	・文化庁長官をはじめとする一部職員が京都新庁舎で業務開始（3 月）、GW 後に残る職員が京都新庁舎で業務開始（5 月） ・文化庁、関西広域連合、関西経済連合会、文化庁連携プラットフォームによる共同宣言（7 月、於 関西広域連合と関経連の意見交換会）

＜当会が果たした役割や取り組み＞

「関西スポーツ振興ビジョン」で掲げる「スポーツで輝く関西」の実現に向け、関西スポーツ応援企業表彰、スポーツイベントへの企業所属アスリート派遣事業等を継続実施するとともに、関係機関との連携によりトップアスリート育成に向けたスポーツ医学支援なども推進。併せて、WMG の成功に向けた機運醸成活動にも注力。

また、「文化と経済の好循環」の実現に向け、文化庁の「Creative KANSAI 構想」実現に向けた協業や、博物館・美術館と連携した「ナイトミュージアム KANSAI」事業を推進。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

スポーツ・文化分野

まずは WMG を成功に導くとともに、WMG のレガシーの創出に向け、自治体等との連携を進める。併せて、「する・みる・ささえる」に加えて、「つながる・めぐる」の観点も加え、広域観光の推進等と連携した取り組みを進め、企業や地域におけるスポーツ振興を図る。 継続

「文化と経済の好循環」の実現に向けた協力を行うとともに、ナイトタイムエコノミーの推進や国の成長戦略を見据えた「コンテンツ産業」の活性化、関西の歴史・文化の魅力発信の裾野を広げる取り組みを文化庁や自治体と連携して取り組む。 継続

③都市・インフラ分野

■「まちづくり」に関する関西の現在地

- ・ うめきた、三宮をはじめ関西各地で、ヒトを惹きつける舞台のベースとなるまちづくりが進展している。また、万博を契機に、大阪都市圏における東西軸が意識されるとともに、ベイエリアの重要性が再認識されている。

【京阪神都市圏における主な大規模都市開発の動向】

エリア	動向等
うめきた	・ 2期区域（グラングリーン大阪）先行まちびらき（2024年9月） ・ 同 南館等開業（2025年3月）
夢洲	・ 夢洲まちづくり基本方針 策定（2019年12月） ・ 夢洲第2期区域マスタープランの検討（2025年4月 ver.1.0、同10月 ver.2.0、26年6月 ver.3.0）
新大阪	・ 新大阪駅エリアが「都市再生緊急整備地域」に指定（2022年10月） ・ 新大阪駅周辺地域まちづくり方針（2025年6月、2022年策定の方針を更新）
森ノ宮	・ 「大阪城東部地区のまちづくりの方向性」策定（2020年9月） ・ 大阪公立大学 森之宮キャンパス 開設（2025年9月）
中之島	・ 中之島クロス 開業（2024年6月）
三宮	・ 神戸三宮「えき〜まち空間」基本計画 策定（2018年9月） ・ GLION ARENA KOBE 開業（2025年4月）
京都駅周辺	・ 「京都駅東南部エリア活性化方針」策定（2017年） ・ 京都市立芸大が京都駅東部に移転（2023年10月）

- ・ 万博の理念を継承した夢洲2期のまちづくりや大阪IRを核としながら、ベイエリアの活性化・魅力向上に向けた取り組みとともに、新大阪駅周辺エリア開発に向けた機運醸成などが求められている。
- ・ 関西は、京阪神を中心とする都市機能と、歴史・文化、自然環境がコンパクトに共存するとともに、生活コストが東京圏と比較して低く、非常にバランスの取れた魅力あるエリアである。こうした関西の魅力の発信も重要である。

【世界で最も住みやすい都市ランキング 2026】

2018年以降、大阪は9年連続トップ10入り（アジアの都市の最上位）

順位	都市	国名
1位	コペンハーゲン	デンマーク
2位	ウィーン	オーストリア
2位	メルボルン	オーストラリア
4位	シドニー	オーストラリア
5位	チューリッヒ	スイス
6位	ジュネーブ	スイス
7位	大阪	日本

出典：Economist Intelligence Unit 「The Global Liveability Index 2026」より作成

■「交通インフラ（鉄道・道路）」に関する関西の現在地

- インフラでは、北陸・リニア新幹線の早期全線整備に向けた一定の進展があったものの、全線開業の見通しが立っていない状況。高速道路も近年、整備が続いているが、ミッシングリンク解消までには相当の時間を要する状況。

【近年のインフラ整備の進展（鉄道、道路）】

動向等	
鉄道	- 都市鉄道の開業・延伸 (2019年3月 JR 西日本おおさか東線全線開業、2024年3月北大阪急行延伸、2025年1月大阪メトロ中央線延伸、2031年春なにわ筋線開業予定、2033年大阪モノレール延伸予定) - 北陸新幹線の金沢～敦賀間開業（2024年3月） - リニア中央新幹線の三重県・奈良県における環境アセスメント開始（2023年12月）
高速道路	2018年4月 大和北道路（奈良北～奈良） 新規事業化・有料道路事業導入 2018年5月 神戸西バイパス 有料道路事業導入 2018年7月 大阪湾岸道路西伸部 直轄港湾事業導入 2021年4月 名神湾岸道路 新規事業化 2024年3月 名神湾岸道路 有料道路事業導入

＜当会が果たした役割や取り組み＞

京阪神都市圏の都市魅力向上のための検討や、うめきた2期や夢洲、新大阪駅周辺地域のまちづくりなどについて、関係者との連携を図りながら推進。2025年には夢洲第2期区域への意見提示を行った。

北陸新幹線「小浜・京都ルート」での早期全線開業に向けた関西・北陸の自治体・経済団体と協働による要望活動のほか、リニア中央新幹線の早期全線開業に向けた関係自治体・経済団体とともに建設促進のための大会などを開催。高速道路についても関西高速道路ネットワーク推進協議会による要望活動を継続。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

都市・インフラ分野

ポスト万博の成長エンジンとして、東西軸やベイエリアなどエリア全体像に基づくまちづくり、ビジネス拠点、生活拠点としての地域ブランディング向上に資する取り組みを進める。 **継続**

広域交通・物流インフラの早期整備に向けて、引き続き関係者とともに粘り強く働きかけるとともに、整備の必要性に関する理解促進につとめる。 **継続**

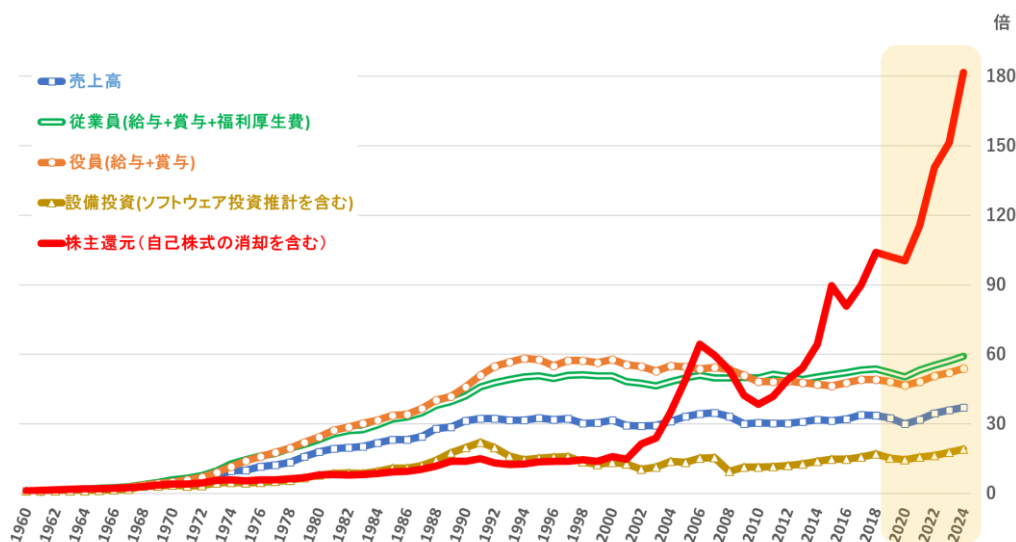
(3)ありたき姿「新たな社会モデルのトップランナー」の実現に向けて

①「三方よし・民の力」分野

■「コーポレートガバナンス」に関する現在地

- わが国では、この10年で欧米の制度を参考としたコーポレートガバナンス改革が進行。日本経済の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促すことを企図したものであったが、制度運用の過程で株主権利の保護に過度に焦点が当てられた結果、ROE・PBR等の資本効率指標への意識が強まり、企業が生み出す価値の分配が株主に偏重する傾向も指摘されている。

【1960年を「1」とした時の分配状況】



出典：スズキトモ早稲田大学教授資料

- 株主に対する透明性の向上を目的として、サステナビリティ情報をはじめとする企業情報開示の増加が進められている。加えて、重層的な開示制度の整理が十分進まないまま、有価証券報告書の定時株主総会前開示が要請される等、企業における実務負担の増大が懸念されている。

【企業の情報開示に関する主な動向】

概要	
サステナビリティに関する開示	2023年3月期より有価証券報告書にサステナビリティ・多様性（男女賃金格差等）に関する開示が義務化。 2026年3月期より人的資本等に関する新たな開示項目が追加。 2027年3月期よりサステナビリティ基準委員会（SSBJ）基準に準拠した有価証券報告書の作成義務付けが段階的に進められる。
有価証券報告書の定時株主総会前開示	2025年3月に金融担当大臣が上場企業に対して「株主総会前の適切な情報提供について（要請）」を発出し、総会前の有報開示を要請。 コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）においても言及されている。
東京証券取引所による要請	2023年3月に、東京証券取引所が「資本コストと株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を発出し、PBRの改善計画策定・継続的な開示が求められるようになった。 2025年4月より、東証プライム市場上場企業に対して、決算短信・適時開示につき英文での同時開示を義務付け。

■「マルチステークホルダー資本主義の拡大」に関する現在地

- 一方、賃上げの必要性に対する意識の高まりや、短期的な株主還元を重視するアクティビストの増加などを背景に、従業員への還元や、取引先との関係強化、さらには地域社会とのつながりなど、より幅広いステークホルダーを意識した経営への関心が高まっている。
- こうした潮流は海外でも確認され、2019年には米国の経営者団体ビジネスラウンドテーブル（BRT）が「企業の目的」を従来の「株主第一」から見直し、「顧客・従業員・取引先・地域社会・株主を含む、すべてのステークホルダーに価値を提供すること」とであると宣言。

【BRT 企業の目的に関する声明 “Statement on the Purpose of a Corporation”（抜粋）】

（略）私たち各社はそれぞれ固有の企業の目的を有しているが、すべてのステークホルダーに対する基本的なコミットメントを共有している。私たちは以下を約束する。

- ・「顧客」に価値を提供すること。（略）
- ・「従業員」に投資すること。（略）
- ・「取引先」と公正かつ倫理的に行動すること。（略）
- ・事業を行う「地域社会」を支援すること。（略）
- ・「株主」に長期的価値を創出すること。（略）

私たちのすべてのステークホルダーは不可欠である。企業、地域社会、そして国家の将来の成功のために、私たちはすべてのステークホルダーに価値を提供することを約束する。

- また、2021年に岸田政権が「新しい資本主義」を打ち出し、2023年11月に改正金商法が成立。2025年3月期より金融商品取引法上の第1・第3四半期報告書が廃止され、取引所規則に基づく四半期決算短信に一本化された。マルチステークホルダー資本主義に基づく経営を重視する考え方が経済界だけでなく、政府・メディアにおいても浸透しはじめている。

【マルチステークホルダー資本主義に基づく経営を重視する考え方の浸透】

概要	
高市総理 国会答弁	「株主に目を向ける、行き過ぎた傾向があったのではと思っている。コーポレートガバナンス・コードを改訂し、株主のみならず働いている方にも適切に配分することを促していく」（2025年11月14日参議院予算委員会）
石破総理 国会答弁	「企業は誰のものかと考えたら、株主への還元だけでは終わってはならず、従業員や家族、地域に還元することは重要で、次の時代への投資なくて成長はない」（2025年6月2日参議院予算委員会）
経済産業省 価値創造経営 小委員会	・2025年5月に公表された中間報告において、株主還元を求める声の大きさに萎縮することなく成長投資を行い、株主還元との適切なバランスを図るべきと指摘。 ・26年7月に成長投資を通じた価値創造を進めるための「成長投資ガイダンス」を策定。
経団連 意見書	・2025年12月に「持続的な成長に向けたコーポレートガバナンスのあり方」を公表。中長期的な企業価値の向上に資するガバナンスへの移行に向けて成長投資と幅広いステークホルダーへの適切な分配を実現する企業経営等を提言。
メディアでの 取り上げ	・日本経済新聞 連載企画「資本騒乱」 「膨張アクティビスト」（2024）、「総会リセット」（2025）、 「誰のための市場か」（2026） ・朝日新聞 連載企画 「資本主義 NEXT 会社は誰のために」（2023） 「『株主』の時代 改革10年の功罪」（2025） ・日刊工業新聞 連載企画 「につぼん再構築 会社は誰のもの」（2021） 「につぼん再構築 会社は誰のものⅡ」（2021～2022） 「会社は誰のもの」（2022、2023、2024）

- 一方で、マルチステークホルダー資本主義に基づく経営への理解や共感の広がりや、制度全体の具体的な見直しや企業が実践しやすい環境整備にまで十分に結び付いているとは言い難い状況にある。企業が成長戦略を着実に推進できるよう、企業の自律性を尊重した柔軟な制度設計が求められる。また、開示制度に関する制度横断的な見直しも必要である。加えて、マルチステークホルダー資本主義に基づく経営を行う企業の拡大も求められている。

＜当会が果たした役割や取り組み＞

コーポレートガバナンス、企業情報開示、企業法制などに関して意見書を策定し、2023年には7経済連合会連名による意見書「マルチステークホルダー資本主義に基づくコーポレートガバナンス・コードの提案」を公表するなど、意見発信を累次実施。

活動を通じて政府等におけるプレゼンスを高めたことで、2020年代より政府審議会等への参画機会が増加。マルチステークホルダー資本主義の実現に向けた意見表明、政策への反映等に取り組み、2024年には四半期報告書の廃止を実現する等、具体的な制度改正へも貢献。また、2020年1月、2026年2月に渡米し、米国BRTなどと意見交換を実施。米国におけるマルチステークホルダー資本主義の潮流の変化などをわが国に広く紹介した。

加えて、企業によるマルチステークホルダー資本主義に基づく経営の実践を後押しすべく、「坐・三方よし」を立ち上げ、会員企業間で課題や実践事例を共有する場を設けるなど、理念を実務へとつなげる取り組みを推進。

【関経連が参画してきた主な政府等会議体】

所管省庁	概要（時期は参画時点から、委員および肩書は2026年3月現在）
内閣官房	・「<u>新しい資本主義実現会議</u>」2021年10月～2025年10月 委員：澤田 拓子氏（関経連副会長／塩野義製薬 副会長）
金融庁	・「<u>SSコード及びCGコードのフォローアップ会議</u>」2023年4月～現在 委員：松本 正義氏（関経連会長／住友電気工業 代表取締役会長） ・「<u>SSコードに関する有識者会議</u>」2024年10月～2025年2月 委員：西村 義明氏（関経連 企業制度委員会副委員長／住友理工 特別顧問） ・「<u>CGコードの改訂に関する有識者会議</u>」2025年10月～2026年4月 委員：小林 充佳氏（関経連副会長／NTT 西日本 相談役） ・<u>金融審議会「サステナビリティWG」</u>2024年3月～2025年12月 委員：柿原 アツ子氏（川崎重工業 取締役監査等委員） ・<u>金融審議会「ディスクロージャーWG」</u>2022年10月～現在 委員：樋爪 謙一郎氏（住友電気工業 上席常務執行役員）
経産省	・<u>産業構造審議会「価値創造経営小委員会」</u>2025年2月～2026年5月 委員：北尾 裕一氏（関経連副会長／クボタ 代表取締役会長） ・「<u>稼ぐ力の強化に向けたCG研究会</u>」2024年9月～2025年4月 委員：西村 義明氏（関経連 企業制度委員会副委員長／住友理工 特別顧問）

今後の取り組みの方向性(中期計画)

「三方よし・民の力」分野

マルチステークホルダー経営が、「理念」として理解される段階から、「実践」として定着し、さらに「制度」によって支えられる段階へと進めるべく、これまで築いてきた発言力とネットワークを基盤に、「政府への意見表明」と「会員企業との連携」を両輪として、日本的経営の強みであるマルチステークホルダー経営の一層の浸透を図る。 **新規・継続**

具体的には、政府審議会等への参画を通じ、企業現場および投資家の実情を踏まえた制度横断的な提言を行うとともに、「坐・三方よし」などの枠組みを活用し、企業の実践を通じて見えてくる課題や工夫を体系的に整理し、それらを政策・制度論へと還流させる循環を強化していく。 **継続**

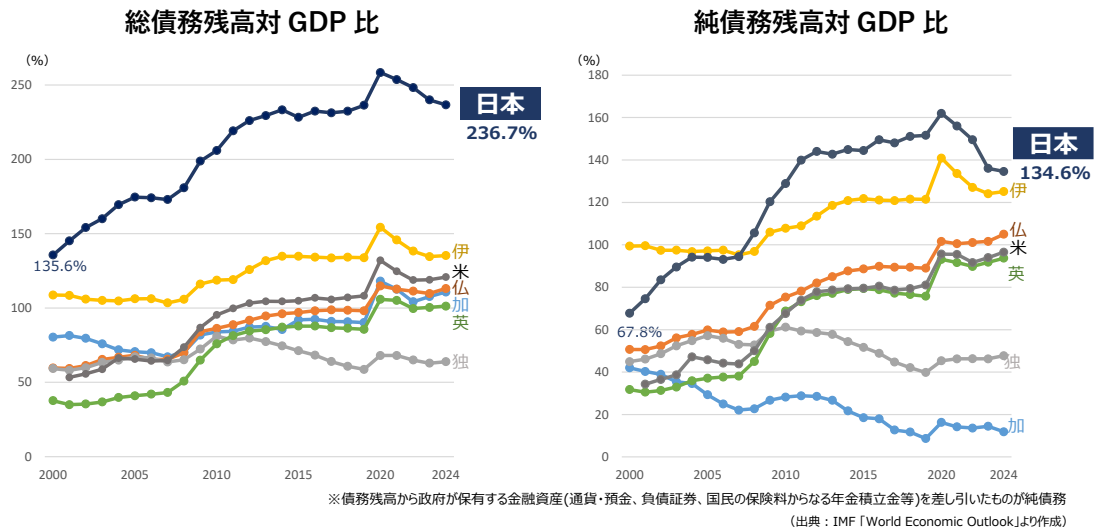
さらに、近年、コーポレートガバナンス・コードの改訂などを通じて、多様なステークホルダーと適切に協働することの重要性が一層高まっている。こうした流れも踏まえ、地域とともに発展してきた関西企業の特性を生かし、マルチステークホルダー経営の実践の観点から、地域社会との共生を後押しする取り組みを展開していく。 **新規**

②経済財政分野

■「財政運営」に関する現在地

- コロナ禍で債務残高対 GDP 比が高まったが、物価上昇などを背景とする名目 GDP の伸びにより、その比率は改善傾向にある。

【債務残高の国際比較（対 GDP）】



- ただし、金利の上昇に伴い、今後、国債の利払い費の増大などによる歳出拡大の圧力がますます高まっていくことなどが想定される。そのため、経済成長の実現と財政に対する市場からの信認の維持を両立する財政運営が引き続き求められる。財政運営の透明性の向上に資する独立財政機関の重要性は、今後さらに高まるものと考えられる。

【財政審議会答申での独立財政機関への言及(答申から抜粋)】

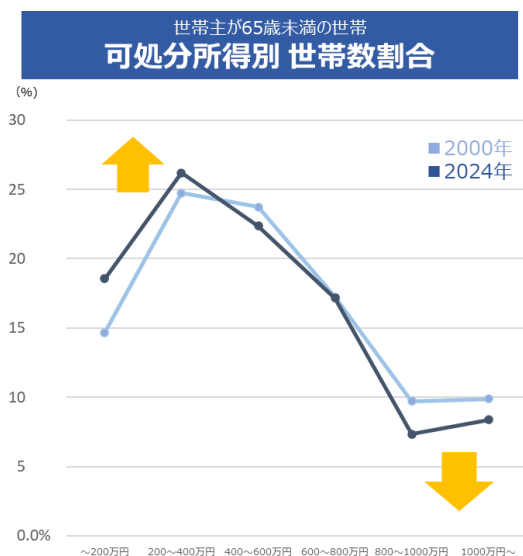
(略) 我が国の存続自体を脅かし得るインパクトを持つ巨大地震や地政学上の有事などに備えて、財政余力を確保することは、今を生きる我々世代が中長期的な視点から将来世代に対して果たすべき責務であると同時に、我々自らが強靱さを備えることにもつながるものである*。
*こうした観点から、複数の委員より、フューチャー・デザインや独立財政推計機関に関する提言があった。

出典：財政審議会「令和8年度予算の編成等に関する建議」より抜粋

■「分厚い中間層の形成・持続的な経済成長」に関する現在地

- 実質賃金の伸び悩みや社会保険料負担の増加により、中間層を取り巻く環境は依然として厳しい状況にある。近年の国政選挙では、給付付き税額控除の導入やいわゆる「年収の壁」への対応などに関心が集まった。分厚い中間層の形成は、社会の安定のみならず持続的な経済成長の実現にあたって不可欠である。また、社会的孤立や NEET 化のリスク低減にも資することが期待される。こうした観点から、現役世代の負担軽減に向けた取り組みを着実に進めることが必要である。

【中間層を取り巻く現状】



2人以上の世帯のうち勤労者世帯
収入と社会保険料・税負担の変化

	2000年		2024年
勤め先収入 〔世帯主・配偶者ほか〕	631.6万円	1.1倍	697.3万円
社会保険料	57.5万円	1.4倍	82.8万円
直接税	48.1万円	1.1倍	53.4万円

※勤め先収入について、世帯主収入は横ばいで、配偶者収入の押上げが寄与

【分厚い中間層の形成に関連するテーマの動向】

テーマ	動向等
給付付き 税額控除	・2026年2月に設置された「社会保障国民会議」において「社会保障と税の一体改革」のテーマとして議論・検討がなされている。
年収の壁	・所得税の壁は103万円から178万円まで拡大。(所得税の基礎控除の引上げ) ・社会保険の壁は106万円の壁は撤廃(週20時間が要件に)。

- 企業による中長期的視点に立った研究開発・設備投資やイノベーション、人的資本の強化など成長投資を後押しする税制の整備などが求められる。

＜当会が果たした役割や取り組み＞

「持続的な経済成長」「分厚い中間層の形成」「中長期的視点に立った財政健全化」の同時達成に向けて、税制・財政・社会保障制度の個別分野にとどまらず、分野横断的な一体的な観点から調査研究・意見発信を実施。給付付き税額控除の導入や独立財政機関の設置を他団体に先駆けて訴えてきた。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

経済財政分野

「持続的な経済成長」「分厚い中間層の形成」「中長期的視点に立った財政健全化」の同時達成に向けて、税制・財政・社会保障制度に関する調査・研究を行い、タイムリーに意見表明を行う。そして、国会主張の実現に向けて、政府・与党および政府会議体の委員なども含めて、幅広い関係者への働きかけを粘り強く継続的に行う。 継続

特に、国会がかねてより主張している、分厚い中間層の形成に向けた給付付き税額控除の導入を含む税と社会保障の一体改革、および財政ガバナンスの強化に向けた独立財政機関の設置が望ましい形で実現されるよう活動する。その際、主張内容に関する定量的な提示や制度設計案なども含めたより具体的な提案に加え、新たな視点によるテーマに関する調査・研究活動に取り組む。 新規

③地方分権・広域行政分野

■「関西広域連合」に関する現在地

- 関西広域連合においては、設立以来の課題であった奈良県の全部参加が 2024 年に実現した。関西広域産業共創プラットフォームや、様式・基準の統一など、企業ニーズに基づく広域連携の取り組みも進展している。また「広域連携による行財政改革の推進」が新たに企画調整事務として位置づけられ、官民連携による土木・建築技術人材の活用について具体的な検討が進められている。一方、組織体制や運営のあり方に関する抜本的な改革・強化では進捗がみられない。

【関西広域連合 主な進捗状況】

進捗状況等	
構成府県の全部参加	・2024 年に奈良県の全部参加が実現。
企業ニーズに基づく広域連携	・2022 年に関西広域産業共創プラットフォームが始動。 ・高圧ガス販売、道路占用許可、キッチンカーの営業基準等の様式・基準の統一が実現。
取り組む事務分野の拡充	・7 分野は文化振興・スポーツ振興、農林水産が追加されたのみであり、設立時から大きな変化はないものの、企画調整事務に DX と行財政改革が追加された。官民連携による土木・建築技術人材の活用について検討が進められている。
大阪・関西万博への対応	・関西広域連合として「関西パビリオン」を出展。
組織改革(予算、本部事務局の強化、意思決定プロセスの見直し)	・「新たな広域自治・行政のあり方研究会」において、統治機構のあり方(合議制等)、事務局の体制(派遣制度、プロパー職員の採用、外部人材の登用等)、負担金制度や課税権などが論点にあげられている。

■「広域行政に関する国の動き」に関する現在地

- 第 33 次地方制度調査会の答申において、関西広域連合の取り組みが具体的に評価されるとともに、国と関西広域連合が協議する枠組みの可能性が記述された。

【地方制度調査会答申での関西広域連合への言及(答申から抜粋)】

特に、東京圏については、(中略)あるいは、都県等と国とが協議により調整を行う枠組みなどが考えられる。(中略)

関西圏については、関西広域連合が広域防災や広域観光等の連携施策を講じており、新型コロナ対応における医療資機材の広域的な融通など、綿密な意思疎通に基づく取組が実を結んでいる。このような連携の取組をより深化させていくことが期待されるが、東京圏について考えられる枠組みと同様、新たに何らかの枠組みを設けることも考えられる。

出典:地方制度調査会「ポストコロナの経済社会に対応する地方制度のあり方に関する答申」より抜粋

- 石破政権下で「広域リージョン連携」制度が打ち出され、全国に府県を越えた連携の動きが広がっている。関西では「関西広域リージョン連携宣言」を 2025 年 10 月に発出し、2026 年 2 月に全国に先駆けて「関西広域リージョン連携ビジョン」を作成した。

【「関西広域リージョン」の構成団体と取り組み分野】

構成団体：関西広域連合、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、鳥取県、徳島県、京都市、大阪市、堺市、神戸市、関西経済連合会、関西観光本部、関西 MaaS 協議会

分野	内容
産業振興	・公設試験研究機関と多様な機関が連携したシームレスな事業化等の企業支援(関西広域産業共創プラットフォーム) ・万博で披露された最先端技術の実装化・産業化など
観光	・万博でさらに高まった関西のブランド力を活かした広域観光の推進
交通	・広域型 MaaS アプリ「KANSAI MaaS」の活用によるリージョン内外の移動需要促進など
インフラの維持管理	・官民連携による土木・建築技術人材の活用など
女性活躍推進	・女性活躍の推進に向けた機運醸成や意識啓発など
環境	・関西脱炭素社会の実現に向けた取り組みなど

＜当会が果たした役割や取り組み＞

関西広域連合の組織・運営のあり方や取り組むべき課題等に関する提言の取りまとめ、定例意見交換会などを通じて、関西広域連合の発展・機能強化に向けた働きかけを行ってきた。また、関西観光本部や関西広域産業共創プラットフォームをはじめ、幅広い分野で広域的な官民連携の取り組みの実績を重ねてきた。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

地方分権・広域行政分野

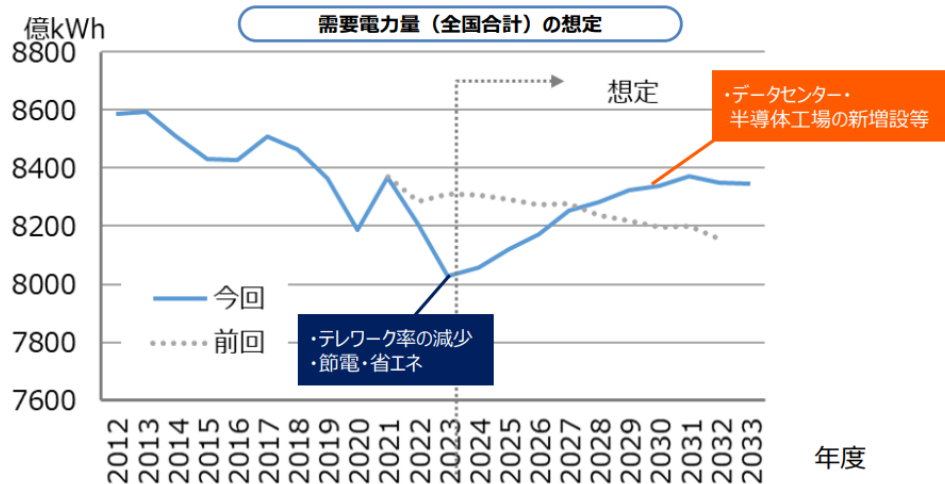
関西広域連合が広域行政・広域連携の全国モデルとなるよう、2040 年問題への対応等に経済界として協力しつつ、広域連携に関する実績を積み上げるとともに、これらの実績を広くアピールするなど、道州制実現につながる地方分権改革推進の世論形成に資する取り組みを進める。 新規・継続

④環境・エネルギー分野

■「電力需要」に関する現在地

- 2024 年 1 月に公表された電力需要の想定では、節電・省エネ影響は継続しつつも、経済成長及びデータセンターや半導体工場の新増設等による電力需要の増加により、電力需要は増加傾向にあることが示された。

【電力需要の想定（電力広域的運営推進機関推計）】

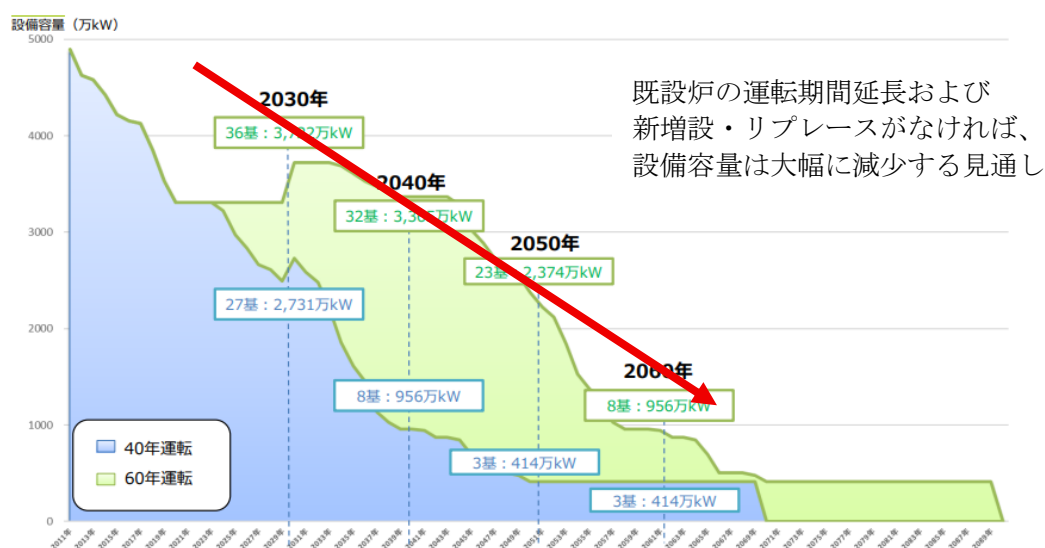


出典：経済産業省「基本政策分科会」資料より抜粋

■「脱炭素電源・次世代エネルギー技術」に関する現在地

- 2025 年 2 月に閣議決定された第 7 次エネルギー基本計画では、DX や GX の進展による電力需要増加が見込まれる中、脱炭素電源を最大限活用する方針が明確に示されるとともに、原子力発電についても、既設炉の最大限活用に加え、次世代革新炉の開発・設置に取り組む方向性等が示された。さらに、2026 年 7 月には、原子力発電所の建て替えについて、2040 年代までに約 2 基～5 基、2050 年代までに 2040 年代分も含めて約 11 基～14 基が必要となる見通しが示された。関西では 7 基の原子力発電プラントが再稼働しており、国内で先行して後継機設置検討の調査も進んでいる。
- そのような中において、エネルギー安全保障の確保、産業競争力の強化、脱炭素の推進に向け、原子力をはじめとする脱炭素電源について、中長期的な将来像や更新の時間軸を具体化し、サプライチェーン全体において、長期投資を促す予見可能性のある事業環境を整備する必要がある。

【原子力発電所の設備容量見通し】



出典：経済産業省「基本政策分科会」資料をもとに一部事務局追記

- 水素やe-メタン、次世代太陽電池等については、万博における実証成果も踏まえつつ、社会実装に向けたサプライチェーン構築や予見可能性のある事業環境整備を着実に進めていく必要がある。

【関西における GX 実現に向けた次世代エネルギー技術に関する主な動き】

分野	概要
水素	- 事業用大型ガスタービン発電設備において、国内で初めて混焼率 30% を達成 - 世界で初めて液化水素の国際輸送を実現した運搬船「すいそ ふろんていあ」の航行
ペロブスカイト太陽電池	1GW 級の生産ライン構築を目指す動きが具体化
メタネーション	水蒸気を高温で電気分解する SOEC (Solid Oxide Electrolysis Cell) 技術を活用した e-メタン製造の試験運用が開始

- 脱炭素化を進めていくためには、エネルギーコストや産業競争力への影響も踏まえつつ、その必要性や政策効果について丁寧な情報発信・対話を進め、社会的理解・受容を深めていくことが重要である。

<当会が果たした役割や取り組み>

S+3E を前提に、カーボンニュートラルと経済成長の両立に向け、原子力の最大限活用、水素等の社会実装、再エネの導入拡大、火力の戦略的活用、GX 人材育成に加え、研究開発やインフラ整備に関する方針の明確化を通じた中長期的な予見可能性の確保などを提言し、エネルギー基本計画や GX 関連政策の議論に対し、経済界の視点を提示してきた。

また、講演会や意見交換、現地視察を通じて国内外の政策・技術動向に関する情報を収集・整理し、会員企業へ提供するとともに、研究機関・自治体との対話の場を創出することで、脱炭素電源の確保や次世代エネルギー技術の社会実装等に向けた課題認識の共有と理解の深化を促進してきた。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

環境・エネルギー分野

GX 関連施策の具体化が進む中、関経連としては、国内外のエネルギー情勢や政策動向を踏まえつつ、エネルギー安全保障と GX の推進を支える制度・事業環境の整備に向けた意見表明を継続していく。とりわけ、脱炭素電源の中長期的な将来像の提示や、水素等の本格的な社会実装に向けた道筋の明確化など、民間による投資判断や産業競争力に直結する論点について、発信を強化していく。 継続

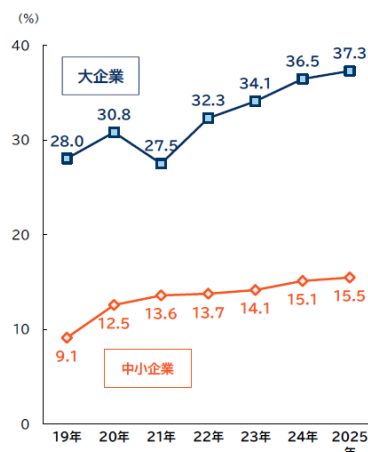
併せて、次世代エネルギー技術を含む GX 関連テーマについて、政策動向や導入に向けた課題等に関する情報提供を通じ、会員企業の理解促進を図っていく。 継続

⑤国土・防災分野

■「防災・国土強靱化」に関する現在地

- 政府による南海トラフ地震の被害想定の見直し等を背景に、企業等の防災意識の高まりがみられており、企業および地域の防災・災害対応力を継続して高めていくことが必要である。
- 企業においては、最悪の事態を想定した防災・事業継続への取り組みが広がる一方、その取り組み内容について企業間で差が生じている。

【関西における企業のBCP策定率】



出典：帝国データバンク「近畿・事業継続計画（BCP）に対する企業の意識調査」（2025年）

- 地域の防災・災害対応力の向上に向け、自治体は企業等との平時からの協定締結や情報共有など、連携体制の強化を図る必要がある。
- 国においても、国土強靱化計画に基づく施策が着実に進められるとともに、防災庁およびその地方機関・防災局の設置に向けた準備が進捗し、2026年7月には防災庁設置法が成立した。関西は防災局の設置先の候補であると考えられる。また、高市政権の戦略投資17分野の一つに「防災・国土強靱化」が位置づけられるとともに、首都機能バックアップの役割も期待される「副首都構想」が政策課題に挙げられている。これらの中に、首都機能バックアップなど、関西が果たすべき役割を位置づけていく必要がある。

【防災庁をめぐる動き】

2024 年	・石破内閣発足（10月）、防災庁設置準備室発足（11月）
2025 年	・「防災庁設置準備アドバイザー会議」発足（1月） ・同会議 報告取りまとめ（6月） ・「防災立国の推進に向けた基本方針」閣議決定（12月） 防災庁の設置とその機能・役割、組織体制、地方機関等について方針を示す
2026 年	・防災庁設置法案 閣議決定（3月）、成立（7月） ・防災庁発足（年内）
2027 年～	・地方機関「防災局」を設置

<当会が果たした役割や取り組み>

国土形成計画に対する意見などを通じて、首都機能バックアップの構築など、成長を牽引する都市圏が複数存在する複眼型国土の形成と強靱な国土の実現を働きかけた。また、関西広域連合と共同で、関西における災害対応力強化に向けた官民連携の取り組みを検討するとともに、国に対して防災庁の関西への拠点設置を働きかけた。

今後の取り組みの方向性(中期計画)

国土・防災分野

複眼型国土の実現、国土強靱化に向け、副首都の整備方針等に関する検討および働きかけ、防災局の設置に向けた関係各所への働きかけを継続、強化する。 継続・新規

関西地域の防災力向上に向けて、企業向けに防災業務に役立つ情報を提供するとともに、企業間での情報共有・意見交換の機会を設ける。また、自治体と企業等との協定締結や情報共有など、関西広域での連携強化を支援する。 継続

（４）今後について

今後、関西ビジョン 2030 の仕上げに向け、第 2 期中期計画を踏まえた各年度の事業計画を策定していく。ポスト万博を迎えた関西から日本の発展を牽引するとの気概を改めて持ち、関西のありたき姿の実現に向けて挑戦していく。

以 上