

福岡経済同友会 70 周年記念事業

提 言

福岡から 日本を変える

— 政策の質 (Quality of Policy) の向上を —

平成 29 年 11 月
福岡経済同友会

はじめに

1946 年 4 月、東京の地で経済同友会が設立された。設立当初、経済同友会は焦土と化した我が国の経済再建のため、「互いに鞭ち、脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注」（経済同友会設立趣意書より）し、政府・占領軍におもねることなく矢継ぎ早に大胆な政策提言を発表した。経済同友会がとりまとめた提言は、各界の注目を集め、その一部は政府の経済政策に採用されるなど、存在感を遺憾なく発揮してきた。そして、東京に遅れること 1 年、1947 年 4 月に福岡経済同友会は誕生した。福岡経済同友会も経済同友会の設立理念を共有し、福岡・九州の発展のために大胆な提言を発表してきたところである。

それから 70 年、福岡・九州の発展は目を見張るものがある。しかしながら現在の福岡・九州の経済は、1990 年代後半から続く長期低迷を依然として脱し切れていない。また、人口減少の本格化、所得格差の拡大、AI/IoT に代表される ICT の急速な進展、世界に目を向けるとナショナリズムの台頭や東アジアでの地政学リスクの増大など、九州の経済社会システムを根底から揺るがしかねない新たな潮流が次々と生じており、それらに適切に対応する必要がある。

以上の時代の大きなうねりを前にして、地方の経済社会の持続的な発展を実現するためには、地方の努力だけでは限界があり、全体の枠組みを定める国の政策が果たす役割は極めて大きい。このため、地方から国の政策に対して積極的に発言し、また働きかける必要があると痛感する。

その先鞭をつけるため、我々福岡経済同友会は 70 周年を迎えるにあたり、国のあるべき姿、採用すべき政策、そして我々経済人が自ら取り組むべき内容について明らかにした提言を発表することとした。

我々がまとめた提言の核心を一言で表せば、「政策の質（Quality of Policy）を向上させるべき」ということである。我々は、国の政策の質が低下しているのではないかと懸念を覚える。具体例を挙げると、財政の健全化に関して、なんらかの深い検討を行うことなく数値目標を軽視し、なし崩し的に後退するのではないかと危惧している。あるいは成長戦略についてもアイデア・思いつきを羅列している印象が強く、政策の目的・手段・効果の関係性の分析が不十分と言わざるを得ない。地域政策に関しては、人口減少・集落消滅等の懸念に対して現状維持・復旧の観点からバラマキに近い施策が目立つように見える。大半の地方で人口の減少が不可避のなか、何故地方の活性化が必要なのか、そして地域活性化のコストは誰が負担するのかといった本質的な政策思想を明確にする必要がある。

国の政策の質を高めるために、我々が考える政策の方向性としては、まず 1 点目として政策目標を明確にすることである。我が国にとって何が重要課題なのか、それは何故なのかを明示

する必要がある。2点目として、政策の目的・手段・結果の関係を明確にする必要がある。そして3点目は、議論を深化させることによって「思いつき」「希望的観測」「安易な道の選択」を排除することである。それを放置すれば、国民受けする耳触りの良い政策に堕する恐れがある。4点目は財政が逼迫するなか全ての人々を満足させることは不可能であり、コスト・ベネフィットを比較して政策を取捨選択することである。そして5点目は責任を持った政策の実施であり、ある程度長期にわたって政策の一貫性を保つことである。

以上の問題意識に立ち、我々は「福岡から日本を変える」との気概で提言をとりまとめた。例え不人気な政策であっても、政府が時代の潮流に対応した一貫性のある骨太な政策を強力に推進するとともに、経済人が主導して経済の活性化に取り組む以外に日本の活路は開けないと確信している。

2017 年 11 月

福 岡 経 済 同 友 会

代 表 幹 事 貫 正 義

代 表 幹 事 久保田 勇 夫

代 表 幹 事 津 田 純 嗣

70 周年記念事業

提言策定ワーキンググループ

リーダー 久保田 勇 夫

副リーダー 石 井 勲

副リーダー 橋 田 紘 一

目 次

第1章 我が国が抱える5つの課題	1
1. 国力の低下	1
2. 所得格差の拡大と若者の貧困化	1
3. 世界的なナショナリズムの台頭と東アジアの地政学リスクの増大	1
4. 女性・高齢者・障がい者・外国人の暮らしにくさ	2
5. 地域活力の低迷	2
第2章 我が国の課題対応のあり方	4
1. 生産性の向上と構造改革の徹底	4
2. 若者が希望を持てる就業機会の提供	5
3. 女性等の就業・社会進出の徹底的な推進	6
4. 地方の活力の復活	6
第3章 福岡・九州の強みと果たすべき役割	9
1. 福岡・九州の強み	9
2. 日本を変えるために果たすべき役割	10
参考資料	15

第1章 我が国が抱える5つの課題

10年先を見越した我が国の長期的な課題として、我々は以下の5項目が重要と考える。

1. 国力の低下

- ・我が国は高度経済成長を経て経済大国となったが、バブル崩壊後は停滞を続けている。この間、新興国は高い成長率を維持し、先進国の多くが着実に成長を遂げたにもかかわらず、日本の名目 GDP の伸び率はほぼ横ばいの状況で推移しており、経済大国としての地位が揺らぎつつある（図表 1-1、1-2、1-3）。
- ・このため、我が国が対処すべき第一の課題は、何よりも経済の活力を取り戻し、国力を向上させることである。
- ・他方、我が国では少子高齢化が急速に進展し、人口減少は今後加速するとみられ、とりわけ生産年齢人口（15～64 歳）は、2020～2040 年の 20 年間で 2 割程度減少すると見込まれている。加えて、国と地方の債務残高は 2016 年度末で 1,000 兆円を突破しており、その一方で社会保障関連支出が年々増加すると見込まれることから、巨額の財政支出を伴う経済政策は実施困難である。こうした制約条件のなかで国力の向上を実現することが求められている。

2. 所得格差の拡大と若者の貧困化

- ・近年、大半の先進諸国においてジニ係数が増加するなど、所得格差の拡大が世界的な課題となっている（図表 1-4、1-5）。我が国においても 1990 年代以降ジニ係数が徐々に上昇しており、相対的貧困率についても、1980 年代から上昇傾向にある（図表 1-6）。加えて、若年層において非正規雇用者の割合が高まってきており、将来に対する希望が持ちにくい状況に置かれている（図表 1-7）。
- ・こうしたなか、米国における自国優先主義を唱えるトランプ政権の誕生、イギリスの EU 離脱、EU 各国での極右政党の伸長など、世界的にナショナリズムが台頭している。これは普通の人々が普通に暮らすことが困難になりつつあることが、その背景にあるとみられる。我が国においては、現在のところ深刻な社会不安には至っていないが、このまま格差の拡大を放置しておく、階層間の対立、社会不安の惹起に繋がることが懸念される。
- ・このため、所得格差の拡大を防ぎ、とりわけ若者が将来に希望を持つことの出来る社会を取り戻すことが、我が国が取り組むべき大きな課題である。

3. 世界的なナショナリズムの台頭と東アジアの地政学リスクの増大

- ・グローバル化が急速に進展する一方で、前項で指摘したとおり世界的にナショナリズムが台頭している。こうした変化は、国家間の貿易・投資のあり方や温暖化防止への国際的な取り決めの見直し、移民・宗教に関わる欧米諸国と中東との軋轢の増大など、従来の国際的な枠組みに変更を迫り、国家間の連携・同盟関係にも大きな影響を及ぼすとみられる。
- ・アジアに目を転じると、幕末から明治にかけていち早く産業革命を成し遂げた我が国は、ア

アジアのリーダーとなり、経済・政治・教育・文化をはじめとする各方面でアジア諸国の目標となってきた。しかし、韓国や台湾・香港が1人当たりGDPで我が国と遜色ない水準となり、人口規模の大きな中国、インド、ASEAN主要国が我が国を上回る経済成長を続けているため、アジアのなかでの我が国の存在感は相対的に低下しつつある。こうしたなか、中国は覇権主義的な行動が目立つようになり、南シナ海や東シナ海島嶼部の領有権を巡って、日本や東南アジア諸国との緊張を高めている。また、北朝鮮の度重なるミサイル発射実験も地域の緊張を高めるなど、東アジア全体の地政学リスクが高まっている。

- ・我が国における外交関係の議論は、ややもするとアジアの成長の恩恵にどう浴するか、あるいは東アジアで高まる中国・北朝鮮の脅威にどう対処するかといった眼前の事象への対応が中心となりがちである。もちろん、喫緊の課題への対応は必要不可欠であるが、それと同時に我が国が常に意識すべきことは、国際社会の中でアジアの地位向上に取り組むとともに、如何にしてアジアの国々から尊敬を集める地位を築くかといった、長期的な観点から大きな戦略を描くことである。

4. 女性・高齢者・障がい者・外国人の暮らしにくさ

- ・我が国においては、戦後、男性の終身雇用制度・年功序列型賃金体系が本格的に普及するとともに、男性が生計を支える世帯を標準モデルとして社会が組み立てられてきた。そして企業においては、男性が長時間労働を厭わず、会社に対して献身的な“奉仕”を求められることになり、女性、高齢者、障がい者、外国人など、その価値観に馴染まない人々には働きづらい、暮らしにくい社会であったと言わざるを得ない。
- ・しかしながら、グローバル化の進展により企業は外国人を積極的に採用する必要性に迫られている。また、先進国のなかでも女性の社会進出の際立った遅れは国際的な批判を受けており、世界で名誉ある地位を占めるためにもその改善は急務である（図表1-8）。そして、労働力人口が加速度的に減少するなか、女性・高齢者・障がい者・外国人をはじめとしてあらゆる人材が活躍できる環境を整えることで、労働力を確保する必要がある。
- ・こうした状況を踏まえると、如何にしてダイバーシティが尊重される社会を形成するかが、我が国の経済社会にとって極めて大きな課題となっている。

5. 地域活力の低迷

- ・総務省の人口移動報告によると、東京圏（1都3県）は2016年に12万人の転入超過を記録し、1996年以来21年連続の転入超過を続けており、東京一極集中に歯止めがかかっていない（図表1-9）。
- ・一方で、地方においては、県庁所在都市等の一部地域を除くと人口減少・高齢化が進展しており、今後長期にわたって人口減少が続くと見込まれている。地域の人口減少は市場の縮小につながることから民間ビジネスの収益性を低下させ、価格の上昇や地域市場からの撤退へつながることが懸念される。行政サービスについても効率性が低下し地方自治体の財政負担が増すことで、各種サービスの質の低下そして最後には廃止へと追い込まれかねない。暮らしにくくなった過疎地からは人口が流出しそれがさらなる過疎化を促すことで、消滅を待つ

のみといった集落・自治体が、今後、全国各地で多数発生すると懸念される。

- ・財政余力の限られる我が国において、「全ての後進地域を助ける」といった旧来の公共投資依存型の地域振興政策は自ずと限界があるだけでなく、投資効率の低い地域へ投資を続けることで我が国の国力の低下に拍車をかけることになりかねない。このため、「国力回復の為に地方の活力をどう引き出すか」という視点から、地域振興政策は大胆に見直す必要がある。

第2章 我が国の課題対応のあり方

前章で挙げた5つの課題に対して手をこまねいていれば、我が国は経済大国の地位を降りるだけでなく、若者が少なく活力の乏しい国となりかねない。それを回避するために国は全力を挙げて対策を講じなければならない。

しかし現状は、達成すべき政策目標が判りやすく国民に示されているとは言い難い。また、判りやすい政策目標が掲げられている場合でも、政策目的が曖昧で、政策手段の有効性の根拠に乏しい事例が散見され、政策の質（Quality of Policy）が低下していると言わざるを得ない。

我々福岡経済同友会は、こうした状況を憂え、5つの課題を解決するために我が国がとるべき行動として以下の4点を掲げ、国に対しては質の高い政策の実現を、経済界に対しては行動を強く求めるものである。

1. 生産性の向上と構造改革の徹底

①生産性向上を基本目標に

- ・国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によると、2020～2040年の20年間で生産年齢人口は19.3%減、年率に換算して実に1.1%減と見込まれている（図表2-1）。こうした環境下でGDP総額の伸びにこだわった数値目標を設定することは、目標達成のために無理な財政・金融政策を推し進めがちとなり、それは長期的な成長率の伸びにもマイナスの影響を与えかねない。
- ・このため、生産性の向上を重視し、GDPの総額よりも就業者1人当たり（若しくは労働力人口1人当たり）GDPを基本的な政策目標に据えるべきである。

②構造改革の徹底

- ・生産性を引き上げるためには、付加価値の高い分野、成長が見込める分野へ生産資源をスムーズに移行する必要がある。生産性を最大限に高める資源の最適配分を実現し、OECD諸国のなかでも低位に位置する我が国の労働生産性を、先進国トップクラスへ引き上げなければならない（図表2-2）。付加価値の低い分野に滞留する企業・労働力をスムーズに高付加価値分野・成長分野へ移行するためには、規制改革と行政改革を両輪とする構造改革を徹底して推進しなければならない。それは財政余力に乏しいなかでの政策手段としても理にかなっている。
- ・国は現在も規制改革を推進しているが、当該分野の団体等からの反対運動は限定的であり、それは改革が徹底していないことを物語っているとも言える。徹底的な規制改革の断行が不可欠で、とりわけ労働力を成長分野へシフトさせることが肝心であり、採用・解雇・雇用形態等に関する労働規制を大幅に見直して企業の裁量を拡大し、労働力の流動化を促す必要がある。労働力の流動化は一時的な失業の発生を伴うことが予想されるため、成長分野にシフトした人材が短期間で即戦力となるようリカレント教育を拡充すべきである。このため、大学改革を断行し、我が国の研究拠点となる基幹大学を除く多くの大学はリカレント教育の場としての位置づけを重視し、カリキュラムを大胆に見直す必要がある。

- ・生産性を高めるためには規制改革だけでは不十分であり、行政改革を断行して政府部門の縮小・公務員の大幅削減を徹底して推進しなければならない。当初の役割を終えた政府部門は廃止もしくは民間へ委ねることで効率性を高める必要がある。例えば、政府系金融機関や官製ファンドは、民間の金融機関・ファンドの資金が収益性の高い分野へ投入されることを阻害しないよう、民間では担えない分野に活動域を限定すべきである。国と地方とで1千兆円を突破するという巨額な長期債務残高を放置すれば、我が国経済の根幹をゆるがす国際的な信用問題となりかねない。歳入の増大を図るとともに歳出の削減が不可避であり、行政改革はこの面からも避けて通れない。
- ・また、現在の超低金利政策は、デフレからの脱却と、投資と消費の喚起という需要の刺激による景気対策を意図しているが、潜在成長率が低下傾向にある我が国においては、長期的にはその引き上げ、すなわち供給面を伸ばすことがより重要である（図表 2-3）。長期にわたる超低金利政策はバブルを引き起こしかねず、収益性の低い分野への投融資が継続することで資源の最適配分にもゆがみが生じる。また、長期資産運用が困難となることで年金等に打撃を与え、経営体力の弱い金融機関から余力を奪うことにより、中小企業への資金仲介機能が弱体化する。加えて、大量の国債を日銀が引き受けることは、財政健全化の取り組み意欲を削ぎ、国際的な信用力の低下につながると懸念される。こうした超低金利政策の限界を率直に認め、金融政策への過度の依存から脱却すべきである。

③世界最先端の AI/IoT、ロボットの導入

- ・生産性向上のためには、AI/IoT、ロボット等の導入を加速する必要がある。それは、短期的には民間設備投資の増大により経済成長率を押し上げ、長期的には設備投資が生産性を高めるという2段ロケットで経済成長に貢献する。
- ・AI/IoT、ロボット等の導入は、生産年齢人口の減少で長期に続くと懸念される労働力不足対策としても極めて重要である。企業によるAI/IoTの導入と省力化・無人化投資の拡大を促すためには、当該分野への投資・研究開発に対する財政・税制の優遇措置の拡充と、自動運転車の公道走行に代表される規制改革を断行し、研究開発とその成果の普及を促進する必要がある。

2. 若者が希望を持てる就業機会の提供

- ・世界的なナショナリズムの台頭は、先進各国において中間層が没落し、普通の人々が普通に暮らすことが困難になりつつあることが背景にある。我が国においても所得格差は拡大する傾向にあり、このまま放置しておくと、階層間の深刻な対立、社会不安の惹起につながることを懸念される。
- ・特に若年層の非正規雇用の割合が高まる傾向にあることから、若者が従来以上に将来に対して希望を持てるような就業機会を提供する必要がある。そのためには、まずもって我々企業人が正規雇用を拡大し、賃金の引き上げに最大限努力すべきである。また、国においては最低賃金の引き上げを進める必要がある。最低賃金の引き上げは、より付加価値の高い部門への労働力移動を促進する効果も期待される。

- ・ところで人口減少を根本的に解決するためには、出生率の回復が不可欠であるが、婚外子の割合が極めて低い我が国では、若者の有配偶率の高低が出生率に大きく影響する。男性の有配偶率と正規/非正規雇用とは相関関係が認められることから、若者が希望を持てる就業機会の提供は結婚を促し、ひいては出生率の回復にもつながると期待される（図表 2-4）。

3. 女性等の就業・社会進出の徹底的な推進

- ・就業人口の減少が加速しつつある我が国にあっては、女性の就業・社会進出は、女性の権利尊重・拡大の問題であると同時に、出生率の回復ならびに労働力人口を確保し安定成長を実現するという観点から取り組む必要がある。
- ・女性の就業・社会進出を推進するためには、前項の「若者が希望を持てる就業機会の提供」の推進が効果的である。加えて、女性が働きやすい職場環境を整えるため、企業は時短勤務・週休 3 日など多様な就業スタイルの選択肢を用意し、再就職の門戸を広げるとともに、男女を問わない育児休暇の取得を推進する必要がある。国においても、こうした多様な就労形態を後押しする助成措置や罰則規定を強化すべきである。なお、結婚した女性が出産をためらう最大の理由は子育てや教育の出費が高すぎることである（図表 2-5）。安心して子どもを産み育てる環境を整備するため、国は子育て・教育関係の財政支出を大幅に増大しなければならない。大学の定員削減、カリキュラムの見直し、教育の質の向上など大学のあり方を抜本的に見直すことを前提に、大学の無償化も検討すべきである。これら一連の取り組みは、女性の社会進出を後押しするとともに、出産・育児と就業の両立を容易とすることで出生率の回復に結び付くと期待される。
- ・そして、多様な就労形態の提供は、女性だけでなく高齢者や外国人、障がい者など、これまで企業・社会の中核メンバーとして位置づけられていなかった人々にも当然適用されることとなるため、あらゆる人々が活躍する社会を構築し、労働力不足の緩和ひいては安定成長の実現に結び付くと期待される。

4. 地方の活力の復活

①世界が注目する創造性豊かな都市圏の形成

- ・知識社会が到来するなか、付加価値の源泉として専門知識や創造力の重要性が増大している。知識社会で求められる能力を個人が十分に発揮するためには、通勤で疲弊するようなビジネス一辺倒の巨大都市よりも、創造性を育む都市的刺激が得られ、なおかつ豊かな生活と仕事が両立できる適度な規模（人口 200～600 万人程度）の都市圏の果たす役割が高まると考えられる。世界的にみれば、メルボルン、シアトル、ミュンヘン、ヘルシンキなどの都市圏が優秀な人材の集まる創造性豊かな成長拠点として注目を集めており、我が国においても福岡・北九州都市圏をはじめ、札幌、仙台、金沢、京都、広島などは、そうした都市圏となる可能性がある（図表 2-6）。
- ・そこでこれら都市圏において、大学の機能強化を図り各地が得意とする産業の最先端の研究機能を拡充させるとともに、政府関係機関の移転や政府中枢のバックアップ拠点を重点的に配することで産業・人材の厚みを広げ、さらには起業しやすい環境を整える必要がある。

併せて、外国人が暮らしやすい生活環境を整備することで世界中から優秀な人材を集め、世界に飛躍するビジネスが次々と生まれる創造性豊かな都市圏の形成を目指すべきである。

- ・幸いにしてこれらの都市圏は、我が国の各地に適度に分散しており、その活力の強化は国土の均衡ある発展につながる。また、政府機能や企業の本社機能が集中する首都圏において万一巨大地震が発生した場合、我が国全体が機能不全に陥ることになるため、我が国の BCP／BCM 強化の観点からも、こうした都市圏の形成を推進すべきである。

②地方分権の推進

- ・先進国の主要メンバーである我が国は、他の先進国をモデルにキャッチアップする時代は過ぎ去り、ビジネスモデルのない世界を先駆的に切り開く役割が求められている。キャッチアップの段階では、中央官庁を頂点として自治体を指揮監督し、地方はその指示に従うことが効率的であったが、キャッチアップを終え確固たる目標を明示しづらい時代にあっては、こうしたシステムはかえって機能不全に陥る可能性が高い。お互いに競争しながら各地が創意工夫を発揮して独自の戦略・施策を展開することで、そのなかから他国のモデルとなるような新たな文化・産業が生まれるものと期待される。そうした積み重ねにより、総体として我が国の国力向上に結びつけるべきである。
- ・外交・安全保障、通商政策、金融・マクロ経済政策、国土の骨格となる幹線交通等、我が国全体に関わる事項に関しては、国が責任を持って担うべきであるが、地方の生活や産業に密着した分野については、各地において自己責任のもとに創意工夫を発揮して政策を企画立案すべきである。このため、地方分権を徹底して推進するとともに、地方の財源を拡充する必要がある、まち・ひと・しごと創生（地方創生）総合戦略のような国の財政に依存した国主導の地域活性化策は縮小・廃止すべきである。

③コンパクトシティの推進と公的サービスの受益者負担増

- ・人口が本格的に減少するなか、あらゆる地域がこれまで通りの人口を維持することは不可能であり、人口が急速に減少する地域に、従来通りの行政サービスを維持しようとするれば、行政コストは上昇せざるを得ない。
- ・このため、人口減少が見込まれる都市においてはコンパクトシティを、農山漁村地域においては各地の中心集落に機能を集約する「小さな拠点」を形成して、住民の生活利便性と効率性を重視したまちづくりを行う必要がある。そのためには、街なかの空家や老朽化が著しい建築物について再開発を促し、土地の高度利用を推進するため法令の拡充が必要である。また、人口の限られた地域でも住民サービスを極力維持するため、自動運転車での移動サービス、AI 診断などの医療サービス、ロボットによる介護、ドローン配送などを大胆に導入できるように、徹底的な規制改革を断行すべきである。
- ・そして臨界点を超えて人口が減少し、生活利便性と効率性が著しく劣る地域は、集落の移転を推進するとともに、当該地域へ居住を続ける住民に対しては、道路・公共交通、上下水道をはじめとする公的サービスならびにそれを支える社会資本の維持に必要なコストについて、従来以上に受益者負担を課すこともやむを得ないと考える。

④国政の場における地方の意見の吸い上げ

- ・現在、国は地方創生に取り組んでいるが、そもそも何故地域の活性化が必要なのか、どの程度まで地方に目配りをすべきかといった地方振興の理念についての説明が極めて不十分である。国土のあるべき姿については、経済的視点のみならず、住民生活や地域の風土・文化、安全保障などの多様な観点から十分に議論を行う必要がある。一例として、国境離島のような我が国の安全保障上の観点から一定の人口を維持すべき地域については、手厚い支援策を設けることが想定されるが、どの程度の支援が適切なのか国民的なコンセンサスを形成する必要がある。そこで、国の政策立案過程において東京からの発想だけでなく、地方の意見を十分に反映させるため、国と県・市町村との政策レベルの協議の場の設置や、国の審議会等における地方代表者枠の確保、国会での意見陳述の機会提供など、二重三重にわたり地方からの意見を汲み取る場の設置が必要である。
- ・加えて、人口比例となっている衆参両院の議席の配分など国政のあり方についても、根本的な改革を含めた議論が必要と考える。

第3章 福岡・九州の強みと果たすべき役割

1、2章の課題や進むべき方向性を踏まえ、日本を変えるために福岡・九州が取り組むべき内容について明らかにする。まず、福岡・九州の強みを明らかにし、その上で福岡・九州が果たすべき役割を説明する。なお、以下を実現するためには、第2章「4. 地方の活力の復活」が不可欠である。

1. 福岡・九州の強み

＜福岡の強み＞

- ・まず、福岡県の強みを明らかにすると、福岡市や北九州市は都市圏人口がそれぞれ250万人、150万人であり、両市を一体的な都市圏としてみれば500万人近い人口を擁しており、我が国のなかでは三大都市圏に次いで人口・高次都市機能が集積している。同時に、職住近接が可能な適度な規模の都市でもある。
- ・自然条件についてみると、災害の少なさ、とりわけ有史以来大規模な津波の記録が無いことが特徴として指摘できる。地理的条件については、東京から1,000km離れているため、同時被災の可能性が極めて低いことが挙げられる。一方で、東アジアと近く、古来より大陸との交流の窓口としての役割を果たしてきた。東アジアとの近接性は、半径2,000km圏内の人口を比較すると、東京よりも福岡の方が大きいという潜在マーケットの大きさにも結びついている（図表3-1）。
- ・経済・産業面については、かつて四大工業地帯と呼ばれた北九州市を中心に厚みのある製造業の集積がみられる。加えて、公害克服の歴史や九州大学等の先端研究の実績により、環境・エネルギー関係の技術が集積していることも大きな強みである。福岡市については、コンテンツやファッション・デザイン、通販などのサービス業の集積が目立っており、国家戦略特区の指定を受けたこともあり、スタートアップの環境が充実しつつある（図表3-2）。

＜九州の強み＞

- ・福岡に限らず九州はアジアと近接し、歴史的なつながりが深いため、例えば長崎は中国福建省、鹿児島は香港、沖縄は台湾など、九州各地でアジアとの特色ある交流を育んできた。こうした背景に加えて、九州各地の空港からアジアへの路線が充実していること、温泉、歴史遺産等の豊富な観光資源を有していることから、近年はアジアからのインバウンドが急激に増大している（図表3-3）。
- ・産業面では、九州は我が国の農業産出額の約2割を占めており（図表3-4）、1次産業の集積が高いという特徴がある。また、世界をリードするマザー工場が各地に点在しており（図表3-5）、地域経済を支える基幹産業としての役割を担っている。そして、陶磁器、家具、織物をはじめとして伝統ある多様な地場産業が存在している。多くの地場産業はバブル崩壊後、低迷を続けてきたが、海外市場を開拓した企業や産地では復活の兆しもみられている。
- ・他地域に比べて、九州一体としてのまとまりの良さも特徴として指摘できる。九州各県の知事と九州の経済団体トップで構成される「九州地域戦略会議」は、意見交換の場にとどまらず、様々な政策を立案・実行する主体として機能しており、他地域にはない極めてユニークな組織体である。実際、九州地域戦略会議の合意により、2005年に全国で初めて、地域ブロック

が一体となって観光振興に取り組む「九州観光推進機構」が組織され、インバウンドの獲得に成果を挙げている。

2. 日本を変えるために果たすべき役割

＜福岡が果たすべき役割＞

①創造性豊かな都市圏の形成と世界からの人材の受け入れ

- ・福岡・北九州都市圏は 500 万人近い人口を擁しており、住民は高次都市機能を享受しつつも職住が近接した生活を営み、休日には郊外の自然に触れるライフスタイルが実現可能である。知識社会が到来するなか、人々が創造的活動を実践するためには、知的刺激と人間性豊かな生活の両立が重要性を増すと予想される。福岡・北九州両市及び周辺地域はそのどちらも提供可能であり、世界から優秀な人材と資金を惹きつけ、世界に飛躍するベンチャー企業が次々と育つ創造性豊かな都市圏の形成を目指す必要がある。その際には、両市が核となりつつ、一体的都市圏としての整備を推進すべきである。
- ・そのためには、福岡・北九州の企業・大学が得意とする IT・コンテンツ、ものづくり、環境・エネルギーなどの分野において世界最先端の研究や実験を推進し、こうした分野の大規模な国際会議や見本市を開催し、さらには起業しやすい環境を整えることで世界中から優秀な人材が集まる都市圏を実現する必要がある。
- ・同時に、福岡の企業は徹底してグローバル化を推進しなければならない。海外ビジネスを飛躍的に拡大させ、自らグローバル人材を育成し、外国人を積極的に採用するとともに、ビジネスコミュニケーションの英語対応力を飛躍的に向上させる必要がある。また、財務諸表の数値に表れない社会的価値を重視するグローバルスタンダードの経営を推進するなど、地場企業の自助努力も不可欠である。
- ・加えて、福岡空港、北九州空港の機能拡充と一体的な運用、10 万㎡クラスの大規模展示場や最高級ホテルをはじめとする MICE 機能の拡充、都市再開発の促進によるオフィス環境の改善など、グローバル水準のビジネス交流基盤の整備が不可欠である。さらに、外国人が当地で快適に滞在・生活するために、地域住民を含めたあらゆる場面での多言語対応の徹底や低廉なインターナショナルスクールの整備等が必要である。

②アジアが目指すモデル都市の実現

- ・東アジア主要国においては、近い将来、少子高齢化が急速に進展すると見込まれ、経済成長にブレーキがかかることで一気に成熟社会へ移行する可能性がある。また、アジアには所得格差が著しく、社会保障制度の整っていない国・地域も多く、成長の鈍化とともに社会不安の増大が懸念される。我が国は、経済的繁栄をとげつつも、少なくともこれまでは所得格差が小さく、各層の対立・断絶が目立たない国であった。こうした特徴は、アジア地域が目指す社会と重なるところが多い。
- ・福岡・九州は歴史的に大陸との結びつきが強く、アジアの一員としてのアイデンティティを追求し、中国やインド、ベトナムをはじめとするアジア各国の指導者を支援するなど、アジアとの交流に関しては常に日本をリードしてきた。また、東アジアで紛争等が生じた場合、

その影響を最も強く受けるのも福岡・九州である。

- ・以上を踏まえると、福岡市・北九州市を核とする福岡は、アジアからの訪問者にとって快適で安心できる環境を提供するとともに、我が国の先頭に立ってアジアの人々がモデルとしたくなるような都市を形成し、アジアから尊敬される日本の実現に貢献すべきである。このため、「環境・エネルギー」「先端研究・ものづくり」「洗練されたサービス・おもてなし」「医療・介護制度」「少子化対策」「日本の文化・和の精神」などの分野において、アジアの人々が学ぶ場を提供する必要がある。それは単に視察や研修の受け入れといったレベルにとどまらず、企業での就業、留学生の受け入れ、海外との自治体職員の相互派遣などあらゆる場面で、アジアからの人材の受け入れを推進しなければならない。

③首都機能、本社機能の集積促進

- ・東日本大震災を経験して BCP／BCM への関心が高まるなか、福岡は災害が少なく、東京からの距離が遠く、そして一定の人口・都市機能の集積があることから、首都機能や本社機能の移転先として高いポテンシャルを有している。
- ・このポテンシャルを活かし、政府関係機関や国の中枢機能のバックアップ拠点など首都機能の受け入れを推進する必要がある。同時に、東京に所在する企業の本社機能の受け入れやバックアップ拠点の集積地として確固たる地位を築くべきである。そのことにより、東京一極集中の是正、ならびに我が国全体の BCP／BCM の強化に貢献する。

＜九州が果たすべき役割＞

①アジアに向けた戦略の構築

- ・アジアのモデルとなる先進的な地域づくりは、福岡だけでなく九州全体として取り組むべきである。例えば、過疎地における多様な地域おこし、伝統産業におけるグローバル市場の開拓、インバウンド獲得のためのおもてなしの実践、上下水道やゴミ処理、植林技術等、九州の官民が得意とする分野において、アジアからの人材を積極的に受け入れ、就労や研修を通じて体得してもらうことが考えられる。また、こうした産業・企業がアジアの国々に積極的に進出し、現地の産業振興や生活水準の向上に貢献する必要がある。
- ・アジアの経済発展と人材育成に戦略的に取り組むためには、九州が一体となってこれらの取り組みを担う機関を設けるとともに、各国において九州をPRする在外機関を開設する必要がある。また、九州各地の大学が機能分担を図り特色ある大学院・学部を設け、アジアからの優秀な人材を積極的に受け入れる必要がある。加えて、特区制度等を活用し、我が国で通常認められる在留資格よりも幅広い人材の受け入れや在留期間の長期化を実現し、アジアの人々が九州で活躍しやすい環境を整えるべきである。

②一次産品・地場産品の徹底した世界市場開拓

- ・農山漁村地域の大半は人口減少と高齢化が急速に進展しており、地域の衰退を食い止めるため、当該地域の基幹産業と位置づけられる一次産業において、徹底した世界市場の開拓を推進する必要がある。そのためには、九州各地で産出される品質の優れた一次産品について、九州の名前を冠した統一ブランドを確立し、九州が一体となって輸出に取り組む必要がある。

統一ブランド化を図ることで本格輸出に不可欠なロットの確保と安定供給を確立し、さらには一次産業の高付加価値化を実現するとともに、「九州」の地名を世界に認知させる効果も期待できる。

- ・また、陶磁器や家具、織物など九州各地に点在する地場産品についても、世界で売れる商品群を用意し、世界市場の開拓に邁進しなければならない。そのためには、企業の自助努力に加えて海外見本市への出店やカタログ・仕様書・ホームページの多言語化など、海外市場開拓のための取り組みを行政が支援することも必要である。

③外国人観光客と観光消費額の飛躍的増大

- ・九州の外国人入国者数は2010年に初めて100万人を突破したが、その後急増しており、2016年には372万人を記録した。しかし、長期滞在の割合が低いこともあり、外国人1人当たりの観光消費額は他地域に比べて大きく見劣りしている（図表3-6）。このため、さらなるインバウンドの増大を実現するとともに、1人当たりの観光消費額を増やすことで、名実共に観光産業を九州の基幹産業へ押し上げなければならない。
- ・そのためには、最高級ホテルを整備し、医療ツーリズムに取り組むなど、高額所得者の受け入れを積極的に推進する必要がある。また、インバウンドの増大は、クルーズ船の寄港急増が一因であるが、その大半は寄港地の滞在が半日程度にとどまり、寄港地での消費が限られているため、複数泊する滞在型のクルーズ船の誘致に力を入れるべきである。また、一部の温泉地では、いまだに団体旅行の受け入れを前提とした旅館が大半を占めるところもあり、国内外の個人・少人数旅行者のニーズとの乖離がみられることから、宿泊サービスの見直しが必要である。
- ・インバウンド誘致と前述の九州産品の海外販売は、いずれも九州の認知度向上が不可欠であり、市場開拓のための両者の施策・事業は海外へのセールスという観点から親和性が高い。このため、九州観光推進機構に九州産品の販促機能を付与するなどにより、観光客誘致と物産販売を連携させ、海外の市場開拓を強力に推進すべきである。

④工場の高付加価値化と次代の地域中核企業の育成

- ・九州各地に居住する普通の人々が安定した生活を維持するためには、魅力ある雇用の場を提供しなければならない。その役割を担う主体の1つが九州各地に立地するマザー工場やそれに準ずる工場群である。しかしながらアジア諸国の企業の追い上げは急であり、絶えざる努力により国際競争力を維持する必要がある。
- ・そのためには、地元の大学や高等専門学校等において、企業と連携して製造現場に密着した研究開発を強化する必要がある。それによりマザー工場ならびに取引企業群の競争力を強化するとともに、学生が実践的な研究に従事することで、ものづくりに携わる人材育成機能の強化につながると期待される。
- ・同時に、世界に飛翔するポテンシャルを有する中小・中堅企業やベンチャー企業については、世界市場の開拓を徹底的に推進し、東京の企業への就職や地方公務員になるよりも当該企業への就職を選択するような地域中核企業に育つことが望まれる。
- ・そのためには、国・地方自治体は、ポテンシャルのあるこれら企業の生産性や付加価値を高め、世界市場開拓を強力に後押しする政策に軸足を移すべきである。全国の商店街やあらゆ

る中小企業を対象とするような産業保護政策やバラマキ型の政策は、限られた財源の有効活用ならびに、生産性の高い分野へのスムーズな経営資源の移行という観点から問題が多く、縮小・廃止すべきである。

⑤九州発のビッグデータ活用推進

- ・以上の九州産品の世界市場開拓やインバウンド誘致、地域中核企業育成にあたっては、世界で急速に進行する AI/IoT などを用いたビジネスプラットフォームの急激な変容への対応が必要となる。既に、アルファベット（グーグル）やアマゾンドットコム、Facebook、Uber、Airbnb などが、それぞれの分野で圧倒的なシェアを獲得するとともに、そこで得られる膨大なビッグデータを用いて、AI と融合させた新たなビジネスを次々と開発しており、短期間のうちに世界有数の巨大企業に成長をとげている。
- ・一方、九州においては、多くの企業が第一次産業やものづくりなどのリアルな世界に軸足を置いてきたため、急速に進展する AI/IoT への対応を怠れば、いずれ巨大企業の傘下に組み込まれ、うま味のある部分は吸い上げられてしまうことが懸念される。
- ・リアルな世界で活動する九州の企業が今後目指すべきは、個別組織の垣根を越えて取引先等と縦横にデータを共有し、そこから得られるビッグデータを最大限に活用することである。いわば、世界の巨大企業が占有している高度な上空（ネット空間）での空中戦ではなく、地上のリアルな世界に近い低空域の制空権を握る必要がある。具体的に想定される取り組みを挙げると、例えば九州の農産物の取引情報を生産者や流通業者が共有化して消費者の嗜好をリアルタイムで把握したり、九州の観光業者がそれぞれの取引情報を持ち寄り、観光客の嗜好を分析して新たな観光商品の開発・販売に活用することが考えられる。また、ものづくりの中小企業による AI/IoT の活用を促し、生産性の向上や新商品開発に結び付けることが想定される。
- ・こうした取り組みにより、自らのビジネスの成功につなげるとともに、データ・システムを応用・拡張させて国内外で通用するプラットフォームへと昇華させるなど、より上空の制空権を握ることを目指すべきである。また、AI/IoT の先駆的な取り組みのなかから九州の次代の成長産業を育てるという、新たな発想での産業政策を検討すべきである。

⑥全国モデルとなるコンパクトシティの推進と公的サービスの見直し

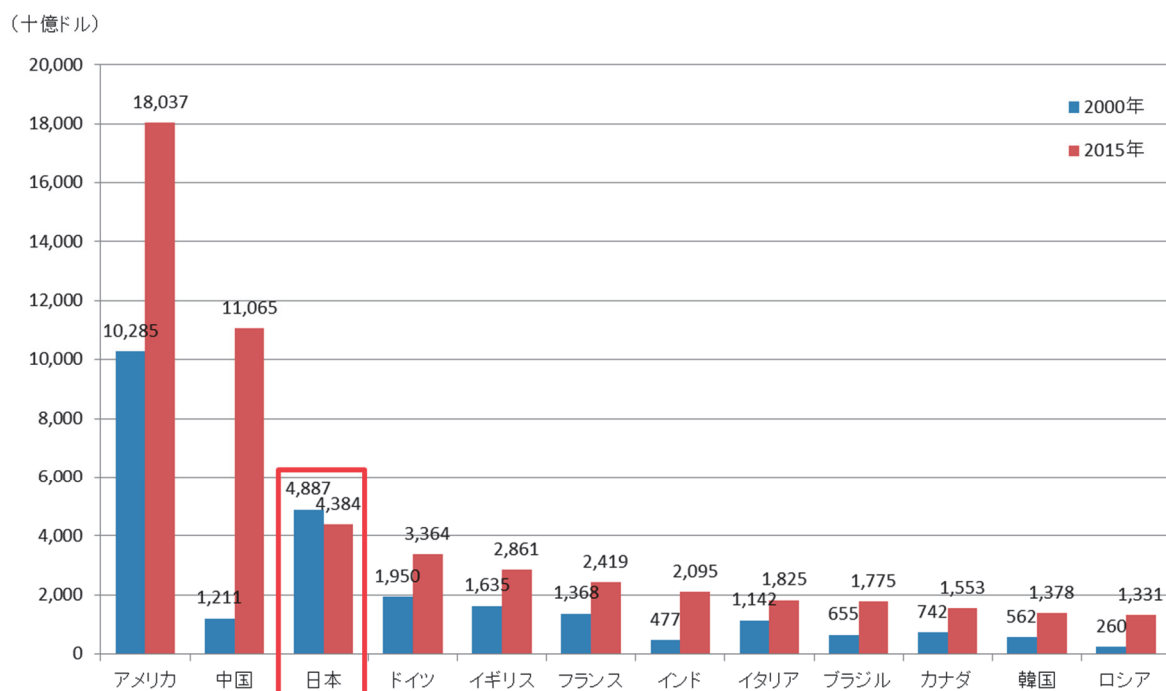
- ・今後、離島・半島・山間部を中心に、住民生活に支障を来すほどに人口減少と少子高齢化が進展する地域が多数発生すると見込まれる。こうした地域においては、住民の生活利便性の低下を回避するため、コンパクトシティ並びに小さな拠点づくりを強力に推進する必要がある。また、規制改革により AI やロボットによる医療・介護サービスの導入や自動運転車での移動手段の確保等をいち早く導入し、住民の生活利便性を極力維持する必要がある。一方で、著しく非効率な地域に居住を続ける住民に対しては、受益者負担の原則により、公的サービスやそれを支える社会資本の維持に必要なコストについては、住民負担の割合を高める必要がある。
- ・九州は離島・半島が多く、全国のなかでも過疎化が進展した地域が多いため、全国に先駆けて以上の取り組みを推進し、成熟社会における全国さらには世界のモデルとなることを目指すべきである。

參考資料

《第 1 章》

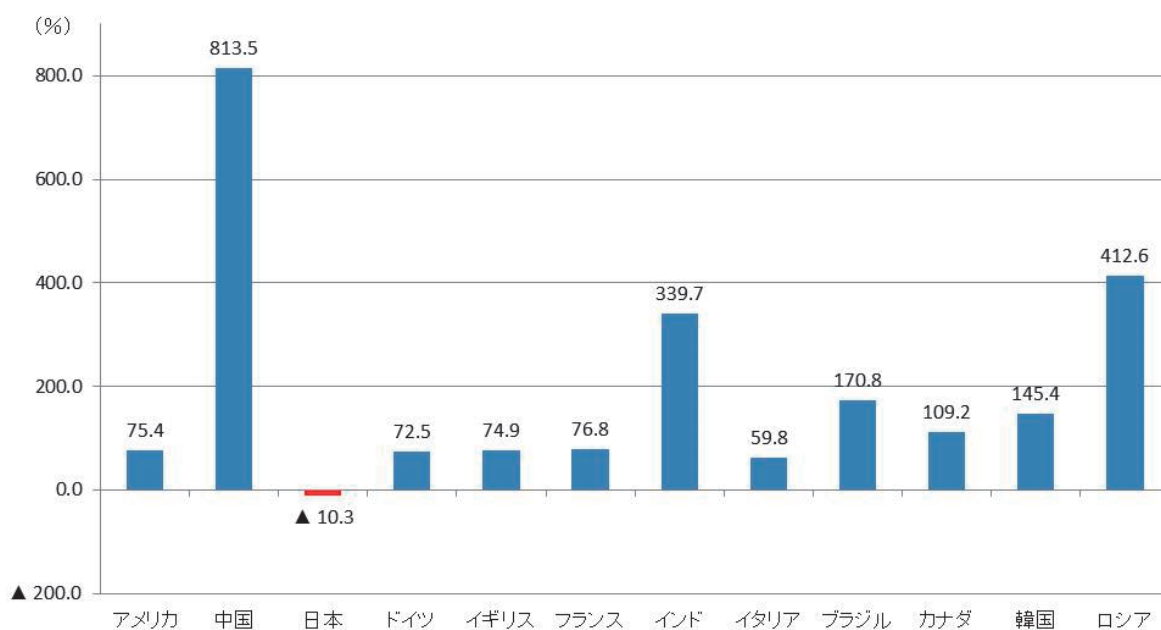
1. 国力の低下

図表 1-1 主要国における名目 GDP の推移（2000 年、2015 年）



資料：内閣府「平成 27 年度国民経済計算年次推計 参考資料『ストック及び国際比較』」

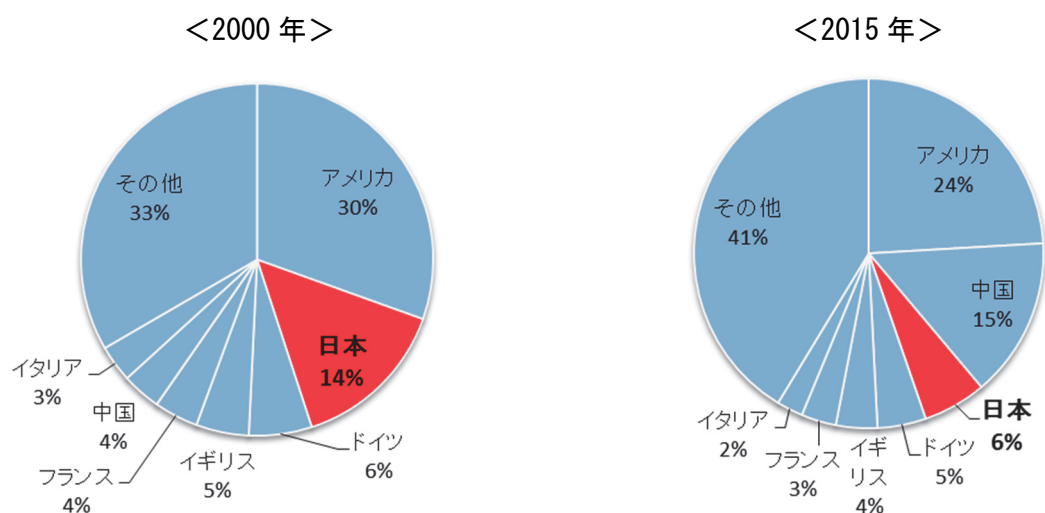
図表 1-2 主要国における名目 GDP の伸び率（2015 年/2000 年）



注：数値は「2015 年名目 GDP ÷ 2000 年名目 GDP」を%表示したもの。

資料：内閣府「平成 27 年度国民経済計算年次推計 参考資料『ストック及び国際比較』」

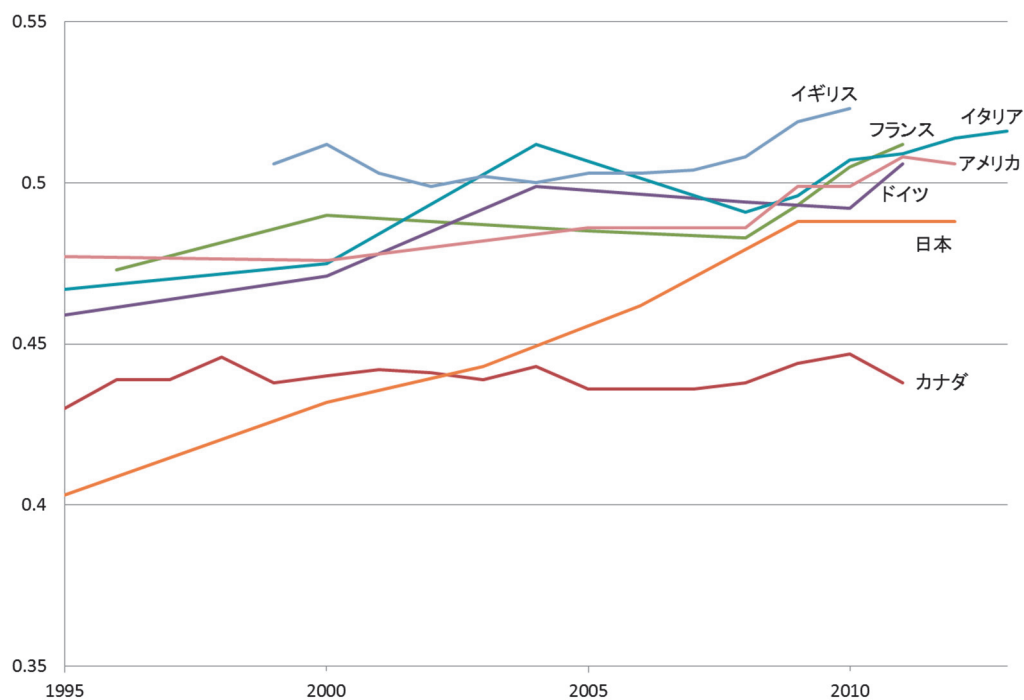
図表 1-3 世界の名目 GDP に占める主要国の割合



資料：内閣府「平成 27 年度国民経済計算年次推計 参考資料『ストック及び国際比較』」

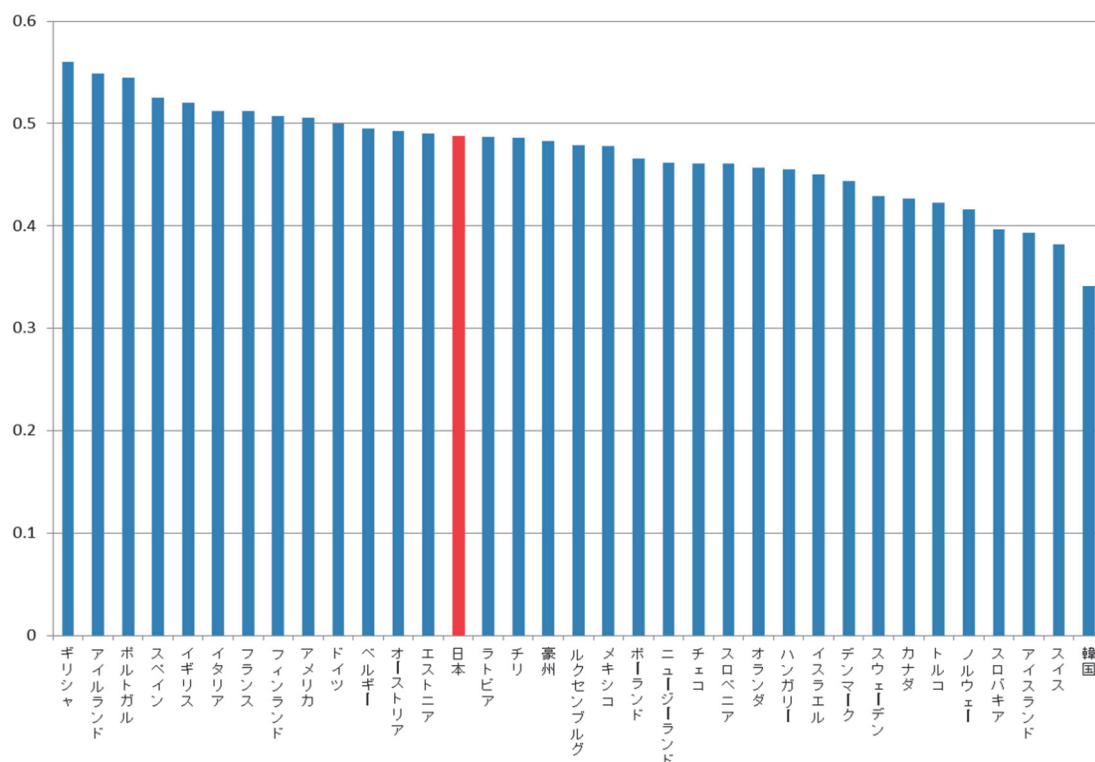
2. 所得格差の拡大と若者の貧困化

図表 1-4 主要先進国のジニ係数の推移



資料：OECD データベース「OECD.Stat」

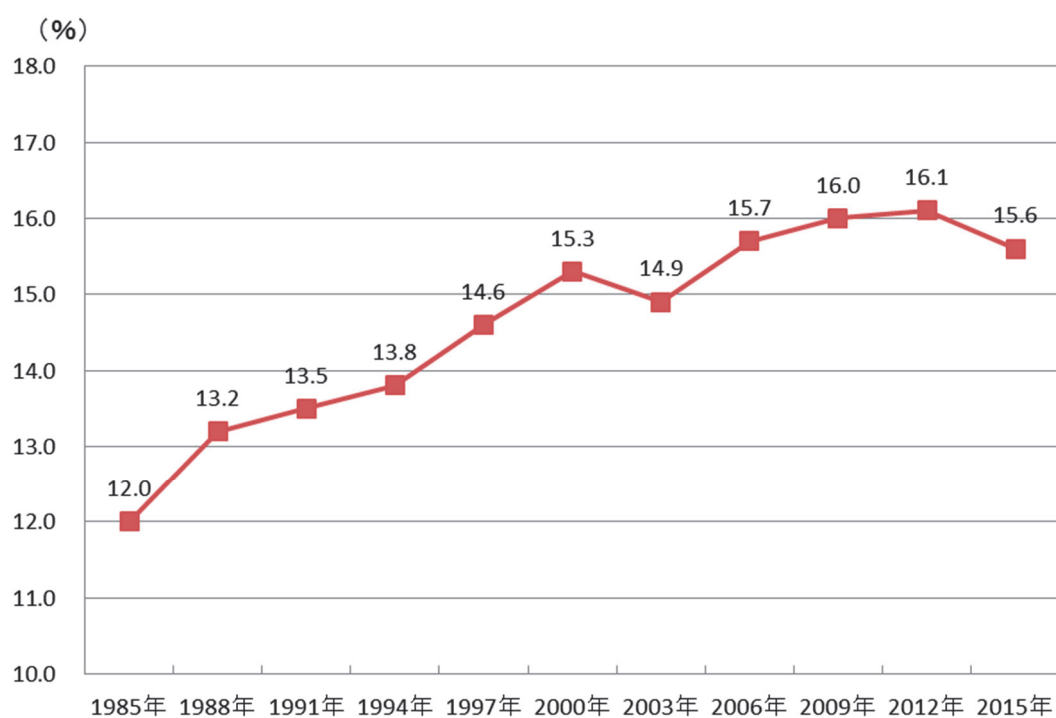
図表 1-5 OECD 諸国のジニ係数（各国直近のデータ）



注：日本は 2012 年、他国は 2014 年もしくは 2015 年の実績

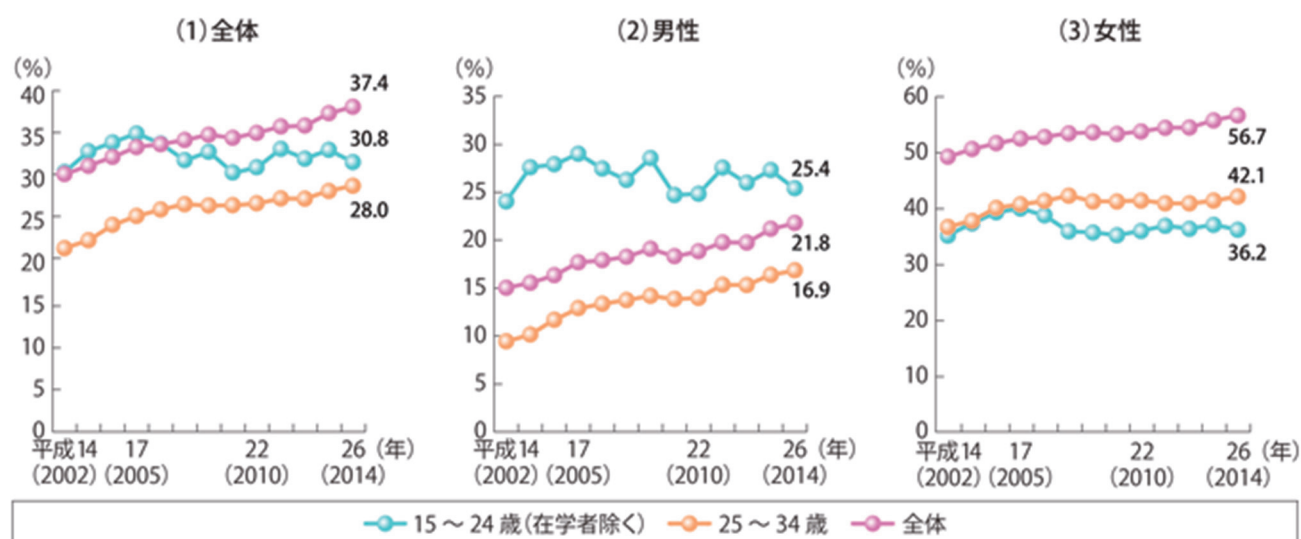
資料：OECD データベース「OECD.Stat」

図表 1-6 相対的貧困率の推移



資料：厚生労働省「平成 28 年 国民生活基礎調査の概況」

図表 1-7 若者の非正規雇用者比率



資料：厚生労働省「平成 27 年版 子供・若者白書」

4. 女性・高齢者・障がい者・外国人の暮らしにくさ

図表 1-8 ジェンダーギャップ指数（G G G I）の日本の世界順位

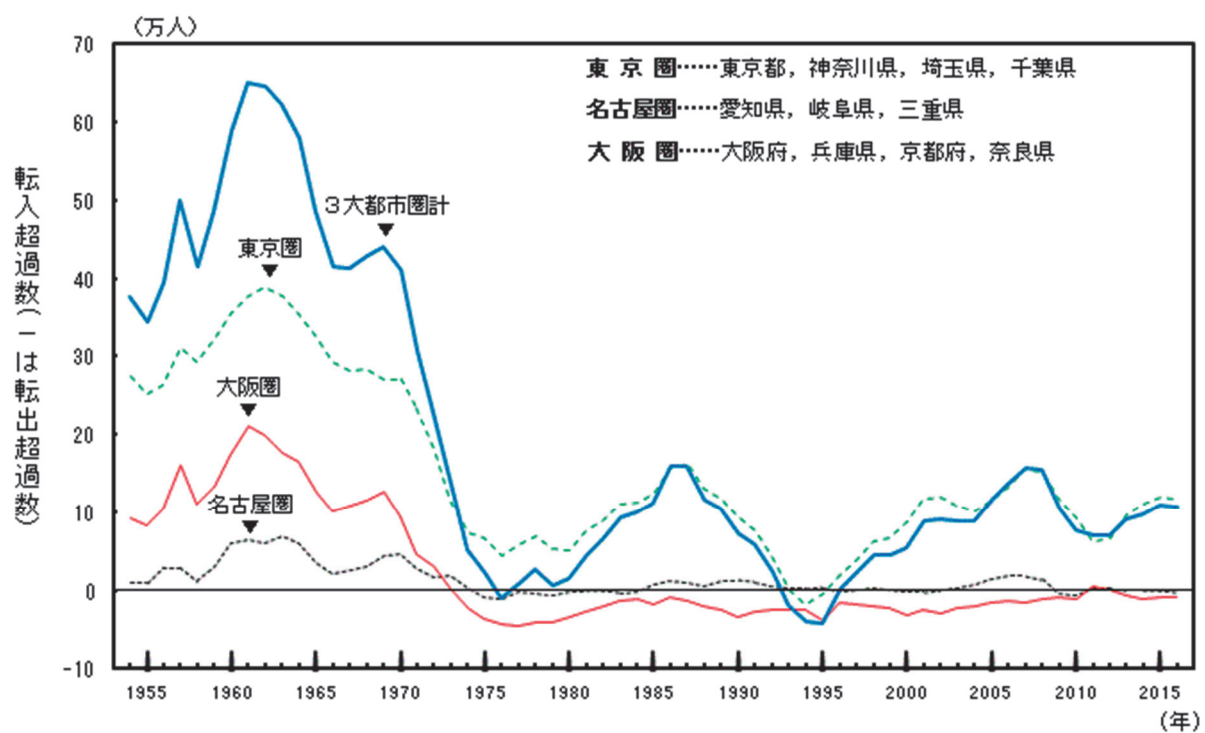
分野	2017年		2016年		2015年	
	ギャップ指数	順位	ギャップ指数	順位	ギャップ指数	順位
政 治	0.078	123位	0.103	103位	0.103	104位
経 済	0.580	114位	0.569	118位	0.611	106位
教 育	0.991	74位	0.990	76位	0.988	84位
健 康	0.980	1位	0.979	40位	0.979	42位
総 合	0.657	114位	0.660	111位	0.670	101位

注：世界各国を対象に、政治・経済・教育・健康の4つの部門にいて、男女どれだけ格差が存在しているかを分析して数量をスコア化、そのスコアを元に各国の男女平等の度数に順位をつけたもの。（指数は女性 / 男性で算出、平等なら 1、最低は 0）

資料：世界経済フォーラム「Global Gender Gap Report 2017」

5. 地域活力の低迷

図表 1-9 3大都市圏の転入・転出超過数推移

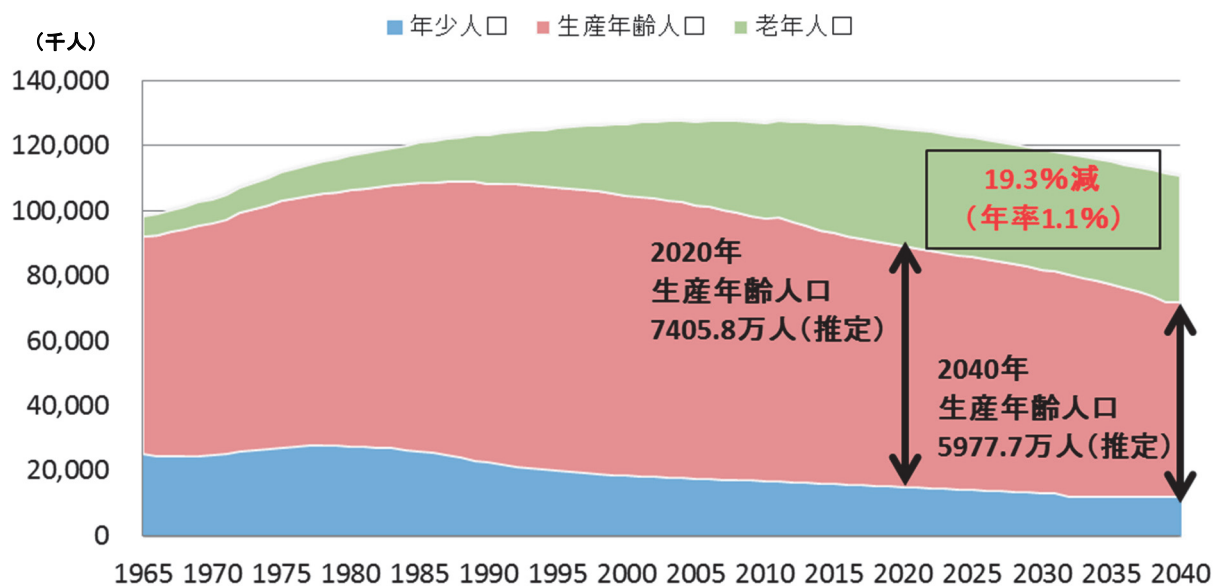


資料：総務省統計局「平成 28 年 住民基本台帳人口移動報告」

《第2章》

1. 生産性の向上と構造改革の徹底

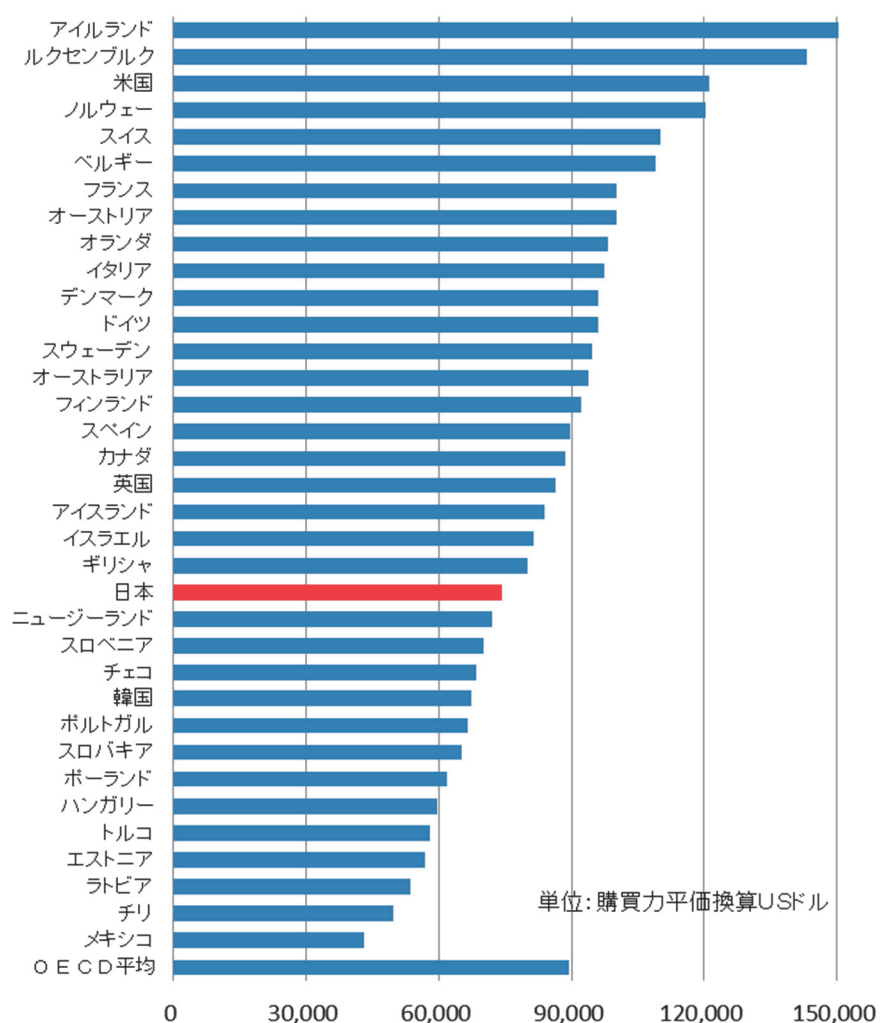
図表 2-1 日本の人口推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所

「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）出生中位（死亡中位推計）」

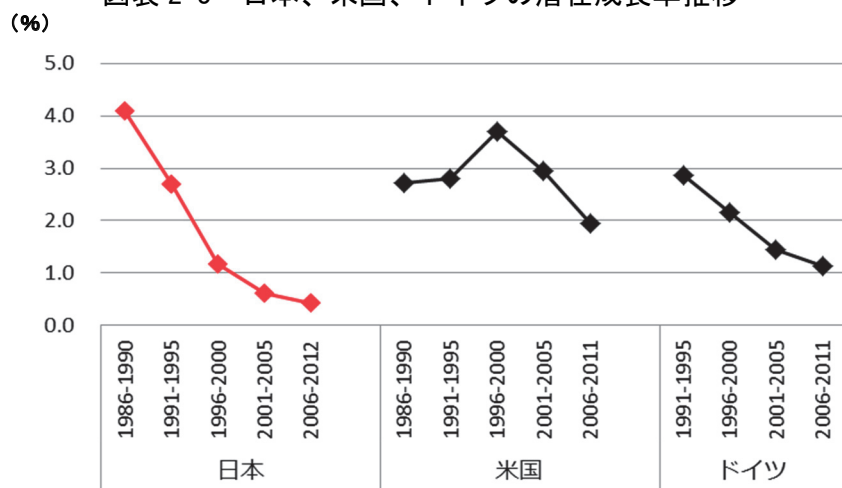
図表 2-2 OECD 諸国の労働生産性（2015 年）



注：労働生産性＝GDP÷就業者数

資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

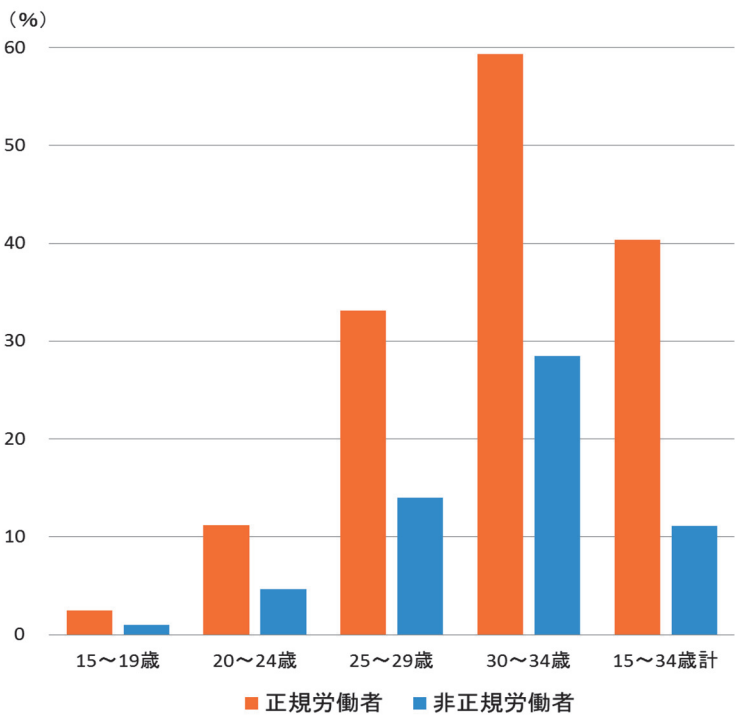
図表 2-3 日本、米国、ドイツの潜在成長率推移



資料：経済産業省「通商白書 2016」

2. 若者が希望を持てる就業機会の提供

図表 2-4 年齢別・雇用形態別に見た 10～30 代男性の有配偶率



資料：厚生労働省「平成 25 年版厚生労働白書」

3. 女性等の就業・社会進出の徹底的な推進

図表 2-5 女性が理想の子ども数を持たない理由

(複数回答)													
妻の年齢 (客体数)	理想の子ども数を持たない理由												
	経済的理由			年齢・身体的理由			育児負担	夫に関する理由			その他		
	子育てや教育にお金がかかりすぎるから	自分の仕事(勤めや家業)に差し支えるから	家が狭いから	高齢で生むのはいやだから	欲しいけれどもできないから	健康上の理由から	これ以上、育児の心理的、肉体的負担に耐えられないから	夫の家事・育児への協力が得られないから	一番末の子が夫の定年退職まで成人してほしいから	夫が望まないから	子どもがのびのび育つ社会環境ではないから	自分や夫婦の生活を大切にしたいから	その他
30歳未満 (51)	76.5%	17.6	17.6	5.9	5.9	5.9	15.7	11.8	2.0	7.8	3.9	9.8	
30～34歳 (133)	81.2	24.8	18.0	18.8	10.5	15.8	22.6	12.0	7.5	9.0	9.0	12.0	
35～39歳 (282)	64.9	20.2	15.2	35.5	19.1	16.0	24.5	8.5	6.0	9.9	7.4	8.9	
40～49歳 (787)	47.6	11.7	8.3	47.1	28.5	17.4	14.4	10.0	8.0	7.4	5.1	3.6	
総 数 (1,253)	56.3	15.2	11.3	39.8	23.5	16.4	17.6	10.0	7.3	8.1	6.0	5.9	

資料：国立社会保障・人口問題研究所「第 15 回出生動向基本調査 (夫婦調査)」

4. 地方の活力の復活

図表 2-6 世界が注目する創造性豊かな都市圏の概要

	主な特徴
メルボルン	<p>都市圏人口：約 401 万人、面積：約 2,543 km²</p> <ul style="list-style-type: none"> ・世界的に有名な大学が複数立地し、世界から優秀な人材を吸引。 ・移民が多いことから外国人比率が高く、多様な文化が共存。 ・歴史的建造物が多く、美しい景観を維持し「ガーデンシティ」と呼ばれる。モノクル誌「世界の住みやすい都市ランキング」で毎年上位に。
シアトル	<p>都市圏人口：約 380 万人、面積：約 3,209 km²</p> <ul style="list-style-type: none"> ・マイクロソフト、スターバックスに代表される大企業が集積。 ・起業環境が整っており、イノベーションの一大拠点として機能。 ・郊外には多くの国立公園があり、都会と自然が両立。
ミュンヘン	<p>都市圏人口：約 202 万人、面積：約 466 km²</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BMW、シーメンスなどの世界企業の本社が立地しており、マイクロソフトやマクドナルドが欧州本部を構える。また、IBM、中国ファーウェイ、マイクロソフト等が IoT 関係の研究所を相次いでミュンヘンに整備。 ・市内は多くの公園が配され緑に恵まれている。エングリッシャーガルテンは 3.7 km² あり、世界でも最大級の都市公園である。
ヘルシンキ	<p>都市圏人口：約 123 万人、面積：約 641 km²</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IT 分野で成長を遂げ、公共 Wi-Fi やシェアリングビジネスが発達。 ・高い教育水準を誇り、教育費も小学校から大学まで無料。

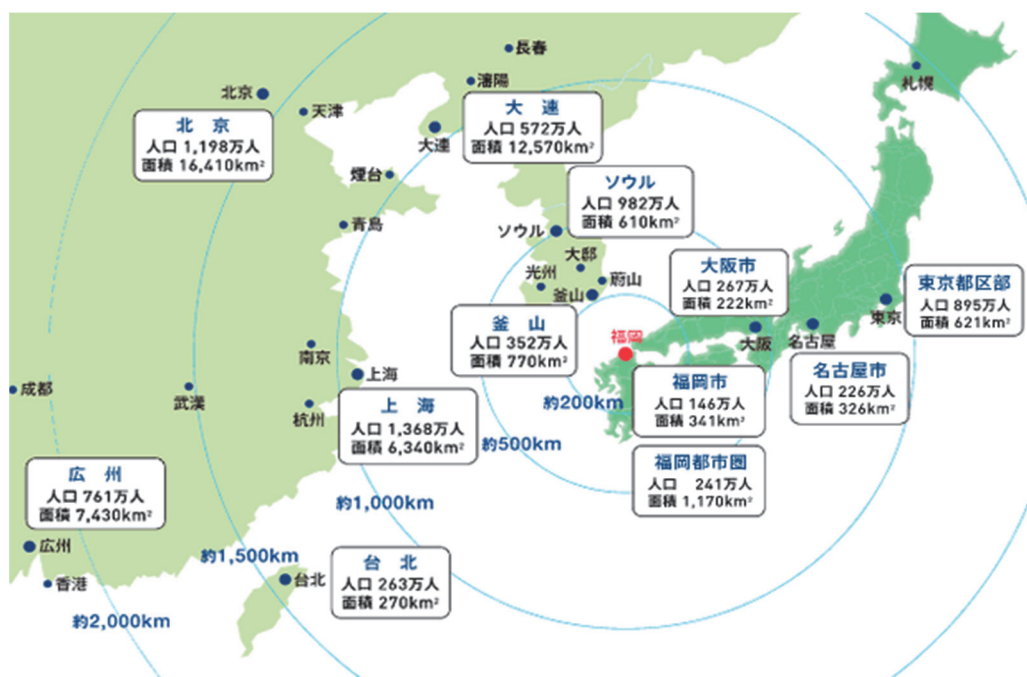
資料：各種資料をもとに福岡経済同友会にて作成

《第3章》

1. 福岡・九州の強み

＜福岡の強み＞

図表 3-1 福岡とアジア各都市との距離



資料：福岡市（FUKUOKA BUSAN CAFE ホームページ）

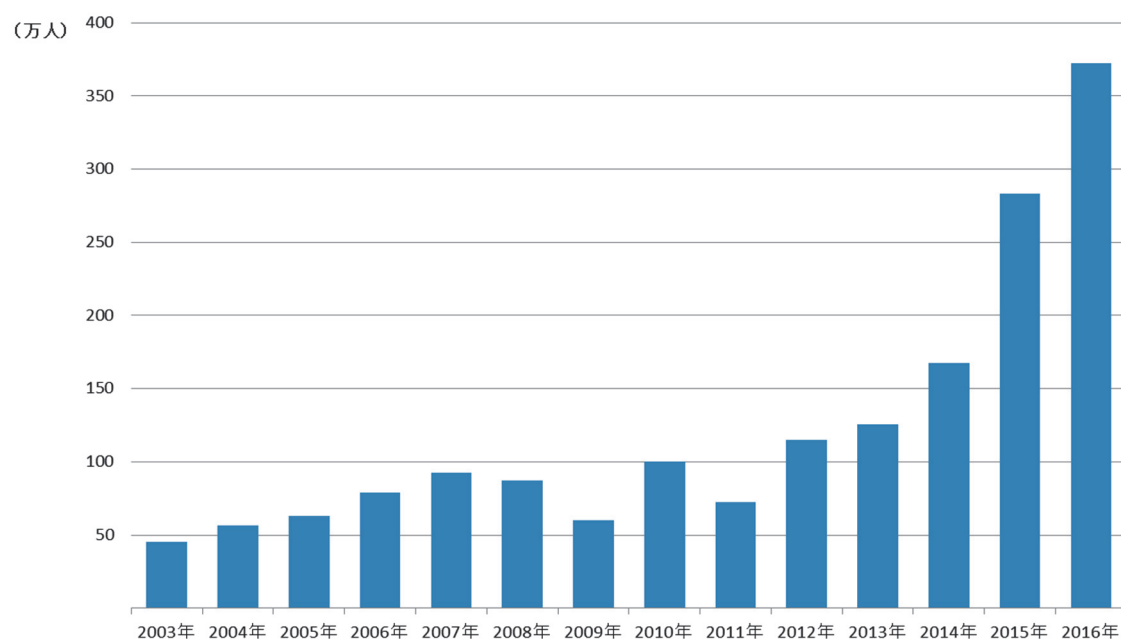
図表 3-2 全国 21 大都市の開業率

都市名	H27年度		H26年度	
	開業率(%)	順位	開業率(%)	順位
札幌	5.60	13位	5.5	6位
仙台	5.78	11位	5.5	6位
さいたま	6.92	2位	6.2	2位
千葉	6.48	5位	6.0	3位
東京23区	5.58	14位	5.1	12位
川崎	6.71	3位	5.5	6位
横浜	6.36	6位	5.3	11位
相模原	6.68	4位	6.0	3位
新潟	3.71	21位	4.1	21位
静岡	4.63	19位	4.5	19位
浜松	4.58	20位	4.2	20位
名古屋	6.24	8位	6.0	3位
京都	5.03	17位	4.9	14位
大阪	5.91	10位	4.9	14位
堺	6.31	7位	4.8	16位
神戸	5.49	16位	5.0	13位
岡山	5.52	15位	5.4	10位
広島	4.90	18位	4.6	18位
北九州	5.67	12位	4.7	17位
福岡	7.04	1位	7.0	1位
熊本	6.04	9位	5.5	6位

資料：福岡アジア都市研究所「Fukuoka Growth July/2016」

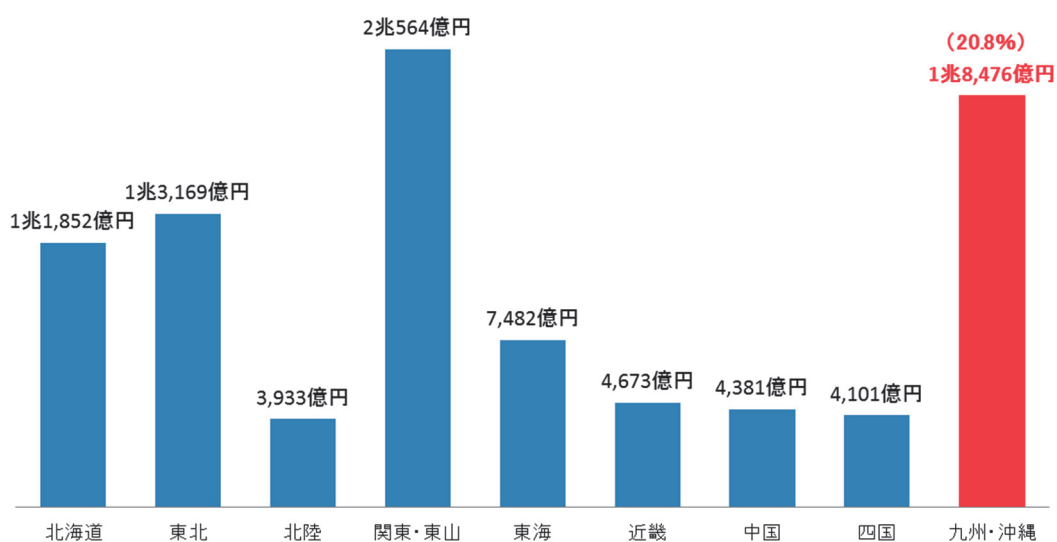
＜九州の強み＞

図表 3-3 九州の外国人入国者数の推移



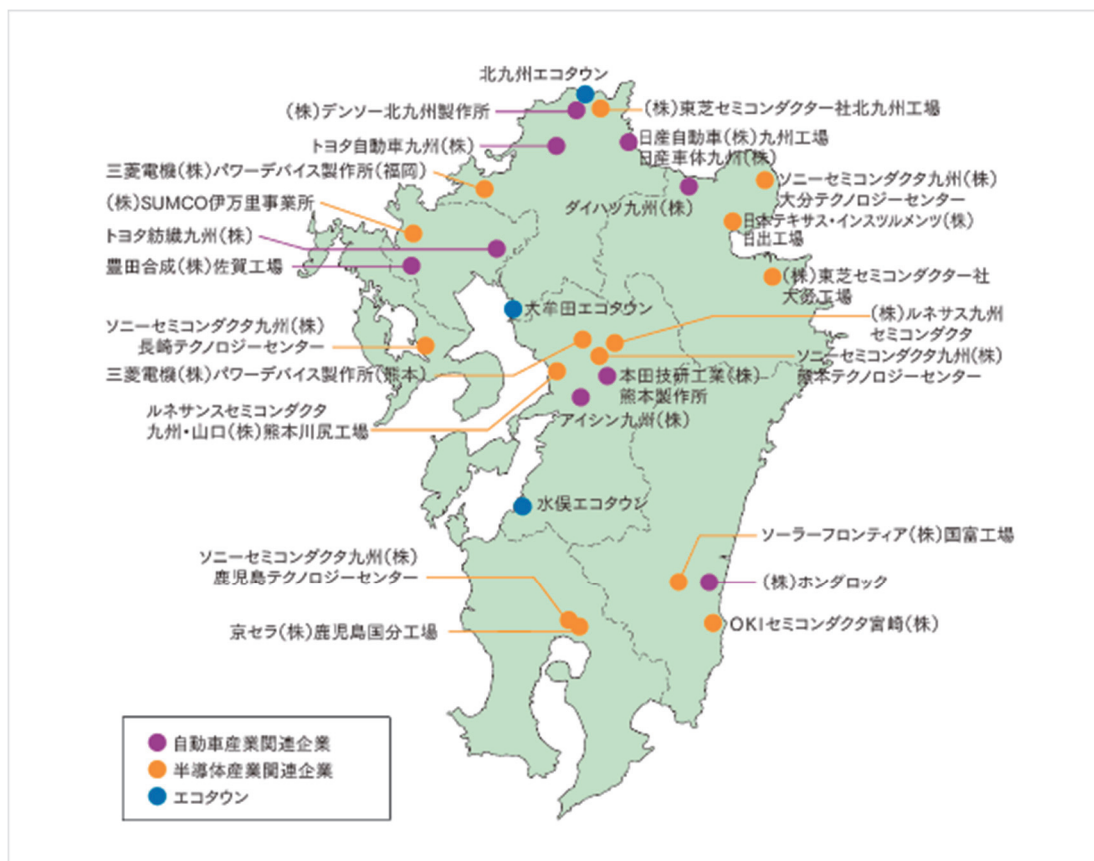
資料：九州運輸局「平成 28 年 九州の外国人入国者数」

図表 3-4 地域ブロック別にみた農業産出額（2015 年）



資料：農林水産省「平成 27 年 生産農業所得統計」

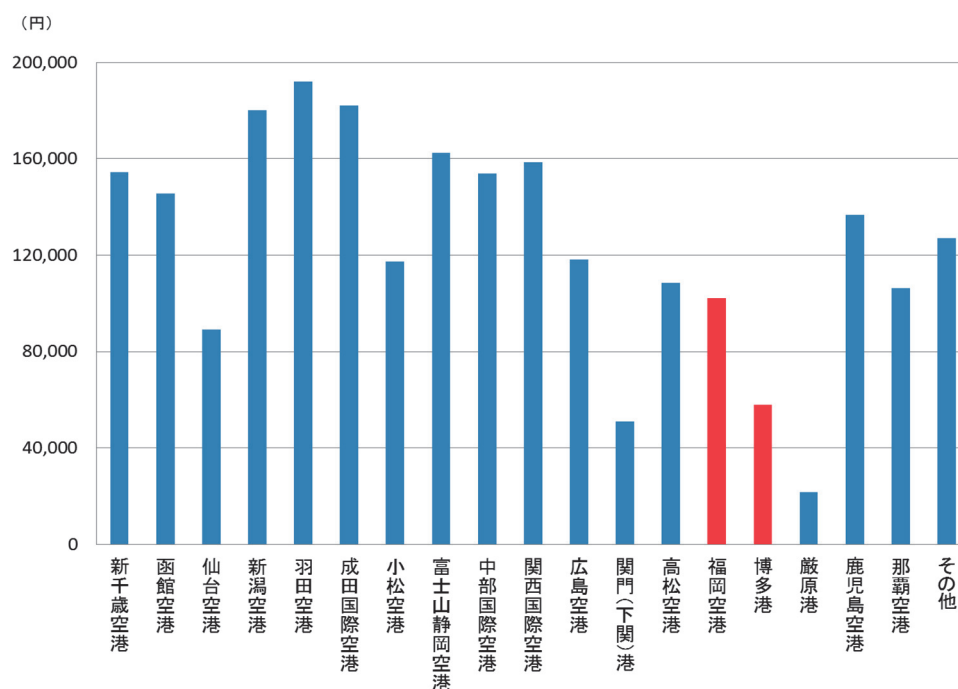
図表 3-5 九州に立地する主な工場（自動車、半導体関連）



資料：福岡市（FUKUOKA BUSAN CAFE ホームページ）

2. 日本を変えるために果たすべき役割

図表 3-6 入国地域別 1 回あたり旅行消費単価（2016 年度）



資料：観光庁「平成 28 年 訪日外国人消費動向調査」

提言策定ワーキンググループ 構成メンバー

(2017 年 11 月末時点、敬称略、五十音順)

	氏名	会社名	役職
リーダー	久保田 勇夫	株式会社西日本シティ銀行	代表取締役会長
副リーダー	石井 歓	福岡地所株式会社	特別顧問
副リーダー	橋田 紘一	株式会社九電工	相談役
	有吉 慶祐	九州酸素株式会社	代表取締役社長
	川崎 隆生	株式会社西日本新聞社	取締役会長
	小嶋 寿見子	株式会社セルフ	代表取締役会長
	佐藤 清一郎	株式会社筑邦銀行	代表取締役頭取
	高木 直人	公益財団法人九州経済調査協会	理事長
	土屋 直知	株式会社正興電機製作所	代表取締役会長
	徳島 建征	株式会社トクスイコーポレーション	代表取締役社長
	長尾 亜夫	西日本鉄道株式会社	相談役
	山岐 真作	株式会社日本政策投資銀行 九州支店	支店長
	龍造寺 健介	本多機工株式会社	代表取締役社長

《提言策定小委員会 構成メンバー》 ※WGの下部組織として提言の執筆を担当

	氏名	会社名	役職
委員長	石井 歓	福岡地所株式会社	特別顧問
	小嶋 寿見子	株式会社セルフ	代表取締役会長
	徳島 建征	株式会社トクスイコーポレーション	代表取締役社長
	山岐 真作	株式会社日本政策投資銀行 九州支店	支店長

提言策定ワーキンググループ (WG) ・小委員会の活動の記録

実施日	会合
2016 年 9 月 28 日 (水)	第 1 回提言策定WG
10 月 31 日 (月)	第 1 回提言策定小委員会
11 月 24 日 (木)	第 2 回提言策定WG
2017 年 1 月 18 日 (水)	第 2 回提言策定小委員会
3 月 2 日 (木)	第 3 回提言策定小委員会
4 月 5 日 (水)	第 3 回提言策定WG
5 月 18 日 (木)	第 4 回提言策定小委員会
6 月 19 日 (月)	第 4 回提言策定WG
9 月 8 日 (金)	第 5 回提言策定WG

