

# 「みえ産業振興戦略」(案)

～「移動する県庁」：現場主義からの政策創造～

<b>第1章 戦略策定の背景と課題</b>	1
(1) 近年の地域産業政策	1
(2) 汎用品生産拠点からの脱却を目指して	2
(3) 成果と残された課題	5
<b>第2章 戦略の策定について</b>	9
(1) 戦略策定の目的	9
(2) 戦略の策定手法	9
<b>第3章 地域(現場)からみる産業構造の変化と企業行動の在り方</b>	10
(1) 産業別の付加価値構造・就業者構造の変化からの考察	10
(2) 代表的企業の事業構造の考察	10
(3) 企業アンケート調査の考察	11
(4) ものづくり三重の考察	16
(5) 企業1,052社訪問の考察	19
<b>第4章 検討会議の議論</b>	24
(1) 「成長産業」	24
(2) 「立地環境整備」	25
(3) 「中小企業」	26
(4) 「内需振興(新しいサービス産業、観光の産業化)」	27
(5) 「海外展開」	28
(6) 「ひとづくり」	29
(7) 先行営業によるプロジェクトの構築	30
<b>第5章 今後取り組む課題</b>	31
<b>第6章 今後の産業政策と目指す姿</b>	43
(1) 今後の産業政策	43
(2) 戦略で目指す姿(目標値等)	48
<b>第7章 地域の成長戦略</b>	52
(1) 成長産業(社会的問題解決型産業)への攻めの取組	52
(2) 戦略的な企業誘致(更なる県内投資促進への挑戦)	57
(3) ものづくり戦略(メイド・イン・三重)	59
(4) サービス戦略	61
(5) 観光の産業化戦略	63
(6) 海外展開戦略(国際戦略)	67
(7) 振興戦略プラットフォームの構築	70
(8) その他	76
<b>第8章 現場(1,052社訪問)からのメッセージ</b>	78

# 「みえ産業振興戦略」(案)

～ 「移動する県庁」：現場主義からの政策創造 ～

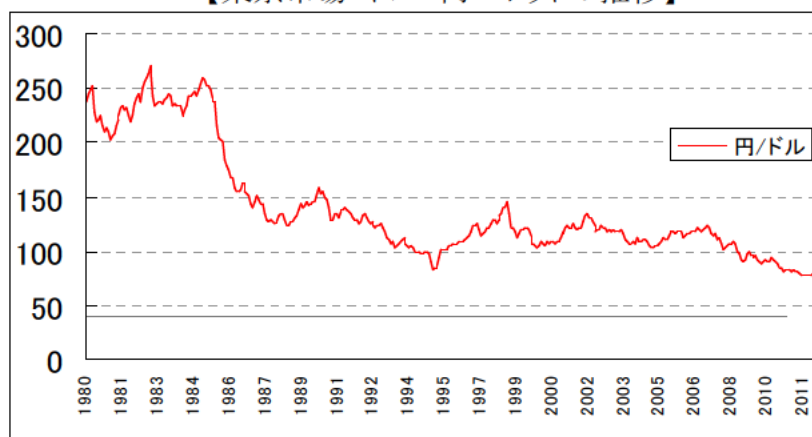
## 第1章 戦略策定の背景と課題

### (1) 近年の地域産業政策

①オイル・ショック以降、重化学工業を中心とした我が国の産業構造は激しい変化に見舞われる。エネルギー源や主原料を輸入に頼る重化学工業の地位が低下し、代わりに情報産業や半導体・ソフトウェアを組み込んだ産業機械や家電などのシステム機器が台頭。重厚長大から軽薄短小へと変化した。

その後、為替レートの変動は、産業構造に更なる影響を与える。特に、1994年には、円は1米ドルに対して100円を切る水準まで上昇し、輸出産業は大打撃を受け、その多くが国外生産に踏み切ることとなった。

【東京市場 ドル・円スポットの推移】



②その間、地域においては、「企業誘致」と「中小企業振興」の両軸で産業政策を展開。国の地方分散思想とも相まって、伸び盛りの企業を地域へ誘致し、雇用を創出、それに連なる中小企業を育成していく取組であった。

③三重県においては、昭和60年代以降、電気機械や輸送用機械など加工組立型の大規模工場の誘致を積極的に進め、産業構造の変化にいち早く対応してきた。

平成12年からは、クリスタル、シリコン、メディカルの3つのバレー構想を打ち出し、補助金制度を活用した関連企業の誘致を

強力に推進した。特に、「クリスタルバレー構想」では、すでに平成7年より多気町（三重工場）で操業していたシャープの新規工場を、亀山市に誘致することに成功した。亀山工場の誘致は、その後の凸版印刷（平成16年）、日東電工（平成16年）などを地理的に隣接する拠点形成の呼び水となり、関連産業の集積につながり、雇用をはじめ新たな経済効果がもたらされ、一定の成果を上げてきた。

我が国においては、一部の例外を除いては、研究開発機能は関東などの「都市圏」、生産機能である量産工場は「地方」との棲み分けであった。

一方、地域に多くの雇用をもたらす中小企業の振興には、資金供給（金融政策）、財政・税制措置、情報提供・指導・研修体制、技術開発支援などきめ細かい政策を実施することにより、一定の成果を上げてきた。

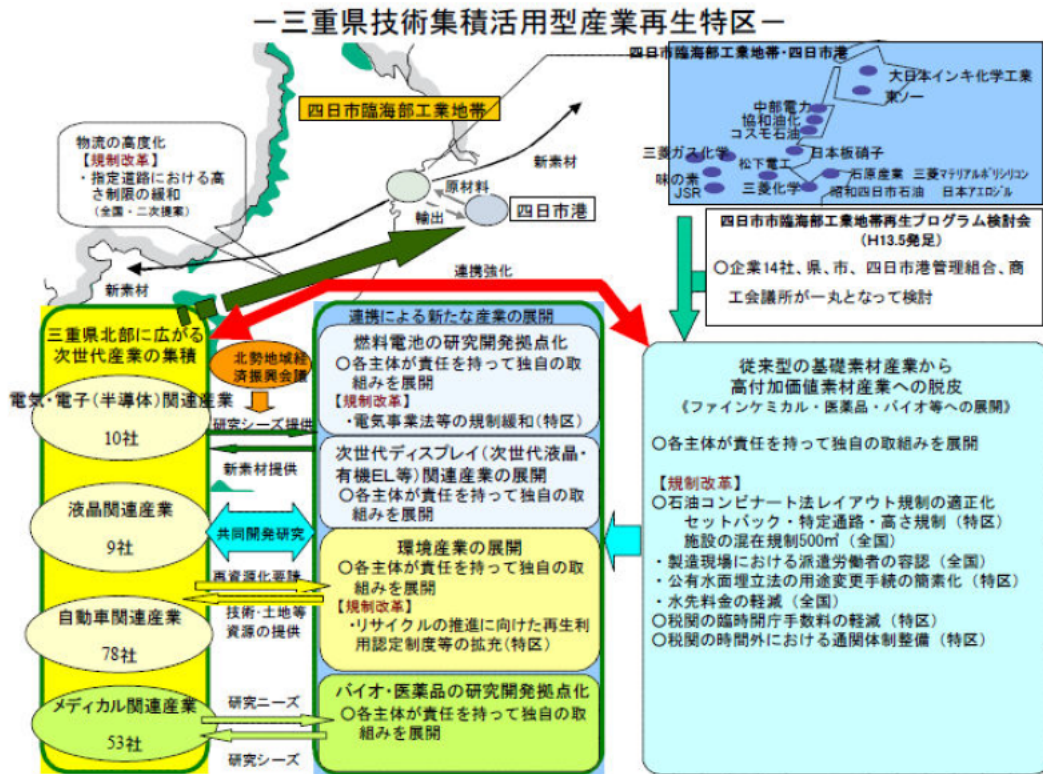
## （2）汎用品生産拠点からの脱却を目指して

①平成13年、低収益での稼働を余儀なくされてきた汎用品生産拠点の海外移転やグローバル競争の激化を背景として、四日市コンビナートの中心的役割を担ってきた三菱化学株式会社がエチレンセンターを停止した。

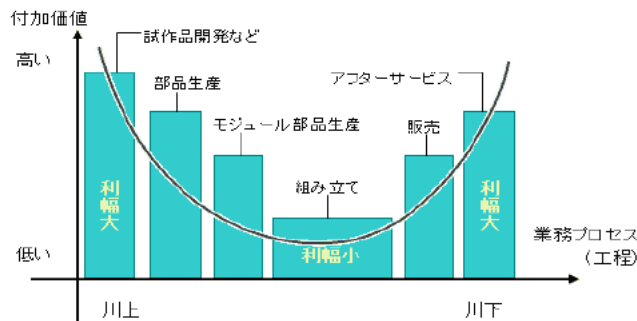
「産業のコメ」の一つと言われるエチレン生産の停止により、四日市コンビナートの空洞化懸念が一気に強まった。三重県及び四日市市は連携し、行政、有識者、民間企業などからなる検討会・研究会を設置し、地域再生と活性化に向けた課題整理と対応策の検討を実施した。そして、産業界のコミットメント、行政をはじめとする関係機関それぞれ独自の取組をパッケージとした「技術集積活用型産業再生特区」構想を策定し、四日市コンビナートの高付加価値素材産業への転換を図る取組を実施した。

その後、四日市コンビナートに蓄積された副生水素、LNG冷熱、水素供給インフラや素材開発力の蓄積、自動車産業や電気・

電子産業の集積、そして、当該構造改革特区における規制の特例などを活用し、県主導による燃料電池実証試験（平成15年）に加え、ナショナルプロジェクトとして「固体高分子形燃料電池実用化戦略技術開発」（平成17年）の誘致にも成功した。

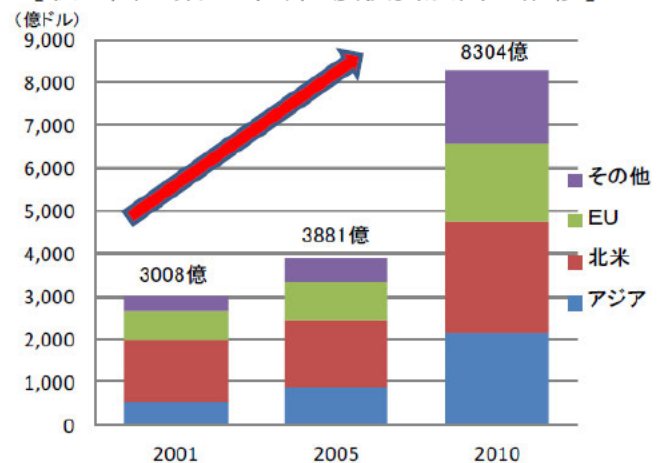


②地方にある量産工場は、近年、スマイルカーブで表される業務工程間の国際分業により、企業が地産地消などによりグローバルな視点で適地適産を求める傾向があることから、国外へと移転するケースが多くなってきた。



**「スマイルカーブ現象」**  
台湾の大手パソコンメーカーであるエイサーの創業者スタン・シー氏が提唱。製造業の業務工程別の付加価値率等が部材生産とアフターサービスで高い一方、加工組立は低いという現象を指す。近年、国境を越えた国際分業の進展やブランド戦略に伴い、カーブの谷がより深くなっているモデルや、カーブ自体が上昇しているモデルなどがある。

【我が国企業の対外直接投資残高の推移】



資料：経済産業省「グローバル需要の取り込みに向けて」（2011年11月）より引用



また、中小企業においても、独自の技術を持つにいたる発展ケースがある一方、大企業の下請けとなっているケースも多く、国際分業の進展により、廃業を余儀なくされるものもある。

③そのため、構造改革特区での取組などを踏まえ、産学官連携による研究開発の促進、中小企業の課題解決支援、人材育成を一か所で行う「場」として、「高度部材イノベーションセンター（AMIC）」を四日市市に設置した（平成20年）。



これは、高度部材産業群の集積をベースとして、中小企業も巻き込んで、地域に長く軸足を置く研究開発拠点の集積に向けた取組であった。AMICを舞台とした県内外の大学・研究機関との産学官連携を通じて、北勢地域に集積する素材・部材産業と後背地に立地する加工組立産業の大企業量産拠点の連携を促進し、高度部材の強みを活かした高付加価値製品を開発・量産する狙いも込めていた。

一方、平成20年6月に閣議決定された「経済財政改革の基本方

針 2008」、いわゆる「骨太方針 2008」において、地方再生の具体的手段の一つとして「科学技術による地域活性化」が挙げられ<sup>\*</sup>、地域イノベーションの創出が国の重点施策の一つであることが示された。これに先立ち同5月に総合科学技術会議にて取りまとめられた「科学技術による地域活性化戦略」では、産学官連携による多様な地域科学技術拠点群及び世界に伍するグローバル型科学技術拠点の形成支援を行い、「地域拠点のエコシステム」の形成を目指すことが提案された。

※経済財政改革の基本方針 2008

『科学技術による地域活性化戦略』等を踏まえ、産学官連携による多様な地域科学技術拠点群及びグローバル科学技術拠点の形成支援等を行う。」

AMICの設置は、地域イノベーション創出のためのエコシステム形成に向けた科学技術拠点構築という国の重点方針を先取りした施策であったと言える。

### (3) 成果と残された課題

①これら時代に即した企業誘致と四日市コンビナート再生の取組は、当時全国10位(平成14年)だった製造業の製造品出荷額の順位を全国9位(平成21年)とわずかながら上げ、ものづくりを強みとする産業構造を形成させ、一定の成果を出している。

製造品出荷額等の都道府県順位

【2002年】		(百万円)	【2009年】		(百万円)
		金額			金額
1	愛知	34,524,877	1	愛知	34,431,322
2	神奈川	17,963,706	2	静岡	15,050,953
3	静岡	16,185,060	3	神奈川	14,868,385
4	大阪	15,797,409	4	大阪	14,806,158
5	埼玉	12,759,874	5	兵庫	13,423,028
6	兵庫	12,458,804	6	千葉	12,345,845
7	東京	11,749,815	7	埼玉	11,774,761
8	千葉	10,534,916	8	茨城	9,779,425
9	茨城	9,960,715	9	三重	9,374,584
10	三重	7,664,237	10	東京	8,023,647
11	栃木	7,659,208	11	広島	7,917,797
12	群馬	7,229,167	12	福岡	7,767,530
13	福岡	6,982,022	13	栃木	7,679,672
14	広島	6,556,297	14	群馬	6,706,669
15	岡山	6,289,547	15	岡山	6,611,585

出典)経済産業省「工業統計調査」から作成

※中小企業の製造品出荷額についても、大企業にけん引されるように、当時全国16位(平成14年度)から全国14位(平成21年)へと向上している(平成19年には全国12位まで上昇)。

②一方、製造業の付加価値額については、当時全国11位(平成14年)だったものが、平成21年は全国順位に変化はない。

製造品出荷額では同期間にわずかながら全国順位を上げたもの

の、付加価値額の全国順位が上がっていないということは、付加価値率（付加価値額÷製造品出荷額）が大幅に低下しているということを示している。

実際、データを分析してみると、付加価値率は当時 34%と全国 33位（2002年）だったものが、2009年に 24.7%と全国 44位まで低下しており、大きな課題を残している。

全国平均の付加価値率も同期間に 36.2%から 30.3%へと約 6ポイント低下したが、三重県では全国平均の水準を下回るとともに約 9ポイントも低下した。

③大企業では、主力の輸送機械や電子デバイス等の量産型加工組立工場の付加価値率が相対的に低い一方、県内中小企業の多くは、下請け構造の下で大企業の低い付加価値率に大きく影響を受けているとみられる。三菱化学株式会社のエチレンセンター停止を契機に、三重県はイノベーションを促進し付加価値向上を図るための施策をいち早く打ち出してきたものの、その成果は未だ実際の産業データには表れていない。

製造業の付加価値額の都道府県順位

【2002年】 (百万円)		【2009年】 (百万円)	
	金額		金額
1	愛知 11,164,116	1	愛知 8,793,408
2	大阪 6,582,981	2	大阪 5,269,689
3	静岡 6,146,048	3	静岡 4,973,224
4	神奈川 6,046,188	4	神奈川 4,476,465
5	埼玉 4,842,371	5	埼玉 4,155,976
6	東京 4,747,349	6	兵庫 4,065,873
7	兵庫 4,609,905	7	東京 3,061,130
8	茨城 3,618,734	8	茨城 2,732,714
9	千葉 3,336,746	9	千葉 2,627,945
10	栃木 2,772,574	10	福岡 2,341,621
11	三重 2,605,184	11	三重 2,316,871
12	群馬 2,566,149	12	群馬 2,275,769
13	福岡 2,455,486	13	群馬 2,207,958
14	滋賀 2,378,369	14	滋賀 2,202,235
15	広島 2,338,798	15	広島 2,143,846

出典)経済産業省「工業統計調査」から作成

製造業の付加価値率の都道府県順位

【2002年】 (百万円)		【2009年】 (百万円)	
	付加価値率		付加価値率
1	高知 46.8%	1	徳島 44.9%
2	富山 44.0%	2	青森 39.5%
3	徳島 43.3%	3	東京 38.2%
4	奈良 42.8%	4	京都 37.1%
5	新潟 42.7%	5	長野 36.9%
...		...	
32	島根 34.7%	39	和歌山 27.4%
33	三重 34.0%	40	広島 27.1%
34	神奈川 33.7%	41	山口 26.5%
35	北海道 33.6%	42	岡山 25.8%
36	香川 33.1%	43	愛知 25.5%
37	岡山 32.8%	44	三重 24.7%
38	山形 32.6%	45	愛媛 23.7%
39	岩手 32.5%	46	大分 22.0%
...		47	千葉 21.3%
全国計	36.2%	全国計	30.3%

出典)経済産業省「工業統計調査」より作成から作成

付加価値率の都道府県順位(従業員300人以上)

【2002年】 (百万円)		【2009年】 (百万円)	
	付加価値率		付加価値率
1	富山 48.6%	1	徳島 50.6%
2	徳島 47.8%	2	青森 47.3%
3	奈良 44.9%	3	沖縄 43.4%
4	新潟 43.3%	4	新潟 36.1%
5	大阪 40.1%	5	鹿児島 35.6%
...		...	
21	東京 31.8%	37	和歌山 22.1%
22	宮崎 31.6%	38	愛知 21.5%
23	三重 31.6%	39	広島 21.1%
24	広島 31.4%	40	佐賀 20.9%
25	埼玉 31.2%	41	三重 20.8%
...		42	山形 19.7%
43	岩手 22.6%	43	岡山 18.3%
44	山形 21.3%	44	岩手 16.7%
45	青森 19.5%	45	愛媛 15.9%
46	高知 X	46	大分 15.1%
47	沖縄 X	47	千葉 12.4%
全国計	31.7%	全国計	25.4%

出典)経済産業省「工業統計調査」から作成



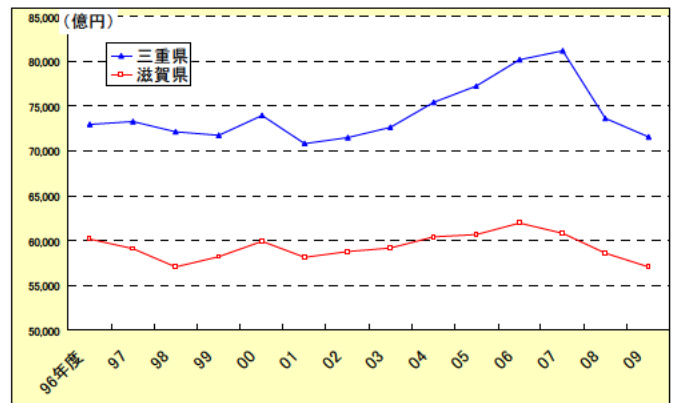
④また、経済規模が近く、製造業が県内総生産に占める比率が相対的に高い点でも共通している滋賀県との比較では、三重県の県内総生産は90年代半ば以降、常に滋賀県を上回るとともに、景気変動を受けた県内総生産の変動は三重県が滋賀県に比べて大きい。

三重県の県内総生産全体の動きは製造業の動きに連動しており、04～07年度の高成長は製造業がけん引したが、滋賀県では製造業の県内総生産が低下傾向を示す一方で、サービス産業が成長トレンドにある。

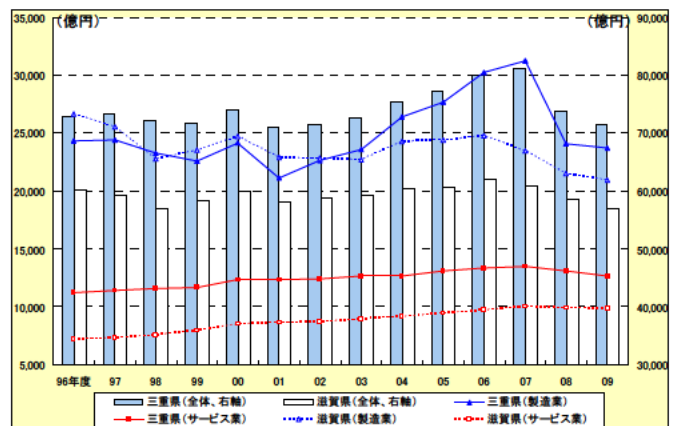
県内全体の付加価値率（県内総生産÷産出額）の推移を見ると、三重県が一貫して滋賀県を下回っており、03年度以降、両県とも低下傾向にあるものの、低下幅は三重県が相対的に大きい。

三重県と滋賀県の県内全体の付加価値率格差は製造業に起因しているとみられる。業種別の製造業付加価値額ランキングを見ると、三重県では相対的に付加価値率の低い業種（輸送機械、電子・デバイス）が上位を占めている一方、滋賀県では相対的に付加価値率が高い業種（化学工業、電気機械）が上位を占めている。

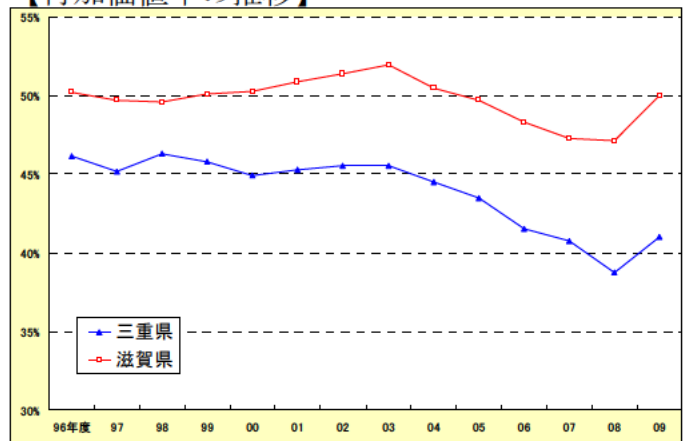
【県内総生産(全体)】



【県内総生産全体と製造業・サービス業の推移】

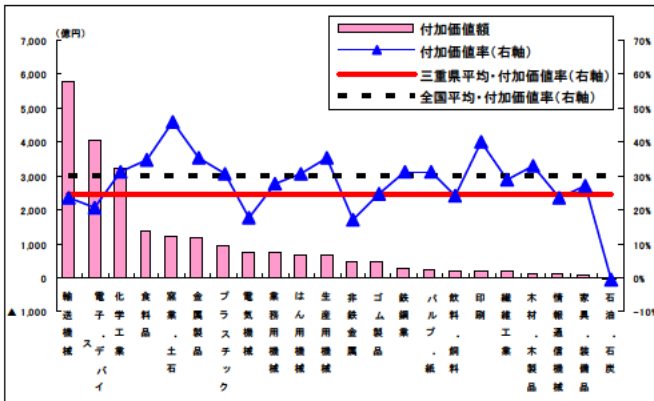


【付加価値率の推移】



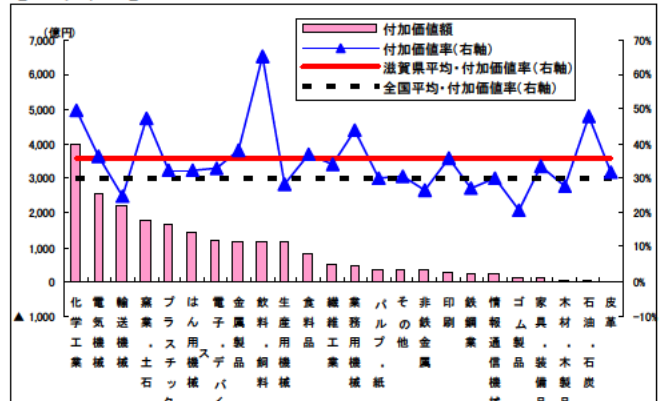
< 製造業業種別付加価値額のランキングと付加価値率（2009年） >

【三重県】



備考1: 産業部門の業種別県内総生産が大きい順に並べている。  
備考3: 経済産業省「工業統計調査」から作成

【滋賀県】



備考2: 付加価値率 = 付加価値額 ÷ 製造品出荷額等



## 第2章 戦略の策定について

### (1) 戦略策定の目的

- ①今後、三重県が何を成長産業と位置付け、何で雇用を生み出していくのかについて整理。
- ②そのための強じんて多様な産業構造をどのような方向で構築していくのかについて整理。
- ③地域の成長戦略（地域がけん引する日本経済の進むべき方向性）についての仮説を提示。

### (2) 戦略の策定手法

- ①知事そして職員が、日本一現場に飛び込み、公私融合で働く（寝ても覚めても考え抜き、動く）産業政策を展開。
- ②企業の方々の「肌感覚」に近い、「使える」戦略。
  - ・県内外約5,000社へのアンケート調査の実施
  - ・県内外1,052社訪問の実施※「肌感覚」：「現場」からのみ得られる企業経営の実態（経営者の感性など）。
- ③戦略策定時から先行営業を行い、策定とともに具体的なプロジェクトなどの取組が動き出す戦略。
- ④世界の流れを捉えた（世界的な視座にも立った）戦略。

### 第3章 地域（現場）からみる産業構造の変化と企業行動の在り方

#### (1) 産業別の付加価値構造・就業者構造の変化からの考察

①我が国の強みである「高度部材」や「中小企業のものづくり基盤技術」を再認識し、維持・進化していくべき。

※製造業の付加価値構成比をこれ以上低下させてよいのか。

1. 付加価値構造の変化				2. サービス産業の付加価値構成							
【製造業の付加価値構成比】			【付加価値成長率(年率)】			96年		08年			
	96年	07年	08年	96-07年	08年(前年比)	全国	17.7%	→	22%に上昇		
全国	22.3%	→	20.6%に低下	→	19.9%	三重県	14.8%	→	17.9%に上昇		
三重県	32%	→	37%に上昇	→	31.5%						
※付加価値は名目ベース				(電機▲10.9、輸送機械▲7.3)							
				1%増				▲9.8%減			
				(電機▲43.8、輸送機械▲15.8)							

②特定の業種に過度に偏らない、強じんて多様な産業構造を構築していく必要があるのではないかな。

③その際、製造業と非製造業を産業の両輪と捉え、両者を共に伸ばしていく必要があるのではないかな。

「ものづくり(製造業)」が支えるサービス経済化(サービスの高付加価値化、国際展開、地域貢献の視点)

- ・マイクロソフトのWindowsシリーズとインテルのMPUの組み合わせ(ウインテル)
- ・医療サービスと医薬品・医療機器の組み合わせ
- ・オペレーション・フル・サポート・ビジネス(総合請負型ビジネス)
- ・スマートシティなどの展開(まちづくりとIT等)

#### (2) 代表的企業の事業構造の考察

代表的企業の収益構造の変化(過去10年)を踏まえ、構造改革の方向性について、財務データの分析と企業ヒアリングを実施。

**【主要産業の構造改革の方向性】 ※企業本社等にてヒアリング**

**(2)－1. エレクトロニクス産業**

- ・勝ち組顧客を確保する部品・部材産業の競争力強化
- ・安定収益を確保する事業の維持・強化による事業ポートフォリオの最適化
- ・新興国等の海外市場開拓
- ・スマートシティ事業への参画・強化

**(2)－2. 自動車産業**

- ・ガソリン車等の抜本的燃費向上
- ・成長産業としてのエコカー拡大
- ・高度部材・素材技術を活かした軽量化等によるイノベーション創出
- ・低シェアの新興国・欧州等の海外市場開拓
- ・スマートライフ実現への貢献

**(2)－3. 化学産業**

- ・国内の石化コンビナートの再編加速
- ・独自の高度部材・素材技術を活かした成長事業の強化
- ・化学技術を結集してグローバルな社会的問題解決への貢献

**(2)－4. 石油・エネルギー産業**

- ・国内製油所の抜本的な競争力強化
- ・好採算の安定収益源の維持・強化による事業ポートフォリオの最適化
- ・独自の高度部材・素材技術を活かした新エネルギー等の成長事業の強化
- ・エネルギーソリューション提供による低炭素社会実現への貢献

①高度部材・素材技術を活かした成長産業の強化

②安定収益を確保する事業の維持・強化による事業ポートフォリオの最適化

③新興国等の成長する海外市場の開拓

④グローバルな社会的問題解決への貢献

**(3) 企業アンケート調査の考察**

アンケート調査結果から、円高・国際競争激化の下での経営戦略の方向性と課題を抽出。

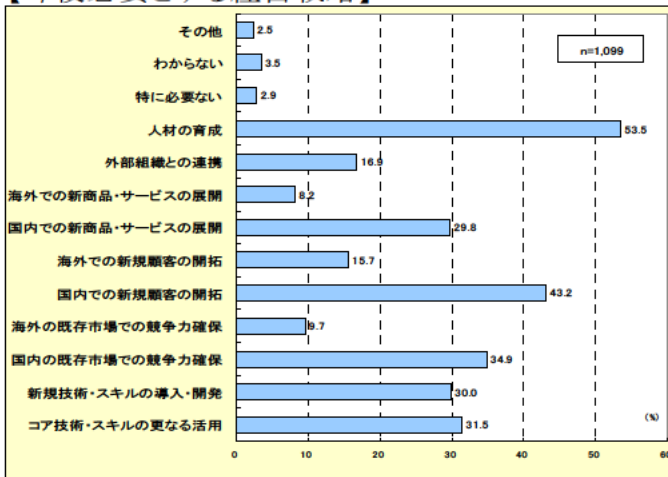
**【アンケート調査概要】**

- ・実施期間：平成23年9月から同年10月まで（郵送発送、郵送回収）
- ・調査対象：合計5,322社（県内：4,106社、県外：1,216社）
- ・集計対象企業数：合計1,099社（回収率20.7%）  
（地域別）県内898社、県外167社、無回答34社  
（業種別）製造業525社、非製造業484社、無回答90社  
（規模別）資本金3億円超：185社、同3億円以下：772社、無回答：142社

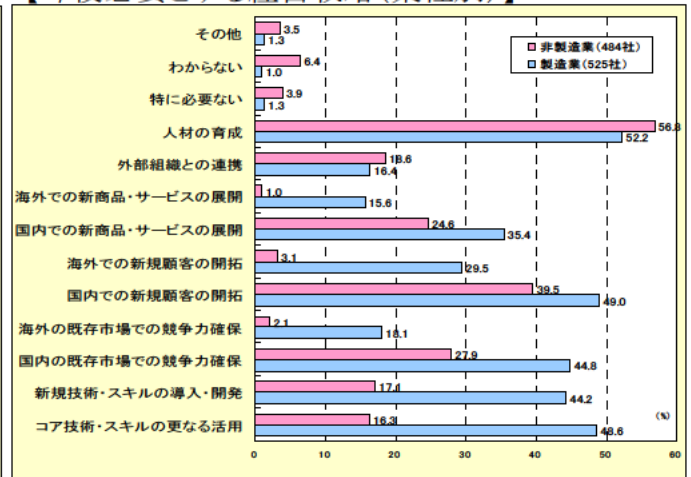
## ① 基盤となる人材育成・確保と国内市場での競争力・技術力の強化

- ・事業所発展のために取り組むべき経営戦略としては、「人材の育成」が半分以上を占め、「国内での新規顧客の開拓」が43%、「国内の既存市場での競争力確保」が35%、「コア技術・スキルの更なる活用」「新規技術・スキルの導入・開発」「国内での新商品・サービスの展開」が各々3割前後で続いた。国内を中心とした取組が相対的に多い。
- ・一方、「海外での新規顧客の開拓」は16%、「海外の既存市場での競争力確保」は10%、「海外での新商品・サービスの展開」は8%と、海外市場での取組は相対的に少ない。「外部組織との連携」も17%にとどまった。

【今後必要とする経営戦略】



【今後必要とする経営戦略(業種別)】

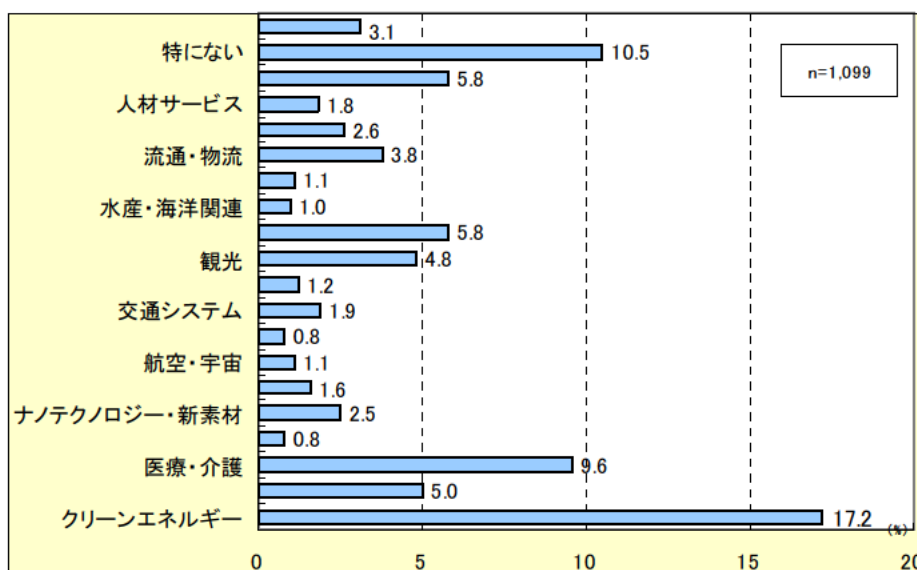


資料:5000社アンケートより

## ② クリーンエネルギー分野（成長産業）への期待

- ・今後成長を最も期待している産業分野については、「クリーンエネルギー」が17.2%と最も多く、「医療・介護」が9.6%、「食品・農業」「住宅関連」が各々5.8%、「情報通信・情報サービス」が5%、「観光」が4.8%で続いた。

【成長を期待している産業分野】



資料:5000社アンケートより

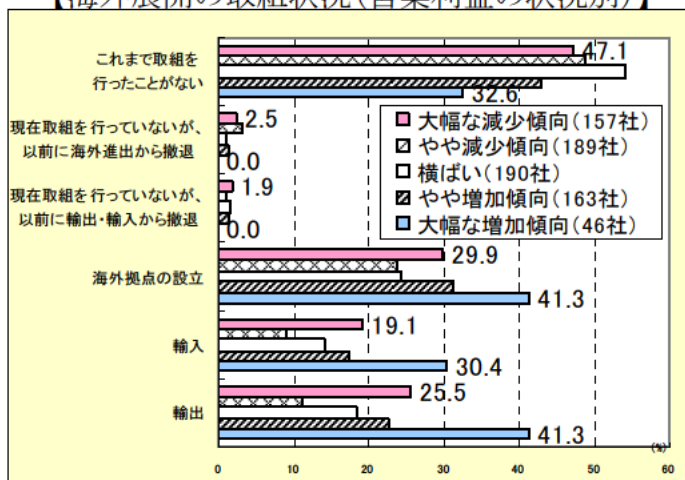


### ③成長戦略として求められる海外展開

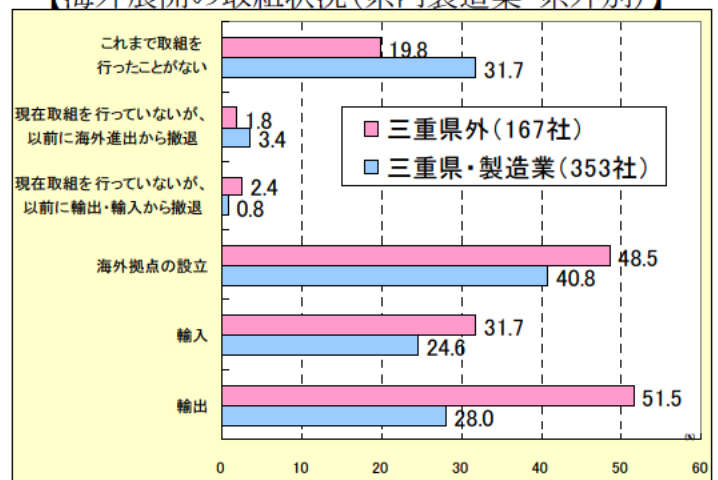
・海外展開の現在の取組としては、業績の好不調にかかわらず「海外拠点の設立」「輸出」「輸入」の順で多いが、営業利益が「大幅な減少傾向」とする企業群を除いて、業績の好調な企業ほど海外展開の取組が進んでいるように見える。大幅な減益傾向とする企業群では、海外展開の取組比率が必ずしも低くない。

・三重県内製造業と県外企業について、海外展開の現在の取組を比較すると、県内製造業の海外展開の取組比率は、県外企業に比べ全般的に低い。「海外拠点の設立」は県内製造業が41%と県外企業の49%を下回り、「輸出」は県内製造業が28%と県外企業の51%を大幅に下回っている。一方、「これまで取組を行っていない」は県内製造業が32%と県外企業の20%を上回っている。

【海外展開の取組状況(営業利益の状況別)】

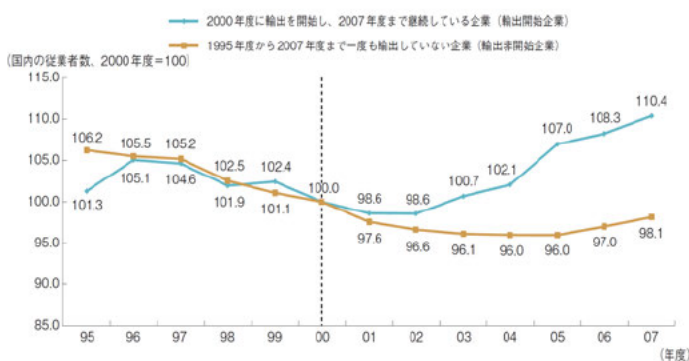


【海外展開の取組状況(県内製造業・県外別)】



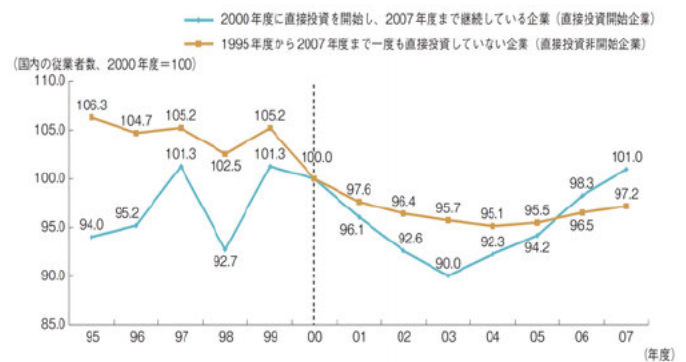
資料:5000社アンケートより

【輸出開始企業と輸出非開始企業の国内の従業者数(中小企業)】



資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
(注) 1994年度から2007年度まで連続して回答している企業を集計している。

【直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数(中小企業)】



資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
(注) 1994年度から2007年度まで連続して回答している企業を集計している。

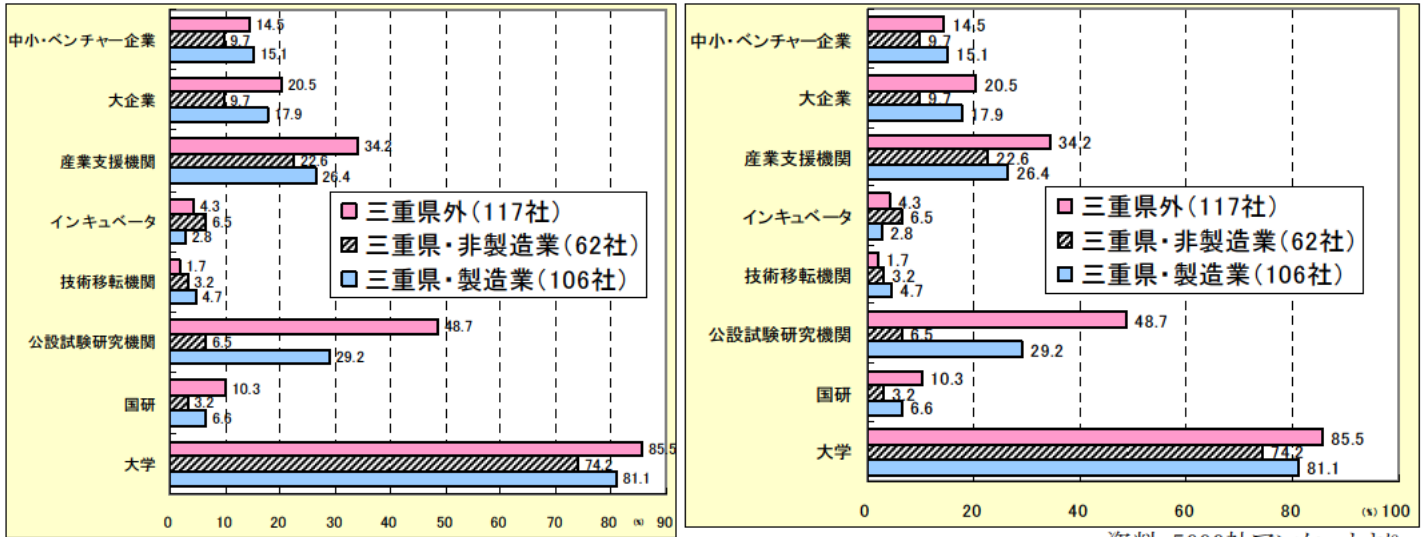
資料:経済産業省「中小企業白書」



#### ④産学官連携など外部連携の促進

- ・産学官連携など外部連携を実施したことがある比率は、県内企業が県外企業を大幅に下回っている。また、外部連携先として、県内企業は公設試験研究機関との連携比率が特に低い。

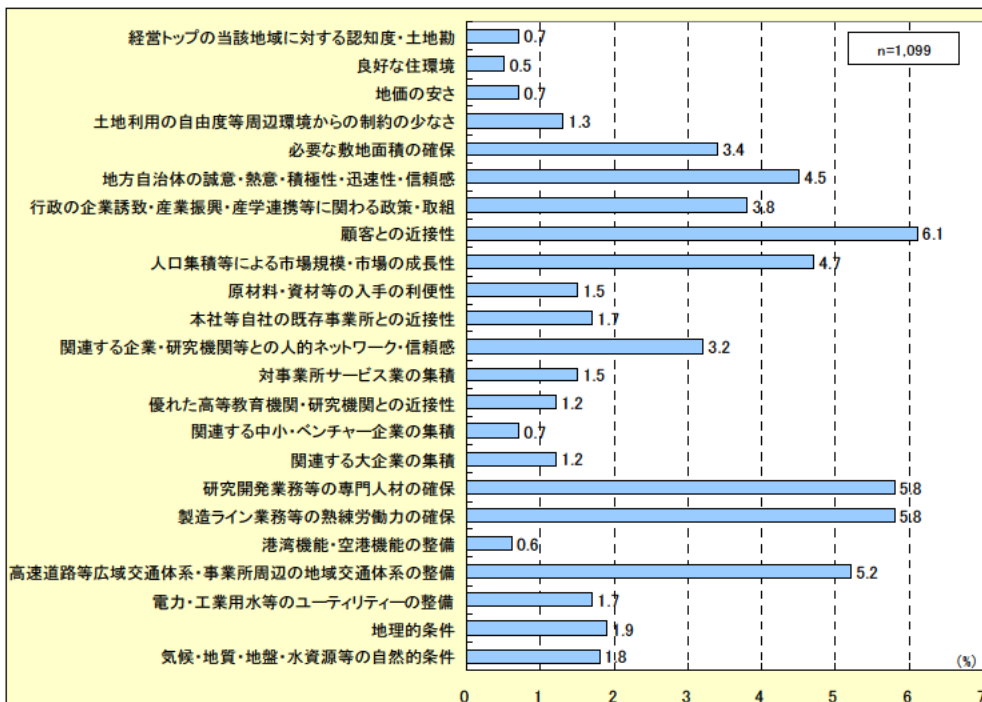
【大学・研究機関・他企業等との組織的外部連携の有無】 【外部連携の連携先】



資料:5000社アンケートより

#### ⑤複数の立地環境要因を踏まえた立地最適化の促進

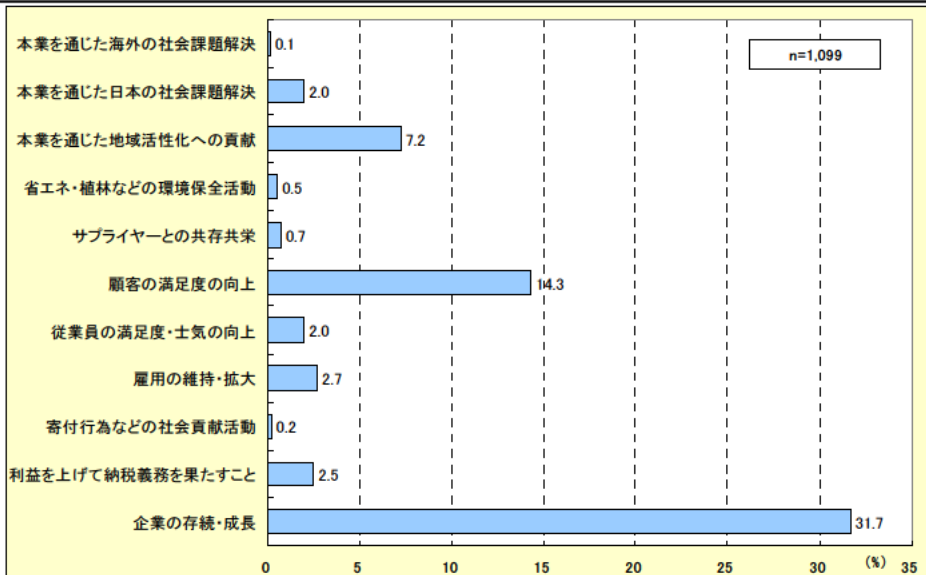
- ・今後最も改善・高度化を望む立地環境要因としては、「顧客との近接性」が6.1%と最も多く、「製造ライン業務等の熟練労働力の確保」「研究開発業務等の専門人材の確保」が5.8%、「地域交通体系の整備」が5.2%、「市場規模・市場の成長性」が4.7%、「地方自治体の誠意・熱意・積極性・迅速性・信頼感」が4.5%で続いた。
- ・企業が望む立地環境要因は、最も多い項目でも6%と複数項目にかなり分散している。



資料:5000社アンケートより

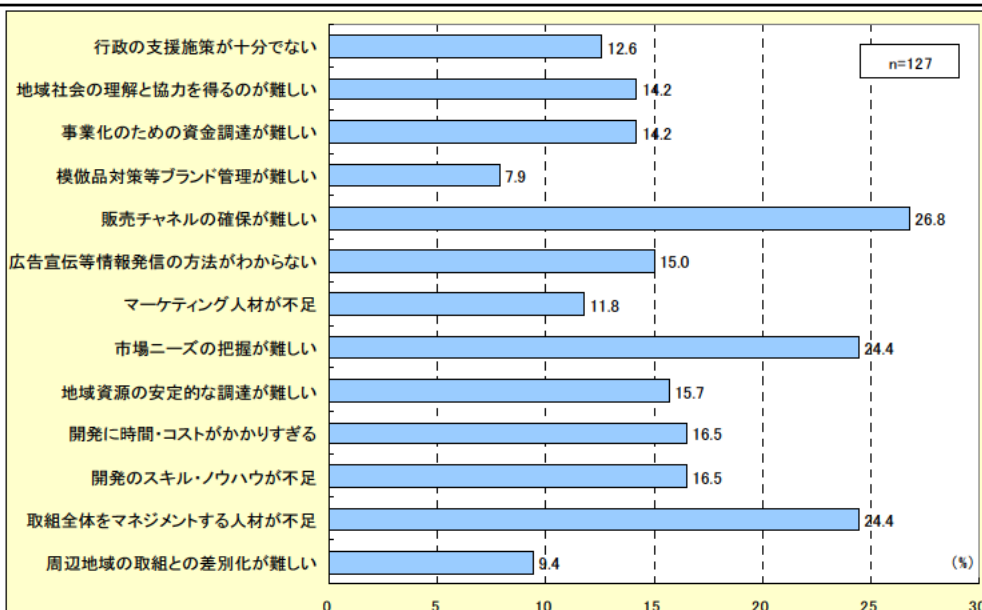
## ⑥企業の社会的責任としての本業を通じた社会的問題解決・地域活性化の促進

- ・最も重視している企業の社会的責任としては、「企業の存続・成長」が 32%と最も多く、「顧客の満足度の向上」が 14%、「本業を通じた地域活性化への貢献」が 7%で続いた。
- ・「雇用の維持・拡大」「従業員の満足度・士気の向上」「サプライヤーとの共存共栄」「本業を通じた日本の社会課題解決」「本業を通じた海外の社会課題解決」など従業員、サプライヤー、社会課題解決に関わる取組は、いずれも 5%以下と極めて少ない。



## ⑦地域資源を活用した事業展開では、販売チャネルやマネジメント人材の確保、市場ニーズの把握などが課題

- ・地域資源を活用して商品・サービスを開発する際の障壁としては、「販売チャネルの確保が難しい」が 27%と最も多く、「取組全体をマネジメントする人材が不足」「市場ニーズの把握が難しい」が 24%で続いた。



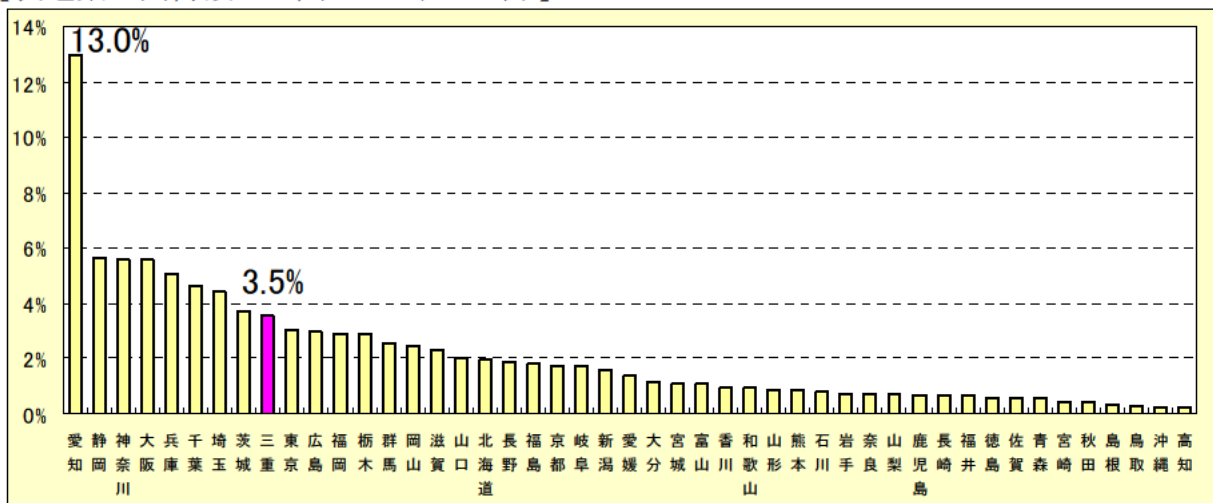
#### (4) ものづくり三重の考察

三重県の強みである「ものづくり産業」について、事業規模及び付加価値構造の視点から考察を実施。

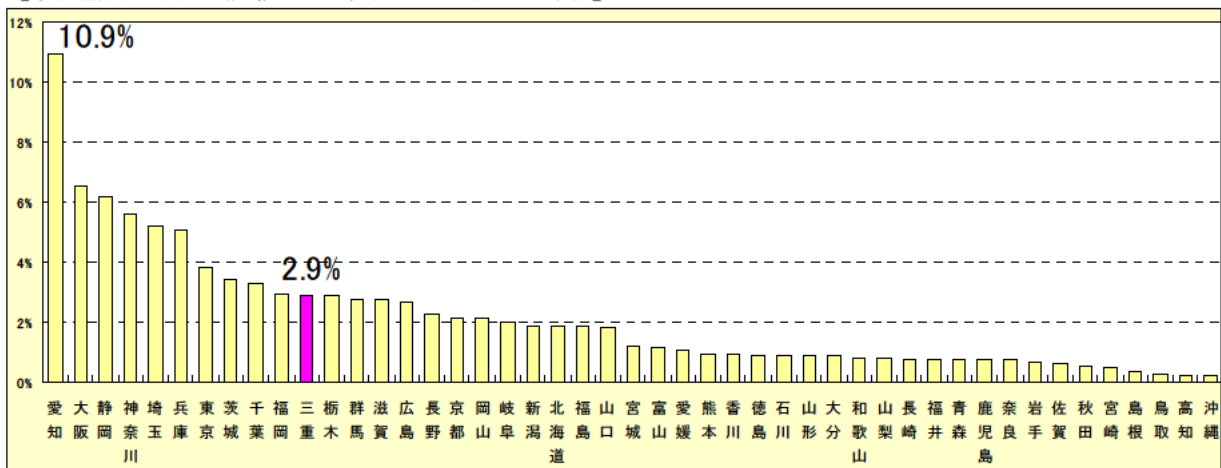
##### 【ものづくり産業全般】

- ・ものづくり産業の出荷額及び付加価値を比較すると、三重県は出荷額では、約9.4兆円であり、全国シェア3.5%と9位、付加価値では2.3兆円であり、全国シェアは2.9%と11位、いずれも上位グループに位置する。

【製造業の出荷額の全国シェア(2009年)】



【製造業の付加価値の全国シェア(2009年)】



資料:経済産業省「工業統計調査」から作成。

- ・規模面では、ものづくり産業の国内上位グループに位置している。
  - ・付加価値÷出荷額＝「付加価値率」と定義すると、三重県のそれは24.7%と、全国平均30.3%を下回っている。
- 一方、主要3業種以外の窯業等（板ガラス）、金属（サッシ等）、







## (5) 企業 1,052 社訪問の考察

県職員による県内外の企業 1,052 社訪問を実施し、経営者等から現場の生の声をヒアリング。

### 【企業1,052社訪問概要】

- ・ 訪問時期：平成23年度
- ・ 訪問企業：1,052社  
(地域別) 県内834社  
(北勢389社、中南勢215社、伊勢志摩97社、伊賀87社、東紀州46社)  
県外218社 (1都、1道、2府、30県)
- (業種別) 製造業733社  
非製造業319社 (卸売・小売77社、サービス業108社、建設業25社、  
情報通信業24社、その他85社)

### ①製品・技術・ノウハウ編

#### 【キーワード】

- ◆外部連携
- ◆地域資源活用
- ◆顧客起点の視点
- ◆感性価値・ストーリー性の導入

#### 【現場の声】

- 産学官連携は、メリットは直ぐには発現しないが、イノベーション創出の手段として重要。自社単独での限界を打ち破るうえでも、有効に活用すべき
- 異業種間の企業連携も必要であり、中小企業は大企業との連携も考慮していくべき  
(例：研究開発型中小企業の大企業への製造アウトソーシング)
- 一方、自社技術に対する自負や自社の製品サービスへの強いこだわりも必要
- 顧客起点の発想により顧客の声を取り入れ、顧客に密着した使い勝手のよい製品・サービスを開発・展開していくことが重要
- 感性価値やストーリー性を取り入れた製品・サービス開発が重要であり、その際、知的財産戦略にも配慮していくことが重要
- 高度部材について大量生産から多品種少量生産まで対応できるフレキシブルな生産体制は競争優位を生む
- 垂直統合は、製品化までのリードタイム短縮、バリューチェーンのトレーサビリティ(追跡可能機能)による安心安全な製品サービスの提供などのメリットをもたらす
- 多様な業種の顧客開拓などアプリケーション(用途展開)の多様化が重要
- 地域資源を活用した事業展開では、地場産業との連携等により、地域に密着した資源の活用、直取引による地域資源の安定的かつ割安な調達、時代のニーズにマッチした商品開発、技術ノウハウの伝承が重要

## ②販路編

### 【キーワード】

- ◆行政の販売促進・販路開拓へのサポートへの期待
- ◆国内の経済・市場状況への対応策
- ◆展示会・ビジネスマッチングの意義

### 【現場の声】

- マーケティング・販売戦略を弱みとする中小企業、取引実績の少ない新興企業、地域資源を活用した事業展開については、行政による販売促進・販路開拓へのサポートに期待
- 中小企業にとって首都圏での展示会への出展は、通常ではかなわない大企業等との商談を実現できたり、市場の方向性や自社技術の応用分野を見極める機会となる
- ビジネスマッチングは域外の新たなパートナーを見つけることに意義があり、毎回同じメンバーでやるのは効果的ではない

## ③円高編

### 【キーワード】

- ◆台頭するアジア企業との価格競争 ◆円高への対応策
- ◆円高の間接影響と自動車産業の生産移転の可能性
- ◆優れた海外企業買収の好機

### 【現場の声】

- 韓国・台湾・中国企業の台頭が著しく、このままでは価格競争に勝てず、とりわけ台湾製品は中国製に比べ品質が高く、コスト削減に努めてもかなわない
- 円高の産業界への影響として、海外企業との価格競争に加え、国内の景気低迷や消費マインド低下による間接的な影響もあり、受注量に影響が出始めている企業もある
- 現在の円高水準が是正されず、自動車産業は国内生産が困難になると考える企業もある
- 円高への対応策として、価格競争からの脱却を目指したオンリーワン技術確立による製品の高付加価値化や顧客分野の製造業から他分野へのシフトが必要
- 円高は優れた技術・戦略を持つ現地企業を買収する好機と考えることもできる

## ④海外展開編

### 【キーワード】

- ◆海外展開の際の障壁
- ◆海外展開に際して行政に求められるサポート
- ◆海外展開を考えない理由 ◆現地生産のメリットの低下

### 【現場の声】

- 海外展開の際の障壁として、系列関係の制約、人材・販路・資金のハードルの高さ、取引ルール等現地に関する知識の不足等が挙げられる
- 海外展開に際して行政に求められる支援施策として、現地情報の提供、海外展開のノウハウ提供、海外展開に係る旅費に対する補助金充当、継続的な商談を進めるための海外展示会のアフターケアも含めた支援、零細企業向けの敷居を下げた基本的なサポート等が挙げられる
- 海外では現地人材のレベルが求める水準より低いこと、中国では労務費上昇により、輸送コスト等も考慮すると現地生産するメリットが低下してきているケースもある
- 現段階で海外展開を考えない企業は、その理由として、国内でのシェア拡大の余地があること、利益率の高いニッチ製品の国内生産を優先すること、技術を盗まれる恐れのある中国・台湾・韓国等の市場へは販売しない方針であること、海外顧客に比べ継続的な発注を維持する国内顧客を優先すること等を挙げている
- ただし、海外展開を当面考えない企業の中には、将来的な海外展開に向けて足場を固めるために当面国内事業に注力すると考えたり、今後海外生産を行う場合には現地企業への技術移転によるライセンス生産方式を取ると考える企業もある
- 海外には日本製品のニーズはあるが、わざわざ日本へ買い付けにくることはないため、海外への販売には売り込みが必要
- 欧州では、母国市場で製品が売れていることや創業年数が長いことなどブランド要素が重視される
- 海外の現地スタッフは日本人から得た技術を持って転職するケースが多いため、日本のものづくり技術は人材、技術、工場のどれを取っても世界最高レベルであると体感する

## ⑤人材編

### 【キーワード】

- ◆求める人材像 ◆人材採用・人材育成におけるポイント
- ◆人材不足問題 ◆人材育成の課題 ◆人材不足への対応策
- ◆行政に求められる人材・雇用面のサポート

### 【現場の声】

- 中小企業が求める人材像として、確かな技術力に裏付けられた勘の働く人材、知識レベルと自発的な探究心を兼ね備えた人材、社内の雰囲気明るくしてくれる性格の良い人材等を挙げている
- 人材採用では、面接だけで人材を判断することは難しいため、インターンシップが有効
- 社員が辞めずに長続きしていることによるスキル・信頼性の蓄積やOJTで身に着けた高度な技術が競争優位につながる
- 中小企業に目を向ける若者が少なく、入社したとしても長続きしないため、人材確保が困難となっており、技術の伝承ができないと指摘する企業もある
- 最近の若手人材の課題として、採用した工業高校生の早期退職が目立つこと、創造性がなく技術力も低下していること等を挙げる企業もある



### 【現場の声（つづき）】

- 人材育成の主体が従来の先輩社員による後輩教育から最近では外部研修などへの参加へシフトしたことにより、社員教育費用が増加していることを課題として挙げる企業もある。人材育成に手間と時間をかけることができず、定期雇用としての人材採用をしていない企業もある
- 人口減少下で労働力を確保していくためには、女性の活用や外国人の雇用等も必要。ただし、外国人の場合、最長3年の雇用のため技術・ノウハウを蓄積した頃に帰国することになってしまうことが課題
- 行政に求められる人材・雇用面の支援施策として、知名度の低い優れた中小企業のPR、業務経験のある中途人材など優れた人材を見つけやすい環境整備、地元高卒者の雇用支援など地域貢献の取組を評価する仕組み等が挙げられている

## ⑥行政編

### 【キーワード】

- ◆補助金への要望 ◆支援対象等について
- ◆行政全般に対する意見・要望 ◆インフラ系への要望
- ◆外部連携のサポート ◆公設試活用の課題

### 【現場の声】

#### <補助金制度について>

- 使途の制限、事業計画の変更、年度内執行等の仕組みが企業側のタイミングやスピードに合わず、柔軟性が求められる。民間企業からの提案を取り入れた自由度の高い補助金制度をつくってはどうかとの意見もある。
- 書類の作成など手続きが煩雑で労力を要することが負担となっている（その割には助成金額が少ないように感じる企業もある）
- 補助要件の中で雇用要件について、事業の成否が不確定な状況で新規の正規雇用を求められるのは負担が大きいとの意見が多い
- 省エネ・節電、環境、防災・BCPに資する事業や施設改修への助成を求める企業が多い
- 補助金を求める企業がある一方で、補助金に頼らず自己資金で設備投資を行う方針を貫く企業もある。
- 補助金がバラマキになったり市場競争を歪めたりすると、かえって事業者の競争力を削ぐことにもなりかねないと危惧する意見もある。自治体は補助金制度の立案より、不要な規制の見直しなど環境整備に徹するべきとの意見もある。立地補助金よりも低利融資を望む声もある。

#### <施策の支援対象について>

- 行政の施策は、ある一定の力量のあるミドルステージクラスの中小企業向けの支援事業が多すぎるとの意見がある。ミドルステージ以下の中小企業や中堅企業向けの支援制度を望む声もある。
- 事業の立ち上げ期の設備投資よりも事業運営に伴う運転資金、入口の開発よりも出口の販売への支援が必要との意見がある

### 【現場の声（つづき）】

- 三重県には、自動車産業に依存しすぎることなく、多様な産業に目を向ける取組が望まれる。工場は親会社の意向ですぐに撤退するリスクがあるため、本社機能を県内に誘致することも大切。
- 地域ブランド構築には地域全体で取り組む必要があり、地域ぐるみで取り組む団体等への支援が必要
- 企業によって支援策としての補助金と税の減免のメリットが異なるため、選択できるようにするべきとの意見がある
- 「特徴ある企業100選」のような企業リストが作成できれば、それを参考にして脈がありそうな企業との商談が可能になるとの意見がある

#### <行政全般に対する意見・要望>

- 行政の手続きは煩雑でスピードが遅く、行政のスピードに合せると企業活動に支障を来たすとの意見がある。施策・支援に関わる情報の周知も十分ではない
- 行政は予算を作ってから企業に声をかけるのではなく、企業が必要だから予算を作るという発想に転換すべきとの意見がある
- 県の入札はオープンにしすぎであり、地域の企業を育てる思想がないとの意見がある

#### <インフラ系への要望>

- 四日市港の受け入れ製品の規制緩和、港湾料・使用料の値下げ、周辺の慢性的な渋滞解消が必要
- 従来型電力の値上げは経営的に厳しいため、産業を守っていくうえで、再生可能エネルギーへの代替を進めるべき

#### <外部連携のサポート>

- 行政の最も重要な役割は、行政主導の産学官連携や企業間連携の推進であり、第三者的な視点で仲介・マッチングを期待するとの意見がある

#### <公設試活用の課題>

- 公設試が開発した技術をオープンにしてビジネスの提案をしてほしいとの意見がある
- 公設試は場所が遠い、利用料が高い、知名度が低いなどの課題があるとの意見がある
- 県と三重県産業支援センターとの役割分担がわかりにくいので、もっとPRをしてほしいとの意見がある
- 県に公設試があることを認識していない企業もある。技術相談のアクセスの周知が必要



## 第4章 検討会議の議論

第1回目の検討会議（11月18日及び12月10日）での議論を踏まえ、6つの分科会（「成長産業」「立地環境整備」「海外展開（外需振興）」「中小企業」「内需振興[新しいサービス産業]」「ひとづくり」）を設置し、昨年11月から本年3月にかけて計25回強にわたって集中的に議論を実施。各分科会で取組方向の整理を行い、検討会議で、検討会議委員及び各分科会主査で議論。（以下は、検討会議委員の指摘事項等を踏まえた6つの分科会での整理である。

### （1）「成長産業」

- ・「21世紀は化学（素材）の時代。その意味で、今後は産業の壁を越えて融合し、イノベーションを創出していく時代」。
- ・「アジア各国が追随できない研究開発を国内で推進し、新技術で新産業を起こしていくべき。その際のキーワードは、新エネルギー、環境、健康である」。
- ・「家電、照明器具、住宅設備機器などをトータルで供給できるのは日本メーカーのみであり、その強みを活かして街まるごとのエネルギーソリューションを先行的に完成すべき」。
- ・「顧客にエネルギーをどのように使ってもらえるかに着目し、社会ニーズに対応するエネルギーソリューションに取り組むべき」。
- ・「自動車はプラグインハイブリッド車、電気自動車などを経て最終形といわれる燃料電池車（FCV）へ20～30年かけてシフトしていくとみられる」。
- ・「パラダイム変化につながるプロジェクトにも取り組むべき。例えば、再生可能エネルギーの将来比率などを踏まえ、力強い動きをしていくことも重要」。

### 《分科会での議論の方向性》

- ①「高度部材」などの強みを活かして、「クリーンエネルギー」や「医療・健康」などの成長分野（社会的問題解決型分野）の取組を検討。

- ②特に、再生可能エネルギー導入を加速させる中で、環境・エネルギー関連産業の振興をはかるとともに、地域づくりにもつなげていく取組を推進。
- ③その旗艦的な取組として、産業界と連携したプロジェクトを検討。その際、国内だけに限らず海外の研究機関なども含め、グローバルな産学官連携にも挑戦。
- ④「高度部材」を基軸に、大企業と中小企業の新たな連携を促進し、「高度部材」産業の進化を図る。
- ⑤「四日市コンビナート」など、エネルギー・素材産業群と連携したパラダイム変化へのプロジェクトの構築を検討。

## (2) 「立地環境整備」

- ・「新素材・新技術の分野において、今後、花開く企業を規模に関係なく企業誘致していくべき」。
- ・「国内では厳しい操業環境が予想されるが、次の景気上昇局面における工場立地拡大にも備えて、新たな企業誘致政策が必要」。
- ・「今年から来年にかけて自動車産業は復調するものの、国内生産は減少することが想定される。三重県としてもエネルギーの安定供給を含めて、立地済企業をどう引き止めるかが課題」。
- ・「円高進行などで日本立地のメリットが少なくなっており、エレクトロニクス産業などでは、勢いのある東アジアの顧客との近接立地を志向しつつある。立地済企業に対して新技術の研究開発を促進するなどの取組が望まれる」。
- ・「世界港湾で注目すべきは釜山港のハブ化であり、群馬県や栃木県に立地する中小企業も新潟湾経由で釜山トランシップを利用して輸出している。その意味で、港湾機能の日本海側へのシフトを十分に認識していく必要がある」。
- ・「シンガポールは、優秀な人材、企業、資金を世界中から誘致・吸引している株式会社の様な国であり、参考とすべき」。

## 《分科会での議論の方向性》

- ①厳しい経済情勢の中でも県内投資を維持・拡大していくような新しい仕組みを検討。
- ②その際、大規模投資のみならず、中小規模の投資を促進していく仕組みも検討。
- ③成長エンジンとなる新たなバレー構想の推進も重要。
- ④また、「ソーシャルファイナンス」などの仕組みも活用し、地域や社会の貢献につながる企業の設備投資を促進していくことも必要。
- ⑤国内のみならず海外の自治体や研究機関との連携を進め、国内外からの県内への設備投資を促進。

### (3) 「中小企業」

- ・「日本のものづくりは、モジュール化したビジネスでは国の全面的なサポートを受けたアジア勢に勝てず、モジュール化しない『複雑系』のビジネスに活路を見出すべきではないか。その際、複雑系のビジネスでは中小企業との連携がポイントになる。」
- ・「三重県は他県にないものを志向すべき。オンリーワン技術や製品を追及していくことが必要。」
- ・「自動車向けの樹脂コンパウンドなどは、複雑なレシピで簡単に真似のできない素材。その裏には、成形で高度な技術を持つ中小企業と、真似できないレシピを考案する大企業の連携がある。」
- ・「『自律自尊』の考えが肝要。」
- ・「雇用を意識した経営が求められる。3世代が喜びを分かち合いながら働く『トリプルジェネレーション』を実践し、雇用の維持と技術伝承に取り組んでいる。」

## 《分科会での議論の方向性》

- ①三重県ならではのオンリーワン型の技術を有する中小企業を育成するため、世界に通用する高い基盤技術の開発を促進。そのための新しい仕組みを検討。
- ②高度部材イノベーションセンターの成果・ネットワークや、出前

商談会などを活用して、大企業と県内中小企業の技術連携などを促進。

- ③サービス産業と融合する統合請負型ビジネス（オペレーション・フルサポート産業）などを三重から発出。
- ④商工団体や金融機関など関係団体とタイアップし、時代のニーズに対応した連携で県内中小企業の取組を支援。
- ⑤地域コミュニティの再生や、地域が抱える社会的問題の解決に寄与する取組を促進。
- ⑥徹底した現場ニーズの把握により、きめの細かい支援を実施

#### **（４）「内需振興（新しいサービス産業、観光の産業化）」**

- ・「製造業と非製造業は産業の両輪となるべきものである。製造業は重要であり、オンリーワン企業を強化していくべきだが、非製造業では雇用の伸びが大きい面がある。」
- ・「団塊の世代の都心回帰に伴い、田舎の食や観光などへの関心が高まり、高齢者による都会と地域の『二地域居住』のトレンドを踏まえた取組が肝要。」
- ・「日本の人口がピークアウトし、今後、3,000万人減少することを視野に入れたビジネスモデルが必要。地方自治体では、定住人口をできるだけ減らさない一方、交流人口や移動人口を増加させる取組が重要。」
- ・「世界に遅れをとらずにエコタウン・スマートタウンの方向に向けた取組が求められる。三重県もそのようなまちづくりに注力すべき。」
- ・「観光、酒・食、農業、エコ産業などを含む多様な産業群を視野に入れ、『ロマネ・コンティ的産業』を掘り起こすべき。」
- ・「食などで『入口』の異業種交流は盛んに行われているが、行政は『出口＝売り』（三重県産品をパッケージ化して売るなど）に重点をおくべき。」
- ・「『女性＝ニュービジネス』も地域活性化、雇用創出を担う重要な



要素。」

- ・「地方で、祭りのように、時間・カネを使わせる仕組みをつくるべき。その際、地域の人々を巻き込み、連携・融合することで現場の意識を楽しさへ変えていくことが継続のコツ。」
- ・「観光客が来て終わりではなく、持続的な関係を大切にしていけるべきであり、そのような取組が観光などの産業化につながる。」
- ・「勤労者世帯では、可処分所得の減少傾向を背景に消費支出を切り詰める一方、教育、医療、通信といった『サービス』の消費は増加させている状況。」

### 《分科会での議論の方向性》

- ①スマートライフなどの社会的問題解決市場の形成を検討。
- ②「棚卸と再発見」、「ローカル・トゥ・ローカルの連携」、「グローバル」の視点から、地域発の新しい産業創出を検討。
- ③その際、ITを活用した顧客志向型サービス産業の展開を検討。
- ④さらに、全国のキーパーソンとのネットワークの構築や、地域のキーパーソンの育成などを通じた取組を展開。また、地域の人々と強く連携・融合した取組を展開していくことが必要。
- ⑤観光産業を裾野の広い産業と捉え、地域経済をけん引していく産業の一つとして育成していくことが必要（観光の産業化）。
- ⑥その際、不特定多数ではなく「特定少数」のリピートを狙った仕掛けをつくっていくことが重要。

### (5) 「海外展開」

- ・「アジア・ダイナミズムの中で、中国や韓国などアジアの中小企業と技術力のある日本の中小企業（群）の連携を推進していくべき。」
- ・「中小企業を上手く連携させて、アジアのサプライチェーンにはめ込む戦略が必要。」
- ・「中小企業の海外展開などでは、行政や金融機関など関係機関が連携してサポートしていくべき。」
- ・「日本での税負担の重さやエネルギー問題などを踏まえると、国内

企業はこれまでの輸出中心から、需要が伸びる地域での一貫生産（部品から組立まで）を行う方向にシフトしていこう。」

- ・「アジア勢が台頭してきているが、使用する製造装置やインフラを支える特殊ガスなどは日本製であり、日本企業が生産現場を支えているケースがある。」
- ・「国内や欧米などのフリーマーケットに付加価値の高いスペシャリティ製品を売り込む戦略と、アジア市場でのコモディティ製品の成長を取り込む戦略の二本立ての戦略が求められる。」

### 《分科会での議論の方向性》

- ①県内中小企業のアジアなど海外への事業展開を促進していくための仕組みを検討。
- ②優れた技術を持つ中小企業の連携を促進し、アジアなど成長する市場のサプライチェーンへ組み込む取組を実施。
- ③中小企業の優れた技術等を顕彰し、国内外への効果的な情報発信などにより、メイド・イン・三重の「見える化」を図り、ジャパンブランドの創出につなげる。
- ④県工業研究所において、中小企業の海外展開を技術面（例えば、基準・認証取得の支援など）からサポートする仕組みを検討。
- ⑤これまでの国際交流で得た資源を経済交流に積極的に活用。

### (6) 「ひとづくり」

- ・「企業はひとづくりがすべて。多くの人との縁・関係が重要であり、多くの人意見を聞き集約していく必要がある。」
- ・「三重大学では大学院に地域イノベーション学研究科を開設し、プロジェクトマネジメントとリサーチが出来る人材の育成を目指している。」
- ・「企業と大学との人材交流を積極的に行っていくべき。」
- ・「規模の小さい企業では、社内のジョブ・ローテーションだけでは人材育成が困難。大企業などとの人材交流などにより、技術を磨き合うことも必要。」

- ・「能力や適応力に富んだ質の高い若者、やる気のある若者を地域の中小企業へ導いていく取組を展開すべき。」

### 《分科会での議論の方向性》

- ①「成長産業」などに対応した次代を担う研究人材の育成。
- ②「ものづくり中小企業」の技術開発人材や技能人材などの育成。
- ③雇用に結びつく人材育成や、中小企業の成長に必要な人材の確保という視点から、新たな仕組みづくりを検討。

## (7) 先行営業によるプロジェクトの構築

上記分科会での検討は、検討会議での検討方向などを踏まえ、より具体的な方向性を検討していくことにあるが、三重県での分科会にはもうひとつの側面がある。それは、分科会のメンバーなどと共に、具体的なプロジェクトや新しい仕組み（制度）を構築していくことであり、いわば戦略の先行営業でもある。

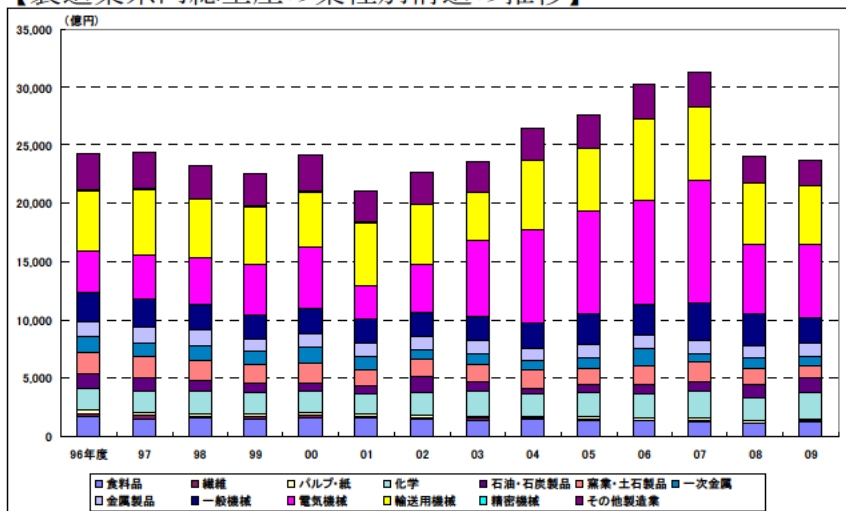
例えば、成長産業分科会では、環境・エネルギー企業を中心に、三重県を舞台とした「塩害対応型の新商品開発」や、素材企業とも連携した「防災用フィルム基板型ソーラー発電蓄電システムの研究開発」、電機メーカーを中心とした「住宅間直流化の実証プロジェクト」の構築を、立地環境整備分科会では、「マイレージ制」などを含めた新しい誘致制度の構築を、中小企業分科会では、「中小・小規模企業の振興方針」の検討を、内需振興分科会では、三重にしかない歴史、食文化、自然、ものづくりの技などの場所文化をパッケージ化した「観光体感プロジェクト」の構築を、海外展開分科会では、県内企業の海外展開を支援する「海外サポートデスク」の構築を、ひとづくり分科会では、大学キャリアセンターや三重県中小企業団体中央会と連携した「中小企業の人材確保事業」の構築を進めている。

## 第5章 今後取り組む課題

### ① 経済変動の大幅な振れと低付加価値構造をもたらす脆弱な産業構造

- ・ 県内総生産全体の動きは、電気機械や輸送用機械等を中心とする製造業の動きに連動しており、景気変動を受けた県内総生産の変動は相対的に大きい。

【製造業県内総生産の業種別構造の推移】



資料：内閣府「県民経済計算」から作成

04～07 年度の高成

長は製造業がけん引する一方、08年度は世界金融経済危機の影響により製造業が一転急減し、大幅なマイナス成長に陥った。

- ・ 県内全体の付加価値率（県内総生産÷産出額）は相対的に低水準であり、かつ低下傾向にある。大企業では、主力の輸送機械や電子デバイス等の量産型加工組立工場の付加価値率が相対的に低い一方、県内のものづくり中小企業の多くは、下請け構造の下で大企業の低い付加価値率に大きく影響を受けているとみられる。
- ・ 三菱化学株式会社のエチレンセンター停止を契機に、イノベーションを促進し付加価値向上を図るための施策をいち早く打ち出してきたものの、その成果は未だ実際の産業データには表れていない。

### ② サービス産業の振興など強じんて多様な産業構造の構築が必要

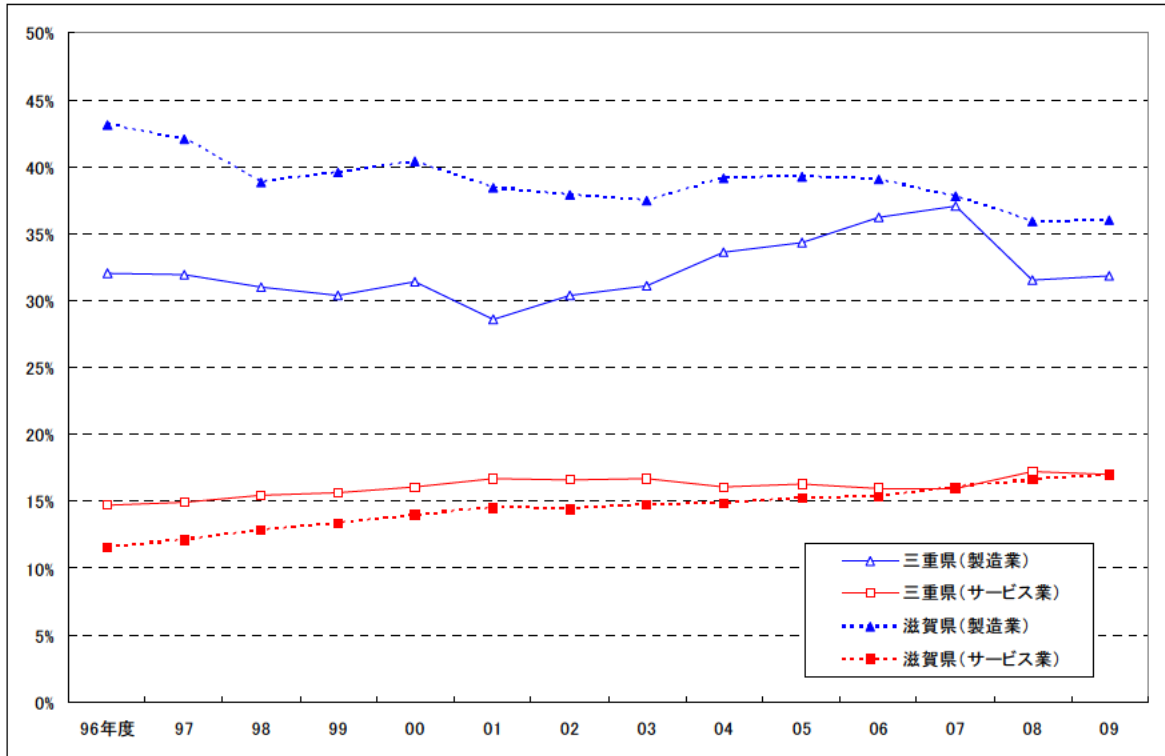
- ・ 特定の業種に過度に偏らない、強じんて多様な産業構造を構築していくべきである。その際、製造業と非製造業を産業の両輪と捉え、両者を共に伸ばしていくことが重要である。例えば、サービス経済化の進展にも製造業の競争力強化が必要であると考えられる。
- ・ 三重県では、サービス産業の就業者比率が上昇しているものの、全国に比べ上昇幅は小さく、また滋賀県との比較ではサービス産業の成長率が相対的に低いなど、サービス産業の伸び代が大きいとみられる。



強じんて多様な産業構造を構築する上で、サービス産業の育成・強化が重要である。

【サービス産業の就業者構成比】			【サービス産業の就業者増減】
	96年度	08年度	96-08年度 (年率)
全国	25.8%	35.2%に <u>上昇</u> (+9.4 ポイント)	2.2%増
三重県	21.1%	25.9%に <u>上昇</u> (+4.8 ポイント)	1.5%増

【製造業・サービス業の県内総生産に占める比率の推移 (滋賀県との比較から)】



資料:内閣府「県民経済計算」から作成

- 代表的企業の事業構造の考察から、安定収益を確保する事業の維持・強化による事業ポートフォリオの最適化が重要であると言えるが、ミクロベースでも多様な事業構造の構築が必要であることを示している。

### ③高度部材の強みを経済活動の成果として引き出すことが必要

- マクロベースで見れば、製造業の付加価値構成比の低下に歯止めをかけるために、我が国の強みである「高度部材」や「中小企業のものづくり基盤技術」を再認識し、維持・進化していくべきである。
- 代表的企業の事業構造の考察からも、高度部材・素材技術を活かした成長産業の強化が重要であると言える。
- 低付加価値構造からの脱却のために、AMICを舞台とした県内外

の大学・研究機関との産学官連携を通じて、北勢地域に集積する素材・部材産業と後背地に立地する加工組立産業の大企業量産拠点の連携を促進し、高度部材の強みを活かした高付加価値製品を開発・量産することを目指してきたが、継続的な実績の創出と成果の刈り取りが待たれる。

#### 【参考】高度部材・素材技術における日本企業の強み

DRAMなどの半導体、液晶パネル、太陽電池、DVDプレーヤー、薄型テレビといった、これまでの成長製品である主要なエレクトロニクス製品において、製品が市場に投入された当初は日本メーカーが圧倒的なシェアを誇るが、その後韓国・台湾・中国などのアジア勢を中心とした海外メーカーの猛追を受け、世界シェアを大きく落とすというパターンが続いている。直近では、今後成長が期待できるリチウムイオン電池やLEDでも、そのような兆候が現れ始めている。

一方、これらのエレクトロニクス製品を支える部品・部材、製造装置、ものづくり基盤技術などの分野では、日本メーカーが依然として高い競争力を有しているものが散見される。主として大企業が手がける半導体・液晶材料、リチウムイオン電池材料、半導体用製造装置などが代表例であり、日本企業の世界シェアを見ると、例えば半導体基板材料シリコンウエハは 68% (2008 年)、液晶パネル用偏光板保護フィルムは 100% (同)、リチウムイオン電池正負極材は 78% (同)、半導体用露光装置は 43% (2007 年) を占めている。また、半導体・液晶材料を幅広く展開する J S R は、半導体用 ArF フォトレジスト、同 ArF 液侵用トップコート、液晶パネル用配向膜、同感光性スパーサーなど数多くの世界トップシェア製品を持つ。

全体ではシェアを大幅に低下させた半導体の中でも、東芝の NAND 型フラッシュメモリー (2008 年世界シェア 33%) やルネサス エレクトロニクスの車載用マイコン (2010 年世界シェア 44%) は高いシェアを確保している。

また、オンリーワン技術を有する中小企業の中には、世界の大手メーカーからの発注が舞い込む事例もある。米アップルの携帯音楽プレーヤー「iPod」のステンレス製ボディー背面の鏡面仕上げを支えたのは、新潟県燕市の中小企業の卓越した研磨技術であったことは有名な話である。

しかし、最先端の薄型パネルである有機ELを使用した薄型テレビでは、韓国のサムスン電子とLG電子が 2012 年以内に世界に先駆けて 55 インチの大型テレビを発売すると公表している。有機ELの基礎技術や部材・素材技術では日本にも蓄積があるにもかかわらず、パネルの大型化とテレビへの応用について韓国勢が最初から先行していることは、これまでとは異なる展開であり、日本の産業界にとってより深刻な問題である。

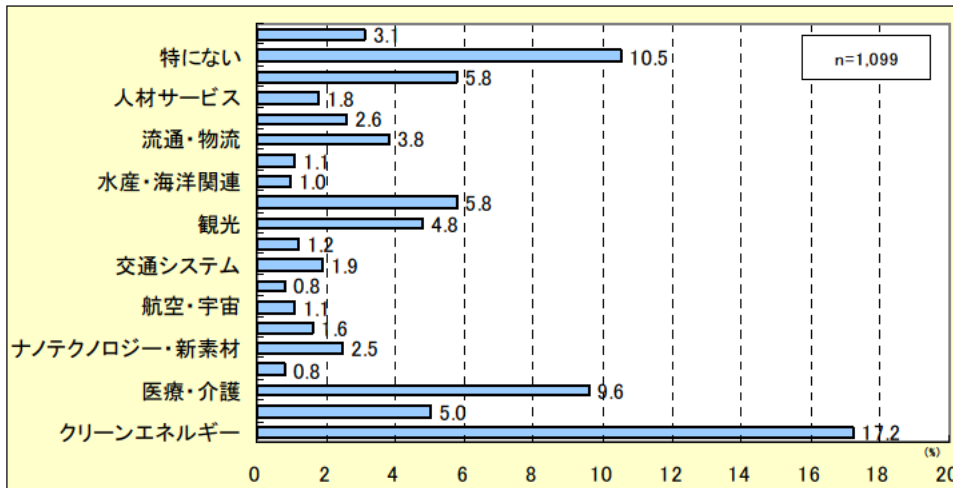
また、これまで日本企業が優位に立っていた電子部材・素材分野でも、一部の製品で韓国や中国メーカーに追い上げられていることには注意を要する。例えば、液晶パネル用カラーフィルタでは、日本企業は 2000 年には 96% と圧倒的な世界シェアを有していたが、2008 年には 27% と急激にシェアを低下させている。

(注) 日本企業の世界シェアは、経済産業省「主要先端製品・部材の売上高と世界シェア (2007 年および 2008 年)」から引用した (ルネサス エレクトロニクスの車載用マイコンのみ同社HPより引用)。

#### ④クリーンエネルギーなど今後の成長産業の育成が必要

・企業アンケート調査によれば、今後成長を最も期待している産業分野については、幅広く分布しているものの、「クリーンエネルギー」を挙げる企業が最も多く、「医療・介護」「住宅関連」「食品・農業」がこれに続いている。

【成長を期待している産業分野(再掲)】



資料:5000社アンケートより

・グローバルな社会的問題なども踏まえると、環境・エネルギー（グリーン・イノベーション）、健康（ライフ・イノベーション）、アジア展開（インフラ、コンテンツ、ファッションなど）、観光・地域などの分野が成長市場として有望である。

【2020年までの政策目標と成長市場など】

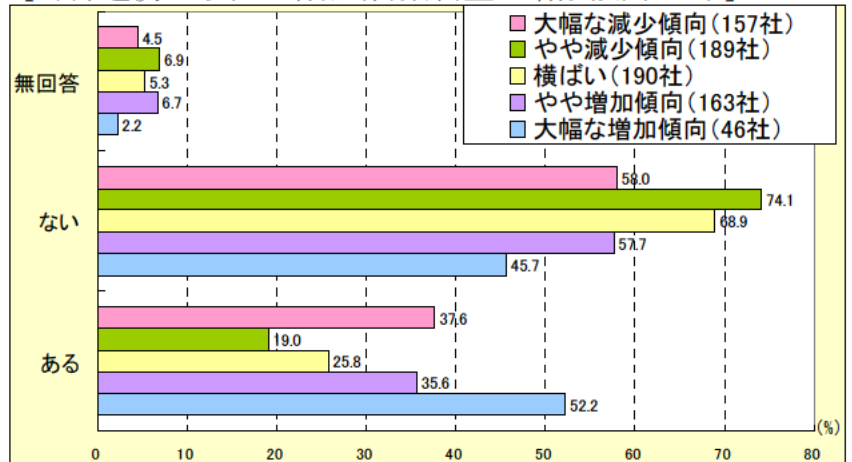
分野	21世紀の日本の復活に向けた21の国家戦略プロジェクト (需要面または供給面の政策対応)	需要創造	雇用創造	2020年までに実現すべき成果目標 (成長産業の市場規模を抜粋)	経済産業省「産業構造審議会 新産業構造部会・中間整理」(2011年12月)に盛り込まれた 2020年までの市場規模
環境 (グリーン・イノベーション)	・固定価格買取制度の導入等による再生可能エネルギーの急拡大 ・環境未来都市構想 ・森林・林業再生プラン	50兆円	140万人	・再生可能エネルギー関連市場:10兆円	・再生可能エネルギーおよびスマートコミュニティ世界市場:約200兆円 ・次世代自動車世界市場:約151兆円
健康 (ライフ・イノベーション)	・医療の実用化促進のための医療機関の選定制度等 ・国際医療交流(外国人患者の受入れ)	50兆円	284万人		・医療周辺サービス新規市場:約50兆円 ・医療機器世界市場:約25兆円(2015年) ・再生医療世界市場:約8700億~10兆円 ・保育サービス国内市場規模:5兆円 ⇒健康・医療・福祉関連 計90兆円
アジア展開	・パッケージ型インフラ海外展開 ・法人実効税率引き下げとアジア拠点化の推進等 ・グローバル人材の育成と高度人材の受入れ拡大 ・知的財産・標準化戦略とクール・ジャパンの海外展開 ・アジア太平洋自由貿易圏(FTAAP)の構築を通じた経済連携戦略	12兆円	19万人	・インフラ市場:19.7兆円 ・アジアにおけるコンテンツ収入:1兆円	・コンテンツ世界市場(獲得目標):2~3兆円 (現状:0.7兆円)
観光立国・地域活性化	・総合特区制度の創設と徹底したオープンスカイの推進等 ・訪日外国人3,000万人プログラムと休暇取得の分散化 ・中古住宅・リフォーム市場の倍増等 ・公共施設の民間開放と民間資金活用事業の推進	11兆円	56万人	・中古住宅流通・リフォーム市場の規模倍増:20兆円(中古住宅:4兆円~8兆円、リフォーム:6兆円~12兆円) ・PFI事業:PFI法施行から09年末までの事業規模累計約4.7兆円の少なくとも2倍以上の拡大(=約10兆円以上)	・農林水産物等の輸出額:1兆円水準(2017年まで) ・ファッション世界市場(獲得目標):2~4兆円 (現状:約0.3兆円) ・インバウンド観光市場:約4兆円(現状:約1.3兆円)
科学・技術・情報通信	・「リーディング大学院」構想等による国際競争力強化と人材育成 ・情報通信技術の利活用の促進 ・研究開発投資の充実	—	—		
雇用・人材	・幼保一体化等 ・「キャリア段位」制度とパーソナル・サポート制度の導入 ・新しい公共	—	—		・施設型保育サービス国内市場:4.9兆円
金融	・総合的な取引所(証券・金融・商品)の創設を推進	—	—		
(合計)		123兆円	499万人		

資料:「新成長戦略」、「産構審:新産業構造部会(中間整理)」から作成

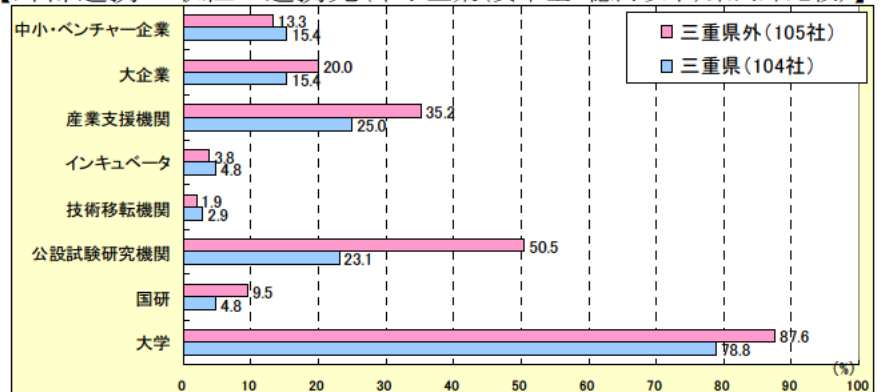
## ⑤産学官連携など外部連携の促進が必要

・企業アンケート調査によれば、産学官連携など外部連携を実施したことがある比率は、県内企業が県外企業を大幅に下回っている。業績が好調な企業群ほど外部連携の取組比率が概ね高くなっている。また、外部連携先として、県内の中小企業では公設試験研究機関との連携比率が特に低い。県外の中小企業では、強みを持つとみられるものづくり基盤技術系業種（金属製品、電気機械、生産用機械など）において、公設試験研究機関を含めて活発な外部連携が展開されている。

【外部連携の取組の有無(営業利益の増減傾向から)】

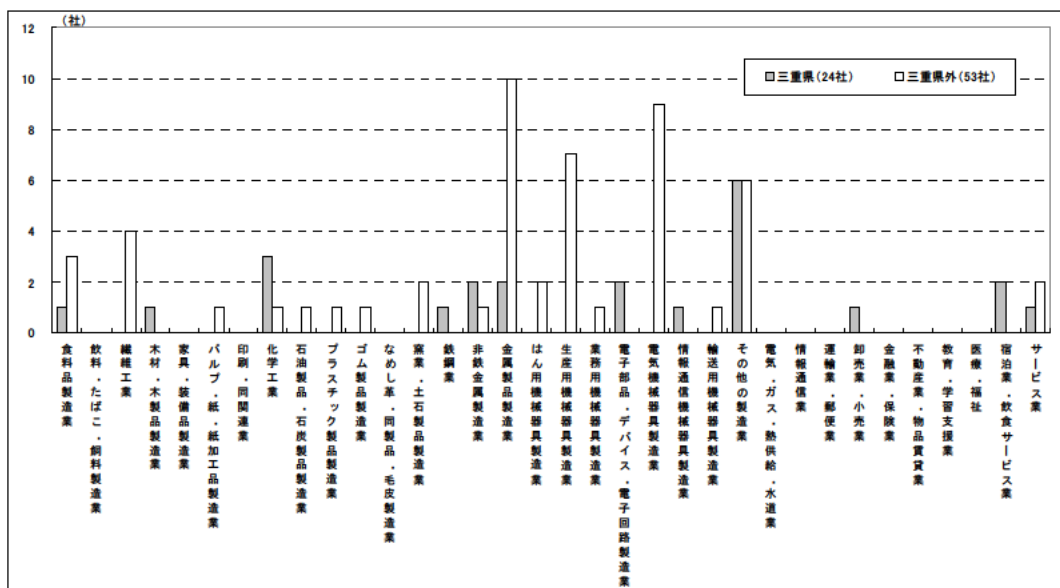


【外部連携の取組の連携先(中小企業(資本金3億円以下)県内外比較)】



資料:5000社アンケートより

【これまでの外部連携先に公設試を挙げた企業数(中小企業県内外比較)】

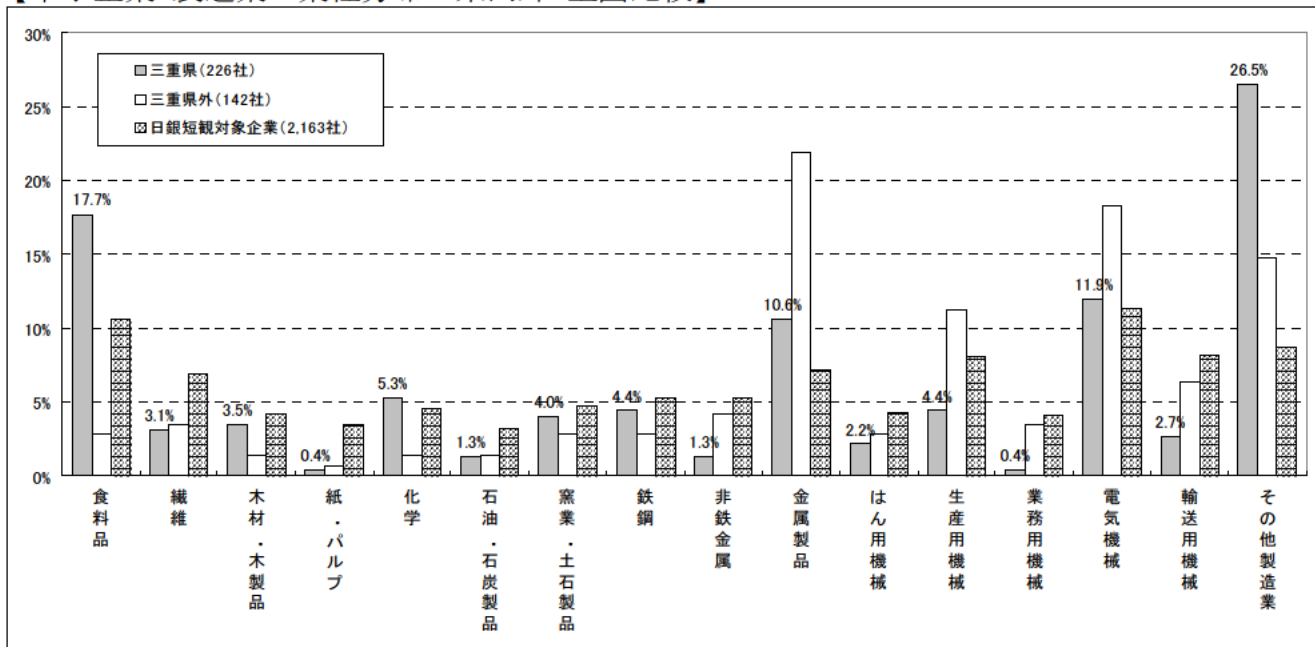


資料:5000社アンケートより



・県内の中小企業において、日本のものづくり基盤技術の競争力を支える金属製品・電気機械・生産用機械などの業種の一層の振興のために、県研究所との連携を中心に外部連携の促進を図ることが必要である。さらに外部連携の成果を一層引き出すことが求められる。

【中小企業・製造業の業種分布の県内外・全国比較】



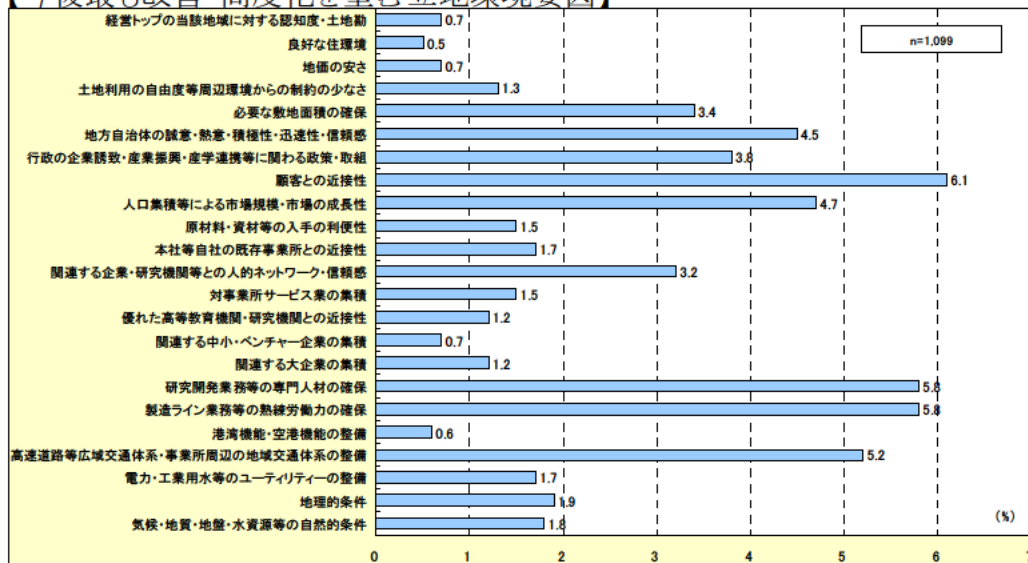
資料:5000社アンケート、日本銀行「短観」より

### ⑥企業の立地戦略を踏まえた行政の企業誘致策の転換が必要

・専門人材・熟練労働力、産業集積、交通インフラ、顧客との近接性など複数の立地環境要因を踏まえた立地最適化の促進が必要である。

東日本大震災以降は、災害リスクに備えた代替機能の確保、耐震性能の強化など事業継続計画（BCP）の見直し・強化も必要になってきている。

【今後最も改善・高度化を望む立地環境要因】



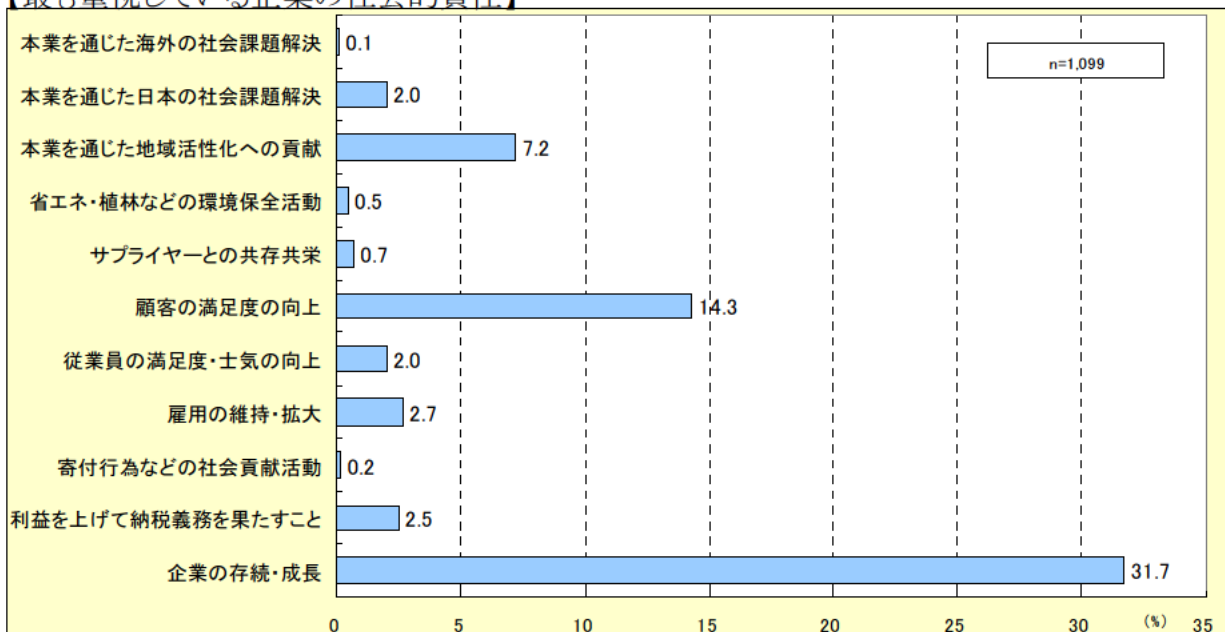
資料:5000社アンケートより

- ・世界市場においては、顧客・市場に近接立地する「地産地消」、競争力のある原材料の入手利便性を考慮した「原料立地」、災害リスクに備えたBCPを考慮した「代替機能の確保」などの視点を織り込んだ「最適生産地」を追求する必要性が高まっている。海外の先進企業や我が国の一部企業はそのような動きを加速している。
- ・そのような中、国内で求められる立地戦略は、従来の企業誘致（リーディング産業の量産工場）を主軸とするものではなく、「研究開発」やそれに伴う「量産試作」などの付加価値創出型施設（マザー工場など）にフォーカスした誘致や、設備投資を促進する戦略が求められる。その際、研究開発に必須である「研究者」などの専門人材の誘致や、量産試作に必要とされる部品や加工を担う県内中小企業の参画を促進していくような、企業誘致と融合一体化した取組が求められる。

#### ⑦高い社会性を有する企業の集積・操業維持を推進することが重要

- ・経済性だけでなく環境、雇用(障がい者などの雇用も含め)、ワーク・ライフ・バランスなど社会性にも十分な配慮を行う、志の高い企業を集積することは、地域の中長期の持続可能性(サステナビリティ)につながるとみられる。三重県においては、「幸福実感日本一」を目指した県政展開を開始したところであり、環境や雇用に十分配慮し地域社会の活性化に貢献する、良き企業市民たることを目指し実践する企業を優先的に支援することがとりわけ重要であると考えます。
- ・企業アンケート調査によれば、最も重視している企業の社会的責任としては、「企業の存続・成長」を挙げる企業が最も多く、「顧客の満足度の向上」がこれに続いた。「雇用の維持・拡大」「従業員の満足度・士気の向上」「サプライヤーとの共存共栄」「本業を通じた日本の社会課題解決」「本業を通じた海外の社会課題解決」など従業員、サプライヤー、社会課題解決に関わる取組は、いずれも極めて少なかった。従業員やサプライヤーなど多様なステークホルダーへの十分な配慮とともに、本業を通じた社会的問題解決・地域活性化の促進が求められる。

【最も重視している企業の社会的責任】

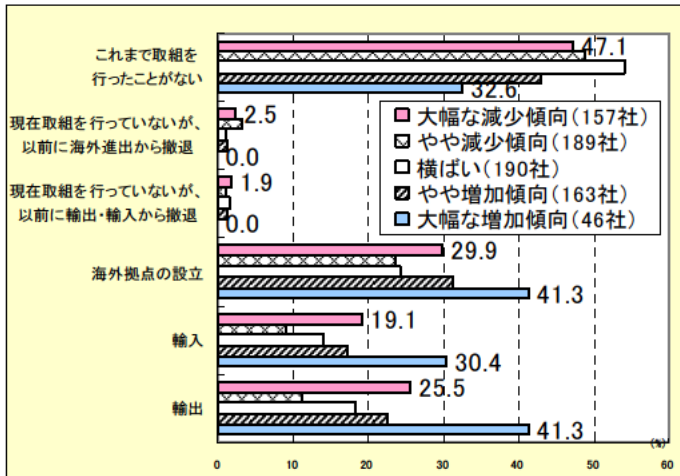


- 代表的企業の事業構造の考察からも、グローバルな社会的問題解決への貢献が重要であると言える。

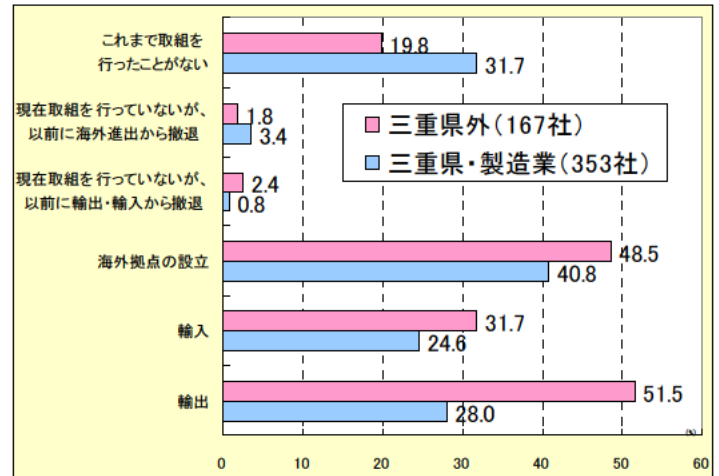
⑧新興国等の成長する海外市場の開拓が必要

- 企業アンケート調査によれば、県内の製造業企業と県外企業について海外展開の取組を比較すると、県内製造業企業が海外展開を行っている比率は、県外企業に比べ全般的に低い。また、業績が好調な企業群ほど輸出入や海外拠点設立の取組が概ね進んでいる。また、経済産業省の調査によれば、海外展開に取り組んだ企業ほど、結果的には国内の雇用を拡大させる傾向にある。

【海外展開の取組状況(営業利益の状況別)】

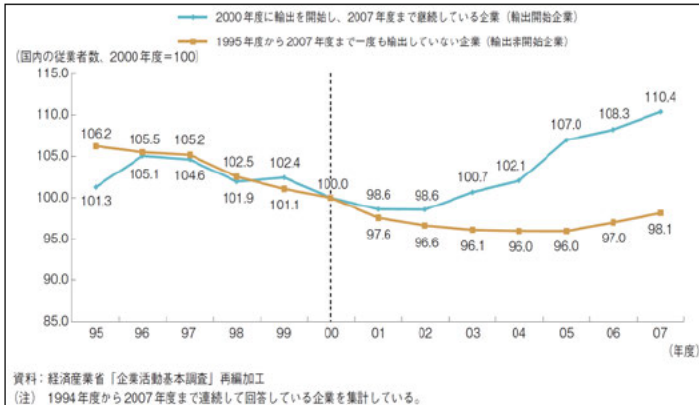


【海外展開の取組状況(県内製造業・県外別)】

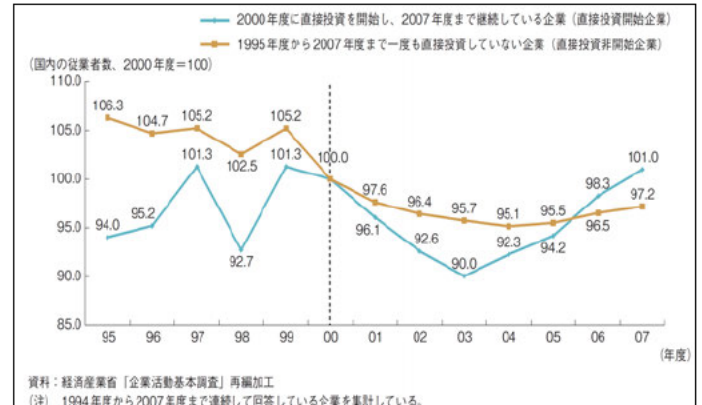


資料:5000社アンケートより

【輸出開始企業と輸出非開始企業の国内の従業者数(中小企業)】



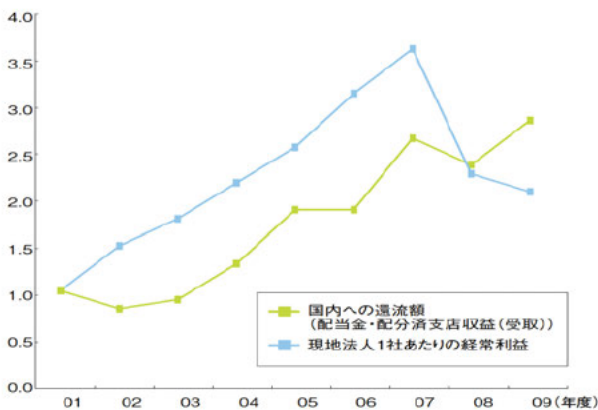
【直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数(中小企業)】



資料:経済産業省「中小企業白書」

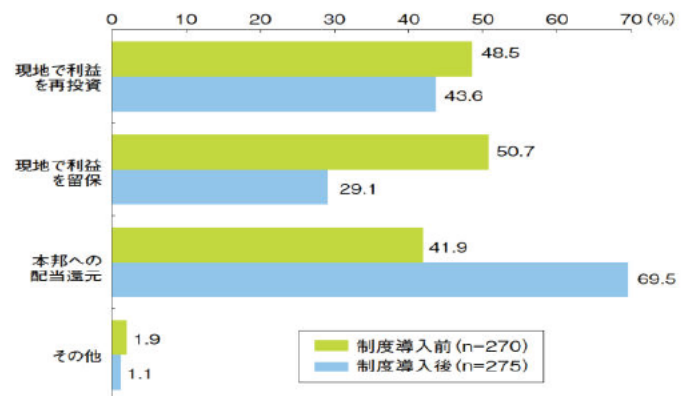
・成長戦略として積極的な海外展開が求められるとともに、そこで獲得した資金の国内への還流を促進し、国内の研究開発などに充当することも重要である。

【国内への還流状況】



備考:01年の値を1として指数化。  
資料:財務省「国際収支統計」、経済産業省「海外事業活動基本調査」より経済産業省作成

【外国子会社配当益不算入制度の導入前後における海外子会社利益の使途】



資料:財団法人国際経済交流財団「競争環境の変化に対応した我が国産業の競争力強化に関する調査研究」

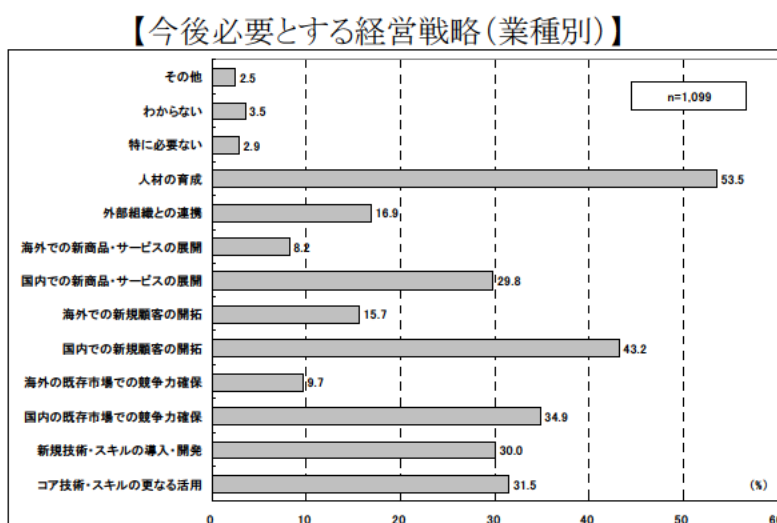
資料:経済産業省「ものづくり白書」



- ・グローバルな社会的問題解決への貢献は、海外市場の開拓につながりうるとともに、高度部材産業と加工組立産業、製造業とサービス産業の連携・融合、多様な産業構造の構築、付加価値向上に向けた取組にもつながりうると考えられる。
- ・韓国サムスン電子や米アップルなど先進的なグローバル企業は、地産地消の展開を含め、徹底した顧客ニーズの把握や、潜在的な顧客ニーズの掘り起こしにより、世界市場を席卷している。

### ⑨高度な専門人材の育成が必要

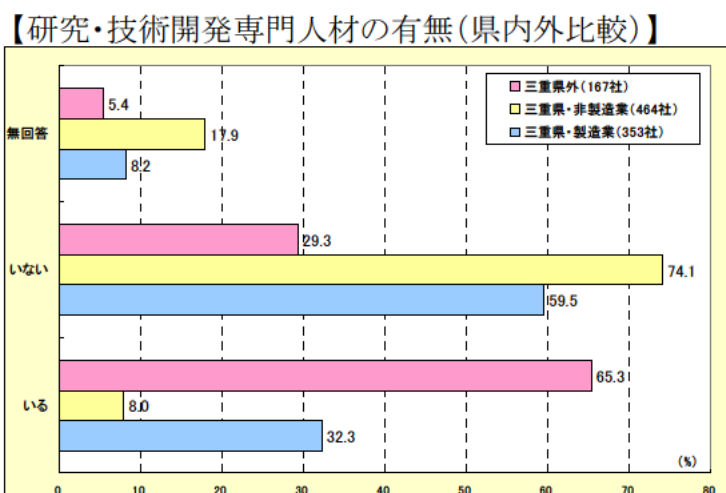
・企業アンケート調査によれば、事業所発展のために取り組むべき経営戦略としては、「人材の育成」を挙げる企業が半分以上を占め、「国内での新規顧客の開拓」、「国内の既存市場での競争力確保」がこれに続き、基盤となる



資料:5000社アンケートより

人材の育成・確保と国内市場での競争力・技術力の強化が重要と考える企業が多いことが浮き彫りとなった。一方、「海外での新規顧客の開拓」、「海外の既存市場での競争力確保」、「海外での新商品・サービスの展開」など海外市場での取組や「外部組織との連携」は相対的に少なかった。

・同調査によれば、研究・技術開発を行う専門人材の有無としては、県内の製造業企業では「いない」が「いる」を大幅に上回る一方、県外企業では逆に「いる」が「いない」を大幅に上回った。付加価値向上に向けた研究開



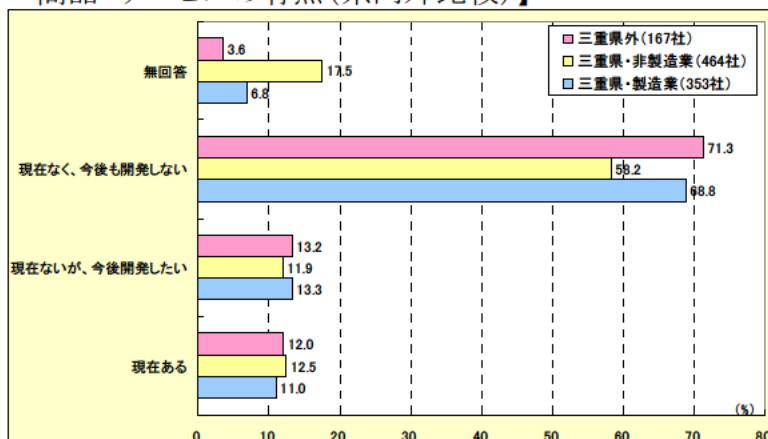
資料:5000社アンケートより

発活動の強化や産学官連携など外部連携の促進のために、県内企業では研究・技術開発などを行う専門人材の育成・強化に早急に取り組むことが求められる。

⑩地域資源活用では販売チャネルや人材の確保、市場ニーズの把握が課題

・企業アンケート調査によれば、地域資源を活用して開発した商品・サービスの有無としては、「現在なく、今後も開発しない」との回答が「現在ある」や「現在ないが、今後開発したい」との回答を大幅に上回った。また、地域資源

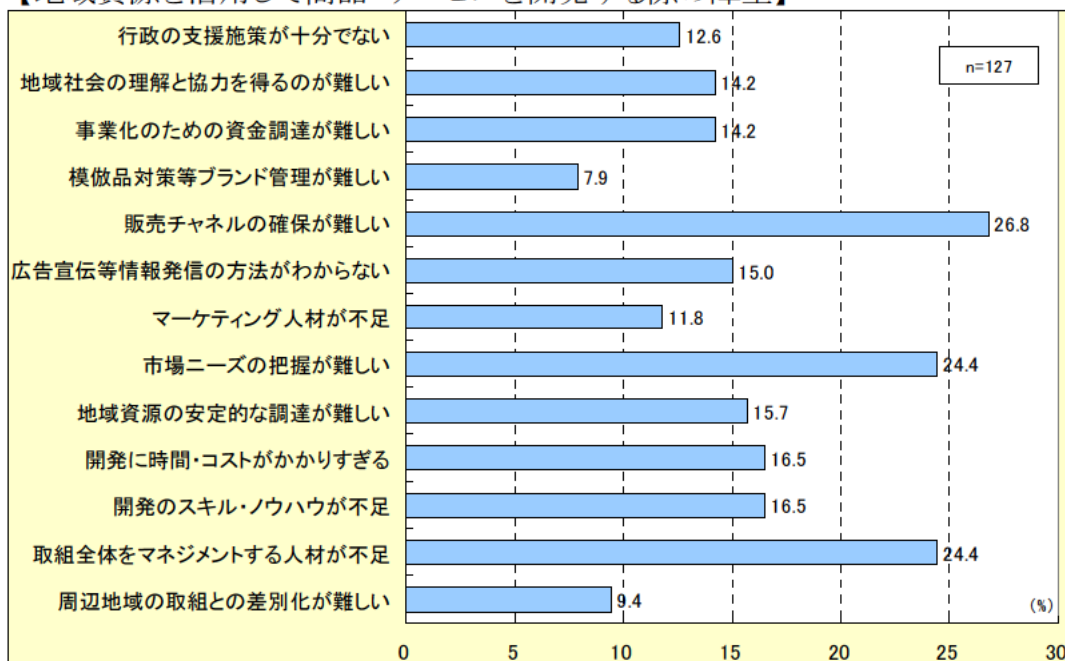
【地域資源を活用して開発した商品・サービスの有無(県内外比較)】



資料:5000社アンケートより

源を活用して商品・サービスを開発する際の障壁としては、「販売チャネルの確保が難しい」との回答が最も多く、「取組全体をマネジメントする人材が不足」、「市場ニーズの把握が難しい」がこれに続いた。

【地域資源を活用して商品・サービスを開発する際の障壁】



資料:5000社アンケートより

## ⑪企業の現場から上がる行政の課題

- ・企業 1052 社訪問の考察によれば、補助金制度については、使途の制限、事業計画の変更、年度内執行等の仕組みが企業側のタイミングやスピードに合わず、柔軟性が求められる。民間企業からの提案を取り入れた自由度の高い補助金制度をつくってはどうかとの意見もある。書類の作成など手続きが煩雑で労力の負担が大きいとの意見もある。一方、補助金がバラマキになったり市場競争を歪めたりすると、かえって事業者の競争力を削ぐことにもなりかねないと危惧する意見もある。自治体は補助金制度の立案より、不要な規制の見直しなど環境整備に徹するべきとの意見もある。
- ・施策の支援対象としては、ある一定の力量のあるミドルステージクラスの中小企業向けが中心となっており、ミドルステージ以下の中小・小規模企業向けを望む声がある。事業の立ち上げ期の設備投資よりも事業運営に伴う運転資金、入口の開発よりも出口の販売への支援が必要との意見もある。工場は親会社の意向で撤退するリスクがあるため、本社機能を県内に誘致することが重要との指摘もある。
- ・インフラ系への要望としては、四日市港の受け入れ製品の規制緩和、港湾料・使用料の値下げ、周辺の慢性的な渋滞解消が必要との意見がある。従来型電力の値上げは経営的に厳しいため、産業を守っていくうえで再生可能エネルギーへの代替を進めるべきとの指摘もある。
- ・さらに、外部連携のサポートについては、行政の最も重要な役割は産学官連携や企業間連携の推進であり、第三者的な視点で仲介・マッチングを期待するとの意見がある。公設試験研究機関活用の課題としては、「場所が遠い」、「利用料が高い」、「知名度が低い（PR不足）」、「県と三重県産業支援センターとの役割分担がわかりにくい」などの意見がある。公設試が開発した技術をオープンにすることを望む声もある。

## 第6章 今後の産業政策と目指す姿

### (1) 今後の産業政策

前章において、戦略策定の背景を踏まえ、地域（現場）からみた産業構造の変化（産業別付加価値構造・就業者構造の変化等）、代表的企業の事業構造の考察、県内外 5,000 社アンケート調査による個別企業の経営戦略の考察、企業 1,052 社訪問による現場の生の声の考察、検討会議及び分科会による議論などから、今後取り組むべき 11 の課題を抽出した。

これらの課題を極めて簡略に要約し、今後、新しい産業政策に取り組んでいく視点を示せば、以下の 4 点になろう。

①「ものづくり」（製造業）と「サービス産業」（非製造業）を産業の両輪と捉えて産業政策を展開していくことが重要であり、その際、ものづくり企業とサービス業の補完関係を認識、意識的・積極的に融合させていく必要があること

※ものづくり企業による新商品が新たなサービス業の展開を可能としたり、生産性を向上させたりする一方、サービス業がものづくりの間接部門を受け持ったり、顧客ニーズの吸い上げに寄与する面がある。

②付加価値率の向上を伴った付加価値額の維持・拡大にチャレンジすべきであること。

③イノベーションとマーケティングを融合・連携させ、消費者の需要や潜在需要を喚起し、さらなる需要の喚起につなげていくことが必要であること。

④これらの取組のなかで、地域雇用の維持・創出を行い、賃金の維持・向上につなげていき、地域の消費拡大、ひいては地域からのデフレ脱却を図ることを目指すべきであること。



今後は、この4つの視点を強く意識して、産業政策の戦略を組み立てていく必要があると考える。

具体的な戦略については、次章で記述するが、企業誘致であれば、従来とは異なり、「付加価値創外型施設（研究開発から量産試作など）の誘致」によりフォーカスした取り組みが必要であろうし、県内企業の海外展開などを促進していくのであれば、「顔の見える国内外のネットワークの構築」が求められるであろうし、何よりも国内外からの「人材の呼び込み」などの取組が求められるであろう。

そして、その戦略の実行は、産業界や市場メカニズムの力だけでは容易に実現できるものではなく、行政や大学をはじめとした関係機関が連携することによって実現していくものである。

## 【参 考】

### ◆付加価値率の抜本的向上

- ・三重県では、産業構造の変化にいち早く対応した企業誘致策やAMICの設置など外部連携を通じて地域イノベーションを促進するためのスキーム構築といった先進的な地域産業政策を打ち出してきたものの、大企業製造業などの特定産業に偏った脆弱な産業構造を背景とした低付加価値構造という大きな課題を積み残してしまった。先進的な施策の成果刈り取りを急ぐことを含め、この問題を抜本的に解決することが最も重要である。人口減少などを背景とした内需成熟化の下では、付加価値率の向上を伴った付加価値額の維持・拡大にチャレンジすべきである。
- ・県内製造業の付加価値率向上のためには、大企業には研究開発や量産試作などの付加価値創成型施設（マザー工場など）の誘致や設備投資の拡大、部材・加工組立等の垂直統合化が望まれる。一方、中小企業には、オンリーワン製品の開発、大企業に対するソリューション提案の強化（例：大企業のハイテク工場に対するオペレーション・フルサポート・ビジネス（統合請負型ビジネス））、海外市場の開拓などが望まれる。技術人材の育成、産学官連携の促進、海外展

開の推進が重要となる。また、新規技術の開発だけでなく、既存技術の組合せ・擦り合わせによる横展開も必要である。

- ・ 非製造業では、付加価値率の高いサービス産業の振興が不可欠である。

【参考】付加価値率が向上すると何がよいのか。低いとどうしてダメなの？

「付加価値」は、企業が活力を生み成長していくために必要な「人材への投資」、「研究開発活動への投資」、「生産活動に必要な設備等への投資」などに使用される人件費(賃金)、減価償却費、経常利益などで構成され、「付加価値＝出荷額×付加価値率」で求めることができる。

「出荷額を増やすこと」や「付加価値率を上げること」が付加価値を高める、つまり利益を上げるといふこと、ひいては競争力そして企業の成長につながっていくため、企業にとって「付加価値」や「付加価値率」は非常に重要な指標であるといえる。特に、限られた経営資源の中で出荷額を大きく増加させていくことが難しい中小企業にとって、「付加価値率」の向上は大切な取組のひとつである。

「付加価値」とは、企業が一定期間(例えば1年間)に財・サービスを生産し、顧客へ販売することにより、新たに生み出した価値のことをいう。具体的には、財・サービスの出荷額(あるいは売上高)から、財・サービスの生産段階及び輸送段階において企業が支払う外部購入価額(原材料やエネルギーの購入費、外注加工費、物流費など)を差し引いた値が付加価値である。

付加価値は、従業員・役員、株主、金融機関、不動産所有者、行政など企業の事業活動に関わるステークホルダー(利害関係者)への分配の原資(パイ)となるもので、従業員・役員には人件費、株主には配当、金融機関には金利、不動産所有者には賃借料、行政には税金の形で分配され、減価償却費は、企業が所有する建物・機械装置など償却資産への分配とみなすことができる。つまり、付加価値は、企業の活力に必要な「人材への投資」、「研究開発活動への投資」、「生産活動に必要な設備・機器への投資」といふ、企業が存続・成長に向けてステークホルダーへ適正な分配を行うためには、分配のパイである付加価値の維持・拡大が不可欠である。

また、「付加価値率」とは、付加価値を出荷額で除して算出され、付加価値が出荷額に占める割合をいう。すなわち、「付加価値＝出荷額×付加価値率」という関係が成り立ち、付加価値を高める方法として、「出荷額を増やすこと」、「付加価値率を高めること」の2つが上げられる。

人口減少などを背景とした内需成熟化の下では、出荷額の拡大による付加価値を追求するだけでなく、付加価値率の向上による付加価値の増加が極めて重要となるが、中小企業の限られた経営資源の中で、出荷額を急速に拡大させるには無理がある。

いわゆる「産業空洞化」の背景の一つに、家電等の単純な加工組立分野のような低付加価値の製品及び業務プロセスの一部をコストの安い海外へ移転したことがあるが、海外企業との単純な価格競争に陥っている状況下においても、利益率が向上している企業の特徴として、品質や工夫、デザイン、製造・生産技術など安い商品にはない価値を高める取組があり、付加価値率向上を目指す差別化戦略を見ることが出来る。

高シェアを確保できる独自技術・アイデアを活用した新製品・新サービスの開発は、付加価値率向上につながる好例だ。米アップルの iPod、iPhone、iPad が典型事例だが、中小企業のオンリーワン技術や匠の技を駆使した、ユニークなものづくり基盤技術も当てはまる。

## ◆イノベーションとマーケティングの好循環

- ・先進的なグローバル企業は、イノベーションとマーケティングを融合・連携させ、各地域市場ニーズに適合させた「ものづくり」を実践し、商品・サービスを投入している。一方、我が国の家電メーカーは世界市場を獲得できずに苦戦している。
- ・三重県では、AMICの設置など先進的な地域イノベーション政策を打ち出したものの、アウトカムとなるべき付加価値の抜本的な向上には未だつながっていない。先進的な施策の成果刈り取りを急ぐとともに、研究開発活動や産学官連携による新技術・新事業の開発において、潜在的な顧客や出口（アプリケーション、用途）をしっかりと見極める、マーケティングの視点を取り入れることが求められる。
- ・顧客志向のマーケティングの視点を重視することで、事業化につながる効果的なイノベーションを継続的に創出し、これによりイノベーションとマーケティングの好循環をもたらすことを目指すべきである。

## ◆雇用の維持・創出

- ・地域の中長期の持続可能性や経済成長の確保のために、雇用の維持・創出に真摯に取り組む志の高い企業を優先的に支援し、これらの企業の集積・操業維持を進めるべきである。「幸福実現日本一」を目指す三重県では、この視点がとりわけ重要である。
- ・三重県では、96年度から08年度にかけて製造業の就業者構成比が低下したものの、全国に比べ低下幅は緩やかとなっている。不況局面においても、県内の製造業は全国に比べ雇用を維持する傾向があり、今後も雇用の維持・創出を推進できる素地があるとみられる。

	【製造業の就業者構成比】		【製造業の就業者数増減(年率)】	
	96年度	08年度	96-08年度	08年(前年比)
全国	20.5%	17.1%に低下	▲1.9%減	▲2%減
三重県	27.1%	25.2%に低下	▲0.9%減	▲0.6%減

- ・雇用の維持・創出とともに、賃金の維持・向上も望まれる。労働分配率の維持・向上によって、地域の消費拡大につなげ、全国に先駆けてデフレからの脱却を図ることを目指すべきである。



## (2) 戦略で目指す姿（目標値等）

上記4つの視点を踏まえ、新たに産業政策を展開していくにあたり、具体的な数値目標を持って、政策資源を重点的に投入し、戦略的、総合的に取組を進めていくこととする。

これまでの課題（視点）整理を踏まえると、その評価軸は、「ものづくりを維持・強化」しつつ、「サービス産業の育成・強化」を図り、企業が事業活動を通じて「付加価値額・率」を向上させ、「地域雇用」を維持・創出していくというものであるべきであると考えます。

その意味で、具体的な目標として、以下6つの目標値を設定する（4年後の平成27年度目標値）

### ①ものづくり産業の付加価値を維持・強化（2.37兆円：全国13位）

※県産業（事業所）の約1割を占める「ものづくり産業」によって、県全体の付加価値の約3割を創出（全国平均は2割弱）。ものづくり産業は三重県の強みであり、その強みを維持していく。

→成長産業、新たな企業誘致戦略、海外展開の促進

### ②ものづくり中小企業の付加価値率を向上（31.5%→35.2%）

※ものづくり産業の付加価値額（規模）を維持していくことは重要。しかし、規模を創出しにくい中小企業については、付加価値率を向上していく戦略をとることが重要。三重県のものづくり中小企業の付加価値率は、31.5%（全国42位）。まず4年間で全国平均（35.2%）を目指すこととする。

→中小企業の技術の高度化（技術開発の促進）、下請けを脱却した大企業との技術連携（シンジケート等）、海外展開の促進

### ③サービス産業（広義）の付加価値構成を向上（61.9%→64.7%）

※ものづくり産業（製造業）とサービス産業（非製造業）を産業の両輪と捉えた戦略を展開する。サービス産業の雇用効果を意識するとともに、ものづくり産業とサービス産業を融合して高付加価値領域を創出。三重県の近年の伸び率は低いため、全国平均の伸び率（年0.7%）で構成比を向上させ、三重県全体の付加価値を微増させる。

→サービス産業の振興、観光のサービス化、中小企業の生産性向上

### ④労働力人口に占める就業者割合を向上（96.0%→97.5%）

※上記ア）～イ）の目標に向けた取組で雇用を維持・創出。その流れに呼応し、雇用政策を効果的に展開し、就業者割合を向上させる。現在、三重県の就業者割合は全国上位であるので、全国トップレベルを目指す。

→求人求職のミスマッチ解消、産業界と連携した人材育成

### ⑤サービス産業（広義）の就業者構成を向上（62.4%→64.9%）

※サービス産業の付加価値構成を向上（目標値ウ）に応じた雇用支援を行うとともに、ものづくり産業などからの労働力移行も進める。三重県の近年の伸び率は低いため、全国平均の伸び率（年0.5%）で構成比を向上させる。

→女性・高齢者等の就労促進、産業界と連携した人材育成

### ⑥共感者（魅力と感じる人）の割合を向上（40.0%→60.0%）

※民間調査会社によるブランド力調査を参考に、都道府県別ランキングでトップ10入りを目指す。

→三重の営業機能の強化

これらの目標を実現することにより、「幸福実感日本一」という三重県の理念を大切に持ち、新しい豊かさのモデルとして、『『一定の経済成長』を伴いつつ、『個人の幸福（豊かさ）』を実現していくことを地域から提案していきたい。

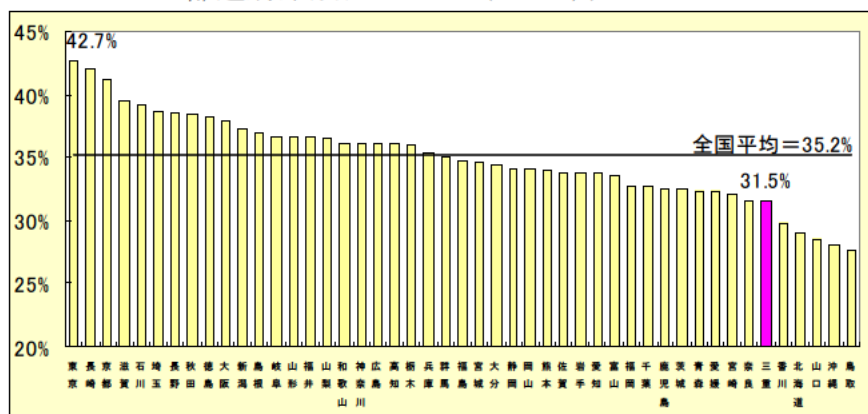
#### ①製造業の付加価値の全国シェア(2009年)

(単位:百万円)

都道府県	産業	製造業	産業全体に占める割合	
1	愛知県	30,173,082	9,352,881	31.0%
2	東京都	83,176,615	7,633,773	9.2%
3	大阪府	33,786,846	5,588,847	16.5%
4	静岡県	14,105,415	4,987,644	35.4%
5	神奈川県	27,581,931	4,683,925	17.0%
6	埼玉県	18,513,342	4,118,528	22.2%
7	千葉県	17,618,566	3,882,402	22.0%
8	兵庫県	16,293,626	3,778,146	23.2%
9	茨城県	9,225,507	2,770,126	30.0%
10	福岡県	16,008,668	2,717,334	17.0%
11	栃木県	7,258,257	2,559,226	35.3%
12	広島県	9,771,829	2,494,194	25.5%
13	三重県	6,594,620	2,367,220	35.9%
14	長野県	7,119,922	2,121,576	29.8%
15	滋賀県	5,208,341	2,093,848	40.2%
全県計		442,732,632	89,508,414	20.2%

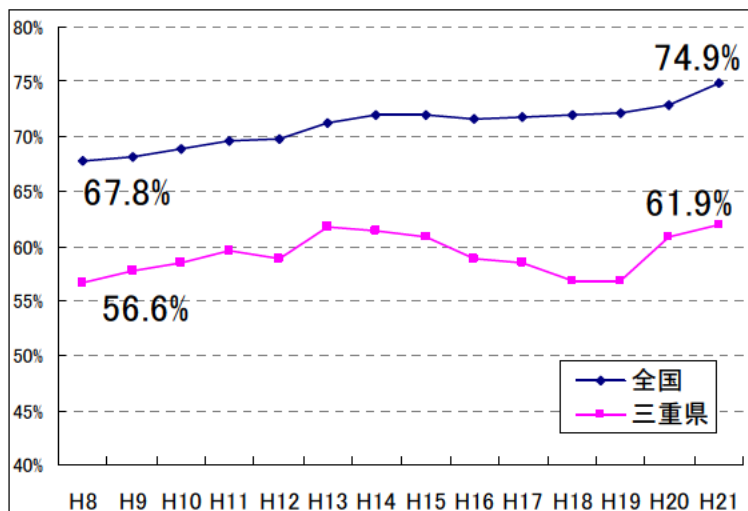
資料:内閣府「県民経済計算」から作成。

#### ②中小企業(製造業)の付加価値率の都道府県別ランキング(2009年)



資料:経済産業省「工業統計調査」から作成

③総生産に占めるサービス産業(広義)の割合



【サービス産業(広義)の付加価値構成比(96年→09年)】

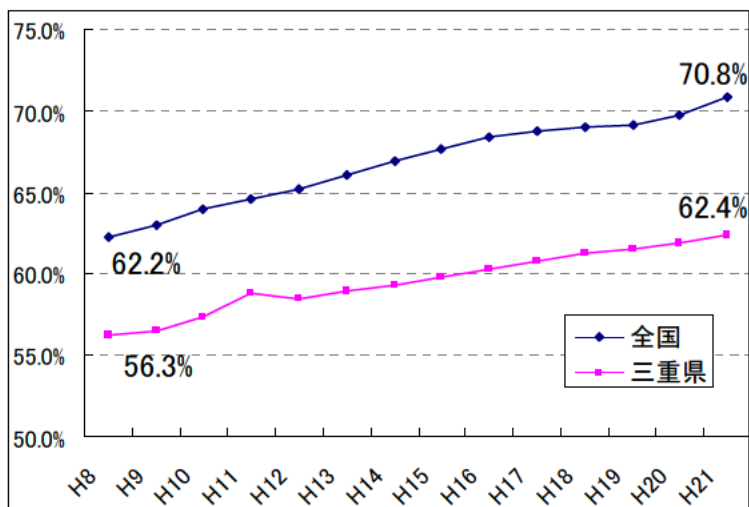
全国 67.8% → 74.9%に上昇  
 三重県 56.6% → 61.9%に上昇

④労働力人口に占める就業者割合

	労働力人口 (千人)	就業者 (千人)	就業者割合
1 島根県	378	367	97.1%
2 福井県	424	410	96.7%
3 岐阜県	1,118	1,076	96.2%
4 静岡県	2,070	1,989	96.1%
5 富山県	583	560	96.1%
6 三重県	958	920	96.0%
7 長野県	1,172	1,125	96.0%
8 山口県	720	691	96.0%
9 香川県	514	493	95.9%
10 鳥取県	316	303	95.9%
11 広島県	1,457	1,397	95.9%
12 滋賀県	730	699	95.8%
13 和歌山県	493	472	95.7%
14 岡山県	981	939	95.7%
15 石川県	628	601	95.7%

全国	66,022	62,707	95.0%
----	--------	--------	-------

⑤全体に占めるサービス産業(広義)の就業者構成比

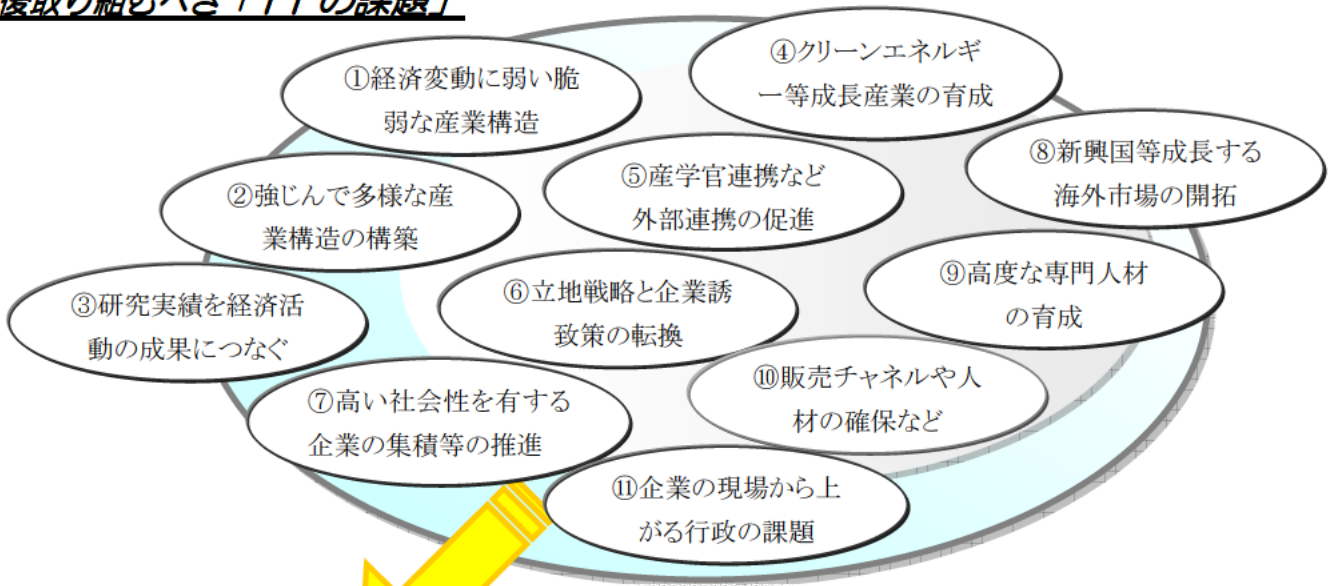


【サービス産業(広義)の就業者構成比(96年→09年)】

全国 62.2% → 70.8%に上昇  
 三重県 56.3% → 62.4%に上昇

# 新しい産業政策の方向性

## 今後取り組むべき「11の課題」



## 新しい産業政策を展開する「4つの視点」

- ◆ 「ものづくり」と「サービス産業」を産業の両輪と捉えて産業政策を展開
- ◆ 付加価値率の向上を伴った付加価値額の維持・拡大にチャレンジ
- ◆ イノベーションとマーケティングを融合・連携させ、消費者の需要・潜在需要を喚起し、さらなる需要の喚起へ
- ◆ 地域雇用の維持・創出を行い、賃金の維持・向上につなげ、地域の消費拡大、地域からのデフレ脱却をめざす

## 戦略で目指す姿（4年後の目標値）

- ☆ **ものづくり産業の付加価値を維持・強化**  
(2.37兆円: 全国13位)
- ☆ **ものづくり中小企業の付加価値率を向上**  
(31.5% → 35.2%)
- ☆ **サービス産業の付加価値構成を向上**  
(61.9% → 64.7%)
- ☆ **労働力人口に占める就業者割合を向上**  
(96.0% → 97.5%)
- ☆ **サービス産業の就業者構成を向上**  
(62.4% → 64.9%)
- ☆ **共感者の割合を向上**  
(40.0% → 60.0%)

## 地域の成長戦略

- ◇ **成長産業**  
社会的問題解決型産業への攻めの取組
- ◇ **戦略的な企業誘致**  
さらなる県内投資促進への挑戦
- ◇ **ものづくり戦略**  
「ものづくり」と「マーケティング」の連鎖による商品開発等
- ◇ **サービス戦略**  
「ものづくり」と融合したサービス産業の創出等
- ◇ **観光の産業化戦略**  
他分野産業との融合や「場所文化」を軸とした共感者づくり
- ◇ **海外展開戦略**  
海外市場の開拓と県内企業の海外展開の促進等
- ◇ **振興戦略プラットフォームの構築**  
人づくりとネットワークづくり



## 第7章 地域の成長戦略

これまで、地域の現状を踏まえたうえで、今後取り組むための課題（視点）を整理し、目指すべき姿（具体的な数値目標）を提示してきた。ここから以下は、それらを踏まえ、今後、産業政策（課題解決）を展開していくための成長戦略を示していくこととする。

### （1）成長産業（社会的問題解決型産業）への攻めの取組

「高度部材」や「中小企業のものづくり基盤技術」という強みを活かし、3つのバレー構想（クリスタル、シリコン、メディカル）を推進していくことに加え、「クリーンエネルギー」や「医療・健康」などの成長分野（社会的問題解決型分野）の取組を加速させていく。

その際、挑戦的な「新エネルギー」導入目標（県内最終エネルギー消費量の10%：2020年度末）を踏まえ、「スマートライフ」の促進に取り組むなかで、強力に産業振興を図っていく。

また、「高度部材産業」という産業分類に無い産業を、三重発・三重オリジンの産業として世界に発出し、更なる産業集積につなげる。

さらに、「高度部材」を基軸に「中小企業のものづくり基盤技術」を強化し、強じんて多様な産業の集積へとつなげていく。

#### 【具体的な取組方向】

「クリーンエネルギーバレー構想」の策定・推進  
「スマートライフ」の促進による産業振興  
「スマートアイランド構想（仮称）」の構築  
「ライフイノベーション総合特区」の創設  
「高度部材」産業の強化  
「高度部材イノベーションセンター」などを活用した中小企業と大企業との連携の促進  
「次世代型産業コンビナート」の検討

#### ● 「クリーンエネルギーバレー構想」の策定・推進

- ・ 県内企業による環境・エネルギー関連分野の新たな製品・サービスへの事業展開を促進するための基盤整備を行い、環境・エ

エネルギー関連産業の産業集積につなげていく。

その際、創エネ（効率よくつくる）、蓄エネ（効率よく大量にためる）、省エネ（うまく使う）の視点からの技術開発の促進や、それらを総合的に組み合わせたモデル的な取組を促進していく。

- ・国内外の企業や大学などをメンバーとした「クリーンエネルギーバレー推進会議（仮称）」を設置し、取組を広く検討。
- ・県内中小企業がいち早く環境・エネルギー関連分野へ参入していく仕組みとして、技術課題などを抽出する研究会の設置や、新商品の開発を目指した新たなネットワークづくりを促進する。
- ・研究開発の促進（産学官連携による研究開発プロジェクトの実施）や、企業誘致（県内設備投資の促進）、新エネ・省エネ導入（市場の形成）などの取組を連携させて構想の実現に取り組む。

### ● 「スマートライフ」の促進による産業振興

- ・ライフスタイルや、企業の生産プロセスなどあらゆるシーンで変革を促す取組を進め、環境負荷を減らしながら、地域住民が豊かさを実感できるスマートライフを促進していくに際して、「クリーンエネルギーバレー構想」での具体的な取組に加え、「新エネルギー」導入を加速する取組を絡めて産業振興に取り組んでいく。

※県では、2020年度末までに、一般家庭で消費されるエネルギーの約46万1千世帯分に相当する量の新エネルギーを導入していくことを宣言しており（原油換算：約85万6千k1、2008年度の県内最終エネルギー消費量：837k1の約10%に相当）、この目標達成にむけて「新エネルギー」導入を産業振興の取組の観点から加速していく。

- ・産業界を中心とした産学官で構成する「スマートライフ推進協議会（仮称）」を設置。会員企業の専門家により部会（ワーキンググループ）を構成し、新たなビジネスモデルや社会モデルを発掘していくための活動を展開していく。「地域ニーズ（社会的問題解決）」、「社会基盤」、「規制・障壁」などの視点から検討を開始していく予定。
- ・「メガソーラー」、「風力発電」、「木質バイオマス」などの新エネルギー施設を、地域特性を生かしつつ、研究開発要素や地域中

小企業との連携などを絡ませながら誘致していく。

- ・家庭や事業所における新エネルギー導入の促進においても、徹底した顧客視点に立った技術開発や商品づくりにつなげていく取組を推進する。
- ・エネルギーの高度利用として、「省エネルギー」の取組を促進していくにあたり、省エネ機器の開発はもとより生産性の向上、場合によっては素材の軽量化などの取組を推進していく。

### ●「スマートアイランド構想（仮称）」の構築

- ・「クリーンエネルギーバレー構想」、「スマートライフ」両軸からの取組として、離島や沿岸部をモデルとした「スマートアイランド構想（仮称）」を旗艦的プロジェクトとして構築していく。
- ・我が国では、離島や沿岸部など小規模地域コミュニティでのスマートグリッドの実証試験の検証が十分ではないため、災害に強いエネルギーインフラを備えた離島や沿岸部などのスマート・コミュニティの構築に産業政策を絡めて取り組む。
- ・具体的には、太陽光発電などにより発電した電力を2次電池への蓄電や電気自転車などに充電し、非常時にはこれらの電力を照明や通信用電源として活用することや、軽油等の備蓄管理などの地域エネルギーマネージメントシステムを研究開発し、さらに、システムのメンテナンスなどの仕組みを検討し、海水による塩害などの耐久試験など実証試験を通じて、災害に強いエネルギーインフラ整備を目指す。
- ・併せて、レジャー資源化（魅力ある観光資源の創出）や、スマート漁港などに取り組み、「クリーンエネルギーのまち」としてのイメージを付加するなど、新たな観光地モデルを構築し、地域の活性化へつなげていく。

### ●「ライフイノベーション総合特区」の創設

- ・画期的な医療機器や医薬品の開発に加え、どの地域よりも医療機器の開発を行いやすい環境を整備するため、「みえライフイノベーション総合特区」を創設する。

- ・ 県内医療系ネットワークを活用し、患者の医療情報（健診、治療、投薬、診断画像、副作用、遺伝子情報等）を総合した「医療情報データベース」を構築。
- ・ それを核に、共同研究や臨床研究を促進する「研究開発プラットフォーム」を三重大学に設置するとともに、県内各地域の特性を生かした産業創出を支援する地域拠点を設置し、医療機器や医薬品の開発を促進していく。その際、国内だけではなく、海外の研究機関や企業との連携も模索していく。
- ・ 医療機器の製造にかかる規制の特例措置を検討（総括製造販売責任者設置の条件緩和や医療機器専門機関への申請手数料の減免など）。

### ● 「高度部材」産業の強化

- ・ 高度部材供給地域としての他地域（例えば、自動車や航空機の加工組立地域）との連携
- ・ 積極的な企業誘致、設備投資促進の取組
- ・ 「高度部材イノベーションセンター」を活用した高度部材（素材）研究開発プロジェクトの推進や、産業界と連携した人材の育成を実施していく。

### ● 「高度部材イノベーションセンター」などを活用した中小企業と大企業との連携の促進

- ・ モジュール化から「複雑系」へのビジネス転換（複雑なレシピで真似のできない商品づくりなど、自社のもつ「秘伝のタレ」のビジネスへの活用）を想定し、大企業と技術力ある中小企業との連携を促進。
- ・ その際、特色ある技術を持つ複数の中小企業の連携を促進し、系列関係にない新しい連携を促進。

### ● 「次世代型産業コンビナート」の検討

- ・ 環境・エネルギー・食糧問題などの社会的問題を根底から解決（パラダイム転換）するプロジェクトを検討
- ・ 例えば、植物由来の素材産業コンビナートなど。



## 成長産業分科会メンバーと連携したプロジェクトが続々と創出

～分科会プロジェクトチームの具体的な成果～

### ◆塩害対策型ソーラーシステムの研究開発

海岸付近の重塩害地域（海岸から500m以内）などへの太陽光発電システムの設置については、塩害による建造物の腐食や漏電などへの対策が必要であるため、設置コスト上昇や設置不可能などの課題があり、今後一層の太陽光発電システムの普及に向け対策を講じる必要がある。そのため、塩害に強い架台や配線技術などについて、研究開発試作を行い、実証試験を通じて低コスト塩害対策技術の確立をし、三重県でのモデル例を全国へ展開していく。

### ◆住宅間直流電力融通技術の研究開発

家庭用太陽電池の普及に伴い、余剰電力の逆潮流量が増加することで、系統の電力供給が不安定になる恐れがあるため、各戸の太陽電池の出力抑制機能が働き、電力が有効に生かされなくなるという問題が将来発生する恐れがある。そこで、将来のスマートコミュニティーの実現に向け、各戸の分散電源電力を一定個数の住宅間で直流融通の制御を行うシステムを開発し、実証試験を実施する。これにより、逆潮流による系統への負担を抑え、現状の系統インフラ環境下で再生可能エネルギーを有効に利用する技術を三重県を舞台に確立する。

### ◆防災用フィルム基盤型ソーラー発電蓄電システムの研究開発

悪天候などの低日射強度でも効率的に発電し蓄電ができるとともに、緊急時に最低限の電力を供給できる長寿命・軽量・堅牢な低コストな中小独立型太陽光発電システムが求められている。そのため、地震などによる落下物などの衝撃に強く断線も発生しにくいフィルム基盤型太陽電池、小型防災拠点に適したLiイオン2次電池と、最適な充放電マネージメントシステム（EMS）の研究開発を実施する。さらに、本システムを用いて、平常時には観光用の簡易宿泊施設や休憩施設用の省エネ照明（LED、OLED）や液晶TV、電動自転車の充電ステーション用電源として使用し、被災時には避難拠点などにおける照明、通信機器、小型浄水装置へ電力を供給するなど、三重県発の緊急時対応軽量電源システムを確立し、全国の防災拠点への展開していく。

## (2) 戦略的な企業誘致（更なる県内投資促進への挑戦）

厳しい経済情勢の中でも県内投資を維持・拡大していくような新しい仕組みを検討し、「高度部材」などの強みを活かして成長分野の企業誘致に取り組むとともに、中小規模の県内投資も促進していく。

また、次の景気上昇局面における工場立地拡大にも備え、「クリーンエネルギーバレー」など成長エンジンとなる新たなバレー構想と連携した企業誘致を展開していく。

その際、今後、企業が海外展開を進めていく中、海外事業で稼いだ資金を国内へ還流させて、国内で「研究開発」やそれに伴う「量産試作」を行う流れを捉え、「マザー工場」などの付加価値創出型施設への設備投資の促進や、企業誘致に重心を移して取組を推進していく。

さらに、これらの取組を進めるに当たり、地域や社会の貢献につながる企業の県内投資を促進していく観点新たに付加するとともに、国内複数拠点の選択的閉鎖、工場機能の変化（現在地での変化）、国内工場と海外工場との関係性（工場間の経済）などの状況変化にスピード感を持ち適切に対応できる企業誘致戦略を展開する。

なお、国内のみならず海外の自治体や研究機関との連携を進め、国内外からの県内への設備投資も促進していく。

### 【具体的な取組方向】

「クリーンエネルギーバレー構想」の策定・推進  
付加価値創出型施設（マザー工場等）の企業誘致の強化  
「マイレージ制」企業立地支援制度の創設  
金融機関や個人・団体などと連携した県内投資の促進  
「アジアの拠点化」を目指した外資系企業の積極的な誘致  
グローバルアクセス強化への取組  
県内産業集積の更なる強化と空洞化の防止  
地域資源の再発見などを通じた県南部への設備投資の促進  
多様な人材の育成を通じた設備投資の促進

- **「クリーンエネルギーバレー構想」の策定・推進（再掲）**
  - ・「クリーンエネルギーバレー構想」により、環境・エネルギー関連産分野にかかる設備投資の促進や、企業誘致に取り組み、環境・エネルギー関連産業の集積につなげていく。
- **付加価値創出型施設（マザー工場等）の企業誘致の強化**
  - ・「研究開発施設」や、研究開発から量産試作までを行う「マザー工場」などを対象とした優遇策を創設し、高付加価値創造型施設の企業誘致を強力に推進していく。
  - ・技術力をもつ県内中小企業や中小企業群とマザー工場の連携を促進し、「量産試作」に必須である部品、素材、加工などを担う県内中小企業（群）を育成していく。
  - ・三重県営業本部と連携し、住みよい三重を全国へ発信し、研究者などが共感できる環境づくりにも挑戦していく。
- **「マイレージ制」企業立地支援制度の創設**
  - ・障がい者雇用や環境配慮など投資要件以外の項目を加算項目として立地支援サービスを提供。
  - ・また、高付加価値創造型施設につながる「研究者」の雇用などについても加算項目を検討。
- **金融機関や個人・団体などと連携した県内投資の促進**
  - ・県内投資促進版の「ソーシャルファイナンス」などを検討
- **「アジアの拠点化」を目指した外資系企業の積極的な誘致**
  - ・外資系企業誘致に向けた積極的な活動。
  - ・先進国地域などとの経済連携強化を通じた国外から県内への設備投資の促進。
- **グローバルアクセス強化への取組**
  - ・国や近隣県などと連携したインフラ整備（第2東名、中部国際空港二本目滑走路）や広域連携（釜山トランシップなどを踏まえた北陸との連携）。
- **県内産業集積の更なる強化と空洞化の防止**
  - ・機能強化などにかかる中小規模（中小企業など）の県内投資を

促進し、県内産業集積の更なる強化や懸念される空洞化の防止につなげていく。

- ・遊休地の有効活用や、中小企業シンジケート活用の促進により、既存工場の進化と地域定着化を図る。

### ●地域資源の再発見などを通じた県南部への設備投資の促進

- ・地域資源の再発見などを通じ、地域資源を活用した産業の振興を図るなかで、県南部への設備投資を促進していく。
- ・その取組を進めるなかで、サービス産業の振興や集積にもつなげていく。

### ●多様な人材の育成を通じた設備投資の促進（再掲）

- ・産業界・教育機関と連携した「研究人材」、「技術開発人材」、「技能者」の育成
- ・産業構造の変化に対応した労働力の移行（サービス産業などへの労働力移行）
- ・潜在的な人々（若者・女性・高齢者）の労働市場への参入を促進

## （3）ものづくり戦略（メイド・イン・三重）

「ものづくり」は、三重県はもとより我が国の強み。この強みの軸をしっかりと認識し、ものづくりで国内外の企業に勝つ戦略を展開していく必要がある。

三重県においては、ものづくりの付加価値額（規模）や企業集積度は高いものの、付加価値率（利益率）が全国に比べて低い（42位）ことから、技術や人材などの付加価値率の向上につながる「ものづくり力」を更にブラッシュアップしていく。

その際、高度部材イノベーションセンターの成果やネットワーク、出前商談会などを活用して、大企業と県内中小企業の技術連携などを促進するとともに、商工団体や金融機関など関係団体とタイアップし、時代のニーズに対応した体制で県内中小企業の取組を支援していく。



さらに、グローバルな視点に立った際、今後、ものづくり企業には、ものづくり基盤技術や生産技術での優位性を生かしながら、市場や顧客が求める商品・サービスを開発していく取組（「マーケティング」）が強く求められている。その意味で、ものづくり力をさらにブラッシュアップしていくことに加え、徹底した市場調査などから顧客にあった商品を開発し、国内外の市場で勝っていく戦略が必要である。そして、「ものづくり力」と「マーケティング」の連鎖による商品を「メイド・イン・三重」として国内外へ発信していく。

### 【具体的な取組方向】

国内外で戦い生き残っていくものづくり中小企業の育成  
「高度部材イノベーションセンター」などを活用した中小企業の「ものづくり基盤技術」の強化  
「成長産業」への参入や、「海外展開」の取組を促進  
ステイタスの確保

#### ●国内外で戦い生き残っていくものづくり中小企業の育成

- ・ 研究開発、マーケティング調査、試作から量産化に伴う設備投資などをパッケージ化し、総合的な支援を実施。
- ・ 中小企業の自発的な挑戦を促進。例えば、中小企業の強み・弱みと経営資源を再認識する中で、自らが進むべき経営戦略を確認。
- ・ 研究開発では、新たな市場開拓につながる改良開発型・試作品開発型などの取組を促進。
- ・ これらの活動を、産学官金と連携して支援。

#### ●「高度部材イノベーションセンター」などを活用した中小企業の「ものづくり基盤技術」の強化

- ・ モジュール化から「複雑系」へのビジネス転換を想定し、大企業と技術力ある中小企業との連携を促進。（再掲）
- ・ 県内中小企業による大手企業などへの「出前商談会」などの取組を行い、両者の連携を促進。

## ●「成長産業」への参入や、「海外展開」の取組を促進

- ・世界に通用する高い基盤技術力を維持・強化していく戦略と同時並行で、中小企業の「成長産業」への参入や「海外展開」への取組を促進していく。
- ・その際、複数の中小企業がそれぞれ得意とする技術やネットワークを持ち寄り連携して事業展開する取組も促進。(再掲)

## ●ステイタスの確保

- ・メイド・イン・三重の技術やサービスなどを顕彰し、三重の産業の「見える化」を図る。

## (4) サービス戦略

「ものづくり産業」と、良質な雇用の受け皿である「サービス産業」とは、経済成長をけん引していく際の「産業の両輪」となるべきものである。企業の生産性向上はもとより、消費者の需要を喚起する新たな価値の提供、差別化・高付加価値化から導かれる価格競争からの脱却などの役割を担う「サービス」は、長期化するデフレから脱却するドライバー（例えば、地域雇用の維持・創出→個人の収入微増→消費活動などのサイクル）となり、地域経済の活力向上に向けたシナリオを提示するものと認識したい。

三重県がサービス産業に焦点を当てた取組を進めていくにあたり、「おもてなし」による顧客・従業員満足度の向上や、業務プロセスの改善による生産性の向上により、顧客の囲い込みなどによる事業展開を促進していく。これらの取組を、特に「観光の産業化」として積極的に取り組んでいくとともに、国（経済産業省など）とも連携し、高齢化問題（ヘルスケア等）、少子化問題（家事代行等の生活支援）、環境・エネルギー問題（スマートサービス）など社会的問題解決市場を形成していく新しいサービス産業の創出にも挑戦していく。

## 【具体的な取組方向】

サービス産業の支援体制の強化

サービス企業の企業価値の向上

「おもてなし」による顧客志向型サービス産業の振興

ものづくりと融合したサービス産業の創出（新しいサービス産業の創出）

グローバルビジネスの振興

### ●サービス産業の支援体制の強化

- ・産業界（企業・産業団体）、行政、金融機関など関係機関により、「みえサービス産業推進協議会（仮称）」を設置。関係機関それぞれの強み、役割に応じて総合的な支援を実施。
- ・サービス関連企業への啓発・支援を連携して実施。
- ・特に、サービス企業の「生産性向上」に向けた取組を促進。

### ●サービス企業の企業価値の向上

- ・「すごいやんか！三重」の発掘（再掲）[新たな評価基準]  
三重県が有する「すごい！」観光資源、技術、商品、サービス、取組などを掘り起こし、「すごいやんか！三重」として、積極的に情報発信する。
- ・無形財産（知的資産など）を基盤とした事業展開の促進  
サービス企業の主な経営資源である無形資産（知的資産など）を活用し、金融機関などと連携して円滑な資金供給を行い、新たな事業展開を促進する。

### ●「おもてなし」による顧客志向型サービス産業の振興

- ・業務プロセスの改善やIT活用などによる生産性の向上や、現場（フロント）作業のムダ取りにより、余力の創出を促進。
- ・顧客や市場が求めるニーズを徹底して収集し、サービスの品質改善につなげ、顧客満足度を向上させる。その際、IT活用により、バックヤードで顧客嗜好などを情報管理（データベース化）し、よりきめの細かいサービス、ムラの少ないサービスを顧客に提供していく取組を促進。

- ・このような取組により顧客との継続的な関係の構築を促進していく。

### ●ものづくりと融合したサービス産業の創出（新しいサービス産業の創出）

- ・まちづくり（生活サービス）とエレクトロニクス産業の融合（スマートシティなど）などの取組を成長産業として促進。
- ・産業分類にない三重発の新たなサービス産業の振興（ものづくり産業を支える総合請負型産業：オペレーション・フルサポート・ビジネスなど）。
- ・地域の社会的問題の解決に向けた取組を促進するにあたり、ものづくりとサービス産業が連携した取組を支援するファンドを創設。

### ●グローバルビジネスの振興

- ・魅力（地域資源）の「棚卸と再発見」の場づくり  
全国のキーパーソンなどと連携し、歴史・文化・人的資源を再評価（伝統産業を含め地域資源の強み・弱みの分析、再発見など）を実施。
- ・国内外でのローカル・トゥ・ローカルによる新たな連携を促進していく。
- ・サービス（商品等）の特徴を踏まえた効果的な流通（より効果的な場所と方法でのPRや販売）と、見える化（商品等の物語を映像化）を促進していく。

## （５）観光の産業化戦略

サービス産業のなかでも、とりわけ観光産業は、その経済波及効果が、宿泊業や飲食業、運輸業といった分野だけでなく、製造業、建設業、農林水産業など幅広い分野に波及する裾野の広い産業である。その意味では、「観光」を基軸としたサービス産業の振興に取り組み、地域経済をけん引していく産業の一つとして大きく育成していくことが大切である。

その際、三重のさまざまな魅力を予感・体感していただく仕組みを構築し、三重のファンを増やしていく戦略を展開していく。

さらに、作り上げていく商品やサービスに、その地域にしかない「ものがたり性」を注入し、歴史までも含めてその地域を感じ、共感へといざなう仕掛けづくりに挑戦し、質の高い誘客へとつなげていく。

## 【具体的な取組方向】

### 観光関連企業等の一体的な取組の推進

#### 観光と他分野産業の融合

「コンシェルジュ」や「場所文化」を軸とした共感者づくり

地域資源を活用した商品の開発

「おもてなし」による顧客志向型サービス産業の振興

グローバルビジネスの振興

### ●観光関連企業等の一体的な取組の推進

- ・レクリエーション施設、宿泊業や飲食業、運輸業といった分野に加え、製造業、建設業、農林水産業などの産業界（企業・産業団体）、行政、金融機関など関係機関が、それぞれの役割に応じて顧客の求めるサービスを提供し、連携して誘客へと取り組んでいく。
- ・役割においては、一義的に観光客が顧客でない場合もあり、地域内での連携も促進することにより、地域観光関連産業の振興と地域雇用の維持・創出につなげていく。

### ●観光と他分野産業の融合

- ・観光にとって、「食」は重要な役割を占める。その意味で、観光につながる食品関連産業の取組を促進していく。
- ・病気やけがの治療に加え、「予防」のトレンドを捉え、医療産業と連携した観光を展開していく。
- ・各種スポーツ大会などの誘致や開催など、「スポーツ」振興の取組に連動させた観光戦略を展開していく。
- ・ものづくり（製造業）との融合については、生産性向上はもと



より、ICTなどによる徹底した顧客満足度向上に向けた取組を展開していく。

## ● 「コンシェルジュ」や「場所文化」を軸とした共感者づくり

### ・首都圏営業拠点の設置（再掲）

三重県を「予感」・「体感」することで、誘客や県産品の販売拡大につなげていくため、戦略的な情報発信と営業活動の展開を実施していく。そのため、日本の情報発信の中心である首都圏において、「観光」や「食」、「企業誘致」などを含めた総合的な営業機能を持つ「首都圏営業拠点」を設置する。

その際、特定のターゲットゾーンを強く意識し、五感で三重県を「予感」・「体感」できるような仕組みを導入していくなどし、三重へ誘うための「コンシェルジュ」機能を付加していく。

### ・「すごいやんか！三重」の発掘（再掲）

三重県が有する「すごい！」観光資源、技術、商品、サービス、取組などを掘り起こし、「すごいやんか！三重」として、積極的に情報発信する。

### ・「三重の応援団（仮称）」の設置（再掲）

三重の魅力や価値を評価・共感いただく方々に、「三重の応援団（仮称）」として情報発信に協力いただく。

### ・「三重県経済人交流会（仮称）」の設立（再掲）

県内での在勤経験や、三重に愛着を持っていただいている現役の産業界の方々とのネットワークを構築する。このようなネットワークを活用し、新たなビジネスの展開はもとより、三重県のパートナーとして、三重の魅力の情報発信など、官民での営業活動を展開する。

### ・「場所文化」によるローカルからの魅力発信

自然と共生している地域にある、その「場所」独自の生活様式、伝統、風土などの「文化」（ことば、食文化、ものづくり、自然等）、すなわち「場所文化」を地域の「価値」と捉え、地域や首都圏から発信していく。

- ・観光キャンペーンの実施や、経済交流、友好交流などを活用した国内外からの誘客の実施。

### ●地域資源を活用した商品の開発

- ・「食」などの地域資源を活用した商品開発を進めていくにあたり、地域の事業者のネットワーク化と全国のキーパーソンとの連携の場づくりによる新商品開発やローカル・トゥ・ローカルの取組による販路開拓などを促進していく。
- ・クリエイターなどを活用し、消費者への新しい価値の提携を推進していく。

### ●「おもてなし」による顧客志向型サービス産業の振興（再掲）

- ・業務プロセスの改善やIT活用などによる生産性の向上や、現場（フロント）作業のムダ取りにより、余力の創出を促進。
- ・顧客や市場が求めるニーズを徹底して収集し、サービスの品質改善につなげ、顧客満足度を向上させる。その際、IT活用により、バックヤードで顧客嗜好などを情報管理（データベース化）し、よりきめの細かいサービス、ムラの少ないサービスを顧客に提供していく取組を促進。
- ・このような取組により顧客との継続的な関係の構築につなげていく。

### ●グローバルビジネスの振興（再掲）

- ・魅力（地域資源）の「棚卸と再発見」の場づくり  
全国のキーパーソンなどと連携し、歴史・文化・人的資源を再評価（伝統産業を含め地域資源の強み・弱みの分析、再発見など）を実施。
- ・国内外でのローカル・トゥ・ローカルによる新たな連携を促進していく。
- ・サービス（商品等）の特徴を踏まえた効果的な流通（より効果的な場所と方法でのPRや販売）と、見える化（商品等の物語を映像化）を促進していく。

## (6) 海外展開戦略（国際戦略）

企業、ひいては地域経済、日本経済の持続的成長のためには、国内市場が減少していく中で、海外市場を取り込んでいくことは重要な戦略である。その際、各地域の市場を踏まえ、その地域の消費者にあった商品・サービスの提供を行っていく必要がある。

特に、アジアについては、アジア・ダイナミズムの中で、企業自身が自分の立ち位置を認識し、ある意味、リスクを覚悟してでも、拡大するアジア市場の獲得や、場合によっては先進地域と連携したアジア市場への参入などを展開していくことが喫緊の取組として求められる。

その際、中小企業単独での展開に加え、優れた技術を持つ中小企業の連携などで、海外のサプライチェーンへ参入していく戦略を展開していくことも必要である。県内中小企業は、県外よりも海外展開への取組が遅れていることから（5,000社アンケート結果）、より積極的な海外展開促進の取組を推進していく。

これらの経済交流を進めていく中で、観光連携の取組も強化し、海外誘客へとつなげていき、海外の共感者づくりにもつなげていく。

### 【具体的な取組方向】

海外展開拠点の創設（サポートデスク）

メイド・イン・三重ブランドの海外への売り込み（高付加価値化）

海外展開向け金融支援制度の創設

海外見本市などへの県内企業の参加を促進

経済交流などの開拓や、既に経済交流などのある自治体・機関などを活用した県内企業の海外展開の促進

海外の市場動向に応じたプロモーション及び誘客活動の展開

外国人観光旅行者の受入体制の整備充実

グローバルアクセス強化への取組

#### ●海外展開拠点の創設（サポートデスク）

- ・企業の海外展開のハードルを下げる仕組みとして、現地の情報提供や、現地でのサポートなどを行う「三重県サポートデスク」

を創設する。まずは、早々にアジアへの設置を行う。

【参考】三重県サポートデスクを「中国（上海）」、「タイ（バンコク）」に設置予定

県内企業の海外展開のための「国内デスク」を県内に設置することに加え、「海外現地デスク」を中国（上海）及びタイ（バンコク）設置する予定。両デスクにより、国内での情報提供セミナーや現地情報の提供に加え、現地専門家による情報収集、企業ミッション団のサポート、海外見本市の出展等に関するサポート、現地案内などを行う予定。また、顔の見える現地ネットワークを構築していき、県内企業へとつないでいく予定。

- ・海外経営戦略づくりの支援（経営判断の参考情報などを提供）なども実施。
- ・海外仕様商品等の認証取得などを県工業研究所などと連携して支援。

### ●メイド・イン・三重ブランドの海外への売り込み（高付加価値化）

- ・研究開発、マーケティング調査、試作から量産化に伴う設備投資などをパッケージ化して支援。（再掲）
- ・海外ブランディングづくりへの取組を支援
- ・留学生との出会いの場の提供、セミナーなどによる経営層の研修の場の提供、従業員の海外研修制度の創設など、企業内部でのグローバル人材の育成を支援していく。

### ●海外展開向け金融支援制度の創設

- ・県内中小企業の海外展開の検討・初期投資段階における資金供給を実施。

### ●海外見本市などへの県内企業の参加を促進。

- ・県内中小企業と県の魅力の発信
- ・三重県産商品をパッケージ化して営業を実施。
- ・県内中小企業群（シンジケート）による参画。
- ・三重県ゆかりのある専門家などをネットワーク化し、海外展示会などで企業の取組を支援していく。

### ●経済交流などの開拓や、既に経済交流などのある自治体・機関などを活用した県内企業の海外展開の促進

#### ～ 海外ネットワークの充実・拡大 ～

- ・新たな地域との経済交流や友好交流の開拓
- ・海外連携の具体的なプロジェクトを実施し、海外研究機関や海

外の産業クラスターなどとの連携を強化・拡大していく。例えば、EUの地域開発プログラムなど国内に限らず相手国も含めた支援スキームを検討していく。

- ・ 経済交流のある先進国との技術連携によるアジア市場への展開や、先進国市場（環境・エネルギー、自動車、航空機など）への県内企業の参入を促進していく。
- ・ 市民レベルの国際交流や海外との学生交換などを促進し、友好交流を経済交流へと展開していく。
- ・ 国際環境技術移転センター（ICETT）の研修生ネットワークを活用し、県内環境関連企業の海外展開を促進していくことを検討。
- ・ 在日総領事館、県内操業の外資系企業などについても、積極的な接触によりネットワークを充実・拡大していく。

#### ●海外の市場動向に応じたプロモーション及び誘客活動の展開（再掲）

- ・ 友好交流や経済交流などの取組を活用し、プロモーションの実施、誘客活動を展開。
- ・ 特に、訪県外客の大宗を占めるアジアなどへのプロモーションを強化する。
- ・ また、国及び他府県との広域連携により、観光PRに取り組み、誘客を促進

#### ●外国人観光旅行者の受入体制の整備充実（再掲）

- ・ 海外向け情報発信の実施（外国語）
- ・ 県内主要観光地などでの多言語表記
- ・ 外客受入研修会の実施

#### ●グローバルアクセス強化への取組（再掲）

- ・ 国や近隣県などと連携したインフラ整備（第2東名、中部国際空港二本目滑走路）や広域連携（釜山トランシップなどを踏まえた北陸との連携）。



## (7) 振興戦略プラットフォームの構築

### ① ネットワーク

戦略を推進していくためには、国内外から知恵と知識を呼び込み、取組の主体となる人の交流が何よりも重要である。これまで取り組んできた交流を維持することに加え、新たに国内外のネットワークの構築に取り組む。

#### ● 国内外から知恵と知識を呼び込むネットワークの構築

- ・ アドバイザリーボードの設置。
- ・ 県と三重大学（地域戦略センター）の強固な連携によるネットワークの拡大。

（例えば、海外研究機関などのブランチ：サテライトオフィスなどの誘致）。

#### ● 三重県営業本部によるネットワークづくり

- ・ 首都圏及び関西圏において、三重県ゆかりの企業や三重県出身の現役の経済人による交流会を開催するなど、三重県ゆかりのネットワークを構築する。

### ② ひとつづくり（雇用政策との連動）

「ものづくり」は「ひとつづくり」、すなわち「産業政策」は「ひとつづくり」に強く深くつながっていくものでもある。その意味で、行政が産業界と教育機関の「ハブ」となって、産業界への人材供給や、産業技術人材の育成に取り組んでいくことが必要である。

また、産業構造の変化を踏まえ、「サービス産業」や「ものづくり」に融合されるサービス分野など、重心を置いていく産業分野への労働力の移行や、ひとつづくりにも注力していくことが必要である。

なお、その際、「若者」「女性」「高齢者」など潜在的な人々の労働市場への参入を促進していくことが大切である。

●国内外から優秀な産業技術人材を取り込み、県内中小企業へ供給。

- ・大学キャリアセンター機能を学外にも展開し、より企業現場に近い高度部材イノベーションセンター（AMIC）や中小企業団体中央会などに設置。
- ・県内の海外留学生、海外への日本留学生と中小企業のマッチングによるグローバル人材の確保。
- ・中小企業経営者との現場体験、人生体験の実施。
- ・映像などを活用した県内中小企業の魅力発信。

●産業界・教育機関と連携した「研究人材」、「技術開発人材」、「技能者」の育成

- ・研究開発プロジェクトなどを活用した研究人材の育成。
- ・高度部材イノベーションセンター（AMIC）などを活用した高度部材等にかかる技術開発人材の育成、県工業研究所による中小企業の技術開発人材の育成。
- ・地域企業の研修施設などを活用した技能者の育成。

●産業構造の変化に対応した労働力の移行（サービス産業などへの労働力移行）

- ・求人と求職のミスマッチの解消
- ・求人ニーズを踏まえた職業能力開発の実施。また、サービス産業など重心を置いていく産業分野への就労を目指した職業能力の開発に取り組む。

●潜在的な人々の労働市場への参入を促進

- ・「若者」「女性」「高齢者」など潜在的な人々の多様な就労を推進していく。

●ハローワーク特区の創設

- ・産業政策と雇用政策を連動していく際、ひとづくりや求人求職双方のマッチングをより効果的に行っていくため、人や情報を一カ所に集める「場」の一つとして、ハローワークを活用していく。

- ・そのために、特区によりハローワークを県が中心となり運営し、より地域の産業構造の変化などに応じた雇用政策を展開していく。

### ③中小・小規模企業の振興方針

中小・小規模企業は、企業数(99.5%)・雇用(86.9%)とも本県企業全体の大部分を占め、地域経済や暮らしを支え、けん引している重要な存在。特に、中小企業は、地域社会と住民生活に貢献し、伝統技能や文化の継承に重要な機能を果たし、特に小規模企業の多くは家族的経営形態をとり、地域社会の安定をもたらしている。

その意味で、「みえ産業振興戦略」において、各戦略に取り組むにあたっては、常に中小・小規模企業を意識して、連携の糸口を模索し、これら中小・小規模企業の持続的発展につなげていくこととする。

具体的には、次の5つの視点を持って、中小・小規模企業の振興を図りつつ、各戦略に取り組んでいく。

【三重県内の従業者規模別事業所数】

	合計		300人未満		300人以上	
	事業所数	割合	事業所数	割合	事業所数	割合
合計	87,476	100.0%	87,015	99.5%	161	0.2%
農業、林業	507	0.6%	501	0.6%	1	0.6%
漁業	96	0.1%	96	0.1%	-	-
鉱業、採石業、砂利採取業	79	0.1%	76	0.1%	-	-
建設業	9,552	10.9%	9,546	11.0%	1	0.6%
製造業	8,614	9.8%	8,520	9.8%	79	49.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	166	0.2%	159	0.2%	1	0.6%
情報通信業	547	0.6%	543	0.6%	1	0.6%
運輸業、郵便業	2,154	2.5%	2,135	2.5%	8	5.0%
卸売業、小売業	22,653	25.9%	22,530	25.9%	16	9.9%
金融業、保険業	1,455	1.7%	1,443	1.7%	4	2.5%
不動産業、物品賃貸業	4,279	4.9%	4,265	4.9%	1	0.6%
学術研究、専門・技術サービス業	2,858	3.3%	2,854	3.3%	-	-
宿泊業、飲食サービス業	10,480	12.0%	10,461	12.0%	5	3.1%
生活関連サービス業、娯楽業	7,603	8.7%	7,586	8.7%	4	2.5%
教育、学習支援業	3,678	4.2%	3,671	4.2%	2	1.2%
医療、福祉	5,115	5.8%	5,043	5.8%	31	19.3%
複合サービス事業	850	1.0%	849	1.0%	-	-
サービス業(他に分類されないもの)	6,790	7.8%	6,737	7.7%	7	4.3%

【三重県内の従業者規模別従業者数】

	合計		300人未満		300人以上	
	従業者数	割合	従業者数	割合	従業者数	割合
全産業	870,782	100.0%	756,934	86.9%	113,848	13.1%
農業、林業	6,476	0.7%	6,062	0.8%	414	0.4%
漁業	1,207	0.1%	1,207	0.2%	-	-
鉱業、採石業、砂利採取業	717	0.1%	717	0.1%	-	-
建設業	59,030	6.8%	58,702	7.8%	328	0.3%
製造業	212,338	24.4%	139,660	18.5%	72,678	63.8%
電気・ガス・熱供給・水道業	4,349	0.5%	3,980	0.5%	369	0.3%
情報通信業	6,568	0.8%	6,191	0.8%	377	0.3%
運輸業、郵便業	51,377	5.9%	47,339	6.3%	4,038	3.5%
卸売業、小売業	167,600	19.2%	161,140	21.3%	6,460	5.7%
金融業、保険業	19,807	2.3%	17,994	2.4%	1,813	1.6%
不動産業、物品賃貸業	13,685	1.6%	13,281	1.8%	404	0.4%
学術研究、専門・技術サービス業	18,535	2.1%	18,535	2.4%	-	-
宿泊業、飲食サービス業	76,762	8.8%	74,597	9.9%	2,165	1.9%
生活関連サービス業、娯楽業	39,926	4.6%	37,125	4.9%	2,801	2.5%
教育、学習支援業	38,196	4.4%	36,513	4.8%	1,683	1.5%
医療、福祉	89,506	10.3%	73,062	9.7%	16,444	14.4%
複合サービス事業	7,796	0.9%	7,796	1.0%	-	-
サービス業(他に分類されないもの)	56,907	6.5%	53,033	7.0%	3,874	3.4%

- ア) 自発的な挑戦を促進（中小・小規模企業の持てる力の発揮）**
  - ・ 挑戦を促進する機会と場づくりの提供（挑戦事例、自社の強み再発見など）
  - ・ 多種多様な情報の提供
  - ・ 海外展開の促進
  - ・ 規制などの緩和
- イ) 外部連携の促進（連携による力の増幅）**
  - ・ 中小企業群（シンジケート）構築の促進
  - ・ 各プロジェクトにおける大企業との連携促進
  - ・ 三重大学地域連携センターなどとの連携促進
- ウ) 資金や人材など経営資源確保の支援**
  - ・ 資金、人材、県外・国外への販路開拓力（情報や機会の提供）など、経営資源の確保を支援
  - ・ 特に、経営資源の確保が困難な小規模企業の支援を強化
  - ・ ITなどを活用した生産性の向上をしっかりと支援していく
- エ) アクティブ・カンパニー（中小・小規模企業）の取組を支援**
  - ・ 祭りや、まちおこしなどの地域とのつながりを強める中小・小規模企業の取組を力強く支援
  - ・ 高齢化・過疎化、環境問題など地域が抱える社会的問題を解決しようとする中小・小規模企業の取組を支援
  - ・ 熟練技能や伝統技能の継承を支援
  - ・ 地域の商工団体と連携した取組の強化・支援
- オ) きめの細かい（痒いところに手が届く）支援の実施**
  - ・ 職員の現場訪問による徹底した現場ニーズの把握
  - ・ ニーズと取組のマッチング（施策などの深掘）

# 1 中小企業を取り巻く現状と実態調査等から分かった結果

### 中小企業を取り巻く現状

- ・SCMの変化
- ・大企業の海外シフト
- ・新興諸国の台頭
- ・急激な円高 等

既存ビジネスモデルの限界、空洞化の懸念

### 三重県の始めた取組

**1000者訪問の実施**  
【目的】現状の把握【手法】県職員による県内企業1000社の訪問による実態把握  
【実施期間】平成23年10月～平成24年3月

**アンケート調査の実施**  
【実施期間】平成23年9月29日から同年10月14日まで  
【アンケートの方法】郵送発送、郵送回収による【調査対象】合計：5,322社（※事業所単位）【集計対象企業数】合計：1,099社（回収率20.7%）  
（地域別）県内898社（81.7%）、県外167社（15.2%）、無回答34社（3.1%）

**中小企業振興方針検討会**  
平成23年8月25日 津市内 同年10月17日 津市内

**同分科会**  
平成23年11月18日 東京都内 同年12月27日 津市内 平成24年2月25日 東京都内

実態把握と今後の対策策定の必要性

### 本県の中小企業の経営者数

本県では経営者が減少傾向にある（経済産業省：平成19年度商業統計）

年	販売額（百万円）	売込数（事業所）
平成17年	4,400,000	4,400
18年	4,350,000	4,350
19年	4,200,000	4,200
20年	4,100,000	4,100
21年	3,900,000	3,900
22年	3,800,000	3,800
23年	3,700,000	3,700
24年	3,600,000	3,600
25年	3,500,000	3,500
26年	3,400,000	3,400

### 1000社訪問等を通じて分かってきたこと（企業の課題）

<b>①資金面</b> 自己資本比率が低く、地域金融機関などからの間接金融に依存。 ・不動産、及び人的担保による借り入れ中心で、資産の乏しい中小企業は構造的に資金調達が難しい。	<b>②経営体制面</b> 小規模で事業をすることによる人材の固定化、市場のニーズ・トレンドの理解不足によるチャンスロス。	<b>③技術力・人材面</b> 従業員の高齢化、若手人材の不足による技術・ノウハウ伝承の危機、ものづくり中小企業の脆弱化が進行。	<b>④取引関係・販路開拓面</b> 下請け体制に組み込まれていることによる自発的な経営の阻害、販路開拓、各種ノウハウの未蓄積。
--	--	---	---

### 1000社訪問等を通じて分かってきたこと（行政（産業施策）の課題）

<b>①制度のつかいにくさ</b> 事業は完成まで時間がかかったり、新しい取組がどんどん発生する。そのため、支援制度は柔軟なモノであってほしいが、補助金等では、年度や当初の目的について厳しい制限があり企業としては制約が多く使いづらい。	<b>①情報の偏在</b> 説明会等しても小規模企業は昼間、説明会に行く時間がない、HPを確認する暇がない。結果必要な情報を得られない。もっと現場に来てほしい。	<b>①スピード感の違い</b> 納期に限られ、顧客のニーズもどんどん変わる中、行政の取組は何事も時間がかかる、そのためせっかく言い制度があっても使いづらい。	<b>①企業情報の不足</b> 企業間は担保がないため、お金を刈りにくかったり、親会社から厳しい条件を押しつけられるなど厳しい状況があるが、役所の方はあまりこうした現場の実態を知らないのではないか。
--	---	--	--

企業の現状と行政の取組のミスマッチ（事業者のための施策になっていくか）

一言で言うと県の施策と企業ニーズが乖離していた？十分な連携が不足していた？

# 2 現場の声 その1（ものづくり系、サービス系）

職員による1,052社訪問・中小企業振興方針委員の意見から得た現場の声（抜粋）  
現場の「生の声」を集めるために、企業1,052社を職員が訪問

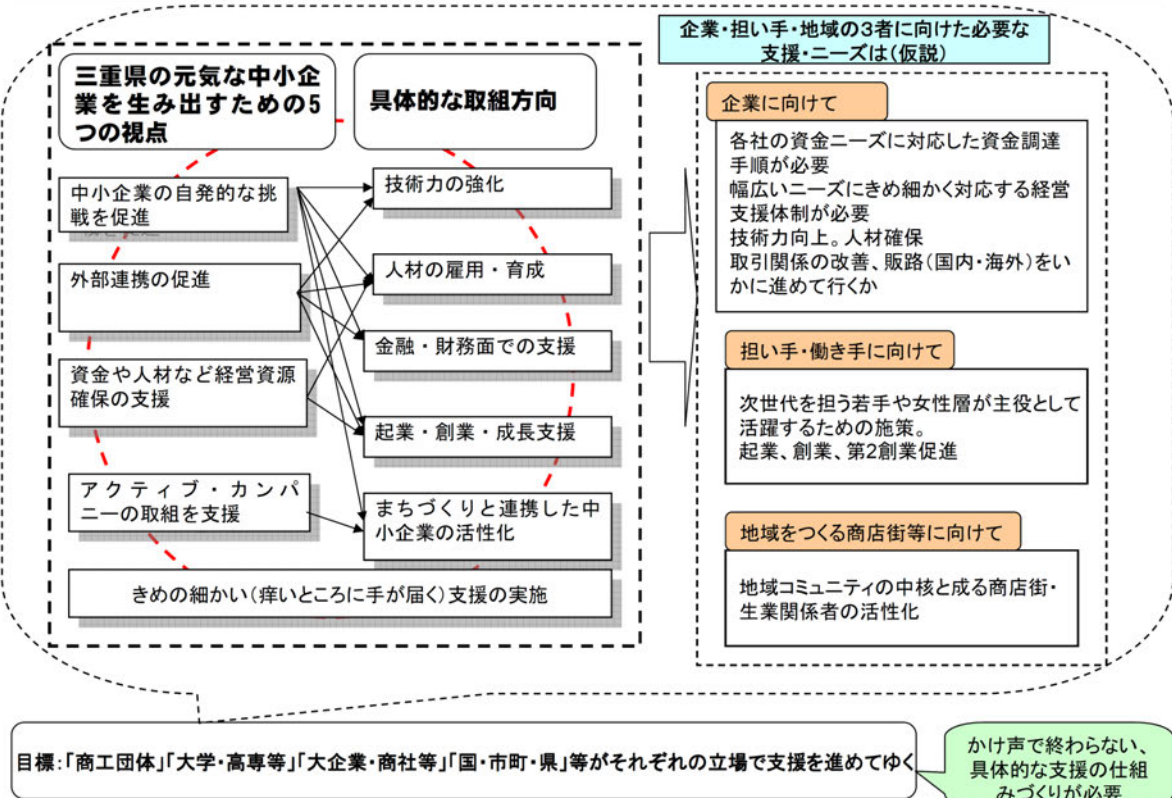
	ものづくり系	サービス系
自分たちの強み	<p>中国製のイスには価格では対抗できなかったが、品質や納期等の問題で日本製のイスに切り替える動きが出てきている。そういったところに、納期・デリバリー等の優位性を売り込む営業活動を行っている。（事務用什器製造 津市）</p> <p>技術情報に敏感になり、常に技術開発に取り組んでいるため、大手メーカーへ空調機をOEM供給することができるまでになった。（金属工業 津市）</p> <p>相手（顧客）からの依頼に対しては、当社は設計段階から入って、常にお互いに協力・連携しながら開発を進めている。（自動車部品製造 多気郡）</p> <p>現在中国でも同スペックで〇〇（モーター部品）を創っているが、当社の方が耐久性が高いので、比較的良好な条件で買ってもらっている（電気器具製造、鈴鹿市）</p>	<p>高齢者の接遇に力をいれている。孤独な高齢者が多い。こうした方にきちんと接遇することで高齢者も生き甲斐になるし、物も買ってくれる。（商店街関係 四日市市）</p> <p>加工用のお茶の需要が増えている、お菓子やアイスクリームに使われるものだが、これからも伸びると思う。このほか化粧品とか石けんでも工夫次第で伸びる分野はあると思う。（茶業製造販売 四日市市）</p> <p>諏訪神社と連携して新しい動きを模索している。宗教施設ということもあり、これまであまり働きかけをしてこなかったが、最近では四日市祭りも秋の諏訪神社の祭礼が活発になり客足も出るなど良い動きがでている（商店街関係 四日市市）</p>
自分たちの課題・悩み	<p>同じ品質のモノを作るのに国内でした場合、製造コストが大きく、売価とコストが釣り合わない。例えば、自動車部品などは完全な機械化は難しいところがあり、労働集約型にならざるを得ない。そうすると、やはりコスト面で国内は厳しいところがある。（自動車部品 亀山市）</p> <p>会社や製品をうまくプレゼンすることができない社員が多い。工場勤務のため自分が他社の方からどう見られているか、といったことがわからなかったりする。いいものをつくったから売れるというものでもない、自分たちがどれくらいのレベルなのか、そうしたことが案外わからない（機械部品製造 四日市市）</p>	<p>婚礼事情の変化などで嫁入りのときに布団を買わなくなったりお客様布団を買わなくなった。〇〇〇などの安い布団で済ますようになった。良いものにこだわる人が減った。（商店街関係 津市）</p> <p>高学歴で優秀な女性が、結婚・子育てでやむを得ず退職したが、余裕ができたので研究業務をパートで来てもらっているケースが結構ある。フルタイムという条件さえなければ、人材確保は上手いくのでは。（研究機関 伊勢市）</p> <p>平成10年頃まではまあまあだったが最近はお客も減り、親の苦勞をみていると商売をしたくない。親もさせたくない。若い方が商売を継ぎたがらないのも時代の流れだろう（商店街関係 四日市市）</p>



### 3 現場の声 その2「行政に対する意見」

<p><b>情報について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種の基盤整備ホームページの作成やネットビジネスへの参入など情報提供に係る支援がほしい。(家具装具品 伊勢市)</li> <li>行政関係のいろんな情報もあるが、安全なところ(企業)ばかりに情報が流れてしまい、小さな企業には流れてこない。(商店街 紀北町)</li> <li>制度自体を知らずに終わってしまっていることが多いため、周知方法について検討していただきたい(化学工業 伊賀市)</li> <li>町や商工会から時々補助金やいろんな制度の説明会をするという話はあるが、うちは少人数だし、2人掛かりでやる工程もある。そのため、昼間説明会には行きたくとも中々行くことができない。事業者が参加しやすい工夫がほしい(金属加工 川越町)</li> </ul>	<p><b>補助金制度について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>まず作成書類の多さに手間がかかりすぎる。中小企業の場合、事業開始当初の資金繰りが苦しいため、補助金支払いを精算ではなく、前払いにできないか。事業期間について、年度単位が基本であり、そのタイミングにあったものしか利用できない(機械製作業 多気郡)</li> <li>→類似の意見多数。</li> <li>補助金についても今まで色々もってきたが、〇〇したら1/2を補助・・・という「音楽みたいな補助金」で、どれも小手先だった。(商店街振興組合 四日市)</li> <li>単年度の支援事業では実質半年しか事業できない。効果のある支援には、経験上3年は必要と考える。(商店街組合 津市)</li> <li>中小企業はそうそう新技術は出てこない。改良等にフォーカスを当てた補助金がほしい。(金属加工 桑名)</li> <li>精算払いしか認めないというのは、ベンチャー企業は非常に苦しい。(IT業 四日市市)</li> </ul>
<p><b>人材育成について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他に負けないものを持っている企業を育てて行くことが県の役目であり、それにはやはり人材育成が大事。しかし、技術等を教える人が平均的だとため。県でないなら、日本のどこに行けば(技術指導をしてくれるのか)いいのか、こうしたことを企業に教えてほしい。(機械部品 津市)</li> <li>工業研究所が、技術相談に乗ってくれることは知らなかった。</li> <li>最近、大学と企業の連携は時々耳にするが、県でも技術相談にのってくれるのであれば相談にも乗って欲しいことがたくさんある。(内装材 川越町)</li> <li>中途採用の社員が多いので、採用後の教育(基本的なビジネスマナー)の講座などを安価にもらえるとうりありがたい(IT 四日市市)</li> </ul>	<p><b>連携について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一番大切なのは産学官と考える。産学だけでやっても情報が入ってこない、新しい自分たちの商品力がついていかない。(食品製造 松阪市)</li> <li>連携については三重大、鈴鹿高専等いろんな話を持ち込んだが、残念ながら一つも実現していない。今度、秋田県の鶴岡高専で連携事業をする。(機械部品 四日市市)</li> <li>この業界には組合がないので、同業者との横の連携が取れない。地域ぐるみの対応が必要であるのであれば、連携が取れるような支援がほしい。(医療福祉 伊賀市)</li> <li>経営の悩みを相談できる仲間が身近にいる環境がありがたい(IT 津市)</li> </ul>
<p><b>販路について</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業が海外進出をする際、行政が、世話役みたいなことをしてほしい。タイで新工場を造るにも全部自分たちがあちこちに聞いてやっている。中小はそれにかかる人手もノウハウもない(電子部品 亀山市)</li> <li>本格的に海外へ販路を拡大するにも、中小企業は人を割り振ることができない、県が販売代理人制度でいい人を紹介してくれるような制度があるとよいか。(農産物加工 四日市市)</li> <li>海外進出について、行政や会議所の方から本当は辛辣な意見をいただきたいと思っている。こちらはそれを検討して進出するかどうかの判断するのだから。(金属加工 桑名市)</li> <li>商店街の活性化のために県・市のまちづくりビジョンが大切。空き店舗活性化の案やノウハウなど、真のアドバイザーの支援が欲しい。(商店街関係 亀山市)</li> <li>若い方は資金がないため、チャレンジ的なお店があると良いし、それを支援する制度があるとよい。(商店街関係 松阪市)</li> </ul>	<p><b>その他</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時代が変わり、理由性が薄れた規制を存続させていないか。(機械部品 津市)</li> <li>ものづくりは品質管理が非常に厳しい、検品してダメなら返される。それくらい厳しいが、サービス産業・観光は品質確保の制度がなく企業任せになっている。観光産業には「価値基準」がない。こうした仕組みづくりを行政とやりたい。(商工会議所 鳥羽市)</li> <li>全国規模のイベントなど宿泊を伴う国内観光戦略を打ってほしい。また、外国人の日本への観光客誘致も積極的に進んでほしい。(ホテル業 四日市市)</li> <li>建築現場の新工法を積極的に取り入れてほしい。安全性やコストパフォーマンスで従来と同等のものでも、新しい工法は行政は中々導入してくれない。(建築業 四日市市)</li> <li>規制緩和と大店の新店舗を進出させるために、10000㎡の規制をなくすための特区を創設してほしい(流通業 四日市市)</li> <li>消防法による規制が厳しく、新規投資の障害と思う場合もある。(石油製品製造 四日市市)</li> <li>どこに何を聞いたらいいのかわんストップでわかるとうりであればよい。税制、環境、都市計画等でいろんな規則や条例がある。調べるのが大変。利益の生まない作業である。こうした窓口があると助かるが(電気部品 亀山市)</li> <li>行政のアンケート多すぎる。どのように活用されたのかが見えない(広告業 四日市市)</li> </ul>

### 4 キーワードを踏まえた支援のあり方と具体的な取組方向の位置づけについて



#### ④県研究所（工業研究所）

- 企業の技術支援部隊として、国内外を含めあらゆる連携に参入。
  - ・産業界と大学、企業と企業のハブ機能の強化
- 町の技術医として、県内中小企業の技術的な取組を支援。
- 共同研究などを活用し、県内中小企業の技術開発人材を育成（再掲）。

### （８）その他

#### ①戦略の更新・改訂（ローリング）

今回策定する戦略は、成果物としての戦略内容のみならず、戦略検討のプロセスから得られる県当局と産業界、高等教育機関などの関係機関、そして特に検討会議委員とのコミュニケーション・ツールとしての意義がある。

- その時その時の雇用経済情勢を踏まえて、戦略を更新・改訂（ローリング）し、フォローアップしていく仕組みを導入。
  - ・県庁内に戦略のフォローアップを行う組織を創設。
- その際、構築されたネットワークを活用し、関係を継続的に維持していく。
  - ・例えば、定期的な戦略アドバイス委員会などの設置を検討。

#### ②県組織への反映

この戦略は、これまで進めてきた三重県産業政策の整理とは異なる。当然、戦略に合わせた政策推進部隊が求められるはずであり、可能な限り、県組織へ反映し、実施していく。

- 産業政策、雇用政策、観光政策、国際戦略の融合（同一組織へ）
- 成長戦略、ものづくり、サービスの切り口で担当課を創設。
- 営業本部の設置

国内外をターゲットにした営業を展開し、三重県への共感者を増加させ、三重へ誘い、三重との連携した取組につなげていく。

- ・首都圏営業拠点の設置  
 三重県を「予感」・「体感」することで、誘客や県産品の販売拡大につなげていくため、戦略的な情報発信と営業活動の展開を実施していく。そのため、日本の情報発信の中心である首都圏において、「観光」や「食」、「企業誘致」などを含めた総合的な営業機能を持つ「首都圏営業拠点」を設置する。  
 その際、特定のターゲットゾーンを強く意識し、五感で三重県を「予感」・「体感」できるような仕組みを導入していくなどし、三重へ誘うための「コンシェルジュ」機能を付加していく。
- ・「すごいやんか！三重」の発掘  
 三重県が有する「すごい！」観光資源、技術、商品、サービス、取組などを掘り起こし、「すごいやんか！三重」として、積極的に情報発信する。
- ・「三重の応援団（仮称）」の設置  
 三重の魅力や価値を評価・共感いただく方々に、「三重の応援団（仮称）」として情報発信に協力いただく。
- ・「三重県経済人交流会（仮称）」の設立  
 県内での在勤経験や、三重に愛着を持っていただいている現役の産業界の方々とのネットワークを構築する。このようなネットワークを活用し、新たなビジネスの展開はもとより、三重県のパートナーとして、三重の魅力の情報発信など、官民での営業活動を展開する。

## 第8章 現場（1,052社訪問）からのメッセージ

県内外1,052社訪問から、現場を通して聞こえてくる企業経営戦略7カ条（であるべき集）を抽出。裏を返せば、産業政策に従事する職員の心構え10カ条（意識改革）でもある。ここに、今後、三重県職員が企業経営者の方々と接触する際の心構えを宣言したい。

### 【企業経営戦略7カ条】（県職員心構え10カ条）

第1条：何よりも大切なモノ、それは社員そして人の「幸福」

第2条：「感動的」な価値を創り出せ

第3条：ものづくりは「ひとづくり」

第4条：「おもてなし」こそ我々の強み

第5条：「特定少数市場」の深さを認識すべき

第6条：「自ら動け」、アクションからのみ事がはじまる

第7条：「懐かしいモノ」で未来を描け

番外：若手への3カ条

①我々は社会の構成員だ、悩む前に「働け」

②「自分探しの旅」に出るな、君はそこに居る

③一緒に考えて・・・？ まずは「自分で考える」

### <7か条抽出にいたる企業の代表的な声>

第1条：何よりも大切なモノ、それは社員そして人の「幸福」

- ・利益追求のみではなく、顧客や地域に信頼される仕事の達成や、定年制をとらない人事制度をとおして、社員そして人の「幸せ」を追求する企業こそ生き残る企業のモデル



## 第2条：「感動的」な価値を創り出せ

- ・機能性だけでなく、「美しさ」を付加して顧客の感性に訴える（感動を売る）オンリーワン製品を創る企業が世界市場で勝つ企業
- ・「人まねはしない、何処にもできないこと」を追求し、「こんな商品があったのか」と顧客が驚く新しい価値を持った製品を開発することが、研究開発型企业（研究員）の力の源

## 第3条：ものづくりは「ひとつづくり」

- ・どんなに苦しい時期でも人材育成への投資を怠らない経営方針により、世界に先駆けた技術開発を行える企業に成長できる
- ・社長自ら行動し社員とのフラットな関係を構築し、同じ方向性を共有することで、互いに切磋琢磨を続ける「社員が成長する」企業に
- ・昼夜問わず可能な限り多くの人に出会い、「人の縁」を大切にす、そして高卒社員に大学進学を推奨する姿勢こそ「ものづくりは『ひとつづくり』」企業として勝ち残る企業

## 第4条：「おもてなし」こそ我々の強み

- ・ITを利用した顧客管理のもと、顧客満足度の高いサービスを提供し、最適時期に顧客とコンタクトをとることで受注率のアップにもつなげている、「おもてなし」という日本人の「感性」が日本企業の強みになる

## 第5条：「特定少数市場」の深さを認識すべき

- ・市場拡大路線をとらず、顧客（ターゲット）を特定少数に絞った、商品価値を下げない経営方針が企業の存在感・存在価値を高め、永年存続企業になる

## 第6条：「自ら動け」、アクションからのみ事がはじまる

- ・「悩むよりまず行動、とにかく行ってみる、聞いてみる、やってみる」こういう社長自らの行動が、幅広い分野への市場開拓、世界からの受注につながる中小企業ならではのモデル事例



## 第7条：「懐かしいモノ」で未来を描け

- ・モノ、それは商品だけではない。日本のワザ、伝統、文化、思想までをモノと捉え、それを軸に未来への取組を模索している経営者がいる。
- ・日本の食文化の伝統を守りながら、現代のライフスタイルにあった商品開発が、国民への共感を呼び、世界にもつながる。
- ・伝統工芸は高度な技術を維持・継承し、常に「本物」を提供しなければならない。しかしながら、伝統工芸であっても、新しい発想や視点を積極的に取り入れる姿勢が伝統工芸の存続につながる、未来につながる。