

第3回「みえ産業振興戦略」検討会議 議事概要

日時：平成24年5月27日（日）14：30～17：00

場所：四日市都ホテル 3階 鈴鹿の間

出席者

佐久間座長（ひとづくり分科会主査兼務）、新井委員、上田委員、内田委員（代理出席）、小林委員（代理出席）、後藤委員（内需振興分科会主査兼務）、今野委員、田中委員、ダマシエック委員、寺島委員、野村委員、宮崎委員、佐藤分科会委員（成長産業分科会）、辻分科会委員（中小企業分科会、ひとづくり分科会）、松原主査（立地環境整備分科会）、和田主査（海外展開分科会）

議事概要

1. 開会

- ・ 三重県知事 あいさつ（「みえ産業振興戦略」（案）等）

2. 議題 「みえ産業振興戦略（案）」の検討について（各委員の発言）

新井委員（昭和シェル石油株式会社 代表取締役社長）

- ・ 塩害対応型太陽光発電システムの開発・商用化を検討する三重県のプロジェクトには、県庁、試作サポーター四日市（SSY）、当社のグループ石油精製会社である昭和四日市石油、当社グループで太陽光ビジネスを担うソーラーフロンティア、当社が参加し、今年3月以降検討会を3回開催し精力的に活動を行ってきた。この技術開発の目的は、低コスト化を念頭に入れた塩害対応・長寿命型の架台や配線の開発であり、試作品のラボでの評価は、県の施設である高度部材イノベーションセンター（AMIC）の評価機器などを活用して行い、引き続き塩害影響のある地域で実証試験を行うことを目標としている。長期間メンテナンスフリーの堅牢で信頼性の高いシステムの開発を目指す。技術開発に成功すると、「メイド・イン・三重」による、全く新しいエネルギーソリューションが出来上がり、県内のみならず海岸線の多い全国の沿岸部で長寿命の耐候ソーラーシステムを低コストで建設できることを期待している。SSYが既に開発項目を特定し、今年7月末までに一定の成果を得るとしているため、そのタイミングで塩害対応型ソーラーシステムの試作機の完成を目指している。次に試作システムの実証試験を塩害影響の大きい適切な場所で行う必要がある。県内の中小企業によるメイド・イン・三重の塩害対応型ソーラーシステムの開発に成功した場合、普及促進のために県の格段の支援を期待している。
- ・ ものづくりとサービス産業の融合の定義をしっかりと考えるべき。ものを利用したサービスがそれを使用する消費者や県民などのニーズに合致しているかマッチングすることが重要。

- ・ 再生可能エネルギーは自然エネルギーが多いため、各々の場所に合ったものを導入することが成功要因の1つとなる。例えば、木質バイオを扱うのに最適な場所があるなら、それを追求すべきということになる。また、未利用土地の有効活用を考えるなら、メガソーラーが有効なオプションとなるだろう。その場所に合った合理性のあるものを選択することが重要。
- ・ エネルギーのコストには色々な側面がある。まず発電であれば、発電の技術的・物理的コストがある。加えて、エネルギーの安全性や環境負荷といった側面もある。昨年の震災時のように緊急時に対するコストという側面もある。三重県では県の現状に則したコストを十分に勘案して、どういうエネルギーを導入すべきか考える必要がある。
- ・ 三重県は国内有数のコンビナート・工業地帯を有する。立地的には中部圏に隣接し日本の心臓のようなところに位置する。したがって三重県のことに加えて、地域や日本のことも考えて、エネルギー政策を打ち出していく必要があるのではないか。

上田委員（株式会社百五銀行 代表取締役頭取）

- ・ 地域共通の課題でもあるが、この数年で中小零細の企業数の減少が著しい。これは三重県の経済力が低下している表れと思われる。この事業所数の減少に歯止めをかけるために、既存企業による新事業を支援する施策が必要。県内の付加価値額を増やすためにも企業数を増やすべき。付加価値率向上のためには、生産性向上につながるIT化の促進も必要。最終的には雇用増につながる一人当たり県民所得の増加が最も重要でないか。
- ・ 行政は企業の海外展開を後押し・促進するとともに、県内や国内で海外需要を取り込むことに知恵を使うことも重要。例えば、中国などアジアからの旺盛な観光需要は今後も見込まれる。
- ・ エネルギー問題では、現時点で高コストなクリーンエネルギーが企業の国際競争力上の課題として残り、これにどう対処していくかが重要。
- ・ 「みえ産業振興戦略」を実行していくことが重要であり、今後の具体的アクションプランがポイントとなる。その際には、予算面での裏付けが必要となる場合もある。予算が付かないなら、規制緩和や行政の運用方法などについてスピード感を上げていくことも重要。また、民間ファンドの活用も選択肢のひとつである。

内田委員（国立大学法人三重大学 学長、代理：西村学長補佐）

- ・ 三重大学は当地域唯一の国立大学かつ総合大学であり、地域の企業との共同研究の実績では国内の国立大学で常にトップクラスにある。地域の企業の経営トップとしっかりとしたネットワークを持っており、中小企業が現在抱える課題をかなり理解しているつもりである。一番重要な課題は人材をどうやってつくっていくかであり、大学としては優れた人材を供給していきたいと考えている。もう一つの課題は技術

開発であり、ものづくりが「技術」の面だけでなく「しくみ」としても難しくなっているのではないか。そこで三重大学がものづくりのための「プラットフォーム」を提供し、地域で共有していくことができないかと考えている。

- 県庁が検討しているライフイノベーション総合特区の中に医療特区があるが、医学的なエビデンス（科学的根拠）を基にして付加価値を付けていく産業である医療・健康福祉産業は、これからの成長産業の一つとして世界的に市場が拡大していくと考えられる。医療機器や健康食品が代表例。そのような製品をつくっていくためには、医学的なエビデンスを取るためのしくみが必要であり、例えば三重大学が健康食品について患者パネルを揃え、しっかりとしたデータを取り、それを揃えて厚生労働省の認可申請のための証拠データとして提供できるといった、ワンストップサービスが望まれる。このように、特に医学の力を借りないといけないようなものづくりを支える基盤を当地域として整備していくことができれば、県内企業にとって健康福祉系のものづくりが進みやすくなるし、県外の企業にも三重県に来れば健康福祉機器が作りやすいと認知してもらえればよいと考え、三重大学ではそのような準備を進めている。三重県はワンストップサービスで治験ができる「みえ治験医療ネットワーク」を全国に先駆けて持っており、この財産をうまく活かしていくことに三重大学として貢献していきたいと考える。
- 三重大学は県と協力して「みえ”食発・地域イノベーション“創造拠点」をつくっており、企業がここに来れば県の多くの食材を評価して、その有効成分を使った新しい食製品を開発できるようなプラットフォームを構築している。これにより、開発人材が不足している地域の企業をサポートしていきたいと考えている。
- 三重大学は共同研究という形で国際的なネットワークを持っており、30 数校の海外大学と大学間連携を行っている。県内企業が欧州に展開する際に、このような学学連携の信頼を持って、その企業の技術力の後ろに三重大学がついているという技術面での担保として産学連携を使ってもよいのではないか。また、三重大学がドイツのフラウンホーファー研究機構やスイスの CSEM など世界的な研究機関とのカウンターパートになる窓口を担う取組も行っている。
- 地域の企業が少しずつ成長していくために、企業に足りないところを地域の組織が協力して補完していくことが重要。
- 「みえ産業振興戦略」のアクションプランでは、「誰がやるのか」という点が重要になってくる。色々なプロジェクトが今後起こる時に、自分の判断で動ける中核的人材を相当集めないとプロジェクトは動かないのではないか。県外の三重県出身者に戻って来てもらうことに加え、県庁職員の方々にもっと前に出てきて動いてもらうことも一法ではないか。そのような人材の育成のために、県内で産官学を超えた人事交流を促進することも考えるべき。県庁の有望な若手職員を民間企業や三重大学に出向させたり、三重大学の教員を企業や行政に出向させることを進めてはどうか。大学ではセクショナリズムが進み、専門分野以外の知見を持たない教員が増えてい

ることが問題であると考えている。5～10年先の県の姿を想定して、人材をどうつくるのか、どうプールするのかについて具体的な施策に落とし込むべき。

後藤委員（LLC場所文化機構 代表）

- ・ 観光の産業化を検討してきた結果を整理すると、大きく分けて2つのポイントがある。一つは入込数という数字をあまりにも意識しすぎて、お金がいくら使われたかということに意識が回っていないこと。海外などに聞いても、県内にお金を使う場所・しくみがないと言われている。店舗だけでなく仕掛けも含めて、そういった場所をしっかりとしたたかにつくっていくべき。もう一つは不特定多数を相手にするのではなく、特定化をしようということ。これはリピートにもつながることだが、ちゃんとポイントを絞った上で特定少数を積み重ねて特定多数にしていくという戦略が必要。地域を特定した上で実際に現場に入って、現場レベルでどういうことができるのか検討し計画を立てているところ。
- ・ 三重県の食を含めた「ものづくり」を「コトづくり」につなげていくということ 키워ドにして検討し仕掛けていくことが重要。道具・建物・景観など「いいもの」と食材・料理など「美味しいもの」を足し算ではなく掛け算で組み合わせることによって、「質の高い時間・楽しいコト」をつくっていくことが重要であり、地域全体がこの一連の流れに関わるプレーヤーであることを意識しながら仕掛けていくべき。
- ・ 内需振興では、アジアを含めて「内側」の場所であるとの意識を持つべき。地方に行けば行くほど存在するアジアへの偏見をしっかりと解消していかないと、内需そのものを仕掛けていくこともできない。ただインバウンドの話をしていけばよいわけではない。三重県が一体になるような、いいものと美味しいものを掛け合わせて楽しいコトが出来ていくような具体的な仕込みをしていくことを現場と話している。
- ・ 前大分県知事・平松氏が提唱した「一村一品運動」は、日本全国やアジアを含め世界に広がっていくようなしくみ。食を含めて地域と連動させたコトづくり・コトの仕掛けを三重県から始め、それがいつの間にか全国に広がっていくようなことを目指しており、アイデアもいくつか出てきており具体化していきたい。
- ・ 「みえ産業振興戦略」を実行していくにあたっては、「誰がやるのか」という話になってくる。戦略の実行に関わる組織が自主的・主体的に動けるかが重要であり、その際にいかに組織を県民に開いていくのかが問われ、そのような行動を促進するようなしくみをつくるのは行政の役割だろう。
- ・ 人材については、人材育成だけでなく、「よそ者」など「外」にあるものをうまく使う人脈形成のしたたかさ・しくみが必要。ビジネスは損得勘定でありシビアである一方、人はお金以外のところで動いている側面もあり、祭りがその一例。ビジネスや損得を超えた関係性が色々な人々をリピートで地域に呼び込むために必要になってくる。ローカル・トゥ・ローカルで地域連携を行う際に東京を使うのも一法。ア

ジアの中の三重、日本の中の三重、東海の中の三重、三重の中の三重を各々切り分けて議論すべき。各々の人材や組織が関われるところは異なってくるため、三重の位置付けを整理した上で具体的アクションに結び付けていく必要がある。

小林委員（株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役社長、代理：八島執行役員）

- ・ 「もの」を単純につくるのではなく、「もの」と「コト」をつくるのが、当社の研究開発において一番の基本となっている。
- ・ 新しい製品としてフレキシブル薄膜太陽電池、リチウムイオン二次電池用部材、LEDなどを手掛けているが、単純に部材を一つ一つつくるというより、大きく総合的なものとしてとらえている。三重県では、防災型太陽電池で発電した電力を二次電池に蓄え、それをまた発電などに利用するといったように、一つのものをつくりながら総合的なものをつくれるようなビジネスチャンスをつくり出していきたい。
- ・ 研究開発したものをちゃんとものづくりにつなげることが重要だが、ものづくりが海外移転し始めている面がある。国内で研究開発を行ったものを海外生産する場合、海外の製造拠点で得られた資金を国内に還流させるシステムをつくるべき。この点について国だけでなく県にも支援をお願いしたい。

今野委員（ダイヤル・サービス株式会社 代表取締役社長）

- ・ 私が「みえ産業振興戦略」に沿って三重県のために具体的に何ができるかを考えると、2つのことに整理できる。一つは日本のベンチャー企業が創出する優れた技術やサービス、特に環境・エネルギー・健康に関する技術をつなげること。日本はベンチャーを活かすのが下手な国だが、中国は日本のベンチャーの優れた技術に熱い視線を注いでいる。東日本大震災以降そのような動きが加速しており、日本で認められなかった技術が今ようやく必要とされるようになり、また海外でも活かされようとしている。成果を確認した上で、役に立つと認められれば、国内の他県に先駆けて三重県に是非紹介したいと考える。
- ・ 日本の中小・ベンチャー企業は巨大な中国市場を目指すものの、なかなかうまくいかないケースも多い。一方、中国からも日本を目指しており、熱烈に日本と仕事をしたいと思っている人達も増えている。一例として、メディカルツーリズムが挙げられ、先ほどご報告のあった三重大学の知見が活きるのではないかと考えられる。中国の政府要人や富裕層が対象として考えられる。三重県が医療特区をつくりメディカルツーリズムの内外からのニーズに対応していくことを目指すならば、その進行に合わせて、是非協力させて頂きたい。
- ・ もう一つは人材育成事業。中国から人材を日本に受け入れて教育し、それらの人材を中国の日系企業で雇用してほしいとの中国からのニーズは強く、これによりメイド・イン・チャイナは低品質というネガティブなブランド・イメージからの脱却を期待している。この取組はすでに具体的に進めている。また、メイド・イン・ジャパ

ンのフード&コスメにもアジアから熱い眼差しが注がれている。辻製油さんのコスメが中国での販売の許可を取得されたときいて期待している。私は、みえ産業振興戦略に盛り込まれた政策を少しずつでもいいから、具体的に実現していくための足腰を担いたいと考えている。

- ・ 私は「国づくりはひとづくり」と考えているので、この面でお役に立ちたいと思っている。ただ、地域のひとづくりは理念やカリキュラムではなく、子供たちを取り巻く故郷の大自然、森や村、田んぼや山河が、生きる力や知恵を育んでくれると思う。
- ・ 私は「100歳現役」と決めている。故郷の三重県・桑名市に恩返ししなければいけないと心に誓っているので、何でも使ってほしい。

田中委員（ジャパンマテリアル株式会社 代表取締役社長）

- ・ 中国、台湾、韓国の半導体メーカーは、15年前ぐらいまでは日本のサプライヤーから価格が高くて購入してきた。その頃は、日本のサプライヤーによる日本の顧客への供給価格と海外の顧客への供給価格は同額か国内顧客向けの方が安かった。7～8年前ぐらいから中国・台湾・韓国の顧客は、自国でも供給を受けることができるのではないかとということで、自国製品は未だ完全なものにはなっていないが、自国製品と日本製品の価格比較をするようになった。最終的には今でも絶対に自国製品を購入せず日本製品を購入するのだが、大半の日本のサプライヤーの決算期である3月末のぎりぎりまで価格を決めずに赤字ぎりぎりのところまで徹底的に買い叩くような買い方をしてくるようになった。
- ・ 日本企業が中国・台湾・韓国の企業と技術提携をすると、最終的には技術を全部持っていかれて、2年後ぐらいには日本企業の最大のコンペティターとなり、日本市場すら持っていかれるというのが実態である。これらの企業と提携して海外展開する場合には慎重に考えるべきであり、三重県の企業の場合は複数の県内企業によりコンソーシアムを組んでアジア企業と提携しなければ、技術や市場を全部持っていかれることになるだろう。
- ・ サムスン電子は今や世界トップシェアの製品を数多く抱え注目されているが、例えばスウォンの半導体工場を見ると、工場建設費用の8割は日本製品が占め、工場を運営するための材料も電力や空気を除いて全部日本製である。日本製の材料を非常に上手に買って工場を運営している。サムスンが今一番欲しがっているのは日本人の人材であり、団塊の世代の62～63歳の日本人エンジニアを2年間契約ぐらいで年収1,000～2,000万円の条件で採用するニーズが強い。欧米の技術者は決められた範囲外の仕事はしない一方、日本の技術者は自分の知っている範囲のことを無償で全部教えようとするのが海外企業にとって非常に大きなプラスになるという。当社は定年制がないため、少しでも当社で人材を囲い込んで、最終的には日本の大きな顧客を守れればと考えている。

- 三重県の中小企業の経営者は、アジアの国々がいくつあるのか、アジア各国の通貨は何という呼称で水準はいくらか、についてほとんど知らない。そのような中で三重県としては、アジアの中で例えばベトナムならベトナムに焦点を絞って、ベトナムについては、路地や通関の迅速な出し方など隅から隅まで知っており、三重県が日本の中でベトナムのことに一番詳しい、というようになるべき。県が企業の海外展開を促進していくに際し、焦点を絞ることが重要であり、アジア全体を網羅することなど絶対に出来ないことを認識すべき。
- 県庁の有望な若手職員をその国の草になるくらいにアジア現地に駐在させるべき。三菱商事はソウルの地下鉄を受注するために 15 年前から社員がソウルの草になってやっていたし、三井物産は IJPC（イラン・ジャパン石油化学）を受注するために 20 年前から社員がイランの草になってやっていた。三重県の職員にも一つの国でよいから、その国に関して教科書に書いてあることを理解するのではなく、実際に駐在して本当にそこでやってみなさいと言いたい。

ダマシク委員（日本キャボット・マイクロエレクトロニクス株式会社 代表取締役社長）

- 日本の産業発展の為にはもの作りとサービス業の両輪の発展が欠かせない。ことものづくりについては、将来のイノベーション創出力を失わないよう急速な空洞化をさせてはならない。しかし円高によるコスト競争力の低下が今後も課題となる事は否めない。このような環境の中、日本国内でのものづくりと並行して海外展開をしていくベフェーズに来ているが各企業はしっかりと戦略を立て、行政がそれをサポートしていく体制と具体的な案が必要。
- 三重県の企業は「黒子」が多いと言われるが、黒子からの脱却のためにブランドを前面に押し出し、付加価値向上を図っていく必要がある。ブランド力、付加価値の向上が売上の向上、収益率の向上に繋がっていく。ウォークマンやレクサスでは日本企業もブランド力による優れたマーケティングを行っていた。そのようなブランド力をもう一度思い出し、県内企業の技術・製品についてもブランド力を付けていく施策を取るべきである。
- ブランド力をつける為にもイノベーションとマーケティングの融合は極めて重要。弊社は元々技術偏重の会社であり、10 数年前には顧客ニーズを重視するより自社が良いと思ったものをつくらせて顧客に薦める営業をしていたが、当時顧客は他に製品のチョイスがなかった為購入して下さった。しかし競合品がどんどん出てくればそのアプローチでは売れなくなるということを経験している。今は VOC（Voice Of Customer）を基に徹底したマーケティングに多大な時間をかけており、マクロからミクロに落とし込むマーケティングを行い、顧客の声を中心にして製品を開発し迅速なスピードで製品提供を心がけている。しかし昨日の VOC が必ずしも今日の VOC とは限らず、VOC はどんどん変わっていくため、その変わっていくスピード

についていけなければ、いくらイノベーションを行っても意味のない製品をつくってしまうことになる。そのためにも徹底したマーケティングに裏打ちされたイノベーションが欠かせない。

- ・ 的を得た政策を打っても、産業界に人材が育っていなければ先に進めないため、徹底的なひとづくりが必要。今回国のレベルでひとづくりの政策が立案、実施されると聞き、大変うれしく思っている。ひとづくりの中で女性の徹底的な活用も行っていくべき。たとえば三重県に来れば、マイクロファイナンスなどにより、女性はベンチャーを起業しやすいというような認知が広がれば、それも県政の看板になりうるだろう。
- ・ 産業振興戦略においても、企業と同様に、戦略プランに裏付けられた結果の出るプラン実施案が重要になってくると考える。当社ではハイポテンシャルな人材にリスクを取って積極的に難しいプロジェクトにチャレンジさせているが、三重県庁でも今回そのような取組をしてはどうか。また県庁職員だけでなく企業人材を募ることも一法。女性や外国人を含め人材のダイバーシティを念頭に入れて、県庁職員だけで実施する閉ざされたプロジェクトではなく多くの人を巻き込んで戦略実施をされていくことを提案する。
- ・ 日本人はリスクを気にしすぎるため、スピード感が鈍る傾向が強く、よいアイデアや製品があっても韓国・台湾・米国などリスクを進んで取っていく海外勢に先行されてしまうことが多い。産業振興戦略では、スピード感を持ってプロジェクトを実行していくべき。
- ・ また前述の開かれた環境という意味から、県民がアクセスして意見を書き込めるような、Facebook系の2ウェイ（双方向）のウェブサイトを三重県庁が立ち上げるとすると、職員が揺り動かされて効率よく動けるようになるし、それらの意見がデータベースとなりマーケティングのツールにもなりうるだろう。

寺島委員（財団法人日本総合研究所 理事長）

- ・ 「みえ産業振興戦略（案）」は、やるべきことをきちっと整理したビジョン計画としては非常によく出来ているが、民間で言えばフェーズ2の行動計画が重要となる。プロジェクトエンジニアリングの視点から、産業振興戦略の中にもう少しはつきりと輪郭が出た方がよいと思うものについて指摘したい。
- ・ 一つはインフラ基盤であり、これは県が徹底的に問題意識を持って取り組むべき。特に三重県にとって東海環状自動車道の西側部分を完成させることに対するこだわりが非常に重要。東海地域との広域連携、アジア・ダイナミズムをにらんだ北陸につながる東海北陸自動車道とのリンケージの観点から重要。リニア中央新幹線も三重県にとって重要。2027年に東京―名古屋間が約30分でつながり、さらに15～20年の間に名古屋―大阪間をつなぐ二段階方式が考えられているが、私は2027年に東京―大阪間を直結すべきと考えている。三重県としては、何としてでも三重・奈良

を突き抜けて大阪に至るラインにこだわりと集中を見せるべき。そうすれば東京から三重まで1時間、さらに大阪まで30分で動くことが可能となる。このインフラを実現していくことに今の段階から強い問題意識を持つべき。

- 産業振興戦略を実行することによって、三重県民が幸福になるのかという問題意識が非常に重要。産業力を持って県民を幸福にするとはどういうことなのかについて考える必要がある。世界の幸福度ランキングでは、絶えずデンマークがトップに出てくる。産業、医療、民生、文化など色々な具体的指標を用いて、三重県にすることが幸福であることをはっきりと認識できるようなものを描き出す必要がある。例えば、持ち家比率では三重県が全国平均より若干高い。
- 次に「どうやって」という行動計画だが、当然のことながら戦略を実行するためにはお金がかかる。県が呼び水・中核になりながらファンドを組成して民間を招き込み、さらに産官学のフォーメーションの中で今後のプロジェクトをエンジニアリングしていくことが重要。ファンドの組成を重点的な項目の1つに持ってきてもよいのではないか。
- 三重県は愛知・東海の広域産業連携の中で花開いていくしかないのではないか。愛知県はトヨタ自動車など自動車の中核にした産業基盤を持ち、MRJなど航空宇宙産業に展開しているが、三重県はこのような動きにどう関わり取り組んでいくのか。岐阜県は強い問題意識を持って航空宇宙産業に取り組んでいるが、これにどう対応していくのか。三重県は地形からして海洋への取組も重要。震災対応となる2万トン級の多目的医療船を太平洋側と日本海側に2隻置く構想が具体的に動いているが、このような先端的な動きに対して、三重県としてしたたかにリンクしていく発想が必要。
- 「みえ発のプロジェクト」も重要。三重県は再生可能エネルギーの中では木質バイオ・植物由来のバイオについて前に出るべき。太陽光や風力なども勿論重要だが、さらに三重県でしかできないものに取り組むべき。産業のパラダイムを変えるポテンシャルのある再生可能エネルギーはバイオだと思っており、米国も海藻の藻を由来とするバイオエネルギーに力を入れ始めている。そのような新しい動きも踏まえて、三重県の特質を活かしたバイオリファイナリー、バイオケミカルに注力すべき。特に四日市はリファイナリーとケミカルの歴史的な産業基盤を持っているため、それを活かした再生可能エネルギーの展開を図るべき。
- 日本が観光立国を標榜し訪日外国人3,000万人を目指す中で、三重県として外国人を惹きつける観光プロジェクトを企画していく必要がある。例えば、アンチ・エイジングや医療ツーリズムなど健康関連が一例。また、三重県の観光の柱の一つとして、「二地域居住」が挙げられる。農業生産法人を立ち上げて農業に参画させる形で、都市の人々を惹きつけ、三重県と都市の二地域での居住を促進すべき。人口減少下では交流人口と移動人口で活力を保つしかない。三重県は地理的に有利であり、名古屋に近接している上に、リニア新幹線の開通により大阪に30分以内でアクセス

できる基盤が見えてきている。二地域居住をキーワードとした観光、つまり農業と環境と観光とのリンケージの中でどういうプロジェクトを描き切れるのか考えるべき。

- 三重県にはミキモトを生み出した伝統がある。ものづくりの付加価値を高めるために参考となることは、この地域にいくらでも潜在しているのではないか。
- 日本の中小企業で中国に進出して成功している事例は少ない。現地での知的所有権問題や労務問題などに嫌気がさして引き揚げてくる企業も多い。ところが台湾企業と戦略的提携を結んで中国に出ている日本企業には成功例が多い。中国は台湾を自分の一部だと思っており、一昨年に FTA に当たる中台経済協力枠組み協定を締結し、中台間の経済的連携が深まっている。中国は台湾との統合を睨んでいるため、台湾の経営者が中国に失望したり幻滅することを避けたいと考えている。このため中国に進出した日本企業が台湾企業と提携していれば、現地で揉め事や困難に直面した時に色々な意味で交渉力を持てることになる。台湾企業との連携を視界に入れたネットワークづくりが中国展開の成功につながると考えるべき。
- みえ産業振興戦略によって、県内で働く若い県民が三重県に希望を感じ、県外で勉学に励んでいる若い三重県出身者が三重県に戻って働きたいと覚悟することが非常に重要。つまり若い世代の参画がキーワードとなる。人間の顔をした産業振興戦略をつくらなければならない。
- 宮城県では「復興支援隊構想」が具体化してきている。米国では、1929 年の大恐慌後に米国再生のために、万人単位の若い世代に手を上げさせて自分が参画したいプロジェクトに取り組みさせ、それを通じて人材育成を行った。三重県でも、優先推進プロジェクトが見えてきたら、若い世代に手を上げさせてプロジェクトに参画させ、その体験を通じて人材育成を図るしくみを構想することが、この計画に勢いを付けることになるのではないか。若い情熱のある人々に参画したいという気持ちを持たせるような計画を構築していくことが重要。

野村委員（パナソニック株式会社 顧問）

- 「みえ産業振興戦略」の中で、スマートライフ、スマートアイランドの具体的検討を三重県と行った。三重大学の新しいエネルギーシステムについて、同大学・坂内教授と共同で研究開発することも決まった。
- 交流の配線器具の国内市場は 1 千数百億円だが、そのうち当社・津工場が 800 億円強の製造を行っている。
- 国際安全規格の制定を行う組織である IEC（国際電気標準会議）で私は国を代表して委員をしているが、そこでグローバルに直流化の電気の配線システムをつくる必要性が議論されている。太陽光発電や燃料電池などの再生可能エネルギーを含め発電はすべて直流でなされており、それを一度交流にして変換ロスが発生させ、さらに日本の家電市場の 98% の製品では、もう一度交流から直流に変え高周波に変えて

インバータ／コンバータを使って性能を良くしている。このように一度の変換で済むことを2回変換しているため、家庭での消費エネルギーのうち10%は熱で消えており、これは直流の配線システムが現在できていないことに起因する。これを具体的に行っていこうとしている。日本のエネルギー消費の30数%は家庭が占めるため、その10%はルールさえ変えれば間違いなく改善できることになる。今後直流化のためのデバイスが具体的に開発されてくるため、アジア圏ともそういう方向性で進めるためにディスカッションをしていきたい。直流化のためのIEC規格は数年後に制定される見込みであるため、それを前提に直流の配線器具・配線システムについて、当社は津工場を中心に材料開発を行う四日市工場を含め三重県において、そういう方向性で生活体験レベルの実証を含め、具体的な開発の展開を図っていきたい。

- ・ 当社は、国内の配線器具市場において津工場を中心に80%以上のシェアを有しているが、これを支えているのは技能者である。当社はアジア圏で色々な事業展開を行っているものの、精密金型は海外に出していない。金型の高い技能を持った従業員は幸い他社から引き抜かれることもなく津工場で勤務している。高専や工業高校を卒業した人々を現場で20年かけて超一流の技能者に育成している。一方、簡易金型だと5年で習得できるため、中国に進出した日系金型メーカーを中心に中国勢がすぐに追いついてくる。高精密金型は絶対にマネが出来ず、多分日本人にしかできないものと思っている。直流の配線器具を含め色々な部材をきっちりと安くつくるためには、精密金型を利用するしかない。電気機械はIT・ソフトウェアなど情報系と異なり、技能の世界と言える。津工場には現在世界一の金型の技能者が多くいるが、今後そういう技術者をどう育成していくかについて一緒に検討していきたい。

宮崎委員（株式会社宮崎本店 代表取締役社長）

- ・ 「みえ産業振興戦略（案）」には、「共感」、「マーケティング」、「『マイレージ制』企業立地支援制度」など従来行政で用いられなかったキーワードが記載されており、我々委員の意見を相当取り入れて頂いたと感じている。特に知事は「共感」というキーワードを使われているが、圧倒的な支持を得ているソーシャルメディアにおいて「いいね!」や「拍手」のボタンをクリックすることはまさに共感を表している。
- ・ 私はジャパンマテリアルの田中社長とともに海外展開分科会の委員を兼務していたが、我々二人は強烈な個性を持つ経営者であり、我々の意見は一般化・標準化しにくいと思う。標準化できない多種多様な経営者が県内に多く出てくるべき。標準化した瞬間にマネされることになるだろう。
- ・ 後藤委員は「顧客を絞る」と発言されたが、非常に共感する。顧客を絞ると、付加価値率が上がり顧客満足度（CS）が向上することがはっきりしている。顧客を全員ととらえると、必ずCSは上がらない。値段が安いものがよいという顧客もいれば、高品質のものがよいという顧客もいるからだ。
- ・ 海外展開は大事だが、ニューヨーク、ロンドン、パリに進出する前に、そのような

大都市と肩を並べる消費地である東京の市場を先に開拓するべき。最初は顧客を限定して進出すべきだろう。その意味では三重県の東京事務所や大阪事務所の役割は非常に重要となる。これまで収集していなかったデータベースを構築すべき。例えば東京事務所であれば、東京 23 区およびその近郊で飲食店を経営する三重県出身者のデータベースは現在ない。三重県出身のマスコミ人のデータベースもない。三重県では東京にアンテナショップをつくらうとしているが、東京近郊で三重県出身者が運営する飲食店を把握していれば、ある県産品をそれらの店舗で使えば、ほとんど「オール三重」一気通貫で商材を使えることとなり、これは見事なアンテナショップとみなすことができるだろう。

- 当社は中国市場に最も遅れて参入した。従来のコモディティ化した商品では太刀打ちできないため、中国で売れる一番高いお酒を売ることにした。その商品は 720 ミリリットルで 2.5 万円もするものであり、中国沿岸部の人々の一月分の収入に相当する極めて高価なものだが、当社は中国の人口 13 億人を対象とする気はなく、人口の 1% を占める年収 1,000 万円以上の人々を対象にすることを考えていた。沿岸部の人々の一月分の収入はインターネット検索ですぐわかるが、当社にとって最も重要なのは 1,000 万人の富裕層が集う飲食店がどこかということであり、このデータを調べるのにはお金がかかった。2 年くらいかかったが、1 番手の飲食店に納入できれば 2~3 番手にも納入することができた。これは、どのような切り口のデータベースが本当に必要なのか見極めることの重要性を示している。
- 台頭している第三のビールや発泡酒の中に「プリン体ゼロ」と記載しているものがあるが、プリン体の摂取を制限しなければならない痛風患者はその商品を絶対購入するが、それ以外の人々はプリン体ゼロの意味がわからないだろう。「カロリーオフ」や「糖質オフ」も同様であり、糖質制限法という健康法を行っている糖尿病患者は間違いなくその商品を購入するだろう。これも一種のマーケティング手法であり、当社はそのようなマーケティング手法を中心にやっている。ニッチ市場でも当社にとっては大きすぎるため、当社はニッチ市場狙いではなく、「カルトマーケティング」を行っている。当社だけでなく中小企業にとってニッチ市場は広すぎるため、カルト市場に徹することが重要ではないか。
- 知事がよくキーワードとして挙げる「協創」の気持ちで三重県庁職員が業務に取り組めば、県民は行政とともに県をつくらうという気持ちになってくるだろう。市民と行政が情報共有することが必要であり、行政が上から目線で情報を隠蔽したりすると県民は二度と協力しない。「それはできません」というようにネガティブから入ることも行政は避けるべき。行政から「できません」と言われてしまうと、県民は意見を言わなくなってしまうだろう。
- 企業経営者にとっても同様であり、社員からの提案制度をとる会社において、「提案しても会社から全然回答がない。早く回答してほしい」という提案を企業経営者は最も厳しく受け止めなければならない。①今すぐ出来る回答、②時間がかかる回答、

③お金が必要な回答、の3つに分けることが重要。①は今すぐ実施し、②はリードタイムが必要であることを回答し、③は必要な予算をつけるために役員会の決裁が必要であることを回答し、このように提案を3つにきっちり分けて回答すれば、従業員は全部納得してくれるだろう。このような対応は、県庁が企業や県民とともに三重県をつくっていく上で極めて重要。

- ・ 県の予算は4月に執行されるため、例えば5月に海外で展示会を行う企業は一切補助金が支給されず県の予算を使えないという問題点がある。当社は9月に展示会を行うので利用できる。「5月は予算を使うのは無理です」と県から言われると、その企業は二度と補助金を申請することをしないだろう。このような時期による不公平感は是正すべき。

佐藤分科会委員（昭和四日市石油株式会社 代表取締役社長）

- ・ みえ産業振興戦略の実行にとって、「徹底」「ダイナミックさ」「スピード」がカギになるのではないか。「先行営業」により走りながら産業を創っていくこと、標準化せずに尖ったプランを実行していくことが重要。
- ・ 昭和シェル石油グループが参画している塩害対応型ソーラーシステムの開発プロジェクトでは、塩害対応型にとどまらず、ソーラーシステム全体のコスト削減にチャレンジできると考えている。ソーラーシステムのコスト構造はパネル、架台などパネル以外の構成部材、施工代が各々三分の一ずつであり、パネル代を除く三分の二のコストをいかに下げるかが大きな課題である。
- ・ 行政は産業の基盤となるプラットフォームづくりの役割が重要。塩害対応型ソーラーシステムの実証においても、問題になってくるであろう規制・ハードルを取り除いてほしい。当社が立地する第1コンビナートの先には未だ「海」という登録になっている87万㎡の土地（浚渫中）があり、これは実質上は土地になっており、今後メガソーラーなどに活用することを検討してもよいのではないか。

辻分科会委員（辻製油株式会社 代表取締役社長）

- ・ 当社は「何をつくっている会社ですか」と尋ねられると、私は「ヒトと技術をつくっています」と答える。ひとづくりは中小企業にとって最も重要。当社はひとづくりの一環として、三重大学の力を借りて同大学内に研究室を開設した。国立大学の中に民間企業が研究室をつくるのは多分初めてだろう。この研究室では、当社研究員が大学院後期に戻り、三重大学の大学院後期の学生と共同で研究に取り組み論文を書いて博士号を取得するという形で、お互い交流を持ち、学生が社会人と共にひとつの目標に向かい時間を過ごすことで企業に即戦力として就職できるような取組を行っている。当社は三重大学や高知大学と共同研究・産学連携を行い、アカデミアの力を借りつつ新しいものを創り出すことに注力している。
- ・ 当社は創業65年の歴史を持つが、原料はすべて海外の穀物の輸入に依存してきた。

大豆、とうもろこし、小麦の価格は2~3倍に暴騰しており、今は円高だから円建てでは値上がりが緩和されているが、為替水準が円安に振れば高騰してしまうリスクがある。そこで国内の足下にある農地を有効利用できないか考えた。特に三重県の中南勢地区は過疎化が進んでいる。まずエネルギーを国内産の間伐材に転換することを考え、年間8,000キロリットル使用していた石油をすべて木質バイオマスに切り換え、それによりCO₂排出量も2.3万トン削減することができ、この取組が国から評価され表彰を受けた。バイオマス資源となる間伐材のある中南勢地区の山間部において、住民が何百年かけて畑を作ってきた農地がこの何十年の間に過疎化により元の山に戻ってしまっているのを見て、「このままでよいのか」と感じた。そこで市場価値のある商品を生産できないかと考え、獣害の少ない柚子の栽培を始めることにした。4年前よりスタートした植樹は、これまでに3千数百本となり、1万本を目標としている。しかも、柚子を栽培するだけなら国内の多くの地域で行われているが、柚子を用いてユニークな商品をつくることを目指した。柚子を搾ると20%しか果汁にならず、残り80%は未利用になっており、この部分に何か機能性のあるものはないのか、当社の研究員に徹底的に研究させた。その結果、機能性のある新しい油を作ることに成功し、付加価値の高い商品を生み出すことにつながった。

「足下にはまだまだ宝の山が多くあるのではないか」という視点で、足下を今一度ゆっくりと見直すべきである。過疎化が進んでいる中南勢地区では、まだまだ働き盛りの人材がそろっていて、そういう方々と具体的なプロジェクトを進めている。

- ・ 当社は、津市の中心街にある津センターパレス（複合施設）の一角を借り、三重大学と共同でアンテナショップをつくって両者の商品を展示・販売している。店内の喫茶スペースでは、障がい者の方々が作ったケーキが人気を集めている。ふわりとした生地に素朴でなつかしい味が評判で、後からこれを障がい者の方々が作ったと知って感動したリピーターが増えている。この事を考えると、障がい者の方々が健常者といっしょに生きがいを持って働いて必要とされる場の提供を我々がもっと真剣に考えるべき。県内の障がい者の方々に安心感を与え期待される企業となり、障がい者が自立できる仕組みを地域社会と一緒に考えていきたい。
- ・ 当社は現在3万トンくらいの木質バイオマスを使って蒸気をつくっている。工場から50km範囲の山林で3万トンの間伐材を集めているが、さらに努力すれば4万トン程度を集めることができる。それを利用した第二発電所を今計画しており、4万トンのバイオマスで2~3千kWの発電能力となり、当社工場でその電力を使用することになる。50km範囲内で3万トンの間伐材が集まるのだから、県土が長い三重県では、バイオマス発電所がいくつかあってもいいのではないか。一方で、参入者が増えることで想定される間伐材の争奪といった混乱を避けるため、県の調整の下で地区ごとに仕分けする必要があるが、県が主導して新しい再生可能エネルギーのシステムを構築していくべきだと思う。

松原分科会委員（東京大学大学院総合文化研究科 教授）

- ・ 「みえ産業振興戦略(案)」はボトムアップの戦略となっており、その点は高く評価したい。気になる点を以下に指摘したい。志や精神を喚起する記述が多いのが印象的であり、三重県の気概が伝わってくるが、学問的な研究とのすり合わせは必要だろう。ものづくりとサービス産業のすり合わせ、中小企業に対する施策、人材育成については一般的な記述となっており、さらなる踏み込みが必要だろう。高付加価値化の方向性はよいが、付加価値率など数字だけで見ると見誤る可能性があるのではないか。
- ・ 「連携」をどのように強化するかが今後の課題だと考える。一つは、素材から機械までの幅広い製造業、観光・サービス産業など県内の多様な産業集積の連携を強化するような戦略を強く打ち出すべき。この点は先端産業における危うさなどリスクに対する地域の抵抗力を強めることにもなると考えられる。もう一点は、人材や産業集積の面で県内のみでは限界があるため、広域連携を志向すべき。愛知県など中京・東海地区、奈良県・大阪府など関西地区、さらには海外との連携において、三重県が重要な一角となるべき
- ・ 産業振興戦略が新しい産業政策の方向性の中で取り組むべき「11の課題」の一つとして挙げている「高い社会性を有する企業の集積等の推進」は非常に重要な視点であり、具体的な推進を期待したい。

和田分科会委員（帝京大学経済学部経済学科 教授）

- ・ 産業政策では、大企業に対する政策と中小企業に対する政策は異なり、別々に考えるべき。特に三重県としては、大企業に対する産業政策はなかなかやりにくい面があるのではないか。三重県は国内有数の工業県であり工場が集積しているが、大企業の本社が必ずしも県内にある訳ではない。このため、大企業の本社が三重県をどう見ているかをしっかりと把握しなければならない。三重県の政策としては、本社に対してアプローチして県内の活動拠点を進化・中枢化することを促進すべき。マザー工場化や2.5次産業化のために、県として何が出来るかを考えるべき。これまでの AMIC や ICETT（国際環境技術移転センター）のように三重県の特徴をうまく活かして、大企業を巻き込み、マザー工場化や2.5次産業化に向けた拠点の構築を促進することが必要。
- ・ 事業所数の減少に歯止めをかけ、ベンチャー育成により事業所数を増加させることを考えるべき。
- ・ イノベーション政策においては、三重県の得意分野は何なのかを明確にすることが必要。健康・医療や新エネルギー分野における三重県の強みは何なのか、どういう形でリーダーシップを取れるのかを考えるべき。高度部材や環境分野については、AMIC や ICETT もあり、国内で既にある程度ブランドが出来ていると思う。
- ・ 県内企業は「のんびり型」「現状満足型」が多く、海外にそれほど展開する必要はな

いと考える企業が多いようにみられる。政策としては、海外の成長市場へのチャレンジを PR していくべき。国内で倒産した企業が中国に進出し、数年後に従業員1,000人以上の工場を持つに至った事例がある。海外展開はリスクを冒しただけの価値があることを示している。三重県としては、海外展開のチャンスを活かすアドバイス・支援を行うべき。

- ・ 上海のショッピングモールには日本のレストランが多く入居しているが、その中でたい焼き屋に客が行列を成している。日本の食文化やサービス産業が中国でチャンスが大きいことを示している。中国やタイに設置予定の「三重県サポートデスク」では、サービス産業の事業展開に対するアドバイスも行ってはどうか。
- ・ 国内事業の発展にうまく波及する国際化を促進すべき。企業および県庁において、組織の国際化の推進も必要。
- ・ 県内の海外ビジネス等の経験者をデータベース化しネットワーク化して、手持ち人材で何ができるか考えるべき。また ICETT もこれまでに数千人の研修生を受け入れている。三重県には人材など手持ちの「財産」が多くありそうなので、それをうまく活用して海外展開支援などを推進すべき。

佐久間座長（株式会社スエヒロEPM 代表取締役会長）

- ・ 「ものづくり」は「ひとづくり」であり、ひとづくりがないと何も始まらない。行政もそうであり、三重県庁の職員の方々の中に素晴らしい凄人々が出てきて、ひとが変わってきたから、県の行政も変わってきている。私は経済産業省主催の「ひとづくり地域戦略会議」の代表幹事の1人に選ばれ、今後もひとづくりに大いに努めていきたい。
- ・ 帝国データバンクの今年初の発表によれば、愛知県では企業の70%くらいで後継者が現時点ではっきりと決まっていないという。三重県でも相当高い比率で後継者がいない。三重県では人材のミスマッチが多く、特に多くの中小企業では人材が少なく新規採用もやりにくい状況にある。これは由々しき問題ととらえている。
- ・ 熱い情熱を持って物事に当たらなければ、問題はなかなか解決していかない。そういう人材をつくっていくことによって、検討会議で委員の方々から多くの意見を頂いた産業振興戦略が実行され実現し、そして県民から本当に喜ばれる県政が生まれることになるだろう。

鈴木知事

- ・ 「みえ産業振興戦略(案)」では、三重大学との連携の活用を明確に打ち出している。例えば、振興戦略プラットフォームの構築として、「県と三重大学の強固な連携によるネットワークの拡大」を挙げている。また、成長産業への攻めの取組の1つとして、三重大学との連携を核とした『ライフイノベーション総合特区』の創設を挙げている。

- 中国でのサービス産業の展開に関連して、明日から北京において中国で初めてサービス産業に特化した展示会が開催されるが、経済産業省サービス政策課などの支援を得て、都道府県で唯一三重県がそこに出席することになっている。
- 「みえ産業振興戦略(案)」の大まかな方向感については、委員の皆様の御了解を頂けたと思うので、ブラッシュアップをして取りまとめをさせて頂きたい。委員から御意見を頂いた、アクションプランとそれを実行していくためのスピード感のある工程表は重要と考える。「役所の文章も変わってきた」という委員からのコメントは大変有り難い。色々な視点を盛り込んでいる割に総花的に見えないのは、各々にエッジが立っていて標準化しにくいからだと思う。委員の皆様から現場・御経験に基づいたエッジの立った御意見を頂き、それを書き込ませて頂いたから、総花的に見えないのだと思う。
- 産業振興戦略を進めていくにあたっては、巻き込み型、現場密着型でしっかり進めていきたい。委員の皆様は漏れなく今後も巻き込ませて頂きたい。三重県は、その特性を活かした「みえ発」のものをまず考えるとともに、先端的なものにしたたかにリンクしていくことも考えるべきだが、その両方が可能となる地理的優位性を持つと考える。
- プロジェクトの推進にあたっての県庁職員を含めた人の張り付けについては、海外を含めてダイナミックに色々と考えていきたい。私自身この1年間知事をやってみて、人材育成機能が県庁において少し不足していると感じている。私は行政改革の一番に掲げているのがひとづくりであり、今回の産業振興戦略とも重なる部分があると考えている。

以上