

平成25年度「みえ産業振興戦略」アドバイザリーボード（その2） 議事概要

日時：平成25年10月20日（日）18：30～20：30

場所：ビジョンセンター日本橋 5階 501会議室

出席者

佐久間座長、生駒委員、田中委員、ダマシエック委員、寺島委員、徳増委員、西村委員、松原委員、宮崎委員、和田委員、佐々木委員（三重県中小企業振興条例（仮称）検討分科会委員長）、田嶋委員（三重県中小企業振興条例（仮称）検討分科会専門委員会委員）、鈴木知事、山川雇用経済部長

議事概要

1. 開会

三重県知事 あいさつ

2. 議題：「みえ産業振興戦略」の今後の取組方向等について（各委員の発言）

佐々木委員（三重県中小企業振興条例（仮称）検討分科会委員長）

- ・中小企業振興条例について、まず1点目に、この条例においては、単に中小企業の救済、あるいは延命といった様な施策と混同されるべきではない。中小企業の前向きな取組やイノベーションを起こす挑戦に対して、県の施策で後押しをしていくという基軸を持った条例をめざしてほしい。
- ・2点目として、中小企業といっても業種・業態は様々ということを確認しておく必要がある。やる気のある中小企業自らがお互いに連携・発信していくことを如何にマネジメントし、そのやる気を見える化するための仕組みを条例の中にどう記載していくかが重要。
- ・3点目として、中小企業の中でも特に地域に密着した小規模企業にどのような形で光を当てるとのこと。きめ細かい支援が本当にその地域で定着して実現されなければならないということを強く認識し、三重県は北部と南部では産業構造や雇用の状況が大きく異なるという地域の現実・実情を考慮したうえで、具体的にどのような仕組みが適切なのかということ条例の中で考えていくべき。
- ・4点目として、新しい状況の変化に対応しながらフォローアップしていくという姿勢を貫いている「みえ産業振興戦略」と同様、この中小企業振興条例についても制定して終わりということではなく、条例の制定がこれからの三重県の中小企業振興の出発点となる。その意味では、条例の精神やそれに基づく施策を、具体的にどのような様に展開し、どのような効果をもたらしたのかということフォローアップ・検証すること、そして、より良い施策を実現するためのフィードバックしていくシステムが極めて重要となる。それをどのような仕組みでやっていくのか一定の方向性を条例で示し、それを踏まえた形で行政としても具体的な施策を展開しながら、しっかりとフォローアップをするなかで、

それぞれの施策展開を多くの中小企業に実感してもらい、活用されていくための方策を考えてほしい。

生駒委員（ファッションジャーナリスト）

- ・昨今、ブラック企業が話題となっているが、日本の労働環境は世界的な水準から見てあまり良くないといわれている。その一方で、重労働の職場環境で働く 20 代半ばの若者が「我が社はホワイトだ」と胸を張って言う会社もあり、経営者の考え方一つでその会社の雰囲気はまるで変わってくる。要は、労働環境を整えるということを重視し、三重県における「ホワイト」企業を増やしていくことが重要と考える。
- ・例えば、日本の伝統工芸の郷を訪ねると、下請けという言葉とともにどこもなく暗いイメージが付きまとっている。ところがイタリアの職人はプライドがあり、生き甲斐も遣り甲斐も持っているから、どんなに企業の規模が小さくても輝いている。「ホワイト」企業を増やすにあたっては、県内の子供達に対して、三重県にはこんな中小企業があるということを教えることが重要ではないかと思う。大企業や海外の企業をめざすのも良いが、子供達にはそもそも中小企業の姿が見えていない。見えていくことによってその中小企業の従業員の気持ちも変わっていくので、小・中学生のころから啓蒙活動をしていくべき。
- ・2点目に、起業の推進に積極的に取り組むべきと考える。三重県の小さな町で、24～25歳の女性が、自分の祖母の買い物にも出ることができない姿を見て、高齢者にお弁当を届ける会社を立ち上げようと頑張っている。このような地域密着型の起業をしようという若者を、是非サポートしていただきたい。
- ・3点目に、中小企業の国際展開に対して行政としてサポートしていくという方向性を中小企業振興条例に位置付けるべき。例えば伝統工芸の世界においては、台湾の富裕層が良い日本の伝統工芸品を買いたがっているという新たな動きが出てきている。
- ・中小企業振興においては、製品開発等の際に、新しいことを発想する時のクリエイターや伝統工芸の力を活用することで、コラボレーションにつながると思っている。工業製品と伝統工芸というのは、一見すごく遠いように見えるけれども、その両者のハイブリッドに向けて、三重テラスを出会いの場として活用できればよいのではないか。三重県の文化の発信拠点として、これからの使命は非常に大きいと思っている。
- ・三重県にはパワースポットの地として君臨している伊勢神宮をはじめ、世の中の動きにリンクしていく資源が豊富にあるので、ぜひ今の時流と三重のコンテンツをどんどん掛け合わせていくことを進めてほしいし、そうすることで自ずとプロモーションされていくと思う。

田中委員（ジャパンマテリアル株式会社 代表取締役社長）

- ・私は「下請け」企業という言葉をやめて「サポート企業」にしよう仲間と言っている。自分たちにもそういう時期はあったが、目線が違う。少なくとも三重県では「下請け」企業を無くしたい。
- ・また、「人材育成」という言葉も同様で、どこまでいけば育成したことになるのか、デジタルでは測れないものでわかりにくい。そうではなくて、例えば、三重県出身の高校

生が都市部の大学へ行き、その後、新卒で三重県へ就職して戻ってくる割合はどの位なのか。これが100%以上であればベストで、おそらく東京は圧倒的に100を超えているだろうが、三重県ではおそらく10%を下回っていると思う。これを例えば20%にまで上げようとした時に、魅力的な就職先の会社が無い等の具体的な課題に初めて直面することになる。

- ・人材確保の支援といっても、何をどう取り組んだらいいのかわかっていない。例えば学生は、その会社の資本金や利益、一部上場しているのかなど、形式的な面しか見ていないから、就職希望が大手に集中する。そこで勝負していたら、中小・小規模企業は大手に勝てるわけがないし、そんな無駄な競争をする必要は全くない。それよりも、規模は小さいけれど、こんな特徴があるという点を前面に打ち出していくべきだと思うし、それによって学生にとっても「ここであれば自分が役に立てる」というやる気につながる。
- ・建設業法においては、同業種での役員経験が5年以上無いと仕事を受けられないことになっているため、経営責任者が不在となるために社長の交代ができないといったケースや、その会社を知らない人、あるいは競合他社から雇い入れて後を継いでもらうこともある。理由が明確でない規制が、必要以上に企業にとっての障害となっているケースも多いのではないかな。

ダマシエック委員（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）

- ・アンケート結果を見ると、企業が直面している課題として「同業者との競争の激化」「需要の低迷」が大きなポイントとなっており、それはつまり、競争力強化の必要性につながる。競争力とは、自分たちが作っている製品やサービス等の差別化が基本であるから、まずは自分達の強みは何かを知るプロセスから始め、そのうえで新しい視点からビジネスを見直し、その過程で競争力を強化していくことが必要となってくる。
- ・競争力を強化するという意味からも、企業はもっと海外展開に目を向けるべきと考えるが、現状の三重県は、国際的にかなり開かれておらず、その重たい石を上げていく為には県がどこまで力をいれた施策を実行できるかがポイントになる。外に目を向けることで新しいビジネスモデルの構築やビジネスチャンスにつながるからだ。極端に言えば、特別に絞り込んだ目的を持たずに海外へ出て行っても見えるものはあるので、例えば、三星がエリート・グローバル社員の育成の一環として従業員を1年間海外に送り込み、特に具体的な指導はせずに、とにかく外に出てものを見て感覚を磨き、苦勞の末得た情報や経験を持って帰ってきなさいという位の取り組みが必要ではないか。ただし、中小企業にはそんな余裕がないので、例えばそのような取組に対する補助・支援制度があれば、大きな視点でものを見ることができるような次世代リーダーを育てることにつながり、海外展開に向けた大きな援助にもなるのではないかな。
- ・三重県の中小企業はクラスター化出来る要素が沢山あることが強みであるので、企業の間をアメーバのように流動性を持った形で結んでクラスター化につなげるような支援をお願いしたい。それは中小企業の“クラスター化された差別化”の実現、さらに海外展開にもつながっていくと思う。
- ・まずは施策による成功例を出すことが非常に大切。例えば、初年度に3社がこういうことをしましたということを目視化することによって、次の3社・10社がやる気になって

続いていく。そのためにも、3年後、5年後のあるべき姿がどこなのかをマイルストーンとして明確化していくことが効果的。

- ・三重県内での起業件数を増加させていくことも県の成長戦略の一つとして重要だと思われるが、起業においては資金も大事だが資金だけでは成功につながらないのは周知の事実。経験の浅い起業家にとってはベテランからの経営、成長戦略などに対するアドバイスが事業の成功のカギを握る。それを考慮し、スタートアップの起業家と経験豊かなアドバイザーとのマッチングを援助し、そこからアドバイス、コーチングをいただきながら成長を共に見守ってもらうといった形が作れたら効果があるのではないか。

寺島委員（一般財団法人日本総合研究所 理事長）

- ・この10年間、日本のベンチャーキャピタル・ベンチャーファンドは、中小企業支援や起業家支援のために様々なチャレンジをしてきたが、現在では状況が様変わりしている。ベンチャーキャピタル・ベンチャーファンドは、例えば、コーヒーチェーンのように日常的に売り上げがあるものには投資をするが、技術志向が高く、市場価値の見極めが困難な案件に投資をすることは少ない。
- ・10年前はベンチャーで成功した人達がファンドに資金を提供するという流れがあったが、現在、ファンドに資金を提供するのは、韓国・台湾の企業が中心になってきている。投資のスタイルも、多額の資金をファンドに提供したうえで、自分たちの目利きで頑張りなさいといったお任せ型ではなく、例えば、日本の企業、さらにはどの分野のどのような技術を持つ企業に投資をするといった様に、投資のターゲットを明確に絞っている。
- ・技術を持った国内の中小企業が、どのように韓国・台湾の企業と戦略的提携を成功させるのかという極めて具体的なテーマが明確となっており、そこに県としてどうサポートしていくのかを考えることが重要となる。
- ・中小企業振興、海外展開、起業支援に取り組む際には、現実に起こる問題に意識を研ぎ澄ませ、県としてポテンシャルを持った企業をどのようにしていくのかという、戦略的な仕組みの構築が鍵となる。
- ・今の中小企業の若手経営者はすでに第2世代ではなく、第3世代に入ってきている。もちろんその中にも立派な人はいるが、世の中の動きに対して視野の狭さを感じる経営者がいるのも事実である。県が中小企業振興を考える際には、その様な現実があるということに向き合わなければならない。
- ・世界の様々な地域を歩いてみて、例えばシリコンバレーのように、その地域の若い経営者と地域アカデミズムの連携が進んでいる地域が元気な地域であるというのが私の結論である。若手経営者と地元のアカデミズムが連携し、未来に向けて何を考えていかなければいけないのか等を深く考える次世代経営塾のようなものを県が中核となって考え、県が持つ技術や世の中の動き等についての情報を提供していくことが重要ではないかと考える。

西村委員（国立大学法人三重大学大学院医学系研究科 教授、副学長）

- ・中小企業振興条例において、「中小企業支援が必要であることの明確化」とあるが、それよりも、地域を支え、雇用を守っているという視点から、中小企業自体の必要性をし

っかりと定義すべき。さらに、中小企業を「三重県を協創する担い手」の一人として位置付けるのであれば、その責任をもう少し明確にすべき。つまりは経営者をやるということの覚悟。三重県の若手経営者が、地域の雇用を創出し、地域を支えるという意味で、公の立場であることを認識し、覚悟と責任を持って自立していくことが必要。

- ・最近、世界中を周っていて感じるが、三重県の企業、日本の企業は技術力や考え方においては確実に世界に勝てる。しかし、唯一弱い点は経営者。経営者育成道場を3年間実施しているが、三重県の経営者は、しっかりとした経営、潰れない経営をする様に親から教えられてきているものの、それをどう爆発させるのかは分かっておらず、また、それを教える人もいないと感じる。そのため、現在、経営者として覚悟を持って新しく切り拓くという考え方を徹底的に教えている。その意味で、中小企業振興条例でも、確かにきめ細かい支援という視点は必要だが、自立していく為の覚悟を持たせ、役割を明確にしていくことが必要。
- ・県内の大学生や高校生でも、起業して自分の力で生きてみたいというやる気のある学生がいる。しかし、その背中を見せる企業が三重県には少ないかもしれない。そういった企業がいれば、学生は卒業後に必ず三重県に残る、もしくは県外に一度出ても戻ってくる。その意味でも、三重県の次の世代の経営者を鍛え直すことに力を入れていくべきだと思っている。
- ・自身の起業経験から、経営者が成功するには身の丈を伸ばすしかないと思っている。自分の経験ではない情報に踊らされ、自分の実力以上のことをやってしまうと、必ず失敗する。そう考えると、今取り組んでいる経営者育成道場や地域イノベーション学会などでの若手経営者は少し頭でっかちになっており、三重県のことを知らないと感じる。自分の立ち位置からしか物事を見ておらず、親から引き継いだものをやることで右往左往している。
- ・しかし、三重県の経営者はポテンシャルを持っていると思うからこそ、三重県の中で、経営者が次の世代を育て、それを営々となつないでいく仕組みを構築していくことが必要と思う。
- ・津藩藩校の有造館のイメージで、経営者になるために必要な知識、三重県で経営するためには持っていないといけない心構えや覚悟、さらにはネットワーク等を全部教え込むことで次代の経営者を作っていくということに取り組んでいかないと、真面目ではあるけれど、ものすごく軽く、弱い経営者ばかりになってしまう。三重県には爆発力がある経営者がいるが、その人たちの魂を引き継いでいくようなことに取り組んでいかなければ、三重県がせっかく持っているものや、ご遷宮でここまで盛り上がっているものが消えていってしまう。
- ・ゼミという形で高校生も教えているが、20年後の三重県をどのようにしたいかというテーマで議論をすると、彼らは驚くようなことを考えてくる。これを知事に対する提言書としてまとめ、直接お渡しする予定だが、そういった経験をさせた後、彼らが県外の大学へ出たとしても、将来は三重県に帰ってきて、知事に渡したあの提言書を実現させる力をつけて帰ってきました、と言わせたい。三重県はご遷宮で20年後につないでいく流れがある県なので、そういった流れで人の英知や考え方、覚悟を県の中で営々となつないでいくことを、ぜひ中小企業振興条例の施策に魂として入れていただきたい。

宮崎委員（株式会社宮崎本店 代表取締役社長）

- ・中小企業振興については、上から目線で中小企業は守ってやる必要がある、または助けてあげないと生きていけないと思われるのが本当に悔しい。中小企業としては助けてほしいと思う部分が無いわけではないが、自分で頑張っていて生きていくので、ただ邪魔だけはせず、中小企業が仕事をしやすいような環境整備だけをお願いしたい。
- ・中小企業にとって、団塊の世代が70歳を迎える2017年は、事業継承に直面する意味で、非常に差し迫った問題。その際、社長交代と事業継承が混同されているが、社長が交代したら自ずと事業の継承につながるわけではない。会社の組織図に年齢を記入して初めて気が付くが、経営者だけでなく、その部下も同様に高齢化しているので、役員クラスが同時に引退することとなる。次の経営者とそれを支える役員を育てるためには、少し余分だが戦略的な人事がどうしても必要であるので、そこに対して行政の支援があってもよいのではないか。
- ・また、資金の継承については、中小企業の経営者には担保と個人保証が必要とされるので、一般社員は経営者になりたがらない。個人保証はさすがにできればよいが、金融機関側からするとそうもいかない。こういったところに対して県が補助をするわけにもいかないだろうから、少額でよいので、ファンドで企業を支援する仕組みができないか。
- ・設備投資にかかる償却の早期化に際しては、何のための設備投資なのかを明確にする必要がある。例えば、省力化の設備投資と雇用を生むための設備投資とは相反するものだが、これを同じように対応してしまうと雇用の減少につながりかねないので、慎重に分けて考える必要がある。四日市市は、過去、悪いイメージがあったが、今は完全に払拭している。その意味では、例えば、環境対応のための設備投資は償却を早くするなど、設備投資の目的を踏まえて、施策に反映していただきたい。
- ・弱者救済を目的とした補助制度は、過去に失敗した例がある。本来は中小企業を税制面で支援し、それが設備投資に回っていくという趣旨だったが、結果的には支援された部分を原資とした価格競争になってしまった。こういった補助制度は産業そのものを疲弊させてしまう。
- ・三重県は、企業の海外展開支援として商談会等を実施しているが、多くの中小企業は海外への売り先が決まったとしても、その輸送方法がわからない状況。例えば、お酒や野菜等を混載するためのコンテナを県が用意し、初回だけは県がその運賃を負担するようなことができれば、企業にとっての輸送ノウハウにつながる。このような手法はおそらく他県でも実施していないと思うし、県内企業のニーズもあると思うので、ぜひ三重発での実施を検討いただければ幸い。

徳増委員（財団法人日本立地センター 専務理事）

- ・三重県ではインターンシップからその企業に就職する人が少ないという声があるが、その制度的な問題に対する支援策が必要ではないか。例えば他のある地域では、中小企業への就職に消極的である父兄への説明に非常に力を入れている。中小企業振興条例においても、学生を地元でどう就職させるかという視点を入れ込んでいくことが重要であり、高校だけでなく、制度的に中学校教育の時点から、地元就職という視点での人材育成に

取り組んでいくことも必要ではないか。

- ・この中小企業振興条例では、例えば本社を県内へ移転立地するなど、地元の産業に対して幅を広げて様々な支援策を積極的に設け、地域産業の裾野を広げていくということが重要ではないか。
- ・アベノミクスにおいても、新しい企業をどう作っていくかということが議論されているが、銀行的な立場からでは支援できないようなベンチャー企業もたくさんある中でも、そこに何か光るものがあれば、制度的に拾い上げていくことが重要。生簀理論と言われるように、大企業は大きな魚をつかむのは得意だが、効率の点から小さい魚を拾って育成はしない。一方、中小企業はその小さな魚でも拾っていくことでビジネスになり、また、餌を与えると大きな魚になる。新しい企業創出の支援に向けて、生簀の中にある技術を大きく覗き込める仕組みを作っていく視点を中小企業振興条例の中に入れ込んでどうか。

松原委員（東京大学大学院総合文化研究科 教授）

- ・まず1点目に、5000社アンケート結果から、三重県の企業は他の地域と比べて、イノベーションや国際競争力をあまり意識しておらず、全体として非常におとなしいと感じる。必要とされる中小企業関連施策についても、全体として回答がばらけており、何を求めているのかが見えてこない点に危機感をもつべきではないか。ある意味ではショック療法的に、中小企業の体質転換を促していくことも必要。
- ・2点目に、三重県は歴史的に見て、自動車関連や工作機械など、中小企業が世代交代をしながら力を保持しているところはかなりある。中小企業が下請けではなくサプライヤーとして、競争力を発揮しうるような高度なものづくり企業をより積極的に支援していくことが求められている。
- ・3点目に、自社製品を売り出すことができるような企業、さらには、例えば試作サポーター四日市のように試作機能といったものを売り物にして、海外も視野に入れたグローバルなネットワークを生かすような新しいタイプの中小企業を育成していく方向性も期待したい。

和田委員（帝京大学経済学部経済学科 教授）

- ・中小企業振興条例においては、中小企業の重要性をしっかりと書き込むことは勿論、中小企業は面白いということをPRする視点も重要にしてほしい。三重県の中小企業の社長には面白い人がいっぱいいる。それを若い人をはじめ、県民に対して共有する仕組みを作り、広く知ってもらうことが重要ではないか。
- ・さらに、条例の検討に際しては、産業政策の「立案」と「実施」の2つのポイントがあると思う。特に重要なのは「実施」だが、既に三重県では5000社アンケートや1000社訪問など、かなりきめ細かいことをやり始めているので、そういった実施体制も維持しながら進めてもらいたい。
- ・海外展開については、県、市町がこれまで開拓してきた海外とのネットワークをインフラとして維持し、それをうまく活用するプロモーターを育てることと、プロモートされたものを企業につなげていくといった仕組みが必要であり、三重県ではそれが成功し始

めている。台湾をターゲットとしたルートを県が開き、それを企業へ引き継ぐことで、幅広く発展していくことが期待できる。さらに、そのような動きを台湾だけでなく、他の地域へつなげる、あるいは台湾の人脈を活用して、中国本土や東南アジアへ連携して進出していくといった形もあると思う。

田嶋委員（三重県中小企業振興条例（仮称）検討分科会専門委員会委員）

- ・三重県の会議は非常に実践的な議論の場だと感じており、そこに関わっている私の役割は、海外含めて広く発信していくことではないかと思っている。例えば、中国では今、新エネルギーとクリーンビジネスに関する技術が必要とされているが、我が社は中国の発展拡大委員会の関連機関とMOUを締結し、新エネルギーとクリーンビジネスに関する日本の技術を紹介する唯一の会社となっている。三重県は新エネルギーに関しても多岐にわたり取り組んでおられるが、日本国内での試験研究の実施の先には、積極的に海外へ展開していくという視点も必要。
- ・また、経済産業省のクールジャパンキャンペーンの一環として、来年1月にタイでセミナーを実施する。日本のものづくりにおける一貫したビジネスモデルであるサプライチェーンをサービス業にも活かしていくため、日本のサービス業が持つ「裏の競争力」をもとに、日本にお金を落とすような仕組みを広げる必要があると思っている。その際は、三重県とも連携できればと思っている。

佐久間座長（株式会社スエヒロEPM 代表取締役会長）

- ・中小企業支援にも弱者を救済する支援、強者を助成する支援の2通りある。その弱者救済にあまり思いを入れすぎると、強者も一緒になってつぶれていく可能性がある。つまり、弱者救済に力を入れるということも必要かもしれないが、ある物差しを限度にする必要があると常々思っている。
- ・ヨーロッパのある国では、中小企業条例の中に物差しが規定されており、その物差し以下の中小企業に対してはお金も貸さない、支援もしないと明確に記載されている。そういった視点も必要ではないか。
- ・当会議の議論では、企業それぞれが自助努力をしていることを前提としているが、それを忘れがちな中小企業の経営者が多く、非常に残念である。

鈴木知事

- ・まず、中小企業振興条例に対して、やる気のある中小企業に見える化する仕組みが大事だという意見について、国においては、経営革新法に基づいた計画認定を受ければ助成を受けることができる制度があるが、手続きが煩雑であったり、形式的要件が多かったりするという声があるので、より簡易ではあるものの、経営者自身のコミットや覚悟みたいなものをサポートしていくような計画制度を通じて見える化していきたい。
- ・また、条例制定後のフォローアップや検証、フィードバックこそが大切だが、三重県は北から南まで中小企業者や小規模企業者の様相が異なることから、どのように条例に記載するかは今後の検討だが、地域ブロック毎にフォローアップやフィードバックをしていける仕組みを考えていきたい。

- 行政、政治は弱者切り捨てる的に見えること、あるいは強者にだけ見方することが根本的に苦手。弱者を切り捨てるわけではなくて、しっかりと光を当てた施策にも取り組むが、その正三角形の高さを伸ばしていかないと全体が大きくならないように、その伸びていこうとする企業の自立や体質転換といった視点が熱く盛り込まれているような条例にしていく必要がある。その意味では我々行政にも勇気が求められてくると思うし、「戦略的不平等」という部分もあらためて大事ではないかと感じている。
- 私は全国唯一の現役 J C メンバー知事だが、これまでのような一世代下のメンバーを理屈無く面倒見るといふ親分のような存在が減ってきたと感じており、そこに魂が伝わっていかない理由があるのではないかと感じる。
- 遷御の儀があった伊勢神宮は、次の遷御の儀がある 20 年後を見越して、大工の棟梁等を受け継いでいく仕組みを備えている。人や組織をつないでいく際、「〇〇年後、自分の組織がどう引き継がれていきたいのか」ということを描いた継承が重要であり、県としては応援・共有をしていくことも大事だと思っている。

山川雇用経済部長

- 条例については、伸びる企業を伸ばしていくことと、セーフティネットをどうするのかという点は、二つに分けて議論することが必要だと感じた。