

有識者へのヒアリング結果

概要

◆ 国内外の経済産業・雇用労働情勢に精通した有識者 22 名に対し、ヒアリングを実施（★部分が第一回委員会からの追加分）。

No.	カテゴリ	役職等
1	当地域の経済動向	大学客員教授、学校法人常任理事
2	当地域の経済動向 今後の世界経済動向	大学教授
3		大学客員教授、まちづくりシンクタンク 特任アドバイザー
4		グローバルコンサルティングファーム 日本法人会長
5	イノベーション、スタート アップエコシステム	大学教授、学会会長
6		起業家、投資家、 スタートアップエコシステムビルダー
7	自動車産業の構造転換	自動車産業調査・コンサルティング会社 代表アナリスト
8		大学教授（★）
9	カーボンニュートラル、GX が産業に与える影響	大学教授
10		エネルギーアナリスト、研究所代表
11	中小企業を始めとした県 内企業支援	大学教授

No.	カテゴリ	役職等
12	中小企業を始めとした県 内企業支援	大学教授
13	労働施策全般	大学教授
14		研究所統括研究員
15		研究所主任研究員
16	観光関連産業	観光カリスマ、実業家
17	デジタル技術進展の影響	シンクタンク執行役員（★）
18		企業代表（★）
19		大学教授（★）
20	愛知県が目指すべき経済・ 産業構造と行政の役割	海外大学名誉教授（★）
21	愛知県が目指すべき経済・ 産業構造と行政の役割	シンクタンク名誉理事長（★）
22	愛知県が目指すべき経済・ 産業構造と行政の役割	企業代表取締役社長（★）

カテゴリ	ヒアリング内容
当地域の経済動向	(愛知の強み・弱み) ➤ 愛知県は、他県と比較して、モビリティ産業の堅固な基盤があり製造業の付加価値額が圧倒的に高い。一方で全国と比較して一人当たり付加価値額が高い業種（情報通信、金融保険、学術・専門技術サービス、医療・福祉）が弱い。 ➤ 航空宇宙産業も好調だと認識している。愛知県には、エアロスペースの基盤もある。 ➤ ロボット産業は、山梨県に劣っているものの、ものづくりの基盤がある愛知県は、未だ伸び代が大きい。ロボット産業については、強みであり、同時に弱みであると認識している。 ➤ 農業もさかん。工業都市といわれながら、花きや野菜の生産は好調である。スマート農業との親和性が非常に高い。 ➤ 観光は弱い。特にインバウンドに弱いことを懸念している。人口減少トレンドにおいて、国内需要や消費はどうあがいても減っていくことを考えると、海外にモノを売るか、海外から人を呼び消費してもらうしかない。これは、日本全国共通の課題であろうが、愛知県は、観光資源はあるのにそれが活用できていないことが課題であり、もったいない。 観光産業振興において重要な視点は、観光客を単に誘致することだけでなく、地域全体で消費してもらうという観光産業の裾野を広げることである。六次産業化のような話であるが、地場製品を活用して、県内の観光業、飲食業、お土産等を地域全体で磨き上げていく必要がある。 (人口減少、人手不足への対応) ➤ 愛知県から東京に若者が流出している主な理由は、彼らがミッションドリブン型の経営を行っている企業を求めるようになっているためと考える。ミッションドリブン志向を受けた人口には自然増減と社会増減の側面があるが、若年層の社会増減には企業規模と付加価値額が影響していると考える。 ➤ 若い世代が東京に出ていくことはやむを得ないが、愛知出身の若い世代には数年後にリターンしてもらえるような愛知県のブランディングが必要。愛知県での生活や生き方、東京や大阪との違う良さがあるなどの発信が必要。ブランディングの一つとして、イノベーションが進展するような土壌を作るのも有効。 (東京一極集中への対応) ➤ 首都圏から本社を移転（転出）した企業は、2021年から3年連続で300社超となり、高水準が続いている。移転理由は大きく分けて、ハイコストとハイリスクの回避。

カテゴリ	ヒアリング内容
当地域の経済動向	➤ リニア開業後はより一層大きなボリュームを受け入れるポテンシャルがあり、100～200 社の転入を目指してもいいのではないかと。リニア開業後は外資系企業も愛知県を選択する余地がある。東京のパイに手を突っ込んで、取りに行く姿勢を見せなければならない。 ➤ 東京からの移転先として選ばれる条件は5つ。 【①東京へのアクセス性 ②経済性 ③都市サービス水準 ④風光明媚 ⑤ブランド性】 これらの条件は愛知県も持っており、リニア開業は大きなチャンスとなる。 （自動車産業について） ➤ グローバルトレンドとして EV へのシフトという大きな動きはあるのだろうが、今後の数年で完全に移行する話ではなく、現実路線で推移すると見られる。 ➤ 今後も自動車産業が愛知の中心産業であり牽引していく産業であることに変わりない。モーターや電池、半導体などの周辺産業の企業誘致や集積を高める必要がある。 ➤ 「モビリティ産業の愛知県」と言えるために、航空宇宙産業、自動車産業、鉄道といった産業、モビリティカンパニーを基盤産業として支えつつ、長期視点では、ユニコーンがでてくるような施策を進めるべき。 （生産性向上、デジタル化への対応） ➤ 人口が減少していく中、人に頼る生産体制を前提に産業を検討しては、サービスの低下や国際競争力の低下を招くだけである。この点は、今後 5 年程度でしっかりと対策を検討すべき点であると考えている。 ➤ 付加価値を上げる、生産性を上げるという話はこれまで言い尽くされてきたことかもしれないが、産業構造改革を意識して、製造業以外の高付加価値化が期待される産業にも目を向けてほしい。 ➤ 中小企業の発展については IT 化、デジタル化、最終的には DX をしていく必要がある。付加価値が首都圏に流出するリスクがある。部品メーカーも BtoB から BtoC に移行にあたっても IT 化が不可欠。 ➤ 愛知県が強みとしているモノづくり産業の中でも ICT 部門を育てて付加価値創出力を高めるとともに、県全体の付加価値創出力を高めるための、産業構造改革を進める必要がある。

カテゴリ	ヒアリング内容
今後の世界経済動向	(今後の世界経済動向と日本、愛知県) ➤ マクロで大きく捉えたときに世界的な動きにおいて、5つ大きな潮流があると考えている。 ①AIの進展：AIによる産業の創造と破壊がある ②脱炭素：EV等の電動化、電力源の変化、電力の使い方の変更 ③金余り：日本の金利政策は重要な政治アジェンダだが、マクロで見ると小さな問題だ。実体経済と金融経済の差が開き続けていることが、産業構造をゆがめ、変化させている ④高齢化と労働力不足：日本が世界の先頭を切っており、EUでは日本の研究が進んでいる。日本の1997年にEUがいるという分析をされている。1998年というのは生産年齢人口が日本でピークになった年。労働力人口が減っている中でどう取り組んでいくかが注目されている。介護業界は、縮むことが目に見えている業界で、誰も手を伸ばさない中で、介護を必要とする人が増えているという誰も直面したことがない状況だ。 ⑤社会不安：国際紛争、犯罪増加、安全に必要なコストが増加している。 これらの5つの潮流は相互に関連し、かつ矛盾を含んでいる。例えばだが、AIの進展は労働力不足の解決策になるかもしれないが、AIによる脅威も生まれる。また、大容量データ処理の過程で電力を大量に消費することは、脱炭素に反する。金余りが起因になり、投資機会を受け止める形でAIバブルを生んでいるが、経済合理性を欠いているという観測もある。 5つの潮流を日本に当てはめて考えると、AIの分野では遅れている。言語のギャップがテクノロジーの世界では大きい。半導体投資も遅く、成長というよりは経済安全保障上の観点だろう。AIが生み出すのはデータだ。データを経済成長にどのように活かすかという視点が必要 ➤ 金余りの状況の中、代替投資においてはプライベートエクイティではなく、インフラ投資が一番伸びている。これまではインフラは公共部門が対応するしかなかったが、民間投資の活用が見込まれる。 ➤ 他のエネルギーと比較して、水素は日本が世界と戦えるチャンスがある代替エネルギーと言える。 ➤ どこに次のイノベーションが生じるかを見るときに、投資家はお金の流れを見ている。投資の流れを愛知県の主要産業や愛知県という地域に呼び込めれば、投資先として優れているという最大の証明になる。金融経済のバックアップを呼び込むことによる実体経済の成長の加速は大きなチャンスに。 ➤ お金を呼び込むと同時に、知的労働者の呼び込みをどうするかというのもポイントの一つになる。ブルーカラーではなく、年収数億のホワイトカラーを呼び込めるかが重要な視点だ。

カテゴリ	ヒアリング内容
今後の世界経済動向	(今後愛知県の企業が伸びしろとなる要素) ➤ バッテリー製造とその周辺産業におけるイノベーション拡大の余地は大きい。今後、中古バッテリーが多く市場に出てくると、市場が生まれる(2030-2040年にかけて)。冷却技術もデータセンターや温暖化の影響で需要が生まれている。エアコン等の冷却技術は日本が世界的に見ても進んでいる。日本がアメリカ・ヨーロッパから遅れている航空宇宙の領域も、安全保障の観点から存在が大きくなっており、民需宇宙産業が生まれており、チャンスになる。特に、航空・宇宙開発技術の民間転用などはポテンシャルがある。 ➤ AIの発展による電力需要増はチャンスになる。 ➤ 労働力不足・高齢化へのソリューションとして、技術開発がある。労働力不足を解消するためにはデジタルだけでは対応できないので、介護ロボット開発等のモノづくりに関係するスタートアップが必要になる。これを愛知県が後押しする政策は有効だろう。 ➤ AIの活用については、製造業そのものの生産性を高めるという面と、世の中全体の生産性を高めるという両面がある。産業政策では後者が、より発展性があるだろう。
イノベーション、スタートアップエコシステム	(先端技術や革新的なビジネスモデル等イノベーションに関するグローバルな将来予測) ➤ インパクト系のスタートアップが増え、インパクト投資も始まっていることから、世界の潮流として、自分たちが地球に貢献できるかどうかという視点が重視されている。どれだけお金を稼ぐかというよりも、気候変動対策も含め、地球レベルでどれだけ豊かになるかという基準が大切。 ➤ 愛知は元々、20年前に「愛・地球博」という地球規模の考えを先んじて打ち出した、先進的な地域だと思う。この歴史を大切にしたいと思う。 ➤ イノベーターは、留めようと思うところに、なかなか留まらない。人口流出という観点ではなく、イノベーターという視点で考えると、シリコンバレーに住んでいる愛知出身の人も含めて、愛知と考える発想でもいいのでは。シリコンバレーで成功している企業家の出身地はシリコンバレー以外がほとんど。シンガポールもベルリンもそう。イノベーションが起きる場所は、必ずしもそこで生まれた人がイノベーションを醸成しているわけではない。 ➤ シリコンバレーを目指すのではなく、自分たちに何ができるのかから始めるべき。東京と愛知は全然違う。東京には、この地域のために何かをしたいという企業は少ない。愛知であれば、愛知のために何かしたいという企業が多い。

カテゴリ	ヒアリング内容
イノベーション、スタートアップエコシステム	➤ Station FではMicrosoft 社などありとあらゆるグローバル企業が常駐している。フランスにいながらグローバルなエコシステムとリンクしている。愛知県から東京をリンクさせるのではなく、直接グローバルにつながることを意識するといいだろう。 ➤ 日本の場合は、市場規模が大きいということもあるが、日本でまず上場するといった閉じた選択をしてしまうなど国内で完結しようとしがちだ。最初からグローバルを視野に入れた経営が愛知県から生まれるような取組を発信していくのも重要だろう。STATION Ai 内では英語を共通語にするような仕組みも大事になってくる。 (ダイバーシティ経営の推進や女性起業家育成などのイノベーション創出につながる環境づくり) ➤ 女性起業家を増やしたいからと言って、女性に向けた施策を打っても意味がなく、まずはマジョリティになっている男性に対して価値観を変えるような施策を行った後に、女性への支援策を行うべきだと考えている。日本では、IT 系のイノベーション分野などのお金を稼げる分野に女性がなかなかいない。権力を持っている側の男性が、生産性を上げるうえでも女性が必要ということを腹落ちして理解し、フラットに協力しないと進まない。 ➤ 対立構造をあおるようになるため、女性だけ集めて何かすることはよくないと思うが、意見を交わして、打開策を話しあうためのコミュニティは必要。 (イノベーションを牽引していく人物像、人材育成方法) ➤ 日本がこれまでできなかったことを実現するためには、大企業にいた人が令和の「のれん分け」のような形でスタートアップを立ち上げ、大企業を超えていくという将来が理想だ。 ➤ 大企業を退職したスタートアップ経営者を増やす方法は難しい。家族の反対もあるので、挑戦できる環境を整えることが大切だ。大企業はコングロマリット・ディスカウントを抱えている。時価総額 40 兆円の会社で 10 億円の新規事業を作ってもインパクトは小さい。これが大企業の中で小さな芽を摘んでしまう結果につながる。資金や知財に関する相談事ができるようなソーシャルキャピタルが必要だ。 ➤ 起業カルチャーやマインドについては、「起業する人はカッコいい」というような、日常生活の中でのファッション的な要素が大きい。 ➤ 企業カルチャーやマインドは大きな施策として作れるものではなく、個人個人が支えあうことが機運醸成に繋がると思っている。

カテゴリ	ヒアリング内容
イノベーション、スタートアップエコシステム	➤ STATION Ai が開所すると、あそこに集まるとかっこいいという雰囲気が出てくるのではないかと。イベントではなく、自分が行きたい時にいけるコミュニティの場が大切。 ➤ スタートアップ教育は遅効性だが、将来的に実りがあるのは間違いない。 ➤ スタートアップに挑戦するうえで必要な知識というものは、誰もが身につけたほうがいいものだと考えている。例えばだが、日本にはポストドクターが約2万人いるが、全員が研究者になれるわけではなく、スタートアップという別の道を示すためにも、起業に関する知識を教えるということは良いことだろう。 ➤ イノベーションが起こらないところは、100年生き残れない。既存産業で生き延びることと、新規産業の新興企業を振興することは両立させていかないといけない。愛知県の成長に大きく寄与してきたモビリティも産業構造が大きく変わる。これからは新しい情報を新興産業が持ってきて、既存企業も含めて取り組んでいくというところに希望があるのではないかと。
自動車産業の構造転換	（自動車産業の産業構造変革を踏まえた今後の動向及び本県サプライチェーン企業への影響について） ➤ 当初予想されていたような急激な BEV (Battery Electric Vehicle) へのシフトは起こっておらず、2035 年頃によろやく大きな変化や自動車業界に与える影響が見えてくるのではと考えている。 ➤ 従来は自動車メーカーにとって、新車を売ったら終わりという、売り切り型のビジネスモデルであった。SDV 化が進むことにより、OEM がバリューチェーンにおいて拡大し、新車リースや再リース、バッテリーリユース・リサイクル、SDV とのコネクティッドサービス、車両・走行データと結び付けたビジネスなど、継続課金型のビジネスモデルへの転換が進む。 ➤ 中国では BYD 等の台頭があったが、政府としては国有企業を大切にしなければならない。こうした国有企業が EV に特化したブランドを作り、政府がそこに補助金を出すことで、第二の BYD が乱立するようになっている。これらのブランドは TOYOTA の既存市場とバッティングする。テスラ、BYD、伝統メーカーという分け方だったのが、新しい動きが生まれている。 ➤ ソフトウェア関連を強みとして戦える自動車メーカーは、先行者として多くのデータやソフトウェア技術を持っているテスラや BYD などの新興勢のみ。抜本的なマネタイズの見直しが必要。 ➤ 想定よりも緩やかな BEV シフトにより、世界中でマルチパスウェイへの回帰が進んでいる。ある程度の BEV 市場がなければ、EV 市場への専用投資は苦戦する。 ➤ 今は電池の問題が大きく、BEV の価値を上げられていない。重さや劣化のしやすさや、充電などの問題が大きい。電池性能が向上し、BEV の価値もさらに高まるのは 2028 年頃と予想されている。

カテゴリ	ヒアリング内容
自動車産業の構造転換	➤ BEV シフトによりモーターとインバーターなどが入れ替わるというような単純な言説はあるが、製造に関わる様々な部位や要素が複雑に絡み合うため、サプライヤーにどのような影響があるのかについて、厳密な分析は、実は非常に難しく、この影響は誰も分析できていない。 ➤ 次世代 BEV 実証ラインにおいて部品点数半減、工数は2割削減することで、10時間の車両製造時間を概ね5時間に半減すると言われているが、この影響は誰も分析できていない。 ➤ 電動化の時代は、自動車の投資と回収サイクルが変わる。電池とソフトウェアへの投資を先にしなければならず、これには巨額の投資が必要になる。 ➤ 世界の BEV 比率が高くなり、日本で製造した BEV を輸出できないという前提であれば、現地生産が進むだろうが、本当にそうなるかはわからない。 ➤ カリフォルニアの事例だが、BEV シフトが進んでも、TOYOTA のシェアは減らず、日産・HONDA だけ減った。これは、大衆車ではなく、EV になっても変わらない（EV に適していない）ニッチな製品を持っているのが TOYOTA というところに起因する。中国とタイでも同じことが起こっており、アメリカ全体でもこれから起こり得る。こうした特殊性により、TOYOTA は取れる選択肢が多く、マルチパスウェイ戦略も取ることが可能。今のように EV シフトが緩やかになる状況では TOYOTA の強みが活かせる。2028 年以降には再び EV シフトが強くなるとはよく言われているが、そうなっても時間的余裕はある。 ➤ HONDA・日産は大衆車が多く、ICE を中心とした市場から、早く構造転換を急ぎ、EV に移らざるを得ない。HONDA の方がサプライチェーンの転換が大きく起こり得る。 ➤ モジュール化は日本の既存の産業構造に馴染まない。また、EV シフトは従来のすり合わせ型のモノづくりと相性が悪い。 ➤ カーボンニュートラル化の影響で産業構造の転換に伴う影響が深刻化する懸念があり、そうした状況をソフトランディングできるように今からできることを逆算して考えた方がいい。

カテゴリ	ヒアリング内容
CN、GX が産業に与える影響	(脱炭素化の流れが産業やモビリティ社会に及ぼす影響) ➤ 世界のエネルギー政策が愛知県の経済に与える影響については、全体的に大きな影響があるというより、各論で対策が必要になるものが多い。エネルギー政策よりも、日本のメーカーが優位性を持っている地域の自動車政策の方が愛知県への影響が大きい。 ➤ 現在、水素とアンモニアを両輪として国も推進している。元々は内閣府の SIP（戦略的イノベーション創造プログラム）で、液体水素よりも経済性の高い運搬方法として出てきたのがアンモニア。なかなか水素の利活用が広がらないという認識は共通で持っている。政府も水素を推進するとしているが、本当に大丈夫かという気持ちがある。JERA はアンモニアへの大規模投資を進めており、本音は全てアンモニアにしたいというところではないか。ただ、これまでやってきた水素政策をなくすわけにもいけないので、表向きは両輪でとなっているが、20 年前と課題が変わっていないのが現実。こういう状況をしっかりと見ながら、県としても舵取りを行うことが重要。 ➤ 愛知県がカーボンニュートラルを達成しても、県内の経済・産業が傾いてしまったら意味がない。 ➤ カーボンニュートラル・GX の推進の必要性は政策面と市場面の両面から要請されているもの。EU の国境炭素税が 2026 年から本格運用される予定で、加えて欧州バッテリー規制により追加コストがかかることになるため、クリーンエネルギーの導入が必要だと一般的に言われている。ただ、EU の国境炭素税は一部の製品しか対象としていないため、本当に対応が必要な事業者はどこかということを確認しながら、支援を重点的に行うことが必要ではないか。 ➤ 愛知県が EU 向けの輸出に対してどれだけリソースを割いた支援が必要かを見極めることもポイントだ。アメリカで同様の動きがなくなったように、EU 以外の国では必要ない対策と認識しており、EU のような炭素規制を模索している国はない。市場動向を注視して、判断することが大切。 ➤ EU の規制以外に、市場面として、政府系ファンドや投機ファンドがカーボンニュートラル対応を求めていることがあり、資金調達にこれらのマネーを活用する企業は対応が必要となることがある。これらに適切に対応しながら、愛知県の競争力を最大限に高めることが求められている。取引先や輸出先、資金調達などの経営方針によって事業者が抱えている課題が違うので、大きな影響を受ける事業者を重点的にサポートする施策を打てるかどうかが重要だ。 ➤ このような事情から、サプライヤーであれば最終商品の生産者（自動車メーカー及び国内外のメーカー）の経営方針によって、カーボンニュートラル・GX への対応が必要になることもある。既に、取引先にカーボンニュートラルへの対応を求めている企業もある。

カテゴリ	ヒアリング内容
CN、GX が産業に与える影響	➤ 浮体式洋上風力はチャレンジしていると思うくらいの可能性があると思っているが、中国の事業者による投資額が非常に大きく、中国がヨーロッパと比べても頭二つくらい抜けている。 ➤ 愛知県が色々な実証事業を行っていると思うが、県内での実現可能性よりも、その先に海外で応用可能かどうかの方が、産業政策上の重要度は高い。県内のカーボンニュートラル達成よりも、世界との産業競争に勝てるかどうかの方が重要。海外に売り込むために必要な施策を、日本国内でいかに推進できるかだ。 ➤ 蓄電池の生産工場に、再エネを集約する等、思い切った政策が大切。台湾では、再生可能エネルギーのほとんどを TSMC が使用している。それくらいの発想が必要。 ➤ これさえやればよいというものはないが、愛知県にとって重要と考えられるのは e メタンだ。例えばカーボンニュートラル化に必要な天然ガス作業用バーナーを使っている事業者が、e メタンを集約的に使用できるような環境構築をすることが産業競争力を高めることに繋がると思っている。
中小企業を始めとした県内企業支援	(中小企業の置かれている現状及び支援施策のあり方) ➤ 中小企業と大企業には明確な生産性格差が存在している。過去 30 年で中小企業が生産性を伸ばせてこなかった要因は、設備投資、無形資産への投資が進まなかったことだ。この理由は解雇しにくい状況と間接金融だ。また、事業を上手く撤退できなかったことも要因だ。成長すべき企業が成長できず、廃業すべき企業が市場に残っているのが生産性を上げられなかった要因である。 ➤ 日本はアメリカと比べると市場集中度が上がっていない。アメリカは GAFA 等の巨大企業が小さな企業を吸収しようとして、市場占有度を高めている。ハーフィンダール指数を見ると、アメリカは独占度合いが上昇している一方で、日本はむしろ下降しており、競争度合いが強い。過当競争に陥っており、価格が上げにくく、企業の生産性向上の効果も得られにくい。今後の人口減少も見据えると、ある程度企業数を集約することが、経済全体にとって生産性向上に繋がる。 ➤ 差別化できていない企業は弱い立場にある。質の高い製品・サービスは価格転嫁しても競合他社に需要を奪われない。有形資産投資、無形資産投資（従業員教育、訓練）から始めて、高付加価値の財・サービスの提供を差別化し、価格転嫁につなげていく。これができない企業は最低賃金上昇の流れによって淘汰される可能性がある。 ➤ 一人当たり、時間あたりの労働生産性の両方で、日本は OECD 加盟国で下位なので生産性を上げる余地はある。産業別ではサービス業、卸売り小売りが低く、アメリカやドイツと比べても低く、上げる余地がある。自動車関連は上位で、高い生産性を維持できているが、その他製造業では順位が下

カテゴリ	ヒアリング内容
中小企業を始めとした 県内企業支援	がっている、そこを盛り上げる必要もある。企業レベルのデータを用いて分析すると、一人当たりの付加価値額が高い場合、一人当たりの売上も高く、うまく資本装備率を高めることができていたことが要因だ。無形資産（従業員も含め）、研究開発、ICT（ソフトウェア投資）、これらに投資できていたかどうかが生産性の高低を決めてきたと分析できている。 （中小企業の今後の展望及び振興施策） - 行政の支援として、産業単位で中小企業支援を行っているところに問題がある。企業規模によってやり方を変えて、異なる支援を行うことも重要だと考えている。 - 大阪府はモノづくりの割合は愛知県と似ているが、ターゲットを絞った中小企業支援を行っている（おおさか版エコノミックガーデニング）。中小企業の支援ターゲットを従業員規模（10～99人）で絞るなど、特徴ある取り組みを行っている。政策効果・政策の手間を考えると、重点ターゲットを企業規模で絞った支援策を実施しながら、それ以外の企業も取り残さないように、全企業を対象にしたサポートも並行して行うというやり方がいいのでは。 - 成長にはイノベーションが必要不可欠だが、行政のサポートによってイノベーションを起こすべきゾーンは、上記同様10-99人規模程度だと考える。これ以上のところは自分で出来るし、これより小さいと難しい。 - これまでの中小企業支援は生産を増やす、売上を増やすという考えが中心であったが、経営変革・イノベーションをどう起こしていくかという観点が重要であると考えている。 - 事業承継の問題は課題が多い。現社長（親）と事業承継者（子）の人間関係が悪いと、親子関係がビジネス関係に直結して、問題になっていることが多い。行政にできることは、早めの事業承継が大切だという機運を高めること。行政が強いのは啓発活動を継続できること。こうした機運が高まり、「社長、早く交代しましょう」というような話が色々なところからくると、早期の事業承継につながるケースも多い。 - 企業の状態をしっかりと分析する必要がある。我々は企業の生産性分布を見ているが、同じ産業、同じ企業規模でも労働生産性の高低が違うことがある。上手くいっている、上手くいっていない、といった理由を把握する上で、データドリブンの分析を可能とする環境整備等の支援をしていく必要があるのではないか。労働生産性が高い企業を低い企業が真似できるような支援が有効だろう。 - 生成AI等の最先端テクノロジーもあるが、中小企業には安く手軽に導入できるICT系の設備・ソフトの導入が有効だろう。組織体制を変える必要もあり、パッケージ支援が必要になるだろう。各論

カテゴリ	ヒアリング内容
中小企業を始めとした 県内企業支援	で見るのではなく、全体を最適化が図る支援がいただろう。設備、人、組織への投資が全部大事になってくる。 ➤ 経営者からの話や企業アンケートを分析すると、経営者の意思決定が速いかどうか経営に影響している。フレキシブルに意思決定できているかどうか大きな要因だと考えている。経営者が人の話を聞けるかどうか、知識を得たいと思っているかどうか企業の差につながっている。 ➤ 従業員のエンゲージメントは生産性に影響してくる。マネジメントにより、人が十分に能力を発揮できる環境を整えられるかどうか、企業の成長を左右する。
労働施策全般	➤ 愛知県は産業構造の影響から、人手不足となっている。地方部は、製造業のような「外向けの産業」が少なく、県内 GDP の4割を医療福祉が占めている場合もある。愛知県は二次産業が活発なので、労働者の取り合いが起きてしまう。製造業等の外向け産業は未来があるので、県内で活発なことは喜ばしいことだが、人手不足に陥るという苦しさも抱える。時間がたつにつれ、状況はより悪化していくだろう。 ➤ 中小企業は採用競争力が強いわけでもないの、自前で人材を確保することは難しい。専門業者の力を借りるのがいいのではないかと。県がそこを仲介する役割が考えられるだろう。 ➤ 労働移動が起きることには懐疑的だ。起こる可能性があるとしたら、賃金水準が同程度の場合だ。 ➤ 移動した産業の距離が離れば離れるほど新たに必要になるスキルの割合が高くなる。転職者の満足度を決める要因は、これまでの経験が新しい仕事でいきるかどうかだ。エッセンシャルワーカーが足りないのに余剰人員を直接移動させるということは理論上可能であっても、本人への負担が大きくなるし、満足度を高めることは難しいだろう。 ➤ 賃上げは、あと3,4年は続くだろう。賃上げをしないと人を確保できなくなっているの、業績ではなく需給ギャップが要因となっている。最低賃金も上がるのが既定路線だろう。中小企業は人材確保と賃上げ両面からますます厳しい状況になっていく。 ➤ 日本における労働力の供給不足の背景は高齢化という人口動態の変化だ。高齢者が対人サービスに依存する割合が高いという根本的な問題がある。介護等の対人サービスは AI やロボット技術が最も導入しにくい分野だ。デジタル化とロボット技術の掛け合わせは別として、デジタル化単体では人材不足の解消にはならない。 ➤ 医療福祉等、日本の社会問題を解決するための産業に人を取られ、製造業・IT・インバウンド・宇宙開発といった将来への投資の側面を持つ産業に人を供給できなくなっている。ハードウェア開発で中国に遅れをとっている原因だろう。

カテゴリ	ヒアリング内容
労働施策全般	➤ 若者や女性が働くには、ホワイトカラー職場（事務系・デスクワーク）の数が左右する要素であり、これは大企業の本社機能の立地数によるため、愛知県は不利ではないものの、大企業は首都圏（東京・大阪）にかなり集中している。本社機能を誘致するのは難しさもあるが、愛知県は経済産業的な地力があるため、中堅企業を育てることで大きな企業を増やしていくという方向性もある。 ➤ 企業側は別の企業で通用する汎用性の高いスキルを従業員に身に付けさせたいとは思わないので、従業員は自己研鑽、自己啓発を強めていくことになるだろう。実際に自己啓発の時間を増やしたいという若者が増えている。企業に従業員のスキルアップを求めることは難しく、個人が労働市場の中でキャリアを伸ばしていく施策が国や県に求められるかもしれない。 ➤ 中堅企業を育てるにあたって重要なポイントは、労働分配率と設備投資だ。生産性を上げていくための議論をする中で、県内の中小企業が設備投資にどれだけ投資しているかといったデータを見るのは有効だろう。生産性を上げるために、ハード、ソフト関係なく設備投資をしていく必要がある。特に優先順位が高い業種は現業系の産業だろう。 ➤ 労働力確保という点では、シニア層の活躍促進が本命の施策になる。シニア層の中でも 60 代前半は 7 割、後半は 5 割の就労率なので、今後は 70 歳以上をターゲットにしていきたいことになる。現在の 70 代の就労率は 25%ほどだ。 ➤ 高齢者の雇用に関しては、労働需給がひっ迫していることもあり 65 歳以上だけではなく 70 代の就業率も上がってくるだろう。高齢者が活躍できる状況は好ましいが、世代別で分析すると高齢者だけ労災発生率が上がっている。介護職で腰を痛める、転ぶ等、産業構造の変化で労災発生率が上がっていると考えられるので、高齢者の労災対策を考えてほしい。 ➤ 60 歳を過ぎて兼業副業を OK にしても遅い。早い段階から、定年後の人生を見据えた助走期間が必要。企業もそういう意識を持ち、個人の兼業副業を緩和するという観点を持ってほしい。フリーランスや社会貢献事業等のスキームを活用して、会社内にいてもあらかじめ活動を広げられる仕組みがあれば。 ➤ 企業側は副業にネガティブなイメージを持っている。副業で学んだスキルの還元方法について案内が全くないことが要因だろう。副業人材が企業に高い生産性をもたらす事例を蓄積してこんなやり方ができるということを啓発していく必要がある。 ➤ 女性の就業率は 75%で、先進国でも上位になっており、非正規から正規、管理職の数を増やす等、量ではなく、質の話になっていく。 ➤ 労働力確保のためには女性活躍が重要だ。非正規雇用から正規雇用にする等、しっかりとキャリアを

カテゴリ	ヒアリング内容
労働施策全般	つけて、一人当たりの生産性を上げることが大事だ。一番の問題はM字カーブをどう上げるかだ。就業中断をさせないことが大事。 ➤ 非正規雇用を正規雇用にするにも、ダイレクトに変更するのではなく、間に何か（例えば準社員など）を入れた段階的な制度を作らなければ、公平性の問題などから難しさがある。 ➤ 中小企業が過去 10 年で技能実習生制度を使ったような外国人労働者の量的確保は、東アジアで日本の賃金が高かったからこそできたことであって、世界的に賃金水準が上昇傾向にあり、日本との賃金格差が小さくなっている現在、難しくなっている。 ➤ 零細企業や社員 100 人未満の小規模企業が社内で DX 人材を雇用するのは難しい。地域で複数人抱えるのが現実的だ。商工会議所に企業の社長が相談できる DX 人材を置くことや、福岡県等が導入している中小企業生産性向上支援センター等だ。副業人材を攻めるのも有効だ。DX 人材を確保しようと零細や小規模企業が市場に出ても賃金競争には勝てない。副業市場は買い手市場なので、勝負ができる。 ➤ 物流は、大都市間の基幹輸送が電子連結で代替される目途が立つ等、自動化が進みやすい業界。 ➤ 今後も製造業が日本の産業界で大きな存在であることは間違いない。愛知県はさらに工科高校を増やすなど思い切った人材傾斜をするのも一手だろう。 ➤ 行政ができることは、若者に地元企業の強み弱みを理解してもらうのが重要。若者は肉体労働を嫌がると思われがちだが、数十年かけて技能を高められるという魅力も製造業にはある。 ➤ 入社後に希望と配属部が違い、離職意向を持つ若年層はかなりいる。企業も全員を希望通りに配属できないが、ギャップを感じる人へのケアをしないと離職を止められない。また、企業で成長できないと思って辞める人も多い。成長できる会社に成長したい人が入社するマッチングが重要だろう。民間企業の職業紹介サービスはそこをマッチングできていないので、県に求められる役割は若者が成長できる会社に成長したい人をマッチングさせることだろう。 ➤ 人手不足であるし、障害者雇用比率は以前より上がっている。施策としては企業にバリアフリー整備の助成などを進めていけばいいだろうと思うが、精神障害者の雇用は取り残されているところ。 ➤ 仕事と育児の両立、仕事と介護の両立は別の話だが、基本的には残業がない働き方、テレワークができる柔軟な働き方が対応策となる。製造業はテレワークというわけにはいかないのに、シフトや人の編成で工夫するしかないだろう。 ➤ テレワークに関して、社内格差を感じている従業員は一定数いる。テレワークが生産性の高い働き方であることを「見える化」することが大事だ。テレワークで成果を出しているということがなかなか見えにくいので、経営に対して、アウトプットが確認できる仕事の割り振りやテレワークの魅力や効果を説明していかないといけない。

カテゴリ	ヒアリング内容
観光関連産業	(地域における観光関連産業振興の在り方、産業全体から見た観光活用の在り方) ➤ 県内市町村のポジショニングの明確化が、県に求められる唯一にして最大の役割。市町村をプレイヤーとして、県がマネジメントを行うのが重要。全体から広く集客する必要はなく、一部でもファンがついてくれることが大切。 ➤ 日本の産業構造において観光産業は自動車産業の次。この2つの産業が連動すればシナジーは大きい。 ➤ 日本の貿易収支で過去からずっと赤字になっているのは欧州（スイス・イタリア・フランス）のブランド品等の高付加価値産業関係。観光も同じで、これらの国と同じようにブランドイメージを高めることが大切。付加価値が高いものを、実際に自分の国に来て体験をしてもらうという戦略により客単価を上げることで、高い経済効果が得られる。それにより、観光産業に従事する人の賃金も上がっていく。 ➤ 観光アプリを使ってその地域のファンクラブを作る手法が効果的。それを通じて、セグメントや、売り上げデータ等を管理できる。日本はリピーター管理ができていないが、新規顧客なのかリピーターなのかも確認可能となるため、そこをカバーできる施策となる。 ➤ ビッグデータは、細かいセグメントが分からないと効果的な活用はできないが、必要な細かいデータをもらう場合にはかなり費用がかかる。先述のアプリ等を活用し、顧客データベースを自前で持つておかなければ、細かい戦略実行ができない。セグメントごとに細かく対応しながら、顧客ロイヤリティを高めることが大切。 ➤ サステナビリティは押さえておいたほうが良いと思うが、海外では商品・地域がどういう取り組みをしているかという点を重要視される。
デジタル技術進展の影響	(AI に象徴されるデジタル技術の進展が産業に与える影響) ➤ 生成 AI はホワイトカラー全般の雇用に影響を与えている。このため、発展途上国よりも先進国の方が、生成 AI の登場により自動化が進む業務の割合が大きいのだろう。 ➤ (AI に代替される仕事について) 職種・業種に分けて将来を考えることは適していないと考えている。現実には(特定の)職種や業種の労働が代替されるというよりは、タスクを入れ替えて効率化されるということだろう。ただし、そのためには組織の在り方や働き方を変革していく必要がある。 ➤ デジタル化は、既存のコミュニケーションを変える。今までのコミュニケーションとは違うコミュニケーションができるようになれば DX になるということ。コミュニケーション改革が起こると、すり合わせの重要性が低下し、サプライチェーンで形成されるピラミッド型産業構造がなくなっていく。

カテゴリ	ヒアリング内容
デジタル技術進展の影響	➤ 自動車でいえば EV 化はすり合わせの重要性を低下させる。 ➤ 建設業では、BIM (Building Information Modeling) という取組で先進的に DX を活用している。設計段階でデジタルツインを作成し、それをベースとしたコミュニケーションを行うことで、不要な受発注コスト等の削減を実現できている。同時に工程表・組織図が可視化されホワイトカラーの社員が行っていた仕事(施工管理等)のほとんどの部分を自動化・高速化できる。DX によって、プロセス全体が見える化できるようになり、初めて一緒に仕事をする人も仕事を進めやすくなる。 ➤ サプライチェーン全体を人間がアナログで管理するのは不可能で、デジタルに任せざるを得ない。デジタルは境目を乗り越えるのが得意なので、境目をつないでいくことで調達から最後までをつないでいける。ピラミッド型の産業は、全てを管理できていない。工場内の DX 化もやるのはいいが、インパクトは限られている。顧客まで含めたサプライチェーンを DX 化したほうがいい。サプライチェーンのマネジメント化は、単なるコストカットのためだけではなく、顧客がその瞬間に欲しいものそのものを提供するために行っている。顧客のニーズを反映させるためのものだ。 ➤ 従来技術では単純業務の自動化が主だったが、今後は、意思決定や感情理解などを必要とする業務にも自動化の範囲が広がるだろう。生成 AI は画像や音声、動画などのコンテンツ作成も得意なため、アートやデザイン、エンターテインメントなどの業種にも影響が及ぶと考えている。 ➤ 人間が行う最後の発明は、従来の AI より汎用的な能力を持つ AGI (汎用人工知能) を開発することであり、それ以降のあらゆる発明は、AGI やそれが更に進化した ASI (人工超知能) が行うことになると言われてしている。AI は人間と比べて考える量が桁違いに多く、質も高いため、将来的には、人間ではなく AI が製品やサービスの開発を行う未来が来るだろう。 ➤ この傾向はすでに製薬業界で顕著に表れており、AI を活用している製薬会社とそうでない会社では、薬の開発能力に相当な差が出始めている。今は製薬業界が先行しているが、5 年後にはソフトウェア業界でも AI が開発を担うことになるのではないかと。その後、ロボティクスと融合していき、今から 10 年以内には製造業の製品開発にも大きな影響を与えるだろう。ただし、テスラのように業界をリードして巨額の投資を行う企業が出てくると、時計の針が早まる可能性もある。 (愛知県のポテンシャルを活かして今後の勝ち筋を見出していくための方策) ➤ 世界全体の傾向として、品質の高い製品を安く作り、グローバルに販売することで対価を得るというグローバル製造業のビジネスモデル自体が厳しくなってきたと考えている。その理由として、市場そ

カテゴリ	ヒアリング内容
デジタル技術進展の影響	のものが成熟してきていることが挙げられる。消費者一人ひとりで欲しがるものは異なり、製品を使っていくうちにニーズは変化する。 日本の製造業は、モノありきのグッドズドミナントロジック（GDL）から、体験価値を重視するサービスドミナントロジック（SDL）に切り替えることができるかどうか勝負の鍵になるだろう。その変化のために、デジタル技術の活用が必要となる。 例えば、IoT は、販売後もユーザーと繋がり続け、新たなサービス等を付加することでモノの性能向上を図ることができる。自動車業界の CASE では Connect が重要で、モノとして売り渡すのではなく、サービス提供の一部としてデバイス売るという位置づけにすることが重要だ。これからの時代は、完成品を作って終わりではなく、販売後にも順次サービスを追加していくことが求められている。 従来型の製造業はこのようなモデルと親和性が低いと考えている。日本で PoC が上手くいかない背景には、失敗を許さずリスクを許容できない文化がある。サービスドリブンに変わるためには、自社だけでなく、他社のデータやサービスと連携し、ユーザーの体験価値を高めていくことも重要だ。しかし、この点についても、従来型の製造業は親和性が高くないと考えている。日本では、何か問題が起きた際の製造物責任に対する意識が強い。多くのプレイヤーを巻き込んでしまうと責任を取れないため、品質を確保するために自社内だけで完結させてしまう傾向がある。 日本だけでなく、世界中でも製造業がサービスドリブンに変革できた成功事例はあまりない。企業のビジネスモデル自体を変え、新たなビジネスや付加価値の創出を大企業の中から起こしていくのは容易ではないだろう。アメリカでは、事実上、新規サービスの創出はベンチャー企業に任せ、育ったベンチャー企業を大企業が買い取るという産業分担を行っている。このようなベンチャーエコシステムは一つの答えだ。 デジタル化・DX で先行するインターネット業界では、①デジタイゼーション、②データドリブン化、③AI 化という3つのフェーズを経て、新たなビジネスや付加価値の創出を発展させてきた。愛知県の強みである製造業の企業においても、同様のステップで進めるのが良いのではないかと。 重要なポイントは、一足飛びに AI 化を進めることはできないということだ。まずデータが全てデジタル化されており、デジタル化されたデータが出力されるための業務がデジタル化されていないと、データが多く蓄積することはない。さらに、蓄積したローデータを構造化し、データドリブンな付加価値創造に繋がれていないと、AI 化に進むことはできない。 今後の勝ち筋を見出していくためには、勝負の力点をどこにするか考えて、勝てそうな分野で勝負することが大切だ。

カテゴリ	ヒアリング内容
デジタル技術進展の影響	➤ クラウドや AI が普及し切ったときに何が付加価値を持つのかをよく議論し、その領域で勝負することが大切だろう。 ➤ 最近では、プラットフォームではなくコンテンツが付加価値を持つ傾向にあるため、日本全体で言えばコンテンツ産業にもっと投資した方がいいと考える。他方、愛知県や製造業といった場合に何が付加価値を持つことになるのかは、よく議論する必要がある。例えば、宇宙分野など、BtoB の領域の方が勝ち目はあるのではないかと。県としては、例えば、製造業向け AI のような次世代技術の基礎研究や、人への投資をしっかりと行っていくことが大切だろう。 ➤ 日本企業は全体としてサービスを作るのが苦手なため、モノづくりからサービスドリブンへの変革という方向性の政策だけに依存しない方がいいだろう。 (デジタル化、DX 推進の国内の現状について) ➤ 最近では戦争や震災、感染症などのリスクが高まり、人口減少により市場も縮小する中で、既存のサプライチェーンを維持し続けることは不可能に近いだろう。今後の勝ち筋を見出すためには、サプライチェーンに柔軟性を持たせ、ダイナミックに繋ぎ替えをできるようにする必要がある。 ➤ 特に下請けの中堅・中小企業においては、長期固定的な関係の中でビジネスを行ってきたため業務の標準化ができておらず、企業同士がダイナミックに繋がり合うことの阻害要因になり得る。これは製造業を中心とした日本の産業システム全体の問題だが、愛知県はその縮図である。 ➤ 大企業や行政のように、強い立場の組織でハンコや FAX 等の古い業務が残っていると、それと連動して、中小企業などのデジタル化・DX も進まないことになるため、皆で一斉に進めることが重要だ。 (県内中小企業のデジタル化、DX 推進に向けて必要な視点) ➤ 中小企業一括りではなく、大企業に近い中堅企業と、小規模な中小企業は区別して考えるべきだ。 ➤ DX という言葉が偉そうで難しそうということも問題であり、中小企業の経営者や従業員が、もっと身近に考えることができるようにすることが重要だろう。 ➤ 小規模な中小企業は、内部人材のみで DX を進めることは困難なため、継続的な伴走支援が必要で、地方の中小企業に対しては、その地方で寄り添える人をあてがうことが重要だ。地域金融機関や商工会、商工会議所などが伴走支援を担うのが良いのではないかと。

カテゴリ	ヒアリング内容
デジタル技術進展の影響	➤ 地方には小さなベンダーもあるが、現状では東京や名古屋、大阪にある企業の下請けとなっている。本来は、デジタル地産地消と言われるように、地方の中小企業の伴走支援は、その地方の小さなベンダーが担うことでベンダーがエンドユーザーとの顧客接点もできるメリットもある。 ➤ ベンダー側の既存のビジネスモデルとして、売り切って終わりではなく、中小企業向けの伴走支援がビジネスとして成り立つということを示す必要がある。例えば、受発注の電子化などは、中小企業を複数社まとめて共同でアウトソースするなど、皆で一緒に進めることが重要だろう。 ➤ 日本の企業文化は自前主義だ。デジタル化についても、本当に自前でいいのかを考えたほうがいい。規模的に自前で抱えられない場合、外注でいい部分については外注でもいいだろう。 ➤ 日本の中小企業の経営者がシステムに投資をしてこなかったのは、これまでは人にやらせた方が安かったことが主な要因だ。人件費の高騰や人手不足の深刻化、システムコストの低下により従来の均衡が崩れると、中小企業のデジタル化・DXは自ずと進んでいく可能性がある。 ➤ 施策として注意すべきなのは、人手不足の深刻化により、本来は業務プロセスそのものを見直さなければならぬにもかかわらず、行政が従来の方法を変えないための補助金を配ってしまうことだ。これは、ライドシェア導入の議論の中で、タクシー業界において実際に起きてしまっている。 (デジタル人材の確保・育成に向けて必要な視点) ➤ DX人材はD人材とX人材と分けられ、足りていないのはトランスフォーメーションができるX人材だ。企業側も何をしてほしいのかを明確に要望できないので、ベンダー側の言う通りにしてしまう。 ➤ 新しいサービスを考えることができるサービスデザイン人材を、中長期で育成することに特化するべき。リスキリングの環境整備も大切だが、実践経験を積まないで習熟しないということが分かっている。大企業の内部では新規サービス立ち上げの実践経験を積むことができる場が少ないため、行政がそうした場づくりに取り組むのも重要。企業内外における人材移動を促進させることも重要。 ➤ 経済産業省では、地方の中小企業にデジタル人材を派遣し、実践経験を積ませる取組を行っている。制度の運用が大変なため、全ての仕組みを行政で作る必要はないが、デジタル人材を派遣した企業を優遇するような施策も考えられるのではないかと。 ➤ 日本の大学はコンピュータサイエンス学科が少ないため、エンジニア自体の数が少なく、その結果、各企業が自らエンジニアを雇う習慣がないという日本固有の問題がある。ソフトウェア開発は基本的に外注先に丸投げのため、システム部門はコストセンターだという古い認識が阻害要因となっている

カテゴリ	ヒアリング内容
デジタル技術進展の影響	こともある。ソフトウェアは企業の資産であり、自社でエンジニアを雇用して内部人材で開発すべきものだという認識を持つことが重要。 ➤ 県の施策としては、まず、県内の大学でソフトウェアエンジニアを多く輩出できるようにする必要がある。最近では、AI の登場により、エンジニアに求められる能力が大きく変化してきた。具体的には、細かいプログラミングは AI が行うため、これからの時代のエンジニアには、全体のアーキテクチャ設計や、AI が書いたプログラムが間違っていないかを査読する能力が求められるだろう。大学ではそのような人材を育てることができるカリキュラムを組む必要がある。 ➤ 現状では、コンピュータサイエンス関係の人材育成は高等専門学校（高専）が強みを持っている。インターネット関連企業は高専出身者を多く採用している。高専での学びは就職に直結しているため、カリキュラムを柔軟に変更していることも強みの一つだ。 ➤ 県内の企業が県内大学出身のエンジニアを直接雇用する環境整備を進めることも重要だ。愛知県の大学出身のエンジニアを雇用した企業に対する補助金や減税も施策として考えられるのではないか。 （中小企業の生産性向上や稼ぐ力向上に向けてどのようにデジタル技術を活用していくべきか） ➤ 中小企業のデジタル化が進まないのは、大きな投資に見合う効果が見えないということに尽きるだろう。デジタル技術の活用で売上や利益が上がるという実感を持てるようにすることが重要だ。 ➤ 日本の経営者には、企業をちゃんと成長させようとするマインドの醸成が必要だ。欧米では、どんな小さな会社でも競争にさらされているため、デジタル化・DX で付加価値を向上させないと企業が淘汰され、経営者はクビになってしまうという危機感がある。その背景には、日本よりも株主資本主義が発達しており、企業価値向上に対する株主からのプレッシャーが適切に働いていることや、金融政策が正常に機能しているといったマクロ環境の違いがある。

カテゴリ	ヒアリング内容
愛知県が目指すべき経済・産業構造と行政の役割	➤ 愛知県は人口が減っていくことと、経済への下押し圧力が強まることを前提に考える必要はある。対策の一つには外国人を消費力として捉えることだ。インバウンドと輸出が一番重要なポイントになる。日本人は53歳まで消費が増えていき、それ以降は消費が減っていく。人口減少と平均年齢の上昇が個人消費に大きな影響を与えており、人口減少と一人当たりの消費額の減少に対してインバウンドで国内消費を補い、国内で余ったものを輸出するということが重要だ。 ➤ 現在の産業構造を維持するとの前提であれば、人手不足は起きるだろう。現在の企業の数と仕事の方法を維持した場合には人が足りなくなるので、大きな外国人労働者のニーズが発生する。しかし、外国人労働者では規模的に人手不足を解決できず、人口減少を背景とした消費量の減少の可能性の方が高いため、輸出を増やさない限り、現在の産業構造は維持できないと考える。 ➤ 潜在成長率が下がり続けている現状が続けば、10年、20年がさらに失われていくだろう。労働投入量（労働者）、資本投入量（設備投資）、生産性の3つの要因で成長率が決まる。労働投入量、資本投入量はいずれも減っており、生産性もかつてより低くなっている。労働投入量は人口減で減っている。デフレ下で企業は賃金を抑制し非正規雇用を増やし、労働者の所得が伸び悩んだため国内需要が減った。企業は金融危機以降、危機意識が過度に強まり内部留保を増やし貯蓄超過となり、設備投資拡大には消極的で技術革新につながらず、国際競争力も低下した。内需の不足に対して、政府は財政出動と金融緩和で補ってきたが成長にはつながっていない。 ➤ 日本企業は賃金抑制だけではなく、人材育成にもコストをかけてこなかったことで人材が劣化している。国も企業も時代に合った人材を育成できていない。世界のイノベーションの速度に日本が全くとついていけてなく、経済・製造業で日本の存在感が下がっている。 ➤ 生産性は無形資産への投資が進まなかったことで下がっている。有形資産以上に無形資産に投資していないことが、体質の悪化につながっている。 ➤ 自動車に代表される製造業の未来は、今のままの考えでは付加価値額がさらに低下すると考える。スマイルカーブの川上と川下を攻める、ニーズ・オリエンテッドの思考が必要だろう。 ➤ 産業施策は経産省の役割で、支援メニューもそろってきた。愛知県の施策としては、人的資産や知的財産等の無形資産の形成に目を向けた方がいいのではないかな。 ➤ 労働力不足の解決策は3つしかない。女性と高齢者の労働力化、生産性の向上、外国人の活用だ。女性と高齢者の労働力化はいずれ限界になるので、生産性の向上と外国人の活用の2つが柱になる。 ➤ 特定技能外国人労働者の流出対策としては、東京都では給料が上がっても生活コストも上がるので、現状とあまり変わらないということを伝えていくのが大事だろう。

カテゴリ	ヒアリング内容
愛知県が目指すべき経済・産業構造と行政の役割	また、環境を整備して居心地を良くすることも重要だ。県内で賃金水準が高い企業へ転職してしまう、というのは避けられないだろう。安い賃金でつなぎとめることはエコシステムとして健全ではない。 ➤ 日本語教育については、基本的には受け入れ企業の責任だが、自治体も生活のための日本語教育をすることはできる。日本語学校と企業を結び付けることも行政に求められている役割だ。 ➤ 日本にとって外国人労働者は不可欠な存在で、スキルのない新卒を育成するのと同様に、外国人労働者のスキルを育成しないといけない。 ➤ 65歳以上の雇用促進に必要なのはマッチングの充実だろう。働きたい人は多いが、自分に合う受け入れ先を探せていない。高齢者より女性の社会進出が余力はあるが社会構造を変えない限りは女性の社会進出がさらに進むと少子化も進んでしまう。 ➤ 新分野を開拓するための支援、デジタルイノベーション力を強化するための人材育成と産官学連携も必要になってくる。愛知県は知の拠点化の潜在力のある地域だと思う。地場産業が海外市場を開拓できるためのリソースを支援することも必要だろう。 ➤ 地方創生・地域活性化のために、地域特性を踏まえ、地域が何をしたいか、そのために地域のデータを活用してプランを作り、そこに中央がお金をつける、という抜本的な改革が必要だ。 ➤ 観光は裾野が広い産業で、地域経済にとって重要である。愛知県も豊富な観光資源をもっと活用して、高付加価値化していくことが重要である。 ➤ 賃上げは、企業の収益力を上げていかなければ続かない。収益力を上げるには設備投資を通じて生産性を上げることが必要。物的生産性よりも、高く売るために付加価値生産性を上げることを意識しないといけない。付加価値を生み出すのは無形資産で、無形資産を生み出すのは人材だ。人への投資で付加価値を生み出すことと、無形資産を育てて付加価値を高めることが同時に起きることで、賃上げを続けることができる。 ➤ デジタル人材は、最先端の技術を理解し作れる人材ばかりである必要はない。デジタル技術を用いてビジネスを変革していくことができる人材が重要。その意味で、一からデジタル人材を育成しなくても、既存のビジネスの知見を有している人材にデジタル教育をすれば、その方が効果的という見方もある。リスキリングは、既存のスキルが陳腐化するから新しいスキルを学ぶ、というよりも、付加価値を高めるためにスキルを上げる、アップスキリングという考え方が重要。 ➤ 企業規模が小さいことは悪いことではないが、規模を大きくすることに対する展望がない企業は、経済が縮小する中で淘汰されていくだろう。国内市場が縮む中で、行政が海外市場を開拓するための支援をしていくことも重要だ。

カテゴリ	ヒアリング内容
愛知県が目指すべき経済・産業構造と行政の役割	➤ カーボンニュートラルは技術革新と政治の力の両方の影響を受けている。想定のように一直線に進むわけではなく、詳しいロードマップを作成する必要がある。コストを考慮する必要もある。新興国と先進国は同じ速度でカーボンニュートラルを進めることはできない。移行技術に強い日本企業にとってビジネスチャンスがあるのは間違いない。 ➤ 日本は中小企業の輸出比率が低い。大企業が中小企業分も輸出しているわけでもない。日本の中小企業は規模が小さく、輸出できる環境にない。輸出を増やすための補助金等の施策が結果として他の課題を解決できることが証明されている。 ➤ インバウンドは宿泊・飲食・小売業に一番影響を与える。経済政策と産業政策と関係ないように見えて、これらの産業の成長に密接に関連している。これらの産業は最低賃金で働く労働者が多いが、インバウンドを取り込むために設備投資をして生産性を高めることで低賃金労働依存から脱却することにつながる。 ➤ 付加価値を高めることで生産性を上げるわけであり、価格転嫁をできる、できないという問題は生産性向上とは別の話だ。 ➤ 日本の中心の愛知県はこの 50 年間で自動車産業や宇宙産業の発展がみられる。愛知県だけではなく、上海、シリコンバレー、フランクフルト等の産業都市にはそれぞれの強み弱みがある。愛知県の強みとしてはトヨタ自動車、三菱（おそらく重工）、川崎重工の拠点があることだ。日本政府が愛知県の成長の大きな役割を担っている。大学発のスタートアップが愛知県内で生まれているのは素晴らしい。今後 10～20 年を考えると、大企業が中心となりイノベーションを生み出していくだろう。人材獲得のためには、愛知県は他の産業都市と比べ質の高い生活ができることを発信すべきだろう。 ➤ 愛知県として新業種、新人材、新興企業について調査を続け愛知県が持っている資源を把握し、発信することが重要だ。例えば、デジタル分野に投資したい人が愛知県に資源や機会があると知って投資するということもある。投資を呼び込むために調査を続けることが重要だ ➤ 人材の流動化のためには、大企業から中小企業に転職する人の理由やモチベーションなど、実態を調べる必要がある。