

令和5年5月18日（木）

【第25回北陸地域連携プラットフォーム】

## 質疑・意見交換

### 【司会】

続きまして、質疑・意見交換に入りたいと思います。

先ほど鈴木総務管理官から御説明がありました資料12ページに、本日のディスカッションテーマが提示されております。こちらのテーマに沿って御意見をいただければと思います。または、福井県立大学、杉山教授に対する御質問などでも結構でございます。

それでは、皆様方からの御発言をお願いいたします。

### 【メンバー】

杉山先生、興味深いお話ありがとうございました。

質問させていただきたいのですが、8ページの、北陸地域における製造業の動向を見ると、石川県の落ち込みがこの4年間で非常に目立ちます。事業所数、従業者数、それから製造品出荷額、付加価値額の4つともです。この理由が分かれば教えてください。

それともう一つ、それと連動して14ページにある付加価値労働生産性も石川県の落ち込みがすごく目立ちます。原因というか理由がお分かりになれば、説明いただきたいと思います。

### 【杉山教授】

御質問ありがとうございます。

やはり、まず石川県の場合は、北陸3県の中でもちょっと特異といいますか、製造業以外のところも、産業としてあるということが影響しているのかなというように思われます。

ですので、これは率で見ているので、もともと母数が小さければ、少し減った数によって影響が出てきちゃうのかなと思いますので、しっかりここは精査して、もう一回具体的に調査してみないと分からないというところが、今のところの、御回答だと思っていただけるとうれしいです。

連動してというところにもなりますが、やはり率の問題というような状況になると思いますので、なぜ急激に付加価値が下がったのか、1人当たり労働生産性が下がったのかというところ

ろも、継続して調べさせていただきたいなと思います。

**【司会】**

ありがとうございます。そのほか、御意見、御質問等ございますでしょうか。

**【メンバー】**

一番最初のスライドのところがありました、本日の結論というところで書いてくださっている、開放的産業空間へ移行していくべきではないかという御指摘があったかと思います。ここはある意味、域内の経済の完結型と矛盾するような点があるかと思うのですが、分野であるとか、この市場に関しては広域的にすべきではないかといった具体的なものがあれば、教えていただきたいのが1点です。

2点目なのですが、伊那食品をはじめとする幾つかの企業を挙げてくださっておられましたけれども、実際に訪れたことのある、訪問調査をされたことがある企業がありましたら、その企業さんの中の、特に若手人材に対する社内環境整備の事例等があれば、教えていただきたいと思います。

以上です。

**【杉山教授】**

ありがとうございます。

まず最初、開放的産業空間に関して、やはり私が本拠地としているのは福井県になりますので、そこのイメージが強いと思っていただけるとすごくうれしいです。

福井の場合、まず閉鎖的産業空間って何がイメージできるかという、めがね枠、眼鏡枠産業になると思います。

眼鏡枠に関して言うと、やはり域内分業というところで、集積のメリットであったり、スピルオーバーというような形で産業発展していったというようなところがありますので、その点で、今までというのはどちらかというと、産業集積のメリットを享受しながら、北陸もしくは福井の眼鏡産業であれば、成長していったのかなとも思っています。

ですが、今の時代、やはり産業集積のメリットというような条件が、歴史とともに変わってきていると思います。かつてに比べると、やはり閉鎖的な形によって技術が蓄積したり、情報が集まってきたりというような時代ではなくなってしまった中で、今後、そういった環境変化

の中で、どう外とお付き合いしていくかというところが重要になってくるのかなとも思いますので、具体的な産業はどんなものがあるかという、やはり地場産業的なものなのか、まず、これもデータとして示さないといけないのかもしれませんが、域内完結型というように言われているような産業の中でも、やはり外でも売れるような産業分野というのは必ずあるかと思しますので、その点も見ながら、精査していく必要があるのかなというように思っています。

2つ目、若手人材の活躍で言うと、今回のお話からすると、労働生産性に絡めると、幾つかの会社さんで、労働集約型からちょっとだけ資本集約型になろうというような形で、ロボットを導入した会社さんがございます。

このロボット導入というのが、比較的若手の人たちからすると魅力的に感じているということが多くありまして、ただ単純に生産性を向上するためにロボットを導入するという形ではなくて、ロボットを導入しているぐらい先進的なチャレンジしているような会社なのだというところを、若手人材の人たちが気づいて、自分も挑戦してみようと、自分も自ら学んでみようというような形に、若手の人たちが変わっていったという会社さんは幾つか発見はできています。

そういった意味で、やはり労働生産性の向上であったり設備を導入するということは、間接的かもしれませんが、人材育成もしくは勝手に育っていくというところにも、つながっていくケースが見られますので、その意味で、ただ単純に生産性向上という形の設備投資だけではなくて、人材育成であったり人材確保であったり、そういったところの視点も含めてやっていくといいのかなというように感じています。

#### 【メンバー】

関連して教えてください。

非常に大事なのは、先生のはじめにというところに、労働生産性の向上のところで労働集約型製造業と書いてある。これは製造業というところを、現在、労働集約型製造業と言われる製造業をそうでなくすると、労働集約型でなくしていくというところの理解でいいのですか。ロボットを導入して労働集約型から脱却しようとしているという理解でいいのですね、基本的には。

#### 【杉山教授】

はい、そのとおりです。

【メンバー】

つまり、そこの産業の構造を変えていくと、そういうことですね。

【杉山教授】

はい。

【メンバー】

分かりました。産業構造そのもの、構造を変えていくのではなく、この産業の中身を変えていくと、こういうことですね。

【杉山教授】

そうですね。産業構造全体を変えるというのはかなり難しいことだと思いますし、今までの長い歴史の中で北陸の強い産業というのはたくさんございますので、そういったところをどうやって強くしていくかといったときに、それぞれの産業の構造を変えるのではなくて、中身のやり方というところを変えていくところが重要だというようなことだと思っていただければ。

【メンバー】

ありがとうございました。

【司会】

ありがとうございます。そのほか御意見、御質問ございますでしょうか。

【メンバー】

人材確保とか人材育成が気になるのですけれども、当然、その製造業と、今だとデジタル人材みたいなのが非常に求められていて、それは国を挙げて増やしていこうとしています。

そういう高度な知識・技術を持った人は増えていくかもしれないけれども、それ以外の人材、例えば、今、広域の取引型にしていこうとか、もっと多角化していこうとか、そういうようなときに、高度な技術・知識ではない人材、例えばコーディネートができるとか、もうちょっと違う力というのが必要になってくると思うのですけれども、今までの企業の中では、なかなか

そういう人材を採ろうというふうにはなっただけでなかったかもしれないけれども、それは今後必要になってくるといふふうに思ったほうがいいのでしょうか。やっぱり結構限られた中で人を採ることになると、それでも採ったほうがいいのかどうかというところが気になります。

#### 【杉山教授】

ありがとうございます。

日本の製造業だけではなくて、企業の人材育成のモデルというのは、やはりかつては、新卒採用して終身雇用という形で、社内で育て上げていく形だったかと思えますけれども、その限界はやはり来ているのかなと思っています。

そうしたときに、やはり中途採用も含めて考えていけないときに、やはりただ単純に、中途採用を考えるというよりは、その会社自体がその会社の魅力というものをどうやって見せていくのか。ちゃんとビジョンを示して、この会社で働くと成長できるのだなというような思いを持っていただくということが非常に重要なのかなとも思っています。

そういったときに、これから時代の変化も早いものですから、中途採用という形で、先生がおっしゃられた形の、その会社にとって優秀というように定義づけられる人材で、その実績を持っている人たちを採用していくということも、やはり考えていけないのかなというように思っています。

あと、私がいた組織はですね、人材に対して、ロバート・カツが言ったカツモデルというのがありますけれども、テクニカルスキルとヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルという、この3つというものが大事だと。それを、成長段階によって振り分けていくということが重要だということも言っていました。

なので、新人社員さんに対しては、どちらかというテクニカルスキルというのを高めてくださいねと。マネージャー分野になってくると、テクニカルスキルはあるのが当然であって、ヒューマンスキルであったりコンセプチュアルスキル・概念化する力というのを高めていきたいと思いますというように話もしていましたので、ある意味で、やはり企業内で人材育成していくという、年間だけではなくて、中長期的な人材育成モデルというものをつくってあげることが必要だと思いますし、やはり外から自社に必要な人材を呼び寄せるためには、自社がどういった方向性に向かっていくのかと、未来が見えるようなビジョンというのをしっかりと提示して、そこに対して入ってきた人たちが活躍できる場というのもつくっておいてあげる必要があるのかなというように思っていますので、先生がおっしゃられている思いと一致しているかな

というように思っています。

以上です。

**【司会】**

ありがとうございます。そのほか御意見、御質問はございますでしょうか。

**【メンバー】**

私から、議論したい事項というところの1番について2点ほどコメントさせていただきたいと思えます。

離職防止についてなのですけれども、例えば賃金とか待遇がよいのに、辞めてしまうというようなケースが若い人の中にあるとすれば、やはりその理由は、ハラスメントの存在ではないかなと思えます。

今日、財務局の仕切りでこの人材確保の話をしてはいますが、例えば雇用行政と連携をしていただいでですね、企業にそういった点に注力するというようなことを働きかけていただくとすれば、企業の魅力アップにつながるのではないかなと思えます。それが1点。

2点目、最近こんな事例を聞く機会があったのですけれども、スキル向上支援について、原子力業界がやっていることなのですが、原子力業界って地元発注というものを非常に重要なテーマとしておりまして、地元の企業に研修を行い、それで地元の企業のノウハウを、スキルを上げてもらって、そこに発注をかけていくというようなことをやっているようです。

それがそのまま福井の製造業、中小企業にも当てはまるというのは違うかもしれませんが、例えば地域連携であるとか、行政の後押しで、そういう地域ぐるみでスキル向上支援を図っていくことも考え方の一つではないかなと考えまして、紹介をさせていただきました。

コメントは以上ですけれども、杉山先生に1点、質問をさせていただきたいと思えます。伊那食品工業の事例ですね、未来投資要員の1割の方という御紹介がございましたけれども、この方たちは全く現時点での利益に関わらずに仕事をされているのでしょうか。また、評価はどのように受けていらっしゃるのでしょうか。教えていただくとありがたいです。

**【杉山教授】**

ありがとうございます。

伊那食品工業さん、先ほど1割と言ったのは、おっしゃるとおりで、その年の売上に貢献し

ない研究開発人員という形になっていらっしゃると思います。

この伊那食品さんの大きな特徴は、毎年1件ぐらいは必ず特許という形で申請しているのですけれども、それ以外に開発されたものを常にストックされているんですね。新しく開発したものをすぐに特許申請しないというようにされていると思います。その時代時代に合ったものと、過去に開発したものが合致した場合に、特許申請して市場に出していくということをされていますので、私たちの知らない新しい商品というものが、伊那食品さんにはストックされているという形だと思っていただければいいと思います。

ですので、大げさなことを言いますと、伊那食品さんは、今まで開発したストックがたくさんありますので、それでこの後も食べていけるというような状況がもう築き上げられているのかなと。

あとは、開発人員の人たちの評価というのは、やはり新しいものをどうやって創ったのかというところで評価されているのかなとも思います。

【メンバー】

はい。どうもありがとうございました。

【司会】

ありがとうございます。そのほか御意見、御質問はございますでしょうか。

【メンバー】

杉山先生、どうもありがとうございました。非常に数字に裏打ちされた説得力のあるお話だったと思います。これから私どももお客様に接するに当たって参考にさせていただきたいと思っています。

私のほうからは、議論いただきたい事項の1番と2番について、少しお客様の状況を聞いてまいりましたので、御紹介させていただけたらなというふうに思います。

まず1番のほうで、人手不足解消ということで、先ほどから、情報、通信機器への投資とか設備投資というような話がありましたが、我々のお客様の中では、ただ単にIT化を進めることによってうまく生産性向上が図れたという話よりも、どちらかというと、従業員さんが改善に対してしっかり腹落ちして納得してからやったほうがよかったというようなところがございます。

やはり中小企業が多うございますので、全てが機械化できるわけではなく、機械でやる仕事と人による仕事のメリハリをつけてやっていかなきゃいけないという中では、今までやっていた仕事がなくなるとか、そういった従業員さんには恐怖感もあるため、改善に向けて社長様が、従業員にしっかり声かけをして、腹落ちした上でやるほうが効果的だということが分かってまいりましたので、ここで一つ御紹介させていただきます。

もう一つが、この2番の付加価値の増加ですけれども、いろんな設備投資とか、積極的に人材を投資するというのもあるのですけれども、私どものお客様の中では、ロスを少なくするというのを改善の一つとして取り組んでいらっしゃるお客さんがございます。要するにマイナスを少なくするというのでございまして、今、AIなんかを使って、事業予測が非常にできるようになっておりまして、効率的に生産する体制作りをAIを使ってやっていくということで成功されているお客さんがございますので、ここで御紹介させていただきたいと思います。

私からは以上です。

#### 【司会】

ありがとうございました。そのほか御意見、御質問ございますでしょうか。

#### 【メンバー】

私のほうからは、議論いただきたい事項の1番に関わる部分ですけれども、先ほど先生からのお話もありましたように、少子高齢化で労働市場は縮小傾向にあるという中で、どうやって生産を維持し拡大していくか。そのためには質的向上を図っていくしかないと思います。私どもとして、その取組も含めて少し御紹介をさせていただきたいと思いますが、定性的には、人の手立ては3つあると思いますが、1つはやっぱり社内の今の女性の活躍ですね。

先ほどの話にもありましたように、腹落ちするという話がありましたけど、必要だ、必要だと言っていますが、やはり経営者側も、あるいは社員側も、男性社員も女性社員も、言うはやすしでなかなか腹落ちしていないというのが実情だと思います。そういった意味で、両サイドの意識改革というか、そういったことが必要なのかなと思います。

その指標化したものが、例えばえるぼし認定の話がありましたけど、そういったものも一つの指標として活用しながら、会社のPRも含めてやっていけばいいのかなと思います。

それともう一つは、やはりシニアの活躍ということで、ここは65歳から年金世代に入りますけども、65歳以降あるいは70歳以降、働く意欲のある、能力のある方をどんどん雇用し

ていくということが必要なのですけども、そこはやはり財政面も含めて、国の制度的な支援とか、あるいは財政的な支援、そういったものが必要なのではないかなと思います。

それともう一つ、先ほどお話にありましたけれども、高度外国人材ということで、実は私どものほうでも各大学さんといろいろ連携させていただいて、企業と留学生のマッチングとか意見交換とか、採用意欲のある企業さん向けにシンポジウムを開いたり、先々マッチングにつながるような活動もさせていただいています。おっしゃるように、なかなか今、円安やコロナなどいろんな事情で、なかなかかつてに比べたら伸び切っていないという状況で、東京、大阪あるいは海外に行ってしまうというのが実情だと思います。意欲のある企業さんは北陸の中でもたくさんいらっしゃいますので、そういった方々をいろいろ御紹介する場を設けてですね、どんどん高度な人材として御活躍いただきたいと。この大きな3つが質の向上という意味ではあるのかなというふうに思っております。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございます。そのほか御意見、御質問ございますでしょうか。

#### 【メンバー】

まず、杉山先生のお話、大変興味深く聞かせていただきました。

冒頭のコンサルティングファーム時代の考え方というのは非常に参考になりましたし、3つほど事例を挙げていただいた企業の事例というのも大変整理されていて、改めて考え直す機会になりました。ありがとうございました。

今日の議論いただきたい事項の1つ目について、やはり生産性を高めるためには、社員をどこまで納得させるか、腹落ちさせるかが一番の肝だと感じています。これは決して製造業に限ったことではなく、サービス業などを含めて、全ての業界において言えることだと思います。

実際に製造業のお客様ともたくさんお付き合いをさせていただいておりますが、生産性の高い会社を、仮に利益をしっかりと上げている、あるいは成長している会社と考える場合、やはり最も他社と異なるのは経営者の発信力だと思います。それがまさに従業員の腹落ちをどこまで引き出すかというところにつながるのだと思います。

利益を上げている会社は、社員に対する情報発信を丁寧にしていらっしゃる印象があります。製造業でも経営方針を説明するだけではなく、決算の数字の中身まで社長が年1回はしっ

かり説明をするなど、社員が腹落ちするところまで持っていっていると感じます。銀行を集めての経営説明会をされるお客様もいらっしゃると思いますが、成長している会社は、社員向けの情報発信により力をかけていらっしゃる。時間をかけてそういった説明会を行い、社員の力を引き出すことに一生懸命取り組んでいらっしゃるからだと思います。

人員数が少ない中でも利益を上げている経営者の方は、社員の知恵をどうやって最大限引き出すかということに力を注いでいる印象があります。社員に対する情報開示の状況が結果的に生産性を高めることにつながる何かヒントがあるのだらうと感じたので、改めてその点に注目していきたいと思います。

私からは以上です。ありがとうございました。

#### 【司会】

ありがとうございます。そのほか御意見いただきたい事項の1番目につきまして、何か追加で御意見、御質問等ございますでしょうか。

よろしければ、御意見いただきたい事項の2番目に移りますが、付加価値を増加させるために、設備投資による効率化や人材の質的向上、研究開発部門や営業部門へ人員を積極的に投入などにより、新規分野への参入、製品の高付加価値化等に取り組んでいくことが重要ではないかという問題提起がなされています。

また、ほかにどのような付加価値の増加策があるかというような問いがございますけれども、こちらにつきまして何か御意見ございますでしょうか。

#### 【メンバー】

付加価値を増加させるという課題はどのようなことができるのかとか、どのような会社の業種的なイメージがあるのかというと、私どもはやはり金融機関ですので、それ以上その分野についての専門的な知識というのはやはりございません。なかなかそういうことではアドバイスはできないですけれども、やはり新しい分野、もしくはそういった新分野への投資をできるような体質を整えてあげるということを、やはり今までよくやっております。

それをやるためには、その会社にとってステップというのがやはりあると思うのですけれども、例えば事務面とかIT面が弱ければ、その面のBPRをしてあげる。そういったことをまずしてあげたり、もしくは、コストの削減ですね。例えば飲食業であれば、フードとレイバーと言うのでしょうか。やはり材料と人件費のコストが適正かどうか。そういうことを見てアド

バイスをしたりしています。

ですから、付加価値を高める投資ができる資金を生み出すような考え方というのが必要かなと。それをしていく中で、やはりマネジメントと言うのでしょうか。今までの考え方でない経営者の考え方を引き出してあげないと駄目かと。だから、BPRをしたりコスト削減をしたり、そういうことをしながら、マネジメントの方向性をアドバイスしてあげる。そのときに、マネジメントと言っても難しいのですけれども、やはり昭和モデル的な、どうしてもあめとむちだったり、気合と根性みたいな人はいるのですけれども、そういう時代でもなくなってきたのもありまして、やはり役員の方と従業員の方のマインドセットが必要です。先ほどから皆さんおっしゃっていますけれども、そういった風通しのよさとかでマインドセットをしてあげるような、そういう組織に変えていくと。組織風土を変える、そういうことも必要かなと。

最近、私どもで賃金体系などの見直しをやっている中で、よく行員との1 on 1で面談しているのですが、給与というのはやはりレベルに応じて、もう一度あなたのキャリアをどうしたいですかということをお話しながら決めています。従来型の考え方でない年功序列でない形で新たな取組をしていく必要が全ての会社においては必要かな。やはり付加価値を高めるときは、そこに投資というお金も必要になりますし、人的資本の見直しも必要ですし、そういったことを連携しながらやっていくのが付加価値を高める方法なのかなと。私どもがよくやっているコンサルというのは、そのBPRを見直してコスト削減をして、マネジメントの人の、そういった役員とか従業員の方のマインドセットをした上で、新たな形での方向性を出して付加価値を高めていく。その会社の内容をよくしていくという。その中で付加価値を高めていくと。そういうことをいつも心がけて取り組んでいます。

ですから、そういった一朝一夕になるものではなくて、新たな分野へ行ったから付加価値が生まれるものでもなくて、そういった企業の在り方を見直すところからスタートすることによって付加価値を高めていくべきかと思います。

#### 【司会】

ありがとうございます。そのほか御意見ございますでしょうか。

#### 【メンバー】

女性の活用をぜひ積極的にしていただきたいなと思います。

ものづくり、製造と女性というのはどうも相性が悪いように思われるのですけれども、いろ

いろな調査を、研究を幾つか見ると、女性と男性と、興味とか能力に、理系とか文系とか、そういうものに差はない。大学を受けるときに、それとは違うことによって女性が工学系に行く人が少なかったりするようです。

いろな要素が関わっているから何とも言えませんが、やはり女性、優秀な人が結構いますので、多分人材を入れようとするときに男性をイメージされているかもしれませんが、女性をぜひ活用していただくと、働き方も変わってくるかもしれないし、いろな発想も違って来るかもしれない。いろな女性を入れていただくと違うのじゃないかなと思います。

特に研究部門ですね。研究者になるという道が大学院なんかへ行くとありますけれども、みんなアカデミアに行くわけではなく、企業に行つて研究するというのが結構女性には向いているようで、そういうところでも求めていただければ、力を発揮できる人がたくさんいるのではないかなというふうに思います。

これは意見ですが、女性は余力で、余っている労働供給としての余力の女性ではなくて、専門的な教育を受けた人を専門の人材として製造業の中に入れていただくと、大分いろな体質も変わってくるのではないかなというふうに思います。意見です。

#### 【司会】

ありがとうございます。

#### 【鈴木総務管理官】

今のお話というのは、女性労働力の余力について、先ほど少しお話をさせていただいたのですが、質的な面でまだまだ女性の活躍の余地、女性のポテンシャルはあるのだと、そういう理解でよろしいのでしょうか。

#### 【メンバー】

先ほど鈴木さんがされたのは、これから労働力を増やしていくために、女性は就業率が高いので、あまり余ってはいませんという話だったので、それとはちょっと違って、女性も普通に採用を増やしていただくと、いろな変われることがあるのではないかなということと、それから、今、例えばリモートで働くということを考えると、今その辺にいる女性だけでなく、どこから来てもらうとか、U I J ターンも含め、いろな働き方もあるのだと。女性も働ける

のだというような仕組みが見せられれば、それはまた採用も随分違ってくるのではないかなというふうに思うということで、先ほどの有職者の残りが少ないというのと今私が言ったのは、ちょっと違う話になります。

#### 【司会】

御議論いただきたい事項の2番目について、私のほうから少し事例も御紹介したいと思います。先ほど杉山先生のほうから、福井の眼鏡産業の話がありましたけれども、鯖江の眼鏡のフレームメーカーの事例です。

眼鏡産業は各工程が非常に細かく分業化されていて、サプライチェーンの中に非常に多くの零細・中小企業が並んでいるような構造になっていますが、このフレームメーカーは工程の内製化や垂直統合を進めてこられました。ロボットを積極的に導入されており、職人の手作業が必要な工程以外は、ほとんど自動化と省人化を進めております。ここまでであれば単なる効率化・省人化ということですが、これに加えて、人にしかできない技術をさらに発揮したり、あるいは、人手を要する難しい作業にさらに時間をかけるようにしまして、さらにロボットに代えて余力が出た人的リソースは、そのロボットに座標軸を打ち込んだりプログラミングするIT人材として育成し、最終的には、製品の品質向上につなげて、非常に高いブランドを確立することに成功しています。

同業他社と比べても、非常に高い粗利率を確保しており、インプットを改善しつつ、強みを発揮する工程にリソースを投入して、最終的にアウトプットの大幅な引上げ、高付加価値化を獲得したような事例ということで御紹介させていただきます。

それでは、2番目の点について追加で御意見等ございませんでしょうか。

#### 【メンバー】

最近の学生なんかを見ていますと、二言目には「それって意味あるんですか」というのをよく言うのですが、先ほどから出ている社員に腹落ちをとおっしゃっておられることというのが、その相対することなのかなと思います。

彼らはやたらコスパだとかタイパだとかと言いますけれども、その中で、もちろん失っているものもあるかと思えます。ただ、彼らの価値観を突きつけられて、意味あるのですかと言われたときに、どう説明したら納得してくれるか、何か無駄だったかなというところも考える必要があるかと思えます。そして、たまには、最近の傾向と合わなくなってきたものをもう一度

考え直すきっかけにもなったりするので、そういった意味でも、1 o n 1で話をしたりする中で、彼らは何を考えているのかということに耳を傾ける必要があると思います。同時に、そこにどのような意味があって君にその仕事を任せているよ、とか、長期のビジョンの中で今はここに位置するのだといったことが正しく伝わる場が、減っているのかなというふうに思いました。

そういう意味で、彼らに納得をしてもらおうということというのはものすごく重要なことで、ダラダラ作業していた社員も、マインドが変わっていくのかなというふうに思いました。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございます。

#### 【杉山教授】

今のお話含めてなのですが、やはり腹落ち感って本当に重要だなと改めて感じさせていただきました。

この1 o n 1の面談というところも、数年前ぐらいから積極的にやる会社さんが増えてきたのかなというように見えていますが、この1 o n 1面談に関しても、そこで何を話しているかというのが非常に重要なのですね。

ただ単純に悩みを相談されて、それを解決してあげるといような話だけではなくて、やはりうまくやっているところって、この1 o n 1の面談というのは目標管理制度に位置づけられていると思います。

次年度の目標設定をするときに、上長と部下の人が1 o n 1で面談して、来年こういった形であなたは成長していただきたいのですというところを、腹落ちさせるといいますか、お互いにコミットする。部下の方がうまくいかない場合は、上長の人の経験から、あなたはこうしたらどうですかという形で助言して、成功支援してあげるといような形の場に使っている会社さんが多いのかなとも思いますので、そういった意味では、冒頭にあった腹落ちというところがやはり必要だと思いますし、経営者の人たちが生産性を上げようと言っているだけでも駄目でしょうから、やはり社員の皆さん、チームとして、O u r c o m p a n yとして生産性を上げる必然性だとか納得感であったり、無駄じゃないよねと思わせるというように、風土づくりというのにも必要じゃないかなというのを、各委員の方々の話を聞いて感じていまし

た。

あともう一つ、付加価値を増加させる方法として、難しいかもしれませんが、もう一つの方  
向性として、ロイヤリティ型というようなビジネスモデルもあり得るのかなというように個人  
的には考えています。

これは何かというと、やはり人が減っていく中で、労働力がないのであれば、海外の方だと  
か女性だとかシニアだとかという方たちを、日本で働いていただくという形ではなくて、今持  
っているリソースであったりノウハウであったり技術であったりを海外のほうに移管して、教  
えてあげて、供与してあげて、そこで売り上げたロイヤリティを日本にバックしていただく  
という方法も一つあるのかなと。そうすると、人材不足というところを解消して、付加価値だけ  
入ってくるというモデルをつくれるのかなとも思います。

こういったやり方って本当にできるのかという話ですが、長野県の、塩尻市というところに  
サイベックコーポレーションさんという製造業の会社さんがあります。そこは自動車部品だ  
とかを今作っている会社さんですけれども、かつて、弱電の関係の、部品というものを日本で、  
国内で作っていたわけですが、やはり弱電産業に関してはインドネシアだとかに流れていった  
中で、彼らは自分たちが外に出るのではなくて、現地の会社さんに技術供与して、そこが売  
り上げた売上の何%かをバックしてくださいねというような方法を取っています。

ですので、自分で作るという形でなくても、付加価値を上げる方法ってたくさんあるの  
かなとも思いますので、そういった点も研究してみると面白いのかなというようなことも、こ  
この議論を聞きながら感じました。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございました。

2番目の事項につきましては、今までの皆様の御意見を伺いますと、単独で設備投資の効率  
化とか、研究開発を積極的にやるということもあるのですが、これに加えて、人材育成  
ですとか社員のエンゲージメントを強化していくのも並行してやらないと効果は出ない  
のではないかなというような御意見と理解しました。

それでは、御議論いただきたい事項の3番目でございますけれども、製品の質や技術力を高  
めるだけでなく、その価値を認めてもらい価格反映するよう、営業力や交渉力の向上も重要  
ではないか。具体的にどのようにすべきかというような問題提起がなされておりますけれども、

こちらにつきまして御意見等ございますでしょうか。

【メンバー】

今、価格に反映されるという話だったのですが、実は富山県の経済界、価格転嫁をもっと進めましょうという話を県下全ての経済団体が推奨というか、その推進を発信して皆さんにそれを求めているのですが、これがなかなか進まない。

国や、例えば経団連などは中小企業の価格転嫁というような言い方をしているのですが、これはサプライチェーン上流から末端まで全て価格転嫁できないと、それは回っていかないわけですね。ということは、大企業もきちんと価格転嫁できないといけない。大企業に納入する中小企業が転嫁を受けて、大企業が転嫁できなければ、その大企業は収益が圧迫される。その上、今、賃上げも要請されている。そうすると、業種によりますけれど、富山県内の製造業、ある業種では非常にそれなりの規模の会社で経営が厳しくなっているという状況もあるわけです。

そういう意味では、別に会社の規模などを限定せずに、日本中でこの価格転嫁を、従業員の皆さんの賃金も含めた形で転嫁させていくという機運を高めていかななくてはならないということは、もう直近考えている事項でございます。

以上です。

【司会】

ありがとうございます。そのほか御意見ございますでしょうか。

ただいま、日本中で価格転嫁させていく機運が必要だというようなご意見がございましたけれども、実際にはなかなか価格転嫁が進まないことについて、具体的にどのような問題や支障があるのか、皆様から御意見とか情報がありましたらお願いできればと思います。

【メンバー】

やはり競合との価格競争ですね。これが日本国内はやはり非常に厳しいですね。お宅、値上げ要望するのなら、ほかのところに切り替えるよと、こんな話が頻繁にあります。

ところが、私の会社はヨーロッパで企業を買収しているのですが、ヨーロッパでは、例えばエネルギー価格、ドイツなんかは非常に上がっていますし、電気代も上がっている、材料も上がっていると。でもそれは、その納入先に対してそういうことをきちんと説明すれば、理路

整然と行えば、それは納得してもらえます。要はEU自体がそういう気質なのですね。

ところが日本は、何となく人間関係でその辺をうやむやにして認めないとか、そういう話になってしまう。これはやはり文化の違いがあるなという感があります。

そういう意味では、逆に国際競争力は値上げしなければ出てくるのかもしれませんが、欧米の会社はかなりの労働生産性あるいは付加価値も高いですから、そういうことが行われても、要はその市場全体がそういう意識で回っているという構造ではないかと思っております。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございます。

今の点につきまして、金融機関の方から他に事例や御意見とかございますでしょうか。

#### 【メンバー】

私も取引先様なんかですと、確かに相手先によっては、例えば小松地区の小松製作所さんの企業城下町ですと、小松製作所さん本体が価格転嫁を十分に受け入れてくれるような体制というか、そういう形の企業城下町として、地域全体が価格転嫁を認めていただけるような、そういうところはそれで大丈夫なのですよ、確かに。ですから、そういうことを受け入れられる大企業の下にいるところは大丈夫です。そういう取引先であれば確かに大丈夫なのでしょうけれど、そういうところでない、今の競合されるようなケースというのはやはりあると思います。

ただ、そんなときによく経営者の方が話していらっしゃるの、直接下請とかでなく、実際に、直接消費者の方に販売をしていくような、そういう商品を商品化していく、そういうことにチャレンジされる方は結構いらっしゃいます。ただ、それって非常に大きな冒険ですし、価格に反映される営業力とか交渉力の向上と言いますが、その点って全くちょっと別の世界になっていらっしゃいます。本当に大きな投資になりますので、非常に危険性、リスクがありますし、そういう際には、補助金制度を使ったり、そういうことで結構今、新しい新分野進出の補助金等を御利用された方は、今のこの二、三年、物すごく多くなっていると思います。

そういう意味で、中小企業の場合になるかもしれませんが、そういった補助金制度というのは非常にありがたい制度であると思います。

お答えになっているかどうか分かりませんが、そういったチャレンジを支援するような制度というのを拡充していただけることというのが、一つの大きな価格転嫁、新しい新分野進

出へのチャレンジを促すことになると思います。

以上です。

**【司会】**

ありがとうございます。

**【堀田局長】**

御議論いただきたい事項ですが、今、御議論いただいている価格転嫁ももちろんますます重要な論点になっていると思います。

もう少し広げてですね、営業力、交渉力の向上ということで、昔からよく思うことがあるのですが、日本のメーカーの、特に製造業での製品は非常にいいものが多いと思います。質も高いし、壊れないし、非常にメンテナンスも容易であるというようなことだと思のですが、それがなぜ世界でマーケットを拡大して売れていかないのかということを考えていて、そういう営業力や交渉力、価格の問題と、またもっと広い問題なのだと思いますが、そういうことを感じるがよくあります。これにはいろいろ要素があるのだと思いますが、例えば具体的に申し上げれば、いろんな製品の説明書みたいなものがありますが、非常に分かりにくいものが結構ある気がしますし、あとは世界に売っていくということだと、やはり営業あるいは言葉の問題なども大きいのかなと思うこともありました。せっかくいいものが山のように生み出されているのに、それが世界の消費者に理解されないのは非常にもったいないと思うことがよくあるのですが、そのあたりについてどなたかお考えなどを賜ることができればと思いますが、いかがでしょうか。

**【メンバー】**

ちょっと門外漢なのかもしれないですけども、今の話を伺ってまして、海外とのやり取りの中での言葉の壁ももちろんそうだなと思うのですが、やはり論理力が海外の人に比べると圧倒的に少ないかなというふうに思います。良い技術があっても伝わらないのは、同じ文化で同じ地域に生まれ育った人しか周りにいないという状況にあるため、文化的背景とか、宗教的背景であるとか、地理的なものであるとか、そういったものの付加的な情報を入れた上でそれを説明するということが非常に下手だなというふうに思っております。そういう意味では、リスキリングの一例として、ITの技術力向上について書いてはあるのですが、論

理的な思考能力といったところも併せて進めていかないと、人材としては育たないのかなというふうに思いました。

【司会】

ありがとうございます。

【堀田局長】

すみません、今おっしゃったことは極めて新たな発見でございまして、私も初めてIMFで勤務したときに、そういうことを最初に感じたことがあります。その人はアメリカ人の女性で、局長のアシスタントをやっていた人なのですけれども、文章は物すごいきちっとしたというか、すごく明確なものをぱっとすぐ書くのですね、2－3分ぐらいで。多分おっしゃるとおり、論理というのは、恐らく言葉の中身、言葉の種類とあまり関係なく必要なものだろうと思えます。極めて新たな御示唆だったと思います。ありがとうございます。

【司会】

ありがとうございます。ほかに御意見ございますか。

【杉山教授】

価格に関してまず申し上げますと、これは私の経験談なのですが、私もかつて民間にいましたので、自分で価格設定して売るということをしていました。そのときに売れないと、どうしても値下げしたがるのですよね。値下げすると売れるような錯覚を起こしてしまうのですけれども、そのときにそのときの上長に叱られたことがあって、価格を下げて売れるということはありません。君が考えるべきこととは何かというと、価格を下げるということは自ら自分の価値を下げていることだから、そうじゃなくて、その価格でも売れるように考えなさいということとを常に言われていました。

いろいろですね、商習慣だとか、製造業云々で、取引先の関係があって、有無を言わずということもあるかもしれませんが、やはり少しずつ、どうすれば売れるのかということを考えていくというトレーニングというのも、やはり一般の社員の方たちにも身につけていただくことは重要なことだと思いますし、これが先ほど申し上げた1 on 1ですね。目標管理の中で付加価値教育をしていくというのは非常に重要なことなのかなというように感じています。

もう一つですね、海外で日本製品がなぜ売れないのかといったときに、残念ながら今、いいものが売れる時代じゃなくなってしまったのですよね。売れているものもいいものという考え方に変わってしまっていると思います。

そうしたときに、日本の場合ってかつては、海外に日本製品を持っていくと、その商品をそのまま売るという方法を取ったと思うのですが、それだと売れないんですね。それはなぜかというと、現地、そのエリアエリアの顧客のニーズというものが違いますので、そうしたときに、やはり最近のはやり言葉で言えば、デザイン思考を持つということだと思います。現地の顧客が何を求めているのか、本当の価値って、本当に求めているものは何なのかということを経営者のスタッフの皆さんで考えて、そこに合わせた商品づくり、製品開発というのをした上でその市場に投入していくと、そこで初めて日本のものづくりの強さといいますか、品質のよさというところが分かっていただけのかなとも思いますので、アプローチが2段階、3段階増えているのかなとも思います。

そういった意味では、やはり価格に関してもそうですし、先ほどのいいものをどうすれば売れるのかというときに、もう一回現地に合ったいいものづくりというものをしたほうがいいのかというように感じながら聞かせていただきました。

以上です。

#### 【司会】

ありがとうございます。ほかに御意見等ございますでしょうか。

それでは、そろそろお時間となりましたので、これにて意見交換を終了させていただきたいと思います。活発な御意見をいただきまして、どうもありがとうございました。

以上