

知的財産戦略本部 構想委員会
地域価値ワーキンググループ（第2回）

日 時：令和2年2月12日（水）10：00～12：00

場 所：中央合同庁舎4号館 共用220会議室

出席者：

【委員】 渡部座長、大澤委員、小城委員、木村委員、日下部委員、田中仁委員、
田中里沙委員、本村委員、山田委員、吉田委員、渡邊委員

【専門委員】 川上専門委員

【事務局】 三又局長、渡邊次長、中野参事官、小林参事官、吉弘企画官

【各省等】 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 佐合参事官
農林水産省農村振興局都市農村交流課農泊推進室 宮本課長補佐
経済産業省地域企業高度化推進課 齋藤地域新産業調査官
特許庁総務部総務課 齋藤企画調査官
観光庁観光地域振興部観光地域振興課 菊地課長補佐

1. 開会

2. 議事

- (1) ブランディング・情報発信・ニーズ分析
- (2) 地域を担う人材

3. 閉会

○小林参事官 定刻より少し早いですが、皆様御参集いただいておりますので、これから「知的財産戦略本部 構想委員会 第2回地域価値ワーキンググループ」を開催したいと存じます。

本日は、御多忙のところ御参集いただきまして、誠にありがとうございます。

前回に引き続きまして、知財事務局の小林より御案内申し上げます。

前回の第1回会合を振り返っていきたいと思いますが、田中仁委員、吉田委員、鞍田専門委員からプレゼンテーションをいただきました。そのときに、事例から見た地域知財エコシステムの現状と課題について意見交換をさせていただきました。

本日は川上専門委員にお越しいただき、川上専門委員、渡邊委員、小城委員からプレゼンテーションをいただく予定になってございます。

テーマとしましてはブランディングや情報発信、ニーズ分析、そして地域を担う人材について意見交換をしたいと考えております。

本日もどうぞよろしく願いいたします。

最初に、知的財産戦略推進事務局長の三又より御挨拶申し上げます。

○三又局長 皆様、おはようございます。本日はありがとうございます。三又でございます。

先回、第1回の会合は、非常に活発な議論をありがとうございました。簡単に振り返らせていただきますと、まず、私ども事務局のほうから今日の資料2にも1ページ目につけておりますが、地域知財エコシステムのイメージということで、仮説、最初の議論のたたき台になる1枚の絵を提示させていただきました。その後に参加者から紹介がありました。お三方からプレゼンテーションをいただきました。

最初の田中仁委員のプレゼンを受けまして、前橋のトランスフォーメーションについて、経営デザインシートに落としたらどうかということで、皆様にも事前の御説明などで経営デザインシートとは何たるものを御説明していると思いますが、資料3として、まだ思考中ですが、田中委員のプレゼンに即しまして暫定版を作ってみました。御参考になればと思います。

あと、お二方から地域の金融機関、地域のメディアのお立場から、地域変革に対する支援の取組について御紹介がありまして、いろいろな御意見をいただきました。最初の取組が回り始めても、それをしっかり持続させていくことの重要性、特に情報の発信ということが重要だという御意見。それから、多くの方から御意見がありましたのは、広い意味での人材です。エコシステムへの参加者を増やしていくこと、専門性のある人を地元のニーズに併せて外から連れてくる仕組みも必要だし、その地域の中で底上げする、育てていく仕組みも必要であるという御意見をいただきました。

特に若者あるいは子供に目を向けるということも、地域の人材育成の中で必要ではないかということで、具体的な取組の紹介もございましたし、多くの方から御意見をいただきました。それに関しまして、もう一つ私どもが取り組んでいる知財創造教育というものに

についても言及があったので、それも先ほどの経営デザインシートと併せて資料2の後ろのほうに参考資料をつけさせていただいております。山口大学さんの例も書かせていただいております。

あと、御意見として、地方でもこの会議のような地域の価値創出というテーマでいろいろ会議があるけれども、中央の会議とのギャップを感じるというお話もありました。我々の会議の成果をどうやって地方、現場に伝えていくかということも大事だと思います。

そして、この会議の目指すところについて、ベストプラクティスを抽出して横展開をするというだけではなくて、もっと踏み込んだところまで行けないか。ベストプラクティスがなぜできたのか、どういうメカニズムでできたのか、あるいはそれは横展開が可能なのか。横展開が可能だとして、何をどういう順序で行うべきか。どうすれば他地域で駆動するのかということ整理していったらどうかという御意見もいただいたところでございます。

そういった一つ一つの貴重な御意見を踏まえまして、また今日の御議論にも役立てていただければと思います。

お三方のプレゼンテーションを中心に進めていきたいと思っております。よろしく願いいたします。

○小林参事官 本日の委員の御紹介に移らせていただきます。

本日は、委員の皆様全員に御参加いただいております。誠にありがとうございます。

委員名簿につきましては、お手元に配付してございますので御確認ください。

それでは、前回御欠席されました本村委員と、本日、高山市の取組を御説明いただく川上専門委員を御紹介させていただきます。

私のほうでお名前をお呼びしますので、これも恒例になってございますが、スマイルで一言御挨拶をいただければと思います。

本村陽一委員です。

○本村委員 産総研から参りました本村です。

産総研の人工知能研究センターと言うと意外と思われるのですがけれども、久留米餅のブランディングのようなところにAIを使うというプロジェクトも進めておりまして、このテーマは非常に興味関心も多く、深く勉強させていただきたいと思っています。

どうぞよろしくお願いいたします。

○小林参事官 ありがとうございます。

続きまして、川上陸司専門委員になります。

○川上専門委員 御紹介いただきました川上でございます。

もともと東京で金融関係のコンサルをしておるのですが、出身が高山ということもありまして、7年前から高山市の政策顧問として高山市の観光ブランド戦略を立ち上げて、7年間やってきております。どちらかという今、そっちに軸足を置いた格好になっておりますが、今日は御専門の方の前でプレゼンテーションするほどの価値があるかどうか分か

りませんけれども、御指名でございますので、その御紹介をさせていただければと思います。

よろしく願いいたします。

○小林参事官 ありがとうございます。

続きまして、配付資料を御確認いただければと思います。お手元に資料1から資料6まであるかと存じます。

資料1が議事次第ということで、右肩に資料1と書いてある縦長のA4の紙になります。あとは、座席表、委員名簿がございます。

資料2がカラーのパワーポイントの横長のA4になっております。

資料3は開いていただく大き目の経済デザインシート、前橋ビジョンのものになります。残りはプレゼンテーション関係になります。

資料4が、横長A4の「高山市のブランド戦略について」というもの。

資料5は、ちょうど人の顔が右側にありますけれども「サムライブランディングの可能性」というもの。

最後に、資料6が「地方経済圏への首都圏幹部人材流動化」ということで、横長のA4のもの。

以上になります。

過不足はございませんでしょうか。よろしいでしょうか。

冒頭につきましては以上といたしまして、これからの議事進行につきましては、渡部座長にお願いしたいと存じます。

よろしく願いいたします。

○渡部座長 おはようございます。

それでは早速、議事に入らせていただきたいと思います。

事務局より、本日の議題についての説明をお願いします。

なお、本日は意見交換の時間を十分に取りたいと思いますので、プレゼンテーションの時間を10分間とさせていただきます。

御説明はポイントを絞っていただき、足りない部分は必要に応じて質疑応答の中で補足していただきますよう御協力をお願いいたします。

それでは、資料説明をお願いします。

○小林参事官 冒頭、本日の論点について御説明申し上げます。

右肩に資料2とある「第2回地域価値WG 事務局説明資料」をお手元に御準備ください。

1ページ目に「地域知財エコシステムのイメージ」というページがございます。上が緑、下が青になっている部分でございます。

前回もお示ししている地域知財エコシステムのイメージでございますけれども、一つだけ論点が追加になっています。

右のほうの中段です。吹き出しで「⑧情報発信の工夫は？」ということで、前回御指摘

いただいた部分で情報発信が必要という御意見をいただきましたので、論点として明記したところになります。

それも含めまして、①～⑧の論点をまとめたのがその下にある2ページの「本日の主な論点」になります。

本日は、議題が大きく2つございまして、議題1が③、⑦、⑧、⑨の部分になります。ブランディングというところを、アウターに対してのニーズ分析も含めて外に出せる情報発信ということで議題1としております。

その後の議題2がちょうど⑤の部分になります。地域の各主体に求められる役割、特に人材の視点からそこについて意見交換、御議論いただきたいという論点でございます。

残りの資料ですけれども、経営デザインシートの部分の御説明の資料があります。少しだけ御説明しますと、4ページのような形で「これまで」と「これから」というものを書いたのが経営デザインシートです。まだ作成途中ではあるのですが、その次の資料、A3判の前橋市さんの取組を紹介しているところになります。

あと、説明は割愛させていただきますが、前回、知財創造教育という地域での取組があるということで、参考資料としておつけしています。先ほど御説明がありましたが、以上になります。

○渡部座長 それでは、最初に川上専門委員から御説明をお願いしたいと思います。

よろしく願いいたします。

○川上専門委員 貴重なお時間を頂戴します。川上でございます。

お手元に「高山市のブランド戦略について」という紙がございます。三十数枚ございまして、要点を絞ってということでございまして、ちょっとオーバーするかもしれませんが、御容赦いただきまして、よろしくお願い申し上げます。

もともとブランド戦略という言葉そのものが田舎の高山になじむかというのがありましたけれども、あえてこの言葉を使わせていただいて、7年前から取り組んできております。

この背景は、2ページ目から書いておりますように、もともと高山市というのは田舎の町でございまして、資料がございますので後から見ただければいいのですが、日本で一番広い市でございます。そこに9万人弱の人口がいて、高山市役所の職員は820名ということで、市をマネージしている市だと御認識ください。

要するに、これから地方行政は大きく変わるのではないかという問題意識を7～8年前から持ちまして、そういうことに対しまして、これから地方自治体がどのように考えていけばいいのか。単純に言いますと、今までは口を開けていれば交付税が落ちてくるということを中心としたビジネスモデルが成り立っていたわけですが、そういうことではだめで、地元の市町村がいかにか何を考えるかということをしっかり考えて、そういうことから国の予算をもらいに行くとか、そういう逆の発想で考えなければいけないということがスタート台でございます。

そのようなことから、高山市のブランド戦略策定の背景は、1枚目、2枚目ございま

して、3枚目に、今日説明させていただきますいわゆる前向きの施策、経済活動に資するような施策ということで、ブランド戦略の構築とそれに対する経済活動の活性化というテーマ、もう一つはコスト削減のようなことをやってきているのですけれども、地方行政そのものが新しい時代でどう変化しなければいけないかという2つのテーマを問題意識として取り組んできております。

今日は上の部分を御紹介するというところでございます。

それでは、高山市の概要でございますけれども、先ほど申し上げましたように、9万人弱で日本で一番広い都市でございますが、7ページに見てもらいますように、どんどん人口が削減していくという環境でございます。

それから、10万人くらいおりますので、経済活動はある程度、自走をして、経済活動は回るようになっておるのですけれども、どこの地域にも見られるように、第三産業、農林業を中心としてやってきている町でございます。

御存じのとおり、高山市というのは観光の町というように皆さんの中にインプットされているおるわけでございますが、全体で今、460万人くらいの観光客が来られております。これは捕捉し切れない面もあるのですけれども、一番方向性を捕捉しユニークだというのは、外人の年間の宿泊者数が52万人でございます。この数字は驚いていただいてもいいかもしれません。各国別の資料が12ページ、アジアとかが多くて、中国と言いましても本国が少なく、どちらかというところ香港、タイ、台湾が多くて、高山に行っていただくとうまく分かるのですが、アジア系というよりもヨーロッパ人の顔をよく見るなという町でございます。ということは、ある種プロフェッショナルな観光客に来ていただいて、滞在型であったり、リピーターであったりということで構成されている。それを狙ってというか、そういうことを考えている町でございます。

高山市のブランド戦略について、御説明をします。

ブランド戦略を立ち上げたのは7年ぐらい前なのですけれども、その背景は15ページを見ていただきましたら分かりますように、高山は観光で有名になって、インバウンドでどんどん観光客を呼んできました。今までは市長とかも海外に行って、旅行業者に話して、どんどん来てくださいと言ってきて、ある程度の実績を得てきているわけでございますけれども、その人たちがちゃんと高山に来ていて、満足して帰っておられるのか。

もう一つ、高山で、観光というと土産物屋や旅館、飲食ということが産業のコアなのですけれども、それだけでいいのか。市民も巻き込んだ上で、そういうものを考えていかなければいけないのではないのかというのが問題の起点でございます。

背景として、目指す姿としては、高山市は高山ブランドを100年200年先にも飛騨高山のまちづくりを支える礎として、市民・事業者・行政が本来の飛騨高山の魅力や価値創造を再認識する。この再認識するというのが非常に重要でございます。連携して課題に取り組むということで、今回のプロジェクトを7年前に立ち上げたわけでございます。

そういうことで、下にいろいろ書いてあるわけでございますけれども、それをやる上で

の基本的な考え方が16ページにあります。

一つは、高山市に住んでいる市の職員や事業者、市民が共通の言葉で表現できるブランドコンセプトを作りましょうということにあります。これは後ほど説明します。

インバウンド、高山市に人を呼び込む。観光であったり、移住者であったりということも視野に入れております。

それから、アウトバンド、高山のものを外に売り込む。皆さんですと飛騨牛とか飛騨の家具が理解されますけれども、高山のものを外に売っていくということと同じ軸で考えてくださいということが2つ目。

基本的にはイベントをやるプロジェクトではありません。経済発展に持続的に寄与するプロジェクトであるので、スタートとしてはそういうことであったとしても、それが持続的に可能であるかということをもPDCAでしっかり回していきましょうというのが3つ目です。

それから、行政、事業者、ここまでは何となく分かるのですけれども、市民の人たちも巻き込んで一体感をもって推進できるメカニズムをつくりましょうということにあります。ここに初めて、横断的組織としてブランド戦略課というものを5年半ぐらい前につりました。この課が全ての課を束ねていく。上位にあるわけではないのですけれども、束ねていくような形になっておりまして、ブランドというものは、農業であったり、建築であったり、観光であったり、商業であったり、全部に関わるのですけれども、それを横串でまとめてく課を5年前につくった次第です。

ここから先は中身の話になります。ブランドコンセプトというのはいろいろ議論をしまして、象徴的で紙ぺら1枚になっておるのですけれども、背景はいろいろあるのですが、一つは、飛騨高山の風土と飛騨人の暮らしが生み出す本物。本物というのは何なのかということはいろいろ議論があるのですが、それが飛騨高山のブランドであるということで、4つの要素から構成されております。

1つ目は「伝統」です。高山に行ってくださいと、古い町並みとか、寺や陣屋などがあるわけですが、東西の文化と飛騨高山の風土が融合されて生まれたみやびと奥ゆかしさが混合する町である、伝統ということになります。

2つ目が「癒し」です。癒やしというのは言葉として優し過ぎるのですが、基本的には自然です。御存じのとおり日本アルプスの麓に存在しておりますし、9割5分くらいが山林です。そういう自然の癒やしというものを考える。

3つ目が「人情」です。飛騨人の暮らしが育んできた助け合いと支え合いの精神が生み出すものを人情として考えております。基本的には外から来る人を非常に快く受け入れるという市民の体質です。それは自分たちでも気がついていないのですけれども、そういうものを含めて人情という形です。

4つ目が「匠」です。これは御存じのとおり、高山には高山祭というものがあられて、屋台が出ます。それに象徴されますけれども、それが家具になったりして展開しておるわけです。それだけではなくて、匠というものは、後から説明しますけ

れども、高山に存在する民芸品なども含めたことが匠のベースになっているということで、匠としています。

この4つで、高山のブランドコンセプトとしているということでございます。

次のページが、今日皆さんに御説明する最も重要なポイントでございます。このブランドというのは非常に難しい言葉でございます、何をもってブランドと言うかというのも、私もコンサル会社においてブランド戦略をやってきたこともございますが、基本的には4つの象限に分けて考えております。

一つは、インバウンド。要するに、観光を中心に高山に来る人たち、住んでもらう人たち、上から下の流れです。もう一つは右側で、高山の物を外に売り出す。先ほど言いましたように飛騨牛とかそういうものがあるわけですが、そういうものを外に売り出す。この2つを1つの軸で考えると申しましたけれども、その流れの中で、重要なのは、アウトブランディングとインナーブランディングという言葉でございます。

アウトブランディングというのは、どちらかという分かりやすい。我々がブランディングだなというと、大体アウトブランディングのことを申し上げている場合が多いわけでございます。要するに、市長がパリに行って、誘客してぜひ来てくださいとか、SNSを使って発信して、来てくださいと言っているのがアウトブランディングということになります。

インナーブランディングというのは今回最も重要で、ポイントを置いたところでございます。ここに2つしか書いていないので、説明しますけれども、まず、高山の魅力というものを高山の市民がどれだけ知っているのかということからスタート台として考えております。したがって、学校の社会教育の場にブランド戦略の人間が行きまして、高山市のブランド戦略を説明したりしております。

それから、もっと単純なことはインフラです。5Gとか多言語化されているとか、非常にミクロで事務的なことですが、そういうものはインナーブランドに入ります。後から詳しいことを説明します。

アウトバウンドにつきましては、当然のことながら物産展をやるとかいうものはアウトブランディングです。

インナーブランディングが重要だということは、そのいいものというものは何で担保されているのかということでございます。

したがって、ここはメイド・バイ・高山という認証制度を立ち上げまして、高山としてこういうものはメイド・バイ・高山で認証しましたよということで売り出していくということです。

御存じかと思いますが、全国各地に行かれたときに、土産物は裏を見ると高山なのに大阪で作ったものとかいうものがあるわけでございます。それは非常に卑近な例でございますけれども、そういうことではなくて、アウトバウンドにつきましても、ちゃんと自分たちが担保してやっているのだということをやります。それがインナーブランドでござ

います。

そのようなことで、4象限に分けて議論を全部整理する。市役所とか事業者の中でいろいろ議論が起きます。起きたものは、あなたが今、言っていることは、どこの事象のことを議論しているのかということを決めた上で、それぞれ市役所のブランド戦略課がPDCAで回していくということをやっているということでございます。

あとは資料の説明なのですが、インバウンドのインナーブランドというのは、先ほど申しましたように、研修会だとか、観光ゼミをやるとか、子供たちに説明するとか、そのようなことをやってきたわけです。例えば20ページなどですと、郷土学習のこととか、観光大学ということをやっております。

21ページは、どちらかというとインフラです。多言語化のパンフレットを作るとか、バリアフリーの改善をするということをやっております。

海外のお客さんに来ていただいたときに、これは飛騨信用組合がやっている仕事でございますけれども、「さるぼぼコイン」と言いまして、地域通貨を作って、来ていただいた人にコンビニエンスなどで買い物ができるようにするというをやっている。

それから、インバウンドのアウトブランディングということは、どちらかというと今までやってきたことの延長線上でございますけれども、特にSNSを使って、そういうことを発信して、より強化していきましょうということをやっております。

また、インバウンドのアウトブランディングですと、左側でございます『飛騨高山』という保存版の冊子を昨年発刊しました。これは後ほど説明しますが、Discover Japanという雑誌社がございますが、その編集長が高山市のブランド戦略会議のメンバーでございまして、彼に1年間かかって飛騨高山のものを作っていただいたもので、これはどちらかというと、観光客にお見せするというよりは、高山の市民に、あなたたちの町はこういう価値があるのですよということをお見せするための資料とするということを半分くらいの目的で作ったものでございます。

アウトバウンドのインナーブランディングというのは、先ほど言いましたように、認証制度ということでございまして、27ページでございます。今、18アイテム、単純に認証制度といっても難しいので、春慶塗という塗り物とか、一刀彫りというような組合がございまして、その組合と市役所のブランド戦略課がかけ合いまして、認証制度の条件を定めていきます。それで認証しているアイテムが今、18アイテムあります。

これからの課題は、ソフトの認証制度です。おもてなしとかですね。

もう一つは、農産物の認証制度です。これをどうするかということが今、課題になっているということで、農協辺りと一緒にどう考えていくかということをやっている。

1つ手前に戻っていただきますけれども、高山市の名匠認定制度といたしまして、技術を持っておられる方をいかに評価していくかということをやったりするのが、アウトバウンドのインナーブランディングでございます。

アウトバウンドのアウトブランディングというのは、物産展とかそういうものをより強化してやってきましょうということで、これは今までの延長線上の議論でございます。

そういうことで、高山市のブランド戦略というのは、これも格好いい紙にしておりますけれども、認証はまだ緒に就いたばかりであるとの認識でありまして、やっと市役所職員の意識改革が終わりまして、事業者にどんどん浸透して行って、いよいよ市民も巻き込む。それから、若い人たちを巻き込んでおります。実は大学がございませんので、高校生は高校を出ますと東京に出たり、名古屋に出たりするのですが、高山にいるうちに、高校生のうちにこういうブランド戦略をしっかり理解してもらおうということで、それをやりますと、高校生自身がこういうものを積極的に取り組んでやろうということで、今、ブランド戦略会議などにも参加してもらい、そういうものの中で主体的な役割を果たしてくれています。

そこまでが今日お話ししようとしている骨格でございます。あとは、高山市の経済観光アドバイザーという方がおられます。私が6人の方を選んだわけでございます。皆さん御存じの方もおられるかもしれませんが、この方が6年前から誰一人欠けることなく高山に取り組んでいただいております。年に3回ぐらい高山に来ていただいて、ブランド戦略の状況のチェックをしていただいております。PDCAをやっていく上でのチェックをしていただいております。これがどういうことをやっているかということ、今日は説明しませんけれども、32ページや33ページ、34ページに書いておりますように、アドバイザーからの意見や指摘事項がありまして、これをどのように対応するのかということ結構細かく、現実的な姿としてやっています。今年も5月ぐらいにやっというと考えております。

最後になりますけれども、今後のブランド戦略というのは、インナーブランディングのところ特に重要なわけでございますけれども、これが市民とか市内事業者より浸透させていくことが重要でございます。

これは7年ぐらい前からやっておいてよかったのですが、今、御存じかもしれませんが、外部資本、域外資本が高山にどんどん来ております。ホテルなんかは最も典型的によく見えるのですけれども、東急とか京王電鉄、森トラスト、リゾートトラスト辺りが本格的に高山に来ることになっております。

こういう人たちに対してコミュニケーションをするツールとして、ブランド戦略というものを示して、高山に来ていただく限りは一応こういうものを守ってくださいねというか、一緒に共有してくださいねということをやろうとしています。

もう一つは、今のお話はどちらかというと高山市の中心地域でございますけれども、先程言いましたように、日本で一番広い市でございますと、支所地域と言いまして、過疎地域もでございます。この人たちをいかに巻き込むかというのが今、大きなテーマでございます。次回のブランド戦略会議のテーマにしております。

先ほど言いましたように、メイド・バイ・高山の認証の対象を拡大するとかいうことで、一つは人材の関係で言いますと、物づくりに対する、地場産業に対する人材、育成の確保ということ大きな課題として掲げておりまして、特に木工業なんかは高校生を呼んでき

て、十何人でトレーニングしたり、農業も全国各地同じなのですけれども、辞めていく人がいるのですが、土壌とか気候が非常にいいわけです。要するに、寒暖の差が激しいのです。寒暖の差が激しいことは、野菜とか果物にとって非常にいいことですので、そういうものを魅力的なものとして、若い人たちに来ていただいてやってもらおうということをやっているということですのでございます。

15分ぐらいたってしまいましたけれども、高山市の御紹介を申し上げた次第でございませぬ。

ありがとうございました。

○渡部座長 ありがとうございました。

続きまして、渡邊委員より御説明いただければと思います。

○渡邊委員 ありがとうございます。10分間ということですので、よろしく願いいたします。

今、福島県の会津若松を中心にしたサムライブランディングをやっております。その経過報告と、そこから見えてきた分析結果を元に地域価値ワーキンググループに貢献できれば幸いです。

まず、こちらの資料を元に進めていきます。都道府県名のパーセプション（認知）。世界から日本はどう見られているかという視点です。例えばグーグルのAIが機械学習した海外からの各県のイメージは、日本人が思うそれとは違っています。秋田県は犬、宮崎は宮崎駿であり、神奈川県は葛飾北斎。ちなみに、なぜ神奈川が北斎かと申しますが、この絵は「The Great Wave off Kanagawa」というタイトルでして、グーグルでは「Kanagawa」と検索すると、北斎が出てきます。北海道は雪かと思いきや花だった。香川県は香川真司選手、大阪府は大阪なおみ選手という具合でAIは認識している傾向です。

今回は、福島県への訪日誘客事業の際の事例です。まず、英語で「Fukushima」と検索すると、どう検索してもこの写真（福島第一原発事故の写真）が大量に検索結果として出てきてしまいます。例えば、広島と検索しても、50年前の原爆の写真が出てきてしまうのですが、この福島のAIの機械学習の表示結果は推測するに今後20～30年続いてしまう可能性もあります。要するに”地名型プロモーションの壁”があります。

一方、幕末期に戊辰戦争で最後まで新政府軍と戦った会津藩の中心地である福島県会津若松市では「SAMURAI CITY」というネーミングライツを持っており、例えばこの「SAMURAI」という検索ワードは、福島や会津と比べますと海外から30倍以上も検索ボリュームがあります。

今回は、「福島」という地名を売り込むよりも、「サムライ」に関心がある海外からの層に向けてブランディングをした方がパーセプションが得られると考えました。要するに、「地名型ブランディング」から「テーマ型ブランディング」にシフトする事にしました。こうした取り組みを通じてサムライ関心層を会津に呼び込み、福島全体をブランディングしてゆくという戦略です。

ただ、このサムライというテーマはインタangible（可視化しづらい）な文化資源でして、例えば会津武士道は「義」が本懐なのですが、こうした精神性をどうストーリー化して伝えるかという表現手法にも工夫が必要でした。

ちなみに、なぜこれまで日本国には本格的なサムライブランディングが存在しなかったのかなという説明をします。明治政府以降、現在まで、その体制は、明治維新、つまり江戸幕府の解体に端を発しており、要するにサムライ文化をある意味で否定するところから始まりました。要するに海外に対しては、サムライの国に来てくださいとはなかなか言いづらい150年間でした。その後、第二次世界大戦での敗戦後、GHQから武道禁止令が出た経緯もあり、国家を挙げてサムライブランディングをやりづらかった期間が長く続いたという背景があるのではないかと思います。

一方で対岸にあたる海外では、武士道をリスペクトする人々の数が増えており、現在その数はなんと剣道、柔道、空手道、合気道を修練する方々の合計数で6585万人もいます。ちなみに、日本人の修練者は550万人ですので、世界全体ですと7000万人を超える人口規模です。この規模は大体タイ王国の人口と同じぐらいです。ちなみに、江戸時代のサムライと呼ばれる武士の数は当時の国民3000万人の7%程度ですので、約210万人ですので、現代のサムライの数は江戸時代のざっと33倍です。もしかしたら、明治以後の開国によって地球上に武士道の精神や武道が伝播し、まるでサムライの惑星になってしまったのかもしれない。

今回は、こうしたサムライ関心層に対してブランディングをしようというターゲット設定をしました。つまり、こうした層を呼び込んでゆく地域ブランディング戦略づくりから始めました。

感性に訴えかけるプロモーションを行うために映像を軸に事業を展開しました。サムライ関心層は越境化しているため、言語を特定せず、基本的にはノンバーバルで映像をシリーズ化してゆきました。やるからには徹底的にやろうというコミットメントのもとで地域の皆さんと連携し事業を展開しました。

また、デジタルマーケティング戦略を実施し、地域ブランディングの効果を数値解析し、KPIを設定しデジタルシフトを進展させました。加えて、日本人だけが考えていても海外のニーズを汲み取れないと判断し、外国人クリエイターと日本人クリエイターによる協業体制を施し、それに加えて地域のクリエイター人材も発掘し、地域と海外マーケットをダイレクトに融合させた体制づくりを行いました。

広域DMO事業として、福島県、栃木県、茨城県で連携し、東京を經由して北関東と南東北に訪日誘客をする事を目的としたダイヤモンドルートというプロジェクト名称の元で事業を実施し、今年で4年目となります。

まず事業の開始に際してターゲット国のデータマイニングを行いました。サムライに関心がある人々はどこに住んでいるのか。どの国のどの州のどのエリアなのか？また指向性や特徴はあるのかなど、かなり綿密に調べていきました。例えばどんなクリエイティブが

好まれるのかという検証も行いました。具体的に言いますと、例えばサムライ関心層は、チャンバラのような血が飛び散る戦いのイメージよりも、構えや型などの静かに精神を統一して佇む姿の方が好まれるという結果が、グーグルの検索傾向から分かってきたりしました。こうした結果を踏まえて、プロモーション戦略としては、刀で斬り合うシーンは使用せず、サムライスピリッツを軸に置き、精神的に視聴者を入り込ませるような展開をする事にし、構えのポーズを意図的に使用する事にしました。他にも歴史に関心がある層の30%はお城に興味があるなども分かってきたため、会津の鶴ヶ城をアイコンとして登場させるといった工夫も行いました。こうした海外のオーディエンスが期待する要素を作品で登場させる事によって、「いいね」の数が増えてゆくと予測しました。

また世界的に名が知れているアーティストとも連携しました。クエンティン・タランティーノ監督の『キル・ビル』に出演しているサムライ・アーティストの島口哲朗さんや、今回のラグビーワールドカップでオープニングアクトを務めたサカクラカツミさんと連携し、イメージキャラクターとして作品に主演して頂きました。

初年度の2016年度は、こうした背景を元にこちらの映像をYouTube上で公開し、プロモーションを開始しました。

(映像再生)

○渡邊委員 このような感じで進めていきました。非常に反響があり、初年度は325万アクセスをされました。2年目は、初年度の結果を元に更に進化をさせ、しっかり地元の方々と連携し、サムライ・ブランディング自体のジブンゴト化と自走化を促進しました。

ダイヤモンドルートの地域には武神の祭りが数多くあるため、2年目は祭りをテーマにしました。地域の観光協会と連携し、映像の中に地域の皆さんに登場頂く参加型ブランディングを展開しました。

(映像再生)

この年は更に反響がありました。そして同時にこの年に訪日客数が一気に震災前の数字に戻りました。もちろん当事業だけが要因ではありませんが、地域の方々はサムライ・ブランディングに手応えを強く感じ始めました。

また、訪日客の分析結果ですが、いくつかの国が激増しました。例えばスペインやタイです。その原因を検証していったところ、主演しているサムライ・アーティストの島口哲朗さんが海外公演をしている国とほぼ同一の国々が増加していることが分かりました。推察するに、サムライのイメージが属人的にアイコン化してきた可能性があると考え、3年目はアイコン共感型のブランディング戦略に進化させました。つまり、今までは一方向的にサムライのイメージを情報を発信していった訳ですが、それを改善し出演者との共感の輪を作る事にしました。そのためにはアイコン化を強化するために、出演者の数を増やし、海外の視聴者の趣向に合ったサムライ像をフィットさせてゆく戦略にしました。

また、デジタルマーケティングでは、映像ブランディングと同時並行して検索数やブランド調査などを展開しました。例えば、具体的にはベトナムでは福島の検索数が1万倍、

全体でも6,700倍に上昇しました。また、来訪意向率では、アメリカが187%など、各国ともに良い結果を積み上げることができました。また、観光庁のデータでは、47都道府県のなかで、訪日上昇率が福島県が全国2位に躍進しました。

しかしながら、課題もありました。例えば、福島県は訪日客数が322%ほど伸びたのですが、一緒に事業を展開した栃木県と茨城県は訪日客が伸びませんでした。例えば、栃木県は全国平均の0.8倍、茨城県は0.7倍と、福島県だけが一人勝ちでした。実は私は栃木県の出身なのですけれども、大いに課題を感じました。

その結果の原因を調べました。答えはシンプルでして、福島県は観光関係の部署がサムライ・ブランディングに関して、映像を通じた空中戦に加えて、海外の旅行博への出展や旅行会社との商談会などの地上戦を同時並行で展開していたことが大きく他県との明暗を分けていたことが分かりました。まさに本日も福島県庁の皆さんはロサンゼルスに出張しており、現地のエージェントと商談会を展開していますし、島口哲朗さんとその一座の「劔伎衆かむゐ」と連携して、海外のファンと直接会って、ファンイベントに参加したりしています。こうした地道な取り組みを映像やデジタルマーケティングと同時に行うことが重要であると実感しました。要するにコミュニティとの接点づくりの有無が、訪日ブランディングにとっては重要であると明確化してきました。

そこで今年度の事業では、このコミュニティ戦略をより強化しました。具体的には、前述の「劔伎衆かむゐ」は海外に道場や門下性を多く抱えているのですが、今回はこうした実際にアクセスできるコミュニティと連携し、ダイヤモンドルート公開収録インバウンドツアーというものを開発し、世界の武道修練者やサムライファン層と一緒にサムライ・ブランディングを展開する事にしました。具体的には先々月の12月16日から22日の間にツアーを公募しました。ちなみに、公費の補助は一切行わず、参加者一人あたり30~50万円ほどの参加費を自費で払って頂き、日本に来て頂きました。インセンティブとしては、ダイヤモンドルートの新作映像に出演できるというものを掲げました。

実際には、公募に際して、誘客のためのプロモーションビデオを流しまして、島口哲朗さんご本人からも招待状の手紙をメールで届けました。内容としては「あなたのサムライ魂を日本で開花させよう。」というメッセージを伝え、限定40人で公募をしました。実際に、この3年間の映像プロモーションの効果もあり、海外のサムライ・コミュニティの中では、ダイヤモンドルートの世界観への憧れは顕在化しており、ファンの頭の中では会津や福島への関心は高まっていたので、募集開始をして数日で満員御礼となりました。

実際に参加した青い目のサムライたちは、参加初日から心に火がついていまして、到着早々に目つきがサムライのようになっていました。彼らはほぼ全員が日本を訪れるのは初めてでして、しかもこれまでのプロモーションの効果もあったため、会津や福島がサムライの聖地であると信じて頂いていたため、東京や京都にはほぼ関心がなく、滞在期間中はどっぷりとサムライ文化を吸収したいというモチベーションでした。

そこで我々は、会津藩の歴史から幕末の戊辰戦争にまで遡り、会津武士道を改めて説明

し、また震災やそれに伴う原発事故のことや復興への取り組み、そしてサムライ・ブランディング戦略に至った背景に至るまで全てを説明する事にしました。それもコミュニティーづくりの一助になると考えたためです。その上で、貴方たち青い目のサムライの力が重要だと説明し、故にこれからの時代、目の色や肌の色や国籍などは関係なく、ともに会津を世界のサムライの聖地にしてゆきたいと説得しました。すると、全ての参加者との絆が生まれまして、彼らの眼差しは更にサムライのように鋭くなってゆきました。

また、地元も徹底的にやりましょうということで、200名のエキストラ体制を組みました。実際に水曜日の朝に鶴ヶ城での映像収録が行われたのですが、中には小学校に公休届を出してお休みをとって参加される方もいて、地域と一丸でサムライ・ブランディングを行うことができました。時間もないので、これは御覧いただきましょう。

(映像再生)

○渡邊委員 最後、スターウォーズをオマージュしたシーンもサプライズで収録したのですが、世界中のスターウォーズファンに対して、「Force be with you」の精神がサムライ・スピリッツと繋がっていつことを伝えたいと考え、取り入れました。

もう時間が過ぎてしまったので、あと30秒で終わらせます。

先ほどインタンジブルな武士道文化はなかなか伝わりづらいということをお話ししましたが、それに対しては戊辰戦争150周年ドキュメンタリー番組「AIZU」を制作し、対応しました。海外向けにはヒストリーチャンネルと連携し放送し、国内向けには、BS4局と連携し、各放送局同士でリレー放送をして頂きました。

ニューヨークのクリエイターと地元のクリエイターで協業し制作しました。モチーフとしては、戊辰戦争は薩長土肥と会津との戦争ではなく、外交問題に武士道で対峙した会津藩と江戸幕府というシナリオで構成しました。具体的には、明治維新と共に日本中から消えていった武士道と、それでもなお現代に継承されている会津武士道の精神性という視点を、開国に携わったオランダ、アメリカ、イギリス、フランスの4つの視点で描いてゆくドキュメンタリー作品です。ネットでも公開しています。

現在、ヒストリーチャンネルでは英語版で放送しており、丁寧に会津武士道の「義」の精神を伝えています。大変に好評で今年の正月特番にもなりました。

また、エクストラ版の映像を会津若松市内12か所にQRコード看板を立てて設置しており、会津を旅する事によって、更に会津武士道が深く映像を通じて理解できるといった地域ブランディングも展開しています。

最後に、今回の地域価値ワーキンググループの議論テーマとして「価値デザイン社会」、「脱平均」「デジタル化」というのがキーワードがありましたが、今回のサムライ・ブランディング事業から見えてきたことをシートに置きかえてみました。ぜひご参考ください。長くなりましてすみません。ありがとうございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

ただいま川上専門委員と渡邊委員から御説明いただきましたが、ここからブランディング情報発信、ニーズ分析についての意見交換という形にさせていただきます。

この後、小城委員の話の後に地域を担う人材についての議論がございますが、ここではまずブランディング・情報発信・ニーズ分析を中心に、どなたからでも御自由に御発言をしていただければと思います。

簡潔な発言でお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

日下部委員、どうぞ。

○日下部委員 大変興味深いプレゼンテーションをありがとうございました。

まず、高山のほうは、匠の国とかそういうブランディングがとても印象に残って、あと、私はワシントンD.C.に15年住んでいましたので、何となく外国人が見たときに、外国人目線でブランディングしたり、英語でスローガンをつくったりするというのはとてもいいのではないかと思います。

「SAMURAI CITY」というのもとてもいいと思ったのが、全米で一番大きい桜祭りというものに私も出ていたのですが、半分がアニメやサブカルのみんなが、アメリカ人も全員日本のアニメのものをきて、半分が伝統文化の集まりで、全米で一番集まってくるお祭りだったので、和太鼓や日本の伝統文化の部分がすごく人気だったのと、身近なアメリカ人でも居合道を習っていたりとか、太鼓を習っているアメリカ人とかもいて、日本人が国内で思っている以上に日本の伝統文化のオーセンティックなものに対する憧れというものがとてもあるので、ぜひとも英語目線でのブランディングはとても効果的な戦略ではないかと思いました。

あと、データ解析を組み合わせていっちゃうのがとても印象的で、画像分析とかでどういうものが受けているのかというのを外国目線で解析するというのもいいと思いましたし、あとは映画のロケ地みたいなことにすると、例えば外国人が注目しやすくなったりとか、海外のメディアに発信というのももっとあればいいのではないかと思ったのは、ナショナルジオグラフィックとか、トラベルチャンネルとか、ロンリープラネットとか、向こうでは富裕層とか旅行者が結構見ているので、そういうところに高山市の匠のアースペクトとか、「SAMURAI CITY」のアピールなんかも海外のメディアともつなげていくと、直接的にもっとインバウンドにつながるのではと思いました。

ありがとうございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかはいかがですか。

田中里砂委員。

○田中里砂委員 プレゼンテーションをありがとうございました。大変貴重な機会でした。

御質問も踏まえてさせていただきたいのですが、まず、高山市の川上さんには、一部、最後にソフトの認証制度もこれから手がけていくということをおっしゃいました。ソフトの定義みたいなところを一つ補足で聞かせていただければと思います。

戦略の取組というのは緒に就いたばかりということで、6年ぐらいアドバイザーの方もいらっしやって、戦略課もできたということですので、今の時間軸がどんな感じで、この先の目標設定という中でどのようにやっていらして、その中でソフットの認証定義はどうなっているかということ質問としてさせていただければと思います。

渡邊さんの御実績はすばらしくて、一部の方に特に有名になっていて、よく知っている方もお見えかと思っておりますのですけれども、一流のクリエイティブの方々とともにお仕事されているということが成功要因の一つかなと思っております。いろいろデータ分析された上で、コンテンツの魅力を実感されて、クリエイターの方に協力体制をとってもらうところの口説き方というか、うまく進められたきっかけみたいなことをぜひ教えていただければと思います。

2点、よろしくお願ひします。

○渡部座長 川上専門委員から。

○川上専門委員 まず、全体感を申し上げますと、緒に就いて分かることとか、半ばということでございます。未来、どこがゴールというプロジェクトではありません。要するに、体質改善。高山市という町がこれからどう発展していくかという過程の中のツールとして、ブランド戦略を入れ込んでいるわけございまして、永遠のテーマでゴールがあるわけではないのですが、そのコンテンツとして幾つかのことがありまして、その一つが認証制度でありますということです。

認証制度は、先程言いましたようにハード、どちらかという見えるものから始まってきているわけですが、ソフトのことについて言うと、おもてなしとかそういうことになってきます。そうすると、おもてなしを何で評価するかというのはなかなか難しくございます。

例えばレストランとか料理屋さんとかの評価というのは、SNSで、世界のあれで言うとナンバーワンが飛騨高山は汚い中華料理屋だったりするのですが、そういうものをどう評価するのかというとなかなか難しく、なのでまだそこにたどり着いてないのですが、一つは、多言語で対応ができるかとか、やった後のレビューで、インタビューした結果として非常にいい評価があるとか、旅館の女将さんだとか、ホテルの従業員だとか、そういうもの。それから、食もソフトのうちに入りますので、そういうものをどう考えるかということがテーマで、今、ちょうど検討している最中なのです。

だけれども、ブランド戦略というのは難しく、排他的になってはいけないのです。排他的になると、一部の人だけのものになっていきます。そのかわり、拡散してしまっても、何のためにやっているかということになります。そのせめぎ合いとか、それをどうすることによって全体の価値が上がっていくように、みんながそのように理解するといったと思います。メイド・バイ・高山の認証を取れるといいなと思わせなければいけないわけございまして、そのためには、扱っている財によっていろいろ変わります。それは今、ちょうどプロセッシングしている最中と御理解ください。

○渡部座長 外国人の数が55万人ですか。あれは結構大きくて、ヨーロッパが結構な比率ありますよね。あれを伸ばしていこうとすると、結構インフラとかいろいろなものまで限界があつて、そこはお金が必要。

最後、投資は呼び込んでいると思うのですが、その辺はどれぐらいの資金を調達してくれば、ここがどれぐらい伸ばせるみたいな、そういう計算みたいなものはあるのですか。

○川上専門委員 計算はしていないのですが、現実として追われているような感じはあります。

例えば多言語化は、どこまでの言葉までやるのかということはありませんけれども、道路標識の多言語化も始まって、レストランとか食事するところのメニューの多言語化とか、それをインターネット化してやるとか、それを今、やっている最中なのです。

基本的には、ヨーロッパ人のお客さんというのはどちらかというとか何かを見に来るのではなくて、生活を体験する。空気を一体感として味わいたいとか、リピーターもそういうことなのです。そういう町にするということが一つのゴールでありますので、そうすると、先ほども言いましたように、ハード面はある程度はあるかなということなので、ソフト面の肉づけをどうするかということがテーマで、予算が追いつかないくらいではありますけれども、ぎりぎりやっていると。

○渡部座長 やっている中でお金が回っている感があるという感じ。

○川上専門委員 状況によっては、国の予算をお願いするというのも当然考えていきたいということでございます。

○渡部座長 渡邊委員、お願いします。

○渡邊委員 資料の44ページぐらいにあると思うのですが、口説き方、簡単に言うと共感のつくり方だと思うのですが、我々は非常に注意してやっているのが、SBNRという観点でやっています。

この資料にあります、「Spiritual But Not Religious」の頭文字をとってSBNR。日本語で超訳するなら「無宗教型スピリチュアル層」になるのかもしれませんが、我々のつくった言葉ではなく、アメリカのピュー・リサーチセンターやシカゴ大学、ハーバード大学、南カリフォルニア大学の研究書の中で盛んに取り上げられている指標です。ぜひ検索をしてみてください。

例えば、45ページ目の真ん中の棒グラフですが、これはアメリカの国税調査の中で、キリスト教なのか、イスラム教なのかといった宗教欄をチェック調査の結果です。最近SBNRというチェック項目があります。ピュー・リサーチセンターが20年間調査しているのですが、18歳以下の国民の何と83%がSBNRにチェックポイントをつけます。

彼らはある傾向があつて、武士道やマインドフルネス、精神文化、自然志向、ツーリズムで言いますと東洋社会のツーリズムが極めて著しく伸びています。

こうしたSBNR層を分析することで、訪日戦略や海外向け地域ブランディングも進化でき

るのではないかと考え、SBNRについては非常に注視しています。

46ページを御覧いただきますと、それが西洋人に多いことが分かります。いろいろとヒアリングしていくと、パラダイムシフトや、ポスト資本主義、西洋型社会の限界などへの関心が、自然循環型社会への関心や、インタangibleな価値への関心なども高いことが分かってきました。我々もこうしたSBNR層に刺さるクリエイティブを目指しています。

47ページ目をごらんいただくと非常に分かりやすいのですが、今、愛媛県庁と一緒にお遍路ブランディングというものをサムライ・ブランディングとは別で展開しています。例えば日本では、お遍路はつまり供養ですよね。ですので、供養の場所であるお墓や墓地をブランディングしてどうするのかとお寺の御住職から怒られるわけですがけれども、転じて海外向けとなると戦略が変わります。つまり外国人旅行者からしてみると、まずSBNR層つまり無宗教の方も多いので、供養というニーズはほぼ無く、メンタルヘルスやネイチャーウォーキングとしてお遍路を訪れています。熊野古道や出羽三山も人気が上がっていますが、同じ理由です。つまり、しっかりと国内向けと海外向けで切り分けて別の戦略ポジションを設定して地域ブランディングをしていく必要があるだろうと考えています。実際にプロモーションを行う際に、クリエイティブを考える時も我々日本人の目線だけではなく、海外目線でどう伝えるべきかという視点を大切にしながら、SBNR層が興味関心を持つような発信の仕方を工夫するようにしています。インバウンド戦略においては、こうしたターゲット層に響くようなブランディングを徹底してやっています。

どうもありがとうございます。

○田中里砂委員 大変参考になるお話をありがとうございました。

私も、地域を活性化させていくためにスターが必要かなと思うこともあったのですが、地域において象徴的なスターをつくることには割とアレルギーがあるというか、そういう面もあったかと思うのですが、渡邊さんの話で、共感の象徴のようなスターとか、アイコン的なスターをつくるというのはすばらしい案かなと思いますが、それは経験も踏まえてどのように。

○渡邊委員 タッチポイントの時間というのを非常に考えていまして、当時は2分半ぐらいあったのですが、今は30秒ぐらいの映像が効果的です。加えて、越境した国や地域に発信するため、基本はノンバーバルでの展開が効きます。また、どれだけ分かりやすく、そしてカッコいいかという視点も重要です。サムライ・ブランディングのようにアイコンはあったほう効果的です。またコミュニティーづくりをすることも重要です。

○田中里砂委員 ありがとうございます。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

田中委員、お願いします。

○田中仁委員 ありがとうございます。

福島県の例はとても面白いブランディングだと思います。ただ、会津若松はスマートシ

ティとしてブランディングしていると思いますが、そちらとのブランディングのカニバリはないのでしょうか。

○渡邊委員 基本、カニバリはなくて、あそこで会津大学を中心にやっているものはいつかつなげようと思っているのですけれども、今はまだ海外戦略ということで、別軸で同時に動いています。

○田中仁委員 それはサムライとスマートをつなげるということでしょうか。

○渡邊委員 私のほうとしては、将来的にはつなげたい欲満々でして、まだやっていないだけです。

○田中仁委員 そうですか。分かりました。

○渡部座長 今の話で、マーケティングはデジタルでやっていらっしゃって、あと、来た方はデジタルでつながりは残していけるのですか。

○渡邊委員 そこがまさに課題でして、一番やってみたいのは、今は端末ベースで全部追いかけているのですが、その端末が果たして日本にGPS的に移動したのかどうかという計測は、社会的になかなかコンプライアンスの関係などでできていない。そこまで追いかけていきたいというのは気持ちとしてはあります。

費用対効果だと思うので、実際、海外の無関心層にどれだけアタッチをして、どれだけ深いコミュニケーションをできてきたのかどうかを同じ母集団で計測したいという思いがあります。

それはなかなか法律的には難しいというのがあります。

○渡部座長 SNSは分かっているはずですね。

○渡邊委員 SNSは誰がどう見たかというのは分かっています。

○渡部座長 ちなみに、これは投資を随分とされていると思うのだけれども、さっきの話で、埼玉とどこかにはなかなか落ちていかないと。

○渡邊委員 栃木と茨城です。

○渡部座長 結局、デジタルでインパクトを与えたときに、フィジカルでカップリングしていないと現地でというか、そういうことが成立しないとそこが落ちてこないみたいなイメージですか。

○渡邊委員 実際、こんなに差が出るとは思わなかったのです。正直申し上げますと、栃木と茨城はあまりやっていなかったということです。映像を流して終わりだったことが原因だと思います。訪日商品の造成や誘客プランづくりとは、映像を流すだけの空中戦では到底できるものではなく、やはり実際に現地の旅行会社やツアーオペレーターとコミュニケーションや商談をして作ってゆくものだと思います。そういったところをやらずに、空中戦に全て頼ってしまうと結果が出ないということが今回のケースでは如実に出てしまったのだと思います。あれだけ大々的にプロモーションをしたにもかかわらず、全国平均以下の訪日客数で合ったという結果には、プロデューサーの自分としては課題を多く感じました。

○渡部座長 全体の投資がデジタルマーケティングとかプロモーションに相当お金がかかっていると思うのです。福島がやったプラスアルファというのは、多分それよりも小さいのですね。

○渡邊委員 そうですね。具体的には福島県ではファムトリップなど、他部署で展開している事業と今回の映像プロモーションを融合させて、統一的に動いていましたので、やはり、ばらばらにやらない方が結果が出やすいと思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

山田さん。

○山田委員 山田です。

非常に興味深いお話をありがとうございました。

一番最初の根本的なところを伺いたいと思ったのは、一体どこの市のどのの方が、川上様や渡邊様にこういうブランディングをやってほしいというお話をされたのか。日本全国ほかにもいろいろな市町村があつて、うちの市もこのようにやってもらいたいとみんな思うと思うのですが、どういう流れでそうをお願いをするのかということ。

その後、先ほど川上様がおっしゃった市役所の意識改革というのがすごく大変だったというお話をちらっとされたのですが、市の人を巻き込んでいながら、こういう体制に持っていくまでに、どういう経緯をたどっていかれたのか、お教えいただければと思います。

○川上専門委員 前者のほうで言いますと、今の市長が国島と言うのですけれども、今、3期目を迎えているのですが、私は先ほど言いましたようにもともと高山出身でありましたということと、少し高山に関わって、地元出身の先生方とのお付き合いもありまして、高山になじんでいたということで、それで国島さんから、新しい高山のあり方についていろいろ議論したいと。そのときからブランド戦略という言葉があったわけでは全くありません。

一つは意識改革、小さい800人くらいの市役所の職員が、さっき言いましたように500万人の観光客を相手にする。事業者も含めて。それをどうやってレバレッジを利かせて、市役所の職員を働かせていくのかということでもございましたので、事前の3年くらい、2年間くらいは東京の先程のアドバイザーの人だけではなくて、6～7人来ていただきまして、外で観光とかいうものについては、インバウンドに対する議論がどうなっているのかという講習会を市役所で7回くらいやりました。そういうことがスタート台だったと理解をしております。

それでブランドコンセプトをつくって、ブランドコンセプトをつくるのが一番大変だったわけですがけれども、ではブランドコンセプトをどうやって生かしていくのかというために、さっき言いましたように、横断的な組織をつくって、これは最初のうちは何だその課はという、世の中であるかどうか知りませんが、自分で名前をつけましたが、市

長を中心にして、リーダーシップをもって浸透してくれていますので、徐々に浸透してきています。今は当たり前のようにブランド戦略課というのが高山市役所においても、4象限のインナーブランディングが何だという言葉が、市役所の人たちもしくは事業者の人たちに理解してもらうところまでたどり着いてきているということでございます。

○渡邊委員 私の場合は、もともとグーグルと非常に強い繋がりがありました。グーグルからの紹介で今回の事業に参画する事になりました。

ちょうど、復興5年目の時に参画したのですが、そのころは復興に関して見直しに時期でも合ってしっかりと地に足ついた事業をやってゆこうという思いが県や地域には強くあり、私もその思いに共感し、精一杯事業に携わったという経緯があります。

○渡部座長 山田さんの質問の答えにはなっていますか。

○田中仁委員 資金はどこから出ているのですか。

○渡邊委員 観光庁から県を経由して出てきています。また一部、会津若松市からも予算化されています。

○渡部座長 山田さんが聞いたかったのは、私のところの地域で誰に頼んだらこうなるのでしょうかという話だったと思います。

○渡邊委員 僕も内閣官房地域活性化統合事務局の地域活性化伝道師というのをやっています、そこに御連絡いただくと、こういう方々につながるのではないかと思います。

○山田委員 まずは市長さんがやる気にならなければだめだということですかね。

○川上専門委員 そうですね。どこの自治体もそこがポイントです。内閣府とか何かを含めて、上からの目線でいろいろ議論しているのですが、基本的には地域自治体の首長がどういう意識を持っているのかということが最終的に重要です。そうでないとお仕着せになってしまって、予算が垂れ流されているのです。そのところを誰がチェックするかが非常に重要です。

これが私の意見です。

○山田委員 すごくよく分かります。

○渡部座長 ほかにいかがですか。

木村委員。

○木村委員 今に関連してですけれども、ブランド戦略課の課長さんの特性というか、要は行政の場合は2年ぐらいでどんどん変わっていく場合がありますし、この人がかなりキーマンだったような気がするのですけれども、どういう特性を持っている方だったのでしょうか。

○川上専門委員 これは非常に難しいのです。やったことがない人でしかないので、まず、コンセプトをつくった人間。基本的には若い人間で、ポテンシャルのある人間をとにかく登用してくれと頼みました。要するに、言ってみると経験はないわけです。ある意味では観光課とか商工課というのがあるわけですが、そうではなくて、ポテンシャルのある人間が重要です。

今まで必ずしもフィットする人材がアサインされて来た訳ではありませんが、今はそういうことで、だんだんブランド戦略課が市役所の中でいいポストだなとみんな思うようになったので、いい人がつくようになってきました。いい人がつくというか、基本的には若いということと、いろいろなことを考えるポテンシャルのある人間ということです。

あとは、私はプロフェッショナルではないですけども、私を背景とした周りの人間です。経済観光アドバイザーのような人たちと、ちゃんとコミュニケーションできて、そういう情報を吸収できる人間を選ぶということです。

今のところは、比較的そういう人がアサインされてきて、今、女性がやっています。将来部長になるという女性が今やっています。

○三又局長 川上さん、アドバイザーの方は何人かおられるとのことですが、市の職員として、例えば課長として、そういうスペシャルな人を外から持ってくるということの議論はないのですか。

○川上専門委員 これからの議論なのです。要するに、さらに発展型として、そういう人を常駐して雇うかどうかというのは、今、テーマになっています。

ただ、予算をもらうようなこととして、誰か行政の人を連れてきてもらうか、スペシャリティとしてクリエイターみたいな人を連れてくるか。

クリエイター的なところは、アドバイザーの高橋さんとかはそうなのですが、観光アドバイザーの中におられて、あと、実際に年3回アドバイザー会議をやるだけではなくて、個別はもう既にやってもらっています。例えば先ほどのDiscover Japanでしたら、ああいう雑誌を作ったり、吉澤さんとか矢島理香さんとかというのは、個別に高山の陶器とかを作っている若い人たちとコミュニケーションして、それを商売にしていくとかをやってもらっているので、専門家の人を雇うかどうかというのは、まだちょっと早いかなという感じです。

○渡部座長 いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

どうぞ。

○大澤委員 川上さんにお伺いしたいのですが、市民に理解してもらおうという中で、学生さんにも伝えるというお話がありましたが、一度、大学を卒業し県外へ出たらなかなか帰ってこないというのが地方の現状だと思います。そういう人たちが、地方に仕事がないと帰ってこられない中で、観光に関するところは帰ってこられるのかもしれませんが、他の産業は難しいと思うのですが、観光以外の産業については、どの程度やられているのかお聞きしたい。

○川上専門委員 大きく2つに分けていまして、一つは高山の市民の人たちに、自分たちの町がどうですよという理解をしてもらうということで、小中学生向けにやっているので、高校生くらいになると、自分の人生ということになるのですが、高山のことについては自分たちも何かやりたいということを考えていて、高校のうちに高山市内の中でそういうプロジェクトを起こしているのです。だけれども、結局高校が終われば終わる

ということになります。

東京に行くと、その人たちが気持ちを持ち続けると、その人たちは東京で仕事をするのですけれども、仲間たちの中には高山に帰ってきたいという人も出て来ています。一方今、私がやっているのは大学のゼミです。観光という学問はなかなか難しい学問で、観光という学部を出ても、どこに就職するのかといったらJTBですかみたいな話になってしまうというのが、日本の大学なのです。

基本的には大学のゼミ生に高山に来ていただいて、来ていただいた人たちに対して高山とコミュニケーションしてもらったりする。大学はないのですけれども、その大きなテーマの一つはサテライト大学をつくりたいと考えています。そういうことで、大学連携センターというものが今、高山にありまして、それをベースにして、若い人たちをどう呼び込むか。呼び込むかというのは、ターンするということはなかなか難しいのですけれども、ホテルの従業員とかそういうこともありますね。

それと、もともと農業も含めて、新しく高山の財を使って、自分が仕事をできないかということ、いろいろなツールでやっているということです。これは実際にやってみて一番難しいです。しかし大きなテーマです。

回答になっていなくてすみません。

○大澤委員 ありがとうございます。

○渡部座長 まだあるかもしれませんが、後でまた機会があると思いますので、時間の関係で次に進ませていただきたいと思います。

「地域を担う人材」の議論ということで、最初に小城委員より説明をお願いいたします。

○小城委員 日本人材機構の小城と申します。よろしく申し上げます。

弊社は、実は政府系の会社でございまして、あることにチャレンジをしています。何かといいますと、地方経済圏へ首都圏の幹部クラスの人材が移るマーケットをつくることにチャレンジしてございまして、その状況の御報告でございまして。

マーケットをつくったらすぐに撤退するというので、時限の組織でございまして、僕らは早く辞めれば辞めるほどうまくいったという変な会社でございまして。

2015年から仕事をございまして、時限の組織でありまして、幹部人材マーケットをつくるということです。こんなアプローチでやってきました。

まずは地方企業に適した人材紹介モデルの開発をしてきました。これは東京の一般的な人材会社のモデルとは違うものになっています。次に、それをローカルに実装しなければいけないので、実装先を特定して、その有効性を実証してきました。

これがそこそこうまくいきましたので、今、それをスケールさせる段階にきています。今日はその状況を御報告します。

一方、対首都圏の人材について言うと、情報の非対称性が極めて大きいのが現状です。今、首都圏の幹部人材に地方企業の情報はほとんど入っていません。それを何とかするために、メディアをつくり運営をしてきた。この辺も今日、御報告したいと思います。

まずは、対地方企業の新しい事業モデルです。僕らは「伴走型」と言っているのですが、こんな感じです。もう皆さんには釈迦に説法なのですが、地方の企業の大多数はオーナー会社でありまして、東京の会社で言うところの、いわゆる経営企画とか人事とかはありません。社長と現場しかいないのが通常です。したがって、本社機能が極めて弱いのです。

その中で、オーナーが一生懸命改革に取り組んでいるのですが、孤軍奮闘です。さらに相談できる参謀は通常いらっしゃいません。かつ、跡継ぎの問題も大変悩みが深いです。したがって、幹部人材ニーズは大変大きいのですが、実は大きな問題がありまして、今後の稼ぎ方、すなわち成長戦略に迷っていらっしゃる方がすごく多いです。

経営課題や優先順位が不明確で、したがって何が困るかという、どんな人が必要かと聞いても明確な答えが返ってこないのです。もしくは返ってきても、それが本当にその会社に必要かどうかがよく分からない。なので、人材紹介手前のサポートが極めて必要なのです。

これは我々の事業ドメインなのですが、一番初め、恥ずかしながら通常の人材紹介業と同じモデルで事業を始めました。人材の要件はクリアになっているとの前提で、どんどん人材を紹介しようと思って始めたのです。最低限、戦略とのフィット感を見ようと思ったのですが、うまくいきませんでした。今は、こうなっています。小さくて見にくくて恐縮ですけども、要は創業の精神まで遡って、オーナーと一緒にもう一回戦略を磨き上げて、それを実行できる体制があるかどうかも社内を拝見した上で、本当にこの会社にはどんな人が必要かを一緒に議論して決める。それから探しに行くという形になっています。

場合によっては、紹介が早過ぎるケースがあります。その場合には、コンサルティングプロジェクトを動かす、もしくは我々がハンズオンで入るなどして、その後に人材を紹介するというをやっています。

少し分かりやすく整理するとこんな感じなのです。この9つの丸が必要な業務フローでありまして、経営課題を整理する、解決策を考える、組織人事を検討する、人材要件が決まる。その後、人材要件を受理して、サーチを行い、マッチングをし、条件調整をし、入社をして、その後フォローアップをする。実はこれが全部必要なのです。

青いところは東京の人材会社の業務フローの部分で、ここしかやらないのが通常です。なぜかという、経営企画も人事部もあるような会社を対象にしているの、戦略は決まっているし、人材の要件も決まっていることが前提になっており、そこから仕事が始まるのが東京の人材会社です。

でも、地方ではそれではワークしないので、我々はこれを一気通貫にやっています。すなわち、本社機能の充足をしながら、その上で人材紹介を行い、かつ、人が入られた後もいろいろなことが起こります。多くの会社は外部から人材を採用した経験はほとんどありません。したがって、フォローアップも行う。これが全部トータルで必要でございまして、これを僕らは「伴走型支援サービス」と呼んでいるのです。オーナーに伴走しながら、一緒に解決策を図ってというようなサービスになっています。

時間の関係で具体例は1個しか紹介しませんが、何がポイントかという、オーナーが当初おっしゃった人材像が変わるということなのです。真ん中の絵をごらんください。青いところ。電子部品製造業、売り上げがどんどん下がっている。何とか活路を生み出したい。海外に進出をしたい。海外に出られる営業の幹部を探してくれというオーダーから始まったのです。

我々は議論を始めました。何を売っておられるのですかと。PCパーツですと。ちょっと待ってください、海外でもその市場はレッド・オーシャンですねと。出ても活路になりませんと。そうであればどうするか。今、持っている技術をもう一回棚卸する。これはひょっとすると今、改革が進んでいる自動車業界に行けるのではないかと。したがって、結果として、自動車業界に対する進出をすることを行える人材に人材像が変わりました。

通常の人材会社の場合には、当初から海外人材を探しに行ってしまう。でも、それが本当にこの会社に今必要な人材かどうか分からない。それをもう一回、戦略に立ち上って、検証してから探しに行く。こんなことをやっているということなのです。

こういった機能は本来誰が一番担うべきかということで、次に僕らは考えました。一番の適切な主体は、まさに地域金融機関であると思っています。

この「伴走型支援サービス」は、地域企業の成長ポテンシャルを顕在化させる鍵だと僕らは思っていて、これはまさに地域金融機関のミッションそのものでありますし、強みが生きるわけです。地元における大変強い信頼感や、最近、金融庁がおっしゃっているような事業性評価能力です。担保とか保証に依存しない、事業を見てお金を貸す。その強みが生きるわけです。

かつ、首都圏人材にとっては、地域金融機関の紹介というのは極めて大きいのです。なぜかといいますと、首都圏人材は地方の会社名を通常知りません。どんな会社か分からない。正直不安です。でも、地元の地銀さんの融資先ですという安心して転職できるわけです。したがって、地域金融機関のブランドが利くわけです。

金融庁にお願いをしまして、規制緩和をしていただきまして、2018年3月から、地域金融機関の人材紹介業は解禁に変わりました。

我々は幾つかの銀行さんとパートナーシップを組んで、今、言ったような機能のインストールをしてきました。5行ほどインストールをしてきて、こっちは共同事業の形式、こちらは本体さんへの具体的な移植です。大変うまくワークし始めています。なので、これは行けるなど今、思っている段階です。

担い手の2番目は、地方大学です。こんなスキームをやってみたのです。いきなり転職するには不安を感じる人も正直いらっしゃいます。そうであれば、これはどうですかということ。です。

地方大学の客員研究員というポジションを御提供します。大学の客員研究員の名称を持ってくださいと。そのかわり、週3~4日は事前にマッチングした企業に行き、あなた

は応援してねと。1～2日は大学で勉強してくださいと。半年間、これを動かしてみても、もし本当にこの企業はいいなと思ったら、転職してくれませんかということをやってみたのです。大変うまくいきました。

2018年に実証を、信州大学さんでやりました。10件の求人を仕立て上げて、105人が応募して、8社9人がうまくマッチングしまして、何と6社7人が定着をしております。

現在は、これを聞きつけられた金沢大学さんから御要望があって、今、金沢で、今度は観光業に特化してプログラムを動かしている。これも大変うまく回っているところです。

この2つです。金融機関さんと大学さんです。

では、これをどうスケールするかということで、金融庁と一緒にアンケートをとったのですけれども、金融機関の規制緩和が行われて、次々と参入が始まっています。このグラフは金融機関の参入意向の調査です。濃い赤のところは、既に免許を取りました、ピンクのところは今後3年以内に参入しますということです。特に右上、いわゆる第一地銀さん、地元で一番大きな銀行さん。8割近くが参入意向があるということになっております。

こうした意向を受けて、我々は今、金融機関向けのガイドブック、ノウハウをまとめたものを作っております、これから全国で研修会を始めようと思っていて、我々のノウハウの移植を始めたいと思っております。別途、本の出版の準備もしております。

こういった話を政府にしておりましたら、実は先般の経済対策で助成金がつきまして、これから各地域の金融機関が行う幹部の紹介にも、政府として助成金をつけるということで後押しが始まっています。なので、これからスケールしていくのかなと期待しているところです。

大学、これもおかげさまで文科省の目にとまりまして、予算化が進みました。したがって、この4月から全国展開が始まるまできているところです。なので、スケールする段階に来たのかなと我々は思っていると御理解いただければ幸いです。

一方、首都圏人材については、情報の非対称性が極めて大きいです。なぜかといいますと、東京の人材会社というのは、1人紹介すると年俸の35%のフィーを取るというモデルです。したがって、首都圏人材は、効率を考えると地方に出す理由が全くありません。首都圏人材は首都圏の中で回っています。

裏を返しますと、首都圏の人材に地方の企業の情報はほとんど入ってきません。したがって、転職の選択肢にならないのです。

僕らはそれを何とかしようと思っ、2つのメディアを運営しています。まずは地方で働くことの醍醐味を伝えるメディア。

もう一つは、地方企業の幹部しか載っていない求人メディアです。日本に1個しかありません。この2つを現在動かしているところです。

Glocal Mission Timesというのが、やりがいのほうです。今、おかげさまで地方創生系では最大のメディア規模にまで広がってまいりました。

一方で、Glocal Mission jobsというのは本当に地方企業の幹部の求人だけ載っている

ところでは。

極めてニッチなのですけれども、結構いい人が集まってくるのです。特化型サイトながら、実は東京の大手さんのサイトとほぼ同じレベル、最近超え出しましたが、そのぐらいの一求人あたりの応募があるサイトにまで育ってまいりました。したがって、これは行けるかなと思っているところです。

首都圏の人材の様子です。僕らはあまり数を追っていないので、直接紹介した件数はそんなに多くないのですけれども、こんなことが分かってきました。まずは、日本は狭いということです。仕事が面白かったら人は動く。UターンよりもIターンのほうが圧倒的に多いです。したがって、仕事が面白いかどうかです。特にオーナーが口説けるかどうかにかかっています。

2つ目、経営幹部であれば、高年俸は可能です。給料は下がりません。これを御覧ください。このレベルです。オーナーはそれぐらい困っていらっしゃるので、東京からしっかりした人材が行けば、オーナーはお金を払っていただけます。ちなみに、僕らはシニアを原則対象にしていません。平均年齢49歳です。すなわち、東京で幾らでも仕事がある方をあえて地方に誘う。これをやっています。相当力がある方がいらっしゃいますので、オーナーは目の色が変わって、「幾らなんだ」という話になって、給料は下がらないということが、やって初めて分かりました。

おかげさまで、だんだん首都圏幹部人材の地方への関心が高まってきておまして、これは東京の大手の管理職の方々に定点観測をしているのですが、地方企業への興味が20%まで来ました。いわゆるキャズムを超え出したなと思っているところです。もし魅力あるオファーがあったらいつ転職できますかと聞きますと、20%がすぐにでも行けるとおっしゃっています。

右下の円グラフ、あなたの周りの首都圏のビジネスパーソンで、最近2~3年のうちに地方の中堅中小企業に転職した方はいますかと聞きましたら、何と28%もイエスです。したがって、地方に人材が動き始めているし、徐々に選択肢に入り出していると僕らは思っているところです。

あと、新しいエンジンとして副業・兼業です。これは相当来ると思います。地方も、企業規模が小さい場合にはフルタイムではなくても全然可能なのです。御存じのとおり政府が積極推進をしておまして、モデル就業規則が変わりました。原則解禁になっていますし、今、首都圏の大企業では解禁が加速しています。最近では解禁しないといい人から辞めていくし、いい人が採れないという段階まで来始めました。

かつ、企業側、人材側双方にハードルが低いのです。なので、僕らはお見合いの機会として機能しているとみています。

なので、今後、兼業・副業が来れば、ますます地方に対する人材供給は増えていくのではないかと、僕は最近かなり楽観的に思うようになってきました。

先ほどと同じアンケートは、兼業・副業は2人に1人がやりたいとおっしゃっていると

いう調査でございます。

最後にまとめますと、地方企業に必要な人材紹介は、伴走型です。経営課題から議論することが必要です。担い手は地方金融機関さんと地方大学さんです。

改めて、よい求人さえ仕立てることができれば、探すことは難しくない。最近、ビズリーチを初めとしてデータベースも相当増えてきました。正直、僕らは首都圏の人材を探すことはあまり苦労していません。地方企業側でやりがいのある仕事さえつくることできれば人は動く。これが分かったということで、御報告を終わりたいと思います。

ありがとうございました。

最後、僕のプロフィールは御参考までです。

○渡部座長 プロフィールをもうちょっと出しておいてください。いい感じです。

ありがとうございました。

そうしたら、ここから同じように意見交換に移らせていただきますけれども、簡潔な御発言をお願いをしたいと思います。

どなたからでも結構ですけれども、いかがでしょうか。

どうぞ。

○吉田委員 地方銀行のことを言っていたので。

2018年の規制緩和で、一番最初の横浜銀行さんの後、我々は2番目に免許を取りました。事業化は実は我々が一番早くて、そのときに日本人材機構さんにご連携をお願いしようと思ったのですが、先ずは自走してみようということでスタートしました。

結果的には、日本の銀行では一番できていると思うのです。今、月間200~300件ぐらいの案件をお客様からオーダーをいただいている、成約案件も相当できています。

その理由は、金融機関が人材の仕事に入る意味はすごくあって、一つは、企業の既存の人材事業者さんに対するフラストです。彼らは登録人材、言葉を代えて言えば在庫を充てるのが仕事なのです。基本的に、登録している人を充てるのが仕事ということです。

我々は付随業務という位置づけでやらせてもらっておりますので、企業の成長に資する人を何とか充てようというように、発想がもともと違う。

我々は常日ごろ営業マンが企業さんに行っていますので、どんな方がこの企業に適切なのかとか、社長さんのキャラクターを見極めて、どんなタイプの人だったらアドバイザーとして合うのかというところはよく分かっています。そういう求人票には書けない付加価値的な情報もつけて、実は大手のPERSOLさんなんかと連携して取り組んでいます。

ただ、我々がやって初めて分かったのは、この人材ビジネスというのは、言い方は悪いですが両方を見ないといけないという点です。求人、求職の両方見ないとこのビジネスは成り立たない。当たり前の話で、我々はどんな在庫を持っているか分からないでお客様に物を売りに行っているみたいな状態では仕事にならないわけです。我々は休職者も求人も両方見ながらやろうと。

求職者、いわゆる一般の方が銀行の窓口に来て、就職したいのでとって登録してもら

うわけにもいかないのです、求職者は実は大手企業さんに絞って登録していただいております。これがまさに日本人材機構さんが今、やっているビジネスにどんどん寄ってきているのですけれども、これは名前は絶対に出さないでくれと言われてるので言いませんが、大手の電機メーカーさんとかが、今、裏で大変リストラされています。いろいろな事情があつてなのですからけれども、彼らはリストラを促進していると誤解されないよう、プレスはしないでくれと言っているわけです。

ただ、人事部の中にはその方々にぜひ新しい光を当てて、活躍してもらいたいという強い思いを持っておられる方が数多くいます。かつ、東京とか大阪にそういう大手企業は非常に多いのですけれども、我々は大手企業とのつながりが弱いのです。特に東京の大企業には、大阪に親御さんがいらっしゃる、将来、自分の地元に戻りたいという方が結構いらっしゃる、そういう大手企業とは非常にマッチします。我々は両方見ながら、かつ、我々の中小企業さんで、そういう大手の方を雇いたいという方にそこは非常にフィットしてまして、我々銀行は今、単独でやっておりますけれども、いろいろな地域の銀行同士が連携すると、多分、日本人材機構さんにお世話にならなくて良いということになってくるのだと思っています。

この前も日本人材機構の小城社長様に御挨拶させていただいた際に、そういうエールをいただいたのですけれども、そういう形で、地域金融機関にとってこの人材ビジネスは非常にポテンシャルとしてあるビジネスであると思います。もう一つは、この知財ワーキンググループの論点との関連になりますけれども、我々ベンチャー支援なんかもやっていますが、結局、カタリストとかコーディネーター的な人がいない。大手企業にはたくさんそういう人材がいらっしゃる、眠っている、そういう方が、こういう地域の知財とか、各企業が持っている知財の掘り起こしも進めていけるのではないかと、我々は知財と人材の両面に注力していきたいと思っています。

以上です。

○渡部座長 ありがとうございます。

御意見ということで。

ほかはいかがでしょう。

木村先生。

○木村委員 1点質問ですけれども、恐らく相当優秀な方がいろいろな分野でいらっしゃる、ミスマッチという事例はないのではないかと、要は地方に行ったときに、地方なりの、または我々大学でもいろいろなディレクターなどを採用していて、私は打率50%ぐらいであまりよくないのですけれども、それぞれの行った先の状況が分かるようなことがないとミスマッチが起きる可能性がある。その場合、人材機構さんの中に、そのような状況をお伝えするような人材研修の機能があるかないかというのを教えてほしいのです。

○小城委員 事前に研修は特段やっていないのですけれども、そこはよく見極めていきます。

僕らが一番初めに注意するのは、先ほど吉田さんがおっしゃったように、大企業の中にも、「俺は大企業出身」という人がいるのです。俺が教えてやると。この人は全く無理なので、そういう人はまず御遠慮いただく。いかに同じ目線で話せるかというところです。

特に小さい会社の場合には、東京で当たり前のことができていないケースが結構あるので、どちらかというスキル面での難しさというよりも、僕は人間のコミュニケーション能力のほうが圧倒的に難しいと思っています。人間として入り込む力です。同じ目線で話ができ、彼らの気持ちをよく酌み取って、それでコミュニケーションができるところを一番注意しています。

あと、初期のころ間違えたケースとしては、すごく力のある人が初日から全力投球してしまったことがありました。要するに、高校生相手に大リーグのピッチャーがボールを投げてしまって、キャッチャーの骨が折れてしまいました、というケースです。それは事前に注意するように、それからは変えています。

あと、オーナーと当然面談はするのですが、オーナー以外、例えばオーナーの奥様、古参の役員の方との面談を事前にアレンジして、なるべく双方のことを分かってもらい。少し手間をかけるようにしています。

そこをやることがお互い知り合う極めて重要なプロセスになるので、その辺を徐々にノウハウをためながらやってきまして、最近では失敗がかなり減ってきました。初期はちょっとありました。そんな感じです。

○渡部座長 ありがとうございます。

田中仁委員、お願いします。

○田中仁委員 ありがとうございます。

個人的には、東京から49歳ぐらいの方が地方に行って、そこで骨を埋めるというイメージがあまりないのですが、傭兵的に数年でまた東京に戻るということなのか、定年という言い方は今はふさわしくないと思いますが、その年代まで勤め上げる人たちのどちらなのかというのは興味があります。

○小城委員 これは両方あると思います。ただ、基本は転職です。なので、フルタイム転職です。したがって、期限はありません。

僕らがやって分かったのは、オーナーのオーラはすごいのです。オーナーが口説くとすごく人が動くのです。僕もサラリーマン社長ですから、サラリーマンにはできないということなのです。なので、僕らはいかにオーナーに口説いていただけるかを重視しています。

先ほど申し上げた前段の戦略とか磨き込みは、オーナーの口説く台詞にもなっているのです。うちはあそこを目指すのだと。俺は今、これに困っているのだと。そこにおまえに来て欲しいのだとオーナーが口説くと、本当に動きます。なので、そういう方は、すぐに帰ってくるイメージはほとんどないです。

例えば東北の震災で本当に被害が厳しかった地域で、社名は差し控えますけれどもあるサービス業のオーナーが、本当に震災の甚大な被害を乗り越えられて、息子さんがいらっ

しゃるのですが、やつに後を継がすのは無理だとおっしゃるのです。なかなかそういうことはおっしゃられない。僕は行くときに、僕ら自身が心が動くかというのを必ず見るのですけれども、僕ら自身がぐらぐらしてしまうぐらいすごい方なのです。その方が口説きましたら、本当に一部上場企業の現役の執行役員が辞めて行きました。こういうことが普通に起きています。なので、そこはやりようかなと思っています。

○田中仁委員 始められてから、どれくらい経つのでしょうか。

○小城委員 2015年末からやっていますので、もうすぐ4年半ぐらいです。

○田中仁委員 今まで何割くらいの方が続いているのでしょうか。

○小城委員 辞めた人間は、百五十数名のうち一桁の%です。

○田中仁委員 それは随分続いていますね。

○小城委員 それは、僕らは誇りに思っています。それは事前にかなりやりますので。

面接の回数と、オーナーとどれだけ深い対話をできるかですね。オーナーの目指す姿、目指すところ、どこの頂上をどう目指すのかということと、ぜひあなたに来て欲しいというメッセージをきっちり出してもらうことがポイントになります。

僕らは首都圏人材を口説くときはこんなことを言っているのです。いつまで東京の歯車をやっているのですかと。地方で心臓をやりたいと。あなたが頑張れば、企業は絶対によくなって、地域もよくなる。この恒等式は東京では絶対に成立しない。僕らは踏み絵を踏んでもらうのです。それを踏んだ方が出てきます。

やはり、あとはオーナーと波長が合ったときにはすごいことが起きます。それは見ていて、僕らは仕事の醍醐味だと思っているのです。

そういう感じですよ。

○渡部座長 ありがとうございます。

オーナー。

○山田委員 そうですね。このメンバーでいくとオーナーになるのかな。

実はうちも仙台にある中小企業ですけども、おっしゃるとおりいわゆる中央にいる方にいかに来ていただくかということをご何年も模索しています。

60歳以上の方を新現役と呼ぶらしいですが、新現役の紹介事業が去年ありまして、それは地方の銀行、金融機関さんから御紹介を受けて行きました。そのとき、1日に何人もお会いして、そのうちの何人かの方にアドバイスの方として来ていただくということもやっています。

それから、内閣府だと思のですが、プロフェッショナル人材がありますね。あの辺との絡みがどうなっているのかなというのがありますが、プロフェッショナル人材も、うちも随分いろいろとお話を伺って、実際に随分紹介を受けたりもしたのですが、残念ながらそちらは全くマッチングしなくて、そのときに感じたのは、先ほどもおっしゃっていましたが、あのスキーム自体がとある人材会社さんにみんな落ちていきますね。20社ぐらいリストがあって、おたくの会社はこの会社の担当と全部振り分けられていて、その会社

から次々紹介されてくるのですが、要は事業なので、プロではない方がいっぱい紹介されてくるわけです。それでいいのかなと思いつつながら、私もそれをやって、結局そこは全くお断りしてしまいました。

うちも実は中央の執行役員クラスの方にいらしていただいて、それは某金融機関さんからの御紹介で、今、まさにおっしゃったような、こちらの思いと向こうのスキルとをかなりいろいろとマッチングしていただいた上で紹介をしてくださった方。その方はすごくうまくいっています。

その方経由で次の方を紹介していただくとかいうこともやっているのですが、私も、人材を地方の企業に入れるには、マッチングの間に立つ方がどれだけしっかり両方を見ていただけるかというのはすごく重要だと感じております。

○小城委員 おっしゃるとおりです。まさに地銀さんの出番なのです。

人材会社の方というのは、人材要件が決まった後から仕事をするということにならなければならないので、例えば批判するつもりではありませんけれども、バランスシートを読めない方が結構いらっしゃいます。なので、オーナーと経営の議論がそんなに深くできない方が実は圧倒的に多いのです。そこを誰かがやらないと、おっしゃるとおり人材像のミスマッチが起きるのです。それは各ローカルで、長年信頼関係を築き上げた地銀さんの出番だと思っていて、おっしゃることは全く同感です。

現場系だったり、ミドルクラス以下はそれで回ると思うのです。本当に幹部のところというのは、まさに経営の中身をしっかりと議論した上でないといい人は入らないと僕は思います。

○山田委員 そういう方は、地方からもっと来ていただいて、もっと地方の企業に入っていただいたら、もっと活性化は進むのではないかと思います。

先ほどおっしゃったとおりで、うちの会社もそうなのですが、前も失敗した例がありまして、来ていきなり上からがとやられると、まずうちの会社みたいな東北人がいっぱいいる会社はみんな萎縮して何も言わなくなるので、そこは経営者が気をつけないといけないのですけれども、そこの持っていき方、そこら辺のマッチングの仕方というのはすごく難しいところがある。

○小城委員 僕らは一つ工夫していることがありまして、入社する前にオーナーと一緒に、この人に期待することと半年間やっていただくことの明文化をやっていまして、オーナーと我々と候補者御本人が三者で合意をするプロセスを踏んでいるのです。途中から入れたのですけれども、それをやりますとそんなにぶれなくなってきました。なので、ぜひそういうことも事前にやられるといいかなと思います。

○山田委員 そう思います。

○渡部座長 ありがとうございます。

地域金融機関にやっていただかないといけないわけですが、今の話はすごく手間がかかって、ノウハウみたいなものをどうやって吸収していくようにしていくのか。さっ

き本を書かれたとおっしゃっていましたが、本だけでは難しいと思う。

○小城委員 僕らがやって分かったことは、例えば多くの銀行さんが人材のプロではなくてもやれているということです。一番難しいところというのは、オーナーと経営の議論をするところが一番難しいです。そこさえできたら、人を探すのは簡単とは言いませんけれども、そんなに難しくはないのです。

僕らは実は北洋銀行さんと共同事業をしまして、最近1000万クラスがばんばん決まっているのですけれども、みんな銀行の方がやっているのです。我々は出向者を出しているのですが、彼らはやっていないのです。なので、そんなに難しくないとというのが一つ。

もう一つは、先ほどお話がありましたけれども、人材紹介だけで採算をとる必要は短期的にないと僕は見えています。なぜかというとは既存の業務に波及するので。

例えば、工場の生産性が低いので、生産管理系の人材を探してくれという依頼を受けて、銀行さんと一緒に行く。工場を拝見する。生産性を上げるのは、これはさすがに古くて限界があるのではないかと思える。したがって、銀行さんからオーナーに「工場を建て直しましょう」という話が出るわけです。僕らはファイナンスの機能はもっていませんが、銀行さんはお持ちなので、新たな融資が決まるわけです。資金ニーズはつくることができるとそこで分かっていただけ。

もしくは、あるオーナーが、売り上げが下がったから、生きがいい営業を持ってこいと依頼されて伺ったことがあります。伺って分かったことは、売上減少の原因が実は営業力の問題ではなく、商品力がないことにあるというでした。その原因はオーナー、あなたではないかと。あなたがいつまでたっても商品開発の全部に口を出しているからではないかという話になって、そうするとそこで事業承継の話にくるっと変わるわけです。

そのように、銀行さんの本来のサービスラインに多くの入り口があるのです。したがって僕は本当に地銀さんがやることに意味があると思います。

長くなりました。

○渡部座長 もう一点だけ。

さっき大学の客員研究員、あれはお金を出すボランティアの客員研究員。

○小城委員 お金は出します。

○渡部座長 お金はそちらから出される。

○小城委員 企業さんが出されます。

ただ、今は月額30万でやっています。

○渡部座長 どうぞ。

○吉田委員 銀行のなかで、我々がうまくいっている理由は、人材のみを切り口にしていない点です。事業性評価の中で、生産性向上を入り口にして、どこに経営の課題があり、人材ニーズがあるのか見当しています。すぐに中小企業さんは人が足りない、人が足りないとおっしゃるわけです。ただ実際には、生産性向上という目線で工場のラインの見直しとか、業務のプロセスの見直し等を行うと、実は人が多かったということも間々ある話で、

生産性向上という観点から、本当に人が足りないところに人を置くというトータルの見直しの中で我々はやっているものですから、非常にうまくいっているのかなど。

もう一つ、大学の話も出たのですけれども、大学は今、大学発ベンチャーに力を入れておりますが、ここに我々に登録する大手企業の方を送るということをやっています。そこも非常にニーズが強くて、うまくいっているように感じます。

○小城委員 一点補足していいですか。

生産性という言葉があったのですけれども、僕らは何で幹部に特化しているかということ、地方創生、何でもみんな東京に来てしまうかということ、一番の根本原因は地方の給与レベルが低いのです。それを上げなければいけない。ということは、変革が必要で、新しく価値をつくる必要があります。それは従来の延長線上にないことをしなければいけない。そのためには経営幹部だろうというのが僕らのロジックなのです。

なので、僕らはオーナーから人手が足りないというお話を当然受けますけれども、オーナー、人手不足はますます悪化しますと。今のうちにどうやったら人手をかけずに稼げるか、新しいモデルを考えましょう。そのための幹部でしょうというのが僕らのカウンターオファになります。それこそが僕は今、必要な人材だと思っています。

○渡部座長 ありがとうございます。

ほかにかがででしょうか。前半の議論も含めて、全体的なことでも結構です。

本村さん、どうぞ。

○本村委員 どうも非常に勉強になるお話、勇気の出るお話だったと思います。ありがとうございます。

いろいろところでマッチングですね。前半のお話では、ブランディングといったところでもマッチングの問題がありますし、後半でも社長の方とのマッチング、職場環境とのマッチング。こういったマッチングの問題のときに、従来の指標では推し量れない隠れた要素をどのようにして明示的に扱えるかが仕組み化のためにポイントになると思うのです。

マッチングが、データがたまってくるとかなり機械化できる要素なのですけれども、一番のボトルネックは明示的なデータに表せない心理的なファクターだとか、文化的なファクター、これをいかにしてプラットフォームにできるかというところがボトルネックでもあるし、そこさえ乗り越えればスケールできる場所があるかと思っています。そういった隠れた指標のようなものについて、何か御示唆いただければと思います。

○小城委員 これは難しいです。

僕らもそういうことは考えながらやってはいて、ずっとAI化できないかなとかも思いながらやっている。これはばかりは人と人の話なので、逆に専門家の知見をおかりしたいぐらいです。僕らは本当に最後、オーナーと候補者の波長が合うかというところが一番なのです。なので、そこがどのように。

○本村委員 というか、過去に波長が合った人さえ存在するならば、その人をデータベー

ス化するというのは。

結果、A型が多かったとか、思わぬところが実は関連するというのは実際にあるみたい。ただ、実例があればデータベース化は人的には可能です。

○小城委員 銀行さんも含めて、かなりケースがたまってくると思います。そこはやりようがあるかもしれません。

御指摘ありがとうございます。

○本村委員 ブランディングのほうでも、そういったある程度クリエイティブな要素があるので、本来的には難しいと思うのですが、もしこれが何らかの形でデータ化できる可能性があるとしたら、どんなところにあるのでしょうか。

○渡邊委員 まさに質問しようと思っていたことに近くて、質問返しみたいな感じになってしまうのですが、質問していいですか。

先ほどのニーズの中で、例えば地域企業もいろいろな産業がデジタルシフトしてきています。農業掛けるデジタルとか。もう一つが、さっきの海外のニーズにどんどん外需をとという中で、幹部人材の中で2つニーズをお聞かせいただきたいのです。

一つが、外国人の幹部であるとか、地域経営に携わってほしい、もしくは携わりたいというニーズがあるのかどうか。もう一つが、デジタル系の人材、AIも含めてだと思えるのですが、機械化も含めて、そういった人材のニーズがあるのかどうか、実際に実績があるのかという辺りは興味深くて、ぜひ教えていただければと思います。

○小城委員 外国人幹部の声は今のところはあまり聞かないです。

もしあるとすれば、恐らく各地で設立されているDMOだと思います。僕らはDMOからも御依頼を受けて、DMOの幹部人材も御紹介しています。そこにはあり得るかなと思いますが、個別の企業さんは今のところはまだないです。僕らは売り上げ10～50億ぐらいの企業さんが一番多いボリュームゾーンなので、企業規模がそこにまだ行っていないのかもしれませんが。

ITについては、正直、かなりニーズはあります。ただ、AIまで行くよりは、もうちょっとコンベンショナルなITです。

そこは実はフルタイムである必要がないケースも結構ある。僕は週一CIOと言い出しているのですが、要は週に1回でもいいのかなと。ブランディングもそうなのです。週に1回来ていただいて、あれこれ宿題を出していただいて、それでまた来週来るから、また来週聞くぞと言って帰っていただくだけでも相当変わるのかなとっていて、その辺は副業・兼業でこれから期待したいところです。

副業・兼業はシェアリングなのです。ナレッジを持った方を全国でシェアするということだと思います。

○渡部座長 先ほど聞こうと思ったのは、兼業・副業は、基本的には地域では物理的には難しいから、ITとかそういう話という理解なのですか。

○小城委員 いろいろあります。

例えばオーナーが、息子さんがまだ若いので家庭教師をつけたいと。家庭教師を探してこいと。週に1回でもいいと。息子さんとペアで動く週1の顧問系の人材だったり、もしくはブランディング、例えば東北で本当においしいウニを作っている会社があるのですけれども、ウニの漁期以外に何か作りたい。でも、商品開発をしたことがない。商品企画ができる人間を探してくれと。300万しかないから、首都圏から入るのは月に5日でもいいと。そうすると、知事賞を取ってしまったりということがあるわけです。

面白いのは、そういううわさはガッと地域で広がるので、同じエリアのほかからも声がかかるのです。うちも見てくれないかと。あの会社はすごいやつが来たらしいぞという話になって、今、彼は地域内副業状態になっていたりするのです。

なので、IT以外でも僕はあり得ると思っています。特にブランディングだったり、ウェブマーケティングだったり。

○渡部座長 副業・兼業のところも、地銀さんとか何かにやってもらう感じで考えている。

○小城委員 そうですね。やはり地銀さんが中核になると思います。

例えばこの間も、関西のある和菓子メーカーさんが、何とか越境して中国に売りたいと。でもやったことがない。ウェブも何もやったことがない。どうしよう。月10万の報酬でどうかとサイトに掲載したら、もう来ます来ます。東京の大手食品メーカーの元アメリカのトップだったり、アリババに5年間いましたという人が来たり。逆に最近、副業・兼業のほうがいい人が来るなという感じがします。

○渡部座長 私は副業・兼業市場がちょっと理解できていないのですけれども、あそこは人材紹介業はまだあまり関係していないのですか。

○小城委員 兼業・副業専門の紹介業はかなりあります。

○渡部座長 ほかいかがでしょうか。

○日下部委員 オーナー企業に紹介する重要性は私もひしひしと感じて、事業承継とか、次世代経営者向けの企画とかもやっています、ちょっと質問なのですけれども、私は広島大学の仕事をしていますのですけれども、地方大学に技術シーズがたくさんあって、研究者の先生がすごい技術を持っていて、それを事業化するというときに、すごく大企業とのコネクションがあって、大型企業とエネルギーの話を持ってくるとか、経営幹部人材なのだけれども、大学の研究機関の事業課に派遣するというのもすることは可能なのですか。

結構そういうニーズがありそうな気がするのです。

○小城委員 ありそうですね。

広島県から頼まれて、広島県傘下の第三セクターか何かそういうことをやられているところには人を紹介したことはありますけれども、直接プロジェクトに送ったことは今のところはないですね。

ただ、別に制約はないし、全然可能だと思いますし、かつ、そこもまさに地銀さんに御紹介いただければ、幾らでもやりようがあるのではないかと思います。

○日下部委員 それはまず地銀に行って相談すると、そちらに。

○小城委員 それが一番早いと思います。特に事業のスタートアップ支援そのものをおやりになっていらっしゃるのので、そのファイナンスも含めて。大学の先生はその部分が弱く
ていらっしゃるの。

○日下部委員 そうですね。やる時間がなかったり、専門性が違うし、人脈も違うので、
大型共同研究や大きい企業との取引はそういう経営幹部人材が必要かなと思います。

○小城委員 吉田さんどうですか。まさに銀行さんの出番ですよ。

○吉田委員 そうだと思います。

国でも、中小機構さんなんかにはそういう大企業出身の方がたくさんいるのです。ただ、
中小機構さんでもオールマイティな方がいないというのは残念で、コーディネーターの方
をコーディネートする人が必要なのです。これがまた問題です。カタリストさん1人では
難しく、その人同士がコンビネーションを組むというパターンが結構多くて、先ほどの
お話ですと、我々もプロジェクトベースで、2～3人同時に顧問の方を紹介するとか、そ
ういうやり方をやっています。

○渡部座長 残りわずかになりましたけれども、何か残っているかたおられますか。よろ
しいですか。

地銀さんの話はぜひなのですけれども、やはり先ほどの小城さんの話でも名前が出てき
た山口フィナンシャルグループとか、熱心なところとそうではないところがあるように思
うのですが、どうなのでしょう。

○小城委員 相当温度差はあると見ていますけれども、僕はそれでいいと思っています。
これをやるところは、僕らからすると銀行さんの本業に近いところだと思っているので、
これをしっかりおやりになる銀行さんとそうではない銀行さんは、競争の中でいろいろな
ことが起きれば、それはそれでしょうがないのかなと。

やはり社会を変えるときには、僕は不均衡をつくるのが一番いいとっていて、みんな
が全部よくなるわけではないので、やるところはやられるということで、リーディングバ
ンクがしっかりやられれば、それが全体を引っ張っていくことになるのではないかと思っ
ているところです。

○渡部座長 業績をよくしないといけないですね。

○吉田委員 銀行業界でなかなか拡がらない理由というのはいろいろあるのですけれど
も、いろいろな方にお伺いしますと、人材紹介と銀行の仕事は文化が違うという点に課題
があるように思われるのです。基本的に銀行の仕事というのはイエスカノーなのです。融
資してほしい、分かりました、やります。やらない。しかも結論を先延ばしすることはま
ず無い。人材紹介の場合は企業からオーダーを受けて、最終的に成約するのは業界平均で
10%程度です。10社から人が欲しいと言われて、分かりましたと受けても1社しか紹介で
きない。これに対する怖さです。ここを勇気を持って一步踏み出せるかどうかというところ
もあると思います。

それと、人材紹介会社さんと我々銀行の文化の大きな違いとして、これもここで言う例

としては適切ではないかもしれませんが、例えば我々が、ホスピタリティあふれたちょっとベテランの女性を紹介して欲しいと、介護の業界の女性の経営者の方に言われ、結果的に人材紹介会社から紹介を受けた方が、キャバクラで働いている方だったケースです。

我々には、その方の経歴の詳細が伝えられないまま進んでしまい、その社長さんからクレームを受けました。「何という人を紹介してくれるのか」と。ただ、紹介会社からすれば、非常にいい方で、よかれと思ってやりましたと。この温度差です。ちょっと極端過ぎますけれども、そういう文化の違い。いろいろありますけれども、そういうところです。

○渡部座長 大体よろしいでしょうか。

○渡邊次長 まさに小城委員の会社が伴走型支援ということを念頭に組み込まれているというお話がありましたけれども、この伴走型支援という、経営者と直接話をしながらというところの役割を、政府がそこをどう位置づけるかということについて、何かサジェスションがありましたら教えていただけたらと思います。

例えば中小企業庁はたくさんの予算で様々な補助金とか、税とか、コンサルとか、いろいろやっているわけですが、その中で、例えば関東経済産業局とか、福島の復興のために個々の家を一軒一軒回ったりして、そういうこともやり始めたりしているのですけれども、そこら辺で官の役割みたいなところで何かありましたら。

○小城委員 これは僕の個人的な意見ですが、本来は民間が担うべき機能であると思っていて、マーケットベースで回ると見えています。なので、ぜひ政府にはそれを後押ししていただきたい。

今回の地銀さん向けの助成金もその一つだと思うのです。助成金が出るということは、ある種、官の人材機構の役割はそろそろ終わりではないかと言われているなと思っているのですけれども、民がするから助成金なのだと。助成金というのは、民が主体ということの意思決定ですから。なので、先ほどの規制緩和も含めて、僕はそういったことをやりやすいような形に変えていただくのが一番いいのかなと。

あとは、しっかりやっているところを大々的にPRする。褒めまくるということです。できるだけ池田泉州銀行さんを褒めまくっていただいて、すごいぞと。やはりこれではないか、地方創生のど真ん中だと言っていただくのが僕は周りを刺激するのかなと思います。

○渡部座長 そろそろ時間ですので、意見交換はここまでとさせていただきます。

本日も非常に貴重な御意見をいただきまして、大変ありがとうございました。

次回以降、また議論を深めてまいりたいと思います。

三又局長、お願いします。

○三又局長 ありがとうございました。

非常に有意義なディスカッションをしていただけたと思います。

時間があと3分ぐらいですが、私がしゃべるよりも、今、小城さんのほうから政府の役割という話を答えていただいたのですが、せっかくなので、川上さんと渡邊委員からも、

お二人が今、取り組まれている、今日プレゼンしていただいたことをこれからさらに発展させる、あるいは今までやった中での経験でもいいのですが、もっとこうしてくれていけばよかった、あるいはこれから先、もっとこうしてもらえるといいという政府としての課題が何かありましたら、一言ずついただければと思います。

○川上専門委員 現在多方面に亘り、地方創生とか地方経済の活性化と言っているわけです。ところが、現場に行ってみると、本当にそれが浸透しているかという相当寒いものがあるのです。そのギャップが何なのかということをもう一度しっかり、内閣府を中心として、総括してほしいのです。

結局予算は使われているので、その予算がちゃんとサステナブルな経済活動に使われているのかということです。逆に言うと、それは使われていないのではないかと。地方創生でいういろいろなコンサルがいて、イベントをやって、終わって、一過性になっているというケースを多々見えています。そろそろそれを総括して、サステナブルに地方経済の経済性が担保されるようなことをどうしたらやれるのかというのは、私の一つの解は、とにかく市長というか、問題意識旺盛な人をそこに据えていくということと、スタッフです。総務省の話にも絡んでしまうのでややこしいのですけれども、そこがないと、結局垂れ流しという形になっているのではないかとこのことを危惧しています。

ぜひ、そういう形でよろしくお願いします。

○渡邊委員 手短かに。

さっきのSBNRではないですけども、海外のニーズが変わってきているという部分をうまく研究していくと、意外と、掛ける地方と言ったときに、すごくチャンスを数値化できるのではないかと考えています。クールジャパン白書もないですし、そういったものが必要なのかなと思います。

ありがとうございます。

○三又局長 ありがとうございます。

次回、また引き続きというか、今度は大学の関係の方も何人かおられます。そこにスポットを当てて、また来月、開かせていただきたいと思います。

本日はありがとうございました。

私からは以上でございます。

○渡部座長 事務局、スケジュールの説明をお願いします。

○小林参事官 スケジュールについて御案内いたします。

次回、第3回は3月17日の10時から12時を予定しております。

その後、第4回、最後の取りまとめは4月を予定しておりますけれども、それについてはまだ調整中ということで、別途御案内したいと存じます。よろしくお願いします。

○渡部座長 本日はこれで閉会とさせていただきます。

どうもありがとうございました。