

# 熊本県産業成長ビジョン

令和2年12月



# 目次

## 第一章 策定の趣旨

1 ビジョン策定の主旨	1
2 計画期間と対象業種	1
2.1 計画期間	1
2.2 対象業種	1
3 旧ビジョンの評価	2

## 第二章 社会環境の変化と本県産業の活かすべき強み

1 社会環境の変化	3
1.1 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う社会経済の環境変化	3
1.2 第4次産業革命／Society5.0による基盤技術の発展	4
1.3 市場の急速な成熟化と社会及び顧客ニーズの多様化	6
1.4 SDGs等企業活動の国際目標の設定	7
1.5 人手不足の深刻化（労働力減少）と働き方の多様化	8
1.6 東アジアの成熟化とアジアの都市人口増加	10
2 本県産業の活かすべき強み	12
2.1 現状	12
2.2 活かすべき強み	17

## 第三章 目指す姿と取組みの方向性

1 基本姿勢	19
2 2030年に向けて本県産業が目指す姿	20
3 重点的な取組み	21

## 第四章 重点施策

1 先端技術導入等による企業の稼ぐ力の強化	22
2 熊本型イノベーション・エコシステムの構築による新産業の創出	27
3 本県の産業を支える人材の育成・確保	31
4 海外展開・連携の促進による機会の拡大	36

## 第五章 ビジョンの推進

1 進捗管理と推進体制	39
2 目標値の設定	39

## 参考資料

次期熊本県産業振興ビジョン検討委員名簿	40
---------------------	----



## 第一章 策定の趣旨

### 1 ビジョン策定の主旨

本県の「ものづくり産業」は1960年代後半から豊富な水資源や労働力を背景に半導体及び輸送用機器の大手誘致企業の立地が進み、関連企業が周辺に立地することで加工組立型の産業集積が進んだ。現在では、それらの産業が本県経済をけん引する基幹産業となっており、県外からの収入獲得や雇用確保など、県民生活を豊かにする上で、重要な役割を果たしている。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大、第4次産業革命による技術革新や少子高齢化に伴う労働人口の減少などによって社会環境は大きく変化しており、企業活動や県民生活に大きな影響を生じ始めている。

特に、新型コロナウイルス感染症の世界的流行という未曾有のパンデミックは、サプライチェーンの毀損に伴う生産への影響や人の移動に関連した需要の蒸発など経済面でも大きな損失につながっている。そうした影響によって世界の不確実性が高まり、今後の見通しを立てづらくなっていることから、社会環境の変化に対応できるよう企業の変革力を高めるための取組みが一層求められる。

一方、九州新幹線開通（平成23年（2011年）3月）、八代港の大型ガントリークレーン設置を含む新たなコンテナターミナルの供用開始（平成30年（2018年）5月）、阿蘇くまもと空港の民間委託（令和2年（2020年）4月）など交通インフラは着実に向上しており、今後も中九州横断道路、南九州西回り自動車道の整備が予定され、空港アクセス鉄道が検討されるなど、更に交通利便性が高まることが予想される。また、IT関連企業など研究開発型企業の誘致も進み、コワーキングスペースやインキュベーション施設の充実など、新産業の創出に必要な環境が整いつつある。

こうした環境を活かし、不確実性が高まる中においても、労働生産性の向上等による企業競争力の強化や県内外の先進的な技術を取り入れた新産業の創出、熊本の素晴らしい自然環境や豊かな農林水産物などの地域資源を更に活かす取組みなどを進める必要がある。

本県産業が将来にわたって持続的に成長するため、具体的な産業政策の新たな指針となる「熊本県産業成長ビジョン」を策定し、官民一体となって、戦略的に取組みを推進する。

### 2 計画期間と対象業種

#### 2.1 計画期間

令和3年（2021年）から令和12年（2030年）までの10年間とする。

ただし、「目指す姿」と「基本姿勢」を除く、重点的な取組みなどは3年間を基本として見直しを検討する。

#### 2.2 対象業種

本県経済を支える主要な産業である「製造業」と産業の成長に不可欠となる「IT関

連産業」を主な対象業種とし、医療、農業、観光等の他の業種と連携した取組みも積極的に支援する。

### 3 旧ビジョンの評価

本県では、県内事業所の大多数を占める中小企業の発展と地域経済の活性化を目指して、平成19年（2007年）3月に「熊本県中小企業振興基本条例」を制定している。この条例の主旨を踏まえ、平成22年（2010年）12月に「熊本県産業振興ビジョン2011」（以下、「旧ビジョン」という。）を策定した。

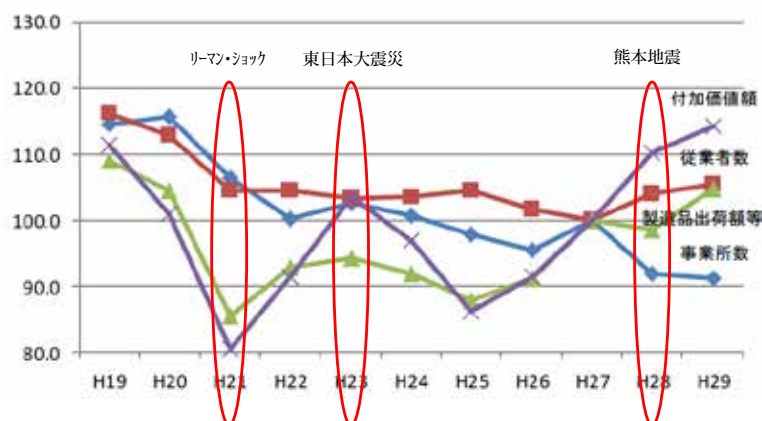
旧ビジョンでは、2020年頃の本県産業の目指す未来像として「“選ばれる熊本”を実現するリーディング産業群の形成」を掲げている。この実現に向けて、「競争力」を持ったリーディング産業群の育成と「持続可能な社会」と「稼げる県」を支える産業群の形成を基本姿勢とし、リーディング産業育成や地域の特性を活かした産業振興などの産業分野全体に関する基本戦略、新たに設定した重点成長5分野における新産業の創出に向けた連携融合を進めるための重点戦略を展開してきた。

これらの推進に当たっては、計画期間を5年とする前期・後期アクションプランを策定し、具体的な施策とともに数値目標を掲げ、産学官の関係機関が一体となり目標に向かって取り組んだ。その結果、本県産業は、リーマン・ショックや熊本地震による落ち込みから回復(図表1-1)し、付加価値額や製造品出荷額等が増加、中でも半導体、自動車、食品バイオ関連企業等が更なる成長を遂げ、製造品出荷額の60%以上を占める基幹産業となっている。

その他、重要な指標の一つであるリーディング企業の育成数は、目標値の10件に対して7件（令和2年（2020年）9月時点）となっており、目標達成は困難な状況にある。これを含むアクションプランに掲げた27項目の成果指標は20項目で達成見込み令和元年（2019年）10月時点）となっている。

達成が困難な指標は、社会情勢や熊本地震の影響など、外的要因によるところが大きく、外部有識者による進捗評価委員会において、取組みに対して一定の評価を得ている。

図表 1-1 本県の主要 4 項目の推移（指数：H27=100）



出典) 熊本県工業統計調査

## 第二章 社会環境の変化と本県産業の活かすべき強み

### 1 社会環境の変化

#### 1.1 新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う社会経済の環境変化

新型コロナウイルス感染症が最初に発生した中国湖北省武漢は、自動車産業の集積地として国内自動車メーカーや同部品メーカー等が進出しており、日本は現地で生産された部品、素材などを輸入していたため、部品調達の寸断を背景に、多くの企業で操業停止を余儀なくされ、日本国内のサプライチェーン全体に大きな影響を与えた。

また、欧米など世界各地で感染拡大を防止するための都市封鎖や経済活動の制限が行われた結果、外食産業、観光産業のみならず製造業も急速に落ち込んでおり、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う経済的損失は平成 20 年（2008 年）のリーマン・ショックによる影響を上回る深刻な状況に至る恐れがある。こうした影響から企業の倒産や従業員の解雇を防ぐため、あらゆる手段で企業を守ることが重要となる。

一方で、ビジネス変革に向けた動きも始まっている。感染拡大防止の観点からリモートワークが一気に広がり、時間や場所にとらわれないネットワーク社会が一段と進むと考えられる。商用サービスが始まった 5G の環境整備がそうした変化を後押しして、ビジネスの在り方を大きく変える可能性がある。こうした変化は通信インフラの整備に必要な半導体や IT 技術者の需要を生み、関係企業にとってはビジネスを拡大するチャンスと捉えることもできる。

また、地方の優位性も明らかになってきた。感染者の多い都市部に比べて地方は感染者が少なく、このことは企業や人の地方への動きにもつながる。

今後は、調達先の多様化や重要部品の国内生産を進めることで第三国に過度に依存しない体制作りや世界規模での感染症リスクに備えるための BCP 策定も必要となってくる。

図表 1-2 新型コロナウイルス感染防止対策啓発イラスト



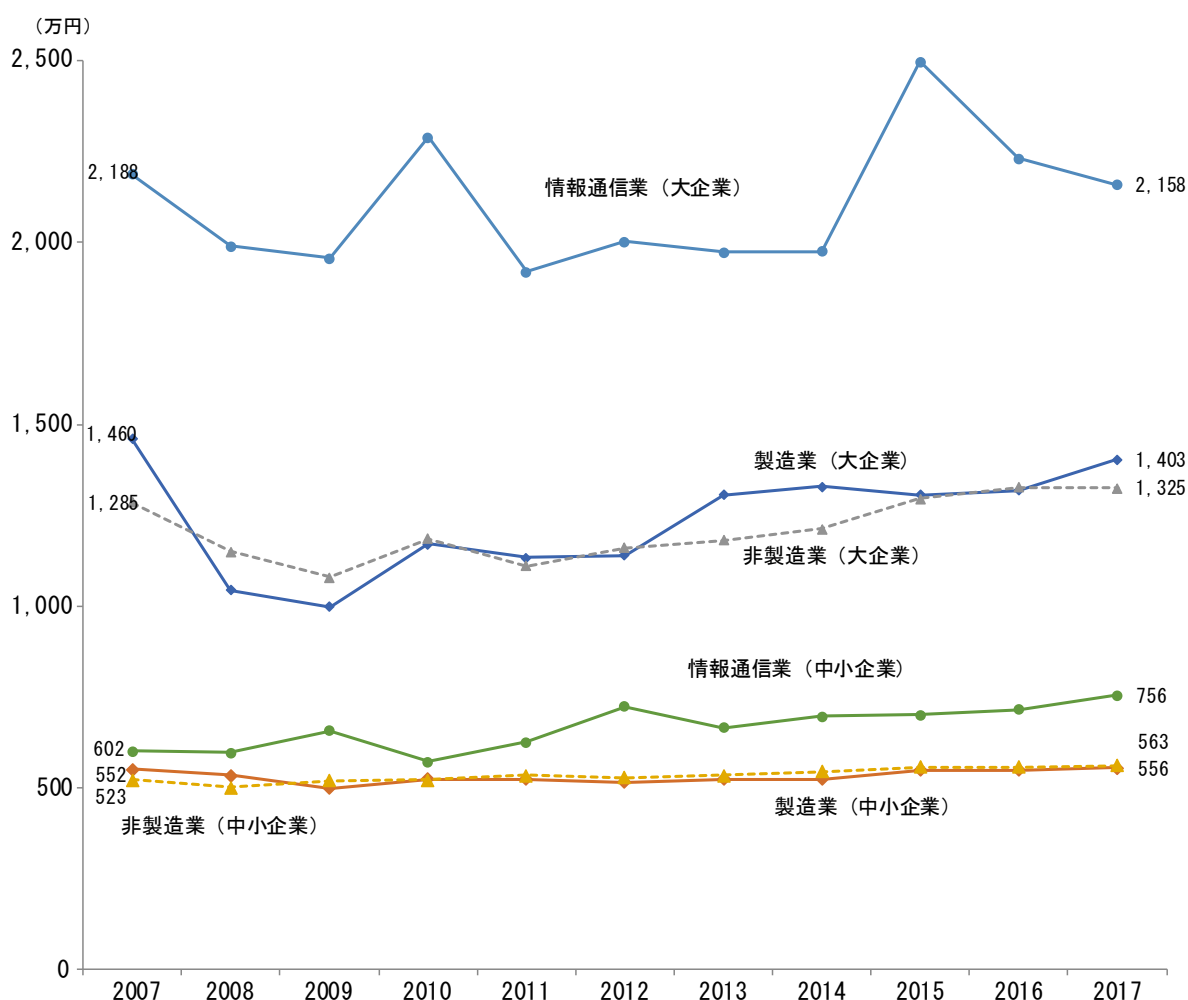
## 1.2 第4次産業革命/Society5.0による基盤技術の発展

IOT、AI、ビッグデータ等に代表される第4次産業革命の社会実装は、企業のデジタル化と生産性を高め、人口減少・高齢化など直面する様々な社会課題の解決に寄与する。更に、あらゆる社会経済活動の情報をビッグデータとして集約し、分析・活用することで新たな付加価値の創造も期待される。

国は、第4次産業革命技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会的課題の解決を両立していく新たな社会である Society5.0 の実現を目指している。

こうした技術の活用により、本県製造業の生産性向上も期待されるが、全国の企業規模別労働生産性を比較したデータによると、現時点では中小企業・小規模事業者の労働生産性は伸び悩んでおり（図表 1-3）、大企業を大きく下回っている。

図表 1-3 企業規模別従業員 1 人あたり付加価値額（労働生産性）の推移（全国）



出典）財務省「法人企業統計調査」

その一方で、小売業を例にすると、成長投資（設備投資、IT、賃金）を積極的に実施する中小企業・小規模事業者は、労働生産性が大企業よりも高くなる傾向もある（図表1-4）。特にIT投資については、その有無により企業の売上高に差が生じている（図表1-5）。製造業では、IT投資を実施している企業の平均売上高が約23億円なのに対して、実施していない企業は約9億円となっており、大きな差が生じている。

また、現在の中小企業・小規模事業者のIT利用は、自社Webサイト制作やSNS開設、ネット販売導入等にとどまり、クラウド化やIoT、AI、ロボットなどの基盤技術の導入は進んでいない。

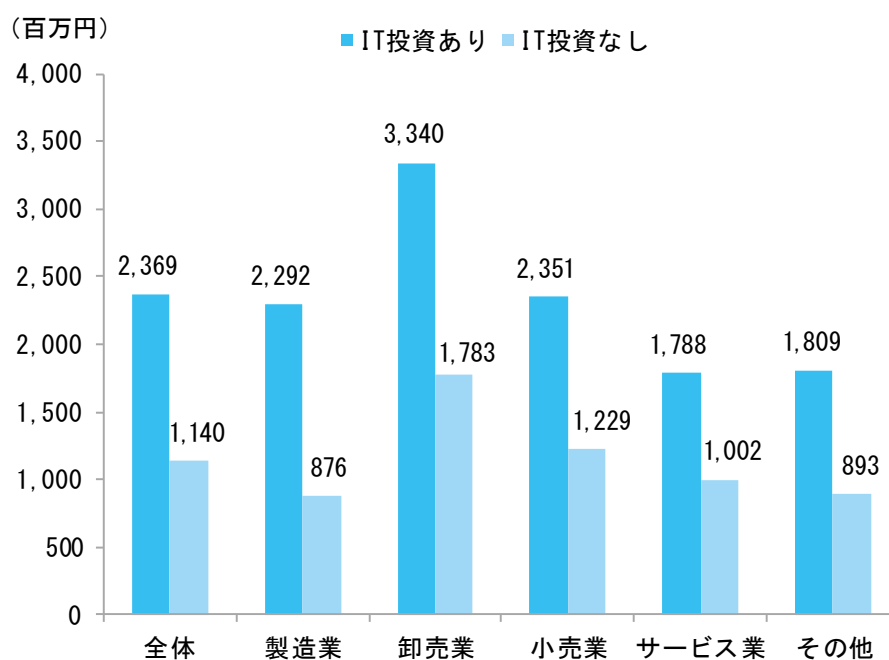
こうした新技術を効果的に活用することができれば、大企業と中小企業における規模や情報などの格差解消につながる可能性があることから、デジタル化へのシフトに向けた後押しが求められる。

図表 1-4 生産性の高い中小小売業の特徴（平成28年（2016年））

	構成比 (%)	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	企業年齢 (年)	売上 (百万円)	設備投資額 (百万円) (売上比率)	情報処理・通信費 (百万円) (売上比率)	従業員一人当たり人件費 (百万円)	資本装備率 (百万円/人)	資本生産性 (百万円)
労働生産性が大企業小売業平均以上	34.5	43.0	224.3	45.0	11,638	338.6 (2.91%)	34.6 (0.30%)	5.1	26.7	575.7
労働生産性が大企業小売業平均以下	65.5	42.2	350.0	44.1	8,112	97.8 (1.21%)	17.4 (0.21%)	2.4	15.2	1,451.4
中小小売業全体	100.0	42.5	306.0	44.4	9,345	182 (1.95%)	23.4 (0.25%)	3.7	19.2	954.4

出典)「2016年版中小企業白書」よりニッセイ基礎研究所作成

図表 1-5 IT投資の有無による企業の平均売上高



出典) 帝国データバンク「平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査」



### 1.3 市場の急速な成熟化と社会及び顧客ニーズの多様化

社会や顧客ニーズの多様化や市場の成熟化の加速により、製品やサービスのライフサイクルと技術革新のスピードは早まり、事業者（企業）は新たな製品やサービスを早期に開発し、市場に投入することが求められている。

そのため、大企業といえども自社の経営資源のみを活用する「垂直統合モデル」や「クローズドイノベーション」では、このようなニーズと市場の急速な成熟化に対応することが難しくなっている。

こうした状況に対応するためには、1社単独ではなく、他企業や大学・研究機関等との事業連携（オープンイノベーション）で対応することが求められる。その中でも、基盤技術をベースとした新たな製品やサービスを提供するベンチャー・スタートアップ企業との連携が有効であるため、それらの誕生・育成支援が必要になる。

平成28年（2016年）2月には（株）肥後銀行、（大）熊本大学、（一社）熊本県工業連合会、（株）リバネス、熊本県で「次世代ベンチャーの発掘・育成に向けた連携協定」を締結し、同年4月には「熊本県次世代ベンチャー創出支援コンソーシアム」を設立、創業支援プログラムであるKUMAMOTO TECH PLANTER（以下「同プランター」という。）をスタートした。

現在に至る約4年間で、熊本大学発ベンチャー8社を含む法人化11件、雇用創出数48名を実現している。また、同プランター発ではないが、県外のベンチャーキャピタルから支援を受ける県内ベンチャー・スタートアップ企業も誕生している。

ただし、企業の多くが商業化まで時間がかかる医療系等の企業という背景もあるため、誕生したベンチャー・スタートアップ企業の規模はまだ小さい。また、県内の企業が、新規事業の創出や生産性の向上等の課題解消などを目的として、これらの企業と連携・業務提携するケースは、現時点では少ない。

しかし、同プランターにより熊本大学など県内大学での産学連携（共同研究）は加速し、大学発ベンチャー企業の新たな「芽」も生まれつつある。特に、医療系については商業化に成功した場合の経済・雇用に対する効果が非常に大きい。県内のベンチャー・スタートアップ企業による新産業や雇用の創出を進めるには、大学発技術シーズの掘り起こしや商業化に向けたギャップファンドの充実、県内の既存企業が参加するオープンイノベーションの場の提供など、現在の取組みの継続・充実や新たな支援策に取り組むことが求められる。

## 1.4 SDGs 等企業活動の国際目標の設定

平成 27 年（2015 年）9 月、「SDGs:Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」が国連サミットで採択された。これは、平成 28 年（2016 年）から令和 12 年（2030 年）までの国際目標として「誰一人取り残さない社会の実現」を目指し、持続可能な世界を実現するための 17 の目標を定めたものである（図表 1-6）。

政府の SDGs に対するスタンスは、『誰一人取り残さない社会を目指す SDGs の推進を通じて、創業や雇用の創出を実現し、少子高齢化やグローバル化の中で実現できる、「豊かで活力ある未来像」を、世界に先駆けて示していく。そのため、日本ならではの「SDGs モデル」を構築する』というものである。そして、日本ならではの「SDGs モデル」を特色づける柱として、① SDGs と連動する Society5.0、② SDGs を原動力とした地方創生、③ SDGs の担い手として次世代・女性のエンパワーメント（働き方改革等）の 3 つを掲げている。なお、②の一環として、政府は自治体による SDGs 推進モデルの構築を進め、平成 30 年度(2018 年度)から令和 2 年度(2020 年度)までの 3 年で 93 の自治体を「SDGs 未来都市」に選定した。県内では熊本市（熊本地震の経験と教訓をいかした地域（防災）力の向上事業）、小国町（地熱と森林の恵み、人とのつながりがもたらす持続可能なまちづくりを目指して）、水俣市（みんなが幸せを感じ、笑顔あふれる元気なまちづくり）が選定されている。

また、こうした国や地方自治体による SDGs への取組みに対して、社会課題解決に向けたソリューションの提供や持続的なビジネスによる地方創生・国際貢献等の形で積極的に参画することで、企業のブランド化や同業他社との差別化を図り、発展を目指す企業も増加している。

地球温暖化の進行や気候変動（異常気象の多発）など、自然環境や生活環境もこの 10 年で大きく変化し、本県においても大規模な自然災害によって企業活動に大きな影響が出ている。これら多様な目標の追求は、本県を取り巻く社会的背景や課題の解決に貢献し、持続可能なまちづくりに資するものであり、産業政策の推進にあたっては、SDGs の理念を念頭に置いて取り組むことが重要である。

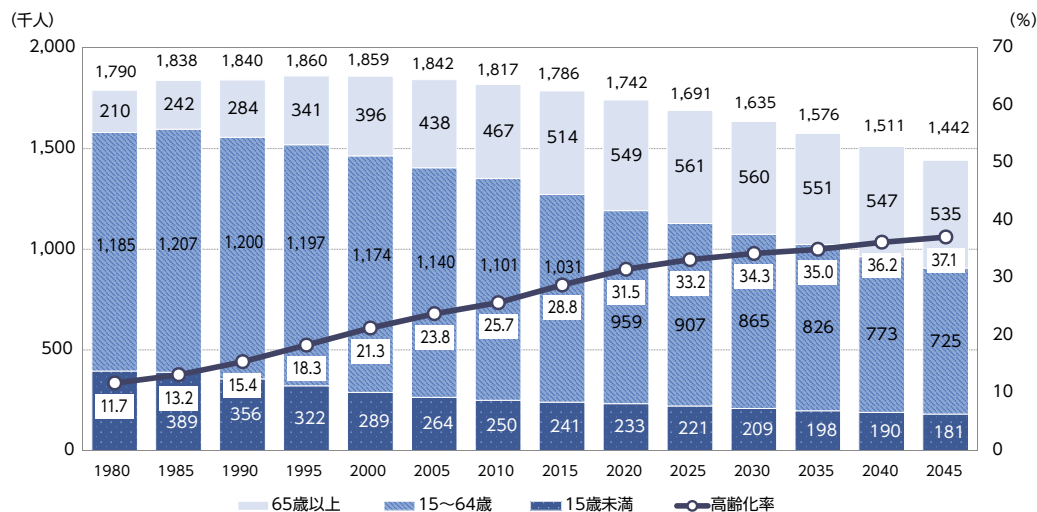
図表 1-6 SDGs における 17 の目標



## 1.5 人手不足の深刻化（労働力減少）と働き方の多様化

本県の人口は平成27年(2015年)の1,786,170人(実績値)に対して、令和2年(2020年)は1,742,273人、令和12年(2030年)には1,635,901人と、令和2年から令和12年までの10年間で約11万人の減少が見込まれる。生産年齢人口だけでも約9万3千人の減少となる(図表1-7)。

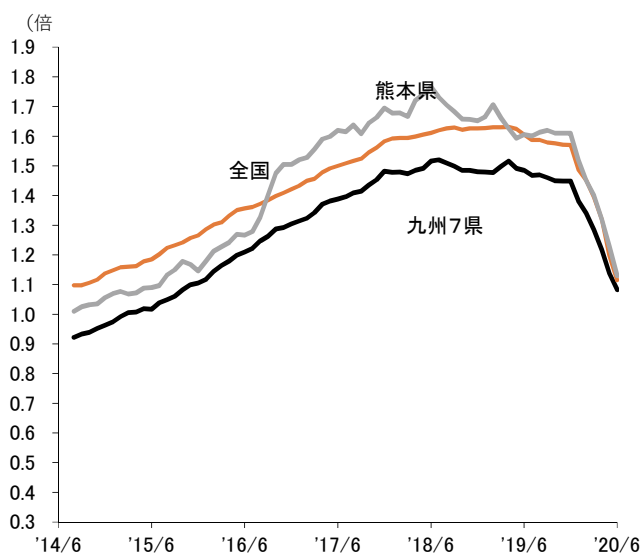
図表1-7 熊本県の人口(年齢三分区)と高齢化率の推移



出典) 総務省「国勢調査」、社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

本県の有効求人倍率は、平成26年(2014年)8月以降1.0倍を超え、九州内でも高水準であった。更に、平成28年(2016年)4月に発生した熊本地震の復興需要による人手不足により、平成28年(2016年)9月以降平成31年(2019年)3月まで全国を上回り、平成30年(2018年)7月には1.77倍となった(図表1-8)。以後、有効求人倍率は減少傾向に転ずる中で全国や九州7県よりも高水準を維持してきたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年(2020年)9月は1.10倍と大幅に低下している。

図表1-8 有効求人倍率の推移(全国、九州7県、熊本県)



出典) 厚生労働省「職業安定業務統計」

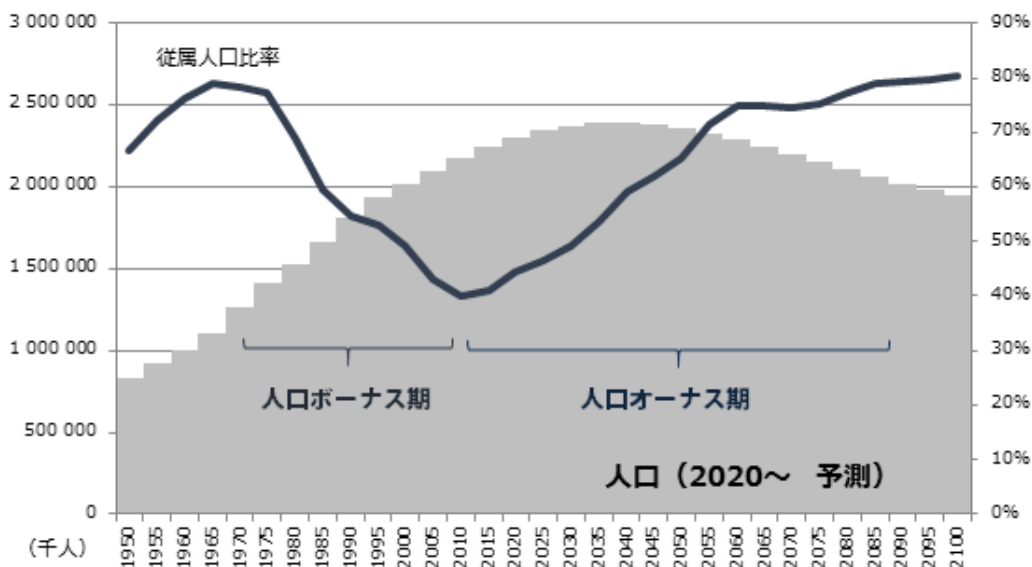
今後、仕事の一部はA I やロボットなどへ代替が見込まれることや昨今のコロナ禍によって失業者が増加する可能性があるものの、人口減少が続く中、長期的に見れば人手不足（労働力の減少）は更に深刻になることが予想される。また、生産年齢人口の減少は、市場規模の縮小や生産活動の低下など、社会経済に大きな影響を及ぼすことが懸念される。

一方で、少子高齢化の進展による労働力の減少は、共働き世帯の増加やライフステージに合わせた柔軟な働き方に対するニーズの向上により、働き方の多様化をもたらすともいえる。地域経済の発展のためにも、企業や地域社会において、性別や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会の創出や、個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択できる環境整備が求められる。

## 1.6 東アジアの成熟化とアジアの都市人口増加

これまで、東アジアの人口は急速に拡大してきたが、平成 22 年（2010 年）頃を境にして、総人口よりも従属人口（15 歳未満と 65 歳以上の人口）の伸びが高くなり、人口ボーナス期から人口オーナス期（人口構成の変化が経済成長にマイナスの影響を与える期間）に突入した（図表 1-9）。今後 10 年間は、東アジアでの人口の伸びは鈍化が予想される。

図表 1-9 東アジアの人口と従属人口比率



注) 東アジアには日本及び東南アジア諸国を含む

出典) UN Department of Economic and Social Affairs Population Division

「The 2015 Revision of World Population Prospects」

東アジアの人口ボーナス期（1970 年頃から 2010 年頃）において、本県を含めた九州の製造業は東アジアへの製造装置などの輸出を通して、わが国の中では相対的に好調を維持してきたといえる。九州 7 県及び北海道、東北地方の製造品出荷額の全国シェアの推移をみると、北海道は横ばいで推移、東北地方は 2000 年に入って低迷しているが、九州 7 県の全国シェアは 1980 年代後半に底を打ち、以後は上昇傾向が続いている（図表 1-10）。地方圏におけるこのような対照的な動きは、東アジアとの近接性が九州に有利に働いたためと考えられる。

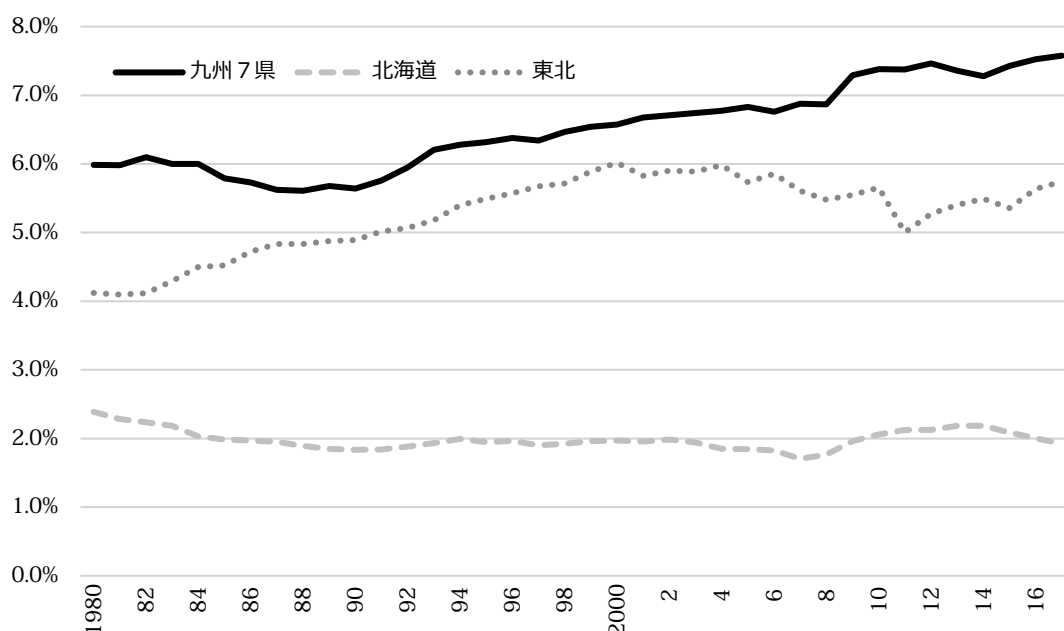
しかし、2000 年代半ばをピークにアジアの新興国の輸入比率指数は低下している。その要因は、アジアの新興国において先進国企業の現地生産が進んだこと、自国企業の技術向上などで輸入代替が進んだことが考えられる。

以上を踏まえると、東アジアとの近接性という本県の優位性は、東アジア経済の成熟化と貿易の伸びの鈍化により、徐々に薄らいでくるものと見込まれる。

一方、東アジアでは 1 人当たり GDP は確実に高まり、その結果中間層や富裕層が増加した。そのため、今後は高付加価値な工業製品に対する需要も高まることが見込まれる。例えば、三菱総合研究所の予測によると、ASEAN 諸国や南アジアの中間層や富裕層は、令和 12 年(2030 年)には 23.4 億人に増加すると見込まれるが、これら中間層や富裕層は、かつての日本と同様に、より豊かな消費生活を指向する可能性が高い。

更に中間層や富裕層の都市への集中により、都市化の進展も予想される。都市化の進展は、既存の大都市の更なる人口増加に加えて、アジアにおける新たな大都市の形成をもたらし、今後、これまで聞き馴染みのなかったアジアの都市が大都市となることが予想される。昭和25年(1950年)時点で東アジアと南アジアの人口300万人以上の都市は、4都市(東京圏、大阪圏、上海、カルカッタ(現コルカタ))のみだったが、平成27年(2015年)時点では66都市となり、令和27年(2045年)には127都市まで増加が予想される。国としての経済成長が鈍化しても、都市の中間層や富裕層に対するビジネス機会は拡大することが予想されるため、所得水準が高いこれらの「新たに誕生した大都市」と結びつけば、本県の産業にとって大きなチャンスとなる。

図表 1-10 工業出荷額全国シェアの推移 (九州7県、北海道、東北)



注) 2017年は速報値  
出典) 経済産業省「工業統計」

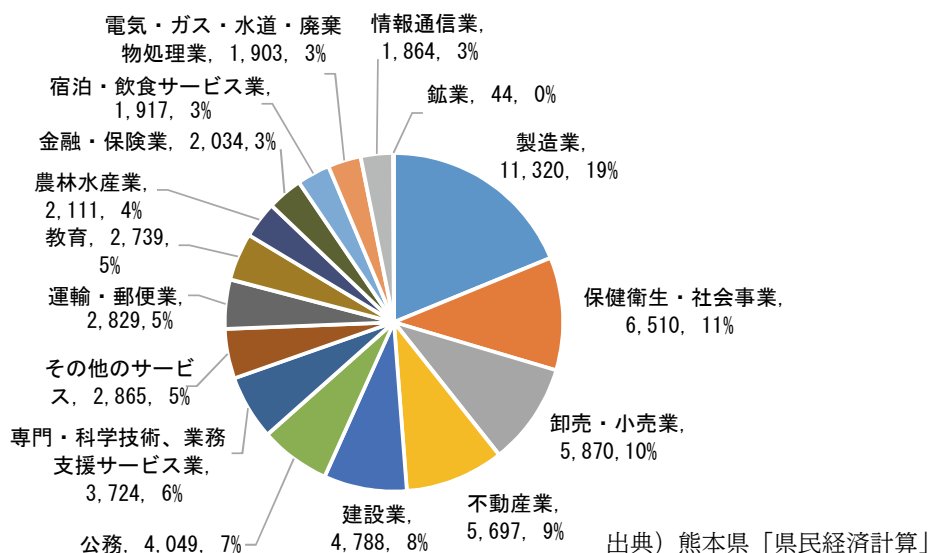
## 2 本県産業の活かすべき強み

## 2.1 現状

## (1) 県内総生産

平成 29 年度（2017 年度）の本県の県内総生産は 6 兆 596 億円である。その内訳は、製造業が 1 兆 1,320 億円（19%）と最も割合が高く、以下、「保健衛生・社会事業（6,510 億円、11%）」、「卸売・小売業（5,870 億円、10%）」と続く（図表 2-1）。

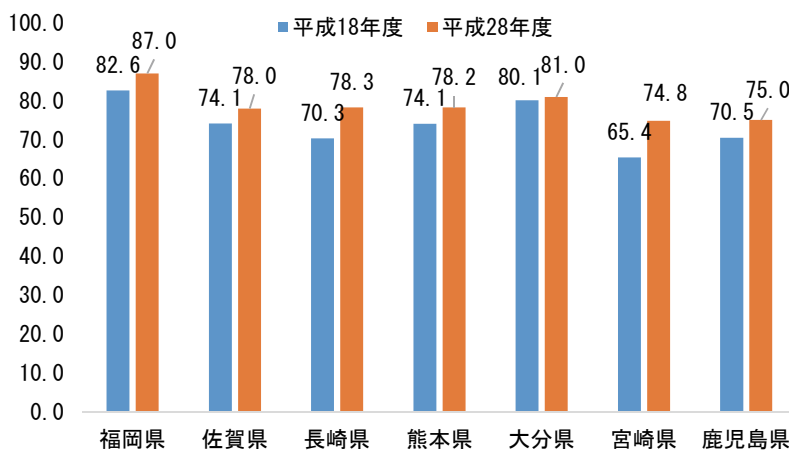
図表 2-1 熊本県における県内総生産の産業別内訳（平成 29 年度（2017 年度））



平成 28 年度（2016 年度）の本県の 1 人当たりの県民所得は約 251 万円である。全国を 100 とした場合の格差をみると、平成 18 年度（2006 年度）の 74.1 から平成 28 年度（2016 年度）は 78.2 となり、全国との格差は縮小している。全国格差から九州の県民所得を見ると、本県の県民所得は福岡県、大分県、佐賀県に次いで第 4 位である（図表 2-2）。

1 人当たり県民所得は全国との格差を縮めているが、依然として全国の 3/4 程度の水準でとどまっている。

図表 2-2 1 人当たり県民所得の全国格差（全国 = 100）

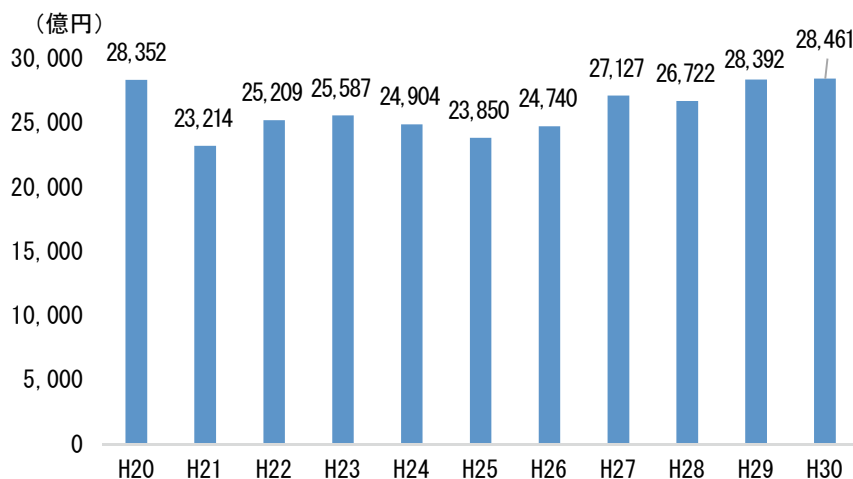


出典) 内閣府「県民経済計算」

## (2) 製造品出荷額

製造品出荷額は、平成 20 年（2008 年）には 2 兆 8,352 億円あったが、平成 21 年（2009 年）はリーマン・ショックの影響により落ち込み、その後徐々に回復し、平成 30 年（2018 年）には平成 20 年（2008 年）を上回る 2 兆 8,461 億円となった（図表 2-3）。

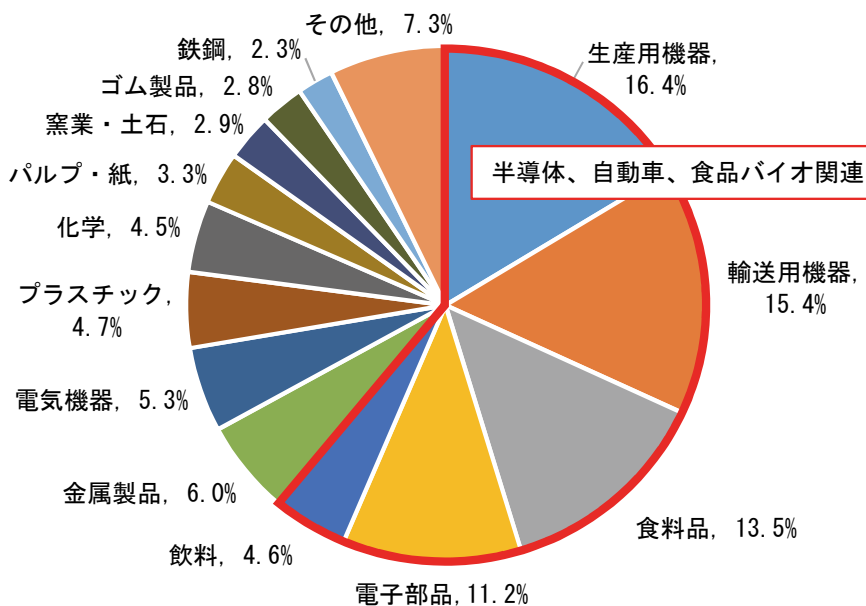
図表 2-3 熊本県の製造品出荷額の推移



出典) 経済産業省「工業統計調査」、総務省「経済センサス活動調査」

業種別では、生産用機器、輸送用機器、食料品、電子部品の 4 業種で製造品出荷額の 60%以上を占めている（図表 2-4）。

図表 2-4 熊本県の製造品出荷額の内訳（平成 30 年（2018 年））



出典) 経済産業省「工業統計調査」



なお、本県の製造業全体に占める誘致企業の割合は、製造品出荷額では約 64%、従業者数では約 50%と、誘致企業は本県の製造業、ひいては本県経済全体に大きく貢献している（図表 2-5）。

図表 2-5 誘致企業の状況

【製造品出荷額】		[単位：億円]				
	H25	H26	H27	H28	H29	H30
誘致企業 A	14,178	14,527	14,834	16,316	18,470	18,303
県計 B	23,850	24,740	27,127	26,722	28,392	28,451
A/B	59.4%	58.7%	54.7%	61.1%	65.1%	64.3%

【従業員数】		[単位：人]				
	H25	H26	H27	H28	H29	H30
誘致企業 A	42,718	39,775	37,889	41,834	46,283	47,671
県計 B	92,162	89,637	88,099	91,551	92,874	95,110
A/B	46.4%	44.4%	43.0%	45.7%	49.8%	50.1%

出典)「熊本県工業統計調査」

### (3) 情報通信産業

本県における平成 28 年（2016 年）の情報通信業（ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、インターネット附随サービス業の計）の売上高は、369 億円であり、これは全国のおよそ 0.2%である（図表 2-6）。情報通信業の売上高は大都市圏への集中が顕著であり、全体の 8 割以上を三大都市圏が占めている。

図表 2-6 情報通信業の売上高（全国、九州 7 県、熊本県：平成 28 年（2016 年））

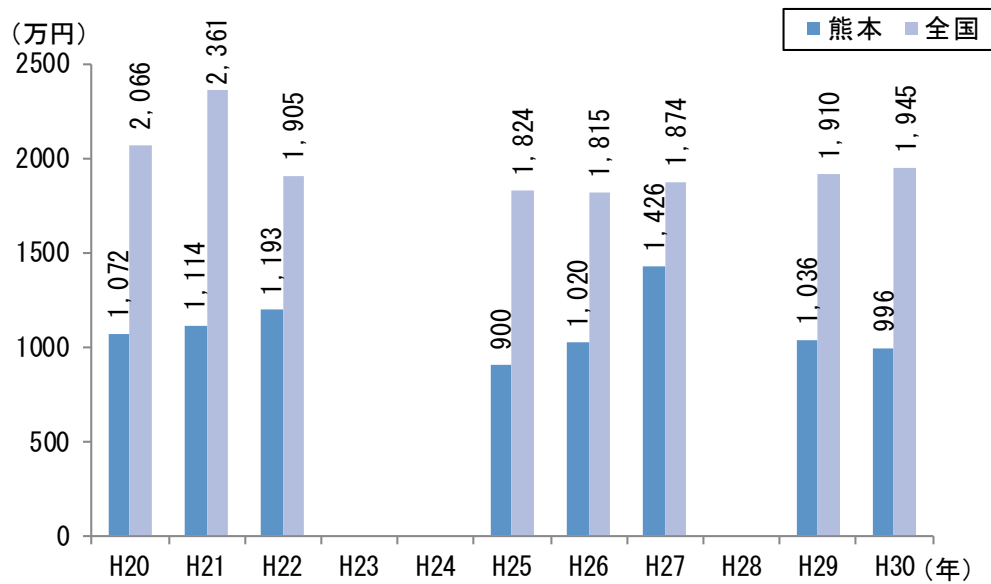
	情報通信業務売上高（億円）				全国シェア
	ソフトウェア業	情報提供・サービス	インターネット附随サービス		
全 国	191,629	119,382	54,716	17,531	100.0
九 州 7 県	6,440	4,862	1,269	310	3.4
熊 本 県	369	277	87	5	0.2

出典) 経済産業省「平成 30 年特定サービス産業実態調査」

また、情報通信業の従業員 1 人当たりの売上高の推移をみると、常に熊本県が全国平均を下回る状況となっている。全国は、ここ数年 1,900 万円前後で推移している。

一方本県は、平成 27 年（2015 年）は 1,426 万円と急上昇したが、それ以外の年は概ね 1,000 から 1,100 万円台で推移しており、急増や急減はみられない（図表 2-7）。

図表 2-7 情報通信業の従業員 1 人当たりの売上高



注1) 「ソフトウェア業」「情報処理・提供サービス業」「インターネット附随サービス業」に該当する企業の合計

注2) 各数値は上記3業種に該当する「主業の年間売上高」を上記3業種の「専業従事者数」で割ったもの

注3) H23年、H24年、H28年は調査未実施

出典) 経済産業省「特定サービス産業実態調査」

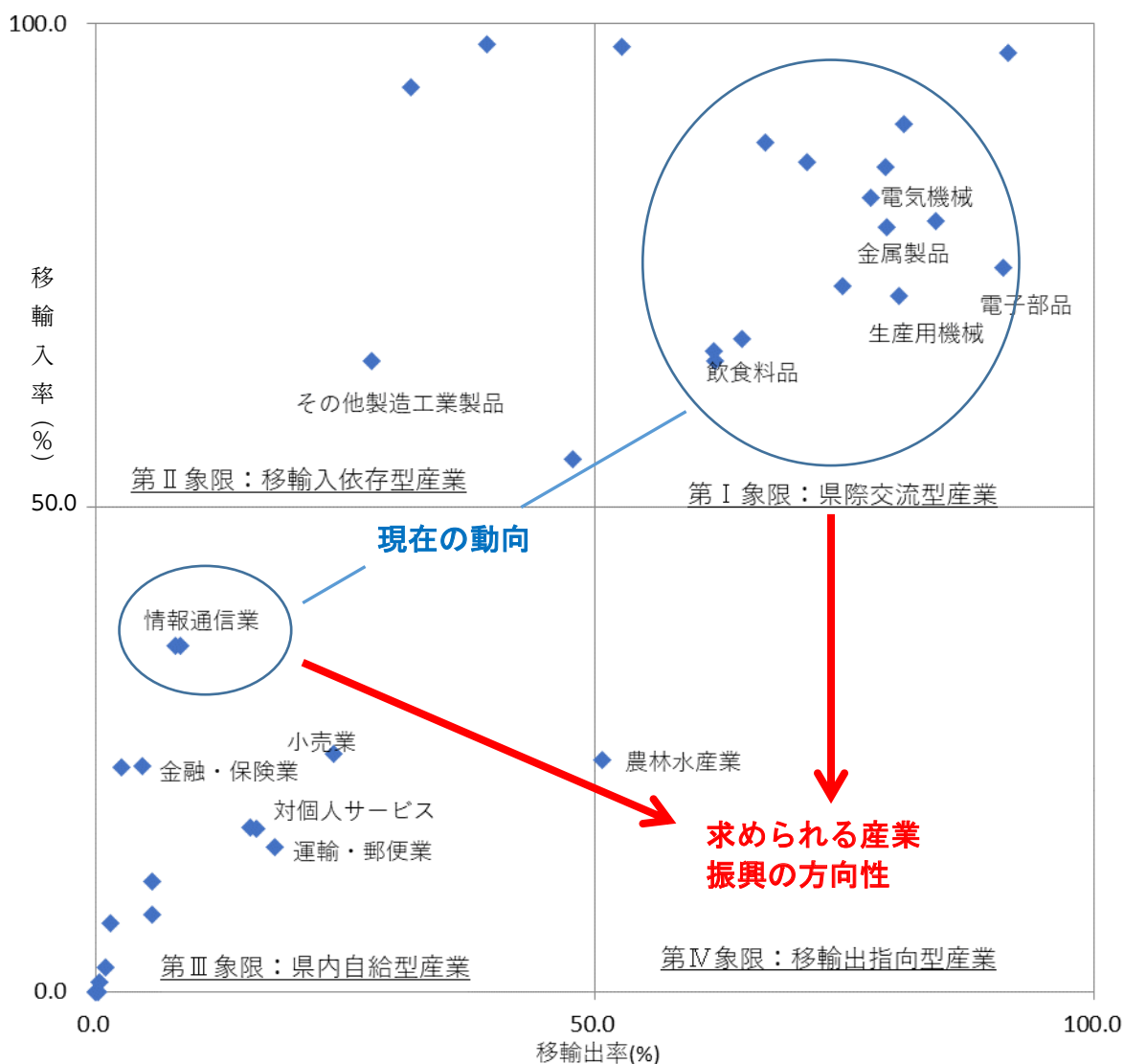
(4) 県際収支

本県の各産業について、産業部門別移輸出率と移輸入率をプロットすると、移輸出率が高く移輸入率が低い（≒外から稼ぐことが出来る産業）第Ⅳ象限に属する産業は、農林水産業のみとなっている（図表 2-8）。

一方、移輸出率も移輸入率も高い第Ⅰ象限には、製造業に関連する多くの産業が属し、移輸出率も移輸入率も低い第Ⅲ象限には、情報通信業などが属している。

産業振興の方向性としては、「第Ⅰ象限に属する雇用量が多い産業は、域内（本県内）調達の促進等による自給率向上（移輸入の抑制）」や、「第Ⅲ象限に属する産業は、営業活動等を通じた域外への販売率向上（移輸出率の向上）」が必要となる。

図表 2-8 熊本県産業部門別移輸出率と移輸入率



## 2.2 活かすべき強み

### (1) 半導体、自動車関連産業の集積

本県では、昭和40年代からの積極的な工業化により、繊維・衣類・電気製品・輸送用機械などの企業進出が相次ぎ、素材型産業から加工組立型へ移行しながら工業生産を拡大してきた。現在、製造品出荷額の40%以上を半導体関連（電子部品、生産用機器）及び自動車関連（輸送用機械）で占めており、本県の基幹産業となっている。

特に、半導体関連事業所数は九州内で2番目に多く、映像デバイスやパワーデバイス、半導体製造装置などを中心に世界でも有数の半導体関連の製造拠点到に成長している。また、自動車関連企業は、完成車メーカー及び1次部品メーカーが北部九州に集中しており、本県にも2次部品メーカーの集積が進んでいる。

今後、5Gの実装や次世代交通システムMaaSの実現によって社会経済が変わる中、半導体や自動車関連産業に求められる技術も広範囲で高度になると考えられ、こうした変化への対応が求められる。

### (2) 高度な技術力を有する地場企業

地場企業は誘致企業からの高度な仕事の受注や大学等の研究機関との連携によって技術力を高度化してきた。中小企業庁が選定している「はばたく2019中小企業・小規模事業者300社」において、ものづくり企業4社が選定されるなど、独自性の高い高度な技術を有する地場企業も数多く育ってきている。

現在では、その技術を基盤として新たなビジネス展開に挑戦する企業も見られるが、高い技術やノウハウを有しながら十分に活かしきれていない面もあり、知的財産の活用に向けて県内企業の意識を向上させることが課題である。

これまでのように大企業からの受注のみに頼った事業は厳しさを増す可能性が高く、知的財産の活用やデザイン思考も取り入れつつ、各々の地場企業が新たなビジネスの創出に向けて取組みを進めていくことが求められる。

### (3) 豊かな自然環境、文化、農林水産物

本県は、豊かな水資源と自然環境に恵まれ、農業産出額全国6位、認定農業者数全国3位（平成30年度（2018年度））など全国有数の農業県である。また、焼酎や味噌、醤油などの発酵食品をはじめとするバイオ分野に強みを持ち、江戸時代から続く長寿企業や大学発のバイオベンチャーなど様々な企業を輩出してきたほか、産・学・官が連携した取組みにより本県の地域ブランドでもある「球磨焼酎」の酵母を開発するなど、様々な研究成果を創出してきた。

昨今の安全・安心で高付加価値な食品に対するニーズの高まりや「農・商・工連携」の推進、更にアジア地域の経済発展と本県の地理的優位性等を勘案した場合、市場性の面からも、食品バイオ関連産業は将来的に極めて有望な産業であり、更なる成長が期待される。

#### (4) 医学、薬学分野の高度な研究

本県では、古くから伝承薬品の生産が盛んに行われている。加えて、県内大学では医学・薬学分野の高度な研究が進められていることなどを背景に起業が進み、いくつもの医薬品関連企業及びベンチャー企業を輩出している。

少子高齢化が進む中、先端的な予防・治療の提供は大きな課題であり、そのため、遺伝子解析、再生医療、抗体医療、免疫治療等の研究の進展による医薬品や各種医療関連製品等の開発など、医薬品関連産業は本県の30年後といった将来を支える重要な産業の一つであると考えられ、こうした産業の基礎を作っていく必要がある。

## 第三章 目指す姿と取組みの方向性

### 1 基本姿勢

平成22年（2010年）に策定した旧ビジョンでは、半導体関連産業や自動車関連産業などの産業集積等を強みに、「選ばれる熊本を実現するリーディング産業群の形成～くまもとテクノフォレスト・シナジーの誘発～」を未来像に掲げ、付加価値10億円を超えるリーディング企業の育成や更なる企業誘致によって、セミコン、モビリティ、クリーン、フード&ライフ、社会・システムの5分野のフォレスト形成を目指してきた。現在、県内総生産に占める製造業の割合は約19%と最も高く、中でも半導体関連、自動車関連、食品バイオ関連産業がリーディング産業へと成長している。

今後も引き続きこれらの分野で誘致企業と地場企業の連携を進めつつ、更なる成長を目指す必要がある。また、近年これまでの事業で培った人材や技術をベースに、医療・福祉分野や農業分野との連携を進める動きも見られるようになっており、こうした取組みを支援することも重要である。

一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大、第4次産業革命技術の進展などにより、社会環境が大きく変化する中、本県の産業が持続的に成長するためには、半導体や自動車、食品バイオといった既存事業の枠に捉われず異分野異業種の連携を進め、社会や地域で必要とされる新たな価値を創造するとともに、環境負荷の低減等の社会課題と経済成長を両立できる持続可能な事業活動が求められている。

更に、より良いモノづくりに加えて、顧客や社会がモノを介して達成したいコト（潜在ニーズを含む）の実現に向けたサービスやソリューションなどの付加価値を提供し、地域社会の課題解決やまちづくりに貢献する「コトづくり」を進めることが重要である。例えば、国内では自動車会社がモノづくりとサービスを融合したCASEに取り組むなど、新たなビジネスモデル構築の動きがある。

本県において、熊本の空の玄関口である阿蘇くまもと空港周辺は、産業振興に重要な地理的優位性を活かし、セミコンテクノパーク等へ様々な企業が進出するとともに、熊本テクノ・リサーチパークは研究開発拠点や流通拠点として形成されている。こうした地域が最先端技術の誕生・発信の拠点となり、そしてここで生まれた成果を県内全域へと波及させていくことにより県経済の発展につなげることが重要である。

このような取組みによってクリエイティブな仕事を生み出すことで、柔軟な発想と高い行動力をもつ若者の地域への定着・活躍につなげていく。

今後の産業政策の方向性となるビジョンを取りまとめるにあたって、次の3つを基本姿勢とする。

- ① 既存企業の成長と併せ、企業の連携や異分野の融合による新産業創出を進める。
- ② 経済成長を目指すとともに、地域社会の課題解決やまちづくりに貢献する「コトづくり」を進める。
- ③ 産業の成長、形成が県民の幸福につながり、特に多くの若者が県内で活躍できる場の提供につなげる。

## 2 2030年に向けて本県産業が目指す姿

### **優れた人材や技術の「X（クロス）」により 次代を切り開く「価値を創造」して 「快適で豊かな県民生活」を実現する熊本**

旧ビジョンではフォレスト構想を掲げ、地域が強みを持つ特定の産業や企業群を支援する産業政策の色合いが強かった。現在はこれらの産業が競争力を有していても、これまでの歴史が示しているように、それが未来永劫続くわけではない。

将来の技術革新などにより、他の産業にとって代わられ、縮小していく可能性もあることから、現状を維持・強化しようとするのみ優先して特定の産業に固定化するのではなく、熊本が有する資源（人材・技術・自然）や強み、産業・研究基盤などの既存の産業領域に新しい技術や他の産業領域を融合することで、一段の進化を目指し、新たなモデルへの脱却を図ることが必要である。

その上で、持続的にイノベーションが生まれ出されるエコシステムを構築し、新たなビジネスを創出・育成し続けることで、これまでとは異なる発想での取組みを県内に浸透させ、他県との横並びや成功例の後追いではない、熊本らしい新たな産業形成を進めていく。

また、これまでのイノベーション戦略は、基本的に特定産業内の競争力強化を主眼として、内部参加者間のネットワーク構築に重きが置かれてきた。しかしながら、イノベーションは内部だけでなく外部の様々な要素との相互作用により生まれるものであり、地域間、産業間等の横断的な取組みが重要な意味を持つ。

イノベーションに必要な知識や技術、人材、資金、情報などの資源が県内だけで不足するのであれば、県外や海外と資源の相互循環を促すなど、積極的に外部に求めていく必要もある。そうしなければ、地域・国や分野の境界線を越えたグローバルなバリューチェーンに入り込むことは難しい。

更に、経営者、研究開発人材や中堅技術者育成のための教育カリキュラム策定、リカレント教育などが、イノベーション力の底上げに繋がる。特に次代を担う若い世代には、多様性を広げる教育、考える力を強める訓練、国際性を備える経験などを進め、県内企業と一体となってこの取組みを進めることで若者を地域産業へ呼び込むことにもつながる。

今後、これらの取組みを具現化し、熊本の自然環境と人材によって新たな価値を提供し、労働生産性と県民所得の増加につなげることで、＜優れた人材や技術の「X（クロス）」により次代を切り開く「価値を創造」して「快適で豊かな県民生活」を実現する熊本＞という10年先を見据えた目指す姿の実現につなげていく。

### 3 重点的な取組み

目指す姿の実現に向け、半導体、自動車、食品バイオ関連といった基幹産業の更なる成長を目指すとともに、熊本の強みを活かした新たな産業（医療、健康、農業、次世代素材、コンテンツ等）の創出・魅力発信を促進する。このため、以下の4つの取組みを分野横断的に推進する。

< 4つの重点的な取組み >

#### (1) 先端技術導入等による企業の稼ぐ力の強化

本県経済をけん引する「ものづくり産業」を今後も持続的に成長させていくため、更なる技術の向上を図るとともに、DX（デジタルトランスフォーメーション）などの情報化や新陳代謝を進めることで企業の競争力を強化する。

#### (2) 熊本型イノベーション・エコシステムの構築による新産業の創出

（熊本の強みを活かし、持続的に産業が成長される仕組み）

将来の熊本を支える新たな産業を形成するため、個々の企業が有する技術や異分野との融合を県内に限らず進めるとともに、研究開発型企業の集積も促進することで本県に強みのあるライフサイエンス分野等において熊本型イノベーション・エコシステムを実現する。

#### (3) 本県の産業を支える人材の育成・確保

人手不足への対応や新たな技術の導入に対応するため、リカレント教育等による既存技術者の更なる能力向上や多様な人材の育成、プロフェッショナル人材の確保や若者の地元就職を進める。

#### (4) 海外展開・連携の促進による機会の拡大

熊本の魅力ある文化・自然などの地域資源を活かし、欧米や東アジアに加え、今後更なる成長が見込まれる東南アジア、インド、アフリカ等への海外展開を促進する。

本ビジョンに掲げる目指す姿及び重点的な取組みの進捗を評価し、取り組むべき施策の方向性を明らかにするため、総括指標と重点指標を設定する。

< 総括指標 >

指 標	目標値 (2030年)	現状 (2018年)	備 考
労働生産性※（製造業）	1,290万円/人	1,058万円/人	2%成長/年
労働生産性※（IT関連産業）	1,220万円/人	996万円/人	2%成長/年
県内総生産（名目値）	6兆4,000億円	6兆596億円	5%成長/10年

※製造業は付加価値額/従業員数、IT関連産業は売上高/従業者数



## 第四章 重点施策

### 1 先端技術導入等による企業の稼ぐ力の強化

本県産業が中長期的に活力を維持・向上させ持続的に成長するためには、新たな社会に適応するためのイノベーションを加速し、社会実装を進め、その成果を経済成長や県民生活の豊かさにつなげる必要がある。

特に、ウィズコロナ・アフターコロナの時代において、情報関連技術等は加速的に実用化されていくと考えられる。中小企業においてもDXの導入等による情報化を進め、国が掲げるSociety5.0の実現にも資する次世代の生産体制を構築することで、企業の競争力を強化する必要がある。

また、後継者不足による事業承継の課題に加え、競争力強化を目的としたM&Aなど企業の新陳代謝を進めることも必要である。

#### <重点指標>

指 標	目標値 (2030年)	現状 (2018年)	備 考
製造品出荷額	3兆4,700億円	2兆8,461億円	2%成長/年
I T関連産業の売上高	450億円	369億円	2%成長/年
リーディング企業成長数	+10社	7社 (2020年9月)	

#### (1) ものづくり技術の高度化等

##### ① 県内企業の持続的な発展に向けた技術及び先端機器の導入・開発等への支援

半導体、自動車関連、食品バイオ関連といった本県の基幹産業が、今後も発展し県経済を支えていくためには、変化する産業環境、すなわちウィズコロナ・アフターコロナ、第4次産業革命/Society5.0の進展、持続的社会的構築を目指した目標(SDGs)の設定、国内で進む少子化や人口減少、市場の成熟、東アジア等における人口増加及び都市の成熟等に対応する必要がある。

このためには、取引先や消費者、そして社会が求める商品・サービスを創出することが肝要であり、取引先等のニーズに対応した商品等の設計、その製造においては新たな材料の利用や構造の検討といった製品設計、新たな製造プロセス、情報処理の高度化や製造の自動化、ネットワークの構築等の取組みについて、新たな技術や先端機器の導入・開発を進めることが必要となる。

更に、創出した商品・サービスの受注機会を増やすため、幅広い顧客に対して商品・サービスの魅力を発信することが重要となる。

しかし、地域に立地する多くの企業は中小零細規模であり、その資金力や人材の不足が取組みを進める上で課題となっており、有望な取組みへの資金的・人的支援が県内産業の発展に向けて必要である。

### <施策の方向性>

- 新型コロナウイルス感染症の拡大等の社会環境の変化に対応するため、企業の競争力強化につながる技術開発、先端機器の導入、販路開拓等の取組みを支援する。
- 自然災害に加え、世界規模の感染症への事前の防災・減災対策や円滑な事業継続を実現するため、BCP策定等、企業の強靭化を図るための取組みを促進する。

### ② 競争優位性を生み出す知財戦略とデザイン経営の推進

県内企業が保有する技術は県内外の大手企業等との生産連携、市場での競争等により切磋琢磨され、知的財産化され企業経営に活かされている。

しかし、これまでのものづくりのための知財戦略のみでは、産業を取り巻く環境変化への対応が難しくなっており、時代の潮流に合わせた新たな知財戦略、すなわち、社会や顧客が真に必要な商品・サービスに係る知財の取得と活用等への転換が必要となっている。

このため、企業理念や解決を目指す社会課題等にまで立ち戻り、課題解決に向けて顧客の視点で検討し、新しい価値及びそれに紐づけられた商品・サービスの創造にまで結びつけるデザイン経営を進め、市場を捉え直すと共に、その中で競争優位性を生み出していくことが肝要である。

### <施策の方向性>

- 県内企業を対象にした知財活用やデザイン経営に関する啓発活動を行う。
- 企業理念や事業の見直しから、マーケティング、商品サービスの創出、それに係る製品製造までを切れ目なく支援する。

## (2) デジタル化の推進

### ① I o T、A I、ロボット等の導入によるD Xの実現をとおした生産性向上とビジネス変革

新型コロナウイルス感染症の拡大、米中貿易摩擦、大規模自然災害の発生など、日々激変するビジネス環境下で、今後も企業が生産性を向上させつつ、競争力を維持・強化していく上では、デジタル化によって新しい価値を創造し、組織そのものやビジネスモデルを変革していくD Xの実現に向けた取組みが肝要である。

県内では、デジタル化の波を素早く察知し、主体的にD Xを進めている大手・中堅企業が一部存在しているものの、地場中小企業の規模では十分に取組みが浸透していないのが現状である。

D Xを実現するためには、I o T、A I、ロボット等に代表される第4次産業革命技術などのデジタル技術を用いて、組織内の様々な技術情報を資産として見える化し、それらを社会経済活動のための武器として上手く使いこなしていく必要がある。

今後は企業規模の大小に関わらず、D Xを契機として、企業の成長力・変革力を高め、既存のモノづくりの強みを活かしながら、更に高いレベルでのモノづくり、コトづくりを進めていく姿勢が求められている。

<施策の方向性>

- 経営者層を含めた企業全体に対して、デジタル技術活用への理解を促進するための取組みを展開する。
- 第4次産業革命技術導入やDXを推進する上で必要不可欠となる、社内のデジタル技術者養成を支援する。
- デジタル技術の実装を目指す企業を支援する。

② 県内企業の情報セキュリティリテラシーの向上

近年、IoT・ICT機器の登場やビッグデータを蓄積するクラウドの普及に伴い、あらゆる産業でデジタル化が進展しており、各企業が管理・運用するデータや情報通信機器が加速的に増えている。

また、コロナ禍で、人と対面する機会をなるべく減らすために、テレワークやオンライン会議などを積極的に奨励する働き方のモデルチェンジが起こり、インターネットを通じた社会経済活動も急速に広まっている。

しかし、こうした情報化社会の発展に呼応するように、情報漏洩のリスクやインターネットを通じたサイバー攻撃の脅威が高まっている。

一旦、情報漏洩などのセキュリティ事故を起こすと、社会的信用の低下や顧客の喪失に繋がるなど、短期的にも、そして中長期的にも企業活動へ多大な支障をきたしてしまうため、今後は、積極的なDXの実現と両輪で、情報セキュリティへの意識を高めていく必要がある。

<施策の方向性>

- セミナーや研究会の開催などにより、県内企業の情報セキュリティリテラシー向上を推進する。

**(3) 企業活動環境の整備**

① 産業インフラの整備

交通、通信、工業団地等の産業インフラは企業活動の基盤をなすものであり、これまでも九州新幹線、八代港の大型ガントリークレーン設置を含む新たなコンテナターミナル、阿蘇くまもと空港の民間委託など着実に整備を進めてきた。今後予定されている中九州横断道路、南九州西回り自動車道や、検討が進められている空港アクセス鉄道の整備をはじめ、広域的に人やモノの移動を支える交通ネットワークの充実が求められる。

また、社会のデジタル化が進み、ICT環境は企業活動において必須のインフラとなっている。中山間地域も含め県内すべての地域でICT環境の整備を進めるとともに、次世代通信技術5Gの導入促進に向け、官民一体となった取組が必要である。

<施策の方向性>

- 陸上・海上・航空の広域交通の更なる充実や工業団地の着実な整備など、企業が活動しやすい環境づくりを推進する。

- 県内におけるICT環境の充実や次世代通信技術の導入拡大を図り、デジタル社会に対応した環境を整える。

#### (4) 県経済の持続的発展を図る企業誘致の推進

##### ① 県経済の持続的発展を図る企業誘致の推進

企業誘致は、雇用機会の創出、投資効果や税収の増収につながるだけでなく、誘致企業からの先進的な仕事の受注によって地場企業にとっても技術力の向上やビジネスチャンスの拡大など、県内産業振興に効果的な手段となっている。

本県においては、昭和40年代の新産業都市建設計画以来、成長性と雇用創出効果の高い半導体や自動車関連産業など製造業を中心に誘致を進めてきた。

また、近年では、医療、食品、物流関連産業やIT・情報サービス関連産業といった成長分野の企業誘致や更なる「知」の集積を目指し、企業の研究開発部門の誘致にも取り組んでいる。

今後も、従来から取り組んできた基幹産業、熊本の強みを活かした新たな産業の企業誘致と支援を継続していく必要がある。

##### <施策の方向性>

- 本県の強みを活かし、これまで行ってきた半導体や自動車、食品、物流、IT・情報サービス関連分野や研究開発業の企業誘致を引き続き行う。
- 誘致企業に対するきめ細かな情報提供やフォローアップを積極的に実施し、県内での一層の事業拡大や定着を支援する。
- 誘致企業と地場企業の交流を促進し、取引の拡大と地場企業の成長につなげる。

#### (5) 企業の新陳代謝促進

##### ① 第三者も含めた中小・小規模事業者の円滑な事業承継の推進

中小企業経営者の高齢化が進む中、中小企業庁の調査結果によると令和7年(2025年)までに70歳以上となる中小企業・小規模事業者の経営者は全国で約245万人であり、そのうち約半数の約127万人が後継者未定となっている。

また、民間調査会社の休廃業・解散企業動向調査によると、平成30年(2018年)に全国で休廃業・解散した企業は約4万6千件と5年前より1万件以上増加していることに加え、休廃業・解散した企業の中には業績好調ながら後継者難で事業継続を断念するケースもでてきている。

このままでは中小企業の廃業に歯止めがかからず、本県においても中小企業が維持している雇用や技術が失われてしまう恐れがあるため、事業承継の推進は喫緊の課題と考えられる。

更には、新型コロナウイルス感染拡大の影響で業績が急激に悪化し、今後の見通しもつかないことから増々廃業が増える可能性がある。

こうした状況に対応するため、従業員や取引先の経営者等といった親族以外の第三者を含めた円滑な事業承継を推進するとともに、単に承継するだけでなく、新たなビジ

ネスを起こすため、デザイン思考等の発想力・構想力を持つ人材の育成にも取り組む必要がある。

### <施策の方向性>

- 専門家との連携や商工会等支援機関を通じた事業承継前後の経営指導など、事業承継の支援体制を強化する。

### ② 事業承継や競争力強化を目的とした持ち株会社やM&Aの推進

中小企業のM&Aは、後継者不在の企業や廃業予定の企業が経営資源を次世代に引き継いでいく選択肢の一つでもあった。

他方で、市場の成熟化や国内人口の減少、国際競争の激化といった構造的な課題に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で社会環境が大きく変わっていく中で、今後、中小企業においても、デジタル対応や環境対策、新たな設備投資などが必要になると考えられる。加えて、中小企業においては人手や資金不足といった経営資源の制約も大きく、こうした制約下で新事業展開や事業規模の拡大を図り、労働生産性を向上させるためには、成長戦略として持ち株会社やM&Aを中心とした事業再編・統合が有効な選択肢の一つと考えられる。

しかしながら、事業再編・統合には信頼できるパートナー探しや異なる企業の社風、企業文化、あるいは社員の待遇といった制度の融合など、障壁もあり、実際にはあまり進んでいないのが現状である。

こうした課題を解決し、成長を目指す中小企業と後継者不在の中小企業を結び付けていくことは、事業承継だけでなく、ひいては本県経済全体の生産性向上のためにも重要な取組みといえる。

### <施策の方向性>

- 事業再編・統合への理解促進など機運醸成を図るとともに、マッチング機能の強化等の支援を行う。

## 2 熊本型イノベーション・エコシステムの構築による新産業の創出

新型コロナウイルス感染症による社会構造変化やIT技術の進展による急速な技術革新、国際競争力の激化等によって市場変化が加速する中、顧客ニーズを満たす価値を提供するためには、これまで以上に科学的な知見に基づき、大学等の研究機関や他社の技術等を活用したイノベーションを進める必要がある。

本県では、くまもと技術革新・融合研究会（RIST）による産学官連携、研究開発型企業の誘致や熊本県次世代ベンチャー創出支援コンソーシアムによる創業支援等を進めてきた。今後は、更に企業とベンチャー企業や大学・国の研究機関等との連携を進め、グローバルに通用する商品やサービスの創出を進めるオープンイノベーションの推進が重要になる。また、そこで得られた利益や人材の還流を進め、これらをシームレスにつなげることで、自律的かつ連続的にイノベーションが生み出され、創業や第二創業につながるイノベーション・エコシステムの構築が求められる。

特に、本県の強みを活かし、医療・介護・健康・食・ビューティー・農業等の「ライフサイエンス分野」を軸とした新産業創出に取り組む。

### <重点指標>

指標	目標値 (2030年)	現状 (2018年)	備考
創業・第二創業数*	+50件	—	—
オープンイノベーションに取り組む企業数*	+30件	—	—

※県の施策により至ったものを対象とする。

### (1) 新たな成長産業の育成

#### ① 産学官連携の強化とエンドユーザー志向のコトづくりマインドの醸成

従来から、企業は自社内で優秀な社員を育成し、自社・系列企業で商品・サービスを開発する自前主義により大きな利益を生み出してきた。しかし、近年のように新型コロナウイルス感染症による社会構造の変化や第4次産業革命/Society5.0の進展といった企業を取り巻く環境が大きく変化する状況においては、自前主義を重視しすぎるとビジネスチャンスを逃してしまうこともある。

また、本県には多くの有力な誘致企業が立地しており、これらの企業からの受注に頼る事業経営となっている中小企業も多いが、こうした下請型の事業はコスト競争の影響を大きく受けることも課題となっている。

そこで、企業はアンテナを高く掲げて国内外の情報を収集しつつ、産業分野を超えて他者が持つ技術やアイデア等を自社の技術シーズ等と融合することにより、自ら革新的な商品・サービスの創出につなげる取組みを行ってきた。

こうした取組みを効果的に推進するため、地域における産学官、産学官金の連携が重要となる。本県ではRISTなどの団体において活発な連携を行ってきたが、変化する

社会経済環境に対応した進化が求められる。

具体的には、県内企業のいち早い革新的な商品・サービスの創出、先行者利益や競争優位性等の確保、ひいては地域における新産業の創出につなげられるよう、社会環境や技術動向を把握し、将来的な市場ニーズを見通したうえで、最適な連携体制を構築する必要がある。更に、企業が成長する上で重要となる人材の確保を一体的に進めることが求められる。

また、こうした取組みを進めるためには、モノづくり企業の経営者がマインドチェンジし、顧客や社会の潜在的なニーズを捉え、自ら付加価値を創出・提供していくことが必要となる。

### <施策の方向性>

- 複雑化、高度化する企業ニーズに対応するため、必要な機材の導入や人材の強化など、産業技術センターの機能強化を図る。
- 県内大学等と連携してコトづくりマインドを高めるための経営者向け教育を実施する。
- 県内外の企業、大学、研究機関等が持つ技術シーズを効果的に組み合わせ、新たな価値を創造するため、産学官の連携した取組みを支援するとともに、これらをつなぐためのコーディネーターの配置を検討する。
- 産学官連携に係るコーディネーターと人材確保に係る支援機関との連携を強化するなど、支援体制の整備を検討する。

### ② イノベーションハブの活用等による分野を超えた連携

本県経済は、Ⅰ 半導体及びその製造装置、Ⅱ 自動車(2輪を含む)及びその部品や製造装置、Ⅲ 食品関連等の製造装置などが主な域外輸出の主力となっている。しかしながら、Ⅰについては、九州が「シリコンアイランド」と言われた時代から、市場の勢力図が変化し、日本の半導体産業のアドバンテージは年々減少しており、Ⅱについては、「100年に1度」と言われるCASEに伴う、自動車産業の大変革到来が目前であり、現状の自動車関連産業は出荷台数の減少、車両電装化による必要技術水準の低下に伴う競合企業の劇的な増大が見込まれている。このような状況下では、現状のⅠ～Ⅲといった主力分野の増進・伸長を図りながらも、同時に、今後の成長分野に県経済をシフトしていく土壌づくりが必要である。

そのためにも、世界から「人・もの・技術・情報」が集まり、有機的に結びつく新たな「知の集積」を図り、熊本型イノベーション・エコシステムの構築による新産業の創出を実現する。

具体的には、本県が、医療、医薬品製造、食品産業に強みを持ち、また農業県であること、加えて、世界的に比較しても高齢化先進地という特徴を持つことから、医療・介護・健康・食・ビューティー・農業等の「ライフサイエンス分野」を軸とした新産業創出を目指す。

また、その際は、変革する空港周辺地域という立地特性を最大限活用し、広く県内外（更には、国内外）、また分野間の連携を促すような仕掛けづくりを合わせて行う。

#### <施策の方向性>

- 先端技術等を活用しながら、学術機関や企業の研究開発部門の集積や人材育成を行い、知の集積を図る。
- ライフサイエンス分野等、技術交流の拠点となるイノベーションハブの設立に向けた検討を進める。

### ③ 創業・第二創業に向けたイノベーションを担う人材の強化及び切れ目のない支援体制の構築

現在、人手不足やグローバル競争の激化など、経済情勢は目まぐるしく変化している。

このような中で、企業が持続的な成長を続けていくためには、既存のビジネスモデルの枠組みの中で事業を展開してだけでなく、短期的に試行錯誤を繰り返しながら、新事業や新技術の企画、新たなビジネスモデルの開拓により、イノベーションを起こしていく必要がある。

特に、本県においては、起業家数が近年大きく減少してきているため、今後も持続して県経済が発展するには、新たな地域経済牽引事業を企画・実行できる起業家等のイノベーター型の人材の育成が急務である。また、既存企業においても第二創業ともいえるべき事業転換や新分野への進出等が求められている。

経営においては、売上やシェアの拡大、サプライチェーンの強化、販路確保、新事業企画等の多くの課題があるが、それらの重要な課題の突破口を開き、その実現に欠かせない新技術を開発し、自社のコア技術や強みを活かした新たな製品やサービスを市場に送り出す一連のプロセスを短期的に何度も繰り返して、長期的な成長戦略を実現していくイノベーション力を持った人材を輩出させていく必要がある。更に、産学官金が連携し、フェーズに応じた経営面や資金面等の切れ目のない支援体制を構築することも重要である。

#### <施策の方向性>

- 既存のコア技術や強みを活かして新事業を展開する際の原動力となるイノベーション人材の育成に取り組む。
- ビジネスシーズを有する創業・第二創業希望者の発掘及び事業化に向けた市町村を含む産学官金連携による相談体制を検討する。
- 資金やビジネスパートナーの獲得、販路拡大につながる機会創出を支援する。



④ グリーンニューディールの考え方を踏まえた球磨川流域の新産業の創出

令和2年7月豪雨は球磨川流域の人命や財産に甚大な被害をもたらし、地域産業にも大きなダメージが発生した。

「令和2年7月豪雨からの復旧・復興プラン」に掲げられる基本理念を踏まえ、当該地域の地域産業の創造的復興に向けて、球磨川流域の自然や豊かな恵みという地域の特性を生かした新産業の創出等、災害を契機とした地域再生に資する取組みを進めていく。

<施策の方向性>

- 球磨川流域の豊かな恵みを積極的に活かし、既存産業の復旧・復興に加え、バイオ関連、IT関連等の新たな産業創出に向けた取組みを推進する。

### 3 本県の産業を支える人材の育成・確保

本県は、少子高齢化等に伴う労働力人口の減少が進み、「人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速させる」という負のスパイラルにより地場産業の後退や雇用機会の減少が懸念されている。

平成 26 年（2014 年）に 179.4 万人であった本県の人口は、令和元年（2019 年）に 174.5 万人と減少が続き、中でも進学時や就職時における若者の県外流出が顕著であり、本県の産業を支える人材の育成・確保が重要となっている。

こうした状況に対応するため、労働機会が制限され、その能力を十分に発揮できていない女性や高齢者、外国人などの活躍推進や県外で経験を積んだプロフェッショナル人材等の確保、また、若者の定着につながる魅力ある企業の育成が求められる。

#### <重点指標>

指 標	目標値 (2030 年)	現状 (2015 年)	備 考
労働力率	59.0%	59.0%	

#### (1) 多様な人材の活躍推進

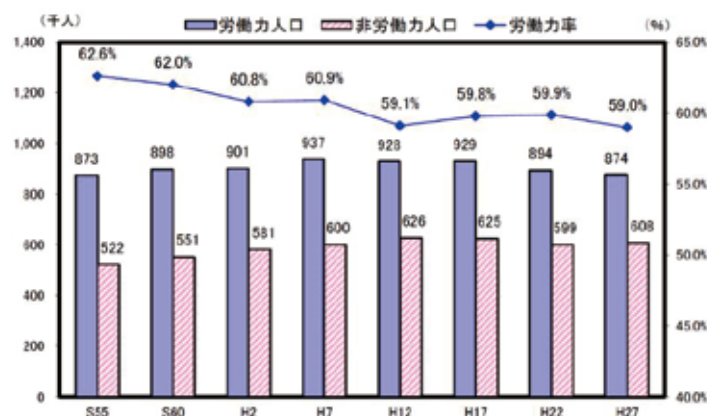
##### ① 女性、高齢者、外国人等の多様な人材の活躍推進

少子高齢化に伴う人口減少社会を迎え、労働力人口が減少を続けており、能力がありながら様々な理由で職に就いていない女性、高齢者や高度な技能や知識をもつ外国人材の活躍が重要となる。

本県の平成 27 年（2015 年）労働力率は 59.0%（図表 4-1 となっており、男性 68.5%（全国平均 70.9%）女性 50.8%（全国平均 50.0%）であり、全国に比べて男性は下回り、女性は上回っている。また、外国人労働者は全国的に増加しており、平成 31 年（2019 年）4 月から新たな在留資格が創設されたことで更なる活用が見込まれる。

一方で、働きやすい環境整備など更なる改善も必要であり、多様な人材の活躍につながる労働環境の整備や就職支援を進めることでものづくり人材の育成・確保を図ることが必要である。

図表 4-1 熊本県の労働力率推移



出典) 総務省統計局「労働力調査」

＜施策の方向性＞

- 子育てと仕事が両立できる環境整備や現在就労していない女性の就職支援、テレワーク等を活用した柔軟な働き方の普及等により、女性の活躍推進を図る。
- 意欲ある高齢者がその能力を発揮して働き続けることができるようリカレント教育等により、高齢者の新たな活躍の支援を検討する。
- 高度な技術や知識を持つ外国人の活躍を進めるため、企業ニーズを踏まえ、県内企業とのマッチング等を検討する。

② リカレント教育等の学び直しの場の提供

少子高齢化に伴う労働力不足と第4次産業革命による技術革新やウィズコロナ・アフターコロナ等の社会環境変化に対応するため、労働者一人一人の生涯を通じた能力開発を支援し、キャリア形成を図っていくことが求められる。

そのためには、誰にでも学び直しと新しいチャレンジの機会を提供できるリカレント教育の充実に向けて、教育機関との連携に加え、公設試において実施するなど、将来にわたって質の高い学びの機会の充実に取り組む必要がある。

＜施策の方向性＞

- 大学や公設試等における休日や夜間の専門講座の充実やICT技術を活用した講座の実施などにより学び直しの機会を提供する。
- 産業界や社会的なニーズを踏まえてリカレント教育のプログラム構築を進めることで学び直しの質の向上を図る。

**(2) プロフェッショナル人材の積極活用**

① プロフェッショナル人材のU I J ターン市場の拡大

自律的な地方経済を確立していくためには、新たに安定した質の高い雇用を確保し、「ひと」、「しごと」の好循環を生み出していくことが不可欠である。それには、地方経済圏が一体となって、事業課題に取組み、新たな取引先や市場を積極的に開拓していくことが肝要である。

これらに取組み、地域企業の成長戦略を実現していくためには、新規事業の創出、既存事業の拡大・生産性の向上などをリードする「プロフェッショナル人材」が必要である。

しかし、特定の取引先へ依存する「守りの経営」が多い地域経済では、新たな事業や雇用の開拓をリードする人材の不足や育成の遅れが目立っていた。

そこで、現在県内に「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、地域企業が自ら実施する成長戦略を支援するため、「攻めの経営」や経営改善への意欲を喚起し、必要な「プロフェッショナル人材」、特に県外からの当該人材の獲得をサポートし、一定の成果を上げてきた。しかし、東京一極集中の流れは変わっておらず、地方の労働力の高齢化、加えて、全国的な人手不足により、企業成長に必要なプロフェッショナル人材の確保は以前にも増して困難な状況となっている。

一方で、都市圏の大企業では、事業企画・運営に実績のある30～50代の人材が多く存在しており、その約5割が、地方企業で働くことに興味があり、地方の中堅中小企業からの十分に魅力的なオファーには「すぐにでも転職可能」と答えた首都圏企業の管理職が20%に及ぶとする調査結果がある。

このように地方の潜在的な需要と、都市部の「プロフェッショナル人材」供給のマッチングを進めることで、地域企業の成長戦略の実現については、地方経済の活性化に繋がるものと考えられる。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は全世界に及び、「ニューノーマル」と呼ばれる、新たな生活様式が提唱されている。その中では、テレワーク等の浸透による場所に縛られない、副業・兼業も含めた多様な働き方や、過密回避のための、適度な地方都市の価値の再認識が進み、改めて地方が持つ魅力とそれを求めたUIJターン市場の拡大が見込まれる。こうした中で、熊本が持つ魅力などの情報をしっかり広報し、人材の確保につなげていくことが重要である。

#### <施策の方向性>

- プロフェッショナル人材戦略拠点と関係機関との求人情報等の共有により、求職者への訴求効果を高め、成約率の向上を図る。特にUIJターンセンター等との連携を強化し、県外人材の獲得増につなげる。
- プロフェッショナル人材戦略拠点と県内企業に精通する複数の地元金融機関との連携を強化し、「攻めの経営」を目指す、意欲ある企業の掘り起こしを実施し、プロフェッショナル人材のニーズ拡大につなげる。

#### ② 副業・兼業、フリーランスなどの多様な働き方の環境整備

少子高齢化が進展する中、個々の労働者がそれぞれの状況に応じて自律的に働き方を選択し、仕事と生活の調和を実現できるように、多様で柔軟な働き方を可能とする環境整備を推進することが肝要である。

ウィズコロナ・アフターコロナの時代の働き方としても、副業・兼業、フリーランスなどの多様な働き方への期待が高くなっているが、実際にこうした働き方を進めるためには、働く人の目線に立って環境整備を行う必要がある。

副業・兼業については、労働時間の管理方法が課題となり、これを認める企業にとって負担となること等から慎重姿勢があり、フリーランスについては、実態が十分に把握できていないものの、契約書面が交わされない等、安心して働くための環境整備が不十分といった課題がある。

本県の企業にとって、副業・兼業といった手段により高い能力を持っている首都圏等の人材が活用できることにメリットがある。コロナ禍において密集が避けられない都会を避け、地方でのリモートワークや副業を希望する人も増えていることから、こうした人材を活用するための取組みが重要となる。

<施策の方向性>

- 支援機関が連携する場においてノウハウの共有等を通じ、中小企業における副業・兼業、フリーランス人材確保のための取組事例の創出と横展開に取り組む。

**(3) 若者が活躍できる環境等の醸成**

① 教育プログラムの充実等による未来を支える IT 人材等の育成

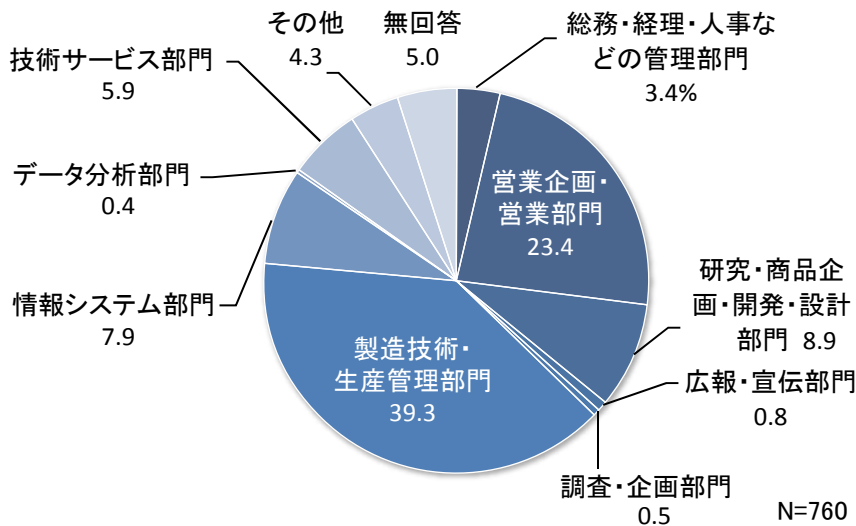
経済産業省の調査によると、日本では令和 12 年（2030 年）にデータサイエンティストを含めた IT 人材が約 79 万人不足するとされている。データサイエンスは、すでに研究や情報系ビジネスで欠かせないスキルとなっており、ものづくり企業においても IT 人材の育成・確保は必須になってくる。

こうした中、IT 人材を育成・確保するため、令和 2 年度（2020 年度）から小学校におけるプログラミング教育が必須化し、教育機関でもデータサイエンスに関する教育を強化する動きが増えている。

今後、産業人材に求められるスキルはより高度化すると考えられ、本県の未来を支える人材を育成・確保するため、高度 IT 人材など、社会や企業のニーズに合った教育プログラムの充実等に向けた検討を進める必要がある。

なお、新卒に求める職種を問うた企業アンケートでは、情報システム部門は 7.9%、データ分析部門は 0.4% となっており、県内企業の高度 IT 人材に対する需要は非常に低く（図表 4-2）、企業マインドを変えていくことも必要である。

図表 4-2 新卒に求める職種（企業アンケート結果）



<施策の方向性>

- 地域を牽引していく人材を育成し、輩出する役割を担っている教育機関等と連携しながら、IT 人材等の本県産業を支える人材の育成を進める。

## ② 県内企業の魅力を知る機会の増加

地域や産業を活性化し、地方創生の実現を図るためには、本県の将来を担う人材の育成・確保が重要である。

令和2年（2020年）3月卒業生の県内就職率は、大学（理工系）25.7%、高校（工業系）40.9%（熊本県調査）となっている。また、厚生労働省が実施した全国調査（新規学卒就職者の離職状況）によると、就職者のうち約30%が3年以内に離職している状況にあり、一旦県外に就職して離職した場合に、そのまま県外で転職してしまうケースが多く、離職したタイミングで地元で転職できる仕組みがあることが重要となる。

若者の県内就職率向上につなげるため、例えば、県立高校において県内企業の理解促進に関する取組みを実施してきた結果、県内就職率が上昇するなど成果が出ている（平成29年（2017年）3月：56.9%→令和2年（2020年）3月：61.3%）。

今後も、若者と県内企業をつなぐマッチング機会や県内企業の魅力向上、若者が県内企業を知る機会の提供などをこれまで以上に進める必要がある。

## &lt;施策の方向性&gt;

- 県内企業と県内外の学生とのマッチングやインターンシップ、地元就職の利点や県内企業の魅力のPRを行うなどの取組みを進め、若者の県内定着を図る。
- 企業における労働環境や処遇の向上の取組みを支援するとともに、これらに積極的に取り組む「ブライト企業」の認定や普及啓発・情報発信を通じて企業の魅力づくりを推進し、若者等の県内企業への就職促進を図る。
- 産業界との連携やしごとコーディネーター等を配置することにより、高校と県内企業間の関係強化や、相互の求人・求職情報を共有する仕組みの構築などを進める。
- 生徒や保護者の県内企業に関する理解促進を図り、生徒の地元定着を促すとともに、社会生活への円滑な移行や早期離職防止等の取組みを進める。

#### 4 海外展開・連携の促進による機会の拡大

少子高齢化が進展し、国内市場が減少する中、経済規模を維持・拡大させるためには海外市場の開拓は重要である。ウィズコロナ・アフターコロナにおいて海外企業との連携のあり方は変化が予想されるが、そのような中においても海外市場の獲得、企業・人材との連携は必須である。

本県の強みや海外ネットワークを活かしつつ、産学官が一体となって様々な分野において横断的に、かつデジタル技術を活用し、ウィズコロナ・アフターコロナにおいても、国際展開の推進に取り組むことにより、県内企業の海外展開や世界の優れた企業、人材の呼び込みにつなげていく。

また、今後成長が見込まれる東南アジア、インド、アフリカとの将来の連携を見据えて関係強化、構築についても検討を進める。

##### <重点指標>

指 標	目標値 (2030年)	現状 (2019年)	備 考
海外企業との商談件数*	年 200 件	年 117 件	

※県の施策により至ったものを対象とする。

#### (1) 海外展開・連携の促進

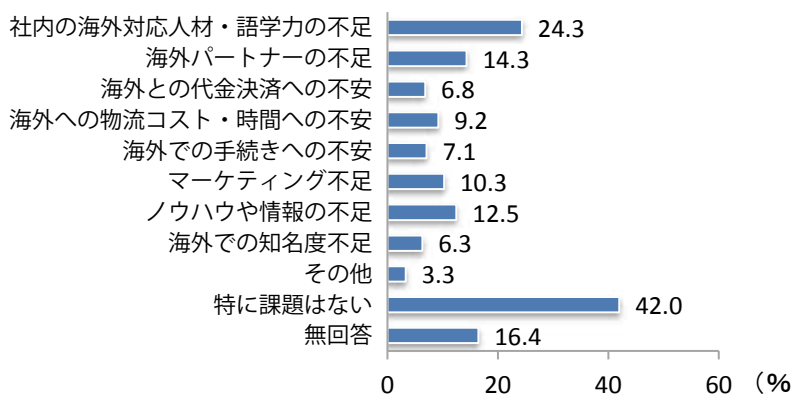
##### ① J E T R O等との連携を通じた支援体制の強化

海外との取引や海外進出を計画している中小企業にとって、日本と異なる海外消費者の生活習慣や文化、海外企業のビジネス観を知らないことが事業において不利に働く場合がある。また、多くの企業が進出している新興国は社会情勢が不安定なことも多く、急な法改正や市場環境の変化によるリスクも抱えている。

こうした状況を回避するため、現地の市場動向や文化、政治などの把握が必要だが、調査にはコストや労力がかかることから、県内企業の大半を占める中小企業が独自に行うことは難しい。

海外を対象としたビジネス課題を問うたアンケートにおいても、海外対応人材・語学力の不足やノウハウ・情報の不足などを挙げる県内企業が多く、こうした課題を解消するため、信頼できる支援体制の強化を進める必要がある（図表 4-3）。

図表 4-3 海外を対象にしたビジネスの課題（企業アンケート結果）



また、ウィズコロナ・アフターコロナにおけるデジタル活用など新しい国際展開の手法が求められているが、こうした点での県内中小企業に対する支援も検討する必要がある。

#### <施策の方向性>

- J E T R O等の関係機関との情報共有と連携強化を図り、県内企業の海外進出や海外取引拡大に向けた支援を行う。

#### ② 国際市場と県内企業をつなぐコーディネーターの県内への配置

企業が国際市場において商談を行う際には、限られた時間の中で現地ニーズに合った自社の技術や特徴をPRすることが肝要となるが、中小企業は国際市場のノウハウが十分ではなく、人員体制も脆弱であることから事前に十分な対応ができずに国際見本市への出展や海外企業との商談に挑んでいることが多い。

今後成長が見込まれる国際市場の獲得や優れた技術や人材を持つ海外企業との連携はますます重要になることから、国際市場との連携に積極的な県内企業を支援するための取組みを推進する。

#### <施策の方向性>

- 取引拡大に向けた機会確保やマッチングなどの取組みを支援するため、技術に精通したコーディネーターの設置や大学等と連携しグローバル人材の育成・確保を進める。

#### ③ 欧米や東アジアに加え、東南アジア、インド、アフリカ等との連携強化

近年、米中のハイテク分野を中心とした経済の主導権争いを背景に、米中関係が悪化している。これにより、自動車関連企業や半導体関連企業を中心とした日系企業の間では、中国で生産し、アメリカに輸出していた製品の生産を、中国から東南アジアなど第三国へ移す生産代替の動きも生じている。

また、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大による中国を中心としたサプライチェーン（供給網）の崩壊は、県内企業へ大きな打撃を与えた。

こうした政治的・経済的なリスクへの対応策として、生産拠点として特定の国への集中度の高さを見直すとともに、サプライチェーンの多元化によりリスクを分散し、安定的な供給・生産を確保する取組みが求められる。

また、人口減少によって国内市場が縮小していくことが予見される中、グローバル化による新規市場の開拓は日本企業にとって急務である。

このため、欧米や東アジアのほか、有望なマーケットとして近年台頭する東南アジアやインド、アフリカなどの国々との連携を強化し、地域経済の成長を後押しする取組みが重要となる。



<施策の方向性>

- 海外とのネットワークを有する関係機関等との連携を強化し、県内企業のサプライチェーン強化及び新たな市場における販路開拓を支援する。
- 県外企業との競争力を高めるために、熊本港・八代港への国際コンテナ貨物の利用拡大など積極的なポートセールスの推進により、県内両港の更なる利用促進と本県立地企業等の国際競争力強化など地域経済の活性化につなげる。

## 第五章 ビジョンの推進

### 1 進捗管理と推進体制

「熊本県産業成長ビジョン」における4つの重点的な取組みに基づく産業政策を効果的に進めていくため、企業、大学・研究機関、支援機関等と連携して施策に取り組む。また進捗状況を評価することで目指す姿の実現につなげていく。

### 2 目標値の設定

本ビジョンに掲げる目指す姿及び重点的な取組みの進捗を評価し、取り組むべき施策の方向性を明らかにするため目標値を設定する。なお、新型コロナウイルス感染症の影響等により不確実性が高まっていることから、目標値は状況に応じて柔軟に運用する。

#### <総括指標>

指 標	目標値 (2030年)	現状 (2018年)	備 考
労働生産性* (製造業)	1,290万円/人	1,058万円/人	2%成長/年
労働生産性* (IT関連産業)	1,220万円/人	996万円/人	2%成長/年
県内総生産 (名目値)	6兆3,600億円	6兆596億円	5%成長/10年

※製造業は付加価値額/従業員数、IT関連産業は売上高/従業者数

#### (2) 重点指標

指 標	目標値 (2030年)	現状 (2018年)	備 考
製造品出荷額	3兆4,700億円	2兆8,461億円	2%成長/年
IT関連産業の売上高	450億円	369億円	2%成長/年
リーディング企業成長数	+10社	7社 (2020年9月)	
創業・第二創業数*	+50件	—	
オープンイノベーションに取り組む企業数*	+30件	—	
労働力率	59.0%	59.0% (2015年)	
海外企業との商談件数*	200件/年	117件/年 (2019年)	

※県の施策により至ったものを対象とする。

## 次期熊本県産業振興ビジョン検討委員名簿

### ○ 趣旨

熊本県における産業振興の方向性を明らかにし、具体的な施策の展開を図る新たなビジョンの策定に向けて、専門的・客観的な検討を行うため、次期熊本県産業振興ビジョン検討委員会を開催した。

### ○ 名簿（敬称略）

#### 【学識経験者】

熊本大学 学長	原田 信志
熊本学園大学 商学部教授	池上 恭子

#### 【産業界関係者】

アイシン九州株式会社 代表取締役社長	田中 俊夫
東京エレクトロン九州株式会社 常務執行役員	立山 清久
一般社団法人熊本県工業連合会 会長	金森 秀一
櫻井精技株式会社 代表取締役社長	櫻井 一郎
高橋酒造株式会社 代表取締役社長	高橋 光宏
西日本電信電話株式会社熊本支店 支店長	前田 仁（第1回、第2回）
	朝倉 順治（第3回）
株式会社ネイチャー生活倶楽部 取締役	垂見 和子
株式会社野田市電子 代表取締役社長	野田 珠実
マルキン食品株式会社 代表取締役社長	吉良扶佐子

#### 【行政関係者】

熊本労働局雇用環境・均等室 室長	松野 市子（第1回）
	桑原 光照（第2回、第3回）

### ○開催経過

第1回次期熊本県産業振興ビジョン検討委員会 令和元年12月25日  
第2回次期熊本県産業振興ビジョン検討委員会 令和2年5月から6月（持回り）  
第3回次期熊本県産業振興ビジョン検討委員会 令和2年8月25日

