

## 「愛顔(えがお)あふれる愛媛づくり」

令和元年度「知事とみんなの愛顔(えがお)でトーク」知事講話

開催日時：元. 7. 30(火)

開催場所：都道府県会館

どうもみなさんこんにちは。今日は、こういう機会にわざわざ足を運んでいただきありがとうございます。

月日の経つのは早いなと実感しますが、大学生として、故郷愛媛を離れてがんばっていることと思いますが、自分にとっては40年近くも前の話になります。ただ、大学時代に皆さんのように問題意識があったのかというと、僕は全くなくて体育会系だったので朝から晩まで運動しかやっていない記憶しか残っていないくらいでありますけれども。その後、いったん東京で就職しまして総合商社に入り、世界中を転々とするような日々を送っておりました。そのような経験の中から、どの道を歩むのか、27歳ぐらいのときに改めて考え直し、故郷に帰るのか、海外に行くのかの分岐点だったのですが、故郷に帰って今の道に入ることを決断したのが27歳のときでありました。以来、ずっと故郷にいて、最近は同期たちが、会社の定年を迎える時期になっており、会う機会が多いのです。そのまま商社にいてもそれなりの楽しい人生があり、楽しかったのかなと思います。その一方で苦難の連続ではありましたが、愛媛の発展のために直接関われる仕事に出会ったことは、自分の人生の中では、間違いない選択ではなかったかなと考えています。みなさんもこれから将来社会に出て、それぞれの道が待っていることと思いますが、ぜひ、最終的には故郷に繋がるようなことに関わってくれればと思っています。限られた時間の中、冒頭30分だけ話をさせていただきたいと思います。

### 【愛媛県庁の組織改革】

今、愛媛県のこの仕事をいただいてから今年で9年目になります。とにかく好感を持たれているような地方公務員、地方自治であってはならない、時代に即してアグレッシブな大きな変化をもたらして攻めの組織にするというのが当初からの目標でありました。なんとなく公務員は、現状維持の仕事が多いとか、年功序列であるとかそんなイメージで捉えられがちですが、今、愛媛県庁は全くそういう組織ではありません。商社的な機能を愛媛県の中にビルトインしました。例えば、管理職になる方は、待っていても全くチャンスはなく、自分でやるという意思表示をした後に、そこで選抜をしていくという非常に競争のある組織体に生まれ変わっています。また、商社の機能と先ほど申しましたが、営業本部という組織を構えておまして、この部隊は地方公務員ではありますが、ほとんど県庁にいません。全国あるいは海外にどんどん出て行って愛媛県の技術や製品を売るお手伝いをする仕事で、それは実績を重視し、いくら、何件成約したかというところまでフォローする仕組みになっています。また、ともすれば全国的に地方公務員の評価は、減点主義が採用されがちですが、減点主義の評価システム組織に身をおきますと減点を少なくするためには昨年と同じことをするのが無難であると、新しいことをやっても成果を上げて評価

をされないなら、何もしない方がいい、といった現状維持の源になってしまっているわけです。愛媛県庁では、そういった評価ではなく、挑戦・加点主義、新しいことにチャレンジして、上がGOサインを出して失敗しても、上が責任を取る、成果が出たら評価をするというところまで進化をした組織となっています。

### 【愛媛県の政策 3つの柱】

愛媛県庁にとっての課題がいくつもあるのですが、決められた分野の製品やサービスで勝負する企業と違って、地方自治体の場合は、例えば、防災・減災対策もやらなければならない、福祉対応もやらなければならない、教育分野も追求しなければならない、経済分野もフォローしなければならない、観光振興もやらなければならない、環境問題にも取組を進めていかなければならない、同時複線ですべての物事を推し進めていかなければならないのが地方自治体です。常に様々な分野に挑戦をしています。

その中で柱にしている政策が、3つあります。その1つがなんとといっても県民の皆さんの命や財産を守るという災害対応である防災・減災対策です。そして2つ目は、全国的な問題にもなっていますが、少子高齢化社会がもたらす人口減少対応です。そして、3つ目は「卵が先かニワトリが先か」という話になってしまうのですが、地域が元気でなければそこに雇用の場が生まれず、収入も得られない、設備投資も発生しない、そこから生まれる税収が得られない、税収が得られないということは、福祉や教育を充実したくてもさせられないということになるので、地域経済の活性化ということを3本目の柱としています。

### 【防災・減災対策】

防災・減災対策につきましては、それぞれ皆さんの出身地も違うと思いますが、南予、東予、中予によって問題点も変わってきます。そのなかで共通の課題と言えば、大きな災害が起こったときに、どこを拠点にするかということです。例えば学校の耐震化を進めるとか、民間の木造住宅への補助制度を作るといったいろいろなテーマが共通課題として上がってきます。

### （自助、共助と防災士の資格取得者の増加）

そのなかで最も力を入れているのが、自助、共助といったものです。大災害が起こったときに、すべての現場に消防団、消防署などがかけつけることはできないので、自助、共助といった体制が助けになるかということで自主防災組織の結成を各地域に呼び掛けたうえで、そこに防災士という資格を取った方をどんどん増やすという対策を行っています。元々、防災士は民間の資格ですが、防災士になるためには、3日間の講習を東京で受けて4日目に試験に通らなければならない。しかも当時は受験するだけで6万円という経費が必要でした。もし、愛媛にいてわざわざ東京まで行って3泊4日の宿の手配などを負担して、資格を取ってくださいとお願いしても取ってくれるはずはありません。防災士試験を実施している団体に交渉をして、愛媛で試験をしてもらおう仕組みをつくりました。その民間団体としても、愛媛に行けば受験者を行政が募るので受講料は2万円くらいにしてくれと交渉してそういった体系になりました。そこで問題になったのがそれでも受けてくれないだろうということで、この資格を公費で賄うというしくみを全国で初めて作りました。賛否両論ありました。個人の資格に対して公費を投入するのは是か非か。そこで考えたのは、自主防災組織からの推薦を条件に公費を投入するということです。自主防災組織は地域の自主

防災組織なので、そこからの推薦を条件にした場合、これは個人の資格ではなくて公の資格と位置付けられるだろうという理屈をつけて、公費全額投入が可能という制度を作りました。結果として、今、愛媛県内に防災士の資格を取った方が1万3,000人、全国47の都道府県で2番目に多くなっています。1番は皆さんが拠点を置いている東京都、東京都ですら1万4,700人くらいで、2番が愛媛で1万3,000人、3番が大分で1万人くらい。お隣の高知や香川、徳島は2,000人~4,000人くらいなので突出して多いと言えます。資格取得者がそれぞれの自主防災組織へ戻って、日ごろからの地域訓練やさまざまなリーダーシップ的活動をしていただくことができています。昨年西日本豪雨災害のときにも、資格者のいる自主防災組織で日ごろの訓練が徹底されていた集落は、全員無事に避難できていました。そういった意味では、方向性は間違っていないと思っており、数年後には東京都を抜く有資格者を揃えていきたいなあと思っています。

#### **（ドクターヘリコプターの運航）**

全県の共通で言うと、2年前から導入したのがドクターヘリコプター。これは常駐のお医者さんと看護師さんを365日抱えて、島嶼部や山間部などにいざというときに県内30分以内に到達できる体制を整えました。ドラマであった「コードブルー」の部隊が愛媛県にも誕生しています。無線で現場の状況を聞きながら、現場で初期治療をして、迅速に病院まで連れてくる、そこには手術室へ直行するストレッチャーが待っているという体制です。去年で出動回数が、300回くらいで、今年は前年度を上回る実績になるのではないかと思います。それだけ人の命を助けられるということになります。これは大きな災害が起こったときも、県下の人命救助に大きな力を発揮するのではないかと思います。

#### **（各地域毎の対策）**

その一方で、東予、中予、南予では状況が違いますから、南予は津波の対策をしなければなりません。とりあえず逃げる緊急の避難路を約350カ所整備し、とりあえず逃げる緊急の避難ルートは確保しました。ただ、一人暮らしのお年寄り、体の不自由な方はどうするかということは集落ごとに、誰が誰を担当するというそういった仕組みを作って充実させていくことがこれからの大きな課題でもあります。東予に行きますと、工場地帯の液状化対策とか、津波はこないけれども、その分堤防が低いので堤防の強化であるとかがテーマになります。いずれにしてもきめ細かい防災・減災対策、新たな課題が出れば速やかに実施に移すという対応するという心掛けながら進めているところであります。

#### **【人口減少・少子高齢化対策】**

2つ目のテーマである人口減少は大変です。皆さんの時代は僕らの時代と違ってどうなっていくのか予想もつきません。大きな視点で見ると少子高齢化がもたらす大変動要因は2つあると思います。

1つは福祉サービスを必要とする世代の人数が少なくてそれを支える若い世代が多いピラミッド型の人口構造の下で作られたのが現在の社会保障制度、年金、介護、保険などです。基本的には世代間の助け合いの仕組みで、ピラミッド型の人口構造が続くであろうという前提で作られた制度がどうなってしまうのか。途中経過ではドラム缶型の人口構造になり、現在では逆ピラミッド型の構造になり、持つわけがない。役所だってわかっているはずなのです。政治家だってわかっているはずなのです。けれども耳障りが悪いことに対する改革をみんな逃げてしまっています。なんとかごまかして国債発行して税金をつぎこ

むという二毛作で当面しのいでいるという現段階になっています。これから先のことを考えると、えらいことになるということは、必須なのです。たとえば、数字的にはずいぶん変わってきてしまっているかもしれませんが、国民負担率、皆さんが社会に出て給料をもらう場合、それを100とすると税金や保険料などが42から43%天引きされます。この国民負担率プラス消費税等々で今の社会保障をなんとか賄っていますが、仮になんのサービスも変えない、福祉サービスをこれ以上良くもしないし悪くもしないという仮説を置いて、さらに逆ピラミッド構造の人口が押し進んだ場合、20年、30年後、何が起こるか。維持するためには、国民負担率を70%まで引き上げなければ制度は持ちません。これが現実です。

#### **（社会保障制度を維持するための3つの方法）**

それは大変だということでこれを乗り越えるための選択肢は3つ。まず1つは、負担をさらに上げてなんとかカバーする。

もう1つはサービスを徹底的に削り、福祉サービスを弱体化させて支出を抑える。どちらも嫌だというのであれば、愛媛で言えば地域の助け合い、ボランティア、NPO法人の活動などの助け合いの力を借りて乗り越えていくという第三の道で進んでいくしかない。こういう意味でいうと、コミュニティの残っている地方には可能性は残っているかなと思われれます。例えば、東京は、隣近所の付き合いは崩壊していると思いますし、そういった助け合いは、地方と比べると弱いというのは否めない事実でありますから、大きな課題になっていくのだらうと思われれます。

もう1つは、1億2千万人の日本の人口は、これからどんどん減少に入っていきます。出生率が変わらないとするのであれば9千万人を切る予測も出ています。ということは、国内マーケットが縮小するということが、会社で言えば去年と同じことをやっても売り上げが落ち始めてしまいます、というのがこれからの時代です。

#### **（販路開拓）**

では、これをカバーするためにどうすればいいのか。もう外に打って出るしかない。地方にしながらも営業本部を作ったのはそういう観点なのですが、海外にまで乗り込んで愛媛県のものやサービスを売り込んでいくことにチャレンジしなければならない。新たな市場を開拓するアグレッシブな精神が地方にも求められている、日本全国にも求められてくることなのだらうと思われれます。

#### **（出生率向上、人口流入及び人口流出抑止策）**

そのような中で、愛媛県でも人口減少を少しでも食い止めるため、1つには出生率をどうやって上げていくかというアプローチ、それからもう1つは、県内から県外へ一旦出てしまった人材がどうすれば戻ってくるか、人口流入の増加策、そして今の若い子たちが県外に出ないように人口流出をどう抑止するかという3つの観点で様々な策を展開しているところ です。

#### **（県の婚活事業）**

例えば出生率でいうと、県では民間とタイアップして婚活事業を行っています。婚活事業といってもただ単にパーティをやって皆さんに集まってもらうようなことでもできるようなことではなくて、ビックデータを活用したベストなマッチングを行う婚活事業を組み立てています。例えば1人の人が1対1だったら自己アピールできるが、5人、10人いるとできないとか、逆に5人、10人ならアプローチできるが1対1は苦手です、などいろいろ

ろな性格があります。こういう職業、こういう地域がよいという要請もあると思います。それを膨大な会員データの中からマッチングさせて、場合によっては1対1のサポートまでするというのが愛媛県が行っている婚活事業です。この婚活事業で成立したカップルは10年間で現在、1万4千組くらいになっています。愛媛県に結婚しましたと報告をいただいたカップルの方だけで成立した1千組以上いらっしゃいます。これは出生率の増加にささやかながらつながっていくと思います。なぜこのような婚活事業をしているかということですが、僕らの時代、結婚年齢が以前は26歳くらいだったのが、今は30歳くらいになっています。そうすると第1子を授かる年齢が4歳上がったということでこれはなかなか第2子をとということに結びつかないのではないかというのが1点。若い人にアンケートをとるとなんで？ということで、「出会いの機会がない」ということだったのでこの事業に踏み切ろうという背景になりました。

#### （子育て支援—紙おむつ無償給付—）

その他、子育て支援も独特なことをやっています。

愛媛県には、紙産業が集結している東予地域がありますが、この中に3社の紙おむつメーカーが集中しています。大王製紙、ユニ・チャーム、花王の本社、工場があり、この3社で日本の紙おむつの70%くらいのシェアを持っていると思いますが、この3社に協力をお願いし、愛媛県に拠点を置いているということで地域貢献して欲しいということでそれぞれの会社が協賛金を拠出してくれました。市町にも呼び掛けてスクラムを組みました。2年前から始めたこの新しい事業では、愛媛県ではどこに住んでいても、2人目以降のお子さんが生まれた世帯は、約1年間の紙おむつが無料支給されることになっています。3社の製品に限定はしていますが、これは都道府県レベルでは全国で唯一の子育て支援制度となっています。知恵を絞り民間にも協力をお願いすると意外と色々な道が開けていくなあと感じています。

#### （子育て応援基金）

これから官民協力型のファンド基金を作ろうとしているのですが、それに興味を示していただいたコンビニのローソンと連携して、今モデル実験をしています。コンビニでは、食品ロスというテーマがあります。ローソンでは、消費期限が近くなったお弁当とおにぎりにラベルを貼っていきます。これは愛媛県と沖縄県だけで行っているのですが、その商品を買っていただくと5%のポイント還元が購入者へ、さらに5%が愛媛県の子育て支援に寄附されるという制度をいっしょに作りました。20日間で約5万6千人の方が購入いただいて、途中経過ということで20日分の約70万円寄付いただきました。官民協力型は知恵を絞ればいろいろなことができるという1つの事例ではないかと思っています。

#### （ジョブチャレンジU-15と帰省運賃の片道負担）

また、県外への流出を食い止めるためにやっていることは、多感な中学生時に5日間の職場体験を集中的に実施するという新しい試みを3年前から立ち上げています。若い人を対象にしていることもあり、名前もおしゃれなものにしようということで「ジョブチャレンジU-15」。地域にもこのような企業があると知る機会にもなるし、就職時に県外への転出を食い止めるということにもなるのではないかということで力を入れているところです。県外からの流入については、愛媛県に帰省する時期に、愛媛県と企業が合同の就職説明会を愛媛県で開催して、そこに参加していただくことを条件に帰省費用の一部を負担す

るということを人口減少対策として実施しています。

### 【地域経済の活性化】

3つ目が地域経済の活性化ですが、愛媛県はさっき申し上げたように、四国中央市には紙産業があります。ここは人口8万人くらいですが、年間製造品出荷額がだいたい7千億円くらいです。ちなみに高知県が人口70万人で6千億円くらいなので非常に工業力が強いということがわかる数字です。

#### （東予地域）

隣の新居浜市は、人口同じく12万人くらいですが住友グループ発祥の地です。徳川幕府時代に銅山が発見されてその開発申請許可を出したのが住友家。以来280年にわたって、銅山の開発をしました。途中明治維新によって近代化が図られ株式会社という仕組みが日本の社会に導入されました。そのときにできた会社が、銅を売るための会社で住友金属鉱山、銅を掘ったところから亜硫酸ガスを処理するためにできた会社が住友化学、採掘された銅を運ぶために作られたのが住友重機械工業という会社、100年前に環境問題に取り組むために山が丸裸になったところに木を植える植林事業を始めたのが住友林業、世界に羽ばたく中核企業すべて愛媛県で生まれた会社で現在もマザー工場が新居浜市にあります。その関連会社が集結しており年間工業出荷額が8千億円になります。

その隣の西条市は、西日本最高峰石鎚山から流れてくる水を活用した先端産業、食品産業、最近では造船業こういった会社が林立しています。例えばクラレという会社の西条工場では、スマホやパソコンに必ず使われる液晶偏光フィルムを製造し、世界シェア8割を持っている。ちなみに西条市は人口11万人くらいで年間工業出荷額は8千億円になります。その隣の今治市はなんといっても造船業と海運とタオルが中核産業で、日本一の造船会社が今治造船です。そのほかにも造船会社の事業所が13あります。例えば今治造船は20万トン、30万トンの大型タンカーや貨物船が得意です。また別の会社だと3万トンくらいのケミカルタンカーが得意であったり、また隣の会社では2万トンくらいのバラ積み船が得意であったりとそれぞれ得意な造船分野があるので、うまく棲み分けながら造船王国を作っているのが今治市です。また、海運については、外航船の保有隻数で日本全国の約40%を占めています。

#### （中予地域）

松山はどちらかと言えば、商業都市になりますが、モノづくりの特に東レ、帝人等々の炭素繊維関係は圧倒的に強く、松前町の東レ愛媛工場では設備投資がさかんに行われており、ボーイングの機体航空機系に採用されている炭素繊維が機体に採用され一気に需要が拡大している。今後は車等々へ需要が拡大していくと思われまますから新たな需要が生み出される可能性を秘めています。松山は人口が多いので、ソフトウェア産業が活躍してくれています。これから5Gの時代になると、地域にいながらでも関係なくさまざまな仕事ができる環境が整ってくる可能性があると思っています。今、愛媛県庁でも5Gは、どういう社会をもたらすかということは誰にも分かりません。皆さんご存知のように5Gはこれまでと違って速度、容量が大きくなるだけではなく、通信による遅延が大幅に改善され、多数同時接続も可能になるなど、産業構造が大きく変わることが考えられ、産業革命を起こしかねないパワーがあることは間違いありません。行政でも福祉、教育、産業の分野でどのように活用すればよいのか、自分達で絵を描かなければ宝の持ち腐れなので、県庁で

プロジェクトチームを作って若手中心にそれぞれの分野で何かできるか、ブランドデザインを描いてくれというそんなプロジェクト、勉強会をスタートしています。

#### （南予地域）

南の方へいきますと第1次産業の宝庫でありまして、愛媛県が生産量全国1位であるのは柑橘の生産量、キウイの生産量、真珠の生産量、海面養殖魚の生産量です。技術があっても販売することができないということでできたのが営業本部です。今年で8年目になります。最初の1年は手探りの状況でお手伝いできた新案件は年間8億円程度でありましたけれど、今年度は海外も含めて新たな案件は130億円程度まで持っていけると思います。愛媛県が開拓して民間に新たに仕事を提供することが営業本部の仕事です。地域の産業の魅力をしっかりと把握しながら、営業本部を中心にその売のお手伝いをし、地域を元気にするために愛媛県がとっている方策です。

#### 【観光振興】

もう1つは、外から人に来てもらうということで、観光振興はどこでもやっていることなので、尖ったアプローチをしないと振り向いてくれないということで、徹底的に今やっていることが、サイクリングを活用した観光振興です。幸い愛媛県には、しまなみ海道があるので、しまなみ海道をサイクリストの聖地にするという第一段階の目標、愛媛県全体をサイクリングパラダイスにするという第二段階の目標、四国全体をサイクリングアイランドにするという第三段階の目標を順次施策展開して、第一段階のしまなみ海道はだいたい軌道に乗ったというところであります。平成26年5月に、アメリカのCNN放送局が選んだ世界7大サイクリングルートの一つにしまなみ海道が日本で唯一選ばれまして、週末になると海外からわんさか来るようになりました。

#### （交通アクセスの充実（定期航路））

先週は台北-松山便の直行便の就航が決まり、飛び始めました。今、国同士の問題はありますが、ソウル-松山便のこの1年間搭乗率約9割という状況であります。上海-松山も10、20年くらいになります。インバウンドの増加が顕著でありますので、しっかりと対応を行っていきたいと思っています。

#### 【愛媛県の新たな魅力発信事業（プロモーション戦略室・観光物産課）】

ということで、その愛媛県の魅力を外に打っていくために、去年新たな組織を作りました。これはプロモーション戦略室という組織で、海外向けのプロモーション活動、国内向けのプロモーション活動など色々とし始めているのですが、昨年12月海外バージョンのYouTube動画を4本発表したのですが、1か月で再生回数が2千万回を突破しまして、ビッグデータを手に入れたのでこれからアプローチを開始するところです。

国内向けは、伊予市出身の「和牛」漫オグループに協力して欲しいと依頼すると快く引き受けてくれました。歌まで歌ってくれてこれが今月から全国のカラオケに配信されますので、皆さんカラオケに行ったら必ず歌ってください。とっても覚えやすい「疲れたら、愛媛」という歌なのでちょっと今、流させていただきたいと思います。そして愛媛県は、「まじめなポンジュース」というイメージがあるので「まじめえひめ」という言葉をキャッチフレーズにしてプロモーション活動をしているのですが、最初のパートナーがまじめの真逆の「進撃の巨人」とタグを組んでPR活動を開始しています。