

### 第3回宮城県物産振興施策在り方検討懇話会 議事録

1 日時 令和2年11月9日（月）

午後3時から午後4時30分

2 場所 宮城県行政庁舎10階 農政部会議室 他

3 方法 オンライン方式による開催

#### 4 出席者

（懇話会構成員）

伊藤秀雄 構成員，今野彩子 構成員，陳内裕樹 構成員，千葉卓也 構成員，白田典子 構成員，三石誠司 構成員（座長）

（事務局）

江畑正徳 農政部次長，諸星久美子 農政部食産業振興課長，玉川修一 農政部食産業振興課課長補佐（班長），大槻恵太 農政部食産業振興課技術主査

（欠席者）

なし

#### 5 議事

- ・ 会議の公開・非公開について
- ・ 今後の物産振興施策に係る取組イメージ（案）について
- ・ 意見交換

#### 6 配布資料

- ・ 次第
- ・ 資料1 会議の公開・非公開について
- ・ 資料2 今後の物産振興施策に係る取組イメージ（案）について

#### 7 概要

（1）開会

農政部食産業振興課玉川課長補佐が開会を告げた。

（2）議事

同要綱第4第2項の規定により，三石座長が議事進行を行った。

① 会議の公開・非公開について

農政部食産業振興課諸星課長より、資料1に基づき説明が行われ、会議を公開することで決定した。

② 今後の物産振興施策に係る取組イメージ（案）について

農政部食産業振興課大槻技術主査より、資料2に基づき説明が行われた。

④ 意見交換

**【三石座長】**

ただいまの事務局の説明を踏まえまして、委員の皆様からご意見をいただきたいと思えます。内容は最後10ページにありますこの2つの内容ですね。デジタルマーケティングを核とした県産品販売支援の仕組みの構築のご意見と、バーチャル上での関係人口づくりへのご意見というところでですね。皆様順番にお伺いしたいと思います。

心の準備のためにですね、順番を申し上げますと、デジタル観光が中心ですので、陣内委員からお願いして次に白田委員、今野委員、伊藤委員、千葉委員という順番でお伺いしたいと思います。2点あわせてですね、概ね5分程度という形で、事務局への質問、あるいは皆様のご意見等をお話いただけたら良いかなと思います。また、私の方からですね両方にちょっとご質問させていただくようなこともあるかもしれません。それではまずデジタル観光分野の陣内委員お願いいたします。

**【陣内委員】**

資料拝見しまして、一言で言うとはですね、枝のデジタル化について書かれています。宮城県ではデジタルファースト宣言が行われました。都道府県初ですね、県知事が発表されました。県全体でデジタルファーストで県政を行うという中で出される計画ですので、根っこのデジタル化、さらに幹のデジタル化をされるように、表現された方がよろしいんじゃないかなというのか総論の意見です。

具体的にはですね、施策としてまさに今やろうとしていることは素晴らしいことですが、そもそも、三つ整理する必要があります。

1つは、デジタルファースト宣言の後にすべきことは組織、人材、予算のデジタル化です。経営の3資源のデジタル化をすべてやりますというご計画にされることを強くお勧めをいたします。

ちょっと資料共有をさせていただきます。日本全国の県知事さんとか市長さんにお話をしており、デジタルファースト自治体の多くがステップ1（首長がデジタル化へ舵を切る）です。1年遅れが7年遅れになってしまうので、来年度4月から始められるようにされているということです。

宮城県全体がまさにデジタルファースト宣言をされました。村井知事がですね、宮城県政すべてデジタルファーストで行うということ、デジタルオンリーじゃないですね。リアルとバーチャルのバランスをちゃんと取るために、デジタルファーストで今こそコミットしな

いと未来がつくれませんということを宣言されました。

1の後にですね、今回のご計画は枝として書かれているんですけど、ステップ2（DX部署又は係の設置）、ステップ3（広報予算の70%をデジタル化）、ステップ4（デジタル人材の登用）というのは、幹と根っこの話になります。例えば宮城県の農政部さん、もしくは物産振興協会さんの中にデジタル戦略本部を4月1日に設立させないと、来年どなたが指揮をされるんですかってことがまだ書かれてらっしゃいません。業者さんをお願いするだけではなくて、やっぱり内部で知見を貯めなければいけませんので、極めて重要ですが、デジタル戦略本部を形から入って作られることをお勧めします。共通してこれ必ず皆さんされてらっしゃいます。

さらにステップ3が重要で、今回のことは予算が必要なので、宮城県農政部さんの全体の今回にかかる予算の私の仮説は7割ですね。7割をデジタル予算、3割をリアル予算とするぐらいの重みづけで、デジタルファースト宣言自治体としてデジタル農政を、もしくは関係人口最大化のための事業を展開するのがよろしいと思います。この点を決めていかないと、枝を幾ら頑張っても3年から5年かかるということになりますので、財政健全化のためのデジタルファーストということで、私は7割というふうに申し上げております。

ちなみに政令市の浜松市は来年度の予算要求の内部指針で、7割を原則とするということについて、全部署に通達を出しているというような前例もございます。

また、デジタル人材の登用ということについて、内部で育成されるということもあります。どなたが先生役をするのかということです。これは副業人材を活用されるといいと思います。神戸市はデジタル広報官ということで、40人の民間人を登用していると聞いていますが、関係人口を雇用する最大のチャンスですね。例えば物産振興協会さんの中で30人募集してもいいわけですね。もしくは農政部さんとしてデジタル人材を大募集でも。今回の事業展開で懸案されていることも、お仕事をするために業者さんにすべてお願いするだけだと、業者さんのみしか知見が貯まらなかったりするので、組織の中で人材登用する方々の中に知見を貯めておく。職員の人事異動で3年おきに入れ替わってしまったときにゼロにならないようにですね、データに基づく政策転換を行うような仕組みづくりのために、ステップ2、3、4の絵を書くことが先にあって、初めて今回のような、具体的に枝の事業により、綺麗に花を咲かせ実ができるということになります。順番がこちらのステップ2、3、4の後に、本格的にデジタルマーケティング事業ということになるということをお示しをさせていただきました。

もう少しだけお話をさせていただきますと、この話は決してなんか突飛な話ではなくて、民間企業では常識の話になっています。まずコミットを長が行い、具体的にその経営の三資源を整えるということ。私がよく使ってる関係人口ですね、定住人口230万の宮城県民の人口、残念ながら減り続けるということでもう確定になってしまっています。日本人が減りますので、ただし、恐れることはなくて関係人口、その10倍の2300万人が宮城のファンですよってことをつくれるわけですね。関係人口の中の物産とか農政のところって非常に重要ですね。予算におけるもはやデジタル化割合は7割とか8割ぐらいが、仮説として必要ではないかと思うぐらい、空中戦をしないと関係人口のファンづくりができないですというこ

とを書かせていただいております。

さらに、経営視点のデジタル変革は枝葉じゃなくてですね、真ん中にデジタルがあって、観光と物産で二つの両輪になるのですが、デジタル物産戦略の基軸として機能を整えられることが、宮城の県民のためになるということですね。商品開発だけではなくて、プロモーション、おもてなし、人材教育、事業者の皆さんの生産性向上、働き方など、全領域でデジタル強化を行っていくというような司令塔機能が必要ですよということです。

スマートフォン事業にすると、これは消費者の皆さんがスマホを持っていますので、その中で買ってもらえるような仕組みの司令塔を作り、戦術に落とししていくと。予算がついている時だけプロモーションするのではなくて、毎日やっていく司令塔機能を県と県の外郭団体さん中心に作られるよう、話題提供させていただきました。

10月21日に宮城県議会で、境議員が宮城デジタルファースト宣言についてご質問をされており、私もアーカイブで拝見しましたが、大変好意的な質問をされていました。やっぱり今アンテナショップで売上が下がっているようだ、コロナだから仕方がないと思うものの、境議員いわくですね、デジタルを中心に施策を展開するべきときじゃないでしょうかということで、農政部長がお答えされているというようなことがございました。さらに言うと、観光課の会議にも参加していますが、みやぎ観光回復戦略もオープンに今公開されています。宮城の観光は、安心安全の確保とともに、大事なキーワードですね、デジタル変革を進めていくということを決断して公開されました。新たなビジネスモデルとデジタル変革で持続可能な宮城を作るという、観光がこういう形なので、ぜひ物産も非常に重要なタイミングですので、デジタル変革を。具体的に変革をするための組織、人材、予算というところについて資料化は必要でしょうし、それを最初にあってそれから施策、こういうふうに思います。以上になります。

### 【三石座長】

非常に大きなですね、全体像をよく示していただいて、私の方から多分皆さんと一緒にですね、このステップ1から4までをちゃんと共有できたことは非常に良いのではないかなと。

一つちょっと関心というかですね、懸念というかですね、この小さな検討会が影響するのは、実は今陣内委員が言われたことは、宮城県全体の大きな、組織をどういう方向で舵切るかっていう視点なので、この検討会でちょっと手に余る部分まで言われていたので、その部分をどこまで落とし込むかっていうところだと思います。オペレーションのレベルで、非常に簡単な質問だけ一つさせていただきますと、ステップ1を宣言されてから、浜松と岡山のように最後まで行くのに大体どのくらい時間かかっているのでしょうか。

### 【陣内委員】

半年ですね、早ければ半年で完全に組織作って人材登用されていますね。それが十分できる前例がたくさんございます。大きなところでも、そのぐらいのスピード感がない

とデジタルファースト自治体と言えないと思います。今まさにおっしゃっていただいたようなことで、県全体のデジタルファーストなのですが、全体に広げなくて良いと思っ  
ていて、まさに今回の検討会議の中の話にしたいので、宮城県農政のアンテナショップ  
と物産に係る部分についての組織、そこに限定されて、提言されることに絞ってしまっ  
た方がいいと思います。宮城県全体でデジタルファーストで行くというのはまた別で検  
討されるのですが、大事なポイントは農政部の中にデジタルファースト部がなくて大丈  
夫ですか、係なくて大丈夫ですかということですね。そこからまず入る必要があります、4  
月1日に設立できないのであれば、なぜできないのかということですね。特例であるの  
であれば来年の7月ぐらいから、ちょっと遅れることで作る事ができれば良いのでは  
ないでしょうか。

### 【三石座長】

ありがとうございます。とりあえず県全体の議論ではなくこの農政の議論というか  
ですね、我々のこの懇話会の中に焦点を絞るということで。もう一つだけですね、委員  
ではなく県の方に、ちょっと事務局の方に。今現在ですね、そのデジタル専門の部署を  
作ろうとか、そういう例えば中期計画だとか、年度計画の中でそういった専門専任部署  
を作ろうというような議論はすでにされているのでしょうか。それともこれからでしょ  
うか。

### 【江畑次長】

県でデジタルファースト宣言をして以降ですね、やはり専属でそういった部分です  
ね、進めていくための組織というものは検討されておりますが、ただまだちょっとオー  
プンにできない部分もありますので、一応そこまでお伝えしたいと思います。

それはその部署はですね立ち上がってくると、いずれ各部局でその業務を担うセクシ  
ョンというものが決められてくるということになるかと思います。

### 【三石座長】

ありがとうございます。一応ですねまだ公開されていないというものの、内部での  
検討はされているという前提のもとに、今後の議論をちょっと進めてみたいと思いま  
す。それでは商品開発分野の視点から、白田委員お願いいたします。

### 【白田委員】

よろしくお願ひします。いただいた資料を拝見して思ったのは、これ最初、次のアン  
テナショップに向けての会議だったような、始まりはそんな気がしたのですけれども、  
こういう状況でデジタルにシフトしているのだなということをしごく実感しました。こ  
の中で例えば、イメージ案1のところにも多様な販路での販売促進とありましたけれど  
も、ここになぜアンテナショップがないのかなという素朴な疑問を持ちました。アンテ  
ナショップについては、どのように県としてお考えなのかなというところを伺うことが

できればと思いました。

それでイメージ1の方の三本柱については、なるほどと思いながら、読ませていただきましたが、特に真ん中ですね、デジタル人材の育成という部分が本当に大事なのだろうなと思いました。ただ、デジタル人材ということで、具体的にどういうことかなと思ってみると、EC取り組み事業者数が目標になっていますので、小さな事業者さんが、ECに取り組むことができるように支援していこうということなのかなと思ったのですが、人材育成はそれだけではなくて、例えば、実店舗だったら接客がとても重要といえますけれども、ECは見えないだけに接客はものすごく大事な要素になってくるのではないかなと思っています。オンラインの接客、商品の送り方、同封するものによって、お客様の受けとめ方がだいぶ違ってくるので、人材育成はもうちょっと幅広い内容で考えてみてはどうかと感じた次第です。

それから集客については、たぶん他の地域でも、このような取り組みは出てくるのではないかなと思います。具体的に何って言われると私もちょっと困ってしまうのですが、もう少し加えらしたらお客様の「視点」や「困った」などの課題を解決できるような仕組みであったり、社会性のある仕組み、取り組みだったりという要素をこのサイトに入れていくことで、集客はもっと増やすことができるのではないかなと思います。ただ単にもの良いとか新鮮とか、商品そのもののよさをアピールするだけではなくて、販売の仕方や宮城県としての取り組み、なぜこのような取り組みをするのかっていう社会性にも配慮した取り組みというのを、ぜひ考えていただけたらなというふうに感じました。

それから、イメージ案2ですけれども、交流人口と関係人口がありますけれど、私自身としては何でしょう。物販を入口として、宮城県との関わりのきっかけを作るイメージとありますけれども、これ読解力が足りないのかもしれないのですけれども、入口はできるだけ多く作った方がいいのではないかなというふうに思っております。物販の入口だけではなくて、観光とか、陣内先生が示してくれた図で、何ページ目か忘れてしまいましたが、防災とか教育とかありましたよね。その辺の入口から物販に繋がることももちろんありますし、他の分野との連携を、強制的にでも考えていいのではないかなと思うぐらい、チャンスはたくさんあって、入口と出口はできるだけ広く多く持った方がいいと思っています。物販だけが入口ではないっていう、既成概念を捨ててしまっていないんじゃないかなというふうに感じました。

ちょっと私の解釈の仕方が間違っただけかもしれませんが、何でもありな、入口と出口はどこからでも入れるしどこからでも出られるっていうイメージで、物販を考えてみてはどうかというふうに感じました。以上です。

### 【三石座長】

ありがとうございました。事務局に対する質問として2つ3つ。私の方で理解したところでは、まずアンテナショップがどうしてないのかという部分の話。それから目標の部分の部分がこれだけでいいのか、接客の部分は含んでいるのかということ。また、顧客を集

めるため、顧客の視点での社会性などをどこまでしっかり伝わるように表現するかという、ここの話ですね。この辺の3つはとりあえず、事務局の方にお答え願いたいと思います。また、提案というかですね、視点をもう少し広げるということで、2の方で、物販に限らず、入口をですね、いろんなところで広げてですね、物販だけのものではなくもっとね、広い視点で、様々なところで、防犯、教育、いろんな連携をしたらいいんじゃないかという、これはご提案だというふうに理解しました。質問の方ですね、事務局の方いかがでしょうか。

**【諸星課長】**

はい。アンテナショップの件ですけれども、この会議は物産振興に係るこれまでの取り組みの課題と、それから社会情勢の変化や消費動向の変化ということ踏まえて、今後の物産振興の施策のあるべき姿についてご意見をいただきたいということで、開催をしております。最初これまでの県の施策が、アンテナショップの設置とそれから物産展等が中心でしたというお話の中で、アンテナショップのお話をしましたけれども、アンテナショップは今年含めまして5年間やっていくということは決まっておりますので、それがあっても今後の施策のあるべき姿はどういうことかということでご意見をいただければと思います。

それから接客の部分についても、白田委員おっしゃったように、送るものですとか包装ですとかっていうことを通じていろいろな情報を伝えてですね、ファンになっていただくということも可能かと思っておりますので、実店舗と同じように、そちらについては非常に重要かなと思っております。それから集客をもうちょっと間口を広げてということについては、デジタルファーストということで全庁的な取り組みとする中で他部局と連携していくことができると思っておりますので、そこはこちらも、事業化にあたっては、観光、防災、教育という部門との繋がりも意識して取り組んでいきたいと思っております。

**【三石座長】**

白田委員よろしいでしょうか。

**【白田委員】**

そうなるとごめんなさい。7ページは販売促進のところにもショップとコンビニとデパートが入っていますけれども、アンテナショップも入るということで解釈すればいいですね。

**【三石座長】**

あと、私の方からちょっと補足だけさせていただければ、このデジタル人材の育成と、県産品ECサイトの集客とあるのですが、全体でデジタル化を進めるっていう中でのステップとしての目標というふうに理解していくと、EC取り組み事業者数だけが目標になってしまうと、ちょっと読む人によってはミスリードしてしまうので、何と何があるのだと

いうことを明確にされたほうが、わかりやすいかもしれないですね、その辺はちょっともう少し言葉の表現も、考えられたらいいのかなっていう感じがいたします。それでは次に広告プロモーション分野の今野委員からお話をお伺いしたいと思います。

#### 【今野委員】

私の方では最初の事業スキームについてちょっとお話ししたいのですが、これはポータルサイトを作り、各事業者さん、生産者さんにつないでいくっていうスキームだと思うのですが、このポータルサイトに一体何を建てるのかっていうのが非常に重要なのかなというふうに思いました。コンテンツマーケティングの視点をやっぱり取り入れていく必要があるかなというふうに思いました、どういうコンテンツを企画して、どういうふうに発信していくのかっていうのが最初に考えるべきことなのかなと。その上で、ウェブ広告でしたり、デジタル広告っていうことをどのように打っていくかという順番かと思いますが、どういうターゲットに対してどういうニーズがあって、どのようなコンテンツが合うのかということを考えなければいけないと思います。今、割と年配の方々が県産品を買ってらっしゃるっていうことだったのですけれども、ターゲットをどこまで広げるのかということも最初に考える必要があるのかなと思いました。私どもメディアのコンテンツマーケティングという観点から1つあるとすれば、編集者の顔が見えるようなコンテンツを多く企画をしております。それによってユーザーさんとの非常に人間的な繋がりみたいなことが生まれたり、顔が見える情報発信ができたりということはあるかなと。それが宮城県のサイトとしてどうなのかって思いますが、ただ、逆に考えると、これ県のサイトだったのねっていうぐらい宮城県らしさがないぐらいの、ポータルサイトになると面白いのかなというふうに何となく思っていたところはあります。それとあと事業者さんからの評価とか、どういう指標で考えるかってことですけども、SEO的には県のサイトから流入が一定数あるっていうことが1つの評価だと思いますし、それによってどのぐらい売れたのかっていうことだと思うのですけれども、何かその共感性みたいなところを計る指標があるといいのかなと思っておりました。

また、先ほど白田委員がおっしゃっていた関係人口に関して、入口と出口を広く持つということに対して私もすごくその通りだなと思いました。どちらかというとな関係人口の皆さんにいかに関与していただくかということが、ウェブ上で非常に重要なのかなと思ひまして、宮城県に関係した方々、物を買った方、来た方々にどのようにSNSで発信したくなるような仕掛けを提供するかということを考えていきたいなというふうに思いました。それともう1つ、デジタルとかバーチャルの施策であるからこそ、リアルイベントに対して予算を落とす必要があるのかもしれないと思います。デジタルを生かすために、リアルにお金を使うという発想もあってもいいのかなと。というのは、自分たちが今いろんなことやっていて感じているところがあります。昨日、角田市のネギを楽しむイベントを仙台タウン情報machicoというウェブサイトの会員向けに行わせていただいて、まさに角田のネギを自分たちで収穫しに行くというものなのですけど、非常にファンの方々に喜んでいただいたっていう話がありました。そういったイベントによって、デジタル化のファン繋



がっていくとか、ちょっと今machicoで仙台エリアのフォトコンテストをやっているのですけれども、非常に良いインスタ上の写真がたくさんあってですね、こういった方々にご活躍いただくということがいろんな形で盛り上がっていくって一つの手法になるのかなというふうに感じていたところです。ちょっとまとまりませんが以上です。

#### 【三石座長】

ありがとうございました。ポータルサイトに何を建てるかという、本当に一番基本的なところだと思います。コンテンツをしっかりと重視しないと。しかもそれを誰に対して発信するのだというところ、これはやはり本当に議論をしていく、あるいはしっかり考えてやらないと「作りました」で終わってしまうと。非常に印象に残ったのは県のサイトらしくないサイトっていうか、どこもそうですが行政のサイト見ると皆同じような感じに見えると思うんですね。その部分をいかにこう、民間企業のノウハウを入れて魅力的なものにするか。どうしても全員平等で、みんな同じで淡々としたものになってしまっていて、そこからいかに脱却できるかというところは、結構大きなチャレンジになるかもしれませんが、やったらちょっと頭が抜けるのではないかなという感じがしますね。最後非常にここは大事なところだったと思うのですが、デジタルだからこそリアルイベントにも予算を使うっていうね。多分、陣内委員のコメントは、今まで全然使ってないんじゃないかっていう部分で、デジタルファーストでやるんだしたら、やらなきゃ駄目よってそのくらいの意気込みを最初に言われて、一方で今野委員の方で、こういうデジタルを進めるからこそリアルの予算もちゃんと作るんだというところですね。非常に実は大事なところだと思いますので、ここら辺の中身をもう少し関係者の方でよく考えていただけたらいいかなと思います。それでは、県内の食品製造事業者の立場からということで、伊藤委員の方からお願いいたします。

#### 【伊藤委員】

はい、今日いただきましたお題につきましては、5ページから9ページの中身についてですね、こういう方向だろうというのはいまもうおっしゃる通りかというふうに思います。ただし逆に言うとどこの県でも、どなたでも同じことを考えているのだろうと思います。差別化をどうするかちゃんと考える必要があります。自分の会社でECサイトを立ち上げておりますが、非常に苦勞しています。何ができないかというと、信頼というキーワードです。具体的に申しますと、「見やすい」とか「入りやすい」とか「わかりやすい」などのテクニカルな部分、あとは集客力。デジタルマーケティングでは広告費が必要ですが、費用対効果も含めて検討しなければと思っています。一番のポイントかなと思いますけど、差別化するにはアナログをデジタルでいかに表現するのかそういったところがポイントになると思っています。また資料について県の方に確認したいことがありまして、メインの支援は物産販売だと思っておりますが、各企業に対して重きを置くのか、または県産品を1本まとめてポータルサイトを作って運営まで持って行く形を想定しているのか、教えて欲しいです。

まず、取組イメージ1ですが、やっぱりオペレーションかなというふうに思っております。サイトを立ち上げて運営、表現をどのようにデジタルで表現していくのかということ、オペレーターの出ると思っております。

取組イメージ2ですけれども。ファンづくりですね。これにつきましては、デジタル広告をはじめ、クーポン使う等の方法はあると思っておりますが、これもオペレーション次第で違いが出てくると思っております。

あとは店舗の顧客ですね、例えば東京アンテナショップはあと5年ありますが、今までご利用いただいた方に集中的なサービスをするとかですね、あとは物産展。開催されて、たいへんな反響だったと聞いていますが、リモートで物産展に参加できるのではと思っております。20社参加の場合、10社程度参加できるがあとの10社は物理的に参加できない場合などでは、モニターを置いてライブ中継でプロモーションするとかですね、そんなこともできるのではないかと思います。あとはデパートへの来店客に対するつなぎですね。ECサイトとどのようにつないでいけるか、リアル店舗からの囲い込みとしては非常に面白い取組かなと思っております。

#### 【三石座長】

ありがとうございました。幾つも大事なキーワードをいただきました。例えば信頼の話だとか集客の話だとか。それから、現在アナログで行われているものをどうデジタル化していくかとかですね、こういった大事な視点を提示していただきました。県の事務局の方にちょっとした質問として、各企業をどうするのか、県産品一本でやるのか、こちら辺は何か県の内部で皆さんと共有できるような議論はなされているのでしょうか。ここはちょっと今の段階で確認しておきたいと思っております。いかがでしょうか。

#### 【諸星課長】

例えば、今やっている、WEB物産展をやっておりますけれども、その中で取り組んでいることとしては、今楽天市場さん利用させていただいているのですが、楽天にショップを出している方についてはそれをまとめる。出店されていない方については、県でWEB上のアンテナショップ「食材王国みやぎプラザ」を作って、お店持っていない方はまとめて出店できますよということで、二つの系統でやっております。これからは人材を育成して、皆さんがECに取り組めるようにということも一つの目標ですけれども、今やってらっしゃらない方も、自立してできるようにというのは一つの考え方かなと思っております。

#### 【三石座長】

ありがとうございました。伊藤委員よろしいでしょうか。

#### 【伊藤委員】

宮城WEB物産展ですよ。これはどのぐらいの結果、まとめて販売させていただいて、どれぐらいの比率になりましたでしょうか。

**【諸星課長】**

売上ってということでしょうか。まだすいません、10月30日にオープンしたばかりなのでまだそこまで出ていません。事業者数とか商品数とかわかりますか。

**【大槻技術主査】**

「食材王国みやぎプラザ」という代行販売の店舗が今出ていまして、ECをやっていない方はそちらを通じて販売なのですが、売上の割合からするとまだ商品数がそもそも200もない状態でしたので、売上割合でもかなり少ないですね、

**【伊藤委員】**

数は出ているんですか。

**【大槻技術主査】**

商品数は大体1600商品ぐらい全部で販売していまして。第1弾は、代行販売60商品になっています。

**【諸星課長】**

まだ継続して2回、期間ありますので、追加で募集してますのでこれからも、どちらも増えていく可能性っていうのがあります。

**【三石座長】**

よろしいでしょうか。少なくとも今まで取り組んだことがない方でも、できる窓口をしっかりとそろえているので、それをまず確認していただきたいということですね。それではですね、千葉委員の方からお願いいたします。

**【千葉委員】**

よろしくお願いします。デジタルファースト宣言もあり、今後大きな枠組みは変わっていくのだろうなというのは今日思いましたが、私からは日々戦っている現場の話をできればと思います。まさに、仕組み構築について先ほどから話題に挙がっている「宮城WEB物産展」の現場の報告をさせていただきます。今回かなりお得なクーポンが県庁さんの計らいで発行されました。1万2000万枚使えるクーポンが、10時スタートで12時少し過ぎぐらいには無くなったので、1万2000枚が2時間ちょっとで無くなったという、大変な反響を生んだ企画となっています。弊社もかなり事前から準備し、頑張っただけで対応したので、お得意様、新規のユーザーさん含めて、たくさん受注できたので本当に感謝しています。今後県庁さんがカテゴリや購入者の所在エリアについて分析していくということでしたが、弊社の商品はカテゴリとして「海産物」でなく「その他」に入っていました。大急ぎで少し分析したところ、地域は色々なところからご購入いただいたかなという

感じでした。日頃のECでは、大体全国の人口分布にほぼ沿うような形で、例えば関東だと33%が人口分布だと思いますが、それよりちょっと多いぐらいかなという感じなのですが、この物産展はクーポン争奪でしたので、特に関東の方の反応がすごく良くて、関東の比率がいつもよりかなり多く、関西とか九州がちょっと出遅れという感じで、東北はいつも通りだなという割合でした。WEBを使うことによって、今回、陳内さんからのお話で、250万の定住者に比して関係人口は2,500万人も作ることができるということがありました。企画の爆発力を非常に感じる、インパクトがある企画でした。ただやはり2時間でクーポンが無くなったということは、環境としてもものすごく盛り上がったという良い面もありますが、私としてはゆっくり宮城の商品をいろいろ見てみようかなというお客さんも増やしてあげたいなという気持ちがあります。例えば、最初にクーポンで買った人か、もしくは、後からクーポンがなくなってから来た人にも、少額の200円とか300円のクーポンでいいので、置いておいて、これを使って宮城のショップをいろいろ見ていってくださいねという計らいがあると、物産展として百貨店でグルグルお店を見て回るような感覚になるのかなと思いました。

今後についてですが、組織作りという中で、ECを手掛ける事業者同士が会える場があってもいいのかなと思いました。セミナーという話もあったかと思いますが、そのセミナーをきっかけに、例えば、今回楽天さんと組んでいるので楽天さんと呼んだり、次はAmazonさんと呼んだり、Yahoo!さんと呼んだりして、ECショップ運営のコツを話してもらいながら、その後に懇親会などを開いて、食品のECショップ同士の交流を深めるということがあっても面白いかなと思います。その時にやはり先行者だけの会にしないというか、成功している店舗だけが仲良さを出し、他の人が入っていきづらいというのは絶対やめたほうがいいなと思っています。今日、白田さんからもお話が出ましたし、伊藤さんから出た件もそうなのですが、ECであっても、やっぱり実店舗と一緒に、接客というのは非常に大事になってくると思います。ECショップの実際のノウハウ。構築し、売れ続けるショップになるためのノウハウをセミナーで提供したり、あとは事業者同士で研鑽し合うという仕組みが必要かなと思います。以前、あるきっかけで私は佐賀県とか岐阜県で、楽天さんのセミナーで講師をしたことあるのですが、その参加ショップさん同士が妙に仲良くて、なぜこんなに仲が良いのかと訊いたら、やっぱりそういうセミナーをきっかけに、グループができていて、常に情報交換をしていると。今度こういう制度があるから頑張っって対応しよう等のやり取りがあるらしいので、非常にうらやましいなと思いました。

それから、バーチャルでのファンづくりということで、接客力を高めていくこともファンづくりに繋がっていくと思います。その参考事例として、楽天さんのイベントで名古屋の百貨店でイベントに出た時のことをご紹介します。初回に出た時、なかなかリアルで接客してその後すぐECで買ってくださいますというのが、なかなか上手くないかとは言われていました。しかしその年に分析すると、9月に名古屋に出て、12月のお歳暮商戦を見たときに、東海地区のお客様のシェアが5%ぐらい上がっていたんですよ。これはやっぱりリアルで接客したことが影響してると思います。接客により「あの人から買っている

んだ」という感じになると思いますし、安心感に繋がると思います。

何らかの形で、どこかの場所で、百貨店さんでも良いですが、「食材王国みやぎのネットショップ祭り」のようなことをやって、地元のお客さんとショップとが触れ合える場を作ってもいいかもしれません。

最後に。ポータルサイトを作られるということで非常にこれはありがたい仕組みだと思いますが、ポータルサイトからショップへのリンクと共に、ショップからもポータルサイトにリンクさせるということも大事だと思います。今のところ以上です。

### 【三石座長】

ありがとうございました。非常に具体的なコメントが幾つも出てきて、皆さんすごく参考になったのではないかなと思います。1万2000枚のクーポンも2時間でなくなるっていう、これ、どんな大きなお店でもなかなかこういう形にならないですよ。これはまさにECが非常にうまくいったケースですよ。ですからここまで潜在力があるのだという話ですね。ただ大事なところは、早い者勝ちで取っちゃった人たちではなく、実は大きな需要があったり、長く続けてくれる宮城のファンになる本当にファンになる人達がいるのだから、その人達をどのようにケアするかっていう、これ実はすごく大事なポイントですね。いいクーポンを出したからそのままバーストと飛びついた人はもちろん大事なんだけど、本当は買ったかったという人達をどうするかっていうところ。小口のプチクーポンとったご提案も非常に持続性を高めるという意味で貴重なご意見じゃないかなと思います。あと、ネットショップ同士の会合とかセミナーとか、集まり。これはこれだね、すごくお互いをやる気にさせるという点で、仕組みとしてもものすごく面白いのかなって思いましたね。リアル接客をすることによって、具体的に何もしなくても、3ヶ月で5%アップしたってのはすごくはっきりとした、明確な指標になってくるので、こういうのを我々の世界でも取り入れていければいいかなと。ポータルサイトとネットショップのリンクとか、いろんなところでですね、現場の知恵とかですね、貴重なフィードバックをいただいたとっております。ありがとうございました。

ちょっとこの段階ですとね、宮城県の方からちょっと確認事項があるかと思っておりますので、江畑さんの方から少しお話いただければと思います。

### 【江畑次長】

確認をさせていただきたいと思っておりますけれども。バーチャル場でのファンづくり、これを進めていく上でですね、実店舗との連携が非常に重要だということですが。直接見たり聞いたりする上で、規模は小さくても、拠点となる店舗が身近なところに多く、必要になってくるのではないかなというふうに考えております。一方で、その設置や運営につきまして、行政が丸抱えで行うというのも、これ現実的ではないのかなというふうにも考えているところがございます。こうした状況も踏まえまして、実店舗の設置運営についての行政の関わり方、方向性、こういったところについてですね、ご意見をいただければというふうには考えております。よろしくお願ひします。

【三石座長】

はい、ありがとうございました。実店舗に係る行政の関わり方というですね、この辺ゼロベースでいいと思いますので、ご意見、いかがでしょうか。委員の皆様どなたでも。実際の経験それから、各県を見た上でですね、どんなにかわり合いがいいのかなあっていうところ、いかがでしょうか。どなたからでも結構です。伊藤さんどうぞ。

【伊藤委員】

はい。実店舗は費用対効果の問題が懸案であると思います。そう考えますと費用対効果が合わない店舗は継続できないかなというふうに思っております。けれども、今までお話し伺った中で、私自身もそうなのですが、やっぱりリアルっていうのはまだまだ捨てきれないんですね。それがやっぱりあってそれを継続するためにECサイト。例えば東京アンテナショップみたいな。あそこの場所はちょっと家賃が高すぎるのであれば、採算のとれる場所。東京、できれば豊島区の安いところがあれば、県のお世話をいただかなくても自立経営できる店舗があれば良いのではと思います。私的にはそこにピッキングセンターがあれば良いと。県内の様々な物を買いたいとなればECでは送料がネックになります。それを集中レジ方式で購入でき、混載での配送というのは、ピッキングセンターか実店舗を経由するという考え方になります。採算とれる場所で、観光を含め、豊島区との交流も継続できる形が一番良いのではないかと考えます。

【三石座長】

はい。ありがとうございました。他にご意見ございますでしょうか。

【白田委員】。

今の伊藤さんの意見を受けてですね、私も同じように考えています。まず、従来のアンテナショップの考え方から外れてですね、複合拠点というか、宮城県の拠点というふうに考えると、例えば、吉祥寺が地元なんですけど、高知県のアンテナショップが本当に小さい坪数であります。いつ行っても元気でお客さんが多いです。品揃えは野菜なども含めてデイリーなものがほとんどです。今までは都心とか、本当に大きな駅の周辺にアンテナショップがありましたけれども、やっぱり住宅地とか、住んでいる人がたくさんいるようなところにも目を向けたり、必ずしも観光とかいろんなものの要素を取り入れたアンテナショップを考えずにですね、複数あってもいいと思いますし、小さい、それから今までとも反対の対極な、場所とかやり方っていうのを考えてもいいのかなと思います。100坪以上なきゃ駄目とか、観光も何もかもすべてやるとかそういうことは、もうゼロベースで考えたらどうかと思います。それからもう1つは、自力で、最初からアンテナショップを作るのではなくて、東京だけではなくて全国あってもいいと思うんですけれども。海なし県に行ってもいいと思います。既存店等の連携ということで、他県でいくつかコンビニの棚を借りて、契約して連携してとかっていう事例がありますけれども、そういう大手でなく

てもですね、個人でも商品を大事に扱ってくれる人、ちゃんと伝えてくれるお店を募集したらどうかなというふうに思います。既存店でどんな売り方をするとか、うちの店だったらコンパクト商品はこんなふうな使い方しますとか、エントリー式で、その場をお借りしたりってというような、いろんな提携の仕方があるのではないかなと思います。これまでのアンテナショップとは違う役割というか、考え方。ということでゼロベースで考えていかれてはどうかというふうに思いました。

### 【三石座長】

ありがとうございました。デジタルの話とアンテナショップで分けて考えるっていうよりも、デジタルを推進していく中で、デジタルでついてきたお客さんが、近くでちゃんと買うときに、しっかりと自分たちがそのアンテナショップでも物が買えるよっていう、そのような話になっていくといいですね。アンテナショップを独立でやるとどうしてもそれだけ採算を取って、お客さんがたくさんいるところになっちゃうんだけど、それは伊藤さんや白田さんが言われたように、そこでしっかりと経営が成り立つようなところで、ちゃんと自立してできれば、やり方はいくらでもあるし、物流のピッキングセンターとしての活用の仕方をちゃんとやっていくという伊藤さんのご指摘、それから白田さんの吉祥寺で、ちゃんと売れていると。銀座のど真ん中じゃなくてもちゃんとやれるんだよっていう、こういうのがすごくいい事例になってくると思うのですね。陣内さんどうでしょうか。

### 【陳内委員】

皆さんおっしゃる、リアルとバーチャルってよく便利なので融合とかいう簡単な言葉使ってしまうのですが、それをどういうふうに科学するのが極めて重要ですよ。私個人の意見は、売上だけ考えて販売するのであれば、アンテナショップなくても大丈夫だと思います。アンテナショップにかかったコストをすべてウェブに投資したらその瞬間に売れて、年間の売り上げが行くんじゃないでしょうか。先ほどの2時間で1万2000枚のクーポン。そういうことも証明していると思います。一方で、アンテナショップの「アンテナ」って何ですかっていうことだと思います。アンテナってセンサーですよ。開店して来られてるご婦人のその笑顔から何を感じ取ってデータ化して、それをデジタル側にフィードバックするかという、毎日のアンテナたる仕事ということを整理されて、店員さんの仕事は単に笑顔でも接客するだけじゃないんですよ。売上以前に来店者数、どのように並べ替えをして、どういう商品開発をしたら、しかも四季折々52週間ごとにどういうふうに変えていったら良いのかっていうことをする必要があります。店員さんの役割というのは、機械でできない四季折々を機微に感じ、徹底的にオープン化して、毎週フィードバックをしてリニューアルを続けるみたいなことです。言うのは簡単なんですけどこれ実行するためには、デジタル人材が必要ですし、多分県だけではできないと思います。店長さんのやるお仕事も、もう変わるわけです。今までやってきた店長さんのお仕事の販売管理だけではなくて、アンテナを徹底するという仕事を仕事の8割で、2割が販売ですよというようなことを決めてしまえばいいのではないかというのが私の意見です。世界中でアンテナシ

ショップが存在しているのはおそらく私日本だけだと思います。東京の都にです。ねリアルのお店ってこれ否定しないです。大変すばらしい文化だと思うんですが。コロナが来てしまって試されていますね。密を作ることがいかに嫌がられるかみたいなところも転換期であるので、私はアンテナっていうことにこだわります宣言をされたらいいのではないかなと思います。おいしいもの食べるっていうことはデジタルに置き変わりませんので、購買に至るまでのデータ化を徹底的に行い、アンテナ機能させるっていうこと。KPIが必要で52週間その折れ線グラフを作るという会議。そういう会議を生産者の方もしくは中間の卸の方々と一緒にアンテナショップの店長さんと一緒に県の方が入りながら、物産振興協会さんが多分舵取りをするみたいなような、観光で言うとDMO戦略になるのですが、マーケティングとマネジメント両方の大改革ということを書かれるという絵を書かれると良いと思いました。以上となります

【三石座長】。

ありがとうございます。今野委員か、千葉委員いかがですか。今野委員お願いします。

【今野委員】

店舗のことは専門外ですけども。思うのは宮城県として、アンテナショップがもっと必要があるのかということですね。なぜかという、仙台市の市役所の前に私どもで227カフェという東北の227市町村の情報発信をするカフェを、ハミングバードさんという飲食店さんと一緒にやっているんですけども、今、東京から来る方々が宮城県にだけ来るってことは多分ないと思いますし、東北というくくりの中で一つ何か考えてみるという方法もあるのかなって思いました。あとワークショップなどですね。伊達美味マーケットみたいな、町中に出展するようなブースの仕組みがあるんですけども、そんな方向で常設でない方法を組み合わせるような形の店舗の出し方とかなないのかなと思います。これもあまり具体的ではないんですけども。やっぱり常設である以上、経営としてどうなのかなって思う部分はありますので、そんな難しさ他の方法で超えられないのかなっていう思いはあります。

【三石座長】

重要なお指摘だと思いますね。はい、ありがとうございます千葉委員お願いします。

【千葉委員】

白田さんと今野さんに全部言われたみたいなものなのですが、やはりアンテナショップを県の方で運営するのが大変だとか、常設でやると結構コストがかかるという観点で、伊藤さんからは逆にもうそのコストを生かし物流センターにしたらどうかという新しい提案だったと思います。私としては、ショップインショップのように、既存店に、もしかしたら白田さんのお店にもぜひお願いできたらという感じはありますが、棚を設けていただいでそれを期間限定のフェアでもいいですが展開するのはどうかと思います。以前、ECで



人気のスイーツ商品を東海のキオスクのかなりの店舗数で棚一つ展開したら、大きな反響があったという話も聞きました。アンテナショップの出先機関のように、すごく小さい棚でデパ地下に展開してもいいですし、駅関係、そして食品の専門ショップさんで展開するというのは面白いかなと思います。アンテナショップとしてどういう役割を持たせるかという点は、EC化を進めるという中で、逆に県外でなく県内の道の駅とか高速サービスエリアとか、非常に人が集まっているところにも棚が一つあって、面白い商品が季節ごとに変わっていくというのはいかがでしょうか。この商品は全部ECで買えますよと伝えるとか、県のポータルサイトの案内を置くとかの仕掛けも面白いのではないかと思います。意外と県内の人も宮城県ショップで買ったりすると思うんですよね。贈答の機会に思い出してもいいですし、季節ごとの商材は、ショップに行くのもいいけどECで買っちゃおうと。そういうきっかけづくりとしてもいいのではと思いました。それについて、運営は県庁さんが色々なことをやると大変だと思うので、物産振興協会さんが担当されてはと。最近、法人向けの外商として営業機能を持って非常に頑張っていたので、そういった形で、棚に関しての提案、販売はショップの方でやっていただくのが良いかなと思いました。以上です。

### 【三石座長】

ありがとうございます。皆さん、いろいろなね、刺激的なご提言をいただいたので、今日ずっと聞いていてですね私の方から少しですね、まとめではないんですけど、皆さんのことをまとめることはちょっとできないんですが。2つ3つコメントをさせていただければと思います。1番目はですね冒頭で陣内委員が出していただいたステージをやはりちゃんと理解しておくことはすごく大事で。各々がみんな、勝手にこう、こうやったらやりたいって言っても、俯瞰してみると、大体こう似たようなステージをみんなたどっていると。これが多分、陣内委員が言われたことだと思うんですね。それは、やる気になったら半年でできるってすごく力強いご意見をいただいたんで、本当に県を含めて、やる気になるかどうかと。やる場合には、順番があるんだよっていうことをもう1回ちょっと考えておきたいなと。それから2番目はですね、イーコマースの話をしていながらやはりアンテナショップというのは非常に大事な話にはなるんだけど、一方でこれも陣内委員が先ほど言われましたけど、アンテナショップのアンテナは一体何なんだと。これはあくまでもセンサーなんだと。いうことで、そこで独立して経営は成立することが大事であることは間違いないんだけど、やはり、大元は今何をやろうとしてるんだっていうところに戻って見た場合に、ちゃんと収益が確保できるレベルでしっかりとフィードバックできる、世の中の動きをフィードバックできる、そういった仕組みにしていくことが大事であって、アンテナショップが幾ら判断しても大元がおかしくなっちゃうからどうしようもないんだよっていう、この部分はすごく大事な部分じゃないかなと思いますね。それから3点目最後なんですけど。ちょっとまだ大学も似たような状況にありましてね、オンライン講義がいいかどうかね、対面がいいかとかって似たような議論するんですよ。ちょっと大学で教員やってるような立場から言うとですね。非常に人類史のですね、すごく長い、何

千年もの歴史を振り返ってみたときにですね、おそらく皆さん達ご存知の、大昔のギリシヤローマとか、ああいう文明が盛んだった頃と、我々似たような議論をしているんですね。あの当時の議論は、何が違うかって例えばソクラテスとか哲学で人がいかに生きるべきかとか、今でも同じことやるわけですよ。ところがあの当時の世界って、広くても地中海の世界だったんですよ。これは自分たちが見えている世界でそれがですね、その大航海時代が始まることによって、実は地中海から外に出て、太平洋、大西洋っていうすごく広い世界にきたと。これが15世紀、16世紀ぐらいの大きな変化ですよ。おそらくですね、このデジタル化っていうのは、その次に来てるものすごく大きな変化なんだろうなと。つまり、今まで、宮城県内、或いは、例えば東京でもどこでもいいんですけど、固定型のショップを持って固定型のそこに来てくれるお客さんをいかに引きつけるかっていうことをやっていたんですけど。これが一気にですね地中海から太平洋大西洋に広がったと同じように、地球全体にこう広がっちゃうと。それと同じことがさっきの、1万2000枚のクーポンがあつという間に売れるとかですね、220~230万人が2500万になるってそういうとこに繋がるわけですね。ですから、そういうポテンシャルがある一方で、どんなに地球が広がっても地元で、歩いて2分のところのお店に買い物に行く人たちは必ずいるわけですよ。ですから、こういう人たちを大事にしつつ、ひよっとしたらとんでもない世界からとんでもない数の人たちが来ると。これを同時にやらなきゃいけないっていうね面白さと大変さがあるなっていうのは、何となくこうね、私は今、皆さんたちの議論を、聞いていてですね。小さな世界で自己完結なこともやってそこのお客さんも大事にしつつ、全然思ってもみなかったところから、お客さんって来るんだなっていう話ですよ。ですから、芸能人でもうちちょっと例えば中国で有名になるとあつという間に100万以上のフォロワーがついちゃうとかね、こういう世界が現実にあつて、実はデジタル化ってポテンシャルと、その時にどういう対応するんだってことを、両方やってかなきゃいけないと、宮城県全体を一気に改革するってのは難しいっていうのは、これは事実でしょうし、私たちも、そこまでの責任は負ってないわけですよ。ですからまず、農産物、こういったものをですね、どこまでそういった世界に対応できるようにしていけるのかということで、県の方とね、うまく協力していけば面白いんじゃないかなっていうのがまとめにもならない私の感想ですけどね。そんなことを感じました。それではですね多少時間早いようなんですが、これだけ言っておきたいっていうようなことある方、いらっしゃいますか。伊藤委員お願いします。

#### 【伊藤委員】

ECサイトの立ち上げに関しまして、自社でもかなり前からやっているんですけども、本格的に、去年の7月ぐらいから始め、コロナ禍中での対応としてはよかったなというふうには思っておりますが、他社との差別化を図っていく僕はお客様の立場はいろんな物が欲しいし物流の問題もある。やっぱりどっか1つまとめてですね、集中的にECサイトの差別化を図っていくような体制が良いと思っています。県の補助金があつてもすぐ無くなってしまうので、補助金無くても持続できるようなサイト構築にあたっては、陳内委員の

話で半年でできるというのは個人的にもスッと落ちる期限でした。できる人がいるというのがわかっているのので、できる人に集まっていたいただいてサイトを立ち上げて実効性を出していく取組を県にお願いしたい。

**【三石座長】**

ありがとうございました。それでは今の伊藤委員のご提案と、あと千葉委員お願いします。

**【千葉委員】**

今の伊藤さんのお話について、クーポンは確かに2時間くらいで無くなってしまいました。それが宮城県WEB物産展のページが閉じたわけではなく、今も開いていますし、実際クーポンが無くなった後もご注文をいただいたりはしています。結構割引率が大きかったと思いますが、ある程度その企画に集客するという意図で展開されたことと思いますし、それは有効であったと思います。十分な客数を集められたかなど。そこから後、固定客にしていくというのは、やはり各ショップが努力をしていく必要があると思います。県庁さんの方でも、今回仙台放送さん運営のショップで、自社でショップ運営が難しい事業者さんの受け皿も用意されていますし、そういう事業者さんはまずは出品から挑戦していただけたらいいと思います。自助努力というか、やはり県庁さんの支援の枠組みがないとやれないというのはいけないと思うので、各ショップ事業者自身も力をつけないといけないと思います。岩手県のショップについて聞いたことがありますが、県産品を売る物産ショップだけが盛んになり、それ以外に自社で売る意欲があまり芽生えていないと言われていたりするようです。果たしてそれで宮城の食品事業者の力が長期的に強くなるのか。この点は少し気を付けていった方がいいと思います。ただ本当に新しく頑張ろうという人が入れない仕組みというのは、非常に冷たい、良くない仕組みだと思うので、そのあたりの受け皿の仕組みは、常に意識して作っていくべきだと思います。以上です。

**【三石座長】**

はい、ありがとうございました。陳内さんどうぞ。

**【陳内委員】**

よろしいですか。まさにですねメジャーメント。計測をすることが正義だということを決めるといいんじゃないかと思います。今までを否定する必要はないんです。アンテナショップさんが売り上げだけ気にするのは、計測の枝葉の葉っぱだけしかやってなかった可能性がある。年間で365日売るためにはもう毎日計測をしていくということで、デジタルだと完全にできるから、だからデジタルファーストであり、世界中で行われている変化です。リアルを否定する必要もありません。ただ、リアルをちゃんとやろうと思ったら、多分過去はほぼほぼメジャーメントしてないこと多いですね。アンケートはその手法がよくわからない。去年と違うアンケート内容になっているという。組織と人材、や

はりこれらをちゃんと作ると私最初に申し上げたことが、理想論じゃなくて本当に先にそれをやると決めるっていうことが重要かなというふうに思います。今、楽天さんのキャンペーンが終わった後に残っている県のサイトが生き続けるんですが、その店長さん誰ですか、体制がないんじゃないでしょうかみたいなことですね。どなたが責任者で、来年度人事異動された後、どなたが所管者になっていくかということです。魂を入れ続け、ご自分ごとにしていくためには、組織と人材が重要で、かつ、デジタル予算割合が7割ぐらいないと改革はできないと思いますよというのが、私の仮説です。以上です。

#### 【三石座長】

はい、ありがとうございます。なんて言うんですかね、この辺の議論というのは非常に実は難しく、やる気のある、例えば担当者や課長さんやね、何か来て、一生懸命3年やったら、優秀な人ほど異動になって次がまた変わっちゃったとかね。のこぎりの歯みたいにもいつもこう上がって戻って上がって戻ってというふうに、人事異動がある会社はなるんですけど、実際に仕事をしている企業の方は、会社として一丸となってやっていますから何年も同じ人がやったりして、それでもって素晴らしい業績を上げていることが多いですね。ですからその辺も含めてですね、ちょっと次回ぐらいまでまたですね、もう少し中身を揉んでいけたらいいんじゃないかなと思います。とりあえず、時間にもなりましたし、本日、議事の中ではですね、いろんなことを議論していただきましたので、私の方からこれで事務局にお返ししたいと思います。ありがとうございます。

#### (3) 閉会

農政部食産業振興課玉川課長補佐が閉会を告げた。