

青森市しごと創造会議 意見一覧

青森市

令和 6 年 1 月

目次

1 生産性向上関連	
① DX・デジタル化の推進	1
② 付加価値・ブランド力の向上	6
③ 事業継続支援	10
2 地域経済循環関連	
① 物流・ECを活用した販売力強化	12
② 地域内取引の推進	18
3 新産業振興関連	
① 起業・創業支援	19
② GX関連産業等の参入推進	20
③ 成長分野等の企業誘致	22
4 観光振興関連	
① 立体観光推進・受入態勢充実	23
② 地域資源を活かした観光の推進	29
5 人づくり関連	
① スキル習得支援・意識醸成	32
② 若者等の地元定着推進	34
③ 多様な働き方・人材活躍の推進	36
総論	
① 特徴的取組（尖った取組）	39
② 全般	41

1 生産性向上関連

【① DX・デジタル化の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	2	—	域内の情報通信業によるDX導入支援により、業務の効率化を進め、付加価値向上に取り組む時間が増えることで心理的な余裕が生まれ、結果として、人づくりとDXを進めると、何か尖ったことをする余裕が生まれる。
2	大矢委員	1	市内の中では情報通信産業は、かなり良いところにいるという印象だが、高度な技術を持ってそれを活かして、さらに高い所得を得ていることができる方の割合が他の地域よりもやや少なく、やはり人材の問題というのが大きい。	—
3	紺野委員	2	20～30代のDX人材が青森にはいないという話もあるが、リテラシーは非常に高いうえ、PC等に慣れている世代が多く、そのツールを導入する若年層が非常に多いと感じている。	ITを使いこなしてもらうことは若い人に任せていった方が良いのではないか。
4	白取委員	2	青森県、青森市の中小事業者は「DXとは？」というところから話が始まる。	これからの金融機関はファイナンスに留まらず、ソリューションの部分、人材やDXとは何か、というところに注力していく必要がある。DXによって労働環境が改善し、時間外の対応などにも直結するということでDX支援がある。
6	野澤委員	1	—	どうということが地域経済の活性化に至るために必要なかということを考え、大事なところは農林水産業の振興、地域特産品の振興、観光振興になってくる。それぞれの分野に対して、どうアプローチしていくかを考えていくわけだが、この3項目を色々ミックスさせながら、かつDXの視点を盛り込んで解決していく必要がある。
7	本田委員	1	インターネットとスマートフォン利用率の2つとも全国最下位。今後10年、20年で今の子供たちが大きくなっていくプロセスの上で、現状だとあまりよくない。	—
8	本田委員	2	県内のIT企業はほぼ東京の方を向いて仕事をしている。同じ仕事でも、東京の案件と青森の案件では倍くらい貰える金額が変わってくるため、市場原理的に、経営判断として東京の案件を引き受けることになってしまう状況にある。	—
9	本田委員	2	DXは業務プロセスやサービスの改善だが、単純なシステムやツール導入で終わってしまうということがよくある。ITに詳しく、かつ業務プロセス改善も行える人材がとても少ない。	—
10	本田委員	2	業務プロセス改善となると、経営者と直接やり取りをしていくため、経営のミッションビジョンバリューや経営理念の部分から構造化して噛み砕き、改善案を打ち出していくため、結構時間がかかる。行政事業というのは年度ごとに成果を求められがちなので、具体的な事業に落とし込まれたときに、短期で支援を求められると、正直厳しい戦いになる。	—

1 生産性向上関連

【① DX・デジタル化の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
11	宮本委員	2	運輸分野はDXに近く生産性を高めることが非常に適した業界。	支援先企業でも、DXの導入によって休日の増加、労働環境の改善に伴い、離職者の減少にも繋がりが、さらには生産性が向上し顧客からの信頼度も上がると、売上や給与の増額にも繋がった。業界的には人手不足で厳しい分野だが、このようなことができる可能性を持った分野である。
12	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	強みを活かす視点として、DXによって効率的な物流網を構築する。(ACP配付資料より)
13	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	県内の中小企業のDX取組状況について、「うまく取り組めていない」という回答が約半数あり、その課題としては、「人材が社内にはいない」、「具体的な効果・成果がよくわからない」、「そもそもの企業文化が壁になっている」とのこと。	—
14	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	卸売・小売業は事業者数が非常に多いが、労働生産性はそれほど高くない。労働集約型の産業が多く、労働生産性が低く抑えられているため、これらをどう高めていくかがこれからの課題。	—
15	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市の強みは「成長産業としての情報通信業」「情報通信業」は、総生産額の増加率が極めて大きく非常に成長している産業分野であり、特化係数も1.5で情報産業の集積度が非常に高い。その中で、経済産業省の「地域未来牽引企業」や「DX認定事業者」に認定された企業が情報産業を牽引している。	—
16	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市経済の強みは「基幹産業としての卸売・小売業」 「卸売・小売業」は、総生産額、事業所数、就業者数、いずれにおいても最もウエイトが大きく、青森市の経済を支える基幹産業であり、特化係数で他市と比べても1を上回っていることから、都市間競争においても卸売・小売業の存在は非常に大きい。	—
17	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市の弱みは「主要産業、特に第3次産業における労働生産性の低さ」 第3次産業は、人手不足によりサービスそのものを維持していくことが困難になることが想定されるほか、産業そのものの消滅にもつながりかねず、地域経済の規模縮小が懸念される。また、労働生産性の低さにより、雇用者の賃金への波及が弱くなる。 (ACP配付資料より)	—
18	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	強みを活かす視点として、情報通信業を起点としたDX支援によって各産業の労働生産性・所得を引き上げていく原動力にしていく。
19	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	弱みを克服するためには、DXを活用したサービス業の労働生産性向上。

1 生産性向上関連

【① DX・デジタル化の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
20	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	DX事業者を上手に育てながら、市内の様々な業種・企業のDX導入を支援し、労働生産性を高めていくことで、人手不足に対応しつつ、市民所得を高めていくことが必要。
21	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	DXは、地元の情報IT産業関係は成長が著しいため、これを更に伸ばしていく、新規参入のベンチャーを育てていくことで、その産業自体も牽引力になることに加え、第一次産業から三次産業に至るまでの様々な産業分野のデジタル化を進めていく牽引力になることで、人手不足の解消や労働生産性の向上を目指しながら、市民所得の向上に結び付けていくことができる。
22	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	オムニチャネルとDXの構成概念について、経営戦略にあたるのがオムニチャネルで、それを支えるような仕組みがDXである。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）	この構成概念の中には三つの柱があり、「経営者が覚悟を持ってオムニチャネルをやらなければならない」、「データを可視化・活用したマーケティングをやっていかなければならない」、「ネットでもリアルでもお客様とコミュニケーションしながら価値を醸成していかなければならない」ということが重要である。 （地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
23	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネルやDXにおいて、従業員が自分の会社の方向性を理解し自分の会社を愛していなければお客様に良いサービスができない。良いサービスができればお客様は満足して、最終的にはパフォーマンスである売上収益に関わってくる。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
24	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	経営者自らがITやデジタルの部分ができないのであれば、従業員を指名し権限を委譲していくということによって、従業員のモチベーションが上がり、お客様とのエンゲージメントが高まって、業績に繋がっていく。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
25	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	デジタルで技術を変えていくだけではなく、いかに地域を含めたサステナビリティを意識した上で進めていくかという、サステナビリティとDXを両立していくという考え方が、経営者に非常に求められている。
26	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネルとDXを進めていく中で、まずは企業理念を明確に定めることが非常に重要で、そこからCX（顧客体験）やサプライチェーンの仕組、従業員教育などを組み合わせてオムニチャネルができ上がっていく。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）

1 生産性向上関連

【① DX・デジタル化の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
27	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	お客様視点から、それぞれの企業の業務のプロセス全体のどこに問題があるのかを可視化していくことがオムニチャネル、DXを進めていく中では重要です。デジタルに置き換えるとすべて生産性が上がる、価値が創れると思うかもしれないが、そうではなく、きちんと業務のフローの中で、生産性が上がる所には投資をかけて、デジタル化を進め、アナログでやった方がいいところはアナログという見極めが非常に重要である。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
28	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネルやDXは、デジタル技術を使うことによって、ビジネスを変革していくということが一つゴールになるが、お客様といかにリレーションシップを図り、いかにお客様の価値を提案していくか、そしてサプライチェーンのプロセスの生産性を上げていくのか、そしてどのように収益に変えていくのかということが、最終的には競争優位の構築につながっていく。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
29	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	百貨店の三越伊勢丹は、DXとは会社の経営戦略そのものであり、築き上げてきたブランドの価値をベースに、お客様と市場の普遍的なニーズを捉え、商品・サービスを通じてお客様に提供する仕組みを作り、ビジネスモデルを変革することだと考えている。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）	デジタルツールの導入がDXではない。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
30	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	DXなどを進めていく時に、商品部門やコンタクトセンター・コールセンターを含めて、いかに早く小刻みにPDCAサイクルを回していくかが重要。一番気を付けなければいけないのは、情報システム部門だけでやるのではなく、お客様に近い営業や商品部門を含め、一緒になってオムニチャネル、DXを進めていかなければならないということである。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）
31	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	ビームスは、オムニチャネル、DXを進めていく中で「なぜオムニチャネルを進める際に課題を明確にするのか、それをどういう目的でやるのか、そして手段としてDX、デジタルを利用する」と説明する。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化へ再掲）	—
32	オブザーバー (武藤氏)	1	あらゆる指標で青森県はデジタル化が一番遅れている。	逆に言うと活用の余地が非常に大きく、「民間力」を活用してデジタル技術を使って労働生産性を高めていくことに取り組むべき。

1 生産性向上関連

【① DX・デジタル化の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
33	オブザーバー （武藤氏）	2	—	デジタル技術の発展が、市内の幅広い分野に浸透していくことが必要であり、そのための人材が出てくることが期待される。デジタル分野については若い世代の人に優位性があるため、経営者の方々もオープンになって、若い人のアイデアを活用する、良いものを取り込んでいくというスタンスになっていくことが、新しい分野を切り開くことに繋がり、生産性の向上に寄与するのではないかと。
34	オブザーバー （武藤氏）	2	—	青森市全体の豊かさ、市民が豊かになるためにはどういったことが必要かという、抽象的な概念になりますが、やはり経済全体の生産性を高めるということ。そのためには、各分野において直面する様々な課題を的確に捉え、その課題に応じた適切な対応を行うことが必要。その手段は様々なものがあるが、現在では、比較的幅広い分野で対応するための手立てがデジタル技術の活用なのだろう。

1 生産性向上関連

【② 付加価値・ブランド力の向上】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	1	生産性向上、人材の確保・育成が喫緊の課題。	アプローチの一つとして、モノやサービスの付加価値向上ということがキーポイントだが、単に高価格帯のモノやサービスを作ればよいという話ではなく、お客様が納得して共感する価値を創造していかなければならない。地域で高付加価値のモノやサービスを生み出すためには、それに関わる人、企業、組織、地域において、アートとか地域の文化とか、クリエイティブな要素が浸透している、根付いていることが将来的には大事なのではないか。
2	秋田委員	1	—	地域で付加価値を創造するパターンとしては、まずはmade「in」青森として、青森産のモノやサービスを製造・販売。2番目には、made「by」青森として、青森にある資源や技術を活用してビジネスを展開。3番目にはmade「with」青森として、青森の人や企業と一緒にビジネス展開をコラボしていく。
3	秋田委員	1	—	どれを選ぶ、どの商品を買おうか、どこパートナーとしてやろうかという時には、クリエイティブな感覚、文化がしっかり根付いている組織・地域・人なのかというところは、これからの時代に相手から選ばれる差別化のポイントとして大きな視点。
4	秋田委員	1	—	価値の本質というのは、役に立つ、立たないだけではなくて、お客様の気持ちを高揚させて心を豊かにすることにある。青森でもこうしたアプローチをする上では縄文文化や、今年生誕120年を迎える棟方志功といった地域ゆかりのアーティストとか、今取組が進んでいる美術館の5館連携のような活用できる資源はたくさんある。
5	秋田委員	2	地域間の競争戦略や尖ったことをするという点に関して、何から始めるかについては、付加価値向上による生産性向上が命題。	付加価値向上による生産性の向上においては、アートや文化などのクリエイティブな要素が大切。経営には、技術力・現場力を意味するクラフト、創造力・企画力を意味するアート、客観的・論理的な分析力を意味するサイエンスの3つが必要。文化は産業競争力の源泉であり、付加価値創出による差別化の実現には、文化の重要性が増している。
6	秋田委員	2	日本企業のマークアップ率（原価費用に対する販売価格の比率）が低い。	マークアップ率が高い企業は、利益率が高く、無形資産（研究開発費、ソフトウェア装備率、能力開発費、広告宣伝費など）への投資が高くなっており、さらに輸出や海外展開についても、マークアップ率の向上とプラスの関連性がある。
7	秋田委員	2	—	輸出や海外展開の実施がマークアップ率の向上を牽引していたので、インバウンドや海外展開を青森市の産業振興のパイロット的な役割としていけばよい。（総論－特徴的取組へ再掲）

1 生産性向上関連

【② 付加価値・ブランド力の向上】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
8	秋田委員	2	—	付加価値向上による生産性向上を重点テーマとして取り組み、それが進んでいくと、持続可能な観光産業への転換が図られる。（総論－特徴的取組へ再掲）
9	秋田委員	3	—	観光だけではなく、物産も同じ傾向ですので、観光と物産を連動させ、例えばインバウンドと越境ECを組み合わせた展開も効果的。その際、観光と物産のオムニチャンネルも是非進めていければ。
10	安保委員	1	—	商品を開発するためには、大手は勿論、他社と差別化するというのがとても大事。
11	大矢委員	2	卸・小売業が青森の強みであるということについては、事業所数・就業者数・生産価格から見ると基幹産業であることは間違いないが、単に他の地域と比べて卸・小売業以外の産業が少ないことを示している。	生産性や付加価値の伸びという視点が絶対に外せない。卸・小売業の比率が高いという事実を、アクセスの良さや、交通インフラ、水産物の特産品と組み合わせ、今後の取組の弾みに使っていくことで、生産性や付加価値が伸びていく。
12	岡村委員	2	—	特徴がないもので競争してもレッドオーシャンであり、そこには成長が見受けられない。ブルーオーシャンが何なのか、青森の独自性をもっと掘り下げて、他の類似都市にないものを発見しない限り、レッドオーシャンで終わる。
13	佐々木委員	2	—	労働生産性を高めるためには、付加価値を大きくするか、あるいは過剰な労働投入量を抑えるかである。
14	佐々木委員	2	北海道猿払村ではホタテで付加価値を上げており、人口2,600人のうち100人程しか携わっていないが、平均の市民所得は700万円を超えており、このように少ない人数で付加価値及び労働生産性を高めているところもある。	—
15	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	観光と物販を連動させながら、体験型農業や青森市ならではの特産品の開発を進めることが必要。 （観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進へ再掲）
16	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	市民のみならず、国内外の消費者のニーズをしっかりと捉え、さらには市場の動向を分析しながら、的確な商品開発を行いつつ、ブランド戦略を展開し、ブランド価値を高めていくなどの取組が必要。
17	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	体験型コンテンツが注目されているため、青森の農業や漁業を活かしたコンテンツを作って、外貨を獲得してはどうか。さらには、青森カシスのように、青森ならではの第一次産品をブランド化していくという取組が挙げられる。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進へ再掲）
18	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	競争力のある付加価値の高い商品を販売していくことで、外貨を獲得し、所得を向上させる。（ACP 配付資料より）

1 生産性向上関連

【② 付加価値・ブランド力の向上】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
19	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森-空蘭定期航路の再開や、航空機を活かした高速配送サービス「A! Premium」によって、物流拠点としての機能がさらに強化され、青森が誇る農林水産品を高い鮮度のまま遠隔地に運ぶというメリットがあり、加工による付加価値に加え、鮮度を売り物にする、という付加価値もある。JR東日本グループでは「はこビュン」という新幹線に荷物を載せて運ぶ取組を行っている。	こういった新しい取組を進めて、青森市の発展に貢献していく産業構造を作っていくことが重要。
20	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	地域において価値を決めるのはお客様。企業が価値を提案することはできても、その価格に対するバリューを上回っていないければお客様は商品やサービスを買わない。	—
21	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	マーケティングにおいては、お客様がどのような不満やニーズを持っているのか、競合他社がそれに対してどれだけうまく答えているのか、最終的にはお客様の不満に対して自分達がどのような強み・弱み・機会・脅威の中で戦っているのかを分析し、課題を探るところからスタートしていただきたい。
22	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	「尖ったところ」とは、マーケティングではUSP（Unique Selling Point）とよく言われる。ユニークというのはただの売りではなく、まねされない独自性があるUSPをどうやって創っていくかが、青森市の経済や企業の消費サービスの中で重要である。 (総論－特徴的取組へ再掲)
23	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	マーケティングにおけるUSPは買う側と売る側の両面から考えていかなければならない。買う側にとっては選択の決め手、売る側にとっては必ずお客様に伝えなければならないことがUSPである。
24	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	USPは、3つの構成要素である「差異化（Unique）」、「実売性（Selling）」、「情報伝達性（Point）」がお客様のニーズに合致していなければならない。差異化は「他の製品にはない、模倣されない、インパクトがある」、実売性は「売値に合う」、情報伝達性は「要点がわかりやすい、それを信じる理由がある」ということであり、これらの要素が自分達の商品・サービスに反映されている必要がある。
25	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	必ずどのような商品・サービスにも2～3個まねされない特徴がある。USPを創る際は「どんなシーンで活かされるのか」、「勝手な思い込みではなくてエビデンスはあるのか」、「お客様にとってどんなメリットがあるのか」という「Scene」、「Evidence」、「Benefit」の3つの要素をうまく盛り込んでいただきたい。(観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進へ再掲)

1 生産性向上関連

【② 付加価値・ブランド力の向上】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
26	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	どのような戦略を立てていくのかということについて、どういふセグメントに分けてどういふターゲットを選ぶのかということや、ポジショニングが非常に重要である。
27	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	どうすれば他とは被らないブルーオーシャンという位置を取れるのかということを考えることが重要である。
28	オブザーバー (武藤氏)	1	都道府県別の平均月給が2022年で全国最下位。全国と比べると2割給料が低い。若者の県外流出の理由は様々あるが、基本的には、こういった収入の格差にある。収入格差の原因は基本的に労働生産性の低さにある。(人づくり関連－若者等の地元定着推進へ再掲)	労働生産性向上のための方策の一つが高付加価値化。もう一つは限られた労働力を効果的に活用すること。付加価値を高めるには、事業者で魅力のある商品やサービスを提供すること。その点では、デザイン性や発信力が重要。(人づくり関連－若者等の地元定着推進へ再掲)

1 生産性向上関連

【③ 事業継続支援】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	板野委員 (代)	1	青森県の経営者の平均年齢は全国的に高く、高齢の経営者が若者を採用しても定着しない。	経営者の年齢というよりは若い感覚を持った経営者をどう増やしていくかについてを議論できればと思う。
2	板野委員	2	—	事業承継で第三者でも事業を引き継いでいく、あるいは次世代が事業を引き継いでいく、というところで魅力的な仕事と引継ぎ手、創業の担い手を上手く循環させていければ、また金融機関としても後押しができればと思っている。
3	岩崎委員	2	—	人材の問題に限らず、会社の大小は関係なく、アイデアと生き残ろうという気持ちを持って、色々なことを考え工夫していけば、様々な課題も解決に向かって進んでいく。
4	岡村委員	2	水産業は立ち位置が非常に不安定。原料状況は毎年変わり、獲れるか獲れないかということにしているため、計画が立つものでもない。日本は魚離れということが久しく言われており、海外では魚は高級品だが、日本は肉の方が高級品というイメージが強い国。水産業は、この二つが問題である。	課題を解決しないと生き残っていけないという恐怖感が行動に繋がっていき結果としては、チャレンジをするスピリッツに繋がっていった。
5	紺野委員	3	青森の小売・卸売業は、既存事業の生産性を高めなければならない。(人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進へ再掲)	業務変革と無駄を省くことをまずやって、余白を生み出さないと、新しいものは導入することができない。今までのやり方の無駄を徹底して省いていき、権限委譲をして、パーパスを見直すことを取り組んでいかないといけない。(人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進へ再掲)
6	澤田委員	2	地球温暖化に対しては、私達が一番危機感を持っており、ホタテ産業が今後継続することはかなり難しい。	—
7	白取委員	1	人口減少と同時に企業数の減少も大きく近年感じる。コロナ禍というところでは、地元の中小企業、特に「卸・小売」といった企業数が非常に減少。	—
8	白取委員	1	中小企業の代表者は事業承継を先延ばしにする傾向があり、青森市においても後継者がいないという声を多く聞く。	先延ばしにせず取り組むことで、企業の存続・雇用の維持に尽力できる部分である。
9	白取委員	2	—	コロナ禍におけるゼロゼロ融資において、特に今年度は、県や市を問わず全国的に元金返済を迎える企業が突出して多く、地域の金融機関として何ができるのかという、経営改善、伴走支援。
10	白取委員	3	—	人と人、若しくは企業と企業の連携、例えば浅虫温泉旅館の方々と、金融機関のみならず、民間企業や各自治体の方々と、タッグを組んで一緒になって考えていく、例えば一企業、一会社の行く末を全員が考えていくということが今後必要。
11	白取委員	3	—	企業数も減り、また人的ソースも不足する中で、何が取り組めるのかという現実をもう一度見つめないといけません。

1 生産性向上関連

【③ 事業継続支援】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
12	竹内委員	2	青森市は歴史的に交通の要衝として、ものを売り、物流を掌り、そこに付随するサービス、すなわち対面型非製造業で栄えてきた町なので、栄えてきた歴史の反動で、今一番苦しい立場になっている。生産性は低く、その裏側には労働集約型という特性があり、一部は今後DXの力などで何とかしているということはあるが、コロナで本当に弱っている市内の事業者が、それぞれ強くなっていくかという、今のままでは非常に難しい。	—
13	宮本委員	1	事業承継そのものが問題ではない。	新進気鋭の意気込みが薄れた時が事業承継のタイミングであり、決して年齢ではない。
14	山口委員	1	陸奥湾内の水温が非常に高くなり、稚貝が死んでホタテ産業がダメになるような状況。	次の産業としてどうことがやれるのかを考えた時、将来的に真珠などが出来るのでないか。ホタテは大事だが、次の仕事も考えていかなければならない、そういう方向に行かざるを得なくなっている分岐点。工夫しながらやっていきたいので、市でも、継続して研究できるような課を設けて何人か継続してやってもらいたい。
15	山口委員	2	今年特に水温が高く、ホタテがへい死している。	地球温暖化により海水温が上がる時代に備え、ホタテがまだ主体の内に、何かしら強いものを養殖して定着できないか。鳥羽市では26度以上の高水温の中でカキと真珠を育てているので、技術があれば試験段階にしていきたいが、生産にばらつきがあり開発に手が出せないため、できれば青森市にもお願い、ある程度試験段階でもやってみたらどうか。
16	山崎座長	1	—	地方の経済、今後の産業で、割合としては小さい「その他」に区分される分野に、実は新たな伸びる産業が隠れている可能性もある。
17	山崎座長	2	—	1次産業は労働力だけではなく、自然、気候という問題も関わってきており、観光分野は労働者をどう育成するか、物流業界も様々なことを考えなければならない中であって、新たな産業を生むだけではなく、既存産業の維持や市民所得の向上のため、全てのことに手を打って補助的なことをしなければならない。
18	オブザーバー (三浦氏 (代))	1	企業が直面している課題として、賃上げ、物価高騰、労働力不足の3つがある。	その解決に向けて、行政としてどのように生産性の向上を支援し、下支えできるのかを考えている。

2.地域経済循環関連

【① 物流・ECを活用した販売力強化】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	2	—	デジタルを核にアナログも取り入れ、観光流動と消費のマーケティングリサーチの分析を行い、特にマーケティングリサーチについては、エリアマーケティングを中心に行うとよい。エリア間の関係も分析して、さらには、エリアやテーマ、業種毎のマーケティングリサーチをクロスして分析すると、具体的な競争戦略が見えてくる。
2	大矢委員	1	—	域外で売れるものは、県外から来た人間からするとこんな良いもの、素晴らしい、美味しいものというのが沢山あるので、見せ方、売り方というものもあるのではないかと。
3	岡村委員	3	—	企業経営の観点からすると、昔からいる8割のお客様と、新しく来た2割のお客様、どちらを取るかとすると、当然のことながら、昔からいる8割のお客様の顧客満足度をどう高めるか、というのが最も重要。
4	紺野委員	3	DX、EC、カスタマーリレーションマーケティングやデータマーケティングなど、やらなければならないことが様々あり、東京、首都圏のように、同じレベル感、同じスピード感でいかないということが、非常にもどかしく、取引先や他のメーカーを含めて努力しているものの、思うように取り組むことができていない状況。	—
5	三上委員	1	—	青森の魅力をマーケティングの力で県外、海外の方にいかに伝えていけるか、商圏を拡大していくかということが1つのポイントになる。
6	三上委員	1	—	商圏拡大のため、県外、海外の方にいかにモノやサービスを訴求していくかが大事。最近ではソーシャルメディアの力を使って自社サイトから商品を販売する企業も多くあり、まだまだのびしろがある部分。
7	三上委員	2	—	国に帰ってからもECを通じてモノを購入していただくか、ということがより組織的にできるようになればよいのではないかと。
8	三上委員	3	—	Eコマースで売れやすい商材を絞っていくことが大事。小さな成功事例を作っていくということ。
9	三上委員	3	オムニチャネルの恩恵は、青森では消費者側で受けていることが多い。	東京に向けて生産者側として成功させていくには、例えばお店の名物店員の方がオンラインで名産品を紹介するなど工夫が必要。

2.地域経済循環関連

【① 物流・ECを活用した販売力強化】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
10	宮本委員	2	—	観光とDXというのは非常に近く、ECという部分では、観光で海外から訪れた方々に、本国に戻られた後に越境ECでリピーターとして買い求めていただき、やはり現地で本物を買う方が良いということで、また日本に来ていただくという様な好循環を生むことができる。ここで重要になってくるのがデジタル宣材であり、どのようにインターネット上で自らの製品を上手く、綺麗に宣伝できるか、これは写真の技術だが、そういった取組を進めることによって、繰り返し青森に海外の方が来ていただける、あるいは国内の方でもねぶたを観て美味しいものを食べたという経験をもう一度したい、ということがある。（観光振興関連－立体観光推進・受入態勢充実へ再掲）
11	宮本委員	2	ECは海外のモールも含めると非常に多く、上手く打ち出さないと埋もれてしまう。人手は要らずに売上が立つが、実は訴求力に問題がある。（観光振興関連－立体観光推進・受入態勢充実へ再掲）	ヨーロッパには歴史、アメリカには合理性・有効性を伝えるなど、国によって訴求ポイントが変わってくるため、如何にしてシナリオを組み立てるかということによって、一つ一つ行うことによって、観光が一過性に終わるのではなく、繰り返しリピーターを生んで繁栄に繋がる。（観光振興関連－立体観光推進・受入態勢充実へ再掲）
12	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	従来型の卸売・小売業のビジネスモデルでは将来少し厳しい。今後は、新しい物流の形が普及していくという時代を迎える。そのような社会の動きを捉えつつ、新しい物流の姿、拠点としてのポテンシャルを活かした地域づくりを含めて、前向きに取り組んでいくというチャレンジが必要。（総論－特徴的取組へ再掲）
13	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市の弱みは、人口減少が他市に比べて非常に速く進むことによる「域内需要の縮小」 2045年までには3割程度減少する見込みである。 (ACP配付資料より)	—
14	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	弱みを克服するためには、EC産業を活用した域外、海外からの物販販売による収益向上。
15	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	基幹産業である卸売業・小売業と交通アクセスによる物流面の強みを生かした市場開拓。（ACP配付資料より）
16	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	域内需要の縮小を見据え、域外需要を獲得していくためにEC取引を積極的に活用する。（ACP配付資料より）
17	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	OGSM（Objectives, Goals, Strategies, Measures）とは、何が目的で、どのようなゴールを目指し、戦術・戦略を立て、その後測定するというものであり、現状とのギャップをどうバックキャストしていくのかというような優先順位をつけることが大切である。

2.地域経済循環関連

【① 物流・ECを活用した販売力強化】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
18	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	小売市場全体のEC化率はおよそ9.13%であり、9割はリアル店舗で買っていて、ネットで買っている人は実は10%程度しかいない。日本の小売市場は2013年から150兆円くらいで変わっておらず、そのうち大体15兆円くらいがECである。	オムニチャネルというのは、いかにお客様にECを通じて実店舗に来てもらい、より良い体験をしてもらうかということであり、店舗にどうやって来てもらうのかを考えていくための1つの手段がECである。
19	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	業種ごとにEC化率は全然違い、食品のEC化率は全体の4%くらいで、アパレルや書籍はEC化率が高い。	業種や扱っている商材によってEC化率が違ってくる中で、自分の業界がどのような状況なのかも踏まえて、オムニチャネルを考えていかなければならない。
20	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	オムニチャネルとDXの構成概念について、経営戦略にあたるのがオムニチャネルで、それを支えるような仕組みがDXである。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）	この構成概念の中には三つの柱があり、「経営者が覚悟を持ってオムニチャネルをやらなければならない」、「データを可視化・活用したマーケティングをやっていかなければならない」、「ネットでもリアルでもお客様とコミュニケーションしながら価値を醸成していかなければならない」ということが重要である。 （生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
21	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネルやDXにおいて、従業員が自分の会社の方向性を理解し自分の会社を愛していなければお客様に良いサービスができない。良いサービスができればお客様は満足して、最終的にはパフォーマンスである売上収益に関わってくる。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
22	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	経営者自らがITやデジタルの部分ができないのであれば、従業員を指名し権限を委譲していくということによって、従業員のモチベーションが上がり、お客様とのエンゲージメントが高まって、業績に繋がっていく。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
23	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	小売の3要素であるヒト（従業員）、モノ（商品や品揃え）、ウツワ（店やEC）をデジタルでつなぎ、従業員の労働生産性を上げ、お客様に価値を提案していくことがオムニチャネルである。
24	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	ヒトは「接客力を磨く」、モノは「商品の在庫」、ウツワは「リアル店舗とECは共に手を取り合うもので対立するものではない」ということである。
25	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	スタッフ自体にオムニチャネルを理解してもらうことが大切で、その後、商品の在庫をいかにECとリアル店舗で一元管理していくのかということがある。
26	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネル戦略においては、お客様データを持っている小売業を基点にお客様自体のニーズや不満を吸い上げていくデマンドサプライチェーンのような考え方が重要である。

2.地域経済循環関連

【① 物流・ECを活用した販売力強化】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
27	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	材料を買ってきて、メーカーで造って、卸・小売に流れていき売上になるのがサプライチェーン的な考えだが、売上というのは、お客様に売れて初めて売上になり、在庫のままでは売上にならないため、全体の流れの中でお客様自身が購買している生活者のところを起点に、販売・商品・在庫データが需要者側から生産者側に流れていくデマンドサプライチェーン的な考え方でデータを管理していくことが重要である。
28	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	どこで在庫を持つのが最適なのかを考えなければならず、小売だけで在庫を抱えるのではなく、どこが一番お客様にとって買いやすい状況なのか、全体の中でモノとデータの流れを考えていくというのがオムニチャネルの考え方で重要である。
29	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	いかにお客様のデータを収集する場所をネットやリアルで持つか、お客様のデータを収集する場所を創っていかなければいけないということが価値共創の中で重要である。
30	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	食品スーパーの店内で料理を提案する場所や試食ができる場所、お客様が店の中で会話ができるような場所というのをリアルで設けていくことによって、お客様の貴重な不満やニーズを吸い上げることができ、それを店内の各部署と本社の間を循環させていきながら、最終的にお客様に価値を提案していくコミュニティを作っていくという考え方を、オムニチャネルを実践していく中で持っていただきたい。
31	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	お客様に提案するだけでなく、お客様と双方向で価値を創っていくことが重要である。
32	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	デジタルだけではなかなかお客様と価値を創っていくことが難しい。	ネットの中のコミュニティをリアルな店舗で集まりながら、お客様同士、価値をつなげていくような取組をしている。
33	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネルとDXを進めていく中で、まずは企業理念を明確に定めることが非常に重要で、そこからCX（顧客体験）やサプライチェーンの仕組、従業員教育などを組み合わせてオムニチャネルができ上がっていく。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
34	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	顧客に関する部分を考えていく中で、購入だけじゃなく検討している時や、購入から使用まで、それぞれのタッチポイントの中でお客様といかに価値をつくっていけるのかということが重要である。

2.地域経済循環関連

【① 物流・ECを活用した販売力強化】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
35	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	お客様視点から、それぞれの企業の業務のプロセス全体のどこに問題があるのかを可視化していくということがオムニチャネル、DXを進めていく中では重要です。デジタルに置き換えるとすべて生産性が上がる、価値が創れると思うかもしれないが、そうではなく、きちんと業務のフローの中で、生産性が上がる場所には投資をかけて、デジタル化を進め、アナログでやった方がいいところはアナログという見極めが非常に重要である。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
36	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	なぜオムニチャネルでやるのか、どのように進めていけばいいのかという従業員教育が大変重要。
37	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	どんなビジネスにおいても店頭ファンがあり、店の人たちがいかに自分の店の商品・サービスをアピールしていきながら、ファンとのつながりを作っていくことが結構重要である。
38	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	オムニチャネルやDXは、デジタル技術を使うことによって、ビジネスを変革していくということが一つのゴールになるが、お客様といかにリレーションシップを図り、いかにお客様の価値を提案していくか、そしてサプライチェーンのプロセスの生産性を上げていくのか、そしてどのように収益に変えていくのかということが、最終的には競争優位の構築につながる。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
39	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	百貨店の三越伊勢丹は、DXとは会社の経営戦略そのものであり、築き上げてきたブランドの価値をベースに、お客様と市場の普遍的なニーズを捉え、商品・サービスを通じてお客様に提供する仕組みを作り、ビジネスモデルを変革することだと考えている。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）	デジタルツールの導入がDXではない。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）
40	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	DXなどを進めていく時に、商品部門やコンタクトセンター・コールセンターを含めて、いかに早く小刻みにPDCAサイクルを回していくかが重要。一番気を付けなければならないのは、情報システム部門だけでやるのではなく、お客様に近い営業や商品部門を含め、一緒になってオムニチャネル、DXを進めていかなければならないということである。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）

2.地域経済循環関連

【① 物流・ECを活用した販売力強化】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
41	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	ビームスは、オムニチャネル、DX進めていく中で「なぜオムニチャネルを進める際に課題を明確にするのか、それをどういう目的でやるのか、そして手段としてDX、デジタルを利用する」と説明する。（生産性向上関連－DX・デジタル化の推進から再掲）	—
42	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	ビームスでは、従業員が提案した内容が6割くらい売り上げを占めるとのことで、お客様は、従業員が伝えたことやブログの内容を見て買い物をしていることが結構ある。	—

2.地域経済循環関連

【② 地域内取引の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	安保委員	1	—	1番意識しているのは地場産品のことを原材料として製品づくりをすること。
2	安保委員	3	—	日本らしさ、ひいては青森らしさを出すためにはどうしたらいいかということを第一に考えて、地場産品、青森であればリンゴやホタテなど色々なものを原料にしてやるのが一番いいと思ってやってきた。
3	安保委員	3	人口減少や災害の影響で、原材料のリンゴはない、ホタテは色々輸出や価格高騰、稚貝の全滅によって来年は取れないなど、色々な問題がある。	こういう問題を私達企業だけでなく、青森市全体で応援していただき、みんなで力を合わせて青森らしさを出していくのが一番大事。
4	大矢委員	1	—	域内の需要を重視するのか、域外需要を徹底的に取り込んでいくのか、それともミックスで行くのかということ考えると、やはり、ミックスで行くのだろうと思うが、域内にどんなニーズがあるのかをしっかり把握した上で考えていく必要がある。
5	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	その他の支出990億円が地域外に流出していることについて、産業別では製造業の域外流出が圧倒的に大きく、細分化すると食料品が圧倒的に高い。青森市内の食品製造業において原材料を市外から調達しており、このことが製造業全体の資金流出をもたらしている。	—

3 新産業振興関連

【① 起業・創業支援】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	磯崎委員	1	若者が出て行って戻ってこないというのは如実に数字に出ている。(人づくり関連－若者等の地元定着推進へ再掲)	青森でいうと第3次産業が中心なので、そこで仕事を創り、今の仕事の付加価値をあげDXなどを活用して効率的な魅力ある職場づくりをすることが大事。(人づくり関連－若者等の地元定着推進へ再掲)
2	磯崎委員	1	—	スタートアップの部分で、もう少しデータを活用し、それを参考にしながら、どこに、どう力を入れていくのかを考えていった方がよい。データベース化して行って、必要な時にクロス分析して必要な手を打っていくということが重要。
3	板野委員 (代)	1	—	青森市にはあおもりスタートアップセンターがあり、若者の起業意欲を非常にうまく形にして創業者を輩出していますので、こういったものが更に加速していくことで、青森市への定着を進めていく。
4	板野委員	2	—	金融機関として、魅力的な仕事を創る場合に、若者が魅力を感じる仕事なのか、創業・スタートアップで起業したいのか、あるいはシニアの方が創業する場合もあるかと思いますが、支援をすることもできる。
5	大矢委員	1	第2次産業が非常に落ち込んでおり、稼げる産業が市内から消えてしまっているのではないかと。	—
6	岡村委員	2	青森県や青森市は他県に比べ起業家指数が非常に低く商売気があまりない。	そこを改善していかないと、結局は同一化競争になり、スピリッツの低い我々は負けていくということが目に見えるため、そこは大事である。
7	白取委員	1	創業に関して、コロナ前は100数件協力していたものの、近年においては50件を下回り、やはり雇用の喪失、産業の喪失が課題。	—
8	白取委員	1	—	プロクレアホールディングスとして「地域バリューアップスタジオ」を発表した。「挑戦」と「創造」というところをグランドコンセプトにしている中で、創業・起業される方のチャレンジは、しっかり後押ししていきたい。
9	竹内委員	1	最近では生成AIが話題となる中、AIが既存の仕事の半分を奪うような言われ方をしている。	むしろ新しい仕事生まれる場面であり、積極的に既存の仕事を変革し、新しい仕事を生み出さなくてはならない場面という捉え方をすべき。
10	野澤委員	1	—	第3次産業の「その他」の50%の詳細というのが、非常に大事なデータ。その他というものは無視され、目についてこなかったというのもあるので、そういうところに光を浴びせて我々が新しい事業を作って、それを還元していく。
11	三上委員	1	起業支援にあたり、起業資金が0円であるという方や起業に関してのスキル、特にPC操作等のデジタルスキルが不足している方を多く見ている。	—

3 新産業振興関連

【② GX関連産業等への参入推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	板野委員	2	尖った部分ということに関して、洋上風力発電に関して、風況をどう生かすかということや、水産業でも、かつては水産会社が拠点を立てて現在も力を持っている都市であり、新たな養殖という分野に最先端の技術を導入して次世代の水産業を育てていこうとしている企業もあることから、そういう尖った部分という素地がまだまだ産業の中にはある。（総論－特徴的取組へ再掲）	—
2	白取委員	1	—	再生可能エネルギーは、当地においての脱炭素等に取り組む考えが非常に弱く、積極的にこの分野に関わっていかねばならない。対話の機会を増やす、資金供給の場面を積極的に我々が対応していくことが使命。
3	細川委員	1	ヨーロッパでは洋上風力発電は既に普及してきており、この産業で働く方々は非常に所得が高い、若しくはステータスがあり、非常に人気のある職業。 （人づくり関連－スキル習得支援・意識醸成へ再掲）	日本において、洋上風力の市場及び産業が確立、成熟するのはこれからであり、制度面・インフラ面・技術面・人材面の様々な課題を解決する必要があり、人材面では事業全体を通じて調査、設計、製造、組立、設置、運用、メンテナンス、さらには撤去に至るまで、様々な分野業務に携わる人材が多数必要になる。（人づくり関連－スキル習得支援・意識醸成へ再掲）
4	細川委員	2	青森港では、洋上風力発電の基地港湾を目指している。	—
5	細川委員	2	—	新しい分野である洋上風力発電の基地港湾は、まさに新しいことを生む基盤となる場所になるのではないか。
6	細川委員	2	—	洋上風力発電の関連産業については、どのような仕事があるのかをリサーチして深堀していかねばならない。
7	細川委員	2	—	部品の組立て、保管、輸送などに地元がどう関わっていくのか、それからその先の運転管理や点検、修理、事業者の人材育成に関する部分、さらには人やモノが集まってくることによる宿泊、飲食業などの消費が伸びる。
8	細川委員	2	—	青森港が洋上風力発電の基地港湾として選ばれる、そして継続して使われていくことを目指してほしい。
9	山崎座長	3	—	どういった企業があればいいのか、などが見つかることが、しごと創造会議の重要なポイント。
10	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	強みを活かす視点として、洋上風力開発の拠点港の整備を起爆剤として物流・人流・雇用の創出を目指す。

3 新産業振興関連

【② GX関連産業等への参入推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
11	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	再生可能エネルギー100%でなければ取引しないという世界的な潮流もあり、県内、市内の事業所もそれを睨んだ対応をしていかなければならない。化石燃料をクリーンエネルギーに代替してカーボンニュートラルを実現する取組を積極的にする必要はある。
12	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	電気、ガス、熱供給にしても現在は化石燃料が非常に高騰しており、地熱などの地元で得られるエネルギーを上手く利用するための技術開発や企業の成長を促していくことも必要である。
13	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	建設業においても、省エネ自体が経費の直接的な削減に繋がり、企業の牽引にとっても非常に大きなインパクトがある。	そこを伸ばす取組を他地域に先駆けて進め、環境省から脱炭素先進地域の指定が受けられると、非常に大きな交付金が見込まれるため、それを後押しにして産業のGX化を進めていくながら、事業所の体制強化、市民所得の増加につなげていくことが考えられる。

3 新産業振興関連

【③ 成長分野等の企業誘致】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	安保委員	3	人口減少や災害の影響で、原材料のリングはない、ホタテは輸出や価格高騰、稚貝の全滅によって来年は取れないなど、色々な問題がある。	このような問題を企業だけでなく、青森市全体で応援していただき、皆で力を合わせて青森らしさを出していくのが一番。
2	細川委員	2	青森港は、青森県日本海南側での洋上風力発電の基地港湾として以外にも、5～6か所の同様のプロジェクトを引き受けることができる。一つのプロジェクトの準備や製造だけで3年ほどの時間を要し、2～3年ごとに次々とプロジェクトが重なっていくと、全ての事業の完了までのおよそ15～18年経過するため、次は最初に製造した風車がリプレイスの期間に入る。つまり、港湾自体が継続的に洋上風力発電の仕事で使われていく日本で唯一の港になり得る。	そうすると洋上風力発電事業に関わるメーカーや事業者、サプライヤーが、部品製造工場を造るといった、今まで青森市にはなかった工業系の企業誘致という可能性があり、それにより雇用も生まれ、プロジェクトが循環することで流入してくる人口も増え、それが不動産売買や消費に波及していき、全体的に裾野の広い経済効果が期待できる。
3	山崎座長	2	地域経済循環を意識して、域内だけで循環させなければならぬとすると、人材そのものの不足やそれに適した人材がないということが逆に足を引っ張り、伸びていかないで、外部の力を借りても新しい産業を市内に生み出し、その後地域で人材をつくり、その人材でいずれやっていく。つまり、「ないものねだりをしていてもしょうがない。ではどうするのか。」という結論にたどり着かないといけない。	狭い部分で見続けることが必ずしも正確ではないということもあるので、地域経済循環を超えて、外部からノウハウを取ってでも何か新しいことを創って行こうという意欲は、いずれこの会議の中で結論になる。
4	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	「GX」は洋上風力発電の拠点港の整備を起爆剤とし、政府が推進している脱炭素の先進エリアを目標して関連産業の集積を目指すことが必要。
5	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	洋上風力発電の拠点港には非常に裾野の広い関連産業の発展、誘致、成長が期待され、様々な産業にニーズが生じ、これを支える人材も必要になることから、非常に大きな経済の可能性がある。

4.観光振興関連

【① 立体観光推進・受入態勢充実】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	1	インバウンドにおいても、1番のお客様である台湾や韓国はカルチャーに対する思いが非常に強くあるため、そういったところにもいずれ効果は出ていく。	—
2	秋田委員	3	—	インバウンドのターゲットとしてラグジュアリーマスというところに絞り込んで取り組むということについて、今までは単価が多少低くても数で稼ぐということもあったが、そうではなく、世界中を旅して目の肥えた人に響くようなことをしっかりやるということが非常に大事。
3	秋田委員	3	—	青森市の戦略としては、インバウンドや海外展開の取組を重視するということが良いと思う。
4	秋田委員	3	本年1月から8月までの青森県の外国人宿泊者数は、1位台湾、2位香港、3位中国であり、これだけで過半数を超えており、さらに同じ華僑圏では、タイが6位でシンガポールが7位となっており、実態として重点エリアになっている。	—
5	蝦名委員	3	駅前と八甲田地区のリゾート系のホテルに関しては立地の条件もあり、FITや個人旅行者が多い。浅虫温泉や、駅から2km離れている我々のホテルのようなところは、やはり団体客が多い。	青森市内だけでもそのような形でお客様にセレクトされている、ということで施設や地区により、狙うターゲットというのが違ってきますので、そのような効率的な営業をしたほうが良い。
6	蝦名委員	3	—	青森市は「国際会議観光都市」に登録されています。しかし、ここもフロップしていますので、もう少しそういったところにも力を入れていけばいい。
7	蝦名委員	3	—	マレーシアなど、あまり皆様が行かない国なども一つ営業のターゲットに入れてみてはどうか。色々な世界のリゾート系を踏襲している会社は青森にもありますので、そういったところを通して、インバウンドの集客も図れるのではないかと。
8	岡村委員	3	インバウンドの持つ問題点として、円安だから来ており、状況が変われば来なくなってしまい、そしてサービスの質が落ちていく、ということが挙げられていた。	—
9	岡村委員	3	国内のどの地域も、現在は全てインバウンドに注力しているため、日本人向けの観光施設や企画が非常に少なくなってきた、日本人が楽しめる場所が少なくなってきたのではないかと。	ユニークセリングポイントを作るには、インバウンドではなくて、既存の日本人顧客にターゲットを絞った観光施策というのも面白いのではないかと。
10	岡村委員	3	—	より巨大なマーケットである日本人向けのサービスや施策を増やし、青森県、青森市というのは変わった存在だと、ユニークセリングポイントをつくれれば、面白いのではないかと。
11	三上委員	1	外国人観光客が道に迷っていたり、情報が一元化されていない。	外国人観光客に向けて、観光情報の整理をすることで、より観光も活性化させる。

4.観光振興関連

【① 立体観光推進・受入態勢充実】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
12	三上委員	2	明確に伸びている分野としてインバウンドが挙げられる。青森県の公表値では、2017年の外国人宿泊客数が約26万人、2023年度の目標値が50万人と、ほぼ倍増し、ここまで明確に伸びている分野はあまりない。また、外国人が行きたい都道府県ランキングで青森県は第6位で、北海道、沖縄、東京、京都、大阪という知名度の高い都市に次ぐ順位。	—
13	三上委員	2	観光客の皆様がどこで青森を知って何に惹かれたのか、というようなりサーチはまだ十分でない部分も多い。	インバウンドを伸ばすためには、国別の傾向やタッチポイントなど、より深掘りが必要。強化すべき取組の一つ目はリサーチ。二つ目はリサーチ結果を生かしたCRM。一度来ていただいた方に、顧客満足度を高めて如何に2度、3度と来ていただくか、周りの方に青森の良さを広めていただけるか、また、国に帰ってからもECを通じてモノを購入していただくか、ということがより組織的にできるようになればよい。そして三つ目が人材育成。東北で英語・中国語ができればハイスキル人材として重宝される人材になれる。
14	三上委員	3	大型クルーズ船が来港しても、青森は最初の寄港地になることが多く、津軽塗なども大きなお土産は荷物になるので買われにくい。	到着地のホテルや空港で受け取れるような配送サービスなど、お客様の立場に立った施策がオムニチャネルの第一歩であると感じている。
15	三上委員	3	—	ラグジュアリーマスをターゲットとする場合について、50-60代を中心とした従来の富裕旅行者「クラシック・ラグジュアリー」(富や高い快適性を重視)と、20-30代を中心とした新しい富裕旅行者「モダン・ラグジュアリー」(唯一無二の体験を重視)のうち、大型施設などは少ないものの、独自の自然や文化、アートという資産を持つ青森が狙いとすべきは、新しい富裕層である「モダン・ラグジュアリー」ではないか。
16	三上委員	3	富裕旅行者に関しては食体験、自然、伝統、アート・文化、豪華旅行、ラグジュアリーホテルのうち、アート・文化への興味関心が高いことが分かっている。	—
17	宮本委員	2	ECは海外のモールも含めると非常に多く、上手く打ち出さないと埋もれてしまう。人手は要らずに売上が立つが、実は訴求力に問題がある。(地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化から再掲)	ヨーロッパには歴史、アメリカには合理性・有効性を伝えるなど、国によって訴求ポイントが変わってくるため、如何にしてシナリオを組み立てるかということの一つ一つを行うことによって、観光が一過性に終わるのではなく、繰り返しピーターを生んで繁栄に繋がる。(地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化から再掲)

4.観光振興関連

【① 立体観光推進・受入態勢充実】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
18	宮本委員	2	—	観光とDXというのは非常に近く、ECという部分では、観光で海外から訪れた方々に、本国に戻られた後に越境ECでリピーターとして買い求めていただき、やはり現地で本物を買う方が良いということで、また日本に来ていただくという様な好循環を生むことができる。ここで重要になってくるのがデジタル宣材であり、どのようにインターネット上で自らの製品を上手く、綺麗に宣伝できるか、これは写真の技術だが、そういった取組を進めることによって、繰り返し青森に海外の方が来ていただける、あるいは国内の方でもねぶたを観て美味しいものを食べたという経験をもう一度したい、ということがある。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化から再掲）
19	山崎座長	3	—	観光エリアや効率性も大事だと思っていて、確かに年収の高い人を沢山呼びたいというのは山々ですが、それに見合うインフラや環境がないのであれば、自分たちに見合った観光客のターゲットがどういう人なのか、どういう人に来てほしいのかということが、青森市の戦略を立てる上で大事である。
20	山崎座長	3	—	観光はお客様が中心で自分たちが通過点であっても、通過してもらうことに意味があるのではないかと、という点からすると、広域的な地域提携の中で観光戦略を立てられる態勢が重要。
21	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市の強みは「交通アクセスの良さ」。「交通アクセスの良さ」は、空港、新幹線の駅、高速道路のICがそれぞれ車で30分程度の都市は稀有な存在だと言われている。	—
22	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	交通結節点としての強みを生かしながら、東北・北海道の立体観光の中核拠点としての地位を確立することが必要。
23	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	強みを活かす視点として、交通の結節点としての利便性を生かした訪日外国人や国内観光客の獲得、観光拠点としての機能の強化を目指す。
24	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	弱みを克服するためには、青森市は外需を獲得する力が弱いので、インバウンドの取込み強化。
25	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	クルーズ船の寄港数も好調だが、到着いた観光客が中心街を歩いても、店舗がどこも開いていないことが問題。	観光客に、中心商店街にお金を落としていただくような仕掛けが必要。そのような拠点を作って行くことも含めて、外国人観光客のニーズに応じて、収益を上げていけるような仕組みが必要。
26	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	中心商店街には高額な商品を提供する店がない。	そのような拠点を作って行くことも含めて、外国人観光客のニーズに応じて、収益を上げていけるような仕組みが必要。

4.観光振興関連

【① 立体観光推進・受入態勢充実】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
27	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	インバウンドの場合は、広域な地域を跨いでいく、周遊コースを造成することが大変重要。
28	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	インバウンドのマーケットの中で全世界のどこが一番いいお客様になるのかと考えたとき、どんな商売でもリピーターになってくださるお客様が一番いいお客様。リピーターの数が多いのが台湾の方々と、人口対比率でリピーター率が最も高いのが香港の方。	—
29	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	入国規制が緩和された2022年10月以降段々と増えてきて、観光客数が順調に回復している。2023年1-3月期における一人当たりの訪日外国人旅行消費額の平均が、2019年の15.9万円を大きく上回る21.1万円になっている。	—
30	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	日本のインバウンドマーケットで一人当たり5万円というのは大変大きい。なぜ伸びたのかという理由の1番は円安。もう一つはリベンジ消費。もう一つは、現在日本にいられている方々は、富裕層が比較的多い。	—
31	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	一人当たりのインバウンドの平均消費額について、この「円安」「リベンジ消費」「富裕層」の状況が変わってしまうと、また下がってしまう危険性がある。	—
32	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	アジアの旅行会社から、昔の方がよかったと言われることが大変多くなってきている。その理由は、サービスの質が落ちているとのこと。	ただ価格を上げればいい訳ではなく、価格に見合うサービスの提供というのが当然必要。インバウンドの場合は日本国内ではなく、他国がライバル。様々な国を旅して、日本をよく知っているような富裕層の方々は何を求めているのか、そしてその方々に、何を準備すべきなのかというところを考えていく必要がある。
33	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	海外から日本にいられている方々は、準富裕層やアップーマス層が一番多い。	準富裕層やアップーマス層、資産として3,000万円～1億円くらい持っている方々をターゲットにすると良い。超富裕層の方々を呼び込むこともいいですが、少数かつ各々で趣味嗜好が全然違い、彼らに合わせるには至難の業。
34	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	準富裕層やアップーマス層（ラグジュアリーマス）はどのようなことにお金を使っているのかというと、宿泊・飲食・ショッピング・アクティビティの4つ。	—
35	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	ラグジュアリーマスの宿泊施設に関しては、1泊1部屋5～30万円程度が一番多い価格帯。	—
36	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	訪日リピーターがどこにいるのかというと、台湾、香港だが、韓国、中国、タイからも来ることが多い。	ラグジュアリーマスの中で誰をターゲットにしていくかについて、訪日リピーターが一番。

4.観光振興関連

【① 立体観光推進・受入態勢充実】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
37	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	初来日から3回目くらいまでは、ゴールデンルートと言われている東京、京都、奈良、大阪、北海道、福岡といったあたりを旅行される方が殆ど。	ゴールデンルート以外のエリアは、圧倒的に訪日リピーターしかターゲットにならないため、特におすすめは、最低でも10回以上、できれば20～30回来日されている方。欧米圏の旅行客の消費額は大変高く魅力的なマーケットだが、数をとるとアジアの方々がおすすめ。
38	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	コロナ禍で誰をターゲットにしていくのかというところで、大変おすすめなのが華僑の方々。華僑の方は全世界で6,000万人以上おり、中文繁体字若しくは中文簡体字のみで情報発信できる。華僑の方々は大変横のつながりが強く、口コミでいい情報をどんどん共有する。
39	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	マイクロインフルエンサーを通じて商品の磨き上げと発信を実施していくことがおすすめ。海外の方にとって、日本の専門家であり、ツアーガイドである。在日の方々に、どのようにアプローチして、彼らを通じて海外の方々とお話をしていくか、ということが大変重要。
40	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	MICEというのは、コンベンション、色々な展示会やイベントなどを活用して、海外の方々を取り込むということ。その中で、2025年の大阪万博が大変いいチャンスで、海外からわざわざ日本に来られた方がこの機会をチャンスに他の地域も見て行こうということで、全国に広がっていく。
41	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	一番のポイントとして、海外の旅行会社やランドオペレーターと組むこと。
42	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	旅行の施策や戦略を組むときには、誰をターゲットにするのか、個人旅行なのか団体旅行なのか、この2つをまず戦略として決めていく必要がある。
43	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	コロナ後にセミオーダーメイド商品、オーダーメイド商品の需要が高まってきている。自由度が高く、ガイドが大変必要になってきているが、海外の旅行会社からも常にガイドと車はないかとの相談を受けている。	ガイドと車があれば、旅行商品をどんどん造成することができる。このようなことをしっかり準備をして提案できれば、これがないことにより地域に人を呼び込めなかった状況を変えることができるため、ガイドのマーケットをどんどん増やしていくことをおすすめしている。
44	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	まとめの1番目、ターゲットとしては訪日リピーターが多い近距離の華僑のマーケットを獲得すること。
45	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	まとめの2番目、旅行支出額の上昇傾向に伴う商品の磨き上げ。中身の伴う、きちんとした商品をつくっていきましょうということ。
46	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	まとめの3番目、マイクロインフルエンサーによる情報発信。特に、在日の方々を通じての情報発信がおすすめ。

4.観光振興関連

【① 立体観光推進・受入態勢充実】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
47	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	まとめの4番目、MICE需要の取り込み。2025年の大阪万博に向けてどう活動していくのか。
48	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	まとめの5番目、旅行会社への速やか、かつ的確な情報提供。今から長い目で旅行会社とネットワークをつくっていくことが将来的にも良い。

4.観光振興関連

【② 地域資源を活かした観光の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	3	某百貨店の会長から、新型コロナウイルスによる中国人の団体旅行客の渡航制限が解禁される前の本年6月の段階で、銀座の店舗の売上トップが既に中国人だった、というお話があった。	「中国人に向けたブランド戦略を作れば良いのか」との質問に、「やはり日本ならではの文化価値を高めしていくことが、最終的には中国人の目の肥えた方々にも伝わっていく」と回答。
2	秋田委員	3	—	デジタル等のマーケティングを活用しながら商品の磨き上げを行って観光消費額の向上を目指す場合には、インバウンド客全体を対象にするよりは、ラグジュアリーマスのようにターゲットを絞って目標設定をすれば、短期的に効果が出るのではないかと。
3	板野委員	2	青森は十分尖ったものを持っている。農水産物もトップクラスの産品があり、自然、文化、祭、歴史も感じる。外国人の行ってみたい都道府県ランキングで青森県が全国6位というのも、青森に魅力を感じている方が多いためではないか。（総論－特徴的取組へ再掲）	—
4	磯崎委員	1	—	今年のねぶたは3Dデジタルアーカイブ化を実験的にした。非常に貴重なコンテンツとして祭期間以外の時期にも観光産業に活かせるのではないかと。
5	蝦名委員	1	冬の観光客をいかにして呼び込むかが課題である。	今までの冬の観光ということに関してはダメだという考え方から抜け出さないと、青森市、我々の業界の経営が難しい。
6	蝦名委員	1	インバウンドについて、青森市はなかなか旅行コースに入れてもらえず、エアポートホテルみたいな使われ方をしている。観光の資源として泊まりたいということではなく、飛行機が飛んで来た日又は発つ前日の宿泊の稼働率が高い。	—
7	蝦名委員	1	—	観光に関しては、掘り起こしをすると色々な素材がありますから、すぐあきらめずに継続してやっていくことによって、青森市の冬の青森、春夏秋も含めてまだまだ観光客・交流人口を増やせるポテンシャルを持っている。
8	蝦名委員	2	観光業界は課題が非常に多く、地域間競争が激しい業界。（総論－特徴的取組へ再掲）	他にはない尖ったものを一つ磨いていく必要がある。（総論－特徴的取組へ再掲）
9	蝦名委員	2	青森県は、観光資源を磨き上げる上で山をつけない環境にある。県内の市町村の特産品や観光地が全て平準化してしまう傾向にあるので、行政区域を越えて課題を克服していく必要がある。	山をつくり、そこから転げ落ちたものを享受しようという考え方でやっていかないと、観光振興にならない。
10	岡村委員	2	青森も弘前も八戸も盛岡も秋田もさほど変わらない状況であり、東北はどこに行っても温泉もありスキーができるなど特徴がない。（総論－特徴的取組へ再掲）	—

4.観光振興関連

【② 地域資源を活かした観光の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
11	細川委員	3	冬のイベントを開催するにあたり、色々な方々にイベントに参加してほしいというのが目的で、そういった発信をしていくために毎年準備をするが、旅行社は春の段階で冬のイベントなどを旅行の計画に組み込んでいるため、春の時点で企画したことを冬季にできるのかという不安要素があり、なかなか発信できていないというのが現状。	—
12	細川委員	3	再来年の2025年は青森港が開かれて400年という大きい節目。その翌年は青森市の街づくりが始まって400年という節目を迎える。	もう少し予算をかけながら、冬の核となるようなイベントや観光コンテンツを作って発信していくことを、今から徐々に取り掛かっていけば、2024年、2025年と賑わっていく可能性がある。 観光コンテンツとして力を入れて取り組んでいくことであれば、気合を入れなおして、皆で作ってあげていくということが非常に大事。それがもし上手くいけば、年間を通じた観光・誘客に繋がっていくだろう。
13	宮本委員	2	「尖ったもの」というのは非常にキーワードかと思うが、私は「ねぶた」だと思う。（総論－特徴的取組へ再掲）	ねぶたをきっかけに青森に来る方、跳人として跳ねたいという海外の方がたくさんいるが、一過性に終わらせない努力はしていかなければいけない。（総論－特徴的取組へ再掲）
14	山崎座長	3	—	本当に中国人の方々が喜ぶものを作る、自分たちが磨いていく、という考え方が観光の中でも重要で、少し大きな話ばかりにならず、自分たちの魅力をきっちり作り上げるというのが第一。
15	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	観光と物販を連動させながら、体験型農業や青森市ならではの特産品の開発を進めることが必要。 (生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲)
16	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	体験型コンテンツが注目されている。	青森の農業や漁業を活かしたコンテンツを作って、外貨を獲得してはどうか。さらには、青森カシスのように、青森ならではの第一次産品をブランド化していくという取組が挙げられる。(生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲)
17	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	所得の高い層を誘客する取組が大事。青森ねぶた祭での100万円の特別席は非常に好評であり、今後は高付加価値のサービス・商品を楽しんでいただくといった取組が伸びてくる。
18	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	ラグジュアリーマスの飲食に関しては幅広く、ランチは1,000円～3万円程度。なぜ1,000円程度かという、地元ならではの雰囲気味わいたい、昭和な雰囲気を味わいたいということが彼らにとっては凄く有意義な体験になる。ディナーに関しては3,000円～5万円程度で、いわゆる居酒屋も人気がある。	そういったものを組み合わせ、日常では体験できないことを体験できれば、彼らの気持ちをしっかりと掴むことができる。

4.観光振興関連

【② 地域資源を活かした観光の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
19	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	ラグジュアリーマスのショッピングに関して、一般的に中国の一部の方以外には、日本ならではのものがよく売れている。	日本ならではのものと言っても沢山あるので、しっかり調査・リサーチして狙いを定めていくことが大事。
20	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	訪日外国人旅行消費額の娯楽等サービス費にまだまだ伸び代があり、日本国内はまだまだアクティビティを発見していない。	一例として、東京の新宿・歌舞伎町のゴールデン街をバーホッピングするような、通常であれば商品とになっていなかったところが新たにガイドツアーという売り物になるなど、新たなマーケットが組成されていく。こういったものは、自分がなかなか行けないエリアであればあるほどすぐチャンスがある。
21	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	温泉が全国各地にある中で浅虫温泉だったらどのようなユニーク性があるのかなど、全てのお客様に共通して伝えなければならない。
22	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	必ずどのような商品・サービスにも2～3個まねされない特徴がある。USPを創る際は「どんなシーンで活かされるのか」、「勝手な思い込みではなくてエビデンスはあるのか」、「お客様にとってどんなメリットがあるのか」という「Scene」、「Evidence」、「Benefit」の3つの要素をうまく盛り込んでいただきたい。例えば、八甲田エリアでは「どの季節に」、「どのようなエビデンスに基づいた良さがあり」、「どういう気持ちをお客様が抱き、満足しリピートしていただけるのか」ということである。（生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲）
23	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	八甲田山にはどういうUSPがあって、どのようなポジショニング・ステートメントになるかというようなことを、皆で議論しながら創っていくとよい。
24	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	華僑の人たちに八甲田山のどこを伝えていくべきなのか、どういう立ち位置をとるべきなのかというようなポジショニング自体を、どこを目指すのか、あるべき姿というものを明確にすることが重要である。
25	オブザーバー (武藤氏)	1	青森の魅力というのは、県外の人々からは相応に認識されていて観光地とか旅行先として一定の人気があると思う。	—

5 人づくり関連

【① スキル習得支援・意識醸成】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	2	—	人への投資という時間がかかるように思えるが、実は即効性がある。韓国の長城郡（チャンソングン）の首長が、年間50回、各分野の超一流の講師を呼ぶ研修を、毎週、全職員を対象に数年間行った結果、職員の教養・資質・モチベーションが格段に上がり、企業誘致などの産業振興で著しい効果があったので、今年そのぐらいのことをやれば、来年には目に見えて何か新しいチャレンジが出てくるということがある。
2	秋田委員	2	—	観光における人への投資、人づくりについて、「社員の美術館に行く回数を上げる」など、やればすぐできるわかりやすいことを一つやるだけでも、1年か2年で目に見えて成果は出る。
3	安保委員	1	青森市で働いている人達は厳しさが足りない。うちの労働者も給料は安い、時間が過ぎれば給料貰えるし、それに満足して幸せだという考えもあるかと思う。私たち企業人が一生懸命考えていても、そのような考え方のほうが気楽で幸せかもしれない。	青森市の人達も、首都圏の人間と同じようにもう少し頑張っていたら、生産性も上がってくるのではないかと。少し緩いのではないかと。
4	大矢委員	1	豊かに暮らすため、文化を維持するためにはある程度の所得が必要であり、お金がなければ維持されない部分がある。	仕事を創っていく、高い所得を得るよう努力を重ねていくというのは、労働者も雇用者も必要。
5	大矢委員	1	青森市の労働生産性は全国の1741市町村の中で931位であり、かなり低いと言われており、何が起きているのかというと、やはり人材不足。	—
6	大矢委員	1	青森県の大きな特徴として、県内で働いている方の大学・大学院卒の割合が、2010年のデータでは全国で下から2番目の46位とかなり少ない。	人を育てることに更に力を入れていかなければいけない。
7	大矢委員	1	理系の人材を育成する危機感があまりない。	理系人材の育成にも力を入れていく必要がある。
8	大矢委員	2	—	人材育成が大切である。
9	大矢委員	2	—	青森市は何が得意分野で、その得意分野を伸ばすのか、あるいは、まだ得意ではないがより稼げる分野に人材を供給するのかなどを分析しなければならない。自分の強みと弱みを理解し、強みを伸ばし弱みを強みに変えていくことが必要であり、そのために人を育てていかなければならない。（総論－全般へ再掲）
10	大矢委員	2	青森において、高齢者の雇用者数は、若年者の雇用者数の減少を補う形で増えており、また、高齢者の正規雇用の比率が他地域と比べて高く、高齢者が経済の生産面をかなり支えている。高齢者が中心ということは、新しい技術を持った若者が参入してくる機会が少ないということでもある。	今働いている人や高齢期に差し掛かった人たちの学びなおし、人材に対する投資は欠かせないので、ゆとりを持たせるということも考えつつ進めていく必要がある。

5 人づくり関連

【① スキル習得支援・意識醸成】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
11	大矢委員	2	情報通信業、観光産業、その他の産業・分野において、常に競争しているという意識が大事。	—
12	岡村委員	1	東京の人材と青森の人材では給与格差もさることながら、仕事に対する取組姿勢も違う。競争環境の厳しい中にある社員は、常に色々な形で勉強して、スキルアップの意識が強いが、青森にいて、逆に幸せで豊かな環境があるせいかもしれないが、競争意識に欠ける経験があり、給料だけじゃないギャップがある。	—
13	白取委員	3	DX含め、経営者の方々には、そこに重要性を感じて、一步踏み出す人もいるが、踏み出さない方もいるし、やりたくても、青森市においては、人的リソースも足りていないという現実もある。（人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進へ再掲）	—
14	細川委員	1	ヨーロッパでは洋上風力発電は既に普及してきており、この産業で働く方々は非常に所得が高い、若しくはステータスがあり、非常に人気のある職業。 （新産業振興関連－GX関連産業等への参入推進から再掲）	日本において、洋上風力の市場及び産業が確立、成熟するのはこれからであり、制度面・インフラ面・技術面・人材面の様々な課題を解決する必要があり、人材面では事業全体を通じて調査、設計、製造、組立、設置、運用、メンテナンス、さらには撤去に至るまで、様々な分野業務に携わる人材が多数必要になる。（新産業振興関連－GX関連産業等への参入推進から再掲）
15	細川委員	1	—	NPO法人青森風力エネルギー促進協議会が風力に係る人材育成のプログラムを提供できないか現在模索しており、今後、市とも協力関係を結びながら、実現に向けてチャレンジしていきたい。

5 人づくり関連

【② 若者等の地元定着推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	磯崎委員	1	若者が出て行って戻ってこないというのは如実に数字に出ている。(新産業振興関連－起業・創業支援から再掲)	青森でいうと第3次産業が中心なので、そこで仕事を創り、今の仕事の付加価値をあげDXなどを活用して効率的な魅力ある職場づくりをすることが大事。(新産業振興関連－起業・創業支援から再掲)
2	岡村委員	1	雇用するにあたって、一定額の収入を確保させないと優秀な人材の確保ができないし、今いる優秀な人材の流出につながる。常に給料の支払は厳しい競争環境に置かれて、より多く払っていかないと今後ますます優秀な人材を獲得できない。	—
3	岡村委員	1	若い人たちが流出していくことなくむしろ流入してくるような魅力的な街になるためには、企業の責任が大きい。	—
4	紺野委員	1	働き手不足を中心市街地を中心にかなり顕著に感じている。	働き甲斐のある職場作りというところを目指している。DXや生産性の向上によって、既存の仕事の無駄や慣例をなくし、権限移譲や経営の情報を従業員一人ひとりが分かるようにする取組を行っている。若い世代が一番楽しいと実感するのは、自分のアイデアに対して、自分で決めて実行し、それが実現するところなので、それを若者が実感できるようにすれば、首都圏ほどの所得でなくとも、青森市に定住していただけるのではないかな。
5	本田委員	1	先日東京で、いつかは青森県に戻りたいという首都圏で勤務する県内出身者を数十人集めた交流会に行ってきた。そういう方々は地元愛、青森愛を背負っており、そういったものを10代で高め、伝えておけば、帰ってきたいと思う人が多少なりともいると痛感している。(人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進へ再掲)	そういう人々をリスト化・データベース化して長期でフォローしていけば、青森に戻ってきたり、リモートワークや副業を使って東京から青森の企業に労働力として活用していける。(人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進へ再掲)
6	三上委員	1	若い方が好奇心で1度都心に出てみたいと思うのをなかなか止めづらい。	都会に住んで、働いて、帰ってきたいと思ったときに帰ってきたい場所がある、仕事がある、街があるということがとても大事。
7	宮本委員	1	—	自治体として圏域の企業の良さを高校時代あるいは大学卒業前に十分に伝えないことによって、若年層や女性が東京の方に行ってしまう。
8	宮本委員	1	—	生産性向上の支援をすることで、必要な人員の数を減らすことができ、さらに良くなっていくと、賃金アップにつながる。所得が増える企業になると、新卒者採用ができるというような好循環が生まれる。
9	宮本委員	2	—	好循環が生まれてくると若い人も定着できるようになり、宿泊施設も100%の能力でお客様を迎えられるようになるのではないかな。

5 人づくり関連

【② 若者等の地元定着推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
10	オブザーバー （武藤氏）	1	都道府県別の平均月給が2022年で全国最下位。全国と比べると2割給料が低い。若者の県外流出の理由は様々あるが、基本的には、こういった収入の格差にある。収入格差の原因は基本的に労働生産性の低さにある。（生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲）	労働生産性向上のための方策の一つが高付加価値化。もう一つは限られた労働力を効果的に活用するという。付加価値を高めるには、事業者で魅力のある商品やサービスを提供すること。その点では、デザイン性や発信力が重要。（生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲）

5 人づくり関連

【③ 多様な働き方・人材活躍の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	磯崎委員	1	—	社内のリモートワーク率は現在 6 割くらい。現場作業の部門を除くと 7 割くらい。会社で働くのと全く同じ環境を作っておけることに加えて、効率化のツールとしてRPAを導入するなどをしている。制度面で、事前申告なしでリモートワークができるようにしている。分断勤務が可能になり全社的に時短勤務をする方がものすごく減った。前述の制度を、青森の企業の中でしっかり導入していき、柔軟な働き方、働きやすい環境が青森にある、ということ創っていくことも必要。
2	岩崎委員	1	若い人がなかなか来ない。	高齢の方を集め、若者が1人でできるところを3.5人でやろう、1日8時間働いてもらわなくてもいいという考え方でやり始めたら、人の流れがよくなってきた。若者第一に考えるのではなく、身近にあるものをうまく有効活用してやればどうなのか。
3	岩崎委員	2	若い人はもう運送業はやらない。	高齢者を集めて、若い人が 2 人でやる仕事を高齢者 3 人でやるというスタンスでやっている。
4	岩崎委員	2	—	外国人の雇用については、留学生もたくさんいるので、必要不可欠になっていく。
5	蝦名委員	2	ホテル業界は、コロナ禍の3年間で人材流出に拍車がかかっている。有事の際に非常に弱い産業だということ、従業員が離職する大きな原因。特に浅虫温泉などの旅館やリゾート系のホテルは、非常に厳しい環境に置かれている。	—
6	大矢委員	1	—	ワークシェアリングといったことを取り入れていくと、若い人には最初は見向きもされなかった地域かもしれないが、そこでたくさんの雇用が生まれ、活躍し、生き生きと暮らしている高齢者の方々がいる姿を見せることによって人を惹きつけていくこともあるし、所得も増えていくといった発想で地域内のニーズを満たしていくということもできるのではないかな。
7	大矢委員	2	経済的に豊かになるために、稼げる仕事をどのように創り出すかということが問題だが、若者を中心に人口減少が進む中で、労働力不足にも対応しながらごを創り出したいが、今ある仕事には人が足りないという状況になっている。	—
8	紺野委員	1	—	まずは既存事業の生産性を上げて、余白を作り、そこで若い世代に任せることによって新しい事業が生まれるのではないかな。
9	紺野委員	2	「尖った」部分、新規事業領域をどう開拓していくかがテーマになっていると思うが、DXにせよ、新規事業の開拓にせよ、担い手というのは若い人だろう。（総論－特徴的取組へ再掲）	卸売・小売業というのは、尖った部分やDXの部分もそうだが、若い世代に任せると、これからの不確実な時代においても違ったものが見えてくるのではないかな。（総論－特徴的取組へ再掲）

5 人づくり関連

【③ 多様な働き方・人材活躍の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
10	紺野委員	2	人材育成は完全にOJT。先日も新入社員4名に、空区画の企画を考えるよう提案したところ、自ら企画し、全て仕入れ、雇用、販売、さらには店づくりも行った。	任せるとできてしまう。権限移譲、世代交代とまではいかないものの、全て任せるといって伸びてくる人材もいる。
11	紺野委員	3	青森の小売・卸売業は、既存事業の生産性を高めなければならない。（生産性向上関連－事業継続支援から再掲）	業務変革と無駄を省くことをまずやって、余白を生み出さないと、新しいものは導入することができない。今までのやり方の無駄を徹底して省いていき、権限委譲をして、パーパスを見直すことを取り組んでいかないといけない。そのうえで余白が出てくると、我々の従業員、青森の若い人達も、新しいことにどんどんチャレンジできる。（生産性向上関連－事業継続支援から再掲）
12	澤田委員	1	青森市では、漁業者の平均年齢が60歳を超えてしまった。後継者も減り非常に困っている。	—
13	澤田委員	2	漁師の数について、昔は市内に200人程いたが、今は130人程で、後潟漁協を入れても160人程しかない。	—
14	白取委員	2	副業については、特に首都圏で手を上げている方が非常に多い状況。	青森市内の中小企業者が悩まれているDXの部分とマッチングできれば非常に有効なものになる。
15	白取委員	3	DX含め、経営者の方々には、そこに重要性を感じて、一步踏み出す人もいるが、踏み出さない方もいるし、やりたくても、青森市においては、人的リソースも足りていないという現実もある。（人づくり関連－スキル習得支援・意識醸成から再掲）	—
16	竹内委員	1	働き方の変化に着目したい。単にコロナで対面の仕事ができないからリモートワークが普及したというレベルではなく、この間にもIT技術の変化、すなわちロボットやAIの活用が当たり前になってきたからその変化である。	—
17	長谷川委員	2	人手不足。	ベトナムからの技能実習生を受け入れており、募集すれば集まる状況。りんごに関して、台湾・香港への輸出が非常に増えており、技能実習生がいるおかげで、中国に対してしっかり納品できる体制が整っていく。
18	本田委員	1	先日東京で、いつかは青森県に戻りたいという首都圏で勤務する県内出身者を数十人集めた交流会に行ってきた。そういう方々は地元愛、青森愛を背負っており、そういったものを10代で高め、伝えておけば、帰ってきたいと思う人が多少なりともいると痛感している。（人づくり関連－若者等の地元定着推進から再掲）	いつかは青森県に戻りたいという首都圏で勤務する県内出身者たちをリスト化・データベース化して長期でフォローしていけば、青森に戻ってきたり、リモートワークや副業を使って東京から青森の企業に労働力として活用していける。（人づくり関連－若者等の地元定着推進から再掲）
19	本田委員	1	日本はジェンダーギャップ指数が全世界125位で、先進国で最下位。男女格差が地方の方がより濃い状態。	女性の生きづらさを解消してあげることで、間接的に女性の流出が減ったり、女性が一回地方を出ると帰ってこないという現象が緩和されたい。

5 人づくり関連

【③ 多様な働き方・人材活躍の推進】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
20	三上委員	1	—	副業・兼業の推進というところで、労働力だけではなく知識とか知見も循環させていくことがとても大事。
21	宮本委員	1	—	就業機会の多様化に対応できるということをもって、圏域の人口流出の歯止めになる取組なのではないか。
22	山崎座長	2	人材不足とは言うものの、どんな人材がどれくらい少ないのかという曖昧な状態で人づくりはできない。	会議の中で「地域でこういう人材を育てたい」「地域にこのような人材がいればもっと伸ばすことができる」ということを明確にすることも必要であり、そのような人材にはいくら給与を払ってでも欲しいということを市外・県外に訴えかけることで、例えば副業人材が手助けをしてくれるかもしれない。
23	山崎座長	3	—	実際にどういう人材が必要なのか、どういう人材が不足しているのかなどが見つかることが、しごと創造会議の重要なポイント。
24	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市の弱みは、少子高齢化の加速に伴う「生産年齢人口の減少（働き手不足）」 老年年齢人口が2045年には就業人口を上回るころまで進むだろう。（ACP配付資料より）	—
25	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	日本全体でも兼業・副業を認める企業が増えており、2022年時点で、300万人超が兼業・副業に取り組んでいますが、青森県ではまだ兼業・副業を受け入れる会社が少なく、活用済、活用検討中、活用検討可能と答えた企業が約3割であり、取組を加速させていく必要がある。	—
26	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	弱みを克服するためには、兼業・副業人材を有効に活用しながら成長分野や不足している産業分野に労働移動を円滑に進める。

【① 特徴的取組（尖った取組）】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	秋田委員	2	—	輸出や海外展開の実施がマークアップ率の向上を牽引していたので、インバウンドや海外展開を青森市の産業振興のパイロット的な役割としていけばよい。（生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲）
2	秋田委員	2	—	付加価値向上による生産性向上を重点テーマとして取り組み、それが進んでいくと、持続可能な観光産業への転換が図られる。（生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲）
3	安保委員	2	—	青森市は何を推して何を育てていくのかを決めないで先に進めない、尖っているものを探すのも大事。
4	板野委員	2	青森は十分尖ったものを持っている。農水産物もトップクラスの産品があり、自然、文化、祭、歴史も感じる。外国人の行ってみたい都道府県ランキングで青森県が全国6位というのも、青森に魅力を感じている方が多いためではないか。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）	—
5	板野委員	2	尖った部分ということに関して、洋上風力発電に関して、風況をどう生かすかということや、水産業でも、かつては水産会社が拠点を設けて現在も力を持っている都市であり、新たな養殖という分野に最先端の技術を導入して次世代の水産業を育てていこうとしている企業もあることから、そういう尖った部分という素地がまだまだ産業の中にはある。（新産業振興関連－GX関連産業等への参入推進から再掲）	—
6	蝦名委員	2	観光業界は課題が非常に多く、地域間競争が激しい業界。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）	他にはない尖ったものを一つ磨いていく必要がある。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）
7	岡村委員	2	青森も弘前も八戸も盛岡も秋田もさほど変わらない状況であり、東北はどこに行っても温泉もありスキーができるなど特徴がない。特徴がないもので競争してもレッドオーシャンであり、そこには成長が見受けられない。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）	ブルーオーシャンが何なのか、青森の独自性をもっと掘り下げて、他の類似都市にないものを発見しない限り、レッドオーシャンで終わる。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）
8	紺野委員	2	「尖った」部分、新規事業領域をどう開拓していくかがテーマになっているかと思うが、DXにせよ、新規事業の開拓にせよ、担い手というのは若い人だろう。（人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進から再掲）	卸売・小売業というのは、尖った部分やDXの部分もそうだが、若い世代に任せると、これからの不確実な時代においても違ったものが見えてくるのではないか。（人づくり関連－多様な働き方・人材活躍の推進から再掲）
9	佐々木委員	1	域内ニーズとは、総合的に色々なことをしたとしても手法がなかなか難しい。この会議でも2つか3つ大きいものがあって、それを基盤にしてマグネットポイントを作っていくということが重要だ。	—

【① 特徴的取組（尖った取組）】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
10	宮本委員	2	「尖ったもの」というのは非常にキーワードかと思うが、私は「ねぶた」だと思う。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）	ねぶたをきっかけに青森に来る方、跳人として跳ねたいという海外の方がたくさんいるが、一過性に終わらせない努力はしていかないといけない。（観光振興関連－地域資源を活かした観光の推進から再掲）
11	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	従来型の卸売・小売業のビジネスモデルでは将来少し厳しい。今後は、新しい物流の形が普及していくという時代を迎える。そのような社会の動きを捉えつつ、新しい物流の姿、拠点としてのポテンシャルを活かした地域づくりを含めて、前向きに取り組んでいくというチャレンジが必要。（地域経済循環関連－物流・ECを活用した販売力強化から再掲）
12	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	人や資本を惹きつけるキーププロジェクトが必要。	例えば洋上風力発電のようなプロジェクトや海外マーケット。インバウンド、輸出といったところが強みであるため、そういうところをキーププロジェクトとして掲げて進めていくことで雇用を生み、人を呼び込んでいくということが大事。
13	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	ポテンシャルは相変わらずあるので、それをどうしていくか、経営者の方がこの恵まれた環境をどう生かしていくかという、今までのビジネスの発想を外れる部分が出てくる必要もある。車の自動運転など、色々なことが劇的に変わっていくので、それらをうまく先取りし、新しいビジネスモデルを創るために優位性をどう生かしていくのかということにかかっている。
14	マーケティング分野 専門家 (中見氏)	3	—	「尖ったところ」とは、マーケティングではUSP（Unique Selling Point）とよく言われる。ユニークというのはただの売りではなく、まねされない独自性があるUSPをどうやって創っていくかが、青森市の経済や企業の消費サービスの中で重要である。（生産性向上関連－付加価値・ブランド力の向上から再掲）

総論

【② 全般】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
1	板野委員	2	いかに圏域、市内でお金が落ちるか、そういった魅力的な仕事を創っていくかという観点がこの会議で注目されている。	今ある基幹産業、例えば卸売・小売業や水産加工工業をいかに強化していくか、あるいは洋上風力発電のように新しい産業を青森に呼び寄せるといった魅力的な仕事をいかに創るかというところで、どのような産業、分野が良いのかということを考えていくことが必要である。
2	蝦名委員	1	青森市において、90%は第3次産業の中で生活をしているという意味では、基幹産業的なものがない町である。第3次産業自体の付加価値が元々非常に低い、つまり、よそから買ってきたものに少し上乗せをして、その上乗せ分を分け与えて回っている街である。	—
3	大矢委員	2	情報通信業が企業向けのものや消費者向けのものがあり、サービスの種類も様々あり、一番稼げている分野がよくわからない。	青森市は何が得意分野で、その得意分野を伸ばすのか、あるいは、まだ得意ではないがより稼げる分野に人材を供給するのかなどを分析しなければならない。自分の強みと弱みを理解し、強みを伸ばし弱みを強みに変えていくことが必要であり、そのために人を育てていかなければならない。（人づくり関連－スキル習得支援・意識醸成から再掲）
4	岡村委員	1	豊かな生活を送っている人が多い街、これが一番幸せな活性化した街である。豊かというのは、所得だけではなく、その街自体に豊かな生活が送れる仕掛けがたくさんあるということ。	突き詰めると所得が多い人たちがたくさん住んでいる街が、結果として活性化した豊かな街になっていく。そのためには、企業の責任が大きいと思うが、企業が率先して所得を上げていく、あるいは生産性を向上させて所得を上げていくことによって、その街自体が豊かになっていく。
5	佐々木委員	1	—	青森市の生産年齢人口が、高齢者と年少人口の合計を下回っているという部分をどう考えるのかというのも今後1つのテーマになる。
6	佐々木委員	1	高校生へのアンケートで、数名の生徒を除き、青森から出たいとの回答であった。ライブハウスや映画館がない、フジテレビが放送されないことが理由。	松山市は文化、アートによってまちづくりをしようということで、かなり活性化している。また、東京の豊島区は、消滅可能性都市に都内23区で指定され、財政難でかなり落ち込んでいたが、アートのまちづくりで、演劇を中心にかなりのセンターなどを設け、若い人を取り込むことで、実際にかかり流入している。
7	佐々木委員	1	—	繁栄する都市にするためには、少しの方策、ちょっとしたアイテムで変わっていくので、若い人を惹きつける魅力ある色々な物語や人の動きを作っていくことが重要。
8	白取委員	1	人口減少は、非常に懸念されるべき事項。	—
9	宮本委員	1	日本の所得水準は諸外国から比べると相当低くなっているが、物価も上がっていないので生活感としてはそれほど諸外国から比べて劣ってはいない。	—

【② 全般】

No.	発言委員	会議	委員意見（現状・課題）	委員意見（取組等の提案）
10	宮本委員	1	所得水準というのは全社の平均。これを上げていくというのは、長い目ではできると思うが、短期ではできないことを危惧している。	市民の皆様到我々の成果がうまく伝わるかというのは、身近なマイルストーンになるような指標を持って回答を導き出していくのがいい。そういうことを経て、市民全体が同じ方向を向いて最終的には10年後の所得が日本の平均を遥かに上回るというところを目指していくのがいい。
11	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	青森市は、安定感や生活の水準は向上しているものの、ダイナミズムやハングリー精神が希薄になっている。	人、物、情報が交わる青森市独特の強みを上手く生かしながら、新しい価値を生み出す街、かつてのダイナミズムを取り戻した活気溢れる街、これを青森市しごと創造会議を通じて新しい青森市の産業振興の方向性が示され、新しい産業・企業が起こっていく、ということができれば、青森市の持続可能な地域づくりの原動力になっていく。
12	オブザーバー (武藤氏)	1	住民にとっての働く環境としての魅力、居住地としての豊かさという点では、課題が多い。若者の県外流出もそういった点にある。	—
13	オブザーバー (武藤氏)	1	—	居住空間としての魅力を高めることについて、青森市の街並みをリニューアルすることが大事。そういう点では、デジタル化と並んでまちづくりのデザイン性が重要。時代に即した形でできるだけ統一的にまちづくりを行い、しごと創造のためにも、青森を企業にとって魅力のある場所にしていくことが大事。青森の魅力を高めるためにはデジタル技術とかデザイン性がキーワードになる。
14	オブザーバー (三浦氏 (代))	2	青森市において卸売・小売業が重要な役割を果たしており、雇用を支えているという点は重々承知しているが、会議の本旨である「しごとを創る」という分野からは、ややイメージしにくいのではないか。	例えばインバウンドが今後増えてくる中で、卸売、小売業が、需要に応じて魅力ある、稼げる職場にしていくといった具体的な戦略があった方がわかりやすい。