

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

開催日時・場所	<p>令和 6 年 1 月 25 日(木) 15:00～17:15</p> <p>ホテル青森 3 階 孔雀の間</p>
出席者	<p><b>【委員】</b></p> <p>秋田佳紀委員、安保照子委員、磯崎崇委員、蝦名正治委員、          岩崎一生委員、紺野洋紀委員、澤田繁悦委員、長谷川春樹委員、          細川英邦委員、山口隆治委員、佐々木淳一委員、板野利信委員、          白取丈朋委員、野澤淳委員、本田政邦委員、三上恭子委員、          宮本幹委員、山崎宇充委員</p> <p style="padding-left: 40px;">計 18 人が出席 ※岡村恒一委員、大矢奈美委員、竹内紀人委員が欠席</p> <p><b>【専門家】</b></p> <p>あおもり創生パートナーズ株式会社 専務取締役 高坂幹 氏</p> <p><b>【オブザーバー】</b></p> <p>日本銀行 青森支店 支店長 武藤一郎 氏          青森県商工労働部 商工政策課 課長 山口郁彦 氏          ※青森県商工労働部長 三浦雅彦氏の代理</p> <p><b>【青森市】</b></p> <p>副市長 赤坂寛、副市長 横山英大          経済部長 横内信満、経済部次長 船橋正明          農林水産部次長 中村敦、経済政策課主幹 渡邊雅史</p>
次第	<p>1 開会</p> <p>2 案件</p> <p style="padding-left: 40px;">・(仮称)青森市しごと創造戦略 中間整理について</p> <p>3 閉会</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

### 【委員所見】

座長	<p>事務局の説明において、5 つの項目と 13 の共創の方向性が出ましたが、質問がないようなので、続けて皆様から何か不足していると思う部分や説明を聞いて思うところについてご意見いただければと思いますが、私はこの 5 つの項目の中でも、それぞれの項目は重要ですが、結果的に人材、人づくりの問題にたどり着いてしまうと思います。</p>
委員	<p>これまでの会議で、付加価値向上による生産性向上が最重要テーマであり、ミンツパークという経営学者の、マネジメントはクラフト、即ち技術力、アートは創造性、サイエンスは分析力であり、この三つが適度にブレンドされたものでなければならぬと紹介しました。人づくりにおいても、この三つを重点として取り組むことが付加価値向上による生産性向上に繋がると考えているため、これらをうまく取り入れた事例を紹介したいと思います。</p> <p>当機構の地域商社プロジェクトの中で、ねぶたをモチーフとした商品企画で連携している通販大手のフェリシモの取組です。フェリシモでは、マーケティングの一環としてクラスター &amp; トライブ戦略を掲げ、データサイエンスを活用しながら社員がクリエイティビティを発揮して、一定の思考を持つお客様のクラスターの把握や関係づくり、商品・サービスの提供を進めています。その戦略の一環として、社員が部活というものを展開しており、この部活は社員同士で完結する趣味の同好会とは違い、フェリシモのホームページでは「部活は同じ気持ちを持つ仲間と共に叶えたい夢や新しいチャレンジを楽しむために誕生したステージです。一人では達成できないことを皆と一緒に形にしたり、大好きな人が集まって幸せを共有し、幸せの集合体が世の中を変えていく」というメッセージが書かれています。具体的には猫が好きな人の集まりの猫部、ミュージアム部、お寺部など 15 の部活が紹介されており、これらの部活からヒット商品も生まれているということです。</p> <p>この 15 以外にも、青森部という部活も結成されており、青森好きな社員が集まり、青森の魅力を深め、一般的に知られてない青森の良いところを発掘、発信、共有しています。具体的には、神戸に居ながらの金魚ねぶたづくり、青森産のリンゴジュース 5 種類の飲み比べ、津軽三味線ライブなどを体験できる「ぐるっと青森いいとこどり」を 3 月に開催することとしています。</p> <p>このような、部活による価値観を共有する社内外の共創のコミュニティづくりを通して、ビジネスと社会性、公益性を備えた展開ができ、人材育成の面では現場力、企画力、マーケティングリテラシー、データサイエンス力というクラフト、アート、サイエンスの三つの能力を実践的に身につけることができと思っています。</p> <p>青森市においても、企業単位やクラスターが共通する複数の企業や団体が連携してこの部活を展開すると、付加価値向上による生産性向上に繋がる具体の成果が見えてくると思っています。この取組では、社内外で共有する価値のフラッグ(旗印)を立てることがポイントになりますが、地域のマーケティングやブランディングにおいても、幅広く魅力を発信するよりも具体のフラッグを立ててアプローチする取組が効果的であり、そのためにはデータドリブンのマーケティングが必要だと考えています。</p> <p>これらを踏まえ、青森市しごと創造戦略においてはマーケティングの取組が重点 4 分野の一つということで、5 項目の戦略分野のそれぞれに組み入れられていますが、もう少し強調</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>し、5 項目の柱を貫く縦串のプラットフォームとして位置づけ、その仕組みと関係者の役割などを今後明確にしていけばいいと考えています。</p> <p>データドリブンマーケティングを青森市で展開するイメージについて、市内の主要なエリア、拠点、施設、団体、事業者等がオンライン、オフラインを問わず取得した多様なデータを、AI 等を適宜活用しながら分析し、リアルタイムのお客様の動向も含めて把握し、ビジネスチャンスを最大化する仕組みができればと思っています。具体的には、例えばクルーズ船の寄港前、寄港中、寄港後の各段階のデータを収集、分析、共有して、クルーズ船寄港の効果を最大化することが考えられます。寄港予定、クルーズの全体行程、人数、寄港時間、客層、これまでの実績結果という寄港前データ、寄港当日の各拠点・施設等でのリアルタイムな情報という寄港中データ、実際の客層、立ち寄りや購入実績、どのような行動をしたかという寄港後データを把握して、リアルタイムのものと今後の取組に活かすものとの両方でやっていけばよいと思います。このデータドリブンを基本にお客様やマーケットとの関係づくりを進め、仕事を創造していくことが大切だと考えております。</p>
座長	<p>本当にそういう人材が急激に育ってくればいいですが、そこまでいく前段階が必要だと思うのですが、その辺りはどうですか。</p>
委員	<p>部活として、まずは思いや価値観を一緒にする人が集まり、お客様の集団と付き合うことを考えていくと、そのベースとなるデータ分析や根拠が必要になるので、そうした中でクラフト、アート、サイエンスが実践的に身についていくと思います。</p>
座長	<p>気軽に学ぶみたいなところを部活に例えるのであれば、そういったところで学びの場所やグループを作っていくながらという人材育成の方法はあるのではないかなという感じですか。</p>
委員	<p>それが実践的で一石三鳥のような感じだと思います。</p>
委員	<p>今までの議論の中で中長期的に仕事を創っていくという話はたくさん出ましたが、もう少し短期的に、DX を活用して青森市で働くことの魅力を増やしていくことも重要だと思います。それを整理いただいているところが「DX・デジタル化の推進」、「若者等の地元定着推進」、「多様な働き方・人材活躍の推進」で、そのうち「若者等の地元定着推進」や「多様な働き方・人材活躍の推進」が人づくりに繋がるので、その魅力が増すと若者の地元定着やUターン の促進に繋がっていくと思います。</p> <p>弊社ではリモートワークと出社を組み合わせたハイブリッドワークとスーパーフレックスの制度を入れています。結果、子育てや介護をしながらフルタイムで働くことが非常にしやすい環境が整っています。具体的には、朝に子供を送り出してからリモートで始業開始すること、お迎えや病院の時間に合わせた仕事の中抜け(分断勤務)、授業参観などのイベントに合わせて仕事時間を柔軟に調整することなどです。それらを効率的にやるために、始業、中断、終了は基本的に PC のオンオフで自動的に勤怠管理することに加え、安全に共有フォルダにアクセスする、決裁を回すのに全部電子決裁の仕組みを入れるなど、会社と同じ環境で家での仕事ができる仕組みを、デジタルを駆使して実現しています。これを成功させるためにはテクニカルなところだけではなく、制度や運用も含めて一緒に整理しながら実現しています。</p> <p>このような仕組みを、東京に本社がある会社だからできるということではなく、青森の会社</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>で導入し、若者が働きやすい環境を作っているという PR をすることも必要だと思います。例えば、来年度にどこかの企業に導入し PDCA を回して課題を抽出することに加え、PR の題材として使うこともよいと思います。</p> <p>青森で採用した 3 年目くらいの女性社員が結婚する際に、相手が東京の方であったため、これまでだと退職する流れですが、この制度を入れたことで、今はそちらから青森の仕事をしてもらうという逆転現象が起こっています。東京で仕事するというのは極端な事例ですが、そういう環境をいち早く作っていくことが重要だと思います。</p>
座長	<p>青森に定着してもらうという考え方と、もう一つ青森から出てしまう人にも違う場所で労働力として活躍してもらうという二つの話がありましたが、特に後者について、能力の足りない部分を補完するという意味で、外部の方、県外・市外に住んでいる方の力も借りなければならないと思います。NTT グループではリモートワークや採用の仕方は、どのような仕組みがありますか。</p>
委員	<p>弊社は基本的には職場が自宅という考え方なので、転勤しても外部から青森の案件の SE 的な仕事をやるなどができます。</p> <p>若者が大学卒業とともに出て行ってしまうことが大きな問題なので、青森で働くとは実はずごく便利であり、子育てしやすいという環境をいち早く作っていくことは結構大事であると思います。</p>
座長	<p>農業関係でも人材育成について様々な課題があると思いますがいかがですか。</p>
委員	<p>新春に浪岡でりんごの剪定大会、剪定の講習会をりましたが、若い世代のメンバーが結構集まってきました。若い世代が育つために何をやればいいのかについては、やはりりんごを高く売ることしかありません。</p> <p>2 月に愛媛県の松山市で西市長にりんごのトップセールスをお願いしています。りんごも産地間競争が結構あるため、トップセールスをしっかりやらないと産地が移るがあります。青森農協は、上は札幌から下は九州の佐賀まで全国 15 社の市場と取引があり、その中の松山市で市長のトップセールスをやることは非常にインパクトがあります。</p> <p>過去に市の農林水産部と相談して、簡単に作れてお金になる転作作物としてバサラコーンを作りました。また、8 月のねぶた祭の時期にそれを出荷して販売したいという話になり、去年も 8 月のねぶたの前にバサラコーンを出荷しています。</p> <p>ねぶたの時期にバサラコーンが出るのであれば、青森市産の野菜を集めて何かできるのではないかと思います、産地の育成と地元の農家なり量販店にお金が落ちると人が動くことを、もう一回できないかと考えていました。</p>
委員	<p>若者の定着については、各自治体でかなり大きな課題になっていると認識しています。その中で、地元のことを知っていないと中々域内に定着できないと思いますが、やり方として 2 通りあると思っています。</p> <p>一つは、仙台の私立大学の就職担当部署と意見交換した時出てきたのですが、大学には多くの企業から採用申込みがきますが、一企業ごとの対応というのは大学側ではとてもできないため、バスツアーまではいかないまでも、青森市が自慢したい企業を数社訪問する機会を作ることがよいと思います。インターンシップは中小企業者の場合受け入れの負担が非</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>常に大きく、1人受け入れるのにおそらく正社員が3人ぐらいかかっていないと、しっかりしたインターンシップにならないと思います。それは少し重いので、市内にどういう良い企業があるのかを、高校時代にまずは知ってもらう機会を作ることが一つの方法です。</p> <p>実際に関東の自治体と連携した例としては、高校生の若い知恵で商品やサービスの開発に対するアイデアを出すという取組です。これは企業も学生の考え方や若い人が求めているものがわかるメリットがあり、高校生もその企業が何を課題だと思っているのか、どのようなことを世の中に提供しようと思っているのかを数回のミーティングを通して知ることができる、非常に高度な社会見学と言えます。ただし手間暇がかかるので、先程のバスツアーのように簡単に仕込めるものではないと思いますし、正規の時間帯で課題学習のようにしてもらおうという高校側の協力も取り付ける必要があります。これは関東の場合では、自治体が域内定着のためには必要だということ動いたので、機構が企業と学生の間に入って、企業を知っていただく取組をしました。それが、定着が進む一つのやり方だと思います。</p> <p>もう一つ、機構としては創業マインドの醸成を若者に行い、青森市で創業すれば、仕事も若者の定着もダブルで増えるので、この取組を支援するために、高校に実際の起業家を派遣するマッチング事業をやっています。令和5年度は全国で50校程度、青森県や宮城県の高校も利用しています。その次のレベルになると実際に起業家マインド醸成プログラムを運用していくという支援もしています。これは全国で10数校だと思いますが、宮城県の高校なども利用しています。</p>
座長	<p>そういうマッチングも含めて、どのくらいの期間やっていますか。</p>
委員	<p>マッチングについては、初年度の令和4年度は途中からだっただけ中々認知されていなかったのですが、今年度は50校の枠を全部使いきれました。そもそもプログラムを運用していく10数校は、我々の思っている数はこなせました。来年度については募集が終わってしまったのですが、この後調整ができなく辞退する高校があれば、第2回の募集があるかもしれません。</p> <p>少なくともこういうことは、中小企業庁とタッグを組んでやっていますが、文科省も同じようなことを考えており、色々な制度があるので、それは自治体として取り組める事業だと思います。</p>
専門家(地域経済)	<p>人づくりについて、2回目の会議で、青森市は他の都市に比べて若年層の流出の速度が速く、その原因は、雇用を生んでいる卸売・小売、運輸などの大きな産業の魅力が少し足りないこと、また、成長しているDX分野など生産性が上がっているところは育てて、若い人たちが魅力を持って働けるような産業、職場、しごと、プロジェクトを作っていくかという話をしました。例えば、卸売、運輸、流通関係であれば、海外マーケットを視野に入れて、しっかりとモノを売っていくプロジェクトを立ち上げるなど、また、現在新幹線でモノを乗せて運ぶ「はこビュン」というサービスが始まっており、今後本格的に進めていくということなので、同じ流通ですが、鮮度で付加価値を上げて青森のモノを高く売っていくなどのプロジェクトを若い人達に任せてみるようなチャレンジを、企業や大学発ベンチャーが用意してあげることが、若い人達が「青森で仕事をするのは楽しい」「青森は何か面白いプロジェクトをやっているしやらせてくれそうだから、今東京にいるが青森に行ってみよう」という人が出てくるな</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	どのムーブメントが出てくると、しめたものかなと思います。
座長	スタートアップセンターで起業されるのは、県外の方もいますか。
委員	スタートアップセンターでは、移住の部署と連携しており、UIJ ターンの相談が現在も 3~4 人、3 月頃を目指して融資の計画を進めている方がいます。 実際にもう起業された方は、データはすぐ出ないのですが、10 人程度はいます。
座長	こういうことを続けていながら、青森で起業する魅力みたいなものを発信して、様々な若い人に集まってもらうことが必要ということですね。
専門家(地域経済)	コロナ禍を経て、大手企業を含めて、取引先と対面で商談、打ち合わせをしなくていいとなったことが大きいです。青森で起業し、住む場所が気に入れば、そこで世界中の企業と連携しビジネスができる時代が到来しているので、青森は、暮らしやすく起業もしやすく応援もしてくれるので、青森で会社を起こして取引は世界中とやるということでもいいのではないかと思います。
委員	<p>企業誘致に関して目に浮かぶのは、製造業や情報サービス業だと思います。そのためには、税制の優遇や土地提供、補助金、交通インフラの整備など様々ありますが、青森市には企業立地に関する優遇措置のような条例があります。その中で、県内 40 市町村の条例を全て調べたところ、ほとんど土地関連に関する固定資産税の減免や、期限付きのものが多いです。大企業が青森に進出する場合に、工場誘致だけではなく、ショッピングセンターなどの誘致もあります。ただ、ショッピングセンターとの波及効果を比べると、工場の規模が大きければ大きいほど、撤退した時にリスクが大きくなります。そのため、いかに地域に根付かせるか、条例等に含めてどのような補助金を交付しているかということになります。加えて、情報提供サービス業ということ考えると、これは労働集約型の産業なので、人件費のコストが割高になります。営業利益率も大幅に低い水準にあることもあって、第三次産業の労働集約型の産業は、様々な問題点があると思います。</p> <p>更に今言われているのが、サテライトオフィスという話です。青森市にも、青森市サテライトオフィストライアル補助金など、様々な補助制度がありますが、日本の中でサテライトオフィスが多い地域が北海道と徳島県です。地方自治体が都市部にある大企業のサテライト誘致を進めると、交流関係人口が大きくなり活性化になり、サテライトオフィスで誘致した自治体の中で一番有名なのが、徳島県美波町という人口 6 千人程の小さい港町です。ここは北海道同様 20 社以上がサテライトオフィスを進めているということです。メリットとして、マグネットポイントとしての飲食店や人が来て、一時的な人口増加が見込まれるという点があるので、これも一つの大きな力になると思います。</p> <p>会議資料 2 の 8 ページに、企業の立地を進めるという施策展開がありますが、企業立地を進めた後にどうするか、という点も大きいと思います。近年、大企業の土地所有のスタンスが変わってきています。工場を立地して、そこで生産性を向上させるというよりも、不要な土地を処分して、なるべく賃貸やリスク回避をしていることが大企業でも多いです。そういうことを考えると、地方自治体側でも、ただ来てもらえればいいということではなくて、明確な戦略を絞って進めていくということと、進出後のフォローをどうするかということになると思います。</p> <p>サービス経済化と言って、第 3 次産業の分野が拡大していくと、サービスが経済化してい</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>き、新しい第 3 次産業が生まれるという理屈がありますが、付加価値を高めること以外に、最近の工場立地で言うと、本社への近接性が重要となってきています。ものづくりの工場などは、大都市の企業は地方まで進出しない傾向があり、その点では、既に立地している誘致企業が、地域内で事業を拡大するという「内発的展開」が重要かと思います。それも一つの企業立地の大きなニーズ把握になると思うので、それらも踏まえて進めることが重要であり、当然アフターケアの充実が求められると思います。</p>
座長	<p>それを実現するためには、ビジョンをしっかりと企業側に情報発信しなければならないと思いますが、その仕組みはどのように作ればよいですか。</p>
委員	<p>青森は雪が多いと言われます。様々な県内各市町村の企業立地に関する条例等の補助金を見ると、除雪の補助などがあり、雪に対するハンディキャップやイメージを払拭することなど、様々な要因も含めて、青森のいいところも PR していかなければならないのですが、いわゆるマイナスインパクトを払拭するようなイメージ戦略も必要だと思います。</p>
座長	<p>サテライトオフィスは、自由な働き方が場所を選ばずできるような社会になっていますから、青森でもそういう働き方の場所をうまく提供するのは必要だと思いますがいかがですか。</p>
委員	<p>サテライトオフィスは全国で 900 程度ありますが、その中で数が多い順に北海道、徳島、新潟の三つで、青森は多くないです。しかし、サテライトオフィスの魅力は、交流人口、関係人口が増え、関係するマグネットポイントとして、様々な小さい業種が集まってくるということがありますので、いい戦略の一つになると考えています。</p>
委員	<p>我々の事務所はコワーキングスペースにもなっており、県外企業の青森支社や支店、サテライトオフィスとして事務所を登記しているところが数社あります。</p> <p>一方で、県内のある自治体の「おためしサテライトオフィス」という事業を 3 年間受託しており、その所感ですが、コロナ禍以降はどちらかというと、オフィスを増やすというよりも減らす、面積を減らしていくという傾向があり、在宅でもできるということでオフィスを閉めてしまうところがあります。</p> <p>また、東京だと人が全然採れず、青森に人材を求める IT 企業が多いですが、青森にも即戦力の人材はあまりいないため、帰ってしまうことが多いという側面もあります。</p> <p>実際にサテライトオフィス進出を決定する企業の多くは、地元が青森の社長です。つまり地元貢献したい、錦を飾りたいというような思いを持った、論理的ではなく感情的な理由で動かれるパターンが多いという所感です。</p>
委員	<p>我々は起業・創業の支援を日常的な業務としてしていますので、取組や事例などをご紹介します。</p> <p>起業・創業、第二創業への資金支援や、事業計画、プランを作る上で、ビジネスの実現可能性などの相談支援、専門家の紹介などの支援をしており、会議資料 2 の 6 ページの施策展開にある情報提供・相談対応などのお手伝いができるかと思います。</p> <p>また、起業マインドの醸成について、若者向けの教育についても力を入れています。具体的には「高校生ビジネスプラングランプリ」という企画を 10 年程やっています。県内の高校に声掛けを行い、高校生がビジネスプランを作成・プレゼンし、全国で勝ち抜いていき、最終的には東京大学でプランを発表してグランプリを選ぶというものです。去年は県立の三本木農</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>業恵拓高校が、エコフィードという廃棄する食材を利用した機能性卵について準グランプリを受賞しました。高校生の段階から起業マインドを醸成するような取組として、今後も継続していこうとしているところです。</p> <p>また、若者や女性、シニア層については、あおもりスタートアップセンターとも協力しながら起業支援、事業承継のマッチング支援もしています。後継者が決まらない温泉を、常連客が事業を引き継ぐような形で創業の支援をしたケースもありました。</p> <p>また、UI ターン、移住者の創業事例として、青森県出身で一旦県外や海外で働いたことがある方については、青森県の良さや特徴をうまく引き出し事業に活かして起業されるケースもありました。青森市内で飲食店を展開されている業者や、その飲食店のデザインやコンセプト、新しい感覚を取り入れて若者にも訴求できるような店を作るようなことも、移住者や UI ターンの方だからこそできるような創業のパターンもあると思いました。</p> <p>最後に、兼業や副業の人材活用も積極的にしていくべきであると思っています。事例としては、インバウンドの観光客向けにブライダルサービスを展開したいという業者がおり、ブライダルをどう展開するのかについて専門家の意見を聴いた方がよいのではないかということで、市内(アスパム 7 階)にある青森県プロフェッショナル人材戦略拠点にお連れして募集をしたところ、短期間のうちに県外、国外の一流の人材から応募が 17 人程度あり、その中から、県外の観光関連団体に勤務し、台湾のブライダル事業にも熟知されている方を副業・兼業人材として採用することができました。</p> <p>青森県外の力を借りながらビジネスのパワーアップを図ったり、あるいはそういう方を 1 年に 2~3 人ずつ多くの企業で採用していけば、関係人口の創出や、青森県の産業のパワーアップにも繋がると感じています。</p>
座長	<p>企業誘致にしても起業にしても、地域の力をうまく使いながら産業化することが必要です。</p>
委員	<p>昨年末、プロクレアホールディングスでは、新規事業の創造として「地域バリューアップスタジオの実装」を発表しました。配付資料 2 ページ、地域を一つの企業と見立てて、「つなげる」、「投資する」、「経営する」の 3 項目を記載しています。例えば「つなげる」については、事業承継や M&amp;A、人材紹介、直近では九州のバイヤーとのビジネスマッチングなども取り組んでいます。「投資する」については、人材派遣やエクイティ投資などです。「経営する」については、アグリ事業や健康促進に向けた事業、地域商社、まちづくりなどに取り組む、経営することを考えています。こういった切り口の中から、地域産業の共創や地域の課題解決に取り組めないかということ、まず概念として持ちました。</p> <p>配付資料 3 ページに、その概念を実現するための実装機能「地域バリューアップモデル」として、新分野への挑戦「経営する」という部分については、例えば我々が地域の新しいビジネスをプロデュース、ディレクションし、地域の価値を上げていくスタジオ機能を担うものです。</p> <p>配付資料 4 ページは、コンセプトとして、あおもり創生パートナーズが担う産業の振興やまちづくり、コンサルティングによる地域のデザイン機能とスタートアップスタジオのメソッドを活用する事業創造機能という組み合わせの中で、地域の課題解決に向けた企業の創業などに取り組めないかということを考えています。</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>配付資料 7 ページ目は、現在考えている事業創造スタジオのビジネスモデルです。地方公共団体、大学や学術機関、何よりも域内企業などが考えるアイデアや資源、課題、技術を組み合わせてビジネスシーズのように捉え、市場調査、例えばエンジニアリングの方やデザイナーの方など、その分野に長けた有識者の方々と協議しながら、例えば、その起業・創業に基づく商品・サービスは、市場に受け入れられるのか、本当に課題解決に繋がるものなのか、地域の方々が欲している事業・サービスなのか、非常に大事な部分である収益性が伴うかどうかなど、PoC を回しながら、やり直しや断念するケースもあるかもしれませんが、そういったものをしっかり検討しながら、スタジオが事業主体となってプロジェクトを進め、自走した段階には、地域の事業者を展開、還元していくことで、ビジネスを連続的に生み出す「ビジネス製造工場型」として考えました。</p> <p>配付資料 8 ページと 9 ページは目下検討している事業です。津軽地方でもみ殻の処理に困っている稲作事業者と、県南地方で牛などの肥料となるもみ殻の調達に苦慮する畜産事業者のニーズを把握し、稲作事業者から調達したもみ殻を圧縮して畜産事業者へ提供する事業ができないかどうか、費用対効果や収益性を重視しながら検討しています。</p> <p>配付資料 10 ページと 11 ページ目は弘前市の取組ですが、市内の文化財や歴史的建造物が一部老朽化し、維持コストが相応にかかるという話を伺い、我々は、市と一緒に、歴史的建造物の利活用に基づいて、街自体を分散型のホテルにできないだろうか、歴史的建造物を宿泊・飲食できるようなスペースにできないかという検討をしています。</p> <p>配付資料 12 ページ、県内の食品メーカーは、独自で首都圏のバイヤーとマッチング、商談するケースは多いと思いますが、そういった取組が人手不足でできないという声もよく聞かれます。そこで我々が販売開拓支援の活動や、バイヤーのネットワークも相応にありますので、首都圏とのマッチングを営業代行するサービスを行い、販路拡大を含めて、首都圏に売り込む、付加価値を上げていくという取組を検討しています。</p> <p>戦略の柱が 5 つありますが、生産性向上関連の事業の継続支援や、新産業振興関連の起業・創業という部分においても一助になればということで紹介しました。</p>
座長	<p>地域を盛り上げていくコンサルティング機能や様々なバリューアップの仕組みに金融機関が取り組む意図は何ですか。</p>
委員	<p>人口減少と同時に企業数の減少も相応に見られています。それは事業承継や発展的な M&amp;A の必要性もあるのかもしれませんが、若者や学生のチャレンジという部分でこういった取組をすることによって、新産業や更に魅力のある企業の創出、青森県発の事業に繋がればよいということと、地域課題の解決策の一助というところが、金融機関が取り組む意図です。</p>
座長	<p>コンサルティングの必要性について、それぞれの企業や自治体を持っている様々な力を更に活用するためと、県内、県外関わらずその企業、事業に力を蓄える、力をつけるためには連携が必要だと思います。</p>
委員	<p>事業継続支援、事業承継について、帝国データバンクの資料によると、全国的には後継者不在率は改善していますが、県内企業における後継者不在率は 61%程度で過去最高になっており、後継者問題に向き合っていくべき企業が非常に多いと感じています。その中</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>で、事業承継と M&amp;A について、資金供給と同じくらい重要性を感じてコンサルティング活動を積極的に対応しています。現在は、営業店がお客様のところに訪問し、専門部隊と一緒に対応してそのニーズを発掘しています。</p> <p>一方で、後継者育成ということも重要と考え、若手経営者を対象としたみらい共創塾というのを開塾しています。30 人程度で、リーダーシップ、財務、マーケティング等、経営者に必要なカリキュラムをこなしながら、約半年以上、カリキュラムの内容はもちろん、同世代や後継者同士が交流できる場を作り、非常に高評価をいただいております。</p> <p>今後の事業承継に関する取組ですが、先程話があった配付資料 2 ページの事業創造スタジオに関連して、「つなげる」、「投資する」について、コンサルファームという形で、コンサル担当の専門者をあおもり創生パートナーズに集約し、より高いコンサルを実現していくことに取り組んでいく予定です。配付資料の 3 ページ、このコンサルファームの中に両手型の人材紹介も含めて、これらに積極的に取り組んでまいります。</p>
委員	<p>様々な仕事がありますが、最終的には人だと思えます。生産者も、加工業者も、様々な人が青森市のために誇りと希望を持って働きたいという教育を、吸収力がある小さい頃からすることによって、青森のために尽くす立派な人が育つのではないかと、少し時間はかかりますが、これから子どもたちに、さらに投資して、教育することが最も大事である、将来のためには、人づくりが一番青森市のためになるのではないかと考えています。</p>
座長	<p>戦略の柱が 5 項目あり、共創の方向性が 13 項目ありますが、それを担う人との関係が重要であり、人をつくることと地域の経済力を上げていくことの両面が結果的に受け皿となるため、この 5 項目の上にもまた二つ大きな項目があると思えます。</p>
委員	<p>人づくりや若年層に活躍の場を移していくという話に関連して、我々が取り組んでいる二つの事例を紹介します。</p> <p>まず一つが、AI の自動化による業務の効率化を行っており、ChatGPT と Python を使い、例えば売上金の締めチェック、請求書の発行・送信、シフトの作成、売り上げ予測を自動化しました。それは生まれも育ちも青森で、理系でも SE 出身でもない方が行ってくれました。人材が不足し業務が大変なので、自動化をしていかないといけないという危機感を若い世代が持ち、取り組んでいただきました。プログラムやアプリの開発は無理ですが、現在アプリやプログラムは無料のものや、安く購入できるものが多く、それを使いこなす人材に任せれば何かできるということを思いました。</p> <p>もう一つは、観光も団体から個人・インバウンドに変わってきており、新商品も短いサイクルでスピーディーに少量多品種で作らなければいけないという課題があります。そこで、販売、企画、デザイン、クリエイティブ、製造など様々な商品づくりの部分を自社で行うのではなく、完成品は最終的に自社で買い取り、販売するということで、地域の若いプレイヤーに、それぞれ別々にお任せをして作成を依頼しました。12 月に新商品ができましたが、当社の施設で当月の売り上げ 1 位になりました。このようなことを、どんどんチャレンジし、ヒット商品を作らなければいけないという危機感を持っています。スピード感とオリジナリティが出せないと生き残っていかないので、なかなか自社内のみでの作成や、既存の商品をそのまま売っただけでは、少し厳しいと感じています。そのようにデザインやクリエイティブも、東京の業者や</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>大手ではなくても魅力的な楽しい仕事が青森にもある、インキュベーションするところができると思うと良いと思います。</p>
<p>委員</p>	<p>若い人が、青森から出ていかないようにすること自体が大事だと思っています。現在製造業や運送業など、大手企業に頼らざるを得ない業種が多いです。大手企業は値上げし、自社の賃金も上げ、いい環境を作ります。しかし、支店には恩恵がないので、賃金の格差が益々広がっていきってしまうことが一番の問題だと思っています。そのため、これを何とかする方法を考えないと厳しい。例えば AI の導入やアイデアでカバーできる業種もありますが、製造業や運送業は人間が動くため、例えば誘致企業を呼んだとしても、実際には、派遣社員を使い、ほとんど正社員として雇用していない。ここでもまた賃金の格差が生まれています。このような例が多いため、根本的に、賃金の格差を何とかする方法で考えていかないと止まらないのかなと思います。当然自分でも努力をし、色々な方法を考えていますが、例えばモノを自分たちで売るとしても、全国に売れる場合、全国に路線のある大手の限られた業者、海外に売るとなれば、さらに限られた海外路線を持った運送屋を使わないといけないので、必ず大手企業とタッグを組まないと、自社でやっていくのは厳しいです。そのため、大手だけの状況を良くするのではなく、下請けの面倒をみていただけるような何かいい案があれば早い道かなと思います。</p>
<p>座長</p>	<p>今の話のとおり、やれる会社もありますが、やれない業種もあることが今後の課題だと思います。置いていかれないようにするために、知識のある人たちから様々なアドバイスをもらうことが必要なので、相談していただけたらいいと思います。</p>
<p>委員</p>	<p>平成 28 年に青森地域経済活性化懇談会という会議が開かれました。「人口減少下における地域経済の現状と今後の対応策」という報告書に、一部観光に関して、自身と考えが似ており、観光振興のベースとなることを書いていましたので紹介します。</p> <p>「広域観光によって観光資源の多様性を確保したとしても、すべてが等しく観光客の注目を浴びるわけではない。中には文化的に優れていてもその価値が認知されにくいものもあるだろう。このような資源にも光をあて、魅力をアピールすることは大切である。また『広域』の範囲によっては複数の自治体や団体との連携がなされていることになり、利害関係も複雑化するのが広域観光の弱点でもある。しかし、だからといって各観光資源に等分に資金を投入することが誘客につながるだろうか。むしろ、大きな誘客効果が見込める観光資源に集中的に投資し、域内に観光客を引き寄せ、テーマやストーリーによって関連スポットを周遊してもらう方が、得られる経済効果が大きいのではないだろうか。」(青森地域経済活性化懇談会報告書「人口減少下における地域経済の現状と今後の対応策」 P66 より引用)</p> <p>会議資料 2 の 10 ページ、「地域資源を活かした観光の推進」について、この考え方を青森市の観光振興にはめた場合に、何を観光の目玉として磨いていくべきなのか、また、山をつくって落ちたものを享受しようという考え方が、この文章は非常によく見えています。そういう意味では、具体的な施策などではなく、まず観光振興に関するベースの考え方を、もう一度しっかり勉強し直すことからスタートしてもいいと思っています。</p> <p>私は、前回会議の神奈川大学の中見准教授の USP の話に非常に興味を持ちました。青森の八甲田を、具体的にもう一度磨きをかけると光る観光資源になるのではないかと考えて</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>います。我々は八甲田の冬の活性化をしようということで、八甲田樹氷国際ブランド化推進会議を立ち上げています。青森市は賛助会員として、ほぼ民間で運営しており、当初は青森市内の人達だけで集まっていたのですが、最近、十和田奥入瀬観光機構や黒石市なども参画し、行政や民間の立場を越えて、地域連携が少し進んできた部分があります。これは 8 年程前に提案し、8 年前からなかなか進んでこなかった理由は何なのかということで発言しましたが、しっかりと何を観光資源の頂点として磨き上げ、そこに誘客したお客様からどのように利益をもらっていくのか。</p> <p>もう一つは、観光の経済的効果は、宿泊が伴うと非常に大きいので、例えば観光施設などをスルーしていく観光客を宿泊させるような観光資源も磨いていかないと大きな経済効果は言えないと私は思っています。</p>
座長	<p>成功事例をきちっと作り、体験して、それをまた磨いていくことが必要だと思います。観光は正解がないため、しっかりとプロジェクトなりで考えていくことと、それをどうアピールするか、どう浸透させるか、それを体験したいと思うか、その体験を共有するような形で発信してもらいような流れをもっと積極的に作った方がいいと思います。</p>
委員	<p>具体的に何をやっていくかを決めないと、平準化してしまう。お金も人も、まずはそこに重点的にも投資するぐらいの覚悟でやらないと、青森市内に泊まる理由がない。通り過ぎの観光はありますが、宿泊させる理由はない。そこをやらないと駄目です。</p>
座長	<p>幅広く手を組んでやって行っていけばいいと思います。</p>
委員	<p>洋上風力発電事業について、1 月 19 日に青森県沖日本海南側の事業の公募が開始することが発表されました。これから、半年間の公募期間を経て、今年末には、事業者が選定される見込であると聞いています。公募指針の中に、青森港が促進区域と一体的に利用できる港湾として位置づけられており、残りのハードルをクリアできれば、基地港として整備を進めていくということが発表されています。</p> <p>日本風力発電協会によると、国は 2030 年までに 10GW の洋上風力発電を目標としています。2040 年に 30～45 GW、2050 年には 90GW の発電を目標としている中で、必要な人材数は、企画、開発、金融、保険、調査・設計、製造、組み立て、設置、撤去の分野において、2030 年では全体で 1 万 5700 人、2040 年では 3 万 8200 人、2050 年で 4 万 8500 人の人材が必要であると整理されています。このような人材を、これからどう育成していくのが大変な課題だと思います。当然ながら青森県も、洋上風力発電事業が立地する場所として、人材の育成も大事ですし、外部から人材がたくさん入って、青森にある程度根付いていくということも一つ視野に入るのではないかと思います。その人材をどう育成していくかという本当の入口を、NPO 法人青森風力エネルギー促進協議会で担っています。小学生にはおもちゃの風車を作ってもらい、風で風車が回るとランプが光るという体験をして、風車とはこういう仕組みだということを保護者と一緒に勉強してもらいました。高校生、大学生には、実際の風力発電や関連する職業の講義、風力発電の原理体験、風車見学を、日本財団の支援を受けて展開しており、次年度も準備しています。若い世代は、2040 年、2050 年に 40 代、50 代になる世代で、今から啓発していくことが必要だということで取り組んでいます。</p> <p>青森港は、基地港湾になろうとしています。今の日本海南側のプロジェクト一つだけで</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>は当然関連産業は起こりません。プロジェクトが次々控えており、それらをしっかり拾っていくと、青森港は基地港湾として回っていける港になると思います。そうすると、風車メーカーの関連企業や地元の人はどういうことができるかなど、自発的に何かが起こることに繋がっていくと思います。青森市も県と連携し、我々NPO も連携しながら、企業やプロジェクトの誘致、人材育成を進めていきたいと思っています。</p>
<p>専門家(地域経済)</p>	<p>第 2 回会議で報告した中で、青森市の製造業、とりわけ食品加工業の製造過程における資金流出が非常に目立つという話を申し上げました。つまり、原材料を市外からほとんど調達して確保しているからですが、青森市には浪岡地域、陸奥湾もあるわけですから、地元の一次産業の足腰を強化しながら、製造業としっかりと連携をして、地元の資源を使って付加価値の高い商品を作る、という流れが必要ではないかと思っています。</p> <p>産業振興の構想に当社が関わっている平川市は、リンゴ、米、桃と、青森県内でもトップクラスの品質の生産基盤を持っており、なおかつ食品加工会社が多いです。これらとうまく連携をして地元の資源を使って高付加価値加工商品を開発し、完成した商品売っていくために、オンライン・オフラインでしっかりとプロモーション・マーケティングし、観光客を呼び込みながら、その地域の様々な美味しいものを食べて、体験していただき、またお買い求めいただくための拠点を作ることを目指しています。その中で生産基盤を強化するために、スマート農業や二種兼業農家で後継者がいない農家の農業用地を法人化して集約化するなど、まず農業基盤をしっかりと確立し、付加価値の高い農産物を作らなければ、どうしても付加価値の高い加工品は作れません。例えば、りんごの有名な産地である平川市広船地区で一番いいりんごを作っている農家と CRAZY CIDER は、連携してシードルを作っており、そのようなストーリーやクオリティがあるからこそ加工品も売れます。</p> <p>次に、人とモノの流れ両方を連動させる、観光と物販を連動して外貨を稼ぐということで、これまでの観光は観光、物販は物販という考え方を融合させ、例えば高品質な農作物を生産し、加工品を開発、それを来てくれたお客様に体験していただき、東京に戻ってからも、ふるさと納税やお取り寄せをして買っていただくという流れがあります。もう一つは、ふるさと納税等で平川の美味しいものに出会い、お召し上がりいただいた方に、実際に作っている農業現場に行き、旬の美味しいものを味わっていただく体験型観光を進めてお客様を呼び込み、また様々な発見をしてもらってお金を落としてもらうという、人とモノの流れを融合させた取り組みを進めていくことによって、外貨を積極的に獲得していくことができると思っています。青森市でも同じようなことができると思っています。</p> <p>先ほど申し上げましたように、農水産業にたくさんのポテンシャルがありますので、それをうまく付加価値をつけながら、生産基盤を強化しながら、加工品を作っていく、商品開発をしていく、国内外に売っていくための販路をしっかりと作っていくことで外貨を稼いでいく流れを作っていくことが肝要だと思います。それによって域内の経済循環、他所から原材料を調達するのではなく、地元の資源を最大限に活用して付加価値をつけていくことをしていけるようになる。それはもちろん市民にとってもありがたいことで、地元の安心安全なもの食べて、美味しい食生活をしていただくこともありますし、SNS の時代に、青森市民が「青森のこれは非常に美味しい」と友人に拡散をして、それを買っていただくという時代ですので、まずは</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>市民に豊かさを享受していただいて、さらには国内外の人たちにもアプローチをし、買って体験していただいて、お金を落としてもらうという流れを作っていけたら、持続可能な地域が作れるのではないかと考えています。</p>
委員	<p>我々漁業の業界では、朝早く会社に行く前に、1 時間でもやっていく人はまだまだいるのですが、支援していきたいと思っています。また、地元の農業の人たちの作業が少ない冬期間も利用することができるのではないかなと思っています。また、町内や農業団体でも、若い人たちがいると思いますが、やはり若い人たちを、また漁業に参加してもらえるような取組を頭に入れていきたいと思っています。</p>
委員	<p>中央卸売市場のイベントで地場産品の売上を見ていたところ、一番売れたのが大間のマグロ、次に売れたのは筋子でした。その次が、青森市内の水産加工業者のサーモンでしたが、マグロや筋子に比べるとまだ知名度が少し低いので、サーモン丼などをこのような催し物に出店すると、佐井のウニ丼のように知名度が高くなると思います。</p> <p>野菜や果物など地場産の物があっても、誰もそれに目を触れないで、他産地の高いマスクットなどに目をつけていますが、青森でもマスクットはあるので、そういう催し物で出店してもらえれば、地場産業に対して貢献できると思います。</p>
オブザーバー	<p>今回の中間整理について、本年 4 月から始まる県の計画と内容を突合してみたところ、全体を通して違和感がなく、政策によって連携や役割分担の濃淡はあると思いますが、青森県としても一緒に進めていきたいと思っています。今回示された 5 つの戦略の柱の中で、生産性向上関連、地域経済循環関連、新産業振興関連、観光振興関連の 4 つがしごと創造の観点であり、最後がそれと切っても切り離せない人の関係だと理解しています。これまでの会議では、人づくりとともに、人の確保、定着が大事だという議論が多いと感じており、人材の定着確保というニュアンスも伝わるような表現にした方が良いのではないかと考えています。</p>
オブザーバー	<p>まず一つ、金融機関の地域バリュースタジオという新しい取組が、金融の面から出てくるということが新しく、興味深く、大変期待しています。その中でも青森の県産品は素晴らしいものがたくさんありますが、それを全国に展開していくための営業代行などは本当に新鮮な取組だと思います。また、それ以外にも全国のネットワークを活用して、地方銀行と連携して、県産品を全国の商談会などで PR するなど、金融からもこのような取組ができると改めて感じ、その効果に期待したいと思っています。</p> <p>マーケティング的なところをお話すると、青森のものを都市圏などで販売するために、アンテナショップなどがあるかと思いますが、そのロケーション、売っている場所が、消費者にとってわかりやすい場所、効果的な場所に必ずしもあるとは言えないと思っており、データサイエンスの活用の話もありましたが、例えば JR と連携しながら、効果的な販売場所などを少し考えた方がいいのではないかと考えました。</p> <p>若者の定着は、本当に重要だと思っていますが、もしかすると起業ということが、若者にとって魅力ある環境を作る上で鍵になると思っています。近年大変意欲がある若者、優秀な方は、既存の企業に就職するのではなく、自ら起業し、自分のやりたいことをやるという傾向や、社会を新しくしていくような仕事に就きたいという傾向があるように感じます。特に DX 分野だと思いますが、青森でそういったことができる環境が整うようになると、若者が定着するよ</p>

## 第 4 回青森市しごと創造会議 会議概要

	<p>うになると思います。東京の IT 企業に勤めた後に U ターンで戻ってきた社員と話していても、青森県は DX が他地域と比べてかなり遅れているという話になります。逆に言うと、1 回青森県を出て行って、DX のスキルを身につけた人というのは、少し先進的というか、未来を少し見てきている人たちで、その人たちが青森に戻ってきて、時間的なリードを活用して、青森県に貢献したり、活躍できると思います。そういうことに気がついた人は、ずっと先端分野、DX をやり続けるよりも、身につけた知識を使って地元貢献するという、そこに意義を感じられると思います。しかしその場合に、既存の企業に入って進めていくのか、それとも起業して、外部から様々な企業が抱える課題に対応していくような DX 活用を進めるような企業を作っていくのか、後者のような可能性も結構あるのではないかと思います。第 2 回会議の中で、DX を様々な分野で活用していくということが全体の生産性を高めることに繋がるという話があったと思いますが、そのようなことを考える人たちが出てくるのは然るべきだという気もしております。あおもりスタートアップセンターなど、起業支援においてかなりの成果が上がっているところですが、このような動きが続いていくと、若者の定着や全体の生産性向上にも繋がってくるのではないかと考えています。</p> <p>最後に、青森に残られる方でも、そのようなスキルを身につけたいという方もいると思いますので、そういう意味では DX などの分野の勉強を、青森にいながらも受けられる教育的な環境整備も大変重要ではないかと考えています。他地域の大学では、データサイエンスの学部を作り、実践的な学問を勉強できる環境づくりを進めておりますが、大学でなくとも専門学校やオンライン授業などの活動でも、デジタルの勉強ができるような環境が進んでくると、優秀な学生でも、青森にいても勉強できるという流れになるのではないかと考えていました。教育環境の整備も、大学と連携しながら行っていただければ良いと思っています。</p>
座長	<p>事務局でまとめた中間整理を中心に議論を高めていく、深めていくのはいいと思いますが、一つ感じたのは、やはりその地域に可能性があれば、やる気を持った人が集まるのではないかとことです。つまり、そのような場所にしていって、そういう環境を作っていくことが大事だなと思います。</p> <p>また、大事にしなければいけないのは、青森の資源を守ってくださっている人たちに、何ができるのかということも考えなければいけません。様々なサポート、コンサルをするような相談できる方々が増えてきており、頼もしいと思う部分もあるので、その地域のバランスを考えながら、また GX を将来期待して作り上げるなど、バランスよく答えを出していけたらと考えています。</p>