

青森市しごと創造会議 意見一覧

(第 1 回～第 6 回会議)

目 次

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出	
1 GX 関連産業参入・脱炭素経営の推進.....	1
2 成長分野等の企業立地	6
3 仕事・新規事業創出の推進	12
2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化	
1 DX・デジタル化の推進	15
2 付加価値・ブランド力の向上	27
3 経営の安定化・基盤強化	34
3 域内外の需要を獲得する産業の育成	
1 地域内経済循環の向上	37
2 物流・EC を活用した販売力強化.....	39
4 国内外からの誘客につなげる観光の振興	
1 立体観光推進・受入態勢充実	47
2 魅力を高める観光資源の創出	53
5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保	
1 若者等の地元定着推進	57
2 環境変化を捉えた人材育成の推進	61
3 ダイバーシティ経営の推進	65
総論	
1 特徴的取組（尖った取組）	70
2 全般	72
3 会議体系	74

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【1 GX関連産業参入・脱炭素経営の推進】

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	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。（総論-1へ再掲）	—
2	板野委員	6	—	視察した秋田港の洋上風力の建設期間中の経済効果は、例えば3年間のプロジェクトが1000億円とすれば10%程度であり、100億円程度の経済効果があると聞いた。これは土木工事、電気工事、ヤードの整備、建屋の建設、用船や船舶支援、住居や食事という生活支援、現場の重機の清掃・整備といった内容だった。 運営期間のオペレーションに入ってから波及効果としては、メンテナンス業務の発注、購買、下請け、孫請け、保守従業員の移住や、視察者や訪問者のツアーも期待できるらしい。また、アクセス船や、備品、工具の投資もあると聞いた。
3	板野委員	6	—	秋田県の工業高校では、メンテナンス専門の科を新設し、高校生から育成を始めている。
4	澤田委員	6	魚が新たに生息して、洋上風力発電事業については良いと言う漁師と、風車の振動によって魚が来なくなるから、事業は悪いという漁師がいた。	—
5	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。
6	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。 （1-2、5-2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。（1-2、5-2へ再掲）
7	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。	—
8	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。
9	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なければならない。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【1 GX関連産業参入・脱炭素経営の推進】

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	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。
11	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。
12	細川委員	4	洋上風力発電事業において、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る。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。	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。
13	細川委員	4	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る。	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った。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る。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。
14	山口委員	6	基地港湾を造れば潮の流れが変わる。油川北防波堤ができた時にも潮の流れが変わり、実際に生きているホタテが浮いて死んでしまったという経緯もある。同様に、そのくらいの防波堤ができれば、また潮の流れがかなり変わり、影響も出てしまう。	—
15	山口委員	6	風車の回る、ジェット機のような音が、海は伝わりやすい。そして、魚はその音が聞こえないところまで遠回りする。そのため、陸から漁場まで行く距離が遠くなり、それに経費がかかる。	—
16	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。
17	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。化石燃料をグ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がある。（1-2へ再掲）
18	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。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【1 GX関連産業参入・脱炭素経営の推進】

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	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。
20	地域経済 専門家 (高坂氏)	6	—	青森県内の洋上風力をこれから進めてできた電力を、様々な企業活動、企業誘致、スマート漁業、スマート農業に積極的に使っていくことが大事。例えば青森湾内に特定の製造拠点ができたとしても、発電する場所が湾内に造れず、当然その船の供給先は湾内か他県の洋上になるので、やはり製造する青森市側とディベロッパー、つまり発電するところがうまく提携・契約をして、一部電力を青森市の産業振興に供給してもらうような仕組みを創っていくことによって、青森市側で再生可能エネルギーを使うことで、様々な産業政策になる。（1-2へ再掲）
21	GX分野 専門家 (小川氏)	6	機械エンジニア、操縦士になりたいという方や工業デザイン、建築、学者・研究者など、洋上風力とすぐ親和性の高い職業。プログラマーなども洋上風力にとっても必要な職業。	大事な部分は実はソフトウェアで、ソフトの部分でこれから保守管理していかなければならない。
22	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	現在既に別の業種についている方が、これから洋上風力産業に参入していけるかと言ったら、結果から言うと全員転換できるのではない。皆様には是非今からでもリスクリングして参入していただきたい。（5-2へ再掲）
23	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	洋上風力も、10年前だったらやりたくても難しく、逆境だらけだった中、現在は本当に良いターニングポイントを迎えている。
24	GX分野 専門家 (小川氏)	6	着床式による経済波及効果はあまり出ていないのではないかと懸念されているが、実際に秋田県で事業全体の10%程度という状態。理由は、発電所は土木工事だから。また、保守管理についても、国が示しているほど、現地において人はさほど必要ではない。更に、風車が大型化すれば、保守管理は人ができる部分は限定的になる。具体的に保守管理にどれだけ現地で人が必要になるのかというと、正直あまり必要はないというのが現状である。	本当の意味で、持続する産業を作るためには、「製造」するしかない。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【1 GX関連産業参入・脱炭素経営の推進】

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）
25	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	世界の新しいルールとして、これからCO2を排出している製品は売れなくなる。何を作っていくのか、どのようにしたら売り続けることができるのか。その答えはグリーン電源を使用すること、CO2の排出を抑えること。それを青森でできるということは、その大型電源に期待して、CO2排出削減のために青森に洋上風力関連企業以外の企業が来る。洋上風力以外の産業、付加価値のある青森ブランド、今度は逆に青森から日本、世界へと輸出する。そういった経済構造が、浮体式産業をバネにすれば、青森で可能になる。大事なことは産業を生むこと、経済を作り出すこと。（1-2へ再掲）
26	GX分野 専門家 (小川氏)	6	欧州などでは、脱炭素化していない観光はできなくなっている。漁業のブランド化も同じこと。漁業をするにあたり、どれだけいい持続的な漁業をしているかによってブランド化ができる。	—
27	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	洋上風力以外の産業を呼び込むということについては、すでに日本で事例が出ています。例えば北海道のラビダス。具体的に何が起きているかというと、タクシーがいきなり足りなくなり、タクシー会社を作らないといけない。タクシー会社が何に困っているかというと事務所がなく、場所を探さないといけない、など。（1-2へ再掲）
28	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	北九州の洋上風力事業で保守管理をしている北拓は、元々クリーニング屋。しかし、洋上風力をビジネスチャンスと見て、切り込んできた。（2-3へ再掲）
29	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	台中港やグリムズビー港の事例を見ると、（洋上風力により街が発展した期間）意外と早い。台中港も、昔と違い、いまでは本当に整備されて綺麗になったが、これはたかだか10年以内。ですので、10年以内というタイムラインとして可能。（1-2へ再掲）
30	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	やはり青森をアピールしなければいけない。青森というブランドを作って、それをどんどん世界に売っていかなければいけない。情報発信というのは大変重要。（1-2へ再掲）
31	GX分野 専門家 (小川氏)	6	津波が来た時は、実は浮体式は着床式よりも比較的安全かもしれないということが言われている。なぜかというと海面に浮いているので、衝撃を吸収することができるから。さらにアンカーで海底に係留しているで、実際に海底に打ち込む着床式より、実際に地震が起きた時影響は低いというのが、利点の一つでもある。いざ地震が来た時に、浮体式と着床式ではどちらが耐えられるかというと、おそらく浮体式である、というのが現在の業界の認識。	—

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【1 GX関連産業参入・脱炭素経営の推進】

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）
32	GX分野 専門家 (小川氏)	6	浮体式は、特に漁業への影響が懸念されている。	お互いに、ここは漁業をやって、ここは洋上風力をやるというように、きちんと対話することが大事。それによって解決策を双方歩み寄って考えなければいけない。
33	GX分野 専門家 (小川氏)	6	モノパイル型の風車は大きな杭を打ち込むので、大きい音や振動がある。ただ、浮体式になると船を係留しているのと同じ原理であるので、打ち込むことがないため、打撃音がない。ですので、その打撃音で魚が逃げるといったことはない。	これから先浮体式をやるにあたり、大事なことは、そこでとったデータを皆様と共有していくこと。
34	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	英国でいくつか海域が出てきたときに、漁業者との対話によって、ここは重要な産卵地だから事業を中止する旨の要望を続けた結果、最終的に実際その場所を避けた海域での事業となったこともある。ですので、そういった貴重な意見を漁業者が発信していかなければいけない。
35	GX分野 専門家 (小川氏)	6	すぐに洋上風力100%で発電ということは、少し難しい。なぜかという、やはり変動性なので、風が吹かないことには発電できない。そこを補うのが蓄電ですが、蓄電の電池の値段がまだまだ高く、大型にすることが難しい。	もう一つは水素。着々と技術が進歩しているので、その二つが競い合い、うまくシナジーが生まれることを期待している。コストの問題を考えた時に、洋上風力単独でベースロードという考え方ではなく、蓄電、水素という様々な再エネを組み合わせただ中で、日本はエネルギーミックスを考えていかなければならない。そうすることにより、ベースロード電源になることは可能だと思う。
36	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	発電所から期待する経済波及効果は、最初は基地港湾の整備、それから実際の建設であり、およそ6年間。その先の保守管理は、どれくらいの経済波及効果が生まれるかは未知数。ただ、製造拠点になった場合に、浮体式洋上風力は人類が存続する限りやっていかなければならない技術の一つで、浮体式を製造していけば、半永久的に保守産業としてあるわけなので、6年間の基地港湾であることに紐づいただけの利用ではなくなる。
37	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	金融機関の役割は、融資以外にも洋上風力産業をサポート。アイデアとしては、組織を使って、地元の人が参加できるファンドを立ち上げるなど。英国でも陸上のコミュニティ風車という考え方があるので、実際に地元の方が経営権を持っていると、事業者は他の同じコンソーシアムしている事業者の方と対等に付き合え、交渉ができる。地元のどこをサプライチェーンにするという対等の試算ができることが大変強い。
38	オブザーバー (三浦氏（代）)	6	—	行政の立場として、地元の参画する仕組みをどう作っていくかということが非常に大事。そのためには、地元企業が参入に向けて知識を増やすことなども大事になる。県ではGXスキルアップセミナーを開催したり、カーボンニュートラルに係る補助金を設けている。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【2 成長分野等の企業立地】

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、原材料のリンゴはない、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	佐々木委員	4	県内40市町村の企業立地に関する優遇措置の条例を全て調べたところ、土地に関する固定資産税の減免や、期限付きのことが多い。大企業の工場が青森に進出する場合に、ショッピングセンターなどの誘致との波及効果を比べると、規模が大きいほど、撤退した時にリスクが大きくなる。加えて、情報提供サービス業は人件費のコストが割高で、営業利益率も大幅に低い水準にあるなど、第三次産業の労働集約型の産業は、様々な問題点がある。	そのため、いかに地域に根付かせるか、条例等を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る。
3	佐々木委員	4	今言われているのがサテライトオフィスである。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るが、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。	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る。
4	佐々木委員	4	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。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。	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。
5	佐々木委員	4	企業立地を進めた後にどうするかという点も大きい。近年、大企業の土地所有のスタンスが変わってきており、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も多い。	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。
6	佐々木委員	4	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た。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にくい傾向がある。	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。それも一つの企業立地の大きなニーズ把握になるので、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。
7	佐々木委員	4	青森は雪が多いと言われる。	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ということなど、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。
8	佐々木委員	4	サテライトオフィスは全国で900程度あるが、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。	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るので、いい戦略の一つになる。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【2 成長分野等の企業立地】

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）
9	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。 （1-1の再掲）	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。（1-1の再掲）
10	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ースの期間に入る。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く、全体的に裾野の広い経済効果が期待できる。
11	細川委員	4	今の日本海南側のプロジェクト一つだけでは当然関連産業は起こらない。	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けると、青森港は基地港湾として回っていきける港になると思う。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。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。
12	本田委員	4	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ふところがある。	—
13	本田委員	4	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。（5-2へ再掲）	—
14	本田委員	4	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ある。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。	—
15	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ないとすると、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、伸びていけないので、外部の力を借りてで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。
16	山崎座長	4	—	企業誘致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。
17	山崎座長	4	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る。（5-3へ再掲）	青森でもそういう働き方の場所をうまく提供するのには必要。（5-3へ再掲）

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【2 成長分野等の企業立地】

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	山崎座長	4	—	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。（1-3の再掲）
19	山崎座長	6	—	マイクログリッドも含めて地産地消型の経済にその電力を活用するということで、洋上風力、浮体式着床式に関わらず、そのエネルギーでまた新たな産業が生まれたり、企業誘致ができたりする。（1-3の再掲）
20	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。
21	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指して関連産業の集積を目指すことが必要。
22	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。
23	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がある。（1-1の再掲）
24	地域経済 専門家 (高坂氏)	6	北海道の千歳に半導体の大きな工場が立地した要因は、北海道には再エネの開発拠点がたくさんあることが判断材料の一つになっている。	青森県内の洋上風力をこれから進めてできた電力を、様々な企業活動、企業誘致、スマート漁業、スマート農業に積極的に使っていくことが大事。例えば青森湾内に特定の製造拠点ができたとしても、発電する場所が湾内に造れず、当然その船の供給先は湾内か他県の洋上になるので、やはり製造する青森市側とディベロッパー、つまり発電するところがうまく提携・契約をして、一部電力を青森市の産業振興に供給してもらうような仕組みを創っていくことによって、青森市側で再生可能エネルギーを使うことで、様々な産業政策になる。（1-1の再掲）
25	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	県、市を超えて実際に企業誘致を行うなど、官公庁の皆様にもご参加いただかなければならない産業。
26	GX分野 専門家 (小川氏)	6	洋上風力という産業の立ち位置として、正直、浮体式洋上風力は黎明期。	—

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【2 成長分野等の企業立地】

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	GX分野 専門家 (小川氏)	6	着床式洋上風力は市場としては成熟している。自動車の歴史に例えるとこの時点では、勝ち組の自動車メーカーというのはもう既に決まっていて、自動車が好きだからといって、自動車業界に新たに参入することは難しい。サプライチェーンも決まっている中、今いきなり次のトヨタを目指して自動車産業に切り込むのは難しい。	—
28	GX分野 専門家 (小川氏)	6	自動車産業にとって代わる大きな産業になるのが洋上風力産業であるということを、政府もようやく理解してきた。	—
29	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	正直、日本国内で浮体式洋上風力に関する雇用は未だに生まれていない。なぜ生まれていないかというと、産業としてまだ早いから。今ようやく浮体式洋上風力の形が大体決まってきて、これから爆発的に伸びる、それが浮体式洋上風力の今の立ち位置である。
30	GX分野 専門家 (小川氏)	6	青森港には広大な静穏海域という優位性がある。	青森がすべきことは、どのような浮体式基礎の形でも対応できる工業地帯を準備する、港を作ること。最大公約数のように、必要なスペックというものはある。
31	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	着床式は土木工事でインフラ事業だが、浮体式は製造業。製造業であるからこそ経済波及効果がある。発電所は青森になくてもいい。青森港は浮体式の製造拠点になり、青森からその発電所へ風車を供給すれば良い。
32	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	浮体式は船なので、青森から北海道、日本海側、太平洋側にも浮体式の基礎を供給することが可能になる。これだけアクセスが良いという地の利を得ている港は他にはない。
33	GX分野 専門家 (小川氏)	6	風車ナセルの製造に参入するには二つ問題があり、一つは海外の風車メーカーの技術は I P で強固に固めているため、絶対教えてくれない。二つ目は、技術自体が難しいというよりも、部品のひとつひとつがとにかく大きく、それだけの設備を導入するのに数億円かかってしまう。	風車ナセル関連は新たに参入するのは無理だと思っている。ではどこに参入したらいいのかというと、浮体式風車の基礎部分（海面に風車を浮かせるための船）の製造。最初は少し高いかもしれないが、輸送コストを考えたら、日本で作った方が良い。また、国内なら確実に供給してもらえという事業者としての安心感もありますし、輸送コストも抑えられ、経済波及効果が出ますので、すごくウィンウィンな、ポジティブなスパイラルを生むことができる。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【2 成長分野等の企業立地】

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）
34	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	「地域の脱炭素化×地域経済の自立」、で循環型経済を青森で実現する。日本で初の浮体式ハブになることにより、国際競争力を築く。それはどういことかという、青森がハブ港になれば、浮体式に関連するメーカーが来るだけではなく、今度はそのグリーン電源に期待したメーカーが来る。国内でも、熊本のTSMCや北海道のラピダスの例があるが、データセンターや半導体だけが企業誘致ではない。
35	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	世界の新しいルールとして、これからCO2を排出している製品は売れなくなる。何を作っていくのか、どのようにしたら売り続けることができるのか。その答えはグリーン電源を使用すること、CO2の排出を抑えること。それを青森でできるということは、その大型電源に期待して、CO2排出削減のために青森に洋上風力関連企業以外の企業が来る。洋上風力以外の産業、付加価値のある青森ブランド、今度は逆に青森から日本、世界へと輸出する。そういった経済構造が、浮体式産業をバネにすれば、青森で可能になる。大事なことは産業を生むこと、経済を作り出すこと。（1-1の再掲）
36	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	浮体式基礎の製造ハブを目指せるのは青森港しかないと思っている。青森港、むつ湾はそれだけ浮体式基礎を保管できる場所がある。
37	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	これから電気の需要はますます増える。また、電気だけでは解決できない分野も多いため、今度は電気を使って水素を作る。更に、具体的に洋上風力に関係がなくても、スタートアップベンチャーなど、面白そうということで青森に来る会社などが出てくる。
38	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	英国のグリムズビー港は、100年位前まで世界一の漁港だった時代があるが、どんどん魚が獲れなくなり、その結果どんどん寂れていった。市も破産寸前だったが、港の周辺では洋上風力が建ち始めていたので、O&M港としてどうにかできないかと考え、港のアップグレードをした。それからグリムズビー港は大成長し、そして今、洋上風力から水素、二酸化炭素貯留まで手掛ける一大産業クラスターの一つに入っている。
39	GX分野 専門家 (小川氏)	6	浮体式の港に必要なスペックは、世界でもわからない。なぜかという、どこにもまだ浮体式に特化した港ができていないから。青森港がある陸奥湾は昔から静穏海域として有名で、所謂セーフハーバーです。また、どのように製造ラインを作るかというところは難しい。	—

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【2 成長分野等の企業立地】

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）
40	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	洋上風力以外の産業を呼び込むということについては、すでに日本で事例が出ている。例えば北海道のラビダス。具体的に何が起きているかという、タクシーがいきなり足りなくなり、タクシー会社を作らないといけない。タクシー会社が何に困っているかというと事務所がなく、場所を探さないといけない、など。（1-1の再掲）
41	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	台湾でも洋上風力が進んでいるが、台中港の周りにはまったく洋上風力に関係ないものがたくさんできている。例えば、ショッピングセンター、チェーン店、映画館、ホテルもできている。台中港の周りには本当に一つの街ができてしまった。
42	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	人類が存続する限り、洋上風力は必要。代替電源が出てこない限り洋上風力はやり続けなければならない。ですので、ここで製造するということはそれだけ需要が半永久的に続く産業であるということが大事。
43	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	台中港やグリムズビー港の事例を見ると、（洋上風力により街が発展した期間は）意外と早い。台中港も、昔と違い、いまでは本当に整備されて綺麗になったが、これはたかだか10年以内。ですので、10年以内というタイムラインとして可能。（1-1の再掲）
44	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	やはり青森をアピールしなければいけない。青森というブランドを作って、それをどんどん世界に売っていかなければいけない。情報発信というのは大変重要。（1-1の再掲）
45	GX分野 専門家 (小川氏)	6	風車は簡単には作れない。特にこれから先、洋上風力の発電所は大型化する。また、それだけの海域を確保することが簡単にはいかない。なぜかという、様々な方がその海を利用しているので、その調整が取れないと事業は進まない。	大事なことは、青森県の皆さんがやりたいかどうか。いままで様々なところで様々な意見があったと思うが、みんながやりたいと思って、いま育てていくところだと思っている。
46	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	発電所のもとになる船を青森で作れば、発電所自体は青森になく、北海道でも秋田でも、青森からその船を供給することができれば、産業はできる。それが、青森の経済に早く効果が出る。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【3 仕事・新規事業創出の推進】

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	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。(5-1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。(5-1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いった、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	板野委員	4	—	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いる。
6	板野委員	4	—	起業マインドの醸成について、若者向けの教育に力を入れている。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年程やっている。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ある。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。
7	板野委員	4	—	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る。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。
8	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な。	—
9	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。
10	紺野委員	4	—	デザインやクリエイティブも、東京の業者や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良い。

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【3 仕事・新規事業創出の推進】

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	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。	—
12	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。
13	白取委員	4	—	事業創造スタジオのビジネスモデルについて。地方公共団体、大学や学術機関、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、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、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、収益性が伴うかどうかなど、PoCを回し、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」として考えた。
14	白取委員	4	人口減少と同時に企業数の減少も相応に見られる。	事業承継や発展的なM&Aの必要性もあるのかもしれないが、若者や学生のチャレンジという部分で、コンサルティング機能やバリューアップの仕組みと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。
15	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。	むしろ新しい仕事が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。
16	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。
17	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。	—
18	宮本委員	4	—	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、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る。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る。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る。これは全国で10数校だが、宮城県の高校なども利用している。（5-1へ再掲）
19	山崎座長	4	—	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。（5-1へ再掲）

1 地域経済に活力を生み出す新産業の創出

【3 仕事・新規事業創出の推進】

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	山崎座長	4	—	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。（1-2の再掲）
21	山崎座長	6	—	マイクログリッドも含めて地産地消型の経済にその電力を活用するということで、洋上風力、浮体式着床式に関わらず、そのエネルギーでまた新たな産業が生まれたり、企業誘致ができたりする。（1-2の再掲）
22	地域経済専門家 （高坂氏）	4	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。	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がいい。
23	GX分野 専門家 （小川氏）	6	—	最初に「やりたいかどうか」という思いだけ。やりたいという思いがあれば、事業ができる。どこでも成功させることは可能であり、そのやる気が私は大事なことだと思っている。
24	オブザーバー （武藤氏）	4	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る。（5-1へ再掲）	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、若者が定着するようになると思う。（5-1へ再掲）
25	オブザーバー （武藤氏）	4	—	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、活躍できると思う。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う。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活用を進める企業を作っていく可能性も結構あるのではないか。（2-1、5-3へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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	磯崎委員	4	—	DXを活用して青森市で働くことの魅力が増すと、若者の地元定着やUターンの促進に繋がっていく。（5-1へ再掲）
3	磯崎委員	5	—	自治体、商工会議所、金融機関、様々なところに入っていて、全員で課題を集めて全員で解決していくプラットフォームを作るのは、全員でやろうとなればできると考える。それぞれに得意分野があるので、皆さんの得意分野で、全員で課題を共有して、全員で解決して、全員で少しずつ前進していくような体制を作っていけたらいい。
4	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。	—
5	大矢委員	5	よく聞くのが、DX推進と言われているので導入したいと思うが、我が社のどこに適用できるのかわからないということ。また、DXパートナーの方々、ITパートナーの方々と相談しても、自分たちの仕事の流れがわからなければ、アドバイスのしようがないとのこと。	自分たちの仕事でどこにDXを導入すれば良いかわからない状況であれば、自分たちでこういうことができるのではないかと当たりをつけて、経営者自ら見直しをし、自社内で、少なくともデータの分析ができる人材は育成したいという要望をいただいた。ニトリHDも、DXの内製化ということで、少なくとも皆でデータ分析できるようになるという取組をしている。（5-2へ再掲）
6	岡村委員	5	—	一次産業とDXはすごく親和性が高く、特に生産性の向上や、今までになかったビジネスモデルというのは、まさに一次産業とDXによって起こること。
7	岡村委員	5	—	生産面では、当社は海でのDX化を行っている。今までは、海の仕事は漁師の師弟であるなど、小さい頃から海に馴染んでいる、スキルのある限られた人材しかできなかったが、現在はDX化によって、海に給餌する場合は、慣れた人ではなく、今は女性が遠隔でできるようになっているので、家でもできる。これにより、危ない仕事をしなくてもよく、少し海が荒れていたら、事務所でやろうとなっている。あるいは、今までは密漁があり、やはり夜は見つけられなかったが、遠赤外線のカメラを導入して見られるようにすることなども、初めて起こってきている。（5-3へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
8	岡村委員	5	—	販売面でのDXについては、ECでの販売はまだまだボリュームが小さく、さらに、食品業界のECの成長性は非常に低い。「見て買う」という消費者の行動特性があるので、伸びしろを考えると今は非常に低い、中小企業というよりは、むしろ小さな家族経営的な一次産業者にとってのECは、さらに親和性が高い。（3-2へ再掲）
9	岡村委員	5	—	経営にDXを絡めていかないと人材育成、人材獲得、新たなビジネスモデルの変革ももちろんできないし、顧客からも見放されるという負の側面が非常に多い。
10	岡村委員	5	—	DX化のもたらす効果というのは非常に副次的であると感じている。そのような意味では、ビジネスモデルの変革、多様な働き方に関しては、人材獲得の難しい現在では、もはやDX化による方法しかない。（5-3へ再掲）
11	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な。
12	佐々木委員	5	リモート授業となると、対面授業とは強度という部分で違う部分があり、リモート授業の味気なさというものもある。	授業する立場にしてみると、ある程度対面で話した方がよい。
13	紺野委員	4	—	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、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た。人材が不足し業務が大変なので、自動化をしていかなければいけないという危機感を若い世代が持ち、取り組んでいただけた。プログラムやアプリの開発は無理だが、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。（5-3へ再掲）
14	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。
15	竹内委員	5	—	協力企業とダイレクトに学生の団体から、バックキャストをするための考え方をDXという題材にしてコラボしてやったら面白い。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
16	野澤委員	1	—	どうかが地域経済の活性化に至るために必要なの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。
17	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。	—
18	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。	—
19	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。	—
20	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。	—
21	本田委員	5	デジタル人材に関しても、今、大企業でもIT企業でも人材が採れないという状態で、地方の中小企業は当然ながらさらに採れない。	副業やリモート、興味のありそうな人を育てていくこと。無料のツールや安価なツールもあるので、DX推進チームのような、2、3人くらいで横断的に渡れるチームをつくり、外部専門家を交えながら、そのスタッフで進めていくのがいい。
22	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、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。
23	山崎座長	5	中小企業においては、取引先のデジタル化が推進されて、自分たちが後手に回り、取引の外側に置かれてしまうのではないかと、というプレッシャーで早期に導入を検討する可能性がある。	—
24	山崎座長	5	中小企業の経営課題の中で、人材確保について非常に厳しい部分がある。（5-3へ再掲）	DXの導入によって新たな雇用形態、例えば副業やリモートで県外の社員を作るということをできるようになる。（5-3へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
25	山崎座長	5	—	学校教育の中でDXの講義がなくても、習慣性のなかにいる学生たちは、少し教えるだけで活躍の場があるのではないかな。
26	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)
27	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。	—
28	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。	—
29	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。	—
30	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。	—
31	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)	—
32	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。
33	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。
34	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。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
35	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。
36	地域経済 専門家 (高坂氏)	5	議論の実情を踏まえた提案をして、段階的に導入をしていくが、持続可能な形にするためには、やはり社内に、そのような人材を育てていかないと、自立、継続できないという大きい問題がある。(5-2へ再掲)	社内の意識を変えていくことが非常に大きい。(5-2へ再掲)
37	地域経済 専門家 (高坂氏)	5	—	ある程度DXを導入して効果が分かった中で、社員の中で関心のある人をリスキリングし、DXを勉強してもらい、その社員が中心になって会社の改革を進めていくという中小企業が増えている。(5-2へ再掲)
38	地域経済 専門家 (高坂氏)	5	デジタル系のカリキュラムを学んだ大学出身者で、DXの専門家としてその道を進む人もいれば、4年間学んで基礎的なリテラシーを持ち、県内の様々な企業に就職した中で、業務の改革の中心になる役割を担う人材もある。(5-1へ再掲)	基礎的なリテラシーを持つ人が県内企業に就職することが大事だと思っているので、ぜひ県内大学のデジタルのカリキュラムを卒業した方を県内の企業、自治体にどんどん輩出していただきたい。(5-1へ再掲)
39	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。(3-2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。(3-2へ再掲)
40	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。(3-2へ再掲)
41	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。(3-2へ再掲)
42	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。
43	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。(3-2へ再掲)

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
44	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、生産性が上がるころには投資をかけて、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。（3-2へ再掲）
45	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。（3-2へ再掲）
46	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。（3-2へ再掲）	デジタルツールの導入がDXではない。（3-2へ再掲）
47	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。（3-2へ再掲）
48	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。（3-2へ再掲）	—
49	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	企業としては、デジタルテクノロジーが、顧客の消費行動や価値観に影響を与えるということをきちんと捉えて対応していくことが必要。
50	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	顧客に対して価値を生み出すために、デジタルという要素をどのように使っていくと良いのか、顧客に対して価値を届ける、伝えるときにデジタルをどう使っていくと良いのか、という部分に対して意識的であることが必要。
51	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	顧客に対して、新しいビジネスモデルの競争がデジタルでいつでも仕掛けられるようになってきている。	—

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
52	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	近くの同業他社だけではなく、域外やグローバルに、新しい競争相手が常に現れるような状態となっている。	—
53	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	顧客に対して、新しいデジタル体験を届ける、新しいビジネスモデルで新しい仕組み、サービスを届けるだけではなく、圧倒的なコスト効率で事業をしてしまうプレイヤーすら現れることになる。	—
54	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	現在は、デジタルを使って、いつでも最終顧客と中小企業が直接取引ができるように進んできているため、新しいネットワーク型の産業構造の変化に対応していくことが必要。
55	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	ピラミッド型の構造から、デジタルテクノロジーのプラットフォームを通じた業界横断など、フラットに顧客側と提供側が繋がるという新しい取引形態の構造を、きちんと理解して、ついていくことが必要であり、中小企業や零細企業は、プラットフォームをつくるのではなく、それに対して接続をしていく、デジタル上の取引に参加をしていくといった対応が必要。
56	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	新たな産業構造になると、顧客への価値を深めるという方法や、直接マッチングにより、今までのように買い叩かれることもなくなる取引形態も生まれる。	—
57	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	新しい産業構造の中で、いかに効率的に業務運営ができるかといった、流通系の観点で影響が考慮されている。	—
58	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	元々の背景や外部環境、顧客の変化、もしくは顧客に新たに価値を生み出す手段としてのテクノロジーなどが、DXとして注目されている背景にある。	—
59	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	社会に対して新しい価値を創造し続けるために、企業として、デジタルやデータをどのように使っていくかという観点は、意識していくことが必要。
60	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	中小企業のDXの取組を調査したデータによると、やはりまだ業務の効率化、コスト削減ということを目的にしている。	—
61	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	今までのIT化の延長、少し高度化されたものという感覚で、DXを捉えている企業がまだ多い。	—
62	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	中小企業でいかに付加価値を高めるかが、日本全体の課題となっている。（2-2へ再掲）	—
63	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	マークアップ率は、日本は他先進国に比べて極めて低い数字に留まっている。（2-2へ再掲）	—

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
64	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	DXはコストを抑制する手段としても有効であるが、ここだけをみてしまうと、他の大事な部分に目がいかなくなる。	顧客に選ばれるための魅力的な価値を生み出す手段として、しっかりDX・デジタルを捉えるということ。
65	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	デジタルを使って、より多くの人に自社の良さ、商品、サービスを届けていくこと、独自の魅力を生み出す手段としてデジタルやデータを活用していただきたい。
66	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	いかに自分たちの価値を生み出す手段として、DXに取り組めるかが、最終的には企業の収益性を高めるポイントになる。	収益性を高めることで、従業員に対して配分をしていくという好循環を生み出す意識で、DXに取り組むことが、今大変重要なもの、時期である。
67	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	加工部品をAIで見積りを出したり、受発注できるプラットフォームが登場してきているが、そのことに気がついていない人も多く、データを渡すには、3Dで設計する必要があるが、対応することができていない。	まずは3Dデータに対応するということが出発点だが、その後サプライチェーンの中のプラットフォームをうまく活用することがポイント。自分たちの業務の効率化もそうだが、結果的に顧客に対して大変時間的な価値を提供している。
68	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	神奈川県企業では、しっかりとインターネットVPN、ネットワークリモート環境を整えて、協力ワーカーとセキュアに設計作業ができるように、顧客先からでも、立体的にリアリティがある、動くデモンストレーションができるような環境を整えて、ここ数年で売上規模を2倍、3倍と増やしている。
69	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	新しい商品の開発は、当然農家に対して新しい価値を提供することにもなる。農作業の負担が、季節により変動が激しかったことも、シードルの開発をすることで、従業員の方々の稼働時間を平準化できる。(2-2へ再掲)
70	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	商店街の個店でマーケティングをやることは、インパクトの面でもノウハウの面でも難しいが、甲府の事例では、商店街が一体となってSNSマーケティングに取り組み、同じアカウントで別々の店舗が情報を発信している。(3-2へ再掲)	商店街という単位で取り組まれている事例で、このアプローチは非常に様々な意味でメリットがある。慣れてきた店舗はオリジナルのSNSを立ち上げることも期待できるが、最初は共同で進めていくのは非常に良い取組である。(3-2へ再掲)
71	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	産業構造等が変化しているところに、しっかりとその動態を捉えてデジタルに対応した、BtoBからBtoC、CtoCといった機会を捉えた企業、サプライチェーンの中で顧客企業との取引にしっかりデジタルに追従していった企業、製造業や建設業などでは、様々なものを3D化するなどのデジタルを活用することにしっかり取り組むことで、自分たちのコスト効率だけではなく、サプライチェーンの中における顧客に対しても、満足度向上という意味で対応が必要になった企業の事例がよく見られる。
72	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	コンシューマー、toC、生活者に対しての顧客接点のデジタル化は外せない取組になってくる。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
73	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	データが蓄積されることによって、需要予測や在庫のマネジメントがより容易になるなど、データをビジネスに活用できるという視点が生まれてきている。
74	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	企業の経営者がよく言うのは、トップの決断が重要だということ。社員はついてきてくれるだろうかなど、経営者は大変不安。新しい取組をすると拒絶反応が一部生まれる。	新しい取組は止めてはいけないということで、まずついてきてくれる社員と一緒に取り組む。その後、その成功体験をしっかりと早い段階で生んで社内に広めていくと、徐々に社員の中でも正しい方向に向かっていくということが広まっていくと話される経営者が非常に多い。
75	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	社内でチャレンジをしてみたい人を公募することも、一つやり方としてある。そういった取組をしていることを外に発信すると、採用の際に会社の雰囲気や結構良い印象で伝わる。若い人には、新しいことにチャレンジできる会社だと伝わり、また新しいことをやりたいという人に来てもらえて、好循環に繋がっている事例がある。
76	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	外部の専門家、IT企業に相談をすることが重要。
77	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	山梨県のDX推進支援コミュニティでは、県内の金融機関や経済団体、教育機関、IT企業など、セクター横断でコンソーシアムを結成している。それぞれが持っている強みを生かして、IT企業や金融機関は、デジタル実装の支援も行っているが、DX導入の一番の入り口である何が経営課題で、DXでどのように解決していけばいいのかということも一体となってタッグを組んで支援している。
78	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	これまでは山梨県の事例のような仕組みがあると、おおよそデジタルツールの紹介をツールベンダーに流すというのが一般的だった。	しっかり経営課題に向き合い、経営者が納得してデジタルを、経営課題に即した形で使っていくことを考えると、支援側のスキルアップが非常に大事。ほとんどこのようなことをできる人材がいないので、支援側の育成やノウハウの共有、実践の場を共同でいかに作っていくかということに取り組んでいる。
79	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	DXの本当に基本的な講座や研修は、様々な自治体が補助金を出して事業として建て付けている。	—
80	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	山梨県の事例のようなコミュニティの目指す形としては、いつまでも支援する側と支援される側という構図ではなく、支援してほしい側の数が非常に多いので、学び合いのコミュニティを作るということになる。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
81	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	Googleやマイクロソフトから様々なコミュニケーションツールがあり、どのようなことに気をつけて、どのツールを導入するか決められない際に、このコミュニティの中のいくつかの企業が、ツールをどのように使っていて、どのような癖があり、どのようなメリット・デメリットがあるのかということを実際に使っている人が他の企業に紹介している。そのことで、様々な観点から自社に合ったツールを選んでもらうことができており、これが一つのコミュニティの学び合いの形であり、いい形なのではないか。
82	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	しっかり顧客かつ社会に向き合うところからスタートすべきだと主張しているが、そこからスタートする仕方が難しく、わからないという方が多い。	ワークショップ型でファシリテーターをつけながら、改めてDXから一旦切り離して、自分たちが今どのような顧客に対して、何を提供し、どのようなところが一番評価されて認められているのか、というところから議論をスタートしていく進め方を支援している。そこで課題や、目指すべき形を定義してからこそ、デジタルを使ったその次の工程に進める。
83	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	山梨県においてはカスタマイズ型の研修をしており、ありものの研修ではなくて、例えばトラック協会など、業界によって一般的すぎると自分事化できないところもあるため、その業界、業種に合った形で研修を進めるほか、企業への訪問型研修をしている。（5-2へ再掲）
84	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	顧客や社会を起点にして、しっかり経営課題に向き合ってみて、そこからバックキャストで、デジタルを使ってできることが結構あるということにも気が付きながら、実現したいところに向かっていく。なかなかこの進め方をしたことがある中小企業はかなり少ない。	山梨では、先ほどの支援コミュニティが伴走支援をできるように、支援者を増やしている。ファシリテーションしてあげたり、従業員が気づけない価値を外から見てあげたり。また、当然技術やツールの目利きなども、外の目線で客観的にしてあげるなど、育成といった面で外から伴走支援してくれるような体制を作っている。
85	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	CX、つまり顧客に対してしっかり向き合い、そこに対して、自分たちの商品、サービスをもっとしっかり伝えていく上でのデジタル接点であったり、顧客体験を高めるためのデジタルやデータ駆動型の活動がある。	従業員の生産性を高める、働きやすさを向上させるというのがDXの本来に活用のしどころ。顧客をしっかりと知るという意味では、やはりデータで顧客を知るということもひとつ重要なので、従業員にとっては武器になっている。この働きやすさと、CXの向上を支える武器としてのDX、このような武器を従業員の方に与えると、大変創造的になったり、モチベーションが高まるなど、人と人との接点でもしっかりと顧客体験に向き合えるような体制が整ってくる。
86	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	従業員の方々からすると、自分たちの発案、活動によって顧客体験が上がり、顧客から良い評価を得られると、それは極めて自分たちの働き甲斐や充実感に繋がるものになるので、従業員体験、EXが向上し、それが今度はまた循環をしていく。DXにもCXにもEXにも大変影響を与えるものだと思うし、好影響を与えようと意識的にDXに取り組んでいるかどうかというのはポイントになってくる。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
87	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	大手のメーカー主導で、どんどんクライアント側のデジタル化が進んでいくため、DXだけではなく、GXを含んだSXの領域においても、サプライチェーンの中でしっかりとその状況に応えていけるかどうかというのが、一番DXを進めないといけないと思うきっかけになっている。
88	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	リモート環境整備という意味では、ひとつはインフラの整備があり、もう少し大きな企業になると制度面での整備や、どこから人材を募集するのがいいかというところも、自治体の仕組みや国の事業との連携をしっかりと理解して積極的に活用できるかどうかに関がってくる。(5-3へ再掲)
89	オブザーバー (三浦氏(代))	5	—	青森県では、公益財団法人21あおもり産業総合支援センターにDXコーディネーターを配置して、DX導入の相談に対して、直接企業に伺って状況に応じた助言をしている。
90	オブザーバー (三浦氏(代))	5	—	全部門の部門長が会社の課題を共通認識することが、トランスフォーメーションの一つの入り口である。
91	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。
92	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な。
93	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。
94	オブザーバー (武藤氏)	4	—	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、活躍できると思う。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で貢献するという、そこに意義を感じられると思う。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活用を進める企業を作っていく可能性も結構あるのではないかな。(1-3の再掲)

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
95	オブザーバー （武藤氏）	4	—	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。また、あお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だが、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。（5-1へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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な。
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、どこと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-1へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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-1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ネルも是非進めていければ。
10	秋田委員	4	—	付加価値向上による生産性向上が最重要テーマ。マネジメントは、クラフト（技術力）、アート（創造性）、サイエンス（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ない。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。（5-2へ再掲）
11	秋田委員	4	—	通販大手のフェリシモでは、マーケティングの一環としてクラスター＆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る。（3-2へ再掲）
12	秋田委員	4	—	フェリシモでは、社員が部活を展開している。部活は社員同士で完結する趣味の同好会とは違い、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、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ものであり、部活からヒット商品も生まれている。（5-2へ再掲）
13	秋田委員	4	—	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る。（5-2へ再掲）
14	秋田委員	4	—	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。
15	秋田委員	4	—	部活では、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るが、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的な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である。（3-2へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
16	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。
17	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。（3-2へ再掲）	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。（3-2へ再掲）
18	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。
19	紺野委員	4	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る。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きませんので、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。	—
20	紺野委員	4	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る。（3-1、5-3へ再掲）	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た。12月に新商品ができたが、当社の施設で当月の売り上げ1位になった。（3-1、5-3へ再掲）
21	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。
22	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。	—
23	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。（4-2へ再掲）
24	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。
25	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。（4-2へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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	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）
27	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	青森-室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「はこびユン」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。
28	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	平川市は、県内でもトップクラスの品質の生産基盤を持っており、食品加工会社が多い。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、完成した商品を売っていくために、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ということを目指している。（3-1、3-2へ再掲）
29	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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ない。
30	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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る。（3-2へ再掲）
31	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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。（3-1へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
32	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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。 (3-2へ再掲)
33	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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。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ということをしていけるようになる。(3-1、3-2へ再掲)
34	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ければお客様は商品やサービスを買わない。	—
35	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。
36	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-1へ再掲)
37	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。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
38	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。
39	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。（4-2へ再掲）
40	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、どういうセグメントに分けてどういう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。
41	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。
42	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	中小企業でいかに付加価値を高めるかが、日本全体の課題となっている。（2-1の再掲）	—
43	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	マークアップ率は、日本は他先進国に比べて極めて低い数字に留まっている。（2-1の再掲）	—
44	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	新しい商品の開発は、当然農家に対して新しい価値を提供することにもなる。農作業の負担が、季節により変動が激しかったことも、シードルの開発をすることで、従業員の方々の稼働時間を平準化できる。（2-1の再掲）
45	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	付加価値が非常に大事。そして、どのように付加価値をつけるかが大事。生産過程で新たに加えられた価値、1+1=2にならず、1+1=3、4、5となったとき、新しくプラスアルファで出てきた部分、つまり、独自の価値を青森であることが、どのように付加価値になるかを考えていかないとけない。
46	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	流行を取り入れようとか、違うものを売ってみるなどで付加価値が出てくる。そういったビジネスの考え方というのは、大変大事。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【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）
47	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。（5-1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。（5-1へ再掲）

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【3 経営の安定化・基盤強化】

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	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	板野委員	4	—	若者や女性、シニア層については、あお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る。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った。
4	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。
5	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をベースにしているので、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。
6	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。(5-3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。(5-3へ再掲)
7	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。	—
8	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。	—
9	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。
10	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。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【3 経営の安定化・基盤強化】

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）
11	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。
12	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、何に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。
13	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く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。	—
14	野澤委員	4	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るが、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。	事業承継とM&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る。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る。
15	野澤委員	4	—	後継者育成ということも重要。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る。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いる。
16	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。
17	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する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。
18	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し、ある程度試験段階でもやってみたらどうか。

2 新時代を先導する産業の競争力・基盤強化

【3 経営の安定化・基盤強化】

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）
19	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。
20	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において、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。
21	山崎座長	4	—	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ない。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。
22	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	北九州の洋上風力事業で保守管理をしている北拓は、元々クリーニング屋。しかし、洋上風力をビジネスチャンスと見て、切り込んできた。（1-1の再掲）
23	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。

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【1 地域内経済循環の向上】

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	安保委員	1	—	1番意識しているのは地場産品のもの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、原材料のリンゴは無い、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と思うが、域内にどんなニーズがあるのかをしっかりと把握した上で考えていく必要がある。
5	紺野委員	4	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る。 (2-2の再掲)	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、販売すること、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た。12月に新商品ができたが、当社の施設で当月の売り上げ1位になった。(2-2の再掲)
6	長谷川委員	4	—	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る。
7	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。	—
8	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	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。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。	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。(2-2の再掲)
9	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	平川市は、県内でもトップクラスの品質の生産基盤を持っており、食品加工会社が多い。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、完成した商品を売っていくために、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る。(2-2の再掲)

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【1 地域内経済循環の向上】

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）
10	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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。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ということをしていけるようになる。（2-2の再掲）
11	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	まずは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。（3-2へ再掲）

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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	秋田委員	4	—	通販大手のフェリシモでは、マーケティングの一環としてクラスター & トライプ戦略を掲げ、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る。 （2-2の再掲）
3	秋田委員	4	—	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よい。
4	秋田委員	4	—	部活では、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るが、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的な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である。（2-2の再掲）
5	秋田委員	4	—	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である。
6	秋田委員	5	青森駅ビルも4月26日に新しくオープンするし、クルーズ船も春から既に数隻来ており、これから年間で38隻来航するということで、青森駅から中心商店街、ウォーターフロントの界隈はいままで以上に賑わいを見せている。	即時性のあるデータの共有、例えば他店の動向などが午前中にわかれば、午後にはこういう発信をしようとか、お客様の流動状況が午前と午後くらいの時間間隔でわかれば、より商機を逃さず商売ができる。特にクルーズ船のお客様は朝来ると夕方帰ってしまうので、そういった即時性があるエリア単位でのマーケティングができればいいと考える。
7	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、売り方というものがあるのではないか。
8	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。（2-2の再掲）	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。（2-2の再掲）

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
9	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、どちらを取るかというと、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。
10	岡村委員	5	—	販売面でのDXについては、ECでの販売はまだまだボリュームが小さく、さらに、食品業界のECの成長性は非常に低い。「見て買う」という消費者の行動特性があるので、伸びしろを考えると今は非常に低い、中小企業というよりは、むしろ小さな家族経営的な一次産業者にとってのECは、さらに親和性が高い。（2-1の再掲）
11	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。	—
12	澤田委員	4	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。その次が、青森市内の水産加工業者のサーモンだったが、マグロや筋子に比べるとまだ知名度が少し低い。	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。
13	澤田委員	4	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、他産地の高いマスカットなどに目をつけている。	青森でもマスカットはあるので、そういう催し物で出店してもらえば、地場産業に対して貢献できる。
14	白取委員	4	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、商談するケースが多いが、そういった取組は人手不足でできないという声もよく聞かれる。	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るので、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る。
15	長谷川委員	4	りんごも産地間競争が結構ある。	トップセールスをしっかりやっていると産地が移ることがある。
16	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のが1つのポイントになる。
17	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。
18	三上委員	2	—	国に帰ってからECを通じてモノを購入していただくか、というところがより組織的にできるようになればよいのではないかな。

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
19	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。
20	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。
21	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るいただき、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。（4-1へ再掲）
22	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。（4-1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ところを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。（4-1へ再掲）
23	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-1へ再掲）
24	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	本市は、空路、鉄道、高速道路、フェリーなど、交通インフラが整備されており、県内の交通結節点として高い物流機能を有している。（ACP配付資料より）	—
25	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）	—
26	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。
27	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）
28	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）

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
29	地域経済 専門家 (高坂氏)	2	—	青森-室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「はこぶね」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。
30	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	平川市は、県内でもトップクラスの品質の生産基盤を持っており、食品加工会社が多い。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ということを目指している。（3-1の再掲）
31	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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くという流れがある。（2-2の再掲）
32	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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。（2-2の再掲）
33	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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。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くことになる。（2-2の再掲）

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
34	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	まずは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。（3-1の再掲）
35	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、その後測定することであり、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。
36	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。
37	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。
38	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。（2-1の再掲）	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。（2-1の再掲）
39	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。（2-1の再掲）
40	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。（2-1の再掲）
41	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。
42	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。

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
43	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。
44	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。
45	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体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。
46	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。
47	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ねばいけないということが価値共創の中で重要である。
48	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で循環させていながら、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。
49	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はなく、お客様と双方向で価値を創っていくことが重要である。
50	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く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。
51	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。（2-1の再掲）

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
52	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、購入だけで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きけるのかということが重要である。
53	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、生産性が上がるころには投資をかけて、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。（2-1の再掲）
54	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。
55	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かということが結構重要である。
56	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。（2-1の再掲）
57	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。（2-1の再掲）	デジタルツールの導入がDXではない。（2-1の再掲）
58	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。（2-1の再掲）

3 域内外の需要を獲得する産業の育成

【2 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）
59	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。(2-1の再掲)	—
60	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、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。	—
61	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	商店街の個店でマーケティングをやることは、インパクトの面でもノウハウの面でも難しいが、甲府の事例では、商店街が一体となってSNSマーケティングに取り組み、同じアカウントで別々の店舗が情報を発信している。(2-1の再掲)	商店街という単位で取り組まれている事例で、このアプローチは非常に様々な意味でメリットがある。慣れてきた店舗はオリジナルのSNSを立ち上げることにも期待できるが、最初は共同で進めていくのは非常に良い取組である。(2-1の再掲)
62	オブザーバー (武藤氏)	4	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思えないと思っている。	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。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【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で良いと思う。
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や個人旅行客が多い。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、あまり皆様が旅行に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う、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る。	—
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いるのではないかと。	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、より観光も活性化する。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【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、というようなリ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、というところ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kill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るべきは、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。(3-2の再掲)	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ところを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、繰り返しピーターを生んで繁栄に繋がる。(3-2の再掲)

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【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る、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。（3-2の再掲）
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、確かに年取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	山崎座長	4	—	成功事例をきちと作り、体験して、それをまた磨いていくことが必要。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うような流れをもっと積極的に作った方がいい。（4-2へ再掲）
22	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。	—
23	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。
24	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。
25	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。
26	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えて、収益を上げていけるような仕組みが必要。
27	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えて、収益を上げていけるような仕組みが必要。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【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）
28	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。
29	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。	—
30	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。	—
31	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。	—
32	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。	—
33	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きているとのこと。	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。(4-2へ再掲)
34	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。
35	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。	—
36	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。	—
37	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こうかについて、訪日リピーターが一番。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【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）
38	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。
39	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。
40	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。
41	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。
42	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。
43	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。
44	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、これらがなく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。
45	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。
46	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。（4-2へ再掲）
47	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。
48	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。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【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）
49	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 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【2 魅力を高める観光資源の創出】

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な。
3	秋田委員	4	—	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る。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、どういう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両方でやっていけばよい。
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。（総論-1へ再掲）	—
5	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な。
6	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。
7	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。	—
8	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、春夏秋冬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。
9	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-1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-1へ再掲）
10	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。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【2 魅力を高める観光資源の創出】

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	蝦名委員	4	—	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。
12	蝦名委員	4	—	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いる。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る。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が、最近は、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る。
13	蝦名委員	4	観光の経済的効果は、宿泊が伴うと非常に大きい。	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。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。
14	蝦名委員	4	—	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けど、宿泊させる理由はない。
15	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-1へ再掲）	—
16	白取委員	4	—	弘前市の取組だが、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、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る。
17	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。	—
18	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れば、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、皆で作っていき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。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【2 魅力を高める観光資源の創出】

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	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-1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ないといけない。（総論-1へ再掲）
20	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。
21	山崎座長	4	—	成功事例をきちんと作り、体験して、それをまた磨いていくことが必要。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うような流れをもっと積極的に作った方がいい。（4-1の再掲）
22	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。（2-2の再掲）
23	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。（2-2の再掲）
24	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。
25	観光分野 専門家 (小松崎氏)	3	—	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。（4-1の再掲）
26	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円程度かというと、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。
27	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。
28	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。

4 国内外からの誘客につなげる観光の振興

【2 魅力を高める観光資源の創出】

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）
29	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。（4-1の再掲）
30	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。
31	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」、「どのような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。（2-2の再掲）
32	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。
33	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。
34	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 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【1 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。(1-3の再掲)	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。(1-3の再掲)
2	磯崎委員	4	—	DXを活用して青森市で働くことの魅力が増すと、若者の地元定着やUターンの促進に繋がっていく。(2-1の再掲)
3	磯崎委員	4	若者が大学卒業とともに出て行ってしまふことが大きな問題。(5-3へ再掲)	自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などの仕事をやることできる。青森で働くとは実はすごく便利であり、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。(5-3へ再掲)
4	岩崎委員	4	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。大手企業は値上げし、自社の賃金も上げ、いい環境を作る。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しまふことが一番の問題。	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。
5	岩崎委員	4	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る。	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。
6	岩崎委員	4	モノを自分たちで売るとしても、全国に売の場合、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。	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。
7	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。	—
8	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。	—
9	紺野委員	1	働き手不足を中心市街地を中心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、それが実現するということなので、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と。
10	竹内委員	5	非常にITからの引き合いが強くなっている。求人ではないが、IT系の企業から、エンジニアをしてほしいということで、長期のインターンシップと絡めて、交通費、宿泊費も出すから、やる気のある人であれば、いくらでも教えます、というようなアプローチが年々強まっている。	—

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【1 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）
11	長谷川委員	4	—	若い世代が育つために何をやればいいのかについては、りんごを高く売ることしかない。
12	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。（5-3へ再掲）	そういう人たちをリスト化・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。（5-3へ再掲）
13	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。
14	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。
15	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。
16	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。
17	宮本委員	4	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。その中で、地元のことを知らないとか中々域内に定着できない。	大学には多くの企業から採用申込みがくるが、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。インターンシップは中小企業者の受け入れの負担が非常に大きく、1人受け入れるのに正社員が3人ぐらいいないと、しっかりしたものにならない。それは少し重いので、市内にどういった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。
18	宮本委員	4	—	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がある。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る。この場合は、自治体が域内定着のためには必要だということで動いたので、機構が企業と学生の間にあって、企業を知っていただく取組をした。それが、定着が進む一つのやり方である。

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【1 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）
19	宮本委員	4	—	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、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る。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る。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る。これは全国で10数校だが、宮城県の高校なども利用している。（1-3の再掲）
20	山崎座長	4	—	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。（1-3の再掲）
21	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	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である。	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というまいいかない。
22	地域経済 専門家 (高坂氏)	4	—	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、また、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により、「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。
23	地域経済 専門家 (高坂氏)	5	デジタル系のカリキュラムを学んだ大学出身者で、DXの専門家としてその道を進む人もいれば、4年間学んで基礎的なリテラシーを持ち、県内の様々な企業に就職した中で、業務の改革の中心になる役割を担う人材もある。（2-1の再掲）	基礎的なリテラシーを持つ人が県内企業に就職することが大事だと思っているので、ぜひ県内大学のデジタルのカリキュラムを卒業した方を県内の企業、自治体にどんどん輩出していただきたい。（2-1の再掲）
24	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。（2-2の再掲）	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。（2-2の再掲）
25	オブザーバー (武藤氏)	4	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る。（1-3の再掲）	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、若者が定着するようになると思う。（1-3の再掲）

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【1 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）
26	オブザーバー （武藤氏）	4	—	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。また、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だが、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。（2-1の再掲）

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【2 環境変化を捉えた人材育成の推進】

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	—	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	秋田委員	4	—	付加価値向上による生産性向上が最重要テーマ。マネジメントは、クラフト（技術力）、アート（創造性）、サイエンス（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ない。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。（2-2の再掲）
4	秋田委員	4	—	フェリシモでは、社員が部活を展開している。部活は社員同士で完結する趣味の同好会とは違い、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、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ものであり、部活からヒット商品も生まれている。（2-2の再掲）
5	秋田委員	4	—	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る。（2-2の再掲）
6	秋田委員	4	—	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。
7	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な。少し緩いのではないかな。

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【2 環境変化を捉えた人材育成の推進】

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）
8	安保委員	4	—	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。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。
9	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。
10	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。	—
11	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。
12	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。
13	大矢委員	2	—	人材育成が大切である。
14	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-2へ再掲）
15	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ものなので、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。
16	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。	—
17	大矢委員	5	—	また、大学院で、2020年からスタートさせた履修証明プログラムの中で、データを分析する人材を育成できるような、リスキリングの枠組みの一環として、統計学やマーケティングによる市場分析、「R」を使って、実際にデータを分析するツールを学んだり、あるいは社会調査の仕方を改めて学ぶことができるパッケージプログラムを作り、どちらかというと社会人の方向けに提供している。
18	大矢委員	5	—	自分たちの仕事でどこにDXを導入すれば良いかわからない状況であれば、自分たちでこういうことができるのではないかと当たりをつけて、経営者自ら見直しをし、自社内で、少なくともデータの分析ができる人材は育成したいという要望をいただいた。ニトリHDも、DXの内製化ということで、少なくとも皆でデータ分析できるようになるという取組をしている。（2-1の再掲）

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【2 環境変化を捉えた人材育成の推進】

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	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いる社員は、常に色々な形で勉強して、スキルアップの意識が強いが、青森にいと、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。	—
20	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。（5-3へ再掲）	—
21	竹内委員	5	—	データ分析実践プログラムという、いわゆる社会人向けにアナウンスしてやっている履修証明プログラムを、（株）NTTドコモと提携している。基本的には外部に向けて発信しているが、それ以上に大学内部で、ITとあまり関係ない学生のうち、やる気のある人間にデータの読み方をしっかり教えるというのが根本にある。
22	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。（1-1の再掲）	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。（1-1の再掲）
23	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。
24	本田委員	4	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。（1-2の再掲）	—
25	山崎座長	4	5つの戦略の柱の中でも、それぞれの項目は重要だが、結果的に人材、人づくりの問題にたどり着いてしまう。	—
26	地域経済専門家（高坂氏）	5	議論の実情を踏まえた提案をして、段階的に導入をしていくが、持続可能な形にするためには、やはり社内に、そのような人材を育てていかないと、自立、継続できないという大きい問題がある。（2-1の再掲）	社内の意識を変えていくことが非常に大きい。（2-1の再掲）
27	地域経済専門家（高坂氏）	5	—	ある程度DXを導入して効果が分かった中で、社員の中で関心のある人をリスキリングし、DXを勉強してもらい、その社員が中心になって会社の改革を進めていくという中小企業が増えている。（2-1の再掲）

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【2 環境変化を捉えた人材育成の推進】

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）
28	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	個別に本格的に支援をしてもらおうとするとお金もかかってしまうので、山梨では、キャリアアップユニバーシティというリスキリングの、2ヶ月ぐらいの伴走支援型で、アウトプットまで企業が出せるような講座を行っている。単発の研修ではなく、2～3ヶ月でアウトプットを出すというところまでの支援を自治体等と一緒に組めると、もう少し一歩進んだ支援ができる。
29	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	山梨県においてはカスタマイズ型の研修をしており、ありものの研修ではなくて、例えばトラック協会など、業界によって一般的すぎると自分事化できないところもあるため、その業界、業種に合った形で研修を進めるほか、企業への訪問型研修をしている。(2-1の再掲)
30	GX分野 専門家 (小川氏)	6	—	現在既に別の業種についている方が、これから洋上風力産業に参入していけるかと言ったら、結果から言うと全員転換できるのではないかな。皆様には是非今からでもリスキリングして参入していただきたい。(1-1の再掲)
31	オブザーバー (武藤氏)	4	—	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。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いるが、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な。

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【3 ダイバーシティ経営の推進】

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あげることに加えて、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	磯崎委員	4	—	自社で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おり、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仕事時間を柔軟に調整することなど、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る。これらを効率的にやるために、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る。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駄目で、制度や運用も含めて一緒に整理しながら行っている。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。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。
3	磯崎委員	4	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あった。	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たことで、今は東京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る。そういう環境をいち早く作っていくことが重要である。
4	磯崎委員	4	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。（5-1 の再掲）	自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 などの仕事をやることができる。青森で働くとは実はすごく便利であり、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。（5-1 の再掲）

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【3 ダイバーシティ経営の推進】

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）
5	板野委員	4	—	兼業や副業の人材活用も積極的にしていくべきである。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を青森県プロフェッショナル人材戦略拠点に連れていき募集をしたところ、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、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た。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。
6	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。
7	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。
8	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。
9	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。	—
10	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。
11	大矢委員	2	経済的により豊かになるために、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しごとを創り出したいが、今ある仕事には人が足りないという状況になっている。	—
12	岡村委員	5	—	生産面では、当社は海でのDX化を行っている。今までは、海の仕事は漁師の師弟であるなど、小さい頃から海に馴染んでいる、スキルのある限られた人材しかできなかったが、現在はDX化によって、海に給餌する場合は、慣れた人ではなく、今は女性が遠隔でできるようになっているので、家でもできる。これにより、危ない仕事をしなくてもよく、少し海が荒れていたら、事務所でやろうとなっている。あるいは、今までは密漁があり、やはり夜は見つけられなかったが、遠赤外線のカメラを導入して見られるようにすることなども、初めて起こってきている。（2-1の再掲）

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【3 ダイバーシティ経営の推進】

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）
13	岡村委員	5	DX化のもたらす効果というのは非常に副次的であると感じている。そのような意味では、ビジネスモデルの変革、多様な働き方に関しては、人材獲得の難しい現在では、もはやDX化による方法しかない。（2-1の再掲）	—
14	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。
15	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-1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-1へ再掲）
16	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、ということで伸びてくる人材もいる。
17	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。（2-3の再掲）	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。（2-3の再掲）
18	紺野委員	4	—	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めのチェック、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た。人材が不足し業務が大変なので、自動化をしていかなければいけないという危機感を若い世代が持ち、取り組んでいただけた。プログラムやアプリの開発は無理だが、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。（2-1の再掲）
19	紺野委員	4	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る。（3-1の再掲）	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た。12月に新商品ができたが、当社の施設で当月の売り上げ1位になった。（3-1の再掲）
20	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。	—
21	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。	—
22	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。

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【3 ダイバーシティ経営の推進】

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）
23	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、一歩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。（5-2の再掲）	—
24	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この変化である。	—
25	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。
26	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。（5-1の再掲）	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。（5-1の再掲）
27	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。
28	本田委員	5	デジタル人材に関しても、今、大企業でもIT企業でも人材が採れないという状態で、地方の中小企業は当然ながらさらに採れない。	副業やリモート、興味のありそうな人を育てていくこと。無料のツールや安価なツールもあるので、DX推進チームのような、2、3人くらいで横断的に渡れるチームをつくり、外部専門家を交えながら、そのスタッフで進めていくのがいい。
29	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。
30	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。
31	山口委員	4	—	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。
32	山口委員	4	—	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る。
33	山口委員	4	—	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よう取組を頭に入れていきたい。
34	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。

5 未来を切り拓く産業人材の育成・確保

【3 ダイバーシティ経営の推進】

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）
35	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。
36	山崎座長	4	—	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ぬ。
37	山崎座長	4	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る。（1-2の再掲）	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。（1-2の再掲）
38	山崎座長	5	中小企業の経営課題の中で、人材確保について非常に厳しい部分がある。（2-1の再掲）	DXの導入によって新たな雇用形態、例えば副業 やリモートで県外の社員を作るということをできるよう になる。（2-1の再掲）
39	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）」 老年人口が2045年には就業人口を上回るところまで進むだろう。（ACP配付資料より）	—
40	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。	—
41	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。
42	DX分野 専門家 (長谷部氏)	5	—	リモート環境整備という意味では、ひとつはインフラの整備があり、もう少し大きな企業になると制度面での整備や、どこから人材を募集するのがいいかということも、自治体の仕組みや国の事業との連携をしっかりと理解して積極的に活用できるかどうかに関がってくる。（2-1の再掲）
43	オブザーバー (武藤氏)	4	—	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、活躍できると思う。そういうことに気がついた人は、ずっと先端分野、DXをやっているよりも、身につけた知識を使って地元で貢献するという、そこに意義を感じられると思う。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活用を進める企業を作っていく可能性も結構あるのではないかな。（1-3の再掲）

【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。（2-2の再掲）
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。（2-2の再掲）
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。（4-2の再掲）	—
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。（1-1の再掲）	—
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。（4-2の再掲）	他にはない尖ったものを一つ磨いていく必要がある。（4-2の再掲）
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。（4-2の再掲）	ブルーオーシャンが何なのか、青森の独自性をもって掘り下げて、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。
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。（5-3の再掲）	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。（5-3の再掲）
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。	—
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。（4-2の再掲）	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。（4-2の再掲）
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。（3-2の再掲）

【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）
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。（2-2の再掲）

【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ことで、どのような産業、分野が良いのかということを考え続けていく必要がある。
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。（5-1の再掲）
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、所得だけではなくて、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。	—
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。	市民の皆様に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遙かに上回るというところを目指していくのがいい。

【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）
11	山崎座長	4	—	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、県外問わずその企業、事業に力を蓄える、力をつけるためには連携が必要。
12	山崎座長	4	—	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。つまり、そのような場所にしてい、そういう環境を作っていくことが大事。
13	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。
14	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。	—
15	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。
16	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と。	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といった具体的な戦略があった方がわかりやすい。
17	オブザーバー (三浦氏(代))	4	—	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、青森県としても一緒に進めていきたい。

【3 会議体系】

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	4	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る。	マーケティングの取組をもう少し強調し、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。
2	山崎座長	4	—	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。
3	オブザーバー (三浦氏(代))	4	—	5つの戦略の柱の中で、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な。