

第3回蒲郡市産業振興会議 会議録

開催日時	令和4年12月26日（月）午後2時00分～4時10分	
開催場所	蒲郡市役所本館3階 303会議室	
出席者	【蒲郡市産業振興会議委員】（敬称略）	
	蒲郡商工会議所	会頭 小澤素生 （株式会社ニデック 代表取締役社長）
	蒲郡市観光協会	会長 杉山和弘 （株式会社明山荘 代表取締役社長）
	蒲郡市農業協同組合	代表理事組合長 鈴木茂正 （蒲郡市農業協同組合 代表理事組合長）
	蒲郡市漁業振興協議会	会長 小林俊雄 （三谷漁業協同組合 代表理事組合長）
	蒲郡鉄工会	会長 近藤昌泰 （株式会社近藤鐵工所 代表取締役会長）
	蒲郡金融協会	会長 河合博 （蒲郡信用金庫 専務理事）
	小池商事株式会社	代表取締役社長 小池高弘
	株式会社金トビ志賀	代表取締役 志賀重介
	株式会社ミスコンシャス	代表取締役社長 小山絵実
	稲葉製綱株式会社	取締役専務 稲葉千穂子
	愛知工科大学	情報メディア学科 准教授 加藤央昌
	愛知大学	地域政策学部教授 戸田敏行
	蒲郡市	産業振興部部長 池田高啓
	【欠席者】	
	豊橋技術科学大学	大学院工学研究科 機械工学系教授 高山弘太郎
【事務局】		
蒲郡市	産業振興部次長 （観光まちづくり・農林水産担当） 廣中朝洋	
蒲郡市	産業振興部観光まちづくり課長 小田芳弘	
蒲郡市	産業振興部産業政策課長補佐 坂口敏行	
（公社）東三河地域研究センター （ビジョン策定業務受託者）	主任研究員 佐藤克彦	
他5名		
議題	(1) ビジョン策定スケジュールの修正について (2) 第2回蒲郡市産業振興会議におけるご意見への回答について (3) 蒲郡市産業振興ビジョン（案）について	

	(4) その他
会議資料	<p>資料1 議事次第</p> <p>資料2 蒲郡市産業振興会議委員名簿</p> <p>資料3 蒲郡市産業振興ビジョン策定スケジュールの修正</p> <p>資料4 第2回蒲郡市産業振興会議におけるご意見への回答</p> <p>資料5 蒲郡市産業振興ビジョン（案）</p> <p>追加資料 蒲郡市産業振興ビジョン（案） 修正内容一覧表 蒲郡市産業振興ビジョンの検討への意見提出用紙</p>
会議内容	<p>1. 開会 ○会議の注意事項及び資料説明</p> <p>2. 第2回蒲郡市産業振興会議録の保存 ○戸田会長による署名</p> <p>3. 議事 ・議事として議題1から議題3までであるが、各々について事務局に説明を求めた上でご意見をいただく形にしたいと思う。事務局には必要に応じて適宜回答していただくが、池田委員には総括的にご回答いただきたい。</p> <p>(1) ビジョン策定スケジュールの修正について ○資料3「蒲郡市産業振興ビジョン策定スケジュールの修正」の説明 ・スケジュールが延びたという理解でよいか。 →審議の期間を延ばしたということである。</p> <p>(2) 第2回蒲郡市産業振興会議におけるご意見への回答について ○資料4「第2回蒲郡市産業振興会議におけるご意見への回答」の説明 ・「三河湾・愛知県沖で商売」とあるが、「商売」を「操業」に変えていただきたい。 →意図としては酌み取られているが、表現上理解できないところであるので、修正としていただきたい。</p> <p>(3) 蒲郡市産業振興ビジョン（案）について ○資料5「蒲郡市産業振興ビジョン（案）」の説明</p> <p>ア ビジョンの構造について ・5ページの条例の基本方針について、この5項目が選ばれた理由はあるのか。産業振興ビジョンの基本戦略1、2、3は非常に分かりやすくなりすごく良いと思うが、事業承継や創業は2項目入っており、何か意図があるのか知りたい。 →5ページに示しているのは条例の基本方針であり、条例については、平成27年度から令和2年度末にかけて蒲郡市産業振興会議の前身である協議会において議論を深め、</p>

	<p>令和4年4月に制定したものである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・4ページの基本理念の2番目について、地域経済の持続可能な発展「に」資することというイメージなんです、これはもともと条文に載っているのか。同じように見開きのカラーページの基本理念も、「を」になっていて違和感がある。 <p>→条文は「に」になっており、転記の際の誤記入であるため訂正する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同じく基本理念に、「それぞれの役割」と書いてあるが、このそれぞれというのをもう少し一般の市民の方にもわかるような表現にした方がよいのではないかと思う。 <p>→ご指摘の通りだと思う。目次より前に条例の基本理念を示したのは、産業振興ビジョンと産業振興基本条例の位置付けがわかりにくいというご指摘をいただき、それをまず皆様にご提示することで、この後の議論につなげたいと思ったためである。このそれぞれの言い回しについて、補足をここに入れるべきなのか、体系図を後ろの方で、理解いただいた上で示すのかというのは考える必要がある。</p> <p>→「それぞれ」について、下段にアスタリスクでそれぞれの役割を、例えば一般事業者だとか水産業者だとか、或いは他の団体など、説明文をつける必要があるかと思う。</p> <p>→この条例ではそれぞれというのは個人個人がという意味ではなく、産業界、行政、教育関係、そして金融機関の4つだけだと思う。先程言われた通りアスタリスクか何かで下段に示せば十分だと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・蒲郡市産業振興基本条例のすぐ下に目的が入っているが、この目的は蒲郡市産業振興ビジョンの目的ということか。「がまごおりの産業がこれからも成長し続けることで」というのは、産業振興ビジョンの目的であって基本条例の目的ではない。基本条例と産業振興ビジョンが入り込んでわかりにくいところがある。 <p>→当該箇所の目的は、条例の目的である。条例は期限の定めがなく、2030年以降も我々は産業振興によって市民生活を豊かにしたいと条例の中で位置付けをしている。その経過点として、2030年までの目標を定めたものが産業振興ビジョンである。</p> <p>→確かに分かりにくいため、混乱がないように工夫する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成については、再教育、リスキリングも入れるべきではないか。また、5ページの計画期間について、概ね10年先の本市の将来を見据えて8年間を計画期間とするところがあるが、10年と8年の期間が相違する意図を知りたい。 <p>→リスキリングという考え方も必要であるため、位置付けを事務局でも考える。リスキリングや、前回ご意見のあったリカレント教育、それ以外の人材育成の手段も踏まえる必要がある。計画期間については、分かりにくいため改めて表現方法を検討したいと思うが、原則として産業振興ビジョンは10年単位で策定をするが、上位計画である第五次蒲郡市総合計画が現在進行中で最終年度が2030年になっており、初回となる今回のビジョンのみ8年間の計画期間としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・6ページの「第2章 現状と課題」のところで、第一次産業が17事業所となっているが、7ページでは農業だけで622事業所となり、水産業は68事業所となってちょっと混乱する。脚注にセンサスだからこうだと書いてあるが、流し読みをしていた時に混乱するためここは整理した方がよい。個人事業体と法人事業体との差に何か大きな問
--	---

題点があるとも思うため、ソースが違うからそれをそのまま載せるというのは分かりにくいと思う。

→事務局の中でも意見があり、拾い読みをされる方もいると思うので、できる限り見てわかる数字や図表にした方が良いという考えはもともと持っている。ご意見ありました通り、整合性がとれなくみえてしまうので、事務局の中でも検討する。

- ・43ページについて、PDCAサイクルとOODAループ両方を回すとなっているが、PDCAは今までやってきたことを確実に進化させて業務を継続的に改善することで、どちらかという守りのイメージがある。OODAループは、ここにも環境の急激な変化にも対応すると書いてあるように攻めの印象がある。DXなど変化が大きいため、OODAループを基本に回し、守るべきところは守るためPDCAも回すと、順番を逆にした方が良いと思う。

- ・一企業としてみると、我々は顧客の創造が一番であって、顧客創造なくして成長はない。具体的な取り組みは、手段を書いている部分と目標を書いているのが混在していたため、分かりにくくなっている。実際には産業振興ビジョンの大枠を作り、具体的には毎年施策として、またそれぞれの役割として何をやるかということを決めないと、進まないと思う。この大枠のビジョンができた後、何を具体的にやっていくのかの会議が必要になる。

- ・条例との関係性について、本ビジョンは条例に基づいて策定されると理解していたが、確認が必要である。また、市域全体としてやる時に、シンボリックな事業や分野で押さえる必要がある。繊維産業なのかロープ産業なのか創造人材かなのかの議論はあるが、具体的なものを示さないとインパクトに欠けると思う。産業振興ビジョンができて、作った後どうするという議論がまだ十分にはされていないので、推進組織体制など課題はあると感じる。

- ・ビジョンの基本的な考え方において、この産業振興ビジョンはその必要な方策計画を示すということで、方向性だけではなくその計画もあるということで期待が高まるが、計画が何なのかというところが、段々曖昧なのかなと感じた。市としては全ての産業についての支援をするという立場でもあり、抽象的なところに落ちてしまっている。読む人の期待が、少しがっかりさせてしまう形なのではないかと感じた。非常に読みやすくはなったと思う。

- ・非常に見やすい資料にはなっているが、イメージがよくわからないのが本音である。蒲郡市と産業界がワンチームでやっていくという中で同じ方向性を向かないと前に進まないと思っている。蒲郡市らしさが見えてこない。それぞれの産業界の立場でお話するというのも素晴らしいことだと思うが、蒲郡市として選択と集中をし、例えば観光なら「インバウンドはこれからどんどん増える」など、「蒲郡市の」産業振興ビジョンを作っていただきたい。

→蒲郡市らしさがまだ見えないというご意見について、事務局としても詰める必要がある。産業を何か特化してやっていくという尖らせ方ではなく、産業を越えた形、もしくはどの産業にも関わる形の項目、例えばDXであったり、連携であったり、そういった

要素で蒲郡市らしさを出していきたいと考えている。

- ・観光は第一次産業からまちづくりまで包含するため、金額ベースだと小さくなくても、町に対する影響は非常に大きい。人を呼んでマーケットをつくれるという意味では、どこの市町村もやりたいが、観光地と言われるところはそれ程多くない。蒲郡市は観光地だが、まちの設えなども観光地だと思えるようなところが少ない。従来の観光という言葉ではなくて、第一次産業からまちづくりまで包含した一つのまちのあり方を作っていく面を、産業という面とまちづくりという面の両方でできると良いと思う。
 - ・12ページにお札の絵があるが、文章と絵の金額が違って見えるので合わせるべきである。15ページのバイパス道路の効果について、良い点が多く書いてあるが、主要都市でない地域にバイパスができると通過点になってしまい、街中の幹線道路沿いのコンビニや飲食店などが廃業をするケースがある。そうしたマイナス面も加える必要があると思う。また、ヒアリング調査の対象の業務ウエイトについて違和感を覚えるほか、一般的に市の代表企業を入れて統計を作るが、調査企業数のバランスが市の縮図通りなのかという点と、市内事業者には蒲郡市の代表企業が必ずしも入っていないのではないかという点で改善する必要があると感じた。
- 調査の対象については今後、ヒアリング調査等をやる際には対象者を再検討したい。今回は事業者アンケートがあり、その事業者アンケートの中で蒲郡市を代表する企業にもご意見は聞いており、地元で商店を営む方の声も聞いている。アンケートを補完する形で、関係団体の皆様と事業者様にヒアリング調査を実施したという経緯がある。

イ SWOT分析に用いる4つの視点について

- ・デジタルトランスフォーメーションについて、クロスSWOT分析の強み×機会にあるが、29ページの表のDXの推進ではデジタル技術導入の支援と普及の促進の2項目となっている。デジタル化による価値の創出という部分を目立たせているが、DXの本来の目的には今まで作り手側の人が、サービスを受ける側が変わるといったところで時間をうまく作ると、そういった時間を取り入れる中でユーザー側に回ることを考えた時に、初めてそのものの価値を見直して、新たにサービスを見つけ出すということもDXの定義の中にはある。業務を円滑に進めることだけにとらわれず、そういったところも含めて検討する必要があると思う。
- ・SWOT分析について、強みに「シェア40%を誇るロープ産業」とあるが、これをどう機会に活かすのか、ロープ産業で考える必要がある。例えば「デジタル技術の進歩によるDXの広がり」とかけ合わせられると機会が創出されて、業績が上がる。KPIを設定する時に、設定が細くなるのかなと思う。ロープ産業をあげるだけでも、本当にこの機会のいくつかとかけ合わせていくと、今はゼロであるものが、8年後の目標として進んでいくと、やはり上がっていくと思う。「カーボンニュートラルへの取組の広がり」とのかけ合わせも、この機会にぜひ取り組んでいきたいことである。
- ・女性に関しては、「女性活躍の推進」の具体的な取り組みについて、「女性農業者が活躍できる」とだけになってしまっている。人口減少の45%ぐらいを占めるのが女性の流

出にあるということもあるため、女性に特化した項目があると良い。例えば隣の豊橋市は全国で3番目に子育てがしやすいまちという評価もあり、女性活躍を推進するには子育ての問題等も絡むため、その視点も必要である。

- SWOT分析について、行政の視点での強み、弱みと産業界から分析する強み、弱みというのが、少し違うと感じた。本当の蒲郡市の弱みとは少し違う項目もあり、項目の整理が必要だと思う。市、産業、金融それぞれの立場から強み、弱みという形で分析された方が、よりわかりやすいと感じた。商工会議所という企業の立場からすると、全部頑張ることは全部中途半端になる可能性が高く、企業の場合には強みを伸ばすためにSWOT分析で探る。全てを頑張るというところに違和感を覚えるが、行政視点で使いやすい立て付けになったのかなと感じた。
- SWOT分析の強みについて、観光立地、観光資源が多いなど非常に強みを持っている。蒲郡市の産業はまず観光だと思う。その比重としては、観光でもっと盛り上げるべきで、そのためのツールとしてITなどがある。しかし現実には、ITで事業をやっている会社は蒲郡市では極めて少なく、産業基盤とするには事業所も含めて基盤が少ない。観光事業者や、或いはその観光周辺事業者はかなり多いため、蒲郡市といえば観光というのはいっと出して、産業政策をやるべきだと思う。

ウ KPIの設定について

- KPIはサブゴールを立てるということがすごく大事になる。その評価指標をどう設定するのかというのは、その都度というのが大事になってくるため、一度そこを会議の皆さんに見れるような形で出すのがいいのではないかなと思う。
- KPIは本当に細かく設定していただけると結果が出ると思う。
→産業の目標像は産業セクターで出すことも必要であると思う。
- KPIについて、会社でも一番難しいところで、何となくでやっている会社も多いと思う。過去に設定したKPIが達成できていたのかいなかったのか、達成できていなくて具体的な取り組みも変わっていないにも関わらずプラスアルファのKPIを設定したところで、おそらく達成できないと思う。力を入れていこう、施策をやっていこうというところに関しては、過去達成できていなかったKPIやKGIを見て、1つ1つ丁寧にやるべきだと思う。
- 商業・サービス業に関しては、KPIは細かく切って良いと思う。卸小売業年間販売額というところだけだと、新規事業の創出はコンサルやネットサービスなども含まれてきてしまうので、商業の売上高のような形で大きくKGIとした方が良いと思う。
- KPIという数字まで持っていくとなると、具体案がないと何となくの数字になってしまう。例えば昔は蒲郡市に1000軒の機屋さんがあったが今は30軒程しかない。しかし工業出荷高は上がっている。自動車などの産業が大きくなり、たまたま蒲郡市のGDPは上がっているが、今後様々な変化の中で何をすべきかなど具体的な話が必要である。たまたまというのは、個々の企業は努力したが施策としては行政が進めたわけではないということ。これからは施策として進めることも必要になると思う。

- ・第五次蒲郡市総合計画は今回の産業振興ビジョンよりも上位に位置付けられているが、42ページの指標は、第五次蒲郡市総合計画の指標と合わせているのか。
- 第五次蒲郡市総合計画の目標値をここに掲げてあるが、必ずしもこの目標を今回のビジョンの目標にする必要はないと考えている。今後適正な施策を打つために8年間の計画ではこういった数値を設定した方がよいということを議論していただきたいと思い、今回提案させていただいている。
- ・KGIは後から統計的に出てくる数値なので、これを年度年度で進行具合を評価することは不可能である。そのためKPIを作り、毎年度進捗具合を評価することは非常によくわかるが、KPIの数値が年度ごとに増えると、製造品出荷額が増えるはずだが、ここでは増えていない。整合性がとれるようなKPIにしないと意味がないと思う。第五次蒲郡市総合計画とは切り離してKPIを設定する必要がある。指標づくりは難しいが、それをターゲットにすれば確実に上がるという指標にすることで、結果として2030年には10%、15%程製造品出荷額が上がるという結果に結びつくと思う。この内容はしっかり考えていく必要があると思う。
- ・KPIについて、今回の資料は仮の項目、数字だと理解している。KPIの設定については、農業協同組合でも中期計画、単年度計画をそれぞれ立てているため、整合性を図りながら項目を定めていけばいいのかなと思う。このKPIに限らず蒲郡市とたびたび調整をしながら進めさせていただきたい。
- ・KPIはもともとゴールを達成するために、これをやると成功するという項目があり、それをKPIと設定したものである。例えば売上を増やすのであれば、1日当たりの訪問件数を増やすというのは実証されており、訪問件数を増やせば売上も最終的に増えると紐づけられているものをKPIとする。成功がそこに紐付けられたものをKPIにすると良いと思う。また、測定が容易なものでないと結局やらなくなってしまったため、測定が容易で且つ、成功に関連しているもので進めると良いと感じた。
- KPIについては今後、各産業界の方々と行政の所管する担当課とどのような成果KPIが良いのか、プロセスKPIが良いのか、早急に進めたい。観光は行政としては観光まちづくり課、農林業、水産業のところは農林水産課で、それ以外の業種に関しては産業政策課の中の産業政策係、商工係。それぞれの団体と、素案を作る上でも担当者レベルで話を進めたいと思う。事務局としては、KPIを細分化するイメージはしておらず、業界全体が上向きなのか、維持されているのか、施策の効果がないのかがわかり、容易に計測可能な数値で示せると良いと考えている。
- ・KPIについて、第五次蒲郡市総合計画も携わったが、水産業の数字は2018年の水揚げに対する数字をそのまま目標値として載せた。その後三河湾、伊勢湾で、底びき網や船びき網のエンジン制限があり、漁船を減船や廃止する政策があったため、2018年の数字では良くないと思う。魚そのものがいなくなり、その魚をみんなで取り合いするのではなく、今ある魚を、資源を守りながら、次の世代が継げるような目標値を作る必要がある。馬力制限などで船が減っており、この数字は達成できないと思うので、ご理解いただきたい。

- ・K P I、K G Iについて、金融業界は計数目標を含む短期計画、中期計画、長期計画などよく作るが、経営環境や経済構造の変化が速く、現在では3年程度の計画しかもたない。今回の目標値も8年という期間からすると、中間点ぐらいでは見直しをしないと結果がかけ離れたものになってしまう可能性が高い。例えば、物価上昇だけで、同じ生産数量でも製造品出荷額は2倍、3倍になり得る。数値設定についてはそのような観点で、途中に見直すことも念頭に置きながらビジョンを作る必要があると思う。
- ・K P I、K G Iについては、蒲郡市のオリジナルとしては、蒲郡市産業振興ビジョンで全産業を包括してやるということである。小規模基本条例やものづくりのビジョン、条例を作ることは各市でやっている。蒲郡市は第一次産業から第三次産業まで全てを入れ、全ての事業者にご意見を聞きながら進めている点は、蒲郡市としてオリジナルであるが、メッセージ性が弱い部分もあるのでそこはしっかり今後も発信したい。

(4) その他

- ・本ビジョンの元となる産業振興基本条例ができ、今回の会議が組織された。条例については、地域経済の持続可能な発展及び市民生活の向上に寄与することを目的として掲げ、それには市役所だけでなく、全ての産業の皆様にも今後引き続きご協力いただきたい。
 - ・産業振興ビジョンを作っているが様々課題がある。現状分析するにあたってまずヒアリング調査、アンケート調査をこれだけ大規模に行ったことは過去にもあまりなく、概ね漏れなく調査させていただいた。SWOT分析で具体的に分析させていただいた中で女性の活躍など課題となるテーマもあり、多様な人材を活用しながら産業振興をする。時代の変化も激しく、DX、サーキュラーエコノミーなど、その中でこの計画をより具体的に時代、時世に合ったものを作っていきたい。
 - ・これだけの各産業界の委員の皆様にお集まりいただいたので、本ビジョン策定後は新たな施策を打ち出し、その中で各産業界の融合ということもあると思う。その親和性、例えば農業と観光、漁業と観光など、融合しながらビジネスに繋げ、このまちが豊かになっていくことも考える機会になればと思っている。
 - ・議会でも本ビジョンについての質問が多くあり注目されている。コロナ禍や世界情勢が不安定な中、どのように市の産業界を盛り上げていくのか、市として考えていくかを、本ビジョンについてははすごく慎重に、真剣に取り組んでいく。市長のお話でも、官民一体となってということと、繋がり合いながらまちづくりをやっていくということがあった。この会議体で官民一体となって繋がり合いながら、計画を作りたいと思う。
 - ・字が少し小さく読み難い部分があるので、老眼の年寄等市民のため字の大きさにご配慮いただきたい。
- 細かくなっている箇所があるので、文字を少しコンパクトにし、文章をコンパクトにして、12ポイントに近づける。読んでもらうことに意味があるので、読みやすさは工夫する。