

## 会議録：「第3回恵那市産業振興ビジョン検討部会」

---

日時：平成29年7月25日（火曜日） 15：00～

場所：恵那市役所会議棟大会議室

参加者：別紙参照

### 1. 開会

○商工課「これより第3回恵那市産業振興ビジョン検討部会を始めます。本日は、約100分をかけて、よろず支援拠点コーディネーターの三輪様からセミナーをしていただきます。セミナーの中で、各部会で検討いただく事項について意見を出していただく予定です。セミナーの後、各部会での検討内容を情報共有として、それぞれ発表していただきますので、よろしくお願いいたします。

セミナーの前に、先日、開催しました第1回恵那市産業振興会議（以下、振興会議）の内容を説明します。7月7日に開催しました会議で出た意見などを紹介します。資料は、『会議録：第1回恵那市産業振興会議』です。振興会議は、恵那商工会議所会頭や恵那市恵南商工会会長など15名で組織しています。振興会議では、第2回までの検討部会での議論の内容を紹介し、振興会議委員の皆さまから意見をいただきました。振興会議の会長には、中部大学経営情報学部の森岡先生に就任いただきました。

森岡先生は『恵那市を外から見ると、天然資源、農林業、工業、商業など地域資源が豊富にある。これらを組み合わせ、いかに新しい仕組みを作るかが、振興会議の大きな役割だ。』と話しました。

続いて、小坂市長は『これから21世紀の産業がどんどん伸びていく。その中で、恵那市としてどんな取り組みが出来るか考え、色んなアイデアを出してほしい。』と話しました。

その他、委員の皆さまからの主な意見をご紹介します。

工業分野では、『労働力確保がこれから最も大きな課題になるだろう。』との意見が出されました。また、市が作成した分析資料を見て、『現場レベルで感じている課題や現状はそれぞれ異なるので、的確に把握して検討を進めてほしい。』とのお願いもありました。

商業分野では『これから商業を背負っていく小中学生や高校生が、将来、恵那市に帰ってくるようなアイデアを出してほしい。』との意見をいただきました。

観光分野では『インターネットで買い物をする人が増えているので、市内で経済を回していく仕組みを考えてほしい。』との意見が出されました。

農業分野については、振興会議にも参加いただき、『今後、儲かる農業プロジェクト検討委員会が始まりますが、産業振興会議の目的を達成するため、同じ目線で検討し、情報共有しながら、連携の可能性などを探していきたい。』と話されました。

林業分野では『地元の木を地元で使ってほしいが、山の少子高齢化が非常に大きな課題になっており、そのような状況を考慮しながら、何をすべきか考えてほしい。また、担い手を確保するため、もう少し高い給料を払えるようになるには、どうしたらいいかを考える必要がある。』などの意見が出されました。

資料として、第2回検討部会の議事録とワークシートをお配りしておりますので、ご確認ください。

本日、来る8月末にオープン予定の『恵那くらしビジネスサポートセンター』に、岐阜県よろず支援拠点からコーディネーターとして来ていただき、松岡様に参加いただいております。岐阜県よろず支援拠点の恵那担当として、ご活躍いた

だきます。」

- 松岡「8月から毎週火曜日に『恵那くらしビジネスサポートセンター』に駐在する松岡隆です。恵那の産業発展のために全力を尽くしますので、よろしくお願いします。」
- 商工課「それでは、『恵那市を豊かに 中小企業を元気に！』を演題に、三輪様からセミナーを実施していただきます。」

## 2. セミナー（全体）

- 三輪「前回、現状と課題ということで、色んな問題を出していただき、もっと深掘りしたいとの声も把握しています。ただ、今回はビジョンの策定なので、どう考えていくかを説明します。まず、現状課題の解決とビジョンとの違いは何か、次に、個別の事業者さんの成功事例を分野ごとに見て、自分たちで何が出来るかを考えていただく、そして、ビジョンを設定して、進んでいくためには、何が必要条件で制約条件となるかを考えます。

現状課題の解決とビジョンとの違いですが、横軸に時間、縦軸に価値を取ったときに、ビジョンは『将来のありたい姿、あるべき姿』の部分にある。これをしていくことです。前回、やったのは、『現在の状況や価値観』。課題や足りないものは何かを考えました。検討部会のような会議をしないで、放っておくとどうなるか。何もしないまま時間が経過し、競争力なく衰退していきます。これは、競争環境が激化しているからです。個別の事業者もそうですし、市も競争しています。事業者と市を一緒に考えるのが、検討部会。前回の課題を深掘りしていくとどうなるか。現状維持です。改善しても停滞してしまいます。それは、外部環境が変化しているからです。高度成長期には、現状課題を一つ一つつぶしていけば収益は確保できました。それは、外部環境が一定だったから。例えば、モノづくり企業で、海外へ工場が出て行ってしまった場合、仕事量は減ります。仕事量が減っているときに、現場の改善活動をして、現場の生産性が上がっても、余剰の労働力が生まれることになります。違うところに時間とお金をかけるべきだと判断されます。そのような局面に現在います。将来のありたい姿、あるべき姿は何かを描いて、そこへ向かっていかなければいけない。

ビジョンを策定するとはどういうことか。もちろん現状の課題を解決しなければ改善は出来ませんが、これは『問題解決型思考』といい、日常の活動や環境を改善していくことによって、現時点での生産性を向上することです。ただ、これだけをやっているだけでは、ビジョンを策定して、そこへ向かっていけません。そこが、従来の市の会議との大きな違いです。ありたい姿、あるべき姿を標榜することを『ソリューションフォーカス型思考』と言います。将来の理想の姿を想定して、それに向かって目の前の具体的な行動を変化させることです。今日は、それを考えるためのベースを話します。次回以降に、ビジョン策定の具体的な作業に入っていきます。

外部環境の変化としては色々ありますが、楽観的な内容として、3年後、東京オリンピックが開催されます。そして、10年後の2027年には、中津川市にリニアの駅ができ、工場もできます。流動人口も増える中で、恵那市はどうあったらいいか、部会で考えてください。」

- 各部会で「3年後・10年後の恵那市のありたい姿・あるべき姿」を検討

### 【商業・観光部会の主な意見】

- ・恵那市にオリンピックのキャンプ地としての候補があるのか。
- ・オリンピックの候補地としては無理だが、その事前練習が出来る場として笠置峡に誘致している。

- ・そうなると、道路整備等必要。スポーツ施設も。恵那峡の花火からプロジェクションマッピングにシフトしていけるとよい。ホテルもキャンプ地として受け入れようとする、お風呂、ジム、部屋（洋風）の改装等が必要となるが投資が出来ない。
- ・笠置峡でポートを実施するにしても、クラブハウスも無い。クラブハウスを建てるには1千万程かかる。誰がやるのか。食事だけの提供ならできそう。
- ・リニアが来ることにより人口が数千人増えるか。
- ・リニアの駅から市内を周遊できるツアーがあるとよい。ハトバスのように。明知鉄道を市内全域に配線されるとよい。自然を活かしたい。
- ・大学を誘致するとよい。高校を卒業し恵那から出てしまう子が多いので防ぐため。又は、外から学生を呼ぶことが出来る。
- ・看護学校を誘致するとよい。看護師には女性が多く若い女性がいることにより人口増に繋がりやすい。また地域医療に携わることも可能。

#### 【工業部会の主な意見】

- ・恵那市を知ってもらおうこと。恵那市の知名度UP。
- ・アイデアが思い浮かばない。3年後が分かればみんな成功するが。
- ・オリンピックの合宿地として笠置峡を誘致できれば、周辺整備等で土建業にも需要が生まれる。
- ・文科省がオリンピック競技の用具の開発を進めている。そこに入ることが出来れば良いが情報が全く入ってこない。
- ・オリンピックは遠い場所のイメージがある。オリンピックグッズに使われる箱はSFC認証(原料の保証)が必要になる。
- ・ハンマー投げのハンマーやマットは日本の中小企業が作っている。
- ・ラグビーのワールドカップも観光・工業のPRを行っている。恵那市の産業のPRができればよい。
- ・リニアの具体的な波及効果がまだ見えない。
- ・産業においても恵那市の知名度を高めることが必要。

#### 【林業部会の主な意見】

- ・人口が減っている。3年後はまず現状維持。10年後は人口を増やす。
- ・地道な活動をすれば人口は増える。リニアが来れば住宅が増える。
- ・正家第2土地区画整理事業により住宅地が100個くらい増える。大部分は大手建設業者となるが、少しでも市内工務店で建てる住宅が増えれば木材の使用は増える。10年後はとにかく人口を増やす。地道な活動をすれば人口は増えると思う。リニアが来れば住宅は増えると思う。住宅が増えれば木材需要も生まれる。
- ・新しく出来る工業団地に企業を誘致し、住宅団地を作って定住を促進する。定住できる仕組みがほしい。人口減少に歯止めをかけたい。
- ・恵那病院に産婦人科が出来た。これをPRして移住定住にからめて人口減少対策を行う。人口が増えなければ色々な需要は出てこない。企業を誘致して人口を増やす
- ・恵那には自然の資源がある。林業体験プログラムや、民泊を増やして訪日外国人の誘致や、観光客をたくさん誘致する。地域をあげて観光客を受け入れる体制を作りたい。
- ・リニアが出来れば、首都圏から1時間で来られるようになる。これを生かせるといい。

○三輪「では、始めに林業の成功事例を見ます。県内の事業者で、県産材を使ってヒット商品を生み出している美濃加茂市の布団屋さんです。布団屋さんが東濃ヒノキを使ったベッドを作っています。商業と林業の連携で出来た事業です。」

～VTR～

「皆さんの事業の盛り上がり、恵那市を豊かにします。そのために足りない取り組みを皆さんで考えるため、個別の事業者の取り組みを紹介しています。夢幸望ハヤカワさんは、トゥルースリーパーなどが売れた影響で布団が売れなくなったため、対策を考え、ベッドを作りました。県内の木工業者に連絡したところ、理解が得られませんでした。1台目は加子母で作り、これは高価版でしたが、廉価版が売れたことにより、もっといいベッドがほしい人が出てきて、高価版も売れるようになってきました。林業の方に限らず、参考にしてください。」  
～休憩～

○三輪「オリンピックやリニア以前に、高山には年間450万人、内外国人旅行者は10分の1ですが、実際に来ています。先ほど、商工課からの説明にもありましたが、恵那市には天然資源を始め、農業、林業など経営資源が豊富にあります。飛騨高山は古い町並みが有名ですが、海外にない豊かな自然があります。どこの町でもそうですが、自分の町にある経営資源が当たり前のことであるため、気がつかない。園原では、星を見せてお金を取っています。こうでありたいと考えないと、布団屋さんでいう、トゥルースリーパーにどうやって勝つかを考えないと道は切り開けない。現状の課題を解決するだけでは、明るい未来は得られないということです。今のVTRを見てどう思いましたか。」

○委員「ベッドが少し売れても、素材生産の現場はほとんど変わらないので、事例の様な動きがどんどん生まれるといい。」

○三輪「次に工業を見ます。この事例は、郡上市のミサト工業です。自動車部品の大同メタルの下請け工場です。リーマンショックで仕事が激減する中で、小さいながらも新しい事業を生み出し、逆転の発想でピンチをチャンスに変えました。」  
～VTR～

「新しい取り組みをしていくということが大事であるということと、従来、部品メーカーであったところがエンドユーザーと直接つながった。ワンショット当たりの利益率が高くなります。大手の製造企業では、安価な物を大量生産することに事業モデルがあるので、ミサト工業のようなことは出来ない。そこにターニングポイントがありました。部品メーカーで人手が足りないことは大命題ですが、人手を増やせば、コスト高になるわけなので、利益率が上がるわけではない。林業の話に戻ると、豊かな天然資源を守るためには、補助金が必要です。切り出すための道がないので道を作ったら、木材の単価が上がるか。別の話でいうと、商店街の集客力を上げて売上を上げなければいけないときに、アーケードを更新したらお店の魅力が高まるかということです。そこをちゃんと直視して、手を打たないと改善しないし豊かにならない。ミサト工業の場合は、単品単価の高い商品を自分で造り出しました。自分だけでは足りない要素を他社と連携して補いました。事例を見てどう思いましたか。」

○委員「自分のところは大量生産ですが、新たなことに取り組んで行けば、面白い発想が出るかもしれない。」

○三輪「ミサト工業もヌークだけで会社が持っているわけではない。中津川市で部品加工業者がアイスクリームのスプーンを造っていますが、新しい収益方法として立ち上げて、高収益の事業として行くための第1歩の発想です。」

「次に商業・観光部門を見ます。主婦の店高山店です。スーパーとしては廃業しましたが、高山にどのようなチャンスがあるかを見越して新しい業態に取り組みました。」

～VTR～

「スーパーを閉じた後、生産者直売所をやろうとし、金融機関に融資を申し込んだところ、スーパーと何が違うのかと指摘され玉砕しました。福井県などを視察し

てヒントを得て、屋台村をすることにした。しかし、どうやって飲食店を集めたらいいかわからなかった。高山のまちづくり会社が補助金を得て、飲食店が集まった拠点を作りました。あまり賑わっていません。恵那市がもっと観光客を呼ぼうとしたときに、何が足りないか。高山のような施設なのか、宿泊施設なのか。3年後、こうありたいという姿を描いたときに、今何が足りないか。新しい事業を皆さんが組み立てて取り組んで行く。それに関する必要な制度や助成金、または特区申請などがあれば市に働きかける。主体的に取り組むことが、市の産業振興につながってほしいので、積極的に意見を出してください。

このような事例から何を学ぶべきか。ビジョンを策定するという意味では、産業振興と個別の事業者の経営改善を一緒にやろうということになります。そのためには、発想の転換でピンチをチャンスに変える必要があります。売れない、売れないと言っているでも売れません。需要を自ら開発しないといけない。そして、足りない経営資源は他社との連携で補うことも必要です。新しい事業を始めるときに、どうしても設備を換えることを目的にしてしまう。商売を始める前に資金負担を抱えてしまい、負のスパイラルに陥る。それよりも近くにいる能力を持った人と手を組む。得ることで商業の人が長けている。造ることで工業の人が長けている。そこに新しいチャンスが生まれます。そして、より付加価値の高い商品を自ら創り出すところへシフトしていかなければいけない。従来の右肩上がりの経済では大量生産していれば、利益が確保できましたが、現在は世の中の変化が激しい。

発想の転換というのは、柔軟な発想、逆転の発想、突き抜ける発想、原点回帰の発想です。他社との連携という意味では、アイデア力、デザイン力、地域の天然資源、販売展開の機会を補います。そして、付加価値の高い商品を売るために、新商品の開発、ブランドの構築、効果的なPR、販路の開拓が必要です。これらをよらず支援拠点では支援します。

では、これまでを踏まえて、自分たちで何ができるかを考えていただきます。3年後にオリンピックがあります。ピンチということでは、そのときに自分たちに何が足りないか。ピンチをチャンスに変えるために他社と連携できることは、そこから生み出せる高付加価値なもの何かを考えてください。」

#### ○各部会で「自分たちで何ができるか」を検討

##### 【商業・観光部会の主な意見】

- ・食が元で美に繋がる。
- ・恵那というところはどこか。自然はどこにでもある。自分以外の職業の人に「やってみよう」ということで良いものができる。
- ・オリンピックには大きく関わる事はないと思っている。個々の細かいことは個々でやればいい。同じ方向に向かいビジョンを市がリードして進めていく。
- ・恵那のカラー。恵那駅を降りたら、ここが恵那だ！というのがないとよい。恵那の山が有り、恵那の匂いがあると良い。
- ・無添加の食材が一杯あるなどを売っていく。
- ・恵那が知られていない。知られていなければそれで売れ出すことも出来る。
- ・ピンチとしてあげれば、「知名度がない」。チャンスとしてあげれば、「行政が一生懸命やろうとしている」。
- ・他社との連携をする事でよりよいものができる。

##### 【工業部会の主な意見】

- ・自社は素材を作っているためエンドユーザー相手の事業はやっていない。リサイクル

ル事業はある意味エンドユーザーを相手に行っている。

- ・そもそもこの会議は自社の事で考えるのか、工業全体で考えるのか。
- ・自社で考える。
- ・この会議の1回目の工業の現状の中で、労働生産性が低いとあった。紙業界が生産性の低さを引っ張っているため、会議所の紙部会では付加価値の高いオリジナル製品を作れないかという議論も始まった。紙については市内で原料の生産から加工、販売まで完結する。まだ具体的になにも決っていないが。
- ・工業も農業と同じ。生産し加工し販売するところは同じ。どこまで自分でできるかということ。自社で全てをやろうとしても無理。資源は限られている。企業マッチングも必要なことかも知れない。

#### 【林業部会の主な意見】

検討まで至らなかったため、掲載しません。

- 三輪「将来の姿を達成するには、数値目標を持っていなければいけません。やるべきことは考えやすいのですが、妨げとなることもたくさんあります。これを制約条件と言います。これをちゃんと見ていかないと目指す姿は実現しない。やるべきこととしての必要条件には、現実の壁、資金の壁、市場の壁があります。ちゃんと利益が出るのかというのが現実の壁、お金があるかというのが資金の壁、競合などの存在が市場の壁です。さらに妨げとなることとして制約条件には、知識の壁、意識の壁、組織の壁があります。

その中で、強みと機会を最大限に生かす必要があります。第2回検討部会で議論したのは、脅威や弱みです。そこをいくら掘り下げても活かせません。今回の例で言えば、オリンピックやリニアは外部環境の機会です。内部環境の強みでは、豊かな天然資源などです。機会と強みを活かしていくことを考えるのが、ビジョンの策定です。

現実の壁としては、外部環境への適応、競争相手との対抗、事業可能性の評価があります。資金の壁としては、いくら掛かるのか、どう調達するのか、利益をどう出すかがあります。市場の壁は、適切なターゲットと明確なコンセプトを設定し、利用シーンを特定しなければ、越えられません。知識の壁は、知らないことや未経験のことです。意識の壁は、過去への執着や変化への抵抗です。組織の壁は、手段を目的化することや組織への忠誠です。これらが、ビジョンを策定する際の留意点です。」

3. 情報共有（全体） 今回、情報共有は実施しなかった。

#### 4. アンケート

- 三輪「アンケートはしっかり書いていただいて、提出してください。皆さんの貴重な意見を基に、ビジョンの策定に結び付けていきたいと思えます。」

#### 5. 次回検討部会の開催について

- 商工課「次回は、平成29年9月5日火曜日、午後1時から、市役所会議棟大会議室で開催します。この日は、検討部会終了後、8月末にオープン予定の『恵那くらしビジネスサポートセンター』のキックオフセミナーを開催します。講師は三輪さんです。本日のセミナーとは、また違った内容でお話しいただきますので、お時間と興味がある方は、ぜひ参加してください。よろしくお願ひします。」

#### 6. 閉会