令和８年度第１回一関市商工業振興計画策定委員会
及び同ワーキンググループ会議 会議録

１　会 議 名　令和８年度第１回一関市商工業振興計画策定委員会及び同ワーキンググループ会議

２　開催日時　令和８年６月１日（月）午後３時15分から午後４時30分まで

３　開催場所　一関ヒロセユードーム　会議室２

４　出 席 者

⑴　委　員　小林淳哉（委員長）、森本竹広（副委員長）、村上耕一、小野寺宏眞、小川晃弘（代理出席）、菅原寿基、石田真明（代理出席）、小山雅也（代理出席）、金野充、橋本志津、堀内大、佐藤昭規、吉瀬献策、小笠原久人

※欠席者　引地康太、菅原良一郎、森貴将、三浦栄久

⑵　ワーキンググループメンバー　梁川真一、小林宏之、髙橋栄司、小野寺伸吾、兜千尋、遠藤康弘、三浦勝広、佐藤正利、鈴木直子、福村卓也、中島元子、兼平俊亮

⑶　事務局　小野寺正寿商工観光部長、須藤美由紀商工観光部次長兼産業企画課長、千葉文信商工振興課長、松岡敏徳産業企画課商工企画係長、熊谷力弥産業企画課主任主事、藤澤誠矢産業企画課主事

５　議　　題

⑴　協議

ア　委員長、副委員長の選任について

イ　一関市商工業振興計画策定の進め方及び基本的な考えについて

⑵　説明

ア　第４次一関市工業振興計画の総括について

イ　企業アンケート結果

６　公開、非公開の別　公開

７　傍 聴 者　２人（うち報道機関２人）

８　挨　　拶　一関市長　佐藤　善仁

今年度をもって終期を迎える「一関市工業振興計画」がございますが、来年度からの新たな計画の策定にあたり、皆様方のお力添えをいただくこととなります。

次年度からは名称を「一関市商工業振興計画」とし、工業に加えて商業やサービス業も含めた形での計画としていきたいと考えております。

その意味合いについてでありますが、従来の工業と商業・サービス業との違いも踏まえて整理する必要があると考えています。従来の工業は、工業団地に工場が立地し、そこで製造が行われ、その成果が製造品出荷額などの数値として表れるという比較的分かりやすい構造でした。

一方で、商業やサービス業はそのような単純な構造ではなく、商店街での営業やサービス提供など、多様で地域に密着した活動によって成り立っています。

特に一関市は、広い工業団地を整備して企業誘致を進めるというだけでは、なかなか成り立ちにくくなってきている現状があります。

現在も「産業用地」として整備を進めていますが、従来の工業団地とは異なり、製造業に限らず多様な産業を視野に入れたものとなっております。

かつて一関市は製造品出荷額において県内で２位に位置しており、一定の強みを有していましたが、現在は状況も変化してきています。

その中で、これまで培ってきた人的ネットワークや産業基盤を活かしつつ、新たな価値を生み出していく必要があります。

本年４月には組織改編により、工業・商業・サービス業さらには農業も含めた一体的な産業振興に取り組む体制を整えました。

そうした観点から申し上げますと、工業製品であっても商業サービスであっても農産物であっても、価値を付加し、商品として提供するという点では共通しており、大きな枠組みとして捉えていく必要があるのではないかと考えております。

来年度から新たな計画を策定するにあたり、計画書自体に過度に重点を置く必要はないのではないかと感じております。計画は紙の形として整理されますが、重要なのは、その内容をどのように実行し、いかしていくかという点です。

計画を作る過程で多くの議論を重ね、その内容を今後の取組にどういかし続けていくかが重要であり、単に計画を作成すること自体に意味があるわけではないと考えております。

そこで皆様には、一関市の強み、すなわち一関の売りは何かという点について、ぜひ多くのご意見をいただきたいと考えております。

一関は交通アクセスの良さや文化、教育など多様な強みを有しており、また歴史的にも様々な困難を乗り越えながら発展してきた地域です。

しかしながら、製造業を取り巻く環境は大きく変化しており、かつてのような国内中心のものづくりから、海外との競争や分業の中で産業構造が変わってきています。

その中で、一関市としてもこれまでの延長線上ではなく、新たな展開を模索していく必要があります。

そのためには、皆様それぞれが持つ知見や経験を踏まえ、今後どのように産業を伸ばしていくべきかという視点で御意見をいただくことが、この場の最大の意義であると考えております。

本計画は来年度から５年間の一関市の産業振興の方向性を示す重要なものとなりますので、その点も踏まえ議論いただければ幸いです。

ＤＸの進展により、場所に依存しないビジネスも広がっています。

この点については、皆様の実務経験に基づく具体的なお話をぜひ伺いたいと考えております。

今回の委員会・ワーキンググループは多様な分野の皆様に参加いただいており、この構成自体が一関市の強みであると認識しております。

委員会およびワーキンググループの双方で活発な議論を重ねていただき、その結果を計画として整理していくことが重要であると考えております。

最後になりますが、皆様からの積極的な御意見をいただきながら、より実効性の高い計画として取りまとめてまいりたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

9　審議内容

⑴　委員長、副委員長の選任について

策定委員会の委員長を小林淳哉委員、副委員長を森本竹広委員とし、同ワーキンググループのリーダーを小野寺正寿商工観光部長、サブリーダーを須藤美由紀産業企画課長とする案を事務局から提案し、承認された。

⑵　一関市商工業振興計画策定の進め方及び基本的な考えについて

資料に基づき事務局から説明を行った。以下、質疑応答等。

委　員　先ほど市長からも発言があったが、「計画を作ること自体が目的ではない」という点について、改めて考える必要があると思う。

どうしても計画策定の場になると、その作成作業に注力してしまいがちだが、どのようなことを目的としているのかを、事前に整理しておくことが重要ではないでしょうか。

例えば、今回のように多くの企業の方々が参加して計画を検討する場合、一般的にはＰＤＣＡを回していくことが前提となるが、示されている数値目標や内容について、本当にＰＤＣＡが機能するのか疑問が残る部分もある。

市長が「作ること自体に意味があるわけではない」と述べられた背景には、そうした実効性に対する問題意識があるのではないか。その意図を踏まえた議論が必要ではないかと思う。

事務局　市長の意図するところは、計画そのものではなく、この５年間をどのように

実行していくかが重要であるという趣旨だと捉えている。

計画を作ること自体ではなく、その後の５年間でどのように実行していくかが非常に重要であるという話だったと受け止めている。

これまでは、どちらかというと計画を作ることに注力してきたが、その結果、計画に基づいて５年間しっかり動いてきたかというと、必ずしもそうなっていない部分もあったのではないかと感じている。

また、ＰＤＣＡについてもまさに御指摘のとおりで、計画（Plan）や実行（Do）までは進んでいるものの、その後の評価（Check）と改善（Action）がサイクルとしてうまく機能していなかったのではないかと感じている。

これまでの工業振興計画が計画に沿って施策を展開してきた結果、どのような効果があったのかを一度整理したうえで、新たな計画に入っていくことが、ＰＤＣＡを回すことにつながると考える。

メンバー　昨年度まで工業振興計画の議論に参加していたが、形骸化していると感じた。

指標として目標数値があり、助成金の件数や金額など数値は示されていたものの、それが本来の目的達成にどれだけ寄与したのかについては、評価が曖昧であった印象がある。

今回、次期計画の策定にあたり、昨年度までと同様に、大きく立派な計画を作っても結果として空回りしてしまうのではないかという懸念がある。

また、ＩＴ分野においてＡＩの進展が著しく、産業革命に近い変化が起きていると感じている。そのため、今後５年以内でも、現在計画した内容が実情に合わなくなる可能性があるのではないかと思う。

このような状況を踏まえ、方針となる骨子はしっかりと持ちつつも、そこに至るアプローチについては柔軟に見直し、場合によっては施策自体を変更できるような、機動力の高い仕組みを構築する必要があるのではないかと考えている。そうした仕組みづくりに重点を置くべきだと考えている。

委　員　昨年度まで工業振興に携わっていたが、ＰＤＣＡの観点から見ても、目標の達成は非常に難しい面があり、また目標を途中変更や見直しをすることについても容易ではないと感じている。

そのため、ワーキンググループにおいて評価指標の設定や、何をもって成功と見なすのか、その基準を明確にすることが重要であると思う。

会議の構成を見ると、ワーキンググループと策定委員会との間で情報共有や意見交換を密に行うことが重要であり、それぞれが個別に進むだけではなく、

相互にフィードバックを行う仕組みが必要だと感じた。さらに、評価にあたっては、近隣自治体との比較など、ベンチマークを取り入れた相対評価も有効ではないかと考える。

委員長　先ほどのお話にあったように、ＡＩの進展は様々な分野に大きな変化をもたらす可能性が十分にあると感じている。

　これまでは紙で行っていた業務をデジタル化するといったレベルの取り組みが中心であったが、現在はそのような段階を超え、ＡＩを活用して分析や戦略立案まで行う時代になってきている。

　そのような中で、そうした領域に対応できる人材の確保が重要であると考えている。今後、ＡＩ人材が確保はさらに難しくなる可能性もある一方で、誰もがある程度使える時代になる可能性もある。

　そうした状況の中で、どのように差別化を図り、新たな産業やスタートアップにつなげていくかが重要であると感じている。

　工業振興といっても単に人材確保だけでなく、テクノロジーそのものの導入や活用、さらには新しい取組の創出といった視点も必要であると考えている。

委　員　資料の２ページ目の計画期間について、本計画が５年となっている理由について確認したい。何か決まりがあるのか。

事務局　商工業振興計画について、必ず５年でなければならないという決まりは特にない。

　ただし、上位計画である総合計画は10年間を前期５年・後期５年に区分しており、その下位に位置付けられる個別計画についても、それに合わせて５年ごとに見直しを行うという考え方がこれまでの基本となっている。

委　員　率直に申し上げると、５年という期間は長いと感じている。先ほども話があったように、技術の変化は非常に速く、２～３年で状況が大きく変わる時代であるので、５年というのはやや長期に感じる。

　また、策定スケジュールを見ると、ワーキンググループと策定委員会の検討内容がほぼ同じように伺えるが、役割に違いがあるのか。

事務局　御指摘のとおり、見た目上は同じ内容に見える部分もあるが、今回の策定にあたり、いくつか考え方を変更している。

　一つ目は、事業者アンケートの重視である。ニーズや現状把握のため、調査項目を工夫し時間をかけてアンケートを実施した。

　二つ目は、ワーキンググループが主導的に検討を行う体制としたことである。

　現場に近い検討を行い、その結果を策定委員会に諮る構成としている。

三つ目は、対象分野の拡大である。従来の工業中心から、商業やサービス業などを含めた幅広い分野の関係者に参画いただいている。

５年という計画期間については、上位計画との整合を基本としつつも、必要に応じて見直しを行うことや、工業振興戦略推進会議などと連携しながら柔軟に対応していくことを考えている。

委　員　工業振興戦略推進会議とはどのようなものか。

事務局　工業振興戦略推進会議は２年間の任期で委員を委嘱しており、今回策定いただく計画の実行段階において、その進捗や効果の確認を行うことを想定している。

次期計画開始後に新たな委員を委嘱し、チェック機能を担っていただく予定である。

委　員　時間軸の問題は非常に重要だと思う。他の委員からの意見にもあったように、枠組みをしっかり考えることが大事ではないか。その枠組みに当てはめて考えていく形が良いと感じている。

事務局　今回の計画は、これまでのものとかなり内容が変わる可能性があると考えている。従来は方針から個別事業へと細かく展開していたが、それでは成果との関係が分かりにくいという課題があった。

今後は、大きな方針と指標を明確にし、個別事業については細かく設定しすぎない形で考えている。

委　員　これまで工業振興計画だったものが商工業振興計画に変更されたことの意味についても議論しておく必要があると思う。

私の考えであるが、工業や観光は外からお金を持ってくる動きであり、商業やサービスは地域内で循環する動きが多いと思う。

今回それを一体化したことで、どの方向性を重視するかが重要になると思う。

現在はＥＣサイトなどにより外からの資金獲得も進んでいるが、一方で地域内循環も重要なテーマである。

そうした視点も議論の中に取り入れていく必要があると感じている。

メンバー　一関の経済をどう捉えるかが重要で、外から資金を獲得する視点も必要であるし、観光やインバウンドも含めた考え方が必要だと思う。

これまで製造業中心のイメージが強かったと思うが、今後はＩＴやサービス業も含めて総合的に考えていく必要がある。

最終的には人口減少への対策が大きな目的であり、そのためには地域全体の経済力を高める必要があると考えている。

委員長　計画期間としての５年は維持しつつも、個別の施策については評価や見直しのタイミングを柔軟に設定する必要があると考える。

全てを同じサイクルで評価するのではなく、それぞれの施策ごとに適切な周期でＰＤＣＡを回す仕組みが必要ではないか。

そうすることで、より実効性のある計画になると考えます。

メンバー　本日の会議は工業や商業といったテーマが中心となっているため、我々教育分野としてどこまでお話できるのかを考えながら、参加させていただいた。

今後はワーキンググループでの議論が中心になると伺っているため、岩手県南、宮城県北、特にこの一関・平泉エリアにおいて、若い世代がどのように定住していくかという点について考えていきたいと思っている。

計画期間は５年間であるが、取組はできるだけ早く行うべきであり、計画が完成するのが２年後なのか３年後なのかは分かりませんが、まずは方向性・軸をしっかり定めることが重要だと考えています。

その上で、工業、商業、サービス業、教育など、それぞれの分野が連携しながら地域づくりを進めていくことに期待している。

具体的に申し上げると、人口減少が最大の課題であり、人がいなければすべて絵に描いた餅になってしまうと思う。

そのため、即効性のあるものとしては、若い世代がこの地域に定住してもらうことが最も重要であると考えています。

一時的な就労や就学ではなく、この地で暮らし、家庭を築き、定着していくことが理想ではないか。

選ばれる地域を目指すべきであり、教育分野としても、子育て支援や保育など次世代を支える環境の整備に関わっていく必要があると考えている。

理想的な話かもしれないが、理想像を掲げた上で、各分野が５年間の中でそれをどのように実現していくのか、また時代の変化に応じて見直しを図りながら進めていくのかについて、今後皆様と議論していきたいと考えている。

委　員　本日は代理で出席しているが、これまで数回、工業振興計画の議論にも参加させていただいた。

皆様のお話にもあった人口減少の問題については、非常に大きな課題であると認識している。しかしながら、例えば当社の状況で申し上げると、人材確保が難しいことから、ＤＸやＡＩの導入を進め、人がいなくても業務が成り立つ仕組みを模索する方向にシフトしている。

そのため、人口を増やすという前提だけで議論することが、必ずしも現実的

ではないと感じる部分もあります。

全国的に人口減少が進む中で、単純に人を増やすことは地域間競争になってしまい、非常に難しいのではないかと考える。

そのため、人口を増やすだけではなく、人口が減少しても成り立つまちづくりという視点も必要ではないかと思う。

例えば、人口減少を前提としながらも、市民生活や企業活動が維持できる仕組みを構築していくことも、一つの方向性ではないかと考えている。

人口を増やす場合でも、自然増（出生）なのか、移住による社会増なのか、その手法によって施策は大きく変わると思う。

給与水準を上げれば人は集まるかもしれないが、それを維持できる産業構造を作ることは容易ではない。

ＤＸ人材の育成や企業誘致についても、それを実施した結果として、市民生活や既存企業にどのような変化が生じるのかまで踏み込んで議論することが重要ではないかと思う。

具体的な将来像をイメージしながら議論を進めていくことが重要であると感じている。

委員長　様々な御意見をいただいたので、それらを踏まえながら、より実効性のある計画としていければと考えている。

⑶　第４次一関市工業振興計画の総括について

資料に基づき事務局から説明を行った。以下、質疑応答等。

委員長　今期計画の結果を踏まえて次期計画を策定するだけでなく、情勢に応じて目標を柔軟に見直す仕組みが必要であると考える。

⑷　企業アンケート結果

資料に基づき事務局から説明を行った。以下、質疑応答等。

委　員　同じ企業であっても経営者や担当者など立場の違いにより、課題認識や必要と考える支援策に違いがあることも考えられる。回答者の立場などを十分に考慮しないまま施策の方向性を導き出すというスキームについては、やや課題があるのではないかと感じている。

アンケート結果について、回答者の属性や立場による違いも踏まえながら、その解釈や分析の方法について慎重に検討する必要があるのではないかと思う。

委員長　回答者の属性によって、回答内容に違いが生じる可能性はあると思う。例えば、「はい」「いいえ」といった単純な回答であっても、立場や状況によってその意味合いが異なることが考えられる。

その点を適切に整理することが重要であり、そうした視点でのアプローチ自体は有効であると考える。

10　担当課　商工観光部産業企画課