

**令和4年度
小田原市地域経済振興戦略ビジョン
策定基礎調査
報告書**

令和4年9月

目次

1. 調査の目的・内容	1
1) 調査の目的	1
2) 調査の構成	1
2. 社会潮流の整理	2
1) 社会、経済、技術の動向	2
①社会動向	2
②経済動向	3
③技術動向	4
2) 国の政策動向	5
3. 市内の経済活動の動向分析	6
1) 調査の視点	6
2) 地域経済の分析	8
①人口動態	8
参考：首都圏の住民、企業の移住等の意識調査	10
②産業構造	13
③地域経済	15
④消費	20
⑤労働力	22
⑥生産の効率性	24
⑦経済循環	26
⑧創業等	28
⑨産業別の状況	29
⑩まとめ	32
3) 前ビジョンに関連する指標の変化	34
4. 基礎調査	35
1) 基礎調査について	35
①市内事業者向けアンケート	35
②地域団体向けアンケート	36
③市内事業者向けヒアリング	36
2) 市内事業者向けアンケート調査結果	37
①事業所の概要	37
②近年の業績	41
③今後の展望	45
④経営課題	48
⑤DX の取組	50
⑥従業者数・働き方	50
⑦小田原市の立地場所としての評価	50
⑧小田原市の施策の評価	57

⑨小田原市が注力すべき施策	58
⑩小田原市に期待する産業振興策.....	59
⑪小田原市の経済産業対策等に対する意見.....	61
3) 市内地域団体向けアンケート調査結果	63
①活動団体の概要	63
②産業分野の課題	66
③小田原市の立地場所としての評価	67
④小田原市の施策の評価	67
⑤小田原市が注力すべき施策	68
⑥小田原市に期待する産業振興策.....	68
⑦小田原市の経済産業振興対策についての意見	69
4) まとめ	70
①事業者アンケート	70
②地域団体アンケート結果.....	71
5) 事業者ヒアリング調査結果.....	72
①市内の産業構造、経済動向について	72
②人手不足の状況について	72
③DX 化の状況について	73
④従業者等の生活環境について.....	73
⑤事業者間のコミュニティについて	73
⑥市街地、不動産について.....	73
⑦観光振興について	74
⑧関係人口について	74
⑨産学連携について	74
5. 課題の整理	75
6. 先進事例の整理	79
1) 調査方法	79
2) 千曲川ワインバレー（東御市等 9 市町村）	80
3) e スポーツの振興（別府市）	84
4) せたがや pay（世田谷区）	87
5) 地域経済循環の取組（水俣市）	90
6) サテライトオフィス誘致の取組（日南市）	94
7) ウォークアブルシティの取組（姫路市）	97
参考資料	101
1) 調査票.....	101
①事業者向け.....	101
②地域団体向け	106

1. 調査の目的・内容

1) 調査の目的

小田原市の地域経済を取り巻く環境は、人口減少、高齢化、国民所得の停滞、コロナ禍等で厳しくなっている。一方で、インバウンド観光客の増加を背景とした市内観光客の増加等の追い風も見られる。

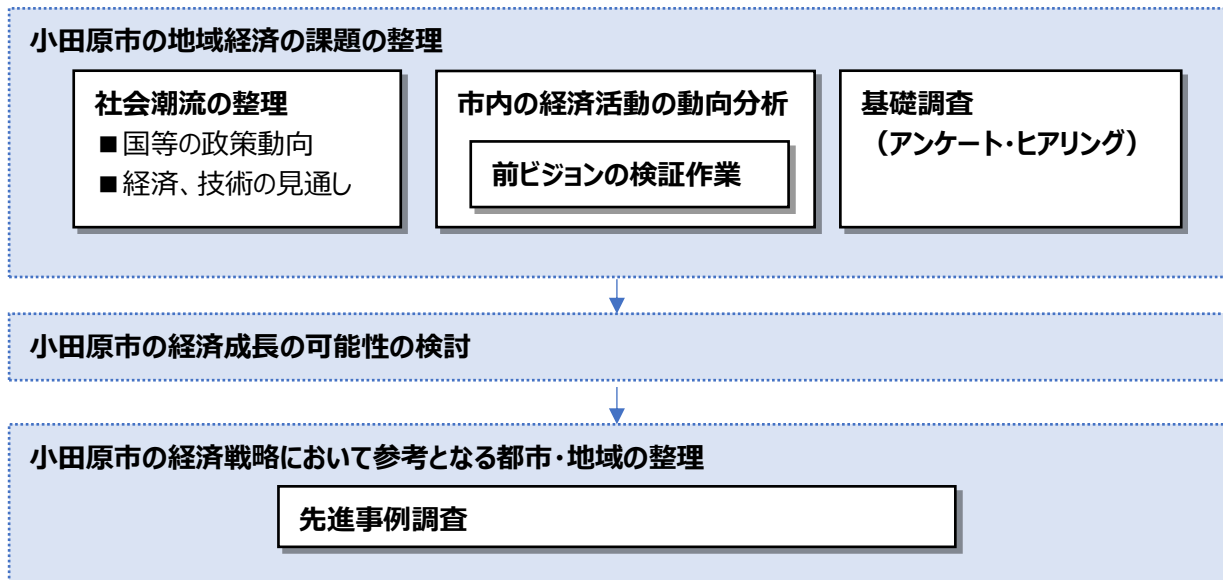
小田原市では、平成24年1月に総合計画に基づき、「小田原市地域経済振興戦略ビジョン」を策定し、地域経済の振興の方向性と道筋を示すことで、民間と行政が基本方針やアプローチ、各セクターの役割を共有し、相乗効果を生み出すことを期待している。

このビジョンは、令和4年度末で計画期間の終了を迎えることから、新たなビジョンの策定に向けて、市内経済の動向調査、現状分析を行うとともに、課題を抽出する。

2) 調査の構成

本調査では、国の政策動向、市内の経済活動調査、基礎調査等をもとに、小田原市の課題等を整理し、経済成長の可能性を検討する。それを踏まえ、参考となる都市・地域の事例を整理する。

■ 調査フロー



2. 社会潮流の整理

ここでは、まず社会、経済、技術の動向、国の政策動向について整理する。

1) 社会、経済、技術の動向

① 社会動向

- 日本全体の人口は減少見通し。ただ、地域ごとに動向は異なり、地方から首都圏に移動。
- 日本全体の高齢化が進むが、伸びは鈍化する見通し。健康寿命は延伸。
- 日本全体の労働人口も減少見通し。一方で、働き方の非正規化が増大。

令和2年度「厚生労働白書」等の政府資料を参照し、日本全体の今後の社会動向を整理する。

人口	<ul style="list-style-type: none">・ 今後、高齢者数の伸びの鈍化と64歳までの人口減少の加速により、日本全体の人口は減少する見通しである。・ 人口減少の要因の一つとして、出生数の減少が大きく影響している。この背景には、未婚化・晩婚化がある。・ 一方で、都道府県ごとの人口動向は異なる見通しである。この背景には、地方から首都圏への労働移動が増加することが見通される。・ さらに、市区町村で見ると、自治体の小規模化が進み、2040年には人口5千人未満の市区町村が4分の1を占める見通しである。
高齢化	<ul style="list-style-type: none">・ 2020年以降は、高齢化率の伸びは徐々に鈍化する見通しである。・ 平均寿命は2020年時点から過去30年間に約5年以上伸びている。今後20年間にさらに約2年伸びる見込みである。また、高齢期における身体機能が若返り、健康寿命が延伸している。
世帯	<ul style="list-style-type: none">・ 世帯規模は長期的に縮小傾向にあり、単独世帯割合の増加は続き、2040年には全世帯の4割に達する見通しである。・ 世帯主年齢65歳以上世帯で単独世帯が増えており、2040年には世帯主年齢65歳以上世帯の4割に達する見通しである。・ 夫婦の働き方は、専業主婦世帯中心から共働き世帯中心へと転換しており、今後もこの傾向は続く見通しである。
コミュニティ意識	<ul style="list-style-type: none">・ 「血縁、地縁、社縁」の弱まりが見られる。これは、人々が「全体的つきあい」を避けるようになってきたことも影響している。一方で、社会貢献意識は高い水準で推移している。
労働人口	<ul style="list-style-type: none">・ 労働力人口は、現状は、人口減少下でも女性や高齢者の就業率上昇により、1990年代後半の水準を維持しているが、今後の減少は不可避と考えられる。・ 労働力全体への影響は小さいものの、近年、外国人労働者が急増している。・ AI、IoT等の活用により、働く人に求められる能力や役割は変化している。
働き方	<ul style="list-style-type: none">・ 平均週間就業時間は、男女とも長期的に減少傾向にある。・ 男女ともに非正規雇用の労働者の数・割合は増大している。これは、雇用者側での人件費の抑制志向、人材確保のための短時間労働者としての活用等の意向が影響している。

②経済動向

- シンクタンク各社の経済成長率見通しはマイナス成長～+1.3%成長の見通し。
- ロシアのウクライナ侵攻により、世界経済に影響がある見通し。

シンクタンク各社の中期経済見通しから、今後の日本全体の経済動向を整理する。各社は、実質経済成長率をマイナスから+1.3%で見通している（ただし、公益社団法人日本経済研究センター以外は、ウクライナ侵攻の影響が織り込まれていないので、留意が必要）。特に、ウクライナ侵攻による世界的な資源価格高騰や人口減少・高齢化による労働力不足の影響を受け、公益社団法人日本経済研究センターでは、マイナス成長の厳しい見通しとなっている。

公益社団法人日本経済研究センター 中期経済予測（2021～2035年度）2022年4月1日	日本経済は20年代半ばにゼロ成長へ陥る。特にエネルギー多消費型産業は厳しい局面に遭遇するだろう。30年代に入ると人口減少・高齢化の加速により、経済成長率はマイナス成長が常態化する。
株式会社ニッセイ基礎研究所 中期経済見通し（2021～2031年度）2021年10月13日	10年間の実質GDP成長率は平均1.1%と予想する。潜在成長率は、労働参加の更なる促進やデジタル化等の生産性向上のための設備や人材面での投資の実施により、2020年代半ばには1%程度まで回復すると想定した。
株式会社大和総研 日本経済中期予測（2022～2031年度）2022年1月24日	実質GDP成長率は年率+1.0%と見込んでいる。期間の前半は、緩やかな財政・金融政策の下、感染収束に伴う経済活動の正常化を主因に同+1.2%の成長率を見込む。後半にはCPI上昇率が前年比+1.0%を上回る状況が続き、日本銀行の利上げに加え、人口減少加速により、成長率は同+0.9%へと低下するとみている。
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 日本経済の中期見通し（2021～2030年度）2021年10月13日	2021年度～2025年度の実質GDP成長率は平均で+1.3%と高い伸びとなる。人口減少、高齢化進展の影響が強まってくる中で持ち直しの勢いは鈍いが、労働生産性向上や働き方改革の定着化によって供給能力の拡大は維持される。2020年代後半の実質GDP成長率は同+0.7%とプラス成長が続く。労働投入量の減少幅が拡大するといったマイナス効果が増大する一方で、生産性の伸びの確保、インバウンド需要の回復本格化などにより1人当たりGDPの伸びはこれまでと同テンポを維持できるであろう。
みずほフィナンシャルグループ 内外経済・日本産業の中期見通しNO26 2021年12月14日	デジタル化・グリーン化対応投資が資本ストックを押し上げるも、2020年代半ば以降は労働投入が制約要因になり、先行きの成長率は徐々に鈍化する見込み。2020年代半ば以降、生産年齢人口の減少の影響が強まることで、労働投入はマイナス寄与になり、潜在成長率は0%台半ばから後半での推移が続く。中期的には経済成長率は潜在成長率に収れんしていく見通し。

③技術動向

- AI、ロボティクス技術等、二酸化炭素抑制技術等の活用によるエネルギー分野での技術進展が、地域経済に影響する見通し。

文部科学省科学技術・学術政策研究所が2019年に実施した「第11回科学技術予測調査」では、デルファイ調査等から科学技術発展の中長期展望を描いており、その中で、地域経済の発展に関連する科学技術としては以下があげられている。AI、ロボティクス技術等の活用により各産業分野、また、二酸化炭素抑制技術等の活用によるエネルギー分野での技術の進展が見通される。

観光	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者や視覚障がい者が安心して自由に行動できる情報を提供するナビゲーションシステム (2025/2028)
農業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業の生産性、人手不足・担い手不足の解消を抜本的に改善する AI、IoT、ロボット等技術 (2029/2031) ・ 高齢社会を意識したフードミックスの考え方に基づく多様な機能性食品 (2027/2029)
製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 匠（熟練技能者など）の技能の計測とモデリングを通じ、暗黙知を自動的にアーカイブ化するシステム (2026/2029) ・ 誰もが遠隔地の人やロボットの動作の一部もしくは全身を自在に操り、身体の貸主や周囲の人と協調して作業を行うことができる身体共有 (2030/2033)
医療福祉	<ul style="list-style-type: none"> ・ 血液による、がんや認知症の早期診断・病態モニター (2027/2029) ・ 自律神経系・精神的ストレス・うつ病と生活習慣病の相互作用の解明による、悪循環をたちきる方法 (2030/2034) ・ 自立した生活が可能となる高齢者や軽度障がい者の認知機能や運動機能を支援するロボット機器や近距離を低速で移動するロボットの自動運転技術 (2028/2030)
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ・ バイオマスからのエネルギーと有用物質のコプロダクション (—/—) ・ 大気から回収された CO₂ と非化石エネルギー起源の水素からの炭化水素燃料（航空機燃料など）の製造 (2035/—) ・ 電気自動車のための交換不要な長寿命かつ低コストの二次電池 (2029/2032) ・ 経済的かつ大規模安定供給可能な長期の水素貯蔵 (2032/2034) ・ CO₂ 固定化や廃棄物の再資源化プロセスを実現する、生分解性材料あるいは生化学的機能を有する材料 (2029/2033) ・ 小都市（人口 10 万人未満）における 100%再生エネルギーのスマートシティ化を実現する、スマートグリッド制御システム (—/—)
都市国土	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模地震災害時のリアルタイム被害把握・拡大予測システム (2026/2028) ・ 情報技術を用いた暑熱リスクのリアルタイム監視・警報システム () ・ インフラ点検・診断の信頼性向上や負担軽減に資する現場で利用可能な非破壊検査技術 (2025/2026) ・ 詳細な都市計画を可能にする精度の高い災害ハザードマップの作成技術 (2027/2028) ・ 従来の大量生産技術と同等の付加製造（3D プリンティング）技術 (2027/2030) ・ 高層ビル・免震ビルの長時間長周期地震動に対する応答制御 (2026/2028)
教育	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育に AI・ブロックチェーンが導入され、学校法人の枠を超えた学習スタイルが構築される生涯スキルアップ社会の実現 (—/—)

2) 国の政策動向

- **新しい資本主義では、人への分配、科学・イノベーション、スタートアップ、GX・DXを重点投資分野に設定。**

現政権では、「新しい資本主義」を掲げるとともに、その柱の一つとしてデジタル田園都市国家を構想し、人への分配、科学・イノベーション、スタートアップ、GX・DXを重点投資分野としている。

<p>新しい資本主義の グランドデザイン 及び実行計画 (令和4年6月7日)</p>	<p>成長と分配の好循環による「新しい資本主義」によって、国民一人ひとりが豊かで、生き生きと暮らせる社会の実現を目指す。グランドデザインでは、「人への分配」、「科学・イノベーション」、「スタートアップ」、「GX・DX」を重点投資分野としている。</p>
<p>デジタル田園都市 国家構想基本方針 (令和4年6月7日)</p>	<p>「新しい資本主義」の柱の一つとしてデジタル田園都市国家を目指す。デジタルは地方の社会課題を解決するための鍵であり、新しい価値を生み出す源泉とし、デジタルインフラを急速に整備し、官民双方で地方におけるDXを積極的に推進することを示す。この構想のKPIとして以下を設定している。</p> <p><u>1) デジタルの力を活用した地方の社会課題解決</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方公共団体 1000 団体が 2024 年度末までにデジタル実装に取り組む。 ・2024 年度末までにサテライトオフィス等を地方公共団体 1000 団体に設置。 ・地域づくり・まちづくりを推進するハブとなる経営人材を国内 100 地域に展開。 <p><u>2) デジタル田園都市国家構想を支えるハード・ソフトのデジタル基盤整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・光ファイバの世帯カバー率を、2027 年度末までに 99.9%とすることを目指す。 ・5G 人口カバー率を 2023 年度末に全国 95%、2030 年度末までに 99%を目指す。 ・全国各地で十数カ所の地方データセンター拠点を 5 年程度で整備する。 ・日本を周回する海底ケーブルを 2025 年度末までに完成させる。 <p><u>3) デジタル人材の育成・確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・2026 年度末までに、デジタル推進人材 230 万人育成を目指す。 <p><u>4) 誰一人取り残されないための取組</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル推進委員を 2022 年度に全国 2 万人以上でスタートする。
<p>経済財政運営と改 革の基本方針 2022 (令和4年6月7日)</p>	<p>首相主導の予算編成や政策決定を実現するための経済政策の方向性を示すもの。2022 では、人への投資、スタートアップ、グリーン化、デジタル化などの「新しい資本主義」の推進に向けた改革が盛り込まれている。</p>
<p>第 6 期科学技術・ イノベーション基 本計画 (令和4年6月3日)</p>	<p>第 5 期計画で提唱された「Society 5.0」を国内外の情勢変化を踏まえて具体化することを目指している。具体的には、地球規模課題の克服やレジリエントで安心安全な社会、イノベーションエコシステム、スマートシティ等を推進する「国民の安全と安心を確保する持続可能で強靱な社会への変革」、オープンサイエンスとデータ駆動型研究の推進や大学改革等を推進する「知のフロンティアを開拓し価値創造の源泉となる研究力の強化」、探究力と学び続ける姿勢を強化する教育・人材育成を推進する「一人ひとりの多様な幸せと課題への挑戦を実現する教育・人材育成」に重点的に取り組むとしている。</p>
<p>規制改革推進に関 する答申及び規制 改革実施計画 (令和4年5月27日)</p>	<p>経済社会の構造改革を進める上で必要な規制の在り方について、総合的に調査審議し、令和元年以降、毎年取りまとめを行っている。</p> <p>計画では、我が国の生産性向上、成長産業・分野を考えたときに、①スタートアップ・イノベーション、②「人」への投資、③医療・介護・感染症対策、④地域産業活性化（農林水産、観光等）、⑤デジタル基盤の 5 つの重点分野での規制改革を推進していくとしている。</p>

3. 市内の経済活動の動向分析

ここでは、統計データ等を活用し、小田原市を取り巻く状況等を整理する。

1) 調査の視点

以下の視点をもとに整理した。

基礎情報	人口動態	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人口減少、高齢化は今後も進展するか？ ・ 人口減少、高齢化の水準は他地域と比較してどうか？ ・ 転入者は増加しているか？どのような層が多いか？ ・ 首都圏移住者のニーズ・条件は何か？小田原市はマッチしているか？
	産業構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ どのような産業が多いか？ ・ 産業構造に変化はあるか？
地域経済	経済成長	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済は成長しているか？ ・ どのような産業分野が成長のエンジン、ブレーキとなっているか？
	収益構造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域として外貨を稼いでいる産業は何か？ ・ どのような産業が小田原市の儲けを主導しているか？
	市場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内及び周辺地域の市場は拡大しているか、縮小しているか？ ・ どのような分野（定住人口、交流人口）で市場が成長しているか？
	人材	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働力は充足しているか？ ・ 今後労働力見通しはどうか？
	生産の効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働生産性の水準はどうか？ ・ 労働生産性が高い、低い産業は何か？
	経済循環	<ul style="list-style-type: none"> ・ お金が市外に流出しているか？ ・ 市内での取引は活発か？
産業別	観光業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光入り込み客数は増加しているか？
	農業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業出荷額は増加しているか？ ・ 6次産業は進展しているか？ ・ 農業従事者の動向はどうか？販売農家の動向はどうか？

また、統計データの整理とあわせて、前ビジョンの進捗等に係る指標として以下を設定し、前ビジョン前と直近のデータの推移を比較する。

項目		指標	データ名称
全般		全産業売上（円）	経済センサス
		農業生産額（円）	農林業センサス
		製造業出荷額（円）	経済センサス
		宿泊、飲食店売上（円）	経済センサス
		小売業売上（円）	経済センサス
需要の 拡大	内需の拡大	6次産業化の取組数（件）	農林業センサス
	交流人口の拡大	観光客数（人）	神奈川県観光入り込み客数調査
		観光消費額（円）	神奈川県観光消費実態調査
	定住人口の拡大	転入者数（人）	住民基本台帳人口移動報告
	外需の拡大	域内収支（円）	RESAS
企業活動 の集積・ 活性化	産業の集積と事 業規模の拡大	事業所数	経済センサス

2) 地域経済の分析

まず、小田原市の人口、産業構造等を整理する。

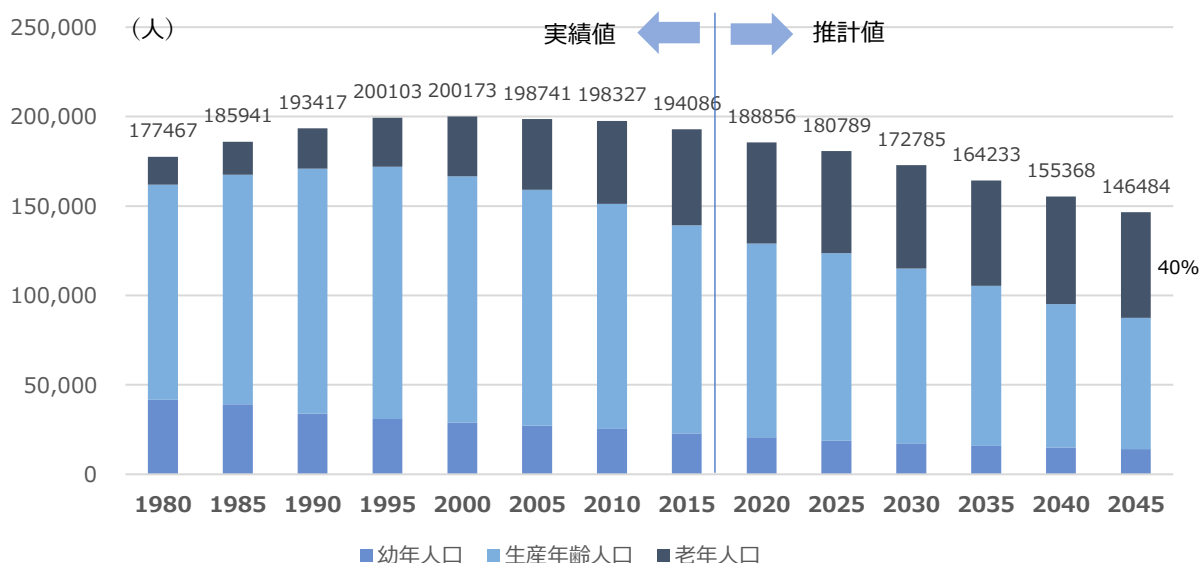
①人口動態

- 今後、小田原市の人口は、県を上回るスピードで減少見通し。
- 一方で、中高年を中心に、転入者数は増加傾向。

i) 人口推計

小田原市の人口動態を見てみると、全国的な傾向と同様に、人口減少、高齢化が進展している。また、将来人口推計では、引き続き人口減少、高齢化が進展し、2045年に14.6万人まで人口は減少し、40%まで高齢化が進むことが見通されている。

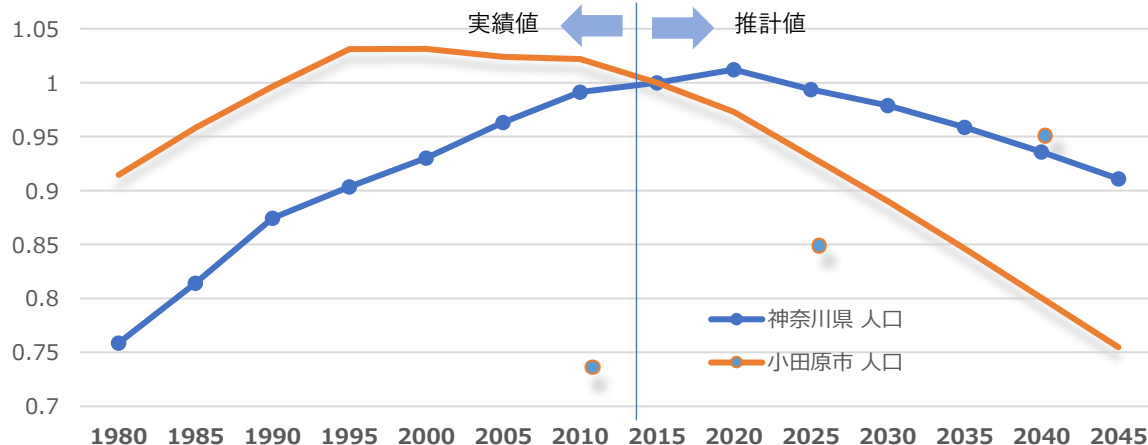
■ 小田原市の年齢構成別人口及び人口推移



出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

小田原市の人口減少幅は神奈川県全体よりも大きくなると推計されており、今後減少スピードが加速し、県内での人口シェアが縮小していくと見られる。

■ 小田原市の人口推移 (2015年を1とした場合)

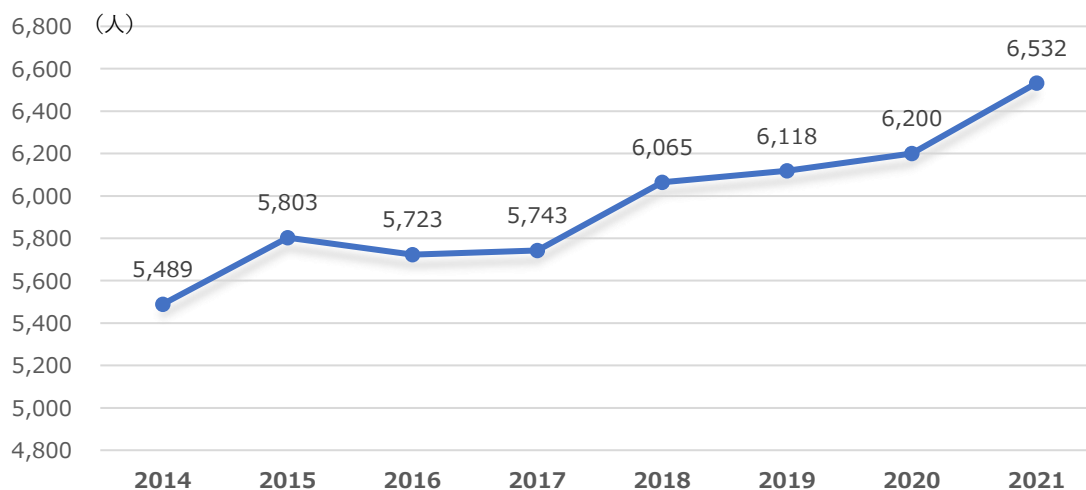


出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」

ii) 転入者

一方で、小田原市の転入者数は増加傾向にある。特に、コロナ禍以降に急増しており、2014年と2021年を比較すると1,000人以上増加し、1.2倍となっている。

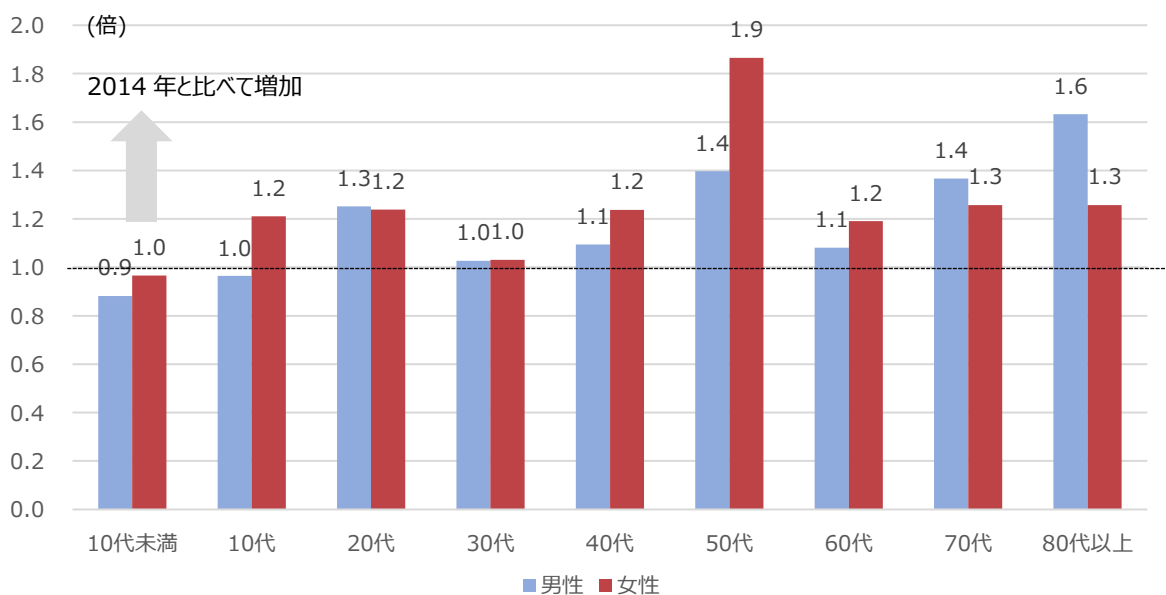
■ 転入者数の推移



出典) 住民基本台帳人口移動報告

また、転入者の年代を見ると、中高年の伸び率が大きくなっており、特に、男性80代以上と女性50代の転入者が大幅に増加している。一方で、10歳未満は減少している。

■ 転入者数の伸び (2021年/2014年)



出典) 住民基本台帳人口移動報告

参考：首都圏の住民、企業の移住等の意識調査

先に見たように、小田原市の転入者数は増加している。そこで、首都圏の住民や企業の移住ニーズについて、既存調査をもとに整理する。

①首都圏住民の意向調査

株式会社リクルート住まいカンパニーが実施した「東京都民が移住・二拠点居住したいエリアランキング調査」では、都民の移住、二地域居住の希望地域、ニーズを調査している。

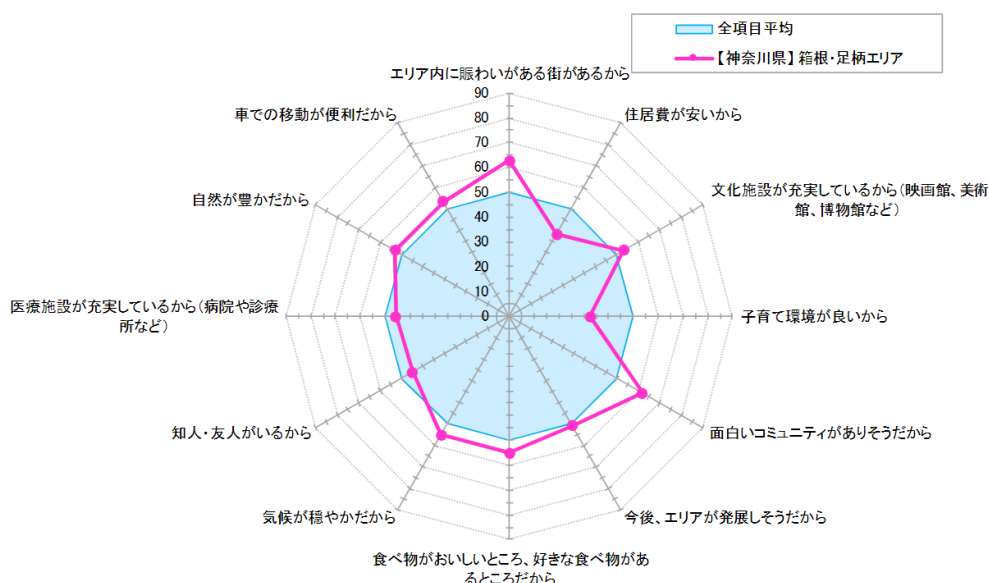
この調査では、移住地、二地域居住地としての小田原市が含まれる「箱根・足柄エリア」の評価が、全国でも上位に位置している。首都圏周辺の移住、二地域居住の希望地としては、東京都の「八王子・奥多摩エリア」、県内の「鎌倉・三浦エリア」、「湘南エリア」、千葉県「印旛・香取・海匝エリア」、「外房エリア」と競合関係にあるが、それらよりも劣後している。

■ 首都圏住民の移住希望地ランキング（左）、二地域居住希望地ランキング（右）

1位	東京都：八王子・奥多摩エリア	266	1位	神奈川県：鎌倉・三浦エリア	119.7
2位	神奈川県：鎌倉・三浦エリア	230	2位	東京都：八王子・奥多摩エリア	84.1
3位	北海道：石狩エリア	148.1	3位	神奈川県：湘南エリア	60.6
4位	沖縄県：離島・諸島エリア	126.9	4位	静岡県：伊豆エリア	54.6
5位	福岡県：福岡エリア	114.5	5位	沖縄県：那覇エリア	51.7
6位	神奈川県：湘南エリア	111.9	6位	沖縄県：離島・諸島エリア	51.6
7位	静岡県：伊豆エリア	110.7	7位	長野県：東信エリア	49.1
8位	沖縄県：那覇エリア	103.6	8位	神奈川県：箱根・足柄エリア	47.2
9位	千葉県：印旛・香取・海匝エリア	87.9	9位	北海道：石狩エリア	43.9
10位	千葉県：外房エリア	85.7	10位	千葉県：外房エリア	42
12位	神奈川県：箱根・足柄エリア	82.9			

「箱根・足柄エリア」の評価は、「エリア内に賑わいがある街があるから」、「面白いコミュニティがありそうだから」、「食べ物がおいしいところ、好きな食べ物があるところだから」等が高くなっており、一方で「子育て環境が良いから」「住居費が安いから」は低い。

■ 「箱根・足柄エリア」の評価



出典) 東京都民が移住・二拠点居住したいエリアランキング調査

次に、同じ調査で、移住、二地域居住のニーズについて見てみると、新型コロナウイルスの感染拡大による地方移住・二拠点居住の関心の高まりについては、「感染拡大以前は関心がなかったが、感染拡大で関心が生まれた」が 16%、「感染拡大以前から関心があったが、感染拡大でとても関心が高まった」が 12%、「感染拡大以前から関心があったが、感染拡大でやや関心が高まった」が 24%と合わせて、52%で関心が生まれた、高まったと回答している。また、年代別にみると 20 代、ライフステージ別にみると末子が小学生未満のファミリー世帯で関心が生まれた・高まったとする人が相対的に多い。

次に、地方移住・二拠点居住先の候補地の検討状況を見ると、「決まっていない」が 56%と過半数を占めた。「1 つの市区町村に決めている」が 12%、「複数の市区町村に絞っている」が 8%、「1 つの都道府県に絞っている」が 7%、「複数の都道府県に絞っている」が 9%、「1 つの地域に絞っている」が 3%と分散している。

また、希望エリアについて U ターンかどうかを尋ねたところ、「U ターンでも I ターンでもない」が 61%で最も多く、「U ターン」が 12%、「I ターン」が 27%と I ターンの方が倍多い結果となった。

この調査方法等は以下のとおり。

調査対象者	調査対象は東京在住の 20 歳～69 歳の男女で、移住もしくは二拠点居住を検討している・強い関心がある・関心がある人。2021 年 1 月東京都住民基本台帳の構成に合わせて、性別×年代を補正した。 スクリーニング調査回収数：15,572 人 本調査有効回答数：10,572 人
調査方法	インターネットによるアンケート調査
調査期間	スクリーニング調査：2021 年 1 月 22 日（金）～2021 年 1 月 26 日（火） 本調査：2021 年 1 月 29 日（金）～2021 年 2 月 2 日（火）
調査実施機関	株式会社インテージ

②首都圏企業の移転意向調査

株式会社帝国データバンクが実施した「首都圏・本社移転動向調査（2021 年）」をもとに、コロナ禍における首都圏企業の本社移転状況について見てみる。

この調査によると、2021 年に本社移転を行った企業は全国で 2258 社であり、このうち、首都圏（東京・神奈川・千葉・埼玉）から地方へ、本社または本社機能を移転した企業は 351 社で、前年から 2 割超の大幅増加となり、過去最多を更新した。これまで、首都圏からの本社移転先は大都市部、北関東 3 県など首都圏近郊が多かったが、リモートワークが定着したことで、遠隔地のほか、人口密度の低い地方・中核都市が本社移転先の有力候補に新たに浮上している。

また、都道府県別の転入・転出超過をみると、企業の転入超過が最も多かったのは「神奈川県」（転入が 327 社、転出が 181 社で、+146 社）であり、転出超過が最も多かったのは「東京都」（-322 社）であった。

首都圏からの転出企業を売上高規模別にみると、最も多かったのは「1 億円未満」（176 社）で、多くが小規模な企業であり、なかでも、5,000 万円未満の小規模企業、設立間もないスタートアップの割合はコロナ禍になる前を大きく上回る。

首都圏から転出した企業の業種は、「サービス業」が 156 社と最多であり、このうち、ソ

ソフトウェア開発やベンダーなどソフトウェア産業が 23 社あり、サービス産業全体の 1 割超を占める。首都圏からの本社移転は、物流センターや工場など大規模な施設の新築・移設を前提とする製造・流通業種ではなく、ソフトウェア開発など比較的移転の容易な業種で多く見られた。

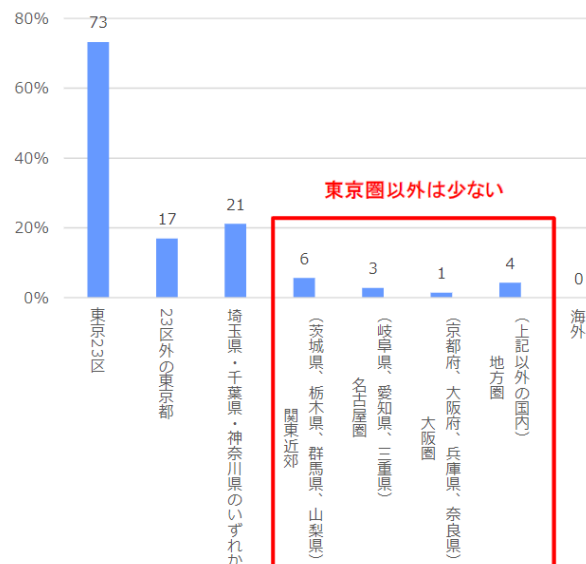
また、国土交通省が実施した「企業向けアンケート調査結果」をもとに、コロナ禍における都内企業の移転意向について見てみる。

この調査を見ると、本社事業所に所在する部門・部署の配置見直し（全面的な移転、一部移転、縮小）を具体的に検討している企業は 26%であり、2020 年に検討を開始しているのは全体の 14%である。2020 年以降は本社事業所の縮小を検討する割合が大きく増加している。

本社事業所における部門・部署の配置見直し（移転）のメリットについては、「就労環境の改善」や「賃料削減・不動産売却」の割合が高い。

また、移転先となりうる場所は東京圏が中心であり、地方圏などは少ない。

■ 本社事業所に所在する部門・部署の配置見直しの候補地



株式会社三菱総合研究所が実施した「ポストコロナにおける働き方・オフィスのあり方に関する調査」でも、同様に、都内企業のオフィスの移転・縮小の意向を調査している。

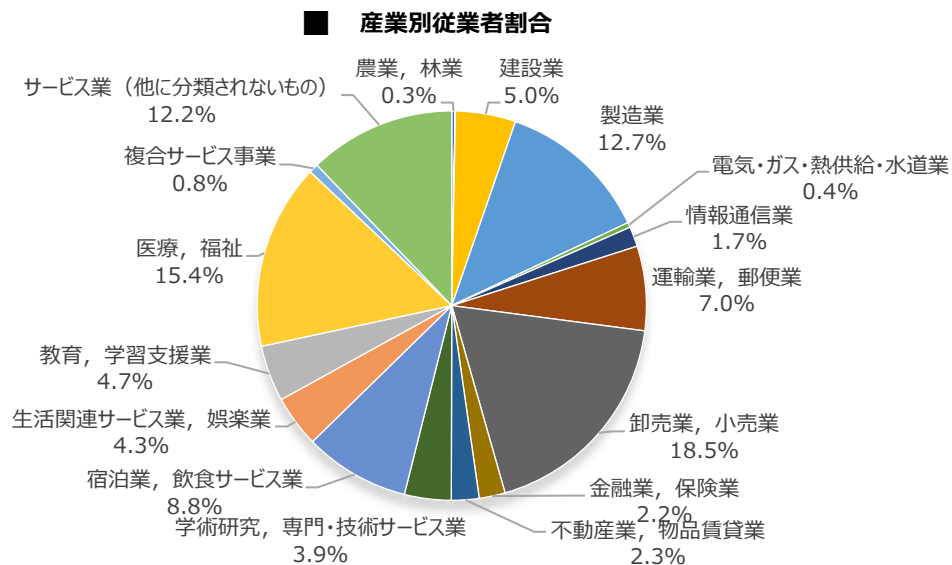
この調査によると、オフィスの移転・縮小を考える企業は 3 割程度であり、移転先としては東京都周辺 3 県のニーズが高くなっている。

②産業構造

- 小田原市は、卸売業・小売業、医療福祉、製造業、サービス業等が多く立地。
- 観光関連産業、製造業、運輸業、生活関連産業と学術・研究開発等が特徴的な産業。

i) 産業構造の特徴

小田原市の産業構造を見ると、事業所単位の従業者数では、第1次産業が0.3%、第2次産業が18.1%、第3次産業が81.6%を占める。産業大分類では、「卸売業・小売業」が18.5%、次いで「医療福祉」が15.4%、「製造業」が12.7%、「サービス業」が12.2%で多くなっている。



出典) 2021年経済センサス

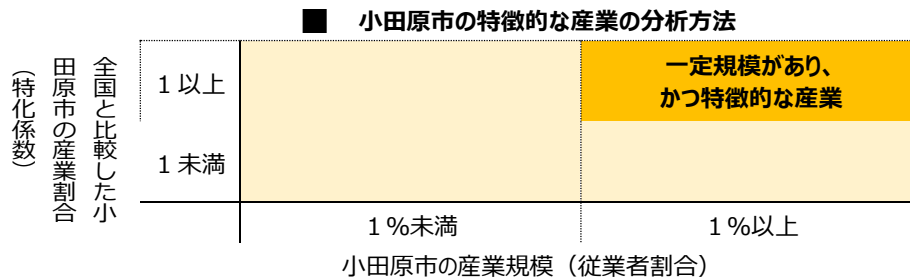
※経済センサスでは、個人の農林業従事者は対象とならない。

また、小田原市の特徴的な産業を整理する。産業中分類別に、全国と比較して小田原市の産業割合が大きく、かつ小田原市の産業規模が大きい産業は以下であり、特徴的な産業といえる。これを見ると、小田原市では、地域資源を生かした観光関連産業（鉄道業、運輸に付随するサービス業、飲食料品小売業、飲食店、持ち帰り・配達飲食サービス業、娯楽業等）、立地特性を生かした製造業、運輸業等、人口集積を生かした生活関連産業（織物・衣服・身の回り品小売業、食料品小売業、飲食店、持ち帰り・配達飲食サービス業、娯楽業、学習支援業等）、それと学術・研究開発機関等が、他地域と比較して特徴的といえる。

■ 小田原市の特徴的な産業（特化係数1以上、かつ従業者割合1%以上）

【建設業】	総合工事業、設備工事業
【製造業】	食料品製造業、化学工業、電子部品・デバイス・電子回路製造業
【運輸業、郵便業】	鉄道業、運輸に付随するサービス業
【卸売業・小売業】	飲食料品卸売業、織物・衣服・身の回り品小売業、飲食料品小売業、機械器具小売業、その他の小売業
【金融業、保険業】	保険業、不動産賃貸業・管理業
【学術研究、専門技術サービス業】	学術・開発研究機関、専門サービス業（他に分類されないもの）
【宿泊業、飲食サービス業】	飲食店、持ち帰り・配達飲食サービス業
【生活関連サービス業、娯楽業】	洗濯・理容・美容・浴場業、娯楽業
【教育・学習支援業】	その他の教育・学習支援業
【医療・福祉業】	医療業
【サービス業】	その他の事業サービス業

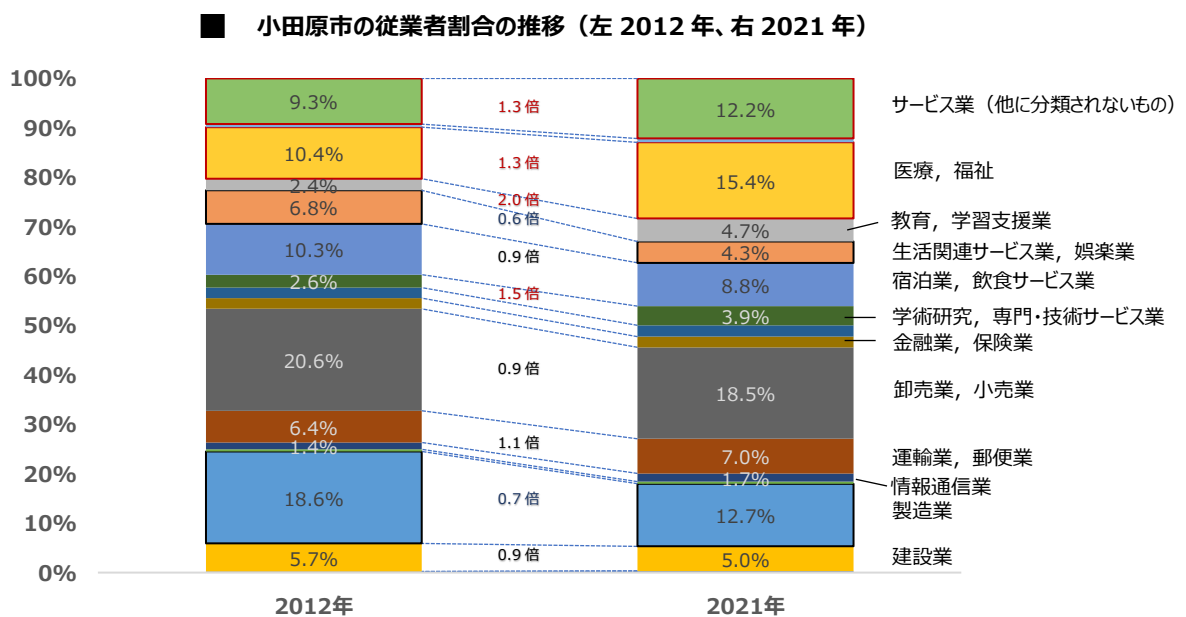
小田原市の特徴的な産業を分析するために、全国と比較して小田原市の産業割合が大きく、かつ小田原市の産業規模が大きい産業を整理する。以下のように、縦軸に特化係数、横軸に従業者割合をとり、特化係数が1以上でかつ従業者割合が1%以上の産業を抽出した。これでは、右上が、全国と比較して小田原市の産業割合が大きく、かつ小田原市の産業規模が大きい産業であり、他地域と異なる、小田原市の特徴を形作る産業といえる。



※特化係数とは、地域のある産業の従業者割合が全国と比較してどれくらい多いかを示す指標であり、地域の特徴的な産業を表す。1の場合は、全国と同じ割合となる。計算式は、(小田原市の産業別従業者数/小田原市の全産業従業者数) / (全国の産業別従業者数/全国の全産業従業者数)

ii) 産業構造の変化

小田原市の産業構造は、過去10年間で緩やかに変化している。「製造業」、「生活関連サービス業、娯楽業」が大きく減少する一方で、「学術研究、専門・技術サービス業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「サービス業」が大きく増加している。



※主要な凡例のみ記載している
出典) 2012年、2021年経済センサス

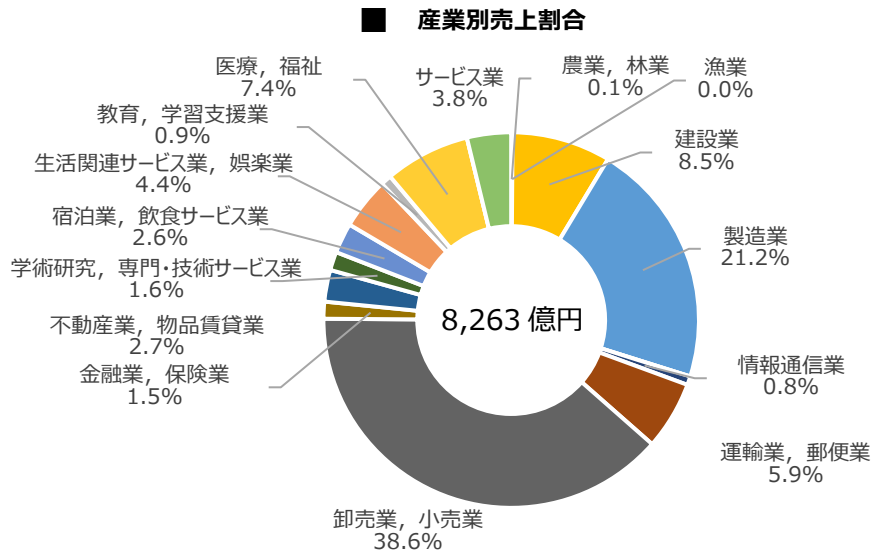
③地域経済

- 小田原市の全産業の売上は、全国、神奈川県と比較して低い伸び。
- 特に、小田原市内で産業規模が大きな卸売業・小売業、サービス業で低い伸び。

i) 売上の構成

2016年の小田原市の企業単位の全産業の売上総額は8,263億円である。

また、産業別売上割合を見ると、「卸売業、小売業」が38.6%で最も大きく、次いで「製造業」が21.2%で大きくなっている。

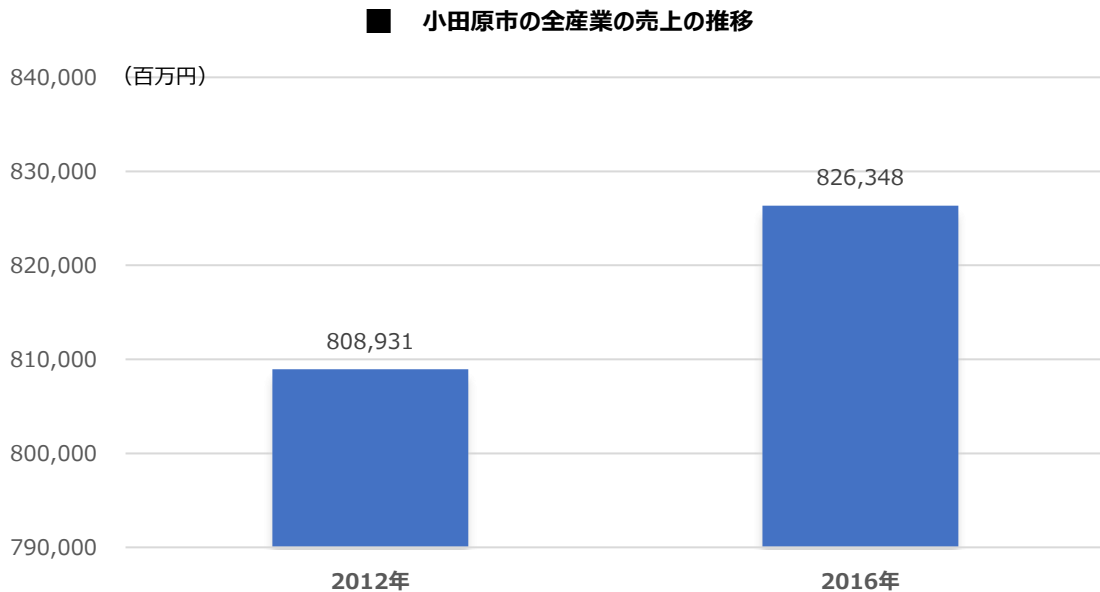


出典) 2016年経済センサス

※経済センサスの売上は、事業数が少ない産業分野は秘匿処理されている。具体的には、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「複合サービス事業」が秘匿処理されており、上記データには含まれていない。

ii) 経済規模の推移

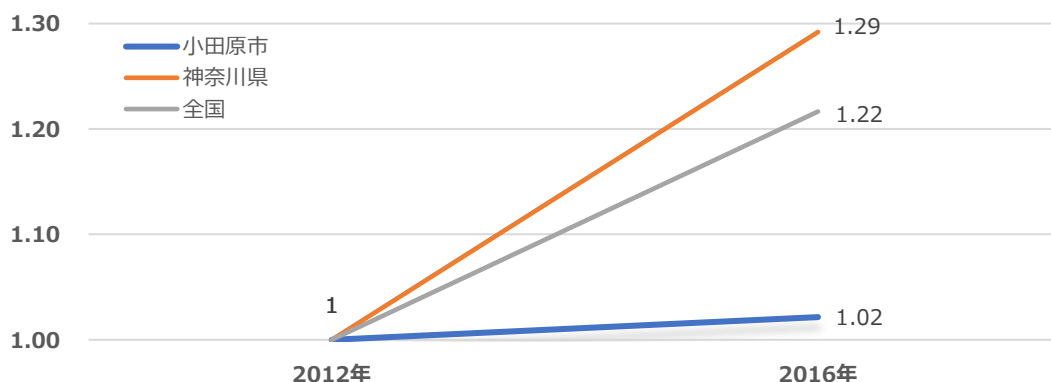
小田原市の経済規模の推移を見てみると、全産業の民営事業所の売上は、2012年の8,089億円から、2016年には8,263億円まで増加している。



出典) 2016年経済センサス

小田原市の経済規模は増加しているものの、その伸び率は全国及び神奈川県と比較して小さく、地域経済の成長が小さいことがわかる。

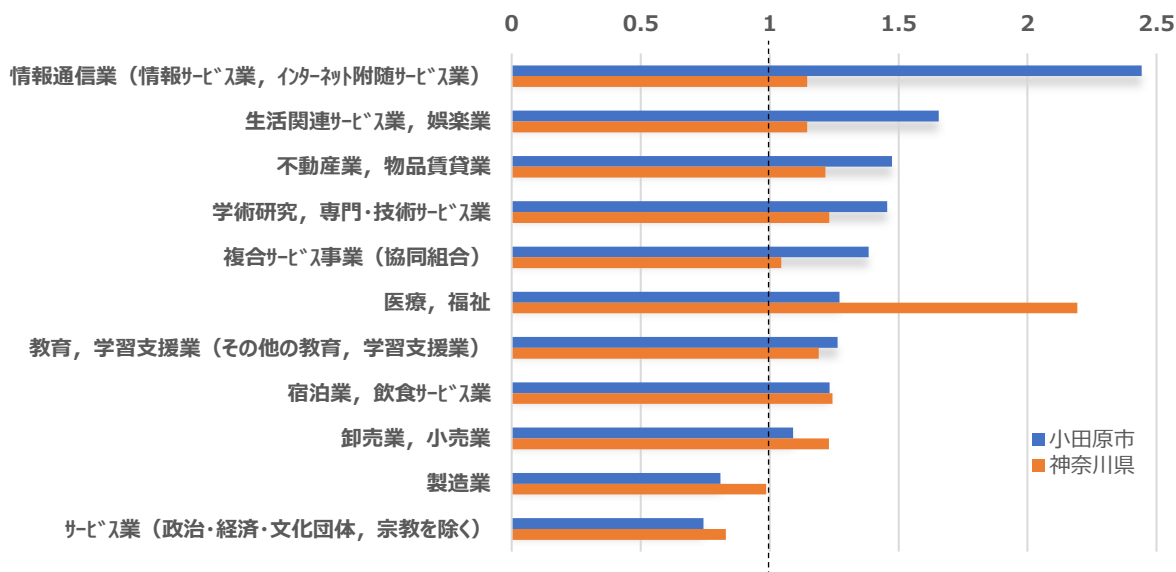
■ 小田原市、神奈川県、全国の全産業の売上の伸び率（2012年を基準としたときの2016年／2012年の比）



出典) 2012年、2016年経済センサス

そこで、産業分野別の売上の伸びから、どのような産業で成長、縮小しているかを確認すると、2012年と2016年を比較して、「情報通信業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「不動産業」、「学術研究、専門・技術サービス業」等が売上を伸ばしている一方で、「製造業」、「サービス業」では、売上が減少している。②で見た小田原市で大きく産業規模を占める「製造業」、「卸売業・小売業」、「サービス業」は、売上が停滞し、また神奈川県と比べて伸びが小さくなっており、市全体の売上が伸びない要因になっていると考えられる。

■ 小田原市、神奈川県の産業別売上比（2016年／2012年の比）



出典) 2012年、2016年経済センサス

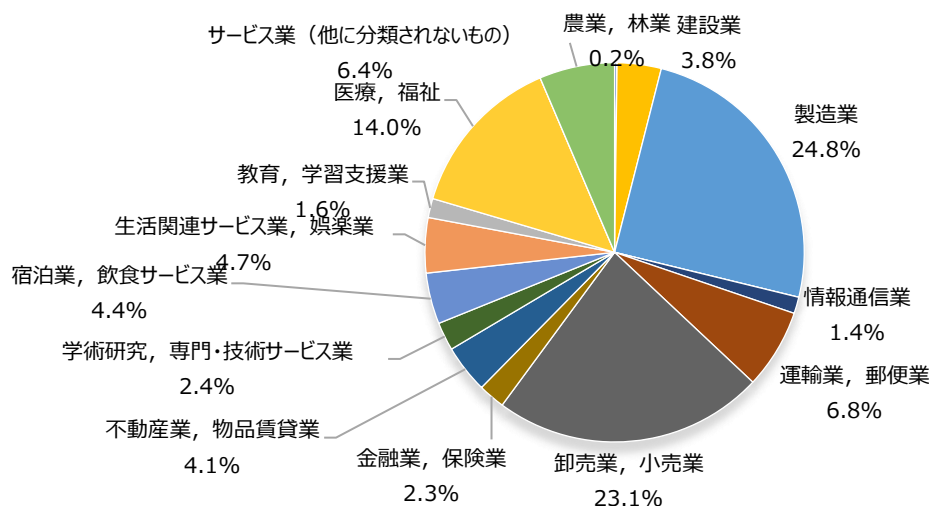
※上記には記載がないが、農林漁業では売上が大きく増加している。ただし、これは調査対象者が変化したことによる。経済センサスでは、個人が調査対象とならないが、農林業では個人事業から法人化した事業者が調査対象となったため売上が急増した可能性がある。データの扱いには留意が必要。

iii) 収益構造

小田原市の儲け（付加価値額）の構造も見てみる。小田原市の企業単位の付加価値額は2,367億円である。

産業別にみると、「製造業」（24.8%）が最も大きく、次いで「卸売業・小売業」（23.1%）、「医療・福祉」（14.0%）が大きくなっている。また、産業中分類別にみると、「情報通信機械器具製造業」（11.4%）、「医療業」（10.1%）、「飲食料品小売業」（6.4%）、「その他の小売業」（5.3%）の割合が大きく、これらの産業が地域の稼ぎ頭といえる。

■ 小田原市の産業別付加価値額割合



■ 小田原市の産業中分類別付加価値額割合ランキング

順位	産業中分類（産業大分類）	付加価値額（百万円）	割合
1	情報通信機械器具製造業（製造業）	24,960	11.44%
2	医療業（医療福祉）	21,845	10.01%
3	飲食料品小売業（卸売業、小売業）	13,932	6.38%
4	その他の小売業（卸売業、小売業）	11,565	5.30%
5	その他の事業サービス業（サービス業）	9,510	4.36%
6	飲食料品卸売業（卸売業、小売業）	8,615	3.95%
7	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業（卸売業、小売業）	7,950	3.64%
8	洗濯・理容・美容・浴場業（生活関連サービス業）	7,902	3.62%
9	飲食店（宿泊業、飲食サービス業）	7,431	3.41%
10	道路貨物運送業（運輸業、通信業）	7,307	3.35%
11	食料品製造業（製造業）	7,255	3.32%
12	設備工事業（建設業）	5,410	2.48%
13	プラスチック製品製造業（別掲を除く）（製造業）	4,440	2.03%
14	機械器具小売業（卸売業、小売業）	4,093	1.88%
15	機械器具卸売業（卸売業、小売業）	3,945	1.81%
16	道路旅客運送業（運輸業、通信業）	3,922	1.80%
17	不動産賃貸業・管理業（不動産業、物品賃貸業）	3,782	1.73%
18	専門サービス業（他に分類されないもの）	3,444	1.58%
19	不動産取引業（不動産業、物品賃貸業）	3,388	1.55%
20	職別工事業（設備工事業を除く）	3,136	1.44%
20	情報サービス業（情報通信業）	3,134	1.44%

出典) いずれも 2016 年経済センサス

※経済センサスの付加価値額では、事業数が少ない産業分野では、秘匿処理されている。その産業分野のデータは含まれていない。

さらに、小田原市の各産業の儲けをもとに、各産業の全産業における位置づけを整理する。

以下の表から整理すると、A に該当する産業は、成長力も市内での儲けシェアも高い産業分野であり、市内の成長をけん引している事業といえる。これらは、建設業、化学工業、製造業、不動産業、宿泊業、飲食業、廃棄物処理業等であり、移住（建設、不動産）、観光（食品製造業、小売、宿泊業、飲食店）が関連していると見られる。

また、B に該当する産業は、成長力は高いが、市内での儲けシェアが低い産業であり、今後の成長可能性が期待できる産業といえる。各種製造業、金融、学術・開発研究機関である。

一方で、C に該当する産業は、市内での儲けシェアが高いものの、成長力の低い産業分野であり、成長を支援する必要がある産業といえる。交通、小売業、医療業である。

■ 各産業の位置づけ

儲け（全産業に占める付加価値額割合）	1%以上	<p>プラスチック製品製造業／電子部品・デバイス・電子回路製造業</p> <p>情報サービス業</p> <p>道路旅客運送業／道路貨物運送業</p> <p>建築材料、鉱物・金属材料等卸売業／飲食料品小売業／その他の小売業</p> <p>物品賃貸業</p> <p>専門サービス業（他に分類されないもの）</p> <p>学校教育</p> <p>医療業</p> <p>その他の事業サービス業</p> <p style="text-align: right;">C</p> <p style="text-align: center;">成長を支援する必要がある産業</p>	<p>職別工事業(設備工事業を除く)、設備工事業</p> <p>食料品製造業、化学工業、業務用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業</p> <p>飲食料品卸売業、機械器具卸売業、その他の卸売業、機械器具小売業</p> <p>不動産取引業、不動産賃貸業・管理業</p> <p>宿泊業、飲食店</p> <p>洗濯・理容・美容・浴場業</p> <p>廃棄物処理業</p> <p style="text-align: right;">A</p> <p style="text-align: center;">市内の儲けをけん引する産業</p>
	1%未満	<p>上記以外</p>	<p>飲料・たばこ・飼料製造業／木材・木製品製造業（家具を除く）／窯業・土石製品製造業／非鉄金属製造業／金属製品製造業／生産用機械器具製造業／電気機械器具製造業</p> <p>映像・音声・文字情報制作業</p> <p>郵便業（信書便事業を含む）</p> <p>織物・衣服・身の回り品小売業</p> <p>貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関／保険業（保険媒介代理業、保険サービス業を含む）</p> <p>学術・開発研究機関</p> <p>広告業</p> <p>宗教</p> <p style="text-align: right;">B</p> <p style="text-align: center;">成長可能性がある産業</p>
		20%未満	20%以上増加
成長性（事業所当たり付加価値額の増減率）			

小田原市の、各産業の全産業における位置づけを確認するために、各産業の儲け（全産業に占める付加価値額割合）と成長性（事業所当たり付加価値額の増減率）を整理する。以下のように、縦軸に全産業に占める付加価値額割合、横軸に事業所当たり付加価値額の増減率をとり、整理する。この枠組みで整理すると、以下のように分析できる。

- A「成長力も、儲けに占める割合も高い産業」⇒市内の儲けをけん引する産業
- B「成長力は高いが、儲けに占める割合が低い産業」⇒成長可能性がある産業
- C「成長力は低い、儲けに占める割合が高い産業」⇒成長を支援する必要がある産業

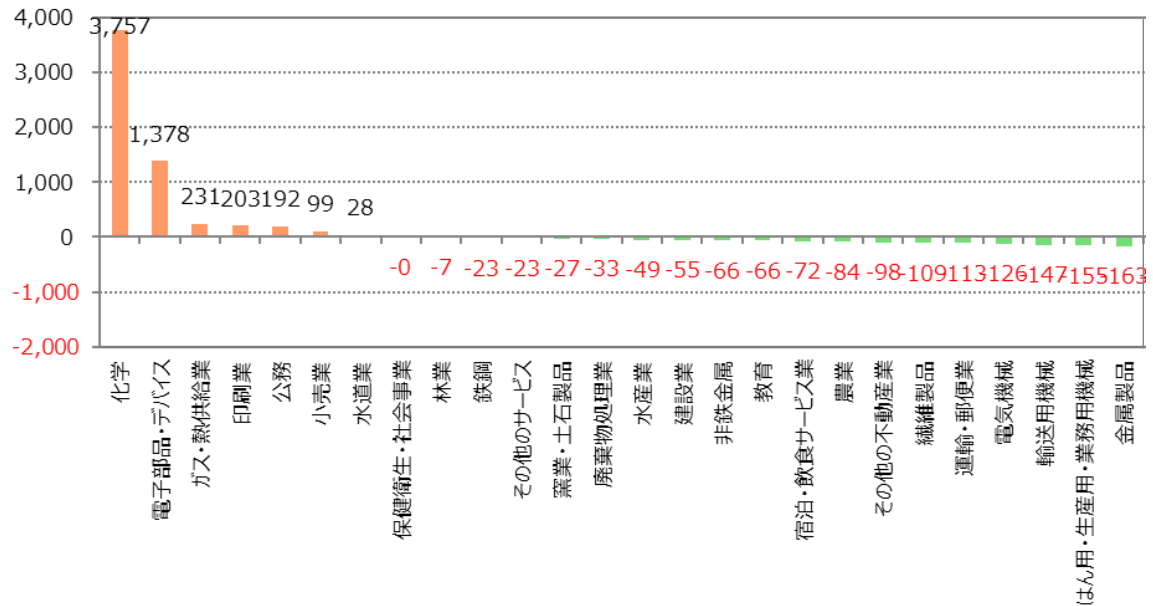
■ 各産業の位置づけの分析方法

額割合 占める付加価値 儲け（全産業に	大きい	C ⇒成長を支援する必要がある産業	A ⇒市内の儲けをけん引する産業
	小さい		B ⇒成長可能性がある産業
		低い	大きい
		成長性（事業所当たり付加価値額の増減率）	

iv) 外貨を稼いでいる産業

また、各産業の中で、純移輸出額を見ると、「化学」、「電子製品・デバイス」、「ガス・熱供給業」、「印刷業」、「小売業」等が大きくなっている。純移輸出額とは市外から外貨を稼いでいる産業のことであり、小田原市では製造業が外貨を稼いでいることがわかる。

■ 産業別純移輸出額（域外への移輸出が多い外貨を稼ぐ産業）



出典) 2018 年度版産業連関表

先に見たように、小田原市の経済成長は全国、神奈川県と比べて低い水準となっているが、これはどのような要因によるものか。

地域経済の停滞要因としては市場（市場規模が縮小しているのではないか）、労働力（労働力が不足しているのではないか）、生産性（生産性が低いのではないか）、経済循環（お金が市外に流出しているのではないか）、創業（イノベーションがおきていないのではないか）等の課題が想定されるので、各項目について整理する。

④消費

- 消費は、市外から流入している。
- 全国的な傾向と同様に、小田原市及び周辺地域の消費額は減少していると推察。
- 一方で、観光消費額は大きく増加。

歴史的に小田原市は周辺地域における消費の中心地であり、「卸売業・小売業」の産業規模が大きく、中核となる産業の一つである。そのため、消費動向が地域経済に大きく関係していることが推察される。そこで、圏域及び市内の消費動向を見てみる。

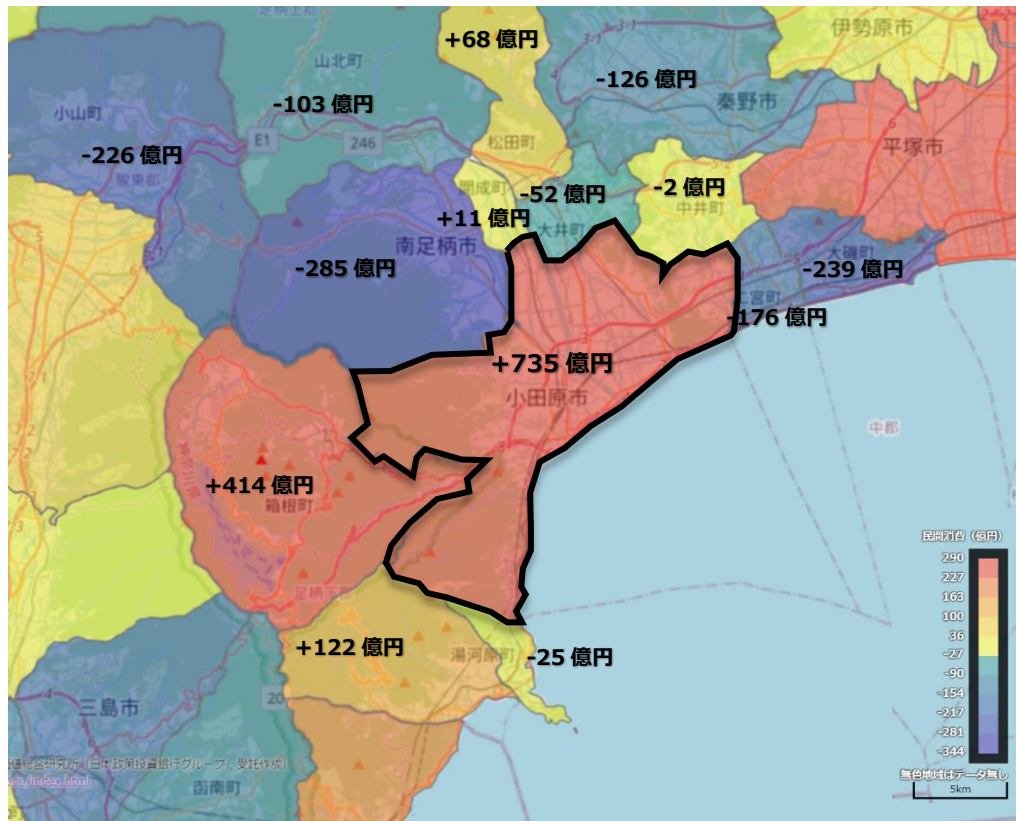
i) 消費の地域内収支の状況

まず、小田原市の2018年の民間消費の地域内収支は+735億円であり、周辺市町村では消費の流出が起こっている中で、市外から消費が流入している状況が確認できる。

また、民間消費の地域内収支は、2010年は+85億円、2013年は+272億円、2015年は+747億円であり、民間消費の流入は拡大している。

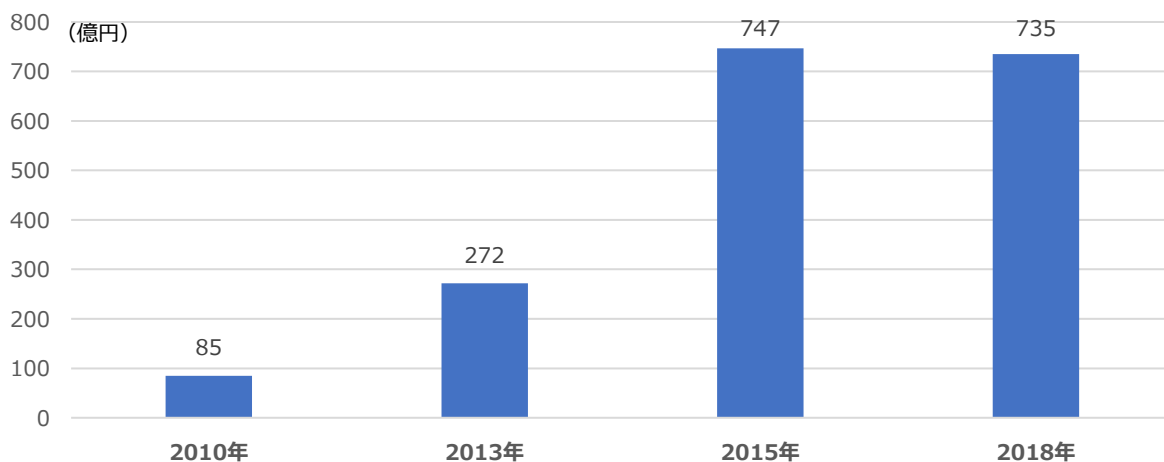
このような消費の流入は、地域住民の消費の流入と観光客による消費の流入が考えられる。

■ 小田原市及び周辺地域の民間消費の地域内収支



出典) 産業連関表 (環境省)

■ 小田原市の民間消費の地域内収支の推移



出典) 産業連関表 (環境省)

ii) 市民の消費動向

そこで、市民の消費動向等を確認する。「家計調査」では、小田原市民の世帯あたり消費額 (2人以上世帯) は、2011年には360,152円であったものが、2019年には324,878円に減少しており、2011年と比べて90%となっている。このような消費額の減少は、賃金上昇の抑制、社会保障費の増加等による可処分所得の低下等が影響しているものと考えられる。

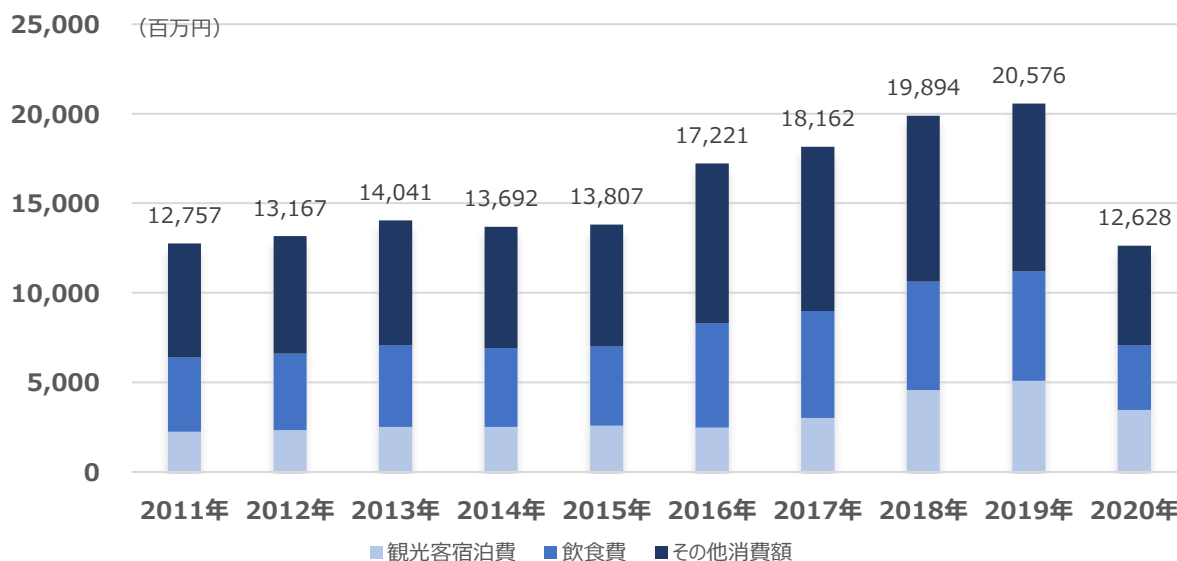
また、「国勢調査」では、2人以上世帯数が緩やかに減少していることから、小田原市民及び周辺地域の消費額は減少していることが推察される。

さらに、近年、オンライン通販での買い物が増加しており、市内店舗での来店や買い物行動への影響があることが考えられる。

iii) 観光消費動向

次に、市内消費で大きな割合を占める観光消費額の推移を見てみる。2016年以降、観光消費額は大きく増加しており、コロナ禍前の2019年には200億円を突破している。観光客の多くは市外からであり、観光消費が市外から多く流入していることがわかる。

■ 観光消費額の推移



出典) 神奈川県観光消費額実態調査

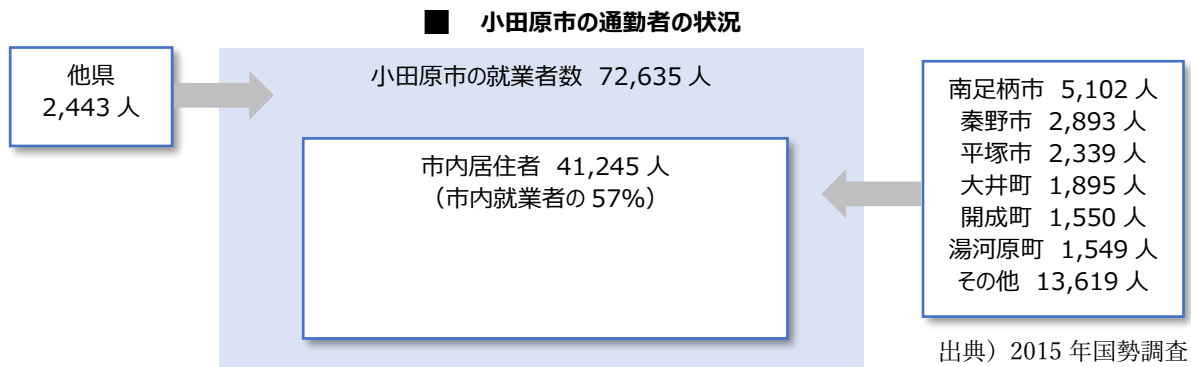
⑤労働力

- 小田原市内では人手不足の傾向。労働力の需給バランスがマッチしていない。
- 今後はさらに労働者数が減少の見通し。

次に、経済成長を抑制する要因の一つとして、人手不足により地域の生産力が十分に発揮されていない可能性が考えられる。そこで、小田原市内での労働力の状況を見てみる。

i) 労働者の状況

まず、小田原市の労働者の現状を確認する。②で見たように、小田原市の産業構造では、「卸売業・小売業」、「医療福祉」、「製造業」、「サービス業」の従業者割合が多くなっている。また、小田原市の労働者は、県西部からの通勤者が多くなっている。

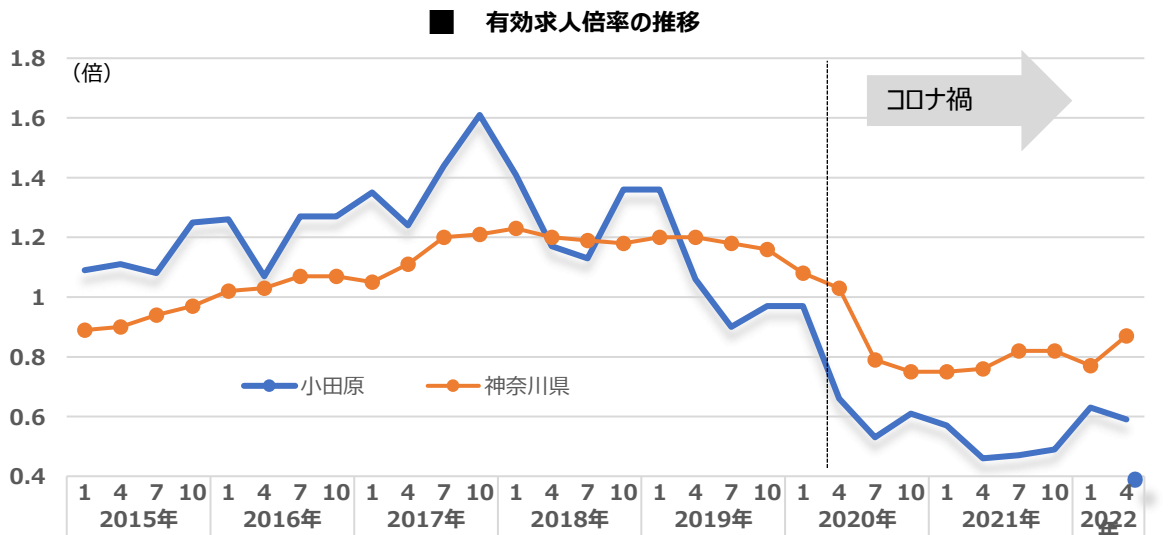


ii) 求人状況

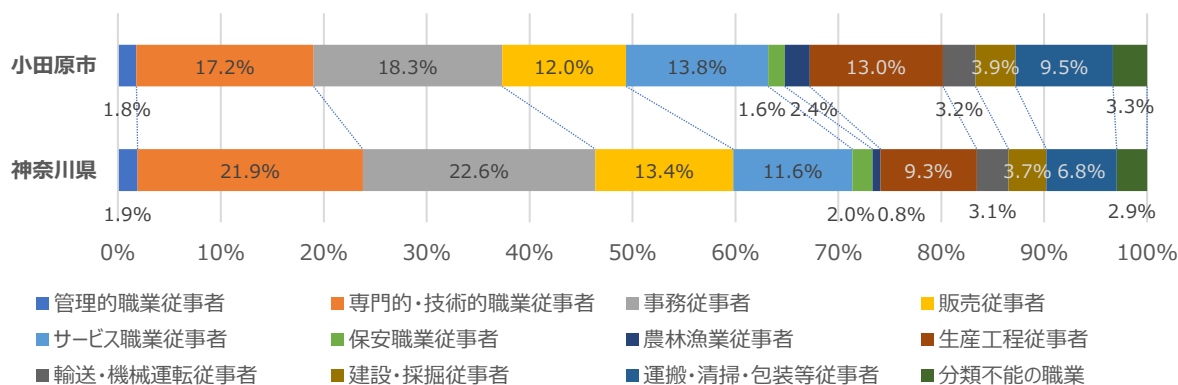
次に、小田原市の人手不足の状況について見ると、コロナ禍が発生する2020年初旬までは、全産業の有効求人倍率はおおむね1を超えており、求職に対して求人が多く、人手不足の状況であることがわかる。また、小田原市の有効求人倍率は、全般的に神奈川県よりも高い水準にあり、県内でも厳しい状況であるといえる。

小田原市の従業者は、神奈川県と比較して、生産工程従事者、サービス職業従事者、運搬・清掃・包装等従事者の割合が大きくなっている。これらの職業は、県内において有効求人倍率の高い傾向があり、これが小田原市内で人手不足となっている原因と考えられる。

また、有効求人倍率は、産業、職種によって大きく異なり、全産業において人手不足というよりも、求職と求人のマッチングができていない特定の産業で有効求人倍率が高く、人手不足が起きる傾向にある。小田原市においてもそのような状況が考えられる。



■ 小田原市及び神奈川県職業割合



出典) 2015 年国勢調査

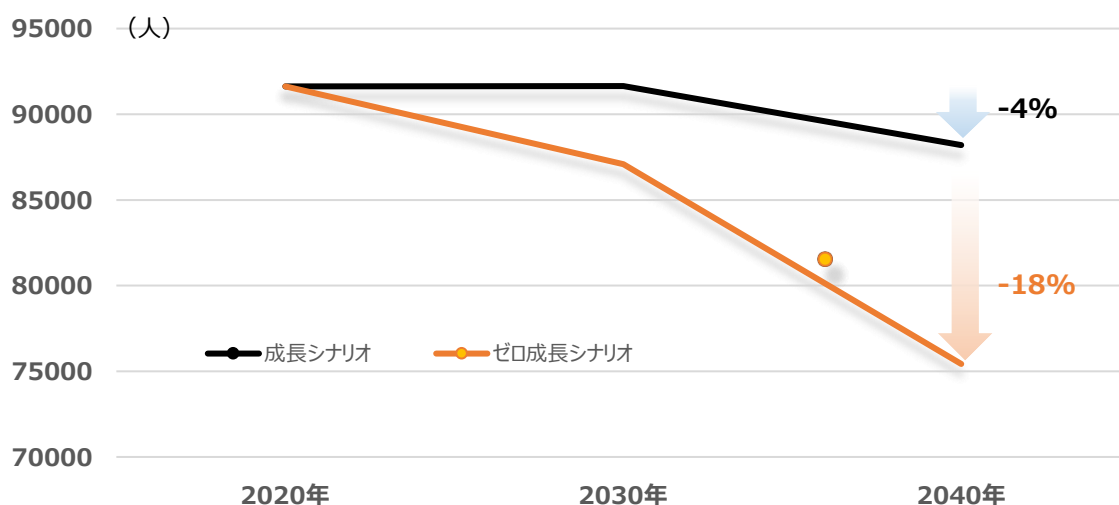
iii) 将来の労働者数見通し

さらに、今後の労働力の見通しを確認する。「労働力需給の推計—全国推計（2018 年度版）を踏まえた都道府県別試算—」による神奈川県の将来労働人口推計を小田原市に当てはめ、小田原市の将来労働人口を推計する。

その結果、2040 年には、2020 年と比較して、労働者数が 4%（2017 年と比較して 3,000 人程度）から最大 18%（同じく 1 万 6,000 人程度）まで減少することが推計されている。

現状でも人手不足の状況が見られるが、将来的にさらに労働人口の減少が見通されており、このままいけば人手不足がさらに悪化することが懸念される。

■ 小田原市の将来労働人口見通し（2017 年を基準）



出典) 労働力需給の推計—全国推計（2018 年度版）を踏まえた都道府県別試算—をもとに作成

※これは、女性や高齢者の労働参加、一定の生産性向上が加味されている。

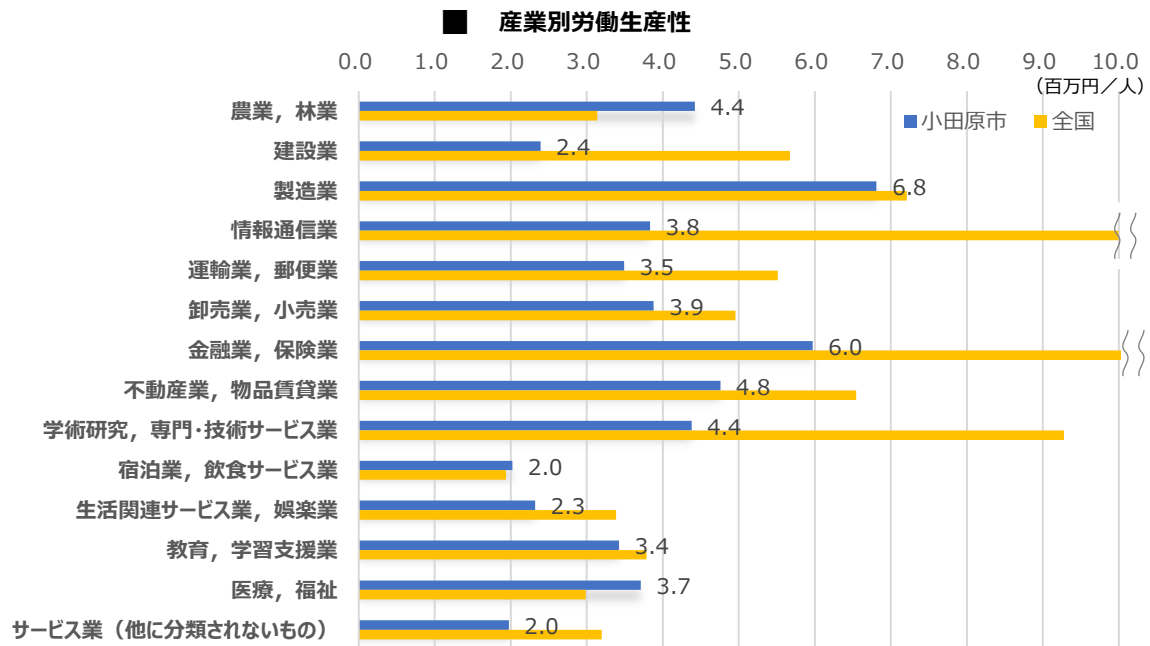
⑥生産の効率性

● 産業規模の大きな製造業、卸売業、小売業で、低い労働生産性。

経済成長の抑制要因の一つとして、生産の効率性が低いことが考えられる。そこで、小田原市の産業別労働生産性を見てみる。

i) 労働生産性

まず、小田原市の産業別労働生産性を見ると、「農業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」を除き、各産業とも全国と比べて低い水準にある。特に、第3次産業が低い水準となっている。



出典) 2016年経済センサス

従業者当たり付加価値額で表される労働生産性は儲けの効率性といえる。そこで、小田原市の中核となる産業が儲けの効率性は高いかを確認するために、各産業の儲け（付加価値額）と労働生産性（従業者当たり付加価値額）のマトリックスを整理する。

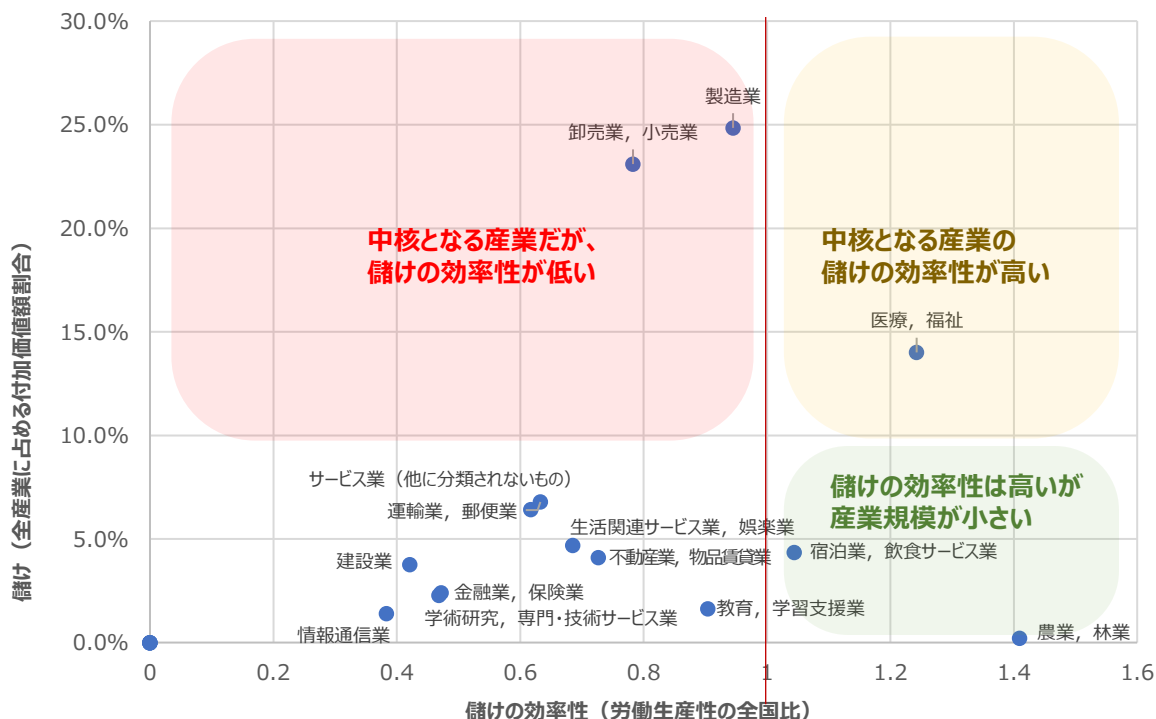
これによると、儲けの大きな「製造業」、「卸売業、小売業」では全国と比べて労働生産性が低く、これが小田原市の成長を抑制させている可能性がある。

小田原市の、中核となる産業が儲けの効率性は高いかを確認するために、縦軸に各産業の儲け（全産業に占める付加価値額割合）、横軸に労働生産性（従業者当たり付加価値額の全国比：1が全国と同じ水準）のマトリックスを整理する。これにより、儲けの大きい中核となる産業が効率的に儲けを生み出しているかを確認できる。

■ 儲けの大きさと儲けの効率性の分析の枠組み

儲け 加価値額割合 (全産業に占める付)	大きい	中核となる産業だが、 儲けの効率性が低い	中核となる産業の 儲けの効率性が高い
	小さい		儲けの効率性は高いが 産業規模が小さい
		小さい	大きい
		儲けの効率性（従業者当たり付加価値額の全国比）	

■ 儲けの大きさと儲けの効率性のマトリックス



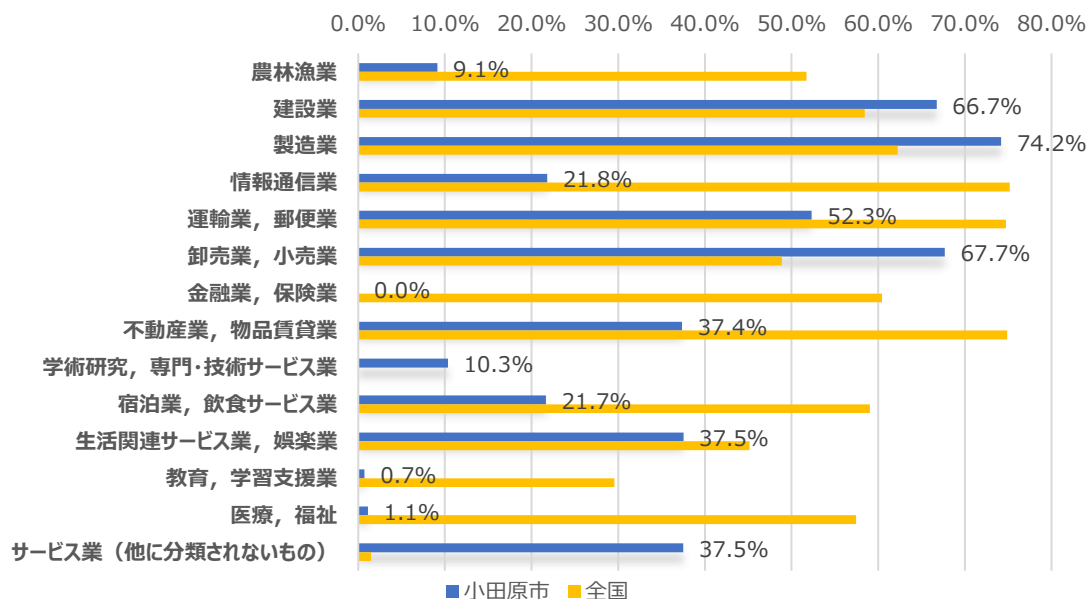
出典) 2016 年経済センサス

ii) 生産費用

さらに、小田原市の労働生産性が低い要因を見てみる。付加価値額／従業者数で表される労働生産性は、付加価値額が小さいと低くなるが、付加価値額を押し下げる要因として、市内での企業経営における費用が高い水準である可能性が考えられる。

そこで、小田原市の産業別売上当り費用割合を見てみると、「製造業」、「卸業・小売業」では費用割合が高くなっており、高コスト体質であることがわかる。特に、「給与総額」と「動産・不動産賃借料」が全国と比較して高い水準にあり、人手不足やオフィス、店舗物件不足と関連する可能性がある。

■ 売上当り売上原価費用



出典) 2016 年経済センサス

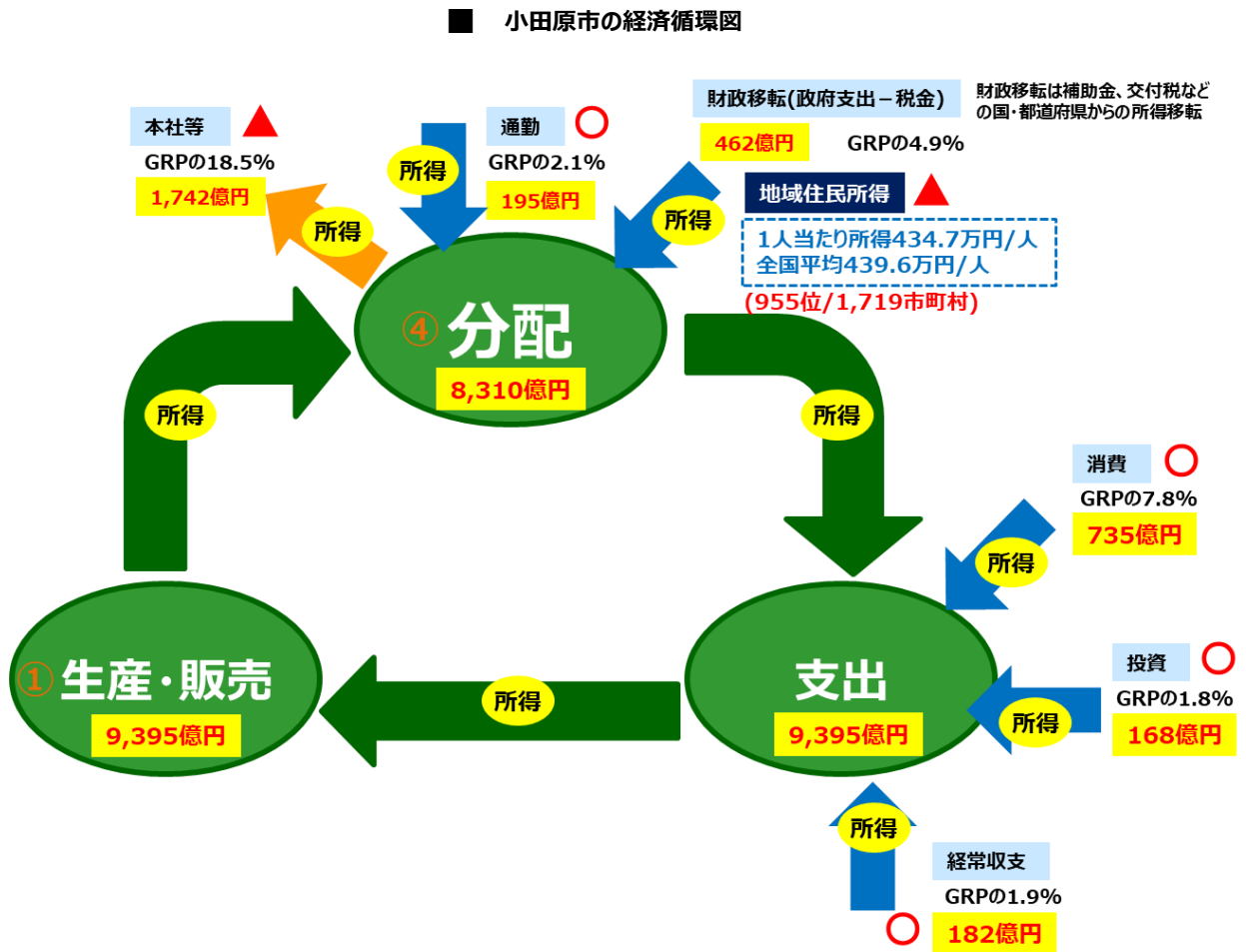
⑦ 経済循環

- 企業の本社等への送金等において、市外にお金が流出。

また、地域経済で、お金が域外に流出していることにより、地域の所得が向上せず、経済成長が抑制される可能性がある。そこで、小田原市内外のお金の流れを見る。

i) 経済循環構造

環境省等が提供する「地域経済循環分析自動作成ツール」をもとに、小田原市の生産、分配、支出面から経済循環構造を見てみる。これによると、小田原市のお金の流出について、以下の視点1～4の中で、視点1の企業の本社等への送金等において流出が見られ、それ以外では流出がない。つまり、小田原市では、雇用者の所得や原材料の調達等においてお金が流出していないが、各事業所から本社にお金が出ていることがわかる。また、本社へのお金の流出は、GRP（域内総生産）の2割であり、かなり大きい金額である。チェーン店等が多いことが要因の一つと考えられる。



出典) 環境省、株式会社価値総合研究所 地域経済循環分析自動作成ツール

※環境省等が作成した産業連関表によるものであり、前出の経済センサスに基づくデータ等とは異なる。

お金が市外に流出するケースとして、以下の4つの視点がある。

- 視点 1** 分配での流出入：生産・販売で稼いだ所得が、地域の住民・企業に分配する過程で生じる所得の流出入。企業の本社等への送金等（民間ベース）と、交付金、補助金等の財政移転（公共ベース）や、通勤による勤務地から居住地への所得流出等がある。
- 視点 2** 消費での流出入：住民・企業が得た所得を消費する際に生じる所得の流出入。観光客の

流入による観光消費の拡大、日常の買い物を他地域の大型 SC で行うことによる所得の流出等がある。

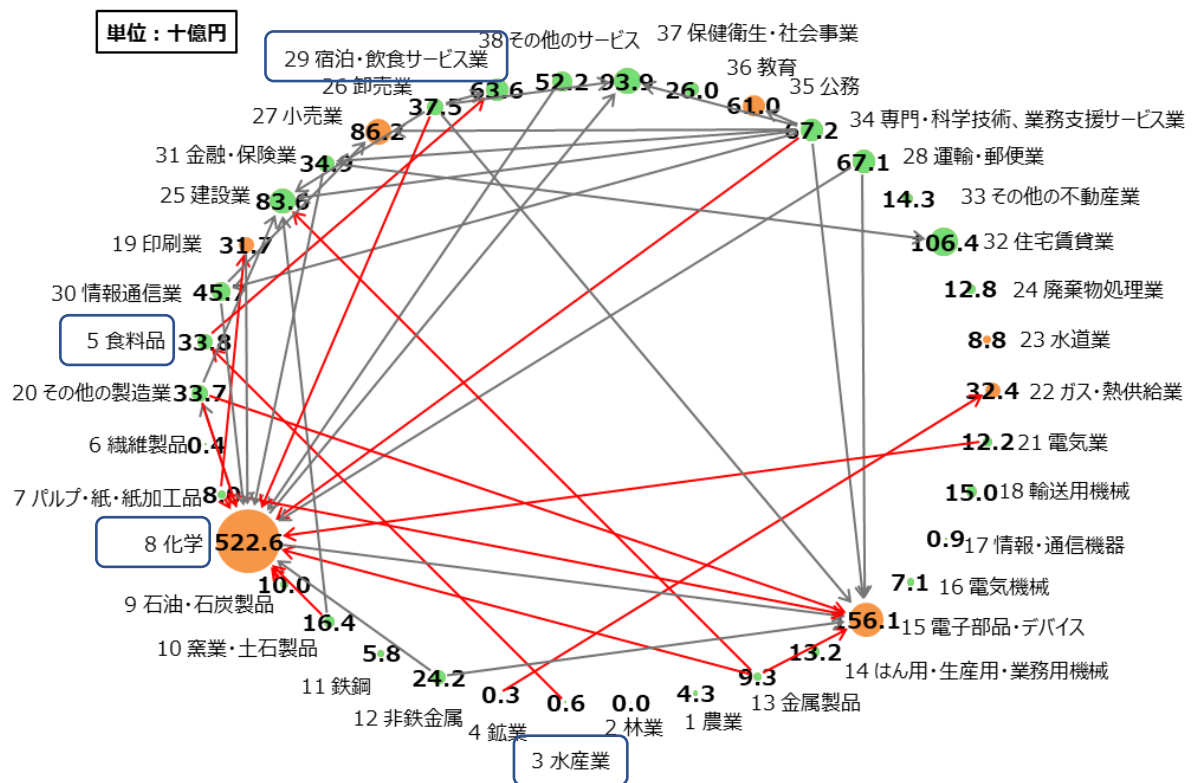
視点 3 投資での流出入：住民・企業が得た所得を投資する際に生じる所得の流出入。他地域に事務所、機械設備、工場等を設置することでの所得の流出等がある。

視点 4 経常収支での流出入：域外から原材料等の購入による所得の流出、財・サービスの域外への販売による所得の流入がある。

ii) 産業間の取引構造

i) では、原材料の調達等でお金が多く流出していないことが明らかになったが、さらに詳細に、市内での取引構造を見てみる。市内の各産業間の取引等を見てみると、市内をけん引し、また外貨を稼いできている化学が他産業との取引が多く、市内の各産業の中で重要な役割となっていることがわかる。一方で、小田原市の特徴的な産業である宿泊・飲食サービス業では食料品製造業、食料品製造業では水産業との強い取引関係が確認でき、地域産品→加工→販売の取引が成立していることがわかる。

■ 小田原市内の取引構造



- 純移輸出額がプラスの産業 (数値及び円の大きさは当該産業の地域内生産額)
- 純移輸出額がマイナスの産業 (数値及び円の大きさは当該産業の地域内生産額)
- 当該産業(矢印始点)が他の産業(矢印終点)に販売した財・サービスの総額が地域内総生産額の0.2%以上を占める取引
- 当該産業(矢印始点)が他の産業(矢印終点)に販売した財・サービスの総額が地域内総生産額の0.2%以上を占める、かつ当該産業の地域内生産額の30%以上を占める取引

出典) 環境省、株式会社価値総合研究所 地域経済循環分析自動作成ツール

⑧創業等

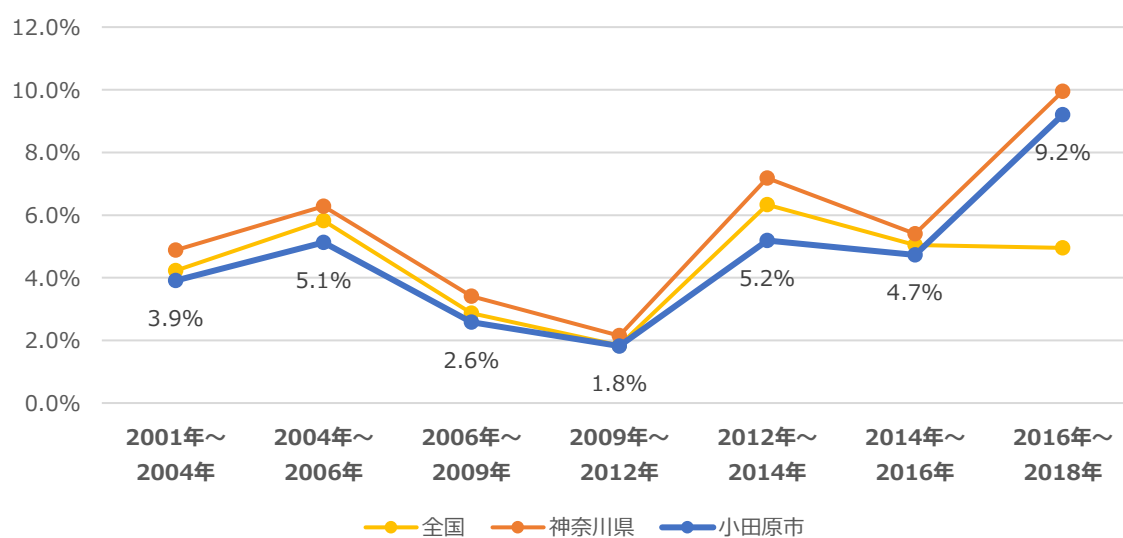
- 開業率は低い水準であったが、近年大きく改善。

地域経済の成長要因の一つとして、収益性の高い産業の立地や新事業の創出が考えられる。そこで、市内での開業の状況を見てみる。

i) 開業の動向

小田原市における開業の推移を見てみると 2016 年まで全国、神奈川県よりも低い水準にあったが、2016～2018 年は大幅に増加し、全国を超える水準となっている。

■ 開業率の推移



出典) 法人企業統計調査、経済センサス

⑨産業別の状況

さらに、産業別の状況を詳しく見てみる。

i) 観光関連産業

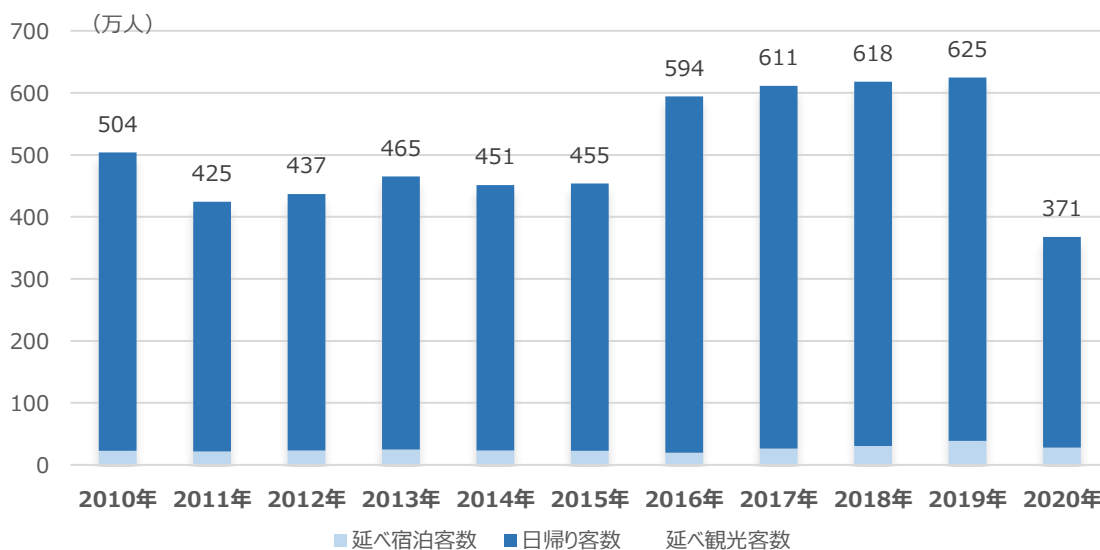
● 2016年以降、観光入り込み客数は大きく改善。特に、宿泊客数が増加。

小田原市の観光客数は2016年以降大きく増加している。

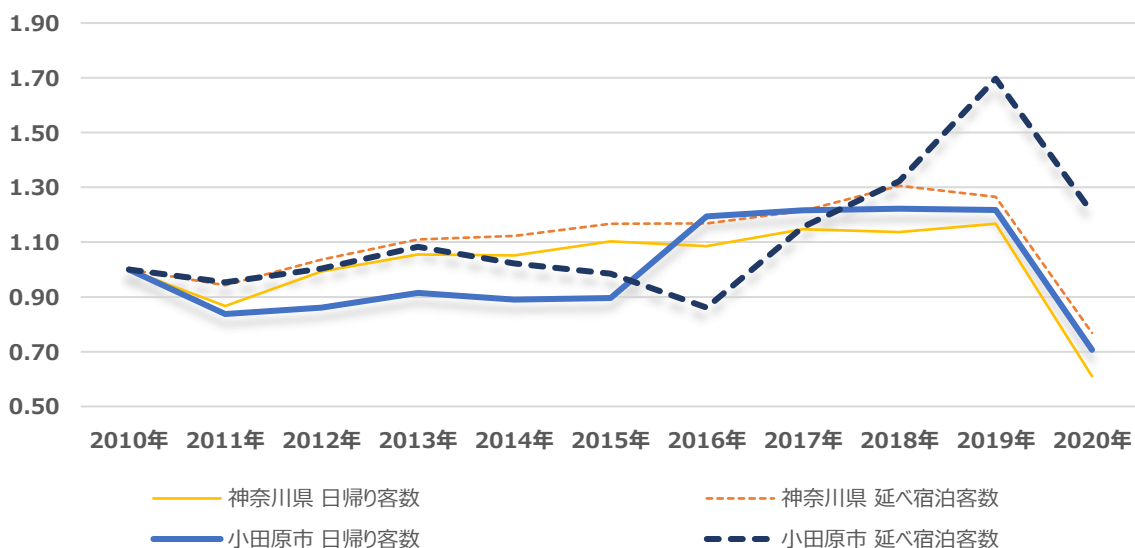
これは、小田原城のリニューアル、漁港の駅TOTOCO小田原、小田原駅前商業施設「ミナカ小田原」等の効果が表れていると見られる。特に、小田原市での宿泊客数が2018年以降大幅に増加した。

それに伴い、市内での観光消費額も大幅に増加している。

■ 小田原市の観光入り込み客数推移



■ 小田原市の日帰り観光客、宿泊客数の推移（2010年を1とした場合）



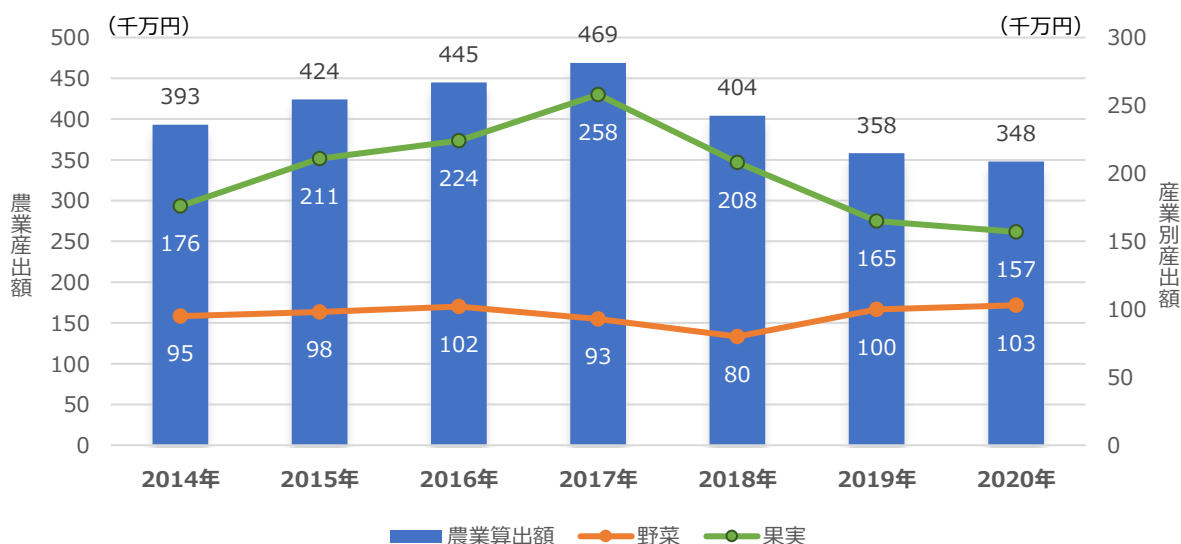
出展) いずれも神奈川県入込観光客調査

ii) 農林漁業

- 農業産出額は近年大きく減少。特に、果実が減少。
- 6次産業化の取組も減退。

小田原市の農業産出額は2017年以降、大きく減少している。特に、小田原市の主要産品である果実（みかん、かんきつ類等）の落ち込みが見られる。

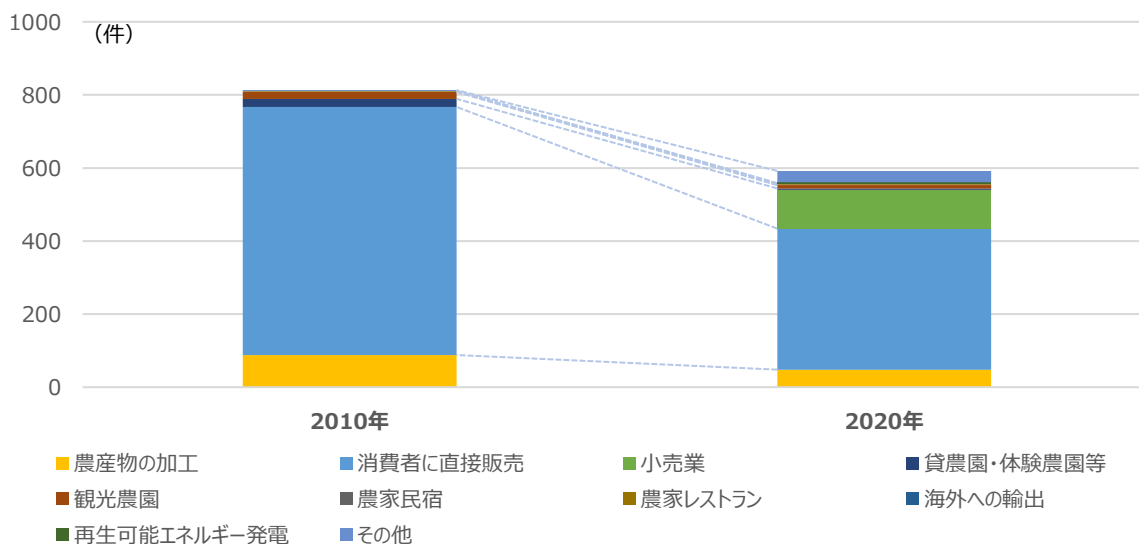
■ 小田原市の農業産出額の推移



出典) 農林業センサス

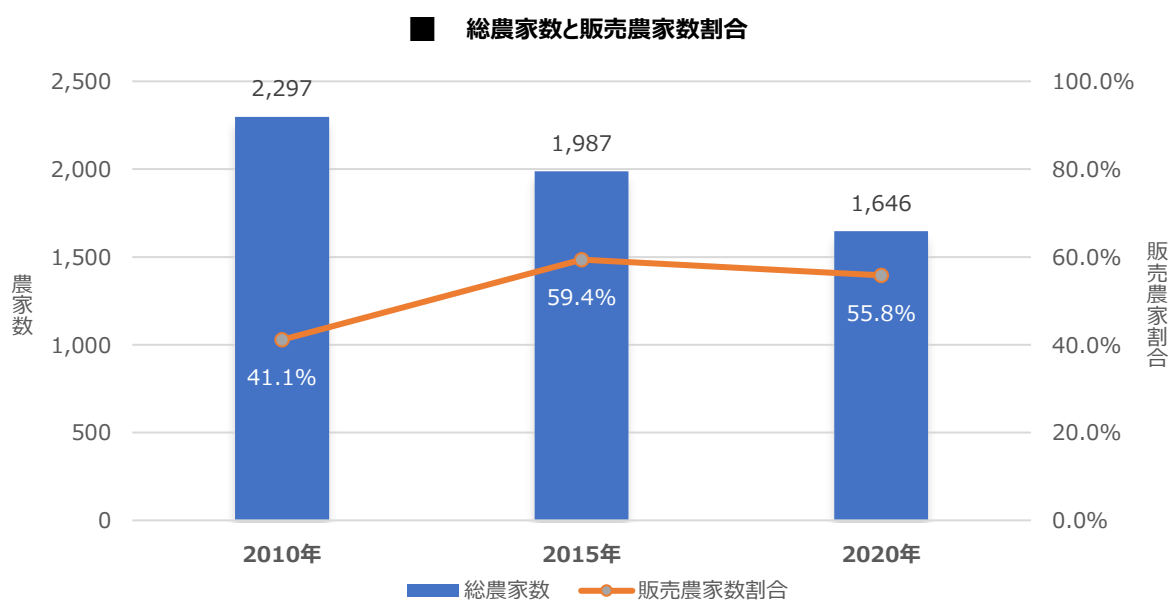
また、農家数の減少に伴い、6次産業化の件数も減少している。その中でも、「農家レストラン」、「その他」の取組が増加している。

■ 小田原市内での6次産業化の取組件数の推移



出典) 農林業センサス

小田原市の販売農家数割合は全国と比べて高いものの、2015年以降は一転して減少している。販売農家数の減少が果実の出荷額の減少をまねいている可能性がある。



出典) 農林業センサス

⑩まとめ

人口

今後も人口減少・高齢化が進展。一方で転入者は増加傾向。

- ・小田原市の人口は、今後も減少していくと推測され、国立社会問題人口研究所の推計では、2045年には14.6万人、高齢化率は40%となる見通しである。これは、神奈川県の人人口減少を上回るスピードであり、小田原市の県内における人口シェアは縮小する見通しである。
- ・人口が減少している一方で、転入者数は増加傾向にあり、10年前と比べて1,000人以上の転入者数が増加している。転入者は、中高年が多くなっている。首都圏住民から見た、小田原市を含むエリアの移住、2拠点居住地としての人気は高いが、多摩地域、房総地域、湘南地域等と競合関係にある。

産業構造

小田原市は、卸売業・小売業、医療福祉、製造業、サービス業等が多く立地。また、観光関連産業、製造業、運輸業、生活関連産業と学術・研究開発等が特徴的な産業。

- ・小田原市の産業は、製造業、卸売・小売業、医療福祉、製造業、サービス業等の割合が多くなっており、多く立地している。一方で、情報通信業の割合は他地域と比較して低くなっている。
- ・また、観光関連産業、製造業、運輸業、生活関連産業と学術・研究開発等の割合が高く、他地域と比較して小田原市の特徴的な産業といえる。

地域経済

地域経済の成長が全国、神奈川県と比べて低い水準。

- ・小田原市の全産業の売上は伸びているものの、全国、神奈川県と比較して低い伸びとなっている。特に、小田原市の産業割合の多くを占める製造業、卸売業・小売業、サービス業で低い伸びとなっている。

経済成長が低い要因は、消費の縮小、特定の産業での人手不足、主要産業での労働生産性の低さなどの可能性。

- ・そこで、小田原市の地域経済の成長が低い要因を、市場、労働力、生産性、経済循環、イノベーションを視点として分析した。

(市場)

- ・まず、全国的な傾向と同様に人口減少や所得額の停滞等により、小田原市及び周辺地域の消費額は減少傾向にあると推察される。一方で、観光客数が増加したことにより、観光消費額は大きく増加している。地域住民の消費の縮小が、特に地域住民を対象としている小売業や飲食業、サービス業等では、地域経済の成長を停滞させる要因となっている可能性がある。

(労働力)

- ・小田原市内では、人手不足の状況が見られる。人手不足が地域経済の成長を停滞させる要因となっている可能性がある。
- ・特に、小田原市の従業者は生産工程従事者、サービス職業従事者、運搬・清掃・包装等従事者の割合が大きい。これらの職業は県内全般で人手不足の傾向があり、小田原市の人手不足を引き起こす要因と見られる。業種によって人手不足の状況は異なり、人材の需要と供給のミスマッチを起こしている可能性が考えられる。
- ・また、今後はさらに労働者数が減少する見通しであり、人手不足が悪化することが懸念される。

(生産性)

- ・小田原市の産業の大きな割合を占める製造業、卸売業・小売業では生産性が低い状況にある。

労働生産性の停滞が地域経済の成長を停滞させる要因となっている可能性がある。

- ・特に、これは人手不足やオフィス、店舗不足による高コスト構造が要因となっている可能性がある。

(経済循環)

- ・市内の経済循環構造を見ると、チェーン店等が多いため企業の本社等へのお金の流出が見られる。各事業所から本社にお金が流出しており、これは GRP (域内総生産額) の 2 割を占める。このような市内経済からの流出が地域経済の成長を停滞させる要因となっている可能性がある。
- ・一方で、雇用者所得の流出や買い物等の民間消費や民間投資、原材料調達における流出は見られない。

(イノベーション)

- ・開業率は長年低い水準であったが、創業支援等の取組もあり、近年大きく改善している。これまでの低い開業率が地域経済の成長を停滞させる要因となっていた可能性があるが、改善しており地域経済を成長させる要因として期待される。

3) 前ビジョンに関連する指標の変化

指標の中で、延べ観光客数、観光消費額、転入者割合は改善している。

項目			前回	直近	増減率
全般					
全産業	全産業売上 (円) (2012年/2016年)	小田原市	8,089億	8,263億	2.2%
		全国	1,335兆5,083億	1,624兆4,704億	21.6%
産業別	農林業出荷額 (円)	小田原市	39.3億	34.8億	-11.5%
		全国	8.1兆	8.9兆	9.9%
	製造業出荷額 (円) (2012年/2016年)	小田原市	721億	584億	-19.0%
		全国	343兆853億	396兆2754億	15.5%
	卸売業・小売業売上 (円) (2012年/2016年)	小田原市	394億	430億	9.1%
		全国	415兆1,221億	500兆7,943億	20.6%
	宿泊・飲食サービス業売上 (円) (2012年/2016年)	小田原市	289億	344億	19.0%
		全国	1兆9,980億	2兆5,481億	27.5%
需要の拡大					
内需の 拡大	6次産業化の取組数 (件) (2010年/2020年)	小田原市	1423	991	-30.4%
		全国	7,100	230,834	3151.2%
交流人口 の拡大	延べ観光客数 (人) (2010年/2019年)	小田原市	504万	625万	24.0%
		神奈川県	1.74億	2.05億	17.8%
	観光消費額 (円) (2010年/2019年)	小田原市	149億	205億	37.6%
		神奈川県	2,914億	3,785億	29.9%
定住人口 の拡大	転入者割合 (2010年/2019年)	小田原市	2.8%	3.5%	25.0%
		神奈川県	5.3%	5.3%	0.0%
外需の 拡大	域内収支 (円)	小田原市	1,241億	428億	-65.5%
		神奈川県	-1兆6,881億	-3兆5,620億	-111.0%
企業活動の集積・活性化					
産業の集積 と事業規模 の拡大	事業所数 (カ所) (2012年/2021年)	小田原市	8,805	7,503	-14.8%
		神奈川県	310,148	283,828	-8.5%

4. 基礎調査

1) 基礎調査について

経済情勢、経営課題、市に求める施策等を明らかにするために、市内事業者及び地域団体等にアンケート及びヒアリングを実施する。

①市内事業者向けアンケート

調査の概要は以下のとおり。

対象	市内 1,500 事業所を対象。業種、従業者規模で 2 段階抽出している。事業所リストは、日本最大規模の企業 DB である「MUSUBI」と「全国法人データベース」、「小田原箱根商工会議所事業所リスト」を名寄せし、無作為抽出する。
方法	郵送による発送とし、郵送およびインターネットによる返送。
調査期間	2022 年 7 月 25 日～8 月 15 日
質問内容	<ol style="list-style-type: none">1. 近年の業況<ul style="list-style-type: none">・業績、伸びている・落ちている事業分野・その背景2. 経営上の課題<ul style="list-style-type: none">・人材、資金、原材料、ネットワーク、仕入先等・インフラ整備、販路、取引先、3. 小田原市の評価<ul style="list-style-type: none">・立地上の強み、弱み4. 産業政策として期待すること<ul style="list-style-type: none">・人材育成、インフラ、オープンイノベーション、補助金、販路開拓支援等 ※巻末参考資料に調査票を掲載している

②地域団体向けアンケート

調査の概要は以下のとおり。

対象	以下の 44 団体【一般社団法人かながわ西観光コンベンションビューロー、公益社団法人神奈川県宅地建物取引業協会、小田原市森林組合、小田原市観光協会、下府中商工連合会、鴨宮商栄会、かながわ西湘農業協同組合、小田原卸商業団地協同組合、小田原市管工事協同組合、一般社団法人箱根物産連合会、箱根物産製造問屋組合、酒匂川漁業協同組合、根府川生産森林組合、全印刷局労働組合、小田原菓子商工業組合、小田原柑橘倶楽部、テラント小田原協同組合、フォーラム事業協同組合、公益社団法人フードバンクかながわ、日本郵便株式会社、小田原ひもの協同組合、小田原市漁業協同組合、神奈川県自転車商協同組合、小田原地区木材業協同組合（林青会）、小田原市土木建設協同組合、一般社団法人湘南建設業協会、一般財団法人小田原市事業協会、早川河川漁業協同組合、財団法人関東電気保安協会、小田原市資源リサイクル事業協同組合、西湘ビルメンテナンス協同組合、一般社団法人エネルギーから経済を考える経営者ネットワーク会議、公益社団法人小田原青年会議所、小田原酒販協同組合、公益社団法人神奈川労務安全衛生協会、小田原中華料理組合、小田原蒲鉾協同組合、小田原市商店街連合会、一般社団法人神奈川県建築士事務所協会、一般社団法人小田原医師会、一般社団法人箱根物産連合会、小田原市橘商工会、小田原箱根商工会議所、小田原まちづくり応援団】
方法	郵送による発送、返送。必要に応じてメールでの返信にも対応する。
調査期間	2022年7月25日～8月15日
質問内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 近年の業況 <ul style="list-style-type: none"> ・業界の業況、その背景 2. 前ビジョンでの取組 3. 経営上の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・人材、資金、原材料、ネットワーク、仕入先等 ・インフラ整備、販路、取引先、 4. 産業政策として期待すること <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成、インフラ、オープンイノベーション、補助金、販路開拓支援等 <p>※巻末参考資料に調査票を掲載している</p>

③市内事業者向けヒアリング

調査の概要は以下のとおり。

対象	情報通信業 2 社、大学・研究機関 1 団体、金融機関 1 社、鉄道事業者 1 社の 5 団体
方法	面談、オンラインでのヒアリング
質問内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主な事業内容 <ul style="list-style-type: none"> ・事業分野 ・小田原市に関連する事業 2. 小田原市の評価 <ul style="list-style-type: none"> ・立地面の強み、弱み 3. 経営課題 <ul style="list-style-type: none"> ・立地面の強み、弱み 4. 今後の事業方針 <ul style="list-style-type: none"> ・小田原市との共同研究として期待する内容 ・政策課題に対する関心 5. 期待する政策

2) 市内事業者向けアンケート調査結果

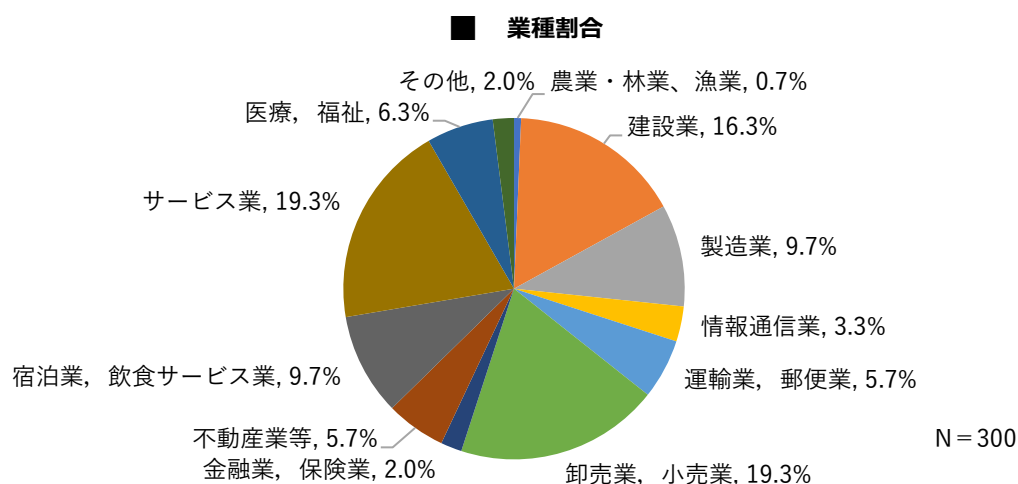
回答者の割合は以下のとおりであった。

回答者数	301 票
回答割合	20.0%

① 事業所の概要

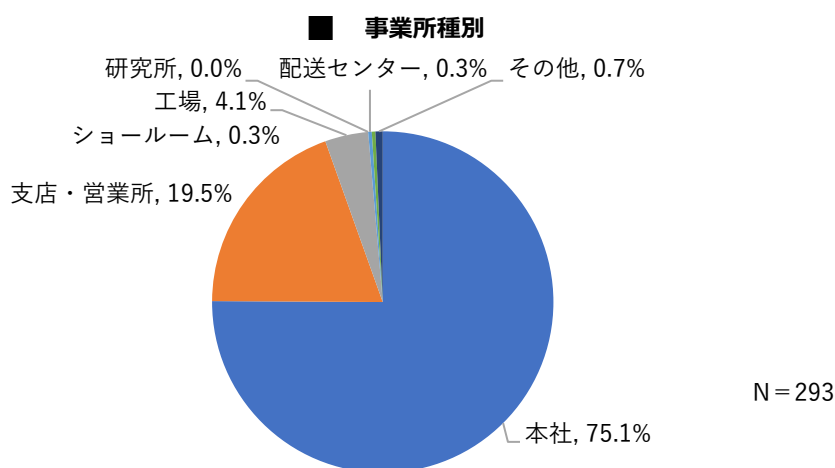
i) 業種

回答者の業種割合は、「卸売業・小売業」、「サービス業」が 19.3%で最も多く、次いで「建設業」が 16.3%、「製造業」、「宿泊業、飲食サービス業」が 9.7%で多くなっている。



ii) 事業所の種別

事業所種別としては、「本社」が 75.1%で最も多く、次いで「支社・営業所」が 19.5%で多くなっている。

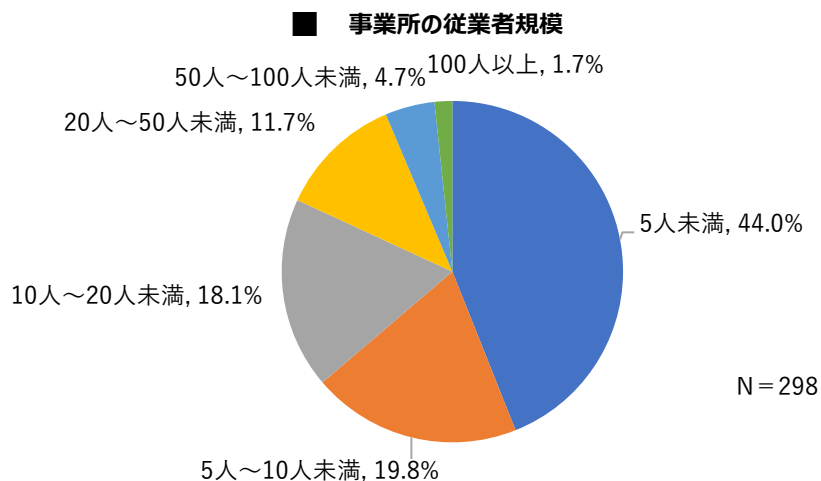


iii) 事業所の従業員規模

回答者の従業員数は、「5人未満」が44.0%で最も多く、次いで「5人～10人未満」が19.8%で多くなっている。

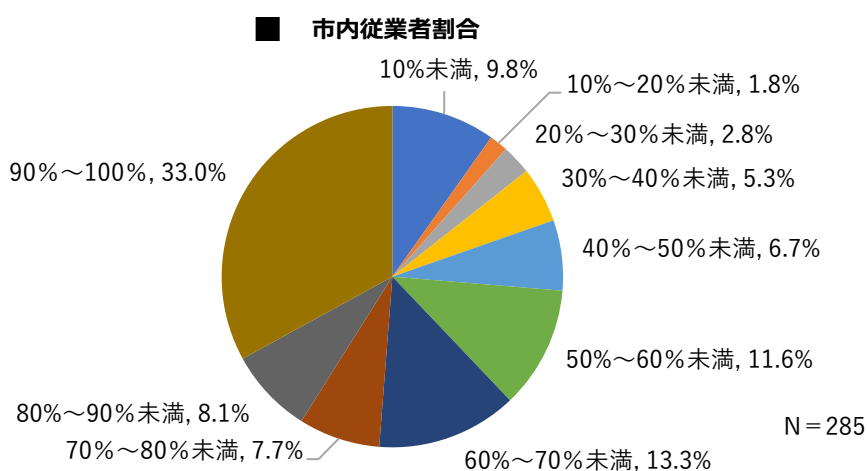
業種別に見ると、「情報通信業」、「運輸・郵便業」では従業員規模が相対的に大きい。

また、従業員のうちの市内居住者割合は「90%～100%」が33.0%で最も多くなっている。



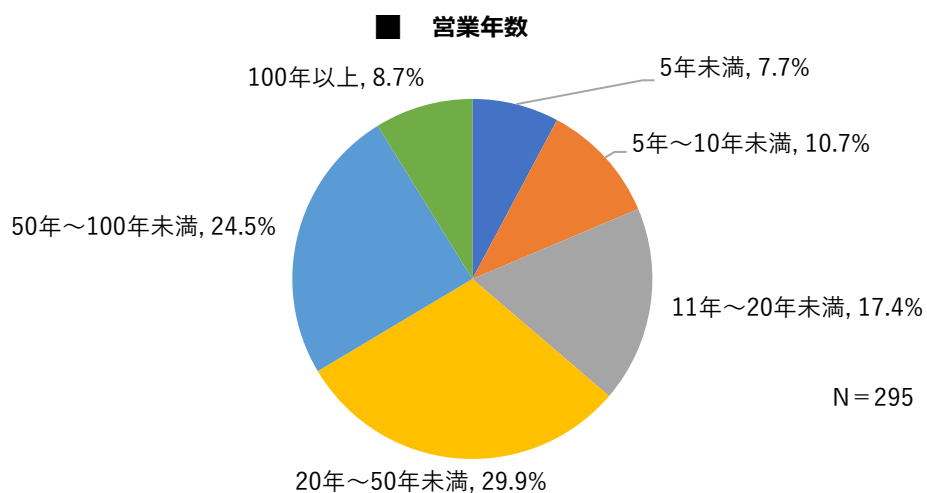
■ 業種別事業所の従業員規模

	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
5人未満	44.0%	49.0%	41.4%	10.0%	11.8%	56.1%	33.3%	64.7%	25.0%	60.3%	10.5%
5人～10人未満	19.8%	22.4%	10.3%	10.0%	5.9%	26.3%	33.3%	23.5%	21.4%	13.8%	31.6%
10人～20人未満	18.1%	18.4%	34.5%	20.0%	23.5%	8.8%	16.7%	5.9%	14.3%	13.8%	42.1%
20人～50人未満	11.7%	4.1%	10.3%	50.0%	23.5%	8.8%	16.7%	5.9%	21.4%	8.6%	10.5%
50人～100人未満	4.7%	2.0%	3.4%	10.0%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%	17.9%	3.4%	0.0%
100人以上	1.7%	4.1%	0.0%	0.0%	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.3%



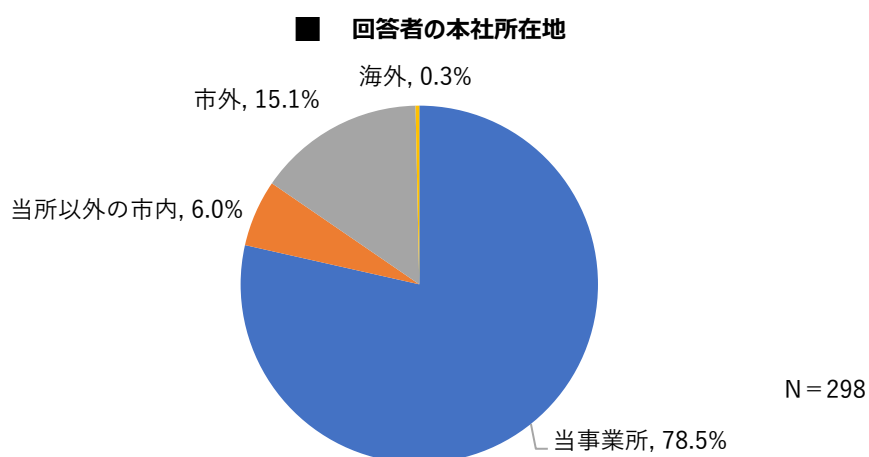
iv) 営業年数

回答者の営業年数は、「20年～50年未満」が29.9%で最も多く、次いで「50年～100年未満」が24.5%で多くなっている。



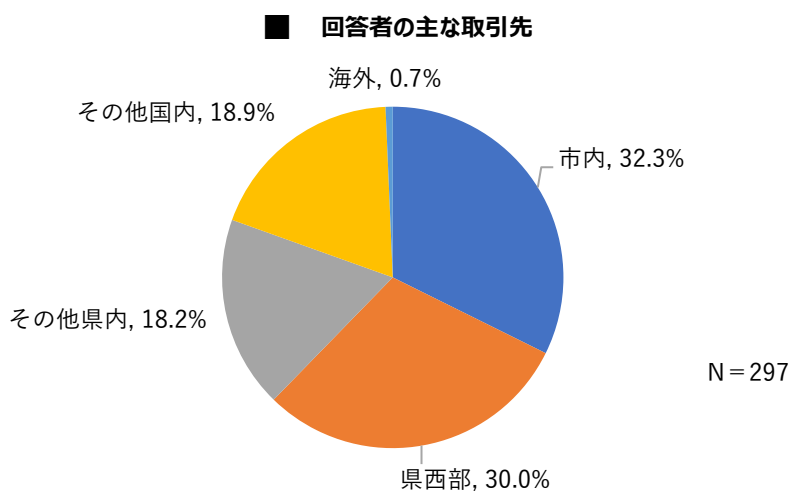
v) 本社所在地

回答者の本社所在地は「当事業所」が78.5%、「当所以外の市内」が6.0%であり、84.5%が市内の事業所である。



vi) 主な取引先

回答者の主な取引先は「市内」が32.3%で多くっており、次いで「県西部」が30.0%で多くなっている。

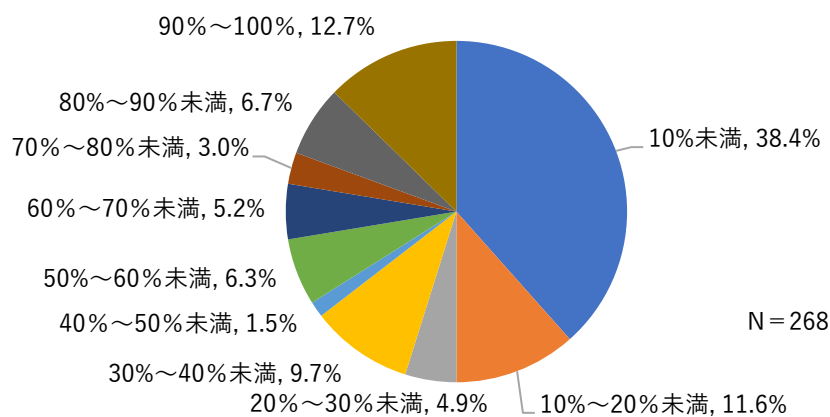


vii) 市内事業者からの仕入れ先

市内業者からの仕入れは、「10%未満」が38.4%で最も多くなっている。

業種別に見ると、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業・郵送業」、「卸売業・小売業」、「サービス業等」等では市内仕入れ割合が低い。一方で、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」等では高くなっている。

■ 市内業者からの仕入れ先割合



■ 業種別市内業者からの仕入れ先割合

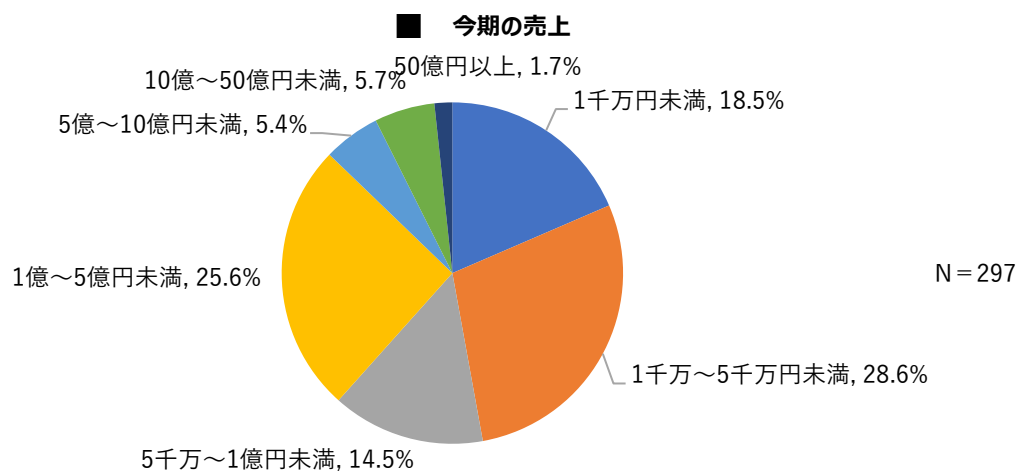
	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
10%未満	38.4%	23.4%	44.4%	55.6%	57.1%	53.6%	50.0%	0.0%	17.2%	52.0%	46.7%
10%～20%未満	11.6%	17.0%	18.5%	11.1%	14.3%	16.1%	0.0%	7.1%	0.0%	8.0%	0.0%
20%～30%未満	4.9%	2.1%	11.1%	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%	0.0%	6.9%	6.0%	0.0%
30%～40%未満	9.7%	14.9%	7.4%	22.2%	14.3%	7.1%	0.0%	14.3%	6.9%	8.0%	0.0%
40%～50%未満	1.5%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%
50%～60%未満	6.3%	8.5%	7.4%	0.0%	7.1%	3.6%	16.7%	7.1%	6.9%	6.0%	0.0%
60%～70%未満	5.2%	2.1%	3.7%	11.1%	7.1%	3.6%	33.3%	14.3%	10.3%	2.0%	0.0%
70%～80%未満	3.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	6.9%	4.0%	13.3%
80%～90%未満	6.7%	12.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	14.3%	17.2%	4.0%	6.7%
90%～100%	12.7%	12.8%	7.4%	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%	42.9%	24.1%	10.0%	33.3%

②近年の業績

- 過去10年間の売上の推移はばらつき。人口減少、高齢化、所得減少が要因。
- 卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業の売上が縮小。
- 半数はコロナ禍の影響。

i) 今期の売上

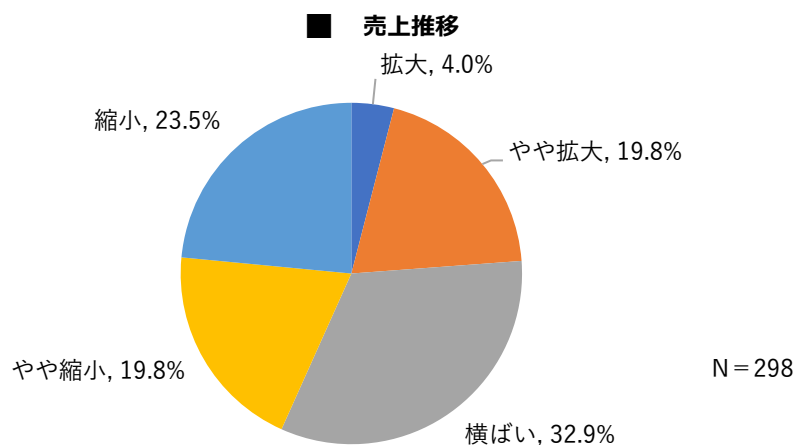
回答者の今期の売上としては、「1千万～5千万円未満」が28.6%で最も多く、次いで「1～5億円未満」が25.6%で多くなっている。



ii) 売上推移

回答者の過去10年間の売上の推移としては、「拡大」が4.0%、「やや拡大」が19.8%、「横ばい」が32.9%、「やや縮小」が19.8%、「縮小」が23.5%となっており、拡大が2割、横ばいが3割、縮小が4割となっており、縮小がやや多くなっている。

各業種でばらつきがあるが、「情報通信業」、「金融業・保険業」の売上が拡大しており、「卸売業・小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」の売上が縮小している。



■ 業種別売上推移

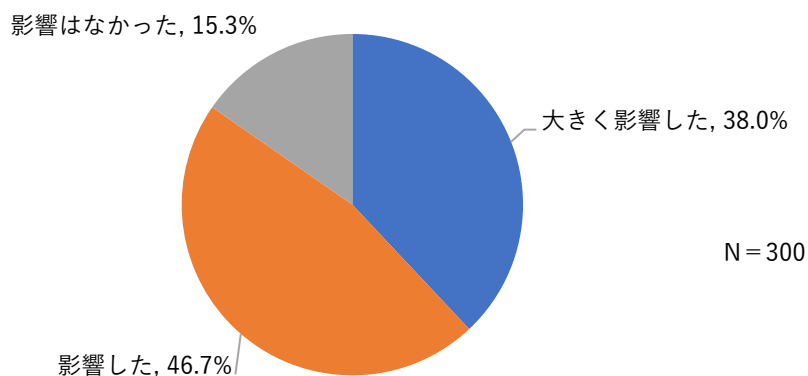
	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
拡大	4.0%	0.0%	3.4%	0.0%	5.9%	0.0%	16.7%	5.9%	10.3%	3.5%	5.3%
やや拡大	19.8%	18.4%	24.1%	50.0%	35.3%	12.3%	16.7%	17.6%	3.4%	29.8%	15.8%
横ばい	32.9%	49.0%	34.5%	30.0%	17.6%	15.8%	33.3%	41.2%	17.2%	33.3%	57.9%
やや縮小	19.8%	16.3%	17.2%	10.0%	5.9%	33.3%	16.7%	17.6%	27.6%	17.5%	10.5%
縮小	23.5%	16.3%	20.7%	10.0%	35.3%	38.6%	16.7%	17.6%	41.4%	15.8%	10.5%

iii) コロナ禍での影響

回答者のコロナ禍については、38.0%が「大きく影響した」、46.7%が「影響した」と回答しており、8割が影響はあったとしている。

各業種ではばらつきがあるが、コロナ禍が大きく影響した中では「卸売業・小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」等では特に影響している。

■ コロナ禍での影響



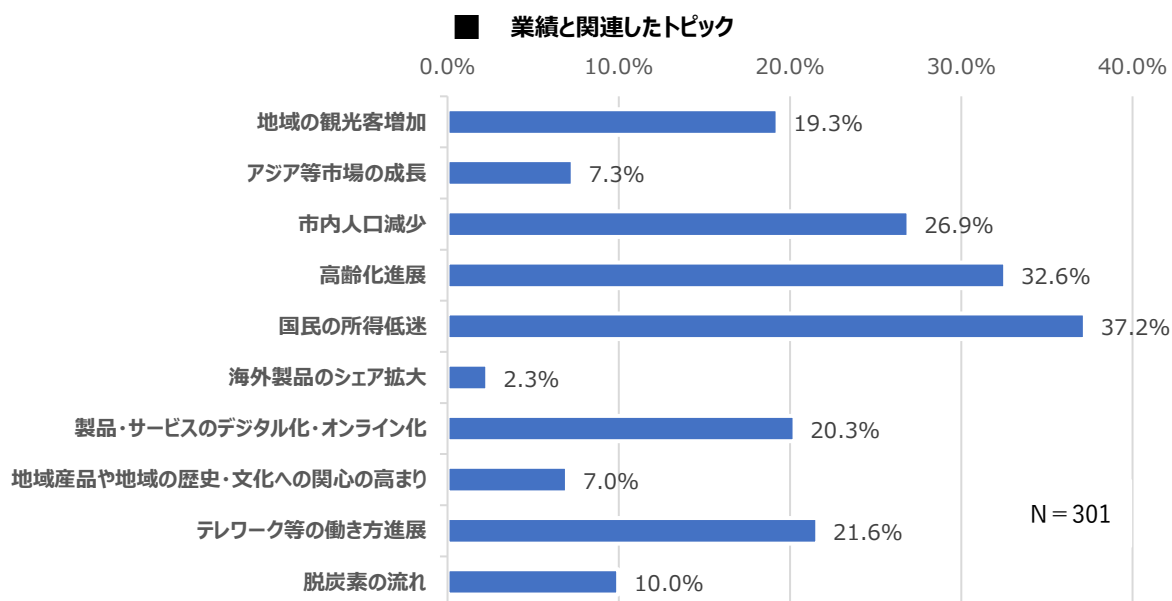
■ 業種別コロナ禍での影響

	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービス 業	医療 福祉
大きく影響した	38.0%	16.3%	31.0%	10.0%	47.1%	55.2%	16.7%	29.4%	62.1%	44.8%	21.1%
影響した	46.7%	63.3%	69.0%	80.0%	29.4%	44.8%	50.0%	41.2%	31.0%	34.5%	36.8%
影響はなかった	15.3%	20.4%	0.0%	10.0%	23.5%	0.0%	33.3%	29.4%	6.9%	20.7%	42.1%

iv) 業績と関連したトピック

業績と関連したトピックとしては、「国民の所得低迷」が37.2%で最も多く、次いで「高齢化進展」が32.6%、「市内人口減少」が26.9%の順で影響が大きくなっている。

業種別に見ると、「市内人口減少」は「金融業・保険業」、「不動産業」等が、「高齢化の進展」は「卸売業・小売業」、「金融業・保険業」、「医療福祉」等が、「国民の所得低迷」は「卸売業・小売業」、「金融業・保険業」、「不動産業」、「宿泊業・飲食サービス業」等が影響を受けている。その他、「製品・サービスのデジタル化・オンライン化」は「製造業」、「情報通信業」が、「テレワーク等の働き方の進展」は「情報通信業」、「運輸業・郵便業」、「不動産業」が影響を受けている。



■ 業種別業績と関連したトピック

	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
地域の観光客増加	19.3%	13.3%	17.9%	0.0%	31.3%	29.1%	33.3%	15.4%	48.3%	14.3%	0.0%
アジア等市場の成長	7.3%	8.9%	14.3%	0.0%	18.8%	10.9%	0.0%	0.0%	3.4%	1.8%	6.7%
市内人口減少	26.9%	22.2%	14.3%	0.0%	37.5%	32.7%	83.3%	46.2%	27.6%	28.6%	40.0%
高齢化進展	32.6%	31.1%	25.0%	20.0%	25.0%	43.6%	100.0%	38.5%	24.1%	33.9%	40.0%
国民の所得低迷	37.2%	44.4%	28.6%	0.0%	25.0%	50.9%	50.0%	46.2%	51.7%	39.3%	13.3%
海外製品のシェア拡大	2.3%	0.0%	14.3%	0.0%	6.3%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
製品・サービスのデジタル化・オンライン化	20.3%	11.1%	42.9%	70.0%	6.3%	18.2%	0.0%	7.7%	13.8%	28.6%	26.7%
地域産品や地域の歴史・文化への関心の高まり	7.0%	4.4%	10.7%	10.0%	6.3%	12.7%	0.0%	7.7%	10.3%	5.4%	0.0%
テレワーク等の働き方進展	21.6%	15.6%	17.9%	70.0%	37.5%	7.3%	0.0%	53.8%	27.6%	32.1%	13.3%
脱炭素の流れ	10.0%	28.9%	10.7%	0.0%	12.5%	7.3%	16.7%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%

③今後の展望

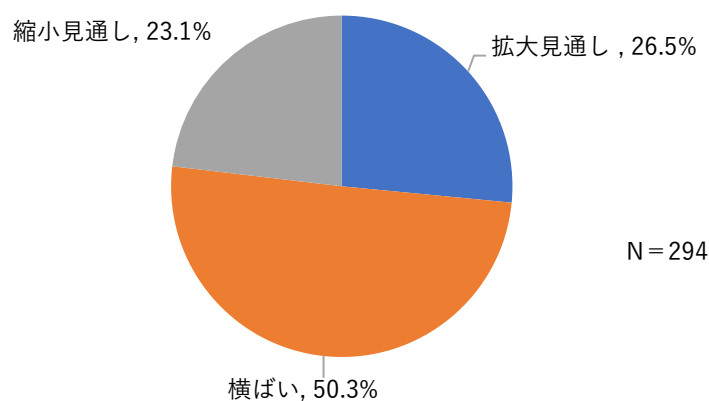
- 今後 10 年間の売上見通しは半数が横ばい。
- 卸売業・小売業の売上が縮小見通し。
- 多くの企業が、地域での社会的活動、SDGs での取組。

i) 今後の業績展望

回答者の今後の業績展望としては、「横ばい」が 50.3%で最も多く、次いで「拡大見通し」が 26.5%で多くなっている。

業種別に見ると、「卸売業・小売業」等で「縮小見通し」が多くなっている。

■ 事業所の業績展望

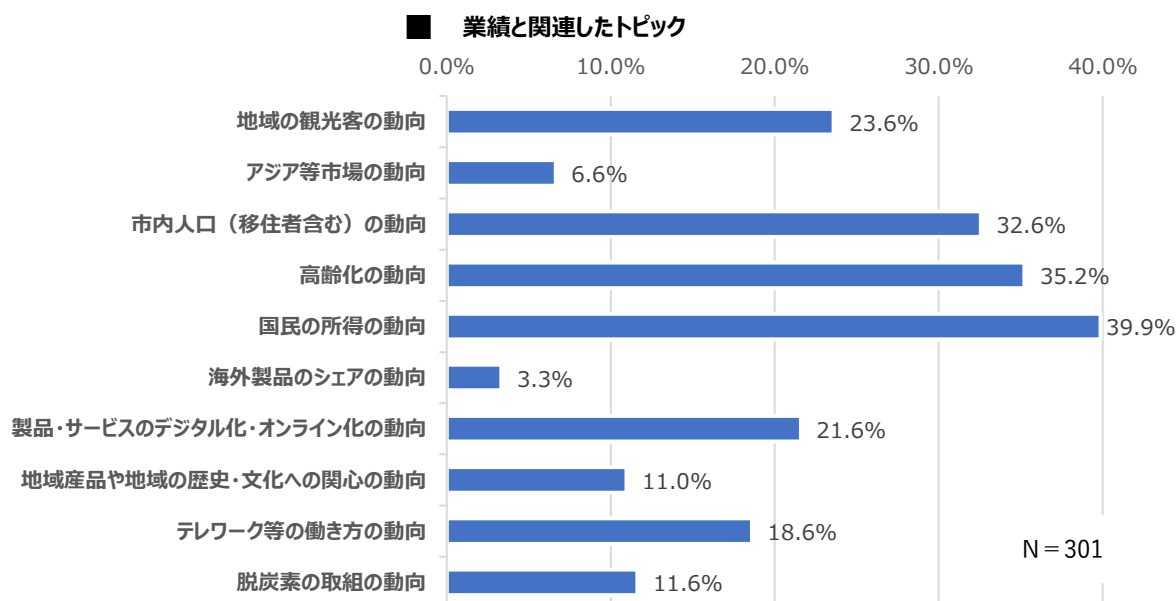


■ 業種別事業所の業績展望

	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービス 業	医療 福祉
拡大見通し	26.5%	21.3%	31.0%	40.0%	25.0%	24.6%	33.3%	12.5%	24.1%	29.8%	31.6%
横ばい	50.3%	61.7%	51.7%	50.0%	68.8%	36.8%	33.3%	56.3%	55.2%	45.6%	57.9%
縮小見通し	23.1%	17.0%	17.2%	10.0%	6.3%	38.6%	33.3%	31.3%	20.7%	24.6%	10.5%

ii) 業績と関連したトピック

業績と関連したトピックとしては、「国民の所得の動向」が 39.9%で最も多く、次いで「高齢化の動向」が 35.2%、「市内人口（移住者含む）の動向」が 32.6%の順で影響が多くなっている。



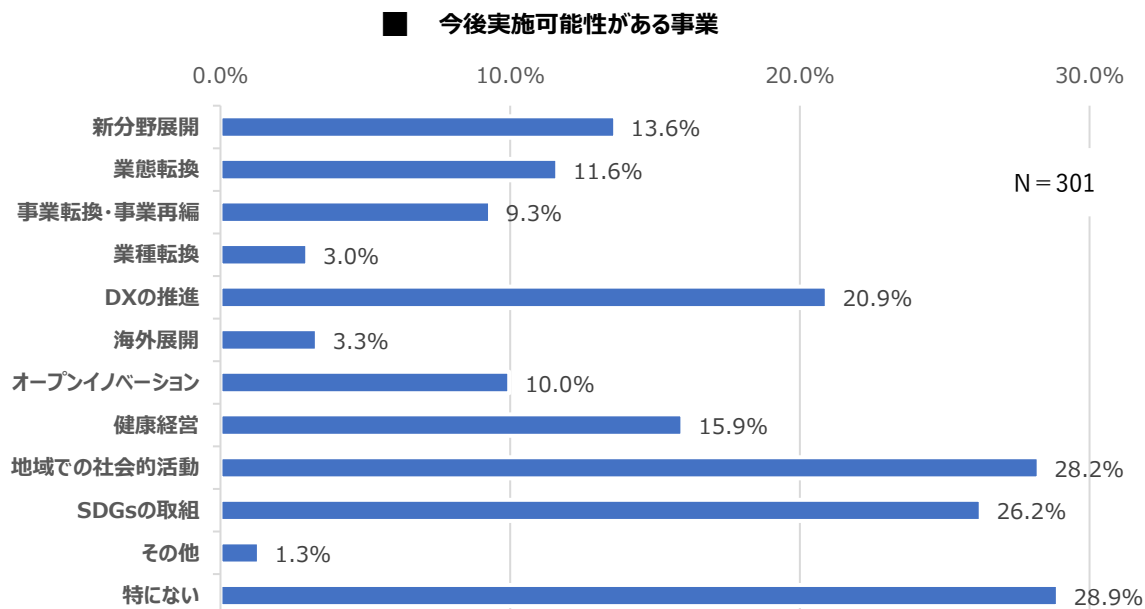
■業績と関連したトピックの自由記入

- ・物価高騰
- ・原材料高騰
- ・為替相場
- ・EC
- ・DX
- ・地産地消商品への関心
- ・子供数の減少
- ・インバウンド観光
- ・公共工事の増加
- ・脱炭素の動向
- ・SDGs 関連で環境やリサイクル分野への関心
- ・外国人人材の受入れ
- ・電気自動車の普及
- ・交通渋滞

iii) 今後実施可能性がある事業

今後実施可能性がある事業としては、「特にない」が最も多い他には、「地域での社会的活動」が28.2%、「SDGsの取組」が26.2%で多くなっている。

産業別に見ると、「SDGsの取組」を「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「金融業・保険業」、「宿泊業・飲食サービス業」等が、「地域での社会的活動」を「建設業」、「情報通信業」等が取り組むとしている。その他では、「DXの推進」を「情報通信業」、「金融業・保険業」が取り組むとしている。



■ 産業別今後実施可能性がある事業（クロス集計）

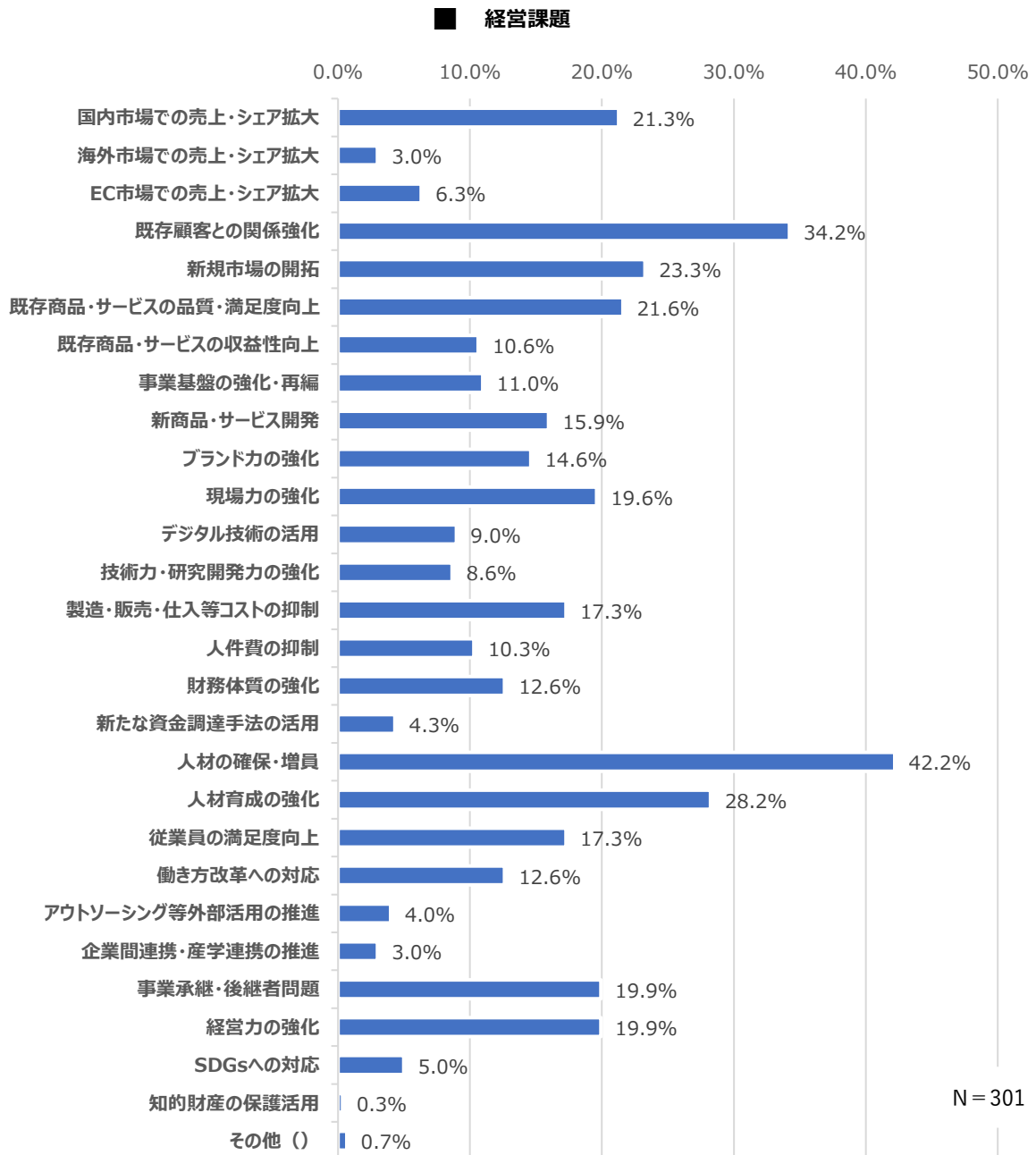
	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
新分野展開	13.6%	8.3%	22.2%	10.0%	17.6%	19.3%	16.7%	31.3%	6.9%	14.5%	0.0%
業態転換	11.6%	2.1%	3.7%	20.0%	0.0%	31.6%	0.0%	0.0%	3.4%	14.5%	11.1%
事業転換・事業再編	9.3%	4.2%	11.1%	0.0%	5.9%	10.5%	0.0%	0.0%	41.4%	5.5%	0.0%
業種転換	3.0%	4.2%	3.7%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	10.3%	3.6%	0.0%
DXの推進	20.9%	14.6%	29.6%	80.0%	17.6%	10.5%	66.7%	12.5%	17.2%	27.3%	22.2%
海外展開	3.3%	6.3%	7.4%	0.0%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	0.0%
オープンイノベーション	10.0%	2.1%	37.0%	20.0%	5.9%	8.8%	0.0%	0.0%	6.9%	12.7%	5.6%
健康経営	15.9%	27.1%	7.4%	60.0%	11.8%	12.3%	16.7%	6.3%	17.2%	16.4%	5.6%
地域での社会的活動	28.2%	39.6%	25.9%	40.0%	11.8%	26.3%	16.7%	25.0%	27.6%	29.1%	33.3%
SDGsの取組	26.2%	33.3%	37.0%	40.0%	29.4%	21.1%	50.0%	18.8%	34.5%	21.8%	16.7%
その他	1.3%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	1.8%	0.0%
特にない	28.9%	31.3%	22.2%	10.0%	52.9%	17.5%	0.0%	50.0%	27.6%	34.5%	55.6%

④ 経営課題

● 経営課題としては、人材の確保、人材の育成と、既存顧客との関係強化。

回答者が抱える経営課題として「人材の確保・増員」が42.2%で最も多く、次いで「既存顧客との関係強化」が34.2%、「人材育成の強化」が28.2%で多くなっている。

産業別に見ると、「人材の確保・増員」、「人材育成の強化」は多くの産業が高い割合となっている。その他、「宿泊業・飲食サービス業」では、「新商品・サービス開発」が特に高くなっている。



■ 産業別経営課題（クロス集計）

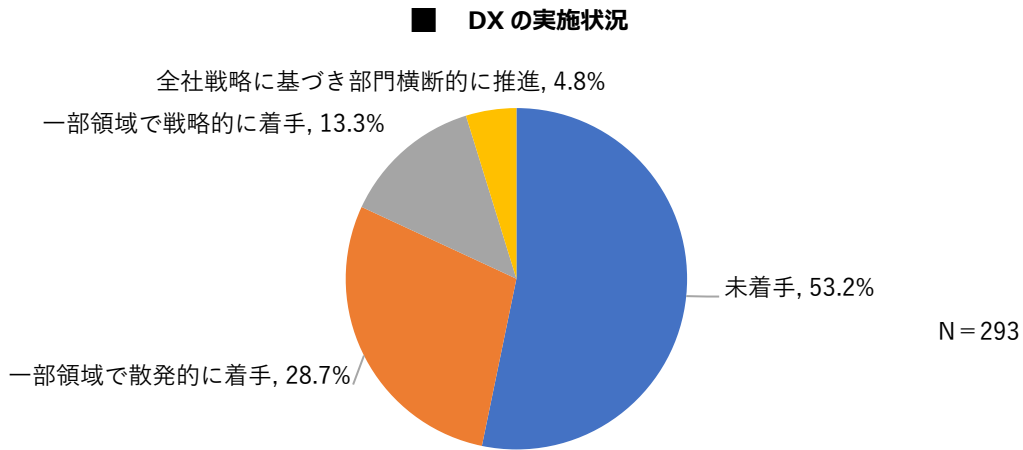
	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービス 業	医療 福祉
国内市場での売上・シェア拡大	21.3%	10.2%	31.0%	40.0%	35.3%	28.1%	33.3%	6.7%	34.5%	14.3%	5.6%
海外市場での売上・シェア拡大	3.0%	0.0%	3.4%	0.0%	11.8%	7.0%	0.0%	6.7%	0.0%	1.8%	0.0%
EC市場での売上・シェア拡大	6.3%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	21.1%	0.0%	0.0%	10.3%	1.8%	11.1%
既存顧客との関係強化	34.2%	38.8%	27.6%	60.0%	17.6%	43.9%	66.7%	46.7%	17.2%	33.9%	11.1%
新規市場の開拓	23.3%	20.4%	44.8%	20.0%	11.8%	21.1%	33.3%	13.3%	20.7%	26.8%	27.8%
既存商品・サービスの品質・満足度向上	21.6%	4.1%	24.1%	30.0%	11.8%	26.3%	33.3%	13.3%	31.0%	30.4%	27.8%
既存商品・サービスの収益性向上	10.6%	2.0%	20.7%	60.0%	23.5%	29.8%	16.7%	6.7%	17.2%	17.9%	5.6%
事業基盤の強化・再編	11.0%	18.4%	3.4%	20.0%	17.6%	5.3%	0.0%	26.7%	17.2%	7.1%	11.1%
新商品・サービス開発	15.9%	0.0%	24.1%	10.0%	0.0%	26.3%	0.0%	13.3%	41.4%	14.3%	16.7%
ブランド力の強化	14.6%	8.2%	17.2%	10.0%	17.6%	12.3%	16.7%	6.7%	27.6%	21.4%	5.6%
現場力の強化	19.6%	49.0%	20.7%	20.0%	11.8%	7.0%	16.7%	20.0%	20.7%	14.3%	11.1%
デジタル技術の活用	9.0%	6.1%	13.8%	20.0%	0.0%	8.8%	0.0%	6.7%	10.3%	10.7%	16.7%
技術力・研究開発力の強化	8.6%	14.3%	24.1%	10.0%	0.0%	3.5%	0.0%	6.7%	3.4%	8.9%	0.0%
製造・販売・仕入等コストの抑制	17.3%	16.3%	17.2%	0.0%	5.9%	38.6%	0.0%	20.0%	27.6%	5.4%	11.1%
人件費の抑制	10.3%	10.2%	10.3%	0.0%	23.5%	5.3%	0.0%	6.7%	13.8%	10.7%	22.2%
財務体質の強化	12.6%	18.4%	6.9%	20.0%	11.8%	10.5%	16.7%	20.0%	6.9%	10.7%	11.1%
新たな資金調達手法の活用	4.3%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%	0.0%	6.7%	3.4%	10.7%	5.6%
人材の確保・増員	42.2%	55.1%	37.9%	50.0%	41.2%	22.8%	66.7%	33.3%	48.3%	44.6%	55.6%
人材育成の強化	28.2%	40.8%	44.8%	10.0%	41.2%	10.5%	50.0%	13.3%	27.6%	28.6%	33.3%
従業員の満足度向上	17.3%	16.3%	17.2%	0.0%	35.3%	14.0%	33.3%	0.0%	20.7%	19.6%	27.8%
働き方改革への対応	12.6%	22.4%	10.3%	0.0%	23.5%	15.8%	0.0%	0.0%	6.9%	7.1%	22.2%
アウトソーシング等外部活用の推進	4.0%	4.1%	6.9%	10.0%	11.8%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.6%	11.1%
企業間連携・産学連携の推進	3.0%	4.1%	6.9%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	13.3%	0.0%	3.6%	0.0%
事業承継・後継者問題	19.9%	22.4%	34.5%	20.0%	23.5%	26.3%	16.7%	33.3%	6.9%	10.7%	5.6%
経営力の強化	19.9%	18.4%	10.3%	0.0%	17.6%	26.3%	0.0%	33.3%	17.2%	23.2%	22.2%
SDGsへの対応	5.0%	6.1%	6.9%	10.0%	17.6%	3.5%	0.0%	0.0%	6.9%	1.8%	0.0%
知的財産の保護活用	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他（）	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%

⑤ DX の取組

- 半数近くが DX 化に未着手。
- 課題は、人材不足。

i) 実施状況

DX については、「未着手」が 53.2% で最も多くなっている。

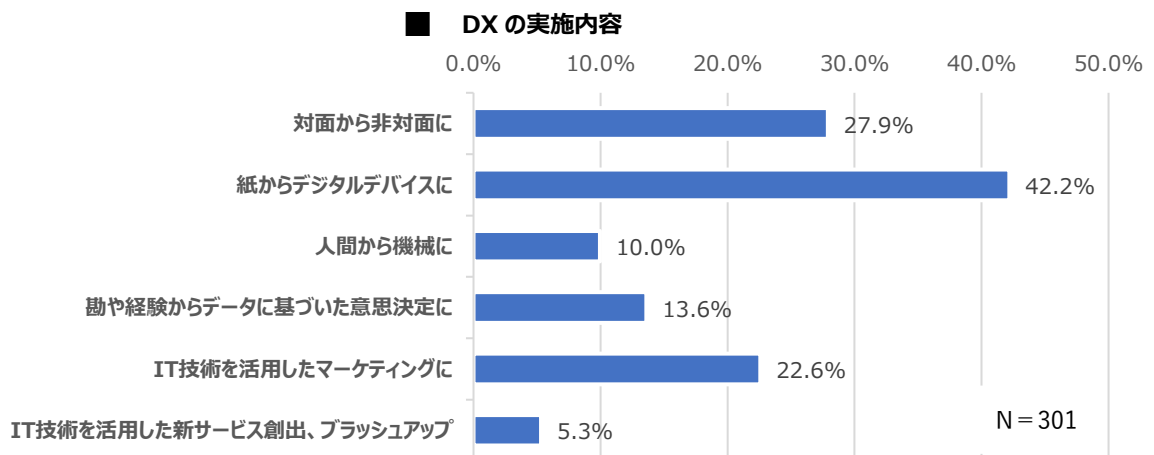


■ 産業別 DX の実施状況 (クロス集計)

	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービ ス業	医療 福祉
未着手	53.2%	60.4%	65.5%	0.0%	37.5%	58.9%	50.0%	52.9%	55.2%	48.2%	55.6%
一部領域で散発的に着手	28.7%	25.0%	17.2%	20.0%	43.8%	32.1%	16.7%	29.4%	31.0%	35.7%	16.7%
一部領域で戦略的に着手	13.3%	12.5%	10.3%	50.0%	12.5%	7.1%	0.0%	17.6%	6.9%	14.3%	22.2%
全社戦略に基づき部門横断的に推進	4.8%	2.1%	6.9%	30.0%	6.3%	1.8%	33.3%	0.0%	6.9%	1.8%	5.6%

ii) 実施内容

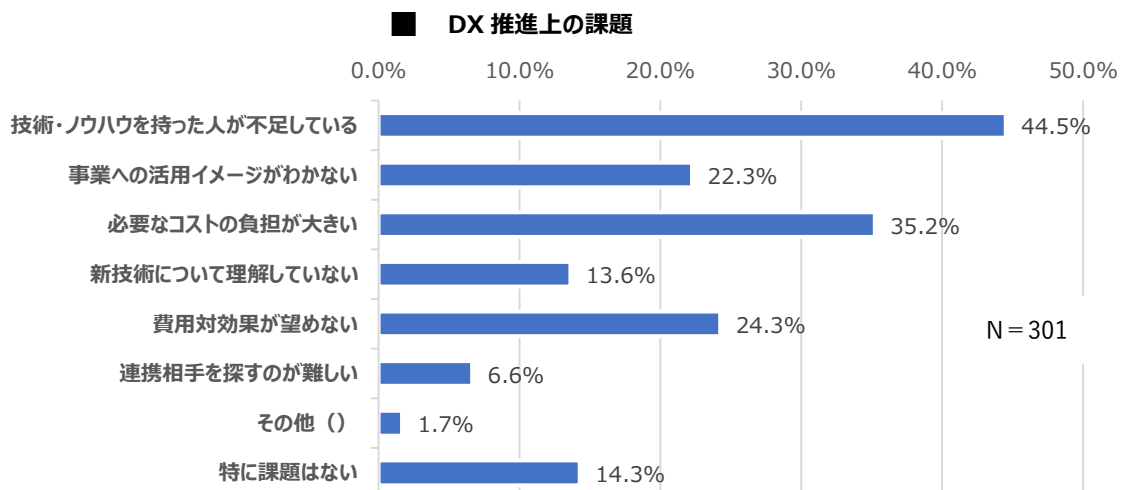
DX の実施内容としては、「紙からデジタルデバイスに」が 42.2% で最も多くなっている。



iii) DX 推進の際の課題

DX 推進上の課題は、「技術・ノウハウを持った人が不足している」が 44.5%で最も多くなっている。

産業別に見ると、いずれも「技術・ノウハウを持った人が不足している」が多くなっているが、「卸売業・小売業」、「金融業・保険業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」では「必要なコストの負担が大きい」が多くなっている。



■ 産業別の DX 推進上の課題 (クロス集計)

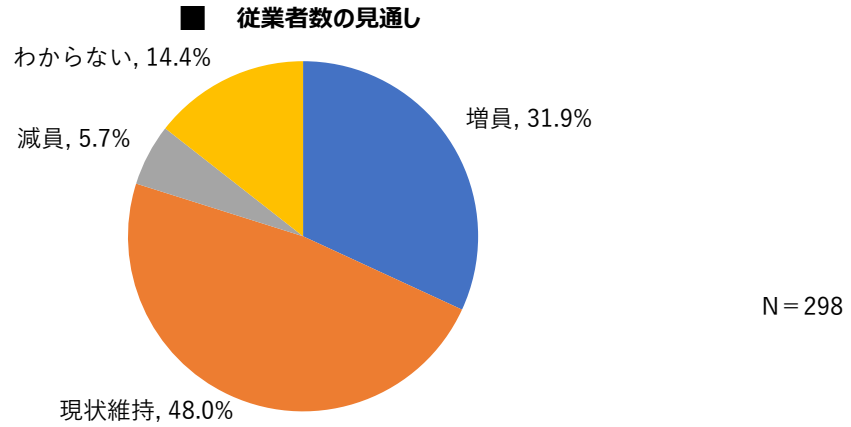
	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービ ス業	医療 福祉
技術・ノウハウを持った人が不足している	44.5%	48.9%	66.7%	50.0%	47.1%	42.1%	16.7%	43.8%	40.7%	42.6%	50.0%
事業への活用イメージがわからない	22.3%	31.9%	14.8%	10.0%	17.6%	29.8%	16.7%	18.8%	14.8%	16.7%	44.4%
必要なコストの負担が大きい	35.2%	29.8%	33.3%	10.0%	29.4%	45.6%	50.0%	37.5%	51.9%	35.2%	44.4%
新技術について理解していない	13.6%	19.1%	25.9%	10.0%	11.8%	15.8%	0.0%	12.5%	11.1%	7.4%	22.2%
費用対効果が望めない	24.3%	29.8%	25.9%	20.0%	17.6%	35.1%	0.0%	25.0%	25.9%	14.8%	33.3%
連携相手を探すのが難しい	6.6%	8.5%	3.7%	10.0%	5.9%	7.0%	16.7%	6.3%	7.4%	7.4%	5.6%
その他 ()	1.7%	2.1%	0.0%	0.0%	5.9%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	0.0%
特に課題はない	14.3%	23.4%	18.5%	30.0%	0.0%	5.3%	16.7%	25.0%	11.1%	20.4%	0.0%

⑥ 従業者数・働き方

- 半数が従業者数は現状維持。
- 求める人材は、営業力を持つ人材、製造・販売等の実務に係る人材。

i) 従業者数見通し

従業者数見通しは、「現状維持」が48.0%で最も多く、次いで「増員」が31.9%が多い。

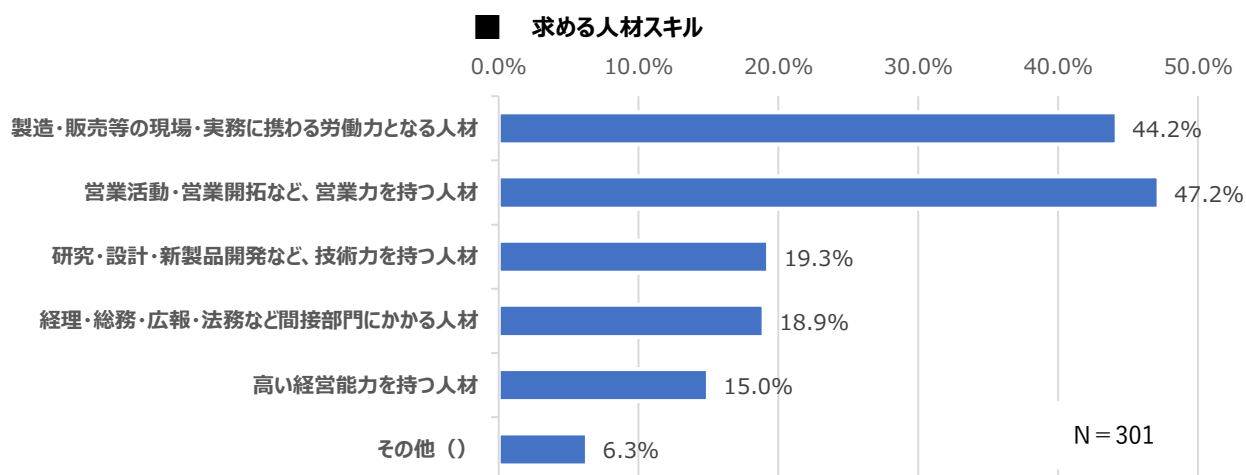


■ 産業別従業者数の見通し (クロス集計)

	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービス 業	医療 福祉
増員	31.9%	31.6%	31.8%	75.0%	35.7%	20.5%	0.0%	15.4%	36.8%	29.3%	35.3%
現状維持	48.0%	36.8%	59.1%	12.5%	35.7%	56.8%	50.0%	46.2%	47.4%	53.7%	52.9%
減員	5.7%	5.3%	0.0%	0.0%	14.3%	6.8%	50.0%	0.0%	5.3%	7.3%	5.9%
わからない	14.4%	26.3%	9.1%	12.5%	14.3%	15.9%	0.0%	38.5%	10.5%	9.8%	5.9%

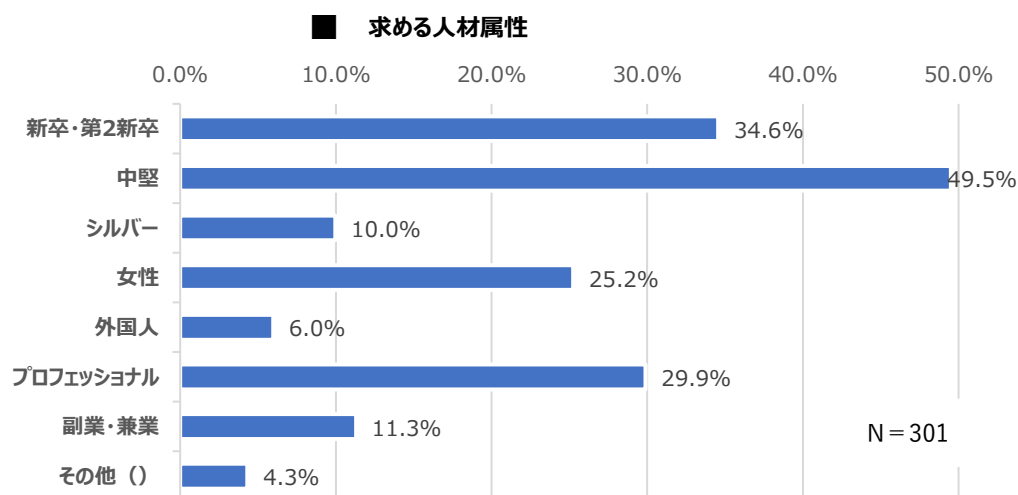
ii) 求める人材のスキル

求める人材のスキルは、「営業活動・営業開拓など、営業力を持つ人材」が47.2%で最も多く、次いで「製造・販売等の現場・実務に携わる労働力となる人材」が44.2%が多い。



iii) 求める人材の属性

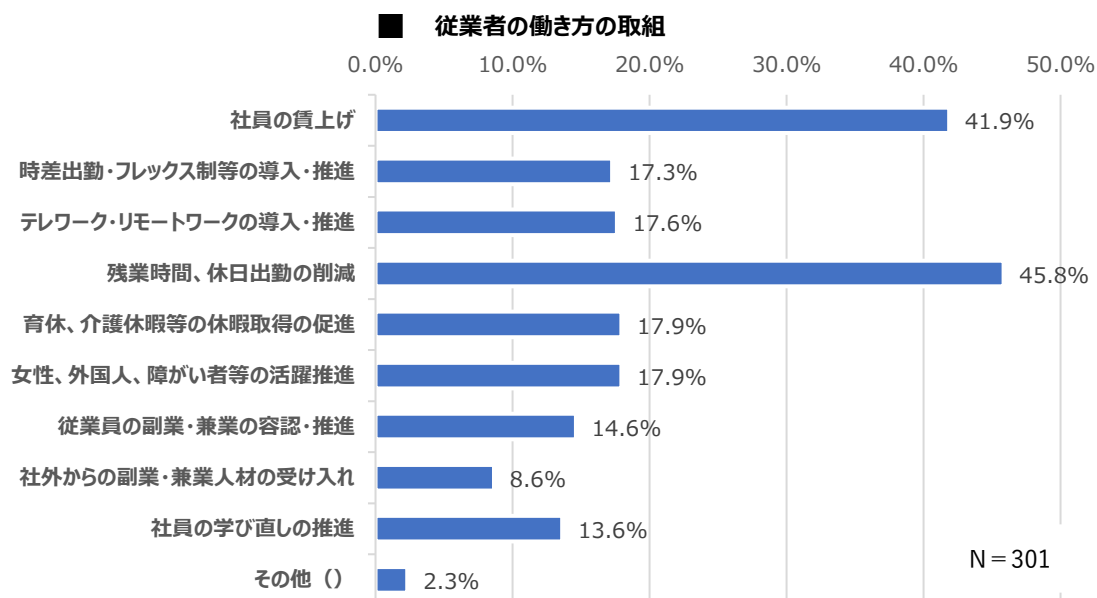
求める人材の属性は、「中堅」が49.5%で最も多く、次いで「新卒・第2新卒」が34.6%が多い。



iv) 働き方の取組

従業員の働き方の取組としては、「残業時間、休日出勤の削減」が45.8%で最も多く、次いで「社員の賃上げ」が41.9%で多くなっている。

産業別に見ると、多くの産業で「残業時間、休日出勤の削減」、「社員の賃上げ」に取り組んでいる。また、「情報通信業」では「テレワーク・リモートワークの導入・推進」が多く取り組まれている。



■ 産業別従業員の働き方の取組 (クロス集計)

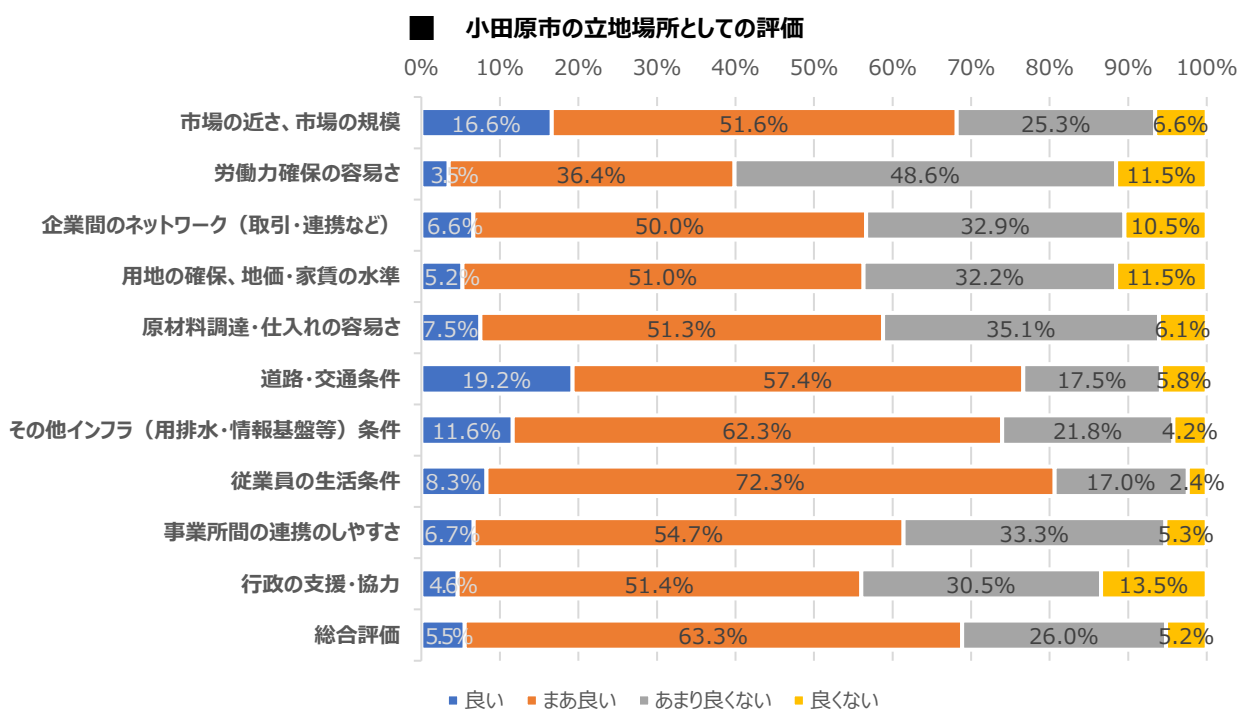
	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
社員の賃上げ	41.9%	55.6%	47.4%	12.5%	42.9%	48.7%	0.0%	22.2%	52.6%	50.0%	64.3%
時差出勤・フレックス制等の導入・推進	17.3%	16.7%	15.8%	25.0%	7.1%	20.5%	0.0%	33.3%	21.1%	27.5%	21.4%
テレワーク・リモートワークの導入・推進	17.6%	16.7%	10.5%	75.0%	21.4%	10.3%	0.0%	11.1%	10.5%	25.0%	14.3%
残業時間、休日出勤の削減	45.8%	55.6%	68.4%	75.0%	50.0%	48.7%	100.0%	44.4%	52.6%	40.0%	42.9%
育休、介護休暇等の休暇取得の促進	17.9%	13.9%	10.5%	37.5%	28.6%	17.9%	50.0%	33.3%	15.8%	15.0%	35.7%
女性、外国人、障がい者等の活躍推進	17.9%	19.4%	21.1%	37.5%	7.1%	23.1%	50.0%	11.1%	10.5%	17.5%	7.1%
従業員の副業・兼業の容認・推進	14.6%	11.1%	15.8%	0.0%	0.0%	25.6%	50.0%	11.1%	0.0%	20.0%	28.6%
社外からの副業・兼業人材の受け入れ	8.6%	2.8%	5.3%	12.5%	0.0%	5.1%	0.0%	0.0%	10.5%	17.5%	7.1%
社員の学び直しの推進	13.6%	22.2%	21.1%	25.0%	28.6%	2.6%	0.0%	11.1%	5.3%	7.5%	7.1%
その他 ()	2.3%	0.0%	5.3%	12.5%	7.1%	5.1%	0.0%	11.1%	5.3%	2.5%	0.0%

⑦小田原市の立地場所としての評価

- 立地場所として評価が高いのは、従業員の生活条件、道路交通条件、その他インフラ条件。

小田原市の立地場所の評価としては、「従業員の生活条件」が「良い」と「まあ良い」を合わせて 80.6%で最も高く、その他には「道路・交通条件」、「その他インフラ条件」が高くなっている。一方で、「労働力確保の容易さ」が「あまり良くない」と「良くない」を合わせて 60.1%で最も低く、その他「行政の支援・協力」、「企業間のネットワーク」も低い評価となっている。

産業別に見ると、「建設業」、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業・郵便業」、「卸売業・小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「サービス業」、「医療福祉」等で「労働力確保の容易さ」の評価が低くなっている。また、「製造業」、「情報通信業」、「運輸業・郵便業」、「卸売業・小売業」で「企業間のネットワーク」の評価が低くなっている。



■ 産業別小田原市の立地場所としての評価（あまり良くない、良くないの合計）（クロス集計）

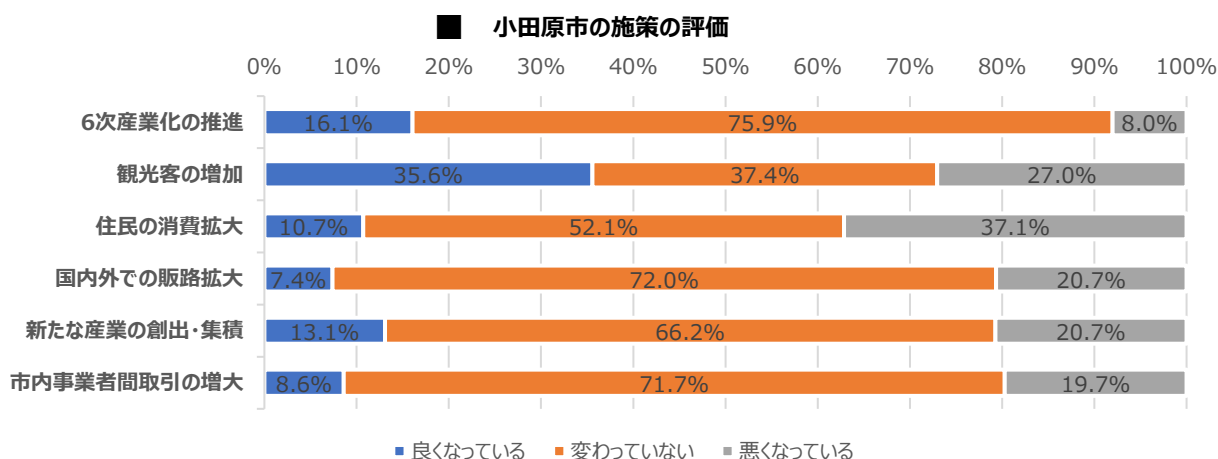
	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービ ス業	医療 福祉
市場の近さ、市場の規模	31.8%	34.7%	35.7%	50.0%	37.5%	35.2%	0.0%	13.3%	24.1%	32.1%	27.8%
労働力確保の容易さ	60.1%	53.1%	66.7%	70.0%	47.1%	52.9%	83.3%	46.7%	58.6%	67.9%	68.4%
企業間のネットワーク（取引・連携など）	43.4%	33.3%	63.0%	50.0%	56.3%	50.9%	33.3%	20.0%	39.3%	41.8%	47.4%
用地の確保、地価・家賃の水準	43.7%	27.7%	59.3%	50.0%	47.1%	61.1%	33.3%	33.3%	48.3%	32.7%	42.1%
原材料調達・仕入れの容易さ	41.2%	31.9%	59.3%	66.7%	43.8%	48.1%	0.0%	13.3%	46.4%	32.1%	44.4%
道路・交通条件	23.4%	22.4%	21.4%	20.0%	35.3%	16.4%	33.3%	6.7%	41.4%	21.8%	26.3%
その他インフラ（用排水・情報基盤等）条件	26.1%	25.5%	25.9%	50.0%	41.2%	18.9%	16.7%	14.3%	37.9%	25.9%	21.1%
従業員の生活条件	19.4%	16.3%	17.9%	10.0%	17.6%	20.0%	16.7%	7.1%	20.7%	27.3%	10.5%
事業所間の連携のしやすさ	38.6%	34.7%	35.7%	50.0%	37.5%	35.2%	0.0%	13.3%	24.1%	32.1%	27.8%
行政の支援・協力	44.0%	35.4%	46.4%	30.0%	35.3%	44.4%	16.7%	15.4%	55.2%	52.9%	57.9%
総合評価	31.1%	28.6%	39.3%	30.0%	35.3%	33.3%	16.7%	12.5%	35.7%	29.6%	26.3%

⑧小田原市の施策の評価

● 小田原市が取り組む評価が高い施策は、観光客の増加、6次産業化の推進。

小田原市の「地域経済振興戦略ビジョン」に係る施策の評価としては、「観光客の増加」は35.6%が良くなっているという最も多い回答となっている。一方で、「住民の消費拡大」は37.1%が悪くなっていると回答している。

産業別に見ると、「製造業」、「金融業・保険業」、「不動産業等」、「宿泊業・飲食サービス業」、「医療・福祉」等で「住民の消費拡大」の評価が悪くなっている。



■ 産業別の小田原市の施策の評価（悪くなっているの評価）（クロス集計）

	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービ ス業	医療 福祉
6次産業化の推進	8.0%	13.6%	0.0%	0.0%	12.5%	9.8%	0.0%	6.7%	14.3%	1.9%	16.7%
観光客の増加	27.0%	21.7%	35.7%	20.0%	37.5%	21.6%	16.7%	13.3%	37.9%	29.1%	22.2%
住民の消費拡大	37.1%	23.9%	39.3%	20.0%	31.3%	39.2%	33.3%	40.0%	55.2%	36.4%	44.4%
国内外での販路拡大	20.7%	13.6%	18.5%	20.0%	25.0%	18.4%	16.7%	13.3%	28.6%	27.5%	27.8%
新たな産業の創出・集積	20.7%	20.0%	14.8%	20.0%	12.5%	26.0%	33.3%	13.3%	25.0%	15.1%	38.9%
市内事業者間取引の増大	19.7%	15.2%	17.9%	20.0%	6.3%	17.6%	16.7%	20.0%	28.6%	22.6%	27.8%

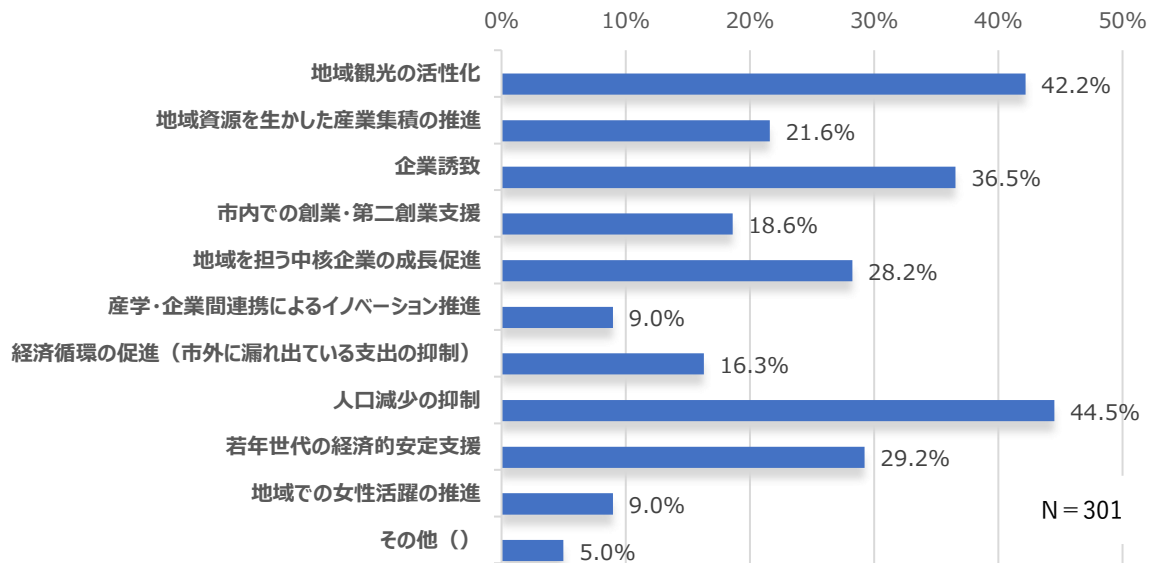
⑨小田原市が注力すべき施策

- 小田原市が注力すべき施策は人口減少の抑制、地域観光の活性化。

小田原市が注力すべき施策は、「人口減少の抑制」が 44.5%で最も多く、次いで「地域観光の活性化」が 42.2%で多くなっている。

産業別に見ると、大半の産業分野で「人口減少の抑制」を求めている。また、「建設業」、「運輸業・郵便業」、「卸売業・小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「サービス業」、「医療福祉」では「地域観光の活性化」、「情報通信業」、「金融業・保険業」等では「地域を担う中核企業の成長促進」を求めている。

■ 小田原市が注力すべき施策



■ 産業別の小田原市が注力すべき施策（クロス集計）

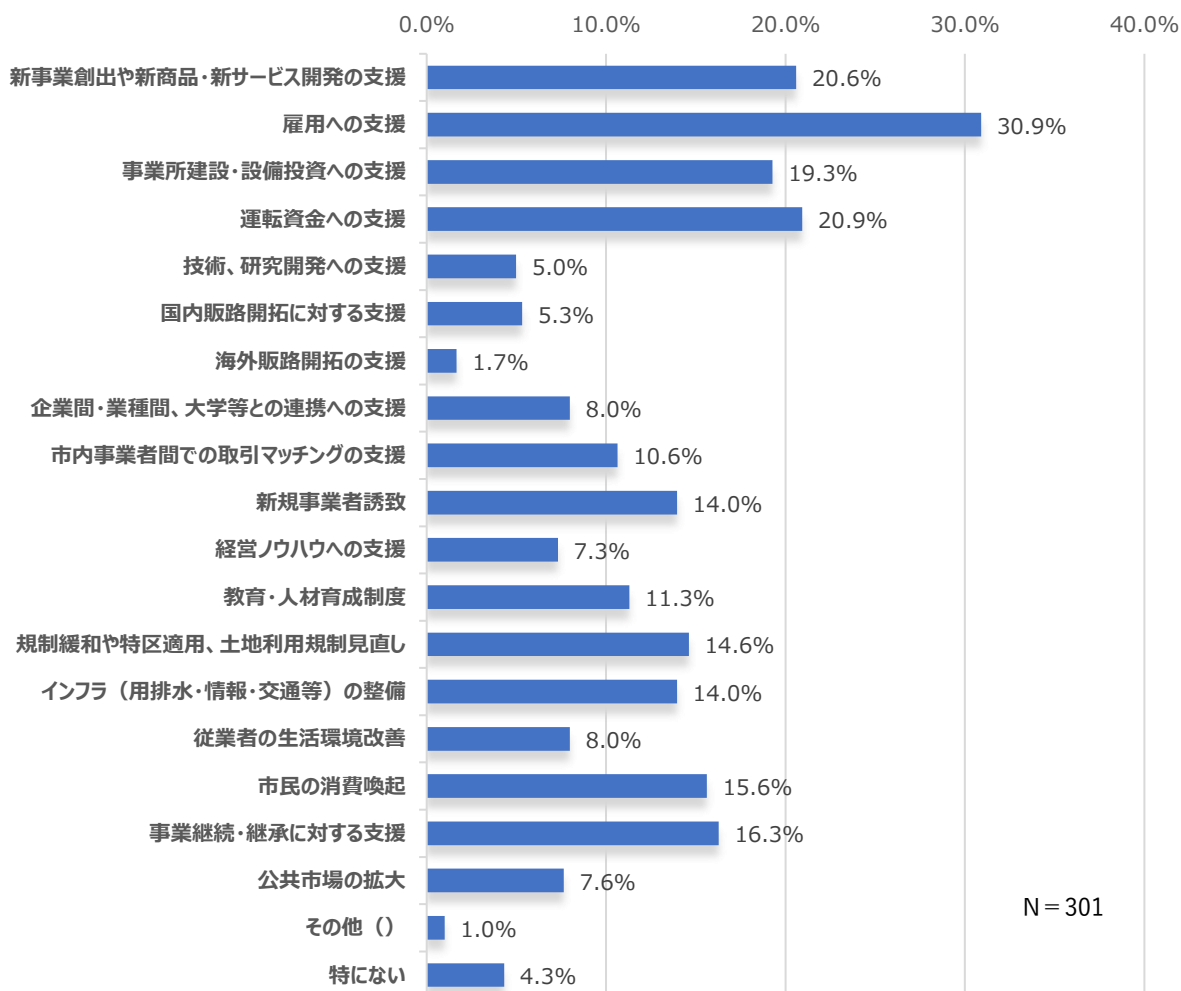
	全体	建設業	製造業	情報通信業	運輸業郵便業	卸売業小売業	金融業保険業	不動産業等	宿泊業飲食サービス業	サービス業	医療福祉
地域観光の活性化	42.2%	42.6%	33.3%	33.3%	64.3%	50.0%	33.3%	14.3%	72.4%	42.0%	53.3%
地域資源を生かした産業集積の推進	21.6%	25.5%	11.1%	55.6%	35.7%	19.6%	16.7%	21.4%	27.6%	22.0%	33.3%
企業誘致	36.5%	44.7%	44.4%	11.1%	64.3%	35.7%	16.7%	64.3%	24.1%	38.0%	33.3%
市内での創業・第二創業支援	18.6%	14.9%	7.4%	11.1%	14.3%	19.6%	16.7%	7.1%	24.1%	38.0%	20.0%
地域を担う中核企業の成長促進	28.2%	34.0%	37.0%	77.8%	21.4%	19.6%	50.0%	28.6%	24.1%	36.0%	20.0%
産学・企業間連携によるイノベーション推進	9.0%	23.4%	11.1%	11.1%	7.1%	16.1%	16.7%	35.7%	20.7%	14.0%	33.3%
経済循環の促進（漏れ出ている支出抑制）	16.3%	44.7%	44.4%	0.0%	64.3%	48.2%	66.7%	50.0%	41.4%	50.0%	86.7%
人口減少の抑制	44.5%	40.4%	40.7%	11.1%	14.3%	30.4%	33.3%	35.7%	27.6%	30.0%	40.0%
若年世代の経済的安定支援	29.2%	8.5%	0.0%	0.0%	28.6%	16.1%	16.7%	7.1%	10.3%	8.0%	6.7%
地域での女性活躍の推進	9.0%	2.1%	11.1%	0.0%	7.1%	5.4%	0.0%	7.1%	3.4%	8.0%	6.7%
その他（）	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

⑩小田原市に期待する産業振興策

- 期待する産業振興策は、雇用への支援、事業所建設等への支援、新事業創出等の支援。

小田原市に期待する施策は、「雇用への支援」が 30.9%で最も多く、次いで「運転資金への支援」が 20.9%、「新事業創出や新商品・新サービス開発の支援」が 20.6%で多くなっている。

■ 小田原市に期待する産業振興策



■ 産業別の小田原市に期待する産業振興策（クロス集計）

	全体	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業 郵便業	卸売業 小売業	金融業 保険業	不動産 業等	宿泊業 飲食サー ビス業	サービ ス業	医療 福祉
新事業創出や新商品・新サービス開発の支援	20.6%	10.6%	22.2%	66.7%	28.6%	28.6%	16.7%	7.1%	31.0%	16.0%	20.0%
雇用への支援	30.9%	36.2%	25.9%	11.1%	50.0%	26.8%	66.7%	21.4%	31.0%	40.0%	60.0%
事業所建設・設備投資への支援	19.3%	19.1%	29.6%	33.3%	28.6%	26.8%	0.0%	28.6%	10.3%	14.0%	13.3%
運転資金への支援	20.9%	23.4%	7.4%	22.2%	35.7%	37.5%	0.0%	28.6%	31.0%	12.0%	13.3%
技術、研究開発への支援	5.0%	4.3%	7.4%	33.3%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	6.7%
国内販路開拓に対する支援	5.3%	2.1%	22.2%	0.0%	7.1%	5.4%	0.0%	0.0%	3.4%	6.0%	0.0%
海外販路開拓の支援	1.7%	0.0%	3.7%	0.0%	7.1%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%
企業間・業種間、大学等との連携への支援	8.0%	6.4%	11.1%	22.2%	7.1%	3.6%	0.0%	7.1%	3.4%	18.0%	13.3%
市内事業者間での取引マッチングの支援	10.6%	12.8%	11.1%	11.1%	14.3%	10.7%	16.7%	7.1%	3.4%	16.0%	6.7%
新規事業者誘致	14.0%	14.9%	11.1%	0.0%	21.4%	12.5%	33.3%	42.9%	10.3%	14.0%	13.3%
経営ノウハウへの支援	7.3%	10.6%	22.2%	66.7%	28.6%	28.6%	16.7%	7.1%	31.0%	16.0%	20.0%
教育・人材育成制度	11.3%	36.2%	25.9%	11.1%	50.0%	26.8%	66.7%	21.4%	31.0%	40.0%	60.0%
規制緩和や特区適用、土地利用規制見直し	14.6%	19.1%	29.6%	33.3%	28.6%	26.8%	0.0%	28.6%	10.3%	14.0%	13.3%
インフラ（用排水・情報・交通等）の整備	14.0%	23.4%	7.4%	22.2%	35.7%	37.5%	0.0%	28.6%	31.0%	12.0%	13.3%
従業者の生活環境改善	8.0%	4.3%	7.4%	33.3%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	6.7%
市民の消費喚起	15.6%	14.9%	3.7%	11.1%	7.1%	30.4%	16.7%	7.1%	20.7%	18.0%	13.3%
事業継続・継承に対する支援	16.3%	17.0%	25.9%	11.1%	7.1%	21.4%	33.3%	7.1%	17.2%	18.0%	20.0%
公共市場の拡大	7.6%	8.5%	7.4%	11.1%	7.1%	12.5%	0.0%	0.0%	10.3%	6.0%	6.7%
その他	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	0.0%
特にない	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	7.1%	6.9%	10.0%	6.7%

⑪小田原市の経済産業対策等に対する意見

■観光振興について

- ・アフターコロナに向けて箱根、小田原（伊豆地方も含めて）地区への来訪客を増やしていく政策を期待したい。

■観光業以外の振興について

- ・小田原市は商業や観光のイメージがあるが、工業はあまり知られていない。何か別の目玉分野を創造して、今までと全く違う方法での市の活性化を検討してほしい。
- ・観光事業ばかり支援せず、全ての分野の事業所をサポートすべき。観光客に優しく住民に優しくない体制をとらないでいただきたい。

■都市整備について

- ・交通アクセスの改善を希望。
- ・市街化調整区域の見直しを県に進言していただきたい。せめて国道 255 号線沿い道路の両側等は自由に、それより内側は規制があっても良い。また、諏訪の原公園付近の農地は、市道を挟んで、反対側のみ住宅地であるが、道路の片側だけ優遇されているのは、おかしい。飯田岡駅周辺が一部調整区域として残っており、残された土地の所有者は、県の公園造成に協力してきた人達である。その人達が自由に住宅を建てられない（地目が農地であるため）のは、不合理である。コンパクトシティに関係のないこのような場所は、市街化して産業振興のための土地とすべき。
- ・地域開発を主にした、長期的な計画による、市内事業の安定化を求める。
- ・我々運送業は、路面の横断歩道や車線などの整備を要請する。
- ・農業人口が減り農地が荒れている。住宅の特区として企画したら良いと思う。
- ・マンション建設が多くなっているので、1F を建ぺい率に合わせて店舗及び事業所を建設していただくように行政指導し、条例を作ってはどうか。

■人口減少対策について

- ・とにかく人口を増やす施策を推進してほしい。人口が増えれば経済は良くなる。
- ・私達の仕事は、幼児～児童・生徒を対象とした学習塾の一つである。全国的にそうかもしれないが、コロナ禍で出産を控えるご家庭が増加している。それでなくても人口減少が続いている現状であり、多くの事業が試練の内にある。「子育てもしやすい町」として小田原市が評価され、若いご家庭が移住して来られる政策をお願いしたい。
- ・これからの人口減少、所得減少、納める税金の増加の 3 点に、非常に危惧している。市には早急な対応を求めたい。

■企業誘致、創業支援について

- ・企業誘致→子育て世代の取り込み→消費拡大
- ・特に中・小企業のイノベーションにつながる企画が少ないと思う。
- ・AI、ハイテク、DX をイメージさせるまちづくりが必要で、大学やテクノパークなどの誘致は必要だと思う。

■市政について

- ・南足柄市との合併検討費、三の丸ホールの基本設計費、旧市民会館の耐震対策費など、無駄な支出が続いた。現在コロナ対策費で公費を多く支出していると思うが、真に必要な予算策定への見極めが必要ではないか。御幸ヶ浜プールの再建は反対。対費用効果が望めない。

- ・市の保有資産の運用見直し。市営住宅の空室率の解消。特に若い方が入居したくなるような整備。
- ・ハードよりソフト重視の施策を。小田原の良さを追求し、生かしてほしい。
- ・公営施設（会議室等）の利用などのサービス・対応の強化が必要。
- ・市の事業を手伝う中で、地域発（小田原発）で全国へ展開することを念頭にインキュベーターになることを思っているが、市側ではコスト面を重視する傾向が強く、思うように活動ができない。市には、もう少し地元企業を育てるという立場に立ち、投資をしていってほしい。

■支援希望について

- ・インフラや教育、生活環境など、産業の基盤に対して力を入れてほしい。
- ・技術サービス業（設計）で、PC ソフトの進化が非常に早いため、導入を検討する機会も多い。費用が高額なので、補助金などの形で、支援が拡充してもらえると助かる。
- ・魅力のある会社で新事業の開発などに力を入れ雇用を確保していくことを期待する。
- ・福祉事業所の新規事業に関する支援、補助金等の設置について、ご検討いただきたい。

■その他

- ・小田原市内の企業は2世、3世が多く、行政側も新規の事業より慣例を重視しすぎ、非常に無駄な資金の使われ方をしている部分がある。小田原、箱根では入札を特定企業がほとんど取れること自体、発展しようとする意思を止めてしまう側面がある。
- ・小田原市のインフラは小田原駅より南側に片寄っており観光産業と海（漁業、ヒモノ、カマボコ）等にすべてがかかっている。小田原の北側、西側は丘陵地区ですばらしい住宅が望める。東京都心の人々が安心して住める住環境のインフラを考えて人口の増加とすみよい小田原をPR できれば良いと思う。

3) 市内地域団体向けアンケート調査結果

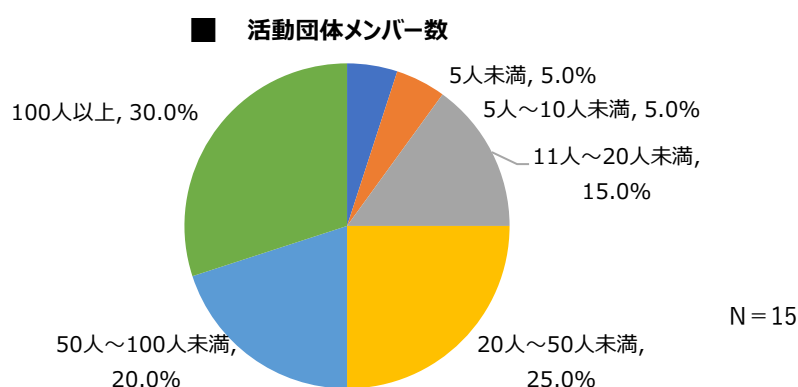
回答者の割合は以下のとおりであった。

回答者数	15 票（小田原市観光協会、かながわ西湘農業協同組合、一般社団法人箱根物産連合会、箱根物産製造問屋組合、全印刷局労働組合、小田原ひもの協同組合、小田原市漁業協同組合、小田原市土木建設協同組合、一般財団法人小田原市事業協会、公益社団法人神奈川労務安全衛生協会、小田原蒲鉾協同組合、一般社団法人神奈川県建築士事務所協会、小田原箱根商工会議所、小田原まちづくり応援団）
回答割合	34.1%

①活動団体の概要

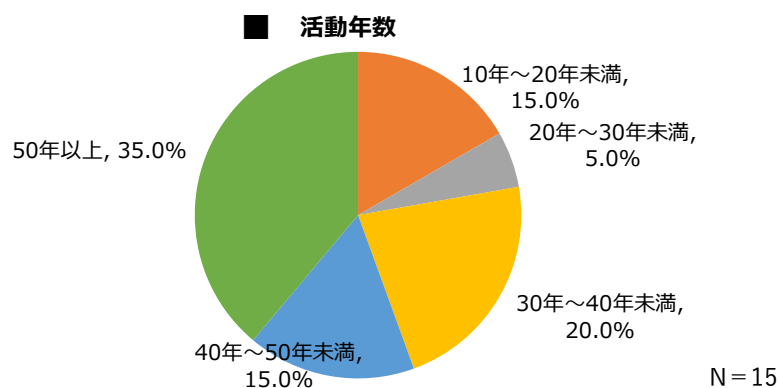
i) 活動団体規模

活動団体メンバー数は、「100人以上」が30.0%で最も多くなっている。



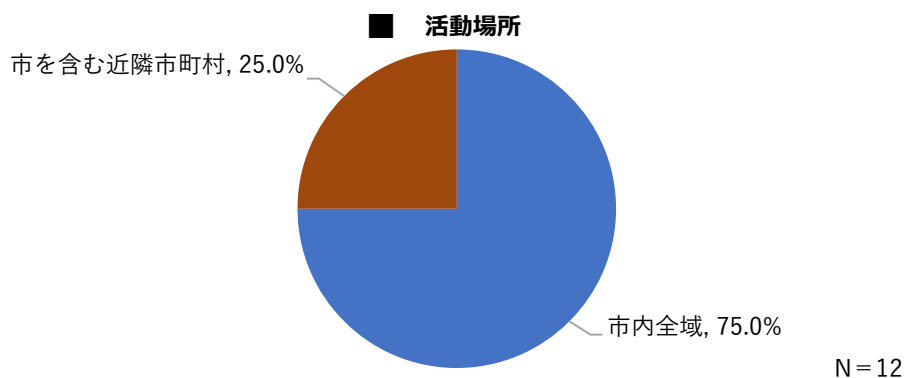
ii) 活動年数

活動年数は、「50年以上」が35.0%で最も多くなっている。



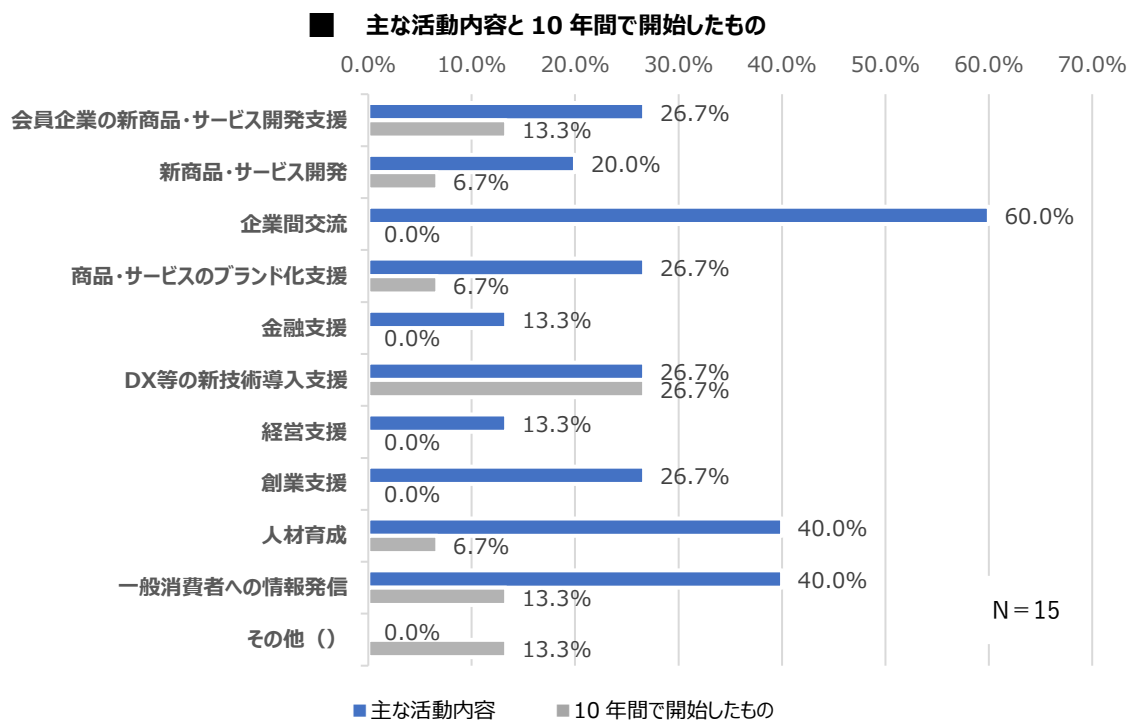
iii) 活動場所

活動場所は、「市内全域」が75.0%で最も多くなっている。



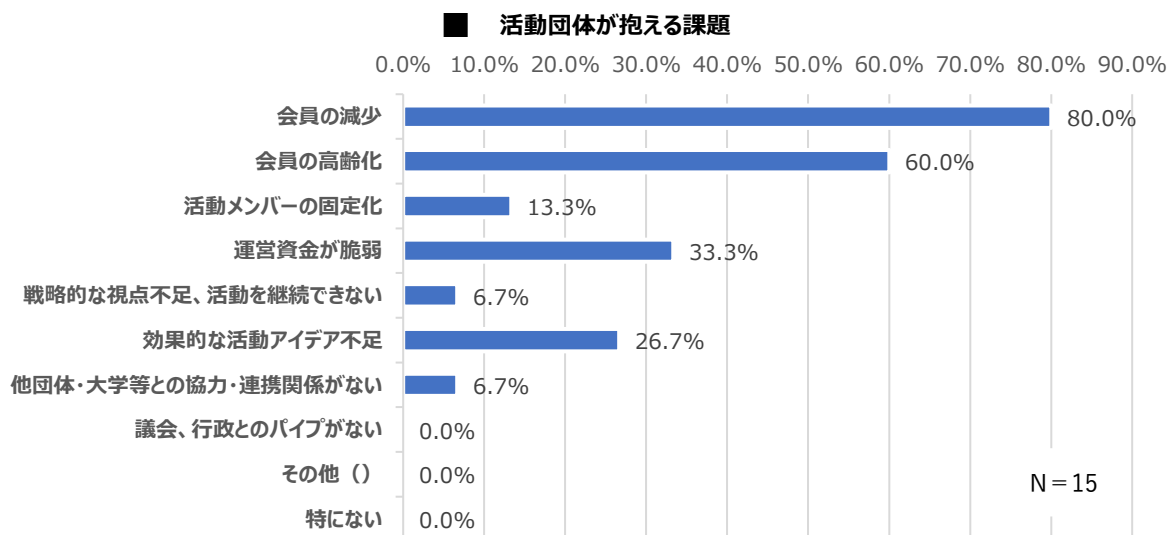
iv) 主な活動内容

主な活動内容は、「企業間交流」が60.0%で最も多くなっている。また、過去10年間で開始した取組は、「DX等の新技術導入支援」が26.7%で最も多くなっている。



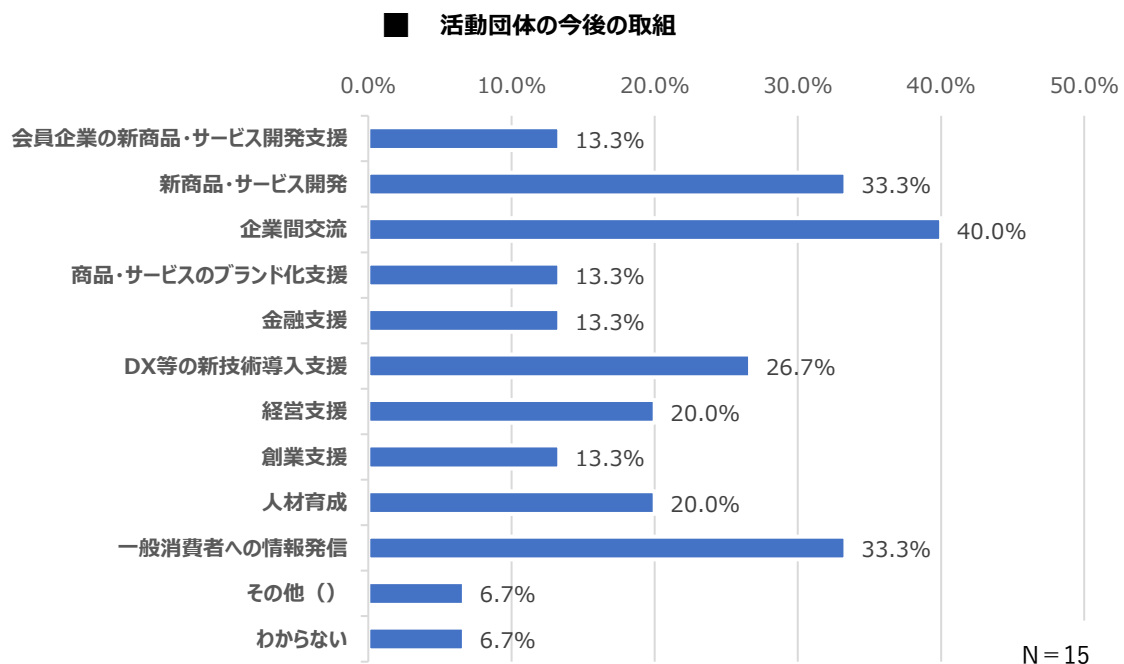
v) 活動団体の課題

活動団体の課題は、「会員の減少」が80.0%で多くっており、次いで「会員の高齢化」が60.0%で多くなっている。



vi) 今後の活動の構想

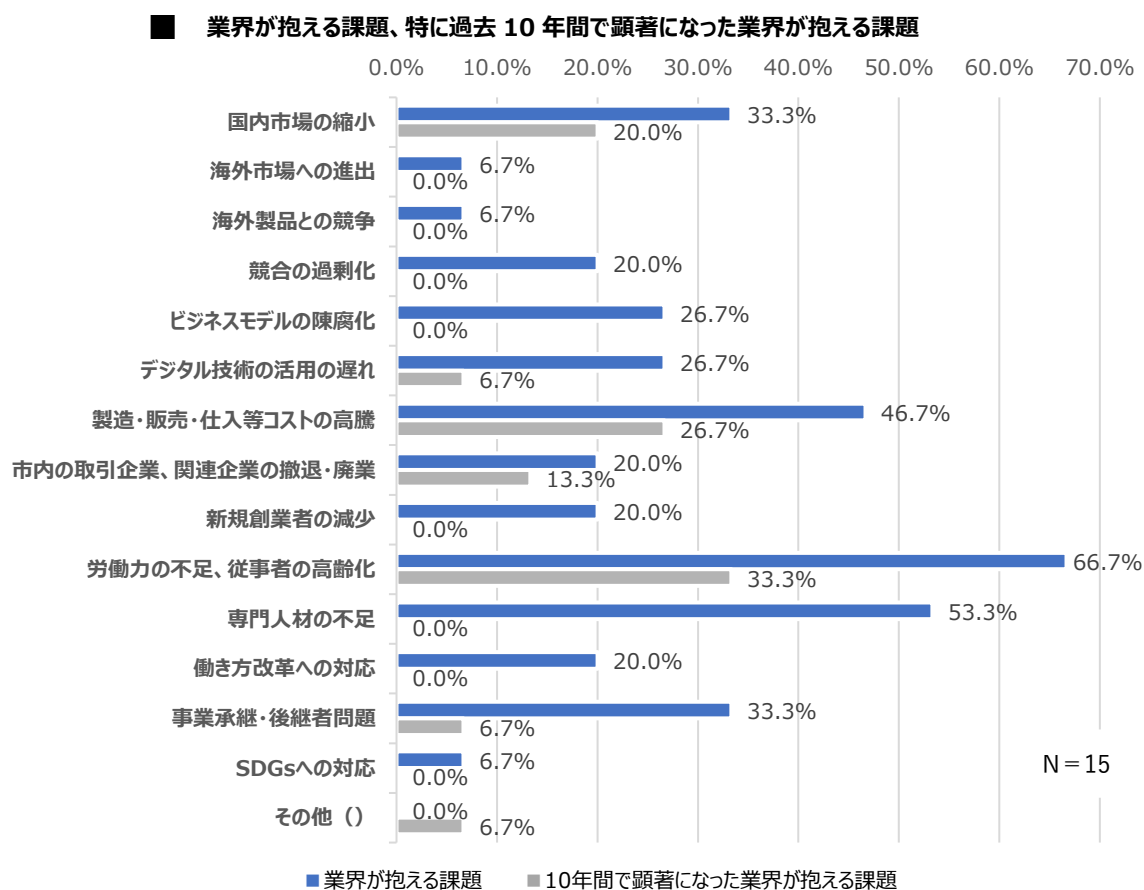
活動団体が構想する今後の活動としては、「企業間交流」が 40.0%で最も多く、次いで「新商品・サービス開発」、「一般消費者への情報発信」が 33.3%で多くなっている。



②産業分野の課題

- 産業分野の課題は、労働者の不足、従業者の高齢化、専門人材の不足。

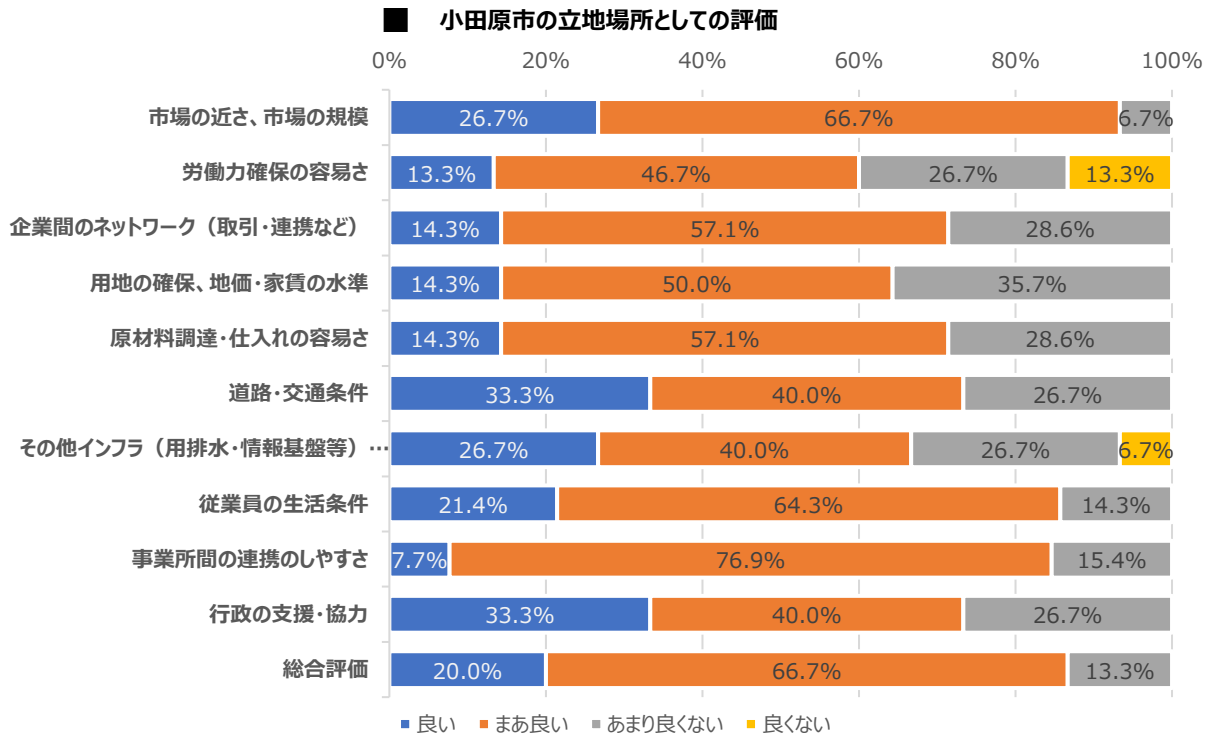
産業分野の課題としては、「労働者の不足、従業者の高齢化」が 66.7%で最も多く、次いで「専門人材の不足」が 53.3%で多くなっている。



③小田原市の立地場所としての評価

● 小田原市の立地場所の評価として高いのは、道路・交通条件、行政の支援・協力。

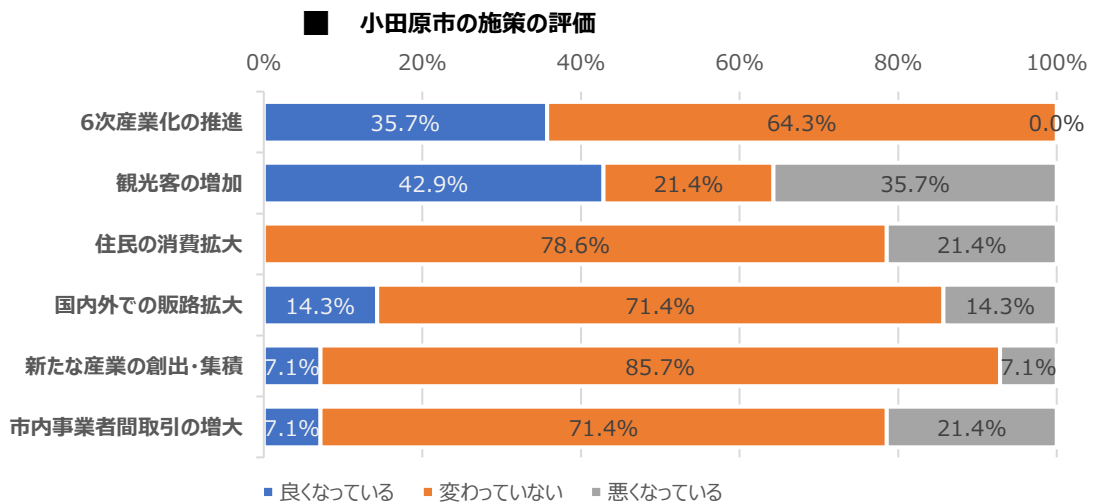
小田原市の立地場所の評価としては、「道路・交通条件」、「行政の支援・協力」の「良い」が最も高くなっている。一方で、「労働力確保の容易さ」が「あまり良くない」と「良くない」を合わせて40.0%で最も低く、「用地の確保、地価・家賃の水準」、「その他インフラ（用排水・情報基盤等）条件」も低い評価となっている。



④小田原市の施策の評価

● 小田原市が取り組む評価が高い施策は、観光客の増加、6次産業化の推進。

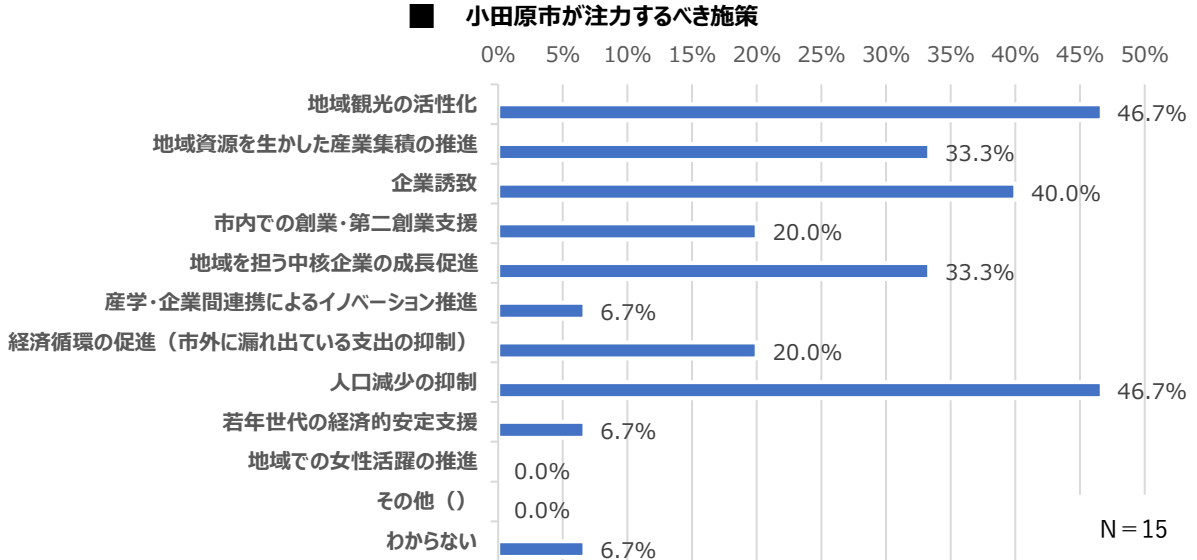
小田原市の「地域経済振興戦略ビジョン」に係る施策の評価としては、「観光客の増加」が42.9%で「良くなっている」と最も多くなっているほか、「6次産業化の推進」も35.7%で多くなっている。一方で、「観光客の増加」は35.7%が「悪くなっている」とも回答している。



⑤小田原市が注力すべき施策

● 小田原市が注力すべき施策は、地域観光の活性化、人口減少の抑制。

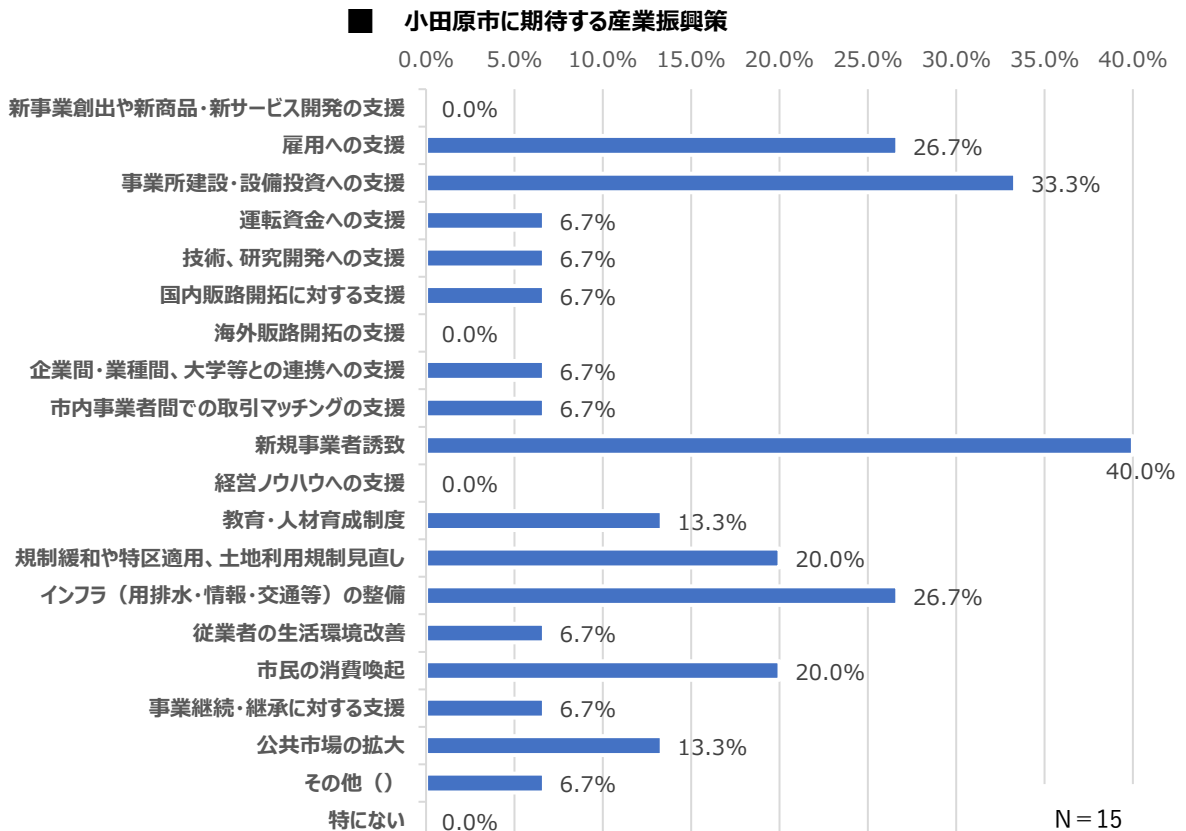
小田原市が注力すべき施策は、「地域観光の活性化」、「人口減少の抑制」が 46.7%で最も多くなっている。



⑥小田原市に期待する産業振興策

● 小田原市に期待する施策は、新規事業者誘致、事業所建設・設備投資への支援。

小田原市に期待する施策は、「新規事業者誘致」が 40.0%で最も多く、次いで「事業所建設・設備投資への支援」が 33.3%で多くなっている。



⑦小田原市の経済産業振興対策についての意見

- ・平安時代からの伝統を持つ産業なので、より効果的な（ブランドとして）内外への情報発信を期待する。
- ・地域事業場との係わりを強化してほしい。具体的に見える形で地域産業のテコ入れの施策があると良いと思う。
- ・食糧危機に備えて、市内での自給率を上げる施策をしてほしい。先進国の中で食料自給率が低いのは、日本くらいで、国がやらないのであれば市でやってほしい。人口が減り土地が余ってくるので、貸し農園を増やし、老人に貸し出し、自給率を上げる等、考えていただきたい。また、新規に農業を始める人のハードルを下げる施策をしていただきたい。田畑を〇〇ヘクタール以上持っていないと農家に参入できないなどの条件を取り下げてください。
- ・トンネルや橋等土木工作物がそろそろ耐用年数を迎えるので、人口がさらに減る前に補修等をお願いしたい。
- ・（東京発信の情報のように）過度な成長や拡大を求めず、小田原らしい暮らしを基底とする経済ビジョンを期待する。

4) まとめ

①事業者アンケート結果

建設業、卸売業・小売業、サービス業で、小規模な事業者からの回答が大半。

回答者では、建設業、卸売業・小売業、サービス業からの回答が多かった。また、4割が5人未満の小規模な事業者からであった。

過去10年間の業績には、高齢化、所得低迷、人口減少が影響。

過去10年間の売上推移は、拡大が2割強、横ばいが3割、縮小が4割となっている。情報通信業、運輸業・郵便業では売上拡大、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業では売上縮小が多くなっている。

高齢化、所得低迷、人口減少の影響が大きくなっている。卸売業・小売業、金融・保険業、不動産業では人口減少、高齢化の影響が、建設業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業、サービス業等では国民所得低迷の影響が見られる。

今後の業績見通しは半数が現状維持見通し。

今後10年間の売上見通しは、半数が横ばい。卸売業・小売業では縮小見通しが多い。

地域、社会に係る活動の強化を目指す企業が多い。

今後実施可能性がある事業は、社会的活動やSDGsが多く、社会的な関心が高くなっている。

小田原市での経営課題として最も大きいのは人材確保。

経営課題としては、人材確保、人材育成等の人材に関する項目が多い。特に、建設業、情報通信業、運輸業・郵便業、金融業・保険業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉等で多くなっている。

DXについては半数が未着手。課題は人材不足。

DXについては、半数近くが未着手である。取り組まれているものも、デジタルデバイスへの変更等でまだ本格的なDX化とは言えない。

課題となっているのは、専門性を持つ人材の不足やコスト面である。

雇用については、半数が現状維持だが、3割が増員予定。必要な人材は生産現場と営業活動。

今後の従業員数については、半数が現状維持だが、3割が増員予定だとしている。

求める人材としては、営業力を持つ人材と製造・販売等の実務に携わる人材が多く、中堅、新卒の人材を求める割合が高い。

働き方の取組は、半数が就業時間の削減と賃上げ。

働き方としては、残業時間・休日出勤の削減と社員の賃上げに半数が取り組んでおり、特に、建設業、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、宿泊業・飲食サービス業、サービス業での取組が進められている。また、情報通信業では、テレワーク・リモートワークの導入・推進が目立つ。

小田原市の立地場所の評価は、従業員の生活環境とインフラ。逆に労働力確保は評価が低い。

小田原市の立地場所の評価としては、概ね良いとする評価が多く、特に従業員の生活条件、道路・交通条件、その他インフラ条件が良い評価となっている。一方で、労働力確保の容易さは評価が低い。

市の経済産業対策については、観光客増加の評価が高い一方で、住民の消費拡大は低い。

市の経済産業対策については、観光客増加の評価が高く、3割が良くなっているとしている。しかし一方で、それ以外は悪くなっているが良くなっている、を上回っており、特に住民の消

費拡大については4割が悪くなっているとしている。

市が取り組むべき政策テーマは、人口減少対策が最も多く、次いで観光振興。その他には企業誘致、中核企業の成長促進。

市が取り組むべき経済産業対策としては、人口減少対策と地域観光の活性化、企業誘致が多くなっている。

また、雇用への支援を求める声が多くなっている。

②地域団体アンケート結果

活動内容として多いのは企業間交流。

回答者では、企業間交流、情報発信に取り組む団体が多い。近年は、DX推進に注力している。

団体の課題としては会員の減少、高齢化。

活動団体の8割が会員の減少、6割が高齢化を課題としている。

今後の活動としては、企業間交流、情報発信、新商品・サービス開発、DX化推進。

今後の活動としては、現在多くの団体で取り組まれている企業間交流、情報発信の他に、新商品・サービス開発、DX化推進に取り組むとしている。

当該産業分野としての課題で最も大きいのは人材確保。

当該産業分野での課題としては、労働力不足、専門人材不足、コストの高騰、事業承継、市場の縮小である。事業者アンケートの結果と同様に、人材不足が大きな課題として認識されている。

小田原市の立地場所の評価は、従業員の生活環境と道路・交通条件、インフラ。逆に労働力確保は評価が低い。

小田原市の立地場所の評価としては、行政の支援・協力、市場の近さ・規模の評価が高くなっている。ただし、事業者アンケートでは、それらの項目の評価が必ずしも高くない。

従業員の生活条件、道路・交通条件、その他インフラ条件が良い評価となっている。一方で、労働力確保の容易さは評価が低い。

市の経済産業対策については、観光客増加の評価が高い一方で、住民の消費拡大は低い。

市の経済産業対策については、観光客増加、6次産業化の評価が高くなっている。

市が取り組むべき政策テーマは、人口減少対策が最も多く、次いで観光振興。その他には企業誘致、中核企業の成長促進。

市が取り組むべき経済産業対策としては、人口減少対策と地域観光の活性化が多くなっている。また、企業誘致も多い。

小田原市に期待する産業振興策としては、新規事業者誘致や事業所建設・設備投資への支援が求められている。これは、事業者アンケートの結果と異なる。

5) 事業者ヒアリング調査結果

ここでは、情報通信業2社、大学・研究機関1団体、金融機関1社、鉄道事業者1社の5団体に対して実施した結果について、項目ごとに整理する。

①市内の産業構造、経済動向について

設備投資の資金需要はある。

- ・テーマごとに設備投資の需要は市内で見られる。近年は、食品製造業者、ペット関係、移住者向けの不動産業、飲食業やエステ業等が多く、伸びている産業と考えられる。例えば、10年前ころには、温泉宿で、部屋ごとに露天風呂を整備することに対する資金需要が多くあった。
- ・IT投資に対する需要は大きいとは言えない。

情報通信産業が少ない理由は、市場規模と人材不足、コミュニティがないこと。

- ・市内に情報通信産業が少ない理由の一つに、市場規模が小さいことがあげられる。地域の企業のIT投資に対する意欲が弱く、業務が限られている。また、都内や市内との取引実績があるが、市内企業ではIT投資額の水準も低いと感じる。都内では安いと思われる水準の見積額が、市内では高いと思われる。
- ・また、市内で情報通信産業を経営していて、人材確保の難しさを感じる。
- ・さらに、市内で、IT技術者等のコミュニティが存在しておらず、新しい技術、サービス等を話せる環境がなく、面白いことを実現しにくい環境である。面白いことをしている地域には人が集まってくるが、現状では人材も集まりにくい。

広域的な事業者間取引を進めることが必要。

- ・小田原市は、歴史的に県西部が中心となる自治体であり、買い物等も周辺市から小田原市に来ていたが、近年は、開成町で人口が増加しており、バランスが崩れていると感じる。今後、さらに人口減少が進み、各自治体の経営が難しくなる中で、小田原市が、県西部の中心となる自治体として、広域連携を促進していくことが必要である。そのためには、広域的な視点で、県西部の企業間取引を進めていくことが重要ではないか。

②人手不足の状況について

人手不足が経営を圧迫。

- ・市内で情報通信産業を経営していて、人材確保の難しさを感じる。求人をして、都内大企業をリタイアした人等の応募はあるが、若い人の応募はほとんどない。企業として求める技術レベルを持つ人材を地域内で確保することができない。
- ・さらに、近年、フリーランスのエンジニアが増加しており、企業で働くよりも高い単価で仕事を受けており、人材が流出（フリーランスとして独立）してしまうケースが続いている。IT人材を地域として育成していくことを検討した方が良い。
- ・市内には、箱根の温泉旅館に関係する清掃、飲食業、卸売業等が多くあるように、単純労働の仕事も多く、人が集まりにくい状況にあるようだ。

③DX 化の状況について

市民、企業での IT 化、DX 化に対する情報、理解の遅れ。

- ・自治会等で、高齢者等がデジタル機器になじみがない。デジタルデバイドの解消に向けた支援をしているが、簡単ではないと感じる。
- ・小田原市は、デジタルデバイドの解消等を民間独自でやってほしいという方針のようだが、そのようなことは民間だけではできないので、小田原市が DX 化分野に投資をするべきではないか。
- ・市内事業者の IT、DX への理解が遅れていると感じる。現状でも、経営の合理化に資するようなツール、ソフトウェア等があるが、その存在自体を知らないケースが多い。経営者等の IT 化に対する理解不足、情報不足を感じる。そのような状況であるため、IT 投資に対しても必要性を感じていないケースが多く、DX 化はまだまだ先のように感じる。
- ・ただ、各企業の経営者も、代替わりをして世代交代をしており、新しい世代の経営者には IT 化、DX 化に関心の高い人もいる。そこで、各産業で DX 化を促進するために、DX 化によりこのようなことができるといったケースや最先端技術の展示、体験できる拠点を設置することは、効果があるのではないか。

④従業者等の生活環境について

安心安全面での充実が必要。

- ・移住者が増えているが、さらに増やしていくためには、安心安全面の充実が必要だろう。医療については、市民病院の再整備計画を示しており、水準は向上することが期待できる。一方で、防災面については、歴史的に見ても地震、津波の恐れが大きく、そのための対策を充実していくことが必要である。

子育て支援のさらなる充実を期待。

- ・今後、さらに人口減少が見通されるので、人口増加のための対策が重要。特に、子育て支援を充実させる取組を推進するべきである。他市では、おむつの無料配布を実施し、好評という話も聞くことがあり、そのような取組を実施していくことはできないか。

⑤事業者間のコミュニティについて

若い移住者のコミュニティが魅力。

- ・近年、小田原市に移住してきた若い人たちが、市街地で店舗や宿泊施設を運営している。このような人たちがコミュニティを形成しており、様々なアイデアで、活発に活動している。このようなコミュニティがあれば、新たな移住者が地域になじみやすくなる。また、まちの魅力の一つになっていると感じる。

⑥市街地、不動産について

移住者、観光客増加もあり、不動産価格が高水準。

- ・以前は、商店街に多くの空き店舗があったが、少なくなっている。チェーン店の立地が増えている。これは観光客増加の効果もあると考える。また、商店街の建物オーナーは金銭的な余裕があるため、無理をして貸そうと考えないし、再開発をする意欲も低い。そのため、比較的古い物件が、高い価格で取引されている。
- ・そのような状況では、新しい起業家や事業者が参入することが難しいかもしれない。

- ・また、移住者が増加したこともあり、市街地でのマンション整備も進んでおり、高価格で取引されている。一時期と比較して、かなり高い水準である。

⑦観光振興について

通過型観光地からの脱却が必要。

- ・観光客は増加しているが、小田原市は、箱根温泉や湯河原温泉等の入り口であり、通過型の観光地である。今後、電気自動車間違いなく普及することが見通される。そのような中で、小田原市に充電ステーションを設置すれば、観光地に行く前に充電のために立ち寄り、市内での消費機会も増えるのではないか。小田原市では、再生可能エネルギーにも取り組んでおり、親和性の高い事業と考える。

⑧関係人口について

ワーケーション等の関係人口のポテンシャルはあるが、施設面での課題。

- ・小田原市は、都心からのアクセスも良く、海・山の自然、食の楽しみもあり、都内との関係人口という点ではポテンシャルを感じる。
- ・ワーケーション事業を実施したところ、ニーズは感じた。今回は事業の立ち上げ期で広報も手薄であったため参加者は限られたが、関心は高かった。
- ・参加者層は、当初は、都内のビジネスマンの利用を想定したが、市内の自営業者、フリーランスも多く参加していたことは驚きであった。参加者同士で名刺交換等を行い、ビジネス的なつながりを期待している方も多くいたと感じた。
- ・一方で、夏休みに実施した親子ワーケーションでは、申し込みが多くあった。ただ、これはワーケーション目的というよりも、こどもの夏休み体験という期待があったと感じている。
- ・小田原市内でワーケーションを実施しようとしたときに、ワーケーションのための施設が不足していると感じる。通信環境、ワークスペース、会議スペースが整っている設備が圧倒的に足りない。サテライトオフィスのようなニーズも大きいと考えられるので、コワーキングスペースの設置を促進した方が良いのではないか。
- ・関係人口づくりには、地域の活動団体や企業との連携が必要だが、小田原市には比較的そのような団体が多いと感じる。パートナーの関係を築くことができると感じている。

⑨産学連携について

産学連携の推進のためには、学生の滞在環境の充実が必要。

- ・産学連携については、海洋産業、DX化、医療福祉等の多面的な協力可能性がある。
- ・小田原市内には、学生等が中長期で宿泊できる宿泊施設がない。産学連携を推進するためには、市内で学生が宿泊できる施設があると良い。

5. 課題の整理

以上の整理を踏まえ、小田原市の地域経済、産業の課題や本市の経済成長のポテンシャルを整理する。

民間消費の縮小への対応が求められる。

小田原市の経済成長は全国、神奈川県と比較して低い水準にあるが、この要因の一つとして、地域の民間消費の減少が考えられる。

(民間消費)

小田原市は、歴史的に、県西部における買い物の中心地として、小売業、飲食業、サービス業等の割合が多い産業構造となっている。これらの産業は、主に地域住民等の消費によって支えられているが、人口減少、所得の停滞、将来への不安、オンライン通販等の拡大等により、地域内での消費額が縮小していると推察され、この影響により卸売業・小売業、サービス業等の成長は小さくなっていると見られる。さらに、コロナ禍により外出をして買い物、食事等をする機会が減少していることもある。

実際に、アンケート調査でも、卸売業・小売業、宿泊業・飲食サービス業では、売上が縮小している割合が多く、またその理由として、所得の低迷、人口減少、高齢化をあげる割合が多くなっていた。

今後も、人口減少が進むことが推計されており、地域住民の消費が大きく改善する見通しは持ちにくい。

(観光消費)

一方で、様々な政策的な取組効果もあり、小田原市における観光客数及び観光消費額は増加しており、需要拡大を実現している。

アンケート調査では、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融・保険業、宿泊業・飲食サービス業が観光客増加により売上の変化があったと回答しており、また今後の小田原市の経済産業政策として地域観光の活性化に注力すべきという意見が多くなっている。

現状では、コロナ禍で、観光客減少の影響は、各産業の売上や雇用面で大きく表れているが、コロナ禍が収束する際には改めて観光客の訪問が拡大することが期待される。

このように、小田原市では地域住民の消費額の縮小と観光消費額の拡大という状況にあるので、各層ごとに効果的に対応するための消費の喚起策に取り組むことが期待される。特に、地域住民の消費喚起においては、オンライン通販等により域外に流出している可能性がある消費を地域内に引き留めるためのインセンティブ（例えば、地域クーポン等）を実施することが考えられる。また、観光消費においては、これまで取り組まれたデジタル観光券「小田原ウォレット」のさらなる普及拡大等が考えられる。

労働生産性の高い産業の立地が期待される。

小田原市の経済成長の水準が低い要因の一つとして、小田原市の産業の大きな割合を占める製造業や卸売業・小売業の労働生産性が全国と比較して低い水準にあることがあげられる。

全国の産業別労働生産性を見ると、情報通信業、製造業、金融業・保険業、学術研究・専門技術サービス業等の労働生産性が高くなっているが、小田原市では製造業、情報通信業、金融業・保険業の割合が全国と比較して低くなっている。特に、情報通信業の産業割合は低い水準にある。一方で、市内には各メーカーの研究所等が立地し、小田原市の学術研究・専門技術サービス業の割合は高くなっている。

事業者ヒアリングでは、小田原市に情報通信業の立地が少ないのは、顧客となる市内事業者等の IT 化、デジタル化に期待する意識が希薄であり、投資に積極的ではないこと、また、市内で IT 人材を調達することが難しいことがあげられた。

このように、小田原市の産業構造は、労働生産性が高い産業の割合が低く、儲けの効率性が高いとは言えない。地域全体の儲けの効率性を高めるためには、低い水準となっている情報通信業の立地を促進すること、全国と比較して労働生産性が劣っている産業の収益力向上や省力化を推進し、労働生産性を高めることが考えられる。

高コスト構造への対応が求められる。

上記で小田原市の労働生産性が低い水準であることを示したが、これは市内での事業環境が高コスト構造になっている可能性があげられる。特に、全国と比較して、給与と賃料等の費用が高い水準にあり、人材調達に係る費用とオフィス、店舗の賃料等に係る費用が大きくなっている可能性が考えられる。

事業者ヒアリングでは、市街地におけるオフィス、店舗等の賃料等の高騰については、移住等が増加し、事業者の出店意欲が旺盛であること、一方で物件オーナーが積極的に貸し出したくないと思っていないこと等があげられた。また、給与については、人手不足が厳しく、人材確保のための費用負担が大きいことが考えられる（詳細は次の項目）。

市内での高コスト構造の事業関係を改善するためには、店舗、オフィス等の物件整備を促進すること、人材育成を地域として行うこと、DX化等の事業の効率化を促進することが考えられる。事業者アンケートでは、事業所建設・設備投資、教育・人材育成を市の支援として期待する割合が多くなっている。

人手不足への対応が求められる。

小田原市の経済成長の水準が低い要因の一つとして、産業によっては人手不足の状態にあり、生産力を十分に生かしていない可能性が考えられる。小田原市の従業者は、生産工程従事者、サービス職業従事者、運搬・清掃・包装等従事者の割合が大きいが、これらの職業は県内全般で人手不足の傾向があり、有効求人倍率を高くする要因となっていると見られる。

事業者アンケートでは、経営課題として、人手不足の課題が最も多くあげられた。一方で、今後の社員数の見通しとしては、3割が増員を、半数が現状維持としており、積極的に求人がしたいと考えている企業が一定数いることがわかる。人手不足の状況があり、社員を増やしたいが、有効な人材を確保できていない状況が推察される。

また、事業者ヒアリングでは、働き方の多様化が進み、フリーランス等を志望する人材が増えており、人材の流動性（退職、独立等）が高まっていることで、従来のような経営方法では人材確保ができず、持続的な経営が難しくなっていることがあげられた。

このような、小田原市での人手不足においては、産業構造に起因する求人と求職のミスマッチが起こっていると考えられる。機械設備・修理の職業、販売員、接客・給仕、介護サービス等では求人倍率が高くなっているが、一方で事務職等では有効求人倍率が1を下回り、職不足の状況にある。

市内での人手不足に対応するためには、地域で就業が望まれる企業を誘致するとともに、地域人材に対して、企業が求める人材像にマッチするスキル習得支援やマッチング等を行うことが考えられる。

経済循環を強化するために、地域企業の強化が期待される。

小田原市の経済成長力を高めるためには、市外に流出している所得を域内にとどめることが求められる。

経済循環分析では、企業の本社等への送金等において流出が見られるとの結果であった。これは、市内には支社、工場やチェーン店等が多く、それらの事業所から本社にお金が出流しているためと見られる。また、これは GRP（域内総生産額）の2割を占めており、小田原市の地域経済に大きな影響を与えている。

一方で、雇用者所得の流出や買い物等の民間消費や民間投資、原材料調達における流出は見られなかった。

ただし、事業者アンケートでは、市内事業者との取引先割合は、10%未満が4割であり、必ずしも市内での事業者間取引が活発といえない可能性がある。

小田原市の経済循環を高めるためには、チェーン店等の市外に本社を持つ事業所の立地により流出しているお金を縮小するように、地元企業の競争力、収益性を高めていくことが期待される。また、地域産品を扱う製造業や土産店、飲食店等や市民を消費者とする飲食店等、そして医療福祉は、さらに市内での取引機会を高める可能性があると考えられるので、事業者マッチング等により、取引機会を高めていくことも期待される。

イノベーションを促進するための場づくりが期待される。

小田原市の経済成長力を高めるためには、意欲的な事業者の集積を図るとともに、様々な新しい商品・サービスを開発していくことが求められる。

これまで、小田原箱根商工会議所等では、創業支援を積極的に展開し、多くの起業家を輩出している。実際に、2016年までは全国、神奈川県の水準以下だった創業率が、2016年以降は大きく上昇した。現在、小田原市は「創業のまち」としても注目され始めている。

また、市街地での若者による魅力的な店舗の開業が見られている。事業者ヒアリングでも、市街地で若者の創業の取組が活発化しているとともに、そのコミュニティが活発で、新たな人を引き付けているとの意見が聞かれた。

小田原市のイノベーションをさらに高めるためには、現在生まれている若者等によるコミュニティの活動を支援するとともに、さらなる活動の拡大に向けて、多様な企業等が参加するオープンイノベーションの場づくりを推進することが考えられる。

観光、交流のポテンシャルをさらに生かすことが期待される。

小田原市の観光客数は小田原城のリニューアル、漁港の駅「TOTOCO 小田原」や小田原駅前の賑わい拠点「ミナカ小田原」整備により増加しているものの、箱根町と比べると観光客数は多くはない。小田原市の様々な観光資源を考えると、さらなる観光客増加のポテンシャルを有すると考えられる。

事業者ヒアリングでは、小田原市は、箱根温泉や湯河原温泉に訪問するための通過点になってしまっているという意見が聞かれた。

また、近年、地域と長期的な関係を保つ関係人口が注目されている。海、山等の自然、食、歴史、新しい取組を行うコミュニティ、都心からのアクセス性等のポテンシャルを持つため、サテライトオフィス誘致等の働く環境づくりを推進することにより、多様な働き方等を生かした関係人口を増やしていく可能性も期待できる。市内では、ワーケーション等の取組も進められている。

一方で、事業者ヒアリングでは、ワーケーションを推進するためには、コワーキングスペース等のハード面の整備が遅れているとの意見が聞かれており、さらなる環境整備が期待される。

6. 先進事例の整理

今後の小田原市の地域経済、産業の振興において参考になる先進事例の取組内容、効果等を整理する。

1) 調査方法

調査対象の事例は、小田原市の地域経済・産業の課題と今後の展開方向性を踏まえ、参考となるテーマに係る先進的な取組を選定した。そのテーマは、「観光産業振興」、「経済循環」、「関係人口づくり」、「都市機能高度化」とした。

観光産業 振興	長野県 東御市等	千曲川流域の9市町村で、小規模ワイナリーの集積を進め、官民一体となって「千曲川ワインバレー」の形成を目指し、地域ブランドの振興を図っている事例。ワインの生産を通じて、新規就農者の移住・定住の促進、新商品開発とともに、産業間の連携、ワインツーリズムコースの開発等にも取り組んでいる。
	大分県 別府市	ゲームと温泉、食、観光を掛け合わせ、観光客誘致を図る「e スポーツツーリズム」を展開している事例。地元企業、Jリーグチーム、福祉施設などとの連携も積極的に推進している。
経済循環	東京都 世田谷区	商店街連合会が、地域外に漏れ出ているお金を地域内で消費するように、デジタル地域通貨「せたがや pay」を運営している事例。加盟店数、利用者数、流通額がともに、大きく拡大している。
	熊本県 水俣市	先の公害問題で毀損された産業、コミュニティを再生するために低炭素型観光や再生可能エネルギーの生産等の環境を軸とした産業を振興することにより、域内での経済循環を促進する経済構造の実現に取り組んでいる事例。このような方針を検討する際に、地域経済循環分析を活用して徹底的に地域課題を洗い出している。
関係人口 づくり	宮崎県 日南市	「日本一組みやすい自治体」をスローガンに、ベンチャー企業との連携を推進するとともに、民間人材をマーケティング専門官等に起用し、IT企業のサテライトオフィス誘致を実現している事例。過去15社の誘致に成功し、170人以上の雇用を創出している。
都市機能 高度化	兵庫県 姫路市	中心市街地のトランジットモール化や歩道の利活用等により、車中心からひと中心の、歩きやすいまちづくりに取り組んでいる事例。特に、民間のエリアマネジメント組織が公共空間の利活用について積極的な取組を進めており、市も歩行者利便増進道路の指定により後押しをしている。

2) 千曲川ワインバレー（東御市等 9 市町村）

● 千曲川流域の 9 市町村では、官民一体となって「千曲川ワインバレー」形成を目指す取組を進めている。構造改革特区による規制緩和を受けながら、ワインの地域ブランド形成を進めるとともに、ワイン用ぶどうを生産する新規就農者の移住・定住の促進、新商品開発、産業間の連携、ワインツーリズムコースの開発等に、多面的に取り組んでいる。

地域：上田市、小諸市、千曲市、東御市、佐久市、立科町、長和町、城坂町、青木村
人口：42.2 万人（合計）
開始年：2008 年ころ

①背景・経緯

裾野が広いワイン関連産業の振興を、官民が連携しながら取り組む。

長野県は気候や土壌がワイン用ぶどうの栽培に適しており、日本を代表するワイン生産県として知られている。

2003 年、東御市にエッセイスト・画家の玉村豊男氏が移住、ワイナリーを開設したことをきっかけに、そのようなライフスタイルにあこがれる移住者が小規模ワイナリーを開設するケースが増えてきた。

また、市もそのような動きに積極的に呼応し、果実酒製造業の参入規制が緩和されるワイン特区（構造改革特区制度における酒税法の特例措置によって、果実酒製造業に参入しやすくなる区域指定。果実酒製造免許の取得に必要な最低製造数量基準が緩和され、小規模事業者の参入がしやすくなった。）の認定を国から受け（その後、東御市に限定されていたこの特区は解消され、近隣 9 市町村による「千曲川ワインバレー（東地区）特区」の認定を受けた）、小規模ワイナリーの新規参入を後押しした。

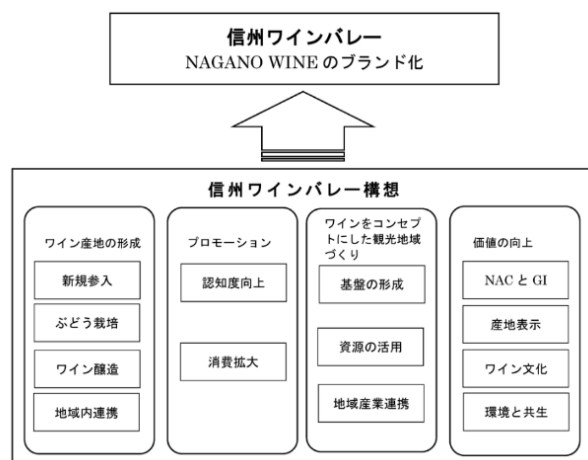
さらに、このような取組を拡大させるために、長野県でも、玉村氏らを委員とする「信州ワインブランド化構想研究会」を設置し、長野県産ワインのブランド化とワイン産業の発展を推進するために、「信州ワイン構想」を 2015 年に策定し、ワイン産地の形成、プロモーション、ワインをコンセプトとした観光地域づくり、価値の向上を柱とする施策をまとめている。また、この構想で、県内 4 地域のワインバレーの一つとして、「千曲川ワインバレー」（信州ワイン構想における千曲川ワインバレーは上記の 9 市町村をより拡大したエリアとして設定されている）が位置付けられた（さらに、2020 年には「信州ワインバレー構想 グレードアップ版 2020」を策定している）。

ワイン産業は、農業、製造業・飲食業、観光産業に係る裾野が広い産業であり、地域活性化につなげることも期待されている。

②取組内容

千曲川ワインバレーでは、新規就農者の移住・定住の促進、新商品開発、産業間の連携、ワインツーリズムの振興等を目指しており、特に、人材育成、施設整備、情報発信、観光振興等

■ 「信州ワイン構想」の体系



を重点化して、官民連携により進めている。また、千曲川ワインバレー特区連絡会議を設置し、各市町村が相互に連携を図りながら展開している。

人材育成:ワイン醸造、ワイナリー経営を学ぶ場づくり。

玉村氏らは、ワインに係る人材育成を目指し、2015年に、民間で初めて、ワインの学びの場である栽培醸造経営講座「千曲川アカデミー」を開講している。このアカデミーは県内外からの受講生を集め、すでに7期を実施しており、これまでの受講生は約220名にも及ぶ。アカデミーの講座内容は、ぶどうの栽培や醸造、ワイナリー経営、農地取得から免許申請のプロセス、小規模ワイナリーのブランディングまで及び、ワイナリーにおける栽培、醸造、経営を学ぶことができる。講師陣も、土壌コンサルタント、研究者、日本各地の栽培醸造家など、プロフェッショナルを揃えている。また、このアカデミーを通じた受講者、講師のネットワークが形成されており、困ったときの相談相手となり、仲間との切磋琢磨をする場にもなっている。

また、「千曲川アカデミー」の他にも、長野県が開催する「ワイン生産アカデミー」や塩尻市が開催する「塩尻ワイン大学」が設置されており、地域においてワイン産業に係る人材育成に取り組んでいる。

その他に、ワイン用ぶどう栽培やワイナリー開業に向けて、熟練者が行う里親研修制度や、醸造設備の共同使用等を官民が連携して実施しており、新規参入者が参入しやすい環境となっている。

さらに、各市町村での個別の取組もあり、例えば、東御市では、新規就農面の支援として、ワイン用ぶどうの苗木購入代補助、住宅斡旋等を実施している。市としては、ワイン産業も農業の一種として捉え、基本的には、新規就農者と同一の支援メニューを用意している。

施設整備:ワイン団地とワイン観光施設を整備。

ワインバレーの形成に向けて、各自治体では施設整備に取り組んでいる。例えば、東御市では、荒廃農地の復旧による大規模なワイン用ぶどう団地(28ha)を整備するとともに、観光客施設として、日帰り温泉施設とワインの試飲、展示、販売施設を併設した「湯楽里館ワイン&ピアミュージアム」を開設している。これらの施設がワインの生産や観光の拠点となっている。

価値向上:ワインの価値を守るために、酒類の地理的表示制度に認定。

千曲川ワインバレーのワインの品質を守り、付加価値を高めるために、酒類の地理的表示制度(GI: Geographical Indication)の認定を受けている。これは、国が実施する製品の産地特性を明らかにし、生産基準を満たした商品を審査する制度であり、長野県が2021年に「NAGANO WINE」の認定を受けている。酒類の地理的表示制度の認定を受けたことで、生産基準に合致しない商品は登録した呼称を使用できなくなっており、品質の確保につながっている。

観光振興:ワインフェスタ等のイベント、観光列車運行を実施。

千曲川ワインバレーでは、東御市で「東御ワインフェスタ」、坂城町で「坂城駅前葡萄酒マルシェ」、小諸市で「KOMORO WINE DAYS」、上田市で「ワインフェス」等のイベントが開催され、県内外から観光客を集めている。

また、他産業と連携した観光振興も盛んに取り組まれている。例えば、しなの鉄道の軽井沢駅・

■ ワイントレイン



長野駅間の観光列車「ろくもん」では、信州プレミアムワインと食事を楽しめるワイントレインを走らせており、人気がある。他にも、タクシーで試飲を楽しみながらワイナリーを巡ることができる「とうみワインタクシー」もある。

さらに、宿泊、ワイナリー等での食事、交通を組み合わせたパッケージツアーが、旅行代理店から多く販売されている。

その他にも、「ワインウォーク in とうみ」では、収穫体験、ワインの試飲、食事と温泉を組み合わせた体験プログラムが開催されている。

③取組の効果

小規模ワイナリー数、ワイン用ぶどう生産量の国内シェアは拡大。

千曲川ワインバレーでは、2013年に25カ所であったワイナリー数が、年々増加し、2020年には61カ所になり、山梨県に次いで全国2位となっている。

また、ワイン用ぶどう生産量の国内シェアは、山梨県を抜いて全国1位（平成29年農林水産業統計）、日本ワイン醸造量の国内シェアは山梨県に次いで2位（平成30年国税庁調査）となっている。

これらの実績は、「信州ワインバレー構想」で設定したワイナリー増加数の目標を大幅に上回ったほか、ワイン用ぶどう栽培面積拡大の目標数値も達成している。

ワインを核とした交流機会の拡大。

また、千曲川ワインバレーの様々な取組により、ワインの認知度が高まり、ワイン関連の観光客数も大幅増加するなど、大きな成果を上げている。

さらに、ワイナリーや関連産業の雇用創出、移住者増加、ワインツーリズムによる交流人口の増加といった効果が見られた。

④取組の課題

「千曲川ワインバレー」のブランド強化。

千曲川ワインバレーは、多様な地質や標高差を利用して個性的なワインを生産する、世界基準の地域を目指しており、高価格帯で、品質のよいプレミアムワインが中心となる。そのため、酒類の地理的表示制度等を効果的に活用して「千曲川ワインバレー」のブランドをさらに確立するとともに、有効なマーケティングを展開することが必要となる。

小規模ワイナリーの収益性向上。

ワインの栽培醸造は、栽培から醸造まで地域で一貫して実施するため儲からないケースが多い。最初は情熱と熱意で乗り切れるが、継続的に経営していくためには、儲かる産業にしなければならない。地域として、ワイン販売や観光交流を促進し、ワイナリーの収益性を高めることが課題である。

地域でのワインへの理解と消費の拡大。

千曲川ワインバレーの展開においては、ワイン生産を核として地域経済への波及効果を高めるビジネスモデルを確立する必要がある。その基盤となるのは地域住民によるワインへの理解と消費の拡大であり、そのためには、地域住民向けに、ワインの販売拠点を地域内に設けるとともに、ワイン教室やワインフェスタ等の各種イベントを開催することが必要となる。

⑤小田原市で参考になるポイント

人材育成への重点投資。

ワインの魅力は、高品質なぶどう栽培とワイナリーごとの個性による醸造であり、それを支えるのは人材である。千曲川ワインバレーでは、地域として官民で栽培、醸造、経営面での人

材育成に重点的に取り組んでおり、それが新規の移住者及び栽培醸造家を呼び寄せることにつながっている。地域産品を核とした振興を図る際に、栽培、生産、販売、経営を担う人材育成に投資を行い、新規参入者が参入しやすい環境づくりが参考になる。

ワインと地域資源の掛け合わせによる産業振興。

千曲川ワインバレーでは、ワインと食、温泉、宿泊、体験を掛け合わせることにより、交流人口の拡大を図っている。そのためには各産業が参加する連携体制の構築が必要であり、「千曲川ワインバレー特区連絡会議」を設置し、各産業間、自治体間の情報共有を図っている。

効果的な官民連携で役割分担。

千曲川ワインバレーでは、民間発の取組をきっかけとして、産地の品質管理、営業販売、新規参入者の呼び込み、人材育成を主導し、一方で、公共側が規制緩和、土地・施設整備、住宅斡旋、その他の資金支援による環境整備を実施し、ワインバレー形成を後押ししている。官民が、それぞれの得意分野で効果的な役割分担を実施したことで、拡大を実現している。

⑥基礎情報・文献情報

「公民連携による地域食豊かな資源活用のあり方報告書」一般財団法人地域総合整備財団＜ふるさと財団＞、令和3年3月

<https://www.furusato-zaidan.or.jp/wp-content/uploads/2017/07/R2kouminrenkeihoukokusyo.pdf>

「信州ワインバレー構想」長野県、平成25年3月

https://www.pref.nagano.lg.jp/jizake/documents/shinshuwinevalley_kousou.pdf

「信州ワインバレー構想グレードアップ版2020」

<https://www.pref.nagano.lg.jp/koho/kensei/koho/chijikaiken/2020/documents/20201225chiji1.pdf>

3) eスポーツの振興（別府市）

● 大分県 e スポーツ協会は、別府市と連携し、足湯を絡めたイベントや「別府おんせん LAN」というリアルイベントを開催するなど、温泉を切り口とした「e スポーツツーリズム」を展開。また、地元企業、J リーグチーム、福祉施設などとの連携により、e スポーツの社会普及を推進している。

地域：別府市
人口：12.2 万人
開始年：2018 年

①背景・経緯

民間の人材が、e スポーツと温泉、食を掛け合わせた観光振興を提言。

デジタル技術が進化し、社会のオンライン化が進む中で、インターネット通信を活用してゲーム対戦を行う e スポーツへの関心が高まっている。また、広く普及しつつある e スポーツを、地域活性化に活用しようという試みが全国で取り組まれ始めている。国でも、「経済財政運営と改革の基本方針 2018（平成 30 年 6 月 15 日閣議決定）」に位置付けるなど、e スポーツを活用した文化・スポーツの振興に取り組み始めている。

そのような中で、大分県では、2016 年に、西村滉兼氏が県内初の e スポーツ団体「大分県 e スポーツ協会」設立し、e スポーツの普及拡大に取り組んでいた。また、プロ e スポーツチーム「花天月地」を立ち上げ、企業協賛を募りながら、選手個人がストリーミング活動や e スポーツ大会出場、地域でのイベント開催や大分県サッカー協会との連携によるサッカーゲームを活用した e スポーツの普及拡大にも取り組んできた。

そのような活動の一つとして、大分県 e スポーツ協会では e スポーツを通じた観光振興にも取り組んできた。西村氏が別府市長宛てに直接メールを送り、e スポーツを通じた観光振興を働きかけたことをきっかけに、別府市と連携し、e スポーツと足湯を絡めたイベントを開くなど、「ゲーム」「温泉」「観光」「食」を掛け合わせた e スポーツツーリズムによる観光客誘致に取り組んでいる。西村氏は e スポーツツーリズムの可能性を感じていたが、別府市に着目したのは、「おんせん県」というイメージを体現する町であること、ゲームイベントの客層との相性を考えたときに高級感のある湯布院より別府がマッチしそうなこと、さらに大分駅や大分空港から交通の便がいいこと、海外からの観光客が多く、また立命館アジア太平洋大学があり、外国人留学生も多く多様な文化を受け入れる土壌があること、などの条件が揃っていたからである。

大分県 e スポーツ協会は、2022 年に、一般社団法人日本 e スポーツ連合（JeSU）の地方支部「大分県 e スポーツ連合」となり、全国的な情報共有や人的交流を拡大するとともに、これまで難しかったゲームタイトルの使用許認可も容易になるということもあり、活動を加速している。

②取組内容

「ゲーム」と「温泉」を掛け合わせたイベントを開催。

「ゲーム」と「温泉」を掛け合わせた具体的な取組は以下のとおりである。

まず、2018 年 12 月 7～9 日に東京で開かれたゲームイベント「C4 LAN 2018 WINTER」では、大分県、別府市、地元企業と連携して「おんせん県おおいた」を PR した。多くのブースの中で、ゲーム関連以外のものは大分だけで、来場していたゲーマーに物産品を販売するなどして人気を得た。

また、2019年1月20日には別府市の北浜温泉の2階休憩所でゲームイベントを開催し、その模様をSNSの写真、動画でリアルタイムに配信した。

さらに、2019年3月30日・31日に、別府市の別府国際観光港フェリーさんふらわあ乗り場2階のイベントスペースで「別府おんせん LAN※」を開催した。参加者がコンピューターゲーム、家庭用ゲーム機、ボードゲームなどを持ち寄るオールナイトの「ゲームパーティー」である。また、「おんせん県」ならではの仕掛けとして、別府市等の協力で、会場に8人用足湯を2つ設置するほか、レンタル浴衣100着を無料で貸し出すサービスを行った。今後は、単発イベントではなく、実行委員会形式にして継続開催し、別府の顔ともなるイベントに育てたいと考えている。

■ eスポーツ大会の様子



■ 別府おんせん LANの様子



また、温泉イベントのほかにも、大分県サッカー協会との連携によるフットサル大会、福祉施設への訪問などの各分野との連携も促進していくことを考えている。

※会場に「Local Area Network (LAN)」やスクリーン、ステージなどの環境を整え、オールナイトで開放し、機器を持参した参加者同士で楽しんでもらうもの。このような「LAN パーティー」のスタイルは世界ですでに30年の歴史があり、近年、日本では東京などでも盛んに開かれている。

③取組の効果

温泉とゲームを掛け合わせたイベントに大きな反響。

温泉とゲームを掛け合わせたイベントを継続して開催することで、大きな反響が得られた。LAN パーティーの開催については、SNS 等でリアルタイム発信をしたことで、多くの書き込みがあり、予想以上の反応が得られた。入場券は、モニター付き席(8,000円)が2日で完売したほか、その他の券も売れ行きは好調で、結果的には当初の予想を超える136人の参加があった。

その他にも、他自治体からも、温泉とeスポーツの連携の可能性を検討するための視察があった。

④取組の課題

コロナ禍での開催方式の工夫が必要。

eスポーツイベントの企画があるものの、コロナ禍で規模縮小等による開催となっている。コロナ禍で開催したイベントでは、当初は全国からゲーム愛好家200人以上が参加し、2泊3日で実施する予定だったが、実際には県内在住者を上限100人に制限して単日で開催することとなった。ただ、コロナ禍の制約下でも、事業を継続することで、ポストコロナの構想に向けた準備となっている。

e スポーツへの理解関心を高めるために、自治体、企業を巻き込むことが必要。

また、e スポーツのさらなる普及拡大のためには、e スポーツに係る母数を増やしていくことが課題である。そのためには、従来とは全く異なる層へのアピールが必要であり、自治体に加え、さらに多くの企業を巻き込んでいくことが課題となる。イベントを開催するだけでなく、地域資源を絡めた展開を各企業と連携していくことを模索している。

⑤小田原市で参考になるポイント

他分野との積極的な連携。

近年、e スポーツは、各種スポーツや福祉分野、教育分野との連携が盛んであり、産業としての広がり期待できる。大分県 e スポーツ連合では、「ゲーム」「温泉」「観光」「食」を掛け合わせた各種イベントを継続的に実施しており、先行的な取組である。

また、e スポーツでは、チーム練習等の合宿をするケースが多く、比較的小人数で、通信環境が整っており、リラックスできる空間である温泉との親和性は高いと考えられる。小田原市も箱根温泉を抱えるエリアであり、e スポーツ合宿誘致の可能性は十分考えられる。

e スポーツに係る人的資源の蓄積。

各地域で e スポーツを活用した地域振興、観光振興等に取り組まれ始めているが、地方では人材が少ないために、継続が難しくなっているケースが見られる。

その意味では、まだ e スポーツの認知度が高いとは言えない中で、大分県にはプロ e スポーツチームがあり、e スポーツの協議、運営に係る人的資源が地域蓄積されていることは重要なポイントと考えられる。

⑥基礎情報・文献情報

「別府市で e スポーツ大会「オーゲーム」 親子連れら約 150 人が腕前を競う」大分経済新聞、2019.12.23

「足湯に浸かってゲーム キーパーソンが語る“別府流”e スポーツ」2019 年 10 月 23 日 日経 XTERND <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00665/>

4) せたがや pay (世田谷区)

- 世田谷区の支援のもと、世田谷区商店街振興組合連合会が、区外に流出している消費を区内に誘導することを目指し、区内消費者を対象とするデジタル地域通貨「せたがや pay」を運営している。加盟店数は、運用開始から約1年で2,000店舗を突破し、流通総額は19億円超となっている。

地域：世田谷区
人口：93.9万人
開始年：2021年

①背景・経緯

コロナ禍における売上減少の支援策として、商店街連合会がデジタル地域通貨を導入。

2020年春からのコロナ禍において、消費者の行動変化や感染症防止策としての定員制限などが大きく影響し、世田谷区内の小売店、サービス業の売上は落ち込み、飲食店の売上は前年比6割となり、各店舗の経営は大変厳しい状況にあった。

このような中で、国は「GoTo イートキャンペーン」で飲食消費を下支えしていた。また、世田谷区でも、商店街振興組合連合会による「個店支援プロジェクト」を実施し、プレミアム付き区内商品券を発行していた。

さらに、世田谷区では、都心に流出していた区民の飲食等の消費を、区内に誘導し、区内での経済循環を加速することを目指し、この商品券のデジタル化を推進し、消費循環の基盤となるデジタル地域通貨の発行を行うこととした。

②取組内容

区外に流出していたお金を、地域通貨を活用し、地域内での循環を目指す。

「せたがや Pay」は、世田谷区内で流通するデジタル地域通貨である。区内の店舗で現金を使わずに決済が可能となる。せたがや Pay 利用者は、スマホにアプリをインストールし、現金をチャージ（1円=1コイン）し、対象店舗での支払いに利用できる。チャージは銀行ATMで行い、1000円単位で上限10万円まで可能である。利用対象者は、対象年齢16歳以上のアプリをダウンロードした人で、世田谷区民以外も利用できる。対象店舗は、業種業態を問わず広く流通を図り、区内の中小、個店が主であるが、一部のコンビニエンスストア、ドラッグストア、スーパーマーケットでも利用できる。

また、利用者は、区及び商店街連合会が実施する各種キャンペーンにより、ポイント還元等の割引が受けられる。例えば、「せたがや全力応援祭」では、30%のキャッシュバックが受けられる（この他に、商店街連合会では飲食代の20~30%をポイントバックする「飲食店応援キャンペーン」、支払額の5%をその場でポイント還元する「つかって5%キャンペーン」、飲食店で「黙食、と歓談時のマスク着用」に協力するとせたがや Pay の支払い額の10%をポイントバックする「サンキューマスクキャンペーン」を展開してきた）。

せたがや Pay のシステム開発は、岐阜県飛騨高山地域の「さるぼぼコイン」や千葉県木更津市の「アクアコイン」など各地域のデジタル通貨事業で実績のあるフィンバレーに委託している。このシステムでは、店舗の二次元コードをアプリで読み取る方式のため、専用端末不要で店舗側は初期投資費用をかけず導入できる。

■ せたがや Pay



世田谷区健康増進政策とも連携。

今後は、各商店街や世田谷区が付与する行政ポイントの受け皿や、地域の情報インフラとしての活用も見込んでいる。例えば、各商店街が発行するスタンプ（ポイント）を、せたがや Pay に反映することが構想されている。

既に実装された機能としては、2022年7月から、歩数計健康アプリ機能「せた Walk」がある。これは、日常生活の中で健康の維持増進のために必要であると言われる「歩く」「運動する」などの身体活動を習慣化することを目指している。スマートフォンに標準搭載されている健康アプリとの連携により、歩数データを反映し、歩数の履歴を「年次・月次・週次」グラフで表示することができる。世田谷区では、世田谷区国民健康保険に加入する40歳から74歳の人を対象に、ウォーキングや特定健診受診などの取組を一定以上実施した人に、抽選で、せたがや Pay でポイントが当たる「世田谷区国民健康保険健康ポイント事業」を実施している。

消費者のみならず、店舗側の支援も併せて実施。

上記のように、せたがや Pay は消費者への30%のポイント還元等のメリットがあるが、一方で、店側にも5%の現金還元などのメリットがある。世田谷区は、原材料の高騰に苦しむ店側も支援することで、値上げ抑制を、せたがや Pay を活用して実施している。

また、他の民間決済サービスと異なり、世田谷区商店街振興組合連合会は各商店に手数料負担を求めておらず、区がシステム構築費用や運用費をフィノバレーに支払う。これにより、決済のたびに区外決済事業者へ手数料が流出することを抑えることができる。

③取組の効果

運用開始から1年半で、2,200店で利用可能、アプリダウンロード数は11万件以上。

せたがや pay の加盟店数は、運用開始から約1年半で2,200店舗を突破し、アプリのダウンロード数は11万件となり、これは区内納税者の5分の1に該当する。特に、30%還元キャンペーン等の利用促進プロモーションにより、多くの登録者があり、大きな成果があった。

消費の喚起と消費の市外への流出抑制。

商店街等が率先して、消費者にお得感のあるキャンペーンを実施することにより、地域経済における消費の喚起に役立っている。

また、域外に流出していた消費を、地域内での決済システムを活用することで、抑制できている可能性がある。他自治体では、商品券やポイント付与等の消費喚起策を実施しても、その地域外でも使えるケースが多く、お金が流出してしまうケースがあるが、地域通貨とすることで流出がなくなる。

④取組の課題

利用者層を考慮し、しばらくは紙とデジタルの併用。

商店街が発行する区内共通商品券は10%、30%などのプレミアムを付けており、発売のたびに抽選競争率が3倍前後となり、6億～10億円の販売総額が即日売り切れる人気商品である。利用者は高齢者等も多く、商店街連合会ではデジタルへの切り替えを急ぐ考えはなく、しばらく両方のサービスを並行して提供していく方針である。紙とデジタルの併用をしていくために、店舗の対応が必要となる。

多くの決済サービスとの競合。

決済サービスは、既に多くの民間企業で実施されており、せたがや pay とは競合関係にある。せたがや pay では、これまで多くのキャンペーンを実施し、新規ユーザーの獲得や利用促進に効果を上げてきたが、資金力豊富な決済サービスとのこのような競争には限界がある。

せたがや pay は、地域に根付いた商店街が行う街路灯の維持管理、清掃、AED の設置、通報の窓口など、地域コミュニティ見守り等に共感してもらい、商店街を応援しようという機運を醸成していくためのツールとして活用することを目指している。

⑤小田原市で参考になるポイント

地域住民の消費、観光消費の両面への対応可能性。

小田原市は、世田谷区と異なり、消費が市外に流出しているわけではなく、逆に周辺地域から消費を呼び込んでいる状況がある。そのような状況でも、小田原市が発行するデジタル地域通貨の普及が進めば、他で買うよりも市内店舗で購入する方がお得感があり、地域外住民の消費を市内に誘導することが期待できる。

また、小田原市では観光等で市外からの消費の流入が見られる。小田原市では、プレミアム付きデジタル観光券「小田原観光ウォレット」を発行し、観光消費の喚起策を実施しており、これらを拡大していく可能性も考えられる。

⑥基礎情報・文献情報

「新型コロナウイルス感染症に係る地域経済対策について」令和2年11月10日経済産業部商業課工業・ものづくり・雇用促進課

「世田谷区の緊急経済対策の一端を担う「せたがや Pay」 中小個店の活性化と決済デジタル化の推進を図る」PAYMENT NAVI <https://paymentnavi.com/paymentnews/107635.html>

東京 JONAN magazine 世田谷区商店街連合会坂本雄治専務理事インタビュー

<https://jonan.i-nest.co.jp/414/>

5) 地域経済循環の取組（水俣市）

● 水俣市では、地域経済循環分析による課題分析を踏まえ、市内の経済循環を高める環境を軸としたまちづくりの推進に取り組んでいる。具体的には、公共交通機関を利用する低炭素型観光の推進、再生可能エネルギー投資の促進によるエネルギーの地産地消等に取り組む。

地域：水俣市
人口：2.4万人
開始年：2021年

①背景・経緯

公害問題を経て、環境を軸とした地域の経済循環形成を目指す。

かつて公害問題に直面した水俣市では、環境問題対策をまちづくりの主要課題として取り組み、2008年には「環境モデル都市」、2015年には「環境首都」称号を獲得するなど、一定の成果を得てきた。しかし一方で、市民生活においては、公害問題による誹謗中傷・風評被害等により、地域の産業やコミュニティが毀損されており、その再生が求められていた。

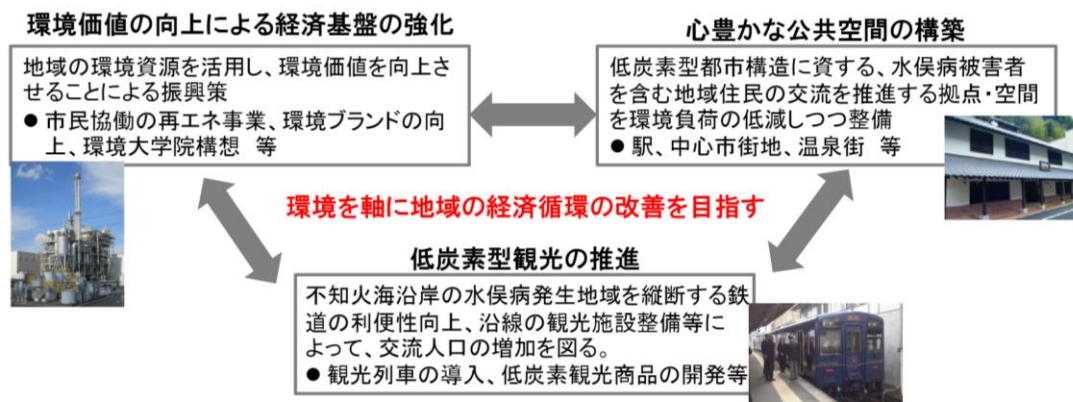
そのような中で、2009年に水俣病特別措置法が制定され、この法律に基づき「環境負荷を軽減しつつ、経済発展を実現する新しい形の地域づくり」という共済措置方針が閣議決定され、環境を軸とした地域の経済循環を目指す取組が進められてきた。具体的には、水俣病特別措置法共済措置の一環として、2010年に水俣市が開催する「みなまた環境まちづくり研究会」を開催して市民の問題意識の喚起を行い、2011年から市民・行政・専門家が協働する「水俣市環境まちづくり推進事業合同会議/円卓会議」を立ち上げ、その場で、地域経済循環分析や大学アンケート、外来受診者アンケート等を活用した徹底した現状分析と戦略づくりを行った。そして、これらの戦略を踏まえた「環境首都水俣創造事業」を、2012年から実施した。円卓会議で実施された経済循環分析では、下表の疑問点に対して検証を行い、分析結果と対応策が整理された。

	視点	分析結果	対応策
生産面	地域経済は、チッソ（現 JNC）が牽引してきたが、現在の経済の状況はどうか？	生産額は JNC が大きい。医療・福祉、その他の製造業は第二の柱	<u>強みのある産業・企業を育てる施策</u> ・バイオマス発電所の設置によるエネルギー生産の拡大・地元雇用の創出 ・企業連携による環境関連産業の促進
分配面	所得が市外に流出しているのではないかと？	通勤による労働所得の市外への流出は少ない	<u>市民の分配を増やす施策</u> ・市民ファンド等の地元資本の活用
消費面	商店街の売上が減っているが、その原因は何か？	自動車中心の生活と市街地のスプロール化により、中心市街地は衰退、ロードサイド店に消費が流出	<u>市内の消費を増やす施策</u> ・中心市街地活性化 ・公共交通機関の利用促進 ・観光客の増加による消費の拡大
域際収支面	企業間取引で市外にお金が流出しているのではないかと？	化石燃料に依存しているため、エネルギー代金の支払いで、約 86 億円が市外に流出	<u>エネルギー収支を改善する施策</u> ・バイオマス発電事業(約 6MW) ・メガソーラー事業
投資面	金融機関は資金需要がないというのが本当なのか？	市内金融機関の預貸率は県下最低水準。国債の購入や市外への投融資に資金が流出	<u>地域の投資を促進する施策</u> ・地域金融機関と協定を締結 ・環境金融商品の開発

②取組内容

「環境首都水俣創造事業」では、環境を軸とした地域の経済循環を目指す取組として、多様な施策がパッケージとして盛り込まれたが、主な取組は以下のとおり。

■ 水俣市における環境を軸とした地域の経済循環を目指す取組方針



出典) 環境省資料

地域の自然資源等を活用した高付加価値な低炭素型観光の推進。

水俣市は、製造業、医療福祉以外の産業競争力が低く、また市外ロードサイド店等に消費が流出していることが明らかになり、市内消費を拡大する産業の育成が課題であった。

そこで、「肥薩おれんじ鉄道株式会社」と連携し、公共交通機関を活用した低炭素型観光の推進を目指し、観光列車を導入した。観光列車では、水俣病の舞台となった不知火海等の風景を楽しみながら、沿線の食材を使った料理を楽しめる食堂車として運行されている。

また、環境に配慮し、「心豊かな公共空間」をコンセプトとした空間を持つ観光物産館や温泉センターを整備するなどして、低迷が続いていた市内2カ所の温泉地の再生にも取り組んだ。

■ おれんじ鉄道



再生可能エネルギーの導入によるエネルギー代金の流出削減。

水俣市では、エネルギー代金支払いによって年間約 86 億円が地域外に流出していることが明らかになり、エネルギーの地産地消が課題であった。そこで、再生可能エネルギーの地産地消を目指すプロジェクトを進めた。具体的には、水俣産業団地で実施されている太陽光発電事業とバイオマス発電事業である。水俣市の推計では、市内再生可能エネルギーの供給量は、エネルギー需要を上回り、地産地消を実現するとともに、市外にエネルギーを供給（販売）する可能性があるとしている。

環境投資の拡大。

水俣市では、市内金融機関の預金のうち、市内の企業、市民への融資額が少ないことが明らかになり、地域内でのお金の循環を活発化させることが課題であった。そこで、環境投資を活性化させるため、水俣市と市内金融機関が「環境と経済が一体となった持続可能な発展の実現に関する協定」を締結するとともに、市内中小企業が行う環境投資に係る融資への利子補給と信用保証協会に対する保証料への全額補助を行う制度を構築した。

③取組の効果

低炭素型観光では観光消費の拡大を実現。

低炭素型観光の取組では、通常運賃に比べて最大約 8 倍の料金設定である高付加価値な観光商品であるにもかかわらず、首都圏、関西圏を含む地域から多数の利用があり、鉄道会社の売上を約 3 割まで増加させることに貢献した。また、沿線自治体にも観光客が波及したほか、市内温泉地の観光客増加につながっている。

この取組は、地産地消による鉄道観光が高い評価を得て、平成 25 年度の日本鉄道賞「沿線ぐるみで鉄道再生特別賞」を受賞した。

再生可能エネルギー投資を拡大。

環境投資の拡大の取組では、水俣市による利子補給や保証料助成の制度の結果、市内企業で高効率な照明や空調の導入、リサイクル関連設備や再生可能エネルギー設備等の導入が促進され、制度開始から約 1 年で域内への融資額が約 2 億円増加した。

地域経済の付加価値額、労働生産性は増加。

地域全体では、(施策との因果関係は必ずしも明らかではないが) 人口の社会減は緩和するとともに、市全体の付加価値額、労働生産性は増加した。

④取組の課題

観光客の持続的な増加のための取組強化。

熊本県観光統計表によると、2012 年からは観光客数が大きく増加したものの、2016 年以降は一転減少に転じている。国内団体客の減少等により日本人客数が減少し、前年より全体の宿泊客数も減少している。持続的な観光振興のための取組強化が求められている。

エネルギーの地産地消を促進するための取組強化。

水俣市の経済循環構造において、平成 23 年からの地域経済循環分析で課題となっていたエネルギー代金の市外への流出は約 86 億円から、平成 30 年には約 59 億円まで減少している。しかしながら、まだ多くの支払代金が流出しており、さらなる取組強化が必要となっている。

⑤小田原市で参考になるポイント

経済循環分析の活用。

水俣市では、地域経済循環分析のフレームを活用して市内外のお金の流れを徹底的に分析し、市外に流出しているエネルギー費用、市民消費があることを突き止めている。そして、その結果をもとに、市内での経済循環を高めるための産業構造形成に取り組んでいる。

小田原市においても、産業連関表を作成し、地域経済循環分析を実施することで、より精緻なお金の流れを把握することが可能となる。

円卓会議等による市民・事業者の巻き込み。

水俣市では、市民を巻き込んだ円卓会議を設置し、市民等を含めた問題意識の共有を図ることで、「環境首都水俣創造事業」の推進力を高めている。

地域経済循環は地域経済のマクロに係ることなので、市民・事業者の問題意識を喚起することは容易ではないが、円卓会議のような方法で市民を巻き込む方法は参考となる。

⑥基礎情報・文献情報

「みなまた環境まちづくり研究会報告書」水俣市

https://www.city.minamata.lg.jp/kankyo/kiji003831/3_831_1_2738.pdf

「環境首都水俣創造事業へ」環境省資料 <https://www.env.go.jp/content/900495973.pdf>

「みなまたの新たな環境のまちづくり」水俣市資料

<https://www.env.go.jp/chemi/tmms/seminar/20121013/mat04.pdf>

「環境政策による地域経済循環の拡大に向けて」

「平成 27 年環境白書」環境省 https://www.env.go.jp/policy/hakusyo/h27/pdf/1_3.pdf

6) サテライトオフィス誘致の取組（日南市）

●「日本一組みやすい自治体」をスローガンに、民間人材を市のマーケティング専門官等に起用することで、15社のIT企業のサテライトオフィスを誘致し、170人以上の雇用を創出した。

地域：日南市
人口：5.1万人
開始年：2013年

①背景・経緯

若い市長、民間出身マーケティング専門官等が中心となり、「同世代の若い人材が帰って来れるまちづくり」を推進。

2013年に崎田恭平氏が全国で2番目に若い市長（33歳）として就任して以降、政策公約として掲げていた「同世代の若い人材が帰って来れるまちづくり」の実現に向けた取組を進めてきた。その最重要ポイントとなったのは、若年層の流出抑制やUターン増加であり、具体策としては、中心商店街の再生、地場産業の振興、地域の魅力づくり等の施策とともに、企業誘致が積極的に取り組まれた。

また、企業誘致の推進役として、宮崎県出身で、ITベンチャーで活躍していた当時28歳の田鹿倫基氏を、マーケティング専門官として選任し、柔軟でアイデアに富んだ施策を次々に実施していった。そのような取組が徐々に民間企業からの関心を高め、「日南市は他の自治体と違い、柔軟な考え方をもっている」との認識が広がり、民間企業からのアプローチが増えていった。

地域での雇用を確保するために、サテライトオフィスを積極的に誘致。

日南市が企業誘致に取り組む際に、若者人材が地域内で働き続けられるような、若者の求職ニーズにマッチさせることを重視した。日南市では、建設作業員、生産工程従事者、介護従事者、サービス業従事者などは求人数が求職数を上回っていたものの、事務職は求人数が求職数を大きく下回っており、この取り逃がしている求人を補完すべく、事務職を誘致することが重要なポイントであった。さらに、事務職の中で、地方中小都市への進出に対して反応があった中小・ベンチャーIT企業に対して、サテライトオフィスを積極的に誘致する施策方針に至った。

②取組内容

対応の早さ、進出後サポート、地域との相互理解サポート等でサテライトオフィス誘致。

一方で、サテライトオフィス誘致は、近年、各自治体で取り組まれており、競合も多いが、IT企業が日南市を進出先として選択した理由は、以下である。

一つは、企業からの質問や要望に対するレスポンスの早さである。日南市は「日本一企業が組みやすい自治体」を掲げ、企業要望への「対応の早さ」を徹底的に追求してきた。実際に進出した企業を見ると、進出希望の連絡を受けてから平均約1か月で現地視察を実現し、約2か月で進出が確定、立地協定締結に至っている。

もう一つは、進出後のサポートにも力を入れている点である。大都市に本社を構えるIT企業が地方部に進出する理由として最も大きいのは人材の確保である。大都市での人材確保が非常に困難になってきており、日南市では、人材獲得や人材育成に対する資金・ソフト面の支援を充実させることで、企業ニーズに対応している。当初段階でこのような取組を実施したことにより、その後は行政が誘致営業をしなくても進出したIT企業からの紹介等により、新たな企業進出の打診が来る状況となっている。

さらに、地域との相互理解に注力している点である。企業が地方に進出した際に、業務面や人材面での競合、コミュニケーション不足により既存企業や地域との間で対立が発生するケースがある。日南市では、IT 企業同士、IT 企業と地元企業間、そして IT 企業と地域住民間の交流促進に積極的に取り組んでいる。具体的には、懇親会や交流会の企画、商工会の活動や商店街のお祭りへの参加の呼びかけなどを行っている。

また、宮崎県と日南市は、特に情報サービス業の立地優遇制度を充実させている。例えば、条件を満たせば、通信回線使用料は3年間無料、施設改修費も全額補助となる。雇用奨励金は、一人の雇用に対して100万円が支払われる。その他に、人材育成や固定資産税でも優遇制度がある。

このような総合的な支援により、サテライトオフィス誘致で、他自治体を上回ることができている。

③取組の効果

15社のIT企業のサテライトオフィス誘致に成功。

このような取組により、日南市内には2019年9月現在、15社のIT企業がサテライトオフィスを開設している。進出時期をみると、2016年4月に1社目の企業が進出したのを皮切りに、2017年にかけて進出企業が急増し、2018、2019年も継続して企業が進出している。

また、進出した各企業の職種も、WEBシステム開発、映像制作、広告配信、コールセンターなど、情報通信産業の中でも多岐にわたる。多くは、東京都に本社を構える企業が多く、それらの企業の唯一の地方オフィスを日南市に設けていることなどの特徴がある。

新規雇用者は約170人、若年女性の獲得に成功。

これらの企業誘致により、これまでに約170人の新規雇用を生み出している。雇用者層としては、女性が多く、市外に転出していた人で、子育ての環境や長く働ける環境を考え、Uターンしている人も多くいる。2016年以降は、若年女性の市外への転出超過が、鈍化している状況が確認できる。

また、IT企業の賃金水準にあわせて地元企業が賃金を上げるケースも見られ、日南市内の平均賃金向上にも繋がっている。

サテライトオフィスの立地により、中心商店街の活気復活にも成功。

また、サテライトオフィスの多くは、市内中心部の商店街に立地していることで、昼間人口が増え、飲食店などにも活気が出てきた。市でも、商店街内に子育て支援センターを設置し、サテライトオフィスで働く人が安心して子育てできる環境づくりを進めている。オンライン通販が普及している現在、小売のみでは商店街の成立は難しいが、働く場所や子育てできる場所を併設することで、各店舗が潤う仕組みづくりを実現している。

■サテライトオフィス



■中心市街地のサテライトオフィス



④取組の課題

地域内での高度人材・専門人材の育成。

プログラミング等の専門技術を要する職種の経験者、希望者は市内ではまだ少なく、Uターンや外部人材で賄っているのが現状である。市では人材育成の支援等を実施しているものの、情報技術産業の安定した集積を目指す上では、小中学校のIT教育など、商工分野にとどまらない施策も必要不可欠である。

⑤小田原市で参考になるポイント

企業誘致をスタートとして、伴走で支援。

大都市圏のIT企業が日南市にサテライトオフィスを設置する最大の要因は、人材確保がしやすい点にある。日南市が実施する人材獲得や人材育成に対する充実した支援が効果を発揮しているといえる。

多くの企業誘致の支援策としては、移転時の施設整備や移転に対する助成等が多いが、人材不足という企業ニーズを的確に読み取り、雇用確保を継続的に支援することで、企業の信頼を得ることができている。

IT企業を中心とするエコシステムづくり。

サテライトオフィスの立地のためには、前述のように、人材確保の他に、地域内での企業間連携や地域の受入体制（従業員の生活環境を含む）等の充実が必要である。日南市では、マーケティング専門官や市の各担当課が中心となり、IT企業と各団体、住民等のネットワークづくりをサポートすることで、IT企業を中心とするエコシステムが効果的に形成されたといえる。

小田原市においてサテライトオフィスを誘致する際にも、サテライトオフィス事業者への立地支援をするだけでなく、事業サポート、人材育成、金融、事業開発、従業員の生活環境等に係る様々な事業者のネットワークを構築し、エコシステムを形成することが求められる。

民間人材が活用できる環境づくり。

日南市では、企業誘致を行う専門人材を民間から選任しているが、単に民間人材を入れれば良いということではなく、外部人材の特徴を最大限に活かすための市役所の環境、マインド等の受入体制が整えられている。日南市役所では、部長、課長クラスの人たちが非常に柔軟で、民間特有のアイデアを阻害しなかったことにより、効果があげられたと指摘されている。

また、従来にない新しい取組は、地域から反発が起こりがちであるが、田鹿氏は「地域の寛容性と地域の持続可能性には強い相関関係がある」と指摘しており、新しい取組を受け入れていく地域の理解も重要だと指摘している。

⑥基礎情報・文献情報

自治体ポータル <https://www.nec-nexs.com/supple/autonomy/interview/nichinan/>

SHIFT+LOCAL <https://shiftlocal.jp/1215>

ツクルゼ、ミライ！行動系ウェブマガジン[DRIVE] <https://drive.media/posts/33407>

ココロココ <https://cocolococo.jp/12083>

「宮崎県日南市における雇用創出に向けたサテライトオフィス誘致の取り組み～成功要因とその先～」公益財団法人九州経済調査協会

7) ウォーカブルシティの取組（姫路市）

● 駅広場周辺地域の整備とあわせて、メインストリートのトランジットモール化や歩道の利活用等により、車中心からひと中心の、歩きやすいまちづくりに取り組んでいる。特に、民間のエリアマネジメント組織が公共空間の利活用を積極的に進めており、市も歩行者利便増進道路の指定により後押ししている。

地域：姫路市
人口：53.6万人
開始年：2019年（社会実験
ミチミチ）

①背景・経緯

姫路駅前の中心市街地で歩行者優先のまちづくり。

姫路駅北駅前広場は、山陽新幹線、山陽本線、播但線、姫新線、山陽電鉄、路線バス等の交通結節点として1日10万人以上が行き交う市内の核の一つである。一方、線路で分断された市街地で交通渋滞が慢性化しており、鉄道が市街地発展の大きな障害となっていた。

そのような中で、1988年に策定された「キャスティ21計画」等に基づき、JR山陽本線等連続立体交差事業、姫路駅周辺土地区画整理事業、関連道路事業の3つの柱からなる姫路駅周辺地区総合整備事業に着手した（鉄道高架事業は2010年に完了）。

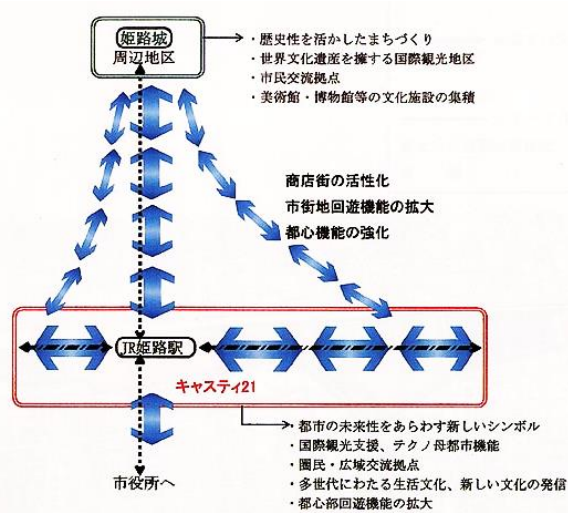
また、駅周辺にあった車両基地、貨物基地を郊外に移設したことで創出した鉄道跡地等（約26ha）で、新たな都市拠点の整備を行い、都心部の再生と活性化を推進してきた。2006年には、都心部の目指すべき将来像として「姫路市都心部まちづくり構想」を策定し、姫路駅周辺エリアで、いくつかのゾーンを定め、特色ある市街地形成に向けて取り組んでいる。構想では、鉄道高架化に合わせて計画した環状道路に囲まれる姫路駅周辺を中心とする都心部において、過度な自動車の流入を抑制し、歩行者優先のまちづくりを進める方針を示している。

さらに、姫路駅北駅前広場から姫路城に伸びる「大手前通り」は、全長0.8km、幅員50mを有し、姫路城への景観を損なわないように全線無電柱化されるなど、姫路市のメインストリートといえる。このような大手前通りでは、北駅前広場の再整備と併せて、自動車の通行を制限し、歩行者と公共交通機関が通行できるようにするトランジットモール化を一部で実現し、「歩いて楽しい、大好きなお城への道」を整備コンセプトに2016年～2019年度にかけ再整備を進めた。大手前通りの活用イメージとコンセプト・活用方針を設定し、お城に相応しい風格を考慮しつつ、ウッドデッキを整備するなどにより、歩いて楽しい賑わいのある質の高い都市空間の創出に取り組んでいる。

ハード整備の一方で、公共空間利活用の課題。

しかし一方で、道路空間のハード整備は進むものの、市民の中では、賑わい創出に対する期待値は必ずしも高くなかった。これは、大手前通りは姫路城に向かう導線であるものの、沿道は飲食店や小売店等が少なく、観光客が楽しめるコンテンツが少なく、通過動線になってしま

■ 姫路市都心部の構造と役割



っており、大手前通りが賑わっているというイメージがなかなか持たれなかったためである。

様々なハード整備を実施し、歩行者中心の公共空間を実現したが、それをどのように活用し、まちに活かせるかが、重要な課題となっていた。

②取組内容

民間を主体とした公共空間利活用の社会実験。

そこで、公共空間の有効活用に向けて、大手前通りのイメージ向上を図り、飲食店や小売店の出店意欲を高めるためのアクションとしてエリアマネジメント手法を導入したソフト面の取組を進めてきた。その中心的な取組は、歩道の民間活用を目指し、エリアマネジメント組織「大手前みらい会議（OMK）」を立ち上げ、2019年11月に道路活用チャレンジとして社会実験「ミチミチ」を開催した。OMKは、大手前通り沿道に店舗や建物を保有する事業者の有志が集まって組織している。

1回目は2019年度に1か月間開催し、2回目は期間を延ばして2020年12月から2021年12月までの約1年間実施した。

1回目の社会実験では、大手前通りの歩道部分に多くの店舗が並び、茶室ややぐらなどのイベント、姫路の美味しいものを展開する「てくまるしえ」、沿道マーケットなどが毎日開催された。さらに、週末には、姫路の美味しいグルメの食べ歩きや魅力的なマルシェ、ワークショップの体験型コーナーなどが実施され、散歩しながら楽しめるコンテンツが多くあった。

さらに、2回目では、1回目で見えてきた課題を踏まえ、事業者の売上向上よりも、居心地が良い場所としての道路の価値を追求し、日常的な場所づくりを重視し、単発ではなく一定期間ファニチャーを設置し、滞留行動を促し、くつろぐ場所づくりを目指した。例えば、コンビニのあるゾーンには、座ってくつろげる大型ファニチャーを設置し、電源やwi-fiも完備する等により、滞留時間を延ばす工夫を盛り込んでいる。実際、お昼休みや休憩時間には目の前のコンビニでテイクアウトをしてここで食べるという風景が生まれている。

■ 姫路駅から大手町通りを見る



■ 道路利活用の様子



姫路市も「ウォークブル推進計画」や歩行者利便増進道路指定で後押し。

姫路市も、大手前通り以外の沿道においても、「居心地が良く歩きたくなるまちなかづくり」を進めるために、歩行者の回遊性向上、滞在時間の増加、魅力的な空間や新たな賑わいの創出に資する公共空間利活用の仕組みや施策を整理した「ウォークブル推進計画」を策定した。姫路市としては、「エリアの個性の『にじみ出し』が彩る大手前通り」というキャッチコピーを掲げ、大手前通りだけではなく、沿道建物1階の用途が通りと一体的な活用をすることで、歩いて楽しく、日常的な賑わいが生まれる空間を創出し、最終的にはエリアの価値が向上することを目指している。

さらに、2020年5月の道路法改正により、歩行者の安全かつ円滑な通行及び利便の増進を

図り、快適な生活環境と地域の活力の創造に資する道路を指定することができる、歩行者利便増進道路を指定することが可能となっており、大手前通りでもニーズに応じた道路空間の利活用を図るため、道路、都市、産業、観光といった部局が横断的に連携し、2019年に歩行者利便増進道路の指定を行った。

③取組の効果

駅前周辺の地価上昇。

駅前広場を含めた整備により、駅周辺の商業地の地価公示価格が、2018年の120万円/m²から2019年の150万円/m²に25%も上昇し、商業地の地価上昇率で全国7位であった。これは、駅前広場や歩道が整備され利便性が向上するとともに、姫路城を中心とした観光による賑わいの高まりもあいまって店舗やホテルの需要が強いことが要因となっている。

第1回「まちづくりアワード」を受賞。

また、「姫路市ウォークアブル推進計画」が、国土交通省が開催する第1回「まちづくりアワード」で、国土交通大臣賞を受賞した。授賞理由としては、居心地が良く歩きたくなるまちなか空間の創出を目指し、丁寧なサーチや社会実験を実施し、道路管理者や交通管理者との連携を図りながら、戦略的な計画づくりを進めた点が評価された。

④取組の課題

社会実験を通じた利活用促進のあり方を検討中。

社会実験を通じて、公共空間の利活用のあり方を検討しているところである。第1回目の社会実験では、既存店舗の売上は向上したものの、新たな出展者の売上を十分に確保することができなかった。そこで、第2回目は、より日常的な利活用を目指した取組を進めており、今後の方向性については社会実験の結果を通じて検証していくことが必要である。

⑤小田原市で参考になるポイント

効果的な公民連携体制の構築。

道路空間の活用主体はあくまで民間組織である。市が期待する道路空間の利活用を実現するには、公民連携が欠かせない。姫路市では、商店街等の既存組織とは別に、新たにエリアマネジメント組織「大手前みらい会議（OMK）」を設立し、継続的な道路活用につなげていくために、実行力のある体制を構築している。OMKは、行政との協議、地元オーナー・テナントとのコミュニケーション、母体となる協議会への報告等を行う。

OMKは地元の事業者有志によって設立されており、この信頼感が背景となり、社会実験の運営ではOMKの依頼により沿道の8割の店舗が出店するに至っている。当事者となる民間組織が意欲的に活用していることが成功につながっている。

社会実験を通じて公共空間の利活用の可能性を検証。

社会実験により道路空間の利活用可能性をトライ＆エラーを繰り返しながら高めている点が参考になる。社会実験の1年目は沿道店舗の売上向上を目指す方向性であったが、実験結果を踏まえ、2年目にはより滞留行動を増やす方向性を目指している。また、このような結果の検証において、人流データ等を活用するなど、丁寧なサーチを実施している点も参考になる。

⑥基礎情報・文献情報

「令和2年度大手前通りエリア魅力向上推事業報告書」

<https://www.city.himeji.lg.jp/sangyo/cmsfiles/contents/0000012/12733/20210426.pdf>

ウォークアブルなまちづくりの動向について

<https://www.city.chiyoda.lg.jp/documents/27572/shiryo1-2.pdf>

公共 R 不動産

<https://www.realpublicestate.jp/post/michimichi/>

参考資料

1) 調査票

①事業者向け

■貴事業所についておたずねします。

問1 貴事業所の概要をご回答ください。

1) 業種【貴社の売上が最も大きい事業分野のあてはまるもの1つに○、また、製造業に○をつけた方はさらにあてはまるもの1つに○】

1. 農業・林業、漁業	2. 建設業	3. 製造業⇒下記選択	4. 情報通信業
5. 運輸業、郵便業	6. 卸売業、小売業	7. 金融業、保険業	8. 不動産業等
9. 宿泊業、飲食サービス業	10. サービス業	11. 医療、福祉	12. その他
i. 食料品製造業	ii. 金属製品製造業	iii. 木材・木製品製造業	iv. その他

2) 事業所の種別【あてはまるもの1つに○】

1. 本社	2. 支店・営業所	3. 工場	4. 研究所
5. 配送センター	6. ショールーム	7. その他 ()	

3) 事業所の従業者数(うち市内居住者)【人数を記入】

人	人(うち市内居住者)
---	------------

4) 市内での営業年数【年数を記入】

年

5) 本社所在地【あてはまるもの1つに○】

1. 当事業所	2. 当所以外の市内	3. 市外	4. 海外
---------	------------	-------	-------

6) 主な取引先【あてはまるもの1つに○】

1. 市内	2. 県西部	3. その他県内	4. その他国内	5. 海外
-------	--------	----------	----------	-------

7) 市内事業者からの仕入れ割合【割合を記入】

% (市内事業者からの仕入れ割合)

■貴事業所の経営についてうかがいます。

問2 貴事業所の近年(過去10年)の業績をご回答ください。

1) 貴事業所の今期の売上【あてはまるもの1つに○】

1. 1千万円未満	2. 1千万~5千万円未満	3. 5千万~1億円未満	4. 1億~5億円未満
5. 5億~10億円未満	6. 10億~50億円未満	7. 50億円以上	

2) 貴事業所の売上推移【あてはまるもの1つに○】

1. 拡大	2. やや拡大	3. 横ばい	4. やや縮小	5. 縮小
-------	---------	--------	---------	-------

3) コロナ禍での影響【あてはまるもの1つに○】

1. 大きく影響した	2. 影響した	3. 影響はなかった
------------	---------	------------

4) 貴事業所の業績と特に関連したトピック【あてはまるもの最大3つに○】

1. 地域の観光客増加	2. アジア等市場の成長	3. 市内人口減少
4. 高齢化進展	5. 国民の所得低迷	6. 海外製品のシェア拡大
7. 製品・サービスのデジタル化・オンライン化	8. 地域産品や地域の歴史・文化への関心の高まり	9. テレワーク等の働き方進展
10. 脱炭素の流れ		

問3 貴事業所の今後（今後10年）の展望をご回答ください。

1) 貴事業所の業績展望【あてはまるもの1つに○】

1. 拡大見通し	2. 横ばい	3. 縮小見通し
----------	--------	----------

2) 貴事業所の業績と特に関連するトピック【あてはまるもの最大3つに○と具体的内容を記載】

1. 地域の観光客の動向	2. アジア等市場の動向	3. 市内人口（移住者含む）の動向
4. 高齢化の動向	5. 国民の所得の動向	6. 海外製品のシェアの動向
7. 製品・サービスのデジタル化・オンライン化の動向	8. 地域産品や地域の歴史・文化への関心の動向	9. テレワーク等の働き方の動向
10. 脱炭素の取組の動向		

具体的内容：

3) 今後実施可能性のある取組【あてはまるもの全てに○】

1. 新分野展開(タクシー業者が食品宅配を開始等)	2. 業態転換（オンラインサービス開始等）
3. 事業転換・事業再編(洋食店から焼肉店へ転換等)	4. 業種転換（宿泊業がサウナ施設へ転換等）
5. DX（デジタル技術を活用したビジネスモデルや働き方改革）の推進	6. 海外展開
7. オープンイノベーション（製品開発等における企業間連携）	8. 健康経営（従業員の健康管理）
9. 地域での社会的活動	10. SDGs の取組
11. その他	12. 特にない

問4 貴社が抱える経営課題をご回答ください。【あてはまるもの最大5つに○】

顧客・ 販路	1. 国内市場での売上・シェア拡大	2. 海外市場での売上・シェア拡大
	3. EC市場での売上・シェア拡大	4. 既存顧客との関係強化
	5. 新規市場の開拓	
製品・ サービス	6. 既存商品・サービスの品質・満足度向上	7. 既存商品・サービスの収益性向上
	8. 事業基盤の強化・再編	9. 新商品・サービス開発
	10. ブランド力の強化	11. 現場力の強化
コスト・ 財政	12. デジタル技術の活用	13. 技術力・研究開発力の強化
	14. 製造・販売・仕入等コストの抑制	15. 人件費の抑制
	16. 財務体質の強化	17. 新たな資金調達手法の活用
設備・ 人材	18. 人材の確保・増員	19. 人材育成の強化
	20. 従業員の満足度向上	21. 働き方改革への対応
組織体制	22. アウトソーシング等外部活用の推進	23. 企業間連携・産学連携の推進
	24. 事業承継・後継者問題	25. 経営力の強化
その他	26. SDGs への対応	27. 知的財産の保護活用
	28. その他（ ）	

■貴事業所のデジタル技術を活用したビジネスモデルや働き方改革（DX）の取組についてうかがいます。

問5 貴事業所のDXの取組をご回答ください。

1) 実施状況【あてはまるもの1つに○】

1. 未着手	2. 一部領域で散発的に着手
3. 一部領域で戦略的に着手	4. 全社戦略に基づき部門横断的に推進

2) DXの取組内容【1）で「1. 未着手」に回答した方は今後取り組みたい内容を、それ以外の方は現在取り組んでいる内容としてあてはまるもの全てに○】

1. 対面から非対面に（オンライン会議、テレワーク等）
2. 紙からデジタルデバイスに（会員カードのアプリ化、ペーパーレス化、申請業務のクラウド化等）
3. 人間から機械に（RPA、自動運転等）
4. 勘や経験からデータに基づいた意思決定に（ビッグデータ活用、BI導入等）
5. IT技術を活用したマーケティングに（インターネット広告等）
6. IT技術を活用した新サービス創出、ブラッシュアップ（ARを活用したサービス等）

問6 貴事業所でDXを推進する際の課題をご回答ください。【あてはまるもの全てに○】

1. 技術・ノウハウを持った人が不足している	2. 事業への活用イメージがわからない
3. 必要なコストの負担が大きい	4. 新技術について理解していない
5. 費用対効果が望めない	6. 連携相手を探すのが難しい
7. その他（ ）	8. 特に課題はない

■貴事業所の従業者・働き方についてうかがいます。

問7 貴事業所の今後の従業者数見通しをご回答ください。【あてはまるもの1つに○】

1. 増員	2. 現状維持	3. 減員	4. わからない
-------	---------	-------	----------

問8 求める人材としてあてはまるものをご回答ください。

1) スキル【あてはまるもの全てに○】

1. 製造・販売等の現場・実務に携わる労働力となる人材	2. 営業活動・営業開拓など、営業力を持つ人材
3. 研究・設計・新製品開発など、技術力を持つ人材	4. 経理・総務・広報・法務など間接部門にかかる人材
5. 高い経営能力を持つ人材	6. その他（ ）

2) 属性【あてはまるもの全てに○】

1. 新卒・第2新卒	2. 中堅	3. シルバー	4. 女性
5. 外国人	6. プロフェッショナル	7. 副業・兼業	8. その他（ ）

問9 従業者の働き方に係る取組をご回答ください。【あてはまるもの全てに○】

1. 社員の賃上げ	2. 時差出勤・フレックス制等の導入・推進
3. テレワーク・リモートワークの導入・推進	4. 残業時間、休日出勤の削減
5. 育休、介護休暇等の休暇取得の促進	6. 女性、外国人、障がい者等の活躍推進
7. 従業員の副業・兼業の容認・推進	8. 社外からの副業・兼業人材の受け入れ
9. 社員の学び直しの推進（リカレント教育等）	10. その他（ ）

問 13 市に期待する産業振興策等としてあてはまるものがあれば、ご回答ください。

【あてはまるもの最大3つまでに○】

1. 新事業創出や新商品・新サービス開発の支援	2. 雇用への支援
3. 事業所建設・設備投資への支援	4. 運転資金への支援
5. 技術、研究開発への支援	6. 国内販路開拓に対する支援
7. 海外販路開拓の支援	8. 企業間・業種間、大学等との連携への支援
9. 市内事業者間での取引マッチングの支援	10. 新規事業者誘致
11. 経営ノウハウへの支援	12. 教育・人材育成制度
13. 規制緩和や特区適用、土地利用規制見直し	14. インフラ（用排水・情報・交通等）の整備
15. 従業者の生活環境改善	16. 市民の消費喚起
17. 事業継続・継承に対する支援	18. 公共市場の拡大
19. その他（ ）	20. 特にない

問 14 ご意見があれば、自由にご回答ください。

質問は以上です。ありがとうございました。

②地域団体向け

■回答者様についてうかがいます。

1) 役職・回答者名【回答者の役職・氏名を記入】

2) ご連絡先【電話番号を記入】

■貴事業所の活動内容についてうかがいます。

問1 貴団体の概要をご回答ください。

1) メンバー数【人数を記入】

2) 活動年数【年数を記入】

3) 主な活動内容【あてはまるもの全てに○】

1. 会員企業の新商品・サービス開発支援	2. 新商品・サービス開発	3. 企業間交流
4. 商品・サービスのブランド化支援	5. 金融支援	6. DX等の新技術導入支援
7. 経営支援	8. 創業支援	9. 人材育成
10. 一般消費者への情報発信	11. その他（ ）	

【特に過去10年間で開始したものの最大3つまで、選択肢の数字を記入】

4) 主な活動エリア【あてはまるもの1つに○】

1. 市内全域	2. 市内片浦地域	3. 市内中央地域
4. 市内富水・桜井地域	5. 市内川東北部地域	6. 市内川東南部地域
7. 市内橘地域	8. 市を含む近隣市町村	9. 県内全域
10. エリアを特定していない		

問2 貴団体の活動面の課題として何がありますか。【あてはまるもの全てに○】

1. 会員の減少	2. 会員の高齢化
3. 活動メンバーの固定化	4. 運営資金が脆弱
5. 戦略的な視点不足、活動を継続できない	6. 効果的な活動アイデア不足
7. 他団体・大学等との協力・連携関係がない	8. 議会、行政とのパイプがない
9. その他（ ）	10. 特にない

■市が取り組む産業振興策、経済活性化策についてうかがいます。

問6 小田原市では「地域経済振興戦略ビジョン」に基づき、「需要の拡大」と「企業活動の集積・活性化」を基本方針として、各施策に取り組んでいます。現在と10年前を比較して、その評価をお聞かせください。【項目別にあてはまるもの1つに○】

	良くなっている	変わっていない	悪くなっている
□需要の拡大			
— 6次産業化の推進			
— 観光客の増加			
— 住民の消費拡大			
— 国内外での販路拡大			
□企業活動の集積・活性化			
— 新たな産業の創出・集積			
— 市内事業者間取引の増大			

問7 小田原市が経済成長を実現するためには、行政側がどのような施策に力を入れるべきと考えますか。【あてはまるもの最大3つまでに○】

1. 地域観光の活性化	2. 地域資源を生かした産業集積の推進
3. 企業誘致	4. 市内での創業・第二創業支援
5. 地域を担う中核企業の成長促進	6. 産学・企業間連携によるイノベーション推進
7. 経済循環の促進(市外に漏れ出ている支出の抑制)	8. 人口減少の抑制
9. 若年世代の経済的安定支援	10. 地域での女性活躍の推進
11. その他 ()	12. わからない

問8 市に期待する産業振興策等としてあてはまるものがあれば、ご回答ください。【あてはまるもの最大3つまでに○】

1. 新事業創出や新商品・新サービス開発の支援	2. 雇用への支援
3. 事業所建設・設備投資への支援	4. 運転資金への支援
5. 技術、研究開発への支援	6. 国内販路開拓に対する支援
7. 海外販路開拓の支援	8. 企業間・業種間、大学等との連携への支援
9. 市内事業者間での取引マッチングの支援	10. 新規事業者誘致
11. 経営ノウハウへの支援	12. 教育・人材育成制度
13. 規制緩和や特区適用、土地利用規制見直し	14. インフラ(用排水・情報・交通等)の整備
15. 従業員の生活環境改善	16. 市民の消費喚起
17. 事業継続・継承に対する支援	18. 公共市場の拡大
19. その他 ()	20. 特になし

問9 ご意見があれば、自由にご回答ください。

質問は以上です。ありがとうございました。