

令和6年第2回船橋市商工業戦略プラン策定委員会 議事録

開催日時：令和7年3月28日（金） 13時00分

開催場所：船橋市役所本庁舎6階 602会議室

出席者：委員長 手嶋 進 千葉商科大学 准教授
副委員長 市原保紀 船橋市経済部 部長
委員 加藤和彦 千葉工業大学 教授
小笠原永隆 帝京大学 教授
篠田好造 船橋商工会議所 会頭
大塚智明 船橋市商店会連合会 副会長
大原俊弘 船橋市地域工業団体連合会 会長
岡直樹 船橋市観光協会 専務理事
今井和夫 千葉県中小企業診断士協会 相談役
林康夫 船橋市企画財政部 部長
(欠席)
合田寛樹 船橋大型店連絡協議会 会長
阿部健一 千葉県産業振興センター 参事兼企画調整課長

事務局 経済部商工振興課 宇都宮課長、石崎課長補佐、本間商業係長、
宮田工業係長、藤巻経営労政係長、尾崎観光プロモーション係長、
深井主任主事、森主任主事
㈱ちばぎん総合研究所 関、薄井、高城、水野、中村

○事務局

定刻となりましたので、ただいまより第2回船橋市新商工業戦略プラン策定委員会を開催いたします。

委員の皆様におかれましては、お忙しい中お集まりいただきまして、誠にありがとうございます。司会を務めます経済部商工振興課長の宇都宮でございます。よろしくお願い致します。まず初めに、本日配布いたしました資料の確認をお願いいたします。

- (1) 現行プラン後期戦略における仮評価及び次期プランでの方向性
- (2) 船橋市小売商業の概要調査（概要版）
- (3) 船橋市の工業の概要調査（概要版）
- (4) アンケート調査報告書（製造業）（概要版）
- (5) アンケート調査報告書（非製造業）（概要版）
- (6) アンケート調査報告書（商店街）（概要版）
- (7) アンケート調査報告書（消費者）（概要版）
- (8) 船橋市の産業のSWOT分析

以上8点になります。過不足はございませんでしょうか。

事前にお伝えしておりますが、本日の会議は 14 時 30 分までとなっております。議題ごとに質疑の時間等を設ける予定はございますが、今回の会議では調査結果の報告事項が多くあることから質問時間や委員の皆様にご議論いただく時間を十分に確保することが難しいことを想定してございます。もし会議中に確認できなかったことや追加での御意見や御質問がございましたら、大変恐縮ではございますが、事務局までご連絡をいただければと思います。詳細におきましては、会議終了後、担当よりメールにてお知らせさせていただきます。また、本日このような気候で暑くなることが想定されます。大変申し訳ございません。会議室の空調整備ができていない状況でございます。窓を開けておりますが、体調管理には十分気を付けていただき、上着等で調整をいただければと思います。よろしく願いいたします。それでは、以後の議事進行を手嶋委員長にお願いしたいと思っております。

○手嶋委員長

それでは議事に入る前に、本日、傍聴を希望される方はいらっしゃいますでしょうか。

○事務局

なお、本日は傍聴の希望者が 1 名おります。

○手嶋委員長

それでは、傍聴人に入室頂いてください。

では、次第 2 の議題に移ります。初めに、「(1) 現行プラン推進会議の報告」について、事務局から説明をお願い致します。

○事務局

資料 1 「現行プラン後期戦略における仮評価及び次期プランでの方向性」についてご説明させていただきます。資料 1 をご覧ください。

まず、現行の戦略プランにつきましては、推進会議を組織してありまして、推進会議においてプランの進捗状況の確認や評価などを行っております。今般、資料の左上に記載のとおり令和 7 年 1 月から 2 月にかけて書面にて推進会議を開催いたしました。

その中で、現行のプランについて、まだ計画期間が令和 7 年度に続くものもございますが、現行プランの仮評価について議論を行いましたので、ここでご紹介をさせていただきます。

まず、現行のプランの施策は、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えるための経済施策と、これからの時代を見据えた経済施策の 2 つに分けて構成をしております。それぞれ取り組みについて分類しています。

評価は、各施策、取り組み、事業ごとに資料の右側に記載しておりますが、十分または概ね達成であり、全体を通して概ね達成できているという評価となっております。また、現在実施している事業も、概ね継続して実施していくべきとの評価を得ております。

各取り組みの詳細な説明については、会議の時間の限りがありますが、何点か紹介させていただきます。まず商店街の活性化としては、一つは商店街が実施するイベントに対して、

その経費の一部を補助・助成するという事業をにぎわいづくり支援事業として行っております。これについて、今後も継続していくという評価を得ております。

また、創業・事業承継の支援としては、新たに起業したい方や起業したての方向けのセミナーとして、ワークセミナーやそのフォローアップのセミナーを行っており、手厚く起業や経営に必要な知識を身に付けてもらうセミナーを開催しました。これについても、今後も継続していくという評価を得ております。この現行のプランの評価については、新たなプランの策定に当たりましても、この評価等を参考にしながら、事業をどのようにしていくべきかというのを策定に当たって考えていきたいと思っております。説明は以上でございます。

○手嶋委員長

はい、ありがとうございます。ただいまの説明について、ご意見あるいはご質問はございますか。ないようですので、次の議題「(2) 統計分析調査の報告」について、事務局から説明をお願い致します。

○事務局

船橋市の小売商業の概要調査について、ご報告申し上げます。資料2、1ページ目をご覧ください。まず、船橋市の小売商業の動向について、図表1をご覧ください。ご覧の通り、事業所数、従業者数、年間商品販売額ともに減少しています。続いて図表2は、事業所数・従業者数・年間商品販売額を、千葉県内の主要都市及び隣接市と比較したのですが、本市はいずれも千葉市に次いで2位となっています。続いて図表3は、本市の小売中心地性です。小売中心地性は「1」以下であると消費需要が流出していることを表しますが、本市は、0.93であり、市内行政人口の7%に相当する消費需要が市外に流出しています。続いて図表4は、大規模店の店舗面積ですが、本市は平成28年から令和6年にかけて百貨店が閉店した影響などから減少しています。

続いて2ページ目をご覧ください。こちらは、本市小売商業の環境、構造、成果・機能の現況と動向に関する各種の指標について、本市の人口±20万人程度の政令指定都市及び中核市との比較を行うことで、本市の小売商業の水準及び特性を把握しようとしたものです。右下の(4)考察のところで結果をまとめております。まず①として、本市は「良好なマーケットを有している」ということです。図表5に記載がありますように、人口は中核市で最も多く、さらに増加率も上位の水準にあることから、比較的良好な環境にあると言えます。次に②として「人口増加に売場面積の拡大が追いついていない」ということです。図表6をご覧くださいと、従業者数は平均と同等ですが、売場面積は同規模市の平均を下回っています。最後に③として「購買力が流出超となっている」ということです。図表7に記載があるように、年間販売額は同規模市のなかで平均的な水準にありますが、小売中心地性は、本市は「1」未満（購買力流出）となっており、人口増加に伴うマーケット拡大を市内で吸収できていない状況にあります。

続いて3ページ目をご覧ください。こちらは、船橋市の小地域別の現況等を整理したものです。まず、図表8の事業所数ですが、事業所の集積が高い地域は、「ららぽーとTOKYO

-BAY」や「ビビット南船橋」が立地する浜町2丁目、JR船橋駅周辺の本町1・4・7丁目などとなっています。続いて図表9の事業所増減数ですが、平成28年から令和3年にかけての事業所増加数が最も多いのは、JR船橋駅北側の本町7丁目、事業所減少数が多いのは、近年、閉店した百貨店が立地していた本町1丁目や前原西2丁目となっています。図表10は、年間商品販売額ですが、大規模店が立地している浜町1丁目や本町7丁目、圧倒的に多くなっています。図表11は、年間商品販売額の増減です。「ゆめまち習志野台モール」が立地する習志野台8丁目や「イオンモール船橋」がある山手1丁目などが多くなっています。

続いて4ページ目をご覧ください。図表12は人口1人当たり年間商品販売額を表しています。この販売額が少ないのは、市北部の「高根台地区」や東部の「松が丘地区」などとなっています。図表13は、いわゆる「買い物難民」が全国的に課題となっていることから、町丁別の高齢化率と人口1人当たり年間商品販売額、関係性をみてみました。全町丁のなかで高齢化率が上位3割の人口1人当たり年間商品販売額は151万円で、全町丁平均の199万円より少ないことがわかりました。図表13は「買い物難民」が多い可能性がある地区を表していますが、市の東部や北部、南部に多くみられます。

船橋市の小売商業の概要調査に関するご報告は以上でございます。

続いて、船橋市の工業の概要調査について、ご報告申し上げます。資料3、1ページ目をご覧ください。まず、船橋市の製造業の動向について、図表1をご覧ください。事業所数および従業者数は、年を追って減少している状況ですが、製造品出荷額等は、過去5年で1割程度増加しています。図表2は、船橋市内の産業の売上の構成比ですが、製造業のシェアは22.7%となっており、千葉県13.4%と比較すると9.3ポイント上回っています。続いて、図表3は、各種指標を県内市町村と比較したものです。船橋市はいずれも上位を占めており、県内有数の工業都市といえます。とりわけ、加工賃収入は県内2位となっています。これは、船橋市には、臨海部の大規模な食品メーカーだけでなく、技術力の高い中小製造業も立地している証左と言えます。図表4は、縦軸に従業員数、横軸に事業所数をとり、丸の大きさは、製造品出荷額を表しています。ご覧のように食料品が突出して産業規模が大きく、食料品の従業者数の構成比が約5割を占めるなど、市内製造業のけん引役となっています。

2ページ目をご覧ください。図表5は、市内の製造業の投資動向の推移を表していますが、平成24年の96億円から令和3年には、213億円に増加しています。この間の増加率は2.2倍となっており、本市の製造業の旺盛な投資意欲が見て取れます。一方、図表6は工場の敷地面積の推移ですが、近年は2百万平方メートルを挟む水準で横ばい推移しています。あわせて図表7をご覧ください。工業系の用途地域における人口動態です。平成26年から令和6年にかけて、約4,700人も人口が増加しています。この工業系用途地域における人口増加は、船橋市の同じ期間の人口増加の約2割を占めています。このように船橋市は、南部を中心とした都市化の進展に伴い、製造業の操業環境が悪化しています。また、新たな産業用地は、ほぼ枯渇している状況であり、今以上に製造業の規模拡大を志向するためには、新たな産業用地の造成も視野に入れる必要があります。図表8をご覧ください。船橋市と同規模市との各種指標を比較しました。同規模市とは、上段に記載があるように船

橋市の人口プラスマイナス20万人程度の政令指定都市および中核市と定義し、船橋市も含めて27市と比較しました。ご覧のように事業所数は、同規模市の3割程度、従業者数は約半分、製造品出荷額は、約4割の水準となっており、総じて製造業の規模は小さめといえそうです。一方、製造品出荷額の増加率は1割程度と同規模市のマイナス値と対照的な動きとなっています。これは、先程みたように、船橋市は、比較的景気の動向に左右されにくい食料品が多く立地していることも背景にあるものと思われます。最後に、図表9をご覧ください。同規模市との成果指標の比較です。1事業所あたりの指標は、従業者数、製造品出荷額等、粗付加価値額の全てで同規模市を上回っており、船橋市には比較的大規模なメーカーが立地していることが分かります。従業者1人当たりでみると、製造品出荷額が同規模市を下回っており、生産性はやや劣後しています。一方、粗付加価値額は同規模市を上回り、新たに生み出した付加価値が大きいことが分かります。なお、ビール製造業は比較的付加価値の高い産業と言われており、サッポロビール千葉工場が立地していることも付加価値が高い一つの要因といえそうです。

船橋市の工業の概要調査に関するご報告は以上でございます。

○手嶋委員長

ありがとうございます。ただいまの説明について、ご意見あるいはご質問はございますか。ないようですので、次の議題「(3) アンケート調査の報告」について、事務局から説明をお願い致します。

○事務局

それでは、アンケート調査の結果報告に入らせていただきます。報告の前に、アンケート調査概要について説明致します。机上にございますA4、1枚の「船橋市新商工業戦略プラン策定にかかるアンケート調査概要」をご覧ください。今回、アンケート調査は、「製造業」、「非製造業」、「商店街」、「消費者」の4者に対し、実施しております。実施時期はだいたい令和6年12月～令和7の1月初めまでで、回収状況にはそれぞれ記載通りとなっております。ご確認いただきながら説明をお聞きいただければと思います。

それでは製造業アンケート調査について、ご報告申し上げます。資料4、1ページ目をご準備ください。

まず、(1) 製造業の経営状況です。経営状況に関する項目をDIで整理しました。DIとは、ディフュージョン・インデックスの略であり、増加の回答割合から減少の回答割合を引いたものです。主に日銀短観などで使われる、企業の業況感などを示した経済指標になります。業績DIは、「出荷額」、「経常利益」、「販売数量」はいずれも減少超となっておりますが、前回調査比では改善しています。「販売単価」および「仕入単価」は、いずれも大幅な上昇超となっております。市場環境DIは、「販売先」、「仕入先」はとも増加超かつ前回調査比も改善しています。「国内競合」、「海外競合」はいずれも激化超となっておりますが、前回調査比では競合状況に一服感がみられました。経営基盤DIは、全ての項目で、前回調査比で改善しており、とりわけ「設備投資額」の水準の高さが目立っています。次に、(2) 経営上の課題で

す。内部環境における経営上の課題は、「原材料の調達難（高騰）」、「経費の増加」、「生産設備の老朽化」が続いています。外部環境における経営上の課題は、「販売先・受注先の減少」、「市場の縮小」、「仕入先・外注先の減少」、「税金や地代・賃料の高騰」となっています。

右側に移りまして、(3) 国内販路の開拓では、「実施している」と「実施していない」が拮抗しています。課題は「人材が不足」、「新規顧客へのアプローチ方法」、「価格競争が弱い」と「製品・技術のPR不足」となっています。次に(4) 海外展開の取り組み状況では、「海外から仕入れをしている（輸入）」、「海外で生産している」といった、「輸入」での取り組みが多くなっています。海外展開の課題は、「販売先の確保」と「為替相場の変動リスク」が最も多くなっています。2ページ目に移ります。

(5) SDGsの取り組み状況では、「現在すでに取り組んでいる」が3割となっています。課題は、「取り組むための人員が不足している」、「SDGsや取り組み方法に関する情報が少ない」、「何から取り組めばよいかわからない」と人材リソースとノウハウの不足が課題となっています。支援策は、「SDGsに取り組む際に活用できる補助金・助成金」、「SDGs取り組み事例の公表」、「SDGs相談窓口」が多くなっています。(6) 脱炭素に関する取り組み状況では、「省エネ型設備への更新・新規導入」が最も多くなっています。右側に移りまして、(7) ITの活用状況は、「自社ホームページの開設」、「インターネットを活用した仕入れ・物品購入等」が多くなっています。IT導入の課題は、「セキュリティ」、「費用対効果」が多くなっています。関心があるIT分野は、「AI」が突出して多くなっています。(8) DXの取り組み状況では、『DXに取り組んでいる』が2割強となっています。DXに取り組まない理由は、「DXに取り組むための知識や情報が不足している」といったノウハウ不足が理由となっています。

3ページに移ります。(9) BCPの策定状況では、「策定意向あり」が4割弱となっています。策定しない理由は、「スキル・ノウハウがない」が多くなっています。(10) 現在の事業分野における今後の市場規模では、「拡大」が「縮小」を4.3ポイント上回っており、前回調査と比較すると、「拡大」は5.7ポイント上昇しています。次に今後の事業展開では、「拡大方針」が「縮小を考えている」を28.0ポイント上回っており、前回調査と比較すると、「拡大方針」は5.2ポイント上昇しています。市場規模、事業展開は、ともに拡大意向となっています。今後の雇用方針でも、「増やしていく」が「減らしていく」を27.8ポイント上回っており、前回調査では、「増やしていく」が大幅上昇しており、更なる雇用増加の方針となっています。

右側に移りまして、(11) 立地環境の満足度では、「原材料等の入手容易性」、「取引先・提携先との距離・アクセス性」、「市場との距離・アクセス性」が多くなっています。一方、不満は「労働者確保の容易性」、「道路等のインフラの設備状況」、「従業員の生活環境（公共交通）」が多くなっています。次に、(12) 今後の設備投資は、『設備投資意向あり』が5割程度となっており、前回調査を10.2ポイント上回っています。投資理由は、「老朽化による更新」、「生産性向上」、「製品の高付加価値化」と「合理化・省力化」となっています。

4ページ目に移ります。(13) 立地に係る今後の意向では、『新設等の予定あり』は25.9%、対象施設は、「工場」が最も多く、理由は、「施設が手狭となったため」が多くなっています。

次に(14)雇用環境の過不足感は、『不足』が『過剰』を60.5ポイント上回っており、人手不足が大きな課題であることが窺えます。詳細に見ると、年齢別では、「10～20歳代」、「30歳代」、部門別では「技術部門」、「生産部門」、「販売部門」が不足しています。(15)従業員の賃上げ実績及び見通しでは、2024年度実績と2025年度見通しは、ともに「定期昇給・ベースアップとも実施」が最も多くなっています。(16)働き方改革やワーク・ライフ・バランスの推進の取り組み状況では、「すでに取り組んでいる」が5割となっており、前回調査と比較すると、「既に取り組んでいる」が19.5ポイント上昇しています。最後に(17)行政に望む支援策は「設備投資への支援」、「人材確保・雇用支援」、「人材育成の支援」が続いています。

製造業アンケート調査に関するご報告は以上でございます。

続いて、非製造業の事業者アンケート調査について、ご報告申し上げます。資料5、1ページ目をご覧ください。まず、資料の訂正をお願いします。回収率は、「船橋市新商工業戦略プラン策定にかかるアンケート調査概要に記載のとおり13.9%となっています。ご訂正お願いします。

では、非製造業の経営状況について、図表1をご覧ください。製造業同様に業績、市場環境、経営基盤の3つに分けて各項目をDIで示しました。業績DIは、「売上高」、「経常利益」、「販売数量」はいずれも悪化超ですが、2020年の前回調査比では改善しています。特に「販売単価」および「仕入単価」は、いずれも大幅な上昇超となっております。市場環境DIは、「来店客数」は減少超ですが、コロナ禍時に実施した前回調査比では改善した。「外国人の来店客数」は増加超となっており、前回調査時よりもインバウンドが増え改善しています。「大型小売店との競合」は激化超ですが、前回調査比と横ばいです。経営基盤DIは、「従業者数」、「設備投資額」とも前回調査比では改善していますが、「借入金」は前回調査比で水準を切り下げています。以上から概ね経営状況は良好と言えますが、次の経営上の課題をみますと、

図表2の内部環境における経営上の課題は、「経費の増加」、「人材不足」、「人件費の増加(最低賃金の上昇)」が続いています。一方、図表3の外部環境における経営上の課題は、「客数の減少」、「同業者との競合激化」、「税金や地代・賃料の高騰」が続いていて、物価上昇や賃上げ、顧客の行動様式の変化、マーケットの縮小などが課題となっています。

右側に移ります。キャッシュレス決済は、図表4にあるとおり、5割の事業者が導入します。コロナ禍以降非接触でキャッシュレス決済の導入が進みましたが、キャッシュレス決済を導入しない理由を伺うと、「顧客のニーズがない」が最も多く、「店舗のメリットがない」やコスト負担となっています。次に、SDGsの取り組み状況について、ご説明します。図表6のSDGsの取り組み状況は、「現在すでに取り組んでいる」が3割となっています。課題は、「何から取り組めばよいかわからない」最多で、「取り組むことによるメリットがわからない」、「SDGsや取り組み方法に関する情報が少ない」が続いています。取り組みに向けて期待する支援策は、「SDGsに取り組む際に活用できる補助金・助成金」が多いが、「事例の公表」、「中小企業のための指針の策定・好評」などで市の情報発信を高めることを期待しています。

2ページをご覧ください。脱炭素に関する取り組み状況は、「省エネ型設備への更新・新規

導入」が最も多く、次いで「運用改善（業務や生産の効率化など）による省エネの推進」、「エネルギー使用量・温室効果ガス排出量の把握・測定」となっていて、製造業者との同様の傾向でした。次に、ITの活用状況は、図表 10 のとおり、「自社ホームページの開設」が最も多く、次いで、「インターネットを活用した仕入れ・物品購入等」、「スマートフォン、タブレット端末による社内システムとの連携」の順となっています。一方、図表 11 の IT 導入の課題は、「人材不足」が最も多く、「費用対効果」、「セキュリティ」となっています。関心がある IT 分野は、図表 12 のとおり、昨今話題の「AI」が最も多く、顧客とのコミュニケーションツールの「SNS」や「キャッシュレス」となっていて、製造業よりも対顧客の分野に関心の意向が強く出ています。

右側に移ります。図表 13 の DX の取り組み状況は、『DXに取り組んでいる』が 2 割、「取り組んでいない」が 4 割となっています。DXに取り組まない理由は、「自社がDXに取り組むメリットがわからない」が 5 割で最多となっており、知識や情報、スキル不足が挙がっています。次に、BCPの策定状況は、図表 15 のとおり、「策定意向あり」は 2 割となっています。図表 16 の BCP を策定しない理由は、中小企業にとっては、「自社に必要ながない」という理由のほか、「スキル・ノウハウがない」、「有効性がわかenらない」があがっています。

3 ページ目をご覧ください。図表 17 の現在の事業分野における今後の市場規模は、「拡大」と「縮小」が拮抗しています。前回調査と比較すると、わずかに「拡大」は上昇しています。図表 18 の今後の事業展開は、「拡大方針」が 2 割、「縮小を考えている」、「廃業を予定・検討している」が 1 割弱となっています。前回調査と比較では、「拡大方針」が上昇しています。図表 21 の今後の雇用方針は、「増やしていく」が 3 割で、「減らしていく」を大きく上回っていて、前回調査比でわずかに＋となっています。次に、立地環境の満足度について、図表 20 をご覧ください。立地環境について満足している点は、「取引先や市場アクセス性」が高い他、「従業員や家族の暮らしやすさ」が続いています。一方、『不満』な点は、「道路等のインフラの整備状況」が最多で「固定資産税や賃料の負担」のほか、「労働者確保の容易性」が続いています。

右側に移ります。今後の設備投資は、図表 21 のとおり『設備投資意向あり』が、約 4 割となっています。投資理由は、「老朽化による更新」、「生産性向上」、「合理化・省力化」など、製造業と同様の理由が並んでいます。次に、立地に係る今後の意向について、図表 23 をご覧ください。『新設等の予定あり』は 2 割弱となっていて、対象施設は、「本社」と「営業所」が突出しています。新設等の理由は、「事業拡充のため」、「施設が手狭となったため」などプラスの理由のほか、「賃料（地代）・物流等のコスト削減のため」が挙がっています。

4 ページ目をご覧ください。雇用環境の過不足感について、図表 26 をご覧ください。全体では『不足』が『過剰』を大きく上回っています。2014 年の前回調査と比較すると、『不足』は上昇しています。『不足』を年齢別には、製造業と同じく若い世代の不足、高齢者の過剰という傾向がみられます。部門別には、「営業・販売部門」人員が最も多くなっています。次に、従業員の賃上げ実績及び見通しですが、2024 年度の従業員の賃上げは、「定期昇給・ベースアップとも実施」を 3 割の事業者が行っています。2024 年度実績と 2025 年度見通しを比較すると、「定期昇給・ベースアップとも実施」は、来年度は今年度を下回っています。続いて、

働き方改革やワーク・ライフ・バランスについて、図表 28 をご覧ください。取り組み状況は、「すでに取り組んでいる」は4割となっており、2020年の前回調査と比較すると、+14.4ポイントと大幅に上昇しています。

右側に移ります。観光産業の充実度は、図表 29 のとおり『充実している』と『充実していない』が拮抗しています。観光産業の課題は、「観光客を呼び込める魅力的な観光施設・インフラが乏しい」が最多で、「地域特産品やご当地グルメはあるものの知名度・ブランド力が弱い」、「市内の事業者間の連携が弱く、一体的に観光客を誘致する活動が少ない」が上位となっています。最後に、行政に望む支援策は、「人材確保・雇用支援」が最も多く、「設備投資への支援」、「融資等資金の斡旋等」が続いていて、マッチングや連携は下位となっています。

非製造業アンケート調査に関するご報告は以上でございます。

続いて、商店街アンケート調査について、ご報告申し上げます。資料6、1ページ目をご覧ください。(1) 商店街の最近の動向では、商店街の最近の動向に関する項目をDIで整理しました。全ての項目で悪化傾向となっています。前回も同様の傾向でしたが、その悪化度合いについて前回調査と比較すると、全体の景況感は、横ばい、供給体制は悪化、市民需要は改善となっています。次に図表2の客層の変化としては、「高齢者」の比率が増えています。図表3の景況感が衰退している理由として、「経営者が高齢化している個店が多いため」、「商店街を構成する各店舗の後継者がいないため」などが多く、商店街を構成する個店の「後継者不足」が大きな理由となっています。次に(2) 商店街のイメージです。商店街に対し、商店街自身が持っているイメージと、消費者が商店街に対して持っているイメージのギャップを表しました。商店街が思っているほど消費者は評価していない項目は、「顔なじみの店主・店員がいる」や「店員の接客態度が良い」、「祭りやイベントが楽しい」といったところにギャップがありました。商店街が思っている以上に消費者が評価している項目は、「地元産品を購入できる」、「人通りが多くにぎやかである」、「1か所で買い物や用事を済ませることができる」といったところにギャップがあります。

右側に移ります。(3) 商店街の今後の活性化の方向性では、「個店が魅力的な店舗づくりにより消費者のファンを増やす」、「高齢者や子育て世帯等の地域住民が暮らしやすくなるようまちづくり活動に貢献する」など魅力的な個店の育成、まちづくりの貢献、にぎわいの創出起点とする回答が多くなっています。(4) SDGsの取り組み状況について、「現在は取り組んでおらず、今後も取り組んでいくか否かは未定である」が過半数となっています。図表7の商店街が持続可能なまちづくりに向けた活動について、『取り組むべき』とした回答割合は「地域の防犯・防災への体制づくり」が最も多くなっています。前回調査と比較すると、「省エネ等の環境への取り組み」や「地域コミュニティとしての役割」、「高齢者の活動の場の提供」に対する取り組み意欲が高いことがわかります。図表8のSDGsの課題について、「取り組むための人員が不足している」と「何から取り組めばよいかわからない」といった取り組むためのリソースやノウハウが不足していることがわかります。

2ページ目をご覧ください。(5) 商店街または個店におけるデジタル化では、「キャッシュレス決済の導入」、「ホームページの制作・運用」などの取り組みが多くなっています。図

表 10 のデジタル化の今後の取り組み意向では、「ホームページの制作・運用」、「商店会会員間の連絡手段のデジタル化」が多くなっています。図表 11 の商店街のデジタル化の課題では、「経営者がDXの必要性を感じていない」が最多となっており、「システム刷新期間が長期、コストもかかる」、「DX化にあたり何をすればよいかわからない」とコスト負担とノウハウ不足が課題となっています。(6) 高齢社会の対応に向けた取り組み状況では、「取り組んでいない」が最も多くなっています。図表 13 のその理由では、「人材面の余裕がないから」が多くなっています。

右側に移ります。(7) 外国人来街客の取り込みに向けた取り組み状況では、「取り組んでいない」が最も多く、実際に取り組んでいる商店街はありませんでした。図表 15 のその理由では、「外国人客が来訪するようなエリアではないと思うから」が多くなっています。(8) 立地環境の満足度では、満足の回答割合は、「商品等の入手容易性」、「商圈内の人口」、「商圈内の交通アクセスの利便性」が多く、一方、不満は、「道路等のインフラの整備状況」、「固定資産税や賃料の負担」、「商圈内の交通アクセスの利便性」が多くなっています。最後に、(9) 行政に望む支援策では、「祭りやイベントに対する補助金」が最も多く、「商店街の基盤整備に関する支援」が続いています。

商店街アンケート調査に関するご報告は以上でございます。

続いて、消費者アンケート調査について、ご報告申し上げます。資料7、1 ページ目をご覧ください。

まず、船橋市のイメージについて図表 1 をご覧ください。市民が持つ船橋市のイメージは、「ららぽーとや IKEA などがある商業の盛んなまち」が最多で、次に「都心などへのアクセスがよい住みやすいまち」、「競馬場がある娯楽が盛んなまち」となっています。市民と市外住民の差異については、市民は、「住みやすいまち」、「梨や小松菜、にんじんなどが生産される農業の盛んなまち」、「千葉ジェッツふなばしなどが活動拠点を置くスポーツの盛んなまち」のイメージが強く、一方で、市外住民は、「娯楽が盛んなまち」、「潮干狩りや花火大会が楽しめるレジャーが盛んなまち」のイメージが強くなっています。次に、商業（買い物関連）についてご説明します。市民の商業環境に関する満足度は、図表 2 のとおり 7 割となっています。前回調査と比較すると、『満足』は、前回調査より微増し、『不満』は前回調査より下回っていることから全体の満足度がわずかによくなったと言えます。図表 3 の市民の日頃買い物している場所は、「市内」が 7 割以上で、ネットや通販を含む市外は、1 割強でした。前回調査と比較すると、「市内」は、前回調査よりわずかに高くなっています。

右上に移ります。買い物場所を選んだ理由について、図表 4 をご覧ください。買い物場所を選んだ理由は、「店が近くにある」が 7 割、次に「品揃え・メニューが豊富」、「価格が安い」の順となっています。前回調査と比較すると、「店が近くにある」は上昇の一方、「品揃え・メニューが豊富」などは下降しています。次に、買い物場所の利用頻度ですが、図表 5 をご覧ください。『週 1 回以上利用する』商業施設等は、「スーパーマーケット」が最多で、「コンビニエンスストア」、「ドラッグストア」が続いています。『利用しない』商業施設等は、「宅配」が最も多いが、「一般商店・個人商店」と「商店街」が 7 割となっていて商店街の利用機

会が減少していることが読み取れます。一方、前回調査と比較すると、『週1回以上利用する』は、「商店街」と「一般商店・個人商店」は上昇しており、わずかですがコロナ禍で人との付き合い方や行動様式の変化が表れていると言えます。次に、商店街が持続可能なまちづくりに向けた活動（SDGs）について、図表6をご覧ください。商店街が持続可能なまちづくりに向けた活動を担うことについて、『求める』市民の割合は4割で、『求めない』を上回っています。内容は、「地域の防犯・防災への体制づくり」、「バリアフリー等への対応」、「農業・漁業等、地域産業との連携」の順となっています。図表7の商店街の持続可能なまちづくりに向けた活動に取り組んでいる商店や商店街を『支援・応援したい』と回答した割合は、6割でした。

2ページ目をご覧ください。船橋市の訪問経験についてご説明します。船橋市の訪問目的と満足度について、図表8をご覧ください。市外住民の船橋市への訪問目的は、「ショッピングや土産品の購入」、「おいしいものを食べる」、「知人・友人・親戚宅への訪問」の順となっています。図表9にある通り、市外住民が船橋市を訪問した際の満足度は5割で、『不満』は僅かでした。訪問目的別の満足度は、「祭り・イベント等への参加」、「自然に親しむ」、「おいしいものを食べる」が高くなっています。次に、船橋市の再訪意向と情報入手手段について、図表10をご覧ください。船橋市を訪問した人の6割が再訪意向ありと回答しています。特に、船橋市に「是非行ってみたい」と回答した人の満足度をみると、「大変満足した」が7割で「やや満足した」を大幅に上回っています。図表11の船橋市に関する情報取得手段は、「口コミ」、「SNSや動画配信を除くその他インターネット」、「TV・ラジオ」の順となっており、「船橋市のHP」は1割程度でした。

右側に移ります。市内の施設・イベント、グルメ等の経験度について、図表12をご覧ください。市外住民の市内の施設・イベント、グルメ等の経験度は、「ららぽーとTOKYO-BAY」が最も多く、次いで「IKEA Tokyo-Bay」、「中山競馬場」となっています。前回調査と比較すると、市外住民の経験度は、「競馬場」と「アンデルセン公園」で大きく上昇しています。市民と市外住民の経験度の差異が大きいのは、「船橋市産の梨」、「イオンモール船橋」、「意富比神社」となりました。最後に、消費額の変化についてご説明します。図表13をご覧ください。市民の過去5年間の消費額の変化を増えた-減ったの差異で見ますと、全体では減った超となっています。商品別には、「食料品」と「家庭日用品」は増えた超となっていますが、「海外旅行」、「国内旅行」、「贈答品」などはコロナ禍の行動制限の影響等から減った超となっています。また、市民と市外住民の差異を比較すると、市民が市外住民を上回っており、市民の購買活動の方が市外住民より盛んであったことがわかります。今後の消費額の変化についても同様にみますと、市民の今後の消費額の変化の増える見込み-減る見込みの差異で見ますと、全体では増える見込み超となっています。商品別にみると、「食料品」と「家庭日用品」、「国内旅行」などは増える見込み超となっていますが、「贈答品」、「海外旅行」、「スポーツ・趣味・娯楽等」などは昨今の物価高を背景に減る見込み超です。市民と市外住民の差異を比較すると、市民が市外住民を上回っていることから、市民の消費行動（マーケット）は良好だと言えます。

消費者アンケート調査に関するご報告は以上でございます。

○手嶋委員長

ありがとうございます。ただいまの説明について、ご意見あるいはご質問はございますか。
小笠原委員お願いします。

○小笠原委員

資料4や資料7の消費者アンケート調査の概要の調査対象について、船橋市民1,400件、市外住民1,700件回収しているということで合っていますか。全員が回答しているということはあり得ないため詳しく教えていただきたい。

○事務局

消費者アンケートは、WEBで回収しており、その回収数が集まるまで回収を続けております。対象者は、WEBアンケート会社である株式会社クロス・マーケティングの登録モニターに配信しております。

委員の皆さまに事前にお送りしている報告書に対象者は詳しく記載しております。

説明の仕方が不十分で申し訳ございませんが、回収数の1,400や1,700に到達するまで登録者に対して実施しています。

○小笠原委員

モニターを絞って回答を出すまで回収し続けたのか、それとも3,000人とかいる中で回収数に達するまで送り続けて回収したのか、どちらでしょうか。

○事務局

モニター数は、千葉県でも数万人います。そのモニター全員にアンケートを配って、その中でアンケートの趣旨に賛同が得られた方の回答が回収数(1,400、1,700)に達するまで回収し続けると、そういうスタイルをとっています。

○手嶋委員長

他にご意見あるいはご質問はございますか。大原委員お願いします。

○大原委員

意見ですが、工業には、製造業のほか非製造業の建設業も含まれますが、資料4に記載の製造業の回答率が19%、つまりアンケートをお願いしたところに対して約2割が回答しているということで、実質アンケートに答えてくれる会社は、比較的調子のいい会社が回答していると思います。当然、このアンケート自体はすごく大事な資料になるので、参考にしないといけません。実際はこのアンケートに回答するのもどうかと思っているぐらいの会社が実はたくさんあり、アンケートを回答したところでどうせ変わらないよとか、こういう戦略プランをつくらうと言ったって、市はどうせ何もしないんでしようというような感じの会社

の意見をどうやって回収するか、残りの80%の意見をどうやって探して、どうやって反映していくかということをしなければいけない。今後の戦略プランを立てる上では、いい会社ばかりの話聞いても進んでいかない。ぜひ工業に関しては工業団体が多いので、協力して本当に何とかしなければならず、船橋の工業の人たちを助けていきたいと思っていますので、御協力よろしくお願いします。

○手嶋委員長

今のご意見に対してコメントをお願いします。

○事務局

御意見ありがとうございます。まさにおっしゃるとおり、アンケートの回収率は約2割という状況になっておりますので、これが全ての答えではないということを重々承知しております。この前にもご紹介しました統計調査やアンケート調査、今ご紹介いただいたヒアリング調査などを段階的に設け、今後、政策について検討していきたいと考えております。

○手嶋委員長

他にご意見はございますでしょうか。

ないようですので、次の議題「(4) 産業の現状の報告 (SWOT分析)」について、事務局から説明をお願い致します。

○事務局

船橋市の産業の現状の報告 (SWOT分析) について、ご報告申し上げます。資料8をご覧ください。これまでみてきた統計分析およびアンケート調査結果などから船橋市の内部環境として強みと弱み、外部環境として機会と脅威に整理しました。内部環境は、全体と商業、工業、観光のカテゴリーで整理しました。この分析結果の使い方としては、船橋市の強みを更に伸ばして機会をとらえる、あるいは脅威を回避する、他方、船橋市の弱みを克服して、機会をとらえる、あるいは脅威を回避するといった見方で、船橋市の商工業の課題や今後の方向性を整理する基礎資料となります。まず、船橋市全体にいえることですが、人口増加、アクセスの良さ、大消費地の関東圏に位置していること、産官学可能な大学の存在、豊富な農水産物、認知度の高さなどがあげられます。一方、弱みとしては、一部の地域で少子高齢化が進行していることや、東京のベッドタウン的な位置づけから昼間の人口が少ないこと、道路の渋滞、核となる産業がないこと、臨海部の液状化、津波災害リスクなどがあげられます。次に、商業の強みですが、年間商品販売額が県内2位の商業都市であることや大型商業施設の集客力やまちづくり活動に積極的な商店街がおおいこと、船橋駅周辺を中心に昔ながらの横丁的なまちを形成していることなどがあげられます。また、NPOの数が千葉県内では一番多いなど商店街と連携可能な地域人材が豊富なことも特筆すべきことです。アンケート調査からは、市民の商店街の利用頻度がたかまっていることや市民の商店街のまちづくり活動に対する期待の高さ、個店のキャッシュレス化が進展していることなどが確認できまし

た。一方、商業の弱みとしては、事業所数や大型小売店の店舗面積などが減少していることや、市民の消費需要の一部が市外に流出していることなど構造的な課題を抱えています。商店街をみると、商店街の数が10年前と比べて1割程度減少していることや店主の高齢化を背景に商店街活動が昔と比べると衰退方向にあります。商店街では、高齢者や外国人への対応が不十分なこと、個展ではデジタルトランスフォーメーション、BCP、働き方改革への取り組みが不足していること、雇用不足感が強いこと、市民の3分の2程度は商店街を利用していないことなどがアンケートから確認できました。次に、工業の強みですが、製造品出荷額が県内4位の有数の工業都市であり、京葉食品コンビナートから技術力の高い中小製造業まで多様性のある産業構造となっていることがあげられます。とりわけ、景気に左右されにくい食品製造業が多く、新たに生み出した付加価値が大きいことも構造的な特徴といえます。雇用不足感の強まりを背景に、生産性を高める設備投資や働き方改革が進展しています。また、ベンチャープラザ船橋が起業・創業の促進を下支えしています。一方、弱みとしては、住工混在地域への人口流入による操業環境の悪化や工業用地が不足していることもあって、事業所数が減少傾向となっていること、海外展開やSDGs、デジタルトランスフォーメーション、BCPの取り組みが不十分であることなどがあげられます。次に、観光面の強みですが、アンデルセン公園や観光農園などの地域資源に加えて、近年再開発が一気に進んだ南船橋駅周辺のまちの魅力の向上があげられます。千葉ジェッツなどのプロスポーツチームがまちの賑わい創出に一役買っていることも船橋ならではの強みといえます。市外住民のアンケート調査では、船橋市を訪れたときの満足度や再訪意欲の高さが確認できたほか、2つの競馬場やアンデルセン公園を訪れたことがある人の割合が10年前と比較して増加していることが分かりました。一方、弱みとしては、全体としては、観光資源が乏しいことや地域特産品などの知名度・ブランド力の低さ、観光関連事業者の連携が弱いことなどがあげられます。次に、外部環境についてですが、機会としては、日本経済が成長SDGsやデジタルトランスフォーメーションの推進機運の高まり、成田空港や高速道路網の整備進展、インバウンドの増加などがあげられます。一方、脅威としては、日本全体では少子高齢化が進行しており、内需が伸びにくい環境となっていることや、コストプッシュインフレの悪影響、規模災害の発生リスクがあげられます。また、コロナ禍を経て消費者ニーズが多様化・複雑化していることや、人口減少を映じて定住促進や企業誘致などの地域間競争が激化していることなどがあげられます。

船橋市の産業の現状の報告（SWOT分析）に関するご報告は以上でございます。ご検討宜しくお願いします。

○手嶋委員長

ありがとうございます。ただいまの説明について、ご意見あるいはご質問はございますか。大原委員お願いします。

○大原委員

我々経営者はSWOT分析を必ずやって、いろいろな状況を調べますが、どこを基準に考える

かによって強みも弱みも変わってくるのは皆さんご存じだと思います。資料8に記載されている工業については、これから船橋市で何かをしようと思っている会社からすると、強みと弱みがひっくり返ってしまいます。この戦略をつくる上で、工業に関しては、どこをターゲットにするか、比較的調子のいい会社からしてみたら、この通りにすべて当てはまると思いますが、アンケートを回答していない8割の会社からしてみると、工業の弱み①「事業所数・従業者数が減少」ということはチャンスでしかなく、資料8にある弱みは全部強みに変わりますし、反対に強みは全部弱みになってしまうので、その辺どこを基準に考えるかをもうちょっと模索したいと思っています。

○手嶋委員長

今の発言は、課題やこの資料を解釈するうえでのご意見ということでよろしいでしょうか。

○大原委員

はい。工業関係の事業者としての考えです。

○手嶋委員長

ありがとうございます。他に、ご意見等ございますか。

○今井委員

資料8のSWOT分析を見させていただいて、これを元にどう今後どう戦略を作っていくかというところで、特に商業に関しては、小売業も卸業も単に仕入れて販売するだけではなかなか立ち行かないのは皆さんご承知でしょうが、いかに付加価値のある商品を仕入開発もしくは製品開発するかというのが今後重要になってくると思います。そういった面で地域資源（農産物や漁業）や、今までもいろいろ出てきていましたが、商業者の方たちが農商工連携で工業者と外注先として組んでいるということがあると思います。農業者や漁業者が地域資源を単に作っていても組めなければ意味がないので、農業や漁業などで商業者の方たちと組める資源ってどれぐらいあるのかというのが全然見えて来ず、これをもとにどういう戦略を立てていくのかというのが、余りイメージできません。地域資源など船橋市では何を持っているのか、どんなお宝を持っているのか、もう少し資源に関する調査が必要ではないかという気はしますね。

○手嶋委員長

事務局からコメントがあればお願いします。

○事務局

ご指摘ありがとうございます。現在も行っていますが来年度も引き続き、SWOT分析を元に強み・弱みなど船橋市の資源を洗い出しするということを仕様でも考えております。今ご指摘いただいたとおり、一次産業の資源を全体として梨や小松菜と列挙しておりますが、具体

的な数量等を分析できておりませんので、検討していきたいと考えております。

○手嶋委員長

ありがとうございます。他に、ご意見等ございますか。

○大塚委員

資料8のSWOT分析の商業の弱みの⑧にある、「商店街の外国人来街客へに対応が不十分(取り組んでいない79%)」ですが、外国人が来ないのであればそもそも取り組む必要がなく、そこにリソースを注ぐだけ無駄になってしまいます。外国人が船橋に行きたいんという需要があるのに取り組んでいないということでしたら、それに対して改善する、あるいは弱みという意味があるかと思いますが、もともと需要がないところで取り組んでいないことを弱みと表現するのが、正しいのかどうか少し疑問に思いました。実際、外国人の市民が増えているのは認識していますが、そういった中、需要があるのかどうかということをどのように捉えられているか教えていただきたいです。

○事務局

この点に関しましては、鶏が先か卵が先かではないが、インバウンドの対応をしていないからインバウンドが来ないのか、もしくはインバウンドが来るニーズがないからインバウンドの対応していないか、どちらも考えられると思います。実際、インバウンドがどのぐらい船橋に来ているかのデータは残念ながらありませんが、肌感覚では日本全体でのインバウンドの数は史上最高レベルでございますので、少なくとも以前よりは増えていると推測できます。本戦略プランのなかで観光を新たに位置づける予定ですが、インバウンドの位置づけをどうするかについては、委員の皆さんの意見を伺いながら検討していきたいと思っております。

○手嶋委員長

ありがとうございます。他に、ご意見等ございますか。

○小笠原委員

今、観光関連の意見ができたので、今後は是非とも考えていただきたいこととして、先ほどの地域資源の洗い出し調査は、観光を考えるうえで必要不可欠です。次期戦略プランの方向性にマイクロツーリズムという言葉が出ておりましたが、マイクロツーリズムを特に推進するためには地域資源の洗い出しが非常に重要なことになってくると思います。これは単に既に船橋マップや船橋市勢要覧等で紹介されているものだけではなく、紹介されていないものやあまり知られていないものが意外と歩いていると見つかります。そういうものを掘り起こしていくのがマイクロツーリズムの役割ですので、非常に細かな調査が必要になるというふうに感じております。さらに、船橋市はやはり広いですから、このアンケート調査の集計においても、一部地区別にやっているところがありましたが、地域がどういう個性を持っているのかというキャラクターマップというのをちゃんとつくって、キャラクターや地域資源を

洗い出して、地域ごとのキャラクターというのを明らかにして、キャラクターに応じた戦略というのを立てていかなければいけないと考えています。先ほどインバウンドの話が出てきましたが、やみくもにすべての商店街がインバウンド対応をやるのがいいとは思わないので、この地区は、インバウンドが来る可能性のある地域だから、商店街に協力してもらいインバウンド対応をやるといったような戦略の中で実際のアクションを起こしていかないと無駄なアクションになる可能性も強いと考えます。それには綿密な調査や計画を戦略的にする必要があると思います。商店街の観光については、私が中山地区を担当している立場ではあるので、そのように感じました。いずれにしてもキャラクターに基づいた戦略づくりが必要ということをご提案させていただきます。

また、商店街を援護するわけではないですが、資料8のSWOT分析の弱みの商業の⑬「市民の3分の2程度は商店街を利用していない」とあると、商店街が衰退の一途をたどると思われるかもしれないが、そもそも船橋市の3分の2以上は、商店街がない地域であり、商店街が商圈内にはない住民は商店街にわざわざ車に乗って行かず、スーパーマーケットに行くことになります。商店街の商圈に住んでいるのに、商店街を利用していない人が3分の2もいるということであれば、これは大問題ですが、全体の3分の2程度利用していないという表現はどうか気になります。

○手嶋委員長

ありがとうございます。今の御意見に対しての関連のご意見やあるいは質問がもしあればいかがですか。

○岡委員

皆さんから観光の意見をいただきましたので、観光について一言申し上げます。資料8のSWOT分析の観光①「観光資源（寺社仏閣、景勝地など）が乏しい」とありますが、これは実際問題、観光協会の力不足で、モノはあるものの活かしきれていないと思います。例えば、三番瀬海浜公園では2月にダイヤモンド富士が見える日があり、結構人が来てくれましたが、やはり交通のアクセスや平日の夕方となると観光客を集めきれていないのが現状です。このようなことにしっかり取り組んでいきたいと思っています。ただ、観光の強み⑥「市外住民の船橋市の再訪意向（62%）が高い」にあるように、実際にこのまちに来てくれる方の満足度は高く、また来たいと思っただけという点では、それなりに観光分野で提供できているものもあるのかなと感じます。今後は、これをどれだけ伸ばしていくかというなかで、先ほど皆さんのご意見であった資源とどう結びつけるかや、商店街の外国人対応の話もありましたが、この辺、今回いろいろ設問を見るなかでもやはり実際問題必要かどうか、必要があるかどうかというのとあわせて、それを担う人たちがやりたいと思っているかというところは、観光協会として働きかける前にある程度意向を聞きたいと思っています。今、観光協会では、三井不動産と一緒に、ららぽーととインバウンド向けの施策等を定期的に協議しています。三井不動産では、例えば、幕張のアウトレットは、インバウンド需要を大量に取り込んでいるなかで、すぐ隣の船橋ではほとんど取り込んでいないという課題のなか、船

橋市の観光でのインバウンドの対応をどうするかといった相談をさせてもらっています。資料5の非製造業アンケート調査報告書で、(16) 船橋市の観光産業に「観光産業が農業や工業など異業種と連携して観光客を誘致する活動がない」という回答がありますが、確かに実際にはないでしょうけれども、果たして農業や工業側から観光に対しての交流、連携をと強めたい意向が現状あるかという、なかなか強く持っている方は少ないと思います。一生懸命観光で頑張っって外国人を取り入れますと先走ったとして、その人たちが実際に市内のさまざまな商店街に行くことが、果たして経営されている皆さんにとっていいのかということもあるでしょうから、全ての皆さんと連携をしながら、観光協会としても今後の取り組みも考えていけたらなと思っております。意見は以上です。

○手嶋委員長

ありがとうございます。他にございますでしょうか。

○事務局

先程、小笠原委員がおっしゃった弱みの表現ですが、特に SWOT 分析の弱みの⑧「商店街の外国人来街客へに対応が不十分」については、アンケート結果から、外国人対応は「そもそも必要性がないからやっていない」ということが明らかに確認でき、「不十分」という表現は余りふさわしくないと思っていますので、弱みの⑧や⑬などの表現は、㈱ちばぎん総合研究所と相談をしながら、よりよい適切な表現を検討したいと思っております。

○手嶋委員長

他にご意見ございますか。よろしいでしょうか。

これまでで一番意見のたのは、最後の SWOT 分析です。アンケートの結果はそういう結果でしたと受け入れざるを得ないですが、最後の分析は、これをどう評価するか主観的な、あるいは何らかの明示されていないある軸の上に強みや弱みを分類しています。実は、自分の会社の戦略をつくる時にはもっと複雑なもので分析して、単純化されている SWOT 使わないですが、事業やこういった対象が広い時に整理するときには、4つの箱で整理できる単純なフレームワークを使うことがあります。単純なフレームワークであればあるほど、実際はどうなのかということがあり、強みと弱みが表裏一体で、強みも弱みも逆を言うことができます。SWOT 分析をつかった目的やメリットとして、皆さんからいろいろな意見がでて議論を起こすことができるというのが一つ、もう一つは、それに関連して、今はインバウンドがお店に来ていないから検討することは不要だというアンケート結果があったとしても、では10年後も今来ていただいているお客さんが、そのまま同じように、例えば、ご高齢の方が10年後も同じように来るとは限らないので、その対策として、今はお客さまではないけれども、今後はお客さんになっていただく人をつくらなければいけないと考えると、今は来ていただけないけれども、今後の対策はやはり必要かもしれない。あるいはリソースや観光資源についても、認知されていないからというのは、今はそうかもしれないし、岡委員からご指摘があったように、「ない」わけではなく「ある」ということが十分に知られていないだけかもしれない

ない。知られていないんだったら、それを知らせることをすれば、宝が「ある」わけだから、プラスに転じる機会と捉えられることができる。どう捉えるか、どう解釈するか、どう表現するかということが難しく、おそらくこの問題は、このフレームワークを使っている限り解決はしないんですが、これをもとに、ではどうしていけばいいんだというふうに議論もっていければいいと思います。ただのコメントですが、自分の会社や一つの会社の戦略も検討したことがありますし、コンサルタントとしていろんな会社の整理もしたことがあります、今皆さまからご指摘いただいた問題は認知しており、議論になることがSWOT分析をしたよい点だと思います。

他にご意見等はございますでしょうか。

○篠田委員

まず、これからアンケートをやるかもしれませんので、アンケートの回収率をもう少し上げてもらいたいです。また、これだけの資料が出ていますが、これをどうやって商業や工業の具体的に活性化につなげていくかということこれから考えていかなければならない。例えば、船橋の農水産物を生かしたものを工業系の会社がつくって、それを小売に結びついていくようなそういう一つの連携パターンや、それから工業、いわゆる金物的な工業同士がそれぞれをつなげて新しいものをつくる機械などをつくることなどがこれから大事になってくると思います。次期プランの方向性はよいが、船橋は今まで目玉がないと言われているので、1つでも2つでも具体的にみんなでこれだということをつくっていくことが大事になるのではないのでしょうか。そのためにも、このアンケートの回収率が、製造業で636件配布して回収が121件、非製造業で9,355件配布して回収が1,035件というのは、まだまだ足りないのではないかなと思っていますので、努力をお願いしたいと思います。

○事務局

ご意見ありがとうございます。アンケートは、今回の策定に当たっては、これ以上実施する予定はございません。先ほどもありましたが、ヒアリング調査など必要に応じて調査をしていきたいと思っています。また、回収率については、前回に比べてやや下がっておりますが、それは実施した時期が10年前は8月に実施し、今回は、12月に実施ということで、時期的に影響が出てきています。一般的に㈱ちばぎん総合研究所が実施している事業者向けのアンケートの回収率は、大体1割程度、なかには、1桁台の回収率のものも結構ございますので、それに比べますと比較的いい方ではないかと思っています。

今回のアンケート配布の際には、回収率の向上に向けてボールペンを封入いたしました。過去の㈱ちばぎん総合研究所が実施した事例からいうと、ボールペンを導入しただけで回収率がよくなりました。過去には、わざわざボールペンに対する御礼の電話をしてくださった方もいます。回収率については、そんなに悪くないと評価しています。

○手嶋委員長

ありがとうございます。他に最後ございませんでしょうか。

本日は遅くとも 14 時 30 分には終了しなければ、この後にほかの会議等に複数の方が出席しなければならぬということで、事務局も焦りながら本当に要点だけしかお伝えできなかったという事情がございます。もしできれば、今日この場では言えなかったけれども、何かお気づきの点や追加の質問・コメントがございましたら、事務局がメールなどで受付していただきたいです。それからいくつかのテーマでご指摘がありましたが、もう少し掘り下げようとする設問間のクロス分析みたいなことをやらないと、例えば、多くのところで人が足りないと言っておきながら今後人を増やす予定があるかという設問に半数以上が現状維持と回答しており、言っていることが違うということがあるので、もう少し中身を違う切り口分析していかないとその原因を予測することができないでしょう。そういったことも含めてデータをお持ちでしょうから、必要な分析を継続していただければと思います。

○手嶋委員長

よろしいでしょうか。ありがとうございます。必要に応じて資料の修正等や委員から追加事項がございましたら事務局にご連絡をしていただければと思います。

最後に、次第3「その他、連絡事項」について事務局よりお願いします。

○事務局

本日は限られた時間の中で、ご意見等をいただきありがとうございます。手嶋委員長からご案内ありましたとおり、事務局からご案内させていただいたうえで追加のご意見等がございましたら、ご連絡いただければと思います。

第3回の委員会の開催については、令和7年6月頃に開催したいと考えております。日程は、調整のうえ、別途ご連絡させていただきます。よろしく願いいたします。

以上を持ちまして、第2回船橋市新商工業戦略プラン策定委員会を終了致します。ありがとうございました。

以上