

---

令和5年度 第1回豊田市産業振興委員会 会議録

---

【日 時】 令和5年10月2日(月) 13時30分～15時00分

【場 所】 豊田市役所 南庁舎5階 南51会議室及びオンライン

【出席者】 <委員> 山田 基成〔名古屋大学名誉教授〕〈会長〉  
三宅 英臣〔豊田商工会議所会頭〕〈副会長〉  
大野 聡士〔トヨタ自動車株式会社総務部渉外室室長〕  
尾村 明俊〔豊田信用金庫副理事長〕  
兼重 明宏〔豊田工業高等専門学校機械工学科教授〕  
樹神 康之〔豊田商工会議所第一工業部会部会長  
株式会社豊栄商会 代表取締役社長〕  
坂本 和子〔法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授〕  
津田 紀生〔愛知工業大学工学部電気学科教授〕  
照井 清一〔株式会社アイリンク代表取締役(中小企業診断士)〕  
中川 幸臣〔あいち産業科学技術総合センター所長〕  
長谷川 功〔上郷鉄工会会長  
株式会社アイミクロン代表取締役〕  
弘中 史子〔中京大学総合政策学部教授〕  
松元 篤志〔小島プレス工業株式会社執行役員〕  
渡邊 寿也〔協同組合豊田市鉄工会理事長  
大東工業株式会社代表取締役社長〕

(計14名)

【欠席者】 近藤 純子〔近藤工業株式会社代表取締役社長〕  
杉浦 栄二〔豊田商工会議所第二工業部会部会長  
豊田化学工業株式会社代表取締役社長〕

(計2名)

【事務局】 西脇 委千弘〔産業部部長〕  
脇迫 博文〔 " 商工振興室長〕  
福岡 員祥〔 " 次世代産業課長〕 他

【傍聴人】 1名

- 【次第】
- 1 開会
  - 2 豊田市あいさつ
  - 3 会長あいさつ
  - 4 議題
    - (1) 豊田市産業振興プラン 2021-2024 の取組状況について（報告）
    - (2) ものづくり産業実態調査、物流事業者実態調査、買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（2023）の速報値について（報告）
    - (3) 次期産業振興プランなどの策定に向けた目指すべき方向性の論点について（協議）
  - 5 閉会

## 【議事録（要約）】

### 1 開会

- ・事務局より開会を宣言

### 2 豊田市あいさつ

#### ○西脇部長

暑い夏だったが、朝も気温が下がり涼しげな時期になってきた。私が温暖化関連の仕事（ヒートアイランド現象）に関わったのが、約 30 年前のことである。当時は、都市計画策定に向けた議論をする中で、都市の壁面緑化や天井緑化にどのように取り組んでいくかが大きな課題であった。その議論の後、間もなく京都議定書やパリ協定等、世界的に温暖化対策にかかる取り組みが進んだ。当地域の中心的な産業である自動車産業においては、温暖化対策の観点からも、間違いなく EV 化が進んでいくと思う。トヨタ自動車株式会社（以下、「トヨタ自動車」という。）においても、新たな技術としてギガキャストや自走組み立てライン等が発表された。また、部品点数の減少といった話も出てきている。こうした動きに、地域の産業はついていくことが必要と認識している。また、人口減少や少子高齢化による担い手不足、2024 年問題等が言われている中で、担い手をどのように確保していくか。全国の問題ではあるが、当地域にも大きな影響を与える。このような確実に訪れつつある近未来の事象に対して、地域産業としてどのように対応していくかを議論するのが、産業振興委員会である。

豊田市産業振興プラン（以下、「プラン」という。）に関して、策定して 2 年が経過した。中間評価をしなければならない時期である。現況報告とともに、新たな計画策定に向けた議論をさせていただく。様々な課題、行き先の見えない課題に対して、どのように地方自治体として対応していくか、委員の方には忌憚のないご意見をいただければと思う。

### 3 会長あいさつ

#### ○山田会長

2020年はじめのコロナ禍より3年半以上の月日が経過した。その間、ロシアのウクライナ侵攻を始め、次々と難題が降りかかってきた。産業界の皆様においては、大変な思いの連続であったと思う。現在はそうした状況が落ち着き始めつつある。西脇部長のお話にもあったが、当地域の主力である自動車産業は、「100年に1度の大変革期」と言われている。研究者の立場から言うと、「CASE」の3文字である、Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）は、世界で着実に進んでいる。そのような中で、“C”と“A”と“E”が合体したときの自動車は、これまでの100年間作ってきた“車”とは次元の異なる“車”にならざるを得ないだろう。現在の自動車産業の構造とは、姿の異なる産業にならざるを得ないが、いつの時代にそうなるか予測は難しい。敢えて私見を申し上げますとすれば、10～15年先にはやってくると考えている。プランを考えていく中では、こうした未来の話も考えていかざるを得ないだろう。そういう意味でも、現在のプランを着実に進捗しつつ、次のプランを考えていくためにとても重要な委員会である。皆様の協力を得ながら進めていきたい。本日はよろしくお願ひしたい。

### 4 議題

#### <報告事項>

#### （1）豊田市産業振興プラン 2021-2024 の取組状況について

#### ○事務局

令和3年度策定した「豊田市産業振興プラン 2021～2024」について、進捗状況を報告。

（資料1-1～3「産業振興プラン取組」により説明）

#### ○山田会長

質問・意見がある方は挙手いただきたい。

#### ○A 委員

施策2（投資の受皿となる産業用地の創出）の「産業用地整備事業」における、豊田東ICと豊田南ICの整備状況に関して、進捗率が低くなっている。その要因について教えていただきたい。

○事務局（産業労働課）

指標となっている「産業用地創出面積」について、豊田市内の民間企業による開発面積を含めた合計値としている。豊田東 IC 周辺地区に関しては市で整備を進めており、関係機関と協議を進めている状況である。豊田南 IC に関しては、現在、企業が開発を進めている案件等もある。「2022 年度までの成果」として示している数字（4.8ha）は“開発を手掛けた”タイミングで計上しているため、豊田南 IC の開発面積は含まれていない。民間企業も含めた開発面積は、2024 年までに 20ha となる見込みである。

○A 委員

状況について承知した。

○B 委員

目標値の設定と実績についてお聞きしたい。例えば、施策 5（新たな事業展開・イノベーション創出の促進）の「新たな事業展開への取組件数」の目標値は 40 件に設定されている。「企業が新たな事業展開に取り組んだ数」と認識して良いか。また、2023 年度取組がワークショップやセミナー等の“イベントに参加した件数”となっており、分かりづらい。

同様に、施策 11（中小企業のカーボンニュートラルの促進）では目標値が 150 件に設定されており、2023 年度取組としてスクール等への参加企業が数社出てきていることが記載されている。真に重要なことは何か見極めなければ、指標としての数字を丸めてしまうと「簡単なことを多くやれば目標値に達する」というものになってしまうと感じた。

○山田会長

施策 5 と施策 11 について具体的にご指摘があった。まずはそちらに関して事務局からご説明いただいた上で、目標値の考え方について補足いただきたい。

○事務局（次世代産業課）

施策 5 について、新たな事業展開の取組件数は、事業に参加いただいた企業の件数である。開放特許マッチングに取り組んだ企業、ピッチイベントに登壇した企業、ものづくり創造補助金に採択された企業等の数を足し上げたものである。

○事務局（産業労働課）

施策 11 の指標については、世の中の潮流を捉えて計画期間の途中で追加した施策

ということもあり、関連事業の新設が想定されたため、「取組支援策の活用件数」としている。

事務局としても、指標は重要と認識している。今後、次期産業振興プランを検討する中で、指標の在り方について、委員の皆様からご意見頂き、精査して参りたい。

OB 委員

ありがとうございます。「事業展開」が私の定義と違っているように感じたが、質問した内容に関しては今のご回答・ご説明により納得した。

○会長

質の異なるものを単に足し合わせても意味がないのでは、というご指摘を頂き、改めて課題がはっきりした。次期プランを見据えて議論できると良い。

OC 委員

施策 4（中小企業のデジタル化の促進）のデジタル化派遣アドバイザーの派遣件数について、2022 年度まではニーズが多かったと思うが、2023 年度取組では「2 件」となっているのは、今年度は派遣が少なかった、という理解で良いか。

○事務局（次世代産業課）

とよたイノベーションセンターに「DX 相談員」を設置しているが、そちらが対応できる業務範囲が拡大したことにより、当事業（デジタル化派遣アドバイザー）の利用件数が減ったことによる。

OC 委員

企業のデジタル化に対するニーズは依然としてあるという認識で良いか。

○事務局（次世代産業課）

ご認識の通りである。

○山田会長

今年度含めて後半 2 年間も引き続き取り組んでいただくことになるかと思う。

続いて、二つ目の議題「ものづくり産業実態調査、物流事業者実態調査、買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（2023）の速報値について」、事務局から説明をお願いします。

## <報告事項>

(2) ものづくり産業実態調査、物流事業者実態調査、買い物や多様な働き方に関するアンケート調査（2023）の速報値について

### ○事務局

（資料2-1「令和5年度 豊田市ものづくり産業実態調査 速報値」、資料2-5「令和5年度 豊田市物流調査 速報値」、資料2-7「令和5年度 市民アンケート調査 速報値」の説明）

### ○山田会長

速報値であるため、最終の集計に向けて要望や注意点があればご指摘いただけると良いが、いかがか。

### ○C 委員

非常に興味深く拝見した。ものづくり産業実態調査について、問12（価格転嫁状況）に関して、「取引先との関係悪化を恐れ協議ができず、価格転嫁していない」「取引先に協議を申し入れたが、応じてもらえなかった」が合わせて24%程度となっている。こうした回答をしている企業の属性（例えば、自動車産業か否か、事業内容、主な生産形態等）を確認し、行政の立場で把握しておく、中小企業からは適正な取引において発言することが難しいため、何らかし唆になるのではないか。

### ○事務局（産業労働課）

この後、クロス集計を実施する予定である。今ご指摘頂いた内容も踏まえて進めたい。

### ○D 委員

ものづくり産業実態調査について、「貴社への提案」として、回答内容に応じて豊田市の補助金等の支援事業が表示されるリンク付けは非常に良いと思った。この仕組みの結果、上手くマッチングした等の成果はあるか。

### ○事務局（産業労働課）

実際に、アンケート回答者が表示された施策を見て申請したかどうかまでは追いかけることができていない。この仕組みについて、効果がどの程度あったか図る方法を検討したい。

○山田会長

「貴社への提案」は、回答内容に応じて予め紐づけされた支援事業が自動的に表示されるという理解で良いか。

○事務局（産業労働課）

ご認識の通りである。

○山田会長

回答内容と表示される施策の紐づけの適切性を含めて、結果がわかればご報告いただけると良い。

○B 委員

クロス集計について、C 委員と同意見である。ただ、回答者の属性を見ると、従業員数が 1~3 人と少ない事業者の比率が高い。経営者の年代は 50~70 代が多いように思う。意見が偏重しないか心配である。こうした回答者属性の傾向を踏まえて仮説を立てて、クロス集計していただけると理解しやすい。

○山田会長

ご指摘頂いた点を踏まえて実施いただけると良い。指摘のあったものを中心に検討いただき、次回ご報告いただけると良い。

○E 委員

アンケートの要素として含まれていないが、物流事業者も製造業もそうだが、収益性はサプライチェーンの中のどのポジションにあるかによって大きく変わってくる。集計していくと、「規模の小さい企業の方が、収益性が低い」等の結果が出てくるかもしれない。次にアンケートを実施するときは、その部分を聞けると、違った視点で傾向が出てくるかもしれない。

○山田会長

今回、もしサプライチェーンの中での位置づけについて分からなければ、次回アンケートの設問設計の際に活かしていただきたい。

続いて、三つ目の議題「次期産業振興プランなどの策定に向けた目指すべき方向性の論点について」、事務局から説明をお願いします。

## <協議事項>

### (3) 次期産業振興プランなどの策定に向けた目指すべき方向性の論点について

#### ○事務局

(資料3「次期産業振興プランなどの策定に向けた目指すべき方向性の論点について」の説明)

#### ○山田会長

次期プランの検討に際して、項目出しをするために用意された資料である。この中から、是非議論すべき内容や重要事項等のご指摘を頂きたい。

3つの調査のうち、物流事業者向けアンケートはこれまで実施してこなかった。2024年問題を含めて、特筆して取り上げるべきかどうか、学識・産業界それぞれの立場からご意見いただきたい。

#### ○F委員

今後ものづくり産業実態調査でクロス集計をしていくという点に関して、「産業の種類」と「現状の課題（EV化が進まない等）」を踏まえて、産業構造の転換が1つのポイントになるかと思う。その部分に関する議論ができると良い。また、「人材確保」に関して、人材不足は喫緊の課題である。どのように人材を確保するか、新たな企業を誘致するところで豊田市の現状の課題を把握できると良い。例えば、JR東海で進められているリニア開発は遅れているが、開通すれば東京－名古屋間が45分程度で結ばれる。しかし、名古屋－豊田間は公共交通機関を使うと1時間かかってしまう状況にある。こうしたことを含めて、公共交通機関やインフラ整備等も進めていなければ、産業構造の変換もできないまま陸の孤島化してしまう可能性もある。そういった議論もできると良い。

#### ○D委員

なかなか物流業界に関しては答えがない部分もある。外部環境の変化として、ギガキャストがある。自動車業界でいうとテスラ（米国）が進んでいる。今後はそういった作り方をしていかなければ、グローバルでは戦っていけない。製造業はどのようなものづくりをしていくか、考えなければならない。自社事業の延長線上でいくと、「大きなものを運ばなければいけないのではないか」という議論をしているところである。今までの小さな単位で、例えば車の部品を少しずつ運ぶというよりも、大きなものを運ぶことになっていくのではないかと、といった話をしている。すぐに答えが出るものではないが、本委員会を含め、今後皆さんの知恵を結集させてヒントが得られると良い。

## ○山田会長

実態が分からない点もあるため、具体的な事例の話は歓迎したい。

## ○E 委員

新しい会社が出てくると地域活性化につながるが、“ものづくり”で起業しようとする場合、資金面が課題となる。創業時点である程度資本が必要な企業を、どのように支援できるかが課題かもしれない。当地域にはマーケット（ものづくりのニーズ）がある。しかし、「まずは1~2億円の資金を集めて」というスタートの部分が難しい。第二創業やM&A、事業承継等のさまざまなパターンがあると思うが、新しい企業の創出を支援するような取組があると良いかもしれない。例えば、TSMC（台湾）にも国がベースを作ったうえで発展させた、という歴史があるように、公的支援が必要かもしれない。

## ○B 委員

どの企業も「人材不足」と言っているが、解決策は人材確保だけではなく、リモート化やDX化もあるが、アンケートを見ても関心のない経営者も多い。その点をリンクさせる情報提供をした方が良いのではないか。経営者の意識改革が重要で、人材不足を本気で解決したかったら、リモートや時短勤務で人材を受け入れる等が必要。経営者の意識と解決策がマッチングしていないため、できることからステップバイステップで企業が取組めるような施策を考えると良い。

## ○山田会長

人材問題は避けて通れない。産業振興委員会の視点だけでなく、豊田市の総合計画としても考えていただかなければならない。高齢者や外国人材、女性の活躍推進等、突き詰めていくことが必要と思う。次回以降議論させていただきたい。

## 5 閉会

### ○三宅副会長

資料3（目指すべき方向性の論点の整理）について、ポイントを得ていると思った。落としどころとしては、豊田市においては、トヨタ自動車はトップにありTier1~2で売上の8~9割を占めていると思う。トヨタ自動車の動きを見ていけば、その動きはストレートにサプライチェーンの下流へと流れていく。そのため、そうした企業と自動車産業以外とで区別して考える必要があると思う。

先程人材不足の話があがったが、トヨタ自動車の考え方としては「カイゼン」であ

る。「少数にならないければ精鋭にならない」と言われる。手法としては、デジタルツールの活用等が考えられる。デジタル化をどこまでやっていくかという点、デジタルツールはあくまで見える化して診断するための武器である。デジタル化により見えてきた課題を解決（治療）する役割が必要となる。デジタル化を推進するのであれば、まずは行政でデジタル化を進めてみてほしい。その結果をもって、どの程度の効果が出るのか示していただくとやりやすい。製造業といっても、間接部門を含めてコンピューター等を使っている。次回以降は、手段だけにフォーカスするのではなく、どの程度良くなったか分かる結果が見たい。本日冒頭でご説明いただいた「取組件数」等ではなく「その取り組みの結果どの程度良くなったのか」見なければいけない。

次回以降、目標の捉え方を含めて結果主義で進めていかなければ、絵に描いた餅になってしまう。そのような形で、次回以降議論を進めていくことができればと思う。

資料3に関しては、ほぼ網羅されていると感じた。ただ、繰り返しになるが、自動車関連企業とそれ以外の企業とでは、区別した方が分かりやすいと私は思う。

#### ○山田会長

小さな事業者をどのように支援をしていくかについて、切り分けて議論していく方法は良いと思う。次期プランの中で考えていければと思う。

#### ○事務局

後日、本日の会議録を確認のため送付するので、ご確認いただきたい。

次回は令和6年2月または3月の開催を予定している。任期内では本日が最後の開催である。

#### ○山田会長

委員としての任期は12月末で終了する。多くの委員には引き続きご参加いただくことになるのではないかという意味も込めて、まずは区切りとして、2年間ご協力いただきありがとうございました。コロナ禍で、前半の会議はオンラインが多かったが、今回はこのように対面で実施することができた。

以上