

豊岡市経済ビジョン

〔2023年度～2032年度〕

2023年3月24日

豊岡市

ごあいさつ



不確実性の高い時代を迎えた今、地域経済のあるべき10年後の姿をどう見定めるのか。難題でした。

統計学的推計によると、10年後（2032年）には本市経済の縮小と今以上の人手不足が見込まれます。

そこでは、激しい社会変化と事業者淘汰、テクノロジーの劇的な発達、域内需要の縮小等が訪れているのではないかと——学識者と経済支援機関による分析では、険しい先行きの可能性が示されました。

一方、市民が考える10年後とはどのようなものか。経済ビジョンに“発想の飛躍”を取り入れるため、学生・移住者・市内企業の従業員・若手経営者・女性経営者など多様な立場の方々に、ワークショップを通じて多くのアイデアを頂きました。10年後には、地域の中で相互理解と多様性への寛容さが広まり、誰もが役割を持って活躍できる社会が広がっている。そして地域で育まれてきた伝統や特色は、更に磨かれ輝いている...参加者の意見からは、希望にあふれるわがまちの姿を垣間見ることができました。

専門家による分析と市民の予測、その両方に基づいて検討を進めた先に、①変わりゆく社会に対する「レジリエンス」（しなやかさ）、②共に生きる経済活動を目指す「共生」、これらを兼ね備えた社会経済こそが10年後の“あるべき姿”だという結論に至りました。なぜこの2つなのかは、ぜひ本文をご覧ください。

豊岡市経済ビジョンでは、あるべき姿の実現に向けた4つの取組みの方向性、①固定観念からの脱却と新しいビジネス創出の仕組みづくり、②経済・産業の領域を超えた連携の環境づくり、③地域固有の価値（強み）の磨き上げ、④チャレンジを続けられる環境づくりを定めました。

行政に留まらず地域に根差す企業、地域経済団体そして市民等が一丸となって「We！（私たち）」を合言葉にこれらの取組みを進めることで、力強い地域経済が構築されるものと信じてやみません。

最後に、豊岡市経済ビジョンの策定にあたり、多くの貴重なご意見・ご協力を賜りました学識者、商工団体・金融機関及び市民の皆様、心より御礼申し上げます。

豊岡市長 関貫 久仁郎

目次

1 はじめに

策定までの経緯 ～なぜ今「経済ビジョン」なのか？～	P 3
---------------------------	-----

2 経済ビジョンの策定にあたって

(1) 経済ビジョンの位置づけ	P 8
(2) 検討方針	P 9
(3) 検討フロー	P 11

3 豊岡市経済ビジョン

検討の具体内容

(1) 市経済の統計学的推計	P 13
(2) 商工団体・金融機関へのヒアリング	P 19
(3) 市民によるワークショップ	P 23
(4) 未来予測クロス表の作成	P 27
(5) 10年後の姿の抽出	P 29
(6) 経済ビジョンのまとめ	P 33

4 おわりに	P 37
--------	------

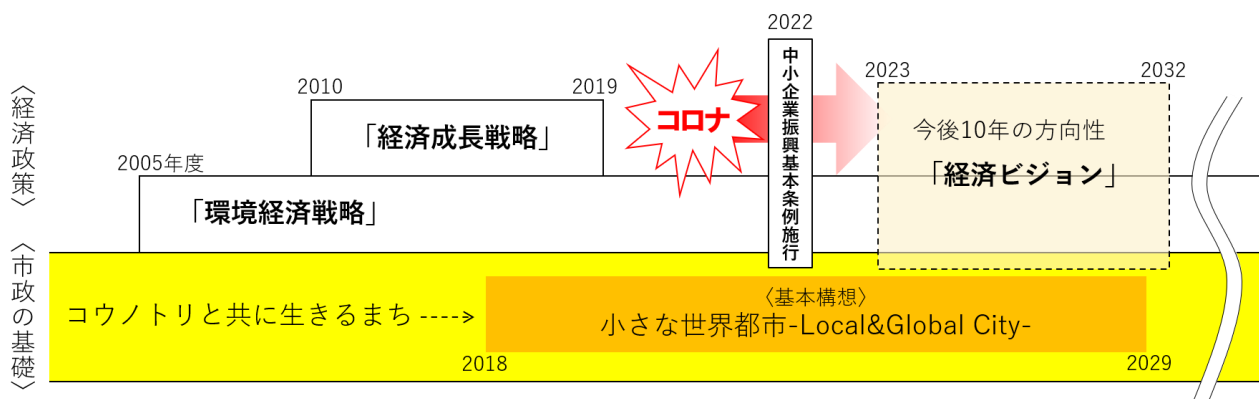
5 参考資料

(1) ヒアリングから作成した要点抽出シート	P 39
(2) ワークショップから作成した未来シナリオシート	P 42

1 はじめに

策定までの経緯 ～なぜ今「経済ビジョン」なのか？～

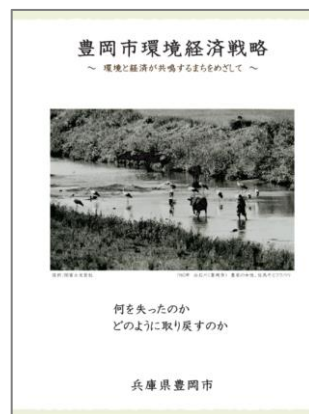
《これまでの経済政策とこれからの「経済ビジョン」》



< 豊岡市環境経済戦略の実践（2005年度～） >

豊岡市は、コウノトリ野生復帰の取組みを通じて、かつて人と自然とが折りあった暮らしの中で、豊かな地域社会が育まれていたことを学びました。そして、そのような地域社会の基礎に「環境と経済の共鳴」、つまり環境を良くする取組みによって経済効果が生まれ、経済効果が生まれることによって環境への取組みが活発になり、さらに経済効果が高まるという仕組みがあることに気づきました。

「環境と経済の共鳴」を実現するために大切な理念や必要な取組みは何なのか、多くの関係者が議論を重ね、その結果を2005年度に「豊岡市環境経済戦略」にまとめ、実践してきました。



▲豊岡市環境経済戦略

環境経済戦略をつくるねらい	
持続可能性	環境への取組みを持続可能にする
自立	環境という資源を生かして経済的に自立する
誇り	豊岡での暮らしを誇りあるものにする

戦略実現のための5つの柱
豊岡型地産地消の推進
豊岡型環境創造型農業の推進
コウノトリツーリズムの展開
環境経済型企業の集積促進
自然エネルギーの利用促進

< 豊岡市経済成長戦略の実践（2010年度～2019年度） >

2009年度には、人口減少や本市財政の縮小が見込まれる逆風の中にあっても、地域経済の自立と成長を目指すため、環境経済戦略の理念を落とし込んだ「豊岡市経済成長戦略」を策定しました。ここでは経済の目指す将来像を“環境都市「豊岡エコバレー」と大交流”とし、2010年度から2019年度までの10年間で①地域外からの流入資金を増やす、②地域内における経済循環を促進する、③人材確保を支援する、④豊岡市の特色を伸ばす、という基本戦略を取ること、加えて具体的な取組みの方向性と個別の事業^{注1}も計画し、4つのK P Iを定め、戦略を実践しました。

目指すべき将来像	取組みの方向性
環境都市「豊岡エコバレー」と大交流 ～若者を呼び込み、環境と経済の共鳴による 持続可能な地域経済・産業を目指す～	(1) 産業の活性化
	(2) 地域資源の多様な連携・活用
	(3) 地域の魅力向上
	(4) 人材の確保

(豊岡市経済成長戦略のK P I 達成状況^{注2})

方向性	項目	K P I	達成状況
(1)	製造品出荷額等 ^{注3}	1,300億円以上 (2007年比 20 %以上増加)	1,340億円 (2019年)
(2)	宿泊客数	170万人 (2007年比 30 %以上増加)	110万人 (2019年)
(3)	年間小売販売額	1,000億円以上 (2007年と同水準維持)	914億円 (2016年) ※2017年以降データなし
(4)	市内高校生等の地元就職率	就職率80%以上 (2008年度末比35%増加)	就職率26.8% (2020年3月)
	市内高校生等の地元定着率	定着率90%以上 (2005年比14%増加)	定着率72.6% (2020年)

K P Iの達成状況は、(1)製造品出荷額等は達成した一方、(2)宿泊客数、(3)年間小売販売額、(4)市内高校生等の地元就職率・定着率は未達成となりました。そして、経済成長戦略の計画期間終了後の2020年度、今後の施策を検討すべき時に、新型コロナウイルス感染症が発生し、地域経済を取り巻く状況が一変しました。

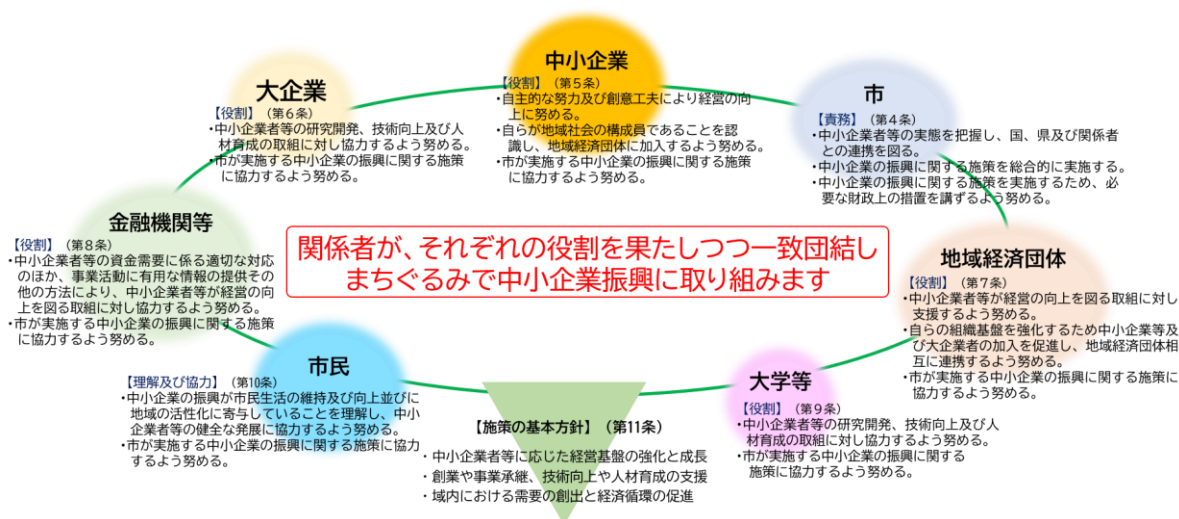
<新型コロナウイルス感染症の流行>

感染症の拡大によって通勤や旅行などの人流が抑制され、社会不安が広がり、様々な産業で業況が悪化しました。リモートワークの急拡大や勤務先の休業等によって、働く人の労働環境や所得にも影響が生じました。経済を支える多くの事業者と人々が大きなダメージを負いました。

<豊岡市中小企業振興基本条例の制定（2022年度～）>

豊岡市では、コロナ禍で地域経済が深刻な打撃を受ける中、事業者自身による努力はもとより、市・地域経済団体・金融機関等が相互に連携し、市民による消費活動を通じた手助けを得ながら、まちぐるみで危機的状況に立ち向かいました。

この経験を通じ、本市では、市民を含めた経済に携わるあらゆる主体同士が、互いに協力し合うことの大切さを改めて認識しました。そして、今後経済にどのような課題が生じようとも、市と関係者とが一体になった取組みを将来にわたって継続していく決意を示す「豊岡市中小企業振興基本条例」を制定しました。



地域経済の活性化・雇用の創出促進で、市民生活の向上に寄与！

▲「豊岡市中小企業振興基本条例」に定める主体同士の連携を表す図

<豊岡市経済ビジョン策定のねらい>

一方、大きな社会変動はコロナ禍に留まらず、近年世界中で豪雨・洪水、地震、猛暑・酷寒などの自然災害も目立つようになってきました。災害によってたった一つの工場が止まったことで、世界中でモノ不足も起きました。人道や安全保障に関する国家間の対立も頻発しました。国際情勢の不安定化で、物価高騰なども起きています。

先行きの不透明さが増している社会においては、過去の経験や知識を頼りにするだけでは、未来を切り拓くことが難しくなってきました。そして、この先何が起こるかが分からないからこそ、変化への備えを考える必要性が高まっています。

不確実性が高い中でも、豊岡市の社会経済がどうあるべきかの要点を掴み、目指すべき姿としての“10年後の社会経済のあるべき姿”と、その実現に必要なとなる“取組みの方向性”を示す必要があるため、ビジョンを策定する。

また、策定にあたっては、経済の専門的な知見だけでなく地域の中で暮らす市民や事業者の意見を取り入れることで発想力を高め、しかも複数の未来を予測する。

このようにしてつくる「豊岡市経済ビジョン」を10年間（2032年度まで）の経済政策の道しるべにしながら、これまで進めてきた「環境と経済が共鳴するまち」の実現に向けた取組みをさらに深めていきます。

注1「取組みの方向性と個別の事業」（豊岡市経済成長戦略）

取組みの方向性として、①産業の活性化（地域経済を元気にするまちづくり）、②地域資源の多様な連携・活用（何度も訪れたいくなるまちづくり）、③地域の魅力向上（快適で暮らしやすいまちづくり）、④人材の確保（活力を生むまちづくり）という4つを定め、併せて「産業技術等PRによる取引拡大の支援」「環境経済型企業及び市内取引循環を高める企業の誘致の推進」「就職フェアの開催」など30の具体的なプロジェクトを定めた。

注2「豊岡市経済成長戦略のKPI達成状況」

「(1)製造品出荷額等」については工業統計調査（経済産業省）、「(2)宿泊客数」は豊岡市大交流課調査、「(3)年間小売販売額」は経済センサス（総務省）、「(4)市内高校生等の地元就職率」は豊岡市環境経済課調査、同「市内高校生等の地元定着率」は国勢調査（総務省・2010年の15～19歳人口÷2020年の25～29歳人口（経済成長戦略策定時に設定した算出方法）で算出）による。

注3「製造品出荷額等」

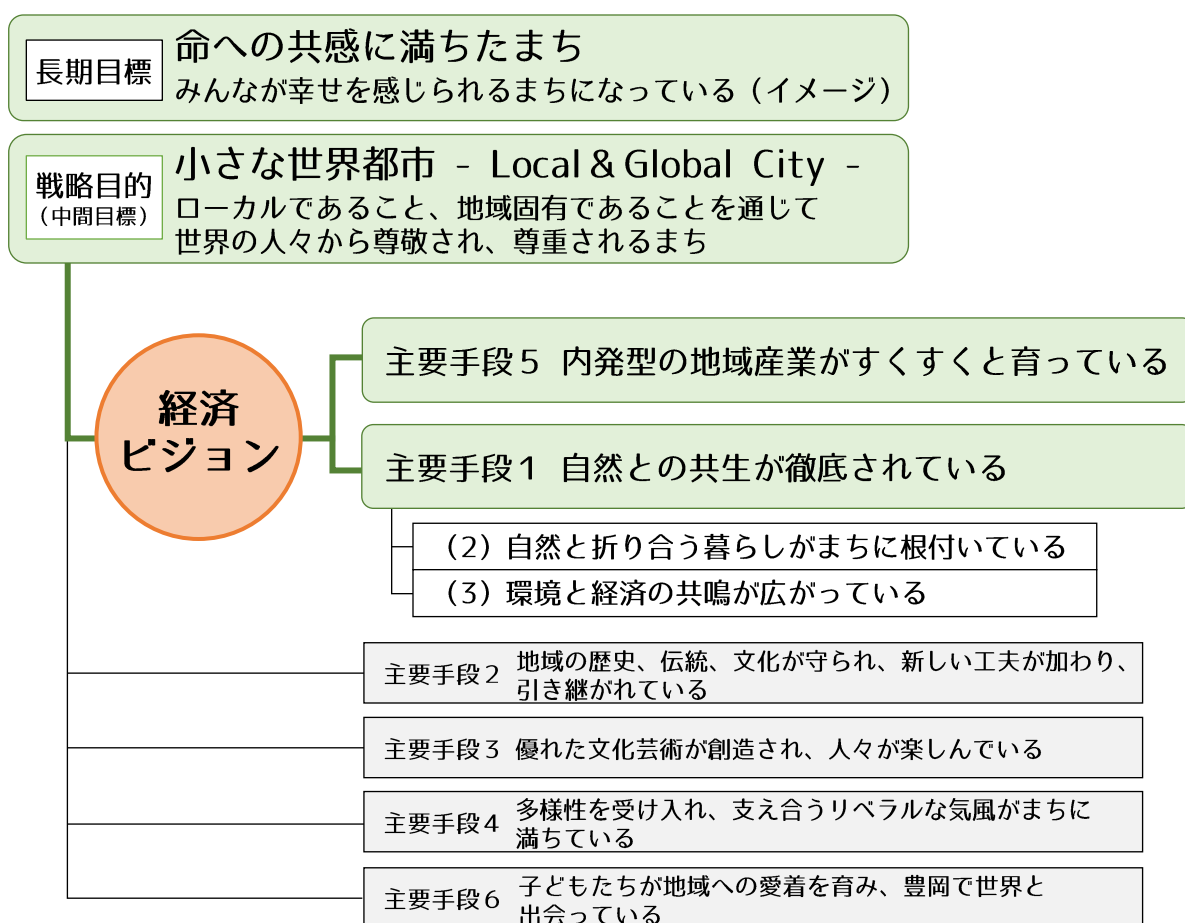
豊岡市内の製造業事業者のうち、従業員が4人以上の事業者の出荷額・賃加工料等の総計。

2 経済ビジョンの策定にあたって 位置づけ・検討方針・検討フロー

(1) 経済ビジョンの位置づけ

経済ビジョンは、豊岡市基本構想（2018～2029年度）の戦略体系図における戦略目的（中間目標）である「小さな世界都市 - Local & Global City - （ローカルであること、地域固有であることを通じて世界の人々から尊敬され、尊重されるまち）」の実現に対して下位に位置し、戦略目的の実現のための6つの主要手段のうち手段5「内発型の地域産業がすくすくと育っている」及び手段1「自然との共生が徹底されている」における具体的手段(2)「自然と折り合う暮らしがまちに根付いている」並びに(3)「環境と経済の共鳴が広がっている」に対して上位に位置づける政策の指針とする。

《「豊岡市基本構想（中期市政経営方針）」と経済ビジョンの関係》



(2) 検討方針

ア 基本的な考え方

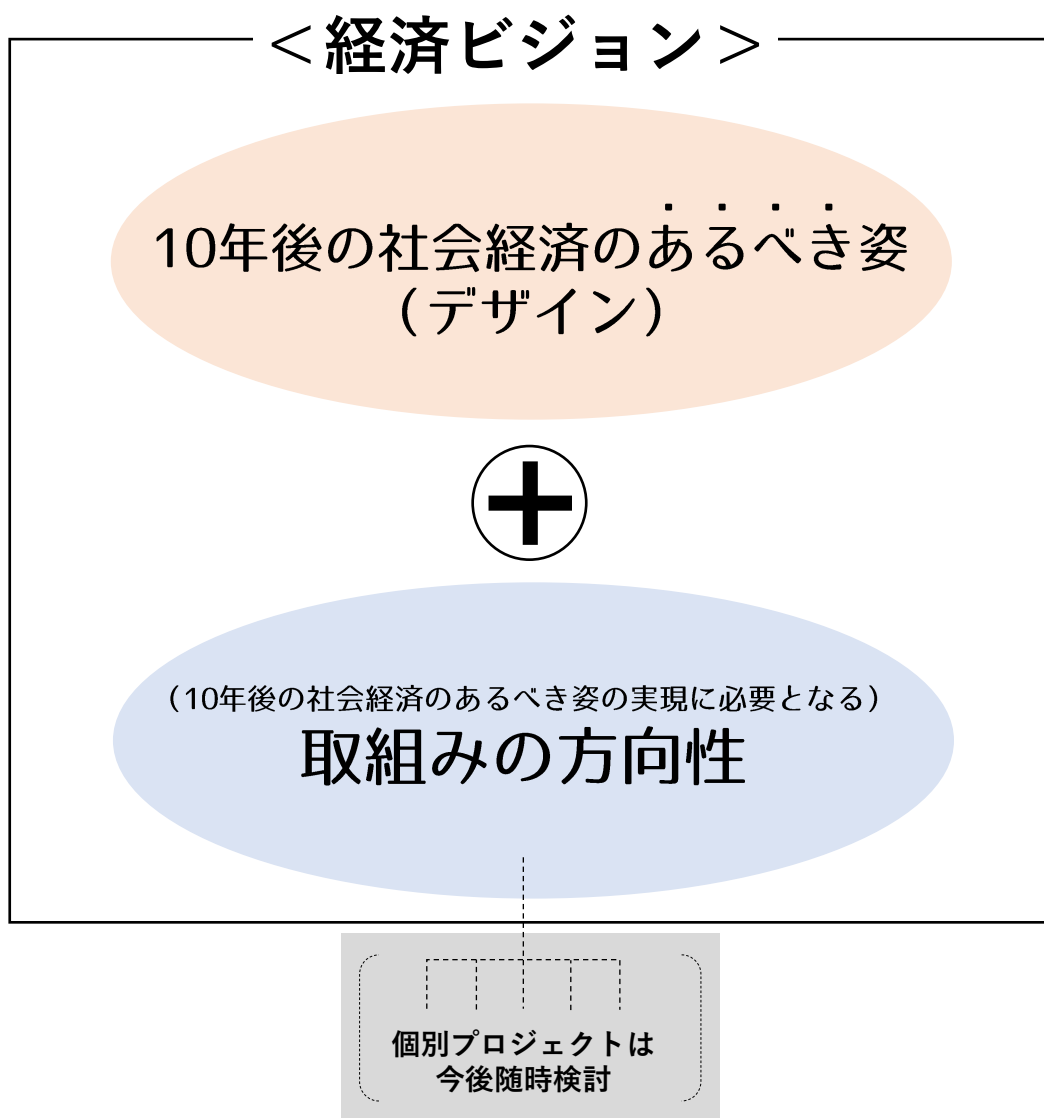
- ・ 豊岡市経済成長戦略は、事務局において素案を作成したうえで、経済学の学識者及び業界団体の長等で構成された会議体に諮問し答申を受け、さらに内容に関するパブリックコメントを経て策定した。
- ・ 2022年度現在と2009年度の経済成長戦略策定時とでは、社会変化の激化と不確実性の高まり（何が地域経済に影響を及ぼすか分からない）が進展している点が大きく異なる。よって、今回の経済ビジョン策定に当たっては、経済の専門的知見に基づき正確性を保つことは継続しつつ、下記の2点を検討方針として取り入れる。

- ① 豊岡市内で働き・暮らす、様々な市民の視点で考える“10年後の豊岡市の姿”を経済ビジョン検討の基礎に置き、市民目線での発想の飛躍（経済・経営学の専門的な視点のみに捉われない自由な発想力）を取り入れ、検討を進めること。
- ② 10年後の豊岡市の姿について、数多くのシナリオ（予測）を作成しておくことで、経済ビジョンによる予測が大きく外れるような社会変化が起きても、ビジョン検討時の内容を軸に、再検討や見直しができるよう備えておくこと。

イ 経済ビジョンの形

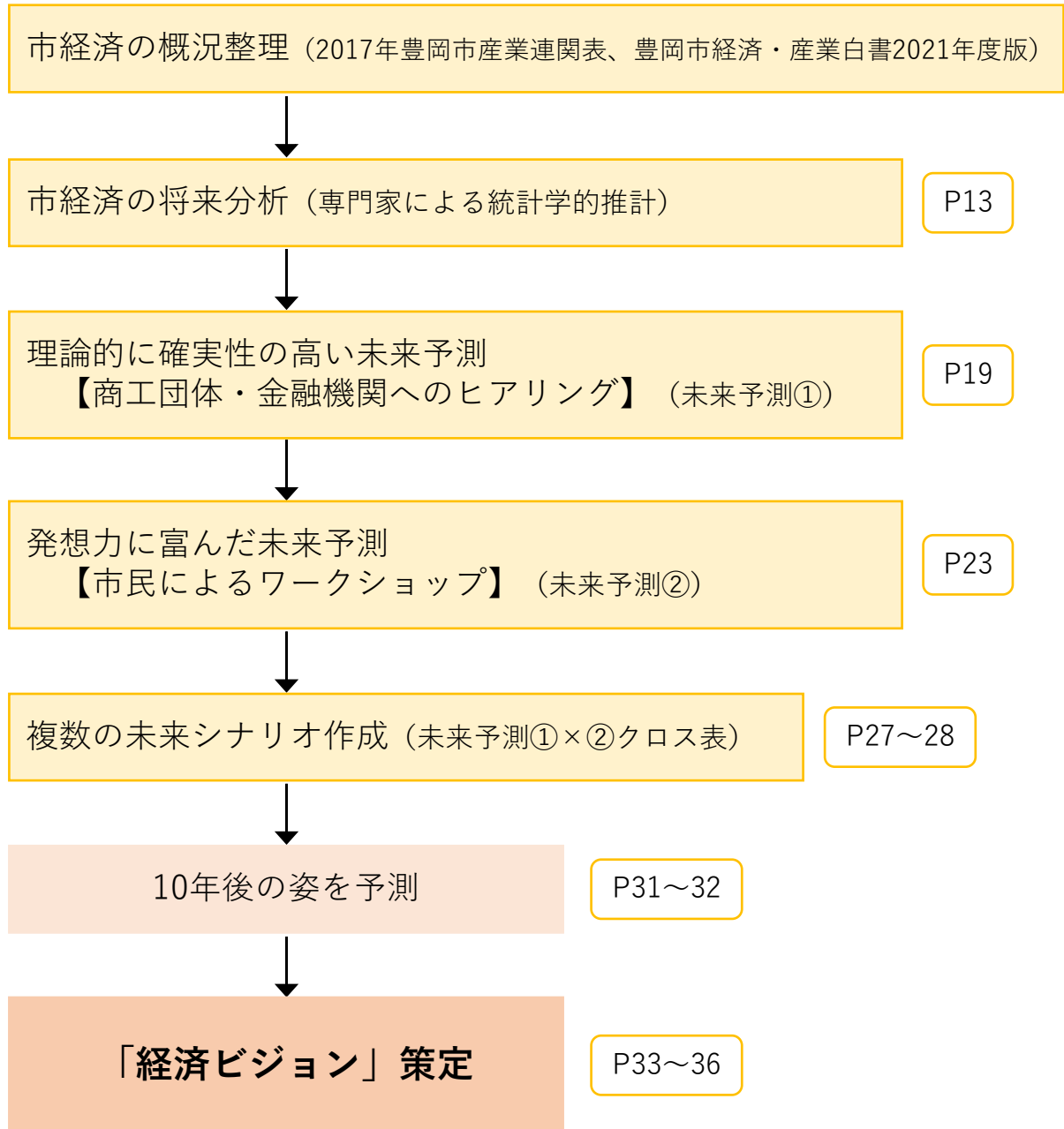
- ・ 社会変化が激化し不確実性が高まっていることから、10年先への予想に基づいて、個別のプロジェクトまでを計画することは、かえって“10年後の社会で必要とされること”からかけ離れた内容を予測してしまうおそれがある。

- ・ そこで、社会が変化することを前提に、10年後の社会経済のあるべき姿（デザイン）を描き、その実現に向けた取組みの方向性までを定め、これら2つで「経済ビジョン」とする。
- ・ 経済ビジョンに紐づけする個別のプロジェクトに関しては、その時々々の社会情勢に応じ、随時検討を行っていくこととする。なお策定後の経済ビジョンも、大きな社会変化等の事情により修正の必要が生じたときには、策定時の資料を用いた見直し又は策定時の資料の修正（再作成）からの見直しによって、改訂を行う。



(3) 検討フロー

経済ビジョンの策定は、次のような手順で行った。



<市民によるワークショップ（未来予測②）の様子>



▲まちで活躍する従業員グループ(10月19日)



▲学生（若者）グループ(10月23日)



▲移住者・起業家グループ(10月24日)



▲女性経営者グループ(10月24日)



▲次世代経営者グループ(10月27日)

3 豊岡市経済ビジョン

検討の具体内容

(1) 市経済の統計学的推計

経済学・経営学や地域経済・企業動向など、いわゆる経済の専門的な知見に基づいた、理論的に確実性の高い予測を試みるため、まず統計を用いた本市の主要な経済指標の統計学的推計^{注4}を行い、2035年の経済の概況把握を試みた。

なお、出典元の統計調査の実施年次により、推計結果は5年ごとにしか得られない^{注5}ことから、予測可能な年次のうち2035年を概ね10年後と見なして取り扱うこととした。

ア 人口と就業者数の動向^{注6}

国勢調査に基づき2035年の本市総人口を推計したところ、67,873人と予測することができた。これは、2020年比で9,616人(-12.4%)の減少、2005年比で21,335人(-23.9%)の減少にあたる。

さらにこれらの人口を①15歳未満、②15歳以上64歳以下、③65歳以上の3階級に区分すると、2020年から2035年までで15歳未満・15歳以上64歳以下ではいずれも2割超の減少が見込まれ、65歳以上では微増が見込まれた。

単位：人

項目	2005年（実績値）	2020年（実績値）	2035年（推計値） （2020年比）
人口	89,208	77,489	67,873 (-12.4%)
①うち15歳未満	12,966	9,488	6,956 (-26.7%)
②うち15～64歳	53,177	41,395	32,690 (-21.0%)
③うち65歳以上	23,059	26,606	27,723 (+4.2%)

注4 「主要な経済指標の統計学的推計」

岡山大学学術研究院・中村良平特任教授作成。豊岡市経済・産業白書2021年度版に収録された統計と、市町民経済計算（兵庫県統計課）・住民基本台帳人口（豊岡市市民課）を用い、連立方程式体系からなる計量経済モデルを作成のうえ、将来予測値を推計した。

豊岡市経済・産業白書2021年度版収録統計…国勢調査（総務省）、経済センサス（総務省）、工業統計調査（経済産業省）
注5 「推計結果は5年ごとにしか得られない」出典元である国勢調査が5年毎調査である（結果が5年単位でしか存在しない）ため。

注6 「人口と就業者数の動向」

人口予測は国勢調査人口及び住民基本台帳人口から推計し、就業者数予測は市町民経済計算から推計した総生産額に基づく労働需要の見込み及び国勢調査の従業地による就業者数から推計した。なお、計算方法及び出典統計の違いにより、「豊岡市人口ビジョン」（豊岡市政策調整課）とは数値が異なる。

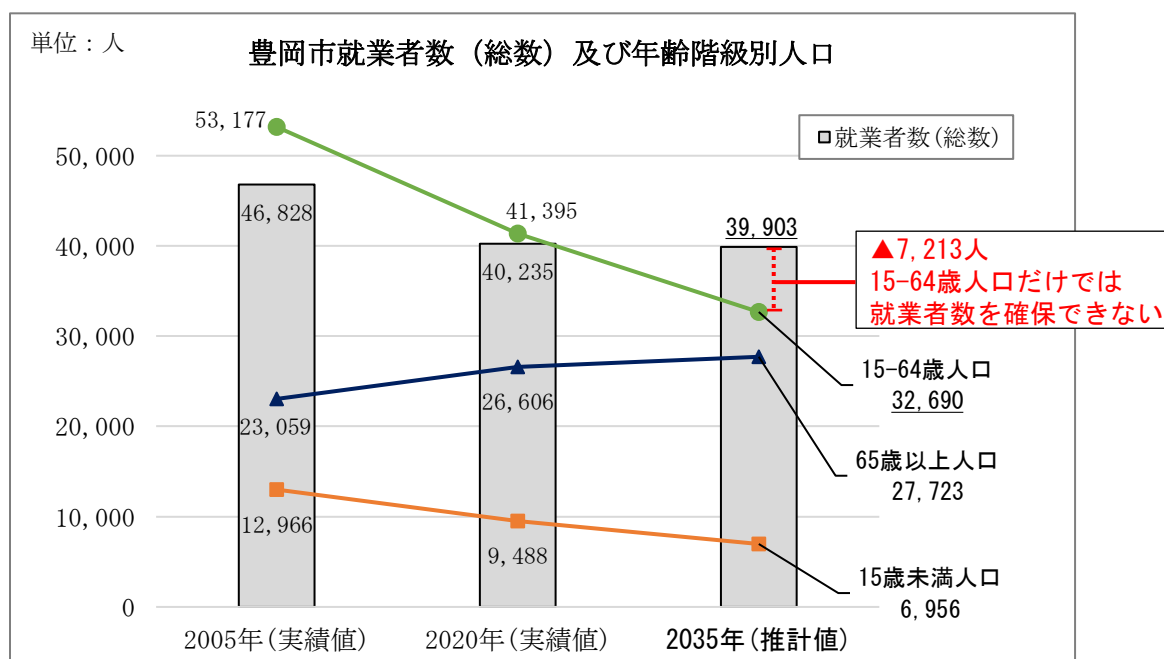
就業者数については、2035年に39,903人となることが予測され、2020年比では332人(-0.8%)の減少、2005年比では6,925人(-14.8%)の減少が予測された。

単位：人

項目	2005年（実績値）	2020年（実績値）	2035年（推計値） （2020年比）
就業者数（総数）	46,828	40,235	39,903 (-0.8%)

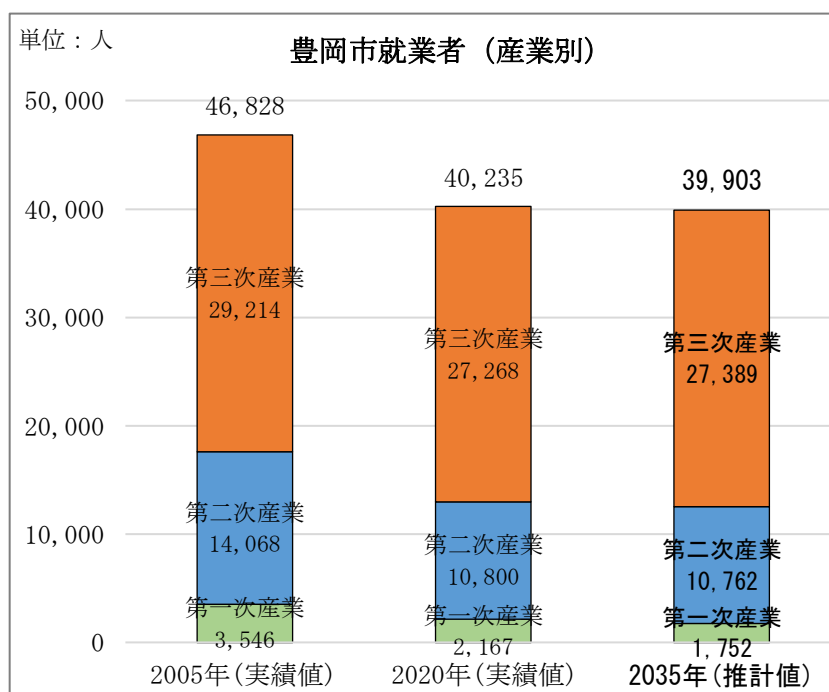
人口及び就業者数の推移をグラフ化すると下図のようになった。

特に、主に働く世代とされてきた15歳以上64歳以下の人口が32,690人と見込まれるのに対し、就業者数は39,903人となっており、働く世代の人口だけでは、人手が大きく不足する見込みとなった。



2022年度においても事業者の人手不足は課題になっているが、10年後にはさらに深刻化している状況を読み取ることができた。

就業者数の推移を産業別^{注7}に表したものが下図のとおり。



2020年から2035年にかけて、第一次産業の就業者は415人(-19.2%)減少する見込みになった。一方、第二次産業は38人(-0.4%)の減少、第三次産業は121人(+0.4%)の増加で、いずれもほぼ横ばいの推移が予測された。

但し、2020年から2035年にかけては、人口が9,616人(-12.4%)減少する見込みであり、市民を相手取る小売業やサービス業などの市場は規模が縮小する可能性が高いことが予想できた。

さらに、0歳から14歳までの子どもと15歳から64歳までの人口は大きく減少し、一方で65歳以上の人口が増えることも踏まえると、消費構造の変化^{注8}も予測できる。よって、第三次産業は、就業者数の規模が維持されているとしても、その中で相当程度の労働移動^{注9}が起きている可能性がある。

注7「産業別」

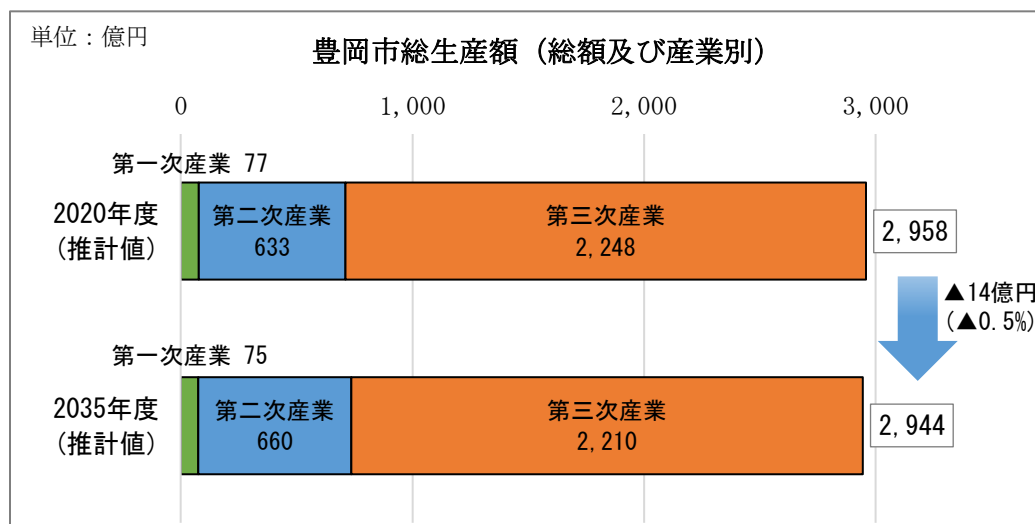
広く経済全体を捉えた統計値（マクロ値）に基づく推計であるため、細かな産業別の値を算出すると誤差が大きくなる可能性があることから、区分は第一次産業（農林水産業）、第二次産業（鉱業・建設業・製造業）、第三次産業（サービス業全般）とした。

注8「消費構造の変化」教育費の減少、医療費の増加など、社会におけるお金の使い道が変わること。

注9「労働移動」労働者が企業間や職業間で転職・離職・再就職する動き全体を指す。特にここでは、第三次産業（生活用品の小売業など、人口減少の影響を受けやすい産業、医療・福祉など高齢者の増加の影響を受けやすい産業、観光業など人口減少の影響を受けにくい産業が混在する）の中での移動を指摘している。

イ 豊岡市の総生産額^{注10}

豊岡市の総生産額（国のGDPに相当）を推計したところ、2020年度は2,958億円、2035年度は2,944億円と予測でき、15年間で14億円(-0.5%)の微減が見込まれた。



2020年度から2035年度の増減を産業別にみると、第二次産業のみ27億円(+4.3%)増加し、第一次産業は2億円(-2.6%)の減少、第三次産業は38億円(-1.7%)の減少が予測された。

ウ 就業者数と総生産額の推移の比較及び就業者1人あたり総生産額

2020年から2035年にかけての推計値に基づく就業者数・総生産額の増減率は下表のとおり。

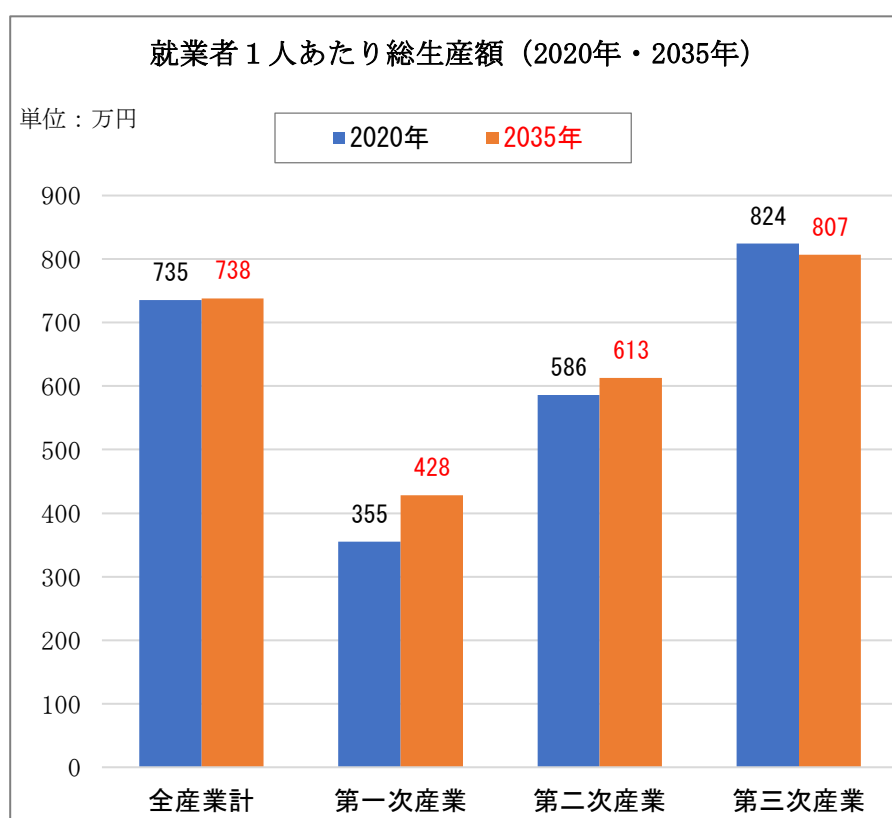
項目	総計	第一次産業	第二次産業	第三次産業
就業者数 増減率	-0.8%	-19.2%	-0.4%	+0.4%
総生産額 増減率	-0.5%	-2.6%	+4.3%	-1.7%

注10「総生産額」

豊岡市内の事業者の創出した付加価値額（事業による利益・雇用への分配所得・固定資産減耗相当額等の合計）の総計。市町民経済計算（兵庫県統計課）統計表における2006年度～2019年度の豊岡市総生産額の推移動向を基礎に、工業統計（経済産業省）等との相関関係などを分析し、連立方程式体系からなる計量経済モデルを作成のうえ、将来予測値を算出した。なお、経済予測作成のための統計情報取得時点（2022年8月）における最新の値が2019年度までであったため、2035年度に加え2020年度の豊岡市総生産額も推計により算出した。各数値を表したグラフにおいては、億円未満四捨五入により、合計が一致しない場合がある。

第一次産業は、就業者数は-19.2%減少する見込みだが、総生産額は-2.6%の減少に留まっており、総生産額は就業者数に比べ減少幅が小さくなる見込みである。

また、第二次産業の就業者数増減率は-0.4%、第三次産業は同+0.4%で、ともに横ばいだが、総生産額増減率は第二次産業が+4.3%、第三次産業が-1.7%と見込まれた。さらに、2020年及び2035年の各産業における「就業者1人あたりの総生産額」（総生産額÷就業者数）は、下図のとおり。



就業者1人あたり総生産額は、全産業合計で3万円(+0.4%)増加でほぼ横ばいである。産業別では、第一次産業は73万円(+20.6%)増加、第二次産業は27万円(+4.6%)増加する見込みとなったが、第三次産業は17万円(-2.1%)の減少が見込まれた。

第三次産業は「就業者1人が生み出す総生産額」が他の産業より多い一方、生産性（効率）の向上が難しいことが示唆された。

エ 統計学的推計のまとめ

主要な経済指標である人口、就業者数及び総生産額の2035年の状況を予測した結果、次のことが読み取れた。

- ① 10年後、さらに人口減少が進み、その中でも64歳以下の人口は大きく減少する。当然に市民の消費（モノの購入やサービス利用など）は、人口に比例して減少していく可能性が高い。
- ② 就業者数が減らない中で人口減少が進むことが示され、人手不足が深刻化する恐れがある。
- ③ 経済規模や成長率を示す総生産額は微減が見込まれるが、就業者1人あたりの生み出す総生産額は、第一次産業・第二次産業では増加し、人口減少と人手不足の中でも生産性の向上が予測された。
- ④ 特に人口減少による消費の減少（①）の影響が大きい第三次産業のみ、就業者1人あたりが生み出す総生産額に減少傾向が示されている。

なお第三次産業には、市の人口の影響を受けやすい業種（小売店や理髪店など）と受けにくい業種（旅館やお土産屋など）、さらに人口減少の中でも増加する高齢者の消費支出が多い業種（病院・福祉施設など）が混在したうえで減少している点に注意する必要がある。

(2) 商工団体・金融機関へのヒアリング

市経済の統計学的推計（P13～18）の結果により、統計指標による10年後の経済の概況を把握した。しかしながら、これらはいくまで統計上の数値かつ推計値であるため、さらに地域経済の実情を予測するために、豊岡市内の事業者支援を担い、日常的に多種多様な事業者と関わる商工団体・金融機関へのヒアリングを実施した。

ア ヒアリング実施方針

- ① 各支援機関に対し、市経済の統計学的推計を提示のうえ、各々が考える10年後の豊岡市の社会経済についての予測を聞き取った。
- ② ヒアリングは相手方に関わらず同一項目によって行った。
- ③ 各々のヒアリングにおいて明示された未来予測の要点をまとめ、「要点抽出シート」として作成した。

イ ヒアリング実施内容

次の項目について聞き取りを行った。

<ヒアリング内容の項目（いずれも10年後について）>

- ① 地域・事業者の在り様はどのように変化しているか
- ② 経営の環境や背景にある社会情勢はどのようなものか
- ③ 支援機関自身の事業活動はどのように変化しているか
- ④ 支援機関自身が社会に提供する便益はどのように変化しているか
- ⑤ 未来への変化のカギとなる事項・要素は何か
- ⑥ その他未来への変化に関し重要な点などがあるか

ウ ヒアリング実施日及び対象機関

市経済の実情と多様な市内事業者の動向を把握し、豊岡市内における活動実績の豊富な下記の機関を対象にヒアリングを実施した。（役職はヒアリング実施当時のものを記載。）

No.	ヒアリング実施日	対象機関	ヒアリング対応者（敬称略）
1	2022年10月26日	豊岡市商工会	事務局長 長谷川 健二 支援課長 三浦 健太
2	2022年10月28日	日本政策金融公庫 豊岡支店	支店長(兼事業統轄) 神田 敦弘
3	2022年10月31日	但馬信用金庫	常務理事 宮垣 健生 事業支援部長 川上 晃弘
4	2022年11月1日	但馬銀行	本店営業部次長(兼問屋町支店長) 中島 高幸
5	2022年11月15日	豊岡商工会議所	専務理事 高柳 光昭 事務局次長 西村 邦寿

エ ヒアリングから作成した要点抽出シート

各機関へのヒアリングから明示された10年後の豊岡市の未来予測をまとめ、理論的に確実性の高い未来予測である「要点抽出シート」を作成した。

<要点抽出シート一覧と要旨>

区分	タイトル	要旨
A	事業者の変化への適応が二極化していく	人口減少・技術革新・気候変動等の劇的変化が10年後に向けて繰り返され、それらに適応できる事業者・できない事業者の明暗が別れやすくなる。
B	事業者淘汰と大規模複合企業の出現	需要構造の転換（今まで主であった地域内・国内の需要が減り、逆に地域外・国外の需要への依存度が上がる）を背景に、激しい社会変容のなか事業者淘汰が進む。同業～異業種M&Aが活発化し、異業種複合型で従来よりも規模の大きな企業が増えている。
C	教育・医療が地域社会と経済を左右する	地域における教育・医療分野の水準が、人口減少を抑制し地域経済を維持するための重要な要素となる。事業者側がこれらを認識し、地域の教育・医療の充実に向けた動きが見られるかもしれない。
D	機械化・デジタル技術の発展と普及	VRや自動運転等の技術導入が進展するが、小規模サービス業における導入は課題になる。導入しやすい事業環境や、業界・地域単位で協力して取り組む動きなどがあれば、技術導入はスムーズに進む。
E	内・外需要シフトが顕著になっている	豊岡市内や日本国内における需要の減少を受け、各産業における市内・国内需要依存型の事業者では、地域外や国外の需要を狙ったビジネスへの転換が増えていく。

※個別シートの内容の詳細は参考資料（P39～41）に掲載

【参考】「要点抽出シート」のサンプル

A

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：事業者の変化への適応が二極化していく

1 社会的背景

人口減少・技術革新・気候変動等の劇的な変化の先にある10年後。変化に的確に対応できる事業者・対応できない事業者の二極化が生じる。また、人口減少に伴い縮小する内需に対し、新たに外需を取り込める・取り込めない、人手不足の中で人材を確保できる・できないなど、経済に関する「二極化」は多くの場面で増えていくだろう。

2 豊岡市内の事業者の様子

(全体)

人口減少の中で、市外から新たな需要を獲得する・市内で新たな需要を掘り起こすなどの動きができた事業者が強く大きくなっていく。逆にそれらの適応が叶わない事業者は事業転換、合併、廃業～再就職・リタイアなど、新たな道を模索する可能性が高い。サプライチェーンからの要請や消費者意識の高まりを背景にSDGsが事業者に浸透し、自然環境の保全・環境負荷低減・省エネなどの取組も普遍的な事業活動となりつつあるが、先駆的な事業者と後発（未対応）事業者とで対外的な企業評価に差が生じ、外需や人材の得やすさに影響を及ぼしている。

(個別)

外需が売上の軸である基盤産業は、比較的成長性が保たれている。市内人口の需要に依存していた産業（生活関連サービス業や観光業を除く商業など）も、域外需要の獲得や域外需要型事業者のサプライチェーンへの参入に取り組んでいる。SDGsなどの大きなテーマには、個社のみならず業界や地域で手を組む・支援機関とタッグを組むなど、チーム的対応も増えている。これら時代の変化に応じた動きが活発化するが、一方で対応できず取り残される事業者も生じている。

3 重要なポイント

市内事業者が変化や新技術、それらの対応法などの情報収集・導入・実践を行えるか。若者・事業承継者など次世代経営者が活発に活動できているか・失敗へのフォローなどが行われているかで、極端な二極化に陥るか否かが左右される。

E

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：内・外需要シフトが顕著になっている

1 社会的背景

人口減少によって、多くの産業部門で日本国内における需要が減少している。技術革新による新たな付加価値や需要も生まれるが、内需の減少量すべてをカバーしきことは難しい。従来の比較的固定化された国内・地域内の需要による収益を得ていた産業は、新たな需要を獲得する必要に迫られている。

2 豊岡市内の事業者の様子

(全体)

市内人口が大きく減り、地元住民のみを顧客とする事業者は収益の確保が困難になってくる。少ない需要を巡り、市街地など一定の人口規模が残るエリアや観光集積地と、中山間地域との地理的優位性の差が強まる恐れもある。

(個別)

最も需要が減少する第三次産業において、需要シフトが最も顕著であり、経営改革、事業再構築、販路開拓・域外進出などの動きが活発になっている。第三次産業における外需型産業の観光業でも、外国人観光客の獲得・新たな旅行体験（付加価値）の創出などの取組が先鋭化している。第二次産業においても、最終製品の外国人向け開発や海外展開、部品サプライヤでは輸出向けの製品などが増加している可能性がある。建設業は大半の場合内需に依存せざるを得ないため、公共事業のほか、古民家・廃校のリノベーションなど新しい付加価値を生み出す必要に迫られる。第一次産業は、もとより外需によるところが大きく、むしろ高付加価値化や生産性の向上、産業の在り方など従来の課題への取組が継続している。

3 重要なポイント

いかに早く外需型産業への転換が進むか。外需型・高付加価値の産業や事業者に、地域内の労働力や資本が集約されるか（M&A等）。外需型産業のサプライチェーンが地域内に構築されるか。

(3) 市民によるワークショップ

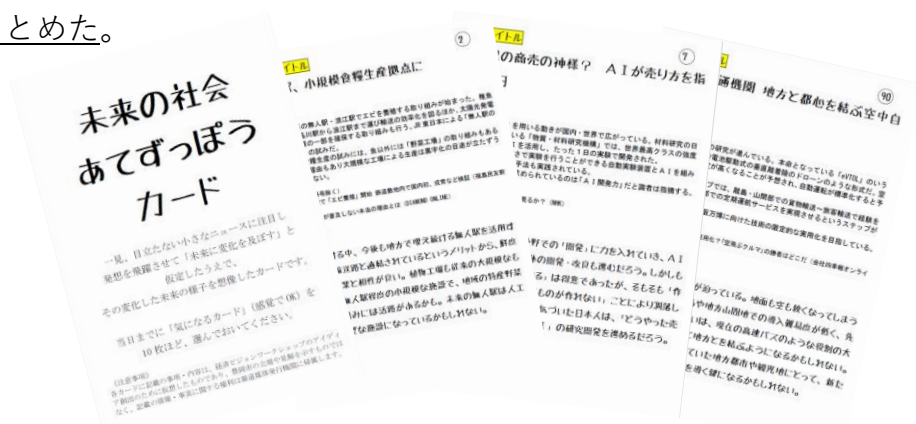
10年後の豊岡市の姿の検討にあたっては、経営学や経済学的な視点のみに捉われないよう、自由で多様な発想を取り入れる。このため、豊岡市内で働き・暮らしている方に参加いただくワークショップを実施した。

ア 市民ワークショップ実施方針

- ・ 職業・立場・年齢・性別・居住地等が異なる市民等の参加により開催した。
- ・ 「発想の飛躍」を目指すワークショップであるため、出てくるアイデアが実現可能か否かにこだわらず、かつテクノロジーや子育てなど広い分野で議論を行った。

イ 市民ワークショップ実施内容

- ① ワークショップ参加者が主観的に考える「10年後の豊岡市」をテーマにディスカッションし、シナリオアイデアを作成した。
- ② ワークショップ参加者が、未来への変化の予兆を示唆する多数の情報媒体注11を元にディスカッションし、シナリオアイデアを作成した。
- ③ 「①」「②」によって出されたシナリオアイデアを「未来シナリオ」シートにまとめた。



▲ワークショップで使用した「未来の社会あてずっぽうカード」

注11 「未来への変化の予兆を示唆する多数の情報媒体」

新聞の地方紙面やニッチ分野のニュースなど、比較的マイナーな報道によって伝えられる事象をもとに、「仮にその事象が未来に影響を与え変化を生じさせた場合どのようなことが起こり得るか」を推論として記したカード（未来の社会あてずっぽうカード）を使用した。（シナリオプランニングの手法の一つである「未来洞察」において用いられる「スキャニングマテリアル」に相当する。）

ウ 市民ワークショップ開催日及び参加者

下記の5つのグループを設定し、ワークショップを開催した。（所属・役職は開催当時のものを記載。）

No.	開催日	グループ	参加者（所属・役職） 敬称略
1	2022年10月19日	まちで活躍する 従業員グループ	足田 啓太（株式会社土居工作所 主任） 奥村 嘉之（中田工芸株式会社） 西岡 大輝（株式会社日高興産運輸） 安田 莉沙子（株式会社ユラク フロント係長） 渡邊 慎也（株式会社絆工房）
2	2022年10月23日	学生（若者） グループ	植田 天空（芸術文化観光専門職大学） 加藤 丈太郎（出石高等学校） 木下 栞（芸術文化観光専門職大学） 杉澤 由羽（芸術文化観光専門職大学） 田邊 輝人（島根大学）※
3	2022年10月24日	移住者・起業家 グループ	安達 勅実（旬の里のぼりお おこしストアー） 秋山 一平（株式会社アンズケア 代表取締役） 権 夏鈴（take one） 中田 樹（COARS） 森 恵美（Hostel Act／もりめ食堂）
4		女性経営者 グループ	井垣 真紀（イガキフォトスタジオ） 尾崎 真子（おとや音育教室） 渋谷 順子（すいっち／株式会社甚兵衛） 中原 明日香（Star Seed） 田原 美穂（フラワーショップふれりあ）
5	2022年10月27日	次世代経営者 グループ	大友 孝（フミオ工業株式会社 専務取締役） 川嶋 祐紀（株式会社川嶋建設 代表取締役専務） 椿野 泰宏（有限会社つばきの旅館 代表取締役） 美藤 瞬（株式会社ビトーアールアンドディー 社長室長） 福田 泰是（株式会社フクダ 専務取締役）

※ 豊岡市出身者

エ 市民ワークショップから作成した未来シナリオシート

10年後の豊岡市の姿についての議論内容及び結論をまとめ、発想力に富んだ未来予測である「未来シナリオ」シートを作成した。

<要点抽出シート一覧と要旨>

No.	タイトル	要旨
1	豊岡市の中と豊岡市の外、両方を見据えたビジネスが広がっている！	市民・市民以外（観光客など）の両方をターゲットにした民営事業が増え、それらの事業には地域資源が用いられ、かつ地元の人の雇用も生んでいる未来。
2	社会と教育との距離が縮まっていく	芸術的感性・起業家の思考回路等の「旧来の教育の範疇に無い教養」に親しみやすく、大人も子どももそれらを学べる社会が作られている未来。
3	立場や年齢に関わらず、地域の為に活動する人たちが増えている！	自由なものの考えや慣習が社会に浸透し、地域・人々の間でコミュニケーションが活発になり、結果として地域の為に活動する人たちが増えている未来。
4	芸術文化観光専門職大学（生）と豊岡のまちが、お互いを知り理解を深め合っている	芸術文化観光専門職大学（CAT）の生徒たちが豊岡市に詳しくなり、市民もCATに詳しくなり、結果としてCATの生徒たちの活躍が促進され、地域や社会に貢献する未来。
5	あらゆる人が「生き方」を学び・考える機会が増え、それを実践できる社会	コミュニケーションやキャリア形成の方法等（生き方）を学び・実践する機会が、全ての人に身近になり、各々が役割を見つけ挑戦できる未来。
6	地域とイノベーターとが共に受け入れ合い、手を取り合って頑張っている未来社会	地域に新しい取り組み・今あるコト・モノの変化をもたらす人（多くは地元外から来る人）と地元の人が理解をより深め合い、地域課題の解決などに取り組んでいく未来。
7	豊岡で潜在的な文化資産を学べる未来	昔の地域社会にあった互助機能・生活の知恵が豊岡で再生し残され、それらを学べる社会が形成されることが、豊岡市の新たな価値になっている未来。
8	豊岡市にある魅力や特色が伸びて、まちや市民に根付いている！	観光・文化芸術・コミュニケーション教育などの今ある豊岡市の特色が、未来に向けて磨かれ続けるとともに、市民にも馴染み根付いている未来。
9	誰もが役割を持って活躍している！	豊岡市の特色の進化・浸透、先端テクノロジー等の普及が、地域に賑わいや雇用を生みながらも誰かを置いてけぼりにはせず、あらゆる人に役割を与えている未来。
10	新しいテクノロジーや文化を活かしながら、多様性を尊重し、面白く生きられるまち	豊岡市で、新たな技術や文化を活かし、あらゆる人の特性・尊厳・多様性を尊重した面白い生活形態やビジネスなどが生まれている未来。
11	市民に豊岡の新しい特色、昔からある特色の両方への理解・価値認識が広まっている未来	市民が、豊岡市の新・旧両方の特色を理解し価値を認識することで地域愛を持ち、未来に残していきたい大切なものを「守るための変化」も受け入れている未来。
12	豊岡市民が豊岡の直すべき（正すべき）ことと向き合っている	市民が、新しさへの過剰な警戒、閉鎖・排他的思考、ジェンダーギャップ、行政課題などの直すべき事と向き合い、次代に残さないよう試み続けている未来。
13	活力に満ち、新しさを怖がらず受け入れ失敗しても非難することのない人・会社・まち	市民が新しいモノやコトに失敗を恐れずに挑戦でき、加えて、失敗を殊更に叩くことなく寛容な社会になり、結果として人々に活力が満ちていく未来。

※個別シートの内容の詳細は参考資料（P42～48）に掲載

【参考】「未来シナリオシート」のサンプル

未来シナリオ

No. 8

女性経営者G

豊岡市にある魅力や特色が伸びて まちや市民に根付いている！

《未来のイメージシナリオ》

市内各所の観光地や演劇を始めとした芸術文化、演劇的手法を取り入れたコミュニケーション教育... 豊岡市の特色となるコンテンツは徐々に揃ってきている。これからの10年は、時代の変化に対応し、新しい技術等も取り入れながら、これらの特色を失うことなく伸ばし続けていくことが最も大切。理想の未来はどんな姿？情報技術・設備が普及し、まちの情報が市民に行き渡っている。未来の交通手段によって、市内の移動が便利で充実している。年齢や立場に関わらず、誰もが特色ある教育や演劇等に触れ、或いは生活や仕事の中で密接に関係を持っている。突き抜けることに加え地域と市民に根付いていけば、持続可能な特色として伸び続け・評価され、来豊者や移住・帰省者も増え、演劇祭は大盛況... そんな未来も!?

🔍 ワークショップで出たキーワード

#情報共有が大事（DX化やWiFi整備を通じて） #特色・魅力が人を呼ぶ（移住者、帰省者、交流人口）
#「特色ある教育」の魅力 #大人も「特色ある教育」が学べる環境 #魅力・特色を伸ばし続ける

📝 ワークショップの雑記メモ

未来と言われて考えるのは子どものこと。一度は（ずっとでも）まちの外・大きな社会に羽ばたいていくにしろ、故郷に誇りを持てたり、帰る価値があるまちだと感じて欲しい。まちの特色・魅力への評価が少しずつ高まってきたので、それをこれからも伸ばし続けていかなければ！ただ、デジタル化に対応できない人置いてけぼり問題（親にスマホ教える問題）に見られる様な、誰かを置いてけぼりにするやり方はNG。誰も置き去りしない様に、考えなきゃね。

未来シナリオ

No. 13

次世代経営者G

活気に満ち、新しさを怖がらず受け入れ 失敗しても非難することのない人・会社・まち

《未来のイメージシナリオ》

社会変動が目に見えて激しく、難しいコトを考え疲れてしまう場面も増えた現代。幸せに生きるためには、自分なりの楽しみを見つけることが大切。あらゆる人が楽しみを持ち活気に満ちる社会が必要でしょう。片や世界に目を向ければ「新技術」だらけ。人生100年時代？未知すぎ... いや怖がらない。慎重さは必要だけど、頭ごなしの警戒はNG。新しいコト・モノの必要性や価値を見極め受け入れる姿勢が大事。社会に「楽しみを見つけれられる寛容さ」「新しいものを受け入れる姿勢」を実現するためには「失敗を責めない」ことも重要だ。特に新しいことにトラブルなんて絶対ある。叩かれることを怖がりながら変革を生めるだろうか？失敗しても叩かずポジティブに正していく... 未来にそんな人・会社・まちが広がっていて欲しい。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#減多に変わらないまちほど変わるのを怖がる #本当に怖いのは何も変わらないことかも #ネガティブ情報づかれ
#同じことの繰り返しも辛い #コミュニケーションが大事 #迷惑を掛けたら少なくとも謝ろう

📝 ワークショップの雑記メモ

家、シゴト、家の繰り返し／先輩方や地域の期待（背負う）／求められる大人としての体面／理不尽なトラブルに急な仕事... 現代人が疲れる原因には事欠かないけど、その中で「楽しみ」を見つけれられるかが人生の豊かさを決める。加えて「新しいこと」へのトライも活気満ちるまちに見られる姿だろう。時として失敗してしまうこともあるけれど、リスクを取った挑戦が、結果だけで殊更に非難されたり、同調圧力で潰されたりする姿は、未来に残すべきでない。

(4) 未来予測クロス表の作成

商工団体・金融機関による「理論的に確実性の高い未来予測」を横軸に、市民による「発想力に富んだ未来予測」を縦軸に置いて掛け合わせ、複数の未来シナリオを描くクロス表^{注12}を作成した。

		要点抽出シート				
No.	未来シナリオ	A	B	C	D	E
1	豊岡市の中と豊岡市の外、両方を 見据えたビジネスが広がっている！	事業者の変化への適 応が二極化していく 域外・域内両方を見据え たビジネスモデルが市民 の暮らしやすさを高める	事業者淘汰と大規 模複合企業の出現 域内需要向け小規模サ ビス事業者において、ス モールビジネス・協業ビ ジネスへの転換やM&A による事業継続が増える	教育・医療が地域社 会と経済を左右する 医療・教育の水準向上へ の要望が強まる中、新た な医療・教育分野の地域 ビジネスが登場する	機械化・デジタル技 術の発展と普及 地域ぐるみ・業界ぐる みの技術導入が外需獲得 を促進し社会経済を豊かに する	内・外需要シフトが 顕著になっている 内・外需要転換を起点と しシナジー創出を目指す M&Aが増加している
2	社会と教育との距離が縮まってい く	地域社会における教育環 境が評価される時代	大人と子どもが機会を並べ て学ぶ教育ビジネスが発 生	社会における教育の充実 が医療・教育と市場経済 とを近づける	経営者・社会人で高まる 「テクノロジー導入のた めの勉強」需要に対応す るビジネスが出現	豊岡で「ビジネスを一 緒に学ぶ大人たち」が増え る
3	立場や年齢に関わらず、地域の為 に活動する人たちが増えている！	自由で開放的な地域が事 業者・働く世代を助ける	企業の複合大規模化が進 む一方で社会的起業も増 加	教育を起点とした地域づ くりをサポートする事業 者が増える	地域に関与する事業者 (事業)ほどテクノロジー 導入のための知見を 得やすくなる	人口・事業者減をもの もしない自由な地域社会
4	芸術文化観光専門職大学（生）と 豊岡のまちが、お互いを知り理解 を深め合っている	芸術文化観光専門職大学 発のビジネスプロジェク トが生まれている	市内企業で活躍する専門 職大卒生が人気人材で、 豊岡と域外とを繋いでい る	「専門職大との連携教 育」「市内事業者との連 携教育」の広まりが教育 の付加価値を高めている	テクノロジー導入を通じ た大学・市内事業者の事 業共創が増える	地域内産・学連携が外需 獲得経営の広がりを促進 する
5	あらゆる人が「生き方」を学び・ 考える機会が増え、それを実践で きる社会	誰でも「リトライ」を繰 り返せる社会	社会人学習/リトライし やすい環境が「ビジネス のまち」を形成	地域社会・経済と教育・ 医療業界とが歩み寄って いく	テクノロジー導入が上手 くいかない事業者や働く 人への支援が必要とされ る	需要シフトを起点に教育 の領域が拡大し、あらか ゆる人が学びを得て働きや すくなる
6	地域とイノベーターとが共に受け 入れ合い、手を取り合って頑張っ ている未来社会	社会的事業やSDGs・多 様性に対応する取組が外 部人材獲得と変革に有利 に	二極のどちらでもない道 をヨソモノと切り拓く事 業者が現れる	地域の医療・福祉ケアに 事業領域を広げる市内事 業者	消費者教育の担い手（イ ノベーター）が地域経済 に健全さと持続可能性を もたらす	域内における新規需要の 開拓は地域のヨソモノと の協力で活路を見出す

7	豊岡で潜在的文化的資産を学べる未来	事業者が「人同士の繋がり」の強い地域」ほど大切に頼りにする	事業者と地域とが協力し合った社会公益活動が増える	古き良き生活教養が学習可能な教育資産となり、人を呼び込む社会経済を下支えする	テクノロジーによる事業活動の変革は、旧来の良いところをテクノロジー導入で活かす・残しながら進む	地域におけるライフスタイルをビジネス化する事業者と共存する地域
8	豊岡市にある魅力や特色が伸びてまちや市民に根付いている！	事業者が地域の特色を活かせる仕組みづくりが進む	まちの特色が事業活動を刺激し、事業活動がまちの特色を形成していく。特色と経済の循環が生じる	「地域の特色×医療・教育」ビジネスの集積	地域の特色と関わり合う産業がテクノロジー活用のモデルになっている	特色×ビジネスの広がりは、当事者同士の対話・理解と「つなぎ役」の存在で成立する
9	誰もが役割を持って活躍している！	テクノロジー・まちの特色の恩恵が困っている事業者・人に行き渡る	先端技術や地域の特色が、事業者・従業員の次の一歩・リトライを後押ししている	教育人・医療人を目指しやすいまちづくりが始まる	技術導入を起点とした事業価値の創出は多様な職場と多様な人々の働きで実現する	まちの特色が地域の中で多くの事業者に関わり、多くの事業者が役割を担えることで産業になれる
10	新しいテクノロジーや文化を活かしながら、多様性を尊重し、面白く生きられるまち	「変化にチャレンジできる社会」にはセーフティ機能が必要になっている	先駆的事業者が多様性や環境・人権への配慮が強く要請されている	テクノロジーで誰もが医療・教育を享受できる社会経済が形成される	多様な視点を取り入れられる事業者が技術導入プロジェクトを有利に進められる	域外需要を狙う事業者に求められる「技術的多様性」への配慮
11	市民に豊岡の新しい特色、昔からある特色の両方への理解・価値認識が広まっている未来	古き良きコト・モノを大切にする変革が支持を得て広がりをみせる	地域や伝統と融和的なM&Aが持続可能性を高めやすい	地域固有の特色・文化と教育との融合が評価される	過去を大事にする新たな取り組みが事業の持続性を高めていく	需要シフトを乗り切るために自社の価値分析のための対話が重要になる
12	豊岡市民が豊岡の直すべき（直すべき）ことと向き合っている	二極化の解決に向き合う社会	正すべきことを正さない組織対応は致命的になる社会	教育・医療へのアクセシビリティ構築が医療・教育水準向上の前提になる	テクノロジーで拓く未来は課題を正す道に続く	需要シフトの先行者は「企業の社会的責任の全う」に取り組み先行者
13	活力に満ち、新しさを怖がらず受け入れ失敗しても非難することのない人・会社・まち	失敗を受容しチャレンジを楽しめる社会経済	成功創出・失敗救済の両面思考が求められる経済界	医療・教育を豊岡の特色にする動きが広まる	寛容な風潮が情報交換を促進し業界・地域の技術レベルを上げていく	失敗を恐れなく、いい社会が外需シフトをきっかけに多様な社会経済を生み交差人口を増やす

注12 「クロス表」

縦軸・横軸の両方ともが実現している社会で起きている事象をシナリオ化して表したものを、手順として①それぞれの未来予測が合わさると、社会でどのような事象が起きるか推測する、②その事象が、2つの未来予測との関連性を有し、筋道だったシナリオとして叙述が可能かを検証する、③推測がシナリオとして成立すれば「クロス表」に埋め込み、成立しなければ①から再検討を行う、という行程を経て作成する。縦軸と横軸それぞれの内容の関連性の強弱・テーマの違いに関わらず、シナリオ化は強制的に行う。シナリオプランニングの手法の一つである「未来洞察」において行われる「インパクトダイナミクス」（強制発想）に相当する。

(5) 10年後の姿の抽出

ア 抽出の方法

- ・ 未来予測クロス表では、10年後の豊岡市の姿についての「理論的に確実性の高い未来予測」（要点抽出シート）と、「発想力に富んだ未来予測」（未来シナリオ）の両方が実現している状況を想定し、計65の推論（シナリオ）が得られた。
- ・ さらに、①65のシナリオに付番し、②個々の内容から読み取れることの中から共通点を見つけてグルーピングし、予測される「10年後の社会経済の姿」を抽出した。

① 未来予測クロス表（P27～28）各項目への付番

横軸にアルファベット（A～E）、縦軸に数字（1～13）を置き、掛け合わせた要点抽出シートと未来シナリオにそって「アルファベットー数字」で付番する。


【例】「要点抽出シートA」と「未来シナリオ1」を掛け合わせたシナリオ = A-1

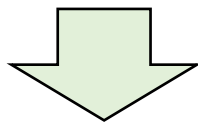
		要点抽出シート			
		A	B	～	E
未来シナリオ	1	A-1	B-1	…	E-1
	2	A-2	B-2	…	E-2
	}	…	…	…	…
	12	A-12	B-12	…	E-12
	13	A-13	B-13	…	E-13

② 共通点によるグルーピング


A-1からE-13までの計65のシナリオを共通点でグルーピングし、「10年後の姿」を浮かび上がらせる。

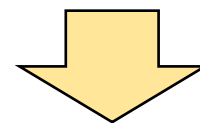
		要点抽出シート			
		A	B	～	E
未来シナリオ	1	A-1	B-1	…	E-1
	2	A-2	B-2	…	E-2
	…	…	…	…	…
	12	A-12	B-12	…	E-12
	13	A-13	B-13	…	E-13

 緑色のマスのシナリオに共通点を見つけグルーピング



クロス表のシナリオ
A-2/A-12/B-1/B-12…/E-2
から見出された共通点で
示される10年後の姿①

 オレンジ色のマスのシナリオに共通点を見つけグルーピング



クロス表のシナリオ
A-1/A-12/B-2/B-12…/E-1
から見出された共通点で
示される10年後の姿②

イ 抽出された10年後の姿

理論的に確実性の高い未来予

クロス表のシナリオからは、次の様なことが必要

①固定観念の打破と新しさの受容

目新しいテクノロジーや初めて接する「ものの考え方」は、しばしば難解で馴染みのないことがあります。

10年後には、そのような新しいモノやコトを前向きに取り入れ、時として今ある先入観を改めながら、課題解決に取り組むことが必要とされています。

《参照シナリオ》

A-1/A-3/A-6/A-12/B-2/B-4/B-6/B-9/B-11/B-12/C-2/C-5
/C-6/C-8/C-12/D-2/D-3/D-10/D-12/E-1/E-3/E-5/E-6

《各シナリオの共通点（考え方・姿勢）》

- ・新しい変化にも目を向け、前向きに受け入れる。
- ・身近で当たり前だとされている慣習や先入観を見つめ直し、変革を試みて現状を良くしていく。

③地域の伝統と特色を「守る・磨く・創る」経済

これまで同様に人口減少が進んだ場合、豊岡市の“内側だけで回る経済”は、縮小に向かいます。経済的な豊かさを保つためには、地域の外からお金を稼ぐ必要があります。そのためには、旧来からある地域固有の伝統を守り続けることであったり、新しい特色を創造し磨いていくことにより、個性の輝く地域経済や産業を構築し、外の世界からの支持を得ることが必要になります。

《参照シナリオ》

A-4/A-8/A-9/A-11/A-12/B-3/B-4/B-8/B-11/C-4/C-7/C-8
/C-11/C-13/D-1/D-7/D-11/E-1/E-7/E-11

《各シナリオの共通点（考え方・姿勢）》

- ・特色の創出や洗練につながるような事業等に取り組んでいく。
- ・新たな変革であっても、旧来からある大切なこと・大事にしてきたもの（伝統）を守りながら取り組む。

測 × 発想力に富んだ未来予測

とされている10年後の社会経済の姿が見えてきました。

②協力し合い変化に対処する「適応」

新型コロナウイルス感染症やロシアのウクライナ侵攻などが世界中に不測の変化をもたらしました。これからの10年間にも、未知の変化が起こり得ます。乗り切るためには、人・事業者・地域が協力し合い変化に適応すること、そのために多様性を受け入れ、個が社会全体のために行動することが必要です。

《参照シナリオ》

A-2/A-3/A-7/A-12/B-1/B-3/B-7/B-9/B-10/B-11/B-12/C-1
/C-3/C-6/C-8/C-9/C-10/C-13/D-1/D-3/D-4/D-6/D-9/
D-10/D-11/D-12/E-2/E-3/E-4/E-5/E-6/E-8/E-9/E-12

《各シナリオの共通点（考え方・姿勢）》

- ・人・事業者・地域でつながりを作り、協力して適応する。
- ・自らが変化に適応するために、多様性を受け入れる。
- ・社会に良い影響を与える取組みを通じて、自らの変化への適応も進める。

④セーフティ&リトライの備え

これからの10年間にも、不測の変化が次々に訪れる可能性があります。時として、変化への対応が上手くいかない事業者・従業員が生まれることも想定されます。困難に直面する経営者や従業員に寄り添い、協力してくれる存在や、次を目指せる仕組みが大切です。そのような社会経済であればこそ、変化に果敢に挑む動きが生まれやすくなります。

《参照シナリオ》

A-5/A-9/A-10/A-12/A-13/B-5/B-9/B-13/D-5/D-8/D-13/
E-8/E-13

《各シナリオの共通点（考え方・姿勢）》

- ・失敗によって痛手を負う事業者や人へのセーフティ機能があればチャレンジを後押しできる。
- ・あらゆる人にリトライの選択肢が用意され“次があること”が大切である。

(6) 経済ビジョンのまとめ

クロス表から4つの10年後の姿（社会で必要とされていること）が得られた。ここでは、まちの事業者や人々が、10年後（10年間）の「変化」にどのように応じるのか、そのために何を備えておくべきかが示された。そして、これら4つの姿を読み解くと、いくつかのキーワード（各々の姿を構成する重要なポイント）が浮かび上がった。

《クロス表から得た10年後の社会で必要とされている社会経済の姿》

①固定観念の打破と新しさの受容

②協力し合い変化に対処する「適応」

③地域の伝統と特色を「守る・磨く・創る」経済

④セーフティ&リトライの備え

《姿の中にあるキーワード》

①固定観念の打破と新しさの受容

[外からの刺激] [前向きに] [変革] [先入観の見直し]

②協力し合い変化に対処する「適応」

[不測の変化] [連携] [適応] [多様性] [つながり]

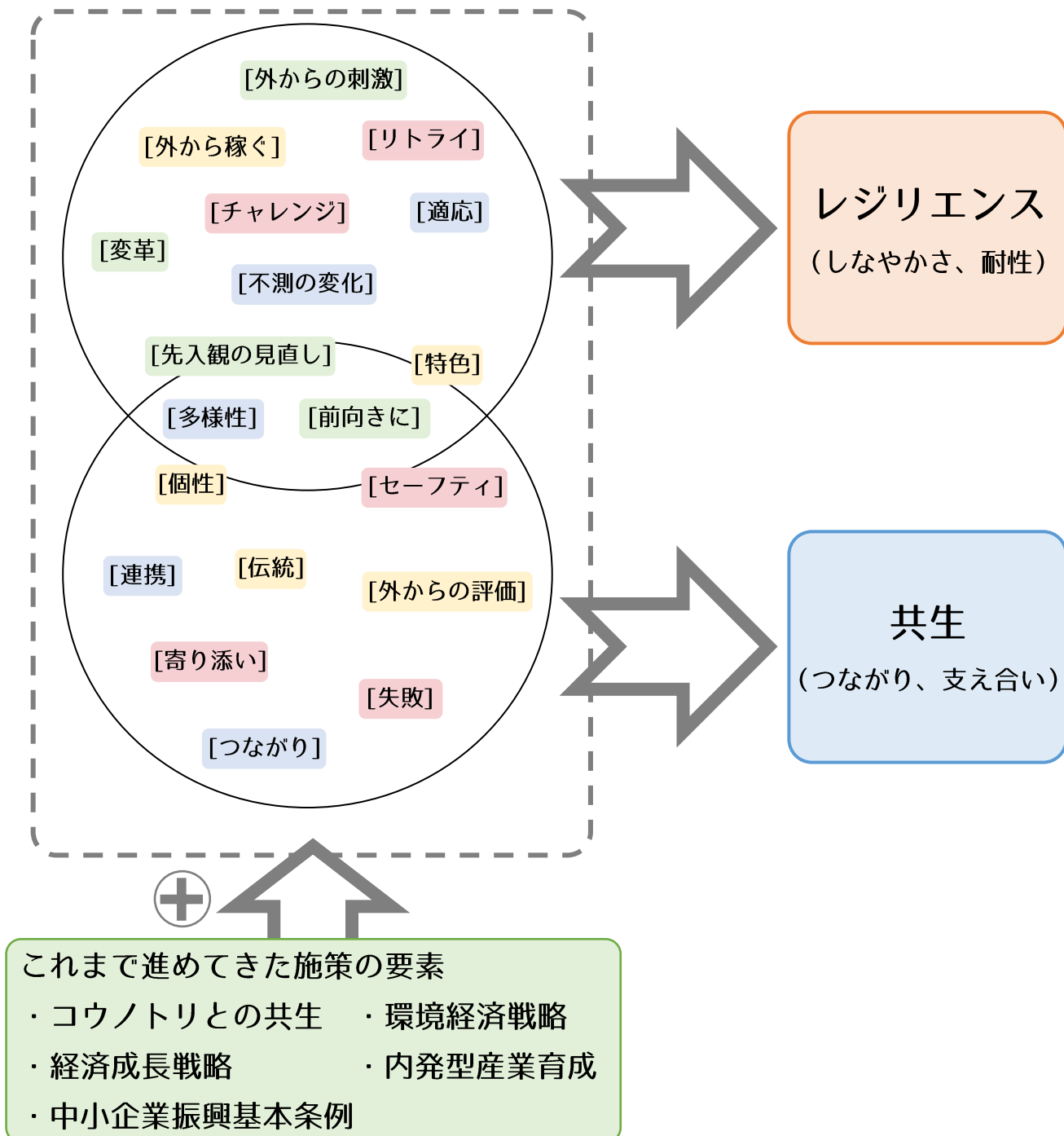
③地域の伝統と特色を「守る・磨く・創る」経済

[外から稼ぐ] [伝統] [特色] [個性] [外からの評価]

④セーフティ&リトライの備え

[失敗] [寄り添い] [セーフティ] [チャレンジ] [リトライ]

10年後の社会経済のあるべき姿はどのようなものか、現れたキーワードに共通する考え方は何か、これまで市で進めてきた施策における重要な要素等も含めて検討を進めたところ、「レジリエンス（変化に対するしなやかさ、耐性）」と「共生（共に生きる社会経済）」という2つのテーマに収れんすることができた。



豊岡市経済ビジョン

検討フロー（P11）によって到達した「レジリエンス」と「共生」
その実現に向けて **まち全体で進める“取組みの方向性”** を次のよう

10年後の社会経済のあるべき姿（デザイン）

このまちが持つ豊かなポテンシャルを再評価し、まち全体で次のことを備えた社会経済の構築を目指す。

- ① **社会の変化に対するレジリエンス（しなやかさ、耐性）が高まっている。**
- ② **つながり、支え合う「共に生きる経済」が広がっている。**

《イメージ》

大切なものを守ったり
新しいことにチャレンジしたり
それぞれの産業や事業者が
それぞれで変化に適応しつつも
根っこでは「共生」という
テーマでつながり
一つになることができる状態

その結果、まち全体として
強いレジリエンスを持つ
（ゴムまりのような弾性）

「豊岡」という広い市域
多彩な資源が力を発揮する

「共生」のあり方はさまざま
自然環境との共生・折り合い
（環境と経済の共鳴含む）
産業間の連携
事業者間の連携
地域・人の支え合い
多様性 etc

「レジリエンス+共生」実現のためには
発想をI（私）からWe（私たち）
に変えること
合言葉は「**We!**」

の2つをテーマとした **10年後の社会経済のあるべき姿** と
に定めます。

まち全体（We！）で進める“取組みの方向性”

①固定観念からの脱却と新しいビジネス創出の仕組みづくり

《目指す状況》

慣習やルール等の見直しもためらわない、革新的な機運が多くの企業・地域経済団体・市民等に広まっている。従来の“経済”や“産業”の枠に捉われず、多様なステークホルダーによる新しいビジネスが生まれている。

先進技術の導入、従来関係性が無かった相手との連携、営利性と公益性（医療・教育や子育て環境の充実等）の両立などの新たなテーマに挑む事業が活発に生まれている状況を目指す。

②経済・産業の領域を超えた連携の環境づくり

《目指す状況》

企業・地域経済団体・市民等の異なる主体が連携し、協力し合う体制や関係性が構築されている。社会変化が生じたときには、各々の強みを活かしながら助け合って一丸となり、地域ぐるみで課題共有や事業変革などに取り組んでいる。

各々の主体が、地域、業種・業態、携わる伝統・特色、職業、立場などの違いを超えて協力し、多彩な資源を持つ豊岡市の強みを活かして事業変革等に取り組んでいる状況を目指す。

③地域固有の価値（強み）の磨き上げ

《目指す状況》

地域の個性を活かしたビジネスが広がり、多くの企業・地域経済団体・市民等が交流人口の増加や市外との取引に携わっている。まち全体の“地域の外から稼ぐ力”が高まり、人口減少と地域経済の縮小に耐性のある経済が構築されている。

豊岡市の伝統と特色（かばんをはじめとした特産品、自然・歴史を活かした観光地、環境経済事業や演劇の取組等）を活かした取組みが磨かれ、地域全体に貢献している状況を目指す。

④チャレンジを続けられる環境づくり

《目指す状況》

地域の企業・地域経済団体・市民等の主体が、社会変化に合わせた事業・自己変革等の取組みを進めている。あらゆる主体が、新たな知識や技能、変革のためのノウハウ等を習得する機会を得て、地域の中でチャレンジを繰り返している。

地域全体で変化に向き合っていくための備え（リスクリング等）が進んでおり、あらゆる企業や地域経済団体・市民等が、未来に向けてチャレンジ・再チャレンジできる状況を目指す。

4 おわりに

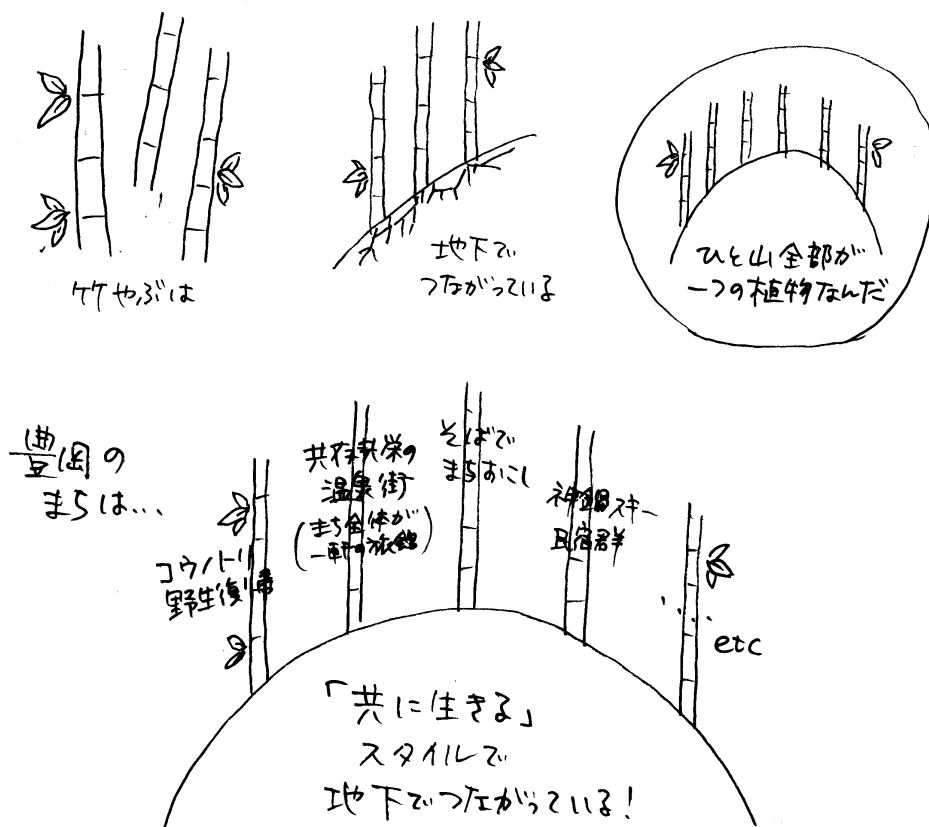
「共に生きる」をキーワードに、地下茎でつながる

“知の巨人”と呼ばれた作家の立花隆氏が、生前にこんな話をされていました。「竹やぶの竹は全部地下茎でつながっています。つまり竹がある山はひと山全部一つの植物なんです。（そして人間の知的な営みも、実は地下でつながっています）」と。

この言葉を聞いてハッとしました。あ、私たちのまち豊岡も、この“竹やぶ理論”に当てはまるのではないかな？

「コウノトリ野生復帰」、「共存共栄の温泉街（まち全体が一軒の旅館）」、「皿そば店約40軒が共存して町おこし」・・・、市内各地域で別々に育まれてきたこれらの特徴的な取り組みは、“共生”という同じスタイルの上に成り立っています。

1市5町、これまで違った個性として見ていた6つの地域は、実は根を同じくする一つの山、一つの植物なのかも知れない。「共に生きる」というキーワードを地下茎に持つ大きな竹やぶ」、このイメージは、立花氏に導かれた一つの発見でした。

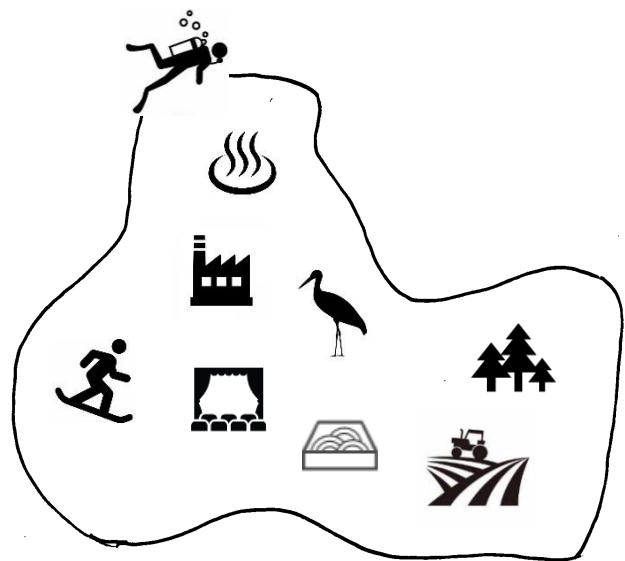


合言葉「We！」で進める経済ビジョン

経済支援機関による「確実性の高い未来予測」と、市民による「発想力に富んだ未来予測」をもとに検討を進めた本経済ビジョン。到達した「レジリエンス+共生」というテーマは、“共に生きる竹やぶ”である豊岡にふさわしいものと感じます。

2005年の新市への合併から17年、地域の壁を越えて、それぞれが育んできた資源をまち全体の資源と捉え直して、ゾーニングしたり、際立たせたり、相補してレジリエンスを高めたりしながら地域を“経営”していく。そうすれば、このまちの経済はもっと強くなれるに違いありません。

豊岡が持つ豊かなポテンシャルを信じて、「We！」を合言葉に不確実性の高い時代を乗り越えていきたいものです。



5 参考資料 (1) ヒアリングから作成した要点抽出シート

A

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：事業者の変化への適応が二極化していく

1 社会的背景

人口減少・技術革新・気候変動等の劇的な変化の先にある10年後。変化に的確に対応できる事業者・対応できない事業者の二極化が生じる。また、人口減少に伴い縮小する内需に対し、新たに外需を取り込める・取り込めない、人手不足の中で人材を確保できる・できないなど、経済に関する「二極化」は多くの場面で増えていくだろう。

2 豊岡市内の事業者の様子

(全体)

人口減少の中で、市外から新たな需要を獲得する・市内で新たな需要を掘り起こすなどの動きができた事業者が強く大きくなっていく。逆にそれらの適応が叶わない事業者は事業転換、合併、廃業～再就職・リタイアなど、新たな道を模索する可能性が高い。サプライチェーンからの要請や消費者意識の高まりを背景にSDGsが事業者に浸透し、自然環境の保全・環境負荷低減・省エネなどの取組も普遍的な事業活動となりつつあるが、先駆的な事業者と後発（未対応）事業者とで対外的な企業評価に差が生じ、外需や人材の得やすさに影響を及ぼしている。

(個別)

外需が売上の軸である基盤産業は、比較的成長性が保たれている。市内人口の需要に依存していた産業（生活関連サービス業や観光業除く商業など）も、域外需要の獲得や域外需要型事業者のサプライチェーンへの参入に取り組んでいる。SDGsなどの大きなテーマには、個社のみならず業界や地域で手を組む・支援機関とタッグを組むなど、チームの対応も増えている。これら時代の変化に応じた動きが活発化するが、一方で対応できず取り残される事業者も生じている。

3 重要なポイント

市内事業者が変化や新技術、それらの対応法などの情報収集・導入・実践を行えるか。若者・事業承継者など次世代経営者が活発に活動できているか・失敗へのフォローなどが行われているかで、極端な二極化に陥るか否かが左右される。

B

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：事業者淘汰と大規模複合企業の出現

1 社会的背景

消費者（人口）減少と縮小する市場での競争激化、新技術導入の負担等がきっかけとなり、事業継続を諦める事業者が生じる。一方、事業の成熟・拡大を続ける事業者もおり、更にM&Aによって他の事業者の有形無形の資産・人的資源を獲得し、新規分野にも算入する（事業部門を拡大する）動きが増えていく。一方、事業者減少・大規模化により地域経済が特定の事業者に依存する傾向が強まり経済の弾力性が低下。個社の経営状況が地域に影響を与える度合いが高まる。

2 豊岡市内の事業者の様子

(全体)

市民向けサービス業・商業を中心に、事業規模の縮小や廃業の動きが増加している。既存の市内需要だけで事業を続けることが難しくなるため、都市部への進出や事業の再構築に取り組む動きが活発化する。一部の企業では、事業継続が困難になった同業他社や異業種の事業を承継し、自社の事業拡大等に活かす動きも出るだろう。

(個別)

生産性の高い企業が他の会社を淘汰していくが、人手不足により失業は抑制される。生産性の高い企業が更なる成長と人材獲得を目指して他社と合併するという動きは珍しくなくなり、従業員の再配置に伴うリスクリングも活発化。異業種の吸収を繰り返し、例えば建設業・製造業・飲食業にまたがるような複合型の大型地域企業が出現している可能性もある。

3 重要なポイント

M&Aが地域内で普及していくか、そのための事業者への情報提供やサポート体制、コミュニケーションの場などが形成されているか。異業種M&Aを行った事業者が既存事業とのシナジーを上手く発揮して新たな価値を創出するなど、良質なM&Aモデルが示されているか。逆に小規模事業者でも価値創出できる企業が存続し、経済の弾力性が保たれるか。

C

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：教育・医療が地域社会と経済を左右する

1 社会的背景

「子どもへの教育」「医療」の充実度合いが子育て世帯の「暮らすまち選び」に強い影響を与えている。都市部の教育と比べても特色や実績に優れる地方では子育て世帯が定着しやすく、そうでない地域は子育て世帯の流出が激しくなる。

特に医師など教育意識の高い医療人材の人口定着がままならないまちでは、教育と医療がセットで落ち込んで人口減少が加速し、地域経済に深刻なダメージを与えるに至っている。

2 豊岡市内の事業者の様子

（全体）

外部需要のウェイトが大きくなり、交流人口・移輸出の増加が事業活動の中心となっている。一方で、市内人口が減少することにより、働き手の不足と内需の減少が事業活動に影響を及ぼし、経済活動の維持の観点からの人口獲得が課題として強く認識されている。

（個別）

都心部と比べて学校教育・医療環境の水準が劣っていた場合、貴重な人口（≒人材）が流出する機会が増加。事業者は自らの事業継続のため、それらの課題解決の必要性を認識する。人材保持のため、従業員やその家族の子育て・教育、医療へのサポート・配慮を強める事業者が増えていて、人材側もそのような企業を好んで志望するようになっている。

3 重要なポイント

豊岡市において、特色ある又は高水準の学校教育の創出や強化が進むか、それらの取組・課題意識が自らの事業に関わる重要なこととして市内事業者に認識され当事者意識が広がるか・意識啓発を担う公・民の組織（活動）があるか。

D

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：機械化・デジタル技術の発展と普及

1 社会的背景

金属加工などの製造作業から配膳など簡単なサービス役務まで機械が担えるようになり、人手不足を補う。デジタル広告は写真・動画からVR・ARに置き換わりが進み、顧客が行く候補になるお店・施設、発注した試作品の出来栄などを仮想体験できるようになる。自動運転が普及し、高齢者の旅行など新しい需要を生んでいる。

2 豊岡市内の事業者の様子

（全体）

市内製造業などでは一層の機械化（自動化）が進むが、サービス業の機械化は、小規模事業者を中心にそこまでは進まず、それらの業界では特に人手不足が生じやすい。その他、VR対応など広告宣伝の在り方の変容、自動運転の普及などモビリティ技術の変化が大きく、それらに合わせた事業形態のアップデートに迫られているだろう。

（個別）

外部需要を取り込めるポジション（サプライチェーン含む）を得られない事業者は苦しい状態になっている。事業譲渡や廃業が増えると、残存者に資本・労働力・市場のパイが集約されていき、結果的に規模が大きい企業が増える。

地域や同業者同士など横の繋がりで観光地PRや新技術等の導入を試みる動きがあれば、地域経済が創出する付加価値を高めることができる。

3 重要なポイント

新しいロボット・情報技術などに関し、事業者が情報を入手できるか・積極的に導入できる環境（支援制度がある、アドバイザーがいるなど）が整っているかで、地域や個社の機械化・デジタル化の進捗が左右される。

「2032年の豊岡」ヒアリング・要点抽出シート

主題：内・外需要シフトが顕著になっている

1 社会的背景

人口減少によって、多くの産業部門で日本国内における需要が減少している。技術革新による新たな付加価値や需要も生まれるが、内需の減少量すべてをカバーしきることは難しい。従来の比較的固定化された国内・地域内の需要による収益を得ていた産業は、新たな需要を獲得する必要に迫られている。

2 豊岡市内の事業者の様子

（全体）

市内人口が大きく減り、地元住民のみを顧客とする事業者は収益の確保が困難になってくる。少ない需要を巡り、市街地など一定の人口規模が残るエリアや観光集積地と、中山間地域との地理的優位性の差が強まる恐れもある。

（個別）

最も需要が減少する第三次産業において、需要シフトが最も顕著であり、経営改革、事業再構築、販路開拓・域外進出などの動きが活発になっている。第三次産業における外需型産業の観光業でも、外国人観光客の獲得・新たな旅行体験（付加価値）の創出などの取組が先鋭化している。第二次産業においても、最終製品の外国人向け開発や海外展開、部品サプライヤでは輸出向けの製品などが増加している可能性がある。建設業は大半の場合内需に依存せざるを得ないため、公共事業のほか、古民家・廃校のリノベーションなど新しい付加価値を生み出す必要に迫られる。第一次産業は、もとより外需によるところが大きく、むしろ高付加価値化や生産性の向上、産業の在り方など従来的な課題への取組が継続している。

3 重要なポイント

いかに早く外需型産業への転換が進むか。外需型・高付加価値の産業や事業者に、地域内の労働力や資本が集約されるか（M&A等）。外需型産業のサプライチェーンが地域内に構築されるか。

(2) ワークショップから作成した未来シナリオシート

作成したグループ名は左上の「No.」の下に記載しています。

未来シナリオ

No. 1

まちで活躍する
従業員G

豊岡市の中と豊岡市の外

両方を見据えたビジネスが広がっている！

《未来のイメージシナリオ》

まちの中では、市民が観光客かに関わらず・大人でも子どもでも楽しめるお店や施設が増えている。そこでは、地元の食材を活かしたおいしい食べ物、自然を活かしたアクティビティなども提供され、市内外の人が地域の資源に親しんでいる。

これらは、豊岡市内の企業が既存の事業で市外から収益を得ることに加え、市民が求めている喜ばれるビジネスは何か？を考え、形にした結果である。

そこで働くのは地元の若者や子育て中のお母さん、移住者など多様な人々。地域の雇用の場として、加えて地域の資源を経済に活かす場としても機能しているのだ。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#子どもの遊び場が少ない #雇用の場を創る必要性 #外向きの事業が多い

#市民の豊かな生活と企業活動 #地元企業が知られてない #地元雇用と地域資源の活用は外せない

📝 ワークショップの雑記メモ

ママは困っています、子どもを遊ばせたくても場所がない・わからない。(ちなみに観光客もそうなんですよ。) 子どもを預けるのも大変！あと、地元の高校生が働く先がない？あるんだよ求人、けれどミスマッチ。そもそも地元の企業が知られていない。情報不足が諸悪の根源かも。まちの外に物を売ったり、まちに人を呼び寄せている企業さんたちの優れた技術やサービス。豊岡市や豊岡市民に向けてそれがもっと発揮されたら、未来は良くなるはずだ。

未来シナリオ

No. 2

まちで活躍する
従業員G

社会と教育との距離が縮まっていく

《未来のイメージシナリオ》

進歩した社会の中では、学校で習う勉強だけでなく、現実社会の仕組み（モノ・カネ）や多様な生き方（ヒト）を学ばなければ、幸せに生きることが難しい。

学校は教育指導や生徒との向き合いで精一杯、ヒト・モノ・カネ教育を教えられる状況でなく、人材もおらず、またそもそも子どもだけが学べばいいのではない。

大人にも子どもにも、芸術的感性や成功した起業家の思考回路、スポーツを通じた心身の発達など、新時代の社会教育が必要だ。未来では、社会と教育との距離が縮まり、学校で習えない勉強や体験をできる機会が増えていて欲しい。それがきっかけで、地域を愛する実業家や政治家志望者も増えているかもしれない！？

🔍 ワークショップで出たキーワード

#IT技術を使いこなす #子どもの社会教育（ゲームばかりしてないで！） #大人にも社会教育

#ライフステージにあった社会・地域で生きていく #地元愛を育むことが大事

📝 ワークショップの雑記メモ

世の中が大きく変わりすぎ！ついていけない人・いけない人が分かれたり。環境問題や食糧問題など、難しい課題も多い中、それらの解決にはITの活用、古い枠組みを変えていく発想力、新しいものと古いものを上手く組み合わせる賢さなどが大切！それには子どもも大人も関係ない。でもそんなこと、どこで誰に教えてもらえるの？現在は...各自の努力任せ。社会と教育とは別物にするんじゃなくて、もっと社会の中で教育に触れることが一般的になればいいのに。

未来シナリオ
No. 3
学生・若者G

立場や年齢に関わらず 地域の為に活動する人たちが増えている！

《未来のイメージシナリオ》

時代が向かうのは「自由な世界」。スーツを脱ぎ捨てる大人、逆に正装でキメる学生... 一見混とんとする社会の中で、古いやり方や固定観念は変容していき、自由への理解は広がっていく。技術の発達もあり、自由な世界では、立場・年齢・所属するコミュニティ或いは地域の物理的な距離をも超えた関わり合いが生まれていく。豊岡市の外にいながら豊岡市の為に活動する人も増えていくかもしれない。

自由で多様な世界で最も大切なのはコミュニケーション。地域や人同士が「何をしたいのか・してほしいのか」「何ができるのか」を理解し合う対話が上手くいけば地域のために活動する人たちが増え、豊岡の未来をより良くしていくに違いない！

🔍 ワークショップで出たキーワード

#スーツ文化消滅してほしい #地域の為に行動する人=デジタル人間（新概念） #デジタル技術の普及と格差
#子ども・人口格差 #ちょうどいい田舎 #地域おこし協力隊 #地域のためとは言えんといこともある

📝 ワークショップの雑記メモ

若者ということで色々なイベントなどにお呼ばれしています。色々なことを学んだり、地域と触れ合えて嬉しい反面、どんなふうに接して、学生として何ができるんだろう？と考えたり。地元出身者的には、市街地に比べて旧町の子どもの数が少なく寂しさを感じています。地域おこし協力隊や専門職大生ような外からやってくる人や地元の若い人が、まちの中で力を発揮したり、地元の違う学校の学生同士が連携しあったりしている未来になったらいいなあ...

未来シナリオ
No. 4
学生・若者G

芸術文化観光専門職大学(生)と豊岡のまちが お互いを知り理解を深め合っている

《未来のイメージシナリオ》

2021年4月に開学した芸術文化観光専門職大学。但馬各地での活動や連携イベントも増えてきたが、まだまだ「学校(学生)が豊岡を」「豊岡が学校(学生)を」知らない部分も多い。

まちに生きる若者としての大学生、そこには担える役割がきつとある。自分たちが何を考え、何が得意なのか。豊岡のまちは何が良くて・楽しくて、何に困っていて・何が課題なのか？1人でも多くの学生・まちの人たちが、お互いを知り理解を深め合えれば、今よりもっと活発に行動する学生たちや、賑やかになってキラキラしている未来の豊岡の姿が、見えてくるかもしれない。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#若者としての大学生 #お互いがよくわかってない感じ #永楽館行ってみたい
#地域の想いに応えたい(大変だけでも) #若者としてできること・できないこと・期待されていること

📝 ワークショップの雑記メモ (No.3に同じ)

若者ということで色々なイベントなどにお呼ばれしています。色々なことを学んだり、地域と触れ合えて嬉しい反面、どんなふうに接して、学生として何ができるんだろう？と考えたり。地元出身者的には、市街地に比べて旧町の子どもの数が少なく寂しさを感じています。地域おこし協力隊や専門職大生ような外からやってくる人や地元の若い人が、まちの中で力を発揮したり、地元の違う学校の学生同士が連携しあったりしている未来になったらいいなあ...

未来シナリオ

No. 5

学生・若者G

あらゆる人が「生き方」を学び・考える機会が増え、それを実践できる社会

《未来のイメージシナリオ》

社会で上手に生きていくために必要な、学力以外の知識やスキル。その重要度は、未来に向けて高まっていく。自分のキャリアってどうやって考えていけばいいの？友だちってどうやって作ったらいいの？地域や社会の役に立つにはどうしたらいいの？上手な生き方を知りたいよね...どれも簡単に知ることができないのが現状。

未来を切り拓くために必要なのは、学校だけでは学べない「生き方」を学び、考えられる社会。そして考えた生き方を実践できる社会。(実践を失敗しても許容する社会)それらが実現できれば、老若男女あらゆる人が自分に合った(好きな)役割を持って、力を発揮して地域のためにも挑戦できる、楽しい未来になるかもしれない。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#友だちの作り方マジで教えてほしい #若い人というか、全ての人、あらゆる人 #考えるだけではなくて実践も #すごい人たちのフォロワー #地元では役場とこんな感じで関わるイメージなかった

📝 ワークショップの雑記メモ

地域の中で自分が何をどこまでできるのか？できれば楽しくやっていきたいし、まちや人の役にも立ちたい。やっぱり未来では社会貢献はマストだよ！？っていやそれ大変なことだよ！高齢化・地域間での子どもの数の差、人口減少の負の連鎖etc...既に課題に感じてるコトはたくさん。学生的には、まちの中で頑張る人たちがいて、そういう人と関わり合うなかで自分なりの役割・ポジションを見つけていく感じ？それがもっと広がっている社会なのかな！？って思う。

未来シナリオ

No. 6

移住者
起業家G

地域とイノベーターとが共に受け入れ合い手を取り合って頑張っている未来社会

《未来のイメージシナリオ》 ※イノベーター：ここでは豊岡の地域社会や組織に新しい取組や変革をもたらす人を意味します

人口減少や様々な二極化が予見できる未来。変化の激しい時代の中で、地域社会や経済の自然淘汰も進み、ある種「それも仕方ない」と割り切って生きることも増えてくるかもしれない。そんな状況下であっても、時代の流れに合わせ地域社会や人が変容し、新しいものも取り入れていくことで、暮らす人にとって良いまち・外から見て面白いまちになっていくはず。

地域に新しい取組や変革をもたらす人の多くは市外から来る人。まちの人口が減ると尚のこと、外から来た人の存在感は増していく。

元からある地域の文化や資源・慣習と、外から来た新しい人・考え方・やり方。双方が強みを認めリスペクトし協力し合って地域づくりを進めることが大切だ。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#地域と外から来た人が互いに受け入れ合うことが大事 #人口減少と二極化そして自然淘汰 #解決へのスピード感 #当事者意識 #昔ながらの保守的の男社会でトップダウン #新しく自由なジェンダーレス社会でボトムアップ...?

📝 ワークショップの雑記メモ

気づけば安定志向に陥りリスクを取らない選択をしがちな日本人。地域の中で何か新しいコトが起きてても、イマイチ自分事ではないです？でも迷惑だけはかけないよね？そんなんじゃダメ！豊岡の先人たちが作り上げてきた地域の持つ価値を活かすにはリスクがあっても新しいやり方が有効なことも多いんです。地域が固定観念にとらわれず、変化や新しいコトモノを受け入れる土壌ができれば、ヨソモノが大活躍で地域に賑わいも？そんな未来も夢じゃない！

スピード感
もネ。

未来シナリオ

No. 7

移住者
起業家G

豊岡で潜在的文化資産を学べる未来

《未来のイメージシナリオ》

時代とともに目まぐるしく進化をしてきた人類。社会の変化は加速しているが、時代の変化と共に見られなくなった「昔の社会の在り様」の再評価も広まっている。例えば、生ごみをおばあちゃんの知恵で肥料にする〈リサイクル〉、昭和の人付き合いでしようゆをお隣様にお借りする〈シェアリングエコノミー〉。古き良き昔の社会の仕組みは、未来の人の営みを持続可能で豊かにするヒントになる。

生き方や社会の形の「正解」が一つではない時代。この様な学校で学べない知恵やコミュニケーションの在り方が「潜在的文化資産」として未来に残れば、それらに触れ・学べることが豊岡の大きな価値になっていくだろう。

🔍 ワークショップで出たキーワード

余白の無い教育、学校では学べないこと # ちょっとした生活の知恵 # 昔は人や社会がシームレス

何でもない井戸端会議という時間的豊かさ # 新しい教育の形 # 古き良き時代への回帰・再生

📝 ワークショップの雑記メモ

昔はおおらかだったよね？おばあちゃんの家のカギなんてかかってなかった。... 移住した古民家に鍵がなかったなんてことも！？（名残！？）他人同士でもどこかで繋がっていることが分かる時代でした。翻って現代は何かと多様で複雑な時代。社会にしろ個人にしろ「答え」が無くて、自由の下でアイデンティティが迷子で孤独にもなりがち？ 余裕が無いんですよ余裕が... 何か豊かだったはずの昔の価値を未来に残す・再生することにヒントがありそうだ。

未来シナリオ

No. 8

女性経営者G

豊岡市にある魅力や特色が伸びて まちや市民に根付いている！

《未来のイメージシナリオ》

市内各所の観光地や演劇を始めとした芸術文化、演劇的手法を取り入れたコミュニケーション教育... 豊岡市の特色となるコンテンツは徐々に揃ってきている。これからの10年は、時代の変化に対応し、新しい技術等も取り入れながら、これらの特色を失うことなく伸ばし続けていくことが最も大切。理想の未来はどんな姿？ 情報技術・設備が普及し、まちの情報が市民に行き渡っている。未来の交通手段によって、市内の移動が便利で充実している。年齢や立場に関わらず、誰もが特色ある教育や演劇等に触れ、或いは生活や仕事の中で密接に関係を持っている。突き抜けることに加え地域と市民に根付いていけば、持続可能な特色として伸び続け・評価され、来豊者や移住・帰省者も増え、演劇祭は大盛況... そんな未来も!?

🔍 ワークショップで出たキーワード

情報共有が大事（DX化やWi-Fi整備を通じて） # 特色・魅力が人を呼ぶ（移住者、帰省者、交流人口）

「特色ある教育」の魅力 # 大人も「特色ある教育」が学べる環境 # 魅力・特色を伸ばし続ける

📝 ワークショップの雑記メモ

未来と言われて考えるのは子どものこと。一度は（ずっとでも）まちの外・大きな社会に羽ばたいていくにしろ、故郷に誇りを持てたり、帰る価値があるまちだと感じて欲しい。まちの特色・魅力への評価が少しずつ高まってきたので、それをこれからも伸ばし続けていかなければ！ただ、デジタル化に対応できない人置いてけぼり問題（親にスマホ教える問題）に見られる様な、誰かを置いてけぼりにするやり方はNG。誰も置き去りしない様に、考えなきゃね。

未来シナリオ

No. 9

女性経営者G

誰もが役割を持って活躍している！

《未来のイメージシナリオ》

なんだか大変なことも色々あるけれど、明るく楽しく暮らせる未来を叶えたいでしょう？豊岡市にある特色は観光地や演劇、芸術文化etc...たくさんあるけども、そこに携わる人だけ・コトだけが注目されて、活発であればいいわけじゃない。

例えば高齢者がテクノロジーを使うたびに若い人をお願いするのは、お互いが大変。高齢者がネット「自立」できる環境が理想だよ。性別や年齢、立場や障害の有無などに関わらず、人それぞれの違う特性を把握し合って、役割を持って、尊厳を抱いて生きている。まちの「特色」が当たり前根付いて、賑わいや雇用を生んで、人々に役割と自立への道を与えていけば、理想的だと思います。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#親にスマートフォンの使い方を教えるのは大変な仕事 #特色があり、注目される観光地

#どんな人・年代でも仕事がある（与えられる）まち #「誰もが」が大事（誰も取りこぼさない仕事や教育）

📝 ワークショップの雑記メモ（No.8に同じ）

未来と言われて考えるのは子どものこと。一度は（ずっとでも）まちの外・大きな社会に羽ばたいていくにしろ、故郷に誇りを持てたり、帰る価値があるまちだと感じて欲しい。まちの特色・魅力への評価が少しずつ高まってきたので、それをこれからも伸ばし続けていかなければ！ただ、デジタル化に対応できない人置いてけぼり問題（親にスマホ教える問題）に見られる様な、誰かを置いてけぼりにするやり方はNG。誰も置き去りしない様に、考えなきゃね。

未来シナリオ

No. 10

女性経営者G

新しいテクノロジーや文化を活かしながら 多様性を尊重し、面白く生きられるまち

《未来のイメージシナリオ》

日進月歩のテクノロジーや、それらを起点に生じる新しい文化は、多様な教育のあり方（世界中の授業を家で？登校不要化？etc...）や未来の新しい価値観などを生んでいく。きっと面白い未来社会が待っている！ただ、気を付けたいこともある。

テクノロジーの導入が、人と人との繋がりを損なうものになって欲しくないし、例えば子どもや高齢者を「見守る技術」がボタンのかけ違いで「監視技術」になっていたりするのは危険。どれだけ未来になっても、尊重しませんか？人間を・相手を。未来では良くも悪くも人・社会が今より多様化しているので、技術や文化を活かすこと・多様性を重んじること、両輪で進めたら面白く生きられるまちになるはず。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#技術の負の側面 #技術で見守る（監視はしない） #古の生き方の良い部分や、人とのつながりは未来でも大事

#古き・悪しきもの（ネガティブな価値観）は変えていく

📝 ワークショップの雑記メモ

テクノロジーは情報取得を容易にし、或いはライフステージ・個性（例えば子育て中であるとか、障害を持っているとか）や場所（豊岡⇄他(多)地域）に関わらず生き方を選ぶのに役立つ装置になる。すごく便利で明るい未来も描ける反面「自分自身の使い方」「自分への使われ方」に気を付けて生きる必要も高まりそう。大切なのは相手の多様な個性を尊重すること。他には、古き良き生き方・人との繋がりの中にも豊かさへのヒントが隠れているかもしれない。

未来シナリオ

No. 11

次世代経営者G

市民に豊岡の新しい特色、昔からある特色の 両方への理解・価値認識が広まっている未来

《未来のイメージシナリオ》

豊かな自然と人の営みが共生し、先人から続く歴史や文化を受け継ぎ活かしてきた豊岡。未来に向けて地域の価値あるコト・モノを守っていくためには変化も必要だ。例えば、性別で役割を固定化するのはやめる。地域に残された廃校の様な社会資源は上手に活用を。一つの豊岡の中で、住む地域に関わらず活動し協力し合うライフスタイルを。テクノロジーは最大限活用し、時代の足並みに遅れないこと。ただ単に新しさを求めるのではなく、地域の大切なものを「変えないための変化」を大事にしたい。まずは身近にある新旧の価値への理解・認識が市民一人ひとりに広まっていくことから。地域の中に、自分が大事だと感じられるものを見つけることが第一歩なんです。そうすれば、豊岡を愛する人が増えている未来も現実には!?

🔍 ワークショップで出たキーワード

#新しい生活形態を知ろう (住む場所・活動する場所、教育、ジェンダー) #雇用(≒人口)を守っていく
#地域愛って大事 #自然と文化とそれらの共生=残すべきもの #新しいものを受け入れる側の変化

📝 ワークショップの雑記メモ

夫婦共働き・旧5町出身で市街地在住...新しいライフスタイルは現代豊岡でも広まっている。男・女で仕事や家庭での役割を決めたり、一つの豊岡に線を引いて、どこだココだと言いつたり。昔のままを望み続けるだけではダメ、けど新しければ何でもいいわけでもない。多様な立場や考えのもと、守るための変化を取り入れることできつと未来は良くなる。まずは地域にあるもの・新しくできたもの...身近な価値あるものとは何なのか?皆と考えたいのです。

未来シナリオ

No. 12

次世代経営者G

豊岡市民が豊岡の直すべき(正すべき) ことと向き合っている

《未来のイメージシナリオ》

地方ほど新しいコトや人への警戒感が強かったりする...割に、今既にあるものを「直そう」「正そう」ということを後回しにしがちではないだろうか?それが社会問題とも直結している。男=主役という認識が仕事・職場から魅力を奪う。会社の持続可能性は?小さなまちの中であいつは出ていった・ヨソモノが来た...排他性が人の流出を助長し流入を阻む。集落は存続できる?家の新築用地の用途変更手続きに1年以上、子育て支援は要アップデート。暮らしやすいまちと言える?官民の組織や地域、家庭や個人まで、全ての人があらゆる場面で直面する「直すべき・正すべきこと」。大人がそこから目を反らさずに、改善に向けて動かなければ、古き良き価値あることだけでなく、古き悪しきことも残ってしまう未来に...!?

🔍 ワークショップで出たキーワード

#古き良きを美化するだけではダメ #良くないことにも目を向けないと、良いことだけを残せない
#未来のために良いものだけを残していきたい #立場ではなく行動が大事 #子育てしやすいまちにしようよ

📝 ワークショップの雑記メモ (No.11に同じ)

夫婦共働き・旧5町出身で市街地在住...新しいライフスタイルは現代豊岡でも広まっている。男・女で仕事や家庭での役割を決めたり、一つの豊岡に線を引いて、どこだココだと言いつたり。昔のままを望み続けるだけではダメ、けど新しければ何でもいいわけでもない。多様な立場や考えのもと、守るための変化を取り入れることできつと未来は良くなる。まずは地域にあるもの・新しくできたもの...身近な価値あるものとは何なのか?皆と考えたいのです。

未来シナリオ
No. 13
次世代経営者G

活力に満ち、新しさを怖がらず受け入れ 失敗しても非難することのない人・会社・まち

《未来のイメージシナリオ》

社会変動が目に見えて激しく、難しいコトを考え疲れてしまう場面も増えた現代。幸せに生きるためには、自分なりの楽しみを見つけることが大切。あらゆる人が楽しみを持ち活力に満ちる社会が必要でしょう。片や世界に目を向ければ「新技術」だらけ。人生100年時代？未知すぎ...いや怖がらない。慎重さは必要だけど、頭ごなしの警戒はNG。新しいコト・モノの必要性や価値を見極め受け入れる姿勢が大事。社会に「楽しみを見つけられる寛容さ」「新しいものを受け入れる姿勢」を実現するためには「失敗を責めない」ことも重要だ。特に新しいことにトラブルなんて絶対ある。叩かれることを怖がりながら変革を生めるだろうか？失敗しても叩かずポジティブに正していく...未来にそんな人・会社・まちが広がっていて欲しい。

🔍 ワークショップで出たキーワード

#減多に変わらないまちほど変わるのを怖がる #本当に怖いのは何も変わらないことかも #ネガティブ情報づかれ
#同じことの繰り返しも辛い #コミュニケーションが大事 #迷惑を掛けたら少なくとも謝ろう

📝 ワークショップの雑記メモ

家、シゴト、家の繰り返し／先輩方や地域の期待（背負う）／求められる大人としての体面／理不尽なトラブルに急な仕事...現代人が疲れる原因には事欠かないけど、その中で「楽しみ」を見つけられるかが人生の豊かさを決める。加えて「新しいこと」へのトライも活力満ちるまちに見られる姿だろう。時として失敗してしまうこともあるけれど、リスクを取った挑戦が、結果だけで殊更に非難されたり、同調圧力で潰されたりする姿は、未来に残すべきでない。

豊岡市経済ビジョンの策定に多大なるご協力を賜りました皆さまに、心より御礼申し上げます。

【敬称略・五十音順】

《監修・制作協力》

池田 潔 大阪商業大学 総合経営学部 教授、兵庫県立大学 名誉教授、博士（経営学）

中村 良平 岡山大学 学術研究院 社会文化学域（経済系） 特任教授、博士（経済学）

西井 進剛 兵庫県立大学大学院 社会科学研究科 経営専門職専攻 教授、博士（経営学）

《ヒアリング協力》

川上 晃弘 但馬信用金庫 事業支援部長

神田 敦弘 日本政策金融公庫 豊岡支店 支店長 兼 事業統括

高柳 光昭 豊岡商工会議所 専務理事

中島 高幸 但馬銀行 本店営業部次長 兼 問屋町支店長

西村 邦寿 豊岡商工会議所 事務局次長

長谷川 健二 豊岡市商工会 事務局長

三浦 健太 豊岡市商工会 支援課長

宮垣 健生 但馬信用金庫 常務理事

《ワークショップ協力》

秋山 一平 株式会社アンズケア 代表取締役

足田 啓太 株式会社土居工作所 主任

安達 勅実 旬の里のぼりお おこしストアー

井垣 真紀 イガキフォトスタジオ

植田 天空 芸術文化観光専門職大学

大友 孝 フミオ工業株式会社 代表取締役社長

奥村 嘉之 中田工芸株式会社

尾崎 真子 おとや音育教室

加藤 丈太郎 出石高等学校

川嶋 祐紀 株式会社川嶋建設 代表取締役社長

木下 栞 芸術文化観光専門職大学

権 夏鈴 t a k e o n e

渋谷 順子 すいっち／株式会社甚兵衛

杉澤 由羽 芸術文化観光専門職大学

田邊 輝人 島根大学

田原 美穂 フラワーショップふれりあ

椿野 泰宏 有限会社つばきの旅館 代表取締役

中田 樹 C O A R S

中原 明日香 S t a r S e e d

西岡 大輝 株式会社日高興産運輸

森 恵美 H o s t e l A c t / もりめ食堂

美藤 瞬 株式会社ビトーアールアンドディー 社長室長

福田 泰是 株式会社フクダ 専務取締役

安田 莉沙子 株式会社ユラク フロント係長

渡邊 慎也 株式会社絆工房



豊岡市 環境経済部 環境経済課

電話番号 0796-23-4480 ファクス番号 0796-22-3872

メールアドレス ecovalley@city.toyooka.lg.jp