



三条市
SANJO CITY

＜三条市未来経済協創タスクフォース-第1回-＞

三条市経済ビジョンとそれに基づく戦略、戦術の検討

～ものづくりのまちとしての持続的発展を目指して～

令和4年7月19日

三条市 経済部商工課

1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨	1
2. 検討体制	2
3. ビジョンと戦略	6
4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）	9
5. 三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討	10

1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨

2. 検討体制

3. ビジョンと戦略

4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）

5. 三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討

1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨

時代の波に揉まれながら、進化を遂げてきた「ものづくりのまち」、三条。これからも**時代の変化を捉え、適応し、主要産業として「ものづくり」はこのまちをリードしていく。**

一方で、三条の製造業は全国平均よりも**労働生産性が低く、出荷額も横這い、予測では労働人口も減っていくなど、対応すべき課題も存在。**

三条市未来経済協創タスクフォースは、三条の「ものづくり」がどうありたいか、あるべきかの**ビジョンを掲げ**、これからも「ものづくりのまち」として**どのように稼いでいくのか**を問い、関係者が**同じ方向を見てどう未来へ進んでいくか**を検討するために設置されたものである。

1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨

2. 検討体制

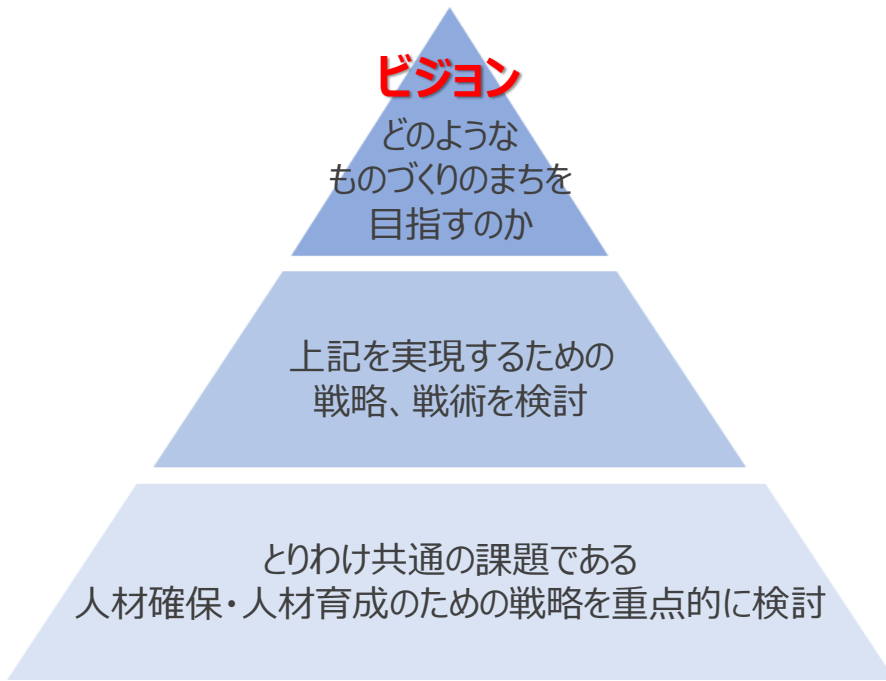
3. ビジョンと戦略

4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）

5. 三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討

2. 検討体制

- ✓ 本タスクフォースでは、ものづくりのまちとしての今後の目指すまちの姿を描くビジョンやその実現に向けた戦略、戦術を全般的に整理、議論
- ✓ 加えて、タスクフォースの内部組織として「雇用競争力強化ワーキンググループ」を設置し、目指すまちのビジョンを実現する上で不可欠な「人材」の確保のための方策を重点的に議論



三條市未来経済協創タスクフォース で議論

[メンバー（氏名五十音順）]

大沼 直也 氏 (株)スノーピーク 執行役員 商品本部長
 齋藤 直人 氏 シマト工業(株) 代表取締役社長
 渋谷 恒夫 氏 三條信用金庫地域経済研究所 常勤理事
 島田 哲雄 氏 三條市立大学 学部長
 曾根 忠幸 氏 (株)タダフサ 代表取締役社長
 中村 純 氏 (株)三條機械製作所 本社管理部長
 長谷川直哉 氏 (株)マルト長谷川工作所 代表取締役社長

雇用競争力強化ワーキンググループ で議論

[メンバー（氏名五十音順）]

岡部 美咲 氏 (株)サカタ製作所 総務経理課主任
 柏崎 亮太 氏 三條市労働環境改善・雇用競争力強化コンサルタント
 金子 薫 氏 カネコ総業(株) 代表取締役社長
 小林 雅俊 氏 (株)コロナ 総務部次長
 齋藤 一成 氏 (株)マルサ 代表取締役社長
 高橋 竜也 氏 (株)高儀 代表取締役社長
 永井 元章 氏 三條市立大学 地域キャリアセンター長

2. 検討体制

三条市未来経済協創タスクフォース 予定スケジュール

- ✓ 第1回
 - ビジョンと戦略の方向性の検討
- ✓ 第2回（9月上旬）
 - 全体の方向性を踏まえた戦略、戦術の検討①
- ✓ 第3回（9月下旬）
 - 全体の方向性を踏まえた戦略、戦術の検討②
- ✓ 第4回（10月上旬）
 - 経済ビジョン（戦略、戦術を含む）中間とりまとめ



経済ビジョン最終とりまとめのための全体会合（11月）

※雇用競争力強化ワーキンググループとの合同会議

-
1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨
 2. 検討体制
 - 3. ビジョンと戦略**
 4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）
 5. 三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討

3. ビジョンと戦略

ビジョン

**豊かにいきいきと働き、
技術力を基軸に時代とともに進化し続けるものづくりのまち**

戦 略

**多様な人材が活躍できる
環境づくりが更なる労働生産性の向上に寄与**

**持続的成長のための
ウェルビーイング戦略**

「ウェルビーイング」を目指すことが経済成長の目的であり、エンジン（手段）でもあるという考えの下、その実現に向けて多様な人材が集まり、成長し、活躍できる環境づくりを推進

**“不易流行”の
ものづくりによる生産性向上の実現**

ものづくりのまちのアイデンティティや通底する守るべき価値観を核に持ちながらも、デジタル化やDX化といった時代の変化にも適応し、ものづくりの高度化、効率化を図ることにより、労働生産性の向上を実現



**生産性の向上により得られた原資で
人への投資（賃金、人材育成、職場環境の改善など）を
強化し、次なる成長を促進**

-
1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨
 2. 検討体制
 3. ビジョンと戦略
 - 4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）**
 5. 三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討

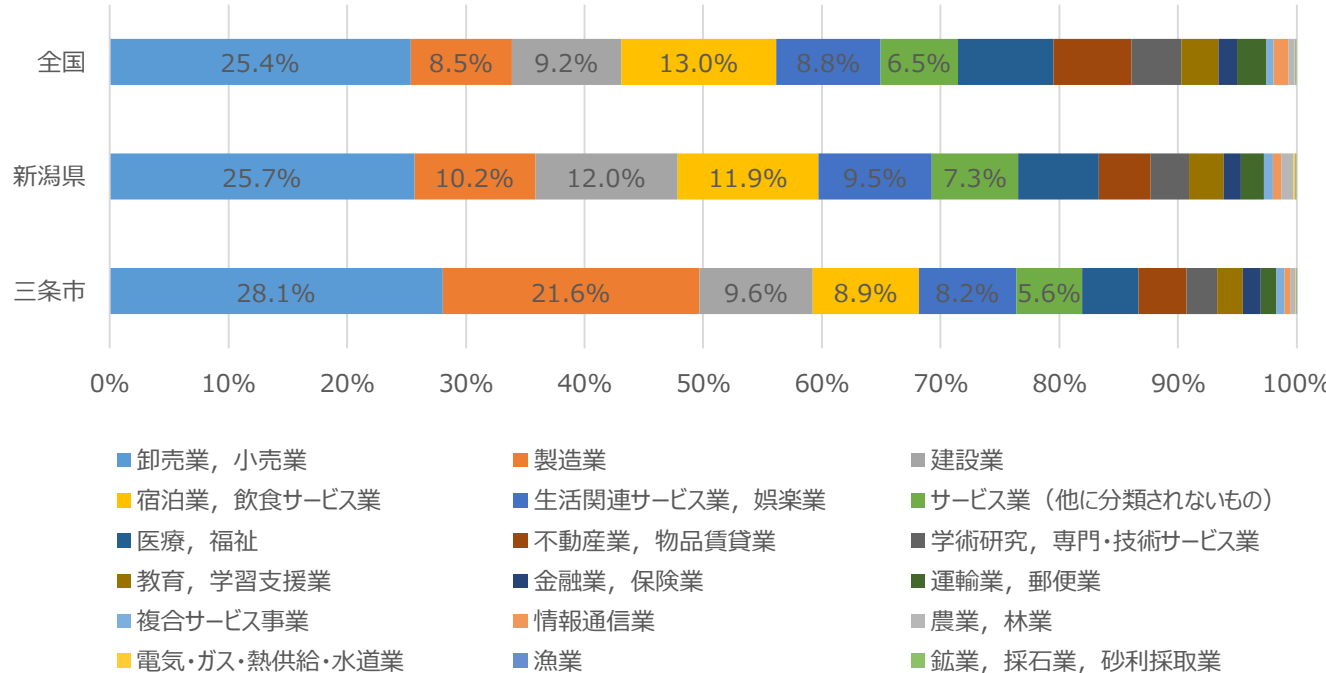
4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）

- ① ビジョンと戦略の是非について
- ② 労働生産性を上げるために実施すべき取組
 - この地域の実情に合う形でものづくりの高度化、業務効率化を目指すためにどのような取組が重要で効果的か。
 - デジタル技術の活用による地場産業の高度化、最適化はどのように実現できるか。どのようなセグメントの企業にどの分野（製造・生産管理・バックオフィス・販売・物流など）でのDX推進を行うことが効果的と考えられるか。
- ③ 人材確保（雇用競争力強化ワーキンググループでも議論）
 - 働き方に変化が起こっている中、三条市内の企業で働きたい、という人材をいかに創出し、今三条市内で働いている人材もどのように働き続けてもらうか。三条市内の企業は現状から何をどのように変革すべきなのか。

-
1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨
 2. 検討体制等
 3. ビジョンと戦略
 4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）
 5. **三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討
（三条市の産業構造-ものづくりのまち三条の姿-）**

三条市は、全国、新潟県と比較して、「卸売業,小売業」、「製造業」の割合が高いという産業構造の特徴がある。

産業構造（産業大分類別・事業所数構成比）※2016年

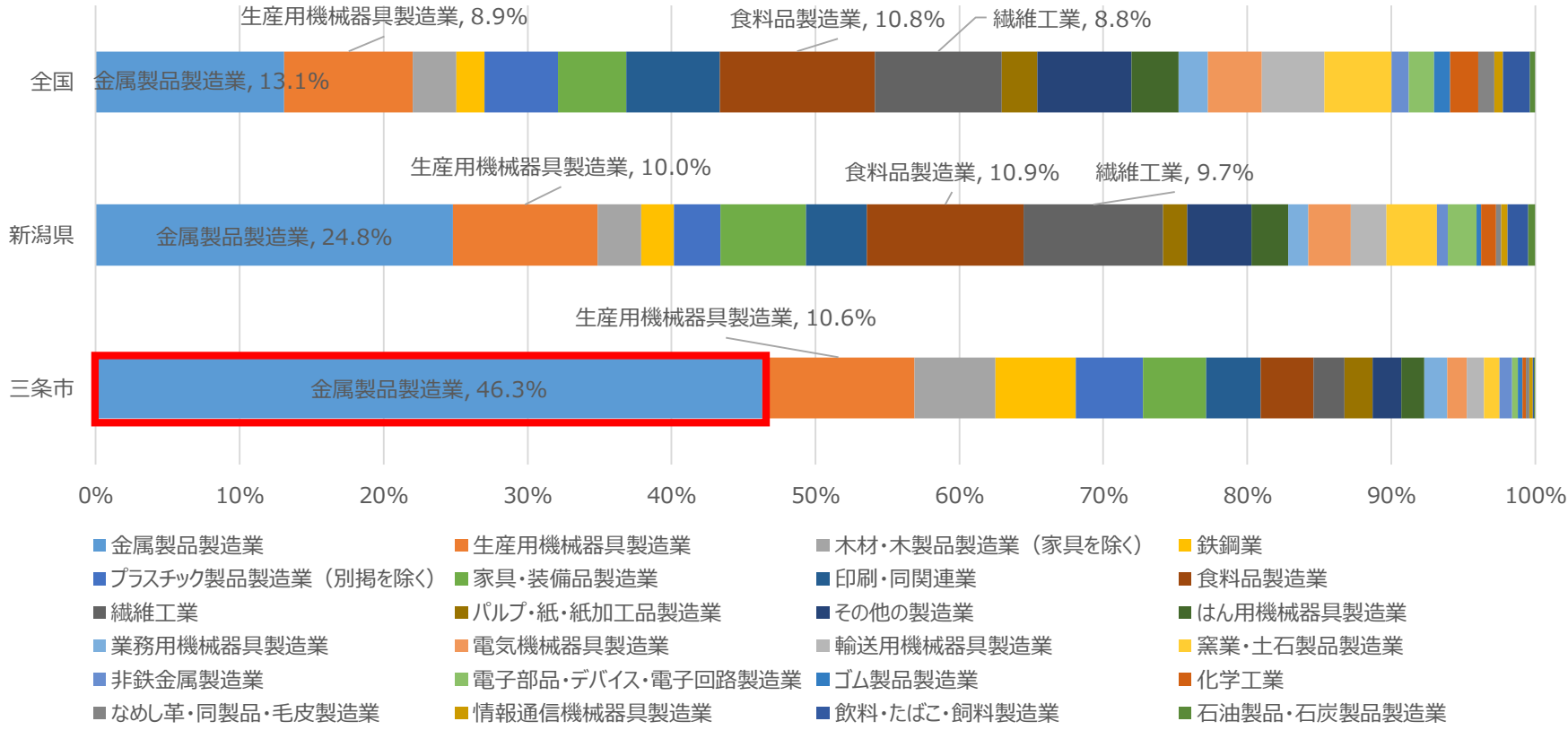


	三条市	新潟県	全国
卸売業, 小売業	28.1%	25.7%	25.4%
製造業	21.6%	10.2%	8.5%
建設業	9.6%	12.0%	9.2%
宿泊業, 飲食サービス業	8.9%	11.9%	13.0%
生活関連サービス業, 娯楽業	8.2%	9.5%	8.8%
サービス業 (他に分類されないもの)	5.6%	7.3%	6.5%
医療, 福祉	4.7%	6.8%	8.0%
不動産業, 物品賃貸業	4.1%	4.4%	6.6%
学術研究, 専門・技術サービス業	2.6%	3.3%	4.2%
教育, 学習支援業	2.1%	2.9%	3.1%
金融業, 保険業	1.5%	1.5%	1.6%
運輸業, 郵便業	1.3%	1.9%	2.4%
複合サービス事業	0.7%	0.8%	0.6%
情報通信業	0.5%	0.7%	1.2%
農業, 林業	0.4%	1.0%	0.5%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.1%	0.1%	0.1%
漁業	0.0%	0.0%	0.1%
鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.0%	0.1%	0.0%
	100%	100%	100%

出所：内閣府「地域経済分析システム（RESAS）」（総務省「経済センサス-基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」再編加工）

とりわけ、製造業のうち約半分近くを金属製品製造業が占めており、全国、新潟県との比較において金属製品製造業の割合が突出して高い。

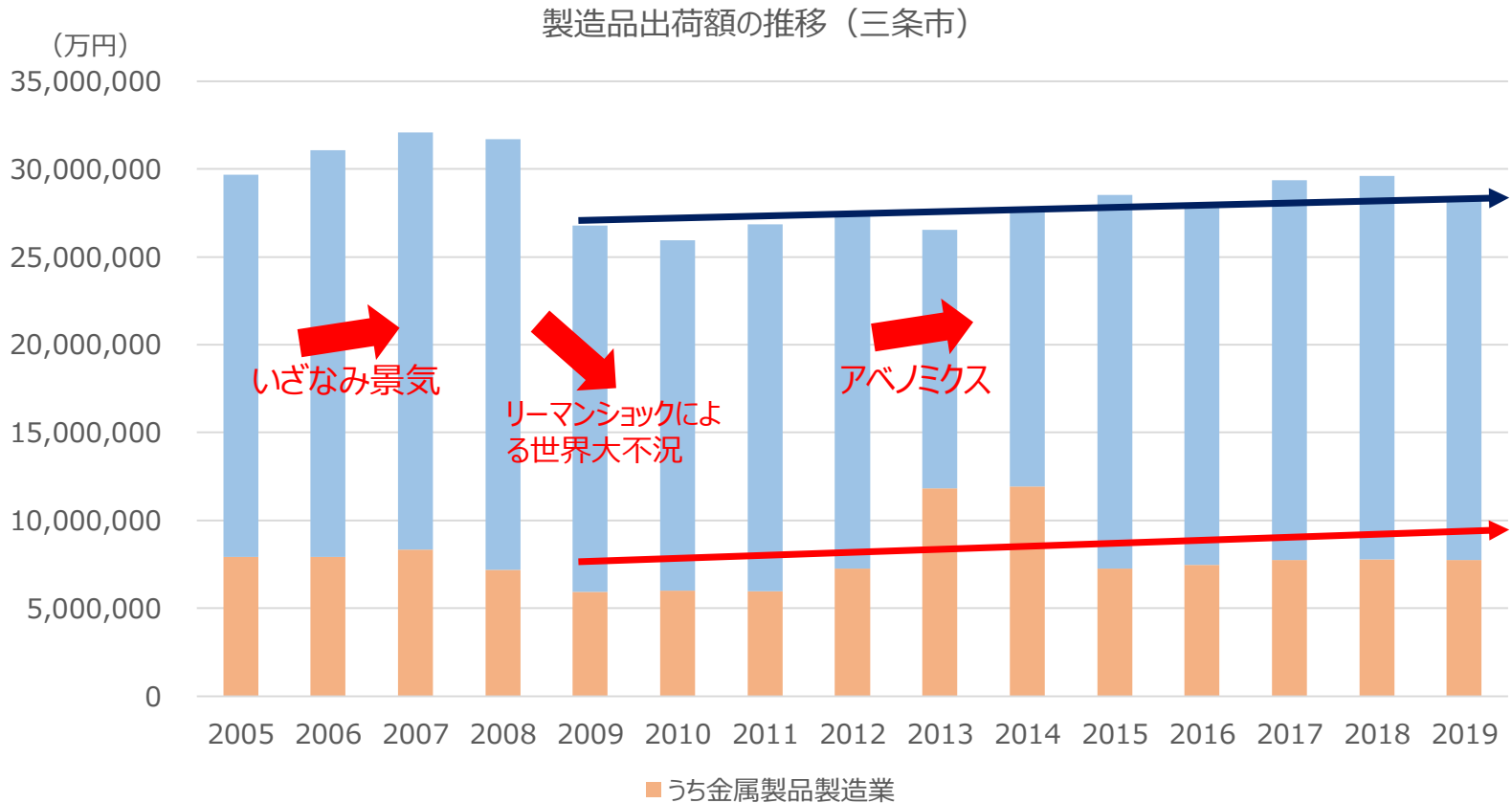
産業構造（製造業・事業所数構成比）※2016年



出所：内閣府「地域経済分析システム（RESAS）」（総務省「経済センサス－基礎調査」再編加工、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」再編加工）

三条市の近年の製造品出荷額に関して、

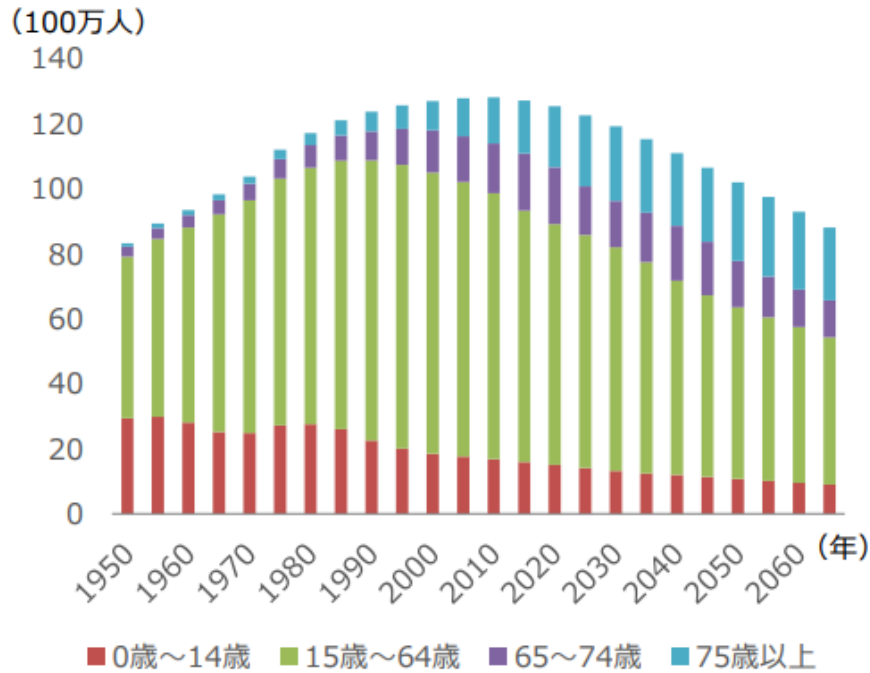
- 製造業（全業種）・・・横這い（若干上向き）
- 金属製品製造業・・・横這い（若干上向き）



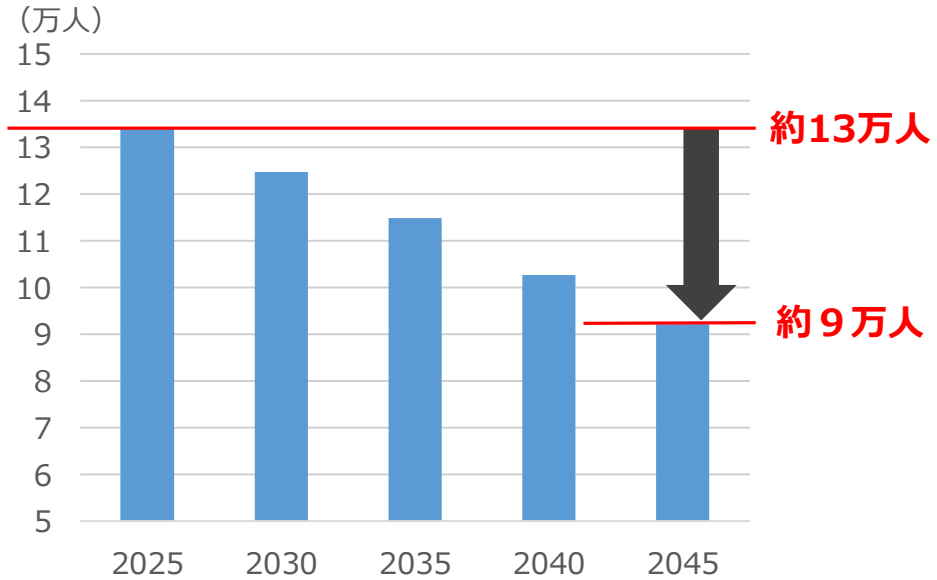
-
1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨
 2. 検討体制
 3. ビジョンと戦略
 4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）
 5. **三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討**
（積年の構造的課題）
 - **少子高齢化・人口減少社会**
 - **労働生産性**
 - **低成長の日本**
 - **若年層の人口流出**

今後も少子高齢化・人口減少社会が進展。国内経済市場は縮小のスパイラル。
 ここ県央圏域においても今後生産年齢人口が大きく減少し、**一層、働き手の確保が困難になるおそれ。**

日本の総人口の推移と推計



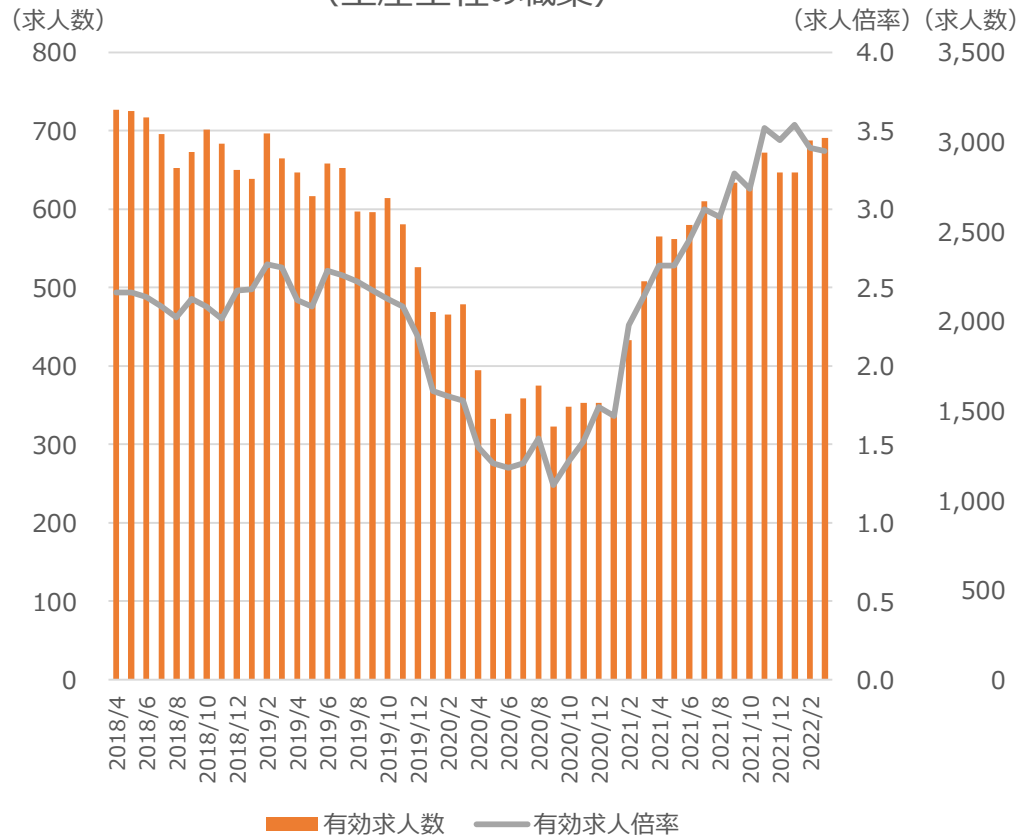
県央圏域の生産年齢人口の推計
 (三条、燕、加茂、田上、弥彦、見附)



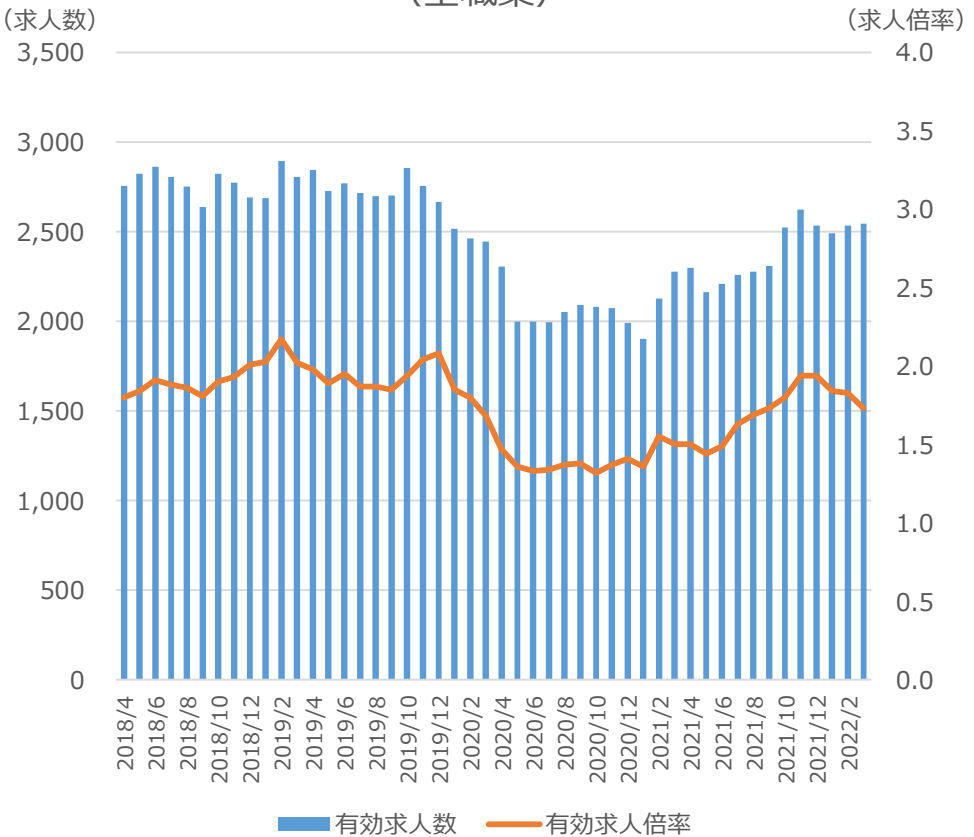
管内の有効求人倍率は近年、恒常的に高い状況。（特に製造業系）

これは人材を求めるほどに経済活動が堅調であるという証と同時に、それに対応する人材が不足していることを示唆。

ハローワーク三条管内の有効求人倍率
(生産工程の職業)



ハローワーク三条管内の有効求人倍率
(全職業)



このように、今後も少子高齢化・人口減少社会が進展し、労働力人口（インプット）が減少の一途をたどる中、これまで通りのアウトプット（生産量、生産額、付加価値額など）を実現し、地域経済を持続可能なものとしていくためには、**インプットに対するアウトプットを大きくすること、すなわち、労働生産性の向上が不可欠である。**

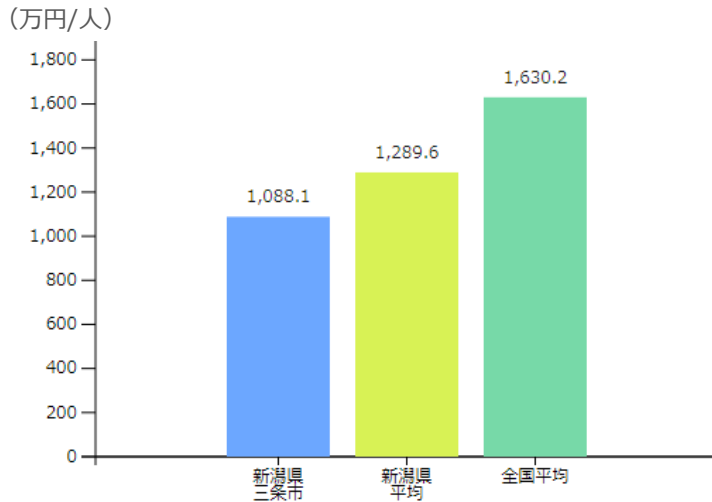
労働生産性とは？

- 「投入した時間や人材などの資源（＝インプット）」に対して「どれだけの成果（＝アウトプット）を生み出せたか」を示す指標。
- 「アウトプット÷インプット」の計算式で示すことができ、つまり、労働生産性の向上は、「インプットの縮小」又は「アウトプットの拡大」によって実現される。

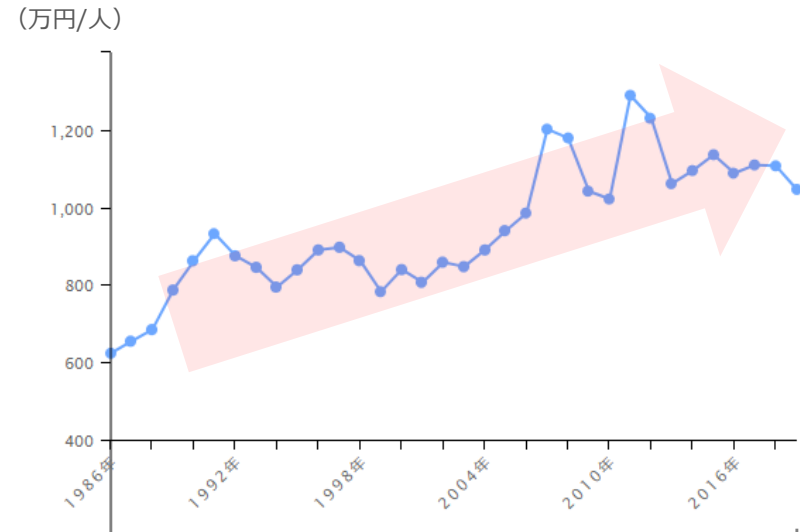
$$\text{労働生産性} = \frac{\text{アウトプット (付加価値額)}}{\text{インプット (労働投入量)}}$$

三条市の製造業(全業種)の労働生産性は、年々上昇傾向にあるものの、新潟県、全国には及ばない。

労働生産性（製造業、2016年）



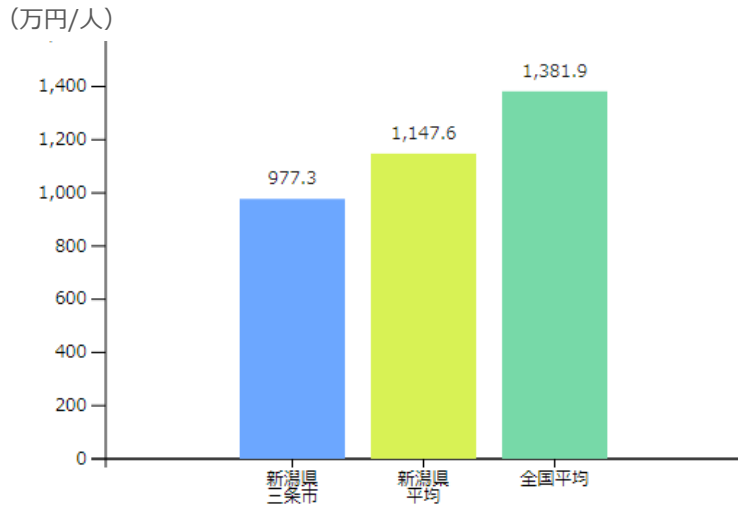
労働生産性の推移（製造業、三条市）



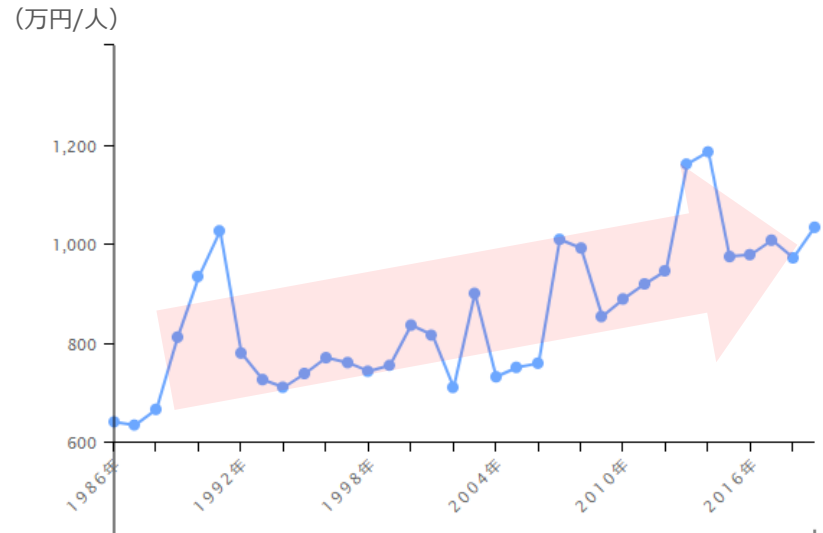
- 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 常用従業者数
- 付加価値額（従業者30人以上の場合）
= 製造品出荷額等 - (原材料使用額 + 燃料使用額 + 電力使用額) + (年末在庫製造品 - 年初在庫製造品) + (年末在庫半製品 - 年初在庫半製品) - (内国消費税額 + 推計消費税額)
- 付加価値額（従業者29人以下の場合）
= 製造品出荷額等 - 原材料使用額等 - (内国消費税額 + 推計消費税額)

金属製品製造業の労働生産性も同様。（年々上昇傾向、一方で、新潟県、全国には及ばない。）

労働生産性（金属製品製造業、2016年）



労働生産性の推移（金属製品製造業、三条市）

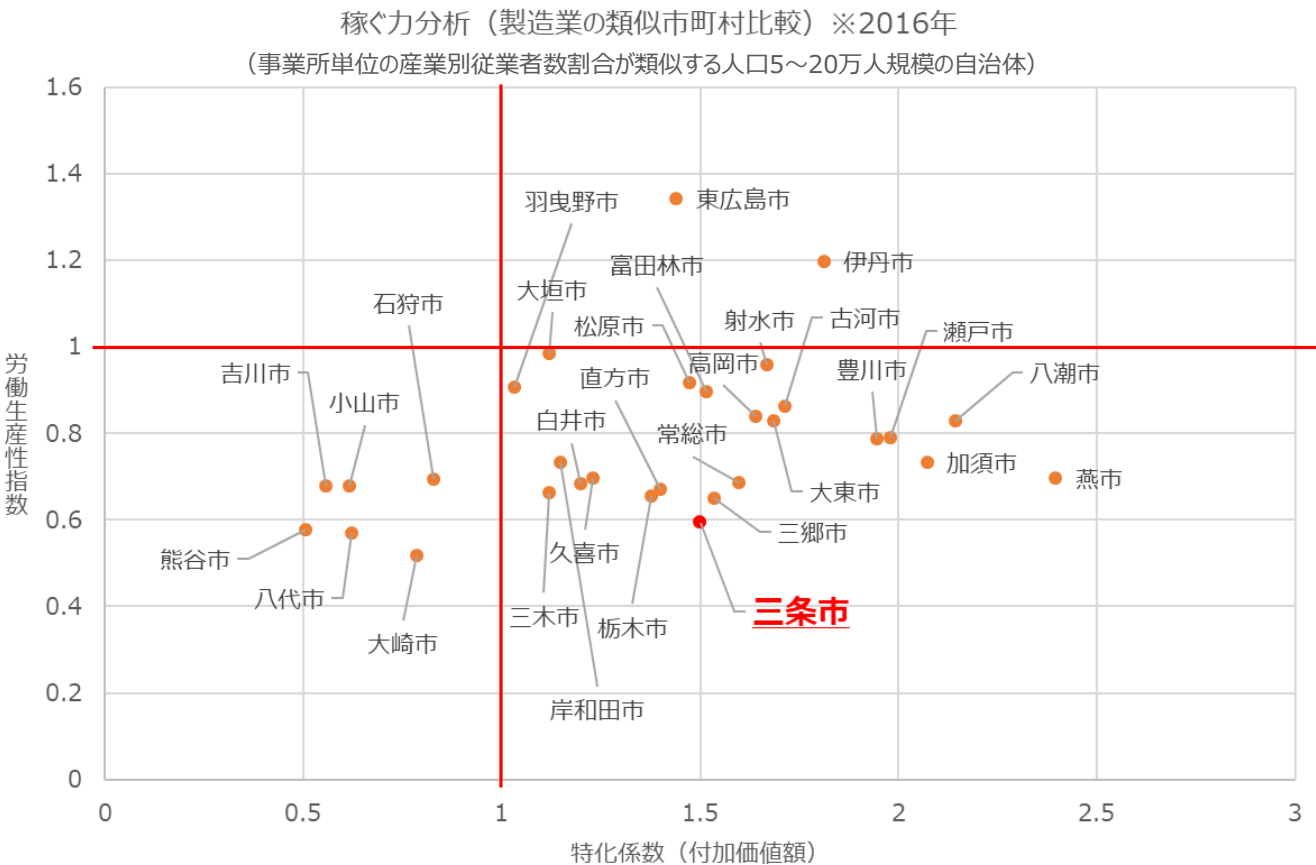


- 労働生産性 = 付加価値額 ÷ 常用従業者数
- 付加価値額（従業者30人以上の場合）
= 製造品出荷額等 - (原材料使用額 + 燃料使用額 + 電力使用額) + (年末在庫製造品 - 年初在庫製造品) + (年末在庫半製品 - 年初在庫半製品) - (国内消費税額 + 推計消費税額)
- 付加価値額（従業者29人以下の場合）
= 製造品出荷額等 - 原材料使用額等 - (国内消費税額 + 推計消費税額)

労働生産性-稼ぐ力分析（製造業の類似市町村比較） -

三条市の製造業を類似他市町村と比較すると、労働生産性指数が1を上回る（＝全国値を上回る）市町村が存在する一方、三条市は0.6程度にとどまる。

→ 製造業に特化して大勢の人でたくさん製造しているが、一人当たりの付加価値創出は全国値に比べて小さいということ。

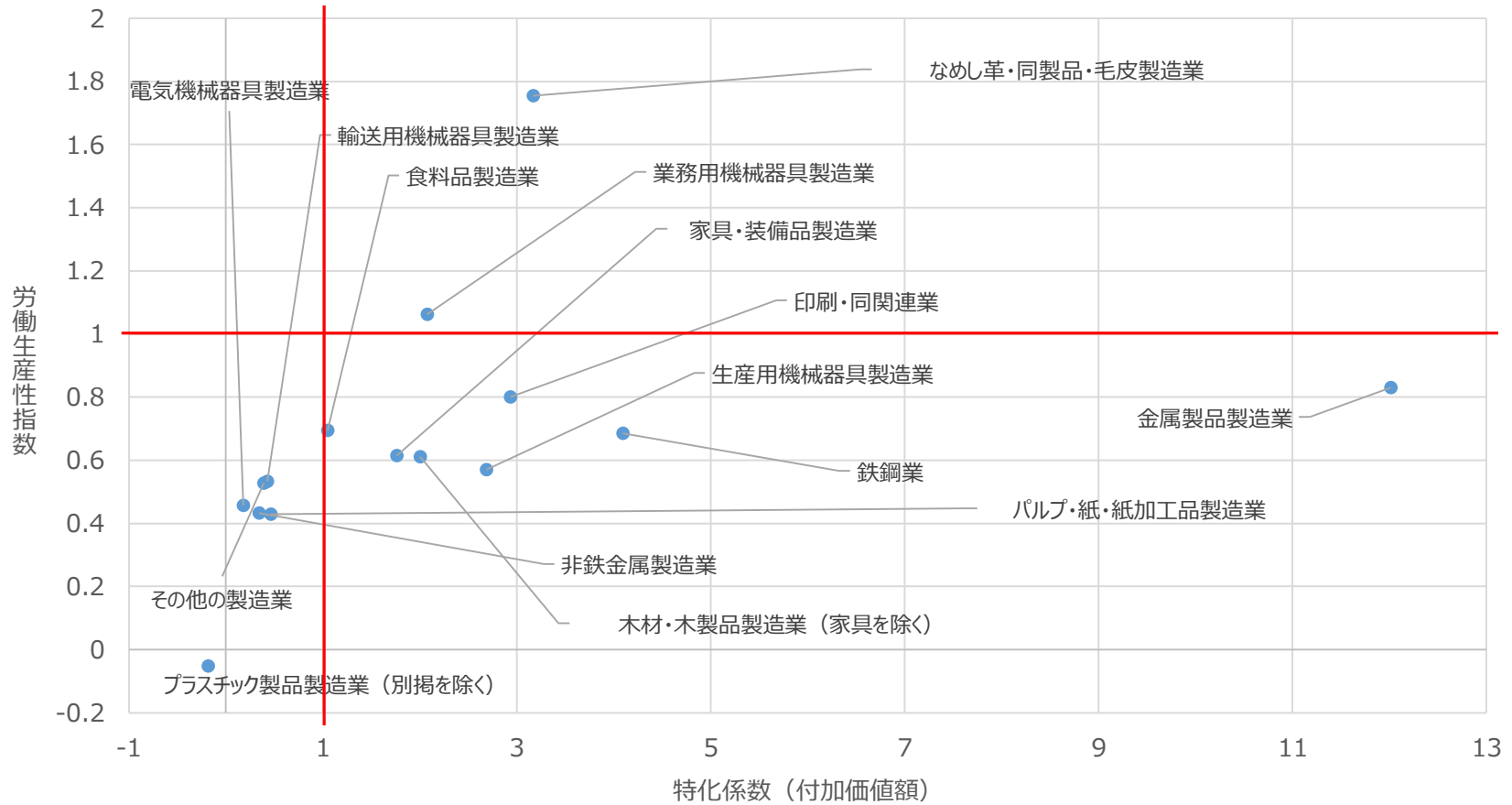


特化係数：
域内のある産業の比率を全国と同産業の比率と比較したもの。1.0を超えていれば、当該産業が全国に比べて特化している産業とされる。労働生産性の場合、全国の当該産業の数値を1としたときの、ある地域の当該産業の数値。

労働生産性-稼ぐ力分析（三条市の製造業） -

製造業の業種を細分化して見ても、やはり多くの業種の労働生産性指数が1を割り込んで（＝全国値より下回って）おり、総じて労働生産性が低い。

稼ぐ力分析（三条市の製造業）



特化係数：域内のある産業の比率を全国と同産業の比率と比較したもの。1.0を超えていれば、当該産業が全国に比べて特化している産業とされる。労働生産性の場合、全国の当該産業の数値を1としたときの、ある地域の当該産業の数値。

様々なアナログによる業務プロセスが生産性の低さの温床。
労働生産性を高めるには、業務プロセスの見直しによるアナログプロセスからの脱却、すなわち、**デジタル化・DXを推進**することが有用。

中小企業における低生産性の要因

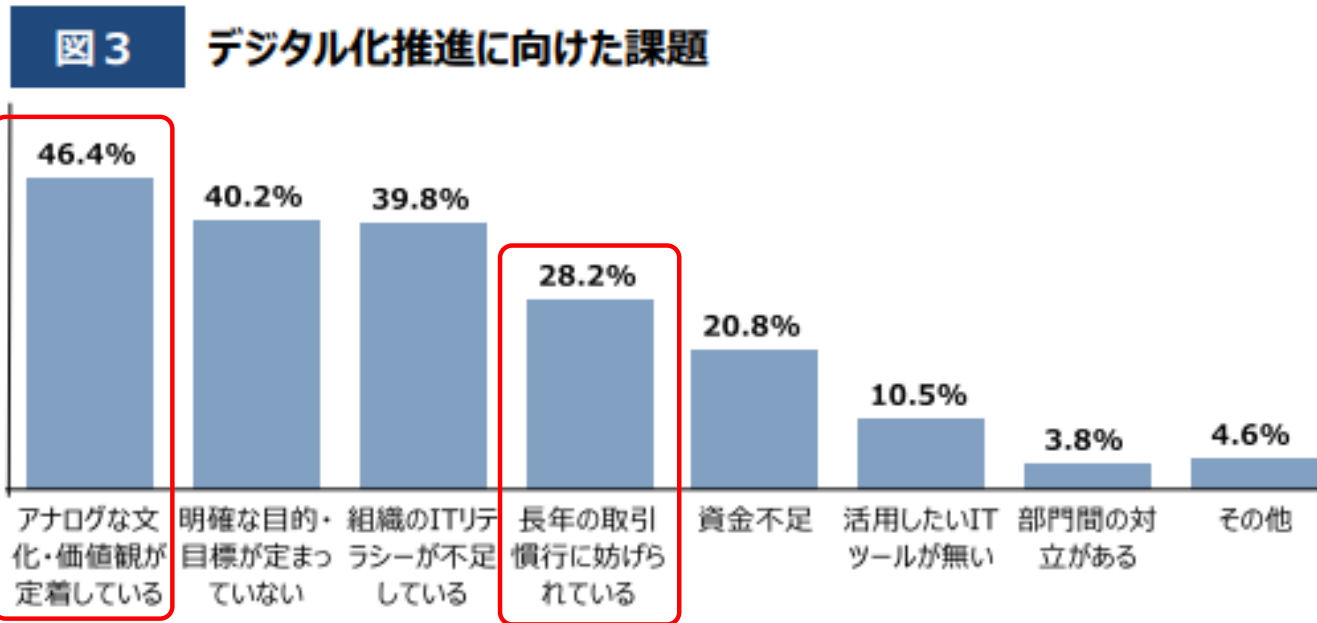
中小企業では、IT領域（ERP）におけるアナログな業務遂行が生産性の低さの温床。改善効果が見込める主な領域は、①受注/生産計画、②購買計画/発注、③差立/実績計上/進捗管理

業務領域	現状課題	個別の打ち手例	類似事例での効果
1 受注/生産計画	<ul style="list-style-type: none"> 受注確認から製造指示までのプロセスが属人的かつ手作業での連携で、効率が悪く計画精度も低い 	<ul style="list-style-type: none"> 受注データを元にMRP・スケジューリングによる計画立案・一括製造指示で自動化 	<ul style="list-style-type: none"> 生産計画立案工数 年90人日削減 精度改善による納期遵守率向上
2 購買計画/ 発注	<ul style="list-style-type: none"> 属人的な定点発注が行われ、過剰在庫が発生 	<ul style="list-style-type: none"> 安全在庫・ロット・L/Tから理論的に所要量を計算、適正なタイミング・ボリュームでの発注を自動提案 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料在庫金額約30%削減
3 差立/ 実績計上/ 進捗管理	<ul style="list-style-type: none"> マニュアルツールが複数存在し、実績収集が非効率で項目レベルも重複、入カミス・修正工数が定常発生 	<ul style="list-style-type: none"> フォーマットを統一し、現品票スキャン等で実績計上を効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 実績入力工数 年数1000人日削減

⋮

業務プロセスの効率化に向けたデジタル化の推進に向けては、アナログな文化・価値観の定着といった積年の組織的な課題が障壁となっている模様。

三条市においても同様に、市内企業のヒアリングから、取引先の関係でFAXによる受注が多いなど、**長年の取引慣行やアナログ文化がデジタル化を阻んでいる状況**が確認された。

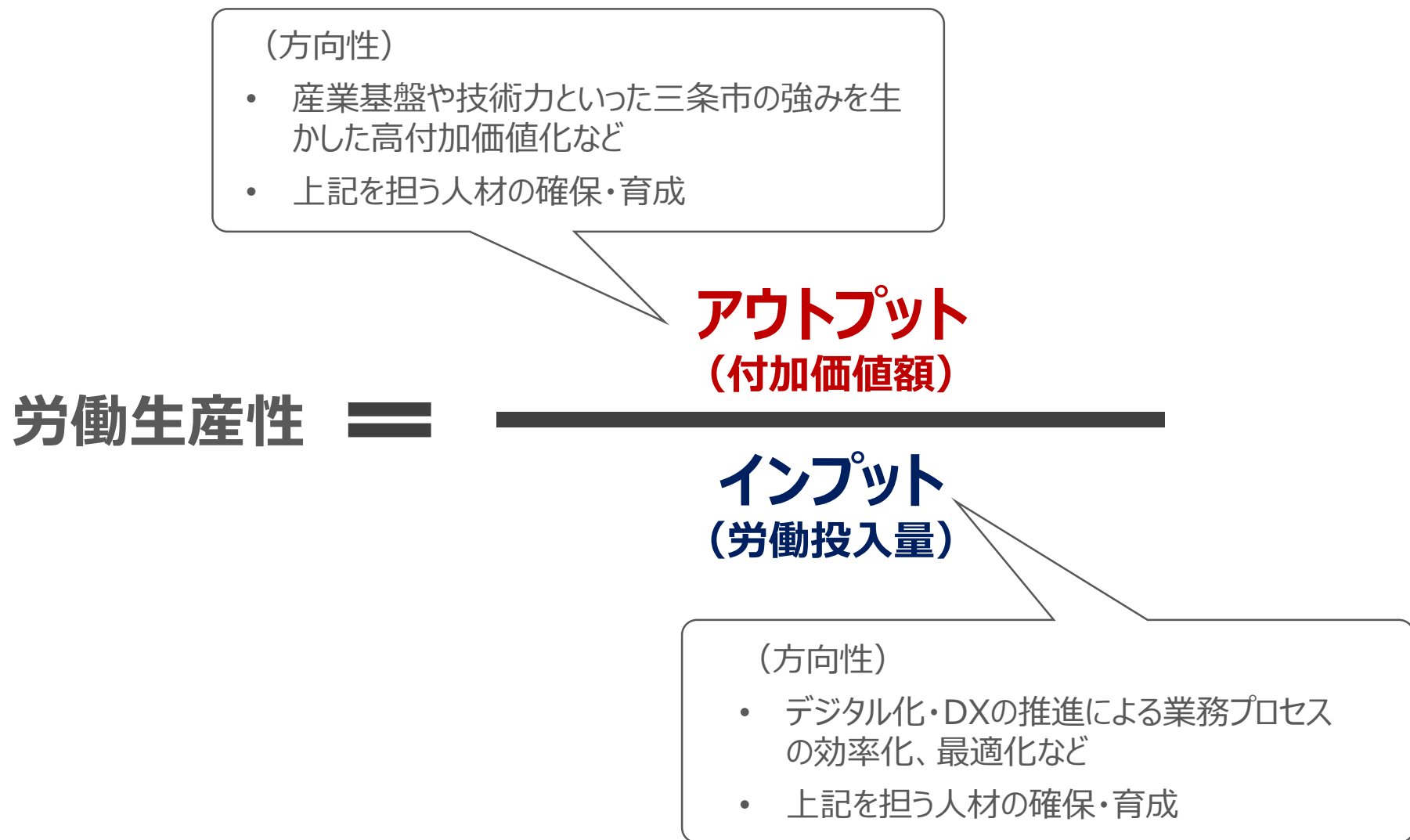


資料：(株)野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」

労働生産性を高めるためには、製品の**高付加価値化を図ることによりアウトプットを増大**させることも重要。



**三条市には様々な加工技術を持つ企業が集積し、
多様な製品群の製造が可能**



労働生産性-労働生産性向上のためのシナリオ検討-

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{アウトプット (付加価値額)}}{\text{インプット (労働投入量)}}$$

シナリオ① – 労働生産性現状維持シナリオ（無策シナリオ）

何ら策（改善）を講じることなく、時代の流れのままに労働力人口の減少のあおりを受け、**インプット（労働投入量）、アウトプット（付加価値額）共に減少する産業の縮小シナリオ（-）**

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}}$$

シナリオ② – インプット縮小型シナリオ（業務改善シナリオ）

設備投資やデジタル化による現場業務の効率化などによりインプット（労働投入量）を減らしつつ、それでいてアウトプット（付加価値額）は維持することで、労働生産性の向上が実現

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}}$$

- (+) 企業、産業の存続は一定程度確保、**
- (-) 一方、人々の暮らしの糧となる雇用が縮小する懸念**

シナリオ③ – アウトプット拡大型シナリオ（業務改善 + 高付加価値化シナリオ）

- ① **設備投資やデジタル化による現場業務の効率化などによりインプット（労働投入量）を減らしつつ、それでいてアウトプット（付加価値額）は維持**
 - ② **①により捻出された人工をより付加価値の高い仕事や成長分野の仕事、あるいはスキルアップなどにシフトし、アウトプットを拡大**
- ➔ **トータルのインプット（労働投入量）は維持したまま、アウトプット（付加価値額）が拡大することにより、労働生産性の向上が実現**

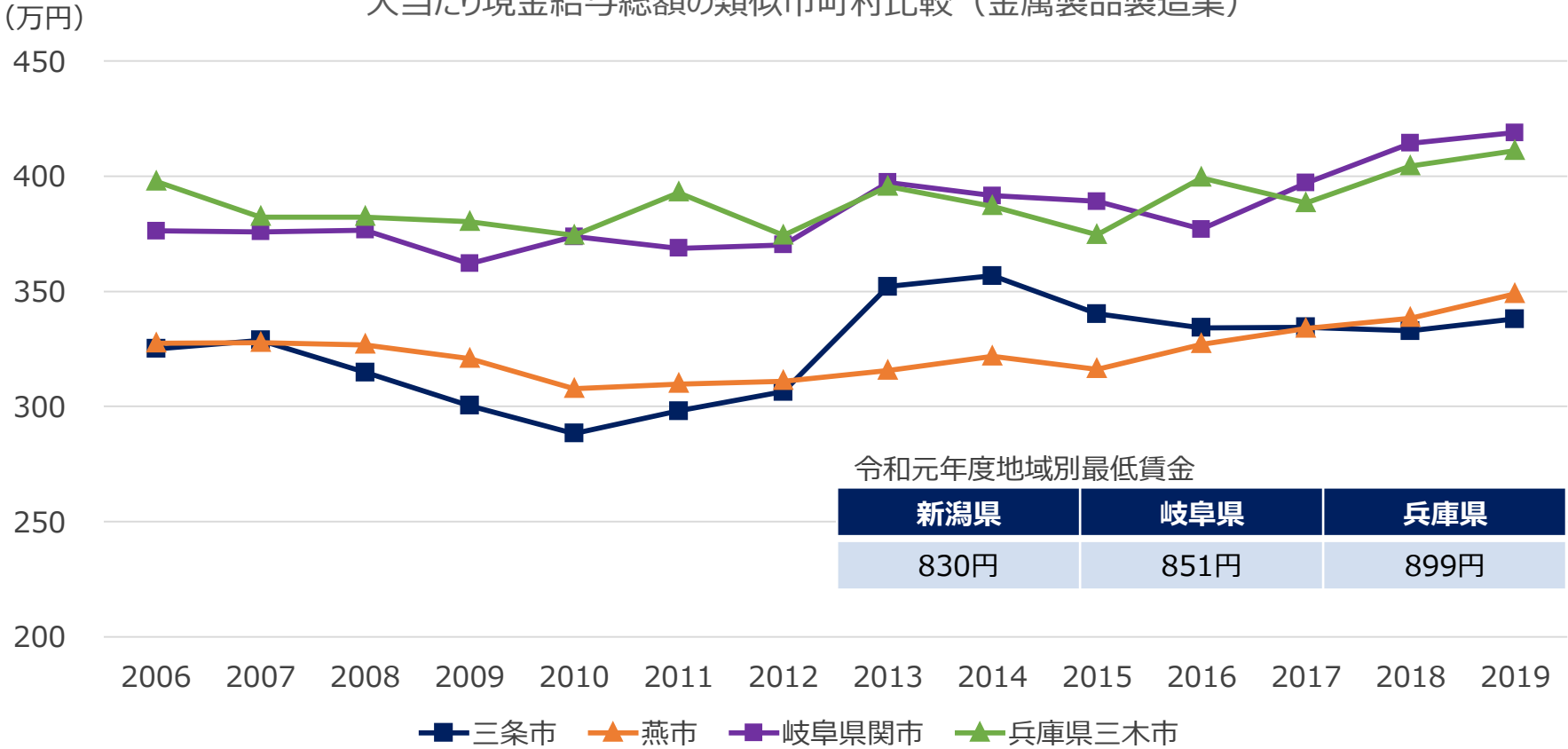
$$\text{労働生産性} = \frac{\text{アウトプット}}{\text{インプット}}$$

- (+) 企業、産業は持続的成長、暮らしの糧となる雇用も拡大、良好 = 理想シナリオ**

単に労働生産性を高めるだけでなく、労働生産性の向上により稼ぎ出した原資を働き方改革や労働環境の改善（賃金、職場環境など）に適切に分配し、次の成長に向けた人材の確保・育成を図ることも重要である。

三条市の金属製品製造業の1人当たり現金給与額は、他の金属加工産地と比較しても低い。

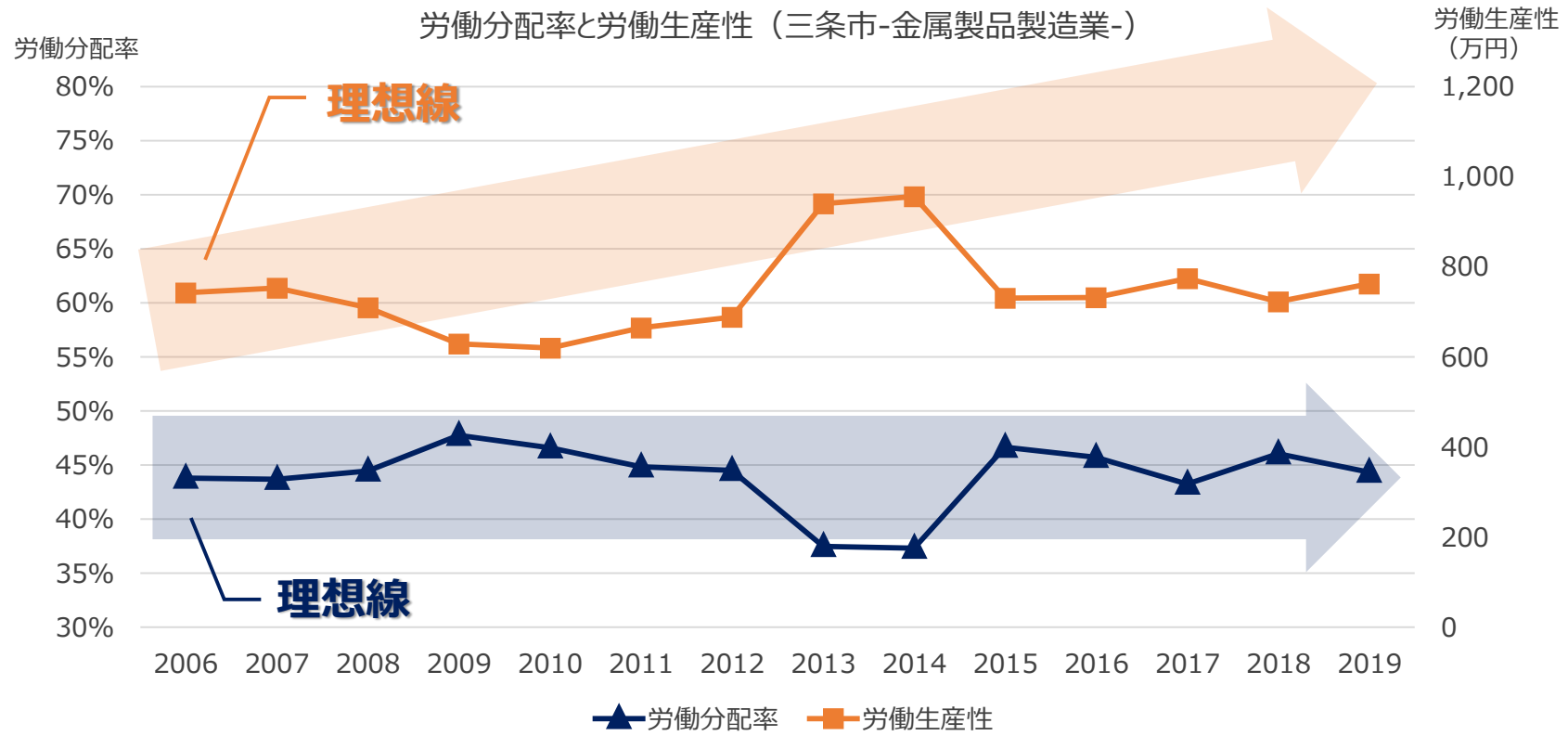
一人当たり現金給与総額の類似市町村比較（金属製品製造業）



出所：経済産業省「工業統計調査」「経済センサス-活動調査-」を基に作成

労働生産性-賃金分配に関する分析-

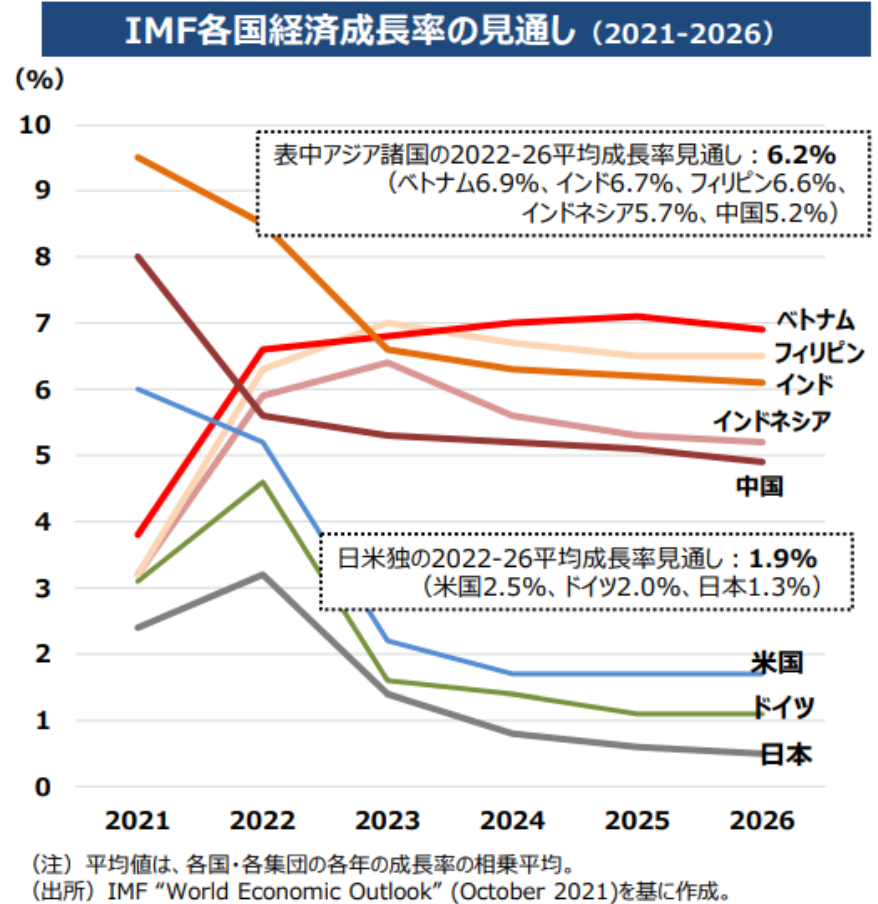
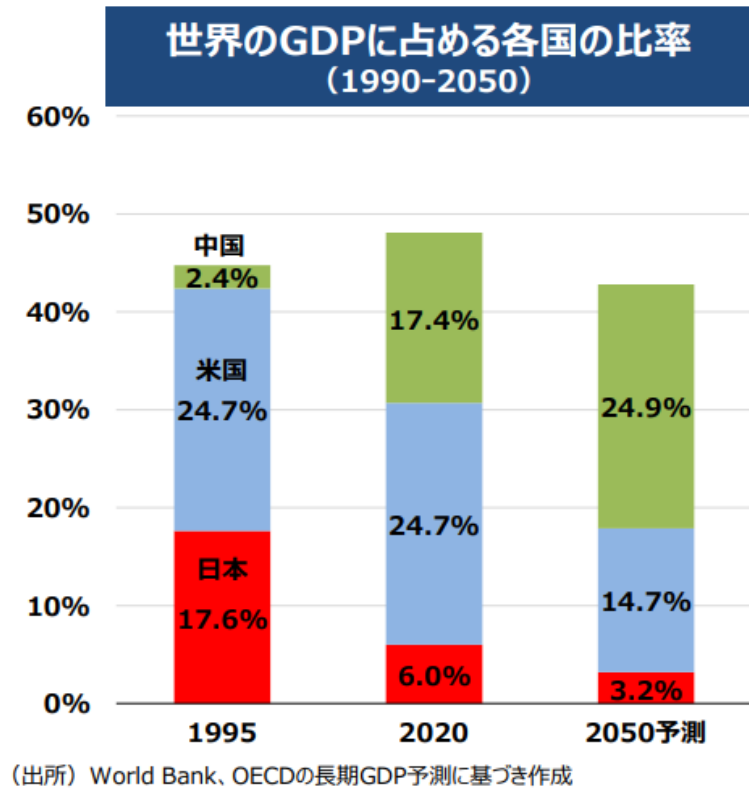
三条市では、「労働生産性の向上 + 分配の増大」という理想的なシナリオ※は描けていない。
 (まずは、分配の原資を拡大するために、労働生産性の向上を図ることが必要)



※ 労働生産性の上昇により労働者1人が生み出す付加価値が増加すれば、労働分配率を一定とした場合、その付加価値の増加分の一部は賃金に分配されるため、労働生産性の上昇と共に、賃金が上昇することになる。

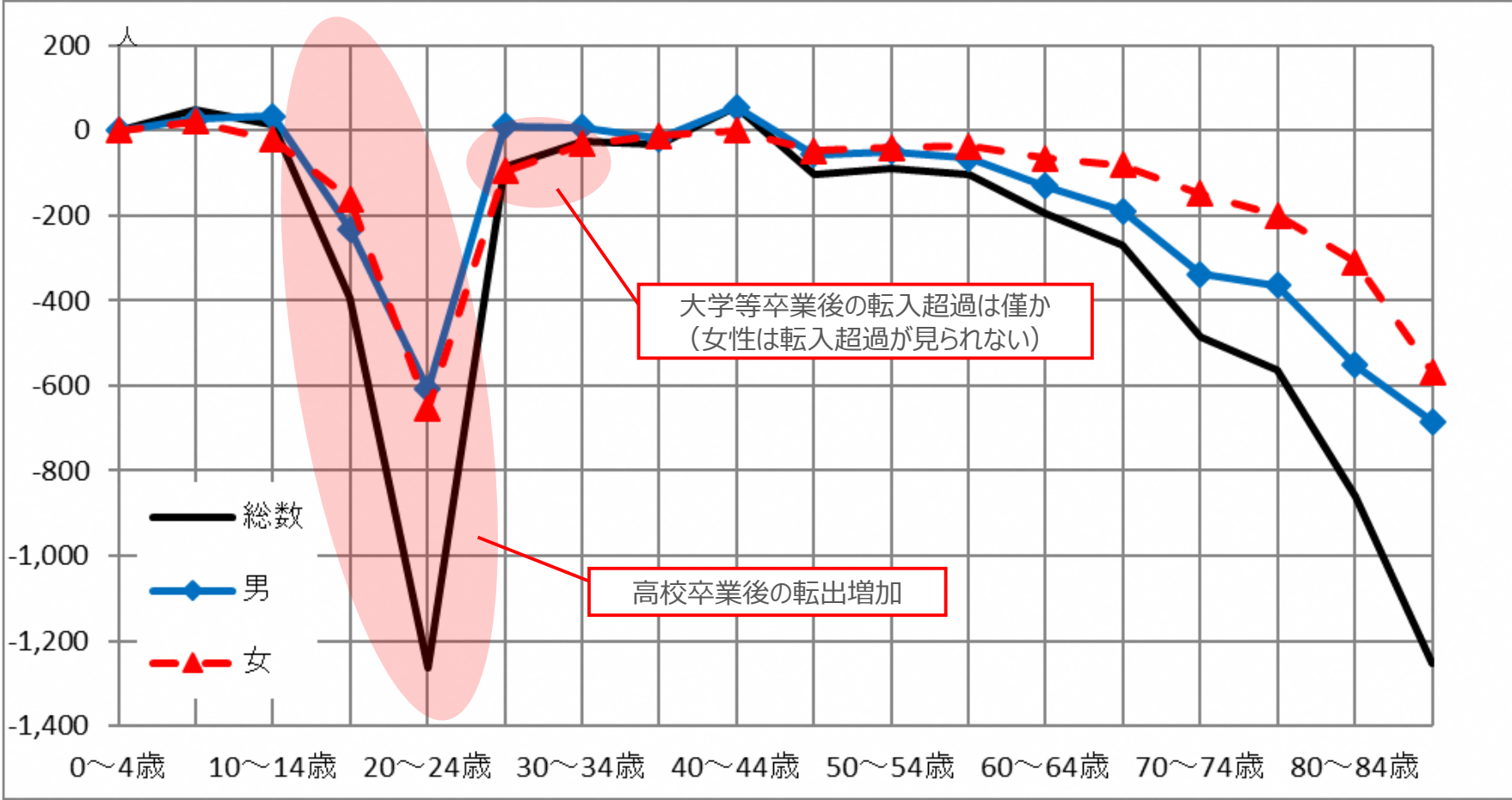
・ 労働生産性：ここでは、粗付加価値額÷従業員数で計算
 ・ 労働分配率：ここでは、現金給与総額÷粗付加価値額で計算

労働生産性を高めつつ、適切な市場選択も重要。
 少子高齢化・人口減少により、日本経済の世界経済に占めるシェアは低下。
 また、新興国のみならず、他の先進国と比べても日本の経済成長率は低い。
今後の経済成長のためには、海外の成長市場の取り込みが不可欠。



三条市は、大学等への進学を契機とする市外県外への人口流出とその後の復元力の弱さによる若年層の転出超過が顕著（特に女性）。

三条市の世代（5歳階級）ごとの人口増減を表わした国勢調査におけるコーホート図
 (前回(平成27年)調査時の年齢を今回(令和2年)調査時の年齢に置き換えて、人口の増減をグラフ化したもの)



出所：総務省「国勢調査（平成27年、令和2年）」を基に作成

「ものづくりのまち」の持続可能性を高めるために、三条市の産業構造を踏まえつつ、若年層が選びたくなる仕事、職場をつくっていくには何が必要か。

近年、**経済的豊かさ**だけでなく、**心の豊かさ**を重視する価値観が強まってきていることなどを背景に、**ウェルビーイング**※の概念が注目を集めている。

※ 経済的豊かさだけでなく、身体的、精神的、また社会的に良好な状態で、自分らしく、幸せに生きられること。



三条市の事業者が、**人材を確保し、収益を上げるためには、これらの価値観を理解し、経営に取り入れていくことが必要**である。

ウェルビーイングを成長戦略の核に据える富山県 (2021年～)

富山県成長戦略ビジョン

幸せ人口1000万

ウェルビーイング先進地域、富山を目指して



政府の「経済財政運営と改革の基本方針」にも明記

(2021年～)

第2章 新しい資本主義に向けた改革

2. 社会課題の解決に向けた取組

(3) 多極化・地域活性化の推進

東京一極集中の是正、多極集中、社会機能を補完・分散する国土構造の実現に向け、デジタル田園都市国家構想の実現による個性をいかした地方の活性化を強力に進める。また、従来の地方創生にも取り組むとともに、分散型国づくりを進める。地方発のボトムアップ型の経済成長を通じ、持続可能な経済社会の実現や個人と社会全体の Well-being の向上、「全国どこでも誰もが便利で快適に暮らせる社会」を目指す。

労働力人口が減少の一途をたどるなど、今後は**人材確保競争が一層激化**することが想定される状況を踏まえると、
地域経済を持続可能なものとするための
人材の維持・確保に向けて、
ウェルビーイングを重視した労働環境を整えることが必要である。

1. 三条市未来経済協創タスクフォースの開催趣旨

2. 検討体制

3. ビジョンと戦略

4. 本日の主な論点（ご議論いただきたい事項）

5. 三条市の地域経済を取り巻く状況と議論の方向性の検討

（積年の構造的課題）

（人材確保の観点から注目すべき新型コロナウイルス感染症を契機に生じた様々な変化）

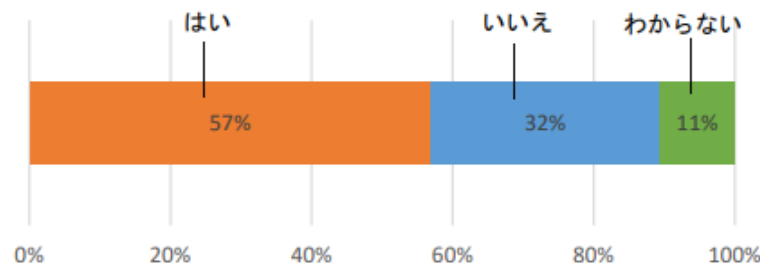
- 仕事への向き合い方の意識、ワークライフバランス
- 不安なこと
- 地方移住への関心

また、新型コロナウイルス感染症を契機に、人々の仕事への向き合い方なども変化している。

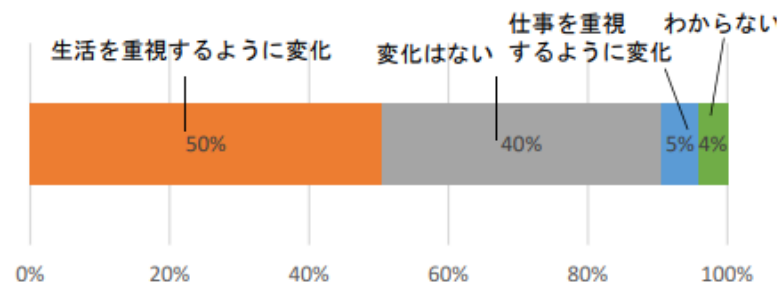
新型コロナウイルス禍を経験する中で、「仕事への向き合い方などの意識が変化した」との回答が5割超。

また、「**仕事より生活を重視**するように変化した」との回答も5割超。

質問 今回の感染症拡大前に比べて、仕事への向き合い方などの意識に変化はありましたか。

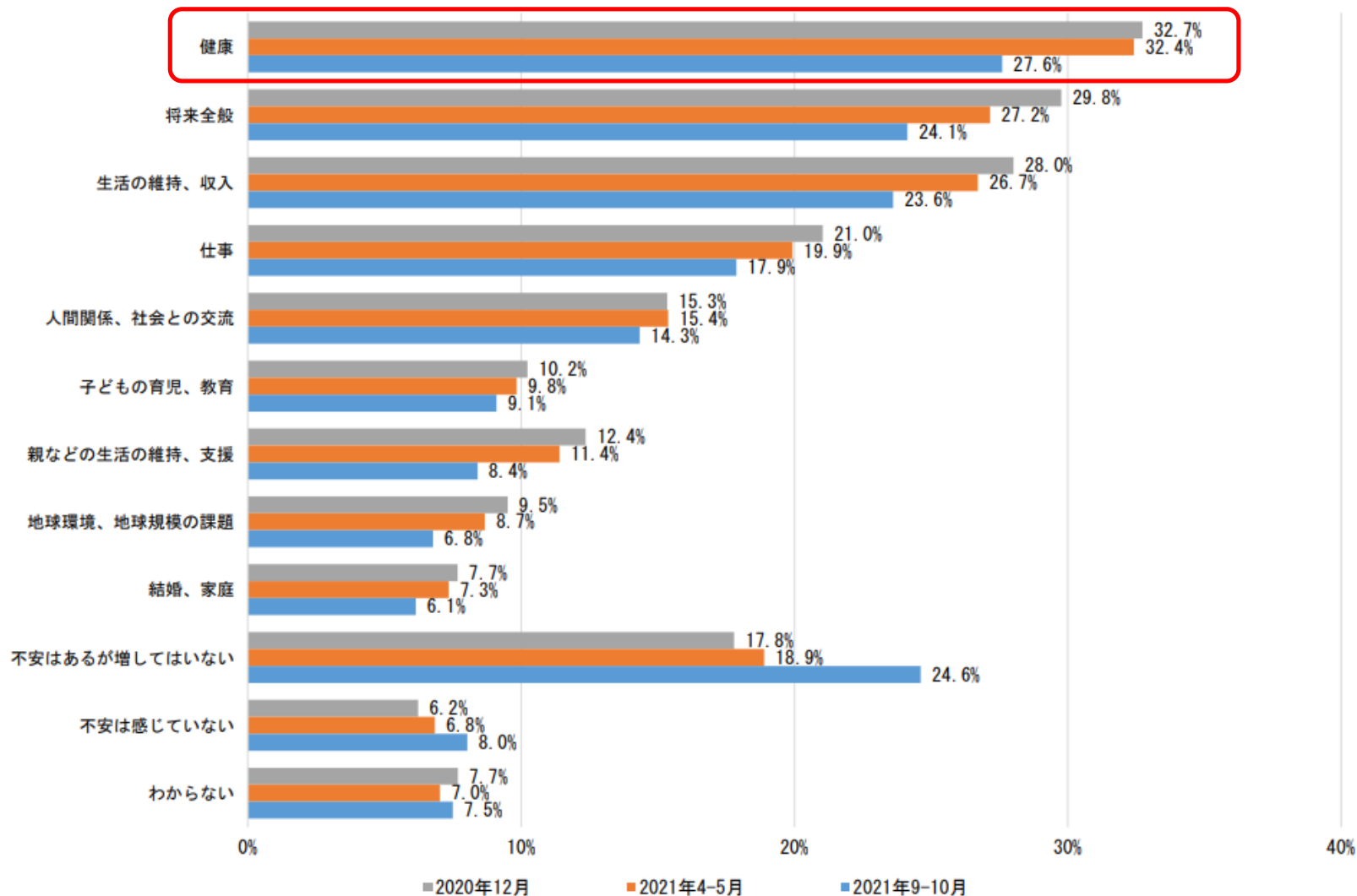


質問 今回の感染症拡大前に比べて、ご自身の「仕事と生活のどちらを重視したいか」という意識に変化はありましたか。



健康への意識、不安も高まっている。

※2019年12月（感染症拡大前）からの変化を質問



地方移住への関心も高まっている。

テレワークの普及により場所を問わず働くことができる環境が整ってきていること、感染拡大で露わになった東京一極集中のリスクが影響している模様。

