



三条市
SANJO CITY

参考資料 No. 1

※10月3日開催：三条市未来経済協創タスクフォース第3回会議資料から一部修正（P5）

※とりまとめイメージ

三条市経済ビジョン

～ものづくりのまちとしての持続的发展を目指して～

令和4年〇月

三条市

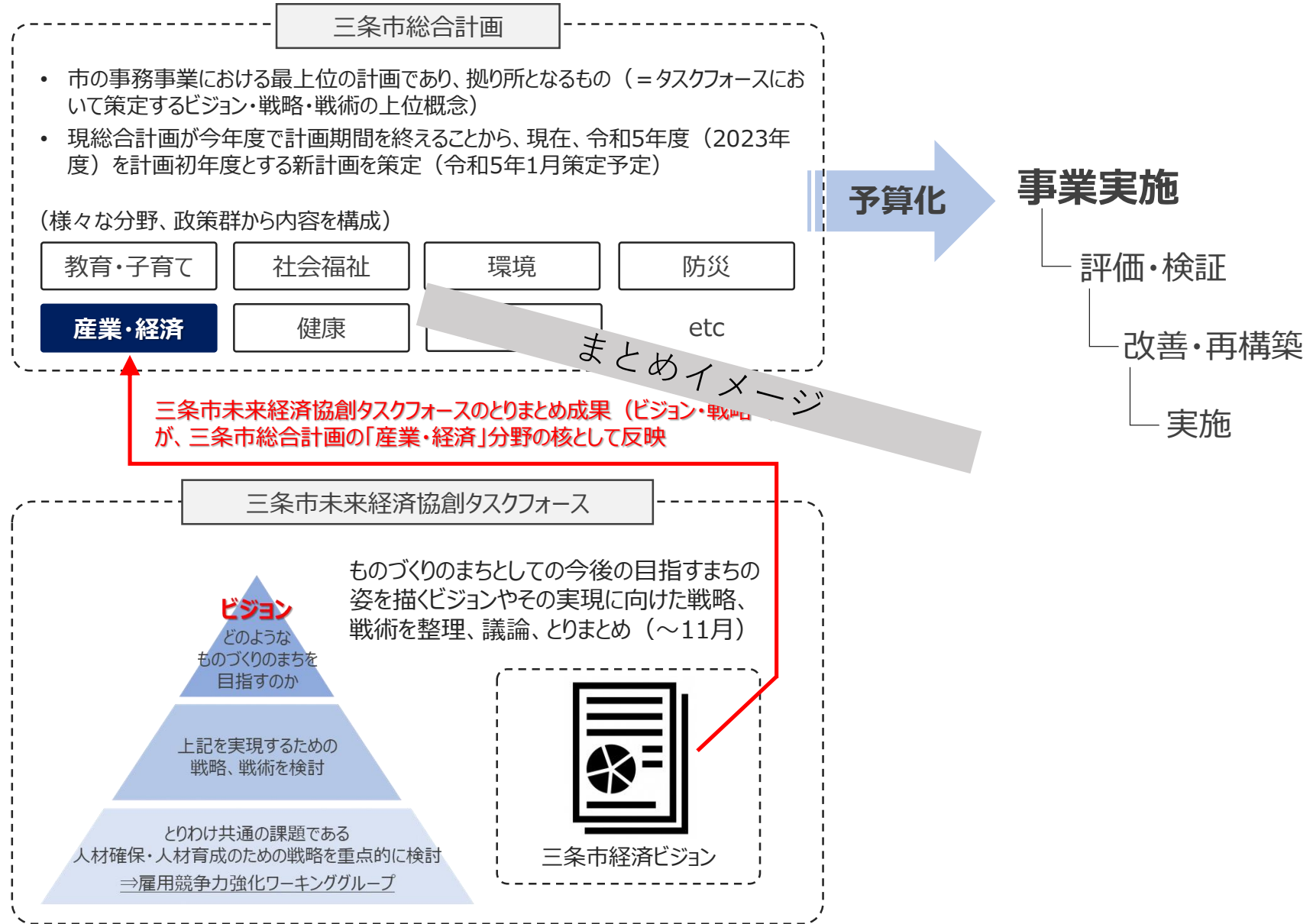
- 経済ビジョン策定の趣旨.....
- 経済ビジョンの位置付け.....
 - 三条市総合計画との関係
 - 対象期間
- ビジョンと戦略のコンセプト.....
- 4つの戦略.....
 - 戦略 1) ものづくり産業の高付加価値化と新事業創出.....
 - 戦略 2) 生産性向上の推進.....
 - 戦略 3) 産業基盤の安定化、強靱化.....
 - 戦略 4) 未来志向の人材戦略（人材の確保・育成）.....
- ビジョンと戦略に基づく戦術工程表.....
- 参考データ等.....

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**産業は全国平均よりも労働生産性が低く、出荷額も横這い、予測される労働人口も減っていくなど、**対応すべき課題も存在。

三条市経済ビジョンは、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**という戦略、戦術を描き、産学官の関係者が**同じ方向を見て未来へ進んでいくための**道しるべとして策定するものである。

経済ビジョンの位置付け



ビジョンと戦略のコンセプト

ビジョン～目指す姿～

（仮）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

説明
...

2028年度に目指すゴール（K G I）

経済指標

付加価値額
（三条市全体及び1人当たり）
2022年比伸び率
〇%以上

1人当たり雇用者所得
（地域内勤務者ベース）
2022年比伸び率
〇%以上

ウェルビーイング指標

働く人の幸せ診断指数
（提供：パーソル総合研究所+慶應義塾大
学前野隆司研究室）
2022年比〇ポイント増

働く人の不幸せ診断指数
（提供：パーソル総合研究所+慶應義塾大
学前野隆司研究室）
2022年比〇ポイント改善

※このほか、2028年度に目指すゴールとしてのKGIの達成に向けて、取組の直接的な効果を測る短期的な指標として施策毎にKPIを設定

戦略のコンセプト／アプローチの視点

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

“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

持続的成長のためのウェルビーイングの実現

「ウェルビーイング」を目指すことが目的であり、経済成長のエンジン（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



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

4つの戦略／実現に向けたアプローチ



戦略のスコープ) **ウェルビーイング※の実現を通じて地場産業の未来を担う人材の確保を図り、付加価値の増大を図っていく。**

※ ここでいうウェルビーイングとは、

単なる効率性等の追求による経済至上主義ではない、従業員・企業(経営者)・社会(まちづくり)の三方よしの実現を目指すことを指す。

[従業員]

ワークライフバランスや十分な所得など、暮らしを豊かにする雇用労働環境という視点

[企業(経営者)]

従業員にいかにより良く働いてもらい、企業業績の向上につなげられるかという視点

[社会(まちづくり)]

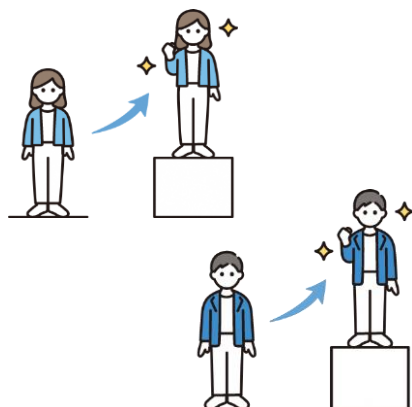
地域経済の維持・発展、社会性、公共性、三條市らしさ etc

【戦略1】ものづくり産業の高付加価値化と新事業創出

【戦略2】生産性向上の推進

【戦略3】産業基盤の安定化、強靱化

【戦略4】未来志向の人材戦略（人材の確保・育成）



修正後

■ 課題認識

- 日本の製造業では、自動車などの最終製品メーカーを頂点に、一次、二次、三次といった形で企業が連なるピラミッド型の下請け分業構造が一般的である。
- このようなピラミッド型分業構造は、ピラミッドの上位に位置する大手企業（親企業）にとっては下請け企業の小回りの利く生産体制や高度で専門性のある技術力を活用できるというメリットが、下位に位置する下請け企業にとっては自社で営業や企画開発を行わずとも親企業から安定的に一定の量の仕事が受注できるというメリットがあり、互いが持ちつ持たれつの関係の中で補完し合いながら、日本のものづくりの発展を支え、歩みを進めてきた。
- 当市の製造業にはこのようなピラミッド型分業構造の下位に位置する中小零細規模の企業が多い。このような企業には、上記の裏返しとして、高い技術力を有している企業であっても、発注元が示す一定の仕様や価格設定の中で製造、販売を行うという性質上、自らが価格決定力を有しておらず、収益性（付加価値額）に乏しい状況も見受けられる。
- 加えて、日本における少子高齢化人口減少社会の進展とそれに伴う国内市場の縮小やグローバルなビジネス展開などを背景に、これまでピラミッド型分業構造における下請け企業が享受してきた、安定的に一定の量の仕事が受注できるというメリットさえも失われつつある。
- 故に、このような事業体質は今後ますます衰退の一途を辿ることが懸念されることから、今後の生き残りと発展に向けては、このような事業体質を変えていく必要がある。
- このほか、カーボンニュートラルや人権などの社会課題に配慮した製品選択が世界的に進みつつある中、本市企業の国際競争力（選ばれる力）を維持、強化するため、これらの動向に適切に対応することも必要である。

■ 取組方針

- 「取引先とは垂直的ではなく対等に」「高品質“低価格”ではなく高品質“相応価格”に」「売上額の拡大よりも付加価値額の増大を」、こういった価値観の下、この地域の企業が有する、この地域に集積する高度で専門的で多様な技術のポテンシャルを活かしきり、付加価値の向上を図る。
- カーボンニュートラル対応がグローバルスタンダードになり、サプライチェーンを構成する企業にまで脱炭素経営の影響が波及しつつあることから、本市企業がこうした国際潮流に適切かついち早く対応することにより、競争力（選ばれる力）の維持、強化（先行利益の享受）を図る。

■ 主な施策

(例)

○ ■■■ 支援事業

- 価格決定力を確保し、付加価値額を高め、価格決定を流通や市場に依存する企業体質の転換を図るため、■■■や■■■に取り組む市内企業を補助金により支援する。

○ ××× 支援事業

.....

.....

まとめイメージ

KPI

KGI

(例)

KPI①-施策により支援した市内企業の付加価値額

- 施策により支援した市内企業の付加価値額を○年間で年率平均○%以上増加させる

KPI②

付加価値額
(三條市全体及び1人当たり)
2022年比伸び率
○%以上

この範囲が
“戦術”
のイメージです

戦略 1-2) ものづくり産業の高付加価値化と新事業創出 (BtoC系)

■ 課題認識

- 日本では少子高齢化人口減少社会が進展し、今後も加速度的に人口が減り続ける見通しであり、それに伴い国内における消費市場は基本的には縮小していくことが予見される。
- そのため、日本の高度経済成長期や人口増加時代には適していた、価格を下げて量を確保する国内の薄利多売のビジネスモデルは限界を迎えつつある。人の数が少なくなるので、より多く売るだけでなく、商品の付加価値を高めて、より高く売ることが重要となる。
- また、加速度的な国内人口の減少とその下で予見される国内市場の縮小による需要減を補うため、従前にも増して海外市場に目を向け、輸出の拡大を図ることも重要である。カーボンニュートラルや人権などの社会課題に配慮した製品選択が世界的に進みつつあることから、当市企業の国際競争力（選ばれる力）の強化に向けては、これらの動向を踏まえ適切に対応することが必要である。
- 鍛冶等に代表される伝統技術分野は、当市のものづくりの礎であるとともに、現在も国内外のコアなファンを惹きつける象徴的な地域固有の資源として存在している。一方で、事業体として見ると、中小零細規模の事業所が多く、経営管理や市場分析などに関する意識やノウハウが不足していることなどから、技術等のポテンシャルに比して、収益性（付加価値額）が十分ではない状況も見受けられる。

■ 取組方針

- 市内企業が取り組む事業の高付加価値化（新製品開発、事業再構築、マーケティング強化、販路開拓など）を後押しする。
- 伝統技術分野に関しては、地域固有の資源として高いポテンシャルを有し、差別化による高付加価値化に適した領域であることから、現状不足している経営管理や市場分析などに関する意識やノウハウなどを補足し、現代の需要に適応した商品づくり、ブランド構築、販路開拓などを促進する。ファクトリーツーリズムを基軸とする体験型観光プログラムと連携するなど、コト消費を通じた付加価値向上を図る。
- 国内市場の縮小という中長期的な予見を踏まえ、海外市場展開を促進する。また、日本の金融緩和政策と米国など他国の金融引き締め政策の違いなどを背景に、当面は輸出に有利な円安の経済環境が続くとも想定されるため、その状況を踏まえて短期的に成果を上げることができる手法等についても検討し、スピード感を持って実行する。
- 当地域のものづくり産業基盤を活かしたファブレス型の起業や新たな事業展開を行う第二創業など、地域の高付加価値化と活性化に資する起業、創業を促進する。

戦略2) 生産性向上の推進

■課題認識

- 国立社会保障・人口問題研究所が公表している人口推計によれば、三条市の生産年齢人口（15～64歳）は、2020年比で、2030年に約12%減、2040年には約27%減となる見込みである。
- 仮にこの減少幅を三条市の既存の製造業（従業者数4人以上の事業所／2018年）に単純に当てはめ、均等に従業者数を減じていくシミュレーションをすると、**2030年には10人未満規模の事業所の約半分（約120事業所）、2040年には10人未満規模の事業所の全て（236事業所）で雇用できる人材がいなくなる**ことになる。
- 少子高齢化・人口減少社会の進展やそれに伴う地域経済の縮小は、税収減や需要減などの観点から行政サービスや民間の生活関連サービスなど地域住民にとって必要な事業の継続を困難にし、住民の暮らしの質や地域の持続可能性の低下につながる。
- 直近（統計上最新の2019年）の三条市の経済規模（市内総生産）は約3,800億円であり、それを生産年齢人口で割った1人当たりの付加価値額は約713万円である。**2040年の生産年齢人口で現在の経済規模を維持するには、1人当たり付加価値額を今の1.37倍の約976万円に引き上げなくてはならない**ことになる。
- 当市の社会経済や企業の事業活動に与えるこれらのインパクトを念頭に、今後の人口減少に対応するためには、**市内企業の働き方を変革し、労働者1人当たりの付加価値額（あるいは労働時間当たりの付加価値額）、すなわち「労働生産性」を高めていくことが必要**である。

■取組方針

- デジタル技術を導入、有効活用するなどして少ない人員でも事業を回せるよう単純作業の自動化、省力化等を図り、**人手不足の解消を図るとともに、単純作業の見直しにより生まれた人手をより創造的で付加価値の高い仕事にシフトさせる**ことで、付加価値の向上を図る。
- バックオフィス業務などの**非競争領域は、複数企業の連携、相乗りなどにより、企業群一体で効果的にデジタル化を推進**する。
- 一般に企業規模が大きいほど生産性が高くなる傾向にあることから、その点を踏まえ、M&Aによる企業規模の拡大についても選択肢の一つとして検討を進める。

■課題認識

- 高齢化の進展に伴い、経営者の高齢化も進む中で、中小企業の事業承継が社会的な課題として認識されている。民間調査会社が調べた新潟県企業の「後継者不在率」は近年5~6割程度で推移している。（全国的には近年6割超で推移している。）
- この「後継者不在率」のほか、経営者の年齢分布を用いて今後の事業の存続を推計（70歳で引退と仮定）すると、2030年には20%強の事業所が廃業することになる。
- 後継者不在などを背景に、従業員、生産設備、ブランド、サプライチェーンなど、有形無形の貴重な経営資源を有する中小企業の廃業も想定される。
- そのような廃業が当市で起こると、鍛冶等の伝統技術のほか、高度で多様な加工技術集積が成す地域サプライチェーンと産業基盤の衰退が生じかねない。
- そこで、このような経営資源を廃業により散逸させることなく、地域の経済や雇用を支える地場産業の経営基盤を安定的なものとするため、事業承継や後継者の確保・育成を、時宜を逸することなく的確に行っていく必要がある。



■取組方針

- 廃業に伴う経営資源の散逸を回避し、産業基盤の維持・発展を図るため、第三者承継、すなわちM&Aも含めて戦略的に事業承継を推進する。
- 一般に企業規模が大きいほど生産性が高くなる傾向にあることも踏まえ、後継者難等を契機にM&Aを推進し、経営資源の集約化を通じて、事業の再編、事業の強化・拡大、新分野への参入といった付加価値向上に資する企業行動を促進する。

戦略4) 未来志向の人材戦略（人材の確保・育成）

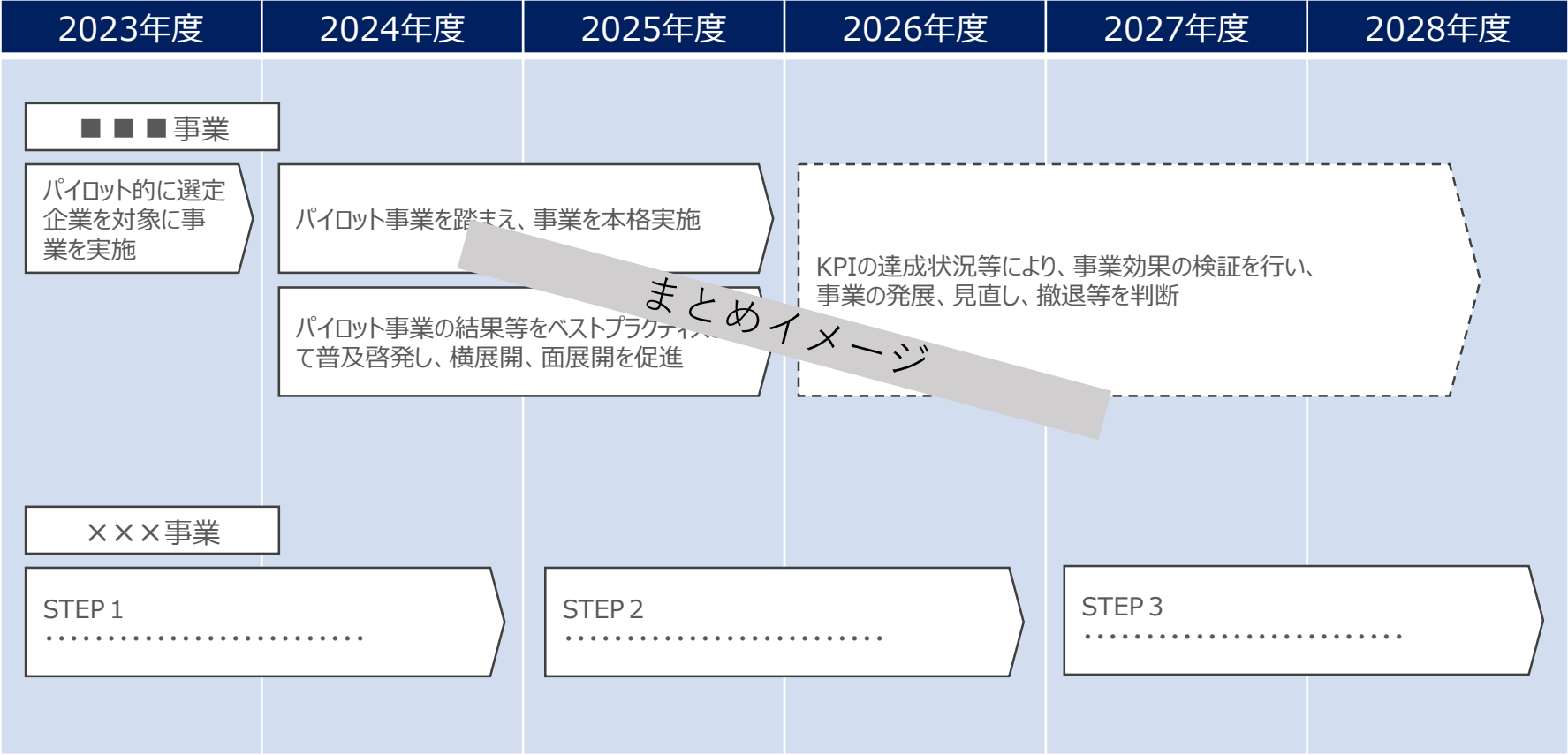
■課題認識

- 足下では管内の有効求人数倍率が慢性的に高い状況（特に製造業系）にあり、**地場産業の人手不足が顕在化**している。
- 今後日本では加速度的に人口が減り続ける見込みであり、益々働き手の確保が困難になるおそれがある。
- こうした中、市内企業の雇用労働条件に関しては、**全国、あるいは産業構造が類似する他市町村と比べて賃金水準が低い**ほか、燕三条産業カレンダーに準拠していることなどを背景に、**求職者ニーズと乖離した少ない休日数**など、改善すべき点が複数見受けられる。
- また、BtoB企業を中心に、日常において求職者との接点に乏しい業種業態が多いことなどから、**「企業の知名度が低い」「求職者に認知されていない」**といったことを人材確保難の課題に上げる意見も数多い。

■取組方針

- 賃金は企業の付加価値額（粗利益）の分配によるものであり、分配率は企業規模の大小や業種に関わらず概ね50～60%となる。そのため、前述の戦略1～3の取組のほか、高度人材（企画、デジタル、デザインなど）の確保や従業員の能力開発支援など、**あらゆる施策を総動員し、1人当たり付加価値額（＝労働生産性）の向上に徹底して取り組むことにより、賃金引上げを実現**していく。
- 市内企業の**賃金引上げと多様な人材が活躍できる環境づくり（雇用労働環境の改善）を促進**し、働く場としての魅力向上を図る。
- これらにより**従業員の満足度や幸福感の向上を図り、個々のパフォーマンスや生産性を持続的に高め、更なる企業成長と所得向上を生む好循環の創出につなげていく。**
- **市内企業の認知度向上に向けた情報発信、プロモーション等の充実**を支援し、採用力強化を図る。

戦略 1 - 1) ものづくり産業の高付加価値化と新事業創出 (BtoB系)



まとめイメージ

参考データ等

1. 地域経済

2. 産業構造

3. 企業構造

4. 雇用労働情勢

まとめイメージ