

2008年度～2017年度

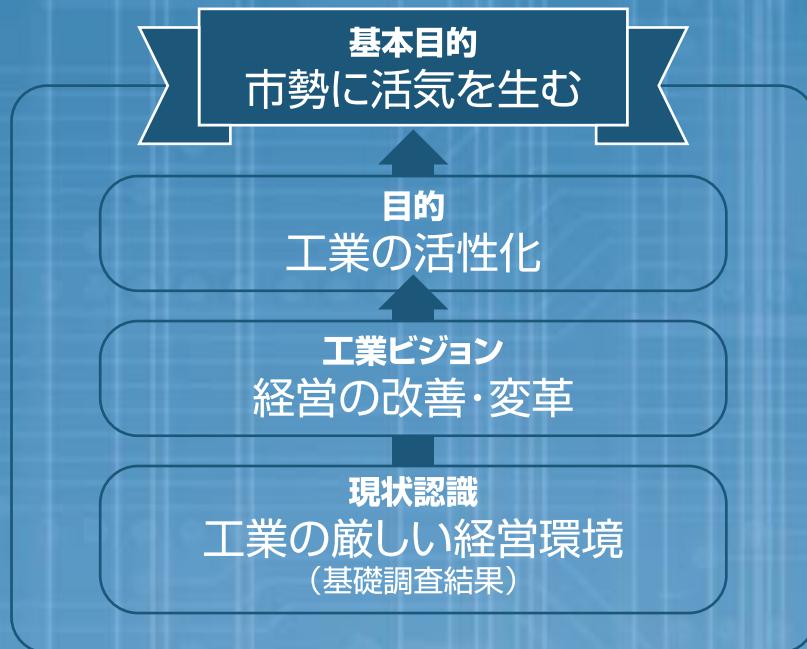
# 松本市工業ビジョン

## ～工業の活性化を目指して～

(概要版)

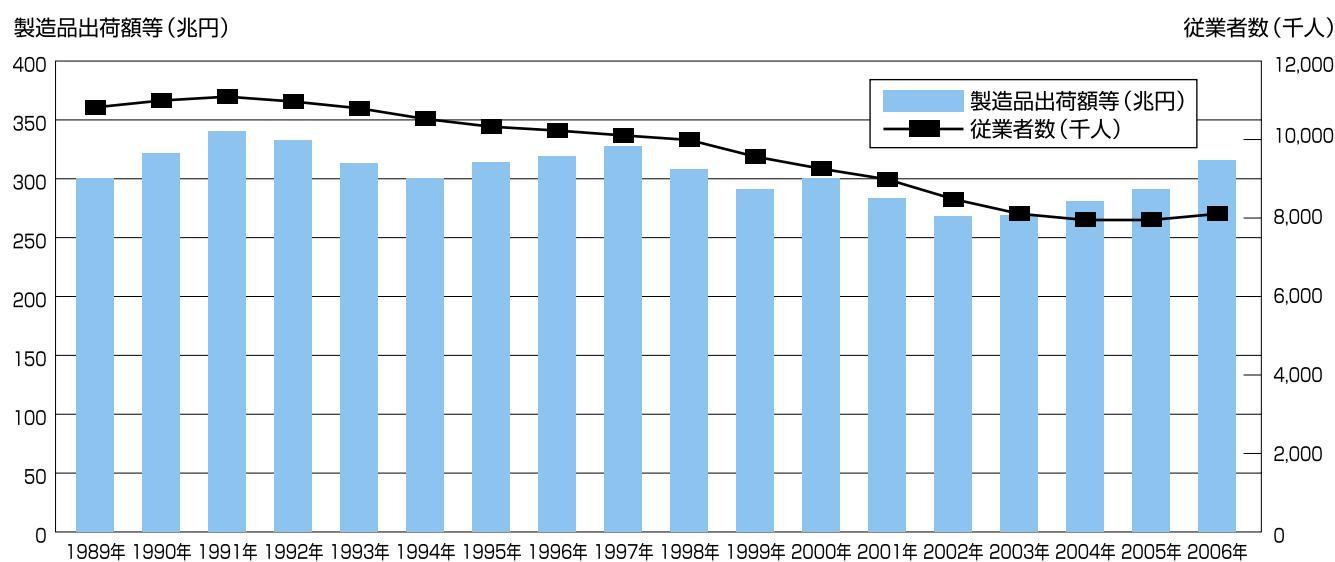
『ミッション・フレーズ』

(自ら)変わろう、そして(価値観を)変えよう!



# 日本の製造業の現況

- 1 BRICsとの競争や資源高騰などグローバルな経済環境下で、工業構造の再構築が必要である。
- 2 国内総生産における産業別構成比では製造業の比率は縮小傾向にある。
- 3 製造業は貿易立国である日本の輸出の93%を占める主要な外貨の稼ぎ手であり、日本の基盤を支える上で重要な産業である。
- 4 熟練技能者の高齢化、若年者の製造業離れなどから、技能・技術の伝承が課題である。
- 5 中小企業を取り巻く経営環境は、下請分業構造の崩壊が進んでいる。



## 用語定義

「工業」とは……日本標準産業分類に掲げる産業に属する事業所のうち、「大分類F—製造業」を工業と定義づける。

# 長野県の製造業の現況

1 製成品出荷額の半分近くを電機、情報、電子のIT関連が占めているため、ITバブルの影響を大きく受け、2000年の約7兆円から急激に減少した。その後、2003年から回復傾向にあるが、ピーク時の6割程度で回復の遅れが見られる。

2 長野県の製造業の特徴は、加工組立型産業（機械、電機、情報、電子、輸送、精密の6業種）に特化しているという点にあり、製成品出荷額のうち、加工組立型産業の占める割合は72.1%と全国1位である。

3 経済産業省の「平成10年商工業実態基本調査」（標本調査）によると、長野県の中小製造業は、全国の中でも下請企業の割合が高く、長野県の製造業の付加価値生産性が全国と比べて低い要因の1つと考えられる。

**長野県の中小製造業における下請企業割合および下請金額割合**

調査項目	長野県	全国
中小製造業における下請企業（親事業所から製品、部品等の製造または加工を受託した企業）の割合	59.0% (全国3位)	47.9%
中小製造業の売上高に占める下請金額の割合	34.3% (全国1位)	21.0%

4 経済活動が好調な関東・中京ブロックの中間点にあたり、比較的恵まれた立地環境にある。

## 用語定義

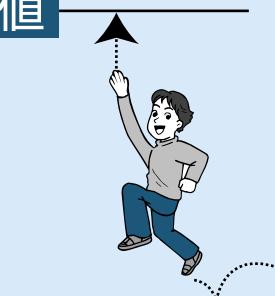
「ビジョン」とは……

夢を見ることではなく、

**飛び上がれば**（努力すれば）、

**手が届く状態**（目標を達成できる）

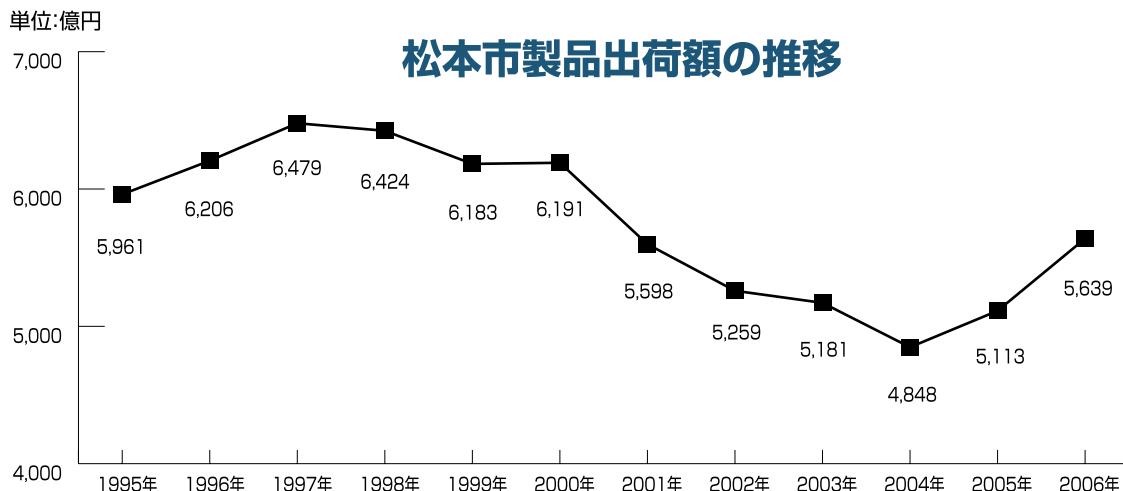
目標値



# 松本市の製造業の現況と課題

1

製造品出荷額は、長野県とほぼ歩調を合わせるように1997年にピークの6479億円に達したが、その後漸減を続け2004年には4848億円まで低迷した。しかし、2005年には増加に転じている。



2

巨大企業と協力企業によって構成されるような企業城下町ではなく、生活関連産業等の比重が高い都市需要対応型の構造となっている。

業種	事業所数	従業者数
食料品製造業	124社	3,708名
一般機械器具製造業	86社	2,428名
電子・デバイス製造業	43社	2,332名
電気機械器具製造業	40社	1,811名
情報通信機械器具製造業	17社	1,526名
金属製品製造業	70社	1,069名
印刷・同関連業	102社	866名
木材・木製品製造業(家具・装備品を含む)	114社	783名
精密機械器具製造業	25社	569名

3

商業都市というイメージが強いが、実は商業と工業の両輪で地域経済を支えている。また、製造業は広範な市場を対象としていることから、主要な外貨の稼ぎ手である。

## (1) 基礎調査から判明した主な問題点

- ①工業動向は、上位の少数大手企業の業績に左右される構造になっているが、今後もその生産部門の空洞化が進む可能性が高い
- ②企業の96%は中小企業であり、全体としても活力に欠ける
- ③従来型クラスター構造は崩壊しつつあるが、自立化した中小企業は少ない
- ④高質な人材が採用できず、また育成するインフラ体制が整備されていない
- ⑤产学連携や企業間連携による事業展開の意識が希薄
- ⑥新たな企業を誘致できる工業団地がない
- ⑦工業構造は都市需要対応型で、経済を牽引する、突出した企業がない

## (2) 工業指標（2006年度まで）から推察される問題点

- ①製造品出荷額が不安定

1997年をピークに、2004年まで漸減しており、長期にわたって工業が低迷してきたことを示唆している。

- ②企業数、粗付加価値額及び粗付加価値率の減少

経営的に高付加価値化路線を歩んでいる傾向はない。

- ③大規模事業所の生産拠点の移転や業務内容の転換

製造品出荷額や従業者数は、上位4%の10社で約70%を、上位10%の25社で75%以上を占めている。市内には、従業者数が300人以上の事業所が1990年には、9事業所あったが、従業員数の減少や生産拠点の分散化や市外移転などにより2005年には5事業所に減少している。

## (3) 工業分野を担う組織再編成の必要性

現在、工業分野に関わる市役所や商工会議所、他の組織が縦割りで、一体感がなく運営されており、企業動向などの情報の共有も不十分で、集約化された管理がなされている。

したがって、情報を一元的に管理し、有機的に運営してシナジーが十分に発揮できる組織構造が必要である。

# 松本市の工業（製造業）が目指すべき方向

## 目指すべき方向性

- 1 知識集約型（IT+技術開発型）企業を育成・誘致し、中核とするコンプレックス（複合化）構造の構築
- 2 経営の自立化と高質化、技術の高度化

### 1. 知識集約型（IT+技術開発型）企業とは

“IT+技術開発型企業”とは、決してIT企業のみを指すわけではなく、ITを経営に有効に活用して、高度な技術や、高質な経営、高付加価値化を志向している技術開発型の企業をイメージしている。また、松本の持つイメージや地勢的環境に適合し、競争優位性な事業分野として、農業の工業化や、環境関連で特徴ある事業構想が描ける可能性がある。

例えば…

- ①電子産業、システム機械（メカトロ）分野
  - ・ユビキタス情報のための通信デバイス
  - ・自動車、ロボット、生体検査等のセンサー類 など

- ②農業の工業化分野
  - ・有機食品、機能性食品
  - ・野菜工場 など

- ③環境分野
  - ・水技術の高度化：クラスター水（洗浄用）、限界濾過（海水の淡水化）
  - ・化合物半導体太陽電池等エネルギー多様化
  - ・周辺産業
  - ・自立化住宅：省エネ化…調光ミラーガラス など

- ④医療、健康、福祉分野
  - ・診断技術分野 他周辺産業

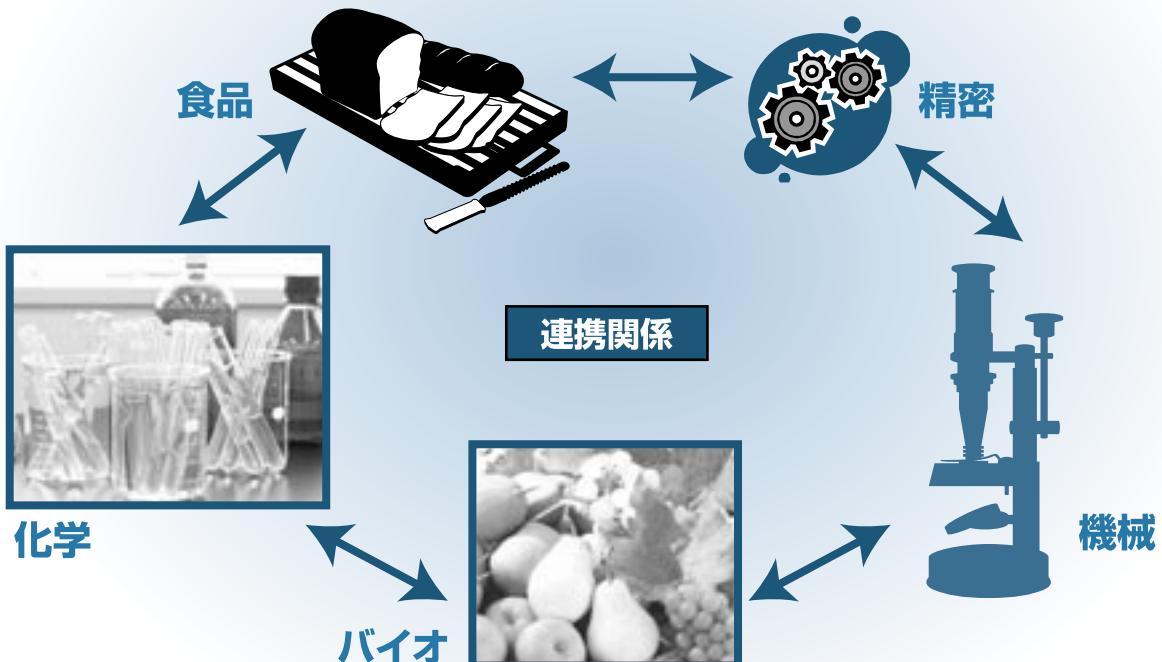
## 2.コンプレックス化構造の構築

当市の工業の競争力を向上するためには、新たに“**推進エンジン**”を構築することが重要になる。しかし、この機能を有する特定企業を新たに誘致しようとすることは、当市の経営資源や工業環境を考慮すると、現実的ではない。

したがって、育成・誘致する中堅規模の企業群を中核としながらも、“**コンプレックス（複合化）構造**”を構築することにより、工業全体の推進エンジンとして機能する仕組みを育て、競争優位な工業構造に転換することが望ましい。

### 成長軌道へソフトランディングするための施策

#### コンプレックス（複合化）構造の構築



しかし、この様な工業構造に一足飛びに転換することは至難の技であるため、現在の事業構造を維持しながら**ソフトランディング**する方策を考える必要がある。

その方策として、中核の企業群を誘致育成するとともに、既存の中小企業が現状から脱皮して、経営の自立化と高質化、技術の高度化を図ることが必要である。また、垂直構造から水平構造に転換して新事業を開発する機会が増えることで、競争力が育つ環境が築けるとともに、活力が生まれることを目指している。

# 「活性化」に向けた5年後の目標値・10年後の期待値

## 1.既存企業:目標成長率・・・2%持続 (製造品出荷額:対2006年度比)

	製造品出荷額	従業者数	粗付加価値額	粗付加価値率
2006年度(実績)	5,640億円	16,100人	2,210億円	39%
2012年度(目標値)	6,350億円	17,060人	2,640億円	42%
2017年度(期待値)	7,010億円	17,900人	3,060億円	44%
伸長率 (シミュレーション)	2%	1%	3%	3%で達成可

(注)高付加価値化事業構造に転換する。

## 2.企業誘致・製造品出荷額の目標

	企業数	製造品出荷額
2012年度(目標値)	2社	100億円
2017年度(期待値)	10社	500億円

### 用語定義

「活性化」とは…… 本ビジョンで設定した5年後(2012年度)の目標値、10年後(2017年度)の期待値が達成した状態

「自立化」とは…… 自らの意思で企業を取り巻く環境に適合しながら経営を推進する意識を持ち、経営体質の転換を図り、顧客に提案できる力量を持つこと。

「粗付加価値額」とは……

$$\text{粗付加価値額} = \text{製造品出荷額} - (\text{推計消費税額} + \text{消費税} \text{を除く国内消費税額} - \text{原材料使用額等})$$

# 推進すべき施策の具体的な内容

記号の説明	○	…中核・大手企業が実施する施策
	△	…多数を占める中小企業が実施する施策
	■	…特徴ある中小企業が実施する施策

## 1.企業が取り組む推進事項

### 1 経営体質を強化する



自社の経営・事業管理の仕組みを改善する

- □ □ ……①従来型生産工場から事業企画、研究開発、マーケティング、商品企画・設計等、高付加価値型事業へと業務内容の転換を更に進め、それを完成させる
- △ ■ ……②自社の中期事業構想(ビジョン)を検討・構築する
- △ ■ ……③企業内に社長をリーダーとする企業体質強化組織と推進体制をつくり、徹底検討して計画・推進する(事業プロセス・管理業務の改善とIT化等)
- △ ■ ……④自社の事業推進上の強み弱みについて、社内で徹底して検討し、それを追求する
- △ ■ ……⑤上記推進に当たり、必要に応じて社外の支援プログラムを活用する

### 2 既存事業商品を強化する



他社との差別化に向けて  
自社の強いところを徹底して強くする

- △ ■ ……①他社との差別化に向け自社技術の強みを徹底して強くする
- △ ■ ……②地域内「引き合わせ事業」へ積極的に参画して取引拡大やニーズ等の情報を収集する
- △ ■ ……③社内の工程改善、仕掛け、機械設備等の改善を徹底実施する(QCD向上に向けたプロセス改善)
- △ ■ ……④マーケティング志向で、既存商品とその延長周辺商品の開発と販路開拓を実行する
- △ ■ ……⑤得意先の商品動向・発注情報を徹底して集め、共同受注等とともに、顧客に提案できるようにする
- △ ■ ……⑥東京・名古屋等で開催の工業展示会や大手企業商談マッチングに積極的に出展し、販売チャンスを探るとともに市場情報を収集する

# 推進すべき施策の具体的な内容

 ……⑦自社だけでなく、信頼関係ある企業との連携で地域として協働受注を目指す

 ……⑧上記推進にあたり、必要に応じて社外の支援プログラムを活用する

 ……⑨社外講演会・講習会・交流会に積極的に参加して情報を集め、自社技術の高度化とともに人的ネットワークをつくる

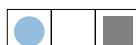
## 3

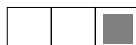
新規事業商品を強化する

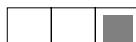


マーケットイン志向中長期事業構想に基づき、技術開発や基盤技術高度化等による新商品化を積極的に進める

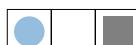
 ……①戦略的マーケティングと技術開発・技術高度化の充実による新商品化・新事業化を更に進める

 ……②産学連携・産官連携による共同技術開発を更に積極的にすすめる

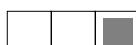
 ……③技術高度化・技術開発に向けた社内機能を充実する

 ……④中期事業構想をもとに、商品戦略・技術戦略・販売戦略を検討する

 ……⑤中長期事業構想、マーケティング志向にもとづいた技術・商品化テーマを探り、技術の高度化・新技術導入を進める

 ……⑥技術開発支援、商品化・事業化支援制度等を更に積極的に活用する

 ……⑦上記について、必要に応じて社外の支援プログラムを活用する

 ……⑧自社だけでなく、信頼関係ある企業とのコラボレーションで地域として共同技術開発・製造・販売連携等をすすめる

 ……⑨社外講演会・講習会・交流会に積極的に参加して情報を集め、新技術情報を集めるとともに人的ネットワークをつくり共同開発等の可能性を探る

## 4

人材を育成する



将来の基幹人材の採用・育成を戦略的に進める

 ……①過去20年間の円高による国際競争激化の中で後手になっている人材育成課題を明確にし、自社で出来る事項、外部に依頼する事項を区分し、外部の共同研修等の活用により幅広い視野を持つ人材を育成する

	…中核・大手企業が実施する施策
	…多数を占める中小企業が実施する施策
	…特徴ある中小企業が実施する施策

- ・内部では、個人毎に将来方向を見据えた専門教育（技術・管理技能）・OJTを実施する
- ・外部育成プログラムを有効に活用する

……②後継者育成を計画的に進める

……③将来必要な基幹人材を早期に採用し育成する（専門技術、管理）
 

- ・業務内容の転換に伴う人材ミスマッチ課題に対して、地域の紹介支援制度を利用する

## 5

### 支援制度等の活用を積極的に進める

……①国・県・市等の税制優遇策や資金融資支援等を積極的に活用する

……②国・県・市等の技術開発・技術高度化支援制度、新事業化支援制度等を有効に活用する

……③国・県・市・支援団体の人材育成支援制度・人材育成プログラムを有効に活用する

## 6

### 地域との連携を強化・拡大し自社・地域の課題を解決する

……①地元企業や行政・経済団体等との懇談会に参加し、地域ニーズを把握するとともに、中核企業を核とした新しいクラスター構造の構築や、地元企業への技術支援・発注を通じて、地域密着型先進中核企業として伸展する

……②地域の協力企業へ技術・管理ノウハウ等の指導・支援を継続的・積極的に実施し、その成果を共有する

……③地域工業関係者における企業戦略・ノウハウ等の公開を積極的に進め、相互交流・相互研鑽を図る

……④地域工業関連交流会に積極的に参加し、自社・地域の課題を解決する

# 推進すべき施策の具体的な内容

## 2. 行政が取り組む推進事項

### 1 工業ビジョンの周知徹底

- ①製造業者を対象とした説明会の開催
- ②支援団体の支援メニューの周知

### 2 行政による支援メニューの拡充及び創設

- ①新商品の開発や新分野に挑戦する企業への金融面での支援
- ②産学連携や産官連携等を通じた技術面での支援
- ③マーケティング支援の拡充
- ④人材育成支援
  - ・松本ソフト開発センターの機能強化
  - ・技能五輪の招致

### 3 企業誘致と工業団地の建設

- ①知識集約型企業の誘致と優遇策の検討
  - ・トップセールスの推進
- ②新工業団地の建設
- ③企業ニーズの把握と留置

### 4 ワンストップサービス体制とアクションプランの検証機関(産業支援機関)の構築

- ①支援機関の機能についての研究
- ②ワンストップサービス体制の構築

### 5 インフラ整備

- ①交通インフラの整備
- ②住環境・教育環境の整備

### 3.商工会議所等の支援団体が取り組む推進事項

#### 1 工業ビジョンの周知徹底

- ①製造業者を対象とした説明会の開催
- ②支援団体の支援メニューの周知

#### 2 企業の活性化活動の支援

- ①行政、商工・支援団体が連携し、企業の実行を支援する体制を構築
- ②技術・管理・販路開拓等の専門家派遣を紹介する仕組みの強化
- ③企業の経営計画策定とその実現を推進する仕組みを構築
- ④シーズ・ニーズ情報の提供とその活用に関する仕組みを構築
- ⑤ライセンス・知的財産・IT化に関する仕組みを構築
- ⑥产学・産産連携による技術開発等へのコーディネート支援を強化充実

#### 3 企業人の活性化

- ①企業の人材育成の現状把握
- ②他の支援機関との連携強化と人材育成内容把握
- ③企業が必要とする人材育成メニューの開発と実施
- ④企業後継者の育成強化
- ⑤企業人材の技術高度化と高質化を推進
- ⑥企業人活性化策の補助や支援体制の創設

#### 4 人材開発

- ①企業と学校の接点強化のための組織構築
- ②インターンシップ制度構築と活用及びマッチング機会の増大
- ③Iターン、Uターン希望者の確保策実施
- ④ビジネスやものづくりに興味を喚起する事業等の開催
- ⑤人材開発策の補助や支援制度の創設

#### 5 競争優位性のあるHP開設

- ①製造業のデータベース構築とHP開設

# 工業活性化のための支援体制

下記の機能を持つ組織の構築を目指します。

## ●工場関係者が主体になって活動する機能

機械金属製造業、食品製造業、化学工業 他

### 工業関係者が主体になって実践する主な課題

- (1) 戰略的課題
  - ① 市及び工業関係者による合同協議会設置と運営
  - ② 自立化の推進と成功モデルの確立
  - ③ 金融機関との連携
- (2) 推進すべき施策の検討と実施
- (3) 広域連携、県（産業戦略プランとの連携）との連携検討
- (4) インフラ整備策（工業試験設備設置など）の検討
- (5) 検証、計画の再編

両組織を統括する責任者を選任

連携・協働



## ●支援団体が主体になって活動する機能

市役所、商工会議所、他支援団体

### 支援団体が主体になって実践する主な課題

- (1) 市役所
  - ① 推進体制への支援
  - ② 企業誘致・創業支援活動:ワンストップサービス体制の確立
  - ③ 新工業団地の建設推進
- (2) 商工会議所
  - ① 人材開発・斡旋支援:インターンシップを含む
  - ② 技術・教育講座支援
  - ③ 補助金融支援:金融機関との連携
  - ④ 競争優位なHP作成
- (3) 他支援団体
  - ① 企業の活性化推進活動を支援
  - ② 地域内連携強化の支援

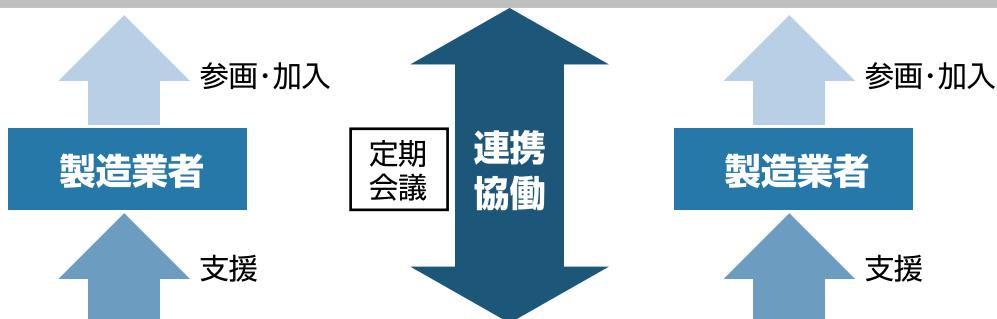
## ●まつもと工業振興協議会(仮称)

### ●組 織

- 1.松本地域の工業振興を自らの力で行おうとする工業関係者による自立した組織。
- 2.会員は意欲ある製造業者(正会員)及び本会の主旨に賛同する法人・個人(賛助会員)とする。
- 3.会の運営や事業は会員が自ら行う。
- 4.事務局を担う専任職員を新たに雇用する。
- 5.費用は会費や事業収入等で賄う。

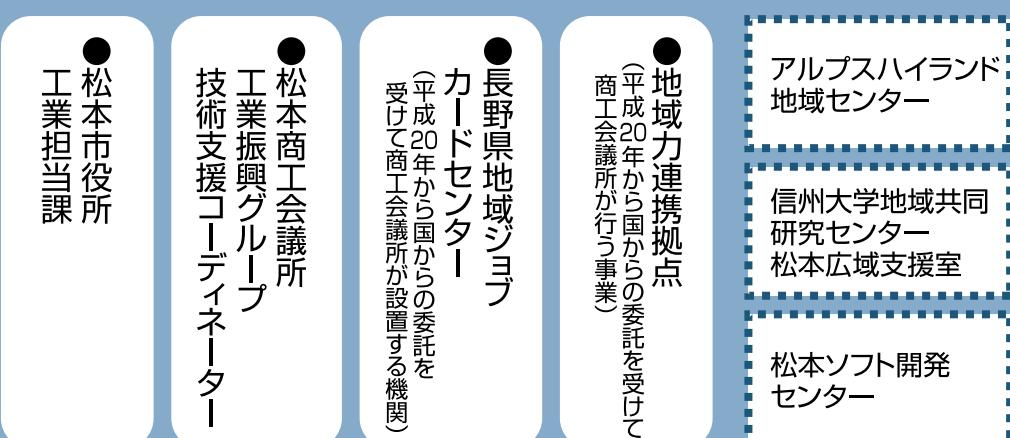
### ●事業内容

- 1.工業ビジョンのアクションプランに記載されている内容
- 2.研修会
- 3.市及び工業関係者による合同協議会
- 4.その他

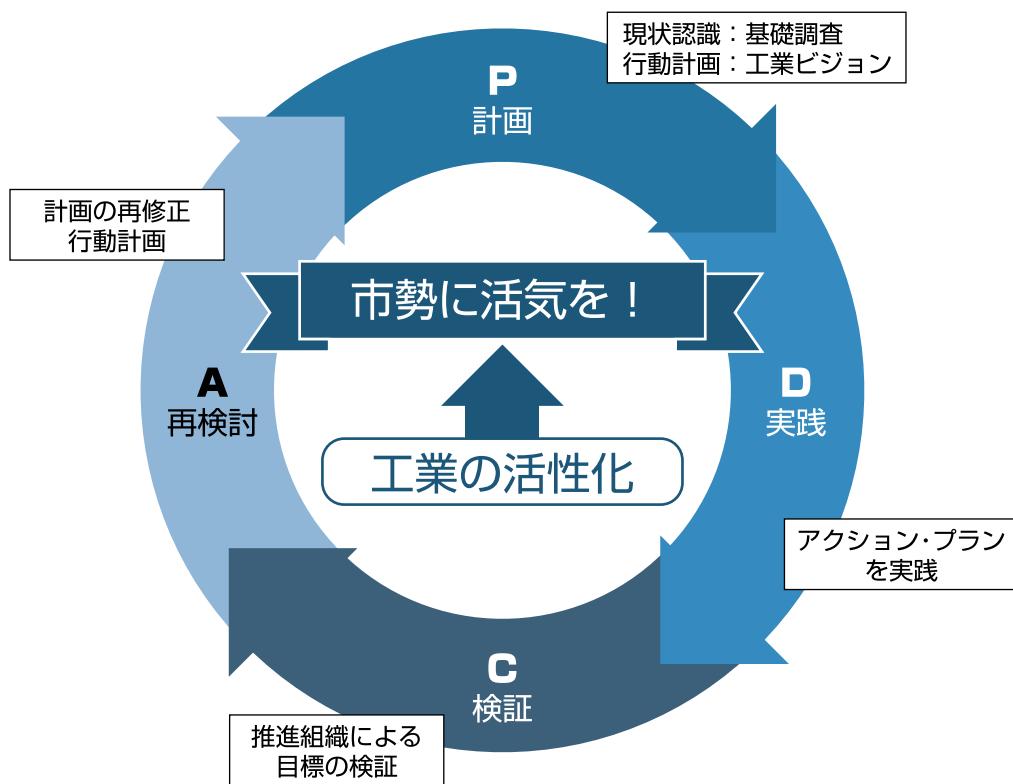


## ●松本市工業支援センター(仮称)

設置場所：行政や支援団体が工業関係者に対し  
ワンストップサービスが提供できる施設



# 工業ビジョン推進計画



---

## 松本市工業ビジョン(概要版)

平成20年3月発行

---

発行 松本市・松本商工会議所

編集 松本市工業ビジョン策定委員会

問合せ 松本市商工観光部商工課  
長野県松本市丸の内3番7号  
TEL.0263-34-8303

松本商工会議所中小企業振興部  
工業振興グループ  
長野県松本市中央1丁目23番1号  
TEL.0263-32-5350

---