

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
2012年度 中間見直し版

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!

目標
市勢に活気を生む

目的
工業の活性化

工業ビジョン
経営の改善・変革

現状認識
工業の厳しい経営環境
(基礎調査結果)

I はじめに(5年間を振り返って)

松本市工業ビジョンは、地域の企業、行政、商工会議所等の支援機関、及び学識経験者が中心となり「(自ら)変わろう、そして(価値観を)変えよう!」をミッション・フレーズに、2008年3月に策定された。2008年度から2017年度の10年間をスパンとしたビジョンは、「知識集約型企業を育成・誘致し、中核とするコンプレックス(複合化)構造の構築」と「経営の自立化と高質化、技術の高度化」を目指すべき方向性として掲げ、「活性化」に向けた5年後の目標値・10年後の期待値、企業・行政・商工会議所等支援機関がそれぞれ取り組むべきアクションプランや支援体制の構築に連携しながら取り組んできた。

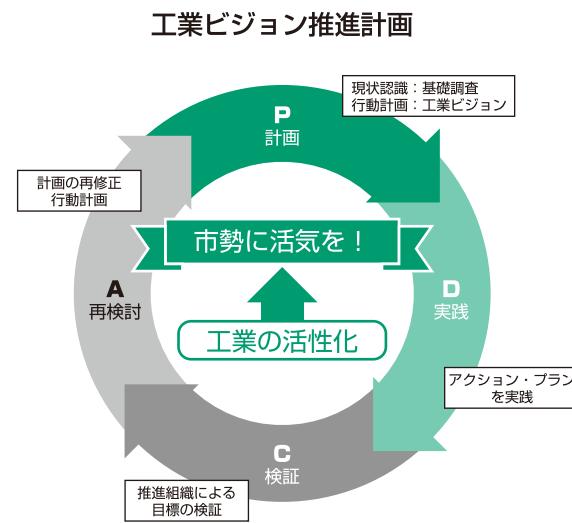
知識集約型企業の誘致では、松本市新工業団地が建設され、2社の誘致が完了している。また、产学共同研究や異業種連携による製品開発、さらには健康産業へ参入し地域と連携しながら実証実験に取り組む企業も現ってきた。経営の自立化、技術の高度化にチャレンジするための「北アルプスものづくりネットワーク」が設立され、新たな企業活動が行われている。支援体制としては、市と商工会議所が2009年4月「まつもと工業支援センター」を開設し、技術・マーケティング支援に対応するコーディネーターの配置、各種支援制度の創設や、人材育成を目的とした研修プログラムの開発、メールマガジンによる情報発信を行っている。また、助成制度を活用し新商品開発に取り組む企業や展示会へ出展する企業も増加し、中には海外への展示会に出展する企業も現ってきた。

ものづくり人材育成の分野では、2012年10月に技能五輪全国大会が松本で開催され、24職種にわたり若い技術者たちが技術・技能を競い、大いに盛り上がったが、今後ものづくり分野の人材育成はどうつなげていくかが課題となる。

ビジョン策定から5年間の経済情勢はリーマンショックや円高の長期化などにより厳しい局面へと変化し、大手企業やそれを支える下請企業、さらには地域産業も厳しい状況下におかれしており、景気変動に左右されない地域産業を育むことが必要となっている。

松本市では政策の柱として「健康寿命延伸都市・松本」の創造を掲げ、健康産業の創出と企業誘致を重点施策に位置づけており、2011年から「世界健康首都会議」を開催し、市の進める新たな都市戦略や健康産業に関する情報について広く市民をはじめ国内外への発信に努めている。今後、健康産業の集積を目指し、新たな分野への参入や事業展開を促進する必要がある。

このような展開の中で、今年度(2012年度)は5年目の中間にあたり、企業・行政・商工会議所・大学・工業高校など地域の工業関係者により、ビジョン推進状況の評価・検証、現在の経営環境を考慮した内容の修正や新たな追加などを行う見直し作業を行い、次のとおり検証した。



Ⅱ 日本の製造業の現況

1

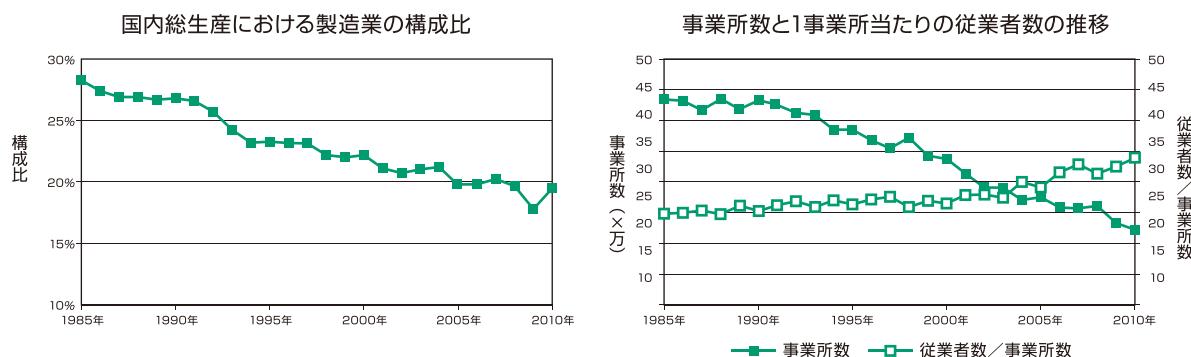
製造業は貿易立国である日本の輸出の90%を占める主要な外貨の稼ぎ手であり、日本の経済基盤を支える上で重要な産業である。

2

新興工業国との競争激化や国内産業空洞化の進展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。

3

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。また、規模の小さい企業の廃業等により製造業の事業所数は減少している。



出典：「日本統計年鑑」、「日本の長期時系列」（総務省統計局ホームページ）より

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。

6

これからの日本は、快適な生活環境を保全するエネルギーを安定供給するために、エネルギー源の多様化を図る。さらに年齢人口構成の変化に対応する必要性に迫られている。それらに関連し、成長産業として、環境・エネルギーと健康・医療・介護の2分野が特に注目されている。

7

大手企業の傘下として海外進出した企業の中には、現地企業との競争に勝てず撤退を余儀なくされる例が出てきている。

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



III 長野県の製造業の現況

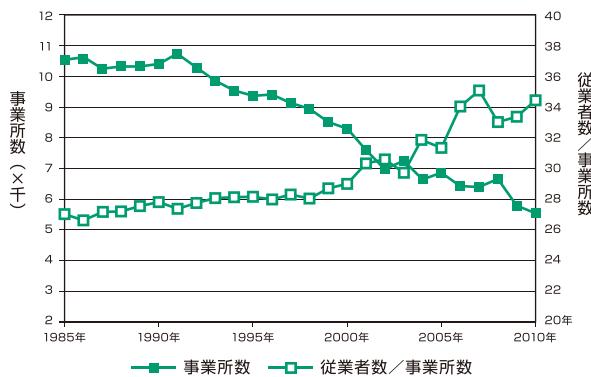
1

長野県の製造業の特徴は、加工組立型産業（はん用機械、生産用機械、業務用機械、電子、電気、情報、輸送の7業種）に特化しているという点にあり、製造品出荷額等のうち、加工組立型産業の占める割合は67.8%と高くなっている。（全国第2位）

2

長野県の製造業の事業所数は、規模の小さい企業の廃業等により減少している。このことにより産業集積としての強みが減退することが懸念される。

事業所数と1事業所当たりの従業者数の推移（長野県）

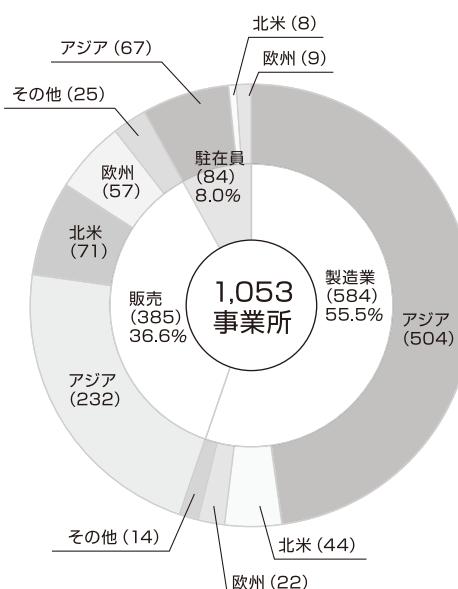


出典：「工業統計調査結果報告書」、
「工業統計（長野県長期統計情報データベース）」
(長野県庁公式ホームページ) より

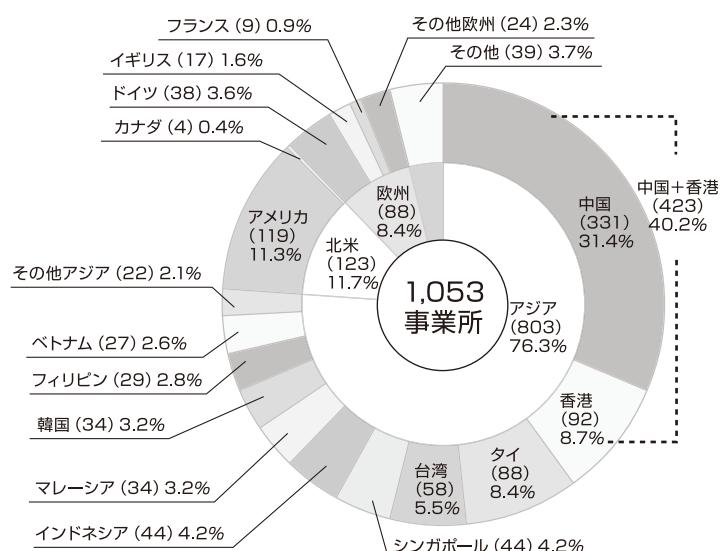
3

長野県の製造業の海外拠点は、1,053事業所で、その内の76.3%はアジアに置かれている。また進出形態別では製造拠点が55.5%、販売拠点が36.6%となっている。

2011年末の進出状況（総数）進出形態別



2011年末の進出状況（総数）地域・国別



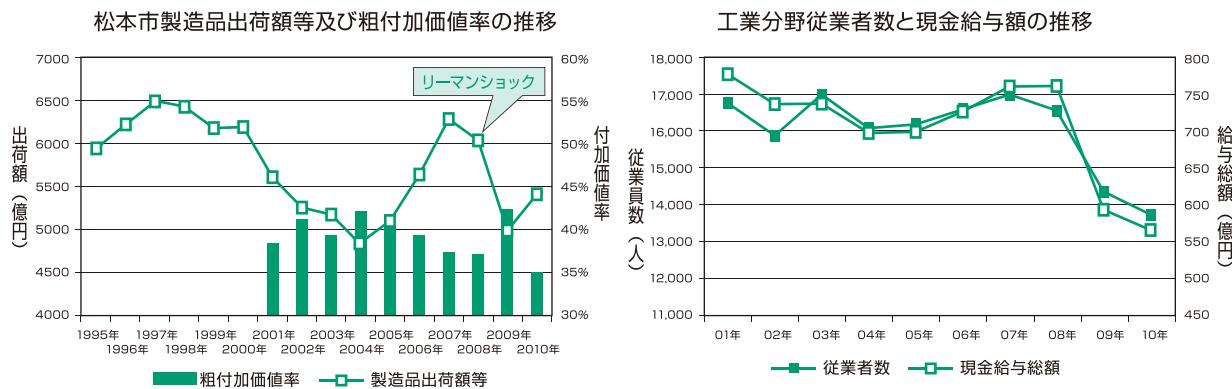
出典：長野県関係製造業企業の海外進出状況調査（2011年12月31日）より

IV 松本市の製造業の現状と課題

1

製造品出荷額等は、長野県とほぼ歩調を合わせるように1997年にピークの6,479億円に達したが、その後漸減を続け2004年には4,848億円まで低下した。その後増加に転じたが、工業ビジョン策定とほぼ時を同じくして、サブプライムローン問題やリーマンショック(2008年9月)、東日本大震災(2011年3月)による影響を受けるなど、工業ビジョンが策定された時期とは大きく環境が変化している。

松本市の製造品出荷額等と粗付加価値率の推移をみると、その相関関係は製造品出荷額等が減少するに従って、粗付加価値率が上昇する傾向にある。

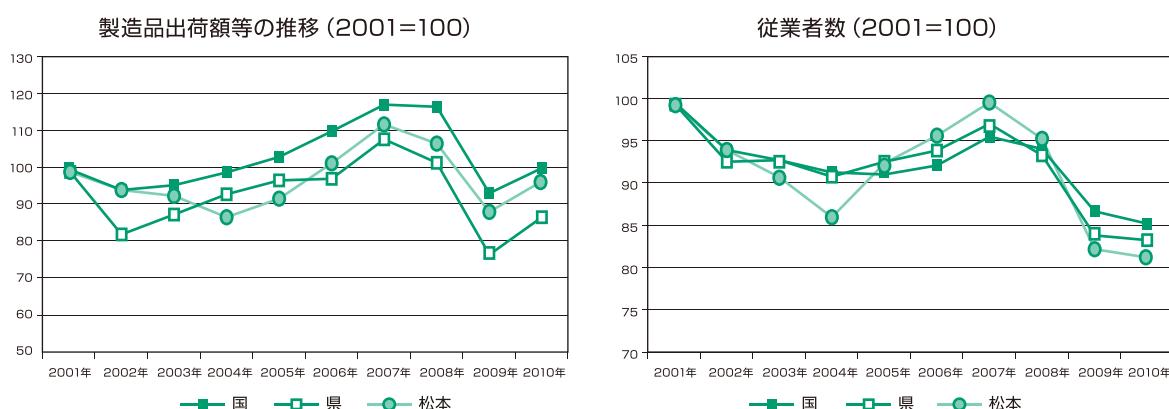


出典：「工業統計調査結果報告書」、「工業統計（長野県長期統計情報データベース）」（長野県庁公式ホームページ）より

工業分野の従業者数も製造品出荷額等と同様に2004年から2007年まで増加したが、サブプライムローン問題やリーマンショックの影響を受けて、2009年には前年より約2,300人も減少している。現金給与総額も従業者数の推移と概ね同様の変化をしており、1人当たりの給与総額は、2008年から2009年にかけて、約45万円減少している。リーマンショックなどの影響は、従業者数の減少だけでなく、1人当たりの給与総額の減少にも及んでいる。

2

製造品出荷額等の推移は、国や県と同傾向にあり、県に比べると、落ち込み幅が小さい。これは松本市の製造業が比較的外因による影響を受けにくいことと、産業構造が特定業種に偏らない都市需要対応型の構造であることが要因と考えられる。一方、従業者数との相関関係を見ると、2010年には出荷額は回復してきたが、従業者数は減少傾向のままであり、雇用の創出にはつながっていない。市、県、国の順に落ち込みが激しく、地方にとっては依然厳しい状況が窺える。



出典：「工業統計調査結果報告書」、「工業統計（長野県長期統計情報データベース）」（長野県庁公式ホームページ）より

3

2010年の松本市工業統計資料によると、製造品出荷額等は、上位10社（2.5%）で全体の約57%を、上位30社（7.6%）で約73%を占めている。また、従業者数は、製造品出荷額等の上位10社で全体の約30%を、上位30社で約57%を占めている。

市内には、従業者数300人以上の事業所が1990年には9事業所であったが、従業者数の減少や生産拠点の分散化、市外移転などにより2005年には5事業所（2010年同数）に減少している。

2010年 松本市の従業者数4人以上の事業所数 393事業所 内100人～199人規模の事業所18社、200人～299人規模 7社 300人以上 5社（松本市工業統計資料による）

4

松本市は、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。

5

松本市は、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、製造業は松本市外の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となっている。

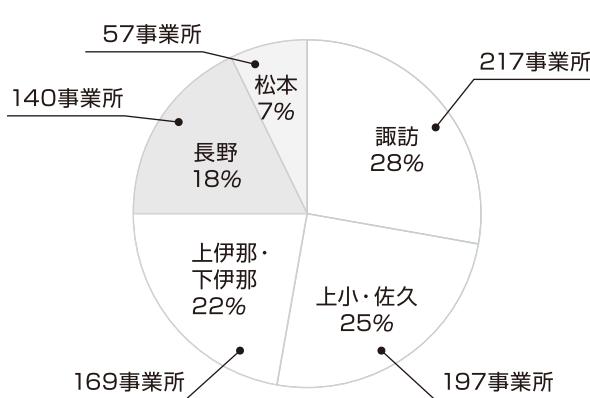
6

松本市では「健康寿命延伸都市・松本」を目指すべき都市像として掲げ、健康・医療産業の創出と誘致を重点施策として進めている。推進体制として、行政、大学、医療機関、企業等が参加する「松本地域健康産業推進協議会」がある。これがヘルスケアのプラットフォームとなり健康産業の創出を推進し、ここに、サービス事業者、市民なども加わり健康分野における事業化が複数創出されるクラスター地域を目指している。

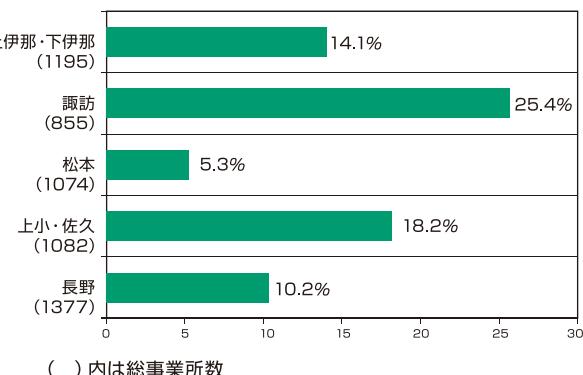
7

「長野県海外進出企業名簿2011」（日本貿易振興機構（ジェトロ）長野貿易情報センター発行）によると、県内企業の海外事業所の総数は780事業所で、地域別では、諏訪が28%と最も多く、次いで上小・佐久が25%、上伊那・下伊那が22%、長野が18%となっており、松本（北安曇、木曽含む）は7%と県内では最も少ない地域となっている。また、地域別の事業所数に対する海外進出事業所の割合を見ても、松本は5.3%と最も低い地域となっている。

地域別の海外事業所数



地域別の事業所数に対する海外進出事業所割合



出典：長野県海外進出企業名簿 2011（日本貿易振興機構）より

V ビジョン策定から5年後の検証

1 策定時の基礎調査から判明した主な問題点に関する検証

- ①工業動向は、少数大手企業の業績にも左右される構造になっており、長期化した円高等の影響により、今後もその生産部門の空洞化が進む可能性が高い。
そこで、景気の影響を受けにくい高付加価値体质の企業に転換していく必要がある。
- ②企業の98.7%は中小企業であり、企業体质強化に取り組む企業も増加してきたが、全体としては、まだまだ活性化が必要。
- ③従来のピラミッド型構造は崩壊しつつあるが、自立化した中小企業はまだ少ない。
- ④高質な人材を採用するため、学生のうちから育成する体制の強化が急務である。地元の大学・工業系高校や関係機関との連携を強化し、企業と行政が協力して、企業見学会やインターンシップ制度を設ける等、地元企業への雇用機会の創出を図ることが必要。
- ⑤産学連携や企業間連携による新技術開発等の事業展開に積極的に取り組む企業が増えてきた。支援機関のコーディネート活動を活発化し、新たな事業展開に向けた企業意識の向上を図ることが必要。
- ⑥新たな工業団地を建設整備中。2社の誘致が完了、今後も知識集約型企業の誘致の促進が必要。
- ⑦産業構造は都市需要対応型で、地域経済を牽引する突出した企業がない。中核となる企業を育成・誘致することが必要。

2 工業分野を担う組織再編成の必要性について検証

ビジョン策定以前は、工業分野に関わる市や商工会議所等の組織が縦割りで事業を行っており、事業間の一体感がなく企業動向などの情報の共有も不十分で、集約化された運営がなされていないとの問題があり、情報を一元的に管理し、有機的に運営して相乗効果につながる組織構造が必要であると指摘されていた。

そこで、2009年4月に、市、商工会議所等により、ものづくり分野のワンストップサービス機能を有する「まつもと工業支援センター」が開設され、技術支援、マーケティング支援などのコーディネーターの配置、メールマガジンによる情報発信など、製造業の活性化を目指す体制が構築された。今後、企業ニーズに即したコーディネート機能の拡充、タイムリーな情報拠点としての機能強化が必要である。

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）の期待値を達成すべく行動すること。

「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、
経営体质の転換を図り、顧客に提案できる力量を持つこと。

「粗付加価値額」とは……

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

VI 松本市の工業（製造業）が目指すべき方向と活性化の姿

工業ビジョンを策定する目的は、市勢の一翼を担っている工業が厳しい経営環境を脱するため活性化し、安定して成長が持続するための指針を示すことがある。さらに、工業が活性化することにより、地域経済に活気が生まれることを期待している。

当初のビジョンでは、「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」と「経営の自立化と高質化、技術の高度化」を目指すべき方向性に掲げているが、ビジョン策定直後、サブプライムローン問題やリーマンショック、東日本大震災の影響を受けるなど、ビジョンが策定された時期とは大きく環境が変化している。このような状況下で、企業が競争力を高め、他地域に負けない優位性を確保するためには、高付加価値の製品を生みだす「強み」を持つことと、新たな市場開拓に努めることが求められている。松本の工業が、付加価値の高い技術により景気の変動に左右されない価格決定力を持つ地域となることを目指し、目指すべき方向性の実現に向けて地域全体で取り組む。

目指すべき方向性

高付加価値の製品を生み出し、新市場を開拓することによって、景気の変動に影響を受けにくい、価格決定力を持つ地域

事業目標

1

知識集約型（IT+技術開発型）企業の育成・誘致

“IT+技術開発型企業”とは、IT企業のみを指すのではなく、ITを経営に有効活用して、高度な技術や経営の高質化・高付加価値化を指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、競争優位な事業分野として、農業の工業化や、環境、医療・健康関連で特徴ある事業構想が描ける可能性がある。

- 電子産業、システム機械（メカトロ）分野
- 農業の工業化分野
- 環境分野
- 医療、健康、福祉分野 など

2

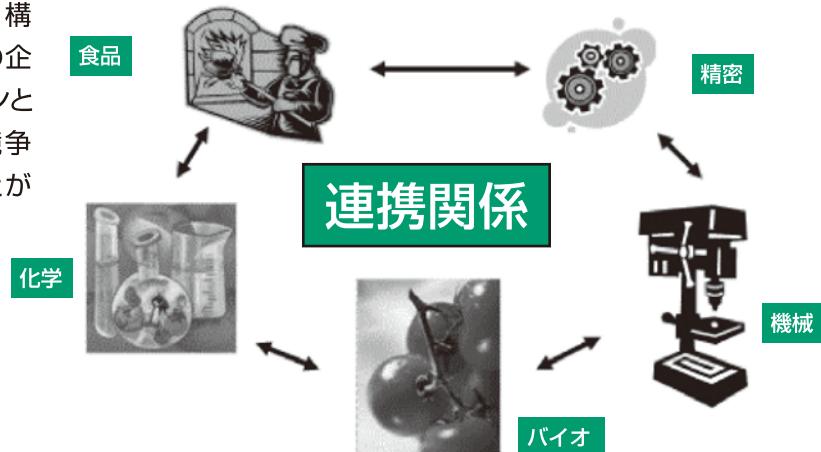
コンプレックス化構造の構築

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、この機能を特定の企業に期待するのは、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、既存の中堅規模の企業群（今後育成・誘致する企業を含む）を中心としたながらも、“コンプレックス化（複合、連携）構造”を構築することにより、この企業群が工業全体の推進エンジンとして機能する仕組みを育て、競争優位な工業環境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

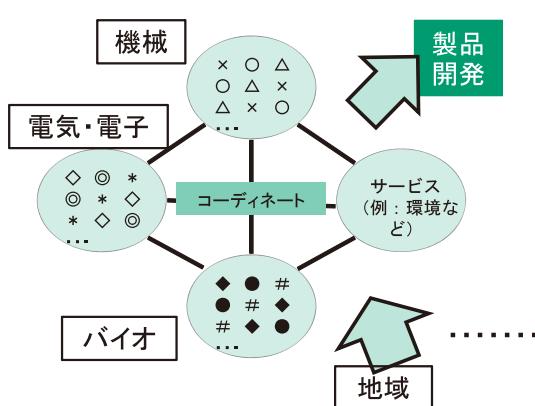
コンプレックス（複合化）構造の構築



このような工業構造に一足飛びに転換するには課題も多いので、現在の事業構造を維持しながら少しづつ移行していく方策を考える必要がある。

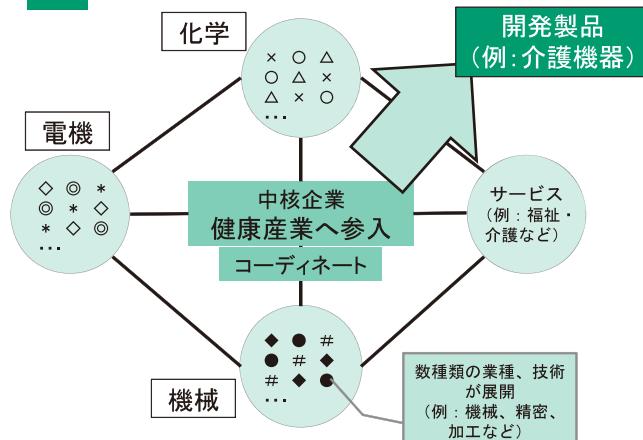
その方策として、中核の企業群を育成・誘致するとともに、個々の中小企業が現状から脱皮して、経営の自立化と高質化、技術の高度化を図り、多品種変量生産にも柔軟に対応できる体制を整えることが必要である。また、垂直構造から、生産分野のみでなくサービスの分野を含めた水平構造に転換して新事業を開発することにより、競争力が育つ環境が生まれる。

例1



(例1) 産業間の連携構築により事業化が複数創出される
クラスターのイメージ

例2



(例2) 健康産業へ参入する企業を中心として、
連携関係構築による製品開発のイメージ

3

経営の自立化と高質化、技術の高度化

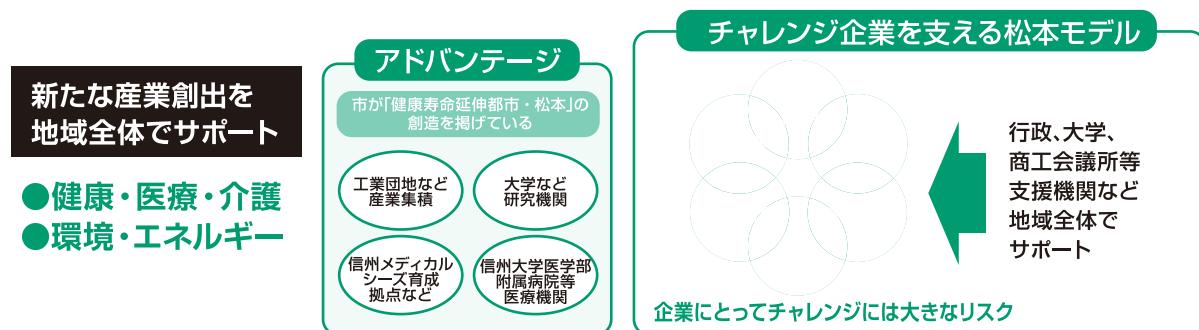
引き続き企業が体质強化に取り組むことは不可欠であり、景気の波にのみ込まれないためにも技術の高度化、付加価値の高い製品開発を意識し企業活動を推進する。また、企業が成長するため円高等による国際競争激化の中で、企業が成長するため、後手となっている人材育成課題を明確にし、海外市場にも対応できるような国際的な幅広い視野を持つ人材育成に努める。

4

健康・医療産業の創出と成長産業への取り組み

いま日本は、快適な生活環境を保全するため、エネルギー源の多様化を図り、さらに高齢化に対応する必要性にも迫られている。それらに関連して、成長産業として、環境・エネルギーと健康・医療・介護の2分野が特に注目されている。

松本市では、「健康寿命延伸都市・松本」を目指すべき都市像として掲げ、健康・医療産業の創出と誘致を進めている。松本には、健康・医療産業の素地があり、とりわけ、信州大学医学部等の知的集積があることから、緊密な連携が可能となり、ライフイノベーションを進める上で大きなアドバンテージとなっている。製品を顧客に受け入れてもらうためには、企業群のコンプレックス(複合化)構造の中に、サービスやサポートといったソフト事業を含めていくことが要求される時代となっている。従って、新分野に進出する際のリスクは、チャレンジした企業だけが負うのではなく、各支援機関もマーケティング支援、開発費補助、フィールドテストの実施など、地域全体で負担することを松本地域の特徴とする。



5

国内市場の掘り起こしと海外市場への意識

アジア諸国は、人口合計では欧州連合や北米よりも遙かに大きく、近年の経済成長を考慮すると、欧州連合や北米よりも有望な市場となる可能性がある。

1980年代後半から、大手企業を追従する形でアジアを中心に海外進出する中小企業が増えてきた。しかし、現状では、低コストというだけでなく、アジアにおける現地企業の技術力も向上してきたことから、新たに中小企業が海外進出したとしても現地企業との競争に勝てるとは必ずしもいえない。「生産拠点」としての海外展開よりも、経営的な視点から「何が（技術・製品・サービス）」「どこで」「求められているか（売れるのか）」「市場規模」など国内外の「市場」を意識し、事業を進めいくことが重要となる。

企業は、自立化を目指して、海外でも十分勝負できるようにコア技術を磨きながら、国内市場の掘り起こしと、海外市場を視野に入れて活動する。

6

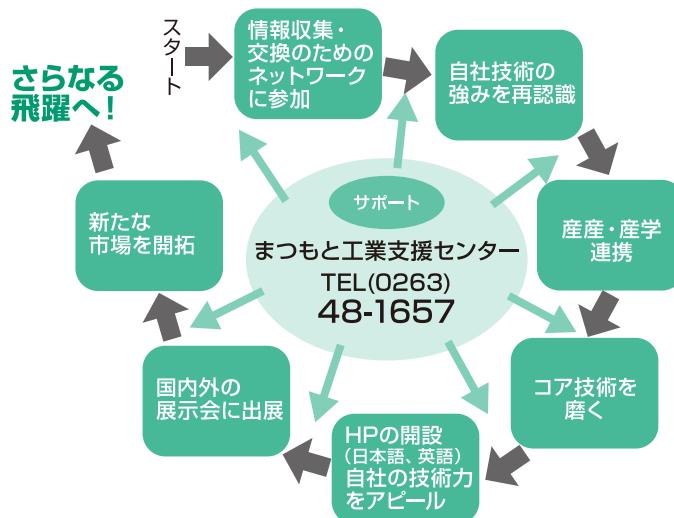
地域におけるものづくり人材の育成

松本の工業が成長する上で、次代を担うものづくり人材の育成は欠かせない。2012年10月に開催された技能五輪全国大会の開催を契機に、技術、技能を学んだ若者をものづくり人材として地元に定着させるために、小中学校、工業系高校、技術専門校、行政、商工会議所等支援機関が連携を強め活動する。

VII 推進すべき施策の具体的な内容（アクションプラン）

1 アクションプランの概念

企業が活動するための必要な推進事項となるスパイラルの中で、まつもと工業支援センターがサポートの核となり、企業活動を推進する。



2 企業が取り組んできた推進事例

事例 1

健康に役立てることを目指した新製品開発（支援機関を利用した開発事例）

1. 企業コンセプト

A社は平成17年に創業した工業製品の開発・設計受託を主な事業とするベンチャー企業である。

2. 新製品開発の背景と開発への挑戦

A社は、照明が発達している現代社会において、「睡眠リズムの乱れ」の問題を抱えている人が数多く存在していることに注目した。睡眠は脳と体の疲労を回復させ、心身の調子を整えるという大変重要な生命活動である。A社は調査を進める中、需要は大きくあるということを確信したため、睡眠リズムの問題を抱えている人が規則正しい生活を取りもどし、さらに社会復帰へ貢献することを目的とし、睡眠に最も影響する「光」を生活の中で活用できる照明装置「睡眠最適化照明装置」の開発に乗り出すことを決意した。

3. 行政等の支援を取り入れた研究開発

A社はベンチャー企業であるがゆえに、経営面、財務面全般における支援が不可欠な部分が大きくある。開発期間においては、松本市からの補助金の交付及び松本商工会議所からの助言や展示会出展支援等の様々な支援によって、課題を解決していくことが可能となった。

4. 成 果

次世代照明であるLEDを採用し、デザイン、機能ともに既存製品より優位性・独創性を追求した製品が完成した。筐体製作は、A社と同じ工業団地内にある業務提携先の企業へ委託した。

平成22年2月には、長野県の「信州ベンチャー企業優先発注事業」における新事業分野開拓者として認定され、展示会では県のブースでのパネル展示により、大きな宣伝へと結びついた。

開発中、従来品にはなかったLEDを用いたことでの視覚に与える照度が問題となつたが、研究の末、光源の近くでもまぶしさを抑えながら睡眠障害の改善に必要な照度を確保した光を発生させることを可能とした製品を作り上げることに成功した。同時に、老若男女問わず誰もが操作しやすいインターフェースへの改良及び、試作機2号の1/4サイズへの小型化（消費電力:10W）を実現させた。

事例

2

より高質なニーズ対応を目指した新製品開発（産学共同開発事例）

1.企業コンセプト

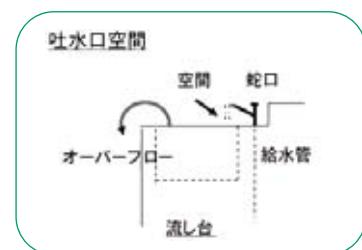
B社は昭和40年代より今日まで水道給水装置用バルブの専門メーカーとして近代水道設備の発展に貢献してきた。また、ライフスタイルの変遷に応じ、新しいニーズに対応する開発型企業を目指している。

2.新たな開発へ

「吐水口空間」と同等の安全性を有しエネルギーロスを抑えた新たな逆流防止器の開発に着目した。

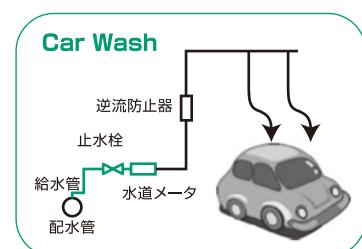
3.産学共同による研究開発

松本地域産学官交流ネットワークに参加し、信州大学地域共同研究センターの教員との出会いがきっかけとなり、工学部の教員を紹介され、共同研究が始まった。「高い精度で詳細な実験が可能」、「問題点・疑問点が大学教員や学生に相談でき課題解決が早い」などメリットが大きい。



4.助成金の活用

産学共同研究事業が対象となる松本市製造業等活性化支援事業助成金を活用



5.事業化に向けて

取引メーカーと最終すり合わせ等を行い、事業化に向けて取り組んでいる。

事例

3

展示会出展（国内・海外）から販路を開拓（販路開拓事例）

1.企業コンセプト

C社は、創業から10年くらいはプラスチック製品を主体に県内の製造業数社の下請けをメインにやってきた。限られた会社に仕事を依存して伸ばしていく方法から、リスク分散も含め「多くの企業との取引」を基本方針に掲げた。

2.展示会への出展で取引を拡大

経営者自ら営業を行ったがアポイントも取れない、面会できても口座（※1）が開けない状況が続いた。この状況を突破できたのが展示会への出展であった。今まで会うこともできなかつた上場企業の訪問を受け、さらに先方から口座開設の書類を頂き取引に結び付いた。現在取引先の80%は展示会が縁で成り立っている。また分野も医療をはじめ光学、精密機械など非常に多岐にわたっている。1社当たりのシェアも15%以下で構成されており、一品、小ロットを大切にする方針を守っている。以来毎年数か所の展示会に、まつもと工業支援センターのマーケティング支援や松本市の製造業等販路拡大支援助成金を活用しながら、出展を継続している。（※1 取引口座の開設のこと。企業間の取引を行うための手続き）

3.販路開拓の戦略として展示会を位置づけ

出展に際し、できるだけ広い業種の情報を収集するため従来の金属加工に拘らず異業種展示会への出展に心がけている。海外展開においても大手に追従するのではなく、自ら市場を

開拓する手段として、上海、北京の工業博覧会に出展をした。展示会においては加工技術だけでなく自社製品の展示をした。その時の縁で中国に工場を設立し、中国工場が中心となり中国ビジネスを展開している。

このようにC社では、基本方針を実現していく販路開拓の大きな戦略として、国内・海外展示会出展が位置づけられている。

事例

4

タイに現地法人を設立して市場開拓（海外事業展開事例）

1.企業コンセプト

D社は、海外市场について様々な方面で躍進するアジアに目を向け開拓を進め、数年前にタイに現地法人を立ち上げている。

2.進出する国の事情を徹底調査

進出に当たり現地の納入先の要求に充分応えることができるか、あらゆる事態を想定し検討した。（現地国内法、インフラ、国民性、商習慣、政府機関、現地資材調達、労働条件など。）情報収集、アドバイスについてはジェトロ、金融機関等の支援を得た。重要なポイントは自らの目で現場をよく見て、現状を知った上で企画立案する事である。タイの現地法人がアジア市場向けの生産拠点に成長している。

3.市場開拓に展示会利用

マレーシアの首都クアラルンプールにおいて政府系展示会に出展した。日本国内の展示会と異なり、新興国での展示会は家族連れも多くビックエンターテイメントと化している。副首相級の政府高官も訪れたり、開催国内はもとより近隣諸国からビジネスチャンスを求めバイヤーが多く訪れるため、豊富な情報、ビジネスチャンスを得る絶好の機会となつた。今後も積極的に参加を検討する。

事例

5

中期経営戦略の策定化支援（経営の高質化と技術の高度化事例）

1.企業概要

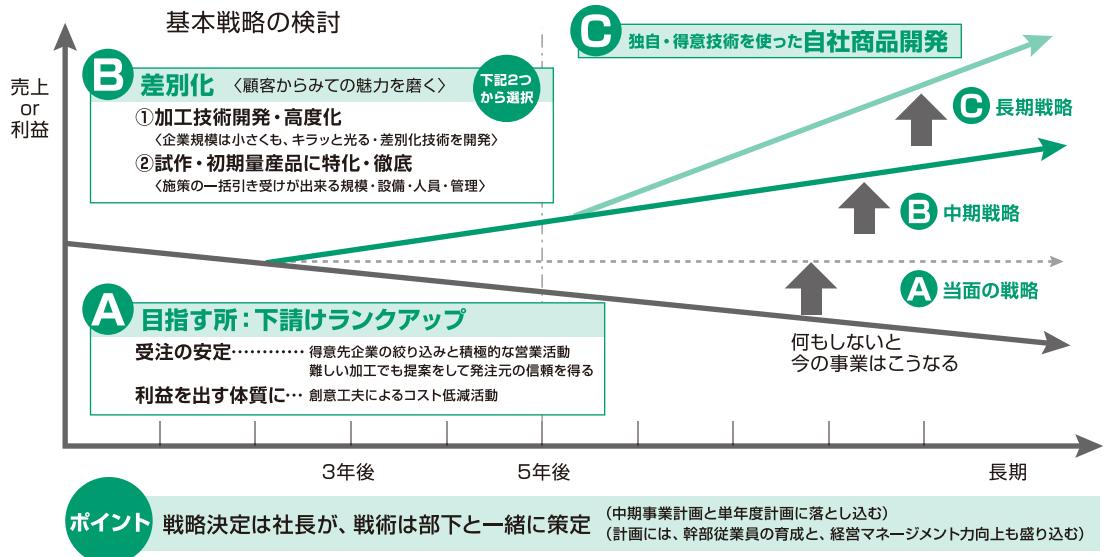
E社は、昭和45年に創業し、平成15年にご子息が引き継いだ。機械部品のフライス加工の会社で、2度の経済危機を行動力と情熱で乗り切ってきた。今後、会社を発展させるためのよりどころとなる経営戦略の策定支援を求めている。

2.支援方法

松本商工会議所の専門メンバー、コーディネーターと、長野県テクノ財団のコーディネーターが支援チームを作り、社長以下会社側メンバーが一体となって、経営計画の策定に向けて取り組んでいる。きめ細やかな支援によって、E社の考え方や強み弱みの把握が出来たことから、支援チームによる短期・中期・長期戦略の素案を作成した。

3.今後の進め方

従来型孫請け工場のままでは生き残りは難しいことが浮彫りになってきた。作成した戦略素案（当面A、中期B、長期C）を検討・確認したうえで、具体的な実施計画をE社中心に作成する。これに基づき実施・定期的なフォローによる定着化を進めることで、経営の高質化と技術の高度化を目指す。



事例

6

松本発の次世代オルゴールを製品化（産産連携による製品開発事例）

1.企業コンセプト

F社は、長野県地域産業活性化基金助成金を活用して、長野県の地域資源であるオルゴールの革新的な技術を世界に広げたいと思い、商品化に向けて開発を進めてきた。長年培ってきた伝統的な技術と最新のデジタル技術を融合して、全く新しい次世代オルゴールを作り上げた。

2.共同開発先を探して自社開発製品を形に

当初共同開発依頼を求めるメーカーに開発意欲が全く無く「絶対に売れる物にしか投資をしない」と共同開発を断られ、F社単独での開発に追い込まれた。

付いて来ない相手を待つより新しい共同開発元を探すため平成21年秋の「楽器フェア2009」に単独で出展し多くのマスコミの取材を受けたが、共同開発先は見つからず電子楽器の演奏データを機器間でデジタル転送するための規格であるMIDI規格協議会「財団法人音楽電子事業協会」に平成20年に加入した。その会員企業には誰もが知る日本の楽器メーカー やオーディオメーカーなどが名を連ねていた。その中の数社に次世代オルゴールの商品開発を持ちかけ、平成22年によくカラオケメーカーとの共同開発に漕ぎ着けた。

3.松本発！の開発製品を世界へ

この共同開発は、蟻と象程の企業規模の違いがあり、知財面や法務面で自社を防衛するために特許事務所を決め特許出願及び商標登録を出願し、更に法律事務所を決め顧問弁護士と契約を交わした。

そして、平成24年夏、F社が開発した次世代オルゴールの技術をライセンス供与する形態で正式に共同開発がスタートした。共同開発先として受け入れてくれた大手企業の商品化に対する意欲は相当なもので各部門の技術者を約30人登用して來た。こうして次世代オルゴールは、近々発売する予定で日々商品開発が進んでいる。

3 企業が取り組む推進事項

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

ポイント!

自社の経営・事業管理の仕組みを改善する

経営体質を強化する

- … 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 必要に応じて社外の支援プログラムを活用する。

2

ポイント!

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

既存事業商品を強化する

- … 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^(※2)向上に向けたプロセス改善) (※2 Quality品質、Cost価格、Delivery納期)
- … 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 首都圏・中京圏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。
- … 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共同受注を目指す。
- … ⑧ 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

ポイント!

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

新規事業商品を強化する

..... 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進める。

..... 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、信頼関係の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・販売連携等を進める。

..... 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

ポイント!

将来の基幹人材の採用・育成を戦略的に進める

人材を育成する

..... ①円高等による国際競争激化の中で後手となっている人材育成課題を明確にし、自社でできる事項、外部に依頼する事項を区分して、例えば、海外企業等との取引、海外進出にも対応できるような国際的な視野を持つ人材を含め、より幅広い視野を持つ人材を育成する教育を実施する。

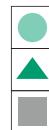
ア) 社内では、個人ごとの将来を見据えた専門教育(技術・管理技能)・OJT^(※3)を実施する。

(※3 On the Job Trainingの略、労働者に仕事をさせながら行う職業訓練)

イ) 外部の共同研修等を活用し人材を育成する。

..... ②後継者育成を計画的に進める。

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

…… 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の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。

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。

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

7

成長分野への取り組み

日本の年間の新生児出生数が減少傾向にあり、若年労働人口が減少し続けている。国民が活力ある持続可能な社会を形成する上でも、また、社会保障費の負担を軽減するためにも、その健康を保つことは重要な課題となっている。松本市でも「健康寿命延伸都市・松本」を目指し健康産業の創出を最重要課題として進めている。自社の持っている技術を新たな成長分野で活用できるよう取り組みを図る。

- … ①国・県・市等の新製品開発補助等の支援策を活用する。
- … ②医療機関・福祉施設・研究機関等と連携し、製品開発を進める。
- … ③産業集積地であるが故のすりあわせの容易さ、調達の早さなどの利点を最大限活用できる企業間のネットワークを構築する。

8

国内市場の掘り起こしと海外市場への意識

自立化することを目指して、海外でも十分勝負できるようにコア技術を磨きながら、国内市場の掘り起こしと、海外市場を視野に入れて活動する。

- … ①自社技術を再評価し、可能性を検討する。
- … ②国内で開催される展示会・見本市に出展したり、企業商談マッチングを積極的に活用し、販売チャンスを探るとともに、市場情報を収集する。
- … ③海外展開した企業の視察会に参加、海外における展示会に出展するなどして海外市場の情報を収集する。
- … ④国内外に新たに有力な市場を開拓できる可能性を検討する。
- … ⑤カントリーリスクを評価し（労働力、立地条件、住環境、国民性、治安など）、窓口となる人材や機関を確保する。
- … ⑥必要に応じて社外の支援プログラムを活用する。
- … ⑦情報交換・収集のためのネットワークに参加する。

4

行政・松本商工会議所等支援機関が取り組む推進事項

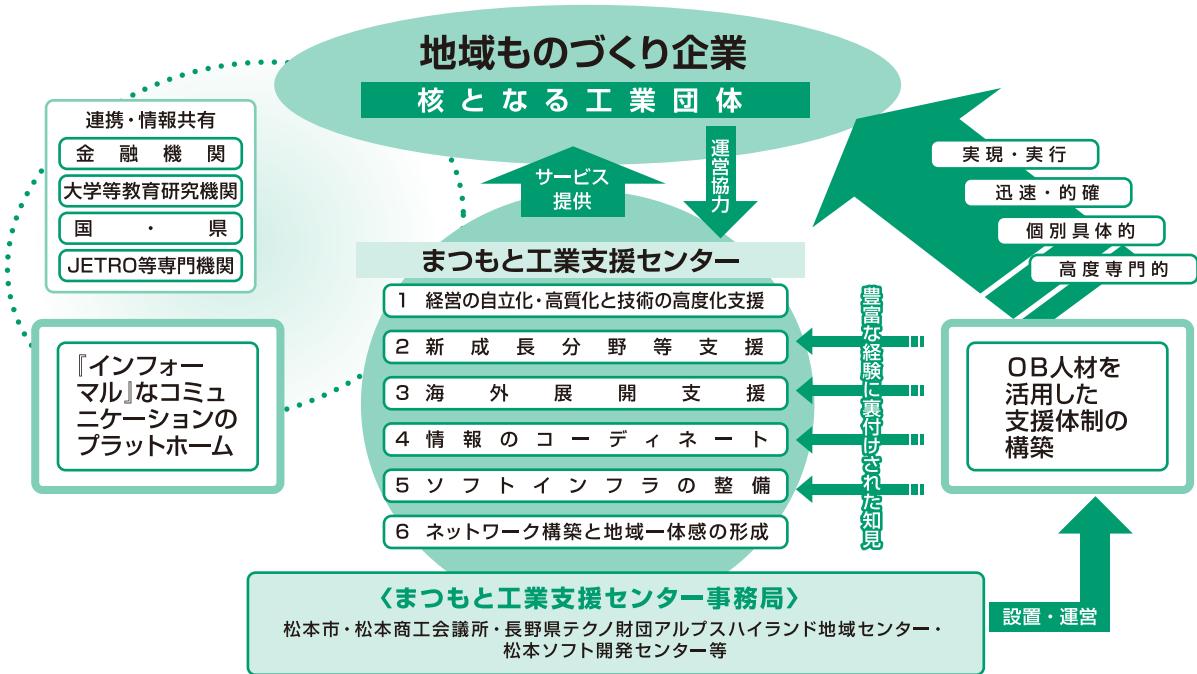
	推進事項	内 容
1	工業ビジョンの周知徹底	① 説明会の定期開催と支援メニューの周知徹底
支援メニューの創設、拡充	I 技術支援・マーケティング分野	① 専門性の高いOB人材を活用した支援体制の構築・運営（創設）
		② 販路拡大、マーケティングに係る支援体制の強化と助成制度の周知徹底（拡充）
		③ 新成長産業分野に係る支援（拡充）
		④ 海外展開に係る支援（拡充）
		⑤ ソフトインフラの整備・拡充（翻訳支援、ライセンス、知的財産に係る支援等）
	II 人材育成・確保分野	① 企業が必要とする人材育成メニューの開発と拡充実施、助成制度の周知徹底
		② 企業後継者の育成強化（拡充）
		③ インターンシップ、企業見学会のコーディネートによる雇用促進（拡充）
		④ Iターン、Uターンを促進するための施策構築（企業、就職情報の発信等）（創設）
		⑤ 次代を担うものづくり人材を育成するための事業の強化（拡充）
	III 企業活性化促進分野	① インフォーマルなコミュニケーションの場の創出（創設）
		② 企業の経営計画策定（自立化・高質化、技術の高度化）支援（拡充）
		③ 産学連携、産産連携のネットワーク強化と技術開発の促進支援（拡充）
	IV 情報サービス分野	① 競争優位性のあるHPの強化・拡充（日本語と英語による情報発信等）
		② シーズ・ニーズ等情報のコーディネートと提供（拡充）
3	企業誘致促進とインフラ整備	① 知識集約型企業の誘致と優遇策の周知、トップセールスの推進
		② 新工業団地と既設工業団地との連携の構築・強化
		③ 交通インフラの整備推進
		④ 企業誘致に伴う住環境・教育環境の整備
		⑤ 企業留置策の検討
4	ワンストップサービス体制の強化	① 「まつもと工業支援センター」を核とした支援機関・支援体制の機能向上連携強化についての研究及びワンストップサービス体制の継続拡充
5	他団体との連携強化	① 国・県・市、及びその関連機関、団体等支援機関、大学、高専、高校等教育研究機関

5

事業スキーム

行政や支援機関が工業関係者に対するワンストップサービスの拡充を目指し、「まつもと工業支援センター」を支援体制の核とした事業スキームを明確化する。特に従来の機能に加え、コーディネート機能を強化するために、「OB人材を活用した支援体制」を構築するとともに、必要な時に、必要な人と「コミュニケーションがとれるような環境づくり」を支援する。

工業活性化のための事業推進スキーム

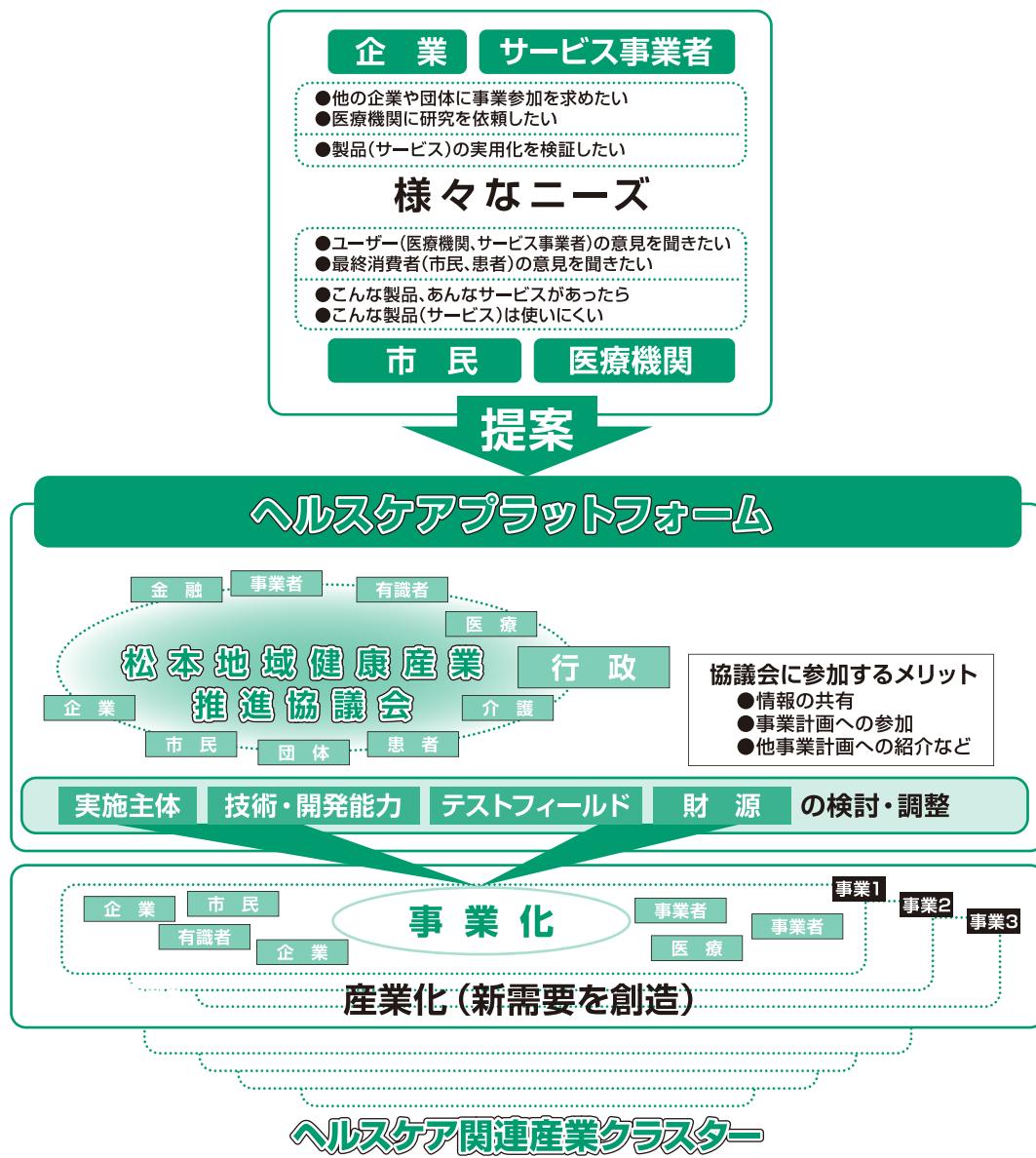


6

目指すべき方向に向けた推進事項

- (1) 知識集約型企業を育成・誘致し、中核とするコンプレックス構造の構築に向けて
 - 企業巡回によるニーズ把握、高質化や成長産業への参入を目指す企業の掘り起こし
 - 産学共同研究や新事業創出に係る助成金の活用
 - 企業誘致の促進
 - トップセールスによる対応
- (2) 経営の自立化と高質化、技術の高度化に向けて
 - 企業の推進事項 (P14)
 - 企業巡回などによる企業サポート
- (3) 健康・医療産業の創出と成長産業への取り組みに向けて
 - 企業巡回によるニーズ把握、成長産業への参入を目指す企業の掘り起こし
 - 産学官ネットワークの構築
 - 産学共同研究や新事業創出に係る助成金の活用
 - 企業誘致の促進
 - 松本地域健康産業推進協議会の活動を推進
 - 企業リスクを地域全体で負担する仕組みの構築

松本地域健康産業推進協議会



(4) 国内市場の掘り起しと海外市場への意識に向けて

- 展示会・見本市の活用、助成制度の活用
- 展示会の見学
- 翻訳などに係るソフトインフラの整備
- 海外展示会等の視察

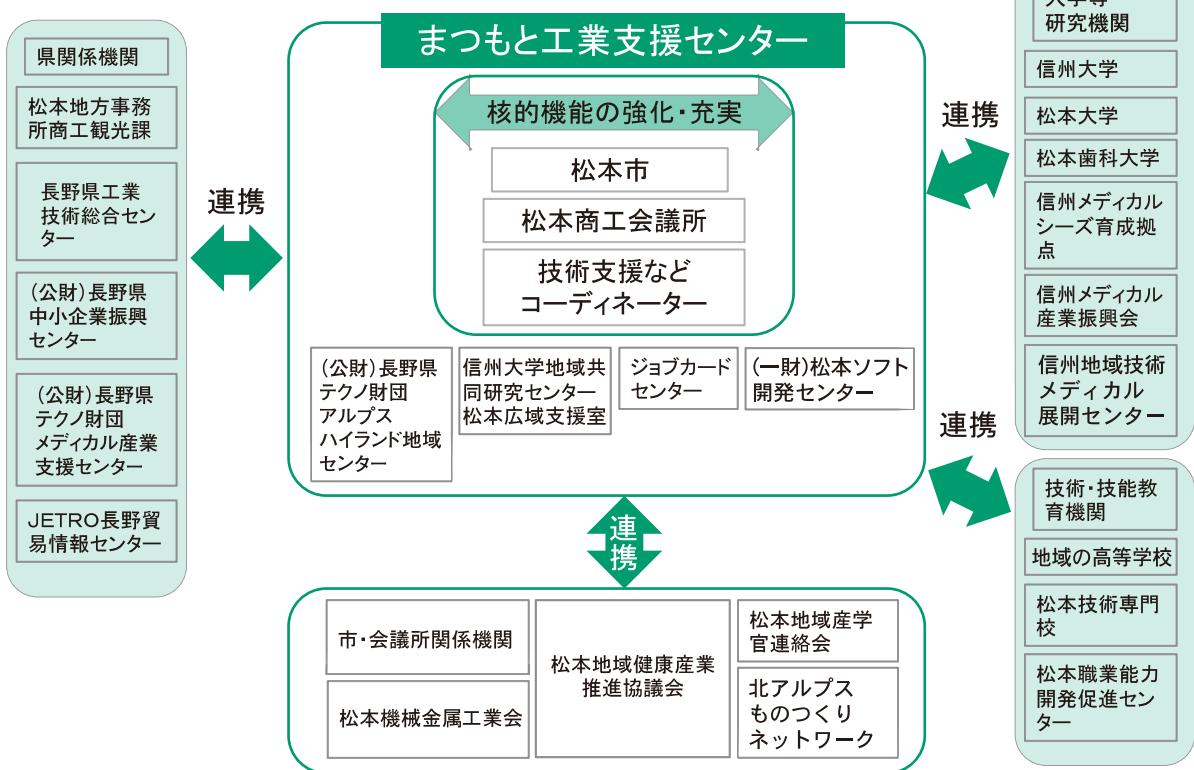
(5) ものづくり人材の育成について

- 企業の人材育成支援
- 行政、商工会議所、企業、工業高校等の連携強化により「(仮) ものづくり人材育成連絡会」を設置
- インターンシップの実施と支援
- 地域の工業高校等への支援
- 就職相談会等の支援
- 「まつもと広域ものづくりフェア」の継続開催

7

活性化に向けた支援体制

まつもと工業支援センターを核とした支援体制



「活性化」に向けた5年後(2017年)の目標値

1.具体的な数値目標

	ビジョン内容の理解度	中期経営計画策定数	新製品等開発取組数
2017年度 (目標値)	2011年度 55%	20事業所	20事業所
	2017年度 65%		

2.既存企業：目標成長率…2%持続 (製造品出荷額等：対2010年度比)

	製造品出荷額等	従業者数	粗付加価値額	粗付加価値率
伸長率(シミュレーション)	2%	1%	3%	
2010年(実績)	5,404億円	13,684人	1,919億円	36%
2017年(目標値)	6,200億円	14,670人	2,410億円	39%

3.新工業団地への企業誘致

	企業数
2017年度(目標値)	7社(市の誘致計画による)

VIII おわりに

2012年12月に民主党から自民党に政権が交代し、安倍政権による経済政策「アベノミクス」が打ち出された。「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「民間投資を喚起する成長戦略」の3本の矢により、対ドル円相場も90円台に突入、円安方向へと急速に動き始めている。円安への動きが、輸出関連産業を軸におく企業にとっては一服感につながっているものの、自社技術が円相場に左右されがちな産業にとっては、今後も変動が激しい情勢の中で厳しい経営環境におかれることになる。一方で、自社技術のしっかりと基盤整備があれば、そのうえで、第2、第3の付加価値を創出し、景気変動に大きく影響を受けないセールスポイントを生み出すことも可能と考えられる。さらに、自社技術の評価と可能性をきちんと認識し、中長期ビジョンを明確にして、「どこで、何が求められているか」「どんなサービスが必要か」など、マーケットを意識した既存製品の強化や新技術開発に取り組むことが重要となる。

これらを推進し支援する体制については、市と商工会議所が一体となり、まつもと工業支援センターのコーディネート機能をさらに充実・強化する。その一環として、グローバルな経済情勢や景気動向をタイムリーに把握するために、「必要な時に」「必要な人」が情報交換できる環境を地域の中に構築するなど、積極的な支援展開を図る。

松本市は、行政、大学、企業等が参加する「松本地域健康産業推進協議会」をヘルスケアのプラットフォームとし健康・医療産業の創出を推進している。新たな産業の創出には、大きなリスクが生じてくるが、開発のリスクを企業のみに負担させるのではなく、地域全体で負担する仕組みが必要である。企業の開発した製品・サービスを単品としてではなく、社会システムの中でトータルの供給体制を形成し、そこで製品・サービスをブラッシュアップしていくために、企業・行政・大学等教育研究機関・商工会議所等支援機関そして地域全体の認識共有と協力連携体制の構築が求められる。まさに、地域そのものが成長産業の実験場であり、民間投資の受け皿のような仕組みを整備することによって、地域特有の産業を創出することが可能となる。市、商工会議所等支援機関は、健康産業や関連産業に係る技術開発支援について制度の充実も図る。

なお「松本市工業ビジョン」の目指すべき方向性の実現に向けて、産学官一体となって推進することが重要である。

松本市工業ビジョン（中間見直し版）
平成25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.0263-34-3270

松本商工会議所中小企業振興部
ものづくり支援グループ
長野県松本市和田南西原4010-27
まつもと工業支援センター内
TEL.0263-48-1657

まつもと工業支援センターHP

<http://www.m-iscc.jp/>