

Deloitte.

デロイト トーマツ



令和 6 年度

広域関東圏の「人手不足」を前提とした地域経済活性化・
地域企業の稼ぐ力向上に関する調査事業

調査報告書

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社

業務全体像

調査目的・概要について

調査目的

- 厚生労働省公表の令和4年人口動態統計（確定数）によると、出生数は明治32年の人口動態調査開始以来最小の77万759人で、合計特殊出生率も過去最低となっている他、総務省公表の人口推計（2023年10月1日現在）によると、総人口は13年連続の減少となっており、少子化・人口減少が加速的に進んでいる状況である。少子高齢化や人口減少は、働き手の減少や需要の縮小を引き起こすだけでなく、地域経済に大きな構造変化等を及ぼすことが予想される。
- こうした状況の中で、広域関東圏の地域経済・企業を持続的に成長させていくためには、「人手不足」を前提とした中で、地域経済活性化策や地域企業の稼ぐ力の向上のための方策を検討し、取り組んでいく必要がある。
- そこで、本事業では、2040年頃の広域関東圏内の人口動態や産業構造等を考慮したうえで、「人手不足」下で地域経済および企業が直面する課題を明らかにするとともに、その課題を解決するために地域が取り組むべき方策を検討し、今後足元数年間の地域経済政策のあり方・方向性について整理を行うものである。

本調査の全体像について

- 広域関東圏内の地域経済及び企業の直面する課題を特定するうえで、関東経産局管内の自治体から、人口動態や産業構造の異なる5つの基礎自治体を「モデル地域」として選定し、各モデル地域において、2040年時点に予想される産業構造の変化や人手不足により生じるGDPのギャップについて分析を行った。また併せて、地域経済分析の分野で専門知見を有する有識者へのヒアリングや、各モデル地域の自治体や商工団体、企業支援機関等へのヒアリングを通じて、地域の直面する課題の性質や特性及び現状の打ち手についての整理を行った。
- こうした分析・整理に基づき、2040年に向けて、各モデル自治体に求められる打ち手の方向性について、各地域の地域特性や実行可能性等を踏まえたうえで検討を行い、今回の選定対象となった5つのモデル自治体、ひいては、モデル自治体と類似の環境下にある自治体に対して、今後取るべき施策についての示唆を提供し、地域活性化に活かすことを企図する。

モデル自治体の選定について

モデル地域の選定にあたっては、多様な課題・打ち手に関する調査を実施すべく、地域・産業構造等の面から異なる特色を有する自治体を抽出するため、以下のプロセスにて5つのモデル自治体を選定。



①エリア	今回モデル地域は広域関東圏から選定
②人口規模	人口7万人以上の自治体を抽出
③人口減少率	2020年から2040年にかけての推定人口減少率が10%以上と見込まれ、「人手不足」が今後深刻となると見込まれる自治体を抽出
④産業構造	各産業の特化係数を計算したうえで、産業構造で異なる特徴を持つ自治体を抽出
⑤モデル自治体	①～④を踏まえ、人口減少率、産業構造、地域の分散など、総合的な観点で5つのモデル自治体を選定



茨城県日立市	日立製作所をはじめとした 大手企業を中心に、その関連企業や取引先が集積する企業城下町 であり、同規模の人口を有する市町村と比較すると 人口減少率が高くなる予測 である。
群馬県桐生市	第二次産業の特化係数が高く 、輸送用機械関係を中心にtier1クラスの企業から小規模事業者まで多様な製造業者が所在。地場産業として繊維工業も盛んであり、 高い人口減少率が見込まれる 。
栃木県真岡市	首都圏からの近接性を活かして産業団地の造成・企業誘致を積極的に進めており、 同規模の自治体と比較しても大企業の工場・事業所が立地が多い 。
新潟県三条市	同規模の自治体と比較しても高い人口減少率が見込まれ 、製造業中心に 小規模な事業者が多く集積している という特徴を有する。
静岡県三島市	第二次産業・第三次産業の特化係数について1からの乖離が小さい自治体 であり、平均的な産業構造となっている。

モデル自治体概要

		茨城県日立市	群馬県桐生市	栃木県真岡市	新潟県三条市	静岡県三島市	出所		
人口概要	総人口 (人)		167,198	102,988	79,002	92,359	106,176	※1	
		うち男性	83,656	49,728	40,016	45,069	51,923		
		うち女性	83,542	53,260	38,986	47,290	54,253		
		うち外国人	1,667	2,344	4,148	752	1,488		
	労働力人口 (人)		95,070	55,860	47,297	51,474	61,773		
		うち男性	50,430	28,823	24,901	26,433	31,529		
		うち女性	44,640	27,037	22,396	25,041	30,244		
	労働力率(%)		56.9%	54.2%	59.9%	55.7%	58.2%		
		男性	60.3%	58.0%	62.2%	58.7%	60.7%		
女性		53.4%	50.8%	57.4%	53.0%	55.7%			
人口減少率予測 (2020年→2040年) (%)		27.9%	30.8%	15.0%	22.0%	15.7%	※2		
産業概要	GDP (百万円)		1,026,711	367,902	393,672	384,922	380,111	※3	
	労働生産性 (百万円)		9.23	6.28	8.49	6.67	6.33		
	特化係数	第一次産業		0.3	1.3	2.1	1.5	0.4	※4
		第二次産業		1.4	1.5	2.0	1.7	1.0	
		第三次産業		0.9	0.8	0.7	0.8	1.0	

※1 令和6年住民基本台帳

※2 日本の地域別将来推計人口 令和5(2023)年推計

※3 令和3年度市町村経済計算、住民基本台帳

※4 令和3年経済センサス 活動調査

将来推計について

モデル地域の5自治体の人手不足に伴う課題や施策検討に先立ち、2040年までの人手不足に伴うGDPの推移や産業構造の変化を各市町村の産業や人口動態に関するデータを用いて分析を行った。

推計手法について

< GDPの将来推計 >

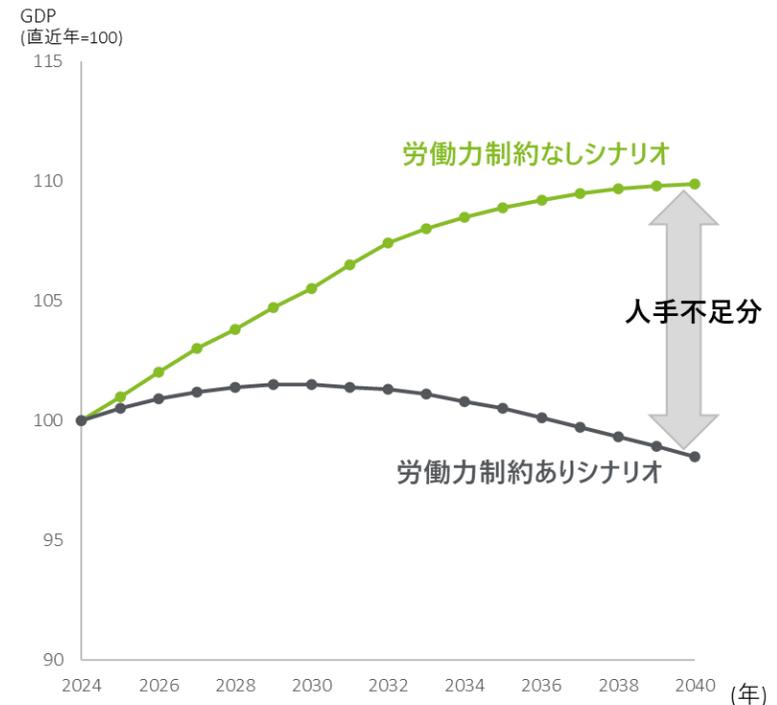
- 労働力制約なしシナリオでは、モデル地域の過去のGDPデータを用いて、ARモデル（自己回帰モデル）によって過去のGDP推移のトレンドに沿って将来にわたりGDPが推移すると仮定した推計を行った。
- 労働力制約ありシナリオでは、一人当たりの付加価値創出額（生産性）が過去のトレンドと同様に成長・推移すると仮定[※]し、生産年齢人口の減少に伴ってGDPも縮小するシナリオを想定した。
- 上記にて算出した2040年時点の労働力制約なしシナリオと労働力制約ありシナリオの差分を計算することで、人手不足によって抑制されるGDPの規模を算出した。また、GDPのギャップを2040年時点の想定1人あたり付加価値創出額で除すことで、そのギャップが何人分の労働力不足に相当するかを算出した。

※（公財）日本生産性本部の統計より2011-2021の平均生産性上昇率での推移が継続すると仮定した。

< 産業構造の変化の推計 >

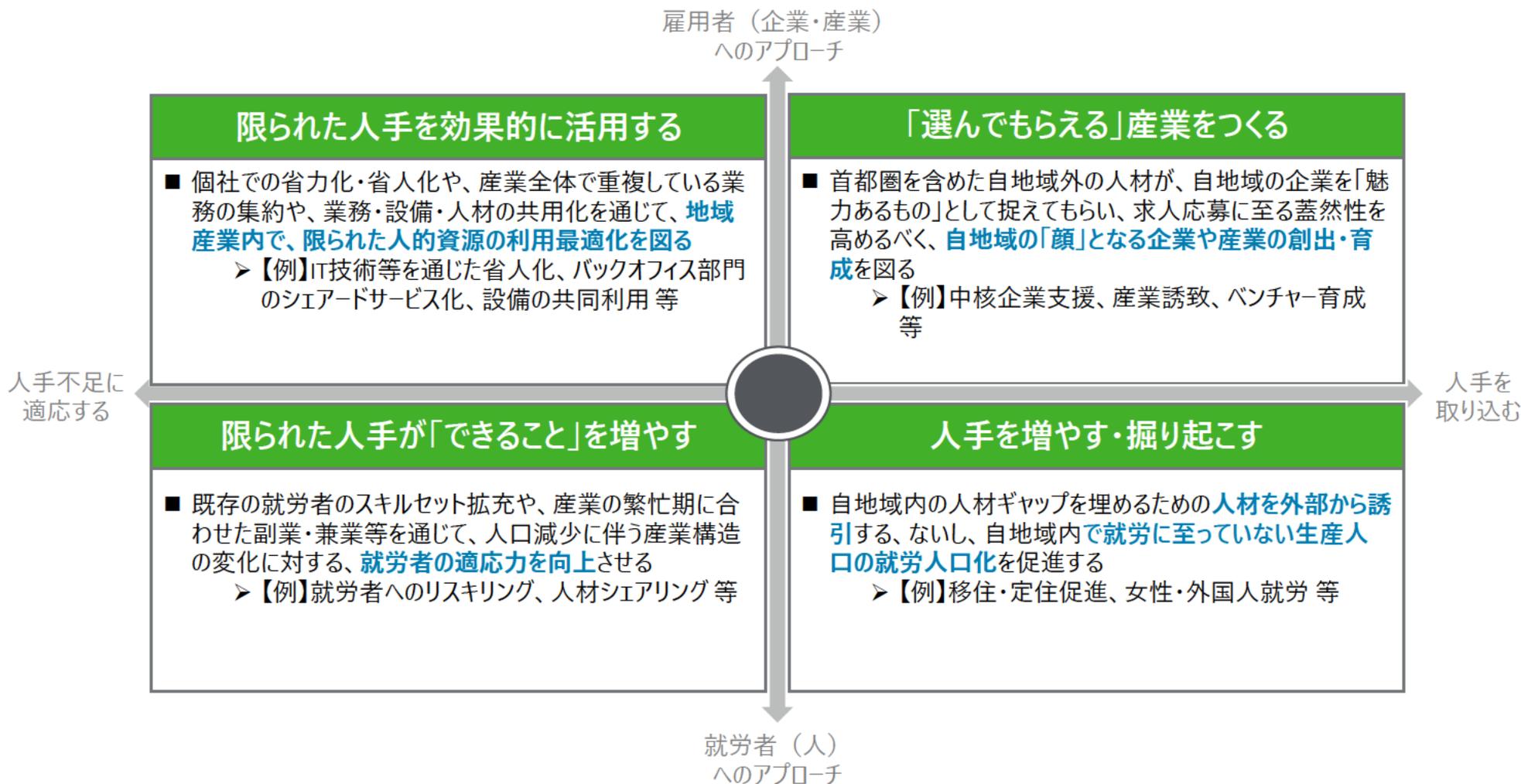
- 各自治体において、全体のGDPに加えて産業ごとのGDPについても同様にARモデルを適用し、足元のトレンドに沿って各産業が拡大・縮小すると仮定した際の産業構造の変化を分析した。

推計イメージ



打ち手の検討におけるフレームワークについて

各モデル地域での今後取るべき打ち手の検討にあたっては、以下フレームワークをもとに検討を行った。具体的には各モデル自治体の行政、商工団体、地域支援機関等に対して、現状の取組状況及び課題について、フレームワークに即してヒアリングを行い、施策検討を実施するとともに、他地域への示唆を抽出した。



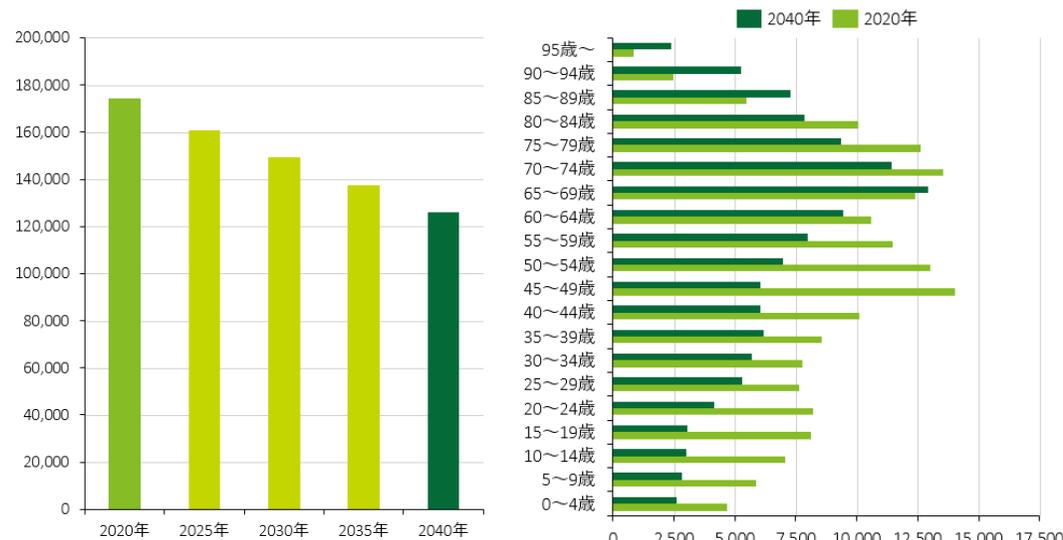
日立市

分析① 人口

人口動態概要

- 2024年10月現在、日立市の常住人口は163,300人となっている。一方、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、2040年にかけての日立市の人口は、2020年度比で約28%の減少が予想されており、特に年少人口、生産年齢人口の減少が予想される。
- 社会増減の観点では、2010年までは転入超過であったものの、近年は転出超過の状態にあり、2023年は約900人の転出超過となっている。生産年齢人口、特に20代前後の大学進学時や30代前半の子育て世代の流出が大きい点が特徴である。
- 国勢調査では2020年の日立市の昼間人口は185,583人に対し、夜間人口は174,508人となっており、ひたちなか市、常陸太田市、高萩市等の近隣自治体からの通勤者が多く、主に就労地・通勤先として位置づけられていることが示唆される。

総人口及び年齢層別人口推移（人）



出所：日本の地域別将来人口推計（国立社会保障・人口問題研究所）

年齢階級別純移動数（2015年→2020年）



出所：総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきデジタル田園都市国家構想実現会議事務局作成を再編加工

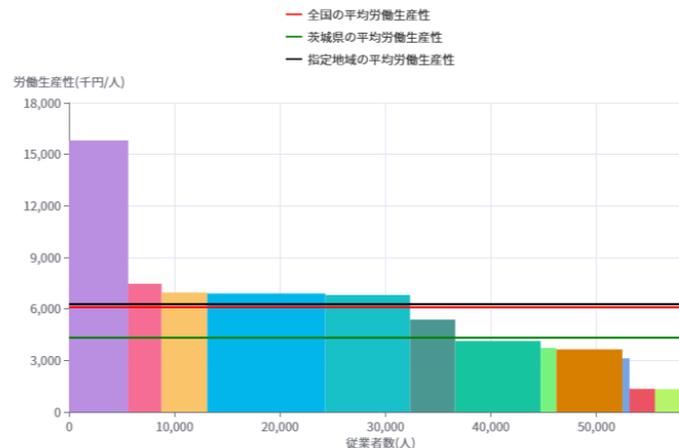
分析② 産業

経済・産業構造

- 日立市の産業構造の特性としては、企業数・事業所数では「卸売業・小売業」が最も多くの割合を占める一方で、売上高及び従業員数に占める割合としては製造業が最大となっている。製造業の付加価値額については、電気機械器具製造業、はん用機械器具製造業、非鉄金属製造業が上位に位置しており、これらの産業が地域の「稼ぐ力」に貢献していることが示唆される一方、事業所数や従業員数については、ともに減少傾向にあり、2012年から2021年にかけて、事業所数は▲128事業所、従業者数は▲9,301人の減少となっている。
- 付加価値額の観点では、従業者一人あたりの付加価値額の面では、日立市全体の労働生産性としては茨城県平均及び全国平均を上回っている。従業員数に占める割合が最も多い製造業は「学術研究、専門・技術サービス業」「その他サービス業」「運輸業・郵便業」に次いで4位となっているが、近年の傾向としては、労働生産性及び付加価値額の双方で高い増加率を実現している。

従業者と労働生産性から見る付加価値額

茨城県日立市
2021年



産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)	産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
学術研究、専門・技術サービス業	15,809	5,621	88,860	教育、学習支援業	3,725	1,494	5,565
サービス業（他に分類されないもの）	7,459	3,168	23,629	卸売業、小売業	3,645	6,259	22,811
運輸業、郵便業	6,960	4,329	30,131	不動産業、物品賃貸業	3,121	678	2,116
製造業	6,893	11,194	77,158	宿泊業、飲食サービス業	1,343	2,414	3,242
情報通信業	6,816	8,034	54,759	生活関連サービス業、娯楽業	1,327	3,087	4,095
建設業	5,370	4,284	23,007	その他	10,151	411	4,172
医療、福祉	4,132	8,098	33,462				

【その他】に含まれる産業、データを秘匿・欠測している産業

産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
電気・ガス・熱供給・水道業	44,773	66	2,955
金融業、保険業	4,835	79	382
複合サービス事業	4,117	77	317
農林漁業	2,840	181	514
鉱業、採石業、砂利採取業	500	8	4

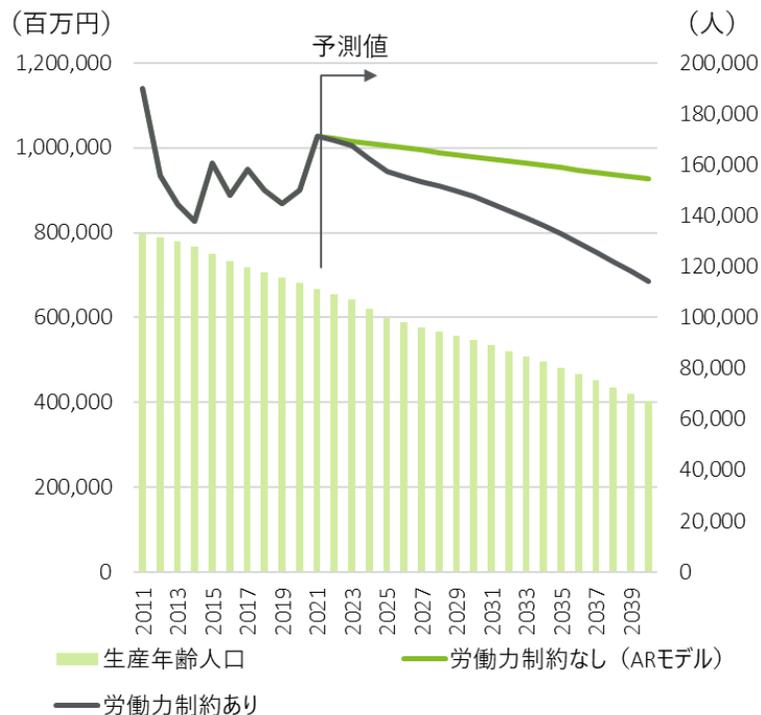
【出典】
総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」
【注記】+

分析③ 将来推計

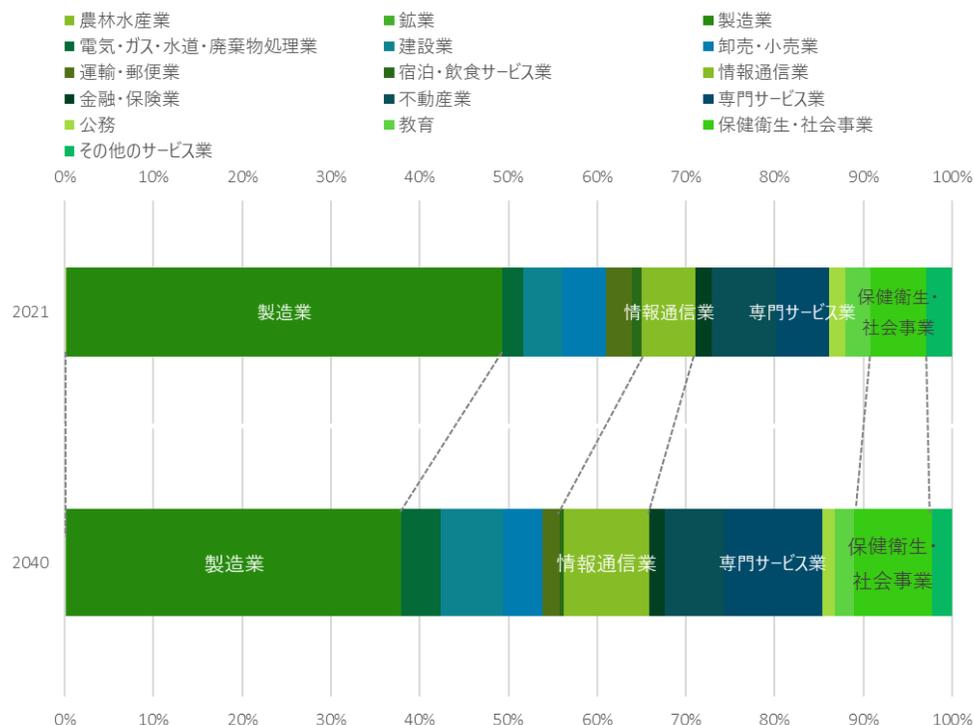
GDP・産業構造の将来推計

- 過去のGDPの推移のトレンドに沿って将来のGDPが推移した場合（労働力制約なしシナリオ）と、一人当たりの生産性が足元と同様に推移し生産年齢人口の減少に伴ってGDPの減少が生じる場合（労働力制約ありシナリオ）では、約2,400億円（労働力換算2.4万人）のギャップが生ずると想定される。
- 2040年の日立市の産業構造（GDPベース）の推計は、現在50%近くを占める製造業のシェアが40%弱まで低下し、代わって情報通信業や専門サービス業、保険衛生・社会事業のシェアが増加する見込み。必要労働力で見ると、情報通信業や専門サービス業等のほか製造業においても人手不足が見込まれ、労働生産性の向上や人手の確保が必要となると考えられる。

■ GDPの将来推計



■ 産業構造の将来推計（GDPベース）



地域特性・取組の方向性

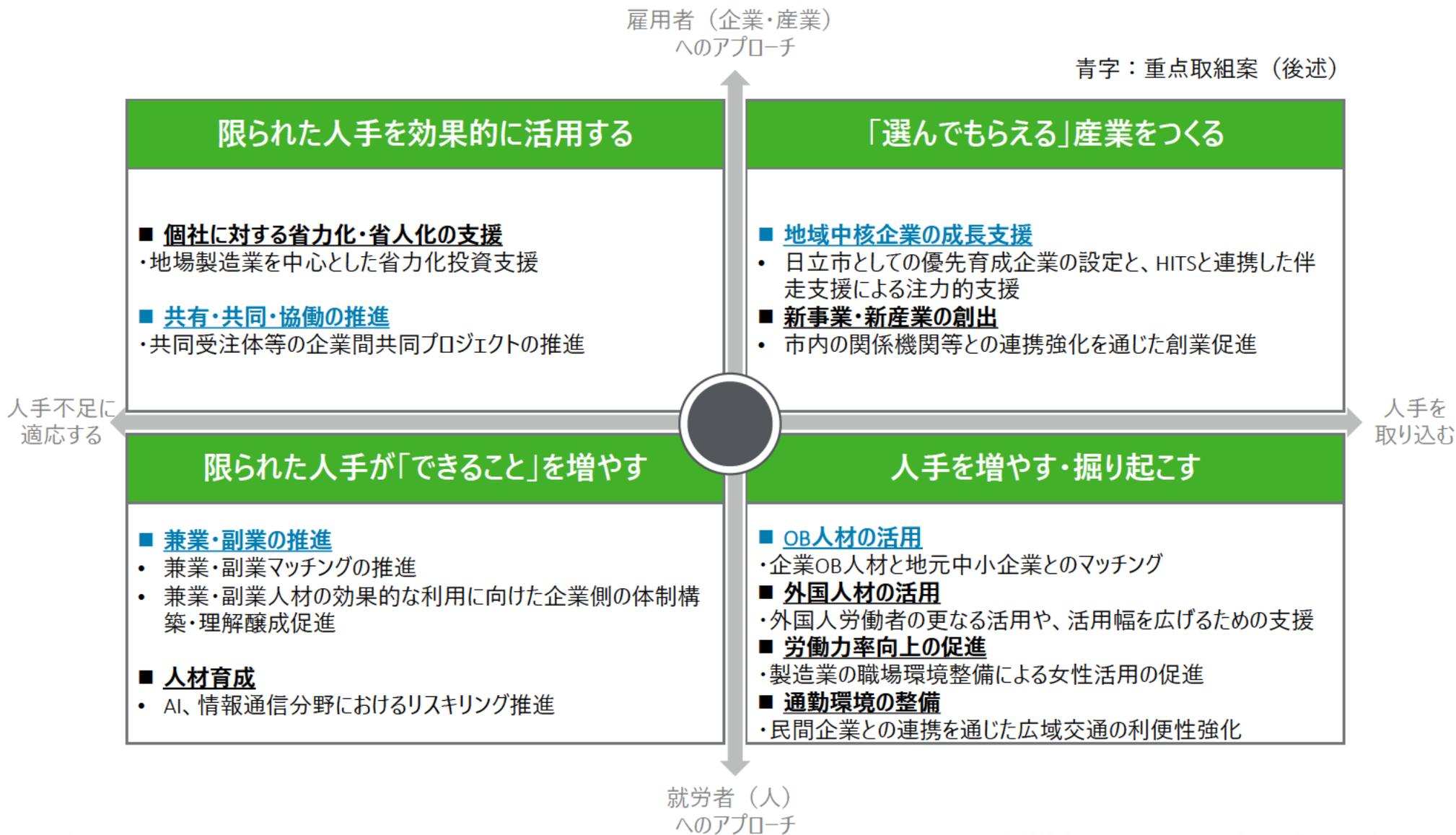
■分析を踏まえた地域特性

- ✓ 大手電機メーカーを中心として電気機械製造業が集積する「企業城下町」として発展してきたが、雇用面・付加価値面で基盤となっていた製造業のシェアが減少傾向にある。一方で、情報通信業、専門サービス業は増加傾向である。
- ✓ 製造業、情報通信業等の他、医療・介護等のエッセンシャルサービスも含め、人手不足の深刻化が予想され、当該産業を中心とした労働生産性向上への取組が不可欠。
- ✓ 立地企業の支援機関として、公益財団法人 日立地区産業支援センター（HITS）等が活動しており、研修室や研究開発施設を有する同名施設の管理運営、起業・創業支援にかかる幅広いサービスを提供

■取組の方向性

- ✓ 集積のある製造業の基盤維持に向けて、ボリュームゾーンである中小・小規模事業者のとりまとめ役となるような中核企業の創出を支援していく必要がある。
- ✓ また、中小・小規模事業者のとりまとめ役創出にあたっては、企業間での共同プロジェクトの取組も推進していくことも効果的であると想定される。
- ✓ 加えて、一定程度の人口減少は避けられないため、市内大手企業等のOB人材の有効活用を行うことで新たな人手の掘り起こし、効果的な活用を図っていくことが重要である。
- ✓ 日立市においては、茨城県北部の圏域中心都市として、市域を越えた広域的な取組を実施していくことが圏域全体への波及効果を鑑みても必要であると考えられ、日立地区全体の支援を行う産業支援機関等の役割が一層重要になると考えられる。

取組方針案 概要



重点を置くべき取組

①企業間での共同プロジェクトの推進

■ 背景・必要性

市内製造業の課題として、「小規模事業者の製造物をユニットとして取りまとめる中間層の企業の不在」が挙げられるが、その打ち手の一つとして、共同受注体等の個社単独ではなく、企業間での共同プロジェクトの推進が考えられる。

既に、茨城県内企業を中心とした若手経営者育成グループ「ひたち立志塾」に所属していた9社で発足した先端技術研究会が前身となり、GLITという共同受注体が発足しており、このような取組の創出・育成が望まれる。

■ 取組方針案

プロジェクトの牽引役となりうる企業の特定、及び対話と信頼関係の構築を通じたコミットメントの引き出し
企業間プロジェクトの実行にかかるシステム導入に対する補助等、企業群を対象とした支援の展開

■ 取組を進める上で想定される課題

プロジェクトの幹事役となる企業の負担
プロジェクトメンバー間の利害調整

【例】I-OTA合同会社（大田区）

大田区内に立地する製造業事業者による共同事業体。構成メンバーであるフルハートジャパンなどがハブ企業となって案件を獲得し、参画企業の中で案件に必要な技術を持った企業が連携することで、グループ企業内でリソースを補完しあい大きな開発能力を実現している。こうしたハブ役となりうる企業を、地域支援機関のネットワークや、伴走支援等を通じて構築された企業との関係性を活かして特定し、企業との密な対話を通じて、共同の取組に向けた意識を引き出していくことが重要と思料される。

重点を置くべき取組

②地域中核企業の成長支援

■ 背景・必要性

新規の産業団地が造成可能な平野部が少ないという地理的特性から、域外からの大規模な企業誘致には一定の制約があることから、地域産業振興の観点からは、地場産業を対象とした支援というアプローチの重要性は特に大きい。特に、前述のとおり市内製造業の課題として、「小規模事業者の製造物をユニットとして取りまとめる中間層の企業の不在」が挙げられることから、そうした中間層となりうる企業を対象とし、経営力の底上げを図る伴走型支援は、地域への波及効果という観点では意義が大きい。

■ 取組方針案

HITS等の地域支援機関とも連携した、日上市としての戦略的育成対象企業の設定
上記企業に対する、伴走支援等の支援リソースの注力

■ 取組を進める上で想定される課題

支援者側のリソースの確保

【例】札幌市による「札幌未来牽引企業創出事業」

札幌経済を将来的に牽引していく企業の創出により地域経済を持続的に発展させることを目指し、「札幌未来牽引企業創出事業」を令和5年度から開始。将来の札幌経済を牽引する意欲と市内中小企業を「SAPPORO NEXT LEADING企業」として認定し、「付加価値向上コース」と「上場支援コース」の2つのコースを設け、それぞれの目標達成に向けてコンサルタントが伴走支援を提供。「付加価値額向上」や「上場」といった明確な目標を有している企業を行政として認定し、支援機関と連携したリソースの注力をおこなうことで、地域経済の牽引役となりうる企業の効果的な後押しになると考えられる。

重点を置くべき取組

③地域支援機関と連携した人材領域での支援拡充

■ 背景・必要性

HITSにおいて、2022年度より、関東経済産業局と連携して「地域の人事部」を立ち上げ、主に兼業・副業を活用した外部人材の活用を推進。また、従来、市内企業のOBはHITSのアドバイザーとして活動してきたが、アドバイザーとしての稼働は年に数件程度と限定的であることから、定年後のセカンドキャリアの場として、市内の中小企業で技術やノウハウの継承を図ってもらうためのマッチングの取組も、今後の重要性が増すものと考えられる。

■ 取組方針案

兼業・副業人材及びOB人材の利用に向けた市内企業の体制構築支援

■ 取組を進める上で想定される課題

企業側が求める人材要件と応募者側のスキルの一致
兼業・副業といった新しい働き方に対する企業側の理解

【例】戸田市による「DX伴走型支援事業」

戸田市では、株式会社ビザスクと連携し、同社の知見プラットフォームを活用して官民で伴走支援を行う「戸田市DX伴走型支援事業」を実施。生産性向上や商品・サービスの付加価値向上など、ICTを活用した経営課題の解決に取り組む企業に対して、企業の経営課題に合った最適なアドバイザーをマッチング、4ヶ月間の支援を提供している。HITSにおいても、既に企業との対話の中で副業・兼業人材の活用に向けた企業側の理解情勢に努めているなかで、そうした企業が実際に副業・兼業人材を活用したいという希望が出てきた際に、企業側が求める人材要件と一致する外部人材を探索するツールとして、こうした外部プラットフォームも活用可能であるものと思料。

総括

- 日立市の取組については、同市のように同種の産業集積地域にとって、一定の参考となるものと考えられる。特に、地域の中堅・中核企業と中小企業が同じ地域サプライチェーン上にあり、業種・業態の企業が集積している地域、また、新規の工業団地が造成可能な土地が限られているなど、新規の企業誘致が行いにくい地域にとっては、地場企業への伴走支援や人材マッチング等の取組は有効であると思料される。
- 日立市がこのような幅広い支援メニューを提供できている背景としては、HITS等の地域支援機関やそこに所属する企業OBアドバイザー等、地域内での支援体制が既に一定程度整備されているという要因が大きい。他方で、HITSによる「地域の人事部」事業（兼業・副業を活用した外部人材の活用）については、2022年度に開始した比較的新しい取組であり、必ずしも地域内で専門知見を有する人材を有さずとも地元企業の課題解決支援が可能な取組であるという点で、他地域にとっても一定の汎用性を有する取組であると考えられる。
- こうした兼業・副業の導入においては、受け入れ先の地元企業側での理解醸成や体制構築が、成功要因として重要であると考えられる。HITSにおいては、伴走支援をはじめとして、地元企業の経営者・経営陣との対話の機会を多く有しており、兼業・副業推進における今後の取組継続の中で、こうした理解醸成・体制構築に係るノウハウの蓄積が期待される。受け入れ企業側との対話に係るノウハウをHITSより他地域組織へと共有していくことで、全国において、より効果的な体制構築に資するものと考えられる。

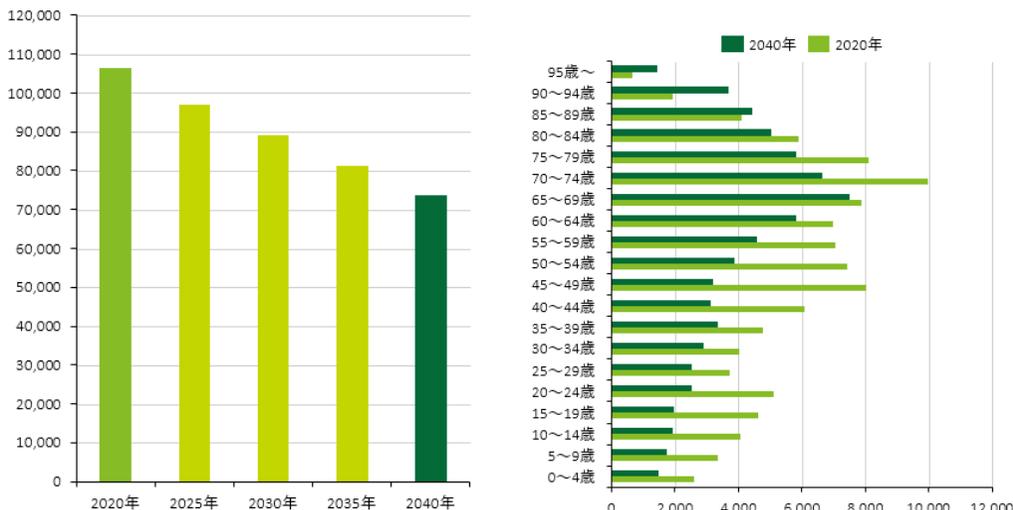
桐生市

分析① 人口

人口動態概要

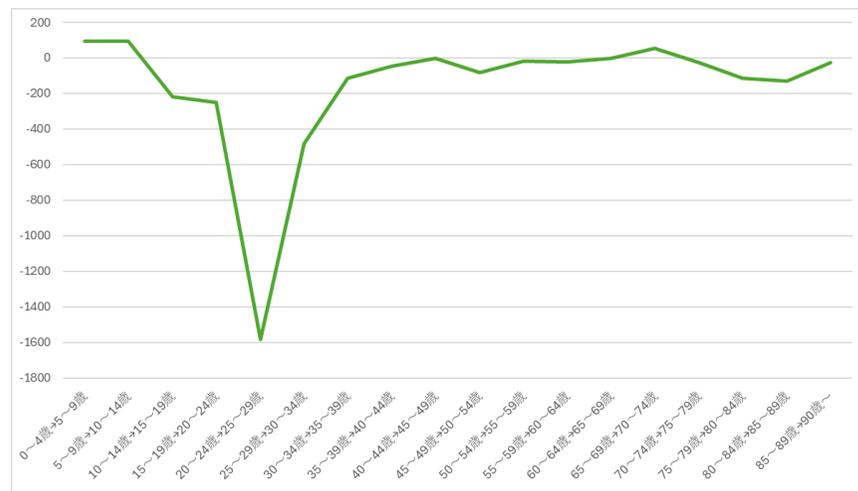
- 2024年10月現在、桐生市の人口は101,393人となっている。一方、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、2040年にかけて桐生市の人口は、2020年度比で約31%の減少が予想されており、特に年少人口、生産年齢人口の減少が予想される。
- 社会増減の観点では、桐生市は2023年は約400人の転出超過となっており、転出先としては伊勢崎市、前橋市、太田市等の近隣自治体が主となっている。内訳として、0-14歳及び65歳以上の人口による約180人の流入が見られる一方で、15-64歳の生産年齢人口が約580人流出している。
- 国勢調査では、2020年の桐生市の夜間人口106,445人に対して昼間人口は105,101人と、夜間人口の方が多くなっている。
- 群馬県によると、令和5年12月末時点の外国人住民数の状況は、外国人比率2.3%となっており、近隣の太田市（6.1%）や伊勢崎市（7.2%）等と比較して低い。

総人口及び年齢層別人口推移（人）



出所：日本の地域別将来人口推計（国立社会保障・人口問題研究所）

年齢階級別純移動数の時系列分析（2015年→2020年）



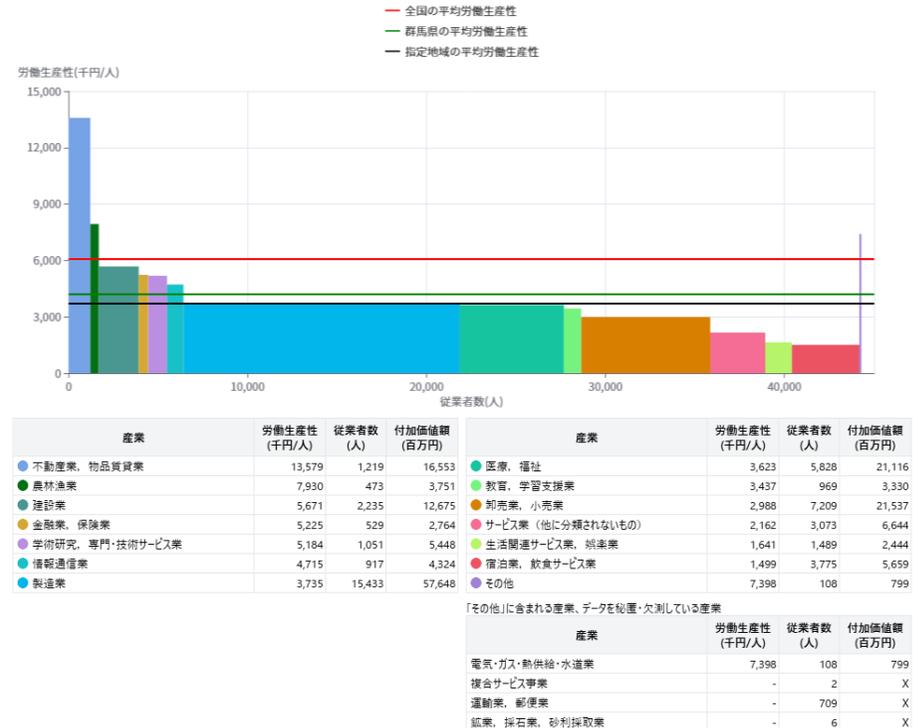
出所：総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきデジタル田園都市国家構想実現会議事務局作成を再編加工

分析② 産業

経済・産業構造

- 桐生市の産業構造の特性としては、企業数・事業所数では「卸売業・小売業」が最も多くの割合を占める一方で、売上高及び従業員数に占める割合としては製造業が最大となっている。一方、事業所数や従業員数については、ともに減少傾向にあり、2012年から2021年にかけて、事業所数は▲946事業所、従業者数は▲1,686人の減少となっている。
- 付加価値額の観点では、従業者一人あたりの付加価値額の面では、桐生市の労働生産性としては群馬県平均及び全国平均を下回っている。一人当たり労働生産性は「不動産業、物品賃貸業」が最も高く、「農林漁業」、「建設業」が続いている。
- 事業所数をみると、繊維業、金属製品製造業、輸送用機械器具製造業の数が多いものの、繊維業の事業所数については、2000年から2020年にかけて約1/4程度まで大幅に減少している（2000年：384事業所、2020年：95事業所）。

従業者と労働生産性から見る付加価値額
群馬県桐生市
2021年

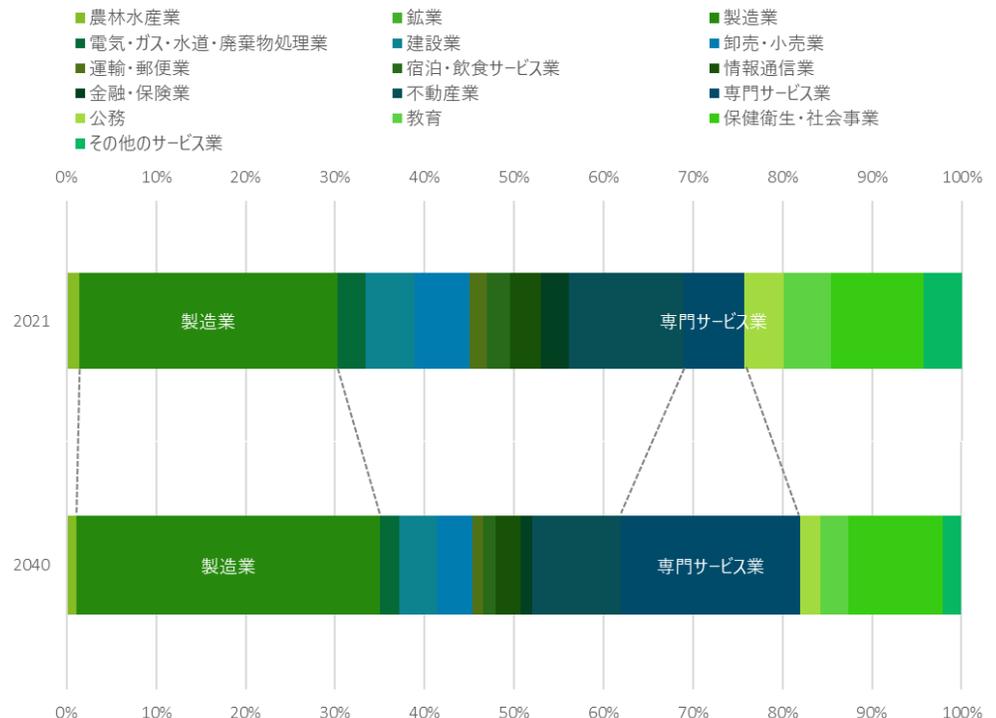
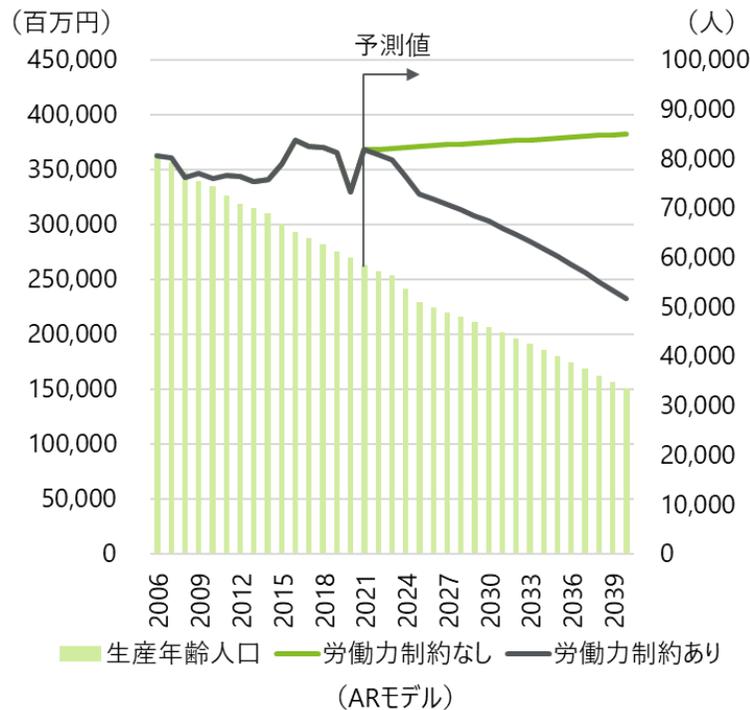


【出典】
総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」
【注記】+

分析③ 将来推計

GDP・産業構造の将来推計

- 過去のGDPの推移のトレンドに沿って将来のGDPが推移した場合（労働力制約なしシナリオ）と、一人当たりの生産性が足元と同様に推移し生産年齢人口の減少に伴ってGDPの減少が生じる場合（労働力制約ありシナリオ）では、2040年時点で約1,500億円（労働力換算2.2万人）のギャップが生ずると想定される。
- 2040年の桐生市の産業構造の推計（GDPベース）では、主要な産業である製造業のシェアが35%程度まで増加すると見込まれているほか、専門サービス業、保険衛生・社会事業のシェアが増加する見込み。必要労働力については、製造業や専門サービス業等において人手不足が見込まれ、労働生産性の向上や人手の確保が必要となると考えられる。



地域特性・取組の方向性

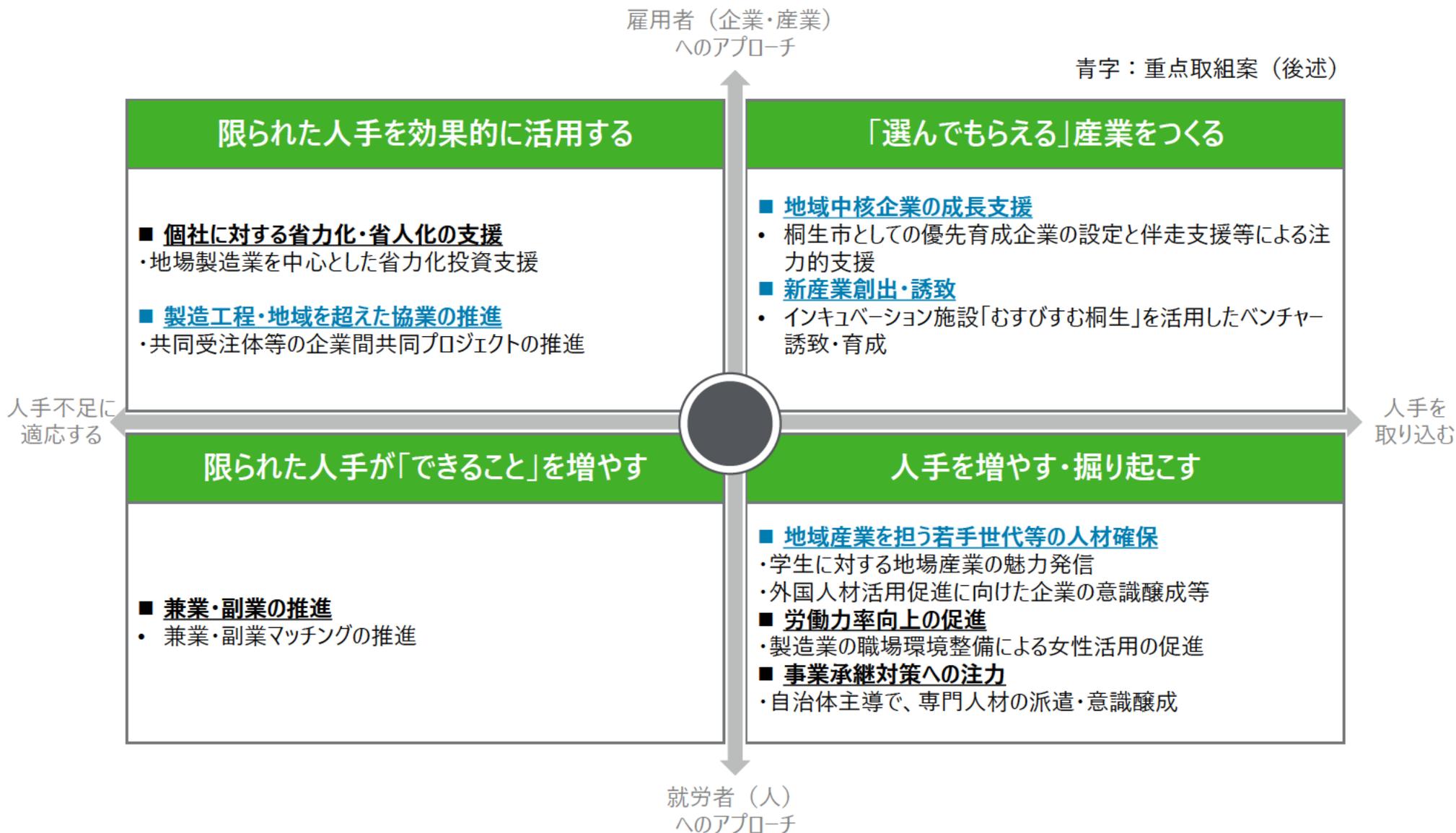
■分析を踏まえた地域特性

- ✓ 江戸時代から織物産業が盛んであったことから繊維産業を中心としたものづくりのまちとなっており、近年は輸送用機械器具製造業、金属製品製造業も主要産業となっている。
- ✓ 市内の産業の大部分を占める製造業や専門サービス業等において、人手不足が深刻化することが予想
- ✓ 市内には群馬大学桐生キャンパス（理工学部）や桐生高等学校、桐生市立商業高等学校等の教育機関を有する一方で、近年は15～64歳の生産年齢人口が毎年約500人のペースで流出しており、特に大学進学、就職のタイミングでの転出が多い。
- ✓ 太田市、伊勢崎市等の近隣の自治体と比べると、外国人居住者の割合が低い。

■取組の方向性

- ✓ 地域経済の維持に向けた将来的な産業の絵姿としては、当市の産業の基盤である繊維産業や輸送用機械器具製造業をはじめとする製造業を可能な限り維持した上で、労働生産性が高い産業を、いかに創出・拡大していけるかがポイント。
- ✓ 当地の伝統産業たる繊維産業の育成・集積と並行して、新たなビジネスの育成・誘致を図っていくことも、中長期的な経済基盤及び雇用の維持として意義の大きいものと考えられるところ、外部からビジネスを誘致してくための、「桐生市への関わりしる」を創出していくことも肝要となる。
- ✓ また、進学・就職を機とした若者が大幅な転出超過となっているところ、Uターンの促進を進めていくと共に、外国人などの新たな働き手の掘り起こしも必要になってくることが想定される。

4 象限まとめ



重点を置くべき取組

①地域産業を担う若手世代等の人材確保

■ 背景・必要性

市内には群馬大学桐生キャンパス（理工学部）や桐生高等学校、桐生市立商業高等学校等の教育機関を有する一方で、当市の若手人材は大学進学や就職を機に市外への転出が顕著であり、地域産業を担う若手世代の人材確保が喫緊の課題となっている。また、当市の外国人比率は近隣市町と比較して低く、外国人労働者の活用も人手確保の手段の一つとして考えられる。

■ 取組方針案

教育機関と企業の連携による職業体験やインターンシップの受け入れ

地元での就労期間の条件を付けた奨学金制度

外国人労働者活用に向けた企業側へのセミナー、企業横断型の日本語教育・合同研修

■ 取組を進める上で想定される課題

個社レベルでの待遇面（賃金、就労時間、就労環境等）の改善

【例】富山県氷見市による「ぶり奨学プログラム」

富山県氷見市では、地域の未来を担う若者の進学や就職を奨学という形で支援し、卒業後の地元就職等で奨学金の返済免除・補填等を町が行う制度で、Uターンを促進（ぶり奨学ローン・ぶり助成制度）。奨学金の原資には、ふるさと納税や地元企業からの寄付から確保し、持続可能な仕組みを実現している。また氷見市における就職・企業を支援する「ぶり就職企業支援事業」とあわせ、地元企業への理解促進等にも努めている。返還免除に係る費用の原資として、金融機関や地元企業との連携を積極的に図っている点が特徴であり、繊維産業が集積する桐生市においても、このような制度との間での親和性は一定程度あるものと考えられる。

重点を置くべき取組

②中核企業支援

■ 背景・必要性

桐生市の労働生産性は県平均・全国平均よりも低く、地域の産業・経済維持に向けては労働生産性の向上が必要になってくるが、市内には産業用地として活用できる土地が少ないことから、企業の誘致等よりも地域の地場産業を成長させていくことが重要となる。省力化・デジタル化等地域企業の経営力底上げを図る支援とともに、当市の基盤産業であり、従業者数の多い製造業を中心に対象企業を設定し集中的な支援を行い、地域を牽引する企業創出を図っていくことも地域への波及効果が大きいと思料される。

■ 取組方針案

桐生市としての戦略的育成対象企業の設定
上記企業に対する、伴走支援等の支援リソースの注力

■ 取組を進める上で想定される課題

支援リソースの確保

【例】札幌市による「札幌未来牽引企業創出事業」

札幌経済を将来的に牽引していく企業の創出により地域経済を持続的に発展させることを目指し、「札幌未来牽引企業創出事業」を令和5年度から開始。将来の札幌経済を牽引する意欲と市内中小企業を「SAPPORO NEXT LEADING企業」として認定し、「付加価値向上コース」と「上場支援コース」の2つのコースを設け、それぞれの目標達成に向けてコンサルタントが伴走支援を提供。「付加価値額向上」や「上場」といった明確な目標を有している企業を行政として認定し、支援機関と連携したリソースの注力をおこなうことで、地域経済の牽引役となりうる企業の効果的な後押しになると考えられる。

重点を置くべき取組

③製造工程・地域を超えた協業の推進

■ 背景・必要性

現状、繊維産業においては、原糸の製造、生地製造、生地等の染色加工、縫製等の各工程が分業構造となっており、各工程の業界団体が縦割りで区切られているため、工程を超えた横の連携が一部でしか行われておらず、産地全体としての協力体制が不足しているという課題が伺われた。一方、繊維産業の集積地という当地の地域特性を鑑みると、市内事業者の相互連携は「桐生ブランド」としてのブランド力強化の上でも意義が大きいものと思料される。

■ 取組方針案

共同プロジェクトの必要性に関する気づきを促すための、企業側との対話強化
他の繊維産地（尾州、北陸など）における関係機関との連携・パートナーシップの強化

■ 取組を進める上で想定される課題

連携のハブとなる企業の負担
企業間の利害調整

【例】I-OTA合同会社（大田区）

大田区内に立地する製造業事業者による共同事業体。構成メンバーであるフルハートジャパンなどがハブ企業となって案件を獲得し、参画企業の中で案件に必要な技術を持った企業が連携することで、グループ企業内でリソースを補完しあい大きな開発能力を実現している。こうしたハブ役となりうる企業を、地域支援機関のネットワークを活かして特定し、企業との密な対話を通じて、共同の取組に向けた意識を引き出していくことが重要と思料される

重点を置くべき取組

④新産業の創出・誘致

■ 背景・必要性

桐生市では、東武デパート跡地にインキュベーション施設、移住・定住のワンストップ窓口を開設しており、市内での開業・起業を促進している。繊維産業の加工所の減少が続くなか、当地の伝統産業たる繊維産業の育成・集積と並行して、こうした新たなビジネスの育成・誘致を図っていくことも、中長期的な雇用の維持として意義の大きいものと考えられるが、外からの新規ビジネスの誘致を図る上では、現行実施されている移住コーディネーターやインキュベーションマネージャー等による支援とともに、そのさらに上流として、起業家にとっての「桐生市を選ぶ/桐生市に関わる理由」を設けることが重要と思料される。

■ 取組方針案

地域オープンイノベーションやオンラインコミュニティ等を通じた、桐生市への「関わりしろ」の創出

■ 取組を進める上で想定される課題

地域におけるコミュニティ・プログラム運営体制の構築

【例】エールラボえひめ

愛媛県においては、「エールラボえひめ」として、県内外の事業者、団体、個人に対して、新たな事業を行うための実証実験の場所探し、ビジネスのパートナー、メンバー募集等を行うプラットフォームを構築している。ツールとしてDiscordを利用することで、システム面でのコストを安価に抑えられていることが特徴であり、低コストでのオンラインコミュニティの運用という観点から、基礎自治体においても一定の親和性が認められる

総括

- 本項で記載した方策案については、繊維産業に限らず、小規模な伝統産業が集積している地域についても、一定の適用可能性はあるものと考えられる。
- 地域全体のブランド力を強化していく上でも、「ハブ」としての機能を構築していく必要性は大きいと考えられるが、同じ「産業集積地」である日立市や三条市との違いとして、事業者の平均規模がより小さい傾向にあるものと推測されることから、こうした企業を束ね、協業を推進していく必要性はより大きいものと思料される。そのための推進役として、地域地場産業振興センター等の支援機関が果たせる役割と意義は大きいと考えられる。
- 新産業育成・誘致の文脈では、「地域への関与の契機をつくる」ことは、コワーキングスペースやインキュベーション施設を整備・運営している自治体に共通して重要性が高いものと思料される。
- 愛媛県の例をはじめ、オンラインコミュニティや地域オープンイノベーション事業を行っている地域の例はすでに一定数存在するところ、こうした事業の事例を収集しつつ、地域特性に合わせた事業設計を行っていくことが肝要と思料される。

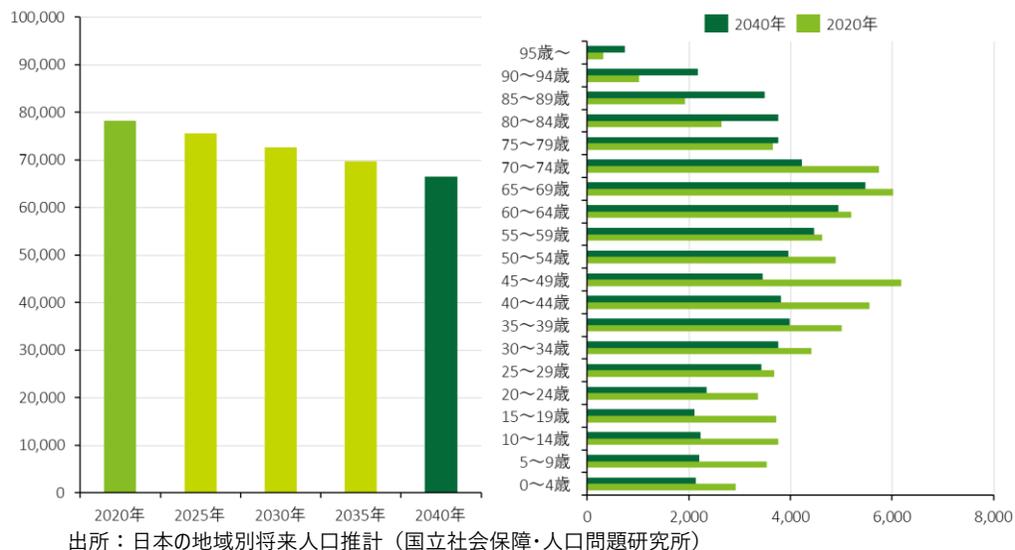
真岡市

分析① 人口

人口動態概要

- 2024年10月現在、真岡市の常住人口は76,714人となっている。一方、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、2040年にかけての真岡市の人口は、2020年度比で約15%の減少が予想されており、若年層と生産年齢人口の減少が進むことが予想される。
- 社会増減の観点では、真岡市の2023年は285名の転出超過となっており、転出先としては宇都宮市、茨城県筑西市等の近隣自治体が主となっている。他方、国勢調査では、2020年の真岡市の夜間人口は78,190人に対して昼間人口は76,697人と、夜間人口の方が多くなっており、居住地として位置づけられていることが示唆される。
- 人口自体は2005年をピークに減少しているものの、外国籍人口は増加しており、栃木県の調査によると2025年12月末時点で、在住外国人の割合が5.25%と同県内の市町村で最も高い割合となっている。

総人口及び年齢層別人口推移（人）



年齢階級別純移動数（2015年→2020年）

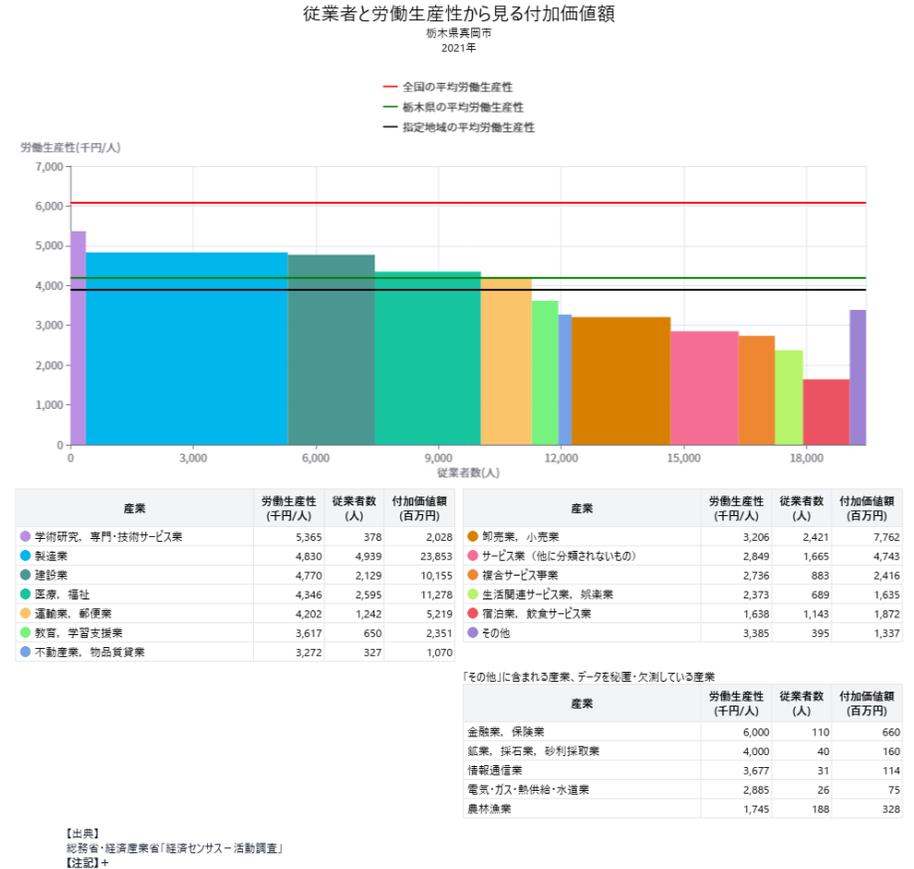


出所：総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきデジタル田園都市国家構想実現会議事務局作成を再編加工

分析② 産業

経済・産業構造

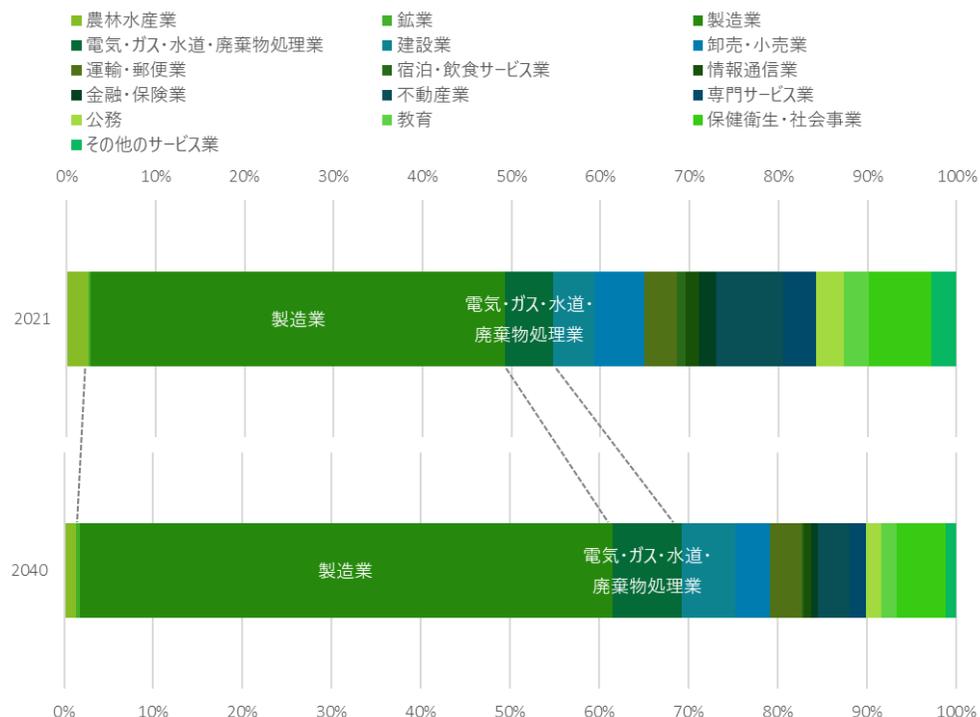
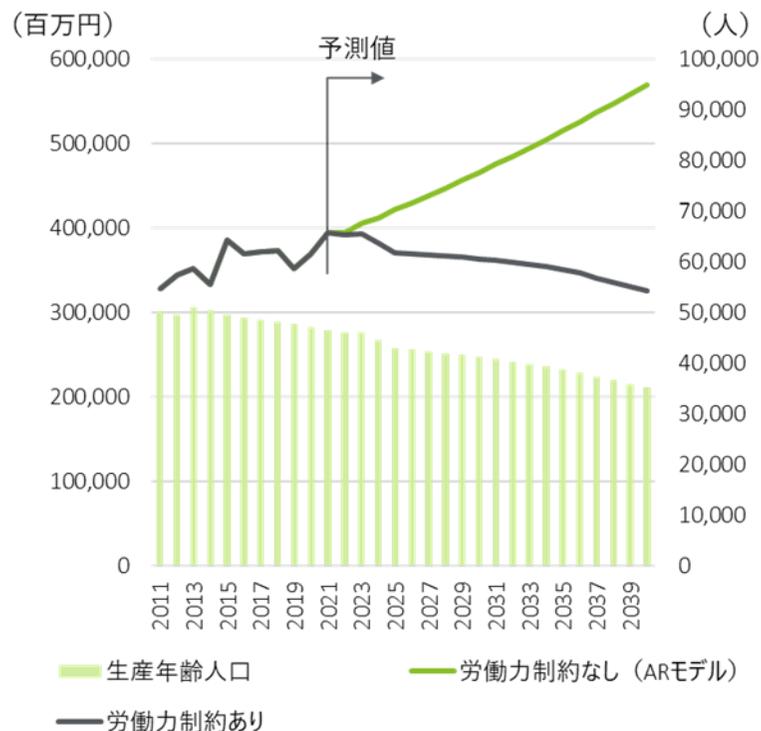
- 真岡市の産業構造の特性としては、事業所数では「卸売業・小売業」が最も多くの割合を占める一方で、従業員数に占める割合としては製造業が最大となっている。一方、市内の事業所数や従業員数については、ともに減少傾向であり、2012年から2021年にかけて事業所数は▲554事業所、従業者数は▲761人の減少となっている。
- 付加価値額の観点では、従業者一人あたりの付加価値額について、真岡市の労働生産性としては栃木県平均及び全国平均を下回っている。一人当たりの労働生産性は「学術研究、専門・技術サービス業」が最も高く、「製造業」、「建設業」と続いている。
- 2021年の製造業従業者の割合は36.4%で、全国平均（15.2%）、県平均（24.3%）ともに大きく上回っており、2021年市内総生産6,119億円の内、非鉄が39%、輸送機械14%、金属13%と、約2/3が3業種によって占められている。



分析③ 将来推計

GDP・産業構造の将来推計

- 過去のGDPの推移のトレンドに沿って将来のGDPが推移した場合（労働力制約なしシナリオ）と、一人当たりの生産性が足元と同様に推移し生産年齢人口の減少に伴ってGDPの減少が生じる場合（労働力制約ありシナリオ）では、2040年時点で約2,400億円（労働力換算2.6万人）のギャップが生ずると想定される。
- 2040年の真岡市の産業構造の推計（GDPベース）では、現在の主要な産業である製造業のシェアが更に60%程度まで増加すると見込まれ、大幅なギャップが生じる見込みであり、労働生産性の向上や人手の確保が必要となると考えられる。



地域特性・取組の方向性

■分析を踏まえた地域特性

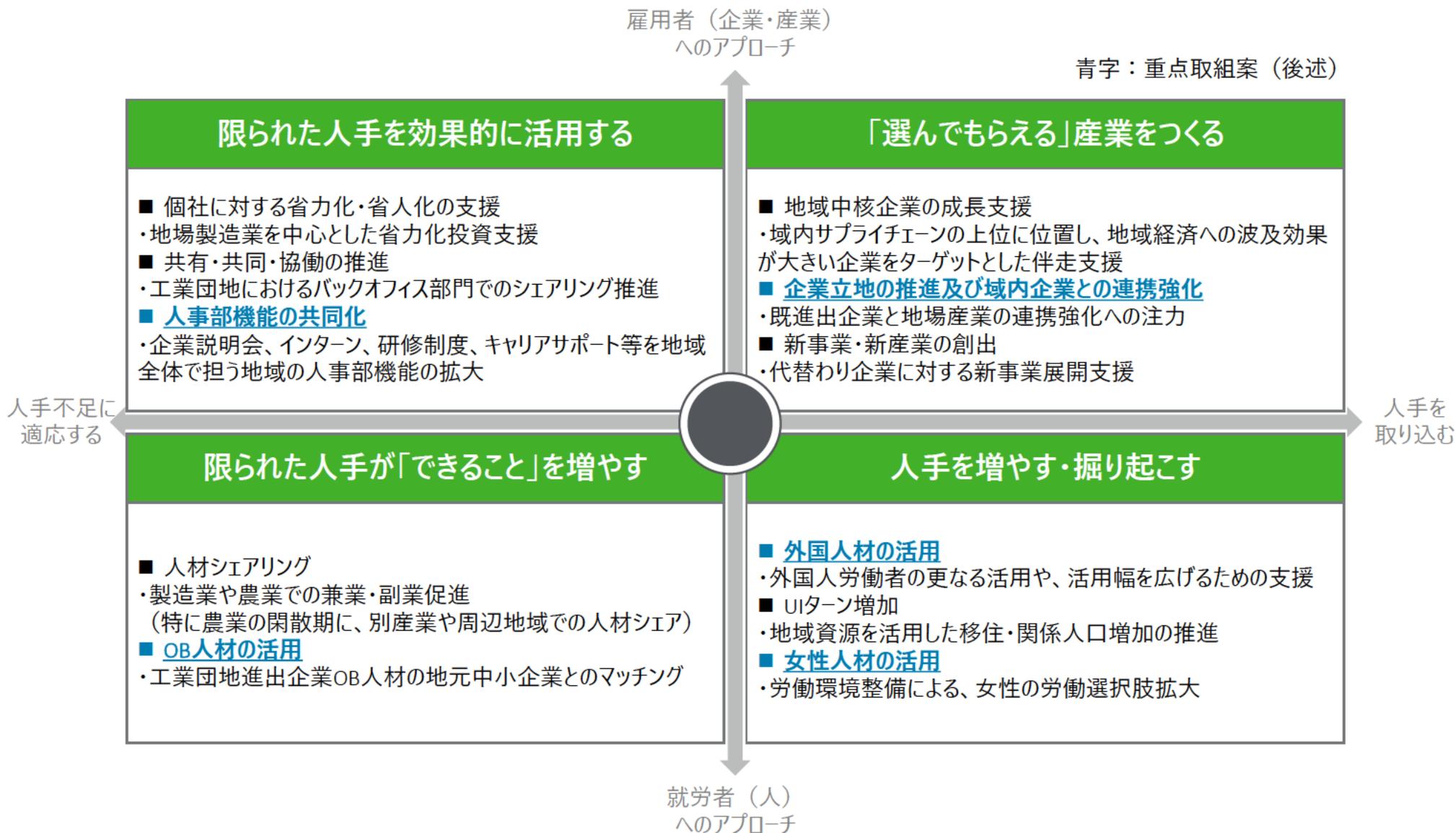
- ✓ 市外に本社を持つ企業が多く、工業団地を中心に輸送用機械製造業や食料品製造業の大企業の工場・事業所が立地している。その他市内製造業273事業所の内、32事業所が従業者数100人超で、20人未満の事業所数は約6割となっており、他地域比では規模の大きい製造業拠点が集中していることがうかがえる。
- ✓ 規模が大きい事業者が多く、サプライチェーンが固定化していることもあり、工業団地立地の大企業と地元中小企業との取引は限定的であり、また工業団地内企業間での連携も少ない。
- ✓ 雇用面・付加価値面で基盤となっている製造業が、今後もさらにシェアが増加することが見込まれており、人手不足の深刻化が予想される。
- ✓ 県内の他市町村と比べても、外国人居住者の割合が高い。



■取組の方向性

- ✓ 打ち手の方向性としては、製造業の基盤維持に向けて、中小・小規模事業者自体の生産性の向上支援を行うと同時に、既に進出している工業団地立地企業と地元企業の連携を促進するような支援も域内経済の発展に効果的である。また、今後更に人口減少が進んでいく中では、中小・小規模事業者にて採用・人材育成等に充てるリソースを確保することが難しくなることから、域内企業での合同採用や合同研修等を行うことで、限られた人手の効果的な活用に繋がっていくものと考えられる。
- ✓ 加えて、一定程度の人口減少は避けられないため、市内のシニア人材と地元製造業者とのマッチング等により人手の効果的な活用を図ると共に、就労環境の整備等を通じて女性や外国人などの新たな働き手の掘り起こしを実施していくことが肝要となってくる。

4 象限まとめ



重点を置くべき取組

①進出立地企業と地場企業の関係強化

■ 背景・必要性

真岡市では、有利な立地をいかした工業団地造成・企業誘致に注力をしてきたことから、県外から多くの企業が進出してきた。現在は、真岡工業団地総合管理協会が中心となり、工業団地における企業間の連携等を図っているが、進出企業と域内企業との連携・取引は限定的である。本市は現在分譲中の工業団地を除くと、新たな工業団地造成可能な土地が少ないという地理的制約があることから、今後は進出企業と地場企業との連携強化等の地場産業の振興を通じた地域活性化が重要になることが推測される。

■ 取組方針案

域内企業ネットワークの構築、マッチング推進

■ 取組を進める上で想定される課題

支援者側のリソース確保

【例】福島県浜通り地域での「福島イノベーション・コースト構想」/南相馬市による立地企業サポート

福島県の浜通り地域では、福島イノベーション・コースト構想推進機構（福島県が設立）が、地元企業と県外から進出した企業とのビジネスマッチングを支援している。異業種間の連携や地元企業と進出企業との連携による新事業の創出や取引の拡大を目指し、「福島イノベ倶楽部」を設立・運営している。また、同地域内の南相馬市では、ベンチャーキャピタル・金融機関等との連携協定を幅広く締結し、主に新規に進出したベンチャー企業を主な対象として、進出後の事業拡大や市内でのパートナーシップ構築をサポートしている。南相馬市の場合は、ベンチャー企業のニーズに即した取組として、ベンチャーキャピタルや金融機関とのパートナーシップ強化という取組を注力的に実施しているが、真岡市においては、主に進出企業・域内企業間のパートナーシップ強化の面での同様の取組が望まれる。

重点を置くべき取組

②域内企業群への合同研修・キャリアサポート支援

■ 背景・必要性

真岡市では、市内に大学がなく、高校卒業後の転出超過が継続していることから、まずは地元企業への認知度向上を図り、地場企業への就職を促す仕組みづくりに取り組んでいる。直近では合同就職面接会等を実施し、地元企業と地元人材のマッチングを推進しているが、人口が減少していく中では、企業毎に人材育成等に充てるリソースが不足していくことから、合同研修等の実施が有効になってくると考えられる。また、人手不足に対する持続的な対策という観点では、就職の促進のみならず、その後の定着に向けてのサポートも重要であると思料される。

■ 取組方針案

域内企業の合同研修・キャリアサポート支援

■ 取組を進める上で想定される課題

地元企業の意識醸成

【例】北九州市「地域の人事部」取組

北九州市では、新人社員研修等を実施する人的・経済的リソースがない市内中小企業に対して、ビジネスマナー研修会やコミュニケーション力を学ぶ研修や交流会等を市が主体となって合同実施することで、市内中小企業の負担軽減を図るとともに、市全体としての新人社員同期づくりのきっかけを生み出し、若手人材の定着化を図っている。

今後人手不足が進む中では、採用・育成を行う人的リソースを割くことができる企業がますます少なくなることが予想されることから、このように合同で研修等を行う効果は大きくなっていくものと思料される。

重点を置くべき取組

③外国人人材の活用

■ 背景・必要性

真岡市は、過去より外国籍人口が多く、一部製造業や農業分野で外国人人材の活用がされているところである。今後人手不足がさらに加速する中では、雇用面・付加価値面で基盤となっている製造業を中心に、就労化していない新たな外国人人材の掘り起こしを行うとともに、外国人人材活用の幅を広げるための取組が必要になってくると思料される。

■ 取組方針案

外国人労働者活用に向けた企業側へのセミナー

外国人労働者に向けた企業横断型の日本語教育・合同研修

■ 取組を進める上で想定される課題

企業側の意識醸成

継続的に取り組む企業側・自治体側のリソース確保

【例】綾瀬市による高度外国人材の雇用促進

神奈川県綾瀬市では、①外国人材を受け入れるための土壌づくりや、②高度外国人材を採用する企業への金銭面での支援、③市内製造業企業が登録しているポータルサイトを活用した情報発信を通じて外国人材の雇用を促進。綾瀬市と綾瀬市の商工会、ベトナムの送り出し機関の3者でMOUを締結し、外国人人材を確保・育成する体制を構築しているほか、企業への支援として、「綾瀬市中小企業外国人高度人材雇用促進奨励金」を交付し、活用の促進を図っている。こうした地域全体で受入体制の整備や活用促進を図っている点で参考になるものと思料。

重点を置くべき取組

④地場製造業における女性・シニア人材活躍推進

■ 背景・必要性

真岡市は製造業が主要な産業であるが、その比率は2040年に向けてさらに拡大することが予想されることから、人手の確保が益々重要になることが想定される。前頁のように外国人人材の活用も重要なが、まずは地元の人材の活躍機会を増やすことが重要であり、特に職場環境が十分に整っていない製造業等では、環境整備がまずは必要となることが想定される。

■ 取組方針案

中小企業が、女性雇用に向けておこなう設備投資への補助
製造業出身の技術者活用に向けた、シニア世代マッチングプラットフォーム運営

■ 取組を進める上で想定される課題

企業側の意識醸成
継続的に取り組む企業側・自治体側のリソース確保

【例】柏崎市「中小企業等女性活躍推進事業助成金」

新潟県柏崎市では、女性が職場で能力を発揮し活躍できるよう、職場環境の整備に取り組む中小企業を支援している。例えば、企業が行う女性向けセミナーの費用や、就業規則の改正にかかる費用、女性専用トイレや更衣室等の設置にかかる工事費等を、助成している。地場企業の中には労働環境が十分に整っていない場合もあるため、企業・経営者の環境整備への理解を深めると同時に、助成金等で環境整備を促進していくことで、新たな人手の掘り起こしに繋がっていくものと思料。

総括

- 真岡市の工業団地造成・立地進出企業への補助金施策等は、工業団地を中心とした企業誘致へ取り組んでいる地域にとって、一定の参考となるものと考えられる。特に近年は企業側の立地ニーズも高まっており、産業団地の造成に取り組んでいる自治体も増加している。
- 他方で、特に既存の地域支援機関を有さない自治体にとっては、産業団地進出後の企業サポート、特に、企業側との密なコミュニケーションを通じた経営上のニーズ把握が課題となるところ、自治体としての企業とのネットワーク構築は、当市に限らず、現在及び今後企業誘致に取り組もうとしている自治体にとって共通に重要であると思料される。企業側からのニーズをまずはきめ細やかに把握することで、より有効な公的支援策の企画・立案に資するものと考えられる。
- また、真岡市以外の自治体においても、外国人人材の導入は今後とも進むことが想定され、国内自治体でも、すでに内閣府によるデジタル田園都市国家構想交付金等を活用した外国人材の受入体制の構築や、そのためのデジタルツールの活用等の取組が進められているところ、真岡市及び類似自治体においても、こうした事例の収集を行うとともに、地域特性に即した施策の検討・実行を行い、外国人人材の更なる活用を進めていくことが望まれる。

三条市

分析① 人口

人口動態概要

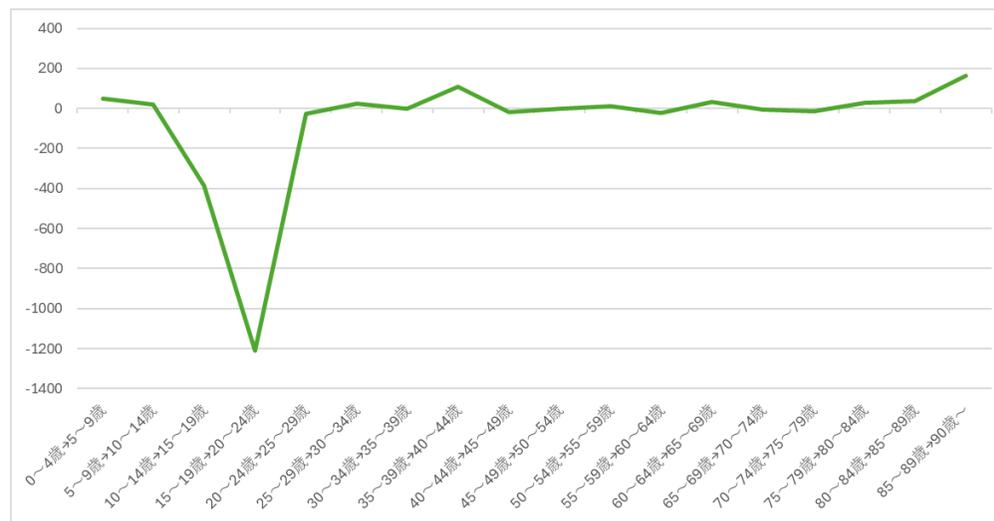
- 2024年10月現在、三条市の人口は91,379人となっている。一方、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、2040年にかけての三条市の人口は、2020年度比で約22%の減少が予想されており、特に若年層女性の流出が顕著であることが予想される。2023年時点で、年齢別人口は15歳未満：11.0%、65歳以上：34.2%と少子高齢化が進展している。
- 社会増減の観点では、2023年は約100名の転出超過となっており、転出先としては新潟市が一番多く、その他は東京・神奈川等首都圏への流出が主となっている。他方、国勢調査では、2020年の三条市の夜間人口94,642人に対して昼間人口は98,577人と、昼間人口の方が多くなっており、就労地・通勤先としての性格が強いことが示唆される。
- 三条市は、女性就業率が53.7%と新潟県内で比較的高水準であることが特徴的である。また2024年11月における同市の有効求人倍率は1.46倍と全国平均と比べても高く、特に建設業や製造業における有効求人倍率が高くなっている。

総人口及び年齢層別人口推移（人）



出所：日本の地域別将来人口推計（国立社会保障・人口問題研究所）

年齢階級別純移動数の時系列分析（2015年→2020年）



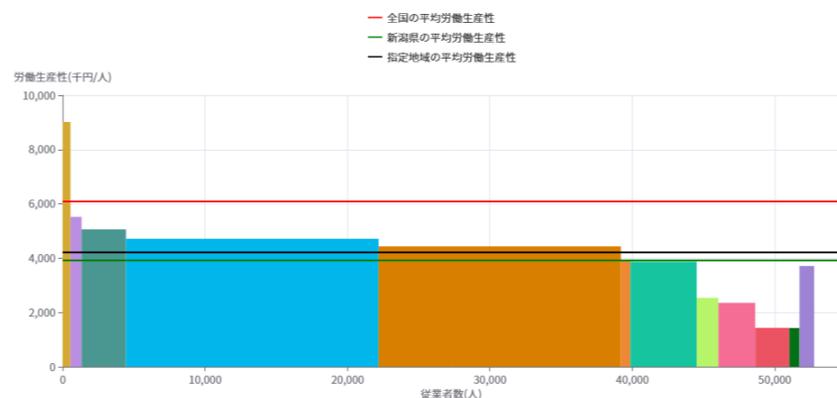
出所：総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきデジタル田園都市国家構想実現会議事務局作成を再編加工

分析② 産業

経済・産業構造

- 三条市の産業構造の特性としては、企業数・事業所数では「卸売業・小売業」が最も多くの割合を占める一方で、従事者数に占める割合は製造業が最大となっている。一方、事業所数や従業員数については、2012年から2021年にかけて、事業所数は▲491事業所、従業者数は612人の増加となっている。
- 付加価値額の観点で、従業者一人あたりの付加価値額の面では、三条市全体の労働生産性としては新潟県平均を上回っているものの、全国平均は下回っており、2012年と2021年を比較すると、全国平均との差は拡大している。当該市で製造業は付加価値額で第1位であり、2012年比従業者数・付加価値額・労働生産性ともに増加していることが特徴である。
- 一方で製造業の中でも、主要産業である金属製品製造業については、事業所数が2000年381事業所から、2020年195事業所と約1/2まで減少しているほか、従業者数も2000年6,355人から、2020年4,457人と大きく減少している。

従業者と労働生産性から見る付加価値額
新潟県三条市
2021年



産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)	産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
金融業、保険業	9,014	552	4,976	医療、福祉	3,865	4,658	18,002
学術研究、専門・技術サービス業	5,517	786	4,336	生活関連サービス業、娯楽業	2,536	1,523	3,862
建設業	5,061	3,115	15,765	サービス業（他に分類されないもの）	2,353	2,583	6,077
製造業	4,710	17,735	83,539	宿泊業、飲食サービス業	1,434	2,398	3,438
卸売業、小売業	4,436	17,013	75,474	農林漁業	1,426	712	1,015
複合サービス業	3,934	666	2,620	その他	3,708	1,029	3,816

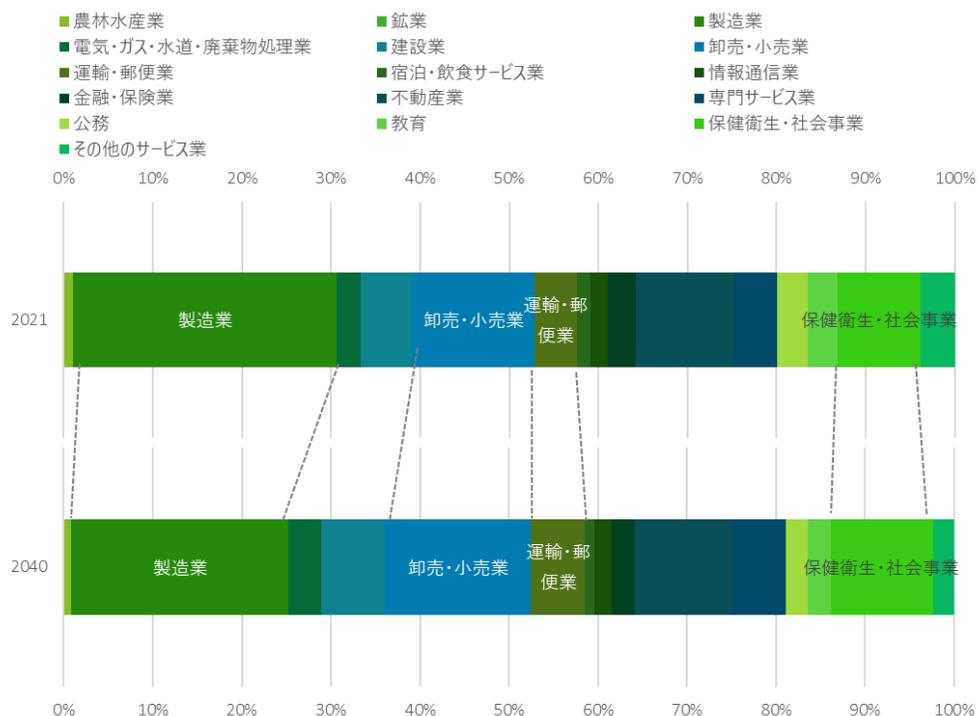
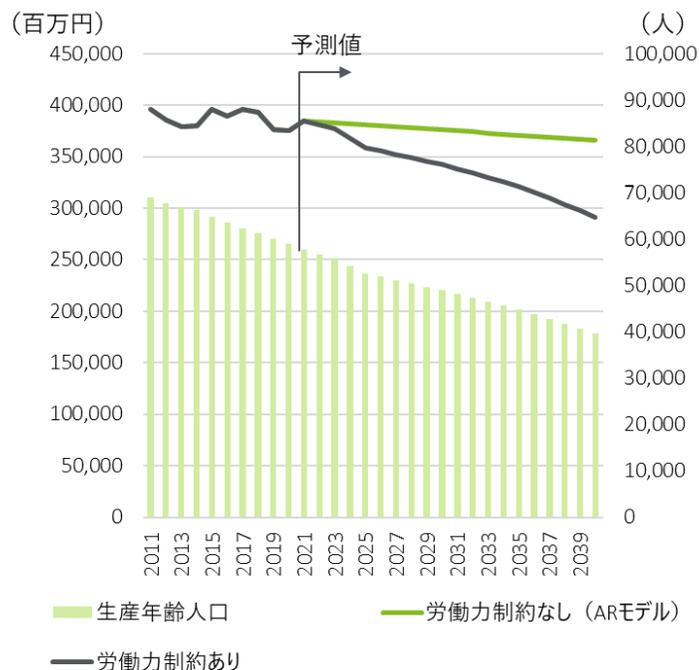
「その他」に含まれる産業、データを欠測・欠測している産業			
産業	労働生産性 (千円/人)	従業者数 (人)	付加価値額 (百万円)
電気・ガス・熱供給・水道業	14,727	22	324
情報通信業	4,331	263	1,139
不動産業、物品賃貸業	3,934	381	1,499
教育、学習支援業	2,353	363	854
運輸業、郵便業	-	1,776	X
鉱業、採石業、砂利採取業	-	1	X

【出典】
総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」
【注記】+

分析③ 将来推計

GDP・産業構造の将来推計

- 過去のGDPの推移のトレンドに沿って将来のGDPが推移した場合（労働力制約なしシナリオ）と、一人当たりの生産性が足元と同様に推移し生産年齢人口の減少に伴ってGDPの減少が生じる場合（労働力制約ありシナリオ）では、2040年時点で約700億円（労働力換算1.0万人）のギャップが生ずると想定される。
- 2040年の三条市の産業構造（GDPベース）の推計では、製造業のシェアが25%程度に減少し、代わって建設業や卸売・小売業、運輸・郵便業等のシェアが増加する見込み。必要労働力でみると卸売・小売業等で人手不足が見込まれるほか、依然として大きなシェアを占める製造業も人手が逼迫する見込みで、労働生産性の向上や人手の確保が必要となると考えられる。



地域特性・取組の方向性

■分析を踏まえた地域特性

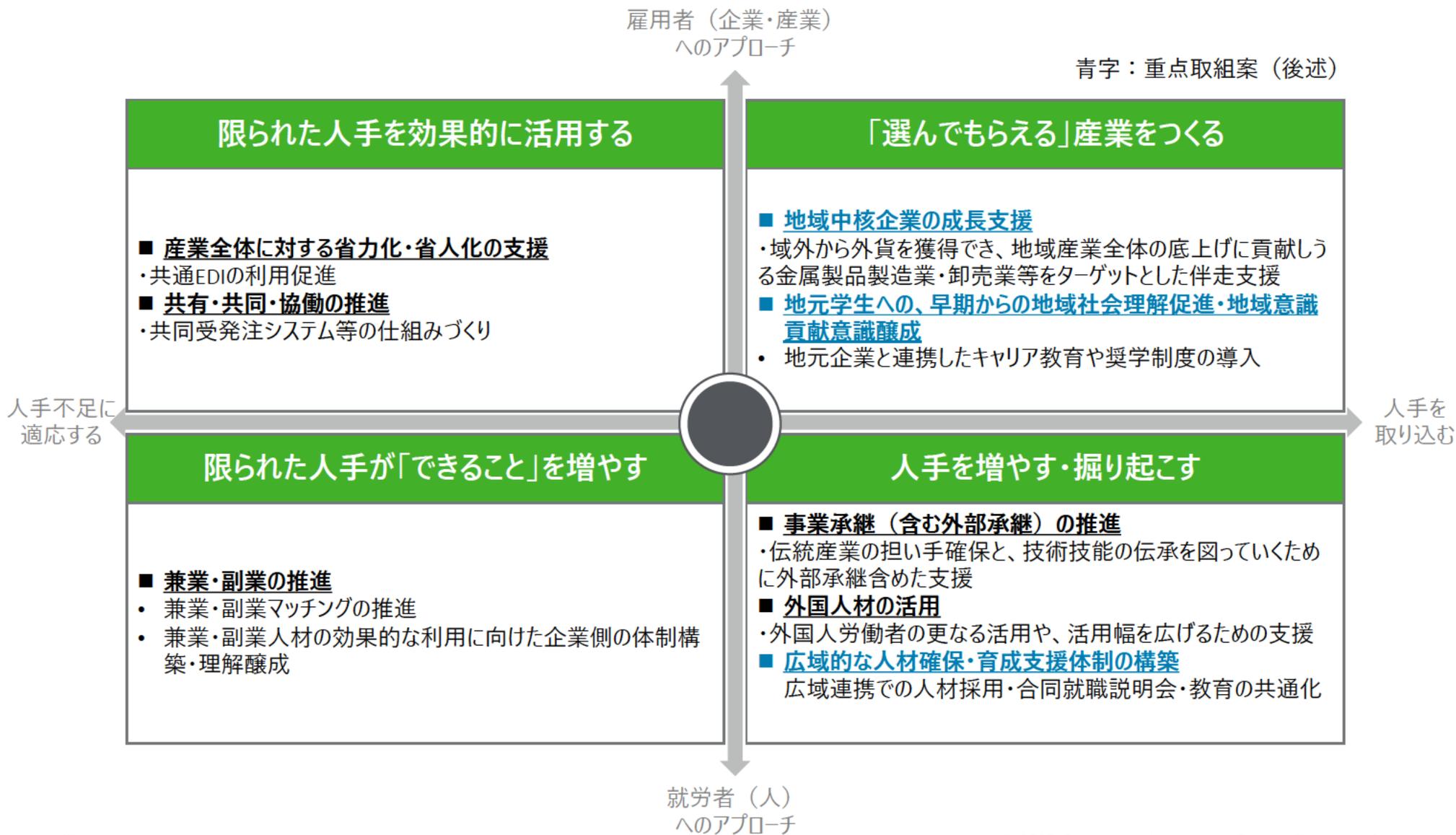
- ✓ 三条市の基盤産業である製造業では更なる人手不足が予想されるほか、運輸・郵便業、保健衛生・社会事業、建設業等の生活基盤となる産業においても、深刻な人手不足が予想される。
- ✓ 雇用面・付加価値面で基盤となっている製造業のシェアは減少傾向であり、一方で卸売・小売業が増加傾向。地場産業である金属製品製造業は従業者数が多く、雇用を創出しているが、労働生産性は低い状況。
- ✓ 立地企業への支援は、小規模事業者向けを主とする三条商工会議所や、金属製品製造業を中心とした技術支援・販路開拓支援を得意とする燕三条地場産業振興センター、その他中小企業大学校や民間金融機関が担っている。



■取組の方向性

- ✓ 集積のある製造業の基盤維持に向けて、労働生産性を上げていくことが重要であり、併せて製造業だけでなく、金属加工卸売業等域外から「稼ぐ」ことができる地域中核企業への支援を通じた地域経済の活性化も、域内経済の底上げには有効と見られる。
- ✓ 加えて、一定程度の人口減少は避けられないことが予想されることから、市内の高校生へのUターン促進施策や、セミナー開催等を通じた外国人材活用施策に取り組むことで、将来産業全体を担う人材の確保が不可欠となる。
- ✓ なお、三条市においては、類似した産業構造及び課題をもつ燕市等と連携し、市域を超えた広域的な取組を実施していくことが圏域全体への波及効果を鑑みても必要と考えられる。

4 象限まとめ



重点を置くべき取組

①地元高校生への早期からの地域産業貢献意識醸成

■ 背景・必要性

三条市でも、他自治体同様大学等への進学を契機とする人口流出とその復元力の弱さが課題である。伝統的に金属製品製造業・加工業等で発展してきたものづくりの町であることから、「三条市立大学」等ものづくりに特化した大学があるものの、多くの高校生は県外に流出してしまう事から、①早期に地元産業への理解を深め、②地元産業への就職や将来的なUターンが選択肢となるような仕組みづくりが重要と考えられる。

■ 取組方針案

教育機関や地元製造業と連携した、課題解決型キャリア教育の導入
奨学金制度を活用したUターンの促進

■ 取組を進める上で想定される課題

地域学生と、地元企業をつなぐパイプの不足
奨学金の原資の調達に向けた地元企業や地域金融機関との連携

【例】富山県氷見市による「ぶり奨学プログラム」

富山県氷見市では、地域の未来を担う若者の進学や就職を奨学という形で支援し、卒業後の地元就職等で奨学金の返済免除・補填等を町が行う制度で、Uターンを促進（ぶり奨学ローン・ぶり助成制度）。奨学金の原資には、ふるさと納税や地元企業からの寄付から確保し、持続可能な仕組みを実現している。また氷見市における就職・企業を支援する「ぶり就職企業支援事業」とあわせ、地元企業への理解促進等にも努めている。返還免除に係る費用の原資として、金融機関や地元企業との連携を積極的に図っている点が特徴であり、人手不足に課題を抱える企業が多く集積している三条市においても、このような制度との間での親和性は一定程度あるものと考えられる。

重点を置くべき取組

②広域的な人材確保・育成支援体制の構築

■ 背景・必要性

三条市は、三条鍛冶の伝統を継ぐ製造業中心に発展してきたが、ピラミッドの下位に位置する中小零細企業が多く、価格決定力を有していないことで、付加価値額が乏しく、人手の確保も十分にできないことから廃業に追い込まれる事業者が多い。こうした企業への支援が必要となるが、今後人手不足が進んでいく中では、支援側のリソース不足が予想されることから、地域の支援機関（経営支援機関、教育機関、金融機関等）等との更なる連携、さらには他の自治体との広域連携など、限られた人材の効果的な活用が必要になっていく。

■ 取組方針案

地域の支援機関や他自治体等との人材面における連携（地域の支援機関・他自治体等と連携した人材採用・合同就職説明会・教育の共通化 等）

■ 取組を進める上で想定される課題

関連機関との役割・費用分担

【例】上伊那広域連合の「かみいな就活情報」LINE

長野県上伊那郡に属する8市町村が連携し、広域的に行政機能を担っているが、その一つの取組として域内企業の情報取りまとめ・オンライン就活相談窓口・企業相談会等、地域の人事部的な機能を担っている。様々なイベントを企画しているが、各イベントで参加者（Uターン希望者等）と企業を交えたグループワーク等を行っているなど、複数地域や域内企業が連携して人材確保に取り組んでいる事例である。当市においても「燕三条地域」として金属加工業が複数自治体にわたって集積している点で、人材分野における広域的な取組との親和性は高い

重点を置くべき取組

③中核企業支援

■ 背景・必要性

三条市の金属製品製造業等は、歴史的に労働集約型モデルであったことから、産業全体としての底上げには、業態転換も含めた生産性向上に加え、域外から「稼ぐ」ことのできる卸売業や製造業等に対し集中的な支援を実施し、地域の中核企業への成長・創出が望まれる。また、三条市は2021年に、関東経済産業局の「伴走型支援事業」の実施地域として選定された経緯があるなかで、こうしたノウハウを活かし、地域への波及効果を有する支援対象を設定していくことは有意義であるものと思料される

■ 取組方針案

三条市としての戦略的育成対象企業の設定（燕三条産業振興センター・商工会議所とも連携した支援の提供）
上記企業に対する、伴走支援等の支援リソースの注力

■ 取組を進める上で想定される課題

中堅中小企業の意識改革
支援者側のリソース確保

【例】札幌市による「札幌未来牽引企業創出事業」

札幌経済を将来的に牽引していく企業の創出により地域経済を持続的に発展させることを目指し、「札幌未来牽引企業創出事業」を令和5年度から開始。将来の札幌経済を牽引する意欲を持つ市内中小企業を「SAPPORO NEXT LEADING企業」として認定し、「付加価値向上コース」と「上場支援コース」の2つのコースを設け、認定年度を含む5年以内での目標達成に向けてコンサルタントによる伴走支援や専用HPでの情報発信などの集中的な支援を実施。

「付加価値額向上」や「上場」といった明確な目標を有している企業を行政として認定し、支援機関と連携したリソースの注力をおこなうことで、地域経済の牽引役となりうる企業の効果的な後押しになると考えられる。

総括

- 三条市は、自治体として「三条みらい人材会議」を開催するなど産学官金連携を主導し、地域全体としての人手不足に対応すべく意識醸成に取り組むと共に、それを通じた民間主導の「地域の人事部」の創設を目指している。また燕三条地場産業振興センター・三条商工会議所等が機能分化して、技術的支援や販路開拓支援等幅広い支援メニューを提供しており、それぞれが異なる企業群にアプローチし、市内産業全体を振興しようとする取組は、同市のように小規模の製造業が集積している他地域にとって一定の参考となるものと考えられる。
- 多様化する企業・地域の課題に対しては、自治体のみならず様々な地域の支援機関等との連携が益々重要になってくる。また、人口減少が進んでいく中では、支援側のリソース確保も困難になってくるため、他の自治体含めた広域的な連携を行うことで、限られたリソースの有効活用を行っていくことが必要になってくると考えられる。
- こうした中で、現在創設を目指している三条市の「地域の人事部」にて、地域の様々な支援機関等との連携とともに、県内の他市町村とも連携を行うことで、そこで得た体制構築に係るノウハウが、全国の他自治体での体制構築において参考になるものと思料される。

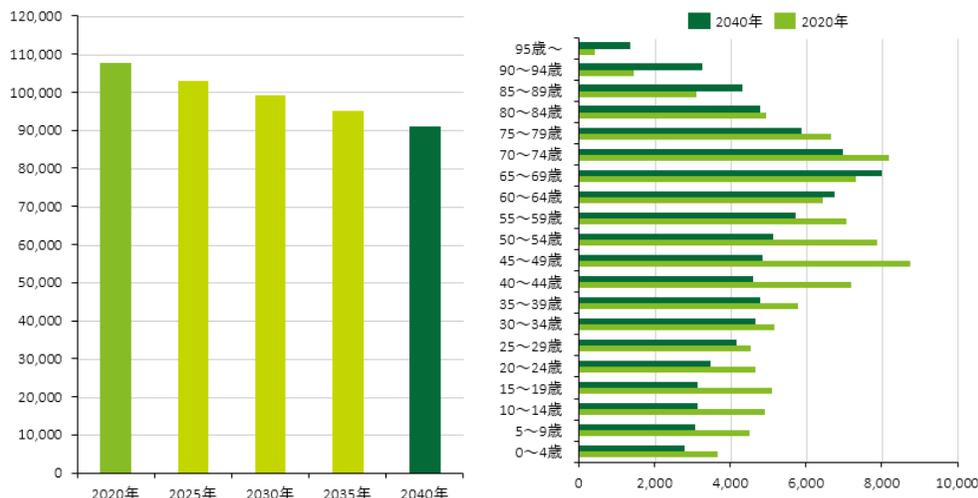
三島市

分析① 人口

人口動態概要

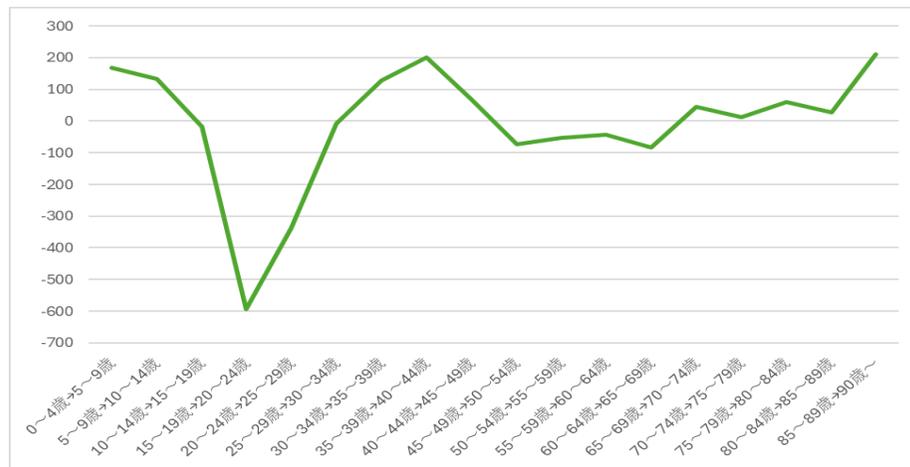
- 2024年10月現在、三島市の人口は105,114人となっている。一方、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計によれば、2040年にかけて三島市の人口は、2020年度比で約16%の減少が予想されており、特に年少人口、生産年齢人口の減少が予想される。
- 社会増減の観点では、三島市は2023年は約300名の転出超過となっており、転出先としては沼津市、静岡市、横浜市等の近隣自治体が主となっている。年齢階層別にみると、20～24歳では転出超過となっているが、0～14歳及び35～39歳では転入超過となっており、ファミリー層の転入が多いと考えられる。
- 他方、国勢調査では、2020年の三島市の夜間人口107,783人に対して昼間人口は103,237人と夜間人口の方が多くなっており、沼津市、長泉町、裾野市といった近隣自治体への通勤者が多いことから、居住地として位置づけられていることが示唆される。

総人口及び年齢層別人口推移（人）



出所：日本の地域別将来人口推計（国立社会保障・人口問題研究所）

年齢階級別純移動数の時系列分析（2015年→2020年）



出所：総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきデジタル田園都市国家構想実現会議事務局作成を再編加工

分析② 産業

経済・産業構造

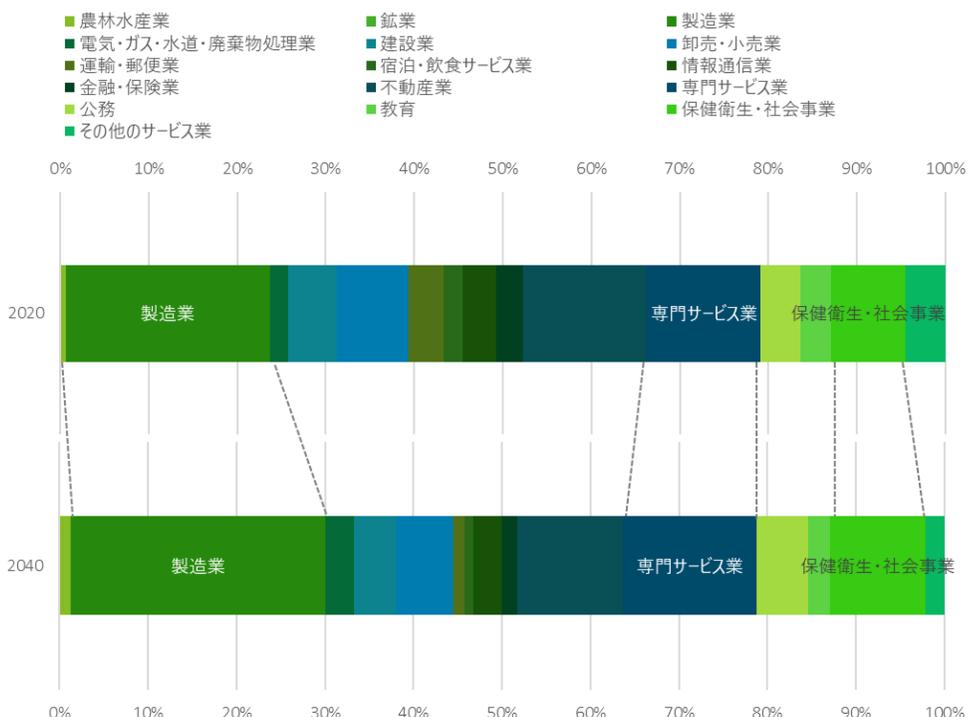
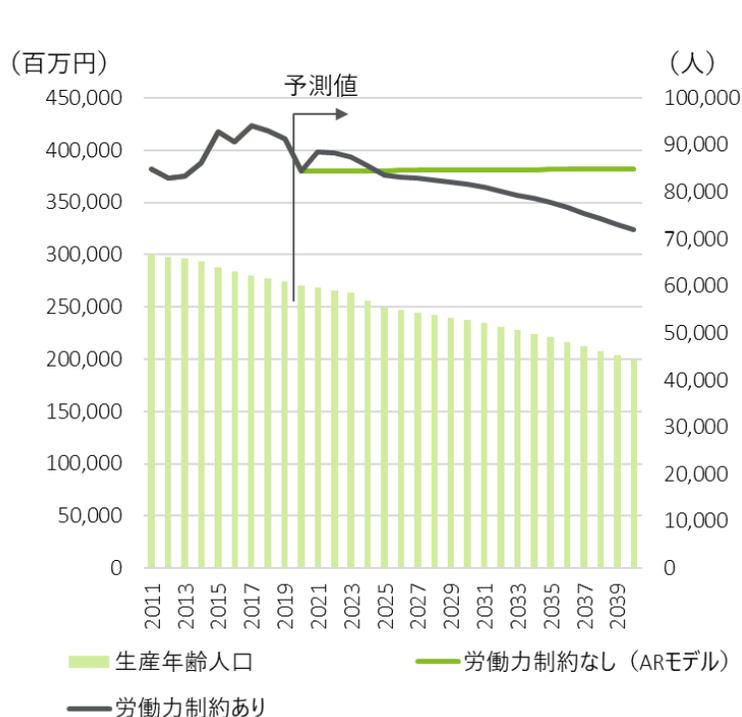
- 三島市の産業構造は、事業所数では「卸売業・小売業」が最も多く、「宿泊業、飲食サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」が続く一方で、従業員数では「製造業」、「卸売業・小売業」が多い。また、当市の事業所数や従業員数についてはともに減少傾向にあり、2012年から2021年にかけて、事業所数は▲351事業所、従業員数は▲1,303人の減少となっている。製造業従事者の割合は15.4%で、全国平均（15.2%）と同水準、県平均（25.5%）を下回っている。
- 付加価値額の観点では、従業員一人あたりの付加価値額の面では、三島市の労働生産性としては静岡県平均及び全国平均を下回っている。一人当たり労働生産性は「建設業」が最も高く、「教育・学習支援業」、「卸売業、小売業」が続いている。
- 製造業のうち、出荷額ベースでは、1990年代～2006年頃までは「電気機械器具製造業」の出荷額が多かったが、近年は「はん用機械器具製造業」、「食料品製造業」が上位を占めている。2013年頃より「電子部品・デバイス・電子回路製造業」が増加傾向である。



分析③ 将来推計

GDP・産業構造の将来推計

- 過去のGDPの推移のトレンドに沿って将来のGDPが推移した場合（労働力制約なしシナリオ）と、一人当たりの生産性が足元と同様に推移し生産年齢人口の減少に伴ってGDPの減少が生じる場合（労働力制約ありシナリオ）では、約600億円（労働力換算0.8万人）のギャップが生ずると想定される。
- 2040年の三島市の産業構造の推計（GDPベース）では、製造業のシェアが30%程度まで増加すると見込まれているほか、専門サービス業、保険衛生・社会事業のシェアが増加する見込み。業種別のGDPギャップを見ると、製造業や専門サービス業等において制約ありシナリオとの比較でギャップが発生しており、労働生産性の向上や人手の確保が必要となると考えられる。



地域特性・取組の方向性

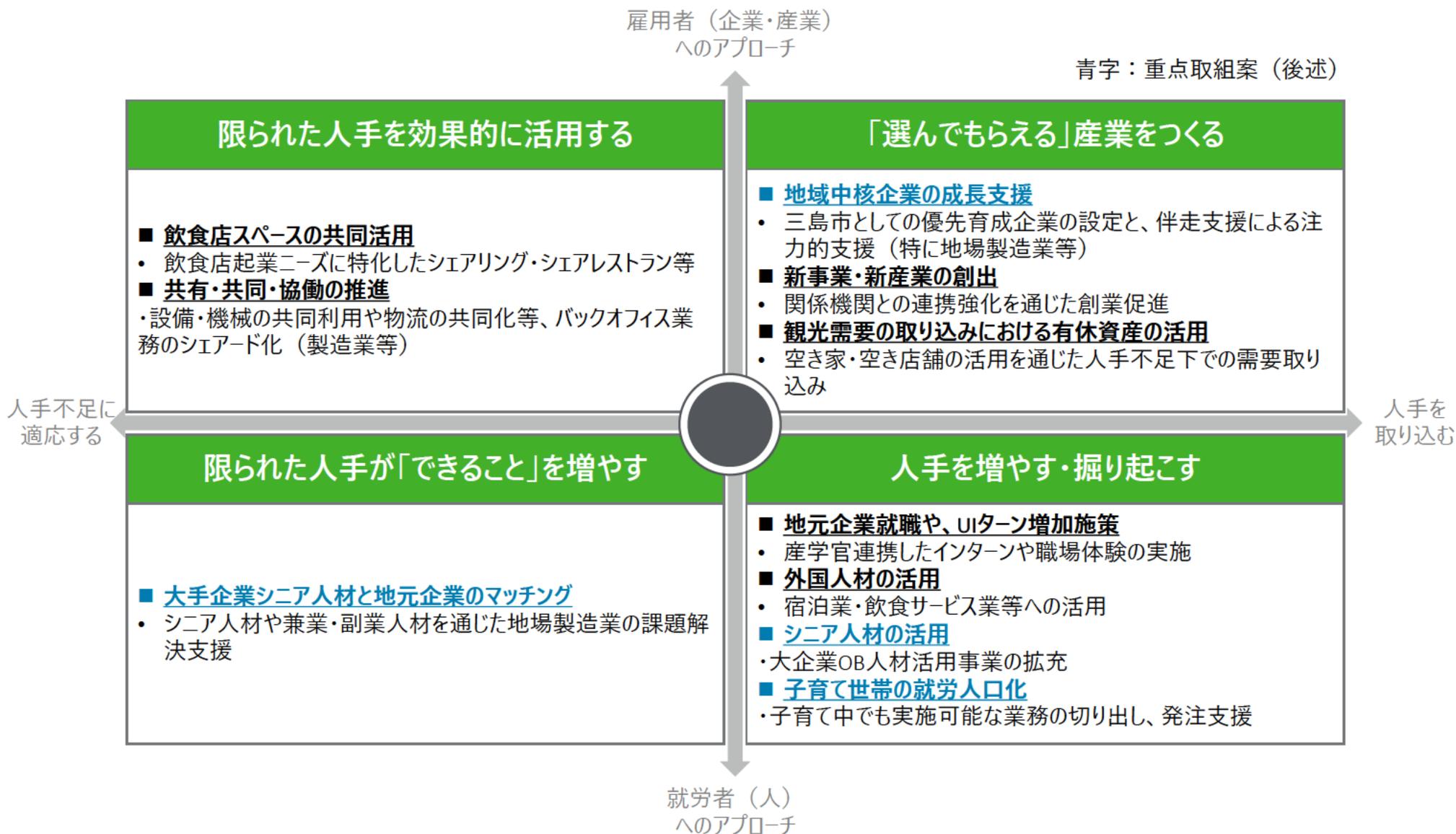
■分析を踏まえた地域特性

- ✓ 三島市の産業構造は、事業所数では「卸売業・小売業」が最も多く、「宿泊業、飲食サービス業」、「不動産業、物品賃貸業」が続く。「製造業」は従業員数が多く、雇用を創出し、地域経済を支えているが、労働生産性は低い状況。
- ✓ 市内の産業の大部分を占める、サービス業、卸売業・小売業、製造業等において人手不足が深刻化することが予想され、これら産業の労働生産性向上への取組が不可欠。
- ✓ 三島市では、当市に住みながら、沼津市など近隣自治体へ通勤する傾向があり、ベッドタウン的な性格を有する。
- ✓ 大学進学、就職のタイミングでの転出が多い一方で、子育て世代の流入が多い。

■取組の方向性

- ✓ 以上を踏まえ、打ち手の方向性としては、大企業のOBや外部人材等も活用しながら、当地の主要な雇用の創出元である製造業等の経営力強化を図っていき、生産性の向上を図っていくことが重要である。
- ✓ 製造事業者への支援は新たに進出してくる企業群への補助金等の支援が中心であり、地場製造事業者を対象とした支援についても必要性が想定される。
- ✓ また、より中長期的に人口の社会増を図っていくという観点からは、特に、20~24歳の層で大幅な転出超過となっている当市の人口動態上、一度進学や就職で市外に出た若手人材に対して、市との繋がりを維持し、将来的なUターンの蓋然性を高めていくといったアプローチも望まれる。さらに、子育て世代、ファミリー層の流入が大きいと想定されることから、現状就労に至っていない人口の就労人口化を促進していくことも重要になってくる。

取組方針案概要



重点を置くべき取組

①大手企業シニア人材と地元企業のマッチング

■ 背景・必要性

当市では、三島信用金庫が事務局となり、東芝テックのシニア社員と、経営課題を抱える地域企業とのマッチングを実施してきた。2040年における産業構造推計の中で、当地においては、製造業のシェアが30%程度まで増加すると見込まれているところ、市内の製造業の経営力強化は中長期的に重要性が増すことが想定されるその中で、大企業OBという人的資源を活用し、市内事業者の課題解決を図るという試みは、今後の産業構造の変化を見据えた際にも意義が大きいと思料される。

■ 取組方針案

マッチング先の開拓

市外の兼業・副業人材等、東芝テック以外のマッチング元の開拓

■ 取組を進める上で想定される課題

マッチング事業としての持続性・継続性の確保

【例】四日市市企業OB人材センター（三重県四日市市）

企業退職者が中小事業者を支援する活動拠点として、平成29年4月に開所。経験やノウハウを有する企業退職者を四日市市企業OB人材センターアドバイザーとして登録し、製造業をはじめとする中小事業者へ派遣してさまざまな支援を行うことにより、四日市市の産業の活性化を図っている。「アドバイザー情報」として、登録しているOB人材の経歴、スキル、得意領域を解像度高く発信していくことで、地元企業側の利用の後押しになるものと思料される

重点を置くべき取組

②地域中核企業支援

■ 背景・必要性

市内経済をリードしていく高い意欲と成長可能性を有する地域中核企業を集中的・積極的に支援することで、地域経済の持続的な成長を促すことができると考えられる。

特に本市における製造業は、従事者数が多い産業であるものの、生産性には改善の余地があり、現状新たに進出してくる企業群への支援が比較的手厚くなっていることから、地場製造事業者への積極的かつ集中的な支援は地域への波及効果という間では意義が大きいものと考えられる。

■ 取組方針案

三島市としての戦略的育成対象企業の設定

上記企業に対する、伴走支援等の支援リソースの注力

■ 取組を進める上で想定される課題

支援者側のリソースの確保

【例】宇都宮市リーディング企業支援事業（栃木県宇都宮市）

宇都宮市では令和元年度より「宇都宮市リーディング企業支援事業」を実施しており、地域経済に貢献し成長性の高い企業を「宇都宮市リーディング企業」として認定し、認定企業に対し、集中的な支援を実施している。認定企業の要件としては、市内に本社を有するほか、売上高、従業員者数、域外販売比率、域内仕入比率の4つの評価項目で一定の点数を有すること等を設けており、認定企業に対しては補助金における要件の緩和等を行い、中核企業創出、さらには当市経済の持続的な発展を目指している。認定企業の選定に当たっては、域内仕入率など地域への波及効果を重視されたものとなっており、参考になるものと思料。

重点を置くべき取組

③首都圏・名古屋都市圏との近接性を活かしたUターン・二拠点居住の拡大

■ 背景・必要性

20~24歳の層で大幅な転出超過となっている当市の人口動態上、一度進学や就職で市外に出た若手人材に対して、市との繋がりを維持し、将来的なUターンの蓋然性を高めていくといったアプローチが必要と考えられる。市を離れる若手人口と市との間の紐帯を維持し、首都圏等でキャリアを積んだ後での関わりの契機を作っていくことが主眼となる。

■ 取組方針案

地域オープンイノベーションやオンラインコミュニティ等を通じた、三島市への「関わりしろ」の創出

■ 取組を進める上で想定される課題

地域におけるコミュニティ・プログラム運営体制の構築

【例】エールラボえひめ（愛媛県）

愛媛県においては、「エールラボえひめ」として、県内外の事業者、団体、個人に対して、新たな事業を行うための実証実験の場所探し、ビジネスのパートナー、メンバー募集等を行うプラットフォームを構築している。ツールとしてDiscordを利用することで、システム面でのコストを安価に抑えられていることが特徴であり、低コストでのオンラインコミュニティの運用という観点から、基礎自治体においても一定の親和性が認められる。

重点を置くべき取組

④子育て世代を中心とした人手の掘り起こし

■ 背景・必要性

20~24歳の若年層では転出超過となっている一方で、0~14歳及び35~39歳が転入超過となっており、ファミリー層の流入があると予測される。特に令和2年国勢調査 就業状態等基本集計によると、全年齢合計の女性の労働力率は、三島市（90.5%）、全国（89.7%）と全国平均を上回っているのに対し、35~39歳の女性においては三島市（75.0%）、全国（78.1%）と全国平均を下回っていることから、子育て世代が働きやすい環境整備への支援を行うことで、新たな就労人口の掘り起こしが有効であると考えられる。

■ 取組方針案

中小企業への女性雇用に向けておこなう設備投資への補助
地元企業による、子育て中でも実施可能な業務の切り出し、発注

■ 取組を進める上で想定される課題

企業側の意識醸成
継続的に取り組む企業側・自治体側のリソース確保

【例】ジモットワーカー（福島県大熊町）

福島県大熊町では、株式会社バトンと連携して、大熊町出身の企業や、大熊町を応援したい企業から、コールセンター、データ入力等のリモートでも実施可能な仕事の切り出しを支援するとともに、県内外に避難しており、介護や子育て中の町民に対して発注する「ジモットワーカー」業務を実施。大熊町の事業ターゲットは被災者を対象としているが、発注先を市内の子育て世帯とするといった設計とすることで、三島市における子育て世帯の就労人口化にも資するものと思料。

総括

- 今般の調査事業において、三島市は「平均的な産業構造を有するモデル自治体」として抽出されたところであるが、このような特性をもつ他の自治体は、日立市、三条市、桐生市といった自治体と比べ、HITSのような地域独自の支援機関を有していない傾向にあると推測される。
- そうした自治体においては、三島信用金庫が実施するマッチング事業のように、企業のシニア人材を活用した、他企業の課題解決の取組は、企業支援事業としての一類型たりうると考えられる。
- 三島市の特性の一つである「ベッドタウン」についても、同様の特性を有する自治体は、子育て世帯の社会増を一定程度実現できているものと考えられるが、ベッドタウンで生まれ育った子供・若者世代が、進学・就職といったライフイベントを迎える中で、首都圏への一方向的な流出とすることなく、いかにその地域との紐帯を維持するかという点、子育て世代の女性を中心とした人手の掘り起こしを進めていくかという点は、中長期的に重要であると考えられ、ベッドタウン的な特徴を有する地域にとって一定の示唆を与えるものと考えられる。