

第2章 延岡市工業振興ビジョンのフレームワーク

2-1. フレームワークに関する基本的な考え方

本章では、新ビジョンの骨格であり、基本思想とも言えるフレームワークについて説明します。

新ビジョンの審議、策定の過程では、「ビジョンとは誰にとってのビジョンなのか?」「延岡市工業の“らしさ”や独自の“強み”とは何なのか?」「国でも県でもない“市行政”が工業振興に果たすべき役割とは何なのか?」といった疑問や論点が関係者から投げ掛けられ、それらを一つ一つ協議することを通じてビジョンの基本的な考え方や枠組みを整理していきました。

同時に、過去のビジョンの内容や到達点、反省点等を踏まえて、「総花的になり過ぎないこと」「絵に描いた餅（実現性や実効性に欠けるアクション）とならないようにすること」「長期的な計画に不可欠な継続性と検証性をしっかりと担保すること」などが、新ビジョン策定上の大切な課題として挙げられました。

以上のような疑問や要請にこたえるものとして、関係者との協議を通じ、以下のフレームワークに集約しました。

（1）延岡市の工業が歴史的に培ってきた活動基盤を戦略的に位置づけ、さらに発展させていく ～市工業の活力源としての地域内連携構造～

市レベルにおいて工業振興のためのビジョンを作成するという例は、全国的に見てもそれほど多くはありません。それにもかかわらず、延岡市がこれまでのビジョンを策定してきた理由や必然性は何でしょうか。

まず、第一に、延岡市には旭化成と旭有機材工業という中核企業が存在し、当該企業及びその系列企業と地場企業との集積で築かれてきた互惠関係を基礎として、長期にわたる工業の成長と発展を実現してきたという歴史が挙げられます。

次に、延岡市の地場企業が歴史的に、宮崎県工業会（県北地区部会）や協力会、延岡商工会議所といった組織を介して、中核企業に対する種々の業務サポートや事業パートナーとしての役割を果たす仕組みを重層的に形成してきたという事実です（図表2-1）。こうした関係づくりは単なるビジネス上での取引関係というレベルを超え、人心面や日頃の文化活動までも含む多面的な交流を通じて成し遂げられてきたものであり、いわば信頼と絆でつながった地域内連携（取引）構造が創り上げられています。これは、延岡市ならではの歴史的な財産というべきものです。延岡市工業は単なる企業城下町的な産業構造とは質的に異なる安定性と持続性を保持してきただけではなく、地場の中小企業にも工業会や協力会等を通じて中核企業とビジネス上の接点を持ったり、最先端の事業スタイルを実地経験したりする機会が提供されてきました。

これにより、地場企業が、大企業からの発注を確保できるということのみならず、世界標準のビジネスルールに触れ、全国や世界の市場に打って出る上での言わば予行演習的な機会を地元延岡にいながらにして得ることができました。こうした利点は、これまで延岡市工業を支えてきた先人達による中核企業とのビジネス機会確保に向けたたゆまぬ努力の賜物だと言えます。

中核企業と共に延岡市工業が形成してきた信頼と絆に立脚する地域内連携構造は、重要な活力の源泉の1つであり、必要な改善や変革を加えつつ保持していくべきものです。

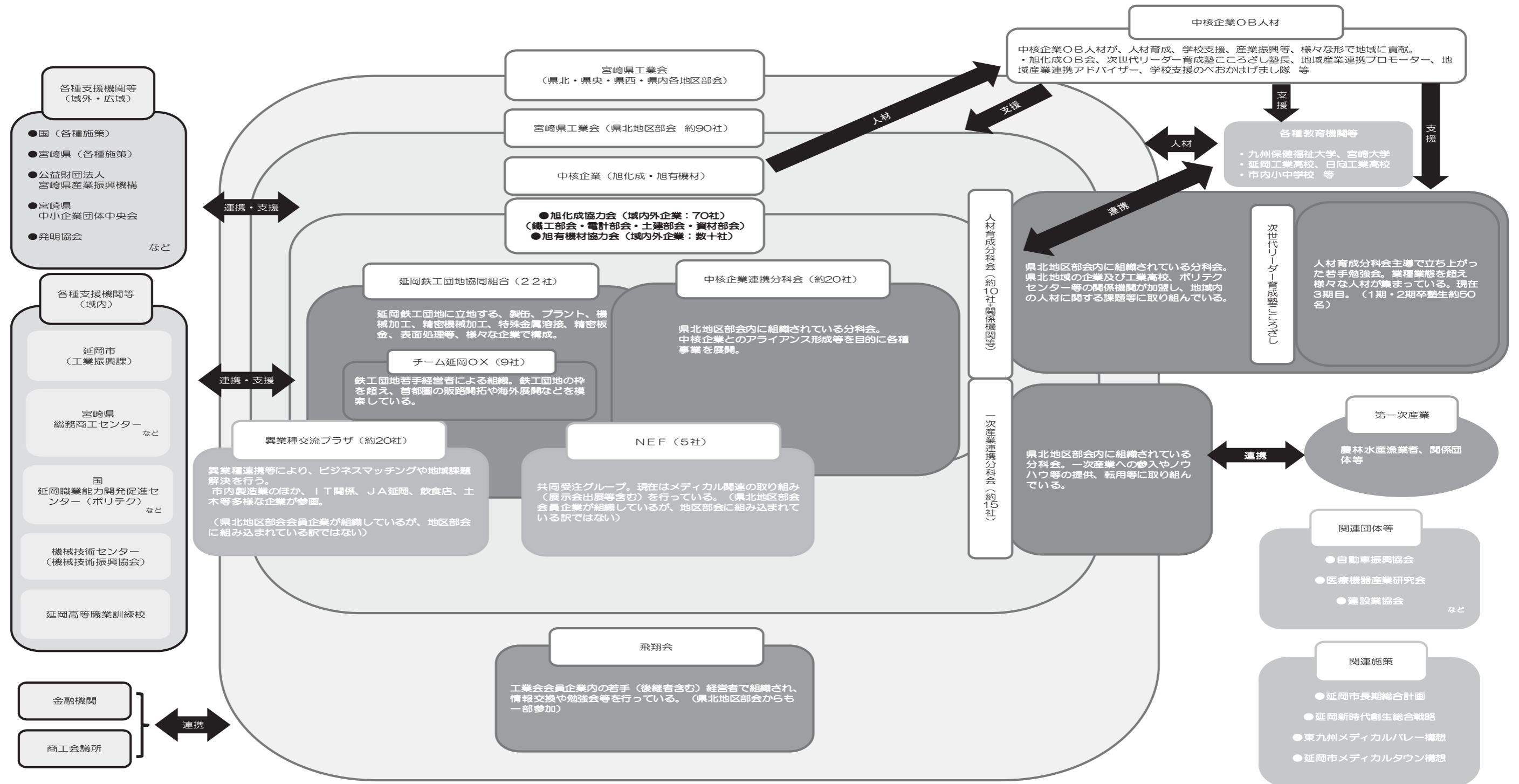
こうした考え方から新ビジョンでは、この地域内連携構造を、中核企業と地場企業の交流と連携の一層の促進を通じたwin-win関係の強化という形でさらに発展させていくことを目指し、アクションプランに盛り込んでいます。

具体的には、地場企業が中核企業との連携をより緊密にして成果を上げていくために、もっと事業の上流工程（研究開発、技術の実用化、設計業務、生産性向上のための提案など）の重要性に目を向け、自らの事業ミッションとしてより積極的に取り組んでいくことが必要だと考えられます。

旧ビジョンの重要な取組の1つである「延岡精密機器設計製作有限責任事業組合（延岡LLP）」が立ち行かなくなった原因は、こうした上流工程での中核企業のニーズにどう応えるかという点や、誰が責任を持ちリスクを取ってそれに取り組むかが必ずしも明確でなかったことにあるとの指摘もあります。こうした経緯を真摯に見据え、次に採るべき対策を特定し、実践することが求められています。

経済のグローバル化等により事業環境が目まぐるしく変化していく中で、中核企業もまた、生き残りをかけて生産性の向上や新たな事業領域への参入など、新しい挑戦を続けていかなければならない状況にあります。そこに延岡市工業を構成する地場企業の多くが（単なる「近くの取引先」ではなく）戦略的パートナーとして参画し、従来のように中核企業の事業の下流工程（量産やメンテナンス工程）のみならず上流工程の戦略性、重要性に目を向け、中核企業のより高度なニーズに着実に応えて実績を積み重ねていく。これこそが、上述した「中核企業と地場企業の交流と連携の一層の促進を通じたwin-win関係の強化という形で、既存の地域内連携構造を一層発展させていくこと」になります。

図表2-1 中核企業との地域内連携（取引）構造の概要



(2) 『10年後の売上倍増』というスローガンを設定する

新ビジョンでは、「ビジョン（企業）」の実現を通じて、地場企業がビジョン策定から『10年後の売上倍増』をスローガンとして謳っており、これは、新ビジョンの具現化において、重要な意味を持つものです。

現在、少子高齢化に伴う人口減少と、長期の経済不振や海外からの安価な財の流入等に起因するデフレ基調を背景として、国内市場の縮小が深刻に懸念されています。そうした状況の中で、マクロな経済成長の追求ではなく、循環型経済や共生型経済といった新たな考え方のもと、1人当たりの所得水準の維持を重視したり、経済社会状況の評価尺度を量から質へと転換すべきとの主張もあり、これは、それぞれに一理あり、真剣な検討が必要です。

現時点で延岡市は、こうした意見に注意深く耳を傾けつつも、前述のマスタープランのほか各種の計画において人口減少への効果的な歯止め策の実施、域外からの移住者の増加、市民生活を支える経済基盤の拡充など、拡大や成長を志向する方針や目標も掲げてきており、こうした経緯などを踏まえて、新ビジョンも基本的な考え方として、それらに歩調を合わせています。

また、世界中で人材の獲得競争が進むと予想される中で、延岡市において優秀な人材を確保するためには、継続的な成長を前提とした経済の活況を常に追求していく必要もあります。現在、グローバル化のプラスの側面として、中国や東アジア諸国などの旺盛な需要を域内に取り込むことが、かつてに比べれば格段に容易になっています。こうしたことを踏まえれば、地域全体での外需の取り込みを通じて人材確保や経済規模の拡大、成長に繋げていく戦略を打ち出すことは、時宜を得たものと言えます。

これらを総合的に勘案し、審議会や原案策定ワーキングでの審議を経て、今回の新ビジョンでは『10年後の売上倍増』というスローガンを設定しました。もちろん、これは簡単に達成できるものではありません。しかしながら、個別企業による事業拡大や先進的な経営ノウハウの導入といった自助努力だけでなく、行政による適時適切な政策的支援や、中核企業とともに形成してきた地域内連携構造の改善と有効活用、さらには有為な人材の育成と要所への登用といった対策を多層的に講じていくことにより、延岡市工業のパフォーマンスを向上させることは可能だと思われます。そのための前向きな意欲を象徴するものとして、この共通スローガンが存在しています。

(3) 「企業のビジョン」と「市のビジョン」を区別し、両者の関係を示す

延岡市工業振興ビジョンの「ビジョン」という言葉には、2つの意味が込められています。

1つは、「延岡市工業を担っている“企業”にとってのビジョン」という意味です。言うまでもなく、新ビジョンは延岡市工業の振興と、それを原動力とした延岡市経済全体の活性化を目指す計画です。したがって、それが打ち出す中身というのは、第一義的に工業の担い手である企業にとってのビジョンでなければなりません。

もう1つは、「市民が自己実現を図り、生活を営んでいく“まち（延岡市）”にとってのビジョン」という意味です。企業の振興が個別企業の発展だけに留まるのではなく、まち（延岡市）全体としての魅力の向上や産業の活性化につながっていくことが望ましいという考え方が、今回の新ビジョンには込められています。

こうした考え方から、新ビジョンでは、「企業のビジョン」と「延岡市のビジョン」を区分した上で、両者の関係を示すこととしました。具体的には、企業が日々の経営や事業活動の中で追求していくべき将来像としての「ビジョン（企業）」を設定すると共に、他方で、その実現の先に成し遂げられるであろう“ものづくりのまち延岡”にとっての望ましい将来像として「ビジョン（延岡市）」を設定しています。

■ ビジョン（企業）

【挑み続ける】

既存事業の深耕や域内外への取引、販路拡大に加え、新事業、新分野への果敢な挑戦により、積極的かつ持続的な事業拡大につなげていく。

【聖域なき持続的改善】

改善・改革をキーワードに組織管理や生産管理などのテコ入れを継続的に図っていくことで、企業体質、体力の強化につなげていく。

【多彩な人財が輝く】

多彩な人財の確保と育成へ向けた取り組みで社員層の厚みを産み、安定した企業経営につなげていく。

◆補足◆「人材」と「人財」の違いについて

新ビジョンでは、一般的には「人材」と表記するところを敢えて「人財」と表現しています。延岡市工業にとって、ヒトは経営者であれ営業担当者であれ人事担当者であれ研究開発担当者であれ、事業の改善・改革を通じた業容拡大と付加価値増大を成し遂げる上で欠かせない資産だと言えます。すなわち、ヒトは資金や生産設備、情報などと同様に（あるいはそれ以上に）重要な、富の源泉となる財産だと考えています。そうした意味合いがしっかりと伝わるよう、ビジョンに直結する内容に関しては「人財」と表記しています。

■ ビジョン（延岡市）

～多彩な企業と人財が挑戦し、成長を続けるまち～

個別企業や行政等による主体的な取り組みと効果的なPDCAサイクルが実施されること

で、地域内の好循環が生まれていく。この好循環を継続していくことで、延岡市工業界の安定的、持続的な成長が達成され、地域のリーディング産業としての役割が果たされるとともに、ひいては「ものづくり地域」としてのプレゼンス向上につながっていく。

(4) 市行政ならではの役割発揮と国・県との政策連携

新ビジョンの策定に係る審議の過程で留意したのは、「国でも県でもない市レベルでの計画にふさわしいプランを策定する」という点です。

市行政は、取り得る施策の範囲、提供できる情報の種類と量、執行できる予算規模などの点において、国や県に比べて小規模に留まるのが通例です。そういった制約がある中で敢えて市レベルで策定する工業振興ビジョンにおいて、一体どういった施策を打ち出すべきかという点が、審議全体を通じた基本的な論点でしたが、多くの協議を経て、次のようなスタンスを取ることにしました。

- 延岡市工業振興ビジョンが行政の政策的な一面を持つ文書である以上、一定の包括性や体系性を確保することが不可欠ではあるが、過度に総花的になることを避け、市行政としての重点の置き方を明確に示す。
- 市は、基礎的自治体として地場の経済活動の現場に最も近い場所に位置し、企業にとって言えば最初の相談、連携相手である。そうした身近さを活かし、企業にとって「最もきめ細かくケア（支援）してほしい課題」「最もスピーディに解決したい課題」に寄り添い、並走しつつ具体的な支援策につなげていく。
- 市レベルの対応では対処できない案件は国・県の政策スキームを有効活用して対処する。また、国・県との効果的・効率的な連携を重視すること、及び、行政サービスの無用な重複による無駄を回避するという観点から、従来サービスがある場合は、効果的に活用する。
- 以上を通じて、市のリソース（予算・人材・時間）を適切な優先順位に基づいて必要な施策（アクション）にメリハリを持って投入するとともに、国・県・市のサービスを総合した政策効果の全体的な最大化を図っていく。

図表 2-2 新ビジョンの全体概要

