

倉敷市 商工業活性化ビジョン

令和 4 年 5 月

倉敷市 商工労働部 商工課

目 次

第1章 商工業活性化ビジョンとは

1	これまでの経緯	1
2	ビジョンの目的	1
3	ビジョンの期間	1
4	ビジョンの位置付け	2

第2章 倉敷市の産業を取り巻く時代の潮流

1	人口減少と地方創生	3
2	持続可能な開発目標（SDGs）の取組推進	4
3	人間中心の社会（Society5.0）の到来	5
4	新型コロナウイルス感染症拡大による社会経済活動の変化	6
5	2050年カーボンニュートラルへの対応	7

第3章 倉敷市における産業の現状と課題

1	人口動態	8
2	就業者数と労働力	9
3	倉敷市の産業構造と地域経済分析	10
4	産業別の現状と課題	16
5	不確実性の高まりと企業変革力	19
6	高梁川流域圏における倉敷市の位置付けと取組	20
7	倉敷市のこれまでの取組	21

第4章 産業振興の基本理念と基本戦略

1	基本理念	22
2	4つの基本戦略	23
3	計画体系	27

第5章 ビジョンの実現に向けて

1	機動的で実効性の高い支援のあり方	28
---	------------------	----

第1章 商工業活性化ビジョンとは

1 これまでの経緯

倉敷市では、産業振興の目指す方向性と施策の展開方法を示した「商工業活性化ビジョン」を平成26年8月に策定以降、令和3年3月までの期間、ビジョンに基づく産業振興策を進めてきました。

この間、時代は平成から令和に移り、社会経済的には、少子高齢化や非正規雇用の増加、経済活動のグローバル化や働き方の多様化、「Society5.0」と呼ばれる超スマート社会の到来など、わたしたちを取り巻く環境は、複雑かつ多様に変化してきました。加えて、近年は平成30年7月豪雨や新型コロナウイルス感染症の感染拡大などの非常事態が立て続けに起こるなど、世界的にも不確実性が高まっています。先の読めない急速な環境変化に企業や働き手はどう対峙し、乗り越えていくかが喫緊の課題となっています。

こうした中、倉敷市では、令和3年4月に策定した「倉敷市第七次総合計画」を踏まえて、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の新たな産業振興の方向性を示すべく、新たなビジョンの策定に着手しました。

途中、感染収束の見通しが不透明なことや、感染拡大による市内事業者の事業継続支援に注力するため、策定作業を一時中断しています。これにより、策定期間を当初予定より1年延期しました。

2 ビジョンの目的

地域経済を担う企業や働き手には、脅威を変革の好機と捉えて、不確実な時代をしなやかに生き抜く自己変革力が求められています。本ビジョンは、激変する時代の潮流に地域の産業が対応していくための、市の基本的な考え方と施策の方向性を示しており、市の産業振興における羅針盤として、市民や市内外の企業に広く共有することを目的としています。

なお、ビジョンの実効性を高めるため、策定に当たり次の点に留意しました。

- 昨今の急激な環境変化に柔軟に対応できる内容とする
- 地域経済の観点から、商工業のほか、農林水産、観光など産業全体を視野に入れる
- 地域経済分析を踏まえた内容とする
- 商工団体や金融機関等の支援機関との連携を強化し、施策効果を高める

3 ビジョンの期間

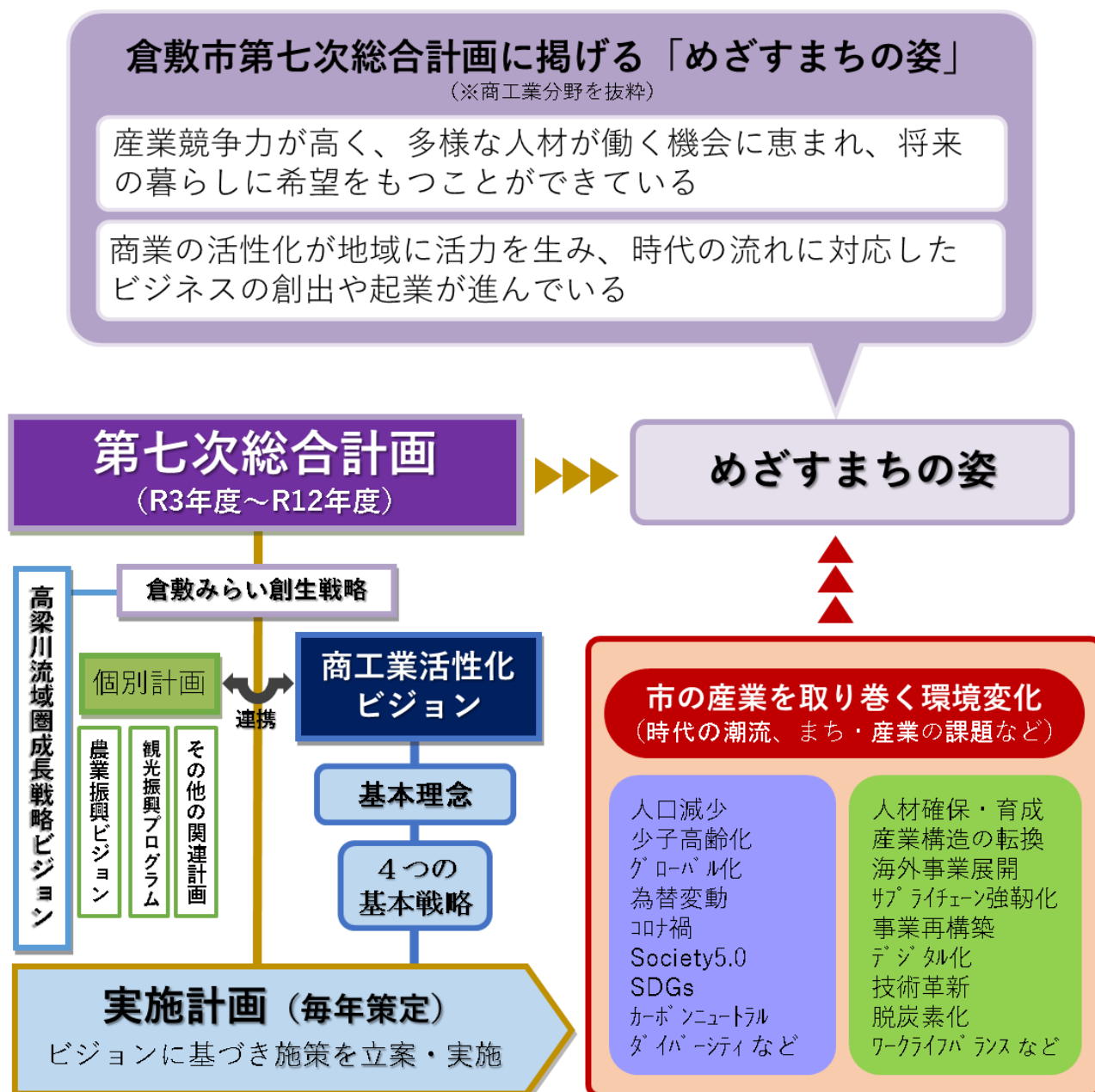
「倉敷市第七次総合計画」の計画期間に合わせて、次のとおりとします。なお、期間半ばを目途に中間見直しを行います。

令和4（2022）年度から令和12（2030）年度までの9年間

4 ビジョンの位置付け

本ビジョンは、「倉敷市第七次総合計画」に掲げる「めざすまちの姿」の実現に向けて、取り組むべき倉敷市の産業振興の指針となるものです。

総合計画では、商工業分野の「めざすまちの姿」として、次の2点を掲げています。この実現に向けて、市では、取り組む施策を毎年、「実施計画」にとりまとめることとなっています。市職員は、実施計画に盛り込む施策を、本ビジョンに基づいて立案します。



※施策を評価・点検する「行政評価」を毎年実施

第2章 倉敷市の産業を取り巻く時代の潮流

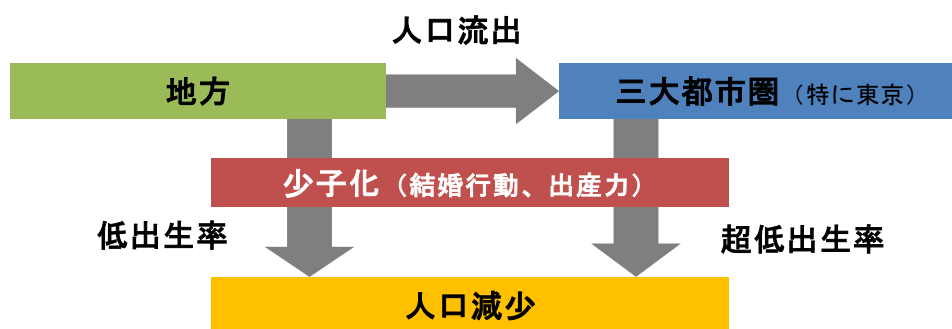
1 人口減少と地方創生

平成 27（2015）年の国勢調査では、1 億 2,709 万人と、調査開始以来、初めて日本の人口が減少に転じました。「日本の将来推計人口（平成 30（2018）年推計）」によると、2045 年には 1 億 642 万人に減少すると予測されています。人口減少は、全国的な出生率の低下に加えて、大学進学や就職などで若者が地方から流入した大都市圏での出生率の大幅な低下が主な要因と言われています。

このため国は、過度の東京一極集中を是正して人口減少に歯止めをかけて、将来にわたり活力ある日本社会を維持するため、平成 26（2014）年に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、2060 年に 1 億人程度の人口を維持する等の中長期展望のもと、国全体の地方創生を推進しています。令和元（2020）年の改訂では、コロナ禍の影響も踏まえて、「多様な人材の活躍」や「Society5.0」、「SDGs」を推進する横断的目標が新たに追加されました。

倉敷市でも、平成 27（2015）年に地方版総合戦略「倉敷みらい創生戦略」を策定し、令和 3（2021）年 3 月には、「倉敷市第七次総合計画」に組み込み策定した第 2 期創生戦略のもと、2045 年に 45 万 9 千人程度の人口を目指すことを長期目標として、地域産業の競争力強化や魅力ある雇用の場の創出といった地方創生の取組を進めています。

● 日本における人口減少のイメージ



【出典】日本創生会議・人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」より

● 「第 2 期倉敷みらい創生戦略」の基本目標

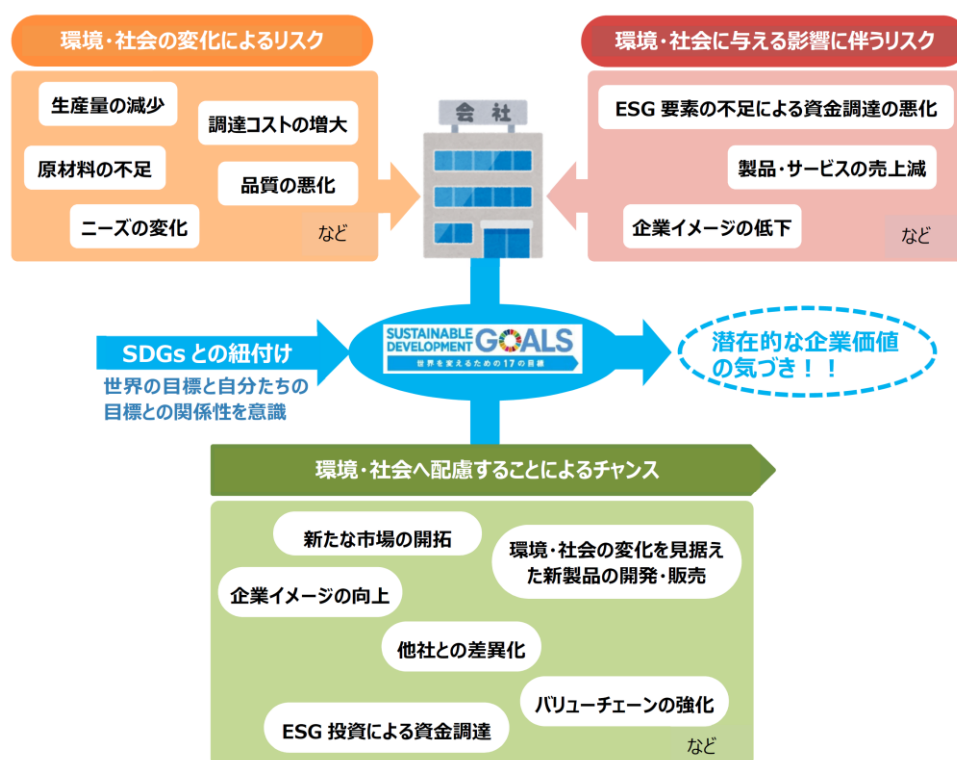
4 つの基本目標

- ① 結婚・出産・子育ての希望をかなえる
- ② 受け継がれた歴史・文化の魅力を発信し、ひとを惹きつける
- ③ 安心して働ける場をつくり、多様な人材の活躍を推進する
- ④ 地域をつなぎ、安心して暮らせる持続可能なまちづくりを進める

2 持続可能な開発目標（SDGs）の取組推進

SDGs は、2015 年 9 月の国連サミットで採択された、誰一人として取り残さない、持続可能な社会の実現のために掲げた 17 の世界共通の目標です。2030 年までの達成を目指して、全ての人が自分自身の身近な問題として捉え、経済・社会・環境の様々な課題の解決に向けてバランス良く取り組むことが求められています。

倉敷市は、SDGs の達成に向けて優れた取組を行う都市として、令和 2（2020）年 7 月に国から「SDGs 未来都市」に選定されました。SDGs の理念を取り入れた「倉敷市第七次総合計画」に基づいて、企業や市民等の理解を深めるとともに、持続可能な経済成長や未来に希望をもって働ける社会の実現に向けて、産業分野における技術革新や生産性向上などの取組を、高梁川流域の他自治体や民間団体等とも連携して進めていく必要があります。



【出典】環境省「すべての企業が持続的に発展するためにー持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイドー [第2版]」より

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



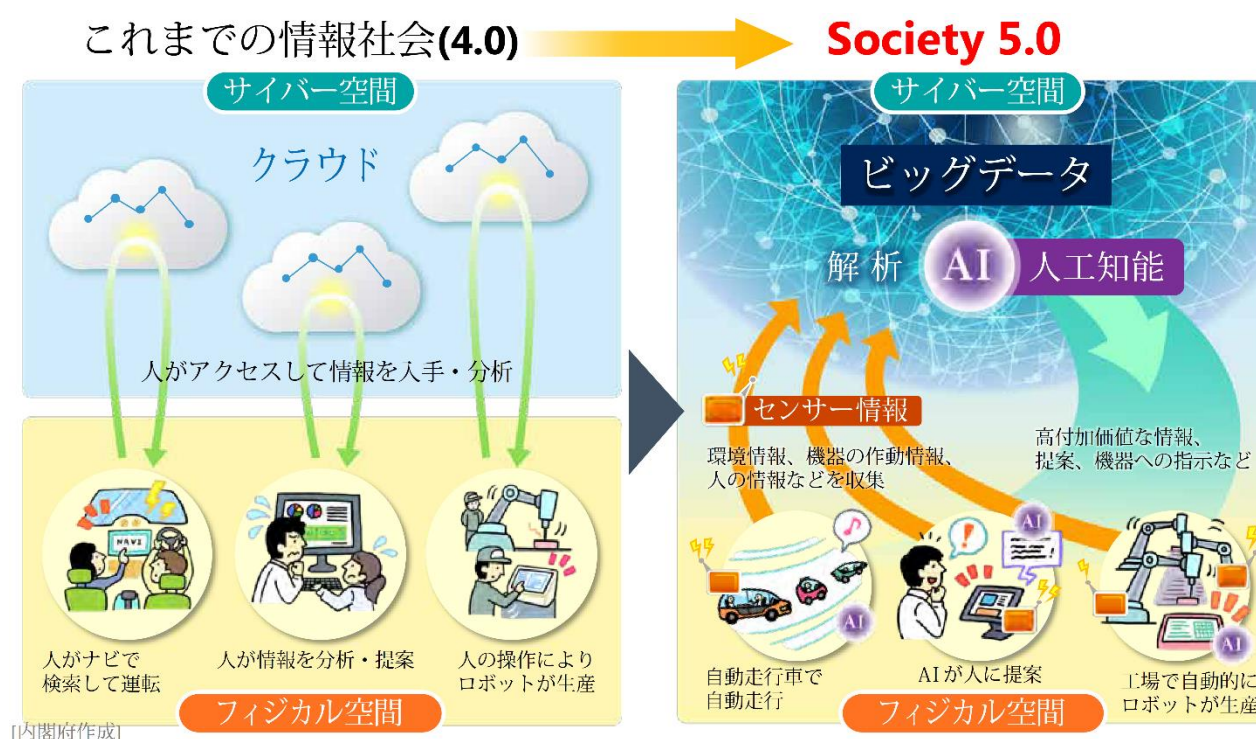
3 人間中心の社会（Society5.0）の到来

Society5.0とは、国が掲げるめざすべき「人間中心の社会」です。5GなどのICTインフラの整備が進み、センサーとIoT（モノのインターネット）を通じて、あらゆる情報がビッグデータとして仮想空間に収集・集積されます。AI（人工知能）はそれらを解析し、人が必要とする高付加価値な情報や、ロボットや機器への指示として現実空間にフィードバックします。誰もが地域、年齢、性別、言語等の格差なくモノやサービスを活用できるようになり、少子高齢化や地方の過疎化といった社会課題が克服され、人が希望を持って活躍できる社会になるとされています。

この新たな社会変革に企業が適応していくために必要なのが、DX（デジタルトランスフォーメーション）です。DXとは、ICTツールの導入による業務改善に留まらず、デジタル技術を活用して、ビジネスモデルや企業文化・風土までも変革していくことを意味します。

日本のDXは、世界から遅れていると言われています。既存の大きなビジネス基盤に依存し続けていることが主要因ですが、デジタルインフラの整備や官民におけるデータ利活用の推進、デジタル人材の確保・育成など、解決すべき課題は多くあります。

倉敷市では、平成28年からデジタル社会の実現に向けて、企業等が市の保有データを活用できるよう、オープンデータの整備や標準化に取り組んできました。令和3年10月には、日本の都市で初めて、持続可能な都市を実現するための指標（統計・データ）を定めた国際規格（ISO37120）の認証を受けました。今後はこうした取組に加えて、DXに対する経営者の理解促進や専門人材の育成、先進的なデジタル技術の導入とデータの利活用による生産性向上や新たなビジネス創出への支援等を通じて、Society5.0の実現に取り組んでいく必要があります。



【出典】内閣府「Society5.0『科学技術イノベーションが拓く新たな社会』説明資料」より

4 新型コロナウイルス感染症拡大による社会経済活動の変化

わが国で新型コロナウイルス感染症が確認された2020年1月以降、本ビジョン策定時までに感染拡大の波が何度も訪れ、地域経済や住民生活は、いまだ先行きが見通せない状況にあります。この間、原材料・部品の輸入や製品の輸出を行う企業は、グローバルサプライチェーンの断絶リスクにさらされ、緊急事態宣言の発令等により、外出や県をまたぐ移動の自粛、飲食店や大規模商業施設への営業時間短縮・休業要請など、企業にも厳しい制限がかかり、事業継続が困難な状況が続いています。

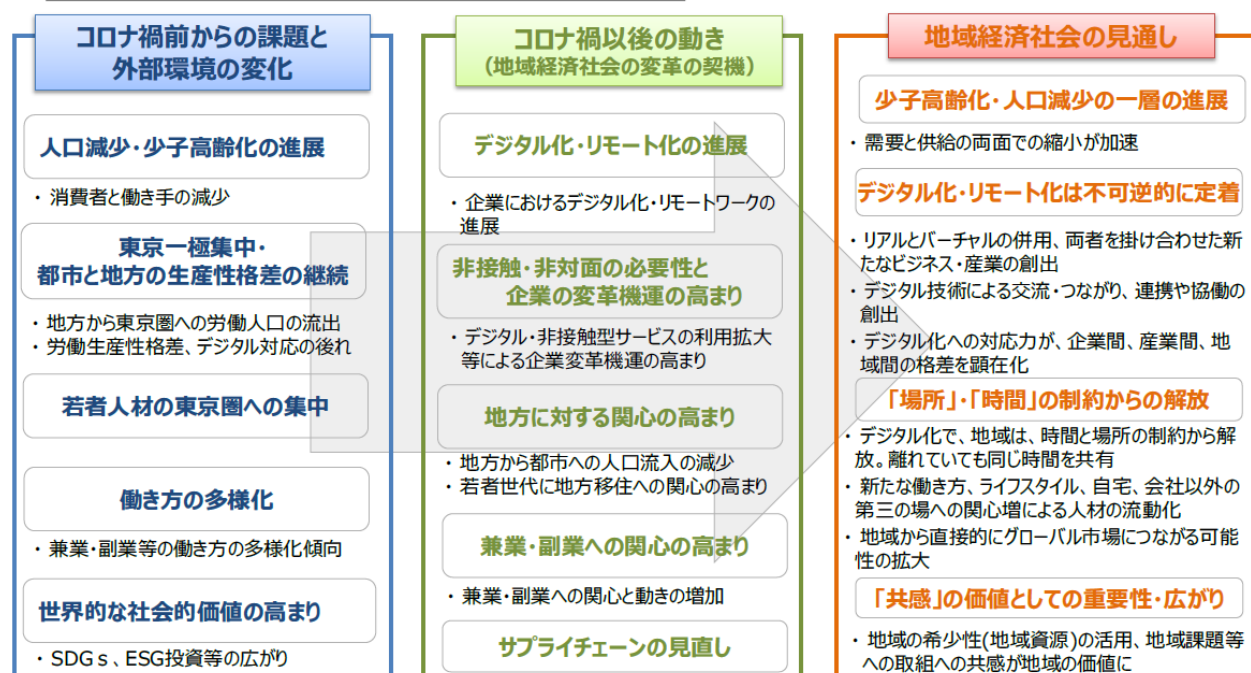
一方で、テレワークの普及により、地方でも都会と同じ仕事ができるとの認識が広まり、地方への移住・移転に関する関心が高まるなど、首都圏を中心に、コロナ禍を契機とした新しい生活様式への意識・行動の変容が起こりつつあります。

こうした中、倉敷市では、令和2年度より事業継続支援室を新設し、市内企業のコロナ禍での事業継続に向けて、事業所の感染症予防対策、新しい生活様式に対応した事業転換や非対面ビジネスの導入等を促すため、助成金や補助金による支援を行ってきました。

長引くコロナ禍において、今後も倉敷市の産業・経済が持続可能であり続けるために、デジタル化やDXの推進、サプライチェーンの強靱化や事業再構築など、ウィズコロナ・ポストコロナを見据えた企業の自己変革を促すとともに、市内で多様な働き方が受け入れられ、市場の変化や新たな価値観に対応した新しいビジネスが生まれるような事業環境づくりにも取り組んでいく必要があります。

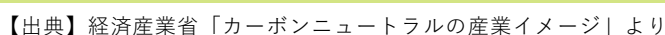
地域経済社会を取り巻く状況と見通し

- **コロナ禍は地域経済社会に基大な影響を与えた一方、デジタル化、働き方、ライフスタイルの変化は、地域経済社会の変革の契機でもある。**少子高齢化・人口減少も一層進展する中、**デジタル対応の深化、地域への共感の喚起・価値化、人材流動化が重要に。**
- **こうした地域経済社会を巡る変化が、地域経済社会の将来に大きな影響を与えることを前提に、時代観を改め、発想の転換・意識の変革につなげ、地域の関係主体の取組をアップデートしていくことが重要。**



【出典】経済産業省「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会取りまとめ」より

倉敷市においても、国のエネルギー政策の方針を示した「エネルギー基本計画」や、温暖化対策を経済成長につなげる「クリーンエネルギー戦略」、エネルギー・環境分野におけるイノベーションの創出と社会実装に向けた「革新的環境イノベーション戦略」等を注視しつつ、国がグリーン成長戦略において掲げるカーボンニュートラルコンビナートやカーボンニュートラルポート等の早期実現に向けて、研究会やセミナー等を開催するとともに、脱炭素技術の実証実験や設備投資等が活発化するよう、企業や国、港湾管理者である岡山県との連携により取り組んでいく必要があります。



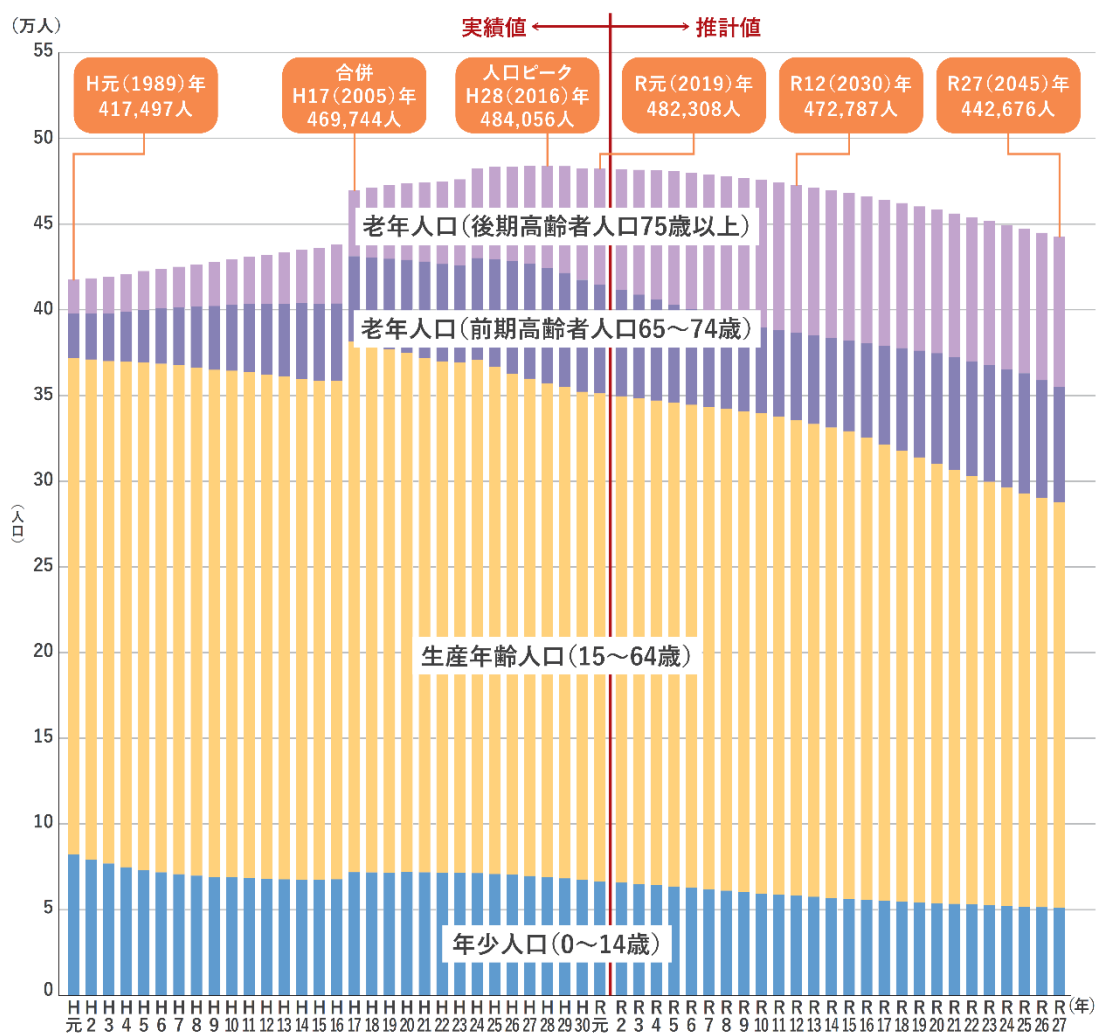
第3章 倉敷市における産業の現状と課題

1 人口動態

市の人口は、平成 28 (2016) 年の 484,056 人をピークに減少が続いており、令和 27 (2045) 年には 442,676 人になる見込みです。周辺市町の将来人口と比べると減少率は小さいものの、生産年齢人口の減少率は平成元 (1989) 年から比べると-15.9 ポイントと大きく減少しています。また、年少人口も-8.2 ポイントと、他の地方都市と同様、人口減少・少子高齢化の波が押し寄せています。

人口問題解決の糸口は若年層の移住・定住政策ですが、「ひと」を呼び込むには「しごと」が不可欠です。それには、将来の暮らしに希望をもつことができるよう、地域に魅力的な産業が生まれ、「しごと」が「ひと」を呼び、「ひと」が「しごと」を呼ぶ好循環を確立していく必要があります。地方創生を目指す「倉敷みらい創生戦略」や本ビジョンのもと、地域産業の稼ぐ力が高まり、魅力ある雇用の方が生まれ、多様な人材が活躍する地域社会の形成に向けた取組を加速していく必要があります。

● 倉敷市の人口推移と見通し



出典：令和元(2019)年までは倉敷市統計書(各年9月末)
令和2(2020)年以降は倉敷市独自の将来推計人口(各年12月末)

【出典】倉敷市第七次総合計画より

2 就業者数と労働力

市の就業者数は、平成 27 年までの国勢調査によると概ね横ばいですが、内訳を見ると、男性の就業率が減少傾向である一方、女性の就業率は増加傾向にあります。就業者の産業分類別割合では「製造業」が最も高く、「卸売・小売業」、「医療・福祉」と続きます。労働力率（生産年齢人口に占める労働力人口の割合）では、25～59 歳で男性は 100%に近い状態ですが、女性は最大でも 80%程度に留まり、60 歳を超えると男女ともに労働力率が著しく低下しています。女性は 30～34 歳を底とした「M 字カーブ」の形となっていますが、これは、結婚や出産を機に労働市場から一度退出する女性が多いことを示しています。

平成 30 年 7 月豪雨やコロナ禍の影響を受ける前のデータではあるものの、今後の人口減少社会においては、女性や高齢者など多様な主体が活躍できる環境を整備し、労働市場への参画を促すことが、地域経済の規模縮小を食い止めるためには不可欠であると考えます。

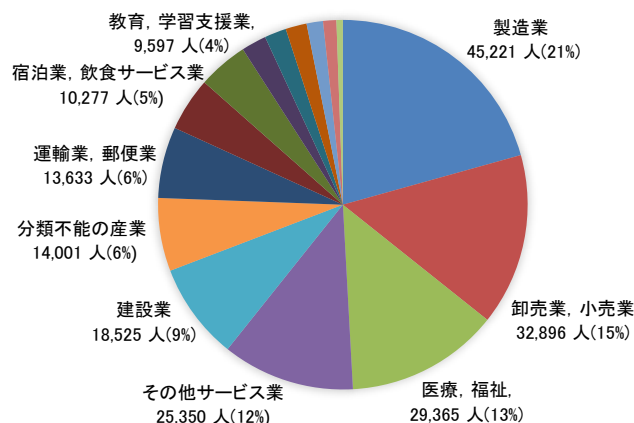
● 労働力人口等の推移

調査年	区分	15 歳以上の人口（人）	労働力人口（人）			就業率
			総数	就業者	完全失業者	
平成 17 年	総数	395,076	235,386	222,904	12,482	56.4%
	男	188,906	136,778	128,643	8,135	68.1%
	女	206,170	98,608	94,261	4,347	45.7%
平成 22 年	総数	398,545	233,608	218,576	15,032	54.8%
	男	189,759	134,309	124,255	10,054	65.5%
	女	208,786	99,299	94,321	4,978	45.2%
平成 27 年	総数	392,566	227,633	218,796	8,837	55.7%
	男	186,325	127,261	121,556	5,705	65.2%
	女	206,241	100,372	97,240	3,132	47.1%

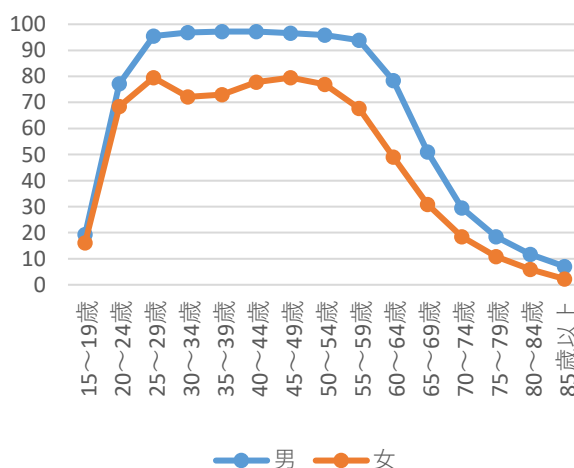
【出典】平成 27 年国勢調査結果（総務省統計局）を加工して作成

● 就業者の産業別割合と年齢別労働力率

＜就業者の産業別（大分類）割合＞



＜年齢別の労働力率＞



【出典】平成 27 年国勢調査結果（総務省統計局）を加工して作成

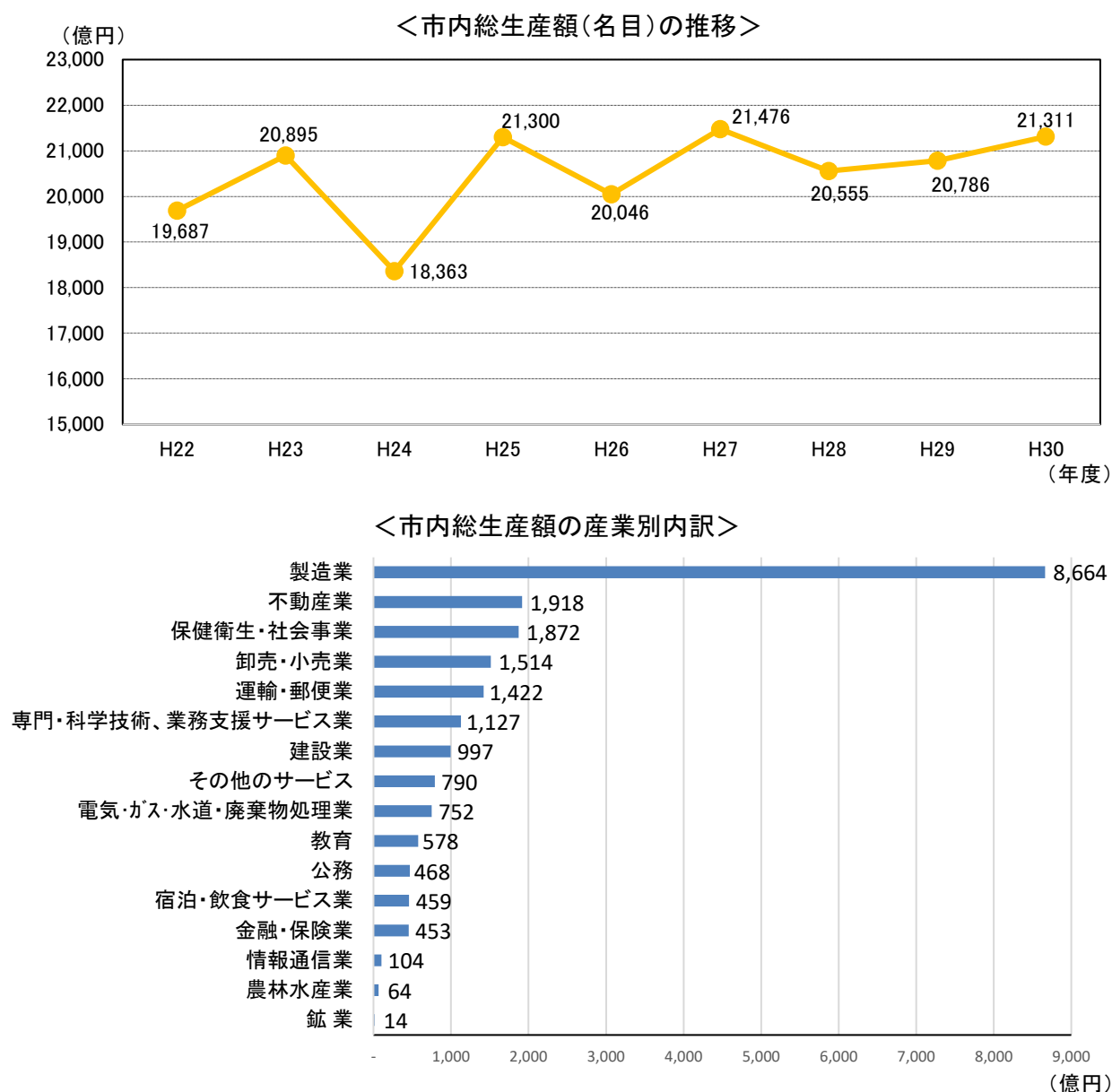
3 倉敷市の産業構造と地域経済分析

①市内総生産

市内の生産活動で一年間に生み出された付加価値の総和である市内総生産額（名目）は、増減しつつも横ばいの状況が続いていますが、平成30年度時点では2兆1,311億円、経済成長率（対前年度比）では約2.6%のプラス成長となっています。産業分類別では、製造業が8,664億円と突出して高いことが分かります。

今後の人口減少社会においても、企業の生産活動や地域経済を持続可能なものとしていくためには、労働生産性の更なる向上や、ポストコロナを見据えた新たな産業価値の創出等に取り組んでいく必要があります。

● 倉敷市の市内総生産額（名目）の推移と産業分類別の内訳



【出典】岡山県市町村経済計算（平成30年度）より作成

※08SNA（国民経済計算体系）に準じて内閣府から提示された「県民経済計算標準方式」に基づき岡山県が推計した名目値（実際に市場で取引される価格を基にした推計値）。

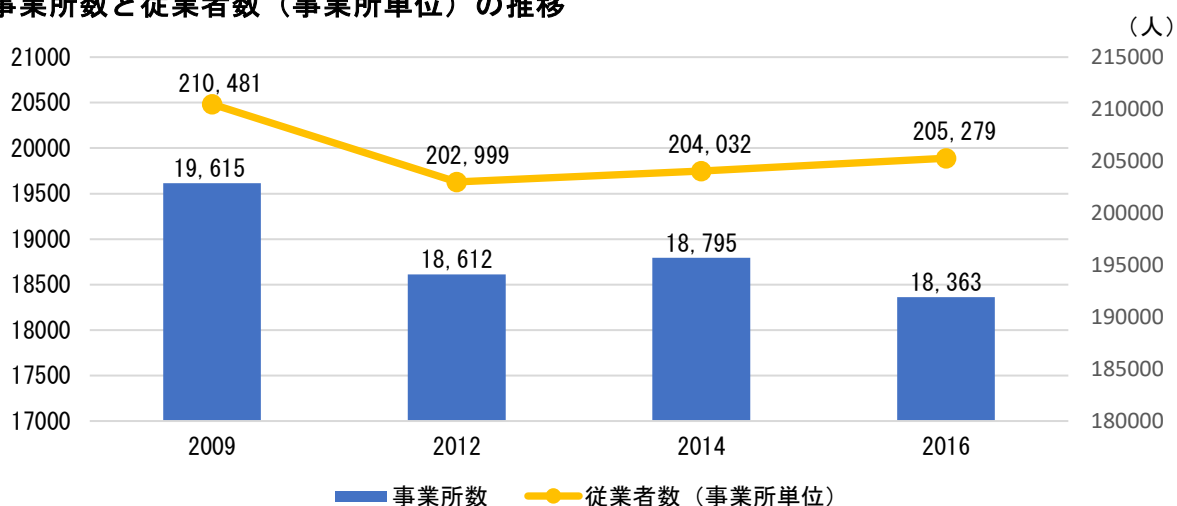
②事業所等の動向

市内の事業所数は減少傾向にあり、2009（平成 21）年と 2016（平成 28）年を比べると、減少数は 1, 2 5 2 事業所（約 6%減少）となっています。従業者数は、2012（平成 24）年以降、増加傾向にあります。2009 年と比べると、5, 2 0 2 人減少しています。

従業者規模別の事業所数では、4 人以下の事業所が最も多く全体の 5 割超を占めており、5 0 人以上の事業所は 5 6 1 事業所と、全体の 3 %程度となっています。一方で、従業者数では、5 0 人以上の事業所が全体の 4 割を占めており、水島コンビナートに工場を構える大企業等が、雇用の受け皿となっていることが分かります。

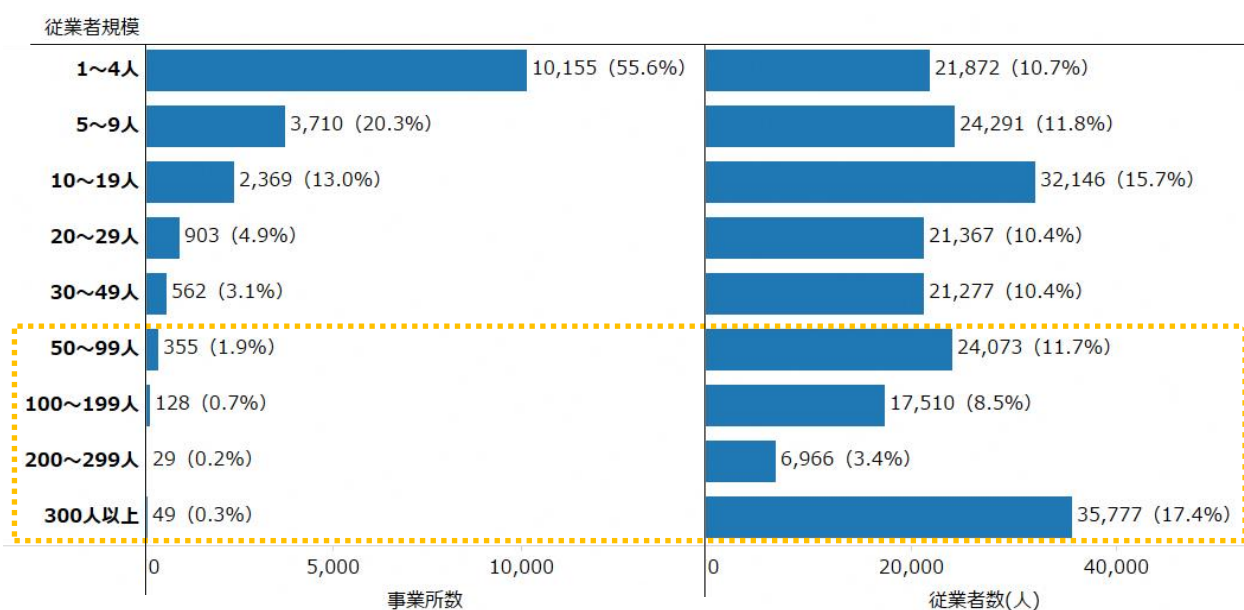
近年は、少子高齢化やグローバル化といった構造的課題に加えて、平成 30 年 7 月豪雨や長引くコロナ禍の影響によって、事業を縮小したり諦めたりした企業も少なくなく、急激な環境変化による地域経済の持続可能性が課題となっています。

● 事業所数と従業者数（事業所単位）の推移



【出典】総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より作成

● 従業者規模別の事業所数と従業者数



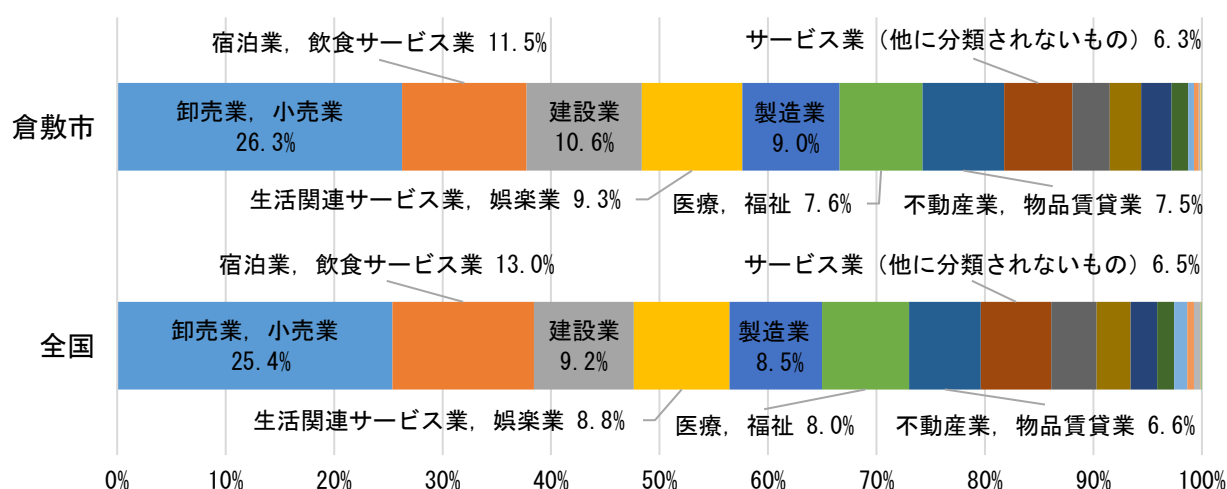
【出典】総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」より作成

③産業構造

事業所数が多い産業の上位は、順に「卸売業、小売業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「建設業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「製造業」となっており、全国と比較しても、ほぼ同様の構成となっています。

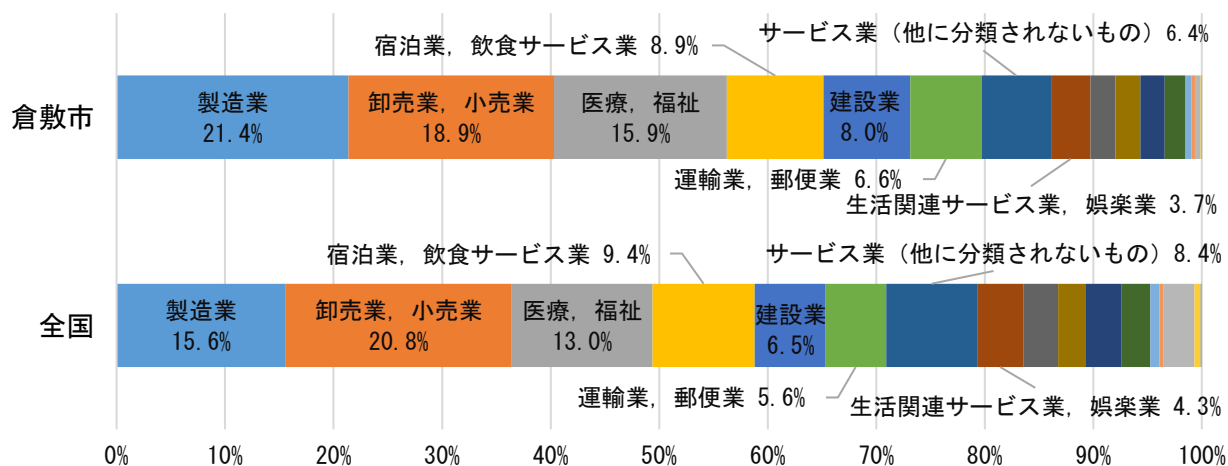
従業者数では、「製造業」が最も多く、「卸売業、小売業」、「医療、福祉」、「宿泊業、飲食サービス業」、「建設業」と続きます。「製造業」や「医療、福祉」は、市全体の従業者数に占める割合が全国と比較しても高く、数千人規模が働く水島コンビナート等の製造業や、労働集約型産業といわれるサービス産業を中心に地域経済が構成されていることが分かります。

● 事業所数の業種別割合と全国との比較（2016 年）



【出典】総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より作成

● 従業者数の業種別割合と全国との比較（2016 年）



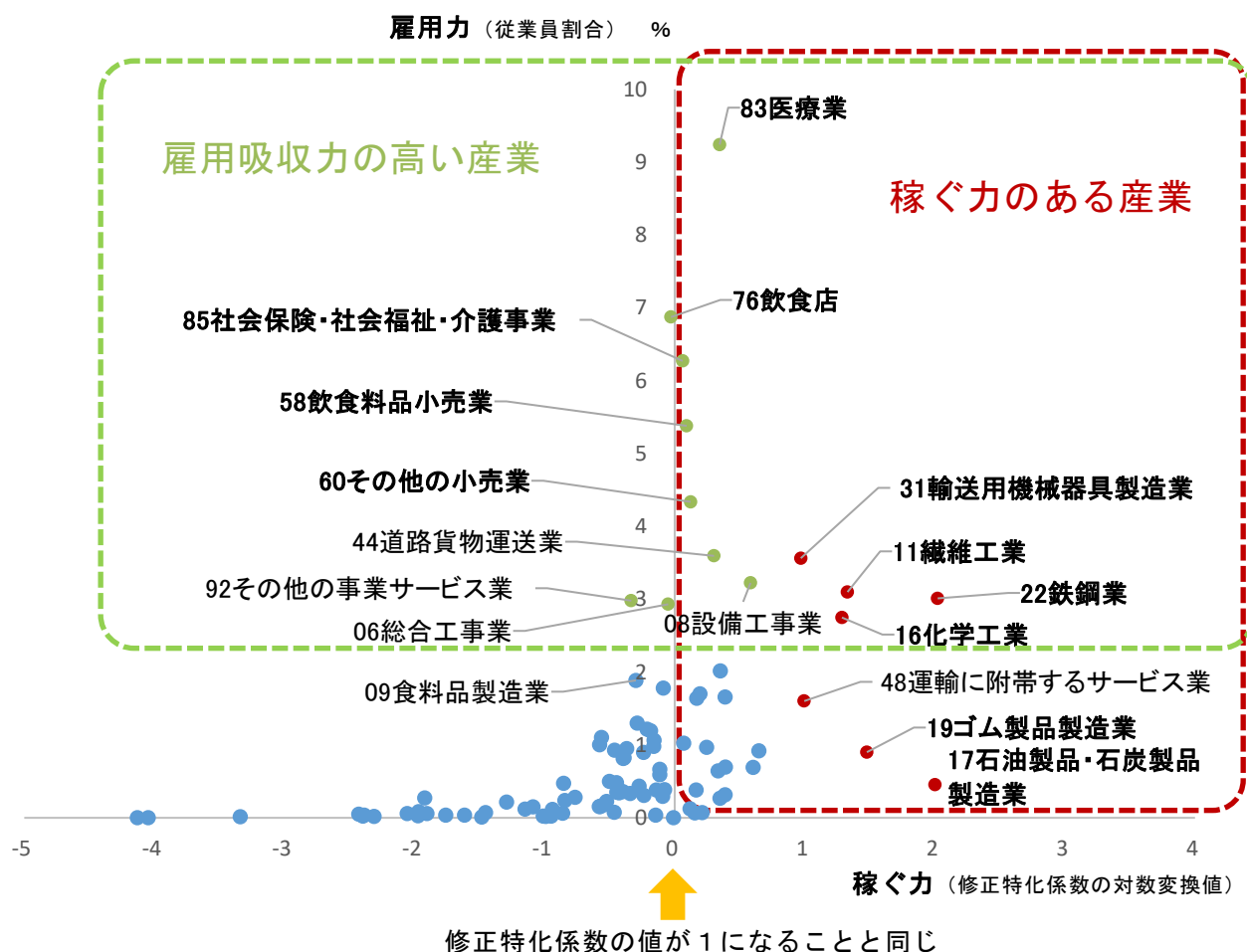
【出典】総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より作成

④地域の稼ぐ力と雇用吸収力

経済センサスの結果をもとに総務省が作成した「産業・雇用創造チャート」では、水島コンビナートを中心にした「鉄鋼業」「化学工業」「輸送用機械器具製造業」や、地場産業である「繊維工業」等の製造業において、世界との相対的な産業集積度を比較する指標である修正特化係数が、基準となる1（対数変換値の「0」）を大きく超えています。地域の強みとなる特徴的な産業であり、地域の外からお金を稼ぐ力のある「基盤産業」であることが分かります。

一方で、「医療業」や「社会保険・社会福祉・介護事業」、「飲食店」や「飲食料品小売業」などの商業・サービス業は、一般的に、域内を主たる市場として、地域でお金が循環する「非基盤産業」とされています。こうした産業においては、労働集約型のサービス業に多いとされていますが、本市では「医療業」などにおいても比較的稼ぐ力が高いことが示されています。

●「稼ぐ力」と「雇用力」のある産業



【出典】総務省「地域の産業・雇用創造チャート」より作成

⑤地域経済構造分析

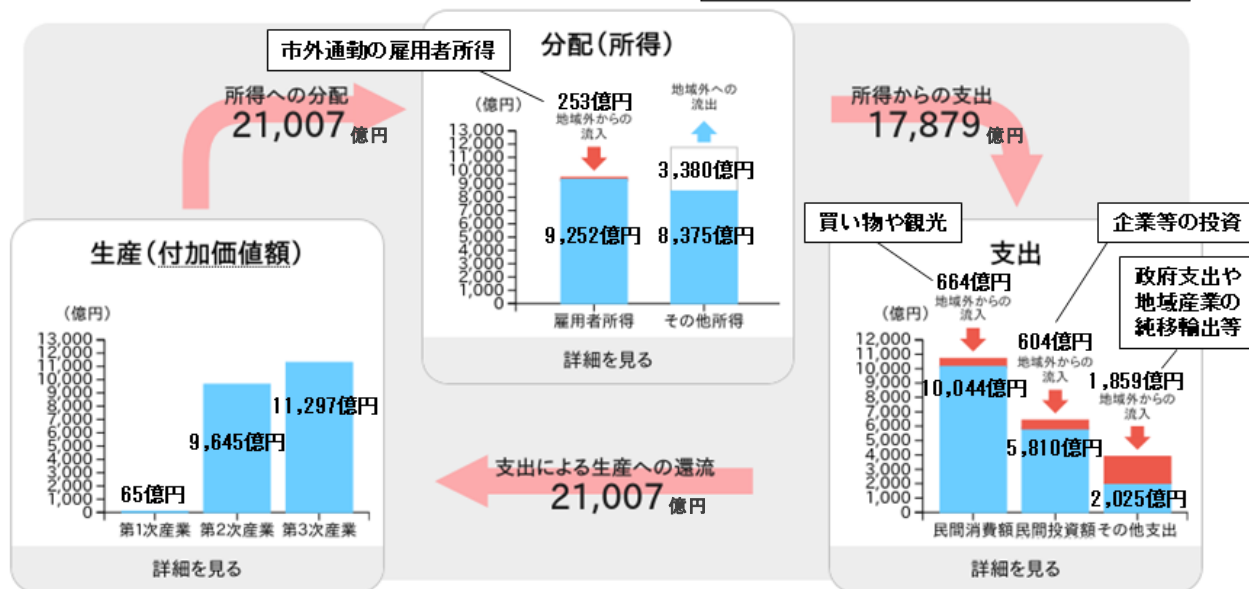
RESAS の「地域経済循環図」では、生産、分配、支出の面で、地域内のお金の流れを捉えることができます。2015（平成 27）年時点の倉敷市における経済循環図では、産業全体で 2 兆 1, 0 0 7 億円の付加価値を生み出しています。そのほとんどが第 2 次・第 3 次産業であり、地域の経済を生産の面で支えていることが分かります。特に第 2 次産業は、一人当たり付加価値額、いわゆる労働生産性が 1 7 1 9 市区町村中で 1 6 7 位と高く、製造業の稼ぐ力が高いことが分かります。

このうち、地域内の雇用者等の所得として 1 兆 7, 8 7 9 億円が分配されていますが、市内で生み出された財産所得、企業所得など、雇用者所得以外の「その他所得」が 3, 3 8 0 億円、市外に流出しています。これは、国への税金や、労働生産性の高い製造業等の所得が大都市圏等の本社等に流れていることが要因です。このため、人口一人当たりの「その他所得」は 1 7 1 9 市区町村中で 1 3 5 4 位と低く、製造業等の高い労働生産性を住民等が享受できていないことが課題です。本社移転や地元資本企業の成長を支援するなど、域外資本の流出を改善していく必要があります。

一方で、地域が得た所得からの支出は、「民間消費」、「民間投資」、「その他支出」の全てにおいて、地域内への流入が地域外への流出を上回っています。市内での観光や買い物等の消費活動や、生産性向上につながる企業の設備投資など、地域内外の消費や投資をしっかりと受け止めて、生産へと還流しています。

● 倉敷市の地域経済循環図（2015 年）

地域経済循環率（生産／分配）117.5%



付加価値額（一人当たり）
2015年

指定地域：岡山県倉敷市

	第1次産業	第2次産業	第3次産業
付加価値額（一人当たり）	166万円	1,448万円	781万円
付加価値額（一人当たり）順位	1,403位	167位	590位

所得（一人当たり）
2015年

指定地域：岡山県倉敷市

	雇用者所得	その他所得
所得（一人当たり）	199万円	176万円
所得（一人当たり）順位	815位	1,354位

支出流入率
2015年

指定地域：岡山県倉敷市

	民間消費	民間投資	その他支出
支出流入率	6.6%	10.4%	91.8%
支出流入率順位	653位	252位	98位

※順位はいずれも 1,719 市区町村におけるランキング

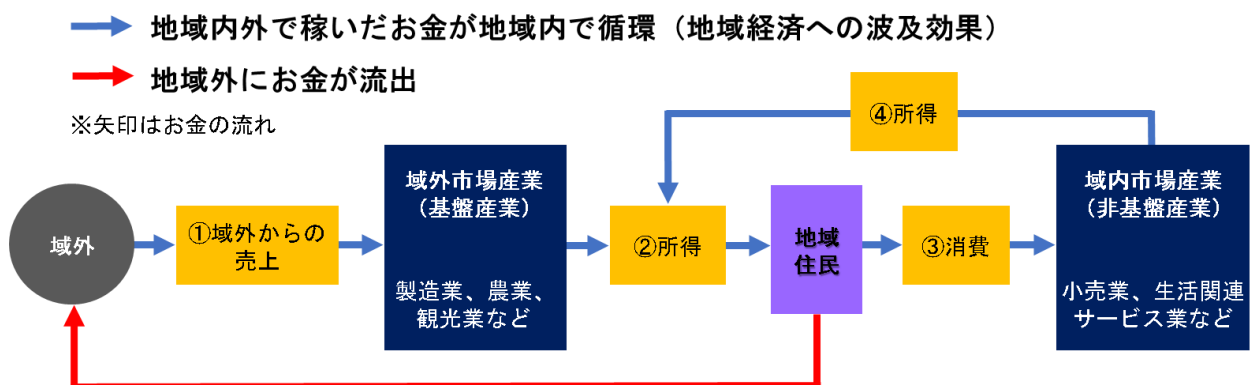
【出典】RESAS 環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より作成

地域経済の好循環とは、地域内の生産で稼いだ所得の多くが地域の住民、企業に分配され、地域内での消費や投資に支出されることで、地域内企業の生産・販売活動に還流していくことです。得意な産業の稼ぐ力を高めて、地域外からお金の流入を増やしていくとともに、生産に必要な中間投入財の「域内調達」や市民の「地産地消」を推進し、地域外へのお金の流出を極力抑えていく必要があります。域内調達を推進することは、コロナ禍等、想定外の事態により域外調達が困難になった場合のリスク分散等の効果も期待できます。

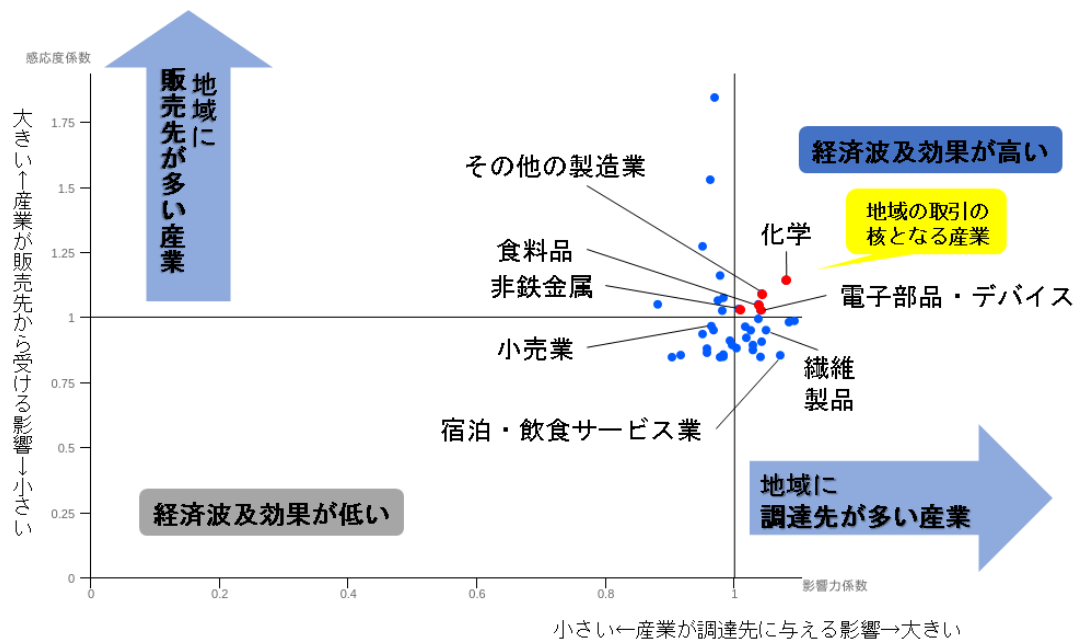
倉敷市は、「製造業」をはじめとして、「農水産業」や「観光業」等、地域外から稼ぐ産業に恵まれています。特に、コロナ禍で大きな打撃を受けた観光業は、産業の裾野が広く、宿泊・飲食・買い物・移動などの観光消費活動を通じて地域経済への波及効果が期待できます。観光需要の早期回復のみならず、ポストコロナを見据えて、特産品などの地域資源を活用した付加価値の高い旅行商品やサービスの開発など、稼ぐ力の向上と地域内経済循環の双方に効果的な施策を講じていく必要があります。

同じく地域内の経済波及効果が高い「食料品製造業」や「飲食店」、「飲食料品小売業」等においても、農水産品の域内調達や地産地消を促進していく必要があります。

● 地域経済の循環構造



● 影響力・感応度分析（2015 年）



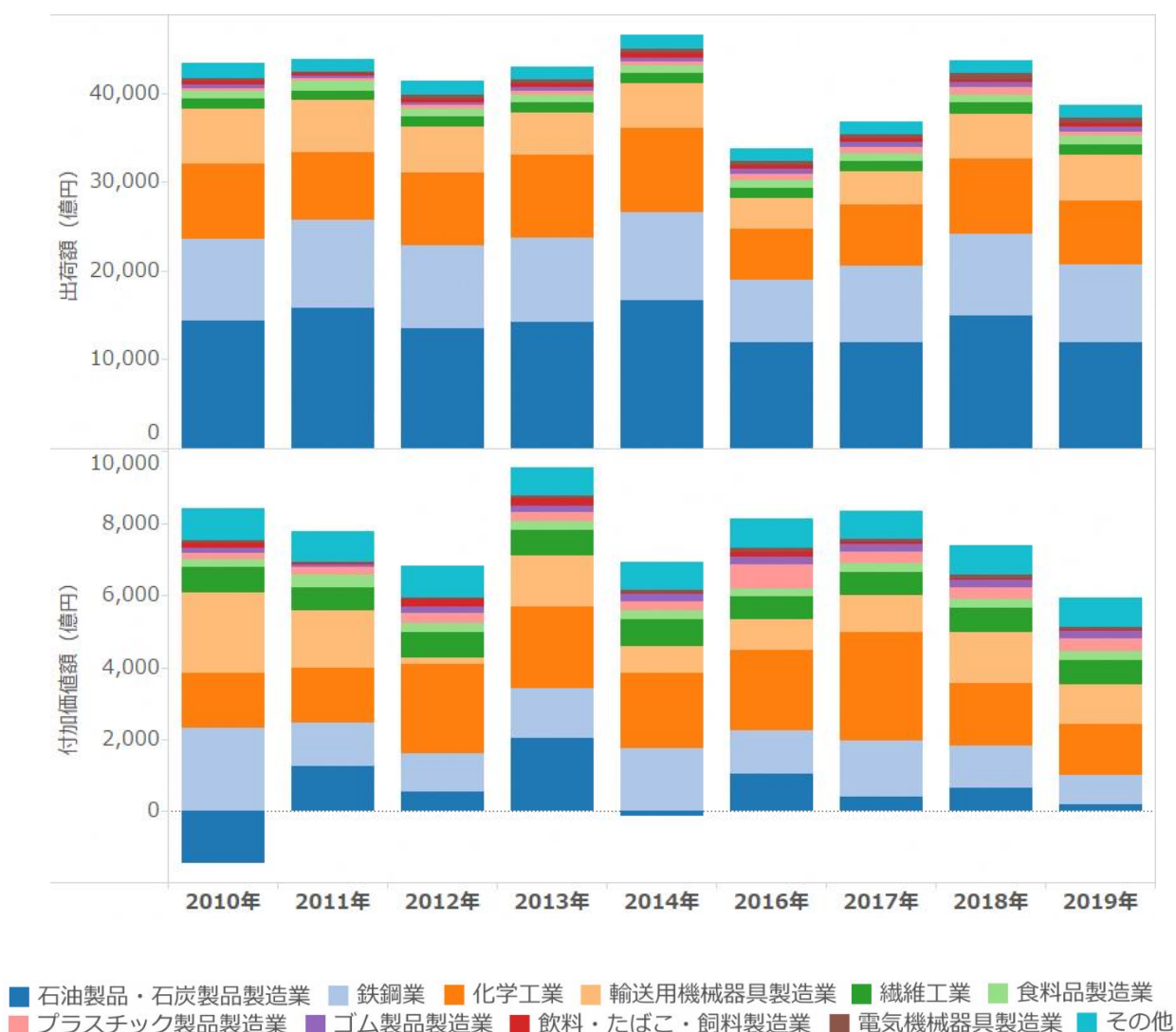
【出典】RESAS 環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）より作成

4 産業別の現状と課題

①製造業の現状と課題

製造業の経済活動規模を示す製造品出荷額等は、3兆8,786億円（2019年）で、西日本第1位を誇ります。「石油製品・石炭製品製造業」、「鉄鋼業」、「化学工業」、「輸送用機械器具製造業」、「繊維工業」の上位5業種が全体の9割を占め、「石油製品・石炭製品製造業」を除く4業種は、付加価値額でも上位に位置するなど、市の主要な産業であることが分かります。

● 製造品出荷額等と付加価値額の推移

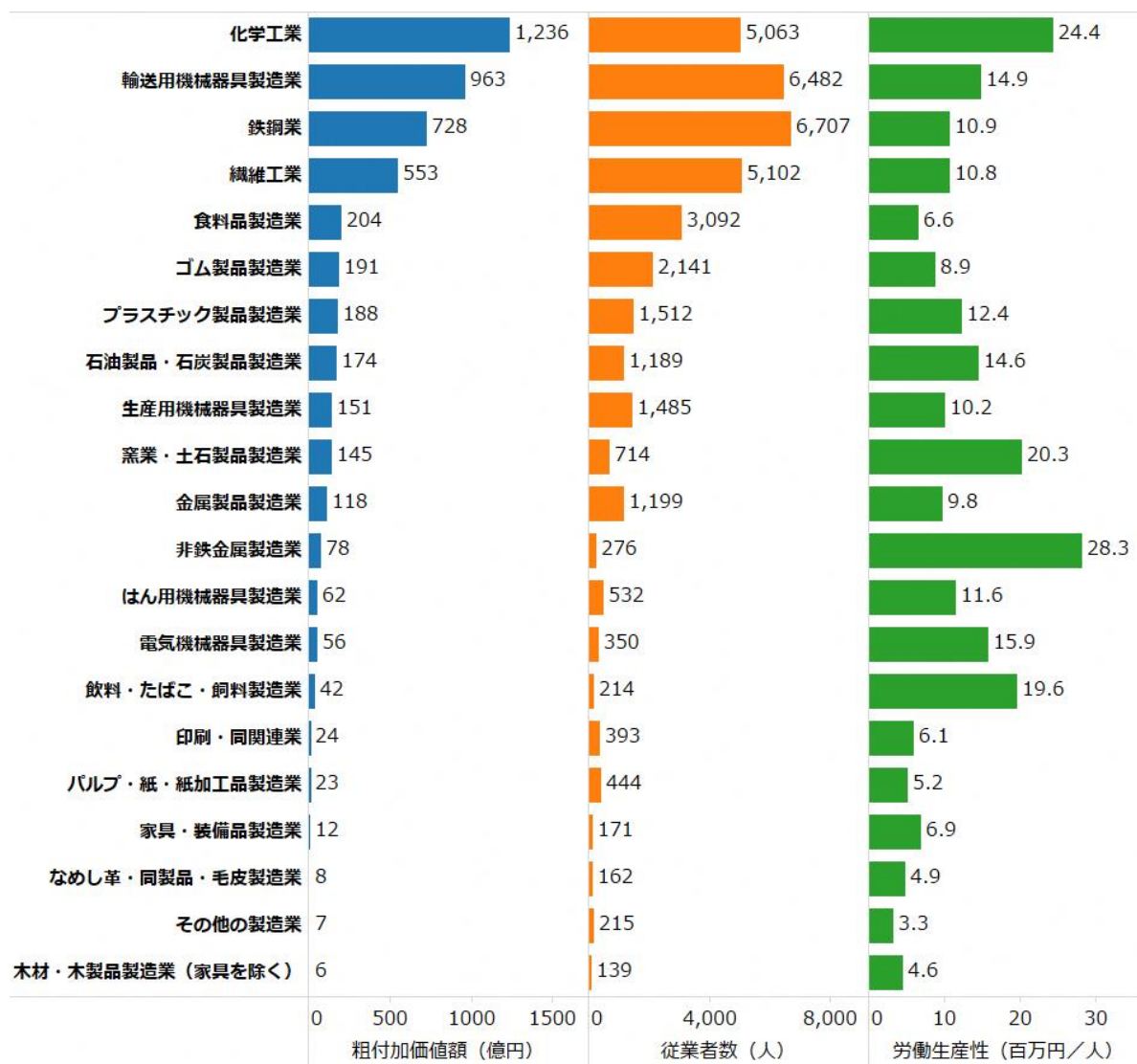


【出典】 RESAS「工業統計調査」、総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」より作成

また、「非鉄金属製造業」、「化学工業」、「窯業・土石製品製造業」、「飲料・たばこ・飼料製造業」は、市の産業の中でも、従業者1人当たりの付加価値額である労働生産性が高い産業です。全国で唯一、穀物と鉄鉱石の2品目で国際バルク戦略港湾の選定を受けた水島港周辺には、大規模なプラントを持つ「飼料製造業」や「化学工業」など、生産規模の大きい工場が集積しており、市の産業競争力を高めています。

こうした力のある産業においても、近年は世界的な高まりを見せる脱炭素化への対応や、コロナ禍で露呈したグローバルサプライチェーンリスクへの対応など、厳しい市場環境にさらされています。その影響は、大企業と取引のある地域の中小・零細企業等にも及んでおり、幅広い業種や規模のものづくり企業において、着実な技能継承や、国内市場の縮小に伴う新分野展開や海外販路開拓、デジタル化やDXの推進、先端設備の導入、脱炭素技術・製品の開発、グローバル人材の育成などを積極的に進め、生産性の向上と新たな付加価値の創出を図っていく必要があります。

● 業種別付加価値額、従業者数及び労働生産性



※労働生産性は、従業者1人あたりの粗付加価値額（粗付加価値額÷従業者数）として算出

※付加価値額の値が公表されていない「情報通信機械器具製造業」、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」を除く。

【出典】経済産業省「2020年工業統計調査」より作成

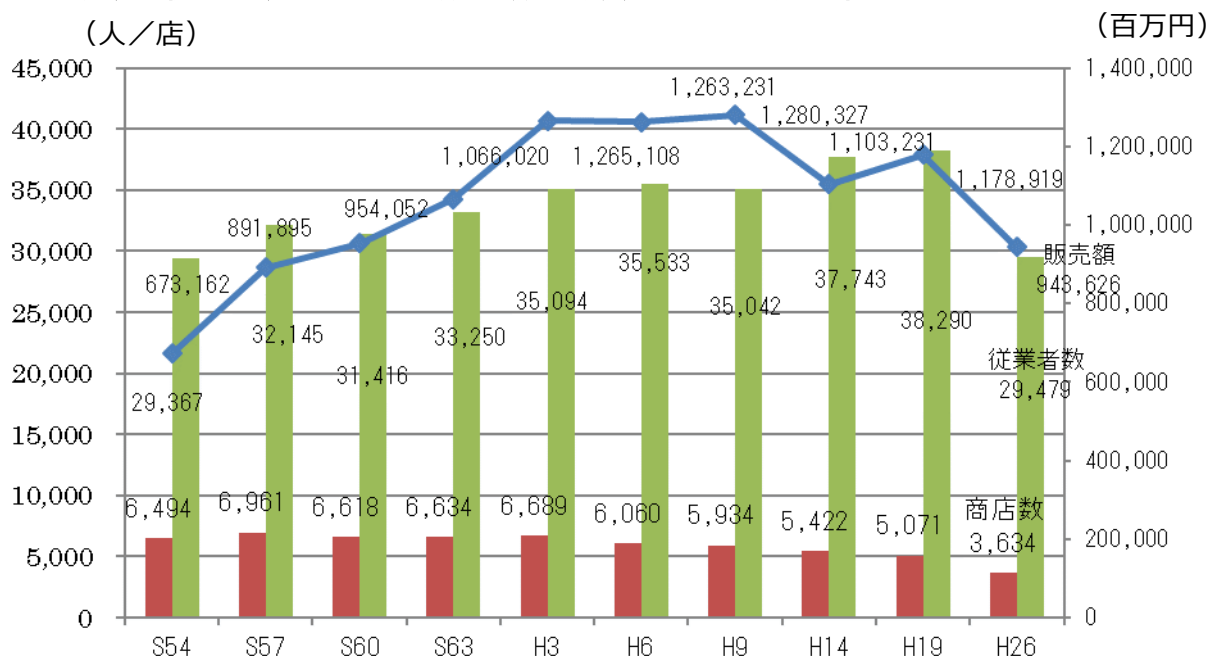
②商業・サービス業の現状と課題

平成 26 年の商業統計調査による小売業及び卸売業の数は 3, 634 店、従業者数は 29, 479 人、年間商品販売額は約 9, 436 億円となっています。平成 19 年調査と比べると、商店数、従業者数、年間商品販売額全て減少傾向にあります。倉敷市商店街連合会に加盟する商店街組織は、現在 21 組織（商店街振興組合 3、事業協同組合 3、任意団体 15）あり、多くの商店街で営業店舗数は減少しています。

地域の消費を支えてきた商業・サービス業は、かつて、駅前等の中心市街地に所在する商店街が担ってきました。その後の大型スーパーの台頭と、モータリゼーションによる大型商業施設の郊外への展開、さらには EC（電子商取引）の出現と台頭により、流通チャネルは地域を越えて多様化し、消費トレンドもめまぐるしく変化する時代に突入しました。

一方で、全国的に人口減少が進み、国内市場が縮小していく中、地域内や地域間において消費を奪い合う状況が続いています。今後、地域の商業・サービス業が生き残っていくためには、インバウンドへの対応や EC の活用等により、新たな需要を取り込んでいく必要があります。リアル店舗では、単にモノを売るのではなく、体験を通じて消費活動を促す「コト消費」のための空間づくりが重要であり、「顧客体験」を重視した販売戦略が必要です。商店街については、商業機能への期待が低下していることが長年の課題であり、都市のコンパクト化と相まって期待されるコミュニティ機能の充実や地域のにぎわい創出に向けて、空き店舗や公共空地の有効活用等を図っていく必要があります。

● 事業所数・従業者数・年間商品販売額等（飲食店を除く）の推移



【出典】経済産業省「商業統計」より

5 不確実性の高まりと企業変革力

人口減少・少子高齢化による市場の縮小や労働人口の減少・高齢化、生産拠点の海外移転に伴う国内産業の空洞化や新興国の台頭等、長年の構造的課題に加えて、予測困難な危機や急速な市場環境の変化にどう対応していくかが新たな課題となっています。

倉敷市は、自然災害や疫病等、立て続けに予測困難な危機を経験してきました。平成30年7月豪雨災害では、事業所の浸水被害やエネルギー・インフラ関連の機能停止等により、真備地区で多くの事業所が活動停止に追い込まれ、他の市内事業者においても被災事業者とのサプライチェーンが断絶するなど、地域経済に甚大な被害が生じました。真備地区だけで約40社が廃業し、現在でも回復途上にある事業者が一定程度存在しているなど、影響は長期に及んでいます。加えて、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により、インバウンドを含む観光客は大幅に減少し、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置に伴う外出・移動の自粛、休業・営業時間短縮要請等で、市内の8割以上の事業者において売上が減少する等、地域経済は危機的な状況が続いています。

こうした中、コロナ禍はこれまでのビジネスのあり様も変えました。非対面型ビジネスが普及し、リモートやオンラインに素早く転換した企業が回復・成長する一方で、デジタル化が遅れた企業は、回復も遅れている等、環境変化への適応力の差で明暗が分かれています。

国は2020年版の「ものづくり白書」において、これまで強みだったものが一転して弱みに変わるような急速な環境変化が起こりうる不確実性の高い時代においては、脅威や危機を素早く「感知」し、顧客のニーズを逃さず「捕捉」し、既存のビジネスモデルに捉われることなく、組織を柔軟に「変容」する企業変革力を高めることが重要としています。

倉敷市においても同様の認識に立ち、地域経済の維持・発展に向けて、危機を変革の好機と捉えて挑戦する意欲的な企業に対して、必要な支援を講じていく必要があります。

企業変革力（ダイナミック・ケイパビリティ）の強化

- 不確実性の高い世界では、環境変化に対応するために、組織内外の経営資源を再結合・再構成する経営者や組織の能力（ダイナミック・ケイパビリティ）が競争力の源泉となる（注）。
- 与えられた経営資源をより効率的に利用して利益を最大化する「オーディナリー・ケイパビリティ」は企業の基本的な能力。しかし、不確実性の高い世界では環境の変化に合わせて企業を変革する「ダイナミック・ケイパビリティ」を高めることが重要になる。

	オーディナリー・ケイパビリティ	ダイナミック・ケイパビリティ
目的	技能的効率性	顧客ニーズとの一致 技術的機会やビジネス機会との一致
獲得方法	買う、あるいは構築（学習）する	構築（学習）する
構成要素	オペレーション、管理、ガバナンス	感知、捕捉、変容
ルーティン	ベスト・プラクティス	企業固有の文化・遺産
経営上の重点	コストコントロール	企業家的な資産の再構成とリーダーシップ
優先事項	「ものごとを正しく行う」	「正しいことを行う」
模倣可能性	比較的模倣できる	模倣できない
結果	効率性	イノベーション

デジタル化により強化

- ・ データの収集・連携
- ・ AIによる予測・予知
- ・ 3D設計やシミュレーションによる製品開発の高速化
- ・ 変種変量
- ・ 柔軟な工程変更

（注）デビッド・J・ティース（UCバークレー校ビジネススクール教授）により提唱。
（資料）D.J.ティース「ダイナミック・ケイパビリティの企業理論」（中央経済社、2019年）図表5-1を一部改変

【出典】経済産業省「2020年度ものづくり白書」より

6 高梁川流域圏における倉敷市の位置付けと取組

倉敷市は、一級河川・高梁川の流域7市3町における連携中枢都市として、圏域全体の経済発展のけん引役を担っています。令和3年3月に改定した「第2期高梁川流域圏成長戦略ビジョン」では、工業・商業・観光などの産業分野において、倉敷市の持つ資源を活用するなど、地域の総合力をもって、人口減少・人口流出に歯止めをかけ、生活の利便性低下や地域経済が縮小することのないよう、高梁川流域圏を活力ある経済・生活圏として形成していくことを目指していく必要があるとしています。

● 第2期高梁川流域圏成長戦略ビジョンの基本目標と取組 ※現状値は毎年の改定時に更新

指標（圏域の数値）	基準値	現状値	目標値（R6）
工業 製造品出荷額等	4,888,787 百万円 (H30)	5,610,168 百万円 (R1)	基準値より増加
商業 年間商品販売額	1,538,060 百万円 (H28)	—	基準値より増加
就業人口	353,514 人 (H27)	—	366,114 人 (R7)
主要観光地観光客数	7,931 千人 (H30)	8,470 千人 (R1)	9,517 千人
観光客の平均滞在時間	3.70 時間 (H28.7—H29.6)	—	3.88 時間

取組の方向性	具体的取組
1 圏域の経済成長に向けた体制整備 圏域の産学金官民が一体となった「高梁川流域経済成長戦略会議」等を運営し、経済成長に向けた調査・研究、施策の立案等を行う。	1-1 高梁川流域経済成長戦略推進事業
2 起業促進等によるイノベーションの実現 幅広い世代・分野による起業促進、地場産業の産地連携促進、高度データ利活用促進等により、イノベーションの実現と新たなビジネスの創出を図る。	2-1 創業支援広域連携事業 2-2 事業者間連携・事業承継支援事業 2-3 繊維産業「産地連携」推進事業 2-4 高梁川流域ふるさと協力隊推進事業 2-5 データで紡ぐ高梁川流域連携事業
3 地域資源を活用した地域経済の裾野拡大 圏域内の多様な地域資源の商品開発や販路開拓、町家・古民家の再生・活用等に向けた取組を実施し、ブランド力の強化と地域経済の活性化を図る。	3-1 町家・古民家で紡ぐ魅力拠点づくりと技術伝承事業 3-2 高梁川流域地域資源活用推進事業 3-3 高梁川流域アルチザン（職人）支援事業 3-4 ぼっけーうめえ農林水産品事業 3-5 鳥獣害防止対策流域連携事業
4 観光客の周遊性向上と外国人観光客の誘致拡大 圏域内の新たな魅力拠点の創出や観光資源の有機的な連携・ルート化、周遊型旅行商品の造成促進等により、観光客の増加と滞在期間の延伸（域内宿泊）を図る。また、外国人観光客の受入環境向上や海外メディアの招請等によりインバウンド促進を図る。	4-1 高梁川流域観光誘客事業 4-2 高梁川流域地域間観光連携事業 4-3 高梁川流域誘客環境整備事業 4-4 他連携中枢都市圏との観光連携事業
5 圏域での就職の促進・労働力の確保 圏域内外の新卒者・就職希望者を対象に域内への就職促進に向けた取組を実施するほか、高校生等の若い世代へのキャリア教育支援や多様な働き方の啓発等により圏域での就職促進と労働力の確保を図る。	5-1 高梁川流域就職面接会等開催事業 5-2 未来人材育成事業 5-3 働き方改革啓発推進事業

7 倉敷市のこれまでの取組

倉敷市ではこれまで、従前の商工業活性化ビジョンで定めた5つの基本戦略に基づく施策を展開してきました。市内の幅広い業種の中小企業に対し、ものづくり研究開発や人材育成、販路開拓、IT化など様々なメニューを用意するとともに、商店街の空き店舗対策なども通じて地域の産業基盤の強化に努めてきました。

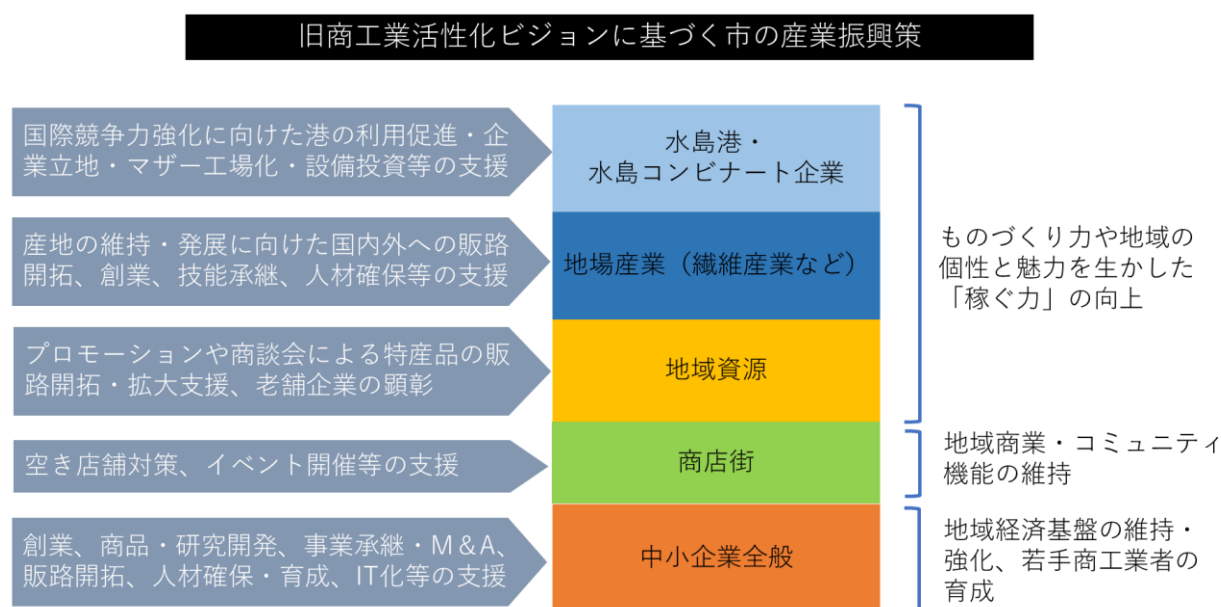
あわせて、水島コンビナートをはじめとした市の基幹産業である製造業には、企業誘致や生産性向上に向けた設備投資の支援、地場産業である繊維産業や特産品等の地域資源関連産業には、地域の強みや産地特性を生かしたプロモーション・商談会等の販路開拓支援やものづくりの技能承継支援といった、主要産業の課題に対する重点支援を行ってきました。

その後、平成30年7月豪雨災害や新型コロナウイルス感染症の感染拡大など、倉敷市の産業界における未曾有の危機に対しては、無料経営相談や低利子融資、事業に幅広く使える支援金、「新しい生活様式」に対応した業態転換や感染症対策にかかる補助金など、危機を乗り越えて事業継続する事業者の支援を、市内の商工会議所・商工会といった支援機関とも連携して機動的に対応しています。

また、持続可能な地域経済という観点からは、地域事業者の高齢化、後継者不足が顕在化しており、円滑な事業承継も課題となっています。例えば、倉敷市には、100年以上操業してきた老舗企業が多く存在します。長年本業を変えずに、事業を深めて存続してきたケースと、時代の変遷とともに事業を変えて存続してきたケースに分類されますが、それらの事例から事業継続の秘訣を探るなど、有効な支援策を講じていく必要があります。

ポストコロナを見据えて、今、産業界には大きな変革を求められています。危機を乗り越えようと変革に挑戦する企業に対して、必要な支援が行き届くよう、行政や他の支援機関もこれまでの支援のあり方を見直していく必要があります。本ビジョンのもと、市場の動向と企業のニーズを踏まえて、企業や地域の課題解決や新たな価値創出につながる施策の立案や、他の支援機関とも連携した効果的な支援体制の構築に取り組んでいきます。

● 旧「倉敷市商工業活性化ビジョン」に基づく産業振興



第4章 産業振興の基本理念と基本戦略

1 基本理念

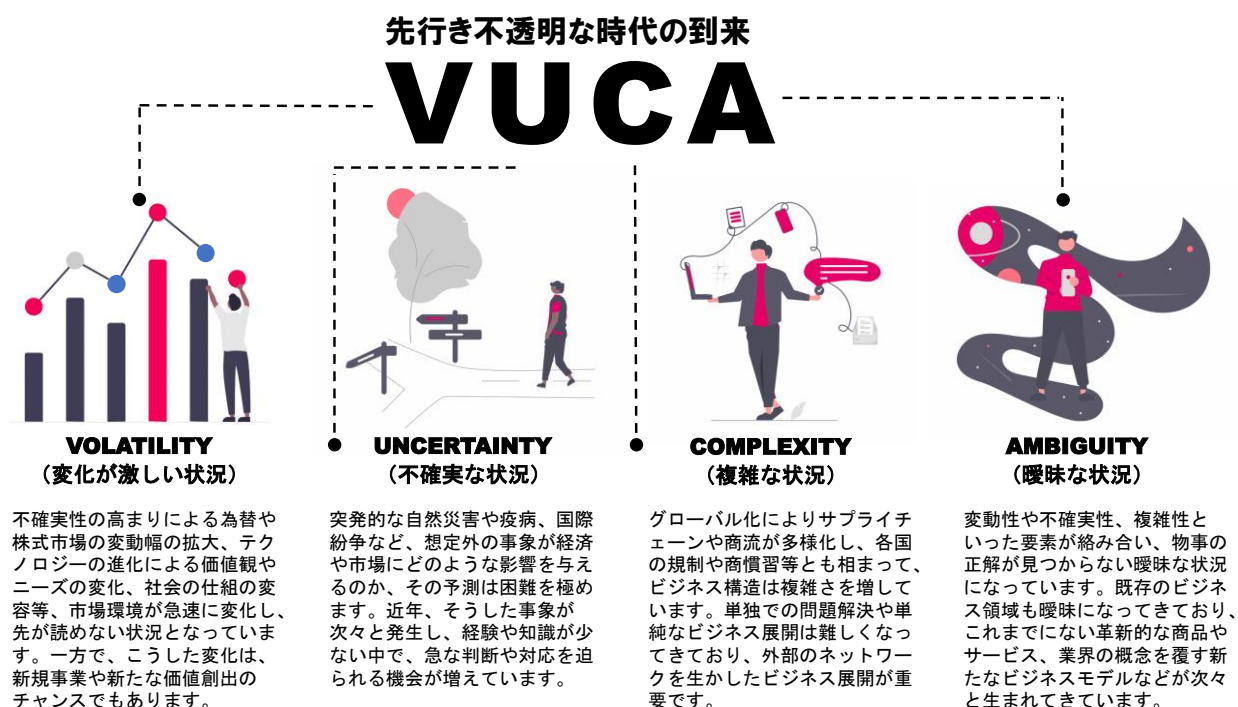
『しなやかに成長する持続可能な地域経済の実現』

しなやかさとは困難を乗り越える力です。急激な環境変化に直面した際、誰でも不安で立ちすくみがちになります。しかし、VUCA（ブーカ）と呼ばれる先が見えない時代においては、ただ危機が過ぎ去るのを待つのではなく、乗り越えるために自らを積極的に変革することが求められています。しなやかな経営とは、この急激な環境変化に適応しようとする自己変革力だと考えます。

ただし、変革は経営者だけで成し遂げられるものではありません。それを支える人材が必要です。多様な価値観を持つ「人財」を受け入れ、彼らの力を最大限に発揮することが、しなやかに危機を乗り越えることにつながり、ひいては新たな価値創造の源泉となります。

また、そうしたしなやかな企業が地域に群生し、地域資源であるヒトやモノ、カネを地域の中で澁みなく循環させ、あわせて新陳代謝が進むことで、地域経済は、持続可能な発展を実現することができます。

市では、このような基本的な認識のもと、第七次総合計画に掲げる「めざすまちの姿」を実現するために、次の4つの基本戦略に基づく新たな取組を進めていきます。



2 4つの基本戦略

基本戦略 1

新時代を切り拓く、多様で自律的な産業人材の確保・育成

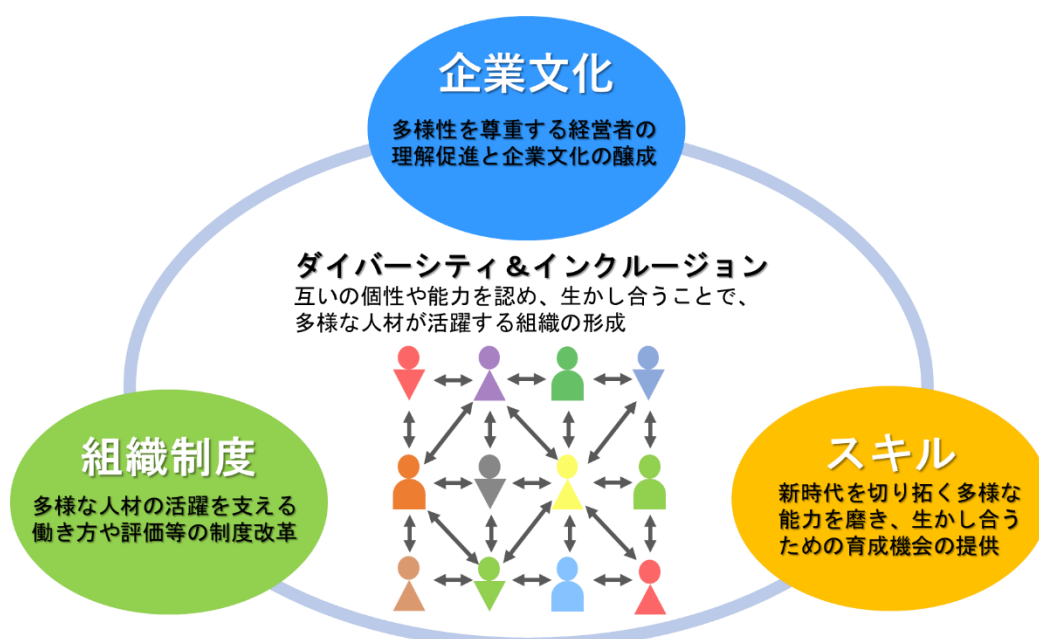
地域経済が持続的に成長していくためには、産業の多様化とともに、企業の体質強化と価値向上に向けた様々な取組が不可欠ですが、その中心にあるのは「人財」です。

経営者にとっては、新たな経営戦略やビジネスモデルを実現する多彩な人材を確保・育成し、その能力を最大限発揮させることで、新たな価値創出につなげる「人」を中心にした経営戦略が求められます。そのためには、コロナ禍等により多様化した働き手のキャリア観等も踏まえて、女性・高齢者・外国人・障がい者の積極的雇用や、働き方改革、教育・訓練による人的資本の蓄積と活用を図っていく必要があります。

市では、産業の多様化や企業の体質強化等、新たな価値創造の担い手となる多様な人財が活躍する地域経済社会の実現に向けて、企業の意識改革を促すとともに、女性リーダーや新たな発想で地域課題を解決するビジネスを生み出すローカルイノベーターの創出、企業の成長を支える高度産業人材の確保・育成や、ものづくりの技能承継などに取り組みます。

施策の方向性

- ダイバーシティ経営や人的資本経営等、人を中心にした企業経営の浸透を図ります。
- 女性・高齢者・外国人・障がい者など、多様な人材の雇用機会確保や働き方改革を推進します。
- DX 人材やグローバル人材、高度デザイン人材等、新たな価値を創造する専門人材の確保・育成や、地域における未来人材の育成を進めます。
- 技能検定やマイスター制度等を活用したものづくり産業における技術習得・技能承継や人材確保の取組を推進します。



基本戦略 2

「稼ぐ力」が高く、持続可能な地域経済の実現

倉敷市は、製造品出荷額等が西日本第1位（3兆8,786億円）の「ものづくりのまち」です。出荷額等の多くを占める水島コンビナート関連企業をはじめ、繊維製品出荷額等が日本一の繊維工業や、国内有数の観光地として盛んな観光関連産業、マスカットやピオーネ等高級フルーツの生産が盛んな農業など、市外からの需要を得る基盤産業が豊かで、全国的に見ても「稼ぐ力」が高い都市と言えます。地域経済の持続可能な発展には、成長エンジンとなる「稼ぐ力」を一層高めるとともに、地域にあるお金が域内で循環し、できるだけ地域外に流出しないようにする必要があります。

市では、こうした地域内経済循環の視点に立ち、稼ぐ力を持つ産業や地域資源の付加価値を高め、販路開拓・拡大を一層強化していくとともに、域内からの調達や市民の地産地消や、地域で消費するものは地域で生産するという「地産地消」の浸透を図り、地域の稼ぐ力と経済循環を高める取組を進めます。

あわせて、地域での円滑な事業承継や M&A による新陳代謝を図ることで、持続可能な地域経済をつくります。

施策の方向性

- 農商工連携や6次産業化を推進します。
- 地域資源の磨き上げと魅力の発信による地域ブランド力の強化を図ります。
- 製造事業者と小売事業者等との連携による「地産地消」・「地消地産」を推進します。
- 水島コンビナートでの原材料や設備、製品の共同利用・相互融通など高度連携の更なる推進に向けた環境整備を図ります。
- 研究開発機能を備えたマザー工場や産業連関効果の高い産業の立地促進を図ります。
- 伝統産業や地場産業、地元の名店等、地域ブランド力を支える地元企業の事業承継や M&A を支援します。



基本戦略 3

新たな価値観に対応する、しなやかな変革の推進

これまでの企業経営には、自社が持つ強みとなる限られた資源を効率的に活用する「選択と集中」が必要とされてきました。いわゆる一本足打法のような経営は、経営の合理化という反面、コロナ禍のような急激な環境変化が起こり得る時代においては、強みが弱みへと一転するリスクも抱えています。加えて近年は、脱炭素化や SDGs のように、企業の社会的責任の枠を超えて、事業そのものや経営課題に直結する新たな価値観も生まれてきています。

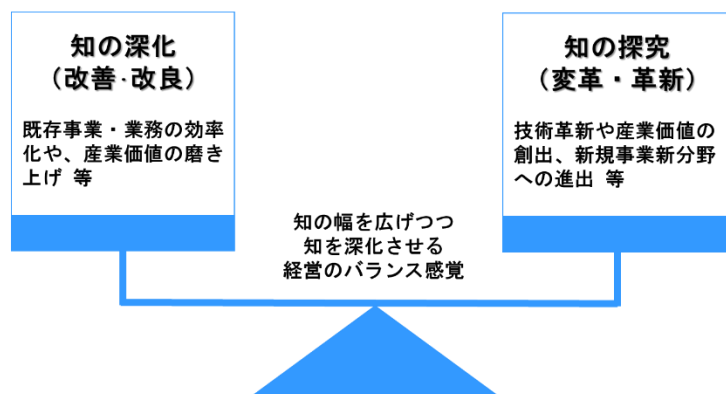
こうした時代や市場の変化に企業が適応していくためには、既存事業に捉われず、経営戦略や組織をしなやかに変革して競争優位を獲得する能力や、既存事業を深めつつ、異なる分野で新たな事業の種を探索する「両利きの経営」等が有効とされており、市では、不確実な時代を生き抜く強靱な地域経済をつくるため、市内だけでなく、高梁川流域圏の経済成長も踏まえた企業の変革や新たな産業価値の創発に向けた取組を進めます。

施策の方向性

- IoT や AI といったデジタル技術による企業の DX や、外部の技術やアイデアを取り込んで新たな価値を創出するオープンイノベーションなど、企業変革力を高めるための施策を推進します。
- 顧客起点・顧客中心にデザインの力でイノベーションを創出する「デザイン経営」等、今後も絶え間なく変化する市場やビジネスモデルに市内企業が適応していくために有用とされる最新の経営手法等についても情報提供や普及啓発を行います。
- 企業との対話と連携を通じて、水島コンビナートにおける脱炭素技術・製品の開発や製造プロセスの脱炭素化によるグリーン成長を実現します。
- 主要な地場産業である繊維産業をはじめとして、市内の企業における環境や多様性に配慮したものづくりを推進します。
- 災害等の有事にも素早く事業を再開できるよう、BCP や事業継続力強化計画の策定や訓練を支援することで、事業継続力を高め、サプライチェーンの強靱化を推進します。

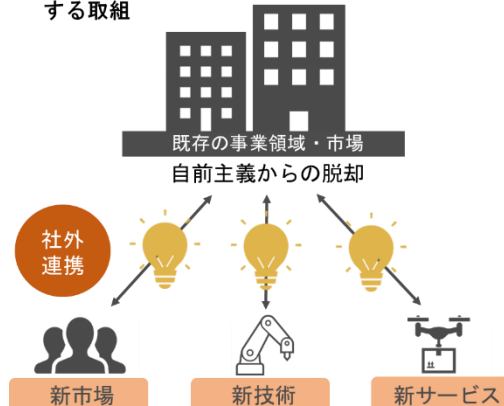
両利きの経営

企業のイノベーションを成功させるためには、既存事業を「深化」させながら、その資産や組織力を活用して新規事業をバランスよく「探索」する経営が重要



オープンイノベーション

自社だけでは解決できない事業課題に対して、社外からアイデアや技術を取り入れることにより、新しい発想や技術革新を生み出そうとする取組



基本戦略 4

ワクワクやおもしろいを新産業に。「大いにやる可し」機運の醸成

製品・サービスが持つ付加価値の源泉が、従来の「モノ」から「コト」に移行しつつあります。SDGsをはじめ環境や社会課題、オリジナルな地域の特性・課題への共感が新しい価値となるなか、AIやIoT、ECといったデジタル技術の進展とともに、事業規模や創業年数に関わらず、地方でも新たなイノベーションを生み出すことが可能となっています。

これまで地方の企業は、取引先との関係等からプロセス・イノベーションを追い求めることが多いとされてきましたが、今は地方から国内、そして世界に挑戦していく時代です。

それには、社会における価値観の変化や地域の特性・課題を「価値の源泉」としてマーケットのニーズを的確に捉え、地域の持つ強みや魅力を生かしたマーケット・イノベーションにまで高めていく必要があります。

市では、「ワクワクする」「おもしろい」「私も関わりたい、応援したい」といった市民や消費者の共感と期待を生み出す、個性と魅力を生かしたアイデアの事業化を応援し、市内で新たなビジネス展開や創業にチャレンジする機運を高めます。

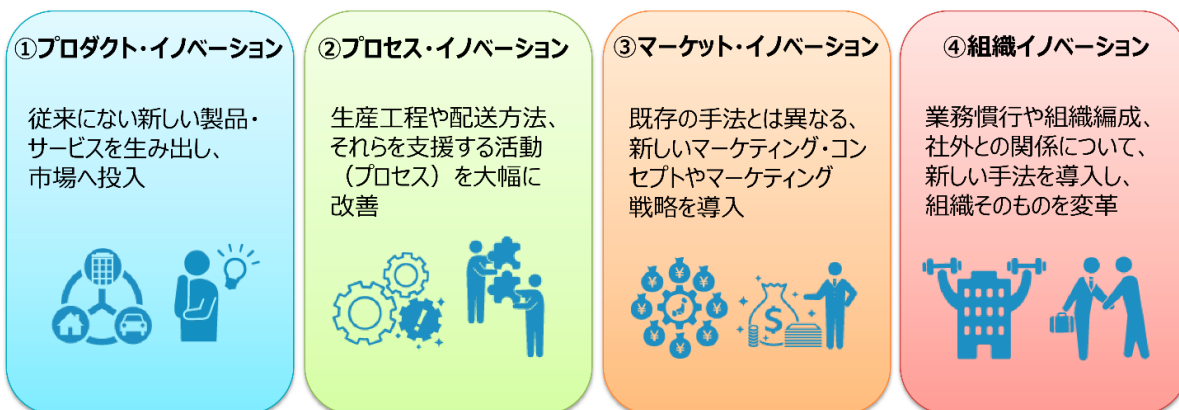
施策の方向性

- X-Tech（クロステック）等の先端技術や斬新なアイデアを実用化するための実証実験へのサポートやオープンデータの更なる推進等、新産業が生まれやすい環境を作ります。
- ユニークなビジネスプランへの資金調達につながるビジネスコンテストの開催や、起業家や支援機関等が交流する場づくりなど、ベンチャーやスタートアップの起業・創業マインドを高めます。

イノベーションの類型（OECD「オスロ・マニュアル」）

- 「イノベーション」とは、技術革新にとどまらず、新しい価値を生み出すことに資する行為を広く包含する概念。
- 例えば、**OECD（経済協力開発機構）**の「オスロ・マニュアル」では、イノベーションを「①プロダクト・イノベーション」「②プロセス・イノベーション」「③マーケット・イノベーション」「④組織イノベーション」の4つに分類。

OECD「オスロ・マニュアル」のイノベーション4類型

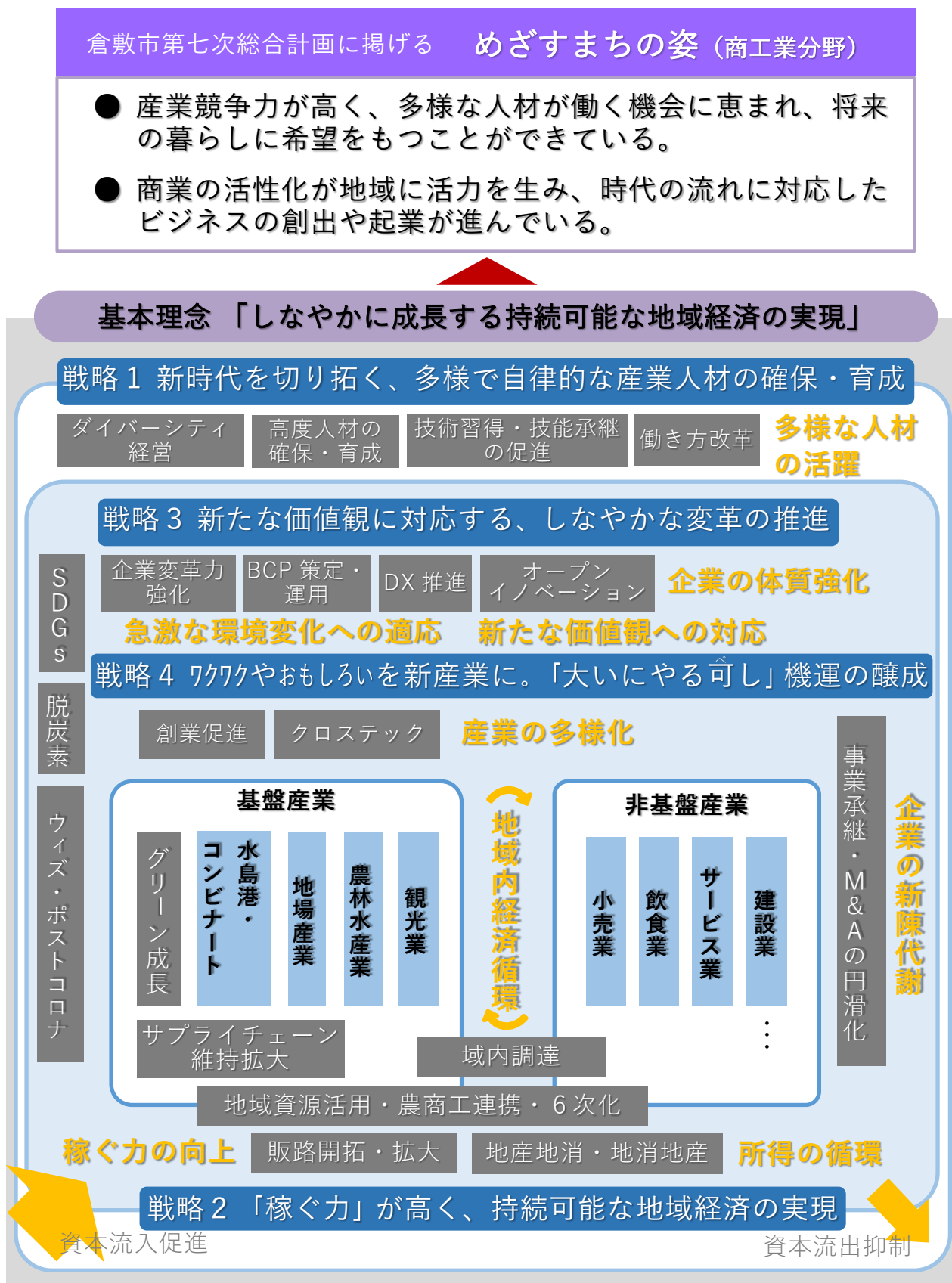


※出典：OECD「オスロ・マニュアル」第3版（2005年）より作成

（注）なお、同マニュアル第4版（2018年）では、①プロダクト・イノベーションと対比する形で、②～④を合わせて「ビジネス・プロセス・イノベーション」と定義。

【出典】経済産業省「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会取りまとめ」より

3 計画体系



第5章 ビジョンの実現に向けて

1 機動的で実効性の高い新たな支援のあり方

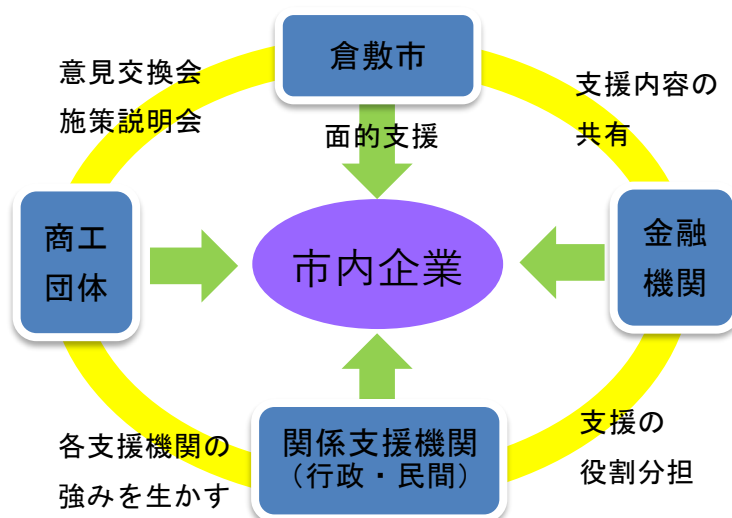
企業には、人材確保や技術開発、財務、販路開拓、後継者問題など、様々な課題があります。人材育成や研究開発・商品開発、販路開拓・拡大、事業承継・M&A など、様々な角度から提供される公的支援メニューの中で、企業は課題解決の必要性や緊急度が高く、かつ支援の要件に適合するものを活用します。しかし、こうした「点」での支援は、企業の短期的・局所的な課題には効果がありますが、他の関連した課題の解決にはつながりにくいという側面があります。この場合、各課題の根底にある分野横断的な経営課題そのものを捉えることが重要であり、分野横断的な新たな支援のあり方を考えていく必要があります。

このため、倉敷市と他の支援機関（商工会議所・商工会、金融機関等）の双方が、産業振興や支援に係る互いの強みと課題を理解し、関係性を深耕したうえで、連携・協力して企業の経営課題を解決に導く、新たな面的支援の仕組みを検討します。

倉敷市では、令和2年度より市内の各商工会議所・商工会と相互に連携し、コロナ禍における市内企業への事業継続支援を行っています。この連携支援の枠組みをベースに、他の支援機関にも展開することで、機動的かつ実効性の高い支援体制を構築していきます。

機動的で実効性の高い支援体制の構築（イメージ）

- 商工会議所・商工会、金融機関等、他の支援機関との課題の共有、施策の方向性の確認、意見調整の場を設置。
（例）施策立案に係る意見交換会や施策説明会、支援先情報共有リストの作成等
- 支援機関が各々の強みを生かした連携により、企業の経営課題解決につながる新たな支援の仕組みを構築。
- ビジョンの実現に効果的な施策の内容を柔軟に見直し。
（例）実効性の高い伴走支援制度や波及効果の高い実証事業制度の構築等



倉敷市商工業活性化ビジョン（令和４年５月策定）

倉敷市文化産業局商工労働部商工課

〒710-8565 倉敷市西中新田 640 番地

TEL 086-426-3405 FAX 086-421-0121

E-mail cmind@city.kurashiki.okayama.jp