

八王子市産業イノベーションプラン ～Beyond2030～ 素案

令和4年(2022年)9月5日版

八王子市産業イノベーションプラン 目次(案)

産業イノベーションプランの使い方	1
1. 企業(事業者)の立場から	1
2. 市民の立場から	1
3. 職員の立場から	1
プラン策定の背景とビジョン	2
1. 今なぜ「イノベーション」なのか?	2
2. これまでの八王子市の産業振興	4
3. プランの位置づけ・期間	6
八王子市の現状	7
1. 八王子市概況と変遷	7
2. 八王子市の産業	9
3. 八王子市で働く人(通勤流動)	19
4. 八王子市に住んでいる人(将来人口含む)	20
基本理念と計画の柱	25
1. プラン策定のポイント	25
～市×大学×企業の共創によるプランづくり～	25
2. 事例研究 ～産学官民連携による研究会活動～	26
3. 基本理念	27
4. プランの構成	28
5. プランの体系図	29
施策の柱と各基本施策	30
【重点取組】共創の推進 ～共創プラットフォームの構築～	30
【施策の柱1】成長産業の創出	34
～オープンイノベーションによる高付加価値の産業構造への転換～	34
【施策の柱2】産業人材の多様化と活用の促進	42
～(仮)多様なライフスタイル・働き方！誰もが活躍できるまち！～	42
【施策の柱3】地域・社会課題解決マーケットの創造	50
～THAT'S OUR BUSINESS! 私たちが取り組む課題＝ビジネス！～	50
【施策の柱4】地域資源活用で稼ぐ力の強化	54
～ブラッシュアップとインキュベーションで「稼ぐ街」へ！～	54

【施策の柱5】 中小企業の持続的な成長支援	62
～変化に強くしなやかな企業へ！～	62
事業の推進体制	66
1. 評価・分析手法の確立(EBPMの推進)	66
2. プランの進行管理	68
産業振興に携わる職員の皆さんへ	69
参考資料	73
プラン策定に向けた研究会活動(作成中)	73
ロジックモデルと成果指標(作成中)	73
用語集(作成中)	73

産業イノベーションプランの使い方

本プランは、産業振興の立場から、本市の目指すべき姿を掲げ、今後産業振興施策をどのように展開していくのか、その羅針盤として示すものです。

職員、事業者、市民それぞれの立場から、八王子市産業イノベーションプラン(以下「本プラン」という。)をお読みいただき、本市の産業振興施策に対し、ご理解・ご協力を賜れればと考えています。

1. 企業(事業者)の立場から

事業者の皆さんには、特にP. 2「プラン策定の背景とビジョン」、P. 25「基本理念と計画の柱」、P. 30「施策の柱と各基本施策」を中心にご覧頂きたいと考えています。

本プランの中心テーマであるイノベーション、共創といった取組みがなぜ必要なのか、また本市としてどのようなアプローチでイノベーションや共創に取り組む事業者の皆さんを応援していくのかをご理解いただけます。

特に共創プラットフォームを起点とした実証実験、社会・地域課題に基づいた事業の創出など CSR やCSV活動につながる取組みが多く記載されています。

本プランに掲げている施策の柱や基本施策が、事業者の皆さんにとってビジネスチャンスの創出や、事業の再構築といったビジネス活動の参考にしていただけたらと思います。

2. 市民の立場から

市民の皆さんには、本市が何故産業振興に力を入れていくのかを理解していただくために、まずはP. 2「プラン策定の背景とビジョン」、P. 7「八王子市の現状」をご一読頂きたいと考えています。その上で、P. 25「基本理念と計画の柱」、P. 30「施策の柱と各基本施策」にお目通しいただけると、本プランの意図がご理解いただけると思います。

特に市民の皆さんにとっては、働き方改革やライフステージに応じた働き方や学びに言及している「施策の柱2 産業人材の多様化と活用の促進」、市民の皆さんが地域課題を解決したいという志を同じくする仲間とともに NPO 活動などを興す社会起業家を想定した「施策の柱3 地域・社会課題解決マーケットの創造」は、参考にしていただけたらと思います。

3. 職員の立場から

言わずもがなですが、職員の皆さんの役割は非常に大きいです。全編ご覧いただくことは必須ですが、まずはP. 69「産業振興に携わる職員の皆さんへ」から入りましょう。行政パーソンは、ビジネス活動の経験はありません。ましてや経営者の感覚は分かるはずもありません。そのため、謙虚な姿勢で常に「現場主義」を貫き、変化のスピードが速いビジネスの世界の「現場・現実・現物」を直視しながら施策を展開していく必要があります。産業振興に携わる者としての心得を理解した上で、本プランを通読してください。

経営者から経営感覚、スピード感覚、未来洞察などモノの考え方を学ぶことは、職員の皆さんにとって今後の役所人生で必ず役に立つはずです。

プラン策定の背景とビジョン

1. 今なぜ「イノベーション」なのか？

「イノベーション」の理論は 1912 年にオーストリアの経済学者であるヨーゼフ・シュンペーターが、その著書「経済の発展」において提唱した概念が先駆けと言われています。イノベーションは、狭義には技術革新といった使われ方をすることが多いですが、実際は製品、製造プロセス、新規の材料、マーケティング、組織といった幅広い意味をもっています。その本質はシュンペーターが「新結合」という言葉で表しているように、「これまで組み合わせたことのない要素を組み合わせることによって新たな価値を創造すること」こそがイノベーションの本質であり、VUCA 時代といわれる未来予測が困難な時代にあつて、業種や規模の大小を問わず、あらゆる企業にとって再認識されるべきことだといえます。

ここで、本市の産業に少なからず影響を及ぼしてきた我が国の産業政策を振り返ります。高度経済成長期にあたる 1960 年から 70 年代にかけては、首都圏において工業の一極集中とともに環境問題が顕在化したことから、工場等制限法によって工場の外延化が進んだ時期でした。ちょうどその頃本市では織物作業が隆盛を極めている時期でありましたが、一方で現在の北八王子工業団地をはじめ、市の縁辺部に大企業の工場の立地が進んだ時期でもありました。

その後、1980 年代には、歯止めのかからない産業の東京一極集中に対し、テクノポリス法(高度技術工業集積地域開発促進法、1983年)による先端技術産業の地方圏への誘導、頭脳立地法(地域産業の高度化に寄与する特定事業の集積の促進に関する法律、1988年)によるソフトウェア業など特定事業の地方圏への立地を誘導する政策が実施されました。それぞれ全国26箇所の地域が指定され、地方にとっては雇用の創出や税収といった成果がもたらされました。

1990年代には、テクノポリス法に変わる新事業創出促進法(1999年)が施行され、地域の産業資源を活用した事業環境を整備し、国際競争力のある産業を生み出すことを目的としていました。

その後、2000年代に入ると、1990年代から始まっていた製造業の海外移転に拍車がかかる中で、産業の集積化を図ることにより、企業間ネットワークや人的ネットワークを構築し、そこから新たな産業を生み出すことを目的とした「産業クラスター計画」が始まりました。本市を中心とした広域 TAMA エリア(多摩地域を中心に埼玉県から神奈川県中央部に至る、主として国道16号線沿線のエリア)は、この産業クラスターの先進地域です。

さらに、2010年代には、地域未来投資促進法(2017年)が施行され、これまでの産業の集積化による新事業の創出という方針から、地域未来牽引企業(地域経済への影響が大きい中核的な企業)を中心としたネットワークにより、経済を引き上げるといった方針へと転換しました。これらの政策は、手法は違えど地域における「イノベーション」の創出を企図したものです。

この間、我が国では1985年のプラザ合意による急激な円高基調、1990年代前半の不動産バブル崩壊、2000年の IT バブル崩壊、2008年のリーマン・ショック、2011年の東日本大震災、そして2020年からのコロナショックと経済を揺るがす荒波に揉まれて来ました。1990年代のバブル崩壊以降は、長引くデフレーションにより経済成長が鈍化し、かつて世界の GDP に占める割合は、17.6%と世界第2位(1995年)であったものが、直近の2021年には5.1%と急減し、内閣府の予測によると2030年には4%程度まで落ち込むとしています。これは全世界の GDP が1995年比で約2.5倍に膨れ上がっている中で、我が国は低成長で推移した結果、相対的に占有率が縮小したともいえます。

こうした状況下で、我が国の経済を立て直すには、マクロ経済政策、国際的な地域間経済連携協定の締結、経済安全保障の強化など国の政策のもとで、地域経済を担う私たち基礎自治体の役割は

益々大きくなってきており、まさにグローバルな視野を持ちながら、一方でローカルな視点を併せ持った「グローバル」な産業支援が求められています。

この文脈の中で、地域経済社会に目を転ずると、複雑かつ複合的な課題が顕在化してきています。第一に少子高齢化・人口減少の問題です。産業の視点で言えば、生産年齢人口の減少により深刻な人手不足に陥るということは明白な事象ですが、本市を含む首都圏では高齢者人口の増加に伴い、生活サービス(医療・介護サービスを含む)の需要が急増していく中、そのサービス供給が追いつかないという問題が生じることが懸念されます。

また、2020年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、数度にわたる緊急事態宣言等による行動制限によって、テレワークが急速に進みました。こうした働き方の変化は、企業や労働者の行動を変容させ、コワーキングやワーケーションといった働く場の需要が増加する一方で、オフィスビルの需要の減少を招いています。また、通勤という物理的な移動を伴わない働き方が浸透したことにより、鉄道など公共交通機関の企業経営への影響も現れています。

さらに、グローバルな課題として、気候変動問題が注目され、我が国においても2050年までにカーボンニュートラルを達成すると宣言しており、その取組は加速しています。このような気候変動問題に端を発し ESG 投資や SDGs といった言葉が産業界においても重要視されるようになり、企業経営に置いて環境保全、持続可能性、多様性といった社会的価値への関心が高まっています。その証左として、責任投資原則(PRI : Principles for Responsible Investment)に署名する投資機関が近年急激に増加し、2020年には世界で 3,000 を超える機関が署名し、それらの投資総額は100兆ドルの規模になっています。こうしたことから、地域の企業においても、この世界の潮流を踏まえた対応が望まれます。

こうした課題を抱える一方で、見方を変えれば少子高齢化が世界で最も進行している我が国は、健康寿命の延伸といったヘルスケアの課題に対するソリューションビジネスの最先端を走る可能性を秘めています。また、コロナ禍に伴うリモートワークの普及、副業・兼業など働き方の変化、リカレント教育やリスキリングの充実などにより、人材の流動性が一層高まっていくことが予想され、産業人材の多様化といったプラスの側面もあります。さらに、SDGs の取組みはグリーントランスフォーメーションと言われるように課題解決が新たな産業の創出につながる可能性もあります。このように社会課題の解決(社会的価値)と市場性(経済的価値)を両立させる、いわゆる社会起業家の存在が注目されており、これまで市民活動の領域であったこれらの担い手を、新たな市場を創造する産業として捉えていく必要があります。

本市は、織物産業を中心とした工業のまちであり、また宿場町を中心に商業・サービス業も盛んな地域として発展してきました。その基盤の上に、先述のとおり高度経済成長期以降、製造業の立地が進み、スピンアウトベンチャーの勃興を通じて、先端技術産業のまちへと変貌してきた経緯があります。加えて、高尾山をはじめとする豊かな自然、日本遺産に代表される構成文化財群など、地域資源を活用した観光、農業、商業といった地域の魅力の発信につながる産業の存在もあります。さらには21の大学等の教員や学生、市内企業に勤める従業員など多様な人材を有しています。

このように経営資源に恵まれた本市は、産学官民の対話を通じた連携を深化させ、新たな価値を創造する「共創(Co-Creation)」を強力に進めていくポテンシャルがあります。本プランでは「共創によるイノベーション」を加速させ、新たな産業、新たなビジネスチャンス、新たなライフスタイルを創発する「イノベーション都市・八王子」を実現するための産業振興の方向性を示すとともに、具体的に取り組むべき施策を提起しました。

2. これまでの八王子市の産業振興

●八王子市の産業振興の歩み

八王子市は、古くから桑都と呼ばれ、養蚕業が盛んで、織物業、そして機械器具製造業などものづくりの街として発展を遂げてきました。時代の変化とともに、平成 13 年には、市長の私的諮問機関「八王子市地域産業振興会議」の提言を受け、産業振興策の再構築が行われました。以来、21 年間にわたり展開してきた本市の産業振興の歩みを下表のとおりまとめました。

平成12年(2000年)	組織改正により産業振興部を創設 市長の私的諮問機関として産業振興会議を発足
平成13年(2001年)	「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会(愛称:サイバーシルクロード八王子)設立 一般社団法人首都圏産業活性化協会(TAMA 協会)が三鷹市から八王子市に移転
平成15年(2003年)	八王子市いきいき産業基本条例を制定 八王子市産業振興マスタープランを策定
平成16年(2004年)	八王子市いきいき企業支援条例を制定 八王子市先端技術センター条例を制定、同時に先端技術センターを開所
平成 21 年(2009 年)	大学コンソーシアム八王子を設立
平成 22 年(2010 年)	八王子駅南口地区市街地再開発「まちびらき」 八王子駅南口総合事務所を開設
平成 24 年(2012 年)	市内初の日本庭園「高尾駒木野庭園」を開園
平成 25 年(2013 年)	八王子市産業振興マスタープラン(第2期)を策定
平成26年(2014年)	八王子市いきいき企業支援条例を「八王子市企業立地支援条例」へ改正
平成 27 年(2015 年)	都内初の中核市に移行 「高尾 599 ミュージアム」を開設
平成 29 年(2017 年)	市制施行 100 周年を迎える
平成30年(2018年)	八王子市中心市街地活性化基本計画を策定
平成31年(2019 年)	八王子市先端技術センター条例を「八王子市新産業センター条例」へと改正、併せて工学院大学八王子キャンパス内に新産業創出センターを開設
令和 2 年(2020 年)	都内初の日本遺産として「霊気満山 高尾山 ～人々の祈りが紡ぐ桑都物語～」登録
令和4年(2022年)	東京都が東京都立多摩産業交流センター(愛称:東京たま未来メッセ)を開設

●これまでの産業振興策の振り返り

これまで産業振興策の指針である八王子市産業振興マスタープラン第1期及び第2期に基づいて様々な施策を展開してきました。2030年を見据えた本プランを策定するにあたり、次のような課題認識を持っています。各課題に対する対応策については、各施策の柱の頁に詳述しています。

<産業振興における課題>

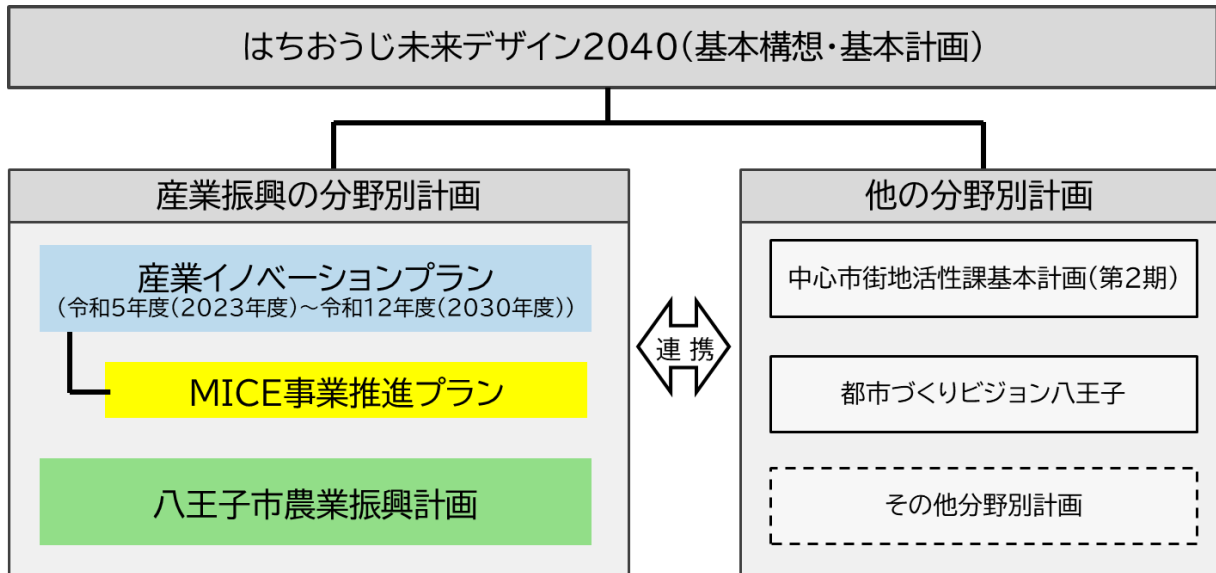
- ・ 市内に数多く立地する大企業との関係性構築 ……………【重点取組】
- ・ 時代を変革するスタートアップ企業創出に向けた戦略 ……………【施策の柱1】
- ・ 企業誘致制度の再構築と事業用地の確保……………【施策の柱1】
- ・ 産業振興に係る中間支援組織の再構築 ……………【施策の柱1】
- ・ 多様な産業人材の確保 ……………【施策の柱2】
- ・ 価値観の変化を捉えた多様な働き方の推進 ……………【施策の柱2】
- ・ 地域課題・社会課題解決に向けた社会起業家の支援……………【施策の柱3】
- ・ 地域課題・社会課題解決に基づく新たな事業の創造 ……………【施策の柱3】
- ・ 新たな発想に基づく魅力ある観光コンテンツ等の創出 ……………【施策の柱4】
- ・ 商工業、農林業、観光産業が連携した新たな事業展開 ……………【施策の柱4】
- ・ MICE 事業の推進……………【施策の柱4】
- ・ 技術革新への対応 ……………【施策の柱5】
- ・ 新分野展開や事業の再構築の支援 ……………【施策の柱5】

上記に掲げたこれまでの産業振興策における課題とともに、オープンイノベーションやここ数年で飛躍的に進化したAI、ICT、ロボット、フィンテックといった技術革新の動向など、産業界を取り巻く新たな課題への対応を踏まえた産業振興策が求められます。

3. プランの位置づけ・期間

●プランと関連計画との位置づけ

本計画は「はちおうじ未来デザイン2040(基本構想・基本計画)」を最上位計画とした、産業振興の分野別計画であり、他の分野別計画と連携を図りながら施策を推進していきます。



●計画期間

産業分野においては、5G、ロボット、量子コンピューター、非代替性トークン(NFT)など、ここ数年で飛躍的に進歩してきています。こうした個々の技術は近い将来、2030年頃には相互にコンバージェンス(収斂)し、さらなる加速をしていくといわれています。つまり、企業にとっては個々の技術領域の進化への対応に加え、それらのコンバージェンスがもたらす、破壊的イノベーションによってビジネス領域が大きく変化していくことを意味していると考えます。

本プランは、こうした経済情勢の変化に対応していくため、技術の進化が加速する転換点として2030年を見据え、地域産業の未来(Beyond2030)を切り拓いていくというメッセージを発するため、令和12年度(2030年度)までの8年間を計画期間とします。

八王子市の現状

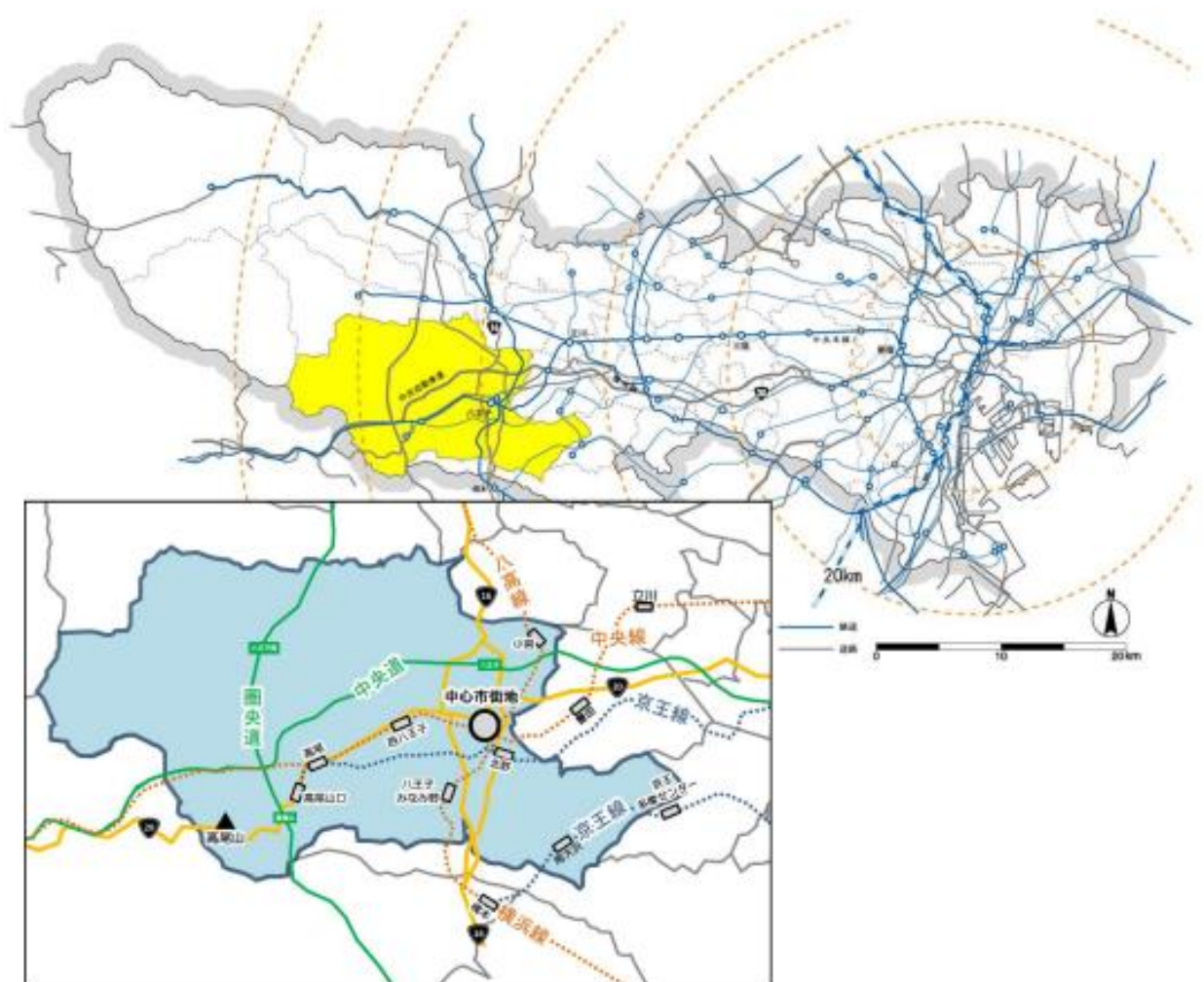
1. 八王子市概況と変遷

●八王子市の概況

八王子市は、東京都心から西へ約 40 キロメートル、新宿から電車で約 40 分の距離に位置している八王子市域の自然環境をみると、西部、北部、南部を山地および丘陵地に囲まれ、唯一東部が関東平野に繋がる半盆地状の状況をなしています。また、浅川に代表されるように西部の山地を水源とする河川が市域を流れており、こういった丘陵や河川が複雑に絡み合い、独特な地形を作り出しており、同じ八王子市域でも雨雪の降り方が異なるといった違いが生まれています。

本市は、大正 6 年(1917 年)の市制施行から、平成 29 年(2017 年)で 100 年を迎え、平成 27 年(2015 年)4 月に、東京都初の中核市となりました。人口約 58 万人を擁し、21の大学等を抱えた学園都市として、多摩地域のリーディングシティであり、首都圏西部の一大拠点都市として発展を続けています。

その一方で、東西を走る中央自動車道、南北を走る首都圏中央連絡自動車道が整備され、国道20号線、国道16号線を併せて道路網が充実しているとともに、鉄道は JR 中央線、八高線、横浜線、京王線が乗り入れるなど軌道系交通も充実しており、産業活動を行うにあたり非常に有利なロケーションであるといえます。



コラム “ハイブリッドなまち”八王子

「豊かな自然」があるまち、又は「便利な都市」として整備されたまち、これらを探せば全国にいくつもあるはずですが、しかし、首都東京にあって、これらの両面が絶妙なバランスで調和している“ハイブリッドなまち”、それが「八王子」です。そんな環境を活かし、八王子ライフを発信するためブランドメッセージとして本市は「あなたのみちを、あるけるまち八王子」を掲げています。そのボディメッセージには、次のように書かれています。

これは、主語が個人であれ、企業であれ、多様な生き方、働き方、学び方を実践できるまちでありたいというメッセージです。本市は、本プランを通じて、企業にとっては、オープンイノベーションを通じて既成概念に拘らず、多様なビジネスチャンスを生み出せる環境、個人にとっては自分らしい働き方(起業、ワーケーションなど)、学び方(リカレント教育、リスキリングなど)を見出せる環境を整えていきます。



写真

2. 八王子市の産業

●八王子市の産業と歴史

本市は交通の要衝として古くから栄え、戦国時代には、小田原北条氏一門の北条氏照の本拠地として滝山城、八王子城などを拠点としてまちが形成され、安土桃山時代から江戸時代初めにかけては、徳川家の重臣、大久保長安によって甲州街道沿道に現在の中心市街地の基となるまちが形成され、以降甲州街道の最大の宿場町として発展してきました。また、古くから織物の産地としても知られ、養蚕業が盛んであったこともあり、絹織物などが市内でも盛んに商われています。

八王子は、徳川氏の治世のもと甲州街道の宿場町として現在の中心市街地がある地域が経済の中心地となりました。元禄 15 年(1702 年)の「八王子十五宿村鑑」という史料によると、造酒屋、大工、宮造り、屋根屋、紺屋、檜物屋、金物細工、鍛冶などのほか、薬種商、たばこ、豆腐商、菓子商、饅頭商、肴塩商、古着商など、人々が多様な生業を営んでいたことがわかります。また、「織物の町八王子」や「桑の都八王子」と言われるようになったのもこの頃で、八王子の人びとは、養蚕、製糸、織物業に携わるものが多くいました。それらは時代が下るごとに盛んになっていき、幕末に八王子を訪れたトロイア遺跡の発掘で有名なドイツの考古学者シュリーマンの日記にも、八王子の町にはたいてい手動式糸繰機(座繰器)とか絹織物の販売所があったと記されています。明治維新を経て近代に入っても同様に八王子市域の主要な産業でした。

繊維関連業が、昭和 30 年代まで盛んでしたが、次第に衰退していくのに代わり、昭和 40 年代以降北八王子工業団地などの工業団地が造成され、精密機械や電子機器の工場や関連工場の立地が進みました。精密機械加工に加え、ナノテクノロジーなどの先端技術産業が集積するほか、ソフト系IT産業の一大集積地となっています。さらに、全国的に紡績・鉄道・銀行・保険業を中心に企業勃興が起こり、八王子市域においても、第三十六国立銀行、八王子電灯、八王子煉瓦製造、八王子瓦斯株式会社などの企業が設立されました。

その後、太平洋戦争に伴う空襲により八王子の町は焼け野原となりましたが、織物業を中心に復興し、高度経済成長期には急速な経済発展により東京区部からあふれ出た人口を受け入れるとともに、精密機械や電子機器製造業の誘致を進め、市域に広がる丘陵地を開発することで土地を生み出し、宅地や工場を次々と開発していきました。昭和30～40年代には織物業に代わり製造業が八王子の基幹産業となりました。観光業が注目されたのもこの頃で、区部から日帰りで行ける地域として高尾・滝山・長沼が自然公園として指定され、その周辺を中心とした観光資源の整備が進められていきました。

本市は、西・北・南の三方を山地・丘陵地に囲まれ、それらを水源とする多くの河川が流れる自然豊かな都市であり、特に高尾山は、平成 19 年(2007 年)に「ミシュランガイド」で三ツ星に選ばれ、世界的な観光地となりました。令和2年(2020年)6月には、「霊気満山高尾山～人々の祈りが紡ぐ桑都物語～」として都内初の日本遺産に認定され、地域の歴史的魅力を通じて我が国の文化・伝統を語る上での不可欠な魅力ある有形・無形の様々な文化財群であり東京の身近な山としてたくさんの登山客が訪れています。

しかしこのような状況ながら、商業面では、立川市、町田市などの近隣市との競争が激化し、また基幹産業といえる製造業においても、先端技術分野におけるグローバルな競争環境に加え、新型コロナウイルス感染症による世界的なパンデミックによる経済活動の停滞、またこれに伴い顕在化したサプライチェーンの脆弱性の問題、さらにはロシアによるウクライナ侵攻による世界的な資源供給の不安定化など産業や働き方への大きな影響もあり、大きな転換期を迎えています。

コラム 産業とは

産業とは何でしょうか。一般的には財貨及びサービスの生産または提供に係るすべての経済活動を指すと言われています。社会的に分業が確立されており、農業・建設業・製造業・卸売業・小売業・金融業といった営利的なものから、医療・福祉・公務といった非営利的なものまで、あらゆる活動が含まれています。産業は現代社会においては、人々の生活を語るうえで外すことはできないと言っていいものと考えます。財貨は資源から生み出されるものであり、サービスは人が生み出すものです。歴史からは、八王子市域に住む人々が市域に存在する資源を活用し、その時代の環境や状況に即した産業を営んできたことがわかります。これは現代を生きる我々にもそのまま当てはまります。人と資源を結び付け活かしていくことが「八王子市の産業」の礎となると考えます。

写真

●八王子市の産業構造

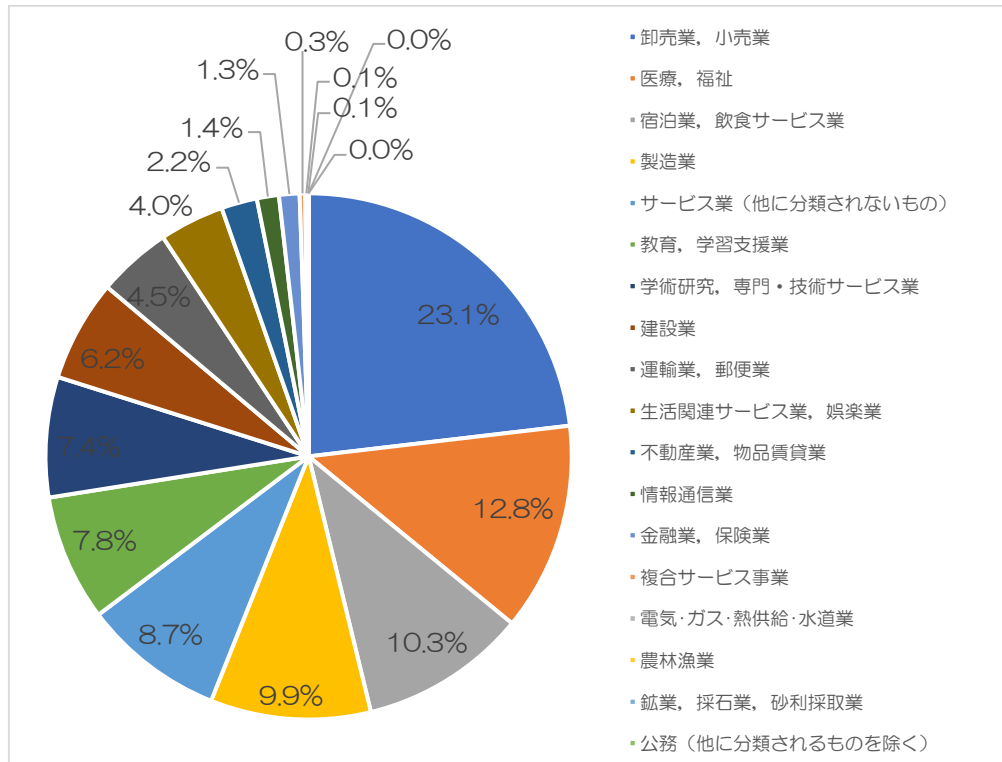
本市の産業構造を事業所数でみると「卸売業、小売業」が1番多く、次に「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉」となっています。従業者数でみると「卸売業、小売業」が1番多く、次に「医療、福祉」「宿泊業、飲食サービス業」となっています。

図表 八王子市の産業構造

産業（大分類）	事業所数（件）	構成比	従業者数（人）	構成比
総数	18,180	100.0%	215,748	100.0%
農林漁業	27	0.1%	250	0.1%
鉱業、採石業、砂利採取業	—		—	
建設業	1,791	9.9%	11,509	5.3%
製造業	1,413	7.8%	19,323	9.0%
電気・ガス・熱供給・水道業	10	0.1%	414	0.2%
情報通信業	246	1.4%	4,286	2.0%
運輸業、郵便業	400	2.2%	11,363	5.3%
卸売業、小売業	4,206	23.1%	44,609	20.7%
金融業、保険業	229	1.3%	3,731	1.7%
不動産業、物品賃貸業	1,343	7.4%	5,164	2.4%
学術研究、専門・技術サービス業	825	4.5%	11,845	5.5%
宿泊業、飲食サービス業	2,328	12.8%	21,947	10.2%
生活関連サービス業、娯楽業	1,578	8.7%	9,837	4.6%
教育、学習支援業	723	4.0%	14,768	6.8%
医療、福祉	1,864	10.3%	37,657	17.5%
複合サービス事業	62	0.3%	1,680	0.8%
サービス業（他に分類されないもの）	1,135	6.2%	17,365	8.0%
公務（他に分類されるものを除く）	0	0.0%	0	0.0%

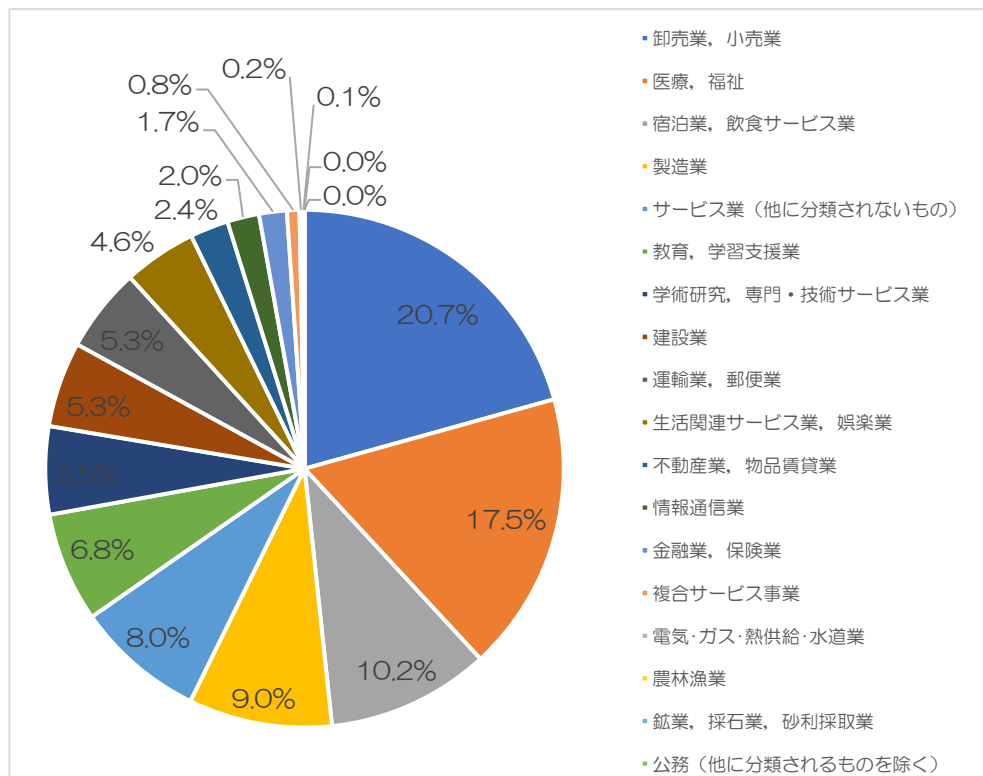
資料：経済センサス活動報告

図表 八王子市の産業構造と事業所数



資料:経済センサス活動報告

図表 八王子市の産業構造と従業員数



資料:経済センサス活動報告

●100 人以上の事業所数と従業員数状況

本市には、100 人以上の事業所数が 244 事業所あり、そこで働く従業員数は 64,544 人となっており、本市の従業者数の 29.9%を占めています。

図表 100 人以上の事業所数と従業員数状況

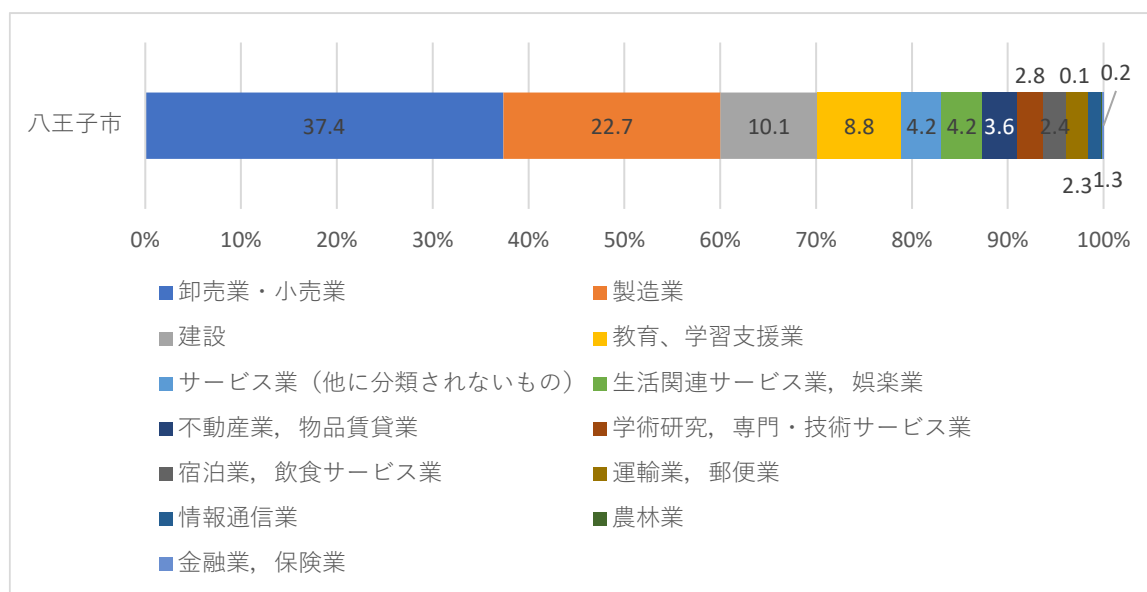
地域	事業所数			従業者数		
	総数	100人以上の事業所数	割合	総数	100人以上の事業所数	割合
八王子市	18,180	244	1.3%	215,748	64,544	29.9%
多摩地域	125,268	1,620	1.3%	1,444,320	428,684	29.7%
東京都	621,671	11,636	1.9%	9,005,511	3,813,172	42.3%

資料：経済センサス活動報告

●八王子市の産業構造と売り上げ

売上高をみると、本市は「卸売業、小売業」が1番高く、次に「製造業」「建設業」が高くなっています。

図表 八王子市の産業構造と売上高



売上高（企業単位）割合	卸売業・小売業	製造業	建設	教育、学習支援業	サービス業（他に分類されないもの）	生活関連サービス業、娯楽業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	運輸業、郵便業	情報通信業	農林業	金融業、保険業
八王子市	37.4	22.7	10.1	8.8	4.2	4.2	3.6	2.8	2.4	2.3	1.3	0.1	0.2

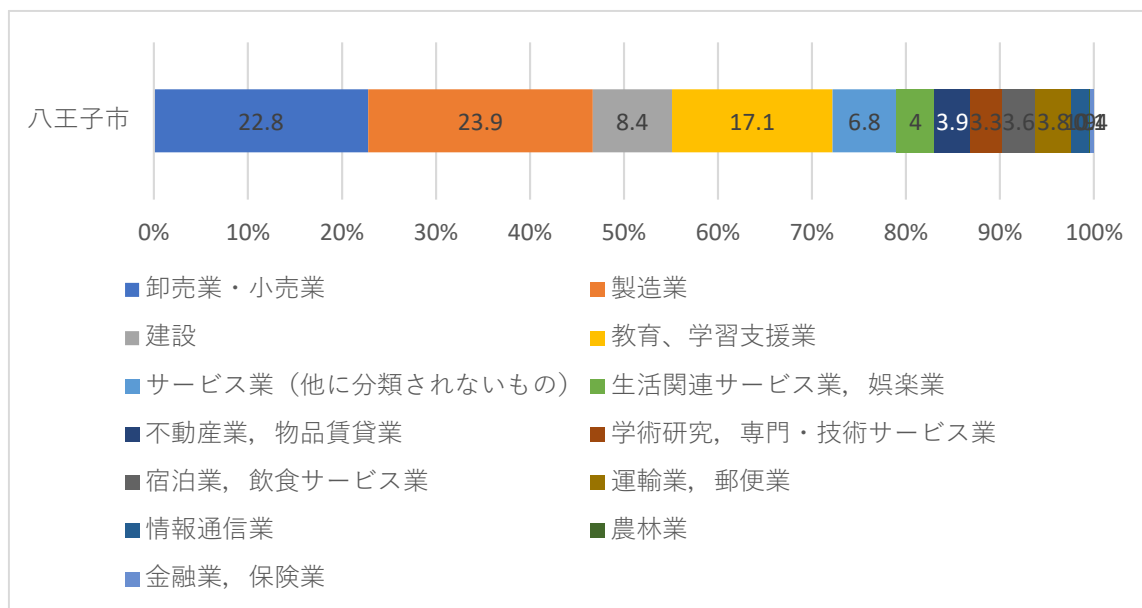
※総額：207,113百万円

資料：地域経済分析システム

●八王子市の産業構造と付加価値額

付加価値額をみると、本市は「製造業」が1番高く、次に「卸売業、小売業」「教育、学習支援業」となっています。

図表 八王子市の産業構造と付加価値額



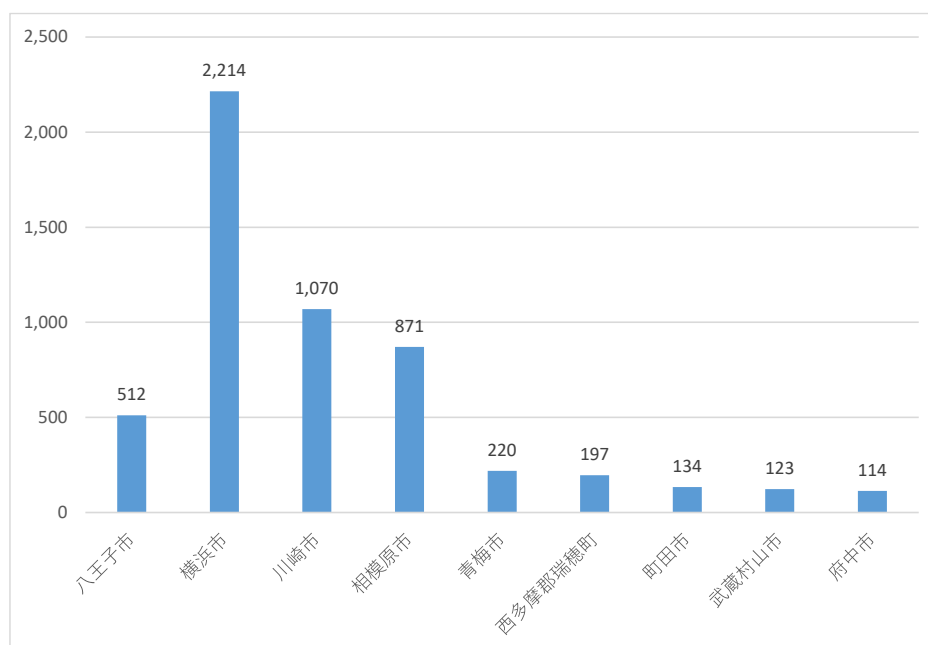
付加価値額 (企業単位) 割合	卸売業・ 小売業	製造業	建設	教育、学 習支援業	サービス業 (他に分類 されないもの)	生活関連 サービス 業、娯楽業	不動産業、 物品賃貸業	学術研究、 専門・技術 サービス業	宿泊業、飲 食サービス 業	運輸業、郵 便業	情報通信業	農林業	金融業、保 険業
八王子市	22.8	23.9	8.4	17.1	6.8	4	3.9	3.3	3.6	3.8	1.9	0.1	0.4

資料：地域経済分析システム

●他の自治体との比較(横浜市、川崎市、相模原市など)

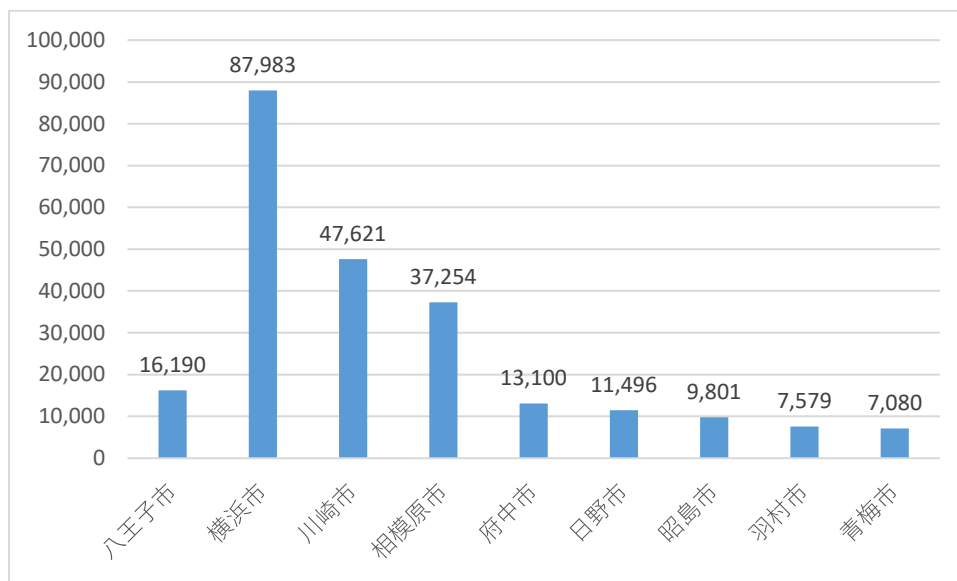
本市は、多摩地域の中では事業所数、従業員数ともに多い状況ですが、近隣の相模原市や、川崎市、横浜市と比較すると多くはない状況です。また、製造品出荷額などからみると、多摩地域の中でもそれほど多くはない状況です。多様な視点からの比較、また、多摩地域での位置づけだけでなく、近隣、または先進的な自治体との比較をしながら、現状把握することが重要です。

図表 事業所数比較



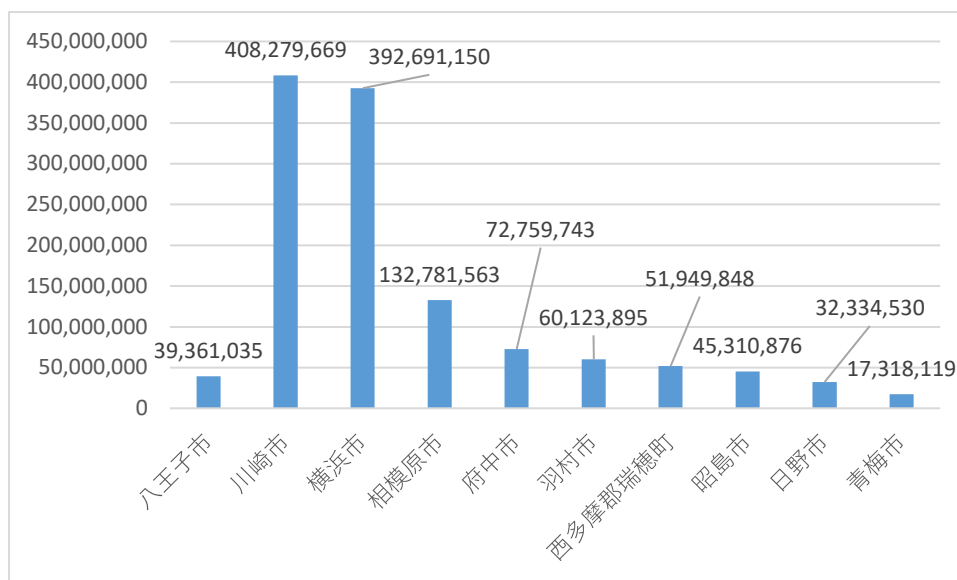
資料：工業統計調査 2020 年確報

図表 従業員数比較



資料:工業統計調査 2020 年確報

図表 製造品出荷額

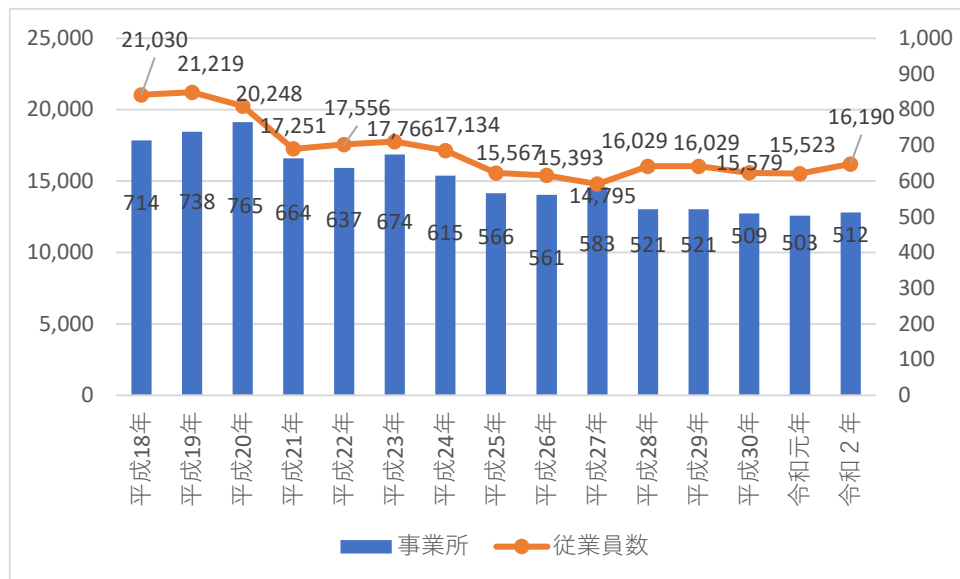


資料:工業統計調査 2020 年確報

●製造業

本市の製造業における事業所数・従業員数は徐々に減少傾向にあります。

図表 製造業 事業所数・従業員数



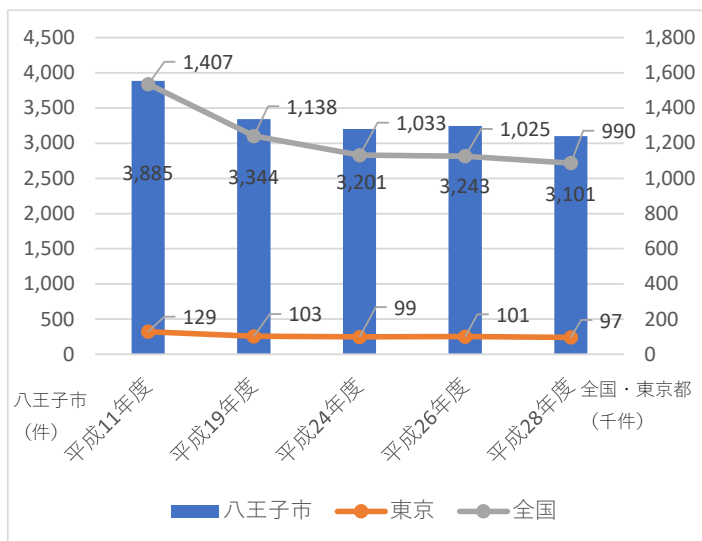
資料：経済センサス活動報告

●小売

小売店舗事業所数は減少傾向にあります。小売店舗の従業員数は、平成 19 年度(2007 年度)から平成 26 年度(2014 年度)まで増加傾向にありましたが、平成 28 年度(2016 年度)には減少傾向に転じています。

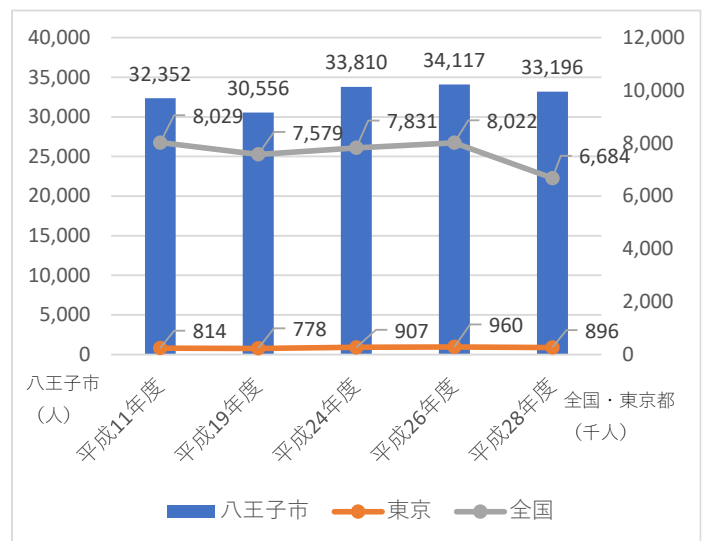
また、小売店舗年間商品販売額は、平成 11 年度(1999 年度)から平成 24 年度(2012 年度)まで減少傾向にありましたが、平成 24 年度(2012 年度)から平成 28 年度(2016 年度)には増加傾向に転じています。小売店舗の売り場面積は、平成 19 年度(2007 年度)から平成 26 年度(2014 年度)まで減少傾向にありましたが、平成 26 年度(2014 年度)から平成 28 年度(2016 年度)は全国及び東京都が減少傾向であるにもかかわらず、本市ではやや増加しています。

図表 小売店舗事業所



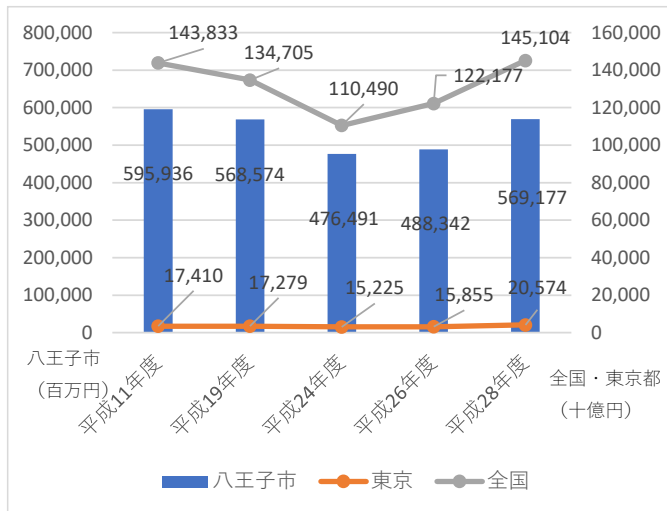
資料：経済センサス活動報告

図表小売店舗従業員数



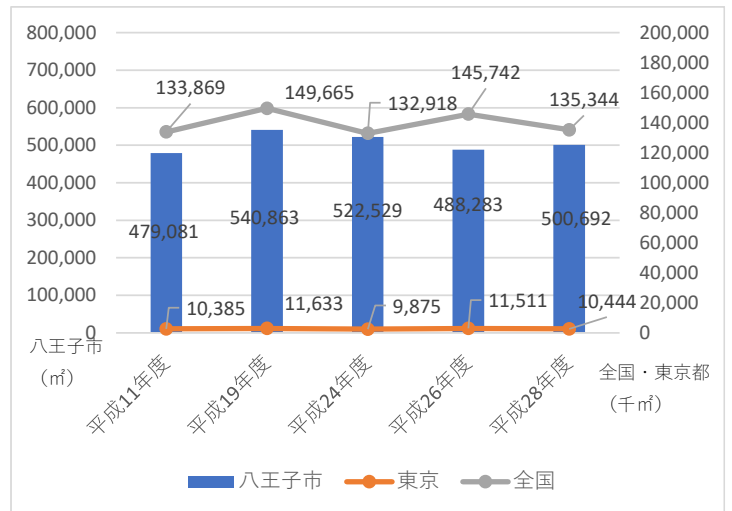
資料：経済センサス活動報告

図表 小売店舗年間商品販売額



資料:経済センサス活動報告

図表小売店舗売り場面積

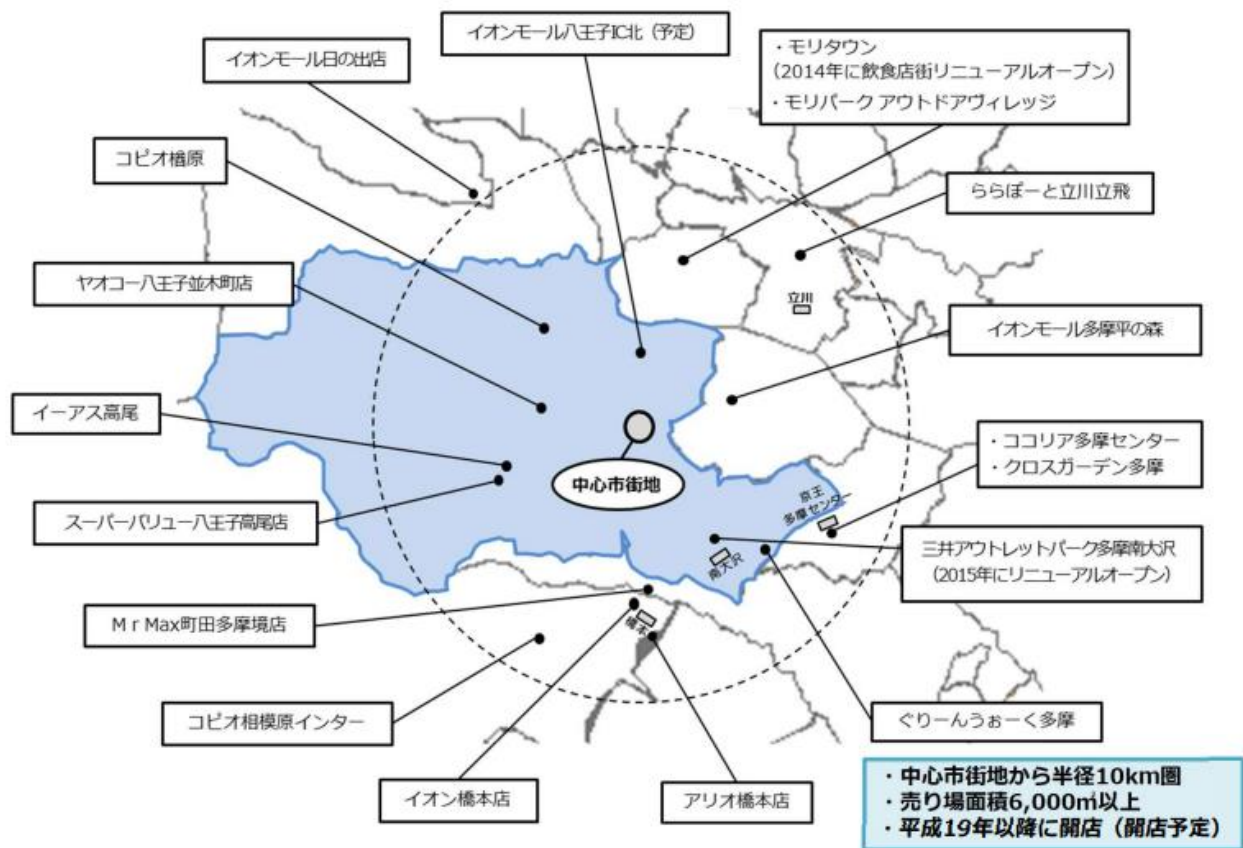


資料:経済センサス活動報告

●競合する商業集積や大規模集客施設の状況

本市の中心市街地から約半径 10 kmの範囲には、売り場面積 6,000 ㎡以上の集客施設が、図の通り集積しています。

図表 八王子市近郊の競合する商業集積や大規模集客施設



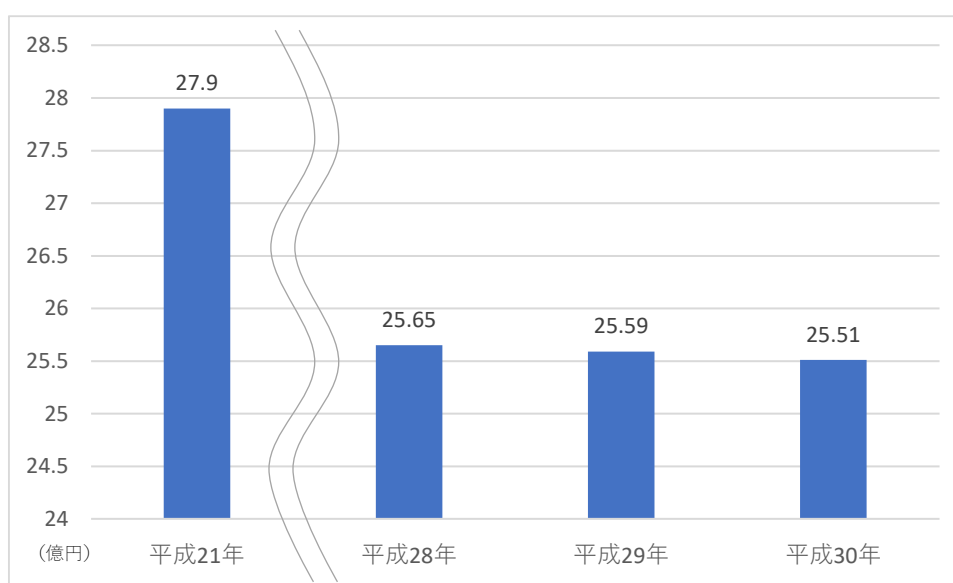
●農業

農業産出額は、近年はほぼ横ばいですが、年々減少しており、平成 21 年(2009 年)には 27.9 億円の産出額でしたが、平成 30 年(2018 年)には 25.51 億円と 2 億円以上減少しています。

認定農業者数は、平成 26 年度(2014 年度)から平成 30 年度(2018 年度)まで増加傾向にありましたが、平成 30 年度(2018 年度)から令和元年度(2019 年度)に減少しています。認定者数も令和元年度(2019 年度)の認定者数は 6 件と、平成 26 年(2014 年度)の 8 件よりも少なくなっています。

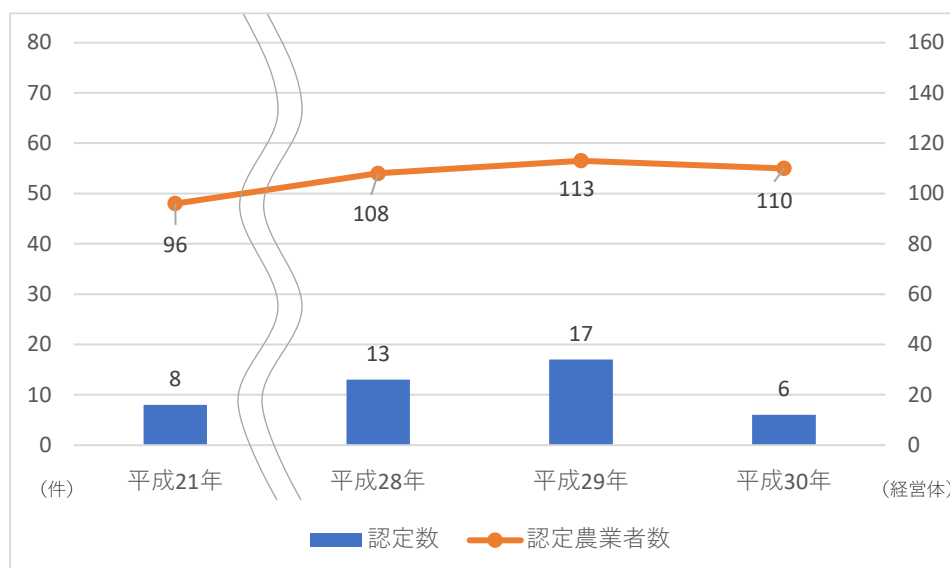
耕地面積は、近年はほぼ横ばいですが、年々減少しており、平成 11 年(1999 年)には 961ha であった耕地面積が令和元年(2019 年)には 732ha と 200ha 以上も減少しています。また、生産緑地地区の面積等も近年はほぼ横ばいですが、減少傾向にあり、平成 11 年(1999 年)には約 286ha だった生産緑地地区の面積が、令和元年(2019 年)には約 227ha と減少しており、地区数も 1,233 地区から 1,046 地区と減少しています。

図表 農業産出額の推移



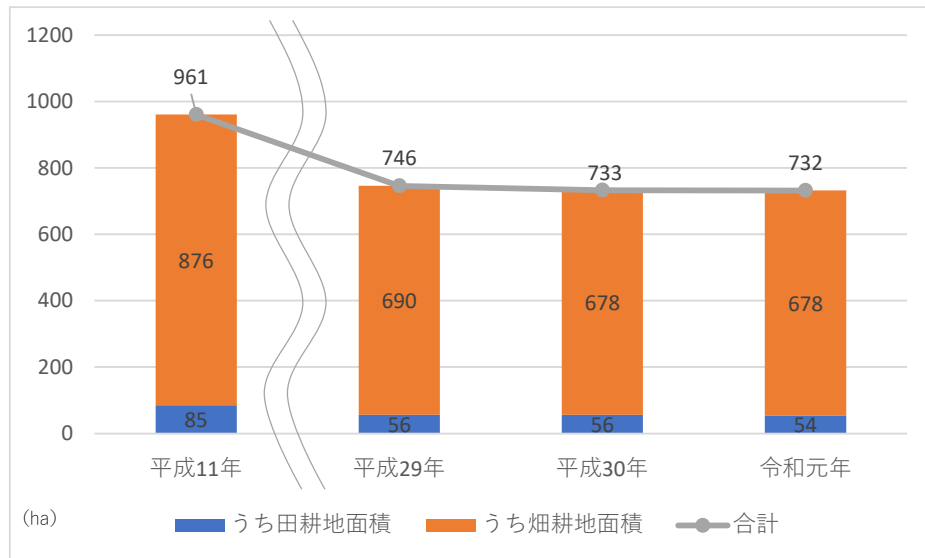
資料: 東京都産業労働局 東京都農作物生産状況調査結果報告書

図表 認定農業者数の推移



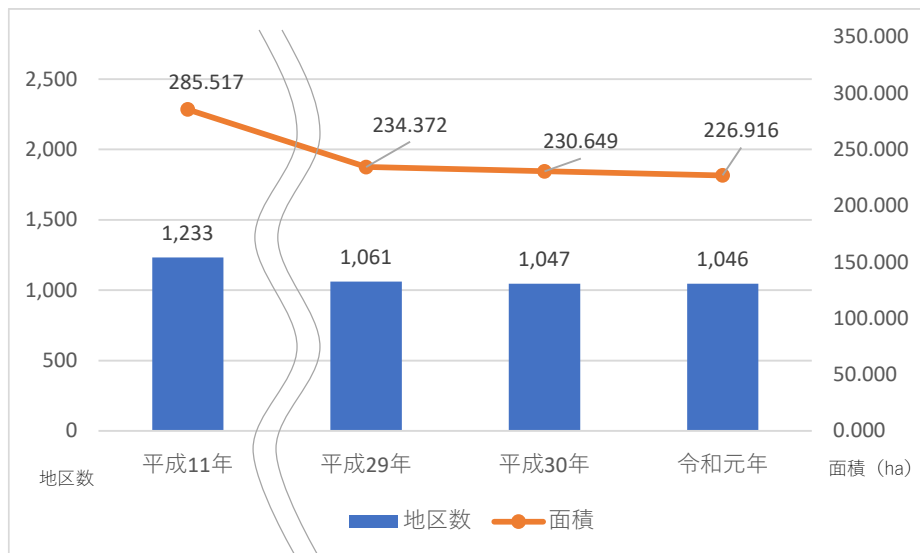
資料: 農林課資料

図表 耕地面積の推移



資料: 農林水産省 作物統計資料

図表 生産緑地地区の推移

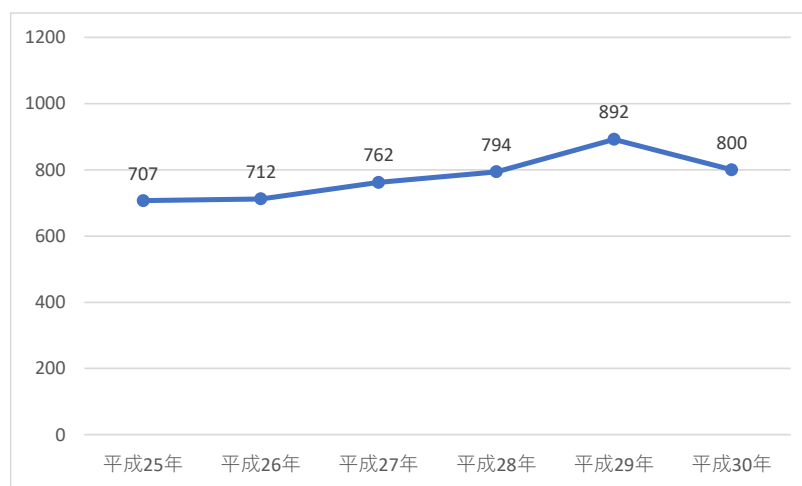


資料: 都市計画課資料

●観光

市内の観光数は、平成 25 年(2013 年)から平成 29 年(2017 年)までは増加傾向にありましたが、以降は減少傾向に転じ、平成 30 年(2018 年)には 800 万人と約 100 万人減少しています。

図表 市内の観光客数の推移



資料: 観光課資料

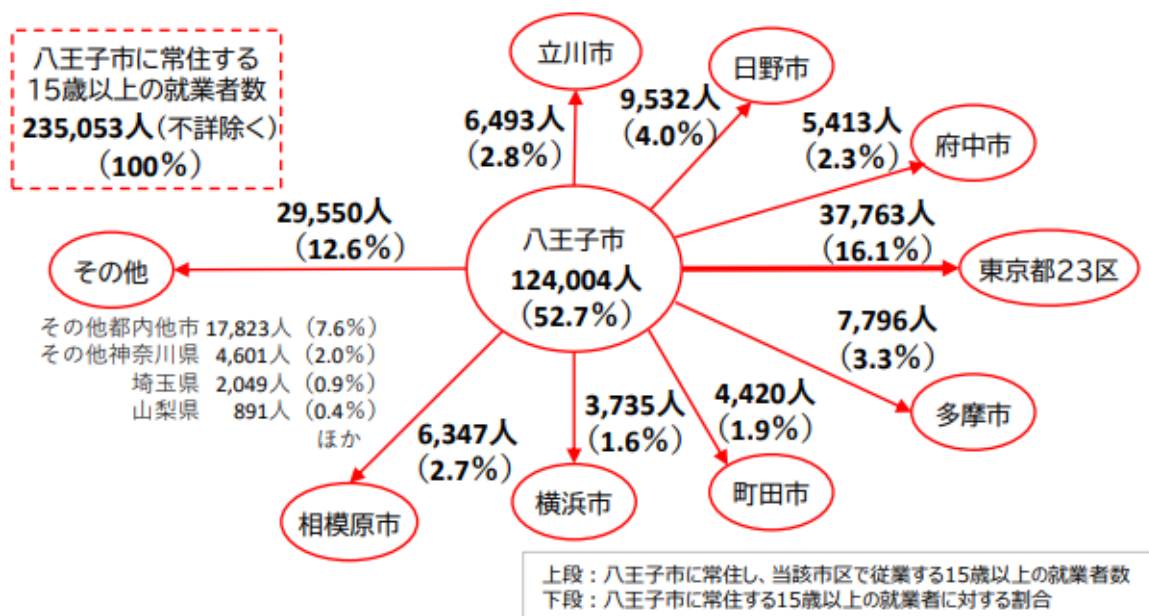
3. 八王子市で働く人(通勤流動)

●八王子市民の主な従業地と八王子市で従業する就業者の居住地

八王子市民の主な従業地は「八王子市」が 52.7%と約半数を占めています。次いで多いのは「東京都 23 区」で 16.1%となっています。隣接している自治体では、「日野市」が 4.0%と高く、次いで「多摩市」が 3.3%、「相模原市」が 2.7%となっています。

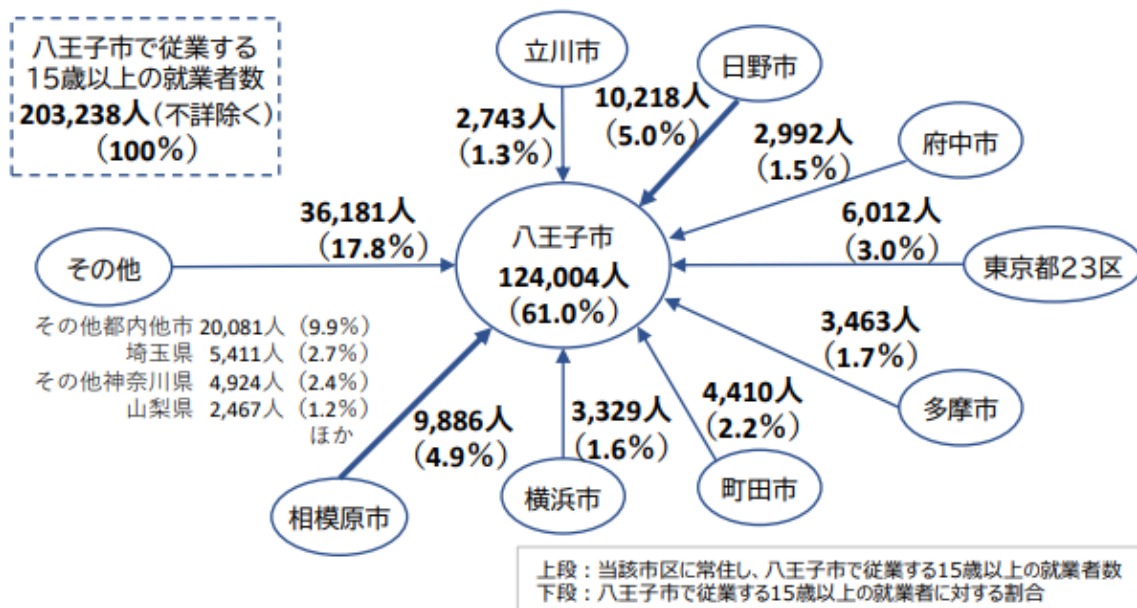
八王子市で従業する就業者の主な居住地は「八王子市」が 61.0%と半数以上を占めています。次いで多いのは「その他」の 17.8%で、「その他」の内「その他都内他市」が 9.9%となっています。隣接している自治体では「日野市」「相模原市」が約5%となっています。

図表 通勤流動(八王子市民(八王子市に常住する 15 歳以上の就業者)の主な従業地)



資料：八王子市基礎データ、国勢調査

図表 通勤流動(八王子市で従業する 15 歳以上の就業者の主な居住地)

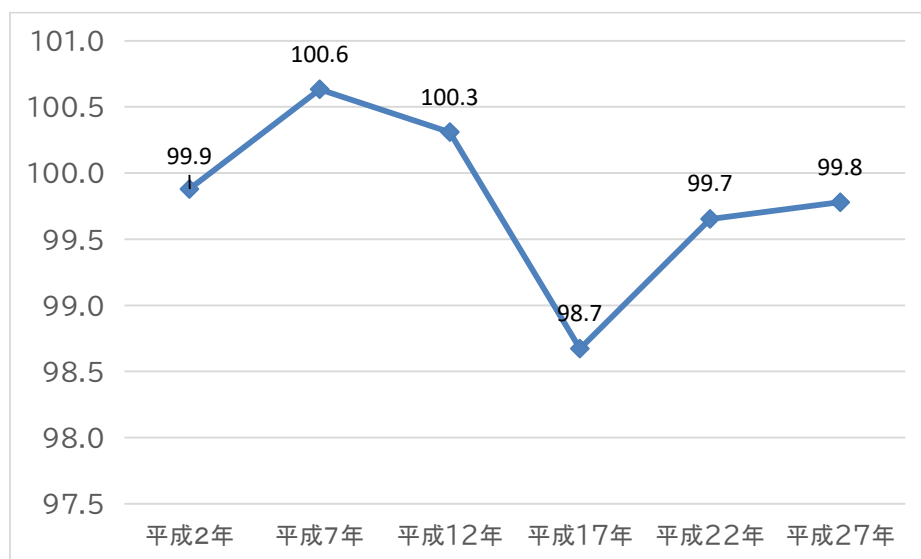


資料：八王子市基礎データ、国勢調査

●昼夜間人口比率

八王子市における昼夜間人口比率は平成 17 年に 98% 台と若干、低くなりましたが、そのほかは 99% を超えています。

図表 昼夜間人口比率



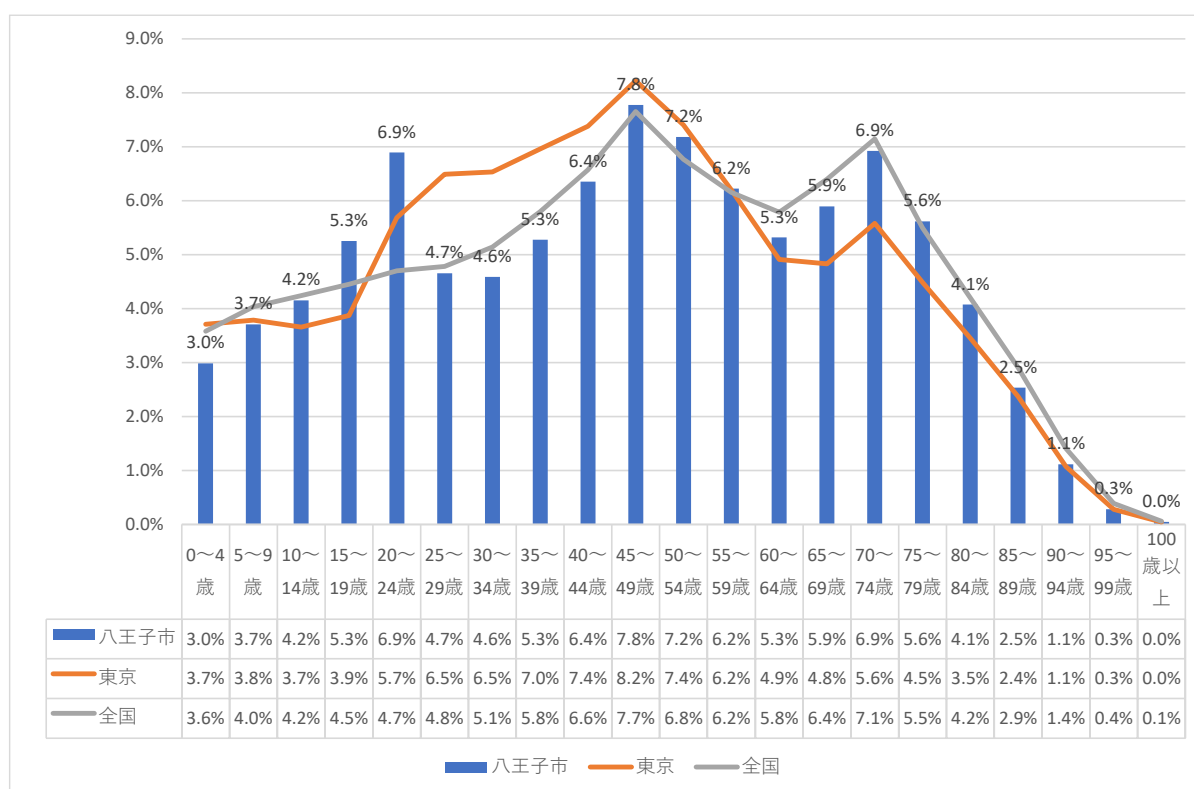
資料: 国勢調査

4. 八王子市に住んでいる人(将来人口含む)

●5歳階級別人口構成割合

全国、東京都と比べ、15～19 歳、20～24 歳の人口構成割合が高くなっています。市内の人口構成割合からみても、20～24 歳の人口構成割合(6.9%)は、45～49 歳の 7.8%、50～59 歳の 7.2%の次に 70～79 歳の 6.9%とともに高い割合を占めています。

図表 5歳階級別人口構成割合

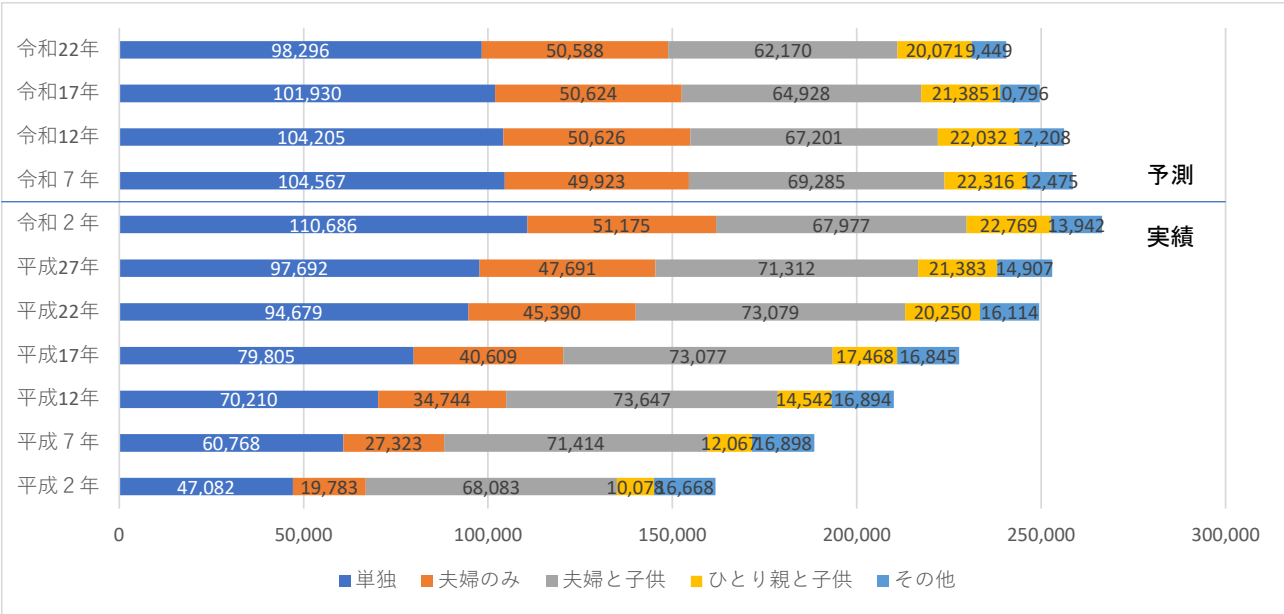


資料: 国勢調査

●世帯数

世帯数の推移は、世帯数が増加傾向にあり、令和7年(2025 年)まで増加する予測です。世帯の割合では、「単独世帯」が多く、次いで「夫婦と子供」、「夫婦のみ」と多くなっています。

図表 世帯数の推移

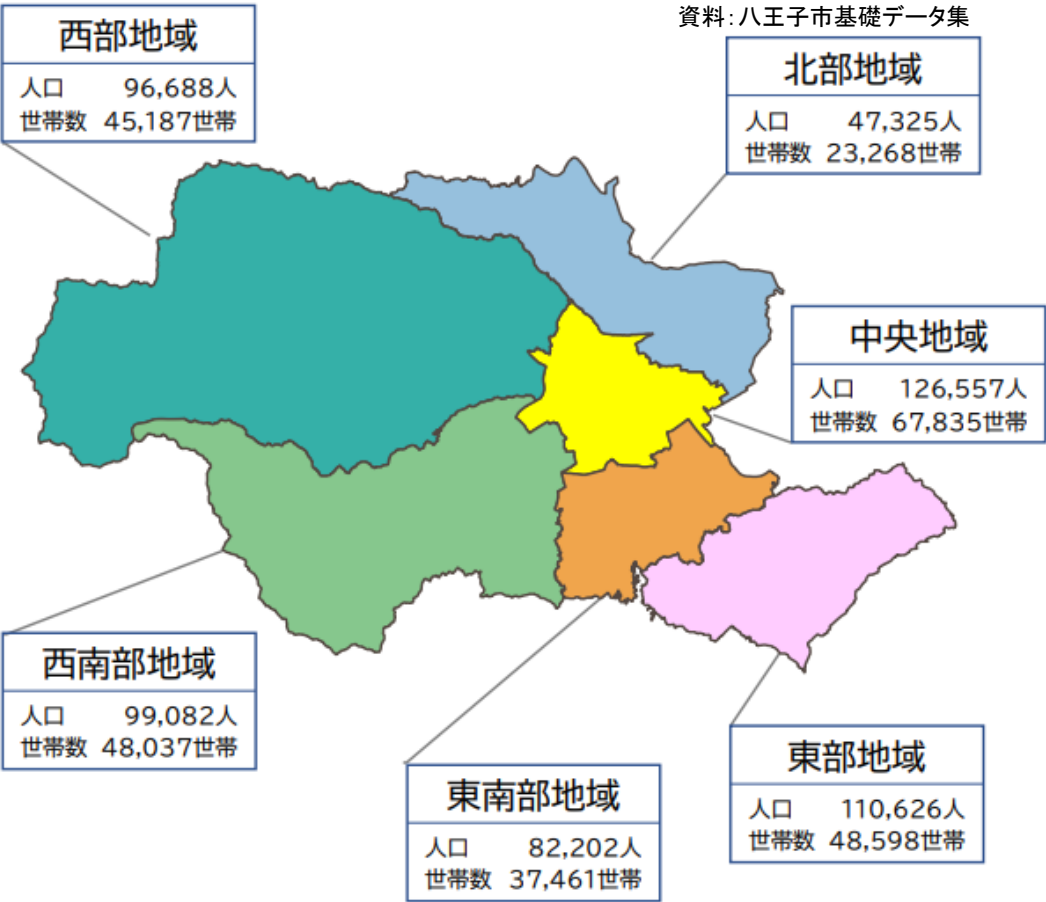


資料: 国勢調査、東京都世帯数予測

●地域区分(八王子市内を6地域に分けた際の各人口と世帯数)と八王子市周辺

地区区分でみる人口と世帯数は図の通りです。中央地域は面積に対して、人口及び世帯数ともに多くなっています。

図表 八王子市内の地域区分と人口



資料: 八王子市基礎データ

●市内及び近隣大学

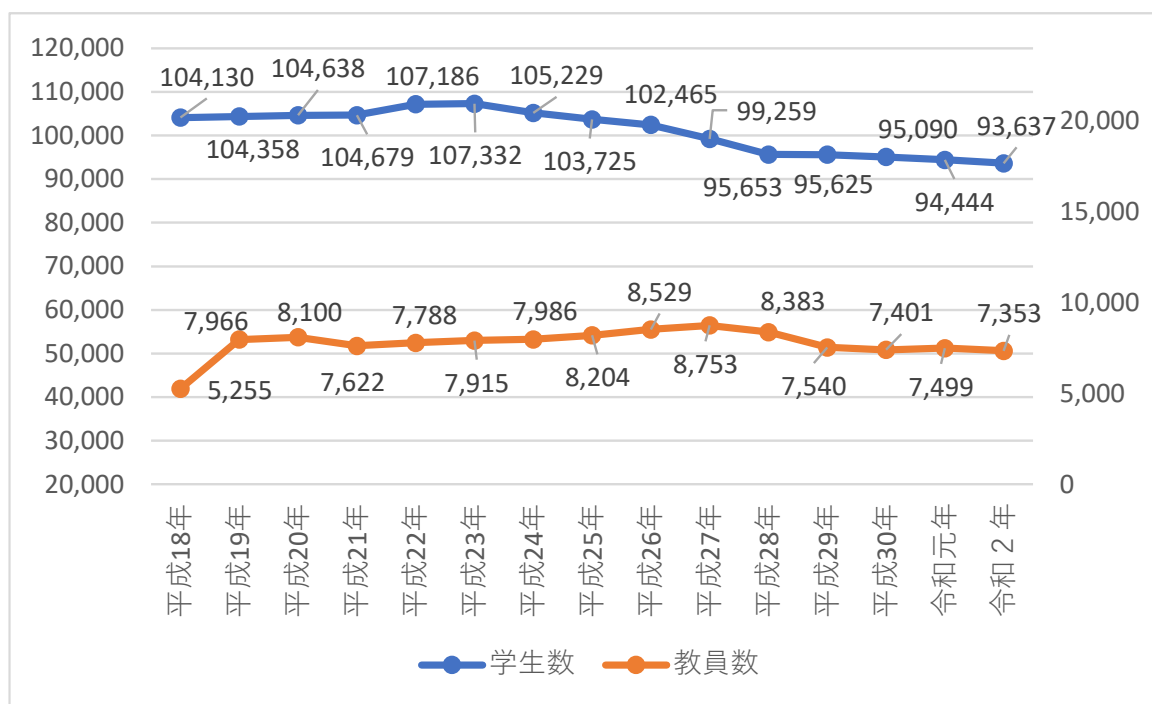
本市には下図の通り市内21大学等に加え、大学コンソーシアム八王子に加盟する近隣市の大学を加えると 25 もの大学等が本市を中心とした近隣エリアに立地する学園都市でもあります。令和2年(2020年)の学生数は93,637人、教員数は7,353人とおり、合わせて約10万人もの人数になります。こうした人材を有する大学等は、社会課題・地域課題解決型の産業につなげる共創パートナー、または大学発のスタートアップ企業の創出など、イノベーションの担い手として期待されます。

図表 八王子市と連携する25大学等



資料: 学園都市文化課

図表 八王子市内の大学等の学生数・教員数の推移



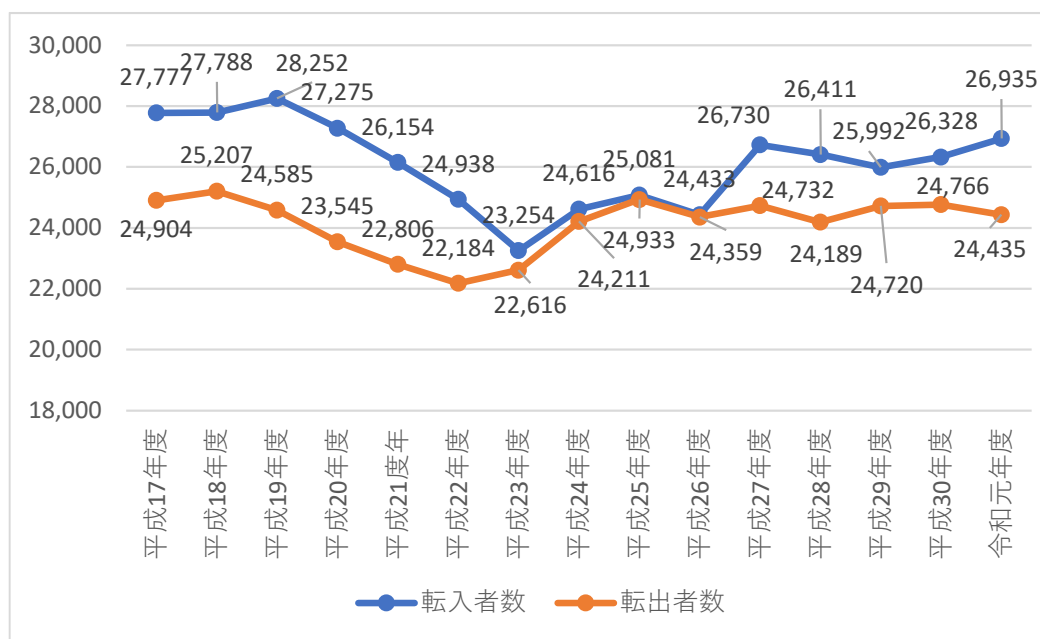
資料: 学園都市文化課

●転入者数・転出者数

転入者・転出者は、平成29年度(2017年度)から令和元年度(2019年度)にかけて転入者は増加傾向にあり、転出者数を上回っています。また、年齢別に転入者・転出者をみると、転入・転出ともに「20～24歳」が最も多く、次いで「25～29歳」となっており、どちらも転出数の方が転入数よりも多くなっています。

純移動数が多いのは、15～19歳で、転入数が転出数を大きく上回っています。これは大学が多数市内にあり、大学生の入学と関連していると考えられます。

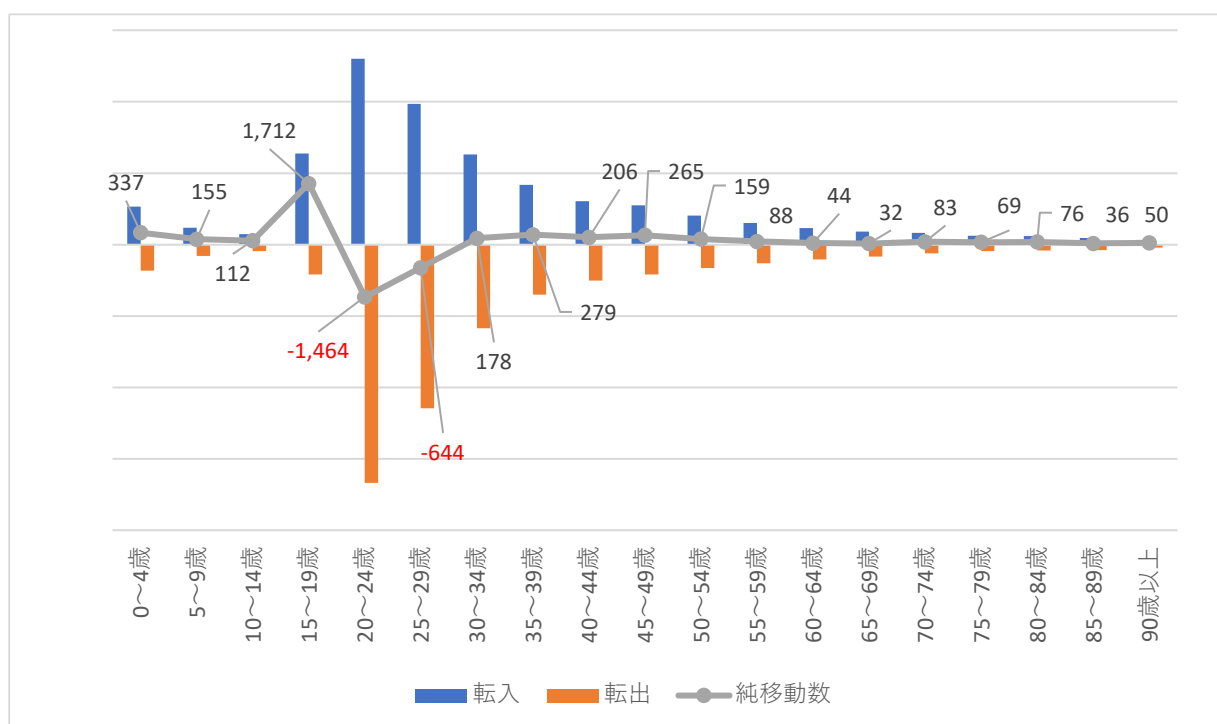
図表 転入者・転出者数



* 平成 24 年 7 月より一部法改正あり

資料:住民基本台帳データ

図表 年齢別 転入者数・転出者数

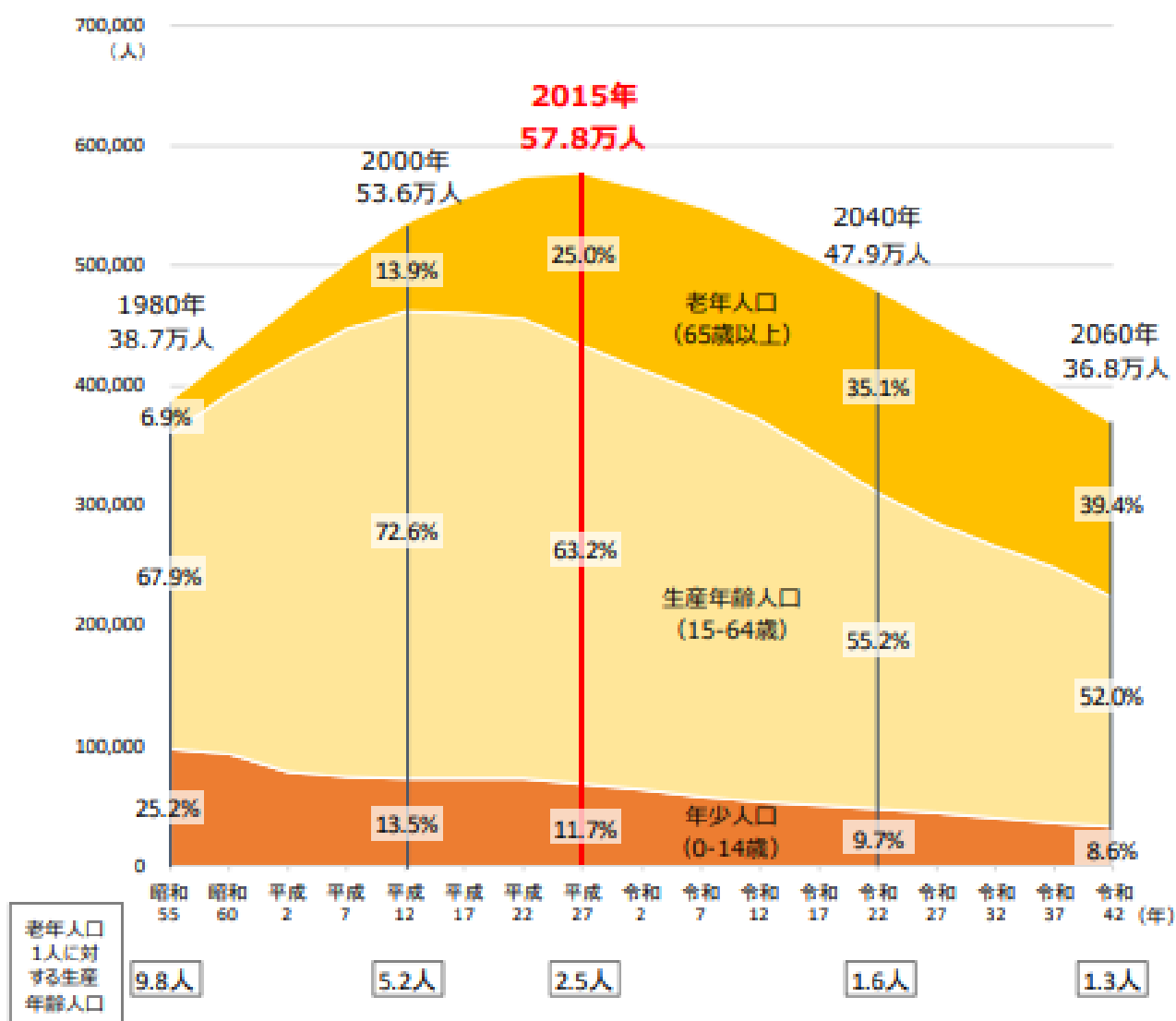


資料:総務省統計局 住民基本台帳移動報告(令和2年度)

●将来人口推計

将来人口推計は、平成 27 年(2015 年)から減少傾向の予測となっており、令和 22 年(2040 年)には老年人口1人あたりに対する生産年齢人口の人数が 1.6 人になる予測となっています。

図表 将来人口推計「八王子市まち・ひと・しごと創生総合戦略(2020 改定版)」シミュレーション1



※合計特殊出生率とは、「15～49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの」で、一人の女性が一生の間に生む子どもの数の推計値。

※平成22年以前は、年齢不詳を含まない構成割合。平成27年以降は、年齢不詳をあん分して含めた構成割合

資料：国勢調査、八王子まち・ひと・しごと創生総合戦略(2020 改定版)

1. プラン策定のポイント

～市×大学×企業の共創によるプランづくり～

本プラン策定にあたってまず重視したことは、現場第一主義、つまり産業界で起こっている「現場・現物・現実」を直視し、プランに反映させること。その意図は、実際にプランを実行する職員自らが、現場感覚を身に着け、実際に起っている事象から、仮説を立てて施策立案することでプランに書かれた施策を“自分事”として実行することにあります。

そしてもうひとつ重視したことは、行政の視点だけでなく、企業、学識者(大学)、支援機関(商工会議所など)、学生といった多様な視点で物事を捉えることにより、実効性のあるプランとすることです。

こうした考えのもと、プラン策定の初期段階から大学が研究機関として参画し、企業、大学(学生含む)、行政による研究会を発足し、1年間にわたり先進事例の視察、基調講演などを通じ、侃々諤々の議論を重ね方向性を導き出しました。行政職員にとって、普段なかなか機会が得られない企業等との対話をとおして、魅力ある地域とは何か、公民共創のニーズ等企業の視点や考え方を把握することができました。昨今、オープンイノベーションという言葉が注目されていますが、これは企業間の話だけでなく、社会課題、地域課題を把握している行政との間におけるオープンイノベーションも重要な視点です。そういった意味で企業側も共創のパートナーを求めており、行政との共創についてもニーズが高いということが見えてきました。

また、ビジネスにおいては中立的な存在である大学をハブとして多様な企業や先進的な取組を行っている団体等への視察を実施し、社会情勢や企業の取り巻く状況について八王子市の状況と比較しながら、様々な仮説の整理を行いました。大学が有する人的ネットワークを活用することで、普段関わり持つことの難しい企業(特に大企業)と接点を持つことが出来、多角的な視点から本プランへの気づき、事業展開の視点を得ることができました。

このように、本プランの策定プロセスにおいては、広く現状を把握し、客観的かつ俯瞰的に本市を見ることができるよう、“現場”を重視した課題把握、解決策の検討、つながりづくりを積極的に進めてきました。その結果として、地域課題・社会課題を行政だけで解決しようとするのではなく、多様な主体が連携してそれぞれの得意な分野をうまく活用していく“共創”の取組の重要性を実感することができました。制度の確立、既存制度の緩和、まちとして抱える課題等を積極的に発信していくことなど、行政にしかできない役割を果たしつつ、民間セクターの活躍の場を提供し、各主体が自立的に、それぞれの得意分野を活かして産官学民連携・共創していくことが、複雑多様化する社会や急激な変化に対応していくためには必要不可欠です。本プランの策定を通じて得た市域内外の企業、大学、支援機関等とのネットワークは、この共創を推し進めるうえでの土台づくりにもなり得るものであり、「産官学民の共創によるプランの策定」というチャレンジングな手法は、プランの実効性を担保するという意味においても優れた手法であると考えています。

2. 事例研究 ～産学官民連携による研究会活動～

プランの策定は、多摩大学総合研究所(以下「多摩大総研」という。)と連携し、他の先進事例や企業への視察、キーパーソンによる基調講演をもとに、グループディスカッションを実施し、各事例のポイント、本市の施策にどう活かせるかなどについて議論することを基本としました。研究会には、多摩大総研のネットワークを活かし、複数の民間企業もオブザーバーとして参加するなど、多様な人材の参画を得て民間企業ならではの視点、実際に現場に多く足を運んだことで得た知見をもとに施策の検討等に活かしました。

<視察先選定の3つのポイント>

- ①国や都、そして近隣自治体との関係。特に神奈川県の実地と現状把握。
- ②既存の産業支援機関の現状把握。
- ③民間事業者等との共創の可能性把握。

<各視察の目的>

①-1 国や東京都との関係

八王子市はこれまでの歴史的経緯から、都心と神奈川県との関係が深いことから、経済産業省関東経済産業局や東京都が八王子の産業の姿をどのように考えているのかを把握するため。

①-2 神奈川県との関係

開国の歴史から関わりの深い横浜市、京浜工業地帯との関わりで川崎市、軍都として発展した相模原市。これら神奈川県の3つの政令指定都市の産業振興施策や連携の可能性を探るため。

①-3 近隣自治体との連携

近隣自治体との産業振興レイヤーでの広域連携の可能性と、日野市はもちろん、南多摩5市(八王子市、町田市、日野市、多摩市、稲城市)、隣接自治体(町田市、多摩市、日野市、昭島市、福生市、あきる野市、西多摩郡檜原村 神奈川県相模原市)等との広域連携の模索。

② 八王子市にある既存産業支援機関の現状と可能性

八王子商工会議所、一般社団法人首都圏産業活性化協会(TAMA協会)、サイバーシルクロード八王子の現状把握。

③-1 民間企業との共創の可能性

八王子市後継者育成塾「はちおうじ未来塾」の卒業生がつくる自主運営団体HFA(HACHIOJI FUTURE ASSOCIATION)との共創、地域金融機関との共創、大企業事業所との共創の可能性。

③-2 次世代人材との協創

大学生たちの参加による新しい視点と、次世代人材の協創の模索。

3. 基本理念

本市は古くから人、モノ、金、情報の集散地として、地域に産業が息づき、産業とともに発展してきたまちです。基幹産業は、織物から金属加工、生産用機械、電子部品などの製造業や情報通信業などへと移り変わってきましたが、その過程では多摩地域に立地する大企業等からのスピンアウトベンチャーが地域に根付き、当時としての先端技術を基軸とした新産業を創出してきた、アントレプレナーシップが育まれてきたまちでもあります。

時代は変わり21世紀に入って四半世紀が経とうとしている中、技術の進歩は加速度が増し、これまでの常識は通用しない、先が見通せない時代となりました。こうした複雑かつ不確実な先行きを見通せない時代にあって、これまでのように自社のリソースだけで R&D を進めていくことに限界を感じている企業が多くなっています。そうした中で、オープンイノベーションと言われるように、異分野、異業種との協業により新境地を開くという動きがトレンドになりつつあります。

こうした文脈の中で、本プランは、産官学民の多様な主体による“共創”を軸とし、それぞれが目標を共有し、方向性を共感したうえで保有するリソース、ノウハウを持ち寄り、新たな価値を創造することを目指します。その結果、「本市が有する自然、歴史・文化、産業、大学、人材など資源を活かすとともに、外部に対しても積極的に扉を開き、企業、大学等が集い、それらが有する知識・技術・人材が交差することで“化学変化”がもたらされ、新たな産業・新たなビジネスチャンス・新たな生活様式を連続的に創発している状態」にあるべき姿とします。

このあるべき姿をイメージし、本プランの基本理念を次のとおりとします。

【Vision】

知識・技術・人材が集い、
新たな産業・新たなビジネスチャンス・新たな生活様式を創発する
イノベーション都市・八王子

【本プランにおける「イノベーション」とは？】

イノベーションという言葉は、様々な形で使用されていますが、多くの場合「技術革新」という意味で使われています。本プランでは、以下の2つの視点を参考とし、イノベーションを「プロダクト（製品）、プロセス（製造工程、物流など）、マーケティング（情報発信、販路開拓など）、組織の4つの要素のいずれかに変革をもたらすこと」と定義します。

＜視点①＞ シュンペーター「経済発展論」（1912 年）

シュンペーターは「新結合」としてイノベーションの以下の5類型を示した。

「新たな製品」「新たな生産方式」「新たな販路の開拓」「新たな原材料（資源）の導入」「新たな組織」

＜視点②＞ 経済協力開発機構（OECD）「オスロマニュアル 2018」

イノベーションを「プロダクトイノベーション」と「ビジネスプロセスイノベーション」の2類型とした。ビジネスプロセスには、生産方法、流通、マーケティング・販売、ICT などを含む概念（オスロマニュアル2005では、プロダクト、プロセス、マーケティング、組織の4類型であった）。

4. プランの構成

基本理念「イノベーション都市・八王子」を達成するため、本プランでは大きく3つの視点から施策を検討しました。

- 「視点1」 未来への投資
- 「視点2」 地域資源の活用
- 「視点3」 視点1及び視点2を支える基盤

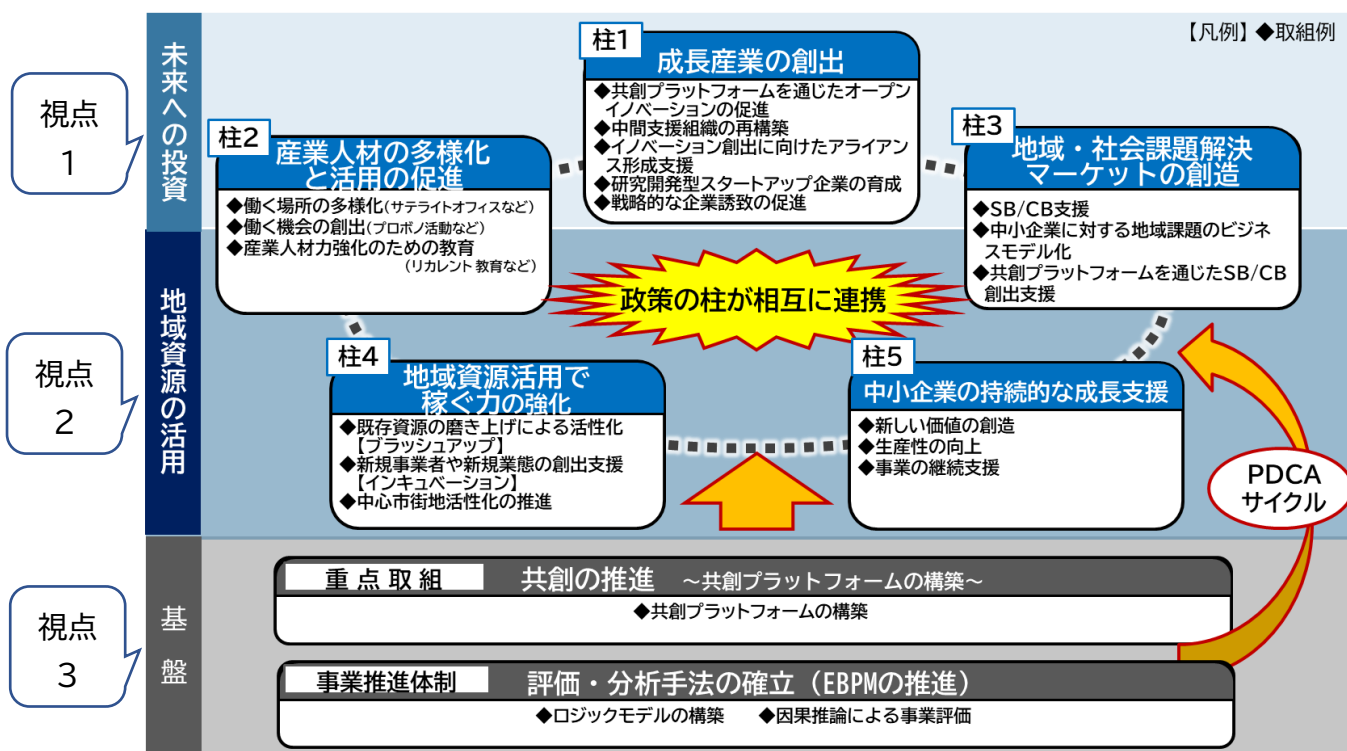
「視点3」はプラン全体に通底するモノの考え方であり、その重点プロジェクトがこれまでも繰り返し述べてきた「共創の推進」です。もうひとつは、プランの推進体制にかかるものであるが、EBPM の考え方を取り入れることにあります。これは、事業を実施するにあたり因果推論の考え方を取り入れ、不断の見直しをかけながらプランを実行していくということです。

「視点1」は、市外から人、モノ、資金、情報を積極的に取り込み、オープンイノベーションを通じて本市の産業に活力を生み出していくということです。

「視点2」は、本市の豊かな資源を活かし、地域産業のさらなる発展に資する取組を掲げています。

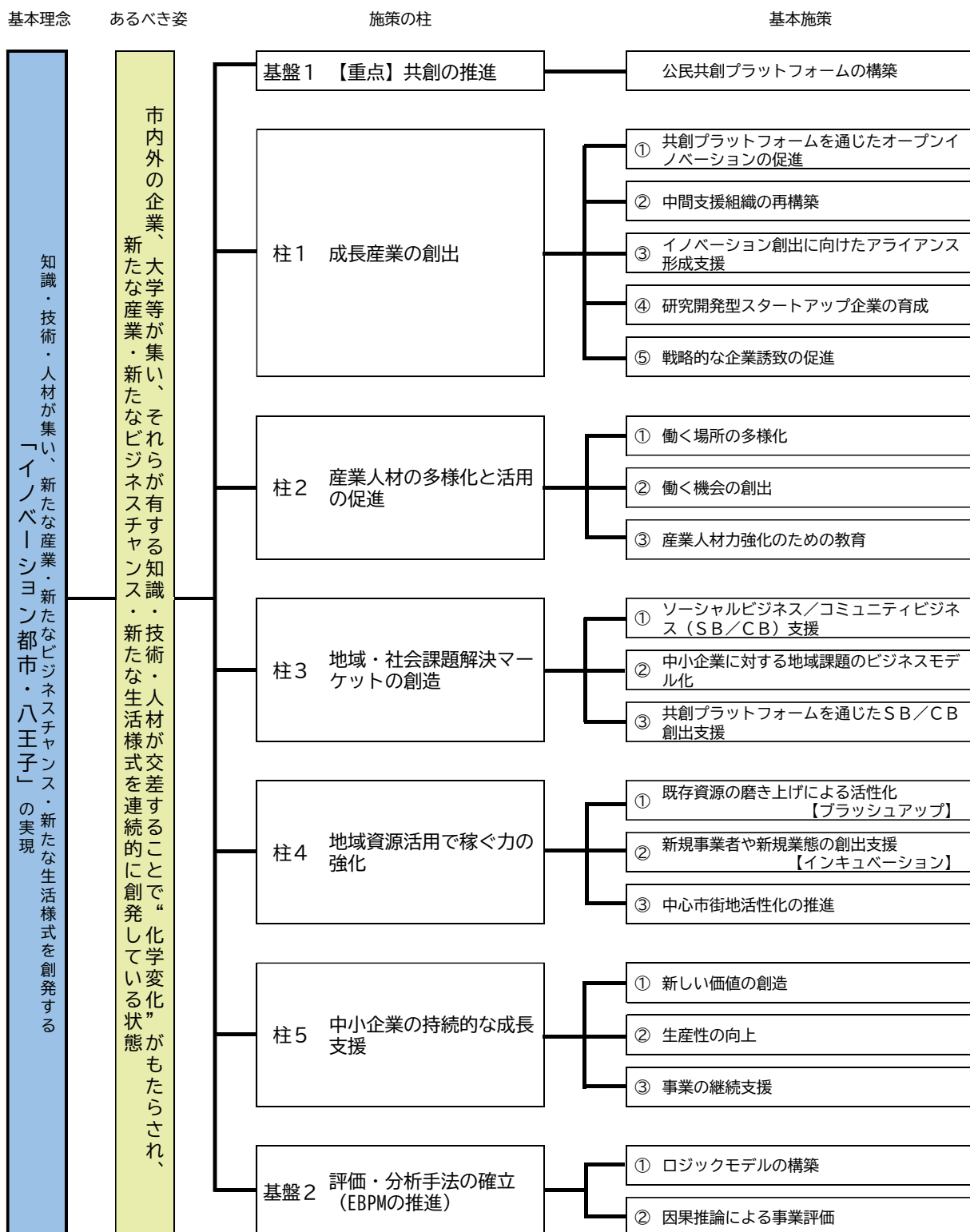
「視点3」の基盤のもとで、「視点1」及び「2」に基づいて施策の柱を5つ設定し、各柱には複数の基本施策を掲げ、基本理念の達成に向けて事業を展開していきます。

図表 本プランの視点と施策の柱の関係



5. プランの体系図

先述の基本理念及びあるべき姿を達成するため、本プランは2つの基盤（プラン全体に通底する考え方）と5つの施策の柱を掲げ、それぞれに基本施策を示しています（下図参照）。



施策の柱と各基本施策

【重点取組】共創の推進 ～共創プラットフォームの構築～

公民共創を実現するためには、「対話」「共感(マッチング)」「事業構想」「PoC(実証実験)・事業実施」「評価」からなる共創サイクルを回す「仕組み」が必要となります。これを「共創プラットフォーム」と定義付け、地域の様々な主体の参画を呼び込み、恒常的に共創サイクルが回る仕組みを構築します。

一定程度、共創事例を蓄積したうえで、将来的には広域連携(自治体間連携)による共創プラットフォームへと発展させていきます。共創プラットフォームの広域化を図る意義は、企業による事業活動は行政域に捉われず行われるもので、広く共創パートナーを募ることが出来ること、加えて自治体間連携により多種多様な実証フィールドの提供が可能となり、ローカルな課題だけでなく、より広い社会課題の解決に資するソリューションを呼び込むことが可能となることにあります。

<あるべき姿>

地域に共創のプラットフォームが形成され、連続的にイノベーションが起こっています。

<現行プランのふりかえり>

昭和34年(1959年)に制定された、首都圏の既成市街地における工業等の制限に関する法律(工業等制限法)により製造業の工場が特別区などの制限区域から郊外へ立地する動きが広がり、本市においては北八王子工業団地をはじめ大企業の工場が多く立地してきた歴史があります。

また、平成16年(2004年)に制定した八王子市いきいき企業支援条例(現在は「八王子市企業立地支援条例」という。)により、令和3年度末までに新規立地、拡張(市内企業が新たな投資を行うもの)など、延べ158社を指定するなど、企業立地を進めてきました。

しかし、大企業については、日常的なコミュニケーションが取れておらず、また大企業同士のネットワークも希薄であり、この大手企業群との関係性構築は今後の課題となります。

また、1990年代から生産拠点としての工場が中国をはじめ海外への移転が進む中で、本市内の事業所は研究開発拠点へと転換してきました。新製品や新サービスにつながる研究開発を行ううえで社会課題や地域課題がビジネスチャンスとなるとともに、それらの新技術・サービスを社会実装する前の実証実験(Proof of Concept: PoC)の実施は必須であり、本市にとって公民共創を実践するうえで恵まれた環境にあるといえます。

<統計・事例からみる現状>

昨今、人口減少・超高齢化の急速な進展により、生産年齢人口の減少とともに働き手不足による医療・介護問題、公共交通ネットワークの縮小、消費市場の規模縮小による地域経済の疲弊、さらには気候変動とともに深刻化する災害対応など、自治体が直面する社会課題・地域課題は多様化・複雑化しています。これらの課題に対応していくためには、自治体のリソースだけでは、限界が見られるようになっており、多様な主体との「共創(Co-Creation)」により、各主体の持つ技術・知見を結集して対応していく必要があります。

こうした問題意識から、最近では民間企業からの提案を受ける窓口を創設するなど、各自治体での取組は増加傾向にある。その中で特に先進的と思われる事例を紹介します。

横浜市は、平成 20 年(2008 年)に「共創推進本部」を設置し、市の施策として本格的に取り組んでいます。同市では企業等との対話の機会を創出するため、「共創フロント」を設置し窓口を一元化するとともに、市役所内の各所管が抱えている課題を抽出し、企業側にソリューション提案を求める「テーマ型」の共創と、テーマを限定しない「フリー型」の共創に取り組んでおり、数々の共創事例を生み出しています。

また、「グローバル創業・雇用創出特区」として国家戦略特区に指定されている福岡市では、平成 28 年(2016 年)より、先端技術を有するスタートアップ企業等の集積を測るため、AI や IoT などの先端技術分野における実証実験を支援する「福岡市実証実験フルサポート事業」を実施しています。採択されたプロジェクトに対し、実証実験フィールドの提供、行政データの提供、国家戦略特区を活用した規制緩和などの支援を実施しており、これまでに 78 件(令和3年(2021 年)7月 15 日現在)のプロジェクトを採択しています。

さらに東京都においても、令和2年度(2020 年度)より、革新的なビジネスアイデアを有し、新たなビジネス領域で大きな成長を志向するスタートアップ企業のニーズに合わせて、実証実験を効果的にサポートすることで、スタートアップ企業の支援、イノベーションの創出を目的として、実証実験をサポートする「スタートアップ実証実験促進事業(PoC Ground Tokyo)」を実施しています。

このように先進自治体では、公民共創を地域の産業政策のひとつとして捉えており、クローズド・イノベーションからオープンイノベーションへと企業の戦略が変化している中で、共創の仕組みを整えることは、地域産業におけるイノベーション創出の有力な手段であるといえます。

コラム 横浜市の共創フロント

公民共創の先進事例を学ぶため、令和3年(2021 年)7月に横浜市のヒアリングを実施しました。横浜市は平成 20 年(2008 年)に「共創フロント」を設置して以来、約 400 件の共創案件を実施しています。共創フロントの機能は、市と民間の方々が互いに対話を進め、社会・地域の課題の解決やイノベーションの創出等につながる連携を進めるための相談・提案を受け付ける窓口であるとともに、庁内のコーディネート機能を有している点が特徴です。

横浜市では「テーマ型共創フロント」として、各部署からの課題に基づく民間からの提案募集を受け付けていますが、その際「募集シート」の作成についても、民間企業に伝わりやすい表現とするなど、共創フロントが各部署の担当者にアドバイスをを行い、共創関係が生まれやすい環境を作っています。

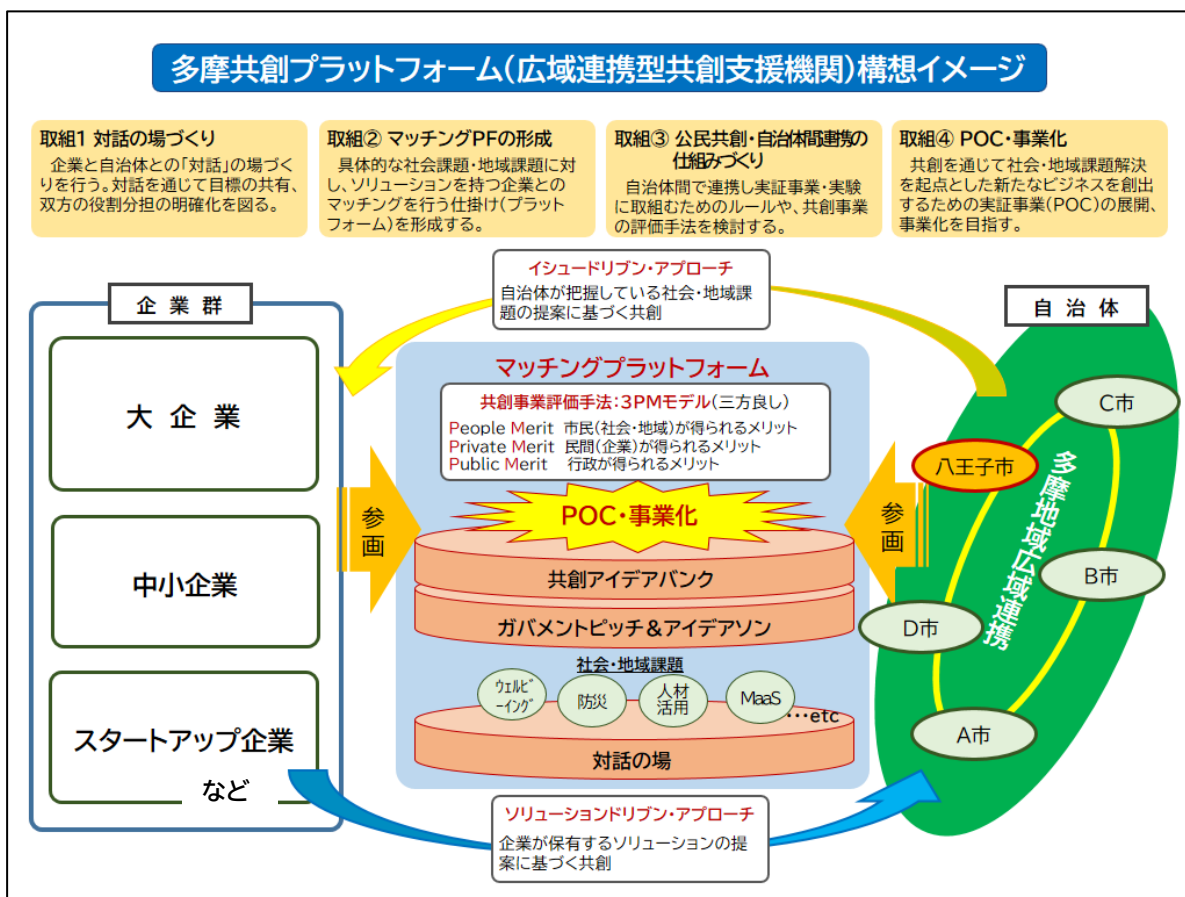
写真

重点施策 公民共創プラットフォームの構築

【概要】

企業群(大企業、中小企業、スタートアップ企業など)との共創を実践するための基盤(プラットフォーム)を形成します。まず、社会課題・地域課題に関する対話からはじまり、課題解決に資する事業を構想し、PoC(実証実験)・事業実施に至る一連のプロセスを仕組み化します。共創は、自治体が把握している社会・地域課題を提案し、その解決に資するソリューションを企業から募る方式(イシュードリブン・アプローチ)と、逆に企業側の着想によるソリューション提案に基づき事業化する方式(ソリューションドリブン・アプローチ)の2つのアプローチが想定されます。これらの共創関係を構築するためには、前提として企業サイドからの提案を一元的に受ける窓口(フロント)とともに、その提案を庁内の関連所管との繋ぎ・調整を担う機能が必要となります。一義的には庁内にフロント機能を備える形になると思われるが、将来的にはフロント機能を中間支援組織(例えばサイバーシルクロード八王子)に実装し、恒常的に共創によるイノベーションの創出を図っていく(共創フロントの外部化)可能性についても併せて検討を行っていきます。また、共創によるイノベーション創出の事例を蓄積しつつ、長期的には単一の自治体ではなく自治体間連携による広域連携型共創プラットフォームの形成を目指します。

図表 多摩共創プラットフォーム(広域連携型共創支援機関)構想イメージ



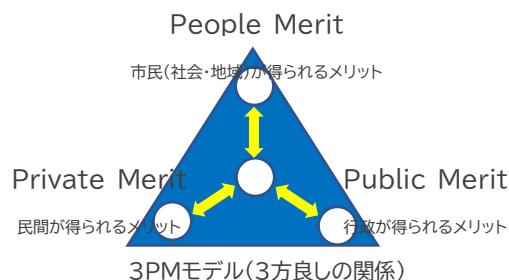
【事業案】

- ・企業群と自治体が社会課題・地域課題について対話を通じた事業構想化プロセスを構築
- ・共創事業の成立条件の判断、事業実施後の効果測定に資する評価モデル(3PMモデル※)の確立
- ・広域連携型共創支援機関のあり方(自治体間連携による共創ルールなど)の検討

※3PMモデルとは？

共創事業を進めるにあたり重要なポイントは、各ステイクホルダーが Win-Win-Win(三方良し)の関係を築くことです。市民(地域、社会)のPeople Merit、民間(企業、団体)のPrivate Merit、行政のPublic Merit の3つのPMを意識することが必要です。すべてが定量的に測れるものではなく、定性的な面からも各ステイクホルダーのメリットを検討しま

す。この 3PM モデルを意識することで、各ステイクホルダーが説明責任を果たすことが出来るのです。(出典:公民共創の教科書／事業構想大学院大学出版部)



【施策の柱1】成長産業の創出

～オープンイノベーションによる高付加価値の産業構造への転換～

地域経済の成長・発展のためには、既存企業の競争力の強化とともに、積極的な企業誘致により市域への投資を呼び込み、成長産業を創出していくことが重要です。経済成長のエンジンとして、重点プロジェクトに掲げる広域連携型共創プラットフォームの構築を基軸としたイノベーションの創出を図ります。また、企業間のアライアンスによるオープンイノベーションを推進するため、ビジネスマッチング機能を有する産業支援組織について、昨今の変化の激しい経済環境に適応した組織へと再構築を図ります。加えて、地域に新たな息吹を吹き込むためスタートアップ企業の支援や、今後の我が国の経済を牽引する産業分野を中心に戦略的な企業誘致を行っていきます。

<あるべき姿>

市域を超えた多様な組織・人材の交流と知識・技術の結合により、成長産業が創出されています。

<現行プランのふりかえり>

本市には研究開発型中小企業や大企業の研究所が数多く立地していますが、これまでの企業活動では自社のリソースでイノベーションを創出する動き(クローズドイノベーション)が中心でした。昨今オープンイノベーションが主流となりつつある中で、設立から 21 年を経過した中間支援組織「サイバーシルクロード八王子」の支援機能のあり方についても見直す必要があります。

また、令和4年(2022 年)10 月に開設された東京都立多摩産業交流センターを活かし、本市を中心とした広域的な産産・産学の連携を促進し、イノベーションの創出につなげる取組も推進していく必要があります。

現行の産業振興マスタープランでは、成長産業の創出につながる新規創業者の支援策として、本市、八王子商工会議所、サイバーシルクロード八王子、多摩信用金庫及び日本政策金融公庫による「起業家応援プロジェクト八王子」を実施し、各支援機関の強みを活かした支援を一体的に行う体制を整えたほか、平成 17 年度より実施している「本気の創業塾」などを実施しています。

また、イノベーションにつながる技術革新や新たな事業展開を図るため、工学院大学八王子キャンパスの産学共同研究センター内に「新産業創出センター」を開設し、技術開発系の中小企業の新技術・新製品の開発を支援しています。加えて平成 26 年度に「八王子市中小企業新商品開発認定制度」を創設し、中小企業による新製品・サービスの開発などのイノベーション創出を図っています。今後はこうした既存の取組みに加え、革新的な事業を生み出すスタートアップ企業の育成といった視点での創業支援・新規事業創出支援が求められます。

企業誘致については先述のとおり、平成 16 年(2004 年)に制定した八王子市いきいき企業支援条例(現在は「八王子市企業立地支援条例」という。)に基づき、ものづくり産業、物流系産業、商業、事務所、及び宿泊業を対象とし、土地、建物、償却資産に係る固定資産税等のキャッシュバック制度を行っています。その結果、令和3年度末までに新規立地、拡張(市内企業が新たな投資を行うもの)など、延べ 158 社を指定してきました。しかし、近年は誘致を行うための事業用地が不足しており、立地の引き合いに対して応えきれない実情があります。そのため、現在進められている「川口土地区画整理事業」によって生み出される 30ha の事業用地は、企業立地を進めるうえで極めて重要なものとなっています。

<統計・事例からみる現状>

我が国の産業動向をマクロ的に見ると、世界の GDP に占める割合は、平成2年(1990)には我が国のシェアは13.3%であったが、令和3年(2021年)には5.1%と急減しています。また、1人あたり名目 GDP で比較すると我が国は平成7年(1995年)には世界で第3位であったが、令和3年(2021年)には第28位となり、経済大国としての地位は過去のものとなりつつあります。

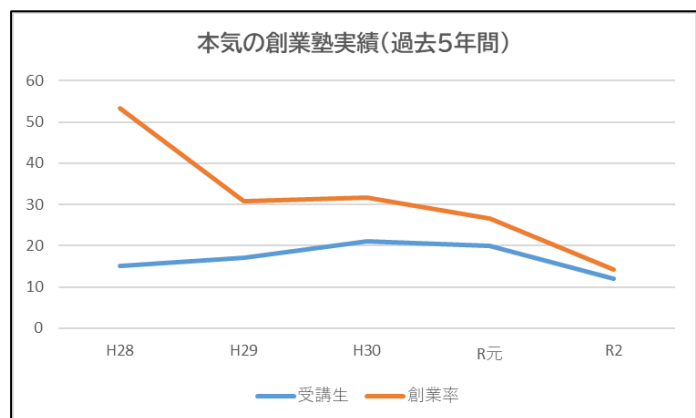
また成長産業の動向を示すものとして、フォースタートアップ株式会社が提供しているスタートアップ DB によると、平成元年(1989年)の世界時価総額ランキングで日本企業は、第1位の日本電信電話(NTT)を筆頭にトップ50社のうち32社を占めていました。しかし、令和4年(2022年)になるとトップ50社のうち、日本企業はトヨタ自動車の1社のみとなっています。

こうした現状を踏まえ、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が令和2年(2020年)6月に発表した「オープンイノベーション白書」では、日本企業を様々な角度から分析し、次のように分析しています。「日本の経営においては、既存の取り組みを優先する傾向が強く、イノベーションを生み出すための新製品の開発や、研究開発に関連する取り組みに対して消極的な傾向が読み取れました。研究開発予算、研究人員、論文数や特許件数など世界でもトップレベルの水準にある一方、研究開発環境や人材育成、国際化について課題があるという状況が明らかになっています。人材については、日本は人材の流動性や人材の多様性が諸外国として低く、米国と比べると、突出した成果を出す人材や高度な技術を有する人員を評価する制度がまだ未整備な状況があることが定量的には示された。」とする一方で、それぞれの課題を克服することによって、イノベーション創出の可能性は十分にあると述べています。

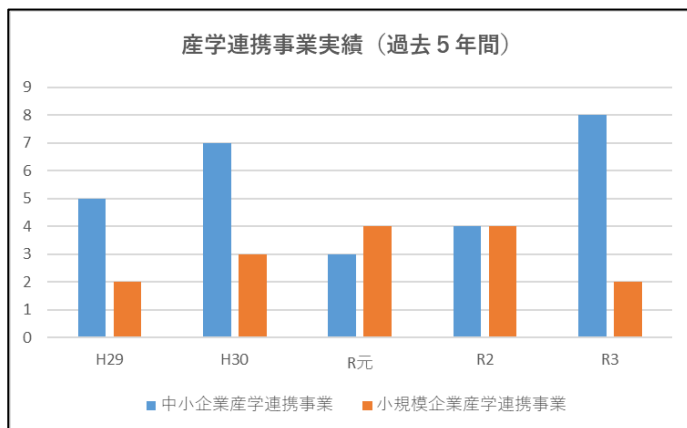
本市における成長産業の創出につながる事業として「本気の創業塾」と「産学連携事業※」の実績を下図のとおり示します。先述のとおり「本気の創業塾」は、平成17年度(2005年)からスタートした事業であり、受講生数、創業率のピークはそれぞれ38名(平成22年度(2010年度))、66.7%(平成23年度(2011年度))であったが、この5年間は受講生数、創業率ともに低調となっています。

また、本市の学園都市としての特性を活かし、中小企業と大学や公設研究機関との産学連携による研究開発を支援するため、平成26年度(2014年度)から実施している産学連携事業についても、年度間のばらつきは有るものの、中小企業、小規模企業ともに横ばいとなっています。

図表 本気の創業塾実績



図表 産学連携事業実績



※ 産学連携事業：中小企業又は小規模企業が、契約に基づいて行う大学等（大学、高等専門学校、公設研究機関、独立行政法人）との共同研究や試験・分析・技術相談等を行うものに対し、補助金を交付するもの。

区分	補助率	上限額
中小企業	2/3	150 万円
小規模企業	3/4	150 万円

基本施策1 共創プラットフォームを通じたオープンイノベーションの促進

【概要】

新たな技術や製品、ビジネスモデルを開発するうえで、自社のリソースのみに頼るのではなく、意図的かつ積極的に外部のリソースを活用する、オープンイノベーションが新たな価値を創造し、競争優位を確立する有効な手段とされています。成長産業を生み出すためには、地域においてオープンイノベーションが活発に行われる環境を整えることが重要です。そのため、本市を中心に広域連携を視野に入れた企業、大学、金融機関、自治体などの多様な主体が共創するプラットフォームを構築し、オープンイノベーションを推進します。オープンイノベーションによってもたらされる新技術・製品・サービスの社会実装に向けた実証事業（Proof of Concept）に対し積極的に機会と場を提供することで成長産業を創出します。

【事業案】

- ・企業群と自治体が社会課題・地域課題について対話を通じた事業構想化プロセスを構築
- ・共創事業の成立条件の判断、事業実施後の効果測定に資する評価モデル（3PMモデル）の確立

【再掲】

基本施策2 中間支援組織の再構築

【概要】

本市には平成 13 年（2001 年）に市と八王子商工会議所の協働事業として設立した産業振興に係る中間支援組織「サイバーシルクロード八王子」があります。サイバーシルクロード八王子では、本気の創業塾、はちおうじ未来塾など人財育成に主眼を置いた事業を展開するとともに、ビジネスお助け隊の設立や八王子 IT 協同組合の設立など中間支援組織として様々な事業を展開してきました。しかし、設立後 21 年が経過し、企業を取り巻く環境は大きく変化してきており、中間支援組織に求められる機能も変遷してきています。今後、本市における成長産業を創出するためには、時代の要請に応えるため中間支援として必要な機能を見直し、それを実行するための体制を再構築する必要があります。

【事業案】

- ・市、商工会議所、金融機関等の人的リソースを集結し、チームアプローチによる事業者支援体制の構築
- ・大企業が保有する開放特許を活用した中小企業支援の実施
- ・中間支援組織がハブとなり、地域金融機関ネットワークを構築
- ・イノベーションの創出につながる共創窓口としての機能を設置
- ・中間支援組織の最終形態として多摩地域の自治体の広域連携による中間支援組織の構築を検討

コラム 八王子市と八王子商工会議所の協働事業：中間支援組織「サイバーシルクロード八王子」

平成13年10月、八王子市長の私的諮問機関「八王子市地域産業振興会議」の提言を受けて、自治体と商工会議所の連携により「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会が設立され、他の関係組織とも密接に連携しながら、地域で活躍する中小企業のよきパートナーとして、企業間の新しいネットワーク作り、ビジネスチャンスの拡大を目指す実践的な産業活性化事業に取り組んできました。平成27年4月八王子市は東京都初の中核市となり、「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会も、正式名称を「サイバーシルクロード八王子」と改めました。

現代の地域企業の事業環境は、激動の時代を迎えており、それらの事業環境の変化に対応して、事業と経営に適切な変化を加え“どのような顧客の・どのようなニーズを・どのように満たしていく”か、事業の中身を見つめなおしていくことが重要と考え、地域の中小企業を対象とし「ビジネスを盛り上げたい」「元気な企業になりたい」というニーズを一つ一つ満たしていくことを掲げ、八王子市が、地域が、企業(起業)家にとって魅力ある産業活動の場となるよう、また活気あふれる元気なまち“八王子”の創出に向けて、取り組んでいます。後継者育成支援や創業支援、農業支援、異業種支援を行うとともに、ホームページで「元気な企業インタビュー」として、八王子市で活躍する元気な企業に対し、“キラリ”と光る独自の技術やユニークなサービスで注目の企業経営者にインタビュー、人物像や体験談にスポットを当てた地域企業の発信も行っています。

＊「サイバーシルクロード八王子」

Cyber Silkroad Hachioji※Silk =Super Intensive Link of Knowledge の略

写真

コラム 広域連携による中間支援組織(公財)湘南産業振興財団

公益財団法人湘南産業振興財団は、1991 年(平成3年)に藤沢市産業振興財団として設立され、インキュベーション施設の運営、ビジネスコンテストの開催などの事業を展開。また、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス(SFC)との連携も進めてきた。その後、中小企業の福利厚生を支える勤労者福祉サービスセンターを統合するとともに、2012 年には藤沢市・鎌倉市・茅ヶ崎市の広域連携サービスセンターへと拡充し、湘南産業振興財団に改名した。産業の中間支援組織を複数の自治体で運営する好事例といえます。2014 年(平成 26 年)には生活支援ロボットの普及・啓発を目的として、ロボットを見て、触れることができる体験・展示スペース「ROBO TERRACE(ロボテラス)」(写真参照)を開設し、セミナーやプログラム教室といったソフト事業を展開しています。

写真

基本施策3 イノベーション創出に向けたアライアンス形成支援

【概要】

先述のとおり、昨今イノベーションの創出は、自社のリソースのみで取組むクローズドイノベーションから、外部リソースを活用したオープンイノベーションが主流になりつつあります。共創プラットフォームを活用した社会課題・地域課題に立脚したイノベーション創出も重要ですが、一方で破壊的イノベーションにつながる次世代技術に立脚した企業間のアライアンス形成を促進し、イノベーション創出につなげます。

そのため、令和4年(2022 年)10 月に東京都が開設した東京都立多摩産業交流センター(東京たま未来メッセ)などを活用し、次世代技術・製品・ソリューションなどの展示やセミナーをきっかけとした産官学民の連携支援を行います。また、企業間の連携を促進するためには、企業情報の収集・把握が重要であることから、市職員、アドバイザー、金融機関がチームを組んで日常的に企業訪問を実施し、地域内外の企業のマッチングによるビジネスチャンスの創出、イノベーションの創出を目指します。

【事業案】

- ・産業支援機関、金融機関、市職員で構成したチームによる企業のアウトリーチ支援
- ・先端技術セミナー、ワークショップ、アライアンス形成の3ステップをパッケージ化したソフト事業の展開(特定テーマに関心のある企業をグルーピングし、徹底した伴走支援を実施)
- ・事業再構築・新分野展開を促すための支援(セミナー、補助制度、伴走支援)
- ・イノベーション促進人材及びコーディネーター人材の養成・登用
- ・大企業が保有する開放特許を活用した中小企業支援の実施【再掲】

コラム 川崎市の「出張キャラバン隊」

川崎市は、国・県・市職員、民間の専門家、金融機関の職員とともに「出張キャラバン隊」を編成し、直接企業訪問し、中小企業の新製品・新技術開発や企業・大学等との共同研究などの新たな事業展開に対して、公的施策など最適な支援メニューの紹介や、技術・経営に関する課題解決のためのアドバイス、大学・研究機関や企業等の連携先紹介など、ワンストップサービスを行っています。昨今では川崎市と同様に現場主義で産業支援を行っている県外の自治体とも協力関係を構築し、越境でのビジネスマッチングも実施しています。

写真

基本施策4 研究開発型スタートアップ企業の育成

【概要】

本市の旭町・明神町地区は、東京都の「多摩イノベーションパーク構想」のモデル地区に指定されています。当該地区は令和4年(2022年)10月に東京都が「東京都立多摩産業交流センター」を開設するなど、多摩地域におけるイノベーション創出の拠点として期待されています。

そこで、民間活力を最大限に活かし、新事業創出に意欲的な研究開発型の企業、大学等を対象としたインキュベーション施設の整備を検討します。また、民間のコワーキングスペースの集積を活かし、市内外の企業、大学、研究機関などの多様な組織・人材が集い、交流するための取組みによりスタートアップ企業の集積を図ります。

【事業案】

- ・旭町・明神町地区への研究開発型インキュベーション施設の整備導入
- ・技術分野を設定した企業誘致
- ・共創プラットフォームを通じたスタートアップ企業と大企業のマッチング支援
- ・大学等と本市の多様な産業とのコーディネートにより産学連携の推進

コラム 川崎市「かわさき新産業創造センター」

川崎市は、かわさき新産業創造センターは、「新川崎・創造のもり」内に研究開発型ベンチャー企業や企業の分野展開支援を目的として、整備したインキュベーション施設です。第1期として平成15年(2003年)KBIC(ケービック)を建設、平成24年(2012年)に第2期としてナノテクノロジー等の研究開発を支援するNANOBIC(ナノビック)、そして最後に平成31年(2019年)1月に「産学交流・研究開発施設」AIRBIC(エアビック)をオープンしました。稼働率は9割を超え、入居待ちが後を絶たない状況です。

写真

基本施策5 戦略的な企業誘致の促進

【概要】

本市は、平成 16 年(2004 年)に多摩地域の自治体では先駆けて5年間の時限条例として「企業立地支援条例(制定当時は、いきいき企業支援条例)」を制定し、企業誘致を進めてきた。この間、3度にわたる延長を行うとともに、支援内容、支援対象などに変更を加えながら現在に至っています。その結果として、令和3年度末までに延べ 158 社を指定し、事業用地の有効活用、雇用機会の創出、既存企業の流出抑制といった効果がもたらされています。

その一方で、昨今では製造業の生産拠点の国内回帰や、DXの推進にともなうデータセンターの整備、先端分野の研究開発拠点など、事業用地に対する需要があるものの、本市においては企業移転後の事業用地が住宅地等への転換が進んでいること、現状では一定規模の事業用地が不足していることから、いわば機会損失が生じている状況にあります。そのような中で、現在組合施工で進められている川口土地区画整理事業により生み出される約 30ha の事業用地は本市にとってさらなる企業誘致を進める大きなチャンスですが、引き続き事業用地の確保に努めていく必要があります。

他方、この間の産業界における技術の進歩は目覚ましく、AI、量子コンピューター、ロボット技術、脱炭素、バイオテクノロジーなど、新たな競争力の源泉となる技術が進化しており、本市においてもイノベーションの創出を意識した戦略的な企業誘致策が求められています。

【事業案】

- ・企業立地支援条例の改正
- ・企業誘致戦略の策定
- ・都市計画部門との協働による事業用地の確保及び操業環境の維持
- ・技術分野を設定した企業誘致【再掲】

コラム 神奈川県「さがみロボット産業特区」

平成 25 年(2013 年)2 月に国から地域活性化総合特区としての指定を受け、「生活支援ロボットの実用化を通じた県民生活の安全・安心の確保及び地域経済の活性化」のため、ロボットの開発・実証実験の促進、普及啓発や関連産業の集積促進に取り組んでいます。エリアは神奈川県中央部の 10 市2町(相模原市、平塚市、藤沢市、茅ヶ崎市、厚木市、大和市、伊勢原市、海老名市、座間市、綾瀬市、寒川町、愛川町)。産学官が一体となった推進体制(64 団体で構成)を組織し、産業集積の推進、研究開発、実証実験等を行っています。相模原市は、リニア中央新幹線の駅が開設される予定となっており、産業集積が一層加速する可能性があります。

写真

コラム 川崎市「キングスカイフロント」

川崎市が羽田空港の対岸に整備した約 40ha に及ぶ企業集積エリア。国家戦略特区・国際戦略総合特区・特定都市再生緊急整備地域にも指定されており、日本の成長戦略を牽引するという大目標を掲げ、バイオテクノロジー、ヘルスケア産業を中心に研究開発拠点などを誘致しています。

現状約 70 機関が立地、就労人数は約 5000 人の一大集積地である。令和5年(2023 年)にはグランドオープンを迎える予定。



写真

【施策の柱2】 産業人材の多様化と活用の促進

～(仮)多様なライフスタイル・働き方！誰もが活躍できるまち！～

少子高齢化による生産年齢人口の減少や介護、子育てなどの社会問題やコロナ禍による働き方や価値観の変化がある中で、様々なライフステージやライフスタイルの人が働きやすいまちをつくり、市内外から人材を集め、働く人の多様性を生み出し、様々な価値観や能力を持つ人が互いに出会い、刺激を与え合うことでイノベーションの機会を創出します。

<あるべき姿>

様々なライフスタイルの人がライフステージを通じて、自分に合った働き方の選択をし、自分の能力を発揮し、活き活きと働いています。市内外から多様な能力や価値観を持つ人が集まり、互いに刺激し合い、新しいチャレンジやビジネスが生まれています。

<現行プランのふりかえり>

現行プランでは生産年齢人口の減少による労働力不足や人材不足を課題とし、女性や若者をターゲットに外部関係組織との共催事業を行ってきました。しかし、生産年齢人口を確保するためには女性や若者だけでなく、市外から人材の確保をすることや引きこもりや8050問題といった悩みを抱える人も社会の一員として活かしていく必要があります。

また、コロナ禍によりテレワークやサテライトオフィスの利用が普及し、場所や時間に捉われずに働けるようになったことや企業による副業・兼業の解禁、特に若い世代で従来の終身雇用ではなく転職が当たり前になってきているといった働くことへの価値観の変化を踏まえ、人材を確保するために時代の変化を捉えた事業の展開が求められています。

さらに、これまで課題としていた学生の卒業を機とする人口の市外流出傾向は改善されていないため、八王子の地域資源である大学と連携し、若い世代の人材確保に引き続き取り組むことに加え、第二新卒や就職氷河期世代といった社会人経験を持つ転職人材の確保に組んでいく必要があります。

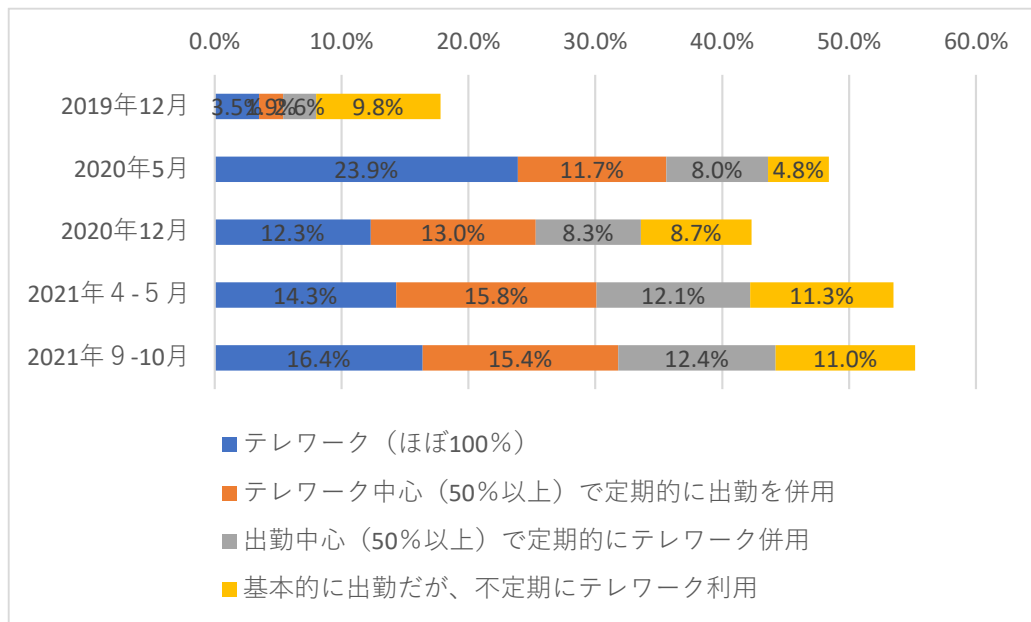
本プランでは様々なライフステージ、ライフスタイルの人が働きやすいまち、働きたくなるまちになることで市内中小企業の人材不足を解消しながら多様な人材を確保していくことを目的としています。また人と人、人と地域が出会い、刺激を与え合う環境をつくることで八王子市の産業を支え、発展させていくイノベーション人材を増やしていくことを目指していきます。

<統計・事例からみる現状>

○テレワークの実施頻度

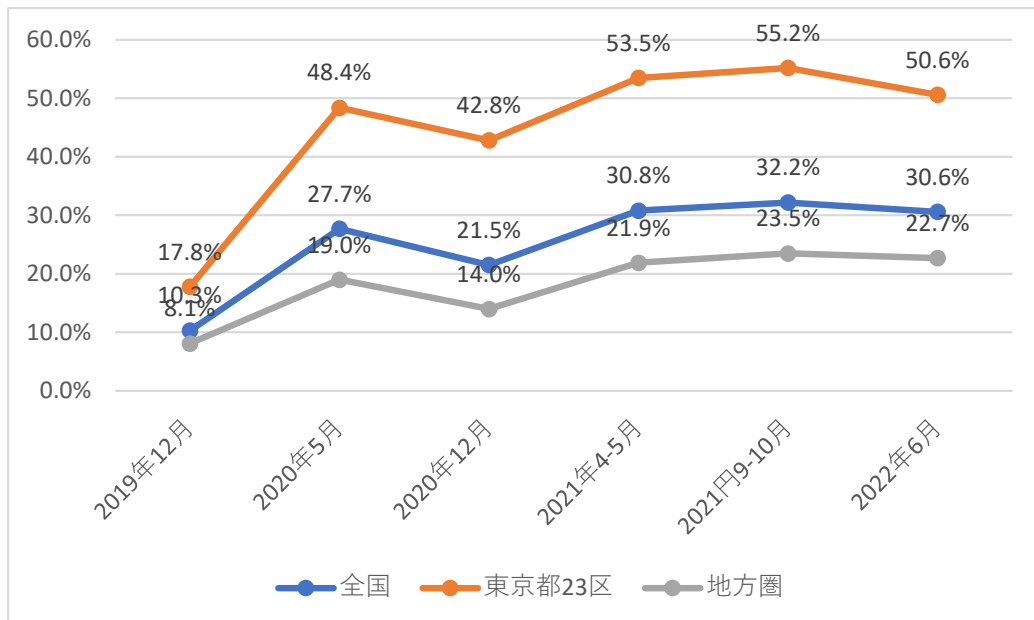
コロナ禍でテレワークの導入が加速化され、在宅や居住地の近くで仕事ができるようになったことから勤務地への通勤が不要になり、隙間時間が増えましたが、その一方で自宅での仕事は集中することが難しい、仕事と生活の境界が曖昧になるといった課題も生じています。

図表 テレワーク実施頻度の変化 23 区



資料：第5回コロナウイルス感染症影響下における生活意識・行動の変化に関する調査

図表 地域別・企業規模別のテレワーク実施率

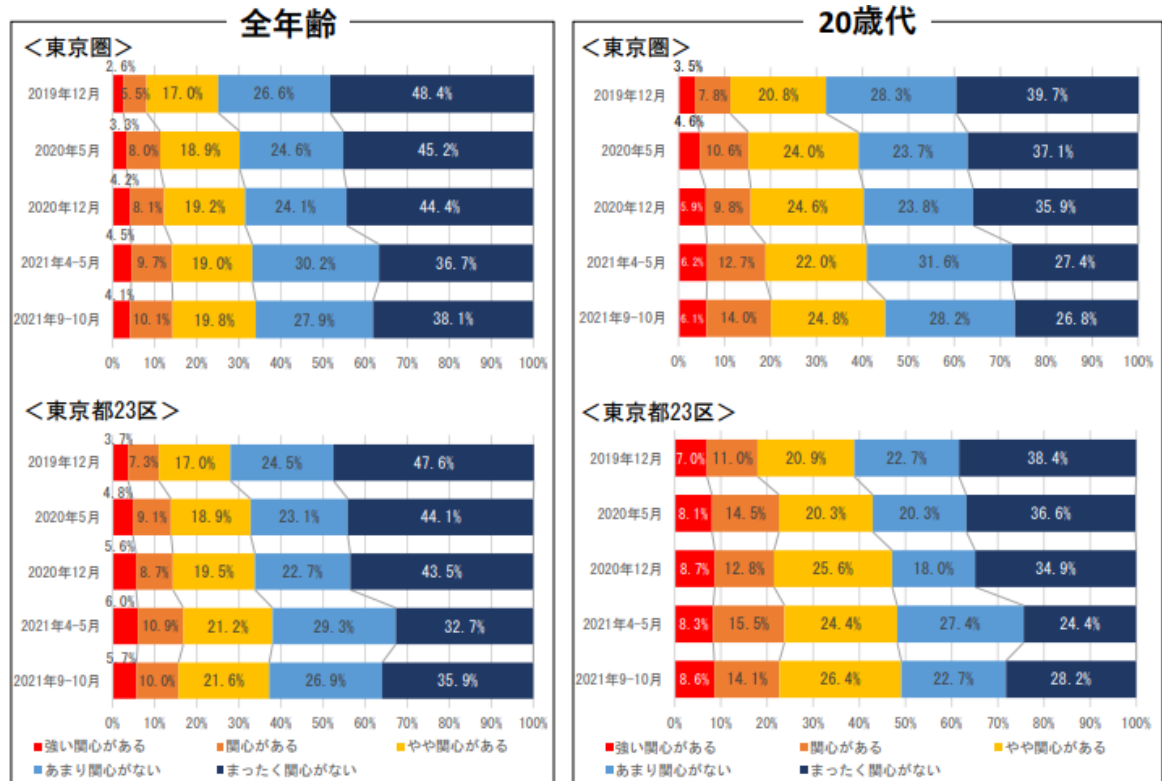


資料：第5回コロナウイルス感染症影響下における生活意識・行動の変化に関する調査

○地方移住への関心

テレワークが普及し、場所を選ばずに働けるようになったことから特に若い世代で地方移住への関心が高まっていますが、移住先での新しいコミュニティへの不安や生活の利便性への懸念により行動に移すのが難しいのが現状です。八王子は都心まで約 1 時間という立地で緑豊かな自然があるため、リラックスできる空間の中で生活と仕事ができ、首都圏でのプチ移住に最適なまちであるといえます。

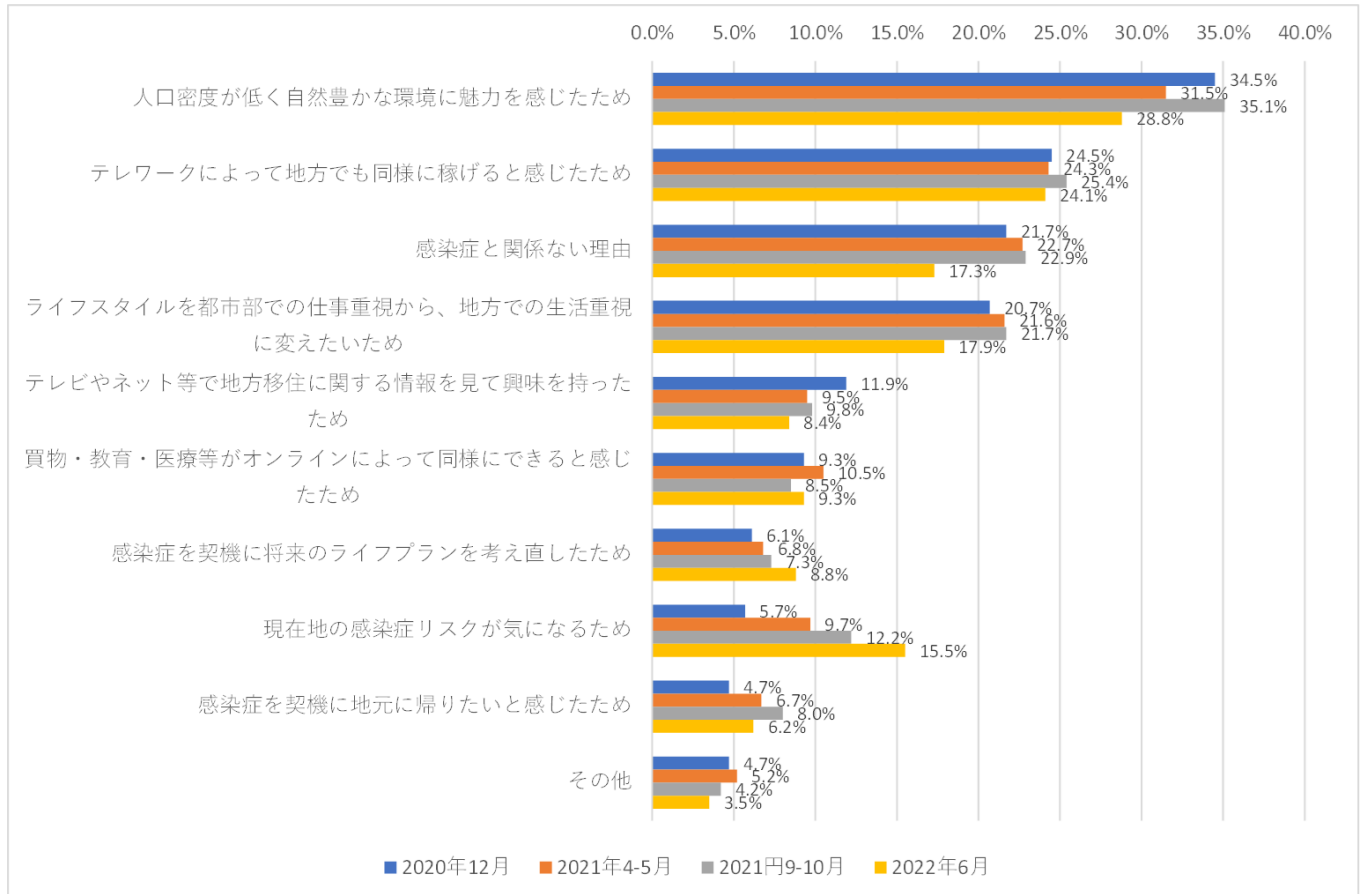
図表 地方移住への関心 東京圏・23区 全年齢と20歳代比較



>

資料: 第4回コロナウイルス感染症影響下における生活意識・行動の変化に関する調査

図表 地方移住への関心 理由

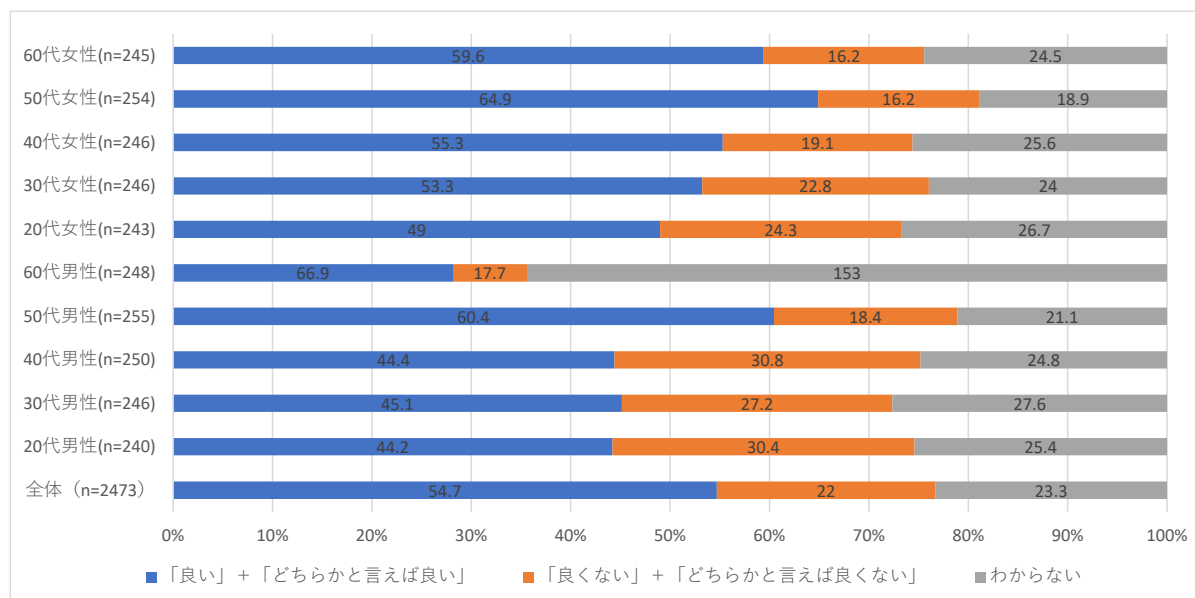


資料: 第5回コロナウイルス感染症影響下における生活意識・行動の変化に関する調査

○働くことに関する価値観の変化

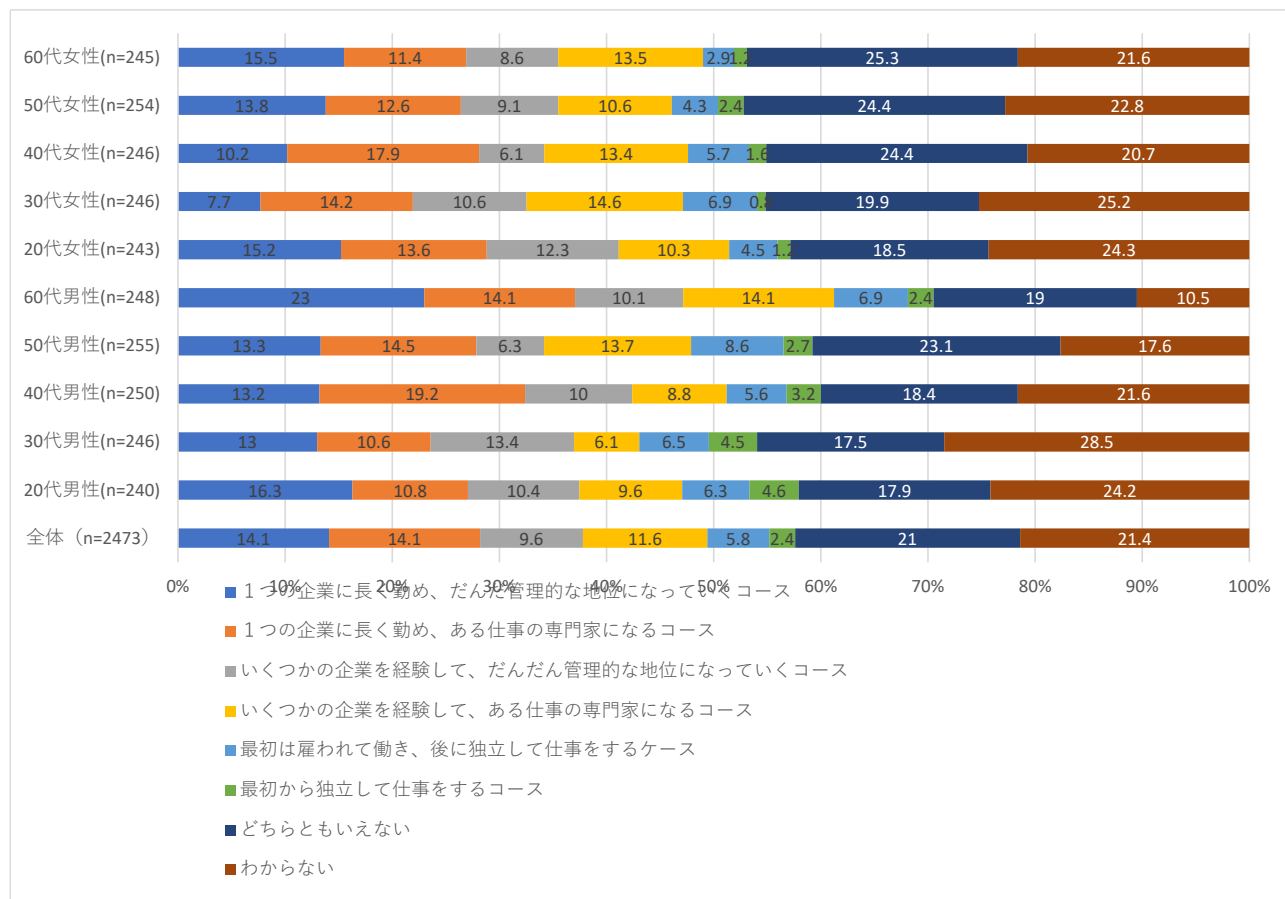
日本では新卒一括採用、終身雇用といった日本型雇用である「メンバーシップ雇用」が主流となっていました。グローバル化や働き方の変化、ダイバーシティの導入により、自分のスキルを活かし、企業から技術、能力で評価を受ける「ジョブ型雇用」が企業の成長、競争率を高めるために注目され始めています。新卒入社の社員の離職率が 3 割を超えている中、時代の風潮や世代間の価値観の違いを踏まえて企業が働き手に選ばれ、人材を確保するために体制を整えていくことが必要となっています。

図表 1つの企業に定年まで勤める日本的な終身雇用について



資料: マイナビ実施調査 2021 年

図表 最も望ましいと思う「仕事のコース(職業キャリア)」

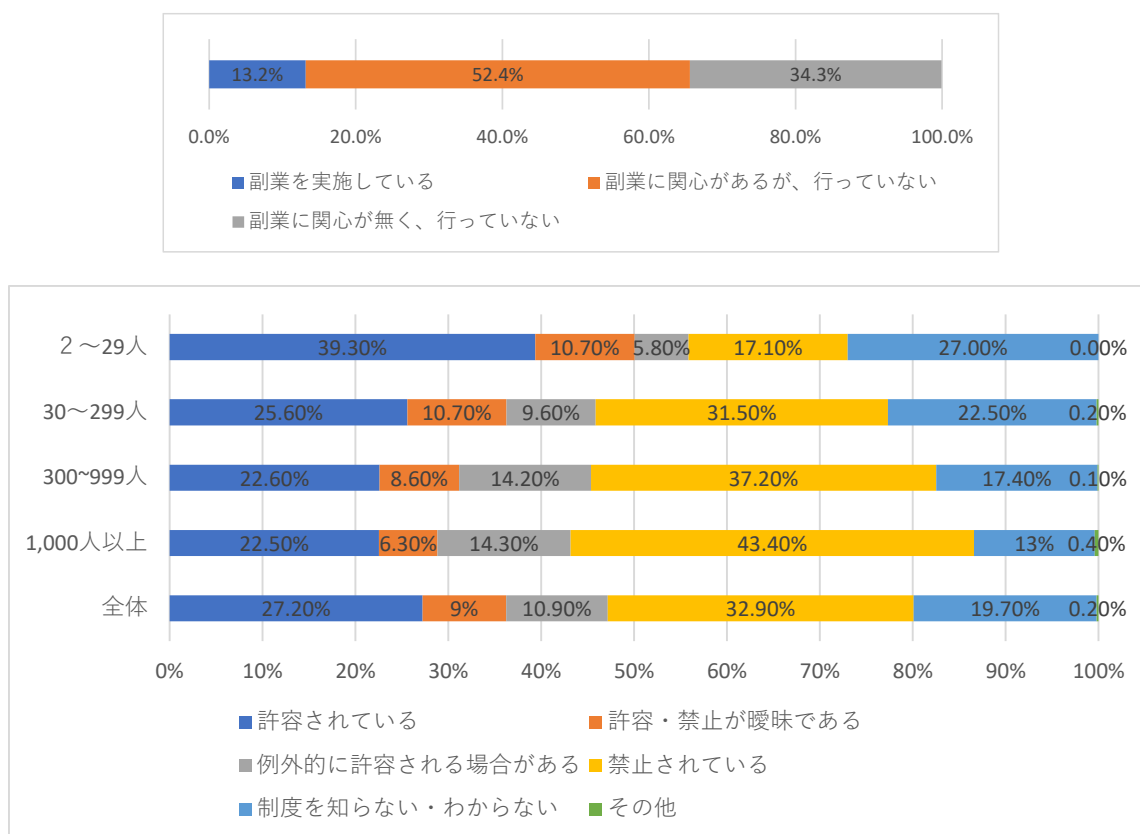


資料: マイナビ実施調査 2021 年

○副業・兼業について

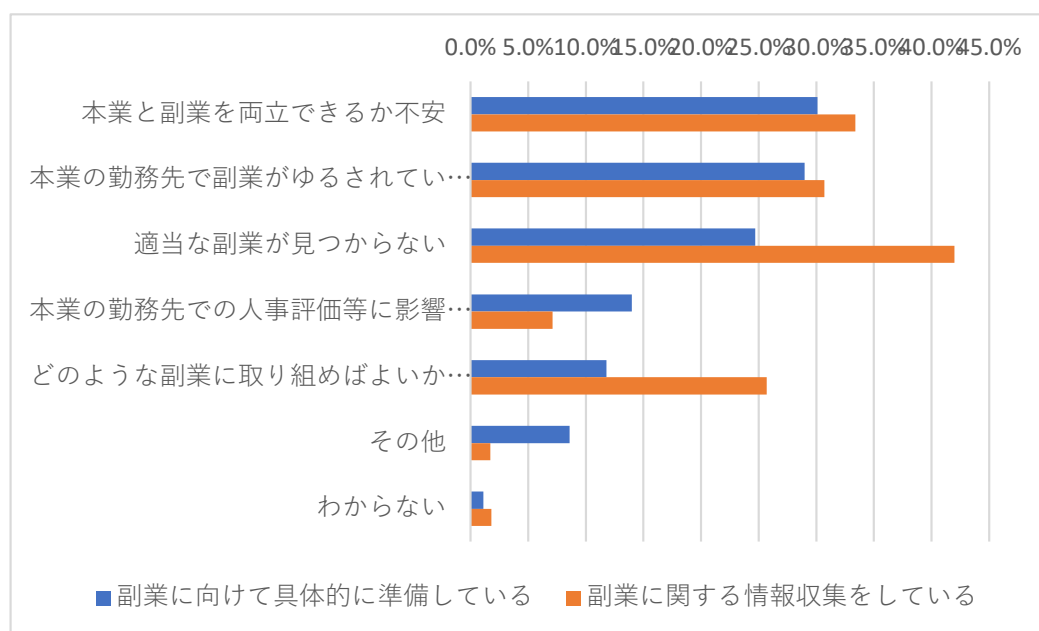
企業による副業・兼業の解禁やテレワークで場所を選ばずに仕事ができるようになり隙間時間が生まれたことで職場以外にやりがいや生きがいとなる場を求める人が増えました。学生からシニア世代まで幅広い世代が能力や技術を活かせる環境を作ることで、地域や市内企業と人が結び付き、新たなビジネスが生まれたり、地域や中小企業の困りごとを解決するといった地域に根付いたビジネスが生まれたりする可能性があります。また、市内企業に対して副業や兼業を行いたい人材を受け入れる体制を整えていく必要があります。

図表 副業の実施状況・制度(就業者)



資料: 第5回コロナウイルス感染症影響下における生活意識・行動の変化に関する調査

図表 副業を行っていない理由(副業に向けて準備や情報収集をしている人)



資料: 第5回コロナウイルス感染症影響下における生活意識・行動の変化に関する調査

基本施策1 働く場所の多様化

【概要】

コロナ禍でテレワークが普及したことにより、働く場所を選択できるようになり、ライフスタイルの変化が生じています。都心にはない八王子の豊かな自然や歴史などの地域資源を活かし、自分らしく働ける環境を創出することで、市内外から八王子で働く人を増やし、働く人の多様化に繋げ、人々が出会い、互いに刺激し合える空間を生み出します。

【事業案】

- ・八王子の豊かな自然など地域資源を活かした働く場所の設立支援
- ・創業支援機能をもつサテライトオフィスの設立
- ・市内中小企業の多様な働き方の導入促進
- ・ICT やデジタル技術などを活用した中小企業の業務環境改善支援

コラム ～東京都内で気軽にワーケーション～

高尾地域には東京都内とは思えない緑豊かな自然があり、普段とは異なる景色の中でリラックスしながら仕事ができるサテライトオフィスがあります。日帰りでも宿泊でも利用可能で急な用事があっても約1時間で都心にアクセスできる立地。仕事前後に山に登って季節を感じながらリフレッシュしたり、施設のイベントに参加して異業種の利用者同士で交流を深めたりすることができます。

写真

基本施策2 働く機会の創出

【概要】

コロナ禍でテレワークの普及などにより働き方が変化したこと、また働き方の価値観の変化や企業で副業・兼業が解禁されたことにより、所属している組織以外での活躍の場ややりがい、居場所となる働く場が求められています。また、子育てや介護、定年退職後のセカンドライフなど様々なライフスタイル、ライフステージや働きにくさを抱える人にも能力を活かせる就労機会が必要です。一人一人が働くことを通して社会と繋がり、能力を活かすことのできる働く機会を創出することで、市内の働く人材の活性化を図り、互いに出会い、刺激を与え合うことで新たなチャレンジやビジネスチャンスの創出を図ります。

【事業案】

- ・プロボノ・副業の促進のための仕組みづくり
- ・市内中小企業の多様な働き方の導入促進
- ・第二新卒や就職氷河期世代などの転職人材の市内中小企業へのマッチング支援
- ・ライフステージに応じた就職支援および市内中小企業の受け入れ態勢整備
- ・市内中小企業へのインターンシップの促進(学生マッチング、大企業の研修、リカレント教育の一貫)

コラム 人材マッチングサイト「シニアのちから in Hachioji」(八王子商工会議所)

令和4年(2022年)8月、八王子商工会議所が新たな会員向けサービスとして開始した人材マッチングの仕組み。今後定年を迎えるアクティブシニアが増加していきますが、企業人として経験豊富なシニアを退職前に確保し、地域企業の人材不足を解消することを目的にスタートしました。人生100年時代、「働き続けたい」と考えるシニアと人材不足で困っている中小企業との橋渡しを行う有効な取組みと言えます。

写真

基本施策3 産業人材力強化のための教育

【概要】

社会人の新たなチャレンジや更なる知見を得るための学びの場を創出することでイノベーション人材の育成や市内中小企業の人材育成を促進し、新しいビジネスを生み出すイノベーションや市内中小企業の持続的な成長に繋げていきます。また、八王子の地域資源である大学を活用して、定年退職後のキャリア形成のための学びの場や引きこもりやヤングケアラーなどの社会的弱者が社会に復帰するための学びの場を創出し、市内中小企業への雇用に関わる就職支援を行うことで市内の産業人材の活性化を図ります。

【事業案】

- ・大学等と連携したリスキリング、リカレント教育の促進
- ・市内中小企業のリスキリング、リカレント教育導入の促進
- ・大学などでの就職支援(中小企業とのマッチング、インターンシップ)
- ・プロボノを利用した実践的な学習の推進(インターンシップ)
- ・オンラインでの学習環境の整備(自宅やサテライトオフィスでの受講)

コラム リカレント教育とリスキリングの違いって？

「リカレント(recurrent)」という言葉は「反復」、「循環」を意味しており、「リカレント教育」とは、教育機関で学び社会に出た後も「就労」と「教育」のサイクルを繰り返すことです。一方で、「リスキリング」とは、技術革新やビジネスモデルの変化に対応するために、業務上で必要とされる新しい知識やスキルを学ぶことで、企業における能力開発や再教育といった人材への投資です。共に「学び」ではありますが、ニュアンスが異なるものです。変化の激しい時代にあって、今後人材の獲得競争が激化していく中、リスキリングの重要性が益々高まっていきそうです。



【施策の柱3】 地域・社会課題解決マーケットの創造 ～That's our business! 私たちが取り組む課題＝ビジネス！～

技術が進歩し、人々の価値観が多様化するにつれ、地域や社会が抱える課題も多様化しています。この「課題」を、産業やビジネスの観点から見ると、「課題」は顧客の「ニーズ」であり、これに応えることで、新たなサービスや製品、マーケットが生まれる可能性を秘めています。また、それに付随して地域内に雇用が生み出される、地域の課題が解決されるなど、地域産業の活性化や市民生活の利便性向上に繋がります。

このように、地域課題・社会課題を「産業ののびしろ」と捉え、その解決につながるビジネスモデルの創出・発展に向けて支援します。

＜あるべき姿＞

地域・社会課題を起点とするビジネスモデルが発展し、そこから生まれた製品やサービスによって、市民の生活の利便性が向上しています。

＜現行プランのふりかえり＞

現行プランでは、“社会構造の変化に伴い、(中略)社会的課題の解決に伴う新たな市場が拡大していく”ことを想定して、製造業をはじめとするあらゆる業種で、分野を超えた新たな取組に挑戦することが重要との認識を示していました。その認識のもとで「地域課題と産業を結び付け、産学連携・広域交流・異業種交流・農商工連携による新産業創出を支援する」ことを掲げていましたが、具体的な取組には至っていませんでした。

それから10年が経過した今、社会情勢の変化は一段と加速し、価値観やニーズも細分化、多様化の一途をたどっています。こうした状況において、いよいよ自治体や営利企業の力だけでは、人々が求める商品やサービスに応えることが難しい時代になりました。

その一方で、テレワークの普及や働き方に対する価値観の変化などを受けて、「自分の時間やリソースを、地域のために役立てたい」という志を持つ人は増えています。こうした方々が、地域にある資源や地域の人材を活用して事業を行うことにより、地域に様々なプラスの効果をもたらさうものとして、「コミュニティビジネス(CB)」「ソーシャルビジネス(SB)」※が注目されています。

CB・SBは地域課題・社会課題の解決をビジネスの手法で取り組むものであり、地域の人、モノ、資金を活用した取組であり、地域における新たな創業、雇用の創出、生きがいの創出につながるものです。課題解決を志す市民活動にビジネス手法を取り入れることにより、事業の継続性が期待されます。これまでも「本気の創業塾」などを通じてCB・SBの担い手創出支援を行っていましたが、今後はCB・SBに特化した支援体制のあり方を検討していく必要があります。

また、世界的なSDGsへの関心の高まりを受けて、地域・社会における課題は、企業にとっても新たなビジネスチャンスとしての可能性を秘めています。既存の中小企業が新分野への進出や事業の再構築を行うにあたり、地域課題・社会課題に着目し、ニッチな市場を開拓するという展開も期待されることから、地域課題・社会課題解決型のビジネスモデル構築の支援も必要です。

<統計・事例からみる現状>

○多様化する地域課題

人口減少や少子高齢化といった社会課題が深刻化する中で、地域や立場によって抱える課題は多様化しています。例えば、長期ビジョンの策定アンケートの中で、「買物に不便さを感じている人」の割合は、本市の中央地域(15.3%)と北部地域(36%)で2倍以上の差があります。また、「空き地や空き家が増えていると感じている人」の割合も、東部地域(15%)と西部地域(34.3%)では、同じく2倍以上の差があります。

こうした状況は、市域の広い本市の1つの特徴でもあります。人口減少や少子高齢化が進むにつれ、立地や住む人の属性による地域課題は、より深刻になっていくと考えられます。

○市民活動におけるトレンドの変化

コミュニティビジネスは、「地域の課題を、地域住民が主体となって解決する」という点では、ボランティアなどをはじめとする市民活動と共通しており、密接に関わっています。

これまでの市民活動では、事業性(利益を確保すること)を重視しない、非営利であることが一般的でした。しかし、NPO などの市民活動を支援する「八王子市市民活動支援センター」にヒアリングを行ったところ、近年は事業性を確立することを念頭に置いて活動している、いわば「コミュニティビジネス」としての活動を行う団体が増加傾向にあるとのことです。

また、視察で訪れた府中市市民活動センター「プラッツ」では、ソーシャルビジネスでの創業を支援する「ソーシャルビジネスラボ」の稼働状況として、副業としての創業を希望する現役世代や、プレ企業としてソーシャルビジネスを始めたい人からの相談が増えているとのことです。

○価値観や生活スタイルの変化

SDGsが全世界的にトレンドとなり、これまでの利便性重視の生活スタイルではなく、自分にできることから課題解決に取り組むライフスタイルが、若者を中心に普及しています。

働き方改革に加えて、コロナ禍でテレワークが普及したことにより、「労働する場所」「労働を提供する場所」を選べるようになり、働き方に対する考え方に変化がありました。また、終身雇用がなくなりつつあり、転職ビジネスが増える中、今働いている場所以外で力を発揮したい人は増えています。政府も副業を認める方向で制度整備をしており、今後こうした動きはますます広がっていくと予想されます。

昔は起業するにあたって、事務所を構えるなどのハードルがありましたが、今ではポストや登記機能を備えたコワーキングスペースも普及しています。メルカリや BASE など、簡単にネットショップを開くことができるプラットフォームも登場し、PC やスマートフォンさえあれば、誰でも起業できる時代です。

こうした流れを受けて、余った時間を使って地域のために何かをしたり、持っている能力を使って困っている地域の人を応援したりすることで、お金としての対価以上に、やりがいや自分の成長が対価として求められるようになってきています。

○ビジネスにおける SDGs

SDGsの概念が普及するにつれ、ビジネスの世界においても、多くの企業や消費者が「SDGsの達成に貢献するか」という視点で取引先やサービスを選択するようになり、今や地域課題・社会課題への取組は、事業規模の大小を問わず、企業運営において不可欠な要素となりつつあります。

また、国においては、「企業が SDGs の達成を通じて社会課題解決に取り組むことにより、新サービスや新商品の開発、新たな販路の開拓、社会的認知度の向上、取引先・消費者からの信頼の獲得など、企業の価値向上・競争力の強化につながる可能性がある(関東経済産業局 HP より抜粋)」として、課題への取組を企業のビジネスチャンスと捉えて支援を行っています。

基本施策1 ソーシャルビジネス／コミュニティビジネス(SB／CB)支援

【概要】

高齢者福祉、子育て支援など、市民が生活の中で感じる地域課題・社会課題は多岐にわたり、従来の行政サービスだけでは、解決が難しくなっています。そうした課題の解決に向けて、「地域のために活動したい」という志を持った市民や団体が、ビジネスの手法を用いて力を発揮できるよう、創業支援及び伴走支援を行います。

【事業案】

- ・未来デザイン室の中学校区ワークショップとの政策間連携による地域課題の把握
- ・地域課題をビジネスの種として対外的に発信(例:ポータルサイトの運営、ワークショップの開催)
- ・ターゲット別のセミナー・イベント等の実施による支援対象者の掘り起こし
(例:早期退職を検討している人向けの創業セミナー、近隣自治体における先進事例見学ツアー)
- ・SB／CB 支援に特化した中間支援組織の設置(産学官金)による伴走型支援
- ・イニシャルコスト支援(例:SB／CB 支援ファンドの創設、クラウドファンディング支援)
- ・SB／CB 分野で活動する人同士が交流する場の提供

コラム 府中市市民活動センター プラッツ

府中駅前の商業施設の2フロア(5階・6階)に開設された「プラッツ」。市民活動団体への情報発信、団体活動の支援を行うほか、貸し会議室などの機能を備えています。特徴的な点は、「起業支援コーナー ソーシャルビジネスラボ」の存在。SB・CBを起業したいという方に対して個別相談に応じるメンターを配置し、事業計画のブラッシュアップなどの支援を行っています。

写真

基本施策2 中小企業に対する地域課題のビジネスモデル化

【概要】

課題解決の視点から新たな製品やサービスを生み出すことは、企業の価値を高めるだけでなく、新規顧客の開拓や新分野展開など、市内産業にプラスの効果をもたらすことが期待できます。

こうした中小企業のビジネスチャンスに繋がる地域課題について、そのビジネスモデル化に向けた支援を行います。

【事業案】

- ・未来デザイン室の中学校区ワークショップとの政策間連携による地域課題の把握【再掲】
- ・地域課題をビジネスの種として対外的に発信(例:ポータルサイトの運営、ワークショップの開催)

【再掲】

- ・専門家派遣によるビジネスモデル化相談
- ・関係機関(商工会議所・金融機関等)による伴走型支援
- ・事業化に向けた実証実験のサポート(例:フィールド提供)
- ・新たなモビリティサービスの普及・促進
- ・AI デマンド交通の運行
- ・農福連携による農家と福祉事業所の Win-Win の関係構築

コラム シェアキッチン&シェアスペース「MACHI-HUG まちはぐ」

令和4年(2022 年)4月、本市八幡町にオープンした「MACHI-HUG まちはぐ」は、将来自分のお店を持ちたい、教室を開きたいといった方にシェアキッチンやシェアスペースを提供する施設です。特定非営利活動法人 ツナグバヅクリが運営主体となっており、地域コミュニティの場であるだけでなく、起業支援の場としても機能しています。

写真

基本施策3 共創プラットフォームを通じたSB／CB創出支援

【概要】

共創プラットフォーム(再掲)を活用し、企業の持つシーズと自治体・地域が抱えるニーズとをマッチングすることで、地域課題・社会課題を起点としたビジネスの創出を支援します。

【事業案】

- ・企業群と自治体が社会課題・地域課題について対話できる場の創設【再掲】
- ・対話を通じて事業構想化するプロセス(アイデアソンなど)を構築【再掲】
- ・社会課題解決の分野に取り組む企業の実証実験誘致(「買い物弱者」「人手不足」など)

【施策の柱4】 地域資源活用で稼ぐ力の強化

～ブラッシュアップとインキュベーションで「稼ぐ街」へ！～

本市は、首都東京にありながら豊かな自然を有し、市の西部には明治の森高尾国定公園、東京都高尾陣場自然公園が存在し、登山やキャンプ、釣りといったアウトドアアクティビティの聖地として、ブランディングが可能な地域です。

さらに、都内トップクラスの出荷額、農地面積を誇る都市農業、またこうした農地を活用し、近年ではパッションフルーツを活用した加工品の開発、市内で生産された米から日本酒を製造する活動、地元で栽培したホップを活用したクラフトビール製造など6次産業化の動きが活発化してきます。何よりも本市には都内唯一の道の駅である「道の駅八王子滝山」があり、八王子産野菜の直売所「ファーム滝山」の新鮮野菜を求める来場者で賑わっています。また、林業では自然との共生を重視した施業を行う林業家が事業を展開しており、木材の供給だけでなく、林業体験をイベント化し首都圏域から集客を図る活動も展開しています。

こうした自然環境に立脚し、古民家を活用した魅力ある店舗やカフェ、自然に囲まれた環境を活かした宿泊施設などが立地し始めています。さらに、アウトドア用品を製造する金属加工事業者や、オーダーメイドのテントを制作する工房など、本市の資源をさらに磨き上げ、魅力の向上に資する事業者が現れてきています。

このように、本市の地域資源を活用し、新たな市場を創造する動きが加速してきており、これらの動きは製造業、商業、農業、観光業といった業種を超えて、それらがコーディネーションされることで、面として本市の魅力の向上につながっていく性格の事業活動であると考えられます。そのため、「施策の柱4」では、こうした業種の壁を取り払った横断的な取組を、地域資源の磨き上げ（ブラッシュアップ）と新たな担い手・業態の創造（インキュベーション）という2つの視点で推進し、本市の交流人口・関係人口の増加につなげ、経済波及効果の向上、つまり“稼げるまち”への変貌を目指します。

加えて、本市の顔である中心市街地についても、中心市街地活性化基本計画（第2期）を策定し、これまで第1期基本計画で整備した社会資本を活かし、ソフト事業に主眼を置いた施策展開により、都市としての魅力を高めていきます。

<あるべき姿>

八王子の豊かな自然や日本遺産に登録されている文化財、交通の要衝として発展した街の特徴や、商業・工業・観光・農林業の各分野の産業的特徴・集積等の地域資源を活かし、八王子独自の商品やサービスが生まれ、市域や業種を越えた連携が深まることで、交流人口・関係人口の増加が進み、市域全体で「稼ぐ街」へとイノベーションを遂げています。

<現行プランのふりかえり>

これまでの産業振興マスタープランでは、『魅力あふれる産業でにぎわう活力あるまち』の実現をめざして施策を展開してきました。産業振興マスタープランにおいて「施策の柱4」に関連する施策として次のとおり掲げています。

施 策	取り組む戦略
にぎわいにつながる産業の振興	◎ 「おもてなし都市」の形成による新たなにぎわいの創出 ・コンベンションやイベントの誘致、おもてなしの仕組みづくりなど ◎ 中心市街地活性化の推進

	・駅周辺のにぎわいを中心市街地全体に波及させるように、まちの回遊性を促進する施策を積極的に展開 ◎ 商業の振興 ・地域ブランド、八王子ブランドを創出し八王子市のイメージアップなど ◎ 観光地の魅力の向上 ・様々な媒体による観光情報の発信
地域資源を活用する産業の振興	◎ 新たな観光資源の発掘・活用 ・新たなツーリズムやイベントを提案する等、八王子の多くの隠れた観光資源を新たな発想で活かし、結びつける。 ◎ 都市農業環境の整備 ・広大な農地や認定農業者等の優れた人材に恵まれた地域資源を最大限に活かした農業の振興 ◎ 林業の再生 ・林業への理解を深め、木材の普及・啓発するため、間伐材の活用など ◎ 地域ブランドの創出 ・様々な形の協働による新たなブランドの創出

これらの施策の中では、

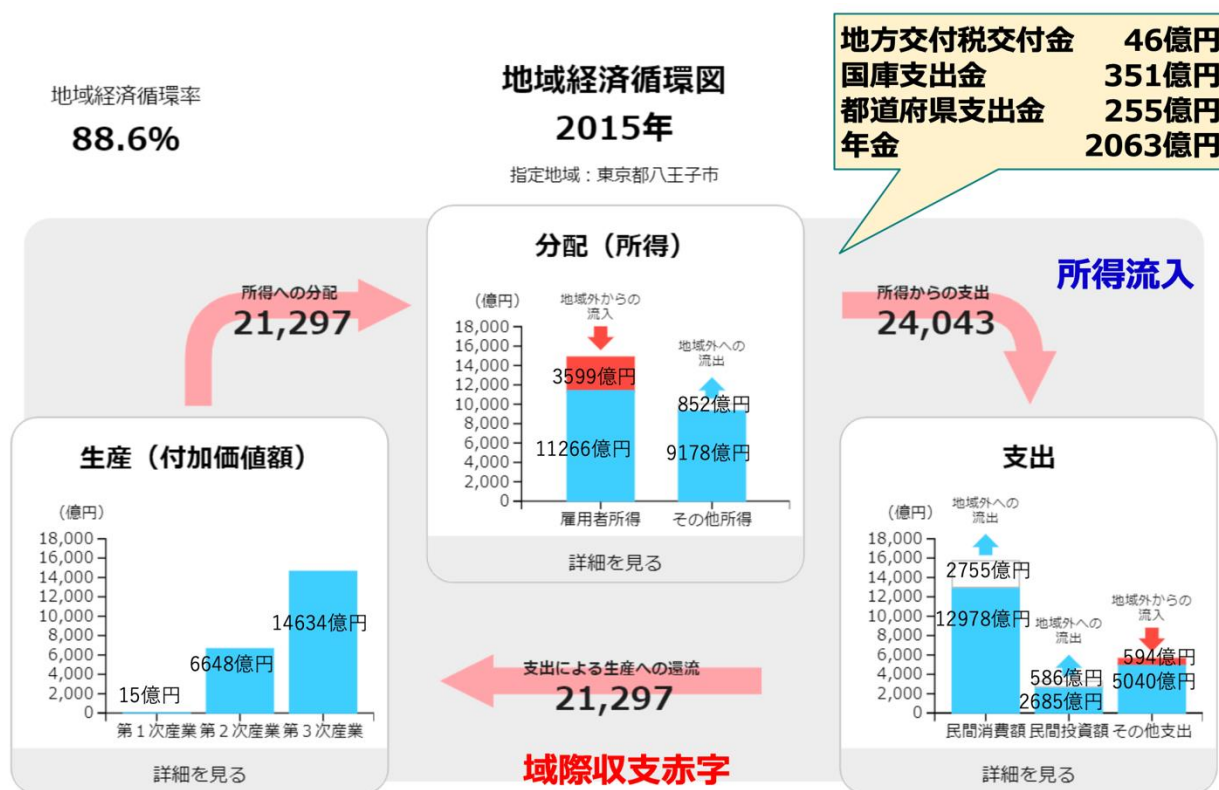
- ・観光資源や農業について、「体験・学習・食」をキーワードに、新たな発想で魅力ある観光コンテンツやイベント等を創出することが必要(＝既存事業のブラッシュアップ)
- ・商工業、農林業、観光などの分野が連携し、新たなニーズに応えるため八王子ならではの新事業の展開を進めることが必要(＝インキュベーションの必要性)
- ・中心市街地においては、回遊性・滞留性の向上につながる場や機会の創出、新規出店や既存事業者の新分野展開等の促進による経済活力の向上、多世代にわたる人口増に伴う様々な課題への対応といった課題が示されています。

<統計・事例からみる現状>

これまでの10年間は、日本経済の停滞とともに本市の産業においても「生産(付加価値額)の減少」、「消費及び投資活動の地域外への逃避」の傾向が見られ、地域経済循環率が低下しており、市内経済は停滞・縮小傾向といえます。内閣府が提供している地域経済分析システム(RESAS)では、地域経済に関する様々な統計情報を、他団体との比較や本市の特性を分析することができます。その機能の一つとして地域経済循環図というものがあり、この図を見ると本市がどのような地域経済の構造をもっているか、概略を把握することが出来ます。これは、マクロ経済学における「三面等価の原則」に基づくもので地域の経済において、生産(付加価値)、分配(所得)、支出(需要)の3つの側面でのみた額が、一定の期間の中で等しくなるという原則に基づいているものです。2015年のデータに基づいた本市の地域経済循環図は下図のようになっています。この図を見ると、域外からの所得流入は一定程度あるものの、域外への支出が多いため、結果として地域経済循環率(所得のうちどの程度の割合が地域内で循環しているかを表す数字)は88.6%となり収支としては赤字であることを意味しています。

したがって、本市においては地域資源を最大限に活用し、「生産(付加価値額)の増加」、「消費及び投資を地域内外から呼び込む」ことを実現し、『八王子＝稼げる街』として市内経済を好循環に導いていく必要があります。

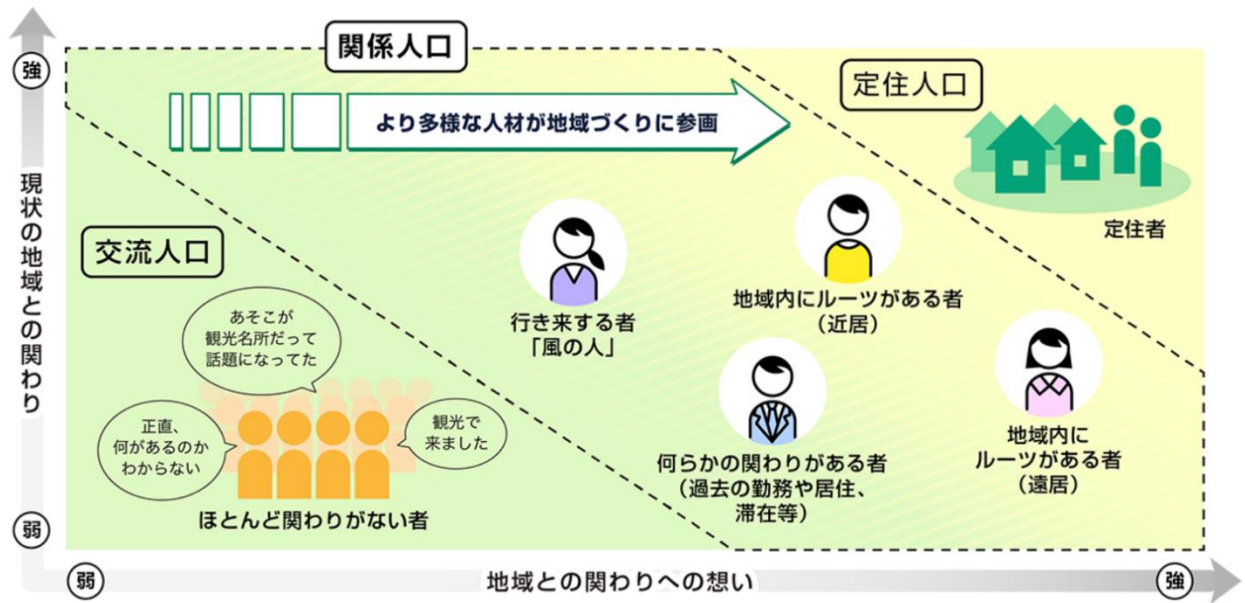
図表 地域経済循環図



こうした好循環をもたらすためには何が必要か？ 本市には先述のとおり高尾山などの豊かな自然、日本遺産の構成文化財といった歴史資源など、他地域から人を呼び込む“商材”に恵まれたまちです。こうした資源を活かし「稼ぐまち」に変貌するためには、域外からの来訪者(交流人口)はもとより、域外に住んでいながらも、何らかのきっかけで本市に関心をもち、地域づくりに参画していただける方(関係人口)を増やしていくことが大切です。特に本市には21もの大学等があり、約10万人の学生が通学しています。このうちの4分の1は入学・卒業によって入れ替わっています。大学を卒業し、勤務地やUターンで出身地に戻るといった形で本市を離れるケースは多いと思いますが、本市の魅力を実感し離れていても、何らかの形でまちづくりに参画することは可能です。そのような「八王子のファン」が全国各地に存在していることが、シティプロモーションにとって重要なポイントになります(下図参照)。

一方で、中心市街地の現状を見ると、マンションの立地などにより、20代から40代を中心に人口が増加傾向にあります。また、第1期基本計画に基づき、マルベリーブリッジの西側延伸、西放射線ユーロードの歩行空間整備、まちなか休憩所 八王子宿など社会資本整備を進めてきました。また、令和4年(2022年)8月には(一財)八王子市まちづくり公社による「伝統文化伝承・未来創造プロジェクト」による複合施設がオープン、また同年10月には東京都が都立多摩産業交流センター(愛称:東京たま未来メッセ)を開設することから、MICEの誘致の推進、特色あるアフターコンベンションにより、交流人口の増加が期待されます。令和5年(2023年)3月に公表する中心市街地活性化基本計画(第2期)では、こうした社会資本を最大限に活かし、中心市街地において回遊性の向上につながるようなソフト事業に取り組んで行くこととしています。

図表 交流人口・関係人口のイメージ(総務省:関係人口ポータルサイト)



基本施策1 地域資源の磨き上げによる活性化【ブラッシュアップ】

【概要】

本市が有する資源、そしてこの恵まれたロケーションを活かした特徴ある事業者の存在そのものが地域資源であるといえます。こうした本市ならではの事業を営んでいる事業者を掘り起こし、それらが有している商品、サービス、ノウハウを再評価し、本市の強みとして新たな事業展開の可能性を模索し、支援していきます。

また、DX の取り込みや MICE 事業の推進、観光におけるモノ消費からコト・トキ消費への変化、農林業における6次産業化などに対応し、収益増につながる新たなビジネスチャンスの拡充を促進します。

【事業案】

- ・伝統産業の発展的な事業への転換支援(ブランディング、販路開拓等)
- ・交流拠点施設(タヤけ小やけふれあいの里)のリノベーション
- ・社会課題・地域課題をビジネスチャンスとした事業展開支援【再掲】
- ・電子マネー化やECストアの拡充等、販路拡大に向けた DX への取り組み支援
- ・農林業など市内特色ある産業の生産性向上・競争力強化に向けた組織化促進
- ・地域資源(伝統産業や農林業、製造業など)を活かした特別な体験等のコンテンツ化
- ・商店街の活性化と魅力の向上に向けた支援
- ・MICE 誘致活動や受入環境の整備等の推進
- ・地域と連携し、地域資源(土産物や農産物)のブランディング及びマーケティング支援

コラム 市内事業者が手を組みアウトドアブランドを作成 ～製造業のブラッシュアップ～

町工場が多い八王子市。市内の製造業者と飲食や販売を行っている事業者が手を組み、共同で商品を企画・開発した。商品化したのは焚火台や飯ごう(メスティン)専用のストーブといったアウトドア用品で、オンラインや出張により販売を行っている。製造業の磨き上げにより新たな商品展開がされています。

写真

コラム 八王子市が日本遺産をテーマにツアーを開催

～日本遺産を巡る体験型のモニターツアー～

令和2年(2020年)に八王子市内の29個の構成文化財からなるストーリーが日本遺産に認定されたことを受け、体験要素を盛り込んだモニターツアーを実施。参加者は八王子芸妓、織物、染物、着付けなどを体験することで八王子の文化を味わうことができました。既存の観光事業を磨き上げることで、新たに“体験型観光”という魅力が加わりました。

写真

コラム 市内農家がイベントを開催 ～畑をフィールドに、様々な取組を実施～

市内のある農家では、トウモロコシの種蒔きやホウレンソウの収穫の際にイベントを開催。一般の方を畑に招待し、一緒に畑を作るなど、観光農園の側面を併せ持っています。SNS等を活用して普段から農業を外に発信することで、畑をフィールドに様々なつながりを築いており、畑が農業の場から地域や人とのつながりの場になっています。

写真

コラム 地場野菜のブランディング ～こくベジの取組～

こくベジプロジェクトとは、(1)国分寺市の農業と農畜産物のすばらしさをPRすることで、市内外のかたに地場野菜等に興味・関心を持っていただき、(2)市内の飲食店が考案した地場野菜等を使ったオリジナルメニューをPRすることで、市外から人を呼び込み、市内消費を促進し、国分寺市の活性化を目指す取り組みです。現在、国分寺市内で95店舗が「こくベジプロジェクト」参加店舗となっています。

写真

基本施策2 新規事業者や新規業態の創出支援【インキュベーション】

【概要】

地域資源を活用した新たなビジネスの創出に向け、市内で起業、創業、新たな事業展開を検討する事業者への支援を充実させ、事業者にとって新たな事業にチャレンジ・トライアルができる土壌や風土を形成していくことで、事業者の集積を促し、新規業態が次々と生まれる産業環境を整備します。

【事業案】

- ・起業、創業、新たな事業へチャレンジする土壌・風土の醸成
- ・起業・創業のスタートアップサポート
- ・歴史・文化的要素等の掘り起こしによる新たな地域資源の創出
- ・デジタル技術など新たな手法を活用した地域資源の活用
- ・特産品・名産品(地域ブランド)の開発、生産といった新たな地域資源創出への取り組み支援(農業の6次産業化の推進など)

コラム シェアキッチンで腕試し ～商品の試作やネット販売商品の作成に～

キッチンの設備投資等が必要なくレンタル代のみで使用が可能のため、気軽に菓子などを製作できる場となっているシェアキッチン。菓子やそうざい製造が可能で製作した商品は、インターネットやマルシェ、キッチンカーで販売することが出来る。系列の販売店舗もあり、お試し感覚で販売が可能。店を構える前の起業・創業支援にもつながっています。

写真

コラム 日本遺産をテーマにオンラインツアーを開催 ～リアルに行きたくなる！をコンセプトに～

令和2年度(2020年度)に、八王子市が日本遺産を題材にしたオンラインツアーをモニター形式で実施した。高尾山のドローンによる空撮、薬王院ガイドツアー、伝統工芸の迫力ある映像が含まれ、参加者からは「現地に行きたくなった！」という声が多くありました。デジタル技術で幅広く魅力を発信することで、集客につながることを示されました。

写真

コラム 八王子のお米で日本酒づくり ～NPO 法人はちプロ～

2014 年、「お酒づくり(高尾の天狗)を通じて八王子を盛り上げて行こう!」と始めたまちづくり企画を運営する NPO 法人です。「農家」「酒蔵」「市民」が中心となり、市民参加型でお米作りからお酒が出来るまでの一連の工程を体験し、市内の飲食店、小売店そして市民の交流の場も目的としたまちづくりをすすめています。

写真

基本施策3 中心市街地活性化の推進

【概要】

八王子の顔である中心市街地では、東京都が整備した東京都立多摩産業交流センター(愛称:東京たま未来メッセ)が整備されたことを契機とし、MICE 誘致を積極的に進めることにより、中心市街地への来街者の増加が見込めます。こうした来街者をまちなかに誘導するためには、官民の連携により回遊性・滞留性を高めることが必要となってきます。

また、自らの強みや特徴を生かした店舗等の誘導を図り、空き店舗を減らすことで、まちなみの連続性を確保し、活力ある中心市街地としていきます。加えて中心市街地エリアでは、20 代から 40 代の方を中心に人口が増加傾向にあり、多様な価値観をもった幅広い世代の方々のつながりを築き、まちの賑わいの創出につなげていくことも必要となります。

これらを踏まえ、次に掲げる3つの方針のもと、様々な資源を最大限に活かし、中心市街地の活性化を推進します。

<中心市街地活性化の方針>

- ① 文化・歴史をはじめとする様々なまちの魅力を感じ、回遊できるまちなみ空間の創出
- ② 地域での交流を通じて共に安心して過ごせる交流空間の形成
- ③ 市民や来街者を惹きつける、個性あふれる商業空間の創出

【事業案】

- ・伝統文化伝承・未来創造プロジェクト運営事業(方針①)
- ・MICE 等来街者おもてなし促進事業(方針①)
- ・集いの拠点連携事業(方針①)
- ・空き店舗改修・リノベーション事業(方針②)
- ・空き店舗マッチング事業(方針②)
- ・まちなか交流・活動拠点「まちの駅八王子 CHITOSEYA」の運営(方針③)
- ・魅力づくり・にぎわい創出支援事業(方針③)

コラム 伝統文化伝承・未来創造プロジェクト(一般財団法人八王子市まちづくり公社)

本プロジェクトでは新たなまちづくりとして、八王子の歴史・文化の発信及び伝承、回遊性の向上、新たな老舗の創出、アフターコンベンションに貢献する施設を整備します。本施設は和の魅力あふれる空間で、「伝統文化伝承・交流スペース(演芸場)」、「店舗(飲食及び物販)」、「にぎわい広場」により構成されます。店舗スペースは8区画あり、まちのにぎわい創出やイベントへの参画など、回遊性の向上や八王子の魅力発信に資する店舗が入居しています。

写真

コラム まちの駅八王子 CHITOSEYA(まちなか交流・活動拠点)

八王子の生産者・地場産業などを紹介し、世代を超えた出会いとつながりを生み出す、暮らしづくりの新しい拠点「CHITOSEYA(ちとせや)」。八王子で採れた旬の野菜、加工品等の量り売りや、エシカルな生活雑貨の販売を行うほか、地元の食材を使った味噌汁やおむすび等を提供するカフェも営業しています。また、暮らしを豊かにするイベント・ワークショップの開催や地域の情報発信も行っています。

写真

【施策の柱5】 中小企業の持続的な成長支援 ～変化に強くしなやかな企業へ！～

商工会議所や専門家等との連携により、安定した経営基盤の確立のための伴走支援をし、脱炭素に取り組み、産官学民連携等により新事業展開を進める企業の挑戦を支援するとともに、DX の推進など生産性の向上への取組を支えます。また、経営者の高齢化で課題となる事業承継においては、早期に準備をはじめ、円滑に技能・技術を継承するための支援を行います。さらに試作品や新サービスの実装化に向けた実証実験等への支援を進め、共創のプラットフォームによるイノベーション創出を促進します。

<あるべき姿>

企業間マッチングや海外展開、脱炭素経営の推進などにより、盤石なサプライチェーンと経営基盤を形成し、新たな価値を持つ製品・サービスが連続的に生み出されています。

高齢化した経営者を抱える企業に対しては、手厚いサポート体制が整えられるとともに、業態の転換を図りながらの地域に根付いた持続的発展や、M&A による新たな価値の創造など、技術・技能の継承がスムーズに行われています。

<現行プランのふりかえり>

現行の産業振興マスタープランの計画期間において、中小企業支援として販路開拓や海外拠点設立を支援する海外展開支援事業、八王子商工会議所が実施する小規模事業経営改善支援事業への補助、サイバーシルクロード八王子との連携による新事業・サービスの創出や後継者育成塾「はちおうじ未来塾」等を行ってきました。

農業の担い手不足対策として、青年(50歳未満)の就農意欲の喚起と就農後の定着を目的とし、経営が不安定な就農直後に最長5年間補助金を交付する農業次世代投資事業を実施しています。また、高齢化や後継者不足による遊休農地の有効活用策として、市街化調整区域内にあり貸付けを希望する遊休農地(令和2年〔2020年〕4月からは、生産緑地を含む市内全域に対象拡大)の情報を集約化、発信し、借り手希望者につなげる農地バンク制度を実施しています。

一方で、ここ数年技術革新のスピードが加速化し、また地球温暖化対策といったグローバルな社会課題の顕在化などにより、市内企業においてもデジタルトランスフォーメーション(DX)やグリーントランスフォーメーション(GX)への対応が迫られています。地域産業の振興に向けて、こうした経営上の新たな課題に立ち向かう企業を応援する必要があります。

また、長引く新型コロナウイルス感染症の影響により、従前と同じ業態では事業継続が難しくなっています。こうした中で、危機をチャンスとして捉え事業の再構築や新たな分野への展開を図る企業を応援していくことも必要となります。

<統計・事例からみる現状>

平成 28 年の市内の民営事業所数は 18,180 事業所、従業者数は 215,748 人で、事業所数、従業者数ともに平成 21 年をピークに平成 24 年に減少し、平成 26 年に増加したものの再び減少しています。一方、医療・福祉においては、平成 28 年の事業所数・従業者数ともに平成 21 年比で約 2 割増加し、学術研究、専門・技術サービス業においても従業者数が平成 21 年比で9割近く増加しています。〔「事業所・企業統計調査報告」、「経済センサス」〕

八王子市における企業単位の付加価値額は、平成 24 年の 595,365 円から、平成 26 年の 658,485 円と、1割強増加しています。なお、RESAS(内閣府及び経済産業省が提供する地域経済分析システム)によると、平成 26 年の八王子市の企業単位での付加価値額は、東京都内で 20 位、全国で 58 位ですが、付加価値額を従業員数で割った労働生産性は、東京都内で 37 位、全国で 462 位となっており、労働生産性の向上が課題といえます。(出典:総務省・経済産業省 H26 年経済センサス)

令和 2 年度に実施した「中小企業の事業承継に関する状況調査」※1の結果、事業承継予定(事業の譲渡や売却を含む)の企業の割合は、中規模企業※2で 51.5%(全国値※367.7%)、小規模企業※2で 46.2%(全国値 50.4%)と特に中規模企業で事業承継を予定する企業の割合が全国に比べて低く、「自分の代で廃業するつもりだ」と回答した企業は、中規模企業で 3.5%(全国値 2.1%)、小規模企業で 21.6%(全国値 17.2%)と特に小企業で廃業意向が全国に比べ高くなっています。

後継者は未定とする企業の割合は、中規模企業で 35.6%(全国値 30.9%)、小規模企業で 39.4%(全国値 32.0%)と共に全国に比べ高く、後継者の選定、後継者への事業内容や技術・ノウハウの引き継ぎなどの課題を抱えていますが、対応に着手している割合が1割未満に留まっています。

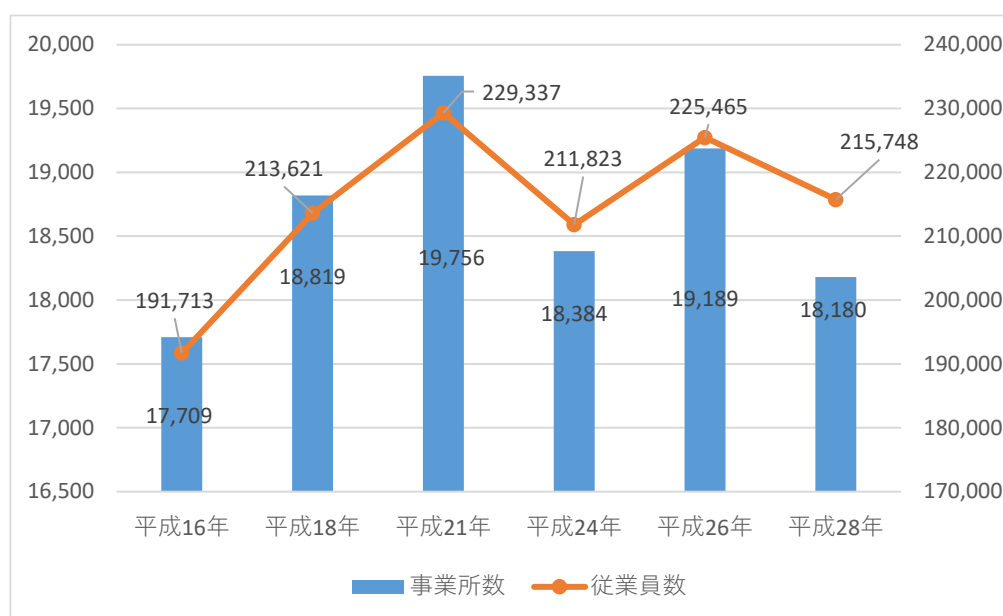
中小企業庁が公表している「事業承継ガイドライン」では、後継者育成も含めて5~10 年と事業承継に必要な期間と示されており、早期の対策を促していくことが必要です。

※1 調査対象:市内に本社があり、代表者の年齢が 50 歳以上の中小企業 2,500 社、有効回答数 1,124 票、回収率 45%

※2 中規模企業と小規模企業の定義は以下のとおり。中規模企業と小規模企業の定義は「中小企業基本法」と「小規模企業振興基本法」による。

※3 全国値は、中小企業庁「平成 28 年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」より参照

図表 民営事業所数・従業員数推移



業種	中小企業(下記のいずれかに該当)		小規模企業
	資本金の額 又は出資の総額	常時使用する 従業員の数	常時使用する 従業員の数
①製造業その他	3 億円以下	300 人以下	20 人以下
②卸売業	1 億円以下	100 人以下	5 人以下
③サービス業	5,000 万円以下	100 人以下	5 人以下
④小売業	5,000 万円以下	50 人以下	5 人以下

基本施策1 新しい価値の創造

【概要】

加加速度的に変化する現代の社会経済状況、脱炭素社会の実現、多様化が進む消費者のニーズに対応するため、産官学民連携による共創や産業支援機関による伴走型支援等により、新たな価値の創造に果敢に挑戦する企業を支援します。

【事業案】

- ・産学連携による新技術・サービス等の創出支援
- ・産業支援機関や専門家による技術的支援や認証取得などの相談体制の整備
- ・社会実装に向けた試作品・サービス等の実証実験支援
- ・大企業が保有する開放特許を活用した中小企業支援の実施(再掲)
- ・企業の事業多角化、新商品・サービス開発のための伴走型支援
- ・事業資金融資助成制度の運用

基本施策2 生産性の向上

【概要】

各種専門家による経営改善支援、DX・ICT の利活用や、副業・兼業などの多様な人材活用等により、企業の生産性の向上及び競争力強化を促進します。また、サプライチェーンの維持・強化に取り組むための企業間パートナーシップの構築や、海外展開を含める販路開拓を支援します。

【事業案】

- ・商工会議所、専門家等による経営改善相談への補助
- ・DX・ICT 利活用による生産性向上の支援
- ・事業資金融資助成制度や補助
- ・海外展開や販路拡大に向けた支援
- ・専門家による伴走型支援、マッチング支援
- ・市内中小企業の多様な働き方の導入促進【再掲】
- ・副業・兼業人材、アクティブシニアや高度外国人材等の雇用支援

基本施策3 事業の継続支援

【概要】

経営者等の高齢化により、ものづくり産業の貴重な技術力や経験が失われることを防ぎ、技術・技能の継承に取り組むため、新たな担い手の確保に向けた後継者育成や M&A などによる事業承継等を支援します。また、地域と調和を図りながら持続的な発展を目指す企業の実践を支援します。

【事業案】

- ・産業支援機関と連携した事業承継に係る伴走支援
- ・後継者育成支援(はちおうじ未来塾)
- ・デジタル活用による技術継承に係る支援
- ・事業承継・M&A の事業資金融資助成制度や補助
- ・農作業の新たな担い手確保支援
- ・認定新規就農者の青年等就農計画推進に向けた支援
- ・市内での事業所の移転や拡張に対する支援
- ・都市計画部門との協働による事業用地の確保及び操業環境の維持【再掲】
- ・製造業事業者の開発・生産設備設置に対する支援

事業の推進体制

事業の推進体制として、まず大切なことは、昨今 EBPM(Evidence-Based Policy Making)が重視されている中で、産業分野においても EBPM につながる評価・分析手法の確立です。そのためには、最終目標(ビジョンの達成、KGI:Key Goal Indicator)に向けて各施策のつながりを明示し、各施策・事業が生み出す成果が KGI の達成に寄与しているかを分析し、適宜事業の見直しを図ることが大切です。そこで重要なことは、適切な各施策・事業の KPI(Key Performance Indicator)を設定することとはもちろんのこと、実施した事業と KPI との因果関係を示すことが EBPM の実践につながっていくと考えています。

もう一つは、プランの進行管理です。EBPM の考え方に基づいて、社会・経済環境の変化に適応し、プラン自体の見直しを実施していくことが大切です。一般にプランの進行管理手法として PDCA サイクルを活用しますが、産業振興分野においてはよりスピード感が求められることから、これに加えて OODA ループの考え方を組み込んだ進行管理を実践していきます。

1. 評価・分析手法の確立(EBPMの推進)

<現行プランのふりかえり>

昨今、国や自治体では EBPM を進める動きが活発化している。直訳すると「根拠に基づく政策立案」ということになるが、内閣府では平易な言葉を使い「政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠(エビデンス)に基づくものとする」と解説している。これまでも行政では PDCA サイクルによる行政評価は実施してきました。しかし、ここでいう評価(Check)は事後評価、つまり出口の評価という色彩が強く、一方で、EBPM は、ロジックモデルに基づき、事前に評価したうえで実施(Action)を起こすといった具合に事前の分析・評価(入口)に重きを置いている点で異なります。

こうした動きが活発化している理由は、人口減少社会を迎え、行政のリソース確保が一層困難になる中で、データを活用し論理的な思考のもとでより効果が期待される事業にフォーカスしていく必要性が高まっているためと考えられます。論理的な思考とは、ランダム化比較試験(RCT)に代表されるように、効果分析手法の選択はもちろんであるが、これまでの行政の計画では KPI の設定は行っているものの、個々の事業における KPI が最終的な成果に繋がっているか論理的な構造が欠けていました。そこで、効果検証を行うというものではなく、計画策定と同時にロジックモデルを作成し、個々の施策の繋がりを明示したうえで事業を実施していくことが本来の EBPM であると考え、産業イノベーションプランでは、ロジックモデルの作成を基本とし、適切な KPI・KGI を設定することとしました。

<統計・事例からみる現状>

国においては、平成 29 年(2017 年)に設置した「統計改革推進会議」の最終取りまとめを踏まえ、「経済財政運営と改革の基本方針(骨太の方針)2017」において、「証拠に基づく政策立案(EBPM)と統計の改革を車の両輪として、一体的に推進する」と明記された。これを受けて同年8月には「EBPM 推進委員会」を設置するとともに、各省に EBPM の責任者である「政策立案統括審議官」等を新設しました。その後、EBPM 推進委員会では、平成 30 年(2018 年)に「EBPM を推進するための人材の確保・育成等に関する方針」を決定するなど環境を整備し、以降予算要求プロセスにおいて一部の事業についてロジックモデルを作成し説明資料とするなど着実に推進しています。

一方、自治体においては兵庫県豊岡市(2014 年～)、岩手県盛岡市(2015 年～)が戦略的政策評価としてロジックモデルの導入を実践しています。また、医療・介護分野の個別計画では、本市の「第8期介護保険事業計画」もロジックモデルを導入しているように、全国的にも導入事例は増加しつつあります。そこで、本計画においても、ロジックモデルの構築、因果推論に基づく既存事業の評価を通じて、EBPM を推進していきます。

<評価分析の基本的な考え方>

政策において原因と結果の因果関係を厳密に示すことは理想となります。しかし、産業政策分野においては、補助金等の施策効果を分析するうえで、全ての条件(事業者の規模、分野、競争環境など)を一致させることは困難であり、因果関係を証明することは極めて困難です。したがって、本計画においては EBPM 推進の第一歩としてロジックモデルの構築及びこれに基づく適切な KPI・KGI の設定を行います(下図検討方針①)。

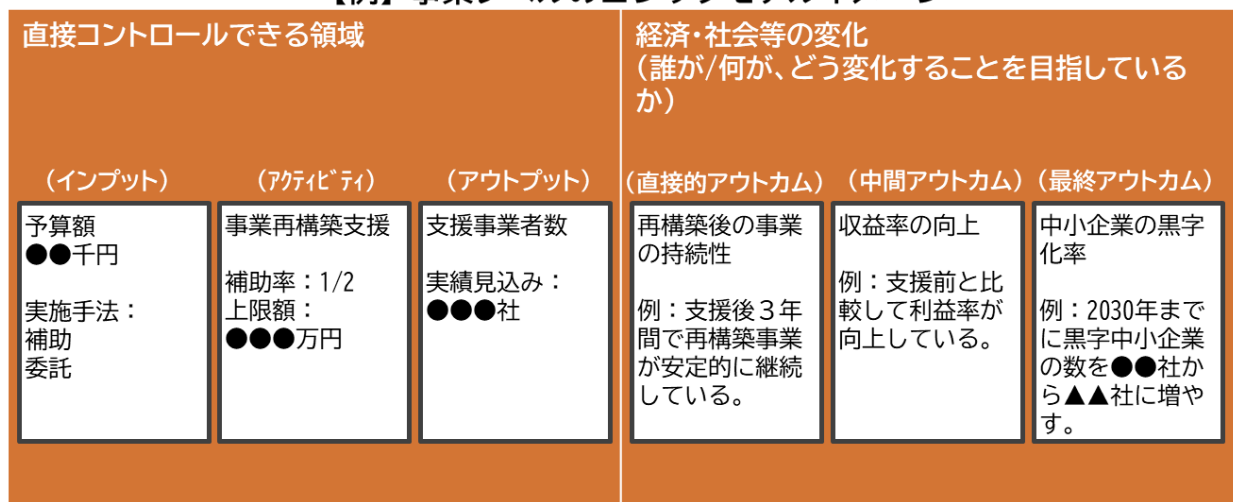
その上で、これまで実施してきた事業の中から因果推論による事業効果の分析を試行的に実施し、産業政策分野における評価・分析方法の確立を目指します(下図検討方針②)。



1. ロジックモデルの構築

本計画におけるロジックモデルを構築し、本計画が目指すビジョン(イノベーション都市・八王子の実現)のため、その“手段”である個々の事業が、ビジョンの実現に向けてどのように寄与するのかを明示します。その仮説(論理構造)に基づき、中間アウトカム、そして最終アウトカム(KGI)に至る道筋を示します(下図参照)。

【例】事業レベルのロジックモデルイメージ



※ 経済産業省資料「経済産業省におけるEBPMの取組」を参考に作成

2. 因果推論による事業評価

国の基幹統計である経済センサスは、統計データの公開までにタイムラグがあるため、地域産業の傾向を掴むには適しているものの、時々刻々と変化する経済環境の変化に合わせて、事業の見直しを実施するための根拠としては適さない面があります。

そのため、本市独自にサンプル調査を行い、財務情報及び非財務情報を蓄積し、そのデータを基に施策の効果を分析し、当面は既存事業について分析を行い、手法を確立していきます。

2. プランの進行管理

<現行プランのふりかえり>

現行プランは、平成 25 年度(2013 年度)から令和4年度(2022年度)までの10カ年計画とし、PDCA サイクルの考え方により、事業を遂行してきました。現行プラン策定当時とは、社会・経済環境は大きく変化してきたが、大幅な見直しは実施してこなかったことから、必ずしも時代の要請に応えきれなかった面は否めません。事業者は、外部環境の変化に即応し、業態を変更していかなければならず、産業振興行政についてもその変化のスピードに応じて方向性を見直すことが肝要です。

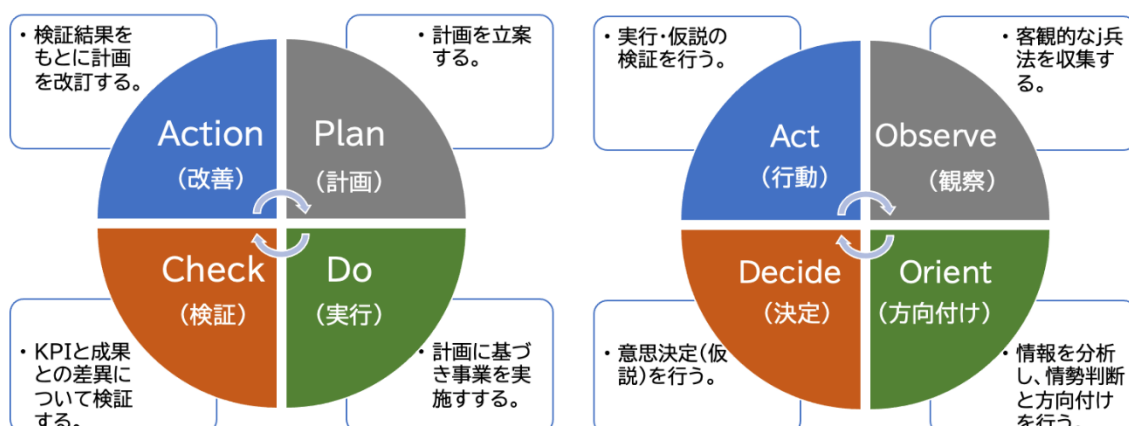
<進行管理の基本的な考え方>

先述のとおり、変化が激しく、その先行きが予測できない経済活動に適応した政策を講じていくためには、本プランのビジョンや施策の柱といった基本構造は維持しつつ、そのもとに掲げている基本施策等については変化への対応、事業の成果を鑑みて適宜見直していく必要があります。

そのため、プラン全体については計画期間中 PDCA サイクルを回し、各施策の柱に掲げる基本施策について必要に応じて見直しをかけるとともに、基本施策のもとで展開する事業についてはより機動性を重視し、OODA ループの考え方により毎年ブラッシュアップ、リストラクチャーを実施していきます。

その意図は、PDCA サイクルと OODA ループの性格の違いにあります。前者が、事前に策定した計画に基づき、不確実性の低い状況下において、反復的にサイクルを回し、適宜修正を加えるという性質であるのに対し、後者は不確実性が高く、環境の変化から瞬時に情勢判断を行い、行動を見直し実践するというミッション型のプロセスになります。まさに VUCA 時代にあって、プランにより大きな方向性を示した中で、現場(企業)に近いところで得られた情報をもとに、戦略、戦術を見直していくという機動性(アジリティ)を活かした進行管理を行っていくことが出来ると考えています。

図表 PDCAサイクルとOODAループの違い



産業振興に携わる職員の皆さんへ

産業振興を進めるにあたって、庁内の人材育成・組織体制も重要である。心構え、心得としてまとめ、事業推進に努めます。

現場第一主義！を基本とし

“事件は会議室で起きているんじゃない、現場で起きているんだ”
現場にたくさんのヒント・解決方法がある！
現場（課題）を知らずして、適切な解決法はわからない！
時間がかかって遠回りのようでも、実は課題解決の一番の近道！



行政だけで抱え込まず、多様な主体との連携・共創の体制づくり

現場に行くことを軸とした組織体制づくり

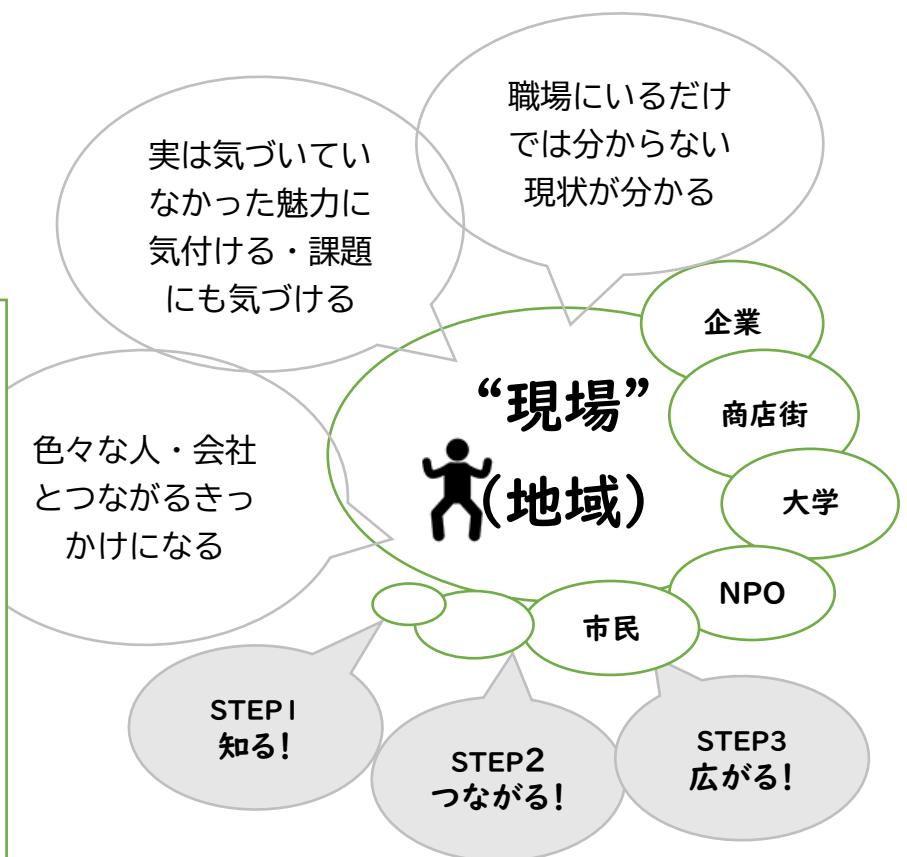
現場（地域）を考え、自分で考えて動ける職員づくり

につなげていく



こんな職員に

現場に出る！
具体の課題や将来像がより見える！
自覚と目的意識が強くなる！
↓
“役に立つ人”（役人）へ
前例踏襲ではなく、課題や目指す将来像から様々な解決法・事業を考えていける人に。
自分だけではできないことを知り、
様々な主体とつながりながら、共創のまちづくりを進めていける人に。



“はちイノ”8カ条「みんなの力は無限大∞」

- 心得その1. 何故、産業振興が必要なのか？を理解し、地域特性を踏まえたビジョンを提示する。
- 心得その2. “良質なえこひいき”が産業振興には必要である。
- 心得その3. 地域の“役に立つ人(役人)”であれ。
- 心得その4. 企業訪問を組織文化に。
- 心得その5. 市役所の外にもキーパーソンを見出す。
- 心得その6. 創業・企業誘致は徹底したアフターケアを。
- 心得その7. 新しい産官学民連携のカタチ“共創プラットフォーム”で課題の共有を。
- 心得その8. 国・都の企業支援策とのすみ分けを意識する。

【心得その1】何故、産業振興が必要なのか？を理解し、地域特性を踏まえたビジョンを提示する。

- 職員自らが産業振興の必要性を訴えることが出来なければ、市民や事業者を巻き込むことが出来ない。産業面における市の「強み」と「弱み」は何かを把握し、確たる方向性を示すことが必要だ。
- 地域の産業分析を行い、地域経済を牽引している業種は何か？など様々なツールを活用して分析することが大切である。その結果、産業振興のビジョンは“総花的”ではなく、分析に基づいた“選択と集中”で限られた資源を有効活用した戦略が必要となる。

【心得その2】“良質なえこひいき”が産業振興には必要である。

- 産業振興は、地域の事業者(経営者)による経済活動の応援である。公平性の原則のような一般的な公務の考え方ではなく、「自らリスクを取り、資本を投下して新境地を拓こうとする意欲のある個別企業の成長を通じた地域経済の基盤強化」が目的であるとマインド・チェンジが必要である。
- そのためには、明確化したビジョンを地域の事業者と共有し、共感を得る努力が必要である。組織にとって将来にわたる財産である「人材育成(庁内外)」、「人的ネットワークの形成」、「信頼関係の構築」を重視し、ソフト事業中心の施策展開を基本とする。

【心得その3】地域の“役に立つ人(役人)”であれ。

- 産業振興分野で活躍するためには、地域の事業者(経営者)、関係機関(商工会議所など)、大学等とのネットワークを構築し、信頼関係を醸成する必要がある。そのためには、「お役所言葉」ではなく、民間人と対話出来るスキルが大切である。
- そうした人材を育成するために、民間企業・地域金融機関等への派遣研修を積極的に活用し、民間セクターの思考を会得するとともに、そうした民間的発想で動けるようになった暁には大幅に裁量を与え、可能な限りフリーハンドで地域との連携活動ができる環境を整える必要がある。

【心得その4】企業訪問を組織文化に。

- 産業振興の要諦は、地域企業全般への支援ではなく、個別企業、スタートアップへの重点的支援である。
- そのためには日常的に企業訪問を実施し、具体的な経営課題、当該企業の技術的な差別化ポイント、製品開発ニーズ、経営者の将来展望などの把握に努め、関係機関等への相談や専門家によるアドバイスに繋ぐという姿勢が必要である。
- 企業訪問により得た情報は、体系化して蓄積し、情報をストックしておく。これが企業同士の受発注マッチングや、アライアンスの形成につながっていく。

【心得その5】市役所の外にもキーパーソンを見出す。

- 産業振興は、市の想いと事業者の想いが合致してこそ成功するもの。企業訪問を通じて、地域に対して想いを持つ経営者(キーパーソン)を見出すことが重要である。
- 組織を超えて、志を同じくする者が集えば、新たなムーブメントを起こすことができる。地域に主体的に活動できるキーパーソンを中心とした良質なネットワークを構築することが出来れば、そこから得られる知恵を結集し、実効性のある政策へと繋げられる。

【心得その6】創業・企業誘致は徹底したアフターケアを。

- 創業支援策、企業誘致策により、本市を立地場所として選択してくれた企業に対して、“釣った魚に餌をやらない”という姿勢では信頼関係が構築できない。
- 企業に対して「支援」という姿勢だけでなく、地域における役割・活躍の場の創出、提携先企業の紹介、人材の確保・育成などきめ細かなアフターケアを行う。その結果、当該企業のシビックプライドの醸成に繋がる。

【心得その7】新しい産官学民連携のカタチ“共創プラットフォーム”で課題の共有を。

- 昨今の社会・地域課題は複雑化、多様化、不確実化しており、行政の持つリソースだけでは太刀打ちできない状況にある。今こそ、産官学民が連携し、互いの強み、知恵を持ち寄り困難な課題の解決に挑むべきである。
- 地域、企業(大学)、行政の三方にメリットのある関係性を構築する必要がある。そのためには、オープンイノベーションを起こす基盤としての「共創プラットフォーム」をエンジンとして、地域において連続的にイノベーションが生まれる環境をつくる必要がある。そのためには、職員自ら地域課題を発見し、何がボトルネックなのかを考え、企業(大学)と対話するという姿勢が求められる。

【心得その8】国・都の企業支援策とのすみ分けを意識する。

- 産業支援を行うには、国(経済産業省、中小企業庁など)、東京都、産業支援機関が実施している様々な支援策の把握につとめ、時にこれらの機関が保有する専門家を活用するなど、アンテナを高くしておく必要がある。
- 「補完性の原則」という言葉があるが、国は産業界全体を牽引するグローバルな視点で施策を展開する。東京都は広域的な視点から、都域全体にまたがる支援策を展開する。そこで考えるべきは、基礎自治体として何が求められるのか？ 個々の企業に目を向け、泥臭い支援“伴走型”支援が必要である。

<異動してきた A さんのお仕事の取り組みイメージ>

- 計画を読むめざす将来像や事業概要を把握する
- 今までの八王子市の産業やまちの経緯・経過を知る
- 各事業を把握し、事業の目的や主旨を理解する
- 関連する部署・人を知る
- 現場に行き、課題や状況を知る、様々な人や会社を知る
 - *先輩に顔つなぎをしてもらう <企業一覧>
- “夢”(将来像)を語る(仲間と語る、地域で語る)
- “共創”できる仲間を探す・つながる(庁内連携、自治体間の広域連携、産官学民連携など)
- 事業の適宜見直しをする
(事業が目的達成や課題解決につながっているか、さらに良い方法はないか)
- より良い方法がないか横断的に考える
- 一年の流れを把握する
- 来年度の予算検討等のタイミングに合わせて、事業の見直しや新規事業の立ち上げのための準備をする など

参考資料

プラン策定に向けた研究会活動(作成中)
ロジックモデルと成果指標(作成中)
用語集(作成中)