

1. 策定に当たって

(1) 策定の背景

沼津市は東京から 100km 圏内にあり、日本の主要国土軸である太平洋ベルト地帯に位置するという地理的条件や、恵まれた自然環境により、静岡県東部地域の中核都市として多様な産業を育みながら発展してきた。

しかし、バブル経済崩壊後の産業を取り巻く社会・経済環境は、様々な構造の変化により大きな転換期を迎え、極めて厳しいものとなってきている。

少子高齢化は労働力人口の減少や高齢化を引き起こし、今後の経済成長に及ぼす影響が懸念されている。また、消費者ニーズの多様化に伴い、企業には極めて合理的かつ生活者・消費者を第一に考えた経営手法が求められている。さらに経済のグローバル化や高度情報化の進展により、企業間取引にもかつてない大きな変化がおきている。このため、企業、特に中小企業にとっては、この環境変化に対して俊敏かつ的確な対応を図り競争力の向上を図らなければ、厳しい競争を勝ち抜き生き残ることが難しい時代となってきている。

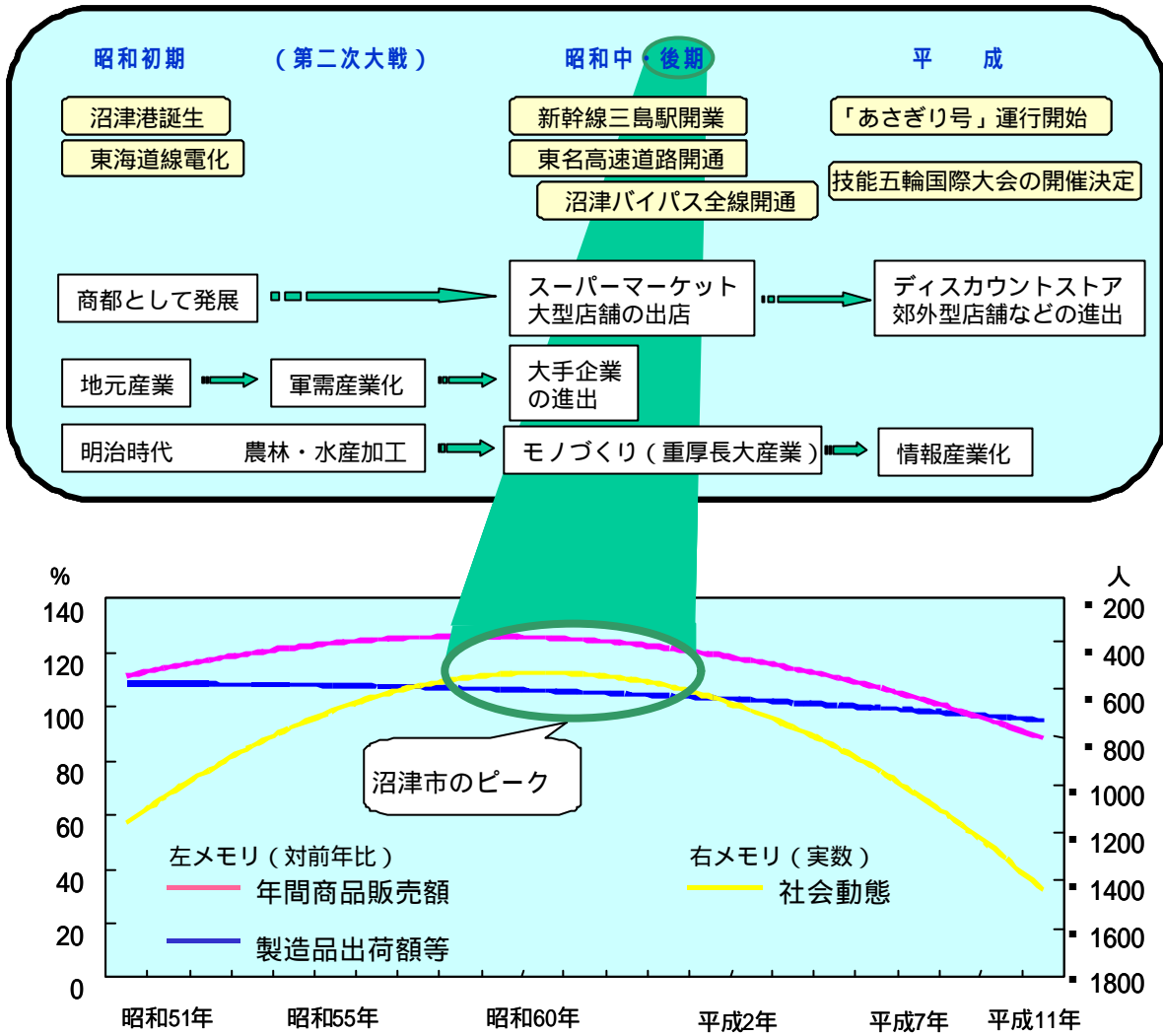
(2) 策定の目的と意義

本市の産業発展の要因であった地理的・自然的条件は、高速交通網の整備や高度情報化の進展する今日では、絶対的な優位性を確保する要因ではなくなってきている。加えて本市の静岡県東部地域における中核性は、商品販売額や製造品出荷額等の伸率の低下などに見られるように、少しずつではあるものの低下してきており(図-1) 今、将来へ向けて何らかの策を講じなければ、本市の産業は他地域の後塵を拝し、ひいては市民生活の基盤を揺るがす結果を招くことを意識しなければならない状況にある。

産業の活性化は産業界の自助努力によって実現されるものであるが、努力が正当に報われる環境や仕組みづくりなど、産業への側面的支援は今まで以上に行政に期待される場所である。また、先行きが不透明な今日では、産業振興へ向けた明確な方向性を打ち出し、効率的かつ実効性の高い施策展開が必要とされている。

本市が今後とも静岡県東部地域の中核都市として発展を続けていくためには、地域資源の活用のみならず、より戦略的な視点で産業の活性化を図っていかねばならない。このため本市では、産業振興を目指した明確なビジョンを確立するため、有識者をメンバーとする沼津市産業戦略会議を設置し、産業の振興と豊かな市民生活の実現を図ることを目標とする「沼津市産業戦略ビジョン」を策定した。

図 - 1 沼津市産業発展の歴史と社会・産業状況の推移（傾向値）



資料：沼津市市勢要覧、商業統計、工業統計、沼津市統計書

2. 産業の現状と課題の整理

(1) 産業の現状把握について

本ビジョンの策定に当たり本市の産業の現状を把握するため、統計資料分析、企業アンケート分析、企業ヒアリング分析から現状を把握し、課題整理を行っている。

統計資料分析は、国勢調査、商業統計、工業統計、事業所統計等のデータを基に行った。

企業アンケート分析は、市内の事業所の約4割に相当する5,413社にアンケート用紙を送付し、その回答を基に行った。アンケートの回収率は23.8%であった。

企業ヒアリング分析は、規模の大小に関わらず、独自の着眼点をもって商品開発に取り組む企業や際立った成長をみせる事業所を対象に、本市及び近隣の三島市、長泉町、清水町の2市2町の事業所代表に直接ヒアリングを実施して行った。ヒアリング件数は40社である。

また、沼津商工会議所10部会長会議や主要企業との意見交換会などにおいても議題として提示・検討されるなど、多方面から御意見をいただいた。

以上の調査・分析から導き出された本市の産業の現状は、次のとおりである。

農林水産業

統計資料分析

- ・農業及び水産業就業者の減少が著しい(表-1、2参照)
- ・農業においては、就業者数は減少しているが一人当たり生産額は向上している
- ・輸入の自由化等により価格が低下傾向にある
- ・水産業、特に養殖業は県内で高いシェアを確保している

アンケート分析

- ・約3割が廃業予定(事業の縮小予定を含めると、約6割にも上る)
- ・他産業に比べ、高齢化、後継者難が顕著
- ・減収減益企業(事業所、経営体)の比率が高い
- ・新たな事業活動、人材開発、インターネット等の取組に消極的な傾向がある

ヒアリング結果

- ・高パフォーマンス事業所()は、商品開発力や製造方法に強みをもっている
弱みとしては、人材、管理能力、生き物故の不確実性が挙げられている
- ・高パフォーマンス事業所は、新規事業に積極的に取り組んでいる
これらの事業所は、即戦力の中途採用に積極的で、後継者の養成にも努めている

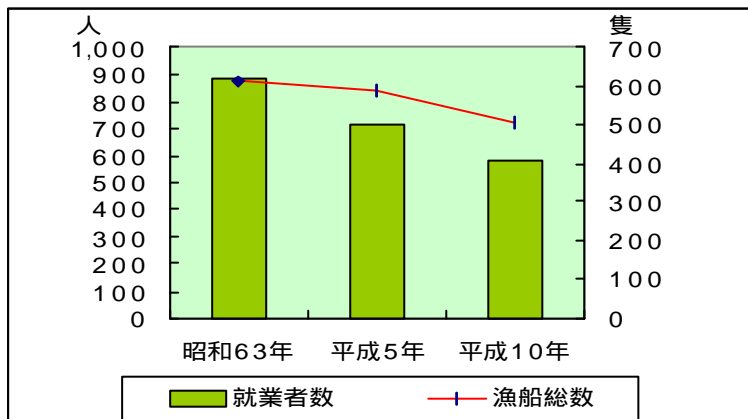
高パフォーマンス事業所とは、規模の大小に関わらず、独自の着眼点をもって商品開発に取り組む企業や際立った成長をみせている事業所を意味する

表 - 1 農業人口と粗生産額

	農業人口		粗生産額(千万円)	
	昭和60年	平成7年	昭和60年	平成7年
沼津市	16,637	10,814	8,096	7,876
三島市	7,496	6,212	6,923	4,735
裾野市	8,579	6,829	2,303	1,697
清水町	2,074	1,456	409	404
長泉町	2,862	1,968	2,350	1,472
伊豆長岡町	2,137	1,683	871	761
函南町	5,078	4,125	4,583	3,142
萠山町	4,434	3,583	3,465	2,481

資料：1995年(平成7年)農業センサス

表 - 2 水産業就業者数と漁船総数



資料：漁業センサス結果報告書

工業

統計資料分析

- ・ 製造品出荷額等の構成比をみると、電気機械、一般機械が主力製品となっているが、主力製品すべての成長性が高いわけではない(図 - 2 参照)
- ・ 規模別(従業員数)による事業所の構成比をみると、大企業、特に1,000人以上の事業所と10人未満の事業所の比率が多い
- ・ 業種別による事業所の構成比をみると、食料品、電気機械の比率が高い一方で、プラスチック製品、精密機械の比率が低い
- ・ 製造品出荷額等の伸率において、静岡県全体との乖離が大きい
- ・ 事業所数、従業員数の減少が顕著

アンケート結果

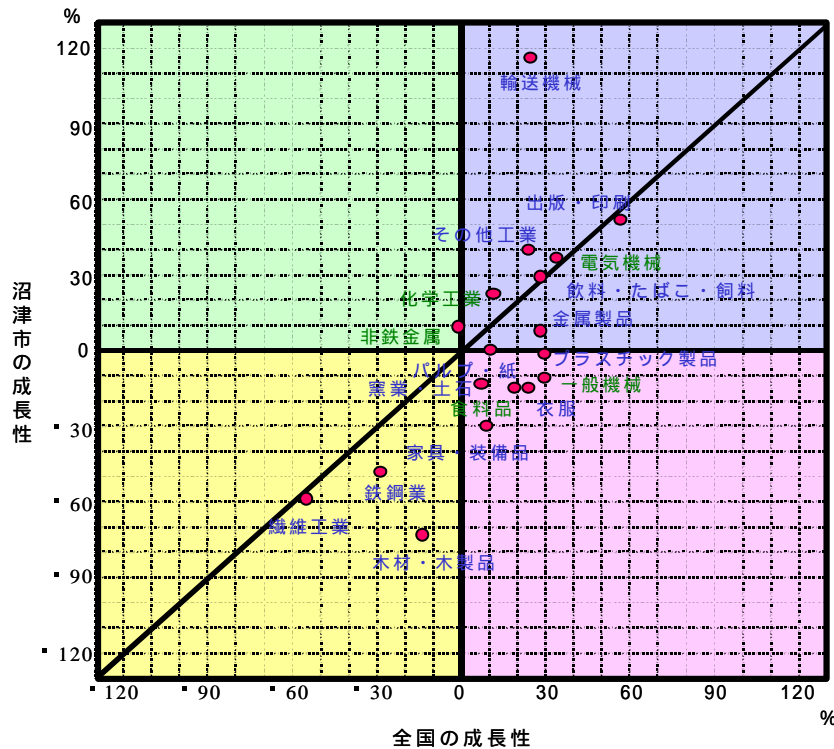
- ・ 人材が強み・弱み共に挙がっており、経営におけるキーワードとなっている
- ・ 事業所周辺環境としては住宅の立地が多く、住工混在が浮き彫りとなっている

- ・高収益企業が重視する経営方針は、研究開発や人材育成など、長期的な視野に立ったものである傾向が強い
- ・高収益企業は自社製品製造の比率が高い
また、人材育成、研究開発など長期的視野での投資をしている

ヒアリング結果

- ・高パフォーマンス事業所は、研究開発、商品開発、技術、組織などに強みを持っている
弱みとしては、人材、資金力、営業力、販売力などを挙げている
- ・高パフォーマンス事業所は、新規事業やITの活用に積極的に取り組んでいる
これらの事業所は、中途採用、派遣社員を活用し、社内・外研修も実施している

図 - 2 業種別製造品出荷額等の伸び率（従業者4人以上の事業所）



沼津市の製造品出荷額等 上位5業種（百万円）	
電気機械	257,197
一般機械	126,059
非鉄金属	98,912
食料品	74,160
化学工業	61,064

（注）昭和60年と平成10年の比較

資料：工業統計

商業

統計資料分析

- ・ 商店数、従業員数の減少が顕著
- ・ 小売業年間販売額の伸率において、伸び悩み傾向が続いている（表 - 3 参照）
- ・ 卸売業年間販売額の伸率は大幅に低下している

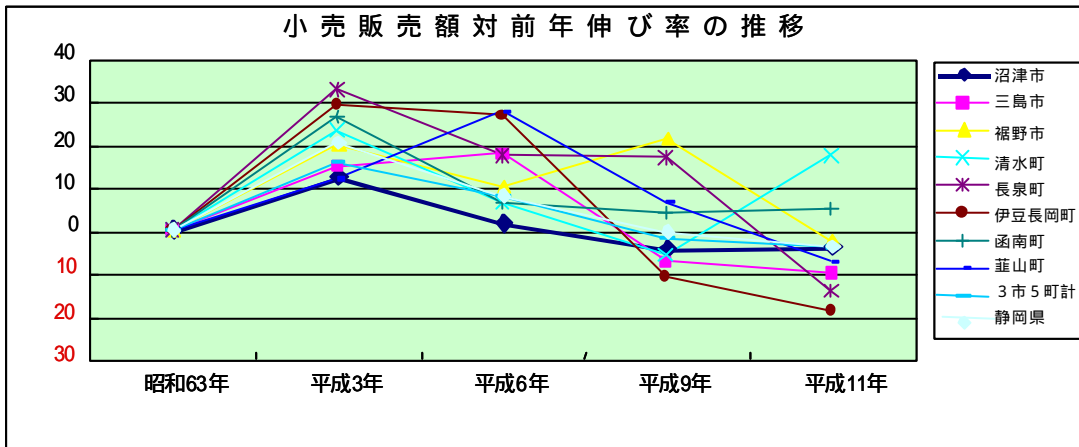
アンケート結果

- ・ 人材、販売力が強み・弱み共にあがっており、経営におけるキーワードとなっている
- ・ 人材開発の取組に消極的な企業が多い
- ・ 飲食店、小売業では廃業予定の比率が1～2割を占めている
また、小売店では減収減益企業の比率が高い

ヒアリング結果

- ・ 高パフォーマンス事業所は、商品開発力、店舗開発力等に強みを持っている
人材、企画力、情報収集力などが弱みとして挙げられている
- ・ 高パフォーマンス事業所は、新規事業への取り組みやITの活用に積極的である
これらの事業所は、社内・外研修に積極的に取り組んでいる

表 - 3 小売業販売額の対前年比伸び率の推移



資料：商業統計、商業統計調査報告書

サービス業

統計資料分析

- ・ 事業所数、従業者数ともに増加傾向にある
- ・ 専門サービス業（ ）の事業所数、従業員数の伸率の推移をみると、静岡県全体と比較して際立った伸びをみせるが、近年はやや鈍化している（表 - 4 参照）

専門サービス業とは、統計区分の法律事務所やデザイン業などの狭義の専門サービス業に、広告業、情報サービス業・調査業、その他の事業サービス業を加えた産業を指している

ただし、サービス業全体に対する比率は2割を超え、静岡県平均を上回っている
(表 - 5 参照)

アンケート結果

- ・人材が強み・弱み共にあがっており、経営におけるキーワードとなっている
- ・専門サービス業は、人材開発、インターネット導入等に積極的に取り組んでいる
また、高収益企業の比率が他産業に比べて高い

ヒアリング結果

- ・高パフォーマンス事業所は、研究開発、技術力、企画力等に強みを持っている
人材の不足、資金力の不足、営業力、販売力などが弱みとして挙げられている
- ・高パフォーマンス事業所は、新規事業やITの活用に積極的に取り組んでいる
これらの事業所は、即戦力の中途採用を行い、新卒の社内教育にも注力している

表 - 4 専門サービス業事業所、従業者数の推移

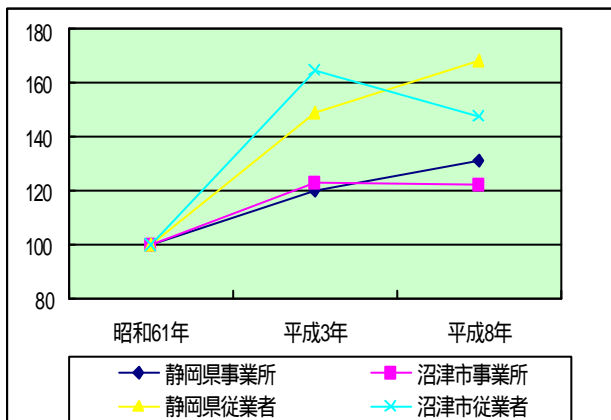


表 - 5 事業所数と専門サービス業比率

(単位：事業所、%)

	昭和61年	平成3年	平成8年
静岡県			
サービス業	59,706	64,376	68,205
専門サービス業	9,772	11,752	12,821
専門比率	16.4%	18.3%	18.8%
沼津市			
サービス業	3,869	4,187	4,341
専門サービス業	787	967	961
専門比率	20.3%	23.1%	22.1%

(注) 昭和61年を100としたグラフ

資料：静岡県の事業所

産業全体

統計資料分析

- ・沼津市は総生産額(売上高 - 原材料使用額等)からみて、静岡県経済の概ね5%を占めている(表 - 6 参照)
- ・バランスのとれた産業構造であると言えるが、突出した産業(リーディング産業)が見受けられない

アンケート結果

- ・企業が持続的に成長したり、新たな事業展開を図るためには、人材が重要であるという意見が多数を占めた
- ・新たな事業活動への取組には消極的な傾向がみられる

- ・高収益企業では、新たな事業活動や人材開発などに積極的であるが、低収益企業ではその取組が遅れている

ヒアリング結果

- ・高パフォーマンス事業所は、技術力、商品開発力、特許等に強みを持っている
弱みとしては、資金力、人材、営業力、販売力などが挙げられている
- ・高パフォーマンス事業所は、新規事業やITの活用に積極的に取り組んでいる
これらの事業所は、即戦力の中途採用を行い、社内・外研修に積極的に取り組んでいる

表 - 6 沼津市の経済指標

項 目	調査年	静岡県	沼津市	シェア
面 積 (Km ²)	平成10年	7,779.31	152.16	2.0%
人 口 (千人)	平成12年	3,767	208	5.5%
世 帯 数 (千世帯)	平成12年	1,280	76	5.9%
事 業 所 数 (事業所)	平成11年	203,106	12,636	6.2%
農 業 粗 生 産 額 (億円)	平成10年	2,891	76	2.6%
製 造 品 出 荷 額 等 (億円)	平成11年	158,414	7,040	4.4%
卸 売 業 年 間 販 売 額 (億円)	平成11年	82,476	6,777	8.2%
小 売 業 年 間 販 売 額 (億円)	平成11年	42,663	2,839	6.7%
総 生 産 額 (億円)	平成9年	150,387	8,669	5.8%
課 税 対 象 所 得 額 (億円)	平成10年	61,106	3,636	6.0%
市 町 村 普 通 会 計 歳 出 決 定 額 (億円)	平成10年	13,368	685	5.1%

(注)人口、世帯数、事業所数、製造品出荷額等は速報値

資料：静岡県勢要覧、国勢調査、商業統計、工業統計、静岡県の県民経済計算など

(2) 課題の整理

本市の産業の現状を分析し、浮き彫りとなった課題の整理を行い、産業が抱えている課題の内容を、経営、人材、基盤の3つの分野に分類した(表-7)。

表-7 課題の整理

分類	課題の内容	農林水産業	工業	商業	サービス業
経営	新規産業創出の仕組みがない				
	外部経営資源(異業種交流、研究機関等)の活用が不足している				
	ベンチャー育成のための環境が整備されていない				
	消費者ニーズに対応した商品開発、高付加価値化が求められている				
	他業種(観光業等)、学術研究機関等との連携が不足している				
	企業が進出しやすい情報が不足している				
	東部の中心という自覚が欠如している				
	脱下請けが図られていない				
	基幹産業が確立していない				
	受発主の地域内循環が進まない				
	都市型産業(専門サービス業等)の伸びが鈍化している				
人材	雇用の創出が求められている				
	人的ネットワークのつながりが薄い				
	即戦力人材が確保できない				
	起業家精神の育成が求められている				
	消極的な人材開発				
	雇用のミスマッチが発生している				
	高齢化の進行、後継者の不足が顕著になっている				
基盤	情報インフラ等の基盤整備が不足している				
	観光業とリンクした産業が少ない				
	ポテンシャルが活かされていない				
	企業が進出しやすい環境が整備されていない				
	環境関連、医療・福祉関連分野など地域特性が活かされていない				
	都市圏企業との連携が図られていない				
	単独的な企業誘致と産業立地資源の有効活用が求められている				
	中心市街地が活気がない				

3. 産業の目指す新たな方向

本ビジョンでは、本市の産業の現状把握・課題の整理等を踏まえ、本市への適合性等を勘案した上で産業の目指す方向を明確にする。

(1) 地域経済を牽引する産業の育成

本市は静岡県東部地域の経済を牽引する産業拠点として発展を遂げてきたが、周辺地域と比較して相対的にその地位が低下してきている。しかし、昼夜間人口の差異が2万人以上あるなど（平成7年国勢調査）地域の経済や雇用を支えている中核都市として、今後もその役割を果たすことが期待されていることから、改めて東部広域圏のリーダーとしての自覚と地位を確立する必要がある。また、産業のサービス化やソフト化がより進展していく中で、今後の経済を牽引していく産業の育成に取り組み、他産業への波及効果を図る。

(2) 豊富な人材の集積

都市形成においても産業振興においても、人材が重要な役割を担っている。独創性・創造性を兼ね備えた魅力ある人材こそが、産業の活性化を実現する核となり、波及効果を生み出していくことから、人材の育成に積極的に取り組んでいく。また、本市内部の人材だけでなく、外部からも人材が集まり、本市の産業の活性化を実現していく体制を構築する。

(3) 雇用の創出・確保

近年、失業率がかつてないほどの高さで推移している。就業の場は市民生活の根幹をなすものであるため、産業の活性化による雇用の創出・確保を図る。

(4) 地域資源を活かした産業の育成

環境と調和した産業の振興はもちろん、環境を大事にしてきた土壌・文化を活かし、環境をテーマにした新産業の展開や恵まれた自然環境などの地域資源を活かした産業の育成を図る。

4. 産業戦略ビジョンのコンセプト

人材は貴重な財産である。何を行うにしても人材が重要な役割を担い、都市及び産業を活性化させる原動力となる。つまり、あらゆる問題が人づくりに集約される。本ビジョンではこの人材にスポットをあて、施策を構築し、推進する。

コンセプト

「人材」が集まり、育つ“ぬまづ”

5．産業戦略ビジョン推進の基本理念

本ビジョンを推進していく上で、「先進と意欲」、「選択と集中」の2つの基本理念を示す。

産業の振興は、先進性に富み、熱意と意欲を持った産業人の手に負うところが大きく、常に新しい挑戦を繰返していくことで実現されていく。そのため、挑戦や努力が報われ、自由闊達な経済活動が可能となる環境の実現が不可欠である。また、今までのような浅く広くといった横並びの観点からの施策では、産業全体の底上げを図ることは可能であるが、他地域との比較を考えた場合には競争優位性がなく、産業の活性化を通じた豊かな市民生活の実現は不可能である。

本ビジョンを円滑に推進し、沼津市全体の活性化を実現していくためには、この2つの理念を産学官及び市民が共有・理解しなければならない。

(1) 先進と意欲

産業振興のカギは先進的な取組や、チャレンジ精神から生まれる新規事業及び起業・創業にある。これはアンケートやヒアリング調査から、高収益企業が新規事業の展開に取り組んでいるケースが多いことから明らかである。また、意欲を持った人材は自らの事業の発展に加え、周囲に非常に大きな波及効果も生み出していく。特に起業・創業は産業活性化のバロメータであり、産業振興に欠かせないものとなっている。

従って、自らが切磋琢磨し伸びていこうとする企業や、新分野、新規事業、起業・創業への積極的な支援を行い、努力が正当に報われる環境を整備していくとともに、産業界におけるより一層の自助努力を期待するものである。

(2) 選択と集中

従来のような浅く広くといった施策から、波及効果が高く先進的な人材・企業・事業を選択し、集中的な施策展開へ転換する。これは近年の行政需要の高まりに加え、限られた財源から最大限の効果をあげる施策が求められていることから、より波及効果の高いものへの集中的な施策展開を行うとともに、地域経済の牽引をも期待できる成功事例の創出に努めていくものである。

6．産業戦略ビジョンの施策

施策を効果的かつ着実に推進していくため、以下の3つの柱を掲げていく。

(1) 意欲ある人材の育成

何を行うにしても人材が重要な役割を担い、都市及び産業を活性化させる原動力となる。また、消費者の消費スタイルの変化や価値観の多様化に伴い、差別化された商品やサービスの供給といった専門的な能力や技術を保持した人材が求められているため、人

材の育成にスポットをあてる。施策のポイントとして、人材の育成と集積、アントレプレナー（ ）育成を掲げる。また、具体的な施策は以下の通りである。

人材の育成と集積

- 高等教育機関の誘致
- 高等教育機関との連携
- 高度な技術をもった人材の活用
- 技術指導体制の充実

アントレプレナー育成

- 高等教育機関との連携（再掲）
- 起業家マインドの醸成
- 起業家交流の促進

（２）新たな事業活動の推進

新たな事業活動は、設備投資の拡大や生産能力の向上や雇用創出の促進など、大きな効果をもたらすと考えられる。また、現状の把握からも明らかになったように、高パフォーマンス事業所は新たな事業活動に積極的であることから、これに習い新たな事業活動への取組を支援する環境・仕組みを整備する。施策のポイントとして、経営革新支援、ネットワーク支援を掲げる。また、具体的な施策は以下の通りである。

ネットワークづくり

- 産学官交流の促進
- 異業種交流の促進

経営の革新

- 産業支援組織の設立
- 経営相談・支援の充実
- 新規事業創出の促進
- 新しいインセンティブ制度の創設

（３）活力ある産業の基盤づくり

産業の活性化は産業界の自助努力によることが基本であるが、インフラの整備を中心

アントレプレナーとは起業家精神を意味し、個人が新たな事業を起こしていくことや既存の事業者が新規の事業活動に取り組むこと、または新たな事業を起こそうとしたり、取り組もうとする意志を指している

とした基盤整備は行政に大いに期待されるものである。施策のポイントとして都市基盤整備、産業基盤整備を掲げる。また、具体的な施策は以下のとおりである。

都市基盤整備

都市計画的手法を用いた基盤整備事業の推進
にぎわい空間の整備

産業基盤整備

中心市街地活性化の推進
地域資源の活用
地域ビッグプロジェクトの有効活用
空き店舗、空き工場の活用
企業誘致の促進

これらの施策の柱、施策のポイント、施策、具体的な事業を一覧表にしてまとめたものが資料1の産業戦略ビジョンの事業一覧である。

7. 産業戦略ビジョンの推進体制

本ビジョンは、策定したのみで成果が上がるものではなく、実際に実行に移すことが重要である。特に環境が劇的に変化する今日においては、十分な討議に加え、施策の実行力や変化への迅速かつ柔軟な対応、また本ビジョン全体をコーディネートしながら効果的に施策を展開することが求められる。

具体的な事業はまず実行していくことに加え、事業推進の中心となる組織によって総合的に展開されていくことが望ましい。従って、今後の事業推進母体として産業創造機構を設立することにより、効果的な事業推進が実現されるものである。

しかし、その設立には検討すべき課題もあることから、機構の設立に先立ちその母体となる組織を早急に立上げ、期待される機能のうちできるところからすぐに着手していくこととする。

産学官の役割については、学術研究機関は人材教育や技術移転などにおいて産業界との連携を強め、産業の振興を支援していく役割を担う。また産業に携わる人すべてが対象である産業界においては、従来にも増して独自の自助努力が求められる。行政・商工関連団体等においては、学術研究機関と連携し、地域の産業を支援していく役割を担っている。

沼津市産業戦略ビジョンの流れについて整理を行ったものが資料2の沼津市産業戦略ビジョンの展開である。

最後に、本ビジョンの推進に当たっては、計画のための事業という体質から脱却し、より実効性を高めていくため、実情に合わせた見直しを随時行っていくものである。