

第3章

組織外部との連携・協働とネットワーク 構築による自治体産業政策の推進

専修大学経済学部教授 河藤 佳彦

1 基本視点

基礎自治体（市町村〔特別区を含む〕：以下、「自治体」とする）による産業政策（以下、「自治体産業政策」とする）において大切なことは、地域の実態に即した明確な産業振興ビジョンを示すとともに、個々の事業者の課題やニーズに応じたきめ細かな支援策を提供することにある。そのためには、産業振興ビジョンの策定から政策立案、施策や事業の実施に至るまで、地域の多様な関係主体と連携・協働して取り組むことが重要となる。そこで、地域における連携・協働による産業政策を「地域産業政策」として捉える。本章では、地域産業政策における諸主体の役割と分担のあり方を確認した上で、自治体産業政策における地域諸主体との連携・協働とネットワーク構築の方策について考察する。なお、本章では「政策」を、個別の施策や事業も包括する総合的な概念として捉える。

自治体がその連携・協働の中で自らの役割を的確に担っていくためには、自治体産業政策の実施体制を整えていく必要がある。また、その実施体制を実効性のあるものにするためには、自治体組織外部（以下、「庁外」とする）の人材（以下、「庁外人材」とする）の有効活用、組織体制、職員の意識や能力のあり方、自治体産業政策に提言を行う産業振興会議による地域諸主体との連携・協働体制の構築も重要となる。なお、本章では「庁外人材」を「自治体産業政策の本来業務に庁外から登用する人材、および自治体産業政策に庁外から提言してくれる人材」として捉える。

2 地域産業政策の担い手と対象

地域産業の振興に関わる主体は多様である。自治体を包含する諸主体による地域産業振興体制とその実践である「地域産業政策」の

全体像と、その中での自治体産業政策の位置付けは図3-1のように捉えることができる。

(1) 地域産業政策の担い手

地域産業政策の担い手としては、先ず自治体及びその出資法人である第三セクターが挙げられる。また、商工会議所や商工会などの公的団体も担い手として重要な役割を担う。国は、基本的なビジョンの策定や支援制度の整備などにより地域産業政策を支援する。

地域産業政策で中心的な役割を担う自治体産業政策は従来、都道府県が主導することが多かった。しかし、1999年の「中小企業基本法」（昭和三十八年法律第百五十四号）の大幅改正以降、地域の中小企業に最も身近な市町村（特別区を含む）に政策主体としての役割が期待されるようになり、さらに2014年には「小規模企業振興基本法」（平成二十六年法律第九十四号）が制定され法制度も強化された。小規模企業振興基本法は、その目的について「この法律は、中小企業基本法（昭和三十八年法律第百五十四号）の基本理念にのっとり」としていることから、中小企業基本法を基本として小規模企業の役割の重要性を特筆した法律と言え、中小企業振興における自治体の役割の重要性は変わらない。改めて地域産業政策の主な担い手を確認すると、次のような社会的主体が挙げられる。

- ① 国・都道府県：広域的な視点で地域産業政策の諸制度を提供すると共に、市町村では財政的に整備の困難な機関・施設（研究・技術開発支援機関、経済調査機関等）の整備、信用保証や大規模な融資・出資制度など大きなリスクを伴う信用補完・供与などの施策を実施する。
- ② 市町村：地域事業者に対して独自の支援策を提供しながら、国や都道府県など地域外部の政策主体による支援策を地域事業者のニーズに確実に結びつける。

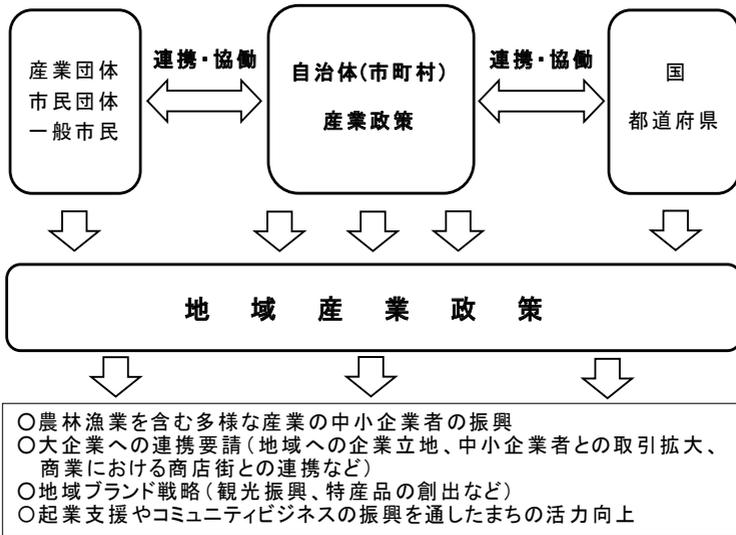
- ③ 産業団体：商工会議所・商工会や経済団体・業界団体などであり、会員企業や業界の利益を現実的に踏まえた実効性のある政策を進める。
- ④ 市民団体：中小企業の経営支援を行う NPO 法人や一般社団法人、一般財団法人などは、企業 OB などの民間人材が持つ高度な技術やノウハウを活用した実効性のある支援策を提供する。また、自治体をはじめ地域の諸主体と連携してコミュニティビジネスの起業支援などに取り組む。
- ⑤ 一般市民：地域産業の理解者として地域産業への誇りをアイデンティティとして持ち、地域活性化に貢献すると共に地域産業の良さを地域ブランドとして発信する。

(2) 地域産業政策の対象

地域産業政策の対象は、事業者規模については中小企業（個人事業者を含む）が中心となり、産業分野については製造業や商業（卸売・小売業）、サービス業、さらには農業や観光など幅広く包含する。農業については、主に市場で取引される商品作物の振興や農商工等連携による食品関連産業との連携などが考えられる。観光を産業として捉えると、旅行業だけでなく、飲食業、宿泊業、旅客運送業、観光施設運営業、製造業（土産物製造）など、幅広い分野にわたる複合産業と言える。また、観光まちづくりや製造業のブランド化などにより地域全体のブランド力を高めることによって、幅広い分野の地域産業の高付加価値化を推進することも地域産業政策の重要な役割となる。農商工等連携など分野融合的な取組み支援も政策対象となる。さらに近年では、地域の諸主体と連携・協働して実施される起業支援やコミュニティビジネスの振興を通じたまちの活力向上も重要な政策対象になっている。

自治体、とりわけ基礎自治体である市町村は、地域産業政策にお

図 3-1 地域産業政策の担い手と対象



出典：河藤（2008、p.42）を基に筆者作成。

いて中心的な役割を担う。その理由として、次の点が挙げられる。

①市町村は、地域の事業者にもっと身近な行政主体である。そのため、個々の事業者のニーズに即した支援の提供が期待される。

②地域における全ての事業者を公平・公正に支援対象とする汎用性の高い政策主体である。

③高い中立性を有することから、事業者相互、都道府県、国、産業団体、市民団体、一般市民など地域における幅広い諸主体の連携のコーディネーター役を務めることが期待される。

3 自治体内部組織における庁外人材の活用と期待する役割

自治体を実施する産業振興施策は、個々の中小企業の実情とニーズに即して提供される必要がある。そこで、自治体内部組織（以下、「庁内」とする）において、産業政策の一翼を担うアドバイ

ザーやコーディネーターなどについて、庁外人材の有効活用が重要となる。その役割は、地域中小企業からの技術・営業・経営・金融など多岐にわたる諸課題に係る個別相談への対応、異業種交流や産学官連携に向けた連絡調整や事業運営に関する助言などである。

先進事例として八尾市の取組みを、河藤（2013）に基づき発展的に概観する。八尾市では、2002年6月に産業振興課の構成組織として中小企業サポートセンターが設置された。その担い手であるアドバイザーやコーディネーターは、1999年に「八尾市産業振興アドバイザー」として創設されている。当初は、中小企業支援の専門家である財団法人OBと大学教授の2名が、個別訪問による中小企業の実態把握や相談業務に当たった。また、八尾市の産業政策に対しても専門家としての助言を行い、その発展に大きな役割を果たした。2002年6月に中小企業サポートセンターが設置された際には、新たにコーディネーターが配置された。

2021年9月6日現在、八尾市立中小企業サポートセンターには8名の専門コーディネーターが登録されている¹。その方々のプロフィールは図3-2のとおりである。

図3-2 八尾市立中小企業サポートセンターの 専門コーディネーター

A氏：大手家電メーカーに35年間勤務。ものづくり支援部門の責任者を歴任。プレス、成形、切削、研削等の加工技術、生産技術及び超精密加工、金型加工等のものづくり支援の経験が豊富。

B氏：大手家電メーカーでものづくりの最先端業務に従事し、プレス・成形・切削・実装・蒸着などあらゆる工法開発と、工場やライン管理システムの開発と運営などシステム化を推進。また、海外事業の経験もあり。

1 八尾市立中小企業サポートセンター（<http://www.i-portal-yao.jp/center/cd/index.html>、2021年9月6日取得）

- C氏：大手家電メーカーでレーザー加工およびロボットを用いたアーク溶接に従事。その後、公設試験研究機関に入庁。レーザー加工の研究に従事。溶接全般の技術相談および技術指導を通じて府内の中小企業を中心に企業支援を担当。
- D氏：中小企業診断士。消費生活アドバイザー。関西の独立系シンクタンクで長年、産業系をはじめ、様々な分野の調査・計画づくりに携わる。
- E氏：大手家電メーカーに36年間勤務。その間、生産技術およびものづくり人材の育成の業務に従事してきた。デバイス製造設備の開発企画や設備設計のエンジニアリング、工場運営マネジメントに豊富な経験を持つ。
- F氏：25年間医療機器販売に従事した後、医療機器産業コンサルタント及び住宅医療機器販売会社を設立。また、医工連携コーディネーター協議会に在籍し、医工連携コーディネーターとして全国の企業支援を行う。臨床工学技士免許有り。
- G氏：大手家電メーカーで住宅設備機器関連の要素技術開発や量産化に従事。商品開発企画から研究、開発、量産まで、幅広い業務経験を有する。知財支援アドバイザーとしての経験も豊富。
- H氏：大手家電メーカーで、半導体・液晶ディスプレイ・太陽電池の研究開発・事業化に従事。技術開発、生産技術、権利化等の技術マネジメントや、新技術の事業化に関して豊富な経験を有する。研究開発から生産・事業化までの各段階に従ったマネジメントに関し企業支援を行う。

出典：八尾市立中小企業サポートセンター (<http://www.i-portal-yao.jp/center/cd/index.html>、2021年12月21日取得) を基に筆者作成。

異業種交流や産学連携についても、八尾市がその設立に関与(コーディネート)した注目すべき次のような事例がある。「八尾経営・技術交流会」(MATEC YAO)は、新しいものづくりを目指す中小零細企業の異業種交流会であり、産業集積のネットワーク、大学・高等専門学校や公的機関との連携を活かし、各企業が技術革新・経営革新を追求している。同交流会のホームページでは、その

設立について次のように紹介している。「平成13年2月：八尾市主催の「公的支援制度学習会」へ参加した企業で異業種交流会「八尾経営・技術交流会（MATEC YAO）」を設立²。設立に八尾市が間接的に関係していたことが注目される。また、「八尾バリテク・加工技術研究会」（設立当初の名称は「八尾バリテク研究会」）は、バリ課題現場の訪問、バリ課題に対しての意見交換、バリ課題に関しての技術活動、バリに関する勉強会開催、バリ抑制・バリ除去に関する研究に取り組む団体である。宮崎剛直氏（八尾市産業政策アドバイザー、八尾バリテク・加工技術研究会顧問）は、同団体を次のように紹介している。「平成15年に八尾市と関西大学が産学連携に関する協定を結んでスタートした第1号の事業が北嶋弘一先生を指導者とする「八尾バリテク・加工技術研究会」です。八尾市は隣接する東大阪市に次ぐ金属加工を中心とするモノづくり中小企業の集積地として知られています。しかしながら、金属加工において最も悩ましく永遠の課題といわれるバリの抑制・除去技術対策は個々の企業努力に委ねられてきたため、何らかの有効な対策が望まれていました。その対策を進めるために組織されたのが「八尾バリテク・加工技術研究会」なのです」（一部抜粋）³。

こうした民間事業者による主体的な連携・協働活動のきっかけづくりを行うことも、自治体産業政策の重要な役割の一つと言え、それを実行に移すためには優れた見識と実務経験を有するコーディネーターの役割が重要となる。

2 八尾経営・技術交流会「マテック八尾」（MATEC YAO）（<https://www.matec-yao.com/pub/record.html>、2021年9月6日取得）

3 八尾バリテク・加工技術研究会（<http://www.yao-baritech.com>、2021年9月6日取得）

4 庁外人材からの提言とその受け入れ組織体制・職員の意識と能力

庁外人材の活用には、第3節で紹介した自治体産業政策の本来業務における活用のほか、庁外人材から提言を受けることによる活用も重要となる。庁外人材を効果的に活用するためには、提言者としての適格性に関する観点と、提言の受け手としての自治体の組織体制や職員の意識と能力という両方の観点から捉える必要がある。このことを、河藤（2019、pp.62-68）に基づき発展的に考察する。

(1) 提言者

提言者としてまず挙げられるのは、専門技術、企業経営、営業など企業実務に詳しい人物である。先述の八尾市立中小企業サポートセンターには、多様な専門領域のコーディネーターが配置されている。この方々のように産業や企業活動に関する知識や実践経験の豊富な人材からの意見や提言を、政策の立案や実施に反映させることも有益である。ちなみに八尾市は、2008年度に「八尾市産業政策アドバイザー」を置いた⁴。さらに、国や都道府県の中小企業支援機関から助言や事業協力を受けたり、国や都道府県の産業政策担当人材の派遣を受入れて共に業務に従事することで産業振興業務の専門知識や人的ネットワークを吸収したりする方法が考えられる。

提言者として次に挙げられるのは、産業団体（商工会議所・商工会や中小企業を主な会員とする地域経済団体・業界団体など）、消費者団体などの市民団体といった地域産業に関係の深い庁外組織である。商工会議所・商工会は法律に基づき設立された公共性の高い団体である。業種を問わず中小企業を中心とした会員に対してきめ細かな経営支援を行っているため、中小企業の経営上の現状や課題

4 八尾市産業振興会議『平成21年度産業振興に関する提言書～次期総合計画における産業政策～』2009年9月、p.1

に関して詳細な情報を保有している。会員企業への経営指導や支援で培われた経験と情報に基づき自治体に対して提言を行うことは、実践的な自治体産業政策への貢献として期待される。中小企業を主な会員とする地域の経済団体や業界団体は、設立や活動の趣旨は多様であるが、会員の事業支援や連携強化を目的とするため、商工会議所・商工会と同様に実践的な提言を自治体に行うことができる。また、消費者団体などの市民団体は、製品やサービスの利用者や生活者としての視点からの情報や意見を豊富に持っているため、有益な提言が期待できる。

自治体に設置された審議会や委員会などの会議も提言者として重要である。産業振興に関する提言を行う会議の呼称は「産業振興会議」など多様だが、いずれも庁外人材が一堂に会して意見交換を行う会議である。提言が多面的・総合的に行われる利点があると共に、産業振興に係る諸事業の実践のステージにおいても協力関係の円滑な構築が期待できる。この役割を担う会議は、かなりの数の自治体が既に設置している。都市自治体についていくつかの設置例を挙げると、墨田区産業振興会議（1980年設置）、八尾市産業振興会議（1998年設置）、新宿区産業振興会議（2011年設置）、上尾市産業振興会議（2014年設置）、所沢市産業振興ビジョン推進会議（2018年設置）などがある。

(2) 自治体の組織体制と職員の意識・能力の要件

ア 自治体産業政策に関する提言の受け手

自治体において産業政策に関する提言を庁外から受け入れる役割を担うのは、基本的には当該自治体の産業政策担当部署である。しかし、日常業務の中から地域の事業者や市民の政策ニーズを的確に抽出し、広範な社会経済情報や理論的視点を背景に新たな政策を構築していくには限界がある。そこで、(1)で述べた産業振興会議な

ど庁外委員を中心に構成される会議の役割が注目される。これらの会議は、自治体への庁外からの提言者であると同時に、自治体の附属機関またはそれに準ずる組織として位置づけられることから、自治体の庁内組織と捉えることもできる。会議では、産業界の実務者、政策機関、金融機関、学識経験者、社会活動団体、一般市民などを構成員とし、広範な情報と経験、高い専門性に基づく議論が行われる。会議には、その議論を踏まえ自治体に対して実効性の高い提言を行う役割が期待される。また、自治体を実施するアンケート調査やヒアリング調査の内容や実施方法について助言なども行う。

また、自治体に対する産業政策に関する提言の受け手を個人レベルで捉えると、それは自治体の産業政策担当職員である。そのため、職員個人の意識や能力は組織体制と同様に重要となる。すなわち、地域産業政策の有効性を高めるためには、中心的な役割を担う市町村がその意義や方法について熟知している必要があることから、産業政策の担い手人材の確保が重要な課題となる。伊藤（2004）も、地域自立のため経済面での自立型運営を行うためには、地域特性に合った他地域に勝る産業振興手法の開発が必要であるとし、大切なことは職員の産業教育と職員が足と目で地域産業や中小企業の実態を肌で感じることで、としている。そして、自治体職員が責任を持って調査研究から産業振興ビジョン策定まで取り組むことが必要であり、その仕組み作りが自治体のリーダーの責任であるとする。またそのためには、産業振興ノウハウを身につけた人材が必要であるとする。この指摘は的を射たものである。

イ 自治体産業政策の特色

自治体産業政策を実効性の高いものとするためには、他の政策との比較における特色を理解し、その特色を踏まえた政策展開を図る必要がある。自治体産業政策の特色とは、利潤追求を目的とする企

業や産業の振興を純粋な公共主体である自治体が実施するという点である。この相反する2つの要素を内包する政策は、自治体職員にとって、実施手段としての施策や事業の策定、それを実行に移すための組織体制づくりにおいて困難で課題の多い政策分野であると言える。

まず、利潤追求を目的とする企業や産業の振興を、純粋な公共主体である自治体が実施することの理由（意義）について確認したい。自治体が産業政策を実施する基本的で重要な理由は、産業振興によって地域産業が生み出す付加価値が増加すれば、市民の所得増加や雇用創出に繋がること、また自治体の税収（法人住民税、個人事業主の住民税など）も増加することにある。産業振興に投入された資金より多くの税収増が、しかも継続的に期待される。さらに、企業活動の活性化が地域に及ぼす恩恵は、経済的な側面だけではなく多面的である。すなわち、企業立地の促進、地域ブランドの向上、地域間交流の促進などの成果を得ることができれば、公共政策としての目的が広範囲に達成される。

自治体の担当職員として理解すべきもう一つの事項として、公平性・平等性の確保との整合性がある。自治体による公共政策には、全ての市民や事業者に対して公平・平等な政策実施が求められる。しかし、自治体産業政策における支援策は、事業者からの申請に基づいて選択的に実施される場合が多い。例えば、先進的な技術開発や経営革新などに取り組む特定の企業や個人事業者に対して、低利融資や補助金などの支援策を選択的に実施している。こうした支援策が公共政策として是認される理由は、これらの支援策が通常、一定の資格を満たす全ての者に応募の機会が公平・平等に与えられており、事業選定は客観的な基準や選定委員会により公平・公正な手続きによって実施されていることにある。即ち、自治体産業政策における公平性・平等性とは多くの場合、支援策の一律の公平・平等

な提供ではなく、支援策の活用機会と選定プロセスの公平・平等性が確保されることにある。

以上の諸点から、自治体産業政策は公共政策としての要件を備えていると言える。自治体の政策担当者は、政策立案や事業実施に当たりこのような要件を基本的な正当性として理解した上で、効果的な政策の策定及び実施に取り組むことが求められる。

(3) 政策人材の育成方法

人材育成方法としては、産業政策について実践経験が豊かな専門家や実務家の知見を研修などにより得る方法が一般的には採られる。また、国の機関や金融機関、民間機関などに職員を派遣したり、逆にこれらの機関から庁外人材を招聘して共に働くことによって政策や経営のスキルを高め、人的ネットワークを構築することも重要である。さらに、もう一つの実効性の高い人材育成方策として産業振興会議の活用が挙げられる。産業振興会議は地域産業政策への提言を、事業者や地域産業の関係団体、学識経験者、公募市民が議論を重ねることにより行う。担当職員は、その事務局を務めるなかで政策立案能力を高めることができる。以下、この産業振興会議に注目し、河藤（2019、pp.66-68）に基づき発展的に考察する。

庁外委員を中心に構成される産業振興会議と政策形成を担う執行部の行政職員の具体的な連携のあり方について、少し踏み込んで考察する。産業振興会議の委員は豊富な専門知識と経験を有している。しかし、委員の職は業務活動が基本的に会議の際に限定された非常勤であることから、提言を具体的な政策にするための体制と時間が限られている。一方、行政の執行部は政策を策定し実行する継続的な組織・人員体制を擁している。

このような条件の下で実効性の高い政策を策定し実行していくためには、まず行政の執行部が政策の素案を作成することから始め

る。その際には、アンケート調査やヒアリング調査を実施するなどして事業者や市民の意見を聴き、それを政策素案に反映させることも重要となる。これらの調査の設計に当たっても、産業振興会議の意見を聴くことにより調査の有効性を高めることができる。

次に、執行部が作成した政策素案について、産業振興会議において委員の意見を徴する。委員にはできる限り多くの意見を述べてもらう。執行部はその趣旨を整理し、提示された課題に対する解決方策の検討、発展的な提言の採否や採り入れ方など、多岐にわたり検討を行う。その結果は、次回の産業振興会議に報告すると共に予算編成や事業実施に反映させる。産業振興会議とのこのような遣り取りは、執行部には実務的に厳しいものとなるが、その経験を通して政策の構築と実行の能力を高めることができる。

5 連携・協働による自治体産業政策

自治体産業政策は、広範囲にわたる自治体政策を構成する政策領域の一つである。国との比較において注目される自治体の特色として、地域の市民や事業者と極めて近い関係にあるということがまず挙げられる。もう一つの特色として、部局横断的に職員の異動が頻繁に行われることもあり、業務における部局間連携の障壁が比較的小さいことが挙げられる。国の省庁間について言及されることの多い縦割り行政や権限を巡る軋轢などの問題は、自治体の組織では比較的緩やかであると考えられる。このことは、地域の市民や事業者の多様なニーズに対して、分野横断的かつ総合的な観点からきめ細かく丁寧に対応するためにはメリットと言える。

自治体には、これらのメリットを活かし、地域産業政策の諸主体が連携・協働態勢を構築するための場を設定することが求められる。その具体的な場として、産業振興会議と中小企業サポートセン

ターを挙げることができる。以下、これらの組織・機関の役割や活動について改めて確認する。

(1) 産業振興会議

産業振興会議は、地域企業、商業団体・工業団体・消費者関係団体など地域の諸主体、市民、学識経験者、国など公共機関の職員などが構成員となり、自治体が実施する産業政策について提言するために設置される。この会議において議論を重ねることにより、中小企業をはじめとする地域の事業者や市民ニーズに適った地域産業政策の展開が期待される。産業振興会議の先進的な事例として、墨田区と八尾市を採り上げる。

墨田区については高野（2010）が、1980（昭和55）年に始まった墨田区産業振興会議に関して次のように紹介している。この会議は工業、商業分野の企業人と学識経験者、区職員の三者で具体的な施策を提案する諮問機関で、今日まで多くの斬新な施策を生み出している。また、この会議は区内産業界の人材発掘の役割も併せ持っている。施策は中小企業への融資、経営相談などの基本的なものから、業種別団体、商店街など個々の団体への振興計画づくりと事業化への支援、面的なまちづくり事業などに産業振興の立場で関わるなど、一步一步広がりを持っていった。

次に、八尾市の取組みについて確認する（河藤、2013）。「八尾市産業振興会議」は1998年に設置され、学識経験者、国・大阪府職員、商工業団体、消費者団体、女性団体、公募委員により構成されている。八尾市産業振興会議が打ち出した提言は、企業情報データベースや産業情報誌の発刊、中小企業振興の基本理念を明らかにした「八尾市中小企業地域経済振興基本条例」の制定（2001年4月施行）、中小企業の総合的な相談窓口である「八尾市中小企業サポートセンター」の設置など多様である。八尾市の主な産業政策

は、八尾市産業振興会議の提言に基づくものであると言える。

最近の事例としては、東京都新宿区が、2011年度に「新宿区産業振興基本条例」の施行と併せて産業振興会議を設置している。また埼玉県上尾市は、産業振興のための条例は制定していないが、2014年3月に策定した「上尾市産業振興ビジョン」に基づいて、2014年度に産業振興会議を設置した。上尾市の取組みについては、商業と工業に限らず農業や観光も重要な地域産業として捉え、多様な産業の相互連携による発展を目指している点に特色がある。

(2) 中小企業サポートセンター

基礎自治体においては、地域の産業関係の諸主体と連携・協働し、地域中小企業の支援を一元的に実施する機関（名称は様々であるが、「中小企業サポートセンター」とする）を設置するケースが増えている。その先進事例として、第3節において八尾市立中小企業サポートセンターを紹介した。

中小企業サポートセンターの施策展開においては中小企業ニーズの把握が必要であり、そのニーズに的確に応えられる支援策の提供と、その実効性を確保する手段が合わせて求められる。そのため、多くがアドバイザーやコーディネーター（合わせて「コーディネーター」とする）を配置している。コーディネーターの役割は大きい。中小企業の経営面における脆弱性の補完、優位性を引き出すための技術革新や経営革新などに関するアドバイス、企業間や関係機関などとの連携・協働を促進するコーディネートといった多様な機能が求められる。中小企業サポートセンターがこのような機能を総合的に発揮するためにはさらに、多様な専門性を備えた庁外人材の活用や地域産業政策を支える関係諸主体との連携・協働体制の構築が必要となる。

6 事例1 市民参加による自治体産業政策の実践 ：埼玉県上尾市

市民参加による自治体産業政策の実践事例として、埼玉県上尾市を採り上げる。以下、河藤（2019、pp.109-149）に基づき発展的に考察する。上尾市は、首都圏の大都市近郊地域であることによる優位性を発揮できる特色を活かしながら関係諸主体と連携・協働し、着実に地域産業政策を進めている。具体的には、上尾市では産業政策の指針としての『上尾市産業振興ビジョン』（以下、「産業振興ビジョン」とする）を2014年3月に策定した（上尾市、2014）。また、それを拠り所として地域ニーズに即した政策を提言する「上尾市産業振興会議」（以下、「産業振興会議」とする）を設置し、地域産業の振興に取り組んでいる。

産業振興会議は、地域産業の関係諸主体による連携・協働の場として重要な役割を担っている。産業振興会議には、社会ニーズに即応した実践的な政策を提言するという重要な機能を持つと共に、参画メンバーの協働意識が醸成されることにより、行政が政策を実施する際には事業協力を得ることも期待される。以下、産業振興ビジョンと産業振興会議について概観する。

【産業振興ビジョンの策定】

産業振興ビジョンには、上尾市の現状と課題を踏まえ事業者や地域のニーズに即した政策が盛り込まれている。それを可能にした要因は策定プロセスにある。産業振興ビジョンの策定においては、市民参加による審議機関としての「上尾市産業振興ビジョン策定委員会」が重要な役割を担った（上尾市、2014）。策定委員会のメンバーは17名であり、その所属団体構成は市役所、商工会議所、工業、商業、農業といった地域産業諸分野の実務関係団体、地域金融

機関、関係行政機関、公募市民、学識経験者（大学教員）であった。また、産業振興ビジョンの策定に実務的に取り組むため、「産業振興ビジョン作業部会」が設置された。そのメンバーは8名であり、所属団体構成は市役所、商工会議所、工業団体、農業団体と少人数ながら分野横断的な構成であった。このように産業振興ビジョンの策定プロセスに地域産業振興の関係諸主体が連携・協働して関わることにより、地域ニーズに即した計画に仕上げることができた意義は大きいと言える。

また、産業振興ビジョンの策定に当たっては、事業者および、商業を中心とする産業に関係の深い消費者に対して、アンケート調査が実施された。さらに、産業振興ビジョン作業部会において、策定委員会の委員を含む地域産業の実務関係団体の関係者に対し17回にわたりヒアリング調査が実施された。そして最終的には、産業振興ビジョン（案）に対するパブリックコメントにより広く一般市民の意見が募集された。

このように産業振興ビジョンの策定は、地域の諸主体の参画と協働により進められた。その協働の場を設けたのは、自治体としての上尾市である。協働の場に多様な地域主体の参画を求めたこと、またそこに更に幅広い関係者の意見を反映させるため、アンケート調査やヒアリング調査を実施したことにより、市民協働の策定を実現できたと言える。市民協働により策定された産業振興ビジョンは、地域の諸主体にとっても共有され易いというメリットがある。また、執行機関としての上尾市の行政、審議機関としての議会においても、具体的な政策形成や予算編成の過程における諸判断の際の合理的な拠り所となる。

【産業振興会議の設置・運営】

産業振興ビジョンの実現に向けた推進体制として、上尾市は

2014年に「上尾市産業振興会議設置要綱」（以下、「要綱」とする）を策定し、「上尾市産業振興会議」（以下、「産業振興会議」とする）を設置した。産業振興会議には、委員全員による全体会議と併せ、議論を深めるためテーマを設定した2つの専門部会が設置された。産業振興会議は、両専門部会と連携を図りながら市に提言を行う役割を担う。以下、産業振興会議の構成や活動、活動成果について概観する（上尾市産業振興会議、2021）。

産業振興会議は要綱に基づき、学識経験者、商業、工業、農業、観光その他の産業に関する事業又は業務に従事している者、金融機関を代表する者、産業を支援する機関を代表する者、市民で構成される団体を代表する者、関係行政機関の職員、市職員で構成される（17人以内）。

また、産業振興会議は本会議とその下に設置された「中小企業支援」部会と「地産地消とにぎわいづくり」部会の2つの専門部会から構成されている。専門部会は本会議の委員が、各々に関係の深い部会に所属することによって構成されている。ただし、部会長は共に本会議の会長である学識経験者が兼任している。

2つの専門部会は通常年度内に各2回ずつ開催され、各部会のテーマについて議論を深める。その成果は、通常年度内に3回開催される本会議（うち1回は他自治体の取組みの実地調査の場合もある）に報告され、本会議においてさらに幅広い観点から議論が行われる。そしてその成果は、毎年度末に「提言書」として市長に報告される。

7 事例2 地域ネットワーク構築による コミュニティビジネスの振興：島根県江津市

近年関心が高まっている社会的価値創造産業⁵の振興施策の実施

における、地域諸主体との連携とネットワークの重要性について、島根県江津市におけるコミュニティビジネスの振興施策を事例として採り上げて考察する⁶。

江津市では、市役所、NPO 法人 てごねっと石見、商工会議所等で構成される起業家支援コンソーシアムが地域の課題解決に繋がるビジネスを募集し、挑戦意欲のある若者を発掘する「ビジネスプラン・コンテスト (Go-Con)」を 2010 年から開催している。具体的には、日本海信用金庫が融資や事業計画の指導、江津商工会議所や桜江町商工会が起業・経営支援、江津市役所が支援制度や支援機関の紹介、移住支援を連携して実施している。これまで (2021 年 3 月末現在) に、海外で家具づくりを学んだ U ターン者による地元の素材や文化を生かした家具制作などを行う会社や、地元農産物を積極的に使用したオリジナルクラフトビール会社の立ち上げなど、26 件の創業が実現したという。

また江津市では、地方創生関係交付金を活用し、駅前商店街の活性化に取り組んでいる。ビジネスプラン・コンテストの受賞者などの地元のキーパーソンが中心となって、2012 年には駅前商店会青年部が結成された。駅前商店街を活性化する取組みを支援するため、江津市役所は次のような取組みを進めてきた。

- ・市内の事業者にも駅前の空き店舗について積極的に情報提供し、駅前商店街への移転を促す。
- ・江津市で先に起業した若者が都会の友人に同市での起業を促す。
- ・駅前でイベントを行い、駅前商店街においてにぎわいと交流を創出する。

このような取組みにより、2012 年 1 月～2019 年 10 月の期間に

5 社会的価値創造産業については、序章の第 4 節を参照のこと。

6 日本都市センター「地域産業の展開に向けた都市自治体の施策に関する研究会」(2021 年 8 月 17 日)におけるゲストスピーカー (江津市産業振興担当顧問、商工観光課企業立地係長) の講演による。

36件の出店を実現したという（うち8件廃業）。多くの地域において人口減少が急速に進む現状においては、移住・定住の促進と地域経済の活性化が重要な政策課題になっている。その地域課題の解決を担うコミュニティビジネスの起業を、市役所をはじめ地域の諸主体が連携して支援する取組みとして捉えることができる。一朝一夕に大きな付加価値の創造は期待できないが、小さな事業活動と雇用を積み重ねることにより、地域経済の持続力の強化や地域ブランドの創出など、地域に根差した新たなタイプの地域経済の発展が期待される。

8 事例3 地域ネットワーク構築による高度技術産業の振興 ：静岡県富士市

経済的価値創造産業⁷としての高度技術産業に地域諸主体と連携しネットワークを構築して取り組んでいる自治体の事例として、静岡県富士市を採り上げて考察する。富士市役所は、セルロースナノファイバー（以下、「CNF」とする）の実用化促進に向けた補助金の創設、CNFに関する基本的な知識の習得や情報の共有等を目的とした「富士市 CNF 研究会」の開催、CNFに関する情報収集・発信等の取組みを進めてきたが、これらの取組みを飛躍させ、より効果的な地域産業振興と地域への波及効果を高めるために2018年度に「富士市 CNF 関連産業推進構想」（以下、「推進構想」とする）を策定した。以下、推進構想について概観する⁸。

推進構想の目的は、富士市の CNF 関連産業の創出と集積を目指すことで、市内産業の活性化と経済の新たな好循環を創り出してい

7 経済的価値創造産業については、序章の第4節を参照のこと。

8 富士市「富士市 CNF 関連産業推進構想について」(<https://www.city.fuji-shizuoka.jp/sangyo/c0310/rn20la000001pn0f.html>、2021年10月17日取得)

くことである。CNF 関連産業の発展を通じて、市内の様々な産業にも波及し豊かな市民生活にも寄与していくことが期待される。推進構想には次のような特色がある。

■富士市が目指すべき将来像と、その実現に向けた方針を設定

CNF に関する国内外の動向、富士市の地域特性や産業分析等を踏まえ、CNF 関連産業創出に向けた将来像と将来像実現に向けた方針を定めている。

■ CNF 関連産業創出に向けた施策を明示

CNF に関する課題の抽出・整理を行い、現実的かつ効果的な施策、アクションプランを定めている。

■ 施策及び取組みを具現化するために必要な推進体制を明示

CNF の素材開発、用途開発を効果的に推進するための、人材育成、産学官の役割・連携体制等について明記している。

この取組みにおいて、地域連携の観点から注目されるのが、策定プロセスにおける体制と CNF の用途開発や実用化を促進するために構築された産学金官等の連携によるネットワーク構築への取組みである。以下、その内容を具体的に見ていく⁹。

富士市役所は推進構想の策定にあたり、専門的な見地から意見を得るため「富士市セルロースナノファイバー関連産業推進構想策定会議」（以下、「策定委員会」とする）（富士市附属機関設置条例に基づき組織するもの）を設置した。策定委員の数は 10 人以内とし、①事業者の代表等、②学識経験者、③関係行政機関の職員、④その他市長が必要と認める者から構成するとされた。その委員構成は、事業者 4 人、学識経験者 3 人、行政 2 人、その他有識者 1 人となっており、産学官の連携体制となっていることが分かる。

9 富士市「富士市セルロースナノファイバー関連産業推進構想策定会議」（<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sangyo/c0310/rn20la000001pn65.html>、2021 年 10 月 17 日取得）

また富士市役所は、CNFの用途開発や実用化を促進するためには、事業者を中心とした産学金官等の連携が不可欠であるとして、2019年11月1日に「富士市CNFプラットフォーム」を設立した¹⁰。富士市CNFプラットフォームは、会員制度を設けたCNFの用途開発の加速化、産業創出を図るための連携によるネットワーク体制である。CNFの普及啓発や用途開発を促進し、関連産業の創出・集積を図るため、事業者を中心として、大学等の高等教育機関、産業支援機関、他地域のCNF推進組織など、産学金官等が連携する「CNFでつながる」場と位置付けている。会員数は156（企業・団体等134、個人等22）（2021年12月17日現在）に上っている¹¹。

9 まとめ

本章では、地域における連携・協働による産業政策を「地域産業政策」として捉え、自治体産業政策を中心に、関係する地域諸主体との役割分担のあり方について確認した上で、連携・協働やネットワーク構築の方策について考察した。

自治体産業政策に求められる重要な要件は、地域の実態に即した明確な産業振興ビジョンを示すとともに、地域事業者の課題やニーズに即したきめ細かな支援策を提供することである。そのため、産業振興ビジョンの策定から施策や事業の実践に至るまで、地域の多様な関係主体と連携・協働して取り組むことが求められる。本章では、その実施体制を実効性のあるものにするために必要な庁外人材の活用方策、組織体制、職員の意識や能力、産業振興会議や中小企

10 富士市「【2019年11月1日】富士市CNFプラットフォームを設立しました」(<https://www.city.fuji.shizuoka.jp/sangyo/c0309/rn20la0000025zg1.html>、2021年9月28日取得)

11 富士市「CNFプラットフォーム」(<https://cnf-fuji-pf.jp/cnf/>、2022年1月4日取得)

業サポートセンターによる連携・協働やネットワーク構築の重要性などについて考察した。また、市民参加による自治体産業政策の実践事例、地域ネットワーク構築により社会的価値創造や経済的価値創造に積極的に取り組んでいる自治体を先進事例として紹介した。

地域は、人口や自治体財政の規模、また自然、気候、地域産業の特色、さらには歴史や文化において千差万別である。自治体産業政策には、経済的価値創造産業と社会的価値創造産業の両面にわたり、地域諸主体との連携・協働やネットワークを構築してその振興に取り組むことにより、地域の特性や優位性に応じた地域産業の自立的発展を促進し、地域の内発的発展を実現していく役割が期待される。

参考文献

上尾市（2014）『上尾市産業振興ビジョン』

上尾市産業振興会議（2021）『上尾市の産業振興に関する提言書（令和2年度）』

伊藤正昭（2004）「地域経済を支える地域産業の活性化：新しい地域産業政策パラダイム」〔解説〕、自治研修協会『月刊自治フォーラム』、pp.4-10

河藤佳彦（2008）『地域産業政策の新展開：地域経済の自立と再生に向けて』文眞堂

河藤佳彦（2013）「地域産業政策におけるイノベーション：大阪府八尾市の取り組み」、高崎経済大学地域政策研究センター編『イノベーションによる地域活性化』日本経済評論社、pp.141-164

河藤佳彦（2019）『市民参加による自治体産業政策：基礎自治体における取組みを中心として』同友館

高野祐次（2010）「条例に魂を入れてきた墨田区の商工観光行政」、

岡田知弘・高野祐次・渡辺純夫・西尾栄一・川西洋史『中小企業振興条例で地域をつくる：地域内再投資力と自治体政策』自治体研究社、pp.81-119