Case.19

香川県観音寺市

食料品製造業の振興支援

観音寺市の概要

観音寺市は、2005年10月に旧観音寺市、旧大野原町および旧豊浜町が合併し誕生した。香川県の西南部に位置しており、西は瀬戸内海の燧灘（ひうちなだ）に面し、沖合には伊吹島等の島しょを有している。また、南は雲辺寺山、金見山等を境に徳島県や愛媛県に接している。

市内には、高松自動車道、国道11号および377号が北東から南西に並行して走り、特急列車が停車する観音寺駅を有している。そのため、市内のいたるところから高松市、岡山市に約1時間で移動することが可能であり、交通の便に恵まれている。

市の産業は、約3,000の事業所によって成り立っており、そのほとんどが中小企業および小規模企業である。高齢者就業率は香川県下第1位であり、労働者が高齢になっても働き続けることのできる地域である。

しかしながら、近年では、少子高齢化や人口減少がもたらす需要の減少、経済規模の縮小が発生している。それに伴い、事業所の減少が顕著となっており、このままでは経済活力の低下が懸念される状況にある。このような中で、市は、「人が集まる・企業が集まる元気都市かんおんじ」のビジョンのもと、魅力ある中小企業が多く集積する地域となるように「中小企業振興計画」に取り組んでいる。

■ 香川県における位置

■ 主要データ

人　口		59,409人（平成27年国勢調査）
面　積		117.84㎢（平成27年全国都道府県市区町村別面積調）
事業所数		3,232事業所（平成26年経済センサス－基礎調査）
従業者数		30,354人（平成26年経済センサス－基礎調査）
	第1次産業	464人（平成26年経済センサス－基礎調査）
	第2次産業	9,027人（平成26年経済センサス－基礎調査）
	第3次産業	20,863人（平成26年経済センサス－基礎調査）
製造品出荷額等		190,844百万円（平成26年工業統計調査）

食料品製造業の振興支援

利活用事例の全体像 施策検証型

活用の背景

観音寺市は、加速度的に人口が減少しており、地域の雇用を多く生み出している製造業の振興は産業振興の側面だけではなく、まちづくりの上でも重要な課題であると考えている。そこで、市は、製造業に対する支援策として中小企業振興計画に基づく販路の開拓・拡大、高付加価値商品開発、ブランド化による付加価値の向上等の取組を検討している。これらの取組の方向性を検証するため、市内産業に関する現状分析を行った。

分析1 主要産業の特定（産業構造マップ－全産業の構造）

分析2 主要産業の特化係数（産業構造マップ－稼ぐ力分析）

分析3 主要産業の労働生産性（産業構造マップ－労働生産性（企業単位））

分析4 食料品製造業の労働生産性比較（産業構造マップ－労働生産性（企業単位））

検証結果・気づき

- パルプ・紙・紙加工品製造業および食料品製造業が市内の主要産業である。
- パルプ・紙・紙加工品製造業と比較して食料品製造業の労働生産性は低い水準であり、特に市内に本社を置く企業が低い水準である。
- 食料品製造業の労働生産性は、他自治体と比較しても低い水準である。

これらを踏まえ、食料品製造業の労働生産性が低い要因を明らかにするため、さらに分析を進めることとした。

分析5 食料品製造業の労働生産性の推移（産業構造マップ－製造業の比較）

分析6 食料品製造業の常用従業者数および付加価値額の比較（産業構造マップ－製造業の構造、製造業の比較）

分析7 食料品製造業の付加価値額増減率の比較（産業構造マップ－製造業の構造）

分析8 製造業企業経営者の経営課題（独自分析）

分析を踏まえた今後の展開

- 隣接する三豊市の食料品製造業の労働生産性は大きく向上しているのに対し、観音寺市はほとんど向上していない状況であり、その要因は事業所当たり出荷額にある。
- 市内企業への実態調査の結果より、「新商品の開発が進まない」、「価格や納期等が厳しくなっている」、「生産性が向上していない」、「企業・事業所の知名度が低い」という回答が挙げられた。

これらを踏まえて、市内に本社を置く食料品製造業の事業所当たり出荷額を増加させる必要があることが分かった。出荷額の増加には、「新商品の開発が進まない」、「企業・事業所の知名度が低い」等の製造業企業が抱える経営課題の解決を支援していく必要があり、現在推進中の中小企業振興計画に掲げている次の方向性について、妥当性を裏付けることができた。

- 販路拡大・新規事業創出等を支援し、企業の商品販売力の強化を図る。
- 域内での連携強化を進め、商品開発やブランド化等による付加価値の向上を目指す。
- 地場産業強化をねらった関連企業の誘致活動を展開する。

活用の背景

観音寺市は、加速度的に人口が減少しており、経済活力の低下が懸念される状況にある。そのため、市では以前より地場産業であり地域の雇用も多く生み出している製造業の振興は、産業振興の側面だけではなく、まちづくりの上でも重要な課題であると考えている。そこで、市は、2016年に策定した「中小企業振興計画」に基づき、販路の開拓・拡大、域内取引先の開拓、連携強化等の取組を検討しており、製造業の現時点における課題を改めて把握し、取組の方向性を検証するため現状分析を行った。

分析❶ 主要産業の特定（産業構造マップ）

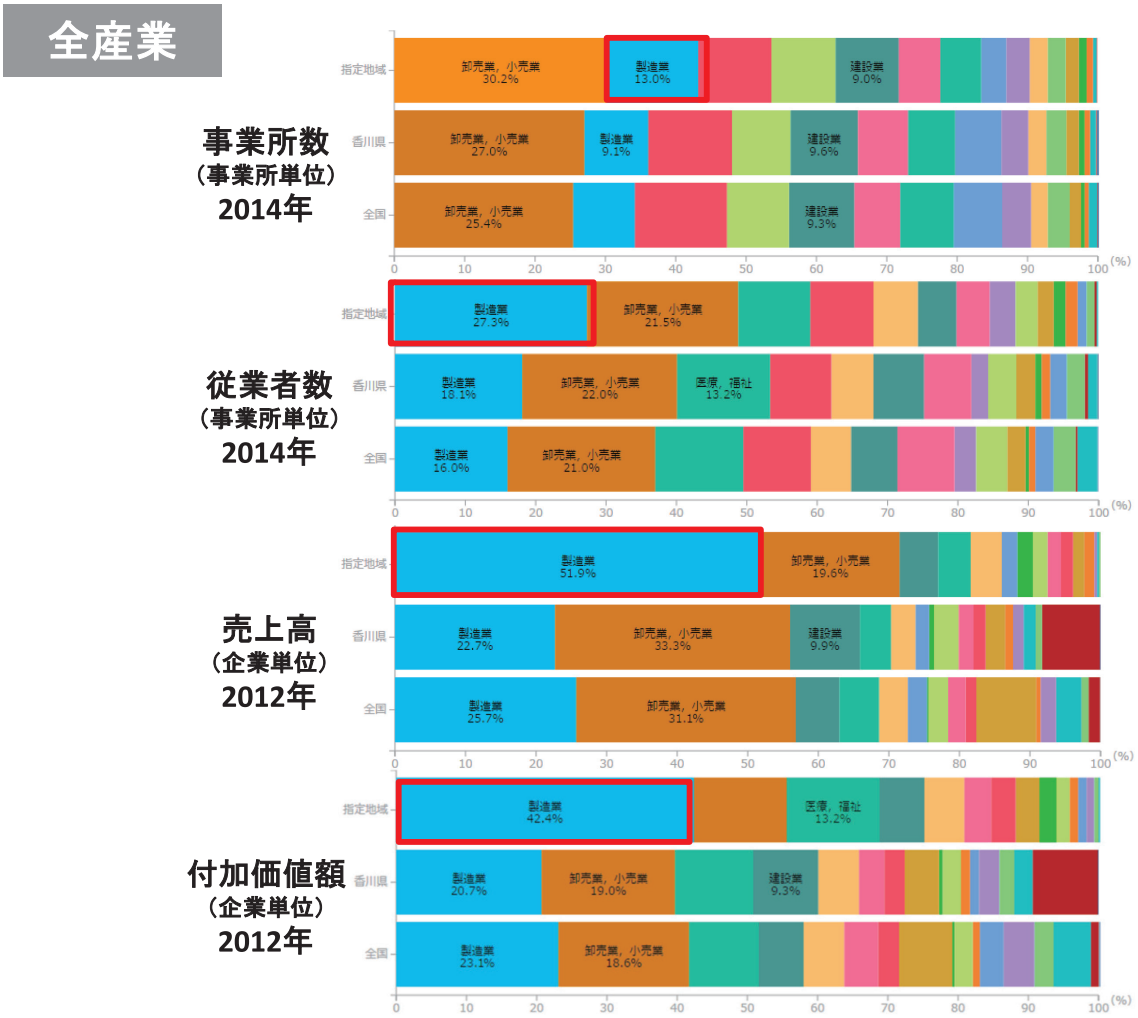
観音寺市の主要産業について再確認するため、まず、様々な観点から市内産業の現状を分析した。

図1は、事業所数、従業者数、売上高および付加価値額の観点から市内産業の構成割合を示したものである。これをみると、従業者数、売上高および付加価値額において、「製造業」の割合が最も大きいことが分かる。

また、図2は、市の製造業における事業所数、従業者数、売上高および付加価値額の構成割合を示したものである。これをみると、「パルプ･紙･紙加工品製造業」および「食料品製造業」がそれぞれの項目で大きな割合を占めている。

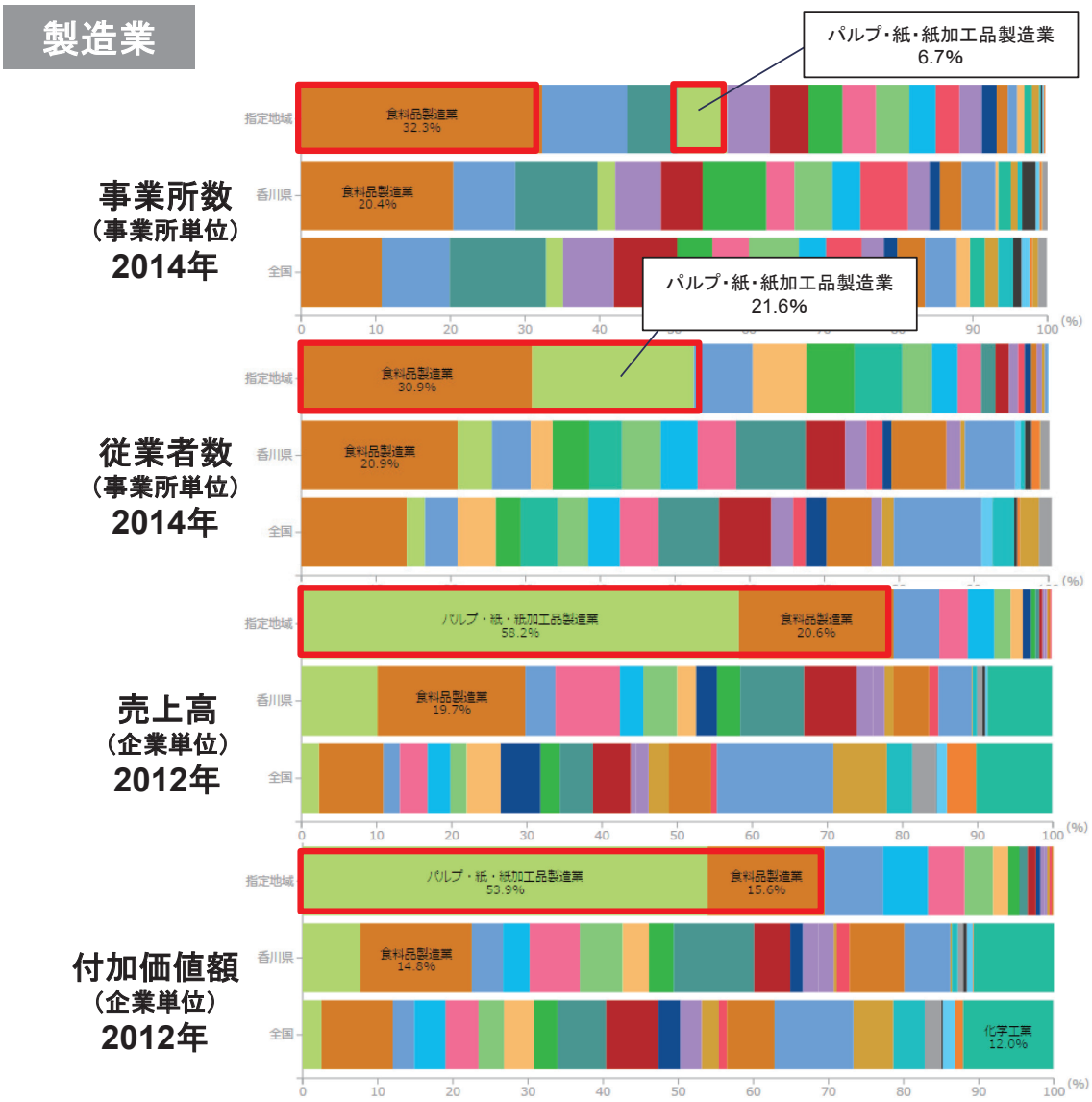
以上より、市の主要産業は「製造業」のうち、「パルプ･紙･紙加工品製造業」、「食料品製造業」であることが分かった。

（図1）産業構造マップ　全産業の構造（大分類）[2012年（売上高、付加価値額）、2014年（事業所数、従業者数）]



●産業構造マップ＞全産業の構造＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示内容を指定する」で表示内容を選択＞横棒グラフで割合を見る＞「表示順を指定する」で「割合順で見る」を選択

（図2）産業構造マップ　全産業の構造（中分類）[2012年（売上高、付加価値額）、2014年（事業所数、従業者数）]



●産業構造マップ＞全産業の構造＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示内容を指定する」で表示内容を選択＞横棒グラフで割合を見る＞「表示順を指定する」で「割合順で見る」を選択

Point!　市の主要産業は、パルプ・紙・紙加工品製造業および食料品製造業である

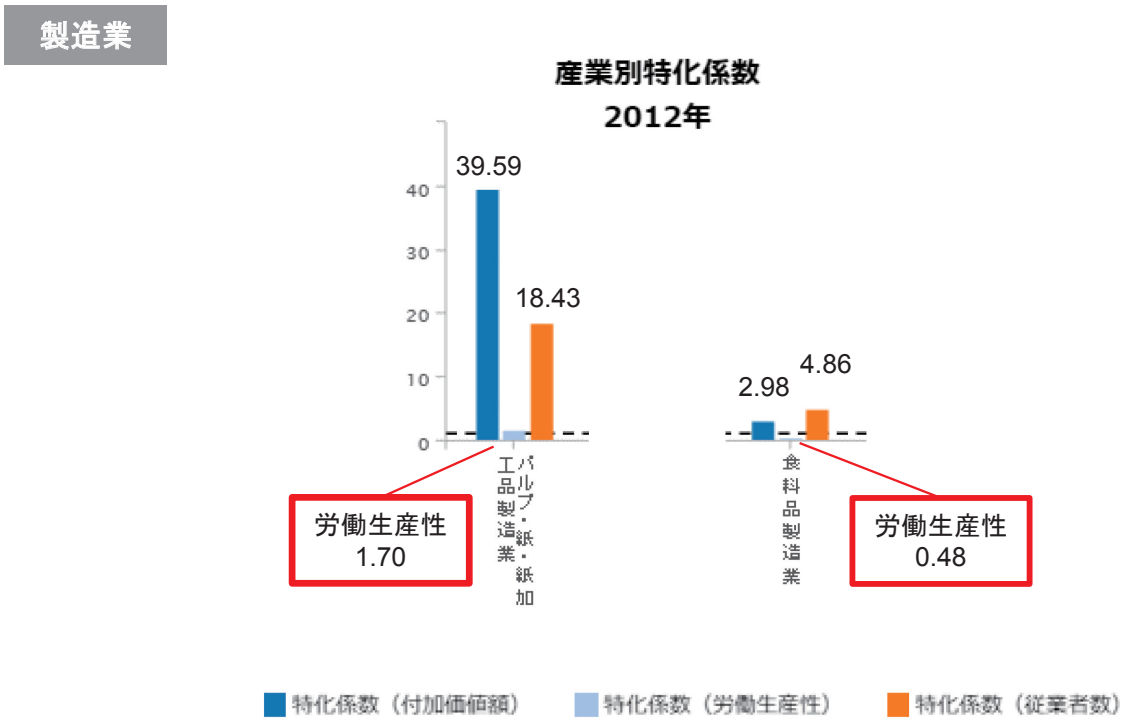
分析❷ 主要産業の特化係数（産業構造マップ）

次に、観音寺市の主要産業であるパルプ・紙・紙加工品製造業および食料品製造業における全国水準との比較について分析した。

図3は、パルプ・紙・紙加工品製造業および食料品製造業の産業別特化係数（全国水準＝1）を示したものである。これをみると、付加価値額、従業者数の特化係数は両産業とも1を上回っており、全国と比較して高い水準となっている。しかし、労働生産性の特化係数をみると、パルプ・紙・紙加工品製造業は1.70と高い水準であるのに対し、食料品製造業は0.48と低い水準となっていることが分かる。

以上より、食料品製造業は、市の主要産業であるにもかかわらず、労働生産性の特化係数が低く、課題であることが分かった。

（図3）産業構造マップ　稼ぐ力分析（産業別特化係数）[2012年]



●産業構造マップ＞稼ぐ力分析＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞ グラフ分析

Point! 主要産業である食料品製造業の労働生産性は、全国水準と比較すると低い

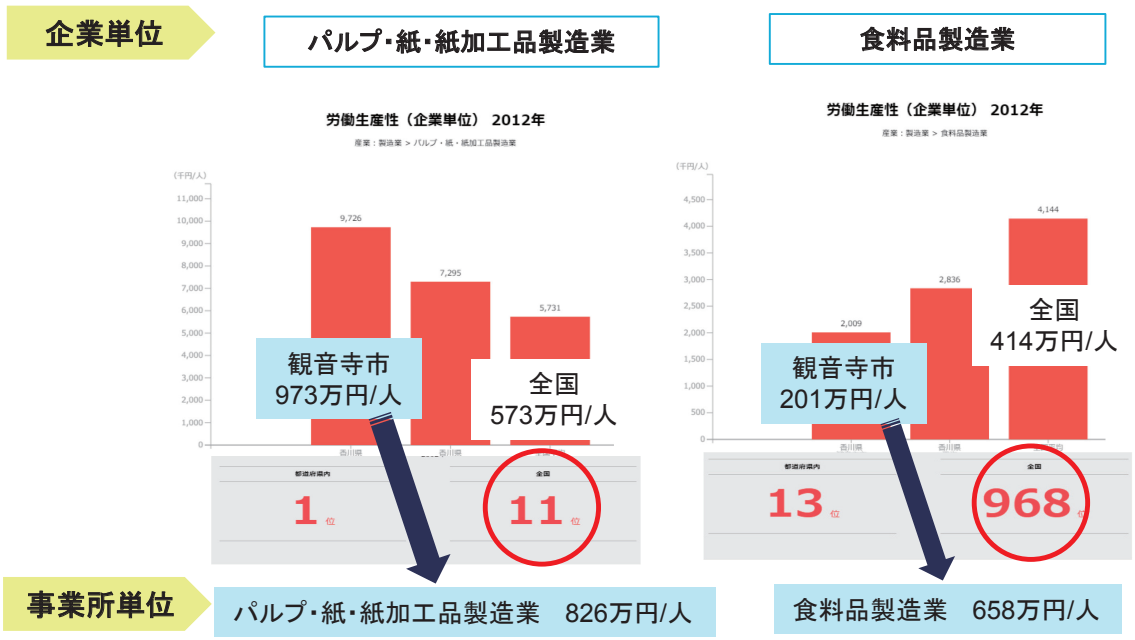
分析❸ 主要産業の労働生産性（産業構造マップ）

続いて、パルプ・紙・紙加工品製造業および食料品製造業の労働生産性について分析した。

図4は、両産業の労働生産性について、企業単位と事業所単位の観点から比較したものであり、企業単位の労働生産性の方が事業所単位の労働生産性よりも高い場合は、その地域において、域内に本社を置く企業の労働生産性の方が域外に本社を置いている企業の労働生産性よりも高いということを意味している。これをみると、パルプ･紙･紙加工品製造業の労働生産性は、企業単位では973万円/人であるのに対し、事業所単位では826万円/人となっており、企業単位の値は事業所単位の値より147万円/人高くなっていることが分かる。一方で、食料品製造業の労働生産性は、企業単位では201万円/人であるのに対し、事業所単位では658万円/人となっており、企業単位の値は事業所単位の値より457万円/人低くなっていることが分かる。

以上より、パルプ・紙・紙加工品製造業は市内に本社を置く企業の労働生産性が高い一方で、食料品製造業は市内に本社を置く企業の労働生産性が低いことが分かった。

（図4）産業構造マップ　労働生産性（企業単位）[2012年]



● （企業単位）産業構造マップ＞労働生産性（企業単位）＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示産業を指定する」の大分類で「製造業」､中分類で「パルプ･紙･加工品製造業」（左図）または「食料品製造業」（右図）を選択＞グラフを表示

● （事業所単位）産業構造マップ＞製造業の構造＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示内容を指定する」で「労働生産性で表示する」を選択＞「表示年を指定する」で「2012年」を選択　の画面を基に観音寺市作成

Point!　観音寺市に本社を置く食料品製造業企業の労働生産性は低い

分析❹ 食料品製造業の労働生産性比較（産業構造マップ）

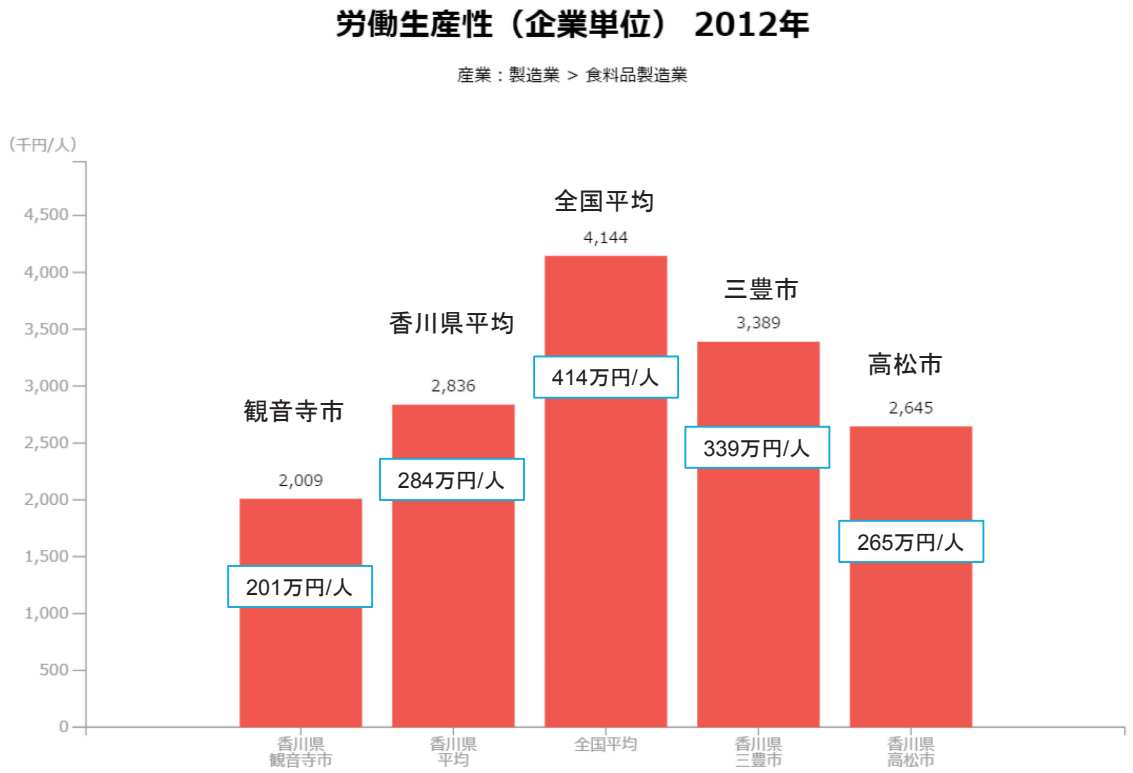
食料品製造業の労働生産性について、近隣自治体と比較分析した。

図5は、観音寺市の企業単位での労働生産性について、隣接している三豊市および産業構造が類似している高松市と比較したものである。これをみると、観音寺市の食料品製造業の労働生産性は比較自治体の中で最も低く、全国平均との差は約200万円/人となっている。

以上より、市の食料品製造業の労働生産性は、他自治体と比較しても低く、全国平均とも大きな差がついており、対応が急務な課題であると考えられる。

（図5）産業構造マップ　労働生産性（企業単位）[2012年]

比較自治体：香川県観音寺市、香川県三豊市、香川県高松市



●産業構造マップ＞労働生産性（企業単位）＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示産業を指定する」の大分類で「製造業」、中分類で「食料品製造業」を選択＞グラフを表示＞「比較地域を追加する」で比較対象自治体を追加

Point! 他の自治体と比較しても、市の食料品製造業の労働生産性は低い

検証結果・気づき

観音寺市は、様々な観点から市内産業の現状分析を行い、製造業のうちパルプ・紙・紙加工品製造業および食料品製造業を市の主要産業として特定した。両産業の特徴を比較したところ、食料品製造業の労働生産性の特化係数が1を下回っており、低い水準であることが分かった。また、両産業の労働生産性を企業単位と事業所単位とで比較した結果、食料品製造業は企業単位の労働生産性の方が低くなっていることから、特に観音寺市に本社を置く企業の労働生産性が低くなっていることが分かった。さらに、食料品製造業の企業単位の労働生産性は県内の他自治体と比べても低いことも分かった。

これらを踏まえて、食料品製造業の労働生産性が低い原因を明らかにするため、さらに分析を続けた。

分析❺ 食料品製造業の労働生産性の推移（産業構造マップ）

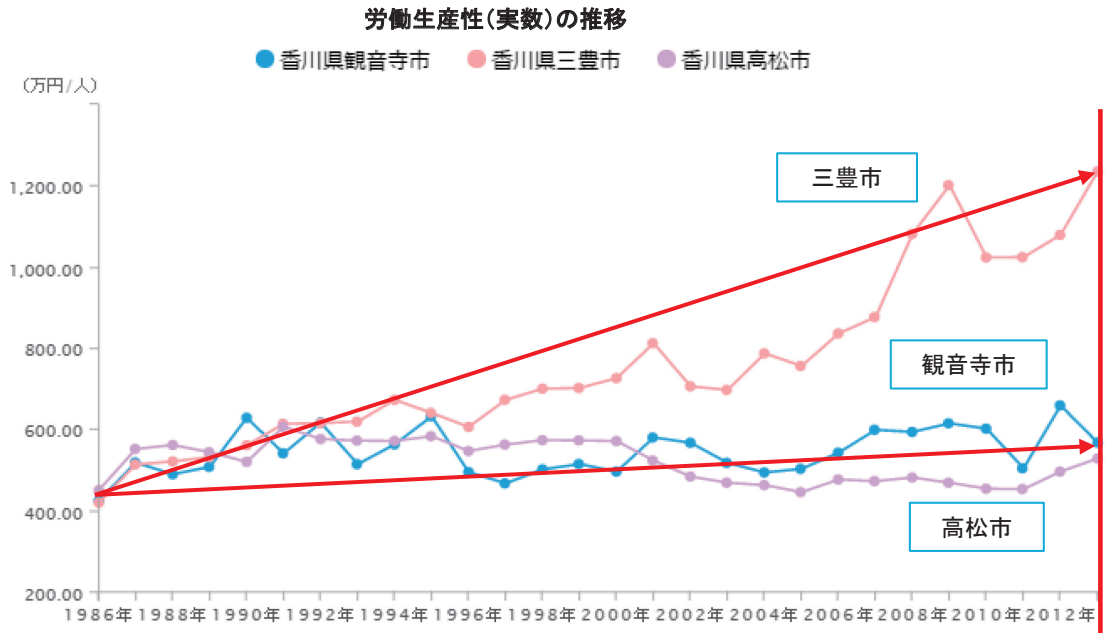
食料品製造業の労働生産性の推移について、近隣自治体と比較分析した。

図6は、1986年から2013年までの労働生産性（実額）の推移について、三豊市および高松市と比較したものである。これをみると、高松市および観音寺市はほとんど向上していないのに対し、三豊市は大きく向上していることが分かる。

以上より、三豊市と観音寺市の労働生産性の推移の違いから、その差を生じさせる要因があることが推察された。

（図6）産業構造マップ　製造業の比較（労働生産性（実数）の推移）[1986年～2013年]

比較自治体：香川県観音寺市、香川県三豊市、香川県高松市



●産業構造マップ＞製造業の比較＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示する内容を指定する」で「労働生産性で表示する」を選択＞「表示産業を指定する」の大分類で「製造業」、中分類で「食料品製造業」を選択＞時系列グラフで分析＞「表示地域を追加する」で比較対象自治体を追加

●事業所単位（2013年）

三豊市	1,234万円
観音寺市	566万円
高松市	527万円

Point! 三豊市の労働生産性は観音寺市よりも大幅に向上している

分析❻　食料品製造業の常用従業者数および付加価値額の比較（産業構造マップ）

次に、観音寺市と比較して三豊市の食料品製造業の労働生産性が大幅に向上している要因について分析した。

図7は、観音寺市と三豊市それぞれの食料品製造業の常用従業者数を示したものである。これをみると、両市に大きな差はないことが分かる。

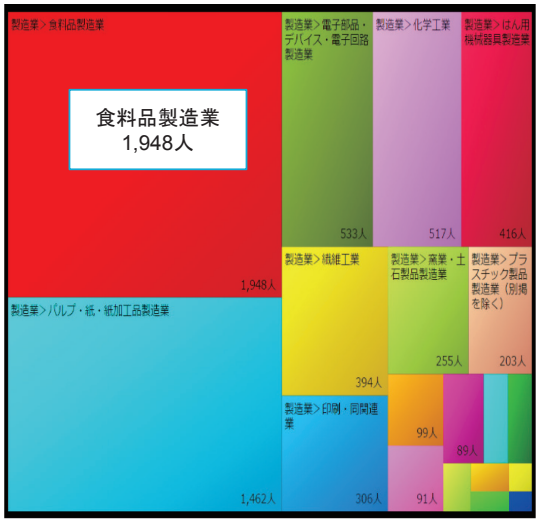
一方で、図8は、観音寺市と三豊市それぞれの食料品製造業の付加価値額（実数）の推移を示したものである。これをみると、観音寺市はほとんど増加していないのに対し、三豊市は大きく増加していることが分かる。

以上より、観音寺市と比較して三豊市の食料品製造業の労働生産性が大幅に向上している要因は、常用従業者数ではなく、付加価値額に起因していることが分かった。

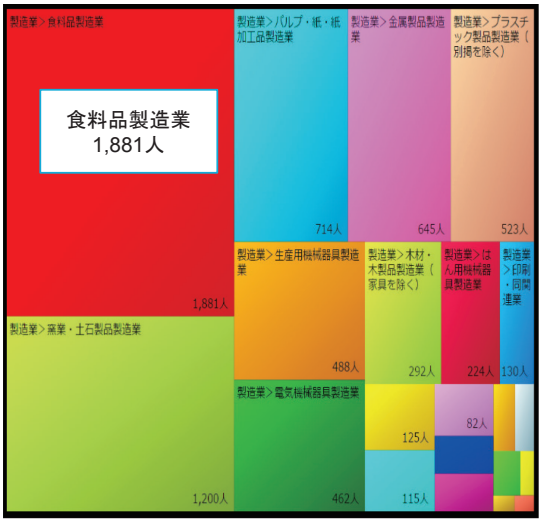
（図7）産業構造マップ　製造業の構造（常用従業者数）[2013年]

比較自治体：香川県観音寺市、香川県三豊市

観音寺市



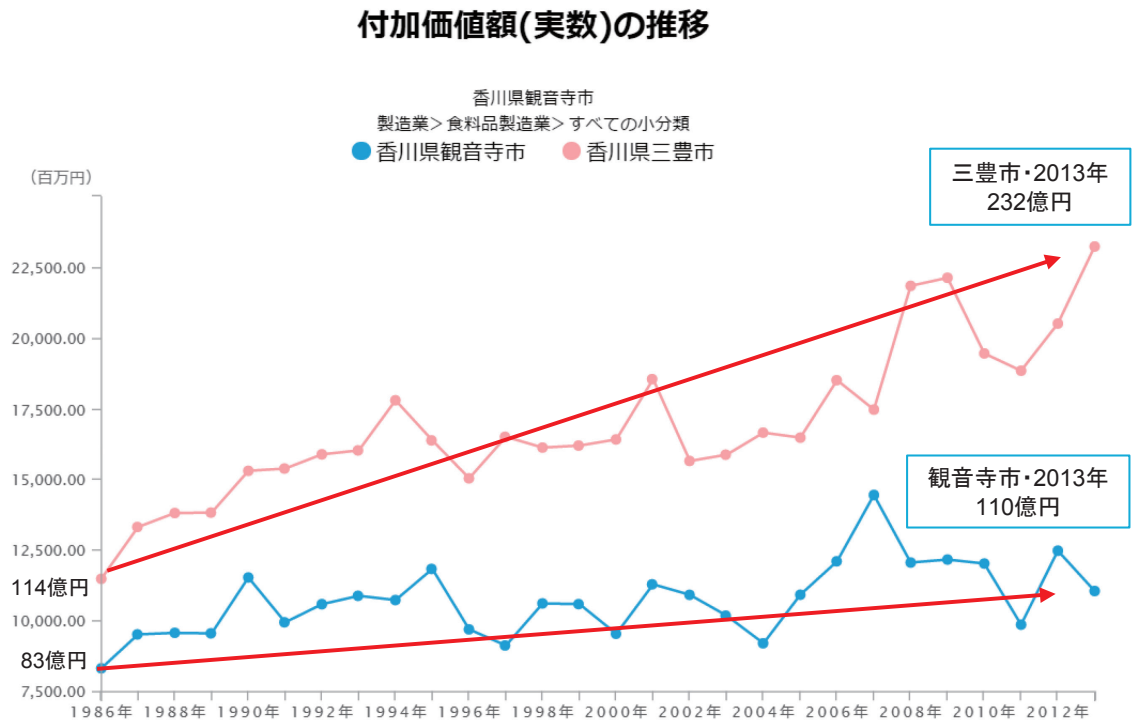
三豊市



●産業構造マップ＞製造業の構造＞「表示レベルを指定する」の「市区町村単位で表示する」で「香川県観音寺市」（左図）または「香川県三豊市」（右図）を選択＞「表示内容を指定する」で「常用従業者数で表示する」を選択

（図8）産業構造マップ　製造業の比較（付加価値額（実数））[1986年～2013年]

比較自治体：香川県観音寺市、香川県三豊市



●産業構造マップ＞製造業の比較＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞「表示する内容を指定する」で「付加価値額で表示する」を選択＞「表示産業を指定する」の大分類で「製造業」、中分類で「食料品製造業」を選択＞時系列グラフで分析＞「表示地域を追加する」で比較対象自治体を追加

Point!　観音寺市と三豊市において労働生産性に差が生じた要因は付加価値額に起因する

分析❼ 食料品製造業の付加価値額増減率の比較（産業構造マップ）

観音寺市と三豊市の食料品製造業の付加価値額に差が生じた要因について分析した。

図9は、観音寺市と三豊市における各年の食料品製造業の付加価値額増減率の要因を比較したものである。これをみると、観音寺市の付加価値額が増減しているのは、付加価値率の寄与度が大きい。一方で、三豊市については、事業所当たり出荷額の寄与度が大きい。このことから、事業所当たり出荷額が増加している三豊市は、食料品製造業の事業所当たり出荷額を増加させることで、付加価値額を増加させ、さらに労働生産性を向上させていることが分かる。

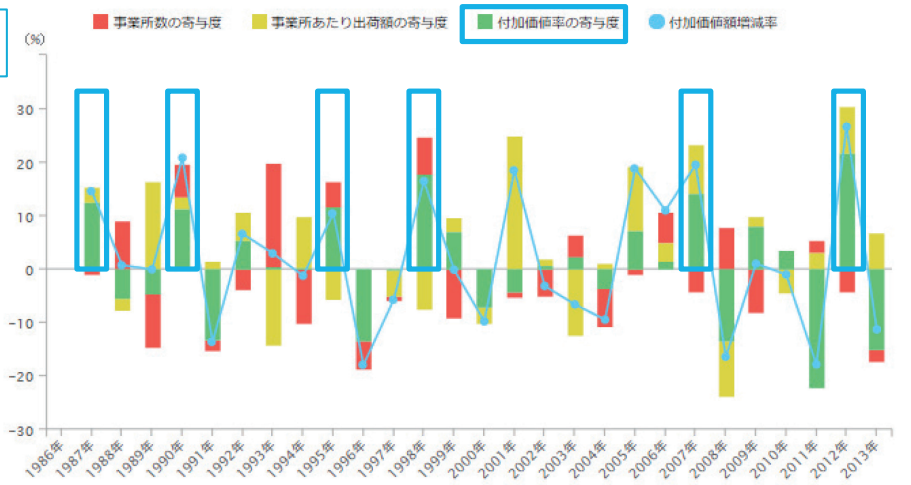
以上より、事業所当たり出荷額の増加が労働生産性の向上に効果的であると推察され、観音寺市の製造業の労働生産性を向上させる施策としては、事業所当たり出荷額の増加に資する手法が有効と考えられる。

（図9）産業構造マップ　製造業の構造［1986年～2013年］

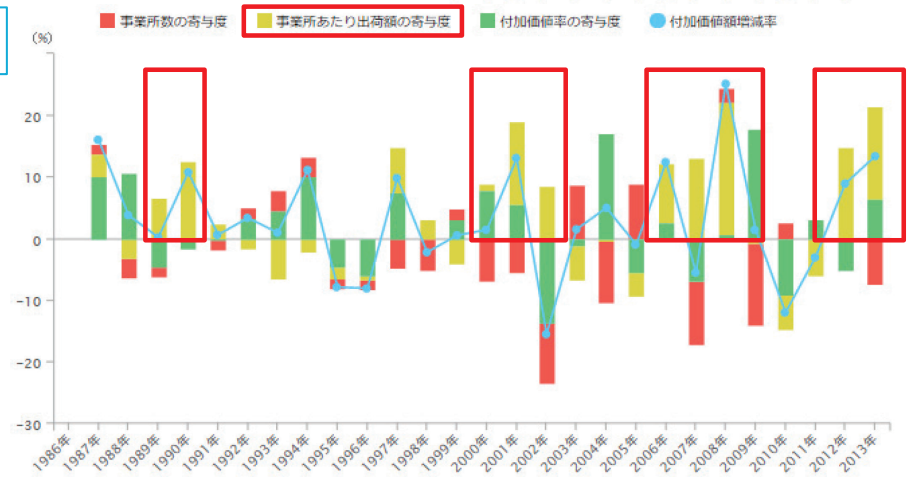
比較自治体：香川県観音寺市、香川県三豊市

付加価値額増減率の要因分析

観音寺市・食料品製造業



三豊市・食料品製造業



●産業構造マップ＞製造業の構造＞「表示レベルを指定する」で「市区町村単位で表示する」を選択＞付加価値変動要因を分析＞「表示産業を指定する」の中分類で「食料品製造業」を選択

Point! 事業所当たり出荷額の増加が労働生産性の向上に有効と考えられる

分析❽ 製造業企業経営者の経営課題（独自分析）

事業所当たり出荷額の増加に資する施策を検討するため観音寺市内の中小企業経営者に対しての実態調査を分析した。

図10は、市内の中小企業経営者に対し、経営課題についての実態調査を行った結果である。これをみると、事業所当たり出荷額に関する経営課題のうち、製造業企業経営者が課題として考えている割合が全体より5.0%以上大きい項目として、「新商品の開発が進まない」、「価格や納期等が厳しくなっている」、「生産性が向上していない」および「企業・事業所の知名度が低い」が挙げられる。

以上より、実態調査の結果から、市内の製造業企業が抱えている経営課題を解決するような支援策を検討することが有用であることが推察された。

（図10）経営課題についての実態調査結果［2014年］

上段:度数 下段:%	経営課題について							
	合計	人材育成が進んでいない	資金繰りが厳しい	従業員の採用が困難である	新商品（サービス）開発が進まない	後継者がいない（決まっていない）	顧客とのトラブルがある（多い）需要（市場）が縮小している。	需要（市場）が縮小している。
全体	405	123	91	123	36	124	7	196
	100.0	30.4	22.5	30.4	8.9	30.6	1.7	48.4
製造業	60	21	16	19	10	13	-	27
	100.0	35.0	26.7	31.7	16.7	21.7	-	45.0

上段:度数 下段:%	経営課題について								
	従業員の定着率が低い	新規の顧客開拓が進んでいない	価格や納期等が厳しくなっている	競争が激化している	IT対応が進んでいない	生産性が向上していない	品質面や安全面に不安がある	企業・事業所の知名度が低い	その他
全体	22	133	123	176	35	32	8	43	14
	5.4	32.8	30.4	43.5	8.6	7.9	2.0	10.6	3.5
製造業	3	18	27	21	1	13	1	11	-
	5.0	30.0	45.0	35.0	1.7	21.7	1.7	18.3	-

●観音寺市「観音寺市中小企業実態調査」
（注）図中赤枠は、製造業企業経営者が課題として考えている割合が5%以上大きい項目である。

Point! 製造業の中小企業における経営課題を解決する支援策が有用であると推察される

分析を踏まえた今後の展開

観音寺市の食料品製造業における労働生産性は、隣接する三豊市と比較すると1986年からほとんど向上していない。この要因を分析したところ、観音寺市と三豊市では、付加価値額の推移に大きな差があることが分かった。さらに、付加価値額の増減の要因を両市で比較した結果、労働生産性を向上させるためには、事業所当たり出荷額を増加させることが重要であることが分かった。このことから、市は中小企業経営者に対し実態調査を行ったところ、製造業の経営者から、特に「新商品の開発が進まない」、「価格や納期等が厳しくなっている」、「生産性が向上していない」、「企業・事業所の知名度が低い」という経営課題に関する回答を得た。

以上の分析を踏まえて、市内製造業における事業所当たり出荷額を増加させる必要があり、そのためには、高付加価値な新商品の開発、ブランド力の向上を図ることが有効であると推察された。したがって現在推進中の中小企業振興計画に掲げている次の方向性について、妥当性を裏付けることができた。

- 産学金官でのネットワーク形成による支援体制、シティプロモーションへの出展、マーケットトレードショーの参加への奨励のための補助の充実等の施策により販路拡大・新規事業創出等を支援し、企業の商品販売力の強化を図る。
- 資源の域内調達促進に向けた商品の認知度向上（イメージアップ・ブランド化）支援や企業連携による新規事業創出等により、域内での連携強化を進め、商品開発やブランド化等による付加価値の向上を目指す。
- 地場産業強化をねらった企業誘致、企業活動を支えるための人材の育成等、地域企業の活動を活性化させる取組を展開する。

市はこうした取組により、産業振興を起点として、まちを形作っていきたいと考えている。

利活用の現場から ―観音寺市 企画課、商工観光課―

製造業のうち中小企業を中心として市内産業を発展させてきた観音寺市。市の課題を解決するにあたり、RESASを取り入れることとなった経緯やその検討過程等について、担当部署にお話を伺った。

分析の視点を増やすツールとしての導入

現在実施している施策の検証を行うまでは、業務においてRESASを活用した経験はありませんでした。関係機関のご協力の下、実際にRESASを操作してみて多くの気づきがありました。RESAS上では、それぞれの地域に対して多面的な分析がなされています。当市の現況分析のみならず、他市町との状況比較を、複数の項目で、しかも容易にできることは、市の状況を見つめなおす際、非常に有効なツールであると感じました。

■ワークショップにてRESASの分析結果を職員・外部有識者を交えて検証している様子

自らの立ち位置を知るために

多くの自治体が人口減少による課題を抱えており、地方創生に取り組んでいます。その中で、内側からの目線と外側からの目線を持ち、自分たちの立ち位置が社会の中でどこにあるのかを見極めることは重要なことだと考えています。当市が今後の方向性を検討するにあたって、RESASの活用は、分析の視点を増やすことに直結しました。

マクロとミクロ、視点の振れ幅が新しい発見につながる

RESASを用いた分析では、分析の過程で市の産業支援におけるキーワードのようなものが出てくることがありました。キーワードをヒントに違った視点でデータ分析を進める、その繰り返しによって、行政が地域支援に対して何ができるか、おぼろげながら形が見えてきたように思います。

■ワークショップに参加した白川市長、片山副市長

地域支援の方法を検討する際、色々な事柄を、多くの側面から考えなければなりません。例えば、当市であれば人口減少が加速度的に進んでいるのが特徴です。そのような状況下で、将来を担う若い人たちが安心して暮らせる環境を整えるには、雇用の場だけではなく、教育や住環境等の確保といった複数の要素を総合的に考えることが重要になってきます。RESASは、人口動態の把握、若い人が携われるような産業の状況や、他市と比較した際の当市の強みといった市を取り巻くマクロな状況を把握するのに使用し、その情報を導入として地域企業へのヒアリング等を実施しました。RESASで把握したマクロな情報を基に、地域の実態について詳細な調査等のミクロな検証を繰り返し行うことによって、以前では見つけられなかった当市の強みを把握することにつながりました。