

# 地域経済のレジリエンス形成に向けた一考察 — 福岡市の中小企業の課題を通じて —

中村 由美 NAKAMURA Yumi

(公財)福岡アジア都市研究所 研究主査

■要旨：技術革新、少子高齢化、SDGsなどの長期的な社会変化や、自然災害や感染症など突発的な危機が発生する中で、それらに地域経済が柔軟に対応でき、マイナスの影響から迅速に回復するためには、レジリエンスを備えることが必要である。本研究は、地域経済のレジリエンスをテーマに、福岡市の地域経済の主体である中小企業に着目し、まず、人材活用、組織形成、ビジネスモデルにおける課題を整理した。次に、課題解決に向けた変革の手掛かりとなるような、他企業の先進的な取り組みを示した。企業にレジリエンスが備わることで地域経済のレジリエンス向上に繋がる。さらに、それに加えて地域全体の面的なレジリエンスの必要性を述べた。

■キーワード：地域経済のレジリエンス、中小企業の課題、人材活用、組織形成、ビジネスモデル

## 1. はじめに

### 1.1. 研究の背景

Society5.0 社会の到来に見られる技術革新の急速な進展<sup>(1)</sup>、グローバル化、少子高齢化、SDGs、価値観や選択肢の多様化<sup>(2)</sup>といった長期にわたる変化や、金融危機、自然災害、感染症など突発的な変化等、社会に様々な変化が訪れる中で、未来はますます予測し難くなっている。2018年に総務省が公表した「未来をつかむ TECH 戦略」<sup>(3)</sup>では、未来の社会は、技術革新により今とは異なる暮らし方や働き方が普及している SF めいた姿が描かれているが、こうした社会が訪れる可能性がある一方で、想像もつかないような多様な価値観が浸透している可能性もある。

冒頭に挙げた社会変化を、京都市の「京都レジリエンス戦略」<sup>(4)</sup>では、長期的な変化を慢性的なストレス、突発的に生じる変化を突発的なショックと表現している。ストレスやショックという強い言葉で表せるほど、社会変化は私たちに衝撃を与え、試練をもたらし、変革を求め得る。こうした社会変化へ適切に対応し、衝撃から立ち直るためには、個人、

企業、都市、地域という様々な主体がレジリエンス(強靱性)を身に着けることが必要である。

このような背景のもと、福岡アジア都市研究所は、今年度の総合研究で「地域経済のレジリエンス」をテーマに掲げ、研究に取り組むこととした。本稿は、そのための一考察としてまとめるものである。

### 1.2. レジリエンスとは何か

近年、自然災害の頻発化やコロナ禍において、危機への対応力や事業継続性に対する問題意識が高まり、各種報道でもレジリエンスという言葉を見聞きする機会が増えた。このレジリエンスという概念は、これまで、心理学、生態学、災害、都市といった多くの研究分野で扱われてきた。

心理学分野の定義では、「ストレスのある状況や逆境でも、うまく適応し、精神的健康を維持し、回復へと導くもの」<sup>(5)</sup>、生態学分野では、自然災害が発生して生態系が傷ついた後、どのように回復し、その後新しい秩序を形成するかに焦点が当たる<sup>(6)</sup>。経済学分野では、企業の事業継続性(BCP)が議論されるほか、防災分野では、平時の減災の方法や備え、災害発生時の対応、災害からの回復について議

論される<sup>(7)</sup>。都市分野では、都市の強みや弱みを踏まえたうえで、強みを活かした持続可能な都市づくりについての要素が示されている<sup>(4)・(8)</sup>。

レジリエンスとは「外的な衝撃に耐え、それ自身の機能や構造を失わない力」<sup>(5)</sup>であり、かつ、「ショックに対抗する累積的で多層的なプロセス、システム」<sup>(9)</sup>である。日頃から社会変化や危機に対する意識を持ち、改善や改良を通じて備えていくことが、社会変化や危機に対する適切な対応と、影響を受けた後でも迅速な回復を可能にする。

### 1.3. 分析視角と研究手法

地域経済のレジリエンスという場合、地域経済において変化や危機に対する問題意識をどのように高め、具体的にどのような対応策を講じ実践していくのが議論の焦点になる。都市のレジリエンスに関して「個人、コミュニティ（地域社会）、組織、企業や都市のシステムが、いかなる突発的なショックや慢性的なストレスに対しても、その影響を最小限にとどめ、適応し、発展する能力のこと」という定義がある<sup>(10)</sup>。地域経済全体のレジリエンス向上のためには、まず地域に存在する各主体のレジリエンスを高める必要がある。

本稿は、地域経済を担う主体である企業、特に福岡市の企業構成の約8割を占める中小企業に着目す

る。「長い間地域において存立維持してきた地域中小企業は地域の雇用を創造し、その地域で必要とされる製品・サービスを製造・販売している…（中略）…「地域にとって無くてはならない企業」」<sup>(11)</sup>である。中小企業のレジリエンスが高まることで、福岡市の地域経済のレジリエンスが向上すると言える。

以下では、まず福岡市の中小企業へのアンケート結果とヒアリング結果をもとに、中小企業が抱える課題を整理する。課題を踏まえて、中小企業が変革するためには、外部への視野を広げることの重要性を示した上で、福岡市の各企業の先進的な取り組みから、レジリエンスを備えるためのヒントを示す。

## 2. 中小企業の課題と特性

### 2.1. 中小企業が抱える課題

中小企業が抱える主な課題には、人手不足、労働生産性、賃金の伸び悩みや休暇取得の改善の余地という労働環境に関わるものや、経営者の高齢化、事業承継が挙げられる<sup>(12)</sup>。いずれの課題も、突発的に発生した課題と言うわけではなく、生産年齢人口の減少<sup>(13)</sup>等の社会変化を背景に、中長期的にわたって中小企業が抱えている課題である。

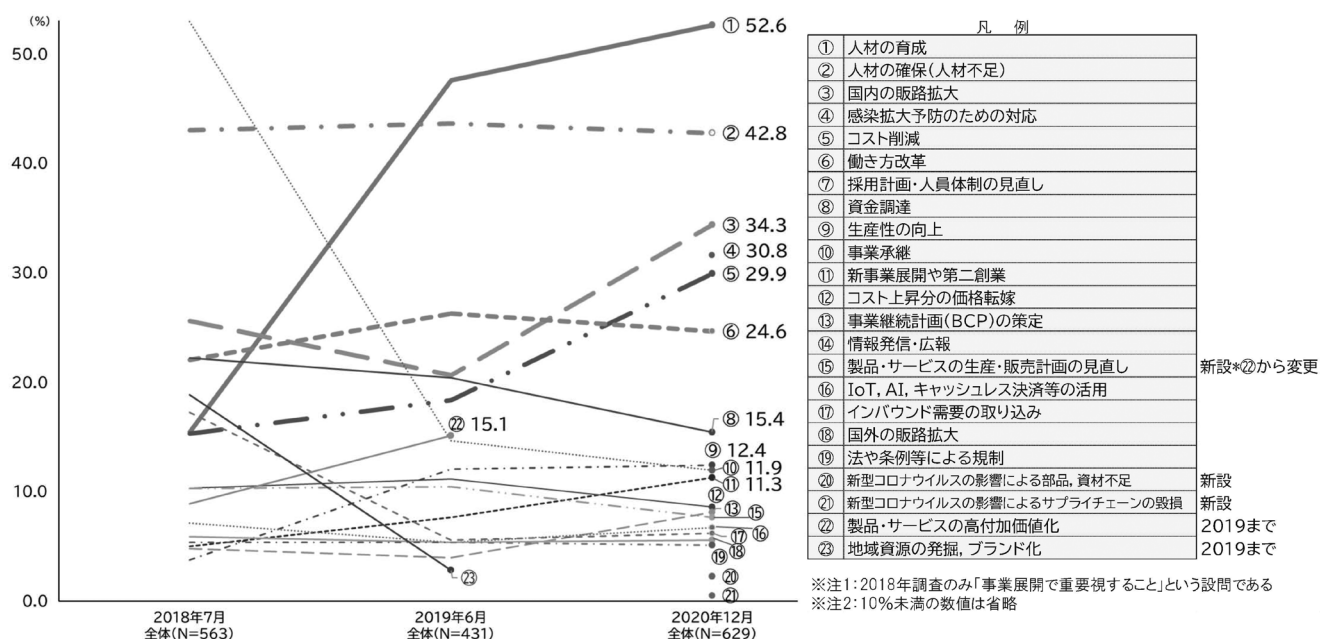


図1 事業展開における課題

出所：福岡市経済観光文化局政策調整課「中小企業振興に関するアンケート」、各年版をもとに URC 作成

ここで、福岡市の中小企業が抱える課題を詳しく見ていこう。図1は、福岡市「中小企業振興に関するアンケート」<sup>(14)</sup>より、「今後の経営に関する課題」に関する回答を示したものである。2020年の課題の上位には「人材の育成」、「人材の確保（人材不足）」という人材に関わる課題が挙がり、第3位は「国内の販路拡大」となった。

「人材育成」は、2018年の第6位から大きく上昇し2020年には第1位となり、企業における課題認識が強まってきたことが窺える。「人材不足」は4割以上の中小企業が課題として挙げている。「国内の販路拡大」を課題として挙げた企業は、2020年の調査で大幅に増え3割超となった。コロナ禍で経営へのマイナスの影響を受けた小売業や飲食業が、経営維持のためにも新たな販売先や顧客開拓の必要性を強く認識したことが背景にあると考えられる。「働き方改革」も2018年に一定程度の課題として挙がっている。次項で、課題の詳細を見ていこう。

## 2.2. 課題の詳細

表1は、中小企業へのヒアリング結果<sup>1)</sup>と中小企業に関わる有識者へのヒアリング結果をもとに、前項の課題の詳細と現状を整理したものである。

まず、図1で多くの企業が課題として挙げた「人材の育成」に関して、具体的には、育成の方法、社員の意識改革や自己啓発、社内の意識の共有に関する課題があることがわかった。そもそも人材育成の方法がわからないという意見のほか、新入社員のチューターとなる中堅社員自身の業務が多忙であるため、新入社員へ丁寧に指導を行う時間の確保が困難であるとの意見も見られた。同様の理由から、社内の技術承継も進んでいない。加えて、業務負担が大きく自己啓発の優先順位度が低くなりがちという現状も聞かれた。社員の自己啓発の機会を増やすためには、業務の効率化や業務分担の改善が求められる。

会社全体の課題認識の共有や若手が発言できるような空気の不足も課題として挙がる。先行研究では、中小企業の特性として「小規模な同族経営ほど人事労務管理制度が未整備」であるとし、人材選抜や昇進に恣意的な作用が発生することや<sup>(15)</sup>、特に事業承継の場面において、いわゆる「院政」（経営者が

引退後も経営方針に関わる）の長期化が、後継者のリーダーシップ発揮に影響を及ぼすこと<sup>(16)</sup>も指摘されている。これらの特性が維持されれば、従業員の働きがいや、自身の能力を向上させて会社に貢献したい、という意欲を削いでしまい、業務に関わる創意工夫に繋がらない可能性がある。また、意思決定に関わる自由度が低い中では、従来の経営方針や組織運営が固定化したまま、新たな方策を実行しようとしても、「待った」がかかる可能性が高くなり、企業の変革が阻害される危険性を孕んでいる。

次に、「人材の確保」に関する課題は、中小企業では中長期的な戦略を立てることができない人材の不足や、人手を確保するための労働環境の改善の必要性、若者の働くことに対する意識の変化<sup>2)</sup>、人材採用の面で大手企業に比べて辞退率が高いという企業の認知度向上に関するもの、前述した内容とも重なるが、メンター社員と新入社員のミスマッチにより若手が定着しないという課題が挙げられた。

ヒアリングを通じて明らかになったのは、人材確保に向けた戦略的な手段を講じていくことがより求められるということである。労働時間の柔軟性の向上等、人々の働く意識の変化に応じた人材の確保の方法を講じていく必要がある。最低労働賃金の上昇等の労働に関わる制度も変わっていく中では、雇用形態や業務内容の改善も必要である。従来のアナログな採用方法では若者のアンテナに触れづらい可能性もあり、オンライン採用やPR内容の転換も求められる。

また、企業における人材維持の方法や、問題意識や当事者意識を持つ人材をどのように育て確保するのかといった、人材の「質」に関わる手段を講じていく必要がある。

業界として転換を迫られている業種もある。アパレル業界は、人口減少に伴う市場の縮小化や、SDGsの潮流を受けて、従来の大量生産・大量消費傾向からの転換を迫られている。卸売業や飲食サービス業ではFAXによる受発注が主であるという商習慣の根強さも指摘されている<sup>(17)</sup>。



表 1 中小企業が抱える課題の詳細

| 分類               | 課題の詳細                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社員の育成方法          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材育成は喫緊の課題として認識はしているが、何にどのように取り組むべきか思案に暮れている。</li> <li>・ 新入社員のチューターを担当している社員は自分の業務も抱えているため、中々時間がとれない。チューターが時間的余裕を持てるようになり、新入社員も相談しやすい空気を作ることが課題である。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| 社員の意識改革や自己啓発     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外部講師を招聘して講演してもらい、社員の意識改革につなげたい気持ちはあるが、講演料も高いうえ、メッセージが社内の人間に伝わるのかどうかという疑問もあり実現には至っていない。</li> <li>・ 個人の業務への関心は高いものの、それ以外(組織全体や働き方等)への関心が低い。</li> <li>・ 社員が自主的に外部セミナーを受講することについてあまり積極的ではない。</li> <li>・ 勤務時間中の業務が多いので、会社としての自己啓発の優先順位は低くなってしまっている。</li> </ul>                                                                                                           |
| 意識の共有・自由に発言できる風潮 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者と社員全体の課題認識の共有ができていない。</li> <li>・ 若手が発言できるような空気の不足。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 人材不足             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大手企業に比べると、中小企業では中長期的な戦略を立てることができる人材が不足している。</li> <li>・ 飲食業は勤務時間(深夜営業が多い)や休日などの労働環境の面から、人材が集まりづらい傾向があり、人材確保に苦慮している。ここを改善しないと若い人がやりがいを感じてくれない。</li> <li>・ 昔に比べて学生がシフトに多く入ることを好まなくなった。</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| 人材採用             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 辞退率が高いことが課題。応募者から大手企業と比べられてしまうことが多いことや、採用に当たり自社の PR 内容と求職者の志望する業務内容のミスマッチが後で生じて辞退されることもあった。</li> <li>・ 内勤の事務職は人気だが、営業職は他県への転勤もあるため人气が落ちている。</li> <li>・ BtoB の企業であるため、主な課題は自社の認知度が不足していることだと感じている。特に学生に対する認知度が低い。ハローワークに登録もしているが、自社を認識してもらうまでが最も難しい。</li> <li>・ 福岡の外では知名度が低く、関西圏や関東圏では思うように人が集まっていない。</li> <li>・ 体力が必要な業務内容であるため、現場社員の若返りと男性の採用を増やす必要がある。</li> </ul> |
| 人材の定着            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新卒採用の社員とメンター役であるベテラン層の社員のミスマッチが生じており、新卒採用者が中々定着しない。新卒採用の社員のメンターには比較的近い入社 3 年以内の社員になるべきと考えているが、若手社員が手を上げにくい状況が続いている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| 働き方              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2018 年の働き方改革もあり、働き方を変える必要性についても焦りを感じている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| デジタルツールの活用       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社用携帯で LINE を活用すれば外勤先での調べものがよりスピーディになると思うが、社員が仕事で LINE を使いたがらない。</li> <li>・ 建設業では現場ごとの違いが大きく、1 つの方法で当てはまらないことが多いため、どう DX 化を行えばよいか分からない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  |
| 業務負担             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人事業者で、夫婦とパート従業員のようにな人数で経営している所は、申請書申請を行うとしても手が足りないうえ、書類申請にそもそも慣れていないので、書き方等がわからずに申請が困難である。コロナ禍における雇用調整助成金も、ある程度の規模で事務担当の人がいるような会社でないと申請ができない。</li> <li>・ 飲食業のように労働時間が長い業種では、申請書を作成する時間を捻出することが困難である。</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| 商習慣              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 卸売業は FAX による発注が主流であり、昔ながらの商習慣が根強い。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 社会変化への対応         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ オフィスビルも、在宅勤務の増加や新しい設備のビル(コロナ対策ビル、IT 対応ビル)の新設により、受託数の減少や新たな設備への対応など、先が見えない不安がある。</li> <li>・ アパレル業界では、人口減少に伴う市場の縮小化への対応や、SDGs の潮流を受けて、従来の大量生産・大量消費傾向からの転換を迫られている。</li> <li>・ 自社の主な顧客は高齢層だが、いずれ高齢層も減少することを踏まえると、若い層の顧客獲得が課題である。</li> </ul>                                                                                                                             |
| 費用の増加            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2022 年 10 月から、短時間労働者に対する健康保険・厚生年金保険の適用が拡大されることや、最低賃金も上昇すると予測される中で、人件費の増加への対応が必要になっている。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 社内における技術の承継      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 技術系の部署で高い技術を持つ社員が近々定年を迎えるため、若手社員への継承をどのように進めるか課題だが、現在の業務を優先し継承するための時間を割けていない。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                            |

出所：福岡市の中小企業 10 社(福岡市経済観光文化局政策調整課「中小企業振興に関するアンケート」回答企業より抽出)へのヒアリング、中小企業経営者協会古賀氏へのヒアリング<sup>(18)</sup>、中小企業診断士河野氏へのヒアリング<sup>(19)</sup>をもとに作成

## 2.3. レジリエンスという視点から見た時の福岡市の中小企業の課題

前項の課題は、レジリエンスという視点から次のように整理できる。

- あらゆる事態に対して、適切な判断と対応ができるようなレジリエントな人材の確保と育成
- 不測の事態が生じて、迅速に手立てを講じ実行に移すことができる柔軟な意思決定と社内の意見交換がしやすい風通しのよい組織の構築
- 危機が生じてリスクを分散できるような多様な業務内容の展開

## 3. 変革に必要な視点

### 3.1. ダイナミック・ケイパビリティ

前項で整理したようなレジリエンスを備えるために、企業の経営者にはどのような能力が求められるのであろうか。経済産業省「ものづくり白書」では、「環境や状況の変化に応じて、企業内外の資源を再構成して、自己を変革するダイナミック・ケイパビリティを高めること」<sup>(20)</sup>が指摘されている。同書によると、ダイナミック・ケイパビリティとは「正しいことを行う能力」であり、同概念の提唱者であるティース氏による3つの分類として、「感知（センシング）：脅威や危機を感知する能力、捕捉（シー징）：機会を捉え、既存の資産・知識・技術を

再構成して競争力を獲得する能力、変容（トランスフォーミング）：競争力を持続的なものにするために、組織全体を刷新し、変容する能力」が紹介されている。経営者が感知、捕捉、変容、という能力を備えている場合には、企業の変革が遂行されやすいと言える。

しかし、2.2.のアンケート結果やヒアリング結果からは、課題は認識しつつも解決への手立てが分からない企業も多いことが窺えた。つまり、前述した「感知」能力が備わっていたとしても、実際にどのように変革していけばよいかかわからず、行動に関わる「捕捉」能力や「変容」能力が備わっていない企業も多いと考えられる。

その場合には、アウトサイダーの視点、すなわち広い視野と企業に対する冷静な目を持つことが変革に向けた第一歩となる<sup>(21)</sup>。社会変化が自社の経営にどのような影響を及ぼす可能性があるのか、それに対して、いま社外や業界ではどのような新しい取り組みがあるのか等へ意識を向けることが欠かせない。そこで、次項では、変革の手掛かりになるような福岡市の中小企業の先進的な取り組みを示す。

### 3.2. 各企業のレジリエンス向上に関する取り組み

表2は福岡市の中小企業へのヒアリング結果に基づいた、レジリエンスに関わる取り組みである。

表2 レジリエンスに関わる企業の取り組み

| 分類             | 企業の取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| レジリエントな人材の活用   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性の拠点長を設けたことにより、女性社員の定着率が向上【人材定着に向けた適切な人材配置】</li> <li>・ デジタル化(オンライン採用の活用・タッチパネル導入)【他地域の人材の獲得】【人手不足の解消】【外国人材活用の可能性向上】</li> <li>・ 内勤の事務員を営業に同行させ、自社製品が外部でどのように使われているか理解してもらう【人材育成・意識形成の有効な手段】</li> <li>・ 社内の研修制度や外部講師の招聘、外部の講座の活用【人材育成の方法】</li> </ul> |
| レジリエントな組織      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員同士や幹部による会議を頻繁に実施、目安箱の設置による社員の意見の吸い上げ【現場(社員)と経営者層の情報共有体制の整備】【上層部の意識の柔軟化】</li> <li>・ 社内連絡におけるLINEの活用、電子承認システム導入【デジタル化によるスムーズな意思決定や顧客満足度の向上】</li> </ul>                                                                                              |
| レジリエントなビジネスモデル | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 天神ビッグバンを機に、ビル清掃業務に加えて新たな業務を開拓【業務の多角化】</li> <li>・ 他社や他業種との連携により、新たな商品・サービス・ビジネスを創出する【連携による新規創出】</li> <li>・ 総務部門における外部人材の活用とコア部門への人材の集中、外部のプロ人材の活用【外部資源の活用】</li> <li>・ EC販売の展開【販売先の多様化】</li> </ul>                                                    |

出所：福岡市の中小企業10社（福岡市経済観光文化局政策調整課「中小企業振興に関するアンケート」回答企業より抽出）へのヒアリング、博多21の会所属企業へのヒアリング<sup>(22)</sup>をもとに作成



### (1) レジリエントな人材の活用

取り組みからは、女性の拠点長を設けたことで女性社員の定着率が向上したことや、オンライン採用による域外の人材の獲得、接客業務にタッチパネルを導入することで、ICT ツールを使うことのできる人材であれば国籍関係なく採用の可能性が高まることが示された。人材が集い定着しやすい環境の整備は、多様な人材を呼び込むための土台となる。多様な人材が集い様々なアイデアの相乗効果により、イノベーション創出も期待できる。

さらに、レジリエントな人材を育むための取り組みが欠かせない。人材育成の方法には、社内研修、外部研修や外部講師の活用のほか、営業に内勤の社員を同行させるという、機動性の高い人材育成の方法を実践している企業の事例も見られた。後者の育成方法は、自社の商品がどのように顧客や社会に役立っているかを社員が自分の目で確かめ実感することで、仕事に対する責任感や当事者意識を持つ機会となる。こうした機会が繰り返し設けられることで、社員一人ひとりが自分の考えや意見を持つための訓練になり、その結果、業務上の工夫を行ったり、新たな商品やサービスを創出する等、社会変化の中でも逞しく歩んでいくことのできる人材が育まれると考えられる。

加えて、自社と他社の違いを知る機会があることで、自社を客観的に見直すことができ、よりよい働き方やより効率的な業務の方法等、組織として改善すべき点に気づくことができる。問題意識を持った人材が育つことは組織全体をレジリエントな方向へ向かわせる原動力になる。

求める人材について、ヒアリングでは、どの業種でも共通して、やる気を持つ人や真面目な人、というキーワードが多く聞かれ、どの企業も人材を大事に育てていこうという気構えがあることが窺えた。企業間で人材の育成方法を共有していくことで、企業同士が協力しながらレジリエントな人材を育てていくことも可能だと考えられる。

### (2) レジリエントな組織形成

柔軟な意思決定を行う組織の形成に関し、企業の経営者と社員が意見交換しやすい空気を醸成してい

る企業の事例や、意見箱の設置により、社員の悩みや意見を吸い上げる取り組みを行っている企業の事例が見られた。後者の例では、上層部と社員の風通しが良くなったことで、社員のトラブルも少なくなり、働きやすさの改善にも繋がったという。社内の意思疎通が円滑になることで、人材定着にも繋がるのがわかる。また、LINE の活用により社内の連絡が円滑になった例や、電子決裁の導入により迅速に意思決定がなされるようになり、顧客満足度も高まったというデジタルツールの活用事例が示された。

災害で業務がストップする等の不測の事態が生じた場合、速やかな意思決定は、危機への迅速な対応を可能にする。また、上層部と社員の相互の意見交換が円滑に行われている組織は、緊急時に上からの決定をただ待つのではなく、その時動くことのできる人が適切な判断を行い、被害を最小限に止めることを可能にする。柔軟かつ迅速な意思決定に関わる取り組みを進めていくことで、レジリエントな組織が形成されていくと考えられる。

### (3) レジリエントなビジネスモデルの構築

2021 年現在、福岡市は天神ビッグバン等を機に都市が新たに生まれ変わっている最中である。新たな建物が建設されている中で、ビル清掃業務に止まらずホテル業などの新たな事業展開を見据えて業務の多角化を図る企業の例が見られた。加えて、他社との協業により新たな商品を生み出している企業の例も見られた。こうした多角的な業務展開をしておくことで、有事の際に一つの業種が影響を受けた場合にも、他の業種でカバーできる可能性が高まる。

また、外部人材を活用することで、プロの力を活用してより付加価値の高いものを生み出した例や、総務部門に外部人材を活用し、コア部門に集中するなど、付加価値の高い事業に特化する例が示された。一般的に、中小企業の BPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）活用は低い傾向にあり<sup>(23)</sup>、特に日本ではアメリカに比べて、「経営資源のコア業務への集中」「業務拡大への柔軟な対応」「最新技術の活用」を目的とした企業やベンダー等の外部資源の活用の割合はまだ低い<sup>(23)</sup>。今後、中小企業の中でも外部資源活用のメリットに対する認識が進み活用

が進むことで、業務多角化の実現性も高まり得る。

さらに、近年、EC 市場が拡大傾向にある中で<sup>3)</sup>、ヒアリングでは、コロナ禍以前から EC 販売を行っている飲食店では売上が増加したとの声や、域外からの顧客獲得に成功したとの話が聞かれた。実店舗以外の販売方法を持つことで、万が一実店舗での営業が困難になった場合でも、足を運んでもらわずに顧客と繋がることができる。一方で、依然として店頭売上のシェアが大きいことや、主な顧客層には ICT ツールを使い慣れていない世代や対面でのやり取りを好む世代がいる等の現状も聞かれ、新しい生活様式が広まる中でも、EC 販売が対面販売に完全にとって代わるとは限らないことが明らかになった。対面販売では人と人の触れ合い等の顧客満足度の高い部分へ特化し、EC 販売では域外の顧客獲得に努める等、それぞれの付加価値がどこにあるのかを見極めたうえで選択していくことが、レジリエントなビジネスモデルの展開に求められると言える。

#### 4. おわりに—レジリエンス向上に向けて

本稿は、技術革新、少子高齢化、SDGs などの中長期的な社会変化や自然災害や感染症などの突発的に生じる危機を背景に、福岡市の地域経済がどのようなレジリエンスを備えるべきかという問題意識のもと、福岡市の地域経済の主体である中小企業に着目した。中小企業が抱える課題の分析を通じて、企業のレジリエンスとして、人材、組織形成、ビジネスモデルそれぞれに備えるべきものが明らかになった。

各社へのヒアリングを通じてわかったのは、多くの企業は様々な社会変化を「感知」しつつも、その先の行動に関わる「捕捉」や「変容」に困難を抱えており、変革が容易ではないという現状であった。本稿は、その打開策の一つとして社外に目を向けることを提示した上で、社外へ社員を同行させるといった人材育成方法や、円滑かつ迅速な意思疎通方法の実践、事業の多角化を図る取り組み等の他社の取り組みを紹介した。これらにヒントを得て、取り入れられるものから真似をし、企業内部の改善や変革に繋げることが、一つの手立てになると考えられる。

ただし、地域経済のレジリエンスという本研究の

テーマに立ち返ると、一企業のレジリエンスだけではなく、地域全体で面的なレジリエンスを備えていくことが欠かせない。社会変化はどの企業にも等しく訪れている事象であるため、「一社だけで経営資源を抱えるのではなく、経営資源をシェアできるような仕組みが求められている」<sup>(18)</sup> のであり、業界全体での取り組みや地域全体で変化に立ち向かっていく仕組み作りが今後ますます重要になってくる。デジタル化が進む中で、国際機関も官民連携によるリスキリング（職業能力の再開発や再教育）の重要性を指摘し、ドイツでは連邦経済エネルギー省が「中小企業 40 コンピテンスセンター」を活用した中小企業の支援も行っている。企業を超えた地域全体の連携を通じた変革が行われることで、福岡市地域経済がレジリエンスを備え、今後の社会変化や危機にもしなやかに対応できる地域となることが期待される。

なお、本稿は適宜改編の後、今年度の総合研究報告書の一部となることを予定している。

#### 謝辞

本研究を進めるにあたり、ヒアリングにご協力いただいた皆様に、ここに記してお礼申し上げます。

#### 注釈

- 1) 同ヒアリングは、「中小企業振興に関するアンケート」回答企業のうち 10 社を対象に、福岡市経済観光文化局政策調整課、同経営支援課および（公財）福岡アジア都市研究所が共同で実施した（実施期間は 2021 年 8 月 16 日～9 月 8 日）。
- 2) 内閣府「国民生活に関する世論調査」によれば、若い年代（18～29 歳）の自由時間と収入に関する意識変化について、過去 20 年間で「自由時間を増やしたい」は 30.3%から 43.0%へと 12.7 ポイント増加、「収入を増やしたい」は 60.7%から 50.5%へと 10.2 ポイント減少した<sup>(24)</sup>。
- 3) 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」<sup>(25)</sup>によれば、物販系分野の B to C に関わる EC 市場の規模は、2020 年で約 12 兆 2 千億円に達し、2013 年からの 8 年間で約 2 倍に伸びた。

## 参考文献

- (1) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 :Society5.0ー福岡市における「人」が中心の未来社会 ,2019.
- (2) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 : ダイバーシティ・ネクスト ,2021.
- (3) 情報通信審議会 情報通信政策部会 ,IoT 新時代の未来づくり検討委員会 : 未来をつかむ TECH 戦略,2018([https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000563057.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000563057.pdf),2021 年 10 月 14 日閲覧) .
- (4) 京都市 : 京都市レジリエンス戦略～しなやかに強く , 持続可能な魅力あふれる京都のために ～ ,2019 (<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/honsatsu.pdf>,2021 年 7 月 19 日閲覧) .
- (5) 枝廣淳子 : レジリエンスとは何か 何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる , 東洋経済新報社 ,2015,p.55,p.21.
- (6) 柴山桂太 : 経済レジリエンス研究の可能性 ハイエク , ケインズを手がかりに ,p.50, 藤井聡編 : 経済レジリエンス宣言 , 日本評論 ,2013,pp.49-64.
- (7) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 : 外国人の防災～みんなが助かる社会の構築に向けて ,2020.
- (8) 荒木道雄ほか : 都市レジリエンスの枠組みと指標 ,2018 ([https://resiliencej.files.wordpress.com/2018/11/20180928\\_doc3.pdf](https://resiliencej.files.wordpress.com/2018/11/20180928_doc3.pdf),2021 年 9 月 22 日閲覧) .
- (9) 久米功一 : 経済レジリエンス研究の系譜 , p.97, 藤井聡編 : 経済レジリエンス宣言 , 日本評論 ,2013,pp.83-100.
- (10) ホン・ダル・リム : レジリエンスについて ,2017 ([https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/04\\_100RC\\_presentation.pdf](https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/04_100RC_presentation.pdf),2022 年 1 月 11 日閲覧) ,p.9.
- (11) 佐竹隆幸 : 中小企業の存立とソーシャル・イノベーション , 佐竹隆幸編 : 現代中小企業のソーシャル・イノベーション , 同夕館 ,2017,p.4.
- (12) 中小企業庁 : 中小企業白書 2019.
- (13) 公益財団法人福岡アジア都市研究所 : 福岡市における生産年齢人口の減少を見据えた施策展開に関する研究 ,2018.
- (14) 福岡市経済観光文化局政策調整課 : 中小企業振興に関するアンケート (各年版) .
- (15) 堀越昌和 : 地域中小企業の後継者人材マネジメントの現状と課題の解明に向けた予備的考察ー熊本県の中小企業を対象とした探索研究ー, 日本中小企業学会編 , 日本中小企業学会論集第 35 号 , 同友館 ,2016,pp.174-186.
- (16) 松浦司・野田知彦 : 同族企業における人事・労務管理制度の形成と離職率への影響ー中小企業に注目してー, 内閣府・経済社会総合研究所 , 経済分析 186 号 ,2013 (<https://warp.dandl.go.jp/info:ndljp/pid/11513838/www.esri.go.jp/jp/archive/bun/bun186/bun186g.pdf>, 2021 年 9 月 15 日閲覧) .
- (17) 福岡市 : 福岡市内企業における企業間取引デジタル化実態調査報告書 ,2021,p.19,p.39.
- (18) 中小企業経営者協会の古賀正博氏へのヒアリング ,2021 年 7 月 8 日 .
- (19) 河野中小企業診断士事務所の河野健一氏へのヒアリング ,2021 年 8 月 5 日 .
- (20) 経済産業省 :2020 年版ものづくり白書 ,p.43.
- (21) Kotter,J.P., and Heskett,J.L., Corporate Culture and Performance, The Free Press,1992, 梅津祐良訳 : 企業文化が高業績を生む , ダイヤモンド社 ,1994,p.138.
- (22) 博多 21 の会所属企業 5 社へのヒアリング ,2021 年 8 月 2 日～ 19 日実施 .
- (23) 経済産業省 : 「サービス産業の高付加価値化に関する研究会」 報告書 (案) ,2014 ([https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service\\_koufukakachi/pdf/007\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi/pdf/007_03_00.pdf), 2021 年 9 月 24 日閲覧) , pp.39-40.
- (24) 内閣府 : 国民生活に関する世論調査 (各年版) .
- (25) 経済産業省 : 令和 2 年度産業経済研究委託事業 (電子商取引に関する市場調査) 報告書 ,2021 ([https://www.meti.go.jp/policy/it\\_policy/statistics/outlook/210730\\_new\\_hokokusho.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/210730_new_hokokusho.pdf), 2022 年 1 月 4 日閲覧) ,p.6.