

URC 2021 年度総合研究報告書

地域経済のレジリエンス

～人の力を引き出す変革が生み出すレジリエントな都市～



公益財団法人 福岡アジア都市研究所

URC 2021 年度総合研究報告書

地域経済のレジリエンス

～人の力を引き出す変革が生み出すレジリエントな都市～

公益財団法人福岡アジア都市研究所

2022 年（令和 4 年）3 月

はじめに

当研究所は、福岡市の政策シンクタンクとして、時宜を得たテーマを設定し、社会の変革を捉えた都市戦略を構想し、市民社会に資する研究を行っています。都市の成長と市民の生活の質をいかに向上させていくのか、という福岡市の命題に対し、2019年度は自然災害が頻発するなかで、どのように災害に強いまちづくりを行っていくのかを課題に、「外国人の防災」というテーマに取り組みました。翌2020年度は、「ダイバーシティ・ネクスト」というアプローチを試み、人の挑戦を促すコトや価値観を包含した多様性こそが、イノベーションを生み出す都市には欠かせないことを明らかにしました。

以上に加えて、これまで私たちは、生産年齢人口の減少や技術革新の進展といった社会で生じている変化に目を向け、都市が様々な事態へ対応していくための方策を研究成果として公表してきました。2020年から世界に拡大した新型コロナウイルス感染症など、未来予測がますます難しい時代にあるなか、都市に住む市民一人ひとりや、企業をはじめとする各主体が、あらゆる変化や危機へしなやかに対応していくための術を身につけることがますます必要になってきていると言えます。

そのような背景のもとで、今年度、私たちは「地域経済のレジリエンス」を研究テーマに決めました。“レジリエンス”は強靱性と訳されます。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で、変化や危機に迅速で柔軟な対応ができるとともに、影響を受けた後もすみやかな回復が可能になります。本報告書は、このレジリエンスに着目し、福岡市がレジリエンスを向上させるために必要な施策に対する方策を、研究成果として取りまとめました。

報告書は、福岡市の課題の整理、福岡市内外の企業のレジリエンス形成の事例、企業・組織を超えたレジリエントな取り組みの事例について、それぞれ3つの章で議論を行いました。個人、企業、行政、学校、地域などの様々な主体が、「人」の力を引き出すための変革を遂げていくことが、地域経済全体のレジリエンス向上に寄与すると考えられます。

本報告書を手にとっていただいたみなさまにとって、本研究が、レジリエンスを考えるためのきっかけになることを祈念しております。

2022年3月 公益財団法人 福岡アジア都市研究所

目次

序章 社会変化と新たな時代に求められる地域経済のレジリエンス	1
1. 社会変化とレジリエンス	2
1.1. 長年にわたる変化と突発的なショック	2
1.2. レジリエンスとは何か	3
2. レジリエンスを備えた地域経済	4
2.1. レジリエンスを備えた状態とは	4
2.2. 福岡市地域経済のレジリエンスの主体	5
3. 本研究の手法と目的	6
第1章 地域経済のレジリエンス向上という観点から見た福岡市の課題	7
1. 統計データに基づく課題の抽出	8
1.1. 産業構造の特性から見た福岡市の現状と課題	8
1.2. 人の移動に関わる課題	9
2. 中小企業の課題と特性	12
2.1. 福岡市の中小企業が抱える課題—アンケート結果より—	12
2.2. 中小企業が抱える課題の詳細—ヒアリング結果より—	13
3. 第1章のまとめ	17
第2章 企業のレジリエンスに関する先進的な取り組み	19
1. 企業のレジリエンスに関するケーススタディ	20
1.1. ケース1:仕事と家庭の両立を軸にした働き方	20
1.2. ケース2:業界の慣例にとらわれない待遇改善と人材育成による生産性の向上	21
1.3. ケース3:意欲を掻き立てる多能工制度によるキャリア形成	22
1.4. ケース4:自主経営によるサービスの担い手と受け手の幸福実現	23
1.5. ケース5:働き手の尊厳を基礎に置いたブランドづくり	25
1.6. ケース6:従業員の個性をブランドの魅力に	26
1.7. ケース7:社会に対する開けた視野と新たな方法の導入が社会変化を乗り切る鍵	28
1.8. ケース8:デジタル化導入による業務効率化と社内の意思疎通の円滑化	29
2. 事例の考察—企業がレジリエンスを備えるために—	30
2.1. 組織構成における変革	31
2.2. 事業・ビジネスモデルに関する変革	32
2.3. 多様な人材の活用に関する変革	34
2.4. 社会的つながり	37

2.5. 企業方針の変革	38
3. 第2章のまとめ	39

第3章 組織の枠を超えた都市のレジリエンス形成に向けた取り組み 41

1. レジリエンス形成に寄与する福岡市の取り組み	42
1.1. スタートアップ企業の「つながりの場」の形成	42
1.2. デジタル化へ一歩踏み出すための支援	43
2. 組織連携による産業転換	45
2.1. 産業転換に寄与した産官学のネットワーク(アメリカの事例)	45
2.2. 人材の蓄積と流動性を促す仕組み(シアトル、スウェーデンの事例)	46
2.3. 歴史的な産業転換と都市ブランディングによって形成されたイノベティブな都市 (ブリストルの事例)	47
3. プラットフォームを介した地域経済のレジリエンス	49
3.1. プラットフォームの可能性	49
3.2. 業態転換を促すプラットフォーム	51
3.3. 消費者を巻き込んだ多様なプラットフォームの出現	53
3.4. モノ・サービスの流通促進によるレジリエンス	55
4. 第3章のまとめ	58

終章 福岡市の地域経済におけるレジリエンス向上のために 61

1. レジリエンス向上のための方策	62
1.1. レジリエントな組織の編成	62
1.2. レジリエントなビジネスモデルの構築	63
1.3. 人材に関するレジリエンスを備える	64
1.4. レジリエントな都市の形成	65
2. レジリエントな福岡市の未来の姿	66

参考文献 68

序章

社会変化と新たな時代に求められる
地域経済のレジリエンス

1. 社会変化とレジリエンス

1.1. 長期にわたる変化と突発的なショック

技術革新の急速な進展⁽¹⁾、少子高齢化、グローバル化、SDGs、価値観や選択肢の多様化⁽²⁾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、社会には様々な変化が訪れているなかで、未来はますます予測し難くなっている（図 0-1）。

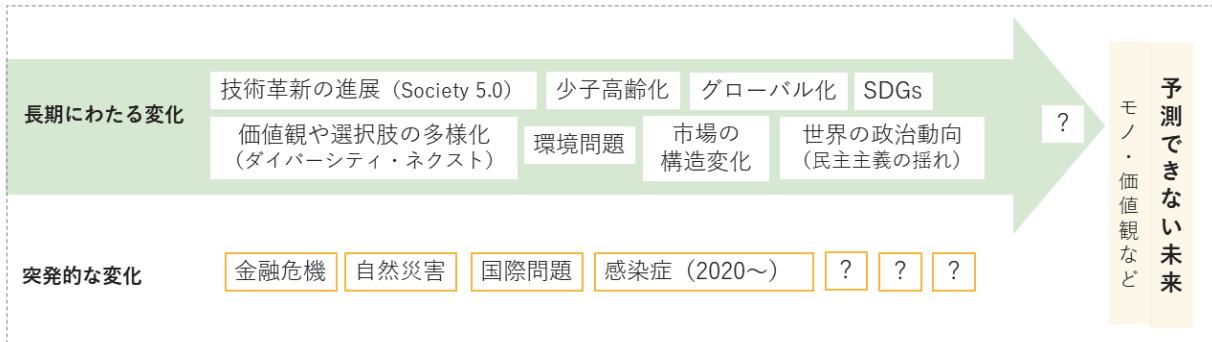


図 0-1 社会変化と予測できない未来

出所:公益財団法人福岡アジア都市研究所^(1,2,9)、総務省⁽⁵⁾、公益財団法人フォーリン・プレスセンター⁽⁶⁾、国際連合⁽¹⁰⁾、京都市⁽¹⁴⁾をもとに作成

デジタルツールの普及により、日常生活はよりスピーディにかつ便利になっている。オンラインツールを使えば、海外との距離さえも感じる事が無い。企業の生産性向上のための手立てとして、DX(デジタル・トランスフォーメーション)ⁱという言葉も至るところで見聞きするようになった。技術革新の進展は、2018年度のURCの総合研究「Society5.0」で示したような、人々の働き方、持続可能な消費のあり方、都心部での人々の過ごし方といった、都市の人々の生活に変化をもたらすほか⁽¹⁾、総務省の「未来をつかむTECH戦略」で描かれているような、今とは異なる暮らし方や働き方といったSFめいた未来の社会⁽⁴⁾をもたらす可能性もある。さらに、未来の社会では我々の想像もつかないような多様な価値観が浸透しているかもしれない。技術革新が進展することで、企画・開発・生産・販売・利用やサービス・保守・廃棄やリサイクルという一連のバリューチェーンにおいても、それぞれの要素が別の方法に置き換わったり、業務自体も不要になるというような市場の構造変化も予測される⁽⁵⁾。

少子高齢化もますます進行している。令和2年国勢調査によれば、国内の生産年齢人口は7,509万人と、5年前の調査から227万人減少し、低下の一途を辿っている⁽⁷⁾。福祉サービスの充実や児童数の減少など、あらゆる分野で少子高齢化の影響が見られるほか、2013年以降、企業の規模に関わらず人手不足感が強まっている⁽⁸⁾。生産年齢人口の減少は都市の

ⁱ デジタル・トランスフォーメーションは、2004年にウメオ大学(スウェーデン)のエリック・ストルターマン教授らが提唱した言葉が起源であり、デジタル技術が生活全般に影響し変化をもたらすことを意味する⁽³⁾。

活力低下にもつながる⁽⁹⁾。

また、持続可能な社会の実現に向けた SDGs (持続可能な開発目標)ⁱⁱの達成に向けて、各国、企業、国民一人ひとりが行動していくことも求められている⁽¹⁰⁾。国内においては、2017年に経団連が SDGs の理念を取り入れて「企業行動憲章」⁽¹¹⁾を改定し、各企業は SDGs の行動目標達成に向けた取り組みが求められているほか⁽¹²⁾、プラスチックごみ削減のためのビニール袋の有料化など、私たちの身近なところでも SDGs を意識する機会が多い。

これらの長期にわたる変化のみならず、自然災害のように突発的に生じる危機に遭遇した場合、住む場所の喪失、食べ物の不足、仕事やこれからの生活の見通しが立たない等あらゆる不安に見舞われ、私たちのそれまでの生活は一変する。2020年から世界に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響は、2022年に入った現在でも続いており、我々の生活は、新しい行動様式に従って変化し、テレワークという働き方への関心も高まった。経済活動においては、2020年度の実質 GDP は、1995年以降、年度として最大の落ち込みとなるマイナス 4.5%を記録した⁽¹³⁾。

冒頭で述べた社会変化を、京都市の「京都レジリエンス戦略」⁽¹⁴⁾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。社会変化は、前述したような我々の日常生活を、単にそれまでとは違ったものへと「少し変える」というレベルに止まらず、ストレスやショックという強い言葉で表せるほどに、我々に衝撃を与え、試練をもたらし、変革を迫り、「大きく転換させ得る」ものなのだということを改めて認識する必要がある。

いま、私たちは、これらの様々な社会変化へ柔軟にかつ適切に対応し、衝撃から立ち直るために必要なものについて、今一度立ち止まって検討しなければならない。その解となるものが、本研究のテーマとして定めたレジリエンス(強靱性)である。個人、企業、都市、地域という様々な主体が、日頃からレジリエンスを備えることの必要性を、本報告書で示していく。

1.2. レジリエンスとは何か

近年、自然災害の発生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(図 0-2)。心理学分野で定義されるレジリエンスは、枝廣⁽¹⁵⁾によれば「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」であり、ショックから個人がいかに立ち直るか、トラウマへいかに対応するかが議論される。生態学

ⁱⁱ 2015年9月の国連総会で「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画である。その目標として掲げられているのが「SDGs (持続可能な開発目標)」であり、17の持続可能な開発のための目標と、169のターゲットが示されている⁽¹⁰⁾。

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、どのように新しい秩序を形成するかに焦点が当たる⁽¹⁶⁾。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⁽¹⁷⁾。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^(14,18,19)。

レジリエンスとは、枝廣⁽²⁰⁾によれば「外的な衝撃に耐え、それ自身の機能や構造を失わない力」であり、かつ、久米⁽²¹⁾によれば「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」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迅速かつ柔軟な対応と、影響を受けた後の迅速な回復を可能にする。

分野	レジリエンスの概念
心理学	・ ショックからの個人の 立ち直り 、トラウマへの対応
生態学	・ 自然災害により生態系が傷ついた時に、どのように 回復 し、新しい秩序を形成するか
防災	・ 平時の減災 →災害 発生時 の対応→災害からの 回復
経済	・ 経済危機や自然災害時の企業の 事業継続性 (BCP)
都市	・ 強みを活かす、弱みを克服したうえでの 持続可能なまちづくり

図 0-2 各分野におけるレジリエンスの概念の整理

出所:本項の内容を整理

2. レジリエンスを備えた地域経済

2.1. レジリエンスを備えた状態とは

地域経済がレジリエンスを備えた状態を図示したものが図 0-3 である。縦軸が機能、横軸が時間を示している。何らかの変化や危機が生じたことで、地域経済において、経済活動の停滞、経営状態の悪化、失業等のマイナスの影響が発生した場合を想定してみよう。

地域経済が「レジリエンスを備えていない場合」(緑色の線)には、回復が遅くなるため、元の状態に戻るまで長い時間がかかる。また、レジリエンスを備えていない場合には、回復がゴールとなる。

その一方で、地域経済が「レジリエンスを備えている場合」(黄色の線)には、何かの変化や危機が生じ、その影響を受けて経済活動が停滞した場合にも柔軟に対応し、迅速かつ適切な対応策を講じるとともに、新たな価値の創出につなげることができる。

一般社団法人日本電子デバイス産業協会⁽²²⁾によれば、「変化の多くは急激に起こっているように見えるが、実際は目に見えないところで静かに変化が進行し、見えたときにはすでに2~3割は進行している。(中略)きづくかどうかは課題」なのであり、事前の備えが明暗を分ける。事前の備えがあれば、危機からのショックを受けづらいうえ、もしも経済活動が停滞したとしても、それは一時的な停滞に止まり、迅速な回復が期待できる。さらには、企業や地域における日頃からの創意工夫や改善の積み重ねがあれば、変化や危機というピンチ

をチャンスに変えて、新たな価値創造も期待できる。

社会変化や危機に対する平時からの備えがあることが、レジリエンスを備えた状態であると言える。平時からの備えとは、危機と機会の見極めができること、適切に対応する備えがあること、変化への対応と持続的な成長ができることを指す。

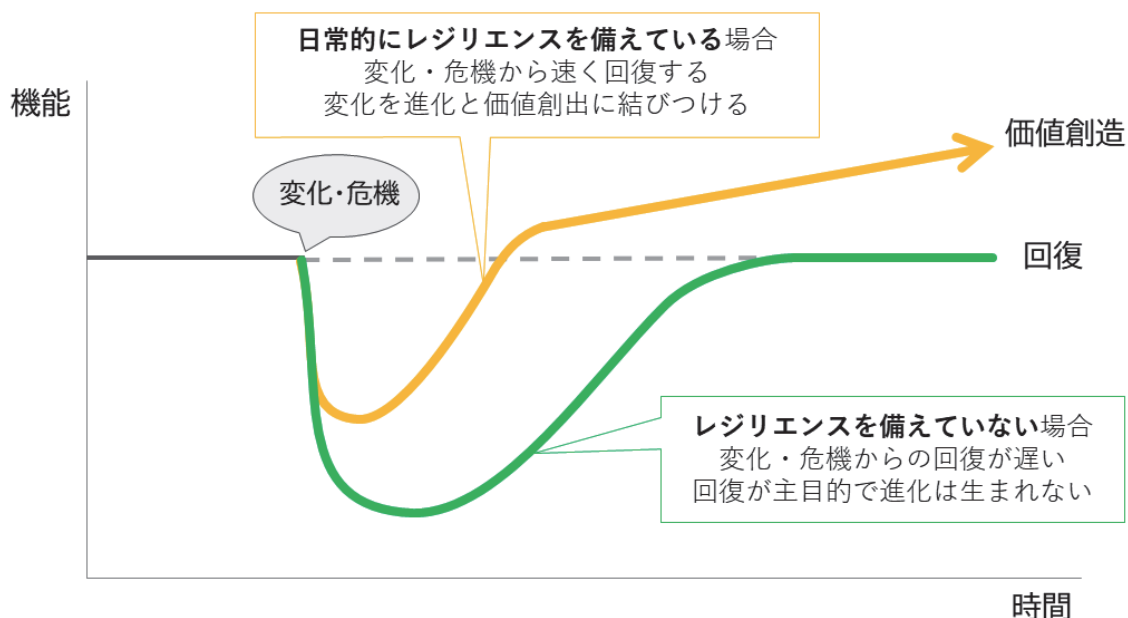


図 0-3 レジリエンスを備えている場合と備えていない場合

出所: 古田・管野⁽²³⁾を参考に URC 作成

2.2. 福岡市地域経済のレジリエンスの主体

福岡市の地域経済がレジリエンスを備えるための方策を考える場合、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かが議論の焦点になる。都市のレジリエンスに関して、ホン・ダル・リム⁽²⁴⁾は、「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」と述べている。地域経済全体のレジリエンス向上のためには、地域に存在する各主体のレジリエンスを高めていく必要がある。

地域経済を担う主体は企業である。「福岡市経済の概況」⁽²⁵⁾によれば、福岡市の従業者数の約 85.7%を占めるのが中小企業である。中小企業は、佐竹⁽²⁶⁾が指摘するように、「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」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向上に寄与すると考えられる。さらに、福岡市では、スタートアップ企業も地域に新たな風を生む存在となっている。これらの福岡市の企業に着目しながら、地域経済のレジリエンスについ

て考察を行う。

3. 本研究の手法と目的

以上の背景に基づき、本研究の目的として、統計データ分析、福岡市の中小企業や関連団体等へのヒアリング、福岡市内外の事例分析に基づき、地域経済の主体がレジリエンスを備え、ひいては、都市として社会変化に対応する力を高めるための施策への方策を導くことを定めた。

以下、第1章では、まず統計データの分析に基づく福岡市の産業と人材に関わる課題と、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に基づいた中小企業が抱える課題を示す。そのうえで、レジリエンスを備えるために必要な変革の内容を整理する。それを踏まえて、第2章では、福岡市内外の企業のレジリエンスに関する先進的な取り組みを整理する。第3章では、組織の枠を超えた都市のレジリエンス形成に向けた取り組みを示す。以上の分析結果を踏まえて、最終章では、福岡市の地域経済のレジリエンス向上に向けた方策を示す。

第 1 章

地域経済のレジリエンス向上という 観点から見た福岡市の課題

本章の要約

本章では、地域経済のレジリエンス向上に向けて、どのような変革が必要なのか、どのような方策が求められるのかを導き出すために、福岡市の現状を整理し、課題を抽出した。まず、統計データに基づき、福岡市の産業構造と人口移動に関する現状を把握した。その結果、福岡市の主要産業である第 3 次産業では、付加価値向上に向けたさらなる生産性向上の取り組みの必要性が明らかになった。また、福岡市においても生産年齢人口の減少が徐々に見られ始めており、業務の効率化や、イノベーションを起し続ける多様な人材の集積が、地域経済におけるレジリエンスにとって必要なことが浮き彫りになった。

次に、地域経済の主体である中小企業へのアンケートやヒアリング調査の分析から、人材確保や人材育成、社内の意思疎通、デジタル化の導入といった課題が明らかになった。

上記の現状分析から、福岡市の地域経済のレジリエンス向上にあたっての課題を、1 柔軟な意思決定と風通しのよい組織の構築、2 リスクを分散する多様な事業展開および生産性・付加価値向上、3 多様な人材の確保と育成、4 以上を通じた、産業全体の高付加価値化の 4 つに整理した。

第1章の目的

地域経済のレジリエンス向上に向けて、どのような変革が必要なのか、どのような方策が求められるのかを導き出すために、本章において、福岡市の現状を整理した上で、課題を抽出する。

地域経済の現状を捉えるためには、福岡市の産業構造の特性と、産業を担う人材、つまり人口移動の現状を把握する必要がある。統計データに基づき、これらの現状を分析した上で、福岡市が抱える課題を示す。

次に、地域経済の主体である中小企業に着目し、アンケート調査結果とヒアリング結果の分析に基づき、組織、ビジネスモデル、人材に関わる課題を抽出する。

1. 統計データに基づく課題の抽出

1.1. 産業構造の特性から見た福岡市の現状と課題

福岡市の産業構造を見ると、卸売業、小売業、飲食関連サービス業をはじめとする第3次産業に事業者や従業者が多い。図1-1は、福岡市の産業別事業所数の伸び率と生産額の伸び率を表したものである。グラフの縦軸は事業所数の伸び率、横軸は経済活動生産額の伸び率であり、グラフ中のバブルの大きさは従業者数を表している。

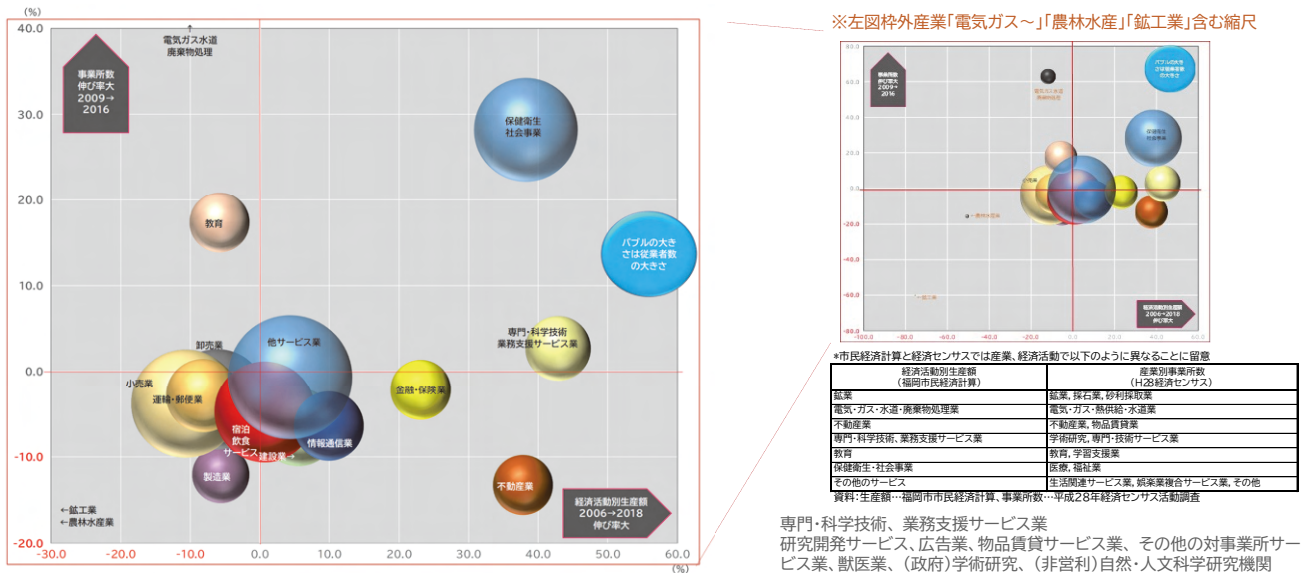


図1-1 福岡市の産業別事業所数の伸び率と生産額伸び率

出所:URC 作成

バブルが大きい(従業者数が多い)のは「他サービス業(生活関連サービス業や娯楽業複合サービス業など)」「保健衛生・社会事業」「小売業」「卸売業」「宿泊飲食サービス業」である。原点付近の産業では生産額の伸びが見られず、組織変革、事業の方法、働き方等、

様々な部分で社会変化へ対応できていない可能性が考えられる。今後、これらの産業が付加価値の高いものを生み出していくために何を変えていくべきなのか、社会変化や危機というピンチをチャンスとして捉え、より価値のあるものを生み出していくためにどう変革していくべきかについて、検討していく必要がある。

1.2. 人の移動に関わる課題

(1) 生産年齢人口の減少

福岡市の人口は増加傾向が続いている。2020年国勢調査では161万2千392人となり、2015年からの人口増加数と人口増加率はともに大都市（政令指定都市および東京23区）中1位であった⁽¹⁾。2012年時点の推計値⁽²⁾を上回るペースで人口が増加しており、この勢いが続けば、図1-2の2025年以降の推定値で示している値を上回りながら人口増加が継続することが予測される。

また、福岡市の2020年の生産年齢人口（15-64歳）の割合は64.5%であり、21大都市中で東京（67.2%）、川崎市（67.1%）に次ぐ第3位の高さを示した⁽¹⁾。このように、福岡市は依然として活力ある都市であり続けている一方で、国内の他の都市と同様に少子高齢化の影響は確実に及んでおり、生産年齢人口は、2010年の99万8千人をピークに徐々に減少する傾向にある（図1-2）。生産年齢人口の減少は、働き手の不足にとどまらず、様々なアイデアを持つ人材が不足することで、都市のイノベーション創出が停滞する危険性も孕んでいる。

幸いにも、福岡市は、20代や30代の若い世代が大学等への進学や就職を機に集まって

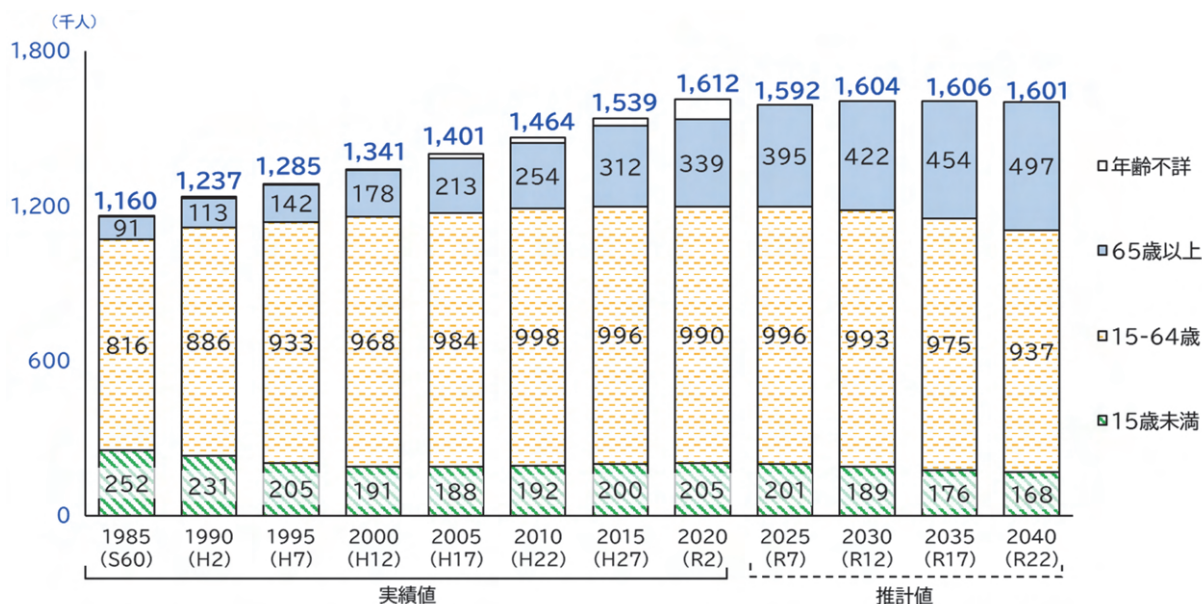


図1-2 福岡市の年齢3区分別人口・世帯数の推移

出所: 国勢調査(1985~2020年)⁽³⁾、「福岡市推計人口」(2012年)⁽²⁾より URC 作成

いる⁽¹⁾。こうした人材をさらに惹きつけ、定住につなげることで、生産年齢人口減少へ対応するとともに、多様な人材を集め続けることが必要である。

(2) 市域を越える人材の流動

図 1-3 は、福岡市と他地域（九州他県、福岡都市圏、その他福岡県、東京圏）間の転入超過数の推移を表したものである。グラフの上に行くほど福岡市はその地域からの転入が多く、下に行くほど福岡市からその地域への転出が多いことを表している。福岡市は九州地域から多くの人が入り込んでおり、2020 年で九州他県から 7,006 人、その他福岡県から 3,285 人の転入超過となった。

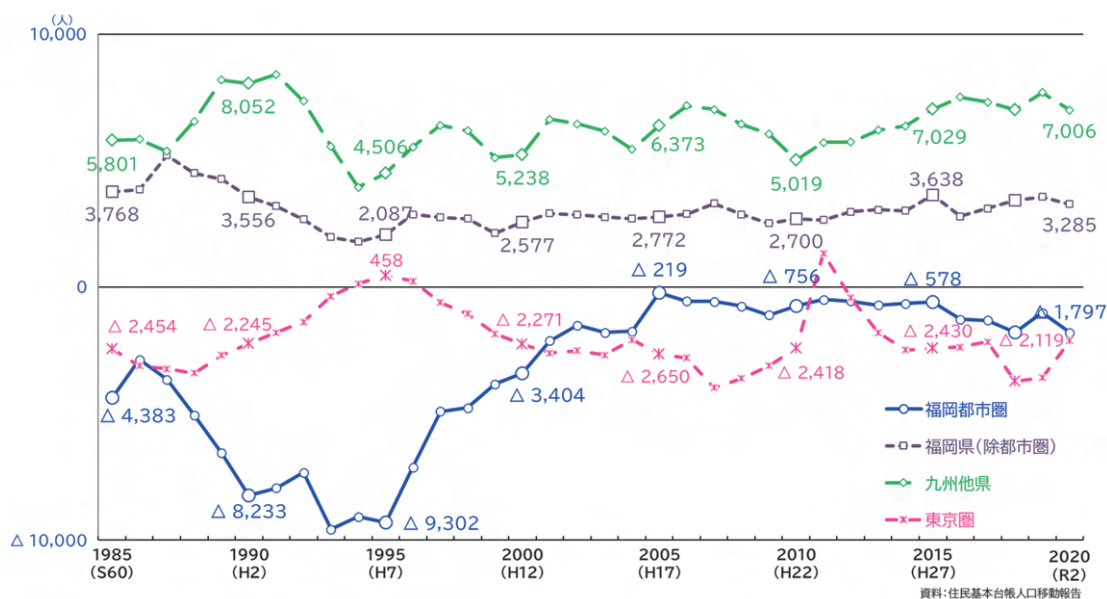


図 1-3 福岡市と各地域の転入超過数

出所：住民基本台帳人口移動報告⁽⁴⁾より URC 作成

転入超過の要因の一つとして、進学を機に福岡市に多くの若者が集まっていることが挙げられる。図 1-4 は、人口千人当たりの学生等の数を表したグラフである。政令 21 都市中、福岡市は 3 番目 (68.3 人) に位置し、京都市 (110.6 人)、東京都区部 (71.7 人) に次いで学生の数が多い都市である。福岡市の学生数の内訳は、大学生が最も多く 39.8 人、次いで専修・各種学校生が 21.5 人となっている。福岡市の専修・各種学校生の数は、大阪市 (24.8 人) に次いで多いことも特徴的である。

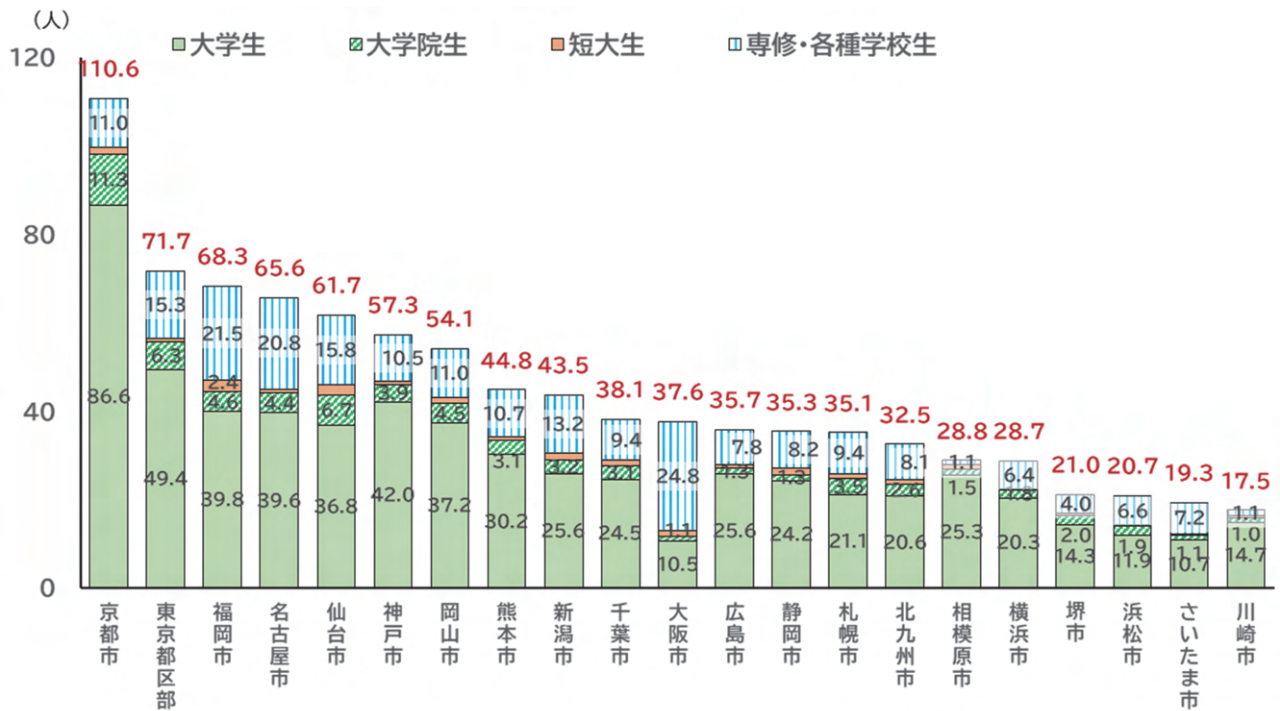


図 1-4 人口千人あたり学生等の数大都市比較(2020 年)

出所:令和 2 年度学校基本調査⁽⁵⁾、令和 2 年国勢調査⁽³⁾より URC 作成

図 1-3 に再び目を向けると、福岡市は転入超過の一方で、福岡都市圏に対しては 1,797 人の転出超過となっている。年代別に見ると 30 代や 40 代が主であることから、子育て世代が郊外に引っ越していることが考えられる⁽¹⁾。東京圏に対しては、転出超過傾向が続いており、2020 年で 2,119 人であった。年代別には 20~24 歳、25~29 歳の流出が多く⁽¹⁾、進学や就職を機に東京圏へ移っていると考えられる。福岡の大学などで学び育った人材が地域で活躍できるような環境や、東京でスキルを身につけた人たちが福岡に戻り活躍できるような環境を整えて行くことが必要である。

2. 中小企業の課題と特性

2.1. 福岡市の中小企業が抱える課題—アンケート結果より—

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った労働環境に関わるものや、経営者の高齢化、事業承継などが挙げられる⁽⁶⁾。いずれの課題も、突発的に発生した課題というわけではなく、生産年齢人口の減少⁽⁷⁾等の社会変化を背景に、中長期にわたって中小企業が抱えている課題である。

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 1-5 は、福岡市「中小企業振興に関するアンケート」(約 400~600 社が回答)⁽⁸⁾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」「コスト削減」を課題として挙げた企業は 2020 年に大幅に増えた。次項で、課題の詳細を見ていこう。

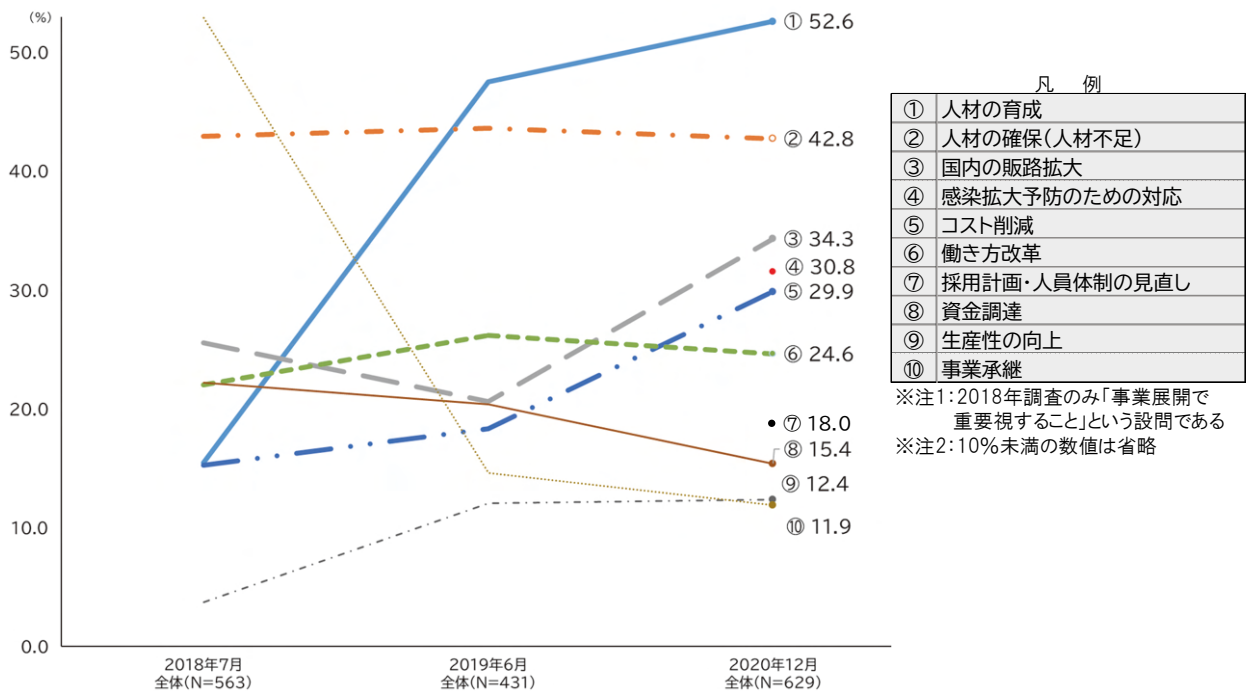


図 1-5 事業展開における課題

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」⁽⁸⁾をもとに URC 作成

2.2. 中小企業が抱える課題の詳細ーヒアリング結果よりー

表 1-1 は、中小企業へのヒアリング結果ⁱ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。

表 1-1 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"> ・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。 ・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。
社員の意識改革や自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。 ・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。
意識の共有・自由に発言できる風潮	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者と社員全体の課題認識の共有ができていない。 ・若手が発言できるような空気の不足。
人材不足	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。
人材採用	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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気が落ちている。 ・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しているが、自社を認識してもらうまでが困難。 ・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。 ・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。
人材の定着	<ul style="list-style-type: none"> ・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 年以内の社員が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。
働き方	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
DX・デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> ・DX とは何かかわかっていない、どこから DX に手をつければよいかかわかっていない。 ・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 を行えばよいかわからない。 ・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。
業務負担	<ul style="list-style-type: none"> ・個人事業者で、夫婦とパート従業員のように少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。 ・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。

ⁱ本ヒアリングは、「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)。

商習慣	・ 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。
社会変化への対応	・ 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。 ・ 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。 ・ 自社の主な顧客は高年齢層だが、いずれ高年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。
費用の増加	・ 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。
社内における技術の承継	・ 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 。

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⁽⁹⁾、中小企業診断士河野氏⁽¹⁰⁾へのヒアリングをもとに筆者作成

(1) 人材育成

まず、前項の図 1-5 で多くの企業が課題として挙げた「人材の育成」に関して、ヒアリングによれば、具体的には、育成の方法、社員の意識改革や自己啓発、社内の意識の共有という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、外部講師を招聘するには講演料が高いという費用面の問題や、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が低くなりがちという現状も聞かれた。

以上より、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必要である。合わせて、社員一人ひとりが当事者意識を持って業務に取り組む意識の醸成を図るために、会社全体の課題認識の共有や若手が発言しやすい環境整備の必要性が浮き上がる。

(2) 人材の確保

次に、「人材の確保」に関して、ヒアリングによれば、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、人材採用の面で大手企業に比べて辞退率が高いこと、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こと、労働に関する制度の変更に応じた人件費の対応が必要なことという課題が挙げられた。

内閣府「国民生活に関する世論調査」⁽¹¹⁾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 ポイント減少したことが示されている。2018 年度にテレワークに関するヒアリングを実施した際には、企業の採用活動において、公募書類に「テレワーク」という用語が記載されている

と、応募者の数が増えたという話も聞かれた⁽¹²⁾。これより、特に若い人材の確保や定着には、ワークライフバランスが鍵となることが窺える。

ヒアリング結果および内閣府の調査から推察できるのは、企業は、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確保の方法を講じていく必要があるということである。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なかでは、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ないため、オンライン採用や PR 内容の転換も必要になるだろう。また、企業は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と考えられる。

(3) DX(デジタル・トランスフォーメーション)、デジタル化

ヒアリングでは、どこからDX(デジタル・トランスフォーメーション)に手をつければよいか分からない、関心はあるもののDXの仕方が分からない、経営者はLINEの活用が業務効率化に役に立つという意識はあるものの、社員が仕事で使いたがらない、という現状が聞かれた。

経済産業省「DX推進指標とそのガイダンス」⁽¹³⁾によれば、DXとは「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」である。同ガイダンスでは、DXの成熟度がレベル0からレベル5まで段階で示されており(図1-6)、最終的に目指されるのはレベル5の段階である。図1-6によれば、DXは、全社戦略に基づく一部の部門で推奨されている(レベル2)、仕組みの明確化と部門横断的な実施(レベル3)、持

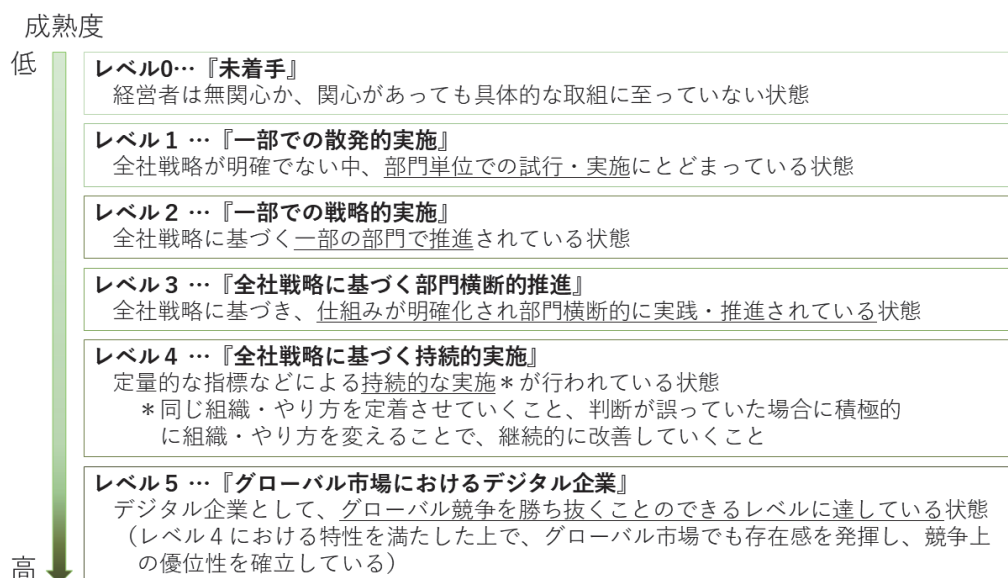


図1-6 DXの成熟度レベルの基本的な考え方

出所: 経済産業省「DX推進指標とそのガイダンス」図3を一部加工⁽¹³⁾

続的な実施（レベル4）へと段階的に進んでいく。つまり、DXは最終的には業務フローや組織自体という企業そのものの転換をもたらすものであると言える。

しかし、全国の中小企業の傾向を見ると、「DXを聞いたことはあるが、内容はよく知らない」「DXを聞いたことがない」が半数以上を占めているのが現状であり(図1-7)、多くの中小企業はレベル0をクリアしなければならない段階にあると言える。

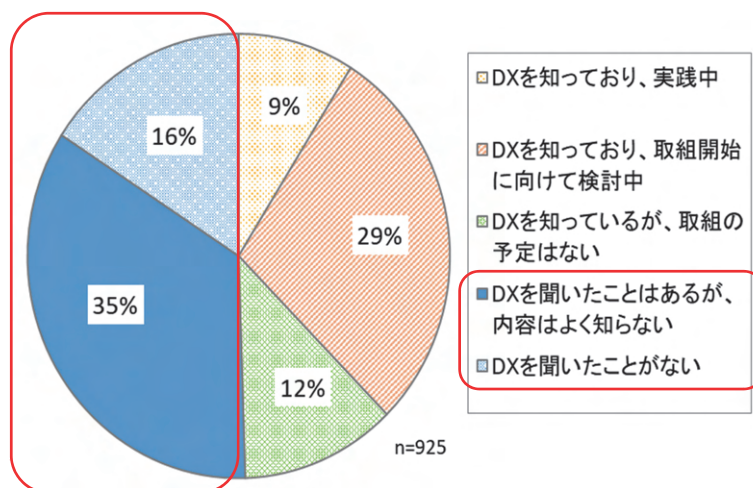


図1-7 中小企業におけるDXの認知割合

注:本グラフの調査対象者は地域未来牽引企業であり、2020年10～11月に実施されたアンケート調査の結果に基づく
出所:内閣府「令和3年度年次経済財政報告」⁽¹⁴⁾より作成

DXは業務フロー自体の変化をもたらすものであり、一方、よく使われるデジタル化という言葉は、現在の仕事をデジタルツールに変えることで業務を部分的に効率化することを指す。福岡市では「福岡市中小企業テレワーク促進事業」が2度実施され、これを機に中小企業でもオンライン会議が導入されるなど、業務効率化が進み始めている側面も窺える。しかし、1.2. で述べたように生産年齢人口の減少傾向が見られるなかで、中小企業の人材確保はますます困難になることが予測される。このような事態へ対応していくためにも、今後、中小企業はデジタルツールの導入により業務の効率化を図り、労働生産性を向上させるとともに、レベル0からDXを進めていくことが必要であると考えられる。

(4) 社会変化への対応や商習慣

ヒアリングでは、社会変化への対応や商習慣に関する課題も挙げられた。オフィスビルの清掃業務を担う企業は、コロナ禍の在宅勤務の増加や新しい設備のビルの新設によって、今後の見通しが立てづらい状況にある。また、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⁽¹⁵⁾。

技術革新、少子高齢化、SDGs、コロナ禍などの様々な社会変化を受けて、こうした企業は、従来の方法を転換する必要性に迫られていることが窺えた。

3. 第1章のまとめ

本章では、地域経済のレジリエンス向上に向けて必要な変革を導き出すために、福岡市の現状を整理したうえで、課題を抽出した。

福岡市の産業構造と人口移動に関する統計分析および、地域経済の主体である中小企業へのアンケートやヒアリング調査の分析を通じて、付加価値向上に向けた生産性向上、多様な人材の集積、業務効率化、社員の当事者意識の醸成、DX・デジタル化の進展による生産性および付加価値向上、社会変化に応じた変革の必要性という現状が明らかになった。これらの現状を踏まえると、レジリエンスという観点から、福岡市の地域経済が抱える課題は次の4つに整理できる。

- ① 柔軟な意思決定と風通しのよい組織の構築
- ② リスクを分散する多様な事業展開および生産性・付加価値向上
- ③ 多様な人材の確保と育成
- ④ 以上を通じた、産業全体の高付加価値化

これらの①から③より言えるのは、企業には、組織の構築、事業・ビジネス、人材戦略それぞれに関する変革が必要であり、その変革の鍵は「柔軟性」および「多様性」にあるということである。柔軟性や多様性を踏まえた改革を進めていくことは、序章で述べたレジリエンスを備えることにつながる。さらに、様々な変革に伴い、業務効率化や人材育成、新規創造等が進むことで、④の産業全体の高付加価値化に向けた動きも期待できる。

経済産業省「ものづくり白書」⁽¹⁶⁾によれば、企業が変革を行うためには、「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」ための能力である“ダイナミック・ケイパビリティ”の向上が必要であると言う。同書では、提唱者のティース氏による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(シージング)：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⁽¹⁷⁾。企業が社会変化に対する「感知」力を高め、その先の行動に関わる「捕捉」力および「変容」力を向上させる手掛かりを得るために、続く第2章では、企業や組織のレジリエンス向上に関する先進的な取り組みについて考察する。

第 2 章

企業のレジリエンスに関する 先進的な取り組み

本章の要約

本章では、福岡市の地域経済のレジリエンス向上に向けたヒントを得るために、福岡市内外の企業の先進的な取り組みとして、8つのケーススタディを紹介した。具体的には、自律的で向上心を持てるような働き方、待遇改善による人材の定着、デジタルツールの活用による人材育成や生産性の向上、複数の職能や多様な職種に従事する機会の提供による社員のチャレンジの幅の拡大、権限や意思決定機能の現場従事者への移譲によるモチベーション向上やサービス向上、心地よいワークスペースの提供や十分な休息時間の確保を通じた働き手の尊厳の確保、従業員の個性を活かす方針による自社のブランド力向上、社外への広い視野を持ち良い取り組みを自社にも導入する柔軟性、デジタルツールによる迅速な意思決定や風通しのよい社内環境の整備といった、多岐にわたる取り組みを示した。

以上のケースを考察した結果、企業がレジリエンスを備え、地域経済のレジリエンス形成に貢献するために必要な変革の内容として、組織編成、事業・ビジネスモデル、人材戦略、社会との関係、企業方針という5つの要素が浮き彫りになった。

第2章の目的

前章で示した福岡市の地域経済のレジリエンス向上のための課題に向けたヒントを得るために、本章では福岡市内外の企業の先進的な取り組みをケーススタディとして紹介したうえで、それらのケースの考察を行う。考察を通じて、企業がレジリエンスを備えるために必要な変革について整理しヒントを示す。

1. 企業のレジリエンスに関するケーススタディ

1.1. ケース1：仕事と家庭の両立を軸にした働き方

データ処理やウェブデザインを行うエス・アイ（兵庫県姫路市）では、自由出勤制、完全時給制、全員正社員制を導入している⁽¹⁾。土日祝日を含め、午前8時から午後6時の間の好きな時間帯に出退勤し、合計3時間以上働けば良い。「全員が自分の好きな時間に働け、働いた分に応じて平等に評価されるべき」であるという今本茂男・代表取締役社長の考えにより、仕事量も働く時間も個人の裁量に委ねられる。自分のライフスタイルに合わせて仕事を行うことが可能で、その対価については、完全時給制のもと、単に業務内容に応じて給料が支払われるのではなく、それぞれの働きや数値化しづらい間接的な貢献も総合的に評価される⁽¹⁾。

こうした働き方の根本には、「仕事と家庭は、各自が自覚を持って管理する」という約束事があり（図2-1）、残業なしが大原則となっている^(2,3)。こうした制度により同社は、高度なスキルや能力を持ちながらもフルタイムでは働けない人材を受け入れる場となった。

しかし、当初、この自由出勤制度はパート従業員向けに導入されており、能力のあるパート従業員に責任ある仕事を任せると時間給に不満が出たり、正社員から見れば、忙しいなかでも自分の都合で帰社するパート従業員を恨めしく思うなど、雇用制度の違い

《エス・アイでの働き方と約束事》

- ・仕事と家庭の両立は、各自自覚を持って管理してください
- ・1日の労働時間は、7.5時間以内を目安に作業してください（最大7.75時間）
- ・週の労働時間は、40時間以内を厳守してください
- ・1ヶ月の労働時間は、個別の契約によりますが、160時間以内目安に作業してください（最大168時間ですが、ワークライフバランスの観点から、160時間を目安に作業することを推奨します）

☆ 効率UPのポイント

- ◎出勤・・・作業を始められるようになった時点で入力
- ◎退勤・・・作業終了直後に入力
- 休憩入力・・・休憩に行くときは、忘れずに

※日報や届出の記入、作業の準備・片づけ等は、できるだけ時間をかけず正確に

勤務時間中は集中して作業をし、終業後は速やかに退勤することで、実績・評価UPに繋がります

図2-1 エス・アイ社での働き方の前提⁽³⁾

出所：エス・アイ

による転職が生じ始めた。このことから、正社員にも自由出勤制度を適用し、能力の高いパート従業員が正当に評価されるよう、全員を「完全時給制」に切り替えた⁽²⁾。その後、時間をかけてパート従業員も正社員雇用に切り替え、全従業員が同じ土俵で働く環境が整備されてきた。

こうした制度は、短時間で集中して働くことで効率よく高い時間給を稼げる仕組みになっていることから、会社側は無駄な人件費を抑え、従業員は自身の都合に合わせて、自律的で向上心を持って働くことにつながっている。

また、少数の取引先への依存体制を見直すことで、特定の取引先からの短期的で集中した発注を抑え、繁閑を均し、社の大前提である「残業なし」を実現してきた。こうした転換の背景には、「社員が生活できるだけの収入を安定して稼ぐこと」を十分条件として捉える方針があり、企業の成長を第一の目的にしないという社長の思いに裏付けられている。

1.2. ケース 2：業界の慣例にとられない待遇改善と人材育成による生産性の向上

大阪市の塗装会社「竹延」では、代替わりとともに、職人の処遇の改善と採用・人材育成を進めるため、親会社とは別に「KM ユナイテッド」を立ち上げた。建設現場の職人は、通常、業界の慣行として個人事業主として雇用されることが多く、待遇面での不満や不安定さから若手が数年で辞めてしまうことが課題であった。そこで、そうした職人を新会社で社員化し、月給制、週休 2 日、社会保険加入、退職金付与などの処遇改善に取り組んだ⁽⁴⁾。

採用面では、経験者や男性の応募が少なく、未経験の女性や永住外国人の採用を進めるとともに、「職人育成塾」を立ち上げ、彼女ら彼らのスキルアップを図った⁽⁵⁾。「職人育成塾」は、当初、未経験者に向けた技術習得の場として開講されたが、従来から在籍する中堅の技術者も新しい技術を身に付けることに意欲を示し、参加するようになったことから、社全体の技術の底上げにつながった⁽⁵⁾。

また、一人前になるためには 10 年かかると言われる業界で、ICT の活用を進め、3 年で職人の技術を体得できるプログラムを考案してきた。例えば、動画で仕事を学べる人材育成技能伝承アプリの開発などである（図 2-2）⁽⁴⁾。内外装の仕上げ、塗装、左官、タイルなど 23 の作業についてベテラン職人の技を撮影し、それを見ることで効率よく仕事を習得するのである。

2.2 ファイバーテープ貼り

建物の揺れなどの挙動による目地部のひび割れ防止のため、ファイバーテープを貼ります。

◆ファイバーテープとは

ボードのジョイント部の補強や小さな穴、ひび割れの補修などに用いるガラスファイバー製の下地用テープです。

◆ファイバーテープの持ち方

右手(利き手)：ファイバーテープの端より 1cm 手前の真ん中で親指を外側、人差し指を粘着面側に挟んで持つ。

左手：ファイバーテープのロール側を持つ。



図 2-2 技能伝承アプリのイメージ

出所：KM ユナイテッドの建設アシスト⁽⁶⁾

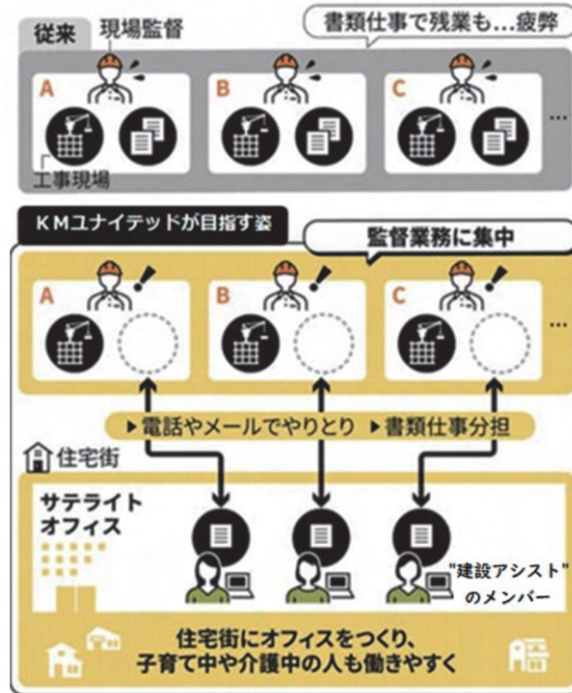


図 2-3 建設アシストによる監督者の業務軽減

出所:建設アシストウェブサイト⁽⁸⁾より引用

また、こうした工夫によって受注が増加すると、それに伴い現場監督が必要となる。しかし、現場監督は、職人らが帰った後の事務仕事（見積、請求書作成等）のため長時間労働になりやすいことや施主と職人の板挟みになるストレス⁽⁷⁾などから敬遠され、人材不足が顕著な職種である。これを解消するため、KM ユナイテッドでは、新規に建設アシスト（アシスタント）の役職を設け、監督者の業務軽減を図った(図 2-3)。監督者は、現場での進捗管理だけでなく、積算、見積書作成、施工要領書や図面の作成・修正などの書類整理の仕事が全体の 55%を占める⁽⁴⁾。これらの仕事を建設アシストが担うことで現場監督の負担を軽減し、またアシスト自身が複数の現場を担当することで生産性の向上にもつながったという。さらに、IT 技術の進化とウェブ会議システムの浸透などにより、女性の多いアシスト業務が遠隔でもできるようになり、個々人の条件に合わせた業務の遂行が可能となってきている。

1.3. ケース 3：意欲を掻き立てる多能工制度によるキャリア形成

静岡県沼津市の平成建設では、社員の半数が入社後、大工となることを選択する⁽⁹⁾。木を扱う大工とコンクリートを扱う多能工を合わせて大工と呼ばれ、大工は現場監督や設計も含め複数の職能をこなし、多能工も、型枠・鉄筋・重機操作・足場組みなど、一人で何役もこなすことが求められる⁽¹⁰⁾。「家を建てる技能、設計、などの一部ではなく、自分の発想を生かしてすべてができることが魅力」となり、高学歴な社員も大工として働く、ユニークな経営体制を整えてきた⁽¹⁰⁾。

建築業会では、営業や施工管理以外の工程をアウトソースすることが一般的とされる。そうしたなか、平成建設では様々な工程の内製化を進める。内製化については、従業員から多くのメリットが見出されている。設計士・大工・現場監督・デザイナー・総務など、それぞれの分野の専門が社内にいることでわからないことをすぐに確認できる、設計に対して現場からアドバイスをもらうなど設計と施工のコミュニケーションが密で完成度が高まる、顧客の希望や現場の状況に応じて最適案を色々な角度から思案できる、多様な職種があることで他部署への異動やチャレンジの可能性の幅が広がる、意思決定や対応のスピードが速いなどである⁽¹⁰⁾ (図2-4)。

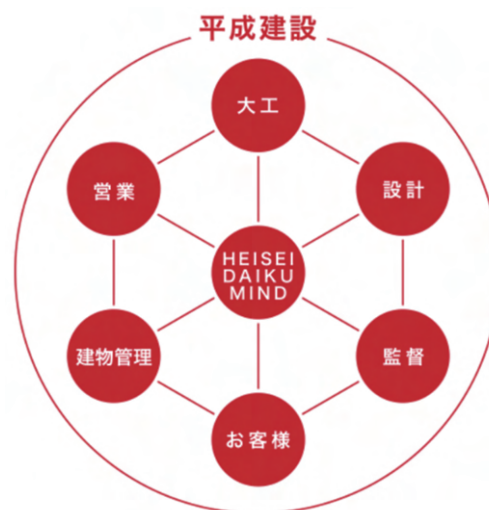


図 2-4 平成建設の建築の内製化のコンセプト
「HEISEI DAIKU MIND」

出所：平成建設ウェブページ⁽¹⁰⁾

また、平成建設では、現場や事業のリーダーを投票で選ぶ「チーフリーダー制度」を導入している⁽¹⁰⁾。部長や課長などの役職は資格に近い形で存在するものの、現場で指導し人の配置や評価まで考えていく人事力を備えた人がリーダーに選ばれる⁽⁹⁾。部下から選ばれた上司は、選ばれた責任を持って任務にあたることができる⁽¹⁰⁾。また、「360度評価制度」を採用し、毎年2回の査定において、30項目程度の評価指標を用い、従業員一人ひとりが所属部門と関連部署の上司・同僚・部下の10数人から評価を受ける⁽¹⁰⁾。これにより、多面的に自分を見直し、長所や改善点を知ることができる。

1.4. ケース4：自主経営によるサービスの担い手と受け手の幸福実現

オランダの地域密着型住宅ケアサービスを提供する組織ビュートゾルフは、自主経営を体現する代表的な組織である。オランダではどの地域にも病人や高齢者に在宅ケアサービスを提供する地域の看護師が存在する。1990年代に、自営業である看護師の組織化がオランダの健康保険制度に組み込まれ、患者の担当やスキルにおいて補完関係を築くことができる合理的な仕組みとして組織化し、組織の合併によって規模を大きくしていった⁽¹¹⁾。規模化するにつれ、仕事は専門化し、地域マネジャーとディレクターが現場看護師を管理し、プランナーが日々のスケジュールを管理し、コールセンターにて患者からの電話を受けるようになった。これに伴い、高効率なサービス提供が目指されるようになり、静脈注射に10分、入浴に15分、傷の手当てに10分など、あらゆる種類の処置に対応時間が設定され、合理化が進んだ。これにより、患者の微妙な健康状態の変化が見過ごされ、看護師は一人ひとりの患者についてよく知らないまま大勢の患者のケアに翻弄される状況に陥った。

こうした状況を見かねて、看護師であり組織のディレクター職にも就いていたヨス・デ・

ブロックはビュートゾルフを設立し、それまでとは全く異なる性質の組織運営を導入した。ここでの核は、自主経営である。10-12名のチームで構成された看護師は、担当地域で40-50名の患者を受け持つ。そこでは、新しい患者の受け入れ、ケアプランの作成、仕事の割り振り、業務管理など、従来の組織では部門別に分けられていたあらゆる仕事をチーム内で決定していく。チームにリーダーは存在せず、意思決定はチームで行われる。その結果、看護師は病気や怪我の処置だけでなく、時にはコーヒーを飲みながら患者と向き合い、細かな病状を理解することに時間を割けるようになり、疾病だけでなく、患者の気持ちや人間関係、精神面においても支えとなれるようになった⁽¹²⁾。

こうした対応は、効率性の低下という懸念に反して、患者一人当たりにかかる介護時間を大幅に減少する結果となった。他の組織でケアを受ける患者と比べ、ビュートゾルフの患者は40%近く少ない時間で早く回復し自立するということが明らかとなったのである⁽¹²⁾。

こうした数値で表される効果の他に、より重要な変化として、従来の組織体系から移ってきた看護師が「自分の仕事を取り戻した」と感じるようになったことがある。患者に向き合い、自分の仕事に誇りと責任を持って取り組めることで、「モチベーションの圧倒的な向上」につながっているという。

また、ビュートゾルフには、チームリーダーだけでなく、上司やミドルマネジメントも存在しない。上司不在のチームにおいて自主経営が機能するために、看護師らは「相互作用による問題解決法」と呼ばれる研修を受ける⁽¹²⁾。健全で効率的な「集団での」意思決定のためのスキルを学ぶのである。また、従来の組織であれば、人事や戦略策定、法務、財務、リスク管理など多岐にわたるスタッフ機能が本社のミドルマネジメントによって担われるが、ビュートゾルフでは、スタッフ機能は、指針の提供と現場からの要請があった場

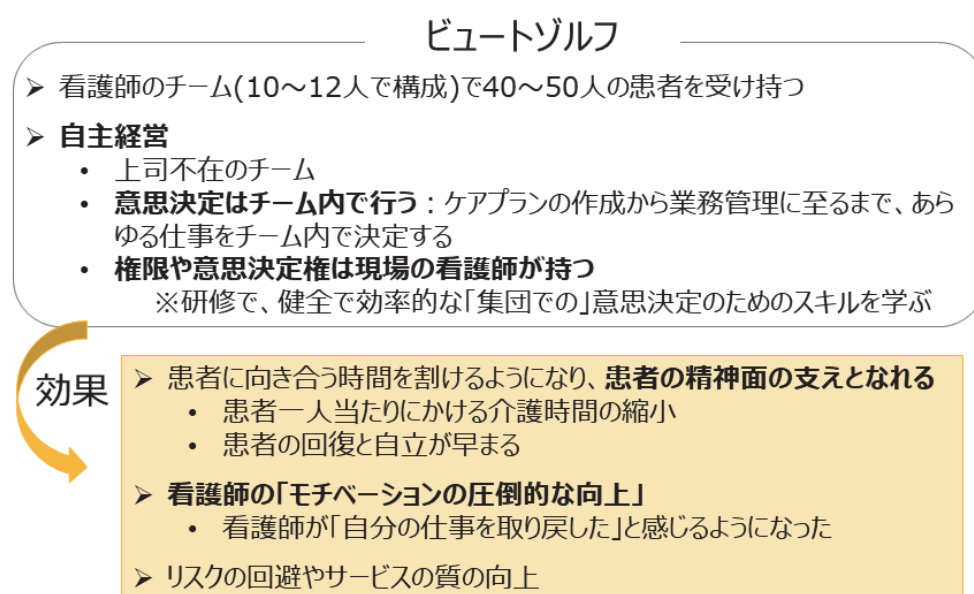


図 2-5 ビュートゾルフの特徴

出所：本項の内容を整理

合の支援などに限られ、権限や意思決定機能は現場の看護師らに置かれる。これにより、リスク回避やサービスの質向上につながっている（図 2-5）。

1.5. ケース 5：働き手の尊厳を基礎に置いたブランドづくり

イタリアのラグジュアリーファッションブランド「ブルネロ・クチネリ」は、1978 年に創業し、世界 60 か国以上に展開しつつも made in Italy で丁寧な手仕事にこだわりを持つ。同ブランドを検索すると、人道、慈善、サステナビリティ、企業の社会的責任（CSR）、スチュワードシップなどのキーワードがともに表れる。そうした社会的評価と同時に、ビジネスにおける成功を最も評価される企業の一つでもある。1 着 500～600 ドルで販売される同社の主軸商品のカシミアのセーターは、世界的な評価を得ている。

創業者自らが「人道的企業（Humanistic Enterprise）」（図 2-6）と呼ぶ同社の特筆すべき点として、働き手の尊厳の確保が挙げられる。人口約 430 人のイタリア・ソロメオ村にある古城を改装した本社工場（図 2-7）では、従業員たちが自然光に照らされた心地の良いワークスペースで働き、ルネサンス様式の別荘を転用した食堂で地元の食材を使った昼食を摂り、市場価格よりも高い賃金を得ている。2012 年時点で、イタリア国内同業種の平均賃金を 20% 上回った^(14,15)。

また、創業者のクチネリは、村内にある 12 世紀に建てられた教会を修復し、通りを舗装し、森林公園を建設し、さらには、村内に劇場や図書館を整備し、地域への慈善的姿勢と労働者の働く環境の整備を徹底している⁽¹⁴⁾。

従業員らは、彼ら彼女らが作る製品と同様に貴重な存在として扱われ、職人の技、創造性、仕事への誇り、完璧さが重視される⁽¹⁶⁾。従来の組織に見られる階層は存在せず、管理者と非管理者の区別もない⁽¹⁶⁾。タイムカードを押すこともなく、各従業員が会社の鍵を持ち、朝 8 時から夕方 5 時まで、1 時間半の昼休みを挟んで、働くことが“期待”されている⁽¹⁴⁾。

人道的企業（Humanistic Enterprise）としての取り組み	
➤ <u>働き手の尊厳の確保</u>	<ul style="list-style-type: none">• 心地の良いワークスペース• 地元の食材を使った昼食• 文化的側面と心身の健康を向上させるあらゆる種類の活動に投資できる合理的な休憩時間• 高い賃金
➤ <u>従業員を貴重な存在として扱う</u>	<ul style="list-style-type: none">• 職人の技、創造性、仕事への誇り、完璧さへの敬意
➤ <u>階層がなく、チームの円滑なコミュニケーションを重視</u>	
➤ <u>地域社会への貢献</u>	<ul style="list-style-type: none">• 会社の利益を地域へ還元（協会の修復、森林整備など）

図 2-6 クチネリの人道的企業としての取り組み

出所：本項の内容を整理

会社全体に関する決定は集合的に行われ、様々な委員会が社内を設置される^(15,17)。特別な扱いを受ける階層は存在せず、高次の役職は単なる参照点として存在するのみであり、それよりもチームの円滑なコミュニケーションが重視される⁽¹⁷⁾。

ブルネロ・クチネリでは、人道的企業の実現のため、10の一般原則から成る倫理コードを制定する。「人間の尊厳と幸福」や「人材育成」、「誠実さと妥当性」などを含む10原則から成っており、

従業員が安心して働く環境の整備や、従業員である前に人として敬意を払われ、自由にアイデアを共有できる職場環境の構築として体现されている。1時間半の昼休みを設定する背景には、すべての労働者が彼ら彼女らの文化的側面と心身の健康を向上させるあらゆる種類の活動に投資できる合理的な休息時間が会社にとって重要であるとの考えがある⁽¹⁷⁾。一般的に見られる持続不可能なシフト勤務とは対照的な視点である。

また、10原則の一つに「地域社会に対する責任と地域への支援」があり、会社の利益の3分の1は従業員に、3分の1は企業の投資分に、残りの3分の1はコミュニティに還元される。

地域社会への貢献は、教会の修復や通りの舗装、森林整備など、企業のビジネスとの関係性の有無に左右されず、また、慈善先は工場が位置するソロメオ村や村が位置するウンブリア州に限らない。アフリカ・マラウイでの病院建設は、人々の生活や働く条件の改善が人間の尊厳の向上に寄与するという、クチネリのより広いビジョンと一致している⁽¹⁵⁾。また、クチネリは、国際的なビジネスにおいても彼の倫理原則を適用する。彼は、同社にカシミアを供給するチベットのヤギの放牧地を個人的かつ定期的に訪れ、羊飼いと個人的な関係を築くことで、製品の品質保証ができていていると考える⁽¹³⁾。地域社会とのつながりを拡張して捉える姿勢が、地域の発展と自社の持続的なビジネスの両方に寄与すると考えられる。



図 2-7 古城を改装したブルネロ・クチネリ本社工場

出所:ブルネロ・クチネリ⁽¹³⁾

1.6. ケース6：従業員の個性をブランドの魅力に

国内第1号店が出店してから25年、スターバックスは、店舗数1,600を超え、国内最多のコーヒーチェーンとなっている。そのビジネス戦略の中核にあると言われているのが“パートナーシップ”の構築である。パートナーシップは主に、顧客、サプライヤー、提携組織、

従業員という同社の主要な 4 つの構成員との信頼の上に築かれる⁽¹⁸⁾。“パートナーシップ”を企業の管理レトリック以上のものであると認識するのは何もスターバックスだけではない⁽¹⁸⁾。持続的で優れた業績を収める、世界で最も成功している企業の多くが、パートナーシップを企業経営の中核に置いているということが調査によって明らかにされている⁽¹⁸⁾。

スターバックスがパートナーシップを築く構成員の一人である従業員は、パートナーと呼ばれる。同社は、パートナー一人ひとりのオーナーシップの醸成と、個性を生かしたサービスの提供を店舗の競争力向上につなげることを方針とする。従業員目線の環境対応、手話を共通言語とする店舗（図 2-8）、自分らしさが表現できる服装や髪型、高卒採用による地域に根差した店舗づくりなど、パートナーの多様な個性を各店舗の強みに転換している⁽²⁰⁾。こうしたパートナーの活躍は、同社のパーパス（企業の社会的存在意義）への共感が根っこにある。スターバックスは、「人々の心を豊かで活力あるものにするために— ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そして一つのコミュニティから⁽²¹⁾」をミッションに掲げ、その実現のために、パートナーは、それぞれの想いを形にする。

また、同社は、若い人材への投資にも積極的である。15-24歳の未来の人材が、スターバックスの教育プログラムを通じて教育やトレーニングを受け、のちに店長やアシスタントへと成長する。こうした教育や研修には投資が必要となるが、長期的に見れば、企業と教育を受ける側の両者に利益が生まれる。若い人たちは無料で教育を受け、キャリアの可能性を高められ、スターバックスは地域コミュニティへポジティブなイメージを与えると同時に早い段階で良い人材を確保することにつながる⁽²²⁾。

パートナーを中心としたブランドづくりは、コロナ禍でさらに、人事制度の見直しにつながった。テレワークの推進により、都内の本社でなくとも様々な職種の仕事が可能であることがわかり、働く場所の制約が外れた⁽²⁰⁾。これまで、管理職や本社勤務などでキャリアアップを目指す「全国型」と、特定の地域で店長のキャリアを目指す「コミュニティ型」に分かれていた人事制度を一変し、生活する場に関わらずキャリア形成ができる制度へと給与体系なども一元化する⁽²⁰⁾。これにより、パートナーが家族との充足したライフスタイルを実現しつつ、愛着や知見のある地元でのキャリア形成が可能となる⁽²³⁾。この新たな取り組みにより、地元での人の採用・育成・活躍・成長を重視し、地域経済の活性化にもつながるなか、長期的な雇用創出への貢献が期待される⁽²³⁾。



図 2-8 手話を共通言語とする店舗のデジタルサイネージ

出所:スターバックス⁽¹⁹⁾

1.7. ケース7：社会に対する開けた視野と新たな方法の導入が社会変化を乗り切る鍵⁽²⁴⁾

福岡市に本社を構え、九州各県に6営業所を構える日伸産業株式会社は、ロープワイヤーや船具販売を行う総合商社である。福岡市が漁法の一つである以西底曳き網漁業の誘致を始めたのに伴い、創業者が福岡市へ転入し水産用ロープメーカーとして昭和10年に創業した。創業当時は同様の店が多く並んでおり、昭和44年には企業合理化のため同業3社を合併した。時代変化に伴い、平成8年には福岡市から以西底曳船が無くなり、業界が縮小していくなかで、当社はロープメーカーから産業資材の総合商社へと変革することで乗り切ってきた。代表取締役の植木氏によれば、「自社がどう生き残るかを常に考え、新業種への転換やこれまで触れてこなかった商材を顧客のニーズから探し出すことを心にかけている。新たに市場を広げる際には、そこにいる同業者の様子にも注意を払っている」という。

こうした、社会の動きに常に目を向け、新たな方法を積極的に取り込みながら社会変化の波を乗り切るという方針は、販売方法や業務効率化のための取り組みからも窺い知ることができる。まず、販売方法に関して、当社は2019年頃から自社ホームページ上で製品のインターネット販売を開始した。インターネットの場合、企業の認知度ではなく「商品」で検索がヒットするという利点がある。そのため、商品閲覧してもらい購入に繋がりがやすい。また、域外からの顧客も獲得できる等の有用性を感じているとのことである。

次に、デジタルツールを活用した業務効率化が行われている。当社は2004年頃から在庫管理等を紙媒体から自社販売管理システムに変更し、日報・メール等の社内情報共有についてはノーツ(Notes)によるスケジュール管理を行っている。例えば、各営業所からの日報は、以前はFAXで送信してもらい印鑑を押して綴じこむというアナログ作業で行っていたが、システムを介して日報を送ってもらうという方法に変えたことで、事務作業の削減につながった。また、社内の事務職員全員の机にはPCディスプレイが2画面あり、外部からの問い合わせ対応を行う事務職員はインカムを装着して業務に当たっている(図2-9)。1画面よりも作業効率が上昇したうえ、インカム装着により通話しながらでも離席してキャビネットのカタログを確認しながら問い合わせに対応ができる。以前、電話で問い合わせ対応を行っていた時は、受話器を持っての応答であったため、通話中の可動域が制限され、カタログ確認のために離席している間、顧客を待たせてしまうこともあった。しかし、インカム装着での対応に切り替えたことにより、円滑な対応と作業効率の向上が可能となり、結果として顧客満足度も高まった。植木氏によれば、こうしたICTツールは、他社で既に入っているのを目にしたのがきっかけであり、使用感や効果などをヒアリングしたうえで業務に役立つと判断した。このよ



図2-9 管理部におけるICTツール導入の様子

出所：日伸産業株式会社ホームページ⁽²⁵⁾より引用

うに良いものは積極的に自社へ導入するよう努めているとのことである。

日伸産業株式会社の「社外の動きに常に目を配る」という姿勢は、人材育成の方法からも窺えた。植木氏によれば、「顧客の困りごとに気づき、新たな商材を見つけ出せる社員になってもらうためには、常に学んで知恵をつける姿勢が必要である」。そのための人材育成の方法として、社員には入社後に自社の商品について座学で一通り勉強してもらうほか、内勤の事務職員であっても営業の外勤に同行させて、自社の製品がどのように使われているかについて、身をもって理解してもらう機会を設けているとのことである。また、商工会議所等の外部研修についても情報共有し、社員が受講を希望すれば費用負担を行って参加させるなどの自己啓発の支援も行っている。加えて、社員のやる気を促すために、6段階25階層の人事評価を用意し、社員本人の姿勢に応じた適切な評価を行えるようにしている。

このように、人材育成に力を入れているのは、企業にとって資金は最も重要だが、それと同様に重要なのは「人」だという考えが根底にあるからだ。人材育成に加えて、社員にはなるべく長く働いてもらいたいと考えているため、人材の定着や採用に向けた取り組みにも力を入れている。特に、営業事務部門は女性の比率が高いことから、女性社員の定着は重要であり、産休・育休を1年間設けたことで復職も増えているとのことである。また、求めるのは「真面目」、「コツコツ取り組める」、「意欲がある」人材である。人材採用のオンライン化にも積極的に取り組んでおり、会社説明会、一次面接、二次面接まではオンラインで実施し、最終面接のみ対面で実施している。

1.8. ケース8：デジタル化導入による業務効率化と社内の意思疎通の円滑化⁽²⁶⁾

B社は、企画運用・プロモーション、制作、システム開発、広告企画・グラフィックデザイン、映像制作・CM制作、WEBサイト制作・運用、イベント運営などを手がける総合広告代理店である。担当者によれば、広告業界は、10年前は「30兆円産業」と呼ばれ伸びている産業であったが、現在は「20兆円産業」と称されることもあるなど、業界の置かれている状況は大きく変化している。この10年間で、広告は新聞の折込チラシ等の紙媒体からPR動画等の電子媒体になるなど、従来の方法では生き残ることが難しい状況になってきたなかで、当社は電子媒体へ切り替えてきたことで、業界全体が厳しい状況に置かれているなかでも生き残り、売上げも上がっているとのことである。

業務の方法に関しては、2010年頃に社内の意思決定のスピードを重視して電子承認システムを導入した。休暇申請から契約の決定に至るまで、全ての意思決定に関わる業務を電子承認システムで処理している。以前は郵送で文書をやりとりするというアナログな方法であったが、現在では上司がどこにいてもスマートフォンで承認でき、スムーズな意思決定が可能になったとのことである。また、営業担当者は上司の承認をスムーズに得られるようになったため、顧客へ迅速に回答することが可能になり、結果として生産性や売上げの向上につながっている。現在のところ、社内の連絡は主にLINEを用いて行うとともに、顧客との連絡もチャットで行っている。これにより、顧客との商品データや修正依頼の綿密なやり取

りもできるようになった。電子承認システムの導入による業務効率化や顧客満足度の向上という効果が窺えた。

また、人材に関して、現在のところ、福岡市内の本店の営業担当は全員女性である。以前は女性社員が結婚や妊娠を機に辞めるケースが多く、出産や育児で「休みづらい」という空気があったが、福岡本社の拠点長を女性にしたところ、休みづらさが解消されたようで、出産後に復職するようになり、女性社員の退職が減少したとのことである。営業の傾向として、男性社員は新規開拓が得意であり、女性社員は顧客のフォローに長けているため、女性社員が顧客のリピート率を上げ売上げアップに貢献しており、女性社員の定着が進むことで、社に良い効果がもたらされている。

さらに、社員の意見を把握する仕組み作りも行われている。以前、全社員へ「思っていることを何でも書いて欲しい」

とアンケートを配ったところ、悩み等の多くの意見が寄せられ、その後社員へのヒアリングを実施し、社内の環境改善につながった。アンケート実施後は、社員が役員へ改善して欲しいこと等をもいつでも伝えられる環境を作りたい、役員と社員の壁をなくしたいという思いから、社員のポータル

- ▶ **デジタル化**
 - **電子承認システムの導入**
 - スムーズな意思決定が可能になった(業務効率化)
 - 顧客へ迅速に回答することが可能になった(顧客満足度の上昇)
- ▶ **人材の定着**
 - **拠点長を女性に据えた**
 - 産後の復職が増え、女性社員の退職が減少した
- ▶ **社員の意見を把握する仕組み作り**
 - **社員のポータルサイト内に「目安箱」という送信フォームを設置**
 - 役員と社員間の壁を無くし、風通しのよい社内環境の整備が進む

図 2-10 B 社の取り組みとその効果

出所:本項の内容をもとに整理

タルサイト内に「目安箱」という送信フォームを設けたとのことである。また、この他にも、LINE を活用してプロジェクト毎や支店毎のグループを作り、業務の情報共有を行っている。以上のような風通しの良い社内環境が整備されるなかで、近年「社員がいるから会社ができる」という考えが浸透してきたように感じるとのことである(図 2-10)。

2. 事例の考察—企業がレジリエンスを備えるために—

ここまで、課題や社会的ニーズへの対応として、独自の変革を進めてきた企業や組織の取り組みを紹介してきた。本節では、地域経済のレジリエンス形成への貢献という視点で事例を整理し、その核となる要素を取り出す。

まず、上記の事例における企業の変革行動を見ると、次のように分類できる。1つ目は、組織の運営体制に関わる組織編成の変革、2つ目は、仕入先や主力商品、販売方法の変更等を含む事業そのものに関連する変革、3つ目は、雇用形態や働き方、人材育成を含む人材戦略に関する変革、4つ目は、社会との関係性に関する変革、そして、5つ目として、ブランドの変更や企業理念に関する企業方針に関連する変革である⁽²⁷⁾。以下で詳しく見ていく。

2.1. 組織構成における変革

組織構成における変革には、企業の持つ機能（部署・役職）の再整理や、意思決定・権限の移譲などが含まれる。これにより、従業員のやりがいの向上や生産性の向上といった効果が期待され、安定した人材確保や競争力強化といった企業のレジリエンスにつながると考えられる。

(1) 生産性や個人の経験値の向上をもたらす企業の機能の再整理

機能の再整理という面では、竹延（ケース 2）における現場監督業務の一部専門化はその一つである。これまで現場監督が担ってきた見積作成等の業務を切り出し、それらを専門に行う建設アシストの役職を設けたことで、現場監督の負荷を減らすとともに、生産性の向上につながった。

一方、平成建設（ケース 3）が行う業務の内製化は、顧客に対し一気通貫したサービスを提供できるといった付加価値の創出につながっている。また、分業ではなく、1人の従業員が全工程を受け持つ多能工制度を採用することで、失敗と修正を繰り返し、個々人が経験値を高めていくことが可能となっている⁽⁹⁾。大量生産・大量消費から消費の多様化が進むにつれて、試作品や金型の製作にコストをかけられない状況になってきていることから、こうした全体を俯瞰し対応する能力がますます重要になってきている⁽⁹⁾。

さらに、社内で異なる役職の選択肢があることは、従業員がライフステージに応じて異なる働き方を選択できるといった利点もあり、優秀な人材が、継続的に働ける環境を整備することで人材の確保、すなわち企業のレジリエンスにつながっている。

(2) “主体性”を持った意思決定と円滑で柔軟な意思疎通のあり方

意思決定や権限における変革では、リスクに対する適切で迅速な判断が可能になる。ビュートゾルフ（ケース 4）の例がわかりやすい。フリーランスの看護師を束ねる従来の組織では、効率的なケアに重きが置かれたことで、看護師が患者のことをよく知らなかったり、微妙な体調の変化を察知する余裕がなかったりしたが、現場の看護師に権限が移され、ケアの仕方やチーム編成なども看護師自ら判断するようになると、患者のリスクにいち早く気がつくようになり、回復期間が大幅に短縮された。

こうした自主経営を軸にした組織モデルは、ティール組織と呼ばれる。ティール組織とは、F.ララーの著書『Reinventing Organization』で紹介された概念であり、自主経営と自己管理を特徴とする分散型の構造を持つ組織を言う。ティール組織は、仕事（Job）ではなく、何が成し遂げられるべきかという、言わば企業のパーパスに焦点が当てられる。従業員は、パーパスに沿って何をすべきかを自ら考え実行するため、適応性と応答性が向上し、“生きた”システムとして機能する⁽²⁸⁾。このため、ティール組織では、人々は事前に定義された単一の仕事にのみ従事するのではなく、動的な役割の組み合わせによって高い流動性と適応性を持つ⁽²⁸⁾。つまり、ティール組織のメンバーは、特定の能力

のみを期待されるのではなく、その時々が必要に応じ複数の役割が期待される。

ブルネロ・クチネリ（ケース5）もまた、ビュートゾルフと同様に、管理者と非管理者の区別や縦型の意思決定システムを持たず、個々人が自由にアイデアを出し合える環境を大切にする。階層や役割以前に、人として尊重され、信頼されているからこそ、例えば職人であれば、職人としての誇りを持ってクリエイティブな仕事を行うことができる。

こうした組織は、突発的なトラブルであれ、顧客の嗜好の変化などゆっくりとした変化であれ、従業員一人ひとりが“主体性”を持って意思決定することで、リスクを回避し、場の状況や時代に応じた解を見出すことができると考えられる。

加えて、B社（ケース8）によれば、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つながったという。社内の意思疎通が円滑になることで、人材定着率の向上も期待できる。また、同ケース8からは、デジタルツールの活用による社内の連絡の円滑化や、迅速な意思決定が、顧客満足度を高めたという事例が示され、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による、レジリエントな組織形成の可能性が示された。

以上の本項のポイントをまとめたものが表2-1である。

表2-1 組織編成に関する変革

事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革	
組織編成	・新規ポジション（建設アシスト）の設置による現場監督の負担軽減、生産性向上
	・多能工制度によるやりがいの創出
	・業務の内製化による価値の創出、パフォーマンス向上
	・相互評価（チーフリーダー制度・360度評価）によるモチベーションの向上
	・自主経営（権限移譲）による看護サービスの質向上
	・ミドルマネジメントの削減による主体性の確保と現場に沿った管理
	・円滑な意思疎通や意思決定(デジタルツールの活用などによる)

出所：事例の整理を参考に作成

2.2. 事業・ビジネスモデルに関する変革

事業に関する変革には、主力商品の変更などに加え、事業の規模や業種業態の変更、販売方法や顧客ターゲットの見直しなどバリューチェーンに関する変革がある。

(1) 事業に関する変革もたらす経営リスクの低減、付加価値向上、顧客満足度向上

エス・アイ（ケース1）では、季節的な受注過多を減らすため、取引先を広げ、リスクの軽減を図った。特定の取引先に依存するのではなく分散させることで経営上のリスクを減らすとともに、繁閑を均すことで従業員の負担を軽減する効果があり、ビジネス的な観点からも、働きやすさなど人材確保に関連する視点からも企業のレジリエンスにつながると言える。

福岡市の中小企業に対するヒアリングでは、天神ビッグバン等を機に都市が生まれ変わり新たな建物が建設されているなかで、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ろうとしている企業⁽²⁹⁾や、他社との協業により新たな商品を生み出している企業⁽³⁰⁾の事例が得られた。

平成建設（ケース3）では、多種多様な業務を内製化し、顧客の細かなニーズに応える体制を整えることで、一つ一つ個性のある高付加価値な商品（建物）の提供を実現している。

ビュートゾルフ（ケース4）では、高効率なサービスの提供を重視していた従来の組織から脱却し、一人ひとりの患者に寄り添い、生活面やメンタル面も含めたトータルケアの提供に舵を切った⁽¹⁰⁾。こうしたサービスのあり方は、自分の生活を自分でコントロールしたいという患者の要望を満たし、かつ看護師自身のやりがいを高め、低い離職率と高い従業員満足度につながっている⁽³¹⁾。社会的なニーズに応えると同時に、従業員のプロフェッショナルリズムを刺激し主体性を育む事業の設計は、ともに企業のレジリエンスにつながる要素と言える。

（2）新たな技術への積極的な投資

また、商品やサービスの変革には研究開発が伴うが、国内では、特に中小企業において、売上高に占める研究開発費の割合が伸びず、中小企業の中でも従業員規模が小さいほど、研究開発への取り組みが弱いことが懸念される⁽³²⁾。一方、日本同様、国内企業の約99.5%を中小企業が占めるドイツでは、大企業だけでなく中小企業においても、大学や研究機関との関係構築が盛んで常に交流・連携を行い、イノベーションが生まれやすい土壌が形成されている⁽³³⁾。

ドイツは、特定分野に強い高シェアの中堅・中小企業が多く（ドイツ1,300社・日本220社）、得意の分野・市場における強みを高め、「グローバルで強い中堅・中小企業」を生み出しているという⁽³³⁾。こうした特性は、大企業と比肩して、あるいは大企業以上に中小企業が高い利益率を生み出す結果にもつながっている。2018年のデータでは、機械、金属加工、小売など多くの業種で、大企業よりも中小企業の利益率が3-8ポイント高いことからわかる⁽³³⁾。また、2011-2017年にかけての営業利益率を見ると、日本の中小企業は、製造業・サービス業ともに2-3%台前半であるのに対し、ドイツの中小製造業は4-5%台、サービス業は5-7%台の高収益となっている⁽³³⁾。

新たな事業の展開には、社会のニーズや新たな技術の可能性などを模索し、積極的に投資を行う姿勢が求められる。前節の例から、多様なニーズの把握、変化への迅速な対応、多様な取引先との提携、ニッチな商品・サービスの展開など、事業の変革を通じた企業のレジリエンスの可能性が確認できる。

（3）外部資源の活用と付加価値対象の選択

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⁽³⁴⁾、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⁽³⁴⁾。しかし福岡市の企業へのヒアリングによれば、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ている事例⁽³⁵⁾や、総務部門に外部人材を活用し、自社の人材や資源を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⁽³⁶⁾も示された。今後、中小企業のなか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り、物販系分野のBtoC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⁽³⁷⁾。福岡市の企業へのヒアリングからも、コロナ禍以前からEC販売を行っている飲食店では売上げが増加したり⁽³⁸⁾、域外からの顧客獲得に成功した⁽²⁴⁾という、EC販売によるメリットが窺えた。その一方で、依然として店頭売上げ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という現状も聞かれている⁽³⁵⁾。新しい生活様式が広まるなかでも、EC販売が対面販売に完全に取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。

以上の本項のポイントをまとめたものが表2-2である。

表2-2 事業・ビジネスモデルに関する変革

事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革	
事業・ビジネスモデル	・特定の取引先への依存抑制による繁閑の平準化
	・IT技術・ウェブ会議システムの浸透による働きやすさの向上
	・業務の多角化、EC販売など多様な販売方法の展開
	・外部資源の活用

出所：事例の整理を参考に作成

2.3. 多様な人材の活用に関する変革

労働人口の減少や人材のミスマッチなどによる人手不足は、企業のレジリエンス並びに地域経済のレジリエンスに大きな影響を与える。これに対する有効な策の一つが、柔軟な働き方を可能にする勤務形態や雇用に関する多様な選択肢の提供や人材の育成である。

(1) 個々の多様なライフステージを尊重し、やりがいを高める仕組み

エス・アイ（ケース1）における自由出勤制度は、育児や介護などを理由に離職せざるを得ない従業員を減らし、これまで時間などの制約から働く機会を得られなかった層を取り込むことで、多様な人材の確保を実現した。

平成建設（ケース3）では、多様な職種が内製化されていることで、個々の従業員が他部署や他の職種に異動することが可能となり、ライフステージやスキルアップに応じた選択肢が与えられている。また、分業ではなく、1人の従業員が全工程を受け持つ業務形態は、失敗しても修正を繰り返し、経験値を高めていくという人材育成の視点からも評価できる⁹⁾。このように、個々の多様なライフステージを尊重し、やりがいを高める仕組みによって企業価値の向上が図られていると言える。こうした変革は、特定の職能だけでなく、従業員の多様な価値観の尊重やライフスタイルも踏まえた全人的な人材への配慮が土台にあることがわかる。

（2）企業の価値を創造する「人的資本」の育成

スターボックス（ケース6）では、独自の教育プログラムを通して未来の人材への投資を行っている。地元で人を育て、それぞれの個性を生かして活躍してもらおうという姿勢を徹底することで、地域の人材育成にもポジティブな影響を与えている。

竹延（ケース2）の職人育成塾は、女性や外国人を含む未経験者のスキルアップを図ると同時に、従来から在籍する職人の新しい技術の習得にも活用され、技術の底上げにつながった。業界の慣習であった、背中を見て学ぶスタイルから転換し、動画でいつでも繰り返し学べる手法を取り入れたことで未経験者も効率よく技術を習得できるようになった。

こうした手法は単に人材確保のための一手段にとどまらない。経済産業省がまとめた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」⁽³⁹⁾では、企業理念やパーパスに立ち戻り、そこで定められた将来像の実現に向けた重要な要素として人材戦略を捉えていく必要があることが強調されている。人材は、資金とは異なり、心や意見を持つ資本であり、業務を命じるだけの管理対象としての「人的資源」ではなく、企業の価値を創造する「人的資本」と位置付けられる。

この点を踏まえると、エス・アイ（ケース1）の自由出勤制度は、社員が仕事と家庭を両立し生活できるだけの稼ぎを得るという方針に基づき設計されたものであり、社員を「人的資本」として捉える考えが底流にあることが読み取れる。ブルネロ・クチネリ（ケース5）でも同様に、周囲の環境や働く時間を含め、安心して働ける労働条件が整備され、人を資本とした事業運営が主流化されている。

日伸産業株式会社（ケース7）の、内勤の社員を営業に同行させるという事例は、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し、仕事に対する責任感や当事者意識を持つ機会となることを示している。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。加えて、自社を客観的に見直す機会があることで、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。こうした、企業にとって財産とも言える「人」を育て定着させていく取り組みが、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。

(3) 個々人の主体性が存分に発揮されるような人材戦略

人材の確保には、上記で示したような、多様な働き方や社内での人材育成、多様な職務機会の提供に加え、ジョブ型雇用などの新たな雇用形態の検討も期待される⁽⁴⁰⁾。ジョブ型雇用とは、個人が特定の職務（ジョブ）の領域で価値を提供し、会社はその価値に見合った報酬を提供する、会社と個人の対等な取引を理念とした雇用の形態である⁽⁴¹⁾。職務の概要、期待される成果と責任、必要とされる能力やスキルといった要件が記述されたジョブディスクリプションと呼ばれる職務の領域について、会社と個人で合意形成がなされる。これにより、個人は、職務や責任が明確になることで特定の業務に専念しやすくなり、業務における無駄をなくすことができる。また、企業は、市場の変化が激しい現代において事業戦略や組織設計を柔軟に変化させていくことが求められ、そうした変化に応じて必要な人的資源を確保することができる。なお、ジョブ型雇用における人材は、人を職務と紐づける性質から、人的資本よりも人的資源という捉え方がより強いと考えられる。

ジョブ型雇用の採用には国内で課題も指摘される。欧米では先行して外部労働市場が形成されてきているが、国内では、人材の流動化が進んでおらず、企業が市場からジョブ単位で人的資源を確保することが難しいという状況がある⁽⁴⁰⁾。

一方、先述のティール組織における職務の考え方は、ジョブ型雇用とは対照的で、仕事は組織によって定義されるのではなく従業員個人によって定義され、多くの場合、役職やジョブディスクリプションは存在しない⁽²⁸⁾。組織のメンバーは、仕事の負荷や関心に応じて職務を切り替えることが可能であり、仕事単体ではなく組織の目指すところに向けて何が必要とされているかを重視する⁽²⁸⁾。この「組織が目指すべきところに向けて柔軟に職務を変化させる」という点では、ジョブ型雇用もティール組織における雇用の形態も共通するが、その主体が組織にあるか個人にあるかという点で異なっている。ジョブ型雇用では、人と職務が一体的で、必要とされれば雇用され、必要がなくなると契約が終了する。そのため、その時々社会で求められるスキルを個々人が常に習得しておくことが求められる。一方、ティール型では個人が複数の役割を組み合わせつつ、柔軟に組織内で必要とされる職務に従事する。

こうした考え方の選択についてはさらなる議論が必要であろう。しかし現在のような、予測可能性の低い環境下では、「ジョブ（職務）よりも幅広い領域を網羅する（中略）プロフェッショナル」の集結と、「チームワークと現場でのイノベーション」によって組織としての競争力を発揮することが、変化に対する組織の対応力につながる⁽⁴²⁾。企業のレジリエンスには、組織の総合力の向上が必須であり、そのためには個々人の主体性が存分に発揮され、柔軟に機能編成しながら組織のパーパス実現に寄与する人材戦略が求められる。

以上の本項のポイントをまとめたものが表 2-3 である。

表 2-3 多様な人材の活用に関する変革

事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革	
人材	・自由出勤制・完全時給制等による従業員の自律性の向上、ライフスタイルに応じた働き方
	・職人の処遇改善による人材の確保
	・職人育成塾による新たな層（女性・外国人）の雇用と育成、既存の職人の技術向上
	・パートナー（従業員）のオーナーシップの醸成による個性を生かしたブランドづくり
	・働き手の尊厳を重視した持続可能な働き方実現による、仕事への誇りと創造性の創出
	・女性人材など多様な人材の定着に向けた制度の整備
	・内勤の事務職員を営業に同行させるという機動性の高い人材育成方法、社員の当事者意識や問題意識形成への寄与

出所：事例の整理を参考に作成

2.4. 社会的つながり

全国 157 の農業・漁業の生産者を対象に行われた「災害対策に関する調査」によれば、生産者の 9 割以上が、日ごろから消費者およびほかの生産者との関係性を深めることが災害時のレジリエンス強化につながると認識していることがわかった⁽⁴³⁾。実際に被災経験のある生産者の 46.5%がボランティア活動や応援消費などを通じて消費者から助けられた経験があり、42.9%が復旧・復興の手伝いや情報交換などを通じてほかの生産者らに助けられた経験があると回答している⁽⁴³⁾。

事例を振り返れば、ブルネロ・クチネリ（ケース 5）は、地域の生活環境の向上や自然保護に資する投資を惜しまず、グローバルな意味での地域とのつながりを大切にしてきた。スターバックス（ケース 6）は、地域に根差した人材の活躍を後押しし、人材や地域の個性をブランド形成の中心に据え置いている。また、両社ともに、ローカルな地域との関係構築にとどまらず、人権や環境など、グローバルかつ普遍的な社会課題への責任を果たす姿勢を示しており、企業のレジリエンス構築をもたらし重要な要素であることがわかる。

ブルネロ・クチネリやスターバックスに限らず、近隣の清掃活動や地域のお祭りへの協賛など、地域に根差した経営を重視する会社は少なくない。福岡に経営基盤を置く経営者の会として地域経済の活性化を図る博多 21 の会では、数年前から福岡市教育委員会と協力し、中学生へのキャリア形成支援を行っている。普段、中学生らが身近に感じることの少ない職種を経営者らに会社の紹介や個人のキャリアについて語ってもらい、様々な仕事や働き方に関心を持ってもらうのが狙いだ⁽⁴⁴⁾。数年後には、地域経済の担い手となる中学生に早い段階で地域におけるキャリア形成の多様な可能性に触れてもらうことは、長期的な視野から地域経済のレジリエンスに貢献すると考えられる。

このように、企業が社会との関係性構築の上にビジネス活動を行うことは、社会への奉仕によって企業の社会的評価を得るという互助性にとどまらず、地域で人材を育成し、主体性を持って業務に従事してもらうことで企業経営自体の発展にもつながり、人・企業の成長を

ともに促すことで地域経済のレジリエンスが形成されていることがわかる。

組織が地域社会あるいはグローバルな社会との関係性の上にレジリエンスを構築するという視点は、他の文脈でも確認できる。例えば、経営者が株主のために利益を最大化することに専念する「株主資本主義」に対し、ステークホルダーへの配慮が、結局はビジネスを強くするという「ステークホルダー資本主義」がある。一般的に、ステークホルダーとは、「企業の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人」を指す。しかし、この定義では、現状を正しく表現しきれていないと『SDGsの先へ ステークホルダー資本主義』の著者である足達は言う。世界がパンデミックを通じて、再認識させられているのは、「健全な社会がなければ、健全な経済活動はできない」のであり、「健全な経済活動を継続していくために、健全な社会を維持しなければならない」という教えである⁽⁴⁵⁾。これを踏まえれば、先の定義に加え、「地球環境」や「未来世代」を含めたステークホルダー資本主義 2.0 が目指されるべきだというのが足達の主張である⁽⁴⁵⁾。

すでに、スターバックスやブルネロ・クチネリが取り組むように、社会とのつながりというのは、近隣地域や提携先に限らない。クチネリが見据えるのは1000年先のビジョンであり、スターバックスが目指すのは地元の人材育成による将来的な地域の活性化である。社会とのつながりは、地理的な広がり、対象の広がり、時間的な広がりを包含することで、今だけでなく将来的なレジリエンスに備えることにつながるのである。

以上の本項のポイントをまとめたものが表 2-4 である。

表 2-4 社会との関係性に関する変革

事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革	
社会との関係性	・地元での雇用・人材育成による地域活性化
	・地域社会の環境整備への投資による長期的な利益の獲得
	・人権・環境など広い意味での社会との関係性重視による地域の発展と持続的なビジネス

出所：事例の整理を参考に作成

2.5. 企業方針の変革

事例から共通して見えてきたのは、顧客のニーズや社会的な変化への柔軟かつ迅速な対応を可能にする組織編成や従業員への配慮である。従業員の主体性の向上や、従業員を社会生活を営む人間全体として捉える視点が、結果として組織のレジリエンスの形成につながっている。

「技術革新は企業が人件費などのコストを最小限に抑えることも可能にした」⁽⁴⁶⁾が、人への投資を疎かにすることは、長期的なレジリエンスをも失ってしまう。クチネリ（ケース5）は、「モノがなくなってもヒトが尊厳を持てば『番人』として次世代に引き継いで行ける」と語る⁽⁴⁶⁾。

より早くより多くのモノ・サービスを提供することに価値が見出された時代から、一人ひとりにとって価値のあるものが重視されるようになってきた。企業会計においてコストと捉えられるヒトは、地域経済のレジリエンスを支える資産・資本であり、全人的な配慮の対象であることが示されている。

こうした視点が、企業のパーパスに組み込まれることで、経営全体に影響を与えるようになる。エス・アイ（ケース1）は、社長自身の経験を省みて家族との時間を大切にすることを第一とする大きな方針転換を行った。

従業員がブランドを作るというスターバックスの方針や、「地球環境」「未来世代」を含めたステークホルダーの捉え方など、社の軸となる方針の転換は時代のニーズを反映したものでなければならない。

以上の本項のポイントをまとめたものが表 2-5 である。

表 2-5 企業方針に関する変革

事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革	
企業方針	・家庭と仕事の両立を軸とした経営方針による持続的な経営の実現
	・社会とのつながりを重視した長期的な利益の獲得

出所：事例の整理を参考に作成

3. 第2章のまとめ

本章では、福岡市の地域経済のレジリエンス向上に向けたヒントを得るために、福岡市内外の企業の先進的な取り組みとして、8つのケーススタディを紹介した。ケーススタディの分析を通じて、地域経済のレジリエンス形成に貢献するために必要な変革の内容として、①組織編成、②事業・ビジネスモデル、③人材、④社会的つながり、⑤企業方針という5つの要素が浮き彫りになった。それぞれの要点を以下に示す。

- ①組織の変革に関し、企業の持つ機能（部署・役職）の再整理や、意思決定・権限の移譲などにより、従業員のやりがいの向上や生産性の向上といった効果が生まれ、地域経済に安定した人材確保や高い競争力を実現する。
- ②多角的な業務、多様なニーズの把握、変化への迅速な対応、多様な取引先との提携、ニッチな商品・サービスの展開などの事業の変革は、地域経済のリスク対応力を高めると共に、社会変化により生じた新たなニーズへの柔軟な対応を可能にする。
- ③多様な人材を活用し、人材を安定的に確保し、育成していくことで地域経済の維持と発展につながる。
- ④企業が社会との関係性構築の上にビジネス活動を行うことは、地域で人材を育成し、主体性を持って業務に従事してもらうことを可能にする。これが企業経営自体の発展にもつながり、人・企業の成長をともに促すことで地域経済のレジリエンスが形成される。

⑤ヒトは地域経済のレジリエンスを支える資産・資本である。従業員の主体性の向上や、従業員を、社会生活を営む人間全体として捉える視点を持った経営方針への転換が、長期的な地域経済のレジリエンスにつながる。

元来、コロナショックのような大きな変化に直面した時、我々は慣性の力で元に戻ろうとする力が働きやすい⁽⁴⁷⁾。しかし、「人的資本の価値を最大限に引き出す方向に創造的かつ柔軟に変わる企業とそうでない企業との間には、埋めがたいほどの企業力の差が生ずる」と指摘されるように、変革はもはや避けて通れない⁽⁴⁷⁾。商品やサービス、取引先に始まり、組織編成や雇用制度、働き方、企業方針に至るまで、時代の変化や突発的な環境変化などに応じ、柔軟に変革を繰り返すことが企業のレジリエンスに求められる。

本章では、個々の企業のレジリエンスを中心に論じたが、企業内の変革のみならず、組織間連携や地域全体をカバーするインフラ機能についても検討が必要である。ただし、「組織間学習は組織学習から構成され、その組織学習は個人学習から構成される」のであり⁽⁴⁸⁾、個人の主体性を軸にした変革という視点は外せない。地域経済のレジリエンスを支える組織の変革には、人の尊厳に根差した人への投資が求められている。

第 3 章

組織の枠を超えた都市の レジリエンス形成に向けた取り組み

本章の要約

第 2 章では、組織独自の改革について論じたが、本章では、行政機関の支援や企業群の連携、プラットフォームの介入により後押しされる、組織が単体で行うことが困難な産業構造の転換、業態転換やリソースの調達などについて紹介する。

行政支援の例として、福岡市が行ったスタートアップ企業の「つながりの形成」や、デジタル化においては、「そもそもデジタル化とは何か」という段階にある中小企業等に対する「最初の一步の手助け」など、主体間の連携強化の役割が示された。

また、地域の産官学ネットワークの構築によりイノベーション型産業への転換がなされたアメリカの事例や、スウェーデンでの産業転換に伴う失業対策としての教育支援の充実など、新たな産業への転換を促す際の土台となる要素が示された。さらに、英国ブリストルの事例からは、産業転換の繰り返しによる人材の蓄積および都市ブランドの構築が、地域に企業や人を惹きつけ、地域経済のレジリエンス向上に寄与することが示された。

近年、関心の高まるプラットフォームでは、個人や事業者が所有する低利用・未利用のモノやスペースなどの共有による新たな経済の創出事例が示された。多様なプレイヤーが集まるプラットフォームは、社会の多様性に応える多様な担い手の創出や個々のニーズの移り変わりへの迅速な対応など、地域経済のレジリエンスを担保する要素を有することが示唆された。

このように行政や枠組みが介することで、組織単体では困難な変革が地域内で面的に行われるようになる。地域における不足や課題を丁寧に拾い上げ、より広域にインパクトをもたらす支援の枠組みを検討していくことが肝要となる。

第3章の目的

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、一企業や一組織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・組織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」⁽¹⁾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。

そこで、本章は、一つの組織の枠を超えた取り組み、例えば企業と行政、企業同士、プラットフォームを介した多様なプレイヤーの協力など、組織横断的な取り組みから、地域経済がレジリエンスを備えるために必要なヒントを得る。

1. レジリエンス形成に寄与する福岡市の取り組み

1.1. スタートアップ企業の「つながりの場」の形成

福岡市の地域経済は、地域に根ざした中小企業によって地域の雇用が支えられ、地域のニーズに沿ったサービスを提供することで安定的な土台が形成されている。これとともに、スタートアップ企業という、時代のニーズを捉えた新たなサービスや市場を創出するというチャレンジングな主体によって、地域に新たな風がもたらされている。こうしたスタートアップ企業に対して行われている、行政のスタートアップ企業支援を見てみよう。

まず、スタートアップ企業が新たな事業・サービスを生み出し続けるために抱えている主な課題を整理する。具体的には、人材採用のために広告を打つとなると資金面で厳しいことや、多岐にわたる業務を担当できる人材が不足していること⁽²⁾、販路拡大に当たって大企業のように実績が少なく相手の信頼を得ることができないことや、横のつながりが少ないことにより創業者が孤独感を抱きやすいこと⁽³⁾が挙げられる。以上から、スタートアップ企業は様々な主体と「つながり」を作ることを求めていることがわかる。「つながり」が形成されることで、スタートアップ企業は自社の課題の解決を図ったり、新たなチャレンジに臨むことができる。その結果、スタートアップ企業自身のレジリエンスを高めることができる。

「つながり」を形成するための場づくりとして、福岡市は Fukuoka Growth Next (FGN) におけるミートアップの機会の提供や、FGN 内のバー“awabar”やコーヒースタンド“Howlt Coffee”という、起業家、エンジニア、デザイナーなど様々な人たちの交流、コミュニティ形成、偶然の出会いを生み出す場を設けている⁽⁴⁾。加えて、スタートアップ企業と各企業の事業提携を生み出すプラットフォームである Growth Pitch を毎月開催する等、大企業や中小企業、スタートアップ企業の成長促進や、事業連携に向けた支援を行っている⁽⁵⁾。さらに、2020年には福岡市や FDC（福岡地域戦略推進協議会）等の 60 以上の企業

や団体から成る、福岡スタートアップコンソーシアムが設立し⁽⁶⁾、スタートアップ創出が加速していくことが予見される。

各主体とつながり、これを機に協業や人材交流を重ねていくことで、スタートアップ企業が地域に根ざした企業として育っていくことが期待される。福岡市創業支援課へのヒアリングによれば、2008年のリーマンショックの際、東京等に本社を置く多くの企業が経営上のマイナスの影響を受け、その煽りを受けて、地方の支社が撤退を余儀なくされる事態が発生した。しかし、福岡で立ち上がり福岡に根付いた企業であれば、今後、同様の危機が発生したとしても撤退の恐れはなく、むしろ地域経済の回復に貢献していく主体として期待ができる。福岡市のスタートアップ支援策は、福岡の企業を育てる取り組みに止まらず、「スタートアップ企業の支援自体が地域経済のレジリエンス構築に向けた取り組み」と言えるのである⁽³⁾。

1.2. デジタル化へ一歩踏み出すための支援

第1章で述べたとおり、中小企業の多くが、DXとは何か、というレベル0をクリアしなければならない段階にある(図1-6、図1-7)。そこで、企業単体では解決できないデジタル化推進にあたり、行政が中小企業のDXを促している取り組み事例を紹介する。

(1) デジタル化のモデルケースによる企業への情報提供

福岡市では、中小企業のDXのモデルケースを作り、その具体的な取り組み内容について行政から情報発信を行うことで、中小企業のDXを推進していくという取り組みが行われている。2021年には、「福岡市中小企業等デジタルトランスフォーメーション促進モデル事業」が実施され、DXのモデルケース計11社が採択された⁽⁷⁾。当事業は「市内中小企業等がデジタル技術を用いて経営基盤強化、ニューノーマルな社会に対応した事業再構築を進める」ことを目指し、福岡市と公益財団法人九州先端科学技術研究所(ISIT)によって実施されている事業である⁽⁷⁾。福岡市内の中小企業等が、中小企業等のDXを推進する技術やサービスを持つDX推進企業と組んでDXに取り組む際に、必要な経費の一部補助と、ISITが伴走支援を行うというものである⁽⁷⁾。ISITがブリッジの役割を果たしていると言える。

例えば、採択事業者の一つである小金丸行政書士事務所は、これまで、紙媒体のアナログな業務がメインであった。しかしながら、押印廃止などの行政手続きのデジタル化への対応が急務となっているなかで、手作業や紙媒体の業務をデジタルシフト化するというビジネスモデルの転換を目指した。DX推進企業であるアークテクノロジー株式会社の技術を活用した、クラウドサービスによるデータの一元管理、チャットボットによる問い合わせ対応、勤怠管理等の取り組みが進められている⁽⁸⁾。また、ケアレスミスやヒューマンエラーが少なくなることで、生産性向上につながる点が指摘された⁽⁹⁾。2022年1月20日の報告会では、「双方の企業がきちんとタッグを組んで、コミュニケーションをきちんと

行うことが重要である。ここがうまくいかないと双方のイメージが合わなくなる」という、DXを進めるに当たって実際に生じた課題についても触れられた⁽¹⁰⁾。

中小企業がDXを進める際、冒頭でも挙げたように、「どこから手をつけて良いかわからない」という課題が多く見られる。また、DXによって生産性が格段に向上するといった華々しいゴールだけが注目され、「何をどのように行うのか」が不明確なまま、デジタル化やDXに着手する企業が存在する可能性もある。しかし、企業がDXを行っていく過程でぶつかる壁とその乗り越え方について、本モデル事業で行われているように、様々な媒体で気軽に情報を得られることは、これからデジタル化やDXに着手しようとする企業にとって参考になると言える。

(2) DXの「最初の一步の手助け」(ドイツの事例)

「どこから手をつけて良いかわからない」中小企業のデジタル化やDXを進めるにあたり、ドイツの段階的な支援策が参考になる。ドイツでは、2011年の「2020年に向けたハイテク戦略の実行計画」の10施策の一つとして、インダストリー4.0構想が公表され⁽¹¹⁾、デジタル化が推し進められることとなった。そのなかで、「ミッテルシュタント・デジタル」と呼ばれる、中小企業のデジタル化推進のための公的支援が実施されている⁽¹¹⁾。「ミッテルシュタント 4.0 技能センター」が支援を行っており、ベルリンやブレーメンなどドイツ各地に18カ所設置されている(2019年8月時点)。同センターが行っている、中小企業の経営者や技術者に対する支援の内容は、「①インダストリー4.0についての教育、研修、情報拡散、②無料コンサルティング、③実現プロジェクト」である⁽¹²⁾。

表3-1は、支援内容を整理したものである。中小企業がデジタル化を進めるにあたり、教育・研修・情報拡散→コンサルティング→実現に向けたプロジェクトという3段階の支援策が展開されている。熊谷はこれを、「デジタル化のための最初の一步を手助け」する策と称しており、その背景には、大企業に比べると、中小企業はデジタル化を進める際に、資金面でも人材面でも工面が困難なことを指摘している⁽¹²⁾。

また、ミッテルシュタント・デジタルの運営機関であるWIK GmbHの担当者へのインタビュー記事によれば、中小企業は「日々の業務で手一杯という状況にあることが多いが、だからこそ、全てを一度にではなく本当に小さなことからスタートできるということを伝えていく必要がある」⁽¹¹⁾。こうした中小企業の実状に寄り添った段階的な支援が中小企業のデジタル化を促し、企業のレジリエンスを高めていることが窺えた。

このように、人材・資金・つながりなどにおいて十分なりソースを持たない中小企業等も、スタートアップ企業への支援やデジタル化・DXの推進などの行政の介入により、社会変化に対応できる可能性が明らかとなった。他企業との協業の機会を得ることで市場のニーズの変化を感知したり、デジタル化やDXにより生産性を向上させることで人材不足

ⁱ ドイツでは、中小企業のことをミッテルシュタントと呼び、国内企業の99.6%を中小企業が占める⁽¹¹⁾。

に対応するなど、個別の企業が抱える課題にしなやかに対応することになり、ひいては地域経済のレジリエンスにつながるものと考えられる。

表 3-1 ミittelシュタント 4.0 技能センターの支援内容

支援内容	支援内容の詳細
① インダストリー4.0 についての教育、研修、情報拡散	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業の経営者やエンジニアたち向けに、インダストリー4.0 に関する研修会、講演会、専門的な講座を実施(全国各地で実施、無料) ・ トラックの荷台にインダストリー4.0に関する展示ブースを載せ、専門家とともに各地の企業を巡回(※大都市から離れた地方に本社を持つ中小企業も多いため) ・ ウェブサイト上でインダストリー4.0 関連技術を導入している企業の実例を紹介
② 無料コンサルティング(※注)	<ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル化を実現したくても方法が分からない企業を訪問し、聞き取り調査等を行い、アイデアの実現方法やデジタル化のヒントについてアドバイスを無料で実施
③ 実現プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ ②の結果、デジタル化によって生産性を改善できる見込みが大きいと判断され、企業が希望した場合、アイデアを実現するためのプロジェクトの実施

注: 無料コンサルティングを受ける企業の条件として、①従業員数が500人未満、②質問票(合計 21 ページ)に企業の活動内容やデジタル化に関する要望などを記入して提出する、③ミittelシュタント 4.0 技能センターによる潜在性診断の実施結果の公表に同意することが必要である

出所: 熊谷⁽¹²⁾をもとに整理

2. 組織連携による産業転換

2.1. 産業転換に寄与した産官学のネットワーク(アメリカの事例)

次に、地域の既存企業や組織等の連携による産業転換の事例を紹介する。1980 年代以降、アメリカの主要産業は製造業からイノベーション型産業へ転換していった。こうした産業転換の背景として、「連邦政府レベルで産官学の連携、大学からのビジネス創出、中小企業の技術革新と成長、新分野でのベンチャー企業叢生(そうせい)を促進する政策(括弧内引用者)」の実施がある⁽¹³⁾。

例えば、現在 IT 産業の一大地域であるテキサス州オースティンでは、テキサス大学オースティン校の研究者が地域協議会を結成し、その後、産学連携が急速に進み、DELL をはじめとする IT ハードメーカーの誘致や、ソフトウェア企業の誕生という新産業形成の動きが生まれていった⁽¹³⁾。また、バイオ産業が主流であるカリフォルニアでは、カリフォルニア大学サンディエゴ校の学長が、地元産業界とのネットワーク形成を積極的に行い、シーズ形成に寄与した⁽¹³⁾。山縣が指摘するように、大学が「初期におけるネットワーク形成、新産業形成上の「触媒」として貢献」することで、地域に、新たな産業につながるような企業を呼び込むエコシステムが形成されたのである⁽¹³⁾。その後、オースティンでは、DELL や IBM からスピニアウトしたチボリスシステムズ社(Tivoli Systems)が、次の起業

家群をサポートする⁽¹⁴⁾という動きが生まれ、エコシステムが成長していった。

このように、産官学のネットワークは新たな産業や企業が新事業を生み出す土台となるが、荒磯は、アメリカと、ヨーロッパおよび日本における大学のミッションが異なる点を指摘する⁽¹⁵⁾。アメリカでは「大学が企業活動に近い機能を持ち開発研究の機能を持つ」のに対して、ヨーロッパや日本では大学のミッションは基礎研究であり、開発研究は企業が行うものという棲み分けが見られる⁽¹⁵⁾。新たなモノや産業を生み出すためには、各主体が強固に結びつき、各々の知識や技術を共有しながら試行錯誤していく過程が必要であると考えられる。これに関し、福岡では、九州大学学術研究・産学官連携本部と西日本シティ銀行がマッチングを行い、エムスタイルジャパン株式会社と九州大学農学研究院生命科学部門の「ツバメの巣のアンチエイジング効果に関する産学共同研究」が開始したという事例が見られる^(16,17)。地域の各主体が結びつき新たなモノを生み出せるようなネットワークの構築が、地域経済のレジリエンスにおいて欠かせないことがわかる。

2.2. 人材の蓄積と流動性を促す仕組み(シアトル、スウェーデンの事例)

1990年代まで、シアトルは「航空宇宙企業都市」と表されるほど、ボーイング社の影響が強い地域であった⁽¹⁸⁾。その後、同地域では、マイクロソフトや Amazon の台頭に見られるように、ソフトウェア産業が主要産業として成長し、スターバックス等の飲食業のスタートアップ企業も生まれていった。

山縣は、ボーイング社が抱えていた「企業経営に通じている人材、航空宇宙産業に関連する膨大な数の知識労働者」という人的資源の蓄積が、産業転換に貢献したことを指摘する⁽¹⁸⁾。ボーイング社の元社員たちは、個人の投資家としてベンチャー起業の支援者となったほか、自身が起業家ともなった。特にシアトルでは「企業経営のトレーニングを受けている人材」が不足していたことから、ボーイング社の元社員達は、シアトルで各企業の経営を支える人材としても活躍していった⁽¹⁸⁾。このように新たな産業へ人材が移行し、それぞれの人材がそれまで培ってきたスキルや知識を活かして産業の成長に貢献していったのである。

ボーイング社の社員が新たな産業に移行できた背景には、70年代初めにボーイング社がジャンボ機を開発した際、販売見込みが低調で経営危機となったことで、約6万人を解雇あるいはレイオフ（一時解雇）せざるを得ない状況に陥り、こうしたボーイング社の社員を救うために、地元経済界が経済発展戦略を打ち出したことが挙げられている⁽¹⁸⁾。その地域にどのような人材が蓄積され、育てているのかを踏まえた戦略が、新たな産業や事業への人材の移行を促す仕組みとして機能すると言える。

一方、産業構造転換の過程で、全ての人材が新たな産業に移行できるとは限らず、失業が発生する可能性もある。スウェーデンでは、高付加価値分野への産業構造移行を積極的に進めると共に、国民に対して「積極的労働市場政策」を行うことで、「成長力のある産業・企業へ労働力の円滑な移動」を進めるような取り組みを行っている⁽¹⁹⁾。「積極的労働

市場政策」の一つが職業訓練プログラムであり、技能を取得するための職業訓練や起業支援など多岐にわたるプログラムがあり⁽²⁰⁾、数週間という短期間のものや、数ヶ月から大学で数年間学ぶプログラムなど訓練期間も様々である⁽¹⁹⁾。

以上より、人材が蓄積され、かつ充実した人材育成の支援が行われるようなレジリエントな地域では、他産業や他業種への人材流動性が高く、これらが新たな産業へ転換する土台となっていることがわかる。

2.3. 歴史的な産業転換と都市ブランディングによって形成されたイノベティブな都市 (ブリストルの事例)

(1) クリエイティブな産業の成長に至った歴史的背景

英国南西部の港湾都市ブリストルは、2016年にロンドンとともに英国のスマートシティ先進都市として評価され⁽²¹⁾、2021年には、フィンテック企業 Paymentsense 社の「英国で最もイノベティブな都市」ランキングでロンドンに次いで2位に選ばれた⁽²²⁾。以下、特に断りのない限り英語の訳は引用者による。主要産業は、クリエイティブ・メディア、テクノロジー、エレクトロニクス、航空・宇宙関連工業である⁽²³⁾。企業や研究機関による研究開発が活発に行われ、特許取得率は全国平均をはるかに超えており、近隣のバース市を含めたブリストル都市圏において強固な先端技術イノベーション・エコシステムが形成され、英国経済を牽引する都市のひとつとして注目されている⁽²⁴⁾。

経済社会研究会議（ESRC）の資金提供による研究プロジェクト「構造転換、適応、都市の経済発展」の一環として実施された Sunley の事例研究レポート⁽²⁵⁾によると、ブリストルはもともと商業都市であり、奴隷貿易の拠点港として発展し、19世紀初頭にはロンドンに次ぐ人口規模を誇るほど栄えていた。造船業、船舶修繕業が行われたほか、非鉄金属製造や精製、ガラス製造、たばこ加工などの生産活動も行われた⁽²⁶⁾。機械化とともに1860年代以降、たばこやチョコレート製造だけでなく、金属加工やエンジニアリング、印刷、包装などの新たな産業が次々と生まれた⁽²⁶⁾。20世紀には航空産業が興り、その後国防産業へと拡大した⁽²⁶⁾。第二次世界大戦後しばらくは製造業が雇用の4割強を占めていたが、1960年代から教育、医療、行政などのサービス産業が徐々に発展し1970年代には雇用の大半を占めるようになった⁽²⁶⁾。その後、金融、保険業が台頭した流れで、関連専門サービスが活況となった⁽²⁶⁾。1970年代から1980年代にかけては、半導体製造業、IT産業に加え、金融サービス業、観光サービス業も成長した⁽²⁶⁾。そして1990年代以降、メディア産業、クリエイティブ産業が成長した⁽²⁷⁾。

ブリストル市は2011年地域経済評価報告書で、「ブリストルの産業分野別粗付加価値額は金融・保険業が最大を占めるが、ブリストル地域経済の真の強みは産業の多様性にある。つまり、生産活動や雇用に関して単一産業に過度に依存しないことで、ブリストル地域経済は危機への耐性を持ち成長を促進する力を備えているのである」と述べている⁽²⁸⁾。産業の多様性は主に製造業の衰退と知識集約型ビジネス産業の成長に起因する⁽²⁸⁾。

1950年代から1970年代にかけて、ロンドン等大都市からの経済活動の分散を目的とした政府によるオフィス開発許可制の導入（1965年）の影響もあり、ロンドンからブリストルへの知識集約型ビジネスサービス企業の移転が増え、特に金融部門の企業の移転が進んだ⁽²⁹⁾。ブリストルが移転先として企業に選ばれた理由として、歴史的な経済資本の蓄積、ロンドンとのアクセスの良さ、バックオフィス機能を担う人材の集積、ロンドンと比較した際のオフィス賃料や人的コストの安さが指摘されている⁽³⁰⁾。

しかしながら、企業がコールセンターやバックオフィスの機能を、よりコストの低い場所に立地させ始めたため、2001年以降、金融サービス業や保険・年金サービス業の成長が停滞し始めた⁽³¹⁾。一方で、ブリストルが産業転換を繰り返すことで蓄積されてきた多様な人材があったため、補助的金融サービス業やIT産業、ヘルスケア産業など、停滞する金融サービス業以外の他の産業分野の成長が実現された。ブリストルがバックオフィス人材を供給するだけの都市であったなら、「英国第二のイノベティブ都市」と評されるほど成長することはなかったであろう。しかし、人材の多様性が航空宇宙産業をはじめとするハイテク産業の企業誘致に結び付き、文化政策やクリエイティブ産業の創出にも力が入られはじめ、多様な産業に支えられたレジリエンスを備えた地域経済へと発展している。

(2) ブリストルが発展した2つの要因：人材の蓄積と都市ブランドの構築

発展の要因として大きく2つのポイントが挙げられる。1つ目のポイントは、産業転換を背景とした人材の蓄積である。航空産業は、二つの世界大戦を通じた空軍への軍用機やエンジンの供給を経て、冷戦期においても安定的に国防費を獲得できる国防産業へと拡大した^(32,33)。航空・宇宙関連企業と大学・研究機関間での共同研究開発が盛んになり、1996年にブリストル（フィルトン町）に開設された英国国防省の国防調達センターの存在は、英国のハイテク・ハブとしての印象付けに役立ち、企業の転入が進んだことで、国内だけでなく世界中から多くの研究者や技術者を呼び込むことにつながった⁽³⁴⁾。研究人材の集積や、航空宇宙・国防産業のサプライチェーンを構成する企業の集積は、その後のブリストル市の経済発展局による企業誘致活動においてブランディング効果を発揮し、米国半導体メーカーFairchild Semiconductor社や米国化学メーカーDuPont社、米国ITベンダーHewlett Packard社、東芝の研究所などの誘致に成功した⁽³⁵⁾。さらに、ハイテク人材の集積は、スピンオフ企業の誕生や、企業の拠点閉鎖後に失業したハイテク人材による起業活動の活発化につながった⁽³⁶⁾。

鍵となるのは、蓄積された人材が発展的なキャリアパスを進むことのできる多様な雇用機会の創出につながる企業誘致をブリストル市が行えたことや起業環境の整備を行ったことである。福岡市でも2013年から毎年50社を超える企業誘致の実績（2020年度誘致実績企業50社のうち、クリエイティブ関連産業20社（60%）、コールセンター8社（16%）、物流関連3社（6%）、健康・医療・福祉1社（2%）、環境・エネルギー1社（2%）、その他の分野7社（14%））がある⁽³⁷⁾。人材の職業適性や潜在能力が適切に汲み取られ、継続

的に地域に定着できるような誘致活動がその後の雇用創出や新たな産業創出に発展する可能性を持っている。

2つ目のポイントは、都市ブランドの構築とその基盤整備である。近年ブリストル市は、「クリエイティブ（創造的）で、イノベティブ（革新的）で、サステナブルな（持続可能な）都市」という都市ブランドの構築に成功し、経営幹部や専門職人材、サステナブルやスマートシティに関心の高い若い世代の呼び込みに効果が表れている⁽³⁸⁾。ブリストル市による企業誘致活動は、前述のように1970年代から行われ始め、1984年には官民連携の都市マーケティング組織が設立された⁽³⁹⁾。ハイテク分野の海外投資家や専門的サービス企業の誘致に加え、観光やレジャー活動の誘致が行われてきた⁽³⁹⁾。

ブランド構築に大きく貢献したのは、都心部の荒廃した港湾地区の再開発である⁽⁴⁰⁾。当初スクラップ・アンド・ビルドの考え方による再開発が提案されていた⁽³⁹⁾。しかし、歴史的建造物の活用価値を訴える住民団体の反対を契機に、歴史的資産の保護と公共性の高いウォーターフロント開発が進められることとなった⁽³⁹⁾。古い物流倉庫群は壊されることなく、映画館、飲食スペースを備えたメディア・センターWaterShedや、コンテンポラリー・アート・センターArnolfiniが開設された⁽³⁹⁾。都心部の文化活動施設は、多くの住民や観光客を惹きつけるだけでなく、クリエイティブ企業に安価な賃料の創作スペースを提供できた⁽³⁹⁾。WaterShedでは2007年からレジデンス事業が始まり、国内外から公募で集まったアーティストやクリエイター、研究者、技術者らがラボに入居し、共同制作・開発や、企業とのマッチングが行なわれ、クリエイティブ産業のハブとしても機能している⁽⁴¹⁾。ブリストル市は、他都市に遅れながら1990年代から文化政策に力を入れ始めた⁽³⁹⁾が、多くのクリエイターやクリエイティブな街を望む人材を惹きつけ、冒頭の高評価を得るに至っている。

このような都心部における文化施設やインキュベーション施設の整備は、住民や訪問者にとってわかりやすく、都市ブランドの訴求力向上に効果的である。都市の訴求点を明確化（ブランドの構築）し、実際にその基盤となる環境を整備することは、地域経済が必要とする人材や企業への訴求に貢献でき、地域経済のレジリエンス向上に寄与できると考えられる。

3. プラットフォームを介した地域経済のレジリエンス

3.1. プラットフォームの可能性

ここまで、行政支援による企業改革の推進や産学官の連携などによる都市の産業転換、産業転換時の地域内の人材活用などの地域経済のレジリエンス形成について論じてきたが、ここでは、さらに面的な広がりの可能性について考察する。都市が面的に変革を繰り返し、社会の変化に対応するためには、個々の企業のニーズとシーズを合致させる必要があり、より広いマッチングの可能性を模索する必要がある。そうした連携を促す仕組みとしてプ

プラットフォームの形成が欠かせない。本報告書では、プラットフォームを、地域における既存の資源（人、資本、ノウハウ等）を融通・共有する仕組みと定義づける。プラットフォームを介することで、業態転換や人材の移動、新たな商品やサービスの創出が可能になる。一企業が経営に必要な資源を全て保有するのではなく、地域で資源を共有することで経営インフラの構築につながる多様なプラットフォームというものをここでは想定している。

経営資源の共有を促す仕組みとして多様なプラットフォームが次々に構築されている。プラットフォームを介してモノ・資産・サービス等を共有する社会経済の動きの一つとしてシェアリングエコノミーがある。シェアリングエコノミーとは、「インターネットを介して個人と個人・企業等の間でモノ・場所・技能などを売買・貸し借りする等の経済モデル」であり⁽⁴²⁾、それまでモノやサービスの提供を担ってきた専門事業者のみならず、個人であっても社会で求められる資産等を保有していれば、提供者となりうる。

このように、市場におけるサービスとお金の流れが柔軟に変化し、モノ・資産・サービス・人材・ノウハウ等の流通が活性化することで地域経済のレジリエンス向上が期待される。例えば、災害発生時には、宿泊場所の確保、円滑な移動の実現、復興資金の確保などの問題を、地域資源のシェアによって解消することで社会のレジリエンスが高まる⁽⁴³⁾。つまり、特定の主体がリスクに見舞われたとき、個人を含む多様なプレイヤーが、プラットフォームを介して、所有するモノや資産を活用することで、地域経済のレジリエンスに寄与するのである（図3-1）。

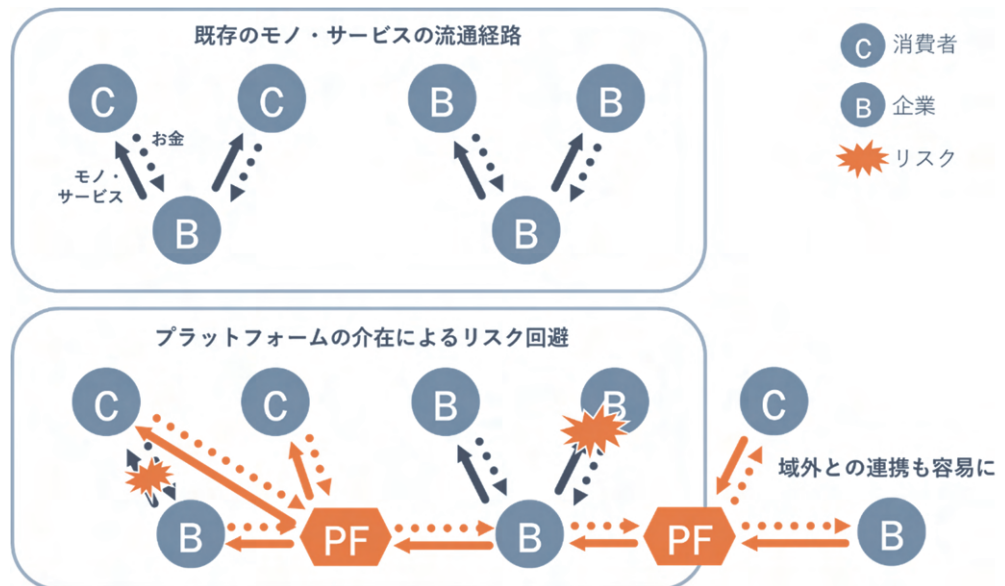


図3-1 プラットフォームの介在によるリスク回避

出所: 著者作成

3.2. 業態転換を促すプラットフォーム

帝国データバンクの調査によれば、コロナウイルス感染症の拡大を機に、業態転換を予定している企業は全体の 20.3%を占めた一方で、予定していないと回答した企業は 72.2%に上った⁽⁴⁴⁾ (図 3-2)。業態転換を予定していない理由の一つに、「業態転換する資金やノウハウがない。計画も立てられない」という声が挙がっており⁽⁴⁴⁾、企業の業態転換を促すためには、資金、ノウハウ、業態転換に関するアドバイス等の支援を提供する仕組みの必要性が窺える。

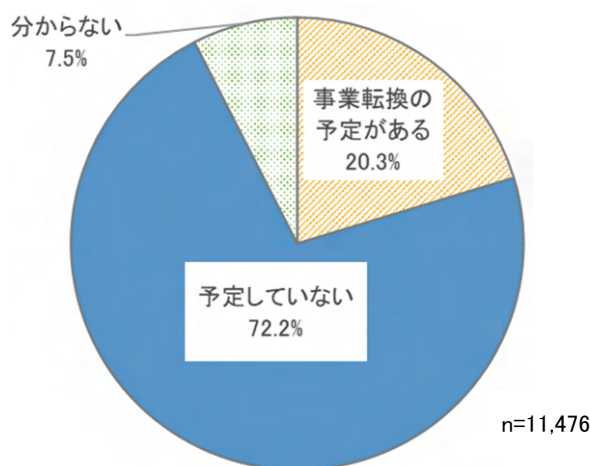


図 3-2 事業の業態転換の有無実績

出所: 帝国データバンク⁽⁴⁴⁾をもとに作成

資金面に関しては、公的な支援がある。コロナ禍では中小企業庁が「事業再構築補助金」⁽⁴⁵⁾を実施し、2022年1月までに計5回公募が行われた。本補助金は、中小企業の「新分野展開、事業転換、業種転換、業態転換、又は事業再編という思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業等の挑戦を支援」することで、「ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応」するための構造転換を促す施策として展開されている⁽⁴⁵⁾。採択結果では、運転代行から介護タクシー業への業種転換を図ることで、自社の収益や雇用拡大に止まらず、「交通弱者が安心して移動できる社会の実現」を目指した取り組みを行おうとしている企業⁽⁴⁶⁾や、宿泊業の清掃や接客ノウハウを活かしてハウスクリーニング市場へ新規参入することで、顧客の拡大による複数の収入源の確保、人的リソースが流動的に移動できる体制の構築を目指す企業⁽⁴⁷⁾等が見られた。本補助金が、今後の中長期の社会変化を見据えた事業転換に取り組むきっかけとなっていることが窺えた。

しかし、前述の補助金は、業態転換に関する資金面の支援に止まる。企業に対して、業態転換についてのノウハウやアドバイスを提供できるような仕組みが求められるが、その参考になるのが、株式会社 Mellow の取り組みである。まず、当社が2020年4月から提供している「フードトラック ONE」というサービスを見てみよう。これは、調理設備を備えた車両であるフードトラック(キッチンカー)の開業、運営、開業後の出店場所までを一貫

して定額で支援するサービスである⁽⁴⁸⁾。同社の向井氏によれば、フードトラックを始めたいと思っても、一から開業するとなると専門知識が必要である。特に、料理人がトラックの架装や修理等の自動車に関する専門知識や保険を一から勉強するのは負担になる⁽⁴⁹⁾。同サービスは、①データを活用したメニューの決定、②メニューにあった出店場所の確保、③キッチンカーの提供、④自動車保険や車検の完備、⑤営業開始後のスタッフとの定期的な面談の機会、というパッケージを提供することで、店を持ちたいという人の開業や、固定店舗の経営者が移動販売を始める際の負担を軽減し、業態転換をサポートする⁽⁵⁰⁾。

上記の事例で特徴的なのは、アドバイスやノウハウの提供に止まらずに、②メニューにあった出店場所の確保や、⑤営業開始後のスタッフとの定期的な面談の機会という、事業転換後のサポートも行われている点である。同社は「SHOP STOP」という「店舗型モビリティビジネスプラットフォーム」⁽⁵¹⁾も提供しており、マンションの敷地内にフードトラックを日替わりで誘致したり^(52,53)、オフィスビル、市役所、大学、病院といった様々なスペースにも導入⁽⁵⁴⁾する取り組みを行っている。これにより、フードトラックビジネスを始めた人が顧客とつながる機会を得られ、業態転換後のアフターケアも含めた支援を受けられる仕組みが構築されている。加えて、同プラットフォームは、フードトラックと聞いて最初に想起されるような飲食業のみならず、魚屋、八百屋、花屋、アパレル、コスメに至るまで多種多様な業種が参入できるうえ、地方自治体や地場企業との連携によりローカルエリアにもサービス展開している^(54,55)。

以上を図示したものが図 3-3 であり、フードトラックという媒体を通じた、場所、業種、各地域の行政や企業をつなぐプラットフォームとして整理できる。このプラットフォームが生み出す効果について考察してみると、地域に仕事やカネを生み出すという経済的な効果のほか、公共空間の有効活用や、街中における賑わいの創出、ノウハウや経営に関する支援を得て様々な業種が柔軟に業態転換していく可能性の向上、各主体の意思疎通の円滑化による連携強化の可能性等が導き出される。このような、地域全体の活性化をもたらし、かつ地域の柔軟性や連携を強めるような仕組みが整っていくことが、地域経済のレジリエンス向上に寄与していくものと考えられる。

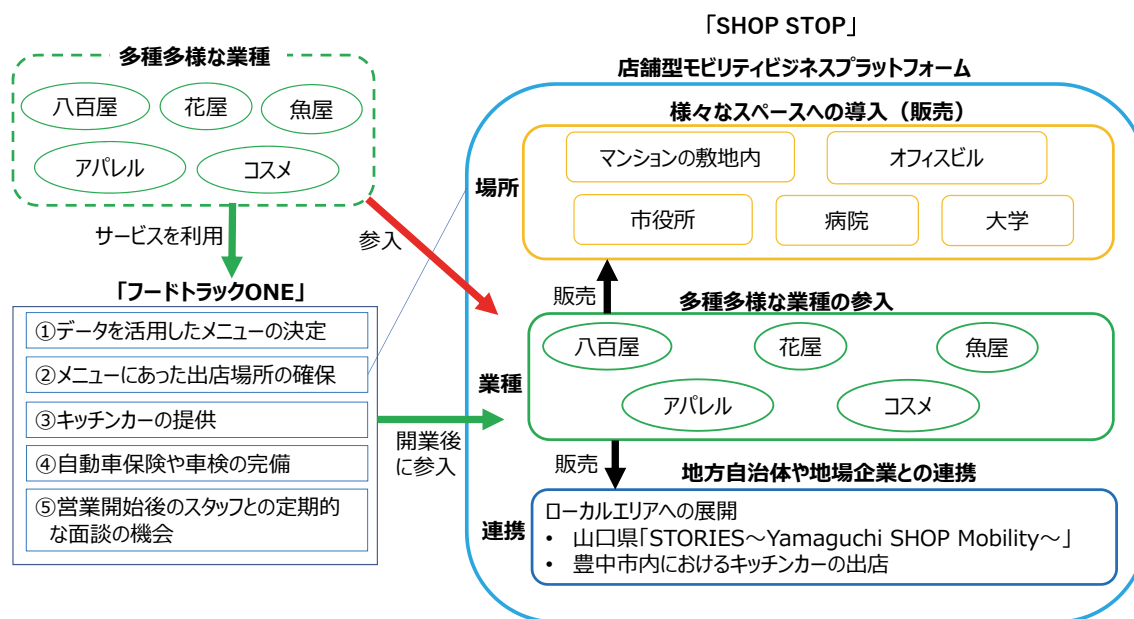


図 3-3 業種、場所、地域をつなぐプラットフォーム

出所：参考文献^{(48) - (55)}をもとに作成

3.3. 消費者を巻き込んだ多様なプラットフォームの出現

前節では、移動販売というビジネス支援を軸に多様な関係者のハブとしてプラットフォームが機能する例を示した。ここでは、地域に潜在するモノやサービスの流通を促すプラットフォームとして、CtoC ビジネスを取り上げる。CtoC とは、消費者が消費者に対してモノやサービスを提供する個人間取引（Consumer to Consumer）を意味するビジネスの形態である。特に、EC（電子商取引）市場で広がる CtoC は、近年、1 兆円を超える巨大市場に成長してきた（図 3-4）。2020 年の EC における CtoC の市場規模は、1 兆 9,586 億円と推計され、同じく EC の BtoC が、2019 年から 2020 年にかけて横ばい（19.4 兆円から 19.3 兆円）であるのに対し、CtoC は 12.5% の増となっている⁽⁵⁶⁾。CtoC の成長は、シェアリングエコノミーで言われる「所有」から「共有」への価値観の転換や、リサイクル・リユースなどの循環型社会の促進という側面から後押しされてきた。これに加え、近年は感染症拡大の対策として外出自粛の呼びかけや、EC の利用が推奨された結果、特に物販系 EC 市場が拡大したことに伴う成長が見られる⁽⁵⁶⁾。本報告書で言う緩やかな変化、突発的な変化の両方に相性の良い市場であると言える。

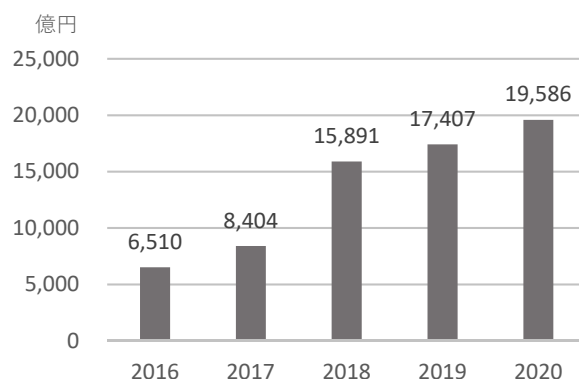


図 3-4 国内 CtoC-EC 市場規模の推移

出所：経済産業省「平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」⁽⁵⁷⁾より、ネットオークション(CtoC)の推定市場規模とフリマアプリの推定市場規模の合計、同「令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業（電子商取引に関する市場調査）」⁽⁵⁸⁾、同「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）」⁽⁵⁹⁾より作成

こうした動きを牽引する代表的なプラットフォームとして、フリーマーケットアプリがある。利用しなくなった衣類や靴など、家の中で不要になったものを個人が出品し、買い手を見つけるアプリである。なかでも、中心的な役割を果たす「メルカリ」は、2021年6月期（2020年7月～2021年6月）における国内の流通総額を、前期比25%増の7,845億円に伸ばし、アプリの年間を通じた月間アクティブユーザー数（MAU）は、前期比12.0%増の1,954万人となり、コロナ禍では新たに中高年の新規ユーザーを獲得していると言う⁽⁶⁰⁾。

また、個人の自宅などの物件を宿泊施設として提供するインターネット上のサービスである「Airbnb」や、個人や事業者が所有する空きスペースや駐車場を一時貸し出しする「akippa」なども利用が広がっている。これらはいずれも、未利用・低利用の個人の資産や空間を活用することによる経済活動であり、SAUSEと呼ばれる新しい消費行動につながっている。SAUSEとは、Search（検索）、Action（行動）、Use（一時利用）、Share（再販売）、Evaluation（評価）の頭文字を取ったもので、消費者が将来的な売却を見据えて新品の商品を購入することや、売却を考慮した上で高価格帯の商品を選択するようになるなどの購買特性の変化が確認されている⁽⁶¹⁾。

プラットフォームを介した CtoC の動きは、他にも多様な市場を生み出してきている。「Creema（クリーム）」や「minne（ミネ）」等に代表されるハンドメイド市場や、個人の得意なスキルや知識を活かす「ココナラ」など、個人のスキル・能力を基点とした商品・サービスの流通である。

また、誰もが情報を入手し加工し発信できるメディア環境が整ってきたことに伴い、動画共有プラットフォーム「YouTube」のように、コンテンツ市場に個人が参入することも容易になった。マスメディアから既成のコンテンツを受容するという情報環境から大きく

変化してきており、物販や不動産にとどまらず情報・コンテンツ産業においても個人や小規模事業者の参入が促されている。



図 3-5 多様なプラットフォームの例

出所:各企業ウェブサイトより

BtoC (Business to Consumer) 市場においても、プラットフォームの存在は、消費者の利便性の向上や事業者の負担軽減などの側面で不可欠となってきた。感染症下の外食規制に伴う飲食の宅配需要が急増したことにより、「ウーバーイーツ」や「出前館」などの宅配代行がアプリ一つで可能となったことも、こうしたプラットフォームがもたらした転換の一つである。個人が空き時間を使って配達業務を担うほか、これまで旅客運送（一般乗用旅客自動車運送）に限られていたタクシー事業者による有償貨物運送が特例で認められるなど⁽⁶²⁾、事業者が従来とは異なる機能・サービスを提供する動きも見られる。飲食宅配事業一つを取ってみても、プラットフォームを介することで、レストランの経営者らは、自社で配達員を雇わなくても顧客に飲食宅配サービスを提供でき、顧客は多様な選択肢の中からデリバリーを注文でき、配達を担う個人は自分の都合に合わせて働くことができ、タクシー事業者は新たな事業への参入が可能になった。

また、CtoB (Consumer to Business) という、個人が事業者にサービスを提供するビジネスの形態も見られる。写真販売サイトの「スナップマーケット」のように、個人が撮影した写真を事業者が買い取り顧客に提供するビジネスで、スマホを利用するなどカメラの知識がなくても参加できる気軽さも備わっている。

また、個人が事業者を応援する形態として、「makuake」や「CAMPFIRE」のようなクラウドファンディングの動きも見られる。個人が特定の活動や団体を応援するこうした仕組みは、資金調達のある方にも多様化をもたらしている。

3.4. モノ・サービスの流通促進によるレジリエンス

プラットフォームは、多様なプレイヤーをつなぐことでマッチング機能を高め、従来の固定化した市場に風穴を開け、サービスの「受け手」と「担い手」双方に新たな価値をも

たらしめている。フリマアプリを例にとれば、サービスの受け手は既製品だけでなくカスタムメイドの商品も含め、欲しい商品を比較的安価に入手することができる。一方、サービスの提供側（担い手）は、不要になったものを売却したり得意なスキル（クラフトなど）を活かして商品を売ることによって収益を得られる。プラットフォームは、マッチングの場を提供するだけでなく、支払いや商品の配送など個々の取引に一様にかかる管理業務の一部や信頼の担保を担う役割があり、個人が参入しやすい仕組みが整えられている。多くの商品を扱うメーカーなどは、個々の細かな要望には応えられない、あるいは対応するとしても高額にならざるを得ない。プラットフォームの出現により、多様なニーズに応えるセミプロなどの新たな担い手の参入と多様化が起きてきたことで、新たな市場が形成されてきている（図 3-6）。

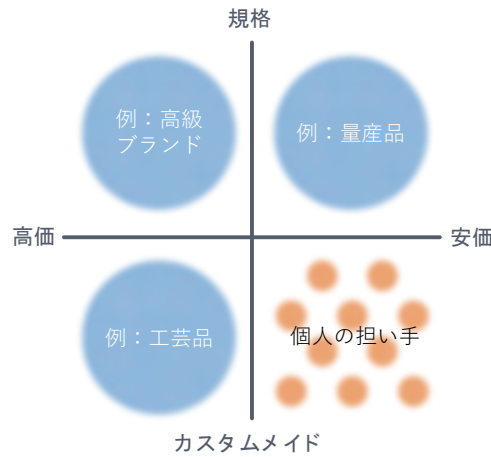


図 3-6 市場の多様化による担い手の多様化

出所：著者作成

また、この構造は、受け手と担い手個人に対するメリットだけでなく、地域経済への恩恵も大きい。災害時の情報や物資の調達などにとどまらず、既存の資源の活用による環境負荷の低減、人のつながり強化による地域コミュニティの活性化⁽⁶³⁾、未利用・低利用資産の有効利用による経済効果など様々である（表 3-2）。

表 3-2 地域経済のレジリエンスを高めるプラットフォームの効果

	受け手	担い手	地域経済への影響
フリマアプリ	<ul style="list-style-type: none"> 欲しい商品を安価に入手 	<ul style="list-style-type: none"> 不要になったものを売却 	<ul style="list-style-type: none"> 既存の資源の活用による環境負荷の低減
民泊	<ul style="list-style-type: none"> 地元の人たちとのつながり ロングステイなど宿泊の多様な選択肢 写真撮影やイベントなど時間利用も可能 	<ul style="list-style-type: none"> 住宅等の活用による収益 旅行者とのつながり 	<ul style="list-style-type: none"> 人のつながり強化による地域コミュニティの活性化 地域の関係人口の増加
貸しスペース	<ul style="list-style-type: none"> パーキングなどの選択肢が増える 	<ul style="list-style-type: none"> 資産・スペースの有効活用による利益確保 	<ul style="list-style-type: none"> 未利用・低利用資産・スペースの有効利用による経済効果
貸し農園	<ul style="list-style-type: none"> 趣味で農園 保育園等の農作体験園場の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 利用していない農地から収益を創出 	<ul style="list-style-type: none"> 耕作放棄地対策
スキルマーケット	<ul style="list-style-type: none"> イラストやデザインなどを個人で発注 	<ul style="list-style-type: none"> 得意なスキルを活かしてビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> スタートアップの後押し
クラフトフリマアプリ	<ul style="list-style-type: none"> カスタムメイドな手作りを安価に入手 	<ul style="list-style-type: none"> 得意なスキルが活かされる 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なニーズへの対応
コンテンツ配信	<ul style="list-style-type: none"> チャンネルの選択肢増 	<ul style="list-style-type: none"> 幅広くファンを確保 	<ul style="list-style-type: none"> 大きな市場の創出
飲食宅配代行	<ul style="list-style-type: none"> デリバリーの選択肢増加 	<ul style="list-style-type: none"> 新サービスの提供による収益向上、新規顧客の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 感染症下における飲食店の活性
クラウドファンディング	<ul style="list-style-type: none"> お気に入りのお店を寄付で応援 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客（支援者）とのつながり 顧客情報の入手 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人・組織との互助関係の構築

出所：著者作成

プラットフォームを介した動き全体が地域経済のレジリエンスに及ぼす影響を整理すると次のようにまとめられる。一つ目は、社会の多様性が叫ばれるなか、“多様なニーズ”に対し、個人を含めた“多様な担い手”が応える経済の形を創出していることである。従来の市場構造では応えきれなかった少数派のニーズを新規サプライヤーが受けることで新たな市場が形成され、インクルーシブな社会の形成とともに経済効果が生まれ、地域としてのレジリエンスが構築されていると言える。

二つ目は、こうした個々のニーズを拾っていくことが、わずかな社会の変化に敏感に反応し、迅速かつ柔軟に対応していくことにつながり、常に地域社会を変化と成長の状態に導くことができる。

三つ目は、これまでサービスの受け手であった消費者や門外漢の事業者が、プラットフォームを介して気軽に新たな市場に参入できるようになったことが挙げられる。クラフトマーケットで出品する個人は、“得意”なことに経済的価値を付加することができるように

なり、店内での飲食サービスのみを提供していた経営者は、飲食宅配代行サービスを利用して、デリバリーサービスを提供することが可能となった。店舗販売から移動販売への切り替えなど、社会的なニーズに応じて業態転換を行うことも容易になっている。プラットフォームを介して、得意なことや未参入であった分野で初期投資やリスクを抑えて事業化することが可能になることから、地域人材の育成や社会の変化に対応する柔軟な市場の展開が期待される。

四つ目は、未利用・低利用な資産・資本から収益を生む経済の成長である。モノにあふれ飽和状態にある現代社会では、新たにモノを作るのではなく、既存のモノや空間に新たな価値を付けることで経済が生まれる。それを可能にするのが、モノや情報があふれた時代において、ニーズとサプライをマッチングさせるプラットフォームなのである。

地域経済のレジリエンスに寄与するプラットフォームの効果

1. 多様なニーズに多様な担い手が応える地域経済
2. 社会の変化に敏感に反応し迅速に対応できる地域経済
3. 消費者等、新市場への新規参入が容易な地域経済
 - 地域人材のスキルアップ、経済活動の活発化
4. 未利用・低利用な資産・資本から収益を生む経済

4. 第3章のまとめ

本章では、一企業・組織に止まらない地域経済のレジリエンス向上のヒントを得るために、行政機関の支援や新たな産業への転換の土台となる企業群の動き、プラットフォームによる企業の改革促進について考察を行った。

まず、企業に対する行政の支援は、企業だけでは解決し辛い課題の解決方法や、成長につながる機会を提供しており、それらを通じて企業のレジリエンスが高まり得ることが示された。こうしてレジリエンスを備えた企業が育ち地域に根ざしていくことで、危機が発生した際でも地域の中で回復するため、地域経済の回復にも寄与すると考えられる。また、行政が個別企業の課題を把握し、必要な支援（例えば、本章で紹介したデジタル化・DXなど）を提供することで、企業単体ではできなかった組織の改革を促し、社会変化に対応することができる。事例を通して読み取れることは、行政が、企業に寄り添った支援を伴走型で継続的に行うことの重要性である。資金的な支援にとどまらず、企業が一步を踏み出せるきっかけ作りに注力する必要があるが確認できた。

次に、地域における産官学のネットワーク構築や、多様な産業に伴う人材の蓄積、人材に対する教育支援の充実が新たな産業や業種への人材流動性を高め、時代の移り変わりに伴う産業転換を促す土台となることや、都市ブランドの構築とその環境整備が、地域に企業や人を惹きつける要素となることが示された。

さらに、プラットフォームの形成では、あらゆる資源が存在する飽和社会において、それら資源の“流通”を促すことで、人や団体・地域に、必要なモノや機能が滞りなく行き渡る可能性が示された。都市の中には、「未利用なモノや余剰なモノ・場所・技術」が溢れ

ている。これらがプラットフォームを介して調達・活用される市場の動きは、現代のレジリエンスの一方向性として考えられる。都市が固有に持つ価値を見出し、それを活用する主体とつなげることで新たな経済市場を作り出す、そうしたプラットフォーム形成への支援が今後求められるのではないだろうか。特に、市民ニーズの高いサービス等については、行政の介入による誰もがアクセスできる都市インフラとして発展させる工夫も必要であろう。

中小企業が市内に占める割合からも、大きな衝撃や社会的変化に見舞われた際に、それを乗り越えられる横のつながりや資源・資本を自社で調達できる耐力を持った組織はそれほど多くないと想定される。行政の的確な支援や、大手企業がリードする形で形成される協議会などの企業群の動き、プラットフォームが可能にするハブを通じた双方向的で多面的な資源・資本の融通は、面的に地域経済のレジリエンスを担保する働きがある。都市ブランドの構築による人材の訴求など、行政や中核企業が、都市の方向を示しつつ、産業転換のリードやそれに伴う人材育成を計画的に進める必要があるだろう。個別の企業が独自に行う変革から学びつつ、地域全体を俯瞰した上で、不足するものが何であるかを丁寧に拾い上げ、より広域にインパクトをもたらす支援の枠組みを都度検討していく必要がある。

終章

福岡市の地域経済における
レジリエンス向上のために

1. レジリエンス向上のための方策

これまでの分析から得られた、地域経済がレジリエンスを備え、ひいては、都市として社会変化に対応する力を高めるための施策への4つの方策を以下で述べる。

1.1. レジリエントな組織の編成

1点目は、レジリエントな組織を編成していくことである。レジリエントな組織とは、企業の持つ機能（部署・役職）の再整理や、意思決定・権限の移譲、組織内部の円滑で柔軟な意思疎通を図ることで、従業員のやりがいや生産性の向上という効果を生み出し、安定した人材確保や競争力の高さを実現している組織である。さらに、レジリエントな組織では、有事の際に速やかな意思決定が行われるとともに、一人ひとりの主体性が育っているため、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柔軟かつ適切な判断を行うことができ、危機へ迅速に対応することで被害を最小限に止めることができる。

このようなレジリエントな組織の編成に向けて求められる変革は以下のとおりである。

レジリエントな組織の編成に向けて求められる変革

- ・意思決定機能の分散化（従来の組織と指揮系統の見直し）と、従業員の主体性の確立による適応性や応答性の向上
- ・業務の内製化による、従業員の俯瞰的視野の獲得、および一貫性のある顧客サービスの提供による業務の付加価値の向上
- ・意思疎通や意思決定の円滑化に向けた、組織内のデジタル化・DXの促進
- ・意思決定の柔軟性を備えることが組織の強化につながるという経営者の意識改革

行政に期待される役割

組織が上述したような変革を遂げるためには、経営者の意識が変わることが必要である。しかし、「その変革によってどのような効果が得られるか」が見通せなければ、経営者は思いきった改革へ舵をきることに躊躇するであろう。

第2章のビュートゾルフ（ケース2）やクチネリ（ケース5）の事例では、管理者自身が看護現場や個人々人への権限移譲を実行したことで従業員の“主体性”が育ち、その効果として、リスク回避力の高い組織になる可能性や、クリエイティブなものを生み出す組織になる可能性が示された。B社（ケース8）の事例では、デジタルツールが社内の意思疎通の円滑化や顧客満足度の上昇に寄与しており、企業がDXに踏み出すためのイメージが共有された。

行政は、こうした権限移譲やDXへの第一歩を踏み出すような経営者の意識改革に向けて引き続き働きかけることが期待される。

1.2. レジリエントなビジネスモデルの構築

2点目は、レジリエントなビジネスモデルの構築である。レジリエントなビジネスモデルとは、多角的な業務展開や社会の多様なニーズの把握、多様な取引先との提携、ニッチな商品・サービスの展開を通じて、有事の際にも対応できるようなリスクの分散を行うとともに、人的資源の最適な配置、外部資源の活用、生産性向上を通じて、付加価値の向上を可能にするビジネスのあり方を指す。

レジリエントなビジネスモデルの構築に向けて求められる変革は以下のとおりである。

レジリエントなビジネスモデルの構築に向けて求められる変革

[リスク分散と多様性への対応]

- ・ 特定の取引先への依存の低減によるリスク分散
- ・ ニッチな商品展開による対応力の向上
- ・ 社会のニーズや新たな技術の可能性の模索など、商品・サービス開発への積極的な投資

[生産性向上・付加価値向上]

- ・ 人的資源の価値創出業務への特化による、付加価値のより高い業務領域への変革
- ・ 非生産部門のアウトソーシング化による生産性向上
- ・ 必要なとき（業務）に必要な外部人材の能力を活用した生産性向上
- ・ 事務、労務にとどまらず、営業部門など幅広い業務におけるデジタル化・DXの推進
- ・ ビジネスのやり方の変革に沿った人材構成の見直し
- ・ プラットフォームを介した、顧客のニーズや社会情勢に応じた業態転換（例えば移動販売や宅配代行によるデリバリーサービス）

行政に期待される役割

第2章のエス・アイ（ケース1）が行っている取引先拡大の事例では、企業の販売先の拡大がリスクの軽減につながることや、中小企業へのヒアリング事例（2.2.（1））では、他企業との協業により新たな商品が生まれたことが示された。これらの動向は、第3章1.1.で紹介した「つながりの場」のように、スタートアップ企業や地域の各主体が会いつながら機会があることで強化され、地域全体でのリスク軽減や生産性向上などにも寄与する。行政は、引き続き産官学連携の継続的な支援を行うことが期待される。

さらに、第3章のフードトラックの業態転換の事例（3.2.）では、多様な主体が参加できるとともに、資源が融通・共有される仕組みである「プラットフォーム」が、業態転換に関するノウハウ・アドバイス、およびアフターケア（顧客とつながり、販売先を確保できる）を行うことで、企業の業態転換を促していることが示された。企業や行政等の様々な主体が連携することで、より円滑に資源を融通・共有し合うことができることから、行政は各主体と連携を維持・強化していくことが期待される。

1.3. 人材に関するレジリエンスを備える

3点目は、地域経済のレジリエンス向上のために、人材の活用、確保、育成に関するレジリエンスを備えることである。多様な人材や、主体性を持つ人材は、新たな商品やサービスを創出し、業務上の工夫を行い、また客観的な視点から組織として改善すべき点を明らかにする等、組織や地域全体をレジリエントな方向へ向かわせる原動力になる。多様な人材を活用し、人材を安定的に確保し、人材を育てていくことが組織および地域経済の発展につながる。

人材に関するレジリエンスを備えるために求められる変革は以下のとおりである。

人材に関するレジリエンスを備えるために求められる変革

[多様な人材の活用]

- ・自由出勤制、部署間異動等による社員のライフステージに応じた柔軟な働き方を可能にする環境の整備による継続的な人材の確保と多様な人材の活用
- ・業務未経験者、女性や外国人等の多様な人材に働く機会を提供し安定的な雇用も維持
- ・働き方の柔軟性向上に伴う、外部人材を活用する機会の増加
- ・処遇改善（個人の生活や働き方の尊重）による新規人材の確保や働きやすさの向上

[新たな人材の確保]

- ・優秀な人材の求める職種・組織（処遇改善）への変革による、求人ミスマッチ解消のための企業側の柔軟性向上
- ・その時々業務内容や求めるスキルに応じたジョブ型雇用の採用

[人材育成]

- ・効率的な人材育成制度の確立
- ・色々な経験を積むことのできる機会、未経験者でもスキルアップできる機会の提供
- ・価値創出力を高める従業員教育や活用領域の見直し、ルーチンワークから各人が能力を生み出せるワークへの転換
- ・責任感や“任せられている”という意識の醸成による、自分で考え判断できる人材の育成
- ・人材育成のための時間の確保に向けた業務の効率化（デジタル技術の活用等）
- ・デジタル人材の育成とデジタルリテラシーの醸成
- ・地域における人的資本の蓄積に向けた人材育成の機会の提供、これによる人材の流動性を促す仕組みづくり…新たな産業への転換を促すための土台となる（1.4.参照）

行政に期待される役割

第1章では、社内の人材育成や人材確保・定着に関して企業が課題を抱えているという現状が明らかになったが、その一つの解決策として、地域や業界を横断して人材育成のための取り組みを進めて行くことが考えられる。例えば、第2章のケース2で紹介した「KM ユナイテッド」の人材育成技能伝承アプリは、当該業界で人材育成のための有効なツールとして注目され導入が進み始めている。こうした一つの業界における人材育成のインフラ整備

に行政が携わり、他の業界やこれまで技術にアクセスできなかった人にも活用の機会がもたらされることで、地域全体の人材育成のためのインフラ整備が進むことが期待される。これを通じて、デジタル人材や自ら考え判断できる人材などの多様な人材が育まれることが臨まれる。

地域における人材蓄積、そのための人材育成の実施は、第3章のシアトルとスウェーデンの事例(2.2.)や、英国ブリストル(2.3.)の事例が示すように、地域間の人材流動性を高め、新たな産業へ転換していくための土台ともなり得る。

行政は市の方向性(方針や注力したい産業)を明示し、地域の様々な主体による学びの機会の提供を通じた人材育成を行っていく役割とともに、人材流動性を高めるための環境整備の役割が期待される。

1.4. レジリエントな都市の形成

4点目はレジリエントな都市の形成である。レジリエントな都市では、多様な主体の連携や支援を通じて、地域経済に根ざした企業や人材が育まれる。それらは、危機が生じた際、地域の回復に寄与する主体となり得る。多様な主体の連携・ネットワークは、新たな産業へ転換していくための土台にもなる。また、レジリエントな都市は、明確な都市ブランドを持ち、それにより人を惹きつけ、クリエイティブなものを生み出すことができる。

加えて、レジリエントな都市では、既存の地域の資源の融通・共有を促す仕組みであるプラットフォームが活用されている。地域資源の融通・共有による、危機が生じた際の問題の解消や、業態転換の促進などの地域全体の活性化が図られている。

こうしたレジリエントな都市の形成に向けて求められる変革は以下のとおりである。

レジリエントな都市の形成に向けて求められる変革

[多様な主体の連携と支援・ネットワーク]

- ・ 新たな技術やサービスにより変革をもたらすスタートアップ企業が地域から継続して生まれてくる環境の更なる強化
- ・ 企業のデジタル化・DXに向けた、専門家や行政による「最初の一步」の支援体制構築
- ・ 各主体が各々の知識や技術を共有し、新たな産業へ企業を呼び込むための産官学のネットワークの形成…新たな産業への転換を促すための土台となる

[都市ブランドの構築]

- ・ 都市のアピールポイントの明確化(都市ブランドの構築)と環境整備

[既存の資源の融通・共有を促す仕組みの活用]

- ・ 地域における既存の資源(人、資本、ノウハウ等)を融通・共有するためのプラットフォームを活用し、都市の中の「未利用なモノや余剰なモノ・場所・技術」を活用する主体とつなげ、新たな商品やサービスを生み出す

行政に期待される役割

社会変化へ柔軟に対応できるようなレジリエントな都市の形成に向けて、行政はどのような役割を果たせるのであろうか。今後、少子高齢化や技術革新のさらなる進展等が予測されるなかで、行政サービス、業育、医療、福祉等のあらゆる分野において、時代に即したイノベティブなサービスや新規事業の創出が望まれる。そのためには、多様な業種、スタートアップ企業等の多様な主体が関わり合い、地域資源がシェアされる仕組み（プラットフォーム）が有効であろう。

福岡市は、国に先駆けて市役所での手続きのハンコレスを実現する等、行政手続きのオンライン化推進のための環境づくりを実践している。今後も、行政が率先的に変革に向けた取り組みを行うことが企業の変革の手本になり、こうして都市全体の変革が進んでいくことで、地域全体のレジリエンス向上に寄与していくと考えられる。

2. レジリエントな福岡市の未来の姿

これまでの分析結果を踏まえて、福岡市の地域経済がレジリエンスを備えることで実現し得る未来の都市の姿を示す。

レジリエントな企業・組織が地域に根付いた都市

地域経済において、レジリエントな企業や組織が育ち地域に根ざしていくことで、現在起こっている様々な社会変化や、今後予測できない変化や危機に対して、地域経済全体でしなやかに立ち向かうことができる。さらに、レジリエントな企業や組織は、付加価値の高いモノやサービスを生み出すために変革を続ける。その変革に伴い各主体間の連携が生まれていくなかで、地域経済における価値創造力が高まっていく。連携においては、それまで地域の経済活動を担ってきた企業・組織とスタートアップのような新しい企業・組織が協力していくことで地域に多様性と重層性がもたらされ、都市のレジリエンス向上に寄与する。

高いレジリエンスを備えた人材が豊富な都市

多様な人材が活躍できるような変革、例えば働きやすい環境の整備が進むことで、地域経済に安定的な雇用が生まれるとともに人材も定着していく。加えて、地域経済のなかで様々なスキルや主体性を持つ人材を育てていくことは、変化や危機に対する対応力の高い、レジリエンスを備えた人的資本の蓄積にもつながる。さらに、多様な人材が活躍できる地域は、域外からの人材を惹きつける魅力に富む。地域に集まった様々な人たちが、企業間や業種間で流動していくことで、地域には常に多種多様なアイデアの新結合や変革が生じる。このような、「人」の力を引き出すための変革が行われることで、地域経済のレジリエンスが向上していく。

面的な（地域全体での）レジリエンスを備えた都市

地域において、市民、企業、行政、大学等の多様な主体の強固な連携は、地域に根ざしたレジリエントな企業の形成、地域における人的資源の蓄積、都市ブランドの構築などの、地域全体のレジリエンス向上に寄与する。多様な主体が参加するプラットフォームの活用や形成が進むことで、異業種間の連携や業態転換が持続的に行われ、人材の流動性も高まる。

地域資源を共有し合え、多様な主体がつながり合えるインクルーシブな地域となることで、福岡市は、様々な社会変化に敏感に反応できるようなレジリエンスを備えた都市へと進化する。

以上のようなレジリエンスを備え、「人」の力を引き出す都市となることで、福岡市の地域経済は長期的な社会変化に柔軟かつ迅速に対応でき、都市の成長と市民の生活の質をさらに向上させることができると考えられる。

参考文献

序章

- (1) 公益財団法人福岡アジア都市研究所. Society5.0－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) Stolterman,E, Fors,C.A.[Internet]. Information Technology and The Good Life,2004[cited 2022 Mar 11], <https://www8.informatik.umu.se/~acroon/Publikationer%20Anna/Stolterman.pdf>, p.689.
- (4) 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[Internet].未来をつかむ TECH 戦略,2018[cited 2021 Oct 14]. Available from: https://www.soumu.go.jp/main_content/000563057.pdf
- (5) 総務省[Internet]. 平成 30 年版情報通信白書, 2018[cited 2022 Feb 21]. Available from: <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/pdf/n2300000.pdf>, pp.59-60.
- (6) 公益財団法人フォーリン・プレスセンター[Internet]. 今月の雑誌から：揺れる民主主義, 2021[cited 2022 Feb 21]. Available from: https://fpcj.jp/j_views/magazine_articles/p=92833/
- (7) 総務省統計局[Internet]. 令和 2 年国勢調査人口等基本集計結果 結果の概要[cited 2022 Jan 12]. Available from: https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/kekka/pdf/outline_01.pdf, p.20.
- (8) 厚生労働省[Internet]. 令和元年版 労働経済の分析－人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について－, 2019[cited 2022 Jan 20]. Available from: https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/19/dl/19-1-2-1_01.pdf, pp.78-79.
- (9) 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.
- (10) 国際連合[Internet]. 我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ(仮訳), 2015[cited Feb 3]. Available from: <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>
- (11) 一般社団法人日本経済団体連合会[Internet]. 企業行動憲章, 2017[cited Feb 3]. Available from: <https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.pdf>
- (12) 環境省[Internet]. すべての企業が持続的に発展するために－持続可能な開発目標(SDGs エスディーズ)活用ガイドー [第 2 版], 2020 (cited Feb 3) . Available from: <https://www.env.go.jp/policy/SDGsguide-honpen.rev.pdf>
- (13) 内閣府[Internet]. 令和 3 年度年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)－レジリエントな日本経済へ：強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速－[cited 2022 Jan 17]. Available from: <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je21/pdf/p020121.pdf>, pp.6-7.
- (14) 京都市[Internet]. 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[cited 2021 Jul 19]. Available from: <https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/honsatsu.pdf>
- (15) 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.
- (16) 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, In 藤井聡編. 経済レジリエンス宣言, 日本評論, 2013, pp.49-64.
- (17) 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.
- (18) 荒木道雄ほか[Internet]. 都市レジリエンスの枠組みと指標, 2018[cited 2021 Sep 22]. Available from: https://resiliencej.files.wordpress.com/2018/11/20180928_doc3.pdf
- (19) OECD[Internet]. レジリエントな都市－OECD 報告書(暫定版)の概要, 2016[cited 2021 Sep 14]. Available from:<https://www.mlit.go.jp/common/001136417.pdf>
- (20) 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, pp.19-20.
- (21) 久米功一. 経済レジリエンス研究の系譜, p.97, In 藤井聡編.経済レジリエンス宣言,日本評論, 2013, pp.83-100.
- (22) 2021 年戦略マップ委員会編. 電子デバイス戦略マップ 2021-2022-未来社会を実現する中核技術を探る.一般社団法人日本電子デバイス産業協会, 2021, p.12.
- (23) 古田一雄, 管野太郎[Internet]. レジリエンス工学の誕生と展望,システム/制御/情報, Vol. 60, No.

- 1, 2016[cited 2022 Jan 12]. Available from: https://www.jstage.jst.go.jp/article/isciesci/60/1/60_3/_pdf/-char/jap.,p.3
- (24) ホン・ダル・リム[Internet]. レジリエンスについて,2017[cited 2022 Jan 11]. Available from:http://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/cmsfiles/contents/0000248/248522/04_100RC_presentation.pdf, p.9
- (25) 福岡市経済環境文化局[Internet]. 福岡市経済の概況, 2021[cited 2021 Feb 3]. Available from: <https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/46140/1/keizainogaikyoR3.9.pdf>, p.10
- (26) 佐竹隆幸. 中小企業の存立とソーシャル・イノベーション, In 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.

第1章

- (1) 公益財団法人福岡アジア都市研究所[Internet]. Fukuoka Growth 2022[cited 2022 Jan 4]. Available from: <http://urc.or.jp/fukuoka-growth-2022>
- (2) 福岡市[Internet]. 福岡市の将来人口推計について, 2012[cited 2022 Jan 13]. Available from: <https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/33886/1/suikieikka.pdf>
- (3) 総務省統計局. 国勢調査(各年版). Available from: <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2020/index.html>
- (4) 総務省統計局. 住民基本台帳人口移動報告(各年版). Available from: <https://www.stat.go.jp/data/idou/>
- (5) 文部科学省[Internet]. 令和2年度学校基本調査, 2020[cited 2022 Feb 24]. Available from: <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400001&tstat=000001011528>.
- (6) 中小企業庁. 中小企業白書 2019.
- (7) 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.
- (8) 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).
- (9) 一般社団法人福岡中小企業経営者協会の古賀正博氏への中小企業の課題に関するヒアリング, 2021 Jul 8.
- (10) 河野中小企業診断事務所の河野健一氏への中小企業の課題に関するヒアリング, 2021 Aug 5.
- (11) 内閣府. 国民生活に関する世論調査(各年版).
- (12) 情報通信業A社へのテレワークの取り組みに関するヒアリング, 2018 Oct 3.
- (13) 経済産業省[Internet]. 「DX 推進指標」とそのガイダンス, 2019[cited 2022 Jan 14]. Available from: <https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>, p.1.
- (14) 内閣府[Internet]. 令和3年度年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)ーレジリエントな日本経済へ:強さと柔軟性を持つ経済社会に向けた変革の加速ー, [cited 2022 Jan 17]. Available from: <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je21/pdf/p020121.pdf>, pp.6-7.
- (15) 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.
- (16) 経済産業省.2020年版ものづくり白書, p.43.

第2章

- (1) へえな会社) エス・アイ 時給制、月2回出勤でもOK. 朝日新聞 夕刊. 2013 Aug 26;
- (2) 渡辺木綿子, 荻野登, 新井栄三. 改正労働契約法と処遇改善の動向. Bus Labor Trend. 2017; 6.
- (3) 神田啓晴. コロナ禍でも強い姫路の中小企業 「モーレッツ」と正反対の働き方. 日経ビジネス [Internet]. 2021 Jun 23; Available from: <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00305/062100003/>
- (4) 真の組織づくりへ 「仕事改革」で社員の力を倍増 (特集 中小企業戦国時代:生産性を上げる緊急提言)--(真の組織づくりへ 「仕事改革」で社員の力を倍増). 日経トップリーダー. 2021; (436): 28-35.
- (5) 【インタビュー vol.3】 塗装職人育成のための新会社、人財育成支援ビジネスに発展 (KM ユナイテッド/竹延 幸雄氏) [Internet]. 2017 [cited 2021 Nov 9]. Available from: <https://next-innovation.go.jp/renovator/presspost/interview20171024/>
- (6) KM ユナイテッドの建設アシスト. 建設アシスト技能学習ツール「技ログプラス」 [Internet]. 建設アシスト. [cited 2022 Feb 15]. Available from: <https://www.coassist.jp/wazalogplus/>
- (7) みずほ情報総研株式会社. 平成30年度厚生労働省委託 過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業 報告書 (建設業に関する調査) [Internet]. 2019. Available from: <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000511995.pdf>
- (8) KM ユナイテッド[Internet]. 建設アシストウェブページ. [cited Feb 10]. Available from: <https://>

- www.coassist.jp/
- (9) 田村賢司. 平成建設・秋元久雄社長に聞く－高学歴大工集団の仕事は面白い. 日経ビジネス. 2021; 特集 中小企業戦国時.
 - (10) 平成建設. 平成建設ウェブページ [Internet]. [cited 2021 Dec 15]. Available from: <https://www.heiseikensetu.co.jp>
 - (11) Laloux F, 鈴木立哉, 嘉村賢州. ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現. 英治出版; 2018. 589 p.
 - (12) Laloux F, 鈴木立哉, 嘉村賢州. ティール組織：マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現. 英治出版; 2018.
 - (13) Cohn AS. Brunello Cucinelli Celebrates 40 Years. BAZAAR [Internet]. 2018 Sep 25 [cited 2022 Feb 15]; Available from: <https://www.harpersbazaar.com/fashion/designers/a23408024/brunello-cucinelli-40th-anniversary/>
 - (14) Rebecca M. The Prince of Solomeo The cashmere utopia of Brunello Cucinelli. The New Yorker [Internet]. 2010; Available from: <https://www.newyorker.com/magazine/2010/03/29/the-prince-of-solomeo>
 - (15) LaRocca D. Brunello Cucinelli: A humanistic approach to luxury, philanthropy, and stewardship. J Relig Bus Ethics. 2014; 3 (1): 9.
 - (16) Patrizia G. CSR: Focus on employees. Italian cases. Ann Univ Oradea, Econ Sci Ser. 2014; 23 (2): 11–21.
 - (17) Gabrielli B. Luxury in the era of corporate social responsibility: the case of Brunello Cucinelli. 2019;
 - (18) Gulati R, Huffman S, Neilson G. The barista principle: starbucks and the rise of relational capital. Strateg Bus. 2002; 58–69.
 - (19) スターバックス. 手話が共通言語となる国内初のスターバックスサイニングストアが東京・国立市にオープン『スターバックスコーヒーnonowa 国立店』2020年6月27日(土)開業 [Internet]. [cited 2022 Feb 15]. Available from: https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2020-3511.php
 - (20) スターバックス「店員任せ」で味わい深く 日本進出25年. 日経MJ [Internet]. 2021 Dec 11; Available from: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC297LO0Z21C21A1000000/>
 - (21) Starbucks. Our Mission.
 - (22) Haskova K, others. Starbucks marketing analysis. Cris Cent Res Interdiscip Study. 2015; 1: 11–29.
 - (23) スターバックス. スターバックス日本上陸25周年 さらなる成長への重要な取り組みを発表 人、地球環境、地域を中心にとらえた事業強化で、2024年末までに2,000店舗のつながり創出目指す [Internet]. 2021 [cited 2021 Dec 16]. Available from: https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2021-4133.php
 - (24) 日伸産業株式会社への中小企業の社会変化に対する取り組みに関するヒアリング. 福岡市政策調整課, 福岡市経営支援課, 公益財団法人福岡アジア都市研究所が共同でヒアリングを実施, 2021 Aug 16.
 - (25) 日伸産業株式. 会社日伸産業株式会社ウェブサイト [Internet]. [cited Feb 7], Available from: <https://www.nissin-rope.jp/recruit/job/>
 - (26) B社への中小企業の社会変化に対する取り組みに関するヒアリング. 福岡市政策調整課, 福岡市経営支援課, 公益財団法人福岡アジア都市研究所が共同でヒアリングを実施, 2021 Aug 16.
 - (27) 神田良. 老舗のイノベーション：変革マネジメントの理論化を目指して. 法と経営学研究所年報. 2019; 1: 3–26.
 - (28) Reinventing Organizations Wiki [Internet]. [cited 2021 Nov 25]. Available from: <https://reinventingorganizationswiki.com/>
 - (29) サービス業 C社へのヒアリング. 福岡市政策調整課, 福岡市経営支援課, 公益財団法人福岡アジア都市研究所が共同でヒアリングを実施, 2021 Aug 18.
 - (30) 卸売業 D社へのヒアリング. 福岡市政策調整課, 福岡市経営支援課, 公益財団法人福岡アジア都市研究所が共同でヒアリングを実施, 2021 Aug 28.
 - (31) BUURTZORG. Our Organization [Internet]. Available from: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>
 - (32) 中小企業庁. 令和元年度(2019年度)の中小企業の動向. In: 2020年版「中小企業白書」. 2020.
 - (33) 中小企業大國・ドイツに学べ 世界で稼ぐ猛者はここが違う (特集 中小企業戦国時代: 生産性を上げる緊急提言). 日経トップライダー. 2021; (436): 36–8.
 - (34) 経済産業省 [Internet]. 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 (cited 2021 Sep 24). Available from: https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/service_koufukakachi

/pdf/007_03_00.pdf, pp.39-40.

- (35) アパレル業 E 社へのヒアリング. 福岡市政策調整課, 福岡市経営支援課, 公益財団法人福岡アジア都市研究所が共同でヒアリングを実施, 2021 Aug 26.
- (36) 博多 21 の会会員企業へのヒアリング, 2021 Aug 8.
- (37) 経済産業省[Internet].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[cited 2022 Jan 4]. Available from: https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/210730_new_hokokusho.pdf, p.6.
- (38) 飲食業 F 社へのヒアリング. 福岡市政策調整課, 福岡市経営支援課, 公益財団法人福岡アジア都市研究所が共同でヒアリングを実施, 2021 Aug 23.
- (39) 経済産業省[Internet]. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書, 2020[cited 2021 Dec 15]. Available from: https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
- (40) 勝藤史郎. 「労働市場の流動性」リスクが課題:ポストコロナの企業改革. リスクインテリジェンスメールマガジン [Internet]. 2020 [cited 2021 Nov 29]; vol.63. Available from: <https://www2.delloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/rr/risk-mm63/riskoverview.html>
- (41) 前川尚大. 日本企業におけるジョブディスクリプション (JD) - JD アレルギーを越えて. マーサージャパン. 2021;
- (42) 橋本英重, 大木裕子. 組織のセルフ・マネジメント再考~サッカーにおける組織開発の事例から~. ライフデザイン学研究 = J Hum Life Des. 2020; (15): 61-73.
- (43) 株式会社ポケットマルシェ. 震災から 10 年、生産者の災害対策に関する調査】. PR TIMES [Internet]. 2021 Feb 4 [cited 2021 Dec 15]; Available from: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000046526.html>
- (44) 博多 21 の会会員へのヒアリング. 2021.
- (45) 足達英一郎. SDGs の先へ ステークホルダー資本主義. 集英社インターナショナル; 2021.
- (46) 社員はコストじゃない 働く尊厳「千年企業」生む. 日本経済新聞. 2021 Nov 30;
- (47) 伊藤邦雄, 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書~ 人材版伊藤レポート ~. 経済産業省; 2020.
- (48) 青木崇. 価値創造経営を目指すコーポレート・ガバナンスと企業変革を導く組織間学習の形成. 商大論集. 2018; 69 (3): 101-21.

第 3 章

- (1) 一般社団法人福岡中小企業経営者協会の古賀正博氏へのヒアリング, 2021 Jul 8.
- (2) 公益財団法人福岡アジア都市研究所. 「スタートアップ都市」形成に向けた政策課題に関する研究 II 報告書, 2014, pp.95-96.
- (3) 福岡市経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課へのヒアリング, 2021 Dec 20.
- (4) 福岡市経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課より提供された資料.
- (5) FUKUOKA Growth Next ホームページ[cited 2022 Jan 14]. Available from: <https://growth-next.com/>
- (6) 福岡地域戦略推進協議会. 世界に伍する「福岡スタートアップ・コンソーシアム」, News Letter 2020, 2021, p.14.
- (7) ISIT[Internet]. 2021 年 8 月 2 日プレスリリース,福岡市中小企業等の DX 化モデルケースを採択[cited 2022 Jan 14]. Available from: <https://www.isit.or.jp/news/press/>
- (8) 福岡市ホームページ[Internet]. 小金丸行政事務所の取り組み概要資料 [cited Jan 18].Available from: <https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/86735/1/koganemaru.pdf?20220127100245>.
- (9) 福岡市[Internet]. 福岡市 DX 促進モデル事業 中間報告 【小金丸行政書士事務所】 [cited Jan 18].Available from: <https://www.youtube.com/watch?v=qt3gibZtgZs>
- (10) FUKUSHO DIGITAL EXPO2022, 2022 Jan 20.
- (11) 総務省[Internet].情報通信白書平成 30 年版, 2018[cited 2022 Jan 17].Available from: <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/pdf/30honpen.pdf>, p.143-144.
- (12) 熊谷徹[Internet]. 製造業のデジタル格差解消に挑むドイツ 中小企業支援組織を全国規模で展開, ものづくり未来図, 2019[cited 2022 Jan 17]. Available from: <https://project.nikkeibp.co.jp/atclmno/trend/100800012/>
- (13) 山縣宏之[Internet]. 現代米国で主要産業の転換を可能とした要因, 週刊 経団連タイムス, No.3371, 2018[cited 2022 Jan 25]. Available from: https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2018/0726_

10.html

- (14) 松田一敬[Internet]. テキサス州オースティン一全米で最も注目を集めるハイテク都市一, 2015[cited 2022 Jan 27]. Available from: <http://techranchaustin.com/wp-content/uploads/2015/06/Japan-Science-and-Technology-Agency.pdf>
- (15) 荒磯恒久[Internet]. 欧米における産学官連携と日本の特徴, 産学連携学, Vol.10, No.4, 2014[cited 2022 Feb 1]. Available from: https://www.jstage.jst.go.jp/article/jjsip/10/1/10_1_1/_pdf, p.4
- (16) 西日本シティ銀行ソリューション部へ地域の取り組みに関するヒアリング, 2021 Sep 10.
- (17) エムスタイルジャパン株式会社[Internet]. 九州大学と天然アナツバメの巣を活用したブランド「美巢」がツバメの巣のアンチエイジング効果に関する産学共同研究を開始[cited 2021 Sep 10]. Available from: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000009.000060679.html>
- (18) 山縣宏之[Internet]. 米国における主要産業の転換プロセス～特定地域（シアトル）の事例から学ぶ, 週刊 経団連タイムス, No.3372, 2018[cited 2022 Jan 25]. Available from: https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2018/0802_09.html
- (19) 厚生労働省. 平成 24 年版厚生労働白書, 2012, p.82.
- (20) 上田大介・三角俊介[Internet]. 第 9 章 スウェーデンの経済成長と労働生産性, 財務総合政策研究所「人口減少と経済成長に関する研究会」報告書, 2020[cited 2022 Feb 1]. Available from: https://www.mof.go.jp/pri/research/conference/fy2019/jinkou_report.htm, p.8
- (21) Huawei Technologies Co. L. London and Bristol crowned UK's leading smart cities-huawei press center [Internet]. [cited 2022 Feb 16]. Available from: <https://www.huawei.com/en/news/2016/5/UKs-leading-smart-cities>
- (22) West of England Combined Authority. UK's second most innovative UK city - Invest Bristol & Bath [Internet]. [cited 2022 Jan 17]. Available from: <https://www.bristolandbath.co.uk/news/bristol-named-the-most-innovative-uk-city-outside-of-london/>
- (23) University of Bristol. Creative industries | The city of Bristol | University of Bristol [Internet]. [cited 2022 Jan 17]. Available from: <https://www.bristol.ac.uk/city/bristol-is-famous-for/creative-industries/>
- (24) Sunley P. Case Study Report Bristol, Working Paper 7 for the Research Project “Structural Transformation, Adaptability and City Economic Evolutions.” 2017. p. 43.
- (25) Sunley P. (2017) Ibid.
- (26) Sunley P. (2017) Ibid. pp.5-30.
- (27) Sunley P. (2017) Ibid. pp.42-43.
- (28) Sunley P. (2017) Ibid. p.16.
- (29) Sunley P. (2017) Ibid. p.27.
- (30) Sunley P. (2017) Ibid. pp.26-27.
- (31) Sunley P. (2017) Ibid. p.19.
- (32) Sunley P. (2017) Ibid. pp.44-50.
- (33) Collacott L. Sector spotlight: Aerospace [Internet]. [cited 2022 Feb 21]. Available from: <http://www.bristol247.com/business/features-business/sector-spotlight-aerospace/>
- (34) Sunley P. (2017) Ibid. pp.25-26.
- (35) Sunley P. (2017) Ibid. pp.40-41.
- (36) Sunley P. (2017) Ibid. p.28.
- (37) 福岡市. 令和 2 年度 本社機能・成長分野の企業立地実績. 2021.
- (38) Sunley P. (2017) Ibid. p.46.
- (39) Sunley P. (2017) Ibid. p.42.
- (40) Sunley P. (2017) Ibid. p.47.
- (41) 沼聖菅, 暁子竹下. 進化するラボ駆動型文化施設、課題解決から実験へ ——メディアセンター WaterShed:キュレーターズノート | 美術館・アート情報 artscape [Internet]. [cited 2022 Feb 18]. Available from: https://artscape.jp/report/curator/10140649_1634.html
- (42) 一般社団法人シェアリングエコノミー協会. シェアリングエコノミー協会とは [Internet]. [cited 2022 Jan 27]. Available from: <https://sharing-economy.jp/ja/>
- (43) 総務省. シェアリングエコノミー活用ハンドブック [Internet]. [cited 2022 Jan 18]. Available from: https://www.soumu.go.jp/main_content/000747025.pdf
- (44) 株式会社帝国データバンク[Internet]. 新型コロナにより、企業の 20.3%で業態転換の予定あり～業績へマイナスを見込む企業、再び 8 割近くに ～, 2021[cited Jan 25]. Available from: <https://w>

- ww.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p210104.pdf
- (45) 中小企業庁[Internet]. 事業再構築補助金サイト[cited 2022 Jan 27]. Available from: <https://jigy-ou-saikouchiku.go.jp/#c1>
 - (46) 中小企業庁[Internet]. 事業再構築補助金サイト[cited 2022 Jan 27].第 3 回公募採択結果, 日本標準産業分類における「事業計画の概要」, 運輸業, 郵便業, 株式会社グリーントラスト(岐阜県各務原市)の事例. Available from: <https://jigy-ou-saikouchiku.go.jp/result.php>
 - (47) 中小企業庁[Internet]. 事業再構築補助金サイト[cited 2022 Jan 27]. 第 3 回公募採択結果, 日本標準産業分類における「事業計画の概要」, 宿泊業, 飲食サービス業, 日本クリエイタス合同会社の事例. Available from: <https://jigy-ou-saikouchiku.go.jp/result.php>
 - (48) 飲食事業者向け MaaS「フードトラック ONE」を提供開始・株式会社 Mellow[Internet],2020[cited 2022 Jan 27]. Available from: <https://next-digital.jp/mellow-maas/>
 - (49) 林玲菜[Internet]. 飲食業界に新しい選択「定額フードトラック」[cited 2022 Jan 28]. Available from: <https://careerhack.en-japan.com/report/detail/1391>
 - (50) Mellow ウェブサイト[cited 2022 Jan 27]. Available from: <https://www.mellow.jp/lease>.
 - (51) 株式会社 Mellow[Internet]. Mellow、「SHOP STOP」構想を発表。ショップ・モビリティによる豊かな街づくりを推進,2020[cited 2022 Jan 28]. Available from: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000031879.html>
 - (52) 三菱地所コミュニティが管理するマンションを対象に「SHOP STOP with 三菱地所のレジデンスクラブ」の本格展開[Internet], 2020[cited 2022 Jan 27]. Available from: https://www.mec.co.jp/j/news/archives/mec200929_SHOPSTOP.pdf
 - (53) 「住宅街にキッチンカー コロナ禍で在宅勤務支援」, 日経電子版, 2020 Oct 28.
 - (54) Mellow ウェブサイト[cited 2022 Jan 27]. Available from: <https://www.mellow.jp/shopstop>
 - (55) Mellow ウェブサイト[cited 2022 Jan 27]. Available from: <https://www.mellow.jp/business/local>
 - (56) 経済産業省. 電子商取引に関する市場調査の結果を取りまとめました [Internet]. 2021 [cited 2022 Jan 18]. Available from: <https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>
 - (57) 経済産業省[Internet].平成 29 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査), 2018[cited 2022 Jan 18]. Available from: <https://www.meti.go.jp/press/2018/04/20180425001/20180425001-2.pdf>
 - (58) 経済産業省[Internet].令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査),2020[cited 2022 Jan 18]. Available from: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003-1.pdf>
 - (59) 経済産業省[Internet]. 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),2021[cited 2022 Jan 18]. Available from: https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/210730_new_hokokusho.pdf
 - (60) メルカリの国内流通総額は 25%増の 7845 億円【2021 年 6 月期】. YAHOO! JAPAN ニュース [Internet]. 2021 Aug 18 [cited 2022 Jan 24]; Available from: <https://news.yahoo.co.jp/articles/44cb80d4a24e1c6112c888f6be1ca96cc5741d45>
 - (61) 堀井塚高. シェアリング時代の消費行動「SAUSE」売るを前提に新品を買う. 日経クロストrend [Internet]. [cited 2022 Jan 31]; Available from: <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00266/>
 - (62) 国土交通省. タクシー事業者による食料・飲料に係る貨物自動車運送事業の許可の 取扱い等について. 2021 Sep.
 - (63) シェアリングシティ推進協議会 [Internet]. [cited 2022 Jan 30]. Available from: <https://sharing-economy.jp/ja/city/council>

おわりに

コロナ禍において、ステイホームが叫ばれ、これまで遅々として進まなかったデジタル化やリモート化が進みました。そうした中で、変化にタイムリーに対応できない組織では、ビジネスにおいても、組織内の体制の整備においても大きなロスやリスクに直面したのではないのでしょうか。組織や業種・業態によって最適解は異なりますが、例えば、リモートワークの導入が遅れた企業では出勤による感染リスクが高まり、デリバリーへの対応が遅れた飲食店は休業となり、直接訪問による営業からの切り替えが遅れた企業では顧客獲得の機会を失う、といった具合です。

これは、単にデジタル化だけの問題ではありません。これまでのやり方を漫然と続けることは、現代のような目まぐるしい変化と多様な価値観が共存する社会においては大きなリスクとなりうるのです。本報告書では、地域経済がそうした変化や強い衝撃にも耐え、回復し、さらに発展を遂げるレジリエンスを備えるための方策を模索してきました。

個別の事例から学ぶことも多いですが、一步引いてこれらの特徴を眺めると、昨今の企業経営で注目されるパーパスや、市民の共有財産と呼ばれるコモンズの考え方を思いおこします。経営者も従業員もともにパーパスと呼ばれる企業の大きなゴールを認識し、それを指針に行動することで、日々の変化や問題によるブレを吸収することができます。地域に置き換えれば、地域の目指す都市像が共有されることで、個人や組織が枠を超えて協力し、域内に存在する資源や資本が共有財産として活用される社会です。企業の経営者や都市の首長が、個別の課題に対する解決策を全て提供できるわけではありません。我々の社会がどこを目指しているのか、対話を重ねつつ明確にし、人材を始めとする貴重な資源・資本が活用される土台を形成すること、こうした流れが地域経済のレジリエンスの構築につながっているように感じます。

本報告書が、経営者や組織のリーダーはもとより、行政職員、地域社会活動に携わる方々など、地域を支える全ての皆様のお役に立つことができれば幸いです。

謝辞

ヒアリングにご協力いただきました市内経営者の皆様をはじめ、本研究を進めるにあたり、多くの方から情報のご提供をいただきました。また、研究成果をまとめるにあたり、貴重なご意見を賜り、ご指導、ご助言いただきました皆様にこの場を借りて御礼申し上げます。

公益財団法人 福岡アジア都市研究所
研究チーム一同

執筆者と担当章

中村由美 序章、第1章、第2章、第3章、終章、総括
菊澤育代 第2章、第3章
畠山尚久 第1章
山田美里 第3章

2021年度総合研究報告書

地域経済のレジリエンス

～人の力を引き出す変革が生み出すレジリエントな都市～

2022年3月31日 第1版発行

発行所 公益財団法人 福岡アジア都市研究所（URC）

〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前2丁目8-1

TEL) 092-710-6431 FAX) 092-710-6433 E-mail) info@urc.or.jp WEB) <http://urc.or.jp/>

■免責事項

本書は、できる限り正確な情報を掲載しておりますが、その全てを保障するものではありません。

本書利用により生じたいかなる損害において一切責任を負いません。

■著作権

本書のコンテンツについては、リンク先情報、提供元が記載されている画像等を除き、(公財)福岡アジア都市研究所が著作権を所有します。本書を引用される際は、出典名を「(公財)福岡アジア都市研究所 (URC)」と明示してください。なお、当研究所に著作権が帰属しないコンテンツの引用については、別途、提供元の許諾を得る必要があります。

Copyright © 2022 The Fukuoka Asian Urban Research Center. All Rights Reserved.

ISBN 978-4-9911556-2-8

地域経済のレジリエンス

技術革新の進展、少子高齢化、SDGs などの長期的な社会的変化に加え、自然災害や感染症などの突発的な変化が地域経済に大きなショックを与えています。こうした変化にしなやかに対応し、ショックから迅速に回復する地域経済のレジリエンスの構築が求められています。企業の取り組みから組織を超えた協働まで、多様な事例を交えつつ地域経済のレジリエンス形成のヒントを探ります。

