

令和5年度 中小企業団体等との意見交換会 議事録（概要）

■日 時：令和5年8月10日（木）14時00分～15時30分

■場 所：北九州市役所 本庁舎10階 10A会議室

■出席者：アドバイザー1名（大学教授）、中小企業団体3名、金融機関1名、
労働団体1名、大学1名、商工会議所1名、FAIS1名、北九州市1名

1 基調講演（アドバイザー）

「国のグランドデザインと喫緊の課題である労働生産性をいかに高めるか」

2 意見交換

テーマ：アフターコロナにおける市内中小企業の成長支援

第1部 市内中小企業の足元の状況

（商工会議所）

・商工会議所で3ヶ月に1度、経営動向調査を実施しており、直近（令和5年5月～6月）では、数項目で若干予測値を下回ったものがあるが、ほぼ全ての数字で予測値を上回った。改善傾向にはあると思われるが、売上高DI（※景気動向指数）は、サービス業のプラス値が4.7であること以外は全てマイナスのため、改善傾向ではあるが依然として厳しい状況にある。

・特に、飲食店については、30～40店舗にヒアリングをして、コロナ前に戻ったのは数店舗だけという非常に厳しい状況。一般飲食の傾向としては、夜遅い時間の利用がなく2回転することがなくなり、特に団体の利用が戻っていない。スナック関係はさらに厳しく、接待の利用が戻っておらず、営業日を週末だけにしている店もある。

・商工会議所の退会理由について、これまでは自己都合や事業所の閉鎖等が主であったが、直近の7月で見ると、廃業倒産の割合が非常に大きく、そのうち7割が飲食店・サービス業であった。

（FAIS）

・コロナ禍における中小企業への対応としては、令和3年以降の国の支援策である一時支援金、月次支援金、事業復活支援金について、約1,400件の事前確認作業の対応を行った。

・令和4年度からは、北九州市が実施した中小企業実態調査の回答企業に対して、北九州市職員のOBが、実際にその回答企業を訪問し、コロナウイルス感染症の影響や企業の現状、課題等をヒアリングする事業を開始した。令和4年度の訪問件数は約800件、令和5年度も7月までで約300件の企業を訪問している。

・ヒアリング結果としては、昨年度は大多数の中小企業が、売上に対してコロナの影響が大きいという回答があったが、今年は、コロナの影響が随分小さくなってきているという報告が多い。一部の企業においては、事業再構築補助金の申請等、アフターコロナの状況をチャンスと捉えて攻めに転じているが、一方で、消極的な姿勢の企業もあるということも事実。

・全体的な景況感は回復傾向にあるが、一方で小規模・零細企業については、引き続き厳し

い状況が続いている。課題としては、原材料費や燃料費による物価高騰。また、それに対して価格転嫁ができていない。最近は、人手不足と人材のミスマッチといった課題が一番多い。

・ゼロゼロ融資の据置期間終了に伴う資金繰り悪化については、非常に警戒していたが、借り換えによる資金繰りの相談は思いのほか少なく、ある程度金融機関の支援が行き届いているのかと思う。

・最近の窓口相談の内容としては、一部企業では今後新たな事業展開を睨んだ資金繰り、経営改善への取組等、前向きな相談が徐々に増えているという傾向が見受けられ、経営者の高齢化に伴うM&Aを含めた事業承継の相談も非常に増加傾向である。

(金融機関)

・今年、ゼロゼロ融資の据置期間が終了し、返済が始まってきているが、コロナ禍で、状況が全て改善したわけではないので、福岡県信用保証協会は、2023年1月からゼロゼロ融資の借り換えや真水の資金対応を目的として、伴走支援型の特別保証制度を開始し、資金繰りの支援に当たっている。

・伴走支援型の特別保証制度は、1月の制度開始以降、申込件数が右肩上がりが増えており、2023年の4月から6月においては、北九州の支所での保証承諾のうち53%が伴走支援型の保証制度で保証という状況。

・残高については、約定返済で減っているところもあるが、肌感覚としては、真水の資金というのはなかなか申し出がない、もしくはあってもなかなか保証が下ろせないというような状況。実際には、ゼロゼロ融資自体の中身、据置期間を延長する形で、少し先送りをしているような返済低減や期間を低減する等の取組が多い。

・原材料高が大変だという件数は、去年と比べ倍ほどの件数や金額になっており、特に飲食、サービス業は客足が戻ってこない。コロナ禍に従業員をかなり減らした関係で、今、環境的には良くなっているが、従業員が足りず売上が伸ばせない等、そういった問題も抱えていると聞いている。

第2部 市内中小企業が抱える現状・課題と支援の方向性

(中小企業団体A)

・当団体には採用教育研究会があり、大学や高校と連携しながら子供たちを地域で育てていくという理念のもと、インターンシップの受け入れ等を行ってきたが、これまでの取組はインターンシップの「就労型」であり、企業に来て職場体験をやるという形である。本来は、子供たちに働くことの意味や意義を教えて、将来の目的を持った子供たちになっていくという取組であるはずだが、「就労型」では子供達が疲労し仕事をしたくないとなってしまう。

・先日、視察した香川県では、高校生が経営者や社員にインタビューをしている。例えば、会社の名前の由来や経営理念、従業員がこの仕事をしてどのように成長したのか等を尋ねる。経営者は、経営理念を教えようとするが、従業員には意外と伝わっていないことがある。高校生が職場に来て、どんな思いで働いているのかと聞くと従業員は言葉に詰まる。

・逆に、経営者が生き生きと自社のこと説明し、従業員と同じように目を輝かせながら働く姿を見せると、子供たちは働く意義を見つけ出し、学校の勉強の成績が上がったという事例もあるとのこと。また、学校でアンケートを取ると、これまでは香川県を出たら戻りたくな

いという回答が大半を占めていたのが、20%向上したという数字もあった。

・香川県の取組をベースにしながらブラッシュアップすると北九州市にも使えるのではないかと、今年北九州市立高校と協力し、まずはインタビューシップの取組を行い、将来的には子供たちが北九州市に定着することを目指していけば人材確保につながるのではないか。

(中小企業団体B)

・当団体について、製造業では、原材料や資材高に関して、価格転嫁は非常にうまくいっているが、サービス業では、なかなか転嫁していかないという話は聞いており、サービス業の方が苦しいという印象。

・タイミング的にどの業種も値段が上がるという状況なので、このタイミングでしっかりと転嫁するような形に持っていかうという動きが多く、ここを逃すとなかなか今後は値上げがしづらいのではないか。

・人材確保に関しては、どの業種に聞いても人が集まらない、求人してもほとんど募集がないか高齢者の応募が多く、どこも苦戦している。

・子育て期の30代のパート従業員が、社員の技術的な作業に興味深そうに見ていたので、試しに作業を任せると1年ほどで大変成長し、パートであるものの技術職の部門でしっかりと働いている。子供がある程度大きくなれば、パートから正社員にならないかというアプローチをしていきたい。本当は興味を持っているがそれを発揮する機会がなかった女性をいかに発掘するか、またロールモデルをつくり、その従業員が周囲を引っ張っていく、そうした動きができればよい。

・事業承継に関しては、当団体においては大きな問題なく後継者を養成している企業が多い。業歴が長く、身内に後継者がいない企業は、10年以上前から、いずれ縮小もしくは廃業という形になることを想定済なので、そういう企業は予定通り、徐々に廃業で自然と消えている。

(労働団体)

・2023 春闘における当団体の集計によると、ほぼ30年ぶりとなる水準の賃上げが実現した。主な要因として、経済社会情勢について、輸入インフレが国民経済に直結する中で、賃上げの期待が大きかった。多くの企業で人手不足が顕在化し、人材の確保、定着を意識した企業間の競争が強まったこと等が挙げられる。

・格差是正については、中小組合も全体的に検討したが、大手の賃上げ水準が大きく上昇する中で、格差是正ができたところは一定数にとどまった。

・有期短時間契約等労働者の賃上げはフルタイム組合員を上回り、当団体が時給の集計を開始した2000年代中盤以降で、最大の引き上げとなった。

・人材育成は企業の責任で実施するべきものであり、企業は人材ビジョン等を明確にした上で、リスキリングのみならず、従来からの能力開発、リカレントなどの人への投資を総合的に推進することが重要と考える。労働者個人への直接支援策は志望する誰もが幅広く利用できる制度とするとともに、訓練給付の拡充にとどまらず、キャリア形成に資する支援策とセットで充実させる必要がある。

・中長期的な労働力不足への対応に関しては、外国人労働者の受け入れは、抜本的解消策と

はなりえず、非正規雇用労働者の問題や、若者の雇用の問題、さらには、女性や高齢者なども含め、希望者誰もが安心して働くことが可能な環境整備を最優先に取り組んでいくべきである。

(中小企業団体C)

・魚町商店街については、コロナ明けから人通りも戻りつつあり、外国人旅行者、韓国人や台湾人を中心に増えているが、コロナ前までは戻っていない状況。

・事業承継について、魚町商店街で言えば、20年ほど前は魚町商店街の青年部が20人ほどいたが、今は1人しかいない。50歳以下の若い後継者が1人という現状。あと10年もすれば、商店街としてのまとめり、地域コミュニティの在り方はかなり変わってくるのではないか。

・飲食店を中心に、コロナ後で店が入れ替わり、店の名前はそのままに買収されるというケースも散見される。魚町商店街の事業承継については、うまくいっておらず、今後の商店街の在り方が変わるのではないかとということで危惧している。

第3部 市内中小企業の成長に向けた現状・課題と支援の方向性

(中小企業団体B)

・販路開拓等については、国の制度も使っているが、内容がマッチしたタイムリーな情報がなかなか入らず、支援が少し形式的になっている印象。

・今はSNS等での情報発信が一般的で、業種に関係なくSNSを上手く使っているところが新規顧客を獲得したり、フィードバックを得て新商品開発、サービスに繋がっているという事例を聞くようになった。

・新分野進出では、我々中小零細だと、進出のためにコストをかけたり、プロジェクトを組むことができないので、まずは今取り組んでいる自社のスキル、内容をブラッシュアップしていくということ。思わぬところにニーズがあるので、他業種との積極的な交流や情報交換など、全く畑違いの業種からのフィードバックも大事。自分の業種では当たり前のことが、違う面から見ると価値があるものに見えることもある。

(中小企業団体C)

・魚町商店街としては、DXやメタバース等の勉強会を進めている。外国人旅行者の免税手続きをスマートフォンで一括で行えるよう、デジタル免税カウンターの導入に向けて、市の担当部署とも連携しながら、現在準備を進めている。

(中小企業団体A)

・会員企業の飲食店の例で、先日店を視察したところ、外国人観光客が大勢訪れていて、店舗の写真を撮るなどしていた。話を聞くと、店の主人がSNSで積極的にお店のことを発信しているとのこと。メディアに取り上げられたわけでもなく、普通の飲食店なのだが、外国人が集まる光景に驚き、SNSの発信力はすごいものがある后感心した。これは簡単にできることなので、商店街などでそれぞれ工夫したら、一つの開拓のきっかけになるのではないかと思う。

・DXによる生産性向上について、当社は建設業なのでデジタルとは縁遠いが、生産性向上としては職人をいかに短期間で育てていくかというところに尽きる。今、当社でソフトを使ってマニュアルを作っており、作業前に道具や材料を含め、作業内容を頭に入れてスタートできるので、昔のような先輩の教え、もしくは背中を見て育てるというやり方から、直接教科書があって、それを見ながら実践に向かうことができ、短期間で一定の仕事の成果を上げることができている。このソフトには部分翻訳機能もあるので、外国人労働者が入ったとしても、マニュアルを外国人労働者向けに翻訳して即戦力で使える。そういう形の生産性向上は、今当社でも行っている。

(大学)

・生産性を上げていくうえで、分母を小さくすることも大事だが、いかに分子、売上を上げていくかという中では、新市場開拓や新事業に取り組むことが重要である。これは中小企業白書等にも当然出ており、取り組んだ企業の利益率が高くなるという成果も出ている。

・組織能力(ケイパビリティ)という言葉が近年経営学で言われており、人・物・金・情報をどう組み合わせるかという組み合わせの能力である。多くの企業が、現在の製品をきちんと作って売っていくことへの能力は、非常に突き詰めていると思うが、他方で、大きく経営視点を変えることは難しく、自分達の持っている技術に新しいアイデアを出すと、新しいものが生まれてくるという視点が、ダイナミックケイパビリティという言葉の本質である。

・カリフォルニア大学バークレー校のデイヴィッド・ティースが提唱した考え方であるが、環境が変わる中で企業が自己変革していく能力として大きく三つ挙げている。まずは新しい機械を使う能力(センシング)。そしてそれをビジネスとして結びつける能力。結果として新しい資源の組み合わせを企業として持ち、持続的な競争優位を確保していく。この三つを鍛えていくというところなのだが、これを鍛えるうえで必要なことは経営者のリーダーシップである。会社を変革していくというリーダーシップとともに、外部との連携、自社の持っている資源を組み合わせることで、新しいアイデアになり、事業化する時に協力関係が取れるような連携が改めて重要かと思う。

・新しいアイデアの組み合わせを利用しながら、自らの事業、あるいは資源の組み替えができるような力を中長期的に育てていくことが重要である。

(アドバイザー総括)

・本日の意見交換の中で、業種によってかなり違いやばらつきがあると感じた。北九州市というと、八幡製鐵所が1901年に創業し、鉄の街と呼ばれたことが影響しているのかもしれないが、男社会という印象がある。

・豊岡市では、出て行った女性が戻ってくるような取組の一つとして、芸術文化で、平田オリザさんと一緒に世界に誇れる教育学習を作りたいということ掲げており、人材活用ということで、女性や若者、外国人など、違う目線がイノベーションの力になってくる。男性中心社会から、女性や若者、外国人にも目を向けて取り組んでいただきたい。

・また、意見交換の中でも出たが、異業種との付き合いもイノベーションに繋がっていくことであるため、そういうところも気にしていただければと思う。