

令和２年度地域未来牽引企業イノベーション支援
調査事業報告書

令和3年3月

東北経済産業局

I 調査概要

1-1 目的

東北地域の経済情勢は、東日本大震災により大きく減退したが、その後着実に回復を果たしてきたところ、昨今の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う全世界的な経済低迷により、回復基調に歯止めがかかっているのと同時に、被災地に対する世間的な関心が低下している。

そのような中、2020年4月から、政府の復興・創生期間の「10年目」という節目の年度を迎え、「ポスト復興・創生」の議論も本格化する中で、これまで以上に地域の自律的発展に向けた取組が急務である。

東日本大震災から10年目を迎えるにあたり、復興・創生期間終了後の東北地域の更なる発展に資するべく、「地域で稼ぐ力」の好循環を意識し、地域未来牽引企業をはじめとする東北地域の中小企業・小規模事業者にとって、未来志向によるイノベーション創出の障壁となっている、それらの課題解決に資する取組とはどのようなものなのか、地域未来牽引企業に参画いただく実践形式の調査を実施し、イノベーション創出支援のあり方を再検証する。

1-2 調査にあたって

東北大学大学院経済学部研究科教授、地域イノベーション研究センター長の藤本雅彦氏を本事業の調査アドバイザーに選出。同氏からイノベーションの定義としてJ.A.シュムペーターの「経済発展の理論」を参考に、①新たな製品やサービスの開発、②新たな生産方法の開発、③新たな市場開拓、④新たな原材料（資源）や半製品の供給源などの開発、⑤独占的地位などの新たな経営形態や組織の開発の5つが提示された。

これらの5つの項目を創出支援するにあたり、特に東北地域では、人口減少、デジタル化の遅れが大きな課題となっており、「人材」と「デジタル化、DX」をテーマとした参画型の調査を実施することとした。

「人材」について、藤本氏（2016）（※1）のこれまでの取組などを踏まえ調査の必要性を以下に記載。

東北大学大学院経済学研究科地域イノベーション研究センターにおいて、2011年8月から12月までの約5か月間、地元の仙台商工会議所青年部と連携して「地域イノベーションプロデューサー育成塾カリキュラム研究会」を開催した。ここでは地元の中小企業が直面している問題や課題を整理し、経営者育成と経営指導のためのカリキュラムを共同で策定した。この研究会の成果を踏まえて、2012年に「地域イノベーションプロデューサー塾」（RIPS: Regional Innovation Producer School）を試行的に実施し、翌年より正式に開講。

このプログラムの最大の特徴は、「イノベーション人材育成」と「革新的な事業開発」および「卒塾後の事業化支援」をワンセットにして体系的な経営支援の仕組みを構築したことである。従来からの MBA コースとは異なり、あくまでも経営者教育は手段の一つであり、実際に革新的ビジネスモデルを開発し、その実現までを一貫して支援することによって、地域の中小企業の成長を促進し雇用機会の創出に貢献することを目的としている。

地域の中小企業の多くは、市町村もしくは県内の小さな商圈の中での旧態的なビジネスモデルに限界を感じている。地域の商圈は人口減少が続き、遅かれ早かれ経済的な衰退は不可避である以上、これまでと同じマーケットで同じビジネスモデルでは行き詰ることは必至である。したがって、従来のような経営管理の知識やノウハウを教育するだけでは成長を促進させることは困難である。この状況を克服するためには新たなマーケット開拓や新たな製品サービスを提供するなどの事業イノベーションが不可欠であると考えられる。

また、地域において大学が単独で成長可能性の高い中小企業を発掘することは限界があるため、地域金融機関をはじめとする地域の様々な支援機関の協力が不可欠である。また、彼（女）らが地域の中小企業の革新的事業の目利き能力や支援力を高めることによって、地域ぐるみで多くの成長可能性の高い中小企業を発掘し、支援する体制を構築し、経営支援を強化するために、2015 年より地域金融機関をはじめとする地域の支援者を対象とした「地域イノベーションアドバイザー塾」(RIAS: Regional Innovation Advisor School) を開講。

これらの取組の背景として、米国コロラド州のリトルトン市で 1990 年代から始まった「エコノミックガーデニング」の事例に着目している。1980 年代末の冷戦終結に伴い、地元の軍需工場の撤退がリトルトン市の雇用に多大なダメージを与えていた。そこで、経済環境次第で海外移転するような大手企業の工場誘致に依存せず、地元の中小企業の成長を支援することによって新たな雇用機会の創出を企図した内発的な雇用開発政策を実施。具体的には、市役所がマーケティングの専門家を数名雇用し、地域の中小企業経営者の左腕となるような個別のマーケティング分析情報サービスなどを提供することによって、成長可能性の高い、従業員数が 10 名から 100 名程度の地元中小企業を積極的に支援。その成果として、1990 年からの 15 年間で、雇用者数が約 2 倍、税収が約 3 倍に達し、全米で注目されることとなった。

上述した事例及び藤本氏の取組は、地元の中小企業を育成することが結果的に地元へ還元されることを示唆しており、有効な施策の一つとして考えられる。

「デジタル化、DX」については 2020 年 12 月 28 日に経済産業省が公表（※2）した「DX レポート2（中間取りまとめ）」を踏まえて必要性を以下に記載。

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）が DX 推進指標の自己診断結果を収集し、2020 年 10 月時点での企業約 500 社における DX 推進への取組状況を分析した結果、実に全

体の9割以上の企業がDXにまったく取り組めていない（DX未着手企業）レベルか、散発的な実施に留まっている（DX途上企業）状況であることが明らかになった。自己診断に至っていない企業が背後に数多く存在することを考えると、我が国企業全体におけるDXへの取組は全く不十分なレベルにあると認識せざるを得ない。このことは、先般のDXレポートによるメッセージは正しく伝わっておらず、「DX＝レガシーシステム刷新」、あるいは、現時点で競争優位性が確保できていればこれ以上のDXは不要である、等の本質ではない解釈が是となっていたとも言える。一方、2020年に猛威を振るった新型コロナウイルスの影響により、企業は事業継続の危機にさらされた。企業がこの危機に対応するなかで、テレワークをはじめとした社内のITインフラや就業に関するルールを迅速かつ柔軟に変更し環境変化に対応できた企業と、対応できなかった企業の差が拡大している。押印、客先常駐、対面販売等、これまで疑問を持たなかった企業文化、商習慣、決済プロセス等の変革に踏み込むことができたかどうか、その分かれ目となっており、デジタル競争における勝者と敗者の明暗がさらに明確になっていくことになるだろう。

デジタル化・DXは、海外と比較して、我が国は遅れをとっており、東北地方も同様に浸透が更に進んでいないと考えられる。今回の事業で、少しでもデジタル化・DXに関する知識を習得し、アフターコロナ・ウィズコロナに向けた気づきを得る機会が必要である。

参考文献

- (※1) 藤本雅彦氏 (2016)『地域雇用政策のパラダイムシフト』甲南経営研究第57巻第1号
- (※2) 経済産業省 「DXレポート2（中間取りまとめ）」 2020年12月28日

1－3 事業項目

(1)「右腕人材育成プログラム」の有効性調査（全7回）

内容：次世代経営者をはじめとして、地域未来牽引企業等の経営者を支え、経営者と同等の目線で経営課題を解決しうる経営幹部（「右腕人材」）の実態調査および右腕人材の育成を目的として、東北大学地域イノベーション研究センターと連携して、地域未来牽引企業等（25社程度）を対象とした「右腕人材育成プログラム」を開催。

(2) ネットワーク形成有効性調査（全3回）

内容：次期経営者及び右腕人材等を対象に、地域内外における同業種・異業種との「つながりの場」を創出するため、テーマ別分科会を開催。

(3)「地域未来イノベーションサミット」の開催

内容：(1)、(2)調査事業の成果報告及び東北地域における未来牽引企業等の自律的・持続的な取り組みを誘発するため、「地域未来イノベーションサミット」を開催。

経営資源のうち、主に「ヒト」に焦点を当てて、地域未来牽引企業等における、革新的なイノベーションによる新事業の開発（内部人材の育成）及び企業が不足するリソースとしての副業・兼業人材の活用（外部人材の活用）等を促進する内容の基調講演やパネルディスカッション及び参加者同士の交流を目的とする。

Ⅱ 事業実施結果

1. 「右腕人材育成プログラム」

講師：東北大学大学院経済学部研究科教授 地域イノベーション研究センター長
藤本 雅彦 氏

(1) 第1回

■開催日時：1月16日 10:30～17:00 於：エルパーク仙台 5F セミナールーム

■参加者数：30者（参加者名簿に基づく）

■プログラム（開講式・オリエンテーション含む）

① 経営戦略と事業イノベーション

- ・ 経営戦略と事業イノベーションの考え方（講義）
- ・ 経営環境の変化に対応して生き残るための要件
- ・ 経営戦略とは何か
- ・ 経営理念と経営戦略による事業組織の類型
- ・ 経営戦略の主な構成要素
- ・ モデル企業の紹介
- ・ 新たな事業ドメインでの競争優位を確立
- ・ 競争優位を確立するための3つの「事業（競争優位）戦略」
- ・ モデル企業の事業戦略
- ・ 製品・サービスの差別化から事業システムの差別化へ
- ・ 競争優位の事業システム「玉子屋」
- ・ 優れた事業戦略を一言で語るならば
- ・ 事業活動（ビジネスモデル）と事業イノベーション

② 経営戦略と事業イノベーション（グループ分け討議）

a. 世の中の社会・経済環境の変化を予想してみる（PEST分析）

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| P : Politics（政治） | 法改正（税制、規制緩和など） |
| E : Economy（経済） | 景気動向、消費動向、為替、金利、株価 |
| S : Society（社会） | 人口動態（高齢化、少子化、都市化）、ライフスタイル |
| T : Technology（技術） | ICT技術、生命科学、AIの活用、特許 |

参加者は自社の現在の経営環境、3～5年後の取り巻く環境変化についてグループ毎に討議。

③ ビジネスモデルと事業コンセプトの見える化（講義&実習）

a.ピクト図によるビジネスモデルの見える化

- ・エプソン、スノーピーク例を紹介
- ・楽天のピクト図によるビジネスモデルの見える化を、グループ毎に考察。
要素として「顧客」、「価値提案」、「方法」という3つの要素に絞ってコンセプトを考察し、2グループが考察結果を発表。

④ 自社のビジネスモデルと事業コンセプトのレビュー（実習&討議）

a.ピクト図による自社のビジネスモデルの見える化

各自、自社の事業の概要、仕入、販売。自社事業コンセプトについて、「顧客」、「価値提案」、「方法」の3つの要素に絞ってコンセプトを明らかにし、グループ毎に発表。

（2）第2回

■開催日時：1月19日 18:00～21:00 オンライン講座

■参加者：26社

■プログラム

【マーケティングの基礎】

① マーケティングのSTPと4P（講義）

- ・マーケティング基本①：市場と顧客のSTP
S: Segmentation（市場のセグメント）
T: Targeting（標的顧客）
P: Positioning（競合他社との差別化）
- ・セグメンテーションの方法（市場を切り分ける切り口「軸」）
- ・日本人シニア市場の人口動態による顧客セグメンテーション例
- ・ポジショニング（競合他社との差別化）の事例
- ・ターゲット顧客の絞り込みによるビジネスモデルの成功例の紹介
- ・顧客を減らして新たなサービス（価値）を提供している事例の紹介
- ・マーケティングの基本②：マーケティングミックスの4P
※4P（Product（製品） Price（価格） Place（流通） Promotion（販促））
- ・STPと4Pによるマーケティングのプロセス
- ・明確に絞り込んだターゲット顧客層でNo. 1を目指せ！
サントリー、プレミアムモルツの例

② STPと4Pの事例研究（討議）

参加者の身近な地域企業の製品やサービスで、優れたマーケティング実践事例であると思われる製品やサービスを取り上げグループで話し合い、STPと4Pを分析し発表。

② 新たなマーケティングとイノベーション（講義）

- ・マーケティングの変遷
- ・顧客（市場）と製品・サービス（顧客価値）の進化プロセス
- ・差別化とコスト削減は両立できるか
- ・新たな経験価値の創造による市場創造の考え方
- ・ブルーオーシャン戦略の事例（4事例の紹介）
- ・既存の製品・サービスのバリエーションを考える
- ・新たな意味の価値提案：デザイン・ドリブン・イノベーション
- ・技術による機能的価値から意味的価値への価値提案

（3）第3回

■開催日時：1月26日 18:00～21:00 オンライン講座

■参加者：23社

①新たな顧客価値と顧客の創造

- ・喜んでお金を払いたいと思える「価値」とは何か
- ・経済価値の進展「経験経済」の時代
- ・経済システムの進展
- ・「変身・改革」による市場創造（RIZAP）
- ・「経験価値」とは何か
- ・新たな「経済的価値」を演出する水族館
- ・何故、機能的価値よりも経験的価値が重視されるのか？
- ・経験的価値を構成する多様な要素
- ・経験的価値に不可欠な「顧客支店」
- ・「掃除すること」モップ付きスティッククリーナー
- ・本と出会い、本を読む、新たな経験
- ・食品メーカーが顧客支店で経験的価値を考えてみると
- ・ラーメンの食べる経験を踏まえて新たな価値を提供
- ・一人で食べる「おひとりさま」市場の台頭
- ・提供される価値への対価として喜んで払う「お金」とは
- ・「顧客」によって価値は異なる
- ・マーケティングの4Pから4Cへ

②新たな価値と顧客の創造

- ・自社の顧客価値のレビュー（実習＋討議）
- ・顧客の購買行動プロセスのモデル、新たな「価値的経験」を顧客に提案
- ・経験的価値を探索するための消費チェーン分析のモデル
- ・5グループに分けてグループ内で以下を発表

自社商品、サービスの内容、顧客がその商品・サービスを購入する最大の理由、
何故、顧客にとってその商品・サービスに意味があるのか

③新たな顧客価値と顧客の創造

- ・新たな価値の発見によって「顧客」を創造する
- ・新たな文化を創り出して顧客を創造する
- ・「潜在的な」非顧客層の「顧客我慢」を探る
- ・現在の「既存顧客層」ではなく、「非顧客層」を探索する
- ・「非顧客層」の開拓事例：ヨハン・シュトラウス・オーケストラ
- ・様々な「非顧客層」の開拓による市場の創造：「幻の酒」
- ・顧客（市場）と製品・サービス（顧客価値）の関係のあり方

（４）第４回

■開催日時：１月３０日 場所：仙台市中小企業活性化センター セミナールーム１

■参加者：２７社

①経営企画と PDCA

- ・２６日 WEB 講義の質問に対しての補足回答、突き詰める場合は先生の塾で
- ・グループディスカッション＜自社の経営理念・経営戦略と問題・課題のレビュー＞

②経営計画と PDCA

- ・具体的なアクションプランを導出するための問題解決の手順
- ・問題解決の意思決定の全体像のイメージ例
- ・問題把握に必要な問題分析の手法①プロセス分析
- ・グループディスカッション
- ・代替案の洗い出しと整理方法：発散思考と収束志向の技法
- ・グループディスカッション（特定の課題に関する代替案を洗い出す）チーム内発表
- ・代替案の洗い出しと整理方法：発散思考と収束志向の技法
- ・複数の代替案を比較して優先順位を決定する事例
- ・複数の代替案（具体的なアクション）の優先順位
- ・グループディスカッション
（代替案を評価して優先順位を決定する）チーム内で発表
- ・問題解決のためのマネジメントのプロセス
- ・問題把握に必要な問題分析の手法②ロジックツリー分析
- ・トヨタ自動車の問題解決を通じたカイゼンの指導方法

③経営計画と PDCA

- ・次回集合研修の課題
自社の経営理念と経営戦略の再確認、自社の経営計画と課題解決

(5) 第5回

■開催日時：2月2日 18:00～21:00 オンライン講座

■参加者：25社

【組織のマネジメント】

①組織の活性化の要件

- ・公式に組織が「成立」し活性化するための要件とは何か
- ・交流と結束から見た組織文化のタイプ
- ・所属組織の組織文化のタイプを分析する
- ・所属組織の組織文化のタイプを分析する
(グループ討議)
- ・交流文化を高めるための方法、・結束文化を高めるための方法
参加者を5グループに分け15分間グループディスカッション。
その後グループ分けを解除しグループの代表が全体で発表。
- ・職務満足をもたらす要因とは何か
- ・知識集約型の非定型業務人材の動機づけ
- ・動機づけアプローチと仕事の特性の関係
- ・低スキルの定型的・半定型的人材の動機づけ
- ・「自己効力感」が本人のやる気を引き出す

②人材育成の考え方

- ・一般的な組織における人材育成体系のフレームワーク
- ・職場での職能専門教育 (OJT)の原型モデル
- ・対極的な2つの教育形態：徒弟教育 VS 学校教育
- ・一般的な若手社員の人材育成の課題
- ・職場での人材育成サイクルの成立要件
- ・技能職の計画的な多能工化のためのスキルマップ
- ・中小製造業の教育訓練表の事例
- ・販売業務のスキルアップ管理の取組事例
- ・大手レストランチェーンのスキルマップの事例
- ・何を教える (学ぶ) べきか
- ・学習成分の分析と学習方法の関係
- ・4つの基本的な学習形態
- ・職場教育の4つのステップ
- ・今日の職場で OJT における2つのアプローチ
- ・選択すべき上司の教育 (OJT)行動とは何か
- ・状況適応的な OJT 形態のモデル

(6) 第6回

■開催日時：2月9日 18:00～21:00 オンライン講座

■参加者：19社

①リーダーシップ

- ・グループのメンバーに共通する、身近にいる優れたリーダーの特性
上記を5グループに分け、15分間討議、その後各グループに発表
- ・3人の人物に共通する影響力の特徴とは何か
- ・リーダーの種類とリーダーシップVSオーソリティ
- ・これら二人のコンビに共通する関係とは何か
- ・マネージャとリーダーは何が違うのか
- ・組織改革に必要なリーダーシップとマネジメント
- ・自分のスタイルをチェックしてみる
5分間チェック表に回答する
- ・自分自身の管理職スタイルを分析してみる
- ・フォロワーが認知するリーダーシップの幻想
- ・カリスマ型リーダーの一般的な特徴
- ・カリスマ的リーダーシップが影響を及ぼすプロセスと要件
- ・社会的な不安や苦悩が高まると、権威的な指導者を希望する
- ・何故、戦前のドイツは権威的カリスマ指導者に従ったのか
- ・カリスマ的リーダーとしてのヒトラーとガンジーは何が違うのか
- ・困難な状況で必要とされるリーダーシップのスタイルとは
- ・困難な適応課題の解決でリーダーシップを発揮する方法
- ・優れたリーダーシップを発揮するための個人的な挑戦課題
- ・フォロワーシップとは何か
- ・フォロワーシップのタイプ別測定問票
- ・フォロワーシップの分類

②リーダーシップ開発

- ・リーダーシップ開発のモデル
- ・成長を促す（困難な）経験
- ・難しい試練からリーダーは何を学習するのか
- ・リーダーシップ開発のライフ・ストーリー
- ・リーダーシップ発生のプロセス

③グループ討議（グループ内実習及び発表）

何故、今の事業（仕事）に取り組むのか

(7) 第7回

■開催日時：2月27日 10:30～17:00 仙都会館8階会議室

■参加者：19社

①マネジメントと経営者の要件

- ・管理職とは、何をする人なのか（何者か）
- ・マネジメントの仕組みとは何か
- ・マネジメントの4つの機能
- ・マネジメント階層と機能
- ・経営者の役割
- ・優れたトップマネジメントの要件

②自社の経営理念・経営戦略と経営計画のレビュー

事前課題発表

- ・自社の経営理念と経営戦略の再確認
- ・自社の経営計画と課題解決（ヒト・モノカネ）

③閉講式

2.ネットワーク形成有効性調査

「ウィズ／アフターコロナに向けたDX・人材・イノベーション交流会」

(1) J-StartupTOHOKU 企業とのマッチング

■開催日時：3月8日 14:00～16:00 オンライン交流会

■参加者：地域未来牽引企業12社

■J-StartupTOHOKU 企業3社

株式会社 ZIG

- ・Instagram と漫画を掛け合わせた企業ブランディングに活用する SNS マーケティングサービス

株式会社 airforce solutions

- ・AI 活用がパソコン画面の数クリックで実現するサービス
- ・一切のプログラミング言語等が不要、文系人材・社員向けの AI 人材育成プログラム

株式会社アイオーテッドラン

- ・少ない学習、開発コストにて IoT を実現できる PoC・産業用キット

① 開会あいさつ

② J スタ 企業3社から企業紹介

③ 3 グループに分けて J スタ企業3社の交流会

J スタ企業A社 グループ A→グループ B→グループ C 各20分

J スタ企業B社 グループ B→グループ C→グループ A 各 20 分

J スタ企業C社 グループ C→グループ A→グループ B 各 20 分

④ 閉会の挨拶

(2) デジタル・DX 入門&よろず相談

■開催日時：3月12日 13:30～15:00 オンライン交流会

■参加者：15社

■講師：東北大学 情報知能システム研究センター 特任教授 舘田 あゆみ氏、
特任教授 鹿野 満特氏、特任准教授 五十嵐 絵美氏

① 開会あいさつ

② 五十嵐 絵美 特任准教授 御講演

デジタル化を進めるにあたり基礎的な部分や事例紹介

③ よろず相談 (Q&A) 及びフリーデスカッション

④ 閉会の挨拶

(3) 兼業・副業／新たな新卒採用

■開催日時：3月17日 13:30～15:00 オンライン

■参加者：11社

■情報提供企業：株式会社パソナ JOBHUB、株式会社パソナ東北創生、NPO 法人ア
スヘノキボウ

① 事開会あいさつ

② 株式会社パソナ JOBHUB 及び株式会社パソナ東北創生からウィズ／アフター
コロナ時代における地方への人の新たな動きの情報提供

④ NPO法人アスヘノキボウから企業と若者を結ぶ新たな採用プログラム「Venture
for JAPAN」の情報提供

⑤ グループディスカッション

パソナ JOBHUB・パソナ東北創生 グループ A→グループ B 各 15 分

アスヘノキボウ グループ B→グループ A 各 15 分

⑥ 閉会の挨拶

3. 「地域未来牽引企業サミット2021」

■開催日時：3月23日 13:00～15:30 リアル及びオンライン

■参加者：186名

(1) 開会あいさつ

(2) 基調講演

- ・「新たな人材戦略 首都圏人材活用のすすめ」

九州大学ビジネススクール 教授 小城 武彦氏

- ・「事業イノベーションと経営幹部の育成」

東北大学 大学院経済学研究科 教授

地域イノベーション研究センター長 藤本 雅彦氏

(3) パネルディスカッション

イノベーション創出に必用とされる人材／経営幹部とは？

<パネリスト>

- ・小城 武彦氏
- ・藤本 雅彦氏
- ・株式会社ひろの屋 代表取締役 下宇坪 之典氏
- ・株式会社舞台ファーム 常務取締役 伊藤 啓一氏

<モデレーター>

東北経済産業局長 渡邊 政嘉

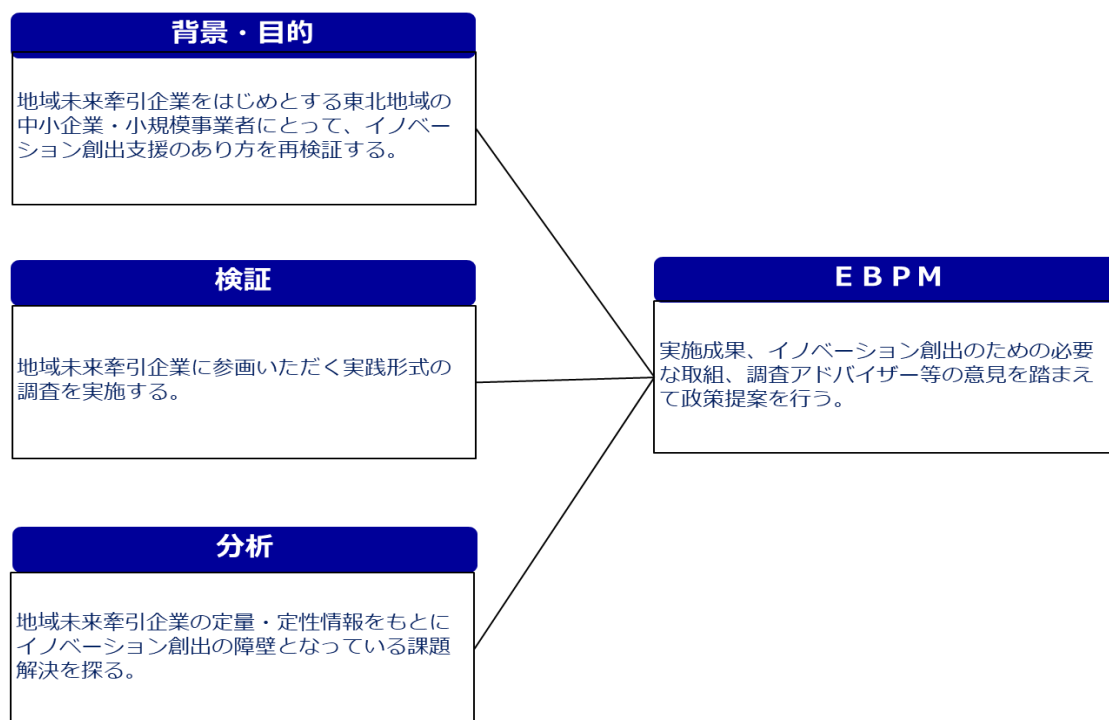
4. 情報提供

- ・上場のススメ（東京証券取引所）
- ・支援施策の紹介（事業再構築補助金等）

5. 閉会

Ⅲ. 検証及び分析プロセス

以下のプロセスで検証・分析を進める。ここでは主に地域未来牽引企業の定量・定性情報からイノベーション創出の障壁となっている課題を探ることとする。



1. 地域未来牽引企業が置かれている現状

経済産業省では、2017 年度から全国で 3,683 者の企業や団体を、「地域未来牽引企業」として選定している。また、企業データや各地域からの推薦を踏まえ、2020 年 10 月に 1,060 の事業者を新たに追加選定している。

貴局管内では、633 者を選定されており、まさに地域を牽引する企業として活躍している。

はじめに、本事業を進めるにあたり、地域未来牽引企業の現状を把握することを目的に簡易分析を実施した。株式会社東京商工リサーチの企業情報データベースに基づき、666 者のうち、最新売上高が 2019 年 10 月から 2020 年 11 月期までの企業で、かつ前期売上高が確認できている 339 社が減収を強いられたことが判明した。

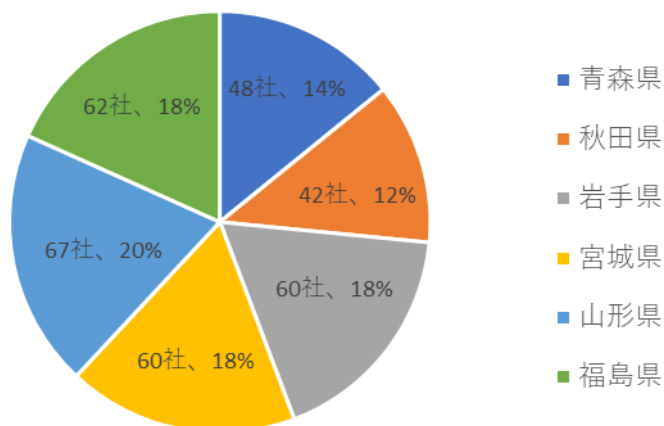
地域別でみると、山形県が 67 社で 20%と最も高く、福島県、宮城県・岩手県と続く結果となった。

また、業種別でみると、製造業が 190 社で 56%と最も高く、次いで卸売・小売業、建設業と続く。

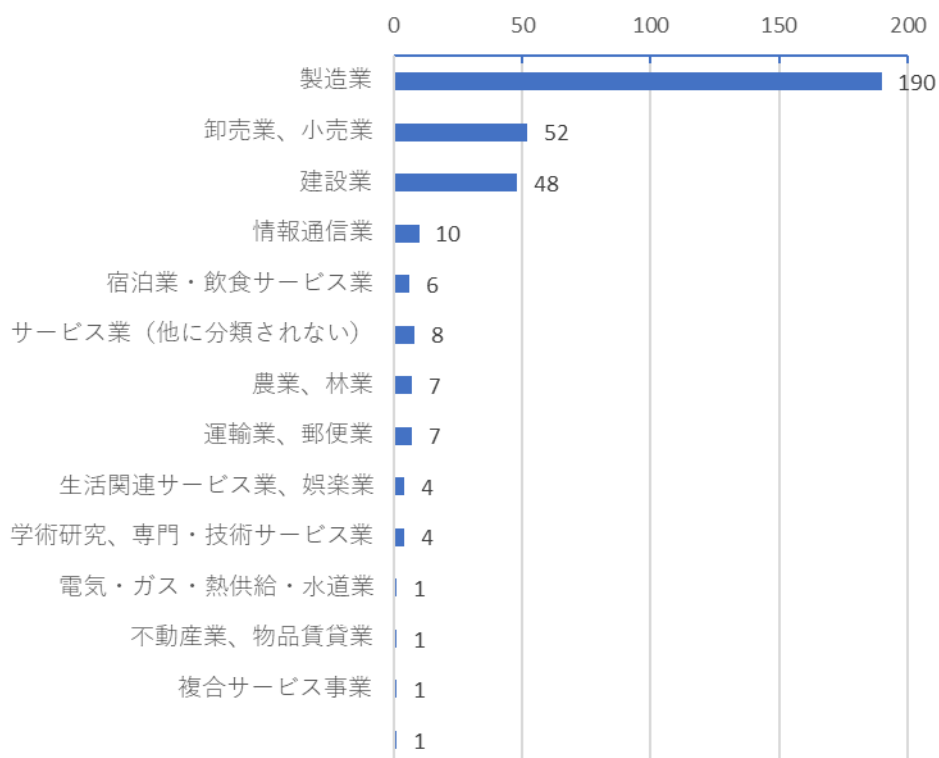
地域を代表する企業であっても、2019 年 10 月の消費税増税や新型コロナウイルスの影響を受けていることが明らかとなり、経営環境は厳しさを増していることが分かった。

新型コロナウイルスの影響を大きく受けた 2020 年 4～5 月にかけての業績が加わる最新期ではさらに悪化することが見込まれる。

県別グラフ



業種別



2. 実践形式の調査結果

東北地域内の地域未来牽引企業を対象に、人材とデジタル化をテーマにした実践形式の調査を行った。また、新型コロナウイルスの影響で WEB 型のセミナーが中心となったが、地域未来牽引企業同士の交流の機会を設けるなど創意工夫を図った。

アフターコロナ・ウィズコロナの時代を生き抜くために、参加企業に何らかの気づきを与えることができたのではないかと考える。

2-1 右腕人材育成プログラム調査

地域未来牽引企業の経営者及び右腕人材等を対象に、右腕人材育成プログラムを開講した。「右腕人材育成プログラム」の受講者の声をまとめると、以下の通りである。

受講者 23 名のアンケートに基づく、「他社との交流が刺激になった」、「他社の意見を聞く良い機会になった」、「経営に対する知識不足に気づくことができた」など次世代の経営者同士の交流の機会となった点は大きな収穫と言える。

このようなプログラムを「有料でも継続を希望する」と回答した比率は 26.0%あり、有料でも定期開催を望む声がある。

以下、本受講者に、【本プログラム全体】を通して参考になった点を尋ねた結果を抜粋。

まずは経営学を学ぶ事が初めてだったということ。現状の自社での取り組みに対して他企業の意見が参考になり早速自社で取り組み、結果に繋がっている事実がございます。自社でのマーケティング戦略はアンケートの実施などしか現状できていないが、視野を広げて経営理念に沿った経営戦略をたてる事により、新型コロナウイルスで落ち込んだ売上回復などに務めて参ります。

マーケティング、経営学の基本

回数及び集合研修とオンライン研修のバランスが適切だったと思います。

自分が、社長の右腕としての能力が未熟であることが解ったこと。
マネージャという仕事を通じて、経営者の想いを共有し計画を実行してく力を身につけなければならないと強く感じた。

計画が大事ということが、改めて認識できた。

経営戦略の考え方。

ヒト、モノ、カネにどう落とし込むか。

「経営者は物事をどう考えなければならないか」という視点。

講義を通じて、何となく分かってはいたがモヤモヤとしていたことが体系的に理解でき多くの気づきを得られました。特に、目標に向けたプランの中で行うべき事柄の収捨選択を伴う決断は、心情的なものではなくマネジメントや部下への権限移譲のシステムの一部として行うべきことが理解でき、今後前向きに実践していきたいと感じています。
プログラム全体が弊社で取り組んでいる、また、取り組むべき内容で大変勉強になりました。
中間管理職としての役割を確認できたことです。特に人材配置の見直しや、自身のヒューマンスキル不足の向上に取り組みたいですと感じました。
組織としての問題点の洗い出し、課題と対処方法の検討、マネジメントの役割など
組織を運営、戦略を立案する上での分析フェースからのストーリー性がありとても参考になりました。個人的には自社の現況から実施していくべきことの整理がついたように感じています。
管理者は管理のみならずチームのパフォーマンスを引き出すという点が腑に落ちた。また、管理者の階層ごとにスキルが異なる点も、今後の評価制度や教育計画の参考としたい。
ちょうど自社の今後 10 年の戦略を練り始めるタイミングだったため、その作業に活かせると思う。
右腕として求められるスキル、経営者との違い等がはっきりわかりました。
経営戦略に対する課題の深堀とマネジメント方法
企業の問題点・課題への辿り着き方
実際に顔を合わせての研修が大変良かったと感じております
BSC のようなものを自社に適用して、言語化したことは、普段やらないことだったのでよい時間だった
立場的に必要とする知識が、まだまだ足りていないことが明確に分かり、これから何をどのように身に付けていくべきかがわかった。
マーケティングと人材育成について
管理職の姿勢について、概要をまとめ、社員にメールを流して指導しました
何かを導き出すために、案は絞らずにたくさん出すことが大切だと感じました。結論を出すことを目的にすると、広がらないことと結論までの経緯が重要だということのを再認識しました。
会社の右腕人材が対象ではありましたが、今後トップになるべく人材が集まり、講義はともかく、議論中にも大いに刺激を受けました。未来牽引企業に認められた企業の理由を納得出来ました。

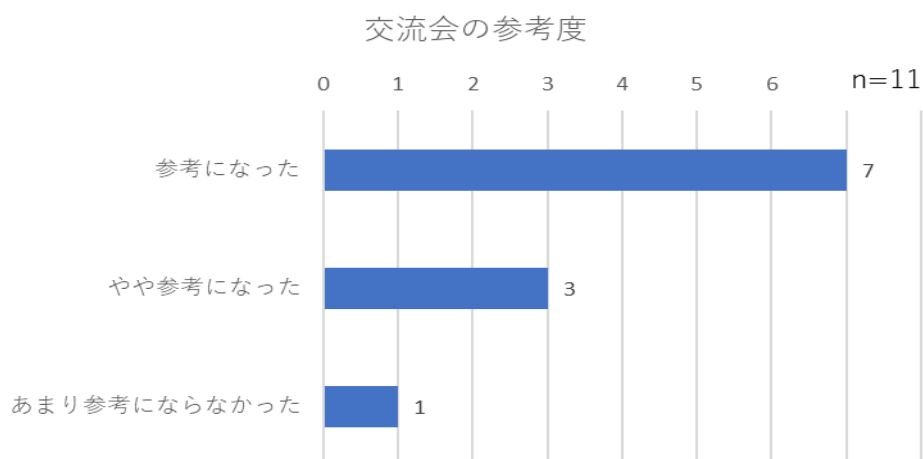
2-2 テーマ別分科会調査

2-2-1 「J-Startup TOHOKU と地域未来牽引企業とのマッチング」

J-Startup TOHOKU と地域未来牽引企業とのマッチング会を開催した。東北地域内の企業同士が交流し、地域未来牽引が抱える課題を J-Startup TOHOKU 3 社が解決することができればという狙いがあった。

受講者のアンケート調査結果は以下の通りである。参考になったという回答が多く、自社の課題を解決できる可能性を見い出すことができたなどの意見もあり、新たな交流が生まれるきっかけになったと見ている。

■交流会は自社の事業の参考になりましたか



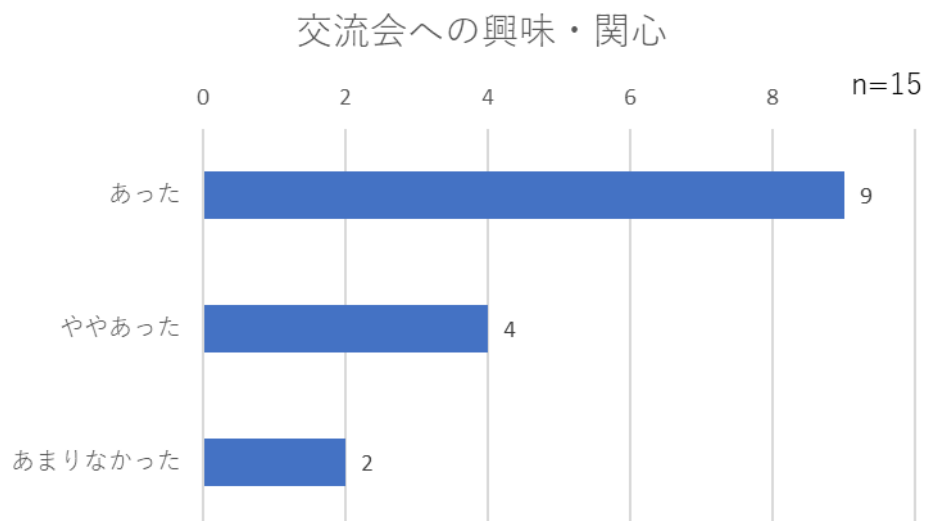
以下、交流会で参考になった点を尋ねた結果を抜粋。

AI は一度作ったら終わりではなく育てていくものという言葉が非常に良かった。
普段知り得ない技術や情報（AI、IoT、SNS）が聞けて勉強になりました。
業務の効率化を図るうえで、エアフォース社の「貸し出して良いかの判断」とジグ社の「紙ベースの日報がゼロになる」の話題提供が参考になりました。
新卒向けに SNS を活用したいと検討中であり、幅広く周知展開というよりは「この学部 のこんな人(マニアックな人)に弊社を知ってほしい」という視点で、極論、少数の出会いを求めて開設したいので ZIG 様の利用者リサーチ力は弊社の目的に合致した手法と感じました。
これまで公式サイトにいかによりユーザーを誘導するかということに注力してきたので、別サイトを立ち上げてそちらに誘導するという話は非常に参考になった
顧客への営業活動の SNS 活用の可能性。生産活動における帳票類記入工数の削減の可能性。

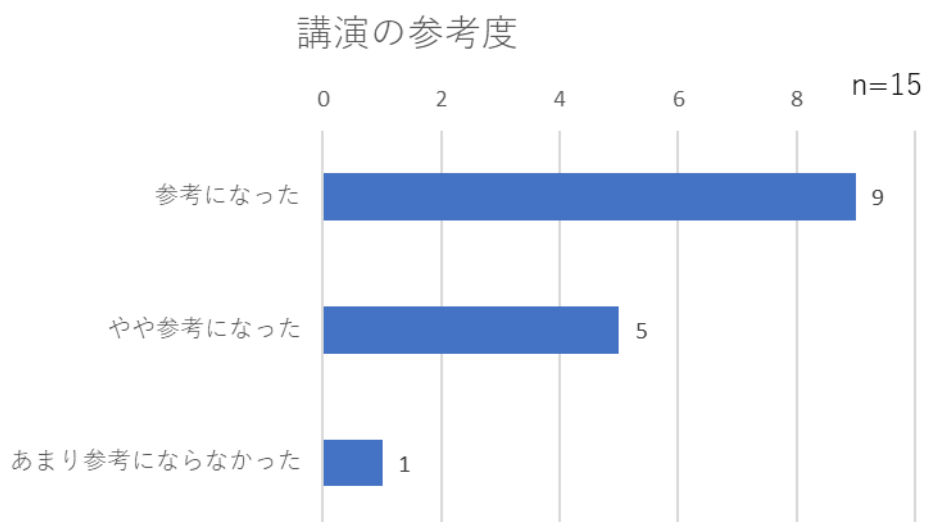
2-2-2 デジタル・DX 入門&よろず相談

第2回の東北大学情報知能システム研究センター（IIS 研究センター）の協力のもと、「デジタル・DX」をテーマに開催したが、取り組みを行っている企業は少なく、当該分野への対応はやや遅れている印象を受けた。

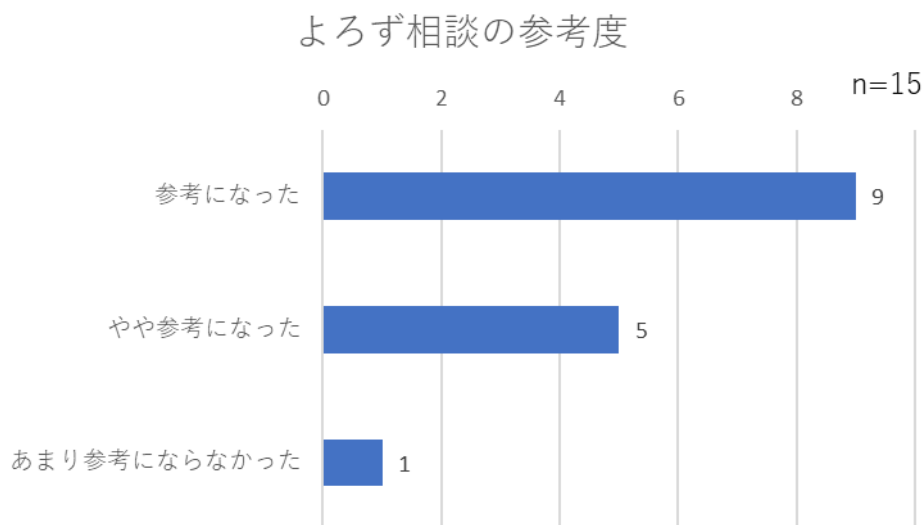
■交流会に関して興味・関心はありましたか



■講演は参考になりましたか



■よろず相談は参考になりましたか



以下、交流会で参考になった点を尋ねた結果を抜粋。

DX 活用の具体的事例が取り組みの参考になりました。

具体的な事例をいくつか提示していただくことで、どのような局面において DX を進めていきやすいかを知ることができた。

魚やクラフトビールの事例等を見て、デジタル化できることがかなり多いと感じたので、弊社でもデジタル化できる所を探して取り入れてみたいと思いました。

舘田先生の R P A で見積もりのリードタイムを縮めるというのは興味深い、が、1 品物の毎回異なる製品の加工に使えるか？考えてみたい

品目は異なるものの、酒類製造に DX が活用されていることがわかり、当社でも活用可能な分野から導入を進めていきたいと思いました

最近話題の DX や、企業の困りごとが少しでも聞くことができて良かった。

様々な業種の方が参加されている中で A I をはじめとしたデジタル技術に関心を持って取り組まれていることがわかりました。当社は建設業なのですが、測量機器や建設機械は積極的に取り入れている方だと認識していますが、それ以外でも何か活用できるのではないかと気づくきっかけになりました。

普段、接点の少ない異業種の方々のお話を聞く機会が持てたこと。

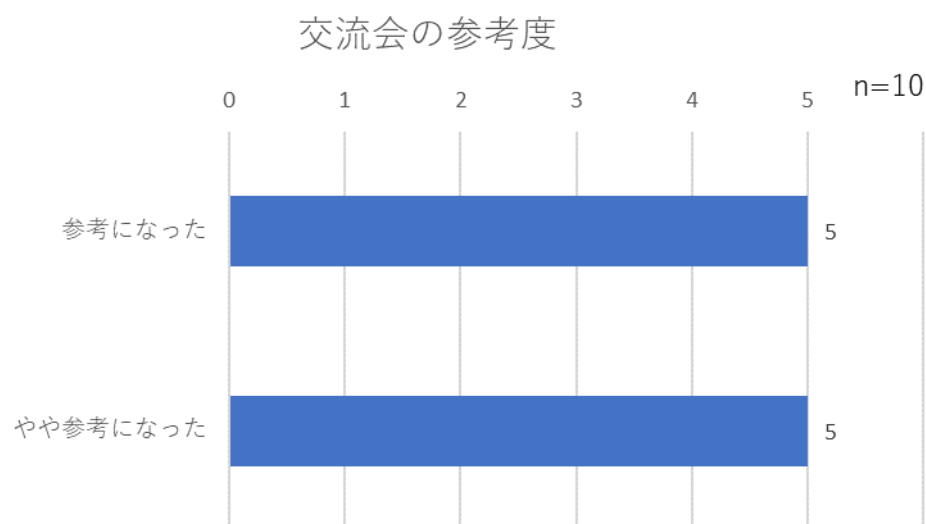
・DXデジタル・トランスフォーメーションが少し分かった。 ・RAPとはノラロボットとは面白かった。
何がやりたいかを決めたら、補助金を利用してやってみる
DXで何ができるのか、どのようにDXに取り組めばよいか、まだわからない状況です。他社の事例、参加者の生の声が聞けて、参考になりました。まだまだ、始まったばかりと感じておりました。

2-2-3 今こそできる、新しい人材活用オンライン交流会

右腕人材育成プログラムでは、内部人材にフォーカスし、実践形式の調査を実施した。

第3回のテーマ別分科会では、新型コロナウイルスの感染拡大を踏まえて、主に首都圏人材の地方への関心やエリアフリーによる副業・兼業等の「新しい働き方」の普及も進展するものと思われるところ、それら人材市場を取り巻く状況や地域企業における副業・兼業等の活用状況等について情報共有を行い、地域未来牽引企業に新たなアクションを促す交流会を開催した。

■交流会は自社の事業の参考になりましたか



以下、交流会で参考になった点を尋ねた結果を抜粋。

右腕人材確保に課題感を持っていたため、いい勉強になりました、
人材採用を考える上で具体的な事例が参考になりました。

「兼業・副業」、「2年限定新採」について、多少理解することができました。
正規採用以外で業務を改善するという視点
既存の人材確保の観点とは違うアプローチであることで、ぜひ導入していきたいと感じました。
営業強化策の一つになる可能性
大変貴重な情報をありがとうございました。2018年に厚生労働省がモデル「就業規則」を改正して「労働者は勤務時間外において、他の会社等に従事する事が出来る」こととなったのは知っていました。中小企業は会社自体のルールを変えなければならず特にトップの考え方がすべてです。就業規則を変えるトップとの話し合いが必要不可欠です。

3. 今後の課題

東北地域において、イノベーションを起こす企業、人材、研究機関などが不足しており、地域イノベーションが進んでいないと言われる。ただ、東日本大震災を契機に大手企業が被災した企業を支援する動きや創業支援に乗り出したほか、東北大学を中心に産学連携も加速した。この恩恵を受けている企業もあるが、東日本大震災の特需の収束、消費税増税、新型コロナウイルスの発生に伴う外的要因により、業績後退を強いられている企業が多い。

今後は個別企業が成長するためには、内部人材の育成、外部人材の活用、デジタル化が必要であり、今回の調査からいくつかの課題が浮き彫りとなった。

また、地域の発展のためには、地域未来牽引企業の力を結集させ、地域中核企業のネットワークを活用することで持続可能で競争力のある社会を目指していくことが課題として挙げられる。

3-1 人材に関する課題

人材に関する課題として、以下の2つを挙げる。

- (1) 経営者や右腕人材がしっかり勉強できる場が必要なこと。

この点に関して、藤本氏は次のように見解を表明(2017年)している。「やっぱり経営者がしっかり勉強している。勘と度胸ではなく、科学的に顧客にとっての経験的な価値というのを考えてビジネスをしている。」「新しいビジネスのモデルを発見したら、それをどうやって実行するか。ここは分析とか企画立案、戦略の世界です。ちゃんと経営を科学することと人を動かしていくリーダーシップが要求されます。」

このように、これからの時代を生き抜くためには経営者や右腕人材がしっかり勉

強できる場をどのように提供するか、支援していくかが必要となっている。

(2) 首都圏などの専門人材を周知し活用すること。

東北地域の企業における首都圏などの専門人材の活用事例が少ない点が挙げられる。活用事例が増えると、成功事例も比例して増える。これまで経営課題となっていた事象も専門人材を活用することで解決できると見ているが、新たな取り組みであり、今後、周知を行っていく必用がある。

3-2 デジタル、DXに関する課題

デジタル、DX に関しての課題は以下を挙げる。

① デジタル化、DX の浸透不足

地域を代表する地域未来牽引企業であっても、デジタル化、DX に関する知識が不足している点が挙げられる。今後の地域のデジタル化、DX 推進にあたっては、IT ベンダーなどとの連携も必用になることが想定される。相互が有効にマッチングし、企業の生産効率を向上していくためにも、デジタル化、DX に関する有効な事例や取組、施策などの知識を身につける機会が今後も必要と考える。

参考文献

2018 年 1 月号 岩手県経済同友会 [第 511 回例会] 震災を機に成長する地域企業の要件 藤本雅彦氏

IV. 政策提言

地域未来牽引企業をはじめとする東北地域の中小企業・小規模事業者にとって、未来志向によるイノベーション創出の障壁となっている、それらの課題解決に資する取組とはどのようなものなのかを検討してきた。本事業では、「人材」と「デジタル」にフォーカスし、実践形式の調査を行った結果と、調査アドバイザーで「右腕人材育成プログラム」の講師を務めた東北大学大学院経済学部研究科教授、地域イノベーション研究センター長の藤本氏の考察をもとに検証し、今後の政策提言を行うこととする。

1. 内部人材の育成と外部人材の活用

1-1 経営者・右腕人材が勉強できるプログラムの定期開催

前述の通り、経営者や右腕人材が勉強できる機会を創出する、またはそのような活動を支援することが必要である。また、真摯に受講する者の出席率の向上が必要である。RIPS と比較した場合、受講者のポテンシャルは変わらないが、出席する意欲がやや欠けるとの指摘があった。RIPS の場合、受講料を支払い受講しており、今回の無料セミナーとは異なる。そのため、一定の受講料を徴収するなどの検討をする必要もある。

1-2 外部人材活用に対する支援制度

外部人材の活用として有効になり得る副業・兼業人材をテーマに分科会を開催した。新型コロナウイルス感染症が蔓延する以前から、大手企業を中心に労働時間の短縮など働き方改革の推進により、副業・兼業人材の動きが活発化していた。

新型コロナウイルス感染症の蔓延防止から、政府による緊急事態宣言が発出されるなど外的な要因により首都圏の大企業を中心にテレワークの導入が進み、多様な働き方ができる土壌が整った。このような人材は、大手企業から高水準の給与が保証されており、この部分の見返りは必要ないという人が多い。

特にマーケティングや企画などの専門人材は、東北地域の中小企業では給与水準の乖離もあり、雇用することが難しい企業が多い。ただ、東北地域の大半の企業が抱える経営課題を解決することができる可能性を秘めている。

このような中で生まれたのが、副業・兼業人材の有効活用と言える。新たな人材を活用することでイノベーションが創出された事例もあり、ターニングポイントになる可能性が高い。

また、このような専門人材には社会的な大義名分が必要であり、社会的な貢献を求めていることが多い。東日本大震災の発生や少子高齢化が急速に進む東北地域にとって追い風ともいえる。

複数の民間企業がこのような副業・兼業人材のビジネスを展開しているが、東北地域の企業で実際に依頼したことがある企業は多くはない。今後、優良事例の紹介など外部人材活用に向けた取組を地域に周知・展開していくことやが必要であり、その場の提供に対する支援も継続して行っていくことが重要となる。

2. デジタル化

テーマ別分科会の講師を務めた東北大学情報知能システム研究センター（IIS 研究センター）は、相談先の企業と IT ベンダーや IoT 関連企業の橋渡しを行っているが、両者のギャップを埋めることが難しい場合があると話す。

2-1 デジタル化、DX のセミナー開催

テーマ別分科会の第2回で、東北大学情報知能システム研究センター（IIS 研究センター）が講師を務めたが、デジタル化、DX をさらに進めていかなければならないという意見で一致した。初級、中級、上級編などレベルに応じたセミナーを開催し、東北地域内における連携を強化することで事例創出に繋げていくことが求められる。

2-2 デジタル化、DX の事例集

地域未来牽引企業を中心とした東北地域管内の企業がデジタル化、DX のヒントになるような事例集作成の検討が必要と見ている。業界・業種別に導入した事例を纏めることで、

デジタル化、DXを進めるきっかけになる。

3. 地域内における企業間交流の創出

ネットワーク形成有効調査にも繋がる点があり、今後の政策を展開する上でキーワードになり得る。

東北地域における人口減少、少子高齢化に伴う労働人口の減少など取り巻く環境は厳しさを増しており、新型コロナウイルス感染が収束に向かったとしても、この点が大きく改善されることは厳しい状況である。このような状況を踏まえた上で、経済産業省が推進するDX（デジタルトランスフォーメーション）や事業の再構築などを積極的に実施する重要性が増していく。

特に経営者、右腕人材等のマネジメント層は、新たなイノベーション創出にあたって、人事交流が必要であり、今後もこのような機会を創出することが重要である。地域を超えた人的ネットワークが構築され、地域未来牽引企業同士が刺激を受けることで、更なる高みを目指す企業の創出に繋がる。また、地域課題をともに解決することや地域経済の発展に寄与する流れも生まれるものと考えられる。