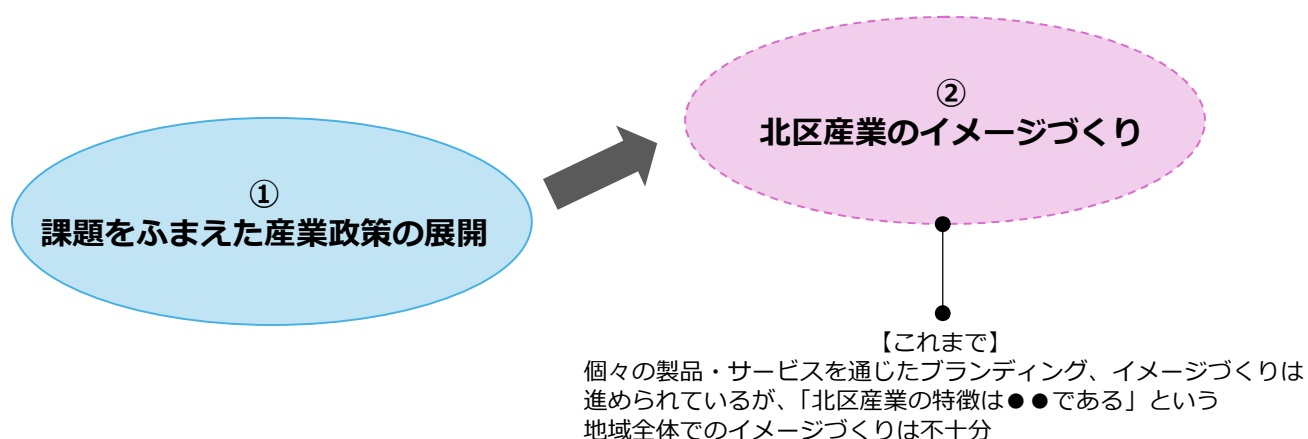


第 2 回～第 5 回検討委員会における論点について

1. 北区の産業政策の方向性検討に当たっての視点

北区産業の課題をふまえて、今後の北区の産業政策の方向性を考えるに当たっては、「①課題をふまえた産業政策の展開」とともに、既存の産業イメージが弱いとされる北区の産業イメージをどのように創出していくかという「②北区産業のイメージづくり」の 2 つの視点が重要

[方向性検討に当たっての視点]

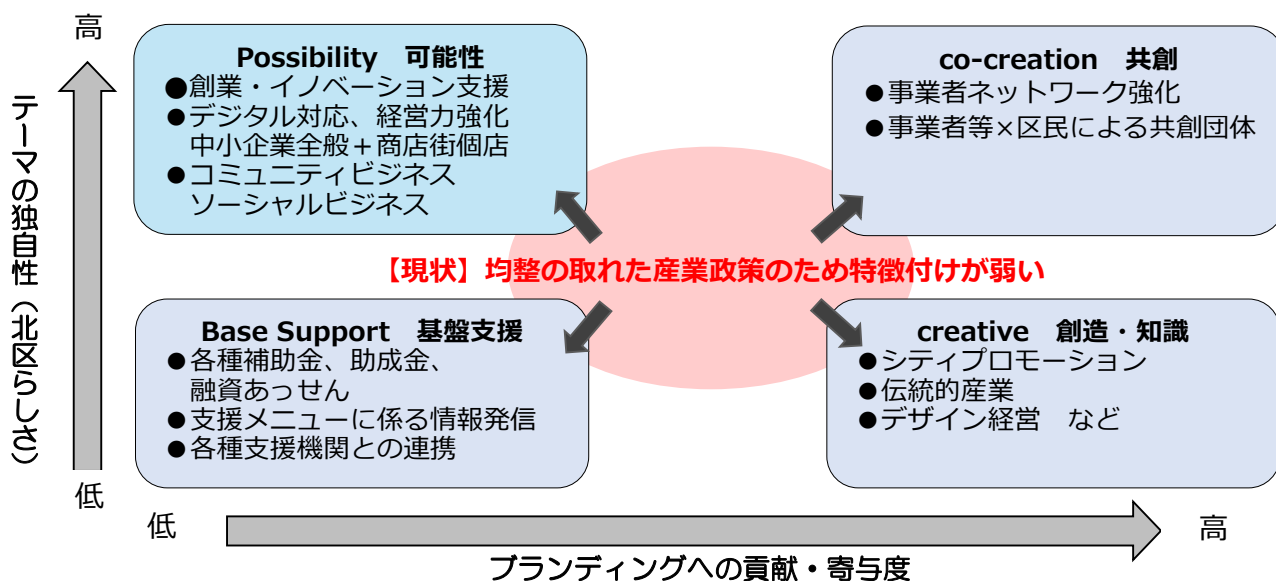


※現状の北区産業のイメージ

- ・あらゆる政策課題に対して、均整の取れた支援策（支援メニュー）を展開
- ・一方、それがゆえに「北区産業の特徴」が見えにくい状況

⇒次期ビジョンでは、「北区産業のイメージづくり」も含めた打ち出し方が重要

[現状の北区産業のイメージ]

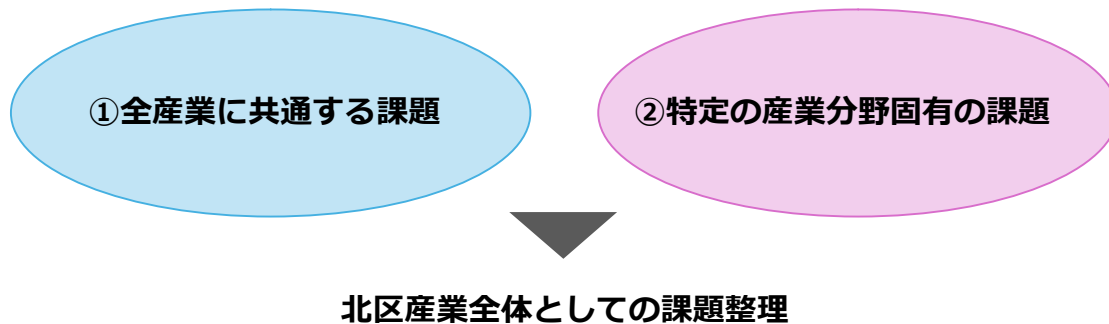


2. 北区産業の課題整理

基礎調査（統計調査・アンケート調査・ヒアリング調査）の結果等を勘案し 課題整理

[課題整理の視点]

事業者課題
2つの視点から課題整理



(1) 全産業に共通する課題

①人材確保・育成に関するもの

○人材確保全般

- ・特に、一定の従業員規模を抱える事業者では人材確保が困難
- ・外国人採用に踏み切る企業も存在

○人材の育成

- ・既存の従業員の育成も重要だが、人材育成に関する環境変化への対応は十分ではない。

○シニア人材の活用

- ・生産年齢人口の減少による人材不足は、シニア層の活用も有効な手段
- ・一方、企業側は若年層の雇用に積極的であり、人材のミスマッチも発生

②販路開拓に関するもの

○新規販路開拓（アンケート調査やヒアリング調査でも課題として多い）

○販路開拓に向けた事業者ネットワークの必要性

- ・起業から間もない事業者など、十分な販路を持たない事業者については、区内の様々な事業者間ネットワークへの接合が重要

③事業収益・継続性に関するもの

○**原材料価格の高騰・円安**（約 9 割の事業者が影響を受け地域経済へのインパクトは大）

○**親事業者への価格転嫁**

- ・原材料価格の高騰・円安が続いている状況下では、親事業者への適正な価格転嫁も重要
- ・4～5 割の事業者が適正な価格転嫁を実現できていない。既存取引への悪影響が懸念され、中小・小規模事業者の収益改善には親事業者への価格転嫁が必要

○**事業承継による次世代へのバトンタッチがなされない**

- ・事業承継しない（自分の代で廃業）が約 3 割と非常に多い。
- ・黒字廃業の企業も多く、地域経済の衰退に直結するおそれがある。
- ・親族への事業承継は減少しつつあり、政府も M&A を推奨している。

④次世代経営テーマへの対応

○**デジタル対応**

- ・DX や ICT の導入など、デジタル対応はコロナ禍を経て、多くの企業で導入が進んだが、これに対応できる事業者とそうでない事業者との「格差」が拡大
- ・特に、小規模事業者や個人事業主ではデジタル対応が進まず、時代の流れに取り残されてしまう可能性も示唆

○**SDGs に関する取組**

- ・取り組むことができる企業は一定の規模がある企業が多い

○**脱炭素 及び 多様な働き方に関する取組**

- ・経営課題としてあまり強く意識されていないのが現状

⑤起業・創業関連

○**相対的に低い開業率**

- ・北区ではコミュニティビジネスなどを中心に起業する人材が多く、地域貢献を意識したローカルビジネス、サービスが生まれている。
- ・一方で、北区全体の開業率は、全国平均や東京都平均を下回る状況

⑥その他 課題

○**多様な事業者間ネットワークの必要性**

- ・同業種・異業種を問わず、様々な事業者が参画する共創プラットフォーム構築も一つの手

○**施策メニューの PR・周知**

- ・北区による産業支援施策は幅広いものの、事業者には認知されていない側面もある。支援施策のさらなる周知が必要

(2) 特定の産業分野固有の課題

①製造業

- ・設備投資と技術の高度化
- ・自社ブランド製品の開発

②地域商業（小売業など）

- ・地域商業力の維持
- ・買い物難民など地域間での商業力の格差
- ・キャッシュレス決済の進展
- ・インターネット・通信販売との競争
- ・新たな集客方法へのチャレンジ

③飲食業

- ・キャッシュフローや経営の安定化
- ・コロナ後の営業時間の変化
- ・外国人の来店者への対応

④商店街

- ・商店街活動の活力低下
- ・「個店の後継者問題」と「商店街組織の人材問題」の2つの課題
- ・生鮮食料品を扱う地域の小売業は貴重な存在に
- ・商店街と多様な主体との連携
- ・地域コミュニティとしての商店街の役割
- ・商店街によるインバウンド対応はハードルが高い

(3) 北区産業全体としての課題整理

課 題 ①	産業活力の源泉となる多様な人材確保の必要性
課 題 ②	区内産業の高度化と高付加価値化の継続的推進
課 題 ③	起業から事業承継まで、事業フェーズに応じた重層的な支援
課 題 ④	地域商業力の維持・地域間格差の是正・デジタル対応の推進
課 題 ⑤	多様な区内事業者ネットワークの構築・連携及び情報発信

3. 北区の産業政策の方向性検討（★本日の論点）

（１）区内産業の強み・弱み等の整理

方向性検討に当たり、北区産業の「強み」や「弱み」、周辺環境等について整理する。

Strength（強み）：区内の産業政策等や事業者の強み等（例示）

① 産業面

- ・ 支援メニューの整備（支援メニュー豊富）
- ・ 近代産業発祥の地としてのブランド力
- ・ 中小・小規模事業者でも「きらりと光る」事業者の存在
- ・ コミュニティビジネスなど安定的な起業が継続
- ・ SDGs など次世代経営に取り組む企業の存在
- ・ 職住近接の働き方
- ・ 都内を代表する「古き良き繁華街」「魅力ある商店街」の存在
- ・ 域内での安定した地域経済循環（地域経済循環率：103.3%（2018 年））

② 人口動態面

- ・ 堅調な人口動態（堅調な人口推移：人口維持）
- ・ 若年層の流入超過（学齢期における区内及び周辺大学への通学者の流入）
- ・ 外国人材の増加

③ その他

- ・ 都心部への高い交通利便性、商業地価の安さ
- ・ 大学などの教育機関が多い、活発なボランティア団体が多い

Weakness（弱み）：区内の産業を取り巻く課題・改善点等（例示）

① 産業面

- ・ 北区＝産業というイメージは乏しい（中小・小規模事業者が多い）
- ・ 相対的に低い開業率（全国や東京都と比べても相対的に開業率が低い）
- ・ 地域商業力の低下（高齢者を中心に「買い物難民」が発生するリスク）
- ・ 区内事業者間のネットワークの整備
- ・ 区民や事業者への施策認知度の向上、情報発信力の向上
- ・ 事業承継問題の顕在化（当代での「廃業希望」の割合が約 3 割）
- ・ 観光産業・インバウンドへの取組の必要性

② 人口動態面

- ・ 相対的に高い高齢化率（東京都平均よりも高い高齢化率）
- ・ 外国人材の増加（再掲）

③ その他

- ・ 区内における「理系学部」の弱さ（技術の高度化や開発面での連携は困難）
- ・ スポーツ産業など有力な地域資源の活用が不十分
- ・ 区内事業者の活用（地域の事業者にお金が落ちることが重要）

Oppportunity（機会）：北区産業を取り巻く「追い風要素」（伸びしろ・チャンス・市場性など）（例示）

① 国・都の政策動向（中小企業関連）

- ・デジタル投資による中小企業の競争力強化（DX・GX・ICT など）
- ・中小・小規模事業者への適正な利益配分（親事業者への価格転嫁）
- ・事業承継支援による地域経済の維持（M&A も含む事業承継支援など）
- ・経営力向上・経営刷新支援、価値共創・オープンイノベーションの促進
- ・起業・創業への継続的支援（例：東京都内開業率 2030 年度目標：12%）

② 区内の状況

- ・区内主要駅周辺での再開発事業の進展（赤羽・十条など）
- ・かわまちづくりの進展（岩淵周辺）、エリア・マネジメントの導入（王子など）
- ・公民連携のさらなる促進、地域人材の担い手の育成（「北区担い手みらい塾」の実施）
- ・新たな産業拠点化構想
- ・観光産業、インバウンドへの取組みの必要性（再掲）
- ・大学などの教育機関が多い、活発なボランティア団体が多い（再掲）
- ・地域のプレーヤーの発掘・育成に余地
- ・大規模公園の多さ、新たな組織設置による公園魅力向上を推進（公園魅力向上推進担当課）

③ その他

- ・情報発信・伝達手段の多様化

Threat（脅威）：北区産業を取り巻く懸念点、マイナスとなる要素（例示）

① 不確実性（VUCA）の高い時代

- ・ Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性の 4 つの単語の頭文字をとった造語。近年は不確実で複雑、不透明で曖昧な社会情勢が前提となりつつある。

② 周辺自治体との「競争激化」

- ・ 都内への流入人口の自治体間での「取り合い」

③ 周辺自治体との「施策の類似性」

- ・ 周辺自治体と比べた場合の施策の類似性、施策のコモディティー化
- ・ 周辺自治体も類似の施策メニューを準備するようになり、競争優位性が低下

(2) 北区産業全体の景況感（参考）

基礎調査のうち、

主にヒアリング調査において聴取した内容に基づき、「北区産業全体の景況感」を整理

①景況感全般（全産業）

- 新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ禍」）による**景気後退からの回復期**
- コロナ禍による社会変動（デジタルツールの普及、在宅・リモートなどのワークスタイル、営業時間等の変更）は継続
- **変化に対応した（対応できる）事業者とそうでない事業者とのギャップが拡大**

②製造業

- コロナ禍からの回復期だが、**業種や事業所規模により状況は異なる。**
- 近年は資材や物流等の間接コストが増加しているが、親事業者への価格転嫁への難しさもあり、中小・小規模事業者の収益は悪化
- 製造業のDXは求められているが、100名～200名程度のある**程度の規模がある事業所に限定されており、DX化は進んでいない。**

③商店街、卸売業・小売業

- **コロナ禍から客足は完全には戻っていない状況が続く。**
- コロナ禍の影響で、**商店街の個人経営の商店などは厳しい状況**
- 新商品やサービスへの価格転嫁はみられるものの、収益構造は改善の余地が多い。

④飲食・サービス業

- 客足の戻りについては、**飲食店ごとに大きな違いが生じている。**
- コロナ後は**来店時間、繁忙時間帯が変化し、営業時間の変更等も生じている。**

⑤その他

●建設業：リフォーム業など一部業種は堅調

- ・ リフォームや解体関係の需要が好調。比較的若い経営者も多くそのような企業は上手く事業展開
- ・ 地場の建設中小企業は多くが修繕関連の印象
- ・ 比較的堅調に推移。電気工事などは特に需要が増加
ただ、建材価格も上昇しており、元請けは苦労している印象

●区内での起業状況：コミュニティビジネス（CB）は堅調に推移

- ・ 起業相談では、コミュニティビジネス型が多く一つの特徴といえる。
地域のために、地域との連携で何らかの起業をしたい方は多い。地域愛が強い方が多い印象
- ・ また、サービス業や飲食店の相談が多い。女性の方が多くセカンドキャリアという人も多い。
- ・ 起業相談者の属性では、最近では20～30代の創業相談もある。
- ・ 区内での販路開拓や既存事業者とのネットワークを広げられる支援が重要

（３）領域別の政策展開イメージ

基礎調査（統計調査・アンケート調査・ヒアリング調査）等により得られた結果とともに、北区の産業政策の今後の方向性を検討する基礎情報として、**SWOT 分析のフレーム**を応用し、北区産業の「強み」と「弱み」、「機会」と「脅威」を分析

〔SWOT 分析のフレーム〕 ※イメージ

外部要因（周辺環境・市況）		
	O 伸びしろ・チャンス 市場性	T 懸念点、マイナスとなる要素
S 区内の産業政策等や 事業者の強み等	【推進領域】	【チャレンジ領域】
W 区内の産業を 取り巻く課題・ 改善点等	【チャレンジ領域】	【撤退領域】

【補足】

- ・「S（強み）×O（機会）」の【推進領域】については、**現状、上手く政策展開がなされている領域**
∴区内産業の蓄積や外部環境のアドバンテージをフルに活用できるため、政策効果も高い。
- ・「S（強み）×T（脅威）」や「W（弱み）×O（機会）」の【チャレンジ領域】は、**新たな政策課題に対応する（チャレンジする）ものとして、組み合わせるのがセオリー**
- ・「W（弱み）×T（脅威）」の【撤退領域】については、通常は撤退戦略を取るべき領域であり、国や都などより上位の政策主体の意向変化（政策誘導）等がない限り、**政策効果が薄い領域**

① S×O の領域（これまでどおり強みを活かす）

【政策展開イメージ】

- ・ 強みの部分のブラッシュアップにより、他自治体との差別化や比較優位を確立

【想定される政策展開（例示）】 ※強みに磨きをかけていく

- ・ 中小・小規模事業者へのデジタル化支援をより積極的に実施
- ・ 地域でキラリと光る事業者（中核的企業）の成長を促進
- ・ 区ならではの起業特徴を活かし更なるコミュニティビジネスを創出（商店街等との連携）
- ・ 次世代経営に取り組む企業の更なる育成

② W×O の領域（課題がありつつも成長性がありチャレンジする）

【政策展開イメージ】

- ・ 基礎調査で明らかになった各種課題の克服、政策的解決を模索
- ・ 現状は弱みだが、将来的な北区の強みとして変化

【想定される政策展開（例示）】 ※各種課題の克服に向けた取組

- ・ 関係機関と連携した総合的な人材確保支援（都・ハローワーク・民間人材会社等）
- ・ 既存人材のスキルアップ、技能向上に向けた支援
- ・ 国内・海外への販路開拓支援（都・JETRO・中小機構等との連携強化）
- ・ 価格転嫁など事業収益性の改善支援（中小企業庁・都・よろず支援拠点等）
- ・ 次世代につなぐ事業承継支援（事業承継・引継ぎセンター、よろず支援拠点、中小企業活性化協議会、産業関連団体、地方金融機関等との連携強化）
- ・ 事業規模の小さい事業者に対する次世代経営の取組を推進
- ・ 多様な事業者間ネットワークによる域内経済の好循環の創出
- ・ 地域商業力の低下に対する各種支援（商店街支援等）※他団体とのマッチング
- ・ 観光産業、シティブランディングによる政策推進・情報発信等により選ばれる北区に
- ・ 新たな産業拠点化構想

③ S×T の領域（強みを活かして外部脅威に立ち向かう）

【政策展開イメージ】

- ・ 社会経済情勢などの外部脅威の克服、政策的解決を模索
- ・ 斬新、他自治体でも取り入れられていないものが多く、他自治体との差別化等を確立

【想定される政策展開（例示）】 ※人口減少社会における労働力の不足への対応等

- ・ 外国人材（技能実習生や高度外国人材）やシニア層、主婦層（元企業勤務者など）といった新しいリソースを活用。北区には区内及び周辺に多くの大学教育機関が立地しているので、留学生等を活用するといった手法が考えられる。
- ・ 副業兼業人材の活用促進により、区内企業による人材採用（活用）の選択肢を増やす。
- ・ 生産工程における人手不足を克服するため、ロボットや AI 等を活用した自動化を試行
- ・ 福祉部門との連携（高齢者等を支える事業者等への支援）