

意見概要についての補足説明 ※番号は資料2に対応

①人手不足、若年者の地元定着、市内居住促進

○2018 中小企業白書における人手不足の記述

「人手不足の中、企業側が希望する人材を十分に確保することは、非常に難しい状況となっているものの、各中小企業が女性・シニア等の潜在的な労働力の掘り起こしや、既存従業員の働き方の工夫を行うことにより、人手不足の解消、そして我が国全体の労働力人口の増加に寄与することが期待されよう。」

○人手不足等への対応（中小企業庁平成31年度当初予算等説明資料）

「経営者の高齢化」、「人手不足」、「人口減少」という3つの構造変化への対応

事業承継・再編・統合等による新陳代謝の促進

- ・個人事業者の集中的な事業承継を促すため、10年間の時限措置として、土地、建物、機械、器具・備品等の承継に係る贈与税・相続税の100%納税猶予制度を創設
- ・事業引継ぎ支援センターの事業引継ぎデータベースにおける登録企業数を抜本的に拡充することで、M&Aを含めた事業承継支援を強化。併せて、事業承継ネットワークにおけるプッシュ型支援や事業承継補助金を引き続き措置

生産性向上・人手不足対策

- ・「ものづくり・商業・サービス補助金」「持続化補助金」「IT導入補助金」を一体的に措置。広報、補助金活用から効果検証まで一体的に実施（「中小企業生産性革命推進事業」）
- ・生産性向上等に向けた支援措置を切れ目なく継続的に講じるため、従来補正予算で講じられてきた「ものづくり・商業・サービス補助金」の当初予算化を実現
- ・都道府県が地域の実情に応じた販路開拓支援等の小規模企業政策に取り組むことを後押しするため、「自治体連携型持続化補助金」の当初予算化を実現

地域の稼ぐ力の強化・インバウンドの拡大

- ・地域中核企業等と連携して行う活動を新たな技術・サービスモデルの開発から市場獲得まで一体的に支援する「地域未来投資促進事業」を引き続き措置
- ・マッチング・海外展示会等を通じた国内・海外販路開拓等を支援

○働き方改革・人づくり革命・生産性革命（厚生労働省平成31年度当初予算等説明資料抜粋）

働き方改革の推進と誰もが活躍できる労働環境の整備

- ・時間外労働の上限設定、最低賃金・賃金の引上げ、非正規雇用労働者の処遇改善等に取り組む中小企業・小規模事業者への助成金の拡充
- ・時間外労働削減等に取り組む中小企業の事業主団体への助成金の拡充
- ・同一労働同一賃金など雇用形態に関わらない公正な待遇の確保
- ・雇用手型・自営型テレワーク等の就業環境の整備

多様な人材の活躍促進

- ・子育て等により離職した女性等の再就職の支援
- ・新規卒業者等への在学中からのきめ細かな就職支援、就職氷河期世代の無業者への就労支援
- ・初めて中高年齢者を採用する企業への助成金の拡充
- ・高齢者の就業実現に向けた「生涯現役支援プロジェクト(仮称)」の実施
- ・精神障害や発達障害などの多様な障害特性に対応した支援の強化
- ・新たな在留資格により受け入れる外国人材の雇用管理の助言・指導体制の整備や労働相談体制の強化

○新たな外国人材受入れ（「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」が平成31年4月1日施行。）

中小・小規模事業者をはじめとした人手不足は深刻化しており、現行の専門的・技術的分野における外国人材の受入れ制度を拡充し、一定の専門性・技能を有する外国人材を幅広く受け入れていく仕組みを構築する必要。真に受入れが必要と認められる人手不足の分野に着目し、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人材を受け入れるための新たな在留資格を創設。

▶在留資格「特定技能1号」「特定技能2号」の創設

- 特定技能1号：不足する人材の確保を図るべき産業上の分野に属する相当程度の知識又は経験を要する技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格
- 特定技能2号：同分野に属する熟練した技能を要する業務に従事する外国人向けの在留資格

▶人材を確保することが困難な状況にあるため外国人により不足する人材の確保を図るべき産業上の分野（特定産業分野）及び分野別運用方針における受入れ見込数

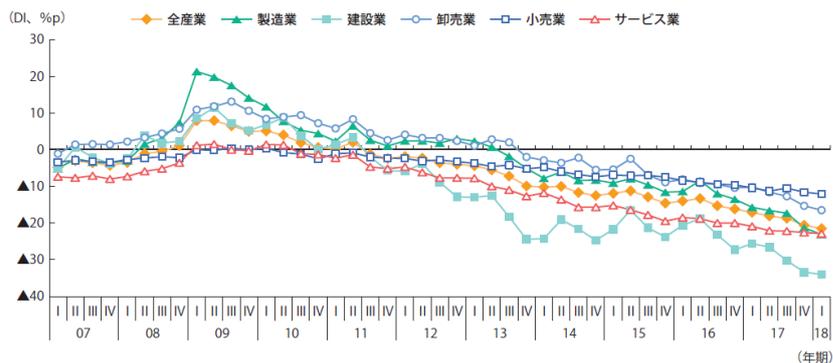
分野	受入れ見込数 (5年間の最大値)	分野	受入れ見込数 (5年間の最大値)
介護	60,000人	自動車整備	7,000人
ビルクリーニング	37,000人	航空	2,200人
素形材産業	21,500人	宿泊	22,000人
産業機械製造業	5,250人	農業	36,500人
電気・電子情報関連産業	4,700人	漁業	9,000人
建設	40,000人	飲食料品製造	34,000人
造船・舶用工業	13,000人	外食業	53,000人

※受入れ見込数は、大きな経済情勢の変化が生じない限り、本制度に基づく外国人受入れの上限として運用

(参考) 中小企業白書(2018年版)

従業員数過不足DIは近年総じて下降、2013年(平成25年)第4四半期以降全ての業種でマイナス。特に建設業の下落が大きい。

第2-1-1図 業種別従業員数過不足DIの推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業業況調査」
 (注) 従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

(参考) 平成30年3月小樽市内高等学校卒業者に係る小樽市内就職率

卒業者数	就職希望者数	就職内定者数 ア	うち市内事業所 就職内定者数 イ	市内事業所 就職内定率 ウ
1,077人	309人	305人	124人	40.7%

※ウ=イ÷ア×100

②事業承継

○現状（中小企業庁「事業承継マニュアル」平成29年3月）

平成7年(1995年)から平成27年(2015年)にかけての20年間で中小企業の経営者年齢のピークは47歳から66歳へ移動し、経営者の平均引退年齢が67～70歳であることから、今後5年程度で多くの中小企業が事業承継のタイミングを迎える。

廃業を考える経営者の3割が後継者がおらず、廃業を予定している中小企業のうち、4割を超える企業が事業は継続できるにも関わらず、後継者の確保ができずに廃業を選択せざるを得ない状況に陥っている。

○各支援機関の取組

北海道事業引継ぎ支援センターは産業競争力強化法に基づき札幌商工会議所が北海道経済産業局から委託を受けて設置され、「後継者がいない」「事業の引継ぎに不安がある」中小企業等の事業承継に関する相談を専門家が受けている。

北海道中小企業総合支援センターは国の「プッシュ型事業承継支援高度化事業」を受託しており、早期かつ計画的な事業承継の準備に対する経営者の「気付き」を促すため、事業承継診断を実施している。

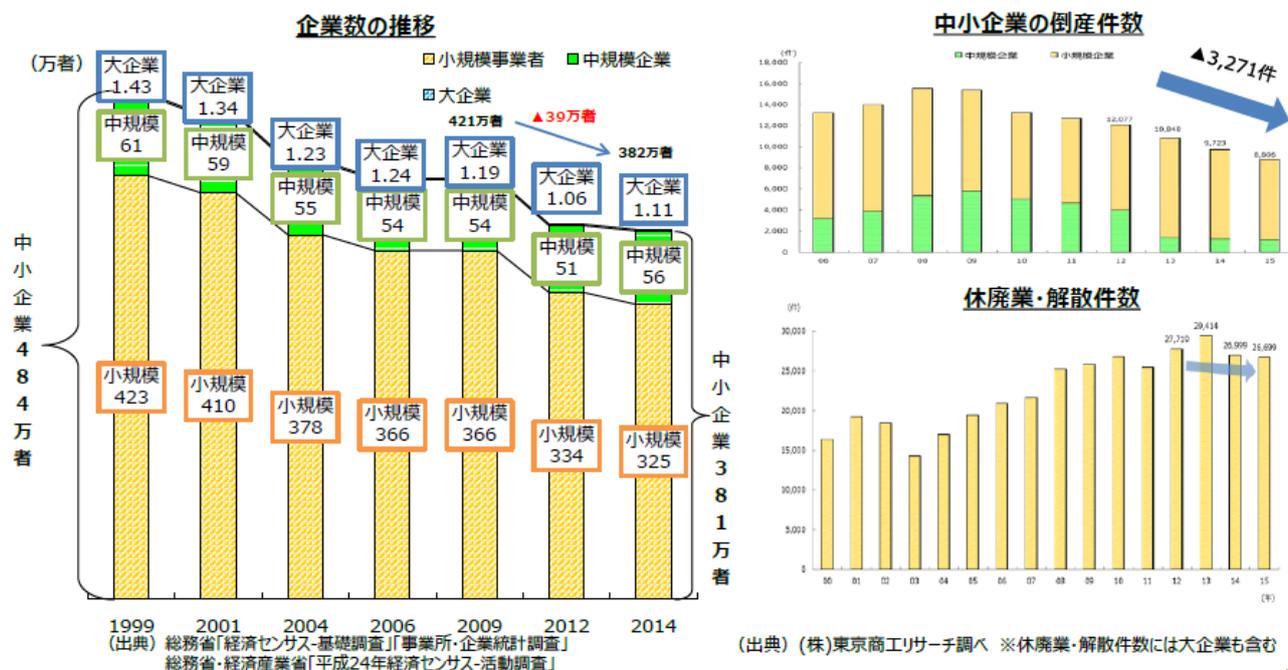
○小樽での取組

小樽商工会議所では平成30年(2018年)6月に「事業承継ワンストップ相談窓口」を設置し、小規模事業者の身近な窓口として事業承継の相談を受け、市や金融機関、税理士ら関係機関や専門家と連携して対応している。

(参考) 中小企業庁「中小企業の事業承継に関する集中実施期間について」より

国内企業数、倒産・休廃業件数の推移

- 企業数全体は減少傾向にあり、2009年から2014年にかけて39万者が減少。
- 倒産件数は減少傾向にあるも、休廃業件数は横ばい。



2020年頃に団塊経営者の大量引退期が到来

- 中小企業経営者の高齢化が進展（66歳の経営者が一番多い）。
- 2015年～2020年までに約30.6万人の中小企業経営者が新たに70歳に達し、約6.3万人が75歳に達する（母集団122万人を法人数172万社で割り戻して推計）。

中小企業の経営者年齢の分布（年代別）

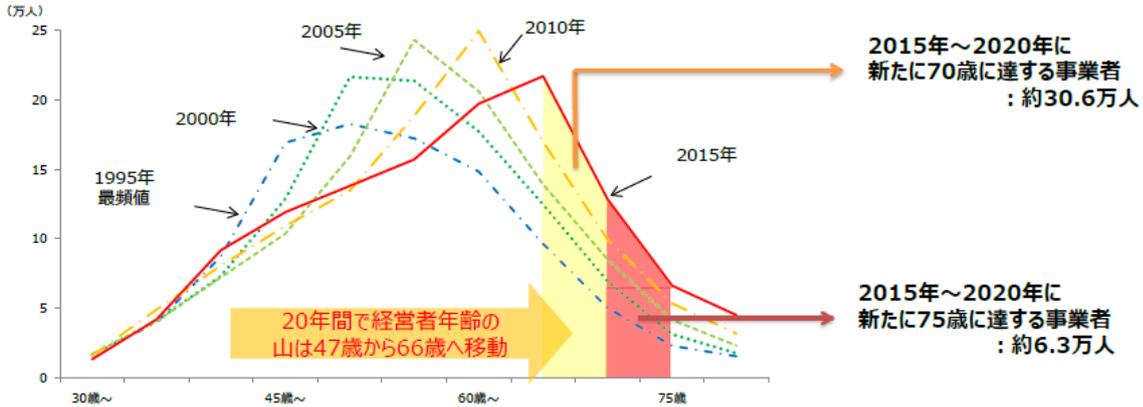


図1: (株)帝国データバンク「COSMOS2企業概要ファイル」再編加工
 (注) 最頻値とは、各調査年で最も回答の多かった値を指す。 n=121万5997人(2015年)

(参考) 北海道事業引継ぎ支援センター

中小企業経営者のための事業承継サポート

— ご相談無料・秘密厳守 —



事業承継には、誰に会社（経営）を承継するかによって、次の3つの方法があります。

親族内承継	①関係者の理解 ②後継者の育成 ③株式・財産の分配
メリット <ul style="list-style-type: none"> ●社内外からの理解が得られやすい ●相続による財産権の承継のためコストが少ない ●早期に後継者を決定し長期的準備期間を確保できる ●所有と経営の分離を両立できる可能性が高い 	デメリット <ul style="list-style-type: none"> ●親族内に経営の責任と意思を持つ後継者がいるとは限らない ●相続人が複数人いる場合、後継者の決定、経営権のトラブルになることもある
親族外承継（社内役員・従業員）	①関係者の理解 ②後継者の育成 ③株式・財産の分配 ④個人保証・担保の処理
メリット <ul style="list-style-type: none"> ●後継者の数が増え、確保しやすい ●従業員以外に、同業他社等からのヘッドハンティングも検討が可能 ●社内で長期勤務している従業員に承継する場合は、経営の一体性を保ちやすい 	デメリット <ul style="list-style-type: none"> ●従業員からの場合にも、経営者としての責任が問題になる ●後継者候補に株式取得等の資金力がない場合が多い ●個人債務保証の引継ぎに問題がある
親族外承継（M&A承継）	①M&Aに対する理解 ②仲介機関への相談 ③会社譲渡価格の算定と会社の置き上げ
メリット <ul style="list-style-type: none"> ●身近に適切な後継者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる ●現社長にとっては、株式の売却でキャッシュを得ることができる 	デメリット <ul style="list-style-type: none"> ●従業員の雇用や会社譲渡の価格等、希望条件を満たす買い手を見つけるのが難しい ●経営の一体性を保つことが難しい

アドバイザー紹介

事業承継の専門家である我々5名がお話を伺い、アドバイスいたします。ご子息に承継する不安、社内役員への株式移動、M&Aの可能性や課題など、どんなことでもご相談ください。

● 瓜田 豊 (統括責任者) 	● 鎌田 啓志 (統括責任者補佐) 	● 新宮 隆大 (統括責任者補佐) 	● 山本 哲也 (統括責任者補佐) 	● 大野 素良 (統括責任者補佐)
北海道中部の支援機関に40年あり、道内の中小企業経営者への支援に専念しています。経営課題の解決に向けたサポートを行っています。北海道の中小企業支援機関に呼びかけます。中小企業診断士。	道内中小企業の経営支援に35年経験あり。事業承継や経営課題の解決に向けたサポートを行っています。北海道の中小企業支援機関に呼びかけます。中小企業診断士。	民間コンサルティング会社に勤務した経験から、北海道の中小企業支援機関とのネットワークをもち、経営課題の解決に向けたサポートを行っています。北海道の中小企業支援機関に呼びかけます。中小企業診断士。	民間IT関連企業に37年勤続（専任コンサルタント）した経験から、経営課題の解決に向けたサポートを行っています。北海道の中小企業支援機関に呼びかけます。中小企業診断士。	民間企業において直接対話グループ会社の役員、会計師として関わった経験から、事業承継の支援に取り組みます。中小企業診断士。

親族内承継とは? 社内役員・従業員承継とは? M&A承継とは? 小さな会社でも可能?

北海道全域をサポート!!

札幌商工会議所
北海道事業引継ぎ支援センター
 北海道経済センター 5階 (札幌市中央区北1条西2丁目)
TEL.011-222-3111

開設時間 毎週月曜日～金曜日 (土日祝日除く) 9:00～17:00

経済産業省 北海道経済産業局委託事業

③創業支援、新規事業形成、スモールビジネス、コミュニティビジネス等

○富士市産業支援センター（f-Biz）（静岡県富士市）

（概要）

- ▶静岡県富士市が「富士市工業振興ビジョン」（平成18年3月策定）の重点事業として、平成20年8月に開設。
- ▶fはfujiの頭文字。BizはBusinessの略称。富士市発のビジネス支援センターを意味している。
- ▶新しい市場を開拓したい、今の事業をさらに大きく成長させたい、経営の課題を解決したいといった企業の声に応える産業支援の拠点。
- ▶大切にしているのは、問題点ばかりを指摘するのではなく、強みや良いところを見つけ伸ばしていく姿勢。チャレンジャーに自信や誇りを持ってもらうことで、熱い意欲が生まれてくると考えている。
- ▶サポート自体も単発で終わるのではなく、マーケティング、デザイン、販路開拓、プロモーション、ブランディングといった各専門家のバトンリレーで、質の高いワンストップのコンサルティングを提供している。
- ▶起業・創業支援施設「f-Biz egg」では、起業・創業に関心がある方、既に準備に入っている方、既に起業・創業した方で事業を軌道に乗せたい方、さらなる拡大を目指している方など、業種を問わず、個別の課題に合わせたサポートを提供

（企業支援メニュー）

相談業務を支援の柱にすえながら、定期的にセミナーやイベントを開催し、自己啓発やスキルアップ、人と人との交流を促進。

▶経営相談

相談者とのコミュニケーションを大切にし、同じ目線に立った“人”による個別支援を重視。新規事業開発、マーケティング、販売促進など、経営全般に関する相談やサポートを行っている。

（相談テーマ例）

テーマ	内容
Uターン・Iターン起業相談	起業の実現と成功に向け最初の一步から集客戦略までをアドバイス
製造業者・ものづくり企業向け「現場 de 売上 UP! アドバイス」	市内の中小製造業者を対象に、新商品・新サービス、商品名の提案、告知方法など
販路開拓・商品力向上相談	自社商品を「百貨店で販売できるレベル」まで磨き上げ、取引先開拓を応援

▶セミナー、イベント

ビジネスのステップアップを目指したセミナー、課題解決に直結するテーマ別セミナー、地域活性化を促進する講演会などを開催。また、人と企業、企業と企業を結びつけるビジネスマッチングの場をつくる。

④地場産品の販路開拓・拡大

○国内物産展などの取組

小樽物産展及び北海道物産展における小樽特集の開催、「北海道の物産と観光展」への参加、道外百貨店等の買付け担当者を招いた商談会の開催、展示会への出展、地元企業の商品特性や供給能力に適した販路開拓などを実施。

- ▶平成30年度の小樽物産展・小樽特集
山形屋（鹿児島）、宮崎山形屋、藤崎（仙台）、浜屋百貨店（長崎） など
- ▶平成30年度の小樽の物産と観光フェア
イオンプラザセンター手稲山口店、イオ札幌苗穂店、イトーヨーカドー札幌店、イトーヨーカドー琴似店

⑤産学官連携などによるものづくり支援

○第四次産業革命（「第四次産業革命と中小企業について」（平成 29 年 5 月 17 日中小企業庁））

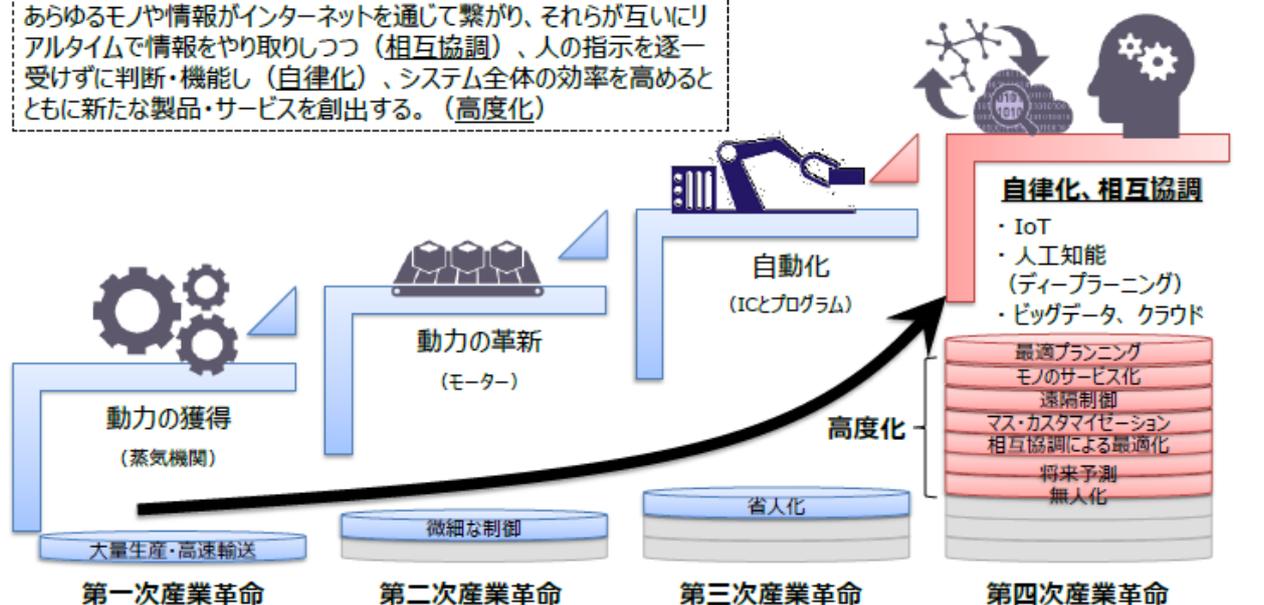
「IoT、ビッグデータ、人工知能をはじめとしたデータ利活用に関連した技術革新は、「第四次産業革命」とも呼ばれ、動力の獲得、革新、自動化に次ぐ新たな産業構造の変革の契機として、我が国経済へ大きな影響を与えるものと考えられる。」

（参考）中小企業庁「第四次産業革命と中小企業について」

第四次産業革命の概要

- IoT、ビッグデータ、人工知能をはじめとしたデータ利活用に関連した技術革新は、「第四次産業革命」とも呼ばれ、動力の獲得、革新、自動化に次ぐ新たな産業構造の変革の契機として、我が国経済へ大きな影響をあたえるものと考えられる。

あらゆるモノや情報がインターネットを通じて繋がり、それらが互いにリアルタイムで情報をやり取りしつつ（相互協調）、人の指示を逐一受けずに判断・機能し（自律化）、システム全体の効率を高めるとともに新たな製品・サービスを創出する。（高度化）



（出所）産業構造審議会新産業構造部会第1回資料を基に中小企業庁作成 2

○道内のものづくり支援施設例「公益財団法人室蘭テクノセンター」

室蘭地域（室蘭市、登別市、伊達市）の企業の技術力向上、新製品・新技術の開発、販路開拓、産学官連携などの事業を行っている。センターでは、ものづくり創出支援事業として、室蘭市などに蓄積された技術・人材などの産業資源を活用し、起業化から新分野への展開、技術研修まで幅広く対応し、一体化した支援を行うことにより、新製品・新技術の開発、新分野への展開や新事業の創出を促進するための支援を行っている。

⑥ 商店街・市場の活性化

中小企業庁『はばたく商店街30選』2018』事例紹介

○神戸市 神戸元町商店街連合会

- ▶若手商業者が、生まれ育った商店街を活性化したいとの思いから、関西圏のクリエイター達を100人近く集めて「クラフト」をテーマにイベントを展開し、その若手クリエイター達を空き店舗へ誘致する形で、多くのクリエイター達のアンテナショップ「TaKuRu」が誕生した。
- ▶これがきっかけとなり、他団体の若手にも新しいことに取り組む意欲が生まれ、平成26年10月には連合会組織に青年部が誕生。若手が中心になって商店街の新たなイメージを構築しようと、「若者の街・三宮」に対して「大人の街・元町」をコンセプトに酒にまつわるイベントを企画・実施し、これらの事業展開により「変化する元町商店街」「新たな元町らしさ」を対外的にアピールできた。
- ▶その後も青年部は全組合員を対象に経営者アンケートを実施し、全体の意向を把握すると共に、コンセプトに基づき様々な共同事業の企画を進めたことで、若手商業者の台頭が顕著になった。また広報部長にも若手が就任し、ホームページの改善や周辺地域を含めたガイドマップの制作など次々と改革に取り組んだ。
- ▶一方、近隣住民向けの取組としては、商店街周辺のマンション建設による人口増加を踏まえ、平成27年から大学との連携による子育て支援施設「ぼかぼっぼモトロク」をオープン。子どもたちの遊び場や親たちの交流の場として利用者数は順調に増加しており、今では商店街に必要な不可欠な施設となっている。

○福岡市 新天町商店街商業協同組合

- ▶商店街では、インバウンド対応として、まず平成20年に指さし「外国人接客マニュアル（英語・中国語・韓国語対応）」を作成した。
- ▶また、新天町3か国語MAP（英語・中国語・韓国語）を制作し、市内の主要な施設に配置。さらにこのMAPを商店街のホームページにも掲載し、外国人観光客の回遊性向上を図った。（平成27年度には新たに台湾語版を制作）
- ▶特に来街が多い中国及び韓国の観光客に対応するため、組合員に対して銀聯カードや新韓カードが使える決済端末の導入や免税対応の導入を促進。外国人観光客の通行量増加に貢献しているとともに、個店の売上にもその効果が現れてきている。
- ▶さらに、平成27年度からは、国の補助を活用し、Wi-Fi設備を導入。日本への入口となる空港等で「Japan Wi-Fi」に接続すれば、商店街では自動的に無料公衆無線LANサービス「Fukuoka City Wi-Fi」につながる仕組みで、外国人観光客の利便性を向上させ消費喚起を促している。



外国語 MAP

⑧ 海外との経済交流などの港湾振興と企業誘致

○小樽市の港湾振興の取組（クルーズ客船、物流促進関係）

▶小樽港クルーズ推進事業費（小樽市 平成30年度当初予算 13,100 千円）

市や国などの行政機関と民間団体で構成される小樽港クルーズ推進協議会によるクルーズ客船誘致活動や、クルーズ客船受入体制の強化を実施。

（参考）クルーズ客船の寄航状況

	平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度	
	寄航回数	乗船客数	寄航回数	乗船客数	寄航回数	乗船客数
日本船	10 回	約 3,400 人	11 回	約 4,800	10	約 4,000
外国船	10 回	約 14,500 人	14 回	約 25,400	15	約 25,700
合計	20 回	約 17,900 人	25 回	約 30,200	25	約 29,700

▶小樽港物流促進プロジェクト事業費（小樽市 平成30年度当初予算 1,700 千円）

小樽港の物流促進のため、関係者と連携して下記のポートセールス等を実施

- ・ロシア極東地域・中国関係 …現地企業等の訪問による小樽港のプロモーションや今後の航路利用促進に向けた情報収集など
- ・国内関係 …フェリーやコンテナ航路等の関係者と連携した関東・関西の企業訪問など

（第3号ふ頭）



⑨地域医療連携、地域包括ケアシステム

○地域医療連携

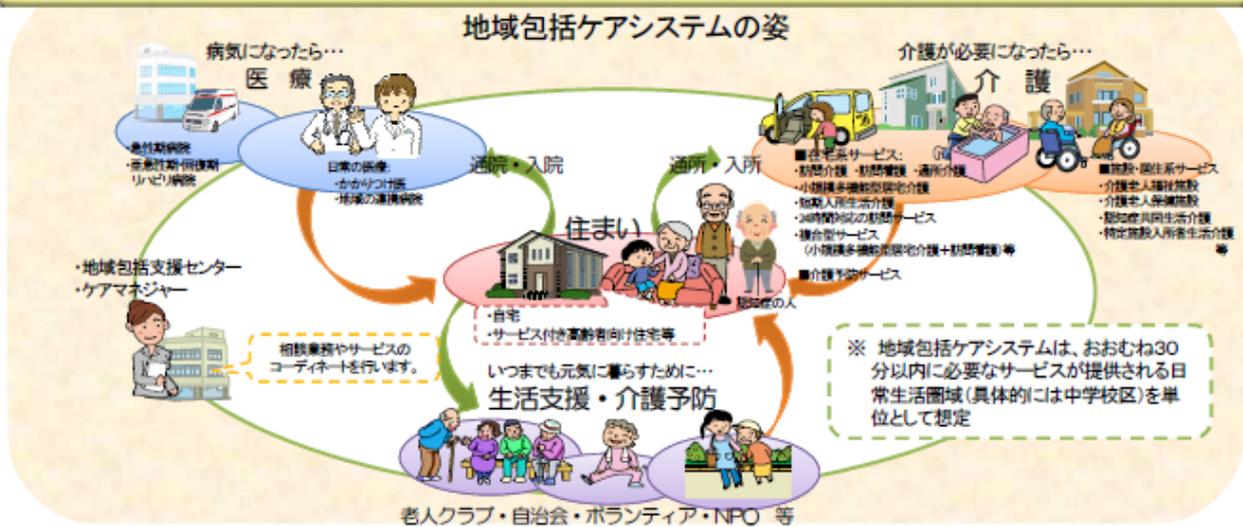
地域医療連携とは、地域の医療機関が自らの施設の実情や地域の医療状況に応じて、医療機能の分担と専門化を進め、医療機関同士が相互に円滑な連携を図り、その有する機能を有効活用することにより、患者さんが地域で継続性のある適切な医療を受けられるようにするものです。(出典：東京都保健医療公社 HP)

○地域包括ケアシステム

高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、2025年(平成37年)を目処に構築を推進している地域の包括的な支援・サービス提供体制

地域包括ケアシステム

- 団塊の世代が75歳以上となる2025年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、**住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される地域包括ケアシステムの構築を実現していきます。**
- 今後、認知症高齢者の増加が見込まれることから、認知症高齢者の地域での生活を支えるためにも、地域包括ケアシステムの構築が重要です。
- 人口が横ばいで75歳以上人口が急増する大都市部、75歳以上人口の増加は緩やかだが人口は減少する町村部等、**高齢化の進展状況には大きな地域差が生じています。**
地域包括ケアシステムは、**保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性にに基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要です。**



(厚生労働省 HP より)

○その他

○「小樽市人口減少問題研究会報告書」における提言

小樽市人口減少問題研究会は、包括連携協定を締結している小樽市と国立大学法人小樽商科大学が共同で立ち上げたチームであり、平成29年8月から、小樽市の人口減少問題の根本原因を科学的分析手法を用いた調査などで探り、解決に向けた対応策を検討してきた。

(提言抜粋)

給与に関して札幌の方が小樽よりも平均して高い傾向がある。所得差は、子育て世代の流出、合計特殊出生率の低さに影響を与えていると考えられる。

この所得差は、基本的に小樽の産業構造によるところが大きい。つまり、いくつかの産業では小樽の方が札幌よりも給与が高いが、小樽には高所得を得られる産業が欠如・不足している。しかし、産業構造の改革は短期的には難しく、単純な企業誘致活動などで解決できる可能性は少ない。

現状取りうる方法は二つしかない。一つは、市内の既存の企業の賃金を引き上げることであり、もう一つは、小樽に住み札幌で働く人を増やすことである。前者のためには、市内企業の利益率を引き上げなければならない。一般的に中小企業の利益率は、大企業より低いことが知られている。利益率の改善のために、製造業であれば、製造プロセスの「カイゼン」及び管理会計の徹底が必要である。他地域では、公認会計士や税理士と協力して、地域企業の経営業績を劇的に改善した例もあり、管理会計の導入度合いと利益率に明確な相関を示す研究もある。市は、公認会計士や税理士などとの協力のもと、市内企業の直接的な原価管理を指導するプログラムを考えることが必要であろう。