

第6回小樽市中小企業振興会議 【議事録】

日時：令和2年2月13日(木)14:26～16:24

会場：小樽市役所 別館3階第2委員会室

○ 出席委員・・・別紙名簿のとおり（12名）

次第1：開 会

事務局 <開会宣言>

時間は若干早いのですが、皆さんお揃いですので始めたいと思います。

本日は、御忙しいところ御出席いただきまして、誠にありがとうございます。

ただ今から第6回「小樽市中小企業振興会議」を開催させていただきます。

本日の会議は、お手元の次第に従いまして、概ね2時間程度を予定しておりますのでよろしく願いいたします。

なお、会議は委員過半数の御出席をいただきまして、成立していることを御報告いたします。

次第2：意見交換

会 長 次第の2「意見交換」に入りますけれども、これまでの振興会議を振り返りますと、各委員からの課題を分析、整理をして、様々な課題に対応したいくつかの案として支援センターを設置するということを想定してこれまで議論を進めてまいりました。前回の議論でもありましたとおり、総論賛成でも各論的にはまだどういった機能を持たせるべきなのかというところで、意見に相違があったというように記憶しております。そこで、今回の振興会議におきましては、「取り組むべき視点」にまとめられた課題について、どのように対応をしていけばよいのかという議論を、改めてもう1回整理し直した方がよいだろうということもあり、事務局と相談した結果、これらの項目について、どういった課題があるのかなどについて意見交換を行い、今後どういった取組をするのかということをして是非議論をしたいと思っております。会議の時間の制約もありますので、本日にしましては、後継者不足等による廃業が全国的に問題になっている、いわゆる事業承継の問題と、まちの活性化につながる創業支援、この2つの視点に絞って議論いただきたいと思います。

まず一点目ですけれども、事業承継につきまして、事務局から説明をお願いします。

（1）事業承継について

事務局 <資料1「事業承継について」を説明>

会 長 ありがとうございました。ただいまの資料の説明につきまして、質問や御指摘等ございませんか。

特にないようですので意見交換に入ります。まず事業承継を支援していただいている金融機関から、現状を踏まえて、こういった問題に関する課題などがあれば是非お聞きしたいと思います。順番にお願いしたいと思います。

委 員 事業承継について、相当危機感を抱いているのが現状でございまして、順次色々な取組をしております。まず取組の内容から御説明させていただきたいと思います。まず、事

業承継に当たって、特に小さな企業であればあるほど、何をしたらいいのか分からないという方が多いものですから、事業承継に当たっての手順とそれに基づくチェックリストなどの資料を作成し、無料で配布しております。そのほか、事業承継税制を国がやっておりますので、昨年度、市内でセミナーによる周知を行いました。その他、融資制度を通じて、事業承継を行う予定の方、5年以内に行った方は、我々としては、事業承継は事業を転換する好機であると捉えておりますので、経営者が変わるタイミングで今までのビジネスを変えていってくださいと指導しております、変える方向性やプロセス、事業承継計画書を作るようお願いして、作れないという方は我々が支援する。そういう計画書を作って、その計画の中である程度資金需要があれば資金の融通もしており、この融資に関しては金利を安くするという政策上のプレミアムを設けています。後は、自分でやっているものとしましては、65歳以上の経営者の方と接触した際、必ず後継者の有無を確認するようにしております。資料1ページ目の最初にも団塊経営者の大量引退期の到来とありますように、経営者の年齢の山が66歳、その前ということと、70歳までに事業を辞める方が多いということですから、事業承継をするのには結構時間がかかるものなので、最低でも5年前にはスタートしていないと遅いという認識があり、65歳と決めております。後継者の有無を聞いた後、いると答えられた方には、先ほど申し上げた事業承継計画書の作成を推奨し、作成支援と、あわせて融資を行う。後継者がいないという方に関してはまた2つに場合分けしまして、事業承継したいという方に関しましては小樽商工会議所の相談窓口や、札幌の事業引継ぎ支援センターの方に取りついで、具体的な相談をしていただくというところです。その他、順番が前後しますけれども、全国的に今掲げていることがもう1つありまして、創業予定者と事業承継したいけれども後継者がいないという方をマッチングさせるという取組を、今年度の4月から始めたところです。今のところ全国で20数件しかないのですが、方針としては、来年度からさらに広げていくと。今のところ都市部中心にやっているところを、これから都市部の人口を地方に持っていくという方向にもなりますし、副次的な効果として、創業の方も、ゼロから始める創業よりも、やはりある程度基盤がある、従業員もいて、取引先もいてというような中でやる方が創業も成功しやすいと考えて、創業の方にも寄与できるんじゃないかということで始めさせていただいております。残念ながら今のところ私たちのところはゼロですけども、これからもっと積極的にやりたいと思っています。以上が私どもの事業承継に関する取組ですが、やっていて課題と思っていることを申し上げますと、まず中小企業と言っても、私どもの認識としては3段階くらいに分けて考えるべきと思っておりまして、個人的な意見もあるんですが、中企業と小企業と小規模事業者と私は考えています。事業承継の観点で言うと、中企業は、小樽市内でいうと大きな企業で、雇用もかなり抱えているところ。そういうところはお話を聞いていると、事業承継については我々が何か言うこともなくやっておられて、正直なところ大丈夫だと思います。問題となるのが小企業。小企業はちょっと分かります。私もヒアリングして思ったのですが、後継者が決まっている方と決まっていない方に分かれるところがあって、やっぱり儲けが出ているところや、その地域にとってかなり重要視されている企業だと後継者が決まっているところが多いです。一番問題なのは小規模事業者。小規模事業者としては、ほとんどが家族経営の方、雇用があまりないということから政策的にもそんなに重要視はされないところがあり、資料にもありますように、小樽も過半数が小規模事業者でありますから、ここの事業所がなくなっていくということは、雇用

はしてないけれども、家族従業員がいなくなるということなので、後継者がいる若者世代が小樽から流出するという人口問題にも影響するところが大きいと思います。ですから一番手を入れなければいけないのは小規模事業者と私は考えます。先ほど申し上げた65歳以上の経営者の方の後継者の有無を確認していますが、今年度に入ってから、数えてみたら108企業ありました。事業承継が課題と捉えていて、事業承継のために何かをしたいと仰っていただいたのが、わずか5社でした。逆に言うと103社はもう自分の代で辞めると仰っていたと。この数字を見ても愕然とするところなので、なんで事業承継をしないのかということ考えたのですが、今日の資料は、あくまでも全国的な数字でもありますし、大きな企業も含まれており、小規模事業のみではないと考えてデータを見なければいけないのですが、黒字の企業は一定程度存在するというのは事実ですけれども、小規模事業者はほぼいないくらいに私は思っています。小樽の企業を見ても、事業承継しないと考えている企業は、正直儲かっていない。事業承継するにはどれくらいの利益を上げなければいけないかと考えた場合に、二世帯が生活できる収益が必要なのです。今の経営者のおじいちゃんおばあちゃん、それと後継者の息子夫婦とその子供くらい。ここまでは生活できる給料が出せないに残ってくれないと思います。もっと言うと最近の若い人たちの考え方でいくと、自分で経営するよりも会社に勤めた方が楽というのもありますし、お金もそれなりにもらえるという考え方が多いものですから、わざわざ苦労して自分で商売やろうという方が少なくなっていることを考えると、本来であればもっと収益を上げないと残ってくれない環境になる。それができてないから事業承継が進まないのだと私は思います。世間では後継者がいないからと言われていきますけれども、さらに突っ込んで、なんで後継者がいないのかと考えると、決してお子さんがいないわけではなくて、単に後を継いでくれる人がいないからということにつながる。第3者の事業承継が北海道事業引継ぎ支援センターに相談に来ているという話ですが、自分の家族が継いでくれないものは、やっぱり、第3者が継いでくれるわけがなく、事業承継の根本にあるのは、企業を立て直して儲ける体制にしていけないといけないということだと考えています。ここから先が正直出てこないというのが実状で、悩みです。皆さんのお知恵をお借りできればと思っています。よろしくお願いします。

会 長 ありがとうございます。次の御意見をお願いします。

委 員 ほとんど言っていた形ですが、私どもは、事業承継セミナーを小樽ではやっていないんですけれども、倶知安と札幌で年に1回くらい開催しています。実際の程度の方が参加しているかというと、札幌方面は結構参加していますけれども、倶知安方面はあまり参加していない。一つの理由というのは、やっぱり狭いまちでは色々な方と会うというのもあって、なかなかそういうセミナーに行きにくいのもあるのかなという気はしていますけれども、意外と小樽後志のお客さんでそういうセミナーを開催しても参加するという方はなかなか少ないというイメージです。また、本部の方に経営サポート部があるのですが、そこで事業承継についてのお手伝いをしております。相談を受けたら、札幌の北海道事業引継ぎ支援センター、ここと業務提携してまして、連携しながら進めています。支店では2、3先相談を受けておりまして、ここにつないではおりませんけれども、決まったのは1件もないです。理由としては色々あると思いますが、なかなか今の社長さんと、その会社が合わないというのがあります。事業承継はしたいの

ですけれども、色々と話を聞くとちょっとそこには任せられないというか。北海道事業引継ぎ支援センターの方とは話はしたのですが、一番成功率が高いのが、その社長が連れてきた人とつながりやすいと。なかなか他から持ってきてもですね。後は本当に上場している大企業がM & Aで引き受けますよという場合もありますけど、それ以外だと正直なかなか決まらないというのが実態です。委員も言っていましたけれども、取引先は、商店街が結構多くて、本当に家族経営的な事業者が多いのですが、ここはやはり後継者がいない。自分の代で辞めたいというところが圧倒的です。中には息子さんが来て事業承継しているところもありますけれども、それはごく一部で、理由としてはやはり儲からないと。実際経営としては赤字だけれども、赤字分は年金で補填していますと。それで、ボケ防止じゃないですけれども、そういう商売をやっている方は実は結構多いのです。ですからもう引き継ぐ気もないし、子どもたちに引き継がせる気もないし、自分の代で終わりという方が多いので、気持ちがそういう気持ちなので、事業拡大しようということもないし、設備投資もしない。だから当然良くなるわけがないんですよ。ですからそういうお客さんをどうすればよいか非常に難しいのですが、先ほど委員が言っていましたけれども、事業承継、後継者がいない先と創業したい先とのビジネスマッチングは、私はありかなという気はしています。難しいとは思いますが。実際小樽は高齢化が進んでいて、本当にそういう家族経営的な企業については、事業承継は口で言うのは簡単ですけれども、実はなかなか難しいというのが実態です。それ以外の中企業、ある程度の事業規模の企業につきましては、先ほども言われていましたけれども、ある程度後継者が決まっています。本当にその問題というのは税金の問題でしょうか。税金の問題や株だとかがクリアできれば、できるのかなというイメージです。

会 長 ありがとうございます。次の御意見をお願いします。

委 員 今のお二方のお話に大部分が入っておりましたので、感じている課題について違った角度お話ししたいと思います。先ほど北海道事業引継ぎ支援センター関連の資料の中で、平成 30 年度相談割合が、親族承継と従業員役員承継と第 3 者承継の 3 つに分かれていました。それぞれ課題がありまして、親族内承継での課題、これは自分の身内ですから簡単そうなんですけれども、これがなかなか進まない一つの課題としては、対話が上手くできていないということが、色々なお客さんに会って一番多いんです。色々なパターンで対話がなっていない、親子であるがゆえになかなか踏み込めないところがあるのかなと、すごく感じているところであります。もう一つ、従業員役員承継、いわゆる親族外承継になりますけれども、親族外承継における課題としまして挙げられるのは、まず株価が高い。受け入れる会社の株価が高く、それだけのお金を従業員の方が用意できるのかということですね、今日明日は無理でも、時間をかければできるんですけれども、やっぱりこの課題の中でも書いてあるんですけれども、5 年、10 年先を見据えたことを考えて親族外承継にもっていく経営者の方って稀です。そこに本当にもっていくためには 5 年、10 年かけて引き継いでいただく親族以外の方の給料を上げていかないといけないんですよ。そして蓄積を持たせ、買わせて、足りない部分は一部借りるということがきちっと分かってやっていただく経営者ってものすごく少ないです。ですからいざとなった時にどうしようと言っても、なかなかファイナンスを付けられないという課題があります。最後の第 3 者の承継、いわゆる M & A で会社を売却する、それは法人であ

るのか個人であるのか、2つのパターンがあるんですけども、これについてはよくお客様から言われるのは、その売却に当たって仲介業者に払う手数料が高いというところでネックになっている場合があります。ただ、仲介手数料が高いイコールかなりきちっとした会社をつれてくるということなので、成約になる確率が非常に高いんですけども、目先の手数料が高いということではなかなか道内のお客様はですね、なんでこんな高いお金を払わないといけないんだといったところで止まってしまうケースがあります。ちょっと視点は変わりますけれども、親族内、親族外、第3者においてはこんな課題がありますので、特に最近多いのが、どうしても従業員への承継を考えているお客様が多いので、そういった話を聞いた際には、最低でも5年かけて、決まった方をきちんと教育して、給料を上げて、株式を少しずつ買い取るように体力をつけていってくださいという話を盛んにしております。

会 長 ありがとうございます。次の御意見をお願いします。

委 員 みなさんのお話が素晴らしいので私から何も言うことはないんですけども、強いて言うのであれば、やっぱり小樽は小規模事業者と小企業が8割占めているということで、家族経営が多いのかなと思うんですよね。その中でどうして事業が承継されていかないのかと考えたときに、まずは結婚というのも多分一緒に、結婚しないで独身でいる方ってすごく今増えていると思うんですけども、それも結局は自由に生きたいというので、何かに縛られたくないというので、結婚しないで自由に生きたいというのが理由だと思うのです。事業の承継も多分一緒に、自分は自由にやっていきたいという感じで、承継しないのかなと。私は3代目で承継させてもらったんですけども、私の場合は本当に小さい頃から会社と家庭とずっと一緒に過ごしてきたので、会社も家庭も全部一緒だったんですよ。なので、私の場合はずっと入れたんですけども、そういう環境下にない方、自分の家が別にあって、会社が別にあって、通勤をしながら社長業をやっている会社の社長さんは、子どもたちは多分父親の社長業というものを見ていないので、そういうところでも意識が薄いのかなとも感じました。やっぱり家庭でやる小規模事業者の方たちは、そういうところの気持ちの問題というのでしょうか、そういうところでやっぱりつながっていったないんじゃないかなと思います。

会 長 ありがとうございます。次の御意見をお願いします。

委 員 皆さんが言いたいことを全部言ってしまったので、その後に何を言うかと悩むのですが、私も色々見ている中で、同じような傾向はありますよね。実際に承継が上手くできているところは、やはり特徴のあるものを提供していて、それが企業の支えになっているところは、息子なり、後継者というのはそれを続けたいという意思が出てくるのです。ただ、一般的にあるものを売っている場合、例えば卸売業ですとか、小売業に関して、単純なものを外から持ってくる場合はかなり厳しい。というのは完全に寡占化されていますし、大きな所には絶対に適わなくなっていますし、社会環境からいうとすごく辛いでしょうね。ただ自分で製造していて、特徴があるもの、例えばお菓子屋さんでも継承が上手くいっているところはそれだけ評価を頂いているところは大丈夫なんです。ところが、他から受け売りで持ってやってきているところは本当に大変な時代になっているの

は、皆さんが分かっているとおりです。それは私から言うまでもなく、アピールできるものを持っているか持っていないかで変わってきます。そうした場合でそこで落ちていく、もう諦めてしまった経営者が小樽市内に多くあるわけですから。それをどうソフトランディングさせるか、それを地域社会の中でどう、財産にしろ土地にしろ、そういったものをゾーンとしてまとめて、スクラップアンドビルドする時代にもう入っているような気がします。それを追いかけて支えようとしても無理だろうと思います。それよりはゾンプレスではないですけども、例えばゾーンのそこらへんを再開発し、上手くそこを買い上げて、新たな事業をここにはめ込むようなものを入れていくしか方法はないのかなと思います。もうそういう段階になっているような気がするのです。すぐくドライで言うのも嫌なのですが、厳しい見方をするとそこまで行ってしまっていると。これは日本全体の問題です。特に世界の中で経済成長できていないのはこの国だけですから。特に人口が減っているような状況になっているのは。下手すると一番早くそれに気が付いて、とりあえず今はウイルス関係で少ないですけど、ただ基本的には小樽というまちの魅力を上手く利用できるうちに、そのへんの再開発を、どこだろう、私は小樽駅前だと思いますが、そこらへんをきっちり権利関係だとかをつけながらやる段階に、一つのゾーンとして何かをやっていかないといけない時代に入ってるのではないかなという気がします。

会 長 はい。次の御意見をお願いします。

委 員 冗談みたいな話をすると、僕の場合は逆でして、儲かっているからではなくて、債務が、優しくいうと、山ほどあってですね、やらざるをえなかった。そういう者もいます。真面目な話をすると、そういう仕掛けを、自分がリタイアするために5年、10年かけてみたいなお話が金融機関の方からございましたけれども、帝王学とは違いますけれども、家で機械を回して仕事していたわけではないのですが、背中というか、何か仕組まれて。一般というか、小樽の僕の関係の知っている方たち、機械・金属加工系の製造業の方々は後継者をしっかりと作ってやってらっしゃるケースが多いですね。うまくいっている、いないは別ですけども、やはり雇用があるということと、それから続けてきた、先ほど、のれんの話がありましたけれども、技術みたいなものがあるということで、比較的製造業は、上手くいっているかどうかは別として、後継者がいるのではないかと考えています。多分先ほど親子で上手くいかないと言ったのは、親父が口出すんですよね。そうすると、せがれなりが、すねるか、ごねるか、へそ曲げるか、なんですね。僕はかなり恵まれていたのは親父が口出さなかった。なので、そういうソフトの部分と言いましょ、メンタルの部分というのかな。そういう部分も実際、一つ一つの事業承継のケースに限って言うとなんてすごく大事なのかなと思います。あと、老舗の会社さんで御子息がいらっしゃらなくて、お嬢様がいらして、いわゆる婿さんに継がせているしっかりとした会社さんもあり、平成の時代では出てきたのかなと思っていまして、そういった傾向もあるかなと。小売りであったり、事業規模とか働く人の数とか親族だろうか、そうでなからうかという、小規模のところはきついというのはすごく分かるような気がしています。そして社会的に、終戦があつてとか、ベビーブームがあつてとか、それから経済の増減のサイクルがある中でこの状況というのは、ある意味なるべくしてなっているというか、そういったところがあるので、僕みたく借金あるからやめられなかった

というところは結構あるんじゃないかなというように思ってますので、そういうお手伝いは後輩の人たちにできればいいなと思っています。何か参考となる、制度として参考にできる、こういう制度があったらいいねというのは、何とも思い浮かびません。やっぱり株式の問題というのは、最初で最後の大きな問題かと思います。あと、引き継ぐ人が長生きさせる仕掛けも大事だと思います。つまり、すぐ辞めてしまって知らん振りするのではなくて、口を出さないで、黙って存在しているという、これが大事ですね。冗談みたいな言い方してますけど、真面目に大事だと思います。

会 長 今、支援する側とされる側の両方の実態をお聞きしましたけれども、これに対して委員の皆様からもう少し聞きたいこととか、あるいはこういう課題も考えられることを是非御意見を伺いたいです。どなたかいらっしゃいますか。

委 員 我々が仕事をしていて、具体的にこういう相談を受けることはまずないのですが、今皆さんが言ったことがまさに実態なのだろうと思います。本当にそういう形でやるのなら、もうひとつ人口構造問題というのは大きいのではないかなというのが一つあるんですよ。2025年問題ですが、5年後、団塊世代が一気に現役からいなくなる時というのは、もっと極端な結果になるんじゃないかなと思います。それからもうひとつ、ある大手の公認会計士の方に、小樽って特殊なんだよって昔言われたことがあるんです。それも倒産じゃなく会社をどんどんやめていく人が多いんだよ。例えば今の経済状況の中で色々なことを考えていけば、ひとつは新しい世の中がどんどん変わっている中で、ある程度時代に対応していくという、例えば生産年齢人口が減っていつている中で、高齢者や女性が社会にどんどん出て、活躍していくっていう時代で、将来性という部分で考えたときに、小樽が圧倒的に小企業が多い、家族経営が多いという状況を踏まえたときに、子どもの時代に継がしたくないよという、逆に経営者の方は生活に困らない人が多いんじゃないかと。要は、そういうニュアンスで聞いたことがあるんですよ。自分自身は生活に困らないし、でも息子たちにはこういうことはあんまりもういいよというの、ひょっとしたらあるのかもしれないというようなことを仰っている方がいました。実際にそうなんだよねと仰っていた方がいらしゃったのも事実なんです。だからそういう風に考えると、先ほどマッチングの話ありましたが、承継と創業支援とセットで考えるという発想は、ものすごく僕も個人的には大事なことで、これをもっと大きく拡大していけるような状況になったとき、条件はどうするのという話になりますよね。どこかでマニュアルを作って、例えば人材総合支援センターみたいなものを、新しい形として持っていけないと、今小売業と飲食業と運輸関係というのは全く人が足りないんですよ。これは全国的にそうなのです。特に北海道が本州などと経済活動するときには物流面で膨大な金額で非常にネックになっています。そうすると、そういうのを含めてやっていったときには、どうしてもそのへんのところについて、物流費で何とかならないのかとか、又は人材派遣の高齢者と女性を含めて、例えば仕事の中身をシェアしていくという時代に入っていきんじゃないですかこれからは。そうすると、そういう部分を効率的に運用できるような人材総合支援センターみたいな、今従来も相談システムとかそういうものがあるとしても、全く違う発想を持った、生産性が上がる、中身をもっともっと合理的に、地域全体として回していくような、同じ支援センターを作るのでも、そういうような発想を持たないといけないように感じます。承継については先ほど色々な意見が

出たように、株の問題も色々あるし、なかなか色々な問題が出てくるんだろうと思いますが、どちらかというところ承継よりも創業支援にかなり重点をおいて、承継の部分もある程度の割合をこういう形でプログラムして、こういうマニュアルでやりますから、相談したい人、又はそういう形で出来る人は支援して、それにはまらない人は徹底的に創業支援にある程度、今の産業構造自体の中で、観光産業を中心にやるとしたら、そこをメインに創業支援を募るとか、そのための制度を広げていくとか、そういうようなことというのは新しい仕組みとして、一番最初のときのアントレプレナーシップですか、全く新しい、今の求めている方向性として必要なのではないかと。働き方改革関連法が4月から出る時に、実際に労働時間の問題だとか、家族経営の人たちはどうして対応できるのかとか、そういう問題は必ず出てくるじゃないですか。そうすると、そういうことを含めてやっぱり今までにないシステムの構築を、方向性として出して、しっかり地域全体でやっていくことを考えていかないと、という気はちょっとしています。

会 長 大変貴重な意見をありがとうございます。創業の問題というのは、この後もうひとつの課題として整理しようと思っておりますが、今、事業承継と創業問題を一体にして新たなマッチングの仕組みはどうですかという提案がありましたので、創業について、何か御意見がありましたら一言お願いします。

委 員 創業についてはすごく難しいところで、私どもも相談には結構いらしていただくのですが、入り口の方から、確かにこの計画だったらいいよねというのは本当に稀なケースで、必ずサポートしてくれている方がいて、それによってやっと形になるというパターンが多いのです。あくまでやる前なので、上手くいくかというのは正直分かりません。その出来上がった計画に基づいて、確かに今見たらこれは行けるなという所を中心にやっていただいて、融資する中で創業支援というのは続いておりますが、やろうと思った発想をサポートして形にして、プレゼンじゃないんですけれども、きちんと第3者に説明できるところまで行けるかどうかは創業に至ってはポイントになると思いますので、そういう支援は行政や商工会議所などがしっかり支えていただいていると思いますけれども、たまに窓口ベースで勢いだけでいっちゃう方がいて、それはそれですごく好ましいことだなと思っておりまして、時間があればお聞きするケースもあるんですけれども、やはりそういった行政なり会議所なりの支援がさらにもっと手厚くなれば創業なんかも実を結ぶんじゃないかなと思います。特に小樽については、道内でもかなり注目されている地域であることは明らかで、観光がいいのか何がいいのか、色々マッチするものがあると思いますけれども、例えば観光にしますと、観光に付随する宿泊だけでなく、そこからお土産があったり、お土産を製造するところがあったり、何がその地域にあっているのかというのを考える人であったり、そういった方たちが、先ほどの話じゃないんですけれども、マッチングをして、もっともっとできれば、盛り上がっていくんじゃないかなと思ってます。そういった意味で本当に、札幌はちょっと除きますけれども、その中で道内ではここは恵まれたところだと強く感じます。

会 長 ありがとうございます。次の御意見をお願いします。

委 員 少し重複するところがあるかと思いますが、御了承いただければと思います。この振

興会議に初めて参加をさせていただくときにした話ではありますが、当会には現在110名ほど会員がおりまして、会員のほとんどが従業員数5人以下の小企業又は家族経営で頑張っておられる方々です。消費者の購買力低下や、大型店・チェーン店との競争で収益率も悪化、昨年10月からは消費税増税の影響もありまして、自助努力の範疇を超えています。さらには社会保険や国保料などの過重負担も見過ごせません。しかし、皆さんそんな厳しい中でも創業以来の技術や味を守りたい、今商売をやめたら地域の皆さんが困ってしまうと、必死になって商売を守り、生活を守っておられる方ばかりです。ただ会員の平均年齢は60歳を超えています。資料や委員のお話にもありましたとおり、商売が悪くはなれど良くなる兆しが見えないと言って、早いうちから息子・娘に後を継がせることを諦めて、自分の代で商売を畳もうと覚悟して商売に臨んでいる方々がほとんどです。私たちもこのまま指をくわえて衰退していく小樽の様子を見ているわけにはいかないと、20代30代の会員で青年部を組織していて、その中でも顧客の高齢化であるとか、札幌への流出などに頭を抱えているという話が出ています。そのメンバーの業種はほぼ小売業でありまして、地域の住民に利用されている方々ばかりなものですから、自身の存亡がまちの生死を分けるといっても言い過ぎではないと危機感を募らせています。さて、前回の会議で子どもたちを地元に残すために小樽ワークステーションに支援をとという話がありました。私もこれに大賛成であります。実はこの去年のイベントに、小学4年生になる私の次男が参加をしまして、お寿司さんのブースで寿司の握り方を教わって感激をしておりました。以来、我が家で生寿司をするときは、次男が全員分を握るようになり、次男の指導で、家族全員が美味しい寿司を握れるようになりました。将来は寿司職人になるのもいいと次男は言っています。これ以外にも、市内の様々な企業のブースを見て回るのは本当に楽しいものでありました。地元民が地元の企業を知ることができる数少ないイベントだと思います。このイベントを支援することは、時間のかかることではありましようけれども、事業承継に必ず寄与するだろうと思っております。

会 長 ありがとうございます。他の方、いかがでしょうか。今、様々な小樽ならではの事業承継の課題をお話いただいたと思いますが、ただこれといった特効薬、課題を解決するものといったものはなかなか難しいなと、皆さんの御意見を聞いて感じているところです。例えば、こんな制度があったら、さらに良くなるのではといった話がありましたらお願いします。

委 員 配送の件ですが、特に北海道のような地方でも非常にネックになっている部分があり、北海道から大量に集積しながら各地へ送るようなシステムを安く構築できる方法が、行政サイドもしくは何かの形でもってできないのかなと。本州関係でいえば、300円、400円で回るものが、北海道では1000円と桁が変わってしまうという実態がありますね。それが実際に商売に与える影響というのはとてつもない。逆にそれで北海道ブランドが出てくるという逆の面もあるのかも知れませんが、個人事業の場合にはそれがネックであり、解消しなければだめな部分なのかなと思います。小樽だけに言えることじゃありません。そういうところも本州との差を詰めるものとして欲しいなと。何かあればということであれば、そこをお願いしたいかなというのはあります。

会 長 ありがとうございます。他にありませんか。

委 員 最近、事業承継の前段階として、御高齢の御夫婦でやられている和菓子の製造をされている会社さんとお仕事をさせていただきました。最初の窓口は商工会議所だったと思うのですが、経営に関する相談だったのか、事業承継の相談だったのか、ちょっと私は最初の入り口は分かりません。ただ、今のままではお二人で商売を続けていけないと。辞めるのか、従業員がお一人いるので、その方に譲るのか、今後どうしていくという話をされて、パッケージのデザインを変えませんかという提案を商工会議所がされたそうです。確かにちょっと古くさいというか、間違いなく私なら手に取らないだろうというデザインだったのです。ただ、食べてみると非常に美味しいんですね。地元の製品を使っていて、大変美味しいなと思ったので、例えば小樽駅であったり、観光客が来るところに、ちょっとパッケージデザインを今風にして変えて置くだけで売れるんじゃないかということを会議所の方が提案したと。そこで、そういうデザインにしましょうと、私の方で何人かのデザイナーに色々案を出させていただいたら、すごく若い女性にうけるデザインに生まれ変わりました、まだ店頭に並んでないのですが、おそらく売れていくだろうなあという事例が一つありました。もしこれが、いわゆる既存の商品をリデザインすることで、新たに商圈が広がったり、今までと違うターゲットに売れていって、売上げが上がり利益が上がったら、先ほどの話じゃないですけど、儲からないから継ぐ人がいない、でも儲かるんだったら私がその会社をやりたいという方が出てくるかもしれないって思ったときに、たまたま今回私はその仕事をさせていただいたんですけども、そういう仕組み、そういう組織、そういうのをやる人たちがデザインするとか、例えば、工場で製造した飴を工場の前の露店で、素朴な感じなものを売っているのが良くて、手に取るという感じだったんですけども、全く同じものなのにパッケージを変えてデザインを変えて、値段も上げて。同じ飴なのに、と思いますけれども。観光客の方がお土産で買うならば、その場の空気を楽しむならそのままなんですけれども、やはりお遣い物としては、すごく評価が高いなと僕は思いました。そのようにデザインを変えていく、売り先を変えていくというようなところをアドバイスする人がいると、商売で行き詰っている方のこの先の未来につながるようなことになるのかなという、制度ではないんですけど、それが組織か人か分かりませんが、そういうのが次につながるのではないかなと思いました。

会 長 ありがとうございます。建設的な意見でした。委員から事業承継のセミナーをやっても俱知安でやったら人が集まらないという話があったんですけども、事業承継に関する後ろめたさというかネガティブなイメージがかなり付いているのかなとも思いますが、御意見を伺っていると、必ずしもそうじゃないのかなという気もしています。小樽の場合は恐らく先ほど御指摘もあったとおり、儲かってないかもしれないですけども、困ってない方も結構いらっしゃるって、ある意味自分の代で惜しまれて辞められる方もいらっしゃるのかなと。そうなってくると、今御指摘があったように、ちょっとのきっかけがあったら、また違う展開が可能になるかもしれないし、あるいは先ほど委員が言ったように、本当に創業したい人を上手く何らかのインセンティブを与えることで、同時にマッチングができる可能性も、小樽としてはあるのかなと思って、今皆さんの意見を聞いて、事業承継がネガティブじゃなくてポジティブな、こういったところで胸を張って、新たな人にバトンタッチするんだみたいな、あるいは新たなところで挑戦する

んだ、というところにつながる可能性があるのかなと思って、そこらへんを行政とか、あるいは金融機関、あるいは私たち、大学としても何かお手伝いできる場所があれば、全員野球というか、ワンチームで協力するというのが、このセンターの中身を作る点で一番必要なことなのかなと感じました。事業承継の問題は様々あるんですけども、ここで一旦止めて、次に創業支援の課題について移りたいと思います。

(2) 創業支援について

事務局 <資料2「創業支援について」を説明>

会 長 ありがとうございます。この創業支援に関しても、まずはその支援というのをどうすればいいか、金融機関の意見を伺いたいと思いますけれども、特に小樽での創業に関する色々な支援する立場での実感みたいなものを、感想も含めてお聞きしたいと思います。

委 員 創業ですけれども、大体年間で10数件の相談は毎年来ております。飲食店の創業相談が一番多くて、理由としては一番とっかかりやすいと思うんですね。ただ過去の実績を見ますと残っている数は半分くらい。5年残るところは少ないというのが実態ですね。入りやすいんだけど、なかなか長続きしない。一番の理由というのは、本人が思っているほどの集客ができていないというのが一番です。オープンした当時は人が入るかもしれないけれど、継続できるかという、なかなかできない。色々計画を作るのですが計画通りいかない。あとは、やっぱり経費ですね。人件費を含めて経費が計画より上回ることが多いイメージです。我々も創業の方については基本的には前向きに考えましょうということで、明らかに無理だというときだとか、本当に、そのやりたいという方が何も考えないで、自分が会社を辞めちゃったので独立してやりたいとかいう方については、基本的にはお断りしています。今ワンストップで会議所とも連携していますので、基本的にこの計画については、もしうちの窓口相談にきたときには商工会議所を紹介して、そこで一緒に相談しながら計画を練ってみたいという話は結構しております。ですから、いかに継続できるようにフォローしていけるのかというところはひとつの課題なのかなというのと、やっぱり飲食店、あとは最近多いのは介護関係で、訪問介護をやりたいとか、美容室を独立してやりたいとか。介護は規模が大きくなると人の雇用を生めるのかなという気がします。資料にもありますが、就業者数は2.27人。代表者と奥さんあと一人くらいしかいないという企業が多いので、そこをどう広げられるのかなというところが一番課題なのかなと思っております。あと、聞いたかったですけど、商人塾を終了した方で実際創業した方は何人いるのかなと思ひまして。実際、商人塾を終了して相談に来た方もいらっしゃいます。去年あたりだと60名の修了者がいて、実際創業した方はどれくらいいるのかなと。そこを上手く創業につなげると、もっと増えていくような気がします。今、1割くらいじゃないかっていう話がありましたけれども、この商人塾を受けるということはやっぱり創業したいって気持ちがあるということだと思いますので、そこを逆に、創業につなげていける方法があると、いいのかなと思います。

会 長 ありがとうございました。次の御意見をお願いします。

委員 創業に関しては、多分私どもが一番古くから取り組んでいると思います。私が入社したのはもう30年近く前ですが、既に創業の融資がありました。多分昭和の時代からやっていたと思います。当初は担保を付けたり保証つけたりしてやっていたのですが、今はもう全く担保も保証も一切なし。保証協会においては通常使えないという状況なので、丸裸でやっているの、融資においては創業計画書の実現の可能性がかなりを占めていると感じます。その結果を踏まえて、当支店で年間小樽市内の創業が、大体20件台くらいという中で、融資してから1年以内に閉店なり、辞めてしまったという方はここ数年ゼロなんです。ですから、先ほど計画があまり実現的ではないというお話もありましたけれども、うちに来るお客様も最初はそうなんですけども、結構時間をかけて何回も繰返ししながらアドバイスをして、実現の可能性を高めるということをしておりますし、あと、商工会議所にもアドバイスをお願いして、時間をかけて計画をブラッシュアップする。申込みをする段階では、もういけるというところまで持ち込む。だから、廃業などせず残ってくれる。地域にとっても、残ってないと意味がないので、借りた人も借金ばかり残ってしまいますし、地域にも残らないと意味がないという部分もありますので、残る企業になるくらいまで、かなり口は厳しく言っている状況です。あとほかにやっていることとしては商人塾、こちら年2回、夏と冬とでそれぞれ6回毎週水曜、夜に開講されておりますが、いずれも私が初回の一番最初冒頭に30分時間をいただいて話をしております。何を話しているかという、先ほど申し上げたとおり、私どもは歴史的にかなり長く創業融資をやっていて、正直何回も失敗もしておりますので、そういうデータをお示ししたり、創業した後まで、フォローアップして、創業後に実際、創業前と比べて何が違ったかということも聞き取りしている。最初は厳しいことを言うのですけれども、最後に言っているのは、私どもの所から融資を受けて創業した小さな企業で、今上場している企業はいっぱいありますということをお伝えして、モチベーションを高めていただいている。上場している企業も、当初は私どもの融資を使って創業したところもあります。我々が融資をしたからそのようになれたわけではなく、そのあとの皆様の御努力ですけれども、きっかけとしては、初めの創業がなければそうはならなかったということをお伝えしています。その他にUIJターンを主に都市部でやっております。小樽でUIJをやっているかもしれないですね。逆にこっちに人が来てほしいという立場なので、小樽でやるんじゃなくて都市部で開催して、地方で創業してほしいという話をしているのが一つありますし、その結果として、例えば東京の支店の方に小樽で創業したいのですがという相談が来ることがありますので、そういう場合は私どもの方に取次いでもらって、全国に支店があるという優位性を生かして、わずかですけれども人口減の抑制にも寄与できればと思います。あとは創業フォローアップセミナーというものもやっております。創業して融資をしましたと、その後、1年、2年たった頃が創業企業にとっては一つの山場なんです。大体、1年経たずにダメになるっていう企業も結構多いので、この辺が山ですからそこでもう一回状況を見たり、他の企業、他の創業者の方々と交流を深めていただいて、それが何かのヒントになるということもあります。ちなみに小樽の近くは札幌で札幌支店と合同でやっています、融資した企業が何社か毎年参加しています。課題としては、小樽市内で創業する人口、年齢層が減っているということですね。2、30代の方が少なくなっているの、当然創業予備軍が減っていくということになる。先ほどどなたかが仰っていたと思いますけれども、年配の方とか

女性の方とかが創業してほしいということで、そういう融資制度がありまして、若者シニア女性創業貸付というのがあります。若者が35まででシニアが55以降なのでほとんどの世代、それから女性だったら何歳でも使えるという融資制度です。そもそもの母数が減っているというのが一つの課題だと思います。あとは、市内の方に創業してもらうか、創業を増やす方法としては市外の方に創業して小樽でやってもらうかしかないと思いますので、市外の方をいかに呼んでくるのかというのが、一つの課題になるのではないかと思います。先ほど申し上げたように UIJ ターンセミナーをやって都市部の支店から小樽支店に引き継いでもらうというのをやっていますけれど、年にせいぜい1件程度なので、これはどんどん増やしていくべきだと思います。あとは資料で課題として挙げられている、補助金の地区や業種を絞るべきかということなんですけども、私個人の意見としては絞るべきではない。お金がかかるかもしれないですけども、補助金がかなり大きなインセンティブを与えて創業している方がいるということだと思いますので、せっかくやろうとしている方を閉め出すというか、機会を小さくする必要はないと思います。2つの目の課題として挙げられている雇用に結びつけていくかということですけども、現実問題として、私どもセミナーとかをやっていますけれども、創業のときには小さく生んで大きく育てましようと言っています。そうしないと失敗するリスクが高いのです。ですから、最初から雇用を求めるべきではない。長い目で見てあげてほしいと思います。まだ事業所があるというだけでありがたいことだと思います。最後のセミナーの件ですけども、微修正は必要なこともあると思います。私は商人塾2年間ずっと出ておりますけれども去年1年見ていて、これで自分で計画書が作れるのかなと思ったのです。そこで市の方をお願いし、自分で実際に事業計画書を作らせてその場で発表してもらって、人の目から見てダメ出しをしてもらうべきという話をしたら、微修正も柔軟にやっていただきました。そういうことをやっていけばより良いものになるのではないかと思います。

会 長 ありがとうございます。次に今度は創業する側の実体験や創業を促すための制度に対して、御意見ををお願いします。

委 員 私は商店街で起業したのですが、商店街の家賃を3分の2、1年間補助していただくためには商人塾に出る必要があるということで、面倒くさいなと思いながら出たのですが、非常に為になりました。事業計画書の立て方や経費の考え方、SWOT 分析、PDCA サイクルなど、当時は全然聞いたこともないようなことを分かりやすく説明していただいたので、非常に参考になりました。どんどん進化して、今ある制度がここに並んでいると思います。商店街の中で創業する人、また近隣で創業している人の様子を見ますと、移住して飲食店を創業されて、うまくいっているんですよ。当然3年以上ずっとやられていて、創業されて、やっている。飲食は取っかかりやすいですが、ある程度の味とサービスと店舗のセンスがあれば、僕はうまくいくんだろうなと思っています。こういう人がどんどん増えていけば、小樽でまず若い人たちが、中心部じゃなければ割と家賃が安いですから、チャレンジしやすい環境なのだろうと思っています。皆さんがどういうきっかけでそこを選んだのかは分からないのですが、最近、小樽民家再生プロジェクトで建物をお勧めされた、若い方がパン屋さんを始められています。すごくおいしいパンを焼かれてまして、今クロワッサンは午前中行ったら売り切れている、毎日行っても売

り切れている、午後行くと買えない。かなり遠くからも買いに来られています。これが僕は小樽のモデルじゃないかと思っていて、建物もお洒落だし中に入っても、おいしそうな感じなんです。きっとセンスがいいんですね。外の人が見た小樽の良さみたいなものをそのまま店の中や、サービスや食べ物なんかその全てを小樽らしいお洒落なところでまとめていて高付加価値で高単価であるので、ちゃんと儲けてらっしゃるはずなんです。けして安売りしているわけではないので、そういう周りを見ていると、少しずつ商店街とか市場の中にもそういうお店が、最近中央市場にもそういうお店が増えてきてますけど、そういう方たちをさらにマッチングできる何か仕組みを作っていければ、先ほど UIJ ターンの話が出てましたけど、外の人から見た小樽の良さみたいなものをもっとアピールをしていってさらに、地域で今私が説明したようなものがほかにもたくさんあるので、コーディネーターが、この人はどこの出身で小樽に来て今こういう風に成功している、ということを見せてあげると、この地域に移住してくる人が増えるんじゃないかと思っていて、それは外から来てくれて創業してくれる人の話です。もう一つは、小樽生まれ小樽育ちで小樽で商売したいっていう人の場合、特に外を経験していない人は小樽の良さをわからないので、こんな事業計画書じゃ融資できないよって、金融機関で門前払いにするレベルの人だった場合に、そういう人にもコーディネートをしてあげて、小樽で創業するならもっと小樽らしさが必要だから、こういう人たちのようにやってみたらどうだみたいなことを、ちゃんと膝を付け合わせてお話をできるくらい、気持ちにも時間にも余裕のある担当の方を窓口につけていただければいいかなと思います。私も創業をしたときには、市役所の方にも、政策金融公庫の方にも、商工会議所の皆様にも非常に丁寧に親切に対応していただいたんですけど、それは自分なりに準備がある程度あったから、ある程度いけたと思うんですけど、本当にこう何も無いままにとりあえず商売したいって駆け込む人もいると思うんですね。そういう人たちに皆さんが付き合っていただけるかという、ちゃんと考えてこいよって思うと思うんです。でも、そこをもう少し、もう一歩踏み出せるような人を作ってはどうかという。ちゃんといけるまで、センスが磨かれるまで付き合う担当みたいな人を政策の中で、窓口とか人とか組織をつくるのが僕はいいのではないかと思います。

会 長 ありがとうございます。創業について支援する側とされる側のその実態について、意見をいただきましたが、これに対して、委員の皆様からもっと聞きたいこととか、あるいはこういった課題をさらに考えた方がいいんじゃないかといった意見がありましたらお願いします。

委 員 先ほどの委員の話、興味あるなと思って伺っていました。確かに創業支援という意味では、商工会議所、金融関係、市役所といった色々な所でそういうお話を聞きながら準備をした上でやってきたという話でしたけれど、やはりそういう受け皿みたいなものを、会議の最初に会長がおっしゃったように、支援センターみたいなものの話について、総論としては賛成ということですが、もし具体化していくとしたら産学官金で企業成長促進のプラットホームみたいなものを作って、そこで専門的な人を、十分金融関係の方は専門的なのですが、そういう一つの窓口を作って、場合によっては期待できると思える方への集中した支援とかをするようなプラットホームみたいなものを作ったほうがよいのかなと感じました。

会 長 商人塾の話が出ていましたが、大学としていくつかの地域連携セミナーを担当していて、毎年二セコで二セコビジネススクールというのをやっていますが、これは二セコの商工会で、二セコで事業をやりたい人、もしくは実際にやっている人を対象としておりまして、年々回数が増えていて昨年7回、今年8回やるんですけども、今委員がおっしゃったとおり、実際自分がやろうとしている事業計画書を書いてもらって、みんなの前で発表してもらっています。実際毎年10数人くらい受講していて、毎回そこから2,3件は、実際にその事業をしています。これは二セコの特徴なのか、二セコに住みたい人がかなりいて、倶知安町とか蘭越町からも二セコに行きたいという方がいます。小樽も、外から見るとすごく憧れの地だと思うんです。なので、小樽のそのブランドを利用しない手はないのかなと思って皆さんの話を聞いていました。私の周りでも小樽でビジネスを展開している方がいて、本当に個人的な趣味で小樽に帰ってきたら飲みたいねということでワインバーを開いた方、あるいは、番屋を利用してお店を開きたいという方、外から小樽に来たい、小樽に来たらこういう店がほしいといった感じの方がいます。また、先ほど委員が仰ったように、空き家もあるし、ほかの街と比べたら格安で借りられることが小樽の強みだと思うし、歴史的な建造物、古民家みたいなところも含めて、たくさん利用価値のあるところもあります。北海道の歴史ある小樽をなんらかの形でもっとPRして、誘致をしていかなければならないと思う。そのための支援ってというのは、金融機関とか大学とか北海道職業能力開発大学校でも色々な支援が可能だと思います。産学官金連携による取組で、それぞれのパーツで何が利用できるかということで、ワンチームで支援センターを作ればと思います。他に御意見ありませんか。

委 員 私はビジネスが専門ではないものですから、皆様の御意見を聞いてそれなりにまとめたということでお話させていただきますと、まずマーケットを2つに分けて考える必要があると思います。一つは、今日の話の主なものは飲食といった類の職業が多いんですけども、この消費者は市民と観光客である。どんどん広がるマーケットではないですよ。そのマーケットを意識しながら、どうビジネスを健全化していくかという議論が一つあるだろうと、もう一つはものづくりの分野、これはある程度大きくなってくると消費者は市外が受け皿になるわけですね、ですからちょっとマーケットが違いますよね。市外にマーケットを持てるようなものづくりの企業について多少規模が大きくて優良な企業を支援し、強化していく。こういうことは考える重要なことだと。一方今日の話の中心は、むしろ飲食とかですね、そういった部分の話で、今日出たのは二つくらい話があって、一つが、個人経営に近くて別に赤字を出しているわけではないが後継者がいないと、そういったところがたくさんありますねというところについては、組織化して規模を大きくできたら伸びていくのにな、というお話があったように思うんですね、ですから、もうやめてもいいと考えている人たちのところに何か受け皿をつくって、多少大きな組織にして、そして譲ってくれた人に対して何らかの形でメリットを将来還元していく仕組みを作っていければ、ビジネスとしても成功するものができるのかなと。それを行政が支援すると。流通の効率化という話もありましたけれども、そういうグルーピングをして、規模が大きくなると、行政の流通部門での支援もやりやすくなるんじゃないかなと感じました。一方個人経営に近い形で創業して、非常においしい、飲食のものづくりをしているようなところもあるんだっていうお話がありました。そういう優

良な個人経営の提案みたいなものをどう選別し、支援していくかと、そして、創業計画を何回も練り直させていくことによって、経営というものがしっかりしたものになっていくんだというお話がありました。そういう仕組みをしっかりと入れて、優良なシーズを持った事業を育てていくという考え方が必要なのかなと思います。これをコーディネートするのは誰なのかというよく分からないのですが、そこで行政が何らかのリーダーシップを発揮できる点があれば素晴らしいなと思ひまして、皆さんの意見のまとめのつもりでございます。

会 長 はい、ありがとうございました。他に御意見のある方いますか。

委 員 先ほどの委員の話で、そうだなと思ひましたが、その中で、優良なものを展開し、外に出してアピールするというようなものがあればいいのにというのがありました。いろんな成功例がありますよね。こういう成功を小樽がしているといったことをまとめて冊子もしくはパンフレットの形にしてどこか人の集まる場所へ展開するというようなことが可能なんじゃないかなと感じていたところです。創業を促す意味が多少でもあれば、小樽に転入しませんか、こういう成功例がありますよということを、小樽市として全体的に支援しますという形でやると、食いつきがよくなるんじゃないかなと思います。

会 長 ありがとうございました。他に御意見ありますか。特にないようですので、今日は活発な御意見、御議論賜りましてありがとうございました。今日の議論を踏まえ、事務局として、次回の会議に向けて準備のほどよろしくお願ひします。事務局何かありますか

事務局 さきほど委員から、創業の関係で商人塾を受けて創業した人が何人いるのかという御質問がありまして、創業支援補助金を使った人限定になりますが、56件創業がありまして、その中で商人塾を受けましたという方は13件となっています。商人塾を受けて、補助金を利用しないで創業した方の数は把握できていない状況でございます。

次第3：閉会

事務局 <事務連絡>

会 長 それでは以上をもちまして、第6回小樽市中小企業振興会議を終了いたします。長時間、大変ありがとうございました。