

第15回小樽市中小企業振興会議 【議事録】

日時：令和7年2月21日(金) 10:00～

会場：小樽市役所 第3委員会室（別館4階）

出席者：玉井委員、柴野委員、西尾委員、伊澤委員、徳満委員、栗原委員、大田委員、
鈴木委員、齋藤委員、馬場委員、中田委員、関口委員、佐々木委員、林委員

事務局：産業港湾部長、産業港湾部次長、産業港湾部産業振興課長、
産業港湾部産業振興課主査、産業港湾部産業振興課副主査

次第1：開 会

事務局 定刻となりましたので、ただ今から第15回小樽市中小企業振興会議を開催いたします。本日の会議は、お手元の次第に沿って、概ね2時間程度を予定しておりますので、よろしくお願いたします。なお会議は、委員過半数の出席をいただいておりますので、成立していることをご報告いたします。初めに産業港湾部長の渡部からご挨拶いたします。

（部長あいさつ）

続きまして、本会議の設置や経過についてご説明いたします。中小企業が本市経済の活性化や雇用確保の担い手として地域の果たす役割の重要性に鑑み、中小企業の健全な発展を推進するため、中小企業の振興に関する基本理念を定め、市、中小企業者、市民などの役割を明らかにするとともに、中小企業の振興に関する施策の基本となる事項を定めることにより、その施策を総合的に推進し、もって本市経済の発展及び市民生活の向上に寄与することを目的とする「小樽市中小企業振興基本条例」が平成30年7月に制定され、この条例に基づいて、中小企業の振興策を検討する会議として本会議が設置されております。本会議は、平成30年11月に第1回目を開催後、第3回会議では市長から諮問し、途中コロナ禍の影響で開催を見合わせた時期もございましたが、10回の会議を重ねて、令和3年12月に、それまでの審議内容、中小企業の振興策についての答申、提案を市に行っております。令和3年12月の答申、提案以降は、市が実施する施策について調査、審議を進めるということで、令和4年度は産業振興課、令和5年度は商業労政課、令和6年度は観光振興室が所管する事業をテーマとして進めてまいりました。令和6年度の会議につきましては、昨年10月に開催し、様々なご意見をいただいているところでございます。本日以降の会議では、新たなテーマにおける中小企業振興について、御審議いただきたく考えておりますので、皆様どうぞよろしくお願いいたします。

次第2 委員紹介

(委員紹介)

次第3 会長・副会長について

(委員の改選に伴い、会長に玉井委員、副会長に柴野委員を選出。)

次第4 意見交換

会長 それでは次第の4に移ります。項目の1つ目、調査及び審議するテーマについて事務局から説明願います。

事務局 中小企業振興会議において調査及び審議するテーマにつきましては、昨年10月に開催した第14回の会議において、委員の皆様からいろいろな御意見をいただき、その場で決めることがなかなか難しいということがございましたので、一旦事務局で持ち帰り、ある程度方向性を決めさせていただくこととしておりました。前回会議で複数の方から後継者不在、廃業など事業承継問題に関するご意見をいただいていたことから、事務局案としましては事業承継をテーマにしてはと考えてまいりました。事業承継をテーマにした理由は、小樽市内の中小零細企業において自主廃業が目立ってきており、本市では、これまでセミナー開催や実態調査、個別訪問などを実施してまいりましたが、廃業以外の選択肢である事業承継に結びついた状況にまで至っていないところでございます。市が行う事業承継に関する施策について、中小企業振興会議で調査・審議いただき、今後の事業化に向けて検討していきたいと考えているところでございます。

会長 ただいまの説明につきまして、調査及び審議するテーマとして、事務局案として、事業承継はどうかという案になりました。事務局説明に対するご意見や、各団体でテーマについて持ち帰っていただきましたので、お考えになってこられたような委員がいらっしゃいましたら、挙手をお願いいたします。

委員 私たちの団体は異業種であり、また、オーナー社長がいたり、そうじゃない社長がいたり、M&Aで社長が代わったばかりだったり、団体にはある程度大きい会社もあるのですが、なかなか共通点が少ないです。以前も少し取り組んでいただいたのですが、私たちの組合では人材の確保が本当に深刻です。小樽市のホームページでも、小樽市内総生産の40%以上が銭函地域というふうに言われている中で、本当に人手が不足しています。外国人の方もたくさん勤めており、小樽、石狩、札幌などあちこちから通勤されていて、どこの会社も人材が不足しているということが、異業種が集まる団体でありながらの共通した課題ということです。今一度人材不足に対して、もっと具体的な策ということをお願いしたいということです。ある企業では、銭函の小学校を訪問して企業の

PRや会社訪問の話をしております。青年部では、海浜清掃というのを3年続けてやっております。最初は20人ぐらいだったものが、2年目は能開大さんが協力的にやってくれました。去年の3年目は、そこにロータリークラブの方々も参加していただき、去年の6月には200名以上の人数で海浜清掃を実施することができました。これはSDGsとか色々ありますけれども、子どもたちに参加してもらい、地元こういう企業がありますよということを知ってもらうための事業となっています。また、ある会社では、非常に大きい会社なのですが、熟練工でなければできない仕事とかも多いのですが、高齢者のシフトを組んで、社内、もしくは工業組合とかで、人材派遣みたいな、例えば1日2時間でも週3回でも4回でもというような時、そういう人材センターみたいな派遣制度の取組をしたいなという話が出ていて、それが工業組合での取組、或いはもっと言えば小樽市と一緒に取り組んでくれれば非常に助かるなということ。あとは、私も当時の理事長と一度市長に陳情に行きましたが、銭函工業組合は地域が非常に広く、JR銭函駅、或いはJRほしみ駅から工場までの距離が非常に遠いんです。かつては、中央バスの路線があったのですが廃止されてしまい、通勤手段の確保ということも問題になっております。2、3日前の新聞でしたか、自動運転バスのことが出ておりましたけど、そのことも組合の中で話が出ております。新聞を読む限りでは、運河や堺町通りを中心にとということでしたけれども、もちろん観光客を大事にすることも大切ですが、地元において、地元で働く人たちのモニタリング、そういうのをちょっと活用して、銭函方面に活用していただければ、実際そこに住んでいる人、働いている人の生の声、良いにしても悪くても、そういうモニタリングもできるのではないかと思います。数年前に市長にバスの申請をしておりますので、そのことも含めて、人材確保していただきたいなと思います。また、新聞を見ますと、今年の小樽で20歳を迎えた方が800人ぐらいいたんですね。それに対して、去年の1年で生まれた新生児が311人なんですよ。ということは、20年後には300人ぐらいしか20歳の子がいないという現実もあるので、そういうことも含めて、もっと人手不足というか、人口を増やすこともそうですけれども、組合としては小学生を取り込むために学校へ行ったり、海浜清掃といった取組と一緒にやったりしていますので、何とかそういうので小樽市のお力をお借りしたいです。とにかく人材確保のために、テーマだけではなく、いろんな施策をやらなければ間に合いませんよという、組合としてこういった意見がありましたことを報告させていただきます。

会 長 ありがとうございます。人材確保の問題ということで、重要な問題です。他にございますか。

委 員 来年度のテーマが事業承継と伺いまして、私どもの団体の実情を申しますと、現在は140人いる会員の中で、後継者が存在する事業主会員は8人、50歳代以下の事業主会員が23人、うち40歳代以下の事業主会員が13人います。御多分に漏れず、高齢化の煽りを受けて、昨年末も数件廃業による退会が出ています。これはどちらの団体さんでも同じことが言えると思います。そして、若手の会員、主に自動車関連業とか、建設

関連業の方が多いのですが、こちらの会議のワーキンググループへの参加を打診するのですが、土日祝日、昼夜関係なく仕事が入っておりまして、こういう会議になかなか参加しにくいと言われます。事業承継はもちろんですけれども、組織の役員承継も課題になっています。その他お話ししたいのは前回の第14回の会議でお話をさせていただいており、資料もしっかり残していただいておりますので、ご検討いただければ幸いです。

委員 中央会としては、昨年の10月からあまり活動実績がないので、いろいろな形で携わっている関係のことを言わせていただきたいと思います。水産加工関係でいうと、大きな企業でもやはり後継者が決まらないということがあります。その中で、皆さんもよく分かっていると思いますが、小樽市内へのインバウンドは異常なぐらいの動きをしまして、それをさばけるのかさばけないのかという状態、もうめちゃくちゃです。そんな中で問題が起こって、特にJRでは千歳方面から小樽へ帰ってくるときに座れない。列車を1本、2本待たないと帰ってこれないというような状況です。それぐらい入っているんですが、実際それが工場に結びついて、いっぱい売れているかという、販売額が落ちているというような報告も一部に入っています。市場関係でも、もうすでに数年後にやめるということもあります。

会長 観光問題といいますか、オーバーツーリズムという問題が出てきているということですね。これはちょっと異常なことですね。今ご意見いただいたのですが、人材問題というのはやはり大きな課題があるということですね。これは皆さんも一致した御意見ではないかと思うんですが、やはり重要なんです。基本的には経営の問題だと思っております。経営でしっかりそれをやらなければいけないということで、人材不足だからそれに対応しようというだけでは根本的な問題があると思います。その解決策というのは、しっかりした経営者ですね。これがきちんと承継されて、そしてそれを引き継ぐということなのですが、承継手続だけの問題にしてしまうと非常に小さいもの、小さい時間、非常に一部の問題になってしてしまうと思うのですが、これはもうちょっと言えば、承継の問題というのは、ひとことで言えば、合併問題になってくると思いますし、そうしたものと、もう1つは、そこから経営を行う人たちをきちんと支援していかなければいけない。入口から言えば、経営者をきちんとつくるような部分ですね。これが必要だということ。経営を行うにしても、今のまま、今の状態でやっているのは駄目なので、再編成するということも考えられるということですね。その上で、売却するか、これはちょっと極端な話ですけど、出口戦略を考えていかなければならないと思います。そうした部分を見ると、事業承継プラスアルファという形で、この人材問題とか、そういうことを考える広い形で、事業承継問題をとらえていくのはいかがでしょうか。

委員 今、会長が話されたような内容というのが非常にポイントだと思うのですが、基本的に事業承継というのは非常にデリケートな問題です。我々の団体もそうですけれど、

各企業の実態というのは分からないわけです。例えば、財務状況がどうなっているのか。個人的な廃業というのは余力のある会社という認識です。要は、債務を返済して、ある程度後継者がいないから、もうそろそろやめようか。でも非常に優秀な企業だから何とか存続させなきゃいけないという状況も生まれてくる。先ほど委員が言われたように、今現場で困っているのが人材確保ですよ。今ニセコの方では地元の方がもう老々介護の状況で、介護の問題とか、給与面で全然違うから住みづらくなってきている。成り立たないような状況が生まれている。だから、廃業の問題にしても、今の実態で、どういふことが行われていて、先ほどのデータでも触れていますが、これ全国的なベースで増えているんですね。これから同時に扱っていかねばいけない課題なんだろうなという認識は持っています。ただ、もう1つは、来年からまた2025年問題、団塊の世代がもうすべて退職していったときにどうなるのかという課題が、ますますその人材確保が難しくなる。もう1つは、同族内とかでやっているとか、外部招聘とかM&Aとかってということが今盛んに行われて、優秀な企業は、特に情報を持っている金融機関がいわゆる受け皿になりながら相談窓口をつくって、マッチングをうまくやっていくシステムを強力に進めていかないと。いわゆる観光客が800万人を超えて、そういう状況になったときに、オーバーツーリズムが発生するような状況、うれしい悲鳴ですね、ある意味では。ただ、そういう状況も生まれてきている中で、今年度やった観光関係の中で域内調達という問題、皆さん指摘されていましたがけれども、その域内調達率をもっともっと上げていく中で、その魅力を感じる人たちが、もう生産年齢人口がますます減っているのですから、さっき委員が話されたように、将来、20年後どうなるのだろうというレベルの話ですよ。だからそういうのもひっくるめて、今、早急にやらなければいけない部分というのは、市内で人材確保を系統的に作らないとという部分が、できる範囲で早急にやることが1つの要素かなと思って、非常にその辺のところにもう一歩、思い切って舵を切ってアピールし、例えば日本全国、極端に言ったら世界からの人材を集めるぐらいの。小樽は、韓国の人たちの中で、今、一番のブームだっているのが出ていますよね。だからそんなことも含めてね、小樽に住みたい、そして移住政策もひっくるめて、小樽市さんも頑張っていますので、企業誘致も含めて、今思い切って、小樽のアピールを、具体的な部分の中で動き出していくというのが非常に重要な時期ではないかなというふうに感じています。

委員 先ほど人手不足のお話がありましたけれども、これはどんな業界、どんな地区でも共通した、本当に足元の課題だと思います。一方で、データから見ても小樽の場合は人口減もあるのですけれど、会社が減っているスピードの方が早いと思うんです。だから放っておくと、人はいるけれど会社、働く場所がないということになりかねないと思います。そういった意味で、自治体が働く場ということも含めて、事業承継に取り組むということは意味があることかと思えます。やめていく会社の半数は黒字というふうに言われていますが、その黒字会社の9割以上は、後継者を探さないでやめてしまうんです。そうすると、その経済規模が失われるわけですから、これはやはり市の経済としても非常に大きな問題だと思います。そういう意味で、事業承継を広く啓蒙して、市内の経済規模

を維持する。やめるのだったらどこかが継いでくれる。それが市内の事業所でも良いし、他所から来る事業者の方、移住創業という方も多くいらっしゃいますから、人口維持と両輪だと思えますけれど、そういうことが必要だろうというふうに思います。経済活動は商工会議所が担うということもあると思いますが、市の経済規模の維持とか、商工会議所の非会員の方もいらっしゃいます。お餅屋とか、その主として大事にしたい文化の継承という意味もあると思いますので、経済団体任せではなく自治体としても取り組むということが、市民の目線から見ても安定感に繋がるし、すごく良いのではないかと思います。

会 長 具体的なデータに基づくお話だと思います。社会的資産ですよ。企業が持っているもの、廃業してしまいますと無くなってしまいますので、それを作り直すということも不可能に近いような、歴史的な遺産とかそういうものだと思います。そういった意味でも、そうした企業を残すというような大きな観点からいくと、この事業承継というのを位置付けながら、そうした経営のあり方、雇用のあり方とか、さらにはマッチングのあり方といいますか、これからの経営を担う人材をどうしていくのかということを広く考えればどうかと思います。

委 員 能開大は人材輩出が仕事ですので、地域の企業から、我が社に来てくれないかという、いろいろな相談を受けることがあります。その中で、以前に紹介したかもしれませんが、大学校の入試制度に事業主推薦制度というのがありまして、会社に就職された方が能開大で2年間学ぶというものです。これをうまく使っている企業が本州に結構あります。新入社員の方、例えば普通高校を卒業された方はものづくりについてあまり技術がないということで、会社に入ってから2年間能開大で学んでもらい、逆にそれをうまく使って人材を確保している。その会社に就職していながら能開大で学べる。学生にとっては非常に魅力ということで、この制度を使って人材発掘されているという例があります。あともう1つは、後継者育成ということで、実は今、能開大の事業主推薦制度を使っている建築関係者もいるんです。その方は家業が建築なんですけど、実際の建築に関する勉強をされてこなかったということで、能開大で2年間建築について学んだあとに家業を継ぎたいんだと。実際に全国の能開大で例があるのですが、家族で経営しているような会社は、例えば、子どもが能開大で技術を身につけて、その経営している会社を支えるというのがあります。そういう意味では事業主推薦制度というのは非常に有効な制度なので、ぜひ小樽の中小企業にも活用していただきたいなということで、いろんなところで宣伝をさせていただいております。そういう制度もあるということで、後で小樽市の方もお話もあると思うのですが、能開大もそういった対応をしていることをご承知いただければと思います。

会 長 今の委員の話ですけど、やはりキャリアですよ。人生のキャリアの中で育って行って、技術者としてスキルを身に付けていく。大学もビジネススクールをやっておりまして、やはり次代の人に来ております。ビジネスのやり方を、どうやって経営すればいいのだ

ろうということで学びに来られる方もいます。また技術者の方も、技術だけではなく、きちんと商品化してそれをマーケットにどうやって入れていけばいいのだろうという話でビジネスを学びます。大学は今、委員が言ったような形になっていないのです。実際そこで経営者になりたい、新しいところでこうやっていきたい、そういう人をまだ我々が紹介できていない状態なので、この人材プールというもの、そしてそれをちゃんとマッチングしていくこと、こうしたことも考えていけば、小樽というところを中心に考えて、いろんなところから人材を集めていくと、そういうようなスキームというようなものもできるのではないかと、ちょっと大きな話で申し訳ないのですが、そのように思います。そういう意味合いをもって、今回は事業承継プラスアルファということでどうかと思うのですが、いかがでしょうか。

委員 いろいろな意見がありましたけれども、まさにそれを含みますよね。人材確保もそうだし、小樽市に住み、住み良い街にするということも大事ですし、そういう意味では、会長が言われたような形で対応すると良いのではないのでしょうか。

会長 大枠ということになりまして、細部におきましてはまだこれから決めていかなければならないと思いますが、そのような形で進めさせていただきたいと思います。それでは、テーマを事業承継と決定いたしました。次に項目の2つ目から4つ目の説明をお願いします。

事務局 <資料1「市の人口、産業等」について説明>
<資料2「令和5年度中小企業等実態調査報告書」について説明>
<資料3「市の事業承継に係る取組」について説明>

会長 ただいま市内の現状であるとか、事業承継の取組などの説明がありましたが、各委員に、所属する団体として思われたり、考えたりすること、また、ご自身の会社での実体験など、皆さんから意見を伺いたいのですのでよろしくお願いいたします。

委員 こんなに廃業しているという状況を、データを見て驚きました。能開大の今年3月に就職する学生について情報をお伝えしますと、ほとんどの学生の出身は北海道なのですが、就職先は今年度も本州が5割を超えています。本州の企業も、人手不足ということで、各地に人材確保に出向いています。そうすると学生は、給与面や福利厚生に惹かれてしまいます。能開大としては学生を地元に残したいのです。トータルで見たら、北海道で暮らし、北海道で働いて、豊かな気持ちで暮らせるんだということを学生に説明し、プライムバランスをうまく説明してあげて、それで学生に北海道に残ってほしいなということいろいろ考えているところです。なかなかこの効果が出てきていないので、何とか学生を北海道に残したいなと思っておりますので、ご相談させていただきたいと思っております。

委員 会員の中でも、廃業した、或いは廃業するんだという話を聞くことがあります。事業承継というのは大事な問題だというふうに役員でも思っております。事業承継がテーマになったということで、これは賛成というか、是非ともしっかりと取り組みたいと思います。ただ、どのようにこの会議で取り組むのだろうというのがよく分からなくて、今までお話されていますけれども、北海道もやっている、金融機関もやっている、事業者のメインバンクや顧問税理士に相談しているということで、多分、やろうと思っている方は、それなりに窓口が幾つかあって、色々つないでいただけるんだと思うのですが、そこまでに至らない方をどうキャッチするかということを考えないと。例えば本日の資料でも、相談先がないとか、そもそもあまり考えていないといった回答とか、それから課題がないと答えておられるけれど、それは本当に課題がないのか。アンケート結果から、事業承継について具体的にどういう問題があるのかみたいなことを、きちんと把握しないと、どうしたらいいかというのはなかなか考えにくいかなというふうに思っております。特に小樽市という立場からすると、窓口をもう1つ作っても、今いろいろ取り組まれているという説明がありましたが、窓口を増やすだけでは、多分、事業承継が進んでいくとは思えない。事業承継というのは、マッチングがきちんとできればいいのでしょというご意見もありましたが、事業承継をしたい人、それを引き継ぎたい人は手を上げて下さいみたいなところを作ったら、そこにみんながやってくるかというところという訳でもないだろう、みたいなことをいろいろ考えたりしました。その仕組みづくりみたいなところ。何がネックになっていて事業承継というのがなかなかうまく進まなくて廃業が増えているのか。私自身も理解して、それに対応する形の仕組みのようなものができたらいいのかなということをいろいろ考えて参りました。

委員 具体的に何をするのかということです。金融機関がある程度会社の状況というのを把握していると思いますし、いろんな相談を受けられているのだろうと思います。引継ぎ支援センターに行ったら、弁護士や公認会計士など専門家がいらっしゃるし、よろず相談という窓口もあるわけですよ。だけどそこに行ったときに、どこまでやってくれるのですか。パーツ、パーツになっているわけだから、小樽市の中で基本的な部分を、官民共同を含めてこの会社を残そうとかを、そういう組織を立ち上げてやるのがベターだろうなと思います。膨大な投資になると思うんです、人の問題も含めて。それをやらないと、窓口がありますという程度だったら、なかなか拾い上げるというのは難しいでしょうし、そのうちの何割ぐらいなのか。しかも限られてくる。例えば、財務状況的にも厳しいところについては、どういう支援ができて、どういう応援ができるかなという部分も含めて考えたら、本当にこれは真剣に取り組まないとならない。どうしたらいいのかというのは、金融機関がいろんな状況を分かっているから、こういう形がいいんじゃないかという部分は、逆に教えていただきたいなと個人的に思っています。

委員 会員が360から370くらいいますけれど、事務局レベルでは事業承継という話や、やめるという話はあまり聞いてはいない。人材不足の方がよっぽど業界的には困った問題だということがある。ありがたいことに、今コロナ禍も過ぎて、入込数というものも

しっかり戻っていますけれど、一方ではまだそのコロナ禍前にやっていたお店とかは完璧に戻っていないような感じにはなっている。そういった中でも創業支援があるのでありがたいなと思いますし、宿泊施設も増えつつあるということも含めて、観光というのはどうしてやっているのかというのは、経済効果を高めるためにやっているわけで、人口減少の中にあっても交流人口がしっかりとあって、そのおかげで、この小樽の経済規模が成り立っているし、発展すればいいなと思いながらやっています。ただ残念なことに、昔に比べて域内循環できるような背景がだんだん無くなっている。札幌の力というのは、お客さんが来るということで、道央圏のお客様もたくさん来ていただけるのですが、取引の関係でいくと、札幌と取引する、小樽でできなくなったみたいな話が結構あって、今ネットで簡単に安いものが買えるみたいなのがあって、域内循環というのが、多分感覚的ですけど、悪くなっているのではないかなというふうに思っていて、せっかくお金を落としてくれるのをいかに回せられるかというのがすごい大事なテーマなんだろうなと思いながら、お客さんを増やすことと、経済効果を高める工夫を今後していかなければならないというのが、全然事業承継のテーマと違いますけれど、課題としてやっています。

委員 港湾関係なんですけれど、業界で事業承継というようなことについて、あまり議論をしたこともないですし、なされてもいません。むしろ事業継続の課題が我々にとっては、小樽港にとっては非常に大きな課題であり、大手メーカーさんが撤退するというようなこともあったりして、我々としては港に入ってくる、もしくは港から出ていく貨物の取扱ですとか、今、対岸のロシアへの制裁ですとか、いろんなことがあって、事業の継続をどうしていくかという課題の議論の方がなされているのかなと思います。いずれにしろ、事業を継続していくということになりますと、先ほど会長がおっしゃっていましたけれど、経営者がしっかりして、それらの課題を持って、経営基盤を我々がどういうふうにきちんとしていくのか。最終的には事業の継続、それから事業承継ということになりますと、サステナブルな経営計画をきちんとした上で、経営者としてきちんに対応していかなければならないのかなというふうに考えています。先ほども出ておりましたように、人材、人手不足、いわゆる人材を育成して人材を確保していくということは、経営する中でも非常に重要なことなのかなと思っております。その辺もなかなか課題は多いですけど、ここのところをしっかりやっていくということは、我々業界のオーナー会社もございますので、事業の継続、そして事業承継ということに繋がっていくのかなということで考えています。

委員 事業継承の問題、廃業の問題ですが、特に商店街はこの資料に載っている多くがそうだと思うのですが、実際問題、飲食店の廃業は全然こんなレベルではないはずで、この10倍はあるはずで、分かっていないだけだと思います。あくまでも有名店だけなんだと思います。商店街でも事業継承が1件、化粧品屋さんが別の化粧品会社に勤めている方に継ぐという経営交換がありました。それからうまくいかなかった例でいうと、飲食店で、別の飲食店に替わるという話もあったのですけれども、建物自体が建て直さ

ないと駄目なくらい傷んでいるということで頓挫した例もあります。だから早めに、そういう問題があまり大きくなかった時期に欲しかったですね。有名なところは何とか1件でもいいから、特にこの店が大事だよっていうところがあつたらピンポイントで何とか救う、うまい具合に吸収するという実績をあげるのも、この会議の目的としてはありじゃないでしょうか。全体として、人手不足の解消はもちろんですけども、ピンポイントでもいいので、実績として、ここの店は今回救いましたというところを、ぜひ、この期間内にやって欲しいと思っています。うちの商店街に関しては、まだ後継がうまく回っている状況ですけど、結局それも未来がどうなるのかという問題で、継がせられるかどうかは経営者の思い一つなので、そこをいかに明るく見せるかというのが本当のところじゃないですか。先ほどもありましたけれど、小樽の魅力、例えば学生さんに小樽の魅力とか歴史を言っても全然響かないと思うので、それだったらよっぽどアウトドア学校みたいなところでキャンプをしてもらおうとか、スキーを滑ってもらおうとか、そっちの方がよほど若者にとって魅力があると思います。私も昔東京に居ましたけれど、向こうに居たときの方が北海道は魅力的でした。帰ってきたいなと思わせる魅力がありました。だからそこをうまく引き出せるような工夫が必要かなというふうに思っています。

委員 いろいろ聞かせていただいて、まさにその通りのことがいっぱいあります。人材確保という部分で言いますと、この前インターネットネット上でショックなことがありました。ニューヨークでは4人家族世帯が1か月に使う生活費が114万円。それを見た瞬間、同じ地球上でこれだけキャップがある。小樽市内においては年金生活者がすでに4割を超えています。同じ世界の中で誰を対象に商売をやるのかということも考えなければいけないですよ。我々は、小樽に住んでいるお年寄りを相手にしているのと同時に、海外から来るお客も相手にして、手広く稼がなければいけない、混在しているわけです。それをどううまくコントロールするかということです。また、日本においての家賃問題です。小樽も高い方ですが、東京では1LDK15万円が最低ラインだというような生活水準に比べると、果たして本州において就職して、あなたのいただく賃金は高くないですよ。30万円の初任給を出すと言う企業がありますけど、15万円の家賃を払って、あなたの手元に15万円しか残りませんよねということをやちゃんとアピールするような必要があるのではないですか。親と同居すればどれだけ有利なのかというような指導をもって、若い人たちに地方に残る流れを作りたい部分もあります。これが、ある意味人材確保のヒントになるのではというのがあります。東京に住んだらどれだけマイナスかということなのです。あと、ここまでくると、店をやめようかと思っている人達に手を救う段階は終わっていると思います。やる気がない方とやらなきゃいけないと思っている方がはっきりと分かれているわけです。どれを対象にするのか、誰を救うのかというお話がありましたよね。ここを残して欲しいということをやちゃんと見極める仕事をやっていかなければならないのかなと。やる気がない方にやっても無理ですし、引っ張れないです。だからそこら辺の取捨選択、順番をきちんと決めてやる段階になっています。ただそれが経済的な形をもってやる、ちょっと残酷ですけど、やはり実際年金で暮らしている方たちをどう救うのか。それに対してどういう対応をするのか、そう

いう全体的なバランスも考えなければいけないし、非常にデリケートな部分が多いのをどうカバーしようかということを考えています。

委員 工業協同組合ということを考えますと、事業承継はかなり進んでいます。ここ10年ぐらいの話ですと、組合の理事は9人くらいですが、ほとんどメンバーが変わらない中で、8年くらい前に、一部上場企業の孫請けか、もっと下の会社が、後継者がいないということで、元々の親会社に面倒をみてもらうことになったという事例が1社、建築関係の会社で、お子さんがいないところもやはり同業者に面倒をみてもらった。昨年と一昨年に、これはどちらもファンドに面倒をみてもらったのが2社。人材確保で事業承継に繋がるという形でまた検討していきたいと思います。

委員 事業承継というテーマを考えたときに、すごくいいテーマだと正直に思いました。この会議は、小樽市の活性化を目的とした会議なのだろうなというふうに思っていて、その中で事業承継のテーマをこうやっていきましょうという話になったときに、事業承継って、事業を維持していくことがテーマになっていくと思うのです。そうすると、活性化ではなくて維持になってくるので、事業承継だけではなく、もちろんその人材確保や人材育成というのも含めてなんですけれども、承継だけではなく、新しい企業を増やしていく、数を増やしていかないと活性化に繋がらないと思っています。出口戦略だけではなく、出口戦略をテーマのもとに、企業数を増やすというところを一緒に話していったら、小樽市の活性化に繋がっていくかなというふうに思っています。若い世代で、社長になりたいという人材を探したときに、承継するのか、新しく起業するのかという選択肢も出てくるので、そうなったときに、新しく起業したいという人たちは、やはり数を増やしていけるわけじゃないですか。そうやっていくと、事業承継をテーマに、そういう起業する人たち、若い人たちも一緒に探していけるようなことができるのではないかなというふうに思っています。承継はやはり数だけじゃなくて、今まで培ってきた技術や歴史、そういうところを引き継ぐわけなので、数では測り切れないくらいの価値として出てくると思うので、承継も非常に大切なんですけれども、全体的な数というのを増やしていかないといけないかなというふうに思っています。そういうところも含めて一緒に話し合っていけたらいいかなと思っています。

委員 先ほどのデータ、人口とか産業等のお話を伺いまして、うちのお話もさせていただきましたけれども、そうだろうなと思いながら衝撃を受けたというのが正直なところであります。と同時に、市役所は相談に乗ってもらえないんだろうなとどこかで思っていたところがありましたが、このデータをきちんと調べて、訪問されているという話がありましたけれど、すごくうれしかったです。そうやって動いて、実態を掴もうとしているということを聞いて、本当にうれしく思いましたし、今日こうやってお集まりいただいている各団体の皆さんと市の担当者の皆さんと手を携えていく必要があるから、どんどん強まっていくのだろうなということを感じましたし、必要なんだろうというふうに改めて思いました。

委員 自治体が事業承継をする4つのフェーズがあるのだと思います。1つ目は基礎調査。既にやっているということでありましたが、意向調査です。2つ目が周知、啓蒙、セミナー、そういった活動だと思います。3つ目が関係者と連携したスキームを構築して、先ほど入口がいろいろあってもという話がありましたけれども、どこかの入口にアクセスがあったら、皆でネットワークで対応していくという意味で、連携スキームを構築することが一般的に多いのかなと思います。4つ目は個別支援、ハンズオンしてマッチングまでやっていくということ。この4つのフェーズがあるのかなと思います。1つ目の基礎調査は、今日の資料で出していただいたものはサンプル調査だと思います。多分1,000社ぐらいだったと思いますが、今事業所が約5,000社あるということなので、全数調査をされてもいいのかなと思います。それによって初めて全容が分かるのではないかと思います。サンプル調査では6割に後継者がいない、或いは廃業するというような結果ですけれども、多分このサンプル調査は比較的大きめの企業が中心だと思いますので、本当に1人から4人の事業所が入ってくると、もう少し割合が高くなるのではと思います。公庫の調査ですと8割近くが後継者がいないか廃業という調査結果もありますので、実際はもう少しいるのではというような感じはいたします。2つ目の周知、啓蒙活動は、市の広報とかこういった配布物を広く行って、何から着手していいかわからない人に情報を届けるということが市の役割かなというふうに思います。それから連携スキームですけれども、例えば金融機関とか、税理士、弁護士、診断士といった士業の方と連携スキームを構築して、市をあげて事業承継に取り組むんだという姿勢を見せていくということが大事かなと思います。あと他では、空き家バンクというのがありますけれども、あれの事業版というか、こんな事業がありますよということで事業バンクというようなことに取り組んでいる自治体もあるやに聞いています。同じようにスキームとするかどうかは別としても、この会議の中でもこれだけの団体の方がいらっしゃるわけなので、その団体ごとに周知活動、セミナー活動を行っていか、そういったアプローチもあるのかなというふうに思います。最後のマッチング、個別支援ですね。個別支援の話もありましたけれども、これをやっていったらいいのではないかと思います。先ほど事業承継はセンシティブだという話がありまして、まさしくその通りなのですけれども、最近は一昔前よりだいぶ事業承継が当たり前になってきていて、今はオープンネーム、自分の会社名を出して事業を説明して、どうですか、誰か引き継いでくれる方いらっしゃいませんか、というようなイベントをやっています。例えば公庫では、全国13か所ぐらいやっているのですけれども、ノンネーム、匿名で行うよりも全然反応がいいんです。買い手がつくことが多いんです。メディアにも取り上げられることが多いので、それだけ雰囲気醸成する効果が非常に高いと思います。実際に事業承継されている事例も市内であると思いますし、名の知れた企業でもあると思いますので、親族外承継でもいいと思いますし、第三者承継もありますし、そういったことを見せていくということも大事なのではないかと思います。マッチングについて紹介させていただきますと、公庫で行っているのは小規模の事業者さんです。法人登録されているのがありますが、個人事業主が4割いらっしゃいます。ある程度の規模の会社には毎日のよう

に事業承継をしませんか、M & Aをしませんかというダイレクトメールが多分届いているんだと思います。本当に小さな会社さんにはなかなかそういうことはないと思うのです。なので、そういったところを事業承継していただければということで取り組んでいまして、実際に成約した事例でいうと、洋服直しのリフォーム屋、薬局、鰻屋とか、本当に普段皆さんが目にするような事業でも事業承継が成立しています。売り買いが成立しているということをぜひ御存知いただければなと思っています。ちなみに、この場合年商で5,000万円以下の成約が7割です。事業を売買すると非常に手数料が高額だというのはよく言われているのですが、公庫の場合は事業の引き継ぐ事業価値自体では、平均で550万円ぐらい。手数料はもっと安いです。大きな事業だと手数料が500万円ぐらい、もっとかかってしまうのですが、公庫の場合は、その事業価値が550万円ぐらいの本当に小さな企業でも、実際に事業承継ができていますということなんです。属性で言うと、売る側の平均年齢は68歳です。引き継がれる方は46歳です。24歳差、ちょうど一世代分ぐらい若返るということが実際に起きているので、いいかなと思います。買う側なのですけれども、先ほど、事業承継について、うちは大丈夫という団体さんもいると思いますけれども、買う側の立場で見た場合に、事業を拡大しようと思って買いに行く方が4割ぐらいいらっしゃる。或いは新分野に行きたいということで買われる方も3割ぐらいいらっしゃる。さっき言った鰻屋は、運送業の方が鰻屋を買ったのです。高齢ドライバーが運転業務から降りた後の受け皿としてやるんだと。あとは、新たに創業する、誰かがおっしゃっていましたが、自分でビジネスを始めるときにゼロからスタートすると辛いから、すでに基盤がある事業を買いたいという方も3割ぐらいいらっしゃるということで、事業承継の買い手側売り手側いろんな面もあるので、地域の活性化というか事業の活性化にも繋がるのではないかというふうに思いますので、市役所が音頭を取るいいテーマではないかと思っています。最後に、全国で頑張っている自治体が多く、先行しているのは愛知県豊橋市と言われております。私どもが見ている限りで言いますと、山形県酒田市は先ほど言った4つのメニューを市役所が中心になって行っています。ぜひ先行事例として研究していただくと参考になる事例じゃないかなと思いました。

委員 事業承継という話ですけれども、まちの活性化というか維持発展を考えると、働く場の確保というのは大事だと思いますので、事業承継については1つの考えでいいかなと思います。先ほど委員がおっしゃったように、事業承継に関する調査結果を見ると、相談したいという方が15%で、特に相談する必要がないという方は85%いる。ただ85%もいるのだけれども、実際、廃業も増えているということは、経営者と市側で考えようとしていることにギャップがあるのかなと思っています。そのギャップをどう埋めるのかというのは、それを調べないとなかなか難しい問題だなと思っています。建設業のことを考えると、現状はやはり若手の技術者が確保できていない、労働者が確保できていないということです。事業は続けたいのだけれども、技術者がいなくて事業継続ができないということで廃業したいという会社も今出てきている状況です。技術者が確保できれば、会社も継続し、事業承継も進んでくるので、やはり人材確保というのは、この

テーマに関連して重要なことかなと思っています。

会 長 誰が事業承継を求めているのか、個別の対象を市が調査すべきというところはあると思います。どういう役割を果たす企業なのか、活性化が大事だという意見がありましたけど、それに資するような、そういう企業の承継でないといけないというようなこと。若い世代の人たちが入っていくこともまた必要だということがありました。これは新規事業を立ち上げるという意味合いがあると思います。新規事業という場合も、第二の創業という形で考えれば、承継の方にもそういった人材が来るのではないかと思います。店を閉めたいということですけど、それは情報がないからだと思うのです。コンサルタントではないですけど、この事業所はこういう資産を持っているから、こうすればいいのではないかとですか。これは新規事業とも関わってくるのかと思いました。

委 員 次回の開催までに、すでに商工会議所とか金融機関等で取り組んでいる事業承継の事業や実情みたいなものに基づいて、こういうような相談があるんですけどか、事業承継を考えている人や考えてもらいたい方をどうキャッチするのかということのヒントみたいなものが出されないかなというふうに思っています。どのタイミングでどういう働きかけというか、窓口があったら廃業までにはならなかったと思いますとか、何かそういった情報や事例を少し集めていただければと思います。

事務局 最終確認ということで、今回のテーマ、事業承継プラスアルファということですが、プラスアルファの部分は、人手不足、人材確保ということでよろしかったでしょうか。

委員一同 はい。

次第5 その他

会 長 それでは全体を通して何かご意見ありませんでしょうか。無いようでしたら、活発なご議論いただきましたので、本日はこのあたりでお開きしたいと存じます。

次第6 閉会

会 長 以上をもちまして、第15回小樽市中小企業振興会議を終了いたします。本日はありがとうございました。