

第1回「うつのみや中小企業応援プラン」推進懇談会議事録

日時	令和元年10月25日(金) 10:00~12:00
場所	宇都宮市役所 農業委員会室
出席者	別紙参照 ----- (事務局) 経済部 商工振興課職員
会議 要旨	「うつのみや中小企業応援プラン」の概要及び各団体の現状等について意見を聴くもの 【議事】 (1) 「うつのみや中小企業応援プラン」の概要及び進捗管理について (2) 各団体を取り巻く現状と課題について (3) 「うつのみや中小企業応援プラン」の戦略事業について
<p>議事(1) 「うつのみや中小企業応援プラン」の概要及び進捗管理について</p> <p>○ 主な意見・質疑応答</p> <p>【加藤委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>活動指標のこの実績というのは、昨年度、平成30年度の実績か。</li> </ul> <p>⇒ そうである。</p> <p>【岡田委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>目標値の累計の数値は、令和元年から何年までの累計か。</li> </ul> <p>⇒ 最終的にはかるのは令和5年になるので、令和元年から4年までの4年間の累計となる。</p> <p>【岡田委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業承継に関する相談件数というのは、どこに対しての相談なのか。相談窓口は、県の事業引継ぎ支援センターなどいろいろあるが、どこに対しての相談と捉えるのか。</li> </ul> <p>⇒ 栃木県事業引継ぎ支援センターで受けた相談件数である。</p> <p>【安西委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>昨年度策定したこのプランは、中小企業の現状の理解、分析、政策、戦略など、すべてを網羅し、かなり精度の高いものになっているが、ここからが大変である。目標に掲げた数値に向けて、いかに実行していくかというところが一番難しいと考えている。</li> </ul> <p>【大杉委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このプランの事業所へのPRはどのようにしていくのか。常に市から企業へ情報提供していくのか。</li> </ul> <p>⇒ 今は市のホームページに掲載しているのみであるが、概要版のリーフレットを作成したので、今後は、支援団体などの協力を得ながら、このリーフレットを各企業の手元にも届くようにしたいと考えている。</p> <p>【阿部委員】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>プランでは、中小企業の支援機関である商工会議所との連携が重要となっている。今後、令和2年に経営発達支援計画を市と協同で策定する際、このプランも参考にしていきたいと考えている。</li> </ul>	

#### 【熊谷委員】

・ 基本施策5の活動指標について、年間で200人から240人の参加者数ということであるが、市の就職支援事業の実施回数は何回くらいを想定しているのか。

⇒ 市で実施する就職支援事業の主なものは、月1回開催の就職支援セミナーと随時行っているキャリアコンサルタントによる個別の就職相談である。

就職支援セミナーは、一般の求職者に向けて現在の雇用環境や就職活動に必要なノウハウ等をセミナー形式で紹介するものであり、これは毎月1回開催している。その他、市が独自に雇っているキャリアコンサルタントによる個別の相談を随時実施している。これらの参加者数を年間200名から240名に増やしていきたいと考えている。

#### 【檜山委員】

・ 各施策の中で、四角で囲ってある戦略1, 2, 3というのは、どのような意味があるのか。

⇒ この「戦略1, 2, 3」というのは、概要版の4ページ目「戦略事業」を表している。これは、プランを効果的・効率的に進めていくための4つの重点化した事業のことであり、その項目の具体的な施策をこの四角囲みで表記しているところである。

戦略事業の詳細については、議事3で説明する。

### 議事(2) 各団体を取り巻く現状と課題について

#### 【安西委員】

栃木県保証協会というのは、中小企業が融資を受ける際に法的な保証人になる機関であり、信用保証協会法に基づき設立されたものである。ちょうど今年の10月に70周年を迎え、県内中小企業者6万58者のうちの34.3%にあたる2万597者に利用いただいている状況である。金融支援、経営支援の両面から関係機関と連携して中小企業の支援に取り組んでいる。

私が日々、中小企業の方々と関わる中で感じていることについて、企業のライフステージ（創業、成長・安定、再生・事業承継）に分けて話をさせていただく。

まず、最初の「創業期」については、行政、商工団体、金融機関が、かなり力を入れてきており、セミナーを開催したり、創業者をサポートする体制が整ってきている。そのような効果もあり、少しずつ増加していると思う。また、創業者も事前に勉強をし、経営の知識を持ってから始めるといった体制にもなってきていると思う。ただ、なかなか期待したほどの増加までにはいかないというのが現状である。

次に、「成長・安定」のライフステージについてであるが、ここで重要なのは、「生産性向上」と「販路拡大」である。「生産性向上」は、結論から言うとなかなか期待通りには進んでいない。中小企業者も「生産性向上」については、かなり意識をしていると思うが、「何してよいかわからない」また「お金もかかる」という中で、思ったほど進んでいない状況である。一方の「販路拡大」については、今、金融機関や保証協会においては、中小企業の経営改善にかなり力を入れているところであり、PDCAのPLANづくりの支援等を行っているところであるが、その際、どうしても原価低減と経費削減のコスト削減へいってしまう傾向にある。ほんとうに中小企業者が期待しているところ、また、金融機関や支援機関も期待しているのは、売上増加であり、「販路拡大支援」というのは重要であると常々思っている。そこについては、もう少し関係機関が連携して、市や県でも何かよい販路拡大の支援の方法を見つけることが

必要だろうと考えている。

それから、「再生期」についてであるが、ここは経営改善支援なのだが、支援機関等による返済緩和などに係る抜本的再生支援や条件変更支援というのは、かなり進んできていると思う。返済緩和をしている多くの中小企業者が、中小企業経営にとって重要なPDCAの計画策定をしており、金融機関や中小企業診断士等の第三者の目が入って計画を策定している企業は、やはりそれなりに強くなっていると思う。

最後に、「事業承継」についてであるが、これは一番問題であると考えている。事業承継は、皆さんが重要だと重々承知していてもなかなか進んでおらず、当協会を利用している2万者のうち、半数以上が後継者が未定・不在という状況にある。そこで、私共の保証協会では、「栃木県経営資源引き継ぎ支援」というのを10月から開始した。これは、「栃木県事業引継ぎ支援センター」と連携し、企業の廃業を防ぎ、その経営資源が無駄にならないよう、創業型と事業承継型の2つのパターンでその経営資源を次世代に引き継いでいこうという取組みである。この取組みは、県のみならず全国から注目されており、新聞やTVにも取り上げられたところである。この取組みによって保証協会の収益がすぐに上がるというものではないが、事業承継は、保証協会にとって一番重要なお客様の問題であるので、そこはしっかりやっっていこうと思う。

なお、先ほど、事務局からも話があったとおり、宇都宮市の活性化というのは、中小企業の活力、元気が出るというのが必要不可欠であると思うので、ぜひここにいるメンバーの関係機関のみなさんが、連携して、宇都宮市で強い中小企業を作っていければと思っている。

#### 【岡田委員】

最初に、足銀総合研究所の業務内容について少し説明させていただく。弊社では、主に3つの業務を行っている。一つは「産業調査」といって、栃木県の経済動向や消費税の増税前後の消費動向等、様々な経済環境を取り巻く調査を行い、それらの調査結果のほか、社員が書いたレポートなどを掲載した月報を月1回発行している。次に「経営サポート部」といって主にコンサルティング業務を行っている。この業務では対象が二つあり、一つは市役所等の行政機関を対象に様々な企画を検討していくもので、もう一つは中小企業等の企業を対象にハラスメントセミナーや若手スキルアップ研修など様々な研修を出張して行うものなどである。また、三つ目は、このプランにもある「ICT」にも関わるもので「ITソリューション部」といって、企業にとって必要なシステムの要件や、どのようなソフトを活用するかなどといった具体的なシステムの導入のお手伝いをしている。

この懇談会では、プランの計画期間である4年間の中で、足銀総合研究所としてだけでなく、一民間金融機関からの立場でも意見をしていければと思っている。

というのも、このプランは中小企業の課題や、施策、戦略等も非常に整理されていて分かりやすい。すばらしいプランである。問題は、これにどう取り組むかということである。私は、個人的に、中小企業の振興は、大所高所から攻めているだけではダメで、局地戦とか個社の積み上げであろうといつも思っている。例えば、過去に、非常に困ってしまった融資先があり、保証協会の方と一緒に行って、会社の内情や家族の話などをよく聞きながら、実際どこまで返せるのかなどといった話をしたり、生々しい話だが、会社をたたむのではなく、残す場合、残してどうするかとかいった話などをしたことがあった。このような実際の現場での対応の積み重ねを増やしていくことが大切なのだと思う。

最後になるが、最近、金融機関が大切にしているのは、一言でいうと「事業性評価」

である。「事業性評価」というのは、中小企業の経営者に2時間から3時間くらいかけてインタビューし、会社を取り巻く環境や会社の強み弱みなど、いわゆるSWOT分析的なことをやりながら、その会社の課題を見つけ、今後の対策やどのような支援ができるかというのを整理していくものである。この「事業性評価」の中で、課題として挙げられるものはたくさんある。「販路拡大」のところもあれば、「金融支援」のところもある。また、「経営者の右腕が辞めてしまった」というような人材の問題や、そもそも「どのようにしたら若い人を雇うことができるのか」や「若い社員をつなぎとめておくためには、どうすればよいか？」などといったものもある。多くの金融機関が、そのような個別の会社の課題に対する支援に取り組んでいることと思う。そのような取り組みと、このプランの具体的な個別の動きというのがまさにシンクロしているところだと思う。このことは、このプランの遂行のために非常に大切なことだと思うので、それぞれの立場から、「今このようなことに取り組んでいる」といった報告をし合い、何か困っているところなどがあれば、ぜひ私も知恵を絞って、意見をしていきたいと考えている。

#### 【檜山委員】

私は、事業者の部分と商店街の理事長という公職の部分と2つのところでお話をさせていただく。

まず、事業者としては、和洋菓子の製造販売・卸売業などをやっているのだが、現状としては、卸売業の割合が多いということで、販路に恵まれた状況にあると思っている。ただ、あまり販路を広げるといっても、卸売というのは、作ったものを常に何%か割り引いて売っているため、それを少し改善していかなくてはと考えているところである。

このプランの「販路拡大の促進」についてであるが、県内の販路開拓また、全国に向けて販路拡大をどのように行っていくのかというところが問題になると思うが、個人的には、「関西のモノを関東に持ってきた時には売れるが、関東のモノを関西に持っていった時には売れない」といった感覚がある。たまに県外へ出張販売に行くことがあり、東京に行った時はそれなりに売れるが、大阪に行った時にまず売れないといった経験から感じたことである。そういった点を改善していくなど、単純な販路の拡大というよりも、ある程度どうやったらそういうところで受けるのかという考え方を持ったらいいのかな、というのを感じている。

また、「事業承継」についてであるが、私は会社としては4代目であり、従業員は高齢の方から若者まで15人弱くらいいるが、なかなか若者が定着しないという問題がある。高齢の方で一番長く勤めている人は、もう50年位勤めており、そのような人たちは一生懸命、昔から働いていてくれているのだが、若い人たちは、「その人たちがいるから大丈夫だ」という勝手な安心感を持っているのかもしれないのだが、自分から技術を習得する意欲が薄いというのは感じている。若い人たちに積極的に話を聞くようにすすめても、昔からいる人はいわゆる職人肌なので、教えるものじゃなくて、見て覚えるものだという感覚が非常に強いいため、なかなかうまくいかない。あまり覚える気力がない人と、教える気力があまりない人がいるというのが、いわゆる製造現場では起きていると思う。ただ、だからといって、従業員の意識改革をするというのは非常にハードルが高いと思う。会社でいえば、製造の根幹を担っている人たちの一日の時間を割いてそのような意識醸成のセミナーに行かせることは難しい。そのような技術継承の問題が、事業者としての現状と課題であると思っている。

次に、商店街の話をしていただく。ユニオン通りでは、現状、空き店舗は埋まり

つつあり、商店街としては比較的活気がある方だと感じている。ここ2～3年では、物販よりも飲食店の出店が非常にユニオン通りは多い。恐らくユニオン通りだけではなく、街の中のすべての商店街を見ても物販よりは飲食の出店が多いと思う。ある商店街の理事長のコメントで、街中が「夜の街」に変わってきてしまった」というのがあった。午前中は静かで、お昼過ぎくらいから徐々に活気が生まれて、夜中の12時にピークを迎える街という感覚が非常に強い。確かに、私も街中に住んでいて夜の街に活気があって非常にいいことだとは思いますが、一方の意見として、年配の方からは、「昔はみんな買い物が楽しくて街中に来ていたが、今は、ただの飲み屋街になってしまった。上野や浅草で酔っ払いが転がっている状態と変わらない、非常に品位の低い街になった。」などといった意見もある。なので、街中のそのような活気と業種のバランスをどのようにしてとるのか、それが非常に難しくなっていると考えている。

また、ユニオン通り商店街の中は若い経営者が多いので、元気があるように見えるが、会を預かっている身としては、ここで働いている若い子たちは一生これで食べていく気なのだろうか、という心配はしている。ここは衣料品の物販が非常に多く、年代的に20代後半から40代前半位をターゲットに扱っている店が非常に多いので、今ここで働いている人たちが60代になっても同様の服の販売が続けられるのだろうかと考えた時に、恐らくその中で新陳代謝が起きるのであろうし、その新陳代謝から外れていった人たちは、その後、どのようにして食べていくのかといった心配がある。各事業所のことはそれぞれが考えることではあるが、そのような新陳代謝がしっかりと行えるような商店街であればよいと考えている。

#### 【熊谷委員】

まず、宇都宮大学の現状等々の話をしながら、大学生の活動というところをお示しさせていただければと思う。本学は5学部あり、1学年1,000名、院生を含めて約5,000名の学生が在学している。学生1人が市内で三食食べて生活をして…といったところで考えると地域経済の活性化に少しはお役に立てているのではないかと考えている。

本学の強みとしては、北海道から沖縄まで、全国各地からまんべんなく学生が入学している点と、交換留学を含め留学生が250名程度在籍している点である。このことは、地域に人材を輩出するという大学の使命に加えて、長い目でみて、全国から学生が入学しているということは、仮にその学生が卒業後宇都宮に残らなくても、地域に帰った時や全国各地や世界で活躍する際に本市の魅力を伝えてもらえるというところで、市のPRをしてくれる人材であると捉えることもできる。また、本市との縁ができることで、卒業後も市内に縁の商品を購入するとか旅行に来るなどという形で地域の活性化に貢献できるのではないかと考えている。

具体的には、今実施しているCOC+というプロジェクトの中で（今年度で最終年度）、全学部必修で「とちぎ仕事学」という科目を開講している。そのなかで、栃木県また宇都宮市の魅力を学生に伝えている。また入学者は約3割が栃木県内出身だが、卒業時に約4割が県内に就職しており、毎年、少しずつであるが、地域に定着している。

次に、学生の就職活動についてであるが、学生も年毎に活動に特色がある。以前は、就職活動で何十社も回っていたが、最近は、とても活動量が少ない傾向にある。最初に出会った企業や業界で進路先を決めてしまい、他の業界等に視野を広げてみようとしれないという傾向もみられる。合同説明会等々を開催しても全体に参加者が減少傾向にあり、自分がターゲットとした企業の話聞き終わるとすぐ帰ってしまい、そこで

新しい企業との出会いを広げるという傾向が少なくなっている。就職活動に入る前の早い段階で、生き方や自分を知ることに加えて業界や働き方などのことを知る機会を設けていくかということが課題になってきている。

それを打破する方法としては、インターンシップで企業と接していくということと、共同研究を通して、日頃から企業の技術や製品を知るとか、取り組みを知る機会と捉えて、その点も本学では力を入れ始めている。

また、学生は、大企業だけを狙っているのかということそうではない。先日、学内の就職に関するガイダンスを開催し4年生が後輩に話をする機会を設けたのだが、そこで「もっと中小企業に内定した先輩の話を知りたい」というコメントが多数あった。学生のニーズとして中小企業で自分の力を発揮していきたいというのが、数年前よりも多くなっている傾向もあり、学生へ中小企業の魅力を伝えていく取り組みも展開していきたいと考えている。

#### 【加藤委員】

まず、日本政策金融公庫について簡単に説明させていただく。私共は、国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の3事業部制になっている。統合してからちょうど10年が経過し、最近の傾向としては、とにかく、私共は政府系の金融機関であるので、単独ではなく、地域金融機関の方々と、地銀や信金、信組と連携して、企業を維持させるという取り組みを推進している。また、3事業に分かれているため、お客様の層もだいぶ異なっており、私共が四半期に1回実施している動向調査では、特に大きな開きがあるのが「小規模企業」と「中小企業」の差である。これは、宇都宮市だけの話ではなく、栃木県の場合、ものづくり県であるため、製造業のウェイトが4割くらいになってしまうのだが、小規模事業者の実績が下がっており、先行きの見通しも低い状況が続いている。現在、7月から9月期のアンケート調査をとりまとめているところであるが、その前の期（4月から6月期）と比較しても、更に悪化しているという状況が見られるため、小規模事業者の企業体力については少し心配しているところである。その反面、中小企業、やや規模の大きいお客様については、比較的安定している。消費税増税実施後ではあるが、先行き見通しもあまり悪い実績にはならないだろうと見ている。

また、企業内の問題点については、小規模企業では「売上不振」や「採算がとれない」などといったところを第一に掲げているが、中小企業者の場合は「人材不足」、そこが一番の課題と挙げているので、事業の規模によってその辺は違ってきているというのが現状である。今、私共で懸念しているのが、台風の影響で県南の地区などにおいて、この先悪い影響が出なければよいが…と思っているところである。

次に、当公庫の全国転勤の様子から宇都宮のことについて少しお話をさせていただく。私共は、全国で152支店があり（栃木県には、宇都宮支店と佐野支店の2支店）、基本的には全国転勤である。当然、宇都宮支店も一般職の女性を除くとほぼ転勤族ということで、外部から来た職員がウェイトを占めており、通常、外部から転勤してきた職員は、そのまま次の転勤で出ていくこととなる。しかしながら、外部から転勤してきた職員が、本県に地の利も何にもないのに、ご家族で、そのまま宇都宮市に不動産を購入されて残るといった場合が結構ある。このような話は、仙台支店や札幌支店ではよく聞く話であるが、宇都宮支店も結構多い。その理由について聞くと、お子さんが小学生・中学生の時にネットワークができて、そのまま、結局この場所を気に入る、この場所が暮らしやすいということで、宇都宮市内に不動産を求めたという話である。その後は、ご主人だけが単身赴任で出ていき、いずれご主人が定年で戻ってく

るというパターンもある。宇都宮にはそのような魅力があり、また、お子さんが教育途上にいる時の奥様方のネットワークというのは強靱なものがあるので、そのようなネットワークを生かすのもいいのではないかと思う。

次に、私共の動向調査でお客様からアンケートをとる中で、「補助金についてよくわからない」という声がよく聞かれる。各市町村の補助金もいろいろあって、私共も存じ上げないものがある場合は、お客様から照会がある都度、各市町村に照会をしてお客様に回答するのだが、このように使い勝手がいいものがあったとしても、なかなかうまくその辺がお客様に伝わっていないので、もう少し周知する方法を考えた方がよいのでは…と思っている。

次に、先ほどから話があるように、「小規模事業者にとっての事業承継」というのが、一番の課題となっている。公庫をご利用いただいている方で70歳以上で代表者を務めていらっしゃるお客様は、全国では28%であるが、栃木県では33%位となっており、特に本県は高齢化率が高い。特に小規模事業者の方に対しては、事業承継はナイーブな問題のため、あまりこちらから話を振るといっても気後れする部分もあったが、最近では、全国的に事業承継が話題になってきており、事業者も意識するようになって少し機運が高まってきていると感じている。そのような中で、小規模事業者の高齢の方で、頑張っている方に「事業承継をどのように気付かせるか」や「どのようにその企業を磨きあげて次につなげるか」などといったマッチングの問題が発生してきている。このことについても、私共は単独ではできないので、商工会議所や引継ぎ支援センター、また、保証協会や金融機関につないでいくことになるが、その辺の情報をいかに共有して、とにかく「事業を維持してもらおう」、「事業を継続させる」のが大切であると考えている。

また、私共も去年くらいから、まずは事業者に気づいていただくということで「事業承継セミナー」を実施している。去年は事業承継の税制改正があったため、税務署や税理士に依頼し、税制の説明会をやっていただいた。そのセミナーを受講した方にご相談の際、「正直、それまで全く税制もわからなかったけど、あのようなセミナーを受けたことで、家族と相談する機会が増えた」というお話をいただいた。このように、セミナーを開催することで、徐々に気づいていただいているのはありがたいと思っている。

最後になるが、私共の方では、当然、融資であるため、申し込んでいただいた方にお断りするケースもあるのだが、その際に、ただお断りするのではなく「事業の継続」といった観点から、「まずはメイン銀行に相談をしてみて、保証協会の長期組み替え制度等を活用した資金繰りの緩和を検討してはいかがでしょうか」などといったアドバイスを行うようにしている。それにつながったケースが何件かあると聞いている。そのような形で、「今ある中小企業者をどのように維持させるか」、「継続させるか」を何とかして細かいながらも、いろんな形で試行錯誤してやっているというような状況である。

#### 【大杉委員】

私の所属する連合栃木の宇河地協というのは、労働者の組合のほとんどが集まっている団体であり、特に大きい企業だと自動車総連という団体や自治労、U Aゼンセン、J Pなど、いろんな業種、様々な働き方の集まりである。

特に私がいる製造業では、皆さんの話にもあるとおり「人手不足」が問題になっている。私共の会社は「村田発篠」といって創業100年以上のバネを作っている会社である。国からグッドカンパニーの賞をいただいたり、県からも中核企業として表彰されているので、それなりに知名度や認知度があり、新しい人は入ってくるのだが、

人がはいても長続きしない、少したったらすぐやめてしまうということがある。そのため、大変、人も足りない人材も足りない状況である。製造業では、先ほど、檜山委員の話にもあったとおり、腕―「匠の技」の継承というのが大切であるが、教える方と教わる方のコミュニケーションというのは結構難しいところがある。私の古い考えかもしれないが、やはり、若い人は「根性がない」ところがあり、少し怒ると「じゃ辞めます」というような感じで、すぐ退所される方も結構多い。また、そういうところがあるので、やさしく指導をするといってもなかなか難しい。そのような意味では、人を育てるといってもあるが、その前段階として、学校などで人との接し方というのを上手く学んできてくれれば…と思う。最近の人は、人と人との話し方も昔と違うと思うので、そのようなところを上手く勉強してきて社会人になってきてほしいと思う。

また、私共の会社は40年前に海外に進出しており、現在では、アメリカをはじめ、中国やメキシコに工場がある。製品を納める先がアメリカなどの海外にあるため、当然、現地で作った方が安上がりということもあり、現地に工場を設置している。進出した当初は、「日本の製品はよい製品で、メイドインジャパンは誇れる製品だ」という評価であったが、だんだん時代も変わり、今では、「日本の製品は付加価値が高く、コストがかかる」ということで、他の製品に代わってしまうということも多々ある。なお、海外工場では、現地の方を採用することになるが、現地の方とのコミュニケーションも大変難しく、日本から出向く職員も、文化も環境も全然異なる国で、仕事だけでなく、生活の面でも苦勞を強いられており、「海外に進出しなくてはいけない日本企業」という難しい部分もある。

また、加藤委員から、補助金や助成金等について話があったが、私共もいろいろ知恵を絞って国や地方自治体等の補助金や助成金を活用している。実際、会社の売上ベースをみると、本業の収入のほかに、助成金や補助金などを収入として計上している部分も多々ある。このような企業向けの補助金・助成金については、ぜひ積極的にPRをし、本当に苦しい状況の企業に制度を知ってもらい、事業の継続につなげるなど、企業の経営に役に立てるようにしてもらいたい。このプランにおいても、私共がPRを積極的にしていくことによって企業の役に立つのではないかと思う。

#### 【阿部委員】

宇都宮商工会議所は、現在会員が6,000人を割ってしまい、非常に厳しい状況の中で、何とか会員数を6,000人まで戻すため取り組んでいるところである。先ほどからお話があるとおり、後継者の問題、この問題で企業が廃業に追い込まれ、会員の退会が目立っているというところである。

商工会議所は業種ごとに10の部会に分かれており、それぞれ部会の中での意見交換をし、景況等の話を聞いているのだが、どの業種においても「人手不足」というのが問題視されている。特に運輸関係と建設業。建設業については慢性的になっており、今は「働き方改革というのがネックである」ということで、非常に苦勞されているのが現状である。

先ほどからお話が出ている「栃木県事業引継ぎ支援センター」は、平成26年の11月に設置されており、行政、金融機関等々の皆様の協力をいただきながら進めているところであるが、私共の方では、成約が79件、全国のトップクラスということで注目を浴びているところである。ここで、昨年からは積極的に取り入れているのは、親族内承継であり、こちらについては、関係団体等々と連携をし、アンケート調査をとりながら、掘り起こしを行って対応している状況である。



また、我々商工会議所の職員においては、個社支援ということで、伴走型の支援を行うため職員の質を上げていかなくてはいけないということが求められている。現在、私共の職員では、20代が一番多くなっているのので、組織的に非常に厳しいところがあり、その若い職員に経験をさせないと追いついていかないというのが現状である。そこで、所内の研修体系の強化と併せて、引継ぎ支援センターのブロックコーディネーターに、20代、30代の若い職員を積極的に同行させるような形で教育をさせている。

また、このプランの「ICTの利活用の促進」について、当所においても事業はやっているが、やはり中小企業では遅れているような現状があるかと思う。そのような中で、まず「技術を必要とする人材がいないのではないか」ということを課題とし、それをどうするかということの対応が必要ではないかと考えている。また、「ICT・IoTの利活用に成功した企業の紹介」などの情報発信や、「SNS時代の企業のリスクや、従業員のITリテラシー教育に取り組んでいる成功事例」などの情報発信について、積極的に取り組んでいく必要があるのではないかと考えている。

更に、毎月10日に、商工会議所で発行している「天地人」という紙ベースの会報誌について、例えば、動画配信など、今の時代の流れに応じた対応も今後考えていく必要があるのではないかと考えている。セミナー等々を開催しても、なかなか人が集まらないという現状であり、情報発信の仕方についても工夫が必要であるが、今後、そのような事業をやる際は、単独では厳しいため、関係機関などと連携していかないと難しいと考えている。

最後に、「中心市街地の活性化」は会議所の大前提であり、そのような中で、市役所に対し、LRTの問題、早く西側にも着工していただくよう要望をしているところである。今後も、会議所としては、会員の声を汲み取って事業に反映したり、要望などをしていくことを考えているので、このプランに施策についてもそうであるが、会員の意向を踏まえながら、市役所と協働でやっていくこともあると思うので、お願いしたいと考えている。

#### 【阿久津委員】

中小企業団体中央会というのは、一般の方にはなかなか馴染みのない組織だと思うが、中小企業協同組合法という法に基づいて各県に一つずつ設置されている団体であり、中小企業・小規模事業者の連携組織の支援機関として組合の設立から運営支援を行っている。支援の対象となるのは、商店街振興組合や事業協同組合、商工組合、企業組合、協業組合等々商工業者の組織化された組織を会員として運営している団体である。先ほど商工会議所の話にもあったが、中央会においても会員の減少になかなか歯止めがかからない。その背景には、組合の構成員である事業所の廃業、後継者不足などもあると思われる。ピーク時には県内に650くらいの組織があったが、現在では400超まで減ってきた。実は、組合が減る、会員が減るというのは、中央会にとっても大変なことであり、会員数の減少は職員数の減にもかかわってくることから、何とか新しい組合を創生して会員を増やそうと努力をしているところである。

また、最近では、「人手不足」ということで、設立相談の大半が「外国人実習生の受け入れのための組合設立」というのが非常に多くなってきている。一般の組合の設立の相談は半分もない。国も人手不足ということで、去年から方針が変わり、以前は本来の目的でつくった組合が1年以上しっかり経営をして、財政基盤をしっかりとしてから認めるという方針であったが、最初から受け入れをしていいことになってきている。本当に外国人実習生の受け入れをしたい方が組合をつくるのであれば、私共も全然構

わないのであるが、制度を利用して仲介ビジネスをしたいという事業者さんが非常に多くて困っている。国の外郭団体で組合の運営を指導する機関があるのだが、そのコントロールもきいていない状況であり、組合設立の相談においても、外国人実習生の受け入れをビジネスとしている組織も結構あるので、その見極めが非常に難しいところである。

次に、このプランに出てきた「高度技術化、設備の高度化」についてであるが、私共は平成24年から国の「ものづくり補助金」の窓口をやっており、おかげさまで、県内の中小企業にかなり利用してもらっている。ただ、群馬県や茨城県の採択件数をみると、栃木県は若干少ないように思われる。そもそも中小企業の数自体が群馬県や茨城県の方が多いため、当然採択件数も多くなるのも仕方がないことなのだが、今年度の3回目の締切では、北関東の中ではかなり差が開いてしまった。ただ、今回、非常に目立ったのが新規で申し込んだ企業が予想以上に多かったということだ。本補助金は、多いところで4回も5回ももらっているなど、一度もらったところが申請に慣れており、そういうところが当然合格率が高くなってしまう傾向にあるが、今回は、初めての申請が多かった。なお、初めての申請のため、認定支援機関のチェックミスや添付書類の不備などが目立った。また、ある業界では、機械メーカーが申請書を統一して作成し、機械購入事業者に補助申請を促すなど、制度を悪用しているケースも見受けられる。

次に、10月1日から消費税が改定され、ポイント還元など国においてキャッシュレスを推進しているところであるが、私共は、今年度、栃木県が創設したキャッシュレス推進協議会の事務局になっており、9月より、県内10か所+県庁の11か所でキャッシュレスの話と併せてポイント還元等の手続きの話をさせていただいた。本協議会では、統一QRコードとあって、一つの申請で7つの決済事業者との契約が1回で出来るということを進めているのだが、申請件数がことのほか少ない。当初県は2,000件目標で考えていたのだが、現在のところ2,000件には程遠い状態である。実際に私共もいろいろなところへ行ってお話をさせていただくのだが、中小小売店からは、「QRコード決済はクレジットカードや電子マネーよりは手数料がかからないけれど、結局はかかってしまう。その手数料が痛い。」といった声を聞く。特に、今、インバウンドも含めた観光客等対応のため、商店街や観光地の組合等をお願いをしているところなのだが、中小企業の方というのは、今までのやり方を変えるというのは時間がかかるというのが実感としてある。例えば、日光の老舗店の組合に訪問した際、代表の方が「老舗ほどそういうのには疎い」というような話をされていた。要は老舗というのは、ほっておいてもお客さんは来るし、マスコミなどに取り上げてくれるので、何もしなくても、金をかけて余計なことをしなくても大丈夫だということであった。今後、宇都宮市においても、キャッシュレスの事業を通じて協力していきたいと思っている。

最後に、先週の台風被害が想像していた以上に大きく、特に県南の栃木、佐野、足利の被害状況が特にひどかったと聞いている。今は、その後処理をしなければいけない案件が増えてきており、ばたばたしているのが現状である。

### 議事(3) 「うつのみや中小企業応援プラン」の戦略事業について

#### ○ 主な意見・質疑応答

#### 【阿部委員】

- ・ 戦略事業3の2番目、ICTの利活用促進の助成金の拡充についてであるが、どのように拡充をしていこうとしているのか。

⇒ 現在、補助対象業種は商業・サービス業のみであるが、その対象業種を広げると  
というようなことを検討している。

**【阿部委員】**

・ これは補助額はいくらか。

⇒ 上限30万円で、1/3である。

**【阿部委員】**

・ 何件くらい補助が受けられるのか。

⇒ 予算の上限は設けていない。

**【阿部委員】**

・ 確か今年は商工会議所から1件しか申請していないと思うが。

⇒ 現在のところ、申請は1件である。

**【檜山委員】**

・ 事業承継セミナーの拡充というのは、開催の拡充というのは回数の拡充のことか。

⇒ 現在、検討しているのは、セミナーの対象者を広げてセミナーの種類を増やす方法で、創業者向けや事業承継を支援する税理士など向けのセミナーを開催することを検討している。

**【檜山委員】**

・ 同業者でここ数年20件ほど廃業している。もともと廃業しようとしていた事業者で、この間の台風で機械が水没したのもうやめようと言っている事業者もいる。どのようにして現場の声を拾い上げ、やめようと考えている人を探すのが大変だと思う。そこはどうやっていったらいいのかというのを考えた方がいいと思う。やめようと思っている人は誰にも言わずに突然やめるので。

**【大杉委員】**

・ 戦略事業4で、高校生を対象とした将来の市内就職促進とあるが、これはインターンシップを増やすということなのか、それとも違う方法か。

⇒ 昨今、大学に進学する学生が非常に増えており、栃木県内では大学進学希望者の7~8割が県外の大学に進学してしまう状況にある。そのような中、学生が就職先を選ぶ際、地元の企業を知らないと、売り手市場である昨今、東京圏のいろんな大企業でも、引く手あまたで若い人材を欲しがっているので、そのまま就職を東京の方でしてしまう。なので、我々の方としては、学生に大学進学等で東京に出る前に地元の企業を知ってもらい、将来どちらの企業を選ぶか、ということを進めていくことが重要だと考えており、今年初めて、本格的にマロニエプラザを借りて、進学を希望する高校生に対して大学の学びと仕事のつながりというのを一緒に見せて、「大学でこういうことが学べます」、「大学で学んだことが将来の仕事にこうつながって行って、その学びを活かせる働き口が地元にもある」というのをセットで見せていく事業を実施した。

7月11日に開催し、市内の高校生を中心に、私立・公立合せて2,300名弱の高校生が参加し、受け入れる側の会場には、企業のブース34、学校のブース13を設置し、それぞれ学生に市内企業や学校などを見てもらった。このブースでは、それぞれの企業等について、パネル展示による紹介だけでは、なかなか印象に残らないので、例えば、ものづくり企業の「ものづくり体験」や、大学の「模擬授業」を体験してもらい、などといった体験ブースを設けて、高校生に参加してもらうようにした。事業としての効果は一定あるのだが、様々な意見をいただき、課題などもあることから、今後、様々な手法の検討や新たに取り入れるところもあり、効果の高い事業にしていきたいと考えているところである。

### 【岡田委員】

- ・ ここに書いてある指標を達成していくための「行動」をどのようにしていくというのはあるのか。行動の積上げを誰が担ってくれるのか、中小企業振興のパートナーをどのように集めるかということが重要になってくる。

例えばSDGsというのは、SDGsの趣旨に賛同する企業などが「このような活動をします」ということで、自主的にどんどん参加してきてくれるわけである。同様に、このプランについても、パンフレットやホームページなどで広く啓蒙しつつ、この趣旨に賛同する企業や団体などに対し、勧誘活動をするわけでないが、SDGsの趣旨に賛同して登録する企業のように、登録企業として、どんどん募ってみてはどうかと思う。例えば、先ほど、話のあった市が実施する高校生の事業に参加している高校でもよいと思うし、ここに集まっている商工会議所や政策金融公庫、宇都宮大学なども、様々な活動を行っているわけであるから、それぞれの団体に登録をしてもらい、みんなで活動をしていくからこの指標が上がっていく、というプロセスを見せていくことが大切なのではないかと思う。今のままだと、この指標は、それぞれが取り組んでいるから自然と上がっていくようになっているのだが、今後、この目標値に対し振り返りをする際、市としても実際の「行動」について説明を求められることになると思う。そのためにも、私は、SDGs的な盛り上がりが必要なのではないかと思う。皆さんの一つ一つの中小企業に対する取組みが、この数字を上げるというプロセスになるというところを、もう少しイメージするために、その支援者登録制度みたいなものがあったとしてもよいのではないかと考えている。

⇒ 今お話しいただいたように、賛同する企業や関係者の皆様に手を挙げていただき、それを一固まりにして、まさに、この応援プランの「応援部隊」または「推進部隊」にしていくような取組みは、外に対しての発信にもなると思う。また、そのような取組みにより、一体感がさらに強まり、冒頭に申し上げた、各所で連携して進めていく、ということも、更なる実行力を担保できるものであることから、非常によいご提案だと思う。

### 【岡田委員】

- ・ 「中小企業にやさしい街」、そういう「うねり」というか「ムーブメント」みたいなものを起こさないと、なかなかプランを立てただけだとか、皆さん頑張って協力してくださいだけだと進んでいかないと思う。SDGsがなぜ注目されているのかというと、あのような「うねり」になっているからだと思う。そのような流れとか動きが必要だと思う。

⇒ 参考にさせていただいて、更に推進力を高めるような、そのような取組みにつないでいければと思っている。

### 【安西委員】

- ・ 指標を達成するための取組みというところが一番難しい。そこをどのようにするかなのだが、今の話は事務局の方で検討していただきたい。

⇒ あずからせていただく。

### その他

#### 【事務局】

- ・ 今年度の第2回目の懇談会は2月中旬以降を予定している。