

産業振興会議 専門部会「後継者・経営者・商店会」 実施報告

【検討の視点】

- ◆ 新宿らしさを活かした人材育成
- ◆ 各種支援制度の周知・発信について
- ◆ 10年後、20年後を見据えた人材育成

第 1 回 平成 30 年 8 月 14 日（火） 10:00~12:00

【後継者・経営者・商店会の人材育成の現状】

- 経営者
 - ・ 経営者が自社の発展のために学ぶ場や、他の企業と交流する場が少ない。
- 後継者
 - ・ 後継者をどう育成していけばいいかわからない。
 - ・ まだ承継は必要ないと考えている。
- 商店会
 - ・ 商店会イベントの運営は、一部の会員に集中しており、運営に関わっても商売に結び付いていない。
 - ・ 高齢化や個店の事情により、商店会活動を担う人材が不足している。
 - ・ 加入店舗を増やし、商店会活動を活性化する必要がある。

【人材育成および支援のあり方】

- 経営者
 - ・ 経営者の年齢、経営状態、経営方法等でパターン化したフレームワークを作り、それに合わせて施策を検討していく必要がある。
 - ・ 従業員を雇用して会社を運営していく場合、経営者だけでなく、従業員を含めた全員で学んでいく必要がある。事例報告の場を作ることにより、新たなアイデアや新宿ならではの取組みにつながると思う。
 - ・ 参加企業が課題や強み、困っていること等を持ち寄り、ビジネスマッチングを促す場が必要であり、かつ気軽に参加できる仕組みを作る。
- 後継者
 - ・ 同族、非同族で支援メニューを変える必要がある。
 - ・ 従業員教育によって育った者が後継者になるため、両者は同じレールで考えていくべき。
 - ・ 信用金庫や信用組合等が持つ情報を活用してはどうか。区が関与することで金融機関等の地域の専門家とのネットワークを確立し、有効に機能する形を作っているかどうか。

○商店会

- 商店会イベントの運営が一部の会員に限られているため、新しい取組みや効果ある取組みに対するインセンティブを設け、持続的に活動できるようにする。
- インセンティブは、各商店会の特色、地域の位置づけ等を考慮したものが必要。
- 商店会活動にやる気のある会員が参加したくてもできない状況を考慮する必要がある。
- 商店会加入、未加入に関わらず、商店街路灯を使っている現状であるため、未加入店舗に対するアプローチも検討していく必要がある。
- 必ずしも新しいものを作るということではなく、商店会にある既存資産を活かすところから始めるのはどうか。

【支援情報の効果的な周知および発信】

- 不特定多数に情報を送るより、宛先を記して送った方が、断られることもあるが、よくも悪くも響きやすいのではないか。
- 商店会の個店向けの情報誌は、地域の人に商店街や個店を知ってもらう良い機会となるので一般にも配布してもよいのではないか。
- 今はスマートフォンを持つ人が多いので、スマートフォン用のレイアウトにして情報を発信することは、今の時代、非常に大事である。

第2回 平成30年10月31日(水) 18:00~20:00

【検討の方向性】

- 経営者、後継者、商店会の人材育成の取組みにおいて、共通する項目である「事業承継」に焦点を当てる。
- 新宿区の今後の取組みとして、「事業承継」に力を入れていく。

【事業承継の支援のあり方】

- 経営者は時代の流れによって経営方針を切り替えていく必要があり、経営者の感覚や経営能力、経営判断力をアップすることが求められているので、そこを支援できると良い。
- 経営者は高齢になってから事業承継を考えるのではなく、若いうちからどのような事業承継があるのか、承継にはどのくらい時間がかかるのかを知ることが必要なので、早い段階から取組めるように支援していく。
- やる気のない人や意欲が減退しているような人、逆にやる気がとつてもある人は支援の対象外であろう。その中間にはグレードがあると思うので、そこを見える化するために知恵を絞りたい。

- 事業承継を一括りにして支援するのではなく、「技の伝承」「事業の伝承」「M&A」「第二創業」など、情報を整理し区別して支援にあたる必要がある。
- 第二創業の支援もしっかりやっていかなくてはいけない。業態変更や先代を乗り越えるということを支援するならば、ビジネスプランコンテストにそういう項目があってもいい。アイデアから伴走支援で事業に結び付けていく。二代目や若手には決算書の読み方も必要だが、新しいものを形にしていくこともあるのではなかいか。
- いろいろなパターンで承継をした企業の話聞ける場があるといい。専門家の話を聞くよりは、当事者の生きた話の方がためになる。
- 後継者が経営を学ぶ場として、1日店長で店を回すことや、リアルに経営に触れることができる機会があってもよい。
- 同族での事業承継には、仕事を引き継ぐだけではなく相続を含めた承継が多い。表面的な話をするのではなくて、親身になって話をしてくれる人がいるとありがたい。
- 支援を受ける企業は、相談窓口の専門家の質を問うと思うので、評価レビューを公表するなど、担当する専門家がどのような人物なのかを見える化していかなくてはいけないと思う。

【新宿らしさを生かした事業承継】

- 新宿区の象徴となるようなもの、だれもが理解でき共有できるもの、そういうものをきっかけにして価値につなげ企業に届ける。そこに知恵を絞らないと、他と同じことをやっていくだけになってしまうので、皆の知恵を借りて「新宿らしさ」を出していく。だからこそ新宿で事業を営んでいる経営者や継承予定の人に響くのではないか。
- 「新宿商人」の事業承継コーナーは新宿らしさを表していると思う。事業承継の事例をメールマガジンに読み物として発信していくのもいい。事業承継のヒントが隠されていると思う。事例集を作って新宿らしさを発信するのもいい。
- 新宿区は「多様性」「多国籍性」「混在性」という特徴があって、ぶれないようにすべきだと思っている。「多様性」「多国籍性」というのであれば、外国人経営者の事業承継もあるだろう。セミナーなどには大久保に限らず、新宿は国際都市であるから、あまり知られていない国からでも参加してもらって国際交流を図るのもよい。常に新しい価値創造に貪欲なんだというのを打ち出す。ぶれない努力、行政の力で演出していく。
- 外国人経営者が商店街に入らない問題もコツコツとやっていくとよい。新宿は共生都市だと思う。それを別物として考えるのではなく、ぶれない軸としてとらえていく。

【支援情報の効果的な周知および発信】

- 専門家の中でも税理士は企業の事業承継に関わっていることが多い。支援情報をいかに必要な人にリーチさせるかが大事なので、税理士へのアプローチも必要かもしれない。
- 新宿区が他とは違って先進的な取組みをしていて、そこに新宿らしさを打ち出せると、「さすが新宿だ！」となり、情報がどんどん拡散していくのが理想である。
- 情報発信網を広げる方法として、メルマガと同じ内容でいいので、区の SNS を活用してクロスメディア戦略を図る。同じ内容を違うメディアで流すのも有効といわれている。
- 中小企業が困ったときに見る情報がわかりにくければ意味はない。一般のまとめサイトのような感じでもよいので、情報はわかりやすく分けられたものがよい。

第 3 回 平成 31 年 1 月 28 日（月） 14:00~16:00

【商店会の現状】（商店会サポーターへのヒアリング）

○商店会サポートの現状

- 「商店会組織への支援」「個店支援」「新宿ルーペによる情報発信支援」の 3 点を重点テーマに置いている。
- 支援を必要とする約 80 の商店会を 4 人で分担し、活動している。

○商店会の現状

- 商店会員の高齢化が進んでいることで個人商店が減少している。一方、飲食業には若い人がいるが、商店会活動を行う時間的余裕がない。その結果、組織力が低下し、商店会が沈滞化してしまう。
- 活動している商店会は高齢者が多く、若い人を取り込めていない。若い人は、商店会活動を行うメリットを感じていない。商店会活動が日々の商売につながれば、前向きにやる人が出てくるだろう。
- ある役員がリーダーシップを発揮し、地域の方を巻き込んで活性化している商店会もある。また、大学等との連携による商店街支援事業により、自発的に動き出している商店会もある。

【商店会支援のあり方】

- 新しいことに保守的な商店会に対しては、青年部や女性部にある程度の裁量を与えることにより、きらりと光る活動が出てくるのではないかと。若手人材の発掘も必要。
- 直接目に見えないところにキーマンがいる可能性があり、商店会の中で若手が意

見を言えるように変えていく必要がある。そのためには、商店会サポーターがプロモーションすることが必要。

- 商店会が持つ昼の顔と夜の顔は違う。家業、事業、職業の方が混在していることを細かく見ていく必要がある。

【事業承継の支援のあり方】

- 中小企業庁「事業承継ガイドライン」の事業承継に向けた5ステップの前に、事業承継に困っている方向けのPRが必要ではないか。
- 商店会の横の連携があれば継続できた店もあることから、店主の悩みを商店会サポーターが拾えるようなプラットフォームを作れたら良いのではないか。
- M&A という選択肢があることを知らない事業者がいるため、情報発信が必要であり、商工相談機能を強化していくべき。