

第3回 第二期武蔵野市産業振興計画策定委員会会議録

【会議概要】

日 時	平成30年8月6日（月）15:00～17:15
場 所	武蔵野市役所 西棟8階 812会議室
出席委員	福田敦委員長、松岡拓公雄副委員長、姫野裕基委員、花俣延博委員、川口幸子委員、野口篤志委員、黒竹光弘委員、西塚裕行委員、目黒裕人委員
欠席委員	稲垣英夫委員、榎本一宏委員、渡邊昭浩委員
事務局	生活経済課 西川課長、平塚課長補佐、吉崎主査、劔持主任、有賀主事 パシフィックコンサルタンツ株式会社 4名
オブザーバー	武蔵野市商店会連合会 1名、武蔵野商工会議所 2名
傍聴者	なし
会議次第	<ol style="list-style-type: none"> 1 開会 2 議事 <ol style="list-style-type: none"> (1) 検討課題について <ol style="list-style-type: none"> 1 既存事業所を守るための事業承継支援 2 市内開業者を増やすための創業支援 3 生活に根差したサービス（飲食業、小売業、サービス業等）の維持・発展 <p>話題提供1 商店会の今後について（花俣委員）</p> <p>話題提供2 多摩地域における事業承継について（川口委員）</p> <p>話題提供3 創業事例と支援のあり方について（姫野委員）</p> (2) 意見交換 (3) 結果共有 3 その他 4 閉会
配布資料	<p>次 第</p> <p>資料1 武蔵野市産業振興計画策定委員会 第2回策定委員会会議録</p> <p>資料2 武蔵野市の市内事業者について</p> <p>資料3 事前調査結果（事業者意向調査）からみる期待や要望</p> <p>資料4 武蔵野市の創業支援に関する施策や事業について</p> <p>参考資料 武蔵野市創業支援 パンフレット</p> <p>参考資料 武蔵野都市計画図（平成29年1月）</p>

【議事】

1 開会

- ・ 事務局より第2回議事録の確認について説明

2 議事

(1) 検討課題について

- 1 既存事業所を守るための事業承継支援
- 2 市内開業者を増やすための創業支援
- 3 生活に根差したサービス（飲食業、小売業、サービス業等）の維持・発展

委員長	<p>それでは、第3回第二期産業振興計画策定委員会を始めます。</p> <p>前回同様にグループワーク形式で進めさせていただく。では、事務局から資料の説</p>
-----	--

	明をお願いしたい。
事務局	<資料2～4 資料説明>
事務局	話題提供という形で、3名の委員から話をいただければと思う。よろしくお願いします。

話題提供1 武蔵野市の商工業について（稲垣委員）

話題提供2 多摩地域における事業承継について（川口委員）

話題提供3 創業事例と支援のあり方について（姫野委員）

委員	<p>現在の武蔵野市内の商店会の現状と今後の考え方をお話しさせていただく。</p> <p>市内に3駅あるが、駅前周辺の商店会は何とか持ちこたえている。資料にもあった通り住宅地の商店会は非常に苦戦している。この住宅地にある商店会での集客を図ることが大きな課題となっている。</p> <p>集客を図るため、市の補助金を活用してイベントなど行っているが、総事業費の1/3程度は商店会の負担となる。力のある商店会は問題ないが、その1/3の負担すら厳しい商店会も存在する。住宅地に存在する商店会では月会費が500～1000円程度がほとんどである。一方、例えばダイヤ街商店協同組合などは月会費が22,200円、年間250,000円程度にもなる。また、オーナーとして店舗を貸すと、その会費とは別にオーナー会費として15,000円、さらにアーケード会費なども存在し、オーナーの負担は結構きつい仕組みとなっている、サンロード商店街振興組合も同様の仕組みとなっている。</p> <p>今後の駅から外れたところに存在する商店会は、今までのように駅前商店会と同様の在り方では駄目だろう。抜本的に解決していく必要がある。</p> <p>従来は、路線商店会として道筋に沿って商店会が分かっていたが、面として捉えていく考え方が必要かと思う。例えばグリーンパーク商店会と緑町一番街、そこにキーテナントとして京王ストアやサミットなど大型店を含め、点ではなく面として商店会という考え方が必要かと思う。大型店は敵ではない、今まで通りの考え方を変えていく必要がある。</p> <p>また、空き店舗も増加している。空き店舗への誘致活動も重要になってくる。市内の高齢化も進んでいる、皆が駅前まで買い物に行ける状況でもなくなってきている。中高年層を対象にした商売の仕方、電話注文に対応するなど店舗の在り方を考えていく必要もある。</p> <p>補助金頼みだけではなく、根本的にやり方、考え方を変えていくこと、そして路線商店会（道筋）の考え方ではなく、東西南北に広がった面としての商店会エリアを考えていく必要があるだろう。</p>
委員	<p>多摩地域の事業所は現在13万、従業者数は146万人となっている。社会環境の変化により多少増減はあるが、減少傾向と捉えている。産業別にみると、卸売・小売業が多摩地域の1/4弱を占めている。</p> <p>事業所を業種別開廃業率で見ると、農林漁業、建設、製造、卸売・小売業、金融関係が減少傾向にある。逆に増加傾向にあるものが、電気ガスなどのインフラ関連、医療・福祉、複合サービス業である。全体的には減少傾向にあるものの、業種によっては差が生じている。</p> <p>代表者の平均年齢を見ると、近年では多摩地域のほうが高く全国59.5歳、多摩地域60.2歳で多摩地区の経営者の平均年齢は全国を上回るペースで上昇している。また、年商規模の小さい企業ほど世代交代が進んでいないのが見て取れる。当然の結果として、代表者の引退年齢、事業承継の時期もかなり遅れている。小規模事業</p>

	<p>者の事業承継については70歳を超えてからのバトンタッチという状況にある。まとめると、1、全国の経営者の平均年齢は、1990年以降一貫して上昇を続けており、経営者の高齢化は着実に進展している。</p> <p>2、多摩地域の経営者の平均年齢は2015年に過去最高の60.2歳となり全国平均を上回るペースで上昇している。</p> <p>3、全国平均は2018年1月の調査において59.5歳と、過去最高を更新した。</p> <p>4、経営者の平均引退年齢は67～70歳程度と依然として高水準に留まっている。</p> <p>これらを合わせると、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ことが想定される。</p> <p>将来的に事業承継に関してどのようなお考えかアンケートを実施したところ、後継者の調査対象企業の約半数が廃業を予定していると回答している。法人経営者の3割、個人事業者に至っては7割が廃業予定と回答している。その理由として、「子供に継ぐ意思がない」「子供がいない」「適当な後継者が見つからない」など後継者難を挙げる経営者が28.6%に達した。</p> <p>廃業以外には同族、他社・社内育成も含めた事業承継、あるいは全く別の会社に事業そのものを譲渡するM&Aの辺りをどのように整理していくかが問題になると考える。</p> <p>調査では廃業予定企業であっても、約3割の経営者が、同業他社よりもよい業績を上げていると回答し、今後10年間の将来性についても約4割の経営者が少なくとも現状維持は可能と回答している。</p> <p>つまり、ご自身の事業は将来性がないではなく、当面事業は大丈夫だと言っているにもかかわらず廃業予定と回答し、事業承継できないという状況も見て取れる。</p> <p>こうした企業が円滑に事業承継を行うことができれば、次世代に技術やノウハウを確実に引き継ぐとともに、雇用を確保し、地域における経済活動への貢献を続けることにもつながると思われる。</p> <p>中小企業庁も2016年12月に「事業承継ガイドライン」を、2017年7月には「事業承継5カ年計画」を公表し、経営者の高齢化と同時に後継者人材の不足が懸念される中、特に今後5年程度を事業承継支援の集中実施期間とし支援体制、支援施策を抜本的に強化していくこととしている。今年度の税制改正のポイントとして大きく反映されているものとして、生産性の向上、観光立国の実現、事業承継の円滑化の3本柱と言われている。事業承継については10年間の特例措置も加えられている。</p> <p>事業所数は産業振興の基本であるが、人口減少の中で一律に数字をキープするのではなく、変化する産業・社会環境に応じ、どの産業にどの程度の人を投資してGDPを伸ばしていくのか、細かな整理が必要になってくると考えている。</p>
委員	<p>資料4のむさしの創業サポートネットの(株)マネジメントブレーンに所属する。弊社の業務以外に、商工会議所のむさしの創業塾、多摩信用金庫セミナーにも携わっている。むさしの創業塾は2013年から年1回、多い年には30名程度。また吉祥寺創業塾は年2～3回で、現在は第10期を迎えている。その他むさしの女性創業スクールなど行っている。</p> <p>これらの事業を通して創業に至った事例を2冊の創業事例集にまとめている。</p> <p>2016年発行した10名の事例のうち男女比は4:6。BtoC (Business to Consumer) が7割、BtoB (Business to Business) が3割となっている。</p> <p>2017年を見ると男女比は1:9。BtoCが6割、BtoBが4割となっている。業種としては圧倒的にサービス業が多くなっている。</p>

	<p>この事業とは別にむさしの FM の「創業 1・2・3」という 15 分のラジオ番組で、ゲストに創業者・起業家を招いて体験談を聞いている。現在放送は 61 回を迎え、男性 28 名、女性 28 名のゲストに出演いただいた。ここでの男女比は 5 : 5 で、BtoC が 35 人 (62.5%)、BtoB が 21 人 (38.5%) となっている。</p> <p>この委員会をきっかけに調べてみたところ、BtoC が約 6 割、BtoB が約 4 割でありことが改めて分かった。</p> <p>そのような中で、創業支援に携わっているからこそ、創業後のフォローアップの重要性を感じている。もう少し充実させる必要があるのではないかと思う。今年 (株) マネジメントブレインとしても創業後のフォローアップに力を入れようと、プログラムを考えているところである。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。ご質問等あればお願いしたい。</p> <p>BtoC と BtoB の割合は武蔵野市ならではのものなのか。</p>
委員	<p>他所の関しては詳しくはわかりかねるが、武蔵野市の特徴なのかもしれない。起業家に女性が多いことが考えられる。小さな事から始め、主婦と事業者の合間で続けている方もいる。そのような方はほとんどがサービス業である。</p>
事務局	<p>この後は資料や話題提供を踏まえて、グループ討議とさせていただく。よろしくお願ひします。</p>

- ・ 2 班に分かれてグループ会議<結果は文末に掲載>

(3) 結果共有

事務局 グループ 2	<p>商店会については、地域として商店会を作り直していかないと個店だけでは難しい。吉祥寺は大型店があり、その周りに個店を配置し回遊性を高め、賑わいを確保してきた。また、花俣委員の話題提供にあったように大型店と住宅街の商店会のように地域でどのように共生させていくかという話もある。また、もっと駅から離れ大型店もない地域ではどのように商店会を活性化させていくかということは、それぞれタイプを変えて考えていく必要がある。</p> <p>いずれにしろ面として考えていくことは大切になるが、大型店との共存は吉祥寺地区では歴史的背景もあり理解が進んでいるが、他地区では進んでいない。その意識改革も簡単にはいかない。</p> <p>そこで、無理に意識を変えるのではなく新しい人を呼び込む。その中には当然魅力ある個店がなければ人は呼べない。魅力ある個店を作ることと、面という考えを浸透させるためにも新しい人を巻き込んでいく必要性について話があった。</p> <p>その後、新しい人を巻き込むということで、創業支援と事業承継について議論した。</p> <p>事業承継については川口委員からの話題提供の通り、高齢化が進む中で新たなことにチャレンジして承継している方もいるが、無理に進めるのではなく、今まで事業をしてきた方と、起業したい方のマッチングを図り、店舗や事業の一部を承継するというやり方もある。事業承継と起業したい方のマッチング機会を増やすことで可能性が広がると話があった。</p> <p>但し、事業承継をするにも吉祥寺地区は家賃が高騰しているなどの問題がある。チャレンジショップ後の創業の場など、創業後のフォローの場づくりをまちの中で考えていかなければならないとの話もあった。商店があるだけでなく、人が集まる・過ごす空間を整えることで、空間的な魅力も増し、人が集まり新しいことも生まれてくるだろう。これは事業者だけでなく市全体として取り組んでいくことが必要になってくるだろう。</p>
---------------	---

事務局 グループ1	<p>今後の商店会では、消費者に付加価値を提供することが大事になってくるとの話が上がった。大型店や通販など多くの競争相手はいるが、まちの商店会の特徴を活かす策として、モノを売るだけでなくそこに出向いて情報をいただいた上でアフターフォローを行う。顧客からのいただいた情報に付加価値を付けてお返しすることが大切になってくる。例えば、成城石井のグローサランドの取り組みなどが該当する。このような提供の仕方は大型店では難しいが、個店であればその対応は可能だろう。価格競争ではなく、顧客の満足度を高める取り組みが身近な商店会であればできるはずだろう。</p> <p>これは物販だけではなくサービス業にも該当するとの話があった。現在の金融機関は、顧客の困りごとを聞く相談窓口業務が地域での大切な役割になってきているとのこと。そのようなことから、コンシェルジュ機能という提案もあった。顧客の困りごとを聞き、それに対応するサービスやモノを提供する店舗をつなぐ役割が大事になってくるだろう。</p> <p>武蔵野市在勤者からは、魅力ある飲食店があっても市内南北の移動が不便で、中々住宅地にある商店会の店を利用しにくい。シャエライドのようなものがあればとのハード面でのご意見もいただいている。</p> <p>承継については、現在は必ずしも親族が跡を継いでいるわけではない。様々な方面の方が関わり、付加価値を付けて高めていくが大事になってくるのではないかとご意見をいただいた。</p>
委員長 グループ1	<p>事業承継と創業支援については、違うものなのか、同じものなのか重なる部分も多いという話もあった。</p> <p>事業承継とはむこう30年間、40年間経営者としてやっていただく方にバトンをつなぐことだが、これまでと同じビジネスモデルを引き継ぐことはむしろ稀であり、革新やイノベーションなど時代に合ったビジネスの在り方が必要になってくる。このような革新性を持った事業承継は第2の創業にほかならない。あまり分けて考えるよりも重ねて考える必要もあるだろう。</p>
事務局	<p>何かご質問等あればお願いしたい。グループ1では、消費者と経営者が情報交換をすることが大切と話が上がった。その中でかつてサンロード商店街振興組合ではそのような取り組みをしていたと聞いた。もしご存知であればお伺いしたい。</p>
委員	<p>詳細は分かりかねる。</p>
委員長	<p>現在、岡崎市で「まちゼミ ～得する街のゼミナール～」が実施されているが、吉祥寺のサンロード商店街振興組合は岡崎市が始める以前から「生活教室」をやっていた。商店会の方と消費者の方の参加型で、店主の方が講師となってプロならではのコツや知識を教えてくれるミニ講座を10年以上前に行っていた。プロの知識を提供し、消費者は興味関心を抱くきっかけになっていた。</p>
事務局	<p>直接、顧客の声を聞くといった支援の場があるとよいのではないだろうか。ある意味大型店にはないマーケティングの場になるだろう。</p> <p>創業支援の方面では、そのようなマーケティングの場はあるのか。</p>
委員	<p>テストマーケティングの場がある。マルシェの場をテストマーケティングの場として利用していただいている。</p>
事務局	<p>ありがとうございます。委員長、副委員長から講評をいただければと思う。</p>
副委員長	<p>ただもの売ればよいのではなく、付加価値を付ける。付加価値を付けるためにはいろいろな方法があると思う。それぞれの立場でそれぞれの職種の方が既にいろいろ行っていると思うが、その中で上手くいっているもの、そうではないものの分析もした上で、付加価値とは何か考える必要がある。</p>

	<p>小さな改革は、それぞれの個店、商店会で行っている。永年やってこられた高齢の代表者、そして継ごうとする若い人の関係が上手くいっていないのではないだろうか。それがまちを閉塞させているのではないか。</p> <p>若い人が集まって「このようにしたい」と言えるような場が不足、もしくはないと考えられる。集まる場を作り、集まって楽しく進めることが魅力になる。</p> <p>根本的に人が集まる魅力を作る、「吉祥寺はデザインだ」のような何かキャッチがほしい。そして元気な高齢者は、若い人たちを支援するような仕組みがあれば、動きが出てくるのではないだろうか。モノの魅力だけでなく、空間の魅力を計画的に作り出すことも必要だろう。</p>
委員長	<p>資料2のP2に小売業の年間商品販売額が示されている。平成19年と平成26年を比較すると大きく上がっている。これはネットの影響が大きい。ネット社会という見えない敵が増えてきている。結果として売り上げは伸びているが、若い方は、ECサイトやリアル店舗、特にこだわりがなく購入している。</p> <p>売り手と買い手が分けられる時代、価値を付けて交換する、そこで取引が終了する時代ではなく、付加価値を付ける。消費者（使用する人）が、どのような目的で、何に使い、どのような楽しみ方をして、どのように発散・拡散していくのかまでを含めた、交換だけで終わらないことを前提として考えていく。</p> <p>本来、これは中小・零細の店が得意とするところである。AIやIoTに依存しない、リアルな関係でニーズに応える。</p> <p>そして地域資源で共働する。事業者は提供者であるが、逆に消費者から支援の対象になる。そのような場、ネットワークを築いていくプランを産業振興計画の中で考えいく必要がある。事業者のためのプランではなく、一般の方も関わる計画にしていくべきだろう。一般市民に自分事として関心を持ってもらう、参画してもらう、場合によっては起業家という立場で見ていただくこともあるだろう。事業者もサポートの側になることもあるだろう。教育機関も農業者も金融機関も地域資源の一員として、共働のプラットフォームに参加していく、売り手・買い手の立場を超えた形で考えていかなければ、これからの産業振興は言い尽くせないだろう。</p>
委員長	<p>長時間にわたりご議論ありがとうございました。以上を持ちまして本日の「第二期武蔵野市産業振興計画策定委員会」の第3回目の会議を終わります。</p>

3 その他

- ・ 次回の会議日程は9月10日（月）15時から、場所は武蔵野商工会議所とする。
- ・ 11月12日の策定委員会後に、市長・副市長との意見交換会を行う。1時間から1時間半程度となるが、スケジュールの調整をお願いしたい。
- ・ 議事要録案および開催通知は別途、メールでお送りする。

4 閉会

以上