

## 金沢市新産業創出アドバイザー施策提言（棚橋 隆博）

【**施策提言の概要**】 提言内容は大きく以下の4つのテーマについて記載している。

- ① 企業の創業及び第二創業の支援
- ② 若年層向け起業家教育の支援
- ③ デジタル化（キャッシュレス化）への対応
- ④ 価値創造拠点施設の在り方

- ・金沢市新産業創出ビジョンの実践において、求められている「地域経済の持続的な成長」と「地域産業の強みを活かした高付加価値型産業の創出や地場企業・起業家の支援」については主に①の提言、「起業家の支援」と「デジタル情報社会に対応した人材育成」については主に②の提言で述べている。
- ・また新産業創出においても必要な企業を視点とした対策を①で述べた上で、それに必要な人を視点とした対策を②で述べている。
- ・③は、ニューノーマルへの対応によりデジタル化が進む中で、行政のデジタル化への対応策の提言により、市民（事業主）のオンライン利用を促進させることで、④の価値創造拠点から事業主等への情報配信及び共有するための環境を整備させること目的としている。
- ・④は、価値創造拠点のめざす姿「共創・成長する共同体の形成によるビジネスの創出」「独創的で卓越した知識・技能をもつ子供みらいクリエイターやAI高度専門家の育成」を通して金沢の個性を創造・発信する施設となるために①、②を推進する上での価値創造拠点の在り方について必要な「設備」「提供サービス」「人材」の視点から述べている。

### 【 ① 企業の創業及び第二創業の支援 】

- 「地域経済の持続的な成長」及び「地域産業の強みを活かした高付加価値型産業（新産業）の創出や地場企業・起業家の支援」のためには、伝統産業を営む既存事業者に対する人材やITノウハウ等の支援による事業変革や他の異業種企業等とのM&Aによる事業再編により廃業を抑制しつつ、新産業を創出させることが重要である。

そのためには以下の視点からの創業（事業承継含む）について対策を講じる必要があると考える。

#### ① 0から新産業を立ち上げる創業

⇒ 創業者は、学生から企業に勤める人まで様々であるが、若年層向けの起業家教育による将来の創業者の育成及び創業マインド醸成（【②若年層向け起業家教育の支援】参照）が必要であり、社会人に対しても斯業経験を活かした独立による創業支援（価値創造拠点施設のスタートアップルーム等を活用）が必要である。

#### ② 廃業予定企業と創業希望者とのマッチングによる創業

⇒ 廃業予定企業の中でも、将来性はあるが後継者不足（親族内承継や従業員承継が難しい）により廃業せざるを得ない伝統産業を中心とした企業を対象にした掘り起こしが急務と考える。

掘り起こしには、その業種を束ねる組合等の団体組織との連携による情報収集が必要であり、廃業予定企業への事業継続支援（早い段階からの従業員等への次世代オーナー研修等）や創業希望者（上記①の創業者以外の創業予定者）とのマッチング支援（【④価値創造拠点施設の在り方】参照）による事業承継支援が必要である。（次ページへ続く）

### ③ 既存事業者（廃業予定企業含む）同士の M&A 等の経営多角化による第二創業

⇒既存事業者は、経営の多角化による新たな事業展開(新産業創出含む)を検討している企業であり、その企業発掘のためには、事業者からの M&A 希望に対するインバウンド対応や廃業予定企業(上記②の企業に同じ)を重点的に M&A を視野に入れた事業存続に向けた啓発活動などのアウトバウンド対応(【④価値創造拠点施設の在り方】参照)が必要である。

### ④ 既存事業者（廃業予定企業含む）の事業転換による第二創業

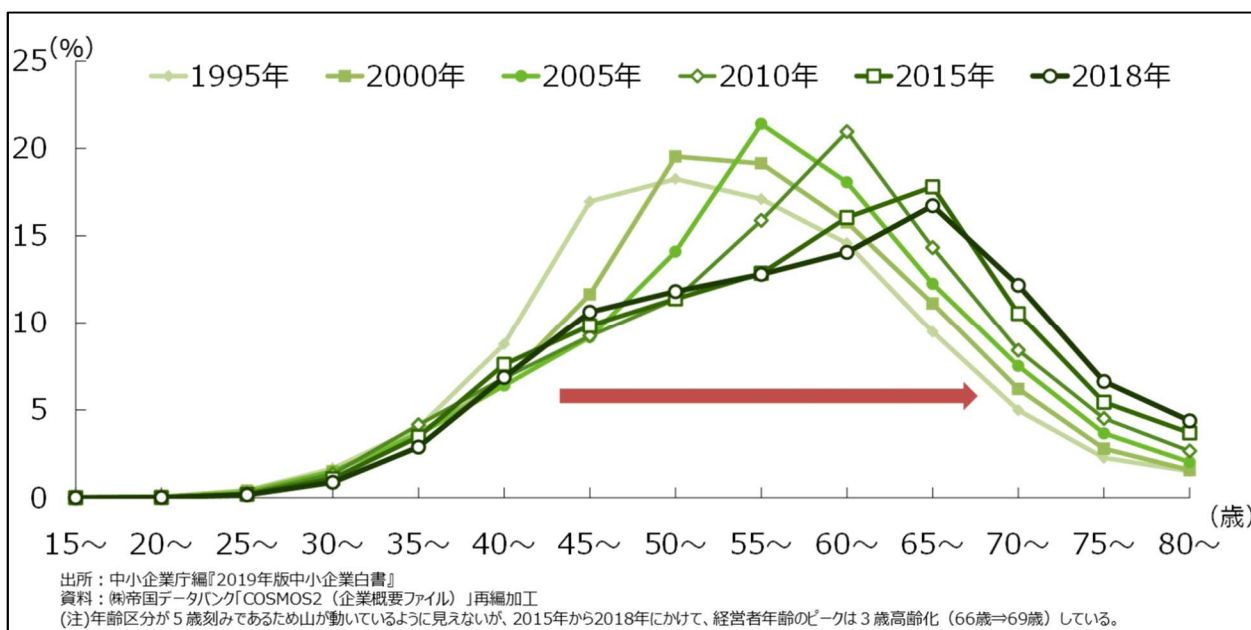
⇒既存事業者は、既存事業からの事業転換による新たな事業展開(新産業創出含む)を検討している企業であり、上記③のパターンと同様に、企業からの事業転換希望に対するインバウンド対応や廃業予定企業を重点的に価値創造拠点の支援機関による経営支援等により成長産業へ事業転換させる支援が必要である。

#### 〔理由〕

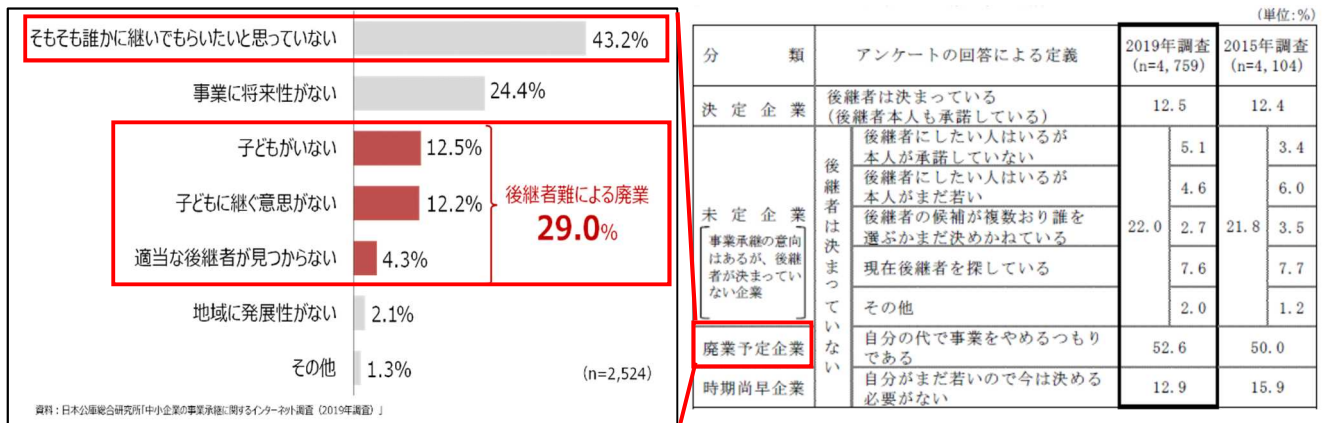
- ・ 経営者の高齢化及び後継者不足等による廃業により全国の事業者数が年々減少する中で、創業時の投資額が大きい製造業等は低開業率であることから、伝統産業が衰退の一途を辿ることが懸念される。
- ・ またコロナ禍により、5年以内の元金据置にて資金調達を行った先が急増しており、今後元金返済開始後には資金繰り難により倒産企業が急増することも懸念される。
- ・ 新産業を創出していくためには、新しいものを一から創り出すだけでなく、既存の伝統産業等を基盤とした上での発展も必要不可欠であると考えられる。
- ・ 政府が中小企業の経営統合や事業再編等による税優遇制度や業態転換に取り組む企業への補助金制度の新設を検討しており、第三者承継などの M&A や事業転換が促進される機運が高まっている。

#### 〔背景：事業承継の現状と課題〕

- ・ 経営者の高齢化と後継者難に加え、コロナ禍により、今後さらに廃業が増加していくことが懸念され、事業承継は喫緊の課題となっている。
- ・ 経営者年齢の分布を見ると、分布の山となる年齢が、1995年から2018年にかけて、47歳から69歳に移動(22歳上昇)している。



- ・中小企業庁によると 2025 年までに平均引退年数の 70 歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約 245 万人で、このうち約半数の 127 万人が後継者未定という状況であり、このままでは 2025 年までの累計で 650 万人の雇用、22 兆円の国内総生産(GDP)が失われる可能性がある」と推定されている。
- ・経営者の高齢化が進んでいる大きな要因は、後継者難にあると考えられる。
- ・日本公庫総合研究所が実施したアンケート（2019 年）から後継者の決定状況を見ると、未定企業が全体の約 2 割、廃業予定企業が半分を占めている。



- ・上記グラフの廃業予定理由を見ると、『後継者難』を挙げる割合は、全体の約 3 割となっており、後継者難（後継者不足）が廃業の大きな理由の一つと考えられる。
- ・東京商工リサーチ 2019 年調査によると、休業廃業・解散企業のうち、経営状況を見てみると、約 5 割の企業が経常黒字となっており、経営が順調であったとしても廃業に追い込まれるケースが多い状況である。
- ・また『そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない』と思っている割合が約 4 割を占めており、理由としては、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」（27.2%）、「自分の趣味で始めた事業だから」（20.6%）、「高度な技術・技能が求められる事業だから」（17.7%）など、経営者の属人的な資源や能力に関連する理由を回答する企業の割合が高いことから、早い段階からの事業を引き継ぐための経営者への意識喚起や準備期間が必要であると考えられる。
- ・2019 年度版中小企業白書によると、かつては、事業承継のうち、親族内承継が 9 割以上を占めていたが、近年ではその割合は 5 割程度まで低下し、当たり前とされていた「親族が家業を継ぐ」という考え方が成り立たない時代になっている。増加する親族外承継（第三者承継）を推進しなければ、ますます廃業企業数が増加していくことが予想されるが、中小企業の M&A の件数は年々増加傾向にあるものの、約 4 割の経営者は M&A に抵抗感を持っており、促進されない要因となっている。
- ・なお、石川県事業引継ぎ支援センターによる 2020 年度上半期の事業承継実績は 15 件で、うち 8 割（12 件）は第三者承継で残り 2 割（3 件）は従業員承継、親族内承継は 0 件となっており、第三者承継による M&A が年々増加している。
- ・中小企業・小規模事業者は、事業承継において次の 2 つの問題に直面しており、残すべき伝統産業を営む企業を失わないようにするためにも事業承継のマッチング支援が急務の状況だと考えられる。
  - ① 「事業承継を諦めやすい」、「第三者承継については検討しない」といった経営者の後ろ向きな意識
  - ② 後継者候補の選択肢が少ないこと等による承継先の確保の難しさ

## 【② 若年層向け起業家教育の支援】

- 「デジタル情報社会に対応した人材」や「独創的で想像性豊かなキッズクリエイター」の育成及び「起業家精神」の養成のためには、今まで取り組んでいるプログラミング・ICT教育やクリエイター育成プロジェクト等を体系化された教育プログラムへ組み込み、それをより多くの教育現場に早い段階から取り入れることで、多くの起業家を輩出させる教育基盤をつくることが重要だと考える。そのためには以下の国の教育マニュアルに基づくオンライン教育が有効であると考えます。

★若年層向けの起業家教育・精神養成プログラム（中小企業庁の起業家教育マニュアル）を基に、独自で構成されたカリキュラムを価値創造拠点からオンラインで小学校から高校まで階層ごとで配信することで、独創性を育成し、起業家精神を醸成するとともに、デジタル技術と融合した新たなIT・AI技術等を活用できるビジネス感覚を兼ね備えた人材を輩出させる。

（その人材は創業企業の起業家となるだけでなく、伝統産業を営む企業に入社し事業変革をもたらすことで、新産業創出に貢献する存在になると期待される。）

⇒中小企業庁の起業家教育マニュアルは起業家教育を実践するための内容が体系化されている。

⇒価値創造拠点のプロジェクトやこれまでのITビジネスプラザ武蔵等での取り組み内容（起業家交流、コンテスト等）はこのマニュアルのカリキュラムに含まれており、そのカリキュラムを体系的に学ぶことで、点と線の教育による理解度向上にも繋がる。

⇒価値創造拠点には最先端のIT技術に精通した人材等とオンラインで繋がることで、そこを起点としたノウハウやプログラミング教育等カリキュラムに組み入れることができ、常にアップデートすることで最先端のIT教育も提供できる。

⇒GIGAスクール構想（生徒一人一台PC配備）によるICT環境整備により、生徒一人一人が自分のペースでオンライン学習が可能となる。オンライン配信により、起業家教育のノウハウがない学校へも容易に授業を行うことができ、動画によるノウハウを蓄積していくことで、より多くの生徒や先生に対して体系化された起業家教育を反復して提供できる。

⇒オンラインによる外部の遠隔地との接続が容易となっていることから、価値創造拠点を起点とした様々な起業家や地場企業等の経営者からのオンラインによる情報発信により、様々な場所（AIビレッジや民間企業・教育機関・支援機関等）でも交流が可能となる。カリキュラムの中に地域課題研究等のテーマを取り入れ、地元産業の実態を早くから知り、地域課題解決に向けた問題意識を持たせることで、将来、外部知見を得た上でUターン創業や事業承継による廃業企業の抑制や新産業創出につながる可能性がある。

### 【(参考) 中小企業庁の起業家教育マニュアル】

- ・カリキュラムは主に、①起業に係る情報のインプット及び起業家との交流、②ビジネスアイデアの立案・改善、③プロトタイプの作成とそれを利用したアイデアの評価、④中間発表資料の作成・中間発表・振り返り、⑤ビジネスアイデアの掘り下げ、⑥最終発表資料の作成・練習・最終発表、の6つのパートに分けられており、起業家との交流や創造性を養う考え方、ビジネス全般について学ぶことができ、ビジネスプランの発表機会を設けることで、体系的に起業家教育を学ぶことができる。

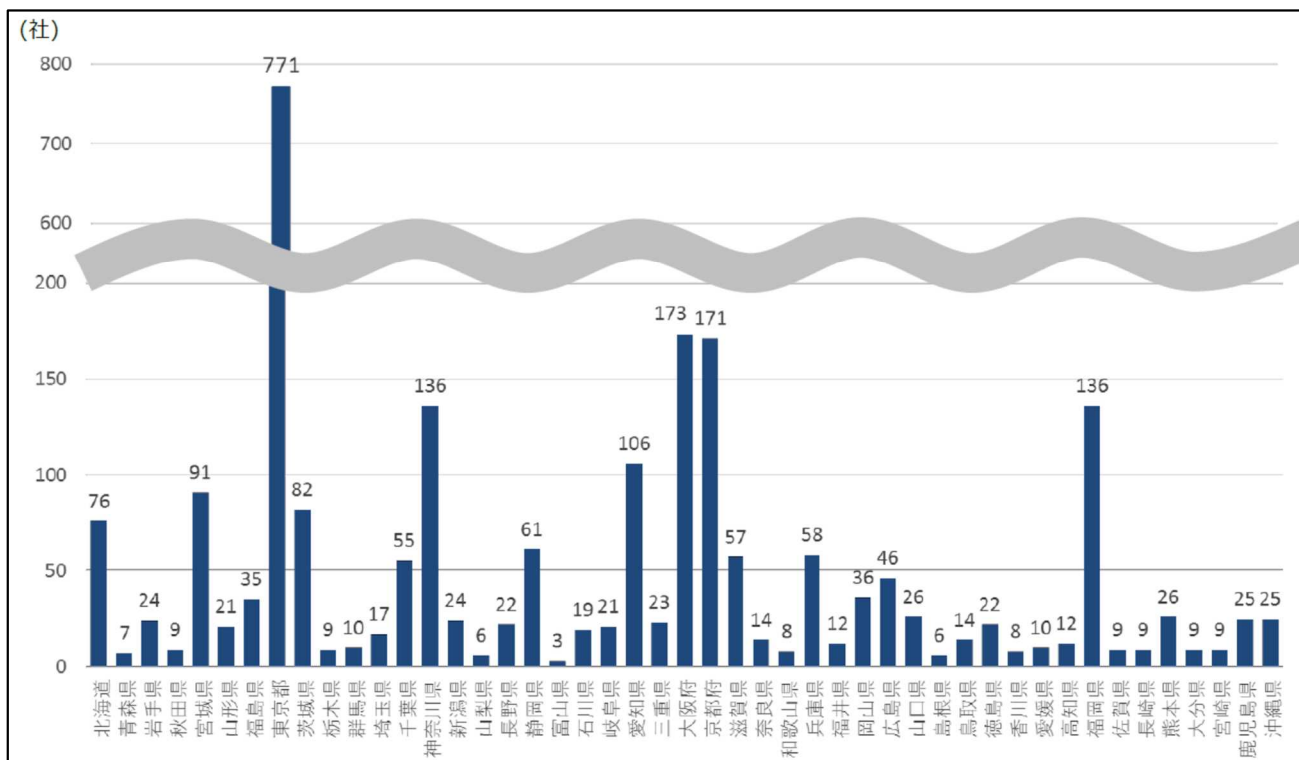
(参考：中小企業庁の起業家教育の取り組み)

- ・日本の開業率は2018年時点で4.4%と諸外国に比べて低い状況であり、特に創業に対して無関心な層の割合が圧倒的に高くなっている。この状況を打破するために創業希望者への直接的な支援や、創業機運を醸成する取り組みを行っている。
- ・平成29年度に起業家マインドの醸成と創業に対する明確なイメージを持つことを目的に、全国10カ所の高等学校・自治体で高校生向け起業家教育プログラムに石川県の金沢高校が参加。平成31年2月には高校生起業家教育プレゼンテーション大会を実施している。
- ・令和元年度は、「起業家マインドの醸成」と「起業家教育ネットワークの構築」を目標に、全国の高等学校5校において、地域の課題の解決や学校の授業に合わせたトライアルが実施され、これまで高等学校等における若年層向け起業家教育に取り組むことができなかった学校が、起業家育成のための標準的カリキュラムを実践するために、起業家教育マニュアルや起業家教育を実践する上で参考となる資料も作成された。
- ・令和2年度は「地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業(地域・社会課題の解決支援)の起業家教育事業」において、起業家教育に取り組む一歩として、起業家や起業経験者を招聘した講演(起業家・経営者としての経験や体験を語っていただく出前授業)を実施する高等学校等を広く募集。  
また全国からビジネスプランを募集し、書類、動画審査・プレゼンテーション審査を実施の上、優れたビジネスプランに対して表彰を行う「JapanChallenge Gate 2021 ～全国ビジネスプランコンテスト～」に今年度から高校生部門を追加し開催予定。

#### 《起業家教育の必要性の背景等》

- ・現代社会を取り巻く環境は、劇的に変化する中で、第四次産業革命や、人生100年時代といった社会環境の変化、併せてエネルギー問題やインフラ危機、少子高齢化といった課題を多く抱える我が国は、今まで以上に不確実性の高い社会になっていくことが想定される。
- ・そうした中、起業家の持ちうる起業家マインド(チャレンジ精神、創造性、探求心)や起業家的資質(情報収集・分析力、判断力、リーダーシップ、コミュニケーション力)は、多様な人々と仕事をしていくために必要な「社会人基礎力」の根幹をなすものであり、起業の有無に関わらず、万人に必要な素養である。
- ・これらの素養を育むための起業家教育は、産学官連携による起業家養成プログラムなど様々な大学や自治体主催で行われており、高等学校等の教育機関では、年々増加傾向にあるものの、一般的に普及しているとは言い難く、平成27年度の調査では、実施の障壁として、外部との連携方法や実施するために必要な情報の不足が挙げられている。
- ・なお、日本公庫総合研究所「2019年度起業と起業意識に関する調査」では、起業しない理由の上位4項目の順に、「自己資金の不足」「失敗したときのリスクが大きい」「ビジネスのアイデアが思いつかない」「十分な収入が得られそうにない」という結果もあり、早い段階で起業家教育(本物の起業家との交流等)を受けることは、雇用する側を含めた職業観を醸成し、人生における職業選択を行えるようになり、また準備期間(起業経験や自己資金の蓄積等)を増やすことにもつながり、結果的に将来の創業者を増やすためには有効であると考えられる。
- ・北陸3県の地域特性として、全国学力テストで全国上位を占めているが、経済産業省の令和元年度大学発ベンチャー実態調査によると、分類別大学発ベンチャー数の推移では、「研究成果ベンチャー」が最

も多く(58.6%、1,504社)、「学生ベンチャー」がこれに続いている。都道府県別大学発ベンチャー創出数は以下の通り、石川県は全国で28位となっており、他の北陸3県(富山・福井)含め、高い水準にあるとは言えない状況であることから、起業マインド醸成においては、できるだけ早期からの教育が必要と考える。



- ・この起業家教育は専門的な内容となる収支計画の作成も含まれており、地元の金融機関関係者等と連携することで経営や財務人材の育成にも寄与するものと思われる。経済産業省の令和元年度大学発ベンチャー実態等調査によると、ベンチャー企業の全ての役職において理工系の大学・公的研究機関の研究者が最も多く、大企業の技術者・研究者がそれに続いている状況であることから、研究開発者目線でのシーズ的発想に加えて経営や財務人材による顧客目線でのニーズ的発想を兼ね備える人材が企業経営においては必要であり、起業家教育はその人材育成に有効であると考えられる。
- ・また教育者もこの起業家教育と一緒に学ぶことで起業家を目指す生徒の後押し役となることが重要である。昨今ではフリーランスや副業・兼業といった、従来の終身雇用関係にとらわれない働き方が急激に増加しており、起業も同様に多様な生き方・働き方の選択肢の一つの手段であるといえる。生徒の身近な相談者となる先生が起業に対する知識や必要なスキル及び起業リスクなど理解し説明できる指南役となる必要があると考える。

### 【 ③ デジタル化（キャッシュレス化）への対応 】

- デジタル化（キャッシュレス化）の取り組み推進には、利用者の動機付けと利便性向上（シームレス化）及び利用するための研修等が必要不可欠であり、以下の視点からの対策が必要であると考える。

- ・金沢市公式アプリのワンストップ機能化によるシームレスなサービスの提供
  - ⇒金沢で生活する上で必要な情報だけでなく、納税（一部地方税対応済）や公共料金の支払など全てアプリ上でのオンライン決済にすることで、市民の納税等の手間や行政負担を削減させる。
    - （・行政負担削減分の費用をオンライン割引とすることで、市民へのインセンティブ（現金割引や地域商店等で使えるポイント等）を付与でき、市民及び事業者双方のメリットにつながる。）
    - （・プレミアム商品券を紙の商品券とデジタル商品券（ポイントを付与）と併売することで、販売負担軽減や転売防止及び事業者のキャッシュレス導入の動機付けにもつながる。）
  - ⇒当アプリを市民や事業者が日常的に使用するようなポータルサイトとして情報の取得や発信を行えるようにし、価値創造拠点の支援内容を結びつけたシームレス化により、価値創造拠点を起点とした効率かつ効果的な情報交流をあらゆる世代の人々で行うことができるようにさせる。
  - ⇒市内の無料 Wi-Fi 利用施設の増設し、当アプリを接続アプリとして機能させることでアプリの利用者を増やすことができ、様々な場所でのオンライン会議等の情報交流機会が増えることで、新産業創出の機会にもつながる。
- ・インフラ事業者（公共交通機関、公共サービス提供機関等）へのキャッシュレスシステム導入等の補助金や納税負担軽減措置等の支援
  - ⇒スマートフォンのみでキャッシュレス決済できるデジタル化へのシステム対応
- ・事業者のデジタル化（IoT やクラウド会計・CRM システム等の導入補助金及び導入方法や利用効果の内容がわかる研修（E ラーニングやネット研修セミナー等）受講料等）への支援
  - 〔利用効果の内容〕
    - ⇒(売上増加)キャッシュレス利用による顧客及び客単価増加
    - ⇒(人件費等のコスト減少)クラウド会計システムによる経理事務の効率化
    - ⇒(効率かつ効果的な営業活動)CRM システムによる商品サービス開発及び提供方法等への活用

#### 《デジタル化の必要性の背景等》

- ・国によるマイナポイント事業・J P Q R 普及事業や民間企業が提供する〇pay 等の QR コード決済サービスのポイント還元によるインセンティブをきっかけに、スマートフォンでのキャッシュレス利用が徐々に普及しつつあるが、高齢者を中心にまだスマートフォン及びキャッシュレス利用率は依然低い状況だと思われる。
- ・また、市民がキャッシュレス化の恩恵を受けることができる場所や店舗は、金沢市内では観光客が訪れる近江町市場等や大手資本のチェーン店やコンビニ等を中心に増えているものの、高齢者が営む個人商店などにはまだキャッシュレス対応が十分ではない状況だと思われる。
- ・授業のオンライン化等により Zoom などのオンライン会議システムの利用がニューノーマル化していく中、ますます PC やスマートフォンの利用機会が増えるものと思われるが、特に高齢者中心にオンライン会議等を利用するハードルが高いのが現状である。
- ・オンラインによる企業間連携等を推進していく上でも経営者の対象割合の高い高齢者層への PC やス

スマートフォン等の情報端末の利用促進が必要である。

- ・市が電子申請の対象数を増やす取り組み等によるデジタル化を推進しているが、それを利用する経営者などの高齢者層を増やしていく必要がある。
- ・市民がデジタル化（キャッシュレス化）を受け入れるためには、使用する機会が多い慣れた情報端末（スマートフォン）で日常生活に必要な消費行動を簡単かつ効率的にできるようにすることが必要である（また提供する側もデバイスが少ない方が導入コストが少なくメリットが高い）。
- ・海外や県外からの旅行者だけでなく、県外からの移住者（U I J ターン創業者・就労者等）を呼び込む魅力的かつ住みやすい街にするためにも、東京等の大都市で生活する人たちが求める必要最低限の利便性の水準（スマートフォン一つで日常生活ができる（キャッシュレス化））までデジタル化を推進することが望まれる。



#### 【 ④ 価値創造拠点施設の在り方 】

- 産学官による共創・成長する共同体の形成において、価値創造拠点施設内だけでなく、オンラインによる外部人材等からの AI 技術や他業種の知見、企業の様々な情報を集約及び発信する拠点として、外部との情報交流を活発化させるとともに、企業・人材のマッチングによる企業の人材不足解消や廃業抑制及び新産業創出を促すオープンイノベーションの拠点としての機能が重要であると考えます。  
そのためには、以下の視点からの経営資源の確保が必要であると考えます。

##### 〔設備・環境面〕

- ・価値創造拠点内の各々のスペースからオンラインで情報発信・受信できるシステムの構築  
⇒オンライン常時接続により、多くの人々（市を超えた県内外の産学官の機関や企業含む）との連携や交流及び情報共有ができる ICT 環境の整備及び仕組み作り。
- ・価値創造拠点までのアクセスにおける公共交通機関の整備  
⇒公共交通機関（バス、電車）利用時の利便性向上（スマートフォンによるキャッシュレス対応）。
- ・価値創造拠点周辺を先進地域として地域内事業者をモデル事業者化  
⇒デジタル化、DX、AI化等により実際に生産性向上等に取り組む事業者モデルとする。

##### 〔提供コンテンツ・サービス〕

- ・企業・人材等の登録・紹介（各種業種・分野ごとに提供できるサービスや技術等を登録させて紹介）。  
⇒登録者の想定は、（企業）M&A や提携、経営支援等を検討する企業等、（人材）東京等の遠隔地で働く有能なサラリーマンの副業によるオンライン勤務希望者等）
- ・上記登録者とのマッチング支援（登録者と支援・連携希望企業等とのマッチングのコーディネート）  
⇒異業種とのM&AやAI技術者等、県外人材の企業派遣（オンライン支援）により外部知見が得られることで事業変革（DX等）を促進させ、廃業企業を抑制するとともに新産業創出につなげる。
- ・起業家教育の講義の配信（IT ビジネスプラザ武蔵で行っている過去の教育プログラムや養成塾等の教育・研修等をカリキュラムとしたオンライン又は動画配信）
- ・企業に役立つ各種情報支援内容の配信（経営ノウハウ（IoT 導入等）、補助金・助成金・給付金等の各種補助制度等。）  
⇒市民や企業が集まるポータルサイト的な施設とすることで、様々な企業からのニーズや叡智を集約及び情報発信するためのきっかけを提供する。

##### 〔人材面〕

- ・企業や人材のマッチングをコーディネートできる人材  
⇒外部の公的機関（事業引継ぎ支援センター）や民間のM&A事業者とも連携し、県内だけでなく、県外の企業や人材（UIJターン希望者含む）とのマッチングを積極的に行うことで県内企業の廃業や人材流出を抑制させるとともに、新産業創出を促進させる。
- ・起業家教育プログラムをコーディネートできる人材  
⇒県外からの有能な起業家や技術者等の指導者が行う講義や教育プログラムの企画・運営を行うことで、受講者の対象層に合った内容をオンラインで配信し、将来の起業家を育成する。