

# 帯広市中小企業振興協議会 経営基盤・人材部会(第11回)

と き:平成20年5月14日(水) 17:00~

ところ:帯広市役所10階 第2会議室

1. 開 会 (全体司会:運営責任者:木川商業まちづくり課長)
  
2. 部会長挨拶 (部会長 曾根 一)
  
3. 議事(議事進行 梶原副部会長)
  - (1)「議論の中間まとめ」について
  - (2)経営基盤・人材部会での議論から施策について
  - (3)その他
  
4. 閉 会

## 論点1 インターンシップやキャリア教育について

資料2-1

部会に関する意見要旨

### <インターンシップが必要、運用指針の作成、研修文集の作成、調査の実施>

- ・ インターンシップやキャリア教育など中高生に向けた教育は必要。
- ・ インターンシップは、同友会、建設業協会で実施。課題は、受ける生徒その親など、受け入れる学校、企業にどうしたらよいかわからない。簡単な指針（マニュアル）が必要。
- ・ 職員の子供の受け入れを行ったが、職員、子供共に効果があった、受け入れが容易、商店街でも手作り豆腐屋、餅屋などがあり、受け入れを検討。
- ・ 著名な先輩が学校に来ると、子どもたちはものすごく誇りに思い、自分も頑張ってみたいなとか、それが学校の誇りになり、地域の誇りになる。この地域から立派な人は、大勢輩出している。
- ・ インターンシップに関して高P連の役員を対象に5年ごと調査を実施、親の生の声、必要性どう思っているのか聞いている。ちゃんとした職業教育、市P連にこのような調査を実施することも必要。職場体験の感想文いいものが多いので、ホームページで市民にお知らせするとか情報提供が必要。
- ・ ようこそ先輩、NHKの番組あるが、こういうのは面白い。われわれは、働くことの意味、年金、医療保険など社会システムに関する説明や出前講座やっている。
- ・ ロータリクラブで出前講座やっているが、学校もカリキュラムが忙しくて受け入れが困難。
- ・ 東京では、子どもに対してキッズプロフェッショナルという体験をさせながら、職業の価値観、社会的な価値観といったものを提供する場面があるが、帯広でも実施する必要性がある。
- ・ 子どもが地場産業について学ぶことのできる環境整備が必要。

### <キャリア教育>

- ・ 職業柄、キャリアの授業を行っているが、職業体験、就職面談を行うのだが、受講した人は働く意識が違って来る。親子で将来の働く意味、地域でどういう風に生きていくかことを話していないということを感じるので、高校生、20代の方の親御さん、家族の方への教育も必要。

◎ 今後の検討の視点案

- インターンシップを継続的に実施していくための求人・求職双方の組織化について
- キャリア教育を効果的に行うための、既存の組織や取り組みを総合的に調整する機能について

より意見をより具体化するためにどのような施策が必要か？

#### 1 インターンシップの活用、拡大について

(1) インターンシップ運用指針の作成について  
(短期: 会議所、同友会、財団、協議会)

(2) インターンシップの受け入れ拡大について  
(3) インターンシップ研修(感想)文集の作成・公表  
について

(中期: 企業、会議所)

(4) インターンシップの調査の実施について

#### 2 キャリア教育の充実について

具体的施策

1 高校生職場体験学習等支援事業の充実(帯広市)

2 キャリア教育推進のための連携組織の設置(道教委)  
(地域人材育成キャンパス会議の再編・充実)

## 論点2-1 中小企業が求める人材養成（経営者）の実施について

部会に関する意見要旨

### <経営者の養成が必要>

- ・ 経営者の育成という点では、商工会議所や同友会などの研修会に出席、他の経営者と交流を深め、刺激を受けることが必要。
- ・ 人材育成は経営者がそれについてどういう取組みをするかにかかっている。まずは経営者に対する教育が必要。

### <研修の方法>

- ・ 経営者への教育の一つとして、自社の強み、弱みを把握して、事業計画を作れる人を育てるということがある。計画を作るという作業は、従業員をどう活用して、どう育成しなければいけないかということも含めて全般的な部分を把握したうえで作らなければいけない。その作業は誰も教えることができず、自分で考えなければいけない。経営者とは自分で考えられる人であるということが大前提。
- ・ 帯広市内の研修メニューで経営者に対する心の研修がかけている。ここを埋める研修が必要。ともにがんばって育つ、その延長線に地域経営という視点で地域をどう活性化するか、という考え方をもってもらう。
- ・ 研修のメニューとして、一つのある会社の様々な問題点について研修参加者が各々自分で考え、意見を述べ合うという方法がある。そうすれば、一人の人に教わるのではなく、様々な意見を聞いて、これは参考にできる、これはわが社には適用できないなどと更に考えることができる。講演式の一方的な研修ではなく、考える、考えさせる方法で経営者の育成を図っていくべき。
- ・ 経営者が互いにディスカッションで切磋琢磨する交流等をもちながら取り組んでいくことが大事。そのためには、まずそういった勉強する場、交流する場に加入していくことが必要。
- ・ これまで研修会を実施してきた経験から、経営者に1時間講演してもらい、30分でその経営者が話した経営のポイントを解説する形の勉強会を実施。

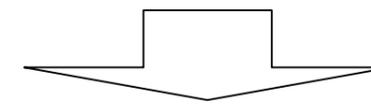
### <研修自体を議論する場>

- ・ 帯広市や商工会議所などで様々な研修を実施しているが、研修の効果を検証するなど研修じたいを議論する場が必要。



### ◎ 今後の検討の視点案

- 中小企業の研修事業のニーズ把握やメニュー、効果などを総合的に調整する機能・組織について
- 中小企業の人材育成を支援する仕組みづくりについて



より具体化するためにどのような施策が必要か？

- 1 経営者自らが、修身修養はじめ広い分野の勉強をする。(短期:企業、会議所)
- 2 経営者同士学びあう議論する場が、必要である。(短期:企業、会議所、同友会)
- 3 研修を議論する場について(短期:会議所、とち財団)

### 論点2-2 従業員等の人材養成に共通

具体的施策

- 1 経営者研修事業(商工会議所と共同で実施、平成20年度1,000千円)
- 研修を議論する場の設置
  - 研修情報MAPのようにインターンシップ、相談相手、交流会、情報提供機能、街づくりの動きなど再整理、集約について

## 論点2-2 中小企業が求める人材育成(従業員等)の実施について

資料2-2-2

部会に関する意見要旨

### <人材養成の必要性、カリキュラムの作成>

- ・ 人材育成は将来に向けての投資、計画的、規則的に行うべき。
- ・ 中小企業者が何をやりたいのかということ把握した上で、研修を実施することが重要。地元の企業で人材育成を熱心に取り組んでいる企業の人事教育担当の方に協力をもらい、計画性、規則性、社員のキャリアパスなどの人材育成のノウハウを聞いて人材育成事業に反映。
- ・ 経営者にカリキュラム、計画を立てるだけの時間的なゆとりやノウハウがないのも実態。計画作りについて、適切なアドバイスをするような人が必要。
- ・ 子どもが地場産業について学ぶことのできる環境整備が必要。
- ・ 優秀な経営者が人材育成についてどう取り組んだか等について講師として話してもらおう。中小企業の経営者が人材育成を認識してもらうことがスタート。
- ・ 管理職への教育も必要不可欠。若手を育てる方法できるだけ責任を持たせるということがある。ともに育つ教育であることが重要。

### <研修の周知>

- ・ 行政、経済団体等で研修を実施しているが、広く周知する方法、帯広市が帯広市内の主だった研修を行なっているところの情報を一元化したホームページを構築。  
商工会議所に限らず他の色々な団体で研修事業を行なっているの、それらの情報を規模の小さい企業にも周知できればいい。そういった企業が気楽にアクセスしてもらえるような体制が大切。
- ・ 研修の周知方法は、この研修で会社が立ち直ったなどの体験談、物語があると人は参加したくなるもの。上手に声掛けをおこなう仕組みが必要。
- ・ 歴史の浅い会社がOJTにより一般社員の研修を実施する際の問題点として、指導役の中間管理職に部下の育成スキルが充分でない。中間管理職に必要な部下の育成スキルの向上が必要。
- ・ 社内研修を実施する場合、外部の講師を招聘するのではなく、従業員を講師とすることで、講師役の従業員が一番学ぶという仕掛けが最も効果的。
- ・ 研修の一つのツールとしてジャンル別に整理されたライブラリー形式のものがあれば、中小企業の経営者も取り組み易い。研修内容が収録されたテープを貸す等である。図書館からこういうテープを含めた資料があると情報発信していければいい。

### <人材情報交換の場>

- ・ 経営のスリム化に伴うスムーズな技術の伝承、再雇用者に働き甲斐のある職場の提供、経費の増加とモチベーションの維持が課題。計画的かつ継続的な採用ができない、若手技術者の養成が課題、起業意欲の喚起。また、年令が上がっている熟年技術者の処遇、域内高齢者の活躍の場創出、人材情報交換の場を作り企業間の人材流動化。

### ◎ 今後の検討の視点案

- 中小企業の研修事業のニーズ把握やメニュー、効果などを総合的に調整する機能・組織について
- 中小企業の人材育成を支援する仕組みづくりについて

より具体化するためにどのような施策が必要か？

- 1 研修は将来の投資、計画的、規則的に行うべきである。(継続:企業)
- 2 研修の需要を把握、カリキュラムを策定について
- 3 研修の周知について
- 4 研修のアドバイスについて  
アドバイザーについては、以下に共通する。  
論点3事業承継、論点4情報提供のあり方、論点7経営革新、  
論点8-1街なか、商店、商店街
- 5 人材情報交換の場(中期:協議会)

具体的施策

- 1 商工業人材育成事業について(平成20年度 1,000千円)
- アドバイザーの配置について(論点7に集約、平成20年度から配置)

部会に関する意見要旨

＜事業承継の準備、再生支援窓口・相談窓口の活用＞

- ・ 中小企業の株式評価額の80%を非課税にして、残りの20%を課税。中小企業庁としても、この事業承継円満にすることによって、ドロップアウトする企業を少なくして、景気浮揚や雇用の維持を考えている。財産の承継問題、遺産分割。税金の問題。事業の承継、言い方を変えると、後継者問題であり結婚相談所のような支援方法も考えられる。
- ・ 商店街の個店について、店主の高齢化や従業員不足により、後継者問題が発生。
- ・ 帯広は再生支援に向けての取組みは整備されている。再生支援協議会もあるし、商工会議所も積極的にPR。商工会議所には相談窓口も開設。
- ・ 経営上の問題について指摘し、改善に向けたアドバイスする仕組みについて検討することが必要。企業内起業や第2創業に向けた相談機能の充実が必要。
- ・ 産業構造が変化している中で業界に対して、産学官連携などの状況を踏まえ、新しい方向性（創業の機会）を示すことが必要。現在の方向性で行き詰ってしまっても、倒産に行き着く前に、第三者に相談することで方向転換ができて、今ある技術を活かしながら、別の方向性に活路を見出すことができる。

＜事業再生、第三者継承＞

- ・ 事業再生は、ビジネスマッチング、M&A、事業譲渡により事業だけは少なくとも再生し、従業員の雇用を確保するといった取組みが、ここ2、3年のトレンド。こうした取組みが必要。
- ・ 地域金融機関との連携強化、不動産担保に依存しない融資への取組。事業再生への取組強化が課題。
- ・ 行政が絡むことで企業も次のステップへ進むことができる場面もある。企業が存続することで地域経営、地域経済を円滑に進めていき、さらに地域に住む人の働く場を確保していくということで行政が関わる意味がある。また事業経営者に対していろいろな施策があるということ、具体的に明確に伝えていくことができる形を作ることが、この部会が作っていく必要のあるビジョンの一つ。

＜経営アドバイス、帯広経営者学校＞

- ・ 経営者というのは、事業を開拓できる人。芽のある人間を補佐役として育てあげる。そういう機構をつくりあげることが組織の場合は大事。同時に、コンサルを継続、コーチというのは経営に絶対必要。
- ・ 地域から会社が消えることを防ぐのが、第三者継承の意味。自分一人でやる時代ではない。自分の得意分野以外は人と組むなどしていかないと間に合わない。また外からコーチを入れることや、学び続ける仕組みをつくる、たとえば帯広ビジネススクール、帯広経営者学校みたいな仕掛けが必要。

◎ 今後の検討の視点案

- 事業再生、第三者承継、企業内起業、第二創業などの相談機能充実について
- 行政や金融機関などが連携した事業再生への取り組みについて

より具体化するためにどのような施策が必要か？

- 1 事業承継(受け継ぎ、引き継ぐ)について
- 2 再生支援窓口、相談窓口の活用について
- 3 事業再生(ビジネスマッチング、M&A、事業譲渡)第三者継承について  
(短期:企業、とかち財団、帯広商工会議所)
- 4 経営診断、経営アドバイスについて(短期:企業、国・道・市、会議所、帯信金)  
論点2-2、論点4、論点7、論点8-1に共通
- 5 帯広MBAについて(長期:企業、市、会議所、帯信金)  
論点4情報提供に共通

具体的施策

- 1 事業再生支援するアドバイザーの配置について  
(平成20年度から、論点7の内数)
- 事業承継セミナー、後継者講座の充実について
  - とかち財団の再生支援窓口、会議所の相談窓口の活用について

## 論点4 中小企業が求める情報提供のあり方について

資料2-4

部会に関する意見要旨

### <様々なデータベース>

- ・ 一芸に秀でた高齢者に対する働き甲斐、生き甲斐を提供するために、地域経済活性化という視点からデータベースを構築する必要。
- ・ カフェ・テラス的でなんとなく集まって話す場所、顔を合わせて話そうという場所が必要。
- ・ 様々なデータベース作成の情報をどうやって構築するのか協議する場を作るなど、話し合う場が必要。情報をどう取ってどう流すか、地域活性化は情報が鍵を握っている。短期、中長期でいろいろなスパンで考えるべき。
- ・ データベースを構築し、必要な情報どう届けるかステップアップを図っていくことを考えている。国・道・市の施策を中小企業者のアドレスをデータベース化し配信することが可能かどうか検討。

### <中小企業施策のワンストップサービス>

- ・ 市のHPから全部ワンストップで他の全ての情報が取れると扱いやすい。メールマガジンに登録したもののみ自動的に送られてくる仕組みが導入されれば参加情報が効率的に取れる。
- ・ 会議所、同友会、財団、市4団体の研修・講習会の情報を、統括して一括提供が必要。
- ・ 人事の情報について企業間で意見交換できる場を設定し、企業間の人材流動化を図る。
- ・ 情報管理のシステム化、地域間情報のネットワーク化、情報の発信元になる。ビジネスマッチングの可能な企業情報、間口を狭くして交流会。
- ・ 「帯広畜産大学シーズ集」が利活用されていない。産学官金連携によるシーズとニーズのマッチング、公設試験研究機関の活用、ネットワーク十勝の活用。

### <行政情報の開示>

- ・ 情報は、必要なときに必要な情報がとれて自分の目的に機能する形で提供されるべき。行政の情報は、補助金、固定資産税の減免、特別償却など、自分の企業活動にメリットがある。価値ある情報は何か、どういう形(媒体)で受け取ると良いかを会議所、同友会等の意見も参考にしながら検討をすすめるべきではないか。
- ・ 求めている情報は、売上に繋がる情報や、将来展望に関する情報など多岐にわたる。情報入手は、様々な手段がありまた入手可能な時代。自分の求めている情報にたどり着ける仕組みが必要。

### <アドバイザーの配置活用、帯広経営者塾>

- ・ ブランド力の強化には、十勝全体が一体となって取り組むことが必要。高付加価値の製品について、帯広十勝での販売が困難であれば、道外への流通を検討。その際、流通面での手助けをするために、ノウハウを持った人材を配置したサポート機関が必要。
- ・ 十勝応援団のネットワーク化は、最高の話。ヒューマンキャピタルマネジメントは、スキルのエンジェル(創業時に、スキル:技術・経営・特許管理などを提供する大手企業OBの応援団)をしている。上場企業のOBは、人脈や稟議書の書き方など宝物を持っている。帯広のスキルエンジェルを作ることは分かりやすい。
- ・ 情報を得たいという雰囲気を作る仕掛け、それはビジネススクールか、経営者学校のようなものと思う。信金の経営塾など先行している事例もあり、そのような学ぶ場をつくる事が大事。

### ◎ 今後の検討の視点案

- 多種多様な情報の一元化やデータベース構築について、関係機関が協議する場について
- 帯広・十勝の中小企業を支援する応援団のネットワーク化について

より具体化するためにどのような施策が必要か?

- 1 中小企業施策をワンストップで入手できる仕組みづくりについて(中期:市、会議所、同友会、財団と協議)
- 2 アドバイザーの配置、活用について(短期:市、会議所、財団、信金)  
論点2-2、論点3、論点7、論点8-1に共通
- 3 様々なデータベース構築について(中期:市、会議所、同友会等)
- 4 行政情報の開示について(短期:市)
- 5 帯広経営者塾について(長期:市、会議所、信金等)  
論点3に共通

具体的施策

- 1 アドバイザーの配置について(論点7に同じ、平成20年度から配置)
- ワンストップサービスの構築について
- 2 十勝応援団ネットワーク整備事業

## 論点5 中小企業者の交流の活性化について

資料2-5

部会に関する意見要旨

### <同業種や異業種交流の場、小グループによる議論>

- ・ 10人以下にグループ分けしラウンドテーブルでの議論方法は鍛えられる。異業種で議論すると、気づくことがある。そんな交流の場必要。
- ・ 勉強会で単に聞くだけでは十分ではない、考える場が必要。6~7人の小グループで、なにかテーマを与えて考える場を設定。最後に発表する研修をすると議論もコミュニケーションも可能。
- ・ 同業種連携、異業種連携を活性化するため、帯広市中小企業者データベースの作成。異業種グループ間の交流会等の実施。
- ・ 目的を限定した異業種交流会や名刺交換会の実施。十勝以外の地域の経営者、特に、大消費地域の経営者との人脈作りが必要。若い人も参加できるような、同業種交流・異業種交流の場が必要。同業種だけではなく異業種との交流が必要。同業種交流を帯広十勝に限定して実施してしまうと、お互いにお客の取り合いになってしまうが、管外の同業者と交流するのであれば有益な情報交換が可能。
- ・ 同じテーマ、同じツールが必要。交流会、勉強会にカリスマとかシンボリックな人が必要であり交流者のつながりが深まる効果がある。・ 現場で実際に働く人が委員として参加する会議を立ち上げ、問題点やその改善策について率直に議論し、その中で、異業種交流などお互いにより良い影響を受ける活動が必要。
- ・ 例えば、商工会議所や同友会で若い従業員が交流できるような研修会を開催できれば、それも人材育成の一つといえるのではないかと。技術的なことについて大学など研究機関と情報交換できる場が必要。
- ・ 同業者の組合は、規制緩和により業界単位でがんばることが困難ここ数年活性化がやりづらくなっている。LLC LLBなど考え方合うもの同士がノウハウ持ち寄って一緒に何かを行う時代。交流会は、目的が明確なことが必要、サロンのから問題解決型、使い分けが必要、業界ではなく異業種で人生、マネージメントなどの問題解決型が軸。
- ・ 異業種交流などについて、どこかの会に入るといことも大切だが、自らやりたいテーマについて会を立ち上げることも必要。同業種交流を帯広十勝に限定しないで、管外の同業者と交流も有益な情報交換が可能。
- ・ 目的が明確になると活性化するが、起業された方に絞った交流会、次は、組織化とか戦略戦術とか理念とかそういう交流会でステップアップが必要。

### <組合のあり方そのものの検討、組織化の必要性>

- ・ 組合の構成員も、組合のあり方そのものも変えていかなければならないし他の組合との連携が必要。組合として具体的な提案が出来る、情報もった組合にしていくことが必要。
- ・ 実態調査が一番間違いない政策を打つ上で必要、商工会議所、団体は問題意識、危機意識を持っているので一緒になって実態調査を行う。組合のエリア横断的、実態に合わせて見直しが必要。
- ・ 中小企業振興基本条例の組織化は、大きな課題があるから謳っている。商店街に加入に否定的な人が増えてくると昔の連帯が希薄になって崩れてしまう。行政として個店の単位ではなくて、商店街単位で支援していくということがある。
- ・ 横断的に、目的ごとに組織する必要がある。商店街組織のないところのいい店があるがそうした人にも組合の賦課金的な負担をもらうようなことで横断的な組織で考えようとしている。チェーン店が多くなって「本部に聞いて」ということで全然対応してもらえないので組織率があがらない。エリアで組織すること自体が難しくなっている。組織率という意味では、将来に危機感。

### ◎ 今後の検討の視点案

- 同業種、異業種、あるいは管内企業、管外企業との様々な交流、連携の機会づくりについて
- 各種組合組織の改革に必要な取り組みについて

より具体化するためにどのような施策が必要か？

#### 1 同業種、異業種交流の場及び活性化について

- (1) 同業種、異業種の交流の場必要
  - (2) 小グループによる議論
  - (3) 目的を決め期間を決めてやると効果的、効率的
- （短期：企業、会議所、とち財団）

#### 2 組合のあり方そのものの検討について

- (1) 具体的な提案ができる情報を持った組合
  - (2) 組合、団体の実態調査
  - (3) 組織化、組合の必要性、商店街単位での支援
- （長期：中央会等）

具体的施策

#### 1 同業種、異業種交流の場及び活性化(会議所、とち財団)

#### 2 中小企業の組織化促進、連携強化(中央会)支援(帯広市、会議所)

部会に関する意見要旨

＜地域ファンド、創業基金＞

- ・ 地域を面で開発する際の資金提供など、地域経済の活性化を支援する地域ファンドの構築は大切。行政が中心となって、他金融機関の制度と連携しながら検討。
- ・ 資金調達の問題を考える際、例えば、帯広全体を良くしようという理念、理想に共感した人が出資する創業基金みたいなものを立ち上げ、そこでリスクチェックする方法がある。また、そうした組織を立ち上げる過程で、熱意のある人をコーディネーターとして養成。
- ・ 広小路のチャレンジショップを実施した際、50万、100万を金融機関から資金調達が課題。「お墨付き」という部分で行政の関与は必要。
- ・ 北の屋台を実施した際も金融機関からの資金調達が課題。結局、組合で保証するという理解を得たが、この問題は、誰がリスクテイク（損失覚悟での利益追求）するかという問題と、誰がコーディネーター機能を果たすのかということ。

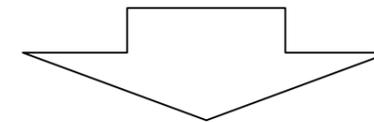
＜所有と使用の分離、不動産担保に依存しない融資＞

- ・ 中心市街地の土地所有者が事業の担い手になれない場合、事業を実施できる第三者に土地を提供（貸与）できるように、行政、商工会議所、理解のある経営者などが中心にまとめていくことが必要。
- ・ 商店街の個店について、店主の高齢化や従業員不足により、後継者問題が発生。その結果、空き店舗のままにってしまうか、平面駐車場や第三者に貸与するといった対応をする個店があり、結果として、テナントミックスでの店舗開発は困難な状況。
- ・ キャッシュフローを意識した経営・資金繰り、低金利融資や助成金などの活用、集金を早くして現金回転率上げる。将来に備えた内部留保必要、資金繰り安定化のための工事完成時期の平準化、金融機関への月次報告、有利な融資条件獲得の為複数の金融機関と付き合う、数ヶ月先までの精度の高い資金繰り表の作成。
- ・ 借入金依存型、資金活用の高効率化、地域として外貨の獲得を図る。
- ・ 不動産担保に依存しない融資への取組。



◎ 今後の検討の視点案

- 地域経済活性化や創業起業を支援する「基金」「地域ファンド」について
- 不動産所有者と事業者をコーディネートする仕組みづくりについて



より具体化するためにどのような施策が必要か？

1 創業、第2創業などを支援するファンド創設の検討について

その目的や受益者、リスクを取る主体者の設定など明確にするとともに創業ものづくり部会と連携した取り組みが必要である。

(長期: 創業者、企業、市、道、国など)

具体的施策

- 1 既存ファンドの活用
- 2 地域ファンドの検討

部会に関する意見要旨

＜創業できる場の創出＞

- ・ 街中の活性化のイメージはマッチングゾーン。事業をやる人、サービスを利用する人が、まちなかでどうマッチングされるかということ。このゾーンに行けばこんなものが帯広にありますという形でゾーニングをして、出会いの場、コミュニケーションの場等を創出。各種団体が現時点で取り組んでいる事業の担い手を広く他地域から募集する仕組みにより人口増を図る。地域間競争の中で、帯広で創業できる場の提供をすべき。北の屋台のように、「面」で開発し、成功した事例を増やしていく。
- ・ 行政が絡むことで企業も次のステップへ進むことができる場面もある。企業が存続することで地域経営、地域経済を円滑に進めていき、さらに地域に住む人の働く場を確保していくということによって行政が関わる意味がある。また事業経営者に対していろいろな施策があるということも、具体的に明確に伝えていくことができる形を作ることが、この部会が作っていくビジョンの一つ。

＜アドバイザーの充実、財務体質の改善＞

- ・ 経営課題を抱えている経営者に対し、経営上の問題について指摘し、改善に向けたアドバイスする仕組みの検討。企業内起業や第2創業に向けた相談機能の充実が必要。
- ・ 現在の方向性で行き詰ってしまっても、倒産に行き着く前に、第三者に相談することで方向転換ができて、今ある技術を活かしながら、別の方向性に活路を見出すことが可能。各企業の経営計画作成、各企業の財務点検実施。
- ・ 金融機関が中小企業に対して貸付を行う際の問題点として、過去の経緯から、本来であれば長期の貸付にすべきものを、リスク軽減のため短期の貸付にすることで、その企業の流動比率を極めて悪化、財務体質の改善が必要。

＜団塊世代の活用、ゆかりある人のデータベース整備＞

- ・ 事業の担い手は若手だけでなく、これから退職し時間的にも金銭的にも余裕を持つ団塊の世代の活用。
- ・ 売上を増やすためには、単価を上げることが難しいのであれば人口を増やすしかない。知識、経験、資産を有している団塊の世代を奪い合う現象が発生。帯広市としても、金融機関等と協力して、地元出身者（ゆかりのある人）のデータベースの構築が必要。このデータベースにより、登録した人から知識や経験人的ネットワークを提供してもらい、例えば、企業誘致など地域の活性化に役立つ。
- ・ 世界に通用するようなサービス提供をしようとする姿勢が必要。顧客を満足させるということは本当に困難。顧客の話をじっくり聞き真のニーズを把握することが重要だが、従業員の理解度を磨くことが必要。
- ・ 帯広十勝には高等教育機関があまりないため卒業後、札幌や東京に出てしまう。帯広には戻って来ないのが現状。この帯広十勝から今いる人たちを外に出さないようにするかが重要。

＜畜大との共同研究、遊休資産の有効活用、コーチは経営に必要＞

- ・ 大学や研究機関との連携が不足。営業と工務、経理の組織区分に研究開発的な部門も必要。
- ・ 基本的には固定資産を持たない、ローコストオペレーションを意図。
- ・ 健康住宅への取組み、環境問題や健康生活の取組み
- ・ 付加価値アップ、新商品開発、既存商品の陳腐化、開発コスト、商品のライフサイクルの見極め。
- ・ 経営者というのは、事業を開拓できる人。芽のある人間を補佐役として育てあげる。機構をつくりあげることが組織の場合は大事。同時に、コンサルを継続する。コーチというのは経営に絶対に必要。

◎ 今後の検討の視点案

- 団塊の世代の活用方法と、その具体的な取り組みについて
- 事業再生、第三者承継、企業内起業や第二創業などの相談機能充実について（③の事業承継と同じ）

より具体化するためにどのような施策が必要か？

- 1 中小企業アドバイザーの充実について（短期：市、会議所、財団、信金等）  
論点2-2、論点3、論点4、論点8-1に共通
- 2 団塊の世代の活用方策について（中期：会議所等）
- 3 創業できる場の提供について（短期：国・道・市）
- 4、ゆかりある人のデータベース整備について（中期：会議所等）
- 5、帯広畜産大学との共同研究、公設試験研究機関の活用について（継続：企業）
- 6、経営革新にはコンサルを継続、コーチというのは経営に絶対に必要（継続：企業）

具体的施策

- 1 コーディネーターの配置  
（北海道中小企業総合支援センター、帯広市、帯広商工会議所、とかち財団、帯信金、平成20年度～、5者連携により効率的、適切なアドバイスを行う。）
- 2 十勝応援団ネットワーク整備事業

## 論点 8-1 街なか、商店、商店街について

資料 2-8-1

部会に関する意見要旨

### <まちなか住まいがコンセプト>

- ・ 新しい人が入り意識の違いが生まれるなかで、商店街存続の意味合いが希薄になってきている、意識をどうやって高めていくのかが課題。商店街に高速道路等による消費者の「ストロー現象」への危機感がある。高齢者下宿エバーハウス“菜の花”は、“まちなか住まい”というのがコンセプト。

### <出会いの場コミュニケーションの場を創出>

- ・ 事業をやる人、サービスを利用する人が、まちなかでどうマッチングされるかということ。このゾーンに行けばこんなものが帯広にありますという形でゾーニングをして、出会いの場、コミュニケーションの場等を創出。北の屋台のように、「面」で開発し、成功事例を増やす。
- ・ 意識のある若い人が帯広で何かをしたい時、実行できる環境づくりが必要。まちなかに文化があって、その文化に対して人を集められるという目玉が必要。帯広以外の人を帯広に集めて中心街を活性化させる。買い物だけではなくて、文化的好奇心をくすぐりながら、いろいろな人が集まれるようなまちが必要。

### <面開発を行うにあたってリスクテイクやコーディネート機能の分担>

- ・ 他の商店街は関係ないという意識が強く「線」であったが、現在は活性化協議会をつくり横断的に連携。
- ・ 「面」による開発のために、土地が必要になるが、会計士や税理士、商工会議所も関われば地権者に安心感を与えることも可能。民間が行政に対して提示し、それを行政のビジョンなどに盛り込んでもらう。
- ・ リスクテイクについては、創業基金を作る方法もある。“帯広を良くしよう”という、理念・理想を掲げて、皆さんに出資してもらう。一定額が集まり、これを基金にしながらいリスクチェックする。
- ・ 創業後のフォロー体制も大事。創業当初の計画は、夢一杯であるが、実際動いてみれば、様々な問題が生じ修正していかなければ成功には至らない。スタートよりもプロセスが大事で、ここをどうメンテナンスかけていくかが必要。
- ・ 商店街の場合、経営者のバトンタッチが1代目、2代目とつなげていける道筋がみえているからスムーズな面がある。そのため、やる気があれば、見守っている。
- ・ 商店街の個店について、店主の高齢化や従業員不足により、後継者問題が発生。その結果、空き店舗のままにしまいか、平面駐車場や第三者に貸与するといった対応をする個店があり、結果として、テナントミックスでの店舗開発は困難。
- ・ 各個店がホームページを立ち上げ、帯広市商店街振興組合連合会のホームページとの連携を現在検討。おびひろ商店街「自慢の逸品」ホームページ(<http://www.obihiro-ippin.jp/>)には、個店からの提案商品を登録し、併せて商店街の紹介も行っている。現金仕入れで商売をやっていて、現金が無くなった時点で閉店すると考えている店主もいるなど、ニューマネーを投入して事業拡大するといった状況には無い。
- ・ 中心街を大型ショッピングモールに。

### ◎ 今後の検討の視点案

- 「まちなか住まい」をコンセプトに実施可能な取り組みについて
- 不動産所有者と事業者をコーディネートする仕組みづくりについて(⑥の資金調達と同じ)

より具体化するためにどのような施策が必要か？

論点 8-1 及び論点 8-2 については、他の論点及び中心市街地活性化基本計画に委ねる。

## 論点8-2 商店街におけるおもてなしの向上策について

部会に関する意見要旨

### <まちなか住まいがコンセプト>

- ・ 高齢者下宿エバーハウス“菜の花”は、“まちなか住まい”というのがコンセプトにあり、まちなかに人々の生活を取り戻さなければ、商店街の復活はない。
- ・ 帯広以外から帯広に向かわせる魅力づくりが必要。帯広以外の人を帯広に集めて中心街を活性化させる。買い物だけではなくて、文化的好奇心をくすぐりながら、いろいろ人が集まれるようなまちが望ましい。

### <おもてなしの向上、おもてなしの表現、まちなか歩行者天国の実施>

- ・ 地域のまちづくりにおいて、ホスピタリティ、おもてなしの気持ちを持つということは大事。
- ・ 商品の質、サービスの質を向上させると共に、人の質を上げていくことが必要。
- ・ 帯広には自分独自のやり方を押し通してしまうような接客をする店舗が多い。また、マニュアルを超えたサービスが提供できない。いろいろなお店を見て良いところを自分のお店に取り入れる姿勢が必要。
- ・ ホスピタリティという重いので、気配り、心意使い、おもてなしとしたい。商店街も変わろうとしている。ホコ天来年度は3年目になるが、初年度(2、3人に集中)、2年目(組織を分化縦割りとしたが連携がうまくいかないという反省)、3年目横の連携をして実施予定。
- ・ 個々の店、お客満足度高めることが重要。商店街全体で、人が集まるが売り上げがあがらない。販売の場だけでなく、文化の継承、コミュニティの場、安全安心防犯など違う視点で考えんと、地域住民上げて「どげんばせんと如何」、協力できる仕組みも必要
- ・ 利用者は、店に安さ以外に、易さ、出易さ、見易さを気にしている。日曜に閉まっている店が多いが本州のあるまち開いていました、お店開いているだけ、この空間に招かれているという言われぬ癒しを感じた。
- ・ こおり祭りシャトルバスを利用して出かけましたが大勢の人が利用していた。帰りポスフルに寄るとメダル20枚もらいキッドパークの売り上げにはつながらないけど集客に結びつくし大人も楽しめた。
- ・ 郊外の大型店で買い物は十分、街の中に魅力がないと街中に人は来ない。それなりの文化、集まりたいという仕掛けなど必要。大胆な取り組み必要。
- ・ 経営者が看板、顔が見えるということも大事、気さくなところあってよい、そういうことももてなしになる。

- ◎ 今後の検討の視点案
- 商品の質、サービスの質、人の質を高め、顧客満足度を高める取り組みについて
- 帯広以外からの集客を増やす魅力づくりについて

より具体化するためにどのような施策が必要か？

論点8-1 及び論点8-2 については、他の論点及び中心市街地活性化基本計画に委ねる。特におもてなしは、人材養成等の施策に包含されることからここに再掲しない。

## 論点9 企業の人材確保や求職者とのマッチング支援

部会に関する意見要旨

### <再就職支援システムの充実強化、新パッケージの策定・実施>

- ・ マッチングは、ハローワークが入ることで足かせになるところがあるが、「ジョブジョブとかち」のようなマッチングシステムで、スクリーニングの仕組みが必要。企業に今余裕がなく即戦力となるよい人材が必要。このマッチングシステムは、効率的によい人材を採用できるということで非常に有効。
- ・ パッケージ事業の再就職率で接客サービスは8%台と低い率、物販のような職種選ばれてきたかと感じた。「ジョブジョブとかち」もっとアナウンスが必要。
- ・ 企業理念に共感、共鳴する人を条件によい人を育てるというのも方法、よい人材も来る。
- ・ 求職票の記載方法、もっとファジーの方がよい。
- ・ 総合計画の中でも、人材確保や雇用対策について様々な施策が展開されているが、末端の人たちが本当に役立つというレベルまで、細かくフォローができていない。
- ・ 子育ての落ち着いた専業主婦が働きたいと思っても、企業側が提示する職種や勤務時間などの条件とマッチングしない場合が多い。
- ・ 行政の役割は、一企業をなんとかするのではなく、帯広市全体の産業を視野に入れた労働環境の整備が必要。
- ・ 地域として、高齢者が活躍できる場、持っている能力を十分に発揮できる場を提供することが必要。
- ・ 人事の情報について企業間で意見交換できる場を設定し、企業間の人材流動化を図る。

### <U・I ターン労働者等、高度な専門性を持つ多様な人材の確保策>

- ・ 売り上げを増やすためには、単価を上げることが難しいので人口を増やすことが必要。全国的にも、知識、経験、資産を有している団塊の世代を奪い合う現象が発生。帯広市としても、金融機関、同友会、税理士会等と協力して、地元出身者(ゆかりのある人)のデータベースを構築することが必要。このデータベースにより、登録した人から知識や経験、人的ネットワークを提供してもらい、例えば、企業誘致など地域の活性化に役立つ。
- ・ 一芸に秀でた高齢者に対する働き甲斐、生き甲斐を提供するために、地域経済活性化という視点からデータベースを構築することが必要。
- ・ 再雇用者に働き甲斐のある職場の提供。産学官金連携によるシーズとニーズのマッチング。
- ・ 中小企業が人材を募集する際、求める技術や能力を備えた人が地元にはいない場合に東京事務所などを活用して、帯広十勝を越えた人材の募集が可能ではないか。
- ・ 特許取得、技能、資格を持つ人材が埋もれている。地域の資源と人材を発掘。・ 医療、福祉は人が財産・再雇用者に働き甲斐のある職場提供が必要。・ 熟年・高齢者の活躍の場創出。
- ・ しっかりした経営理念を持つことで人材集めることが出来る。
- ・ 母子家庭の親にスキルをつける場合、子供の預け先がなく出られないという矛盾がある。公立保育所では、申し込むにあたって雇用証明書が必要で、就職にあたっては、お子さんはどうしますかと聞かれ、就職に不利、就職活動の前に保育所に預けなければならない。
- ・ 企業を見る目を持つように進めている。企業が選ばれる時代が来ると思う。

- ◎ 今後の検討の視点案
- 求人求職をマッチングする仕組みについて
- 高齢者や団塊世代の技能、知識、経験、人材ネットワークを活用する仕組みについて

より具体化するためにどのような施策が必要か？

- 1 「ジョブ ジョブとかち」の充実・強化について  
(継続: 帯広地域雇用創出促進協議会)
- 2 新パッケージの策定、認定について  
(短期: 帯広地域雇用創出促進協議会)
- 3 U・I ターン労働者等、高度な専門性をもつ多様な人材の確保策について  
(中期: )

具体的施策

- 1 「ジョブジョブとかち」の継続、充実について
- 2 新パッケージの作成、認定について(平成 20 年度)

# 経営基盤・人材部会における施策づくりシート(試案)

検討の視点		具体的事業	事業概要	事業主体	実施の時期(短・中・長期)	中間まとめ(案)の番号
インターンシップ、キャリア教育	○インターンシップを継続的に実施していくための求人・求職双方の組織化について	○高校生職場体験学習等支援事業	○受入先企業の開拓・定着と学校側における生徒の勤労観・職業観の醸成及び両者のコーディネートを行う。	帯広市 経済団体	短期	P.25
	○キャリア教育を効果的に行うための、既存の組織や取組を総合的に調整する機能について	○地域人材育成キャンパス会議の再編・充実	○生徒の職業意識向上(親の意識改革を含む)のため、学校・企業・経済団体・行政等による推進体制を確立し、キャリア教育についての議論を深める。	帯広市 経済団体 道教委	中期	P.25
人材育成	○中小企業者の研修事業のニーズ把握やメニュー、効果などを総合的に調整する機能・組織について	○経営者研修	○人材育成は経営者がどう取組むが重要であることから、意識向上を目的とした経営者に対する研修を実施する。	商工会議所 帯広市	短期(H20～)	P.26
	○中小企業の人材育成を支援する仕組みづくりについて	○中小企業人材育成事業	○中小企業者等の資質向上を目的とし派遣研修を実施する。	帯広市	短期(H20～)	P.27
事業承継	○事業再生、第三者承継、企業内起業、第二創業などの相談機能の充実について	○コーディネーターの配置	○地域力連携拠点事業による支援強化→創業・再チャレンジ支援	道センター 帯広市 帯広商工会議所 とかち財団 帯広信金	短期(H20～)	P.28
	○行政や金融機関などが連携した事業再生への取組みについて	○コーディネーターの配置	○地域力連携拠点事業による支援強化	道センター 帯広市 帯広商工会議所 とかち財団 帯広信金	短期(H20～)	P.28
情報提供のあり方	○多種多様な情報の一元化やデータベース構築について、関係機関が協議する場について	○コーディネーターの配置	○地域力連携拠点事業による支援強化	道センター 帯広市 帯広商工会議所 とかち財団 帯広信金	短期(H20～)	P.29
	○帯広・十勝の中小企業を支援する応援団のネットワーク化について	○十勝応援団ネットワーク整備事業	○帯広十勝にゆかりの深い人材のネットワークを構築し、地域の活性化を図るもの	帯広市 帯広商工会議所 とかち財団	中期	P.29
交流の活性化	○同業種、異業種、あるいは管内企業、管外企業との様々な交流、連携の機会づくりについて	○異業種交流の活性化支援	○同業種、異業種、あるいは管内企業、管外企業との様々な交流、連携の機会の拡大を促進する。	帯広市 企業 とかち財団 帯広商工会議所	中期(H22～)	P.30
	○各種組合組織の改革に必要な取組みについて	○中小企業の組織化の推進、連携を強化支援	○各種組合組織の活性化、相談機能の充実を図る。	中央会 帯広市	短期(H22～)	P.30
資金調達	○地域経済活性化や創業起業を支援する「基金」「地域ファンド」について	○既存ファンドの活用 ○地域ファンドの検討	○関係機関との連携強化、支援体制の検討	市内金融機関 帯広市	長期	P.31
	○不動産所有者と事業者をコーディネートする仕組みづくりについて	○コーディネーターの配置	○地域力連携拠点事業による支援強化	道センター 帯広市 帯広商工会議所 とかち財団 帯広信金	短期(H20～)	P.31
経営革新	○団塊の世代の活用方法と、その具体的な取組みについて	○十勝応援団ネットワーク整備事業	○帯広十勝にゆかりの深い人材のネットワークを構築し、地域の活性化を図るもの	帯広市 帯広商工会議所 とかち財団	中期	P.32
	○事業再生、第三者承継、企業内起業や第二創業などの相談機能充実について(③の事業承継と同じ)	○コーディネーターの配置	○地域力連携拠点事業による支援強化	道センター 帯広市 帯広商工会議所 とかち財団 帯広信金	短期(H20～)	P.32
街なか、商店、商店街	○「まちなか住まい」をコンセプトに実施可能な取組について	※中心市街地活性化協議会の議論に委ねる				P.33
	○不動産所有者と事業者をコーディネートする仕組みづくりについて(⑥の資金調達と同じ)					P.33
商店街のおもてなし向上策	○商品の質、サービスの質、人の質を高め、顧客満足度を高める取組について					P.34
	○帯広以外から集客を増やす魅力づくりについて					P.34
人材確保や求職者とのマッチング支援	○求人求職をマッチングする仕組みについて	○ジョブ・ジョブとかち	○求職者のスキルや経歴等をデータベース化し、求人意欲のある企業に情報提供し、両者のマッチングを図る。	帯広市 経済団体	短期	P.35
	○高齢者や団塊世代の技能、知識、経験、人材ネットワークを活用する仕組みについて	○(仮称)匠の伝承ネットワーク	○高度なスキルを有する高齢者等の人材バンクを設立し、情報提供と求人開拓を行う。	帯広市 経済団体	長期	P.35