

帯広市中小企業振興協議会 経営基盤・人材部会(第12回)

と き:平成20年6月30日(月) 13:30～

ところ:帯広市役所 議会棟3階 全員協議会室

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. 支援機関職員紹介

北海道中小企業総合支援センター事業支援部

道東支所 浜田 敏 支所長

山本 一成 応援コーディネーター

4. オブザーバー講話

株式会社 有沢 代表取締役 有澤 満夫氏

5. 議事(議事進行 曾根部会長)

(1)経営基盤・人材部会における議論のまとめ

6. 閉 会

1 インターンシップ・キャリア教育について

部会における主な意見

- 中高生向けのインターンシップやキャリア教育は、中高生の進路意識や勤労観の育成が大きな問題となっている今日、更に重要性を増している。
- インターンシップは、同友会、建設業協会で実施しているが、課題は、参加する学校や受入れ企業が、どのように対応したらよいのか事前に分からないところにある。簡単な指針（マニュアル）が必要。
- インターンシップで、自社の職員の子どもを受入れたことがあるが、比較的容易に受入れることができ、職員、子ども共に効果があった。商店街でも、手作り豆腐屋、餅屋などがあり、受入れを検討してはどうか。
- 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ど感じる。それが学校の誇りになり、地域の誇りになる。この地域からは、立派な人を大勢輩出している。NHKの「ようこそ先輩」のような事業が展開できないのか。
- 高P連の役員を対象に、5年ごとにインターンシップに関する調査を実施し、参加した親から、インターンシップの必要性どう思っているのかなど生の声を聞いている。市P連にこのような調査を実施する必要がある。インターンシップの感想文には良いものが多いので、ホームページなどで市民に情報提供してはどうか。
- ロータリクラブで出前講座をやっているが、学校側もカリキュラムが厳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身につける場面があるが、帯広でも実施する必要がある。
- 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。
- キャリア教育で、職業体験や就職面談を行うと、働くことに対する受講者の意識が変わる。親子で、将来働く意味や地域でどのように生きていくかについて話し合っていないということを強く感じる。高校生や20代の方の親、家族の方への教育も必要。

基本的な考え方

- 高校生の進路意識や勤労観・職業観の育成が大きな問題となっている今日、実践的な体験を通して主体的に進路を選択・決定する態度や意思・意欲などを培い、社会の仕組みを学ぶことができる「インターンシップ」の重要性は増している。
- 一方、インターンシップの効果的な実施には、派遣学校に対するガイダンスの実施や受入れ企業の新規開拓などが必要であるとともに、実施方法の標準化（ルール化）が必要である。
- また、事業に参加した企業や学校の成果については、報告書として公開することにより、当事業に対する学校や中小企業の理解を深め、参加企業や学校の増加（当事業の充実）に繋がる。

具体的な施策

- **インターンシップ運用指針の作成（短期）**
帯広市においては、平成15年度からインターンシップを実施しており一定の評価を得ているところであるが、これまでの成果を踏まえ、帯広の産業形態、地域特性等を考慮した「帯広版インターンシップマニュアル」を作成する。
- **インターンシップ事例集の作成（短期）**
事業への参加を検討している企業や学校の参考となるよう、実施した事例については事例集を作成するとともに、インターネット等で広く公開する。
- **インターンシップの評価方法の検討（短期）**
事業に参加した児童の保護者や中小企業者に対して定期的にアンケート調査を実施することにより、問題点を把握し、社会情勢の変化等に応じた事業の見直しを実施する。
- **地域人材育成キャンパス会議の再編・充実（中期）**
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。
- **中小企業出前講座の実施（中期）**
小学校、中学校、高校の出前講座として、中小企業の出前講座を実施することで、学生に必要な職業観・勤労観の育成を行う。

2 中小企業の経営者の育成について

部会における主な意見

○ 経営者育成の必要性

- ・ 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積極的に出席して、他の経営者と交流を深め、刺激を受けることが必要。
- ・ 企業における人材育成は、経営者がどのような取組みをするかにかかっている。そうした意味では、まずは経営者に対する教育が必要。
- ・ 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い、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。

○ 研修方法

- ・ 経営者教育の目標として、自社の強み、弱みを把握した上で、事業計画を作れる人を育てることがある。計画を作るという作業は、従業員をどのように育成して、どのように活用するかということも含めて、全般的な部分を把握した上で作らなければならない。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。
- ・ 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、コンサルを継続する。コーチというのは経営に絶対必要。
- ・ 団体等が実施する研修メニューには、経営者に必要な心の研修が欠けている。ここを埋める研修が必要。経営者が共に頑張ることで、その延長線上で、地域経営という視点で地域をどのように活性化させるか、という考え方を持ってもらい。
- ・ 研修メニューとして、一経営者が自分の会社の様々な問題点について話し、それについて、他の参加者も各々自分で考え、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深く考えることができる。講演方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し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、交流する場に参加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。
- ・ 例えば、帯広ビジネススクールのように、経営者が継続して学び続けることができるような仕組みが必要。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。

○ 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自体を議論する場が必要。

基本的な考え方

- 中小企業に対する研修は、商工会議所、同友会、十勝圏振興機構、北海道中小企業総合支援センター、帯広市などが、それぞれの目的に応じて実施しており、内容によっては対象者や目的などが重複している。関係機関が、効果的及び効率的に研修事業を実施するためにも、中小企業に対する研修事業というテーマで、意見交換をする場が必要。
- 中小企業の研修を考える上で、まず経営者の研修に対する意識を変える必要があるが、関係機関が実施する研修には経営者向けのメニューが不足しており、今後強化する必要がある。
- 経営者が継続して学ぶことが出来る仕組みが必要。

具体的な施策

○ 帯広市中小企業研修連携協議会の設置（短期 中期 長期）

中小企業向けの研修については、関係機関がそれぞれの目的に応じて実施してきたが、対象者及び目的が重複している場合がある。関係機関が、効率的及び効果的に事業実施をする上でも、帯広市の中小企業向け研修事業という共通のテーマで、意見交換をするために設置する（短期）。

また、上記協議会においては、以下の点について検討する。

- ・ 現在、関係機関がそれぞれ実施している中小企業向け研修の一部を履修科目と捉え、帯広市の中小企業の経営者にとって必要な基礎的知識等をカリキュラム化（中期）。
- ・ 上記カリキュラムについて、全科目履修者には、中小企業経営者としての一定の基礎的知識が身につけているものとして認定（長期）。
- ・ 将来的には、カリキュラムを構成する履修科目を各研修実施団体から独立させ、当カリキュラム実施主体として帯広ビジネススクールの創設も視野（長期）。

○ 経営者向け研修事業の充実（短期）

現在、関係機関が実施している中小企業向け研修は、従業員を対象とした研修が中心となっている。実践的な経営者向け研修を充実させる必要がある（平成20年度に商工会議所研修事業を一部拡大実施済み）。

3 中小企業の従業員の育成について

部会における主な意見

○ 従業員育成の必要性、研修方法

- ・ 人材育成は将来に向けての投資であり、中小企業は、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、研修事業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いただき、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することが必要。
- ・ 経営者に研修カリキュラム、研修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。
- ・ 管理職への教育も必要不可欠。若手を育てる方法として、できるだけ責任のある仕事を任せるといった方法がある。任せる側も任される側も共に育つ教育であることが重要。
- ・ 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不足している。中間管理職に必要な部下の育成スキルの向上が必要。
- ・ 研修方法の一つとして、例えば、図書館において、研修内容を収録したテープを貸し出すサービスが考えられる。このようなサービスであれば、中小企業の経営者も取り組み易い。
- ・ 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。
- ・ 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。

○ 研修の周知

- ・ 行政、経済団体等で研修を実施しているが、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し、広く周知することが必要。
行政、経済団体等で研修事業を行なっているが、それらの情報を、小規模の企業にも直接周知できれば良い。研修情報を一元化したホームページを構築し、そうした企業が気楽に直接アクセスできるようにすることが重要。
- ・ 研修の周知方法として、この研修を受講して会社が立ち直ったなどの体験談があると人は参加したくなる。上手に声掛けを行う仕組みが重要。

基本的な考え方

- 企業にとって人材育成は将来に向けての投資であり、計画的及び規則的に行う必要がある。
- 多くの中小企業は、研修計画を立てるだけの時間的財政的ゆとりやノウハウが不足していることから、行政や団体が実施する研修を活用することは、効率的及び効果的研修方法の一つとなっている。今後は、地元企業で従業員研修に熱心に取り組んでいる企業の協力を得て、行政及び団体が実施する研修事業にそのノウハウを反映させることで、より中小企業のニーズに応える研修事業にする必要がある。
- 行政及び団体が実施する研修事業は、実施主体がそれぞれ募集等行っているため、中小企業者にとって利用しにくいものとなっている。行政及び団体が協力して、研修事業に関する情報をホームページなどで一元化した上で直接情報提供する仕組みが必要である。また、受講者の体験談を掲載し、研修の効果を正確に伝えることにより、中小企業に人材育成の必要性を認識させることができる。
- 行政及び団体が実施した研修事業について、講師の許可を受けて講義内容を収録し、ビデオテープを図書館などで貸し出すなど、中小企業が研修に気軽に取り組める仕組みが必要。

具体的な施策

○ 市及び団体が実施している研修事業の見直し（短期）

2で設置を検討する帯広市中小企業研修連携協議会において、従業員の研修について先進的な取組をしている中小企業の意見等を参考にすることにより、市及び団体が実施する研修事業について、中小企業のニーズに応じた見直しを図る（帯広市商工業人材育成事業については、帯広市中小企業振興協議会における議論を踏まえ、平成20年度に補助限度額の拡大等所用の改正を実施済み）。

○ 研修事業に係る情報提供の一元化（短期）

2で設置を検討する帯広市中小企業研修連絡協議会において、各団体が実施している研修事業について、共通のホームページを構築し募集情報等を一元化するなど、中小企業者の立場に立った情報提供の仕組みを検討する。また、受講者の体験談など研修事業の成果をホームページで公表することにより、中小企業に対して人材育成の必要性を周知する。

○ 図書館等における研修テープの貸出（短期）

各団体が実施している研修を、講師の許可を得て収録し、そのビデオテープを図書館などで貸し出す。

4 中小企業の事業承継について

部会における主な意見

- **事業承継が困難な要因**
 - ・ 中小企業庁では、中小企業が事業承継をする際、株式評価額の80%を非課税にして、残りの20%を課税にする税制改正を検討している。中小企業庁としても、中小企業の事業承継を円滑に行うことによって、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検討している。事業承継には、財産の承継、遺産分割、税金の問題が大きく関わっており、事業の承継は、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。
 - ・ 商店街の個店では、店主の高齢化や従業員不足により、後継者問題が発生。
- **事業承継・事業再生に向けた対応**
 - ・ 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り組みが、ここ2、3年のトレンド。こうした取り組みが必要。
 - ・ 帯広は再生支援に向けての取り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。
 - ・ 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事で行政に関わる意味がある。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。
 - ・ 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。
 - ・ 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。

基本的な考え方

- 事業承継が困難な理由として、財産の継承、遺産分割、税金の問題が大きく関わっている。
- 地域から会社が消えることを防ぐ（地域の雇用を守る）という観点から、事業承継や事業再生を考えた場合に、第三者が経営上の問題点について指摘し、改善に向けたアドバイスをすることができるような相談機能の充実が必要である。現在の方向性で行き詰っても、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可能となり、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。

具体的な施策

- **事業承継・事業再生セミナーの開催（短期）**

多くの中小企業は、事業承継について重要な課題と認識しつつも、なかなか事前に対応を取ることができない。これは、事業承継には財産の継承や税金など専門的知識が必要となるため、特に家族経営の中小企業にとって、こうした知識を体系的に身に付けることが困難なことが原因の一つとなっている。こうした中小企業に対して、税理士会などの専門家を講師として、必要な知識を体系的に学ぶことができるようなセミナーを開催する。
- **事業承継・事業再生に係る関係機関のネットワークの形成と相談機能の充実（短期）**

実際の事業承継や事業再生には様々な要素が複雑に絡み合っており、上記セミナーを受講することで経営者の抱える問題が全て解決するとは限らない。実際には、それぞれの中小企業が置かれている状況を詳しく分析した上で、改善に向けた適切なアドバイスをすることが必要である。相談窓口としては、帯広商工会議所、十勝圏振興機構、帯広信用金庫及び帯広市などが既にあるが、こうした関係機関のネットワークを形成することにより、事業承継や事業再生に必要な情報を共有し、課題を抱える中小企業を多面的にサポートする必要がある。

5 中小企業が求める情報提供について

部会における主な意見

- **中小企業向けの情報提供について検討する場の必要性**
 - ・ 様々なデータベースを作成する際に、必要な情報をどうやって収集するのかを協議する場が必要である。情報をどのように収集して、どのように提供するのが重要である。地域活性化は情報が鍵を握っている。短期、中長期いろいろなスパンで考えるべき。
 - ・ 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。
- **情報提供の方法**
 - ・ 中小企業者のアドレスをデータベース化し、国・道・市の施策について配信することが可能かどうか検討する。
 - ・ 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である。
 - ・ 市のホームページから、中小企業向けの施策に関する情報が全て入手できる仕組みが必要である。登録したジャンルに関する情報のみ自動的に送られてくる仕組みが導入されれば必要な情報を効率的に取れる。
- **スキルエンジェルのネットワーク化**
 - ・ 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が重要。
 - ・ 売上が増やすためには、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てる。
 - ・ 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。
 - ・ 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では、スキルエンジェル（創業時に、技術・経営・特許管理などのスキルを提供する大手企業OBの応援団）のコーディネートをしている。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。

基本的な考え方

- 地域の活性化は情報が鍵を握っている。中小企業向け情報は、国・道・市など行政機関のほかに、帯広商工会議所、北海道中小企業家同友会、十勝圏振興機構などが有しているが、中小企業が必要ときに必要な情報が自らの目的に機能する形で提供できるよう、情報提供のあり方について、関係機関と協議する場が必要である。
- 団塊の世代がここ数年で大量に退職するが、知識・経験・資産を有している団塊の世代を自治体間で奪い合う現象が既に起きている。こうした人々の中には、帯広出身者や帯広居住経験者など帯広にゆかりがあり、退職を機に帯広に戻りたい、帯広という地域に恩返ししたいと考えている人も多い。金融機関等と協力して、地元出身者（ゆかりのある人）のデータベースを構築し、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、企業誘致など地域の活性化に役立てる必要がある。

具体的な施策

- **中小企業向け情報提供のあり方の検討（短期）**

中小企業向け情報は、国・道・市などの行政機関のほかに、帯広商工会議所、北海道中小企業家同友会、十勝圏振興機構などが有している。こうした関係機関が、中小企業の立場に立って、必要な情報を効果的効率的に情報提供するために、中小企業向け情報提供のあり方について検討する場を設置する。具体的には、関係機関に跨る情報をホームページ上で一元化することが可能か、希望する中小企業についてはメールアドレスをデータベース化し、メールなどで直接情報提供することが可能か検討する。
- **スキルエンジェルのネットワーク化（十勝応援団のネットワーク化 短中期）**

帯広出身者や帯広に居住経験者（大学や企業に在籍など）のネットワークについては、東京帯広会、関西帯広会、出先帯広会などが既に存在しているが、地域が限定的であったり、ネットワーク内の会員が有している知識や経験などを十分に活かしていきれていないという実態がある。金融機関等と協力して、地元出身者（ゆかりのある人）のデータベースを構築し、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、企業誘致など地域の活性化に役立てる必要がある。

6 中小企業者の交流の活性化について

部会における主な意見

○ 異業種交流の必要性

- ・ 同業者の組合は、規制緩和により業界単位で頑張ることが困難な状況であり、ここ数年、活性化がやりづらくなっている。LLC LLP（日本の合同会社）など考え方が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である。交流会は、目的が明確であること必要であり、サロン型交流会から問題解決型交流会へ移行しつつあり、参加者が使い分けする必要である。業界ではなく異業種間で、人生、マネージメントなどをテーマとした問題解決型交流会が軸となっている。

○ 交流の方法

- ・ 目的を限定した異業種交流会や名刺交換会の実施が効果的である。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である。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である。同業種だけではなく異業種との交流が特に必要である。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である。
- ・ 勉強会で単に聞くだけでは十分ではない。自ら考える場が必要である。例えば、6～7人の小グループで、何かテーマを与えて自ら考える場を設定し、最後に自分の考えを発表するような研修が必要である。
- ・ 交流会は目的が明確になると活性化する。起業された方に絞った交流会を開催し、次に、組織化、戦略戦術や理念とか、交流会自体がステップアップする必要がある。
- ・ 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。異業種間で議論することにより、気付かされることがある。そんな交流の場が必要である。
- ・ 交流会には、同じテーマや同じツールが必要である。交流会、勉強会にはカリスマとかシンボリックな人が必要であり、こうした人がいると交流者のつながりが深まる効果がある。
- ・ 異業種交流などについて、どこ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である。また、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することにより有益な情報交換が可能となる。
- ・ 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よい影響を受ける活動が必要である。
- ・ 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である。
- ・ 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。
- ・ 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。

基本的な考え方

- 従前より、異業者交流については帯広においても行われてきたが、実施の目的が明確でないため、サロン型の交流となっている。今後は、中小企業が、起業、組織化、マネージメントなどある程度目的を明確にした上で、問題解決型の交流を実施できるように、関係機関のサポートが必要である。
- 異業種交流を行う際、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である。
- 中小企業が同業種交流・異業種交流の参加を希望する際、参加目的に応じて自ら交流会を選択できるような仕組みを検討する必要がある。

具体的な施策

○ 同業種交流・異業種交流の組織化の支援（短期）

従前より、帯広市においても、同業種交流・異業種交流が実施されてきたが、実施の目的が不明確のため、結果としてサロン型の交流となっている。効果的な交流を実施するためには、起業、組織化、マネージメントなど交流の目的を明確化した上で実施することが必要である。新たに同業種交流・異業種交流を始めようとする中小企業に対して、市や帯広商工会議所、十勝圏振興機構などの関係機関がアドバイスするような仕組みが必要である。

○ 同業種交流・異業種交流に係る情報提供（中期）

中小企業が同業種交流・異業種交流への参加を希望する場合、既に開設されている交流会をホームページなどで情報提供することにより、中小企業が自ら参加目的に応じた交流会を選択できるような仕組みが必要である。

7 中小企業の資金調達について

部会における主な意見

○ ファンドの必要性

- ・ 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が必要。
- ・ 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する。
- ・ 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、組合で保証することで理解を得たが、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。

○ 帯広におけるファンドの課題

- ・ ファンド運営に必要な要素として、企業に対する目利き力、財務内容分析、経営手腕評価、マーケティングが挙げられるが、帯広という地域を考えた場合、求めるレベルに達していないのが実情。マーケティングと言う視点では、販売等の関係者も巻き込みながら、地元大学との連携を強化するなどして、ニーズとシーズの発掘に努めることも必要である。ファンドを構成し資金を調達すること以外にも、「知」であるとか「情報」と言う意味でのネットワーク構築が重要である。
- ・ 地域の実情を考えた時に、ファンドだけで全てが解決するということはありません。ファンド・補助金・融資をうまくミックスして事業の立ち上げを考えた方が現実的である。帯広には、「技術力があり、資金不足を克服すれば将来の成長が見込める」といった企業（メーカー）が非常に少ない。この地域の特性は農産物であり、これをいかに「全国発信していくか」を考えた時、一企業、一ファンドの取組規模ではなく、地域ファンドの形で地域住民を巻き込み、募金や寄付の形で参加を呼びかけ購買も推進する。特定の企業の出資に対する応援よりも、地域全体での取組が効果的である。
- ・ ファンド構築を検討するに際し、協力者、キーマンありきではうまく行かない。事業の目的が重要であり、本部会の議論においては「事業再生」「商店街振興」「事業承継」「新規創業」「コミュニティビジネス」などが挙げられている。これらを全て選択することは適当ではない。優先順位も含め、どの事業に特化して取り組むか、何を重要視するかの検討が必要。
- ・ この地域の特性を考えた時、ファンドの形態にこだわらず、市債のようにある程度の元金（80%程度）は保証し、事業実績に応じて金利にプレミアを付けるような出資の方法も有効的である。誰が困っているのか。そこを明確にし、その資金はどういう形で投資し還元されるべきなのかを整理し、枠組みを作る事により道筋が見えてくる。

基本的な考え方

- 中小企業の資金調達を支援する手法の一つにファンドが考えられるが、ファンドの運営には、企業に対する目利き力、財務内容分析、経営手腕評価、マーケティングなど高度な専門知識が必要とされており、帯広十勝において、そうした人材を一定数確保することが出来るかどうか検討が必要である。
- ファンドの目的として、事業再生、商店街振興、事業承継、新規創業、コミュニティビジネスなどが考えられるが、この全てを支援するファンドを創設することは現実的には困難であり、優先順位も含め、どの事業に特化して取り組むか、何を重要視するかの検討が必要。

具体的な施策

○ ファンドの検討（長期）

- ファンドの運営には高度な専門的知識が必要であり、帯広において、そうした人材を一定数確保することは難しい状況ではあるが、コミュニティビジネスの支援など目的を特化した形で、ファンドの創設が可能か検討する。検討の際には、既存ファンドと連携しながら、例えば、目利き部分を共同で実施できないかを検討する。

8 中小企業の経営革新について

部会における主な意見

○ 行政の相談機能の充実

- ・ 行政が関わる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ビジョンの一つ。
- ・ 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を検討する。企業内起業や第2創業に向けた相談機能の充実は必要である。
- ・ 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になる。

○ 販路拡大に対するサポート

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必要がある。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する。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である。

○ 実態調査の必要性

実態調査は行政が一番間違いがない政策を打つ上で必要である。商工会議所や団体は問題意識、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必要がある。

基本的な考え方

- 経営課題を抱えている経営者に対し、経営上の問題点について指摘し、改善に向けたアドバイスをする仕組みを検討する。行政等の窓口における相談だけでなく、実態調査等により中小企業が抱える問題点を把握し、関係機関が実施する施策の評価・見直しを行う仕組みを検討する。

具体的な施策

○ 関係機関の連携による相談機能の充実（短期）

中小企業に対する相談窓口としては、帯広市、商工会議所、同友会、十勝圏振興機構などが考えられるが、関係機関が連携を強化することにより、経営課題を抱えている経営者に対して多面的なサポートをすることができる体制を整備する。

○ 実態調査の実施（中期）

帯広市、帯広商工会議所、北海道中小企業家同友会、十勝圏振興機構などの関係機関は、窓口における相談業務だけでなく、関係団体と連携の上、中小企業の実態調査を実施し、中小企業の抱える課題を把握する必要がある。

○ 実態調査に基づく施策評価の実施（中期）

上記調査の結果に基づき、それぞれの主体が実施している施策が真に中小企業のニーズに当たっているかどうか評価をした上で、見直しをする仕組みを検討する。

9 街なか、商店、商店街について

部会における主な意見

○ 商店街の組織化の問題

- ・ 組合のあり方そのものも変えていかなければならない。また、他の組合との連携が必要である。具体的な提案が出来る、情報を持った組合にしていくことが必要である。
- ・ 帯広市中小企業振興基本条例の組織化の条項は、商店街の組織化に大きな課題があるから謳っている。商店街の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必要がある。
- ・ 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に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。

○ 空き店舗対策の必要性

- ・ 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、後継者問題が発生している。その結果、空き店舗のままにしてしまうか、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となっている。
- ・ 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必要がある。
- ・ 「面」による開発のために、土地が必要になるが、職業会計人、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。
- ・ 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。
- ・ 中心街を大型ショッピングモールに。
- ・ 現金仕入れで商売をやっている、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。

○ 街なか居住の推進

高齢者下宿エバーハウス“菜の花”は、“街なか住まい”というのがコンセプトにあり、街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。

基本的な考え方

- 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必要がある。
- 中心市街地の活性化には、街なかに人々の生活を取り戻すことが必要である。

具体的な施策

- 空き店舗対策の充実（中期）
後継者問題などにより空き店舗が発生した場合、商店街、行政、帯広商工会議所などが連携して、事業を実施できる第三者に店舗を貸与できるようコーディネートをする必要がある。
- 街なか居住の推進（中期）
中心市街地の活性化には、街なかに人々の生活を取り戻すことが必要である。例えば、中心市街地にコミュニティ機能を備える高齢者住宅や、ファミリー・単身者向け住宅を誘致するなど、あらゆる居住ニーズに対応した住居を供給することで、街なか居住の推進を検討する。

10 企業の人材確保や求職者とのマッチング支援

部会における主な意見

○ 人材マッチングの必要性

- ・ マッチングは、ハローワークが間に入ることで足枷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である。企業には人的に余裕がないため、即戦力となる良い人材が必要である。このマッチングシステムは、効率的に良い人材を採用できるということで非常に有効である。パッケージ事業の再就職率で、接客サービスは8%台と低い率になっている。物販のような職種が選ばれていたかを感じる。「ジョブジョブとかち」は、もっとアナウンスが必要である。企業理念に共感、共鳴する人を条件に、良い人を育てるというのも一つの方法である。良い人材も来る。
 - ・ 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。
 - ・ 母子家庭の親がスキルを身に付けようと思っても、子どもの預け先がないため、講習等に参加できないという矛盾がある。保育所の入所申込みの際には、添付書類として就労先の雇用証明が必要であるにも拘わらず、就職活動の際には「お子さんはどうしますか。」と聞かれ、預け先が決まってない場合は就職に不利になる。就職活動の前に保育所に預けなければならないのに、預けられない矛盾がある。
 - ・ 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。
 - ・ 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である。
 - ・ 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。
 - ・ 求職票の記載方法はもっとファジーの方が良い。
- #### ○ 高齢者や高度なスキルを有する人材の活用策
- ・ 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である。
 - ・ 再雇用者に働き甲斐のある職場の提供が必要である。
 - ・ 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。
 - ・ 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する必要がある。
 - ・ 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である。
 - ・ 熟年・高齢者の活躍の場を創出する必要がある。

基本的な考え方

- 企業が求める人材の確保・提供や求職者が求める職・事業所の情報提供など、両者を結びつける総合的な再就職支援システムの充実・強化が必要である。
- 高齢者や就労を希望する女性などに対して、働き続けられる環境整備と雇用の場の確保が求められている。
- 団塊の世代や高度なスキルを有する人材の活用など、人という資源を活用できるシステム作りが必要である。

具体的な施策

- 「ジョブジョブとかち」(人材マッチングシステム)の充実・強化(短期)
求職者のスキルや経歴等データベース化し、求人意欲のある企業に情報提供しながら両者のマッチングを図る。
また、求職者のスキルアップを図りながら就職促進につなげるとともに、就職後もフォローアップを続ける。
- 雇用の場を創出する新たな支援事業の実施(短期)
地域資源を活用した新たな雇用の場を創出するとともに、これら地域産業を支える人材の育成を図る。(地域雇用創造推進事業の実施)
- シルバー人材センター機能の充実強化と新たな仕組みづくり(中期)
団塊の世代や高度な専門性を持つ多様な人材を活用するため、例えば、ホームヘルパー等の資格習得に必要な技能講習を実施するなどシルバー人材センター機能の充実を図るとともに、高度な知識・技能を持つ高齢者等の(仮称)人材バンクを設立し、企業等への情報提供と求人開拓を行う。