

札幌市行政評価委員会 外部評価ヒアリング①

評価対象：施策「3-1-1 札幌の経済を支える企業の基盤強化
と創業・人材育成の促進」に関連する8事業

施策「3-2-1 札幌市経済の成長を牽引する重点分
野の振興」に関連する2事業

会 議 録

日 時：平成27年7月29日（水）午前9時30分開会
場 所：札幌市役所本庁舎 18階第1常任委員会会議室

1. 開 会

○吉見委員長 皆様、おはようございます。

本日は、行政評価委員会のヒアリングでございます。

「札幌の経済を支える企業の基盤強化と創業・人材育成の促進」と「札幌市経済の成長を牽引する重点分野の振興」に関連する事業のヒアリングを行うということで、関係する事業所管局の皆様方にもいらしていただいております。

私は、本委員会委員長の吉見でございます。どうぞよろしく願いいたします。

夏風邪を引いてしまいまして、うまく声が出ないかもしれません。申しわけございませんが、よろしく願いいたします。

本日、委員は全員出席しておりまして、欠席の委員はございません。

まず、本日配付の資料につきまして、事務局から説明をお願いいたします。

○推進担当係長 資料の確認をさせていただきます。

まず、次第に続きまして、配付資料の資料1です。事前に各委員の皆様から質問をいただいております。それに対して原局の皆様から回答をいただいております。そのほか、回答の中で2ページ目、ナンバー5、ナンバー6に関しては別紙1を参照していただきたいと思っております。それから、7ページ目のナンバー36に関しては別紙2、同じく7ページのナンバー37の質問に対しては別紙3の配付資料もあわせて見ていただければと考えております。

配付資料につきましては以上でございます。

○吉見委員長 ありがとうございます。

それでは、入ってまいります前に、本日の進行方法についてご説明いたします。

今ありましたように、本日のテーマにつきましては、事業所管局の皆様方から資料をいただいております。また、事前に私どもから質問いたしましたところがございます。質問に対していただいたご回答は、今ありました資料1の事前質問事項一覧にまとめられております。本日は、これらを踏まえて、前のほうにおります各委員から事前質問の回答に対する再質問や、それに関連して附帯するような質問をいたしたいと思っております。

委員の皆様におかれては、この後、ご質問を受けたいと思っております。ご質問をいただく場合には、事前質問の回答に関するものについては、何番と番号を言っていただけますでしょうか。そうしますと、お答えいただく所管局もその番号に対応して見ることができます。もしも番号に該当しないようなもの、あるいは、包括的なものがありましたら、例えば、新しい質問であるとか、番号にないけれどもということでご質問いただければと思います。

また、所管局の皆様からご回答いただく場合には、例えば、ナンバー1の質問についてとこちらでお尋ねしたときはナンバー1に対するお答えだと思いますのでそのまま構いませんが、今の質問については実はナンバー10のところで答えているということであれば、番号を言うなり、あるいは、関連するのは何番ですと言っていただくようにしてご回

答いただくと、我々としてもわかりやすいかなと思っております。

今回、実は大変たくさんの質問がございます中で、ヒアリングの時間が短いものでございますから、大変恐縮ですけれども、この後、そのまま質問のほうに入らせていただきたいと思います。実は、この部分についてもう少し説明したいというものがおありかもしれませんが、それをやっておりますと時間が全くなくなってしまいますので、その部分についても追加で質問がなければ、委員は回答いただいたもので理解したとお考えいただき、追加の質問があった場合に、それについてまたお答えいただくという流れでやってまいりたいと思います。

本当は、番号で少し分けたほうがいいのかもかもしれませんが、アトランダムにどこからでもということによろしいでしょうか。

(「異議なし」と発言する者あり)

2. ヒアリング (質疑応答)

○吉見委員長 それでは、早速、入ってまいりたいと思います。

委員にはいただいた回答を事前に渡しておりますので、いただいた回答で満足しないとか、こういうことではないということであれば追加質問を出してくださいとっておりますので、多分、出てくると思います。

それでは、どなたからでも結構です。いかがでしょうか。

○石井副委員長 細かいことですが、最初のナンバー2の「経営革新支援資金貸付金」というところで、預託金の運用についてご説明が2段階に分かれていて、無利子の運用と相殺可能な地方債部分はもらっているという話でした。ただ、金額について、実質的に銀行に対してどの程度のメリットを与えているのかということをとらえて把握したかったのですが、そこに関してある程度の数値的な押さえがあるのでしたら教えていただきたいと思います。

○経済局 産業振興課の久道です。

預託の具体的なメリットというご質問だったと思います。

私どもでは、前年の12月現在の融資残高をもとにして預託額を決めておりまして、それに見合った額を各銀行に預託しています。各銀行は、その預託金をもとにして、預託を運用するような形を含めて各企業に貸し付けます。ですから、金融機関としては、原資になる部分を自分たちの金融機関の中で調達することなく貸し出すことが可能になります。そういう意味で、各金融機関にとっても貸し出しをしやすくなるかと思っております。

実際には、こういう制度融資は、多くの場合、各企業は各金融機関のほうに行きまして、そこで相談する格好で融資を受けるような状況でございます。こちらの中で預け入れ先と利回りの推移ということがありましたが、一般的にはペイオフの関係がありますので、実際には利子につかないような口座に預け入れている状況です。

○石井副委員長 残高見合いというのは、残高の何割という決め方ですか、それとも、残高そのものですか。

○経済局 協調倍率というものがあまして、それぞれの金融機関に応じて預け入れた金額に協調倍率を掛けたもので融資を行う状況になりますので、そのものの額ではありません。

○石井副委員長 わかりました。ありがとうございます。

○吉見委員長 ほかにございますでしょうか。

○吉田委員 ナンバー 11 ですが、広報として工夫していくことは何かという質問に対して、連携して効率的・効果的な広報を実施していく予定とお答えいただいたのですが、具体的にはどのようなことをお考えでしょうか。

○経済局 それぞれで女性の起業支援に取り組んでおましていろいろなメニューがあるのですが、それぞれがつくっているチラシや広報物を私どものほうで開くセミナーの中でも配付したり、相互に広報物を融通し合うような格好で共有していくような連携を考えております。

○吉田委員 セミナーはどういうものが行われるのですか。

○経済局 私どもの中では、創業セミナーをやっております。これは女性の創業者の交流会ですが、その中でほかの機関が行っているような支援メニューについても情報提供しております。

○吉田委員 そういう問い合わせに対しても、統括的にお答えできるような仕組みを持っていらっしゃるということですか。

○経済局 そうです。

○吉田委員 ありがとうございます。

○吉見委員長 ほかにございますか。

○上岡委員 ナンバー 11、12 に関連する質問になります。

他の支援機関と広報面で協力するというのは先ほどのご回答どおりと思いますが、逆に、広報以外の中身で、例えば協働でセミナーをするようなご予定とかプランがあれば教えていただきたいと思います。

○経済局 今、商工会議所では、座学的な創業セミナーを開催しておりますが、それぞれの中であまり重複しない形で事業を進めております。そういう中で、協働しながら進めていく部分については、これからの検討課題かなと思っております。現時点では広報以外には具体的なものは無いのですが、私どもでは女性の中小企業診断士の方が女性の起業相談をやっておまして、そういう中でそれぞれの支援機関につなげるような協力をしている状況でございます。

○吉田委員 今、創業には補助がすごく厚いのですけれども、その後になかなかうまくいかなかったり悩んでいる企業がやはり多いのです。これは女性に限ったことではありませんが、その後の支援は、札幌市だけの問題ではなく、全体としてその人たちをどうやって自立させていくかというのは大きな課題だと思っています。そこで、札幌市としてそのあたりのフォローアップで特に考えていることがもしあればお聞かせいただきたいと思います。

○経済局 今おっしゃられたように、なかなかうまくつながらないというのは女性に限ったことではないのですが、アンケートなどをとりますと、特に女性の場合は、本格的な創業に至る前の方、自分の趣味を起業に持っていく前の助走期間がかなり長い方が多いので、私どもが相談を受ける中では、どの段階にあるのか、人によって千差万別なところがあります。つまり、具体的なフォローアップのステージが人によってそれぞれ違うので、一律なフォローアップが難しいところがありますけれども、継続的にご相談いただく中で対応していきたいと思えます。

○吉田委員 今おっしゃったように、趣味の延長というのは起業の芽としてももちろんいいと思えます。ただ、札幌市として支援するということは、税金を使っていますので、最終的には経済効果として札幌市に返してもらわなければならないことを考えると、芽だけで終わってしまうと、こうした支援は最終的に効果がないというふうに評価されて、なくなっていくと嫌だなと思うのです。ですから、趣味の領域でももちろんいいと思うのですが、きちんと利益を出す、経済活動として成り立つような本物の起業家をふやしていくことを大前提のもとに支援していくやり方をつくっていくべきかなと思えます。

これは意見ですが、そう思っておりますので、よろしくをお願いします。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

まず、ナンバー1でございますが、これは「施策全般」ですので、非常に広がってしまっていて、考え方を聞こうという質問かと思えます。

私見としてお話をしますと、基礎自治体がやれる経済政策は、実は非常に限られているのではないかということをお前提に考えております。例えば、アベノミクスのように、金利をどうするとか、そういうことは基本的には基礎自治体ではできないわけで、そういう意味では多分に国全体の経済施策にどうしても引っ張られてしまいます。国の施策がうまくいけば、徐々にかもしれませんが、基礎自治体レベルの経済もよくなっていくでしょう。特定の自治体が自治体レベルで努力をすることで特に経済がよくなったとか悪くなったと劇的に見えるということは、なかなか難しいのではないかということがまずベースにございます。その上で、基礎自治体でできる経済振興は何なのかという問いだったのですが、ある意味ではこのご回答にあらわれているところもあると思えます。経済全体の振興はなかなか難しいと思えますので、まず一つには、企業等の誘致といったところに焦点が当たるといことと、そのための環境整備をしていくこと、それが基礎自治体である札幌市としての経済振興の役割だと考えておりますし、ある意味では経済全体の活性化につながることもなります。そういうようなイメージでのご回答かなと思ったのですが、そういう捉え方でよいかどうか、確認でございます。

その上で、もう一つは、仮にそうだとすると、札幌市の場合は、企業なり振興する特定分野をどういうふうに決めていくのか、また、どういうところにポリシーをお持ちなのか、どういうことができるのか、そういうことについてお考えがあればお話ししたいと思えます。

一般的には、北の大都市ということで、かつてはIT関係の話が出てみたり、あるいは、食の話も出てくることもあります。これもまた、基礎自治体の場合は、しばしば国等の施策に多分に依拠してしまう、あえて言うと振り回されてしまうところもあるかなと考えているところがあります。現在の状況は、各自治体は計画をいろいろ練らされているという状態にありますけれども、北海道の自治体が出してくる振興策みたいなものは大体似通ったものになってしまいますね。それは、その時々国の施策に沿う形となれば、どうしてもそうなるのかなと思います。しかし、そういう中で、ある意味で振り回されないで一貫してある産業が集積するような札幌市にしたいのだというものがあれば、総花的ではなく、過去から現在、もしかしたら未来に対してそういうものがもしあれば、そのところをお示しいただきたいと考えております。

前段は確認、後段は少し追加的な質問になると思いますが、よろしく願いいたします。
○経済局 経済企画課の一橋と申します。

前段のご質問でございますが、ナンバー1のご回答の後段の部分で企業誘致に触れてございます。今、委員長がおっしゃられたように、自治体の取り組みとしてできる札幌市の主な経済施策として企業誘致を書かせていただきましたが、今、お話しいただいたところはそれとおおりだと思います。ただ、企業誘致だけで済まないのはもちろんのことでございますので、国の施策によらない取り組みといたしまして、企業誘致以外で言いますと、これも国の制度を活用してということですが、今回のご質問の中にもありました規制緩和のようなものを自治体独自で考え、国にお願いして、それを勝ち取って自分の地域の中でそういうものを活用して振興していくこともあわせてやっていけるのかなと思っております。

それから、後段に札幌市の産業振興のご質問がございました。ご承知のとおり、札幌市では、札幌市産業振興ビジョンというものをつくっております。これはもう5年ぐらいたってしまうものですから、これから、この見直しを図っていきましょうということになっておりますが、この中で食と観光、環境、健康・福祉の4分野を重点分野として定めております。それぞれに対する取り組みによってその産業を縦に伸ばすことと、それらに横串に刺して発展させていくために、札幌市が従来から取り組んでいるIT産業を活用してこれらの産業を伸ばしていく取り組みをしているところです。

今、5年たって見直しをする中で、従来、このビジョンをつくったときには4分野がそれぞれ均等のイメージでいたのですが、やはり、食と観光は、道内のいろいろな自治体が行っていらっしゃいますけれども、札幌市も同様に特に強みがあって現在も動いている重点的な分野として取り組んでいくことを考えております。それに対して、環境や健康・福祉という新しい分野については、従来、札幌市はそれほど重点的にやっていない分野ですから、ここを新産業としてどういう伸ばし方をするのか、これは、次のビジョンの中であらわしていかなければいけないと思っておりまして、今、再考しているところです。

それから、札幌市として従来から取り組んできて、今後も活用して伸ばしていく分野につきましても、今言った横串を刺していく部分で、IT産業というのは、札幌市はものづ

くり産業が少ない中で、新たな産業としてこの四半世紀ぐらい取り組んできたところであり、こうした産業振興に基づいて一定の集積とか企業群もできていますので、札幌市として、今度はそこを使って今お話ししたような重点4分野やほかの産業を伸ばしていく取り組みを進めていこうと思っております。縦というよりは横ですが、ITを活用することはこれからも継続して取り組んでいくというふうに考えております。

○吉見委員長 追加になってしまいますが、今、横串のお話がありましたけれども、どれにしても経済局とは違う分野との協力関係が絶対に必要であり、それも全部違うわけですね。観光となればそれに関連するさまざまな関係部局との連関が必要になりますし、ITであればまた全然違うところになります。そのあたりの連関をどうとっているのか、とっていくのかということが我々には非常にわかりにくい、そして、それがどういう形で効果を上げているのかということが大変わかりにくいです。

これは各論になってきますのでほかのところでも質問があるかもしれませんが、例えば観光に関して、今、非常に好調なのは、外国人の流入が大きくなっているのも道内全体がよくなっています。ただ、大抵は札幌市に来はするのですが、札幌というまち自体には観光地があまりないのです。時計台といってもたかだか100年くらいですから、見るべき歴史的な建物等々はゼロと言ってもいいです。ヨーロッパなどで300年、500年、1,000年という歴史型観光を見る我々からしますと、札幌市にあるのはたかだか100年くらいの建物です。自然はと言われれば、皆さんそれを見に来られるのでしょうけれども、冬のスキーは別かもしれませんが、北海道の札幌以外の地域で自然を体感される方が多いです。

そう考えると、実は観光資源があまりあるまちではなくて、札幌を観光するためにたくさんの方が来られているよりは、むしろほかの地域のさまざまな観光の入口あるいは出口として札幌が外国人に使われています。その結果として、いろいろな形でお金が落ちているということですね。つまり、札幌市が政策としてやってきたことが効果としてどのくらい出ているのか、その検証がなかなか見えづらいのです。実は、何もしなくても外国人がいたのではないかというふうにも見えてしまうのです。

これは観光の例ですけれども、どういうふうに効果をはかるか、あるいは、経済局としてはこう考えているが、先ほど言いました横串のほかのところでも、自分たちがやっていることがそこで効果が出ているのだとおっしゃるかもしれません。それぞれの政策でやったことと効果との関係性の捉え方ですね。観光でも結構ですが、どのように捉えようとしているのか、やったことと成果のあり方です。

それから、ITの件ですが、私は、札幌市はITについておっしゃったような成果を上げてきたと思います。一方で、現在、比較的注目されてきているのが福岡市などの取り組みです。札幌市が立ち上げてきたのに、いつの間にかIT企業、特にソフトウェア等の企業を中心に福岡市になってきていて、札幌市がやってきたことがどんどんとられているようなイメージすら全国的には見えています。ということは、福岡市の経済施策は成功し、

札幌市は負けてしまったのかというふうにも見えます。そういうことに対して、実は方向性が違うのだとか、そうではないという説明ができるかどうかですね。

具体的な話になりましたが、観光の点とITの件で今の段階でお考えがあればお教えいただけますでしょうか。

○経済局 札幌市の機構上、産業振興ビジョンの重点分野に観光を位置づけていると言いながら、観光施策は観光文化局というところが担っている中で、今、委員長のお話があったと思います。経済局としては、観光を重点分野として振興していく中で、得るものはやはり幾らお金を落としていただくかに尽きると思います。その効果測定をする上では、恐らく観光という中では、例えば、イメージがいいとか、もう一度行ってみたいというはかり方もあるでしょうが、札幌市の中の経済施策として観光を取り入れるときの指標としては、幾らお金を落としていただいたか、つまり1人当たりの観光消費単価がどのくらい上がったか、観光に対する消費を生むような市内のお店とか、宿泊、飲食の売上がどのくらい伸びたといったところではかっていくしかないのかなと思っています。

実際に観光客がふえても観光消費単価が上がらなければ経済の効果とはなりませんし、観光が持っている目標とは別に、経済としてはそうした経済指標といいますか、お金を幾ら落としていただくかというところの成果指標を求めてこれからもやっていきたいと思えますし、これまでもそういう捉え方をしてきたところでもあります。

○経済局 ものづくり産業課の早瀬と申します。

ITについてですが、まず、成果指標でいきますと、別紙2に、IT産業ということで、売上高がどういうふうになっているのかということは捉えております。それが例えば福岡とどう違うのかとか、あるいは、数値自体がどうなのかということで実情を申しますと、IT産業の売上が伸びる要因は、やはり国の施策とか、具体的で言うとマイナンバー制度があればそこで伸びていくとか、大きな金融機関の機種の変更があればそこで伸びていきます。札幌は、どうしても下請が強いところがまだありますので、そうした影響を受けやすいところが実際にあります。ですから、我々としては、例えば人材の育成のような形で事業をやっておりますが、人材の育成が全体の売上高の向上につながったのかというところをダイレクトにはかるのはなかなか難しいところでありまして、現状の流れとして産業全体がどうなっているのかというのは理解してございます。

○吉見委員長 ほかの委員からいかがでしょうか。

○吉田委員 今のことに関してですが、私は民間なのでいつも思うのですが、食と観光というビジョンはやはり広いのですよ。札幌の食と観光は何を目指していくのか、札幌の健康は何を目指していくのか、多分、「産業振興ビジョン」には書かれているのだらうと思いますし、調べていけばそれはどこかに示されているのだらうと思いますが、正直、札幌と道外のほかの地域は全く別だらうと思っております。そこで、札幌は、道内において、日本において、食と観光をどういうふう担っていくのかというもっと具体的なイメージ、札幌が目指す姿が経済振興としてより広く示されるべきではないかというも思いま

す。それが示されることによって、ここに書いてある民間事業者の協力というものがより得やすくなります。多分、民間事業者は何に向かって自分たちのビジネスをそこにくっつけていけばいいのかということがわかりやすくなっていくのかなと思います。例えばそういう考え方は改定のときに示されていくのでしょうか。

○経済局 おっしゃるとおりです。分野という言い方をしているところが問題かなと思いますが、産業振興ビジョンの中では食産業とか観光産業という言い方をしていないので、その問題点は私どもも思っておりまして、今回、ビジョンを改定するに当たって、まずは、今おっしゃられたように、札幌の産業として食産業をどう考えていくか、観光産業ということでも、先ほどお話もしましたように、観光によって得られる業種としてこういうものがあって、そこをどう伸ばしていくのかという観点をきちんと入れたビジョンにしていかなければならないと思っています。

実際のところは、食産業、食分野と言いましても、札幌では食の1次産業は大きくありませんので、今、産業施策として取り組んでいる部分も、どちらかという食べ物はどうやって売っていくか、販路を広げていくかという施策が中心になっています。ここがこれだけでいいのか、そのためにまた何か別なことをやらなければならないのかという視点も、産業振興ビジョンを改定していく中で考えていきます。

○吉田委員 先ほど委員長がおっしゃったように札幌と福岡はすごく比較されますけれども、地域性が全く違いますので、札幌としてというところで目指していけば、そこが差別化なのだろうなと思います。ただ、多分、それが伝わっていないような気がします。きつとあるに違いないので、それが伝わりさえすれば、例えば、部間の連携とか札幌市と民間の連携など、いろいろな連携を非常にやりやすくなるのではないかと考えております。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○石川委員 ナンバー5、6、7の「フード特区関連大型設備投資利子助成金」について質問をします。

別紙1と見比べていますが、これは、単位は円でいいのでしょうか。融資金額ということは、利子助成なのか、融資して利子を補填しているのか、制度をしっかりと読み込んでこなかったゆえの質問ですが、ここの仕組みや金額の関係がよくわからなかったので、教えてください。

あわせて、ナンバー7で、審査を行っているということですが、具体的な審査の過程と、審査があるということは実際に不採択のものがあるのかどうか、その辺のことも教えていただければと思います。

○経済局 別紙1ですが、単位が不正確でございました。融資金額のところは単位が千円になります。融資に対して利子がかかりますが、その利子の一部を補給するような制度になっておりますから、この金額は利子補給した金額の合計になります。

それから、もう一つの審査の部分ですが、私どももこういう利子補給の制度がありますということをご告知させていただいておりますが、実際には金融機関からお話が来るケース

が非常に多くなっています。金融機関からご紹介をいただいて企業から申請をいただきますが、実際には、その案件ごとに審査会というものを開いているわけではなくて、起案、決裁の中で、これは本当に札幌市の高度化に資するものなのかどうかというところを判断させていただいております。

○石川委員 不採択するケースはあるのでしょうか。

○経済局 現状では、申請いただいた中で不採択のところはございません。

○石川委員 最初の質問に戻って、単位がわからなかったのは、回答の中に「1億円を超える大型の融資案件は少なく」と書いてあるから、本当に300万円の融資だったのかなと右左見ていたのです。30億円なら1億円を超える融資もあったのかなと思って、僕も単位に迷いがあったのです。数字の整合はあるのですか。大きい融資がぼんとあったとか、そんな意味なののでしょうか。

○経済局 大きな融資も一部ございます。実際に助成の対象になってくるのが1億円を超えるものになっていますので、私どもが想定していた件数よりは若干少なかったという意味で、1億円を超えると説明しております。

○石川委員 そもそも1億円を超える投資が対象で、そういう案件がそもそも少なかったという意味ですか。

○経済局 そうです。

○石川委員 わかりました。

○吉見委員長 ほかにございますか。

○上岡委員 関連してナンバー5です。

融資案件が少なかったとご回答をいただいておりますが、平成25年度から26年度で融資金額が減少していることになると思います。その背景をどういう形で分析されているのかとか、平成27年度において金額をアップしていくことを想定されているのであれば、その施策を教えてくださいと思います。

○経済局 平成25年度につきましては、非常に大きな案件がありまして、その部分が全体の実績を引っ張っているところがございます。26年度は、申請をいただいている額は少なくなってきておりますが、実際には資材の高騰といったほかの要因も非常に色濃く受けているのかなと考えております。いずれにしても、制度を知らないで申請することができませんので、PRなど告知の部分に力を入れていきたいと考えております。

○上岡委員 添付していただいている資料のパンフレットを拝見しての私のイメージと、別紙1で、こういう形で融資案件がありますという例で、少し齟齬があったのです。例えば、平成25年度のD社は観光客向けの売上強化を図るために店舗を改修したとありますが、そういうこともこの助成金の対象になるということがパンフレットからだけだと読み取りにくいのではないかなという印象も受けています。そこで、今後、パンフレットの改訂などを検討されるのであれば、現在、こういう助成を受けているというようなことも含めて記載いただいたりすると、利用される方も増えるのかなという印象がありました。

○経済局 事例の紹介については少し工夫していきたいと思います。

○吉見委員長 ほかはいかがでしょうか。

これに関連して、ほかのところも含めてですが、やはり、こういう関係ですとどうしても単なる助成ではなくて融資といった形のもが出てまいります。その融資の回収率ですが、物によっても違うのかもしれませんが、何%ぐらい回収できているのですか。

○経済局 実際に融資して100%というのはなかなか難しいと思います。それが返せなくなった場合に代位弁済をして、それに対する損失補償というものを、それぞれの融資制度の中身に応じて、金融機関だったり、私どもだったりそれぞれ割合を決めております。例えば、経営革新支援資金においては、平成16年度から18年度の3年間の事業でしたので、587億円の融資に対して18年度の終了時点の代位弁済額は7.5億円、代位弁済率の割合としては1.28%でございました。

○吉見委員長 先ほども質問がありましたが、それらの融資はいろいろなタイプにまたがっていますから、経済振興という観点から見たときに、目的にかなった効果を出しているかどうか、それは後づけでもなかなか難しいような気がします。例えば、別紙1を見ましても、単独企業ですが、これだけ伸びたということは、札幌市としての経済を少しでも大きくしたことになるのではないかと何となく後づけられるものもあります。あるいは、G社のように、輸送の効率化とかCO₂削減というふうに書かれていますが、これは経済振興に役立ったのだらうかと考えてしまうものもあります。環境対策の融資ではなかったのだらうと思いますし、そこの効果の確認がなかなか難しい気もいたします。

もちろん、融資の段階では、これによってどのぐらい経済的な効果が上がるのかということ念頭に置いて融資されるわけですね。それは、やはり、それぞれの案件について、この融資をすればこのぐらいの効果が上がるのだらうということの数値的にある程度把握されながらやられているのですか。

○経済局 融資の種類にもよります。私どもは、融資がどのぐらいの額に及んだかという実績値が目標になっているケースが往々にして多いのですが、実際には前向きな融資ばかりではなくて、小規模な事業所の資金繰りに対する支援もやっております。そういった場合、経済的な効果というところを測定するのはなかなか難しいところがございます。ですから、融資額が多ければよりいいのかというと、なかなかそういうところでは計り切れない部分がございます。私どもの中でも、どのように評価したらいいか、課題になっているところではあります。

○石井副委員長 今の関連で言うと、例えば「フード特区関連大型設備投資利子助成金」というものの役割をどう考えるかについて、この手の利子助成金は、出すことである種の投資が実現していて、出さなければ実現しなかった投資が実現するというのが、多分、本来的な役割ではないかと思えます。でも、逆に言うと、利子助成金はそのような効果をはかることは現実的にすごく難しいです。実際に使われるケースも、どちらかというところ、相当程度は補給金がなくてもやった事業が結果的に多少コストを下げたというものが

多いです。そこら辺については、率直に言うと1個1個をどの程度見ておられるのか。ナンバー5で効果をどう考えるか、少し書いていただいておりますが、金融というのは、それによって、経済活動が起こらないところが起こるみたいな、極論するとそういうところが本来的な役割なのかもしれません。ただ、金融でそれをやるのはすごく難しい、逆に言うとインセンティブが小さいので難しく、現実的にはそうならないケースが非常に多いですが、そこら辺について、率直なところを教えてくださいたいと思います。

○経済局 今回、地区が限られておりまして、フード特区に指定されたところで、国が行っているものと別に、私ども札幌市の中でこうした制度を設けさせていただいております。設備投資を決めるに当たっては、こういった制度があることをある程度織り込んで設備投資をするかどうかを判断されていると思いますので、そういった意味では、制度を設けることによって、私どもで集中的に伸ばしていきたいと考えている食分野に設備投資が促されたという部分では効果があったと考えています。

ただ、おっしゃられるように、金融で産業振興を促すことには、やや間接的な部分もございます。私どもの中でメニューをつくって、それに対して実際に利用して設備投資されるのは民間の企業の判断となりますので、できるだけ使いやすいものに順次見直していきたいと考えておりますし、これを知らなくて利用できなかったという方がいらっしゃらないような努力はしていきたいなと思います。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○石川委員 同じく今のナンバー5で、この事業をケーススタディーにお考えをお聞かせいただければと思います。

先ほどの質問と重なるのですが、1億円を超える大型の融資案件が少ないと言っても、1億円は結構大きな融資だと思います。もっと少なければ融資案件が出たかもしれないという中で、ここに線を引いた基準とか方向性みたいなものがあれば教えてください。

○経済局 実際に国でも研究開発に対して利子補給をするような制度を持ってまして、そこと合わせるような形で行っております。

○石川委員 この事業がということではないですが、やはり億というのがハードルが高くなった要因かなという印象があります。

○経済局 やはり、どこかで線は引いていく必要があるのかなと思っております。中小の設備投資に対して広くという考え方もあるかと思いますが、ここの部分については比較的大型のものを支援していきたいと考え、ここで線を引かせていただいております。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○吉田委員 ナンバー23の「デザイン活用型製品開発支援事業」です。

これは、支援申込書提出者数が平成25年度は3社で、採択は2社、26年度は3社で、採択は3社です。すごくいい支援の割には申請数が少ないかなと正直思ったのですが、これは周知が間に合わなかったということなののでしょうか。

○経済局 まず、事業の立てつけとしては、商工会議所のご協力もいただきながら、事前

にたくさんの人に来ていただけるようなセミナーをやっておりまして、そこにはそれなりに来ていただけていると私は思っております。そこから先のワンステップということですが、そもそもデザインの活用が少し理解しづらいところがあるのかなという印象を持っております。単純に色とか形といったデザインでということだと、企業も何となくそれを活用するという話なのかな、それであればそれほど気合いを入れて参加しなくてもいいという考えなのだろうと思います。ただ、ここで意図していることは、色とか形ではなくて、商品のコンセプトからしっかりと築き上げていく、最終的にはその企業のブランドにまでしていきたいというようなものを目指しております。そこまで理解していただければ、ぜひというところはたくさん出てくるとは思いますが、理解していただくように努力していても、そこがなかなか難しいところなのかなと思っております。

○吉田委員 今の話はわかりました。おっしゃるとおりだと思います。やはり、一時期、パッケージ開発と言っていたようなものと一線を引いた提案をして、それに対して本当にやると言っているところを選択したということですね。

次のナンバー24の質問に続くのですが、やはり今おっしゃったような考え方とか、本来デザインとはこういうものであるというのは、イコール経営戦略と直結していると思うので、そうしたことの普及はこれからの中小企業の生き残りに本当に必要だと私は思っております。ですから、今のすばらしい考え方と事例をまだあまり意識のないところに対してどう普及していくかということは、この事業をやっていく上ではすごく重要なだろうと思っております。

それから、成果事例集を拝見しまして、とてもわかりやすいものでした。ただ、そのあたりの意識は、ここで質問に答えていただいている以外で、どのあたりまで取り組んでいこうとされているのか、お聞きしたいと思います。

○経済局 今のところはお答えしたとおりの話ですけれども、やはり、中身をしっかりと伝えることが大事だと思うのです。どういうことをどういう考え方でやっていけばということが非常に大事なところで、また、プロセスみたいなところも非常に特徴的なことでありますので、それをしっかりと伝えていきたいと思っております。

実は、我々だけではなくて、例えば道総研でもデザインに関する取り組みをされておりますし、ほかでもうまく連携できる場所があれば連携して、あるいは産学交流の場みたいなものもたくさんありますので、そうしたところでその重要性みたいなことについて事例を発表していくようなことは考えられるかなと思います。

○吉田委員 国も割と同じようなことをやっておりますし、連携していけたらいいのかなと思います。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○石井副委員長 変な質問ですが、札幌市の製造業集積はもともとないし、むしろ、市外に出ていったような経緯もあります。市内で振興するという発想が別に必要ないということではないのですが、現実的には、札幌市内の製造業従業者というのは石狩とか千歳、苫

小牧など周辺に働きに行っている方が結構いっぱいいますよね。つまり、ものづくりの実態として、製造現場は地価の安い立ち位置に委ねて、雇用という面では一定の雇用率を札幌市内に確保しているような構造がたしかあったと思います。そういうところから言うと、例えば研修とか人材育成とか、何かもう少し広域的な視点で考えるような施策を積極的に打たれることが本当は必要な気がするのですが、そういうことをお考えになったことがあるのか、ないのか、これから考える余地があるのか、教えていただきたいのです。

○吉見委員長 項目番号で関係するものはありますか。

○石井副委員長 ナンバー２８にひっかけて申し上げました。例えば研修など、広く言えば札幌市のものづくり従業者がメリットを受けるということだったら、市外の事業所に行っている方もいっぱいいるのでというひっかけた話です。

○吉見委員長 副委員長のご趣旨としては、研修に限らず、広域的ということでしょうか。

○石井副委員長 政策自体はすごく小さな話ですけれども、札幌市では大きな政策で広域連携を言っておられるし、現実で言うと非常にうまく依存している関係があるはずなのでという話です。

○経済局 人材育成について言うと、例えば工場が石狩にあって本社は札幌ですというケースは我々も対象にさせていただいております。全く札幌にかかわりがなくて、例えば石狩市に本社があって工場もそこにあるときに我々のご支援できるかという、そこは、逆に言うと、市議会なり業界のご理解をいただく中でできるかどうかという話は多分出てくると思います。

類似の事例でいきますと、さっき副委員長がおっしゃった雇用があるのだから広域でも支援しますという部分ですが、誘致の関係で、例えば北広島市などある程度広域に見て、そこに東京の企業が工場を立地しますということであれば、札幌市として立地に対する補助金を出させていただくことも今やっているところです。では、それを人材育成で適用できるかという、恐らく、我々も市内の業界の皆様とご相談をしていくことも含めて検討していかなければならないと思います。

○石井副委員長 難しい展開であることは十分わかっている、わざと言っていません。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

私から、似たような質問ですのでまとめてお話しします。

まず、ナンバー３６です。

これは、成果指標についてお尋ねしたもので、別紙２を資料としていただいております。これは、６分野について、目標値が平成２７年度ですから今年度の目標が設定されていて、それに向けてここまでこうなってきましたということをお願いした表かなと思います。

６分野を見ますと、今年度の目標値を軽く超している分野もあれば、そこそこ来ているかなと思える分野、あるいは、今年度にはここら辺に行くのかなと思えるような分野など、結構でこぼこしていて、これは結構大変なのではないかなと思えるような分野もやはりかなりあります。

そこで、追加的な質問は、6分野はいろいろ評価の仕方があって一まとめにするのは難しいのかもしれませんが、ここまでの成果は順調に来ていると自己評価的にされているのか、あるいは、思ったよりうまくいかなかった分野もあるというような評価なのか、それとも、目標値の設定があって、その仕方に無理があったのか、適切であったのか、今、数値的に少し難しくなっているけれども、目標値の設定自体についてよくなかったというふうには考えていないとか、そういうものがあればいただきたいと思います。

○経済局 まず、別紙2の数値の動きについての大きな評価が一つだったかと思います。

ごらんいただければわかるとおり、委員長がおっしゃったように、例えば食料品製造業については、その中でもでこぼこはありますが、大きく超えるというような伸びを示しております。一つ言えるのは、例えば印刷業でいきますと、皆さんご案内のとおり、最近ではインターネットが普及して紙媒体での売上の部分がなかなか上がらないというか、少ないパイを大きな企業と取り合うような状況になってきて大変厳しい状況にあるのかなと思います。そういうことからいきますと、伸びる想定をしておりますが、実はこういうところはなかなか厳しくて下がっていつてしまうような状況にあります。では、我々が何かすぐ効果の上がることをできるのかということ、なかなか厳しいところがあるのかなと思います。また、先ほど申し上げたIT産業のように、国レベルでの大きな動きの中で売上自体が伸びている部分も確かにあると思いますので、我々の施策がダイレクトに数値目標に直結すると言い切るのには正直難しいところがあるというふうに思っています。

ただ、目標として、例えばものづくり戦略の中で掲げるということは、やはり我々の姿勢を示すという意味でも非常に大事なかなと思っています。ですから、一つの目標としてこういうものがあるだろうとは思いますが、例えば、委員長がおっしゃる成果指標というか、我々がやっていることがどういう成果を上げているのかとなりますと、恐らくロジックモデルを組んで、これをやればこうなる、だからこうなるというようなことを短期、中期、長期な形でやっていかなければならないのだろうなと思います。しかし、残念ながら、今のところそれはやっていない状況ですので、そこはちょっと考えていかなければならないなと思っています。

○吉見委員長 確認ですけれども、今のお話は少しわかりにくかったのですが、ここに目標値があって、それに向けてやれたか、やれなかったかということは成果指標として使わない、つまり成果指標と目標値は違うのだという理解でしょうか。

○経済局 我々は、一旦、成果指標として捉えています。ただ、現実にはそれを見たときに、いろいろな要素があって、我々の施策の結果の反映としてそこにダイレクトにつながるかということ、そこにはいろいろな動きの要素が刺さり込めますので、それを我々の施策の成果としてどこまで捉え切れるのかということ、なかなか難しいところがあるなというお話です。

○吉見委員長 それに加えて、今、印刷業の例を出されましたが、450億円と出したのは、多分、先ほどあったように、設定したときにはもう少し上がっていきたくらうと考えて

いたということです。ただ、ネットでどうこうということは、その段階でもある程度予測がついていたかなと思うのです。そこで、どうして印刷が伸びていくというような目標値を立てられたのだろうと逆に思ってしまうわけです。今のお話を聞く限りでは、やはり、このケースでは、目標値の立て方が、特に成果指標として使うということであれば甘かったというふうな見方をすべきかなと思いますが、そういう理解でよろしいかどうか。

○経済局 甘いという言葉が適切かどうかはわかりませんが、一応、ものづくり振興戦略については、中小企業振興会の皆様に諮った上で戦略を立てているわけですから、そうした中で、目標ということになりますと当然下げるとい話にはなりません。では、上がっていったときにどうなるのか、こう行きたいのだというところを掲げることはあると思います。ですから、委員長がおっしゃった成果指標みたいな話と目標値の話は、考え方は若干異なる部分がどうしても出てくるのかもしれませんが。

○吉見委員長 そのところは難しいですね。これは、吉田委員や石井副委員長のほうがおわかりになるかもしれませんが、企業が予算を立てるときは、状況を見て伸びていくばかりで予算を立てませんよね。例えば、ことはこういう状況があって、周りの環境があって、うちが幾ら頑張ったってだめだという部門があれば、どこまでマイナスにするかは別として、昨年比でマイナスの予算を立てておいて、その中で生き残っていきましょう。そのときに、プラスの予算を右肩上がりで立てておいて、とりあえず頑張ってみるが、やはりできなかつた。そのときに、職員のおしりをたたいてうまくいかなかったら、その職員の責任というふうにしてしまいますと、それは、本当は経営者がよくないのです。そこは、厳しい環境であれば、厳しい環境を前提とした中で予算を立てておいて、その中で頑張ってもらう、普通はそういうことかなと思うのです。

とにかく、目標値を設定するのに、下げられないから上げておいて、しかし、実際にはいろいろな環境があって、ネットが普及してしまったから下がりましたとなると、この目標値は成果指標としては使わないというような、何かちょっと乖離が出てきているような気がするのです。そういうときに、我々は成果指標として一体何を捉えればいいのかということですね。恐らく、印刷業にしても、戦略を立てた以上は札幌市として何がしかの施策が打たれたのだらうと思います。つまり、札幌市が1円もお金を払わずに印刷業をほったらかしてやらせておいてこうなりましたということだと、札幌市の施策の後づけは要らないのかなと思うのですけれども、多分、ここに出ている限りは、札幌市が手放してしまったというわけでもないですね。

○経済局 まず、印刷業については、おっしゃったとおり、平成21年度の段階でもインターネットが普及しているという環境は出ていて、その業界の中で進むべき方向というのは、印刷業が持っている企画や地域の課題を発信していくノウハウがあるので、そうしたものをうまく使って、紙に限らず、いろいろなものを使ってそれを売上に結びつけていくという方向性があります。ですから、先ほどの私の申し上げ方が間違っていたかもしれませんが、厳しい状況ではあるけれども、そうすることによってしっかり生き残っていく

し、売上も上げていくのだというような目標はあって当たり前だと思います。

○吉田委員 この業態の分け方に無理があると思います。私は、まさに印刷、コンテンツ、ITの中で仕事をしておりますが、今、業態は融合しています。コンテンツとITは完全に融合していますし、例えば印刷業でも、伸びていないところばかりではなく、3Dプリンターはコンテンツとも直結していますね。そういうことを考えていくと、数値は絶対必要だと思いますが、札幌型の成果の出し方があると思います。札幌だからこそこできる印刷、コンテンツ、IT産業の融合のあり方とか、それによって生まれた経済効果とか、そういうふうに出していくことが今の時代に合っているのだと思うのです。市としてはこういうふうな業態で分けて出していったものは必要だと思いますけれども、札幌市としての成果目標の見せ方というのは検討すべきかと思います。そうすると、確実に成果が上がっている部分があることがわかるのではないかと思います。

うちは、何業ですかと言われたら、コンテンツ産業ですと言いながらも、ITなくしてコンテンツは成り立たないですし、印刷会社とは密接ですし、そういう札幌型の成果は出ているのではないかと思います。委員長がおっしゃる矛盾もすごくそうだなと思いましたが、それを打破するには、札幌らしい分類方法や成果の出し方みたいな検討はありかなと思います。

○経済局 おっしゃるとおり、バイオ産業といったときに、いろいろな幅の広がりがありますから難しいところがあります。もう一つ、数字を拾えるか、拾えないかという世界も現実的にはある話です。そうしたことも検討しながら、一番適切なものを物差しにしていくなることが必要かなと思います。

○吉見委員長 なかなか難しいところですね。私も吉田委員のおっしゃるとおりだと思うのですが、平成23年度に戦略が一つあって、その中でこういうふうに分類されてしまうと、役所としてはその分類の中で見ていかざるを得ないわけですね。そうだとすると、その分類の中で適切な目標値を立てて、適切な成果をはかるしかないのだらうと思います。

今、吉田委員がおっしゃることはまさにそのとおりですが、融合させようとする、その前の段階で、所管局が受け取る前につくってあげないと成果指標をうまく出せないですね。ですから、受け取った側がこういう分類でやっていかざるを得ないとすると、逆に、目標値はそこに合致するようなものをつくっていかないと、やはり矛盾が出てきてしまうのかなという気がします。

○吉田委員 そうなると、最終的な目標値や達成額の分析がすごく重要になるかもしれませんね。

○吉見委員長 これは感想になってしまいますが、先ほどの印刷業の中で、当初はこういうところの上積みを考えていたものが、現実にはそうならなかったということがあります。それが分析で、それは大事です。しかし、本当は分析してそれで終わってはいけないわけですね。そうであれば、次の目標値を定めるときにはその轍を踏んではいけないので、次はマイナスを立てざるを得ないとか、そこでもやはり上げなければいけないからといってま

た無理な数値を上げてあまり意味がないのです。もしかしたら目標値としては意義があるかもしれませんが、先ほど言いましたように、そういうものにはあまり意味がないと思います。そんなものは不可能という数値を現場職員に強いるような数値といいましようか、どうせできないのだからと言ってやらないことにもなってしまいます。やはり、可能な数値でないといけないですね。

○吉田委員 企業であれば、現実的に厳しい数値を立てつつ、それを打破する戦略を練りますね。

○吉見委員長 基本的には同じことだと思います。

もう一つはナンバー38でございます。

これも事業成果の検証報告ですが、これはノーステック財団についてです。この回答がもう少し具体的にならないかという質問であります。

ノーステック財団に対する追跡調査、進捗情報の把握、それから、企業訪問で状況の把握ということですが、これは状況をどういうふうに把握するかということだけが書かれているので、成果の検証がどうされたかということとちょっと違うのかなと思っています。すなわち、直接的な事業成果はノーステック財団が把握するので、ノーステック財団が出した成果等を受け取っているということでしょうか。受け取って、それについて評価するというのではないのか、そのあたりの状況の把握がよくわからなかったのです。つまり、事業成果が上がったかどうかをどういうふうに見ているかということです。端的に言えば、これは成果が上がったのでしょうか。

○経済局 別紙3に実際の補助事業の結果について記載させていただいております。事業化済みのものが8件、事業化されていないものが12件です。このうち、例えばバイオのようなものについては、やはりなかなか時間がかかりますし、現在も進行中のものがたくさんあります。また、最近の年度のものについては近い将来の事業化というものがありますので、基本的には全てのものが事業化に向けて進んでいる、あるいは、既に事業化されております。

では、事業化されるとどうなりますかということですが、当然、売上が上がって、それから、一部については、事業として新しく雇用していただいておりますので、我々としては効果が上がっていると思っております。

○吉見委員長 例えば、事業化が行われて、それによってどれくらいの効果があったのか。売上あるいは利益なのかわかりませんが、そういう指標と結びつけてA社ならA社、B社ならB社のケースと結びつける。あるいは、雇用の話がここに出ていますけれども、それによってどれだけの効果が生まれたのか、数値的なものとの結びつけが行われているのか。それとも、今のお話ですと、事業化が済んだ、あるいは、事業化が進行中であるという事実との結びつけで終わっているのかということですね。

○経済局 個別の売上については、一応、財団から事業の進捗の確認ということで確認させていただいておりますが、個別企業の個別サービスについてのお話を対外的にどうこう

というのはなかなか難しいところがありますので、その把握で終わっている状況です。

○吉見委員長 こういう事業をやっている札幌市の立場からすると、札幌市として個別企業から直接データをとるということではなくて、それはノーステック財団がやればいいことです。札幌市としては、やったことと成果の結びつきや、どこで成果が上がっているか、その証明をどうするかということなのですね。成果が上がっているとおっしゃるのであれば、何をもって成果が上がっているのかということなのです。

ですから、今のお話ですと、最初の段階で事業化が済んでいる、あるいは、事業化を進めているという事実が確認できましたというお話があったので、そこがツールになればそういう事実を把握したことによってとりあえず成功しているという理解をしているのか。しかしながら、最終的には事業化が済まないといけないわけで、事業化が済んだものについて、ノーステック財団が調べた結果としての効果のようなもの、先ほど言いましたように売上や雇用になると思いますが、そういう数値とそのときに札幌市がやった事業との間の結びつきをさせているのかという意味ですけれども、どちらなのでしょう。

○経済局 基本的には前者だと思います。補助というのは、要するに新しい研究開発をしていくところに対して出させていただくものですから、既存の事業活動だけではなくて、新規にトライしていただくことがポイントになっております。トライしていただいて、さらにそれがしっかりと売上に結びつく、あるいは、雇用に結びつくということがあれば、それは、当然、我々としては効果があったというふうに考えます。

○吉見委員長 わかりました。

ほかにいかがでしょうか。

○石川委員 別紙2、ナンバー36に関連することです。

今の質疑を聞いていて確認だったのですが、付加価値と売上高をそれぞれ引っ張ってきていると思いますけれども、この算定の基礎になっているものは何ですか、今の質疑で気になったので確認させてもらいたいと思います。

○経済局 どこから数値をとっているかですね。

○石川委員 はい。

○経済局 食品製造業から印刷業までは工業統計からです。コンテンツ、IT、バイオについては、この工業統計ではまじっているところがあって適切な分類ができないものですから、例えばITであれば経産局で出しているITレポートとか、バイオ産業についても我々の拾える数字で拾っております。

○石川委員 下の三つは札幌だけという分類も拾えているのですか。

○経済局 はい。

○石川委員 わかりました。

二つ目の質問は、ナンバー32以下で、ほかの事業は、今、取り沙汰されている話題とリンクしたのですが、バイオとITの連携の部分が資料を読んでもいま一つわからなかったのです。バイオとITをあえて札幌で連携していくことが一つの事業になる意味合いを

改めて確認させていただければと思います。

○経済局 先ほど、申し上げたとおり、ITというのは、横串といいますか、いろいろな産業の成長の中でうまくITを使ってその成長を促進させましょうという要素が一つ考えられます。それに加えて、バイオというのは、規模は小さいですが、今、札幌市内の中で非常に成長している分野であります。そこはITを使ってより成長を促進させたいという意図を持ってこの連携事業を始めています。

○石川委員 わかりました。

○吉見委員長 予定している時間を超過しておりますが、委員の皆様から全体を通じた形で何か質問があればいただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

○石井副委員長 あまり全体を通じておりませんが、「女性起業家育成事業」の趣旨は、非常に重要な対象への政策だと思いますけれども、実態として言うと、もっといろいろなやり方がないのかなという印象があります。具体的に意味がある政策というのは、こんな程度のことにはしかならないのでしょうか。一般的なある種のブームということで随分いろいろなことをやっていると思いますが、そういうことについて、議論がこれまでであったか、なかったかも含めて教えていただきたいと思います。

○吉見委員長 项目的にはナンバー9から12ぐらいですね。

○経済局 先ほどもいろいろな段階の方がいらっしゃるというお話をさせていただきましたけれども、やはり、全般を通じていろいろなアイデアをどのようにビジネスに結びつけていくかという方法論がなかなかわからない方が非常に多い状況にあるかと思います。そういった中で、経営相談や、先に起業した方のお話を聞く中で、具体的にどういうふうに起業していったらいいのかが伝わるのが最初の段階かなと思います。あとは、実際に創業するための具体的な資金のお話になってくると、今度は男性、女性に関係なく一般的な創業支援のメニューがございますので、そういった中で対応させていただくのが重要なかなと思います。一番最初の段階としては、そのノウハウについて個別・具体的なお話によってきめ細やかに相談に乗るところが大事かなと考えております。

○石井副委員長 おっしゃっていることはよくわかるのですが、意識を持っている対象はすごく少ないのではないですか。それは気のせいなのか、比較するのが難しいのかもしれませんが、私は、札幌市にはそういうことに対して意識がある女性が少ない印象が強いです。統計があるわけではないので印象だけですが、そこをもう少し刺激する活動がないと結局裾野が広がらないから、ちょっと失礼な言い方ですけども、ツールとしてはこの程度のことをやっていけばいいやというお話で終わってしまうのではないかという気がするのです。

○経済局 決してこの程度でいいと思っているわけではないのですが、確かに、今、全般的に創業、起業のマインドをどういうふうに盛り上げようかと。新規学卒の学生で起業しようという方も少ないですし、全体を通して一定のリスクがあるものに対してどういうふうに着業していったらいいのか、それがいかに魅力的なことなのか、わかってもらうこと

は非常に重要なことかなと思っています。これは女性に限らないと思います。

今おっしゃられたように、そういうマインドをつくっていくことは、確かに非常に重要だと思えますが、例えば身近で成功した方のお話を皆さんにお伝えするなどの方法について、私たちの中でも検討していきたいと思えます。

○吉見委員長 ほかによろしいでしょうか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 それでは、本日のヒアリングを終了してよろしいでしょうか。

(「異議なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 ヒアリングを終了いたします。

所管局の皆さん、きょうは、お忙しい中を大変ありがとうございました。

次は、議事3でございますが、委員の意見交換、論点整理でございます。その前に座席の変更等を行いますので、5分間休憩いたします。

[休 憩]

3. 委員による意見交換（論点整理）

○吉見委員長 それでは、議事3に入ります。

今のヒアリングを踏まえまして、評価に進んでいくわけです。評価の報告書が作成されますが、その中にいろいろな項目があって、我々から指摘ということになっていきますけれども、そのベースになるものがここでの議論とお考えください。例えば、ヒアリングがあって、こういうところが問題だったり、こういうことをしっかりさせなければいけないということがあれば、ここでフレキシブルに議論をいただいて、それを少しずつ文字にまとめていくような作業をします。そこでまた、たたいていって、最終的な評価報告書にしていこうと思えますので、今の段階では感想めいたものでも結構ですが、そういうことについてここで意見交換して、最終的な委員会としての共通認識を得て報告書につなげていくというプロセスだとお考えください。

それでは、感想を含めて、どなたからでもご自由にいただければと思いますが、いかがでしょうか。

○吉田委員 私は、一番最初に議論になった食と観光とか健康という大きなくくりを、もうちょっと具体的に、札幌の食と観光とか、札幌の健康は何を目指すのかという具体的なビジョンを、本にまとめるだけではなくて、もちろん本にまとめていただきたいのですが、それを企業や市民のみんなに示してほしいというのが一番です。

○吉見委員長 札幌らしさみたいなものですか。

○吉田委員 札幌はこれを目指すのだ、札幌の食と健康はこういう役割を日本の中において担うのだというような具体的な役割と目標を掲げるべきだと思うのです。みんながそれに向かって、自分たちが考えたりチャレンジできたりする指針というのは本来そういうも

のであって、食と観光だけでは、さっきおっしゃったけれども、ほかの地域にもっとあるではないですか。札幌はそれをどういうふうにまとめて発信していくのかとか、そういうような具体的な指針をもうちょっと検討して行ってほしいということがあります。

○吉見委員長 例えば、食と観光と単純に考えますと、最近ではB級グルメなんかがあって、各地域に特徴的なものがありますね。

○吉田委員 オータムフェストというのはすごく特徴的でいいと思うのですね。やっぱり、札幌は集約して発信するポータルサイトみたいなまちなので、これは私の意見ですが、そういう意味で、札幌市はその方向にあるのだと思うので、そういうことをもっと具体的に、札幌が札幌がと言っていないで、私たちは北海道の中でこういう役割を担うために食と観光をこう捉えるというようなことをもっと明確にするべきだと思います。

○吉見委員長 つまり、イメージとしては、もちろん一例でいいわけですが、札幌の場合には道都としての役割があるわけですから、単に札幌というよりも、北海道のいろいろな食文化等を集約して発信するような役割を担うと。

○吉田委員 物流においても、情報においても、観光集客においても、まずはそこに集まるまちである、そこから分散させていくまちであるというようなことがわかれば、それに対してITもコンテンツも動き出すということですね。

○吉見委員長 ここに来れば北海道がわかるということですね。

○吉田委員 まず、北海道の全体像がわかり、そこからマニアックに各地域に行ってくださいとか、そういう絵を描いていくということを、もちろん札幌市だけではなく、私たちも一緒になってみんなで描いていくことが大事かなと思います。

○吉見委員長 恐らく、これは一つのイメージかもしれませんが、そういうものを見せるべきだということですね。

今のは大変わかりやすい例だと思います。私はB級グルメなんて言いましたけれども、そういうのはもう少し小さな基礎自治体だとやりやすい面があるのですね。しかし、札幌ぐらい大きくなってしまふとなかなか難しい面があります。札幌はそうではなくて、道都として全体をまとめるような役割があるでしょうというようなことで見せると、非常に説明しやすくわかりやすいですね。

○吉田委員 今、居酒屋でも、札幌だと6次化に取り組んでいるところもあるわけです。道内から集めて札幌でというような、みんながそういう意識を持てば食と観光としてすごいまちになると思います。

もう一つ、先ほどのコンテンツと印刷とITの話もありますが、それと似たようなことで、現状をもっと分析すべきだと思うのですよ。札幌がそういうような業界が融合してどんなまちを描いているのかということが示されれば、逆に数字的指標も、先ほど委員長がおっしゃったもともとの分類が変わるかもしれないなと思っていて、もっと札幌の独自の視点で考えていく施策に取り組んでいただいたほうがいいのではないかと思います。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○石川委員 今の話について、別な角度になるのかわかりませんが、僕も経済を取り上げるのにちょっと消極的だったのです。やはり、きょうも見てちょっと思ったのですが、札幌として何に取り組むべきかという話と、国から産業振興としてこういうメニューがあるからやれという話が非常にまぜこぜになって、どちらの話をしているのかなど。これはある程度想定されていましたが、例えば、女性起業家の話とかものづくりというのは、札幌が新たに考えたというより、国のメニューとしてあるからやるかなという発想がありますね。でも、そうなると、過去何年間と同じような壁が出て、これは国の話だ、これは札幌の話だとなります。そうであれば、やはり、僕は、ここで取り組むべきは、吉田委員が言ったように、札幌として何をすべきかという問題意識をもうちょっと持つべきなのだろうなど、今のヒアリングを聞いていて感じました。

○石井副委員長 一般的に、経済面、産業面でいったら、やはり、女性の就業率を上げて働いてもらうことはかなり上位の課題になっているはずなので、ここに出てくる政策がただ一つ起業支援だけという話にとどまっているから、具体のこの話と本来の政策の柱の話がなかなか合わないのです。しかし、本来の課題対応の施策展開ということで考えると、穴が随分ぼこぼこあいていて、本来やるべきところになかなか十分取り組めていないという部分は、経済面では全体的にあるような気がします。

○上岡委員 先ほどの吉田委員の現状分析というところとも関係してくると思いますが、結局、各事業に目的があって、その目的が達成できているのかどうか、成果の分析があまり意識されていないのだなというのがヒアリングで浮き彫りになったような印象があります。ですから、やはりそこも意識して、大きな枠組みとしてどういう目的に向かってこの施策があって、現状はここまで成果を上げているというような分析がまだまだ不十分のかなという印象を持ちました。

○吉見委員長 今のお話は、私も後でお話ししようと思っていましたが、全く同じ印象を受けました。実は、経済政策というのは、ほかの分野と違って、それが一番見られるはずではないのかということです。今までやったように、例えばDVの問題などは、成果指標をどう出すのかというのはなかなか難しい面がありますが、経済政策をいろいろやっていて、その施策に対する効果を特に数値的にはかるというのは、直観的に考えると、市民から見れば一番簡単どころではないだろうかと思われれます。ところが、今回のお話を聞いている限りでは、もしかすると今までで一番混沌としている気もしました。それぞれのところであるものもあるけれども、どうも、ないものもあります。かつ、あっても、それが、我々と言っていいのでしょうか、市民と言っていいのか、我々が考えるようなかなり具体的な数値ではないケースがあります。

そこは、きょうの中でもいろいろなものがありましたから一概には言えないかもしれませんが、ある程度、成果指標を明確にできるのではないかと、そして、それを検証していくというスタイルが必要ではないかというふうに考えました。あるいは、成果指標のつくり方というの、途中で1項目だけの例でどうかなと思いますけれども、行政的な目標値の

つくり方で、それを成果指標と見たときには、ある意味で実現不可能なものが立てられていて、仮にそれが実現できなかったとしても特段問題にならない可能性があります。それは、成果をちゃんと後づけしましょう、評価しましょうということからすると、指標としても役に立たないのですね。だって、上向きの指標を立てておかなければまずいということを立てられた指標があったとして、それが達成できなかったと。理由はいろいろつくでしょう。しかし、成果指標として考えたからには、それは一応できるものとして本来立てたはずでしょう、なぜできなかったのかということは、やはり見なければいけません。そのところは、何か、我々がイメージしている評価に耐え得るようなさまざまな指標とは全然違う角度でつくられている気がしますね。

○吉田委員 今後は人口減少という問題がありますから、本来だったらマイナスになっていく目標値も含めて、より具体的に立てていかなければならないのだと思うのです。それに対してどうするのかということが、多分、施策だと思うのです。でも、それは、そういうふうに出されていないのでしょうか。

○吉見委員長 今、政府が各自治体などに求めている戦略づくりというのは、一応、それが大前提になっていますね。ですから、人口減少の中で、下がっていくのであれば、どこまでそれを押しとどめるのかとか、それに合わせた形でさまざまな施策を出しなさいとになっておりますからね。恐らく、そういうものを意識してされている部分もあると思うのですけれども、今回は、確かに必ずしもそうではないものもあるのかなというふうに思いました。

○石井副委員長 経済の細かい事業レベルだと、成果というよりも目標を具体的にどう設定するかみたいなことが大事なのかもしれません。経済的な施策というのは、言ってみれば、雇用につながるか、生産額につながるか、大きく言うともうそういう世界なのです。別のものもあるかもしれませんが、別のものは案外少数で、最もシンプルに言ったら、何か施策をやって、それで雇用が何人生まれたかと、むしろ、直接的な話だけに限ったような物の見方というか、逆に、非常にシンプルだけれども、そういうことを少しやるみたいな考え方を入れていくと、何を目指して、そのために何をやるかというところのリンクがもう少しはっきりするのではないかと思います。全体的に、多分、そういう意味での、ある種、直接的な目標が何かということがすごく薄くなってしまっているというところが問題なのかなと思います。

○吉見委員長 成果指標と言っても、別に金額ではなくて、石井副委員長が言われたように、例えば、最終的には雇用の創出なのだとということで、そこを出してもいいわけです。

○石井副委員長 札幌の状況からいったら、そこをすごく意識すべきなのです。もちろん、物によって実現できなかったということがあったって構わないですが、それは、やはり実現できなかった政策をブラッシュアップしなくてはいけなくて、むしろ、そういう見直しにつながればいいだけのことです。

○吉田委員 企業の視点から見たらおっしゃるとおりだと思います。売上が幾ら上がった

って、利益が上がってこなければ雇用できなくて、売上高ではかられるより、雇用の増加ではかられたほうが、自分たちの給与が伸びているか、伸びていないかということがはっきりするだろうなとすごく思っています。

○石井副委員長 だから、実際には、直接的に施策がどこまでそこに影響を与えることができるかというところがあるから、やっている側にためらう気持ちがあるのはよくわかるのです。でも、見方として、やはりそこにつながっていったか、いかなかったか、全部が政策の結果だということではなくても、つながったのか、つながらなかったのかということを一箇ずつ見ていく姿勢は必要です。少し軸をシンプルに定めないと、評価をするのがすごく難しい部分があるかなと改めて思いました。

○吉見委員長 最終的には、やはり、そのところをうまく出してあげないといけないですね。

繰り返しになりますが、普通に考えたら、成果指標をいっぱい比べて、どれくらい成果が上がっている、上がっていないということを一番言えそうな分野なのに、我々の行政評価の報告書はそういうことが言えないような形で終わってしまいかねないわけです。そうすると、むしろ、それをちゃんとと言えるように指標をうまく定めてくださいというところから始めなければいけないのかもしれないかもしれません。そのところは気になったところです。

今のいろいろな指標とも関係するので先にお話すると、これは、石川委員などが質問されているのは、融資などをしますね。ああいう一種の政策金融だろうと思いますが、政策金融的に融資を行うときに、それが成功したとか、しないというのはどこで成果を見るのですか。

○石井副委員長 ターゲットによりますが、設備資金などだったら、やはり、雇用とか、ある種の付加価値がどうかというところになるし、一般的にも、運転資金にしたって、それで企業が潰れずに雇用を何人維持したとか、全部、シンプルなところに行くのです。もちろん、いろいろな波及効果という意味で言うと、2次的ないろいろな効果の見方がありますが、そちらを意識すると逆に直接的な効果が何だったかというのはすごくわからなくなってしまうので、同じだと思うのですよ。金融のほうでも、別にそれ自体の目標というのは、事業所が売上を伸ばすか、投資して結果的に雇用をふやすか、事業を維持するか、何らかの目的のためにお金を出しているはずなので、多分、そんなにいろいろな可能性はないと思います。

○吉見委員長 一般の金融機関であれば、お金を貸せば、ちゃんと金利を取れなければ商売になりません。回収ができなかったらだめだし、金利が取れなくなったらだめなので、多分、融資の失敗だということになるでしょう。成功だという例は、ちゃんと金利を払ってくれて、元本も返してくれて、そして、会社自体が大きくなってさらに大きな取引に展開していくことが金融機関にとっての成功指標だと思うのですよ。

○石井副委員長 極論すれば、貸し倒れが出て、それよりも得た効果が高ければいいと。政策でやっている部分は、多分、そういう計算になると思います。

○吉見委員長　さらには、これはやはり予算が組まれているのですね。普通の金融機関だってそれはあるわけですが、目標融資額が1億円だとしても、だからといって、もう絶対に貸せないようなところに無理やり貸し込んで目標融資額を達成しても、それはもう焦げついてしまうだけだから、それはしませんねと。ただ、役所の場合だと、予算で1億円確保されていたら、その1億円を何とか貸そうとしてしまうということが起こらないのかということですよ。

○推進課長　さすがに、それはないと思います。

○吉見委員長　さすがに、それはありませんか。

○推進課長　札幌市の場合は、基本的に全部金融機関が窓口なのでですね。金融機関は、リスクがあると貸せないです。

○石井副委員長　信用保証協会などをつけている融資だと、金融機関がモラルハザードを起こせばんばん貸してしまうようなことを平気でやります。しかし、金融機関が一定のリスクを持つという前提で利子補給だけをするというようなタイプの制度であれば、それは、金融機関のリスクは従前と変わりませんから、そういうモラルハザードは起こりません。今おっしゃったのは、多分、そういうことだと思います。

○吉見委員長　ただ、ちょっとわからないのですが、札幌市が経済関係で行っているようなさまざまな制度がありますね。その全てがそういう仕組みになっているわけでもないでしょう。

○推進課長　金融機関のリスクがゼロになるような制度は、多分、ないと思います。その度合いの大きさは幾つかあると思います。

○石川委員　これは、僕も、自分が実際に会社の経理をやっていた経験があるので、本当の経験談です。ちょっと不適切かもしれませんが、今の話を逆の角度から言うと、札幌市から借りているという意識はあまりないのですね。金融機関から、この紙を1枚書けば金利がちょっと安くなるからついでに書いてくれと言われて、よくわからないけど書くと。それは制度を使っているという乗りなのです。

○吉田委員　そうですね。こういういい制度があるよと金融機関から教えていただけると。

○石川委員　こちらからの持ち込みなのだけれども、こちらは、それは道に対して書いているのか、市に対して書いているのか、よくわからない。この紙に1枚書けばいいと、乗りとしてはそういう乗りです。だから、さっきのフード特区の利子補給も、金融機関がオーケーと言えばオーケーなんだしということです。リスクをとっている、とっていない、これがいい、悪いという話はまた別次元であると思います。だから、この辺は不適切な話ですが、僕は、もうそんな話は淡々と国の出先としてそういうふうに割り切っても構わないかなと思います。それはそれで恩恵を受けている人もいますからね。だけど、自分の経験談からいけば、そこには全く独自性を感じません。

○吉田委員　これは、この表以外に、例えば設備投資額とか雇用とかという数値はないのですか。

○推進課長 いや、あります。

○吉田委員 そういうものも出してくだされれば、多分、もう少しはっきりすると思います。

○吉見委員長 今の石川委員や石井副委員長のお話をお聞きすると、基本的に、これは札幌市がいろいろな自主性を発揮してやれるようなものではないということですか。

○石川委員 だけど、結果的に積み上がっていきますね。

○石井副委員長 枠組みとしては、政策目的を発揮できるということはあるわけですが。だから、どこに出すかということと、どういう分野のどういう企業に出すかというのは出す側が決めていますから、その固まりとして政策効果を発揮できるというのがこういう金融制度の考え方だと思います。

○推進課長 石井副委員長がおっしゃるように、最終的に雇用につながるとか、そういうことが実現できれば札幌市としてはいいという考え方をすれば、石川委員が言うように、札幌市の影が金融機関に隠れて見えなくても別にいいのです。

○石井副委員長 それは関係ないですものね。

○吉見委員長 それはいいのでしょうかけれども、札幌市として、どういう自主性でこの事業をできるのかなど、逆にわからなくなっていました。つまり、金融機関が持ち込んでくる案件を札幌市として見ると、もちろんリスクは金融機関がある程度とっている面もあるから、そこで、それで行きましょうというふうに出していくとなると、札幌市が判断して云々という側面が非常に薄くなってしまっているような気がします。

○推進課長 例えば、先ほどの「フード特区関連大型設備利子助成金」みたいなものだと食関連で1億円以上と。

○石井副委員長 対象企業をどう選定するのかというのが、もう政策意図そのものなので。

○吉見委員長 対象事業ですか。

○石井副委員長 そこだけが全てです。あとは金融機関の裁量ではめていいという話なので、どこに出すと意味があるかということを考えてそれを設定しているのが政策なので、そこで政策意図はあるということです。

○推進課長 恐らく、所管している部局は、金融機関に説明するわけです。札幌市はこういうものに対してこういう利子補給をしてほしいと。

○吉見委員長 そうすると、もうA社、B社、C社というのは見ずに、全体としてこれだけのお金をパッケージとして出しているものがあって、その効果がパッケージとして出ているかどうかということを見ていくことになるわけですね。

○石井副委員長 そういうことになると思います。

○吉見委員長 しかし、そうすると、何件融資しましたとか、これまでに全部で何億円になりましたという話はあまり意味がなくて、先ほどの話に戻りますが、石井副委員長が言われるように、結局、それによって雇用がどれだけ生まれたのかとか、全体として見て札幌市の経済はこの分野においてどうやって大きくなったのかとか、そういうふうにして見

ないと、融資額が幾らだとか、何件に貸しましたという話は意味がないですね。

ほかに何かございますでしょうか。

○吉田委員 女性起業家のところもそうですし、あるいは、ものづくり産業人材育成支援もそうだし、デザインもそうですけれども、もう少し具体的にこういう人を育てたいのだという札幌市としての理想というか、こういう人をターゲットにしているのだということをもうちょっと明確に示さなくていいのかなと。今だと、来るものが来たら、いいんじゃないのというように何となく感じてしまいます。だから、女性起業家も、今だと、現状としてはやっぱりあるすごく狭い分野での支援になっているのかなと思ってしまいます。いや、そうではなくて、例えば、こういうような人たちに対して札幌市はもっと支援していきたいというのは、女性起業家というくくりではなく、もう少し具体的なものが必要だと思います。デザインに関して、では、製造業と言うけれども、本当に製造業だけなのかとか、こういうようなところにやって、こういうふうに成長してほしいのだとか、何か最初にそういうビジョンがあっていいのかなと全体に感じたのです。広く門戸を開き、それに気がついた人がぱっとやってきて、だったら、それでいいのではないかというような支援の仕方もあるでしょうけれども、それだけかなと。どうやってやればいいのかというのは本当に考えなければいけなくて、広報の仕方もうごくかかわってくると思うのですが、そこは少し明確なものがあるといいのかなと思います。あまり限定してしまうと、また問題なのでしょうけれども、それは何か感じました。

ということは、結局、最終的に成果と直結になっていくと思うのです。数値ではない成果かもしれませんが、そうなっていくので、全体を通じてそれを感じました。これは感想です。

○吉見委員長 ほかにいかがでしょうか。

○石井副委員長 今の話だと、絞るというか、要するに、札幌市的な女性起業というのは一体どこの分野なら可能なのかと、マーケティングをしろという話ではないかと思うのです。

○吉田委員 そうです。女性を分析していないと思うのですね。

○石井副委員長 両方ですね。だから、やる人の条件と札幌市の経済環境としてどういう分野なら個人が参入して事業展開できますよと、そのターゲットはまさにマーケティングがないとだめだという意味ですね。

○吉田委員 そうです。女性と言うけれども、では、札幌はどのような女性が多いのかというと、支店は減りましたが、いまだに、旦那さんの転勤で、東京で活躍していた優秀な女性たちが意外に来ていているという現状があります。例えば、そういう人たちはどのくらいいるのかとか、あるいは、本当に働きたくて、でも、機会がないから働けない女性というのは本当にどのくらいいるのかとか、多分、最初のマーケティングの原則である整理とか分析というところがあまりなされていないのではないかなという気がちょっとしてならないのです。

だからここを掘り下げよとか、だからここにターゲットを絞ってみようというような、それは、「女性起業家育成事業」だけではなくて、「デザイン活用型製品開発支援事業」でもそうですし、「ものづくり産業人材育成支援事業」でもそうですが、何かそこをもう少し丁寧にやったらどうかというのは感じますね。誰でもどうぞと言って、来た人だけにというのは、何か、こういうというものがあつたらなど。

○石井副委員長 ただ、誰でもどうぞと言っても誰も来ないということですね。

○吉田委員 そういうものですね。誰にでも売りたいものは誰にも売れないように、同じことになってしまうかもしれません。

○石川委員 ここは、ちょっと厳しい言い方をすれば、もうお題が来たから事業にしたというぐらいの話ですね。女性を活用しなくてはならないとか、ものづくりが大切だと来るから、札幌市独自というのが非常に薄い事業になっていると思います。でも、絞ってしまえば特定の人を何とかするということになってしまうので、どうしても総花的な話になってしまうのです。

○吉田委員 せめて、札幌の現状を自分たちは知っているということが大事かと思うのです。

○吉見委員長 今の吉田委員のお話と関係することでもあるのですが、やはり、経済に係ることというのは、ほかのいろいろな施策と連関が強いですね。例えば、女性起業家をどう掘り起こしていくのか、それによって経済をどうよくしていくのかという観点で言えば、それこそ子育てなどと密接なかわりを持たざるを得ません。あるいは、きょうの中では、観光の話があれば、実は札幌市では観光をやっているところは別の部署なのということになります。しかし、そこでやっていることがいわば経済の振興にかかわってくることもあります。そうすると、単独で見られるかどうかわかりませんが、まさに製造業などはどうも経済部局のところで一手にお引き受けになっているような感じがするけれども、製造業以外の業種とか、他の振興になるとほかの部署と非常にかかわりがあり、重なりがあつて、ここだけの施策を見て判断するのは大変難しくなります。

だから、特に経済の部分については、札幌市のほかの所管部局との横串、横との関係とか、それを総合した評価が本来必要です。特に、それは、経済だったら経済局のほうからそこにアプローチして統合していかなければいけないのかなという気がちょっとしましたね。そういう視点がどのくらい持たれているのか、それは多少不安な感じがしました。

今回は、この後、子育て関係がありますからそのときに聞いてみてもいいですが、例えば、子育てのこういうことをやった結果、これによってどのくらい経済効果がありましたかということをお聞きしたとして、どうなのでしょう、子育ての所管部局は、むしろきょとんとされる可能性があるかもしれません。

ただ、それは、実は非常に連関していることではないかなと思うのです。ここで出ているような起業家支援だけでもって起業家が出てくるものではなくて、札幌市がほかにやっておられるようなことによってこれが生きてくるという面があります。つまり、女性起

業家であれば女性起業家を育てるということだけを単純に見るのではなく、経済でやっているだけではなくて、ある面では子育て支援の部分でもこういうものがあって、それを横串で見るようにする。観光の場合も同じで、特にこの分野ではそういう視点を持ってもらわなければいけないのかなと思いました。

○上岡委員 施策段階で、経済部局のほうから、例えば子育てとか観光のほうに、経済的な視点からこういうようなことをやってほしいのだとか、こういうような視点で観光についても企画してほしいのだとか、そういうやりとりはどこまであるものなのですか。

○吉見委員長 わかりません。

○上岡委員 そこはあるべきなのではないかなと思います。

○吉見委員長 私も思います。

多分、意外と市役所などでは苦手な分野なのかなと思います。それをやろうとすると、もう一段上のレベルで見てもらわなければとかという話になって、だから、そこはちょっとちゅうちょする部分でもあって、経済なり何なり、あるいは、こういう振興をしている局にお話しするということがいいのかどうか、そこで片づくものか、受けとめられてできることなのかということもあります。そこはまたちょっと検討したいと思いますが、場合によっては、もう一段上の担当する副市長なりを含めて、我々が今のような意見を述べる必要があるのかもしれない。それでもいいと思います。

○石井副委員長 観光自体は、経済局の所管ではないというからあまり余計なことは言いませんでしたが、さすがにことしになってから観光業者は大分潤っているようだけれども、観光業というのは構造不況業種で、全然、業種として見たら物すごく業績が悪い企業ばかりです。現実に、いつ潰れてもおかしくないぐらいの状況が日本中であるわけです。札幌だって、老舗のホテルだって、年中、経営がかわったりしているのが現実です。

そういう中で、観光振興施策というのはどういう意味なのか。要するに、人だけでいいのかみたいな話で、そもそもシチュエーションが全く間違っているわけですよ。産業としての観光業が成り立っていないのに、人が来ればどうにかなるといというのは、単価が上がれば少しはなってその意味では解決になります。一般的にはやはりそういう問題ではないのです。飲食店でも、すすきのの惨状なんていうのは、まさに、ある種、札幌の産業を象徴しています。飲食店を事業所と呼ぶのがいいのか、悪いのかわかりませんが、あそこでは往時に比べて事業所が三、四割減っています。でも、だからといって政策の手を伸ばしたかといったら、全く何もやっていないわけですよ。だから、雇用という観点でいったら、本当に大事な部分のボリュームのあるところの雇用の量なり質をキープするという政策は、本音で言えば実はどこにもないわけです。

○吉見委員長 実は、これも横串になりますけれども、札幌らしい観光資源をつくったりというようなことをやろうということは、逆に言うと、市町村レベルだからできることというのも本当はあるのだろうと私は思うのです。例えば、私は札幌市に滞在型の観光地がないのではないかとあそこでは申し上げたけれども、では、どうやってつくっていくの

かと考えたときに、ほかの都市の例を見ると、先生方もご経験になったと思いますが、外国人などは、結構、博物館など、ミュージアムとか何かをいっぱい回っていて、こういう大きなまちになればそれで1週間ぐらい潰れてしまったりするのですね。そうであれば、札幌市として、全部が市立でなくても結構ですから、民間を含めた形でミュージアム等の整備に力を入れて博物館等を整備することに対してお金を出すとか、博物館の話は去年ありましたが、外国人を意識した形でそういうものをきちんと整備するとか、そういうことが実は観光振興であったりします。あるいは、路面電車がループ化されますから、昔に一度あったらしいですが、例えば外国で名物になっているようなレストランカーを走らせようとか、札幌市の持っているものを使っていろいろなやり方があると思います。そうすると、今の話も、すぐに想像がつくけれども、部署が全然別ですからね。例えば、博物館は文化部か教育委員会かわからないけれども、路面電車は交通局だったりするので、そういうところを、全部、横串で見てもやらなければいけない。もしそれが観光産業ということで一番の元締め視点として見るのであれば、本当は経済のこういう部局が全体を見ながらやらなければいけないことなのだと思うのですね。どうも、そこが不得手な感じがします。

○吉田委員 各部署から1人ずつプロジェクトメンバーを選抜して、札幌未来プロジェクトとか言って、その人たちがみんな描いて、市長と語り合っているのですかね。部署間を超える仕組みというのが何かないのですか。

○行政改革担当課長 札幌市の施策の現状について補足させていただきますが、人口減少問題について、今、喫緊の課題なので重要課題として挙げております。この人口減少というのは、働きやすい女性の雇用について単に保育所をふやせばいいとか、そういう問題ではなくて、もっと広い範囲で、経済、雇用まで広げたもので何か考えなければいけないということで、そういったものでプロジェクトの形で各局が集まって検討していこうというような仕組みができております。それから、組織も経済と観光が分かれた形で経済局、観光文化局となっております。しかし、これは市長公約の中でも出ておりますが、経済と観光は一体のものであるということで、その横串のところもなるべく効果的な仕組みができないものかと、組織編成についても一体となるようなものを今後考えていくようにやっております。

○吉見委員長 組織の再編成を待たなければならないことなのか、しかし、再編成してしまったら再編成したで、またその部分だけで固まってしまうので、いろいろなことにまたがるようなことについては、今、観光の話になりまして、その前は子育てですが、特に経済に関して言うと、もともとほかの分野と横串をつけなければいけないところが多いものだと思うのです。特に、今回は経済をピックアップしましたから、他の部局との横串の意識というものをどこかで入れておく必要があるのかなという気がしました。

○石井副委員長 全体として言うと、やはり、経済政策に対するスタンスが一步引いていた部分があるのだと思うのです。これは、基礎自治体全般にあって、都道府県や国が中心的にやるのだという意識があります。でも、逆に、そのことが本当によかったかどうかと

いう意味で言えば、身近につくっていける雇用というようなことに対してもあまり有効に機能していなくて、やはり、政策展開としてはむしろまずかったという反省が必要な部分なのです。やはり、経済ということに関しては、むしろ幅広い分野の部分の政策を統一的にやれる体制、仕組みが必要だと思います。部局をかえるかどうかは別のどうでもいい話なので、やっぱり経済的な視点で全体を見ることに今までよりも重点を置いて政策を執行する、札幌市の現状からいったらその必要があるのではないかという話は間違いなくあると思います。

○吉見委員長 基礎自治体は、そういう細かいというか、生活に関係するような……。

○石井副委員長 生活絡みの雇用というのが現実では圧倒的に多いわけです。

○吉見委員長 そういう小さいところを掘り起こしながら、それが、そのレベルの経済の振興になっていくことになるのだと思うけれども、おっしゃるように、今まで、何となく国や道がやってきたようなやり方で上からかぶせるような経済政策が多かったのですが、そこは実は基礎自治体にはなかなか合わないのだと。

○石井副委員長 だから、女性が働くというのが一番わかりやすいですが、全国の中でも働いていない札幌市の女性が全国以上に働くようになったら、それにかかわる家事代替事業というのが明らかにマーケットになって、そこは雇用を生むと。要するに全部外部化するという話ですが、でも、それは健全な最初のスタートラインになるので、むしろ基礎自治体がどういうふうに上手に種をまいてつくっていけるかですね。

○吉見委員長 逆に言うと、都道府県はできないことですね。

○石井副委員長 むしろ、これを経済政策として意識してやってもいいのではないかと。もちろんほかの要素もありますけれども、一番必要な経済政策はそこではないかと、日本自体もそういう時代になっていると思います。

○吉見委員長 ただ、ここであえて横串と言わざるを得ないのは、本当にもっと小さな基礎自治体であれば、隣が何をやっているのか、ワンフロアでみんなが見えて、場合によっては市長が全体を見渡せたりするのです。しかし、これぐらい大きくなると顔も見えないというか、ワンフロアではないですし、毎日の中で、隣は何をしているかという意識になってしまいます。フロアが違ってしまえば、他のフロアの人がいきなり他のフロアに行って、今、こんなことをやっているのかというように常に気軽に行き交うこともなかなかありません。そういう意味では、基礎自治体だけでも、かなり大きな自治体なので、そういう部分の細かいことをつなげていくことが難しくなっているのですね。でも、基礎自治体ですから、あえてそういうことをつなげるように努力しなさいと言うことはやはり必要かもしれませんね。これは、札幌市独特で政令市の悩みかもしれません。

時間が超過しておりますけれども、この後、ここで何か意見交換をしておきたいことはありますか。

○石川委員 1点だけです。ナンバー1に関する事なので、今後の私の発言が豹変したと思われないうちに発言します。

ナンバー1の答えなどは、ある程度、一定の理解を示すのですね。後方支援だと思えます。だから、前面に出ないのだというスタンスは、そういう気持ちなのだろうなという話があるし、僕の前半の発言などはもうちょっと引っ張っていってくれということを行ったかもしれませんが、そこは当事者もなかなか悩みがあるところなのだなと思って、答えとしては後方支援ですということなのだなと。でも、そうすると物足りなさも感じるのですが、その辺はどこが補うか、今後、また皆さんと議論していきたいと思えます。

○吉見委員長 ありがとうございます。

ほかに何かございませんか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 それでは、ここまでで意見交換を終了したいと思います。

4. その他

○吉見委員長 最後に、その他で委員の皆様から何かございますか。

(「なし」と発言する者あり)

○吉見委員長 では、事務局からいかがですか。

○推進担当係長 次回は、7月31日、同じく午前9時半からヒアリングを行います。進め方は、本日のように進めたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

2点目は、今後の日程です。今、皆様に調整していただいておりますが、大まかには、9月に第3回目、10月に第4回目、11月に第5回目を開催して、12月に市長報告を予定しております。よろしく願いいたします。

なお、今後、再ヒアリングとか、そういったことが実施になった場合には日程がずれたり回数増ということがございます。よろしく願いします。

また、今回、委員会と切り離して市民ワークショップを行っておりますが、テーマについては、ウインタースポーツの活性化とスポーツを通じた健康づくりで8月30日から全3回で行います。その意見のこちらへの反映というのは：、情報があれば、逐一、報告させていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

事務局は以上です。

○吉見委員長 次回、31日の場所は同じですね。

5. 閉 会

○吉見委員長 それでは、本日の行政評価委員会は終了いたしたいと思います。

ありがとうございました。

以 上