

最終指摘（案）：

- 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」
 「3-2-1 札幌市経済の成長を牽引する重点分野の振興」関係

最終指摘（案）1 新しい貸付金などの支援制度について

札幌市の融資制度である経営革新支援資金貸付金は、各金融機関に対する預託金により行われている。この制度は、前年の12月末現在の融資残高をもとに各金融機関に対して札幌市が預託を行い、各金融機関は、その預託金を原資の一部として、各企業に貸し付けるもので、金融機関としては、原資になる部分を自ら調達することなく貸し出すことが可能になるため、各金融機関にとっては貸し出しをしやすくなっている。

しかしながら、預託金については、札幌市資金管理方針に基づき、原則、金融機関が破綻した場合でも全額保護される無利息の「決済用預金」に預け入れているとの説明のとおり、無利息の預金により行われているため、資金効率の点や、行政コストが見えにくいという問題がある。

については、経営革新支援資金貸付金に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
1	経営革新支援資金貸付金	次に新しい貸付金などの支援制度を考える際は、現状の制度にとらわれることなく、資金需要や効率性を勘案したうえで、新しい仕組みを検討すること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）2 フード特区関連大型設備投資利子助成金の広報について

札幌市では、「まちづくり戦略ビジョン」や「札幌市産業振興ビジョン」において、食関連産業を札幌市経済の成長をけん引する重点分野と定めており、積極的に振興していくこととしている。本制度の設計を行った平成24年度時点においては、1億円を超える大型の融資案件は少なく、食関連産業をはじめ、設備投資が活発とは言えない状況であった。本制度は、こうした状況を踏まえ、食関連中小企業者の海外や道外への販路拡大や付加価値向上による売り上げ増を目指す設備投資の促進を目的に実施したものである。

本制度の概要を企業向けに広報しているパンフレットの記載内容から受けるイメージと、ヒアリングの中で説明のあった実際の融資案件事例で、助成対象に少し齟齬があるように感じられた。今後、パンフレットの改訂を検討する中では、現在、対象企業はどういう助成を受けているのかというようなことも含めて記載すると、本制度を利用する企業が増えるのではないかと思慮される。

については、フード特区関連大型設備投資利子助成金に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
2	フード特区関連大型設備投資利子助成金	助成対象がより具体的にわかるよう、パンフレットの改訂時に記載内容を見直すこと。	経) 産業振興部

最終指摘（案）3 フード特区関連大型設備投資利子助成金の周知方法について

フード特区関連大型設備投資利子助成金については、平成 25 年度から平成 26 年度の間で融資金額が減少している。その分析として、平成 25 年度は、大口の設備投資案件があり、その部分が全体の実績を押し上げている側面もあったが、平成 26 年度については、資材の高騰といった影響等があったため申請額が小さくなっているのではないかという説明が札幌市からあった。

いずれにしても、本制度は、その存在自体を知らないと申請することができないものであり、今後は広報PRに力を入れる必要があると考えるが、広報PRに関しては、パンフレットの記載内容を見直しても、そのパンフレット自体が目につかないものであれば、その効果は限定的であるため、その周知方法を見直していくべきである。

については、フード特区関連大型設備投資利子助成金に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
3	フード特区関連大型設備投資利子助成金	本制度の利用者を増やすため、周知方法の見直しを進めること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）4 フード特区関連大型設備投資利子助成金の効果的な活用について

フード特区関連大型設備投資利子助成金が実際に企業に利用される場合において、相当程度は本制度が存在しなくても企業が実施した設備投資ではないかと思われ、結果的に、企業側としては本制度の利子助成金を受けることにより、多少コストを下げた設備投資を実現できたにすぎないというものが多いのではないかと思慮される。

本来、本制度は企業が設備投資を決めるに当たってのインセンティブとなるべきものであり、札幌市が集中的に伸ばしていきたいと考えている「食分野」における設備投資の促進に効果があるものでなければならぬ。そのためには、本制度をできるだけ企業にとって使いやすい制度に見直していくことはもちろんのことであるが、その前提として、本制度の活用結果を個別に把握して評価する努力が必要である。

については、フード特区関連大型設備投資利子助成金に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
4	フード特区関連大型設備投資利子助成金	本制度の活用が、フード特区にとってどのような成果があったかを個別に把握して評価するよう努めること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）5 経済振興策における求められる人材の分析について

創業や起業のマインドをどのように盛り上げていくかは、札幌市における経済振興策の中で大きな課題であることが認識できた。新規学卒者で起業しようという方も少ない中で、起業という選択肢もあるということをわかってもらうことは非常に重要であり、また、そのようなマインドを醸成していくことは、女性に限らず必要なことである。

ただ、具体的にこういう人を育てたいという札幌市としての理想を明確に示す必要があるのではないかと、あまり限定してしまうのは問題だが、何かしらのビジョンが最初にあるといいのではないかとと思われる。

特に女性に対する支援を重点的に行っているが、札幌市にはどういう女性が多いのかという、最初のマーケティングの原則である整理とか分析とかがあまりなされていないのではと思慮される。

については、各事業に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
5	女性起業家育成事業費	女性起業家の実態を把握するとともに、女性起業支援やものづくり人材育成などについて、札幌市の経済の中で、具体的にどのような人材が求められているのか分析すること。	経) 産業振興部
	ものづくり産業人材育成支援事業費		

最終指摘（案）6 女性起業家支援施策の見直しについて

札幌市として起業を支援するという事は、税金を使って支援するという事であるので、起業のきっかけが本人の趣味の延長であったとしても、きちんと利益を出して経済活動を行う本物の起業家を増やしていくことを大前提のもとに支援していく施策をつくっていくべきである。

特に女性の起業志望者の多くが、アイデアはあるが開業及び経営の具体的な手法に悩んでいるため、本事業における女性中小企業診断士による相談窓口アドバイスや起業家との交流が、有効な起業支援となっており、実際に起業に結び付いている実例があることがヒアリングで分かった。

また、女性起業家の課題として、「経営に関する知識・ノウハウの不足」や「同じ立場の人との交流の場がないこと」等があげられていることから、No.5の指摘を踏まえたうえで、今後も交流会や相談窓口の開設を通じ、課題解決を図っていく必要がある。

については、女性起業家育成事業費に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
6	女性起業家育成事業費	女性起業家の実態把握と求められる人材の分析結果を踏まえ、女性起業支援及び起業後の自立を総合的に支援するような施策の見直しを行うこと。	経) 産業振興部

最終指摘（案）7 経営戦略としてのデザイン活用について

デザイン活用型製品開発支援事業では、商工会議所の協力のもと、まずはデザイン戦略の重要性について意識啓発を図ることを目的に企業向けセミナーを実施しているが、そこから先のワンステップにおいて、デザイン活用の考え方を理解してもらうのが難しいという説明が札幌市からあった。

ここで意図しているデザイン戦略とは、色や形のみではなく、商品のコンセプトからしっかりと築き上げ、最終的にはその企業のブランドにまでしていくことを目指すものである。このようなデザイン戦略は、そのまま経営戦略と直結しており、その普及はこれからの中小企業の生き残りに大変必要なことであると考ええる。

ヒアリングでは、今後、産学交流の場などと連携し、デザイン戦略の重要性について事例を発表していくような取組を考えているとのことであったが、国もデザインに関する施策を実施しているので、連携していくとよいのではないかと。

については、デザイン活用型製品開発支援事業費に関して、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
7	デザイン活用型製品開発支援事業費	本来デザインは経営戦略と直結しているのに、まだまだあまり意識のない事業者に対して、例えば、成功例や活用例を用いるなど、どのように普及させていくか検討すること。その際は国の施策との連携も考慮すること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）8 経済施策に関する指標の設定について

経済施策の全般に言えることだが、各事業に目的があるのは当然として、その目的が達成できているかどうか、成果の分析があまり意識されていないようにヒアリングでは感じられた。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るのか、現状においてどこまで成果を上げているのかという分析がまだ不十分である。

細かい事業単位で考えると、成果というよりも目標を具体的にどう設定するかが大切である。経済的な施策というのは、結局は全体の札幌市経済において、その事業の結果、どれだけ雇用につながったかとか、生産額の増大につながったかとか、非常にシンプルな世界であるといえる。そういう考え方をすると、何を目指して、そのために何をやるかというところのつながりが明確になる。全体的に、直接的な目標が何かというところの意識が薄くなっているのが問題であると思われる。

については、経済施策に関する指標の設定について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
8	施策全般 (指標の設定)	経済施策に関する事業全般について、雇用者数など、施策の目標を常に意識した指標を設定した上で、その指標に基づいて事業を評価すること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）9 市の政策目標に関する経済的な側面を意識した政策目標の設定について

経済局のヒアリングを通して、特に経済施策については、他のさまざまな施策と関連が強いと感じた。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良くしていくのかという観点で見れば、子育て施策などと密接な関わりを持たざるを得ない。また、観光分野の施策であれば、札幌市では経済局とは別の部署が担当しているが、観光分野の担当部署が実施していることは経済の振興にも当然に関わってくる。

以上のことから、さまざまな事業所管部局との横断的な連携のほか、各種事業を総合して評価することが本来必要である。特に、経済施策の所管部局である経済局の方から様々な関係部署にアプローチしていく必要があるのではないかと。

経済に関しては、幅広い分野の政策を統一的に実行できる体制や仕組みが必要と考える。例えば、経済局が率先して、各部局から1人ずつプロジェクトメンバーを選抜し、市長と語り合うというような部局間を超える仕組みや、経済的な視点で全体を見ることに重点を置いた政策を検討すべきである。

については、経済的な側面を意識した政策目標の設定について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
9	施策全般 (政策目標の設定)	例えば、子育てや観光、健康などの事業分野において、各事業所管部局に経済的な側面を意識した政策目標を設定してもらえるように、関係部局との積極的な相互連携や調整、共通認識の醸成に努めること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）10 市として重点的に取り組む分野の明確化について

札幌市では、「札幌市産業振興ビジョン」を定めており、「食」、「観光」、「環境」、「健康・福祉」の4分野を重点分野とし、それぞれに対する取組によって、それぞれの産業を伸ばすとともに、札幌市が従来取り組んでいるIT産業の活用により、これらの産業を総合的に伸ばす取組をしている。

所管部局の説明では、「札幌市産業振興ビジョン」策定時には「食」、「観光」、「環境」、「健康・福祉」の4分野を均等に振興していくイメージであったが、策定後5年経過し、現在、見直しをしている中で、「食」と「観光」については、札幌市にとって特に強みがあり、重点的な分野として取り組んでいくことを考えており、あわせて、「環境」、「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取り組んでいなかった分野であることから、ここを新産業としてどういう伸ばし方をするのか、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再考しているとのことであった。

重点分野の見直しの必要性は理解できる一方、札幌市経済の実態をみると、業態の融合が進み、特にコンテンツ産業とIT産業は完全に融合しているように思われる。また、3Dプリンターを活用しているような印刷業では、コンテンツ産業とも直結しているといえる。そういったことから、札幌だからこそできる印刷業、コンテンツ産業、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を考慮することが今の時代に合っている。札幌市としてこれまで以上に現状を分析し、札幌らしい独自の分類方法の検討が必要である。

また、例えば、女性起業家支援やものづくり産業振興等は、札幌が新たに考えたというより、国の施策としてあるから札幌市でも実施するという発想があるように感じられた。重点分野を再考する際に取り組むべきは、札幌として何をなすべきかという問題意識をもう少し持つことではないか。

については、重点的に取り組む分野の明確化について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
10	施策全般 (重点分野の明確化)	現在、札幌市では、業態の融合が進んでおり、従来の分類では成果が見えにくくなっている。そこで、札幌市産業振興ビジョンの見直しにあたっては、分類を再検討することにより、札幌市として重点的に取り組む分野を明確にすること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）11 事業効果を測定するための指標設定について

No.10で指摘したとおり、札幌市として取り組むべき重点分野を明確にすることとあわせて、その分野に対する取組の成果を測ることができる指標設定にすることが重要である。

については、指標の設定について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
11	施策全般 (指標の設定)	札幌市の優位性や独自性に着目し、札幌市産業振興ビジョンで定められた重点分野に対する取組の成果を測ることができる指標を設定すること。	経) 産業振興部

最終指摘（案）12 食や観光等の分野における市の役割の明確化について

ヒアリングの中で、「札幌市産業振興ビジョン」の見直しに当たって、まず、札幌市の産業として食産業をどう考えていくか、観光産業を振興して成長する業種にはどのようなものがあり、そこをどう伸ばしていくのかという観点をしっかり入れたビジョンにしたいとの説明があった。

ビジョンの見直しの際は、「食」や「観光」等の産業分野の範囲は非常に広いので、道内のみならず日本国内において、札幌の「食」や「観光」は何を目指すのかという具体的なイメージや姿を明確にしたうえで、見直したビジョンを冊子にまとめるだけでなく、広く企業や市民に示すべきである。それが示されることによって、民間事業者の協力がより得やすくなるばかりではなく、民間事業者が何に向かって自分たちのビジネスを構築していけばいいのかということが分かりやすくなるのではないだろうか。

については、札幌市の役割の明確化について、以下の事項に取り組むこと。

No	指摘対象	指摘内容	所管部
12	施策全般 (役割の明確化)	次期札幌市産業振興ビジョンでは、「食」や「観光」等の分野における、道内のみならず国内での札幌市の役割を明確化、具体化し、市民や企業に示すこと。	経) 産業振興部