

## 第39回栗東市中小企業振興会議 会議概要

■日時： 令和6年2月15日（木） 午後3時30分～午後4時45分

■場所： 危機管理センター2階防災研修室

■出席： <委員>

清水 憲委員（会長）、近藤 宏一委員（副会長）、田中 義信委員、杉本 浩志委員、  
玉田 和久委員、梶本 修作委員、水沼 崇委員（代理出席 中川氏）、  
福永 直人委員、高野 正勝委員

<オブザーバー>

栗東市商工会担当

<事務局>

環境経済部長、商工観光労政課長、商工観光労政課事務局担当

■欠席： 掛作 茉莉子委員

### 1. 開会

（商工観光労政課長）

### 2. 市民憲章唱和

### 3. あいさつ

（清水会長あいさつ 省略）

### 4. 報告事項

（1）後半期ロードマップに係る進捗状況について（資料1）

○事務局説明（省略）

#### 【おもな意見交換】

→特になし

### 5. 協議事項

（1）新年度の主な事業の概要（案）について（資料2）

○事務局説明（省略）

#### 【おもな意見交換】

■りっとうプレミアム付商品券2024発行事業

→特になし

■（仮称）第二期栗東市商工振興ビジョン及びロードマップ策定委託業務について（案）

委 員： 現在の商工振興ビジョンの作成方法の手法はどのようにしたのか。

事務局： 商工振興ビジョンの作成は市の直営で作成。新たな商工振興ビジョンの作成は、消費

ニーズに係るアンケート調査及び空きテナント実態調査業務と一体化して商工振興ビジョンの作成をコンサル業者に委託して作成する。

委員： 今までのやり方では問題や課題があってコンサル業者に委託して進めていくということか。

事務局： 新たな商工振興ビジョンにつきましては、現行の商工振興ビジョンを完全に替えるのではなく、後半期ロードマップ策定以降、中小企業振興会議の中でご意見もいただいております。素案作成後中小企業振興会議で検討いただく方法で進めていきたい。コンサル業者と市の共同で作成していく。

委員： コロナがあって社会情勢が変化してきている。コンサル業者に委託してビジョン改定を行う際は、市の意向に乗っ取ったそのままの内容に変更するのではなく、時代背景や経済状況をくみ取った可能性を秘めた斬新な内容にして検討するよう委託していただきたい。

事務局： ポストコロナ、物価高騰等の経済情勢等を反映した内容を組み込んでいく。

委員： 進め方について聞きたい。コロナ禍以降とはいつのことを言うのか。

事務局： 令和5年5月以降のことを指している。

委員： 令和5年5月以降と令和6年度の少しの期間の社会情勢の状況の変化だけを分析してビジョンに反映していけるのか。

事務局： 物価高騰等の社会情勢をみて反映していきたい。

## (2) 令和6年度中小企業振興会議スケジュール（案）について（資料3）

○事務局説明（省略）

### 【おもな意見交換】

委員： コロナがあり異常事態が続いた。商工振興ビジョン後半期ロードマップのKPIが社会情勢に合っていないと昨年度の会議の中で意見が出たが、途中で変更できないと言われていた。商売は社会情勢が変わると変化していくものであり、社会情勢が変わっていく中で5年間変えないと言うのはナンセンスである。中小企業振興条例がある市町は滋賀県の中で栗東市以外ほとんどない。柔軟な対応ができるようお願いしたい。計画の立て方やあり方・進め方など1回決めたら変更できないと言う考え方・進め方を検討しながらコンサルと一緒に進めて欲しい。

事務局： 経済状況は日々変わっており、柔軟な対応ができるよう策定を進めていく。

副会長： 当初商工振興ビジョンの策定の時は、大きな戦略として考えられていた。全部同時進行でできるものではないためその中から現実的に執行できるであろうものを取り上げたのがロードマップである。出来ないこともあると思うことを前提に策定しており、市の上位計画との関わりの中でロードマップにK P Iを設定することとなった。K P Iは、数値化できるものを設定しがちであり、大きな戦略をK P Iとして数値化することは難しい中、現実的に数値化できそうなものを設定しロードマップに当てはめている。

今回改正する際は、①「5年スパンで考えて、5年経ってもあまり変わらない項目をK P Iにしてロードマップを作る。」②「大きな戦略的なところに留めてロードマップ的な物を作らない。毎年チェックする程度の項目のみとする。」のようなことも考えられる。

若手の意見を4回目の会議の中で報告するのでは遅い。骨格ができたところでワークショップを行い第2回目の振興会議の中でアイデアとして反映してもらいたい。

事務局： 第二期栗東市商工振興ビジョン策定の作り方について2つの方法をお示しいただきました。

事務局の中でも検討しているところであり、中身をつめてどうした方法で改定していくのか方向性を早く決め、早い段階で意見、アイデアを集約してプランに反映できるように進めていきたい。

### (3) 最終評価に係る基本的な考え方(案)について(資料4)

○事務局説明(省略)

#### 【おもな意見交換】

会 長： 資料1のロードマップの進捗管理の指標として、創業活動への支援利子補給金補給件数計画値31件。補給件数実績値21件。事業者が利子補給の制度を知って申し込んだとしても市内の経済が回っていると言えない。

プロ野球で50本のホームランを打つと目標をたてて40本打って8割を達成したとしても、違う選手が20本のホームランを打つと目標をたてて5本打って7.5割を達成した場合、どちらがいいのかと言うことではないか。

数値だけで言うのなら、市の法人税がどれだけ上がったとか、コロナウイルス感染症に係る市独自支援策である、プレミアム付商品券事業の実績報告について店舗数の報告ではなく、店の売上げが上がったか又、その後の売上げはどうか。一過性のものであったのか、その後の売上げも増えているのかと言う報告が必要ではないか。目標値設定を検討する際しっかりと検討することが必要である。

市役所の若手職員の意見を聞いて(仮称)第二期栗東市商工振興ビジョンのプランに反映できるようにするという説明があったが、外から見ていると入庁5年未満の職員はあまり他の人と話したがるし他の仕事をしたがるように思う。金融機関の行員は事業所を回っているから市内事業所のことをよく知っている。各銀行2名ずつ聞いて

みてはどうか。コンサルではなく肌で感じている専門的な知識をもった人に意見を聞く方が効果はあると思う。

事務局： 計画を5年の期間でたてるとがんじがらめになるとご指摘をいただいたとおりですが、目標の設定の在り方はどうかと言うことを議論して設定し立てないといけない。目標の設定がどうか総合計画など計画を見直す際にしっかりと検討していくことが大切である。

商工業の振興であることから、時代は常に変わっていくため柔軟な対応ができないといけない。K P Iの設定も相加的にいろんな物をするのではなく、本来K P Iでアウトカムとしてもたらされるものを設定するのではなく、栗東市にとって好循環・好影響がどれだけあったのかというのがK P Iであると考えており十分検討していかないといけないと考えている。

来年度導入予定の市公式ラインを利用して情報発信していきたい。また、今後ライン機能を活用して、消費ニーズに係るアンケート調査についても直近の情報を持って活用できるようにしていきたい。

若手職員も市のことについて考える機会を持ってもらうため、新たな発想・柔軟な発想をしてもらう場としてN E X Tプロジェクト会議の中で、若手職員を中心にが市の施策の内容を検討している。又、ご意見いただいたとおり商工会や金融機関などご意見をいただけたところにご協力をいただきながら進めていきたい。

委員： 数値が達成されていてもロードマップとK P Iが繋がっていない。

支援利子補給金補給制度を知って利用された事業所がその後どうなったかなのかはわからない。補助金を上乗せして支給して、その後いなくなったのなら上乗せしなかった方が良かったと言うことになる。その結果どうだったか分かったら良い。

事業が上手くまわっているなら利子補給金の利用はしないし、利子補給の件数が無かった方が良かったのではないかとも言える。評価が難しい。

人口増が良いということならば、人口増がロードマップ実施によるものなのか、自然増なのか、理由の分からない自然増によるものなのか分からない。そういった分析をコンサルに委託して深掘りしていただきたい。

事務局： 栗東市の総合戦略で設けているK P Iに対し、関連する基本事業・事務事業・細かな施策を目標で書かせてもらっているが、振興状況・進捗状況・効果について総合計画審議会等で報告させていただく際に苦労している。最初の関連付けが十分説明できない。

4～5年前に策定されており、計画を立てた当初と現在引き継いで業務を行っている職員の思いとどうしても一致できない部分があったりすると思う。

K P Iの取り方について、いくつもではなく、主要なところを取りに行かないと本来の効果は見えないと考えている。

先ほどの利子補給の件についてもセーフティネットという部分での必要性はあるが、コロナ禍を受けて融資を受けられた方が延命しているだけではないかと言われていることもある。

これが市の商工振興に対して効果があるかということについては委員のみなさまからの意見もあるので、来年度の改定の際にしっかり検討してまいりたい。

委員： 効果がないとは考えていないが、融資があつて人を3人雇った。雇った人が生き生き働いて、市外から栗東市に転入してきた。企業が新たな機械を購入して生産性が上がって納税が増えた。そのような報告が聞けるといいと思う。そう言った市民の声を聞ける機会があればいいと思う。

委員： どう波及したのか分かるように数値の設定が必要。具体的施策を利用した人たちの声がどうだったか吸い上げられると効果が分かり、反映していける。

事務局： 質問の在り方など工夫して参りたいと思う。

会長： 第3回振興会議でニーズ調査の結果を報告するとスケジュール案では計画しているが、遅いのではないか。無作為抽出した2,000人の内、恐らく7割の方が事業者ではない人が選ばれると思う。市民と事業者を営んでいる人と選択して進んでいけるように調査をしてはどうか。またWEBで回収できるようにした方が回収率は上がる。5分くらいで回答するのなら若い人は対応してもらえと思うが、文章で回答となると回収率が悪いと思う。

副会長： 消費ニーズに係るアンケート調査を4月入ってすぐにでもできるように検討を進めた方が良いのではないか。

事務局： 若手の方の回収率を上げられるようにWEBでの回答を検討することと、アンケートの実施時期の検討を進めて参ります。

会長： ロードマップを策定する際に振興会議の中で充分検討された中で、決まった目標値・KPIであり当時を担当していない職員に意見を申してもどうしようもない。

委員： 結果の報告を受けても困っている人に効果があつたということが分かると報告を受けていても楽しいし、そういう報告が聞けるような目標を検討していければと思う。

委員： 資料1右上就業者数で市の就業者数の現在は何人か知りたい。平成28年31,844人。令和6年も同数であるが就業者数は増減していないのか。

事務局： 令和6年度の目標数値。平成28年の国勢調査で就業者数が31,844人でその数を令和6年度まで維持させるという目標を立てて同数となっており、現状維持と記載をさせてもらっている。現在の数値を記載しているものではない。

委員： 今は増えているのか減っているのか分かれば教えていただきたい。

事務局： 経済センサス活動調査の結果を基にしており、。国の公表時期によって分かるものと分からないものがある。

就業者数と企業立地数については、国の調査から数値を拾っていることから市の方だけで数値を計ることはできない。

市内の購買率などは、次年度実施予定の栗東市消費ニーズに係るアンケート調査でお示しする。

委員： 10年間振り返った上で、やり方について検討し、問題・課題評価・最終評価・全体評価をまとめていってほしい。

事務局： 現在の商工振興ビジョンは10年間の計画となっており、前半期ロードマップと後半期ロードマップに分かれて商工振興ビジョンを進めてきたが全体をまとめた全体の評価としてまとめていきたいと考えている。これを基に次期商工振興ビジョンに繋げていきたいと考えている。

#### (4) その他

事務局： ご意見シートを机上に置かせていただいている。会議後に意見等あれば記入していただきたい。

役員の任期については、令和7年3月31日までとなっており、来年度も引き続きお願いしたい。

## 7. 閉会

(近藤副会長 あいさつ 省略)