

中小企業政策審議会第10回基本問題小委員会

平成28年12月26日（月）

経済産業省中小企業庁

午前10時00分 開会

○川村企画課長 それでは、定刻になりましたので、ただいまから中小企業政策審議会基本問題小委員会を開催いたします。委員の皆様におかれましては、お忙しいところをご参集いただきまして、まことにありがとうございます。

それでは、いつものとおり配付資料の確認をさせていただければと思います。iPadをご確認いただければと思います。

資料0から7までと、あと座席表というのが配付させていただいております。もし、使い方のわからない方がおありであれば、お示しいただければと思います。

本日は、高橋委員の代理として、辻北海道副知事にお越しいただいております。よろしくをお願いいたします。

あと本日も時間が参りましたら、（ベルを鳴らす）このように鳴らさせていただきますので、よろしく願いできればと思います。

これより先の進行は、沼上小委員長をお願いいたします。よろしくをお願いいたします。

○沼上小委員長 おはようございます。クリスマスの過ぎた翌日に、朝早くからお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

本日、議事次第を見ていただきますとおわかりいただけますように、基本的に三本立てぐらいのお話になっています。一番初めが、信用補完制度の見直しのお話、それから2つ目に人材に関するお話で、そこで小城社長に来ていただいてプレゼンテーションをいただく。その後、最後に論点の整理という、大体大きく分けると三本立てになっております。

そこに、重要なのは時間です。何分ぐらいの議論をする予定であるかという時間配分が書いてあるというのが極めて重要なところでございまして、信用補完制度のところ20分程度、どちらかという、後半部分の小城社長のプレゼンと、その後の質疑応答でかなり時間をとって濃密に議論していただきたいという、大体そういう設計になっております。もちろん、細かい分数にこだわるわけではありませんけれども、全体像をご理解いただきたいというふうに思っております。

また、この前から導入している、このチンが鳴りますので、どうかお気をつけいただいとお話をいただければと思います。

では、まず初めが信用補完制度の見直しについてでございます。これについては、中小企業庁金融課の小林課長からご説明いただきたいと思います。よろしく申し上げます。

○小林金融課長 おはようございます。金融課長小林でございます。

お手元の資料3でご説明をさせていただきます。

ちなみに、資料4が全体の報告書でございますが、かいつまんでご説明するという観点から、概要、資料3でございます。

お開きいただきまして、2ページ目でございますか、そもそも信用補完制度、信用保証のお話というのはどういったものかということから書いています。ちょっと字が小さくて恐縮でございます。

これは、左下、真ん中ぐらいの図を見ていただきますと、中小企業の方が融資を受けたいときに、自分の信用力を補完してもらう制度だということでありまして、中小企業の方が信用保証協会、これは全国に51協会ございますが、こちらに保証料をお支払いいただいて保証契約を結び、もし融資が何かの理由で返せないということであれば、金融機関に対して保証協会が代位弁済をするという制度でございます。

したがって、これを使わないで済む中小企業の方もいれば、なかなか小さくて信用力が少ないので、これをよくご活用されている方、両方いるということでございます。

その上で、信用保証協会の後ろには再保険のような制度がございます、これが日本政策金融公庫というのが、この保険機能というのを担っているということでございます。

一番上の箱に戻りまして、②と書いてございますが、この制度、融資の何%保証するかということできく2種類に制度が分かれています。

1つ目は、一般保証といいまして、融資額の80%を保証する制度でございます。これは10年ぐらい前に導入した制度でございます、今はこれが一般化しております、むしろ、小口であるとか創業であるとか、そういったところを例外的に100%としております。

それから、2つ目として、セーフティネット保証制度ということで、これはまさに100%保証をやると。これはどういうときかという、自然災害のときは構造不況業種といった、お金が通常よりもなかなか借りにくいときということを前提にしております。

③ということを書いてございますが、全体像でいいますと、中小企業、大体3分の1ぐらい、つまり137万社ぐらいの方が何かしらの形でこの保証制度を利用されておられて、利用されている方の7割超は5人以下の小さな事業者であるということ。

それから、日本全国の中小企業向けの融資というのは、全部で250兆余りでございますが、この信用保証をつけた金融というものは大体その1割ということになってございます。

下の図でございますが、左下の「2」というのが、先ほどのセーフティネット保証100%。いろいろな種類がありますが、1、2、3、4、5、6と書いてございますが、規模的に一番大きいのは5号というもので、不況業種でございます。売り上げが一定程度下がっているという業種について、これは四半期に洗い替えしながら、100%保証する制度をやっております、これはリーマンショックがあったときは、金融不安ということで100%保証のこれを全業種でやっていた時代がございます。したがって、ほかと比べても非常に規模が大きいということでございます。

その他には熊本地震であるとか、それから取引先が倒産されたり、今年の5月の三菱自動車の軽自動車の件で取引先の方がお金回らないと、こういったときをセーフティネット保証ということで保証してございます。

次に、図で行きますと3番、真ん中の右を見ていただきますと、今の残高を見ていただきますと、山があるのが大体平成20年度、21年度ぐらいでございます。これはリーマンショックのときでありまして、このときに先ほど言いました全業種100%保証というのをやっております。棒グラフの青いところが100%保証のところでございます、黄緑色は、

これが一般保証という80%のお話でございまして、これが少しずつ景気がよくなるに従って、黄緑色の一般的なものがふえて、青色が減っているというのが今の状況でございます。直近、昨年度、27年度は残高で25.8兆円というのが保証のつけている金融であります。

最後に、右の下の財政の状況というところに行きますと、こういう制度でございまして、景気の変動によって景気が悪いときは物すごく赤字になる制度でございまして、細かくて恐縮ですが、平成10、11、12ぐらいの金融不安のときと、それからリーマンショックのときは赤字が大体6,000億程度あって、それが今は少しずつ解消してきているけれども、足元でもマイナス、1,000億円ぐらいというのがございまして、大分安定してきてはいるけれども、もう少しというような状況でございます。

続きまして次のページに行ってくださいまして、こういう状況のもとで、少し信用補完制度の見直しをしていこうということでございます。

経緯としては、一番上の箱の②であります。この基本問題小委員会の下に金融ワーキンググループを村本先生に座長をやっていただきまして、本年の12月20日までおまとめいただくまで、約11回開催しております。

課題として、真ん中の箱でございまして、大きく3つございました。1つ目は、信用保証の制度は、中小企業の金融にとって最後の砦ということで、十二分に信用補完をしていくことは大事でございますが、副作用もあるんじゃないかということでございまして、1つ目、①として、金融機関がこの保証制度に依存し過ぎると、むしろ、最初の事業性評価による融資であるとか、そこまで高級なことを言わなくても、期中管理、それから少し売り上げが下がった中小企業なんかに対しての早目の経営支援、こういった動機を失っているんじゃないかということでございます。

2つ目として②、セーフティネット保証で100%保証になると、これはいわんやをやでございまして、金融機関が経営支援をインセンティブというのは、正直なくなるわけでございます。これ危機時であれば、これはいたし方ないということではありますが、これを長くやっていると市場原理が歪められて、全体の日本経済の足腰も弱くなってしまわないかということでもあります。

それから、③として、中小企業の資金ニーズに細かく対応すべくには、むしろ、小口、創業、事業承継、再チャレンジ、撤退、こういったもろもろある、調子が悪くなる時期というのをしっかりお支えするようなめり張りがついているんだらうかというのは問題意識でございました。

図で行きますと、左の下に条件変更先の状況というのがございまして、いわゆるリスクというものの数、保証協会の融資がついている137万社についてでございますが、リーマンショックのときに非常にふえまして、今でも17万社ぐらいリスク中の企業がございまして、これは要するに、がっとふえたのはわかるけれども、なかなか高どまりして下がってこないということでございます。これも経営支援というのがなかなか行き届かなかつたり、リスクの中で金融機関、金利だけ取っていて、中小企業さんの再生になかなか向かないと

いうのは正直あるという副作用のあらわれかと思っております。

したがって、3ページ、次のページ行っていただきますと、こういう状況のもとで見直しを考えてまいります、ここではプロパー融資、保証がついていない融資のお話をしております。何が言いたいかと申しますと、まさに10年前に保証のつけられる割合は8割、80%で改革をいたしました、これでもまだ80%保証というのはあると、金融機関は保証に頼ってしまっているところがあるのではないかと考えております。

右の下に悪い例というのがございますが、1つの例であります、よくある話でありまして、これは企業さんが少し売り上げ下がってきて調子が悪くなってくると、それまでそこそこの大きな企業であれば、中くらいの企業であれば、この保証というのがついてる融資と、それから保証がついていないプロパー融資というのは大体併存しているものだという事だと思っております、売り上げ悪くなってくると、全部保証つき融資にどんどんしていったらという金融機関が残念ながらいらっしゃるわけでございます、そうすると、ここに書いてあるように、全部保証つきか、あと公的な日本公庫の融資ということになって、経営支援をしていくようなインセンティブというのは誰にも湧いていない。メインバンク不在の状態が生まれてしまうということでございます。

今回の見直しの趣旨の一つとして、こういった状況にしないようにしたい。むしろ、「良い例」ということで、その上に書いてございますが、これは金融機関が頑張っただけでプロパー融資というのをうまく使いながら立て直したという例でございますが、こういったように、金融機関1つで中小企業のまさに営業というか、お仕事の仕方は大分変わってしまっていますので、こういう状態にしまわなくていいようにしたいということでございます。

まだ左側の図をご説明していませんでしたが、プロパー融資というのは、かなり業態が大きくなったり、社歴がふえていくと入っていくものですよということをお知らせいたします。ちょっと見にくいですが、色が濃くついているのがプロパー融資が入っている割合でありまして、青い斜線であったり白が保証つき融資べったりというところがございます。

左側は従業員の数でございますので、それがふえていくと、プロパー融資というのはふえてくるというのがわかると思います。

こうしたことを踏まえまして、最後のページであります、今回の見直しということで何を具体的にやるかという全体像を書いてございます。

青い箱が一つ一つやることなんでございますが、左の一番上の青い箱がまず1つ目で、今申しましたような保証がついていないプロパー融資というのを金融機関にもうちょっと入れてもらおうということございまして、これを保証協会と金融機関が対話をしながら、プロパー融資を適切に入れていただくということをする。それを見える化をしっかりとしていくということが1つでございます。

それから、右の上の箱でございますが、先ほどの100%セーフティネット保証については、リーマンショックみたいなものが来れば、これをしっかりと全業種すぐさまやる。ただ

し、あらかじめ期限を区切るということを新しくつくろうと思います。そのかわり、そうではない元祖不況業種というものは、むしろ金融機関が中小企業に対して経営支援をしてもらうインセンティブが湧くように100%保証をやめて80%にするということでございます。

それから、その他のところ、創業であるとか、事業承継であるとか、小規模企業向け、こういったところの拡充、かゆいところに手が届くようなことをしたいと思っております。

例えば左から2番目、創業支援のところは事業者の手金なく100%保証できる金額が1,000万円だったところを2,000万円にしたいと思っております。

それから、左の下、小口向けの支援についても100%保証の範囲を1,250万から2,000万にしようと思っております。

その他もろもろございますけれども、めり張りのきいた形で金融機関と中小企業がしっかり手を携えながら再生したり、事業継続、経営改善をしたり、こういったことが進むような制度にしたいと思っております。

運用できるところもございますけれども、一部法改正も伴う事項もあるものですから、次の通常国会への法案提出も視野に入れながら、今後さらに実務を詰めていきたいと思っております。

以上でございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまのプレゼンテーションについて、ご質問、ご意見等ございます方は、またいつものようにネームプレートをお立ていただければと思います。

それでは、まず河原委員からお願いいたします。

○河原委員 ありがとうございます。

金融ワーキンググループに参加した委員の一人として、少しお話をさせていただきます。

今回の検討は、中小企業庁さんだけではなく金融庁からも説明をいただき、また保証協会の現場、地方の金融機関、中小企業の声を直接聞き、時間をかけて、丁寧に進められたと思います。今、限られた時間の中で、かなり簡単なお説明でありましたが、この一つ一つにいろいろな声が反映されているということをつけ加えさせていただきます。

特に3ページの課題の3のところ、小口、創業、事業承継のご説明の中、調子の悪いというお言葉だけでしたが、ここは信用力が極めて低いところに対しても助けるという思いがあったことをご説明に追加させていただきます。

さて、私のからは3点、お話ししたいと思います。

まず金融機関に、過度に信用保証に依存しない事業性評価をした融資を行う事として、金融機関と保証協会のリスクシェア、これが基本です。その実効性を担保するためにプロパー融資の状況、今後この情報の開示化、見える化が必要であると思います。

金融庁の進める金融仲介機能のベンチマークに期待していますが、企業側からもきちんと事業を評価している金融機関を評価していただき、それを中小企業庁にてまとめるなど、

何か表彰制度ということを前からお願いしていますが、そういう仕組みを設けて、両方からこの制度を支えていけたらよいのと思います。

2点目は、中小企業も国からの支援を受ける以上は、ガバナンスが必要です。法人と個人の明確な区分や、適正な会計による情報開示をすべきであり、中小企業であってもガバナンスの強化は、この制度の維持の観点からも必要ではないかと思います。

そして、最後に、この検討を通して、初期症状の段階で支援を図る、平常時からの資金繰り管理や採算管理などを促す施策の必要性を強く感じています。信用補完制度以外の施策ではありますが、早急なご対応を期待しております。よろしくお願いいたします。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、大浦委員のほうからお願いいたします。

○大浦委員 この制度は銀行さんが一体どれだけ頑張るかという制度なので、こちらはこちらでいいのかもしれませんが、金融庁のほうでは一体どういうふうになっているのかというのをこの委員会でも知りたいと思います。

つまり、銀行さんは、こう言われたら、多分「あっ、ではプロパー融資をすればいいんですね」とは言われると思いますが、「では、プロパー融資するんだから、担保はとるよね」と当然言いますよね。そうすると、担保のないところは貸せないよね。多分、こういう三段論法って、いまだに金融機関さんには普通にあることなので、担保のあるところはいいですけども、これ多分信用保証協会さんって担保のないところに向かって金を貸すということが……、原則そうですよね。なので、この話成り立たないんじゃないかなと私は心配しているんですけども、そこら辺のフォローをよろしくお願いいたしますと思います。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

では、小正委員お願いします。

○小正委員 今回、保証協会、信用補完制度の見直しということでございまして、私自身も鹿児島県の保証協会の役員になっておりまして、何人かにいろいろ話も聞いたりするわけですけども、今現在は保証が大分減っているという状況があったように記憶しておりますけれども、いずれにしましても、保証協会と銀行がお互いに手を組んで一緒にやっていくということを大いに期待しておるところでございまして。そして、また今回は特に事業継承の支援の拡充とか、総合的な観点からの支援策を盛り込んでいただきましたことについては高く評価をさせていただきたいというふうに思います。

そして、またセーフティネット保証5号の保証割合を80%に引き下げるということでございますけれども、これにつきましては、中小企業にとって、不安を感じる改正が織り込まれているというようなこともありますので、地域の中小企業が非常に戸惑うことのないように十分なる周知期間を設けていただくことが大切ではないかなというふうに思いますし、私どもの中央会としましても、そういうことも広く周知させていただきますし、保証協会においても、しっかりと不安を取り除けるような説明も、またしっかりとしていかなければいけないんじゃないのかということも思っております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続きまして、宮崎委員お願いします。

○宮崎委員 8年前に私が旅館を引き継いだときの、保証協会も相当借りていた、実際感じていたことから申し上げさせていただこうと思っているんですけども、一般的な保証協会の枠を減らして、プロパーをふやすというのが旅館とか企業にとってはいいと思います。

ただ、そのかわり、事業継承とか業態変化とか、新しいことを始めることに対する枠と、いうのをふやしてほしいというのが結論としてあります。

なぜかという、8年前、私が多分旅館を引き継いだときには、もう既に保証協会の枠は相当使っていて、余り追加で枠がないという状態がありました。そういう中で、新しい事業転換、例えば私の旅館だとブライダルを始めようとか、新しいシステムを開発してやろうとか、そういったことに対するお金というのが余り出なかったんです。それは当然プロパー、そもそも本業がもうかっていないのに新しいことを始めるのはどういうことかということから始まって、なかなかお金は出なかったという経験がありましたので、それも保証協会の枠は、銀行さんが逆にもうどんどん使っていよという、先代のときからそういう流れになっていたの、こういうふうになっていたかなというふうに思っております。

その中で事業を継承したばかりの経営者というのは、基本的に銀行さんに対する信用力がないとか、信用されていないというのが本音のところなので、そういうときこそ特別の枠、世代がかわったときは特別の枠で、そんな大きな金額じゃなくても、少し枠を与えて100%保証でやるようにしてほしいというふうに思います。

というのは、創業向けには100%保証というのであれば、第二創業といえますか、事業を変えるという部分を社内でのリソースを生かしながら、新たにチャレンジするところにも保証の100%枠があつていいのではないかと。そういうことがあれば、銀行さんも新しいことに対するチャレンジというのを逆にバックアップしてもらえる体制になるんじゃないかなというふうに思っております。

実際、結果としては、それでも始めた事業が今8年間たつと、今の陣屋旅館では、ブライダル等、そのシステム等が支えているというのは実際にあるので、そこは非常に強く思うところです。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございました。

次は、阿部委員お願いします。

○阿部委員 ありがとうございます。意見も重複すると思えますけれども、結局のところ、今までは私も事業主で保証協会さんにいろいろ支援していただきましたけれども、過去の調査が過去の資産ですとか、今までの事業の形態ですとか、そういったことにウェイトが置かれまして、これからの経営改善をしていくというような未来への方向性というんです

か、それがきっちりとれていれば、若者も、またこれから世代交代して、事業承継して再スタートするのも結構見えてくると思うんです。これは、もう生産性とか人材育成とか、全部つながってくると思いますので、その辺のところの見方を、もう本当に旧態依然としたものではなくて、これからの新しい、いい意味での経営改善というところにウエートをぜひとも置いていただくような雰囲気にも中小企業庁さんもしていただければなという思いでおります。

現場からの意見でございますが、以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

では、辻副知事。

○辻副知事 今のお話にもありましたが、信用補完制度については、やはり金融機関と保証協会とできちんとした役割分担が必要ですがけれども、保証協会に経営指導や経営支援といった観点が本当にあるのかどうか、その点は再評価していただければと思います。

それと、同じように、金融機関が目利きをしっかりやれるような指導・体制が必要で、そういった方向になれば新しい分野に挑戦するような企業は育てられるのではないかと考えております。

また、今回、法制度が変わる可能性もありますので、都道府県にも予算編成という時期がありますことから、制度が変わる状況になれば、また改めていろいろな情報を教えていただければと思います。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

曾我委員、どうぞ。

○曾我委員 お聞きしてまして、また実際問題、金融機関にもかかわってたりしますと、プロパーの融資というのは、今業績のいいところには、もう金利競争で貸しまくっているというのが金融機関の実態のような気がいたしますし、ただ、保証協会つきは、やはり中小企業大半。特に小企業について大半これでございますけれども、これについては、さっきちょっとお話が出ていました担保とか個人保証の問題というのはついていますので、この個人保証があるということが事業承継については物すごく難しくしているんじゃないのかなと思っていますんで、自主的には——いろいろな法律改正が行われますが、金融機関とすれば、最終的には個人保証なしにはお金が貸せない先が数多くあるということが実態でありますんで、このことはいろいろな形で、まず企業が実績を上げることが大事でありますので、最終のペーパーにありました、まさに各地域において、金融機関・保証協会・支援機関が中小企業に伴走した支援が進められるよう支援体制を強化すると。ここが最大のポイントだと思っていますので、ぜひ。

意見ですけれども。

○沼上小委員長 わかりました。どうもありがとうございます。

それでは、一通り意見が出ましたので、もしあれでしたら、一言、二言。

○小林金融課長 ありがとうございます。お時間の関係で、全体をお話しさせていただきますと、まず金融庁では、私どもも方向性全く一緒でやってございまして、まさに事業性評価、担保とか保証にできるだけ寄らない融資というものの推進をし始めております。これまでは、金融検査という、担保をどれだけとっているかということだけでやっていたんですが、それを中小企業目線に大転換をしながらやっております。

そういうものとまさに目線を合わせながら、見える化というのをうまく使いながらやっていくというのが今回の趣旨でもございます。

さはさりながら、これで貸しにくくなって資金繰りが全然だめだということになっては全くしょうがないわけでございますので、委員会の中でもそういった議論もいろいろさせていただいて、したがって、小口のところであるとか、まさに事業の転換をするようなところについてはめり張りをきかせて、100%保証というのも、むしろ充実するところもあるよねというふうに張らせていただいています。

それから、新事業展開するような場合には、むしろ枠をふやしてほしいというようなお話もございました。これもまさに特別立法でいろいろな法律をつくるときに、大体信用保証の特例というのは、まさに新しいことをするために少し枠をふやそうじゃないかという話でございまして、これは今回議論の俎上には余りのっていませんが、これは当然のこととしてやらせていただきますし、それから不況業種の100%を80%にするという5号というものについても、枠は新しい業態にふやすならば、これはお入り用でしょうから、枠は倍になるというのは温存するというところでございます。

それから、あとは雰囲気をつくってくださいということでありまして、それから周知も徹底ということはおっしゃるとおりでございますので、これは保証協会、それから金融機関にもしっかりお願いしてやっていきたいと思えます。

それから1点、委員会の議論の中でいろいろ出ておりましたのは、経営支援というのは金融機関にできるだけやってほしいと。ただ、これはまさにいろいろな経営支援機関というのがまさにここでもご議論になっているわけでございますが、こういったところとどう連携をして、いいパフォーマンスを全体で見せて、中小企業のためになるのかということになりますので、金融が変わる。そのときに経営支援機関ともどもどういうふうにしていくのか。こういったところもこれからまた議論を深めていきたいと思っております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。私のほうもちょっとだけコメントさせていただきます。

先ほどから出ている話の1つが事業企画とか、これから将来のことに向かったの事業の計画をちゃんと評価して融資をしてくれと。担保だとか個人保証だとかということとはまた別に。その部分というのは、恐らくこの場というよりは各地の金融機関のところの評価能力の問題になってくるだろうと思うんですが。

先日あるところで議論していたら、銀行の場合、実は焦げついたときに、後で社内で責

任追及が非常に厳しいとか、あるいは対外的にどうしてこんなところに焦げつきをつくったのかというのをアカウンタビリティで縛られている機関の場合、こういうところは、どうやっても未来に向けてのあやふやな計画で評価しないで、末端のミドルが必ずリスクをヘッジして、これまでの実績でこうだったから貸したんだという言いわけができるところにしか貸さないというような問題が起こるので、実はアカウンタビリティとか責任追及の厳しい金融機関になればなるほど、未来に向けての投資が非常に厳しくなるんだと。だから、このあたり、日本国内でどんどん変えていかないと、恐らく前向きな投資というのが回っていかないんじゃないかというようなことをちょっと感じたことがありますので、ちょうどいろいろなご意見が出たので、私のほうからも追加させていただきました。

それでは、皆様のご協力によって、時間を少し減することができましたので、次の人材育成のところを少し厚目に議論できるようになったのではないかと考えております。

それでは、まず人材育成に関するこれまでの議論について、企画課の川村課長のほうからご説明いただきたいというふうに思います。その後で小城社長のほうのプレゼンに移りたいと考えています。

では、よろしくお願いします。

○川村企画課長 それでは、資料5をお開きください。

こちらの委員会でこれまで議論させていただいたことの整理ということでご紹介をさせていただきます。

まず、2ページ目でございます。

論点としまして、労働生産性を上げていくにも、需要開拓をしていくにも、人の確保・育成が大事だという問題提起をさせていただきました。その中で、各社の皆さん、OJTに依存している傾向があるということをご紹介させていただきました。

一方で、そういったOJTをやるといいますか、中核人材を育成する人材が社内にはないという論点もございました。また、生産性向上で鍵になると思っておりますIT導入につきましても、人材育成の論点があるのではないかとこのように考えております。

いただきましたご意見が3ページ目でございます。

助成金や中小企業大学校ですとか、そういった制度についてのご意見もいただきました。また、正社員だけではなくてパートや日雇いとといったところについてもご意見をいただきましたし、OJTだけではなくて、社内で経営理念の浸透ということにも尽力されているというお話もいただきました。

今後取り組むべき点というところで、中小企業の経営課題ってさまざまな人材ニーズがございます。どのような経営課題、どのような人材を対象に、どのような人材育成ニーズがあるのかといったようなこと、そういったことを調べながら、公的教育機関を含め、必要な支援を検討すべきではないかとこのように考えております。

特に中小企業大学校につきましても、いろいろなニーズ等々を踏まえまして研修内容の充実や利便性の向上について具体的な取り組みを検討してはどうかというふうに考えてお

ります。

最後のページ、3枚目をご覧ください。

委員会の中で三神委員からご紹介がありました福井のコンビニでビジネススクールをやっているという事例でございました。こちら大津屋さんというところが今ビジネススクールというオンデマンドといいますか、要請に応じてやられている形態というふうに伺っておりますが、こちらケースメソッド教育法というのを使われまして、社員が研修を通して経営者になったつもりでどういうふうに意見を出すかという訓練をすることによって、社員が主体的に発言や行動をする風土を醸成して、自由闊達な議論で現場の声が上がってくるのを戦略に生かしているという事例でございます。

ただ、それだけではなくて、店単位で店長が個別事業単位の損益も把握しながら、損益計算書をつくり、毎月それを見ながら、ともに経営者目線で経営を行っているということも取り組まれております。

もう一つ、このディスカッションリーダーといいますか、こういうのは社内で育成をされていて、都内の大学でインストラクターをつくるような講座があるということですので、そちらに派遣をして研修した人たちがまた社員を教育しているというような事例がございました。

これは、提示いただいた課題に答えているのは1つの事例ではないかということでご紹介をさせていただきました。

私のほうからは、以上でございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、引き続きまして「「経営幹部人材」の採用による生産性の向上」というテーマで株式会社日本人材機構（にっぽんじんざいきこう）の小城武彦代表取締役社長からプレゼンテーションをお願いしたいと思います。よろしくお願いします。

○小城日本人材機構代表取締役社長 皆さん、おはようございます。よろしくお願いします。日本人材機構の小城と申します。

今日は、「「経営幹部人材」の採用による生産性の向上」というテーマでお話を申し上げます。

私はiPadを使うのが得意じゃないものですから、すみません、前のスクリーンでご覧いただければ幸いです。

後ほどご紹介しますが、弊社は、地方の中小・中堅企業に経営幹部人材を大都市から招聘し、ご紹介することを業務とした政府系の企業でございます。昨年のちょうど今ごろから業務を始めておりまして、ちょうど1年たったところというところでございます。

今日は、3点お話を用意してまいりました。

まず、弊社のご紹介を申し上げます。

その後、1年間動いてきまして、いろいろなことが見えてきました。それを少し共有したいと思います。中小企業サイド、大都市人材サイドです。

あと最後に、これは事務局からもご要望があったんですが、行政への期待を最後に少しつけ加えさせていただきます。

弊社は地方創生を目的として政府主導でできた会社でございます、昨年のちょうど今ごろから業務を始めただけでございます。地方企業に対しまして、今後の発展に必要なような経営幹部人材をご紹介することを業務としております。

目的は、地方企業の生産性を上げて、雇用とか賃金を拡大・向上させると。こうしないと、東京一極集中はいつまでたってもスローダウンしないではないかということでございます。

実は終期がございます。政府系の会社が長くとどまりますと市場をゆがめる危険性がありますので、2023年3月末までに解散を義務づけられております。それまでの間にマーケットベースで大都市から地方への転職が進み、もしくは地方企業様による大都市からの採用というものが市場ベースで動くような、そういうマーケットメイクをしると、そういうお題をいただきまして、今仕事を始めているところでございます。

何で「経営幹部人材」かといいますと、こういうロジックです。当たり前と言えども当たり前なんですが、事業モデルを変えるとか、プロセスを刷新するとか、従来の延長線上にはないような新たな事業展開、事業運営が必要であろうと。それは、社内に存在しない知見とか経験が必要であるはずだ。かつ経営マターのはずであると。したがって、経営幹部人材を新たに外部から採用したらどうかと。こういうロジックでございます。

実はどのぐらい地方転職があるのかというデータがないんです。我々も調べてみたんですが、すごい粗いデータで恐縮なんですけれども、このグラフは、左側の棒グラフが地方企業にお勤めの正社員の方々、あるインターネットのモニターのサンプルからそういう方を抽出していただきました。約1万人いらっしゃいました。その中で東京から移ってきた管理職はどのぐらいいるんだろうかと調べてみたんです。37名しかおられませんでした。

では、その37名にインタビューを行ってみようと、7名にインタビューを行ったんですが、7名中6名は何と若いうちに地方に来られていて、地方に来てから管理職になった方なんです。なので、これよりもっと少ない。つまり、大都市で管理職をされて、その方が地方の企業に行かれて管理職をしているケースって本当に少ないなということは現状わかっています。

何でこうなるのか。

実は、一般の人材紹介業の事業モデルがこうなっています。ご存じの方も多いかも知れませんが。転職をあっせんして求職者が入社した場合に、年間報酬額の30から35%を頂戴すると、こういう事業モデルなんです。こうなっている以上、あることが起きるわけです。なるべく短期間に多くの転職をあっせんしたほうがいい。まあ、当たり前ですよ。

なので、首都圏人材は首都圏の中で回したほうが圧倒的に効率的である。当たり前ですよ。なので、あえて地方には行きませんと、こうなるわけです。

地方に行きますと、移動時間が長いせいせい大体1日、1、2件しかアポイントが

入りませんが、東京であれば5件、6件入るわけで、したがって、どうしてもこういう事業モデルである以上、首都圏の方々を地方の企業にご紹介するインセンティブはどうも生まれにくいということが見えています。

これは弊社の一会社なものですから経営理念がありまして、関心があれば後ほどご覧ください。

こういうミッションだったり、ゴール。これは、解散のときにこういう状態に持っていこうぜと、そういうことなんです、1つだけ申し上げると、我々は「新しい常識」ということを言っています。

大都市で働く人材の地方への転職や地方企業による大都市からの採用というものが、今は残念ながら常識ではないんですが、何とか新しい常識にしようではないかと。この状態まで何とか持っていって解散をしたいというふうに思っているところでございます。

人員体制は、着ている衣はパブリックなんです、ほぼ全員が民間人です。1人だけ金融庁から出向者をお預かりしておりますが、ほかは全部、こういったバックグラウンドを持った民間人が集まってやっている会社というふうにご理解いただければ幸いです。

それでは、これまでに見えてきたことを少し共有したいと思います。

まず初めに、私自身の不勉強を恥じる話でもあるんですけども、地方経済がどのぐらい大きいんだろうかともう一回計算してみたいです。国内のGDP 500兆円から一都三県と大阪市と名古屋市を省いてみました。一体幾ら残るんだろうと。結構大きいんです。308兆円残ります。つまり、この国の6割は地方経済圏で動いているわけです。

なので、大都市の常識は、この国の常識ではないということと同時に、今社内ではこういうふうに言っています。「希望」だと。地方創生は「課題」ではなくて「希望」であると。この「希望」をどう実現するかというために我々働くんだということを社内で言っているというご紹介であります。

では、具体的にどういう会社さんを我々ご支援すればいいんだろうかと。マーケットをつくっていくことが目的ですから、インパクトが必要です。社内では、こんなマッピングをしておりまして、水平軸が地域内レバレッジ。要は、地域の中にインパクトがある会社。あっ、あそこが幹部人材とったからうちもやろうぜというふうに地域の中で評判になりやすいという意味です。縦軸は地域外。すなわち、同じような業種とか似たような地域があって、そこで、あっ、あそこがこうしているんならうちもできるんじゃないかというふうに思ってもらいやすいという意味です。

なるべく右の上からやっついこうぜということをやっついまして、こんな優先順位をつけているんです。

1つの例なんですけれども、これは広域DMO。我々は第三セクターも対象にしています。なので、いわゆるDMO的なやつは多分この辺だろうなど。あと地元の有力老舗企業はきっとこの辺にあるだろうなど。では、こういうところどうしようかというのを中で

議論する。これは、また後ほどご紹介したいと思います。

1年間にわたって地域のいろいろなオーナー様にお会いしてきました。こんなふうに見えています。

皆さん、必死に取り組みをされています。事業モデルを何とか変えたい、もしくは業務プロセスをこういうふうに立てかえていきたいんだということでやられていますけれども、ほとんどの会社さんがオーナーお一人が孤軍奮闘です。社内に相談できる、いわゆる参謀的な人材はいらっしゃらないケースが圧倒的に多いです。当然事業承継、ご存じのとおり悩みは深い。

なので、幹部人材の潜在ニーズは極めて大きいのではないかとこのように思っておるところです。

ただ一方で、一方でなんですけれども、こんな悩みが我々あります。実は成長戦略、すなわち今後の「稼ぎ方」、ここが極めて曖昧、もしくは迷っていらっしゃる。頭の中に選択肢はいろいろお持ちなんですけれども、次の打ち手を決め切れない方が極めて多いです。これ実は我々は大変困るんです。なぜかといいますと、人材の要件が決まりにくいんです。これがあるからこそ、「わかりました。では、こういう人を紹介しましょう」と言えるんですけれども、これが決まらないんです。あともう一つ、口説きにくいんです。後ほどご紹介しますが、我々は地方企業にご紹介する人材というのは、一仕事大都市で終わった方ではありません。シニアではありません。バリバリの方を紹介します。すなわち、東京で引く手あまたの人材なんです。彼らを口説くんです。成長戦略がないと、その口説くせりふがないんです。したがって、これは大変困ったなというふうに思っています。

また、大都市からの採用も不慣れでいらっしゃいます。当たり前です。場合によっては、人事制度や組織の手直しが必要です。かつ当然報酬差が若干ございます。一体どうしたらいいんだろうか迷っていらっしゃる。あとはそもそも人材紹介業ってどんなやつ。ご存じない。当たり前です。

一方で、もったいないなと思うこともあるんです。社内教育の余裕がないので、現有メンバーの底上げがもっとできるなというふうに思っています。

すなわち、我々人材紹介業ということで始めたんですが、人材紹介する前にすることが山ほどあるんじゃないかというふうに気づいておまして、例えば戦略を一緒につくる、組織・人事制度を考える、もしくは幹部研修のお手伝いをする。こんなニーズがまた山ほどあるなということが見えてきました。

したがって、実はこの下半期から事業ドメインを変更しています。一番初めは、我々人材紹介でございますと始めたんですが、ちょっと待てよと、違うんじゃないかということで今こういうふうに言っています。

地方企業が自立的・持続的に成長・発展する仕組みを「ヒト」の視点からご一緒に悩み、考えていく会社ですというふうに我々の自己定義を変えているんです。

というように、現場には人材紹介以前のニーズがかなり大きいというふうに思っている

ところでございます。

先ほどのセグメントにもう一回戻るんですが、戦略をもししっかりとご一緒につくることができて、そこに人が入って実行できれば、例えば、この会社はここに行くんです。と僕らは見ているんです。さっき僕らが悩んでいた会社。でも、例えば、ここにはこんな技術があって、これって事業化できるんじゃないか。それができる人材を紹介しよう。戦略を一緒につくり、人材を紹介すると、きつこうなるんです。

このようにダイナミックな動き方をしながら、人材をご紹介する。戦略をご一緒に考え、右上に企業が移行するようなことを考えながら、それができる人材を東京から口説いてお連れするのが我々の仕事なんです。

なので、やはり戦略です。稼ぎ方。今後の成長戦略とその実行能力。これを外部の知恵を導入する、お手伝いをする、かつ最後は人をご紹介するというようなことをしながら、我々何とかやっていきたいというふうに思っているところであります。

当社のサービスは2つありまして、当然左側の人材の紹介がメインではあるんですが、「伴走サービス」というふうに今のところ申し上げているんです。いろいろなこと何でもやりますと。戦略やります、組織やります、人事制度やります、コスト削減考えます、管理会計も一緒に考えます、幹部研修もお手伝いします。こんなことをやりながら、では、こんな人をご紹介しましょうということをおわせて考える。

かつ人材も1人ではありません。1人入ったら、多分次も必要です。したがって、この伴走サービスは、人材を紹介する前と紹介した後、極めて長期にわたって伴走しながら企業の持続的な発展をご一緒に考えていくようなことが必要なんではないかというふうに思っているところであります。

「小城さん、経営幹部って、どんなイメージ」ってよく聞かれるので、こんなことをお話ししています。

オーナーと同じ目線で一リスクは余り負っていませんので当然オーナーとは違います。でも、同じ目線で経営を担ってもらうんですよと。かつオーナーに、あなたとは違う、オーナー様とは違う視点とか問題意識とか経験を持っている方なんですよと。なので、これまでの延長線上ではない、事業モデルを変える、新規事業に打って出る、海外出るときに力になるんですと。なので、番頭さんではありませんと。参謀であり、知恵袋であり、相談相手。したがって、あなたに直言、反論しますと。認めてくださいと。きっと牽制役としても機能すると思いますよと。「それってコンサルじゃないの」と聞かれます。違いますと。フルタイムです。具体的な実行までやってもらいます。したがって、コンサル、社外役員ではありません。なので、場合によって、お眼鏡にかなえば、あなたの後継候補になるかもしれないと。こんな方をご紹介するというような文脈であります。

「小城さん、どんな人が来るの」と聞かれます。さっき少し申し上げました。こんな方です。東京でバリバリに仕事をしている人。引く手あまたの方をお連れします。

大企業の仕事の仕方しかできない方は我々は不向きとと思っています。したがって、そう

いう方はなかなか難しいと見ています。つまり、みずから考え、みずから動ける人。基本的に中小企業、部下なんか1人もいません。大丈夫ですかという話をします。あなた自身で動けますかという話をしています。

したがって、年代は若目です。30代から行きます。30代から50代前半ぐらいです。

大企業だけではなくて、それ以上にベンチャーとか中小企業での実務経験、もしくは修羅場の経験を持った方を我々探し当てます。混沌、未知、異文化を楽しむ姿勢を持っている人。何よりも大事と思っているのは、自分の力とか経験を社会のために使いたいという志をお持ちの方。こんな方を我々は探し出して、口説いてお連れするというのをやっているわけです。

ちなみに、1人のポストに対して大体二、三名ご紹介するんですが、その十数倍、15倍ぐらいの方に面談をします。その10倍から20倍ぐらいのレジュメ、履歴書をチェックします。したがって、我々1人ご紹介するのに、候補を二、三名お出しをする。大体40名ぐらい面談をし、五、六百の履歴書をチェックしています。その手続を経て厳選してお届けをするということをやっているとご理解ください。

一方、では、本当に東京の人は行くのかというふうに言われるんですが、これ意外といけるかもしれないと最近思っているんです。

地方のオーナー企業の経営幹部という仕事は、大都市人材に対しては魅力的に映っていることがだんだん見えてきました。なので、潜在転職者は多いと見ています。

このスライドは、そういう方々を口説くときに使うスライドなんですけれども、左が大都市の大企業、右が地方の中小企業ですよというふうにお話をしています。

右側の世界観ってひょっとして魅力的に見えませんかという話をします。分業ではありません。会社が小さいゆえに全部見える統合です。ステークホルダーの顔が全部見えています。四半期決算ではありません。長期の観点で事業を考えることができます。大変厳しい競争というよりは、ともにつくる共創環境です。ワークとライフは二項対立ではありません。ゼロサムゲームではありません。ワークライフは融合しています。こういう右の世界観ってよくありませんかと言うと、かなり響きます。全く関心ない人もたくさんいます。でも、響く人は結構います。

こんなこと、ちょっと言葉は強いかもしれませんが、こんなふうに行っているんです。

左側は資本主義とかグローバリズムとか大組織がつくってきたもので、これは否定しちゃいかんと。でも、右側はこれは事業の原型だけ。事業の原型、見に行きませんかという話をしているんです。

さらに、これも言葉はきついんですけども、こういうふうに行っています。

大都市の歯車がいいんですか。地方に行っても心臓やしませんかという話をします。そうすると、ぐらっと来る人はそれなりにいらっしゃる。

かつ僕はこう思っています。私自身が実は昔この役所におったことがあるんですけども、その後、中小企業のオーナー会社に転職しまして、オーナーの下でバリバリ鍛えられ

ていたんです。そのとき私も初めてオーナーに仕えたんですが、本当によかった。なので、こんな話もしています。

新しいロールモデルに出会えますよって。創業者一皆さんにとってはもう釈迦に説法で申しわけありません。ただ、大都市の方は、こういう世界観って余りご存じないんです。だから、あえて説明をしています。事業と、雇用を背負う意味ってわからないでしょうと。背負っているんだぜと。だから、時間感覚も金銭感覚も全然違うよ。土日休みなんて感覚ないよと。休むけどさ。でも、土日って感じじゃないんだぜとか。だから、リスクをとる決断は鋭い。殺気立ってるぜって。あと人を見る眼力は鋭いぜって。こんなことを申し上げているんです。

ちょっと脇道にそれるんですが、こんな例え話をよくします。大都市のサラリーマンの候補者に、ほら、よくテレビで中小企業のオーナーが工場とか店舗とか、自分で掃除とかしているじゃない。何でかわかりますかという話をするんです。大体ぽかーんとしています。僕は自分でオーナーに仕えて初めてわかったんですけども、こういうふうに説明するんです。あれってさ、自宅の居間なんだよって。だって、自分のお金でつくっているんだもん。だから、自分で掃除するんだよ。その感覚わからないでしょうという話をする、みんな、「うーん、わかりません」というふうに言います。

つまり、人生かけて事業をつくってきた人間のすごみってすごいんだぜって。それあなた1回味わいませんかという話をするんです。

大都市の大組織では、いわゆるサラリーマン系が多い組織では、そういう方はなかなかいらっしゃらない。でも、そういう方に1回仕えるということは、自分の人生いいんじゃないかという話をする、僕は全く無理という人もいますけれども、かなりの人が「なるほど」とおっしゃいます。

なので、心臓になる経験、かつ地方の話の場合にはこれがあります。自分の活躍が企業の成長になり、かつ地方の発展に結びつく、この恒等式が成立するんです。これって醍醐味に見えませんかという話を僕らはしているところです。

最後に、簡単に行政への期待を少し申し上げたいと思います。

我々は、会社さんにいろいろ訪問させていただきながら思っていることは、やはり経営幹部人材を外部からとるとい、そういう発想をお持ちの方が少ないです。これまでできなかったから当然です。でも、経営幹部、つまり役員クラスを外部から採用して新しいモデルに挑戦しようぜという、このコンセプトがまだまだすごい希薄というふうに思います。したがって、何とかそういったメッセージを出していただけないかというのが思いの一つです。

あと当然報酬差額があります。このソリューションが必要です。オーナーの中にはわかった、出そうという方もいらっしゃいますが、やはり既存の役員とのバランスを気にされるオーナーの方もたくさんいらっしゃいます。それを全額、候補者にリスクを負わせて全部下げて来いって、なかなか来ないんです。東京でいっぱい仕事がある中で、何で自分は

そんなに報酬を下げて地方に行く必要があるのかって。答えがなかなか出にくいところが正直あります。何らかのソリューションが必要と思います。

あと経営幹部人材をとるためには、さっき申しあげました有効な採用にすることが必要です。したがって、その人材が戦略と本当にマッチするのかなど。かつ組織とマッチするのかなというようなマッチングをしっかりと図ることが必要。そのためには、今後の稼ぎ方の戦略面、もしくは組織や人事制度のところをしっかりと整備をした上でご紹介することが必要と思います。そのコストも若干かかりますので、そこに対する負担感の軽減も必要かなというふうに思います。

また、今日も日経に出ていましたけれども、今後、副業・兼業が広がってきます。そういった方もきっと出てくるでしょう。そのときに、これはきっとお互いにとっては、お見合い期間として機能するのではないかと我々は思っているんですが、これも何らかの動機づけが要るんじゃないかというふうに思っています。

いずれにせよ、生産性向上にしっかりと結びつくような条件をかけた上で、かつ外部から経営幹部の採用が我々がやろうとしていることのように、市場で一般化するまでの時限として何らかのインセンティブがあったらいいんじゃないかなというふうに思っているところであります。

これはあくまでも僕の思いつきなんで1つの例ですけども、こんなことがあったらいいんじゃないかというのを少し列記してまいりました。報酬差を一部補填するとか、あと報酬が安いかわりに成果連動型の報酬にしようというケースも出てくると思います。その場合は損金算入が難しゅうございますので、損金算入を認めるですとか、あとは戦略策定コンサル等の費用の一部補助ですとか、紹介手数料の一部の補助。4点目については、都道府県。自治体で一部やられているところがおありでいらっしゃいます。

あと下から2つ目は、小さい会社さんの場合には、ひょっとすると共同で社外役員的な人を採用することもあるのかなと思います。その場合には、いわゆるグループで何か補助金がいただけるような仕組みだったり、もしくは兼業・副業の場合には、恐らく旅費・交通費の負担が問題化してくると思うので、その辺の一部補助のようなことをしっかりと生産性向上に結びつくことを条件としながら、かつ時限としてやられるという格好なのかなというふうに思って、最後ご提案を申し上げた次第でございます。

最後に、弊社の会社概要と私のプロフィールをつけております。ご参考までにご覧ください。

以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ちょうどぴったりぐらいの時間でおさめていただきまして、まことにありがとうございます。十分な議論の時間がございますので、ただいまのプレゼンテーションに対してコメントとかご質問とかがあれば、いただきたいと思います。

まず大浦委員から。

○大浦委員 実は私は大分ヘッドハンティングをしているので、最初のうちは自分でやって、最近ヘッドハンティングの会社を実際使っています。ですので、それで経営幹部の方々に来ていただいて、うちは本当にとっても助かっています。

新規の事業というのは、私の場合はアイデアは全部自分で出しますが、それを市場で売るのは、やはりプロでないと無理なので、そういう方々に来ていただいて、本当に伸びているんですけども、この話を伺って、まず報酬を下げるというのはモチベーションだだ下がりなので、ここは無理ではないかと思います。ということは、もし政府の方々が何かしてくださるとしたら、こここのところのサポートをしていただけるのが一番いいのかなと。地方に行くんだから、その分せめて3年ぐらいいは何%か見てあげると。10%って、いまだに違うんじゃないんでしょうか。だから、私は東京に合わせて出しています。出しました。

それから、実は面接というか、最近ヘッドハンティングの会社の方々は面接します。もともと私が自分でヘッドハンティングしていたときは、知り合いの中でこれはという人たちが向こうから来てくださるとか、どうしてもというときにはこちらからお願いしてとかやっていました。その体験からいくと、ここの中では出てきませんでしたけれども、経営者側の問題ってすごく重要で、結局選ばれないといけないからです、向こうから。相手から選ばれないといけないので、そのときに先ほど最初におっしゃった明快な方向性、理念、使命感、こんなのがない人のところには多分仕事のできる人は誰も行きません。そのところをどう学んでいただくかということだと思います。

それから、実は入れた後がとても大事なので、この会社をお願いするとすると、もしくは政府をお願いするとすると、ヘッドハンティングして東京から来た人が地方に入って、そこからのフォローのプログラムというのが今見えなかったんですけども、そのところを半年ぐらいいじゃだめなんです。まじめな話、できたら3年ぐらいいやらないと、うまくいかない。

実は、新しい人材が入ってくる。しかも、優秀な人がというのは輸血と一緒にです。大量輸血をしたら、人間の体って壊れちゃいますので、それを何とかバランスをとりながらやっていくという作業が大事になってくると思います。

ですので、今私がやっている仕事って何かというと、そういう優秀な方々へのお話をずっとし続けるという、説得より納得というのをずっとやっている感じです。

2分43秒でした。

○沼上小委員長 ありがとうございます。今日は少し時間的な余裕がありますので、もう少ししゃべっても大丈夫だったかもしれませんが。

次は、三神委員お願いします。

○三神委員 興味深いプレゼンテーションをいただきまして、ありがとうございました。ジャーナリストをしております、若い時分は実は外資系企業専門のヘッドハント会社、エグゼクティブ・サーチ会社と一緒に仕事をしていた時期がございます。その後はベンチャー業界、最近では全地方都市中小企業を回っている状況です。

伺った範囲ですと、設立されてから今1年ちょっとのこと。実績はどのぐらい出していらっしゃるのでしょうか。紹介件数というか。

○小城日本人材機構代表取締役社長 すみません、数字は対外的に公表していないんですが……

○三神委員 差し支えない範囲で。

○小城日本人材機構代表取締役社長 1件大体1年かかっています。我々、企業にお目にかかってから人材のスペックが決まるまで半年ぐらいかかるケースが多いんです。そこから口説き始めて、大体重要な仕事につかれていますので、お辞めになるまでに半年かかりますと、大体1年ぐらい。なので、これから出始めるぐらいで、数はまだそんなに多くないです。仕掛かり案件はいっぱいあるんですが。そんなイメージでご理解いただければ。○三神委員 あといらっしゃる方のキャリアについて、「人材紹介」と書いてありましたが、エグゼクティブ・サーチ型と、いわゆる募集型人材紹介とはヒアリングスキルの差が大分あると思うのですけれども、それはどちらに該当しますか。

○小城日本人材機構代表取締役社長 エグゼクティブの方です。もちろんです。

○三神委員 ありがとうございます。今伺った範囲でのお話ですが、おそらくいかに紹介約定までのお時間を短縮されるか、あるいはコストを下げていくか、という課題をお持ちと推察いたします。私が回ってきた範囲で、知っていることでお話させていただきますと、30代から50代で地方都市に移ろうと思う方は、親御さんの介護のタイミングなど、家族の状況に判断が左右されることが極めて多いのですが、ネックになるのがお子様の受験期と重なる場合です。

転校環境という、お子さんの教育における流動性は昔から現在も全く変わっておらず、転入試験を普通科でやってくれるようなところが極めて少ないばかりか、内申点の引き継ぎもできないために、高校受験の前後が影響されますと志望校のランクを2つぐらい落とさなければいけない現実があります。私個人も実は高校を途中で転校せざるを得ませんでした——ただ単に父親が転勤族だただけなのですけれども。小学校も3つ行きましたけれども、運がよほどよければ、地方都市の国立附属小学校が例外的に転入試験をやってくれる例が私個人の経験ですがございます。まず、年収が維持されても地方都市に行く転職の意思決定に家族が反対するケースはこのネックが最も大きいのです。

また、最近の潮流としては、現在は女性も働いているために、もし配偶者がいる場合、配偶者のキャリアを断ち切ってまで地方都市中小企業に行くのかとなると、ここもネックになっております。

ここで、1つ打開策としてあり得るのは、地銀がもう始めている例ですが、地銀同士で、地銀勤務経験のある女性が配偶者の異動などで転居してきたときに、お互い受け入れましょうというシステムです。これは人材のバックグラウンドチェックコストがかからないので合理性があります。特に銀行関係は採用コストに大変なお金かかるものですから。

こうした業界内であれば、地方都市同士で都市部から中小企業の幹部候補が移ってきた

ときに、配偶者の女性—今、移ってくる方が男性という前提でお話ししていますけれども——配偶者のキャリアもつなぐインフラがないと、なかなか踏み出せません。家族の未来がかなり左右されるということが起こり得る。政府にはこういった周辺の環境整備もぜひともお願いしたいなと感じます。

それと、もし候補者に対して相応の年収が払えない場合、実際の私の知っている範囲で、海外のトップスクールのMBAをお出になって、トップクラスの戦略系コンサルティング会社にいたような方で地方中小企業の役員に入られている方は、実は企業のエクイティも得て、本業は経営コンサルタントを維持しています。役員も兼ねコンサルタントもやりエクイティでも収入の道を確保するというやり方で年収を確保（あるいは以前よりも拡大）していっしょという例がございます。

ですから、一企業からは全額お支払いいただけない場合、今もちろん守秘義務の問題などがあるのですけれども、そういった場合はエクイティを持つということがモチベーションにつながるということも考えられます。

あともう一点、実は今45歳ぐらいに差しかかっている、MBAを取ったけれども“くすぶっている”大企業の方々という層がたくさんいらっしゃいまして、昨今の事情から、このぐらいの年齢から恐怖感を覚え始めています。もし今後五年程度で執行役員に残れなかった場合、未来がないと思われるためです。年収も下がっていきますし、このタイミングできちんと挽回できるキャリアパスに関心が湧き始める。もともと地方都市出身ならば、土地勘のある地元の名門企業に移るという方向性はちらっと頭をよぎるのですが、ここを繋ぐネットワークが不足しています。ただし都市部の方をうまく引き抜けている例を見ますと、地方都市の県立高校は大体3校ぐらいがキーになっていまして、この同窓会ネットワークを駆使しています。これは、非常に効率がよいです。話が早いといいますか。ただ、大企業の“くすぶっている”側……と言うと失礼なんですけど、実際、知人で某超有名証券会社の取締役になった方が独立されていまして、取り組んでいるのがこういう層にリーダーシップの本当の意味とは何ぞやというコーチングをし、何とか新しいリスクをとるキャリアパスにつなげようという活動をやっている方もいらっしゃいます。ただ、なかなか大変なようです。今、小城様に取り組まれているように、本当に最初から素養のある方が見つかるの良いのですが、“くすぶっている”けれども、ちょっとの一步が踏み出せないところの下準備をする、その支援活動をしている方もちょっとずつ出てきているかなという現状もございます。こうした仕組みがうまく回ると効率化が叶うのではと想像いたしました。

以上になります。長くなりすみません。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

うまくすると2巡目までありますので、少し手短に。

それで、僕さっき忘れていましたけれども、大浦委員からのコメント等について、もし何か返すことがあれば。

○小城日本人材機構代表取締役社長 わかりました。

報酬が大事なことはおっしゃるとおりでありまして、実は我々今出てきている案件というか、実際成約した案件を見ると、実は報酬が下がらないケース、もしくは上がるケースもあります。ただ、社内の説明をすごく苦慮されるオーナーがいっぱいいらっしゃるんです。そのときに、何らかのソリューションがあるともっと入りやすい。これは、オーナーと他の役員との関係次第だと思しますので、余り一律に論じることは危険かもしれませんが、そういうケースも実際生じていますので、何らかのソリューションがあったらいいなというふうに思っているところです。

あと経営者が選ばれるのはそのとおりでありまして、最後は経営者に口説いていただきます。我々はあるところまで持っていきますが、最後は、オーナーに、あなたに口説いていただきますと。口説けるかどうかはあなた次第。それはおっしゃるとおり、今後のビジョンと成長戦略及び志がどのぐらい候補者に響くかどうか完全に依存しています。

なので、経営者が選ばれる立場ということは、本当に全く同感であります。

フォローアップはおっしゃるとおりでありまして、我々が行かれた後に定期的なミーティングをオーナーサイドとご本人とそれぞれに必ず行うようにしておりまして、必ず期待値のギャップが出ますので、そのギャップが早目に解消できるようなことを、それが伴走という意味なんですけれども、かつ2人目、3人目の人材ニーズがいずれ出ると思っていますので、そのフォローアップも含めてやらせていただいているところでもあります。

が、大浦委員への回答です。

○沼上小委員長 もし、三神さんのご家族全体だとか、高校のネットワークとか、その辺あたりをもう少し。

○小城日本人材機構代表取締役社長 それは、もうおっしゃるとおりで、これは本当にいいケース・バイ・ケースなんです。なので、地元にお帰りになるケースもあれば、全く縁もゆかりもない地域のケースもあるんで、それも千差万別です。なので、今のところは個別対応をしている状態です。ただ、おっしゃるとおり、したがって、単身で行かれる方も実はいらっしゃいます。

あと報酬については、今いただいたアイデアは今後1つのオプションかもしれません。ただ、今のところ我々はフルタイム勤務で役員なりの報酬をお支払いいただくということしか今のところやっておりません。

あと地元高校ネットワーク、そのとおりでありまして、そこは僕らも注目をしております。地元で有名な高校って大体片手ぐらいに入るので、そのネットワークをどう使うかというのは、実は我々の戦略的な観点、視野に入っているところでもあります。そこも全く同感です。ありがとうございました。

○沼上小委員長 よろしいですか。

では、次は三村委員お願いします。

○三村委員 ありがとうございました。大変興味深いお話で、最初は非常に難しいことを

おやりになるんだというふうに思ったんですけども、2点、確かにそのとおりだということがございました。

1つは、コンサルタントとか、そういう方は大変多いし、それがある意味で充実しているんですが、リスクがないということを前提としたときには、経営に責任が持てない。そうすると、こういう形の中で積極的にかかわるとということが本当に大事であるという感じがします。

それともう一つは、先ほどの話でございましたように、人材をとということがまず頭に浮かんで、どうやって動いていただくのか。それは相当難しいなと思ったんですが、一番最初にこれが重要でしたとおっしゃったとおり、成長戦略がない。あるいは自分たちの事業をどうしていくかということ、まずそこをしっかりとつくっていく。それから先だということにまずお気づきになる。それは非常に大きいと思います。つまり、どのような人が適当かと考えると、そのような人がいるのか、報酬がどうなのかという話が先に出るんですけども、恐らくそれはそうではなくて、優秀な企業で、しかも潜在力もあるし、それから後継者もいらっしゃるんですけども、今後どういうふうにやっていくのか。そこで戸惑ってとまっているところが多い。それに対して後押しをしていくことの一つの手段とすれば、余りにも細かい議論の中に巻き込まれないように、全体の大きな設計をつくっていただくのは大変いいのかなと思いました。

そのことで、先ほど銀行の融資の件をお聞きして思ったんですけども、基本的には非常にリスク回避的。つまり、組織も摩擦を非常に懸念しますし、新しい方がいらっしゃると、そこでは役員の方達との大きな摩擦も対立もあるだろうと。そうすると、どうしてもそこでちゅうちょしてしまう。

それから、たとえば東京でいい仕事をされている方、いい報酬の方、やはりそこはなかなか動きにくい。全てがリスク回避的。社会全体の価値観がそうなっている中で、いろいろな問題が、先ほどの銀行融資の姿勢も生じていると思います。

それに対して本当に一石を投じていらっしゃると思います。それから、志ということを非常に強く言っていたんですけども、本当にそのとおりだと思います。

ですから、制度を少し整備していただきまして、こういった分野に積極的に参加していきたいという30代、40代の方は恐らくいらっしゃるでしょうし、それから、その企業で長くいる必要はなくて、むしろ、それを踏み台としながら、その方もキャリアアップしていく。そういったような仕組みの中でつくっていただくと大変いいのではないかというふうに思います。大変難しいということはわかるんですけども、非常に重要な一石を投じていただいたと思いますので、ぜひ事業としての完成していただくようお願いしたいと思います。

以上、コメントでございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

コメントということで、必ずしもお返しする必要はないかもしれませんが。

○小城日本人材機構代表取締役社長 今ご指摘いただいたリスクをとる経験をしていない東京の方々というのは、別に彼らはしたくないと思っているわけではなくて、チャンスがあるということをご存じないケースが結構多いんです。なので、特にいわゆるコンサル系、もしくはアドバイザー系の方で事業をやってみたい、いつまでも外部から言っているだけではなく、自分が中に入りたいという方はかなりいらっしゃるんです。そういう方にしっかりと場をご提供すれば、僕は動く可能性はそれなりにあるんじゃないかというふうに思っているのが1つです。

あと2つ目の戦略の件は、全くありがとうございます。実は僕らこんな経験があったんです。ある地方のかなり有名な会社さんの社長にお目にかかったときに、東京の営業所長が欲しいという話だったんです。話をすると、どうもぴんとこないんです。話をしているうちに、社長、実はこれ10年後が見えておられないんじゃないですかという話をしたら、やはり見えていなかったんです。「まずいところを聞かれたな。でも、実は俺はそこを悩んでいるんだ」と。だったら、まずそっち固めませんかというんで、その会社、今実は中計を一緒につくっているんです。そのうちに、実は経営理念もちょっと書き直したいから考えてくれないかという話になり、次に社員研修してくれという話になり、その次に今度はロゴマーク考えてくれとなり、人は1人も入っていないんですけれども、でも、その会社にとっては極めて大事なステップだなというふうに僕は思っているんです。人は別に焦る必要はなくて、それがしっかり決まってからライトパーソンを入れればいいし、場合によっちゃ、その研修で中に人材いるかもしれないじゃないですかと。別に社内の人で全然構わないんです。僕ら別に人を紹介するのは手段にしかすぎないんで、あくまでも地域の企業の発展が目的ですから、そういった意味で言うと、やはりおっしゃったとおり、人を入れるのが目的ではなく、その前の段階をしっかりやることの重要性は特に僕ら感じているところです。

ご指摘ありがとうございます。

あともう一個、キャリアアップも本来は東京の人材市場と地方の人材市場、これが結びつくはずなんです。なので、行ったきりではなく、また戻ってきても全然いいと思っています。したがって、これが自由に往来できるような市場をつくるのが僕らの目的というふうに今も考えているということをご紹介申し上げます。

ありがとうございました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして宮崎委員お願いします。

○宮崎委員 非常に興味深いお話、ありがとうございました。

こういった中小企業向けのすごくいい取り組みを、では、どうやって中小企業、その中でももっとすごい零細企業とか小さいところに伝えていくのか、知ってもらえるかというのに結構課題というか、あると思います。ヘッドハンティングの使える会社って、中堅以上とかであれば、そういう情報も入ってくると思いますけれども、そこが課題かなと思っ

ていますので、金融機関さんとか税理士さんとか、そういった方との連携というのにも必要じゃないかなというふうに思います。

それと、あともう一つ、この報酬手数料といいますか、紹介手数料が30%から35%というところなんですけれども、当然ビジネスとしてそういうのが必要だというのはわかるんですが、ただ、逆に中小企業のオーナーの立場で言うと、例えば年収1,000万の人であれば、300万から350万というのは非常に大金なわけです。それも自分のお金という感覚です、大企業と違って。それを300万、350万を払うのか。効果があるのであれば払うと思うんです。ただ、例えば、人ってすぐ1年でやめてしまったり、2年でやめてしまうと、結果的に結果が出ないのに、そのお金は払うというのに非常に怖いというか、投資が何も残らないと。逆に混乱だけして、マイナスの影響が出てしまうのにお金がかかるということが一般的な設備投資とは違って、非常に厳しいというふうに思います。

ですので、中小企業向けのこういう紹介の手数料であれば、少なくとも5年間とか分割するような、続いている限りは少しずつ払っていく。もしくは、もう5年と言わず、10年ストック型のビジネスみたいな形で、ずっとその人がいてくれる限り、少しずつ払っていくという仕組みにしたほうが人材派遣、紹介する側も中小企業側も両方がウイン・ウインというか、継続していくことがやはり重要なので、そういった報酬体系が、手数料体系がないと、なかなか入れてもらえないんじゃないかなというのは正直な感想としてあります。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。もし、何かあれば。

○小城日本人材機構代表取締役社長 ちょっと答えが長過ぎるという視線を感じているので、短くしゃべります。

知っていただく工夫は金融機関さん、実は我々、地銀さんと連携をしているのが1つと、あと商工会議所さんを通じて、これから普及活動に入ろうというふうに思っているところなので、その辺をフルに使わせていただきながら努力をしていきたいと思います。まだ今現状は大変不十分ということは十分わかっております。その辺は頑張っていきますということ。

手数料はおっしゃるとおりでありまして、今、中でさまざまな検討を行っています。そういう声はいただいております。

なので、しっかり効果が上がった暁に払うような仕組み、いわゆる成功報酬にもっと近いような形を何かできないか。もしくは分割払いということも含めて、中小企業様のニーズにしっかり合う形に変えていきたいなというふうに現在検討しているところです。

将来は、我々あと6年半で消える必要がありますので、民間企業にバトンタッチすることが必要なんです。なので、どういうことをやると、民間企業、どのセクターがどう動いてくれそうかということも視野に入れながら、どういう料金体系で始めて、どういうふうに変えていけばいいのかということを実は悩んでいるところなんです。ただ、おっしゃっ

ている問題意識は十分我々は持っておりますので、しっかり検討していきたいと思っております。
ありがとうございました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続きまして、曾我委員お願いします。

○曾我委員 先日はありがとうございました。日本商工会議所から出ております曾我でございます。

ちょっと申し上げたいんですが、実は私は群馬県の前橋でございまして、東京から100キロ、新幹線を使って1時間ちょっとということですので、ほとんど高校を卒業した若者が東京に就学ないしは就職という形で出ていったりしてしまっていて、その人たちがほとんど帰ってこないという現実がございまして、これに対しまして、群馬県としても今いろいろ対応を考えているところでございまして、1つは、いわゆる東京に就職して3年から5年で壁に突き当たるというような人たちを転職するんならふるさとに戻ってこないかという働きかけをしようという話と、あと1つは、東京の老後というのは、どうもいろいろな新聞を見ますと、大変悲惨な状況なので、余り年をとらないうちに、50代に入ったら地方に転職することを考えないかというような働きかけをしようという話をしてしまっていて、その折に先生のお話を過日お聞きいたしまして、なるほどな、やはり発想が全然違うんだなということを感じまして、こういう形で地方は、中小企業については人材がなかなか育て切っていないという現実と、中小企業の経営者という立場から本音を言いますと、中小企業の経営者で長く事業を運営してきた人間は、人の話をなかなか素直に聞かない、聞けないというような弊害がある傾向が強いわけでありまして、そういう意味では、本当の意味での経営革新をするためには、こういう形で人材を供給していただくというようなことは、その企業にとってもすごく助かりますし、企業がよくなり、そしてそういう優秀な人材が地方に来ることによりまして、先ほど話しておりましたような地方の教育レベルも高くなるし、社会、経済、文化、多面について地方にいい影響を与えてくれるんじゃないのかなということを強く感じておりますので、会議所といたしましても、こういうことがあるんだということを日商を通じて各地会議所にどんどん流していき、人材機構さんにお世話になればなと思っています。それが1つ。

先ほどの実は経営幹部人材というのは、これはケース・バイ・ケース、もういろいろなケースで何とも言えないのだろうけれども、大体何年ぐらいが経営幹部人材の効果なのかなというようなことをちょっと思っていました。先ほど三村委員さんから、そして先生からもキャリアアップという話が出てきた。中小企業における経営幹部人材の存在と、キャリアアップというのが現実大変難しいんじゃないのかなというような感じがしたものですから、その辺ご意見を聞かせていただければと。

○小城日本人材機構代表取締役社長 1点目は、ぜひ日商様と連携してやっていこうと思っております。ぜひ引き続きよろしくお願い申し上げます。

経営幹部人材が企業にどのぐらい滞在するかということですよ。要するに、一言で言

えば、すぐ戻られちゃ困るということですよ。

しっかり経営陣の一員として仕事をするというのは、僕はそれなりに時間がかかると思っています。私自身は、昔この役所にいまして、その後、当時の非上場のベンチャーオーナー会社に転職し、そこに経営陣の一員として7年間おりました。人によるし、ケース・バイ・ケースとは思いますが、一、二年ということは絶対ないと思います。少なくとも仲間として認められ、その企業の顔の一人としてしっかり成果を出す。結果として企業の姿が変わったというところまで持っていくことが経営陣の努めなので、それが業態によって早く出るケースもあるかもしれませんが、1年とか2年という短期では僕は難しいと思っていますので、最低限もう少し長くなるんではないかというふうに思います。

すみません、若干あやふやな答えですけども、恐らくいろいろな個別のケースもあると思いますが、僕らはしっかり成果が出るまでは、そこにいてくれと言う立場なので、僕らは先ほど申し上げたとおり、地域の雇用と賃金を拡大、もしくは向上させないとやった意味がないものですから、そこまで持っていくことが仕事ですので、そこまでしっかり伴走したいというふうに思っているという基本的なスタンスがあるとうご理解いただければ幸いです。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

次は、河原委員お願いいたします。

○河原委員 ありがとうございます。小城様のお話、従来の延長線上ではない興味のあるお話でした。新たな経営幹部の必要性は労働形態の多様性の中で、これからはもっと地域社会で受け入れられる時代になってほしいと思いますし、新しい常識というのは私も大変共感いたします。

でも私の知る限り、オーナーに反論する牽制役を受け入れられる経営者というのは少ないのではないかと思います。そういう意味で、これから変わっていただけたらいいなという期待を持っています。

人材紹介の前にサポートニーズいろいろあるということで、ちょっと組織についてお話しさせていただきますが、大企業と中小企業の組織の違いというのは、ミドル層に対して経営者の権限移譲がないことではないでしょうか。

生産性の向上のために、変化に対して迅速に対応する意識決定をして組織として行動できる、そういう組織力が、多くの中小企業ではあまりないのが現実です。そのため、高齢な経営者でなく、次世代の経営者へしっかりとマネジメント教育することが優先すべきであると考えていました。

さて、創業とか、そういう新たな人たちに、数年のうちに残念な結果になることが多いようですが、創業したい、でも、何をやっていいかわからないという人もいます。補助金出るから創業目指す。そういう方までを支援しているから2年、3年でだめになるのではないのでしょうか。

本当にやる気のある方に対して手を差し伸べる。そういう方々に、今日のお話してみたく、しっかりとサポートできる方がいるというのはいい事であると思います。

ここでのポイントは、長期にわたる伴走サービス。これは、素晴らしいと思います。でも、このお話は、イメージとして中小企業でもある程度大きな会社さんのようにも思います。

私は、いろいろなところで事業承継支援のお手伝いをしていますが、引継ぎ支援センターでは、できたらこういう経営幹部生に対して、お手伝いじゃなくて、経営者になりませんかという、マッチングできるのではないかと思います。

今、事業引継ぎ支援事業でもマッチングをやっていますので、是非、コラボを進めていただけたらよいのではないかと思います。

先ほど私ガバナンスというお話をしましたが、30ページの施策例の中でも、数社が共同で社外役員を採用する場合という、ここがもしかしたら中小企業の新たな仕組みとして地域で共有する、法的な部分もいろいろあるかもしれませんが、ぜひその辺りをもう一步進めることをご検討いただけたらいいのではないかと思います。

先ほどご意見にもありましたが、今日の資料を最初に見たときに、この年齢層という、子供の教育が優先で、転勤なんてなかなか難しいようにも思います。

しかし、世界的に見てシンガポールの教育はすごいと聞いています。詳しくは知りませんが、日本政府も経済と教育をしっかり考えた施策というのを今後地域の経済のためには必要ではないのかと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

○小城日本人材機構代表取締役社長 オーナーが反論を受け入れるかって大きな問題だと思っていて、僕らも実はお断りするケースがあります。この人、多分聞く耳持たないんじゃないかというオーナーに加えて、要するに事業モデルの変革をする気がないオーナーは、多分僕らが候補者を口説くせりふもないし、この会社、多分10年後厳しくなると考えられる場合は、僕らは逆に失礼しましたと帰ってきます。なので、僕らも実は責任持って紹介できるオーナーを厳選する立場という顔もあるんです。そこは実はしっかりやっています。そうしないと人が動きませんので、いい人は。なので、その視点は持っているということです。

あと小さい会社も、例えば他の会社の組織、地域のモデルになる。例えば、本当に地方の小さい、ある温泉町なんです。温泉町が生き残りをかけて旅館が全部経営統合している地域があるんです。持ち株会社にしちゃったと。この持ち株会社で地域の経営をするんだ。助けてくれないかと。これ僕らは行っているんです。本当に小さいモデルです。小さいんですが、でも、こういうモデルって、きっと今後、多分ほかの地域の参考になるところは、あえて僕らはそこに入って行って今一緒に戦略をつくっています。本当に小さいところなんです。

だから、そういうような先見性があるところは、規模の大小にかかわらず僕らは行って、

それを大々的にPRしようというふうに思っている。

社会を変えるためには、僕らは不均衡をつくるしかないと思っていて、したがって、全部の中小企業というよりは、各地域地域でピンポイントでさっき申し上げたような座標軸です。地域内レバレッジ、地域外レバレッジかかるようなところにぐっと入って行って大々的にPRする。これによって、こういった手法によって企業がよくなる、地域がよくなるということを皆さんに知ってほしいというような観点でやっている。リソースもそんなないものですから、なるべくフォーカスをして、どこに穴をあけるかというところに今フォーカスしているというふうにご理解いただければと思います。

あと事業承継なりは、ぜひご一緒したいです。

教育については、おっしゃるとおりなんで、そこは悩んでいるところであります。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

小正委員。

○小正委員 今日は、素晴らしいお話を聞かせていただきまして、大変ありがとうございました。というか、今までの考え方の中では、今日聞いたことが「えー」というような感じで驚きと非常に素晴らしいなということを感じた次第でございました。

同時に、今日の話の内容が幹部候補と言われる人たちを大企業の中からピックアップしまして、派遣をするということで、そういう人があるのかなという、実は私も鹿児島なものですから、遠い遠い地方の田舎のほうなものですから、そういう方がなかなか——出身が例えば鹿児島であれば来るという可能性もあるなというふうに思うんですけども、全然違う県の人があるのかなという、そういう疑問点もちょっとありまして、よく今まで銀行とか、そういうところにもいろいろな話を聞きますと、今人材いないから、ぜひ銀行のほうからいい人いないかとか、そういうことがあって派遣を——派遣といいますか、社員になっていくとか、そういう場面もいろいろございます。

そういうところで、非常に高度なそういうものであるということで、まだ頭の中で整理がつかないというのが今現状でございます。

それと、ちょっと質問なんですけれども、例えば時間をかけて、1年ぐらいの間に話を決めて、それで来てもらって、その期間といいますか、そういう流れは半永遠的に期間がずっとある場合、あるいは5年とか、あるいは2年とか、5年とか10年とか、そういう場合とか、いろいろあるかと思うんですが、例えば短期の場合は、話が何かかみ合わなくて途中で——まあ、先ほどオーナーの場合に反論というようなこと、私だって頭に来る場合もあるかもしれませんけれども、そういう場合に途中で、では、もう合わないというようなときには、その方が帰られることになるというから非常に責任も感じるなということもありますし、そういう場合はどうなっていくわけですか。

○小城日本人材機構代表取締役社長 まず最後の点を先に申し上げますと、基本ベースは転職ですので、期間の制約はありません。ただし、おっしゃったとおり、短期間でお互い

がまた別れてしまうことは大変不幸ですので、実は面接の回数は極めて慎重にやっています。したがって、通常の人材紹介会社に比べてかなり長い面接をお願いし、かつ他の古参の役員の方ですとか、場合によっちゃ、オーナーの奥様ですとか、もしくは息子様の面談をお願いをして、要はみんながこの人だったら間違いないところまで僕らは持っていく努力をしているんです。

今のところは、まだ失敗例はないんですけれども、今後出てくるかもしれません。ただ、なるべくそういうことがないように、お互い納得の上入っていただくということが前提になっています。なるべくそれを事前に回数の努力を行うということを一生涯懸命やっているというのが現状です。

あと地縁がなくても人は動きます。それはオーナー様の魅力、口説き方次第です。我々は人生1回なので、仕事って自分に1個だろうと。あなたしかできない仕事やりませんか。この仕事は募集人員1名なんです。例えば、鹿児島のお酒をブランディングしませんかと。募集人員1名です。あなたならできますというふうに口説くんです。

実は口説き方はもっとコツがありまして、地域は最後に言っています。こんなオーナーがいるんだって、こんな会社だって、こんなビジョンで夢があってと、ここが課題で悩んでいるんですよ。あなた絶対力になる。実は鹿児島なんですと言ったほうが人は動きます。先に地域を言っちゃうと、それだけである種拒否反応が出るケースは結構あるんですが、まず中身を聞いてもらう。だまされたと思って1回会ってみませんかというふうに会っていただくと、うまいぐあいに転がっていくケースは結構あるというふうに僕らは今見ているところで。なので、地域のところは、そんなに制限をかけずに今のところやっております。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

次は、辻副知事お願いいたします。

○辻副知事 小城社長には北海道でもセミナーをやっていただきまして、本当にありがとうございます。北海道でもプロフェッショナル人材センターをつくりましたが、なかなか実績が出ていないというのが現実です。

それで、1つ本当に思ったのは、今の話とは全く逆で、まず本当に北海道に来てくれるかというところから始まるのではないかと私どもは思っています。先ほども教育の面からとか、単身でとか、首都圏から離れて働くというのは大変であり、いろいろな工夫が必要ではないかと思えます。

もう一つ、経営者側にプロフェッショナル人材を受け入れる覚悟はあるのかというところで、ここはなかなか環境が醸成されていないというのは、まさにそのとおりであり、私たちが地道にその点はやっていかなければならないと考えているところです。

また、まさにニーズがすごくあるのは、やはり海外であり、今まで北海道の企業は、海外にほとんど目を向けていなかったんですけれども、インバウンドも出てきている中、北海道のものを海外に売ろうという人材はほとんどいない。また、現実的には北海道出身の

方も海外では随分働いていますが、北海道から離れてというところもあり、そういった人材のマッチングというのは当然必要であるということは思っております。

ただ、その中で企業側にお金がかかるというところをどうやって理解していただけるか。そこは非常に大切な話であると思っております。

それで、先ほど地域を外して考えるというのは本当にいいのかなというのは、私は疑問でありました。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

○小城日本人材機構代表取締役社長 では、手短かに。

副知事、最後に必ず地域は言っていますんで、別に地域を言わずに——面談の終盤に言うだけなので。すみません、僕の言葉が足らずに。ちゃんと北海道は北海道と申し上げていますので、そこはご心配なきようお願いいたしたいと思っております。

あと今プロセンターのお話がございます、各道府県がプロフェッショナル人材センターというのをおつくりになられておりまして、県の施策として地元の中小企業様にプロ人材をご紹介するというのも各道府県でやられております。僕らそこと協調しておりまして、どちらかという我々のほうが少し経営幹部に特化をしたところで、もう少し現場のリーダークラスが道府県のプロセンター様、そういう仕分けで進んでいるところでございます。

実は、我々もプロセンターと同じように見えるところもあって、割と現場のニーズも来るんですけども、地方を回れば、人手不足はどこでも必ず聞くわけなんですけど、僕らは、だからこそ事業モデルを変えませんかと言っています。人手不足というのは、もうよくなりませんと。ますます悪化しますと。

なので、今余裕があるうちに事業モデルを変えて、もっと少ない人員でちゃんと利益が上がる体制にどう変えるかが勝負じゃありませんかという話を申し上げています。それこそ経営マターじゃないかというのが我々のアプローチとご理解いただければ幸いです。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

阿部委員、何か。なければ、このまま第二ラウンドに入っちゃうんですけども。第一ラウンドで何かお話をすることはありますか。

○阿部委員 特にありませんが、聞いておりまして、やはり原点は経営者かなということは今痛切に感じております。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

では、第二ラウンドに突入させていただいて、三神委員お願いいたします。

○三神委員 ありがとうございます。すばらしい取り組みなのですが、6年限定での活動のご予定ということで、それですと、単純計算で終了するのが2022年ぐらい……○小城日

本人材機構代表取締役社長 2023年3月末です。

○三神委員 2023年3月末まで。

いろいろな試算があるのですが、一般にAIの進化で、いわゆる大企業ホワイトカラーの職がなくなり始めるのが同時期です。英国オックスフォード大の予測です。一方、ドイツのマッキンゼーは逆に雇用が増えると予測しています。ここは産業におけるAI利用の発案側の立場だからそう言っているとの見方もできるのですが。

仮に2020年頃から職が減るとすると、現時点でご紹介になっているベンチャーやコンサル出身者ではない層が、大量に市場に出る可能性があります。大企業から早期希望退職の募集がかかったときに手を挙げる方というのは、比較的優秀な方で「独立できるのでは」という目論見がある方が手を挙げる傾向が過去にございました。こういった方々が大量に出始めるタイミングに、こちらの活動が終了してしまう。もしかすると大量にキャンディデートが出てくるかもしれない、その時までにある程度、市場をつくっておかねばならないと推察します。

ただ、裏側のお話を申し上げますと、現状のエグゼクティブ・サーチ会社、都市部でやっておられるところは、外資系企業の高年取層をターゲットにするほうがビジネス的に回りやすいので、3年くらいで「この人そろそろ動かすか」といったシグナルを自動的に名簿に仕込んでおき、それで人を動かしているという例も残念ながら少なくありません。

逆に、失礼な言い方になりますが“余り活躍されていなかった方”に対してでも、かなり根を入れてヒアリングを1人当たり長時間かけてやっていらしたのはアウトプレースメント会社の世界になってくるわけなんです。この方たちが小城様がなさっているように、企業側の戦略まで支援やヒアリングができるかという疑問があり、かつこの方たちがそこまで面接に時間をかけられる理由は、リストラしたい大企業側からのフィーが安定収入になっているからできる、というビジネスモデルミスマッチがございます。この点をどのように解消していけばいいのか、個人的には前々から非常に疑問に思っております。

一方で、高度の人材の獲得競争は非常に大きな流れが国際的には生まれております。欧米勢は今Ph.D.取得者、特にナチュラルサイエンス系の方のリストラ化をものすごいスピードでやっています。日本は私の知る範囲ではやっていません。この競争環境に対し、例えば“くすぶり”MBAホルダー層を一方でリストラし教育しつつ、さらに、ある程度事業部を回せるクラスの潜在的な早期希望退職層もリストラしていく必要が推察されます。よく冗談で言われるのですが、浜松はヤマハ等の優良企業がリストラするたびに、早期希望退職者が独立して小さくて良質な会社つくったから中小企業の集積がある、といったカルチャーも一部では言われております。

こういったおそらく訪れるであろうタイミングに合わせて、皆さんがお持ちのノウハウを、もし提供したとしても、民間として経営がたちゆくにはよほどサーチフィーに補助金が出るであるとか、あるいはもう人材をプールしている名簿を業界で共有するというようなコストカットできるビジネスモデルを背景に仕込まないと、せっかくなさっている非常

に興味深い取り組みが一番必要なときになくなってしまわないかという危惧を持ちました。6年以上に延びるといふご予定はないのでしょうか。もしくは、いつまでも政府系でやっていていいのかという問題もございます。また逆に、例えば大企業から流れ出てくる方たちについては、シリコンバレーですとレジュメを書く専門会社がございます。ターゲットになるベンチャー企業や中小企業の社長の自宅宛てに、「あなたはこの方を雇えばアジア市場開拓が可能になります」といった、個別にレジュメを送る、そういう非常に小さいブティック型のサービスがあるのです。実はこういう人材紹介業という市場は、うまくいけば、周辺業務も含めてそれ自体が拡大するかもしれないという期待もございます。すみません、つらつらとお話ししてしまいましたが、以上です。

○小城日本人材機構代表取締役社長 今我々手探りで一個一個手づくりでやっているんですが、これどこかでスケールさせないといけないんです。今その仕込みをやり始めているところです。個別を一個一個時間をかけて手づくりして、これ当然採算ベースに乗りません。なので、これは民業にバトンタッチできないんです。なので、どういう仕組みをつくれれば、これが民業の採算ベースに乗るのかということは当初から大変強く意識してやっています。

なので、まだ今日お話しできる段階ではないんですけれども、まだ6年半もありますので。6年半でできないと思ったことは多分20年でもできないので、6年半ぐらいでやり切るようなスピード感で、本当はもっと前倒しと思っているんですけれども、何とかやりたいと思っていて、ご指摘のスケールについては、何か仕組みで対応をするべく今準備中とご理解いただければと思います。

あとAIについては、僕らはこんなせりふも言っています。AIが来ると、誰にでもできる仕事はAIになりますと。したがって、あなたはあなたにしかできない仕事をすべきと。したがって、鹿児島企業へ行きませんか、というような文脈で。要するに、あなたしかできない仕事を選ぼうぜ。要は自分の価値がすり減る仕事ではなくて、自分の価値が上がる仕事を選ぼう。それはあなたしかできない仕事なんだ。それは日本中のどっかにある。したがって、地方で何がいけないんですかというようなことで僕らは口説いているという。すみません、蛇足ですけれども。

スケールについては、そんなことで何とか頑張っていこうと思っています。また、ぜひお知恵等を拝借できれば幸いです。ありがとうございました。

○沼上小委員長 ありがとうございました。

大浦委員、少し長目にしゃべっても大丈夫ですから。

○大浦委員 すみません、3点です。

まず1番目の話は悪い話じゃなくて、実は数日前に島根県に行きました。島根県に呼ばれて行ったんですけれども、そういうときに出てくる人たちの中に、何とIターンが多いとか、そこ何人かしか会っていないのに、Iターンの方が結構いらっしゃって、しかも、独身の女性です。結構優秀なんです。だから、こういう人たちまでキャリアアップと

いうよりも、もう都会にいるよりも地方に魅力を感じる層って、意外とここら辺にいるかもしれないので、1つ情報として持っていただけるといいなと思います。彼女たちは優秀なんです。

それを見たときに、地域との連携ってなさっているのかなと。つまり、島根県は、何かIターンのキャンペーンを相当張っているらしいんです。そういうところと、ではということで、では、その中で島根のどういうおもしろい経営者がいるかな。しょせん経営者がおもしろくないと、東京から行く意味ってありませんので、それをぜひ考えていただけるといいなと思いました。

それから2点目です。これは中小企業庁の方々にもお考えいただいてキャンペーンを張ったほうがいいと思うんですけども、独立ってめちゃめちゃ危険なんです。特に早期退職者の独立って、まず成功しないんです。多分成功しない例のほうが多いんですけども、ちょっと大企業で守られたから、仕事ができたら俺やろうかなとって一番多いのがコンサルタントになるやつなんですけれども。私、何か間違い言いましたかね。多分そうですよね。率直に言ってそうなんです。

その人たちって、3年ぐらい大変な目に遭って、やっぱりだめだったと言って中小企業に入っちゃったりするんです。だったら、その部分をいかに危険かというキャンペーンを張らないと、そこにはもう独立してしまうと、そこに、もうハゲタカのような、その人たちを食い物にする人たちがいっぱいいて、全部身ぐるみ剥がれて、すってんてんになって、やっぱり中小企業にでも入らなきゃ無理かなって。でも、そのときには五十何歳かぐらいになっているんです。

ぜひこの情報を得ていただいて、これを中小企業の皆様方にこの部分をレスキューしていただきたいと思っています。

それと同時に、大体独立された方で成功された方を私は見えていますけれども、3年かかっているんです、成功まで。火がつくまで。ということは、3年間、もらった退職金なり何なりで食いつがなきゃいけない。どれだけ大変かということも含めて、成功者も、大変だった人も含めて、ぜひヒアリングをしていただいて、これは強いキャンペーン張っていただきたいと心から願います。大変ですもん。

それから、3番目です。

私はこれが一番言いたいことで、今ビジネスモデルを変えられないところって、生き残れないと思うんです。おっしゃったとおりなんですけれども、そのキャンペーンって多分中小企業庁でも全くされていないと思います。

今まだ人がいると思っているでしょう、みんな。何とか努力をすれば、もうちょっと人は入ってくるんじゃないかなってまた勘違いするんです。ついでに、いやいや、何やかんや言たって、外国人を入れるという手もあるよねとかいって、全くもって人口問題がわかっていないんです。本当に人口問題の怖いところは、単なる人口問題でなくて、あの甘やかされて育った日本人の子供たちが私たち昭和の人間がやれるような仕事は全くできな

ということなんです。ですよ。そうすると、何か昭和な俺は正しいんだと思っている経営者の皆様方を説得するのは無理かもしれませんが、ひょっとして、何がしかの納得ができるようなことを、これまた何かキャンペーンを張らないと、それで救われた経営者だけが私は生き残ると思っています。

実際に医療と介護というのは、もう私は無理だと思っていて、そこからどうやって逃げ出すかというのを20年前からやっていて、あっ、本当に人口はいなくなるんだというのを5年前に本気で気づいて、今ビジネスモデルでやっとな雑誌会社です。人が少なくてもやれるから。売る相手は医療と介護かもしれないけれども。やっとなそれに火がついたのが、それだけの時間をかけて半年前です。どんだけビジネスモデルを転換して新しいものをつくるのに時間がかかるかです。自分で考えてやれる人間でもこれだけかかるんです。誰かコンサルさんをお願いしようかなんて、どんだけかかると思いますか。今変えないと、もう絶対に間に合いません。

私も今日は時間あって、いいよとおっしゃったから、強く申し上げて終わりたいと思います。

○沼上小委員長 ありがとうございます。何か。

○小城日本人材機構代表取締役社長 自治体は連携させていただいています。特に転居のいろいろな補助なり制度があるものですから、そこは一緒にやらせていただいているというのは前提と僕らは思っているのが1つ。

あと大企業の早期退職の中で、すみません、僕はさっき三神委員のところで言いそびれたんですけども、大企業の方は慎重に見ないと厳しいです。要するに、部下がいるからできたことと本人がやったことが混在していますので、ご本人は何をできたんですかということをしっかり聞かないと、かなりリスクは高いと思っています。そこは僕らは極めて慎重にその方と対面しているということが前提です。

あと事業モデルの変革は全くおっしゃるとおりで、中小企業庁、僕はOBとしても、それを言ったほうがいとぜひお願いをしたいと思います。

ありがとうございました。

○沼上小委員長 すみません、もうそろそろ時間なんで私も一言申し上げたいと思っています。

私もお話を伺っていて、阿部委員と全く同じ気持ちで、最終的には経営者だと。結局受け入れ側の経営者がどれだけの人であるかということ。

それから、もう一つ、私は小城さんのこの仕事を前から伺っていて、これは国として大事な仕事だなというふうになすごく感じていることは、これを通じて起業家マインドのある経営者がかなりの数育成される場がつけられる可能性がある。これが国にとっては極めて大きなインパクトではないかというふうに僕は思って聞いていました。

というのも、我々経営学者の立場からすると、一番の問題は何かというと、巨大な職能制組織で全く経営マインドのない人がいっぱい育ってきているという、この巨大組織化さ

れた我が国のこの経済システムをどうにかしなきゃいけないということです。何がどうにかしなきゃいけないかというと、経営者がいないと。この問題が決定的なところだというふうにならざるを得ないと思っています。

私自身は、経営者って大体3種類ぐらいに分けているんですけども、起業家的な人。これは物すごく人の言うことを聞かない。だけど、突破力のある、すごく優秀な起業家の方がいらっしゃる。それから、プロ経営者。物すごくプロフェッショナルで、どんな仕事に行っても経営ができる人。もう一つが大企業の組織の中をしっかりと下から上に上がって行って、職能の、ある種の営業のプロだとか、管理のプロだとか、そういう人たちがいるんですけども、この人たちは大体のところ立派な人。大組織の中のフィルターをくぐり抜けてきていますので、比較的えぐさのない非常に立派な人物です。

大体3種類ぐらいいらっしゃるといふふうに思う。あつ、全然だめな人というのもあるかもしれないので4種類なのかもしれませんが、基本的に優れた経営者というのでも3種類いると思います。

でも、一番重要なのは、これからの社会、ビジネスモデルの転換というのができなければならぬとすると、これは起業家マインドを持った経営管理者をいっぱい育てなきゃいけない。そのためには、小城さんのやられているような、かなり個性的なオーナー経営者のもとで5年とか7年とか過ごして、その次のステップをまた東京に戻るなり、あるいは他の地方に行くなり、そういう人たちが出てくるということはすごく大事になるんじゃないかというふうに思っています。

あとは、できれば、こういうようなことを始めているときに、経営者の育成というのをどれだけ国全体で大きく取りかかれるかどうかというところが私にとってはすごく重要な転換点かなというふうに思っていますので、実は中小企業政策の中に中小企業の経営者を育てるといふのと同時に、国全体でどれだけ経営者の層をつくれるかという我が国の次の時代を左右する大きな重要なポイントが隠れているというふうに思っております。

ということで、私も今日は少し話をさせていただいて、お時間がちょうど参りましたので、この後事務局のほうからのご回答のほうに移りたいと思いますが、小城社長どうもありがとうございました。

それでは、事務局のほうから何かご発言等ございますでしょうか。

○宮本中小企業庁長官 回答というものではないんですが、まず年末の押し迫った時期にお忙しい皆様にお集まりいただくに当たって、皆様が最も興味を抱いていただけるようなプレゼンターが必要かと思ひまして、ここ経産省で同期の小城君をお願いしたところ、その意図は見事に成功したようで、ありがとうございました。

冗談はともかくといたしまして、中小企業庁に限らないんですが、経産省全体もそうなんですけれども、経営者の育成とかいう部分は、どこか僭越なところがあるというか、おこがましいところがあって、今まであえてそういうのを言ってこなかった。最後は経営者だろうと、みんなどこかで思いながら、そう言うのも失礼かなと、なかなか言ってこなか

ったのは正直なところでは。

逆に言うと、そういう意味でいろいろな施策の検討は進んでいないところでは。

ただ、今委員長からお話がありましたように、ある意味で大企業中心の雇用形態、あるいはそもそも大企業そのものがある点で崩壊し始めていると。個々人の意識においても、個の自己実現みたいなものを前面に出してくる層が大分出てきている中で、もう一回正面から経営者の育成、あるいは経営者のサポートというのを取り組むべきかと思っております。そういう意味で、今日のご議論は大変参考になりました。

ただ、それだけに具体的にどうするかは、これは難しいところがございまして、今すぐ回答はございませんが、ぜひ引き続きご議論いただいて、ヒントをいただければと思います。

取り急ぎのコメントです。ありがとうございました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ここまでの議論の整理というものをまとめておいていただきたいと思いますので、また川村課長からよろしく願いいたします。

○川村企画課長 それでは、資料7をご覧ください。

年内最後ということでもありますので、これまでご議論いただいたものを簡単に整理をさせていただきました。

資料の2ページ目をご覧ください。

生産性向上に向けて事業者の皆様がさまざまな課題の解決に取り組むというところにつきまして、業種の特徴に応じて支援策をパッケージで提供するのが有効ではないかというふうに考えております。

これは経営強化法の考え方でもございますけれども、それぞれの支援策で縦の観光ですとか製造ですとか介護といったものに加えまして、横の強化法というところで、これは強化法自身、前回ご報告させていただいた9月末の実績から大きくふえまして、11月末で5,600件の認定件数になってございます。さらに、こちらにつきましても税制改正ということで、固定資産税の拡充措置を器具・備品・建物附属設備、冷蔵庫とか空調といったものも4月から拡充できる予定でございます。こうした各社の取り組みを参考事例として取りまとめまして展開してまいりたいというふうに考えております。

そのほか、ITと人材育成というのもご議論をいただきました。加えて、担い手の環境整備というところについてもご議論を賜りました。

こういった支援策とあわせまして、支援機関の適切なサポートが後押しとなるよう、より一層の環境整備を行うことが必要ではないかということで、本日、右側の環境整備の金融機関というところで金融ワーキンググループの報告をさせていただきました。

加えまして、別途、これも沼上先生に座長をしていただいております経営支援分科会で支援機関のあり方、ご議論いただいておりますので、これも年明けにどこかでご報告をいただこうというふうに考えております。

特にご議論いただきましたのが3ページ目になりますが、ITのところかというところだと考えております。IT投資による生産性向上というのは、やはり鍵になるのではないかと考えておまして、そういう中で、ここで3点書かせていただいております。

1つ目が業種の特徴を踏まえつつ、IT投資の見える化をどうやって図っていくのかと。どのようなソフトウェアとかアプリとかシステムを入れれば、生産性が向上を図っていけるのかというのをわかりやすくすることができないかというのが1点目でございます。

2つ目がセキュリティの問題でございます。これもご指摘をいただいておりますけれども、それに加えまして、政府の法律、サイバーセキュリティ基本法というところの中でも中小企業に関する規定というのがございますので、そういったものを受けまして、どのような仕組みを推進していくべきかというのが2つ目の論点ではないかと考えております。

3つ目、IT、なかなかわかりにくいということで、町の電気屋さんのようなITというお話、専門家というお話もございました。そういう意味で、ITの専門家、また途中でfreeの方でお話しいただきましたけれども、ITだけではなくて、そういう専門性を持った方と協力していくのがこれからの領域であるというお話もあったかと思っております。

そういう意味でITの専門家と中小企業の各支援機関の連携のあり方ですとか、またIT調達に関係する企業が支援機関として何か参加できるような仕組みというののもあっていいのではないかとこのところで引き続き検討を深めてまいりたいと思っております。

以上でございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、事務局から今後の議論の進め方についてご説明をお願いいたします。

○川村企画課長 ありがとうございます。

年明けは1月と2月、1月26日と2月10日に候補日をいただいております、どのように進めていくかは、また追ってご連絡させていただければと思っております。

以上でございます。

○沼上小委員長 年末押し迫ったところで皆様のお時間を頂戴し、また今の川村課長からのご説明にもありますように、年明けもまた会合が詰まっているということで、大変申しわけないんですけれども、ぜひご協力いただきたいというふうに考えています。

以上をもちまして、中小企業政策審議会基本問題小委員会を閉会いたします。

皆様のさまざまな有益なご意見に心から感謝をしています。どうかよいお年をお迎えください。

午前11時56分 閉会