

中小企業政策審議会第11回基本問題小委員会

平成29年2月10日（金）

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、ただいまより中小企業政策審議会基本問題小委員会を開催させていただきます。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。

本日は、説明者として観光庁の黒須参事官様、有福温泉の樋口様、青山様、理化電子株式会社の戸田様にお越しいただいております。また前回に引き続きまして、日本人材機構の小城様にもご出席をいただいております。

それでは配付資料の確認をさせていただきます。経産省では審議会のペーパーレス化に取り組んでおりまして、i P a dの中に資料を格納させていただいておりますのでご確認をいただければと思います。またご説明の際に資料はプロジェクターでも投影するよういたします。

何かご不明な点があればお教えいただければと思いますが、よろしゅうございますでしょうか。

また、本審議会では時間の管理といいますか、進行に気をつけておりまして、資料1の議事次第にそれぞれの説明時間、2. 観光業での取り組みでは15分とか、そういう時間を書いてございますが、その時間が来たときに、（ベルの音）という音を鳴らさせていただきますので、ご配慮をいただければと思います。

それではこれより先の進行は、沼上小委員長にお願いをいたします。

○沼上小委員長 おはようございます。また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。

それでは議事に入りたいと思います。本日はいろいろ発表が盛りだくさんになっていきますので、皆さんにさまざまなインフォーマティブな価値を提供できるとっております。

本日の議事は、まず「観光業での取り組み」、それから「事業統合や再編に向けた民間事業者の取り組み」、それから「外部からの幹部候補の採用等について」、それから最後に報告事項で「IT導入による生産性向上研究会の設置」ということになっています。

まず初めに、観光業での取り組みについて、観光庁産業政策担当参事官の黒須様にご説明をいただきたいと思います。よろしくお願いたします。

○黒須参事官 皆様おはようございます。きょうは基本問題小委員会にお招きいただきましてありがとうございます。また発表の機会をいただきましてありがとうございます。

口上を述べているとゴングが鳴ってしまうかと思っておりますので、鳴る前にさっさと終われるように早速発表したいと思います。お手元のi P a d、もしくは前方のプロジェクターのほうをごらんいただきながらと思います。

観光産業におきましては、今、人材育成をはじめとした課題というふうに書いてありますけれども、やはり生産性を向上させていくこと、これが最も重要だというふうにご覧いただけます。後ほど数字でも示させていただきますが、どうしても生産性が低いことによる人材の確保の難しさ、あるいは今、働き方改革というようなことも言われております

けれども、そういった従業員の個々の方の満足度等々、それはひいては観光客の方へのサービスの質の維持・向上というところに結びついてまいりますので、そういったところを重視してございます。

きょうは、まだ観光庁、途上でございますけれども、さまざまな施策に取り組んでいることについてご紹介をさせていただければと思います。

お手元の資料おめくりというか、スライドもしくは前方をごらんいただきながらかと思っておりますけれども、きょうは宿泊業中心でございます。

観光産業といった場合、実は旅行代理店などの旅行業のほうも対象ではございますけれども、我々、今、主に取り組んでいますのは宿泊業でございますので、宿泊業のほうを中心にきょうはお話をさせていただければというふうに存じます。

まず宿泊業の現状でございますが、左がホテル、右が旅館、軒数と客室数でございますが、旅館の減りが非常に激しいというのを見てとっていただければと存じます。個々の数字は省略します。

こういったベースの中で、経営状況でございますけれども、宿泊業の市場規模、これは年々減りつつあります。ちょっと減ったり、23年から若干回復しておりますけれども、ごらんいただきたいのは、緑の旅館というところがもう横ばいに対して、ホテルは少し伸びている。先ほどの軒数、室数の伸びとどういう関係にあるのかというのを少しお感じいただければと思います。

その下でございますが、客室稼働率に関しまして、これは最高のところで見てもおわかりのとおり、ホテルと旅館は大分違う。ホテルの8割強というのはこれはもうほとんど満室状態というふうに考えていただければと思います。それに対して旅館のほうは50%強という形になってございます。

こういった中で旅館の経営課題でございますが、1つ目に挙げられるのが、経営手法を長年の経験や勘に依存してしまっている部分が多いのではないかと。例えば下に区分会計の実施状況がございますけれども、旅館でも3割弱の方が区分会計を実施しているところございますが、まだ7割の方が未実施。これに対してホテルのほうは8割弱が実施しているといった部分から、もう少し経験や勘だけではなくて、こういったいわゆる企業さんが行っているような経営というのをしっかり行っていくというのが一つの課題ではないかというふうに考えてございます。

また、これは経験や勘とはちょっと違いますが、後継者の確保、育成という部分に非常に課題を抱えておられる旅館さんが多いというふうに認識してございます。

それからマーケットとして、旅行会社、日本人、団体旅行、これらに依存してしまっている部分が多いのではないかとという部分がございます。今、訪日外国人旅行客が、昨年、まだ推計値でございますけれども、2,400万人を超えたという中で、もう少しこういった部分に対する発信というものが必要なのではないかとといったことが課題として認識されてございます。

経営者の方の意識をアンケートでとってみましても、経営上の課題といたしましては、左側でございますけれども、インターネットの積極的な活用や、サービス提供のあり方、それから施設づくりといったものに経営上の課題を感じておられる経営者が多いと。

一方で、経営上の問題点、課題として認識しているのではなくて、実際の問題点としては、施設の狭隘・老朽化ですとか、あるいは宿泊単価の低下、それからスタッフの確保、育成の難しさといったことが挙げられております。

そういった中で次でございますが、旅館の経営不振というものもございまして、これは業界の新聞で1990年にトップテンだったところが挙げられてございますけれども、そのうち3つの旅館さんが、破産、休業、または別の資本に移ったといったことが見てとれます。当然、加賀屋さんのように今でもトップワンのところもございまして、中にはこうして再生に至ったというところもございます。

今までは国内の状況でしたけれども、こういったものを、では国際的に見るとどうなのか、あるいは他産業と比較するとどうなのかということについて、少しごらんいただければと思います。

左が労働生産性、これは国際比較全体でございますので、宿泊業だけというわけではございませんけれども、よく言われるように、米国よりも生産性が大分低いだらうということが言われております。

それから従業員1人当たりの、今度は国内の中での比較ですけれども、全業種平均が5.02なのに対して、宿泊業は2.6。先ほど、本日は割愛しますと申し上げた旅行業に関しては7.0と非常に高い数字を示しておりますけれども、一方で宿泊業は2.6という形の生産性になってしまっているという部分でございます。

これどっちが鶏か卵かという部分もありますけれども、人材不足という意味で、従業員が不足している上位10業種というのを、これは帝国データバンクさんの調査ですけれども、旅館・ホテルは4位に入ってくると。

それから産業別の有効求人倍率と賃金というところで見ると、有効求人倍率2.91倍と非常に高い。一方で賃金のところを見ていただければと思いますが、全体平均、一番下にございます30万4,000円に対して、24万900円と非常に低くなってしまっていると。こういったことが、人材不足だからということなのか、こうだから人材不足なのか、両方あると思いますけれども、こういった現状が見てとれます。

これのある意味、典型的な一つの労働生産性の低さなどを象徴するというふうによく言われておりますのが、サービスのプロセスのあり方というふうに言われてございます。これ例えば業務運営体制の典型例ですので、そうじゃないところたくさんありますが、いわゆる課題がある場合はこんなのだという一例としてごらんいただければと思いますけれども、お客様の側が、朝、それから来られる夕方時間、それから夕食提供時というところにピークが来るので、そこにどうしても人手をかける。そうなるとお客様がいらっしゃらないチェックアウト後、チェックイン前という部分が、ここに黄色で中抜けというような

帯で書いておりますけれども、こういった時間帯が生じてしまうと。一方でこの前後でなかなか従業員の方の態勢を変えるというのも難しい面もございますので、長時間労働になってしまう可能性がある。中抜けの時間は休憩部屋でごろごろしているというようなことがあるというふうにも言われております。

以上のような課題に対して、少し観光庁でも問題意識を持ちまして、幾つかの取り組み支援をさせていただいているところでございます。

1つ目が、旅館・ホテルのICT化による生産性向上ということで、一つ一つご紹介すると時間がないのですが、例えばタブレット端末の導入、それからローラーコンベアによる料理搬送、あとマルチタスク化、マルチタスク化は1人の人がいろんな部署のタスクをこなすことができるようにするといったことに取り組みをされるところを支援していくとございます。

また下の欄に行きまして、おとしの10月に、旅館・ホテル生産性向上協議会、これは官邸のほうでございました生産性向上の流れの中で設けさせていただいた協議会ですけれども、8個のモデル旅館を抽出いたしまして、ここへのコンサルティングで事例をしっかりと創出していくという取組です。

ちょっとここには書いてございませんが、この8モデルは規模で大、中、小ですとか、あとホテルと旅館をバランスよく選ばせていただいた上で、それぞれの規模ですとか、業態に応じたコンサルティングをして、モデル事例を創出していくといったことに取り組んでおるところでございます。

それからあとワークショップで意欲ある経営者のスキルを伸ばすために、全国の20の地域でワークショップを開催して、啓発活動を行ったというところもございます。それからあと一番右でございます27年5月～8月に配信して、約3,200名の方に受講いただいたeラーニング、こちらも旅館経営というふうに、ちょっと小さくなっていますが、こういったeラーニングのホームページを設けましてインターネットで配信をさせていただいたところでございます。

こういう中で、まだこれからもっともっとやっていかなければいけないという中で一つ、またちょっとデータに戻りますけれども、一番左がいわゆる世界的なチェーンのホテルさんの営業利益率、10%超えている、中には20%に近いようなものを上げているところもある。一方で真ん中にごございますような、いわゆる日本でも大規模と言われるようなホテルさんでも、星野リゾートさんの7.3が一番高いですけれども、軒並みもう少し低くなってしまっていると。さらに一番右でマクロ的にとると小規模旅館によっては1.4といった数字が見てとれます。

そういう中で、先ほど生産性向上の取り組みのほうをご紹介しましたが、人材育成も必要であろう。つまりさっき課題のところでごございましたとおり、経験や勘に頼るのではなくてしっかり経営をしていこうと。

それからあと、先ほどのサービスの形態というところにありましたように、ああいっ

た形態だけではなくて、もっともっとマルチタスクとかそういうことをしていくために、ミドルマネジメントを行う人材も育成していく必要があるだろうと。

さらには当然のことながら、それをサービスとして提供している現場の実務人材をも育成していく必要があるだろうということで、左にございますような三角形をイメージいたしまして、それぞれの段階に応じて人材育成をしていこうという考えで今進めておるところでございます。

きょう小委員長を務められている沼上先生にも大変お世話になってございまして、一番上の観光MBAというところは沼上先生のご見識を頂戴しながら進めておるところでございましてけれども、ここは本当に観光産業を牽引するトップレベルの経営人材を育成していきたいというふうに考えてございます。

それから真ん中の中核人材でございまして、宿泊産業ということできょう話をメインに進めてまいりましたけれども、今の観光庁ではさらに宿泊産業から外に広がって、地域の観光の競争力を高めていこうと考えてございまして、DMOという言葉もございましてけれども、地域の観光産業を地域に入ってしっかりと担っていくといった人材を育成していこうと考えてございます。また一番下の実務人材も即戦力として育成していきたいというふうに考えてございます。

ピラミッドの一番上にございましたMBAの設置スケジュールでございましてけれども、今年度、既にカリキュラム開発を見据えて実証実験ですとか、あとワーキンググループでカリキュラムの開発に向けた議論というのを既に始めてございまして、来年度、文科省さんの認可をいただき、再来年度、観光MBAの設置開発に向けて進めていきたいというふうに考えてございます。完成は2019年度に2年生が入学した時点で完成すると。それ以降は自走していくと、こういったスケジュールで考えてございます。

それから2層目の中核人材のところでもございましてけれども、例えば小樽商科大学さんのカリキュラムを例にとりましてございましてけれども、第1ターム、第2ターム、第3タームとございましてけれども、実務人材、要するにもう既にこういった宿泊業などに携わられておられる方を生徒として募集いたしまして、小樽商科大学さんなので北海道、あるいは札幌、それからウィンザーホテル洞爺も実際に使わせて、研修それから講義といったものを通じて中核人材の育成をしているというところでもございます。

一番上にございますとおり、あと和歌山大学は既に10月に開講して12月に既に閉講もしてしまっていますけど、和歌山大学さんはもう既にカリキュラムを終えられていますし、大分大学は今月、来週、開講という形で進んでおります。

先ほどちょっとございましたオンラインの講座概要がこちらにございますので、ごらんいただければというふうに思います、これは誰でも見られるようにインターネット接続で進めておるところでございます。

こういったことをトータルで行っており、今回、基本問題小委員会でプレゼンさせていただく場は本当にありがたいと思っておりますし、我々としても「観光産業革新検討会」と

いう検討会を立ち上げて、きょうは人材育成の話、最後のほうメインでございましたけれども、生産性の向上、それから先ほど少し申し上げました観光地、地域としての再生というものを少し課題に検討を進めておるところでございます。

以上、チャイムが鳴る前に何とかプレゼンし切りましたけれども、以上のような形で観光庁、さまざま取り組んでおりますが、まだ実は先ほどございましたように28年度から進めたようなところも非常に多ございますので、きょう皆様からのプレゼン、それからあとご意見なども拝聴いたしながら、中小企業庁さんとも連携して今後この分野しっかり進めていきたいというふうに考えてございます。

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。時間管理へのご協力も心から感謝いたします。

引き続きまして次は、「過疎・中山間地域における観光の実態と展望」というタイトルで、有福温泉の樋口旅館、代表取締役の樋口様と、有福振興株式会社コーディネーターの青山様にご説明をお願いしたいと思います。

○青山コーディネーター ご紹介ありがとうございます。島根県江津市の有福温泉からやってまいりました青山と申します。プレゼンをさせていただきます前に、有福温泉をご紹介します簡単な動画がございますので、まずそれをごらんください。

(DVD視聴)

○青山コーディネーター 動画が止まってしまいましたでしょうか。では動画を待っていると時間が超過しますので、またいずれ皆様にはご覧いただけたらと思います。まずは何よりぜひ現地にお越しくください。

では、プレゼンをさせていただきます。お手元のスライドをごらんくださいませ。小規模温泉街9年間の実践をプレゼンテーションさせていただきます。報告者は、2003年より実家の旅館樋口で事業承継をしまして経営をしております樋口忠成と、私、2016年から温泉街で地域活性化に取り組んでおります青山桃子が発表させていただきます。

まず有福温泉の場所なんですけれども、島根県江津市にあり、非常にアクセスの不便な場所にあります。周りは、北は日本海で、南はほとんど山、いわゆる中山間地域にある温泉街でございます。ひな壇状に宿が並んでいる温泉街で、山陰の伊香保と言われております。

以前は温泉街全体がもう少し活性化しておりましたが、今は廃業された旅館も多いので、中心地の温泉街は非常にコンパクトになっています。ですので10分ぐらいで全体を回ることができ、日本一小さな温泉街と自称しております。

温泉街は過去、典型的な歓楽地で団体旅行型の観光地でございました。昔のパンフレットには温泉芸者が掲載され、実際、置屋さんが3軒ありました。団体型の旅行はもう時代のニーズにあわなくなったこともあり、今現在、旅館は6軒、ペンション1軒、外湯3軒という非常に衰退した、いわゆるさびれた温泉地と言っているかと思えます。

そんな危機感の中、転機となったのが、まず2008年の有福温泉旅館組合の役員改選です。このときに親世代の旅館の経営者が一斉に組合長などをおりられて、若手への世代交代がなされました。このときの中核メンバーが、三階旅館、小川屋旅館、旅館樋口の3人の経営者です。それぞれ30代、40代の若さの方でした。

この方たちが何をしたかという、もともと有福振興という株式会社は親世代の経営者たちが組合を補完する目的で設立した企業でした。しかし特に何か営利事業をてがけていたわけではなく、この法人を活用して、かなりさびれた状態の温泉街を廃墟にしないために、まずは個々の旅館の経営革新よりも街全体の活性化に取り組もうと、いろんな設備投資を始めます。

その際、これは結構驚くことですが、民間主導で1億7,000万の融資を引っ張ってこられまして、しかも連帯保証というちょっとあり得ない形で街の再生に取り組まれました。実は私が2016年から関わっておりますのも、こういう事例が余りないので、その心意気に引かれてということがございます。

具体的に何をやったかという、温泉街のいろんなハード整備をしております。新たにカフェをつくり、個人のニーズに対応するために貸切風呂の新設などを行いました。その他、地域の伝統芸能の石見神楽がございますので、それが見られる神楽殿の新設なども行いました。

そういった設備面以外に小さな温泉旅館は集客力がなく、大手旅行代理店を通じた団体集客は厳しいため、後回しにされます。その対策のソフト整備として、手数料の軽減と直接の販売率をふやすために、旅館を横断的に予約できるウェブサイトも構築いたしました。また、これは温泉街全体の取り組みではありませんが、旅館樋口では外部人材の活用として、ゴールドマンサックスが社会貢献として実施されている学生を活用した実践型のインターンシップのプロジェクトに応募して採択されました。3カ月間現場の実務を経験したのち、経営企画室のような位置づけで学生さんたちがそれぞれ合計6カ月、1年間の経営革新に取り組みました。

この実践で判明いたしましたのは、優秀な学生を確保できたということです。社長に近い現場で実践的な体験を積むことに意義を感じた2人は、実は島根出身者の学生ではありません。このことは我々の自信に繋がった経験でした。

今までの成果といたしまして、有福振興は現在、売上が約6,000万ぐらいで年間推移をしております。業務内容はカフェの飲食、宿泊、貸切風呂、外湯運営、物販などです。

今後の事業モデルとして、今までは旅館を補完する形で事業展開しておりましたが、小規模の旅館は売上が2,000万とか3,000万ぐらいの規模なので、今後は温泉街全体を下支えをしている会社が全体統括する形で事業運営をするほうが効率がいいですし、温泉街全体の生き残りも図れるのではと考えております。

次の図が事業の時系列イメージです。やはり転機になったのは、2010年の民間主導によるハード整備、ソフト整備です。今後はやはり、街全体としての事業承継をどう考えていく

のかが課題で、街全体の経営統合、販売統合、これらをメインに取り組みねばならず、いずれは売上1億円ぐらいを目指したいと思っております。

今後の運営体制は、地元の旅館経営者や人材だけでは高齢化等も含めてなかなか厳しいので、都市部の専門的な知見を持った方、実務経験者にも関与いただきたいのと、現場でミドルマネジメントをきちっとできる方、あとは若手でITを使いこなせる方、こういった混合プロジェクトチームで組織を運営して経営強化を図りたいと考えております。

地方の現場は、そもそも余り混雑がなく、競争もなく、ゆるい働き方なので、労働生産性のスキルアップが難しい現状です。ですので、外人部隊が必要で、しかもそれが都市部人材というのが有効ではないかと考えております。

以上が今までと今後の概要です。この後、樋口が総括という形でポイントなどをご説明させていただきます。まだまだ課題を抱えて、先進事例と言える状態ではございませんが、ぜひ今後の課題検討や政策立案につなげていただければ幸いです。

では、この後は樋口がご説明いたします。

○樋口代表取締役 では続けて発表させていただきます。

まず目指した姿と実態の①については、連帯保証することによって、もともと経営体力とか客室数とか全然違うんですけども、株式会社として運営できています。いろいろ意思決定が早かったり、合議制でない部分として、数字に基づいてやるとか、会社的になりました。

②につきましては、個社をはるかに超えたお金の都合を持っていますので、いろんなことを街全体として考える、街のインフラについても一部いろんな意味でお金を出したりもできた。街が廃墟になれば集客できず、一つの宿が繁盛しても限界というコンセプトに基づいてやったことなので、コンセプトは非常に大事かと思えます。

9年間の実践について、①はもともと経営体力に差がありますのでこれは承知の上ですけども、長男がUターン、もしくは長男がずっと残ったパターンがあります。やはり社員さんが研修を受けるほうが、お客さん相手の商売なので、生産性の向上とまでいかななくても客単価が上がったり、利点がたくさんあったということはありません。

②につきましては、こちらは利益はほとんど出ないんですけども、少なくとも護送船団的に街全体としてマーケティングの統合、ウェブサイトの構築、客室データベースを共有化などができました。

地域内の体制というのは、我々が民間主導でやることによって、市道整備や神楽殿とかの整備、それから今、駐車場整備なども進んでおり、要するに廃墟的な街だったのが、お客さんに来ていただいても何とかなるようなところまでは来ました。そして未来に繋がる、残る可能性を模索しています。

①でちょっと重複せずに言いますと、全体的に個社が帳簿しか無いみたいなレベルから、いろんな事業計画の作成や会計事務所など、後で申し上げるセールスフォース等の情報によって事業を実施できていることが一番あります。

②につきましては生産性ということで、特に社員さんが非常に楽になりまして、働きやすくなる。言った、言わないとかいうEQみたいなところもかなり良くなります。

③の外部人材、専門家のかかわりは、今も日本人材機構や、ETIC、インターンシップ生など、いろんな方々がこんなところでもサポートいただけると非常に心強く、ささやかながら活性化を実感しております。

④につきましては、たまたまかと思うんですけども有福温泉に若いスタッフがかなり増えました。やっぱり若手というのはちょっと違います。ITやいろんなツールを使いこなすことに長けていたり、受け入れてくれたりします。

現状課題については、旅館経営というより、地域の幾つかの実情を申し上げます。

①につきましては、まず廃墟とか旅館がぼろぼろなところから建て直しにかかりますと、その費用は地方金融機関で、私の経験でいうと大体4%~5%ぐらいの金利から始まっております。今現在、借金は減らなくても大分借りかえ、もしくは借金を減らして、2.2%弱ぐらい、制度融資ですと1.8とかぐらいになりました。こういうことはたぶん根本的な課題と思います。

②につきましては、これはちょっと一線を越えた感があるんですけども、全く人が確保できないという側面があります。旅館業は多分ホテルよりもスタッフの働く業務の幅が広く、年代の幅も広いです。いろんな設備も絡むと、ぎりぎりのところで1人抜けるともう回らないとか、非常に簡単にいうと、どこもそうかもしれないんですけど、調理人さんが抜けたら回らないとか、オーナー調理士さんのような運営はそもそも脆弱性があるかなと思います。

③はお客様が辿り着くだけで5,000円も1万円も多くかかってしまうことに関して、どう戦っていくのかということの答えがない。我々は直接予約比率がかなり高かったんですけども、収支的に勝っているとはとても言いにくいし、最終的には料金勝負になりがちだと思います。

旅館業の現状課題①については、古い設備をいつどういうふうにするか、理想を言えばリセットしたり、事業を分離していくとか、いわゆる都会で議論されることは田舎ではほとんど不可能なので、そのまま持ち続けながら経営します。

②につきましては、近年、法規の適用が非常に厳しくなっており、最近も管理者側に消防法の罰則もあったんですけども、建物が古くなってきますので、これも今、答えはない。その中で、実例として古い建物でどこまで頑張れるか。こういうことを根本的に政策で何とかしていただけないかと思います。

とはいえ、地元も金融機関もいつもサポートしてくれます。海外に参考になる事例があって、街全体を一つのホテルと見立ててやっています。我々も理想としています。

私どものところは、これはシングルタスクでやっております。給与水準でいうと18万から22~23万がスタッフの給与です。地方の島根ですけども、何とかそこまでやりました。

温泉街全体で人を雇用したいと思っています。これはちょっと理想的なんですが、街全体をリセットしてこういうコースで再生したいと議論することもございます。

最後に、政策提言として、これは我々がやってきたことなんですが、やっぱり街がある程度、面として機能しないと観光になりませんし、温泉地になりません。できれば事業継承を面として行い、企業が消えても事業が残ればいいんじゃないかと、未来に繋げていきたいと思っています。

長男が戻って社長を頑張るとか、そういうレベルを超えて、チームで地域を何とかできないかなど。④についてはこれも街全体として何か1社で統合できればと思います。

以上です。ちょっと時間を超えました。失礼しました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それではここから討議に移りたいと思いますけれども、テーマがテーマですので、まず宮崎委員が事前に資料をいただいております、まず初めにご発言されるというところから始めたいと思います。宮崎委員お願いいたします。

○宮崎委員 お手元の資料7です。今の樋口さんの取り組みは非常に素晴らしい取り組みだと思っております、こういった取り組みを何とかITとかで支援できないかといった陣屋と陣屋コネクトの取り組みを少しご紹介させていただきます。

2ページ目、旅館の課題は、先ほど観光庁の参事官様もおっしゃったとおりでございます、非常に人材がいない、地方経済が衰退していると問題があると。

その中で3ページ目、やはり旅館が勘と経験に依存してやっている。泊食分離もできていなかったり、そういった問題もあって、この生産性向上が急務だといったことが、この陣屋旅館と陣屋コネクトで今、旅館さん200施設のシステムを導入させていただく中で非常に感じているところです。

4ページ目に行きまして、この旅館が抱える課題が非常にわかってきて、システムだけではなくて、ほかの問題もたくさんあるということがわかりました。その問題はなかなか単独の旅館だけでは解決できない問題もあります。

一つは食材の問題で、食材の購買力が、地方の小さい旅館さんは購買力がなくて、地元のスーパーとか業者さんから非常に高い値段で買っているという問題。そして平日の稼働率が低いので、非常に食材のロスが多かったり、いろんな種類を用意すると非常に手間がかかったりロスが多かったりしている問題があります。

そして備品に関しても、繁忙期に合わせると備品が、テーブルから食器から非常に用意しなきゃいけない。そうすると投資も大きくなるという問題。またアメニティーとかいろいろな備品もロットが集まらないと高くなったり買えないという問題があります。

そして労働力についても、旅館は季節的な変動、集客の波があって、繁忙期には人手が足りず、閑散期には逆に人が余るといった状態。そして即戦力がなかなか雇えなくて、いい人材が採用しにくいという問題があります。

そして部屋とか集客の問題もやはりエージェントさんに頼った集客になっていますの

で、手数料の問題とか、プロモーションが非常に負担が大きいという問題。そして1個の旅館だけ、陣屋とかでも旅館が少なくなってきて、1つの旅館だけだとなかなか周遊のニーズというか、いろんな提案ができなくて、ある1カ所だけでお客様が滞在するようなものではお客様の満足度を得られないという問題があるというのがあります。この問題を解決するために、旅館同士の助け合いを行うような仕組みが必要だというふうに気づきました。

5 ページ目に行きまして、小規模旅館においては食材調達をスーパーとかで仕入れたり、あとは地元の生産者から買いたくてもなかなか直接買えなかったり、ある規格外品は地元で、家族で分け合っているような形で、なかなか旅館に届かなくて市場には出回らないという問題があります。

6 ページ目に行きまして、またこのセントラルキッチン、大手ホテルチェーンや旅館チェーンさんはこのセントラルキッチンを使って、ある首都圏の工場で仕込んで、それを全国の旅館さんに配送しているというのが実際あって、生産性が上がる事例ではあるんですけども、どうしてもこのやり方だと地方の旅館には利益が出ないというか、首都圏が総取りのような状態になるという問題。

そしてこういった仕組みはチェーンホテルとか、ある程度の規模がないとできないという問題。そして食材を首都圏から全国に送るので、配送のコストとかCO₂排出量とか、いろんなそういった問題もあったり、あとは1カ所でやると災害のときにインフラが途絶えるという問題もあります。

7 ページ目に行きまして、備品に関しては先ほど申しましたので割愛します。

8 ページ目、人の問題に関しても、先ほど申し上げましたので割愛します。

10ページ目に行ってくださいまして、こういった問題を非常に感じて、これを何とか助け合いできないかと。実は陣屋コネクトのほかの旅館さんのユーザーさんから、困っている、例えば調理人が来週から全員いなくなってしまうとか、部屋は15部屋あるんだけど人手がなくて5部屋までしか売れない、料理も出せないから5組しか受けないんだといった課題を伺う中で、何とかこれを解決できないかなと。資本関係は全くユーザーさんのほうでないんですけども、緩やかな連携ができないかなという思いで、今、試行を行っております。

例えば、陣屋旅館から長野の別所温泉のほうの15室の旅館さんには料理人を送ったり、備品とか食材を、陣屋旅館で仕込んだものを送ったり、また長野から現地のマツタケとか規格外に安い食材を陣屋が買ったり、そういう物と人を交流することで交流しております。また、長野のもう1軒の山田温泉でも人を送って協力し合っております。

また箱根のオーベルジュ オー・ミラドーさんというフレンチの、日本で初めてやられた有名なところがあるんですけども、こことも連携をし、箱根と鶴巻温泉って比較的近くて30分から1時間ぐらいで行ける場所ですので、そこでお客様を注入していただいて、観光スポットのない鶴巻温泉のデメリットをなくして、箱根とかと合わせて満足していた

だこうということと、連泊、陣屋旅館、週休3日で休館日を設けておりますので、2泊目が休館日だと泊まる場所がないんじゃないかという話があるんですけども、そういうときにオー・ミラドーさんをご紹介して、連泊プランをつくって、1泊目陣屋、2泊目は送迎してミラドーさんまでお送りするといったことをすることで、点から線につながるといことと、あとお互いの持っている顧客、リピーターのお客様にこういった新たなプラン、新たな旅館を紹介することでより話題性と満足度、飽きさせない、和食2食よりもフレンチと和食のほうがいいよねと、そういったニーズに応えられるようにしております。

11ページ目に行きまして、このような取り組みを去年の末にテレビで紹介していただいたこともあります。

12ページ目行きまして、実際こういった仕組みを使うことで、以前の料理から原価率を45%から30%に下げながらも満足度が上がったという実例が出ております。また実際、集客も非常に上がって、今までは5部屋しか売れなかったのが15部屋、手伝って部屋を掃除して売れるようにすることで売上も2倍に上がりました。

13ページ目、ITのリテラシーというか苦手意識が旅館は非常に大きいので、そこは最初のタイミングで我々陣屋旅館から人を派遣して、3カ月ぐらい滞在して、そこでシステムの使い方から業務改革まで一気に進めたといったことがあります。ですので社員の人数はふやさなくても、結果的に売上が2倍でも対応できたというのが実際にありました。

14ページ目行きまして、これがミラドーさんでの事例ですけども、連泊で30万近い高額プランなんですけれども、10件以上売れて、話題性と人気のプランとなっております。

15ページ目に行ってください、このような試行の段階でも、料理品質の向上や仕入れコストの低減とか、遊休労働力の活用、長野と鶴巻温泉、繁忙期が違いますので、お互い補完し合うということができて、売上や利益の増加が実現できました。ただしこのような取り組みは、今、手作業でやっております。電話して発注したりとか。そこを何とかシステム化しないとこの連携というのはかなり難しいだろうというふうに思っております。

16ページ目に行きまして、陣屋EXPO、陣屋Exchange Portalと言っているんですけども、基幹システムとして、陣屋コネクトとシステムだけでなく、さまざまなリソースをクラウド上で交換し合うサービスを今、構築して試行しております。実際、この購買も、集中的な購買として生産者や問屋さんとか小売から直接買って届けるといったことと、あと旅館同士がリソースを出して買うという仕組み。ここの仕組み、発注業務から仕入れまで効率的に自動化したりすることで、小規模旅館でも簡単に入れられるようなものを今考えて進めております。

17ページ目に行ってくださいまして、アマゾンとかECサイトの旅館限定版みたいなものをこの陣屋コネクトの中につくっております。ですので各旅館で出品したり、購入をそれぞれし合うという簡単さと、いろんな予約情報や仕入れ管理から全て基幹システムのほうにあるデータを使って自動的な発注、AIを使ったりしております。

18ページ目に行ってください、この取り組みは長野と神奈川だけでなく、ほかのエリアでも進みつつあります。

19ページ目に行ってください、今、陣屋と陣屋コネクトと1社さんと、あとは産官学連携で東海大学さんとか長野大学さんと観光協会を連携して今進めております。

最後、20ページ目に行きまして、この陣屋グループのビジョンとしては、「旅館を憧れの職業に」というビジョンにしております。ですのでこの旅館同士の助け合いをITの仕組みで支援して、サービス業の生産性に貢献していきたいというふうに思っております。以上となります。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、いよいよオープンに討議をしたいというふうに思いますけれども、外部人材の活用のところは、またこの後にも議論する場面がありますので、その部分は後回しにしておいていただけるとありがたいと思いますが、ご意見のある方はいつでもどおりネームプレートを立てていただければと思います。

では三村委員からお願いします。

○三村委員 ありがとうございます。実は観光庁のほうにお話をお伺いしようと思ったことを、今、陣屋の宮崎さんのほうが説明されましたので、その点だけ簡単にということでご質問いたします。

先ほどのホテルと旅館の生産性比較ということで、宮崎委員もおっしゃったように、旅館ではやはり料理のウエイト、それから料理人のウエイトが、相当に大きいのではないかと。ですから旅館とホテルというのをそのまま並列的に比較することは難しいし、そこに日本の旅館らしさとか、日本の旅館のビジネス行動があると思いますので、そのあたりをどう考えてこの分析をされているのか、それを一つお聞きいたします。

それからもう一つ、先ほどの有福温泉の事例、大変興味深い事例をありがとうございます。それで最終的な目標としては、今、年商6,000万円を1億円にしていきたいと。いろいろお話を伺っていますと、やはり何か一つのかかなりしっかりした事業をつくっていく必要があるのかもしれない。

例えばよく言われますように、地元の特産品とか、もっと自然資源的なものとか、農産物や海産物であるとか、先ほどの地域ブランド化ということも関係するわけなんですけど、何か旅館業の支援業務だけではなくて、さらに企業としてある意味しっかりした事業として展開されるともっと強くなるというふうに思うんですけれども、そのあたりの可能性をどのように見ていらっしゃるのか。この2点を質問させていただきます。

ありがとうございます。

○沼上小委員長 どうぞお答えいただければ。

○黒須参事官 そういう形式でよろしいですか、わかりました。

三村先生ありがとうございます。資料上はああいいう形でホテル、旅館というふうに同じに並べてしまっていますが、先生おっしゃったように、あるいはさっき宮崎委員から

もございましたとおり、やっぱり食の部分は旅館にとっては相当負担なので。

やっぱり一つあるのは、さっき有福温泉さんからあった地域でどうしていくかというのと、あと宮崎委員からの発表のように横でどうしていくかというのが両方あると思います。泊食分離というのも一つの旅館としてもあり得る選択肢かなというのも思っております。別にそれに行けというわけではなくて。

それも含めて、おもてなしという言葉、余り私は個人的には好きじゃないんですけども、サービスの質の向上をしていくためにどういった形態が個々の地域なり旅館で必要なのかということをお考えいただいて、それに対してどういうツールがあるのかということをお泊産業の皆さんと考えていきたいなというふうに思っております。

一つ、私ヒントを覚えたのが、先日、鳥取県に、ちょうど前の大雪のときにお伺いしたときに、地域で昔からある料理屋さん、回遊性で、旅館から出てそっちにお食事をされて旅館に戻られるという取り組みを今始めていますということ、三朝温泉さんなんですけれども、取り組みを始めておられるようで、これ一つの大きな取り組みのきっかけかなというふうにこんなのも考えております。

○樋口代表取締役 我々が目指していたのは、統合された経営です。そうすると、今おっしゃられた地域ブランドとか、まず最初にそういうことを考えなきゃいけないんじゃないかと思えます。

今お話にありました地域の評判のお店に食事に行ってもらう外御飯プランはつくりました。まだ出来ていませんが、やりかけたこととして、高い和食、魚とか肉のブランドの、6次化の出口です。あとそもそも経費面で一番いいのは、ハードの共有、それをしながら個社の投資負担を減らして泊食分離に持っていくことです。その他、旅館共通のお客様として神楽を見学いただく、そういういろんな細かいサービスを実施しながら、では収益的にどうなんだということについて、まだまだという思いがあります。

○沼上小委員長 よろしいですか。どうもありがとうございました。

それでは引き続きまして、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。プレゼンテーションどうもありがとうございました。サービスの質の定義から考え直す意味で、少し事例もお話しさせていただきます。一般に温泉旅館は、お食事やサービスやお湯の質など、どんどん高めて集客していこうという発送でコストをかけがちです。皆様、まさに業界の当事者でいらっしゃるのご存じとは思いますが、日本人でも「これは泊まれない」と思うほどに古く旧式で、本当に零細ですが世界中の富裕層が高評価をつけてリピートで泊まりに来る「澤の屋旅館」の付加価値のつけ方は対極的だと思うのですね。朝御飯はロールパンとゆで卵ぐらいしか出ないのですが満足度が非常に高いのです。

理由は、例えば一般にはフロントが行う郵便物を出すサービスなどは、「はいさせていただきます」というやり方ではないのですね。実際に地元の郵便局に行って切手を張って、日本人の日常生活のように出すには、どこにどのような手順でやったらできるのかと

いう、普通の生活に溶け込む体験をしていただくことを、8カ国語でご案内するのです。

8カ国語といっても、澤さんはもともと金融機関ご出身で、確かオーナーの娘婿として継がれているわけですが、別に英語が堪能というわけでもなく、ある程度テンプレート化したものを調べてご用意になっているのです。かなり旅行慣れして長期滞在をして、いわゆる観光名所といわれるところに行くタイプではない旅行者は、珍しいところに行きたいとか、本当に日本人の生活を体験してみたいとか、観光という顔ではない日本人と実際に過ごしてみたいといった需要を持ってるのです。

ですからアメニティーなどは不要で、逆にそうしたものを売っている店に実際に行ってみたい、地元の商店やコンビニエンスストア、スーパーに行ってみたいという希望に応じる力が全体のサービスになっている。この視点ですとサービスの定義が大きく変わってきます。お客さんはお布団も自分で敷いてみたい。その場合、こうやってやるんですよという説明が、紙が用意してあるわけです。全てやってあげるという手間では生産性が下がったりコスト高になったりするのではなく、体験を引き出して差し上げるという情報拠点のような役割があり、これもまた上級のサービスになりえるわけです。

率直に言うところちょっとぎょっとするほどの、四畳半一間、といった世界のお部屋なのです。お風呂もちょっとびっくりするような古い作りで、でも非常に楽しくお客さんが過ごされる。ヨーロッパのワイナリーのオーナーや、研究者で長期滞在しておられる方、なかなかユニークな方が常連客となっていて、そうした方との交流も、様々なやりとりを通じて深まるために、旅館のオーナーファミリーも行き来する関係性に発展しています。そしてサービスする側も、より深いいろいろな会話を楽しめる。クオリティーがどんどん高まるため特別な評価を勝ち取っている、という方向性も一つあるのです。

また、旅館どうしが競合他社として、ばらばらに顧客を抱え込んで争うというやり方ではなく、場所を失念してしまいましたが「湯めぐりチケット」を町全体で発行し、様々な旅館のお湯だけ体験できる券をお配りするという例もあります。温泉街とは異なりますが、軽井沢は完全にこの手法で、レンタル自転車店が——この点は温泉街だと坂がありますので、そぞろ歩き向けのコンテンツにする必要がありますが——自転車で例えば30分で回りたい、1時間で回りたい、というコース案内のマップを作っています。その中で、トイレはここで借りるといいですよ、喉が渴いたら万平ホテル1階のこのミルクティーは絶対に飲んだほうがいいから寄りましょう、といった街全体で回遊させる体験を誘導し、楽しんでいただくしかけを作っているのです。

では、目立った観光資源がないときにどう旅行客を楽しませればよいのか、という問題ですが、京都の嵐山は、今でこそ有名ですが、紅葉のシーズン以外は誰も来ないような地でした。ところがうまくいった理由は、地元の路面電車の経営元である京福電鉄が、前例のない地域総合プロデューサーという役職をつくり、NHKのプロデューサーだった方を引き抜かれて、地元の商店や官庁、業界を問わず全域に交渉に回られて、レンタルで灯籠を貸し出しライトアップするなど様々なことを町ぐるみでおやりになる先鞭をつけられ

ました。

古いお寺は階段数が多過ぎて登るのが苦になり、普通は、奥地となると誰も来てくれないのです。嵐山は古いお寺が多く、それも問題でした。ところが、そうしたお寺もライトアップし、行くと、お堂でお琴などの演奏会がある。若い子たちのデートコースになるわけなのです。ライトアップしているとムーディーな雰囲気にもなりますし、滞在時間が伸び、宿泊にも繋がるわけです。

このようにいろいろな仕掛けをおやりになっているわけですが、こうしたモデルから考えますと、全部丸抱えで旅館サイドが負担するというのではなく、そこにお客さんを運ぶことで利益を得る、嵐山の場合は鉄道会社でしたし、例えばレンタカー会社かもしれないし、バス会社かもしれないし、といった周辺事業者のビジネスモデルとうまく組み合わせるのも一策ではないかと。

すみません、長くなりますがもう1点、小布施の例も有名ですけれども、こちら北斎館は元からあり、ある程度有名にはなりましたが、観光資源を住民自らが磨くという努力をされました。日本人が普通に住んでいる自宅のお庭、日本庭園もとにかくきれいに住民の方が手入れをされて、観光地を目指すということは24時間見られる覚悟なのだという自意識で、見られるに耐えるお庭にしましょうといった活動をされている。意思の共有や学びの場は、「小布施セッション」という名前をつけた、「夜カフェ」のような取り組みによって、旅館業ではない方も巻き込んでやっていく仕掛けをつくっていらっしゃる。釈迦に説法のようなお話となってしまい大変恐縮ですけれども、旅館業の皆さんに限らない経営単位や個人を巻き込む仕掛けを今後一つの展開としてお考えになっても良いのではないかと推察します。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。これはコメントということでよろしいですね。この次……

○黒須参事官 1点よろしいですか、今の。三神先生ありがとうございます。有福温泉さんなんかは多分、今とば口に立たれているところなのかなというふうに、さっきプレゼンテーション、これから多分地域の。多分地域ごとで、あるいはそれこそ施設ごとで売りというのは全然違ってくる。何となく皆さんあるイメージの理想像があって、何となくそれに近づいていこうとなるんですけど、それは実はさっき申し上げた地域とか施設ごとで全然違うということを実感していただいた上で、さっきおっしゃったようにいろんな周りの人をインテグレートして行って、地域としてしっかり魅力を高めていくと。

さっきDMOという話をしましたけど、そういう地域のコーディネーターみたいなものも必要で、やっぱり縦と横と両方が多分必要になってくるだろうということを、これからぜひ現場の皆さんと我々もディスカッションとか情報交換とかさせていただきながらどんどん進めていきたい、政策的にも進めていきたいというふうに考えております。

○三神委員 どうもありがとうございます。

○沼上小委員長 時間の関係で、今、札が立っているお2人だけお話をいただくということにいたしますが、まず小城社長で、その次、河原委員に行きます。

○小城社長 小城でございます。有福温泉さん、僕ら応援しているものですから、少し政策的な観点というか、着眼点を少し補足をしたいと思います。僕も泊まりに行っています。何で応援するかっていうと、やっぱりすごい先駆的なモデルなんです。何かというと2代目のオーナーたちが経営統合して、持ち株会社になっているんです。これがまずすごいのと、あと廃業が入っているんです。持ち株の中で廃業を進めていこうという姿勢が入っていること。

あとこれは組合ではないんですね。なので街全体を持ち株会社で経営するという極めて先進的なモデルで、実は僕らは持ち株会社のトップを探してくれて言われたんです。でもすぐは無理だから、まず戦略をつくりましょうって今戦略をつくっているんです。こういった極めて先駆的なモデルで、したがってこれはほかの地域にも極めて参考になるものだと思っているんです。なのでぜひ応援してあげてください。

よろしくお願いします。以上です。

○沼上小委員長 それじゃ河原委員お願いします。

○河原委員 ありがとうございます。今、持ち株会社のお話がありましたが、街全体で事業承継ということにすごく興味があり、もっとこの辺りの会計的な面でお話を伺いたかったと思います。

1点気になるのは、自治体の関与がどうなっているのかということです。

お話しを伺っていると、もしかしたらホールディングカンパニーもいいですけども、非営利とか何かそういう組織団体のほうが長い目で見るときに続くのではないのかと思いました。確かに今30代4代のお若い方々が思いを一つにやっている事は良いことですが、もしかしたら、例えば大規模な自然災害とか、経営体力に差があるとか個人的な事情とか、お金というのは良い時には良いですけど、一つ崩れると大変な問題になることがあります。小さな地域だけに、取り返しのつかないようなことになってしまうのではないか。もし今まで関与がなかったら、もう少し自治体を巻き込んで進めた方が良いのではないかと少し思います。良い取り組みのご紹介の中、余計な意見かもしれませんが。

あとは三神委員のご発言と、私が申し上げることが、重複しますので簡単に話します。ここのコンセプトは何だろう、強みは何か、何でお金を稼げるかということ、不便なところ、そして昔っぽいところです。多分そこにわざわざ行くということを考えたら、大勢の方が押し寄せて来ていただくのではなく、つまり、ネットの安いお客様よりも、海外のお金持ちをターゲットに、不便でわざわざそこへ行くぐらいの差別化をしたほうが、良いのではないかと思います。

いい雰囲気というのが大切です。陣屋さんの宮崎委員がおっしゃった「働いている方が本当にそこにいるという憧れの職場」という、すごく大切なことだと思います。そういうお宿であれば、訪れた方もその雰囲気の中リラックスできると思います。ぜひこれから

上手く展開されるといいと思います。

今日は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。

どうしても森委員、話したいということのようですので、森委員どうぞ。

○森委員 すみません、私、旅館も経営しております、事業の柱としてもやっているんですが、先ほど陣屋さんおっしゃいましたように、連携をしたりすることも我々、今、旅館の中でもやっているんですね。特に備品の関係につきましては、そういった調理人同士で融通したりしてやっております。

ただしそれに加えた調理人も忙しいときには調理人同士も融通してやってくれております。これはもう人材のコスト的な面を考えると非常に助かっているわけです。繁忙期はそうして応援をもらわないかん、閑散としたときにはそれが足かせになったりするわけなので、そういった中でいろいろやっているんですが、非常にこだわりが旅館の場合には、いろいろ区別もあろうかと思うんですが、高級にするか大衆にするか、大きく分ければそういうところもあるんですけれども、うちの旅館の場合は割と高いほうのお客さんをターゲットにしてやっています。

息子を強羅花壇さんで修業させた関係で、そこからもお客さんを紹介してもらい、我々も箱根へ行ったときにはそこを紹介するし、そしてまた地元でお客さんがいっぱいになったときには近くの旅館さんを紹介したり、そういう旅館同士の連携というのを図っているわけですね。

そういった中において、先ほどありましたように地域ぐるみで融通したり連携するというのがこれから一番大事な部分じゃないかなと。それに加えたIT化と。ITもなかなか人材の問題もありまして難しいところもあるんですが、そういったところをぜひ我々もやっていかななくてはいけないというふうに思っています。

そして最後にこの旅館業、観光業というのは、自然災害、あるいは風評被害に大きく左右されるんですよ。昨年の熊本地震、そしてその前の、私、鹿児島ですけど、桜島の噴火、霧島の噴火とか、マスコミの過度な報道によって大変な被害を受けるわけでありまして。桜島なんか、爆発的な噴火というと鹿児島全体が危ないんじゃないかというような問い合わせが来たりするわけですね。桜島に住んでいる人が避難をしないのに、何でそんなに過度な報道をするのかということで全体になるわけですね。

そういったところも本当は、我々旅館業、あるいは観光の関係も非常に悩ましい、非常に苦慮しているのが現実なんですね。ですから、最後マスコミの関係も言いましたけれども、いずれにしてもこれからのそういった取り組みというのはぜひ必要じゃないかなと。連携を図るということが大事だというふうに思っております。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

まだご意見ある方はいらっしゃるかと思いますけど、また後の討議の場面でお話しただけであればというふうに考えておりますので。

引き続きまして、次は外部からの幹部候補の採用等について、理化電子株式会社の代表取締役の戸田様にプレゼンテーションをお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

○戸田代表取締役　ご紹介にあずかりました理化電子株式会社代表取締役戸田と申します。本日は貴重な機会を頂戴しましてまことにありがとうございます。本日の私のプレゼンテーションは、パワーポイントのアニメーション対応しておりますので、首の痛くない方はぜひ前方のスクリーンのほうをごらんになって拝聴いただければと思います。

まず簡単にではございますが、私ども理化電子株式会社はどんな事業をやっておるかということでご紹介となります。創立が1961年、ことして56年という企業になります。日本に約100名ほど従業員がおりまして、海外連結で含めると約150人というグループになります。

事業内容といたしましては、半導体の検査機器及びその電子部品等々を製造・販売をしておる企業でございます。現在、東京のほうに本社を構えておりまして、国内では大阪営業所、長野県及び熊本県のほうに工場を持っております。海外のほうは、台湾、シンガポール、マレーシア、アメリカ、中国（上海）、そしてタイというところでグローバル展開をしておるといふ状況でございます。

僭越ながら簡単に私の紹介とさせていただきますが、私、15歳のときにカナダ及びアメリカのほうに高校で留学をしまして、上智大学国際教養学部卒業後、プライスウォーターハウスクーパーズ株式会社のほうでコンサルティング事業部でコンサルタントとして従事しておりました。2012年に弊社、理化電子株式会社に先代社長であった父のほうから声がかかりまして、経営企画室のスタッフとして入社をいたしました。それから約2年後の2015年の3月、同社の代表取締役として今に至っております。

こちらは大変僭越ではございますが、先日フォーブス誌の「JAPAN WOMEN AWARD 2016」というところで受賞を頂戴しまして、まだまだ若輩ながらいろいろと試行錯誤しつつ邁進をしておるといふところでございます。

本日、ご出席の皆様には本当に釈迦に説法の内容となってきましたけれども、私の考える中小企業とはといふところからお話しをさせていただきたいと思っております。

まず中小企業の対極でございます大手企業とはといふところで、私、よく学生に向けて使う例えで本日はお話しさせていただきたいと思うんですが、いわゆるけんらん豪華な豪華客船という例えをよく使っております。この豪華客船には、客室、レストラン、プールなどといった非常に優雅な施設がいろいろと整っております。これは企業に例えますと豊富な資金を持って、かつ福利厚生も豊富に持っているということが言えるかと思っております。

しかし、一度つくった施設がもう不要になったからといって、簡単に削り取れるわけでもない。またひとたび進路変更が必要になったときには、相当な労力と時間がかかってくるということがデメリットというふうに言えるかと思っております。ご存じのとおり、ひとたび進路変更を間違えると、映画のタイタニックにあったように冰山にぶつかって沈没もあり

得てしまうというところが、抱える大きなリスクではないかなというふうに理解をしております。

一方、中小企業は小型ボートということで例えておりますけれども、決して快適な空間ではないんですが、乗組員一人一人が1人何役もこなしながら小回りを効かせてアットホームな航海ができると。ここが中小企業の魅力なんですよというところをよく学生さんのほうにも説明をさせていただいています。

こちら中小企業の特徴と課題というところで、幾つかの項目において大手企業さんが得意としているところ、特徴としているところ、一方で我々中小企業が特徴としているところというところで、これは一概には言えないんですがまとめさせていただいています。

安定性という意味ではやはり大手企業さんが圧倒的に勝ると思います。知名度、福利厚生、資金力というところも先ほど申し上げたようなところで、やはり我々には太刀打ちできない、この部分で勝ることは困難であるというふうに思っております。

一方で、柔軟性、自立性、機動力というところで、こちらの部分、我々中小企業が強みとできる部分ではないかなというふうに考えております。この柔軟性ですが、あらゆる環境下において事業や組織を柔軟に調整することができるという部分ですね。私のほうで今モットーにしておりますのは、やはり人が会社をつくる。会社のポジションに人を当てはめるのではなく、人が会社をつくるというところですので、もしAさんという1人の優秀な人材が、本来であれば例えば開発業務に当たっていたところ、実は人事もできるんじゃないかというふうになれば、Aさんが開発も人事も両方できるような部署をつくるのですとか、そういった柔軟性を持ち合わせているのが中小企業だと思っております。ただ、この変化が激しいというところについて来れない社員がいるかもしれないというところも念頭に置く必要があると思っております。

2つ目の自立性ですが、社員一人一人が1人何役も担わなくてはならないという特性上、その分、会社のあらゆる状態を一人一人自分事として捉えているという社員が多いと思っております。やはり自分の行動ないしは業務に当たる姿勢、そして成果というところが、会社の状態というのを揺るがしてしまうかもしれないというような危機感だったり、逆に自分の行動が会社を大きく成長させるかもしれないというところが直結しているというのが特徴になると思います。これは反対に、リスクとしては自分事にできなくなってしまう、みずから考えて動くということがとまってしまいますので、身動きがとれなくなってどうしようという社員が出てくるというところもあるかと思えます。

3つ目の機動力の部分ですが、意思決定のスピードと方向転換がとにかく早いと。これはもう明らかなことですが、組織が小さいというところで、やはり末端の社員の考えだったりというところがトップである私の社長の耳に届くというスピードも非常に早いです。それによって一日のうちにすぐに、じゃ、それをやってみようというふうに決めるというスピード感というものは大手企業さんにはないものと思っております。

これも一方で、想像力、こういうことをすることによって、こんなふうによくなるので

はないとか、そういった想像力が働かせられないとなってしまうと、なかなか次から次へに行われる新しい施策だったり、会社の動きということに対して、何でそんなことをやるんだらうというふうに理解を深めることがなかなか難しい社員が出てくるというところも欠点としてあります。

続いて、世界の中の日本というところで、私の感じている部分をお話しさせていただきたいと思うんですが、ご存じのとおり日本の高度経済成長期を境に、経済成長率というのは低迷の一途をたどっております。

これは私の肌で感じているものですが、弊社のアメリカのほうにシリコンバレーにオフィスを構えておりますが、先日まで時差の時計が、東京、パリ、あとはロンドンですとか、主要な都市の時計がシリコンバレーの各社の入り口のところに飾ってあったりするものが、最近では東京のかわりにソウルになっていると。そんなちょっと日本人としては悔しい、悲しい出来事というのを行くたびに感じて帰って来ておるところです。では、我々日本のものづくり企業としてどんな心意気を持っているかというところで、日本経済の活性化のためにはもう一度メイドインジャパンを世界に羽ばたかせる、ここしかないというふうに強く思っております。

では、そのために我々中小企業として取り組まなければならないことは何かというところですが、1つ目が労働生産性の向上、そして2つ目がアイデアの創出です。やはりかつて日本が右肩上がりに成長していたときというのは、名立たる製造業、メーカーさんたちがとにかく活気にあふれていて、日々新しいアイデアが現場のほうからも出続けていたと。それが形になり、先進的なものになり、世界に広がっていったという背景があると思います。ここをいま一度、エンジニアがロマンを持って仕事をできるようにするというところが目指したいところであると思っております。

労働生産性の向上の部分に関しましては、どのように実現するかという部分で、例になりますけれども、やはり生産性の高い人材の雇用、そして業務プロセスの電子化を図ること、また製造工程の自動化を図ること。もう一つアイデアの創出という部分では、質の高い人材の雇用、そしてアイデアの生まれやすい職場環境の整備というところが挙げられるかと思えます。これらのことを実現するために、マストであるリソースという部分では、人、IT、機械、そして制度改革というふうに考えております。

人材というところに関しまして少し深掘りをさせていただきたいと思うんですが、まず既存社員、新卒採用、中途採用というところで、それぞれ抱える課題というところをお話ししたいと思います。

既存社員に関しましては、やはり我々資金がございませんので、研修や教育を満足に実施してあげることが困難であると。そして既に56年という歴史を持つ中、二、三十年勤めている社員も多々おります。そんな社員に対して、今からそういった教育を実施して、実際にそれをものにしてもらうというのは多額の労力とコストがかかってくると。また、こびりついてしまった考え方をシフトしていくというのもなかなか困難であると。

また今度、教育をする側、全て外部ばかりに頼るわけにはいきませんので、教育をする側に回る人がほしいんですが、そこに回れる人材がないというところ。また風通しをよくするために配置転換をするというのは一つのよい方法とは思いますが、かなり職人技である部分も多々ございますので、そう簡単に配置転換をするというのも難しいということ。

もう一つ、新卒採用の部分に関してですが、まず企業の認知度が著しく低い。また合同説明会やナビの掲載等に1回数十万から数百万という多額のコストがかかってくるということ。大手企業さんと比べまして、やはり学生さんに魅力になる研修制度だったり福利厚生というところがどうしても見劣りしてしまうために、優秀な学生さんに入り口の部分でなかなか来ていただけないというところ。

3つ目の中途採用ですが、同じく認知度が低い。そして経験を持つ中途人材というところに関しては、やはり適切な待遇を提示したいという気持ちはやまやまなんですが、周囲の社員とのバランスだったり、そもそも持っている人件費に割けるコストというところでもなかなか困難であると。また、待遇は大手より悪いというところですが、その人材に課せられる責任というのは、大手企業さんよりも入社時既に大きいというところがあります。ですので、入ってこられる方にとっては、そのギャップというところになかなか耐えられないという方が多いというふうに見受けられます。

弊社のケースというところで少しお話しをさせていただきたいんですが、私が経営企画室のスタッフ時代からやりたいと思っていたことがいっぱいあります。これは一部ですが、まともな採用、社内の研修プログラムの確立、経営管理用のシステム導入、営業支援のシステム導入、評価制度の見直し、社内イベントの企画、表彰制度の企画、ペーパーレスの促進、海外グループ会社との連携強化等々、これは内部の制度改革に軸足を置いた話にはなりますが、こういったことをやりたいというふうに思っておりました。ただ、実際に実行するには右腕が必要であるというところが大きな課題というふうに捉えております。

この右腕が必要というところで、早速、私のほうで人探しというのを始めました。約1年前にこの人材の採用に向けて始動をしたところでもございますけれども、募集スタッフというのは、経営企画室のコアスタッフ、対象の年齢が30歳から35歳ぐらい、経験というのは特に問いません。ただしコンサルティング経験があればなおよし。やはり情熱を持ってともに夢を語り合えるというところが一番大事だというふうに考えておりましたので、そこをクリアできるような方というところをお願いをしておりました。

採用手法に関しましてはいろいろと手法があるんですが、弊社はサーチ型のハンティングということで、登録型ではないですが100%のヘッドハンティングでもないという、その中間のやり方でサーチを行いました。

6カ月間の活動のうちたくさんの方にお会いしたんですが、なかなかご縁につながりませんでした。やはり給与面と業務内容というところでもご縁につながらなかったというところでもございます。6カ月間の期間満了になりつつあった中、1人の方が浮上しまして、

その方と3回の面接、そして1日インターンシップを通じて社員との交流というところを行っていただきました。そして最後は私のほうからご本人に対して直筆のお誘いのお手紙を書かせていただきまして、入社となりましたが、まだまだお若いということもございまして、入社4カ月がたった今、経営幹部候補としての自覚をどのように醸成してもらうか、そして幹部候補としての自主性というのを養っていただくにはどうすればよいかというところで、私自身も日々奮闘しながら向き合っているという状況でございます。

I Tの部分、ちょっと時間が、すみませんオーバーしてしまっているんですが、I Tの部分というところも、ごらんのように社員のI Tに対するリテラシーだったり、あと導入に関するリソース、そして定着間のリソースというところでやはり多額な費用がかかるというところで、我々も数千万円投じてERPの導入等を行っておりますが、かなり負担になっているというところが正直なところでございます。

最後でございますけれども、日本の未来を明るくものとするためには、中小企業の活躍が不可欠であると僭越ながら思っております。そのために今こそ官民一体となり強い推進力で進んでいかなければというふうに確信しております。本日の機会を頂戴しまして微々たる一歩につながっていくようになればというふうに強く願っております。

本日は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。

それでは今までのプレゼンテーション、前のやつも含めてお話しいただけなかった部分があったと思いますので、前のやつも含めてご意見、コメント、質問等ある方はどうぞまたネームプレートをお立てください。お願いいたします。

じゃ、小城社長から。

○小城社長 ありがとうございます。質問なんですけど、右腕人材を紹介する仕事をしているのは大変関心があるんですが、4カ月たった、今社長がごらんになっていて、一番ギャップが大きいところ、一番自分が入社当時期待したことと現状のギャップがどの辺にあるか教えていただければ幸いです。○戸田代表取締役 ありがとうございます。やはりその方自身は大手企業の出身ということで、言葉を選ばずに言いますと、泥臭い人間関係だったり、泥臭い仕事の仕方というところになかなかまだなれておられないというところが見受けられます。

ですので、一人一人の社員とのコミュニケーション、たった一つのありがとうというところが言えるかどうかというところでしたり、あとは本人のやっぱりオーナーシップという部分で、オーナー企業でございますので、一円一円の等価というのがどのように実を結ぶかというのが私としては一番気になるところでございますが、そこを自分事として捉えて、これには例えば10万円投じられたのだから、自分がこのようにしてこの10万円を100万円の価値にしなければいけないというような考え方というところをやはり持っていただくというところが難しいなというふうに感じております。

○小城社長 なるほど。ちょっといいですか、フォローアップの質問で。その辺というの

は、恐らく事前の面談とかインターンシップでそれなりに感じてから入られたんじゃないかなというふうに想定をするんですが、その辺はどうでしょうか。○戸田代表取締役 やはりその課題を抽出するということに関しましては、ご本人もコンサルティング経験をお持ちですので、御社はこんな課題を抱えているんじゃないか、私であればこういうふうにしますというふうにおっしゃっていただくことは簡単だったわけですね。なので、私もその辺に対して、なるほどいいところに目をつけてくださったと、ぜひ一緒に頑張りましょうというふうに思ってしまったんですが、現実の、先ほど申し上げた泥臭い部分というところがなかなかギャップになってしまったなど。

○小城社長 事業会社じゃなくてコンサルタントご出身の方なんですね。

○戸田代表取締役 はい。

○小城社長 なるほど。わかりました。ありがとうございます。

○沼上小委員長 よろしいですか。じゃ、諏訪委員、お願いします。

○諏訪委員 プレゼンテーションありがとうございます。戸田さんのプレゼンテーションを聞いて、一言うらやましいなと思いました。ちょっと戸田さんの会社の概要を見させていただくと、大きな中小企業なのかなと。そこで右腕を外部から持ってくるというのはすばらしいアイデアで、これを何とか成功させて、こういった事例を多くつくっていただきたいというふうに思います。

恐らく組織としては中小企業もすみ分けが必要で、小規模企業、中小企業って今はすみ分けができていますけれども、30人~50人以上とそれ以下というのはまた大分違うと思います。やはり外部から右腕を持ってくるというのは資金的にもかなり大変ですし、やはりツートップになってしまったり、大手のやり方を当てはめてしまって反感を買ってしまったり、かなり失敗例が実は多いんです。

ただ、やはり新しい風を吹き込んでくれますし、すごく役に立つことも実は多いです。ただそれを本当にどこから引っ張ってくるかというのもすごく課題にはなってくると思います。当社の場合は、経理部門を銀行さんのOBという形で外部人材を活用していますけれども、まず、中小企業は、何が自分たちの会社に足りないのかというところを見極めて、足りないところを補強するという形で外部人材を活用することが重要だと思っています。なので、きょうのプレゼンテーションは、右腕という形で、私の場合はちょっと社内で育ててしまったんですけれども、外部人材活用って新しい目線をいただきましたので非常に参考になりました。

ありがとうございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

続いては小正委員、お願いします。

○小正委員 すばらしいプレゼンテーションをしていただきました。ありがとうございます。やはり中小企業においても優秀な人材というのは非常に大切なことだと思いますし、中小企業はもう人材次第でどうにでもなるというようなことを思っておるところです。先

ほど大企業が豪華客船で、中小企業は小型ボートだということを言われましたけれども、まさにそのとおりだなということを思っています。

右腕を育てられるということではありますが、なかなか大変だなということを思います。今、4カ月ということ、今後ぜひ4カ月たって、そしてまた1年後、5年後、3年後、その答えをぜひ聞かせていただきたいなということを思います。

幸いなことに私の会社のほうでは、外部から入ってきた、銀行から入ってきた者が途中から入社したんですけれども、その者が非常に優秀で、頭脳も明晰といいますか、経理にも明るいし。全般的に優秀な者は中小企業にしては何でもできるんですよね。いろんなことができる、本当に何でも屋と、中小企業においてはやっぱり何でも屋であるという、優秀な者は何でもできるというのが大体そうだと思いますし、その彼も経理に限らず、いろんな人との交渉事とかいろんなものにも出向いて行って、いろんなことを私のかわりといたしますか、そういうこともやってくれますし、そしてまた今現在、私の長男坊が会社に入ってきてまして、次男もそうなんですけれども、長男坊が専務という立場で、銀行から入ってきたのは常務という立場で、去年引き上げてまして常務の立場にさせまして、私も補佐になりますし、行く行くはうちの専務の補佐役もちゃんとしてくれるというふうなことを思っていますので、それにはやっぱり優秀な人材というのは非常に大事だなと思います。幸いなことにうちはそういうことで育て、内部から育てきたということが言えるのかなと思います。

それと私のほうでは海外の展開などもやっております、英語の堪能な社員をとということで採用面接をしたんですけれども、結構分野ごとに違うんですね。英語の堪能な人の募集をかけると20人ぐらい集まったんですね。営業とかそういうものはなかなか来ないんですけど、英語堪能ということだと20は来まして、優秀な人ばかりです。特に女性ばかりです。男も1人、2人いましたけれども。結果的に女性の中で優秀なのを1人採用いたしまして、今、頑張っ、近々アメリカのほうにも行くということで段取りしているんですけど、いろいろ幅広く仕事に応じて、グローバルな時代に応じて、幹部の育成、そしてまたそういう若手の育成といいますか、そういうことも非常に大事なことはないのかなということを思っているところでございます。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

続きまして三神委員、お願いいたします。

○三神委員 どうもありがとうございます。IT導入について、外部事業者をお使いになっているけれどもフィーが高過ぎるというご指摘があるんですが、現状、中小企業といっても御社の規模でお使いになるIT事業者というと、例えばアクセントゥアといったレベルになってくるのでしょうか。

○戸田代表取締役 はい、規模感としましてはアクセントゥアさんの一つ下の段になりまして、フューチャーアーキテクトさんの子会社でおられますフューチャーインさんという

ところに今お世話になっているところでございます。

○戸田代表取締役 はい、規模感としましてはアクセンチュアさんの一つ下の段になりまして、フューチャーアーキテクトさんの子会社でおられますフューチャーインさんというところに今お世話になっているところでございます。

○三神委員 中小企業向けのIT支援のいろいろな規模感、レイヤーというのが日本の市場で充実しているという印象は持たれていますか。○戸田代表取締役 その辺に関しましてはやはり成し遂げたいところで、一度導入すると数千万円かかりますので、やはり長きにわたって使えるというところを見据えたいところですので、ちゃんとしたものを入れようとするとはやはり中小企業には手の届かない費用になってくるというのは実感として感じております。

○三神委員 ややITとはずれるのですが、例えばエンジニアリングや保険のブローキングなど、中小企業向けの知識サービス領域の市場は日本は薄い傾向がございます。比較的ドイツですと中立的に動けるレイヤーがあるのですが、日本は大体、大手に内製化されているか、いわゆる大手相手でしかやっていないような規模感の事業体ばかりがあるという問題がございます。恐らく中小企業のエンパワーを考えていくときに、その付随する領域の産業支援もしていくことが、政策サイドへのお願いとして必要という印象を受けます。

あと、人材の募集をかけられるときに、恐らくご自身がコンサルタントご出身でいらっしゃるもので、近い領域でお考えになったのかもしれないのですが、例えば事業会社の子会社の建て直しなどで実績のある方という視点ですと非常にリアリティーを伴う働き方をしてくださる方が多くなってきました。探された時点ではそうした領域には網はかけられませんでしたか。

○戸田代表取締役 はい、尚可ということでこだわるわけではないですと。ただその資料をつくったりだとか、そういったところのなれという部分で、やはり私、ブランディングというところも同時に手をつけておりますので、やっぱり外に見せるというところでうまく資料をつくるですとか、そういったポジティブな部分はあるだろうと。ただそこに強くこだわったわけではございませんので、網はかけております。

○三神委員 年齢がお若い方ということですのでけれどもお幾つぐらいの方。○戸田代表取締役 ターゲットからは少し外れていまして、27歳です。

○三神委員 わかりました。ある程度の手コンサルティング出身でこれだけお困りというお話で、ちょっとどういう状況なのかわからなかったのですが、20代ということで理解いたしました。特にMBAを持っている20代というと、言葉を選ばずに言いますとややはき違えている感のある方が——私もMBAコースで教えていたことがありますので、実感としてそうしたケースを目の当たりにしたことがあります。

また、単に雑談のような事例ご紹介になってしまうのですが、中小企業における外部人材の登用では、期間限定で3年ぐらいで雇われ、非常に成果を上げて去る、というやり

方も散見されます。某自動車メーカーのトップになるであろうといわれた方で、社内の戦いに破れて左遷され子会社の社長になられ、これを立て直して最後は本社にお金を貸すぐらいまで実績を上げた、という水準の方を引っ張ってきたときに何が起きたか。まず自己紹介で魚屋さんのチラシのような手書きの資料をおつくりになり、従業員の方に頭を下げて回り、自分はこんな人間ですと、私はこういう性格で、こういうものが好きで、こういう酒が好きでというところからおやりになる。こうした例は意外と事業会社、特に製造業で本当に建て直しをやられた方にいらしたりするのです。洗練されたプレゼン資料を書けるかはまた別問題とは思いますが、年長でも根性のある方というのもマーケットにはいたりするので、何かご参考になりましたらと思いました。

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。

何か小城社長、一言何か言いたいことがあります。

○小城社長 いや、大丈夫です。

○沼上小委員長 大丈夫ですか、はい、わかりました。

それでは引き続きまして、次は宮崎委員お願いします。

○宮崎委員 理化電子さんの事例ありがとうございます。非常に外部人材を活用されていてすごく参考になりました。こういった事例は全国で旅館さんやホテルさんにとって非常に参考になるのではないかなというふうに思っております。

その中で、旅館樋口さんは今から4年ぐらい前からいろいろおつき合いさせていただいて。初めて行ってお会いしたんですけれども、本当に私自身勉強になりました。当時はシステムのほうは今よりも全くまだブアな状態にもかかわらず。人がうまく合わせることで活用したという成功事例があったかなというふうに思っています。

何でそういうふうになったのかなと今思い起こすと、樋口さんのお母様のおかみさんが樋口さんに全て全権を渡して任せている。樋口さんは、また若いスタッフ、本当に若い20代、30代のスタッフに全てを任せてやると。そこの仕組みがすごいなと。なので働く人のモチベーションというか、目の色が全然違ったんですね。いろんな旅館さんを回っていたんですけれども、若い人でもスタッフの目の色が違って、積極的にどんどん新しい改革をやっていくといったのがありました。正直、私、旅館の経営者もやっていたので、本当にうらやましいなと思ったのを覚えております。

翻って、陣屋旅館でも8年前は経営危機と外部人材、私も外部人材みたなもので、旅館の跡取りではありましたが、全然家業を継ぐつもりもなく、製造業をやっていましたので、外部人材のようなのが来て、うちの母も権限を委譲してもらったというか、完全に任せてもらったというその3つがあったから、いろんな改革というか、生産性向上ができたのかなというふうに思っています。

陣屋も経営危機だったんですけれども、経営危機じゃなくても継続的な生産性向上というのができると思うんですけど、やはり外部人材の活用と権限委譲という部分は絶対ない

と、改革とか生産性向上はしないのかなというふうに思っております。

あともう一つ、私自身が8年前にYMC Aホテル学校というところに旅館を引き継いで1年間、週2回ぐらい夜通っていました。そこで学んだことをすぐにその日のうちとか、すぐエンジニアとか、社内SEと話して、システム化していったり、社内の業務を変えていくというのをすぐ実践していけました。実践できる環境があったからすごい勉強になるというか、単なる理論だけで終わらず、実践に移せたというところが大きいかなというふうに思っております。

旅館の経営者の2代目、私の知り合いもいっぱいいるんですけども、結構セミナーにはいっぱい出て、セミナーにたくさん出ているんですけども、勉強はするんですけど全く実践しないという人が結構います。それじゃ余り意味ないし、実にならないで後に残っていかないと思いますので、勉強したことを実践できる場を若い人に任せてもらえるような、権限委譲してもらえるようなのが大事かなというふうに思っております。

偉大な父とか、偉大な旅館の親父とか、組合のトップをやってきた人がいると、なかなかできないというのが正直あるんでしょうけど、そこが大事かなと。そうしないと旅館の経営者が潰されてしまうんじゃないかなというふうに思っております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

それでは曾我委員、お願いします。

○曾我委員 今、戸田社長さんのお話を聞いていて、すばらしいなと思って聞いていたんですが、一つお聞きしたいのは、この右腕というのをどういう範囲で考えていらっしゃるのかなと。いわゆる部署の責任者という形でお考えになっているのか、会社全体の社長に準ずる、いわゆる補佐的な全社のマネジメントを近い将来やらせるという形でお考えになっているのかということが一つと、実際いろいろやってきている中で、既存の社員を意識し過ぎてもだめだけれども、やはりある程度意識しなきゃいけないなという感じを私自身が強く思っている部分でありますので、そういう外部人材を入れたときには、その辺のポイントをどうお考えになっているのかな。

そして、何のために入ってもらえるのか、そしてその方にはどういう役割を果たしてもらおうのかというようなことを全社的に意識させることもすごく大事じゃないのかなと思って。

そして今度は経営者という立場に立つと、入社させた後、やはり大事な人材であればあるだけに、相当厳しい目でその人をチェックして、評価して、そして位置づけを変えていかないといけないんじゃないかなという感じがするんですが、その辺についてのお考えを教えてくださいと思います。

○沼上小委員長 よろしいですか。

○戸田代表取締役 ありがとうございます。まず最初のご質問の部分で、右腕という人材、どういう定義づけであるかという点においてなんですけれども、曾我さんがおっしゃって

いる後者の部分でございます。やはり社内全体を統括できるような立場になっていってほしいというところが、右腕としての私の定義でございます。

2点目の既存社員とのかかわりという部分に関しましては、おっしゃられたとおり、既存社員、特に弊社の場合、製造業でございますので、技術がものを言うというところで、技術者たちの力、そして営業マンの力というのがなければ会社は回っていきません。ですので全て頭でっかちに上からものを言うようなやり方では到底現場のサポートというのは得られませんので、いかに現場の既存の社員たちをリスペクトし、彼らの必要性をみずから説いて、一緒によりよい会社をつくっていかうというふうなところに巻き込んでいけるかというのが、この右腕社員の最大のミッションであるというふうに思っています。

3つ目の何のために外部の人材を登用するのかという点に関してですが、私がかねがね社員に申しておるのは、今、56年でございますけれども、100周年をどう迎えるかというのを見据えているというところでございます。100周年をどう迎えるかに準じて、どのような組織をつくっていくか、どのような人と会社を未来をつくっていくか。そういったために今の社員が輝かなければいけない。今の社員が輝く、幸せになるためにこの右腕という立場が皆さんの働きやすさ、誇りというところをより増長していく存在になってもらいますよというところを一生懸命、社員には説明をしているところでございます。

4つ目のその右腕に対しての評価という部分ですが、そこはおっしゃるとおりでございます。誰よりも厳しく目を光らせてやっていかなければならない。そこが今、私自身ができているかといいますと、まだまだな部分があるかと自覚しておりますが、引き続きその部分というのは研磨していかなければいけないというふうに認識しております。

○曾我委員 どうも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。

あとはお2人、今、名札が立っておりますので、森委員、河原委員の順でお願いをしたいと思います。

○森委員 外部からの幹部候補の採用についてであります。新たな視点を持ったそういった方を採用するという事は非常に企業にもメリットがあると思っております。私の会社の事例を申し上げますと、私どもの会社ではほとんど社内で育てた人材でやっております。ただし新しい事業を立ち上げる場合には、外部の人材、これを一定期間採用して、そしていろいろ助言をいただいてやっております。

あとまた社内の人材、それが幹部になることにつきましては、職員のモチベーションを上げるという面でも非常に従業員同士で切磋琢磨しながら進めているというふうにもなると思います。幹部候補の登用のポイントとかそういったことについては、経営者のいかに任せるか、任せられるかということに尽きると思います。これ非常に簡単なようで大変難しいことであると思います。

私のほうは、長男、社長が今いろんな事業の展開をやっています。うちは建設とか、あるいは畜産とか、先ほどの旅館とか、いろんなものを多種多様にグループ化してやって

おりますが、そういった中で少しづれるかもしれませんが、今ベトナムの従業員、これを正社員として採用しております。

これはベトナムの現地でのいろんな日本企業が進出したり、いろいろ発展する途上にありますし、我々もそういったことを中長期的な中で進めようとしているわけでありまして。しかしその中でベトナムの従業員を正社員として採用しておりますが、非常に優秀で、そしてまた我々の経営の幹部としてもこれから登用していきたいといった狙いがあるわけでありまして。また一方、M&Aで橋梁の専門会社とか、あるいは今非常に人材不足になっております型枠の職人の会社とか、そういったものもM&Aで取得してやっております。

ひいてはグループとしてのいろんなメリットを生かすために、今度はそういうベトナムとの業務提携もやっておりますから、そういった中で資材の調達、あるいは畜産の販路開拓、そういったことも含めながらいろいろと総合的にやっているわけでありまして。いずれにいたしましても我々の従業員そのものにもいろいろな刺激を与えながらやっていくということになっております。

最後になりますが、政策的に検討するならばどのような分野、あるいは規模や業種でどのような人材が必要なのかといったところをもう少し検討する必要があるのではないかと、そのように思っております。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

引き続きまして河原委員、お願いします。

○河原委員 ありがとうございます。意見ではなく戸田様へ質問です。今、人材育成というお話しがございましたが、お話を伺いながら、すごく立派な後継経営者であると思えました。できましたら、どのような後継者教育を受けたのか、少しその部分をお話しいただけたらと思います。 以上でございます。

○戸田代表取締役 大層なお答えができないかもしれないんですけども、やはりオーナー企業ということで、生まれながらに私は一人っ子でございますが、何となく会社の将来というところを感じつつも、ただ好きなことをやれというふうに両親から育てられまして、それで全く違うことを目標にしてアメリカに留学したと。ただ日本に帰ってきまして時間を追うごとに、やはり会社を継いでいこうというふうに思った次第です。

やはり経営者ないしは経営者一族の覚悟という部分は、小さいながらも、父はいつも背中を見せている人物でしたので、いわゆるアットホームな家庭的な父ではありませんでした。ただやはり運動会にスーツで来る父ですとか、そういった姿を見て、何か違うんだなという感じは受けておりました。なので、特段何を教わったというところではなく、背中を見て学ぶというところで私なりの解釈、また同じ道を追ってはいけないというふうに思いますので、今後、自分らしさというところをどのように次の次世代、第二創世記につなげるかというところを考えながら、今、一生懸命やっておるところでございます。

○河原委員 ありがとうございます。私は、今日のお話の中で「エンジニアの方にロマン

を持って」という言葉に感動いたしました。きっと心のこもった素晴らしい経営者として今後もご活躍されると思います。日本経済のためにも頑張ってください。

以上でございます。

○戸田代表取締役 ありがとうございます。

○三神委員 すみません、ご質問が。お父様は退かれて会長職というような形で残られているんですか。それとも完全に今、権限は委譲されていますか。○戸田代表取締役 今、完全に引退しております。

○三神委員 そうですか。ありがとうございます。○沼上小委員長 まだもう一つ。はい、どうぞ。

○小正委員 ちょっと同じような質問になるかもしれませんが、先代のお父さんからやっていらっしゃるということですが、その先代のときには右腕といいますか、そういう方はいらっしゃったのでしょうか。

○戸田代表取締役 父の先代の時代はいわゆるカリスマ経営者のやり方で行っていましたので、役員も3名登記をせねばならないんですが、外部の個人的なつながりの方にお名前をお借りしてというような、いわゆる社外取締役の方式をとって、基本的に1人で全てトップダウン経営を強いリーダーシップを持ってやっておりました。

○小正委員 ああ、そうですか。私は実は自分の経験ですが、うちも先代がおりまして、若くして社長になりまして、それから当時うちの結構年上の方が役員でいましたので、そういうことでやりとりが大変苦労しまして、非常に悩んだ時期もございました。

それでだんだんそういうことも自分なりのことをやっていこうということでやってみて、そういう意味で今、新たな時代をやってきているというか、そういうことでやっております。

それと人材の育成ということで、うちの会社では外部の研修をどんどん積極的に取り入れて今やってみて、それが非常に功を奏しているというか、非常にモチベーションも上げて、もちろん技術的なものはまた別としていろいろ取り組む姿勢とか、哲学的なそういうものを取り入れてやっていくと非常に目が覚めるといいますか、眠っていた社員も目が覚めるといいますか、そういうこともあり得るんじゃないかなと思います。

それで今いらっしゃる社員の皆さんにも、できればそういうことで目を覚ましてくれといいますが、そういうことをするとまた違う意味での右腕がまた出てくるんじゃないかなということを思います。

それからもう一つよろしいですか。時間ありますか、ないですか。じゃ、もういいです。○沼上小委員長 いいですか。ありがとうございます。

ほかにご発言ある方はいらっしゃらないですか。よろしいですか。

それではまだまだご質問は尽きないと思いますけれども、続いて中小企業庁が新たに立ち上げるIT導入による生産性向上研究会、これについて中小企業庁のほうからご報告をお願いします。

○川村企画課長 資料6をごらんください。これまでこの小委員会におきましてIT導入についていろいろとご意見、ご議論を賜りました。それに関連しまして、少しITにつきまして、集中的に研究・議論をしていく場を設けてはどうかということで、仮称でございますが、スマート中小企業研究会というような形で立ち上げて議論を深めていければというふうに考えております。

背景といたしまして、オンプレミス型というものではなくて、今クラウド型という形が急速に進みつつあります。そういう中で自社の経営に関する業務プロセスを単純に置きかえるだけではなくて、そのメリットや導入についてのビジョンを示して加速するような取り組みをどうやってやっていくのかと。

またクラウド型の場合、サービス提供の仕組みが異なりますので、支援体制ですとか、連携のあり方、またシステム間のデータの連携・移行のあり方とか、さらにセキュリティー、こういったところについて新たな枠組みとしてどのようなものが必要で、それにどのような支援がいいのかということについて考えていく必要があるのではないかと。

それと第四次産業革命と言われておりますけど、IoT、ビッグデータ、AIといったものがもたらす中小企業へのインパクトということについても、よく検討していく必要があるのではないかとということが背景としてございます。

こうしたことを踏まえまして、主な論点といたしまして、経営上のどのような効果を目指すのかというようなことですか、クラウド導入、こういったことに関して生産性向上のポテンシャルがどういうものがあるのか。企業の中、またAPIのデータ連携ですとか、EDIといったようなもの。さらにそれをどのように支援していくような体制があり得るのかと。

中小企業の支援の団体の方々、士業の方々、金融機関、または取引先、そういったところの連携、さらにやはりセキュリティーというのが特に重要になってくると思いますので、こういった論点、そういった事々を論点としてご議論いただいて、何かまとめていければというふうに考えております。

2月の中・下旬から二、三回、集中的に検討いたしまして、取りまとめといたしますか、そういう形に持っていければというふうに考えております。

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。

それでは最後になりますけれども、本日は松村副大臣にいらしていただいておりますので、一言ご挨拶をお願いしたいと思います。あっ、まだ……

○河原委員 すみません、今の論点に、重要なことですので、一言、追加していただきたいが、業務プロセスです。これをしっかり理解されないでIT失敗している事例が多いので、ぜひ論点のところに入れて頂きますようお願いいたします。他の委員会で話したことで、業務プロセスをしっかりと見るということの前提に、業界の状況や経営者のビジョンも入れるということも追加ご検討いただきたいと思います。

すみません、以上でございます。

○沼上小委員長 はい、わかりました。先日も話題になった業務プロセスの問題ですね。ありがとうございます。

すみません途中で。

○松村副大臣 いやいや、議論のほうが大事ですから。

○沼上小委員長 松村副大臣、またよろしく願いいたします。

○松村副大臣 皆さんこんにちは。松村でございます。おくれて参りまして申しわけございませんでした。皆さん方のご意見を聞きたいなと思って、きょうは楽しみにしていたんですが、ちょっと本会議がございましておくれたことをお詫び申し上げます。

沼上小委員長を初め委員の皆さん方には平素活発なご議論をいただきまして本当にありがとうございます。ことしの正月でございましたけれども、久々に「下町ロケット」を3日間通して見ましたけれども、副大臣という立場で改めて見たときに、やっぱり中小企業政策、最も重要だなと改めて思いました。

海外に行きますと、私は我が国の中小企業政策というのは世界に誇れるものだとこのように感じます。とてもじゃないけどよその国にはついて来れないなど。もちろん政策もそうありますが、日本人のやっぱり気質といいますか、経営意欲であったり、人材を生かす力であったり、そういうことを強く感じます。

そうしたときに現場に行ったときに残念に思うことは政策が伝わっていないことでもあります。特に中小企業は今後ITの活用というのは命題であるはずなのに、なかなか伝わっていない部分が非常に残念に思っております。

きょうはお2人の方々から生きた事例を拝聴させていただきましたけど、特に戸田さん、若い年齢ながら会社を賄うに当たっては大変なご苦勞をなさったんじゃないかなと。特に外部人材の登用については、社員の心を把握する前にやっぱり外部の力を入れるということは非常なリスクだと思うんですね。しかしリスクなきところに経営の成功はなしと私も思います。そういう意味ではすばらしい経営者であられるなど改めて経緯を表します

また樋口代表、青山さん、お話を聞けなくてすみません。ただ、きのう事前に勉強しておりまして、資料では拝見しておりました。特に中山間地、また地方の旅館業というのは本当に厳しい状況であるというのはよく認識をしております。その中であっていかに情報を発信するであるとか、人材不足を賄うであるとか、こういったものは大きな課題に挑戦されているんだなど。この数年間、9年間と書いてありましたが、大変なご苦勞をいただいているんだろうなど改めて思います。ぜひそういう方々にこそ中小企業政策を使っただいて、経営者として、また地域のなくてはならない企業として頑張っていたいただいなというふうに思います。

改めてITの活用でありますとか、こういったものを皆さん方の活発なご意見をもとにさらに政策を充実していきたいというふうに考えておりますので、引き続きの先生方の活発なご意見を頂戴いただけますようによろしくお願い申し上げます、私からの御礼の言葉に

かえさせていただきます。

活発なご議論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。

それでは今後の議論の進め方について、事務局のほうからご説明をお願いします。

○川村企画課長 今後の検討予定についてご報告をさせていただきます。3月の予定は、候補日を3月13日月曜日、もしくは17日金曜日というのをご連絡させていただいておりますが、また確定次第ご連絡をさせていただきます。よろしく願いいたします。

○沼上小委員長 それでは以上をもちまして、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。

本日は皆様、非常に積極的に活発なご議論をいただけたと同時に、時間管理にも非常に貢献をしていただきましてどうもありがとうございました。

午前11時57分 閉会