

中小企業政策審議会

第13回中小企業経営支援分科会

平成29年2月7日（火）

経済産業省中小企業庁

午後2時00分 開会

○沼上分科会長 定刻となりましたので、第13回の中小企業経営支援分科会をスタートしたいと思います。お忙しい中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。また時間調整にも応じていただき、心から感謝しております。

本日は、小正委員がご出席できないということで、代理として全国中小企業団体中央会の高橋専務、それから西川委員の代理として荒川区の経営支援課白田係長、それから平野委員の代理として清田常務理事にお越しいただいております。

まず本日の議事の進め方について、事務局からお願いいたします。

○飯田課長 お忙しいところありがとうございます。前回の分科会でよろず支援拠点の話を中心に、支援機関のあり方について、能力の向上ですとか、連携の強化ですとか、役割分担などについてのさまざまなご指摘をいただくことができまして、ありがとうございました。

本日の議事ですが、資料1というものをごらんいただければというふうに思います。議事次第でございます。開会いたしまして、きょうの議題は、こちらからご説明するのは主に3つでございます。1つ目は、中小・小規模事業者から見たアンケートですね、これは前回も速報でご紹介したんですが、確報ということでご紹介したいと思っております。

それからよろず支援拠点、これまでも随分議論をいただいておりますので、そろそろ方向性について骨子をご提示申し上げたいと思っております。

それから3つ目でございますけれども、個別の政策課題について支援機関に期待することということで、さまざまな経営課題を中小企業の皆さん抱えておられるわけですが、支援機関の役割分担が見えにくいというようなお話もございまして、どんな悩みを抱えているときにはどこに相談に行ったらいいんだろうかということについて、少し資料を準備いたしました。金融の関係、事業承継の関係、ITの関係と、この3つについて本日はご紹介をさせていただきたいと思っております。次回はこのほかの政策課題についてまた少し見てみたいと思っております。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは議事1の「中小・小規模事業者から見た中小企業支援機関に関するアンケート（確報）」と、それから「よろず支援拠点の今後の方向性（骨子）」、これについて事務局からご説明をお願いいたします。

○飯田課長 ありがとうございます。資料の3番をごらんくださいませ。中小・小規模事業者から見たアンケート結果の確報でございます。

前回もご説明申し上げましたが、中小企業・小規模事業者の立場に立って、どんな支援機関が望ましいのかということについてアンケートをとりました。これまで「ちいさな企業 成長本部」ですとか、あるいは「ちいさな企業 発展会議」といったもの、こちらのところに309社ご登録をいただいておりますので、こちらの方々にインターネット調査

で匿名で12月27日から2月3日までということでアンケートを実施いたしました。55.3%、171社のご回答をいただいております。

属性データ、2ページ目をごらんいただきますと、前回に比べましてやや製造業の割合がふえております。従業員数の構成は余り変わっておりません。5人以下が多いということでございます。

3ページ目、日ごろよく相談に行く支援機関についてでございます。税理士、それから金融機関、商工会議所、商工会、中小企業支援センターといったところが多くなっております。右側の加入団体をごらんいただきますと、商工会、商工会議所の会員の方が圧倒的でございます。どこにも属していないという方は6社ということでございまして、少しそういった属性の方々のご回答だという点に留意する必要があるかと思っております。

4ページ目でございます。最も役に立った支援機関について、商工会、商工会議所、税理士、金融機関、中小企業支援センターといったような形で続いております。2番目、3番目に役に立った支援機関についても、右のほうに出ておりますのでご参照いただければと思っております。

それから5ページ目、最も役に立った支援機関を利用したきっかけでございます。日ごろからのおつき合いというのが一番多くなっております。よかった点につきましては、前回同様、幅広い分野の相談に応じてくれた。またアドバイスがわかりやすかったといった点が評価のポイントでございます。

6ページ目でございます。相談の頻度でございます。月に一遍程度、半年に1回程度という方が多くなっております。月に1回程度という方、かなり頻度高くご相談いただいております。もう少し聞いてみました。どこに行っているんですかと聞くと、商工会、商工会議所、税理士さん、中小企業支援センター、金融機関などが多くなっております。

左側の真ん中に相談頻度ごとに見る相談時の状況ということでございますけれども、やはり月に一遍、半年に1回ぐらい行かれておられる方々は、課題を明確にした上で相談に行っている方が多いようでございます。

どんな内容について相談に行っているのかということにつきまして、これは匿名でお答えいただいている中で、つかまった人だけ聞いているんでございますけれども、商工会、商工会議所、中央会など、以下に掲げてあるようなご回答がございまして、ファックスを借りるというのもございまして、最近のちょっと興味深く拝見しました。

7ページ目でございます。最も役に立った支援機関で、満足、期待以上によかったという答えが32票ございましたので、どういったところですかと聞いてみますと、これは商工会議所が一番多くなってございまして、商工会、よろず支援拠点、中央会、支援センターなどが続いております。

左の真ん中のほうに、相談時に課題が明確だったかどうかというのを聞いておりますけれども、課題が明確だった方々は主に満足、やや満足が多くなってございます。一方で、相談した時期によく課題がわからなかったけれどもまず相談してみたという方は、期待以

上によかったということと、どちらとも言えないという方に分かれているのかなということでございます。期待以上によかった理由について聞いてみましたところ、パソコンの使い方まで教えてもらったですとか、売上がよくなったですとか、こういったようなことが回答として寄せられております。

8ページ目でございます。満足な相談ができなかったところはどこかというのを聞いてみましたところ、該当なしというのが一番多くございました。上のほうにばらばらと出ております。その具体的なことについて、9ページ目で少し聞いてまいりました。

満足な相談ができないということについては、相談できる分野が限られているというふうにご回答された方が多かったように思います。そのほかそれぞれの機関につきまして個別のコメントがついておりまして、なかなか興味深いコメントも多々ございますので、後ほどごらんいただければと思っております。

10ページ目でございます。課題ごとの相談状況ということで、どんなところに悩みを抱えているかということを知りたいと思っております。左から順番に回答の多かったものです。複数回答可で聞いております。

やはり一番多いのが経営改善、続いて販路開拓、税務・財務と続きます。ここまですでにかなり多い相談で、それから少し件数が落ちますけれども、法務、創業、商品デザイン、人材、事業承継、広報、事業再生、ITと続くわけでございます。ITのところでもかなり相談が多くなっておりますので、日ごろ中小企業の皆さんが非常に多くの課題をさまざまな機関に聞いているということが伺えます。

11ページ目でございますけれども、支援機関に対する期待ということでございます。まずは相談対応能力を向上してほしいと。それから役割を明確化してほしい。その裏側でございましてけれども、ほかの機関を紹介するなどの、ワンストップというか、連携強化をしてほしいというようなご意見が多くなってございます。

こういった点を参考にしながら、経営支援分科会の取りまとめのご提言をいただければというふうに思っております。アンケートは以上でございます。

続きまして資料の4番ごらんいただければと思います。よろず支援拠点の今後の方向性(骨子)ということでございます。

さまざまな議論をいただいております。1ページ目をごらんくださいませ。事前にご説明に上がったりなんかしているときには、これ書いていなかったものでございますので、ちょっと説明をさせていただきたいと思っております。

よろず支援拠点の事業でございますが、48万件ご相談をいただき、かなりアンケートの評価も高くなってきたというのは前回お示ししたとおりでございます。

一方で質のばらつきのご意見、あるいは相談対応能力の向上をすべきだ、あるいは連携を強化すべきだといったような期待も存在しておりまして、今後は質の向上が課題だというふうに思っております。

これまでいろんなご意見をいただきました。分科会でもご意見をいただきましたし、

アンケートからも読み取れましたし、それから地方の拠点のチーフコーディネーターなどから私どもがヒアリングなどをしたりしたこともございました。

こういった結果を集約して、かなりざっくり集約したのが左側に書いてございます。上から目線の対応だというようなアンケートもございました。小規模事業者にとってハードルが高いというご意見がこの場にもございました。あるいはフォローがないというのもアンケート結果でございました。

こういったことにつきましては、右側の矢印をごらんいただきますと、やはり私どもとして相談対応のあるべき姿を示していないんじゃないかというふうに考えております。どういうアドバイス、どういう指導をしたらいいのかということについて、しっかり高水準の実績を上げている方の行動基準をリスト化して、行動基準みたいなものをつくると。それをしかも評価、PDCAサイクルに回していくということがやはり必要なんじゃないかということを考えております。

それからまた問題点、意見のほうに行ってくださいますと、上から3つ目、4つ目でございますけれども、やはり単なる施策の紹介などほかの人でもできることを積極的にやっているんじゃないか。あるいは評価が相談対応件数とかっていう数値に偏っていて、余りミッションを正確に反映していないんじゃないかというようなご指摘もございました。

これに対しましては右側をごらんいただきますと、ミッションや相談対応のあるべき姿というものを明確にして、よろず支援拠点の認知度を上げていくために、これまで相談対応件数を重視した評価を行ってきたわけですが、ミッションを明確化するとともに、先ほど申し上げたハイパフォーマーの行動基準を明確にして、これを含んで多面的で透明な評価軸を入れていくべきではないかというふうに考えております。

それからご意見の上から5つ目でございますけれども、支援機関との連携や役割分担が十分でないという拠点もあるんじゃないかというご指摘もございました。右側でございますけれども、やはりこれまで拠点の運営に関して、ほかの支援機関のご意見を聞くなどといったことがございました。こういったことをしっかりPDCAに反映していってはどうかと考えております。

質のばらつきがあるというご意見でございます。これまで全国本部の体制も十分予算措置などもされていないところもございまして、ちょっと関与が弱かったかなというところもございまして、こういった点を強化していくことが今後必要ではないかと思っております。

それからチーフコーディネーターと実施機関の間での連携がうまくいっていないというようなケースもございまして、これは関係者の役割分担をしっかりと明確化していかなければいけないと。

それから前回もこの場でご意見がございましたけれども、やっぱりいい事例についての表彰を行う、あるいはベストプラクティスをしっかりと普及・広報を図っていくべきではないかというご意見もございました。こういったことも取り組んでいかなきゃいけないの

ではないかと考えております。

まとめたものが、その次の2ページ目でございます。見直しのポイントで、ミッションの明確化、より効果的かつ客観的なPDCAサイクルの確立、関係者の役割分担の明確化、成果の普及といったところがポイントかと思っております。

具体的に出ておりますのが次の3ページ目からでございます。簡単にポイントだけご説明をしたいと思います。

専門性の高い経営アドバイスということで、専門医と言っておりました。ほかの支援機関では十分に解決できない、特に売上拡大や経営改善などについて高度な対応をすると。ほかの支援機関で解決可能な課題についても、事業者さんから相談を受ければこれはもう対応せざるを得ないわけですが、余り積極的にということではなく、よろずでしかできないことをまず考えていくと。

それから総合調整でございますけれども、やはりみんなで1つのボールを追っかけるわけではなくて、地域の支援機関の実態を踏まえて、足りないところをしっかりと補っていくと。地域の中小企業に対して地域全体で最高水準の支援を実現していくような、そういうところが穴があいているかという目配りもしながら地域の取り組みをしていくということ。それから3番で支援ノウハウの共有、広報などというふうに今後のミッションを整理できたらと思っております。

次のページでございます、よろず支援拠点の今後の運営ということで、役割分担のところでございますけれども、プレーヤーさまがまいるわけでございますけれども、黄色で塗ってありますチーフコーディネーターの業務、セミナーの開催ですとか、いろいろやっておられる方もいらっしゃるんですが、やはりまずは経営相談をしっかりと対応していただくということ。緑で書いてある全国本部がそれをちゃんとサポートするという。それから紫の実施機関、県のセンターなどが多いわけですが、こういったところがまずしっかりマネジメントを行って、地域の機関との連携もむしろこういった中小企業センターなどの実施機関がきっちり主体的に行うと。それを局がサポートするといったような形にするべきではないかというふうに思っております。

5ページ目でございますけれども、今後のよろず支援拠点のPDCAということでございます。行動指針を示すということはお話ししたとおりでございますけれども、これに基づきまして、これとその活動指針をしっかりと国が示して、これに基づいて計画を当初つくると。これを地域の支援機関からの意見も聞いてちゃんと計画をつくって、全国本部のほうで確定をして、期中にしっかりとその全国本部からのフォローもし、地域の支援機関との連携も行って、期末には先ほど申し上げたハイパフォーマーの行動指針に照らして評価をする、あるいは件数についても評価をする。それから地域のさまざまな支援機関のご意見、360度評価的なものも伺いながら、総合的に評価をしていくといったようなことで、足りない分野をしっかりと研修などをして補って行って、好循環を回していくということにしてはどうかというふうに考えております。

私からの説明は以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

引き続きまして、資料の5が、1、2、3と3つあるかと思いますが、その説明をお願いしたいと思います。ちょっと都合で資料の1、2、3になっているんですけど、3、2、1の順でご説明をお願いしたいというふうに考えております。

一番初めは、技術経営革新課の高倉課長からお願いをしたいと。

○高倉課長 ありがとうございます。それでは恐縮ですが順番をさかのぼりまして、資料5-3をおあけいただけますようお願いいたします。

I T活用ということで、別途、基本問題小委員会でもいろいろご議論していただいておりますが、少し支援機関という切り口から見たときに本件どのように整理されるかということで資料を用意させていただきました。

1ページ目をごらんください。これは以前お出しした資料だと思いますけれども、復習ではございますが、中小企業における業種別のI Tの進捗状況ということでアンケート調査をまとめたものでございます。

やはり基本的な部分では進みつつあるところもございまして、業務のフロー全体におけるI T化とか、そういった流れには少しまだ届いていないと。いろいろな理由もございまして、一方でこうしたI T化を進めることによって生産性が上がって、例えば経常利益率も高くなっているとか、そういった分析は別途あるところでございます。

次の2ページ目をごらんください。一方で支援機関という切り口から見たときに、中小企業のI T導入時の満足度を、やや古いんですが調査した数字がございまして。

さまざまな中小企業の相談相手となっている機関別に満足度を調査した結果ではございますけれども、やはりこの図でいいますところによりますと、I Tコーディネーターや公認会計士・税理士、商工会議所・商工会という、いわばふだん中小企業が相談相手となっているようなところが比較的満足度が高いのかなと。

一方でI Tを販売している、あるいはベンダーとか販売会社といったものについては、やはりふだんの相談相手というには敷居が高いというようなご意見も別途ございましたけれども、少し満足度が低いと。こういったようなことがアンケートからわかってきております。

次の3ページ目をごらんください。実際ここから支援機関のI T支援の実態のようなものを私どものほうで少しまとめてみました。

まず中小企業の身近な相談相手と相談内容、I T導入等の相談の状況ということですが、グラフにございますけれども、支援機関は非常にさまざまではございますが、全ての実態を詳細に私ども必ずしも把握できているわけではございませんけれども、ここでは身近な相談相手の一例ということで、商工会・商工会議所のアンケートの数字を拾ったところでございますが、これは経営相談全般の中でどのぐらいこの情報化に関する相談・指導回数があるかというものでございます。それぞれ経営指導全般の中での位置づけでございまして

から、相対的には決して高いという数字ではございません。

しかしながら下にございますように、実際にどんな相談が増加傾向であるかといったような調査をいたしますと、IT関係につきましては、赤枠に囲んでございますが、かなり上位の、今後、特に相談がふえていくだろうと想定される相談事項であるというふうに数字としては出てきてございます。

さらに4ページ目をごらんください。若干文字で整理してございますが、各支援機関ごとのITの支援の実態というものを、できるだけ数字で拾えるものはイメージが湧きやすいよう数字で拾ってみました。左から順番に、よろず、中小機構、認定支援機関、その一部にも重なりますが商工会・商工会議所、それから政府系金融機関、民間金融機関等とこのような整理をさせていただいております。

よろずでございますけれども、先ほど来アンケート等の紹介もございましたけれども、制度の設計上、何でもまずは相談できるという体制を整えるということから、ITも一定の割合の相談というのはありますけれども、設立以来の統計で見ますと、全体としては1割以下の数字にはなってございます。一方、全コーディネーターのうち、これも一つの指標ということになりますけれども、IT専門家、ITコーディネーターという指標をとりますと31名ということになってございます。

さらに、よろず支援拠点を通じました専門家派遣という意味でこれまでの実績が書いてございますけれども、今後の関連の施策の状況のところをごらんいただけますとわかりますとおり、こういった専門家派遣というのは今後相談がふえるだろうという前提のもとに、補正予算の一部を手当てして増強しておりますし、さらにITのコーディネーター協会と協力しまして、47都道府県全てに必要なコーディネーターが配置されるようリストを共有化したところでございまして、こういったところで措置を強化していくということを検討しているところでございます。

それから中小機構につきましては、これは全国組織でございますので、末端の中小企業者全ての相談を受け付けるということではございませんけれども、例えば中小企業診断士やコーディネーター、有資格者を従来から専門家として登録をいたしまして、数カ月、場合によっては1年とか長期にわたる派遣を通じて支援をしていると。あるいはeラーニングという形で全国的な経営者の教育といったものを行っていただいているというところでございます。引き続き中小機構においても、こうした割と高度な専門家、じっくり現場に張りついた支援といったものを行う、あるいは経営者の教育といったことについて、引き続き役割が期待されているというふうに考えてございます。

それから認定支援機関の欄でございますけれども、こちらも拾える数字についてはイメージがわかりやすいよう拾ってはみましたけれども、先ほどの前のスライドにございましたように、実際、相談できている件数と、それから今後ふえていくという実態を踏まえますと、引き続きこれら機関におけるIT関係のリテラシーをより高めていただく、あるいは中小企業者自身に、より気づきの機会を与えて、こういった機関にITも含めた相談に

できるだけ行ってもらうというようなことが必要ではないかということで、IT関連施策の現状に書いてありますような研修とかセミナーとかいったことを現在やっているところでございます。

それから金融機関につきましては、金融機関であること自身がITの導入支援というふうになかなか直接は結びつかない面もあるかもしれませんが、後ほど紹介しますようにさまざまな事例が少しずつ出てきているというふうに認識してございます。

次の5ページでございます。一方でITの専門家、あるいはITベンダーというところがどういった状況にあるかというところを少し整理させていただきました。

一つ、先ほど来出てきますいわゆる中小企業者とITベンダーをつなぐ役割として期待されているITコーディネーターでございます。全国6,000人おるわけでございますけれども、そのうちいわゆる大企業も含めた社内におりますのは3/4、実際、独立系ということで恐らくコンサルタント的に働いていらっしゃる方が1/4ぐらいいるということで、実際、中小企業診断士なんかの有資格者もそれなりの数おるんではあります。基本ITの関連の専門家ということで、先ほどご紹介ありましたよろずですとか、あるいは金融機関との連携というのが少し出ているところではございますが、こういったところとも力を合わせた支援というのが有効ではないかというふうに考えてございます。

それからITベンダーのところにつきましては、また後ほどごらんいただければと思いますけど、私どもの補助事業におきまして、中小企業支援者として位置づけて導入支援をいただいているところではございますが、やっぱり半分ぐらいの方々につきましては、直接、中小企業者を経営支援するということができないということもあって、中小企業支援関係者との連携を組むという形で事業を行わせていただいております。

次の6ページに移ります。先ほどちょっと触れましたけど幾つかの事例が出ているということで、6ページの上の事例でございますが、当方の予算事業の事例でございます。

ITベンダーと経営支援を一緒に行う事業者が協力して導入支援をするということ。それから下の例につきましては、商工会議所とITベンダー、それから金融機関とITベンダーと、それぞれウィンウィンの関係をつくっているというような事例も出てきているといったご紹介でございます。

今後でございます、7ページでございますけれども、やはりポイントになりますのは、いわゆる認定支援機関等といわれております中小企業者のふだん相談相手になっているところ、あるいはよろず支援拠点といったところが横の連携をとるということもございますけれども、右上にあります青のITベンダー、IT専門家といったところといかに有機的に、かつ経営相談を一体的に行うようなインセンティブ、あるいは制度設計をしていくかということがポイントだというふうに考えてございます。

私からは以上でございます。

○沼上分科会長 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、財務課の吉村課長からお願いいたします。

○吉村課長 資料の5-2をごらんくださいませ。事業承継の課題に関連しまして、支援機関の皆様にご期待する役割ということでまとめてございます。

まず1ページでございますけれども、もうご存じの方多いので簡単に申し上げますけれども、中小企業の本数は15年間で100万社減少しておりまして、直近では倒産件数は8,500件弱ですけれども、廃業が3万弱というぐらいな状況になっておりまして、企業後継者がいない等の理由で廃業になっているケースが問題になっているということでございます。我々の理解ですと黒字のケースが大体半数ぐらいあるんじゃないかというふうに思っております。

それから右の絵をごらんいただきますと、経営者の高齢化が進展、年齢のピークが66歳を超えておりまして、平均引退年齢70まであと数年という状況になっておりますので、これから3年～5年ぐらいで相当数の経営者の方の世代交代が迫っているということでございます。それから事業承継の準備ですけれども、70代、80代の方でもなかなか準備が終わっていないというのが実態でございます。

そういう状況の中、次のページ、2ページをごらんいただきますと、事業継続を円滑に進めるために世代交代のタイミングでは遅過ぎるという問題意識を持っておりまして、真ん中に4つ箱がございますけれども、左から順に見ていただきますと、まずはやはり経営者の方に意識を喚起する必要があるだろうと。相談先がなくて悩んでいらっしゃる経営者の方も多いたと思いますので、ここを掘り起こしていくこと。さらには事業継続可能性を向上させるために、専門家の方をつなぎながら、本業の向上というところもしっかりやっていく必要があるだろうと。その上での経営資産の承継につなげていくという、こういうブレの行程の支援が大事ということで、ここを支援機関の皆様にごお願いしたいというふうに思っているところでございます。

次のページ、3ページでございますが、これも事業承継ガイドラインというものを改定しまして整理をいたしたステップでございますけれども、ステップ1、ステップ2、ステップ3と、必要性の認識から始まって、経営状況、経営課題等の把握をしていただくことをお手伝いする。さらには経営改善を行って、事業の磨き上げ、組織の磨き上げを行って事業承継につなげていくという長いステップが必要、これに5年ぐらいやはりかかるだろうというふうに思っています。

その第1歩として事業承継診断というものをやってみたらどうだろうか。健康診断のようなイメージでございますが、身近な経営支援をされている支援機関の皆さんに定期訪問していただく中で、5年後、10年後の事業をどうやって進めていくのか、そのときに後継者の問題をどうしていくのかということらについて持ちかけていただいて、企業の現状を把握し、必要な専門家の方に取り次いでいくということが必要ではないかということでございます。

次のページ、4ページでございますが、経営者のお悩み、事業承継に関連しては非常に多岐にわたる課題がございます。実際に承継の準備を始められているときにはどうしたら

いいだろうかとということから始まるわけでございますけれども、実際に承継するに当たっては経営を可視化していかなきゃいけない、後継者の方の教育をどうしていくのか、税の問題をどうするのか、それから資金調達というものも従業員の承継ですとか、第三者の方の承継の場合には必要になってくるわけでございますし、もちろん後継者を一から探さなければいけないという会社さんもあるということで、それに対応する支援機関の専門家の方というのは非常にこれまたさまざまな方がいらっしゃる。なかなかこれ全てを一人の方で、一番身近な支援機関の方が全部解決することはなかなか難しい。だけれどもこういう方々につないでいくことはできるだろうということでございますし、身近な支援機関の方には、専門的な支援機関との関係でネットワークをつくっていただいて、つないでいくということが必要なんじゃないかというふうに考えてございます。

最後、5ページでございますけれども、本日の肝はここでございますけれども、早期・計画的な事業承継を促していくためにも、事業承継診断のような形でニーズを掘り起こしていただく必要があるだろうというふうに思っております。

左側に絵が画いてございますけれども、中小企業経営者の方に一番近いところにいらっしゃる商工会・商工会議所、あるいは中央会、金融機関、士業等専門家の皆さんに承継ニーズを発掘していただいて、その中で支援いただけるのであればそれでいいわけですが、それでは足りない部分については、専門医というふうに書いてございますが、ミラサポに登録されている専門家の方の派遣スキームなんかも使って、専門家を紹介して派遣していくと。

あるいはM&Aのマッチングであれば、事業引継ぎ支援センター。あるいは再生を伴う案件であれば再生協とも連携をしながら、この全体の支援機関の皆様がネットワークを組んで事業承継の課題を解決していくといったような仕組みをつくっていけないかということでございます。

1、2、3、4と各論で書かせていただいておりますけれども、1つ目のところは先ほど来申し上げていることですが、やはり支援機関の皆様方、頑張っって事業承継診断をしていただける場合には、これを褒めたたえるとか、インセンティブを持っていたりするような仕組みが必要かなということ、ネットワーク構成員の方々の診断実施数というものを、例えば上位何社、何十社というところは少し中で公表していくということもあるのかなということは考えてございます。

それから2つ目のところがプレ承継支援の担い手の高度化ということでございますし、先ほどの図にございましたように、さまざまな専門家の方が事業承継に関連しては必要になってくるわけでございますが、ミラサポ専門家には今2,500人ぐらいの方が事業承継できますよというふうになっているんですけども、実際どの方が信頼できるのかといったようなところがなかなか地域ではわかっていないというところもございまして、この地域のネットワークの中で、この方がこの地域では信頼できるねというところを共有化していただくようなことも必要ではないかなというふうに思っております。

それから3番目、M&Aのマッチングの強化ということで、今、事業引継ぎ支援センターで、もう累積、この5～6年で1万5,000ぐらいの相談にあずかって、670件ぐらいのマッチングをしてございますけれども、まだまだ桁でいうと1桁足りないというふうに思っておりますので、人員体制の強化に加えて、今、相談のデータベースがかなり充実してきておりますので、このデータベースの開示範囲を拡大するなどしながら、民間のプレーヤーの方々を巻き込んで大規模なマッチングをしていくということが必要ではないかというふうに考えております。

最後に、承継と再生の一体的な取り組みということで、引継ぎセンター、それから再生協は同じ場所でございますので、ここの案件ベースの連携をしっかりとやっていきたいというふうに考えているところでございます。

駆け足でございますが、以上でございます。ありがとうございました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは資料5-1に戻るとい感じになります、最後に金融課の小林課長からお願いいたします。

○小林課長 恐縮ですが5-1に戻っていただきまして、金融から見たお話でございます。今、2つお話があった承継であるとか、ITであるとか、これは政策課題なんです、こちらは少し、今まさに信用保証の見直しといった動きもある中で、金融機関がより中小企業に寄り添って期中管理をし、経営支援をしていってほしいというお話でございます。その中で金融機関がそういうことを発揮するためには、さらにどういう連携をしていただくによりよいのかというような構図でございます。

めくって1枚目でございますが、まず基本問題小委員会の中に金融ワーキングというのがございまして、その中でご議論いただいてきた話をまずご紹介させていただきますと、信用保証、信用補完制度というのがございます。中小企業が金融機関からお金を借りるときに、信用力を補完するために大体各県に1つずつ保証協会というのがあって、保証料を払っていただいて保証していくという仕組みでございます。この仕組み、非常に中小企業の金融の中では重要な話でございまして、かつ特に地震があったり、リーマンショックみたいなものがあったり、そういう危機のときにはまさに砦となるようなものだとして認識をしております。

他方で、上の青い四角の2つ目の丸で書いてございますが、金融機関は過度に信用保証に依存してしまいますと、それで大体保全できているのでということで、必ずしも中小企業の方への期中管理・経営支援というのがおろそかになってしまわないかというような問題意識でございます。ここを少し仕組みを工夫してやることで、より経営改善、生産性向上に一層つながる仕組みとなるのではないかとございまして、この話は昨年12月20日にこのパッケージとして審議会で取りまとめていただき、今やっております通常国会に必要な法案も出す方向でございまして。

見直しのポイント、左下に3つございます。1つ目は保証協会と金融機関のリスク分担

ということでございまして、保証がついている融資と、それから保証がついていない、いわゆるプロパー融資というものがございます。普通の企業には大体両方入っているものでございます。ただし、小さい企業であるとプロパー融資は少なく、成長局面にあると保証をむしろ使わずにプロパー融資が増えていく傾向にございます。

私どもとしてはここに少し着目をいたしまして、例えば中小企業が少し売上が下がってきて経営改善が必要なような状況であっても、保証は使うけれども、プロパー融資をいくばくかでも入れていただければ、これはちゃんと期中管理をしたり、支援を確保していくということが実態でございますので、そういうようになるように、これから保証協会が保証する際にプロパー融資を入れているかどうか、それから今後どうしていくのか、こういったことをしっかり確認をしながら、金融機関と対話をしながらやっていただくというふうに方向を変えていこうと思っております。そしてその金融機関のプロパー融資の状況も見える化していきたいと思っております。

2つ目としてセーフティーネット保証という100%の保証がございしますが、そのうち不況業種を指定しているものについて見直しをしていこうと思っております。リーマンショックみたいなものがあれば、これはしっかりと対応する制度を新たに創設するとともに、逆に平時の不況業種については、今申し上げてきたような金融機関にもう少し経営改善、事業転換を促す等々やっていただきたいということで、80%の保証に変えていこうと思っております。

そのかわり3つ目の話として小口の事業者の方、それから創業、事業承継、こういったところに対する支援というのは厚くしていくというパッケージが今回の見直しの趣旨でございまして。

ページめくっていただきまして、そういう状況のもとでありますと、四角の中に書いてありますように、金融機関がより中小企業に寄り添っていただいて、期中管理やいろんな課題の発掘をしていただくということを期待していくわけでございます。

他方で、下の表の中にもありますが、金融機関によって、これは大小というよりはまさに個々に違いがあると思っておりますが、経営支援であるとか、それを自前でやるか、専門家を使ってやるか、専門家を使うにしてもそのお金は金融機関が自前で出しているのか、それともミラサポの専門家派遣制度を使ったりしているのか。こういったものがやり口と申しますか、どこまでやれるかというところが違ってきているというのをここは少しイメージとしてお示しをしております。

その上で、このCの機関というのは、残念ながら人的コストもなかなかかけられないので、そういう経営支援をやっていくというのはなかなか限界があるというパターンで、Aの銀行は自前で全部やりますと。Bはミラサポ派遣などを使いながらうまくやっていますということでございますが、AとBの具体例を見ていただきますと、やはり金融機関とその専門家の方では得意分野が少しずつ違ってございます。上の例で行きますと、しょうゆをつくっている会社がドレッシングをつくるんですが、金融機関はマッチングで取引先

同士をつなげるであるとか、販売計画の策定のお話をされていますが、専門家の方は商品そのもののお話や、売り方、広報のお話をされている、こんなことでございます。

次のページ、3ページ目にまいりまして、今申し上げました具体例をもう少し抽象化しまして、金融機関が得意な経営支援と、専門家の方がある種得意なものを例として、全てがこうだというわけではございませんが、載せてございます。やはり金融機関の方はキャッシュフローの分析といった財務的な手法、それから取引先同士をつなげるといったところが主要なところかと思えます。他方で、専門家もいろいろな方がいらっしゃいます。士業の方、それからコンサルの方、いろいろいらっしゃいますけれども、やはり縦の業種ごとの業務の話、それからどうやってそれを見せていくかという話、それとマーケティングの話、それから技術的な話、こういったところはやはり一日の長があると思えます。それから本格的な再生局面でデューデリをしていくような話、税務・法務・知財といった特定の分野というところが違いがあると思っております。

最後4ページ目でございますが、今のようなことを踏まえまして、下の絵でございます。これはあくまで金融機関というところから発射台にして考えた図でございますが、世の中全てをこれは書いたものではございません。そこだけ切り出して書いたものでございますが、左端の真ん中、金融機関というのがある、今申し上げたように信用補完制度の見直しなどもあって、中小企業により寄り添っていくようなものが期待されると。

さらに点線がありますが、メインバンクが不在の場合、今後はこういうのが少なくなってくることを期待しておりますが、こういう場合には保証協会が経営支援をやっていくようなことを今やっております。これをぜひ機能拡充していくということなんですが、直面する課題として書いてございますが、金融機関によって状況が異なります、先ほどお話ししましたとおりですが、専門家を使うことが必要な場合が結構あって、そういうときにどういう人がいいのか、それにどうコストをかけるかというところに課題があると思っております。

それから②として金融機関自体として、体制の問題から全部の取引先にハンズオン支援ができるわけではないということでございます。これをいろいろな経営支援の機関、それから士業等の専門家とどう連携して中小企業のためになっていくことができるかというのを少し図示してみました。

赤い字で書いてある強化・促進策①から⑤というのが、現状からさらにプラスしてはどうかと考えている点でございます。まず、強化・促進策①ということで、左の上のほうでミラサポというところの下にございますが、金融機関がまず自前でやるけれども、どういう専門家の方がいるかということについてももう少し情報がほしいというお話がございます。ミラサポの派遣の3回まで無料というのもうまく使いながらやっておりますが、もう少しデータベースが充実していると、特に具体的な支援事例が載っているといいなというお話を聞くところでございます。

それから2つ目として、金融機関からまさに専門家どういう人がいいですかというのを

よろず支援拠点などに聞いて、そこからこういうところがいいですよとご紹介をいただくような機能というのが、②と③ですね、今もやっていると思いますけどもっとこれがあったらいいと思ってございます。

それから、強化・促進策④ということで、これは金融機関が自分ではなかなかやり切れないという場合が、望ましくはないですが、そういう場合には、この金融機関は依頼内容にとどまらず、よろず支援拠点のほうで具体的な解決までの話を、経営改善をやっていただく。括弧に書いてありますが、必要に応じて再生が特に重要、もしくは承継がまた絡んでくるという場合には、下の図にありますけど、再生支援協議会、引継ぎセンターとよりつなぎを強めていただく。

そしてその再生支援協議会も、再生計画をつくった後のモニタリングというのをもう少し強化をしていくべきと思ってございまして、ここが金融機関とのつながりということで密接な連携ということだと思ってございます。

それから承継・再生は一緒に進めるべきという話は、先ほど承継の中で財務課長からもお話があったとおりでございまして、こういった赤字で記載している機能をより強化するためにどうしていくかというご議論をいただければありがたいと思ってございます。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは討議のほうに移りたいと思います。本日も比較的長い時間を用意しておりますので、75分ぐらい皆さんのご意見をいただけるということになっています。したがって2巡目があり得るということですので、1巡目を3分ぐらいで抑えていただきたいというお願いをさせていただいて、これから討議に入りますけれども、いつものようにご意見のある方はネームプレートをお立ていただければと思います。

大浦委員、早速ありがとうございます。

○大浦委員 すみません、よろしいでしょうか。すばらしい案だなと思って聞いておりましたけれども、これだけ打ち上げてしまうと全部できるのかなという心配が出てきます。それで本当に効果を上げるためには、どれとどれとどれが必要なんだということで、優先順位をその中でつけていただけるとわかりやすいかと存じます。また、全国統一での評価というのはすばらしいんですけども、多分恐ろしく費用と手間がかかりますので、この件に関しましては、もしも全国統一にするのであれば、本当に簡単なチェックリストぐらいのものにして、できる方法を見つけていただければと思います。

もう一つ、1巡目のときにお話ししたいのがITの件です。ITは実は専門家っておっしゃっても全部分かれているんじゃないかと思うんですよ。IT全般全部できますという方はほとんどいらしゃらないはずで、例えば経理は経理、請求は請求、物流は物流になっているんじゃないかと思っておりますので、その振り分けみたいなものが大事になってくるのかなと思います。

このITの導入に関しては、実は私ちょっと今回大分いろいろ入れてみようと思って

やったんですよ。いろいろ質問したりとか、会社さんに来ていただいて話を聞いてびっくりしたことがあります。ここで話をしているような一気通貫でできるようなものはほとんどありません。特に経理ソフトでびっくりしたのは、経理って何が大変かという仕分け作業なんです。これはどの科目に行くかというやつなんですけど、あるところが自分のところは95%以上の率でちゃんときれいに仕分けします。そのためには2万5,000円プラスでいただきますとおっしゃられたので、どういう仕掛けになっているんですかと申し上げたら、実は最後に人間の手でチェックしますと言われました。これをITというのかと。月2万5,000円でパートを雇うのねと。それはそれで安くいいなと思いましたけど。

これをやっている限り、日本のIT化にちょっと先がないんじゃないかなと非常に不安になりました。また介護医療の請求ソフトに関しては、実は乗りかえができないように、今使っているところは次のところに絶対にデータを渡さないという状況があります。これを国がどう思うのかというのはぜひ考えていただきたいなと思いました。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続いて森委員、お願いします。

○森委員 商工会の森でございます。本日は所用がありまして途中で退席をさせていただきます。2点だけ発言をさせていただきますが、よろず支援機関の見直しについてであります。よろず支援機関につきましては、地域の他の支援機関の実情等を十分に勘案した上で目標を設定し、事業計画を立てる方向性については基本的には評価をしたいと思っております。

地元を離れ、県庁所在地や拠点のある地域まで相談に出向くのも困難な小規模事業者の実情にも耳を傾けていただき、充実した支援ができるようにしていただきたいと思っております。私ども商工会といたしましても、よろず支援機関の地域に密着した活動を期待いたしております。

次に支援機関に期待される役割であります。金融、事業承継、ITと、政策課題ごとに支援機関の役割を整理していただいておりますが、相談する課題が明確な事業者については今回の整理で問題はないかと思っておりますが、多くの事業者は課題が何か理解していなかったり、課題が一つではなく複合的であったりするため、なかなか相談することができないのが実情であります。商工会としても事業者の意識の啓発に一層力を入れていきたいと思っております。

商工会はさまざまな経営課題について、最初の相談窓口としての役割を担っておりますので、商工会が事業者と伴走し、解決できる課題は解決して、解決できない課題は整理の上、専門機関につなげるよう引き続き対応をしてまいりたいと思っております。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

引き続きまして高井委員、お願いいたします。

○高井委員 弁護士の高井です。私も途中で退出させていただきますので先に申し上げます

す。2点ございまして、資料5-1、金融機関の経営支援を強化・促進するという点につきましての1ページ目でございますけれども、今後の方針としましては、保証協会の保証100%を一律ということではなくて80%にする中で、適切な対応、連携を図っていくというような形をとられているというふうに理解しました。

その中で、本件の議論の内容は4ページ目の連携をどうするかということかと思うんですが、1点、協会融資といいますと保証協会さんの信用の中での融資なものですから、100%の融資を行っていたところ、80%、プロパー20%としますと、その融資の貸し渋りというような硬直化が生じないかどうかというのが1点気になっております。

目的としてはそうではなくて、円滑化をより進めるための80%というふうに思っておりますので、多分、保証協会さんと金融機関さんの融資をする際の連携というものを重視する必要があります、金融機関において貸し渋りに走らないような形での対応ということが必要なのかなというふうに感じました。

あと1ページ目の右側のライフステージに応じた支援の必要性、2番目の問題となりますが、このように中小企業はかなりいろんな局面を持っておりまして、先ほどご紹介のあった事業承継、15年間で10万社減少しているという状況等々も含めますと、よろず支援拠点の抱える問題、平時の問題ではなくていろんな問題もあるかと思っております。

先ほどのアンケート結果においても、経営改善、販路開拓というような問題、一般的な問題のほかに、特殊な問題についてもかなり、専門的な問題について多く質問があったというような回答がございます。

今後よろず支援拠点のパフォーマンス評価においてはどのようにするのか、一般的な評価なのか、国が持っている政策課題、例えば事業承継、創業支援とか、そういうものについても特設な何か評価できるものを入れるのかどうか等、もしかしたらそういうような視点も必要なのかなというふうに思いました。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

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。公認会計士の河原です。よろず支援拠点の役割を地域の未来という視点で中小企業政策を考えた場合、今後さらに期待が大きくなるのではないかと私は思っております。本日、資料4の3ページになりますでしょうか、今後のミッションというところで、これ経営者の立場に立ってちょっと考えてみましたところ、経営者にとってよろずが何をしているところかという、いろいろな悩みに対して、そこに行けば何とかしてくれるという行きやすい相談所であって、売上拡大についてはよろずの方がご対応し、そこでできないようなほかのものに関してはほかの専門家を紹介してくださると。そう考えると、もしかしたらこの記載の順番というのは、1、2が入れかわったほうがいいのかと思います。記載所というのはこれすごく大切なので、ぜひここは将来を見つめてもう一度考えていただけたらよろしいかなとは思っています。

それから、4のその他の事業というところで、広報などということで、広報しか、今、明記されておりませんが、こちらは各地域経済の政策へつながるような情報交換のような仕組みを追加できないかと思えます。

よろずの情報というのは個社の問題だけではなく、地域的な問題も含まれていることがあると思えますので、それを県へフィードバックし、それを各経産局が情報収集して、その情報を中小企業庁と共有し、次の政策へ生かされる、そのような形になればいいのかなと思えますと、そう見ると4の図がすごくわかりやすいんですけども、何か一方通行で、印象としてはもう少し風通しのよいご関係ができることを私はお願いしたいと思っております。

あと個別政策につきましては、事業承継、信用補完制度、どちらにも委員として参加いたしまして、よい形でまとめていただいたと思っておりますが、どちらも各地域での支援者の連携というのがとても気になっているところでございます。特に後継者間による黒字廃業の問題、これが各地域の喫緊の課題です。

資料5-2の一番後ろのところでも、各都道府県で事業承継ネットワークが今後進められるということではございますが、将来の地域経済のため、本気で進める姿勢を国としてお示しいただくためにも、この委員会で検討しておりますよろず支援機関、認定支援機関に関しましても、この事業承継ネットワークとの協力をどこかに明記していただきたいと思えます。

それから資料5-2の5のところ、今後の対応ということでプレ承継支援が丁寧に書かれておまして、確かに今プレ承継支援の重要性を提唱する時期ではありますが、事業承継で大切なのは、次につなげて新たな挑戦による成長発展のポスト承継ですので、できましたら、5としてポスト承継支援、ここによろず支援拠点との連携を追加してはいかがでしょうか。

最後に事業承継診断を実施し、多くの経営者に気づきの機会を与えることは大変いいことですが、あわせて企業の健康診断も実施していただけないでしょうか。全国一斉にロカベンを活用した健康診断と、事業承継診断を実施することで、地域未来のための促進のスタートとしていただきたいと思えます。

以上でございます。

○沼上分科会長 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 ただいまの中での特に事業承継について申し上げたいと思えます。事業承継というのが必要なのは誰でもわかっていることなんですけど、どうしても中小企業経営者がいろんな理由で、先送りしがちな課題じゃないかなと思っているんです。ですからこれを何とか早目の準備を促すような機運というか、仕掛けが物すごく大事じゃないかなと。これは商工会議所・商工会、その他もろもろの支援機関が挙げて、やっぱり事業承継の大事さと、できるだけ早く仕掛けたほうがいいよというようなことを行っていくということが

すごく大事じゃないかなと。

特に自分自身の体験からいたしましても、事業承継への不安というのは皆さんお持ちの方が多と思いますので、何が不安かという、事業承継した後の企業がどうなってしもうのだろうということ、そして自分自身の経済的位置等も含めてどうなっていくのかなというようなことがすごく強くあるので、これに対してきちっとしたアフターフォローをすることによって、こういう形をとってこうやっていけば後には心配のないんだよというような安心感をまず経営者に持たせるということがすごく大事なんじゃないかなと思っています。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

次は小出委員、お願いします。

○小出委員 まずよろずの件なんでございますけれども、正直、今回の分科会が始まる前におきましては、このよろずの方向性については一体どんなふうな形で展開できるのかなというのは、私自身も当事者の一人として非常に漠然としたイメージしか持てない中でおったわけなんですけれども、この経営支援分科会がまとめてくれたこの案そのものについてはとてもよくできているなど、今回改めて思った次第でございます。

2014年の6月にスタートしたよろず支援拠点もすばらしい勢いで展開していると思います。試行錯誤しながら今まで展開してきたわけなんでございますけれども、ここで一つ大きな見直しを行うことによって、より地域の期待に沿うような形で展開してくれたらうれしいかなと思っています。引き続き私自身もそういったことに対して、末端としてご協力できればうれしいかなと思っています。

次に金融機関の件なんですけれども、私自身もご存じのとおりもともと静岡銀行に26年在籍していた経験からこれ拝見してみますと、やっぱりここ何年かの地域金融機関の中小企業支援の取り組みは、以前に比べるとずっと積極的になったと思っています。これまでだったら踏み込まなかったような部分まで取引先の支援に対して対応するようになってきたというふうに見ております。

ですからこの資料でいうと4ページのところについては、かなりこれまで以上に頑張っていると思う次第でございます。一方で非常に問題になっているのは融資の部分の保証協会の問題でございまして、依然として現場においては保証協会依存型の融資が横行しているような印象を現場でやっていると非常に強く感じるところでございます。つまりは自らの融資判断よりも、保証協会からの応諾可否を元に融資するようなスタンスというのがいまだに目立つような状況かなというふうに見ておるわけでございます。今回の見直しの中でその辺の改善まで踏み込めたらいいかなというふうには思っております。

非常に気になったのはIT活用の部分でございまして、このIT活用のお話、主には多分システム化とか効率化のところではIT活用というのをおっしゃっていると思うんですけども、私はこの中小企業支援の現場に16年おるんですけれども、この手のニーズって聞

くことはまれであると感じます。

実は圧倒的に多いのがやっぱり情報発信の部分でITを活用したいというお話がほとんどであって、システム化とか効率化というのはある程度の規模の中小企業においてに出てくる話ではないかと感じております。一体このところにフォーカスしちゃったのはなぜかなというようなところがあります。

それからもう一つ、支援者として考えてみたときに、こういうITベンダーをつなぐというのは物すごくリスクを感じます。一つ一つが即仕事になってしまうわけです。そういう面からすると物すごく私自身はちゅうちょしながら、1件が何百万するようなケースもあるでしょうし、即それが仕事につながってしまうこともあって、相当バランスよくやらないといろんなトラブルに支援機関自身が巻き込まれるような感じがしております。その辺のところをもう少し考慮しながら考えてみたほうがいいかなと、こんなふうに思っています。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

続きまして高澤委員、お願いします。

○高澤委員 中小企業診断協会の高澤です。このよろず支援拠点の方向性ってかなりすばらしいなというふうに拝見しました。実際、企業支援のほうの現場から見させてもらうと、専門家が直接企業に行きアドバイスをするというのが一番直球で効果が出るのはほぼほぼ間違いのないのかな、これはこの数年来ずっと思っております。

それを、例えば商工会・商工会議所がよろず支援拠点との関係でよく活用しているパターンとすると、よろず支援拠点のコーディネーターというのは専門家でございます。ですから、商工会・商工会議所、あるいはほかの金融機関の方が、この専門家は従来もともとこういうことで優秀な方だったので、専門家として行ってくださいねという形で動いていた、今も現在動いているのが多いかと思えます。そういう面では支援機関との連携がうまくいっているところはそういうやり方をやっているのかなという思いがあります。片や商工会議所の経営指導員が、例えばそこの偉い経営者等から相談を直接受けて、直接支援というのはやりづらい部分もあるでしょうから、そういう面では専門家をうまく使っていくのが有効ではないかなというふうには考えています。

最もこのよろず支援拠点のメリットを受けているのは、実は私は金融機関だと思っております。特に地銀クラス以上になると自分たちでできるんですけども、信用金庫、あるいは信組さんだとどうしてもなかなか自店だけでは対応できない。だが経営支援をやらなきゃいけないと思っているときに、やはり一番いいツールというのは専門家派遣になってきます。その中でよろずのコーディネーターであるとか、ミラサポ、こういうので使えるというのは唯一の使える専門家派遣のツールではないかと思っております。

さらにあと使えるようになってくると、信用保証協会がなさっているような専門家派遣みたいなものもありますけど、これぐらいしかないんですよ、現実。その中で実は金融機関

が最も今回こういうミラサポ、あるいはよろず支援拠点ができる、うまく助かっているんじゃないかなというふうな見方をしています。

その点から考えると、このミラサポというよろずが使える専門家派遣のツールが、今、現下の人で何が多いかというと経営改善計画策定の後のモニタリングであるとか、こういうところどうしても、ただ行ってくださいよというわけにはいかんでしょうから、こういう形で使われたり、やはりモニタリング経営改善でもこれに認定支援機関ともかかわってくるんですけども、診断士であれ、そういう認定支援機関の方が行った場合に、改善計画なんかはつくるだけじゃなくて、その後のフォローは絶対必要になってきますから、そういう面ではそういう専門家派遣、ミラサポ、ここら辺の運用のほうを少し強化していただければと思っております。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

ここから瀬戸川委員、高橋専務、木村委員、竹岡委員の順でお話をいただきたいと思えます。瀬戸川委員から。

○瀬戸川委員 資料5-1の金融機関による経営支援のことで思うところがありました。中小企業診断士として10年近く前、リーマンショックの後ぐらいに、私は本拠地は東京なんですけど、横浜市のセーフティネット窓口担当を頼まれました。そこで一時期に1,000人ぐらいの申請をサポートしたことがあるんです。

今日の会議室くらいの大きな会場に長テーブルがいくつも並び、私のような窓口担当が十数人、対応していました。順番を待つ経営者がびっしりと座り、1~2時間待ちも普通の時期がありました。その際、セーフティネットに該当する不況業種は日々更新されていくんですが、まず、不況業種はおろか、どの業種にも当てはまらない仕事をされている方が少なからずいました。時代とともに新しいジャンルの仕事が生まれているのに、業種要覧が追い付いていない。よって審査しようのない気の毒な人が結構いました。これは問題です。よろず支援拠点を強化するに当たっても、既成概念にない業種が現実にはたくさんありますということを伝えておきたいと思えます。

二つ目は、ここに来るたびに言っておりますが、そうした経営相談窓口で数多くの中小企業経営者に会って思うのは、数字の読めない経営者が本当に多いということです。セーフティネットで一時的に援助しても、これでは焼石に水だと何度も思いました。重病を抱えているのに、一回の点滴をして帰すようなことをしていいんだろうかとよく思っていたんです。もちろん助けてあげたいですよ。困っている人に手を差し伸べるために国があるとも言えるわけですから。そこで私が思ったのは、一時的にお金をサポートします、というだけではなくて、この方にはこういう教育が必要だ、ということ、窓口の人が判断し、セーフティネット支援保証をつけるけれども、この勉強はしてくださいなどを条件にして、そういう教育機関との連携が必要なんじゃないかということです。

横浜でのセーフティネット業務の際は、金融機関の方が経営者と一緒に来たりするんで

すけど、金融機関の方は融資の回収をしなければいけないので、時間のかかる経営の質的改善よりも、お金の回収に頭が行くわけです。それは仕方のない面もあります。でも、いわゆるどんぶり勘定だったり、本当に目の前のお客様が何を求めているのかということをおさなりにして、お金が回らないんですと切羽詰まっている方が本当に多いですから、その改善が必要です。未来を考えるには思考回路を改善しなくてはならないのではないかと。国の財政も湯水のごとくはないですから、根本的な解決はそこじゃないかなと思います。

もう一つは、大浦さんのITの話で思うんですけど、どんな商品でも市場に商品が出て初めてこれは私がほしかったものだ、と消費者が気づくという話がありますよね。ITも同じで、高齢の経営者はITの世界で生きてこなかったわけですから活用法をわからない人が実際に多いです。しかし、時代とともにニーズは増えていきますから、増えてたとえ今のITの取り組みに課題はあるにせよ、今後はさらに必要になると思います。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは高橋専務、お願いします。

○高橋専務（小正委員代理） ありがとうございます。小正委員の代理でございます全国中央会の高橋でございます。全体のシステムについてはこれによろしいんだろうと思いますので、それじゃ自分たちが何ができるか、何をしているのかということのを反省をしてみますと、昨年夏に約2,100の調査対象の組合のうち、1,600の組合から回収をした組合の調査があるんですが、その中で今後必要だと考える組合員の支援策は何かともしましたら、事業承継支援と人材活用支援、この2つがほぼ同じ数字で、しかも最大の要望といえますか、考えであるということがわかっております。

私たちはこれで事業承継に何ができるかということですがけれども、1つは全体で、特に製造業ですけれども、どんどん数が少なくなっていく、また高齢化しているということと、せっかく持っていた資産、ニーズがなくなっていくというようなことがありますので、私どもとしては組合の中でM&Aだとか承継とかそういうのを進めるべきじゃないかと、今カルテとかそういうのは組めませんので、そういうことをやったらどうかというふうに考えておまして、印刷工業組合連合会などではビジネスコンサルティング会社なんかと一緒に、そういうことを始めておりますので、我々としてもほかの同じようにいわゆる事業者別団体でございますので、そういうところに何かそういう対象があるんじゃないかなということを考えてまいりたいというふうに思っているところであります。

あと中央会でできることは活動開拓補助金がございます、これは中小企業庁から補助金をいただいておりますが、その活動開拓補助金で今申し上げたようなことをやるとか、講師の派遣とかそういうことをやってまいりたいというふうに思っております。

それから私どもと関係の深い商工中金についてですけれども、この業務の運営の改善の委員会に出しておまして、私のほうからお願いをしたのは、地方銀行、第二地銀、信用金

庫で、事業承継でこういう問題があるというときに、商工中金と一緒にあって、商工中金の全国的な展開をしている店で調整をすることができないかというようなこともお願いをいたしております。

それから最後にお願ひでございますけれども、商工会・商工会議所、中央会、みんな同じなんですけれども、国からいただいている指導員の補助金の人数が毎年減らされていると。各県はもっとどんどん減っているということでございまして、これらをしっかりやれということできっちりやろうと思っておりますけれども、そういうところに何らかの歯どめが効くような形で補助金等を見直していただくと大変ありがたいというふうに思っております。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

次は木村委員、お願いします。

○木村委員 先ほどアンケートの中で、支援機関との連携、役割分担がよろず支援拠点を含めてもう少し連携が必要じゃないかというふうなご意見があったかなと思うんですが、これは多分中小企業支援に限らず、いろんなところで似たような政策を同じエリアでやっているところが重複してしまっていて、それがなかなかうまく連携しないという課題はどこも抱えておられるのかなというふうに思います。

本当は地域のエコシステムということで、ベストソリューションでそれぞれが一番得意とするところの役割分担ができれば一番いいんですけど、なかなか難しい、そう簡単ではないだろうなど。それをどういうふうに解決をされていくような努力を各地域でされているのかなというのを余りよく知らないので教えていただきたいなと思っておりますけれども。

一つ解決としては、例えばトップの忌憚ない意見交換ができるような場を月に1回でも設けていくとか、それでそれぞれの拠点が何をしていらっしゃるのか、今、何に困っているのかみたいなどを割とトップダウンでお話、意見交換できるような場をつくってはどうか。それは我が社でも複数の支援機関がパーク内にありまして、昼食懇談会と称して各トップが集まられて、本当にざっくばらんに今こういうことで困っているみたいなお話をされる場があって、随分意思疎通が進むようになったというふうな経験もございまして。ということが1点。

もう一つは、先ほどいろいろ先生方から出ていますIT投資の件なんですけど、今、もうITはすさまじい勢いで進んでいて、それこそIoTだったり、あるいは逆にセキュリティーの話があって大変怖くて手を出せないというふうな、両方あるのかなというふうに思います。

中小企業さんがどういう形でというのは、我が社ですらIT化をどんどん進めるというのはやっぱりセキュリティーの話が怖くて、もうWi-Fiはだめとか、いろんな話が多々、外部からのアクセスはだめとかいろいろあるんですけど、中小企業さんのボトムアップをしていこうと、多分ここでは狙われているんだらうなど。そうするとさっき大浦さ

んおっしゃったみたいに、まずフォーカスは何をして、どのレベルまで上げていってみたいな具体的な政策がないと、なかなかぼあつとした形で成果も具体的に出ないんじゃないかなというふうな印象を受けました。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

では続きまして竹岡委員、お願いします。

○竹岡委員 I T投資に関する支援の件と金融機関の支援の件をちょっとお話ししたいと思います。まずI T投資ですけど、支援のスタンスというのをもうちょっとはっきり考えたほうがいいかなと思いつながり聞いていました。

この1ページ目のアンケートの中のI T投資を行わない理由の中に、導入効果がわからないとか、コストが負担できないとかいろいろ書いているんですけど、要するにそもそもどのようなI Tが、例えば特にERP系とか、EDI系とかの基幹業務系というのはB to Bの世界なので、そんなにいっぱい広告を打っているわけじゃないし、SAPとかオラクルとかはそれは皆さん知っているかもしれないですけど、もう少し中小企業に使いやすいもので、しかもオンプレミスというシステムを買わせるんじゃなくて、サブスクリプションという月々の課金制度とか、クラウドベースとか、今、物すごくたくさんあるんですね。

余りにも情報がたくさんあり過ぎて、しかもそれが必ずしも素人にはわかりにくいものになっていると思うので、むしろこういう情報をニュートラルに、どこに行けばわかるんだろうかというのが一つ中小企業さんにとっては大事なことじゃないかなと、特に業務管理系とか、EDI系とか、思います。

その情報提供というのが1つで、2つ目はここで言っているI T導入支援って何をするのかというと、先ほどちょっとI Tに関するニーズがどのレベルにあるかということをお話された方がいらっしゃるんですけど、確かに小・零細企業さんの場合には、そもそもこういうERPとかEDIって全然関係ないと思うんですね。やっぱり給与系ぐらいまでだと思えます。

だけど例えばここに出ているような、福祉系や飲食系など、シフトがすごく激しく日々変わるようなそういうような人海戦術をやっている業者さんとかたくさんいらっしゃるわけですね、中小企業は。そうところにしてみれば、ある程度のレベルでもERPとかEDIって必要になってくるんですね。

これってどこに問題があるかというと、どういうI Tがありますという情報があったとしても、じゃ、うちの会社にこれがフィットするにはどうしたらいいのかということをお話するためには、自分のところの業務プロセスですね、この業務プロセスの可視化をしっかりと自分でやっていないと実はできないんですよ。

これは発注してから、実はこれ思っていたのと違うとかいうのはいっぱい出てくるんですけど、これはそもそも発注時に我が社の業務プロセスがどのようなフローで回ってい

るかということをしっかり考えていなくて、業務フローを整理していないというところにかなりの問題があるので、むしろこのIT支援人材というのは、業務フローの可視化、業務フローのそういう整理ですね、それから高度化ですね、そういうものをむしろ支援する人材が本当は発注者側の支援人材としては必要なんじゃないのかというのが1点です。特に中小企業にとってはそういう支援が必要じゃないか。

2点目は金融機関の件です。このごろ余りベンチャー支援ということを中心企業政策審議会で聞かないので寂しく思っているんですけど、私はずっとベンチャー支援やっていますが、ベンチャーの場合はできるだけVCにある程度早い段階で入っていただくということを目指しているわけなんですけど、入った後、あるいは入る前の段階で、公認会計士さんの支援を仰ぐことがあったりするんですね。

ある程度創業の早い段階で公認会計士さんが入っていただくというのはとてもいいことで、つまり月次の管理会計の考え方とか、それから自分の会社のカルテといいますかね、財務会計面での可視化が常に経営者が意識できるようにするというのは、ある程度早い段階でこれを経営者の方がこういう思考方法を身につけていただくと、それがやはり会社の存続可能性に大きく、発展可能性に大きく影響するのではないかと私は思っています。

特にこの金融支援のところでは言いますと、信用保証協会との話で、プロパー支援をできるだけある程度確保するんだという話をされていまして。だからそのときにぜひ公認会計士さんをどこかで入れていただいて、会社の可視化をしていただく。そういう会社にプロパー融資とかできたら、これは私はアメリカ並みに連帯保証をやめていただいて、本当に会社のそういう真実の姿に対して融資をするという方向に持っていければいいなと思っていて、それをするためには、やはり公認会計士さんがいかにある程度早い段階で入っていただくかが大事。これ会社の末期的な段階になったらもう意味がないので、私はやっぱり早い段階の経営者にこういう思考を持っていただくというのが大事かなと思っています。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

続きまして光畑委員、お願いします。

○光畑委員 光畑です。ご説明ありがとうございました。たまたま先週、地方創生のシンポジウムに登壇いたしまして、内閣府から派遣されていたシティマネジャーの皆様方の中で私だけ企業代表ということでお話をいたしました。地方創生も結局当事者が誰であるか、上からお金が落ちてくるだけではなくて、その地域で自分で立っていける力をつけるというところで、ここで話し合われています中小企業支援であるとか、それから私どもが取り組んでいる子育て支援とか、そうしたことと通じているように思いました。昔の話でいうと「魚を渡すのではなくて釣り竿を渡す」的な、よきコーチであるような、そうしたところを求められているのかなと思いましたので、私もそのシンポジウムの中でこちらのよろず支援拠点のお話ですとか、小出さんのエフビズの話であるとか、少しご紹介させていただいたところです。

そうした中では、今回ご説明いただいた内容は、全体的にどれもすばらしいなと思って

いるんですけれども、特に、行動指針を作るとというのが、いいと思いました。前回もちょっとお話ししましたが、小出委員のところのことし講演で呼んでいただいたのがきっかけで、せっかくだから体験させていただこうと。その後、2回富士市のほうに通ってみました。今エフビズさんのほうでも新しく支援者を育てているというところで、これは、企業秘密かもしれないんですけれども、私たちの会話を実はそっと聞いていたと。要は考え方というか、どういうふうにコンサルをするかということコピーさせようとしているんだなと思ひ、感心しました。

そうした中でこうした行動指針があるというのは、どういうふうに支援をしていくか、どんなふうな考え方でやっていくかということところをシェアしていくという点で非常にいいことだと思います。

私も子育て支援にかかわっている中でいつも感じるのは、マニュアルになっちゃいけないということだと思います。恐らくこれをつくっていく上で、明文化されないところに非常に大切なところがあると思うんです。

子育て支援でいうと、相談がすごく多いから本を書きました。これ読めば解決できますという本を出したら、かえって質問がふえたと。要はここに書いていないケースではどうなるんですかという、本当にちょっとした違いで全部聞かなきゃいけないというふうに頼られるようになってしまった。さらに本を出すと、さらにもっと細かい質問が来ると。私自身は子育てに関しては、もう育児本はまず捨ててくださいという話をよくしているんです。こうしましょうということ聞くのではなくて、考え方を決めてくださいと。例えばお母さん自身が楽になる方法を考えてくださいと。つまり、行動指針ですね。まさに考え方、ベースになる哲学のようなものを知ってもらおうというふうなことだと思いますので、ぜひこの行動指針に関してもそうした方向でお進めいただけるといいなというふうに思っております。

ちょっと時間もありませんので、あと少しだけ。今回のアンケートの中の10ページ、どんな質問が多かったか。左側から多い順で経営改善、販路開拓、財務・税務、まあこうしたことが多いかと思うんですけれども、気になるのは、この右側の質問が少ないほうですね、デザインであるとか、広報であるとか、IT活用であるとか、事業再生であるとか、これ非常に大事なことだと思います。

ですけれども、先ほどもどなたかおっしゃいました通り、市場に出てこないとわからない。つまりご自身のニーズとしては出てこない、でも話し合っているうちに初めて浮かび上がってくるものだと思います。

このアンケートの中でも問題が明確になっていけば満足度が高いということがございました。ですので、まずはその問題を明確にする、何に力を入れれば、何を重点課題とすればそれぞれの企業の問題が解決できるかということところにぜひ重点を置いていただきたくて。このアンケートの結果は、左側の、質問として多かった経営改善、販路開拓だけをやればいいのではなくて、この右側の少なかった項目も含めて課題として浮かび上がって

るような、そうした支援をぜひこの行動指針の中でつくっていただければと思います。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

それでは高田委員、お願いします

○高田委員 ありがとうございます。まず最初にいろいろな課題がきょうは上がっているわけでありませけれども、大変よく問題点だとか、こういうことはという内容ですね、それが大変整理されてよくわかりやすくなっているなというふうに思いました。

それで私はまずITの話の一つしたいのと、それからあとは専門家の話について3つぐらいいろいろ言いたいことがあるんですけど、それからもう一つ別のことがありまして、これ2ラウンドぐらいに分けたほうがいいですね。

最初にITのところちょっと言わせていただきますけれども、今回ITの活用についてこれだけ明確にまとめられたって余りないと思うんですね。それでまず2つの点でITのことって大事だというふうに思うんですね。

1つはまず、いわゆる生活者として、これは別に中小企業にかかわらず、年をとった方々を含めてそういうものになじみのないような方々、これからITが当然のことながら生活の中に深くどんどん入っていくことは間違いないわけでありまして、ここでそういうものを使えない、利用できないという状態というのは、完全にリバイドされるということだという認識がどこまであるのかというポイントですね、一つ。だからこれはこれで絶対利用する側に立っても使っていくというようなことをみんなに進めていかなきゃいけないというのが一つあります。それは例えばeコマースのいわゆる使用というようなことで例えば具体的にはあるかもしれません。

それから逆に今度はビジネスとして考えた場合出ありますけれども、これは現在とにかくアベノミクスの効果と言っていいと思いますけれども、1.43倍の有効求人倍率ですね、ここにありますけれども、とにかく人手が足りないという状態になっていますよね。これをどうやってクリアしていくんだという話は、人手を確保するということができない、これが人口減少的なことで考えていった場合に大変難しいとしたら、やっぱりITを使って、ICTを使いながら生産性を上げていくということを考えなきゃどうしようもないだろうというふうに私はそう思うわけですね。

したがいまして、そういうことについて、ニーズは大変高いはずなのにもかかわらず、先ほどのITのこの相談の内容でいって、これパーセンテージですか、ITの件について、1.3%とか、こういうふうな相談の内容しか来ないというふうなことが大変な問題だと思うんですね。

簡単に言うと、今申し上げたような視点で、ITの重要性みたいなことが果たしてどこまで皆さんがおわかりになるかという、それは中小企業の皆さんということをある意味で言っているんですけども、そういうところからこの問題というのはまずは始めないといけないんじゃないかと。簡単に言うと気づいていない、あるいは気づいていても手が出

ないという話かもしれませんが、じゃ、気づいたときにその後どのような体制でそれを支援していくんだという話につきましても、これ専門家の話になりますけれども、今は大変不十分だと思いますね。

そういうのをどうするのかというようなことを、やや課題としてももう少し具体的にこれを進めていく。先ほど中小企業のことを褒めていただきましたけれども、そういう意味ではまだまだこのITの件についてはやるべきことが本当に山積していますし、まだまだスタートしたばかりだなという感じがしています。

専門家のことについては、後ほどまた。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

第1ラウンドこのあたりで一回締めてと思っておりますが、白田係長と清田理事はもし何かご意見あれば、第2ラウンドに回しても結構ですけれども、どちらでも。

○清田常務理事（平野委員代理） 代理なものですからちょっと意見を言うのを控えておりましたが、税理士会でございます。アンケートでは、税理士への不満等もありまして耳が痛いところではございますが、税理士会としては何ができるかというところで、一つは金融機関との関係でございますけれども、税理士会は金融機関と各地域で金融懇話会というものを催しております。

相手方は特に地銀とか信金ではございますけれども、金融機関と税理士会で話し合いの場を持ち、中小企業に対してどう向き合ったらいいのか、お互いが勝手に中小企業へ対応していても中小企業が困るだけではないか、というところから、金融懇話会を開催し、中小企業のためにどうしたらいいかという点で意見交換等を行っているところでございますので、ぜひこれをもっともっと進めていきたいなと思っております。

以上でございます。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

白田係長、よろしいですか。じゃ、もしあれば2巡目にご意見を賜ればと思います。

2巡目ですので、また2回目のご発言をされたい方は……早速、曾我委員から上がりましたので。

○曾我委員 一つは金融機関の経営支援を強化・促進するためにより重視すべき機能についてという案件ですが、実は私、地元である信用金庫の外部役員をやっています、その立場で見ますと、実は信用金庫等々は相当力のあるところでも、今、低金利時代になってきておまして、貸し出し競争、特に得意先に対する貸し出し競争が地銀等々含めて物すごく厳しくなっているんで、金庫としては今後これじゃ生き残れないんじゃないかということで、やはり地元の中小企業、特に農業、畜産、園芸等々、今まで余り他の機関が手がけていなかったような分野の企業をきちっと成長させていって、これを長い得意先として確保していくということが物すごく大事じゃないかなと考えまして、実は信用金庫の職員を、一つは、中小企業診断士とか税理士などの資格や、管理能力をつけさせるという意味

で、経営管理の役を果たせるような資格を取らせるということと同時に、農業関係の畜産だとか、医療だとか、園芸等々の分野についての専門的知識を習得させるようなことを心がけております。

いわゆる専門家を自分の組織の中につくっていかうという一つの方向づけをしておりまして、おかげさまで今、畜産に関する経営支援については、他の金融機関に負けないだけの力を持ってきているんじゃないかなというような状況ですので、こういう形での金融機関のあり方というのが経営支援という面で物すごく大事なんじゃないかなと思います。また、IT活用の分野で言いますと、「IT」という単語だけで拒否反応を示すような層がまだあることも事実でありまして、実はそういうところが小企業であり、なおかつ生産性の高くない分野の企業さんに多いわけですから、「IT導入」ということを表に出すよりも、いかにしたら利益が上がるようになるか、そのためにはこういうような方法が必要なんだよという、ITやIoTを「ツール」として使うというような形でのお勧めの仕方というのが物すごく必要なんじゃないのかなと思っています。そしてその方々がまずできるレベルから、こういうものを経営の中に入れていただくというような機運を盛り上げていくということも大事なんじゃないかなと思っています。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

それでは小出委員、お願いします。

○小出委員 先ほどIT化のことについてちょっとお話しさせていただいて、言葉足らずの部分があつてうまく伝わらなかったかなと思っているんですけど、実はIT活用支援は物すごく重要なんですよ。うちで言うと月間、今、360件の相談が来ている中のいわゆるIT化の支援というのは全体の2割以上あると思います。ますますそれは高まっているんです。

しかしいまだに小規模事業者はウェブサイトがないというところが相当あるということ。仮にあつてもほとんど活用されていないということ。ましてSNSについてもほとんど活用できていないところが実態としてはかなり多く、f-Bizではその活用支援がメインになっています。

ここでおっしゃっているところの効率化推進について、あるいはシステム化についての高度化についての必要性というのは僕も十分わかるんですけども、実態的に現場でやっていると、そこまでに至らないところが大半であろうということがまずあると思います。ですからこれ進めるに当たって、一体どんなふうな形でやればこういうニーズがうまく收拾できるのか、あるいは対象企業は一体何パーセントいるのかというのがよくわからないという感じですね。

それからもう一つ先ほど申し上げましたとおり、ITベンダーをつなぐというところに対してのリスクと申しますか、現場においてはできるITベンダーを見つけるのが物すごく難しい。仮に見つかったところでそれをつなぐということで、仮にうまくいけばいいん

だけれども、うまくいかないと紹介者責任というのは相当あるんじゃないかというのは私自身は感じるんですね。

支援機関が紹介することは地域の中小企業者にとってみると推薦に近い形で受けとめられてしまう側面が非常に強いものですから、そういうことから勘案してもうまく進めないとなかなか進みづらいところにあるんじゃないかということがあると思います。

なおかつIT支援の専門家というのもたくさんいるんですけど、本当にできる人を見つけるのが難しいんじゃないかなというふうに思っております、そのあたりも見ながら効果的に成果が出るように進めていただきたいなと思っております。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

それでは河原委員、お願いできますか。

○河原委員 ありがとうございます。先ほどITのところでご公認会計士のお褒めのお言葉をいただきましたので、少しふだんの業務からちょっと考えてみますと、やはり業務プロセスというのは物すごく重要で、私ども公認会計士は工場や営業店など回りまして、数字がどのような過程ででき上がってくるのかを見る業務をしているので、業務の理解というのがまずスタートとなりますが、IT導入の中で一番大切なのは、経営者が今後どうしたいかということなんですね。経営者を踏まえてどういう業務の流れがあって、どこに問題があるか、そこも確かに今の問題解決ですが、大きなお金を費やすということは今後どうしたらいいのか、人手不足の問題もあります、また市場のニーズも変わってきます、それに踏まえてどう変えられるかということも踏まえないとIT導入というのはいまうまくいきません。大体がスムーズに予算どおりに終わるところ、予算内の時間内で終わるようなところはまれで、大体が予算以上超過してそれでも不満足というのが現状です。

であれば中小企業庁でIT導入のガイドラインというものをつくっていただけないでしょうか。私、事業承継やM&Aに関して事業引継ぎのガイドラインのお手伝いをさせていただきましたが、当時、M&Aというのは中小企業にとって大変アレルギーになる言葉でしたが、事業引継ぎガイドラインはそこを丁寧に易しく、中小企業者の目線で作っていただきました。IT導入もそういうわかりやすい何か入り口を、名称も今回ITコーディネーター出てきますが、そういういろいろな民間の士業も資格もありますので、もう少しわかりやすいものをつくっていただけたらと思います。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

それでは大浦委員、お願いします。

○大浦委員 前に申し上げたかもしれませんがネットの件です。一つはその前にどうやって質を上げるかなんですけど、これ競争原理って思われるかもしれませんが、今のようにもしも地域割りをしてしまえば競争原理は絶対に働きません。ですので、東大を目指すというのがあっての受験地獄があるわけで、それと同じことが必要になってきます。

今やっぱり私だったら、小出さんのことを知っていたら小出さんのところに行きたいわけですよ。ところが今の私って多分小出さんから教えていただけじゃないですね。熊本と東京ですから。これは重大な問題です。やっぱり競争原理がほしい、じゃと言って小出さん探そうと思って、今ネットで探しました。よろず支援拠点と出して、そしたら県しか出てこないの、静岡をどんなに探しても小出さん出てきません。

この状態で、よろず支援拠点の見直しの主なポイントで4番成果の普及等ってありましたが、よろず支援拠点の広報等に関しては、やはりここに皆様方興味を持っていただいて、どうわかりやすい広報をするのか。ITの話をするんだったらこれが一番ではないかと思えますし、それがやっぱり中小企業にとっては大事だと思います。

2番目、ちょっとゆっくり話をさせてください。継承についてですが、そんなに急いでする必要あるんですかね、継承の話。非効率だと思います。効率的になるっていうのは、やっぱり自分でこれはまずいんじゃないかなと思ったときだと思います。じゃ、どうやったらまずいんじゃないかなと思わせるかということなんですけど、一番簡単なのは、とにかく何も考えていない中小企業の方々を集めていただいて、財産目録と借入金を全部自分で書き出させてみるというシートをつくる。それで個人と商店としてのB/Sをつくるんですよ。そうするとその時点で、あなたが死んだら一体相続税幾らかかるのかというのがわかります。経営がうまくいっている人ほどドン引きするはずですよ。うまくいっていない人はもう死ねばいいだけです、本当に残念ですけど。ただそのときに子供は相続放棄をすればいいだけです。だけれどもうまくいっている場合に、俺こんなに頑張ったのに、このままじゃ子供にはひどい迷惑がかかるんだというのがわかるはずですよ。

ちなみに私、父が死んでから17年たちましたが、いまだに当時の相続税を払っております。経営がうまくいったというか、実はうまくいってなかったんですけど、とにかくにも内部留保がいっぱいあった医療法人をやっていた親を持った子供の現実であります。私は17年この国にすごい金額の相続税を毎月毎月支払いながら生きております。ですのでちょっとだけ重く受けとめていただけるといいな。

じゃ、継承とかいろいろやってくださるのに、金融機関いいんじゃないかなというのがあったじゃないですか、支援機関で。私、金融機関様から一回もいろいろと支援をしていただいたことがありません。経営22年やっております。彼らはしてくれたことあったかなと一生懸命考えたけど、今ここでされている話は一体どなたに向けてされているんでしょうか、一度お調べいただきたいんですよ。されたことないんですよ、だって。

ただ一回だけ意地悪を真剣にされたことがあります。それは父が亡くなったときです。一応メインバンクと思われているところから、5,000万か何かの手形をそのまま返せと言われたのかな。以来、絶対に私は金融機関は信用しないということと、メインバンクは持たずに、一応あるんですよ、だけどバランスをとるということを私の至上命題にしてやってまいりました。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは高田委員、先ほどの積み残しのご意見を。

○高田委員 最初のこれ、先ほど森さん帰られちゃいましたけれども、商工会のほうから、ほとんど小規模というのは悩みがどういうことか整理できている人っていうのは少ないんだというお話ありましたよね。あのお話というのは、ある意味で専門家の、必要とされている専門家はということかというのを言いあらわしているんだと思うんですけど、一つはだからそういう全体の構成能力に優れた専門家というやつをふやさないといけないということかなと思うんですね。浅い知識でいいから、ある程度そういった悩みに対応できるような人という意味ですけどね。

いずれにしてもそういう専門家って今までとったことがあるのかという話は、数的に言うと多分中小機構の専門家の中では極めて少ないと思いますね。それが一つですし、しかもそれを解消する方法は多分いろんな議論の末できたのがよろずだと思えますよ。それぞれの専門家が集まって対応するというやり方ですね。だからそういうやり方が多分あるだろうし、もう少し全般にそういった整理ができるような専門家というのはあってもいいだろうという気がします。

それからもう一つ、私もこれ5年目になりますけれどもいろいろ見ていますと、これはある意味じゃ当たり前かもしれませんが、いろいろな課題が、今まで議論になかったものが課題として出てきますよね。そういうことは新たな課題に対する専門家って急にそこに今までそういうことが起こるからとっているということは多分ないんですよ。したがって課題に対応できる専門家というのはどういうふうに、簡単にいうと今までの専門家から入れかえていくのかという作業というのは少し考えなきゃいけないなと私は思っています。

そのときにそう考えるべきことは、今までの専門家のいわゆるとり方というのはツリー状に、例えばものづくりで言ったらいろいろ製造業分けますよね、その中でまたいろいろ経理なんかで分けますよね、そうやって分類した結果、それにはまる経理の専門家という形でとってみたりするわけですよ。そういう細分化された形での専門家というのは、どうも現在のいろいろな問題に十分対応できないケースが多くなっているんじゃないかと。だから従来型のそういう専門家がいても当然いいわけですよ。自分の悩みがわかって自分で整理できて、ここのところはわからないと。そういう意味で本当の意味での専門家という人の助けを借りたいというケースも当然あると思いますから、そういう人はいていいし。ただそういう人がほとんどだという現状が、少なくとも中小機構の場合には多いという気がします。

そういった意味ではそういったことを、新たな課題に対応できるような専門家をどういうふうに探したらいいか。探すときに今言ったようなツリー型のことでやるとなかなかはまらないとか、ある分野を含めた形でいろいろできるというようなことで探さないといけないというようなことになると思うんですね。したがってその辺どうやってやるかとい

うのはこれも課題なんですね。

それから3つ目ですけど、そういう専門家がいたとします。そういうニーズのある人とマッチングでどうやってやるんだという問題がやっぱり残っているんですよ。先ほど来いろいろ言われていますけれども、そういう人を見つけられないというその問題ですね。

次に全体の今までの中小企業の基本的な政策の根幹にかかわるかもしれませんが、いわゆる具体事例でやるというのは議論としてはとてもわかりやすくいいんですけども、要はこれをもって全体の数をどうやって上げていくかということに対応できることがどうも十分じゃないんじゃないかと。

したがってそれはある意味ではITを使えとか、今我々がやっているわけですけども、言いかえるといわゆる事業者の方々が気づけるようなそういう仕組みをつくるとか、自分でちゃんとそういうような専門家を探せるとか、そういうことを含めてデータベースいろんなものを整えていかないと多分なかなか難しいだろうと。全体の数を上げていくことにはならないと。セルフヘルプが基本原則として、それができるような環境をどうやって整えるかというのが多分十分じゃないんじゃないかというふうに私は思っています。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

それでは光畑委員、お願いします。

○光畑委員 光畑です。先ほどのITに関してと事業承継に関しまして、小さな会社ではあるんですけども、経営者の立場から二つお話をさせていただきたいと思います。

私、こうした行政とのおつき合いは、一番最初が経産省からIT経営企業100選というのをいただいたというのがそもそも発端でして、このときご推薦くださった方が、たしかITコーディネーターのようなポジションの方だったんですね。

この方が年配の方だったんです。ITコーディネーターと名刺には書いてあるんですけど、でもITのこと聞いてもわかんないかもという印象があり——本当はご存じだったのかもしれませんが——そういう印象がありました。それ以降も、ITコーディネーターという方とお会いすることもあるんですけど、割と高齢の方の印象があるんですね。

きょうご説明いただいた中でも、なぜIT投資を行わないか。ITを導入できる人材がないというふうなことがございました。でも例えば私の周りを見てみますと、おじいちゃんがiPadを使い出しましたというケースが、家庭でもすごく多いわけですよ。文字を大きくして見られるのでiPadを使い始めましたという。これ、多くは孫や子が教えているんですよ。こんな風に、本当に身近にITがわかる人、本当に身近なレベルで、すごく高いレベルじゃなくて、どうやって使うのかというレベルで聞ける人がいるといいのではないかと。今回も身近な支援機関として商工会・商工会議所のような名前が挙がっていましたけれども、そうした所に聞いても大丈夫というふうなことですね。つまりITに関する知識というのが支援者の評価軸に入ってくるというのではないかとというのが一つです。

それからもう一つは、これも見え方の問題なんですけれども、何となく年配の方だと失礼ながら、お詳しくないのではというイメージがあるのと比べて、若い方だと何となくわかりそうな気がする。単純にイメージの問題ではあるのですが。

それから、社会経験もあり、経営的な経験もありという年配の方がITを覚えていくというより、ITネイティブである若い方を育ててコーディネーター予備軍にさせていただくのもありではないかと。ちょっとその辺のやり方はわからないですけども、そうした人たちの姿が見えてくると、見た目的にもお願いしやすいのかなと思います。「使い方を本当に丁寧に教えてもらった」「こんなことまで教えてもらえるのか」というコメントが先ほどアンケートの中ありましたけれども、まさにそこで、実際、自分より年上の経験豊かな方にすごくつまらないこと、たとえば「どうやってスイッチ入れるんですか」みたいなことをなかなか聞けなかったりするわけですね。

そうしたところもありますし、それからそうした方たちがITの知識をつけていくのと、若い世代の方たちが、逆にITはネイティブであるけれども、それ以外の知識をつけていくのとどっちがいいかというふうな、これは投資効果もかかわってくるのかなというふうに思いますので、その辺の見た目というのもぜひ少し意識していただけるといいかなというふうに思いました。

それからもう一つ、事業承継に関しまして、私もまだ事業承継するという時期ではないんですけども、今、大学に行ったり、いろんな講演をしたり、行政の方とご一緒したりするような活動もふえてまいりまして、モーハウスの会社のほうは誰か回してくれませんかちょっと思ったんですね、ことし。じゃ、今の社員の中で誰かいませんかという、誰も手を挙げないわけですよ。じゃ、ハローワークでそういう人を募集しましょうかという、いないわけですね。じゃ、経営者を外から呼んできますかという、物すごくお金がかかるわけです。

それで、これもまたエフビズさんになるんですけども、そんな話をちょろっとしていましたら、例えばETICさんという、NPOの支援をしていらっしゃる団体があって、モーハウスさんというNPOに興味がある人とか、社会企業に興味がある人だったらぜひそれは社長につきたいという人が幾らでもいると思うよ、相談してみたらどうって言われるわけです。あるいは、今、若い世代の中で起業したいという学生も非常にふえていますし、本当に始める方もいっぱいいらっしゃいます。

それで、私もそうして考えたときに、M&Aというほかの企業にお願いできないかなということもその中で考えたんですけども、外から引っ張ってきた人、もう既に経験おありの方、それからほかの会社に面倒を見てもらうという、じゃ、今の会社で大事にしている哲学とか企業文化ってどうなるんだろう。私たちの場合、子連れで働いていますから、じゃ、この人たちって損得で考えてやめさせられちゃうよねというふうに考えるとなかなかお願いできない。

そうすると選択肢として、本当に若い方たちが入ってきて、ハローワークにはいない

けれども、そうしたことに興味がある、企業を立て直して自分でそこで第二創業みたいにしていきたいという人ってきつといるんじゃないかと思うので、そうしたマッチングも今のM&Aの中に入っているのかもしれないんですけど、すみません、ちょっとその辺不勉強でわからないんですが、ここに関してもぜひ若い世代をそうしたベテランの社長さんたちが育てていくというふうなそういうところもあるといいのかなというふうに少し思いましたので、すみません、本当に素人の考えで申しわけないんですけども、少しお話しさせていただきました。

ありがとうございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

もうどなたも名札が立っていないように思います。もしあとお一方お話になりたいという方がいらっしゃれば……よろしいですか。

じゃ、私のほうから一言、二言申し上げたいと思います。本日は、皆さんの話を伺って大変勉強になったと思っております。いろんな意味で大変貴重なご意見をいただいたというふうに心から感謝をしています。

幾つかあるんですけども、1つ目のポイントは、実は中小企業のIT導入のボトルネックは自分で自分が何をやっているのかというところを見る化できていないというところにある、という点です。実はIT導入のボトルネックは、IT導入の前の段階のさまざまところにあるんじゃないかというようなことを随分いろいろと多くの先生方にご示唆をいただいたと。

利益を上げる方策そのものがまだわかっていないとか、あるいは業務の理解、IT導入の前のガイドラインみたいなものが全くないから入らないんじゃないかとか、実はITの専門家に行く前の段階で、そもそも何がどういう流れで起こっているのかということを見る化するという経営の基本的な作業が必要なんだということだというふうに理解をいたしました。

基本的に自分で仕事ができるということと、自分の仕事を表現できるということの間に実は結構な距離があって、仕事を表現できる人を育てていく、そういう仕組みがどこかに入ってくないと、日本の中小企業がITを活発に活用するという時代がなかなか来ないのかもしれないなというふうに考えましたので、その意味では今回の案は今回の案で一つのポイントをついていると思いますけど、次の課題でそういうところにも取り組んでいかなきゃいけないんだなということを強く意識をしました。

もう一つは、以前から気になっているよろず支援拠点の今後の運営というこの複雑な組織図なんですけど、組織デザインの専門家としてはまだもう一段の工夫が必要だとは思いつつ、しかしここまでよくこぎつけていただけたというふうに一方で感謝をしながら、しかしまだこれは改善の余地が残っているなというふうに思っているところもあります。私のような組織設計の人間からすると、評価の軸と、任命とかお金が来る軸が違っているということ自体が、なかなか品質管理をするのが難しいところがあるなというふうには思っ

ています。

ただし今回、行動指針というようなものが事前に示されて、それによってまた評価をされるという、私の専門領域でいうと、ゴール・セッティング・セオリー、目標設定理論ともに近いものが組み込まれています。

私が授業で教えていることで申しますと、この世で生産性を上げるスタイルというのは幾つかあるんですけど、一番効くのは権限委譲ではない、任せることではない。一番効くのは、すごく悲しいことに、金銭的インセンティブなんです。これはどこでやっても金銭的インセンティブが一番生産性向上には有効だと。実はお金を稼いだ後で、それが自己実現に使われることもあるので、金銭的インセンティブは多様な経路で有効性を発揮します。日本社会というのは結構金銭的インセンティブに頼らない仕組みで動いていますけれども、本当はそれが最も強力な生産性向上の手段だと言われています。

次に良いと言われているのがこのゴール・セッティング・セオリー、事前に目標を設定させて、その目標にあわせてどれだけ進展があったかというのをきちんとはかっていくという、これが2番目に優れた管理の仕方だというふうに言われて、これは実証研究の結果が結構ありますので、はっきりそういうことが出てきているので、授業でもそういうふうに教えているわけですがけれども。そのゴール・セッティング・セオリー的な要素を取りしているという意味では、この管理の仕方は随分進歩してきているというふうに思っていますので、そこはプラスだと。

ただもう一つ、大浦委員が最後のほうでおっしゃっていましたが、質を上げていくというときに競争の要素というのをどう入れ込んでいくのかというのは、組織設計の中で極めて重要な要素だと思いますので、単にトップダウンで決めていくだけでなく、実は競争の要素をちょっとでも入れる、顧客からの評価の要素を入れる、競合他社との差をちゃんと見せてあげる。何かその種のものが見えるような状況になると、恐らくこのよろず支援拠点のクオリティーというのはますます上がっていくという可能性はあるだろうと思うので、どの程度この競争の要素を入れられるかどうかはまた別の問題ですが、今後の課題として十分検討に値するご意見だったかなというふうに私は理解をします。

ちょっと長くしゃべり過ぎましたけれども、私のほうの意見はその程度にして、事務局から何かリスポンスがあれば。

○宮本長官 すみません、遅参して恐縮でございます。皆様方の意見全てお聞きできなかったのが、拝聴させていただいた範囲で一言、二言、三言、申し上げます。まず、ITについて皆さんのご関心が非常に高いというのは改めてよく認識させていただきました。

ITについては、実は別の委員会でも検討しており、本分科会で本日ご提示したのはどちらかという支援機関の観点からに限ったものであります。セキュリティの懸念がある、全体がバラバラ感があって情報がうまく提供できていない、あるいはそもそもITのニーズそのものが顕在化していないが実はたくさんある、そういう幾つかのご指摘については、別途、できれば専門的な場を別途設けて、検討を深めていきたいと思っております。

方、BPRを入れないと意味がない、業務上も改善しないと意味がないというご指摘もたくさんございましたが、まさにそういう観点でITベンダーではなく支援機関とセットで対応する必要があるという問題意識で本日の資料を作らせて頂いております。

更には、全体的に制度を整えて、もう少し、初めのころは集中的に強制的に中小企業の方々にITの意識を高めてもらう仕組みも必要かなと思っています。

それから、よろず支援拠点につきましては、分科会長を含めていろいろご意見いただきました。ありがとうございます。まさに分科会長が言われたように、競争原理も必要な反面、ある程度、地域間で最低限そろえなければならない部分も必要とか、行動指針につきましては、哲学的なものでマニュアル化しないことも必要な反面、ある程度レベルを備えないといけないなど、皆さん問題意識もわかりつつ、それを具体的にするにはどこまでどういう加減でやったらいいのかお聞きしながら悩んでいたところでございます。引き続き検討させていただきたいと思っております。

最後に、中小企業の方々が、自分たちの問題が何なのかわからないまま相談に来ているとか、あるいはわからないまま相談に行くと当然ながらその効果は出てこないとの指摘をいただきました。この点について、自分の仕事を認識して表現できるようにする支援というのが大事というご示唆を分科会長からいただきました。

この点は、実はITだけではなくて、人材を外からとるときにも同様の問題があると、日本人材機構の小城社長もおっしゃっていました。どういう人材がマッチングするかという以前に、何をしたいのか決まっていけないのでどのような人材を派遣してよいかわからないという議論です。多分中小企業のいろんな支援策をする際の大前提になる課題かなと思っています。ただこれも、なかなか実際どういう制度ができるのか、今すぐ思いつかないですが、時間をいただいて、できればこういう問題についても今後アドレスできればと思っています。

本日はどうもありがとうございました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

これから事務局から今後の進め方についてご説明をお願いします。

○飯田課長 資料6というのを、最後ごらんくださいませ。きょうは金融と事業承継とITについてお話しいたしましたが、そのほかの課題もいろいろございます。また考えて、またその分野についての議論をしていただければと思っています。

よろずについては、きょう骨子でしたけれども、取りまとめをいただければと思っています。金融機関の取組状況ということ、金融機関の皆様からも次回は少しプレゼンをしていただいて、金融機関の方々にも来ていただきましたら、一度ちょっと中断しておりますが、4月になりましたら認定支援機関の議論につきましても再開したいと思っております。5月ないしは6月に中間取りまとめということでお願いできればというふうに思っております。

次回なんですけれども、少し議題が多ございますので、ちょっと2時間半ぐらいお時間

をいただくかもしれません。早く終われば早く終わることなんですが、少し長目に設定させていただくかもしれませんので、また調整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。

○沼上分科会長 以上をもちまして中小企業経営支援分科会を閉会いたします。

本日は長い時間おつき合いいただきましてありがとうございました。

午後4時01分 閉会