中小企業政策審議会

中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会

（第２回）

令和６年８月30日（金）

経済産業省中小企業庁

午前１０時００分　開会

○植田委員長　それでは、定刻となりましたので、ただいまから、第２回「中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会」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、また、お足元の悪い中、御参集いただき誠にありがとうございます。本日も円滑な議事運営に御協力をお願い申し上げます。

まず、配付資料について事務局から説明をお願いいたします。

○黒田小規模企業振興課長　配付資料の確認をさせていただきます。本日もお手元のiPadで表示・御覧いただく形にさせていただいております。資料が表示されていないなどの問題がございましたら、事務局までお申しつけください。

以上です。

○植田委員長　それでは、議事に移ります。本日は２つの議題について御議論をいただきます。１つ目が「経営力の強化」について、２つ目が「支援機関の体制強化」についてです。

まず、前回の議論を踏まえた資料２「本日の論点」について、事務局から説明をお願いいたします。

○黒田小規模企業振興課長　資料２を御覧ください。本日の論点でございます。

論点１、小規模事業者の特徴を踏まえ、経営力の強化に向けてどのような取組が必要か。小規模事業者は多様性があり、地域とのつながりが強く、意思決定が迅速である一方で経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）に乏しく、事業環境変化に対して脆弱であるという特徴がございます。前回、委員からいろいろと御意見、御指摘がございましたが、小規模事業者の経営力、稼ぐ力を強化するためには、事業環境の変化を的確に捉え、小規模事業者としての強み、多様性、地域とのつながり等を生かしつつ、経営者自らが経営課題（販路開拓、マーケティング、人手不足、資金繰り等）に向き合い、経営戦略を考えることが必要ということでございますが、具体的にはどのような取組が有効であるかというところでございます。

続いて、経営資源に乏しい小規模事業者が単独で経営課題に対応していくことは困難なため、支援機関による伴走支援、リテラシーの向上を含むという御意見もございましたが、そういったこと、また、小規模事業者同士の連携が重要だということで、例えば共同商品開発、共同調達、業務効率化等でございますが、具体的にどのような取組が有効であるかでございます。

論点２でございます。小規模事業者の経営課題が複雑化・多様化する中で、支援機関の体制強化のためにはどのような取組が必要かでございます。支援機関による伴走支援の業務量が増加しているというお話がございましたが、そういった中で商工会・商工会議所のマンパワー不足により従来型の支援体制で対応が困難となる中、支援体制の強化、例えば広域的な支援体制の構築、支援機関同士の連携強化などといったところが有効だというお話がございましたけれども、具体的な留意点、課題は何かというものでございます。

最後に、限りある支援機関のマンパワーの中で支援機関の質の向上、ナレッジ・ノウハウの共有等、また、業務効率化というのは支援機関の中でも重要であるというお話がございました。そのための方策としてデジタルツールの活用が有効ということでございますが、実施に当たっての具体的な課題は何かということでございます。

２ページ目に、前回の委員会での各委員からの関連する意見をまとめておりますので、御参考いただければと思います。

事務局からの説明は以上でございます。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、論点に関して委員や本日お越しのオブザーバーから説明をいただきたいと思います。まずは資料３について、水野委員より御説明いただきます。水野委員、よろしくお願いいたします。

○水野委員　それでは、始めさせていただきます。

オンラインから失礼いたします。立命館大学の水野でございます。経営者の経営力の強化ということでお題をいただきましたので、僭越ながら報告させていただきます。

まず、私が出版してきた本の紹介からさせていただきます。上段の４冊が研究書、下段の４冊が教科書となっております。本日の議題に関連する書籍が赤枠で囲った４冊となります。

『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』は、ものづくり中小企業がイノベーションを実現する論理を明らかにしたもので、中小企業者に対するメッセージとしては、経営資源が少ないなどの様々な制約に直面しながらも、中小企業だからこそできることを伝えたいというメッセージを込めました。また、この本の中で中小企業間がネットワークをつくってイノベーションに取り組む事例を紹介していまして、そこからイノベーションを実現する機能するネットワークの仕組みづくりができれば、単独で取り組むよりも、また、単独では得ることが難しいより大きな効果を得ることができるというメッセージも込めました。これは切磋琢磨し合える仲間づくりやネットワークを構築することの重要性を指摘しています。中小企業の経営力という観点からも一つの重要なポイントになると思われます。

１冊目の本を書いて気づきがありました。それは保有資源に大きな制約を抱える中小企業が持っている保有資源を十全に活用して、新たな事業展開や製品開発に結びつけたということが少なくないということでした。そこで、この戦略と論理を明らかにしたものが『戦略は組織の強さに従う』になります。

２冊目の本を書きますと、また新たな気づきがありました。それは新たな事業展開や新製品開発のきっかけや転機は、直面した状況や制約、逆境に対応するプロセスで現れるということが少なくないことでした。そして、周りを見渡しますと、世界の経営学者が集まる学会のジャーナルで、経営学においてもレジリエンス研究を蓄積することの重要性が問われていたり、伊丹敬之先生の『経営戦略の論理』の中で「結局、安定な企業の中に生ま

れるのは、慣性であり、緩みである。それを、環境の不安定さが、いわば修正してくれる。ぶつぶつと不幸を嘆きながら、じつは鍛えられている」という指摘があったりします。ということで、レジリエンスに関する研究の系譜を整理して、レジリエンスを発揮するための「転機のマネジメント」についての議論を展開しました。ただし、転機のマネジメントの力を発揮するには、藤本隆宏先生の『生産システムの進化論』で主張されているような「日頃の心構え」や、私の論文で追究した“Provision”、いわゆる「備え」が必要であると改めて実感した次第であります。

ただし、世の中を見渡しますと、中小企業が日本経済の足を引っ張っているのではないかという議論が散見されます。OECDの調査報告書を読んでみますと、中小企業のR&D投資がOECD加盟国の中で一番低いというデータや、小さい規模のままにとどまることが有利に働くという政策が企業規模を大きくすることを妨げているという指摘、中小企業は生産性が低く、その改革を行うことは日本経済を考える上で取り組まないといけない課題の一つであるという主張がなされています。５年前になりますが、アトキンソンさんが出版された『国運の分岐点』においても、随分と厳しい指摘がなされています。

しかし、企業経営者の資質が問われているということへの言及は、実は中小企業・小規模事業者の経営に限ったことではありません。三枝匡さんは『経営パワーの危機』のあとがきの中で、「1980年代半ばから日本企業の経営者的人材が枯渇して経営力が低下していることに気づいていた。日本人の経営的力量を上げなければ、日本が危ないと思った」とまでの危機感を示しています。

また、神戸大学の三品和広先生は、『戦略不全の論理』の中で「経営幹部が意思決定を行う経営の機能の役割を果たさず、目標達成や進捗管理などの管理の機能の役割ばかり果たしている。だからこそ、企業や事業の戦略が機能していないのだ」という主張をしています。

これらの指摘に対して、ケースメソッドが一つのソリューションとなるのではないかと個人的に思っておりまして、ビジネススクールの教育手法としてケースメソッドを実践しています。ケースメソッドは、もともとハーバード大学での伝統的な講義に対するアンチテーゼから始まりました。高等教育手法としてケースメソッド教育に着目したのが慶應義塾大学のビジネススクールでした。

私のケースメソッドの実践を踏まえて教科書として出版したのが、青山学院大学ビジネススクールの黒岩健一郎先生との共著である『ケースメソッドの教科書』となります。スライド８が章の構成となっております。

ケースメソッドの学びの特徴を簡単にまとめますと、学習を段階的に深めていくという構造になっているということです。まず個人学習をし、次にグループで学習して、最後にクラス全体で学習するというスタイルを取ります。自分で考えているときの思考とグループで考えたときの思考、そしてクラス全体で考えたときの思考の違いを実感します。そのため、多様なバックグラウンドを持った人々が集まれば集まるほど、多面的で深い議論に

なっていきます。それとともに、自分の思考がいかに甘かったのかを実感することもあります。そのような気づきや学びを経営実践の中で活かしてもらうという学習方法です。

ただし、ケースメソッドが成立するための条件があります。まずは、学習者の事前学習。これがないとせっかくディスカッションしても浅い議論になってしまいます。次に、学習者の主体的な取組・態度が求められます。そして、同じ志を持った仲間として場が「学びの共同体」に進化することです。ここでは、心理的安全性が確保されていなければなりません。

このような授業を立命館大学のビジネススクール、RBSで実践してきています。ここで少し簡単に、RBSについて言及させていただきます。本研究科のミッションは「未来を切り拓く次世代のビジネスリーダーを育成する」を掲げておりまして、物事の本質を見抜く力、世界の潮流を読み解き、自分なりの未来を創造する力、考え抜き、覚悟を持って意思決定する力を鍛えるビジネスパーソン教育をしています。経営管理専攻では、経営層やこれから企業経営を担う人材を多く受け入れている傾向があります。

RBSでは、授業で使う教材を開発するようになってきました。社会人のゼミ生が自社のケース教材を開発し、新入社員研修や幹部研修で使うという実践例も出てまいりました。

ケース教材のイメージを持っていただくために、スライド12を用意しました。ケース教材のアウトライン、見出しです。「剣菱」というブランド名で展開している酒造メーカーがどのような戦略やマーケティングを実践しているのかというケース教材です。

このケース教材を使って「何を議論するのか」をお示ししたのがスライド13になります。まず、自分事としてケース教材に取り組んでもらうために、受講生には剣菱酒造の取締役になり切ってもらいます。「結果を出さないと、すぐ解任されますからね」などと付け加えて臨場感を持たせます。そして、「自分が剣菱酒造の取締役であればどうするのか」を、真剣に具体的に考えてもらいます。８月11日にこのケース教材を使ったワークショップを行ったのですが、剣菱酒造の社長にお越しいただいて、ケースディスカッションの後に社長と対談をして、「参加者の意見は取締役として合格だったのでしょうか」と問うなどして、参加者にとっては貴重な学習の機会となりました。

私が担当する「戦略的意思決定」の授業では、１回３時間20分（200分）でこのようなケースディスカッションをして、ビジネス書について議論します。戦略的意思決定ですから、徹底的に経営者の意思決定や責任について議論します。経営者としての覚悟や自覚を高めてもらうために、このような著名な経営者が記した重要なメッセージも伝えていきます。「現状維持は実は一番危険な選択肢です」とか、「流れない水は腐る」とか。経営者として重要なことは何か、現状維持でいられるほど世の中は甘くないというメッセージも伝え続けています。研究者も一緒なので、自戒を込めまして伝えています。

このようなケースメソッドを使った研修は、中小企業大学校でも実施しています。中小企業大学校の東京校と関西校で実施しているのですが、この高度実践型経営力強化コースは、安倍政権時代の「未来投資戦略2017」がきっかけでした。Ⅲ．地域経済好循環システ

ムの構築、「１．中堅・中小企業・小規模事業者の革新／サービス産業の活性化・生産性向上」の中の一つに「中小企業大学校の機能強化」と挙げられておりまして、そこからケースメソッドの研究仲間が集められ、議論してこのコースが出来上がりました。全13日、６か月のコースで、１か月に１回、２日連続のタームが組まれていて、ケースメソッドの研修が行われます。参加者からのアンケートなどを参考にしながらプログラム内容を少しずつ変えています。中小企業がどのようにAIを活用するのかを考えるタームもあります。

このスライド17と次のスライド18が実際の研修のパンフレットになっています。

そして、スライド19が私のプレゼンテーションの結論に当たる部分です。やはり中小企業や小規模事業者の経営リテラシーを高めることが重要であると考えています。経営リテラシーを高めるために共に学ぶ仲間づくりは大事ですし、経営者としての自覚や覚悟を高めることも重要です。そのような場を提供するということも重要になるかと思います。

また、経営課題の解は簡単に手に入るものではなく、自分で考えて導き出すという思考も重要であると考えます。その上で意思決定能力を磨き、実践力を身につける。そういう行動が経営者には求められるのだと思います。そして、支援機関はそのような経営者を支援する重要な役割があると考えております。

私からのプレゼンは以上になります。御清聴ありがとうございました。

○植田委員長　ありがとうございました。

続きまして、資料４について三神委員より御説明いただきます。三神委員、よろしくお願いいたします。

○三神委員　本日は貴重な機会をいただきましてありがとうございます。

私の本日のプレゼンテーションの立場ですけれども、前回、簡単な自己紹介で構造変化が起きるときにどんな現象が起きるかということばかりを追ってきたソリューションジャーナリズム、あるいはバックキャスティング型のジャーナリズムに該当いたします。今現在、並行してグローバル化を進めている中小企業の社外役員を務め、また大企業向けに未来洞察、ストラテジックフォーサイトという領域ですが、従来型の積み上げでは立ち行かなくなっているので、開発部門向けにアメリカの資格を取得しリサーチや情報提供サービスも担う形を取っております。

そこに現場からの発掘情報をあわせて本日はお話いたしますが、実地調査歴は遡ると地域経済という言葉があまり注目されていなかった時代､NHKの経済番組で全国の事例を発掘し、解説のアンカーも務めており、こうした一連の経歴を圧縮して事例抽出から構成した資料になっております。

まず、中小というよりもむしろ小規模事業者の重要性とはそもそも何なのかから始めたいのですが、まず多重の下請構造の中で典型的には建設や電気工事、IT、広告、ほかにも日本は基本的にこういった産業構造になっております。中間マージンが抜かれ、トップ層は巨大なプロジェクトマネジメントなどをするので決して批判されるものでもないのですが、最終的に実際に本当に必要な技能のスキルセット、あるいはジョブのサイズを回せる

方たち、最後に業務が完結する業務遂行をしているのは小規模事業者です。この方たちがきちんと継続性を持ったビジネスモデルの中に組み込まれていかないと、実際業務が終わらないということが現実問題としてあるかと思います。

次に、人口減少のトレンドでは、既に一部報道で大型のショッピングセンターであったり、小売であったり、百貨店も含まれる店舗縮小が発表されていますけれども、大企業の支店は彼らの母体組織の基準で損益分岐点を割ると地域から撤退が起きます。巨大資本の店舗等拠点がなくなると、ドミノ式に周辺経済が弱体化していくという、人口減少トレンドは非常に特殊で、従来型の発想では撤退ドミノが加速していくわけです。人口動態を見るとさらに加速が予想されます。

これに対し地元の中小主体であれば、母体も大きくないため、利益が出せる商圏や手法もある。本日のお話はこの手法の中でも一部、連携と業務効率化の事例共有をさせていただけたらと思います。

小規模事業者は商店街の形成、これは日本特有の非常に魅力的なコンテンツとしての見方もでき、歴史やお祭りを含むコミュニティーの担い手でもあります。お祭りに関しては文化的な観光資源的な重要性以外に災害時の復興基盤的な意味合いがあります。お祭りの伝統が守られていたところほど、災害後の復興速度で差がつく例が実際にありました。建設的な意見をどんどん上げてくる、安否確認の名簿が既にそろっていたりする地道な意味でのレジリエンス基盤が強くBCPの基本になっているわけです。そして、次の箇条書きですが、日本のソフトパワーの源泉であるクリエーティブ産業なども、多様性・独自性・企画力の源泉というのは小規模事業者の集合体をなしているからであるということ。

最後、起業というとどうしてもハイテクスタートアップ型が連想されやすいのですけれども、基本的には小規模事業者があり、そしてそこから少しずつ人を雇い始め、法人化をし、そしてどんどん高度化していくのがむしろずっと続いている主流であり、会計プラットフォームなどは個人事業主であったり、小規模事業者に対して法人化のアドバイザリーというものも既に進めている背景がございます。

新しくどんな手法が生まれているかが次のページからになります。左の図から御覧いただければと思います。まず、連携の例です。連携というのは言葉が非常に大きい面がありまして、いろいろな手法があるのですが、まず左側が営業の連携のパターン。サービス百貨店化という独自につくってしまった用語を前回お伝えしてしまったのですが、こちらの上の図に商店街がありまして、いわゆる個店単位での物販になりますと、人口が減ると量的な売上減になり、打ち手がなくなります。これに対し下図のターゲットとなる人口減地域は過疎化が進みますので、むしろ増えていく市場として不便解消サービスといった質的な需要が現れます。これをマッチングするため、既に山形県の商店街などで始まり、より高度化したものが長野県の山間部でもありますが、商店街が御用聞きサービスを一覧化し、高齢者対象ですとチラシの共有レベルから始め共同の窓口をつくり、困り事の解決プラスアルファというサービスフィーを取る。あるいは店舗ごとに別の御用命を聞いたときに企

業を紹介してあげるときの紹介フィーといったもので売上げを補完していくビジネスモデルが営業連携で昨今起きております。

このとき政策的手当てが必要であろうなと考えられるのが、例えば送り迎えを有料で広域で分業した場合、タクシーなどの営業許可との問題が出るなど、現状の規制の中だと回りづらい、そんな声も聞かれます。

２番目の連携例は共同経営型の都市開発です。自治体や大手のディベロッパーでは人口が減る、あるいはショッピングモールが潰れてしまったところは損益分岐点を割るため進出してもらえないのですね。そこで実際に生まれているのが中間的な仕組みづくりで、しかも出生率を短期で上げるビジネスモデルが組みこまれているのです。これは広島県内の例なのですけれども、何をしているかというと、まず参加している業種としてはどこにでもある業態で、一部の住民の中には電力会社に勤務されている方などもいらっしゃるのですが、まず工務店、電気小売事業、住民による共同出資で、不動産仲介業は営業代行的に協力をします。このピンクの丸印が単なる空き物件賃貸と異なるポイントの一つです。90平米以上ないと３人は産まれない相関があるのです。そして、オール電化に地域会社の発電プラント売買収入を充てて家賃と水道光熱費を下げます。出産可能世代が住む方の候補となりますが、彼らの家計から費用負担を大幅に減らす。そして、車通勤で１時間ぐらいの小規模コミュニティーであれば土地の値段が下がっていくので、さらに若い世代を呼んだときに住居コストが下がる計算の下に、この会社が住民の規模500人、あるいは1,000人ぐらいの規模のところで運営しているわけです。類似規模ならできるモデルですけれども、高齢化が進むと人が減っていくわけですが、空き家をリノベしてオール電化にして賃貸受託をこの会社が受け、売電プラントも開発メンテも自分たちでやるので、外にお金が出ていかない。そこに対して出産可能年齢のある程度安定した企業勤務者をここに呼び寄せ、住宅の間に垣根を設けない工夫により地域全体で疑似的な親戚付き合いのような形でお祭りで顔合わせをし、単身高齢者が子育てにも参画します。お母様方にしてみるとここだったら一日24時間しかない間でリモートで副業もし、そして企業勤務の立場も維持し、子育ては地元でやってもらい、売電収入があるので賃料は年間に１万しか払わなくていいと。それで急激に貯蓄スピードが上がることによって人生の計画が立てやすくなって３人は子供を産める。実際にそういったお声がありまして、ここは出生率2.28以上を安定して出しておられます。世の中に起きてしまったシステムの不整合を小規模事業者の連携で修正し、出生率につなげているのです。

駆け足になりますが、次の事例は業務の効率化です。連携とは微妙に違いまして、まず左側。費用効率の観点で起き始めているのが持ち株会社を地域や産地単位、あるいは似た業種単位で作る手法です。先ほどは近隣エリアでしたが地理的に離れていても可能なモデルです。バックオフィス業務を持ち株会社が統合しDX化を担ってしまうやり方や、温泉街などで始まっているDX以前の戦略立案、広報機能を持ち株会社が持ち、人が足りない場合はプロボノで一流のキャリア層を半年だけ戦略立案で入れるといったマッチング母体にし

ていく手法です。

一方、資本関係までは持たないケースが下のデスクのマークになっているグレーのところです。資本関係を持たずに受注、あるいは調達だけを共同でやっていくというケースもあり、これは前回少しお話しした極めて小規模なお父さんお母さんだけでやっている電機店では大分昔から共同受注を大規模に全国単位でやっておられます。これによってコストカットをしていく。

そして２番目、右側、今度は売上げサイドです。これはマーケティングのシェアです。熊本県などで一部出ている例ですが、DX名目で教育助成金が様々出ていますが、ピンポイントに地域の女性シニア、デジタルマーケティングの教育助成にターゲットを明確化しています。売上効率に貢献できるオンライン業務ができる層を地元で増やす。図でいうと雲のようなベージュのところから下に進み、フリーでマーケターとして案件を取っていけるところまで支援します。地域内のプロボノや副業も含みなるべく地域内の小規模事業者のマーケティング支援案件をとっていく。

このとき、実は商工会やいろいろな職能団体、商店街が案件のマッチングの取りまとめができればいいのですが、散見されるのは、例えば商工会・商工会議所単位だと、図で言うとこの中でのマッチングといいますか、ここの方たちに自社でデジタルマーケティングができるようになりましょうという教育を施すということは既に起きているのですが、個店単位で自社で閉じてしまうわけです。この、自治体で一部やっておられるような循環では教育を受けた方たちはいずれフリーでもっと案件を取っていく。地域を横断してやっていくという形になっていくわけです。この図は自治体の中に組織があるという意味ではなく、地域単位で見たときにいろいろな固まりのハブになるであろう組織に余地があるのではないかということで、このような図にさせていただいております。

以上、駆け足になってしまったのですけれども、従来型の積み上げでうまくいかないものは、人口の減少局面に入っているので、連携と一口に言っても目的的にどこにどうビジネスモデルを組んでいくかが重要です。誰にどのようにメリットがあるような設計にしていくのかと取りまとめる役割として財界団体が位置づけられると考えます。あるいは国が支援していくときにも、従来と違うサイズでの動きは、例えば企業向けやエリア単位でかけていた規制が不整合となるため、目的別の特区的に柔軟に運用する準備が今後必要であろうとも考えます。その前提イメージとして事例共有をさせていただきました。

大変早口になりましたが、以上になります。

○植田委員長　ありがとうございました。

続きまして、資料５について、黒澤オブザーバーより御説明いただきます。黒澤オブザーバー、よろしくお願いいたします。

○黒澤氏　御紹介いただきました、黒澤と申します。今日は主に論点２の観点から事例の御報告ということでさせていただきたいと思います。資料はたくさんありますが、主に前の４枚のスライドで御説明させていただきたいと思います。

まず、埼玉県商工会議所連合会で広域指導制度というものがございまして、これは2021年４月に設置されました。設置の背景ですが、経営支援を各商工会議所独自の方針でやっていたことによって実績にばらつきが出てきたため県の連合会に広域をサポートできる体制をつくって全体の底上げを図る必要がある。もう一点が、経営支援人材の育成にはある程度時間がかかるので、専任職員を人材育成に充て、OJTを通じて指導能力の強化を図る必要がある。この２点から埼玉県に要望いたしまして、広域支援体制がスタートいたしました。商工会議所・商工会それぞれの連合会にまず広域指導員を常勤でそれぞれ２名ずつ、DX推進員、これは非常勤なのですけれども２名ずつという体制が設置され、埼玉県内の支援実績の向上と、さらには経営指導員の支援スキルの向上の２点を主な目的として取り組んでいます。

原則として経営指導員との帯同支援というのを行うことによってスキルアップにつなげておりますが、最近は、信用金庫からもリクエストがあって、窓口相談で経営指導員と共に、連携して相談にあたっています。相談の内容は、経営革新、創業、事業承継、経営改善、事業再生と多岐にわたり、DX推進員と連携したデジタル支援などもございます。これについては後ほど説明させていただきます。広域指導事業の活用後、経営革新等の支援などの高度な支援を独力でできるようなところを目指しながらやっております。

人材育成の取組として、座学の研修やOJTの研修の受入れを実施しています。これは赤い字で示してありますが、今年は４名の若い経営指導員を私が年間10日間預かりまして、県内各地の商工会議所で帯同支援を行い、いろいろな会議所の取組というのを共有しながらスキルアップにつなげています。

次のスライドに参りまして、具体的な取組内容として、２つの商工会議所の事例を紹介します。埼玉県内には16商工会議所があるのですけれども、積極的に広域指導を活用している川越、川口の両商工会議所の事例です。

川越商工会議所は、広域指導制度開設当初から広域指導員をフル活用し、経営指導員のスキルアップに取り組んでいます。支援の質が高まるにつれ、事業者が口コミでほかの事業者に紹介するようになってきました。難易度が高い案件についてはチームで対策を考える仕組みなどを行えるようになってきて、補助金の採択率を見ても民間コンサルタントの実績を上回るぐらいの成果を出しているときもございます。

川口商工会議所では、月に２回、窓口相談日を設けて経営者と金融機関が来訪されます。ここではコロナで経営状況が悪化した中小・小規模事業者の収益力改善支援の相談が多いのですけれども、例えば経営行動計画書の作成支援などを商工会議所の経営指導員と金融機関の担当者がセットでやることによって支援スキルの向上を図っている。経営行動計画の実効性を高めるため、今日、この後に中野チーフの発表があるかと思うのですけれども、出口戦略でよろず支援拠点等との連携を図ることで計画作成から策定後のフォローアップまで切れ目ないような支援というのを実施しています。こうした取組が経営指導員のモチベーションを高め、埼玉県内で経営指導員の自主勉強会が立ち上がりました。本当に意欲

が高い指導員が大宮に集まってスキルアップの勉強会を年に３回ほど行っています。

次のスライドは、DX推進員と経営指導員の相談対応、さらにはデジタルツールの活用のお話をさせていただきたいと思います。経営指導員には高度なデジタル支援ができる方とそうでない方、いろいろとばらつきがあります。そこで相談対応のイメージを作ってみました。主に事業者のDXレベルで、レベル０、レベル１という分け方がいいのかどうかという話もございますが、例えばレベル０でいくと紙や電話、口頭での業務が中心でIT環境が未整備である事業者、さらには部分的なIT化、システムの利用がある。こんな方に対する窓口相談や問題発見といったものには基本的に経営指導員が対応しています。ではDX推進員を活用する場面としてどのようなものがあげられるかということなのですけれども、連携支援として中にはレベル１も含まれますが、レベル２のITを活用した業務効率化に取り組んでいる企業のさらなるDXの高度化であるとか、レベル３のDXによる差別化、競争力強化に取り組む意欲があるといった企業に対して問題発見から解決提案みたいな支援をDX推進員と連携しながら実施しています。

ところで、下のほうの水色の四角は、商工会議所自体のデジタル化の取組についてまとめたものです。全国の商工会議所の事業を効率化するためのアプリケーションとして「TOAS」というものがございます。これは規模の大小を問わず全国の商工会議所で利用できるような仕様として開発され、現在、70％ぐらいの商工会議所が導入しています。日本商工会議所内に、TOAS機能強化ワーキンググループというものが設置されていて、カルテ活用の高度化について、現在、全国で活躍している経営者の意見を取り入れながら仕様の改修などを行っています。今後は経営支援の高度化への対応や経営支援ノウハウの共有など効果が期待されます。

最後に、埼玉県における広域支援の成果要因と今後の課題について説明します。これまで３年半ぐらい取り組んでまいりましたけれども、比較的うまくいった要因として何が挙げられるのかということを考えてみました。まず埼玉県の商工会議所連合会については一般社団法人ということで組織化が比較的きっちりなされているというところで、組織体制の面で、ほかの都道府県に比べて強固なところがあるのかなと思います。単会の中に連合会が設置されているような都道府県も多いのですけれども、埼玉県の場合、単会ではなく連合会に広域指導員が設置されているので、16商工会議所を回りながら広域支援がしやすくなっています。

あとは、今、私も含めて２名の広域指導員でやっているのですけれども、２名とも経営指導員経験者です。商工会議所の事情というのを熟知しているので、大体経営指導員というのはこういったレベルができるのだということもよく分かっていて、それが各商工会議所にスムーズに受け入れられる要因になっているのかと思います。また、広域指導員がプレーヤーとして支援業務に専念できる体制が構築されているのも大きいです。もともと私は秩父商工会議所で中小企業相談所長をやっていたのですけれども、当時は管理業務も並行して担当しなければならず大変でした。今は経営支援に没頭できる環境をつくっていた

だいたので、非常に取り組みやすい環境が整備されています。

先ほど申し上げたとおり、同じ組織内にDX推進員がいるので、高度な情報化支援を展開しやすい。さらに広域支援制度で単会の個社支援をフォローすることで、単会は少ないマンパワーでも面的支援の時間を確保できる。さきほど三神先生から面的支援の重要性があげられました。私もその重要性を十分理解しており、面的支援に取り組むための時間の確保のために広域指導をうまく活用するのも、対応策の一つとして考えられると思いました。連携という面では国、県、中小機構、よろず支援拠点、地域金融機関との共同で、企業の様々な課題に対応しています。以上が、埼玉県の広域指導制度が、比較的成功していると言われている理由になります。

一方、広域支援制度の実情の課題や悩みなのですけれども、補助金支給額がそれほど多くないので、自己財源の確保を併せて考えなければならないということに頭を悩ませています。また広域指導員２名で、埼玉県全域のフルカバーというのはなかなか大変で、実際に16商工会議所をフォローしてみて、やはり相当ハードな仕事なのかなと思います。

あとは、適材を継続的にどう確保するのか。私は秩父商工会議所、もう一人が草加の商工会議所から着任しています。実は２人とも単会ではエース級の経営指導員で、人事権を単会が有している中、エースを放出するのは、相当組織の理解がないと簡単ではないのかなというのが実際のところです。

まとめますと、「広域支援事業の普及について」は、受け皿となる連合会の機能強化と財源の確保がカギになります。また広域指導員がプレーヤーとして専念できるようにするためにはそれをサポートする管理体制の強化みたいなところというのも必ず必要になってくるので、これをどうするかという課題はあるかと思います。

さらに、適材を確保するためのインセンティブ制度（評価・報償等）の確立、さらには多様化・複雑化する経営支援の対応力向上として、OJTを通じたナレッジの共有とデジタル化支援も課題になると思います。

あとは、よろず支援拠点をはじめとする他機関との連携強化です。商工会議所はどちらかというと総合性が高く、専門性の高いよろず支援拠点と連携で経営支援の質を高めることができます。私は埼玉県のコーディネーターを一人一人存じ上げていますけれども、どういう場面でどういうコーディネーターのアドバイスを受ければいいのかというのを理解できていると、広域支援制度のフォローアップにもつながるので、そういった点を強化しながら支援していくことが大事ではなかろうかと思います。

以降の資料というのは中小企業白書等々に取り上げられた事例でございますので、後ほど御覧いただければと思います。

以上でございます。

○植田委員長　ありがとうございました。

続きまして、資料６について、中野オブザーバーより説明いただきます。中野オブザーバー、よろしくお願いいたします。

○中野氏　北海道よろず支援拠点の中野です。どうぞよろしくお願いいたします。

私からは、北海道よろず支援拠点で取り組んでいる内容について御紹介させていただければと思っております。私自身はよろず支援拠点の立ち上げ10年前のときから関わっておりまして、丸10年と今、11年目ということで長くこの事業に携わらせていただいております。その中で、５ページにあるように、実際10年という期間で感じたことをいろいろ昨年度ぐらいから様々な形で言語化しているのですけれども、一番感じている部分は、私も10年で5,000件ほどの相談に対応していますけれども、一生懸命事業に向き合っていらっしゃる事業者さんは小規模事業者さんの方も含めてたくさんいらっしゃって、目の前のことを一生懸命やっている。それに対する課題の解決の支援というのが中心になっているのですけれども、一方で、将来を考えて今、何をやっておくべきかという経営という仕事に関してなかなかできていないケースが多いなというのは感じております。それが良い悪いではなくて、そこに可能性という意味でも経営者の育成というニーズをすごく感じているところであります。

６ページ目に育成ニーズということを２つに分けて記載してありますけれども、事業をやる・やらないというのはまさに本人の意思の自由なので、誰でも経営者になることはできます。ただ、免許などではないので、経営の基礎レベルということのスキルを身につけているかどうかというのはまた別の次元の話でありまして、真ん中の赤いラインの基礎レベルというところまでまず引き上げるというところが重要なのかなと思います。この下の部分というのは他社との競争でどうこうではなくて、自社で経営者自身がまずやるべきことをやるという基礎的なところだなと思っております。そこをある程度満たした上で他社との競争という自由競争の中でしのぎを削っていくというのが上の部分なのかなと大きく２つに分けて考えております。

私も昔、サッカーをやっていたのですけれども、サッカーの世界というのは今、海外でも活躍する選手がすごく増えましたけれども、育成の仕組みというのがトレセンということでありまして、各世代ごとにどのように成長させていくかという仕組みが大分早くから出来上がっております。その結果、選手層も厚くなっているのですけれども、経営者育成ということで考えた場合にそこに当てはめたイメージがこちらの８ページになります。会社というよりは経営者にフォーカスして、経営者の経験年数であったり自身が経営している会社の商圏であったりということで考えると、創業間もない方や承継間もない方などが徐々に経営のスキルを上げていきながら、場合によっては商圏を広げていってグローバルに展開していく企業も中には出てくるということだと思うのですけれども、上に行けばいいというものではなくて、経営者自らの意思でどこでビジネスをするかというのを決める自由はあるのかなと思っております。その段階に応じて、もし次のステージに行きたいということであれば、いろいろな育成ということのサポートが重要になるのではないかなと考えております。

そういった意味で、10年間よろずに関わってやっている中で改めて思うのは、北海道よ

ろず支援拠点では、次に説明する北海道よろずメソッドというものをベースにして、アドバイスする業務というのは助言ではなくて育成と捉えると言っております。一番下にあるように、コンサルタント、支援する側の役割としては、相談に来る経営者の方にそれは正しいですよとか、違いますよと言うことではなくて、実際に経営者の行動を促して成果に結びつけることが重要だと思っています。逆に成果がもし出ないとしたら、経営者だけが原因ではなくて支援する側のコンサルタントのスキルが不足していることも一つの大きな要因だと考えております。

そこで、先ほどお伝えした北海道よろずメソッドという形で支援者側のスキルを言語化したものがここに書いてあります。相談の内容の質ということとその質を上げるということで、内容的には全然難しいことは書いていないですけれども、５段階の対応の状況に応じて必要なスキルというものをそこに赤字で書いてありますけれども、やっております。２つポイントがありまして、ノウハウということで伝えられるものとノウハウ化できないものというのがやはりあります。そこをどう伝えるかというのも工夫が要るのですけれども、それが一点と、もう一つは④のところにあるシナリオ構築力というものです。これはコンサルティングのシナリオの構築ということで、解決策をＡ社、Ｂ社、Ｃ社に全部同じように言うのではなくて、相談に来ている人の特性や環境も含めてどのように導いていくかというシナリオを考えていくというところが非常に重要になると思っております。

12ページから事例の紹介というのもあるのですけれども、今言った相談の対応段階に合わせたスキルを書いてありますが、15ページの限られた時間で状況判断というところが先ほどのシナリオ構築力というところになります。事例の概要としては、少人数で立ち上げた事業が50名を超えるような企業に成長している中での相談だったのですけれども、売上げを伸ばすという解決だけではなくて、本質的にはもっと収益構造を変えながら次の成長を考えるという提案だったのですけれども、シナリオとしては規模が大きくなっていくのに合わせて経営者のスキルを向上させるということで、まさに育成ということに主眼を置いて様々な取組をしていきました。結果、本人自らがさらなる成長の方向に向かって１年間ぐらい頑張った後に、今、さらに成長に向かって進んでいます。

実際に北海道よろずメソッドとして経営者側のスキルというのを言語化したものもあります。先ほどの会社もこちらの経営者スキル編というのを自己採点表ということでお渡しして、今、自分で経営者として基本的なスキルはどうですかということで採点してもらって、来年、またこれを見たときに、今何点ということだとそれよりも点数を増やしていくということはどこを意識してこの１年間経営者スキルを上げていけばいいかという話をすると、今、自分は何ができていて何かできていないとか、どこを伸ばせばいいというのを意識してできるのですごく分かりやすいという感想を受けております。

こういった言語化したコンサルティングのスキルというのを私自身がやっている中で、私も昔、銀行にいたのですけれども、当時の自分にも何か教えたかったなとふと思ったときに、もしかしたらほかの方にもお伝えしていくことで役に立てるのではないかなと思っ

たのがちょうど２年ぐらい前です。支援人材ということで経営者の成長ステージに合わせて、また、支援者側もステージに合わせてそれぞれに対応できる人ということが必要になると思うのですけれども、例えば１つ目にあるように、自拠点のコーディネーターも含めて専門家の育成。専門家というのは知識・経験に基づくアドバイスということになるのですけれども、コンサルスキルというのも必要になるということで、そこをうちのメンバーにもいろいろ伝えて、全員が今、こういった言語を共通化してやっております。

それから、商工会議所・商工会の企業支援に当たっている皆様についても様々な形で、後ほど紹介しますけれどもこういった支援のスキルであったりノウハウを提供しております。

３つ目、金融機関の職員の皆様にもこういった情報を提供することで、私自身も金融機関にいたということをお伝えしましたけれども、実際日々かなり忙しい業務の中でそういったスキルの習得の機会というのが物すごく多いかというと、なかなかそうではないという声もお聞きしていますので、そういったことで何かお役に立てることでということをやっております。

20ページは、一例として中小企業白書2023にも掲載された事例を紹介させていただきます。北海道の知床のほうに斜里町というところがありまして、そこの商工会さんから、もう４年ぐらいになりますけれども、地域の事業者の方を継続的に支援する仕組みとしてよろず支援拠点と連携して、年に８回ぐらいの定例の相談会を一回２日間ぐらいでやる形でやっております。その中で、先ほどノウハウとして伝え切れない部分というところがあったと思うのですけれども、一緒に同席しながら隣で私がどうアドバイスしているかというのを見続けていただくことで、実際に指導員の方が中野チーフならどう言うかなというのをふだん考えながら、事業者に単独で支援ができるようになってきているということでコメントも記載されております。

その他、ちょうど今年度、商工会議所の指導員の方々が北海道よろずメソッドという言葉を聞いて、ぜひ我々にも情報提供していただきたいということで勉強会といったことの要望も受けております。

あと、金融機関向けのセミナーということで、先ほどのテーマはスキルがいろいろあったのですけれども、１つずつを夕方の30分一本勝負のような形でオンラインで開催して、２か月に１回、昨年度、そして今年度もやっております。当初、30名～40名ぐらいが参加されるかなと思っていたところ､実際には150名ぐらいの方が北海道全域から参加されていまして、今年度、２年目についてはそのスキルに合わせた形での事例の発表ということで偶数月に同じく30分にオンラインでやっております。こちらも多くの方にも参加いただいております。

アンケートの御紹介については22ページにあるとおりです。

そういった経営者の育成には経営支援人材の育成ということが重要になると思っておりまして、時間軸ということが一つのポイントかなと思っております。今、目の前の様々な

課題の解決というよりは、５年後、10年後に日本の中小企業・小規模事業者の経営者がどういう状態になっているかということを時間軸で捉えるということの育成ということが一つのテーマかなと思っております。個人的には、諸外国から見ても日本の経営者は優秀な人が多いですよねと言われるぐらいの形になるのがいいなと願っておりますけれども、そういった中で、先ほどの斜里町商工会のような支援する人がどんどん支援力を上げていくということであったり、企業との接点の多い金融機関の現場の職員の方々も一緒に質の高い経験を積んでいくといったことがまだまだやれるのかなと思っております。

最後になりますけれども、そういった形でよろず支援拠点を10年というのは長いようでまだまだやり切れていないことがあるという意味でいくと短いのかなと思いますけれども、逆に今後の10年ということを考えると、伸びしろがまだまだある支援なのかなと思っています。よろずに行けば大丈夫といった存在として地域の経営支援の柱になっているという理由は、業務の個別課題解決だけにとどまらず、経営者育成ということを通じて経営者という資産を形成していくということの本質的な課題解決を図るコンサルティングがポイントなのかなと思っております。そういったことで、よろず支援拠点から他の機関の方々とも連携しながら、よろずだけではなくて中小企業を多くの人が支えていくということができるのではないかなと思っております。そういった意味でいくと、今、よろず支援拠点の様々な工夫等によってこうした人材育成にこれまで以上にもっと取り組んでいくことも十分可能だと考えております。

私からは以上になります。ありがとうございました。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、これまでの説明を踏まえまして、自由討議に入りたいと思います。本日も五十音順で私より一人ずつ指名をさせていただきますので、一人３分程度で御発言いただきたいと思います。

それでは、石川委員からお願いいたします。

○石川委員　城北信用金庫の石川でございます。よろしくお願いします。

御説明、大変ありがとうございました。私からは論点１と２についてそれぞれ若干申し上げます。

まず、前回のときに経営者の人材育成が非常に重要だというお話をさせていただいておりまして､やる気のある経営者でないとなかなか苦しいということを申し上げたのですが、今日の論点１の小規模事業者の特徴を踏まえた経営力強化についても同じようなことが言えると思っています。

あと、先ほどお話の中に、経営者同士の横のつながりの中でいろいろな気づきやイノベーションが生まれるみたいなお話があったのですが、そういったオープンイノベーションといいますか、交流の場みたいなものも経営力強化には必要なのかなと思っております。指導側がいろいろ経営者の方に個別に指導するということも重要なのですが、経営者同士のオープンイノベーションを生むための場の提供というのも重要かなと思います。

それと、論点２についてですが、先ほど黒澤様と中野様からもお話しいただいたように、信用金庫は従来からほかの支援団体、支援機関と連携して取り組んできております。今後についてはより効率的に連携するためにDXの活用というようなことが必要かなと思っています。また、経営者の人材育成とともに、金融機関も含めて、支援機関側の人材育成というのも非常に重要であり、かつ人員の数の確保も非常に重要かなと思っています。

論点１、２と共通して、私ども信用金庫も若い世代を中心に離職が増えておりまして、人材育成という観点では、支援側のエンゲージメントというのも非常に重要であり、何のために自分たちはやっているみたいな教育も非常に重要になってくるのだろうなと思っております。

以上でございます。ありがとうございます。

○植田委員長　それでは、次にオンライン参加の梅山委員、お願いいたします。

○梅山委員　中小企業診断士の梅山でございます。今日は有益なお話をありがとうございました。

時間が限られていますので、どこまでお伝えできるかですが、まず現状の小規模事業者の経営の基礎力を底上げする必要というのは非常に感じております。現状で言いますと、毎月試算表を作成して現状を把握しているということができていないところも非常に多く、特に資金繰り表を自社で作成できるところはまずほとんどありません。先々の資金繰りが把握できていないということです。そして、金融機関とのよい関係構築やコミュニケーションが取られていない企業さんもいらっしゃいます。そして、経営者自身が日々の現場の作業、業務に追われていて、戦略を自ら考える機会が全くつくれていないということ、そして私どもが相談に乗る場合に感じることですけれども、経営者が認識している経営課題が真の課題と異なることがあるということです。これらは特に現状把握のために計数的な把握ができていない事業者が非常に多いということで、ここをきっちりやっていくことはまず基本的に重要です。

これらの現状を踏まえて、今後の支援機関の体制や連携強化に当たって認識いただきたいこととしましては、現状、いわゆるゾンビ企業が非常に増加しています。その中で自力再生が困難な事業者も多く、これらに対する一日も早い経営改善への着手が本当に必要で、私が再生に関わっておりますので、あと半年早ければ、１年早ければと思うことが多々あります。

そして、経営者が支援者と定期的な対話を通して現状把握、そして課題と対策を考える時間や機会を強制的につくる必要があるのではないかと思います。先ほど言いましたように、日々の業務に追われて、試算表も銀行に出さないといけないから急いで作ってくれと税理士さんにお願いしたり、決算のための申告であったりといったことを改善する必要があるということです。現在も水面下で廃業が日々増加しているせっぱ詰まった状況です。

それから、計画策定に関しては、活性化協議会のポスコロや405事業などもあるのですけれども、こういったものに関しましては、なかなか金銭面のメリットという人参がないと

取り組まない事業者さんが多いです。個人的に、平たく言うならば、リスケを金融機関にお願いする時には、簡単な計画書、あるいは何らかの資料を提出必須とすべきではないか。こういった場面をきちんと少しずつでも経営課題や現状把握に向かい合うタイミングとすべきと考えます。

それから補助金に関してですが、コロナ禍から大型補助金が多数ありました。県単位などの地域に根差した小回りの利く使いやすい補助金の制度がもっと拡充されるとよいと考えております。

それから、ちょっと違う観点ですが、ビジョンや理念、将来の姿を明確に考え、示している小規模事業者は少ないと感じます。中長期的な計画を策定して、それに向かって従業員も一体となって同じ方向に向かっていくことは、離職防止にもつながるものであります。これらを踏まえまして、まず原点に返った基礎的な経営能力向上の取組とその支援が必要と考えております。

論点２に関しましては、各支援機関、都道府県や市町村の相談窓口、そして中でも金融機関は財務の内容を把握しておりますので、そういったところと専門家との連携強化はスピーディーに強化していく必要があると思っております。

私は日本公庫の評価審査委員をしており、ちょっとした例ですが、日本政策金融公庫においてはコロナ禍でお客様との直接対話が途絶えました。職員による経験値のばらつき、若手の育成が課題の一つになっていましたが、手引を策定して、そのデータ化と活用によってヒアリングの仕方、課題の把握、解決へのアプローチとしてどの専門家につなぐかなどの具体的なノウハウで、不慣れな職員でも効率的かつ標準的なサービス提供が行えるような取組をしています。

もう一点としましては、本日、お話しいただきました黒澤様、中野様も中小企業診断士であられますけれども、過去にも中小企業診断士が商工会・会議所様の職員向け研修事業をやっていたことがありました。全国的なオンライン実施での研修や、特にOJTに関しては各所の職員様が診断士の個別支援に同行するということは非常に有効と考えております。

お時間となりましたので、駆け足でございますが、以上とさせていただきます。ありがとうございました。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、次にオンライン参加の黒岩委員、お願いいたします。

○黒岩委員　中小企業団体中央会の黒岩でございます。

私も論点１、論点２ということで意見を述べさせていただきたいということでございますが、特に論点１につきましては、矢羽根１、２という中での考察をしていきたいわけですけれども、経営者自らが経営課題に向き合うという論点につきましては、私自身は中央会というところなのですけれども、本業が信用組合という地域金融機関であります。その中で具体的な策はあるのかというところですけれども、私はあるという前提に立って活動をしているというところです。それにつきましては、事業者の皆様には、経営デザインシ

ートと呼んでいるのですけれども、それについて将来のビジョン、事業がどうあるべきか、あるいは商品・製品がどうあるべきかということのシートを作りまして、これは本来は事業者の皆さん、経営者の皆さんが書けばいいのですけれども、なかなか忙しくてできないという状況の中でどうそのものに向き合っていくのかというところで、私どもが例えば手助けして書いたものをお見せしながら、実際はそういうものではないのだとか、私が描いているのはそういう経営ではないのだというところに迫るシートというのを利用しながら、これを知的財産へのフォーカスをすることによりまして、自社の強み、弱み、あるいは商品の有効性といったところに迫っていくという中で、それを確信する力をいかに手に入れるかというところを事業者の皆さんと共に考えていくという活動をしております。

中小企業団体中央会にも指導員というものもありまして、この辺りの活動をしているというところでございます。地域金融機関という支援機関として、先ほども御意見の中でお話がございましたが、それに伴いまして弁理士の皆さんや会計士、税理士の先生方の皆様の協力をいただくところなのですけれども、地域金融機関がそれをまとめるという役割を果たすべきなのかなという気もしています。こういう作業の後にM&Aや事業承継という問題の新陳代謝に向けた選択肢が出てくるのであって、スタートのベースはやはり自社の経営をいかに考えるかという知的財産的な発想をするのが経営戦略としての順序ではないかなと考えております。

次に、論点２ということで、商工会・商工会議所のマンパワーという論点もございます。私ども中小企業団体中央会も指導員という立場の人間がいまして、やはり同じ活動をしているということなので、作業レベルといいますか、仕事の業務レベルの中で、日頃、商工会なり商工会議所の皆様との人的交流というのは十分に行われているのですが、業務面での連携というものがそこまで進んでいるのかなという感じがします。

あるいは、地域金融機関と先ほどのよろず支援拠点ということで非常に円滑な交流をさせていただいたり、また、いろいろと御支援をいただいているというところがどの県でもあるかと思いますし、この辺りの交流、または同じ情報の事業者の皆様における共有化ということをもう少し具体的にすることができれば、このマンパワー的なこと、それから予算的なこと、また、時間的ないろいろな限界的なことを解決できるのではないのかなということで、いろいろな支援機関がありますが、ぜひとも横の展開というものをしっかりと考えていく。また、ベースにはその基盤となるものは今も十分に存在するので、濃密にその関係を深めれば解決できるのではないかなという考えであります。

以上であります。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、小駒委員、お願いいたします。

○小駒委員　日本公認会計士協会の小駒と申します。

私からは、１つ目の経営力の強化というところで申し上げたいと思っております。経営力という中に幾つか要素があると思うのですけれども、私からは会計リテラシーの向上と

いう点を申し上げます。以前もお話しさしあげたところではあるのですが、中小企業の決算書は税務に偏重しており、会計の視点からは正しい資産・負債の状況や収益力を示していないということが多く見られます。そのような状況における中小企業の経営者というのは、やはり税務面やキャッシュフローを重視しているという傾向が見られます。

そういった中で起こることとして、社長が頭の中で考えている数値と会計上の数値に隔たりがあるという事象が生じます。この認識は、通常時であれば大きな問題は生じないのかもしれないのですけれども、そのために会計を御自身には関係ないものとして認識しているということが起こっていると考えております。

どのような場面で問題が生じてくるかといいますと、例えば事業承継のために行うM&Aなどは今後も増えていくことが予想されていますけれども、その中で買い手は会社の状況を知るために決算書の提示を求めることになるわけですけれども、その決算書には売り手の頭の中で考えている数値は反映されていないということが起こります。そうしますと、買い手と売り手との間で意思疎通の妨げとなってしまいまして、M&Aを円滑に進めていくことの障害になるということも起こっております。

そういった具体的な障害になるような事象もあったり、あとは基本的なところでそもそも決算書の読み方が分からないという経営者の方も多く見られるのが現実かなと思っておりますので、経営者自身の会計リテラシーの向上というものが望まれます。また、そのための継続した対応の検討が必要と考えております。

私からは以上になります。ありがとうございました。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、後藤委員、お願いします。

○後藤委員　先ほどは貴重なお話を伺いましてありがとうございました。

まず、論点１から申し上げます。小規模事業者の強みと弱みは古くて新しい論点です。先ほどの論点整理のポイントはいずれもある意味以前から言われてきた、もっともなものばかりです。しかし、単なる従来の議論の繰り返しではなく、時代の変化で意味合いが変わってきている面があります。ここでは強みと弱みのうち、特に強みに焦点を当てて２点申し上げます。

まずひとつは、多様性、地域とのつながり、意思決定の迅速さ、いずれも、今日一段と重要性を増しているということです。経済が成熟化し、国民のニーズの幅が広がっているという需要面も、また、各種技術やITが進歩しているなどの供給面のいずれもニッチ市場を含む小規模で多様な市場を促す方向に構造変化しているといえます。地域とのつながりは小規模事業者の強みともいえますし、人口減少下で疲弊する地域社会の生命線でもあります。意思決定の柔軟さも、不確実性が高まる今日、大きな強みになり得ます。

２つめは、そうした強みを伸ばしていく際の不可欠な条件は、事業者自身の課題認識と意志ということです。ただ、そこにおいて事業者が強みを実現するビジョンは千差万別だと思います。それは一律の方向づけが容易ではなく、個別事情に即したきめ細やかさが重

要になってくる政策領域だと思います。こうした強みを生かす方向の政策は、次の論点２にも関連しますし、先ほどのご報告にも関連しますが、今後拡充の余地が大きいように見受けられます。

次に論点２ですが、大きな環境変化が頻発し、事業者の課題も多様化する一方、財政事情が逼迫する中で支援機関の方々の負担はさぞ大きくなっているだろうと想像されます。支援体制の議論は喫緊の課題だと思います。これについて３点ほど申し上げておきます。

ひとつめは、我が国の公的活動全体に言えることですが、何とか効率的に運営していただければということです。とはいえ、予算を伴わずすぐできることはもう相当検討あるいは実施されていると思います。今後もし、一時的にはコストがかかっても、長期的には効率化が図れるような分野があれば、投資として大胆に予算措置を図ることも経済合理性にはかないます。

２つ目は、今、申し上げた延長でもありますが、効率化だけでなく政策効果がコストに見合えば、スタッフの増員なども含め、政策リソースの拡充は社会全体として望ましいということです。

３つ目は、政策評価、最近の言葉でいえばEBPMの重要性です。以上の２点のいずれにも言えることですが、効果を適切に評価できてコスト以上にそれが確認されれば、実施のハードルはかなり下がると期待されます。中小企業支援は、１件１件は小規模な多数の事業者を対象に行う政策ですので、統計的に大数の法則が働くという意味で政策効果を計測しやすい領域とも言えます。

私からは以上です。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、澤井委員、お願いいたします。

○澤井委員　日本商工会議所の澤井と申します。本日は貴重なお話をありがとうございます。

私も２点、お話ししたいと思いますが、まず１点目が経営力・支援体制の強化であります。小規模事業者の経営の自立化には、自己変革に挑戦してもらう経営者がまず重要であります。それには商工会議所が行っております伴走支援はとても有効であり、経営力強化には大変機能するものだと考えております。中小企業活性化協議会を受託している商工会議所からは、手遅れになる前にぜひ支援をしたかったという声が寄せられています。

先ほどから経営リテラシーの話が出ておりました。高めるのは言うまでもありません。前回、私が伝えたかったのは得手・不得手があるということです。何をもって経営リテラシーというのか。覚悟、リーダーシップ、マーケティングや財務、これらがなるべく外縁でまとまっていればいいのですが、なかなかそんな簡単にはいかない。顧客満足度が高くて、メニュー開発もうまくて繁盛しているけれども、少し財務能力がないからと言って、これは一律に駄目というわけではないと思います。その状態に応じた支援の仕方が大事だと思っています。

事例を２つ紹介させていただきます。町田の話です。それぞれ流行っている飲食店であり、ある店舗はコロナ禍に数千万円のIT投資をしました。これは町田商工会議所がコーディネーターとなって支援したもので、来店したお客様の目を見て初めての方かリピーターなのかを判断するシステムを導入しました。それによって初めての方におすすめメニューを提案したり、リピーターであれば、いつものですねと店員が気持ちよく答えられる。このように生産性を向上させていこうという取組です。

一方で、トライアンドエラーを繰り返しながら、裸一貫で流行りの焼肉店を育てた仲間がいます。今、３店舗ほど運営しているのですが、３店舗ぐらいですと、請求処理をシステムにするか、経営者が力技で処理してしまうかというのは微妙なところなのです。どこに相談していいか分からないと悶々と考えていたところ、たまたまプライベートで話を聞いて、私が窓口を紹介したわけですが、こういうところにはプッシュ的な支援が合うのかもしれません。

また、潜在的なリスクを掘り起こすにはまず巡回をして、経営者の声に耳を傾けるということが重要だと思います。そのため支援体制の強化は不可欠だと考えます。

２点目は、連携による支援の質の向上でありますが、先ほど御説明にもありましたが、広域的な連携、事業者同士、支援機関の連携は今後の鍵となると思います。商工会議所がハブになり､ナレッジを共有するためにデジタル活用を進めてまいりたいと思いますので、生成AIなどのシステムを構築する御支援をいだきたい。

また、黒澤さんからも広域連携の可能性の話がございました。商工会議所も広域連携をしたいところではありますが、商工会議所法に連合会の規定がないので、支援に関わる予算措置をお願いしたいと思います。

また、事業者同士の連携も極めて重要であります。例えば新潟で共同で物を開発して売っていくという地域力を高めているという話もございます｡また､これも町田の話ですが、食料・飲食業部会の仲間が集まって町田の地ビール会社をつくりました。仲間づくりから派生した新しいビジネスは、現在ある会社のノウハウの共有にもなりますし、新たなビジョンをつくってそこに向かっていく熱量を一緒にするという機能も持っています。町田でできた麦を活用してビールを作り、飲食店を経営するのですが、メニュー開発は地元の大学生にお願いをしてやる。その大学が持っている各地の畑を利用して、またそこの農産物を活用して提供するという、まさしく地域が一丸となった産学連携で新たな価値を創造しているところであります。これも商工会議所の仲間がハブになってコーディネートして、市や国からお金を頂いたのも商工会議所が前面に立っての支援です。

これらが我々の強みだと思っており、こうした支援は不可欠。また、支援の質の向上にも御理解をいただけたら幸いであります。

時間をオーバーして申し訳ございません。以上です。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、次に島口委員、お願いいたします。

○島口委員　商店街連合会の島口でございます。

まず、昨日、最低賃金の引上げが国のもので1,050円を超えるような形の答申が出まして、10月からいよいよということなのですが、我々商業者にとっては本当に大変なことで、実際に支払うことの覚悟はできているのですけれども、払えば払うほど働き手がいなくなる、要は年収の壁に早く到達してしまい、労働時間が減るという本当にこれが一番頭が痛いところでございます。これに対しては本当に皆さんとしてぜひ対策をしていただかないと、働ける意欲はあるのに働けないという環境ができてくるということですので、これは明るいニュースではなくて本当に暗いニュースになっておりますので、ぜひ対策をよろしくお願いしたいと思います。

あと、事業承継についてはまた今度、いろいろとお話があるかと思いますけれども、今回申し上げたいのは、現状の経営者というよりはその次なる若手の育成ということをぜひお考えいただきたいと思います。と申しますのは、小規模事業者はなかなかお店を開けられないという現状がありまして、そのハレーションで実際に経験が不足している。それから、経営者は意外と孤立をしておりますので、そういう意味ではなかなか新しいチャレンジや新しい取組を若手に求めても全然知識がないというのが現状で出ております。また、そういう経営者にとっては地域のリーダーとしてもなり得る性格を持っておりますので、ぜひそういう若手経営者を結びつけて同世代で話し合えるような環境が整えば一番理想かなと思っております。

我々の商店街の中でも、今までも会議所さんを含めていろいろな横のつながりをよくお持ちいただいておりましたけれども、商店街でも全国組織で交流の機会などもつくっていただいているのですが、そんな中ではぜひそういう次の世代にもう少しスポットライトを当てて、そちらの方々にぜひ次の新しい世代の経営や新しいチャレンジというところに充実した育成施策も織り込んでいただければ幸いだと思います。

私からは以上でございます。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、次にオンライン参加の諏訪委員、お願いいたします。

○諏訪委員　諏訪です。ありがとうございます。

今日は皆様、プレゼンテーションありがとうございました。

まず私からは、論点１の経営力強化につながる論点２からお話をさせていただきたいと思います。小規模事業者の経営者は、直面している様々な課題の解決に向けて自助努力で取り組んでおりますが、減税や補助金、低金利融資、経営支援、情報提供、他の企業とのマッチングなど、各種支援があればより効率的・効果的に課題が解決できると思っております。小規模事業者は経営資源が脆弱な場合が多いため、商工会議所さんなどの公的な支援機関が頼りになると思います。

ただ、やはり商工会議所さんなどにおいて支援人材の数自体が足りているのかどうかというのが疑問になっております。企業数の大宗を占める小規模事業者の底上げに向け、支

援体制の強化が必要だと思っております。

今度は論点１に移らせていただくのですけれども、今日、プレゼンテーションいただいた水野委員、中野さんもおっしゃっていたように、私も経営者の学びが非常に大切だと思っています。体系化されたものだけではなく、やはり帝王学というのか、人間力というのか、引っ張るリーダーシップといったところをどうやって身につけさせていくのか。私も実は私の会社の事業承継のために若手の次世代の経営者候補の育成をやったのですけれども、そのときに、私は製造業なのですが、全く違う業種の企業の学習塾を２か月間で立ち上げなさいと。３年間で黒字に持っていきなさいという実践方式でやったのですが、そこですごく教えるのが難しいと思ったのが、未来への投資の判断です。水野委員も言われていたのですけれども、私がどうやっていたのかというと、中野さんからもあったように、勝率と経験からくる直感です。それらを言語化・見える化する必要があると思っています。現状ある問題抽出や課題解決というのはある程度できるようになるのですが、未来投資についての経営判断というのはなかなか難しい教育になってくるのかなと思います。

あと、黒澤さんがお話しされていたDX化についてなのですが、レベルに分けていただいて御支援していただいて本当にありがとうございます。レベル２までは結構経営者の方というのは積極的にやられるのですが、システムを入れて安心してしまう経営者というのは非常に多いと思います。レベル３のITで得られたデータの有効活用のところまで行っていない経営者さんが非常に多いです。せっかく得られたデータをマーケティングや経営戦略を活用している企業が少ないので、ここは強化していかなければならないと思っています。

あと、最後なのですけれども、三神委員もおっしゃられていた、こういう経済変化などが非常に激しい中で、連携によるオープンイノベーションというのは小規模企業にとって非常に重要だと思います。

以上です。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、次に達増委員の代理で参加されておられる小野寺様、お願いいたします。

○小野寺氏　岩手県商工労働観光部経営支援課の小野寺です。公務によって達増知事の出席がかないませんので、代理として出席させていただいております。

本日は２つの論点について、小規模事業者支援施策を展開している立場から重要と考えている取組について、限られた時間の中で極めてポイントを絞って話をさせていただきます。

まず論点１、小規模事業者の経営力強化に向けて必要な取組についてです。地域における経済、雇用、コミュニティーの維持に重要な役割を果たしている小規模事業者が、目まぐるしく変化する事業環境に的確に対応し、さらに生産性の向上を図りながら事業を継続、そして拡大させていくためには、経営者自身による経営計画の策定とそれに基づく計画的な事業展開が重要です。また、これまでこの小委員会の中で議論されておりますけれども、小規模事業者が経営力を強化していく上で経営者に求められる要素は多岐にわたっていま

す。

そのような観点を踏まえると、中小企業等経営強化法に基づく経営革新計画は様々な要素が盛り込まれた制度でありますので、経営力の向上を図る上で効果的な取組の一つであると捉えています。経営革新計画承認企業に対しては資金調達、それから販路開拓などの支援措置が講じられているところですが、支援施策をより一層充実させていくことでより多くの事業者の取組が促進され、経営力の強化につながるものと考えています。

次に、論点２、支援機関の体制強化のために必要な取組についてです。これも経営革新計画を軸としたお話となりますけれども、事業者の経営革新計画への取組に対しては、認定経営革新等支援機関が指導、助言等の役割を担っています。中でも商工指導団体が担う役割というのは非常に大きく、それらによる伴走支援がさらに重要度を増しています。前回の委員会でも申し上げたところでありますが、そのような観点からも小規模事業者の経営力強化に向け、商工指導団体の支援体制を強化していくことが非常に重要であると考えています。

以上です。ありがとうございました。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、立石委員、お願いいたします。

○立石委員　立石でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、今日の論点の大前提として、これも10年前からお話ししていますが、中小企業と小規模企業というのは分けた議論にしなければなりません。これを一緒にすると、政策議論が成立しません。なぜならば、10年前、中小企業基本法と小規模企業振興基本法は、分けて議論する必要性があるという大前提で行われたからです。分けていないと「ゴーイング･コンサーン」という言葉がどこまで小規模にいるのかという議論にもなっていきます。もともと、10年前の小規模基本法制定議論において、ゴーイングコンサーンは必要ではないという議論も行っています。私は特に本日の場合は小規模にフォーカスした議論として考えなければならないと思っております。

皆さん方のお話を聞かせていただきました。黒澤さんも中野さんも古いお付き合いですので、よく理解できました。また、10年前と比べまして支援者のレベルが格段に上がっているという事実は必要だと思っております。当時は支援者、特に小規模の支援者がこれだけ多くいる国ではなかったということです。それが今、ここまで多数存在する国家になった。それは商工会・商工会議所、中小企業団体中央会、よろず支援拠点の人たちが、常々相談対応の1,000本ノックを受け続けたということです。小規模支援の1,000本ノックはなかなか受けられません。お金になりませんから、民間では難しく、公的支援機関が中心となって実施しなければ、1,000本ノックを受ける土壌が成立しません。それを受け続けた支援者が数多く存在する国家が日本であるという現実。世界最大の支援者を有する国家となったことは大事だなと思っております。従前から中小企業の支援者はいるのだけれども、小規模企業を支援できる人たちが増えた。これは、大事なことだと思っています。

よろず支援拠点全国本部統括専門家という立場から話しますと、コロナのときに、中野さんたちにも非常に御尽力いただきましたが、全国約1,000人のコーディネーターの方々が50万件の相談を受けたということです。こんな国が本当にあるのかと。ここまでのことをやってきたからこそ今の議論があると思っております。この件につきましては後でも言いますが、財源の確保が最も重要です。その他、支援機関の方々も同様です。財源確保です。

論点１としては、経営力の強化として、マネーリテラシーという言葉も出てくると思いますが、経営者がしっかりと経営をしていないということです。これはしっかりと経営をしていないということがいけないのではなくて、職人気質の人が経営者になっていったケースが大半だからです。その人たちが経営をしっかりと行っていなくとも、あまり分からなくてもなんとかなったのです。これはある意味すごいことだと思うのです。経営を学んでいないのに、なんとなく経営ができている人たちなのです。この方々に、もう少しきちんとしていただきたいのです。そのキーワードが「マネーリテラシー」です。簡単な経営計画であったり、ほかの委員も発言された資金繰り表等々を作っていくということです。簡単なところから始めないと広がりませんので、これが大事だと考えます。

論点２として、支援機関の体制強化で最も重要なことは、財源強化です。財源がやはり必要不可欠です。なぜ必要なのか、それはGDPを上げるためです。財務省との議論という観点からも、GDPを上げるために支援機関を強化していく。強化すれば今よりもっと上がっていく。加えて社会政策的視点になってしまいますが、保護費も減少するということになると思います。そこで重要な離職の問題については、「マインドセット」が重要になると思っております。多くの経営者とその家族の命、社員とその家族の命を救いました。この歴然とした事実の議論はされません。この支援者とは、目の前にいる中小企業庁の方もそうですし、多くの公的支援機関従事者も当然含まれます。皆様方が頑張っていただいたおかげで多くの命が救われたのです。この事実を多くの支援者の方、商工会・商工会議所、中小企業団体中央会、よろず支援拠点の方々に再認識していただきたい。それを理解するシステムが必要だと思います。自分たちの行っている仕事が、間違いなく社会の役に立っている。この認識の強化がされれば離職も減少すると考えます。そのためのマインドセット研修が必要です。

その延長線として、また次回以降で言おうと思うのですが、「円滑な廃業支援」についての議論が必要になってくると思います。非常に言葉が危険ですから、言葉の扱いは重要です。しかしながら、よろず支援拠点のマクロのデータを見ても思いますが、この廃業議論の必要性が急速に高まっています。円滑という言葉をつけることが大事です。「円滑な廃業」とともに「再チャレンジできる社会」、この世界観をつくっていく。それが最終的にはこの論点１、論点２につながっていくのではないかと考えます。

以上です。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、次に正木委員、お願いします。

○正木委員　日本税理士会連合会・中小企業対策部の正木です。
小規模事業者の相談相手は、まずは同業者、従業員、家族に相談する割合が半数以上であると考えられます。しかしながら、そのような内輪だけではなく、事業経営等に係る具体的な悩みの相談先として、様々な支援機関及び支援者の選択肢がなければなりません。そして事業者が抱える問題を救い上げ、どう顕在化させていくか、そのプロセスが非常に大切です。
また、支援者側のスキルアップを図らなければ、事業者が抱える問題の解決には至りませんので、支援者側の資質向上も必要不可欠です。もちろん、我々税理士の役割も非常に重要であり、商工会議所、よろず支援拠点、金融機関等、支援機関との連携も更に強固なものにしていく必要がございます。
そして、経営者の方たちには、簡単でも良いので、経営計画表、デザインシート及び自己採点表等といったものを作成してもらい、自分たちの会社、そして社長としてどこが不足しているのかといった点を見直すきっかけにしてもらいたいと思います。これを基に３年後、５年後、どういった未来を作っていくのかというビジョンを描くことができ、若手の育成、廃業、Ｍ＆Ａ等の様々な問題が浮き彫りになるのではないかと考えています。そのような課題解決に向け支援を行う中で、補助金や税制優遇を利用しましょう、といった助言が色々とできれば、企業の経営基盤も安定したものになると考えております。
　以上です。
○植田委員長　ありがとうございました。
　それでは、オンライン参加の今日も報告された三神委員、お願いします。
○三神委員　ありがとうございます。
　大前提として、人口が加速度的に減っていく上での計画、対策になっていかなくてはいけないという認識が今日のプレゼンテーションでも大前提にございました。連携は最低限でも、２つの概念を整理すべきではないでしょうか。支援機関同士の連携なのか、それとも事業者サイドの目的的連携か。２つによってどういった支援が必要かもまた国の視点で見ると変わると考えます。さらに、支援する側の人口減も想定し、個別の丁寧な支援はスピリットとしては大変いいのですが、業務が回らなくなることが想像できます。データである程度支援ノウハウも共有する必要があります。DXなどという話ではなく足元からの取り組みが重要になるでしょう。例えば、地方都市の信金の例ですが、QRコード決済を地元の商店街や小規模事業者に入れたことで副次的な効果が出ました。中華料理屋なら中華料理屋といった種類ごと、地域ごとの売上げのキャッシュフローが見えてくるようになったと。他店は回転率がこのぐらいいっているのになぜ御社はうまくいかないのか、人口が減るから例えばデリバリーを増やすのか、テイクアウトを増やすのか、深い支援ができるようになったそうです。財務とコストカットはできる方がたくさんいらっしゃるのですが、支援機関同士の連携というのも人が足りないから助っ人として協力し合ってはというレベルの連携ではなく、こういったデータを連携、適時にタブレットで担当者が共有しながら、

プランニングに生かしていく視点が必要ではないでしょうか。人が減ってきてもある程度刺さる、ピンポイントで大きく外れない支援の質につながっていくのではと推察しております。DXといった言葉が先に踊り出さない、データならデータでそれをどう使っていくのか、あるいはどこと共有していくのか、どういうサイズで、どういう分類で集めていくのかといった領域の支援機関の強化といったものもこれから必須になっていくのではないかなということを感じた次第です。

もう一点は経営者側です。経営者側は高齢化もしていきますし、いろいろなことをやらなくてはいけなくて忙しい。教育で個々に強化するとしても限界が出る。そうなると、今日のお話で共有させていただいた、外からプロを入れる、あるいは皆さんが苦手とする分野は１か所で取りまとめてこなしていく。外から人を入れる場合は２パターンあり、本当に民間のかなりのキャリアの方を入れる、これはお金がかかるからここに支援をつけていくのか。地域内の企業プロボノという形で人材を一定期間出していただく意味での連携という定義内に入ってくるのかなということを感じた次第です。

ちょっと散漫なお話になってしまいましたが、以上になります。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、水野委員、お願いいたします。

○水野委員　水野でございます。

私のプレゼンで管理の機能､いわゆるアドミニと意思決定の機能というのは違っていて、経営の機能を経営者は果たすべきだという機能というのを御紹介しましたけれども、前者の管理の機能のところを委員のプレゼンでは業務という言葉で紹介されていたかと思います。やはりこの２つを分けて段階的に支援を考えるということが小規模事業者と中小企業経営者の育成を考える鍵になるのではないかなということをお話を伺いながら思いました。

管理の機能というのはルーティン業務に目を向けて業務への近視眼となってしまうので、これらの場合は経営者の経営に対するマインド改革というのをしないといけないのかなと思われます。これが第１の支援になるのかなと。

第２段階支援というのは、経営の機能の重要性について理解していて、この力をつけるためにどうすべきなのかという情報提供をする必要があるのかなと。ただ、一部のこのような認識を既に持っている経営者というのは、もうビジネススクールに来たり、中小企業大学校に通ったりしています。本研究課のOGで中小企業経営者が何人もいるのですけれども、中小企業の経営者にとってビジネススクールなどといった公的機関の研修での学びというのはとても大変だという意見ももらっています。なので、このような力を磨く研修の場というのは必要だと思いますが、これは決して座学ではないということを付け加えて、私のコメントを終了させていただきたいと思います。

ありがとうございました。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、森委員、お願いいたします。

○森委員　全国商工会連合会の森でございます。貴重なお時間をいただきましてありがとうございます。

小規模事業者は、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源に乏しく、経営者自身が営業や経理も兼ねている上、地域のコミュニティーを担っているわけであります。そういった経営環境が刻々と変化する中、多忙を極めております。このような状況に置かれている小規模事業者に対し、身近な相談相手である商工会が寄り添い、きめ細やかな経営支援を行うことで個々の小規模事業者の成長、発展、ひいては地域経済の活力向上に寄与していると理解をしております。

また、商工会では、販路開拓やマーケティング支援として商談会や展示会への出展など、小規模事業者単独では実施ができないことを提供することにより、小規模事業者同士の連携を促進するとともに、小規模事業者の稼ぐ力の強化にも積極的に取り組んでおります。まさにコロナのとき、会員、会員外を含めて支援策の対応をしっかり取ったのが商工会であります。そのコロナ禍を乗り越え、地域の小規模事業者の事業の経営環境はまさに不透明感が強まっている中、時代の変遷、法令の改正・制定ともに支援の幅がさらに拡大してきております。そういった中に商工会による支援体制の充実がさらに求められております。

具体的には、商工会の広域指導体制の整備と経営発達支援計画の実行経費の支援である伴走型補助金の拡充が必要であります。広域で指導が可能な指導員を設置することで現行の支援体制にバリエーションが加わり、より効果的な施策の実行と商工会組織の人手不足の解消にも貢献するものと考えております。

加えて、支援機関同士の連携強化も重要であります。商工会と他の支援機関がそれぞれの強みや弱みを理解し、支援機関同士の横のつながりをより密接にすることで、一緒に小規模事業者を支えていくという意識改革を進める必要があります。これにより、各支援機関のマンパワー不足の改善にもつながるのではないかと思っております。

さらに、人材の確保が難しい現状を踏まえると、支援機関の体制強化を図るためにはAIツールの活用がその補完策となると考えております。生成AIを用いたツールを活用することにより、商工会のデジタル化により全国の商工会による支援の平準化を実現し、経験年数の短い経営指導員でも質の高い支援が提供できるようになるとともに、小規模事業者向けのサービスの向上にもつながると考えております。

以上です。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、私から簡単に意見を述べたいと思うのですけれども、今日のお話というのは一つは小規模事業者の抱えている現状、環境変化が非常に激しい、経済動向の変化というのも非常に激しい中で経営課題というのが多様化してきている。かつては業界団体や商店街など、割とパッケージで対応できることが多かったことが、現在では個々の事業者ごとに経営課題というのを考えていかなければいけない時代になってきている。

そういう状況の中で、伴走型支援に典型的に現れるように個別の企業に対する支援とい

うのが求められてきていて、そういったことが商工会や商工会議所、よろず支援拠点などで積極的に行われてきているのだけれども、そちらのほうもマンパワー不足というのが一つの課題として問題になってきていて、一方では小規模企業が抱えている課題というのが増えてきている、一方ではマンパワー不足ということで、そのジレンマをどうするのかということが大きく問題になってきているというのが今日の第１、第２の点を統合した問題だと考えています。

このマンパワー不足を解決していく方向性としては、支援の効率化、あるいは支援者のレベルアップということが一つ重要な課題になるのですけれども、もう一つ重要になってくるのは、支援される側のリテラシーの向上といいますか、受ける側の自律的な対応ということがもう一つ大事な点ではないのかなと思いました。今日のお話の中でも例えば会計や経営のリテラシーというのを少しずつでもいいから向上させていくことが必要になっていくという話がいろいろ出てきたと思うのですけれども、その点が一つ課題になると同時に、もう一つ、小規模企業の存在意義ということを考えていきますと、地域に長く存在していて、地域の様々な経済や社会といったことに貢献していっている、あるいは雇用に貢献していっているという役割を果たしてきているということがあるわけですけれども、そういった視点から、自分たちの企業というものが、あるいは経営というものがどういうものなのかということをもう一回個々の企業に問い直していってもらって、例えば雇用を持続してかなくてはいけない、この地域で経営を持続していかなくてはいけないのだという意識をより強く持ってもらう中で、じゃあそのためには何が必要なのかということも考えてもらうような場や機会も必要なのではないのかなということも一つ思いました。

典型的な例でいきますと、墨田区などではもう何十年にもわたって地域の若い経営者に対して墨田区で事業経営をしていくということはどういうことなのかということを、毎年20人ぐらいの塾をつくって区が主催をして勉強会をやって、ずっと経営者を育ててきているという例がありますけれども、そういうことのように自律的に自分たちで考えていくという小規模企業経営者というのを育てていくことも大事なのかなということも付け加えさせていただきたいと思います。

大分時間がなくなってきたのですけれども、今日、報告いただきましたオブザーバーのお二人からいろいろ意見が出たと思うのですけれども、それについて簡単に、ちょっと時間がないので大変申し訳ないのですけれども、コメントいただければと思います。

○黒澤氏　先ほどは、広域指導の観点からということで、仕組みの在り方についてプレゼンさせていただきました。今日は質のところは申し上げていなかったのですけれども、中野チーフもおっしゃっていた、経営者を育てていくという点に経営支援のウエイトは変わってきたかなと思います。従来は、経営者に何か聞かれると「こんな制度がありますよ。」という情報提供型の支援が多かったのですけれども、経営環境が目まぐるしく変わっている中では、情報提供だけだと企業が存続できないし、いろいろな課題を経営者に寄り添いながら一緒に見つけていって、経営者による課題解決の自走化につなげる支援が大切です。

ただこの支援にはものすごい時間がかかって、効果が出るのにも時間がかかるのですが、こういった支援には特に力を入れていかなければならないと強く感じております。

以上でございます。

○中野氏　テーマの２つ目の支援側の部分でいくと、支援人材の育成ということについて一つ考えていることを最後にお伝えさせていただきたいのですけれども、手順として、支援人材の育成のスピード感ということでいくと、支援人材を育成できる人をまず増やしていくというのはすごく重要になると思います。ただ、最初は時間がかかると思うのですね。先ほども商工会の方が考えを同じようにできるようになったときにある光景を目にしたのは、ほかの商工会の指導員の方に、昔、私がその人に伝えたことを教えていたのですね。ということは、私１人でやっていたのが２人でできるようになるということなので、だんだん育成できる人が増えてくると教える人も増えて、支援人材が増えるので、３年ぐらいで見ると１年目、２年目、３年目でやれることというのは大分変わってくると思うのですね。そこが変わると経営者育成の加速的なサポートということも広がっていくのではないかなと個人的に感じていますので、そういったところで今、優先的にやれることというのもあるのかなと感じております。

以上です。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、ちょっと時間がなくなってきて誠に申し訳ないのですけれども、どうしても最後に発言されたい方がありましたら、お願いしたいと思うのですけれども、いかがでしょうか。大丈夫でしょうか。

では、たくさんの御意見をありがとうございました。事務局においては本日の意見も踏まえ、今後の政策の方向性について検討を深めていただきたいと思います。

それでは、最後に事務局より今後のスケジュールについての説明をお願いいたします。

○黒田小規模企業振興課長　資料７を御覧ください。本日、第２回が終わりましたが、次回第３回につきましては10月１日火曜日の10時から12時を予定しております。また、第４回につきましては10月31日木曜日の15時から17時を予定しておりまして、それぞれ議題を設定させていただいております。その後につきましては、また日程調整について事務的に進めさせていただければと考えております。

以上でございます。

○植田委員長　ありがとうございました。

それでは、以上をもちまして、第２回「中小企業・小規模事業者政策基本問題小委員会」を閉会いたします。

本日は台風が上陸していろいろ影響を与えているという中で、皆さん参加していただきましてありがとうございました。長時間にわたり貴重な御意見をいただき、また、本委員会の円滑な運営に御協力をいただき、ありがとうございました。

どうもありがとうございました。

午前１１時５４分　閉会