

中小企業政策審議会 基本問題小委員会
第1回議事録

中小企業庁事業環境部企画課

中小企業政策審議会
第1回 基本問題小委員会
議事次第

日 時：平成27年11月26日（木）13:00～15:00

場 所：経済産業省別館3階312各省庁共用会議室

1. 開会
2. 中小企業・小規模事業者の生産性向上について
3. 藤本委員からのプレゼンテーション
4. 大浦委員からのプレゼンテーション
5. 討議
6. 閉会

○石崎企画課長 それでは、定刻となりましたので、ただいまから「中小企業政策審議会」を開催いたします。

委員の皆様におかれましては、お忙しいところ御参集いただき、まことにありがとうございます。司会を務めます中小企業庁企画課長の石崎でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、冒頭、鈴木副大臣のほうから御挨拶をお願いいたします。どうぞよろしくお願いいたします。

○鈴木副大臣 経産副大臣を拝命しています鈴木淳司と申します。

委員の皆様方、大変お忙しいところ御参集賜りまして、まことにありがとうございます。

ローカルアベノミクスの担い手は、地域の中小企業・小規模事業者の方々であります。経済の好循環を全国津々浦々に波及するためには、中小企業が収益性を向上して元気になっていただくことが何よりも重要であります。

一昨日、24日、経済財政諮問会議が開催され、私も出席をしましてまいりましたけれども、この場におきまして安倍総理からは、「賃上げ上昇等による継続的な好循環の確立を図る。そのために、中小企業・小規模事業者の生産性向上や取引条件の改善等を図る」との発言がございました。中小企業の皆様には、賃上げ以外の文脈におきまして、技術革新や対外経済関係の大きな変化の渦中にある上、人手不足や経営者の高齢化に直面をされている難しい局面にあります。中小企業の実産性の向上や稼ぐ力の強化は、まさに政権にとって極めて重要な課題となっております。

他方、中小企業・小規模事業者の実産性は依然として大企業の2分の1足らずにとどまり、大きな格差があり、さらにはこの格差が拡大する傾向にもあります。投資が実産性に結びついていない点が大きな課題となっております。

また、地域経済を元気にするためには、域外需要を取り込む力を持つ地域中核企業と中小企業・小規模事業者との連携を一層図る必要があります。これによりまして、販路開拓や実産性の向上を図れるものと考えております。

以上、中小企業・小規模事業者の実産性向上は、安倍政権の中核的な課題でありますので、ぜひ沼上小委員長のリダーシップのもとで、皆様方の活発な御議論を賜りますようによろしくをお願いいたします。

以上であります。

○石崎企画課長 ありがとうございます。

本日御出席の委員の皆様のお紹介をさせていただきます。

委員の皆様からの御挨拶は、審議の際にあわせてお願いできればと思います。

それでは、初めに中央、沼上小委員長。

○沼上小委員長 （会釈）

○石崎企画課長 一部おくられている方がいらっしゃいますけれども、右から順番に、阿部委員。

○阿部委員 よろしく申し上げます。

○石崎企画課長 大浦委員。

小正委員。

○小正委員 よろしく申し上げます。

○石崎企画課長 曾我委員。

○曾我委員 お世話になります。

○石崎企画課長 藤本委員。

○藤本委員 よろしく申し上げます。

○石崎企画課長 三神委員。

村本委員。

○村本委員 よろしく申し上げます。

○石崎企画課長 それでは、審議会の運営について御説明をさせていただきます。

まず、配付資料の確認をさせていただきます。経済産業省では、審議会のペーパーレス化に取り組んでいます。そのため、委員の皆様にはiPadを配付させていただいております。

使い方につきまして、机上に配付されております資料をもとに、事務方のほうから短時間で簡単に御説明をさせていただきます。

○事務局 それでは、こちらから簡単に御説明をさせていただければと思います。机上に「iPadの使い方」という1枚紙を御用意させていただいております。現時点で既に4番目の審議会のフォルダーを開ける状態になっているかと思いますが、開ける状態になっておりますでしょうか。現時点で4番目のところまで操作をさせていただいている状態になっております。

資料をタップしていただきますと資料を開ける状態になるかと思いますが、しばらく資料を見続けている状態になりますと、何も表示がなくなってしまいまして、もとに戻れない状態になってしまうかと思いますが。その場合は、もう一度タップをしていただきますと「完了」というボタンが出てまいりますので、そちらで「完了」というボタンを押してください。押していただきますと、もとのフォルダーのファイルを選べる状態に戻りますので、そちらから次のファイルを選んでいただいて閲覧していただく形になります。

また、しばらく表示を続けているとき、たまに読み込み不良を起こしてしまって、読み込みできないという場合があるかと思いますが。そうした場合は、一旦こちらの解説どおりにホームボタンを押していただいて、1から順番に操作をしていただきますと、もとの状態に復帰することができますので、こちらのiPadの使い方、また、周辺に担当の係の者がおりますので、操作方法についてわからない点、御不明な点がございましたら、お問い合わせいただければと思っております。

以上になります。

○石崎企画課長 それでは、お手元のiPadをご覧くださいませでしょうか。本日使用します会議資料が表示されておりますが、座席表がありまして、資料一覧に続きまして、

資料1「議事次第」

資料2「中小企業政策審議会基本問題小委員会委員名簿」

資料3-1「諮問文」

資料3-2「中小企業政策審議会基本問題小委員会・金融ワーキンググループの設置について」

資料4「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」

資料5「藤本委員配付資料」

資料6「大浦委員配付資料」

のファイルがそれぞれ表示されていると思います。

もし配付資料に表示がされていないようでしたら、後ろに事務局の者がおりますので、お申し出ください。

次に、小委員会の公開について御説明いたします。審議会は原則として公開との方針がございますので、この小委員会も原則公開とし、資料及び議事録を公表いたします。

次に、この委員会の趣旨について御説明いたします。iPadでいきますと、資料3-1「諮問文」というのをご覧ください。中小企業基本法に基づきまして、技術革新や対外経済関係の大きな変化の渦中であって、経営者の高齢化や人手不足等の供給面の課題に直面する中小企業・小規模事業者が、自ら事業環境の変化に対応し、生産性を向上させ、稼ぐ力を強化できるよう、今後の中小企業・小規模事業者政策のあり方について、経済産業大臣から中小企業政策審議会宛てに諮問がなされております。

続いて、その次の資料3-2をご覧ください。この委員会は、この諮問についての実質的な議論を行うための場といたしまして、この審議会の運営規程に基づき設置されたものであります。また、この委員会の取りまとめにつきましては、中小企業政策審議会にて審議を行なった後、経済産業大臣に答申されることとなります。

また、金融関係の議論については、この小委員会の下に金融ワーキンググループを設置して集中的に議論することになっております。

これより先の進行は、恐縮でございますが、沼上小委員長にお願いいたしたく存じます。

どうぞよろしく願いいたします。

○沼上小委員長 小委員長の沼上でございます。

先ほど事務局より説明がありましたとおり、現代、インダストリー4.0とか、あるいは、インダストリアル・インターネットなど新しい動きも多々出てきている時代でございますし、こういうものをチャンスに中小企業の実産性を向上させ、また、稼ぐ力を向上させるということは、我が国にとって喫緊の課題であるということでございますので、それと同時に、経営者の高齢化の問題、人手不足の問題等、さまざまな課題に中小企業・小規模事業者が直面しておりますので、この点について、本日からさまざまな議論を重ねていただきたいと思いますと考えております。

本日は、事務局から提出された論点だけではなく、皆様が日頃から感じていらっしゃる

中小企業・小規模事業者の生産性向上、あるいは稼ぐ力の向上というものに関して忌憚のない御意見をいただいて、多様な論点あるいは観点を出示していただければと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、事務局のほうから資料4「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」ということで、そちらのほうの説明をお願いしたいと思います。

○石崎企画課長 それでは、資料のほうの説明をさせていただきます。資料4でございますけれども、先週中小企業政策審議会の総会に出ておられた方にとっては少し重複する部分があるので、御容赦いただきたいのですが、資料をめくっていただきますと、3ページが「中小企業・小規模事業者の概要」とございます。全事業者数の99.7%、全就業者数の約70%が中小企業に就業しているということでもあります。

少しページを飛ばしまして5ページに参りますと、「地域を支える中小企業・小規模事業者」とあります。県別に大企業、中規模事業者、小規模事業者、企業別規模の従業者の割合を示してあります。東京では58.9%ぐらいが大企業であります。その他の地域におきましては、大企業に勤務している割合は、大阪ですと約3割、愛知も約3割、それ以外の地域ですと10%から1桁台ということで、大半の地域では中小企業・小規模事業者が地域の経済を支えているという状況が見てとれると思います。

次の6ページが「地域を担う産業の変化」でありまして、右側のほうを見ていただきますと、1986年から2012年までに製造業の従業員というのは、三大都市圏、地方圏とも工場の海外移転等がありまして随分減っている一方で、サービス業、医療・福祉業などの従業者数は随分増えているという傾向がございます。

7ページから8ページは、それを都道府県で中分類ごとに雇用の1位から5位までを並べたものであります。多くの都道府県におきましては、飲食、飲食小売ですとか、社会福祉、医療業、青や緑でありますけれども、随分多くなっているというところが見てとれると思います。

9ページが「事業者数の推移」でありまして、中小・小規模事業者数の減少が続いているということで、大体年間10万者近くの企業が減っている。

右側のほうは倒産件数と休廃業であります。黄色の倒産件数は、リーマンショックから随分下がってはきているのですが、自主的なところを含む休廃業につきましては、リーマンショック後も余り下げ止まっていない、むしろ少し伸びているという傾向があります。

10ページは、その一つの原因でありますところの経営者の高齢化でありまして、年代別に見てみますと、1982年は30代から40代の経営者の階層が一番多かったわけですが、だんだんその階層が右にずれてきてまして、2012年になりますと赤ということで、60代から70代の経営者が一番多い層になっているということが見てとれると思います。

時間の関係がありますので、ページを飛ばさせていただきます。15ページが「中小企業・小規模事業者の生産性」であります。下側の赤と黄色が製造業、非製造業の中小企業

でありまして、上の2つが製造、非製造の大企業であります。製造、非製造ともに大企業、中小企業の格差は相当大きく、その差は、リーマンショック後、大手企業のほうの従業員1人当たりの付加価値額がふえているので、少し差が拡大傾向にあると言えると思います。

またページを飛ばしますと、18ページから「中小企業・小規模事業者の課題」ということを書かせていただいております。

ページをさらにおめくりいただきまして19ページ、生産性向上ということでありましてけれども、中小企業実態基本調査などでは、付加価値額を営業利益、人件費、減価償却ということで位置づけております。その合計ということになります。

営業利益につきましては、本業で収益を出せる体質になるということ。

人件費という意味では、高い付加価値が出せるように人材確保や人材投資を進めること。そして、減価償却という意味では、新たな需要を取り込むように設備投資やIT投資を進めること。

こういったところがポイントになってくるかと思われま。

21ページからは経営管理でありまして、特に21ページでは、小規模の企業では経営計画、事業計画の策定が進んでいないというのが数字で示されております。

22ページでは、特に小規模事業者が棚卸の管理ですとか、そういったのを月次で実施している企業が少ないということを示しております。

23ページ、24ページは経営管理の成功事例でありまして、経営管理や人材の確保・育成を通じて生産性向上に力を入れる事例が増えてきているところをお示ししてあります。

25ページからマーケティングや販路開拓ということでありまして、新規市場開拓における課題を見ると、人材に関する課題が最も多いのですが、続いて、マーケティングに関する課題が大きくなっているということでありまして。

1ページ飛ばしまして27ページであります。人材の面であります。人材につきましては、中小企業・小規模事業者の人手不足感。左のDIで見ますと、リーマンショック以後、むしろ不足感が最近になって出てきているというのが示されております。

時間の都合でさらに飛ばします。31ページは設備の老朽化の図であります。右のほうは設備年齢。製造業、非製造業とも1993年から2013年の20年間において老朽化が進んでいる。右下の設備年齢で見ますと、中小企業の設備の老朽化がとりわけ進んでいるというのが見てとれると思います。

さらに1ページ飛ばしますと、33ページは「IT投資」であります。IT投資、情報処理関係支出について、中小企業と大企業を売上高や従業員1人当たりで見ますと、今、相当な差があるということでありまして、うまく活用できれば生産性、売上の向上につながるけれども、現状においてはそういった支出が少ないというのが示されております。

35ページから先が「地域中核企業との連携を通じた生産性向上」というところでありまして。

36ページは、昨年の「中小企業白書」でも示しましたとおり、地域の核となる企業が特

に地域経済への貢献が高いというところを示しております。

37ページが本社の所在地別にこういった中核企業の数がどれぐらいあるかというのを示してあります。比較的大きな都市圏に中核的な企業が多いというところがあると思います。

38ページ以降が「地域中核企業との連携を通じた生産性向上事例」でありまして、中小企業同士ですとか地域中核企業との連携によってネットワークを形成して、生産管理ですとか品質管理、新規商品の開発に成功して、生産性を向上している事例が見られる。

39ページは、同じような事例でありますけれども、販路開拓ということを通じて生産性向上に寄与している事例ということでもあります。

あとは事例集が続きますので、少し割愛をさせていただきます。最近の政府の動きについて、45ページからでありますけれども、政府全体の最近の動きについてお示しをしております。サービス産業チャレンジプログラムということで、今年4月15日の産業競争力会議において決定いたしました。ベストプラクティスに基づいた課題と対応策の提示ということで、業種別に記載のとおり取りまとめを行っております。それによって労働生産性の伸びを達成していくということを示しております。

次の46ページが「政府全体の取組」でありますけれども、現在、サービス産業生産性向上について、政府、業界団体など、官民が一体となって業種の特性に着目しつつ、ベストプラクティスを収集して生産性向上に向けた取り組みが進められているということで、6月に官邸において開催されましたサービス業の生産性向上協議会は、現在分野ごとに協議会がさらに設置されてきている。

また、日本再興戦略、6月の末に取りまとめましたが、そういった中でも官民協同での業種ごとの生産性向上の活動を展開する。

また、製造業の「カイゼン活動」のサービス産業への応用ですとかIT等の活用など、生産性向上に向けた取り組みを官民を挙げて推進する。

それから、地域に根を張った中小企業団体等の生産性の向上を後押ししている。そんなことが挙げられております。

最後、48ページであります。今回少し論点として提示させていただきたいのは、今後の中小企業・小規模事業者の生産性向上ということで、一つは、中小企業と大手の企業の間には、今、見ましたとおり、生産性の格差が依然として2倍程度と大きい。こうした状況を打開するためには、現在進められている生産性向上に関するベストプラクティスの掘り起こしや普及に関する取り組みを加速して、業種別のきめ細かな支援体制の構築が必要ではないか。

そのためには、経営管理、人材の確保ですとか、マーケティング力を高める。また、設備投資やIT投資の支援を充実することが必要ではないか。

2つ目は、新しい商材や商圈を確保するために、域外需要を取り込み、域内への展開を確保できる中核企業（コネクターループ企業）と中小企業群による生産性向上に向けた連携を積極的に支援すべきではないか。

このようなところが一応、事務局からのペーパーでございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

引き続きまして、藤本委員から改善運動についての現状と取組事例について、プレゼンテーションをお願いしたいと思います。全部で58ページぐらいある大変な資料でございますが、よろしく願いいたします。

○藤本委員 東京大学の藤本でございます。

表紙がございますが、1枚めくっていただくと、私がいつもやっている工場実態調査はこんな形でありまして、工場を1,000から2,000ぐらい見ておりますが、それからいろいろな研究計画や理論構築を考えております。

次のページへ行っていただきますと、経済の土台は現場だということなのですが、もちろん、企業も産業も国民経済を支えております。だからこちらも経済産業省という官庁名になるわけですが、経済も産業も企業も、現場がこれら全ての基礎のところにあります。製造業だけでも数十万の現場が約500兆円の日本経済を支えている。ここが元気にならなければ経済は元気にならぬというのは自明であります。

次のページに変な絵がありますけれども、日本の現場というのは、高度成長期の労働力不足など歴史的な経緯もございまして、多能工のチームワーク型、つまりディフェンスもオフェンスもやる多能的な選手が連携する、いわばサッカー型が非常に多くございます。これらは調整力の高い現場なので、調整集約的な製品、つまり、ややこしい設計の製品で日本の産業現場は強い。日本はハイテクなら勝てるということはもう言えなくなってしまったのですが、依然としてややこしい複雑な設計の貿易財については日本の現場や産業はまだ勝てる傾向あります。我々は、こうした「ややこしい設計」を「すり合わせ型の製品」と申しております。

残念ながら、次のページにありますように、大企業の一部の本社は（東京の都心部にもあるのですけれども）目標が見えなくなっておたおたしているところがあります。貿易財に関する限り、この二十数年、大企業では平均すれば本社より現場のほうが組織能力が強い傾向があったと私は見ます。優良な現場は「地域で生き残るのだ」という目標を明確に持っていましたから、とにかくお隣の低賃金人口大国の工場にコストで負けないように、結束して生産性を2倍、3倍、5倍と上げていくということをこの20年ほどやってきたなど、世界の産業史に残るような大変な努力をしてきたと思っております。大企業本社はその点、やや右往左往するところもあったわけです。

次のページ。日本の産業現場の戦後史を戦後70年の歴史の中で考えてみると、2015年の現在は、「ポスト冷戦期」の終わりにいると私は考えます。つまり、半世紀近い戦後の冷戦期が終わって、東西の壁が崩れ、賃金約20分の1の人口大国である中国が隣に突然あらわれて背後から低コスト製品の大量輸出を始めたので、日本の現場や企業の多くは競争力を失い全く受け身をとれない、という時代が二十何年続いたわけですが、今、その出口が見えてきている。つまり、低賃金新興国の賃金がここ10年ほど、5年で2倍ほどのペー

スでどんどん上がっていますね。大体20分の1だった中国の輸出現場の賃金が今は日本のざっと5分の1になっています。5分の1ならば射程距離だ、というのが日本の優良な貿易財現場での見方です。現場の人は黙っていて余り言いませんけれども、そろそろ何とかなるなというふうに見えてきている。ポスト冷戦期の長いトンネルを抜けつつあるというのが今の状況だと思います。

次のページは「明るい現場が明るい経済を作る」と、変な標語みたいですが、やはり現場が明るくないと。つまり「10年後に私がこの現場で活躍しているということを想像できる」という見通しの立っている現場を「明るい現場」と私たちは考えますが、このような明るい現場、良い現場をいかにして日本に増やしていくかということが、まさに今日の日本の課題の一つだと私は思っております。良い現場は人も育てますし、地域に対して雇用もつくりますし、企業に対しては利益も出す。良い現場は経済社会に対していろんな機能を担っております。

次のページです。現場のものづくり能力が強いか弱いというのと。経営が黒字か赤字かというのは必ずしも一致しないわけです。たとえば、リーマンショック直後の2009年ごろは図の右上の「強い赤字企業」が山ほどいたわけです。私は年間に数十の現場をずっと回っていますけれども、とにかく業績は真っ赤なのに、正社員はほぼ全部抱え込んで、まだラインの生産性向上をやっているというところが山ほどありました。彼らは今も、日本の経済社会の安定をある意味で支えているのだと思います。

現場の産業競争はハンデ戦ですが、その後、円安や中国等々新興国の賃金の高騰でハンデが緩和してきましたので、多くの良い現場が今は図の左上の「強い黒字企業」に続々移ってきている。一方、図の下の世界はいわゆる規制や保護の世界で、ちょっとぬくぬくやっていた企業が多いのです。しかし図の下半分の世界では、規制緩和により現場は右へ動きますので、まずいことに放っておけば右下の「弱い赤字企業」が増えてしまいます。長期的には当然。ここにいる企業はだめになりますね。

ですから、今の時代は、この図で言えば下の世界から上の世界にはい上がるということも多く国内現場がやらなければいけない時期であります。まさに地道な能力構築による生産性向上をやらなければいけない時期は今だと私は認識しております。

次のページも4つの箱のある図です。この小委員会では、当然中小企業の話をするわけですが、大企業対中小企業という分類と、「現場指向」か「資本指向」か、という分類は、必ずしも同じではないと思うのです。

日本では、大企業でも時々いますけれども、とくに中小の多くが。明らかに経済学の教科書的なモデルに出てくる利益最大化企業つまり資本指向企業とは違う動き方をしている。つまり、利益最大化という一つだけの目的関数ではなく、目的関数を2つ持っています。一定の利益率（マークアップ率）と一定の雇用数の同時確保です。つまり、投資家や銀行を満足させるだけの利益はそこそこに出す一方、雇用を200人なら200人、300人なら300人、特に正社員の雇用数を守ると明言している現場指向企業が、特に地場製造業の中小中堅企

業では非常に多いわけでありませう。

図の右上のタイプが、今言った「現場指向の中小企業」で、ここには全国の地場の製造系中小企業がいらっしやいます。むろん中小企業と言っても、ベンチャー企業の場合は本当に利益とその成長率をを上げなければいけない人たちですから、図の右下の下の資本指向企業になりますけれども、同じ中小企業でも、いま我々が見ているのは、どちらかというと右上の現場指向の世界だと考えています。

そういうふうを考えますと、現場と現物、つまり下からから見ていくような新しい産業論がこれからは必要になってくるわけで、今日は説明しませんが、そういった現場指向企業のモデルで我々は従来型の中小企業の問題を考えております。

次のページに「こけし」みたいな絵がありますけれども、広義のものづくり論ではこの図をいつも使っております。「製品とは○で書いた設計情報が□で書いた媒体（素材）に転写されたものだ」と我々は考えます。日本の約500兆円の付加価値をばらしていくと、結局、現場が作る製品の付加価値になりますが、この付加価値は結局、設計情報（○の部分）に宿っております。ですから、「よい設計」をすることによって付加価値が高まっていくということでもあります。日本の多くの企業、特に中小企業はこのところが上手でないのですが、いずれにせよ「よい設計のよい流れ」をつくることが広義の「ものづくり」というものだとは私は思っております。製造業であれ非製造業であれ、ものづくりとは「よい設計のよい流れ」をつくることでもあります。

その次のページでは「現物は設計情報と媒体からなる」というものづくり観は、実はアリストテレスが言い出したことだという話ですが、これを始めると話が長くなるのでやめておきます。

次にサービス業と製造業の違いについて。先ほどの「こけし」の絵の下側は「媒体」ですが、媒体が無形で減衰的ならサービスになります。たとえば私が今喋っている内容つまり設計情報は空気の振動という無形媒体に乗せて皆様に発信していますので、私は今はサービス業者です。一般に、無形の媒体に機能設計情報に乗せるとサービスになります。他方、有形の媒体に構造設計情報に乗せると製造業系の物財になります。ですが、「よい設計のよい流れ」でお客様を喜ばせるという目的においては、製造業と非製造業に基本的には変わりはありません。したがって、トヨタ自動車の現場改善担当者がスーパーや病院でなぜ改善のことを教えられるのかということ、これは当然のことでありまして、「よい設計のよい流れ」をつくるということにおいて製造業も非製造業も本質的にも変わりはないからであります。

次のページです。従って「開かれた広義のものづくり」というのは、こういった「よい設計のよい流れ」を企業の中の部門間の連携や企業間の連携を、地域の中の「知識連携」も含めてつくっていくことだと言えます。その意味で開発、購買、生産、販売、全ての機能が「よい流れ」でつながるのが「ものづくり」だというふうに我々は考えている。最近、外国でも製造業研究の専門家は「MONOZUKURI」と言うと、わかる人が増えてい

ます。海外での知名度としては「おもてなし」くらいまで行きたいところです。

そう考えるなら、生産活動とは設計情報の転写とみなせます。これを設計情報の発信側から見れば、図は自動車のプレス工場ですが、金型が持つ設計情報が媒体である鋼板に転写されるのが車体部品の生産ということになります。

次のページで、同じことを設計情報の受信側から見れば、0.8ミリ厚の鋼板に金型の設計情報が加わって、お客さんにとっての付加価値が高まって行くのです。

次のページ。したがって、産業分析では設計情報のトータルな流れを把握する必要があります。図の○の連鎖で示した設計情報の流れに着目し、お客さんから始まりお客さんで終わるこの設計情報の全体の循環を追っかける。縦に下りてく流れがエンジニアリングチェーン、横に行くのがサプライチェーンですが、この2つを統合しないと産業の全体は見えないということですので、我々は、常にこの絵のような「流れ意識」をもって現場現物から産業を考えるようにしております。

次のページです。再び製造業とサービス業の比較ですが、図の上が製造業の流れ、下がサービス業の流れですが、媒体が有形か無形か、設計情報が構造設計情報か機能設計情報かという違いはありますが、基本的には最後に、お客様のために「よい設計のよい流れ」をつくるという産業の目的はどちらも全く同じであります。

従いまして、次のページ、優良な自動車工場であれば、鉄板に設計情報をどんどんよどみなく転写していく。この「よい流れ」をつくるのがたとえばトヨタ生産方式であります。

次のページは、優良なスーパーマーケットの場合です。ここはお客さんの入店から出店までの平均20分の勝負ですが、その間にどうやってお客さんに直接により機能設計情報を転写して、お客さんに喜んで帰っていただくかという話であります。

それから、京都の花街にも調査研究のためやむなく行くこともあります。個々のリードタイムは大体2時間ぐらいであります、ここもお客さんに対する「良い流れ」作りの質の高さがすごいです。ここで働く芸妓さん舞妓さんのチームの組織能力は、ひょっとしたらトヨタの組立現場の5人の班と遜色ない。臨機応変の流れづくり、ものづくりのすごい能力を持っておられます。

ということで、製造業であれ非製造業であれ、現場の組織能力を地道に高めるということが大事であって、それがひいては日本産業の生産性向上につながっていくのであります。

次のページには、設計情報の転写というこの考え方をベースに、産業現場の組織能力をどう高めるのかという話を書いてございます。生産、製品開発、サプライヤーシステム、販売、サービス、これら全てにおいて、連携して「よい設計のよい流れ」を現場につくるということが基本になります。そのためには、これらの各部署、各現場、各企業が、自ら付加価値の「流れ」を改善しつつ、横に連携する必要があります。要するに「流れ」を共有するのです。

その次のページには、生産性向上やリードタイム短縮のための基本的な方策が流れ図で示してあります。ここで物的生産性というのは、要するに、設計情報の転写つまり発信の

密度と速度の掛け算で求められます。したがって、他の条件が一定ならば、設計情報の発信密度、すなわち正味作業時間比率、つまり8時間働いている中で本当に付加価値を生んでいる時間が何パーセントあるかで、物的労働生産性が決まってきます。ところが、日本の多くの製造現場で、この比率は、せいぜい10%あるかないかなのです。つまり、この数字がたとえば10%から30%に、つまり3倍になれば、そのラインの物的労働生産性も3倍になります。こうやって、過去二十年、逆境下にあった日本中の優良現場は、3倍とか5倍とかいうレベルの生産ラインのすごい生産性向上をやってきたのです。しかも、会社は概してお金がなかったから、多くの場合、ほとんど設備投資なしでそれをやってきました。

この図の下半分は、同じ設計情報の転写を受信側つまり工程側から見たものです。受信速度と受信密度を掛けると、生産リードタイムの逆数になります。ですから、設計情報の受信密度を3倍にすれば、他の条件が一定なら、リードタイムは3分の1になります。ところが、リードタイムの中で実際に設計情報が受け取られている時間の比率、つまり受信密度は、良い現場でも多くの場合0.5%、普通は0.05%程度だとトヨタ方式に大野耐一氏は言っています。ですから、この密度を10倍にするのは不可能ではなく、そうすればリードタイムは10分の1になります。以上のことは全部、算数の式で書ける道理であります。要するに、これが我々が「改善に限りなし」というふうについていつも申し上げていることの数学的な根拠であります。

次のページに「経営者に知っておいてほしい現場の3つの法則」と書いたのですが、第1に、コスト競争力は必ず物的生産性と賃金率の追っかけっこで決まる。だから、中国の賃金が5年で2倍になる時に、中国の工場が生産性を5年で2倍にできなければ中国からの輸出はだんだん難しくなる。当たり前ですがこれに気付くのが遅い経営者がかなりいた。

第2に、先ほど言いましたが、物的生産性は設計情報転写の密度と速度の掛け算で決まります。そして日本の多くの工場で、この密度が今でも驚くほど低いわけでありました。したがって、ラインの物的生産性を2倍、3倍、5倍にする余地は、まだ今の日本の現場の多くに存在するのであります。

第3は、利益と雇用を両方大事にする現場指向企業の行動パターンです。現場指向企業が地域的な存在として現場を抱えていますと、そこは正社員を切りませんが、同時に利益を出さないと現場が会社に切られてしまいますから、それも困る。このように、利益をそこそこ出そうとしながら、他方で300人なら300人の正社員を全部残すのだとやってきた現場指向、地域指向の会社は日本には山ほどありますが、この利益目標と雇用目標を同時達成しつつ、今日の小委員会でもお話の中に出てきている実質賃金の向上をやらうとしますと、以下の2つのことをやらなければ絶対できない。それは、工程イノベーションによる生産性向上と製品イノベーションによる有効需要創出、この2つであります。まず工程イノベーションつまり能力構築で生産性向上でコスト競争力と利益を確保する。これをやりますと人が余りますが、余った人を切らないのであるなら、社長が走り回って仕事をとってくるしかない。つまり営業努力や新用途開拓や新製品開発による需要創造です。しかも現場は

社長がそれをやると信じている。この信頼関係が成立していれば、従業員は生産性向上に協力し、その現場は残れることが多いのです。最近、ロシアとかイギリスとか韓国の人と話したのですけれども、彼らのところではこの信頼関係がなかなか成立しない。つまり、生産性を上げたら会社は首を切るでしょ、だから、私らは生産性向上に協力しませんよという話になりやすいのです。ですから、こういった能力構築競争、あるいは「ものづくりカイゼン国民運動」といった現場の生産性向上活動というのは、結局は社会に埋め込まれたものであるということです。最近、私は特にこのことが気になります。ロシアの人と話していても、こういう現場と経営者の相互信頼はなかなかできませんと言っているのです。つまり、社長が走り回って仕事をとってきてくれるという行動が、かの国ではほとんど見られないというのです。

ですから、現場と現場指向企業の相互信頼というのは、日本の宝かもしれません。こういう企業が歴史的な経緯から日本には比較的たくさんあるということです。

次のページは、一応、これをちゃんと数式で書けますということで、古典経済学的なモデルで書いていますが、これは今日は飛ばします。

次は、生産性改善と生産リードタイム改善の具体的な方策の話ですが、私、この話を始めると50時間かかりますので飛ばします。東大や地域のものづくりインストラクタースクールではこれを全部教えています。東大の学生にもこれらを教えています。

いずれにせよ、現場の作業改善や工程改善による生産性向上や生産期間短縮や品質向上については、これくらいまとめて教えないと、なかなか全体像がわからない。だから、東大や地域のインストラクタースクールでまず「現場改善の先生」を育てることが必要です。つまり、まずこういうことを教える「師範学校」が必要なわけでありませ

そうした現場指導人材の育成の入り口のところで「流れ図」というのを僕らは必ず使います。ものづくりは「よい設計のよい流れ」でありますから、流れをつくるということが基本であります。つまり設計情報と管理情報の流れ図です。特に「時間の流れ図」と「空間の流れ図」というこの2つを描くのです。トヨタの現場の作業標準書でも必ずこの2つを描きます。

次のページですが、これは実際に、ある優良大企業の方々に東大に来ていただいて、全社の大きな流れ図を描きましょうよと提案した時の様子です。この会社では、優秀なものづくり企業ですが、全社の流れ図は十数年描いていなかったというので、数人にお集まりいただいて描いていただいたのです。写真をよく見ると、ここにおじさんたちがいますけれども、この人たちは皆、その会社の各部門の専門家であります。来ていただいて模造紙とポストイットを使って全社の流れ図を描いていただきましたが、さすがプロで自分の分野についてはすぐに完成しますが、全体を描ける人は一人もいません。そこでリーダーは、部分図をつないで全体の流れ図を描くのは優秀な若手の女性社員に任せたのですが、描いてみたら右下の絵のようになりました。全体図の中に赤いところがぼつぼつありますけれども、これは流れの悪いところに赤札つまり赤いポストイットを張って悪い内容を書いて

くださいとお願いしたのです。そうすると、幾つかの塊の課題が出てきます。

次のページですが、この赤札の多い問題部分にぐっとズームインして、縮尺を変えた細かい「流れ図」をどんどん描いていきます。

次のページに行きます。このような縮尺の異なる「流れ図」をあれこれ描いて、それをベースに「流れ改善」を行っていく。僕らの感じでは現場改善はこれが一番効果的だと思っています。特にプライドの高い方々が多い現場では。

次のページは、インドの事例です。これはインドの民族系の自動車二次部品メーカーで、ガasketをつくっているのですが、この会社には日本の専門家チームが協力する形で「流れ図」を使って現場改善をやりました。5 Sつまり「整理・清掃・清掃・清潔・しつけ」はたしかに重要ですが、いきなり5 Sから入って現場の人に「お掃除しろ！」と命令すると、彼らは反発します。「私は大卒なのだ、ここをお掃除するために来たのではない」と言い出すのです。ところが、「それではみんなで流れ図を描きましょう」というところから入ると、良い雰囲気になることが多い。

次のページです。自分で描いた流れ図の前でにこにこしている現地の従業員。インド人のどや顔というのはこういうものでありますが、ここまで来たら、もうしめたものですね。ここの会社の現場改善はどんどん進んでおります。日本の中小企業の方々もプライドがありますし、インド企業の方々もプライドがあります。そういう方々と一緒に現場改善をやるのなら、「まず全体の図を描いて流れをみんなで一緒に掴みましょう」というところから入っていくのが一番有効だと我々は考えております。

次のページは製品アーキテクチャーの定義ですが、これは私がいつも言っていることなので飛ばします。要するに、製品の機能要素と構造要素の対応関係を見るのです。

次のページはアーキテクチャーの2タイプの比較です。図の下のほうにある、スパゲッティみたいに機能と構造の対応関係がこんがらがっているものが日本が得意な擦り合わせ型あるいはインテグラル型であります。多能工のチームワークに頼るサッカー型、統合型の開発現場や生産現場でないと、こういう製品はうまくできないと我々は予想しています。

一方、図の上は、組み合わせ型あるいはモジュラー型で、機能と構造の関係が1対1対応でシンプルです。たとえばアメリカに多い、専門家の分業による野球型の現場はモジュラー型が得意です。実際、アメリカのシリコンバレーは図の上のようなモジュラー型のデジタル製品が得意ですが、高機能な自動車は擦り合わせ型寄りになっているわけです。つまり、現場のタイプによって得意、不得意が分かれてきます。だから、各国の産業現場は得意なアーキテクチャーに集中していくことがたいへん有利です。

次のページは、この「設計の比較優位説」の概念図です。赤い線で囲ったところですがけれども、産業が国際競争力を高めるためには、組織能力とアーキテクチャーの相性を良く考える必要がある。

次のページ。実際に、日本の産業や現場が強いのは、先ほど言った擦り合わせ型の製品、たとえば低燃費自動車とか機能性化学品とか高性能な産業機械とかが強い。 次のページ。

これは以前の「ものづくり白書」のときに東大ものづくり経営研究センターが経産省さんと一緒にやった実証研究であります。実際に「すり合わせ度」が高いほど日本の輸出率が高いという統計的な結果が明確に出てまいります。

次のページはアーキテクチャの地政学の話ですが、時間が無いので飛ばします。要するに、どの国も異なる歴史を背負っていますから、その国で進化し存続する現場群の組織能力の傾向に違いがあるわけです。たとえば日本は、戦後の歴史的な理由によってサッカー型の現場が多いのです。

次のページにありますように、その結果、日本は今のところ環太平洋では唯一の「すり合わせ大国」であります。おそらくは大陸ヨーロッパのいくつかの国もすり合わせ型が得意であります。環太平洋地域では、韓国は資本集約のモジュラー型、中国は労働集約のモジュラー型、アメリカは技術集約のモジュラー型の傾向がありますが、日本の現場はすり合わせ型が多い点で際立っています。我々が主張する「設計の比較優位説」というのはこういう話であります。

次のページは競争力の多層構造についてですが、図の一番右にある収益力ばかり短期で見ていた会社が、長期的にはおかしくなる傾向があります。やはり企業や産業が長期的に栄えるためには、現場の裏の競争力、製品の表の競争力、そして企業の収益力、これらの全体をバランスよく向上させる経営戦略や産業政策が必要です。実際、短期の損益判断だけで国内工場の存廃を決めた結果、窮地に陥っている企業が大企業の中にもかなりあるわけであります。

次のページからは、日本の自動車産業の国内現場の組織能力や生産性はまだ全然負けていないということを数値で示してあります。

ここにありますように、自動車組立工場の1台あたり工数つまり生産性では、日本の国内組立工場は平均して大体インドの4倍、中国の2倍。しかし、これは日本企業の国内拠点と新興国拠点を比較したもので、実は中国のローカル企業の現場に比べたら、生産性は多分4倍ぐらいの差はあると私は見ております。

製品開発でも日本企業の生産性は欧米企業に比べ2倍ぐらい高いです。こうした客観的なデータに基づいて、企業の戦略や国の政策を立てるべきでしょう。。

最後に中小企業政策の話をしします。従来政府は、どちらかというと生産の固有技術の高度化のほうに中小企業支援政策を集中させる傾向があったが、反面、現場の「流れ改善」を行うものづくり技術の強化をあまり重視してこなかったと言わざるをえません。その結果「先端技術の離れ小島」が増える傾向もあった。そこを何とかしようという取組の一つが「ものづくりインストラクタースクール」です。しかし最近では政府の産業政策も中小企業政策も「付加価値の流れ」重視のものづくり支援を強化するようになってきたと思います。たとえば「ものづくりカイゼン国民運動」もその一つでしょう。

次のページです。東大では産学連携の「ものづくりインストラクター育成スクール」を

約10年前から始めており、今年で130人のものづくりインストラクターがスクールを終了しました。我々の合い言葉は「ものづくりは流れづくり。流れづくりは流れをつくる人づくり」ということでもあります。経産省や中小企業庁とも連携して、「流れをつくる人」をつくる「師範学校」を全国の自治体につくっていく御手伝いをしています。

次のページは「東大スクール」の様子であります。私がここで毎年数十時間、ものづくり経営学を教えておりますけれども、ここで教えた人たちが「地域スクール」の校長先生や「企業内スクール」の指導者になります。たとえば、群馬や長岡や茨城や三重や福井や和歌山などの地域スクールのいわば「校長先生」も東大スクールから出ています。

次のページにありますが、今、経産省は地域スクールに全国に展開しております。東大スクールもそのお手伝いをしていますが、その際、特に重要なのは地域の金融機関です。我々は当初、「産官学」の連携と最初言ったのですけれども、その後、「産官学金」と言いまして、さらにこれは金融に失礼だということで順番を変え、今は「産金官学」と言っております。そのぐらい地域の金融機関は地域のものづくり能力構築にとって重要であります。「金」の方々に動いていただけないと、地域のものづくり活性化がそこでとまります。ですから、本当に頑張っていたいただきたいと思っております。これは後でまた時間があれば話します。

次のページですが、そのためにはまず「地域スクール」つまり師範学校をつくって「流れをつくる人づくり」をやる。次に。そうしたインストラクターに地域の「ものづくり支援センター」のような所に集まっていただいて、地元の中小企業などからお呼びがかかれば、ここから支援に行く。しかし、支援に行こうとするときに、中小企業の経営者の方々が「いや、うちは資金繰りと受注確保で手いっぱいだから、現場改善はちょっと勘弁してくれ」などとおっしゃることが意外に多いのです。ところが、そういう経営者の方々に、支援側が「お宅様はどこそこの銀行様の融資を受けておられますね、あちらも我々に協力していただいています、ぜひ返済能力をつけていただきたいとおっしゃっておられますが、いかがいたしますか」と言うと、経営者の方々の様子のがらりと変わって、「では現場改善をやりましょう」という話になることも多いようです。これはちょっと強引な勧誘ですけれども、我々は、産金官学が連携しないと、地域の生産性を底上げするこの運動はうまくいかないと思っております。

次のページです。今、全国で続々と地域スクールが立ちあがっております。これは経産省の皆様、たとえば佐伯さん、西垣さん、それから、菅野さんのような元気な方が全国を走り回って自治体を説得していただき、その後、我々、東大のものづくり経営研究センターや一派社団法人のものづくり改善ネットワークが教材や講師の面で立ち上げの御手伝いをする、という連携プレーの結果、地域スクールが増えてきました。本当にありがとうございます。皆様との連携でここまで来たと思っております。

その調子で今、地域スクールは予定も含め十数の県や自治体になっております。そろそろ、広島や延岡など、西日本でもでてきているという状況であります。

スクール設立支援の要請は韓国や台湾からも来ています。我々は学者ですから国で区別はしません。、韓国スクールの授業の一部は既に2年間協力してやっております。台湾からも要請があります。ただ彼らは、第二の人生の生活がかかっているので「これをやるとお金になるのですか」という話にどうしてもなりません。その辺が「ボランティアに近い報酬でいいのです」と言う人が山ほどいてくれる日本との違いでありまして、これはやや日本のアドバンテージかなというふうに我々は思っております。とはいえ、海外の方々の要請にも全面的に協力しております。

次のページ。すでに申しましたように、地域企業の経営者に対する現場の信頼、それからボランティア的な考えの「ものづくりシニア」の存在、これはどうも日本特有であるかもしれません。この2つは本当に日本社会の強みでありますから、ここを徹底的に生かしていくべきだと思っております。

次のページと最後のページは総括の能書きですので、これは飛ばします。済みません、ちょっと延びましたが、これで終わりにいたします。

ありがとうございました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

藤本委員は所用につき先に退室されますので、この段階で藤本委員のプレゼンのみについて質疑応答をさせていただきたいと思っております。御意見、御質問等がある方はネームプレートを立てていただければと思っております。村本委員、お願いします。

○村本委員 藤本先生は主にもものづくりというスタンスで議論を展開されましたけれども、我々の課題の一つ、地域ないし地方創生というコンテキストで言えば、地方は、先ほどの説明にもあったように、7割、8割がサービスないしサービス産業。そうしますと、このモデルがサービス産業についてもどのように適用できるか、どれぐらいモデルを伸ばすのだという話、ヒントが得られれば、我々は助かるのですけれども、何かその辺であれば教えてください。

○藤本委員 我々は金融も含めてサービス業もものづくり研究の対象と考えております。製造業とサービス業を比較すると、例えばサービスは無形で在庫ができないとか、幾つか違いはありますが、基本的には同じ改善手法でいけると思っています。たとえば地域スクールで連携している群馬県さんがある時、草津温泉へ行ってくれというので、温泉はいいなと思って行ったら、講演会場に草津の旅館の女将さんやお嫁さんが何人もおられまして、要するに、草津の温泉街がお湯の良さにやや依存していたところがあって、ブランド力を高めている他地域の温泉にどんどん追い上げられている、何とかしようということでした。もう既に一部の地方では「地域インストラクタースクール」の非製造業への活用へと動き始めていまして、今、いい方向に動いていると思っております。

たとえば旅館の場合の「流れ改善」を考えるとすれば、お客様の流れをまず考える必要があります。お客さんが旅館に来てから帰るまでのたとえば2日間、これは人生の流れの一部なのです。要するに、自動車工場のように「鉄板の流れ」でなくて、御客様の「人生の

流れ」に対して、どのような形で正しい設計情報を正しいタイミングで転写できるか。これを見ていくというのが基本形であります。そういう顧客目線の流れ改善をやると、例えば一泊1万円の旅館が2万円になる可能性が出てまいります。逆に言うと、御客様から見ると、せっかく個々には良いサービスが多いのに、全体の流れを見ると穴がぼこぼこあいていまして、顧客の総合評価は結局そうした「流れの悪さ」で決まってしまうわけです。そういうところは、従業員は自分の目の前の御客には一生懸命サービスするが、みんな「ゾーンディフェンス」をやっている傾向があります。御客の経験の流れを重視する「マンツーマン・ディフェンス」をやっている人がいないのです。そうすると、大体、顧客評価も宿泊料金も低くなって経営がうまくいきません。

結婚式場でも病院でも旅館でもレストランでも、要するに、御客の経験の流れのほうをずっと見ている人がいるか、いないかで、顧客評価や売上は随分違ってきていると思います。あるいは、顧客の人生の流れの中で、どこからどこまでを自分の守備範囲と見るかということも大事だと思います。この守備範囲の幅が他社より広いサービス企業は儲かっているところが多いように思います。

このように、サービス業のものづくり改善の考え方としては、基本的に「鉄板の流れ」というところを「お客の経験の流れ」に置きかえ、構造設計情報を機能設計情報に置きかえるなど、多少の差異はありますけれども、「良い設計の良い流れ」という改善の基本形は、サービス業の場合も変わらないと思います。

実は我々は農業のものづくり改善も研究しています。たとえば愛知県へ行けば、田原市のトヨタの工場を訪問したついでに伊良湖岬まで行って輪菊の栽培農家や出荷施設を見て、さらに流れを良くすればあと〇〇円儲かるのではないですかみたいな提言をしてくるようなこともやっておりますが、これも基本形は全く同じです。基本的に「よい設計のよい流れ」というふうにもものづくりを広義に考えれば、サービス業、農業を含めて非製造業全般に「ものづくり改善」の考え方は持っていけます。ただ、どの産業の現場が先進的かと言えば、ポスト冷戦期において貿易財産業の現場が最もいじめられてきましたから、「疾風に勁草を知る」であります。要するに、最もいじめられていたところが一番強くなっていますから、今は、そうした貿易財産業の優良現場が持っている高度なノウハウを、そこまで厳しい競争ではなかったという産業、とくに非製造業にもどんどん広げていく、ちょうどいい時期ではないか。日本では、特に今後は労働力が足りなくなってくるから、どちらにしろ非製造業の生産性向上に取り組まなければ、地域経済はもうにっちもさっちもいかなくなります。今はそういう時期だと思っております。

○村本委員 ありがとうございます。

もう一つ追加で、ものづくりの場合には、単体の個社とサプライヤーというイメージですけれども、サービス業、特に観光業などですと、宿泊があり、交通があり、遊興があり、物産があり、複合産業になっているわけですが、それでも同じような視点でいいかという質問なのですけれども。

○藤本委員 私はそれで良いと思っています。たとえばある観光地で、その人の人生のうちの2日間を過ごすのであれば、そのトータルエクスペリエンスつまり全体としての経験の流れをよくしていくということになります。そうすると、それぞれのお店なり遊興施設なりがゾーンディフェンスをやっていてはだめで、これを動的にお客さんの流れに沿って見るプロデューサー的な人材が必要になってきます。今、うまくいっている専門の結婚式場を見ると、明らかにそうやって全体の流れを見ているマネージャーがいる。流れが滞ると、そこにすぐ介入して流れを復旧させる。この役割があるかないかで全然違いますね。我々の子供たちの世代の結婚式などを見ても、最近はそういうところが上手な所が増えていると思います。

○沼上小委員長 それでは、曾我委員、お願いいたします。

○曾我委員 再三お話が出ております群馬でございます。日本商工会議所から今回出てまいっておりますけれども、群馬県前橋商工会議所会頭の曾我でございます。

群馬県は先生に大変お世話になっているところでございますが、実は前橋の商工会議所は、地元の群馬大学、群馬県庁と10年ほど前から群馬県産学官連携推進会議というのを毎年開催してまして、これにつきましては、経産省並びに文部科学省から毎年人を派遣していただき、御指導いただいておりますが、それが発展してまいりまして、今回、前橋商工会議所の中に「ものづくり指南塾」というのをつくりました。これについては、先ほど先生がおっしゃったようなボランティア的なものづくりシニアという方、群馬県の金型工業会の会長をしている方でございますが、医工連携の中心になっている方でございますが、この方が自分の会社の経営を後継者に譲って、自分は群馬県全体の地域の中小企業の若い経営者たちにもものづくりの大切さを身をもって教えているわけでございますが、その成果が着々と出てまいりました。

うちの商工会議所が主管してやっているものですから、最初はどうなるかなという形で心配していたのですが、大変実績が上がってきて、まさに前回の補助金等々もたくさんいただけるような企業が出てきたということなので、改めてボランティア的なものづくりのシニアの存在というのは本当に大きいのだなということを実感として感じております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

○藤本委員 本当に同感でございます。多分ものづくりの現場において両輪で回っている2つの技術があって、トヨタでは生産技術と製造技術と言いますけれども、一つ目は「固有技術」ですね。たとえば磨き作業とか削り作業とか鋳造作業あるいは熱処理作業の専門技術のことで、この面では、これまでも中小企業庁の御支援が相当ありましたね。これはとても重要です。しかし同時に、今日お話しした、流れをつくる汎用技術も大事です。つまり、納期を守るとか、コストを守るとか、品質を守るとか、こういう付加価値の流れをつくる技術です。どこの現場でもこの2つが両輪で回っておりますね。それが合体すると極めて強力な形になっていくのだと思っております。群馬県さんはその点で非常に先進的な

県であり、大沢知事も製造業の御出身でいらっしゃいますし、我々も最も進んだ取り組みをされている都道府県の一つだと承知しております。○曾我委員 ありがとうございます。お世話になっています。

○沼上小委員長 大浦委員、お願いします。

○大浦委員 ありがとうございます。大変勉強になりました。「おとなの学校」というのを高齢者のためにやっております大浦敬子と申します。

先生のお話の中で、アリストテレスのお話のところで「製品とは設計情報が媒体＝素材に転写されたものである」というところがあるのですが、だとしますと、設計情報が付加価値を生むとしても、素材というものに大きな差が。この素材の質が大事なのではないかと思います。

そこで、例えばものづくりだったら、本当に素材というのがあると思うのです。先生のこれを見させていただきますと、次のページに、媒体が有形ならば製造業である、無形ならばサービス業であるというふうになっているのですけれども、私、介護とか医療とかやっております、それはある意味でサービス業なのですが、そうなると、ちょっとだけ拡大すると、やはり人づくりなのではないかなと思ったのですね。そこのところの先生の解釈と、先生の中での構造図があると思いますので、サービス業ならば、これが無形であるとする、人間というのはどこに位置するのかなというのを御教示いただきたいと思えます。

○藤本委員 大変本質的な御質問だと思うのです。去年、日本経営品質賞を鳥取の社会福祉法人こうほうえんさんがとりまして注目されました。言うまでもなく、介護は日本社会にとっても最も重要な業界の一つです、しかし、仕事が大変な割に介護福祉士やホームヘルパーさんのお給料が余り高くないなど、将来へ向けた課題も多いと思えます。ここにも「良い設計の良い流れ」という発想は応用可能と考えます。要するに、介護される方や家族や介護する人達の人生の流れをどうやったら良くできるか、ということです。

むろん、人を物扱いしてはいけないわけですが、例えば病院なのであれば何の流れが一番大事かといえ、それは「患者さんの流れ」です。薬や医療機器の流通の流れも、お医者さんや看護師の動線も、病院内のカルテの流れも全て重要ですが、その中心にあって一番重要なのは患者さんの流れである。これを理解するか、しないかで、病院のありかたもがらっと変わってしまうかもしれません。

介護施設の場合も、御本人、介護する方、御家族、いろんな方が長期的に絡みますので、複雑だと思うのですが、それぞれの人の人生の流れにどうコミットするか。そこにいろんな設計情報がまさに一刻一刻転写されていくのですが、これをどのような内容と手順で行うか。

私の家族も今、介護の問題を抱えておりますけれども、スタッフの皆さんが個々には親切だが時間調整をせずにばらばらにやってくると、本人が昼寝ができないということがあり、施設に御願いして修正していただきました。患者さん、あるいは介護される方の流

れを見ないで自分の仕事を一生懸命やっていると、それぞれ優秀な方がやっているのに全体としては流れが悪いということになりうるわけです。あくまでも患者さんの流れ、介護をされる方の人生の流れを良くしてしていこうと考えていきますと、その部分は、製造業の「良い設計の良い流れ」作りと共通点が出てきます。

トヨタ生産方式を作った大野耐一さんという方がおっしゃったのは、まさにこれでありまして、改善はまず流れを見ろ、コストダウンから入ってはいけないとおっしゃっていました。この鉄則は恐らくサービス業でも、つまりスーパーマーケットでも旅館でも、病院あるいは介護施設でも使えるのではないかと考えております。ですから、先ほどおっしゃったようなお考えで、私は全く違和感はございません。

○大浦委員 わかりました。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した。

時間の制約があるのですけれども、私も一言だけお伺いしたいと思います。余り委員長がしゃべってはいけないのかもしれないのですが、藤本先生のお話はいつも説得力があるお話で、大変感動して聞きましたが、よき設計のよき流れをつくるというところがまさにポイントなのだということは、本当に説得力のある議論だと思っています。ただ、よき流れのほうはよくわかるのですけれども、よき設計の「よき」というのが、一体どういう意味なのか。実は2種類ぐらいの意味があるのではないかと私は思っています。

1つは、つくりやすい、不良の出にくいよき設計というものと、本当に消費者に受け入れられて、非常に人気の出る魅力的な商品になるという意味でのよき設計。この2つの意味合いがあると思うのです。

前者の不良品の出にくいよき設計は、先ほどのエンジニアリングチェーンでまた同じようによき流れをつくることのできるのではないかとと思うのですが、本当に売れる魅力的なものをつくる設計を生み出すところは、実は簡単に生み出せないのではないか。この部分をどうお考えになっているのかなど。

○藤本委員 全くおっしゃるとおりでありまして、このテーマで先生と共著論文を書きたいぐらいであります。私はもともと製品開発の研究をやっていたのが、良い設計あるいは高い設計品質にとって重要なのは、開発の一番最初の良いコンセプトづくりのところだと考えております。良い設計は良いコンセプトに依存するわけです。ここで「良い」という言葉を使うのは、「すばらしい」とか「高水準」とか、いろんな言葉がありえますが、それに比べ「良い」という言葉はもっと温かさがありますね。人の人生にとって良い製品であるかどうか。要するに、お客さんの良い人生に貢献する製品なのか。したがって、「良い設計」の根幹は企画段階のコンセプト作りであり、企業には「あなたの人生を変えてあげますよ」というぐらいの気迫のある商品企画をやってほしいと思っています。

最近、某社のフル装備で200万円近い軽自動車がどんどん売れて、全体でもあつという間に数年前の3倍以上売れているのでありますが、この会社の商品企画の方々と話していると、やはり気迫ですね。このクルマに乗ったら、あなたの人生、ちょっと楽しくなりま

すよ、変わりますよという一貫したメッセージが製品全体から正確に伝わって、お客さんが興奮する前に、まず営業店が興奮し始める。それが御客に伝わり、あれは楽しいよというメッセージが共有されると、今の日本人の多くは、200万円の軽自動車を平気で買うだけのお金は持っている。逆に言うと、それがなかったからこれまでこの会社のクルマがあまり売れていなかったわけです。

こうして「お客さんの人生を変えるのだ」という気迫を持って企画され設計されたものが今、実際に売れることが多いと思います。ある時、6,000万円台の本郷のマンションが即日完売になりました。不況のど真ん中でもそうでしたね。少なくともその数の御客は、借金をしてでも未来の人生に対してお金を払うという意味を持っていたわけです。

だから、良い企画、良い設計を行えば、御客は喜んでお金をきちっと払い、しかも喜んでもらえる、現場も残る。要するに、お客さんが喜んだ、会社も儲かった、そして地域の雇用も守られたという三方良しが実現するような設計が「良い設計」だと思います。しかし、これは実は日本企業が比較的苦手に行っていることだというのは、おっしゃるとおりでございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

おそらく稼ぐ力というところと生産性を上げるというところ、その2つが実はよき設計をつくることとよき流れをつくることに対応しているのかなというふうにも思っていて伺っておりましたし、場面によってはハブ企業が重要だというのは、まさによき設計を生み出す独特の力量を持った会社がある、だから、ハブの企業が重要だという議論につながっていくのかなというのを藤本先生のお話を伺いながら考えておりましたので、質問させていただきました。

すみません、ちょっと長くなってしまいましたけれども、どうもありがとうございました。

引き続きまして、大浦委員よりサービス生産性の観点から取り組み事例についてプレゼンテーションをお願いしたいと思います。資料6をご覧ください。

それでは、大浦委員、よろしく願いいたします。

○大浦委員 すみません。では、しゃべらせていただきます。私、実は医者免許を持っておりまして、親が亡くなったので医療法人を引き継ぎまして、それから社会福祉法人や株式会社やNPOをつくってまいりました。熊本でメインにやっておりますが、現在は株式会社おとなの学校を通じまして、おとなの学校というものをフランチャイズ、もしくは教科書をつくるということで展開させていただいております。

先に資料6のおもてなし系企業選のものを見ていただきますと、ここに25年度に私どもがとらせていただきましたときのものが残っています。

これは何をやっているかというのをぱっと説明しますと、ここは介護老人保健施設、在宅に帰すための施設なのですけれども、卒業式をやっています。なぜか。ここは学校だからです。私たちのところでは徹底して学校であるということをぶらしません。これはマイ

ンドセットの話だと思うのですが、先ほど藤本先生もおっしゃっていましたが、要するに、心の問題なのです。生産性というのは100%心の問題だと思っていて、80歳、認知症、半身麻痺の高齢者の心とはどういうものかと誰も考えずに介護しているからおかしなことが起きるのです。80歳、認知症、半身麻痺にもし私たちがなったら、それは実は私ではありません。そのことに気づいていただければよかったのだと思うのですけれども、今まで誰も気づかなかったのです。

そこはサッカーの試合で言うとアウェーなのです。では、私たちの心のホームはどこなのだろうというのを探しました。いろいろやりました。実はキツザニアみたいな働く場所がいろいろあるというのものもあるかなと思ってやったのですが、これは本当にあったらすごいかもしれませんが、すごいお金がかかるのです。なぜなら、働く場所というのはみんな違うからです。ところが、日本人の99.9%というか、ほぼ100%の人が知っている場所があるのです。それが学校だったのです。だから、私たちは、設計としては徹底してここは学校であるという雰囲気づくりをしました。もはやアトラクションと言ってもいい状態です。

ですので、これは東京南青山校なのですけれども、卒業式の大きな写真の下に授業をやっているシーンがあります。iPadでこれのが一と拡大していただくと何が見えるかというと、授業をやっている。女の先生。この子は介護福祉士です。だから、彼女は授業以外の時間帯は介護をやります。

手前に女性の背中が写っています。この人が先生に向かって一生懸命答えている図です。そして、これが学校なのだと思うのは、男性の方々が一生懸命書いていますね。自分の分を一生懸命書いています。そして、向こう側ではどうも女性の方お二人がおしゃべりをしている。先生は一生懸命答えている人の話を聞いているのだけれども、実はみんな全部ばらばらなことをやっているのが学校の授業というやつでして、しかも、これが生産性かどうかは別問題として、先生が一生懸命準備したのにプリントがぺらっとめくれている。これくらいの感じが本当の学校ぽくて、すごくいいのではないかなと思います。

卒業式の話をしてますと、介護老人保健施設というのは、在宅復帰をするというのがルールになっているのですけれども、なかなか在宅復帰が難しい。そこで、私たちは、ここは学校なのだから卒業するのが当たり前でしょという空気に持っていきました。卒業するのが当たり前でしょという空気は、私たちが始めた9年前は現場からも受け入れられないぐらい変わったことでした。けれども、地道にこうやって卒業式をやっていくことで、卒業式というのはすごく晴れがましい席なのです。もしもこれがない在宅復帰だったら、家族も困るわけですよ。ああ、おばあちゃん、帰ってくるけど部屋もない、朝晩またデイケアに送り迎えしなければいけない、大変だわと。

ところが、この卒業式をやって、ちゃんと卒業証書をお渡しして、「仰げば尊し」をきっちり歌って、その方をいかに私たちが大事にしているか、そしてその方には未来があるのだというメッセージをつけてお出しすると、御家族様も喜んで、お母様、よかったわねと。言っただけですけれども、キーパーソンであるお嫁さんがちょっと我慢すれば在宅復

帰ができますので、お母様、よかったわねと言っただけで在宅復帰率は格段に上がります。

では、前説はこれぐらいにして、資料6、おとなの学校とは生産性として一体何をやっているかというのを御説明いたします。

パンフレットを裏表にしているものですから、2枚目を見てください。そうすると、そこにデイサービスであるところのおとなの学校の流れがあります。右側に時間が出てくるのが見えますでしょうか。そうすると、登校してきます。朝礼をやります。そして、10時半から1時限目の授業があります。30分になっております。それから休憩があって、家庭科があってとこんなふうになっているのですけれども、これをよく見てもらったら、授業30分、そして休憩がすごく短いように見えますが、30分あります。

では、一体どこで私たちは仕事をやっているかという、実は算数とか国語とか、そういう授業中には介護はほぼ発生していません。アクティビティーである授業も、たった1人のスタッフが20~50人見ます。ということは、その時間帯に介護以外の仕事を介護職員ができるようになります。これは多分うちにしかできないノウハウで、ほかのところでは無理だろうと思います。なぜなら1人の人間がそれだけの者を引きつけるということが無理だからです。何故か。物すごく簡単なのです。授業だから。授業だと思っているから、その場から立ったり座ったりする人はほとんどいないのです。

ただ、重度認知症の人はだめだろうと思うではないですか。重度認知症ほどはまります。なぜなら、彼らは認知力が四畳半までしか見られないと言われております。前後の記憶も1分ありません。ということは、重度認知症の高齢者というのは目の前しか見えないので、そこに黒板があって、どうも周りが座っているなといったら、彼らの薄れていく記憶の中で、これは学校しかないのですよ。そうすると、彼らは学校にいるときの正しい態度が身につけていますので、座るといふふうになるのです。

私たちのところには、御家族様が、うちの父は5分座れませんけれども無理ですよと言っただけで来られますので、いやいや、とにかくお連れくださいと申し上げて、30分の授業、座っていなかった人は誰もいません。どんな重度認知症の方でも30分座っています。

そうすると、これが生産性としてどこにきくかという、先ほど藤本先生のお話にもありましたけれども、マンツーマンでディフェンスをやってしまうとアウトなのです。だけれども、ここは一括して1人で20人をディフェンスしますので、あとは全然オーケーなわけですよ。

重度認知症の人を抱えている施設で何が起きているかという、とにかく一人一人が好き勝手にうろうろしてしまっていて、その場が崩壊している状態、要するに、崩壊した教室になっているわけですが、どんな重度の認知症の方であってもきちんと授業を受けられますので、全くそういう崩壊した場にはなりません。

ですので、なぜ他の施設が苦勞しているのかが、ここまで来てしまうとわからない。

もっと効果のあることがあります。それはこの30分の授業の間、介護はとまっています。

そうすると、残り時間に介護をしなくてははいけません。ここに書いてあるデイサービスというのは、実は軽介護の方ばかりですので、休み時間、休憩と書いてあるのは30分です。ところが、もしも重介護のおとなの学校本校や特別養護老人ホームであれば、この休憩時間が1時間半になります。つまり、ここでしか介護をやらないという選択です。そうすると、普通の施設では絶対に休み時間のとれない介護スタッフが十分に休み時間がとれるということと、残り1時間半の間に何とかして次の授業を受けるためにお客様御自身がむちゃくちゃ協力的になるのです。だって、授業を受けたいですから。

彼らが物すごくやる気になってくれたら、どういうことが起こるかということ、感覚的には、5歳児ぐらいの男の子を抱きました。寝ている子を抱えたら物すごく重いですね。だけど、男の子が抱っこと言ってお父さんに抱っこしてもらったら、物すごく軽いですね。これが発生します。つまり、体感的な高齢者の体重自身も変わってしまいます。これは結構きくのですね。

おとなの学校というのは、実は「回想法」と心理学上呼ばれているセラピーを利用しています。このセラピーは、昔を思い出して、そこで懐かしいねというところまでで終わっています。おとなの学校が決定的に違うのは、彼らを学校という場に戻してやることで、そこから未来を見せています。今の介護施設に決定的になくて、本当はなければいけないものが未来なのです。未来というメッセージさえあれば人間は生きていけるのです。だけど、80歳、認知症、半身麻痺、日に日に体は動かなくなっていく。私たちは今、意欲的に生きていますけれども、どんなに頑張ろうと思っても、私たちですらその場に行かされたら絶対に体は動きません。

なので、心理学的に彼らを元気にしてさえあげれば、物すごく楽に介護ができます。ですので、うちの介護施設は本当に人がやめません。これまた生産性の向上には非常に大きく役に立つことだと思います。今の介護施設のいろんな問題を起こすところで何が起きているかということ、3日でスタッフがやめてしまうとか、3年以内にたくさんスタッフをやめてしまう。そしたら、キャリアアップができていかないわけですね。その人たちは、ひょっとしたら別の施設に勤められるかもしれないけれども、その施設施設で仕事を覚えてもらわなければいけないので、すぐに人がやめる施設というのは、仕事がよくわかっていない人の割合がすごく高くなるのです。うちの場合はおかげさまでやめませんので、マニュアルなども一応ありますが、それだけではなくて、現場の知恵というのが残った状態でやれるということになります。

では、私たちの生産性の向上というのは一体どうやってできているかということ、単に未来を見せたということであつられる意欲です。ですので、私どもの施設では、ほとんど車椅子を重介護の人たちの分も押しません。ビデオを持ってきているのですけれども、きょうはスライドを映せませんが、このビデオを見ると、普通の介護施設を知っている方は驚愕します。なぜなら、うちのスタッフは、高齢者が一生懸命車椅子をこうやって自分で自走している間をすり抜けていきます。やりませんから。彼らは自分たちでやろうと思えば

できるのに、大半の施設がやらせてくれないので、だんだんできなくなっているだけなのです。毎日毎日ちゃんとやれば、彼らはできるのです。そうすることで介護量は格段に減ります。介護度は一緒です。もらえるお金は一緒なのに仕事は減るわけです。

もう一つあります。スタッフの意欲です。私もそうなのですが、彼らは、現場でこれだけ頑張っている高齢者の姿を見ることで、本当に毎日感動できるのですよ。お給料をもらった上に感動できるのですよ。すごくないですか。ディズニーランドさんもすばらしいと思いますよ。私もあそこには絶対太刀打ちできないぐらいすごいと思うけれども、たった一つすごいのは、うちの場合、スタッフがすごいのでなくて、お客様がすばらしいのです。だから、うちで働けば毎日感動できるのです。今日もよかったな、今日もいい仕事ではないのです。今日もいいお客様の姿を見たなといって感動して帰れるのです。また明日来ようと思うではないですか。

私たちも見ていてすごいと思うのは、普通の施設だと絶対させないので見られないすばらしい姿があります。それは高齢者同士が支え合って歩くという姿です。普通の施設では危ないから、させません。でも、私たちは、彼らができることを信頼しているので、やってもらいます。例えば男性同士というのは手をつなぎますか。ちょっと無理ですね。がっちりと手と手をクロスさせてこうやって握って、この腕まで一緒になった状態で、こうやって腕を組み合わせて2人で歩くのですよ。要介護認定1、要介護認定2ぐらいまでこれぐらいの姿をやることができます。これが私たちの生産性の向上です。

なので、いろんなところに喜びがありますし、「できる」がありますし、「できる」の向こう側に未来が見えます。彼らは、学校に戻してあげたので17歳の気分になっている。なっているかもしれないけれども、重度認知症でない限りは自分が80歳ということもわかっている。だけど、未来さえあれば人間は頑張れると思います。

御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。

大変感動的なお話を思わず集中してその状況を頭の中に描いてしまいました。

それでは、事務局による資料4「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」と、ただいまの大浦委員の御説明につきまして、御質問、御意見等ございましたら、またネームプレートをお立ていただきたいと思います。ただ、お時間の関係がございますので、できるだけ多くの方に御質問をいただきたいと思いますから、お一人様3分以内でコメント、御意見、御質問をいただければと思います。では、小正委員、よろしく願いいたします。

○小正委員 ただいまの大浦委員のすばらしい発言、本当にありがとうございました。先ほど生産性は心の問題だということを言われましたけれども、まさにその通りだと思いますし、おとなの学校、お年寄りの方を若い気分させて自立できるようなものに持っていくということはすばらしいことだと思いますし、これにつきましては、中小企業を営んでいる我々も同じことが言えるのではないかなと思います。

と申しますのは、中小企業、なかなか厳しい問題が直面しておりますし、それにつつま

して、それぞれの企業があるのですけれども、自分たちの会社は、未来をどういうふうな形にしていくのだということがはっきりと見えておれば、それに向かってしっかりとできると思うわけですが、中小企業においては、そういう人の問題、あるいはまたいろいろな問題がありまして、そこまで統一できないというのが今あるのではないかなと。先ほど藤本先生が養成スクールをつくってということをございました、あれ自体も本当に先の見える、未来が見えるものを作って行く中で成長があるのだということを思います。我々の中小企業、本当に金もなければ何も無い中から、頭を使ってしっかりと心を燃やしてやっていく。そして未来に向かって何をしていくかということ自分たちで考え、自分たちでやっていくということが非常に大事なことだと思います。

そして、私どもは、ものづくり補助金ということをございておまして、鹿児島においては400件近くの採択をいただきまして、32億円の補助をいただいた。その中でもものづくり補助金の申請をする企業は、それぞれやる気満々の会社なのですね。やる気があるから手を挙げて補助金をもらおうということに動いているのだと思いますし、創業支援においても、やる気のある会社が手を挙げていくということですから、今後はやる気を引き出すような仕組みをつくっていくことが一つ大きな課題かなと思います。

そういう意味では、我々の中小企業団体中央会という中でもしっかりとそういう企業を育てていかなければならない。要するに、補助金があるから創業するのである、補助金があるということをするのだという考えでなくて、基本は自分の会社はこういう未来に向かって、こういう商品をつくる、こういう製品をつくるのだ、そしてこういう人材を育てるのだと。そういうことを頭に描き、そこに補助金があるというような格好のものでないと、この補助金がうまく活用されないのですね。

ですから、先ほど言いました心の問題から、そういう目的、未来というものをしっかりと明確にしたところで、そこをやっていけばやっていけるのではないかなということだと思いますし、そういう意味では、我々の中小企業も同じことが言えるかなということでありまして、我々としてもそういうメンタルなところからしっかりとやって、補助金なりそういうものも有効に活用できる仕組みをつくっていかないといけないかなということをおもう次第でございます。

以上でございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

未来が見えるように、やる気をさらに引き出す、そういう仕組みをとという御意見だったと思います。どうもありがとうございました。

藤本委員。

○藤本委員 本当に感動しました。私は、あえて製造業も非製造業も一緒だという仮説を立てて、むしろ最後は一緒ではないのだけれども、まず一緒だと考えようというふうにして産業や現場を研究をしているのですが、今日のお話を聞いて幾つか思いました。介護のスタッフが1人で20人見るといのは大変なことですね。サービス業の場合、お酒を飲んだ

花街のお客さんもそうですけれども、お客様自身が往々にして攪乱要因になりますので、ここの制御が一番難しいところだと思うのです。1人で20人を担当というのは、端的に言えば生産性が非常に高いということなのですが、例えば今、日本で生き残っている町工場へ行きますと、作業の方が、機械を1人20台持ちというところが時々あります。機械と人を一緒にしてはいけないのだけれども、彼らは機械をものすごく大事にしているのです。そして不具合が発生した時の作業の流れがとても良い。20台をとっても大事にするから20台持ちができるのですね。相手を大事にし、流れを大事にするから品質を落とさずに生産性が上がるという点では、ある種共通なものがあるなと思いました。

それから、先ほど出てきましたけれども、この先の人生を変える商品をつくるということは、製造業でも努力していますが、まさに介護される方々に未来が見えるようにすると言うのは、この方々のこの先の人生を変えますね。私のある親族も、最近、ある介護施設に入りましたら、最初は捨てられてしまったみたいに思ったのか、夏の段階では本当にこのまま衰弱してしまうのではないかと心配するほどだったのですが、その後、見る見る元気になりまして、本当に別人みたい活発になり毎日が楽しいと言っているのです。介護の設計と流れが良いと、本当に人の人生が変わるというのを実感しております。

一つお聞きしたいのですけれども、我々の世界ですと、例えば現場に教えに行き改善する。例えばトヨタ系の改善担当者人がスーパーマーケットに行き半年改善をやって、すばらしい成果を出す。そして「ここの改善をやって一番勉強になったのは誰だかわかりますか、俺たちですよ」と帰って行く。つまり、最も効率的に学ぶ方法は、教えることではないかと思うのです。

先ほどケースでも「学校」でも教えているスタッフの方々がいらっしゃいますね。この方々が教えることによって、ものすごく学ぶこともあって、それが介護する側の人生にもすごく影響を与えているのではないかなという気がするのですけれども、その辺はいかがでしょう。

○大浦委員 もちろんです。だからやめないのですね。うちのスタッフは、私から結構叱られたりもするのですね。これ、できていないじゃないと。そしたら、そのときはしょげるのですけれども、きょうは何々様、すばりしかったわよね、うちのお客様がすばらしいわよねと言ったら、全員こうやって背筋が伸びて、そうです、うちのお客様がすばらしいのですと言えるのですね。お客様のファンに自分自身がなるというのはいいことだと思うのです。一人一人の顔も見えますし、それが彼らの人生を変えるのは間違いないと思います。

うちは、若い18歳から、最後はやめなくていいのです。一応、退職年齢はありますけれども、その後幾らでも働いていいので、認知症になってからも働いている人がいました。だから、お客様まで含めた仲間の力ですね。太鼓部という部活があって、そこでスタッフは踊る、高齢者は太鼓を叩くということをやったりもします。そうすると、そういうところのコラボレーションも生まれますので、私たちのスタッフは、その意味では本当に幸せ

だと思えます。私もこの仕事をさせていただいてとても幸せだと思えます。だから、その意味では人生が変わったと思えます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

曾我委員。

○曾我委員 大変すばらしいお話を聞かせていただいて、ありがとうございます。特に未来を見せることによって、そういう方々が本当に生きる元気を持ってどんどん元気になっていくという話を聞いていまして、どうも企業も同じではないかなと。特に小規模事業者の場合ですと、後継者の問題等々を考えますと、うちの商売、もうこれで終わりではないかなというような非常に消極的な方がいらっしゃるのですが、我々は、地域の金融機関さんと一緒に小規模事業者、中小企業の方々を訪問するという活動を今後さらに展開していこうという形でやっているのですが、その中で何が大事かという、経営革新にしっかり取り組めば、自分の会社は明日、こんな会社になれるのだという想いを経営者に持っていただくことがものすごく大事だなと思っています。

私どももちょうど20年ほど前、当時の中小企業金融公庫の前橋支店さんにお世話になって経営革新計画に取り組んだことによって、私自身もものすごく変わったし、社員がどんどん変わってきて、それで何とか今日まであるということでございますので、そういうことが大事だなと思っています。

先日、日本商工会議所の中小企業委員会の中で、秩父商工会議所から、従来我々が考えるような経営革新という大規模のものでなくて、まさに社員3人、5人ぐらいの企業が経営革新計画に取り組んでいるのを数多く支援しているという事例発表があったのですが、大変すばらしいなと思っています。私どもの実感といたしまして、3人、5人という企業は、社長がその気になり、従業員さんがその気になってくれば、すごく経営革新がやりやすいので、自らをものすごく変える大きなチャンスが目の前にあるような気がします。秩父商工会議所はすごいなと思っています。私どもの商工会議所でも秩父のこういう事例があるのだから、いわゆる経営革新というのは中堅企業がやるというイメージでなくて、小さい企業にもどんどん仕掛けることによって、その企業が元気になり、地域が元気になるのだから、しっかりやろうぜというような呼びかけを今、一生懸命やっているところなのです。

以上であります。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

他に御意見のある方はいらっしゃいますでしょうか。では、村本委員、お願いします。

○村本委員 大浦委員のお話は、各委員が感じていらっしゃることと同じことなので、それ以上のことは申しませんが、事務局の資料でちょっと気がついたところで御質問なのですが、地域のこういう生産性向上という視点で見るときには、中核企業とかコネクターループとか、あるいは明示的に言及はありませんが、製造業でいうところのニッチトップ企業というものがいわばリーダーシップをとっていくことについて、全く問題があると

は思わないのですけれども、中小企業の企業数の減少、毎年10万社と言っておりますが、その大半は小規模事業者であるわけですし、その小規模事業者について問題があるから、実は小規模企業基本法ができたというふうに考えるとすると、そういう読み方の中で、小規模事業者の生産性向上といいたまいますか、活性化というところにどういうフォーカスをしていくのかということがやはり問題なのかな。経営管理とか人材とかマーケティングといっても、これはある程度の規模があれば確かに説得的なのですが、そうでないところをどういう形で取り込んでいくかということについて、もう少し何かサジェスションあるいは付加的な説明をしていただけると、個人的にはわかりやすいかなと思っておりますので、お願いいたします。

○沼上小委員長 事務局、言えますか。では、長官。

○豊永長官 今の御質問が事務局といえますか、中小企業庁に向いているとすればということでお答えさせていただきます。私、長官の豊永でございます。よろしく願い申し上げます。

小規模事業者に直接手を届かせるというのはなかなか難しいところがあります。実際に各団体の役員をされている方々もそれなりに立派な企業の方々が多いし、先ほどもものづくり補助金もありましたし、サポインとかいう制度もありますけれども、やる気に加えて、やはりそれだけの体力がおありになる方々が多いので、そうすると施策の対象が、大きな三角形、ピラミッドで言えば上の3分の1とか、そういうことになりがちではあります。それが先般の小規模基本法にあらわれるように、やや個々の人たちを直視することが欠落していたのではないかと、不足していたのではないかと指摘だったのだと考えております。

その上で、どういうことをやるかということなのですが、私は原点に帰ることだと思いますけれども、従来からやっておりますいろんな悩み相談、経営革新計画をつくって次に行くことをサポートする体制をできるだけきめ細かくつくることなのだろうと思います。問題意識を惹起するといえますか、覚醒する機会があることが重要で、ないままに税です、融資です、補助金ですと言っても、知ろうともしない人に使ってくださいと言うのは難しいところがあるので、まずは何かの問題意識を持つきっかけ、機会を提供していくことではないか。そもそも対応の必要性、例えばマイナンバーというのが今、話題になっておりますが、そういったものへの不安感を払拭するためにもそういったことが重要なのだと思っております。

その上で、では、情報提供以外、計画づくり以外に何かあるかということでもありますけれども、最近、よろず支援機関というのを整備したところでございます。その相談体制以外に、加えてということなのですが、企業の規模にもよりますが、従来のサポーティングインダストリーの支援、サポインというのは、ものづくり、商業、サービスと対象を広げてきておりますけれども、やはり製造業的な感じが強いのは確かなのです。小規模の方々からすると、販路拡大あたりから入るのが一番身近な切実な問題にヒットするのではないかと当方では考え、事業者の方々の要望を踏まえて、小規模事業者のみを対象にした持続

化補助金なるものを創設してございます。

創設して3年近くになるわけですが、補助の規模から言うと、50万とか100万なのです。でも、きっかけになり、これを自分が普段持っている問題意識を解決するためにどう使うかと一生懸命お考えになる。お考えになる段階で結果的には経営革新計画をつくってしまう。つくってしまって問題意識がクリアになって、その50万円が手元の50万円に比べるとはるかに有効に使われるということで、まだPDCAを回すほどの時間がたつてございませぬけれども、私は評判に見合う成果を生んでくれるのではないかと思います。こういった販路拡大から入って行って、問題意識の大きな方々は、補助的なものを使ってより大きな設備投資を伴うものに入っていただくというのが一つのアプローチだと思います。

もう一つのアプローチは、従来からやっております集団と申しますか、組合的な力を通じて、同業者ゆえに、もしくは商店街的な、異業種なのだけでも、ある共通の価値観もしくは課題を抱えている人たちと同様に解決することによって、1社で解決するよりも問題解決が容易になる。そういう意味では、従来から行ってきている、やや古い響きであります。組合とか集団の体制をつくって孤立化を避けるということも引き続きやってまいりたいと思っています。

ちょっと長くなりましたけれども、以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

ほかに御意見ございますか。阿部委員、よろしく願いいたします。

○阿部委員 全国商店街の阿部でございます。ありがとうございます。

私は、小規模事業者の商店街でございまして、中小企業が非常に成長していただけると、私どものそれぞれのお店に売り上げ等々還元していただけますので、消費マインドを上げていただくのは中小企業の皆さんだと思っています。

しかしながら、商店街の形態も大きく変わってまいりまして、昭和40年、高度成長期のころの商店街は、物を置いておけば売れていた時代だったのですが、そろそろその時代は終わりに差しかかっているのではないかなと思います。

と申しますのは、商店街活性化と言いましても、そこに市場がないと、幾ら商店が頑張っても、私たちの生存領域は生きていけないわけです。伊勢皇大神宮のおかげ横町のように観光客でお客様を獲得しているところは本当に数%なのです。しかも、すごい人口がいて、政令指定都市でという商店街は10%未満。10万人以下の地方自治体の中でやっている商店街がほとんどを占めているというのが実態でございます。そうなりますと、やはり町づくりの中で、そこにお客様がいるというものをしっかり把握しながら、そこで商いができるのか、できないのかというところに集中していかないと。

昔は商店街があったから町ができたという考え方、商店街を中心として町が回っているという考え方は、どうしても殿様商売になったり、上から目線になったり、物を売ってやるというのが心理的に非常に強くなるわけでございます。お客様の役に立つと。町があって、そこにお買い物をしていただけるゾーンがないと、その町は成り立たないわけです。

から、そういう形で、町づくりの中のお買い物ゾーンという考え方にもチェンジしていかなければいけないのではないかなと。

したがって、そこで商いをしている人、そこに住んでいる人と地方自治体の行政が、しっかり町のビジョン、その役割を明確にしなが、全体のグランドデザインを考えて、私たちのゾーニングに落とし込んでくるということを把握していただかないと、これだけ大型店がどんどん闇雲に、ばらばらに出てきて、町づくりもへったくれもない中でやってきたわけですから、もう一度それをリセットしていただくということが必要ではないかな。商店街としての役割を頑張ろうとするところには、選択と集中でしっかりと御支援していただきたいと考えております。

では、今度は町ができたときに、個店、または旧来の商店街の中で空洞化しているものを、中心市街地活性化法ですとかさまざまな支援で立て直すという計画ができたときに、ここで空き店舗の問題が非常に大きくなりまして、昭和40年以降、よかった時代の店主の皆さんがそろそろ御引退をされる。これが急激に増加をします。先ほどサッカーチームとありましたから、商店街をサッカーチームに例えると、もうメンバーがいないわけ。メンバーがいないところに新しいメンバーを入れようと思っても、つまらないサッカーチーム、未来が見えないサッカーチームにメンバーは入りません。したがって、ピッチの脇でしっかりと予備軍をつくっていかなければいけないということで、起業家を育成するか、何かをしていかなければいけない。ここにもまた御支援をお願いしたいと思っております。

問題点といたしましては、そこにいる商店街の息子たち、後継者が非常に諦めムードなのです。なぜかという、大型店でおやじたちがやられるにやられているところを見てきていますから、たまたま商店街の跡取り息子になっても、もう先が見えないから、やる気にならない、モチベーションが上がらないわけ。そこで幾らもうかる勉強、稼ぐ勉強といっても、こんなことをやってもしょうがないのではないかと諦めムードの中で、しっかりと将来像が見えるビジョンというものを掲げて、再出発していく動機づけというものも必要。そこにいろんなスクールとかがあると思いますけれども、そこも私たちも考えていかなければいけないところであるのかなと思います。

勉強、学習と言うと拒絶反応を起こす者が多いものですから、やはり「稼ぐ」「儲ける」というキーワードでもう少しやると、5年後、10年後、先が見えてくる町であるし、私たちの商店も、自分だけ儲かるということではなくて、社会貢献しているし、地域貢献しているし、周りに住んでいる方たち、車に乗って大型店に行けないような方たちに対してしっかりお役立ちをするというような認識の変化が必要ではないかな。

まさしく自分たちの地域のことは自分たちでしっかり行う、ローカルファーストという考え方がそろそろ日本でもしっかり根づいていくと、結果的には北風が吹けば桶屋がもうかるというような形で、必要とされる商店街はしっかり残っていく仕組みになっていくのではないかなと思っております。

持続可能な町づくりイコール持続可能であるお買い物ゾーンというところに若干シフトしながら、これからを担う若者をしっかり支えていけたらと思っておりますので、どうぞ御支援よろしく願いいたします。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

阿部委員のほうの御議論も、やはり未来が見えるというあり方をどう提示できるか。その中の基本が、町づくりというものの基本的なデザインをしっかりとやるかどうか、また、それを担える人材が育成できるかどうかというところがポイントだと。そういうお話だったというふうに受け取らせていただきたいと思います。

三神委員が立てているようですので、よろしく願いいたします。

○三神委員 すみません、遅れての参加ですので、方向違いの発言があったら申し訳ありません。中小企業は、一般的に中小と言っても大分差がありまして、構造を捉える必要があるかと考えます。いわゆるグローバルニッチトップを狙える中堅や、ドイツで言うところのミッテルシュタントの領域、この中でもコネクターハブのキーになるものがあり、そのコネクターハブから見てTier1、Tier2レベルのある程度政策的にも手が届く領域が奥に広がります。さらにその背後の小規模事業者、さらにその背後の小規模事業者という具合です。小規模事業者の分析については、今回「小規模企業白書」が初めて出て、ようやくこの実態を把握するという行為が始まったばかりで、かつこの領域が一番信用保証制度などを利用しているところが多い。問題を見ていくときは分けて考えたほうがいいのではないかとこのことを第一印象として持っております。

規模の大きいところから順に今、思い浮かぶ点で申し上げていきたいのは、コネクターハブに関しては、地域に対する影響力が非常に大きいものですから、世代交代期に政策的誘導の確実さが必要となります。実は直近で米国政府がシリコンバレーの投資家やプロフェッショナル職にとったアンケートで、次にイノベーションが起こるのはどこだと言ったときに、圧倒的多数が素材から全部品の生産主体をもつ日本だと答えているのですね。外国資本が買収に興味を持った場合に、コネクターハブの会社さんは、次世代への移管がうまくできていないと容易にターゲットになってしまうリスクがあるので、ここが1点、近々の対策としてお願いしたいところです。

もう一点、このレイヤーは同時にセキュリティーですね。グローバルになっていくと情報漏えいのリスクなどがあるので、コネクターハブ企業に関しては、IT回りのセキュリティー支援を強化していくことが優先順位的にはあろうかと思えます。

その次の段階のTier1、Tier2のところは、地方都市財界からヒアリングすればつかまえられる領域だと思うのですが、さらに規模が小さい領域になってくると、青年部会であったり、また別途全く違うコミュニティーでできている、若者が随時飲み会などのレベルでやっているような財界団体めいたものがあったり、あとは、これはちょっと手間がかかるのですが、地方都市というのは、名門校と言われる高校が1校か2校なので同窓会名簿をた

ぐるのが一番速いのです。同窓会のネットワークを使って、どのあたりがキーになっているのだというのをつかまえていく。ここに対して丁寧にアプローチをとっていくというのが具体的なやり方かなと思います。

小規模企業に関しては、いわゆる物販ですとか直接サービスをする役務サービス系のほかに、ハイエンドな知識サービス系の小規模企業、あるいは個人でやっている小規模事業者というものがあって、ここに関しては、「小規模企業白書」では年収が数千万以上というレイヤーがあまりに例外的と見られデータから外されました。ただ、こういう人たちも出てきていて、何をしているかというところ、フリーランスで、お一人で中小企業のコンサルティングをやっていたりするのは、こういった方たちは、大手のコンサル会社と違って安いフィー、あるいは一部エクイティをいただく方式をとっていますので、外国企業に経営権を完全に握られるよりはまだ歯止めとなりうるのです。このマーケットが実は実態を余り掴めていない可能性が高いということがあろうかと思っています。

さらに、そういったコンサルタントにもなかなか頼みづらいというレイヤーがあるのですね。中小規模の商店街が典型です。こういったところは、地元の超大手ではないけれども、3番手、4番手、5番手ぐらいの工務店さんが商店街の古い物件や空き店舗をリノベーションすると同時に、独立開業志望の若い子の初期の開業準備のコンサルティングをセットですといった方法が実績を上げています。これは後々の顧問料でフィーを取るか、繁盛店を3軒つくれば、これはメディアが取材に来るので、そこで広告フィーとバーターと考えれば無料でやってもいいですよといったモデルで、つまり、地元の中堅どころ同士でフィーはバーターにして助け合うというやり方。

あと、先ほどのコンサルほどでなくても、より目的を売上サイドのみに特化したマーケティング、デザイン、PR、文書の編集などちょっと発信の仕方を変えていくあるいはイベント企画といったところは、これこそフリーランサーでこういった領域の大得意な方というのはごろごろいるわけです。ただ、このマッチングは、実はなかなかできていない。

もう一点が、地方都市には、御主人の転職についていかざるを得なかった女性で、実は前、マーケターをやっていたとか、PR領域だったらお手の物ですといった、ちょっとくすぶっているといたら失礼なのですが、輝かしいキャリアや才能がありながらなかなか、という方が隠れておられます。どうしても女性の活躍というと、起業するか、正社員かという極端なお話になってしまうのですが、例えば独立事業主スタイルでこういった方に活躍をしていただく。御主人の転職であちこち移動するので、なかなか正社員は難しいのですが、フリーランサーであれば全く大丈夫なのです。こういった形態の掘り起こしとマッチング支援という分野もこれまで全く視野に入っていなかったのではないのでしょうか。「小規模企業白書」にも載っているのですが、フリーランサーというのは、私自身もそうなのですが、一匹オオカミタイプで、公にお世話になるというマインドがもともとないのですが、ただ、こういった世界があるのだよと潜在層に対して発信することは考えられます。意識の高い方は地元の大学の公開講座などを聞きに来ていたりしますし、こう

いったところで情報発信をして、潜在ニーズをつかまえていくといったことも一つあるのではないかなと思います。

今までの中小企業庁の取り組まれてきたレイヤーは時代性もあって製造業等、ある程度強化策が充実してきて、施策を使う側慣れていらっしゃるのですが、この下のプログラム、今までのような重厚長大に近づいていくような雰囲気のものとは違うタイプのものが多様に今後必要であろうと推察をします。

また商店街の話に戻るのですが、商店街も規模が多様でして、いわゆる県庁所在地レイヤーの場合、高松などがモデル事例としてよく取り上げられていますが、きちんと地権者別に見ていくと、黒字になっているのは、実は表に全く名前を出さず、テナント誘致とマネジメントを裏で全部森ビルが手がけているところだけであとは全部赤字だと現地で伺いました。

ですから、東京の大手のリソースを使って何とかやっていくというレベルですと、それがなぜうまくいったかという、そもそも住居棟を同時に開発して、このマンションを売り切ることによって、ふだんの人口がある程度キープできるといったように、同時並行のレベルで人口から確保してしまうという戦略的なやり方をとっておられるのです。そうした大手企業の信用評価や採算性の判断をくぐれるレイヤーもあれば、次の段階だと、先ほどお話ししたような地元の工務店さんが、全国から独立開業したいのだけれども、地銀は絶対お金を貸してくれない若手に自社の信用を一部貸すような形をとるわけです。だったら、初期の開業準備のところは地元が育てましょうという仕掛けがあることによって、若い子が行きたくなるような町ができ人口が増えていく。中には成功してブラックカードを持つような子もできる。これは熊本の例ですけれども、こういった中堅レイヤーが続くのです。

リノベーションのお金もない、とにかくお店にまず足を運んでほしい、コミュニティをつくり直したいとなると、今、渋谷や京都などでもやっていますが、「シブヤ大学」というモデルがありまして、既存のお店、本屋さん、カフェ、飲み屋さん、そういった既存のところでのいろんな様々なテーマで、地元の詳しい方を講師にする。「大学」といってもキャンパスではないのですね。本当に身近な近所でノウハウを共有し合ったり、質問したりする。

これはネットを介した予約システムなどソフト面のプログラムがありまして、自治体単位、地域単位で導入できるよう、渋谷区がオープンに移管をやっておられます。目に見えないソフト領域は本当に小さい事業者単位に効いてきますので、国としては、こういうものがありますという情報提供にとどまる話だとは思いますが、プログラムの全貌と、ラインナップで欠けているところは何なのか、ここの整理が生産性を議論するにも大前提として必要なのではないかなと感じております。

あと、藤本先生が退出されていらっしゃらないのですが、改善のお話が出ましたので加えさせていただきます。前の審議会でも申し上げましたが、インダストリアル・エンジニ

アリング協会のやっていらっしゃる研究ベースの改善プロジェクトに対して、個別の案件の結果が出ているので、こういったリソースを使うということをぜひ御一考願えればなと感じます。

すみません、長くなりました。以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

中小企業についても規模ごとの多様性があるということで、それぞれについての御示唆をいただいたというふうに考えております。

随分時間が押しておりますので、大変申しわけないのですがけれども、もし可能であれば、今までの議論について、大浦委員のほうから何か御意見がございましたら、いただければと思います。

○大浦委員 ありがとうございます。

私はサービス業で、自分が事業者でやっています、先ほど皆さんが言われているのを聞いていて、経営者の問題だとすると、もっとちゃんとしなければいけない経営者のところは、冷たい言い方ですけども、もう仕方がないのだよねというのが、実際プレーヤーとして戦っている印象です。だから、そこを助けるためにどうするという議論をずっとし続けるよりは、どうやったら前を向いている人たちがやりやすいかという議論にさせていただいたほうが、私は話が聞きやすいなと思いました。

なぜなら、みんな同じように苦勞しているわけです。環境はそんなに変わらないですね。でも、いやいや、二代目さんはこんなにのんびりしていて、どうにもならなくて、みんな歯抜けになってしまうのです。それは努力が足りないだけです。

私たちの事業者、実は医療と介護はこれから本当に冬の時代がやってきます。ですので、皆さん方と私たちの置かれている経営環境は実は全く違います。この3月、4月にありました介護報酬改定はほぼ絨毯爆撃のような状態でしたので、なかなか厳しいものがありました。今、マスコミに出ていると思いますけれども、来年の4月の診療報酬改定も、今まででは想像できないくらいに厳しいだろうというふうに私たちは理解しています。この中でどうやって生き残るかという気合いのある人がやりやすい政策を私は心からお願いしたいと思います。

ただ、一つだけかわいそうだなと思う人たちがいます。それは、やり方を知りさえすれば頑張れるのに、知らないという人たちです。ですので、先ほど藤本先生からものづくり大学みたいなお話がありましたけれども、私もちょこちょこ中小企業庁等の会議に出させていただいて、そこで一貫して申し上げているのは、教育だけはしてくれ、教育の機会を経営者の人たちにぜひ与えてほしいと。個別案件というのもあると思うのですが、本当に基本的なことを知りませんから。だから、その人たちには教育の機会を提供してあげると、芽が開くのではないかなと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

本日は、さまざまな議論をいただきまして本当にありがとうございます。私自身が何を学んだかという、藤本先生のおっしゃるよき設計のよき流れをつくるという議論から始まって、その中で中小企業、特に3～5人のような小さな会社の場合は、社長がやる気になればものすごく前向きにいろいろなことができるのだということを考えますと、まさに小規模、中規模の企業の中だけでなく、企業間を流れる情報の転写の流れというものをどうつくっていくのかというのも一つの課題、大きな問題として残っているのかなと感じました。

もう一つ、大浦委員の議論からは、サービス業の生産性というのは、転写という考え方で考えてもいいのかもしれませんが、やはりサービス業を受け取る側のコミットメントとかインボルブメントとか、そういうものをいかに引き出すかというところが本質だと考えると、人間の本質をどう考え抜くかというところがまさによき設計を考えぬく一番のポイントである。おそらく学校というコンセプトに行き当たったところが最大のポイントだったのだろうと思いますので、サービス業の生産性の問題を考える上では、おそらくその部分、人間の本質を考え抜くというところが出発点かなと学ばせていただきました。

どうもありがとうございます。

事務局において、今後生産性向上のあり方等につきまして、基本的な考え方を整理していただいて、次回にお示しいただきたいと思っております。

このほか事務局から何か御発言がございましたら、お願いしたいと思います。長官からお願いいたします。

○豊永長官 本日は、ありがとうございます。

中小企業の方々の生産性を上げるというのは、先ほどから話にありますように、なかなか難しい課題だと私どもは思っております。したがって、こういう会合を設けました。規模別にも業種別にもいろいろな課題があるかと思いますが、本日いただいたような御指摘、何回かの御議論を経て、今までの施策のレビューをした上で、中小企業もしくは小規模事業者の方のお役に立つような形に結実できればと思っております。

本日は、誠にありがとうございました。

○石崎企画課長 それでは、今後の検討予定についての報告をいたします。この基本問題小委員会は、今後大体月1回程度のペースで開催する運びでありまして、次回は12月の後半の開催を予定しております。今後のこの小委員会での検討結果を踏まえまして、来年春にも中小企業政策審議会の総会のほうでまた御検討をお願いする予定であります。

また、金融ワーキンググループについては、先ほど説明をいたしましたとおり、年内に一定の方向性を出すべく、11月から12月にかけて4回程度開催する予定となっております。12月に開催される基本問題小委員会でその方向性について報告ができればと思っております。

今後とも何とぞよろしくお願いいたします。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

ただいま事務局から説明がありましたとおり、次回以降は、本日いただいた議論をベースにいたしまして今後検討すべき課題を深掘りし、より具体的な論点として提示させていただきたいと考えております。委員の皆様にはその各論点に沿って御審議をいただきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたしたいと思っております。

以上をもちまして中小企業政策審議会基本問題小委員会を閉会いたします。

本日は、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いただき、誠にありがとうございました。