

中小企業政策審議会 基本問題小委員会
第2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2回 基本問題小委員会
議事次第

日 時：平成27年12月21日（月）9:00～11:00

場 所：経済産業省本館17階第1特別会議室

1. 開会
2. 宮崎委員からのプレゼンテーション・質疑
3. 橋本委員からのプレゼンテーション・質疑
4. 生産性向上に関する論点（事務局まとめ）
5. 討議
6. 金融ワーキンググループからの報告・質疑
7. 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、早くからお忙しいところを御参集いただき、誠にありがとうございます。司会進行を務めます中小企業庁企画課長の石崎です。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、まず冒頭、鈴木副大臣より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 委員の皆様、おはようございます。本日も早朝から御参集賜りまして、誠にありがとうございます。

只今、政府におきましては、アベノミクス、ローカル・アベノミクスの推進に取り組んでおりますが、この好循環を全国津々浦々まで波及させるためには、地域の産業の担い手であります中小企業の方々の収益性の向上が大きな波となることは間違いありません。

ただ、前回の審議会の場合での委員各位の御発言にありましたように、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は、人手不足、原材料高騰等、決して楽なものではありません。こうした中で、生産性向上の取組こそが、サービス業、製造業双方にとって現場の課題を解決しつつ、将来の成長基盤をつくる、まさに王道であると考えます。

今、私ども中小企業庁におきましては、各業種の生産性を向上させるための法的枠組みの検討を進めております。生産性向上のアプローチは、同じサービス業であっても、飲食、宿泊、介護、医療等、分野によって大きく異なるため、関係府省の御助力をいただきながら進めていきたいと考えております。

去る16日に税制改正大綱の与党合意がなされました。この中で、固定資産税の減税を通じた中小企業の設備投資については、この法的枠組みを活用して後押ししてまいりたいと考えております。

本日も委員各位の活発な御議論を期待したいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。終わります。

○石崎企画課長 ありがとうございます。

それでは、本日御出席の委員の皆様の御紹介につきましては、2回目でありますので、座席表をもってかえさせていただきます。

なお、高橋委員の代理として、辻北海道副知事にお越しいただいております。

次に、審議会の運営について御説明いたします。

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おります。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ご覧ください。御不明等ございましたら、お近くの事務局の職員にお申しつけください。

それでは、まずお手元のiPadをご覧くださいませうでしょうか。既に資料の一覧が表示さ

れていると思いますが、本日使用します会議資料が表示されているかの御確認をさせていただきます。

まず、座席表、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「宮崎委員提出資料」

資料4「橋本委員提出資料」

資料5「生産性向上に関する論点メモ」

資料6-1「中小企業・小規模事業者の発展に資する持続可能な信用補完制度の確立に向けて中間的な整理」

資料6-2「信用補完制度の見直しに係る中間的整理のポイント」

参考資料「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」

のファイルがそれぞれ表示されておりますでしょうか。

もし表示されていないようでしたら、お近くの事務職員にお申しつけください。

これより先の進行は、沼上小委員長にお願いいたしたく存じます。

どうぞよろしくお願いいたします。

○沼上小委員長 小委員長の沼上でございます。朝早くからお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、まず宮崎委員から、陣屋での取り組み事例の御紹介をいただきたいと思えます。資料3をご覧ください。宮崎委員、どうぞよろしくお願いいたします。

○宮崎委員 陣屋の宮崎と申します。おはようございます。よろしく申し上げます。

それでは、「クラウド活用による旅館改革への挑戦」と称しまして、陣屋旅館での事例を紹介させていただきます。

まず、陣屋旅館の紹介ですけれども、創業97年の旅館でございまして、神奈川県秦野市の鶴巻温泉というところで旅館を営んでおります。20室の客室の小さな旅館ですけれども、宿泊以外の婚礼や御接待等もやっている旅館でございまして。

私自身は、もともとは自動車会社ホンダの基礎研究部のエンジニアだったのですけれども、家業がリーマンショックの後で非常に厳しい状態、売り上げ低下と赤字がありまして、引き継いだというのが6年前になります。それまで全くサービス業は未経験であったのですけれども、次のページ、売り上げがずっと右肩下がりで下がっておりまして、3億円を切っている状態。その中で借入金が売り上げの3倍ぐらいあって、毎年の償却前利益でも赤字といった状態でした。

その中で旅館の課題としては、売り上げアップをしようにも、お客様の情報が社内でも共有できていなくて、女将の頭の中にしかなかったり、営業も勘と経験、度胸で回っていたり、ネットと連携できず、パソコンを使えるスタッフが1人しか社内にはいないといった状態。経費削減についても、原価の管理や人件費管理が全くできていなくて、予算もないよ

うなもので、壁に張った模造紙で売り上げを管理しているような状態でした。

これを何とかしなければならぬというのを6年前に考えまして、1つは情報の見える化。個人で持っている、頭の中に入っている情報をみんなで共有して、それをいつでも、誰でも、どこからでもすぐに共有する。そして、PDCAのサイクルを早く回して、月次管理でやっていたものを日時で収益がどうなっているかを見ること。

そして、情報を持っているだけではしょうがないですので、それを活用して、お客様満足度の向上や売り上げ向上に使っていくこと。

そして、一番大事なものは、接客業ですので、顧客満足度を上げていくために、お客様との会話の接点を増やす。それが一番大事と考えまして、そのためには裏方の仕事をなるべく効率化して、無駄な会議を減らして、昼礼、夕礼を減らしたりしていくことが必要だと考えました。

ただ、これをただ頑張ろうと言って声をかけるだけではなかなかできませんので、それを支える基幹システムが旅館にも必要だと考えました。その当時、基幹システムがいろいろ販売されているものはあるのですけれども、それを探したのですけれども、なかなか最新のトレンドに対応して、旅館が自分でカスタマイズができて安価に使える。そして、その中でもお客様の大切な個人情報をお預りしますので、セキュリティプライバシー、信頼性が高いシステムがなかなかなくて、どうしようかなと非常に悩んでいたのです。

そのときに、ホンダで、ないものはつくれ、コア技術は自分でやれと教わってきたので、旅館でもお客様の予約情報はコアだと考えまして、これを自分でつくろうと考えまして、エンジニアを1人、旅館に採用して、陣屋コネクトという基幹システムの開発を始めました。その中で、私とエンジニアと現場の仲居さん、調理場のスタッフで、みんながお客様視点を囲んで開発を6年間ずっと続けてきて、日々少しずつ進化させていきました。

この陣屋コネクトというシステムが目指したものは、旅館に必要なことを全て一つのクラウドのプラットフォームの中で、1回ログインすれば全ての情報がつながってアクセスできるというのを目指しました。というのは、非常に色々なシステムがあると、お金がかかるだけではなくて、手間もかかって、結局連携ができないので、最後はエクセルでまとめなきゃいけないといった状態が出て、これでは生産性が上がらないと考えまして、全ての機能を一つのクラウドにまとめることを開発してきました。

その中で、陣屋コネクト導入効果というところがありますけれども、12ページの図のように、電話で入った予約を紙の台帳を引っ張り出して電話を受けていたのですけれども、これが電話がかかってくると自動的にポップアップされて、どなたからかかかってきたかがわかるようになって、そしてネットから入った予約は自動的に取り込まれ、予定表はホワイトボードや紙で配付していたのが、自動的にタブレットや画面で表示されるようになりました。

また、掃除のスタッフに関しては、掃除を行う部屋。掃除して終わったら、タブレットのボタンを押して終了する。こういうものを電話で伝えていたりしたのですけれども、こ

ういうものがタブレットで自動化されました。

そして、お客様をお迎えする際は、タブレットでお客様情報を確認するとともに、車が入ってくると、その車のナンバーが登録されていますので、自動的にポップアップされて、すぐにお客様がドアをあけた瞬間からわかるということができるようになりました。

館内にいろいろな紙の伝票が回って行って、最後にまとめるのに非常に時間をかけていたのですが、このあたりが自動的に集計されて、経営者として必要な情報が毎日、全部手に入れることができるようになりました。

次のページに行きまして、ただ、これを社内で普及させるということが、システム開発よりももっと難しく、そのために幾つか効果があったことがこの4つです。私や女将やトップが率先してこれを使う。トップが紙で持ってこいと言った瞬間に、もうシステムは使われなくなりますので、これを私が率先して使って、使わないスタッフにこれで提出しろということ働きかけてきました。

そして、まずログインして、これに入らないと仕事ができないような環境を少しずつつくって行って、そのためにアナログのものを少しずつなくしていくといったこと。

そして、デバイスについては、最初に余り大きな投資をせずに、使いやすいものを少しずつ増やしていくといった形があります。

次のページに行ってくださいまして、14ページです。

また、旅館の生産性、システムを幾ら入れても、従業員満足度が上がらないと離職率も高いですし、勤務時間も長くなる。ですので、生産性を高めるために、陣屋旅館では毎週火曜日・水曜日を定休日にし、そこはみんなで休む。社員だけじゃなくて、女将も経営者も含めてみんなで休んで、あいているときは全員でおもてなしをしようという取り組みを始めました。また、定休日が決まっていると、個人のいろいろなプライベートな運動会とかありますので、そういったことで土日に休みたいスタッフには有休を平等に全員に取得させて、公平に休みをとるといった取り組みを行って2年になります。その結果、離職率が10分の1程度に低下したということもあります。

あと、次のページ、休館日明けに色々なトレーニングを行うこともできるようになって、お客様満足度、従業員満足度、利益を全て高めていくことが必要だと思って取り組んでいます。

16ページに行ってくださいまして、陣屋旅館でのこの6年間の推移ですけれども、売上高は、途中、休館日を設けて少し下がった年もありましたけれども、結果的には52%アップという中で、人件費比率が20%下がりました。これは、社員の数はふえているのですけれども、リストラをしたというわけではなくて、パートさんの自然減で人数としては減った。なので、1人のスタッフが色々なことを今まで以上にやるといったことが求められてやっております。

あとは、原価ですね。無駄な食材、廃棄するものが減ったり、調理場が自分で仕入れたものを入力して、それは原価率が今日、どうなっていて、予算に対してどうなのかという

ことを調理場が自分で見ることで、経営者がそれほど毎日言わなくても、自然と原価率が下がってきました。

旅館では、この売り上げ、人件費、原価が非常に大きな部分を占めますので、次の17ページに行っていただきますと、償却前利益としてはマイナスからプラスに、毎年少しずつ増えていきまして、現状は25%ぐらいで推移しております。

次の18ページに行ってください、こういった取り組みで、おかげさまで10月27日に「攻めのIT経営」中小企業百選に選んでいただきました。ありがとうございます。旅館業、宿泊業としては、今のところ全国で1社と伺っております。

この色々な取り組みを全国の旅館に広げていきたいという思いがありまして、それでこの陣屋コネクトという会社を3年半前に設立いたしました。これは、陣屋旅館だけでつくっていくと、システム開発にお金もかかりますし、人もかかる。さらに、陣屋だけで使っているとアイデアが出なくなってきた、その仕事に慣れてしまって、これ以上の改善の意見が出てこなくなったので、これはいけないなと思ひまして、他の旅館さんに使ってください、色々な他の旅館さんのやり方や厳しい御意見をいただいて、システムを良くして、生産性をより上げる。

そうすれば陣屋旅館も生産性がより上がりますし、またそれによってシステムが良くなれば、他の旅館さんも良くなるだろうと考えまして、陣屋コネクトというものを全国の旅館に販売することを始めまして、現時点で全国170の旅館さん、ホテルさんでこのシステムを導入いただいております。

21ページに行っていただきまして、陣屋コネクトのお客様、これは一部ですけれども、旅館さんが多いです。ホテルさんも一部あるのですが、旅館さんが多いです。

あとは、22ページに行ってくださいまして、こちらは陣屋グループ、陣屋旅館と陣屋コネクトを二本柱、車の両輪として考えておりまして、このグループとしては宿泊・飲食サービス業の生産性、CS・ES・Profitを向上できるプラットフォームと人材を育てることをビジョンとしておりまして、陣屋旅館でまずは実践してみよう。ここで研究して開発して、実際スタッフが使って、それを使える人を育ててという研修センターという位置づけ。そして、それを他の旅館さんに本当に現場が使えているのかというのを来館いただいて見に来ていただいて、陣屋コネクトを感じていただくショールームとしての位置づけを持っているグループでございます。

実際、全国に旅館は色々ありまして、赤字の旅館さんとかも結構あるのですけれども、その文化、旅館さんが独自のブランドで長く続いていくことが、日本の文化を守っていくことの一番大事なことじゃないかなと私自身は思っております、そのためにみんなで百年続く旅館を目指していきたいという思いで、この陣屋コネクトに取り組んでおります。

次のページに行ってくださいまして、そして、それがこの新しい旅館組合のカタチにしていきたいといったことが私の思いでして、宿泊・飲食サービス業に関わるプラットフォームを共有して、その中で色々な情報交換や、それを取り巻く取引先さんや関係の仕入れ

先さん、税理士さん、弁護士さん、社労士さん、コンサルタント、人材派遣等の外部の業者さんとクラウドのプラットフォームを通じて情報をリアルタイムに共有して、より生産性を高めていきたいなと思っております。

理由としては、旅館でやらなければいけないことはおもてなしで、お客様とフェース・ツー・フェースでおもてなしすることは、旅館でしか絶対できないのですけれども、それ以外の業務、例えば経理とか財務の部分は、旅館はスキルの高い人をなかなか採用しにくいという問題がありますので、ここは外部に委託して、旅館しかできないことは旅館でやる。ただ、その外部と旅館をつなぐために、今までは何もなかった。ファクスでやりとりしたり、来てもらって打ち合わせをしたり。それではとても生産性が上がらないので、これをクラウドを通じて共有していくことが、旅館にとっての生産性向上に必要なことだと思っております、取り組んでおります。

そして、一つの旅館では最新の技術とかを知ることはなかなか難しいので、そこはこの陣屋コネク트가率先して、IoTとかビッグデータ、マーケティングオートメーションといったものを活用して生産性を高めていこうと取り組んでおります。

次の24ページへ行っていただきますと、陣屋旅館で実際に今、テストしているIoTの取り組みがこういう形でして、顧客満足度と業務効率の両立を図るためには、このIoTというのが非常に有効な手段だと思っております。旅館には、設備、お風呂とか部屋があるのですが、このお風呂の状態を常にモニタリングして、清掃スタッフにソーシャルでつぶやけば、本当に必要なタイミングで掃除ができるということや、お客様が部屋を出られてレストランに向かわれた瞬間にそれが通知されれば、レストランで何々様、お待ちしておりましたとできるということ。ずっと人を置いておくと、なかなか生産性が上がらないので、こういったこと。

あとは、先ほど紹介した、玄関でお客様の車が入ってきた瞬間にわかる。昔は伝説のドアマンといって、10万人のお客様の顔と車を覚えていた人がいたのですけれども、そういう人はなかなかいないから伝説なので、新入社員でもそれに近いものができるようにといったことが、このITが活用できるところじゃないかなと思っております。

続きまして、25ページ、この陣屋コネク트의費用が非常に安くないと、旅館でなかなか入れられないといったこともありまして、月々3,500円という料金で使えるようなこと。

これは、陣屋旅館で今50名のスタッフがおりますので、月々18万円は確かにかかっているのですが、人件費1人以上の生産性向上ができれば、これは投資効果があるだろうということで、1人以上の生産性を向上させることを目標に陣屋コネクトとして全国の旅館さんをサポートしております。

続きまして、26ページは、こういった取り組みを全国の旅館さん、週に1回か2回ぐらいお越しいただいておりますので、こういう視察プランも用意しておりますので、何かの際はぜひ旅館にも、いろいろな裏方で仲居さんとかをどういうふうに使っているかを見ていただくようなことができるプランとなっております。

最後に27ページですけれども、大企業では、こういうクラウドとか基幹システムは当たり前かもしれないですけれども、中小企業ではそれがなかなかなくて、なので非常にアナログで生産性が低くなっていることが実態でございまして、飲食・サービス業がブラック業界と呼ばれないように生産性を高めていく。そのためには、クラウドの活用というのが非常に有効なツールだと思っております、これはワークスタイルを変えて大企業に匹敵するシステムを中小企業に入れるという革命が起きているのではないかなと思います。

ただ、クラウドはあくまでツールですので、人が使えなければ意味がない。そのために、人の成長とシステムの成長を両輪にできるような仕組みが必要で、ここを陣屋グループとしても取り組んでおります。

あとは、この事業継承といいますか、私の次の代にまたノウハウが引き継がれないで、がらっと変わってしまうと、非常に大変だったという想いもありまして、システム自体を少しずつ日々進化して、ノウハウやお客様情報を引き継ぎながら次世代にもつないでいくために、膨大なデータを処理する人工知能とか仕組み、システムが必要じゃないかと思っております、それをベースに百年続く旅館を目指していきたいなと思っております。

以上となります。ありがとうございました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、ただいまのプレゼンテーションに関しまして御意見、御質問等ございましたら、ネームプレートをお立ていただけますでしょうか。

それでは、三村委員、お願いします。

○三村委員 大変興味深いお話ありがとうございました。

1つ、こういうものを入れるときは、宿泊料金とかコストというのが非常に重要な問題ですけれども、売上げが52%増。つまり、一般的に考えると、コスト削減と生産性改善と売上げ増というのが必ずダイレクトに結びつくかどうかということにいろいろと疑問があると思うのです。そのあたりがどのように繋がっていくことで売上げ増になっていったということでしょうか。

○宮崎委員 今の御質問で、売り上げアップについては、もともと取り組んでいなかったブライダル事業とかを始めたというのがありまして、単価アップです。今までは、売り上げが下がっていくので、より安くしていく。そうすると、原価を下げたってという負のスパイラルに陥ったのですけれども、ブライダルをきっかけに、一生に一度のイベントなので、ある程度値段がかかっても、ちゃんとおもてなしと満足度と、いいものを提供しようという考え方に変えていきました。その中で、生産性を上げて、おもてなしの研修するためには、利益が出ないと従業員も教育できないといったことがあるので、まず単価を上げていこうという目的で売り上げアップは実現できました。

○沼上小委員長 他に。三神委員。

○三神委員 システムを他の旅館さんに広めていかれるときに、導入側の旅館側にIT周り

のことが全くおわかりにならない方が相当数いらっしゃると思うのですが、こういった人材のばらつきに対してはどんなふうに対応していらっしゃるのでしょうか。

○宮崎委員 確かにばらつきはある。ただ、経営者の方が変えなきゃならない、若い方、次の世代に変わったタイミングで一緒に協力してやっていくという形です。全員が使うようになるには時間がかかりますので、まずは社内のコアな人物というか、重要なキーパーソンを1人、経営者以外に立てていただいて、その方にしっかり教えて、そこからだんだんと広げていく。いきなり全員に広げるのは無理なので、だんだんと広げて、1年でやめるとかじゃなくて、ずっと少しずつやっていくことが重要ななと思っています。

○三神委員 それだと、導入に目安を大体何年ぐらいを見ていらっしゃるのですか。

○宮崎委員 導入のレベルにもよるのですけれども、実際陣屋旅館では1カ月でシステムをつくり始めて、1カ月でみんなが使うようになってきました。ただ、今みたいな状態では全部ができるわけではなくて、だんだんと少しずつ広がっていくので、どこで導入が終わりかという、終わりがなくて、今もまだ終わっていないと私自身は思っているような形です。

○沼上小委員長 森委員。

○森委員 私のところも旅館も経営していますけれども、非常に興味を持ちました。

まず、休館日と完全有休消化ですね。有休消化についてはやりくりできますが、旅館を毎週火曜日・水曜日を休館日にしている。これについては、お客様とか働く人たちの色々な問題点というのはなかったのですか。

○宮崎委員 働く人たちにとっては、休みが毎月8日から10日、確実にとれますので、良かったという声が出ると思ったのですけれども、そればかりじゃなくて、確かにこの日は働きたくてというのはあって、パートさんはそれによって随分やめていったのはあります。ただ、みんなが確実に休めるということで、非常に労働時間は減るのですけれども、お客様のほうは火曜日・水曜日が休みだということが定着すれば、月曜日と木曜日に予約をとっていただいて、月曜日と木曜日の稼働率が2倍ぐらいに上がって、結果的にはそれほど売り上げが落ちなかったというのはあります。

ただ、これは陣屋旅館という、平日の稼働が低くて、祝日・休日の稼働が高い旅館ですので実現できた。ホテルさんとかだと、これはもちろん成り立たないことだと思っています。

御質問の回答になっていますか。

○森委員 ありがとうございます。

○沼上小委員長 小正委員、お願いします。

○小正委員 宮崎委員、素晴らしいお話をいただきまして、大変ありがとうございました。

実は、ITを使って仕組みを変えていくということについては、どの業界においても、今はそういう流れが一番中心になってくると思います。ただ、それをやっているところと、やれないところが、今、我々中小企業にはあると思います。ですから、やっているところ

はそういう成功事例がどんどんうまくいくということになるかと思えますけれども、それをやれないところは結構たくさんいると思います。

だから、そういうことを中小企業、それから小規模においても、第1回目でも長官は、販売がなかなか厳しいと。販売のやり方がわからないということも言われていましたけれども、それには今、時代の流れでIT活用ということで、ネット販売とかが非常に大きな、重要度を増してくる流れがあるのではないかと思います。

私は鹿児島ですけれども、鹿児島のある小売の店舗がございまして、そこはITを活用しまして、楽天でその部門でトップをとっている小売業です。その会社は、全体の売り上げの中の8割9割近いでしょうか、楽天のネットで販売しているというふうに、仕組みを全部変えてやっているという状態でありまして、それを活用して成功している事例は結構あると思いますし、ITを活用することがなかなかないというのが現状じゃないかと思います。

今、陣屋さんのような格好で、まず自社をネットで見える化して、次にお客さんの見える化をしていって、結果的に売り上げをアップしていくという点では、まさにそのとおりの流れにぴったりと合っていると思っています。そういうことで、ITの活用というのが今後の我々中小企業・小規模事業の大事な流れだということでございます。

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。

他にございませんでしょうか。藤本委員、お願いします。

○藤本委員 大変面白いお話ありがとうございました。大変参考になりました。

私も旅館業の現場改善の調査をしたことがあるのですが、オペレーショナル的には、特にお客さんの流れが重要だと思いました。私が調査したある有名温泉旅館で従業員の接客の動きを見てみると、ある意味でゾーンディフェンスになってしまって、それぞれが一生懸命やっているのだけれども、お客さんのほうの「人生の流れ」から見ると、旅館到着から出発までの時間の中で、あちこちに穴がぼこぼこあいているような状態で、その結果、流れ全体としても評価が下がってしまっていました。こういうところが多いと思います。

個々の御客様が、これから風呂へ行くとか、食事に行くとか、余りプライバシーに入っちゃいけないと思うのだけれども、それぞれのお客さんが列車のダイヤみたいに動いていくのを、クラウドを使って大体の流れを把握してやっているということかなと理解しました。このコネクトというシステムの中を、お客さんの物語が流れていくわけですが、個々の御客様のこの流れがスムーズにいくように見ている人がいらっしゃるわけでしょうか。平均的な旅館を見ていると、どうしてもゾーンディフェンスになりがちだと思うのですが、お一人お一人、マン・ツー・マンまでできないにしても、お客さんの流れに沿って見ているカスタマー・フロー・マネージャーのような人。旅館に限らず、結婚式場やレストランでも、サービス業でうまくいっているところは、そういう方がいらっしゃる

ことが多いような感じがするのです。ホンダで言えばLPLみたいな、プロジェクトの流れ全体を統括する方ですけれども、いかがでしょうか。

○宮崎委員 まず、予約の担当は、予約が入ってきた瞬間に、その方が過去どういうふうにご利用されて、どういったお好みかというのがわかるような、そこはシステムがかなりサポートできております。その中でお客様をお迎えするときには、その情報共有は、見ているスタッフだけが指示を出すのではなくて、その情報を全員で見られますので、各スタッフがお客様の情報を自分で見てやるというふうにしています。どうしても誰かだけが指揮をすると、また女将とかがずっといなきゃいけないということになってしまいますので、それが自然にスタッフがわかるように、車が来れば、その方のお名前がポップアップされたり、音が知らせるといったものが必要なと思っております。

その中で、もちろんお客様の流れ、予約されて来館されて、その後またフォローアップしていくという流れがあるので、そこは自動化していく。今までは結構手動でやっていたのですけれども、自動化が必要なと思っております、ここでマーケティングオートメーション的な考え。お客様の今まで使われた履歴に応じてマーケティング活動をしていくといったこと、そこが生産性の向上にも必要なと思っております。

○藤本委員 ありがとうございます。

○沼上小委員長 ほかにございますでしょうか。曾我委員、お願いします。

○曾我委員 今のご説明をお聞きして、現状分析を1回して、方針を立て、ITを駆使しながら日々業績をチェックしたということがまず成功の第1番ではないか。そうした取り組みは、旅館業以外にも、特に多くの問題を抱えている流通分野とか物流分野にも全く同じことが言えるのではないかと思います、すごく参考になりました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほかにございますでしょうか。もう一点、三神委員。

○三神委員 1点伺い忘れてしまったのですが、中日2日をお休みするというお話で、従来の日本国内のお客さんであれば、それである程度とらえられると思うのですが、今、海外のお客さんが多くなる中では、売り上げを伸ばすというサイドにおいては、それが衝壁にならないのかという点。

あと、海外との関係で、売り上げサイドですが、24時間対応でなければいけないとか、お部屋に仲居さんが来るのが嫌われてルームサービスのものに切りかえてほしいというグローバル対応との兼ね合いで、どのようなことが現時点で見えているか、教えていただけますか。

すみません、何度も。

○宮崎委員 確かに海外のお客さんは平日を御希望されていて、火曜日、水曜日は対応できないのですけれども、ここはエリアと旅館のコンセプトによって違うのかなと思っております。うちの旅館だと、外国人比率は、5%から多い月でも10%でして、それほど大きくな

い。それよりリピーターの方、地元の方、結婚式といった方が多いですので、お客様がずらしていただけるといった要因もあると思います。なので、これが全部の旅館さんで成り立つとは思っていないのですけれども、うちの旅館ではそういうふうになっていたと。

24時間対応を求められるかもしれないのですけれども、それは昔ながらの旅館のやり方という日本の文化を味わっていただく、こういった旅館があってもいいのではないか。全部が24時間対応しなくてもいいのではないかというのが私の考えではあります。

○沼上小委員長 活発に御議論いただきまして、誠にありがとうございます。

ITの導入に伴って受け持ち範囲も広がるというところがあるので、ある種多能工化が進んだのかもしれないというところを興味深く伺いするとともに、定着率が上がった従業員によって生産性を上げていくという王道の進め方のところも感動いたしました。さらに、ITの活用が必ずしも十分でない他の会社にも、ある種インフラを提供するという意味でのビジネスができ上がっているところが、大変興味深く伺いさせていただきました。

どうもありがとうございました。

それでは、宮崎委員からの説明に続きまして、橋本委員から「ローカル・アベノミクスの推進とサービス産業の生産性向上に向けて」、プレゼンテーションをお願いしたいと思います。

橋本委員、どうぞよろしく願いいたします。

○橋本委員 橋本でございます。

資料4をごらんください。今、座長から御説明がありましたように、「ローカル・アベノミクスの推進とサービス産業の生産性向上に向けて」ということでお話させていただきます。

私自身は、専門は化学でして、ここと全く関係ないところにいるのですけれども、なぜこのようなお話をさせていただくかといいますと、今、政府の産業競争力会議の議員をしております、そこでは日本再興戦略という成長戦略を毎年つくっているわけです。その中でこのローカル・アベノミクスは極めて重要な位置づけを持っていて、中でも中小企業とかサービス産業というところの活性化は重要な政策課題になっておりまして、そのための政策を政府で色々な形で打っております。それが実際に進められているかどうかを点検する実現実行点検会合というのがあり、私はその主査を務めておりますので、その立場でお話させていただくのが一つです。

もう一つ、今から10年前に、まだ小泉政権だったときですが、サービス産業の生産性を向上するための勉強会ができて、その後、第1次安倍政権のときにサービス産業生産性協議会というものができました。そのときの課題は何だったかという、まさに今、宮崎委員が御説明くださった内容そのままなのです。サービス産業の生産性を上げるためにITを駆使して、プラットフォームをつかって、まずその業種の中で展開して、さらに他の業種にも広げていきたいと思いますということを、何と10年前から言い続けていて、できていないのですね。

実は私は現在、サービス産業生産性協議会の副代表幹事をしておりまして、なぜこの10年間でできなかったのかということと、申し上げたように、政府が一丸となって、ここをしっかり引っ張っていかうということで色々な政策を打っておりますので、その辺のマッチングを図りながら、今度こそ生産性を上げたいと思っているわけです。その中で、今の宮崎委員のお話を伺って大変力強く感じたところではありますが、いい事例も出てきているので、それを全業種にぜひ広めるべきだと考えています。

ちょっと前置き長くなりましたが、資料4をご覧ください。皆さん御存じのことと思いますが、頭の整理と、今も申し上げたように、政府で本当に今、いろいろ動いておりますので、それを御紹介させていただきます。

最初に、基本的な考え方ですが、地域経済の活性化というのは、アベノミクス第2ステージの成否を握る重要な課題である。これは、総理以下、大変強く認識しているところがあります。

地域経済の担い手は、製造業からサービス業へと大胆に転換している。なので、サービス業の目線を持って、政策の枠組みを大きく変えるべきではないかという議論がなされております。

今も述べたように、サービス業の生産性向上については、いろいろな場所で議論が行われております。そこで、中小企業庁としても、これらの議論と連携してプラットフォームを構築して、しかも各省庁が参加できるものとしていただきたい。特にサービス業の場合は、経産省の管轄のところはある意味で一部であります。他の省庁が大きく持っていて、色々な省庁が絡んでおりますので、ぜひとも各省庁に呼びかけ、参加させて、幅広い分野において生産性向上に向けた取り組みを進めていただきたいと思います。

2番目、対策に必要な視点ですが、何度も出てきておりますけれども、サービス業は多様な業種でできておりますので、それごとに具体的な課題と解決策を示していく必要があると思います。

日本経済再生本部において、本年4月15日に「サービス産業チャレンジプログラム」が策定されました。そこでは、業種ごとに生産性向上に向けた課題が示されております。申し上げましたように、今後、経産省だけではなくて、国交省であったり、厚労省であったり、各省庁が産業界と連携して、このプログラムで示した課題の深掘りを進めていくことが必要であります。中小企業庁が今、法的枠組みを検討していると思いますけれども、これも業種の特性を踏まえて、生産性向上のためのガイドラインを設けるなどの措置を講じる必要があります。

繰り返しですけれども、これをぜひとも各省庁に呼びかけて、政府全体としてあるいは産業競争力会議としてもそういうことは発信していくわけですけれども、中小企業庁としてもぜひ積極的に行っていただきたいと思います。

2番目の丸ですが、地域における生産性向上に向けた機運をいかに広げていくか。

これは、先ほど申し上げましたサービス産業生産性協議会では、「ハイ・サービス日本

300選」というのをずっとやってきました。これまで選定したのは200ぐらいだったと思います。まだ300は選べていないのですが、でも、さきほどの陣屋コネクトさんのような、色々な大変良い事例があるのです。それを各地域に展開していこうということをやってきたわけです。そのために冊子としてまとめているのですが、それが各地域の企業にはなかなか浸透していないというのが実態であります。

ここは、我々は大大反省の点もあるので勉強もしましたので、そこをぜひフォローしていただければと思います。ポイントは東京で議論するだけじゃなくて、地方各所において生産性向上に向けたディスカッションが行われることです。今も議論ありましたように、不得意な人も色々いるわけですが、でも、得意な人もいるので、そういう人たちをうまく活用して動いていくことが重要です。

さらに、これは今の一つの特徴ですが、地域の金融機関を巻き込むということもとても重要で、金融庁も、もうその気になっています。ですので、金融機関を巻き込んで、中小団体などを色々巻き込んで、それで中小企業の実産性向上を後押しするような支援体制をしっかりと組織していく。既に中小企業庁でやっておられるよろず相談所とか、大変良い事例もありますので、そういうものをしっかりと動かしていくことが重要じゃないかと思っています。

次、「ローカルベンチマーク」を取り込むですが、中小企業に対する経営判断や経営支援等の参考となる「ローカルベンチマーク」について、これが各所で議論されております。このベンチマークは、本来、中小企業を支援する側のための指標ですが、中小企業自らが自分たちの経営をモニタリングする指標としてこれを取り込むなど、いろいろな使い方があるのではないかと思います。申し上げてきたような地域の金融機関や専門家と中小企業間のコミュニケーションを活性化する仕組みを、ぜひうまいこと「ローカルベンチマーク」を使ってつくっていただきたいと思います。

次は、幅広い産業における取組みが必要ということで、日本のサービス業の実産性が低いわけですがけれども、逆に言えば、これは生産性を色々な分野で上げるチャンスでもあるわけでありまして。ですので、このサービス産業チャレンジプログラムでは、色々な業種を挙げております。今お話のような宿泊産業、運送業、外食・中食、医療、介護、保育、卸・小売などを取り上げておりますが、まずはこれらの業種において生産性向上に着手するとともに、それを他業種についても広げていくことが重要かと思っています。

今月11日に行われました産業競争力会議の実行点検会合において、各省庁に対して、中小企業庁の検討しているスキームに参加すべきであると呼びかけております。中小企業庁においてもぜひ積極的に各省庁に働きかけていただきたいと思います。

それから、重要なのは、業種ごとに違おうとはいっても、横断的にその課題を見ると、ある産業で見えたことが他の業種で生きることもあり得ます。先ほどのお話で曾我委員がおっしゃっていましたがけれども、まさに宮崎委員がおっしゃっていた内容は、単に旅館業だけでなく、他にも色々使えると思います。これを広げていくようなメカニズムも必要では

ないかと思えます。

サービス産業生産性協議会も、8年、9年やっておりますので、これをしっかり使っていただいて、省庁の壁を乗り越えた協力体制を築いていただきたいと思えます。

それから、今まで中小企業のことを述べてきましたが、中堅企業の生産性向上というのも非常に重要じゃないかと思えます。中堅企業に対しても、しっかりとフォローしながら、中堅企業の生産性向上をやるということはとても効果が大きいと思えます。ローカル・アベノミクスを拡大するためにも、中堅企業に対しても生産性向上を強く呼びかけていくことが重要だと思えます。

最後に、産学の連携を促進すべきということについて。実はサービスサイエンスという言葉がありまして、世界中でまだ新しい学問分野ですし、我が国もまだ十分に成長しているわけではないのですが、こういう新しい学問分野が出てきていますので、こういうところをしっかりと取り組みながらやる必要があります。また、今、政府が行っている一つの大きな方策として、地域の活性化の核として地域の大学を使うという動きがあります。

一方で、大学改革の一環として、10年前の改革というか、それ以上の大きな改革を今、国立大学改革でやっています。その中の一つの枠組みとして、地域にある大学が地域の経済界としっかりと組んで、地域の活性化の司令塔本部になってもらおうという、そういう動きがまさにあります。ですので、このサービス産業の活性化、あるいは中堅企業の活性化において、中小企業庁としては大学改革、大学等との連携の機会を使うようなこともしっかりと考えていただきたいと思えます。

○沼上小委員長 橋本委員、どうもありがとうございました。

それでは、ただいまのプレゼンテーションについて、御質問、御意見等ございましたら、ネームプレートを。

三村委員、よろしく願いいたします。

○三村委員 ありがとうございました。先ほどの宮崎委員も御説明ありましたように、中小企業のマネジメント革新、そしてIT活用で相当可能性があるということが見えてまいりました。大変良かったと思えます。

ただ、1つだけ、これは御質問というか、橋本委員がどのようにお考えかということであるのですが、サービス業も非常に多様でございます。その中で、自立的にとすることはちょっと言い過ぎかもしれませんが、経営問題を自立的に解決していける分野もあると思えますし、私が関係してまいりました運送業とか卸・小売業になりますと、取引関係や取引慣行といった古い問題があります。従業員の方の就業環境を改善しようとしても、取引先の要求でなかなかそれができないという問題が相当に多いような感じがいたします。

そうしますと、幅広い産業における取り組みが必要という中で、これまでの中小企業政策の枠組みをある意味引きずるかもしれないのですが、取引問題とか取引慣行改善

とかで全体としてきちんとやっていくのだという考え方は、この中には入る余地があるのでしょうか。

○橋本委員 まず、業種ごとに異なるというのは、この資料の中にも書いていますし、皆さん、よく御存じのとおりであります。ですので、しっかりとまず業種ごとの対応をしなければいけない。その上で横断的にできることについては、それを横展開しましょうということでもあります。

その中で、今御指摘のあった、いろいろな商慣習に基づくところとか、あるいは規制の問題もあるのかもわかりません。この辺は各論になりますので、先ほど申し上げたように、政府としてローカル・アベノミクスを推進するという大きな方向性として決まっておりますので、規制等で問題がある場合には、それはしっかり挙げていただくことが重要だと思います。規制緩和をやっという流れもありますから、その中に乗せていただくということだと思います。

それから、商慣習等々については、私はちょっとわかりませんので、これは中小企業庁とか、ここにいらっしゃる皆さんが詳しいので、その辺をどうすればよいのかというのをぜひ真剣に考えていただく必要があるかなと思います。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

曾我委員、どうぞ。

○曾我委員 実は、私、卸・小売・物流、全部やっいまして、30年、40年携わってありますが、おっしゃるとおり、まさに商慣習によるところがあるのですが、逆を言うと、それがあるだけに納入先からの大変厳しい要請があるものですから、そうした要請に対処するためにはとにかく生産性をいかに上げるか、これが生き残るための最大のポイントであります。サービス業が生産性の向上を一番必要とする分野であり、なおかつ中小企業の場合は生産性向上への取り組み意欲が少ない、あるいは、取り組みたくても取り組むアプローチが非常に不足しているのです、その辺は色々な組織を通じて、相当支援すべき分野じゃないかなと思っています。

○沼上小委員長 どうぞ。

○橋本委員 今まで議論が出てきているところですが、私も10年間、ここに関わって、特に300選の審査委員等々もやっ感じたことは、今日の宮崎委員のようなすばらしい事例が実は結構あるということです。宮崎委員のは特別すばらしかったと思いますけれども、セカンドベストぐらいも、今までたくさん見てきました。それをいかに広げることが重要だということもわかっているのですが、なかなか広がらないのです。

それはなぜかという、その方がそういう優良事例を隠して、自分だけで持っていようとするからかという、そうではなく、今日の宮崎委員もおっしゃったように、実は展開したがるのです。これは私、意外だったのですけれども、成功した人は自分のものをどんどん展開したがるのです。それが喜びであり、かつそれが自分のビジネスにつながると皆

さん、思っておられるのです。ですから、そういう方を呼んで、そういう講演会を全国でやったりもしているのです。でも、結局単発に終わってしまい、その時だけなのです。

だから、地域に根ざした組織が、そこをしっかりと展開していくということを最重要ミッションとして持たないといけない。そのために、よろず相談所であったり、金融機関とか地方の経済界の方が入るような仕組みを今、色々つくろうとしていますので、今度は本当にチャンスじゃないかなと思っています。ですので、今あるすばらしい取り組みを横展開するというを本格的にやるだけで、実は随分変わるなと思っています。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続いて、三神委員、どうぞ。

○三神委員 恐れ入ります。

どう広げていくかというところ、私、例えばものづくり日本大賞の受賞企業でしたら、NHKの国際放送で海外の何百カ国という単位で、再放送7回とか、世界で番組に持っていく。あるいは、地方都市で言うと、地方局の民放で地元の経済番組をつくらせると、立ち上げから2件やったことがあるのですけれども、広げるときには冊子をつくったり、あるいは国として出先機関に周知したりという、今までの守備範囲だと思うのですが、こことそれぞれの中小企業当事者との間のブリッジをどう効率的に情報を広めていくか、ここが多分役割として抜けていると思うのですね。

それぞれの支援機関さんが個別に動くのはもちろん重要ではあるのですが、ブロック単位あるいは冊子があった場合、例えば業界によっては全員読んでいる業界誌があると思います。こういったところで定期的に冊子の中にそのままほぼ使ってもらっても構わないからという条件のもとに、コラムを連載でつくっていただく。広告費を払ってPRというのではなくて、無料でパブリシティという、信用付加効果の10倍は経済効果としてあるであろうと言われている、このアプローチ、パブリシティ戦略のところはずっと抜けているなということをお聞きしております。

非常に着手しやすい順番に大まかに並べていきますと、お付き合いの比較的近い地銀さんにまずはお配りして、優良顧客にさらに配布していただく。それが中堅企業にアクセスする一番早い方法だと思います。その次が業界団体あるいは業界誌の記者職の方々、あるいは決定権のあるデスククラスあるいは編集員クラスの方々との勉強会という形でお呼びして、そこで協議していただく。

さらに、もうちょっと踏み込んでいくと、地方紙。全国紙だと、こういう細かい事例というのは、日経新聞でもやらないことはないのですが、ちょっと遠い話になってしまうので、地元の企業が載っているということになると、もっと関心を持っていく。地方都市の場合は、地方紙はほぼ全員読んでいるという状況ですので、地方紙に対してコラム、連載をつくっていただくというアプローチ。

もっと言うなら、理想を言えば、NHKの夜のニュースなら地方都市は全員見ている。この

中で、こういったコーナーをつくっていただく。もうちょっと理想を言うと、さらにこういった意識が高まってくると、私は身1つですので、数限られた事例しかないのですが、地元の財界団体にちょっとずつスポンサーでついていただいて、地方の民放の放送局は経営がきついですから、広告がなかなか集まらないということもある。一方で、自分で経済番組をつくったことがほとんどないのですね。

こういったところで地元の財界団体なども少し協力しながら、私の言ったケースの場合は、こういうものをほぼ全部やるみたいな形だったのですが、地元で地元目線の、遠慮なくグローバルのマーケットもとっていくという目線。東京であろうが、どこでもキーパーソンをばんばん呼んできて、地元の財界とディスカッションをするといった具体的な番組をつくる。長野県でやったケースは、中小機構さんがスポンサーで一部出しておられた例もあります。というアプローチが段階的にいろいろありますので、御紹介できたらと思って発言させていただきました。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、藤本委員の質問を最後にしたいと思います。

○藤本委員 橋本先生は、材料化学の権威でいらっしゃいますけれども、サービス産業活性化の御仕事もされているとお聞きしびっくりしました。感銘を受けました。

私は、東京大学で「ものづくりインストラクター養成スクール」を2005年に立ち上げ、それを東大と連携する「地域スクール」という形に展開し、それが軌道に乗るまでに10年ほどかかったのですが、ここ2、3年ようやく増えてきました。いまでは年間100人から200人ぐらいずつ、ものづくりインストラクターが各地域に輩出されるような体制ができつつあります。現在、これは、経産省のものづくり改善国民運動と連携させていただいております。先週、そうした地域スクールの1つである米沢のスクール（山形大学工学部主催）の修了式に行ってきたのですが、そこには米沢信金の理事長さんもおみえでしたし、山形大学の学長様、それから地元の有力中小企業の経営者の方々も来ていました。これを「産金官学」と我々は言っていますけれども、米沢ではその4つが全部そろって非常にいい形になっています。

その時にディスカッションされていたことの一つは、「我々はサービス業の改善にも行かなきゃだめだね」という話であります。サービス業も製造業と同じように、固有技術の部分と汎用技術の部分がありますが、固有技術の部分がどうしても重要視される傾向があります。橋本先生がおっしゃった、ベストケース、ロールモデル的なものをきちんとドキュメンテーションして、それをみんなで見るという形が必要なのですが、おっしゃるように、見ろと言ってもなかなか見ていただけないので工夫が必要になると思います。

一方で、政府の取組のようにプルのほうから見ていくことも必要ですが、地域の方からサービス業生産性向上策を押し出していく必要もあります。たとえば、地域のものづくりインストラクターの方々の中には、製造業だけでなく次はサービス業の現場改善にも行こうという動きがあり、実際に既にいろいろやっています。我々は農業の現場改善も

見えています。こうやって、非製造業を全部引くめるインストラクター育成という話になってきているのですけれども、サービス業にはそれなりの論理やコツがありますから、製造業出身のインストラクターがいきなり行っても、自動車と一緒にしないでくださいみたいな現場の側の反発も必ず出てきますので、業種ごとのケース作りは確かに必要ですね。

一方で、そういったケースをこういった形できちんとつくっていただき、それを直接参考にしていただくというのがなかなか難しい場合、地域のサービス業振興のためには、押ししたり引いたりする必要があるかもしれません。そこで、サービス業も一緒にやりましょう、つまりサービス業の人も入ってもらって地域のインストラクタースクールをやりましょうということで、全国の現場改善師範学校つまり地域インストラクタースクールのサービス産業版を併設し、サービス業の人も製造業の人も一緒になって、どちらの産業でも「流れ改善」を教えられる人たちを多く育てていく必要があるかもしれません。そうした、製造業でも非製造業でも現場の流れ改善の指導ができるインストラクターを、毎年排出するスクールを全国で立ち上げ、それを広げていけば、地域のサービス業活性化に多少の相乗効果があるのではないかと思います。

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。

私、ちょっと見落としておりまして、辻委員が御発言の意図があったのではないかと思いますので。

○辻代理 サービス業の生産性向上の話で、橋本さんが10年来、ずっと取り組んできたというお話。私ども北海道も同様の状況で、サービス業のシェアが非常に高い地域でありますので、生産性がどうしたら上がるかというのが一番重要な柱だと思っております

そういう中で、先ほどお話がありました処遇の話、所得・休暇。このあたり、サービス業の人材にとって一番大事な問題でありまして、離職率が高いというのがサービス業になっております。そこをどうするかということで、先ほどの話にもありましたけれども、製造業が生産性向上ということでこれまで果たしてきた役割は非常に大きいということで、私ども、改善ということに非常に注目してありまして、サービス業の分野でそういったことができないかといったところに着眼しています。

それと併せまして、先ほどのクラウドのお話。サービス業分野というのは、どうしても移動して歩く。そういったときに、自分達の感覚的なものではなくて、どうやってデータベースをつくっていくかということが重要であるということで、そういった事業をうまくつukれないかというのを今、検討している最中で、非常に参考になりました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。活発に御議論いただきまして、心から感謝いたします。

引き続きまして、前回、委員の皆様方からいただいた御意見をもとに、事務局が生産性向上に関する論点を整理しておりますので、資料5をご覧くださいませしょう

か。これに基づいて事務局のほうから御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5「生産性向上に関する論点メモ」、中政審の総会、それから第1回小委員会でもいただいた御意見のうち、生産性向上に関する部分を抽出したものであります

まず1つ目、我が国がデフレの状態から脱却しつつある現在、サプライサイドの成長戦略が重要であり、このために、中小企業の実産性の向上が不可欠。IT投資も含め、付加価値の向上を目指すべきではないか。

いただいた御意見としましては、記述のとおりであります。

供給過剰・デフレの状態から脱却する中で、地方の疲弊や人口減少を克服する。そういった意味での生産性向上が重要である。

それから、ロボットやIoTについては、中小企業にはついていけない可能性がある。使い方を含めてパッケージ型にするのが必要ではないか。

あるいは、IT投資の問題については、中小企業ではその水準が低いことが問題で、雇用を減らすのではなくて、付加価値を増加させること、売り上げを増やすことが重要ではないか。

その他、もろもろの意見をいただいております。

ページをめくっていただきまして、2ページでありますけれども、生産性向上は、サービス業、製造業双方にとって共通の課題であり、これまで様々な企業に蓄積された生産性向上のノウハウを業種の垣根を越えて広げていくことが有効なのではないか。

いただいた御意見といたしましては、前回、藤本委員から御説明ありましたとおり、製造業の強みは現場の組織力にあり、「よい設計のよい流れをつくる」。これは、製造業も非製造業も基本的に同じであるということ。それから、人手不足に悩むサービス業の実産性の向上に広げていくことができるのではないかといたした御意見をいただいております。

3番目に、後継者問題を解決し、事業承継を円滑にすすめるためにも、中小企業の実産性向上に向けたあるべき基本的な方向性を示し、やる気を引き出すための仕組み作りが必要ではないか。

いただいた御意見としては、未来に向かって自分で考えて自分でやっていく。そういった意味でやる気を引き出すような仕組みをつくっていくことが重要である。

商店街では、空き店舗の問題が非常に大きくなっており、担い手である商店街の後継者についても、先がみえなければ、やる気がおきない。

このような御意見をいただいております。

さらにページをおめくりいただきまして、3ページ目でありますけれども、業種毎に、業種を支えている団体や組合等の協力を得ながら成功事例を収集し、経営力の強化に向けた目標を掲げていくべきではないか。

いただいた御意見といたしましては、官邸で開催されたサービス業の実産性向上協議会の事例とか、前回御説明いただきました「おとなの学校」の幾つかの事例についての御意

見をいただいております。

それから、5番目が生産性向上を各地の中小企業に行き渡らせるためには、地域に密着した機関（商工会議所、商工会、地域の金融機関等）が協力して、中小企業・小規模事業者に対して、生産性の向上の取組みを進めていくべきではないか。また、ものづくり等の経験の豊富なシニアの専門家やスキルのある女性などの能力のある人材の育成・活用も重要ではないか。

いただいた御意見としましては、これも藤本委員からの御説明とか、前橋の商工会議所の事例なども載せさせていただいております。

6番目が、取引のハブとなるなど関連中小企業への影響の大きい中堅企業、中小企業のうちでも比較的大きな企業、小規模な事業者など、規模別に支援のあり方を考えるべきではないか。また、これらの企業が連携・共同して生産性向上に取り組む場合の支援のあり方も考えるべきではないか。

いただいた御意見としては、コネクター・ハブ企業ですとかニッチ・トップのようなリーダーシップもある企業、それから一方では小規模事業の生産性向上、この辺のどこに焦点を置いていけばよいのだろうか等の御意見をいただいております。

論点メモの説明につきましては、大体以上であります。これは暫定的なものであります。また、今回の御議論いただいた点も含めて充実させていただきたいと思っております。

最後に参考資料をお配りしております。サービス業の生産性向上についての、これまでの流れとか補正予算とか税制について載せてありますけれども、時間の関係上、これについての説明は割愛させていただきます。

とりあえず以上であります。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、事務局による資料5の生産性向上に関する論点、あるいは参考資料でも結構です。また、今までいただいたさまざまな御説明につきまして、御質問、御意見等ございましたらお願いいたします。なお、多くの方に御発言いただきたいと思っておりますので、発言は3分以内にぜひお願いしたいと思います。御発言のある方は、どうぞネームプレートをお立てになっていただきたいと思っております。よろしく申し上げます。

それでは、まず村本委員、お願いします。

○村本委員 村本でございます。

論点整理していただいた点は、もうこれに尽きているだろうと思いますが、あえて不足しているというイメージで申し上げれば、中小企業の発展ステージというか、企業ステージというのはかなり重要なインパクトのある問題でございます。ここでも事業承継のようところで出てまいります。創業とか成長段階、成熟段階等のところ。特に、成長・成熟段階のところの支援というのはいいのではないかという議論すらあるくらいですから、そういうスタンスのところは重要なかなというのが1つございます。

もう一つは、地域のプレーヤーということで、商工会議所、商工会、地域金融機関等、

「等」の中で十分含まれるわけですが、後で申し上げさせていただきますが、地元では信用保証協会とか士業等のさまざまなプレーヤーがごいますので、そういうプレーヤーをどういう形で連携させていくか。あるいは、そういうプレーヤーをどういうふうにより有機的に統合するかということは非常に重要なポイントかなと思います。

それから、先ほど橋本委員が言われた話とちょっと関連するのですが、ローカルベンチマークという形で、地域の企業あるいは金融機関等が目線合わせをして、きちんと支援する体制をつくらなければいけないという議論があると思いますけれども、そういった視点をどこかに入れてもいいのかな。あるいは、その際に、特にサービス産業というのが非常に重要なプレーヤーになって、地域では約7割のシェアを持っているわけですが、そういうプレーヤーをどういう形で取り込むか。その際には、実は宮崎委員も言われたような、我々の用語で言えばソフト情報をどういうふうにより組み込んでいくかというのが重要なポイントになると思いますので、その辺も課題かなと考えました。

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。

続きまして、三神委員、お願いいたします。

○三神委員 何度もすみません。

中小企業がロボットやIoTに関して、ついていけない可能性があるという一括りにされているのですが、自動車業界あるいは電子産業に関しては、一番上の自動車メーカーサイドがロボットを使っていて、私の回ったことのある範囲で、Tier 3 ぐらいまでの中小企業は汎用性のロボットを使い、IoTも自社でやっているのです。これは、別に社長さんが高校卒業の方であろうと、全く関係がない。これが広がらない問題は、ロボットで言うと、ユーザーサイドの中に生産技術部門が全部入ってしまっているということで、これをいかに製薬とか食品とか、これから効率化が必要であろうところに広げていくか、そこに差し水を差ししていくという政策が必要であろうと考えます。

あと、先般、2020年ターゲットで、こういったIoTとロボット産業がどうなっていくかという国際会議がありまして、ドイツ、スイス、日本の代表的なメーカーのトップの方々ともたまたまディスカッションさせていただく機会があったのですが、インダストリー4.0とかいうのがどうもピンと来ないのです。日本はとうの昔からやっている。ただ、これによって何が起るかという、2030年で世界中のインフラ投資の基準にしますと。これは何を意味するかという、モノとヒトとお金と情報が全部つながる。流通量が激増するのが2030年。そこから前倒しに2020年ぐらいに、これから製品開発のサイクルで言うと、マスだけれども、カスタマイゼーションに対応するという世界が来るであろう。

このとき出席されていましてホンダの役員の方は、恐らくオーバースペック・オーバープライスで売っていくという日本の自動車産業も変わっていくであろう。これに対して、必要なところに必要なだけダウングレードしたものを4日で仕上げるという世界が近々やってくるであろうということが、このディスカッションの結論で出たのです。ということ

は、これはまず直接的には、製造業にかかわる中小企業のロットの振れ幅が相当数来であろう。ここに対して、前倒しでIoT関連は情報分析から全て来ますので、支援していく必要があるだろう。

そして、地元のこういった産業の景気動向に左右されるのが地元の中小サービス企業になってくるので、今回、固定資産税のところで施策を練っていらっしゃると伺っておりますけれども、この固定資産とロボットの導入ということになってくると思うのですが、通信関連も何らかの形でメリットがあり、そして中小企業が導入していくというインセンティブが働くようなものを今から戦略的に着々と準備していくということが、未来からバックアップキャスティングしていくと必要ではないかということが1点思い当たりました。

それと、サービス業の生産性向上。改善レベルのお話がどうしても多いのですけれども、いわゆる改善というだけでなく、例えば埼玉にある某フランチャイズで成功しておられる美容院ですけれども、そもそも徒弟制で優良な職人さんのサービス提供者をつくる。つまり、美容師さんですが、徒弟制みたいな感じで何年も修行というのは明らかに効率が悪いだろうということで、一番有能な方の動作を全部ビデオ撮りするという、製造業で昔からやっていることをやられたのです。

あるいは、工場の中でも整理整頓だったり、お掃除するときも、何も毎回、ちり取りでとってごみ箱に捨てに行くわけじゃなくて、1カ所にまとめてという動線を非常に効率的に開発するという細かいことをやっていらっしゃるのですが、これをたまたま美容院に導入する。これは改善に近いような、あるいは製造業のノウハウを一部導入しているのですが、これに加えてフランチャイズ、早期に独立する経営の短縮型の教育プログラム。

あるいは、これとは別の会社ですが、パートナーシップ制に近いような経営スタイルをとらせることで、全員売り上げ連動型の、それぞれチームごとにばらばらに、効率的に目的別に動くという人材のトレーニングを全部任せるという組織の形態のところまで。生産性向上は、どうしても改善の話になる。これはどうしても日本の製造業は強いので。ただ、サービス業の経営組織周りのところという広い目線で、もうちょっと事例を集めていくという視点も要るのではないかなと考えております。

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。

続きまして、曾我委員、お願いします。

○曾我委員 先ほど御説明いただきました資料5の論点メモの中の6にございます、地域の中堅企業と、それにつながる企業について御意見を申し上げさせていただきます。

中小企業だけではなく、地域経済の核となります中堅企業を支援の対象とすべきということは、お話にございましたように、地域全体の生産性向上に向けては大変重要であると認識しております。実は、先般、東京商工会議所がいわゆる資本金10億円以下の中堅企業を対象に、経営に関するアンケートを実施いたしまして、「中堅企業を目指す中小企業へのメッセージ～中堅企業の成長要因から～」というレポートをまとめたところであります。

この報告書によりますと、回答いたしました中堅企業のうち9割が黒字であります。まず、企業存続発展のためには黒字が必須条件であります。特に今、設備投資が重要視されておりますけれども、回答いただいた中堅企業の9割が昨年、設備投資を実施しており、さらに今年度も引き続き実施する予定ということでございまして、中堅企業は事業意欲が大変旺盛で、地域経済を牽引している存在と言えらると思ひます。

また、中堅企業に成長した要因としてはという問いに対しては、新技術や新製品等の開発意欲、よい提携先・パートナーを挙げた企業が5割、取引先の成長が4割ということでございまして、中堅企業の多くは自社の取り組みだけではなく、取引先やパートナーとの連携によって成長してきたと言えらると思ひます。

さらに、個別の企業へのヒアリングでは、経営者の持つ判断力や実行力、チャレンジ力、さらには社長による鮮度の高い情報の入手が重要という声が多く出ております。

同調査結果を踏まえまると、意欲とポテンシャルティーを持つ中堅中小企業の成長を引き出すには、新技術や新商品等の開発、また販路開拓、物流コストの削減等々について取り組むために、さまざまなパートナーとの連携を後押しする仕組みづくりが一つのキーになるのではないかと思ひております。

地域全体の生産性を向上するためには、すぐれた技術やノウハウを持つ企業を増やすことが重要であるというのは、前回も申し上げたとおりでございましてけれども、経営計画を策定した後、その計画を着実に実行していくためにも、こうした産学官の連携による新産業の創出や技術革新、また販路開拓、物流コストの削減等々、生産性向上に取り組む仕組みづくりが大事でございまして、強力にこれらを促すような仕組みづくりを講じていただければと思ひております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、藤本委員、お願いいたします。

○藤本委員 私も、いろいろな垣根を取り払うというのは賛成でございまして。

それに加えてもう一つ、大企業と中小企業の垣根もある部分で取り払ったらどうだろう。特に知識共有・知識連携の分野においてであります。特に現場に関しては、大企業の現場も中小企業の現場も、現場まで降りていきますと、大きさも実力もそんなに違わないことがあるわけであります。たしかに、会社全体の財力となると話は別ですが、大・中・小のものづくり企業の現場を見ていますと、家族経営の零細の小企業は能力構築も後継者確保も苦しいところが多いのですけれども、従業員が数十人から100人くらいのところの中には、大企業の個々の職場と太刀打ちできるような組織能力や知識や技術を持っているところがあります。むしろ、大企業がそういうところから学ぶべきことも増えてきているのではないかと思ひます。

2例ばかり申し上げます。

1つは、新潟の長岡にある検査器メーカーがありますけれども、この間、社長に東京大

学に講演に来ていただきまして、かれらの現場改善について、大企業二十数社の前で改善成果を発表していただいたのです。その日はこのコンソーシアムの後、東大のものづくり経営研究センターで忘年会をやったのですが、コンソーシアムのメンバーで、ICT活用で日本の最先端を行っている大企業の情報システム系のお2人と、この中小企業の社長以下お2人の間で、お酒を飲みながら、お互いに現場の見せっこしないかみたいな会話が始まっていました。この中小企業は、一貫した「付加価値の流れ図」を社員全員が共有して現場改善をどんどんやっているというすばらしい会社です。一方のこの大企業のほうは、会社が大きくなり過ぎて、「全社の付加価値の流れ図」作りを、昔はやっていたけれども、近年はできていなかった。そこで、会社全体の流れ図をつくるにはどうしたらいいか、教えてくれないかという話が、大企業の側からも出るようになってきたのです。

第2は、これは130人ぐらいの会社なのですからけれども、山形県にアパレルの縫製をやっている企業があります。これは今、大変伸びている企業であります。アトリエとしての縫製機能を持っているのですが、海外の有力ファッション企業に大いに認められてきているところです。一時は工場は中国に行っていて、国内工場は閉じていたのですけれども、近年は国内で生産を再開して、社長に聞いたら、今度は本社を東京から山形に持っていくとおっしゃっている、物すごくダイナミックな会社です。

ここは、大手のアパレルさんは全く見向きもしなかったのですけれども、海外の有名ファッション企業に認められるようになると、国内大手のアパレルメーカーの社長さんも山形まで来るようになったわけですから、その大手の社長さんは、「うちはグローバルな視野が欠けている。統合的なイノベーションができていない、おたくから学びたい」ということをおっしゃるようになってきたそうです。

つまり、取引・財力・金融といった面は別としまして、純粹に「よい現場で流れができていないか」ということに関しては、お互いに学び合うという意味において、私は、この際、大企業も中小企業もないという時代に入ってきているのではないかと思います。どりらのジャンルにも、良い企業とそうでない企業がいるわけです。実際にそういう企業の大小を超えた会話が、今週だけでもあちこちで行われているのであります。規模の違いを前提としている中小企業庁でこれを言うとややこしいこともあるかもしれませんが、この際、その辺は経産省の本省もあるわけですから、大中小を余り分けずに、特に知識連携に関しては一緒にやれる場をどんどんつくっていただければいいなと思っています。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

宮崎委員、お願いいたします。

○宮崎委員 中小企業、旅館への成功事例の紹介の部分ですけれども、旅館の親父とか社長というのは、一般論だとなかなか受け入れないというか、自分の商売に直結するような内容まで落とし込んで説明しないとなかなか厳しいと思っております。なので、商工会議所とか、いろいろな業種が集まるところで紹介しても、自分の話として聞かない、聞いて

もらえない可能性があるので、それよりも旅館組合とか、そういった業種に特化した、同じ共通の言語で会話できるというか、同じ悩みを持っている人のところでの紹介というのが非常に響くのかなと。

なので、そこで旅館とか飲食といった事例に特化して紹介していったほうがいいのではないかというのを強く感じます。そこですと、一般論よりも現価とか人件費とかエージェントさんの手数料という具体的な話でいろいろな議論ができる、知識を得ることができるということが思っていることと。

補助金とかもあればありがたいのかもしれないですけども、それよりも本業に本当に生産性を上げることであれば、別に補助金がなくてもどんどん導入すると思うのですね。補助金だと、もらえる支給基準とか、それをもらうことが目的になってしまうような形も、いろいろ見ていると感ずるので、それよりも本当に生産性が向上する情報・知識、成功事例を提供する。そのために業種に特化した専門のスタッフの方とかを、中小企業庁さんとかでも担当を置いていただくとか、あとは外部の人に委託するとか、そういったことが大事なのかなと感じます。

もう一つは、ガイドブックとか紙とか、いろいろな成功事例をもらっても、なかなか見てももらえないのではないかな。今、外資でもITベンダーでも、成功しているところは動画をうまく使って、3分ぐらいで非常にわかりやすく成功事例を紹介して伝えるということがよくやられていますので、そういったことを業種ごとにつくって、短時間でポイントを伝える。そして、それをフェース・ツー・フェースで会う会議の場だけじゃなくて、ウェブで公開したり、いつでも何度も見られるといった仕組みが情報の共有という意味でも大事じゃないかなと感じます。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

続きまして、小正委員、橋本委員の順番でお願いしたいと思います。小正委員のほうからお願いします。

○小正委員 私は、全国中小企業団体中央会の副会長という立場でございまして、ものづくり支援ということで、過去3年におきまして、ものづくり補助金ということで、大変お世話になっております。その中で、やる気のある中小企業の皆さんにこういうものがありますよということで、やる気を持って、それに手を挙げて案件にぜひ支援していただきたいということで採択して、全国でおおよそ3万件の方々に支援してきたという事例がございます。それぞれの企業・会社が非常に設備投資とかやる気を持って、老朽化もありますし、非常に生産性向上になった設備ができたと喜んでいてということでございます。

ただ、そういうことの中でも、お金もらってやるのが今後どういうふうになっていくのかというフォロー体制を、我々中央会のほうでもしていかなきゃいけないということは言うまでもないことでございますので、その後のフォローを我々中央会のほうでも、全国の各都道府県でそういうことはやっていかないといけません。そういうものを進めていく

機関ということで、中央会の位置づけというのは非常に大事だろうということも認識しておるところでございますので、今回補正のほうでもまたお世話になりますけれども、ものづくり、またサービスのフォローをしっかりとやっていかないといけないという責任があるのではないかと考えております。

それと、もう一つ、私も鹿児島で焼酎の製造業をやっております、100ぐらいの焼酎メーカーがございます。そういう中で、酒造関係のみならず、他の中小企業でも後継者問題というのは非常に大きな問題でありまして、後継者を育成していく、人材を育成していくということが非常に大事なことであります。私が思っていることは、親の後ろ姿を見て、背中を見て育てということで子どもを育て上げてきました。幸いなことに、私の長男、次男としても、私のもとでしっかりとやっていきたいという意志をもらいまして、それならやっていけということで、現在専務あるいは部長という立場でやってもらっております。

ただ、酒税に関する環境の変化とか、あるいは経済の環境変化がありまして、なかなか厳しいことは紛れもないということでございます。そして、そのうちにバトンタッチしていく場がありますので、そういうときにすんなりと受け継がれていくような、税制の問題とか、そういうこともぜひ考えていただいて、3代すれば潰れるという今の感じでございますけれども、中小企業は強いものではありません。弱いものでありますので、税制措置についてもぜひフォローアップする格好のものをつくっていただければ、非常にありがたいのではないかと考えております。

以上でございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続きまして、橋本委員、お願いします。

○橋本委員 ここで議論されているようなことが、先ほど申し上げましたように関係省庁にぜひとも広がっていくようにしていただきたいと思うわけですが、実は8年前にサービス産業生産性協議会ができたときも政府全体としてとても盛り上がったのです。その協議会の理事会には、経産省は局長以下が来ておられて、経産省だけではなくて、厚労省も国交省も農水省も文科省も、たしか局長が来ておられたと思います。8年たって、今、局長が来ているのは経産省だけで、あるところは係長しか来ないとか、時とともにこういうふうになっていくのです。

ですから、その盛り上がったところを狙って各省庁が連携して、省庁の壁を取り払う必要があるわけですが、今回もそういう可能性があるわけですね。今、安倍政権では、御存じのようにローカル・アベノミクスだけではなくて、アベノミクス全体で活性化しようとしていて、省庁の壁を取り払うというのが一つ、大きなかけ声になっているのです。

今まさにそういうチャンスですので、ここで進めていただきたいわけですが、今、申し上げたように、時とともに消えてしまう可能性があります。ですので、これはしっかりと仕組みづくりをしないとイケなくて、その一つのポイントが、先ほど申し上げたように、

各地域にセンターをつくるのではなくて、実際に動く組織、今、既にあるものを活性化するという事だと思っております。

そこには、先ほど藤本委員が言われましたように、金融界が絡んでくる状況になっていて、これも三神委員がおっしゃったけれども、金融が動くと地域が本当に動くのです。そういうチャンスが来て、金融庁もそういう気になっていきますので、今ある組織をしっかり活性化させるということが大変重要だと思います。そこでポイントとなるのは人です。キーパーソンを今からつくっても間に合わないのです、今いる人を充てないといけないわけですので、もう限られてくると思うのです。中小企業庁としては、ぜひロケットスタートですぐ動いていただくことが必要だと思いますので、繰り返し述べさせていただきます。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

今から順番に言いますと、三村委員、阿部委員、森委員の順番で御発言していただきますので、よろしくお願いたします。

○三村委員 簡単に申し上げます。

今日、宮崎委員から御指摘ありました点、大変重要だと思いますので、強調してぜひ入れていただければと思ったことがございます。IT活用が大変大事だということは大前提なのですけれども、先ほど現場業務と整合性の高いITシステム、あるいはカスタマイズして使いやすさという言葉がございました。私自身がいろいろ経験した場におきましては、ITを導入されても必ずしもそれが使いやすいわけでもないし、むしろそれが現場の中でうまく使われなくて業務がオーバーフローしているような話もございます。

おそらく宮崎委員の事例の中にもあると思うのですけれども、それをうまく現場とコネクタしていただく、あるいは伝えていただくような方が非常に重要なのではないかと思いますので、IT活用ということが出るところについて、むしろ今の宮崎委員の御指摘のあった言葉を入れていただくといいのではないかと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続きまして、阿部委員、お願いたします。

○阿部委員 全国商店街から参りました阿部と申します。宮崎委員のお話は、私ども商店街の店舗の小規模事業者にとって本当に連動していて、なるほどな、と勉強になりました。ありがとうございました。

私ども、商店街の個店という形ですけれども、どうしても人口と商店の売り場面積の占有率が非常に関係しております、非常に人口が多いところにつきましては、商店街はなかなか衰退しにくいという状況があるのですけれども、80、90%は地方の5万人以下の自治体の中での商店でございます。商店街の活性化は、イベントができたということではなくて、個店の儲けというのでしょうか、黒字。個店がもうかれば、その商店街は私はお

お客様がいらしていただいで活性化していると考えております。

商店街不要論というか、もうなくなってしまうのではないかという話も出ておりますし、また大型店というものが出店いたしまして、これは大店舗法の撤廃でどうしてもオーバーストアぎみになっているという事実がある中でも、商店街は間違いなく私どもの店舗は生活に密着しているのではないか。商店がなくなってしまうと、車で買い物に行くことができなくなる。このなくてはならないという部分をもう少ししっかりしていかなければいけないのではないか。

もう一つは、エリアのコミュニティの担い手であるということ。地域の方の住んでいる公共的な役割というものも側面には持っている。町の中には、安心・安全、食育、福祉、環境、子育て、高齢者の相談相手とか文化の創造とか歴史の伝承。さまざまなものが商いと、もう一つ機能を持っている。こんな形が理想ではないかと思っております。

しかしながら、現状の問題点は3つございまして、店主の高齢化でございます。昭和40年から商いをしてきて、そのころは非常によかったのですが、その店主がまだ店主として仕事をやっている。後継者問題もその問題の一つになってくると思います。頑張ろうとしても情報がないとかやる気がないというところだと思います。

あとは、そのお店の専門性や魅力の出し方がわからない。これは、先ほど宮崎委員のそれぞれの旅館さんの例とも連動しているのですけれども、私たちサービス業ですから、どうやって魅力を出していったらいいのかというところがなかなかわからない。

3つ目が店舗の老朽化でございます。これも40年ごろ、よかった時代に新築したものが、もう50年たっている。

この3つが、空き店舗というもの、やる気がない、もう持続できないというところに来ている。では、そこをどうしようかということになりますと、稼ぐ力のセミナーとか儲けるセミナーを業種別にやっていくのはいいことだなと思っておりますし、まちづくりについてはタウンマネージャーという専門性をしっかり支援していく。あと、よろず相談、その組織についての事務局の支援という形。それぞれやっていますが、それをさらに強化していただくような施策が必要ではないか。わかっているのですけれども、なかなか浸透していかないということもあります。

それと、私どもの事業者も、家業ではよかったのですけれども、今は経験と勘と度胸ではだめです。事業という形で捉えて経営者になっていかなければいけない、ステージを上げなければいけないのに、笛吹けど踊らずという形でなかなか難しい。ですから、IoTとかを活用しながら、誰に、何を、どのように売っていくかというのをしっかりやっているグループと、そうではない、もうだめだと、もうそういうことをやってもしょうがないというグループと、本当に二極化しているのが現状でございます。これが全体の流れです。

あとは、そこに市場がなければ商いは成り立たないと思います。今、まちづくりのコンパクトシティという形の中で、コンパクトシティが団子だとすると、乱雑の開発されたものをもう一歩進んで取りまとめをしながら、それぞれの地域に団子をつくりながら、それ

を串で刺していこうという団子と串の理論というのが話されておりますけれども、団子になったときに、自分たちの商いをどうしていくかという市場はどこにあるのだということももちろん考えなければいけないのですが、団子にするまさに中心的な大きな団子は、中心市街地活性化法が5年たって見直しをされ、6年7年という形でようやく火がつけました。

地方自治体も地方創生の総合戦略と連動して、地域商店街活性化という形で動き出して、法的な協議会もつくり始めている中で、そこを選択と集中でしっかり支援していただきながら、私たちはそこで商いをさせていただくというところではないかと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

あと、中小企業庁の商業課の関係で商店街支援センターというのがあるのですが、そこが細かく商店街の実情を情報として把握されておりますので、それを商店街のほうにきちんと向けて御支援申し上げたい。強化して機能的な組織にもう一度良さを出していただきながら連携して、私たちにそういったことを御指導願いたいと思っております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、お時間の関係もございますので、森委員からの御発言を最後とさせていただきます。よろしく申し上げます。

○森委員 商工会連合会の森でございます。

先ほどからありますように、ローカル・アベノミクスを全国津々浦々までということで、私ども商工会、特に小規模事業者が多いわけです。そういった中で、地方の場合は基幹産業というのは1次産業であります。農業が一番基幹産業になっているのですが、今回のTPPを契機として、我々小規模事業者、特産品をいろいろ開発いたしておりますが、これの販路の拡大を、国内ももちろんそうありますが、これから海外展開といった関係にまさに省庁の壁を超えて協力体制をとっていただく。

そうしますと、今、中小企業庁でも色々やっただいておるのですが、一方の農水省といった関係になりますと、目玉としてTPP対策でまたかなりの補正予算が予定されるわけですね。そうしますと、私どもの中小企業・小規模事業者にとっては、まさにそういう基幹産業の方々と同じようにして今日やっているわけでありますから、それについてもぜひこれを契機とした中でいろいろな対策を打っていただきたいなと思っております。

それと、先ほどありますように、ものづくり補助金、持続化補助金も非常に好評なわけですね。これは本当に裾野が広くて、色々な関係に経済的効果があると思います。今回もまたつけていただいておりますが、いいものはとにかく継続してやっていただきたい。これが単発で終わると本当に効果が出てこないわけです。ですから、ぜひいいものは検証していただいて、継続して予算をつけていただく。それが地方にとっては、あるいは小規模事業者にとっては経済を活性化し、あるいは後継者も見つかり、色々なことに繋がっていくと思うのですが、ぜひそういった点を、経済の回復のためには地方がまだ疲弊している

現状をしっかりと認識していただきながら進めていただきたい。

よろしく願いいたします。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。活発に御意見を交換していただきまして、誠にありがとうございます。

それでは、事務局のほうから御発言がもしございましたら、よろしく願いしたいと思っております。

○木村事業環境部長 事業環境部長でございます。今まで活発な御議論を色々いただきまして、本当にありがとうございました。総括的なコメントになってしまうかもしれないですけども、少しお話をさせていただければと思います。

まず、三村委員から橋本委員のプレゼンテーションのときに質問として出されました取引慣行の関係のお話ですけども、生産性向上と取引慣行の改善といえますか、それはおそらく車の両輪のような関係になるのかなと思っております。

取引慣行といいますが、もちろん独禁法違反のようなものから、もうちょっとソフトな大企業の収益の配分に至るようなものまで、多分あると思うのですけれども、そこはまず実態を私どもとしてしっかり把握したいと思っております、その上でどのような取引慣行の改善に向けた措置、要請なのか、あるいは例えば大企業ですと独禁法の運用強化といったもの、あるいはその掛け声みたいなものがございます。そういった取り組みを総合的に考えていく必要があるのかなと思っております。

ちなみに、これは各省、みんなまたがる話でございますので、各省、連携して取り組むための会議体を本日、官邸で開始したということでございます。最終的には、藤本委員もおっしゃられていましたけれども、大と中小の垣根といえますか、共存共栄的なモデルをあわせてつくっていく必要がある。きれいごとだけではないと思うのです。

これは、取引慣行の改善をしっかりやらないといけないと思っておりますし、大企業に自分が吸い取られてしまうみたいな懸念は、中小サイドは持っていることは事実ですけども、おっしゃられたような下請け依存から脱却して競争力を持っていくということはどうやってつくっていくか。そのためには、多分、知的なレベルのやりとりというものを、コミュニケーションをよくしていくということは引き続き重要な課題なのかなと思っております。

それから、生産性の向上について、業種ごとの取り組み、それから各省庁がしっかり連携して取り組むべきということ、橋本委員を初め、御指摘いただいております。また、いい事例の横展開、さらには製造とサービスの垣根を越えた横展開ということも必要ということかと思っておりますが、業種ごとに取り組み、それぞれ個性がございますので、まずガイドラインをつくって、それに対して、それがベストプラクティクスを蓄積して発信していくようなメカニズムをつくりたい。確かに単発の取り組みで終わってしまっただけではいけませんので、できればそれを法的枠組みとして、今回措置できないかということで、現在作業をしているところでございます。

それで、その中で例えば固定資産税の軽減措置でございますとか、あるいは曾我委員からも御指摘ございました中堅企業のカバーの問題でございますとか、あるいは村本委員から御指摘ございましたローカルベンチマークとの連携といったものを、法的措置の運用等を通じまして、できれば前向きな取り組みとして実現していきたいなと思っております。

それから、この後御説明申し上げます信用保証の制度見直し、今、村本先生中心にやっただいておりますけれども、そういったものを含めて、金融機関全体の位置づけを高めていくようなことを考えてございまして、産金学官でございますか、その連携というものの実を上げていきたい。そのための発射台を今回、しっかり整えていきたいと思っております。

それから、後継者問題についての御指摘もいただいております、相続税の御負担とか、さまざまな課題があることは十分承知しております。少しずつ前進しなくては、大変申しわけない思いもございまして、引き続き問題意識を高く持って取り組んでいきたいと思っております。

それから、補正とか税でございますとか、参考資料の後ろのほうに概要をつけてございますので、ご覧いただければと思っております。単発に終わらないでという御指摘もいただいております、ごもっともな御指摘だと思うのですが、背に腹は変えられないところもございまして、できる限り必要なものを必要なときに果敢に措置していくということで御理解賜ればと思っております。

とりあえず、簡単でございますけれども、以上でございます。ありがとうございました。
○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続きまして、今、少しお話が出ましたけれども、金融ワーキンググループで信用補完制度の見直しに向けた基本的な方向性が取りまとめられましたので、村本金融ワーキンググループ座長から御説明をいただき、またその後で事務局からの御報告もいただきたいと考えております。

まず初めに、村本委員のほうから御説明をお願いします。

○村本委員 資料6-1、資料6-2というものがございます。

6-1は大変大部なものでございますが、その中で52、53あたりにどういうことをやってきたかということが書かれております。

今、なぜこういう制度の見直しをしなければいけないかと申しますと、これは標題にありますように、現在の制度をより良くすることによって、中小・小規模事業者の発展、すなわち生産性を向上し、そして、その中で経営支援あるいは経営改善等を行っていくということが重要であるという認識でございますけれども、そういうことで、52ページには委員、オブザーバーの名簿がございますし、53ページには審議経過がございます。今まで5回ほど会議をいたしまして、その中で各ステークホルダーのヒアリングをするということでまとめたわけでございます。

なぜ、この制度についてということについては、30ページにポイントでいろいろな指摘

があるのですということが整理されておりますけれども、国会の指摘、あるいは政府がまとめました閣議決定が、再興戦略とか骨太方針がございますが、ここの中でも、本年中に検討を進めて、あるべき方向性を示すべきであるということが語られておりますが、その方向性を示すべくミッションとして取り組んだというのが今回の作業でございます。

支援補完制度と申しますのは、8ページにございますけれども、大ざっぱに申しますと、もう七十猶余年の制度でございます。もともとは小さな企業、零細な企業というものが資金繰りないし資金調達で困るといときに、金融機関からの融資について保証しようというものでございます。この制度がここ30年ぐらいの間にかかなり変化を遂げてまいりまして、特に民間の金融機関でも大きなところがこの制度を使うようになるという変化がございました。10年ぐらい前に制度の見直しをしまして、それまでは100%全て保証するという制度であったわけですが、そうではなくて、民間と信用保証協会、すなわち国がリスクシェアをするという制度に転換するということをいたしました。

その後、リーマンショックあるいは大震災等が起こりまして、以前の100%保証の制度が機能したわけですが、ほぼそういうものの問題が片づいてきて、平時とでも言うべき状況になりましたので、今回、方向性を議論するという事で、資料6-2にまとめましたようなことをいたしました。

どういう方向性かといいますと、制度は実はきちんと維持しなければいけないという大前提ですが、現在、責任共有制度と言っておりますが、100%保証するのではなくて、80%の保証という制度になっておりますけれども、これを80%で一律でやっておりますと、保険制度の持っております根本的な問題で、逆選択とかモラルハザードという問題が発生してしまいますので、それをできるだけなくして、保証によって、金融機関とそれを使う事業者が経営改善にしっかり取り組んでいこうというインセンティブが働くシステムにしたい。その際に、企業のライフステージというのがさまざまあるわけですので、さまざまな割合でもいいのではないかと方向性を議論したということでございます。

小さな企業でありますとか、創業期には100%の保証をしなければいけない場合もございますので、それについてはある意味では重要であろうということで、維持しようということを考えてございます。

なおかつ、セーフティーネットという問題がございますけれども、現在は先ほどのリーマンショックのようなときには、セーフティーネット機能を発揮するという事で十分対応しているわけですが、例えばですが、最近では箱根であるとか、あるいは鬼怒川の氾濫というときにも緊急的に対応できるようなシステムになっておりますけれども、それ以外にリーマンショックのようなグローバルなマクロショックが起きた場合には、対応が十分できない、あるいはこれを再保険している国の負担が大きくなるという問題がございますので、そういうことをきちんと整理していく必要があるだろうということを考えているわけでございます。

そういうセーフティーネットを維持した上で、今後、保険料とか保証保険割合といった

ものを丁寧に見直していくことで、先ほど申したように、中小企業の経営改善等にインセンティブが与えられるようなシステムにしたほうがよいのではないかと考えてございます。

それから、金融機関と折衝するというのは、実は信用保証協会が実際の業務をしているわけですが、この信用保証協会というのも地域の活性化あるいはローカル・アベノミクスの中では非常に重要なプレーヤーでございます。このプレーヤーをもう少し全面に活用できないかということも考えておまして、特に経営支援とか経営再生支援といったことが具体的な問題ですが、そういったところにポイントがあろう。一つの組織ですから、きちんとしたガバナンスがきくような組織にしてほしいといったことも考えてございます。

それから、現在、先ほど来議論がございましたようなローカル・アベノミクスの中で、この制度がどういう形で機能できるだろうかということをお考えますと、例えば森委員もおっしゃっておられたような農業という分野についての対応であるとか、あるいは先ほど来出ております話で、事業の承継、跡継ぎ問題とか、あるいは抜本的な再生とか、あるいは第2創業と呼ばれる事態とか、さまざまな事態が発生しておりますので、そのような事態に対する保証のメニューなども対応する必要があるだろうということ。

あるいは、経営者ガイドラインというものがつくられまして、本人保証について一定の制約が出ておりますが、そのためには経営と法人の分離といいたしめようか、個人経営の場合のさまざまな問題に対応する必要があるだろうという問題がございまして。

残された課題としては、中小企業の約3分の1がいまだにこの制度を利用しておりますけれども、その中で18万社程度でしょうか、引き続き条件変更を繰り返しているような事例もございまして、そういったところに対する対応というの、実は課題になってまいります。

いずれにしても、今回は方向性ということを検討するということでございましたので、具体的なさまざまな制度については今後でございますけれども、いずれにしても、現在の中小企業者・小規模事業者が資金繰りに困らないようにということで、悪影響を残さないように、あるいは信用保証協会等の現場で余りにも画一的・硬直的な運用がないようにということで、この制度の趣旨が生かされるように十分留意しながら、慎重かつ丁寧というのをキーワードにしておりますけれども、次の作業に入ってまいりたいと思っております。

私からは以上でございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、事務局のほうから補足があればお願いします。

○菊川金融課長 金融課長でございます。

もう座長の説明に尽きておりますので、補足することはございません。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、ただいまの御報告に関しまして、御意見、御質問がある方は、またネームプレートをお立ていただければありがたいと思いますが、いかがでございましょうか。では、

藤本委員からお願いします。

○藤本委員 ありがとうございます。

この信用補完制度なのですけれども、これはもちろんモラルハザード等々の話もあり、その効果については、賛否両論というか、プラスマイナス、両方あると思うのですけれども、私はリーマンショック後のこの数年に関しては圧倒的にプラスだと思っています。特にリーマンショックの後、いろいろな企業や現場を回っておりましたけれども、明らかに現場は強いが会社は大赤字でやっている企業、つまり強い赤字企業が山ほどいたわけです。もちろん信用補完制度は組織能力弱くてしかも大赤字のゾンビ企業を助けるという側面もあったかもしれないけれども、他方で、強い赤字企業がこの制度によってたくさん残ったという効果の方が相対的には大きく、その意味で信用補完制度の役割は非常に大きかったと私は思っています。

強い中小企業というのは、いわばイエローカードが出っ放しで、まだピッチに立っている古参のサッカー選手みたいな感じです。常にゴールを目指してとにかく生き残るのだと能力構築をあきらめずにやっているわけなのですけれども、金融機関や本社からレッドカードが出たらおしまいです。そういう彼らが活躍する場が残ったということは、これは非常に意義が大きかったと思います。ただ、このままずっと100%保証でやっていくわけにはいかない。今は80%保証ですけれども、ある意味ではめりはりのきいたものになったということでしょう。

めりはりということでは、借りる側の中小企業もそうですけれども、貸す側の地域の金融機関の皆様が能力構築と連動していく形になれば、これはこの制度は非常に効果的だと思っています。もちろんリスクシェアリングという意味もありますけれども、これを機に、地域の金融機関の方々が地場の企業や現場の能力構築支援の能力を構築しようという流れになっていけばいいなど。

金融機関の地域支援能力には、3つばかりのタイプがあるのですけれども、第1は、地域の現場活性化の中核的存在として地域全体を支援していく能力ですね。例えば先週、山形の米沢で山形シニアインストラクタースクールの卒業式があったのですけれども、そこに米沢信金の理事長さんが来ておられました。地域の現場改善運動に完全にコミットして御協力をしていただいています。我々も産学金というのは失礼な言い方かと思い、「産金官学」と言いましょうということで東京大学も協力してやっております。それが第1ですね。

第2は、金融機関があくまでも中小企業の「本業」を評価する能力を持っていくということ。つまり、資産を売ってでもお金を返してくれればいいという話じゃなくて、あくまでも借り手の本業を支援する。例えば鹿児島銀行さんがそうですね。あそこは、たとえば畜産への融資に関してであれば、5,000頭ぐらいの牛に事実上の動産担保のような形でお金を貸していますけれども、鹿児島銀行は牛一頭一頭の営業キャッシュフローを完全に把握している。このように「融資先の本業を支援する」とさらっと言ってくれる鹿児島銀行さんのような地方の金融機関が増えていくと、本当にいいなと思っています。

第3は、中小企業の事業や現場の支援や改善までできるような部隊を金融機関の中に持っているというのが、さらにもう一步踏み込んだ形です。鹿児島銀行さんは営農指導の機能を行内に持っておられますし、伊予銀行さんも、東大ものづくりインストラクタースクールに受講生を派遣されるなど、製造業の現場支援能力を内部に持つ方向へ動いていると思います。来月、ちょっと見に行つてこようと思つています。他にもそうした現場指導能力を持つ金融機関はいらっしゃると思うのです。

このように、地域の産業現場をより直接的に支援していこうという方向に金融機関の皆様が動いていただければ、意欲のある中小企業も一斉に動くでしょう。地域に良い流れ、良い循環を作っていく一つのきっかけというか、呼び水として、信用補完制度の見直しというのがあって良いのではないかと考えております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、曾我委員、お願いします。

○曾我委員 先ほど来、農業の話が出ていますが、まさにローカル・アベノミクス、地域の振興のためには、地域に占める農業の割合がものすごく大きい。しかも、その農業というのは生産性が勝負でありまして、生産性が高ければ農業者は成功するし、低ければ没落していく。ある意味では、生産性が一番はっきり出てくる分野ではないかと考えていますので、生産性向上への支援が必要ではないかと思つています。

また、金融の観点からも、従来の農協金融の時代から一般金融の時代が変わってきてるので、そういう意味では信用補完の支援が必要ではないか。一言で言えば、私はこのからの農業の担い手は、農業者そのものが、畜産なり農業経営者は、イコール中小企業者であるという発想がものすごく大事なのではないか。これは地元の群馬県でも申し上げているのですが、官庁の縦の観点で、その話がなかなか表へ出てこないのですけれども、農商工連携、その他も含めて、ある意味では農業に産業経済的な視野を導入していく必要性というのを、現場にいながらすごく強く感じています。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ただいまいただいた御意見をベースに、もしワーキンググループ座長の村本委員のほうから何かございましたら。

○村本委員 藤本委員の言われた地域活性化の中核になるようなという話とか、本業を評価するとか、事業改善までちゃんとやろうといったことをやるのが、まさに地域の金融機関の役割でありまして、私としては、そういうことができるような環境整備といいましようか、インセンティブを与えるといいましようか、そういった方向に制度を設計していくことがいだろうなと思つておりますが、そんなつもりでおるとのことだけは申しておきたいと思つています。

それから、農業についてのお話がありました。これは、現在、農業特区という形で新潟等で展開されておりますが、これをもっと広げたらいいのではないかと。極端に言えば、

全国を全部特区にしてしまえばいいという感じになるわけですが、できるだけ広げることが重要だと考えておりますので、今おっしゃっていただいたことについては、私としては全く違和感がないということだけ申し上げておきたいと思えます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

事務局のほうから補足がございましたら、お願いします。よろしいですか。

それでは、どうもありがとうございました。

今後の議論の進め方について、事務局から御説明をいただきたいと思えます。

○石崎企画課長 今後の検討予定について報告いたします。基本問題小委員会は、次回は1月15日の開催を予定しておりまして、中間的な論点整理などをお示ししたいと考えております。

引き続き、どうぞよろしく願いいたします。

○沼上小委員長 ただいま事務局のほうから御説明いただきましたけれども、次回は本日いただきました御意見も踏まえまして、中間的な論点整理を提示させていただくことにしたいと思っております。委員の皆様方には、その中間的な論点整理の線に沿って、また御審議をいただきたいと思えますので、よろしくお願い申し上げます。

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、朝早くから長時間にわたり貴重な御意見を活発にいただき、また本委員会の円滑な運営に御協力いただきまして、心から感謝しております。どうもありがとうございました。