

中小企業政策審議会 基本問題小委員会
第3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3回 基本問題小委員会
議事次第

日 時：平成28年1月15日（金）10:00～11:58

場 所：経済産業省本館17階第1特別会議室

1. 開会
2. 流通業事業者のプレゼンテーション
3. 中間整理（案）（論点整理と方向性について）
4. 討議
5. 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、鈴木副大臣から御挨拶をお願いいたします。

○鈴木副大臣 皆様、おはようございます。本日、大変御多用な中に御参集賜りまして、誠にありがとうございました。

年初来、株価の下落等の現象はありますけれども、昨年1年間を振り返りますと、アベノミクスによって企業収益は過去最高水準、有効求人倍率は23年ぶりの高水準、賃上げ率は過去17年間で最高となるなど、経済の好循環は確実に生まれつつあります。このような流れを地方に波及させるためには、全国津々浦々の中小企業の皆様が生産性を高め、地域経済を牽引していただく必要があります。我々経産省としても、中小企業の生産性向上に正面から取り組むべく、この国会に法案を提出することにいたしております。

この法案につきましては後ほど事務局から説明いたしますが、委員の皆様の御議論を踏まえ、業種ごとの生産性向上へのアプローチの違いをしっかりと反映すること、ベストプラクティスを集積して指針化をし、中小・中堅企業の間でPDCAサイクルを回すことといった新機軸を考えております。今回の与党税制改正大綱で初めて創設が認められました固定資産税の軽減措置もこの法案の中にしっかりと位置づけて、生産性の向上をさらに支援してまいりたいと思います。

本日の活発な御議論を期待いたしまして、私の挨拶といたします。ありがとうございます。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、審議会の運営について御説明をいたします。

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して、委員の皆様に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は、机上に配付されております資料をごらんください。御不明の点等ございましたら、お近くの事務局の職員のほうにお申し付けいただければありがたいです。

それでは、お手元のiPadをご覧いただけるとありがたいと思います。本日使用します会議資料が表示されております。資料1の議事次第から、資料2の中小企業政策審議会基本問題小委員会委員名簿、資料3の全日本食品株式会社様提出資料、資料4の中間論点整理事務局まとめ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、お近くの事務局職員にお申し付けください。

本日、沼上小委員長が少し遅れておりますものですから、議事の冒頭の部分は私のほうで進めてさせていただきます。

個しか売れない。そうすると販売額が120円。原価100円ですので20円の差益が出てくる。80円ですと、もちろん40円の差益が出てくる。こうなってくると、原価100円の場合は120円で売らざるを得ないということです。これがもし原価80円で仕入れることができた場合は、100円で売ることが可能になってきますということです。100円で売ると、安くすれば多少多く売れますので、6個ぐらい売れるようになる。そうすると、販売額が600円になる。原価80円の場合なら、ここで120円の差益が出てくる。原価が100円ですと差益は出ないということでございます。

このようにしっかりした原価というところが重要で、一番下を見ていただきたいのですが、販売個数で6倍、販売額で5倍、差益額で6倍の差が出てきている。結果的に今まで中小・小売が減ってきてしまった要因は、大手スーパーにこの原価で負けていた点が非常に大きいのではないかと考えています。原価が違うことによって、結果的にこのマーケットシェアでは6倍の差が出てしまう。小さい店でもしっかりとした原価を提供していくことが重要なのではなかろうかというのが私どもの考え方でございます。結果的に、小さいお店、酒屋さんとか米屋さんとかが潰れてなくなってしまった原因というのは、こういうところに一番の問題があるのではないかと考えているということでございます。

では、資料5ページ目を御確認ください。今は商品供給事業の話だったのですけれども、次に、ビッグデータ、売り方の提案です。売り方の提案についてどういうことを実施しているかという御説明をさせていただきたいと思えます。

私ども、全国に1,800店あるという話をさせていただいたのですけれども、今、POSが入っている店が850店ぐらいです。そこから毎日データが15分ごとに上がってくるのですけれども、月間約1億2,000万件のPOSデータを分析して、加盟店ごとに品ぞろえ、販売価格、発注量を統計的に割り出して、個店ごとの利益を最大化していく試みをさせていただいているということでございます。

ここの「品揃え」「最適売価」「最適発注数量」「顧客別チラシ」については、この後、具体的に御説明させていただきたいと思えます。

資料6ページ目を御確認ください。まず、1つ目、品ぞろえという点でございます。私どもの加盟店は全部うちから仕入れているわけではなく、個店ごとに商品を仕入れている店舗もでございます。そういったところの加盟店のPOSデータを分析して、取り扱い率と売れ数の関係から、エリアごとに売れ筋商品、この商品は必ず置きましょうという商品を選定しているということでございます。左の表の「AA商品」「A商品」というところですが、比較的多くの店が取り扱いをしていて比較的多く売れているものをしっかり置きましょうということで、これが大体600SKUでございます。店頭には3,000SKUぐらい並んでいますので、この600SKUを全店にしっかり置いていきましょうという指導をさせていただいているということでございます。

何だかんだいって、この600SKUをそろえれば、売り上げの6割。3,000品目のたった600品で売り上げの6割を占めることができるということです。残りのところは、青果とか惣

菜といった店独自の強い部門を独自でやっていきたいと思いますという考え方でやっているということでございます。

次、7ページ目を御確認ください。2つ目として、最適売価ということでございます。具体的には、加盟店さんから上がってくるPOSデータを分析して、先ほど申し上げましたように、100円で売れる数量と120円で売れる数量は違ってくるところなので、販売価格と販売数量の関係から、最も利益が出る最適売価を算出して加盟店さんに御提案しているということでございます。

これは、ちょっと前なのですけれども、食パンの事例でございます。例えば、100円ぐらいで売ると、PI値という部分で、1,000人当たり70個ぐらい売っていますよと。これが200円前後で売ると、5個とか2個とか、このようにしか売れません。こういうデータが各加盟店さんから上がってきますので、このデータをエクセル上でグラフにすると、こういうプロット、散布図になるということです。ここで近似値曲線を引くと、こういうグラフになって、このデータができるということでございます。

ここに消費の原価を当てはめると次のページになるということでございます。①のデータに原価を当てはめると、頂点に来る部分が一番もうかる売価でございます。171円ぐらいの設定が出てきたら、最終的にうちのマーチャンダイザーが168円で行きますよというようにところで最後に丸める。これを全品、単品ごとにエクセル上で簡単にできるような設定をしてありますので、MDがエリアごとに売価を決めていくということを行っているということでございます。

結果的に儲かるのは率ではなくて額という考え方でございます。高く売れば儲かるのではない。安く売っても、掛ける数量の利益額が一番頂点になるところで売価を設定しているということでございます。

資料9ページ目を御確認ください。自動発注についてでございます。私ども、6年ぐらい前からこの自動発注の仕組みをつくり始めました。お店ごとの販売実績と店頭の在庫を本部側のシステムがしっかり把握しまして、商品ごとに発注数量の算出をして、システムが自動的に発注していく。店には一切確認をさせないということでございます。これはなぜかというのは後ほど御説明をしたいと思います。毎日、毎朝5時ぐらいに全国の全店の全商品を計算して、お店ごとに発注をしているという状況でございます。

その具体的な事例が10ページ目でございます。そもそもこの発注の仕組みをつくった当初の目的は、作業時間の削減という形で行っていました。実際につくって運用し始めたら、何ということはない、売り上げが上がるのだと気づいてきたということでございます。ただ、余り売れない商品、1日1個売れない商品はそんなに変わらないのですけれども、特に売れ筋の商品というのは圧倒的に売れ数が変わってくるという実態が右側の「発注の実態」という表でございます。

これはあるお店の実例でございます。販売数は上の21から下が10、合計で111個です。納品数というのが発注数です。これを見ていただくと、毎日10個の発注です。よく議論で、

リードタイムを短くすれば精度の高い発注ができるという話があるのですが、私はそうは思いません。なぜなら、発注は毎日同じ数量の繰り返しになっているという実態がございます。これなら1年前でも発注できるのではないかと思います。

これが実施後どうなったかということでございます。これはうちの発注システムを使って1カ月半後ぐらいのデータです。15個から29個ということで、たった10日間で111個が171個になったということでございます。ここは一切発注をしていない状況でございます。

一番のポイントは、人が時間をかけて発注をしていることよりも、システム的に過去のデータに基づいて発注したほうがこれだけ売れるということです。その裏には、自分で発注していることによって、171個売れる店なのに111個しか売れない店にしているという実態もあるところでございます。こういったところが、全て100%完璧ではないのですが、全体を通してみると、やはり人が発注するより、システムで過去のデータをもとに発注したほうが効率・効果が非常に良いのではないかと考えています。

下側には、今、私どもがやっているチルドの計算パターンを御提示してございます。

11ページ目を御確認ください。顧客別チラシというところでございます。こういうデータを分析していくと、いつも買っている商品は必ずそのお客様で購入されている実態があるということです。売れ筋でも決して多くのお客さんが購入しているわけではないというところから、販売履歴の状況から、来店時に個別に特売チラシといったものをお客様ごとに打ち出していくということを実施させていただいています。Aさん、Bさんと書いてあるのですが、これは、お客様がその店でよく購入されている個数の多い順に御提示していくということです。これを御提示して、別にこの紙を持ってこなくても、POSまで連携していますので、POS上で自動的に値引きを起こしたり、ポイントを付与したりということができる。カードさえ持っていれば全て適用できるということでございます。

次のページを御確認ください。具体的なイメージですが、一番左「会員来店」ということで、お客様が来店されてPOS上で販売実績が上がってくる。ここのデータを分析して、そのお客様がよく買っている商品を、翌月、そのお客様に対してダイレクトに、あなたは牛乳を買っているので牛乳をサービスしますよ、キッコーマンのしょうゆをよく買っているのでキッコーマンのしょうゆをサービスしますよというようなことをお客様別に全て御提示していくということでございます。それがPOSまで連携されていて、会員カードさえ持っていれば自動的に値引きをしていくということでございます。

ここで重要なのは、やはりシステムだけではだめで、自動で値引くということはお客様が気づかない可能性があるのです。ここはレジの担当者がかかる「今日は値引いていますよ」とか「ポイントがついていますよ」という一声が非常に重要になってくるのですが、ここが全部徹底できているかということ、現状ではなかなか徹底できていないところも実際にご覧いただけます。今はそういう部分もお客様にわかりやすいようにするために、レジ上からファンファーレを鳴らしたり、音を出したりということも実際には実施しております。ただ、そんなことよりも、レジの担当者が一声かける、ここがうちの強みでもあるので、

こういうところをもっと伸ばしていきたいと考えているところでございます。

13ページ目を御確認ください。今まで御説明した部分に最後のプラスアルファ、地域社会の拠り所というところがございます。今まで御説明した発注の時間の削減とかそういったものです。システム化によって削減できた時間で、人のコストを削減するのではなくて、もっとヒューマンタッチの部分を実施していきましょうというところがございます。

1つ目としては、高齢者への配達という事業を行っています。高齢者だけではないのです。実際に、高齢者よりも、お子さんをもっている若いお客様とか、こういったところも反応はしているという状況でございます。一番のポイントは、先ほども御説明したように、その土地で50年、100年商売している店がたくさんありますので、その土地に昔から住んでいるオーナーさんが配達するのと、ピザ屋のお兄ちゃんみたいな人が配達するのでは全然違うのではないかと。そこはうちの強みでもありますので、こういったものをしっかり御提供していくということが重要なのではなからうか。

2つ目として、これは今まさに一生懸命やっているのですけれども、要は、地域のお子様と地域の住民をうちの店を軸に繋げていきましょうという試みをしています。地域のお子様を職業訓練みたいな形で、1時間ぐらいのレジ打ちをしてもらったり、品出しをしてもらったりというところで、特にレジ打ちをさせて、名前をつけてもらって、地域のお客様に買い物をしていただく。そこで名前を覚えてもらう中で、店だけではなくて、普段の学校の帰り道などで一声かける運動とか、こういったものを私どもの店を軸にしっかりと行っていきたい。今はまだ20~30店ぐらいなのですけれども、非常にいい効果が出ています。最後に、エプロンもつくりまして、そのエプロンを差し上げて、おうちでのお手伝いをするんだよというようなことを投げかけて、地域のコミュニティーをどうつくっていくかということを、今、一生懸命やらせていただいているという状況でございます。

最後、14ページ目です。今、御説明したように、本部側、うちの事業側というところなのですけれども、ハイテク、しっかり分析して、一人一人のお客様に対するアプローチをしていく。お店側は、そこに対してしっかり、その店ならではのハイタッチ、その地域で商売しているハイタッチ、こういったものを充実して、新しいお店づくりといったものを実施させていただいているというところがございます。

少し長くなりましたけれども、以上で御説明を終わらせていただきたいと思います。本日はありがとうございました。

○沼上小委員長 ただいま発表していただきました全日本食品株式会社様の御発表に関しまして議論に入りたいと考えています。この取り組み事例を中心にして皆様から御議論をいただきたいと思っております。御意見のある方は、いつものように、ネームプレートをお立てになっていただきたいと考えています。どうぞよろしく願いいたします。

では、河原委員、お願いします。

○河原委員 ありがとうございます。公認会計士・税理士をしております河原でございます。

少しお教えいただきたいのですが、多分、原価というのは仕入れコストのことかなと思うのですが、先程、西表まで加盟店があるということでしたが、1つから配達するというのが土台であるという商品供給、それはすごく素晴らしいと思いますが、物流コスト等がどのように管理されているのか、その辺りを少しお教えいただけたらと思います。

○全日本食品株式会社 加盟店さんにお出しする原価は全国一律でございます。離島でも何でも、例えば、極端な話、1億円とる店でも200万しかとらない店でも原価は一緒でございます。その中で特に離島。東京にも八丈島とかあるのですけれども、そこについては船代、船賃があります。そういったものは、原価は一緒なのですけれども、店側でプラスオンをして売価設定を多少変えているという実態がございます。それまでの物流費は本部持ちで、船の部分だけはお店持ちになってしまいますので、そこは店側で。一応、大体15%増しとかというのが全体のコストでわかっていますので、そういうものを私どもから御提案させていただいているということでございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

では、三村委員、お願いします。

○三村委員 御説明ありがとうございます。

1つお伺いしたいのは、基本的にボランタリーチェーンとしておやりになっているところの特徴なのだと思うのですが、先ほど、ほかのところからも仕入れされているお店がある、それからいろいろな背景を持ったお店があるということでもありますから、店舗のあり方が多様であったり、経営者の方が主体的にやりたいという話があったりする。その中で、先ほどの顧客へチラシというのは、お店にとって割と使いやすいと思うのですけれども、自動発注という仕組みを入れていくことに対しては抵抗があったのではないだろうか。それから、こういう仕組みを一種のプラットフォームとしてお作りになって、店舗がそれぞれ頑張りなさいということだと思うのですけれども、どこまで経営者の方たちが意識を変えていくか、あるいはそのために本部としてどのような指導とかサポートをされているのかということについて教えてください。

○全日本食品株式会社 まず1つ目の自動発注についてです。

実際に、今、うちの自動発注を完璧にやっている店というのは150店ぐらいです。POSが700店ぐらいありますが、本当に完璧にやっているのは150店ぐらいです。ここまで来るのにも非常に苦労しました。やはり店の人は自分の発注のほうが正しいと考えています。でも、実態を見ると、先ほど申し上げましたように、毎日同じ発注の繰り返しなのです。これだったら1年前でもできるではないですかというようなやりとりを。全国にSVが100人ぐらいいますので、月に2回会議をやりまして、そういう会議で説得方法を説明したり。そのような流れをもう5～6年やっています。今、やっとそこまで来たというような状態です。本日はお出ししていませんけれども、しっかりやっている店とやっていない店の差は歴然としています。特にこの売れ筋商品と言われている部分。

さらに、本日は御説明していないのですけれども、売れ筋商品の中でも、今、プロビオ

ヨーグルトとかR-1ヨーグルトというのがあると思うのですが、こういうものというのは、本当にごくわずかなお客様がまとめて購入していくのです。特にこういう商品が歴然と差が出てくる。1人で10個買っていってしまうというお客様がその店に何人いるかによってその店の売上げが決まってしまうというところがございますので、そういう商品はもっと格段に差が出てくる。

先ほどの事例も、昔のプロビオヨーグルトという事例で御説明をさせていただいているのですけれども、その店には月間20個以上買うお客様が6人いらっしゃるのです。そのお客様が2人、3人と同じ日に来ると、20個とか30個近く売れるというだけの話。要は、需要予測というのも重要ですが、その購入するお客様がいつ来るかという予想はなかなかできないと思いますので、そのようなところも加味しながら自動発注の仕組みをつくったというところでございます。

2つ目は何でしたか。

○三村委員 いろいろこれから指導されるとか。恐らく今のお話と同じだと思いますけれども。

○全日本食品株式会社 北海道から沖縄まで全国に100名のスーパーバイザーがいますので、そのスーパーバイザーをいかに使うかと言ったら語弊があるのですけれども、一緒になってやっていくかということがやはり重要なこと。100名いると、全部に同じ話ができるというわけではないので、実際に、年5回に分けて全国から人を呼んで研修を行ったり、そういうことを盛んに実施している最中でございます。店を回る一人一人が変わっていかないと、末端の店まで変わっていかないとはいっています。

以上でございます。

○沼上小委員長 大浦委員、お願いします。

○大浦委員 すみません。ありがとうございました。大変勉強になりました。これは多分、「学習する組織」に書いてある事例そのままをやられたら、本当にこのとおりになったのだなと。理論上、私は聞いたことはあったけれども、本当になったのを初めて見させていただきまして、ありがとうございました。

質問ですが、先ほど、たった6人のお客様がいらっしゃって、10個買うものをロジックにしているとおっしゃいましたが、もしそのすごく細かいところもコンピュータ上でできるのであれば、その内容を御存じであれば教えていただきたいのです。すごいことだと思うので。

○全日本食品株式会社 一応このロジック上は、普段のばらつき、標準偏差を使用している。結果的にそれが6人のお客さんが買っているから増えるだけであって、毎日の商品の売れ数のばらつきの標準偏差を確認して、その中で、毎回30個売れるような在庫を持っていると値引きとか廃棄ロスが起きますので、そういったものを加味して、標準偏差を使って、どこだけのバランスがいいのかというようなところを使うのと、例えば豆腐とか油揚げみたいなものはわざと欠品させるようにしている。欠品といっても、理論上、夕方以

降、閉店ぐらいに欠品させるような形で、この安全係数というものを10日に1回欠品させるのか、20日に1回欠品させるのか、5日に1回欠品させるのかというようなロジックを商品ごとに入れているということです。毎日在庫があると、必ず後ろから持っていかれて、日付が3種類、4種類になってしまうという実態があるので、そういうものもなくすように商品ごとに10日に1回わざと欠品させるとか、そのようなロジックも入れてあるということでございます。

○大浦委員 すみません、続けてよろしいですか。

そういうものを構築するためのスタッフさんのスキルというのはどういうものなのでしょう。

○全日本食品株式会社 私もこれは一から作ったのですけれども、正直、何もわからない状態でやりました。実際に作って、データを見ながら、ここでチャンスロスが起きているとか、日付が多いとか、値引きが多いとかというのを一個一個確認しながらチューニングをしてきたというのが実態でございます。

この計算式はもともと世の中にあつたものなので、その計算式を使って、そこから全日食流にアレンジしていくところ、この安全係数をどうチューニングしていくかというところが一番苦労した点でございます。

○大浦委員 ありがとうございます。

○沼上小委員長 藤本委員、お願いします。

○藤本委員 どうもありがとうございます。すばらしいシステムだと思いました。

我々、自動車など製造業の現場を見ることが多いのですけれども、例えば自動車の組立工程とは類似点門もあり、かなり相互学習できると思いました。もともとトヨタ方式はスーパーマーケットから学んだ方式です。逆に今、店舗のほうにトヨタの改善指導者が教えに行ったりもしている。つまり相互学習します。店頭の商品ぞろえを一つの組立製品と考えると、個々の商品がその部品になりますね。それが後補充の極めて合理的なモデルで動いていると思えます。

もう一つ驚いたのは、経済学を勉強する者が教科書では見ているけれども実物を見たことがないというのが需要曲線なのですけれども、ここに需要曲線が出てきているのですね。私も60にして初めて見ました。ビッグデータはすごいな、これは教科書に載せてほしいぐらいだと思いました。

もう一つは、自動車でも、どうやって部品調達するかということに関しては先端的なところでいろいろな試行錯誤をやっていますので、小売と製造業が相互に参考にするといいです。大事なことは、製造業もそうなのですけれども、大企業であろうが、中小企業であろうが、現場は現場であって、現場の大きさはそんなに変わらないです。ここも、店頭という単位で見れば、小さなお店であっても、しっかりしたサポートシステムがあれば大手スーパーに対しても恐らく戦える。こういった形のシステムが入ってくれば、店頭対店頭で言えば、スーパーに負けないということが、皆さんのコンセプトの中にあるのではない

か。これはすばらしいと思いました。

最後に、すごくいいのは、これは「三方よし」の思想が入っていますね。要するに売り手よし、買い手よし、世間よしですね。この「世間」という視点が入ってくことで、このシステムに、単なる経済合理性ではなくて、地域の納得性というか、わくわく性というか、そういうものが加わっています。お店の方は、待ちの仕事はなるべくシステムに任せ自動化し、空いた時間を、こちらから地域社会に打って出るような活動をお店にやっていただくことができれば、これは明らかに商店街が活性化していく一助になると思います。

質問が1つだけあります。組立製品などと比べた場合、納品をどういう形で行っておられるのか。例えば、個品それぞれのリードタイム等々に合わせてばらばらの時間にお店に入ってくるのか。あるいは、これを1つのセットと考えてセット供給するのか。さらにいえば、店主にはかなりお年寄りの方もいらっしゃると思うのですが、たとえば品ぞろえの順序を店の棚順と同じにして、そのまま出せば店頭に並ぶというような工夫はあるのか。あるいは最終的な陳列作業はお店に任せるのか、あるいはそのサービスも小さなお店では配達粗た人がやってあげているのか。その辺をどういうふうに行っておられるのかをちょっと教えていただければありがたいです。

○全日本食品株式会社 ありがとうございます。

今の御質問についてです。本来そこまで行かなくてはいけないのですが、実際に最後の納品のところが棚順ごとに並んでいるかといったら、全く並んでいないという実態がございます。ある程度のカテゴリーごとにはなっているのですが、それが店の棚順になっているかといったらなっていない。そこは何とかしてやりたいなという部分が1つある。

例えば、1個それをやって問題が出てしまう部分として、缶詰とか、みその売り場、しょうゆの売り場というところ。それだけに入れてしまうと、重くて持てないとか、そういう問題が起きてしまう。そういうのは分けてあげないと、1個1個の重さが。実際に並べるパートさんが並べられないという事態も発生してしまいますので、そのようなところは考えていく必要がある。ただ、チルド系は、確かに、棚順ごとに並べてほしいという店からの要望もございますので、そういうところはしっかりやっていく必要があるのですが、そこには今度、物流側の問題として、物流側の納品からピッキングをしていくメーカーごとの順番とか。基本的にメーカーごとに商品が来ます。大体似たようなものは来るのですが、必ずしもそうではないので、そういったところまでしっかり考えないといけない。まだまだそこまでは行けていないという実態がございます。

私ども、最寄りの小さいスーパーですので、自動発注の仕組みで、効率よく、例えば2日に1回チルド系の商品を運ぶこともできるのですが、それはしたくない。買い物に来るお客様に常に日付の新しいものを1個でもいいからお届けしていく、それがお客様のためになるのではないかという考え方を持って、チルドについては毎日配送を行っているという実態があります。効率を求めるのであれば、そのようなところも考えなければい

けないのかなと思っているのですけれども、現時点では、お客様という視点を捉えて、やはり毎日持っていこうと。たった10個しかなくても持っていこうというような試みでやらせていただいているという実態がございます。

以上でございます。

○沼上小委員長 私から見て右から順番に、阿部委員、小正委員、曾我委員の順番でお願いをします。

○阿部委員 大変ありがとうございました。私も和菓子屋と洋菓子屋を経営しておりますので、チャンスロスと廃棄ロスのせめぎ合いは非常に勉強になりました。さすがだなと。でも、常にやっているのは、人の行為ですから、先ほども大浦先生がおっしゃいましたけれども、そのスキルの上げ方というか、その辺が非常に興味深かったです。

質問がございます。今、地域の商店街で繁栄する地域はコンビニエンスストアがすごく出店をしてきております。ライバルと競争させて出店してきておりますので、コンビニに対してライバルと見ているのか、その辺のところ。

さらに、コンビニに対して御社の優位性というのはどこに持っているのかということをお聞きいただければと思います。よろしくお願いします。

○全日本食品株式会社 私どもは競合と思っているのですけれども、コンビニさんは私どもを競合と思っていないと思います。そこを競合と思ってもらえるような店づくりというのは必要かなと思います。

CVSとの優位性というところは、同じ路線で戦ってもだめかなと私は思っています。私どもはミニスーパーという形態で、生鮮がしっかり品ぞろえされているというのがコンビニさんと違う点。その中でも、自分のところで惣菜をつくって、お袋の味みたいなものを提供している店が数多くございます。これからそういうものをいかに今風にアレンジしていくか。やはり自分で作るとコストはかかるのです。今後、そういったものをセントラルキッチン化みたいな形にどう持っていくか。そういったところを考えていく必要があるのかなと。

一番の優位性は、先ほどから話しているように、私どものお店はその土地で50年、100年という商売をされている店が圧倒的に多い。ここは絶対優位性があると思っています。そういう中で、その優位性、地域に根差した商売というところなんです。例えばPTAの会長をよくやっているオーナーさんもいらっしゃるのです。もうちょっと店の仕事をしろよと思うときもあるのですけれども、そのようなところというのはうちの強みでもあるので、地域のお祭りやどう連携していくかとか、そのようなところをしっかりと。システムではない部分、人対人の部分で勝つ要素はあるのではないかと感じています。

以上でございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

次、小正委員、お願いします。

○小正委員 自動発注だとか、そういうことで、大変素晴らしい仕組みを作られているな

ということで本当に感激いたしました。

話がちょっとダブるかもしれませんが、今、コンビニということが出ました。実は私は酒類関係の仕事をやっているんですけど、仲卸もそうですけれども、酒屋さんの小売店さんがコンビニに転換していくとか、そういうのが非常に多いわけです。小売店さんは今、衰退の一途という格好で、成り立っていないという事例が非常に多いわけです。そういう中で、全日食さんの、そういう酒屋さんに対する指導だとか、全国的に指導の事例があれば。例えば野菜とか、そういうものを含めての酒屋さんもあるかと思うのですが、純粋なる酒屋さん、それと食品を扱っている酒屋さん、そういうものに対して、全日食さんの指導でそういうチェーンに入っていくとか、そういう事例があったら教えていただけますか。

○全日本食品株式会社 私どものお店にも、もともと酒屋さんというお店もかなり多くございます。ただ、酒屋さんという形態でやっている店というのはほぼないのが実態で、ミニスーパーというところに業態転換をしているという実態が圧倒的に多いかなと思っています。

その中で、先ほど御説明したように、自分のところで、酒だけでは生き残っていけないという考えを持って、惣菜に力を入れたり。今、特に惣菜ですね。惣菜に力を入れて、そこを主体として店をやっていく。ただ、昔からやっている酒屋の配達とかの業務は今でも続けているという実態はございますけれども、基本的に酒屋だけでうちの全日食をやっているということではないです。

先ほど申し上げましたように、やはりその原価という部分。私どもの考え方としては、いくら酒屋さんであっても、一番売れるのは恐らくビールだと思うのです。ビールが圧倒的なシェア、売り上げの構成比があると思うのです。そこで日本酒、焼酎の品ぞろえをよくするのは大事なのですが、一丁目一番地みたいなところのビールの価格が近くのスーパーに負けていたのではお客さんがそちらに行ってしまうのではないのかと。そこは、最低限、大手スーパーと合わせていく努力が非常に重要なのではないかと思います。結果的に、ほかのスーパーでビールを買ったことによって、日本酒も買ってしまおうかということが起きてしまって、その店にどんどん行かなくなってしまうというのが実態なのではないかと感じます。POSデータを分析していると、牛乳をたった10円上げると、お客様がどっと離れていくという実態も目に見えて出てきますので、そういうところが影響するのではないかと感じています。

以上でございます。

○沼上小委員長 それでは、曾我委員、お願いします。

○曾我委員 大変すばらしいなと思って聞いておりました。

加盟店の中で、ミニスーパーとなると、ほとんど食品と日雑商品の組み合わせのお店が多いのではないかと感じています。全日食さんのチェーンの中で、日雑系のチェーンにも加盟しているような店がどのくらいあるのかなということ。

あと、最後に少しお話がございました。商品によっては、時には大手スーパーにも負けないような価格をきちっと打っていかないと客が流れてしまう。すごく大事なポイントではないのかなと思って聞かせていただきました。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。

宮崎委員。

○宮崎委員 すみません。大変参考になるお話、ありがとうございました。

いくつか質問させていただきたいのです。特売のチケットとかが単なる値下げにならないで来てもらえるかどうかのポイントというか、どこまでだったら特売のチケットとクーポンを出すか。その見分け方はどうするのかというところ。

もう一つは、DMとか、チラシとか、折り込みチラシとかではなくて、実際に店舗に来ていただいてチケットを出すというマーケティング活動のほうが。メールマーケティングも含めて。そういうものよりもリアルな店舗で出すほうがかえってきてもらう率が高かったのかどうか。そのあたりを教えていただければと思います。

○全日本食品株式会社 まず、特売のレシートの件です。例えばこの商品を購入している人は全体の何%で、そこの70%のお客様が3個以下みたいなデータを全部持っているのですね。そこの70%満足してもらえる数量をそこに御提示していくという形。例えば、先ほど言ったヘビーユーザーというのは、例えばブルガリアヨーグルトを月間に10個とか20個買うお客さんがいるのです。そのお客さんも、月間3個までは安くしますよとか、ポイントを出しますよという形にしています。でも、そのお客さんは、その店へ行くと安くなるみたいな感覚を持っていただいているのです。全部が全部安くしてしまうと損をする。安く売ってしまうだけなので、そこの試みは、今、全体の70%のお客様が満足する値というところをラインとして、その商品ごとに何個提供するかというものを提供しているということでございます。

2つ目は何でしたか。

○宮崎委員 メールとかDMとかチラシ。

○全日本食品株式会社 私どもの会員カードについては、名前、住所、電話番号といった個人情報は一切持っていません。ですので、店頭で渡さざるを得ないというところがございます。なぜかという、その裏側に個人情報の問題とかあって、装備するものなかなか大変な時代になってきていますので、そういう部分もあるのですけれども、30代男性とか40代女性とかという属性ではなくて、お客様の購買履歴からその人が何を欲しているのかを探し当てていきましょと。

よく話す事例なのですけれども、例えば60歳のお客様が玩具菓子を買っているというのはお孫さんといることなのだろうなと楽に想像できますね。その家庭で常にそれを買っていけば、お孫さんがいて一緒に住んでいる。そうなったときに、そのお客さんに対して子供の商品をアプローチしてもいいと思うのです。でも、60代男性みたいな属性だけで見ると、そういうことは多分できないのではないのか。私どもはしっかり購買履歴に応じた中

でやっていこうというスタンスを持ってやっているところでございます。

○宮崎委員 ありがとうございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、曾我委員、藤本委員の順でお願いします。

○曾我委員 すみません。ありがとうございます。素晴らしいと思います。

私、製造業なのですけれども、小規模企業でもこういったシステム、IT化を進めていかなければならないなと思っております。我々も原価管理だとかを始めたのですけれども、こうやってデータが出てくると、そのデータ分析というのが非常に大変でして、何のデータから解析していくかという、順番づけがあるかと思えます。その辺を少し教えていただきたい。

あとは、これだけのシステムというのは相当お金がかかったのだろうなというのが感想で、実際これを小売とかに入れていくには、恐らく、パッケージ化などが実現していけばいいのかなと思っております。そういったこともお考えなのかどうか教えてください。

○全日本食品株式会社 まず、データ分析についてです。正直、私も10年前まではスーパーバイザーをやっていたまして、パソコンなどは触ったこともない。どちらかという、ねじり鉢巻きをしていた感じの人間なのですけれども、こういう部署に来まして、もともとうちの部署は、20年ぐらい、専修大学の教授の方とデータ分析について勉強会を開いている。教えていただいています。今でも教えていただいているのです。そういうものを昔から積み上げてきた結果としてそういうのがあるところでございます。

今、私ども、このデータ分析をしっかりとやっている人間というのは15名ぐらいです。400名中15名なので、かなりな部隊でやっています。そのようなところで、月に1回、専修大学の先生にいろいろ質問しながら実習させていただいています。

これは残さないでほしいのですけれども、今は、半年後にいなくなってしまうお客様をデータから分析して、そのお客様に対して、来ているうちにアプローチをしていくというような実験をしている最中でございます。まだまだ100%いい結果は出ていないのですけれども、何となくいい結果が出てきているというのが実態でございます。

費用の件です。私は経営者でないので、これは言っているのかどうか分からないのですけれども、前回、資料として出ていますよね。70億から80億ぐらいかかっているというような話で聞いています。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、藤本委員、お願いします。

○藤本委員 皆様のお話を聞いていて、ひとつ追加で質問がございます。

この8ページの最適売価モデルというのは極めて合理的です。経済学で言うと、恐らく、これは独占企業モデルに近いです。したがって、御近所に大手スーパー等がなくて地域独占が成立していればこれでいける。先ほどから出ていますように、御近所に大手スーパー

がいて、プライス低下圧力があり、価格がそこで決まってしまうと、モデルは変わりますね。おそらく市場価格に従う完全競争モデルにより近い形に。これは、近所のスーパー等の立地状況に応じて、両方使い分けておられるのでしょうか。

○全日本食品株式会社 これは地域ごとにそういう店の属性、例えば競合店もある、安く売っている店舗もある、周りに店舗がない店もあるとかというところも全部合致したデータでやっていますということでございます。基本的にそのこの地区の競合というのは私どもの社員で定点観測していきまして、そのこの売価を全部チェックしていますので、実際に、特に超売れ筋という商品、牛乳とか豆腐みたいなところは、この売価で出ても売価差があるようだったら、そこは売価を変えますということでございます。

○藤本委員 このデータを全部集めて見た限りでは、お店の価格設定は、意外に強気にいってもいいという結果ですね。それは非常に参考になりました。

○沼上小委員長 よろしいでしょうか。

よほど刺激的なプレゼンテーションだったらしく、皆さん、時間を大幅にオーバーして議論していただきまして、まことにありがとうございます。

それでは、流通政策課から何かコメントがあればお願いします。

○大竹流通政策課 流通政策課でございます。私どもとしても大変すぐれた事例だと思っております。ぜひ勉強させていただいて、ベストプラクティスとして抽出をして横展開を図ってまいりたいと思っております。この後、御説明あると思っておりますけれども、法案の作業の中でもぜひ活用していきたいと考えております。

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、時間が少し押しておりますが、続きまして、前回、前々回の委員の皆様からいただきました御発言をもとにしまして、こちらのほうで作成いたしました生産性向上に関する中間論点整理、業種の特性を生かした支援について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4を御参照ください。「中間整理（案） 中小企業等の生産性向上施策の検討状況及び方向性について」であります。

ページをめくっていただきますと、これまでの審議の日程が書いてございます。中小企業・小規模事業者を取り巻く事業環境が急速に変化している中でこの基本問題小委員会を設置させていただきました。中小・大手の生産性格差は大体2倍ということで依然として大きい中で、生産性向上が不可欠で、法的な制度も含めたところの検討を始めさせていただいているということでもあります。

その次のページからは、今までお配りしたデータ集を少しまとめたものでありますので、かいつまんで御説明させていただきます。

1つ目は、生産性向上施策の基本的視点ということで、人口減少・少子高齢化の進展に伴う労働力人口の減少ですとか、国際競争の激化など、中小・中堅企業を取り巻く事業環境は厳しさを増している。特に少子高齢化等の社会の変化に対応する事業分野ですとか、

グローバル競争により我が国の付加価値を増加させることが期待される事業分野等については、生産性向上による効率化・競争力強化が求められるが、足元では生産性が低迷して人材確保事業の持続的発展に懸念が存在する中で、生産性を向上させて、労働の供給制約を克服して、将来の飛躍的な成長のための経営力の強化を支援する必要があるということでございます。

ページをおめくりいただきますと、これは前の資料でもお配りしたのですが、「生産性向上とは」ということ。生産性の向上のためには、付加価値額の増加が必要ということで、営業利益のところで本業での収益を出せる体質にすること。御議論を踏まえて追加したのは、収益を出せる体質をつくるということと、藤本先生からもプレゼンいただきました、納期、コスト、品質といった流れづくりを進めること。それから人材確保・人材投資を進める。そしてIT投資を進める。そういったところで分類をしております。

さらにページをめくっていただきますと、これは、今、述べたもののデータ集でありまして、中小と大手の企業の差はもともと2倍程度ありまして、大手のほうの数字がリーマンショック後、少し改善しているものですから、直近では差が拡大傾向にあるということでもあります。

また、ページをおめくりいただきますと、特にサービス産業の労働生産性の日米比較でありまして、アメリカを1としたところの比較。これは機械等も入れての比較でありますけれども、青が製造業で、オレンジがサービス業であります。製造業は比較的アメリカと同じ、もしくはそれ以上であるのですけれども、サービス業、特に中小の比率の高い運輸ですとか卸売・小売、飲食・宿泊についてはアメリカとの差というのは随分あるということでもあります。

次のページをおめくりいただきますと、従業員の過不足感であります。リーマンショックのときは製造業、非製造業とも過剰感があつたのですけれども、現時点においては、非製造業では特に、また製造業も不足感が随分出てきているという中で、人材確保が十分にできていない状況があるということでもあります。

さらにページをめくっていただきますと、次は設備投資の状況であります。設備投資額の推移を見ますと、中小企業・小規模事業者は、リーマンショック以後、設備投資を伸ばしてはいるのですけれども、リーマンショック前の水準までは戻っていないということでもあります。

その次の8ページがIT投資の状況。左側が売上高に占める支出の比率、右側が従業員1人当たりの支出でありますけれども、大手と中小で比較しますと、いずれで見ましても大手と中小では随分差があるということでもあります。

その次の9ページから10ページは、特に私ども経済産業省というよりも政府全体でサービス業の活性化のためにどんな検討を進めているかということですので。昨年4月15日に日本経済再生本部においてサービス業の活性化ということを決断いたしましたので、「ベストプラクティスに基づいた課題と対応策の提示」以下、列記したような項目、そして、業種別

の施策として7つの分野についての施策が掲げられております。

さらにページをめくっていただきますと、「サービス業の生産性向上協議会」を昨年の6月に官邸で開きまして、いくつかの分野について業界団体の幹部等と政府関係者で意見交換を行い、その後、昨年の秋には、分野ごとに生産性向上協議会というのを設けて意見交換を行っているということで、こういったこれまでの成果も生かしていけるのではないかと考えております。

ページをおめくりいただきまして、11ページ以降が、これまで基本問題小委員会で御議論いただいたことの整理であります。基本的な方向性等を枠囲いにしてありまして、これまでいただいた御意見を点線で囲っております。時間の都合上、下の御意見については少し割愛させていただきますけれども、まず1つ目は、基本的な方向性としては、少子高齢化、人手不足等の状況においては中小企業・小規模企業・中堅企業の実産性の向上が不可欠である、IT等の利活用やマーケティングの強化なども含め付加価値の向上を目指すべきではないか。

12ページでありますけれども、後継者問題を解決して事業承継を円滑に進めるためにも、中小企業・小規模事業者の将来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づくりが必要ではないか。そして、生産性向上のためには、個社ベースで見ますと経営力の強化が不可欠ではないかということでもあります。

13ページのほうは、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、これまでさまざま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。

以上が基本的な視点であります。

さらにページをめくっていただきまして、議論の整理④からが各論の話でございます。業種ごとのアプローチということで、いくつかいただいた御意見にもありましたけれども、特に製造業は当省が所管している分野が多いのですが、サービス業に関してはいろいろな省庁で所管しておるものですから、関係省庁が連携して業種の実性を踏まえつつ、業種を支えている団体や組合などの協力を得ながら、優良事例を収集し、経営力の強化の方向性を指針として掲げ、優良事例を横展開していくべきではないか。

ページをさらにおめくりいただきますと、次は支援機関であります。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り組みを進めていくべきではないか。そして、情報を横展開するためには、能力のある人材の育成・活用、ものづくりの経験の豊富なシニアの専門家、これは専門家そのもので使えるというよりも再教育をしてということであると思いますが、それからスキルのある女性の活用など、それから情報提供のパブリシティ戦略も重要ではないか。

次の16ページであります。対象の規模であります。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、そして小規模な事

業者など、規模別、さらには成長段階別の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。

以上のように議論のほうを少し要約させていただいております。

ページをおめくりいただきまして「生産性向上に係る法的枠組みの準備について」ということ。生産性向上もしくは経営力の向上ということで検討している内容であります。

下のスキーム図を見ていただきたいと思います。まず第1は、事業分野の特性に応じた支援ということで、左上にあります。国が基本方針をつくりまして、その基本方針に基づいて、事業を所管する省庁が事業分野別の指針を策定するということでもあります。そして、左にありますように、事業分野別の機関、業界団体ですとか組合とか、そこがベストプラクティスの収集をして事業分野別の指針に反映させていく。ある種のPDCAサイクルを回していく。

それから、下にありますように、中小企業等。正確に言うと中小企業・小規模事業者、そして中堅企業も含めてということでもあります。この事業分野別指針に沿って経営力の向上。書いてありますとおり、顧客データの分析を通じた商品・サービスの見直しですとか、ITを活用した財務管理の高度化ですとか、人材育成ですとか、こういったものの計画について国に申請をして認定を受けることができる。認定を受けた事業者は、税制ですとか金融支援等の措置を受けることができるといったスキームを、今、検討しております。

その次のページが、その基本方針とか事業分野別指針をどうするかという具体的なイメージでございます。国が定める基本方針については、中小企業等の経営強化に係る事業の促進の意義ですとか、基本的な方向性について定めていくということで、経営力の向上の内容に関する事項ですとか、経営力の向上の実施方法に関する事項、目標の達成度をはかる指標などについて書いていくという感じだと考えております。

19ページの基本方針、事業分野別指針であります。事業分野別指針はそれぞれの業種ごとにつくるということでもありますけれども、経営力の向上の方法などをわかりやすく示すということで、計画を認定するときの判断の基準としていくということを検討しております。生産性の向上のアプローチは業種ごとに異なるということで、特定の事業分野についてまず指針を策定して、団体ですとか組合などの意見を聞きながら、ベストプラクティスを指針に追加していく。内容としては、経営力の向上の目標ですとか、ベストプラクティスに基づく有効な取り組み例、ここでは人材の活用ですとか、管理会計の導入ですとか、そういったことが書いてありますけれども、これを業種ごとのベストプラクティスから抽出して書いている。これは国でつくっています。

次が、経営力向上計画であります。ここでは、事業者が基本方針もしくは分野別指針に沿って経営力の向上計画を作成して、その中には、単純に設備投資だけではなくて、人材育成ですとかコスト管理などのマネジメントの向上などを含む内容を記載させていただきまして、商工会議所ですとか商工会、その他支援機関が計画づくりについての助言を行う、

そんなことで考えております。

記載事項としましては、経営力向上の目標ですとか、財務諸表の自己診断、別途、ローカルベンチマークということで、地方の地域の企業が金融機関と連携しながらある種の財務諸表を判断していくということを検討しておりますが、そういった中身ですとか、企業を取り巻く環境ですとか、取り組み内容ですとか設備投資計画、そんなものを書いていくという形かなと思っております。

それが基本方針、事業分野別指針のイメージであります。

最後に「収益性の向上に関する総合的支援策」と書いております。中小企業の収益性の向上というのは、法律をつくるだけで達成するものではありませんで、この模式図の左側にありますように、生産性の向上は、個社ベースで見ると経営力の強化ということになると思います。それから、取引条件の改善。この2つによって中小企業の収益性の向上を図っていくということかなと思っております。

生産性の向上につきましても、先ほど申しました固定資産税の減税措置を、来年度から、この法律の認定を受けた企業を対象に行っていくということでもあります。資本金が1億円以下ということで行っていくということでもあります。その他、記載のような金融措置を検討いたしております。

そのほか、予算としましては、ものづくり・商業・サービス革新事業ですとか、小規模事業者持続化補助金ですとか、中核人材育成事業ですとか、さまざまな予算。それから、税制につきましても、地方税だけではなくて、中小企業投資促進税制など国税も含めまして総合的に生産性の向上もしくは経営力の強化を図っていくべきではないかと考えております。

それから、右にありますように、一方では取引条件の改善というのも収益性の向上には重要であります。上段にありますように、実態の把握ですとか、これは今、関係府省との連絡会議の中で大規模な調査を行っております。法律による下請代金支払遅延等防止法の運用の強化の検討ですとか、さまざまところでの適用等に対する指導・要請ですとか、下請駆け込み寺のような予算制度措置でありますとか、こういった総合的な支援策。法律だけではなくて、そんなところで生産性の向上、そして収益の向上をつなげていくということではないかと思っております。

とりあえずの資料の説明として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、事務局による説明について御質問、御意見等がございましたら、また先ほどと同じように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、宮崎委員、よろしく願いいたします。

○宮崎委員 業種軸でアプローチしていくというのは非常によいなと思っておりますけれども、ここで問題なのは、どうやって業種の中小企業の社長にその声を届けるか、ベストプラクティスを本当に届けるかというところが一番難しくて大事なところかなと思っております。

います。

例えば、本日の全日本食品さんの非常にすばらしいプレゼンも、地域のスーパーのオーナーが聞けば、おそらく、これはいいと思って生産性向上に取り組むと思うのですが、その声がなかなか届かないところがあるのではないかと考えています。今までの業界紙とか新聞とか、そういう紙での伝え方だけだと声が届かないのではないかと感じます。実際の声を地域の組合とかそういったところでいろいろなベストプラクティスの事例を御講演いただいたり、そういった取り組みも必要なのではないかと。ただ、ベストプラクティスの企業の社長さんが全国を回るわけにいかないと思うので、例えば動画とかでその事例を撮って、それを動画共有サイトとか、SNSとかで共有して広げていくみたいな。情報を共有する取り組みにも、生産性というか効率というか、そこが重要なのではないかと。その中で、IDで管理したり有料にしたりとかすると途端に見られなくなるので、無料で自由に拡散できるような動画を共有する取り組みが結果的には旅館とか中小のところに届くのではないかなとは思っています。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。大学の教育も、最近、MOOCs (Massive Open Online Course) というのが発達しているので、その意味でいうと、情報をどれだけ末端に届けるかというさまざまなやり方を工夫する必要があるという御指摘はごもっともだと思います。どうもありがとうございます。

ほかに御意見ございますでしょうか。

では、三村委員、お願いします。

○三村委員 基本的に、21ページの総合的支援策の2つの柱、特に取引条件の改善については大変大事でありますので、私、これについては賛成です。ぜひ強力に進めていただきたいと思います。

これからの課題というのは、もう一本の柱である経営力強化、生産性向上策ということで、今、4本の予算体系が入っていて、それを実施するときに、いろいろな地域の団体とか支援のための組織が活躍されていくことになると思うのですけれども、今まで中小企業振興策というのは非常に多様にメニューがあって、しかも、県とかの次元になりますといろいろな要素を持っていらっしゃる。それが今回の政策とどのように連動するのか。あるいは枠組み全体を大きく入れ替えていくべきだと考えるのか。そうではなくて、従来の政策体系の中に少しずつ組み込んでいくという考え方をするのか。そのあたりを少し整理される必要があるかなと。この場では非常に大きなことを議論されても、例えばそういった県とか市とかとなりますと非常に細かい単位になっていくように思います。

私が今、関係しているところでありますと、政策の柱立てが多いのです。目標は大きいのですけれども、メニューが分散的になっている。そうすると、せっかくいいことをされても効果が分散的になっていくと思いますので、この政策を柱に入れるときに、どういう方向性とどういう枠組みでということがもっとはっきりされていると、いろいろな対応の

あり方がやりやすくなるのではないかと思います。その点、少し議論が必要かなという気がいたします。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。一問一答という形をとらないでお受けするように進めたいと思います。

次は曾我委員からお願いいたします。

○曾我委員 特に今回の御説明を聞いていまして「経営力強化」という字句が表に出てきているのは大変ありがたいなと思っています。経営力を強化していきたいという想いは全ての経営者が持っていると思っておりますので、そういう意味では、取り組もうという方が増えてくるのではないかと考えております。

さらに、中堅・中核企業を支援の対象としていただいたということは、我々、商工会議所では従前からいろいろお願いしたことでもございますので、大変ありがたいなと思っています。

なお、この施策が実効性の高いものになるように、設計段階においては、金融措置について、特に信用保証の特例など、これまでと同等以上に充実していただければなと思っています。

あと一つ。先ほど話が出ておりましたけれども、事業分野別ということも、こういう枠組みを取り入れていただいたのも大変ありがたいと思っています。いずれにいたしましても、この経営力の向上を図ることによりまして、中小企業の課題であります事業承継を円滑化することができると思っておりますし、また、人材確保・育成も図れるのではないかと考えています。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、河原委員、藤本委員、その後、大浦委員の順でいきます。

○河原委員 ありがとうございます。河原でございます。

17ページに、今回「生産性向上」という言葉に括弧して「経営力向上」という表現を用いたことはよいことだと思います。ネーミングはとても大切です。経営力向上計画にも副題がついてもいいのかもしれませんが。

18ページ以降、内容につきましても簡潔によくまとめられ、おおむね賛成でございます。ただ、内容を見ますと、財務内容の分析・財務諸表の自己診断・管理会計の導入など記載されています。私は、公認会計士・税理士ですが、これらは公認会計士がしっかりと役に立っていかなければいけないと思いました。

我が国は、諸外国に比べて中小企業に対して会計士の関与が少な過ぎると前々から感じておりました。これからは中小企業の方々も会計士をもっと活用していただきたいと思っています。中小企業政策審議会で度々お話しさせていただいておりますが、日本公認会計士協会では、2年前に中小企業施策調査会を発足し中小企業の支援協力をしています。こ

の政策に関してもご協力できることは沢山あると思いますので、今後ともどうぞよろしく
お願いいたします。

さて、事業別指針につきましては、状況の変化により今後見直していくという柔軟な対応と、各省庁間にお任せするのではなく、その支援に対する温度差につきましても経済産業省や中小企業庁にてモニタリング機能が発揮されますことをご期待申し上げますので、
よろしくお願いいたします。

このような枠組みの中で大切にしなければならないことは、第1に、まず、小規模事業者への配慮を忘れてはならないということです。今回見ますと、先ほどお話しいたしました財務諸表の自己分析はかなり高いハードルのような印象を受ける言葉になってしまうかもしれません。実態は、会社の現状をしっかりと把握することが大切だということで、経営者自身がこの仕組みを身近に思えるようなわかりやすい参加型の仕組みとなることを私は望みます。

ここで、金融ワーキンググループで私が提案した企業経営の経営診断につきまして簡単
にお話しさせていただきます。

現在、経営が悪化してから支援する仕組みは沢山ございますが、悪くなる前から、医療の現場でやっている予防的な支援という視点も会社にはあってもいいのではないかと
いうことで、私は「健康診断」という名称と「カルテ」という言葉を使ってご提案いたしました。カルテは、例えば、ニコニコ顔から困った顔など 評価結果を経営者にわかりやすいようにして、それを経営者に渡してさしあげる。内容はいろいろあると思いますが、その「健康診断」と「カルテ」をもって補助金・税制・金融支援等の施策に結びつける。そのような「健康診断によるカルテ案」もしかししたら、今すぐには難しいかもしれませんが、10年後の中小企業の支援を考えたら、今からそういう考え方を導入して欲しいなど、私は考えております。

仕組み構築の中で大切な2点目としては、各地域でこの中小企業の支援を円滑に進めなければならないということです。そのためには、今、中小企業の支援のハブ機能として、「よろず支援拠点の」活用がなされていますが、今回、ここにきちんと明示して、各地域のハブ機能は「よろず」ですよという事を中小企業の経営者にとってもわかりやすくすることも大切ではないかと思えます。

今回、17ページの経営計画の支援機関の中に、もしかししたら、実際のサポートには現在ある経営革新等支援機関を活用することも考えられるのかもしれませんが、やはりネーミングというのは大切で、「経営革新等」という名称はこの際変更してもよろしいのではないのかとも個人的には思っています。

あと、私は事業承継支援事業をお手伝いしている者として、12ページの事業承継の推進のやる気を引き出すところに関する事で少しお話しさせていただきますと、高齢な経営者の事業計画に事業承継支援計画を含めることは、皆様、異論はないと思いますが、現在は、高齢な経営者側に立った事業承継の支援が主流となっています。これからは承継する

側、すなわち将来の経営者側にも視点を当て、次の世代が夢を持って引き継ぎができるような経営力向上を目指す企業となるような事業承継計画の支援も必要であると思います。

最後に、認定を受ける計画につきまして、その結果の報告についてどのような取り扱いになるのか心配です。経営力向上のため計画を作成することはスタートです。しっかりとPDCAのサイクルが確立されることが重要です。すなわち、経営者は、経営方針を明確にして、具体的な事業計画を立て、それを数値化して予算をし、そして適正な会計による決算、その結果の経営方針の見直し、その積み重ねが大切であり、立派な計画を立てることはありません。経営者自身、もしかしたら、今まで税金申告のための自分の決算書しか知らないのかもしれませんが。会社の実態を表した適正な会計の数値を知ることで、それを経営に生かし、生産性・収益性の向上に繋げることができ、そういう意味でこの計画作成が経営者自身にとっても経営力向上を考える機会を提供することを私は願っております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。非常に体系的、かつ、まとまった御意見で、どうもありがとうございました。

引き続きまして、藤本委員からお願いいたします。

○藤本委員 どうもありがとうございました。今回はまとまったものをいただきました。

私も17ページのところの法的枠組みの理解がまだ定かではないのですが、これを見ると、この間、石崎課長にも伺って、なるほど、いいなと思ったことですが、それは申請事業者が直接申請できるということです。中には、業界団体とか組合とか支援機関の方々にお手伝いしていただきながら経営力向上計画を出す人たちもたくさんいらっしゃると思いますけれども、自分で独自に出す能力と気迫を持った人たちもいると思います。中には、私が新しい事業を提案するのだという勢いの方も当然いらっしゃる。それを全て包含して、どなたも申請できるような形が今回は見えますので、そういうことであれば、是非そのような形でやっていただけたら、これはすばらしい形だと私は思います。

とはいえ、業界団体の方の支援というのも依然として重要なのだと思います。しかし、見ていると、活発な団体と、率直にいうとあまり活発でない団体とあり、ばらつきがあるように思われます。ですから、業界団体に関しても、ある種、ベンチマークができないか。最近、経産省さん、中小企業庁さんはベーマーク手法を非常に使っておられますけれども、これを業界団体にも応用してみてもどうかという提案です。

一例だけ申し上げますと、例えば日本電子回路工業会という団体がありますけれども、ここは現場改善の支援プログラムを作り、トヨタばりの現場改善の振興をばりばりやっています、私が見てもすごいなというところがあります。こういうところがやっている活動を少し見ていただいて横展開していただければ業界団体が全体としてより活性化する。そうすると、その団体に所属する企業の方々もより建設的な形で申請ができるということで、良い効果があるのではないかと思います。いろいろな業界団体の方々も、一緒になってこういった生産性向上活動をやっていただきたいと思っています。

それから、ICTの話は、前回もいろいろな方々から御意見が出ていますけれども、経産省でもいろいろな部署がやっている感がある。私の印象ですと、一番地面に近いところ、現場に近いところを中小企業庁でやっておられて、そのちょっと上の低空あたりを製造産業局、もうちょっと上空を商務情報政策局がやって、さらにもうちょっと上を総務省がやっていると見えます。しかし、こういう積極的な政策をやろうというわけですから、一緒になってやるプロジェクトチームみたいな部門横断的な組織があると、多分、申請する側の方も元気づけられるのではないかと思いますので、是非お願いしたいと思います。

最後に、ちょっと別の話ですが、私は「生産性」という言葉が前から気になっています。今回の資料にも「生産性」が出てくるし、もちろん政府のほかの会議でも出てくるのですが、率直に言うと、若干の曖昧さと混乱があるように思うのです。例えば、ここで出てくるのは付加価値生産性です。付加価値生産性でないと業界間で比較できませんから、マクロの数字としてこれが出てくるのは当然なのですが、付加価値生産性を分解すると、いわゆる「物的労働生産性」つまり1人当たり何個つくりましたという物量指標と、商品1個当たりどれだけ付加価値がとれましたかという「1個当たり付加価値」に分解できますよね。現場で頑張っているというのは、実はこの物的労働生産性なのです。ただ、この物的生産性だけでいくら頑張っても、例えば価格を抑えられてしまうと1個当たりの付加価値がとれない。ですから、付加価値生産性の数字が上がっていませんよというグラフを見たときに、これを分解したときにも全ての数字が上がっていませんということなのか。あるいは、例えば競争が激化して、中小企業の場合は当然価格が抑えられてしまいますから、1個当たりの付加価値がどんどん下がっていくが、他方でそれをはね返すような現場の頑張りにより物的生産性は上がっており、この2つの掛け算をしてみると拮抗している、という可能性もあります。

製造業の場合、どちらかというところ、その物的生産性を上げるのは得意ですからそれをどんどんやっていくのだけれども、小さなお店などの場合、そんなに生産性を上げるというのは簡単ではないから、本日の全日本食品さんのお話であっても、どちらかというところ、そちらよりは1個当たりの付加価値を上げていくことに中心がいつている。このように、業種によって、物的生産性と個当たり付加価値と、どちらで攻めるかということも違ってくるかもしれないと思うのです。このように「生産性」という言葉には、「物的生産性」と「付加価値生産性」と2つ意味があって、先ほどの式で繋がっています。まさにデータを使ってこの辺が分析できれば、次の一手を個別の業種ごとにより鮮明に出せるのではないかと期待しております。

以上です。

○沼上小委員長　ありがとうございました。生産性についての整理、ありがとうございました。おそらく、業種ごとにもそうでしょうが、同じ業種内でも会社の戦略によってそのどちらに行くかという違いが出るのだらうと思っています。

この後、随分挙がっているので、どういう順番になるか、初めにアナウンスしておきま

す。大浦委員の次は、村本委員、森委員、小正委員、諏訪委員の順番でお話をいただくと
いうことだけ御了解ください。

では、大浦委員、お願いいたします。

○大浦委員 お話をありがとうございました。河原委員は言葉が大切だとおっしゃって
いましたけれども、私もそう思います。多分、最後にキーになるのは21ページの「収益性の
向上に関する総合的支援策」のところだと思います。ここを読ませていただいたときに、
実はもっとここにに入れていただきたいなと思うものがございまして、それは本当に人がい
なくなるという危機感です。この部分を見させていただくと、その危機感は余り感じられ
ません。でも、現時点で、10年後の20歳の数は決まっているのです。20年後の20歳の数ま
でも完全に決まっているのです。そうすると、雌雄は決されているのです。

私は、介護という最も人時生産性の悪い分野から来ております。その足元を見させてい
ただくと、うちはどうにか頑張ってはいますけれども、世の中には、施設は建てられた、でも
始められないという介護施設が実はたくさんあるのです。そうなりますと、改修も不能で
す。例えば、ここには「人材育成」という言葉はたくさん出てくるけれども、もはや人材
はいないのだという危機感をもっと出していかなければ方向が違ってしまうような気がし
ます。どんなにいい人材を育てても、その数は足りません。足りないときに何をするのか
ということが、ここは予算としていくつも書かれていますけれども、この連携の中に出
てきていないのです。ICTをもっと活用するのだとか、コンピュータ化、機械化をサービ
ス業の中にもっと導入していくのだとか、明快なビッグデータを使うのだとか、そういう人
間が少なくてもできるようなイノベーションが起こせるということをこの主軸にしてい
ただけると、目線がずっと変わってきて、フォーカスされる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。おそらく、人がいなくなるというこ
とは、1人当たり、できるだけ多くの付加価値をとれるというのが1つだと思いますけれど
も、そもそも人がなくてもいけるという御示唆、大変ありがとうございました。

それでは、引き続きまして、先ほど申し上げました順番どおり、村本委員からお願いい
たします。

○村本委員 1つは、今、お話のところはもちろんそうなのですが、足元で言えば、
人の問題というのは、先ほど宮崎さんも言われましたが、さまざまな工夫が必要で、さま
ざまなところに浸透させなければいけないのです。いわゆる支援機関とかにいる相談員と
か、さまざま活用した士業の方とか、全部合わせてもたかだか10万人いくかどうかとい
うレベルです。これで支援しようとしている対象は恐らく300万ぐらいあるわけですから、人
材的にとても足りないわけで、やはりもうちょっと工夫しなければいけない。それが多分、
前のほうに出てきましたさまざまな支援機関の中に地域の金融機関などという話が入っ
てくるのはそこだと思うのです。

地域の金融機関は、地銀とか、信金とか、それぞれ職員は10万規模でいますから、多分

20～30万人はいるだろうということになりますので、いかにそういうところのネットワークを使うかがこの政策をやるときのポイントになるのではないかなと思っています。金融機関を動かすためには金融庁の力も必要だろうということになりますので、本日お見えの各省庁のほかに、省庁の横展開というのはやはり必要になるのかなと。

そこで申し上げれば、例えば内閣府の組織の中にREVIC（地域経済活性化支援機構）という組織がありますけれども、こういうところは人材の子会社を持っていて、人材を動かそうということをやっているわけですから、そういうところと連携をしてほしいというのが1つ。

もう一つは、地域それぞれで、商工会あるいは支援機関、地銀等がその地域の円滑化をするための協議会のようなものをつくって、そこでまた横連携の情報共有をするといったことが必要なのではないかなと思っています。

もう一つは、政策のやり方といいますか、推進の仕方というのは、経産省が従来からやってこられた手堅い手法だろうと思うのです。企業を認定して、それに対してさまざまな支援組織をつくる、補助金をつける等々ですけれども、これが従来型のものであると心配なのは、これが本当に成果を生むだろうかということでございますので、その辺をきちっとチェックしていただけないかなという気がしています。

つまり、従来型のやり方はもちろん構わないのですけれども、それで足らざるところが結構あったと思うのです。前回、私は報告しましたけれども、保証協会を使うなどというやり方をすると、保証協会にリスクを全部丸投げしたままだと。それがまだ18万社あるという話を申しましたけれども、それではいけないわけで、それを解決するにはどうしたらいいかということを考えなければいけない。だから、保証を丸投げにしないようにするには、金融機関のプロパー融資という言い方をしますけれども、これも一緒にやって、リスク管理を一緒にやる。つまり、地銀、地域の金融機関が本腰で取り組むようなことをしないといけないと思いますので、そのようなことも視野に入れながら、従来型の手法にプラスアルファの要素を組み込んでいただいて、実効ある形にさせていただくのがいいのではないかなと思いますので、よろしく願いいたします。

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。私が一言ずつ言っていると時間がなくなるということがわかってきましたので、次は森委員、よろしく願いいたします。

○森委員 私からは、今回の中間整理（案）としては、おおむね我々の意見をまとめているなという感はいたしております。私は、本日は現実的なものを予算の関係で是非お願いしたいのです。

小規模事業者の基本法、あるいは支援法を制定していただいた関係からして、小規模事業者に対する予算措置が本当にありがたく、また、それぞれの小規模事業者が恩恵をこうむったと思っております。しかしながら、今年、予算が急激に厳しくなっているわけです。例えば、持続化補助金等にいたしましても、一番使い勝手のいい、一方では、裾野の広い

分野で使える予算なのです。そういったものは期待感が非常にあるにもかかわらず、今、聞いているところによりますと、大変厳しいということであるわけであります。

これは、以前も話をしておりますが、継続させていただくことが一番肝要なのです。一旦ばんと打ち上げていただいても、その後がなければ、その反動というものは非常に大変なのです。ですから、そういったところを是非継続した形で、いいものはしっかり理解されていると思いますから、そういった予算措置をしっかりとつくっていただきたいと思うわけです。

一方、前回は話をしましたが、TPPに関係する話で、農林水産省では本当に手厚い政策あるいは補助体制が組まれています。私は建設業も畜産もやっています。複数の業種を営んでおり、建設業も、国交省にもいろいろお願いをしているのですが、御案内のとおり、公共事業は厳しいわけです。一方では農業政策。これは農業土木とか畜産施設という基幹産業。特に鹿児島ですから、そういう畜産に伴うものは非常に厳しいわけです。しかし、それに対するいろいろな施設の改善とか、いろいろなことがこれからどんどん行われていきます。ですから、我々建設業界としては、そういう農林水産業に関する民の部分の関係を強化すべきではないかとも言っているわけです。

一方、我々商工会においては、今日、温暖化に伴ういろいろな災害、また害虫、そういった関係も非常に多発しているわけです。六次化をやるのも当然商工会です。加工して販売するわけです。しかし、害虫によって、あるいは災害によってそのものが閉ざされてくると、そういったものができないわけです。しかし、それに伴う保証とかいったものは一切ないわけです。

ところが、生産している農業者の方は全て買い取って殺処分しなければいかん、あるいは廃棄しなければいかんということで、非常にいいわけです。ところが、そのものが廃棄されたことにおいて、商工会の会員の商売が成り立たなくなるわけです。例えば、今、奄美大島でミカンコミバエ、これなどもほとんど廃棄しているわけです。商工会の会員としてはこれから販売するものがないわけです。売り上げが減るではなくて、もともとがなくなるわけですから、そういった関係もいろいろ面倒見ていただくような施策も必要ではないかと思っているわけです。

最後に、冒頭申しましたように、予算措置として、せっかく法律も制定していただいて、小規模事業者、地方の元気が出ようとしている矢先に、大変厳しい予算だと。これでは我々も会員にどのように説明すればいいのかなど。あるいは、会員に寄り添って、伴走型で支援していかなければならん立場にありながら、そういったものが欠けているということを理解していただきたいなと思います。

本日は、副大臣もいらっしゃいますし、長官を含めて是非お願い申し上げたいと思います。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございました。

この後、小正委員、諏訪委員、阿部委員の順番でお願いいたします。

○小正委員 今回、中間整理（案）ということで見させていただきまして、特に17ページは大変わかりやすく書いてございまして、我々の意見が非常に反映されているのかなと思っています。

17ページの「経営力向上計画」ということ。先ほど「生産性向上」という言葉が今度は「経営力向上」となってきたということで、我々としては非常にわかりやすく、ぴんと来るのです。「生産性向上」といっても、ちょっとどうかなということで、先が少し曖昧だということをおっしゃいましたが、これを「経営力」と変えますと非常にぴんと来るということで、言葉というのは非常に大事ななと感じました。これは今回よかったなと思っています。

それぞれ申請ということでありまして、「認定事業者は、税制や金融支援等の措置を受けることができる」と書いてございますけれども、これは非常に大きなことで、そういうものやっつけていけるのではないかとやる気を起こすやり方だと思います。

同時に、その支援機関ということで、商工会議所、商工会、中央会。私は中央会という立場でやりますけれども、中央会自身がそれぞれの業種を支えている一番の組合であるわけですが、その中央会が組合あるいは組合員に意欲をかき立てさせるようなものが必要ではないかと思っています。受けるというよりは、どんどん与えていく。そのような刺激を、中央会なら中央会のほうにも、やる気をかき立てるというやり方ですね。先ほどもどなたかおっしゃったことなのですからけれども、同じことで、私らもそのように思います。受けるばかりではなくて、そういうことをサポートというよりも、引き上げていくというか、インセンティブといいますか、そういうものが必要ではないかと考えます。

以上でございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

引き続きまして、諏訪委員、お願いします。

○諏訪委員 中間取りまとめ、ありがとうございます。最後の21ページのところに「生産性の向上」と「取引条件の改善」という項目があります。一番下の予算のところ「価格交渉ノウハウについて普及や相談対応を行い、下請等中小企業の価格交渉力強化を支援する」とあるのですけれども、ここを強化したところで、果たして実態の仕組みは。今、藤本委員も言われたとおり、受注単価というのが非常に厳しい状況になっています。激しい価格競争がまだ国内で繰り広げられているのです。昔は、大手が儲ければ中小企業も同調できたというのがあったのですけれども、もうそういった仕組みにはなっておりませんので、一番上にある実態の把握を是非お願いしたいと思っております。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

それでは、阿部委員からお願いいたします。

○阿部委員 ありがとうございます。

12ページにおいて商店街の空き店舗の問題を取り入れていただきましてありがとうございます。

いました。私どもの商店街は小規模事業者の集まりでございます。特に観光地で交流人口を増やして経済が潤うということではなくて、本当に地域に密着をしながらの集合体でございます。そのときにこれからのまちづくり、やる気を引き出すというのは、対外的にも経営する努力が大切なのですけれども、市場をもう一度つくり上げる環境の整備も非常に大切なのではないかと。いわゆるまちづくりというものも必要なのではないかと考えますと、私どもの商店街、お買い物ゾーンと私は呼んでいるのですけれども、そこにいる人口と売り場面積の占有率の関係というのは非常に大切なのです。

私は長野県の佐久市から参りましたので、新幹線ができました20年前、駅前には非常に大型のショッピングモールができて、私どもは岩村田というところですが、売り場面積が12倍になりました。佐久市全体ですと1.8倍になっております。地方自治体としては、交流人口を増やして売り上げを上げるということで実験的に取り組んだわけですが、結果的には売り上げは98%なのです。20年たった今、売り場面積は1.8倍になっているのですけれども、98%なのです。そうすると、大型店は何十億も売りますから、どこにしわ寄せが来ているかという、小規模・小売業者、いわゆる父ちゃん、母ちゃんのお店、魚屋さん、八百屋さん、肉屋さんが全て廃業していった。こういう状況になっていくとするならば、大店舗法というものが撤廃された後、小規模事業者の廃業が非常に多くなっているというグラフも出てきておりますので、いきなりまた規制をしてくれということとはなかなか難しいとは思いますが、まちづくりの中で、ここにしっかりとした大型店がさらに必要なのか。大型店が全部だめではなくて、大型店は、ある意味、地域活性化としての役割を果たしました。私たちがゆでガエルのように殿様商売をしている商店。専門性・優位性をきちっと見出しながら繁栄している店も実はあります。大型店を理由にして言い訳をしているところもあります。けれども、まちづくりの中の大型店というのが地域の活性化としてその目覚まし時計がわりになるのか。そのように考えながら、国または地方自治体にきちっと連携をとりながら、まちづくりのビジョンの中の売り場面積の占有率を考えていただければなど。

佐久市は、20ヘクタールのところに大型店がまた出店しようとしているのです。これは誰もとめられないのです。その部分をやらないと、やる気になる市場づくりにはなっていないのではないかと思います。車で大型店に買い物に行けばよかったと。もうほとんど車で行けない人がこれで増えていきます。そうすると、地方、郊外に住んでいらっしゃる方は歩いて買い物をするエリアも必要になってくるのではないかと思いますので、持続可能なまちづくりの中の売り場面積占有率と、お買い物ゾーンというお買い物をする場所が必要に感じます。ローカルファーストというか、そんな考え方を継承できればなどと思ひまして、私たちはメリハリをつけたまちづくりの中の商いとして存続できればと考えておりますので、どうぞ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。活発に御議論いただきました。政策の

実効性を上げるために、例えばもっと商店化が必要なのではないかと等々、すばらしい御意見もいろいろいただきました。時間も随分押してまいりましたので、このあたりで、もし事務局のほうから何らかの御発言があればいただきたいと考えております。

いかがでございましょうか。

○木村事業環境部長 非常に活発かつ建設的な御意見をいろいろといただきまして、どうもありがとうございました。一つ一つ応接するというよりも、今後、私どもは法的な枠組みを準備してございますけれども、そういうものを通じてお答えしていくということのかなと思っております。

法的な枠組みというのは、多分、それをつくっただけで何か世の中が変わるというものではないと思いますので、それに基づいてガイドラインをつくり、PDCAサイクルを回し、個別の計画を認定して行って、そこに支援がついていくという運用そのものをしっかり充実させていくということで、できる限り取り組んでまいりたいと思っております。

その中で、例えば普及の問題でございませうとか、金融機関の役割も含めた手法の問題といったものについても、今回の法制は我々として検討しております。いろいろな新機軸は入れてはおりますが、それがうまくワークするように関係の各方面としっかり調整していきたいと思っております。

それから、生産性の議論そのものというのは、もともと人口減少とかそういうことで地域の経済などが崩壊してしまう可能性がある中で、少ない人間で必要なサービスでございませうとか、雇用でございませうとか、そういったものを守っていくという意味があると思っています。そういう意味でいうと、確かに、今回の法制度がそれを一挙に解決するというものではないかもしれませんが、地域のコミュニティが成り立たないという状況をいかにその手前で食い止めていくかということの一助にはなるような気がしてございませうして、そういう問題意識も持って取り組んでいるということです。その点については引き続き御指導いただければと思っております。

それから、三村委員ですとか河原委員から御指摘いただいた点も非常に参考にさせていただきますと思っております。私が全体を申し上げる立場ではないと思うのですけれども、おそらく、中小企業政策全体、ある種の体系といいますか、そういったものが非常に重要だという御指摘なのかなと思っております。柱と個別の政策の連動といいますか、体系化、総合化ということについて、引き続き、私どもの課題として取り組んでいきたいと思っております。

それから、下請取引の件につきまして御指摘をいただきました。おっしゃるとおり、まずは調査をしっかりやって、その実態把握に努めたいということでございませう。何分、大企業サイド、中小企業、小規模事業者サイド、それぞれに網羅的な調査をさせていただきたいということとともに、そこではなかなか明らかにならないような、特に3次下請、4次下請といったところの実態といいますか、声みたいなものも吸い上げるために、別途、足で稼ぐのかどうか、ヒアリングのようなものもさせていただく。

本日お見えになっております鈴木副大臣が、今、官邸で全体の連絡会議をやらせていただいて政務として御参画いただいているのですけれども、その主導のもとで省庁一丸となってとり進めていくということでございます。ただ、調査自身が世の中に対するある種のアナウンスメント効果を持つようなことを私ども期待しておりますけれども、さらにその先の対策についても引き続き検討を進めていきたいと思っております。

とりあえず、私からは以上でございます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

鈴木副大臣のほうから。

○鈴木副大臣 まさに今、取引状況の改善については政府も大変大きな関心を持ってやっております、今のお話のとおり、世耕官房副長官をトップに、私がサブで、これを実態調査しようということをやっています。

T1、T2ならまだいいのです。その下が本当にぐちゃぐちゃでして、これをある面で調査しながら、ある面でアナウンス効果で、官民対応で政府からも相当強く言っていますが、今、中央会、あるいは日食さんも大変協力いただいて調査に入っています。これはかなり強烈にやっつけようと思っております。そういう雰囲気をつくっていかうと思っております。どうぞよろしくお願ひします。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

長官のほうから一言。

○豊永中小企業庁長官 木村部長が長官のような答弁をしたので、私は部長のような答弁を少し。

本当は個別の御意見にお答えしたいなと思ったのですが、お時間の都合もあるので、特にこの際お答えしたほうがいいかなということをお返したいと思ひます。

宮崎委員、また村本委員から金融機関の重要性の指摘がございました。これについては既に金融庁ともかなり密接に議論してまいりまして、掘り起こし、また、背中を押して、こういう施策にアプライするきっかけをつくる。また、実際に計画をつくっても、それだけではなかなか動かない。そこの寄り添う支援体制はやはり金融機関が一番だろうということで、脇役のように見えますけれども、支援機関に金融機関が大きな存在感を持って参加するというのが私どもの今回の重要な施策の一部だと思ひます。

それから、三村委員から、施策の従来の体系があるけれども、それをうまく方向に合わせていくという御指摘があったと思ひます。まさにそういうことでありまして、予算というのは、毎年度形を変えられないのですが、例えば先ほど言及がございましたかもしれないのですけれども、ものづくり商業サービス補助金というのがございます。最初はものづくり補助金だけだったのですが、ものづくりの経験を商業サービスにも広げていく。これによって生産性を上げていくという形になりました。今回は、例えばTPPのOECD合意を機に海外に行こうとして既に活動を起こしておられる方、エビデンス等の確認が必要ですが、そういった方々には海外向けの行動ということでさらに加点をしていくという形で、

同じ制度に見えるのですけれども、どういう方々により多く使っていただくかということで、軸足を少しずつその時々々の要請に合わせていきたいと思っております。

実際に、ものづくり業は1,000万一律の上限がありましたけれども、今回の法制度もあって、大きな設備投資を必要とする人には3,000万までいいですよという制度を28年度から入れます。この法制から入れました。逆に、大きな設備投資がなくても生産性を上げられるというサービス業のような方々のために、500万までの枠の中で知恵を競い合っていたかどうかということもつくりましたので、制度が要請に対して対応していくという1つの例示としてお答えさせていただきたいと思っております。

それから、森委員から予算の話がありました。持続化補助金は確かに、半減とは言いませんけれども、かなり落ちました。これは、すみません、そもそもが力不足なのですが、補正予算を使っておりますものですから、どうしても変動が生じてしまう。年度予算が逆に固定化されていて、そこに大きな金額が入れない。中小企業の年度予算が1,000億しかない中で、例えばものづくり補助金が1,000億、持続化補助金が百数十億、200億近いというものはまっていけない中で、補正予算を活用してきているわけです。そういった中で、今回、補正予算の新しい政権の一億総何とかとかいろいろ入ってくる中で、従来のものが少しずつしわをとっていきながら、そういう金額になった事業をおわかりいただければと思います。先ほど申し上げたものづくり補助金の中の小規模の方々が、今度は販路拡大からもう一つ、設備も入れながら、もう少し大きな取り組みをしたいがために、そこに階段をつけて、中から小さくなるのではなくて、持続化補助金からワンステップ上がって、ここに100億ぐらいを想定しておりますけれども、用意をしたということなので、合わせわざといただきますか、連続的な他のメニューとトータルで考えていただくと、実質的にはそんなに遜色なく御利用いただけるのではないかと考えているところでございます。

それから、農業との比較とかありましたけれども、一種、システムリスクのような排除の議論とか、処遇とかということで、従来から補助金のウェートが高い行政の部分と、融資の世界、もっと知恵を出す部分でできてきている中小企業の世界で差があるのは事実なのですが、そこはまた強みの源泉になっているかもしれないとも私は思うので、きっかけとしての補助金制度はきっちりつくりながらも、持続的な、さらにもう一歩行くところについての施策のあり方をどうすべきかとトータルで考えていくようにしたいと考えております。

お時間がないので最後に。阿部委員の御指摘でありました大店法の議論は古くて新しい議論だと思っております。未だにいろいろなお声をいただきますけれども、数年前の見直しで、全国一律の大店法規制から、都市計画でまちづくりの一環としてその大店舗出店をどう考えるかという形に衣替えをしております。同時に、同じころから、商店街対策もまちづくりの中でどう考えていくかということになっているので、その地域のコミュニティといただきますか、行政も入れた中で、住民の方々の御要請に応じてどういうまちづくりをしていくかの中で、大規模店舗がどういう役割を果たし、商店街がどういう役割を果たすか、

地域でお決めになるのが、今、肝要になっています。

もう一步言いますと、大規模店舗も今や勝ち組ではないのです。先ほどコンビニの議論がありました。コンビニも実は物すごく出店していますが、物すごい数が潰れてもいます。したがって、今、消費者は勝ち組かもしれませんが、商業に勝ち組はないような時代に入っているのではないかとさえ私は思っております。全日食の方々の応援をしつつも、ぜひ現場現場で知恵を出していただいて、その持ち味の中で消費者の方に選ばれるようなサービスを提供していただければと思っております。

少し処世っぽい御説明をしてしまいましたけれども、機会をいただきまして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。本日は誠に活発な御議論をいただきまして心から感謝をいたします。私も経営学者としての頭を随分刺激されて、次々いろいろ閃いたので、言いたいことはいっぱいあったのですが、時間の関係で残念ながら申し上げることができなかったということがございます。

いずれにしても、それ以上に、皆さんが日本の中小企業を元気にするためにさまざまなお知恵を絞っていただいているというのが大変迫力ある感じで伝わってきた時間だったと思っています。

いただいた御意見をベースにしまして、事務局において、中小企業にとって大変使いやすく、また効果のある法案をつくって取りまとめていただいて、具体的に展開していただきたいと願っております。

それでは、事務局から今後の進め方について御説明をお願いします。

○石崎企画課長 今後の検討予定について報告いたします。

次回の基本問題小委員会の開催については3月頃を予定しております。日程が決まりましたら、事務局より追って御連絡をさせていただきます。引き続きどうぞよろしく願いいたします。

○沼上小委員長 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、時間管理にも大変積極的に御協力をいただいてぴったりに終了することができました。どうもありがとうございました。