

中小企業政策審議会 基本問題小委員会  
第4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4回 基本問題小委員会  
議事次第

日 時：平成28年3月11日（金）10:00～11:59

場 所：経済産業省本館17階第1特別会議室

1. 開会
2. 中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の一部を改正する法律案について（事務局からの報告）
3. ローカルベンチマークについて（産業資金課からの報告）
4. 経営力強化の具体化について（案）
5. 中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドラインの改訂について（サービス政策課からの報告）
6. 討議
7. 閉会

○石崎企画課長 それでは、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。

初めに、豊永長官より御挨拶をお願いします。

○豊永中小企業庁長官 おはようございます。朝早く、また、お足元の悪い中、御参集ありがとうございます。

本日は、中小企業の経営強化法案を中心に御紹介、また、御議論いただきたいと思っています。

これは、去る3月4日に閣議決定させていただきました、施政方針演説の中、総理に中小企業版競争力強化法案というお言葉もいただいております、私どもは中小企業の方々の本業を抜本的に強化するというので、満を持して、この国会に提出したところでございます。

この間、委員の皆様には、たびたび御議論いただきまして、その成果があつてのことだと思っております。まず、最初に感謝申し上げます。

これは、思い起こせば、今年の6月30日だったでしょうか。日本再興戦略の中で、後ほど資料に出てまいりますけれども、ローカルベンチマークの策定とともに、日本のサービス産業を中心とした中小企業の競争力強化が課題であると、生産性の向上が課題であると、これを政府としてやっていくのだという指摘があったところから、具体的な作業が始まっています。

また、11月には1億総活躍の会議でもGDP600兆円達成のためには中小企業の実産性が高まらなければいけないということも、この法案を推してくれています。

私どもは、一日も早くこの法案の成立に努力したいと思っておりますけれども、まだ国会にあげただけで、国会の中では衆参の審議がございますし、その間に必要な指針やいろいろなものをつくらなければ法の施行には辿り着きません。

本日は、少し気が早いかもしれませんが、成立を少しでも早めたい、よりいいものをつくりたいという観点から、施行に向けて必要となる要素について皆様にいろいろな御指摘をいただき、早々にも準備作業にかかりたいと思っている次第でございます。

重ねて、お忙しい中、お集まりいただきましたけれども、ぜひ忌憚のない御意見などを賜ればと思っております。よろしく願いいたします。

○石崎企画課長 それでは、まず、配付資料の確認をさせていただきます。お手元の資料をご覧くださいと思います。

座席表、資料一覧に続きまして、資料1が議事次第、資料2が委員名簿、資料3が法案の関連資料、資料4がローカルベンチマークについて、資料5が経営力強化の具体化に向けて、資料6が中小サービス事業者の実産性ガイドラインについて。

それから、委員の方々の卓上には法案そのものを配付させていただいております。不足

がありましたら、お近くの事務局の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、よろしくお願ひします。

○沼上小委員長 おはようございます。それでは、ここから先、議事に入りたいと思います。

まず、本日は、先ほど長官からも御紹介がございました、3月4日に閣議決定された法案につきまして御説明をいただきたいと思っています。よろしくお願ひいたします。

○石崎企画課長 それでは、法案の概要を説明させていただきます。

配付資料3、クリップどめしている資料をご覧ください。

資料3の最初のページに概要が書いてあります。「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の一部を改正する法律案」ということで、題名も「中小企業等経営強化法」ということで変えさせていただきます。

少し詳しく説明をしたいと思いますので、横長のパワーポイントをごらんください。「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の一部を改正する法律案」ということでございますが、背景といたしましては、まず、一番最後のページを見ていただきますと、先ほど豊永長官から言及がありましたところの政府の方針ということで、左のほうは日本再興戦略、未来への投資・生産性革命、6月30日閣議決定とございまして、ローカル・アベノミクスの推進ということで、(1)に中堅・中小・小規模事業者の稼ぐ力の徹底強化とございます。

下線が引いてありますとおり、こうした事業者に対するニーズに応じた、きめ細かい経営支援体制を強化するとともに、事業者に対する地域金融機関による積極的な経営支援を促進する。

「(2) サービス産業の活性化・生産性の向上」とありまして、地域に根を張った中小企業団体や金融機関が連携して、事業者の生産性の向上を後押ししていくと。

それから、少し飛ばしますけれども、下線のところにありますとおり、専門的なアドバイスを身近に受けられる地域の支援の体制の構築に全力を挙げる。こうした取り組みを全国津々浦々に広げて稼ぐ力の向上とサービス産業の活性化と生産性の向上を図ることが書かれてございます。

右側が一億総活躍国民会議、11月26日の資料であります。緊急に実施すべき対策のGDP600兆円の強い実現ということで、下線に書いてありますとおり、最低賃金の引き上げ等に向けて、中小企業・小規模事業者の生産性向上等のための支援や、取引条件の改善を図るとございます。

こういった政府の方針も踏まえつつ、それから、これまで審議会で御議論いただいた内容も踏まえつつ、法律を作成させていただきました。

最初の1ページに戻ります。「1.(1) 中小企業・小規模事業者の生産性」とございます。

右側のグラフ、これは、審議会のほうでも出ささせていただきましたが、従業員1人当たりの付加価値額で見ますと、大手と中小、そもそも倍ぐらいの差があった差がリーマンショック後、大手のほうの収益が改善することによって、差が拡大傾向にある。

2ページ、設備投資や人材確保にかかわる動向でも、左側は設備投資額の推移でありますけれども、中小・小規模事業者、下の2つでありますけれども、設備投資は、リーマンショック後、少し伸ばしてはきていますが、なかなかリーマンショック前の水準までは戻っていない。

それから、右側は労働市場が逼迫していて、人材確保がますます難しくなっている。

3ページ、会計管理ですとか、ITの課題であります。枠囲いにありますとおり、会計管理ですとか、財務内容の分析など、あるいはITシステムの構築等が十分行われていないということで、経営資源を十分活用しきれていない面があるのではないかとあります。

4ページ、業種別の課題ということで、事業分野ごとに企業が抱える経営課題、解決手法は一樣ではないということで、4ページは、これまでプレゼンをいただいた宮崎委員の陣屋旅館の例と、大浦委員のおとなの学校の例を記載させていただいておりますが、それぞれこういった同様の経営課題を克服してきたベストプラクティス、こういったことをもとに各社においても対策を講じることが効果的なのではないかと考えております。4ページから5ページが、そういった実際の事例でございます。

6ページ、生産性向上のための措置の必要性ということで、左側の(1)にあります。生産性の向上、先ほど申し上げましたとおり、人手不足等のある中で、生産性の向上が不可欠である。

左の下ですが、業種横断的な課題、これも、今、見てきましたとおり、会計管理ですとか、ITの導入ですとか、そういった経営支援を十分活用するための取り組みが重要であって、支援機関による伴走型の支援が重要であると。

右の上が業種別の課題、これは、今、申しました同業者等のベストプラクティスをもとに、各社において対策を講じることが効果的であると。

右下は、中堅企業の重要性ということで、中堅企業は、地域の中小企業との取引のハブとなるなど、地域経済を牽引する存在であるということで、中堅企業の生産向上も一体的に支援するといったことを記載しております。

7ページが、中小企業等経営強化法案の基本的なスキームであります。枠囲いに書いてあります、この絵の特徴としましては、真ん中にありますとおり、政府による事業分野の特性に応じた指針を作成するという。国が左にあります基本方針のもとに各主務大臣、経済産業省であれば、製造業や小売業、国土交通省であれば、運送業など、事業分野別の大臣が指針をつくりまして、この指針をつくるに当たっては、先ほどもありましたような事業分野ごとにベストプラクティスを事業分野別の指針に反映させていきまして指針をつくる。

そして、(2)にありますとおり、事業者が事業分野別の指針に沿って経営力の向上計画を作成して、国の認定を受けることができる。そして、認定した事業者は、図で言えば左にあります。固定資産税の軽減措置、3年間、2分の1に軽減するという。金融支援等の措置を受けることができる。

右下にありますとおり、支援機関、商工会議所、商工会、中央会、金融機関、そして、各士業の方々の専門家のサポートを受ける。

左側にあります、事業者分野別の推進機関というのは、事業分野別の団体等でありまして、優良事例を御紹介いただいたりとか、事業者に対して普及啓発を行うといったところでもあります。

8ページが、事業分野別指針の構成と経営力向上計画の内容の粗方、今、考えている中身であります。

左側が事業分野別指針でありますけれども、事業分野を取り巻く環境ですとか、各業種ごとの経営力向上の目標、そして、参考となる優良事例。参考となる優良事例も、できるだけ小規模事業者も使えるような簡易な事例も含めて列記をしていきたいと考えております。

右側が経営力向上計画、これは、申請事業者が作成しますけれども、自社を取り巻く環境についての認識ですとか、経営力向上の目標ですとか、財務の自己診断ですとか、取り組み内容、財務の自己診断につきましては、後ほどプレゼンがあるローカルベンチマーク等との関連をどうするかという論点があると考えております。

9ページ、今回の中小企業等経営強化法の位置づけでありますけれども、左にこれまでやってきたものが書いてあります。左で言いましたら、創業支援、これは、従来から新事業活動促進法でやってきております。

右側ですと、新分野への進出、新商品の開発ですとか、新分野への進出ですとか、こういったことは、新事業活動促進法の経営革新計画等で、これもやってきたことであります。今回、目指しておりますのは、枠囲いに書いてあります。この木の模式図で言うと、真ん中のところではありますが、本業の成長、ここがこれまで直接の支援対象としてこなかったわけですが、これを支援対象としまして、経営の強化によって本業を成長させ、そして、生産性を向上させる。また、新分野への進出等の経営体力をつけていく。そういったところで考えております。

次の10ページが、稼ぐ力といいますか、中小企業、小規模事業者等の収益力の強化をどのようにやっていくかということでありまして、そして、それの中での法律の位置づけということでもありますけれども、左にありますとおり、生産性の向上（経営力の向上）、これが法律といたしましては、今、御説明した中小企業等経営強化法、もしくは、それに基づく固定資産税等の軽減措置による支援措置。

このほか、既に予算措置としては、ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金ですとか、小規模事業者持続化補助金ですとか、こういったところでも、少し前から生産性の

向上というのは、予算上やってきたわけですが、それを今回、法律でもってより広範な事業者に経営力の向上を取り組んでいただくということで考えております。

それから、生産性向上、経営力が向上しても取引条件が改善しないと、なかなか中小企業の手元に残るキャッシュフローが貯まらないということでもありますので、これは、実態の把握ということで、一応、今月中に、取引条件に関する大規模な調査を行っておりまして、大企業向けの調査ですとか、中小企業のヒアリングとかということで、結果については、今月中に取りまとめました上で、所要の必要な措置をどうするかについて検討していくということで考えております。

私からの説明としては、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、ただいまのプレゼンテーションに関しまして、御質問あるいは御意見、コメントがございます方は、ネームプレートをお立てになっていただきたいと思います。

早速、河原委員、お願いします。

○河原委員 お話しする機会をいただきましてありがとうございます。

「中小企業等経営強化法案」は、中小企業にとりまして画期的なことと思います。特に「経営力向上計画」の作成は、中小企業の管理会計の実務での大きな一歩と言えます。この新たな仕組みにより、以前、私がお話しした「健康診断」が実現されることになるのではと思います。そして、健康診断が進めば、診断履歴である統一フォームの「カルテ」も実務においては、必要になるのではないのでしょうか。

まず、資料8ページ左側の参考となる優良事例「管理会計の導入例 小規模に月次決算の導入」と書いてありますが、これは立派過ぎるのではないかと思います。月次状況の把握というのは理想ですが、まず、きちんとした会計の導入、そこから決算ができることがスタートであって、あまりハードルの高い立派なものを、ここに書くのはどうなのかと少し懸念はあります。

正しい決算をして、来期の事業計画を作成し、そこから数値に基づく予算、それができてから、半期で見てもみよう、四半期で見てもみよう、その流れができてから、月次決算を経営者が気になるのではないのでしょうか。月次決算よりも まず適時の正しい決算情報の報告と検討会を金融機関・加盟団体や支援者などと協力してできるような仕組みができる事の方が大切ではないのでしょうか。このような事をおし経営者自らが気づく機会を多くする。また、一方、支援者側も、悪化する前から予防的な支援が可能となる。まさに、これが企業の経営診断の目指すところではないかと思います。

次に9ページの大きな木、これは資料の中で一番印象に残ったところです。本業支援、新たな視点として大変よいところにスポットを当てたと感心しています。実際に、多くの小規模事業者は、本業で目いっぱい、他の事を考える余裕は、なかなかないのが実情ではないのでしょうか。本業をしっかりサポートするという事。即ち、全ての中小企業者が今回は対象となりますよということです。本業をしっかり見据えることで、次に、派生し

て、新たな展開に繋がるのではないのでしょうか。

この図の中で、中小企業にとっても今後重要となる「海外展開」という文言がないこと少し気にかかります。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

先が三神委員だと思imasるので、すみません。

○三神委員 機会をいただきまして、どうもありがとうございます。

7ページ目の支援機関にあります士業等の専門家について、少し加えさせていただきます。9ページの図にありますように、本業の成長を主軸に置きますと、士がつくプロフェッショナルが着手できる支援アプローチは、あくまでも販売費、一般管理費、人件費といったコストカット、もしくは債務の圧縮という、本業の競争力というより周辺領域に限られてしまいます。

本業の製造原価にタッチできる、あるいはサービス業であれば、フローの中身に着手して、より競争力を上げることができるのは、むしろ、それぞれの業界に精通したコンサルティング業務の方々になります。また、この資料には、商工会議所、商工会、中央会といった業界横断型の組織しか書かれていないのですが、ターミノロジーが、専門用語が中で通用する、より深い経営の相談ができる、業界団体の強化も是非とも概念に加えていただけないかと強く感じた次第です。

もう一点が、下請駆け込み寺に触れられている10ページになります。不況期に下請保護法周知のため全国を回らせていただいたことがあるのですが、そのときの中小企業の皆さんの率直な御意見を御報告させてください。下請駆け込み寺に駆け込むという行為がばれた時点で、取引を切られるのではないかとという恐怖感があるので利用しづらいというのです。対策として、実際はここに誘導していただけるのですけれども、入り口がちょっとカモフラージュできるような間口を広げるといった、法案に実効性をどう保たせるかという運用の領域を考慮していただきたい。

また前半で、中小企業といっても中堅と小規模事業者の位置づけを区分して厳密に書く姿勢を示されすばらしいとは思いますが、それに対し「下請駆け込み寺」は、下、上といった関係性のままになっています。中堅企業も、スーパー下請と呼ばれるようなところも、もはやこれは大手と対等なリレーションシップであって、下請が駆け込むというよりは、そもそも商取引として、大手と中堅が対等ではないということに問題があると考えます。中堅企業概念を新設してもなお下請という言葉を使うのか、あるいはもう少しステップアップした対等な関係を築いていくための概念を並行して検討し、商慣行と文化を醸成していく準備をしていくのか。言葉1つでも考え方は変わっていくと思imasるので、想定に入れていただければと思imas。

以上です。



○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

この後、曾我委員、宮崎委員、大浦委員の順番でお話をいただきたいと思います。

○曾我委員 まずは、経営強化法というネーミングは、本当に素晴らしいネーミングではないかなという感じがします。

特に、今回の法案で中小企業だけではなく、中堅企業を織り込んでいただいたというのは、資料3の6ページに「中堅企業の重要性」と書かれておりますが、現場サイドで見ましても、まず、中堅企業自身の事業の拡充が非常に期待されますし、さらには、地域の中小企業をリードし、引っ張っていく存在としても地域経済にとって大変大きな効果があると強く感じるところでございますので、これを盛り込んでいただいたということは大変ありがたいと思っています。

できれば、これは、前にも少し申し上げましたけれども、この中堅企業の範囲を資本金10億円以下というような形の捉え方を、今後、政令で定めるところでございますが、御配慮いただけるようならば、さらにありがたい。

特に、地域経済をリードしているような企業は、さっき申し上げましたように、事業が拡充されていきますので、当然資本金も大きくなるということでもあります。

といいましても、一概にすぐ上場できるような規模でもありませんので、中小企業の範疇の中に、こういうものを考慮していただけると、すごくありがたいなと思っています。

3点目、先ほど、河原委員からお話もございましたけれども、まさに管理会計が非常に導入しやすくなるということでもございますし、例えば、物流系のシステムで、リアルタイムの在庫をしっかりと捉えられるだとか、営業情報をリアルに捉えられるだとか、全社的な情報システムがしっかりと構築されるというようなことが、あらゆる業種の中で、今、求められる時代になっているかと思っておりますので、この辺を、今後の展開の中で御考慮を賜ればなと思っています。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

では、宮崎委員、お願いします。

○宮崎委員 この中小企業強化法案、非常に素晴らしいと思っているのですが、私としては、1つ中小企業の経営者に伝わる部分が少し弱いのではないかと考えています。理由としても、支援機関からの情報というところが挙げられているのですが、本当に中小企業の社長に、ここが本当に伝わるのか、あとは、支援機関さんを通して、情報がベストプラクティスの事例共有にしても、直接伝わらなくて、文書もしくは口頭で伝わっていくので、その中で、言葉が薄まっていったり、ベストプラクティスの意味合いが薄まっていて、あまり心に響かないのではないかと懸念しています。

いくら法案や予算や人的支援があっても、中小企業の経営者が本当にやる気になって、自分を変えようと思わなければ、全く効果は出ないと思いますので、ここの部分を、今までの大企業向けの政策とは少し違った中小企業に本当に響くような部分を、何か新しいも

のを入れていただきたいと思います。

例えば、具体的には、前回も少しお伝えをしたのですけれども、ベストプラクティスの本当に同業の社長が、どういうふうな思いで経営革新をして、どういう成果が出た、従業員さんがどういうふう喜んで、笑顔とか、そこも含めて、ほかの同業の社長に直接伝えるような仕組み、なかなか見に行くことはできないので、動画とか、1枚の写真と文面だけで紹介するのではなくて、3分ぐらいの動画できっちり伝わると。

そうすると、中小企業の社長が、うちでもやってみようかなと思って、そこから、こういう補助金とか、支援の制度を利用しようと、そういったステップに行くのではないかと考えています。

ですので、この制度自体も、もっと中小企業の社長でもわかりやすいように、それこそ、これも動画でまとめて、3分ぐらいで、こういった制度があって、こんな簡単な申請で、こうすればできますよということが3分の動画にまとまっているようなものがあれば、支援機関さんがいろいろな商工会や旅館組合で紹介するときに、一番いい紹介方法、ツールもできるのではないかと思いますので、こういった部分をぜひ検討していただきたいと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、大浦委員、お願いします。

○大浦委員 今の宮崎委員の話と、実はかぶるかなと思うのですけれども、私、8ページを見て、多分、これが具体的にこういう方針だという内容だと思うのですが、しまったな、私、言っていなかったのかなと思ったのが、一番企業に大事なものは理念だと思うのですよ。

ここを見たときに、理念が一番大事と見えないのです。多分、今、宮崎委員がおっしゃっていたのもそこで、実は、大企業であっても理念が大事だと思うのです。中小企業などは、まさしくそれが大事で、一体誰が理念をつくるのかというと、基本的に中小企業の場合は、やはり、トップだと思うのです。今、おっしゃっていた経営者。

それで、経営者の想いみたいなものが広がっていくというのが、やはり一番大事なのではないでしょうか。そこが、ここを見ても見えないのです。ローカルベンチマークは、私、心配だったから資料4を読んだら少し出ていました。だけれども、はっきり言って、どんなにコンサルタントの方がおっしゃったみたいになんかいろいろなお話を聞いても、例えば、今、資金繰りが苦しいとか、何とかというときに、やはり、泥をなめ尽くした後で、ここから立ち上がろうと思った経営者のところしか残れないと思うのです。例えば、少しお金を貸してあげたとか、こちらでいろいろやってあげて貸してあげたとか、少しコンサルが言ったから、そのとおりに書類をつくって出したら申請が通ったとか、その程度の会社は、失礼な言い方ですけれども、どうせ残らないのですよ。残るような会社をどうやってつくっていくのかというのが、競争力強化だと思うのです。これは、競争力強化ですね。そうしたら、残るところを、どうやって、どこが残り、どこが発展するのかというのを見

極めていかないといけないと思うのです。本当に申し訳ないですけども、助けてを言い続けているような社長さんなど、助からないですよ。3年後か5年後かわかりませんが、そうしたら、やはり、頑張ろうという人たちを応援する仕組みにさせていただきたく、もし、今、苦しいという人でも、ほんの少しでも芽があるのだったら、どうにかするということであれば、それは、自分で自分の仕事、本業ですね。本業とは何かというと、理念とか、自分の想いとか、自分の使命とかからしか絶対に生まれないのです。だから、経営の強化と9ページに書いてありますけれども、そうかもしれないけれども、ここは理念です。だから、経営の強化とともに、ひょっとしたら理念ということを書いていただくと、経営を頑張っている社長から見ると、納得できるものになるかなと思います。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

村本委員、お願いいたします。

○村本委員 いわゆる本業支援をしようという話は、多分、従来の施策の中を一步超えたものだろうということで大変評価すべきだろうと思うのです。

そういう意味では、ある意味では、大変メッセージ性は高いと思うのですが、巷間よく言われている固定資産税を分けますよという話について、よく読んでみると、生産性を高めるため、機械装置を取得した場合という条件がついていて、具体的には、後でいろいろ調べてみると、機械装置とかパソコンという話になるわけですが、メッセージ性の割に、やや限定的過ぎるのではないかなという気がして、もう少しいろいろな形で使えるようにしたほうがいいのではないかな。

例えば、人材の問題が今あちこちで問題になっておりますけれども、人材に関して何かをしたらとか、もう少しサービス業のサービス産業のところにも手当ができるような施策というのも、もっと明示的に出てきていいのではないかなというような気がしないでもありません。

もう一つは、例えば、10ページの一番左の下に、所得拡大、つまり賃上げをした場合の促進税制というのがありますけれども、これもある種のトリクルダウンの議論の中の話になるわけですが、この辺ももう少しメッセージ性を強くしたほうがいいかなと。厚労省もやっております、これを助成金でしたかね。ああいうようなシステムのようなものももっと入れて、雇用を増やしたら税金を安くしましょうと、場合によっては固定資産税もというようなメッセージも、是非、もう少し運用のところで考えられたら、インパクト性はもっと強くなるのではないかなという感じもいたしました。

そういうようなところで、細かいところでは、やや気になるところがあるわけですが、非常に重要なところは尽くされているなということがあると思います。

これは、ないものねだりで、無理だろうと思いますが、どうしても資金繰り支援ということになると、従来型の債務保証、いわゆる保証か政策金融になるわけですが、もう少し民間の金融機関に元気になってほしいという視点から言うと、民間も何かしたら何かメリットになるような、つまり、インセンティブを与えられるようなことが施

策として出てこないかなというのが、少し気になっているところです。

というのは、民間の金融機関を元気にするための方策というのは、実はほとんどなくて、金融庁というのは、事業官庁ではありませんので、補助金もなければ税制もない官庁で、監督しかしていないわけですから、ある意味では何もインセンティブを与えられないので、もう少しその辺を、これはないものねだりですから、いずれということでもいいのですけれども、将来的にはそんな課題もあるかなと、これは、いろいろな要素があると思いますので、そう簡単ではないと思いますけれども、その辺も少し今後の課題かなと思いました。

以上でございます。

○沼上小委員長 コメントしますか。

○石崎企画課長 少しだけコメントをさせていただきます。

運用等につきましては、もう一回経営力向上の具体化、資料5の御説明の中で、少し詳しく説明しますので、少しだけコメントをさせていただきますと、まず、河原委員のから海外展開等を含めたところの包括的なコンセプト、これは、昨日の経営支援分科会で提出した資料の中では、予算の中の体系というのがあったもので、本日お配りしたのは、法律の体系なのですけれども、全体の体系をどう示していくかというのは、こちらでもよく検討したいと思っております。

それから、三神委員からの御指摘のうち、業界に精通したコンサルティング、これは、まさにそのとおりでありまして、パワーポイントで言いますと、7ページのほうの左側に、事業分野別の指針、これは詳しく御説明をしなかったのですけれども、これは、具体的には業界団体をイメージしております。

ただ、確かに、業種別の指針を具現化するとなると、そういった業種に精通した専門家をどういうふう育成していくかという課題もあると思いますので、その辺は、また、検討していきたいと思っております。

それから、宮崎委員、大浦委員から経営者の心にも響くような、思いの伝え方、それから、大浦委員のほうから経営の理念をどう位置づけるか、これにつきましては、引き続き、運用の中でどうしていくかということは、こちらでも検討したいと思えます。

とりあえずのコメントとしては、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、引き続きまして、先ほども財務の自己診断のところで、少しお話が出てきたと思いますが、ローカルベンチマークというのがございまして、それが取りまとめられましたので、福本産業資金課長から御説明をいただけますでしょうか。

○福本産業資金課長 よろしくお願いたします。資料4に基づきまして、御説明させていただきます。

ローカルベンチマークでございますけれども、先ほど御紹介がありました、法案の閣議決定の日、3月4日と同時に、将来に向けた官民対話がございまして、これとまた同日でローカルベンチマークというのを公表いたしました。

ローカルベンチマーク、めくっていただいて1ページ目で、本日、中身もいろいろあるわけですが、位置づけというところを中心に、こちらとの関係というのも含めて御説明を申し上げたいと思います。

背景といたしましては、一番上にありますけれども、地域経済を持続するためには、地域経済が価値を生み出して雇用をつくり続けるというようなことでなければいけない。背景としては、急激な人口減少というものがあるということでございます。

検討をずっと行ってございまして、次のページ、先ほど申し上げました2ページ目で、3月4日の未来に向けた官民対話の中で、ローカルベンチマークを活用した制度設計、これにつきまして、総理の指示があったということでございます。

3ページ、本日もお越しいただいております、村本先生に座長をお願いいたしまして、委員の方ということで、このローカルベンチマークを主として使っていくという関係機関の方々、大きく分けると、地域金融機関の方、それから、いわゆる支援機関といいたしうか、中小企業関係団体というようなところの方々、それから、地権者の方ということになっております。

それから、この政策自身は、いろいろな政策への連結点といえますか、つなぐ入り口ということもありますので、オブザーバーということで、金融庁、それから、内閣官房、まち・ひと・しごと創生本部と一緒にやってございまして、経済産業省の中でも地域関係あるいは中小企業関係の部局と一緒にやってまいりました。

4ページ、利用者・対象者としては、今、申し上げた、主としては地域金融機関あるいは支援機関でございますけれども、当然、このベンチマーク自身は、そういう人たちが使う共通言語となることを目指してございまして、その言語が使われる相手というのは、もちろん、地域の中小企業を中心とする企業の側の方々でございまして、企業の側が、いろいろな方が、それをベースにしながら対話を行っていくために、企業の側も、それだったら、これを少し参照してみようかということで使われるというようなものとして期待をしております。

5ページ、ローカルベンチマークのイメージということで、今、申し上げたさまざまな施策がございまして、施策のベースとしてのツールあるいはそれぞれの地域金融機関でありますとか、支援機関が企業の方と対話を行うときの入り口としてのツールということでございます。

入り口というのは、いくつか意味合いがございまして、1つは、入り口でございまして、みんなそこを通過して入ってくるというのが1つ。

もう一つは、入口でありますので、中身は、いろいろな方がいろいろな目的でもって充実にさせていくということかと思っております。

6ページ、先ほどお話にありました中小企業等経営強化法との関係でいいますと、特に企業による財務諸表の自己診断の中に、ローカルベンチマーク全体の部分が使えるのではないかとございまして。

7 ページ、これは、金融庁と特に連携をしながらかなりやっております、下の左側に金融庁、右側に経産省、中企庁と書いてございますけれども、このローカルベンチマークは、真ん中の右側にあります各プレーヤー共通の参考とするツールということでございますけれども、金融庁のほうは、金融機関に対する目線としてのベンチマークというのを今考えているところでございます。地域金融機関に期待することの中に、収益性でありますとか、健全性とかいろいろあるわけでございますけれども、その中で、とりわけ事業性評価という部分、これは、難しい言葉なのですけれども、この事業性評価をきちんと金融機関が行っていくということが求められる。そのためには、深い対話が必要であるということでございまして、そこの対話の中に使うツールとしてローカルベンチマークというものを位置づけていくということで進めているところでございます。

8 ページ、ローカルベンチマークを全体像でいいますと、大きく2つから構成されております。第一段階、第二段階とございます。

第一段階は、これは、こちらでお話しされていることとも共通しますけれども、地域にいる企業あるいはその支援にあたる、あるいは金融機関も含めて、地域経済とも一体になっていると、それは、地域にも影響を与えるし、地域の状況に影響を受ける存在であるということから、この状況をどう見るのかという部分でございます。

そこから、第二段階、個別企業、自分の取引先でありますとか、支援先のところがどういことが必要なのかというところに入っていくわけでございますけれども、これについて、特に第一段階については、例えば、それぞれの地域金融機関であるとか、支援機関のが全て自前で、これを全部分析してやるということは想定されないわけでございます、都道府県でありますとか、あるいは他の機関というところと情報をシェアしながらやっていくということでございます。これについては、先ほどの地方創生本部で行っている動きと連携しながらやっているということでございます。

第二段階の個別企業のところでございますけれども、後ほど申し上げますけれども、ローカルベンチマークの財務だけではなくて、むしろ、小さな企業になればなるほど、非財務の情報というのが大変重要であるということでございまして、この2つについて把握をするということでもあります。

それから、企業については、さまざまな企業がおられますけれども、成長著しい企業でありますとか、これは再生が必要であると、転廃業が必要であるというような企業と両方とも健康診断としては使えることもありましようけれども、多分大きいのは、真ん中の中長期的に、このままでいくと衰退に向かっている、あるいは黒字はあるのだけれども、先細っている。どうも成長力を見る人によればあるのだけれども、なかなか苦戦していると、こういった企業を、金融機関からすると、破綻懸念とか、そういうところにはないのだけれども、正常先というふうに分類されるけれども、実はなかなか悩ましいというところがかなり大きいのではないかと考えております。

9 ページ、第二段階に至りますと、財務、非財務ということでございますが、実は、こ

の議論をされるときに、企業にとっては、非財務情報が大変重要であると、経営者自身のお話も含めて、それが本質であるということが一番大きな議論でございましたけれども、これは、入り口でございますので、入り口として、そこから入るといのは、なかなか難しい部分もあろうということで、財務情報を把握するというをやっております。

10ページ、では、この財務情報は、どこを見るのかということで、7万社のデータベース、これは帝国データバンクのデータを使いましたけれども、そのデータから成長性、倒産確率と両方の面で相関をとって、高い相関が得られたところということ。

あとは、全体として、全てキャッシュフローにかかわる数字と。財務分析になると、たくさん数字があるわけですが、特にキャッシュフローにかかわるところを中心に、かつ集まって来られた方、決算で来られた方の肌感覚としてもこういう指標が合うのではないかとこのところを中心にまとめております。

それぞれの指標、11ページ、6項目に絞ったというのは、当然、先ほどのような経緯もありますけれども、とにかく簡単でわかりやすいものでないと入り口にならないということがございます。

11ページ目は、これを点数づけするのはどうかというのがありましたけれども、大事なところは、右側でございまして、業種の平均と比べると、どこが凹んで、どこが出っ張っているのかというところが見えるというようなことをツールとして提供しております。これは、当然、それぞれの機関に応じて、もう少し工夫をしてやるということはあるかと思えますけれども、実は、この研究会の過程で、地域の金融機関、横浜銀行の方と地域のコンサルタントをやっている方に、これを1回検証していただきまして、実は、横浜銀行の方が自社の分析をすると、30項目ぐらいの財務分析でやって企業審査をしていたと。それとの当てはまりというのは、全部逐一見ていただいて、大体この6項目でやったのと、そんなに大きくは変わらないというような結果が出ております。

そういう意味で、金融機関の審査は、じっくり本格的にやるのだけれども、入り口として企業の方とお話しするときには、こういう入り口からやるということでやってはどうかということでございます。

これは、金融機関なり支援機関の方であれば、データがあれば、すぐにできるような内容になっておりまして、そういう意味で使うことができるのではないかとこのことでございます。

12ページ、最も大事なのは非財務情報分析でございますが、これも企業の方が、急にふだん来ない地域の金融機関の方が来られて、あなたの経営理念はどうですか、先ほどありましたけれども、これからは、何があなたは強みですかと聞かれると、何であなたに聞かれないといけないのかということであると。

これは、金融庁がやったアンケートでも、企業から見ると、なかなか地域の金融機関が対話をできているとは言えないという結果が結構出ております。

逆に地域金融機関から見ても、今、資金需要ということからすると、かなりほかのどこ

ろで競争が厳しくて、立場が昔と違って変わってしまっているというような状況もありまして、その対話の1つとしてやっていくということでもあります。

先ほどのようなでこぼこがあると、これが業界平均より低いから悪いというよりは、低いのはどういうことなのでしょうねと、あるいは高いからいいということではなくて、高いというのは、どういうところなのでしょうねという、まさに、そこから突っ込んだ議論に入っていただくということを想定しております。

非財務情報はたくさんあるわけがございますけれども、これを一つ一つ列挙するというよりは、大きく4つの切り口に分けて書いております。

1つ目、先ほどもございましたが、経営者が中小企業の場合には、全てを握っているといえますか、左右するというごことございまして、経営者への着目。

それから、事業そのものをどう見るかということ。

それから、関係者という中では、一番大きいのはもちろん従業員の方でありますけれども、取引先との関係性というのはどうなっているのか。

それから、それを実施するための内部の体制はどうなっているのかと。大きく4つの視点から見ていくと、それぞれ見えてくるところがあるのではないかとということでございます。

13ページ目以降は、その例ということで、限定列挙というよりは、皆様、集まって御議論いただいた中で、こういうことがあるのではないかとということを示させていただいております。

それぞれ具体的項目例がございまして、これにつきましては、後でお読みいただくなり、あるいは本文にもございますので、御参照いただければと存じます。

私のほうからは、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。

そういたしましたら、今のプレゼンテーションについて御質問、御意見、コメント等をいただきましたらありがたいと思います。また、ネームプレートをお立ていただければと思います。よろしく申し上げます。

それでは、諏訪委員からお願いします。

○諏訪委員 御説明ありがとうございました。

ちょっと私、ぱっと思い浮かんだのが、昔、高度成長期というのは、地域の金融機関さんが経営指導をして中小企業に円滑な融資が行われて成長してきた。

バブル崩壊後に、我々中小企業も責任があるのですけれども、貸したのはあなたたちではないかと、あなたたちにも責任があるでしょうと、金融機関のせいにもしてしまったので、そこから仲たがい状態になったと、私は認識しているのです。

実は、2004年から2007年というのは、製造業はプチバブルと呼ばれていました。いろいろな銀行さんが融資します、融資しますと言ってきたのですね。皆さん、何を持ってきたかということ、皆さんパソコンを持ってきて、とにかく決算書を入力して、その場で融資す



るか、しないか診断してしまうのです。まさしく同じような形ですね。

もうだめだとなると、本当に皆さんが想像しているより、我々にとって金融機関さんは冷たいです。ですので、これは非常にリスクもあると、私的には思っています。

その中で、今回、そういった財務だけではなくて非財務の部分でも検証していただけるということで、ただ、これが本当に診断する方の目にもレベルにもよりますので、ここのレベルの統一化ではないですけれども、しっかり行っていく必要があるのかなと思っています。

あと、経営者についてなのですけれども、やはり、金融機関からの融資を受けるには、女性経営者は、実はまだ不利なのです。ですので、こういったところも診断の中でどうしていくのか、今後、女性経営者というところも増えてくると思うのです。担保の部分とかいろいろと問題が出てくると思うのですけれども、そういった部分もしっかり検討していただきたいと思っています。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほかに御意見ございませんか。

宮崎委員、お願いします。

○宮崎委員 財務の分析に関してなのですけれども、例えば、旅館業でもそうなのですけれども、宿泊業は宿泊業なのですけれども、飲食業、レストランもやっていたり、ケータリングもやっていたり、場合によっては不動産もやっていたり、会社としては1つなのですけれども、中にはいろいろな本業が分かれていて、その本業ごとに本当は生産性を見える化しなければいけないのではないかと思います。会社全体の財務は、結構見えないことが多いのではないかと思いますというのが1つ。

あと、本業の生産性を見るときに、財務指標だけではなくて、例えば、旅館だと稼働率とかリピート率、客単価とか、人件費率とかいろいろKPIがあるのですけれども、ただ、結構定義がいい加減なのです。旅館さんによって分母が結構違ったりとか、そこをちゃんと業界として統一するような基準がないといけないのではないかと。海外のホテルとかでは、ユニホーム会計で、厳密に会計を分けていたりするのですけれども、旅館は、そういうのがされていなくて、そういうのを統一しようという動きも旅館協会のほうであったときもあったのですけれども、何となくきっちり決まっていけないのではないかと思いますので、そこをちゃんと決めて、その指標をもとに金融機関さんが旅館の本業をちゃんと指標で評価して、それで、経営者自体もそれが見られれば改善に繋がるので、そこを見えるようにと、その仕組みをつくっていただきたいと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほかに御意見は、森委員、お願いします。

○森委員 私は、キャッシュフローのことで、もう少し考え方が違うのではないかと思います。企業は投資したり、あるいは設備、在庫、いろいろ抱えるわけではありますが、そ

ういったことをすることによってキャッシュフローが非常に、金の流れがよくないということによってマイナスになるわけですね。しかし、マイナスのキャッシュフローというものも、今、非常に重要になっていると思うのです。例えば、私の場合、建設業もやっていますし、いろいろな関係もやっていますが、今、異常気象が続いたりします。鹿児島においても、まれに見る大雪になりまして、にっちもさっちもいかないわけですね。そのときに、建設業が素早く動くのですけれども、重機車両を持っていると非常にマイナスになるわけなのです。

ところが、リースがあるではないかと言うのだけれども、リース会社もできないわけですね。今回、我々はある程度のものは持っておりましたけれども、今、息子が社長をしてやっているのですけれども、いろいろそういった設備をやっておけるといって、キャッシュフローが、キャッシュフローがと言うのです。でも、最低限のものは必要ではないかと。また、こういう機会にちゃんと設備投資もして備えておけると言うのですけれども、やはり、そういったところにキャッシュフローの関係を非常に懸念している部分があるのです。

ですから、確かにキャッシュフロー、これは、企業の評価としては一番わかりやすく、ありがたい分、あるいは目に見えた部分ではあると思うのですが、その辺の部分も若干検討していただく面もあるのではないかと。ローカル・アベノミクス、我々はローカルにおりますから、特にそういったものが日常的に、非常に不具合な部分があるわけですね。そういったキャッシュフローをマイナスにする資産を、今、同業者を含めて、全て売り払っているのですよ。ですから、いざというときに、そういった出動態勢がとれないのですね。ですから、そういったことも少し検討していただくこともあるのではないかと思います。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

順番的に、次は阿部委員で、その後、河原委員にお願いします。

○阿部委員 ありがとうございます。

先ほどの強化からローカルベンチマーク、本当に細かいところまでしていただきまして、ありがとうございました。

しかし、小規模事業者は、私、商店街の立場でございまして、約40%、50%と言われている小規模事業者向けというか、その部分にどう理解してもらえるのかなど、ずっと説明を聞いていて悩んでいました。

先ほどの、前の資料の3ページなのですけれども、大企業と中小企業の差額が出ていまして、その下に実は小規模がおりまして、さらに、そういったことの分析、会計管理とか、そういった従業員一人当たりのとか全くやっていない。持続化補助金に対しても経営計画というか、そういったものもつくっていなかった小規模事業者56%という数字が出ていますけれども、もう少し小規模事業者向けに何か工夫がほしいかなど。これを見た瞬間、もう拒絶反応を起こすというイメージしかわからないのです。

ですから、だったらだめだということではないのですけれども、確かに小規模事業者向けではあるのしょうけれども、もう少し手が届くようなど、すみません、率直な、もち

ろん、うちはやっているのですが、そうではないところはごまんといえるという意見です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、河原委員、お願いします。

○河原委員 ありがとうございます。数字を仕事としている立場では、数字はうそをつかないですが、数字ほどおそろしいものはないと思っています。数字よりも、やはり、現場に行ったり、経営者とお話することに重きを置くべきですが、それは経験をしないとなかなか難しいないうことを一つ初めにお話をしておきたいと思います。

このローカルベンチマークを見ておりました、阿部委員のお話と同じ部分もございしますが、一律に平均値でグラフに出てきてしまうというのは、これは小規模事業者にとって厳しいし、ある業種によっては、もしかしたら地域的な差もあり、その辺はもう少し丁寧な指標として目に見えるものが出ないと、これは自分のところは関係ないよと。こんな都会の大きな会社と地方の自分の会社と一緒に平均をされたら、それは自分のところはだめとされる、はなからそういう思いになってしまったら、せっかく競争の土俵に出てくる力のある会社さんも拒絶してしまう、入り口で振り分けをしてしまうような、そんなリスクがあるのではないのかと、少し危惧しています。

今回、小規模事業者への配慮というのも再三この場でも言ってまいりましたが、そこがやはり今後手当をしていただきたいと思っています。確かに帝国データバンクさんの情報は重要でありますし、私のお客さんも利用しておりますが、それだけではなく、いろいろな評価会社も今は参考にしてやっています。そういう意味で1年ごと決算書である程度大きいところをやっているだけではなく、いろいろなところからの情報も集めてます。平均値は結果を大きく左右するもの。このローカルベンチマークの入り口の成功を左右するものだと思うので、もう一度御議論をいただけたらと思います。

すごく立派なものが出てきて、私はこれを見た瞬間、いろいろな人にメールで経済産業省のホームページを見てというメールを出しました。私自身はこれはいいものが世の中に出たと思っています。

先ほど村本委員のお話にありましたことですが、金融機関と一緒に中小企業の支援をやらないとこれは進みません。いくら私たちがいいことをお話ししても、銀行が乗ってくれなければだめなのです。前に金融ワーキンググループで私も提案をしたのですが、中小企業庁が地方で活躍している金融機関を表彰してください。これは制度としてやってください。いい活躍をしている金融マンに光を当て、そういうことがベストプラクティスの金融機関になると思うので、是非この仕組みの中にも記載していただけたらと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

随分時間も押してまいりましたので、今、ネームプレートの立っている三神さんと村本さんのお二人で、三神委員のほうから先にお願ひできますでしょうか。

○三神委員 ありがとうございます。今のお話と関連をしてなののですが、地域によって人

口の減少度合い、企業の商圏内の人口の減少率が高いところが、これから加速度的に出てきます。これに対して、人口動態単位当たりの業績と言うのでしょうか。そういった概念を入れておかないと、この地域密着型になればなるほど、地域のために今までの経営概念とはちょっと違う、本当にぎりぎりまで何とか死守しようというような非常に倫理観でもって経営している。

それで地域の生活インフラを支えるというような経営の仕方というのは、これから特に出てきますので、今までのいわゆる企業の財務諸表だけを見るというやり方ではなくて、これは御専門の先生方の研究対象になると思うのですが、証券をどう捉えるか、あるいは人口動態単位当たりの業績というような概念を少し入れてほしい。

もう一点は、先ほども御意見がありました、どのレイヤーの企業。中堅ならこれは行けるでしょう、中小企業の中の中堅以下の企業でも、専門企業のようなある程度、洗練された領域なら行けるでしょうと見えてくるのですが、そうでない領域。あとはこれから増えてくるのはサービス業ですね。サービスと言っても実際に多いのは介護施設であったり、ここに同じようなものが適用できるのかといった、少しこの自在性と特異な企業単体以外の環境と要因を考慮した指標というのを少し加味していただけ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。

それでは、村本委員からお願いいたします。

○村本委員 この件に関しては、私は被告でございますので、少し弁解がましくも申しませんが、いただいた意見については、ほとんど全部議論はしたと思っております。規模の問題であるとか、地域の問題であるとか、あるいは業種の問題等も全部一応念頭に置いて、それを踏まえた上で入口の段階でこれくらいは、というイメージです。ですから、小規模企業の場合に例えば5つの指標もクリアできないということも当然あると思っております、その場合であったら、左のほうで十分やったらどうですかというようなこともあり得る。

ですから、福本さんがおっしゃった入口と対話のほかに、私はあえてカスタマイズという言葉をつけ加えておきたいと思うのですけれども、これを使って、どうやって各分野で有益なものにしていただくかという、まさに手かがりだということでございますので、不足しているものがたくさんあることは重々承知しております、そういうものに対して、できるだけカスタマイズをして、各分野あるいは各地域、各業種あるいは企業の発展性での局面で、これを活用できるようにして目線合わせをしないことには、とにかく金融機関もそうですし、支援機関もそうですし、あるいはその他行政もそうなのですが、それが揃わないことには、やはり地域活性化に結びつかないのではないかと考えております。

個人的には、実は非財務情報が非常に重要だと思っております、ここのところをもう少し全面に出さなければ、特に何度も同じことを申しませんが、金融機関の審査等に行くと、まさにここのところがほとんど無視されるような感じになってしまうことが実は多いものですから、そこのところをクリアしなければいかぬと思っておりますが、いただいた意見

はもう重々承知しております、これからますますリファインといいましようか、いいものにしていただくような努力は、福本さんのところかどうかはわかりませんが、していただきたいと実は思っております。

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。

できましたら、ここでこの案件については一旦区切りとさせていただきたいと思えます。

引き続きまして、先ほどの経営力強化法案の法律案がまとめられましたことを踏まえまして、事務局から生産性向上の具体化について説明していただきたいと思えます。よろしくをお願いします。

○石崎企画課長 それでは、資料5の「経営力向上の具体化に向けて」という横長のパワーポイントをご覧ください。これは2つに分かれていまして、前半がデータ集でありまして、後半が少し考え方なども書いております。

2ページ、中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート。これは中小企業取引振興協会が今年の1月に行ったアンケート調査であります。右にありますとおり、2万社に出して4,300社から返ってきた。個人事業主は除くというところで、業種別の構成は記載のとおりであります。

3ページ、本業の生産性向上に関するニーズということで、企業が重視している経営戦略を御回答いただきましたところ、強みのある本業の一層の強化というのが非常に喫緊の課題であるということがわかりました。右側にあります青囲み「これまで以外の新市場・地域への事業拡大」というのは、業種によりましては、大体半分もしくはそれ以下くらいだということでもあります。

4ページ、業種ごとの重要な経営課題、これが何かということでアンケートをとっております。データを見ていただければわかりますとおり、新規顧客の獲得、既存顧客の関係強化が大きく、その次が人材の確保、人材の育成と続くということでもあります。

5ページ、生産性向上に向けて、どのような項目に取り組んでいますかというのを業種ごとにしました。業種によって、特に関心のある生産性向上に向けた取組項目は異なる。全体の平均が最初の段にあります。

全体で言いますと、5Sとか、事業分野別の販売状況・損益状況ですとか、クレーム対応を含んだところのニーズ把握ですとか、そういったところが多いわけでありまして、下段で言いますと、医療系とか福祉系ですと、例えば黄色で言いますと、業務改善に関する従業員の自主的な活動が行われている。この辺が多かったりと、業種によって少し異なっているようなところがございます。

6ページ、その取り組んだ成果が上がったということで、どれだけ取り組んだかではなくて、成果がどれだけ上がったかということで、これは順番を並べますと、5ページと同じ項目ですけれども、順番は随分変わってきて、平均で見ますと、物品と購入の際には、価格低減策を行っている、省エネの設備導入、省力化投資、業務改善に関する従業員

の自主的な活動ですとか、そういったところが多いわけですが、これも比較的、例えば製造業と医療業とかを見ますと、少しこの重みが違っているようなところはあるかと思えます。

7ページ、成果が上がっているという全体の平均と、全体との乖離で見えております。それで見ますと、枠囲みに書いてありますように、製造業は5Sとかマニュアル化とか、そういったところで効果が高い。あるいは真ん中くらいの卸売業で言いますと、これは高いのは黄色でわかるわけですが、自主管理ですとか在庫管理の徹底、宿泊業は経営目標の策定等、小売業は今のところ理由はまだ分析中ですが、比較的成果が上がった取り組みは、平均に比べて成果が上がったと答えている方が少ないというところがございます。

8ページ、事業分野とIT投資、ITの利活用。基本的に左から右に行くに従って、少し高度なところも入ってきますけれども、これで見ましても、業務効率化的なものに重点を置いているというのが製造業や小売業、新規顧客の獲得とか、あるいは自社ウェブサイトの開設、これは宿泊業で顕著に多いとか、業種ごとによってITの利活用の方法も違っているようなところがあります。

9ページ、人手不足の状況であります。枠囲みにありますとおり、人手不足としては、中途採用が困難、新規学卒採用が困難、非正規社員の採用が困難、そういったところが大きな課題だということであります。従業員の定着率が低いというのは、どちらかと言うと福祉業とか宿泊業のほうに多いような感じがございました。

10ページ、これも人手不足の状況でありますけれども、人手不足の分野としては、研究・技術に関する人材、営業・販売に関する人材、その次は管理職人材や経営人材、そんなところが不足している。事務に関する人材は余り不足している比率が小さいような感じがありました。

11ページ、人手不足対策として取り組んでいること。従業員の教育に力を入れている、賃上げを行っている、受注や業務量の抑制、そんなところが多い順になっております。少しサンプル数が少ないので、これでこの全てを表しているというわけではないのですが、一応調査の結果としてはそのような感じになっております。

12ページ以降、現状と課題とまとめであります。

この調査のまとめということでありますけれども、13ページであります。全体としては、省力化設備の導入や5Sなど、現場における取り組みや取組実施率が高くて、企業にも成果に結びついているという実感があるようだ。経営計画の策定ですとか事業分野別の損益管理など、経営側・管理側における取り組みは実施率がやや低いということで、企業の実感としても成果に結びついている実感が今のところはまだ少ない。人材不足は顕著であるというところ。人材不足の対策としては、従業員教育や賃金を上げている事業者が多いということであります。

14ページ、業種別で見ますと、時間もありますので全ては御説明しませんが、製

造業ですと、5Sやマニュアル化において、他業種と比べて高い成果が出ている。例えば宿泊業ですと、比較的全体は高い成果。特に先ほど言いましたとおり、ウェブサイトでのサービス販売の割合が他業種と比べて高いなどの傾向が見られました。

15ページからが経営力向上に向けた論点ということで、今後その経営力向上に向けた施策のイメージということでもあります。

16ページ、先ほど、業種別のシーンですとか経営力向上の計画のところのパワーポイントで説明しましたがけれども、事業分野が置かれている状況、現状認識と課題。

方向性に沿って、事業分野の特殊性を踏まえた経営力向上のための目標を定める。労働生産性を基本としつつ、分野ごとに経営力向上をはかる尺度として適切と考えられる指標がある場合には、そういった指標の利用も可とする感じかなと、今のところは思っております。

事業者の規模を踏まえつつ、経営力向上のための優良事例の中から、その規模に応じて効果的と考えられる手法をできるだけ具体的に提供する。特に規模の小さな事業者にも取り組みやすい例を豊富に提供する。これは先ほどの御議論はいろいろありましたので、それも踏まえて、また検討をしたいと思えます。

政策的な支援を受けるために必要な書面や手続等はできるだけ簡素化して、経営力向上に向けた支援ができるだけ多くの事業者にも利用されるように配慮する。こんなところが全体のイメージかなと思っております。

17ページからは、具体的な取組事例であります。これは例えば生産性本部で出している「ハイ・サービス日本300選」ですとか、もろもろの具体的な取り組みをまとめたものであります。時間の都合で全部は御紹介できないのですけれども、17ページは、従業員、人材育成とか人的管理。下線が引いてある、これで言いますと一番下、少ない人数でサービス提供のピーク時に対応する従業員の多能工化、この辺が小さな事業者においても取り組みやすいと考えられる事項かなと考えております。

18ページ、財務ですとか会計管理であります。これは先ほどの御指摘も踏まえて、再検討はしたいと思っております。

19ページ、顧客、マーケティングですとか、サービス・商品提供。

20ページ、ITの導入。

21ページ、その他ということで、例えば物品購入の際の見積もりを複数とるとか、そういったところも含めたところの具体的な取り組み例を記述しております。詳細な説明は時間の都合上、省略させていただきたいと思えます。

23ページ、経営力向上に向けた取り組みを実現させるための施策・方針であります。先ほど御指摘もありましたとおり、広報・普及をどうやっていくかというのは重要な課題だと思っております。経営力向上に向けた流れが全国的に広がっていくような、広報・普及の仕組みを構築していくべきではないか。説明会だけではなくて、専門家を交えて議論するような場ですとか、業界団体による業界内における普及、経営力向上に取り組む事業者

へのサポートとしては、支援機関が積極的に計画の紹介・策定の働きかけを行うべきではないか。認定事業者については、例えば関連する補助事業等の取り組みにおいて、点数を加点するような配慮を行って、優先的に採択するなど、先ほども少し御指摘がありましたけれども、法律の仕組みとその他の施策が関連する取り組みが相互に連携できるように検討を進めていく必要があるのではないかと考えています。

とりあえず、私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、今の説明について、御質問、コメント、感想等がございましたら、ネームプレートをお立ていただきたいと思います。

河原委員、早速お願いいたします。

○河原委員 ありがとうございます。早速ですが、18ページ 細かい指摘を申し上げます。見直しをしていただくということですが、「複式簿記による記帳」という言葉が気にかかりました。実際に経営者は、今、会計システムに入力というイメージが多い現状で、これは紙に書くような印象を持たれるので、この言葉が少し気になったという、これは簡単なコメントです。

次に21ページで、「人手不足が課題となる産業について」というところで、これはいいことだなと思っていますが、2つ目の「地元の高専、専門学校と連携して、卒業生の確保に努める」というところですが、これは卒業してから確保というのではなく、在校時のときから交流するような、そういう事はすごく大切と思います。

企業にとりましては、若いアイデアとの交流で企業の活性化にもなりますし、生徒さんにとっては地元企業での自分のアイデアが活かされることによって、そこで夢を見る機会が若者に与えられるという、双方にとってよい機会の提供になると思います。これは今回のことだけではなく、諸々の中小企業の施策の中で、協力する団体に、地元の専門学校も入れていただけると人手不足の解消にはいいのではないかと思います。専門学校の団体から、いいお話があっても、いつも定義から抜けているという事があると聞いています。是非これはお願いしたいと思います。

お時間がないので簡単にお話しておきますが、23ページの「2. 経営力向上に取り組む事業者へのサポートについて」か「3. その他」か、どちらに書くべきことなのか悩んでいたのですが、支援者育成というのでも大きな課題だと私は思っています。先ほどから申し上げていますが、新たな管理会計の言葉を経営者にわかりやすく伝える力というのは、これは知識があることとはまた別のことだと思います。是非この辺りについても考えていただきたい。

そうすると、そこにまた予算というお話が出てくるかもしれませんが、ここにつきましては、私は限られた予算は、是非士業団体を直接的に利用していただけたらと思っています。士業団体は、当然に会員のための研修活動もしていますので、その辺の利用もまた直接的な活用としてご検討をしていただけたらと思います。



ローカルベンチマークのほうには書いてあったのですが、大切なことなので、ここで話しさせていただきますが、継続企業の計画の中のその流れの先には、必ず後継者の検討が必要なことですが、それが入っていないです。

今回はもう経営者が高齢化だと皆さんが当たり前に分かっていることなので、その中で設備投資の計画を立てましょうと。それは当然、中期的・長期的なお話になってきます。

その中で、先ほど出てきた企業のビジョンが明確になって、次の方への伝わりもできるような土俵ができ上がっているのに、この仕組みの中に事業承継が入っていないというのが、私は、すごく残念でなりません。

是非この仕組みの中で事業承継を入れていただいて、どこの企業でもある程度早い段階で、当たり前で事業承継を考えられる。そういうことで繋げられる仕組みを追加していただきたいと思います。

そして、経営力向上計画は経営者と支援者だけではなく、次の後継者もあわせて参加したり、会社によっては従業員も参加して、この計画に取り組む。そのようなきっかけとなったらいいと思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、この後、諏訪委員、大浦委員の順でお願いをいたします。

○諏訪委員 私は質問になってしまうのですが、このデータで数字が、製造業の5Sを行っているとか、こういう取り組みを見て、異様に数字が高過ぎるなど。2ページで製造業の回答数は24%で、これは小規模企業がどのくらい。おそらく小規模企業がほとんど入っていないのではないかと。製造業でもここを徹底的にやっているところは、中堅企業はやっているとは思いますが、私のイメージですが、小規模企業はほとんどやっていない。そこをもっと強化していかなければいけないという認識になっているのですが、数字が私のイメージと大分違うので、ここを明確に小規模企業がどのくらいか、中堅企業はどのくらいかを調べていただきたいなと思います。

○石崎企画課長 後で調べて、御報告します。

○沼上小委員長 ありがとうございました。

大浦委員、続けてどうぞ。

○大浦委員 ありがとうございます。こちらにも抜けているのが経営者の教育という概念でありまして、概念自身がすっぽり抜けていますので、今さら入れられるかどうか、私はわかりません。ただ、多分その教育者の教育のカテゴリーとして、ヒト、モノ、カネと思われたと思います。だけれども、この人自身を教育しないと、ヒト、モノ、カネに分けても、使い方が多分できないのです。

先ほど福本さんがおっしゃった、金融機関が突然やってきて、何かしゃべろうと言ったって、何でしゃべらなければいけないのだと思う人がいるのではないかとおっしゃったのです。あのときに私はすごく不思議だったのは、真面目な経営者はどんな人にも理念をし

やべっているはずですが。だから、本当に申し訳ないけれども、何でもこいつにしゃべらなければいけないのだと言った瞬間に、実は経営者失格です。よければ、この枠を何とか残したまま、経営力を向上するのに、経営者がリーダーシップがとれるような人になるというのをどこかにちょっと入れないと、これは全部を頑張っても、多分うまくいかないのではないかと思います。

経営者はどういう努力をしているかというのと、例えば勉強しに行かせる、どうのこうのとありましたけれども、3分の動画はすばらしいと思います。見たら、ああと思う人はいっぱいいると思いますけれども、みんなテレビを見て、そこでこいつだと思ったら、その場で電話をかけて会いに行くわけです。

この間、キクヤの社長さんがうちに来られました。密談して、次にどんなビジネスモデルが要ると思うみたいな話をわざわざ来られるのです。それは忙しいからと、三ちゃんできているところも忙しいかもしれないけれども、そこそこにやっているところだって、みんな忙しいです。だけれども、それよりもどういう未来を見るか、どのように自分の理念を伝えるか、そういう本当に経営者教育みたいなものがないと、経営力は向上しないと思います。根底からで申し訳ないですけれども、どこかに入れたほうが、人のところでもいいから入れたほうがいいと思います。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

次に曾我委員、三神委員の順でお願いいたします。

○曾我委員 経営力強化というのは、まさに先ほど申し上げましたけれども、中小企業、中堅企業、小規模企業、全てにとって絶対的命題だと思っております。そういう意味では、7ページにある支援措置は余りにもまだまだ狭い。これは拡充していく必要があると思っています。

今いただいた御説明の中の23ページの2の項の下のほう、今後いろいろな形で施策を、関連する取り組みが相互に連携できるように検討していく必要があるのではないかとするのはすごく大事なことなのではないかと思っています。このことを例えば会議所とかいろいろな組織の中で個々の企業さんにお話ししていく中では、今、生き残るため、伸びていくためには経営力強化が絶対に要るのだよと。そして、今、支援措置としてはこうなのだけれども、将来もっともっとこれについては拡充していく方向性にあるのだよと。そして、その他のことはほかの施策にもこのことはすごく関連するのだよということを情報として流していくときにしっかり添えて話していくことが、より期待感が強くなるのではないかという感じがします。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

続いて、三神委員、お願いいたします。

○三神委員 ありがとうございます。先ほど専門学校の話などが出て、また少レイヤーが違うところの現状を御報告したいのですが、最近、御家庭の経済苦で高校を中退せざるを得ない方の人数が増えているというデータを見まして、こういったことが増えてくると

学歴上は中卒になってしまうと。日雇い労働をしている方にインタビューをしたことが実はあるのですけれども、こういった方々はできれば、高齢になってくるとマインドとしては生活保護ではなくて、本当は機械の使い方をどこかで教えてもらえないだろうか。そうすると肉体労働ではない形で、例えば製造現場でも工作機械まではいかないにしても、何らかの補助的な業務にでも少しシフトしていけないだろうかといったお声があつて、実際にごく一部なのですが、福祉関係の施設で何とかそういった研修制度のようなもの。つまり、今この9ページのデータなどを見ると、専門性のある中途採用は難しいといった、そういうレイヤーの人材不足以外に本当はもうちょっとやりたいのに、途中で不幸があつて、なかなか返り咲くことができないという人数がどんどん増えているというような印象を私は持っております。

農業高校の先生とお話をしたときに、実は別の会議でもお話をさせていただいたことがあるのですが、先ほど生産性向上のための多能工という概念以外に、例えば食品関係と製材業の融合というような、食品がもうちょっとバイオ系になるとか、こういった流れが今後出てくると思うのですが、こういった中で農業高校なのだけれども、工業高校との単位交換をすることによって、こういった現場でどのような改善の案を出していく、あるいはアイデア出しをしていくというところに参加ができるのではないかとということを思っておられます。

ですから、現場の単純労働という、特にコストカットをして生産性を上げるというところはいわゆる欧米型の経営だとそうになってしまうのですが、日本は現場の方の創造性で競争力を勝ち得てきた領域がたくさんありますので、こういったところにも是非とも目を配っていただいて、一部は厚労省の範囲になってしまうかもしれないのですが、ここから気長に底上げをしていくということも、人材不足あるいはミスマッチ、人材の不足といったところに取りこぼしのないように、是非配慮をいただけたらと思っております。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

どなたもネームプレートは立っておりませんが、追加で何かお話をしたい、御意見があるという方はいらっしゃいませんか。2度目を言いたいという人がいても別に構わないですけれども、よろしいですか。随分活発に御意見をいただきまして、誠にありがとうございます。

引き続きまして、今年の2月に改定をしました、サービス業の経営問題を解決する際の参考となるような取り組みの方向性、具体的手法を記載しております「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」、これにつきまして、佐々木サービス政策課長から説明をいただきたいと思っております。

○佐々木サービス政策課長 かしこまりました。サービス政策課長の佐々木でございます。よろしく願いいたします。

お手元の資料6をご覧くださいと思います。2枚目に「はじめに」ということでございますけれども、サービス産業は日本経済の約7割を示す重要な分野ということでござ

いまして、下から2つ目のパラグラフをご覧になっていただければと思いますが、その中でもサービス業の9割以上を占めるという、その中小企業の皆様方に経営課題を解決する際の参考ということで取り組みの方向性、特に具体的な事例を盛り込ませていただきながら、参考の資料ということで取りまとめているものでございます。

本日、今まさに御議論いただいた新しい法体系の中で、業種別指針との関係で申し上げますと、これからこちらのガイドラインの具体の中身を御紹介申し上げますが、こちらは分野別の分析まではまだ至ってなくて、そういう意味では未発展段階のものでございまして、これをまさに今この場で分野別にさらに深掘りするとどうなるのかというところをまさに委員の皆様方に御審議を、このガイドラインの発展段階としての業種別指針の資料5があるという中での位置づけで御理解をいただければと思います。

3枚目「目次」をご覧いただければと思います。全体の構成でございますけれども、現状と課題に続きまして、第2章、まず、事業コンセプトの確立が大事だよなということで、自社の理念は何なのか、事業コンセプトをしっかりと確立しながら、足元、どこにいるのか、自社の現状をしっかりと分析した上で、見直しとブラッシュアップが重要だということでございます。

その上で第3章「具体的な手法」ということで整理をさせていただいております。

3ページ以降が具体的に第2章「事業コンセプトの確立」ということで、「1. 自社の理念に立ち返る」、5ページ「2. 事業コンセプトを確立する」ということ。

大事なことは7ページをご覧になっていただきますと、いろいろな事業コンセプトをしっかりとPDCAサイクルをぐるぐる回しながら、生産性向上に向けて、不断の取組を進めていく。そういった取組を政策的にお支えしていくということが重要ではないかなということでございます。

8ページ、その上で具体的な手法はどういうことがあり得るのかということでございます。生産性の議論をするときに分母分子の議論がございますけれども、それに対応する形で、上の青い部分「1. 付加価値の向上」、これは分子をどう大きくしていくのかということ。赤色の「2. 効率の向上」、これは生産性の計算式で言うと分母の部分、ここをいかに小さくしていくのかということでございます。

青の部分は、誰に何をどうやって提供していくのかということによって、顧客満足度を高めて売り上げトップラインをいかに伸ばしていくかということでございます。「2. 効率の向上」というところで申し上げますと、サービス提供プロセスを不断に見直しをする。IT利活用、これも非常に重要な視点だということでございます。

9ページ以降、その具体的な手法ということで、9ページは「1) 誰に」、11ページは「2) 何を」、14ページは「3) どのように」ということで、それぞれ具体的な事例も織り交ぜながら、こういう考え方はどうかということ、先ほどご覧いただいた業種別のものに比べると非常にラフな捉え方になっておりますけれども、これをベースに先ほどの業種別指針をしっかりと、これからまた掘り下げていかなければいけないというものでござい

ます。

18ページ以降は「2. 効率の向上に関する具体的手法」ということで、プロセスの改善、19ページはIT利活用ということで整理をさせていただいております。

22ページ以降が第4章「中小企業における具体的な取組事例」ということで、それぞれのテーマごとに22ページは「(1) 新規顧客層への展開」ということで事例を集めさせていただいております。その後、順番にそのテーマごとに、こういう事例がございますということで、御了解いただいた具体の事業者の方のお名前も記載させていただいた上で整理をいたしております。

先ほど委員長からもお話がございましたけれども、この事例に今回特に追加をさせていただきまして、45ページ以降、直近の追加事例ということで整理をさせていただいております。若干フォーマットが違って大変恐縮ですけれども、追加事例のそれぞれの事例ごとに、右側にどういうところに着目しながら経営改善を行っているのかというところを見やすくしているということでございます。

今回、特に一つの視点として、今も全体の御説明の中でIT利活用を御紹介させていただきましたけれども、最近は特にIOTといろいろなところで言われておりますけれども、スマホ、タブレットで非常に簡単にITツールを使いこなすことができるようになってきておまして、そういう中である意味、あなたのスマホで明日からでもやれますよと。キーボードだとなかなか難しいのだけれども、指1本でぴぴっとやれば、簡単に受発注ができるのねというような、そういうサービスなりツールが出始めているということで、そういった事例もいくつかピックアップをさせていただいて、整理をしているところでございます。

ちなみに45ページの上のほうは、まさにこれは宮崎委員の取り組みのほうがもっと先進的のような気がするのですけれども、まさにタブレットとかスマホを従業員にもお配りしながら顧客満足度を上げていくというような事例から始まって、それぞれ整理をさせていただいているというものでございます。

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。今のプレゼンテーションにつきましても御意見、感想、コメント等がございましたら、ネームプレートを立てていただきたいと思います。

大浦委員、お願いします。

○大浦委員 大変よくまとまっているなと思うのですが、私もサービス業と言えばサービス業なので、読ませていただいて勉強になります。これはこれでいいと思うので、では、これをどう使うかという場を設定していただけるといいのではないかと思います。これは全部、中小企業ばかりが出ているものだと思うので、なぜかと言うと、例えば最後のところに事業コンセプトを考えるものをやりましょうとあります。

私はしますけれども、ひょっとしたら、中小でこんなことを考えたこともなくて家業を受け継いでしまったという人もいるかもしれないですが、こういうのはほんのちよっとし

た手助けで、やる気のない人はできるような場が必要です。仲間をつくるというのは大事で、同期というか、そういう経営塾があって、そこで同期の人たちと仲よくなるとか、その人たちの意見を聞くとか、ほかはどうやっているのかというのが、こういうものを使った勉強会があればいいなと思いました。

多分大半の経営者、特に中小企業の経営者が悩んでいるのは、7ページのPDCAサイクルを回せというもので、これはどこにでも出てきますけれども、本当にできているところはほとんどないかもしれないという代物でありまして、もしも本当にこれができているところがあるというのであれば、実地で入れさせてくれるくらいのところを探して、やっているところありきなのですよ。実践ありきなもので、これに関してはテーブルの上では無理で、現場で何をやっているのだというのを中に入れて見せてくれるくらいの企業を探していただいて、やらせていただけると本当に勉強にな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。

引き続きまして、河原委員、お願いします。

○河原委員 ありがとうございます。追加事例を見ておりまして、興味があったのが、こういうことをいくらかかったのかなという金額が欲しいと思いました。あと、もしできたら、売上の金額は難しいと思いますが、何パーセントアップしたかなというのもわかると、実際にやってみようかという思いも伝わりやすくなると思いました。

これはサービス業だけに限らず、今回経営力向上計画の導入に際して、経営者の不安はすごくあると思うので、これとはまた違った意味で、中小企業庁から今回の実務上の留意点などをまとめたようなガイドライン的なものを検討して公表していただけるといい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。

ほかに御意見はございませんでしょうか。

阿部委員、よろしくお願いします。

○阿部委員 ありがとうございます。このガイドラインは経営塾とか社長塾とか、そういった民間の企業さんの声を聞いてやっているのか、また新たにこういったものが出てくるのかということをお尋ねしたいのです。このPDCAサイクルの付加価値とか顧客満足とか、さまざまなネットワークとか、本当に民間でもほとんど大きいところも小さいところも取組で、やる気のある経営者はみんな、そこに行って勉強してネットワークをつくって現場に落として、また怒られてを繰り返すわけです。これが新たにまた別であるのか、それとも一緒に連携して民間とやっていかれるのか。それはどうなのでしょう。

○沼上小委員長 これはクイックに。

○佐々木サービス政策課長 ありがとうございます。もともとこれをつくるプロセスでは、いろいろな民間の皆様方、社長様の生声をいろいろとお伺いしながら、つくらせていただ

いております。このガイドライン自身もPDCAでぐるぐる回さなければいけないなと思っております。ぜひ中小企業庁の全体の法制をきちんと踏まえた形で、こういったガイドラインも、さらにブラッシュアップをしていきたいと思っております。

○沼上小委員長 よろしいですか。

では、三神委員、お願いします。

○三神委員 今、一部御指摘があったのですが、費用対効果のところでは事例集に数字が出ていないものから、経営者の方々はこれでいくら人件費に回せるキャッシュが浮いたのかなとか、そこで初めて行動を起こされるので、ここはふわっとしているのですね。物語としてはいいのですが、経営者の意思決定上はあまり効果が出づらい資料かなという印象を持ちました。

どうやってこれを伝えるか、あるいは研修のような形にするかということと言うと、製造業の大手に関しては工場のぎりぎりまでお互い競合であっても入れて勉強し合うという動きがもう既に出ております。これは同業他社を見ないとあまりわからない。ただ、そうは言っても、お互いに競合ですので、見せられるところまでぎりぎりというやり方をするということになると、またさっきのお話と被ってくるのですが、業界単位でこういったことをプレスリリースなり、こういった取り組みをやってくださいというようなアプローチをしていただくとか、業界団体ごとにそういった経営改善といったことをやるのが、より具体的になるのかなという気がしております。

もう一点、IT活用のところで言うと、これは企業単位のところまでなのですが、より小規模事業者というところで言うと、これは次の課題になるかと思うのですが、特に女性で、私も一人でずっと仕事をやっておりますけれども、いわゆるアウトソーシング、ITを利用して全部、例えばバイリンガルの秘書とかも全然格安で雇えますし、女性一人で海外と仕事をやっていたりという、女性だけでなく、どこの場所にいつもグローバルノマドみたいな、ノマドはノマドワーカーのあれですけれども、そういった上手に、また、それを支えるグローバルなアウトソーシング、プラスIT活用企業もあつたりするのですね。

こういう新しい世界を見せていく。現状改善はもちろんいいのですけれども、実は世の中はこちらまで行ってしまっていますよというような事例が少しプラスアルファにあると、より一億総活躍ですか。女性でも高齢者でもOBというか、引退された後の方も起業などを考えるときも、すぐに秘書を雇って物件を借りてという大赤字になってしましますが、そういう時代ではなくて、いろいろとやり方があつたりするものから、そういった先端事例もプラスアルファ入れていただければ、夢があつていいのではないかという気がいたしました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

それでは、宮崎委員、諏訪委員の順番でお話をお願いしたいと思います。河原委員もまだ追加がありますか。わかりました。では、最後に河原委員。

○宮崎委員 この紹介されている事例で今年追加というのがあったので、こういうのはど

んどん追加していくのがいいのではないかと非常に思うのですけれども、こういうのを継続的にずっと追加を続けていただきたいなど。時代によってどんどん変わっていきますので、追加していただきたいということと、あとはもう既に紹介された企業でも毎年またどんどん生産性を上げている取り組みをしていると思いますので、毎年アップデートもしくは2年ごとのアップデートとか、同じ企業でも違う取り組みをおそらくされていると思うので、そういった部分を掘り下げて、広げていったほうがいいのではないかとということが一つ。

あとは中小企業大賞とかハイ・サービス300選とか、そういうのに選ばれた企業から選ぶというのはもちろんいいと思うのですけれども、こういうのに応募しないけれども、取組んでいる企業もあるのではないかなと思うので、何かそういうところも広く視野を広げて、ベストプラクティスを探されたほうがいいのではないかとこのところがあります。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

それでは、諏訪委員、お願いします。

○諏訪委員 すごく事例集はいいと思います。ただ、これはなぜこれに取り組みをしようかということは載っているのですけれども、やはりそれに至るまでに、これはゴー・ノー・ゴーの判断をする判断基準が示されていないので、経営者としてはどういう過程を通過して、ゴー・ノー・ゴーの判断をしたのかというのが非常に気になるのです。

我々もIT活用という形で付加価値を高めたり、お客様の顧客満足度を高めようということで、IT化を我々もしたのですけれども、やはりかなりのノウハウが必要で、同じように当社と真似されて導入されても使えない企業さんは多いです。やはりこれを何に着眼を置いて、どういう使い方をしていったら成功するのか、定着するのかということまでを事例として残さなければ、こういうシステムを導入したら成功しましたと言うと、失敗する事例がかなり多いので、是非そういったところも含めていただけるとありがたいかなと思っております。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

それでは、河原委員、お願いいたします。

○河原委員 初めて見たので質問しますが、これはミラサポには掲載されているものですか。

○佐々木サービス政策課長 載っております。

○河原委員 すみません、私の勉強不足でございました。

○佐々木サービス政策課長 私も確認してしまいました。申し訳ございません。

○河原委員 私も確認してしまいました。申し訳ございません。

○河原委員 これだけいいことが書いてあって、特に先ほど大浦委員がおっしゃっていた自社の理念という言葉も載っているのが、今回、あまり活かされていなかったのが残念です。契約するときが一番大切なのは経営者の資質です。経営者がしっかり理念を持って誠



実な人柄であるか、そこはやはり肝であるので、是非その辺を検討していただけたらと思います。

これは今後、サービス事業に限らず、製造業、建設業、そういうところも作っていただけたらと思います。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。

ただいまの時点では、ネームプレートがもう立っている委員はいらっしゃらないと思いますので、よろしいですか。活発に御意見をいただきまして、どうもありがとうございました。

それでは、事務局から御発言がありますでしょうか。今までいただいた御意見に対する回答あるいは本日の論点について、追加的な御発言があれば、いただきたいと思いますが、長官のほうから。

○豊永中小企業庁長官 たくさんの御意見をありがとうございました。これだけ御発言の多い審議会もそんなに多くないと思っておりまして、おいでいただいたかいがあったなと考えます。ありがとうございました。

私どもは今後、基本方針なり、業種別の指針なり、実際の企業の方々がおつくりになる向上計画を設計していく必要があります。本日の御意見はその上では、その作業にとってはとても有効な意見が多かったと思っております。早く施行に結びつけ、できるだけ利用されやすい平易な、使い勝手のいい制度にしたいと思っていますし、その上で、欲張りかもしれないけれども、効果があったと言われるような制度にしていくべく、全力を尽くしたいと思っています。という決意を表明した上で、せっかく御意見をたくさんいただきましたので、気づくところを私がいくつかお答えをしたいと思います。

まず、曾我委員からの中堅企業の規模、資本金の10億とありましたけれども、大いに参考にさせていただきたいと思っています。

大浦委員の経営者の理念が大事というお話がありました。やはり理念を掲げることというのが有効だということならば、そういったことも基本指針なりに反映していきたいと思っています。

村本委員の御発言の中で、金融機関対策とありました。昨日実は金融庁の監督局長と夜、飯を一緒にする機会があったのですけれども、彼自身も、最近金融庁も、ノルマはどうしても銀行はどこでもあるわけですけれども、貸付額、貸付件数で見ているのはやめなはれと。いくら経営計画なり経営改善の話ができたか、計画に辿り着いたかというようなことを目標にしると言い始めているという話をして、意を強くしたところがあるのですが、これは土業の方もそうですけれども、この計画づくりに補助金は出ないのですかという問いがあるのですが、私は出る必要はないのだと思っているのです。

例えば税理士さんにしてもクライアントの方が存続すれば、もしくは向上すれば、当然返ってくるものはあるわけなので、私はいたずらに過去やったように計画づくりにお金を出したり、お金の切れ目が縁の切れ目みたいなそういうものではなくて、それこそ理念を

持って積極的に高みを目指していく。そういう動きに繋がっていけばと思ったりもしています。

阿部委員の小規模向けの視点というのは、説明が足りなかったかもしれませんが、十分に意識してまして、業種別の指針でも、実際に向上計画を評価するときにも、その企業の置かれている地域、業種、業態、規模。最近テレビで6段の跳び箱を跳ぶというのをやっていたけれども、あれを子供に最初から二十何段跳べと言ってもだめなので、それはSASUKEの世界であるわけで、その年齢に応じたような工夫を細かく丁寧にしていくつもりであります。

河原委員のインターンとかいろいろありましたけれども、実はここに書いてありませんけれども、別途その若い人たちを、大企業だけにインターンがついて行ってしまうのですけれども、中小企業にインターンとまでは行かなくても、職場実習というような形で入れる助成は、機会を補助する仕組みは別途やっています、そういうのを地道にやっていく中で、こういったところにも成果が出てくればと思っております。

曾我委員の支援措置の繋がりという話ですけれども、資料の9ページに関連施策があると思います。実はそれは点々で繋げていくものだろうと思います。これは法律に直接書いてある施策は7ページ目に書いてあるわけですが、関連施策ということで9ページかどくはわかりませんが、そこに書いてある、わかりにくい表現ですが、加点とか優先的というところで、10ページですか。そちらのほうにもアプライドしたときには優先的に考えるとか、そういったリンクを張っていくことができるのではないかと、今、思っています。

三神委員の職場実習は先ほど申し上げましたけれども、厚労省については既にいろいろところで協力はしてございまして、今回の施策の中にも、その支援機関に対する研修などでも協力してくれていますけれども、今後さらに厚生労働省の施策もこういったところに加わってくるように働きかけをしていきたいと思っております。

大浦委員の勉強会については先ほど申し上げましたけれども、私は三神委員の先端事例の話もそうですが、こういう事例集を出すというのは、最近の見える化という観点から非常に重要だと思っておりますが、加えて試行錯誤をしていますのは、こういった中で直にしゃべっていいよという方々がいらした場合には、応援隊とでも称しましょうか。直にこの人たちに話を聞くから、お集まりになったらどうですか。もしくはネット上で自らのメッセージを発生させるような、これを動画でやれば、もっと効果的かもしれませんが、そういうことに繋げていく。紙ベースで費用対効果とかなのは寂しいねということだったら、御本人の言葉でしゃべって得られる分には構わないので、そういった手法も導入したい。

実は海外展開の成功例というところで、そういったことも今、試みているので、そこでもうまく、私はしゃべっていいですよ、ネット上でしゃべってもいいし、ある説明会に私を駆り出してくださいっていいですよというような方がおられれば、そういうことをやろう

と試みていますので、こういった分野にも、こちらの分野にも広げていきたいと思っています。

少し細かくしゃべり過ぎたかもしれませんが、かように非常に貴重な御意見をいただいたと思っております。まだまだ施行までにはやる必要がありますけれども、さらにお気づきになられたことを御指摘いただければ幸いに存じます。本日は誠に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。

これまでの基本問題小委員会での検討の経緯とか内容とかについては、3月25日に中小企業政策審議会の総会が開催されますので、そこで私のほうから御報告をさせていただきたいと考えております。

それでは、事務局から最後に、今後の進め方について、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御報告いたします。今ございましたように3月25日に総会がありまして、基本問題小委員会はその後にまた開催することを検討しておりますが、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、基本問題小委員会は閉会をさせていただきます。本日は長時間にわたり、また、活発に御議論をいただきまして、誠にありがとうございました。本委員会の円滑な運営に御協力いただき、心から感謝を申し上げます。どうもありがとうございました。