

中小企業政策審議会第8回基本問題小委員会

平成28年11月28日（月）

経済産業省中小企業庁

午前9時00分 開会

○川村企画課長 それでは、定刻になりましたので、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させていただきます。

委員の皆様におかれましては、お忙しいところ朝早くからご参集いただきまして、まことにありがとうございます。

それでは初めに長官の宮本からご挨拶をいたします。

○宮本中小企業庁長官 皆さん、おはようございます。また、月曜日の朝9時からという、すがすがしい時間にありがとうございます。

前回は生産性向上の中でもキーになりますITの導入について、現状課題、それから政策の方向について、大変活発なご議論いただきましてありがとうございます。

本日はそれに引き続きまして、IT導入以外で生産性を向上させる主要な施策ということで、人材を取り上げさせていただきたいと思います。まだおくれられていますが、各省連携をしっかりとやるという意味で、本日は厚生労働省からも山口室長にご参加いただくことになってございます。

それからもう一点、生産性と並ぶ今の中小企業にとっての喫緊の課題でございます事業承継について、ご議論をいただきたいと思っております。本来であれば生産性の流れで、生産性それから事業承継という形でご議論いただくのがよろしいんですが、事業承継を担当しております財務課は、実は税制も担当しております、今まさにご議論いただく生産性向上とか事業承継、これを促進するための税制改正が山場を迎えておりまして、後半少し退席しなければならないこともありまして、ちょっと順番を入れかえて先に事業承継をさせていただきます。

ちなみに、私も財務課長の随行で、すみませんが10時ぐらいに退席させていただきます。その後のご議論につきましても、後ほどしっかりとほかの職員から聞かせていただきたいと思っておりますので、きょうも活発なご議論をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

○川村企画課長 それでは、まず開催に当たりまして、委員の退任についてご報告をさせていただきます。このたび、藤本委員におかれましては、任期満了に伴いご退任されております。今回、新たにご就任される委員がございませんので、本委員会の委員は14名で運営をさせていただければと思います。

また、本日は全国中小企業団体中央会の小正委員の代理としまして、高橋専務にお越しいただいております。

続きまして、配付資料の確認をさせていただきます。本日もiPadでございますけれども、ファイル、特段問題ございませんでしょうか。

本日はマイクのほうに問題がございまして、委員サイドのマイクは後ろのほうから個別でワイヤレスマイクをお渡ししますので、そちらでご発言をいただければと思います。

では、これからの進行は沼上小委員長をお願いをいたします。

○沼上小委員長 おはようございます。朝早くから大変申しわけございませんが、本日もよろしく願いいたします。

それでは、本日の議事は、先ほど宮本長官からもお話がございましたが、初めが事業承継、その次は人材育成を通じた生産性の向上という二本立てになっています。本日は随分多くのプレゼンテーションが用意されておりますので、時間が大変タイトになるかと思いますが、ご協力のほど、よろしく願いいたします。

人材育成について、実はその後で中小企業庁だけでなく、厚生労働省からのご説明もいただくということになっております。

まずは、中小企業庁の財務課から、事業承継についてプレゼンテーションをお願いしたいと思います。資料3をご覧ください。吉村課長よろしく願いいたします。

○吉村財務課長 ありがとうございます。財務課長の吉村でございます。どうぞよろしく願い申し上げます。仕事の関係ですみません、順番を入れかえていただきまして恐縮でございます。

資料3をご覧くださいませ。1ページおめくりいただきまして、資料番号で2番でございます。まず全体像でございますけれども、中小企業の経営者の年齢でございますが、左の図をご覧くださいますと、今、ピークが66歳ということになってございまして、この20年間で19歳右に倒れた格好になってございます。平均引退年齢は70歳ということでございますので、今から四、五年後、2020年ころには数十万規模で経営者の方の引退というものが差し迫っているということでございます。

もう一枚めくっていただきますと、今度は事業承継の形態の多様化でございます。35年以上前は、実は9割の方が息子さん等の親族内の承継でございましたけれども、直近数年間の経営者交代がどのように行われたかを見ますと、緑色が従業員の承継、それから紫色が第三者でございまして、いわゆる親族外の承継が6割を超えるということになってございます。

また1枚めくっていただけますでしょうか。5ページでございます。ここが生産性の議論とも絡むところのポイントでございますけれども、図1、図2をご覧くださいますと、やはり年齢が高くなるにつれて、投資の意欲でありますとか、成長意欲というものが下がっていくという傾向にございます。それから図4をご覧くださいますと、やはり売上が伸びていますかということで見ますと、30代、40代のところは比較的伸びているけれども、年齢が60代、70代となってくると、どちらかという横ばい、あるいは減少になっていると、そういうような傾向があるわけでございます。

続いて6ページでございますが、現在の経営者の方の事業承継のご認識をお伺いしますと、60歳以上の方で5割の方が廃業を予定するというふうにお答えされておまして、特に個人事業主は7割の方がそうお答えになっていらっしゃると思います。右の絵をご覧くださいますと、当初から自分の代でやめようという方もいらっしゃると思いますが、真ん中あたり、後継者の関係でやめるという方が3割弱いらっしゃるということが課題だろうと思ってご

ざいます。

その次のページでございませう。7ページです。では、廃業を予定されている企業の方が業績が悪いのかということなんですが、もちろんほかの企業と比べるとやや傾向的にはそういう傾向がありますが、廃業予定企業の3割ぐらいの方は全然業績とするといひ、将来性もないわけではないということだ、いわゆる黒字廃業の問題があるのだらうと思っています。雇用や技術、ノウハウというものが失われてしまうというものが一定程度あるのではないかとございませう。

次のページでございませう。他方、70代、80代の経営者の方でも準備が終わっているというふうなご回答は、半数以下にとどまっております。これがなぜなのかというところがきょうのご議論の一つだと思ってございませうが、その結果として例えば黒字廃業に意図せざる形になってしまうとか、あるいは世代交代がおくってしまうといったようなことがあるのではないかとございませう。

続いて9ページでございませう。では、こういった後継者の問題を相談先どういふところがあるのかということなんですが、左をご覧いただきますと、実は1番は特に相談相手はないということだございませうして、顧問の税理士さん、公認会計士さんにご相談される方よりも多いという実態がございませう。右はよろず支援拠点への相談件数でございませうが、2,000件程度ございませうけれども、全体とすると1%程度にとどまっているということだ、一言で申し上げると、多くの事業承継問題が水面下に隠されてしまっていて、なかなか支援機関、相談機関に相談していただけない状況にあるということかと思ってございませう。

続いて、10ページ、その次のページでございませう。廃業時に相談しなかつた理由というのをお尋ねしますと、実は誰に相談したらいいのかわからなかつたという答えはわずか1%だございませうして、ほとんどの方はそもそも相談しても無理じゃないかとか、相談しなくても自分で何とかなるんじゃないかとか、そういうふうと思っていらっしゃる方がほとんどであるということだございませう。

続いて、11ページでございませう。参考までに、後継者の決定状況とそれから同業他社と比べて業績がいいか悪いかということだを絵にさせていただいておりますけれども、中小企業380万いらっしゃいます、従業員数で3人から20人ぐらいのところをとりますと120万、その中で約半分の方が10年以内に引退される可能性があるんですけれども、その中でもう既に後継者が決まっていらっしゃる方、それから他社と比べて業績がひどく悪いという方を除いた黄色い部分だけでも、実は40万社ぐらいの方がいらっしゃるわけだございませうして、こういう中に、いわゆる黒字廃業になってしまう可能性のある方が結構含まれているのではないかとございませう、この方々に早期の事業承継、事業引継ぎというものを考えていただくということが一つのテーマではないかと思っているところでございませう。

続きまして、支援機関側のほうの現状と課題でございませう。13ページをご覧いただけますでしょうか。実はこれ左側は金融機関、士業等専門家、商工会議所といった支援者ごとに事業者の方がどのように思っていらっしゃるか、それから支援機関ご自身がどう考

いらっしゃるかを聞いてみたものを簡単にまとめてございます。

金融機関のところですが、事業者さんからすると、融資へのマイナス評価の懸念から相談しづらいというお声もございます。他方で、メインバンクさんには、実は相談してよかったという声も聞かれてございます。他方、金融機関さんに伺うと、やはり家族問題ということで、センシティブでなかなか難しいとか、体制が整備されていないので難しいねというようなお声も強くいただいているところでございます。それぞれ支援機関ごとにそのような議論がありまして、現実には相談したいと思っていらっしゃる方の事業者のニーズをなかなか支援機関側も十分くみ取れていないという状況ではないかというふうに思っております。

次のページが14ページでございます。中小企業のM&Aというものも、後継者がいない中で一つの解決策としてニーズが増してございますけれども、現実には右の三角形のピラミッドをご覧くださいますと、大規模のディール、あるいは中規模、年商3億円以上ぐらいのディールでございましたら、民間にマーケットはございまして、地域金融機関も含めて随分M&Aの支援はできているところでございますが、それより下の小規模のディールになってまいりますと、事実上ペイしないということで、民間の担い手はないというふうに考えてございます。

その次のページ、15ページでございますが、今、申し上げた小規模の年商3億円以下のところで民間の担い手がいらっしゃらないものですから、この部分を何とかできないかということで、5年前から事業引継ぎ支援事業というものを進めてございまして、ようやく全国展開をしまして、発足以来5年間で1万4,000の相談に応じ、550件程度の事業引継ぎを実現してきたということでございます。

その次のページ、16ページをご覧くださいますと、引継ぎ案件の7割がいわゆる第三者承継、従業員承継が13%ということでございます。右端の円グラフを見ていただくと、従業員規模でいうと5人以下が43%、10人以下を含めて7割ということで、小規模についてご支援してきたということでございますが、その次の17ページをご覧くださいますと、左側にちょっとわかりにくいんですが、三次対応、二次対応という絵がございまして、三次対応というのは事業引継ぎセンターの人間が、全部最初から最後まで引継ぎのマッチングをさせていただくということでございます。これが8割になってございまして、二次対応というのは地域の金融機関さん、あるいはM&Aの事業者さんにと中から引き継いでお願いするということですが、まだまだ少ないということでございます。このままいきますと、いわゆる体制の限界が生じまして、これ以上ふやしていくことが難しいということで、現在は例えば税理士さん、会計士さん、弁護士さん等の士業法人の方の登録というものを広げておりまして、この方々に小規模事業者のマッチングを進めていただけるような取り組みをこれからできるだけ大きな数で進めていきたい。現在100名ですが、将来的には1,000人ぐらいの方に登録いただいて、民間マーケットの形成ということにも資していきたいというようなことを考えてございます。

ここまでの現状でございますが、全体を整理いたしますと、一つは水面下に事業承継問題が隠れているということ、それから二つ目に支援機関の側の体制が整っていないということ、三つ目に政府の支援というのはなかなか早晩限界に来るよということでございまして、ここに①、②、③と書いてございますが、民間の多様な担い手の方にこの事業承継問題に取り組んでいただいて、さまざまな目線から切り込んでいく必要があるだろうというふうに考えてございます。ということで地域の問題、それからサプライチェーン内の事業承継支援の問題。それから最後は、いわゆる廃業と裏表でございますけれども、創業者、企業家の方とのマッチングというものをどう進めていくか、こういうあたりが課題ではないかと思っております。

次のページ、19ページですが、実際、地域において事業承継支援が幾つかの自治体で進んできております。秋田、岐阜、島根、栃木、静岡の例などを挙げてございますが、次のページをご覧くださいと、墨田区の事例でございます。墨田区さんはものづくりの町ということでございましたが、実はピーク時に1万社あった事業者が、足元では3,000社まで減少しておられて、3年前に実施したアンケートでは、さらにそのうち550社が廃業を検討されているということで、こういった事業化を決定をされました。具体的には対象企業への意向確認をした上で、カルテ・支援計画を作成し、資産のマッチングとか、あるいはM&Aのマッチングといったことを地域の支援機関を巻き込んでやっていたらというふうでございます。まさに地域産業が崩壊してしまうということをモチベーションに取り組まれている事例でございます。

それから続いて②でございますが、これはある自動車系列のTier3の会社が業績悪化で危ない状況になってきたという中で、Tier2の会社に相談したところ、別のTier3の会社、70人ぐらいの従業員の会社との事業統合が進んだということで、この会社は25人の会社なんです、70人ぐらいの会社に統合されて、従業員も技術も残ったという事例でございます。まさにサプライチェーンの機能を維持するという観点がモチベーションになった例だと思います。

また、22ページ、その次のページでございますが、これはいわゆる創業者とのマッチングでございまして、焼き肉店の例でございますが、商工会議所の主催する創業セミナーにたまたま来ておられた若い起業家の方とのマッチングが成功した事例ということでございます。

23ページ以降がその他の事業承継支援策でございますけれども、税制の支援、あるいは民法の特例、金融支援といったものをやらせていただいておりますが、時間の関係で飛ばさせていただきます、幾つかめくっていただいて、30ページ以降をご覧くださいませでしょうか。31ページでございます。私ども今申し上げたような課題があるものですから、事業承継のガイドラインというものをこれは平成18年に制定されたものでございますが、10年ぶりに見直しを実施しております。この4月から9月まで、計6回研究会でご議論いただいた上で案をまとめてございまして、きょうはご覧いただきませんが、資料5とい

うところにその中身はつけてございます。

概要ご説明申し上げますが、平成18年のときには事業承継対策が重要だねと。円滑に進めるために事業承継計画をつくるのが大事だということまででございますが、今回はさらに早期の取り組みが必要ということで、いわゆるノッキングツールとして、事業承継診断というようなものやってみてはどうか。また、事業承継に向けたステップをちゃんと踏んでいく必要があるとか、あるいは支援体制を強化する必要があるということを大きく打ち出しているところでございます。

その次のページ、32ページでございますが、これがノッキングツールのイメージでございます。左をご覧くださいますと、身近な支援機関の方が定期訪問する中でこういった事業承継診断をしていただいて、課題のある方は専門家へうまく取り次いでいただくということをイメージしてございます。

右をちょっと小さいですけども、ご覧いただくと、イエス・ノークイズのような形で、後継者がいるのかいないのかですとか、資産の承継についての準備ができていないかというようなことを一つ一つ聞いていくイメージでございます。

それで33ページをご覧ください。事業承継に向けたステップでございますが、まずは必要性を認識していただいた上で、経営課題が見える化し、さらに経営改善、磨き上げを行って、事業承継できるところまで持っていく。その上で計画を策定し、事業承継を実行して後継者の方による成長・発展を着実なものにしていくと、こういったステップを踏んでいくことが必要だろうということでございます。

続いて、34ページでございますが、やはり身近な支援機関の方が大事なんでございますけれども、その方たちだけでは十分なお支援ができないということで、かかりつけ医的な身近な支援機関の方と、例えば再生支援協議会であるとか、事業承継の引継ぎセンターであるとか、こういった専門的な支援機関が連携をしながら中小企業の方のニーズを引き出しながら、切れ目なく支援するということが大事だろうというふうに考えてございます。

以上が現状になります。

それで資料がもう一つ、資料4という資料をご用意させていただいてございますので、そちらをご覧くださいませうでしょうか。

最後に論点を3枚紙で整理をしてございますので、ご説明申し上げます。表紙を飛ばしていただいて、1枚目でございますけれども、事業承継の現状と課題ということで、今までご説明したように、経営者の意識喚起の課題、それから意識喚起ができたとしてもなかなか後継者不足、準備におくれがあるということ、それから経営資産の承継のタイミングでのマッチングの問題とか、親族外のマッチングの問題とかそういう問題、それから承継後の継続成長支援にどうつなげていくか、そういう課題があるかと思っております。

一番下に今度の課題として一つずつそれぞれ箱がございましてけれども、経営者の意識喚起については地域の支援機関が結集して事業承継診断等、ノッキングツールも活用し、早期取り組みを行うよう意識喚起することが必要ではないかということが課題。それから事

業継続可能性の向上の点については、なかなか専門家の数が足りないのではないか。あるいはあったとしても質がどうか、あるいはその支援能力が可視化されているかというような課題があるかと考えてございます。また、経営資産の承継の部分については、小規模案件を含めて事業引継ぎニーズに最大数十万の方がニーズとしてあり得るわけでございますので、これに十分対応できる健全なM&Aマーケットの形成が必要ではないか。さらには承継後の継続成長支援ということで、単なる事業発展だけではなく、事業統合なども支援すべきではないかということでございます。

続いて、一つ一つ論点を整理してございますが、まず2ページでございますけれども、支援機関の問題でございます。経営者側の課題としては、なかなか外部に相談する相手がいないということですが、支援機関としてどのようなアプローチをしていくことが必要か、あるいは早期の事業承継に対する取り組みを促すために、どのようなやり方をすると意識喚起ができるだろうかといったような課題があるかと思えます。

また、支援機関、支援体制でございますけれども、地域によって承継支援のレベルがまちまちであるということ、それから実際のニーズの掘り起こしをするにしても、それぞれの金融機関、士業法人の方がどういうインセンティブを持ってこういった事業承継の支援に参加していただけるかどうか。それから専門家の能力の可視化の問題がそれぞれあるというふうに考えてございます。

最後のページでございますが、事業承継の形態が多様化している中で、課題が何かということで整理をしておりますけれども、一つ目のところはM&Aのマーケットの問題、それから二つ目の多様な主体によるアプローチということで、例えば地域で力のある企業との再編・統合ができないかとか、そのための旗振り役というのは誰が担うことができるだろうか、それからサプライチェーンの中の取り組みという意味では、親事業者の方にどのような対応を期待するのが望ましいのか。それから創業施策との連携の課題、さらには一番最後のところでございますけれども、廃業に近づいてしまう場合でございますけれども、一つは個人保証がなかなか円滑な事業承継、さらには廃業の妨げになっているのではないかという論点、それから円滑な廃業支援が進めば、経営資源の引継ぎ、集約にもつながるのではないかということで、大きな意味での事業承継、経営資源の承継というものが進むのではないかと考えてございます。

駆け足になりまして大変恐縮でございますが、忌憚のないご意見を賜れば幸いです。どうぞよろしくお願い申し上げます。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。ただいまのプレゼンテーションに対しまして、ご質問、ご意見、コメント等ございましたら、いつものように札をお立ていただければと思います。できるだけ多数の方にご発言をいただきたいと思うので、大変申しわけないですが、お一人様二、三分でご意見をまとめていただけると大変助かるということでございます。まず、村本委員からお願いいたします。

○村本委員 ありがとうございます。この事業承継は、私個人的には社長の平均年齢が

五十七、八歳のときからずっと考えさせられているテーマでありますけれども、その間、ご説明飛ばされましたけれども、相続税、あるいは贈与税、あるいは民法特例まで十分にやるなんていうことをやりまして、相当対応していると思いますが、実際にその数字を見ますとまだ100件、200件、500件と、そういうレベルで桁が二つぐらい違う。先ほど数十万社とおっしゃいましたけれども、それにはとても届いていないということでございますので、もう今やそれを例えば66歳の平均の社長年齢だと、70歳で辞めてしまうと4年しかないわけですから、もうこれは集中改善期間とか、あるいは時限を決めるとか、もう既にこれはもうここでもご議論がありましたけれども、サンセット方式で取り組む必要がある。その間にあらゆる手段を動員してやる必要があるんだというレベルに来ているのではないかなと思います。

特に多額の債務を背負っているような場合に非常にネックがございますので、信用保証制度含め、経営改善に努めるようなさまざまな支援策を例えば再生支援協議会のお話もございましたけれども、動員してやる必要があるのではないかな。あわせて個人保証についても、場合によったら経営者ガイドラインの特例をつけてやるようなことまでいかなければいかんのではないかなというような感じもしておりますし、もう一つ、私いつも申しておりますけれども、例えば人材が都市から行く場合には、その人たちの住んでいる住居についての特例についても、例えば公的な家賃補助をしている制度をうまく活用できるようなことも、パッケージにしてやる必要があるのではないかなと思っておりますので、ぜひもう一步、もう一段シフトアップしていただきたいというのが印象でございます。

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。

それでは、引き続きまして、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。なかなか国の手が届きづらい、小規模のボリュームゾーンについて少し事例をお話ししたいと思います。民間で地元で回るビジネスモデルです。事業承継に何かしらのリニューアルが伴う場合、店舗等のリノベーションが増えるであろうという発想がまず、地元の工務店にございます。そこで工務店が、新規の若手の独立開業志望者を全国的に公募し、彼らの独立開業支援をやることによって、リノベーション案件を増やす一種の営業代替手段と捉える熊本の例がございます。また、川崎などでも3年間も開業支援に準備期間を用意し、未経験でもとにかく小規模店舗で独立開業したい方をやはり公募し、商店街全体の客足を増やすために、飲食店や地元の小規模店舗経験者が育てた上で、3年後に何とか採算に乗せ、空き店舗で開業してもらおうといったケースなどがございます。

東京のように人口や企業数が多くても、なかなか最初から優秀な経営者というのは同じ業界で見つからない問題があり、さらに小規模だとM&Aをしようにも候補が見当たらないかたり、調査コストがかかってペイしないといった問題もございます。ですから都市部でも、やはり人材を育てるしかないという問題があり、全国に同業他社や無関係の地元経

営者が持ち出しで支援する事例が、ほかにも福岡ですとか、東京などでも多様にございます。どこにおいても、ネックは、未経験者や若手にはお金を貸していただけないということで、顧問や又貸し等によって、経験者の企業の信用で実質的にはなんとか銀行に貸してもらおうという状況です。これだけの貢献をしている支援企業側には、現状では資金的なメリットはないのです。将来的に案件が増えれば、飲食ですと3店何とか育てれば人の流れが変わるので、そこまで辛抱して、ということをやっておられるのです。こうした育てるパッケージを提供している企業については、融資の上で何か優遇措置を設けるなど、モチベーションが続くための施策を一つご検討いただければと思います。

それともう一つが、やはり準備期間という意味で、もう少しレイヤーの高い企業になって参りますと、まずは候補で役員で入っていただいて、それで少し事業に慣れていただいてから引き継ぐというやり方があると考えます。この場合、よくあるジョブフェアのような、地域に戻りましょうという施策が主目的となったやり方とは労働市場がまったく違うことを考慮しなければなりません。役員候補となると、エグゼクティブサーチ型と言われる、スカウト型の人材マーケットになってくるためです。現時点でのいわゆるエグゼクティブサーチ業界は、地方都市の中小企業向けはフィーが見合わないと考えています。人材の調査料がかかってしまう割に、動かした人材の年収の一定パーセントをフィードして得るビジネスモデルだったり、中小企業側にこうしたサービス料の前払い頭金を払うという感覚がなかったりしますので、ここに補助ないし助成金を出す。つまり、エグゼクティブサーチ費用を助成するというようなものがあると、より使い勝手がよくなるのではないかなという気がいたしております。

以上になります。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

引き続きまして、河原委員お願いいたします。

○河原委員 ありがとうございます。私は、事業承継の検討会とガイドラインのメンバーとして参加させていただきました。先ほど財務課長のお話にもございましたが、今、第三者承継が増加している中、支援ニーズが大きく変わっています。今回、このタイミングでガイドラインの見直しがされたことは、まさに適時な見直しの観点から評価されるべきであると思います。

本日はガイドラインのご紹介はございませんでしたのでお話いたします。資料3 P33にございます5ステップ、中でも特にプレ承継が注目です。いろいろな方々にこの内容を説明していくことで、支援者の皆さんが力を入れていけたらと思います。

プレ承継というのは、事業承継の準備、経営状況や経営課題の見える化、そして事業承継に向けた経営改善の磨き上げという、特別、事業承継だけの事ではなく、7月1日に施行した中小企業等経営強化法の経営力向上と、まさに経営の視点としては同じようなことです。日本全体、この辺りが弱いから、事業承継がうまくいかない要因でもあるのではないかと思います。

それから、事業引継ぎ支援センターの実績、5年で550件、多いのか少ないのか皆さんどう思われますか。M&Aというのは、いかに抵抗感があるか、特に個人事業主や中小企業になるとなおさらです。M&Aというのが、そんなに悪いことではないということをもう少し多くの方が力を合わせて知らしめることも必要ではないのかと思います。例えば、よろず支援拠点のところで、事業計画や経営改善のご相談に来た経営者に対して、事業承継のことも聞いてくださるだけでも、事業承継は進むのではないのでしょうか。事業承継だけで相談に行くというのは、自分が終わりの覚悟を決めた経営者で、そこまで今元気な経営者に求めるのは、私は酷ではあると思います。

また、事業承継診断、これはすごくいいアイデアだと思います。

しかし、この情報をいかに活用するか、そこが今までの中小企業施策のところで弱かったのではないのかと思います。現在、かかりつけ医、総合医、専門医、既にドクターはそろっているのに、ここでうまく情報の共有がされていない。それはなぜかという、共通のカルテがないからです。このIT化時代にそこが抜けているからうまく機能していない。せっかくここでいい会社なのに、何とかしたいのに、すぐそばで起業しようとして頑張っている若者がいたとしても、情報が生かされずうまくできていない。ほんの少し工夫で、横の展開をすることで、この数字が画期的に伸びるのではないかと思います。

私が一番気になるのは、金融機関との関係です。先ほど村本委員からお話しございましたとおり、個人保証があるから、なかなか事業承継が進まない。この現実に関して、経営者保証、個人保証のガイドラインだけでは私は進まないと思います。ここに対して、金融庁ともう一步協力していただきたい。金融庁から公表された金融仲介機能のベンチマークの中で事業承継支援件数が入っていますが、単体の項目で共通項目には入っていません。本来、国として事業承継を大切だと思われるなら、共通の目線で各省庁進めていただきたいと思います。

前回もご提案いたしました、やはり期間限定で大きなご褒美を今やるときと思います。この会でご検討されるのであれば、3年後、目指すは黒字廃業ストップというぐらいの意気込みでやっていただけたますよう、ぜひ、お願いいたします。

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。

引き続きまして、大浦委員お願いできますでしょうか。

○大浦委員 ほかの方がいろいろ具体的な話をされますので、私はでは実際に事業をやっている人間たちがどういう気持ちになっているかということをお伝えしたいと思います。

現場です。実際に親がやっている仕事を小さいときから見た子どもというのは、とにかくどんだけ大変なんだというのを、しみじみ足元で見るわけですよ。苦労しか見えない。うちも拡大を父の代も私の代もしましたけれども、でもそれにどれだけ血のにじむような努力と、私の両親は命までかけてやって、あっさり60と70で死んでしまいましたから、それだけのものを見て、子どもは継ぐか。微妙です。そんなにつらい思いをして頑張って、

最後、いよいよと思って足元を見たら、借金を返したら何も残らないか、残ったら全部税金で取られます。この状況で中小関係なく、日本人に事業を継がせろと言われても、私は余りにも酷なのではないかと思います。それを耐え抜いて子どもはやるのかなど。それでこんなに減っているんですよ。だから知らない人が継ぐんです、起業家という。結局、この人たちは苦勞が好きだから頑張ってるんだと思うんですけども。これの繰返しでよければそれでも構いません。だけれども、日本という国が真剣に国民の幸せを考えたときに、この仕事、こんなにつらいんだよというのを子どもに見せつけるような仕事の仕方しできない中小企業しかないという現状って、どう思われますか、皆さん。

私はあと1分ほどありますが、それだけお伝えできればいいのかなというふうに、今回は真剣に思っております。いろいろアイデアはあります。だけれども、それよりも何よりも、今ここにいらっしゃっている皆さん方に私がお伝えしたいのは、この国って真面目にやっている人にとってとっても冷たい国です。だからこんなになっているだけだと思います。

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、それでは阿部委員お願いできますでしょうか。

○阿部委員 ありがとうございます。最初の課題についての2ページ目の、中小企業の経営者年齢の分布でもわかるように、これも小規模事業者ですと大浦委員と同じように、かなり低い、小規模事業者もかなり高齢化というんでしょうか、なっております、昭和時代に頑張っていた経営者がもうご引退する。もう目の前に来ております。5年間で急速に崖から転げ落ちるように経営者はいなくなってしまうということになっている。2点お話ししたいと思います。

1点目は支援ですけれども、企業家の支援、インキュベーターの支援、これをやっぱり細かくやっていかないと、経験と勘と度胸とか、思いと現実のギャップの中で、空き店舗を改装して、支援金をもらってスタートするんですが、これ3年続く方はもう5%いないですね。私どもの商店街も、さまざまな形で飲食関係を入れているんですが、非常にそれを継続させるということが難しいので、その辺の空き店舗問題と並行して、すぐこちらのほうもしっかり見ていかなければいけないということが一点。

もう一点は、小規模事業者、商店街は小規模事業者のもう集合体ですから、地域に根差したなくてはならない商店を目指しているんですが、各地域地域間で、人口と売り場面積の占有率のバランスが大きく崩れているんです。一つとしては大型店というのもあるんでしょうけれども、そこでどうしても骨抜きになってしまっておりますので、いざこちら側で支援をして、スキルを上げて経営体制、収益構造を上げて利益体質にするということをやっているながらも、結果的にはもうそこではマーケットがもうなくなってしまうという。このマーケット環境というのは非常に著しくもう崩れてしまっているということがありますので、一番の大きくはもう昔は優秀な跡取り息子は跡を取らないで多分こういう

ところで仕事をしていると思うんですよね。私たちみたいな、そうではない、もう家に帰るしかない、跡取り息子としてやっていかなければいけないというのは、本当にへばりついてでも、かじりついてでも、家を守ったものなんです、今はもうそのお父さんたちは90%以上自分の息子に跡を継がせたくないというふうにもう言っているんですよね。この現状のところの部分、やはり商いをして行けるか行けないかというところの環境のバランスにあるのではないかと思いますので、一つには大店法の法律の改正も必要だと思いますし、その辺の地方自治体との商業エリアのまちづくりということも必要になってくるのではないかなというふうに思っておりますので、よろしくお願ひしたい。現場はもう悲鳴を上げておりますので、よろしくお願ひいたします。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

引き続きまして、高橋委員にお願ひしたいんですが、恐らくお時間の関係もあると思うので、人材育成の側面もあわせてコメントいただけるとありがたいと思います。

○高橋委員 ありがとうございます。北海道から参りました。事業承継の円滑化は本当に我々地域の中小企業の、特に小規模企業の方々、商工会のトップの方ともよくお話しをする機会があるのですが、大変重要な課題であると認識をしております。

先ほど、実際企業を経営しておられると親の姿を見て、なかなか跡を継ぐ気にならないというような切実なお話もございましたが、私は日々地域の立場から、事業承継を含めての地域の小規模の企業の方々の苦労を見るにつけても、もちろん個々それぞれの事情はおありになるとは思いますが、大きくいえば、やはり人口減少と高齢化が、日本全体に広まっていることが全ての問題の一つの原点という言い方もできるかと思っております、もとよりこの事業承継問題に正面から取り組んでいくという行政の対応も重要であります、それと同時に、地域全体、あるいは国のお立場でも、マクロ的に人口をいかに増やすか。あるいは今、インバウンドということ政府を挙げて一生懸命取り組んでおられますけれども、交流人口を増やしていくことを通じて小規模企業の方々に対して、業種はいろいろあると思いますが、需要を増やしていく努力を、我々行政は取り組んでいかなければならない。そういった背景の中で地域に根差した小規模企業の方々も将来の需要がこれだけ出るのであれば、事業継続について、夢や希望を持っていただくような政策もしっかり取り組んでいかなければならないと、今までの議論をお伺いしながら、私自身の政策課題として認識をいたしましたところであります。

そういう中で、この円滑な事業承継という問題、論点に限って少しお話をいたしますと、課長から大変わかりやすいご説明がありましたが、現状と課題、論点として何に取り組んでいかなければならないのか、その整理というのは、我々地域を預かっている立場として一致すると思ったところがございます。第一に重要なのは、やはり安心して相談をしていただける環境づくりと人の育成と思っております、いろいろな理由があると思いますが、北海道は事業承継を考える場合の後継者不在率というか、後継者ありと答えられる企業の割合が、相対的に全国の中で低いと言われており、より問題が深刻であるという認識

を持っているところであります。

そういう中で、私どもも地域の商工団体をはじめ、弁護士、税理士、中小企業診断士などの専門家も加えた事業承継サポートネットワーク事業に取り組んでおりますが、おのずと行政中心でやるのは限界もあるというご説明も先ほどございました。民間の多様な担い手の方々に事業承継に関するさまざまな相談に乗っていただく、こういったところへのシフトというのは、大変重要な課題だと私も認識をいたします。

それからもう一つは、やはりお金が要るわけでありまして、先ほど来、M&Aのお話も出ておりましたが、民間金融機関も大変苦労しておられて、なかなか貸し出し先もないということで、ニーズを掘り起こすということも含めて、私ども道と道内の金融機関、これは地銀、信金も含めてご理解をいただいて、5億円ぐらいの規模の小規模企業のみを専門に事業承継を中心に支援するファンドを立ち上げるべく、今、準備をいたしているところで、今年度中の立ち上げを想定しているわけでありまして。出資上限を1企業当たり3,000万と設定いたしておりますが、地域、それから企業によってそれぞれがどういう面でお金が要るかというのは違うと思うわけでありましてけれども、この小規模企業支援ファンドの支援を通じて、投資先に対して専門家等による成長段階に応じた継続的なハンズオン支援ということも含めて取り組んでいきたいと頑張っているところでございますので、ぜひ、中小企業庁からのご支援もいただければと、このように思う次第であります。

人材育成も大変重要な課題であります。時間が経過しましたので、これぐらいにさせていただきます。

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す。

それでは、引き続きまして、宮崎委員お願いできますでしょうか。

○宮崎委員 私が一番感じたのは、相続税とか贈与税の減免というのだと、何か渡す側のメリットが余らないというか、もともとはもらうほうが払うもので、渡すほうの、結局人に余り渡したくないという本音というかがあるのではないかなと。なので、そこでの減免よりも事業を継承して渡す側のメリットをもっとふやしたような、何か施策があったほうがいいのではないかなと。例えば経営者を引き渡してその後投資家になってもらうというか、投資家の立場でどちらかという運用していくような、そういったところに関する減免とか非課税とか、そういったことがあると、その事業継承、若手への経営が移転していくのではないかなというふうに感じました。

その中で、私自身31歳で事業を引継いで、サラリーマンだったのが全く変わって、非常にいろいろな方に支援をいただきながら、すごくいい経験をさせていただいたと思っております。やっぱり早く社長にすることが結構人の教育の中で大事なのかなと思えます。旅館でもやはり専務とか、実質二番手という形で、ずっと40代、50代を旅館でも過ごしていく人。会長が70、80までいる。実質経営はそこが持っているというのが結構多いです。そうすると結局意思決定ができなくて、リスクを自分で責任を負わないということで、

余り勉強しないというか、いろいろなことに、人に言われたことをやるということから抜けられないような感じの旅館も結構あるように感じていまして、なるべく早くトップにするといったことが大事かなと。その中で、私この支援企業、支援者の中で金融機関さんとか一企業、商工会議所とかあるんですけども、そこに教育機関というのもあったほうがいいのではないかなと思ったんですけども。というのは、大学で出てMBAとかとって、その後、知識は得たのでその後、実際に社長をやってみるとか、その後すぐに社長、全然違う未経験の業態でも構わないので、社長を3年間やってみて、そこで実績を出すことが勉強にもなり、逆に若返りとか、いろいろな新しいアイデアが出るということもあるのではないかなというふうに思っています。

ですので、そういうカリキュラムの中でやっていき、そこを若い社長を金融機関さんや大学とか一企業の方がバックアップするという体制を早い段階でできるような仕組みがあったほうがいいのではないかなと。そしてその資金に関しても、教育機関が信用保証協会みたいな融資をある程度保証するような体制にして支援していくとか、いろいろなことができるのではないかなというふうに感じました。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、曾我委員お願いできますでしょうか。

○曾我委員 私は群馬県の県庁所在地であります前橋の商工会議所の会頭を務めております。前橋などの地方都市、特に県庁所在地においては、100年以上長く続いている老舗の企業が、ここ数年で本当に廃業に追い込まれているというようなケースが多々あると聞いております。

そこで前橋の商工会議所では、先ほどお話がございましたように、経営者、特に高齢化してきた経営者に対して、事業承継に関する意識の喚起というのが、ものすごく大事だなということで、このことについての巡回・窓口相談、そしてまた相談会等を開催しているということですが、そこで相談の中で必要な場合には、適宜専門家をご紹介するというような形でやっているところでもあります。そして、その事業承継について、具体的に組みたいというようなことが発生してきた中では、一つは金融機関の役割と地域に密着しました支援機関の役割というのが物すごく大事だなというふうなことを実感として感じております。東京商工会議所の墨田支部では、先ほどもちょっとお話ございましたけれども、ことしの10月から区役所、金融機関と連携いたしまして、60歳以上の社長を対象に、事業承継に向け複数の専門家による企業経営健康診断を受ける取り組みを始めたと聞いております。その中で、事業承継診断書というのがあるわけですが、これをやはり全国に広めていただく、広げることが、事業承継を推進する上で、大変有効ではないのかなと感じています。

実は、私どもの会社も約8年前に事業統合いたしました。当社の事業は地域ビジネスであ

る小麦粉と米、そして飼料と肥料の卸売であり、人口減少社会という環境の中では、絶対需要が落ち込む業界であります。そこで、何か早く手を打たねばと考え、事業統合に踏み切りました。事業統合の相手は、私の業界の先輩であり、40年以上ともに業界団体の役員とし活動してきた方であり、まさにお互いに気心の知れているお相手でした。お互いに70歳前後に成り、経営者も元気、企業も元気な内に一緒なるべきだという認識を共有することとなりました。

特にこの事業統合で特筆すべき事は、米・小麦粉を主な商いとする会社と飼料・肥料を商いとする会社の二つの事業会社を立ち上げ、両者を共に同じ出資比率にするのではなく、経営責任を明確にすべくA社を55対45、B社を45対55と持ち分比率を変えたことであります。このことにより、売り上げ増加による生産性の向上、統合による社員の資質の向上さらに事業承継問題の解決に一步踏み出せました。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、森委員お願いいたします。

○森委員 ありがとうございます。私は自分の経験からちょっとお話をさせていただきたいと思います。私は33年前、ちょうど27歳で事業を引継ぎました。そして息子が3人おりますが、その息子が今度は30で今後継者としてやってくれています。長男に建設を主体として、そして次男が畜産業、そして三男が旅館業ということで、三人それぞれに分けているわけであります。

長男が最初は大変渋りまして、商社におった関係で海外赴任寸前を、ここで帰ってこなかったら一生帰ってくるなどと言いましたら帰ってまいりまして、その後6年たちましたら今度は本人が事業をやりたい、社長をやりたいということを行いましたので、すぐさま譲ったわけであります。その中をちょっと振り返ってみますと、いろいろな建設の関係、いろいろな団体があるんですが、そういった中で青年部の活動をしたりとか、異業種の交流に参加しておりました。ですから、そうした活動を通じて、刺激を受けたのかなという感じもしております。その中で息子が言ったのは、親父が元気なうちに任せてもらえれば俺もやれるということだったので、ちゃんとした後継はできたのかなと。しかし、一方では不幸にして親が亡くなったりして跡を継がなくてはならない、そういった事例もあるかもしれません。畜産をやっている次男にしても、経営をやるつもりが畜産に行ったということになります。非常に喜んで今やっているわけであります。

そういった中で、その後今M&Aで北九州にあります橋梁の専門会社、西日本で一番の実績を持っている会社ですが、これを3年前にM&Aで取得しました。そして今年の8月に千葉にある大工の型枠をする会社、そこをまた買収しております。いろいろと今業界も大変なんですが、やっぱり将来に子どもたちが、今の息子たちが、そしてまたその息子たちが事業を存続させるために、中長期的な視野でもって今いろいろな展開を図っているわけであります。そういった中で、M&Aを行う際に感じたのは、税制の問題です。そして、また先方もそういった関係で非常にいい会社ですけれども、従業員にやるには、役員にや

るには、余りにも税の負担が大き過ぎるというようなこともあったわけです。そして我々を指名していただきました。

型枠の会社につきましては、これも数社で競合したわけではありますが、たまたまオーナーが、私は鹿児島ですけれども、宮崎の方で娘さんがずっとおられて父が関東に出てこういう会社を興したと。そして、これを誰かに譲りたいということで、M&Aに相談してそういう話になったわけです。後継者問題というのは任せるということも大事ではないかなというふうに今思っております。

元気なうちにそういったことをさせることも今の後継者にとってはありがたい。そして異業種交流でいろいろ交流を図ることも大事ではないかなというふうに感じております。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほぼ予定されている時間どおりのびったりの終わり方になっていて、大変皆様のご協力に感謝をいたしたいと思えます。

引き続きまして、そういたしましたら今度は人材育成を中心とした生産性向上の議論のほうに移りたいと考えております。これは中小企業庁企画課から中小企業の生産性向上と課題について、プレゼンテーションをお願いいたしたいと思えます。

資料6をご覧ください。

○川村企画課長 資料6をお開きください。まず、3ページ目でございます。生産性向上について、改めてどういう要素が必要なのかというのを整理したのがこのページでございます。労働生産性をとりますと、分子が収益力というか、付加価値でございます。これは売上から中間投入するものを除いたものになりまして、分母が労働投入量になるということです。①売上をふやすか、②、③を合理化・効率化するかということで、この数字は上がってくると。これをやるためにA、B、Cというような販路開拓ですとか、生産業務プロセスの改善ですとか、そのA、Bにも効いてまいります人材育成、経営者力、組織改編、IT導入と、こういったものがあろうかというふうに考えております。

スライドの4ページ目をご覧ください。こちらは大企業の平均の自己資本比率と経常利益率をとりまして4象限に分けて、一番右側のところが、両方いいところが稼げる企業という形で整理をさせていただいたものでございます。

5ページ目のスライドをご覧ください。そういった稼げる企業ですとか、経常利益率の高い企業の特徴は、能力開発ですとか、情報化投資、ITですとか、固定資産の取得割合、設備投資、こういったものが売上高に占める割合がそれぞれ高いということで、人と物に双方に投資をしているということではなかろうかと考えております。

6ページ目をご覧ください。それでは売上を伸ばす、収益を伸ばす課題は何かというものを考えてみたところ、一番多いのが6割の企業の方が新規顧客、販売先の開拓が課題であるというふうに感じていらっしゃいます。こちらは赤と青のグラフがございまして、赤が高収益、全体の25%以上の収益率、青が全体の25%以下の収益の企業ですが、これを見

ますと、優秀な人材の確保というところが高収益な企業はより課題に捉えていらっしゃるということで、ここを重視している、人材を重視しているということではなからうかというふうに考えてございます。

7枚目のスライドをご覧ください。それでは新規・販売戦略がうまくいかなかった場合の課題は何かというところを見ますと、やはりこれも人の問題だというのが左から一つ目、二つ目、三つ目、こういったところを課題に挙げていらっしゃいます。

では、その人をどうやって育成しているのかというのは8ページ目でございます。社内のプログラムを使ったり、社外のプログラムを使ったりやられているのが、15%弱・強いいらっしゃいますが、残りの3割がそもそも難しいとおっしゃっていたり、社内でできないと言われていて、結局、6割の企業が人材育成に難しいとご回答をされているというものでございます。では、その人材育成について考えますと、10ページ目をご覧ください。これ人材育成といっても、ターゲットを明確にしたほうがよいのではないかとというのがこちらでございまして、中小企業の皆様は割とフラットな組織でいらっしゃいます。経営者のトップの下に中核人材というか、管理者層というのか、そういうオレンジの層がいて、その下に接客とか現場の層がいて、そのどちらをターゲット、また経営者、そのどこをターゲットにするかによって、育成の仕方が変わってくるのではなからうかという問題提起でございます。

11ページ目をご覧ください。実際、今どのような人材育成をしているかということですが、ほとんどがOJTということで、正社員の7割、非正社員の8割ぐらいがOJTを中心に対応されていて、OFF-JTをやっているところは少ないというものでございます。

12ページ目をご覧ください。そういう中でどういう人材について需要が高まっているかということで、薄い緑が不足をしているというところですが、4割ぐらい不足をしているというのが研究開発ですとか、国内外の営業ですとか、IT関連が不足しているというところと言われてございます。

13ページ目のスライドをご覧ください。必要性というのはやはりこれは同じになっておりますけれども、ものづくり、商品サービスの開発ですとか、販路開拓人材、こういうところの必要性があるというところでございます。これについてどのようにやっているかというのが13ページの右でございまして、従業員間の自主的な取り組みですとか、資格取得支援というところにとどまっているというのが現状でございます。14ページ目をご覧ください。こちら人材育成の課題ということで、そういった人材を育成をする人材が不足しているというところが、従業員内で取り組もうとした場合の課題になってございます。

15ページをご覧ください。そういう個社では限界を感じていらっしゃる方々に取り込んでいるかといいますと、外部との連携でございます。一つが同業他社の方、または支援機関、コンサルティング会社、教育機関、そういったところを活用しながら取り組んでいるというところでございます。

16ページ目をご覧ください。そういう中では声というところがございますが、管理者層の人材という意味では、OJTのみならず、OFF-JTのニーズがあるというところがございます。そこの中で外部機関、大学も含めまして取り組んでいると。そういうのが中小企業大学校、この後、後ほどご説明がございますけれども、そういうような話ですとか、事業承継も見据えますと経営者候補をいかに中から育てていくかということを中心に心がけている会社さんもいらっしゃるというところがございます。

少し飛ばしまして、19ページ目のスライドをご覧ください。少しラップアップになりますが、労働生産性、販路開拓という意味では人材育成が大事になってまいります。それはOJTが中心になっております。これを育成するニーズが高いけれどもそれを育てる人材がないというところで、外部からどのような支援を行うかというのが課題ではなかろうかと考えております。

また、IT導入というところにつきましても、前回ご議論いただきましたけれども、人材育成のところも大事になってこようかというふうに考えております。本日は人材育成中心にご議論をさせていただきたいと思っておりますが、その次回以降につきまして生産性向上で人材育成以外としてどういったトピックがあるかというところで生産性、生産や業務プロセスの改善、組織の変革、そもそも経営者に何が必要とされるのか、こういったところも論点になろうかと思っております。事業再編、M&Aというものもございますし、またバックオフィス、管理業務、それにとどまらないかもしれないかもしれませんが、アウトソーシングとかフリーランス、あとクラウド、こういったものをどうやって活用して生産性を上げていくかというのも、ぜひご議論いただきたい点だと考えております。

私のほうから以上でございます。

○沼上小委員長 それでは、引き続きまして、中小企業庁経営支援課から、中小企業の生産性向上と中小企業大学校の機能強化について、プレゼンテーションをお願いしたいと思います。資料7をご覧ください。

それでは、飯田課長お願いいたします。

○飯田経営支援課長 経営支援課の飯田でございます。資料7をご覧くださいませ。

中小企業の生産性向上と大学校の機能強化ということでございまして、1ページ目をご覧くださいと、今、企画課長からもお話がありましたけれども、生産性の向上ということで分子を上げる、分母を落とすと、そういうことでございますけれども、中小企業がこういう取り組みを進めるためには、改めて考えてみますと、まずは3. (1)ですけれども、中小企業自身の取り組みを応援する、自分でしっかりやらせよう、あるいは応援するというところがございます。まず中小企業の取り組みを促進する観点から、さまざまな施策の支援がございます。

それから中小企業の取り組みを支援するという支援機関ということで、先ほども事業承継の関係でも少しございましたが、そのほかにもさまざまな場面で中小企業の支援機関による相談・助言が重要な場面がございます。今、同じ沼上座長をお願いをして、経営支援

分科会のほうでこういったことについて議論をしていただいているところがございます。

こういう中小企業の取り組みをやっていく上で、どういう経営資源を入れるかということなんですが、人、物、金ということで、きょうは人ということでございます。その人について申し上げますと、まずは人のその量を確保するというそういう観点がございますが、こちらの今人手不足に悩んでおられる会社が非常に多くて、これは別途研究会もやっているんでございますけれども、私どもとしてもマッチングですとか、働き方改革と言っております好事例の横展開などを通じて、人手不足の解消にお手伝いできることがないかということを考えているところがございます。

一番下でございますけれども、そんな中で中小企業の人材の育成支援ということでございますが、今もお話しありましたように、基本的にOJTで人材育成がされる場面が多ございますが、こちらにつきましては先ほど申し上げました支援機関でいろいろな取り組みを支援させていただいている中で学んでいただける部分もたくさんあるのではないかと思います。OJTを中心、OFF-JTを中心、OFF-JTはもう人材といってもいろいろございますが、その経営者層でございますとか、従業員の方々ということで、従業員の方々の人材育成につきましては、この後、厚生労働省さんのほうからお話があるわけでございまして、中小企業庁ではどちらかといえばその経営者、あるいは支援者の方の人材育成をやっていると。マッピングをすればこういうことでございます。

次のページをご覧くださいますと、その中で私どもとしてずっとやっておりますのは、経営者層の人材教育ということでは、中小企業大学校というものがございます。全国に九つございます。いろいろあるんですけれども、割と人里離れたところでしっかり取り組んでいただこうというような、そういう経済産業もそういうところにあるんですけれども、研修機関はありますけれども、そんな形で少しそういうところにありまして、これが後で出てきますが、便宜上の問題がどうあるかということとも関係をしてまいります。これまでこの箇所では62万人の受講実績でございます。平成27年度に関しても、478回研修を実施して、1万4,000名ぐらいの方が受講されている状況でございます。

主な取り組みでございますけれども、3ページ目でございます。中小企業向け、中小企業を支援する人材向けの研修ということでございまして、自分の会社の課題の解決に向けた研修、あるいはそれを参加してよその会社を見てきて研修というような、実践的な研修を実施しているところがポイントでございます。先ほど申し上げましたように利便性の観点の向上という意味からは、休日・夜間の研修、あるいは「まちなか」と言っていますけれども、少し交通の便のいいところでの研修、あるいはウェブを用いたeラーニングなども含めて最近ではウィングを広げているところがございます。

4ページ目をご覧くださいますと、研修の体系がございます。中小企業者を対象とするものとしたしましては、研究分野例で経営戦略、生産・技術強化とかありますが、これはどちらかといえば経営者の皆様をしっかりと見ていただくということでございまして、1ペ

一じずれていました、すみません、5ページ目です。その下に工場管理者とか経営管理者とかありますが、これは工場長さんですとか、技術部長さんですとか、経営をサポートする部長さんクラス、専務さんクラスのそういう対応の研修でございます。

それから支援担当者ということで、これは都道府県の方ですとか、あるいは商工会、商工会議所の皆様にもご活用いただいておりますけれども、基礎・専門・上級と、そんなようなところでございます。

次、6ページ目でございます。受講者の概要でございますが、職階別、業種別、従業員規模別、ご覧いただきますと製造業が多い感じでございます。それから代表者、役員、管理者の方が職種別で多ございます。資本金で見ますと、1,000万から5,000万ぐらいというようなところが中心になっておりますけれども、比較的規模の大きな会社さんにも入っていただいております。従業員の規模別をご覧いただきましても、100人以下のところが多いかなという感じでございます。

次のページをご覧ください。活用事例ということで、アンケート調査などを行いますと、98%役立ったということでございまして、これは先ほど事業承継の話もありましたけれども、先々代、先代、自分という形で、代を重ねてずっと来られているような方々もいらっしゃいます。オタフクソースの例とか、割とよく使わせていただいております。

次のページをご覧ください。最近の取り組みということでございます。こちらはより多くの中小企業、小規模事業者の方々に研修機会を提供するということを考えております。先ほど申し上げましたように、校外研修の展開、それから既存研修の拡充ということで、夜間研修、政策課題への対応といったこと、施設の活用の促進なども進めてございまして、ちょこっとゼミナール（ちょこゼミ）などという形で、ユーチューブで簡単、無料、何度でも受講できるような、そういったようなメニューも最近は取り組んでおります。

9ページ目をご覧いただきたいと思っております。今後の方向性ということでございますけれども、生産性向上などの中小企業の課題から生じる研修ニーズ、これを具体的に把握して、民間研修ともあわせ考えまして、幅広く中小企業大学校をどうあるべきかということについては、ずっと考えていかなければいけないことだとは思っております。それから物理的制約、時間的制約などもありまして、たくさんの人に使っていただけるようなことというのはどうあるべきかという、利便性の向上についてもしっかり考えていかなければいけないというふうに考えております。

ここでは当面、まず今ニーズが顕在化している二つのことについて、ご紹介申し上げたいと思っております。

次のページ、ご覧ください。中小企業大学校の当面の方向性の②ということで、研修の拡充でございます。これまで受講生の皆様にお伺いをしてきますと、成果を上げているほかの方々の優良事例、好事例の紹介、あるいは参加型の研修を望んでいるということでございまして、それともう一つは、経営学で学ぶような多様かつ高度な分析手法を組み合わせた研修を望む声があるということでございます。そういったことで、多少実務型という

こともありますし、それから理論も含めたビジネススクールのような、そういった学位の取得みたいなことも含めた、そういったニーズがあることでございまして、ちょっとそういったことをできないかということを考えてまいりたいというふうに思っております。このプロセスにつきましては、いろいろな大学や専門機関の皆様との連携も重要だというふうに思っております、そういったことも考えてまいりたいと思っております。

次のページ、ご覧いただきますと、利便性の向上ということでございまして、当面の方向③でございます。やはり時間的余裕や経済的余裕がないというようなことで、人材育成に取り組めないという方がたくさんいらっしゃいます。そういった観点から利便性の高い場所でさらに講座を開設すべきだ、あるいは校外研修の講座数を増加させるべきだといったようなニーズもございます。先ほど申し上げました地域の大学、あるいは商工会、商工会議所の皆様との連携という形でもって、少しさらにこういった中小企業大学校での講義の支援機関のウィングを広げていくということを考えていくべきではないかというふうに考えております。

次、12ページでございましょうか。以下、ちょっと話は違うんですが、ちょっと私どものところで中小企業投資育成株式会社という会社がございまして、さまざまな投資活動を行っております。こちらでは投資家の皆さんを対象に、これも研修事業を多々行っております。

次のページをご覧いただきますと、研修事業の具体的な例がございまして、次世代の経営者ビジネススクールですとか、役員研修、管理職研修、女性リーダー研修、あるいは新任教育に至るまで、さまざまな取り組みを行われております。こういった中小企業大学校に限らず、そのほかの政策機関、きょうは投育会社の話もしましたけれども、金融機関などでも研修事業を行っております。こういったところとも連携していきながら、人材育成についての幅を広げていきたいというふうに考えております。

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。

それでは、引き続きまして、厚生労働省から厚生労働省で取り組んでいらっしゃる人材育成について、プレゼンテーションをお願いしたいと思います。山口室長、よろしくお願いいたします。

○山口厚生労働省基盤整備室長 資料8をご覧いただきたいと思います。改めまして厚生労働省の職業能力開発局基盤整備室長の山口と申します。よろしくお願いいたします。

資料8の2ページをご覧いただきたいと思います。2ページは資料の支援策の全体像を示したものでございますが、まず、この資料で全体の概要について簡単にご説明をさせていただきます。詳しい内容につきましては、次ページ以降でそれぞれご説明をさせていただきます。

まず、一番上の箱にございまして、公的職業訓練といたしまして、離職者、在職者、学卒者を対象に公共職業訓練を行っております。実施主体は国及び都道府県とされてお

まして、国におきましては独立行政法人の高齢・障害・求職者雇用支援機構がその業務を代行して、実際の訓練を行っているということでございます。

その右下の箱ですが、求職者支援制度による職業訓練とございますけれども、これは雇用保険を受給できない方に対するセーフティネットといたしまして、平成23年10月に創設された制度でございまして、こうした方に対する職業訓練を民間教育訓練機関を活用して実施しているものでございます。

その下の箱が労働者のキャリア形成支援といたしまして、雇用保険による教育訓練給付制度として実施をしているものでございます。一定の要件を満たす労働者及び離職者の方が指定された講座を受講した場合にかかった費用の一部をご本人に対して給付をするというものでございます。2種類ございまして、一般的なレベルの講座を対象とした一般教育訓練給付、そしてよりハイレベルの講座を対象としてより高い給付を行う専門実践教育訓練給付の2種類がございまして。

一番下の箱が、事業主の方がその授業に対して教育訓練を行った場合にその費用等の一部を事業主に助成金として支給するという制度でございまして。主に正社員を対象とする訓練を対象といたしますキャリア形成促進助成金、それから非正規労働者を対象とするキャリアアップ助成金という2種類がございまして。

以下、それぞれちょっとご説明をさせていただきたいと思いますが、3ページをおめくりいただきまして、離職者に対する公共職業訓練と、求職者支援訓練ということでございます。まず、上のほう、離職者を対象とした公共職業訓練でございますけれども、これは雇用保険の受給者を対象にいたしまして、おおむね3カ月から1年間の訓練を行うというものです。実施機関は国、都道府県、それから民間教育訓練機関に委託して行うという形になっております。それぞれの役割分担につきましては、ここにございますとおり、国が主に金属加工等のものづくり分野を、都道府県が地域の実情に応じた訓練、そして委託によって主に事務系、介護系などの設備を要しないような訓練を実施するということになっております。

それから下の求職者支援訓練でございますが、これは雇用保険を受給できない方、例えば過去に雇用保険に加入しておらず、受給資格がないといったような方であるとか、あるいは雇用保険の受給をし終わったけれども、まだ就職先が見つからないと、こういったような方などを対象にいたしまして、3カ月から6カ月の比較的短期間の訓練によって早期の再就職を目指すと、そういったものでございます。就職率等の一定の要件を満たす民間教育訓練機関を厚労大臣が認定するという仕組みによりまして、介護系、情報系、医療事務系といった訓練を行っています。この二つの離職者に対する訓練につきましては、雇用のセーフティネットとして実施をしていますので、受講のための費用は教材費などの実費を除き、原則無料ということになっております。

次のページをご覧いただきたいと思いますが、在職者に対する公共職業訓練でございますが、今ほど離職者に対する訓練をご説明いたしましたけれども、そのほかにもここにござ

いますとおり、生産性の向上などを目的といたしまして、在職者の方に対する公的な職業訓練も行っております。左側が国が独立行政法人に行わせているものでございまして、右側が都道府県に行っているものでございます。在職者の方でも受講しやすいように、おおむね2日から5日間程度の短期間の訓練ということでございます。

訓練の内容につきましては、ここにございますとおりですけれども、金属加工、溶接、建築といった、ものづくり分野を中心に行っております。ボリュームとしては資料の一番下でございますとおり、国、都道府県合わせて年間約10万人の方が受講されているという状況でございます。

続きまして、5ページをご覧くださいと思います。一般教育訓練給付金の概要についてでございます。この一般教育訓練給付金は一番上でございますとおり、在職者、または離職後1年以内の方が厚生労働大臣の指定する教育訓練を受ける場合にその費用の一部を支給するというものでございます。給付の内容は、受講費用の20%、ただし、年間10万円を上限ということになっております。

実際に指定されている講座につきましては、資料の中段でございますとおり、現在、約1万講座が指定を受けておまして、大型自動車免許などの輸送、機械運転関係が最も多く、約5,000講座、介護職員初任者研修などの医療・社会福祉・保健衛生関係が約2,000講座などとなっております。ボリュームについては、資料の一番下でございますとおり、平成27年度で約1万講座、年間約12万人の方が受給をされております。

続いて、6ページでございます。専門実践教育訓練給付金でございます。この制度は労働者の中長期的なキャリアアップを支援するというもので、よりハイレベルの講座について、より高い給付を行うということで、平成26年10月から創設されたものでございます。給付の内容といたしましては、受講費用の40%を6カ月ごとに支給する。それから訓練終了後に就職等をした場合には、受講費用の20%を追加支給することで、合計で費用の最大6割を給付するというものでございます。このほか、教育訓練支援給付金といたしまして、専門実践教育訓練を受講する45歳未満の昨年の離職者の方に対して、訓練期間中の受講支援として、基本手当日額、いわゆる失業手当の50%を受講中に支給するという仕組みになっております。

指定講座につきましては、資料の一番下でございますとおり、現在約2,200講座が指定されておまして、その内訳は看護師等の業務独占資格等の養成課程が1,290講座、専修学校の職業実践専門課程が830講座などとなっております。

次に資料の7ページをご覧くださいと思います。キャリア形成促進助成金でございます。この助成金は従業員に対して職業訓練を実施する事業主に対しまして、助成を行うということによりまして労働者のキャリア形成を支援する、そういうものでございます。ここにいろいろございまして、訓練の形態であるとか、対象とする分野、あるいは企業の規模などによりまして、助成率に若干の違いがございましてけれども、この資料の①から③までにつきましては、いずれも訓練にかかった経費であるとか、あるいは訓練中の賃金の

助成を行うといったようなものでございます。④につきましては、計画的な教育訓練制度であるとか、職業能力評価制度など、従業員のキャリアアップに特に効果が高い制度を新たに導入する事業主に対して、制度導入助成として一定の金額を助成するといったようなものでございます。

最後に、資料の8ページをご覧くださいと思います。キャリアアップ助成金でございます。この助成金は有期契約労働者や、短時間労働者、派遣労働者など、いわゆる非正規雇用労働者のキャリアアップを支援すると。こうした労働者に対する人材育成を行う事業主に助成をするものでございます。

具体的にはこうした非正規労働者に対して訓練を行った場合に、資料の右側にあるような賃金助成と経費助成を行うというものでございます。

以上、簡単ではございますが、当局で行っております人材育成に関する支援策の概要でございます。

なお、時間の都合によりちょっと本日は説明は割愛いたしましたけれども、別の資料で本日、電子データでお送りしておりますが、月間厚生労働というのがありまして、ちょうど今月号にただいまご説明しましたような厚労省の人材育成施策について、記事が掲載されておりますので、後ほどお時間のあるときにご覧いただければと思います。

また、これも参考でございますが、今月の30日に公的職業訓練の愛称とキャッチフレーズを発表するというようになっておりますので、あわせてご注目をいただければと思います。

厚生労働省としては、今後の働き方改革に関する議論も踏まえまして、労働者、求職者に対する能力開発の推進に引き続き努めてまいります。

説明は以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。それでは、今までのプレゼンテーションを含めて、全体的にご質問、ご意見等ございます方はまたネームプレートを立てていただきたいと思います。

なお、本日のテーマは人材育成による生産性向上というのが中心的なものでございますけれども、それ以外にも重要な論点があるということであれば、ご自由にご意見をいただければというふうに考えております。

それでは、またお一人様、二、三分という感じをお願いをできればというふうに思います。どうぞよろしく願いいたします。

まず初めに、三村委員からお願いします。

○三村委員 ありがとうございます。先ほど事業継承のところでコメントしなかったもので、そのことも含めてということさせていただきます。

事業継承につきましては、実際非常にメニューが多いということで、そういう意味で余り意見はなかったという感じだったんですけれども、一つだけこれが人材の問題と関係いたしますと、やはり事前診断とカルテをつくり、かかりつけ医と専門医という譬えで、非

常に工夫をされていて、大変おもしろいと思うんです。ただ、そうなりますと、実はこれは医療の世界でもそうなんです、かかりつけ医というのが一番難しく、総合医ということでありまして、専門医の育成より難しいかもしれない。いわゆるプライマリーケアを含めて、基本的にその人の症状を見ながら全体的に判断して、その後どういうふうに持っていくかということの判断が必要です。そのための特別な育成プログラムが必要で、臨床の現場教育を含めて育成や指導がある。そうしますと、恐らくこの場合も、専門家の方を基本的には用意されている、専門的なそういったような支援をされる方は揃ってらっしゃるとしても、このかかりつけ医的な立場の方は十分ではないかもしれない。そうしますと、やはりこれから課題となっている人材育成プログラムは相当生きてくるかもしれませんし、そういう方たちのための指導プログラムがあればいいと思いました。

人材育成ということですが、3点申し上げたいと思います。まず第1に、これは先ほどの議論と同じなんです、地域間格差が非常に大きい。私、東京にいますのでそんなに感じないんですが、それでも例えば地元に戻りましたら、本当に情報量が半減するぐらいの感じを受けております。いろいろな表面的な情報はあっても深い情報がない。それがどういう意味や背景があるのかということまでなかなかわからないという。ですから、このいわゆる情報の地域間格差を薄めていくかは非常に重要です。

そして二つ目に、先ほどの話の流れから来るわけなんですけれども、中小企業大学校を基本的に再位置づけするということには賛成です。これまで中小企業大学校が果たしてきた役割は大きかったと思います。事例で紹介された企業は、私のよく知る企業です。本当に立派な企業です。今の経営者の方が大学校で学んだのが約30年前、そして今も頑張っている。あのときの中小企業大学校の持っていた発信力は大きかったと思います。しかし最近、その発信力とか、位置づけが落ちてきているように感じます。それに対して今回いろいろな形で研修拡充とか位置づけを見直すとか、利便性の改善とか、工夫していただくのは大変いいことではないかと思えます。

そして最後三つ目ということなんです、中小企業大学校の在り方を変えるということの中で出てきた意見でございました。いわゆる中小企業者向けの一種のビジネス教育の強化、あるいはビジネススクールのものをつくってもいいのではないかと。確かにそうだなという感じがします。もう一つ言いますと、現在、私の大学を含め、ビジネススクールはたくさんあります。しかしながら、今それへの社会的評価はかなり厳しくなっております。それはなぜかといいますと、やはりビジネススクールがある意味でアメリカンモデルであるということ、あるいはグローバルスタンダードモデルであるということ。そうすると必ずしも中小企業の経営者とか、あるいは商店街の指導者の方たちにとっていい勉強の場になるのか。そのあたりが難しいなという印象があります。そうしますと、中小企業大学校で、これは研修の拡充のところで、10ページのところで、当面の方向性で非常にいいことを提案されていらっしゃる。まさにこれらを積み上げていく。その中で、今持っている資源と、さらに指導体制を含めて、それからサテライト教室的なものも拡充して

全国でネットワークしていく。またそれに参画していく提携校みたいなものがあったとしてもいいと思いますし、大学も協力させていいと思います。そういう形の中で発展されるとおもしろいのではないかという感じがいたしました。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

それでは、引き続きまして、高橋様お願いします。

○高橋専務理事（小正委員代理） 全国中小企業団体中央会の専務理事の高橋でございます。きょうは小正委員が参れませんので、これだけは言ってきてくれと言われましたので、その分だけ申し上げたいと思います。

人手不足に悩んでいます中小企業につきましては、人材教育の改革というのは非常に重要で、これが今中小企業の育成になると考えているところであります。現在の教育訓練制度で、事業者団体として、例えば電気メッキの組合が学校を開きまして、1年間教育訓練を行っています。これはたまたま私どもの会長の会社が電気メッキなので、よく知っているということなんでございます。そこでは単に従業員の教育というだけではなくて、親元を離れてどこか勤めておったのが、親のところに戻ってきた、そういうときにメッキのいろはを知らないということでは、従業員にもばかにされてしまうというようなこともあって、事業承継という意味でも、教育研修が大事だということで、親御さんたちがそこに入れているということでございます。そういう教育訓練制度がございまして、事業者団体がやっているんですけども、給付の上限とか、講座につきまして、支給要件に制約が多いというふうに言われてございますので、是非使い勝手を改善していただきたいと思っております。

あわせて、社会人の学び直しの場合とか、そういうものをお願いしたいと思っております。本件につきましては、先般開催されました官邸での働き方改革実現会議におきましても、大村会長から述べたところでございますので、労働省の方はよくそのときお聞きになっていらっしゃるかと思いますけれども、今いらっしゃるということで、是非お願いをしたいということでございます。

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。

それでは、続きまして、大浦委員お願いいたします。

○大浦委員 今、こちらで育成といったって人がいないよねという話をしていたんです。すみません、これで5秒過ぎました。

拡大しているところとか、それなりにやっていっているところの経営者というのを見ると、多分、理念の浸透に相当な時間をかけているはずなんです。これがオンジョブトレーニングだけで絶対にできないことなんです。なので、オンジョブトレーニングではなくて、就業時間中に仕事をしていない理念の浸透の時間というのが必ずあるはずなんです。そういう企業には、もう本当に頑張っておられるのに、なかなかうまくいかないよねとか、

もうOJTが精いっぱいだよねというところは、多分この理念が大事だということを経営者ご自身がまだまだわかっておられないんだと思うんですね。やはり一番最初に研修というか、教育するべきところは経営者の方で、知識というのは私は光だと思っています。光がないところは見えないんですね。ですので、経営者の意識改革をするような取り組みをまず中小企業庁の皆様にはお願いしたい。それをどう広げるかということに、中小企業大学校、すばらしいと思うのですが、今、ネット上検索してみましたところ、どうもミラサポですらちょっとアクセスできないんですよ。ぜひせめてミラサポに入れていただくと。入っていないですよ。入っていないと思いますけれども。入っていましたか。とても深掘りしないと出てこないと思います。もしもあるとしたら。それはぜひお願いしたい。つまり、これより多くの方に見ていただきたいということであれば、もう広報必須です。ミラサポ、それなりのアクセス数はあると思いますので、よろしくお願いします。

最後に、私、最近しみじみ感じていることがあります。私、いろいろイノベーションをやっておりますと、新しい仕事をどうしてもします。そのときにプロトタイプはつくれますが、そこから先はやっぱりそれを今までやってきた人のノウハウが必要なんです。そこはやっぱりそういうところで学んでこられた方というのを企業の中に取り込む。つまり、やっぱりヘッドハンティングということが必要になってまいりますので、そういう人材の紹介みたいなことが、よろずでもどこでもいいですからやっていただくと、実は持っているノウハウ、アイデアはあるんだよね僕、というような人たちが次の展開をするのにとっても簡単になっていくのではないかと思います。

私は自分で全部自腹切って頑張っているんで、ぜひそういうところがあれば、ノウハウのあるところいいと思います。以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

引き続きまして、河原委員お願いいたします。

○河原委員 ありがとうございます。まず、経営者に関しまして、やはり私は、経営管理能力の問題だと思います。経営計画というのは、経営のビジョンに基づいた長期目標を明確にして、それを具体的に3年から5年、何をしようかという計画を策定して、そこに予算を落とし込んで検討するという。その中には当然、事業環境の分析や、社内体制の見直しなどが含まれます。

多くの経営者が会計を税務申告と思っている方がまだ多く、中小企業の収益性の低い一因だと思います。経営者が自分の会社の状況を認識していないところに、幾ら専門家・支援者が言ったとしてもなかなか経営力向上の効果がないと思います。

経営者の教育、この基礎編は、国家プロジェクトとして実施してもいいのではないかと思います。コーポレートガバナンス、ITセキュリティポリシー、会社法等とともに会計を、例えばミラサポのウェブ研修・eラーニングでもいいです。研修を受けることで、補助金の申請の必須事項とするぐらいにしたら、経営者もお勉強していただけるのではないかと思います。

さて、人材育成ですが、かつてはOJTが当たり前の世の中、中間層が下を育て、上になる。そういうことが、どこでもできていましたが、今、人手不足の中、グローバル化、IT化と言われ、企業を取り巻く環境の変化が早く、中間層の方は、忙しくて人の面倒を見ている時間の余裕がない。大企業はしっかりと教育プログラムを持って中間層の教育をしています。大企業と中小企業の差、これから先、このままではどんどん大きくなると思います。中小企業大学校に、そのところをしっかりとサポートしていただきたいと思えます。今ある地域的な事に関してどうなのかと考えると、中間層の方は、忙しいので、主要なターミナル駅のサテライト研修会を各地域の大学と連携して進められたらいいのではないのでしょうか。そこでの人材交流というのも、地域経済にとっては大切で、できたら出会える場をつくっていただけたらと思います。

ぜひ、お願いします。

ところで、厚生労働省さんのお話の中で、さまざまな支援策がございました。たくさんあると思いますが、そのことが選ぶ側としては難しいのではないのかとも思います。それから、中小企業側のニーズというのも、第4次産業革命の議論が本格化している今、少しずつ変わってきていると思います。せつかく就業の準備をした若者が意欲を持って職場に就ける。その辺りの視点、企業のニーズというのも、今後、中小企業庁さんと目線を合わせて進めていただくようお願い申し上げます。

さて、今後、経営力向上の収益性、生産性のために、私が考えるのは、中小企業であっても、ガバナンスというのが必要であると思います。私が所属しています監査法人もガバナンスコードが求められる流れがあります。そして、社会福祉法人にもあります。今、社会的に影響が大きいという意味でのガバナンスコードが求められています。中小企業であっても、地域経済に価値のある存在であるということ認める支援をするという視点から、ガバナンスのお話は、今後の議論に入れていただけたらと思います。

大浦さんのお話でよくございます「経営者の思い」というのは大切です。そこを明確にして伝えられることが組織として同じ方向に動くということです。これが、事業承継をした次の方々もうまくやっけていかれる点でもあります。2代3代と続く会社にとって、目指す方向が明確となっている。これが企業として一番大切であるという、いつも大浦さんのお話されるビジョンは、魂のこもったご発言だと私は思います。その辺も含めて、今後のご議論の参考にしていただけたらと思います。

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す。

それでは、引き続きまして、村本委員お願いいたします。

○村本委員 もう既に多くの方が言われたので、少し限定してお話ししますけれども、中小企業大学校に少しインナーでいたことがあるので、お話し申しますけれども、一つはややある時期、余り活性化しないような政策がとられた時期がありますので、やや機能が劣化しているのではないかという懸念を持っておりますので、ぜひ再生にもう少し力を入れ

ていただきたいなど。一つは、大学校自体は大変先ほどお話がありましたように、人里離れたところで、わざわざ研修をするというようなよさがあるんですけども、例えばその宿舎にインターネット環境が非常にないとか、個室にテレビがないとか、いろいろな問題点もないわけではないとか、あるいは出店というかサテライトをつくって、今かなり夜やったりとか、都市部でやったりしておりますけれども、そういうものの活性化とか、特に一番大事なのはeラーニングかなと思っていますが、その辺にも少し力点を置くようなこともできないかなと。民間がやっているもの、あるいは大学のMBAでやっているものとは違った実は方向性を目指しているわけですから、その特色をもう少し生かすというようなことはぜひ必要ではないか。特に心配なのは、62万人の方が今まで研修されたということがありましたけれども、意外とリピーターが多いというようなこともありまして、そのこと自体が悪いということではありませんけれども、そういったような問題点もあるわけなので、もう一つこれが活性化するにはもう一段やはりシフトアップする必要があるかなと。

そこで一つのアイデアですけども、例えば民間の金融機関は各業界団体ごとに立派な研修をやっておりますが、先ほど投資育成の話もございましたけれども、そういうところと連携してカリキュラムをブラッシュアップしていくなんていうこともあっていいのではないかなというように感じしております。

それから資格ということ言えば、その中小企業大学校は文部省認可の学校法人ではありませんので、そう簡単に学位は出せないのですけれども、きちっとした修了証を出して、ニアリーイコールMBAというような形のことのできればおもしろいのではないかなと思ったりしますので、ぜひご検討いただきたいと思います。

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。

引き続きまして、宮崎委員お願いいたします。

○宮崎委員 今、いろいろ課題で、人手不足というのが結構あって、ただこの人手不足は私的には結構前向きに捉えていて、賃金アップや生産性向上がそれによって生まれてくるというか、人が足りないのでITとか、なるべく人がやらなくていいことはシステム・ITでやらせようという流れが出るのでいいのではないかなというふうには個人的には思っています。

そうしないと、業務改革が生まれてこないとは思ってはいるんですけども、ただ、人手不足の中でもこの経営者の人材不足というのは問題なのかなとも思います。やはり経営者を担える人がふえていかないと、中小企業、事業継承の問題もありますし、元気にならないのではないかなと思っています。

そういう中で、労働者というか、マネージャークラスまでを育てる専門的なスキルを身につける大学とか教育機関と経営者を育てる機関というのは、やはり目的を明確に分けてカリキュラムを組んでいったほうがいいのではないかなというふうに思っております。

やっぱり実務の教育だけでは優秀な経営者は生まれないのではないかなというのが、その中で思っております。

その中で、中小企業の経営者をそもそも中小企業の経営者を目指す若い人が少ないというか、目指したい人がいないことが問題かなというふうに思っていて、総合大学のMBAをとったような優秀な学生とか、若い人とかが、その中小企業をキャリアアップの一つ、キャリアの一つとして捉えて、何年間かやってみるような、そういった形、流れがあってもいいのではないのかなと。そこでいろいろ勉強、数年間の中小企業の経営の中で学んだことをもとに、次のもう少し大きな企業の経営者を担ったり、自分で起業して会社をつくったりと、そういったことの中で、中小企業の中でも人の流動化が進んで、一回中小企業を引継いだら、もう死ぬまでやらなければいけないと思うからやりたくないというのもあると思いますので、数年の勉強だと思ってやるよといったのもありなのではないかなというふうに思っております。

そういう中で、この優秀な学生とかがいろいろな事業継承を考えているオーナー・経営者に向けて、大学の人と学生を集めた場で学生がプレゼンをしたりとかいろいろやって、売り買いというか、お見合い、結構相談所みたいな感じでマッチングするような場があるといいのではないかなというふうに思っています。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは、引き続きまして、曾我委員お願いいたします。

○曾我委員 生産性の向上ということで人材育成に関するということですが、ちょっと別の面で申し上げますと、先ほどお話し申し上げました事業統合が生産性向上に大きく貢献しているというようなことを実感として感じています。なぜならば、一つはやはり事業統合をすることによりまして、メーカーとか取引先とか得意先との信頼関係がより強くなりまして、当然のことですが、その結果、売上が大きく伸びてきたということ、売上の向上につながったということ。

二つ目といたしましては、やっぱり人材という意味では、異なる歴史を踏んできた二つの会社一つになったことによりまして、自分の力をつけることが大事だなというような風潮が中に生まれてきたというようなことが大きなメリットになるのかなと思っています。

三つ目といたしましては、会社の性格からいたしまして、当然その会社の将来に向けての事業の発展を考えるのと同時に、やはり年次年次の利益をきちっと上げまして、その出資先である親会社のほうへ配当するというようなことが意味づけられているわけですので、経営を任された人間、人の意識が物すごい緊張感の中で経営が行われているというようなことが大変なことなんですけれども、すごく大きく事業発展には貢献している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す。

それでは、引き続きまして、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。私も某国立大学のMBAコースで教鞭をとっておりました際に、たしか中小企業大学校様との提携の形で、短期集中講座を中小企業経営者向けに行ったことがございます。これは泊りがけで缶詰になって学ぶ形だったのですが、宿泊費も交通費も出せて、かつ従業員に反感を買わずに、これだけの時間が割けるという条件を満たす人自体がかなりセレクトティブになってしまう問題がございました。また、こうした講習、いわゆる座学でやるタイプの教育は、忙しい方や、人数の少ない企業ほど、やはり学びになど来れないという問題があるのです。これに対して突破口がうまく設けられた事例としては、例えば大阪府初の女性による農業法人をつくった例ですと、農家の主婦の方ですから、家事や農作業の手伝いが終わった夜間に集まって、税理士さんだったり、会計士だったり、経営学の先生だったりといったプロの方々をお呼びして、3年間みっちり勉強してから設立するというスタイルがあります。また、前も別の委員会でお話したことがあります、福井県ですと民間がやっているレベルで、地元の独立系のコンビニエンスストアが慶應のMBAコースを小さいサイズで受けられる仕組みを作っており、非常に地元目線で、行ってその場で受けられるというサービスをやっていた例がございます。また、やはり自治体側、つまり支援する側も経営の勉強をやらなければということで、三鷹市の職員も一橋大の先生をやはり夜間に呼んで勉強しました。このように、むしろ来れない方ですとか、そこまで通学時間が割けないという方向けに、講師の側から現地に赴く、あるいはシミュレーションを行うディスカッションのような授業でしたら、研修方式の座学とは異なり、経営者同士を繋ぐスカイプなどを使ったeラーニングでカバーしていけると思うのです。また、現場の作業をされている方々の技能をどう上げていくかという、基礎的な技能の向上についても、やはり、中小企業であれば工場が使えるのは土日であって、ここに引退された技術者などを呼んできて、企業群が、互いのノウハウが漏れないレベルの教育までは共有するというような独自の方法をやっておられる地域もあります。こういった民間ベースで持ち出してやっているようなノウハウを、できれば中小企業大学校などでも共有して柔軟により教育を受けやすくする、より現場目線に立ったものをやっていたとくというような工夫をしていただけないかと感じます。

もう一点、厚生労働省の管轄になるかと思いますが、掲載されている資料を拝見すると、現時点で学卒以上が対象、あるいは在職していた、離職していたという基礎教育がある程度できている方対象のものが多いようですが、人手不足が深刻化しているのは建設業の現場など肉体労働の分野で、大半が日雇いの方だったりするのです。こういう方々から聞かれるニーズとしては、高齢化して体が動かず、生活保護予備軍になってしまったケースでは、まず福祉サービスを受けられる場に赴くと。この時に、機械を最低限現場で使える教育が受けられないかというレベルの需要があるのです。資料にある施策のような、「何々士（師）」といったような検定試験を合格できるレベルではないけれども、肉体労働をできるだけ高齢になっても細く長く続けられるには、まずは機械、あるいはこれからデジタ

ル化していったときに、工作機械の操作だけでも覚えられれば、何とかしのげるのではないかという、かなり現場目線になるのですが、こういった領域も丁寧にカバーをしていただけないでしょうか。実は、女性の活躍と言われている一方で、日雇いの方たちの間では女性にきれいな仕事が全部とられてしまうという危機感も実はあり、そのかわりに機械を使えるようにというような声が出ている背景もあるのです。

また、個人事業主をどう使っていくかというお話が一部触れられていますが、初めて出された小規模企業白書で、個人事業主の年収のバランスのグラフのうち、上位層、非常にハイエンドなところが余りに突出して差があったので、全体像を見るのに適切ではないだろうと判断して削除されたと同っております。実は、個人事業主をこの資料の中ではバックオフィスや管理業務のコストカットのために、クラウド化してフリーランサーを使っていくという視点になっておりますが、そもそも個人事業主で独立できるというのは、末端のいわゆる単純事務仕事のアウトソース業務ではないんですね。よりクリエイティブだったり、企画寄りだったり専門性が高かったり。ですから、起業支援の世界の中で、一番人材が少ないと言われている層、つまりプロフィットセンターの中の新規顧客開拓や企画ですね。この領域で独立している人間が実はハイエンド層にいまして、この人材層を捉まえるという前提が抜け落ちていると思うのです。こうした層は、プロジェクト単位で専門性を発揮します。例えばインド市場の開拓専門の方と一緒に働く、PR専門の方がある一定の期間、全体に企業インタビューに入りブランディングにまとめあげる。こういった人々とともに、一定のプロジェクトで働く経験が、実は日常業務OJTよりも、少し非日常型のOJTとして、教育効果を生むということもあるのです。プロデューサー業務などは本当に典型ですし、あとは事業再生型の人事コンサルタントでフリーの方だけでも、事業再生のフェーズではない段階で、経営者がなかなか社員の隅々まで本音を聞けないものですから、こういったプロのコンサルを頼んで、不満やどこで情報が滞っているかを調べ、情報を集めていただくという、こういった使い方というのも実は中小企業でもやっているところがあるのです。どうも、フリーランスというと、それこそ派遣の方よりもさらに不安定な末端の業務をやる最下層の人々のような先入観、イメージがどうもこの資料から伝わるのですが、実際はそうではないのです。むしろ、これはボリュームで見ると戦略的に見るのかという問題でもあるんですが、いわゆる海外動向も含めたフリーランサーの世界で、きちんとやっている人というのは、大規模な組織がまだ事業部をつくれなレベルの最先端分野を、開拓を担っているという、利益率が高かったり、フリーランスのコンサルタント同士がプロジェクト単位でチームを組んでカスタマイズ型のサービスをするといったレイヤーなのです。どうも、ここを外した議論になってしまっている気がするので、別途また研究会等を設置するレベルになる話かもしれませんが、このレイヤーの人材を、海外の優秀な人も含めてどううまく使っていくかということが、海外では実は重要な議論になっていたりもするのです。個人を格下に見る意識や、認識を変え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。

それでは、引き続きまして、森委員お願いいたします。

○森委員 きょう、私は厚労省の方がお見えですので、海外人材の関係でちょっとお願いもしてみたいと思います。

実は弊社におきましては、昨年からはベトナムの技術者を採用いたしております。非常に優秀でありまして、また来年も3名ほど採用する予定にいたしておりますが、非常にレベルが高い面、非常に我々で建設の現場をやる上において、非常に当初問題もありましたが、非常にスムーズな取り組みをいたしております。

ただし、その手続上、非常に昨年初めてだったんですが、若干ちょっと時間もかかっておりました。ことしは彼らもまたスムーズな更新ができておりますが、また来年採用いたしますけれども、そういった関係、一般の研修生ではなくて、そういう社員として採用しておりますので、そういった観点につきましては、またいろいろな緩和を一つお願いを申し上げたいなというふうに思っております。

これからはそういう国内での人材育成ももちろんですが、なかなか業種によっては非常に厳しい面もありますので、海外の優秀なハイレベルな人材を我々も取り入れてやっていかなければいかんと、そういうふうに考えております。

また一方、畜産のほうは非常に若い人が、農業大学とか、私は鹿児島ですけれども、体育大学がありますが、体育大学の学生が学校の先生にならずにうちの畜産のほうに来まして、そしてまた結婚もいたしまして、親は関東の方で大変心配されておりましたが、非常に優秀で、畜産だということ今一生懸命やってくれております。

一方、だから農業大学とか女性の卒業生とか、宮崎、鹿児島、両方の学生がたくさん来ておまして、一方、建設とかほかの業種からすると、畜産がそんなにいいのかなというぐらいに、今は非常にいいんですが、そういった環境にもあります。ですからいろいろな人材を進めていく上において、国内もそうですが、いろいろな制度をもうちょっと拡充していただきたいなということを思っております。

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、トリを阿部委員のほうからお願いいたします。

○阿部委員 ありがとうございます。私は中小企業大学校の概要につきまして、この全国に9カ所あって、478回やって、1万3,798回を受講したというふうに3ページにありますけれども、これが実際、キャパシティとして多いのか少ないのか、26、27、28と上がってきているのか下がってきているのか、これはちょっとつかめなかったもので、私たち民間ですと宿泊の関係も稼働率というのが非常にあって、それが効果を出しているのかどうなのかという、やっぱりこういう形を見ておかないといけないなというふうにいつも教えられてきておりますから、そこがちょっとわからなかったのでお聞きしたかったというのと、

あとはやはり陥りやすいところは先ほどもちょっと出ていましたけれども、ちょっとマンネリ化していたという。全く例年どおりメニューがパンフレット見ても同じで、私たち商店街の後継者の仲間は、100人中100人行かないメニューなんですね。ですから、今、商店街とか、売り場のエリア、店舗のエリアということを考えて、商店街というふうにするとしたならば、今までハードとか、まちづくりとか、そういったアーケードとかイベントとかという形で活性化という形をしていきましたが、ほとんど成果が出ていないというのが現状でございます、正直な話。やはり、今、個店のやっぱり経営というんですかね。個店の指導、経営の指導というものに全部向いてきているんです。もうちょっと遅いかもしれませんが。そうなったときに先ほども三神委員のほうからお話があったように、やっぱりちょっと基礎編というか、最初出張して来ていただいて、グループでやっていただいて、それを商工会議所、商工会も支援をして、それではもうちょっと次のステージに上がってみようかということで、この中小企業大学校を利用するというところの目線で、カリキュラム、メニューをつくっていただくと連動するかなというふうな感じをしておりました。

やはり先ほども大浦委員もおっしゃったように、私は経営はもう理念だと思います。理念を通じてやっぱりビジョンが見えてくると思いますから、理念を達成するために事業計画、それをPDCAを回しながら、しっかりと達成をしていくという、この一つの柱があると思いますので、この理念をやっぱりきちっと植えつけていただくようなカリキュラムというか、研修というのも必要ではないかなというふうに思っております。

とにかく私たちも、私は菓子屋なんですけれども、生産者の職人都合のプロダクトアウトで、この菓子がおいしいから食べるみたいな感じで行くんですが、やはりマーケットインで、お客様立場で、どういったものが必要とされているのかという、変化対応して、それぞれの問題解決にならなければいけないというのは基本中の基本だと思いますので、やっているとか、カリキュラムつくっているとか、中小企業大学校で1万3,798人が受けているとかではなくて、それが一体どうなっているのかという検証というのでも、教えていただいたりしますと、私たちも若手も動機づけがあって、やっぱり大嫌いな勉強をやっているかなければいけないなという気持ちにも一人ずつなっていくのではないかなと。商店も今までこういう支援というのは、もう受益者負担だったので、もう自分で自己資金を出して勉強しろという形だったんですが、やはりそういった形でやる気のあるところは選択と集中でやっぱり少しでも手を差し伸べていただければいいのかなというふうに、それが結果的に生産性向上とか、次のステージ、どんどん上がってくるというふうに、ちょうど転換期に来ているのではないかなというふうに思っております。

以上でございます。和田アキ子は出ませんが、和田アキ子になったのでしょうか。
○沼上小委員長 どうもありがとうございました。大変貴重なご意見をさまざまいただきまして、多分もう時間の関係で全ての点でのお答えみたいなものはないと思いますけれども、事務局のほうからご発言ございましたら。

○木村中小企業庁次長 すみません、長官の宮本は途中で退席いたしまして本当に申しわけございませんでした。ありがとうございました。

きょうも非常に示唆に富んだご意見をたくさんいただいて、ちょっと個別に恐らく応接することは恐らくできないですし、またそしゃくをいたしまして、私ども施策の参考にさせていただく、あるいは取りまとめにおいて反映させていただくということでご容赦いただければというふうに思います。

事業承継につきましては、継ぎたくないのは当たり前だというようなまさにコメントもいただきまして、恐らく撤退ですとか、あるいは再生とか、あるいは創業といったものを一体として恐らく考えていかななくてはいけなくて、全体でその施策を連携させていかななくてはいけないということを改めてちょっと認識を新たにしたいと思いました。

それから集中的に取り組むべきということもおっしゃっていただいて、なかなか行政の施策というのは一旦つくとなかなかサンセットというのはできないようなこともあるので、逆に言うとそういうことが少しずつしか施策が前に進まない原因になっているのかもしれないけれども、いずれにしても待ったなしの課題だということは、本当にそのとおりだというふうに認識をしておりますので、集中的なその改革に着手するために、これは多分流れをつくっていかなくてはいけないと思いますので、これは行政だけではなくて、先生方の恐らくいろいろな発信力もぜひ期待させていただいて、やらせていただければなというふうに思っております。

それから、後編のほうの人材を中心にした話で、やはりコメントとして比較的たくさんいただいたなというふうに思ったのは、やっぱり経営者の実力といいますか、経営者力といいますか、そういったものについてのコメントがやはり多くいただいたような気がいたしております。意識改革の話、それから経営管理能力のお話もございました。いずれにしても、これ自身やはり承継ですとか創業の問題につながっていく話ですし、経営者のある種苗床といいますか、そういったものを整えていくために行政としても、あるいは中小企業大学校を初め、どういったことができるのか、改めてちょっと私どもとしても整理をいたしたいと思います。大学校につきましては、ご評価もいただいた反面、辛口のコメントもいただいたということで、中身を改めて精査をいたしまして、いずれにしても人材、経営者の方も含めた人材を育成していくことのある種の動機づけを全体として高めていくために、どういう施策があるのかなというように改めてちょっと精査をしたいというふうに思った次第です。

それ以外につきましても、さまざまな貴重なコメントをいただきまして、冒頭申し上げましたように改めて整理をさせていただいた上で、何らか反映させていきたいなというふうに思っております。

どうも本当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。

それでは、今後の進め方を少し説明していただくということでよろしいでしょうか。

○川村企画課長 それでは、次回の日程でございますが、次回もまた月曜日の朝で恐縮でございますけれども、12月12日月曜日9時からということをご予定しておりますので、よろしくお願いたします。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

以上をもちまして、基本問題小委員会を閉会いたします。

皆様のご協力のおかげで1分強のオーバーぐらいで済みました。どうもありがとうございました。また次回よろしくお願いたします。

午前11時01分 閉会