

中小企業政策審議会第12回基本問題小委員会

平成29年3月17日（金）

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、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、お忙しいところをお集まり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。

○宮本長官 皆さん、おはようございます。本日も朝早くから、花粉も飛び交う中、皆さんお集まりいただきまして大変ありがとうございます。

昨年10月から再開させていただいたこの小委員会、いわば第2期も本日で7回を数えることとなります。この期におきましては、第1期と違いまして、生産性に関することを広めに、始めからターゲットを絞らず、皆さんにご議論いただけてきました。

その過程で皆様方から非常に示唆に富んだご意見や、現場の声をお聞きしましたので、テーマがどんどん加わってきまして、非常に広範な議論ができたと思います。その反面、私どもの準備不足もあります。少し全体的には、言葉を選ばず言うと「取り散らかっている」部分がございますので、本日それを中間整理という形で提示させていただきたいと思っております。

既に課題もそれから政策の方向も明確になっているもの、さらにはその中には、もう少し専門的に検討することで制度をしっかりと作り込んでいくものも、あるいは我々のほうであとは検討できるようなものもありますし、また、課題だけが明確になっていて政策についてまだ具体性がないものもあります。そういうものの中から、引き続きどれを検討いただくか、どれを制度に落とし込んでいくか、そうした整理をしていきたいと思っております。

さらに、こうやっているいろいろな個別の課題を検討する中で、中小企業基本法の改正から、大分時間がたっているわけがございますけれども、この間、改正の趣旨をきちっと反映できてきたかどうか、いろんな情勢が変化する中で我々の中小企業政策全体の考え方がこういうことかどうなのか、という中小企業政策全体について自己反省的な部分も出てきています。今後皆さんにご検討いただくかはまだ全く決まってございませんけれども、そんな問題意識も含めまして少しご紹介させていただきたいと思っております。

今回は我々の一応の整理をご提示させていただきますが、皆様方の今までのご議論で反映されていない点、あるいは言い足りなかった点を御発言いただきまして、まとめの方向に少しシフトしていきたいと思っております。

そういう意味で通常より議論の時間は多めにとってございますので、忌憚のないご意見をいただければと思います。よろしく願いいたします。

○川村企画課長 それでは配付資料の確認ということで、iPadをごらんいただければと思います。資料0から資料3までございます。ご不明な点があれば、随時またお教えいただければと思います。

それでは、これより先の進行は沼上小委員長をお願いいたします。

○沼上小委員長 それではこれから議事に入りたいと思っております。本日の議事は、皆様に昨

年10月からご議論いただいております「中小企業政策審議会問題小委員会の中間整理（案）」というものになります。

それでは事務局のほうからご説明をいただきたいと思います。ちょっと大部なので時間がかかるとは思いますけれども、よろしくお願ひします。

○川村企画課長 それでは資料3のファイルをお開きください。中小企業政策審議会基本問題小委員会中間整理（案）というものでございます。

1ページおめくりいただきまして、第1部、第2部と2部構成で整理をさせていただいています。全体像、環境変化、方向性、第2部がこれまでご議論いただいたところを中心に、生産性向上の固まり、担い手、その他というところで賃上げなど、あと今後の検討課題ということで整理をさせていただいています。

少し飛びましてスライドの5ページ目をお開きください。

これまでの中小企業政策の考え方ということで、1963年に制定されました旧中小企業基本法はいわゆる二重構造論を念頭に置きまして、生産性等の格差是正を理念としてまいりました。1999年に中小企業の役割を積極的に評価をいたしまして、我が国の経済のダイナミズムの源泉という位置づけにしまして、政策体系の見直しをいたしました。さらに、2014年に小規模企業振興基本法というのが制定されております。

1ページおめくりいただきまして、中小企業基本法の中で位置づけられている政策でございますが、経営革新、創業の促進、経営基盤の強化、経済的社会的環境の変化への適応の円滑化、加えまして資金供給の円滑化、自己資本の充実となっております。

小規模企業基本法では持続的な発展が図られると。すみません、少し戻りますが、基本法の中には多様で活力ある成長発展が図られなければならないということが法律の基本理念の中で位置づけられてございます。

スライドの7、8は体系を整理させていただいたものでございます。

スライドの9ページ目に行ってくださいと思ひます。

中小企業が果たす役割と期待というところでございます。企業数の99.7%、雇用の7割、付加価値の過半数を担っている主体でございますし、機能といたしましてもイノベーションの担い手でございますし、経営の自由度が高く、小回りが効きますので、環境変化に柔軟に対応できる主体ではないかというふうに考えてございます。ですが今、構造的な問題が種々ございまして、これらの課題を乗り越えて、引き続き我が国経済の土台として支えていただくことが期待されているのではないかというふうに考えてございます。

次のページ、10ページ目をごらんください。成長発展、ダイナミズムから現状というものを見たのが次からのスライドになります。売上高を見ますと、なかなか伸びていないという現状がございまして。

11ページ目をごらんください。OECDの国際比較のデータでございます。

創業間もない企業の従業員数と、一定期間たった企業の従業員数を比較したところですが、日本は余り変わっていないというところで、ここは国際的にも違いが出てい

るという状況でございます。

スライドの12ページ目をごらんください。起業後5年～10年の企業3,000社を調べましたところ、企業規模が余り変わっていないところが全体の7割というところで、圧倒的な割合になってございます。

次から環境の変化というところでございます。13ページ目でございます。

我が国の潜在成長率が低下している状況でございます。

14ページ目をごらんください。人口動態の変化でございます。

高齢化、人口減というのが急速に進展してまいります。需要減だけではなくて、人手不足、担い手不足というのが深刻化してまいります。

15ページ目をごらんください。経済のグローバル化でございます。

日系製造業の海外直接投資・海外生産は拡大傾向にございます。そういう中で日本からの調達比率というのは低下が続いております。ですが、そういう中で中小企業が直接輸出できているというのは限定的な状況でございます。

16ページ目をごらんください。そういう中で、発注企業が海外進出しますと受注が減少するというのがやはり起きてきてございます。ですが一方で、直接海外に出ることができた企業の場合はプラスの効果というのが出ているという状況でございます。

グローバル化というのは、外に行くだけではなくて、内なるグローバル化もございまして、インバウンドというのがふえているというところでございます。

次、18ページ目がITでございます。こちらにも国際的な比較を見ますと、流通業のデータですけれども、灰色で日本が一番下でIT投資が余り行われてきていないというような数字もございまして、複合のデータでランキングをつけたマインドのものですと、これも日本は調査されている国の中で最下位という状況になってございます。

スライドの19ページ目が、実際に成功している割合の中小企業というのも少ないというものでございます。

こうした中、さらに20ページ目というところで、第4次産業革命というものが動いてきておりまして、こういったところの中でピンチとチャンス、双方あるのではないかとというふうに考えてございます。

スライドの21ページ目がサービス経済化でございます。サービス産業が日本のGDPの約7割を占めるまでに成長してございます。

スライドの22ページ目をごらんください。サービス経済化が進んでおりますが、そのサービス業の生産性が低いというところが現状ございまして、ここに取り組む必要があるのではないかと課題があるのではないかとこのところでございます。

スライドの23ページ目、こうしたことございまして、生産性というのが中小企業は低迷している状況にございまして、経営者の高齢化も進んでございます。企業の数も減ってきているというところでございます。

こうしたことを受けましてスライドの24ページ目、少し生産性の要素というものを分析

したものがこちらになります。

オレンジ色が既存企業の生産性が上がったか下がったかというところで、2007年-2009年のところは大きくマイナスに寄与しているところがございますし、黄色の部分というのが生産性の高い企業のシェアがふえるというところで、この2つが既存企業の生産性に与える影響の大きさでございます。水色の廃業というのが、既存企業が廃業した場合にマイナスの効果が出ていると。緑というのが開業のプラスの効果というところがございます。

スライドの25ページ目をごらんください。労働生産性は、こちら国際比較をいたしましても、日本はOECDの中で下のほうにいるという現状でございます。その労働生産性の要因を分解したのが左下のグラフですが、大企業は付加価値が伸びてプラスに上がっておりますけれども、中小企業の場合は付加価値のところもさることながら、従業員要因ということで、従業員の減少がプラスに寄与しているというところが特徴としてあらわれてございます。

スライドの26ページ目をごらんください。廃業というところがございます。

廃業を予定している企業の3割程度が同業他社と比べても業績がよい、ややよいと。今後10年間も現状維持以上というのが4割ぐらいいるという状況でございます。こういった企業が廃業してしまうことによる雇用や技術、ノウハウが失われている可能性があるのではないかとこのように考えてございます。

スライドの27ページ目をごらんください。起業・創業について国際比較をいたしましても、OECDの中で下のほうにいるという現状がございます。

こういうことを踏まえまして28ページ目でございます。

基本的な考え方としまして、既存企業を中心にこの潜在成長率が低下をしている中で、生産性向上を中軸に据えて考えていくべきではないかと。また廃業を事業承継などにより減らしていくべきではないかと。また起業・創業というのをも促進していく必要があるであろうと。加えまして、るる申し上げました構造的な変化が起きておりますので、中長期的な視点を持って政策を構築・展開をしていく必要があるのではないかとこのように考えまして、検討を進めていくべきであろうというふうに整理をさせていただいております。

次から2部というところで、具体的な政策の中身についてお話をさせていただきます。

30ページ目でございます。中小企業の皆様におかれましては、やはり経営者というのが大きい要素でございます。この経営者の方々が組織化、組織運営をされて、経営戦略、経営資源。人、物。物も、形ある物と形ない物がございます。こういうものを業務プロセスを改善しながら、また競合相手、市場動向などとの関係もございまして、商品サービスを顧客に提供し対価を得るという形で事業を回されているのではないかとこのように考えてございます。

こうしたところに生産性向上として取り組む場合は1つだけではなくて、いろんなところが押し上げていく必要があるのではないかとこのことで、総合的な生産性向上施策が必要ではないかとこのように考えております。ですがその中でもITというのがやはり大

きな動きとしてございますので、こちらの関連施策が重要ではないかと。

3つ目、やはり中小企業では人が大事ということで、経営者の皆さん自身に加えまして、経営幹部、ミドル、現場、こういったところの中で育成するということもございますし、外から調達をしていくという論点もあるのではないかとというふうに考えてございます。

31ページ目をごらんください。総合的な生産性向上施策の実施というところでございます。サービス産業の生産性向上という観点で、設備投資の促進だけではなくて、IT、人材育成、研修ということをする必要があるかと思っておりますけれども、これを業種ごとに実施をしていく必要があるであろうということで、前のクールでご議論いただいて成立いたしました中小企業等経営強化法というものを活用しながら、各省と連携をして取り組みを図っていくべきではないかとというふうに考えております。

さらに付加価値が上がらない要素の一つとして、適正な対価を得るということが大事ではないかとということで、引き続き取引適正化の問題に取り組んでまいるということで、大企業、中小企業がウィンウィンとなるような事業環境の実現に向けて取り組みを進化していく必要があるであろうというふうに考えてございます。

スライドの32ページ目をごらんください。ITでございます。ITというのは着実に進んできていない状況にございますけれども、クラウドサービスなど、コストが安いものが今出てきておりますし、スマホというところで使いやすいものが出てきてございます。

こうしたことを受けまして、平成28年度の補正予算におきましてITツール導入を進めるための助成というのを行うこととしておりますけれども、これを起爆剤としてさらに進めていくような取り組みを検討していく必要があるのではないかとというふうに考えておりまして、まずビジョンを示すという取り組みを進めていくべきではないかとこのところでございます。

スライドの33ページ目をごらんください。ITの課題はやはり効果が見えないというところが大きいのではないかと。何がいいのかわからないというところを、見える化を進めていくということがまず大事ではないかとというふうに考えてございます。また、その見える効果を既存の中小企業支援機関の皆様とつなぐということで、より支援を届けていくということが大事ではないかとというふうに考えております。

つなぐのは支援だけではなくて、データもさらに大事でございます。API、EDI、このデータをつなげて自動化をさらに進めていくということが、このITの生産性をさらに高める要素ではないかとというふうに考えてございます。ただ1点、クラウドの場合はセキュリティに対する懸念がございます。こちらを見える化をしていくということも大事ではないかとというふうに考えております。

加えまして、AI、IoT、ビッグデータと、いわゆる第4次産業革命がもたらすインパクトもあわせて検討をしていくということを考えておりまして、詳細な検討につきまして、スマートSME研究会というのを立ち上げまして、検討を進めてまいりたいというふうに考えてございます。

スライドの34、35、こういうところでこれまでご議論いただきましたけど、こういうことも引き続き踏まえながら、検討を進めていきたいというふうに考えてございます。

スライドの36ページ目をごらんください。人材でございます。

人手不足というのが深刻化してございます。ですが中小企業の皆様の中ではやはり柔軟な働き方を取り入れて、すばらしい事例で取り組んでおられる企業の皆様でございますので、事例集という形でよい取り組みをまとめまして、そのガイドライン化を進めていきたいというふうに考えてございます。

また、こちらの場でご指摘いただきました中小企業大学校、こちらの取り組みも強化をしてまいりたいというふうに考えてございます。また中小企業の現場におきまして、学生から企業で働ける方も含めて、経営者を目指すような人をふやすというような枠組みを検討していきたいというふうに考えてございます。

スライドの37ページ目をごらんください。中小企業の皆様におかれましては、経営幹部ですとか、中核人材を外からとるという発想がまだまだ現実的な選択肢になっていないのではないかとこのところで、ここを進めていきたいというところでございます。

特に新事業展開をするような場合はそういう人材を受け入れるということが大事だというご指摘もあったかと思えます。そういうところの体制整備ですとか、そういったことについて経営強化法との関係も考えながら検討を進めてまいりたいというふうに思っております。

また、中で雇用契約という形で採用するだけではなくて、外からノウハウという形で取り入れていくようなやり方についても検討をしていきたいというふうに考えております。そういう中で働き方改革に関する取り組む際のインセンティブもあわせて検討していけないかというふうに考えてございます。

スライドの38ページ目、39ページ目、こちらご議論をいただいたときにいただいた指摘でございます。こういうことも踏まえながら検討を進めていきたいというふうに考えてございます。

スライドの41ページ目をごらんください。事業承継でございます。

我が国の経営者の高齢化が進んでいる状況でございます。この事業承継の促進に向けまして、潜在的な支援対象の掘り起しを初めといたしまして、プレ支援、ポスト支援を一貫して行う体制を構築すべきではないかというふうに考えてございます。また、黒字廃業を減らす観点から、中長期的な視点を持って政策の検討を進めていくべきではないかということでございます。

プレ支援につきましては、ドアノック・ツールということで、早期の取り組みを促していく。また継ぎたくなるような経営の見える化と、磨き上げというのを支援していく必要があるのではないかとこのところでございます。

事業承継のプロセスでは、小規模のM&Aマーケットですとか、サプライチェーンサイド、発注企業のほうからのアプローチですとか、地域の核となるような企業をつくるよう

な再編、そういったものとかマッチングというものがございます。

42ページ目をごらんください。事業承継ができた企業の経営者のモチベーション、インセンティブを高めていくということが大事ではないかというところで、ベンチャー型の事業承継というような呼び方ですとか、後継創業者の創出とか、こういった形でインセンティブ、モチベーションアップが大事ではないかというふうに考えてございます。

加えまして、こちらでも支援機関をつないでいく、連携していくということが大事ではないかというところでございます。

スライドの44ページ目をごらんください。起業・創業でございます。

微増傾向にあるという開業率でございますけれども、まだ目標と乖離がございますので、より一層の取り組みが必要ではないかというふうに考えてございます。個者支援というのをこれまで実施してまいりましたけれども、潜在的な創業者が創業しやすい環境をつくるですとか、全国的な創業気運の醸成というものが大事ではないかというふうに考えてございます。

スライドの46ページ目をごらんください。こちら新たに今回提起させていただく論点ではないかというふうに考えてございます。

春闘の季節でもございますけれども、賃上げというところについて、インセンティブを整備していくべきではないかと。また最低賃金の引き上げや働き方改革というところがございまして、こちらを中小企業・小規模事業者の皆様に対しまして、周知ですとか、支援体制の整備というのを図っていくべきではないかというふうに考えてございます。

スライドの47ページ目をごらんください。こちら事業承継というところでは、再編、統合というようなM&Aというお話もあったかと思いますが、こちらを成長という中で位置づけながら政策を考えていく必要があるのではないかと。連携、陣屋様のE X P Oの話もございました。共同化・統合ということのあり方について検討を進めていくべきではないかというふうに考えてございます。

これまで具体的な政策の方向性というところでお話をさせていただきました。

最後に4ポツというところで、中長期的な観点を踏まえた中小企業・小規模企業政策の立案というところをお話をさせていただければと思います。

冒頭のところで申し上げさせていただきましたけれども、中小企業の多様で活力ある成長発展をもたらすということを目指しておりますが、成長のスピード、成長の状況を踏まえますと、この目標を達成しているというふうにはなかなか言えない状況にあるのではないかというふうに考えてございます。

こうした中で経済社会環境の変化、構造的課題というものを踏まえながら、中小企業政策のプライオリティについても見直すべきことを検討していくべきではないかと。また第4次産業革命というお話もございまして、中長期的な問題意識を踏まえまして、そこから逆算をして取り組みを考えていくようなバックキャストなアプローチというのにも必要ではないかと。そういう政策の検討のやり方というのにも検討していくべきではないかというふ

うに考えてございます。また、成長を促進していくような支援のあり方について論点を整理すべきではないかというふうに考えてございます。

こうしたことを今後の検討課題といたしまして、検討を進めていくべきではないかというところが、今回また新たに提起をさせていただく論点だというふうに考えてございます。

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。

今の中間整理の話を聞いていただいておりますけれども、第1部と第2部から構成されていて、第1部がそもそも論というか、かなり大局的なものの見方に立ったお話で、第2部がより具体的なお話だったというふうに思います。

より具体的に言うと、生産性の向上とか、ITの導入、人材育成、事業承継、兼業・副業による創業、あるいは中小企業の統合とか連携というような具体的な施策に関して、今まで皆さんがご議論くださったことというのを中心にまとめてきているものだというふうに思います。

今からいろいろとご議論いただきたいと思いますが、まず初めに2部のほうの具体的なところで、皆さん今まで議論されてきたところでまとめていただいているこの資料について、ご意見を賜ればというふうに思っております。

きょうは幸か不幸か8人。8人ということは何のぐらい一人話す時間があるかというので、余り安心感を与えてはいけないんですけれども、しかしながら第2ラウンド、場合によっては第3ラウンドまであるかもしれないというふうに考えると、1回ずつはちょっと短めに区切っていただいて、4分程度お話をするとか、3分程度お話をさせていただいて、きょうもチンを用意してあると思いますので、きょうは4で鳴らしますかね。4で鳴らしますけれども、3～4分お話をいただいて、余った部分でまた第2ラウンドが来るということになると思います。

1巡した後で、もう一度今度は第1部のもう少し全体的な議論のほうを中心にお話をいただきたいというふうに思っていますので、まずは第2部のより具体的な政策のところからご意見を賜ればというふうに思っています。ご意見のある方は名札をいつものようにお立ていただきたいというふうに思います。

では三村委員から、もう立てる前にあれですね。

○三村委員 それでは申し上げます。まずこちらのITの分野ということで、33、34についてよく整理されていると思います。特にまちの電気屋さん是非常に現場で使いやすいという視点が入っていることと、それからEDI、あるいはインターネットバンキング等を含めてネットワークングそれ自体がうまく接続できていないといけない。そこにある標準系とかプラットフォームを整備するというのを前提としていただく、これは大変いいことではないかと思えます。

それから教育の面で、例えば37ページか38ページなんですけど、もしも少しつけ加えてい

ただけるならば、中小企業の現場に有効な、例えばカリキュラムとか教育内容とはどんなものかということについて、もう少し具体的に詳細に検討していくことが必要ではないかと思っております。

一つ最近感じておりますのは、中小企業経営とかサービス業の現場で、例えば使いやすいデータ分析のスキル、またはそういった知識を伝授する、実は大学の教育の中でもこれが欠けているということが最近わかりまして、それをどのように改善するかというのを、今、関係者の方たちと討議したり検討していることがございます。

恐らく中小企業にとってこれは相当に有効ではないか。例えば販売データ、顧客データ、売上データ、在庫データ、そういったものを生かしながら、戦略的にどう使うか。これはこれから効いてくるのではないかというふうに思います。

3つ目のポイントで、これが一番今回気になったんですが、47ページのところにいろいろと書き込んでいただいております。連携・共同化・統合のあり方ということであるわけなんですが、今回、有福温泉の事例、大変興味深い事例でございました。あれをどのように生かすかということが一つあると思います。

これは先ほどの中小企業政策の見直しと関係するんですが、協業化とか、共同化とか、組織化という従来の柱、これを今後どういうふうに生かすか。つまり従来のやり方では基本的に限界があるということを考えてとしても、それを現代の枠組みの中でやはり工夫していくことが必要ではないかと思えます。

前提としては、個としての企業をどう強くするかという論点がある中で、有福温泉の事例を見ますと、やはり新しい考え方の連携とか共同化という考え方があるのではないかと。そうしますと、もう少し広く含めて考えておいてもいいんじゃないかという感じがいたします。

小規模な地域という言葉よりも、自立的な地域という言葉があっていいのかもしれませんが、あるいは地域戦略とか地域マネジメント、どちらかという有福温泉が示しているのは地域マネジメントという視点である。それを前提として地域資源をどのように共有されるかということをしつかりと議論されているし、投資についてもお互いに負担がないように、リスクを比較的抑えるような形でその点工夫されて、さらにそれに対して県だとか地域の金融機関が支援されている。これは新しい共同化とか協業化とかあるいは地域支援の一つの考え方を提示されている。そういう意味からしますと大変優れた事例であると思いますので、政策の今後のあり方を考えていく参考にしていただけると大変いいのではないかと思います。

もう少し捉え方、整理の仕方を考えていただくといいと思いますし、ハードの共有ということは大変重要なんですが、ソフトもそうですし、地域資源の共有、地域資源をお互いに強化していくという考え方があると、中小企業も強くなるという感じがいたします。

お隣の陣屋の宮崎委員が説明されたのも大変優れている事例だと思います。整理の仕方をそうしますと、例えば地域を超えてネットワークを連携する形で強くなっていくという

視点と、同時に従来地域をどのように強くしていくかという視点と、それから恐らく集積とか産地とかいう視点。個としての経営を強くする視点と、みんなで連携しながら強くなっていく視点、それが2つあるんだということを、この最後のその他のところでもう少し整理して書いていただければいいのではないかと考えます。

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三神委員、お願いします。

○三神委員 どうもありがとうございます。まずちょっと15ページ目の国際比較のところが、なぜか大陸EUの国だけ入っているのが不自然に感じました。これらの国々は輸送コストかからないのです。日本と違って海を渡りませんので。中小企業の輸出比率が高いと言われましても、これではデータに恣意性や偏りがあるのではないかと直感的に感じましたので、この点、ご確認をいただければと思います。

次に政策ですが、支援策といってもいわゆるイノベーションサイドとマネジメントサイド、つまり自然科学系の話と社会科学系の話と大きく種類が分かれて来るのですが、マネジメントサイドではさらに戦略系、ブランディング、ITによるアドミニストレーション等の効率化等と目的別に分かれ、さらに国内でやる場合とグローバル化対応で分かれてまいります。ここを交通整理しなければ、現状では、全部が入れ込まれ混在している形になっているような気がいたします。

整理しよりわかりやすくするならば、例えばマネジメントということでは、戦略系なのか、ブランディングなのか、IT周りなのか、あるいはもうちょっと小さいサイズなのかにより、例えば同じ「連携」といっても中堅企業以上になると海外競争目線を持つ旧帝大が高度分野の連携先としてターゲットになってくるでしょう。より小さなマネジメントや商品開発になると、地元密着型の旧帝大以外の国立大学が連携の対象になってまいります。特に岩手大などは教授陣みずからが企業や商店街にバスで赴いて名刺交換をするようなレベルまで取り組みを深めていらしたりします。さらにデザインよりのブランディングということになりますと、東京でも下町の中小企業は東京芸大と連携する、といった世界になってまいります。

そしてさらにITも、どのレイヤーになるのかを、政策を使う中小企業側が整理してアクセスできる体制が必要であろうと考えます。政策の説明書類として出す場合と、さらにこれを実行部隊としての担当者に割り振りしていく場合とでまた違ってまいります。やはりここを整理しなければ、マッチングそのものが失敗に終わる、そもそもミスマッチを誘発する体制を放置したままということが起こり得る。

もう1点、ミスマッチの典型が、36ページから37ページに出てきます大企業OBの登録制のマッチングです。率直に申し上げて、これは非常に不幸な結果に終わることが大変多いです。というのは、出身企業、出身業界のご担当分野しかOB個人はわからないからなのです。この問題点をクリアしている事例が大阪のアタックという組織です。OBの方々に

必ず分野の違う方でチームを組ませ、ヒアリングは最低でも二人で行くことにより、判断が偏らないようにしています。情報を持ち帰ったら、異分野の方達で問題点と解決策を叩き出し、方向性の精度を高めます。いわば、バーチャル役員会、あるいはバーチャル技術部長会議というサービスを外枠で受けられるわけです。

こういった組織のつくり方で不幸なミスマッチは事前にクリアしなければ、かえって中小企業が、OBの方々の遊び半分の自己実現の場のように食べ物にされてしまいます。給与所得者でしかなかったにもかかわらず中小企業経営者に対して非常に上から目線ですし、極めてご迷惑がかかるという、不幸な例を当方も多々、見聞きしております。今までさんざんそういったことは繰り返されています。組織論的にクリアする手法があるのだということを把握し、対策を打った上で進めていただきたい。

また、既に政策として始まっているにもかかわらず、大変重要な論点でありながら書かれていないという意味で気になったのが、事業承継に関して、人のマッチングというだけではなく、事業再生ファンドの存在がございませう。41ページ記載の分野になると思われますが、ここに加えていただきたいということがございませう。

あともう1点、創業支援といった場合、創業したい人本人への支援という切り口はあるのですが、創業後にその方たちを支援する立場になるであろう取引先、つまり例えば事務所物件を探す場合の不動産仲介事業者であったり、リノベーションをして店舗開発をしたということであれば工務店や設計事務所であったりという位置づけになりますが、こういった方たちが新規創業者に対して、プラスアルファの支援サービスをする、あるいは不動産業者であったら個人の住宅に対し耐震補強強化、事業所向けリノベーションの交渉をオーナーとの間で取り持つ機能を果たしているようなケースがございませう。例えば原宿のキャットストリートというエリアが世界的な文化発信地にまでなったのは商店街の一不動産屋さんがそうした機能を担われたからなのです。こうした周辺事業者がプラスアルファをやったときにメリットがあると政策も、具体的に落とし込んでいくときにお考えいただけたら。以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

次は曾我委員、お願いします。

○曾我委員 30ページの「中小企業の経営の構図」は、まさに中小企業経営の全体像をわかりやすく整理していただいたと思います。ありがとうございます。全ての経営者がこの経営の構図を全て実践できるようになれば、まさに中小企業の生産性は飛躍的に向上すると思います。しかし現場目線で言えば、地方の中小企業は経営資源に限りがあり、なかなか余裕がないのが実態です。

もちろん余裕がないから取り組まないということではなくて、経営者自らが自助努力をしっかりしていかなければならないと思っていますので、政府には経営者の取り組みを後押しする支援体制を構築していただければ幸いです。

特に中小企業を考えますと、経営者自らが現場をよく知ることが絶対条件だと思います。

現場を見たときに、何をどう改善・改革していかなければならないのかを判断し、実行していくことが中小企業経営者にとってものすごく大事な要素だと思います。

そのためには、経営者の教育が必要です。地方には、ビジネススクールがないところが多いので、MBA（経営学修士）の資格が取れるビジネススクールを、地方の私立大学等と東京の大学が連携して開設し、地方であっても経営者として最低限必要な知識を身につけられるようにできないかと強く考えているところです。各省庁の枠・縦割りを超えて検討していただくことが重要です。中小企業庁が中心になって各省庁に働きかけて、中小企業の強化、特に中小企業の後継者づくりに向けて、中小企業経営者への教育体制を地方でもできるようにしていただきたいと思います。

あとは喫緊の課題である「IT化」については、IT導入補助金は大変いい制度だと感謝していますので、この効果をしっかり検証しつつ、維持・拡充していただけるようお願いいたします。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

次は大浦委員、お願いします。

○大浦委員 ちょっと二、三点、まず26ページに中小企業・小規模事業者の廃業に対する考え方のグラフが、いろんな廃業のところを救おうというベースになっているかと思うんですけど、廃業予定企業の中で成長がまだ期待できるのにやめるところがあるという話で、何とかしたいということになっているんだと思うんですけど、やめる理由があるんですよ。なぜそれを聞かずにこのグラフだけで話をするのかなと。ぜひここをヒアリングしてください。絶対にやめる理由がなくこんなところがやめるはずありません。

後継者がいないから、例えば子供がいないからとか、でもそれだったらどこかから人はやってくるし、大企業が乗りかえで買ってくれたりはします。だけどそれでもないということであれば、絶対にすさまじい事情がここにはあるはずですよ。だからそれを必ず見ていただきたいなと思います。

それと同時に、その話でいくとページ43のところをちょっと見ていただいたいんですけど、ここに事業承継に向けた一層の環境整備をしていきたいなということが書いてありますが、親の苦勞で、本当にいつも手首に切り傷つけようかなみたいな勢いで悩んでいる親とか、毎回毎回、毎月毎月、手形が割れるかどうかわからないみたいなことを見せつけられている子供がそれを承継しようとは思わないんですよ。親のほうもそれだけ苦勞していれば、子供は大企業に就職するか、公務員になってくれたほうがうれしいなと思うのが親心なんですよ。こういうすごく普通の人間的なところを無視して、グラフだけで話をするのは少し方向性としても変えていただきたいです、私は。

実際にうち、今だって私苦勞しています。だけど何で継いだかといったら、やっぱり親を見ていて格好よかったわけですよ。やっとうちの子供たちが大学生とかになって、私、今とてもうれしいのは、今度、大学に入る娘が、ママを超えるのが自分の目標だって言っ

てくれたんですよ。うれしいですよ。たとえ私のところを継がなくても、彼女が創業してそういうふうになってくれたらやっぱりうれしいわけですよ。

大企業じゃなく中小企業というのはこういうマインドで動いているんです。だから、それをぜひこの中にほんの少しでもいいから入れていただければ血の通ったものになっていくんだと思うし、これを見た中小企業の経営者がそうだよって言ってくれるようなものになるんじゃないかなと思います。

それから、P45に多分創業支援のことが書いてあると思うんですが、創業は実は簡単です。登記2週間ぐらいでできます。やろうと思えば簡単だけど、実は継続が難しいんです。先ほどから委員の中でも出てきていますけど、始めりゃいいやじゃなくて、そこが持続的にうまく行って成長するために、一体、中小企業庁は何ができるのか。この視点をもっと膨らませていただきたいなと思います。

それと、この45ページの一番最後のところに、開業率の集計方法についてというので、一人創業をカウントしていないから、これはもしカウントされたら爆発的に伸びるはずですよ。私の知っている中でも、ノマドをしようとして開業している人たちがとても多いですから。ただ弱いですよ、人を使うことのできない人たちがノマドをやっていますので。だからこれを中小企業としてカウントするのかどうかに関しては考え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。

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。ITのことからまずお話しさせていただきます。中小企業が遅れている要因は、やはりITのことがわからないということは、もう明白になっているので、ここに関しては、しっかりとした相談窓口の開設が大切であると思います。まず多くの事業者が困っているのが、ご自信も明確となっていない要件定義にかなりお金がかかるという部分です。中小企業のIT化の要件定義に関しては国の予算で、ある程度、無料とまではいかないですが、そこのところをしっかりとサポートしていただきたいと思います。

そのためには、先ほどございましたが、経営力強化法で協力いただいた他の省庁を巻き込んで、もし、できれば何か業種ごとのパッケージ化というものをお願いしたいと思います。

それから経営力向上計画というのは現場ではすごく評判がいいですが、メインは、固定資産税の軽減です。IT化促進するためには、ぜひクラウドなどの契約料とか、そういう費用面での何か税金や補助金の支援をお願いしたいと思います。

IT促進の中での倫理教育という事について、すごく心配しています。多くの中小企業のレベルがどうなのかという部分に懸念があります。それから、金融EDI、これは成功に向けてもいろいろとハードルが高いと思いますが、うまくいけば中小企業の管理コスト

低下により利益率の向上につながる機会ではあると思います。個々の倫理教育についてもしっかりサポートするためにも、スマートSME検討会では、ぜひITの専門家だけでなく、多方面の方々も加えてご議論していただけたらと思います。

次に事業承継についてですが、国がどこまでこれを支援するのかについて賛否両論があることは私自身も認識しておりますが、やはり高齢化社会の中、中小企業を取り巻く厳しい環境は、もはや個人の問題ではありません。国としてしっかり進めるということで今回、事業承継診断を始めるということはとても大切なことですが、次にやっていただきたいのは、債務保証担保の承継問題に関してもしっかりとサポートをお願いしたいと思います。

本日はプレ承継支援からポスト承継支援、一貫してやるというメッセージがここに記載されて、これはすごく評価していますが、1点心配なのは41ページに、小規模M&Aマーケット市場という言葉がとても気になっています。これは市場がないから国がサポートするという形で始まったのに、ここに市場が本当につくって、健全な市場として運営していかれるのか、そもそもこれは市場ができないから国が支えるということでスタートからそこまで成長できているのか、方針を変えて大丈夫なのか私は危惧しています。

それからベンチャー型事業承継とか、後継創出は良いことと思いますが、今のガイドラインがどこまで手当てできているかというところはまだ足りないと思います。今回、事業承継ガイドラインは、担当した委員としてもプレ承継支援に関してはかなり丁寧に記載されていると思います。まだ早いと思われるかもしれませんが、事業引継ぎガイドラインはそろそろバージョン2の準備をしてもいいと思います。現状のニーズもあり、よい事例も出ているようなので、ここでメンテすることをご提案させていただきます。

次に、人材に関してですが、本日の資料とは関係ないかもしれませんが、最近、残業時間の問題とかプレミアムフライデーということが話題となっています。中小企業のことを置き去りにされているような気がします。人材の問題は厚労省だけの問題だけではなく、受け入れる中小企業があつてのことですので、できたら中小企業庁としても厚労省と協力して進めるような、どこかで合同の研究会みたいなものもあつていいのではないかと思います。

それから、教育に関しては、やはり先ほど他の委員のご発言にもありましたが、地元の大学との連携をしっかりと進めていくべきだと思います。これは経営者だけではなく、もっと若い段階から、これには文科省と協力して日本の経済を支えるしっかりとした経済人をつくるという視点から国として進める価値はあるのではないかと思います。

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。

次は宮崎委員ですね。

○宮崎委員 すみません、さまざまな取り組みを整理していただけて素晴らしいかなと思いました。ただ、余りにいろんな多方面にわたっているので、これらの取り組みの優先順位を明確に定義していったほうがいいのではないかなというふうに思いました。

例えばですけれども、ちょっと私データがないのであれば教えていただきたいんですけども、創業と第二創業というか、新規事業とか、そういったものの成功確率とかはどちらが高いんだろうというふうに考えるんですけども、私の感覚では後者というか、第二創業というか、新規事業のほうが成功確率は高いんじゃないかなというふうに思っています。なぜかという、人、物、金の基盤を既存のビジネスのある人やいろんなものを生かして次の事業に生かすということで、着実にきっちりできる、基盤活用できるからというのが一つ。

2つ目は、やはり革新的と言われるものでも、結果的には過去のものとか、過去の技術、ビジネスとかの延長線であって、線がつながっていて、そこから少し不連続で出てきたりはするんですけども、必ず過去とつながっている、ゼロから起業するということのすごい大変さというか、確立のほうが低いんじゃないかなというふうに思っています。

例えば陣屋旅館とか陣屋コネクトの事例も、革新的と言っていたこともありますが、別にそれほど革新的ではなくて、論理的に過去のビジネスのやり方を、残すものと変えるものを判断して変えていただけです。私自身もエンジニアだったので強く感じるんですけども、ゼロからイノベーションを起こすということではできなくて、今まであった技術とかものとかをベースに次に進化させていくといったことが基本的な大事なことだというふうに思っています。

ですので、何でも新しく創業すれば、創業に支援をするというだけじゃなくて、今あるものをイノベーション、次につなげていくようなものに投資をしていただきたいなど。補助金も税金ですので、投資効果の高い成功率の高いものに予算を厚くしてもらいたいというふうに思っております。

極論すれば、先ほど大浦委員からもあったように、例えば一人ビジネスというのは雇用の担い手にもならないし、成長の担い手なら長期的な一人ビジネスですね。短期的に最初一人で始めて、だんだんふやしていくというのであればいいんですけども、ずっと一人でやるというのは雇用にも成長にも担い手にならないというふうに位置づけて、これに対する方針優先順位は下げるとか、そういったものを明確に定義したほうがいいんじゃないかなというふうに思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございます。

次は小正委員ですね。

○小正委員 まずIT化への取組みが十分ではないという意見もありますが、以前お話ししたように、ITを活用してふるさと納税の効果を最大限に発揮している事例もあります。特に、各市町村等の自治体にITに優れた人がその中に入っているかどうかでその結果は違うんですよね。

ITをちゃんと駆使できる、そういう人材が市町村に一人いれば、物すごい結果を発揮できると思います。

私も出店しているのですが、楽天に勤務していた人が鹿児島に帰ってきて、市に提案して、それを取り入れてふるさと納税をやっておるんですけども、かなり結果が出ています。

今は、行政の片手間でやっていらっしゃいますが、市長に申し上げて、専門の部署を設けていただきたい旨の話をしましたら、4月からはチームをつくり、先ほどの専門家を常駐させるつもりで取り組まれる計画と聞いています。

ですから、IT化を実現出来ていないところが、IT化を進めることで、いろんな仕事ができるんじゃないかなというふうに思っております。

私は焼酎屋ですが、酒類の流通がすごく変わっています。昔は生販三層という仕組みがあり、製造者、販売者、小売店が連携して流通の中核を形成して取り組んでいました。しかし、今はその仕組みが形骸化しつつあります。コンビニ店が勢力を増して取り組んでいらっしゃいますが、その他にもネット販売での販売額がものすごい勢いで伸びています。ITを駆使して酒類を販売するという業態が今後も伸展するのではないかと考えております。

私の親戚の息子さんですが、IT活用に長けておまして、アマゾンに出店し、今では、パートの方々を15人ぐらい雇ってやっておるんですね。毎日パートさんたちが、世界中から来た注文を見て、送るための準備をするということまでやっているようです。こうした取り組みが増えれば、多少は雇用面での効果も期待できると思っています。中小企業でもIT活用によって大きな効果が期待できると考えますし、それができれば、非常に素晴らしいことだなというふうに思っています。

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。

では諏訪委員、お願いします。

○諏訪委員 まず初めに中小企業に期待という言葉があったので、ありがとうございます。やはり我々も頑張らなければならないなというふうに思っています。

きょうは質問と報告とお願いがありまして、質問というのは、12ページの中小企業の現状というところで全体像で書かれているんですけど、これというのがやはり時代によってもかなり違ってくると思いますが、これは多分、直近5年ですかね。また業種によっても違ってくると思うので、そこら辺の比較をしていただけたらもっとわかりやすいのかなというふうに思いました。

あと報告なんですけれども、経済のグローバル化についてですが、当社は実はことしの初めに直接輸出のほうをアメリカのほうで初めて成功させまして、その拡大を目指して、先週アメリカのほうに行っていました。大手自動車メーカー3社さんと中小企業2社、回ってきたんですけども、やはり大手自動車メーカーどんどんグローバル化されて、ここ2～3年でかなり現地の調達化が進んでいます。現状、品質だとかそういうところを見ると、まだまだ日本の企業にもそこにチャンスがあると感じました。現地調達化が進んでも、

やはり海外市場からの取り込みを積極的にしていかなければならないなというふうに思っています。やはりこの中核企業支援というのが地域経済の活性化につながりますし、ここを本当に強化していただきたいというふうに思っています。

中小企業を見て来ましたが、州によって州の誘致支援が違うんですね。田舎に行けば行くほど支援は手厚いんですけども、やはり都会といったビジネスチャンスがあるところに行くと支援が少なかったり、州ごとによって全然違いました。

中小企業にお伺いしたときに聞いたのが、やはり1年はマーケティングだと、2年目、3年目に販売拠点を設けて、4年、5年でようやく工場設立・稼働というところになるという形らしいんです。そして、そこはやはりかなりの費用がかかると。

今、経産省さんのほうで、中核企業支援ということで創出支援事業ということをされていますが、これ実は支援人材活動費、展示会、市場調査費、これが民間団体への支援なんです。中核企業自体への支援ではないんです。今回、私が行って調査しても、一人当たり渡航費も含めて、向こうの活動費も含めて、50万から100万かかるんです。それを何回も繰り返さないと、そこに拠点を設けるといのは不可能ですので、ぜひこの中核企業への支援、直接支援というのもご検討いただきたいなと思います。そのような支援があれば、海外ビジネスチャンスをつかむ企業がふえていくと思います。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

幸いなことに1巡したんですけども、まだ言い足りない、言い足りないというか言い残しているということがある方は、2巡目に入りますのでぜひまたネームプレートをお立っていただければと思いますが。

三神委員、どうぞ。

○三神委員 いつもたくさん発言させていただきありがとうございます。まず地方都市でMBAコースをとるというご指摘がありましたが、アメリカのいわゆる超名門大学もeラーニングでセキュリティ領域など先端領域について、修了証が取れるタイプと、キャンパスに週に何回か行けば学位まで取れるコースを、ハーバードですらやっています。私自身が地方国立大MBAコースで授業を担当しておりましたが、東京にいる人間が実際に教えに行くとなると、社会人相手ですと、私自身の実経験では、毎回終電で帰るために体が壊れて続かないのです。教える側の人数が限られている問題、移動距離や時間が有限であるという問題、対価が教える側の持ち出しになるレベルで低い、という、こうした齟齬が解決される必要が多大にございます。

夜間に講義を実施するとなるとeラーニングは避けざるを得ないだろうとまず思っております。ただ日本の大学で、修了証が出るであるとか、実務家向けの集中型コースを、現役のプロをコーディネートしてやっているというのは余り聞いたことがないのです。

また、先ほどベンチャーの成功割合のお話が出ましたが、一般にベンチャーキャピタリストが目利きをした上での投資回収割合を「千三つ」と呼びます。1,000あったら3つという確率です。このように過酷な現実を横に、副業を解禁することによって成功確率を上

げられるのかという大きな矛盾を感じざるを得ません。相当本気でリスクをとっても1,000に3つ。これに対し、片手間にちょっと副業で始めるとどうなるでしょうか。

もっと本質的・根底にある問題から改善する必要があるのではないのでしょうか。まず、大企業側の人事制度で、1回外に出た人間が戻れるという仕組みがないから皆さんやらないということがあります。あるいは副業という形で、片足で保険をかけたまま中途半端にやると、副業も本業も、両方とも生産性が下がるのではと私は直感的に思います。

私の知る範囲ですと、総合商社レベルでも、人によるのですが、起業して大失敗した人が、海外の危険地域の支店なら戻ってきてもいいという条件で戻してもらった例などが始めているようです。大企業側の、職能性で硬直化した人事制度をもうちょっと職務性ベースにし、スペックが当てはまるのであれば戻って来れる体制を整えてもらわなければ「寄らば大樹の陰」という文化は変わらないだろうと思います。

また、「一人企業」のお話が出ましたが、以前もお話しさせていただきましたが、いわゆる一人で株式会社をつくる、実態はフリーランスの場合、前回の小規模事業白書では、データ上、“剛腕な層”つまり大変な稼ぎを上げている層と零細層で二極分化していることがわかったのですが、上層についてはイレギュラーな数字ではないかとデータが削除されてしまった問題があるのです。

このレイヤーは確かにまだまだマイノリティーですが、グローバルではすでに、例えば「ハーバードビジネスレビュー」においては、「SuperTemp」という呼称、つまり「スーパーテンポラリー」として捉えられています。この人たちご本人は雇用を生むわけではないのですが、ハイエンドの優秀な人が複数の伸びどきの企業に対してサービスを行うことで、その関わった企業の雇用を増やすという影響をモタラテしている層、という概念が出始めているのです。日本の場合、このデータをそもそも追っていない状況ですので、まずは一人株式会社やノマドの中でも二極分化しているという現状をお伝えしておきたいと思います。

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。

大浦委員。

○大浦委員 すみません、2点ほどあります。1点目は大手との連携という話があったと思うんですけど、それと小さな企業がイノベーションの担い手であるというのがあったんですけど、これどういうこと。ここがはらんでいる危険って、中小企業がいいものを見つけてきて、つくってやってみて、成功したのが大企業の耳にとまって、一緒にやろうよと言われると盗まれる確率がすごく高いんですよ。それで私は、もしよろしければ中小企業としてそれを守るような仕組みをつくっていただくと、安心して大企業とでも組めると思うんですね。

残念ながらこういう小さなノウハウって特許になりにくいんですよ。なるものだったら何てことないんですよ、もう特許とってしまえばいいので。だけど意外と特許、今、

ビジネスモデル特許でもIT化完全にしたものでないととれないので、商標なんて名前を変えちゃったら全然関係ないので、本当にノウハウを守る仕組みはこの国にはないと思います。そういうのをぜひつくっていただいて、特に中小企業に対してそれを発動するんだというのがあれば、大企業も組むときにもうちちょっと中小企業にリスペクトが出てくるんじゃないかなと思います。これが1点目です。

2点目ですが、12 ページに、先ほども何かお話がありました。これどういうことでしょうかという話があったと思うんですけど、高度成長型  $n = 132$ 、安定成長型が740で、持続成長型が2,000、これ普通ですよ。このとおりだと思うんですよ。

ただ、ちょっとこれどうなんだろうと思ったのは、5年間ずっと高度成長し続けたのかと。この高度成長って何パーセントなのかというのを私、知りたいなと思いました。10%、10%、10%とか、20%、20%とか伸びるとかいうのはなかなかないかなと思うんですよ。普通わーっと伸びるときというのは、ティッピングポイント飛ぶときって、やっぱり対前年比その部門って200%、300%行くんですよ、当然。だからこのグラフ自身がつくられた思想がちょっと疑問なので、本当に何かに出すときにはそういうことを考慮していただけるといいなと思います。

それから最後に人を外から入れる話です。ヘッドハンティングじゃなくても、中途採用というのは十分可能だと思うんです。ただ、田舎で私、22年経営やっています、大分人を育てました。やめていく人も多かったですが、20年以上勤めている、15年以上勤めている、ざらにいます。相当育てました。

その中で今22年目、本当に高度成長型の部門を持っているというところで言わせていただくと、この高度成長部門、当然、外から来た人がやっています。ほかにもなかなか切れ者のマネージャーほかに入れました。当然すさまじいストラグルが起きます。これに耐え抜いた経営者でないと、12ページの前の11ページに日本の企業って人数ふえていないじゃないかと、個人事業主ふやしていないじゃないかといいますけど、この痛みを耐えたところしか大きくなれないと思うんですよ。

そのところを教えてあげるとか、サポートするとか、教育する何かというのは現在ないような気がします。意外とですね。これ大企業から連れてくりゃいいという問題じゃないというのは先ほどおっしゃっていましたが、本当にいろんなノウハウとか、学びを駆使して、中小企業の経営者が実は結構出血もしながら、内部でのストラグルも抱え込みながら、それを耐え抜いていかないと大きくなれないので、ぜひこれを一つ、どうせ外からの人間を獲得するのはいいんじゃないかというお話しをされるのであれば、ここが大きなポイントだと思います。ここができるのであれば、多分外部から入ってこられた方はすごく中小企業の役に立つと思います。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

曾我委員、お願いします。

○曾我委員 先ほどの後継者難の中で、優れた技術やノウハウを有する企業の存続は重要であるという話はそのとおりだと思います。万全な「事業承継支援」の体制を構築する必要があると思います。さらには、中小企業の「事業統合・再編」もとても重要だと思います。

特に、業界や地域の中で事業統合・再編することによって、中核となる「リーディングカンパニー」ができると、廃業予定者等からの事業引継ぎ等の話しが舞い込んできて、集約化の受け皿となります。事業を統合した企業は、経営力強化や多角化され、業界や地域を引っ張っていくことができます。やはり地域でナンバーワンにならないと、どうにもならないような気がしています。特に、我々流通業の場合は、強く感じています。

私の友人の中には、ITで30年ぐらい前に事業を起こして、どんどんIT事業を大きくしつつ、今は、全く異分野業界で若干右肩下がりになっている企業を統合し、再建に成功している事例もありますので、事業統合・再編は、今後の中小企業の強化策で重要な位置づけになるのではと思っています。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

ほかにご意見ございますでしょうか。

河原委員、先に、すみません。

○河原委員 ありがとうございます。その他の記載にあります組織再編について、少しお話をさせていただきます。法人の形態というのは、企業というときよく株式会社を連想されますが、最近では、株式会社だけではなく、メリットを考えて合同会社に人気であったり、地域によっては高齢な経営者方々も含めてLAPをつくって元気経営されている実態があったりとか、NPO法人が公益法人になって信頼性が上がったのか収益事業が伸びた。新たな会社を設立してその会社へ良い事業一部門だけ移し事業承継したとか、さまざまな手法が身近に出てきています。組織再編をご検討されることはいいことだと思いますが、伝え方が悪いと小規模事業者を減らす政策ではないかという誤解も招くので、このお話を進める上では少しその辺りのご配慮が必要だと思います。

私は、先ほどIT化を進めるお話をしましたが、IT化を進める上では、小規模なところでやるよりも、ある程度地域や業種でまとまったほうが効率がいい場合もあります。少子高齢化の中で、もしかしたら地方によってはそれが必要とされた時に、多くの法人形態の選択肢を国でガイドライン的にお示しするということが大切ですので、ぜひ組織についてのご検討を進めて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す。

三神委員が3度目を、小正委員が2度目を、そうですよね、2度目ですよね。はい。

○小正委員 36ページに人材とそのノウハウの利活用に向けた環境整備ということで挙げています。非常に深刻な人手不足というのはこれからもますます深刻になると思うんですけども、事例集やガイドライン化は、非常に有益な支援策だというふうに思っております。

ころです。

成功事例を参考にしていくと非常にわかりやすくやれるということです。成功の方程式として、稲盛和夫さんが「情熱×能力×考え方」ということを言っていると思いますが、成功事例が「考え方」の非常に大事な要素になっているのかなというふうに思います。

こういう好事例を参考にして、中小企業・小規模の事業者の人手不足をはじめ、様々な課題に取り組むための参考になり、採用することで大きな効果が期待できるのではないのでしょうか。好事例を参考に進めることによって、今度は自社なりのプラスアルファを加えてやっていけるということでもあります。したがって、事例集の作成、ガイドライン化という点においては、非常に役に立つというふうに思っておるところでございます。

私どもの全国の中央会にしても、好事例というものが全国各地に広がるように全力を挙げて取り組んでいって、それぞれの地域の活性化というものをどんどんやっていきたいというふうに考えているところでございます。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

続いて、本当は次、宮崎委員なんですけど、その前に先ほど出たご質問に対して簡単に答えられるところを一つ、12ページ。

○伊奈調査室長 こちらはことし取りまとめます2017年の中小企業白書で、起業・創業テーマとして取り上げますので、その際に分析をしたものでございます。n=3,000とございますけれども、実際に起業した後、5年～10年たっている企業を対象に調査をしたものでございます。

先ほど高成長についてのお話がありましたけれども、持続成長と安定成長というのは5年～10年たって、企業規模が小規模から中規模になるとか、大きくなっているかどうかという規模の、従業員規模ですね、従業員規模という観点から分けているものでございまして、高成長型というのはそれと少し切り口が違ってございまして、ジャスダックですとか、そういったところに上場するような企業の平均的な売上高を上回っている企業というふうに分析をしております、それを創業後5年～10年までの間に達成できているかどうかという観点で分類をしているものでございます。

それをずっと続けているのかどうかというところは、一時点しか聞いておりませんので、そこまではわかりませんが、そういった観点で分類をしたものだというふうに見ていただければと思います。

○沼上小委員長 よろしいですか、何か。大丈夫ですか。

○大浦委員 大丈夫ですよ。これ以上の答えはないんですよね、だって。これ以上の答えは、今の段階ではないです。

○沼上小委員長 よろしいですか。

○大浦委員 はい、大丈夫です。

○沼上小委員長 何かありますか、河原委員。

○河原委員 大丈夫です。

○沼上小委員長 じゃ、宮崎委員に行っちゃっていいですね、はい。

○宮崎委員 OECDの調査で、日本はスタートアップ企業の成長率が低いというか、雇用がふえないという話があったんですけども、これ政策とかだけではなくて、日本人の国民性というか、文化というか、教育も起因しているかなというふうに思っていて。あとはやっぱり日本では個人保証というのがあって、リスクがなかなかとれないで小さくおさまって、会社を運営する、一人で行ったり、二、三人で行ったりする人が多いのではないかなというふうに思っています。

そんな中で先ほど大浦委員もおっしゃったとおりに、中小企業って親の影響というのを非常に受けます。私も非常に受けました。なんですけれども、親のビジネスが、中小企業が元気になるというのを待っていても、いつまでたってもなかなか、自分の親のビジネスがよければそれを憧れでやるんですけども、そうじゃない事例が多くて、それを待っているとなかなか進歩していかないんじゃないかなというふうに思いますので。

ただ自分の親は、そういう中小企業のビジネスが元気じゃなくても、周りには結構元気な中小企業のビジネスをやっている経営者とか、国で見たら全体ですと結構いると思うので、そういう人の格好いい中小企業の経営者の生き様とか仕事の仕方とかを、なるべく若い学校教育の中で知ってもらって、中小企業に憧れるような教育をしていくのが大事じゃないかなと。時間はかかると思うんですけども、これをやっていかないとなかなか変わっていかない。

それが少しずつ変わっていけば、世代を超えて20年、30年と変わっていけば、日本もいろいろな流れが、中小企業とかスタートアップ起業することに対する考え方も変わって行って、欧米とかと同じような水準にだんだんとなっていくのではないかなというふうに感じています。アメリカとか格好いい経営者とかいるのを若いときから知っているんじゃないかなというふうに率直に思います。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは諏訪委員、お願いします。

○諏訪委員 ありがとうございます。45ページで環境整備ということで書かれているんですけども、創業者についてで、経営者はとても孤独というのが書いてありまして、確かに孤独なんですよね。その中で、やはり経営者同士の横斜めのつながり、これもすごく重要なんですけども、私もそういう団体とかに入っているんですけども、なかなか経営者同士って本音で話し合うことができなくて、やはりなかなか弱音を吐くことができないんですよね。

海外ではカウンセラーによるカウンセリングというのが、経営者が受けるのが結構日常的なんですけれども、日本でそれをやると精神的におかしいんじゃないのかというふうに思われるところが多々ありますので、なかなかカウンセリングを受ける機会というのが

ないと。なので経営者向けに、民間団体とかにカウンセラーを配置して、経営者の悩み相談聞きますよとか、そういうのも今後は必要なんではないのかなというふうに思っています。

あと、やはり宮崎委員もおっしゃられたとおり、教育というのが非常に重要でして、昔は本当に大家族できょうだいがたくさんいて、親の目が届かないので無法地状態で、とにかくやってみると。けがをしたらこれは危ないんだなとみずから学んだんですけれども、核家族化が進んで、あれをやっちゃだめ、これをやっちゃだめというふうに育てられた子供たちが多いので、目が届きますのでやはりいい子供たちがすごく多いんですね。言うことはやってくれるけれども、みずからチャレンジして何かをやってみようと行動を起こせる子がやはり少ないようになってきていますので、そこを何とか教育も含めて、我々も含めてなんですけれども、やっていかないと、創業に踏み出せる子供たちというのが少なくなってしまうのではないかなというふうに懸念しているので、学校教育も含めて非常に重要だというふうに感じています。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

三村委員ですね。

○三村委員 先ほど教育の問題でいろいろご議論がありましたので、少しそれについて私の感想を申し上げておきたいと思います。実は大学のほうでも何が必要なのかと考えましたら、恐らく学び直しだと思います。つまり卒業して10年後、私のゼミの学生も10年たち、15年たって、もう一度頭の中をリフレッシュしてもらおうとか、そういう場が本来あってもいい。

ただ大学の今の現状からしますと、それが大事ということがわかりつつも、新入生を中心とした教育にどうしても重点があって、学び直しというところになかなかエネルギーを向けられないという状況があります。

そのような場があると、中小企業の経営者の方にとっても大変いい場になると思いますし、私も、大学院で何人か社会人の方を受け入れました。2年間勉強されて、本当に有意義であったと感じた経験があります。

ただ一つ、専門職大学院は制度上いろいろな問題があります。2年間のカリキュラムの縛りが大きくて、またある意味で採算が合わないという問題を抱えています。言い方を換えますと、今の教育制度をもう少し柔軟化させるとか、もう一度再教育とか、学び直しの場としてもう少しそれをうまく調整できるようなことができれば、恐らくもっといろんな形での教育機会ふえるだろうと。

そういったことに対するニーズもあるし、恐らく生かされていない教育資源もあるということも事実だと思います。

それからもう一つ、それにあわせて、先ほど、例えばデータ分析とかITとかいうことを含めまして、恐らくもう少し、教育機関の間での一種のカリキュラムの共有みたい

なものがあってもいい。どうしても大学側からすると、自分たちの競争力ということになりますので、抱え込んでしまおうとする。そうすると、いろんなところで重複して似たようなのがあって、ばらばらになってしまいます。

どこかで、中小企業を育成するとか地域経済を活性化するために、もう少し大学、それから中小企業大学校を含めて、何か教育資源というか、カリキュラムを共有するという方向性が出るならば、もう少し事態は改善するのかなという印象があるということです。

以上です。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

今度3巡目に入るんですけれども、先に三神委員が札を上げていたので。

○三神委員 どうもありがとうございます。大企業と中小企業が連携すると、必ずといってよいほどノウハウを盗まれる、さらには潰された上にお金も払ってもらえない、といった、本当に大浦委員がおっしゃるとおりで、はらわたが煮えくり返るような事例が多々日本ではございます。ところが米国の場合、両者の間に立って、大企業側はイノベーションを起こすスピードを上げましょう、中小企業側は大企業側の資本を使いましょうという両得の概念で仲介する「イノベーションアクセレーター」というものが——先ほど来、片仮名ばかりで申しわけないのですが——出ております。

彼らは中立的に対等な関係で交渉にあたる専門部隊です。この概念を日本も共有し、グローバルで利用していくことが必要なのですが、現状では残念ながら、国内にこの呼称で存在するものについては、現場の専門家の認識では、概念だけ輸入して実態に疑問が残る水準だと言われております。

逆にAI専門等に絞ったプロ集団で、シアトルを拠点にやっつけいらっしゃるけれども日本人による組織、という存在も逆にございます。新しい概念を政策に導入するときにはぜひとも、きちんとグローバル水準で海外市場で通用しているレベルの情報をとるなりして、進めていただきたく思います。

もう1点、45ページに「小中学生に創業はやりがいがあって楽しいということを広められないか」と書いてあるのですが——すみません、これを言うてしまうと元も子もないのですが——公務員の方が出される書類にこういう文言が書いてあると、個人的にはかなり矛盾を感じてしまいます。個人保証をとらせている問題を放置したまま、やりがいがあって楽しいという感情論だけで、実際には不渡りが出た際に生命保険で支払おうと首つるようなリスクを子供たちにとらせるのか、という問題に、ある程度現場を知っている人間には見えてしまうのです。これは、書き方の問題でクリアするならば、より、時代的背景からきちんと戦略的に組み立てる必要があるでしょう。例えば、ロンドン大がちょうど、寿命100年時代に向けた研究レポートを出されていますが、この中で教育に関する重要な指摘がなされています。教育を受けて卒業、就職、退職という人生のステージはもう通用せず、今後はもっとマルチステージになると。何度も学び直し、何度も多様なタイプの所属、あるいは事業主になるという、キャリアパスの組み直しで何度も生き延びるという時代に

なりますよというレポートです。これを前提にすると、より多様なリスクをコントロールしているのは給与所得者ではなく事業主のほうであり、彼らのほうがエリートである、という価値観が出てくる可能性が否めません。

そうした背景があるので、「やりがい」とか「楽しい」といった情緒的なもので引っ張るのではなく、戦略として生き延びる、あるいは国が食べて生き続けるためのエリート像とは何ぞやということを考え直した上で、政策を書く文面においても、言葉に落とし込む必要があると考えます。

以上2点です。何度も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す。

じゃ、大浦委員。ちなみに今、札が立っているのは曾我委員までで、ここで一回切りますので。次の論点にまた。大浦委員、曾我委員で、そこまでで3巡目は終わりということにさせていただきます。

○大浦委員 すみません、私、重大なことを抜かしていたというのに気づいて、これは人材不足というテーマのあれですよ。入っていましたか。人材の育成が生産性の向上のところには入っていたんですけど、人材不足にどう対応するのかというのって実は巨大なテーマだったと思うんですよ。

比較的この話題の中、もう最初から、人材の育成じゃなくて、不足しているというか、もういないので、それをどうするのかという論点を入れてくださいって、多分、私、結構ずっと申し上げていたんですけど、完全に落ち抜けているということに今気づいたんですけど、入っていますか。見そこなっていましたかね、私。

○宮本長官 例えば、先ほど小正委員が言われたように、人材をとるためのいい事例を集め広く示していくという施策は、まさに人材不足への対応として提示しております。

○大浦委員 何ページでしたっけ。

○宮本長官 それは36ページですが、タイトルがこれ生産性向上になっています。

○大浦委員 ああ、すみません。そしたらタイトルの一つとして人材不足を挙げていただいたほうがいいぐらいに、生産性の向上以前の問題ではないかと思うんです。

もう大手だって、ヤマトとかでももう無理なわけですよ。中小企業そもそももう土台にも乗らないぐらい無理なんです。生産性の向上ももはや以前の問題ですが、IT化すればいいかもしれませんが、実は随分私も自分の足元で調べて、IT化ちょっと時間かかるなど。その前にこの人材不足をもうしばらく引っ張っていただいて、大きなテーマにさせていただいて、中小企業のフォローをしていただかないと、それこそ仕事はあるんだけど人がいないんだよねというところ、今すさまじいはずですよ。

実は建築なんかが多分その一番わかりやすい例だと思うんですけど、ああいうところ全部もう下請、下請だから、一番上でお金をとっている大企業さんって給料いい、全然大丈夫かもしれないけど、実際に仕事できていませんよね。相当工期がおくれているというふうに私、情報を得ていまして、九州のほうでも。

この状態ですので、生産性の向上ではなく、もう一つこれと同じレベルの枠組みで、人材不足への対応というのを入れていただきたいというのが強い希望です。

よろしく申し上げます。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

それでは曾我委員、お願いします。

○曾我委員 先ほどの地方でのMBAの件につきましては、三神委員や三村委員からお話をいただきました。実は、私自身が地方で中小企業の経営をしながら、企業経営についてしっかり勉強したいなと思っていました。残念ながら、地方には経営に関して学び直す高いレベルのビジネススクールがないのが現状です。

私自身が実感しているので、地域の中小企業経営者のレベルを上げていくためには、ビジネススクールが必要だと思っています。もちろん、経営学だけではなくて、経営者に必要な人間的な要素、例えば気配り、コミュニケーション、信頼構築など人間力を高めることも含めて、教えていただく必要があります。中小企業経営者が、人間教育と専門教育を、再度受け直すことができるようシステムが、全国にあればいいなと思っています。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

随分活発にご議論いただきまして、まずこの段階で一回ちょっと事務局のサイドから何かお答えをすとか、リスponsするということがあれば、お話をいただければというふうに思いますが。

○宮本長官 ありがとうございます。非常に多くの活発なご意見をいただきました。一つは、今まで余り議論されておらず、今回提示させていただいた事業共同化とか再編とか統合という点につきまして、多くの委員からその重要性についてお話をいただきました。大企業との関係とか、そもそもこれがいわゆる縮小方向の政策ではないかという懸念を惹起しかねないとか、それを導入する際の配慮事項もいろいろありますが、重要なテーマだと思いますし、これは避けて通るべきではない話、特に事業承継を考える際にこれは一つの流れだと思しますので、ここは今後、検討を深めていくべきと思いました。

それからもう1点、皆様から多くいただいたのは教育の話ですね。これは現時点で余り書き込んでいない点です。ある程度文科省含めてお話をしている部分もありますが、なかなかそれが爆発的に中小企業、あるいは創業のマインドを変えるようなところまで行っていないのが現実です。ここは、どこまでどうできるか我々もわからないところが正直ですが、引き続き、文科省とも今日いただいたご意見を含めて話をしていきたいと思っております。

その他にも幾つか指摘をいただいています。その中には、多分この資料でも言及しているのですが、表現の問題で不明確になっている点もあります。一例で申し上げますと、外部人材を受け入れる際の中小企業側の能力といいますか、受け入れる部分の教育が必要という御意見がありましたが、。これ実はそういう趣旨を記載した部分もあるんですが、いろいろな内容がまとめて入っているのでわかりにくくなっていると思います。いただいた

ご意見も踏まえて、皆様の問題意識がわかるように、もう一回これは整理したいと思っております。

とりあえず以上でございます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほかに。よろしいですか。はい。

それでは今回のまとめのやつ前半部分、基本的な考え方のところについて、皆様のほうから何かご意見ございましたらいただきたいと思っておりますけれどもいかがでございましょうか。一番最後の今後の検討課題も含めて。

はい、河原委員、どうでしょうか。

○河原委員 ありがとうございます。中期的な展望を持つという今回のお話、大変よろしいことと思います。特に最後に記載がありましたバックキャストアプローチ、これにつきましては、中期的な展望を持つことで見えることがありますので、この考え方は、賛成です。

中長期計画の指導をした際のお話をいたします。中長期計画の大切さをご理解いただいたところ、当初10年の作成を目指されましたが、将来を見つめることは簡単なことではなく、結果的に5年になり、そして数値化は3年となりました。更に、この結果、現在を見直すきっかけができました。長期的にやることと短期的にやることは違いますが、足元を見直すことができたということはよかったと思います。将来を予想することは難しく、多くの方が、中小企業の政策を考えると団塊世代の大量引退期これはわかっていました。そして経済のグローバル化も想定内でした。しかし5年前に、今のITやAIとかロボット、ここまで身近になると予想されていた方がどこまでいらしたかという視点から申しますと、中長期的なことをやりましょうといってもかなりそれは難しいことであると思えます。それでも、やる価値はあるので、こちらは頑張って進めていただきたいと思えます。

さて、中小企業基本法、この定義に関しては深い意味があると思えますが、疑問がないわけではありません。例えば、従業員規模が本当に会社の規模をあらわしているかというところ、ロボット、AI、ITが進めば、従業員数は規模の指標にならない業種もあります。改正による影響は大きいので、慎重に進めていただきたいと思えます。

それから、会社法改正10年たち、資本金概念は、改正前と比較すると形骸化されつつあります。資金調達方法も多様となっています。このような中で基本方針にかかわることを見直すことは賛成ですが、基本方針は極めて大切なものですので、適宜なご検討は、十分な配慮をもって丁寧に進めていただきたいと思えます。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほかの委員の方はいかがでしょうか。じゃ、小正委員。

○小正委員 私も長年、事業に取り組んできました。先ほどの事業継承の統計では、社長年齢のピークが66歳ということでしたが、私自身も68歳になりました。早々という考えた方もありますが、45ページに事業継承した企業の基盤を生かして新たなビジネスを展開

していくといった第二創業の支援も必要ではないかということを書いています。

私の会社でも、今の事業をベースにして新たな事業を展開していこうと二、三年前から計画をし、来週の火曜日に起工式をするという段階になりました。

金額は10億円くらいかかるのですが、第二創業という観点から、何かそこに支援策が用意されていないのかなと考えました。現行の制度を探しましたがけれども、残念ながらほとんどないという状況です。ただ、一部の銀行からの融資で、成功すればある程度の金利を支払わなければならないが、不成功であればその金利を安くするという制度はありました。

ですから新たなビジネスを展開していくというものに対してはある程度今の制度があるのですけれど、第二創業という新しいビジネスを展開していこうとする中小企業にも支援策を講じていただければ非常にありがたいなということを思っているところです。

よろしくをお願いします。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

宮崎委員、お願いします。

○宮崎委員 先ほどの議論あった人材不足の部分で、外国人労働者の活用という論点が入っているのかなどうかなというのを感じました。これを活用することで人材不足の解消だけではなくて、やはり異文化の受け入れというか、今、観光立国でありますし、究極の外部人材なんじゃないかなという、それがいろいろ融合して新しい生産性向上につながるものが発生するのではないかなというふうに思っています。

というのは、陣屋旅館でも実際、外国人の幹部候補生の、海外の大学を出た外国人のスタッフを入れていて、インバウンド対策とか、いろんなことが新しい視点が出て、いい方向に働いているというのがありますし、単なる労働力、作業をする人というのではなくて、経営を担えるような外国人の雇用というのも重要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 どうもありがとうございます。

曾我委員、お願いします。

○曾我委員 経済の活性化の観点からは、生産性の高い中小企業・小規模事業者の「創業」を促進する必要があると思います。

一つのケースをご紹介します。私は群馬県前橋市出身なのですが、同じ前橋市出身で、眼鏡メーカーのJINSを展開している株式会社ジェイアイエヌ（平成29年4月1日から株式会社ジンズ）の田中仁社長は、故郷で、起業やイノベーションを通じて地域を元気にする活動をしてきています。

田中社長は、3年位前に自分で財団法人を設立して、地元群馬から、自分に続くような革新的な創業者を創出しようとする、夢のある活動に取り組んでいます。毎年、「イノベーションアワード」というビジネスプランコンテストを主催し、多くの若者がそれに挑戦す

るようになり、その中から新しい企業がでてきています。地域の中で、「イノベーション」「イノベーション」という言葉が、特に若い人たちの中に、急激に広まっている印象を強く感じています。

このような、全国規模で大成功したベンチャー企業の経営者による「自分の故郷を元気づけるイノベーション創出活動」について、是非、全国規模でPRしていただければ幸いです。全国各地で、このような良い取り組みが起こってくると、地方が元気になると思います。

以上です。

○沼上小委員長 どうもありがとうございました。

ほかには、大浦委員。

○大浦委員 すみません、全体的な話として生産性の向上という話になっていると思うんですけど、私はこれも絶対に正しいと思うんですが、基本的に日本自身が付加価値が低いんですよ。ほかの国に比べて。

スイスの例を言うと、スイスって戦略的にもうチョコレートと時計って決めて、絶対に値段を下げないわけですよ。そういう国家としての戦略って、日本ぐらい規模が大きくなってしまうと難しいのかもしれませんが、何となくクールジャパンちょっとやってみただけその後、消えちゃったみたいな感じとか、やはり国家全体として、日本ってこれを売っているんだというものが出てくると、実はそれは中小企業得意な分野じゃないかと思うんですよ。

なので、この28ページのところに書いてあるところでもいいんですけど、そういう付加価値を上げるとはどういうことなのか。実は生産性の向上って書いてありますけど、そもそも値段が上がってしまえばいいみたいな話もあるので、それってブランディングなんですよ。ブランディングの話って、すみません、またぞろ私、見そこなっているかもしれませんが、余り書いていなかったような気がします。実は生産性の向上というか、付加価値を上げるという観点では、第1番目がブランディングだと思いますので、その視点を入れていただけるといいかと思います。

それからもう一つ、この中には意外と都市部と地方のギャップみたいなこと、曾我委員から何度かお話出ていたと思うんですけど、実はこのギャップって恐ろしくて、福岡と熊本ってお隣の県だけれども全然違います。福岡ではがんがん創業やろうよみたいなことを小学生にやっているけど、熊本じゃ全然やっていないとか。でも結構地方にも人はいますので、底上げをするのであれば、地方に特化したような施策があってもいいというか、地方の人間としてはありがたいかなと思います。

基本的にそもそも地方はお金がありませんので、国家として配分、今もう配分決まっているから、あとは地方でやってねみたいな結構投げやりなところが国家的にあるので、よろしければ中小企業庁的には、こういうところに地方もお金を回してもらえないかなというような指導だったりとか、そういうことがあるといいんじゃないかなと思います。

○沼上小委員長 ありがとうございます。

時間がそろそろ限られているので、三神委員が唯一、今、札が立っているのも、これで最後ということにさせていただきます。

○三神委員 ありがとうございます。11ページ目の中小企業の実立後の伸びのデータですが、注のところを今ざっと見た範囲なのですが、根拠となっているデータの取り方がそろっていないようですね。日本は実立時の企業体ベースですが、比較対象となっている他国は単にファームベースで、M&Aで大きくなったケースがまざっているように見受けられます。純粋に一企業が成長して雇用創出したデータとして、日本は創立以来の同企業の数値、他国はM&Aで統合した数値では、あまりに差が開き一見、きれいに出ているデータではあるんですが、M&Aの盛んな国とそうではない国が、純粋な1企業当たりの雇用創出効果として単純に比較されているのは懐疑的にならざるを得ず、疑問を感じます。

そしてもう1点、大浦委員からスイスのお話が出まして、日本の場合はどのような形になるのかという論点についてです。例えばスイスの場合は、根本には永世中立国という立ち位置がありますので、軍事的に攻撃されないようにする国家的命題を果たす産業として世界の富裕層の金庫を握るプライベートバンクがあり、世界中の生命を握る製薬業界がある。攻撃されない根拠を固めるような存在を産業として集中的に育てているわけですね。

それは小学校教育にもつながっています。国民投票が頻繁にある国ですから、発言するときは自分の発言が公になった場合にどういうインパクトを与えるかを考えるよう、徹底して教える。全部それは国の生き残り戦略と整合しているわけです。では日本は逆に、世界中の高度部品を握っています、ということをもって、例えば安全保障において攻撃されない根拠にする、あるいは日本に何かあると世界中の高度機能がとまるような、東北の大震災のときのような仕掛けに徹することで、戦略的に世界でのポジションを安定させるのか。こうした大きいビジョンがあるならば、例えば人が足りないので外国の方を入れまわすというときに、機密漏えいがない仕組みをつくってからでなければありえない、といった優先順位付けや意思決定にもつながるはずですが、何となく、現状の問題点への短期的対処、というレベルは今回の施策からよく見えるのですが、国としてどう世界で存在感を持ち続けるのか、究極的には攻撃されず、国民の安全性をどう守るのかという存在意義のもとに産業政策ができていくのかという問題です。たとえ人口が減ったとしても。

そしてもう1点は、人口が減る減ると言っていますが、国土面積を全部足しても日本はカリフォルニア州より小さく、かつ平地が少ない中に1億人以上住んでいるのです。イギリスの方に言われたのですが、多過ぎないですかと、そもそも。それである程度、人口減少カーブがフラットになった後の規模において、どのような体制が必要なのかという発想が余り見られないんですね。悲観論ばかりで。

シミュレーションはいくつかあるでしょうが、それぞれに合わせてAIで代替するのか、その他のビジネスモデルで当面クリアできる領域があるのかといった、中小企業に求めるバックキャストの視点を、政策そのものにもお入れいただきたいと思いました。

すみません、何度も何度も、発言させていただき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。

本日は8名だったので、お一人当たり大変大量のご意見をいただけるということで、自由闊達にご意見をいただけたというふうに思っています。貴重なご意見をありがとうございました。

私もちょっと一言だけ申し上げたいと思うので、ちょっと簡単にお話をしたいと思うんですけども、皆さんの話をお伺いして、やっぱりいかに中小企業、成長に持っていくかというのはかなり難しい課題がいっぱいあるんだなということも随分理解をさせていただきました。また本当の創業なのがいいのか、第二創業がいいのかとか、あるいはIT化を進めるということのその前の段階の要件定義のところとか、いろいろボトルネックがあるなということもいっぱいわかりました。

また地域資源をどうやって活用していくか、あるいは地域でのM&Aとか統合とかどうやって進めていくかというのもこれも大きなテーマだなというふうに思いました。その点で皆様からの発言から随分多くの気づきが得られたなというふうに思っています。

私の言いたいことは一つ、私、経営学者なので、経営学者はどうやって教育していくかという一番ごく普通の初めの火つけの部分があるんですね。学生に対する火つけの部分。それは一番初めはセグメンテーションなんですね。客は誰だということの、それを私はこびとっていうんですけども、それは放送禁止用語なので使ってくれると言われて、最近はペルソナマーケティングとかいう言い方をしたり、あるいはプロトタイプで考えるという言い方をしたりするんですが、頭の中に特定のタイプの人は典型例を浮かべて、その典型例にあわせて商品やサービスをつくっていくと。決して言葉でとめるなというのが初めの教育であります。

中小企業の政策についても私は見ていると一番深刻な問題があるなと思っていて、中小企業というのは統計的カテゴリーであって、中小企業という言葉で特定のタイプが頭に浮かぶわけではない。より具体的に言うとその中に相当多くのセグメントが分かれていて、そのセグメントの分かれた上でプロトタイプを頭に浮かべないと、切れ味のいい政策が多分できないんだろいうなということも感じています。政策が商品だと考えていくと、恐らくまず初めのセグメンテーションの部分で、一体どのセグメントにどういう効果をもたらすのかというのはかなり絞り込んでやっていかないといけないなと。これが1つ目の私が今感じていること。

2つ目はやっぱり短期と長期を分けろというのが2つ目の経営学で教える、皆さんのお子さんが経営学の授業を受けたら初めのほうで教わる話ですね。ですから火ついている会社は一番初めにキャッシュをどうにかしなきゃいけないので、だから将来性のある一番重要な事業を高値で売っぱらうしかないという、近年特定の会社のことを思い浮かべると、そういう状況なわけですね。先の手がなくなっても、まず火を消さなきゃならないから、一番高値で売れるものを売るしかないわけですね。

昔、クライスラーが一番初めに一番立て直すときに、初めに売ったのが戦車部門、一番高い値段で売れるからその部門で。それが一番高収益で成長性があると思われていた部門を売っているわけですから、それをネオンか何かの開発に投入するんですけど。

ポイントは短期と長期は確実に分けなきゃいけない。短期で手を打たなきゃならない課題というのは、中小企業、また大量にあるというのがきょうまたいっぱいわかったことですが、政策的に考えなきゃならないのはもう1個、長期の問題も考えなきゃいけないということを非常に強く感じました。恐らく政府あるいは中小企業庁が考える手というのは、もう一つ長期のことを確実に考えなきゃいけないと。

ポイントは、前に言ったかもしれないですけど、人間はなぜたばこがやめられないかという話をしたかどうかわからないけど、それは一生吸い続けるとがんになっちゃうんだけど、次の1本おいしいのを経た後でやめても問題ないですよ。だから次の1年経ても、そんなに大きな変革しなくてもとりあえずみんな死なないと。そういうことが起こるので、大きな変化というのは、もう1年待つ、もう1年待つというのを繰り返しているの、なかなか抜本的な手って打ちにくい。たばこの場合、次の1本を吸ってからやめよう。次の1本吸ってからやめようとこれ続けていくと一生やめられなくて、最後はがんになって死ぬという、そういうことが起こるといことですね。

それを考えると、経営的に大規模な手を打つというのは、あと3カ月待ってもいいよね、あと6カ月待ってもいいよねというこのフレームワークにしていくと、なかなか大規模な手が打てない。だから大規模な手を打つにはどうするかという、数年後にこのままだとどんなことになっちゃうかというのをビビッドに描かないと、今の時点でどの手を打つかというのの決定的な手が取れないんだと。これは経営学の授業とかゼミでは初めに教えることの一つであります。

我々が今直面しているこのAIとかIoTとかグローバル化とか、グローバル化は先進国のブルーカラーの雇用を奪っていくという大きな傾向がありますし、AIとか世界というのは先進国のホワイトカラーの仕事を奪っていくと。この状況も毎年毎年繰り返していくと、いつどのぐらいの大きな変化が起こるのかというのを、目の前の状況でビビッドに思い浮かべないと、いろんな意味での大きな転換がとれないんだろうなというのを感じているという、ちょっと長くしゃべり過ぎましたが、私が今感じているのはそういうことでもあります。

ということで、ちょっと私しゃべり過ぎましたが、事務局のほうから何かご発言ございましたら。

○川村企画課長 最後のところと同じになりますが、本日いただきましたご意見を踏まえまして、また中間整理のまとめ方を考えまして、次回に改めてご提示をさせていただいて、取りまとめに向けて進めさせていただければというふうに思います。

まとめて申し上げますと、今、日程調整中ではございますけれども、次回は4月にして、第2クールといいますか、ここで一旦区切りを目指して進めさせていただければというふ

うに考えております。

○沼上小委員長　ということで、きょうは3分余して、中小企業政策審議会の基本問題小委員会を閉会したいと思います。

長時間にわたって多数のご意見を賜りましてまことにありがとうございました。できる限りこれで皆さんのほうで生かしていただいて、次のステップに進むということができればというふうに考えております。

どうもありがとうございました。

午前10時57分　閉会