

中小企業政策審議会

第10回中小企業経営支援分科会

平成28年11月10日（木）

経済産業省中小企業庁

午前10時00分 開会

○沼上分科会長 おはようございます。

定刻になりましたので、全員お集まりのようですので、中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会を開催したいと思います。第10回目の分科会でございます。本日は、ご多忙のところをご出席いただきまして、まことにありがとうございます。

初めに、事務局である中小企業庁を代表して、宮本長官からご挨拶をお願いしたいと思います。

○宮本長官 皆様おはようございます。

この6月に長官を拝命いたしました宮本でございます。中企庁側はかなり体制を刷新しておりますが、引き続きよろしくをお願いいたします。また、このたび新たに委員に加わっていただきました方々、ぜひよろしくをお願いしたいと思います。

この分科会は、今年の3月に1度お集まりいただいて以来だと思っておりますが、それ以降も、かなり中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は変わっております。熊本地震、ブレグジット、そして何よりも昨日のトランプ・ショックがありましたが、このように本当に中小企業を取り巻く環境は日々変わっていると思っております。もちろん、さらに構造的に言えば、日本の人口は少子高齢化する中で国内市場が縮小し、あるいは、それを受けて人手不足、あるいは経営者の高齢化、こうしたリスクも高まっております。

ただ、リスクだけではなくて、いわゆる「第4次産業革命」と言われるようにIT活用の可能性も高まり、インバウンドも引き続きふえている中で、新たな事業機会も拡大するなど、チャンスも広がっていると思っております。

いずれにいたしましても、こういうチャンスを捉え、あるいはリスクに対応するため、やはり中小企業の方々に、稼ぐ力といいますか、生産力を高めていただく必要があると思っております。それには、もちろん直接の支援策、あるいは中小企業・小規模事業者の方々のご努力もあるわけですが、委員の中にもいらっしゃいます中小企業を支援する方々が中小企業を支援する、いわば「エコシステム」のようなものをしっかりつくっていくことが何よりも必要だと思っております。

いろんな形で皆様方にご支援いただいておりますが、改めまして、中小企業を支援するためにどのような形が望ましいのか、現在の支援の中で不足するものがあるのかどうか、こうした点を忌憚なくご議論いただければと思ひまして、この分科会を再度再開させていただいたところでございます。本来冒頭に言うべきでしたが、ご多忙の中をお集まりをいただいて大変恐縮ですが、ぜひそうした観点で活発なご議論いただければと思ひます。よろしくをお願いいたします。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは早速、議事のほうに入りたいと思ひます。

中小企業・小規模事業者の支援体制について、これについて、まず、事務局からご説明をお願いしたいと思います。

○飯田課長 皆さん、おはようございます。事務局を担当しております、経営支援課長の飯田でございます。どうぞよろしくお願いたします。

まず、本日、iPadによって会議の資料をお配りさせていただいております。

資料全体といたしましては、資料1の議事次第、資料2の委員名簿、資料3の中小企業の支援体制、これは本紙と別紙と分かれております。両方またご説明をさせていただきます。それから、資料4の下請の振興基準の改正案、資料5のはばたく30選・商店街30選の資料、資料6で当面の開催日程でございます。

それでは、早速でございますが、

資料3の「中小企業の支援体制について」説明させていただきます。

まず最初に、長官からもお話し申し上げましたが、「中小企業・小規模事業者を巡る課題等」を振り返りたいと思います。

次に、「中小企業者による経営相談」ということで、色々な課題を解決するには、やはり経営相談が有効であるということについてご説明致します。

それから、「中小企業支援体制に係る最近の取組」として我々が行って参りました、認定経営革新等支援機関、よろず支援拠点、商工会・商工会議所による経営発達支援計画の3つをご紹介します。

こうした最近の取り組みをご紹介します上で、「経営支援分科会で議論すべき論点」について、よろず支援拠点と認定経営革新等支援機関についてお話をさせて頂こうと思います。

早速、3ページ目の「中小企業・小規模事業者の経営課題」をご覧ください。成長のための経営課題として、人材確保、販路開拓、設備投資など、さまざまな経営課題がございます中長期的な課題につきましても、販路開拓、高付加価値化、事業承継などなど、さまざまなことについて課題を抱えているというようなアンケートの結果がございます。

4ページ目をご覧くださいますと、中小企業者等において、人手不足が深刻化していることが分かります。

5ページ目をご覧くださいますと、売上高の伸び悩みの状況。

6ページ目をご覧くださいますと、経営者の高齢化、事業承継の重要性といったような論点を記載しております。

7ページ目をご覧くださいますと、商工会・商工会議所によれば、こんな中でも特に最近話題になっておりますのが、廃業についての相談がふえているということです。それから、解決が難しくなっているものについては、人材の確保が難しいということになっております。金融機関宛てにも、販路開拓、財務・税務・労務相談、さまざまな相談が最近ふえております。

こういったことにつきまして、8ページでございますけれども、中小企業・小規模事業

者のさまざまな論点につきましては、中小企業政策審議会基本問題小委員会で既にご議論いただいております。沼上先生に同じく座長を務めていただいておりますけれども、生産性の話、担い手の話、支援環境の話と、大きく3つに分けて、大きく議論していただいております中でも、支援機関について論点として掲げられておりまして、この問題について、この場でご審議いただきたいと考えております。

10ページ目には、経営相談の実態を記載しております。定期的に経営相談をしているという方も3割強いらっしゃいますけれども、右下のグラフをご覧くださいますと、経営相談をしているという方がマクロ指標をみても経営を行う上でプラスに働いている、現に増益傾向であるということが一般論としてうかがえるということとございまして、やはり中小企業の支援機関の果たす役割は大事だということを認識するわけでございます。

11ページ以降は、最近の取り組みについてお示ししております。

まず最初に、認定経営革新等支援機関でございます。

平成23年12月に中小企業政策審議会でご議論いただいた資料を抜粋したものでございます。資料の左の下に、さまざまな環境変化に対して中小企業が戦略的な経営を行っていくというもののベースにあるものを書いてございますけれども、財務経営力をベースにして、経営の状況をしっかり把握する必要があるというようなことが当時認識されたわけでございます。13ページ目をご覧くださいますと、こういったことを行っていくために、中小企業にとっての事業と財務、これを会計でしっかりとつないで、それをサポートするための経営支援の担い手の多様化・活性化を図るべきだという考え方が示されております。そういう意味では、中小企業の経営に日ごろから大きな役割を果たしている金融機関、あるいは税理士の皆さんといったような方々を、政策の支援者という形でしっかり取り込んでいきたいということが当時議論されておりまして、14ページ目でございますが、認定経営革新等支援機関という制度を法律に設けたところでございます。

認定要件といたしましては、税務・金融・財務に関する専門的な知識を持っていると、それから実務経験を持っていると、それから、いろんな事業基盤がちゃんとしていることとなっております。15ページ目をご覧くださいますと、従来、経営革新と異分野連携新事業分野開拓という2つの法定業務を行うことについて認定していたんですが、この春に3つ目の分野といたしまして、経営力の向上についての業務を追加されまして、ある意味非常に広く、いろんなことを行っただけのような環境にしたところでございます。

16ページ目をご覧くださいますと、認定数は2万5,000機関ということでございます。税理士さん、税理士あるいは税理士法人の方々が約2万社ぐらいございます。そのほかにも、弁護士の方、あるいは商工会・商工会議所、中央会、それから診断士、金融機関、コンサルティング会社、さまざまな方を合わせまして2万5,000機関を超えるような状況になってきております。

私どもとしましては、こういった認定支援機関の皆様の得意分野、支援実績といったことについて、相談者である中小企業の皆さんが最適な機関を選択できるように、検索シス

テムを整備して、見える化を図ってきているところでございます。

次に、よろず支援拠点における最近の取り組みをご説明致します。17ページ以降でございますが、これも当時、2014年当時の白書のデータでございます。

問題意識といたしましては、これはアンケートをとったものでございますけれども、さまざまな支援機関がみずから得意、強みだと思っているところと、実際の相談分野をとってみますと、いろいろございます。これも、2年たっておりますので、その後の施策によって、今聞いてみるとまたいろいろ違ったことになっているのかもしれませんが、当時はこういうことであったということです。19ページ目をご覧くださいますと、そういった得意分野をそれぞれ連携してやっていけばいいわけですが、連携が進んでいるところ、そうでないところ、いろいろございまして、やはり連携しなきゃいけないなと思っている人はたくさんいるけれども、なかなか進んでいないという人もいるということでございます。21ページ目でございますけれども、よろず支援拠点というものをワンストップ型の窓口として、平成26年6月から、各都道府県に設置致しました。

3つの機能が白書には掲げられております。総合的・先進的な経営アドバイスということで、中でも売上の拡大、あるいは、再生にまで至らないけれども経営改善案件といったようなものを、こちら専門的に行うというような機能。それから、2番、3番は総合医的な役割ですが、チームの編成をする際のコーディネイト役になると、あるいは、相談に対してワンストップでしっかり応じて、最適な相談機関を紹介するといった総合的な役割を果たす機関として設立されました。現在は各拠点に5人から10名のコーディネーター、チーフコーディネーターに加えてコーディネーターを配置してございまして、経営コンサルティングをやっておられる方、あるいはIT関係、デザイン関係の方、税・法務の方、いろんな方々をチーム編成で対応しているような状況でございます。

22ページでございます。実施機関を選定いたしまして、これは都道府県の所謂県のセンター、支援センターがやっておられる方が多いですが、商工会の関係もございまして、そこでまずチーフコーディネーターを国が決めて、そのチーフコーディネーターがコーディネーターを決めていくという形でやっております。中小機構には全国本部があって、全体を総括していただいております。

3つ目の取り組みが、商工会・商工会議所による経営発達支援計画でございます。

これは、24ページをご覧くださいますと、中小企業政策審議会で、25年～26年に議論されたことでございます。小規模事業者は、色々な社会・経済構造の変化を受けやすく、さまざまな課題を抱えているということですが、日本全国に景気の好循環を浸透させるためには小規模事業者の活躍が不可欠ということでございまして、小規模事業者を中心に据えた政策体系を構築しようということで基本法ができ、基本法原則に基づいて、商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律というものを改正した次第でございます。

25ページをご覧くださいますと、法律に基づいて経営発達支援事業を行うということで

ございまして、中身的には、経営状況の分析、あるいは計画策定支援、マクロ調査、展示会の開催といったようなことを内容とする事業を実施し、それを計画にさせていただく。この計画を国が認定するということございまして、現在、商工会・商工会議所合わせて2,176カ所のうち700カ所、3分の1ぐらいの皆様が認定されておりまして、現在もそのPDCAサイクルに基づいて、商工会・商工会議所の皆様が事業の実施、計画の策定に取り組んでいるところでございます。

26ページが全国的なその展開でございます。

27ページは、小規模事業者支援の実例というものを若干紹介させていただいております。

こうしたさまざまな支援機関の取り組みも行った結果、現在、28ページにあるようなさまざまな機関の皆様が、みずからの特徴を生かしながら事業を実施、支援を実施している状況でございます。

整理の仕方はいろいろあると思います。これは一つの考え方でございまして、例えば、まず分野横断型と専攻型に分けてみるということでございます。市町村の単位、地域の単位、国の単位ということで、ここに掲げられているようなさまざまな機関の皆様が分野横断型の取り組みを行い、あるいは分野専攻型の取り組みも行っている状況だと思えます。もちろん、これはそれぞれがお互いにすみ分けているというわけでは必ずしもなくて、分野横断型の方にも専門的な分野はございますし、分野専攻型のところが横断的な対応をされているということもありますけれども、これはやや模式的に、主な取り組みをプロットしたものでございます。

29ページ以降、少しご議論いただきたい点について整理をしております。

30ページでございますけれども、全体として目指すべき方向性ですが、地元の中小企業・小規模事業者にとってみると、俺はこれが得意だ、俺はこれは不得意だといったことではなく、色々な支援機関の方々が全体として事業者の悩みをしっかり解決する、その地域で解決してもらおうということが求められていることではないかと思えます。もちろん、色々な支援機関の方々、得意・不得意ございますけれども、その特徴を踏まえて互いに連携を強化して、地域の支援機関が一体となって、全体として、その地域の事業者の課題を解決していくことが目指すべき方向性だと思います。

論点整理でございますけれども、中小企業・小規模事業者が相談をする相手については、これまでの取り組みによってある程度カバーできてきたと思えますけれども、では、その中身がどうなのかということでございます。

ただ、もちろん限られた時間の中でフォーカスする必要がございまして、何でもかんでもというわけにはいかないわけですが、(1)にございますように、中小企業再生支援協議会ですとか事業引継ぎ支援センターの関係でございますが、こちらについては、そのそれぞれの政策課題を解決するためのツールですので、再生の問題あるいは事業承継の問題といった個別の政策課題の中でしっかり考えていく必要があると考えております。

商工会・商工会議所につきましては、先ほどご説明した法律をしっかりと運用して、現

在P D C Aサイクルを回している最中でございますので、まずはこれをしっかりやっていく必要があると考えております。

それから、県のセンターにつきましては、県の機関でございますのでそちらでしっかり考えて頂きたいと思っております。

あるいは、金融機関については、同じ中小企業政策審議会の金融ワーキンググループでご議論いただいているところでございます。

したがって、本分科会でまずご議論いただきたいと思っておりますのは、こういった他の機関で支援している分野についての現状のフォローアップ、これは必要でございますけれども、主としてご議論いただきたいと思っておりますのは、よろず支援拠点と認定経営革新等支援機関でございますので、まず、こちらに焦点を当てた議論を行ってはどうかというのがご提案でございます。

さて、それに基づきまして、よろず支援拠点、もう少し現状をご紹介させていただきたいと思っております。

32ページでございますけれども、よろず支援拠点の機能につきまして、私どもで今行っております評価のプロセスですが、左下にありますように、活動指標、相談件数、課題解決件数、ネットワーク活動件数などございます。活動指標と顧客の満足度調査は年2回やっています。それから、実態面でのヒアリングと活動実態調査に基づきまして、正すべき点については中小機構の全国本部のアドバイザリーボードの専門家の皆様にご助言をいただく、あるいは、その成果に応じて、それぞれの拠点の予算額に反映するといったようなことを行っております。

活動状況につきましては、33ページでございますけれども、コーディネーターの数がふえ、サテライトとあって、各県1つと言っておりますけれども、県も広うございますので、さまざまところに訪問したり、あるいは支部を設けたりするというサテライトの数もふえてきております。相談対応件数も累計で42万件を超えるまでになってきております。顧客満足度調査も8割ということで、非常に高くなっている状況でございますので、ファーストステージとしての役割はしっかり果たしているということでございますが、次のステージとしてどうするかということなんです。

34ページの相談実績をご覧いただきますと、売上拡大に関するものが半分を超えて、続いて経営改善となっており、専門医としての役割で期待される場所の相談が非常に多くなっております。左側をご覧いただきますと、売上拡大（全国平均）の比率が特に高い一方、どちらかといえば経営改善の比率が少ない傾向にございます。売上拡大以外の構成割合は3割ぐらいありますが、その中に占める経営改善の割合は低くなっているところが9拠点中4拠点あるという状況になっております。それから、経営改善の比率が全体として割と高めな拠点は、残りの割合に占める売上拡大の比率は全拠点の平均に比べると小さくなっているという傾向がございます。

それから右側で、よろず支援拠点の連携実績ですが、よろず支援拠点と誰かが結びつい

ているというネットワーク件数は9,000件ということで、かなり多うございますけれども、一方で、現実には、よろず支援拠点が核になって行っているような、地域全体の団体戦としての取り組みにつきましては、私どもの方で統計などもとっておりませんで、こうした点にこれまで余り光を当ててこなかった実態はございます。

それから、35ページ目でございますけれども、よろず支援拠点の活動について、いろいろご議論もございます。国会などでも、しっかり全体のコーディネーター役を果たしていくべきだ、あるいは、地元では結構人気があるので、ますます地元の商工団体ともしっかりと連携してもらいたいというようなことのご議論もございました。

36ページ目には、よろず支援拠点に訪れた事業者を対象に実施したアンケート調査について記載しておりまして、満足度の高い意見が非常に多いわけですがけれども、一方で、満足度の低いということで、もっと踏み込んだアドバイスや専門的なアドバイスが欲しかったとか、色々な連携を広めてほしいということが述べられています。これから読み取れることというのは、やや人によって、あるいは地域によって、ばらつきがあるということでございます。

37ページでございますけれども、連携の取り組みの例といたしまして、私が実際に訪問した福島の例を挙げております。福島におきましては、よろず支援拠点のチーフコーディネーターが中心になって、県と連携しながらオールふくしまの協議会というものを開いており、定期的にその会合を開きながら、地域の色々な取り組みについて、金融機関、あるいは税理士会、商工団体の皆様と、その対応策について相談をしながら全体として取り組んでい事例でございます。

さて、よろず支援拠点に関する論点でございますが、これは資料3（別紙）がございました。

よろず支援拠点に関する論点でございますが、よろず支援拠点のミッションを改めて考えますと、地域の専門医、総合医でございますが、先進的な経営アドバイスといった専門医としての役割、あるいは、チームの編成を通じた支援、全体のコーディネート、それから、ワンストップで相談を受け付けて相談機関を紹介するという総合医としての役割、この3つが当初から言われておりましたが、こういったミッションを果たすために、どのような視点が必要かということでございます。

先ほどご覧いただいたように、よろず支援拠点については拠点毎にややばらつきがある傾向はありますけれども、こうした傾向の背景について、アンダーラインを付しているところが私どもが論点として考えているところでございます。もちろんこれに限ったわけではございませんし、これについて、全てというわけではありませんが、ご参考にしていただきたく提示させていただいております。こうしたばらつきの背景について、拠点の得意・不得意なものなのか、あるいは単に地域の企業の相談の偏りが結果として出ているのかなどといったことを我々は分析する必要があると思っております。その際、拠点に得



意・不得意がある場合には、その得意なところをぐんと伸ばしていくやり方もあると思いますし、あるいは、そうでないところについてしっかり伸ばしていくというやり方もあるかと思えます。その専門性を高めていくために、どのような取り組みをすべきなのか、よろず支援拠点肥大化していくことがいいのか、あるいは、ほかの支援機関の力を活用することを考えるべきなのか、といった点が論点かと思っています。

総合医としての役割ですけれども、これも先ほどご紹介いたしましたように、よろず支援拠点の相談対応の手法として、チーム編成を行ったということはありますが、よろず支援拠点が核となって連携を促進するというように、先ほどの福島の取り組みについての統計ないしは評価を我々には行ってないところがございます。先ほど30ページに、目指すべき方向性について見ていただいたとおり、ゴールとしては、地域の支援機関が全体として100%課題を解決していく上で、よろず支援拠点は総合医として、まずは地域内のほかの支援機関の強み・弱みを分析していく必要があると思います。どのような判断基準でその強み・弱みを分析していくのか、あるいは、金融機関を初めそのほかの皆様方が、これまでこういった形でその強み・弱み分析を行ってきたのかということについて問題意識を持っております。あるいは、その地域の支援機関全体として地域内の企業の相談ニーズにしっかりと対応できる体制をつくる上で、よろず支援拠点はどういう役割を果たすべきなのかということです。国の委託も受けておりますので、常に前面に立ってリードするという考え方もあろうかと思えますし、地域の実情に応じて、場合によっては引いてみるとか、地域の誰か、都道府県の人にやっていただくとか、既存の機関にやってもらうとか、リーダーシップのあり方を柔軟に変えていくべきなのかどうかということです。その際、特に商工会・商工会議所、あるいは県のセンター、士業の方々、金融機関あるいは分野専攻型のさまざまな機関がこれまで担ってきた役割、あるいはこれまで上げてきた成果、こういったものをどのように考えて活用していくべきなのかといったことについても問題意識がございます。

こうしたミッションを果たしているかどうかを確認したいと思います。その結果、予算配分を重点化していく、スタッフの評価、あるいは更新というものを行っていく、いわゆるPDCAサイクルを回していくために、成果を客観的にはかるための指標が必要だと思っております。現在は、成果指標として、相談対応件数を非常に重視した格好になっております。これは、ある程度よろず支援拠点の知名度を高めていくためには大事なことだと思いますけれども、今後これを適切と考えられるかどうか、適切でない場合には、かわりにどういうことを見ていったらいいのか、成果指標・評価方法を確立するために、我々は何を調べていくことが適切なのか。ほかの既存のいろいろな支援機関で行っておられる取り組みの中で、こういった成果を見るために、どのような指標とか方法を使っているのかということについて問題意識を持っております。

以上がよろず支援拠点でございます。

40ページでございまして、こちら、今度は認定支援機関のほうでございまして。

先ほどちょっとご紹介をいたしましたように、非常に量的にはふえてきておまして、質はどうかという議論が中心にされております。これは参議院の委員会でのご議論でございますが、認定を取っただけで自分の信用を増すことだけに使っていないか、あるいは支援の実績がゼロであるというような機関は認定を取り消すとか、あるいは、改めて認定を受け直させるということが必要ではないかなどといった議論がなされております。当時、長官が、その認定の継続の是非などについても検討していく必要があるというご答弁をおっしゃられております。

41ページ目、事業者からの意見もいろいろございまして、満足度の高い意見もいろいろございます。一方で、能力の差があるのではないか、あるいは、何のための機関なのかわからないと、フォローアップがないといったようなご指摘もございます。このようなことをどう考えていくかということでございます。

42ページ目、先ほどの別紙の3ページ目をご覧くださいと思います。

1番でございますが、2万5,000件を超えて、裾野拡大にも貢献してきたということでございますけれども、先ほど申し上げた検索システムを整備しましたが、これがちゃんと機能しているのかということです。

2ページ目で、認定経営革新等支援機関の「経営革新等」というのは、経営革新と分野開拓と経営力向上、この3つの法定業務ですけれども、こちらに取り組む中小企業の支援を行う機関として認定されています。念のためですが、あくまでこれは中小企業施策の一環である支援業務を行うための機関として認定しているのであって、支援業務、例えば税理士だとか弁護士だとかといった、その士業の全体を認定しているわけではないということでございますので、認定経営革新等支援機関としての仕事をしていないからといって、税理士の仕事、あるいは弁護士の仕事、金融機関の仕事をしていないというわけでは当然ございません。

3番でございますけれども、こういった認定経営革新等支援機関が具体的にかかわりを持つ法定業務の具現性をあらわすものとして、さまざまな計画、補助金、税制、金融の中に、この認定経営革新等支援機関の関与が必要となっているものがございます。この趣旨は、単に補助金の出しっ放しということではなくて、この認定経営革新等支援機関がしっかり計画の策定に関与をしていくことで、その計画の信頼性が増す、あるいは事業者の経営がよくなるといったようなことを期待しているものでございます。こういった認定経営革新等支援機関に期待される役割を、これまで国として個別に確認はしておりません。こういった状況をどう考えるかということでございます。特にフォローアップということが大事だと思いますけれども、フォローアップの段階で、認定経営革新等支援機関が果たす役割をどう考えて、国としてそれを確認することをどう考えるかということでございます。仮にこれを国が確認するとした場合に、認定経営革新等支援機関の負担もございますので、そのバランスも考えて、どういう制度とすべきかといった問題意識がございます。

4番でございますけれども、認定経営革新等支援機関の条件。先ほどご覧いただいたよ

うに、実務経験というのも要件になってございますけれども、認定時にしか確認してございません。今はまだいいですけども、これからある程度時間が過ぎていったときに、直近の実務経験については確認できないような制度となっております。こういった状況をどう考えるか。何年かたって実務経験を確認すると、仮にこういうことを考える場合には、実務経験の確認の必要性と、一方で支援機関の負担もございますので、このバランスをどう考えて制度設計すべきかといったようなことについて問題意識がございます。

以上、説明でございますけれども、こういった問題意識につきまして、今日ご議論いただければと思っております。長くなりましたけれども、よろしく願いいたします。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

ただいまのご説明に関しまして、さまざま皆様からのご意見をお伺いしたいというふうに思っておりますので、これ、いつものように、ご発言される方は、小出委員のようにプレートを立てていただくということをお願いしたいです。

では、まず小出委員のほうからお願いします。

○小出委員 まず、よろず支援拠点について、やっぱり僕のほうからいろいろご説明しなきゃならないなと思っております。最初に手を挙げさせていただいたわけなんですけれども。

まずもって、よろず支援拠点について、大半の皆様方はご認識だと思いますが、知らない方もいらっしゃると思います。あえてここで申し上げますけれども、これがやっぱり従来の国のこの手の事業と明確に違う、新たな支援組織をつくるという上においては明確に違うなというふうに私自身感じておりますのが、事業モデルが明確だということだと思います。これはもう最初のスタート時点から、f-Bizをモデルとするというふうにスタートしたわけでございまして、目指すべき像というのは明確である。これは民間だったら当たり前のことだと思うんですけども、今まで公のセクターではなかなかその辺のところはぼうっとしたイメージで進んでしまったことが少なからずあるなというふうに感じている中で、これは事業モデルとしては明確だということを最初の時点で確認すべきじゃないのかなというふうに思っております。

じゃ、f-Bizは一体何をやっているかということですね。これ、ネットなんかで詳しく資料なんかを見ていただくとよくわかると思うんですけども、我々自身というのは常に、相談者に対して具体的なアイデア、具体的なプランを出して、新たな価値を生み出しているんですよ。ですから、これまでのような問題点の指摘、その分析だけを駆使しているようなやり方と全く違うんですね。ですから、これはもうコンサルの領域でいうと、かなり高いレベルのコンサルティングを行っているというところだと思う。かなりハイレベルなことをやっているからして、成果がたくさん出るので、来る相談者がふえるということなんですね。だから、いきなり相談者が来るわけじゃなくて、結果がたくさん出ているから、地域の中小企業者・小規模事業者はf-Bizを認識と申しますか、その価値を明確に認識して来てくれるだろうと、こういうことだと思うんですね。

こんなことがとり行われているというのが f-Biz の状況でございまして、今までいろんな、この取り組んでいる中のよろず支援拠点については、それをモデルとして位置づけながら、かなり健闘してきたなというふうには私自身は思っております。かなりの課題はあるものの、少なくともこれだけの相談件数が短期の中で上がってきたというのは、数字から見れば、地域の中小企業者・小規模事業者にかなり支持されたというふうに考えるべきだと思いますし、そここのところでは一定の評価があってもいいだろうと。だから、数字だけではもちろん評価されないということもよくわかるんですが、そもそもところで、人が来ていない状況というのはどう考えるかということがあったと思うんですね。

先ほど、国会の議論についても幾つか触れていただきましたけれども、僕自身は、このやりとりをご参考にすればいいんじゃないかなと思うのが、3月7日の参議院の予算委員会で、渡辺猛之議員さんが、私ども f-Biz の取り組みを取り上げていただいて、それをベースにしながら、既存の支援との比較をやっていらっしゃると思うんですね。それに対して当時の大臣が、経産大臣が出てこられて、だからこそ国はそれをモデルとしてよろずをやったんだってことを明確に述べていらっしゃると思うんですけども、ここらあたりで、目指すべき方向とか、これまでの支援との違いというのは、はっきりしているんじゃないかなというふうには考えております。

ですから、今もそういった方向性を目指して頑張っているなというふうに思っておりますし、よろず支援拠点の準備の段階、あるいは発足してからも、中小企業庁の経営支援課の皆様方、あるいは中小企業基盤整備機構の皆様方とは真剣に議論しながら、かなり厳しいやりとりをしながら、今の状況をいかに活性化させるか、いかに活性化したらいいのかについては、やりとりをしておるところだというふうに僕自身は感じております。

連携について、かなり大きく触れられているんですけども、これについても、こう考えればいいんじゃないかなと思っているんですけども、そもそもところで連携とかネットワークづくりというのは割と単純明快な話でありまして、そこにつき合えばメリットがあるというふうに感じると、先方のほうからやっぱりいろんなネットワークづくりを求めてくるんだろうと思うんですよ。

私ども自身は、特に何とか協議会みたいなものは一切やっておりませんが、恐らく静岡県内においては最もネットワーク、生きたネットワークを広く持っているところだと思うんですね。もう県のさまざまなセクター、これは農業の部分、あるいは公設試のようところが、今持っている自分たちの課題を我々のところに課題解決のために持ってこられますし、各市町村の担当、あるいは税理士の皆様方、あとは金融機関の皆様方が、いろんな課題を持って私どものほうに来ていただいて、それによっていろんな成果が出ているというようなことがございまして、特に今のよろずの現状を見て、その連携のところについて大きな問題視をしなくても、結果が出れば、おのずとネットワークはできるのではないかなというふうには思っております。

成果指標につきましては、ここ、すごく難しいんですけども、そもそもこれ、数字で

あらわすのはかなり難しいなというふうに思っています。そもそものところで、これまでの公の産業支援において、数字で明確にそこをチェックし評価しているものがあつたのかというところから考えてみても、その難しさというのはわかると思います。

ただし、f-Bizでは何やっているかって申し上げますと、これやるのはかなり負荷がかかるんですけども、我々は全個別の案件について、自分たち自身が具体的なアイデアを出しプランを出した新商品とか新サービスの案件というのは、ゼロから売上がスタートするわけですけども、これが年間どのくらい売上が上がったかというのは全て把握しています。これやるには相当の負荷がかかりますけれども、それによって、私どものサポートした成果が金額に換算するとどのくらいになったと、従業員についてもどのくらいな増減効果があつたんだってことは、自分たち自身が提案したものについては把握しているんですけども、ここまでやるのかどうなのかという問題がありますけれども、そこまでやると、数字としてははっきり出るだろうというふうに思います。

一方で、じゃあ今、今のよろずを見て、これからどういうふうに評価をすべきかについては、もちろん件数だけでやってしまうと、つくられた件数も横行する中で、やはり中身を問うてみたらどうかというふうには思っております。具体的には、それぞれのよろず自身がみずから提案したベストプラクティスみたいなものをたくさん出させて、10なり15なり出させて、その中身について具体的に検証し、それを評価すべきではないかなど。一体何やってんだってことがそこで明確になるんじゃないかと思うんですね。

ただし、それを評価する評価者というのが問題で、この世界でこういう仕事をやった人間でないとその意味合いとか価値というのは多分わからないと思うので、そういったプレーヤーを中心とした評価というのがあってもいいのではないかなというふうに思っております。これについては、よろず全体の評価もさることながら、中心になってやっているチーフコーディネーターの評価についても、同じようにチェックがあってもいいのではないかなというふうに思っております。

いずれにしても、新たに発足したよろず支援拠点、今や恐らくは中小企業支援施策における国レベルの一丁目一番地というふうに位置づけられているように僕自身も認識していますし、それを初期の段階からお手伝いしているという責任も感じている中で、かなり健闘しているだろうと。一方で、いろんな課題もある中で、一緒になって解決していけばうれしいかなど、かように思っています。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続きまして、大浦委員、お願いします。

○大浦委員 今の小出委員の熱い話の後に、何かちょっとゆっくり目の話をしたいと思います。

まず、よろずのほうなんですけれども、満足度が非常に高いのを中小企業を自分でやっている人間として考えてみると、多分、随分話を聞いてくれるんじゃないかと思うんです

よ。これだけで多分、顧客満足度って80%ぐらいいくんですね。自分はとても不安だとか、どうしたらいいのかわかんないというときに、とにもかくにも行ったら話を聞いてくれる。

残りの20%が小出委員のおっしゃっている、その質をどうやって上げていくかということだと思のですが、それに関しまして、一つは、多分結果は数字で出るんですよ。売上、利益ですね。問題なのがプロセス管理でありまして、小出委員、よくわかりだと思わすけれども、じゃ、プロセス管理の数字をどうするのかっていうのをやはり、先生いらっしゃいますけれども、知的な機関で、大学等で一緒になって、何がしかのデータの中から見つけていかないと、個々のよろずだけでそれを見つけるのは難しいんじゃないかなと思います。

私たち中小企業というのは、やはり生産性を高めていくときに、いきなり大企業と同じ数字でやってもいけないと思わすですね。よくわかるのが、大企業がやっていることを私も大分まねしようとしたんですけども、こんなシステム要らないということが結構多いんですよ。なぜなら、小さいからです。なので、小さいなら小さい、小回りがきくからという仕組みに必要なプロセス管理の数字というものは経産省ではやらないので、ぜひこちらでつくって、見つけていただけたらうれしいなと思います。

それから、本当に恐縮ですけども、小出委員のように大変熱心でちゃんとやっているところばかりとはなかなか思いがたいところがあります。

では、それをどういうふうにしてよくしていくかということを考えますと、一つにはやはり、この委員会でもどこでもいいんですが、コンペティションをやってみると。いい例を出すというだけではなくて、それをやはり審査して、こういうものがいいですよって言って、それに対して賞を差し上げるとか、そういう場を年に1回持つとかということがとても大事なのではないかなと思います。その賞をやると、実は熱心な全国のよろずさんが集まってきます。もうそもそも不熱心なところは来ませんので。でも、せめて熱心なところのネットワークというのがより堅牢になっていくのが、質を高める第一歩になるのではないかなと思います。

それから、もう一つの認定経営革新等支援機関。こちらのほうは、実は私も若干お願いしたことがございまして、それはやっぱり補助金を取ろうかというときに、ここを通さなきゃだめだみたいな話があったんですね。そうすると、その判こをもらいには行くので、必ず実績は上がるんです。それを実績として見ていいのかどうかと、じゃ、それで全体の活動がいいのかっていうことを、私は若干お願いしてみても疑問に思いました。

それから、私は熊本というところで医療法人と社会福祉法人と株式会社をやっております。そして、千代田区で株式会社やっています。そうすると、東京のど真ん中の事情と熊本の事情というのが両方わかるって珍しい人間やっております、この温度差、すさまじいかもですね。すさまじいかもです。

それを合わせていくためにというか、よく逃げ口上のようにして、その地域らしければいいんじゃないかって言いますけれども、それを言っている限り質の向上ってなかなか

いので、最低ライン、ここまではやってくださいよねっていうことが、よろずさんも必要ですが、認定経営革新等支援機関に関してはもっと必要だと思います。なぜなら、多分こちらのほうがいろんな方にばらけていませんか。ばらけていますよね、職種とかですね。なので、最低限、これだけはやってくださいという、もうチェック表みたいなものが、むしろなたかおつくりになったほうがいいのではないかと思います。現時点ではないというふうに思っております。

それから、よろずさんもそうですし、こちらもそうですが、研修については間違っても年に1回は受けてくれとかいう縛りを設けないと、もうどうにもならないんじゃないかと思えます。そもそもそこに出てくる気もないような人に対して、国家が何がしかの認定を与えたとか、お願いしていますとかっていうのは、私は間違いだと思います。

それから、任期に関しまして、非常に不思議な話を実は説明のときに伺いまして、任期がない。これはもう早急に解決していただきたく、間違っても2年かなと思うんですけども、2年以上、2年更新でないと。1年更新はやっぱりつらいところがあるかもしれないけれども、せめて2年更新ではないと、人間、生きてたり死んだりしますし、よくないのではないかなと思いました。

長くなりましたが、いろいろ、それこそよろず申し上げました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

札が立っている委員がどなたもいらっしゃらないんですけれども。

○曾我委員 それでは、意見いたします。

○沼上分科会長 そうですか。じゃ、曾我委員、お願いします。

○曾我委員 皆様のご意見と重なる部分があるかと思いますが、よろず支援拠点については、現在、各県に1カ所だけ設置された、まさに国費によります各分野の集まりでいわゆる専門医としての役割を果たしていただいているわけです。しかしながら、地域によっては、このよろず支援拠点と地域の中小事業者との接点が非常に少ない地域もありまして、利用頻度があまり高くないという声も聞いているところでありま。また、事業者が直接、専門家に相談した場合、なかなか実態が明確に見えない事業者の課題があった時に、専門家の得意の分野とミスマッチが生じる場合もあると思えます。

そのため、事業者の相談内容から課題を抽出したり整理するための、いわゆるかかりつけ医的な役割があってもいいのじゃないのかなと思っております。その役割を担うのが、先ほどから話が出ています商工会議所や金融機関などの、非常に事業者と直接接点の多い支援機関が、しっかりこの役割を果たしていく必要があるのではないかと考えます。

そして、その個々の支援機関だけで解決できないような課題については、資料20ページにもありますけれども、他の支援機関との連携、これが非常に大事じゃないのかなと思っております。その他、「商工会議所とも連携して、一緒になって各企業企業に対応していくことが必要」、というようなご意見が35ページにも出ていましたけれども、まさに、よろず支援拠点と従来の支援機関とが相当近い関係を持って、連携しながら個々の事業者に対

応していく必要というのがますます大事になってきていると考えます。中小企業事業者にとって使い勝手のいい、そして、支援を受けた場合、効果が上がり、すごくよかったなと思っていただくような拠点にしていくことが大事じゃないかなと思っています。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

立てられますか。阿部委員。

○阿部委員 認定支援、非常に素晴らしいことでありますし、よろずも、前々回ぐらいからかなり精査されて、結果が出てきていると。結果の成果をどこで見えるかっていうことが、数なのか、先ほど小出委員のおっしゃるように、ここが非常に大切なところだなというふうに私も感じております。

ただ、聞いておりますと、よろずで支援を受けるところは製造業とか、中小企業の中でもちょっと大きめなところとかいうところにウエートがいておりまして、私としましては、小規模事業者というんでしょうか、それについては非常にハードルが高いと思うんですね。商工会、特に商工会はほとんどもう小規模事業者の集まりでございますので、そこがうまく活性化してくるような形になりますと、中小・零細企業、小規模事業者からの、小規模事業者のウエートはすごく高いものですから。

まして私たちの商店街なんていうものは非常に小規模事業者の集まりでございますので、これからコンパクトシティとか高齢化になってきますと、歩いて買い物ができる商店街がなくなりはなくなってくるという追い風の中で、ここは維持しておかなくちゃいけないんですね。全体、地方自治体で見ると、商業の、商業エリアというのはもう大型店も全部入れて一つの成果になってくるんですけれども、商店街の数字というのをぴちっと把握して、それに対して、どうしたら店舗のおじいちゃん、おばあちゃんがやる気になるのかというところも、ちょっと入れていただかないといけないのかなというふうに感じておりました。どうしてもそちらのほうに、聞こえがいいですから、いってしまいますけれども、私たちを見捨てないでっていう感じですね。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございました。

それでは、高澤委員、お願いします。

○高澤委員 すみません、診断協会の高澤です。

小出さんの話もあったんですけども、よろず支援拠点でやっぱりすごくいいなというのがありまして、企業支援をやるに当たっては、やはり専門家を窓口相談をするか、あるいは専門家派遣をするというのは、間違いなく効果が出るというのは、これ、ほぼほぼ企業の方が納得される部分じゃないかなと思っています。その中でも、よろず支援拠点はすごいなと思ったのは、専門家が何回も、特に手続もなく企業支援をしてくれる。これ、効果出ないわけない。という点では、すごくいいのかなというふうに思っています。

反面、やはり企業数というのが余りにも多いのと、特に都心においてはいいかもしれな



いんですけれども、地方に行くとどうしても、支援機関あるいは専門家、どうしても移動距離もありますし、なかなか難しいかな。そういうときに、やはり商工会であるとか商工会議所、こういう方、当然優秀な方もかなりいらっしゃいますので、そういうところと連携をとる。特に地域、地方に行くと、どうしても専門の人材が追いつかないので、こちら辺をうまく連携をとれる。特に商工会・商工会議所、あるいは金融機関、こういうところと連携をとりながらやると非常にやはりこれも効果が出るように思います。

そういう面では認定支援機関というものも、これ、なかなかすばらしいなというので、これ、よくも悪くも2万5,000を超す認定支援機関というものができておるということは、少なくとも中小企業の支援施策をより多くの企業に伝えることはできるルート、パイプはできたのかなと。それをやることによって、あとはどう生かしていくかなんですけれども、そういうところでしっかりと2万5,000というもの、以上を超えることは、これはすごく評価できることですし、これをわざわざ承認するに当たって資格とかもあるかもしれませんが、これをうまく生かせるほうにいかばいいかなというふうには思います。

その認定支援機関のおかげで、私ども診断協会もかなり弁護士会、士業連携という形で弁護士・公認会計士の士業の方と連携をとりながら、特に事業承継であったり経営改善計画、この部分においてはすごくいい関係をやりながら、特にそれと金融機関とセットで動いているという点においては、これは一つの大きなメリットではないかなというふうには考えております。そういうことで、今後、士業の連携もありますし、そこにプラス金融機関、特に金融機関との連携、そして従来の支援機関との連携もこれにつながるということで、非常にいいかなというふうには考えておりました。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

小正委員、先ほど立てられていましたけれども、よろしいですか。

○小正委員 資料3の30ページでありますように、この分科会では、よろず支援の拠点と認定経営革新等支援機関に焦点を当てた議論ということで、2つの議論を行うということでは非常にいいことだと思います。

まず、よろず支援拠点に対する論点についてでございます。

これにつきましては私も、鹿児島なんですけれども、3年前によろず支援ができるということから、鹿児島の商工会議所、私は中央会ということなんですけれども、ほかの商工会とかいろんなところと、実は隣にいらっしゃる小出さんのところ、静岡のほうにすばらしいところがあるということをお聞きしまして、ある国会議員の先生とも一緒になって見学をさせていただきました。小出さんのお話をお聞きしまして、すばらしい、静岡におけるいろんな中小企業の方々の相談に乗りまして、新しい商品の開発だとかいろんなことを、ちょっとひねってつないでいくとこういう結果が生まれますと、生まれましたというようなこと等をお聞きしまして、やっぱりこれだなということで鹿児島に帰りました。

その後、鹿児島のほうにもできまして、今現在、加藤剛所長さんですかね、センター長

ですかね、今鹿児島に赴任をされまして、もう3年経過いたしまして、たまに会う機会がございますけれども、どうですかとお尋ねしたところ、非常に相談件数も多いということをお話されていました。ただ、私としましては、そういう相談件数が、先ほどもちょっとどなたかいらっしゃいましたように、PDCAのチェックといいますかね、そういうものもまた必要な時期に来ているのではないのかなと考えております。

そして、加藤さんも県外からいらっしゃったんでしょうかね、鹿児島にいらっしゃって、なかなか鹿児島の土地がわからない、いろんなことがわからないというようなこともあるようです。3年たちましたけれども、地域には、商工会議所があれば、我々の中央会があれば、いろんな商工会もありますので、そういう人たちのやっぱりネットワークですね。ネットワーク力といいますか、力ですよ。そういうものと連携して、これからはもっともっと活かせるということで、もっとよろず支援からいろんなものも成果が出てくるんじゃないかなということを期待もしております。

そして、先ほどの認定経営支援機関ということでございますが、これにつきましては、自動車の運転免許証の更新が3年に1回、長い人は5年に1回ということでございますけれども、ある程度のところでチェックをしまして、どういう成果があったのか、あるいは支援をしていないとかと、当然そこで、振り分けると言うとおかしいですけども、そういう制度を設けて、厳しさをもってやっていくということが大事なことはないのかなというふうに思います。そういう意味では、実績のチェック、そしてまた検証という意味合いが必要なことはないのかなということを思っている次第でございます。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

札が立っている方、3人いらっしゃいますけれども、順番としては、高井委員、瀬戸川委員、木村委員の順番でお話をいただきたいというふうに思います。

まず、高井委員から。

○高井委員 本日から参加させていただきます、弁護士の高井と申します。よろしく願いたします。

認定支援機関の委員に、機関に弁護士、弁護士法人もならせさせていただいておまして、先ほど、大浦委員から少し厳しいご意見もいただいているところでございます。認定支援機関、私、弁護士という立場を離れても、考えてみるときに、これだけの士業専門家、専門性を持つ民間の方々が中小企業支援のためにやりたいということで、2万5,000という数が出ております。これをどう使うかのほうを考え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。

考え方としては、一つはある程度の業務に特化すると、その質を高めていくと、それにつき合えないなというところについてはご退場願うという考え方が一つあります。こういうやり方もいいとは思っております。

もう一つは、せっかくこれだけの中小企業支援の専門家の団体ができたものですから、

これをどうやって使うのかと。なかなか使われる側においても、自分のいろいろな仕事の中での位置づけもありますので、優秀、優秀じゃないということと、積極的にやっている、やっていないということが、一致する場合もありますけれども、一致しない場合もあります。そうすると、例えば2段階で、非常に積極的にやっている、一定のスキルを持っている方々はこうだと、A級とかですね。そうじゃない方はB級という形で、全てご退場願うのではなくて、次の段階で何か使えるというような形で残すこともあるのかなというふうにも思っております。

士業団体につきましては、中小企業支援というものは、かなり今、地方においてもテーマになっておまして、5士業の連携とか、9士業の連携とか、各県で積極的にやろうという動きができております。

ただ、残念ながら、次に何を一緒にやるか。情報交換する、セミナーやる、研修やるということはやっておるんですが、次になにをやろうかというところはなかなか決まっておらないところがあります。よろず支援拠点とも、そこは多分つながってはままだいせん。そこを例えば認定支援機関というキーワードでつなげていくというのは、一つあるのではないかなと思っております。

よろず支援拠点の話に次いきますけれども、よろず支援拠点の立場としては、私、気になるのは、商工会・商工会議所との連携というのはどういうふうにするのか。すみ分け、どうするのかというところで、うまくいく、どういうふうに行くのかなということで考えております。こういう認定支援機関を派遣する、もしくは、振り分けるということを使いながら、連携の中で各地の役割を担っていただく形になっていけば非常にいい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。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

引き続きまして、瀬戸川委員、お願いします。

○瀬戸川委員 瀬戸川です。

私は、全国の主に中小企業の取材活動や、中小企業診断士として活動しておりますけれども、35ページ、よろず支援拠点の満足度の項目を表すサークル図がありましたけれども、やはりそれを見ると、売上高向上が一番満足度が高いというのは、そうだろうとは思いますが、これはよろず支援拠点に限らず、いろいろな支援において、売上向上が断トツで多いなというふうには感じております。

ただ、売上というのは、これは目的ではなく目標なんですよね。売上を上げてどうするのが大事であって、売上は最終目的ではありません。売上が上がっても、維持をすることも大事ですし、売上を上げた先を見据えることが大事かと思えます。つまり、量より質の時代に入って行くのではないかということです。

サークル図でその次に満足度が高いのは「経営改善と事業再生」ですけれども、私は、経営改善と事業再生は別のものではないかと思っているんです。二つで一つの数字になっ

ていますけれども。経営を改善するとは、質も伴っていないと改善とは言えないんじゃないかと思うんですね。また、事業の再生とは、とりあえず倒産しないというようなニュアンスが強く、当面これでやっていけるんじゃないかというのを主に事業再生と認識していると思います。経営改善と事業再生は分けて考え、量よりも質がどうなったのかということより深く考えるとよいのではないかと考えています。

それをどう認識していくのかということ、拠点とか商工会とか、経営者の方が行く場合が多いと思うんですけども、現場で働く人がどれほどやりがいを持ってやっていこうと思っているのかが会社全体の力になるので、例えば社員にアンケートをとってみるのですとか、そういったことも大事であろうと思います。また、経営者がただ数字を追いかけるのではなくて、何のためにそれをやっているの、きちんと決算書を見られるのかとか、そういったことを見ていくのは結構大事なように思っています。

多分、小出さんがされている f-B i z さんは、そうした量と質をきちんと見ていらっしゃるの、評判が飛び抜けていいのではないかと思います。

私は取材ではいい会社しか行きませんが、経営相談を受ける場合は、決算書が読めない経営者が多いと感じます。そして、「何のために仕事をやっているんですか」と聞いても答えられない方が驚くほど多いです。そういったことを問いかけるような仕組み、量だけではなく質も問いかけていくことが、これから日本の社会の中でもっと大事になっていくので、そういったことを取り入れる仕組みがあればよいのではないかというふうに思っています。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

この後、木村委員、小出委員、竹岡委員、光畑委員の順番でお話をさせていただきたいと思いますので、まず、木村委員からお願いします。

○木村委員 種々もう各委員のほうからコメントが出ておりましたので、私のほうから、評価指標についてだけ、簡単に触れさせていただきます。

国のいろいろな助成施策についての評価指標を作るという作業は、なかなか難しいところがあります。とはいえ、しっかり評価をするというのは、どうしても必要なことです。

各地域、それぞれ相当状況が異なりますので、絶対値でこれを評価するとなかなか厳しいものが出てきます。よく一般に言われるのは、どれぐらい伸びたかという伸び率についてきちっと評価をするということです。

また、指標が決まると、それがひとり歩きして、それをクリアすればオーケーというふうに手段と目標をはき違えるということもありますし、施策を実施する中で評価指標を変える必要性も出て参ります。毎年見直しをして、指標を変えるということを恐れずに、進めていくことも必要です。

それに合わせて、その指標ではあらかし切れない全体評価、つまり、現地に運んで、それをやっていらっしゃる中心の方とお話をするということが重要です。現地視察にいて、

資料による評価と全く違う結果になるということも私自身過去経験しています。

ただ本事業は、全国的に数が多いものですので、それを効率的に、仕組みとして作っていくことが期待されるのではないかと考えます。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは、小出委員、このタイミングでしゃべるのがいいですか。それとも、あとお二人聞いてからまたしゃべるのがいい。どっちがいいですか。

○小出委員 じゃあ、聞いてからにいたしましょうか。

○沼上分科会長 聞いてからにします。そうですか。

じゃあ、竹岡委員、お願いします。

○竹岡委員 まず、よろず支援拠点の件で、先ほどの方がおっしゃったように、確かに経営改善と事業再生って全然違う。

経営改善と、それから売上というところは、実は多分、中小企業者にとっては、大企業の取締役会のようなものがないので、いわば、普通であれば取締役会がちゃんと機能していれば、ボードの中で経営者同士が経営の立場で議論すべきところが、中小企業者にはそれがなくて。その機能をよろず支援が担っている部分があるのかなと思いますので、そこはやはりちょっと変えて、ちょっと分けて考えたほうがいいのか。むしろ、その意味では、ボードメンバー的な役割もちょっとあるのかしらって思いながら聞いておりました。

それから、認定支援機関のほうですけれども、もうこれはやはり、私はとてもいい制度だと思っております。

ただ、中小企業政策、ずっと見ておきますと、やはり予算をどのようにつけるかというのは常に厳しい、非常に厳しいせめぎ合いで、皆様、中小企業庁の方、やられていると思うんですね。ユーザーサイドからの評判がいま一つ芳しくないと言われているのは消えていくものだと、やはり厳しく思うんですね。私としては土業では、自分自身も土業ではございますけれども、やはりユーザーから厳しい指摘が出ている。先ほどの大浦委員のようなお話が出るのであれば、更新制というのは当然だろうなというふうに思います。

ただ、更新制の前提としては、まずやはり報告制度をですね。例えばせめて半期に1回でいいので、活動の報告を求めるとか、もう一つは、今度はユーザーサイドの、例えば支援計画では補助金は受けたんだけど、その後のフォローがどの程度されているかというような、そういうようなユーザーサイドからの要するにアンケートみたいなものをもって、両面であわせて、それをもってきちんと更新制度を機能させていくという方向性がいいのではないかなと思いました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

それでは、光畑委員、お願いします。

○光畑委員 光畑です。

私は、やっている仕事が非常に特殊でして、恐らくここにいらっしゃる皆様方とは一番

ご縁がないのではないかというジャンルでございます。いわゆる、なかなかお金がもうからないNPO的なソーシャルベンチャーですね。社会起業的な立ち位置でございます、そして、女性の起業、一介の主婦が起業したという、こうした形でございます。そうした立場から、たまたまよろず支援拠点のほうは利用させていただいたこともございますので、そのときの経験も踏まえてお話しさせていただきたいと思います。

先ほど、小出委員が非常に高度なコンサル技術だよねということをおっしゃいましたが、本当にそうだと思うんですね、その言葉。

私、前職でデザイン関係もよくかかわることがございましたけれども、例えばポスターであるとか、何かつくるときに、普通であれば要素を書き出して、このとおりデザインしてくださいと、こういうオーダーの仕方なわけです。けれども、一流のデザイナーで、アートディレクターとなると、ヒアリングなわけですね。とにかくもうひたすら話を聞いてくださる。

先ほど、話を聞くのが何割じゃないかというふうなことを言っておっしゃいましたが、まさにそのとおりで、恐らく8割は聞いていただくことじゃないかと思うんです。その中で自分が持っている答えを出すとか、あるいは、コンサルティングをしてくださる方との相乗効果で何か新しいアイデアが浮かんでくるとか、そこの話を聞いてくださる。つまり、何を支援してもらいたいのか、わかっていないんですね。

私も、よろず支援拠点を利用したときは、たまたま書かなくてはならない書類がございまして、それをお願いいたしました。そうした状況でしたので、それに関しては非常に満足度高い形でお答えくださったんですけれども。

こうして今までご説明を聞いてきまして、今までの議論も踏まえますと、多分そこを解決するだけではなくて、もっともっと踏み込んで、それを切り口にして知り合ったんだから、もっと話を聞いて、そして、あなたが抱えている問題ってもしかしてここにもあったんじゃないかと。売上という表層的な問題ではなくて、実は違うところにあったんじゃないかと。そうしたところを浮かび上がらせていただいて、それに関してつないでいただくというところが、あるといいのかなというふうに感じました。

そうした意味で、10ページに、定期的に相談している方の割合ということがございましたけれども、できれば定期的にこうして相談ができるといいと思うんですね。恐らく皆さん、毎年1年に1回、健診を受けにいらっしゃると思うんですけれども、そうしたで、定期健診のような形で、ご縁ができたところであれば1年に1回ぐらい、お話をできるような機会ができるのか。

成果指標として相談対応件数というのは、先ほどから皆さんもおっしゃっているように、やはり非常に重要な指標ではあると思うんですけれども、そうした意味で、リピーターがどれだけいるか、何回来ているか、あるいは、企業側から相談に行くだけではなくて、一度相談を受けた支援員が、なかなかそうした余裕はないかもしれませんけれども、また声をかけてくださるとか。私、こうした仕組みではないんですけれども、商工会だったか、

相談に乗っていただいたコンサルの方が時々定期的に、「最近どうですか」というふうなメールをいただいたり電話をいただいたりして非常に助かった。問題は特に浮かび上がっていないんだけど、話していると、ああ、そういえばあるよなということで、先に手を打てるということがございました。そうしたことがあるといいなというふうに思います。

じゃあ、新規はなくていいのかといいますと、実は私、もう19年、この仕事をやっているんですけども、こうした支援の制度があるというのを本当に七、八年知らなかったんですね。あるとき、多分そのときにそのお友達から声かけられなければ、私、ここに座っていないと思うんですけども、「商工会でこんな講演会があるから行かない？」というふうに集客、人が足りないみたいだからということで行ったんです。そこで商工会と知り合いまして、無料で相談を受けられる制度があるよということで、そこからいろんな形につながり、それがご縁で経産省から賞をいただいたりということで、今ここに座っているというふうな状況です。

そこなんです。社会起業、それから女性の起業、あと、私の実家は商店街でもございますので商店、その周りの商店の皆さんの姿見ていると、恐らく接点ないだろうと。私の弟は商店街の会長をしておりますけれども、恐らくここにいらっしゃる皆さんの会にほとんど入っていないと思うんです。じゃあ、そういう人たちがこうした方法があるというのをどこで知るかということ、なかなかないと思うんです。

そうした意味では、よろず支援拠点の名前がいいなと思います。身近だと思うんですね。

もう一つ、認定経営革新等支援機関、こちらもいいなと思ったのが、16ページにございましたけれども、金融機関を初めとしていろんな組織が、私たちのような人でもかかわるかもしれない、いろいろな組織がこの機関になる可能性がある。本当でしたら支援拠点の方が一軒一軒ベルを押してくれればいいのかもしいかなもしれないです。でもそうして来られると、ちょっと怪しいんじゃないかということもございますので、信頼できる筋から、銀行は取引あるだろうから、そこからこういう制度があるよと、何か参りませんかというふうに、相談に至る機会をつくるとといったことができるといいのではないかなと思いました。

私も周りに、女性の起業家もたくさんおりますし、商店街の中には本当に歴史があって、潰すのはもったいないところもたくさんございます。そうしたところが、何かちょっとした助けがあれば続けていくことができ、そして、それが地方活性化につながり、雇用をつくりということにつながるかもしれません。

非常にありがたい取り組みだと思いますので、ぜひそうしたお力もおかしいただければと思います。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは、小出委員、2回目のご発言をお願いいたします。

○小出委員 何か中小企業庁にかかわって僕が説明するのもなんなんですが、ある面、皆様方からご質問もいろいろ、ご意見も出たよろず支援拠点について、こう言っちゃなんです

が、理想的に展開すればこうなるんだよってことでまず申し上げたい。f-Bizがふだんやっていることってこうだよってことについては、それぞれの委員の皆様方からご指摘があった部分について、ちょっと僕のほうからご説明させていただければと思うんですけれども。

阿部さんのほうから、地域の個人商店主、どうよっていう話。現状のよろずの中では、その辺のところ、問題抱えているところもあろうかと思えますけれども、私どもf-Bizでは当たり前のように、もう個人商店主、めちゃめちゃ来ています。困ってしまうぐらいに同一業種がたくさん来てしまって、豆腐屋さんが何件いたりとか、和菓子屋さんも何件もいて、洋菓子屋さんもあるし、美容院も何件。一方で、地域の授産所と申しますか、障害者支援施設の新商品開発の相談に来てみたり、LGBTの起業の話が来たり、ありとあらゆる人たちが来るんですね。先端研究でいえば、セルロースナノファイバーの研究所から新商品開発のお話もあったりってことで、いわゆる幅広に、ありとあらゆる相談を受ける。これがまさしくよろずって意味だと思うんですけれども、そういう意味において、恐らく今後、よろずも理想的に展開していけば、そういうふうになるのではないのかなというふうに期待しておるところでございます。

瀬戸川さんからお話のあった部分というのも全くそのとおりだと思っていますし、私どもも単にいろんなプラン出しをしているだけじゃなくて、結局のところ、経営者さん、あるいはその会社全体の活性化を目指して、ある面、ビジネスコーチング的な色彩というのはかなり強く意識して、本人たちのモチベーションをいかに引き上げるかっていうことを実は最重要課題の一つに置いております。こんなことが、恐らくよろずの中でも今後展開されていくのではないかなというふうに期待しておるところでございます。

光畑さんのご指摘のあった起業家のフォローにという、継続的なフォローにつきましては、私どもf-Bizでは、どうでしょう、月間360件の相談あるうちの20%が起業の相談なんですけれども、私どもがかかわった起業家については、起業の担当というのがおりまして、必ず全支援案件に対して支援担当が月に1回、必ず電話を入れておりまして、状況について把握をしておりまして、ちょっとでも何か不安材料があるとすると、すぐ呼んでサポートするというところをやっております。

これ、具体的な数字なんかで申し上げますと、ちょうど私どもがお手伝いしているカンボジアから帰化された日本人の方——カンボジア人ですね——の、カンボジアシルクを使った装飾品のお店を開くって起業をずっとお手伝いしていました。これは数を、ちょうどメディアの取材があったもんですから、数、数えてみたんですけれども、創業の前の段階から相談があって、今に至るまで14カ月の中で、私どものところに来ていただいてアドバイスしたのは35回でございます。オープンしてから6カ月で百貨店に並べるところまで持っていくみたいなことをやるんですけれども、このぐらいのやっぱり継続的なフォローが必要だし、その間の中で6人のアドバイザーがかかわっておる。

これが恐らくワンストップというやつだと思うんですけれども、こんな形で今後、よろ



ず支援拠点も進んでいくのではないかなというふうに思っております。

すみ分けの話について、ちょっとお話ございましたけれども、これもよく聞く話なんですけれども、恐らく静岡県内においては、あるいは富士市内においては、すみ分けって話は全く起きておりません。というのは、そもそもレベルや中身が違うからというふうに地域の中小企業者・小規模事業者は理解しておるところだと思うんです。

これは、病気の世界でいえば、いろんな病院がある。県立総合病院がある、市立中央病院がある、済生会みたいな民間病院がある、個人開業医がある中で、おのずと患者さんがその辺の性質を選びながら、自分にとってベストなところを選ぶということと一緒に思うんですけれども、そもそものところで成果をきちんと出していれば、すみ分けみたいな議論というのは起きてこない。だから、今後のよろずにそういうふうに期待したいというふうに思っております。

連携についてなんですけれども、例えば私どもでいうと、今ちょうどスタートしたばかりの持続化補助金。これは商工会議所や商工会が窓口になっていると思いますけれども、ここの持ち込み件数が最も多いのは、静岡県内においても多分我々だと思っています。そんな連携を図りながら、今まさに抱えている個人商店主の皆様方、飲食店の皆様方、小規模事業者の皆様方のPR力の強化、売上増強について、うまく連携を図りながらやっておりますし、あるいは、今度、光畑さんにも講演会の講師として来ていただきますけれども、これあたりは地元の商工会から全面タッグ組んで、創業塾、第二創業塾をやりたいというようなご要請があって、それを展開しておるところなんですけれども、こんなことも連携としては具体的には起きてくるだろうと。

今後、よろずについても、これまで指摘にあったような問題というのを順次解決されて、活性化に結びつくのではないかなというふうに期待しておるところでございます。

一方で、認定支援機関についてもちょっとだけお話しさせていただきたいと思うんですけれども、認定支援機関についてもものすごく効果があったというふうに考えております。

特に、自分も最初の時点からかかわらせていただいて、今に至るまで見ておく中で、最大の効果があったのは、地域金融機関が経済産業省の施策について強い関心を持って、その制度をフル活用しながら、自分たちの中小企業支援に生かしたというところであろうかと思えます。

これまで私も、ご存じのとおり、静岡銀行に26年間在籍しておりましたものですから、その経験をもってしても、余り経済産業省の施策と連動させながら自分たちの営業推進に生かそうみたいなことというのは考え方としては起きなかったんですけれども、今は明確にウオッチしながら、金融庁からの期待もあるんでしょうけれども、みずからも認定支援機関として動くという前提で相当動いてきたと思えます。

これ、一番端的にわかる数字は何かというと、ものづくり補助金。これは今やもう本当に大きな予算を組んで、看板事業の一つだと思いますけれども、この採択されたときに、どこが窓口になっているかというのが全部件数として出ておるわけでございます。これ、

業界専門誌がよく出すんですけれども、上位から軒並み全部銀行ですよ。全部銀行なんです。僕がいた静岡銀行なんてね、もうこの辺のところでも2番ぐらいに入ってくるわけなんですけれども。およそやっぱりこれまで関心のなかった地域金融機関が強い関心を持って、自分たちの営業推進もあわせながら、地域の中小企業の経営力アップのために、こういうことを動かしてきたんだと思っております。

逆に言うと、これ、もの補助についていうと、金融機関がいなかったら一体どうなっちゃったのかなということが心配にも当たるところなんですけれども、この辺のところはすごくプラスになった部分じゃないかな。僕自身が見ていて、最大の効果がここにあったんだろうというふうに考えております。

その一方で、すごく懸念するのが、認定支援機関をとということになった、なり、かつ、補助金の窓口になったがゆえに、補助金ビジネスというようなものが横行しているのではないかなというようなことが懸念でございます。要は、その補助金が採択になったら、成功報酬として10%あるいは15%のフィーを取るみたいなことが横行していて、これって一体いかなもんなかなというふうに思っております。

例えば、当然ながら名前は伏せますけれども、ものづくり補助金の申請のサポートを行っている某企業なんていうと、これ、その15%の成功報酬を取るという条件で、100件近くの何か成果を上げており、これだけ計算すると1億5,000万にもなってしまうこともあってですね。これは、こういうことは極端な例かもしれませんが、明らかに成功報酬を明確に掲げながら、それを一つの商売の種にしている人たちがふえているのではないかなというふうに思っております。

例えば創業補助金に対して、100万の補助金が最高得られるわけなんですけれども、そもそものところで、資金調達が困難だというふうなことを前提で、創業者に対して補助金制度をつくられたと思うんですけれども、それに対して15%、20%フィーを取るような人たちが横行するのは一体いかなものかなというところもありまして、やはり今、認定されたまま、中身は全くチェックされないで過ぎてしまった認定支援機関について、何らかの形で再審査なり再評価が必要ではないかなというふうに思う次第でございます。

以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

森委員。

○森委員代理（乾専務） ありがとうございます。森委員の代理で今日出席させていただきました乾と申します。一言発言をさせていただきたいと思っております。

先ほど各委員の皆様から時々触れていただきました商工会の組織でございますけれども、特に地域の小規模企業を主に、小規模企業の経営改善その他もろもろの相談に応ずることを主な任務としております商工会としまして、日々多様な相談に応ずるように努力をいたしております。特に最近では、法律の制定により、いわゆる伴走型支援の中身の効率を

上げようということで、高度な相談への対応能力が求められております。その意味で、各地域における多様な機関との連携ということも模索しながら、要望に応じていきたいと考えておりました、先ほど、小規模企業についての相談についてもレベル上げるようにという趣旨のご意見がありましたけれども、我々も限られた能力の中で、機能の中で努力をいたし、汗を流しているということでございます。

1点だけ、委員の皆様からのご意見の中で、よろず支援機関、あるいは認定支援機関に関しての、かなり積極的な位置づけなり、今後の任務についての指摘があったと思います。私ども、現場でいろいろ日々業務を行っている中で、うまくいっているところはもちろんうまくいっているんですけども、いろいろな地域もございまして、一つお願いですが、地域によっては、この議論の進め方で妙な混乱が起こらないように、ぜひお願いをしたいということでございまして、できるだけ現場の状況、いろんなケース、いろんな状況を十分踏まえた丁寧なご議論の進め方をお願いいたしたいなと思っております。もちろん、この経営支援あるいは相談窓口の重要性、これの強化・整備の重要性については、もう大いに我々、その一翼を担う者として、積極的に貢献をしていきたいと考えておるわけでございますけれども、議論の進め方について一言、お願いを申し上げたいと思っております。

ありがとうございます。

○沼上分科会長 それでは引き続きまして、高田委員、お願いします。

○高田委員 よろず支援拠点の全国本部やっていますので、その視点からちょっと申し上げたいと思うんですけども。

今、3年目で、今までは体制の整備に力点を置きながら、いかに幅広い小規模事業者の方々のニーズに対応するかということをやってきたわけではありますが、大体、私の感じでは、あるいは皆さんの感じも多分一緒でしょうが、大体初期の目標はほぼ達成されているというふうな見方をしております。

ただし、先ほどから小出委員がおっしゃっていますように、もともとこのよろず支援拠点のモデルというのはf-Bizさんですよね。先ほども理想というふうにおっしゃいましたけれども、f-Bizさんのやっていらっしゃることを、本来は全国の拠点がそのようなレベルで出来るようになれば全く問題がない。多分、質的な問題も解決するだろうというふうに思われるわけですが、問題なのは、そういうようなことが本当にできるんだろうかということですよ。

したがって、まず、できるかどうかは、やってみなければわかりませんので、いわゆる教育といいますかね、そういったことをしっかりと、要するにコーディネーターのレベルをいかに上げるかってことを、これからの課題としてやっていかなきゃいけないと思うんですね。その結果が質として、多分、成果として出てくるんだろうというふうに思うんです。

だから、これ以上、体制そのものを強化していくことが本当に必要なんだろうかと考えます。それは、質的なレベルを、今言ったような教育のレベルを上げるという意味におい

てはやるべきだと思いますけれども、数ですね。というのは、これ、1年目、2年目、3年目と、コーディネーターの数も相当ふやしていますし、それから、サテライトの数もふやしていますよね。今後も、どんどんそういうことをやっていくのですかっていうような話が、やっぱり一つ問題があると思うんですね。

それが一つと、それから、認定支援機関のほうですが、これも同じようなことが言えると思うんですけれども、今、中小企業の皆様がどのような支援を望んでいらっしゃるのか、あるいはそういったことに対して認定支援機関もしっかり積極的にやっていただくようなことにしていけるのかどうかという、その辺の考え方がまず一つあると思うんですね。

仮にそのようなことやっていただきたいならば、要は、中小企業の皆さんの支援のニーズというのはいろいろ変わっていますよね。これは当然、取り巻く環境が変わっているということなんですけれども、それは例えば、製造業でわかりやすく言えば、今まで大企業のオーダーを待って、何もしないでもそれで仕事が発生していたという状態が、全くこれ変わっているわけですよ。したがって、それは自分で新たに需要をとりに行かなければいけないという、こういうニーズ。これを例えば支援してさしあげるといようなことは、従来の持っている機能だけでは多分だめなんだと思うんですね。したがって、認定されている方々が、相当な勉強というのか、先ほど申し上げた研修、教育ですね、これをしてもらわないと、多分そういった任にたえられないような気がしますね。そこまで望まないんだというならば、認定支援機関の皆さんに対して、それでまた別の考え方はあると思うんですけれども。

そういった意味で、いずれにしましても、多分双方に共通して言えることは、やっている方々の、支援サイドのレベルをいかに上げるかということが当面一番大事なことだろうと思いますし、それに対して我々も、中小企業大学校を運営していますから、いろいろなことで貢献できるというふうに思います。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

一巡したところで、事務局のほうから幾つか。

○飯田課長

今回から河原委員、ご参画いただいています。今日のご都合がつかずご欠席ですが、委員ご意見ということで、河原委員のご意見を簡単に読ませていただきます。

中小企業が抱えている課題が山積している中で、支援機関による経営改善や生産性向上についてさらに推進するためには、企業支援機関同士の連携の輪を広げて関係を深めることが大事だ。企業には人・物・金が大切だが、とりわけ少子化による人口減少の中で、今、我が国において人の問題は深刻だが、支援機関についても同様である。

28ページ目の、中小企業支援機関の全体像の中には、分野専攻型と期待される支援機関が記載されていて、テーマごとに丁寧な政策対応の結果、この図にあるような機関が設け

られたと認識している。しかしながら、その一方で、多くの地域でマネージャー不足が懸念されていると

30ページの目指すべき方向に他の支援機関との連携強化、一体となるという記載があるけれども、支援現場だけでなく、国側も一体となって将来の中小企業支援施策を全体的な視点で整備することが大事だ。

今回の中小企業政策審議会の検討を評価する。見直しには、すぐに対応すべき点と、少し時間をかけて対応することと分けて検討すべき。さらに、時間をかけての検討の中では、地震とか気象異常などによる大規模な自然災害が増加傾向にあると、こういう我が国の現状を鑑みて、災害などによる経済復興の中小企業支援施策のあり方についても検討していただきたい。

支援機関の具体的な整理として、よろず支援拠点とは地域の中小企業支援のハブ機能として期待されているにもかかわらず、根拠法がない予算事業のままでいいのか。活動評価の中心が相談件数であるが、現場で汗をかいた人々が評価される視点が十分であるのか、この点についても検討いただきたい。

7月1日の経営力強化法が名称変更して施行されたけれども、認定経営革新等支援機関も法律と同じく、名称変更も含めて検討いただきたい。長期的な視点でミッションの明確化を再検討することも希望する。国としてはしっかりモニタリングを実施して、認定という名のもとで国民からの信頼を失うことがないように、制度運営を見直すべきではないか。国から地方自治体に委ねられた中小企業施策は、県などによる支援への温度差だけでなく、予算や人材等による行政サービスの質の差、低下も含むという課題も表面化してきている。中小企業施策の権限移譲はこのままでいいのか、疑問がある。

この経営支援分科会での検討が第4次産業革命の流れの中、対応世代交代を間近に控え、地域経済を支える中小企業支援機関のあり方に、示唆に富んだ道しるべとなることを期待する。

以上でございます。

河原委員のご意見も含めまして、皆様方からいただいたご意見について、特にご質問ということはなかったと思いますので、少し感想を述べさせていただきたいと思います。

貴重なご意見をありがとうございました。

特に小出さんにおかれましては、私になりかわりまして、よろず支援拠点についてご説明頂き、感謝申し上げます。

まず一つ思っておりますことは、皆様方のご意見を伺いまして、経営、支援機関というものに対するご期待の高さといいますか、課題も含めましてですけれども、非常に寄せていただいたと思っております、改めまして、この分野の政策についてしっかりと考えていかなければいけないと思っております。

それから、今後につきましてなんですけれども、質の問題に対してコメントは非常に多かったと思います。人材の教育の問題もありますけれども、それから、PDCAサイクル

をどう回していくかという点についてのご意見をたくさんいただいたかと思っております。

先ほど、論点のほうで提示いたしましたことにつきましては、私どもの問題意識でございますので、次回以降に、その問題意識について少しまた整理をして、ご意見をいただければと思っております。

連携についての重要性、連携のあり方はいろいろだと思いますけれども、連携が大事だということについては、やはり多くの皆様からのご同意がいただけたのではないかと思います。これもご指摘のように、地域地域によって当然そのやり方も変わりますし、成功事例も時代によっても違って来るのだと思いますが、何が最適なのか。それを進めていくための仕組みをどうつくるかといったことについて、いろいろご意見があり、問題意識をいただいたと思っておりますので、さらに考えていきたいと思っております。

それから、よろず支援拠点について、認定経営革新等支援機関制度について、それぞれご意見をいただきましたので、またちょっと整理をしたいと考えておりますので、次回以降にご提示を申し上げたいと思っております。

○沼上分科会長 今日、実は第2ラウンドにいける時間があるということで、全員、第2ラウンドをしゃべると時間がまたなくなるんですけども、もう一回ご発言できる機会が若干名の方にあるということで、私も少し話をしてもいいという状況にあるということで、少し皆さんのお話をお伺いしたところの印象を、少しお話をさせていただきたいと思っております。

今日、皆さんのお話を伺って、私は大変いろんな意味で勉強になったなと思っておりますけれども、一番大きなポイントの一つは、やっぱり質にばらつきがあるということなんだと思うんですね。非常にベストプラクティスをやられているところと、それと全く真逆の状況のところと、恐らく見ている現象に応じて、それぞれの方が違う印象を持っている。全国にやはりある程度の水準のサービスを提供していくというのはどうしても必要になるだろうと思っておりますので、質の管理という観点から見ても、何らかのことをやらないといけないなということを理解しました。

とりわけ、初めに長官のほうからのお話もありましたけれども、中小企業支援をするエコシステムを、どうクオリティの良いものとしてつくっていくのかということが重要だと思うんですね。そのためには、個々のコーディネーターの方が力量を上げていくことはもちろん大事なわけですが、それが、力量を上げていかざるを得ないような仕組みづくりをこちら側も用意しないといけないということなんだろうというふうに理解をしました。

そのときに一番重要になるものの一つが、「よろず」の場合は評価指標、あるいは、「認定」のほうは更新制度等と絡めて、どれだけこの活動に携わっている人が学ぶ場になるか、どれだけ知識共有ができる場をそこに組み込んでいってところが一つの鍵になるのかなというふうに思いました。

「よろず」の場合、もう一つ、評価指標を訪問者の数だけでなく、何かとらなきゃいけないということで、小出委員のほうは実は、売上がどんだけ伸びているかを把握しているというお話が大変インプレシティブなお話だったと思うんですけども、ここを通じてどんだけ利益が上がったかとか、売上が上がったかとか、役所のほうで見る指標以外に、やっぱり市場評価を受けている指標というものを何かうまく取り込んでいくことで、組織的な管理と市場的な評価と、それを両方組み合わせたい指標が何かできるかもしれないなという予感を感じました。例えば、取れるのかどうかわかんないですけども、成功報酬取るとか、成功報酬取るというのは補助金の成功報酬じゃなくて、売上がこんだけ上がったとか、利益がこんだけふえたといったら、そのうちの何らかのパーセンテージが見えるように指標として出てくるというようなことがあれば、実はクオリティが上がっていく一つの指標になってくる可能性はあるなというようなことは感じましたということで。

そういうことを一応簡単に申し上げさせていただいて、プラスアルファの第2ラウンドで、また皆さんのほうからお話をさせていただければですね。第2ラウンドなんですが、先に高田委員のほうから札が立っているように思うんですけども。

○高田委員 いいですか。

通常考えますと、今、先生がおっしゃったようなやり方でデータがとれれば、そういう形で評価するというのには一番いいと思うんですよ。

ただ、私の感じで言いますと、例えばどういう形でアンケートとるのか、具体的なそういう数字をいつも出ささいという前提で相談を受けるのか、それが収集できるような形をどういうふうにするのかというのは、現状では大変難しいと思います。先ほどもありましたように、とにかくよろずの相談所だから、何でもいいからいらっしゃいというような感じで、それに対応できるような体制をとりあえずつくっているというようなことなんで、余りややこしいことを言われても、ということかと思えます。方向はそういうことだろうというふうに、私は全くそう思いますけれども、それをやるためのステップというのはどうしていくのか、これを考えないといかんというふうに思いますよね。

これだけ評判はいいのですが、いずれにしてもお金の問題もありますから、これ以上広げていくという話よりは、やや深化させるほうに使うほうがよいということ先ほども申し上げましたし、今、先生がおっしゃっているようなことに全くは私は賛成ですね。そういうような方向に向けてやっていこうじゃないかというようなことですよ。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

小出委員、また、お願いします。

○小出委員 今、先生にお話しいただいた、フィーを取るって話なんですけれども、これもよくいろんな方々からご指摘をいただくところです。特に民間セクターの人たちから、これだけのアドバイスを全くフィーも取らずにやるのってどうよって逆に言われてしまうんですけども。確かに、だから、我々がV字回復させたようないろんな案件なんかにつ

いて申し上げますと、民間コンサルフィーレベルでいうと、数百万から1,000万、1,000万以上になっちゃうんだらうと思うんですよ。

そんな中で、実は大半の地域の中小事業者・小規模事業者というのは、そもそものところでコンサルフィーが払えない人たち、だからこそ公のセクターがサポートするって、こういう形になっていると思うんですね。そんな中でフィーを取るもの、取らないものというのを分けてしまいますと、私なんかは特に民間セクターで生きてしまった人間なんで、どうしてもフィーが取れるほうに傾注してしまうようなきらいがあるんだらうと思うんですね。そんな中で、同じサポート、サポート内容が同じであるにもかかわらず、一方で取るもの、取らないものとなると、自己矛盾を起こしてしまいます。したがって、成功報酬のほうに持っていくのは難しいのかなというふうに私自身は感じております。

一方で、高田理事長がおっしゃったように、質の向上の部分については、かなりの部分で課題は残ってしまっているなと思いますし、先生もご指摘のとおりだと思うんですね。特に、いわゆる今も出しているベストプラクティスなんかの中身を見ましても、一体これは本当によろずがアドバイスしたことでこういうことが引き起こされたのかってことについて、ちょっと首を傾げたくなるような事例も多々あるわけでございます。

そんなことも含めて、相当のばらつきがある中で、質的なところをいかに向上させるかという部分、それから、ずっと戦線拡大してきたよろずのプロジェクトについても、そろそろ拡大よりもむしろ中身の向上というところにフォーカスすべきじゃないかなと、かように思っています。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

高井委員、お願いします。

○高井委員 今、議長のほうからお話あったこと、私はやはり違う考え方、ちょっと述べさせていただきますが。

弁護士会でも、ひまわりほっとダイヤルということで、年間1万1,000ぐらい、中小企業の法律相談のアポイントを受けているわけですが、その75%が従業員5人以下なんですね。ですので、やはり中小・零細企業のニーズがあるもんですから、そこからフィーを取ると、ひまわりほっとダイヤルも初回30分無料というようなところでやっているようなところなんですが、そのニーズを捨ててしまう形になってしまうのがちょっと気になります。

それから、34ページ見ると、売上拡大が56.8%ですけれども、それ以外は、売上拡大ではなくて経営改善だったり、そういう故障している部分ですね。もしくは、創業とか事業承継、廃業という次の場面。いろんな企業のライフスタイルの中で、いろんな場面を受けているところの相談を受けている。まさによろずの相談なもんですから、必ずしも売上拡大、売上だけで評価できないんじゃないかなと思っております。

専門家、その担当者のほうが、じゃあ何をもって自分のモチベーション上がっていくか、質の向上、上がっていくかというところは、実は多分、自分が関与した案件がうまくいく、うまくいかないのはなぜだらうというところの、日々の努力なんだらうと思うんですが、



ただ、そこだけではなかなかいかないということであれば、やはりほかのところでもやっているように、何らかの評価ポイントをつくって、それを見える形で課題をこなしていただくような、地道な何かそういう評価基準つくるしかないのかなというふうに思っております。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

時間の長さにもよりますけれども、高澤委員、光畑委員と続けていただきたいと思いますが。

○高澤委員 すみません。

先ほど小出委員から話のございます、補助金ビジネス的な話が出ました。私もそれはもう大反対で、やっぱりそういうものをして、その多額な報酬を取ってやるというのは、ちょっと企業支援という視点においては違うかなというふうには思っています。

さらに、成果指標というのを何かって、先生がおっしゃられたように、そういう売上が上がって、実際の内面、内部というか、本当に体質がよくなって、それに対してフィードバックというのはいいかと思います。

その点においては、今、国が進める中小企業等経営強化法とか経営革新計画、これってなかなかよくて、付加価値の概念があると思うんですよ。あの中で言うてるのは、ただ単に利益を上げりゃいい、売上を上げりゃいいんじゃないで、あの中に入っている付加価値の概念が、結局は減価償却と人件費、これを入れていって。これ、どういうことかということ、給料を高めるのか、あるいは雇用をふやすのか、それで減価償却、設備投資しなさいねということだと思います。ということは、その付加価値を高めるというのが一つの大きな指標になるんじゃないのかな。やはり企業経営やっているということは、しっかり収益を出して価値を見いだしていかなかったら、これ、中小企業支援と言えないので、そういう点では、今もう既存にあるそういうのが一つの成果指標としてはいいんじゃないかというふうには考えます。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

時間がそろそろ迫ってきているので、最後、大浦委員のところまでとということで、光畑委員からお願いします。

○光畑委員 はい、短めに。

先ほど先生からご提案があった、皆さんがおっしゃっている成果報酬というところですけども、考え方としては、なしではないかなと思うんですね。結局、売上が上がった分からということなので。ただ、やはり皆さんおっしゃるように、皆さん零細でいらっしゃる場所も主な指導先なので。ただ、この指導員の評価としては、個々の指導員の評価としては使えるのかなという気がいたしました。

それから、ベストプラクティスという話もその中で出てきたんですけども、ちょっと気になったのが、今、今日の資料の中も、28ページに、例えばベストプラクティスの例と

ということで八王子、それから中津川北商工会ということで出ております。こうしたところに出てくるもの、あるいは成功事例、成果報酬ということになった場合に、ほぼ新しい新規事業ということになるかと思うんです。

私ども、例えば取り組んでおります社会起業的なものというのは、なかなか新しい新規でやるというよりは、そのままだといずれやめてしまうだろうものが多いです。商店街の商店もそうかもしれません。自分のモチベーションでやっている、あるいは、店を持っているからやっている。こうしたところは放っておくとやめてしまう所が多いと思います。

この間、国際会議に呼んでいただいたときに、いかに自分の会社が伸びているかということアピールしてくれというアワードに出ました。でも私たちが目指すところは、違うわけですよ。サステナブルに、継続していくことが私は社会的に意味があるということで、それをいかに発信しているかということをお大切にしています。

新しいことをやって伸ばしていくというのではなくて、今の仕組みの中で何かを改善することや、モデルを変えることで継続可能かというふうなこと。それも一つのベストプラクティスになるのではないかと思うので、そうした視点もぜひ入れていただければと思います。

以上です。

○沼上分科会長ありがとうございます。

それでは、大浦委員、お願いいたします。

○大浦委員 ありがとうございます。

最後になりますが、経営って科学だとやっぱり私は信じているので、科学ということは、同じことをやったら全く同じ結果が出なければなりません。そうすると私は信じているんですけれども、なぜみんなやったらうまくいかないのかですよ。

そうすると、そこには多分、その方がやらなきゃいけないことを、成功した人はこうやっているのに、全く同じにできないということがあるわけですよ。だと、それを含めても私は、成功モデルの開示と、それから成功モデルを誰かが分析して、この人が成功したキーポイントはここなんだよというのを伝えてあげる、そのためにはやはり冊子をつくっていただくのが一番広がりやすいだろうと思います。ホームページでもいいですけども、でも、やっぱりなんやかんやいって、冊子になっているところなどに飛んでいくと、それが人手に渡りますので。

私の今日のご願いは、最後は、経営というのは科学ですから、成功ポイントを必ず見つけ出して、小出さんなら小出さんの成功ポイントを見つけて出して、それをみんなに伝えていけば、まずは第一歩を踏み出せると思います。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

大変活発なご議論をいただきまして、心から感謝をいたします。ご意見は尽きないかと思っておりますけれども、時間の都合上、この辺で打ち切らせていただきたいと思います。

それでは、事務局のほうから、今後の進め方についてご説明をお願いします。

○飯田課長 ありがとうございます。

今後の進め方については、資料6「当面の開催日程」をご覧ください。

第11回については、来月開催の方向で調整させていただいております。

今日の議論を事務局で咀嚼させていただきまして、論点を提示していきたいと思います。

議題2のほうにございます、下請中小企業振興法3条1項の規定に基づく振興基準の改正については、資料の4番につけてございます。現在、下請小委員会という、この分科会の下に委員会がございまして、そちらでご審議をいただいております。今、パブリックコメントにかけているところでございます、案を整え、来月ご議論をいただきたいと思っております。今日はその予告編でございます。

第12回を1月に予定しております。

中間取りまとめということで書いておりますけれども、この議論の状況によりまして、もう少し数をふやしてもいいかと思ったり、タイミングについて、またご相談をさせていただきたいと思っております。

そこで、議題2の、「はばたく中小企業・小規模事業者300社・商店街30選について」は、資料5にございます。こちら例年選定をいたしまして、この経営支援分科会でご審議をいただくことになっており、現在、事務局で作業中でございます。これも予告編ということで、次々回にご審議をいただく内容としてご紹介させていただきたいと思っております。

私のほうから以上でございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは、これをもちまして本日の議事が全て終了いたしました。

お忙しい中お集まりいただきまして、まことにありがとうございました。

午前11時53分 閉会