

中小企業政策審議会

第16回中小企業経営支援分科会

平成29年5月25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。朝早くからどうもありがとうございます。

ただいまから「中小企業政策審議会第16回中小企業経営支援分科会」を開催したいと思います。

本日は、昨年11月から、きょうで7回目ぐらいの連続になるとは思いますけれども、行ってまいりました中小企業支援体制のあり方に関する議論について皆様からいただきました御意見をもとに、中間整理を事務局のほうで作成いたしましたので、皆様に御確認、御議論をいただきたいということでございます。

まずは、本日の議事の進め方について事務局のほうから御説明をお願いいたします。

○飯田課長 本日は、今、座長からお話がありましたように、中間整理を御審議いただきたいと考えております。

その前に、これまでいろんな場面で中小企業支援機関の連携について御指摘がございました。その実例ということでございまして、福島県よろず支援拠点の渡辺チーフコーディネーター、鳥取県商工労働部の岡村部長から御説明いただきたいと考えております。その後、事務局より中間整理案につきまして御説明をさせていただきます。討議の時間を約80分ほどとっております。御意見のある方はお一人3分をお願いしたいと思います。また、ベルを鳴らせていただきたいと思っておりますので、よろしくをお願いいたします。

ここで資料の確認をさせていただきます。配付資料一覧というファイルがございますので、ごらんいただければと思っております。

資料1が議事次第でございます。スケジュールを書いております。

資料2が委員名簿でございます。

資料3が福島の取り組み、資料4が鳥取の取り組みの資料でございます。

資料5が経営支援分科会の中間整理案ということで本体でございます。

資料6が別添資料でございます。こちらはいずれも文章になっております。

本日は、資料7、分科会の中間整理の概要、パワーポイントのほうで御説明したいと思っております。

資料8が同じくパワーポイントの資料の別添でございます。

資料が開けないとか、落丁がございましたら、おっしゃっていただければと思っております。

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。

それでは、議事1「地域での中小企業支援機関相互の連携状況」、これは2つプレゼンが用意されておりますけれども、1つ目、福島県よろず支援拠点の渡辺チーフコーディネーターからお願いいたします。

○渡辺CC0 福島県よろず支援拠点のチーフコーディネーターの渡辺です。

私のほうからは資料3「『オールふくしま』での経営支援の考え方と展開について」、また、よろず支援拠点とのかかわりについて簡単に御説明させていただきます。

資料3の1ページをあけていただきたいと思います。県内支援機関の支援の現状・課題の整理を県内のさまざまな支援機関の代表によってワーキングチームをつくって積み重ねた結果、1ページの下の方にありますように、組織単体では対応が困難な課題が余りにも多いということで、今後想定される影響を考慮して、御存じのとおり、福島県は震災復興の中で特需も消えてきているし、賠償金もフェードアウトしてきているという状況の中で、県内事業者にも、より実効性のある支援を実施していく必要があります。あるいは支援体制、支援施策は充実してきているけれども、活用していない事業者もいて、ナビゲーション役が必要、また、支援機関の連携の円滑化が必要、こういった課題の整理をしました。

2ページを見ていただきたいと思いますが、対応の方向性として(4)に2つ挙げました。①としては「オールふくしま」全域で総力を挙げた支援体制を構築していく必要がある。結果的には、県内の全ての支援機関が参加する協議会をつくったということであり、もちろん金融機関は全て支店まで入って参加し、商工会議所、商工会、中央会、税理士会、診断士会という形で入っています。

②としては、やはり実効性の高い支援を実施していくということで、なおかつこの背景には、事業者が一番近い地域での支援のレベルの質を上げていくことをやらないと、経済センサス的なデータを見てもいろんな支援機関で取り組んでいるのはごく数%あるいは数%にも満たないレベルなので、地域のレベルを上げるにはどうしたらいいかという発想から検討したということでもあります。

3ページを見ていただきたいと思いますが、これらの2つの考え方に基づいて8つのアクションプランを作成したということでもあります。このアクションプランについてはこの後、簡単に説明させていただきます。

ちょっと飛ばしますが、5ページを見ていただきたいと思いますが、具体的なアクションプランの中の支援機関間の相互連携が不十分ということで、「ねらい」に書いてありますように、地域の中で適切な支援機関へのつなぎや連携支援を最適化して対応していくことが不可欠だということで、「実施方法」の⑤に書いてありますが、結果として、税理士や金融機関、商工団体、こういったホームドクター的な支援機関が事業者の課題に対応した支援をやるようにサポートする、こういった支援機関間の連携をつくっていきましょうということでもあります。

6ページを見ていただきたいと思いますが、支援対象事業者の掘り起こしも重要なことで、「ねらい」のところに書いてありますが、事業者の状況を把握し、身近にいて一番相談しやすい存在であるホームドクター的な支援機関が支援を必要とする事業者へアプローチし、1社でも多く課題等引き出す仕組みを構築する必要があるということで、いかにホームドクター的な現場の支援機関をサポートするかという仕組みをつくらうという発想であります。

7ページを見ていただきたいと思いますが、アクションプランの中で、適切な支援機関、支援メニューへのナビゲート機能の強化については、「ねらい」のところに書いてありま

すように、事業者からの相談に対しホームドクター的な支援機関が適切な支援機関について解決が図れるよう、地域全体でナビゲート機能の強化をつくっていかうということでもあります。

8 ページは、この対策を効果的、継続的に取り組むためには、やはり新しい全県下の組織体制をつくる必要があるという議論の中で、その方向性で新しい「オールふくしま」の支援体制をつくろうということでもあります。

9 ページ以降は、今度は実効性の高い支援をどうやってつくっていくかということでもあります。「現状・課題」の中にありますように、個々の事業者への支援の実効性を高めていくには、金融支援と本業支援など複数の支援が同時に求められる。それぞれの支援機関には得手不得手があるため、他の支援機関と連携して支援することによりお互いのリソースを補完する仕組みをつくろうではないかということで、「ねらい」にも書いてありますとおり、複数の支援機関による連携支援の形をつくっていきましょうということでもあります。これらを事業者が一番近い地域の中でつくっていくことが地域の支援の質、実効性を高めていくことにつながるという発想であります。

10 ページを見ていただきたいと思います。これを具体的に進めるに当たって、地域単位でどういう組織をつくっていくか、体制をつくっていくかということで、「実施方法」を見ていただきたいと思いますが、基本的に福島県がベースになって進めていまして、県の7つの振興局単位で福島県内に7つの地域サポート委員会をつくりました。

その前提としては地域のネットワーク協議会をつくって、その中核で実際に案件を審議して、ホームドクターの背中を押す地域サポート委員会を7つつくったということです。この地域サポート委員会は、税理士が中核の世話人になって、そこに金融機関の代表として保証協会の支店長が全部入っています。それから、商工会議所、商工会から代表1名、中小企業診断協会から診断士を1名、基本的にはこの四者で地域サポート委員会を運営します。そして、ホームドクターから上がってきた案件について対応します。

地域サポート委員会でもなおかつ難しい、あるいはより高次の支援が必要だという先については、全県下で1つ、不肖私が委員長をしています。オールふくしまサポート委員会をつくって、そこで対応しようということで、ここには支援実績の豊富な弁護士、会計士、税理士、診断士、経営コンサルタント、こういった7名で構成する仕組みをつくり上げたということでもあります。この仕組みのポイントは、事業者に向き合うホームドクター的な支援機関をいかに支援するかということです。

こういったことを通してやってきているということで、ちょっと飛びますが、13 ページを見ていただきたいと思います。オールふくしまサポート委員会ができたのはおととの暮れですが、実際の活動を開始したのは去年の4月以降というのが実態であります。これまでに26件、全県下のオールふくしまサポート委員会に上がってきた部分がここにあります。

ちなみに、支援機関という欄がありますが、支援機関はほとんど全先よろず支援拠点が

かかわっております。もう少し正確に言いますと、「オールふくしま」ではこの案件についてはよろず支援拠点をまず通して対応しようということでもあります。中には、よろず支援拠点と地元の商工会の連携、あるいは顧問税理士と連携、あるいは直近だと再生支援協議会と連携、よろず支援拠点を通して前工程をして、再生支援協議会に案件を出すということでもあります。こんなことをやって進めているということでもあります。

14ページを見ていただきたいと思います。中には、地域サポート委員会でそのまま支援機関につないだ事例も最近は出てきておりますが、「オールふくしま」に上がった事例については、いわゆるモデル化して、毎年、上半期と下半期に7つの地域の協議会、各金融機関、税理士、商工会議所、商工会のメンバーも参加して、そこで勉強会、セミナーという形でやっております。例えば、1番目が温泉旅館で、ダウンサイジングして収益構造を変えて対応する例です。

15ページは、食料品卸売業、鶏卵の卸ですけれども、卸単独でのブランド化が困難なので、支援先とタイアップしたブランド化を推進した事例です。

16ページは、食肉卸で、卸がかなり厳しい状況ではありますが、こういったところは小売やバーベキューハウスのような飲食まで、卸から小売、飲食まで一貫したことによって対応していく例です。

最後のページは、衣料品の小売業です。これは、カフェを店頭から併設することによって、むしろ婦人服、衣料品の売り場を狭めて、より固定客を想定した、ニーズに対応した運営ができるということを一体的にやった例です。

ブランディングとかデザインの専門化ということをやってもコンセプトを明確につくっていかないと仕事ができないのと同じように、よろず支援拠点が前工程という意味で、こういった「オールふくしま」の体制にかかわっているということでもあります。

以上であります。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは次に、鳥取県商工労働部の岡村部長から御説明をお願いいたします。

○岡村部長 鳥取県商工労働部長の岡村でございます。よろしくをお願いいたします。

資料4をお願いいたします。鳥取県のネットワーク連携支援体制ということでまとめております。

まず、1ページに書いてありますように、商工団体や県の支援機関が連携して組織をつくりました。平成20年よりと書いてありますが、実は平成19年から平井県政がスタートしておりまして、知事肝いりで各商工団体との意見交換を重ねまして、平成19年から1年かけました。平成20年にこういう組織を立ち上げて、ちょうどリーマンショックの年でありますけれども、当時まだ県民所得は全国でも38位ということで、そこそこの経済力があつたのですが、平成24年あたりから非常に苦しくなってきました。

金融円滑化法の終了の出口対策ということで掲げておりますが、ここからが正念場になっておりまして、鳥取県の場合、鳥取三洋電機のパナソニックへの統合等がございまして、

平成20年に1兆円超の製造出荷額が平成24年には6,800億円ということで、約半分近くまで減ってしまったという状況の中、非常に離職者もふえまして、経済も低迷しました。その中で、新たな組織として8月から、金融機関も交えた新たな枠組みにこのネットワークを拡充していったという経緯がございます。

その後、平成26年によろず支援拠点、引き継ぎ支援センター等も開設しまして、このネットワークは、下に掲げておりますような機関の中でチームをつくっております。

次のページをお願いいたします。先ほど申し上げました経済が低迷した証左として、平成24年の経済センサスでは県民所得が46位ということで、平成20年の38位から一気に転げ落ちてしまったということになっております。よく県議会でもその結果だけを捉えて最近指摘されるのですが、またちょっと経済が持ち直してきております。その中に、このネットワークは非常に大きな役割を果たしていただいております。

ここに書いております件数等は省略させていただきますが、先ほど福島県のよろず支援拠点のコーディネーターからも御指摘がありましたようなモニタリングとか、そういうものに取り組んでいるのは鳥取県も同じような状況でございます。

事例として3ページを見ていただきます。Y社、K社と書いてありますが、鳥取県はどうしても電気機械の産業集積がございまして、Y社はナショナルマイクロモータの下請として米子に進出した企業です。K社は、鳥取三洋電機の下請として鳥取市に進出された企業です。いずれも下請だったのですが、両者とも親企業がなくなってしまった状況の中で、どのように新規需要を開拓していくかというところでこのネットワークが機能したという事例でございます。

ここに掲げておりますように、Y社というのは、旋盤の固有技術をお持ちで、電気の世界から自動車部品へシフトしていく。その中で業態転換がなかなかできないところを商工団体、金融機関、産業支援機関一体となってサポートした事例でございます。

K社というのは、最近の事例ですが、プレス、金型の技術をお持ちだったのですが、やはり需要が獲得できなくなり、親企業がいなくなってしまったこともありまして、転換がうまくいかなかったところを商工団体、金融機関、特に鳥取商工会議所がきめ細かく粘り強く支援いただきまして、事業引き継ぎという形で、京都にあります最上インクスという会社に譲り渡したという事例でございます。京都の最上インクスさんは、試作ビジネスを展開されている企業でありまして、デンソーさんやオムロンさんの試作をされていますが、このK社、キンキ製造というところですが、ここのプレス技術と金型技術の固有技術に非常に着目されまして、試作ビジネスに展開するベースとなる技術をお持ちだったということもありまして、商工会議所の粘り強いサポートの結果として成立しました。

その後、県としては企業立地案件ということで特定しまして、思い切った支援、補助をさせていただいて、全員、企業を引き継いでいただきまして、企業継承の好事例にもなっている事例であります。

最後に、今後のネットワークの課題ということでまとめております。平成24年が出荷額ベ

ースで一番底だったのですが、県版の経営革新というのを作りまして、いろんな事業展開を進めております。経営革新制度と申しますと、付加価値率等のハードルがございますが、県版の経営革新は、新しい事業にチャレンジすれば県で認定して新たなサポート、補助制度を適用しようという制度でございまして、既に1,500件認定しております。県内で1,700社、中小企業がございますが、約1割が認定を受けているということです。

新しい事業をスタートしても、やはり中身が少しずつ変わってまいりました。今、雇用環境もがらっと変わりまして、有効求人倍率も1.5を超えてきております。やはり生産性向上を伴わなければ、雇用の維持も新しい需要開拓にもチャレンジできないということで、生産性向上の新たな制度を設けまして、これにチャレンジいただくようにしむけております。

中ほどに書いておりますが、中小企業庁、中国経済産業局との連携協定を結びまして、宮本長官にもお越しいたきまして、鳥取県で三者による協定を結ばせていただいております。いわゆる県版経営革新の指定と国の経営強化法の認定を同時にしてしまおうということで、国の認定が得られれば県の認定も得られるということで、国の税と県の補助金を同時に活用できる支援制度を設けております。

それを含めて、今後、生産性向上だけでなく、新たな需要開拓のために、どうしても海外の需要開拓もターゲットにしていかなければいけないということで、国際経済変動を見通してこの支援ネットワークの中で新たな支援体制も検討していきたいと考えておりますし、事業承継に関しましても、引き続き、引き継ぎ支援センターとの連携も強化してまいりたいと考えております。

最後に、「ネットワークの連携支援の流れ」と書いております。当初はネットワークという形でスタートしたのですが、今となりましては、どちらかというネットワークというよりもプラットフォーム的な役割を果たしております。この中でいろんな課題を持ち込んで、ネットワーク機関の中でいろんな課題解決に向かっていくという一つのプラットフォームができ上がっているというふうに認識しております。まだまだこれからが正念場ということになります。雇用環境も全く変わってまいりましたので、先ほど申し上げましたような海外需要開拓、それに伴うロジスティクス、生産性向上等に中小企業の経営支援の強化の軸を向けていきたいと考えております。

鳥取県は以上であります。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、議事2「中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会中間整理（案）」について事務局から御説明をお願いいたします。

○飯田課長 先ほどお話ししましたように、資料7をごらんいただければと思います。「経営支援分科会の中間整理（案）概要」というパワーポイントの資料でございます。

目次を飛ばしていただきまして、3ページ目をお開きいただければと思います。今なぜ支援機関についての議論をするかということでございます。左上にありますように、中小

企業は、もともと所有と経営が一致していて、素早くいろんなことに対応できたりするというメリットがあるわけでございます。一方で、支えるスタッフが少ない、あるいは身近に相談できる相手も十分いないということ、また経営規律が働きにくいといった指摘もございます。こういったことから、もともと支援機関は重要であったわけですが、最近ではITの活用を初めとする技術の急激な進歩、あるいは国際情勢の変化に伴う厳しい国際競争の激化、こういったものがございまして、支援機関はますます重要になってきております。

一方で、支援機関側の取り組みといたしましても、右上にありますように、土業関係で最近特に中小企業支援についての必要性が高まっていると考えております。金融機関もベンチマークあるいは事業性評価といった形での取り組みをさらに進めていただいているところだと思っています。

こういった両面相まって、中小企業支援の機運が高まっているということでございまして、このタイミングで中小企業支援の今後のあり方について御審議、御検討いただいたという次第でございます。

4ページ目をごらんいただきますと、こちらは、中小企業の皆さんが支援機関に行っただけよかった、こういうことの統計でございます。

5ページ目をごらんいただきますと、これまでの支援体制の展開を書いております。中小企業にとって支援機関が大事だということは中小企業庁発足当時から議論されております。診断士の前身である中小企業診断員登録規程が昭和27年に始まりまして、昭和40年ごろにはこういった形で体制が整ってまいりまして、補助金あるいは高度化融資を活用してずっと続いてまいりました。

平成に入りまして、規制緩和ないしは地方分権で国の関与を小さくしようということで、診断指導制度についても縮小傾向でございましたが、近年、国の役割もあるということで、認定支援機関、よろず支援拠点あるいは小規模支援法といったものができたわけでございます。

6ページ目以降は、そういったことを具体的に書いております。近年の取り組みで認定支援機関は、前回も御説明しましたが、経営支援の担い手を多様化しようということでできた制度でございます。

7ページ目は、よろず支援拠点の創設でございます。平成26年6月から設置されております。

8ページ目は、小規模事業者支援法と経営発達支援計画です。商工会、商工会議所の新たなPDCAサイクルということで経営発達支援事業の計画を国のほうで認定するという事業を今やっております、半分ぐらい認定が進んでいるところでございます。

9ページ目は、こういった歴史的経緯を経まして、中小企業支援体制にこれだけ多くの方々熱心に取り組んでいただいているところでございます。

10ページ目をごらんいただきますと、中小企業者の皆さんに支援機関に何を求めるかということでお伺いいたしますと、やはり能力の向上、役割の明確化、連携の強化といった



ところにウエートがあるわけでございます。この分科会でもそれに基づきまして取りまとめを行ってはどうかと考えております。

11ページ目をごらんいただきますと、能力の向上につきましては、冒頭でお話をさせていただきましたが、この分科会では、よろず支援拠点あるいは認定支援機関にフォーカスを当てて御審議をいただきました。

役割分担の明確化については第3部で中小企業支援マップを取りまとめしております。第4部では連携についてということでございまして、ただいま福島県、鳥取県のほうからお話があったこともベースにしながら、取りまとめをいただいております。

13ページ目以降をごらんいただきますと、よろず支援拠点についての取りまとめでございます。3月にこれは御審議いただきまして、既にスタートしております。

14ページ目に、よろず支援拠点のこれまでの活動の経緯を書いております。

16ページ目をごらんいただきますと、よろず支援拠点の今後の運営の主なポイントということで、ミッションを改めて明確化しようということで、専門医ということでは売り上げ拡大あるいは経営改善での専門性の高い高度な提案、あるいは総合医という意味では、ほかの機関との連携の強化、足らざる点を補っていくということで御審議いただきました。

また、新しいPDCAサイクルを確立しようということで、国の活動方針の選定、あるいはハイパフォーマーの行動事実を分析しました行動指針の策定ということで、新しいPDCAサイクルは既にスタートし始めているところでございます。

地域の支援機関の声を把握して、それをしっかり計画の策定と評価にも反映していくという取り組みを進めているところでございます。

それから、関係者の役割分担の明確化といったことでございます。

こちらが17ページ目以降に書いてございまして、後ほどごらんいただければと思います。

22ページ目以降が認定支援機関の概要ということでございます。こちらも前回御審議をいただきました。22ページ目でございますように、法律に基づき、できている制度でございますが、この改正法の附則で5年後見直しということがついております。ちょうど今年度が5年目ということで、このタイミングで御審議いただくところでございます。2万6,000人の皆様方に認定をおとりいただいているということでございます。

23ページ目をごらんいただきますと、4つの固まりでこれまで認定支援機関に期待してきた支援活動ということで書いております。それぞれにつきまして、24ページ目以降でいろんなアンケートをとりまして、論点をあぶり出していったわけでございます。

その結果は、28ページ目をごらんいただきますと、全体像ということで書いております。真ん中の対応1をごらんいただきますと、支援能力の確保ということで、認定をしたわけでございますが、その認定水準が今日でも維持されているかをしっかり確認する必要があるという御指摘でございます。

対応2をごらんいただきますと、能力の向上ということで、さまざまな研修の充実、あ

るいは中小企業と中小企業庁の国の間の結節点になっていただきたいということで、施策の発信をもう少し強化していただける取り組みができないかということも考えております。

対応3は、やはりインセンティブをしっかりと確立しなければいけないということで御指摘いただいております。

こういったことを29ページ目以降に書いております。前回と基本的に同じ資料でございますので、説明は省略させていただきます。

35ページ目をごらんいただきたいと思います。第3部でございます。中小企業にとって役割分担がわかりづらいという御指摘でございました。これにつきましては、36ページ、37ページということでございます。この分科会におきましても、創業、IT、人材育成、さまざまな個別の課題につきまして御審議をいただいております。それぞれの課題につきまして、支援機関がどのような役割を果たしていくかということでさまざま御審議があったわけでございます。

こちらの資料のほうから抜粋いたしまして、一覧性のあるマップを今回作成いたしました。それぞれのパートにおいてそれぞれがどのような役割を果たしていただくことを期待しているか、あるいは中小企業サイドから見ますと、どんな悩みがあったときにどこに行けばいいのか、どんなことをしてもらえるのかということをもとめたものでございます。今回これで一応つくってみましたが、これからもっと充実させる、あるいは使い勝手のいいものにしていったらどうかと考えております。

35ページ目に戻っていただければと思います。個別の課題を議論していただく中で共通して言われていたことがあるかと思っております。それをまとめております。

右側の箱をごらんいただければと思います。中小企業の皆さんはいろいろ日ごろやっておられるわけですが、お忙しい中でどんなことが課題かということについてよくわからない方が多いという御指摘もございました。商工会、商工会議所、士業あるいは金融機関、身近な支援機関が気づきやきっかけを与えることが大事なのだという御指摘があったかと思っております。そして、それを受けとめて、しっかりフォローしていくことが大事なのだということでございます。それを自分自身で解決できればいいのですが、自分だけではできないというときには、2番にありますように、日ごろからネットワークをつくって、ほかの支援機関と連携しながら課題を解決していくことが大事だという指摘がよくございました。

3番ですが、さまざまな支援機関はそれぞれにとってばらつきがあるという御指摘も結構ございました。したがって、そのばらつきをなくしていくように個々の専門機関がみずからの能力も高めていく努力も必要、そんなところが多く出てきた意見でございますので、この報告書でテークノートしてはどうかということでございます。

第4部でございますが、40ページ目をごらんいただければと思います。これは福島の連携の事例でございます。次のページは鳥取でございます。

今お話がありましたので、省略いたしますが、42ページ目をごらんいただければと思います。これまでもさまざまな地域で中小企業支援機関の連携がいろいろ言われてきたと思

いますし、現に行われていると思います。何とかフォーラム、何とかネットワーク、何とか会議といった形で地域で支援機関同士がいろいろな会合を持つということがあるかと思いますが、今後のポイントとしては、先ほどお話がありましたように、単に支援機関同士が顔を合わせるだけでなく、中小企業の個別の課題を実際に解決する、各論でしっかり解決できて生きた連携が行われるような取り組みが全国で広がっていくことが必要ではないかと考えております。具体的には、連携を進めますと質の面で足らざる部分をほかの人に補ってもらえるという関係もございますし、あるいはその地域で経営指導が行き届かないというところにほかの支援機関が出ていくことで量的に補えるという部分もあろうかと思っております。

2番に書きましたように、国と地方自治体、特に県、市町村いろいろあると思いますが、最近、関係が細っている部分もございまして。再び連携を強化していくということが大事なのではないかと考えております。

3番、やはり地域の顔役みたいな人は誰か、これは非常に大事な連携のポイントだと思っております。国のほうでよろず支援拠点を中心に全国一律にこういう連携をするのだとあって、なかなかうまくいくとも思えないわけでございまして、地域の顔役の方々がしっかり音頭をとってまず連携をつくっていただく。その場合には公的機関が関与したほうが良いということであれば、そういった方々の役割も重要かと思っております。

そんなことで4番ですが、当面、進めていく取り組みといたしましては、このような地域における具体的な連携が各地にできていくものを私どもとしても優良事例としてPRして横展開を図っていくことだと思っております。この委員会でも議論がありましたが、事業承継などにつきましては、国が音頭をとって政策的にネットワークを形成するというのもやっております。こうした事業承継ネットワークがうまくいってくれば、事業承継以外のテーマも扱えるということで広がりを持つ可能性もございまして。あるいはよろず支援拠点が核となってくる例もあると思っております。

このような地域単位でのさまざまな取り組みを進めていきまして、5番でございまして、中期的には、こういった好事例、各地にできたネットワークを核にしてつなぎ合わせること、国全体でより広域的かつ統一的な連携を図っていくことを進めていくと、より効果的な支援ができるのではないかと考えております。

以上のようなことを取りまとめたものが本分科会の報告ということでございまして、御審議いただければと考えております。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。

それでは、これから皆様の御意見をお伺いする自由なディスカッションに移りたいと思っております。いつもどおり、御発言がある方はネームプレートをお立ていただいて、3分以内にお話しただければとお願いいたします。早速、阿部委員からお願いいたします。

○阿部委員 ありがとうございます。質問が1つです。分かれてもいいですね。

福島県さんのところのよろずは、すばらしい取り組みで、私、今、商店街の若手の人材

育成とか町場の場づくりとか、各県を回っていて、大好きな懇親会のときに、それぞれの県の方やよろずの方、商工会議所の方、いろんなリサーチしながら交流しますが、福島県さんのような取り組みをされているところは少ないと思っています。このことの取り組みを全国のチーフコーディネーターさんたちで共有しているのかどうか、それで改善しながらどんどん磨き込んでいるのかということをごきょう疑問に思いました。ただいま説明していただいて納得いたしました、これを全国で共有しているかどうかを質問させていただきたいと思います。

○飯田課長 それでは、私のほうからお答えします。福島は、共有するためもありまして、きょうここで時間をいただいて御紹介したというのが一つのポイントです。それから、よろずの活動、すぐれたパフォーマンスについての行動指針をつくるという話もございましたが、その中にこういった取り組みを入れて全国に普及していきたいと考えています。ただ、福島県の渡辺さんの場合には県の診断協会の会長も兼ねていただいて、さっきの地域の顔役という話、まさにそういう方なので、全国でそうなっているかというところがまたポイントでございますので、そういった活動ができるように今後も進めていきたいと思っております。

○阿部委員 ありがとうございます。

そのようにしていただきまして、それぞれプライドがあるのかわかりませんが、そのところの水がうまく流れるようにしていただければ、きっと生産性が上がるのではないかと考えております。

よろずにつきましても、かなり専門性のばらつきがあったり、商工会議所の経営指導員の方たちと連携をとったり、さらに事業者さんたちの案件を誰かにまたバトンタッチするとか、よろずだけで解決するのではなくて、よろず支援の人たちが潤滑油的な、いわゆる仲人、もう死語になってしまいましたが、そういう形でもいいのではないかと最近思いました。

もう一つ、中小企業の経営支援ですが、現場で知らな過ぎるのです。この間、私どものところで中央会の支部で高島部長さんに来ていただいて、白書とか、こういった支援の全貌を熱く語っていただきましたら、なるほどそうなのかと、今も余韻が残っていて、問い合わせもかなり多いのです。ですから、いかに中小企業庁の考えていることと現場の末端とのギャップがあり過ぎるか。飯田さんが、もっと連携しながら、ネットワークで、講演会開いて、ただ顔を合わせ会だけでなくてというのは、まさにそのこの部分にうまく薬を塗っていただいて改善していけばもっともっとよくなるのではないかというふうに、実感として、先々週のことでございますので、よろしくお願ひしたいと思ひます。

○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、高田委員。

○高田委員 これは、長い時間かけていろいろな意見を大変上手にまとめていただいたと思ひます。支援機関の連携が大変大事であるということ、こういったことは当然、前から

課題と考えてはいたものの、なかなかうまくいかないという感じだったと思いますが、そういう意味で、実際にどういうふうにやっていくかという話にしっかり取り組んでいかなければいけないと思っているところであります。

資料7の10ページに先ほど飯田さんの御説明の中で、中小企業者の皆さんの期待というのがありますね。支援の質の向上をもっとしてほしいというのが第一に上がっております。

我々、よろず支援拠点全国本部を運営している立場であります。現在、取り組むべき課題として大きく2つほど考えています。1つ目は、中小企業の皆様の期待に応えていくために支援の質の向上をしなければいけない。2つ目は、381万ある中小企業の多くの皆様が支援の手を待っているという可能性がある中で、十分な量をやれているのか、そういった意味で、生産性、支援の効率を上げながら、より多くの方々に支援の手を差し伸べていくということをやっているかと思っております。

そのためには何をしたらいいかということでもありますけれども、どの支援機関も同じであると思っております。リソースも制約がありますので、そうはいつでも現状やれることは限界があると思っております。したがって、従来型のやり方では大きな改善点は期待できないのではないかと感じておまして、今、我々が考えておりますやり方は、先ほど飯田さんもおっしゃいましたが、ICTあるいは最近、技術進歩の著しいAI、このあたりを使いまして、いろいろな効率アップあるいは質の向上に取り組んでいこうということでもあります。

例えばであります。我が機構にも、これまで支援の実績データといたしまして、20万件ぐらいデータもありますし、よろず支援拠点のほうも年間20万件あるいは累計で40万件とか、ある種ビッグデータがそろっておりますので、こういったものを使いながら、新しい支援のシステム、例えばコーディネーターの皆さんの相談の補助システム、こういったものをしっかりつくっていきたいということで、着手したところでございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続きまして、大浦委員、お願いします。

○大浦委員 1つだけ質問させてください。よろず支援拠点は何を原資に動いているのですか。原資がわからない。後で発言させてください。

○飯田課長 国費のお金です。

○大浦委員 どれぐらい出ているのですか。

○飯田課長 1年間で50億円ぐらいです。

○大浦委員 1件に対して。

○飯田課長 1つの県に対してという意味ですか。

○大浦委員 1つのよろず支援拠点に対して。

○飯田課長 全体予算が50億円ぐらいでございますので、47個ありますので、ならしていけば1年間に1県当たり1億円ぐらいです。

○大浦委員 県です。1つの県にどれぐらいよろずがあるのですか。

○飯田課長 1個です。

○大浦委員 1個に対して1億円出しているということですか。

○飯田課長 その中にはコーディネーターさんがいるので、コーディネーターさんが平均すると10人ぐらいいます。500何人いらっしゃいますので、1県当たり10人ぐらいいらっしゃいます。

○大浦委員 50億円を500人にばらまいているということですか。

○飯田課長 そういうことです。

○大浦委員 わかりました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。御発言はまた後でということですね。わかりました。

続きまして、曾我委員、お願いします。

○曾我委員 おかげさまでよくまとめていただいているのではないかと思います。この中で、各支援機関の役割が非常に明確に示されていますし、議論の中でも再三出てきました連携強化の促進に向けた今後の展望というのが一つはっきり示されたことについては、敬意を表するところであります。

さらに、前段の中、1、2で福島及び鳥取から御発表いただいたわけですが、おのおのやはりすばらしい取り組みであり、特に鳥取商工会議所さんが大変大きな役割を果たしたということでございます。これにつきまして、我々商工会議所という立場では、特に先ほどまとめの中で生きた取り組みが行われることが大事だという御説明がございましたので、そういう意味でも目指すべき一つのモデルではないのかと感じています。

実は群馬県でも中小企業サポーターズ制度というのが発足しておりまして、支援について相互に連携しながら、きちっとした形で具体的な役に立つような支援をしていくための組織ができています。新しい知事が誕生して10年もたつところですが、それを契機といたしまして、知事並びに産業経済部門、群馬県商工会議所連合会との意見交換が非常に頻繁に行われまして、これは物すごくある意味では大事なのではないかと強く感じています。常日ごろより行政との連携を密にとっておくことが全てのことについて大事だと強く感じているということをお話しさせていただきました。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続きまして、長島委員、お願いできますか。

○長島委員 では、発表させていただきます。中間整理への御意見ということで、私がつくった資料を配付していただきました。それをご覧いただきながら聞いていただけると3分で話せると思います。

資料の一番上のところに長島という名前を入れさせていただいておりますとおり、業界の意見というよりは委員個人の意見として発言させていただきます。

意見は3つありまして、1つ目が、先ほど高田委員がお話しされていた、資料7の10ページのアンケートのところ。企業から「色々な支援機関に連携していただきたい」とい

うお話が来ているということで、それは、色々な支援機関が補完し合ってほしいという議論であろうと思います。実際に企業から話を聞くと、そういう意見だけではなく、「支援機関がいっぱいあって、たくさんの支援機関がくるので対応が大変だ」という話もよく聞きます。ですので、施策をつくられていくときにそうした意見もあるのだということ意識しながらつくっていただけると、より有効なのではないかと思います。

2つ目が、資料3による福島県の事例のご説明で、県の7つの振興局というお話が出ました。地方振興局と言えるのかなと思います。これにすごく興味がありまして、東京の場合だと伊豆諸島のほうにあるらしいのですが、我々のいる多摩地域は廃止されたと聞いております。配布した資料に図を描いたのですけれども、市町村単位で産業政策や創業支援を行っていくのには限界があると感じておりますので、地方振興局のような、市町村単位でも県単位でもない「経済圏単位」のようなところで、創業支援とか事業承継、色々なよろず支援みたいなことができてくると理想的であるというのが現場の実感でございます。

3つ目でございますが、連携、連携と言われると、施策をつくっていかれるときに、連携すること自体がすごい、ということで評価されるというふうになってきます。最近、そういうことがよく聞こえてきておりまして、「連携すればポイントになり、成績になる」ということで連携すること自体が目的となって、中身が形骸化して多少迷惑に感じております。形骸化が起きてくると自体、その連携が余りに役に立たない証しだと実は思っているものですから、ちょっと図を描いてみました。「緩やかな連携」と書きましたが、例えば、大手企業、NPO、中堅企業の中にも支援をしたいという方々が結構いらっしゃるのです。多分彼らは自分を支援機関だと意識していないと思いますが、そういう方とうまく連携しながらやっていくとスピードある支援が可能になってくるのではないかと考えています。そんな意見でございます。

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。

次は、小出委員ですか。

○小出委員 いろいろ議論を重ねてきて、見せていただいた資料はこのとおりだと思います。書かれているとおりに運用されればいいのではないかと考えています。

きょうお話を聞いた中で非常に印象に残ったのは、高田理事長がお話しいただいた新しいシステムの話です。f-Bizの活動を続けながら、最近の報道の中で、囲碁のロボットであったり、あるいは医療分野におけるワトソンの活躍などを見ていると、我々のように成果が求められるコンサルティングの分野においてもこういったシステムで補完できるのではないかと考えていたところでございます。

今回、そういったことで機構が踏み出していくということに対して非常に大きな期待を持っています。一方、システムができて相談窓口にも相談者が来るのかどうかということが1つ目の問題です。

2つ目として、来た相談者からの的確な情報を引き出せるかどうかということがポイント

トになるだろうと思います。多分、ペッパーがしゃべっても、効果的に問題点を引き出すことができないので、当然発見もなかなか難しくなってしまいます。このあたりがキーポイントになると思いつつも、踏み出しに対して大きな期待をしたいところでございます。

もう一つ、こういった議論を通じましても、またいろんな会議にこれまでも出させていただいた中で常に思っているのは、とにかくこういった中小企業支援や小規模事業支援というのはシンプルに考えてもらいたいということです。どういうことかということ、ここで何度も申し上げましたとおり、日本国内の全ての中小企業・小規模事業者が、課題、悩み、問題点を抱えていて、全ての事業者が今よりもよくありたいと思っているわけだから、その相談機関に行けば自分たちの経営がよくなるというところがあるとすれば当然行列ができるはずで、よくなるイメージというのは、明確な結果を出し続けていることから生じます。このようなことが求められていることであって、再生支援だけやっていたらいいわけではないし、連携だけつくっていいわけではない、明確な結果が出るかどうかだと思います。

ところが、中小企業・小規模事業者のコンサルティングで難しいのは、人・物・金、全てに弱点を抱えている中で結果を出すということです。ここで必要とされるのは明確な知恵を出すことであり、その知恵を出せるような支援機関として求められたのがよろず支援拠点だったはずだと私は思っています。ほかの支援機関も含めて、明確な結果を出すことを目標にして頑張っていたらうれしいわけです。f-Bizは常に頑張っている、このように思います。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

次は、河原委員、お願いします。

○河原委員 経営支援分科会で中小企業支援体制につきまして活発な御議論に参加させていただき、ありがとうございました。

認定支援機関、よろず支援拠点をこの時期に御検討されるというのはよかったことだと思っております。昨年、中小企業等経営強化法が施行されて、やる気のある経営者を支援することへ一歩踏み出し、悪くなるから支援することへ中小企業政策が移りつつある中、また、今回の資料5の中間整理案の初めにも書かれておりますITの技術の進歩、このような状況の中で、新たな価値観、多様性を認め合える新たな連携が各地域でつくられることが大切であるのではないかと思います。

この中間整理案はよくまとまっておりますが、できましたら、ここに副題のような、未来に向けた中小企業政策へのメッセージがあってもよいのかと思っておりますし、ネーミングはもとより、私としては、中間整理案が公表された後の政策に期待をしたいと思っております。

この中間報告で大切なことの一つに、資料7の36ページにございました役割の明確化としての支援マップがございますが、これはミラサポにぜひ載せていただき、また、各地域でこの先に人が見えるような、そんな活用にしていただけたらと思っております。



ところで、私は、平成27年12月に金融ワーキンググループで企業の健康診断と共通カルテという考えを提案させていただきました。翌日、座長が、ローカルベンチマークを検討されるところで御紹介いただいたと聞いておりますが、本日はそのバージョンアップをお話ししたいと思います。

機構のほうでも活用されているということでございますが、例えばロカベンをバージョンアップされて、過去のデータから現状分析だけではなく、未来予測を含めた電子カルテ化をAIを活用していただくことで経営支援の連携のために活用できるのではないかと考えておりますので、ぜひ前向きに御検討いただきたいと思います。

最後に、クラウドを中心とする中小企業のIT化というのはほかでもいろいろと御検討され、所有する経営から使用する経営へ転換が図られておりますが、中小企業を守るためにはIT化の促進と同時に法整備と倫理の教育をぜひお願いいたします。よろしく願いいたします。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続いて、浜野委員、お願いします。

○浜野委員 中間整理ということで、今までの皆さん方の御意見、御議論をいろいろ拝聴させていただいておりますが、率直に感じているのが、中小企業の支援に関して国を初め各種支援団体の方々がここまで力を入れて取り組んでいただいているということに、日本全国381万社の中小企業を代表して改めてお礼を申し上げたいと思っております。

中小企業支援機関の連携の促進に向けた今後の展開という項目、スライドの中でおっしゃっていただいているのが、広く顔つなぎをする機関や人材、連携の音頭をとる顔役みたいな人が今後非常に有効になってくるのではないかと、そういうところとの連携、これは私も賛成でございます。

実を言うと、いろんな経営的な問題があったときに、金融機関であったり支援団体に行く前に、信頼できる知り合いであったり頼れる先輩であったり、ワンクッションが必ずあるんですね。その中の顔役さんがいろいろつないでいただくというようなあり方が結構多いように感じています。

我々、墨田区で工場をやっておりますけれども、墨田区の工場見学ツアー「スミファ」というのを6年ぐらい前からやり始めまして、最盛期には約1万社弱あった町工場の数が現在2,600ぐらいになって、どんどん少なくなっていますが、何とかこれをみんなで協力してとめていきたい。せっかくいい技術を持っているということで、技術をいろいろな方々に見ていただくという意味での工場開放、工場見学ツアーというのを開催しています。最初は墨田区内だけでやっていたのですが、最近は、新潟の燕三条の「工場の祭典」、大田区の「おたおオープンファクトリー」、川口の鋳物、そういうようなところとネットワークを組んで連携を徐々に、連絡協議会というのをつくって始めています。

先ほど鳥取さんからもお話をいただきましたけれども、例えば京都の最上インクスさん

とか、先般の日曜日、日経新聞の1面に出ておりました空飛ぶクルマのCARTIVATOR、そういうところとも連携して、とにかく大企業とか中小企業とか地域を超えた連携をしようという取り組みをやっておりますので、また、高田理事長にも御相談、御報告を申し上げながら、よろず拠点をうまく活用させていただきながら、この取り組みを日本全国に広げていきたいと思っております。

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、高澤委員、お願いいたします。

○高澤委員 診断協会の高澤です。

よろず支援拠点につきましては、十分議論がされて、かなりいい形にでき上がったと思います。その中で、支援機関との連携につきまして、少し思うところがあります。

まず、よろず支援拠点というのは、あくまでも支援機関と言いつつも専門家であり、コーディネーターの集まりであるのかなと思います。従来の商工会、商工会議所、金融機関というのは専門家の集まりではなくて支援機関であって、必ずしも専門家になる必要性はない。ですから、うまく専門家を活用しながら企業支援をしていけばいいということで、そういう面での支援機関との連携というのがより充実すればいいと考えています。

さらに言うと、支援機関との連携と、かつ士業間の連携というものも大事ではないかと考えています。つまり、私ども中小企業診断士なのですけれども、まず支援機関、金融機関あるいは商工会、商工会議所、都県の支援センターから専門家として要請を受けて企業に行くという形が非常に多い。その中であって、士業同士になってくると、支援機関と士業、診断士の関係は入り口、全体の企業を支援するマネジメントについては支援機関が担ったらいいのかなと思っております。

その後、専門分野に関しては、例えば今、話題となっている事業承継などにつきましては、事業承継というのは経営の承継の話になってきますので、どちらかというとなら全体の事業承継の計画については診断士あたりがお手伝いさせていただいて、遺留分の問題とかになってきますと弁護士の先生、あるいは相続税の問題とかになってきますと税理士の先生がうまく振り分けるといふか、役割分担をやっていければいいと思います。

また、再生などにおきましても、事業計画などは診断士、あるいは財務デューデリなどになってきますと会計士の先生あるいは税理士の先生、あるいは第二会社方式や法務デューデリになってくると弁護士の先生という形で役割分担を図っていければ非常によいかなと思います。そういう形を通じて企業支援できれば非常によいかなと思っております。

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、倉下委員、お願いします。

○倉下委員 全国銀行協会、倉下です。

冒頭の取り組みの中で、とっとり企業支援ネットワークのところでお話があった中で、

平成20年8月、金融円滑化法の終了が一つの節目だったというお話がありました。

金融円滑化法については、主な目的、趣旨は2つあると思っています。返済猶予の取り組みというところと経営改善指導、コンサルティング機能発揮、この2つが金融機関に求められるものということで明確化されたものだと認識しています。

私は、特に2つ目の経営改善指導が非常に大切な銀行の取り組みだと思っておりまして、銀行の本分といってもいい部分だと思います。これを改めて気づかせてくれたというところについては非常によかったものだと思います。中小企業の資金面だけではなくて、その他のいろんな経営課題についてもきちんと寄り添って対応していくというところでは非常に大切な取り組みだと思いますし、そのことがよろず支援については支援機関としての金融機関の役割ということで期待されている、また明確化されているものということ、この考え方は引き継がれていると認識しています。

今回、中間報告として取りまとめいただいております資料7の中で、中小企業支援機関マップということでまとめていただいているものがあります。これは非常にいい資料だと思っています。中小企業が支援が必要となったときにどこに相談すればいいのか、気づきやきっかけを与えるものということで、非常によい取り組みだと思います。

ただ、この中で項目ごとで言うと、事業承継については各支援機関の取り組みということでボリュームも大きくて、大分、明確化されているという気がしますが、それ以外の取り組みについてはまだまだ十分なボリュームがない。その分、検討する余地があるということだろうと思っています。その中でも、特に37ページの一番右のところにある「経営課題が不明確な場合」ということについては、ここが一番大切なポイントなのかなと思っています。ここを充実できるように金融機関も取り組んでいく必要があると感じました。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続きまして、平野委員、お願いします。

○平野委員 税理士会でございます。

認定支援機関の数と割合が非常に多い税理士会なのですが、個々の税理士によって非常に積極的な方となかなか足を踏み出せない方、温度差があるという御指摘をいただいております。それはそのとおりであると考えております。税理士会としては、これからは個々の税理士の活躍に依存するだけではなく、税理士会の組織を挙げて取り組む、つまり個人戦から組織戦を目指していきたいと思っております。

そこで、資料7の35ページの支援機関に期待される役割、これに尽きるのではないかと思います。特に、2番のネットワークの形成について少しお話しさせていただきます。

飯田課長からもお話が出ましたが、個々に具体的な案件に取り組むことによってネットワークを構築していくことが重要ではないかと思っています。税理士会はこれまで特に日常関係のある金融機関と、県単位で金融懇話会といつて、その県の本店所在地の金融機

関に集まり意見交換会を実施しており、この取り組みは全国に普及いたしました。現在は、その次の段階として個別の金融機関との連携協定の締結を進めております。

直近では、石川県でこの連携協定が急速に進んでいます。これまで地方銀行1行、信用金庫1行だったのですが、残りの信用金庫4行、信用組合と今月30日にまとめて連携協定を締結する予定です。なぜこのようなネットワークができたかという点、北陸税理士会の取り組みによるものです。北陸税理士会では事業承継を推進するための会員サイトが4月に立ち上がりました。税理士が関与先の事業承継に係る案件をサイトに登録し、税理士主導で企業のマッチングを進めるといったものなのですが、マッチングした先で必要に応じて金融機関とも連携し相談等したいということで、それに呼応していただき感謝しております。

中小企業においては、顧問税理士が関与している割合が非常に高く、我々にも責任があるということで、顧問税理士を中心に金融機関と連携し事業承継を進めていきたい。その中では、当然、引き継ぎセンターや、他の支援機関、中小企業診断士等の専門家とも当然連携が必要となってきます。それを個別の案件でも積極的に進めていきたい。税理士会のモットーは、個人戦から組織戦、これで頑張りたいと思っております。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続いて、竹岡委員、お願いします。

○竹岡委員 最初に、福島さんの御発表は、大体このいろんな政策は、前向きの方角をなるべく話したいというのがありますけれども、非常に経営者が疲弊してモチベーションが低くて相談に来てもらえないような場合にどうやって掘り起こしをしていくのかということは、実は福島さんは顕著に出ているかもしれないのですが、割合これは全国的な、いろんな自治体で起きている現象ではないかと思えます。この取り組み自体はまた別途に光を当てていただけたらいいのかなと思ひながら聞きました。

支援の中間整理案の概要ですけれども、資料7の36ページ目の中小企業支援機関マップというのをつくられて、これは大変いいと思うのですが、ただ、字が相当たくさんあるのと、もう一つは読んでいるとかなり重複感があるといえはあります。こういうものをつくると必ず、重複しているではないか、無駄な機能ではないかというふうに言い出す人が絶対出てくると思えます。要するに、重複が嫌いな人がいて、分析的に物事を考えたい頭の人が出て、当然、財務省とかがお金を出している問題もあって、重複しているのは無駄だと。私はそういう議論を警戒したいと思っております。

というのは、分析的に物事を考えられるのであれば、相談はしなくても半分ぐらい問題は解決できています。ほとんどの中小企業の方は、いろんな問題がだんご状態になっている。つまり、人の問題、お金の問題とかですね。何が問題点なのかということ进行分析できない状態のところでも「相談に行け」なので、とにかく大事なことは、非常にアクセスしやすいところにまず第一の相談機関があって、そこから基本的にはネットワークとか、先

ほど鳥取の方はプラットフォーム化とおっしゃったのですけれども、そういうようなところにうまく支援をつないでいけばいいわけです。つまり、中小企業というのはエコシステムで、必ずしも分析的に物事をやる世界ではないので、このマップの議論が余り分析的に、つまり役割の重複をなくそうとか、そういう方向にならないことを祈ります。

先ほどのエコシステムというところでは、長島委員の経済圏という発想を入れてほしいというお話とか、あるいは支援しているのは何も国の機関とか基礎の団体だけではなくて、NPOあるいは大企業とかも入ってきている。要するに、コミュニティーの実態というもの、特に技術系の方というのは商工会とかに行くのではなくて、むしろ同業種の団体とか、県をまたいでいるところによく顔を出していたりして、必ずしも県単位とか市町村単位とかで動いていないのです。中小企業のこの分野の方々のコミュニティー、行動パターン、あるいは支援しているNPOや大企業とかも含めて、物の見方を既存の枠をちょっと外して見て考えていくというのがこれからも課題かなと思います。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

続きまして、高井委員、お願いします。

○高井委員 弁護士の高井でございます。

まず、この時期によろず支援拠点、認定支援機関のことをこういう形でまとめていただいていることは非常に意義があると思っております。また、こういう会議に参加できたことについてお礼を申し上げたいと思っております。

弁護士会としまして、昨年、1万5,000中小企業に帝国データバンクの協力をもって弁護士のニーズのアンケート調査をして、今、分析しております。その中で、いろいろ難しいのですが、我々弁護士として考える形としては2方向、別々に考えなければいけないのではないかという印象を持っております。

すなわち、中小企業でも元気な中小企業はいる。ただ、それでもまだ支援が足りない、我々専門家のところは遠い、こういう方に対するアプローチ、それから、中小零細企業につきましては、内容につきましてもまだベーシックな支援、そもそも我々にどうやってアプローチしてこられるのか、来てくれるのかが非常に課題だ、そういった形で考えております。

我々の今後の取り組みも、専門化して支援メニューを別々に考えていく。中小企業の元気な方については戦略的なメニュー、それから、中小零細企業の方についてはベーシックなところをどうやって取り組むのか、その取り組み方を我々としては変えていかなければいけないだろう、弁護士の研修の内容も変えていく必要があるだろうと思っております。

今回の会議においても、中小零細企業の話、元気な企業の話、それぞれありまして、それを比較しながら拝聴しておりました。今後の支援内容として、我々弁護士、専門家としてもそういった中で皆さんとネットワークをうまく組んでいけたらと思っております。

最後に一点、マップのことなのですけれども、これは重要であろうと思っております。使われるマップにするべきだと思っております、2種類つくってもいいのだろうと思

ます。中小企業にとってわかりやすいもの、それから支援者が、例えば士業専門家はいろんな士業があるわけですが、一まとめにされていますので、税理士は何ができる、会計士は何ができる、診断士は何ができる、弁護士は何ができる、そこをもっと掘り下げていいのではないか。それから、例えば事業承継の中でどういう士業がどういうふうにかかわったかというモデルケースをもう少しわかりやすく出していくと、このマップと連携して使いやすくなるのではないかという感想を持ちました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは、石井委員、お願いします。

○石井委員 幾つかケースを聞かせていただいて勉強になりました。事業承継でネットワークをつくっていくというのは非常にわかりやすいケースで、中小企業庁にぴったり合ったケースだなと思いました。

一方で、先ほど浜野委員、竹岡委員のほうから出た意見に私は賛成なのですが、新しい事業をつくっていく、そういう起業家を支援するところのポイントが一つございます。そのときに、竹岡委員がおっしゃったように、分析的に彼らの問題を解決していくことがいいのかどうかということです。

例えば資料7の37ページに経営課題が不明確な場合とあって、それに対して事業者の経営課題を明確化するという答えが出ているのですが、下手なコンサルが出てきて経営課題を明確にすると、既存産業に入っていけという話になるのです。そうではなくて手の内に何か青い鳥を抱えた人がこれをどうしたらいいのだろうかと思っているときにやるべき仕事というのは、隣の誰かを紹介することだと思います。シリコンバレーがそうだったように、それぞれが青い鳥を持っていて、その青い鳥を持っている人が沼上先生と会ったらこういう展開になるし、こちらの方と会ったらああいう展開になるしという構造が決まっていなくて問題に「あなたの経営課題はこうです。販路がないのですね」などと言ってしまうと「そうか。これは販路を探す問題なのか」ということで、非常に問題が矮小化してしまう。本当は金の卵で、これをうまく使って当事者同士がネットワークを組めば、これまでにない新しい事業、新しい商品、新しいサービスが生まれたかもしれないのに、こっちのほうに追い込んでしまうというようなことが起こらないかという危惧があるわけです。

そういう意味で、事業承継というような非常にクリアな課題の場合には、支援機関のネットワークを結ぶというのはわかりやすいのですが、経営課題が不明確というところに下手に支援機関がネットワークを組むのはどうなのか。もちろんそれでうまくいくケースもあるのでしょうけれども、ちょっと支援機関の課題は違っているのではないか、そういう印象を受けました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続いて、村上委員、お願いします。

○村上委員 私も余りこの世界の実務には詳しくないので、むしろほかの国の経済政策と

か、それとの比較でどう感じるかというので、大まかに3点ばかり感想を申し上げたいと思います。

第1点は、この支援の制度はほかの分野と比べて制度的には非常によく整備されているというのがずっと聞いていて受けた印象です。そうすると、支援体制を現時点で抜本的に見直す、そういう必要はないのであって、現行の支援体制をより充実させていくというのが課題かということです。

したがって、第2点目は、多分この中間報告もそういう観点から書かれているので、よろず支援拠点の活動の強化、認定支援機関の能力の向上、各機関の連携の強化というのは大変もったもな政策だと思うので、基本的には中間整理の方向性というか、基本方針については賛成です。

第3点目は、とは言いながら問題点がないわけではないので、動いていない機関もあるとか、さまざまな問題点の指摘は受けています。その場合の対応をどうするかというのは、常にほかの分野でも問題になるのですが、ただ、この分野で数値目標や数値基準を設けて余り厳格にやっていくというのはふさわしい分野ではないだろうと思うので、そういう意味で、問題点については穏やかに改善を図っていく、そのぐらいの対応が妥当ではないのか、そのぐらいが全体を聞いて感じた感想です。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

続いて、光畑委員、お願いします。

○光畑委員 光畑です。お取りまとめ、そして、このような会に参加させていただいたことに改めてお礼を申し上げたいと思います。

私は、起業もしていますが、もともと大学、あるいは男女共同参画、地方創生などの会でお話をさせていただいたり、かかわることが多いのですが、ここ最近、それらの場所でも、中小企業支援、創業支援が話題になることが多いと感じています。

私どもとても小さな会社ですけれども、こうしたジャンルにかかわる中で、私たちのような社会起業はこれからふえてくるだろうと思いますので、この会議の中で私も意見を言わせていただくというのはとてもありがたいと思っております。

ちょうど数日前に地元での大きなパーティーに出まして、そこでおば様に声をかけられました。その方は17～18年前に私と商工会で会ったそうです。「光畑さん、子供を連れてきて聞いていたよね」「よく頑張ってきたね」などと言われました。そういうところから半ば背中を押されるようにして支援を受けて今までやってきたなど、その方からその当時のことを聞かされて改めて感じました。取りまとめにつきましては、十分議論も尽くしましたし、非常によくまとめていただいていますので、申し上げることもないのですけれども、資料7の35ページ、気づきやきっかけが必要、フォローが必要、ネットワークが必要、本当にここに尽きると思います。今よくよく見ますと、「フォローも重要」と書いてありますが、私自身も周りの方も、実家を見てもそうなのですから、「フォロー」ではな

くて「背中を押す」ぐらいしないと動かない。

今、貧困層の子供たちの支援もしているのですけれども、本当にやる気がないわけではない、力がないわけではないけれども、今できない状況にある子どもたちがいます。企業の場合も同じように、力がないわけではないが、今できない状況にある企業の方々を、ちょっとしたことで押していく。そして、その方たちをやる気にさせて、頑張っていって、働き方改革も含めて企業を継続していくことができる。そうしたところの御支援を、ぜひ引き続いてお願いしたいと思います。

以上です。よろしくお願いいたします。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

続いて、大浦委員、お願いします。

○大浦委員 きょう、最後だそうですので、もしも不適切発言があったときは勝手に削除してください。

国は実は大赤字のはずでして、50億ここにいただいているということですが、多分30億以上はそもそも最初からないはずのお金をもらっているということだと思います。それがここで共有できていないような気がします。ないはずのお金を国がどこかから出してきて、国債とか言うかもしれませんけれども、それを私たちは使っている。やはり自分で小さいところを経営しても赤字部門という考え方は甘いのです。黒字部門のほうが考え方はちゃんとしているのです。おかしくないですか。でも、そんなものなのです。

私は、23年前に医療法人の経営をかわりました。そのときに、その当時の医療法人の業界の状況に戦慄したのです。何でだと思いますか。国がその当時も相当な赤字を出していたにもかかわらず、いいかげんな仕事をしている病院のほうが利益が上がるのです。自分はこの仕事をやり続けていたら地獄に落ちると思ったので、何とかしてそれを変えようと思いました。現時点でよろずのやり方が、全部国からもらっているということであれば、あのときに私が感じた恐怖と同じものを持っていると思います。

ですから、受益者負担というのはあったほうが良いと思います。でないと、結果にコミットしません。「ライザップ」というのはあれだけお金を払うからみんな頑張るわけです。稼ぐ力というのは根本的な生きる力の源泉だと思います。この中にたくさん人がいらっしゃっていますけれども、私は中小企業で経営をしている数少ない人間だと思います。

経営をやると何が必要かという、経営を楽しんでいるかというのが本当に大事だと思います。誰かにお金を払わなければいけない、借金しなければいけない、手形をどうしようと考えていて、楽しいはずはないのです。経営はリアルな戦国武将ゲームなのです。生き残りたいから合従連衡するのです。一気に何かのネットワークがつくれるときというのは、みんなやばいと思うから頑張るわけですね。それでも、その後で徳川家康が来たらやはり負けて、全部従うしかないというのがやはり経営の世界なのです。

では、よろずというのは何をやるのかといたら、いい軍師を買ってねと、そういう話だったほうがおもしろいかなと経営者として思います。中小企業が勝つためには、実



は、ブルー・オーシャン戦略でイノベーションして新しい市場をつくるか、ドメスティックに小さくやって、その中でナンバーワンをとるか、この2種類しかないのです。では、そのこのところをよろずの皆さん方がどうフォローしていただけるのか、そういうことだと思います。

最後になりましたが、安定したければ公務員になればいいのであって、中小企業で戦いたいのだったら戦い合わせていただきたいというふうに現場の人間として思います。

以上です。ありがとうございました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続いて、茂野委員、お願いします。

○茂野委員 静岡銀行の茂野でございます。

銀行も中小企業の支援が銀行の本業の位置づけだということで、今、相当程度、力を入れてやっております。静岡銀行につきましても、知恵も出しながら、汗もかきながら、一生懸命やっているというところです。

ただ、お客様のアンケートの結果などを見ますと、銀行には相談できない、銀行に相談しても有効な解決策は出てこない、あるいは出てこないと思うとか、そういった回答が出ているということは、私どもが汗をかいていることと世間の方が思われていることにギャップがあるということで、このギャップを埋めていかなければいけないというところでございます。

ここまででいろいろキーワードとして出ていますけれども、やはり連携というところが非常に大事だと考えております。銀行自前では不足しているもの、それはやはり外部の方にもお願いをしながら、協力を得ながらやっていく。ここがないとお客様のところには届かないということだと思いますので、連携は大事だと思います。

ただ、先ほど来、何回か話も出ていましたけれども、連携して箱をつくって仕組みをつくっただけでそこが目的、ゴールになってしまいますと、そこで終わってしまいます。その先に何があるのか。それはやはり中小企業を支援することです。ここがないといけませんので、私どももそうですけれども、ここに御参加の皆さん、その意識のところは忘れないように、その先に何があるのかを常に意識しながらやっていくことが必要ではないかと思えます。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

続いて、瀬戸川委員、お願いします。

○瀬戸川委員 せんだってワークシェアオフィスで仕事をしていましたら、隣のテーブルの会話が聞こえてきました。町というか、ほぼ村に近いようなところで地方再生をしているようで、過疎化で、この分で行くと確実にじり貧になると。その人は何回も足しげく通って活性化しようとしているけれども、一番のネックは当事者の村人たちにやる気がないことだということです。しかも派閥で分離していて、大きな村でもないのに、全員が集まる

ことは絶対はない。この状況でどうやっていくのか、ここが自分たちの腕の見せどころなのだ、対話をじっくりしていくんだという話をしていて、私も地方取材でこのような話を聞きますので、分かるなと思いました。

それで、よろず拠点も同様ではないでしょうか。つまり、アドバイス側は、皆さん資格をとっていますし、診断士も結構難しい試験です。けれども、知識だけではなく人間力が必要なんですね。例えば、それは相手に即した知恵だったり、情熱とかです。これはいい資料だと思いますが、知識だけでは足りない。そこに人の体温がないとうまくいかない。自分の仕事を振り返っても思うし、さきほどの隣席の悩める様子を見てもそう感じました。

例えば前回も言ったのですけれども、身内だけで学ぼうとしないで、民間から学ぶ方法もあります。民間ではお金を稼がないと回っていかないので必死さが違う。知恵を出してコンサルをしています。コンサルらが自分たちでお金を持ち寄ってやっているところもたくさんあるので、そういったところから学ぶことも大事だと思います。

また、いい事例は勉強になりますが、失敗から学ぶ、全然うまくいかない事例を持ち寄って、なぜうまくいかないのかを学ぶのもいいと思っています。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

続いて、奥川委員、お願いします。

○奥川委員 全国信用組合中央協会の奥川でございます。このような会議で発言の機会を与えていただきまして、ありがとうございます。

資料7の42ページになるのですが、当面の取り組みとして、好事例、優良事例等のPRを図るとありますので、連携について申し上げたいと思います。

金融機関側としまして、当組合で実際に行った連携による事例を紹介したいと思います。NHKの連続テレビ小説の「ひよっこ」の舞台地に近いところに、小洒落た、地元産の食材を用いまして懐石料理を提供する飲食店がございます。東日本大震災の風評被害や近隣の大規模施設の閉鎖に伴いまして、集客力が低下して業況が悪化し、返済軽減の条件変更を相当期間行っておりました。

そのような状況の中で、よろず支援拠点から当組合に資金繰りの支援について相談がございまして、本部の部署が事業所を訪問しましてヒアリングを行いましたところ、販売促進と原価管理についての課題があることを発見いたしました。連携している飲食業に精通しました支援機関も協力しまして、案件に当たりました。

その結果、連携する認定支援機関による経営改善計画策定支援事業、いわゆる405を活用しまして経営改善計画を作成してもらい、それに基づき当組合にて新規融資を支援しました。今、元気に事業を展開しているわけでありまして。

もう一つ、創業後間もない金属加工業者がございまして、会社設立時にはメインバンクから開業資金を調達したのですが、新商品開発に伴う資金融通については全く対応が受けられなかった経緯がありました。

そのような状況の中で、商工会議所から当組合に資金支援についての相談があり、事業所を訪問しました。当社の経営診断を行いましたところ、非常に高い技術力を発見したため、連携している支援機関の弁理士とコンサルタントへ特許権取得と経営改善計画書の策定による経営支援を依頼いたしました。その上で、経営改善計画に沿った運転資金と設備資金の対応を行ったものです。資金対応のこいもありません、今は資金繰りも順調になっております。

この事例を初めとしまして、連携による取り組みから感じたことは、連携によって支援能力を量的にも質的にも拡充でき、より効果的な経営支援が可能となるということであり、当信用組合におきましても、引き続き支援機関同士の連携を強化しまして、中小企業者の支援を行っていききたい、こう考えております。ありがとうございました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

現時点で札の立っている方はいらっしゃいませんけれども、阿部委員、お願いいたします。

○阿部委員 時間がもう少しあるので、逆に支援を受けられる側の小規模事業者の立場からなのですが、よろず支援のお話がまずありました。この分科会のおかげなのか、高田委員のリーダーシップのおかげなのか、長野県は、ネットワーク、商工会議所の連携が格段によくなってまいりました。やる気のある事業者に対して講演会を開催する形だったりとか、マル経資金というのがあるのですが、マル経資金を融資しても、もう終わる、だめなのではないかというところにきちっとよろず支援の方がサポートしてくれるというような形が、18日に全体ミーティングをして、うちの商工会議所も入りながら連携しながら非常に増えてきたということをお話ししたいと思いました。

もう一つは、先ほどの福島のチームの事例は非常にいいのですが、ここで共有するのではなくて、それぞれの47都道府県のチーフコーディネーターの皆さんに、現状はどうか、どこに課題があるのかと、それを取りまとめる役の人は誰かいらっしゃるのかなのかということもちょっと疑問に思い、まさにそれが役割なのではないかと思いました。

あと、そもそも論なのですが、経営支援は人と人の行為ですから、言わなくてもできる人と言ってできる人と言ってもできない人と3つに分かれます。私たちの商店街の小規模事業者も、商工会議所に入っている企業のメンバーも、やっているところはどんどん事業承継して、民間のコンサルタントに委託したり、共有したり、どんどん成果を上げているのです。反面、言っても頑固で、おせっかいをやくな、自分の会社に入ってくるなという人も実はいらっしゃる。この中間の人たちがどうしようかというところにうまく動機づけするということが大切なのではないかと思えます。全部経営支援する、横上げをするということになってきますと、これが中小企業庁のポーズなのかどうか分かりませんが、やはり頑張っているところに支援をしていただきたと思うのです。頑張っているところに動機づけて、そこに浄財を使っていただきたと思います。

そこにうまくネットワークとか商工会議所の経営指導員とか連携をしながら、民間のコ

ンサルタントにも支援したりというところの部分で動機づけする。やはり自分の会社の収益事業をしっかりと変えて、よくなっていききたい、経営が楽しくなっていきたい、きちっと会社を存続させていききたいと思う人に、そういう形にこの方向性をもうちょっとウエートを置いていただくような文章にさせていただかないといけないかなと。だったら頑張ろうというふうになっていくのではないかというのがまんじゅう屋の私の意見です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

第2ラウンドに入ってしまったのですけれども、入る前に、まだ第1ラウンドで御発言されていない方、せっかくの機会ですので、一言ということであればぜひと思っていますが、いかがでしょうか。栗尾委員、お願いします。

○栗尾委員 第二地方銀行協会の北洋銀行の栗尾でございます。きょうはありがとうございます。

事業性評価や金融機能のベンチマークへの最近の取り組み等を通じまして、金融機関側でもこれまで以上に、中小企業の経営支援に対する意識、熱意は高まっていると感じています。私ども地域金融機関としまして、本中間整理案にあるとおり、ほかの認定支援機関とも連携しながら、引き続き中小企業の経営課題の解決に向けて着実に取り組んでいきたいと考えています。

本中間整理案に支援人材同士が顔の見える関係を築くことが重要とあります。実際の連携の現場におきましては、やはり組織間だけではなく支援人材同士のリレーションというのが支援の成否を決める重要なファクターになっていると感じております。そのあたりをこれから意識しながら連携を進めていきたいと考えております。

それから、本中間整理案におきまして、認定支援機関への報告徴収の許可に当たっては、事業者負担や行政コストにも配慮した運用に努めると記載されておりますが、ぜひ各支援機関の報告負担等の軽減に御配慮いただければありがたいと考えております。

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。

では、高橋専務、よろしく申し上げます。

○小正委員代理高橋専務 今回の取りまとめは非常によくまとまっていて、我々のほうで考えなければいけないことは、気づきというのは商工団体に働く人が気づかなければいけないということでもあります。4年余りこの仕事をしておりまして、巡回指導を組合に対して中央会はやっております。その報告を毎回、紙に書かせてやっているのですが、先ほどお話がありましたように、業界同士で業界内部でのお互いの情報交換、独禁法に触れると村上先生に怒られますけれども、そういう情報交換が大事だということと、常日ごろぐるぐる回って、商工会、商工会議所も同じことをやっていると思いますが、そういうことで問題点を拾い上げていけば、中央会の中でもどういう対応をしたらいいのか、お互いに違う業種を聞きますので、わかるようになります。

問題は、今、使わない言葉ですが、インサイダー、アウトサイダーがあって、インサイ

ダーの人たちには何とかできるのですけれども、アウトサイダーの人たちがたくさんいまして、そういう人たちが来るということが余りない状況になっています。その点は、他の組織なり地方公共団体のいろんな広報等でこういうものだったらこういうところに行ったらいいということをやっていただくようお願いしなければいけないと思いますが、何よりは、それぞれの団体が気づきのための自分たちの研修、具体的な日々の行動をしなければいけないと感じたということでございます。

以上でございます。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

陣内課長はいかがですか。よろしいですか。青山部長は。

○森委員代理青山組織運営部長 中間整理、御苦労さまでございました。非常によくまとまっていると思います。

先ほどからいろんな委員のお話にも出ておりますが、支援機関の連携、これは我が商工会内部もそうですし、他の地域の金融機関、士業等々と連携を今、図っております。特に我々商工会のほうでは巡回指導を重点的に行って、この中で顔役というようなお話もありましたけれども、小規模の零細の方々が一番初めに相談に行くのが商工会地域では指導員だという自負もありますので、そういったところを踏まえながら、我々も資質向上を図っていきたいと思いますし、また、指導の実例も横展開しながらやっていきたいと思います。あわせて、今、経営発達支援計画で商工会、商工会議所は頑張っておりますので、その中で地域をよくして、さらには中小企業がよくなっていけばと思っております。

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。

それでは、完全に第2ラウンドに入るということで、曾我委員、よろしくお願ひします。

○曾我委員 先ほど来いろいろお聞きしまして、特に資料7の38ページで、中小企業支援機関の役割分担、その中で商工3団体の違いがわからないというようなことが出ているところでございます。私が考えていますのは、地域というレベルでの経営支援を考えたときには、やはり商工会と商工会議所の連携連帯が物すごく大事なのではないかと感じています。私どもの前橋市においては、前橋商工会議所の会報、広報誌を前橋管内の商工会にも商工会の御了解をいただいて会員の手元まで全部届けています。その後の処理でちょっと気をつけなければならない部分はあるのですが、非常に反応が出てきています。こういう形での経営支援が会議所で受けられるのかというような話が、大きい企業の場合はこっちへ来るケースがあるし、私どもが細かく面倒を見られないようなところについては、商工会との連携はよくいっていますので、そっちのほうで面倒を見てくれないかということをやっています。今後ますます商工会と商工団体は地域における経営支援については連携連帯を密にしていく必要が強いということを感じています。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

もう第2ラウンドでありますけれども、あと3人ぐらいであればお話しいただけるので

はないかと思えます。浜野委員、お願いします。

○浜野委員 支援者の質ということを分科会の中でいろいろと皆さん方御意見を出していただいていると思えますが、セミナーや勉強会を各地域、各団体でいろいろやっただいて、そういうものに参加させていただいて、よくよく感じるのは、セミナーや勉強会の段取りであったり、その業務はきっちりとするのだけれども、その後、交流会が始まりますが、それについて参加は任意ですといたら、支援団体の方がいきなり全員いなくなったという会がある県でありました。

ここが一番大切なところではないか、ここからではないかといったときに、要は、セミナーを企画するとか、勉強会を企画して業務は終わりだ、そういう部分の理解なのか、それ以上のことをなかなか強要強制はできないと思いつつも、やはり専門的な知識があるという意味での専門性なり支援者の質も必要だと思いつつも、これをやるためにどういう関係性をつくるのが必要なのか、自分の思いとか志をどんどん前に出していく、支援者と一緒に対等にやっっていく、そういう思い、志の部分、なかなか数字としてあらわせないようなその質の部分が一番大事なように感じます。

だからといってどうしてくれという話ではないのですけれども、そういう支援者がいる地域は必ず元気になっていきますし、そうではないところというのは依然変わらぬ、ただの事務的な活動を進めています。私の経験談として御報告申し上げました。

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、平野委員、お願いいたします。

○平野委員 時間はよろしかったでしょうか。自戒を込めて一つ報告をさせていただきます。

北陸税理士会で会員間の事業承継サイトが立ち上がり、現在、北陸税理士会には約1,400名の会員がおりますが、既に130数名の会員から、ID、パスワードの要求がありサイトに参加していただいております。私ももちろん参加しようと、個別の案件を検討したところ、これは本当に自己反省ですが、関与先のことがかわかっておりませんでした。資料7の35ページの「『気づき』や『きっかけ』を与え『受けとめる』」まさにここです。こういう場に参加させていただいている私自身が関与先の状況を本当に気づいていなかった。

ある例ですが、従業員が10人ぐらいおり、同族会社でずっと経営してきた会社です。従業員に社長を交代して、ここ数年経営しておりましたが、その社長さんも相当な年配になったことから、オーナーは、廃業するしかないと覚悟していたらしいのです。先ほどの、元気な頑張る中小企業に支援をとという話なのですけれども、非常に頑張ってきて利益も上げている企業です。ところが、そういう状況にあったということを顧問税理士が知らなかった。これは非常に問題であるということで、早速、オーナーの了解を得てサイトに上げて、譲渡先、受け入れ先を探したいと思っているのですが、我々税理士ですら関与先の状況をそこまで把握していませんでした。

そこで、北陸税理士会では、事業承継に係るチラシを大量に作成し、中小企業のみならず税理士にも気づきを与えます。北陸3県でも税理士の関与先だけで10万近くの中小企業があるのではないのでしょうか。チラシでもってそういった企業をすくい上げる。元気にも関わらず悩んでいる中小企業がまだまだあるということですので、何とか救っていきたくて思っております。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

それでは、瀬戸川委員。

○瀬戸川委員 ちょっと細かいことですが、36ページの支援機関マップのところ、診断士として、えっと思ったので言わせてください。

7番の士業など専門家には中小企業診断士も含まれると思いますが、販路開拓やIT活用に書かれていることは診断士の役割と違うのではないかと思います。例えば販路開拓で「デザインやウェブマーケティング等の相談に対する専門的な助言」「とりつなぎ」とありますが、販路開拓も診断士はちゃんとやりますので、販路開拓の専門的な助言者として入れてほしい。IT活用のところも中にはITの資格を取っている人もいますし、IT利用の促進も文言として入れてもらいたいです。すべての項目について言えることですが、診断士は単に橋渡しの誰かに頼む役割だけではありません。それから、きょうは資料が紙でなくてよかったと思っています。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。

あとお一方ぐらいいけますけれども、よろしいですか。

では、少し前倒しになりますけれども、私のほうからも一言申し上げておきたいと思います。

随分しっかりとしたレポートにまとまっていて、過去を振り返る歴史の記述まであって非常にわかりやすい、また、次の時代につながる取りまとめになっていると私は思っています。その中で、まだ次の課題もいっぱい残っているのも明確になってきたのではないかとということも思っています。

一つは、やはり連携というのは結構難しい。私は経営学や経営組織論を専門にしておりますけれども、同じ会社内での連携も実は結構難しい。なかなか連携してくれない、そういう問題がありますので、会社の境界を超えたら、またこれは難しい。たしか長島委員がおっしゃったのでしょうか、連携をただの成果指標だけにしてしまうとかえってマイナスだということで、連携があるがゆえに本当に成果が出る、その成果のほうではかっていく、そういう対応にしないと結構難しい問題がある。皆さんのお話を伺いながら、この点は大きな問題であろうと思います。

実際、大浦委員からも御指摘を受けましたけれども、大体、赤字の会社ほどだめだというお話を伺って、国立大学は押しなべて国のお金で生きておりますので、全部だめです。

お叱りを受けて、反省しているところでございます。

私自身、実は腐った大企業の研究をずっとしてきたところでありますので、そこでもやはりほぼ同じ傾向で、実際には利益が出なくなってきたところほど、自分たちは悪くない、そういう神話をつくってくる。その結果として現実を見なくなってくるという問題が起こってくる。その意味では、利益を上げていく、前向きな成果を上げていくことで初めて現実と直面できるというのが組織の特徴だと思いますので、今後この種の制度をうまく運営していく上では、前向きな成果がどれだけ見えるか、それが連続して積み上がっていくかというところがどれだけフォローできるか、すごく重要だということを感じました。

特に、今後、いかにこの制度のもとで中小企業の支援をしていく人たちが人間として育っていくか、あるいは組織として育っていくかという育成の部分、ダイナミックな成長というか、育成の部分のことも視野に入れたいと思っています。小出委員のおっしゃった知恵を出して実績を出し続ける、そういう人たちを次々に生み出していくある種のキャリアパスだとか、組織的な仕組みだとか、そういうものを同時に考えていかなければならないだろうと思います。その意味では、恐らく競争と協調、この両方の仕組みをどううまくつくっていくか、今後の課題として大きく残っているものが見えてきたかなということを感じました。ということで、私の感想とさせていただきたいと思います。

事務局のほうから何かお話をいただければと思います。では、長官、お願いいたします。  
○宮本長官 昨年11月から、経営支援分科会を、きょうを入れて7回、開催させていただきました。本日が一応の締めということでございます。その締めの会に遅参いたしました。まことに申しわけございません。

この間、基本問題小委員会もかけ持ちでいらっしゃる方も多く中で、多くは早朝から、しかもかなり高い頻度で開催させていただきました。時として皆さんの御議論に十分に時間が割けなかったこともございまして、まずは、つたない会議の運営につきまして、皆さんに御負担をおかけしたことを心よりおわびするとともに、この間、大変熱心な御議論いただきましたことを心より感謝申し上げます。

特に、毎回、大変絶妙な采配をいただいた沼上分科会長、それから、分科会長と同じく皆勤賞でいらっしゃる小出さん、高澤さん、高田さん、光畑さんを始め、各委員の方々に感謝申し上げたいと思います。あるいは金融機関の方々には、途中から突然呼び出されて、ここに座っていただくこととなり大変申しわけございませんでしたが、おかげさまで、参加いただいたことでさらに議論の幅が広がったと思います。改めて感謝申し上げます。

私たちは今回、経営支援分科会を始めるに当たって、開催するかどうかということも含めて、迷ったところがありました。大体、審議会は、最終的な出口、つまりどういう成果を出すかをイメージしながら開催するのですが、正直、我々はそこがないままでした。ただ、支援機関が幾つか存在する中で、最近、これら全体を見渡す議論をしたことがなかったもので、そういう観点から開催させていただくことにしました。おかげさまで議論させ



ていただく中、中小企業の経営者の方々というのは非常に孤独な存在で、相談する相手もいないという中で、支援機関が身近な存在として寄り添っていくことがいかに重要かを痛感いたしました。

特に、最近、中小企業を取り巻く環境については、少子高齢化の中で人手不足が深刻化し、あるいは事業承継の準備もおこなわれているとか、国内市場が縮小する中で国内外の市場を問うていくマーケティングやブランディングが今まで以上に必要になるとか、IT技術あるいは第4次産業革命が進捗する中で、ITをもっと利用できるチャンスが出てきているなど、大きく変化している中では、こういう会を開いたのはタイミングとしてはよかったですのではないかと考えております。

その結果、利用者にとって使いやすい支援機関のあり方とか、それぞれの支援機関の能力の向上あるいは連携について、おかげさまで大変示唆に富んだ議論をしていただき、きょう一応の取りまとめをさせていただいたところでございます。

今回は、支援機関としてはよろず支援拠点あるいは認定支援機関を中心に議論させていただきました。この報告書を踏まえて、今後、運営の改善、効果の検証、さらにはそれを踏まえた更なる改善といういわゆるPDCAサイクルを回していきたいと思っております。

分科会長が言われた、「腐った大企業」ではありませんけれども、経済産業省もPDCAをしっかりと回していくというのが決して得意ではないのですが、分科会長の言葉をしっかりと受けとめながら、成果を出していけるようにしたいと思います。

また、残された課題としては、例えば商工会、商工会議所を含めたほかの支援機関についての議論というのもございます。

また、課題としては、きょうも幾つかいただきましたが、個人的に、例えば、中小企業の方々に本当に我々の施策が支援機関を通じてちゃんと届いているのかどうか、中小企業の方々に本当にリーチできているのかという課題にはしっかり対応すべきだと思います。あるいは、きょうも議論がございましたけれども、支援機関は結局「エコシステム」ということだとすると、今のプレーヤーがエコシステムをつくるプレーヤーとして十分なのかどうか、プレーヤーとして、コミュニティーという話もありましたし、他省庁という議論もあるのではないかと、例えば、こういう課題もまだ残されていると思っております。

一方で、これもプレゼンを含め、今日の議論でも幾つかございましたけれども、うまく連携した成功事例というのはまだまだございますので、そういうのももっと集めながら参考にして、不断の見直しができるかと思っております。また、そうした成果、あるいは先ほど申し上げたPDCAを回した結果については、折を見て皆様に御報告し、また御意見をいただければと思っておりますので、引き続きよろしく願いいたします。

改めまして、長時間にわたりまして熱心に審議に参加いただきましたことを衷心より感謝申し上げます。どうもありがとうございました。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

そうしましたら、この中間整理案に関しまして、本日皆様からいただいた御意見をさま

ざま取り入れさせていただいて、事務局で改めて整理するという作業をお願いしたいと思  
います。

最終的な結論につきましては、私に一任ということをお願いできればと思いますが、い  
かがでございましょうか。

(「異議なし」と声あり)

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

これまでの間、皆様の貴重なお時間を随分いただきまして、心から感謝を申し上げます。

これをもちまして本日の議事は全て終了でございます。どうもありがとうございました。

午前11時56分 閉会