

中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会（第32回）

令和4年6月30日（木）

経済産業省中小企業庁

午後2時00分 開会

○岡田課長 それでは、定刻14時になりましたので、ただいまから第32回「中小企業経営支援分科会」を開催いたします。

本日は、御多忙のところ御出席いただきまして誠にありがとうございます。会議の事務局を担当しております中小企業庁経営支援課長の岡田でございます。本日はどうぞよろしくをお願いいたします。

このたびはオンラインでの実施となりますけれども、カメラは常時オンにさせていただく一方で、マイクは御発言の際のみオンにさせていただくようお願いいたします。

本日は、満田委員、達増委員以外の委員の皆様方に御出席をいただいておりますので、会議の定足数を満たしていることを御報告させていただきます。

なお、達増委員の代理といたしまして、高橋岩手県商工労働観光副部長に出席いただいております。

初めに、経営支援部長の佐々木より御挨拶させていただきます。

○佐々木部長 経営支援部長の佐々木でございます。

本日は、お忙しいにもかかわらず分科会に御出席いただきまして大変ありがとうございます。

本日の御審議といたしまして、令和4年度の中小企業支援計画案について御審議いただくということでございます。

特に、後ほど事務方から御説明申し上げますけれども、一つの我々の大きな政策的な取組といたしまして、経営力再構築型の伴走支援ということで、課題設定型の伴走支援もこれからしっかりやっていきたいということでございます。

これは、様々な現場で既に行っておりまして伴走支援、とりわけ、その経営者と信頼関係をつくりながら、対話と傾聴を基本としながら真の経営課題を見極めて、それによって企業自身もしくは経営者自らが課題解決に向かって能動的に自走していく姿、自己変革力を身につけていただく。これこそがウィズコロナ・ポストコロナで中小企業支援策としての非常に中核となる取組ではないかということで御議論をいただければということでございます。

もちろん、これは我々にとっても新しい挑戦でございまして、対話と傾聴ということを前面に出す新しい産業政策ということで、有識者の先生方からも既にいろいろな御指摘をいただいております。様々な問題提起もいただきながら、ぜひこの支援計画に基づいて様々な自治体とも連携を深めながら取組を進めてまいりたいと考えております。

ぜひ忌憚のない御意見を賜ればと存じます。どうぞよろしくお願い申し上げます。ありがとうございます。

○岡田課長 それでは、ここからの議事進行につきましては、沼上分科会長にお願いしたいと思います。沼上分科会長、よろしくお願いいたします。

○沼上分科会長 お忙しい中、皆様、お集まりいただきましてありがとうございます。沼

上でございます。

それではまず、事務局から資料3と4-1と4-2の御説明をいただけますでしょうか。

○岡田課長 引き続きまして、私から御説明をさせていただきます。

今回御審議いただくのは中小企業支援計画になりますけれども、その中に盛り込まれる、先ほど佐々木部長からもありましたけれども、伴走支援の考え方についてまず御説明をさせていただきますと思いますので、資料3を御覧になっていただければと思います。

まず、3ページを御覧になっていただければと思います。

中小企業を取り巻く環境変化ということで、皆様方も御承知のこととは思いますが、デジタル化、それから、SDGsへの対応等々、人口減少も含めまして、不確実性が非常に高まっている時代ということでございますが、昨今のコロナ、それから、ウクライナ情勢に伴う価格高騰といったことも追い打ちをかけるような形になってございますので、非常に変化のスピードが激しいということになってございます。

こうした中で企業は環境変化に対応するため、「自己変革力」を身につける必要があるということでございますけれども、そういったしましたところ、その経営者を支える経営支援の在り方自体も変革をしていかないといけないのではないかと。

こういった問題意識の下に、昨年10月に、これは長官の私的検討会でございますが、下の※に書いてありますが、「伴走支援の在り方検討会」というものを設置いたしまして、あるべき伴走支援の姿というのを検討してまいりました。そこで提示されたのが「経営力再構築伴走支援モデル」という形で取りまとめがなされてございます。

5ページを見ていただければと思います。

その中で提示されていることでございますけれども、これまではどちらかというと、この左下にあります図の中で、課題解決、このグレーの部分ですけれども、こちらに軸足が置かれてきたということで、例えば、設備投資が必要だということであればものづくり補助金を拡充したり、販路開拓であれば持続化補助金といった、課題が見つければそこに対してこういうふうに拡充していくということで、それに対する支援を支援機関が施していくという視点が比較的多かったということでございます。特にコロナ禍で課題解決というところをしっかりとやっていかないといけないということでそこに力を尽くしてきたという部分もございます。

他方で不確実性の時代ということで、なかなかどういった課題があるのかという課題設定のところは経営者の方は見極めるのが難しい時代になってきているということでございまして、課題を正しく設定できていないと、出口である解決策もやや的外れなものになってしまって効果が十分期待できないのではないかとという問題意識がございまして。

右側でございますけれども、小規模企業白書の中でのアンケート調査ですけれども、小規模事業者の中で経営計画についてつくったことがありませんというのが過半数になってございまして、これの実態はアンケートに回答してくださった方の数字ですので、実際にはもっと多くの小規模事業者・中小企業がこういうふうな計画をつくったことがない

という実態かと思われます。

6 ページを見ていただきますと、そうした中で企業が自己変革力を身につけるというためにどういった壁があるかというのを整理したものでございます。

「5つの壁」ということで整理してございますけれども、まず、企業の内部のデータなどが可視化されていないということで分析の基礎がそもそも整っていないとか、経営者の方がなかなか現実を直視していないとか、そこまでクリアしても社内外のしがらみでなかなか実行ができないとか、現場の巻き込みが不十分で従業員の方がついてこないとか。最終的にはリソースが足りないということで、金銭面、人材面ということがあって、こういった壁を乗り越えて初めて自己変革ができるということでございますが、これを経営者単独で乗り越えるというのはなかなか容易ではございませんので、第三者が壁を乗り越える支援をやっていく必要があるということで、今回の伴走支援モデルが提起されてございます。

8 ページを見ていただきますと、その中でポイントとなるところは、伴走者がしっかりと経営者あるいは場合によっては従業員の方と対話をして、信頼関係をきっちりと構築して、経営者あるいは従業員の方に課題の中身について「腹落ち」（納得）をしていただくということがまず出発点として大事である。そうならば、誰かに言われたからやるということではなくて、しっかりと当事者意識を持って能動的なアクションにつながっていくということで内発的動機づけが得られる。ここまで行けば自己変革力が身についたと言えますので、企業としての潜在力も発揮されて問題の解決につながっていくって自走化していく。こういったものを提起してございます。

次のページを見ていただきますと、この中でこのモデルの三要素というのを提起してございます。

まずは、今申し上げた点ですけれども、支援に当たっては対応と傾聴を基本的な姿勢とすることが望ましいということで、よくありがちな上から目線の態度とか、一方的に話をしたり、詰問型というのは避けるべきであるということが打ち出されております。

それから、要素の2つ目といたしまして、「自走化」をあくまで目指すものということでございますので、簡単に支援者のほうがこれはこうですよということで答えを出すということではなくて、経営者自身が答えを見いだすような形でしっかりと対話をして、場合によっては社内チームなんかをつくって、中で一緒に作業していくということを意識した支援が望ましいということを打ち出しております。

それから、要素の3つ目といたしましては、支援ツール自体はそれぞれ支援者ごとに様々得意なものがあると思いますのでそれは自由ですけれども、相手の状況とか局面によって使い分けてほしいということが打ち出されております。

それから、少し飛んで13ページを見ていただければと思います。

この伴走支援を展開していくに当たって、「経営力再構築伴走支援推進協議会」というのを5月31日に立ち上げてございます。6月17日に第1回の協議会を開催いたしまして、本日午前にこの実務者会合というのを開催してございます。

構成機関は様々な支援を行う団体ということで商工団体、それから、土業の団体、金融機関等、それから、中小機構に入っていておまして、右側を書いてございますけれども、ここに書いてあるような情報共有の仕方とか評価の仕方、支援機関間の連携方策等について今後議論をして具体化していく予定でございます。

次のページを見ていただきますと、それぞれの機関がどういった役割を果たすのかというのを少し分かりやすく整理したものです。縦軸が規模で横軸が企業の局面、右側が成長で左側が経営が難しい局面ということです。

右上の比較的元気で規模の大きい、場合によっては中堅企業に卒業していくような企業というところにつきましては、地方経産局、まず関東局で3年前からやっておりますけれども、関東局の局員と民間のコンサルが一緒になって合同チームをつくって支援をしているというものを全ての全国の地方経産局に広げていくということを今年度からやっていきたいと思っています。

その予備軍的なところにつきましては、中小機構のハンズオン支援あるいはよろず支援拠点が担っていくということになると思います。

その下の、数は多いですけども規模の小さいところは、これまでも商工団体の経営指導員などが携わっていただいておりますけれども、こういった支援の中で今回打ち出したような伴走支援というのも取り入れていってもらいたいと考えています。

金融機関、土業の方については後ろに書いてございますけれども、どこの分野ということはないと思いますので、全体的にこれまで支援していらっしゃる方に対してこういう考え方を取り入れていっていただくということを考えてございます。

次のページです。

この伴走支援の実施によってPDCAサイクルを回していきたいと思っております、支援の結果の事例を収集して、これは好事例、失敗事例を含めてですけども、こうすればいいのだというノウハウやエッセンスをしっかりと抽出して、これまでも様々なこういう支援をやっていた方がいらっしゃると思いますが、それがなかなか暗黙知の域を出ない部分もございましたので、それをしっかりと形式知化していった支援機関の能力向上につなげていきたいと。ノウハウとかエッセンスを、例えば、研修内容に盛り込んでいくといったことで質を高めていきたいと考えております。

次のページにございますけれども、こうした中で、今申し上げたような伴走支援の方法を告示にも盛り込んでいきたいと思っております、一つは、中小企業等経営強化法に基づいて認定支援機関向けにこういう配慮の中身で支援をしていってくださいということが書かれた告示でございますが、こちらに今回の伴走支援の考え方を盛り込むということを考えておまして、こちらは6月22日に中政審の本体のほうで御議論いただいて御了承をいただいたという状況でございます。

それからもう一つが、本日御議論いただきたい「中小企業支援計画」ということになります。

資料４－１を見ていただければと思いますけれども、冒頭にく中小企業支援計画の位置づけ>と書いてございます。これは中小企業支援法の中で位置づけられているものでございまして、国、都道府県等、独立行政法人である中小企業基盤整備機構が中小企業支援を実施する上で緊密な連携を図るべく、毎年、「中小企業支援計画」を、中政審の意見を聴いた上で、策定・公表するということになってございます。

具体的な中身、案文でございますが、４－２を御覧になっていただければと思います。

最初に基本方針と書いてございますけれども、先ほども少し申し上げましたが、コロナ、ウクライナ情勢に伴う物価の高騰等という中で、中小企業等は非常に大きな打撃を受けているという中で、事業継続や経営転換等を支援していく必要があるということで、国、都道府県等、機構が連携しながら密接に連携して支援施策を充実させるということで、中小企業等が持続的発展・成長できるよう、万全を期していくというのが冒頭に記載されてございます。

１．の（１）で中小企業の支援機関に関する基本方針ということで、先ほど申しました不確実性の高まりの中で自己変革力を身につける必要があるということで、中小企業の潜在力が最大限発揮されるように自己変革力を会得できるような形での伴走支援を行う環境を整備することが必要であるということに記載させていただいております。

２つ目のパラグラフで、「伴走支援の在り方検討会」が取りまとめました、先ほど説明させていただいた「経営力再構築伴走支援モデル」を支援機関において実施されることが望ましいということを書いてございます。

最後のパラグラフに、支援機関が支援した成果の見える化に努めて、一層のPDCAサイクルの確立を目指していくということが記載されてございます。

それから、国・都道府県等・中小機構に関する基本方針ということで、こちらにつきましては支援機関の能力向上等に取り組むということと、支援機関同士で役割分担を行って、次のページですけれども、しっかりと連携をしていくことによって政策を実施していくのだということが書いています。ここにも、その際、「経営力再構築伴走支援モデル」を自らまたは中小企業支援機関が実施するための環境整備ということに留意してほしいということが書いてございます。

それから、中小企業支援施策に関する基本方針でございます。こちら先ほど来申し上げているコロナ禍をきっかけとして業態転換の意向を有する中小企業も存在しているという状況でございますので、以前からやっている事業承継、生産性向上、人手不足といった構造的課題への対応に加えて、事業再構築等への支援が喫緊の課題になっているということが書いてございます。

次に、「Ⅱ．国の事業」とあります。

まず、実施体制が書いてございます。国は、全国によろず支援拠点を整備するということが書いてございます。それから、認定支援機関の活用も踏まえて、その支援能力の向上に向けた取組も講じることが書いてございます。こちら伴走支援モデルの考え方を踏まえるよう留意

ということが記載されてございます。

次に、「2. 概要」と書いてあるところでございますが、これは中小企業支援法第3条第1項に、1号から5号までこういうことをこの計画に書いてくださいというのが書かれてございますので、その1号から5号に基づいて事業を整理してございます。

まず1つ目、(1)です。中小企業者の依頼に応じて、その経営方法に関して、経営の診断または経営に関する助言を行う事業というのが第1号に書かれてございます。

この中で①ですけれども、中小企業・小規模事業者ワンストップ総合支援事業とありますけれども、これはよろず支援拠点向けの予算でございます。

それから、事業承継・引継ぎ支援センター。

それから、取引関係ですね。

それから、④として小規模事業者対策推進等事業ということで、全国連、日商が行う研修費用などの補助、あるいは各団体が行う事業の一部を補助する予算が書いてございます。

それから、⑤でございます。事業環境変化対応型支援事業ということで、こちらは先ほど申しました課題設定型の伴走支援を行うための支援者向けの研修プログラムの開発というための予算を補正予算でつけてございます。こちらは中小企業大学校での研修プログラムを現在開発中でございます。それから、来年10月にインボイスが導入になりますので、こういったことも踏まえて様々な相談件数が増えているという状況もございますので、各支援機関の支援体制の強化の費用というのもここで書いてございます。

それから、(2)です。第2号に書かれていることですけれども、中小企業者の依頼に応じて、技術に関する助言を行う事業またはそのために必要な試験研究を行う事業ということでございます。

こちらは成長型中小企業等研究開発支援事業ということで、公設試等の研究機関等と連携して行うものづくり基盤技術とかAI等の先端技術を活用した高度なサービスに関する研究開発の予算というのを記載してございます。

それから、3号は(3)ですけれども、経営方法または技術に関して、中小企業者またはその従業員に対して研修を行う事業ということで、ここに中小企業・小規模事業者人材対策事業というのを記載してございます。

それから、4号は支援をする人に対する研修事業ということで、こちらは中小企業連携組織対策推進等事業ということで、中央会の指導員向けの研修等を支援する事業というのがこちらに書いてございます。

それから、(5)では上記に掲げるもののほか、経営の診断、経営、技術に関する助言を行う事業ということで、一つは自治体連携型補助金と呼ばれているものですが、地方公共団体が小規模事業者の販路開拓に向けた取組を行う場合に、その経費の半分を国のほうで持つという予算について記載してございます。

その他、昨年8月の豪雨災害の施設復旧費用などが書かれてございます。

それから、1号から5号には該当しませんが、その他のものとして以下列挙してござい

ます。事業承継・引継ぎ支援事業というのがこちらに書かれているのと、グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業。

それから、大きいのが次のページの④でございますけれども、事業再構築補助金ということで昨年度の補正、それから、今年度の予備費で措置してございます。

それから、生産性向上、デジタル化ということでは、生産性革命推進事業につきまして、こちら昨年度の補正で一部機能拡充をしてございます。

その他、こちらに列挙しているものがございます。

それから、7ページです。

(3)として地域の稼ぐ力の強化ということで、地域未来DX投資促進事業ということで、これはその上の⑦にも書いてございますけれども、地域企業のDX実現に向けて地域ぐるみで取り組む支援活動を促進するという観点からの実証プロジェクトなどを支援してございます。

それから、商業者ですね。中小商業者等の機能活性化事業というものがこちらに書いてございます。

それから、(4)として経営の下支えということでございまして、俗にマル系融資と呼ばれている小規模事業者向けの融資事業とか中小企業活性化協議会の予算がこちらに書かれてございます。

それから、最後でございますが、(5)の災害からの復旧ということで、引き続き災害復旧にしっかりと取り組んでいくということを書いてございます。

それから、Ⅲとして都道府県向けの事業ということでございまして、こちらの実施体制につきましては、都道府県の地域内の中小企業支援センター、あるいは商工会・商工会議所、よろず支援拠点を中心として各支援機関等との連携を通じて、しっかりと地域の実情に応じた体制整備をしていって課題解決に努めていくということが記載されております。

それから、3つ目のパラグラフに、こちらコロナの影響を受けた中小企業者に対する支援というのも記載いたしております。

10ページ目でございますが、こちらPDCAサイクルを通じて事業の実効性の向上を図るということと、伴走支援モデルの考え方を踏まえるということに留意するということが記載されてございます。

2.の内容でございますが、こちら先ほど申しました1号から5号に基づいてそれぞれ記載してございます。

経営診断につきましては、都道府県ごとに中小企業支援センター等においてしっかりと支援をしていくと。

技術に関しては、公設試を通じた支援事業というのが書いてございます。

それから、中小企業者や従業員に対する研修ということで、こちらについても中小企業に対する働き方改革等に関する研修とか外国人材雇用に関する相談窓口の設置等について記載してございます。

それから、支援担当者への支援ということですが、こちら支援担当者の能力強化に関する研修事業をしっかりと行ってほしいということが書いてございます。

その他といたしまして、事業承継、あるいは経営安定特別相談事業とか、あるいは商店街についての事業というのがこちらに書かれてございます。

それから、12ページは大きな塊として独法中小機構の事業についてでございます。

実施体制でございますけれども、第4期中期目標、平成31年3月1日付で出ておりますけれども、こちらに基づいて、地域本部等をはじめとした広域的な中小企業支援の実施体制を効果的かつ効率的に運用するということが書かれてございます。

こちらにつきましても、「経営力再構築伴走支援モデル」の考え方を踏まえるよう留意ということが記載されてございます。

それから、事業につきまして、こちら1号から5号に基づいて記載をしております。

経営の診断につきましては、事業承継・事業引継ぎの促進ということが書かれてございます。

それから、生産性向上関連事業ということと、③で新事業展開の促進・創業支援、事業再構築関連事業というのが書かれてございます。

それから、(2)は14ページですけれども、技術に関することといたしましては、インキュベーション施設において、常駐するインキュベーションマネージャーが様々な機関と連携して、成長支援を行っていくということが書いてございます。

それから、(3)、(4)につきましては中小企業者、それから、支援者ともにですけれども、機構の中小企業大学校で経営者、支援者向けの各種研修プログラムを提供しているということでございます。

それから、(5)でございます。その他といたしまして、ファンドへの出資です。こちらについてベンチャー企業への出資とか、あるいは再生ファンドへの出資などについて記載されてございます。

それから、都道府県等や公的金融機関が行う「新型コロナウイルス感染症特別貸付」への利子補給といったことも行っておりますし、事業継続力強化計画、それから、その策定支援というものも行っていくということが記載されてございます。

こちらはざっとでございますけれども、中小企業支援計画についての御説明をさせていただきましたので、御審議のほどどうぞよろしくお願いいたします。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

現在、事務局からの御説明で25分が経過して、本日は15時終了ということになっていると思うのです。そうですね、14時から15時ということなので。そうすると、残りが35分しかなくて、本日御出席いただいているのが私を含めると12人ですので、3分以内の時間厳守という、極めて「厳守」という言葉にすごくアクセントをつけてお話をさせていただきますが、3分以内でぜひ御意見を賜ればと思います。

皆さんからチャット機能か何かで御指定をいただければ、手を挙げていただければ、私

から順番に指していきたいと思います。なお、御発言の初めには御自身のお名前をもう一度おっしゃっていただけると、後でテープ起こしをする人が大変分かりやすくなるということなので、ぜひ初めにお名前をおっしゃってから御発言を開始していただければと思います。

さて、いかがでしょうか。どなたからでも結構ですが、御意見等はございますでしょうか。

豊永さん、お願いします。

○豊永委員 中小機構の豊永でございます。

令和4年度の中小企業支援計画の中にも中小機構の紹介、事業分担について記載がございましたので、冒頭、御発言の機会をいただきました。

私どもは20年来、ハンズオン事業ということで伴走型支援を行ってきたと、私どもは自負しております。一つの特徴として、そのハンズオン先企業にチームをつくるということで自走力につなげていくということをもットーにしてきているわけでございます。

今般、中小企業庁、国のほうで大きくこの伴走型支援の強化を図る、しかも課題発見型の支援により注力するよというのでしたので、私どももそういった方向でぜひ一層の努力を傾けてまいりたいと思います。

御説明にありましたとおり、VUCAの時代というか先行きが分からない時代、資金だけではなかなか誘導できない時代だと思います。借金をしない企業も増えている状況の中でぜひこの伴走型支援が、迷える事業者、やる気があるのだけれども方向性の見定められない事業者の道しるべになればと思います。ぜひ私どもも当局や関係機関と一緒に進んで参りたいと思いますのでよろしくお願いたします。

以上です。

○沼上分科会長 ありがとうございます。大変時間厳守で心から感謝をいたします。

ちょっと私が見落としていて、初めに手を挙げられたのは渡邊委員だったかのように思いますが、渡邊委員に次に御発言いただきますが、開いていただくと多分その後は普通に並んでいると思うのですけれども、出ていないのですけれども途中で河原委員が入りますので順番にお話をしていきます。初めに御発言のときにお名前をもう一度おっしゃっていただけるとありがたいと思います。

渡邊委員、どうぞお願いします。

○渡邊委員 ありがとうございます。

日弁連の中小企業法律支援センターから来ております弁護士の渡邊敦子と申します。本日はどうもありがとうございます。

今回の計画、とてもすばらしい内容だと思っております。日弁連も従来、事業再生ですとか事業承継ですとか創業支援については、日弁連の中小企業法律支援センターにプロジェクトチームをつくりまして積極的に取り組んできていることでございます。

それと、今日、今回の計画を拝見しまして、弁護士としてできることというのを幾つか

申し上げたいなと思っております。

まず一つは知財戦略という意味で、スタートアップで資産のない事業者さんというのは知財が主力の財産になりますので、それを守るという意味での知財戦略、あるいはそれをつくった後に資金調達をするというところにおいても弁護士はお役に立てるものだと思います。

それと、中小企業さんは人材がなかなか確保できないということがございますけれども、働き方改革という観点で副業や兼業等も奨励されておりますが、少ない人材、1人や2人で多くのタスクを求めるといのはなかなか難しいので、副業や兼業等を活用してちょっとずつ力を頂戴するというのも必要になってくるのですが、そういったところで弁護士が就業規則ですとか雇用についての法律的なアドバイス等もさせていただけると思っております。

また、原材料のアップとか価格がアップということで下請さんにいろいろなしわ寄せが寄ってくるかと思いますが、そういった下請法の問題も弁護士がお力になれることではないかなと思っております。

それと、企業を大きくしていくに当たっては、中小零細企業というのはオーナーさんが非常に多くおられますので、オーナーさんから徐々に株主を広げていくというような施策も必要になってくると思いますので、そういったときにも弁護士はお役に立てるのではないかと思います。

ですので、ぜひ今回の構成機関の中に日弁連も入れていただくこともお考えいただければ非常にうれしく存じますので、どうぞよろしく願いいたします。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。

続きまして、伊藤委員、お願いします。すみません、これは聡子（サトコ）さんとお読みするのでよろしいですか。

○伊藤（聡）委員 はい。ありがとうございます。

○沼上分科会長 伊藤聡子委員、お願いします。

○伊藤（聡）委員 フリーキャスターで事業創造大学院大学客員教授の伊藤聡子と申します。よろしく願いいたします。

今回の伴走型支援の在り方ということで、傾聴しながら自立を促すという非常にすばらしい政策だと思いながらお聞きしておりました。

その中で1点、ちょっと気をつけたほうがいいかなと思うのは、先ほどの説明でも何回か出てきたのですが、1年先も見通せないという非常に不確実な時代の中で、数年にわたって、例えば、目標を設定してそこに向かって走っていくということがなかなか難しい時代でもあるかなというふうにも思っております。

そうすると、やはり今、状況をまず見極めて、そして、素早く決定して行動してトライアンドエラーを繰り返していくということしか、多分、こういう時代の生き残り策として

はないのかなと思うと、しっかりと目標を明確に決め過ぎることによってかえってその事業領域だとかチャンスを逃してしまうという可能性もありますので、その辺りも気をつけながらきめ細かく伴走していく必要があるのかなと思っております。

それから、非常にスピード感が求められる時代ですので、小規模事業者同士、あるいは中小企業とも一緒に連携をしながら新たな課題解決に向かっていくということも必要だと思うので、その連携をうまくできるかという伴走も必要だと思います。

それから、従業員を中小企業の場合はいかにして集めるか、とどめるかということも非常に重要だと思うので、その辺りは働き方改革ももちろんなのですが、やはり何か従業員にとって、この企業で働く、仕事をするということに対してやりがいを感じられるような、そういう誘導というか、そういう部分の引き出し方というのをもとても重要になってくるのかなという気がします。

それから、支援については、やはりインセンティブというのがすごく大事になってくるかなと。いかに自分事として伴走者も捉えられるかということが必要になってくると思うのですが、やはり一番積極的に取り組むべきなのは金融機関かなと。資金調達の面でもそうですし、地域の中小企業の成長というのが直にその金融機関の成長にもつながって、運命共同体のようなところもあると思いますので、そこを一緒に進めていくという姿勢もすごく大事なのではないかなと思いました。

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す。

続きまして、伊藤光男委員、お願いいたします。

○伊藤（光）委員 日本商工会議所の中小企業経営専門委員会共同委員長の伊藤でございます。どうぞよろしく申し上げます。

現在、コロナ禍あるいは戦争等々による資源や原材料の高騰ということで、経済環境がかなり激変しているということでございます。こういう中で中小企業者が自己変革に果敢に挑戦するには、やはり経営指導員や専門家の方々との対話を通じて本質的な経営課題を掘り起こして、経営者自身が納得して問題解決に自走する支援が重要であると思います。今回の中小企業支援計画案に経営力再構築伴走支援について盛り込まれたということは、本当に大変すばらしいことだと感じております。

日本商工会議所では、この伴走支援を速やかに推進するように、2022年度の事業計画に経営力再構築伴走支援の推進を盛り込みまして、全国の商工会議所に対して推進するように機関決定をいたしました。今、全国515商工会議所、約3,400人の経営指導員のスキルアップをしているところでございまして、オンラインによる研修なども行っております。

そして、今後につきましては、経営指導員の資質向上にさらに注力すべく、個々の経営指導員が持つ中小企業支援のノウハウや事例の発表会を開催しまして、伴走支援例の全国展開を行うということで、その啓発に一層取り組んでいきたいと思っております。

そこで、これを加速していくには、各都道府県の協力というのがまず不可欠なのですが、それと同時に中小企業庁さんをお願いしたいのは、経営指導員数の安定的な確保をお願いしたいと思います。地方のところでは中小・小規模事業者が減っていく傾向にあると。そんな中でその指導員の設置基準、数ですね。それは事業者の数が減ると減ってってしまうということでございます。そういう中で経営指導員の安定的な確保というのをやはりやっていただかないと伴走型にはなかなか行かないと思いますので、そのところをよろしくをお願いしたいと思います。

いずれにしましても、中小企業庁さんに協力させていただいてこの伴走型を進めたいと思っておりますのでよろしく申し上げます。

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。

手を挙げている順番では後のほうになっているのですが、その前にチャットで御発言を希望された河原委員がこの次にタイミング的には入るのですが、河原委員、よろしいでしょうか。

○河原委員 ありがとうございます。公認会計士・税理士の河原万千子です。

この計画案に関しましては、私、おおむね賛成なのですが、幾つか意見を述べさせていただきます。

まず、これからの経営支援は、リスク管理も含めた高度な知見が必要であるだけでなく、伴走支援の目指すコーチングの手法を理解された対話のスキルも必要です。そして、状況によっては様々な専門家と一緒に支援することも望まれます。地域単位でネットワークを構築して、支援連携の輪によって円滑な支援が展開される仕組みが全国に整備され運用されることを願っております。既に推進協議会が発足され、実務者会議も設けられ、参加団体から課題の情報が集約されてくると思いますが、次の政策に生かせるように、今後はこの会議にも情報共有いただき、この審議会が引き続き、生産性、収益性の向上につながる経営支援の検討ができる会でありたいと思います。

それから、研修についてですが、中小企業大学校における研修プログラムを受講した伴走支援について一度の受講に終わらず、更新研修を受講されスキルアップの状況の見える化も必要ではないでしょうか。

それから、伴走モデルは速やかに全国展開を進めることが必要だと思います。ニーズは中小企業大学校のキャパをはるかに超えていると思います。リモート授業だけでは補えない分野もあります。

そこで、私は、公益社団法人全国経理教育協会に協力いただければどうかと思います。既に中小企業庁後援の中小企業BANTO認定試験の実施団体であり、この試験ではロカベンや人事法務だけではなく、コミュニケーションなどの経営心理学に近い分野も出題され、それに向けて質の高い教育が実施されています。文科省のリカレント教育への協力や、厚労省から社会福祉法人のガバナンスに関する研修の協力委託を受けている実績もありますの

で、御検討いただけたらと思います。

それから、この資料の中にスマートSMEサポーターの記載が私は見つけれませんでした。もしあったら失礼いたしますが、こちらは各地域のよろず支援拠点において連携されていると思いますが、中小企業庁の施策の中で認定した方々はしっかりと味方に活用された計画が今後あったら望ましいなと思います。

以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

それでは、次は滝澤委員、お願いできますでしょうか。

○滝澤委員 御指名ありがとうございます。学習院大学の滝澤美帆と申します。2点ございます。

1点目は、これまでも経産局官民合同チームですとかよろず支援等で支援する側の体制は整えられてきていると思うのですけれども、一方で、支援を受ける側の企業につきまして、本来であれば指導を受ければ成長が期待できるような企業に対して支援サービスを十分に供給できているのかどうかという点が気になりました。潜在的なサービスの需要者がいるにもかかわらず供給が行き届いていないというのならば資源の無駄になりますので、需給のマッチングの促進が図られるべきと思いました。

2点目は、事例が製造業に多いように思うのですけれども、今回の資料ですが、私、関東経済産業局の地域を支えるサービス系企業の稼ぐ力の向上研究会というのにも参加させていただいておりまして、地域の雇用の大部分を占めるサービス系企業の支援も今後重要になってくると思います。ですから、サービス系企業の支援の好事例を分析して、支援能力の向上に結びつける必要があると思いました。

私からは以上です。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

次は田村委員、お願いできますでしょうか。

○田村委員 日本ベンチャー学会の田村です。よろしく願いいたします。

私からは、まずこの環境の激しい中での中小企業が自己変革を持つために伴走支援が大切であるという今回の計画は非常によくできたものだと思いますので、ぜひこれをどう実行していくかというところに大きなポイントがあると思っております。

そして、この中に大学等を絡めた支援の連携があまり見当たらなかったものですから、大学も中心となった地域の伴走型というものも一つ加えていただければと思います。今、大学では、事業化とか新規事業に対しての教育が盛んに行われているところも多くございますので、そこを一点加えていただけたらと思いました。

そして、この計画書にも書かれております、自己改革力を促進するためには、段階が先ほど5段階あると御指摘がありましたが、段階と規模によって手間の細やかさは変わってくるというところはいま一度精査していただいて、特に、実は最初のところが一番手間がかかるという気がいたします。2番目、3番目と最後のほうに行けば行くほど、先ほど来

から多くの委員が御指摘いただきました専門のネットワークにつなげる必要性が出てくると思われまので、その規模、段階、望む側の人たちがどの段階にいるのかというのをいま一度明確化させて、それをどのように細かく実践していくかが必要だと思われました。

最後に一つ。これは、せっかくいいこの計画を受ける側がどこで分かるのかが必要だと思いますので、先ほど来に書いてあります実施体制、実行する体制の中の各都道府県の中小企業の支援センターや商工会議所、そして、よろず支援拠点というのが中心になるというのはもちろんのこと、それ以外に女性の方たちも多いようなコワーキングスペースでも協力を組んだり、民間のインキュベーション、必ずしも大きくなくても小さなインキュベーションのネットワーク等も絡まれて、場合によっては道の駅にも何気なく見えるような形で、もっと支援を受けやすい体制づくりをしていただけたらと願っております。

簡単ですが以上です。

○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、森委員、お願いします。

○森委員 全国商工会連合会の森でございます。地域で小規模事業者を支援する商工会の立場から、令和4年度の中小企業支援計画案について発言をさせていただきます。

新型コロナの感染状況は、いまだ収束しないまでも、爆発的な増加は見られなくなったことから、徐々に経済活動が動き始めていると思います。まさにウィズコロナの時代になっていると感じているところであります。コロナ禍では、営業自粛や外出自粛などの行動制限などにより、中小・小規模事業者の多くは売上げが激減し、政府の各種給付金など、何とか事業継続してまいりました。この間、商工会は、申請サポートや資金繰り支援など、緊急的に一律的な支援を実施してきました。

しかし、これからは一律的な支援から一社一社に寄り添って課題を抽出し、売上げ回復のため課題解決に向けた支援をしていくことがますます重要であると考えております。新しい生活様式への対応、DXやカーボンニュートラルなど、環境変化にも対応した経営の在り方を、対話と傾聴を通じて模索していくことが重要であります。

その意味でも、今年度の支援計画に経営力再構築伴走支援が全般にわたって明文化されたことは、時宜を得たものと考えております。従前より経営者に寄り添った伴走型支援を実行してきた商工会にとりましては、こうした動きは支援の在り方のよりどころとなる大変心強いものであります。

商工会では、令和2年度に約5万2000件の事業計画の策定を支援し、その上で国や県の施策の活用を推進したところであります。引き続き、事業者の経営課題を見極め、この支援計画に沿って講じられる施策を活用しながら、中小・小規模事業者の支援に取り組んでまいりたいと考えております。

一方で、対話と傾聴に重きを置く伴走型の支援は、支援側の人員とスキルという観点から多くの人的資源を必要とします。商工会の経営指導員の資質向上については、私どもも重要課題と認識をしており、今後、経営力再構築伴走支援の全国展開に当たって実施され

る施策を注視し、大いに活用しながら人材育成の取組を継続、強化していく所存であります。

他方で、人材確保の取組におきましては、経営力再構築伴走支援を着実に遂行できるよう、支援体制の構築をお願いしたいと思います。本日議論となっております支援計画を確実に実効性あるものとするためには、中小・小規模事業者への支援策だけではなく、支援する側の体制整備も一体的に取り組んでいくものと考えておりますので、この点につきましても重ね重ね御理解いただきますようお願いいたします。

最後になりますが、現下の中小・小規模事業者は、昨今のウクライナ情勢の影響により、原材料費高騰や急激な円安によって、極めて厳しい経営環境にあります。これらは近々に対処すべき問題であります。足元で事業継続が不可能になってしまう事業者が急増することを防ぐため、令和4年度の支援計画の実行と並行しながら、別途、緊急臨時的な経済対策の実施をお願いいたしたいと思っております。

以上です。ありがとうございます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございます。

では、阿部委員、お願いできますでしょうか。

○阿部委員 ありがとうございます。全国商店街振興組合連合会理事長の阿部でございます。

非常に伴走型の支援というものは、一步踏み込んだ支援、方向性が向いてきたなということで非常に期待をしているところでございますが、私たち商店街はほとんど小規模事業者でございますので、その伴走者の信頼関係というところについては、このスキル、伴走者のスキルに尽きる、人間性ということが非常に重要になってくるのではないかなと考えております。この用紙ではそういう形できれいに書いてあるのですが、実際問題、人と人との行為ですので、適材適所をどう持っていくのかとかそんな形を期待しております。

果たしてこの自己変革力というものは、この伴走型支援で養えるものなのかどうか。やはり自己啓発の部分がありますので、そういった形でこの力がついてくるものなのかどうかは私はちょっとよく分かりません。実際に伴走してもらったことはないのですが皆さんがどういうふうを感じるかは分かりませんが、この自己開発力、変革力というのですかね。これは一言ではいいのですけれども、ちょっとこの部分があると思います。

あと、よろず支援もかなり前から機構さんのほうで一生懸命頑張っていたいただいて、だんだん地方に浸透してきておりますし、その検証と、あと、中小企業の診断士協会もそのもののプロでございますのでその辺との連携というのがあります。

あと、PDCAサイクルというものを回すというふうに書いてありますが、これの進捗管理はどこでやるのかということもやはり常にやってブラッシュアップしていかないと、なかなか絵に描いた餅になりかねないところがありますので、この進捗管理はどうするのかということになってくるかなと思います。

私たちは地方の商店街ですから、このエリアというものをもう一度、もうける、稼げる

エリアというものも支援の中に一つとして考えていただきまして、個店のその伴走型支援で自己変革力を養うと同時に、やってみようかというこのエリアにおいてのマネジメントというものも中小企業庁さんにちょっと入り込んでいただいて儲かるエリアにしていただかないと、なかなか伴走されても砂漠で商いをするようなものになってしまうので、その辺も長期的にあるのではないかなと考えておりました。

以上でございます。よろしく申し上げます。

○沼上分科会長 どうもありがとうございました。

まだ挙手をされていない委員がいらっしゃいますが、いかがですか。梅山委員と瀬戸委員、もし。短くても。

○瀬戸委員 瀬戸です。よろしいですか。

○沼上分科会長 お願いします。

○瀬戸委員 日本税理士会連合会の中小企業対策部担当をしています。

税理士会そのものは、前々から自分たちの関与先が中小・小規模事業者ですから、ずっと経営指導を含めて財務の内容を見てきております。平成30年に日本税理士会連合会では事業承継サイト「担い手探しナビ」を立ち上げまして、M&Aにも協力してきました。

今、見てきますと、やはり中小・小規模事業者に何が必要かということ、それは事業内容がよくなることは当然なのですけれども、現状のコロナの中においては、やはり資金繰りであり、中小企業庁の支援金事業にも協力しております。それから、財務内容、それと経営者の判断とか経営者の方向性ですよね。ローカルベンチマークなんかでもやっていますけれども、財務の内容は分かっても経営者が一体どのように考えてどのような方向に引っ張っていくのかというのはなかなか聞き取れないというか、判断がつかない部分がありますので、経営者に関するあるいは経営に関する方向性の支援が必要だと思っています。伴走支援ですが、どんな形でどういうふうにやっていくのかなという概要をつくって、中身がこれまでと同じようなことであればなかなかうまくいかないような感じもしますし、もともと事業者支援をやっていきますので、これらを含めたところで税理士会全体でもまた一緒に協力していければいいかなと思っています。

ちょっと早口で言いましたけれども、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す。

梅山委員はいかがですか。

○梅山委員 ありがとうございます。

私、今回初めてこのような形で参加させていただきまして、大変皆様の御意見をいただきまして非常に勉強になっております。

私は梅山香里と申しまして、中小企業診断協会の理事をしております。中小企業診断士の立場として、主に私は福岡の県協会の会長をしておりますので福岡中心の考え方になるかもしれませんが、幾つか御意見させていただきます。

まず、この伴走支援に関してなのですけれども、我々中小企業診断士としまして今まで

もやってきたことというのが一番の印象ではあります。ただ、その中で全体がこの意識を持ってやっていたかという、そうではない場合もあると思いますので、そのスキルアップをブラッシュアップしていく。これが私たち診断士協会のまずは課題かなと捉えております。

それから、今、福岡のみではなく土業の連携というのを強化すべきということを以前からお話ししております。いろいろな課題について連携するに当たって、私たち診断士協会が様々な専門家をつなぐということが出来る立場にあります。ですので、例えば、福岡では専門職団体連絡協議会というものがあまして、主にこれはかつて無料相談という形で地域貢献が目的でした。ただ、地域貢献ではなくて、モットーの課題を絞った各分野の研究をともにやっていって、実際に連携して支援を行っていく形が必要ではないかと思っております。その形を模索しているところですので、それが一つということです。

一方で、相談者、企業様の立場ですと、いろいろな相談窓口、支援機関もたくさんあるのですが、実際に相談するとなると、やはり心理的ハードルが高いというのがあります。これは診断士協会が幾つかの複数の県でやっている例としまして、県立図書館で経営の相談ができるというのがありまして、これが意外に、図書館でと最初は思ったのですが、創業をはじめ、意外に来られるのです。こういった気軽に相談ができる。今でしたらいろいろなツール、AI、そういうのがいろいろありますけれども、オンラインも浸透してきましたので、アプリですとかいろいろなオンラインのサービスというものを充実していったハードルをどんどん下げていくということも可能ではないかなと思っております。

最後にもう一点ですけれども、先ほどもちょっと出ましたが、進捗管理、ゴール、KPI。この辺がちょっとまだ私としては把握できていないところですので、今後こういうところが明確になっていけばやり方も明確化してくるかなと思っておりますのでございます。

すみません、駆け足でしたが、私からは以上でございます。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。

皆様から適宜大変貴重な意見をいただき、かつ、時間もきれいに収めていただいて心から感謝をいたします。

皆さんの意見を伺っている限り、やはり伴走型支援というのは恐らく相当高度な能力を必要とするものだろうと思うので、その人たちを通じて自己変革力を持った指導をしていくということになるとすると、伴走型支援をする人たちの学び、成長というものが恐らく重要になるだろうということが課題としても浮き上がってきたように思いますし、また、PDCAをしっかり回していくというところでエビデンスに基づいてしっかりとした管理をしていくということも必要になるだろうということも示唆されたように私には感じられました。どうもありがとうございます。

そして、本日の資料4-2「令和4年度中小企業支援計画（案）」についてですが、これは中小企業支援法第3条第3項に基づいて、本審議会が諮問を受けているということになっております。今までいろいろ御意見をいただいたのですけれども、基本的には原案を

了承すると、基本的な方向で賛成であるという御意見を多数いただけたのではないかと思います。その意味では御了承いただけたというふうに私は受け取っておりますけれども、御異議はございませんでしょうか。

(「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。

皆様の活発な議論、かつ、時間内に収めていただくこのタイムマネジメントに大変心から感謝をしております。

終了の時刻があと2分というところに迫ってまいりましたので、ここで事務局にバトンを渡したいと思えます。どうもありがとうございます。

○岡田課長 沼上分科会長、大変ありがとうございました。

皆様からも貴重な御意見を多数承りました。ありがとうございました。PDCAをしっかり回していくべしということでもございました。中企庁の中にも5月に伴走支援推進室というのを立ち上げてございます。この機関、あるいは5月に立ち上げた推進協議会、こういったところでしっかりとPDCAを回していきたいと考えております。

それから、自治体の巻き込み、金融機関にもしっかりとというお言葉もいただきました。こういったところもしっかりとやっていきたいと思っております。

それから、日弁連様からはぜひ入りたいというお話もございましたので、まずは事務局にお話をさせていただければと思えます。

それから、商工会・商工会議所のほうから既にしっかりと取組を始めていただいているというお言葉もございました。大変心強く思います。ありがとうございます。

今後でございますけれども、令和4年度中小企業支援計画につきましては、同時並行で今、都道府県に意見照会を行っておりますので、この結果も踏まえまして7月中をめどに公表したいと考えてございます。

本日は大変ありがとうございました。

○沼上分科会長 これで終了、解散でよろしいのですか。

○岡田課長 はい。こちらで解散で結構でございます。

○沼上分科会長 分かりました。

どうもありがとうございました。失礼いたします。

午後2時59分 閉会