

中小企業政策審議会総会（第34回）

令和4年3月31日（木）

経済産業省中小企業庁

午後 1 時 0 0 分 開会

○鮫島企画課長 それでは、定刻になりましたので、ただいまから第34回「中小企業政策審議会総会」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、誠にありがとうございます。

事務局を担当しております企画課長の鮫島でございます。本日はよろしくお願いいたします。

本日は、滝澤委員、森委員、達増委員以外の委員の方に御出席いただいております。定足数を満たしていることを御報告いたします。なお、達増委員の代理として岩渕岩手県商工観光労働部長が御出席されてございます。

まず初めに、中小企業庁長官の角野より御挨拶申し上げます。

○角野長官 中小企業庁の角野でございます。

本日は、お忙しいところ、三村会長を初め多数の委員の皆様に御参加いただきまして、誠にありがとうございます。

我が国経済の基盤である中小企業・小規模事業者は、2年に及ぶ新型コロナウイルス感染症に加え、昨今のウクライナ情勢の影響によって、コスト上昇や資金繰り悪化等が懸念される大変厳しい経営環境にございます。

中小企業庁としても、事業復活支援金や政府系金融機関の実質無利子・無担保融資など、新型コロナの影響を受ける中小企業の事業継続を支えるための施策をこれまで実施してまいりました。

さらに、労務費や原材料費、エネルギーコスト等の上昇分の適切な価格転嫁に向けて、下請関連法令の執行強化等に取り組むとともに、大企業と中小企業の共存共栄に向けて、日本商工会議所の三村会頭と二人三脚で進めてまいりましたパートナーシップ構築宣言のさらなる拡大も図ってまいります。本日は、宣言された事業者の実際取組状況等について後ほど御報告させていただきます。

また、突発的な事象に加え、脱炭素化やデジタル化など、中小企業はかつてない急激な環境変化に直面しております。このような大きな変化を乗り越えるためには、まずは企業自身の自己変革が大変重要であります。今回お示しする中小企業・小規模企業白書では、新たな成長に向けた事業再構築や事業見直しといった企業による自己変革の取組についてきめ細かく分析しております。ポストコロナに向けて、経営者の皆様の参考になるデータや事例も豊富に紹介してございますので、この場で御紹介させていただきたいと存じます。

本日は、これらの情勢分析や取組の方向性を御説明させていただいた上で、委員の皆様方におかれましては、中小企業が直面してきた構造的な課題や、それを乗り越えてさらなる成長あるいは事業存続を果たすための政策の在り方などについて、ぜひ忌憚なき御意見を賜り、御議論いただきますと幸いです。どうぞよろしくお願いいたします。

○鮫島企画課長 それでは、議事に入る前に、資料の取扱いについて補足でございます。

資料は原則として公開でございますが、資料2-2、2-3、参考資料3-1、3-2

につきましては、4月下旬予定の閣議決定を経て公表することになりますので、それまでの間は委員限りの取扱いとさせていただきたいと思いますので、御了承いただければと思います。

それでは、ここから先の議事進行につきましては、三村会長にお願いしたいと思います。

会長、よろしくお願い申し上げます。

○三村会長 中小企業政策審議会長の三村です。どうぞよろしくお願いします。

私は、出席者は全員発言するというのが会議運営のコツだと思っていますので、どうぞよろしくお願いします。今日は2部に分かれます。第1部では、中小企業白書・小規模企業白書について、中小企業の実態を説明していただきます。これは全般に関わる話なので全員をご指名します。あいうえお順に全員に発言していただきますので、ご準備いただきたいと思います。第2部は、パートナーシップ構築宣言ですが、ご発言は意見のある方だけで結構です。

まず資料1及び資料2につきまして、事務局説明の後、意見交換したいと思います。

それでは、事務局より説明をよろしくお願いします。

○芳田調査室長 私、中小企業庁の調査室長をしております芳田と申します。今日はよろしくお願いします。

それでは、2022年版中小企業白書・小規模企業白書の（案）について御説明をさせていただきます。

まず初めに、諮問させていただく事項について御説明をいたします。

参考資料1と2にございますとおり、大臣から「令和4年度において講じようとする中小企業施策（案）」及び「令和4年度において講じようとする小規模企業施策（案）」につきまして諮問をさせていただいております。

諮問させていただいている資料につきましては、今、画面で投影をさせていただければと思います。

こちらが参考資料1でございます。

こちらが参考資料2でございます。

それぞれの施策の案につきましては、資料2-2、そして資料2-3でございます。そちらをまとめたものが資料2-1でございまして、こちらについて御説明をさせていただければと思います。

全部で5章構成になっておりまして、第1章は、コロナ対策への対応と安全・安心を確保した社会経済活動の再開という観点から施策を取りまとめております。第2章といたしましては、重点施策の1つでございます事業再構築、事業承継・引継ぎ・再生等の支援ということでまとめています。以下、第3章では、生産性向上による成長促進、第4章では、取引環境の改善を初めとする事業環境整備等、そして第5章は、災害からの復旧・復興といった観点でまとめてございます。この後、御審議のほど、どうぞよろしくお願いいたします。

続きまして、中小企業白書・小規模企業白書の概要の部分でございます。

資料を共有いたします。

資料1でございます。表紙をおめくりいただければと思います。まず、1ページ目の概要について御説明いたします。

今回の白書でございますけれども、先ほど角野長官から御挨拶ございましたとおり、事業者の自己変革をテーマにしてございまして、ウィズ・コロナ、アフター・コロナの各フェーズにおきまして事業者にとって必要な取組を取り上げました。

中小企業は引き続き厳しい状況でございます。ただし、こうした中でも、中小企業を取り巻く需給構造の変化でしたり、デジタル・グリーン化の進展などを捉えまして、事業再構築などに取り組みながら、必死に生き残りを図りつつ、次の成長に向けた取組を進めようとしている中小企業もございます。短期・中長期のスパンでスケールアップ型企業、パワーアップ型企業のそれぞれに分類される事業者の皆様が新たな挑戦を行うために、事業再構築を初め、どのような取組が必要なのかについて今回分析をしてございます。

例年どおり、白書は2部の構成になってございまして、第2部がテーマ別の分析ということでございます。こちらについては毎年変わる部分でございしますが、資料1ページ目の下段の白書の目次に記載のとおり、今回は4つについて分析を深めてまいりました。

まず1つ目が「中小企業における足下の感染症への対応」、2つ目が「企業の成長を促す経営力と組織」、3つ目が、小規模企業白書のテーマでございすけれども、「小規模事業者における事業見直し・地域課題の解決」、そして4つ目が「共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援」ということで分析をしてございます。

続きまして、2ページ目から27ページ目でございます。こちらは第1部の総論でございます。3ページ目の中小企業の業況・業績から始まりまして、倒産、休廃業・解散の状況でございます。そして、次には給付金を含めた資金繰りでございます。そして、雇用、賃金、サプライチェーン、原油・原材料価格の高騰の状況。そして、事業継続計画の取組状況、商店街の状況、事業承継なども含めまして、今回、第1部では分析を行ってございます。

続いて、28ページ目以降がテーマ別の分析になります。まず「中小企業における足下の感染症への対応」について御説明をいたします。

29ページを御覧いただければと思います。中小企業は、引き続き厳しい事業環境に直面してございます。図1にございすとおり、経営上の不安要素といたしまして、国内の消費低迷、販売不振は上位に位置してございます。

図2でございす。経営基盤の強化に向けて注力する分野といたしまして、営業・販売力の強化でしたり、新商品・サービスの開発、新事業の立ち上げを挙げる企業も一定数存在してございます。

続いて、30ページを御覧ください。中小企業における新商品開発や新市場開拓、多角化といった事業再構築の取組状況を見ますと、感染症の影響を受けた宿泊業、飲食・サービ

ス業を中心に、取り組む企業が一定数ございます。また、この後の小規模企業白書のテーマの中でもお伝えいたしますが、既存の市場、既存の商品・サービスのもとで、情報発信の強化であったり、商品・サービスの向上を図る取組、いわゆる市場浸透という取組でございますけれども、こういった取組を行う事業者もいらっしゃいます。

続いて、31ページを御覧ください。事業再構築に既に取り組んでおられる事業者・企業に限定いたしますと、既に売上げ面への効果が出始めていると実感している企業も35%ほどいらっしゃるということでございます。

また、32ページ目でございます。こちらは、売上げ面への効果に限らず、新規開拓をした販路を既存事業に活用するといった既存事業とのシナジー効果も実感されているということを押えてございます。

続きまして、34ページを御覧ください。次のテーマでございます「企業の成長を促す経営力と組織」について御説明をいたします。

35ページを御覧ください。企業の成長を促す方法といたしまして、労働力の確保であったり、有形資産投資の増加が挙げられますけれども、人的資本・研究開発・IT資本等への投資を初めとする無形資産投資につきましても成長を促す方法でございまして、イノベーションをよりもたらすといった経済特性から近年注目を集めてございます。また、無形資産投資の増加は、有形資産投資と比べて、全要素生産性（TFP）の向上にもより寄与するといった分析も踏まえまして、今回着目をしてございます。

36ページを御覧ください。無形資産投資の1つでございますブランドの構築については、オリジナルの付加価値を有し、適正価格をつけられる価格決定力を持つ要素とも考えられ、実際にブランドの構築・維持に取り組んでいる企業では、自社のブランドが取引価格へ寄与する割合が高いという結果が出てございます。

37ページを御覧ください。ブランドの構築・維持の取組といたしましては、自社のブランドの発信だけではなく、ブランドコンセプトの明確化であったり、従業員への浸透を行うことも重要であると考えてございます。

続きまして、39ページを御覧ください。中小企業が重視する経営資源はヒトであるという回答が最も高くなっております。図1でございます。そして、右の図2でございますけれども、経営者が能力開発に積極的であればあるほど、従業員の仕事に対する意欲が向上するといった傾向がございます。

40ページを御覧ください。計画的なOJT研修、OFF-JT研修いずれも実施している企業では、売上高増加率が最も高いという結果でございまして、従業員の能力開発に取り組むことが重要であると考えてございます。

続きまして、42ページ目から47ページにつきましては、海外展開であったり、グリーン分野であったり、スタートアップについての現状分析として、優良企業の事例を紹介してございます。

続きまして、48ページ目をお願いいたします。こちらは3つ目のテーマ「小規模事業者

における事業見直し・地域課題の解決」でございまして、こちらは小規模企業白書のテーマでございます。

49ページを御覧ください。まず初めに、図1でございまして。多くの小規模事業者は、売上高が感染症流行前の水準に戻っておらず、引き続き厳しい経営環境に直面していると捉えてございます。

50ページを御覧ください。一番目のテーマの中で少し触れさせていただきましたが、小規模事業者の約8割が事業見直しに取り組んでいるという現状がございまして。

続いて、51ページを御覧ください。感染症による売上げへの影響があった小規模事業者の約7割の事業者の方々は、既存の市場、既存の商品・サービスのもとで情報発信の強化であったり、商品・サービスの向上を図る取組、いわゆる市場浸透に取り組んでいる現状がございまして。

53ページを御覧ください。事業見直しに取り組むに当たって、販売先の開拓・確保であったり、人材の確保といった課題にも直面してございます。

54ページを御覧ください。図1でございまして。こうした中で、支援機関に対して、小規模事業者の経営課題の解決に向けて自信を持って助言が行える経営資源という問いの中で、人材であったり、取引先を上位に挙げておるという結果でございまして。

55ページを御覧ください。事業者が事業見直し時にこうした課題に直面した際に、支援機関は重要な役割を担うことになると考えてございまして、実際に事業見直し時に支援機関を活用した事業者におきましては、活用していない事業者と比べまして、今後の売上げに対する期待度が高い傾向にございまして。

続いて、57ページから59ページの部分でございまして。こちらにつきましては、中長期的な事業見直しを行う小規模事業者の分析を行ってございまして。今後の市場動向を見据えた中長期的な事業見直しにおいて、他の事業者との共同の商品開発などに取り組むことが経営上の効果を高めるといった結果が出てございまして。

続いて、60ページをお願いいたします。地域の生活者は小規模事業者を通じて地域のつながりを実感しており、地域の課題解決に向けた中心的な役割を担う存在として、小規模事業者への期待は大きいと考えております。

61ページを御覧ください。地域課題の解決に当たりましては、事業者が単独ではなく、他の事業者とお互いの経営資源等を共有することも重要であると考えてございまして、他の事業者との協業を行う際には、支援機関が有するネットワーク、そしてノウハウを活用することも有効であると考えてございまして。

続いて、63ページをお願いいたします。最後の4つ目のテーマ「共通基盤としての取引適正化とデジタル化、経営力再構築伴走支援」でございまして。事業環境が大きく変化をする中、中小企業・小規模事業者の事業継続、成長を支えるインフラを整えまして、経営者に寄り添うことが重要であると考えてございまして。こうした観点からこのテーマに焦点を当ててございまして。

64ページを御覧ください。コスト変動への対応だけでなく、中小企業における賃上げといった分配の原資を確保する上でも、取引適正化は重要であると考えてございます。業種別に見た価格転嫁の達成状況でございます。こちらは、金属などにおいて進展をしているということでございます。

65ページを御覧ください。価格転嫁に向けて販売先との交渉機会を設けることが重要であると考えてございます。

66ページを御覧ください。こちらはデジタル化でございます。図2を見ますと、感染症の流行前後で、デジタル化による業務効率化などに取り組む事業者は増えていることが分かるかと思えます。一方で、依然として、紙や口頭による業務が中心の事業者が一部存在するとともに、デジタル化によるビジネスモデルの変革など、デジタルトランスフォーメーションに向けて取り組んでいる事業者も約1割にとどまっているということでございます。

67ページ目でございます。デジタル化の段階が進みますと、営業力、販売力の維持・強化を初めとする効果を実感する割合が高くなる傾向にございまして、この点を踏まえましても、引き続き、デジタル化の進展に取り組み、最終的に新たなビジネスモデルの確立につながる段階への到達を目指すことが重要ではないかと考えております。

69ページを御覧ください。経営者自らが自己変革を進めるためには、支援機関との対話を通じまして経営課題を設定することが重要であると考えております。そのためにも、第三者である支援者・支援機関が経営者等との信頼関係を築きまして、対話を重視した伴走支援を行うことが有効であると考えてございます。

70ページを御覧ください。中小企業の自己変革を高めるためにも、経営課題解決だけでなく、経営力そのものに迫る的確な課題設定が重要であると考えてございます。

以上、中小企業・小規模事業白書の御説明をさせていただきました。よろしく御審議いただければと思います。

以上でございます。

○鮫島企画課長 続きまして、この白書に絡み、資料3を御覧いただければと存じます。

冒頭、三村会頭からございましたとおり、今回の白書は自己変革がテーマで、そのために成長を目指す中小企業はどういう取組が必要か、幅広く分析させていただいてございます。中小企業庁でも現場の経営者または支援者、学識経験者からヒアリングを重ねまして、まず、中小企業の成長を阻む構造的な背景としてどういうものがあるか、その仮説を提示させていただいてございます。マクロレベル、また経営者の個社レベル、市場レベル、いろいろな課題があろうかと思えます。

まずは社会構造として少子高齢化がございます。経営者の高齢化も進んでございますので、生活資金等で安定すると、なかなか思い切った取組ができなかったのではないかと。また、成長・拡大のインセンティブをそぐような社会システムがあったのではないかと。また、財・サービス市場においても、付加価値でほかにはない差別化、逆に言うと、価値を価格へ

反映するような競争ができなかったのではないかと、価格だけの競争がなされてきたのではないかと考えています。また、成長資金の問題、直接金融・間接金融の問題も考えられますし、経営の可視化・ガバナンスの問題も指摘されています。また、労働市場の問題。また、取引関係につきましては、取引が固定化して新しいサプライチェーン、新しい市場に取り組むことができなかったのではないかとこの声も聞こえてきます。経営者の能力については、学び直しの機会が不足していたのではないかと。さらには、人的なネットワーク、情報ネットワークにアクセスする機会が不足してきたのではないかとこのいろいろな声が聞かれておりました。

それでも中小企業は、あるべき方向に導く潜在力・ポテンシャルがあると考えています。まず、分厚い中小企業部門。付加価値額は5割、雇用は7割、特に地方では85%が中小企業に支えられているということから考えていますので、この中小企業の賃上げが実現すれば大きな経済効果が期待できると考えています。

また、市場レベルにおきましても、ニッチなマーケットでも勝負できる、大企業ではペイしないようなマーケットでも中小企業なら勝負できるということも考えられます。地域のストーリー、地域の独自の付加価値と結びついてブランド力を強化できるという強みもあるかと思っております。

また、組織の凝集性。求心力とか団結力がありますが、これが高いので、目まぐるしい構造変化にも迅速に対応できて、身軽に小回りが利く経営が可能。こういった大企業にはないポテンシャルもあるかと考えています。

そこで、今回御議論いただきたい論点として3つ提示させていただいております。

まずは、成長志向の中小企業が新たなチャレンジに踏み出す上での課題としてどのようなものがあるか、またどのような支援策が必要かということについて御意見を賜ればと思っております。また、必ずしも成長ばかりではなく、地域を支えておられる中小・小規模事業者もおられるかと思っております。そういった持続的な発展における課題や必要な支援とはどのようなものがあるか。また、発展だけではなく、地域社会で果たしてこられた社会的な役割もあるかと思っておりますので、こういったものがあるか。その社会的な役割を発展させる上でどのような課題があり、どのような支援が必要かということについても御意見を賜ればと思っております。

さらには、中小企業の経営支援の在り方。中小企業をめぐる環境は激動しております。SDGs、環境問題への対応も必要でございますし、米中対立等の地政学、またコロナ等のパンデミック等々の課題もございます。そういった中で、経営支援機関に求められるスキルとは何か、その能力を引き上げるためにはどのような取組が必要か等々につきまして、ぜひ御議論を賜ればと考えています。

では、会長、よろしくお願いいたします。

○三村会長 どうもありがとうございました。非常にエキサイティングな内容だと思います。



今、ご議論いただきたい論点の説明がありましたけれども、これに限らず何でも結構ですが、時間の関係で1人3分以内でまとめていただければ非常にありがたいと思います。よろしくお願いします。

それでは、あいうえお順に行きますので、最初に阿部委員からお願いします。

○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の阿部でございます。

しっかりと詳細にわたりまとめていただきましてありがとうございます。小規模事業者のほうにウエートがかかってまいりまして、非常に喜んでおります。あと、私たちの課題をしっかりと明確にしていきながら進んでいかなければいけないという責任感を持っております。

論点の2の地域を支えるというところの中での小規模事業者における地域課題の解決というところにポイントを置いてお話をさせていただきたいと思います。

そもそも商店街は、中心市街地、旧市街地にあったわけですが、大規模法の撤廃により郊外にショッピングモールができてしまったために地域の生態系が壊れてしまいまして、商店街、いわゆる旧商店街は歯抜けになってスポンジ化現象という形になってまいりました。定住人口も非常に少なくなりましたので、掛ける売上げですから、当然、商店街は非常に厳しい状況にだんだんと迫いやられてきているというのは全国どこでも同じでございます。

その場合に、もう一度その商店街の役割とは何かを考えていかなければいけないとすると、商店街は、商店があつてそこに街があるという考え方から、街があるからそこに商店街、お買い物ゾーンとして持続していくのだと、もう一度逆の発想で考えていかなければいけないのではないかと考えております。その役割の1つとしては、もちろんお買い物もそうなのですが、コミュニティの担い手という形で、安心・安全や福祉、環境、子育て支援、高齢者の相談相手、または文化の創造、歴史の伝承という様々なものが昔から培われてきたわけでございますので、やはりそのメリットを。エリアという形の、街づくりという中のエリアで生活街として商店街がどうお役に立てるのかという角度がこれからは必要なのではないかと。私たちの生存ドメインはやはり地域ですから、その生存領域においてしっかりとわくわくして新規事業者が出店できるような仕組みが目前に来ているのではないかと考えております。

その支援。まさしくこれはローカルファースト、地域循環型経済というものを、商工会議所を初め、また街づくり会社、また商店街の組織、地域、行政と一緒にそのエリアをこれから持続可能な街にしていこうためにはどうしていくのだと。その中の商店街の役割というところに御支援をお願いしたいと考えております。どうしても店というのが中心になってきます。畑が全く耕されていないのに野菜に肥料をやっても、その野菜は育たないわけですから、全体の街の畑というものを耕してから。私たち個人事業主、小規模事業者はこの野菜なわけですから、そこがしっかりと育っていくという逆転の発想もこれからは必要なのではないかと考えておりますので、そのところをお願いしながら、しっかり反映し

ていきたいと思っています。

私たち事業主は、変化対応業であり、問題解決業が自己変革の源だと思っておりますので、そんなところでお願い申し上げます。

ありがとうございました。

○三村会長 どうもありがとうございました。

次に、石倉委員、よろしくお願いします。

○石倉委員 全国社会保険労務士会連合会の石倉でございます。

私からは、特に働き方改革の観点からお話をするのがよろしいかと思います。

今、政府のほうでは、人的資本投資、いわゆるヒューマン・キャピタル・マネジメントという分野になるのでしょうか、人を資本として考えましょう、そこに投資をしていきたいと思いますという国家の流れになっています。以前から我々は、いわゆる人的資源マネジメント、ヒューマンリソースという考え方をしていたわけですが、労働力として従業員を見るだけではなくて、人的資源であったり人的資本であったり、経営資本の1つとしての人、従業員というのを考えたときに、この切り口からどのように経営に取り組んでいったらいいかということになっていくと思います。

時代としては、いわゆる働き方改革がフェーズ2に入ったと言われております。兼業・副業、ワーケーション等々の多様な働き方を実践していきましょう、そのフェーズに入ったわけですが、その前に、このコロナ禍で急速に進んだテレワークの部分についても言及しておかなければいけないと思うのです。

テレワークを行う上では、まずデジタル。今回も出ておりますけれども、デジタルにしっかり対応できるようにしていかなければいけない。ここの部分で我々社労士として肌で感じているのは、デジタルツールの使い方が全然分かっていない。本来は温かいものであって、使い方によっては非常に効率的になって労働生産性が上がるべきものであるのですが、例えばチャットなどのツールを使った上でいわゆるパワハラが起きてしまうことがあって、使い方についてはまだまだ未熟な中で進んできたところもあります。

逆に、今度は働く側、従業員として見ると、人が見ていない、管理していないところでの働き方になりますから、ここにも相当な自律というもの、自分を律する自律というものが求められてくるだろうと考えられるので、この部分のケアはデジタルを推進する上でも非常に必要だということ。

今、大学生はほとんどリモート授業になっております。対面授業とリモートと選びなさいという形になると、ほとんどの学生がリモートを選ぶそうです。そういう学生がこの2年間で、これから社会に出てくるわけですから、テレワークなどに対応できない企業には就職してこないという現象も実はあるのだという認識は経営側も持っていかなければいけない。

そして、それを扱う企業においては、実はデジタルに対して世代間のギャップが非常にあることも認識する必要がある。例えばミレニアル世代であるとかZ世代と呼ばれている

人たちは非常にたけています。その上の世代、X世代と呼ばれている昭和40年から昭和55年ぐらいまでかな、55歳から40歳ぐらいまでの間の方々は両方できる。その上の世代の感覚と下の世代と両方分かるという世代がいる。でも、それより下は、今までの我々の常識とは違うところにあったりもする。働き方であったり、やりがいであったり、この辺もよく考えなければいけないし、私のような、もう一つ上のX世代と呼んでいます、この世代とのギャップもある。いわゆる管理者と従業員の間の世代間ギャップが生まれてきているので、経営としてのやり方も考えなければいけない時代が来ていると思います。いずれにしても、今後、人的資源マネジメントであったり人的資本マネジメントの中で、その根底にある部分については、私は人権だと思っています。

経産省さんも、ビジネスと人権という形でBHRに取り組んでいます。この部分について波及してくるとすれば、SDGsについてもそうだと思うのです。我々が扱うところのディーセントワークでいえば、働きがいもやりがいもと書いてありますが、いわゆるウェルビーイングというのでしょうか、健康でありながらも自分のやりたいことが実現できる、やりがいを持った仕事ができる、そんな社会をつくっていく、もしくは企業経営をしていく。これは中小であっても小規模であっても、そういう企業であれば人が集まってくる、もしくは人が育つことになっていくと思いますので、今後、その部分の人的資本に投資をするということにもっと力を入れるべきだと思っています。

最後に、支援機関のお話もございました。私、会頭にいつもお話し申し上げていますが、商工会議所のマル経審査委員長をしております。資金需要としては、今、非常に弱いです。中小の小規模事業者としては弱いです。伴走型支援という考え方を持つのであるならば、経営相談員であり指導員であり、相談員の方々が、この企業であるとか、このお店であるとか、そこの経営改善、伸ばすためにはどこへ持っていったらいいのか、補助金はあるけれども、御紹介するだけではなくて、企業と一緒に伸ばしていく方法を考える。そんな相談員の養成も必要になっていくだろうと考えております。

以上でございます。よろしくお願いします。

○三村会長　ありがとうございます。非常に説得力あるお話です。ただ、すみませんが、もう少し短くしていただければありがたいと思います。よろしくお願いします。

伊藤委員、よろしくお願いします。

○伊藤委員　伊藤です。よろしくお願いいたします。

私が感じるのは、まず、今、日本が置かれている状況の中で中小企業がどういう役割を果たしていくべきなのか考えたときに、コロナ、ウクライナ情勢の緊迫化などによって、サプライチェーンが分断されるリスクに直面し、多くの大企業を中心に、国内回帰を図っていくべきなのはないかということが非常に大きな課題としてあると思います。その中で、国内の中小企業が大企業のサプライチェーンの一角をしっかりと担って、国内での自給を高めていくことに資するようになっていかなければいけないのかなと思うと、まずは、中小企業同士が連携するという形で、大きな受注などもしっかりと取れるような体制を取って

いくこと。そして、大企業も、中小企業がどういう技術を持っているのか、どこに強みがあるのかということに関して知らない部分が非常に多いと思うので、その情報がしっかり取れてアプローチできるような施策が必要なのではないかと思っております。

それから、先ほどの人的資本のお話なのですが、このような状況でものすごいスピード感が求められる時代にあると思いますので、中小企業の中だけで教育をしていくとスピードに乗り遅れるところがあるのではないかと思っているのです。なので、DX人材など専門知識を学ぶ機会というのは、それはそれで必要だとは思いますが、ここも大企業との連携という形で。

今、大企業のほうも、大企業の人的資本を伸ばすという意味合いで教育の一環として中小企業に派遣して、中小企業の課題解決にあたった経験をまた大企業に持ち帰るという形で、地方の中小企業に派遣するという動きが出てきております。ですので、そういうところを活用しながら、お互いにウィン・ウィンの関係になるように、そして、できれば中小企業の人材も大企業に行って学んでいけるように。先ほど石倉委員から、DXの感度というのが非常に低いという話がありましたが、大企業の人材が入ってくることによってかなり高まっていく部分もあると思いますので、その連携がしっかりできるようにしていきたいと思います。

それから、ブランド化ということに関して、脱炭素の流れで、サーキュラーエコノミーというのが地域の中小企業を支えるブランドの1つになるかと思うのです。これまではリサイクルという考え方はあると思うのですが、完全に循環型で廃棄物を出さない、しかも、自然環境に対してプラスの影響を与えていくという経済の在り方を日本経済全体で目指すという動きになってきたときに、地域の中小企業というのはもともと自然とともにやってきたというところがあって、その感度が非常に高く、実際に循環型ビジネスモデルで頑張っておられる中小企業は私が取材した中でも結構あるのです。ですので、そういうところをしっかりとブランド化してアピールしていくことが大企業とつながる1つの大きな要素にもなっていくと思うので、そのあたりを頑張っていけたらどうかと思います。それを支援するような施策があったらいいなと思っております。

以上です。長くなりましてすみません。

○三村会長 ありがとうございました。

次に、河原万千子委員、よろしくお願いします。

○河原委員 ありがとうございます。

この3月に中小企業活性化パッケージや再構築伴走型支援モデルも公表され、中小企業の経営資源をめぐる環境の整備が急速に進んでいると実感しております。今回の自己変革をテーマとした白書は、経営者や支援者の参考になるのではないかと思います。聞いておりました。

本日は3点意見を述べさせていただきます。

まず、資料3の1ページの構造的背景の金融市場のところに「事業性評価の難しさ」と

書いてありますが、私は、金融機関と一緒に事業承継支援を手伝っていますが、現場で感じることがありますので、少しお話をさせていただきます。

現状の見える化から大変な状況があります。実態が不透明なまま経営者自身に思い込みがある場合もあり、経営課題の認識にギャップがある場合には、経営者に納得いく課題の一致までに時間を要することがあります。経営者自身が課題にお気づきになられると、今まで誰にも指摘されなかったとか、知らなかったという声を聞くこともあります。この原因の1つは、会計が明確になっていない点もあるのではないかと思います。

中小企業の会計もIT化が進んでいますので、そろそろ中小企業の情報開示の在り方と合わせて議論する時期ではないかと思います。

それから、今まで会社法に規定されていることをどこまで守っていたかを認識していない経営者に、急に、ガバナンスとして何を求めているのかという部分も国として示すことも大切であると思います。

ポストコロナで海外展開が回復した際、ガバナンスを醸成していることは、日本の中小企業にとっても大きな力となるのではないかと思います。

2点目は、中小企業の資金調達です。中小企業の場合、必要の際には金融機関による融資によって利用すると思込んでいましたが、数年前から、ファンドからの任意監査の依頼が増加し、新規事業の立上げや他社とのM&Aなどの企業が挑戦する際にエクイティファイナンスの活用余地が大きいと感じています。地域経済の支援の観点から、地域の金融機関と中小企業者との競争価値の創造からも、新たな中小の非上場株式の健全な市場が望まれるのではないのでしょうか。

数年前、中小M&Aの言葉は市民権を持たず発展に向け、飯田部長が財務課長時代に事業引き継ぎガイドラインが公表されました。その後、中企庁ではM&A市場の健全な発展に注力され、今では中小M&A市場にアレルギーを唱えることなく、さらに次の段階として、今回、PMIガイドラインが公表されました。このことから、中小エクイティファイナンスガイドラインを作成するよい時期と思います。

それから、ミクロに関してです。「身軽に小回りが利く経営」という利点がありますが、私はこの利点を活用していない中小企業・小規模事業者が多いのではないかと思います。その原因として、やはり管理会計的視点が支援者も欠如しているのではないかと思います。経産省からはローカルベンチマークという財務分析ツールが公表されています。これは同業者の企業と比較した際に自社はどの程度のポジションにいるのか、直近3期の推移はどうなっているのかといったことが6つの指標を用いてレーダーチャートで可視化できるようになっている無料のツールで、ミラサポでも掲載していただいていますので、もっと活用を提唱することで、企業の財政状態の可視化により小回りの経営を推進できるのではないかと思います。

以上です。

○三村会長　ありがとうございました。

次に、川原委員、お願いします。

○川原委員 全国銀行協会業務委員長行として参加させていただいております川原と申します。よろしくお願いします。

私は金融機関という立場になりますので、どうしても金融に関する話になってしまうのですが、個別行としての取組みを中心に、2点だけ述べさせていただきます。まず、今回のテーマの1つ目でございます「新たなチャレンジ」ということに関しますと、銀行のお客さまにも、いわゆる中小企業の中にスタートアップと言われるような方がたくさんおりますが、そういう企業の横のつながり、ネットワークを我々の中でつくり、それぞれの事業はどれぐらい成長性があるのか、もしくは新しいビジネスは妥当性があるのかといった点について、金融機関も含めて議論する場を設けています。こうした過程を経て、それぞれの中小企業がチャレンジしようとしている内容について、さらに精度を上げていくといったことがまず必要であり、そのためのコンサルティングがますます求められるのではないかと思いますし、先程、我々金融機関としてということをお願いしましたが、そういう前提がないと、資金の提供もなかなかしづらいということがあるのではないかと思います。

次に、資金供給の話をしさせていただきます。これまで2年間のコロナの影響で財務内容に影響が出ている中小企業が非常に多いのですが、そうした企業に、日本政策金融公庫さんですとか商工中金さんが資本性ローンの取組みを行っておられます。我々も、個別行としては、この2年で150件ぐらい積極的に連携させていただきましたが、官民でリスクをシェアするという観点で、非常に有効であったのではないかと我々の中では総括しております。そういった経緯から、中小企業の「新たなチャレンジ」が妥当性のある新しい事業であると判断できた場合に、次に必要になるのはそのための資金であり、先程ファンドのお話が少しありましたけれども、リスクマネーの供給の観点からも、中小企業の資本性を支えていくような枠組みの重要性がこれから増してくるのではないかと考えております。個別行として、我々のところでもグループ会社を使ったファンドビジネスをやっておりますけれども、こうした分野をますますやっていくことで、中小企業の皆さんの新しい事業に対するチャレンジを加速させられるのではないかと考えております。

簡単ですが、以上でございます。

○三村会長 ありがとうございます。

次は、小高委員、よろしくお願いします。

○小高委員 全日本の菓子の組合のほうから参加しております。菓子メーカーの小高でございます。よろしくお願いいたします。本日はありがとうございます。

中小企業といってもいろいろありますので、私からは菓子業界を代表してというところでお話しさせていただきたいと思います。

まず、私どもが一番大きく抱えておりますのは、人口が増えませんので、その分、市場も広がらないということで、売上げがなかなか上がらない。それから、ここ12年ほど菓子

の生産量並びに小売額もほとんど横ばい状態というのが実態でございます。ここ2～3年は、特に外国人の国内での低迷等もありまして、むしろちょっと苦しんでいるのが実態でございます。

菓子業界は中小企業が大変多い業界でございます、今、抱えているところでは、中小企業はここ数年のコストの上昇を吸収し切れないで大変苦しんでいるというのが実態でございます。当然、従来の従業員の給料は上げていかなければならない。その中で、大手さんと比べますと、中小菓子メーカーというのは比較的給料が安いわけです。その中にありまして、働き方改革で残業が制限される。特に生産部門では、菓子業界の若手・中堅の連中はみんな残業で稼ぎたいというのが本音でございます。ですから、逆に収入が減っていく傾向がございます。それを残業ではなくて人手を増やして対応しようとしても、今度は、御承知のとおり、人手不足で人がなかなか集まらない。ましてや時給がどんどん高騰していくということで、ここ5～6年での人件費アップというのは大変深刻です。働き方改革、その他もろもろ現場改善をしていくのは当然なのですが、そうはいっても、そんなに短期間で現場を変えていくのには時間がなさ過ぎるのかなと思います。

それから、ここ3年ぐらいは原料が大変高騰しております。砂糖、小麦粉、水あめ、特に去年の秋ぐらからはとんでもない値上がりでございます。農林水産省からは、値上げをしたらいかがですかという話があるのです。ここに生活者の方はたくさんいらっしゃると思いますけれども、値上げというのはそんな簡単にできないのです。たとえ流通が許しても、小売価格が上がれば、即座に消費者の財布は固くなるのが実態。

今、我々が最も苦しんでいるのは、TPP11とかEPAといった自由貿易関税です。これによって製品の関税がどんどん下がってきております。既に同じような製品が国産品と輸入品では輸入品のほうが2割ぐらい安いのです。その中で国産品を値上げするというのは命取りにもなりかねないということで、各メーカーも、今、死に物狂いで自助努力をしているところでございますが、もう限界に来ております。

それから、働き方の多様性はいろいろあります。私どものような菓子メーカー、菓子業界では、一時的にリモートでの業務というのは可能ではありますが、営業ですとか開発はやはりリアルで一緒にやらないととてもだめですし、当然、生産部門というのはリモートではとてもできません。ということで、コロナ禍にあっては現場では大変苦しい思いをしているというのが実態でございます。

そんな中で、去年の暮れにも農林水産省様のほうには、日本は関税ですか、課徴金、国内産業を守るためという名目で、海外の市場に比べて2倍近い価格の原料を買わされています。これを何とか是正してくれというお願いをしているのですが、実態として全く表れてこないところでございます。これがそのまま市場価格に反映されると、反映せざるを得ないような実態なのではしょうけれども、中小企業の製品の利益はがた落ちになるというのが実態でございます。

先ほど石倉さんもちらっとおっしゃってございましたけれども、寄り添うというところで

ございます。私、この会議は7年か8年目ぐらいになろうかと思いますが、その中でずっと1つのことを申し上げております。我々、菓子でいえば農林水産省、それから、こちらの経産省中小企業庁様のほうからいろいろな補助金ですとかいろいろな情報がいっぱい出ているのですけれども、それが実態として中小企業に届いているかという届いていないのです。

なぜ届かないかというと、中小企業のおやじがそういった補助金とかいろいろな支援策を探すこと自体が不可能です。文章が書かれていても読み込むことができない。今回のこのコロナでも、いろいろな補助金が出るよと。では、補助金申請して素直に通った人がどれだけいますか。ほとんど突き返され、へこたれる中小企業が多いと思います。金融機関と取引のない中小企業はないわけですから、できれば金融機関が代わって企業にとって有効な支援策とか補助金だとかを選別をして、中小企業のほうへ推薦して、できれば申請までの手続のヘルプもするということになりますと、これが非常に有効に現場に届くのだらうと考えています。この金融機関を使った支援策をぜひ御検討いただければと思っております。

すみません。長くなりました。大方、以上でございます。

○三村会長 分かりました。どうもありがとうございました。非常に面白くて、私自身、聞きほれているのですけれども、時間の関係で少なめによろしく願います。

それでは、小正委員、よろしくお願いします。

○小正委員 中央会の小正でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

今回の白書の4つのテーマがございすけれども、これは非常に的を射たものであると思っておるわけでございます。特に、成長志向の中小企業が新たに踏み出す上での課題に注目しています。

私どもの中央会におきましては、企業が設備投資をするための「ものづくり補助金」、また、事業の再構築事業を補助するという事業再構築の補助金を中心にしながら、また販路開拓等の支援で課題対応支援事業を通じて、新商品開発や人材育成研修を通じて組合のサポートを主に行っているわけでございます。中小企業は非常に厳しく、新たなチャレンジが求められておるところでございます。そのためには、新しい事業をスタートアップさせることなどが大事なことはないかと思う次第でございます。

私ごとでございますけれども、生業は焼酎製造でございます。140年近くやっておりますけれども、7年前から新たにウイスキー製造にチャレンジしています。と申しますのも、焼酎を海外に輸出するために、海外に行きましてPRや売込みをしてきましたけれども、どうも壁が厚くてなかなか思うようにいかないという事例がございました。なぜかという、外国の方は焼酎をほとんど知らないのです。ウイスキーとかウォッカとかテキーラとかジンとか、そういうものはみんな知っているわけですが、焼酎を知らないということでありまして、そこにエネルギーを注いでいくには相当なエネルギーが要するという。我々焼酎業界では、国を挙げて國酒ということで認定してもらいまして、海外でも応援し



ていただいておりますけれども、時間が相当かかるということ。そういうことから、7年前にウイスキー作りを考えて、4年前に製造設備を導入し、3年熟成の3年目を迎えて去年から新しい商品を発売しております。昔は、そうでもなかったのですが、今、ジャパニーズウイスキーということでアピール度が相当高くなっています。それも、サントリーさんとかニッカさんとかの大手が取り組んでいただいたおかげで、今、そのようになっているということでもあります。

そういう中で、我々中小企業はどこにマーケットを探していくか考えたときに、日本もさることながら、海外に販路を求めていかないといけない。では、何を海外に求めていくかということをしつかりと議論して話をしていく。うちの場合はウイスキーをやっている、ジンをやっているということで、今、両方の製造をやっておるわけです。

一番大事なことは、やはりメイドインジャパンというものの、世界に浸透するジャパニーズウイスキー、ジャパニーズジン、焼酎もそうでしょうけれども、そういう商品・製品が世界に認められるメイドインジャパンであるということ。今、我々としては、国のほうに、メイドインジャパンはすごいのだよということを世界にアピールできるような施策をぜひ考えていただきたいと思います。消費者志向でございますし、国内は人口が減っていくという中で、世界に求めていくことが中小企業の流れではないかと思えます。そこにどういう商品をどういうふう求めていくかということが大きな課題でありますし、国に対して、それをやりやすくしていくものをぜひお願いしたいということです。

ちょっと話はずれましたけれども、中央会は、各企業が投資をしていくときには「ものづくり補助金」の地域事務局を引き受けております。私の企業も、3000万円の補助金を申請し、28日に採択されました。1億5000万円ぐらいの投資ですが、採択をしていただきましたので、今後、ジャパニーズウイスキーを世界に広めるために取り組んでいこうと考えております。ありがとうございました。

以上でございます。

○三村会長　ありがとうございました。

では、諏訪委員、よろしくお願いします。

○諏訪委員　まず、白書について、毎年度、現状の中小企業の課題が取り込まれておりますので、御尽力に感謝申し上げます。

初めに、事業承継についてです。私も大変苦勞いたしましたので、引き続き早期の事業承継対策の必要性について広めていただければ幸いです。

働き方改革。働き方に関しては、小高委員の発言どおりだと思いますので、私のほうでは省略をさせていただきます。

ブランドの構築については、BtoBとBtoCではアプローチの仕方が違いますし、BtoCにおいてはやはりかなり重要だと思いますが、BtoBに関しては、無駄な労力となってしまうたり過剰投資となる可能性がありますので、注意が必要だと思っております。また、無形資産投資の重要性について言及されておりますが、35ページにもありました人的資本、IT資

本、研究開発は非常に重要です。

これに関して、資料３の今回の論点にもございますが、中小企業が持続・発展するためには、先ほど伊藤委員からもお話があったと思うのですけれども、スピード感が非常に重要です。チャンスは計画をして降ってくるものではなく突然やってきます。日本の中小企業は依然として大手企業の下請・孫請企業が非常に多く、チャンスの機会が少ないと思いますが、大手企業の事業再編などで今後チャンスをつかめる機会が増えてくると私は思っております。中小企業はそれをその場でつかみにいかなければなりません。しかし、今の設備や人的投資の支援は、まずは計画やスケジュールを立てて、審査をし、採択されるまでに時間がかかり、せっかくのチャンスを中小企業が逃してしまう可能性があります。ですので、ぜひ中小企業がチャレンジをし、実績を証明できる場合においては、資源の少ない中小企業への後追いの御支援をぜひお願いしたいと思っております。

また、取引価格の適正化については、まだまだ適正価格の取引が難しいのが現状です。大手企業には価格転嫁に向けた取組を加速していただいていると聞くことが多くなりましたので、一定の効果があると感じてはおります。一方で、価格競争であるにもかかわらず、納期という曖昧な表現に換えて逃げ道をつくっている企業があるというのも事実でございますので、対策をお願いしたいと思っております。

また、論点１の研究開発支援に関しては、中小企業がアイデアや技術を保有していても経営資源に限りがあるため、研究開発や技術革新が進まないことがございます。また、産業技術総合研究所など先端高度技術を持つ研究機関や大学などとの接点がございません。よって、それを円滑にマッチングし、研究開発から製品化までを一貫してサポートできる体制や支援制度があるとよいと思われまます。

また、論点３に関しては、中小企業庁が今月初めに公表した中小企業活性化パッケージは極めて重要であり、その力強い実行に期待しております。加えて、中小企業の経営者が自らイノベーションにチャレンジするというのが大前提なのですが、やはり外部専門家のサポートがあれば取組は加速いたします。課題の抽出から企業のトップやマネジャーと対話をし、課題解決までを一貫して行う外部専門家による深い伴走支援が有効であり、御説明にもありました経営力再構築伴走支援の推進に期待しております。

以上です。

○三村会長　ありがとうございました。

次に、田村委員、お願いします。

○田村委員　日本ベンチャー学会の田村です。

まず、このたびは、目まぐるしい環境の変化において、視点をどこに定めるか難しかったと思いますが、白書を上手にまとめていただいた御尽力に感謝申し上げます。多くの方々からいろいろな全体の御指摘をいただいておりますので、私は少しすぼめまして、中小企業が対応を迫られている外部環境、特にスタートアップについて触れさせていただきます。

こちらの報告書にも明記されていましたが、起業家の多くが起業するに当たって事前に起業家にお会いすることがかなりの影響を受けていた。また、日本ではこういうチャンスがなかなかない。また、他の国に比べれば失敗というものに対する寛容さに少し欠けている。また、起業家教育の普及も日本ではまだまだ十分でないという御指摘があつて、この整備が急務、求められているという御指摘はまさにそのとおりだと思います。

そこにおきまして、特に次世代における若手が自分のアイデア、もしくは自分のビジネスプランを具体的に実行するに当たって、その中に実際の経営者や金融、または支援者、学識経験者等のネットワークのスタートアップの構築、エコシステムの構築と並び、プラットフォームの構築は本当に必要とされておりますので、こちらのほうの支援策に対しても御尽力いただければと思っております。

そして、起業家に関しまして、スタートアップの投資に関して少しは増えているものの、特にアメリカ等に比べればかなり少ないという御指摘もあつたかと思いますが、これも事実であるかと思えます。このスタートアップ企業に資金が集まるようにするためにはどのようなことが必要かということで、当学会等でもいろいろな議論をしておりますが、まず、会社をつくるスタートの時点から、このスタートアップの企業が出口をスケールアップ型に持っていくのか、パワーアップ型に持っていくのかという戦略を立てるためには、まず、現在、自分たちのコアになるサービスもしくは技術は、無形財産がどんなものなのかということを見据えて、無形の財産を経営戦略としてコストの付加価値につながるようなものに持っていけるような戦略を最初のところから支援することが重要だと考えられます。

そのためには、先ほどから出ている専門家の伴走型支援がスタートアップのときから必要であり、その伴走型支援の中で専門家も限られておりますので、例えばベンチャー・キャピタリストの中にでも無体財産というものを戦略化できる人材の確保や育成、さらに専門家、弁理士や弁護士の方たちとネットワークを組んで、彼らと協力する制度の支援の在り方等も構築する必要があるかと思われます。

スタートアップ戦略において、今のような無体、無形の財産を戦略化するという支援の在り方は、実は、先ほどの議論の論点にもありますスタートアップ型のブランド、付加価値を向上させるためのブランドの確保、もしくは成長を促すための支援の在り方にも関係してくると同時に、地域を支える中小企業においても持続可能な発展を持つ課題を発見するためにも非常に重要な課題だと考えております。という意味で、今後、論ずるときに、中小企業または小規模企業に対する支援の在り方の中にスタートアップということも視点に入れた支援の在り方も含めて進めていただけたらと思います。

簡単ですが、以上です。

○三村会長 ありがとうございました。

次に、堤委員、お願いします。

○堤委員 全国の11万の在宅でも仕事をしたいという女性に、チーム型でアウトソーシングの事業をやっております株式会社キャリア・マムの堤と申します。

私も3点言及させていただきます。

まず議論いただきたいということで、スケールアップ、パワーアップ型企业という表現が出ております。どちらにしても、この中小企業にマネジメントや営業スキルの高い、そして新しい課題に向かい合える若い人材を獲得できるかというのは、非常に大きな別れ道になります。こういった人材獲得の際の求人に対して、求人活動への補助などを行っていただければと思いますし、求人活動の手前になりますいわゆるインターンシップなどを中小企業が行っていく際のインターンシップの補助。これは大学のキャリアセンターも含めて、こういった補助・助成金などを考えていただければと。人の獲得サポートというのが1点目です。

2点目は、異分野や異業種とのコラボレーションという意味で、地域の中でスタートアップの方や副業希望の方が出会えるようなワーキングプレイス、こういった連携できる場所を設置する際の設備や運営費の補助も考えていただければと思います。

3点目は、各地域で、「自分の住んでいる場所で働けるを当たり前にしていく」というのが私どもの企業の旗印でもあります。こういう新しい働き方を行っている中小企業のモデル経営者を、以前、この委員会でもジャーナリストの三神さんが、「動画やドラマなどで見える化していったら、新しい魅力を一般の方にもっと分かりやすく広げていったらどうか」という御提案がありました。雇用や納税、または新規事業に果敢に取り組んでいらっしゃるこういった地域、地元の経営者の方がもっともっとフィーチャーされていいのではないかと。これが御議論いただきたい論点の3番目です。経営支援機関が直接的に行うことではないかもしれませんが、お金をばらまくだけではなく、頑張っている方にしっかりとスポットライトを当てていただくことが、商工会や商工会議所、また各都道府県・市区町村の経済振興課などの方々、また地域の支援機関さんから、そういった支援機関の方から応援してもらうことが中小企業の経営者にとってはとても励みになりますので、ぜひ新しい働き方に対しての価値をつけていただきたい。そのためには、机の上だけではなく、現場に出て、私たち経営者を見に来ていただきたいということをまとめの意見とさせていただきます。

以上です。

○三村会長 ありがとうございます。

豊永委員、お願いします。

○豊永委員 中小企業基盤整備機構の豊永でございます。手短に申し上げさせていただきます。

まず、白書の整理、また論点の提示、誠にありがとうございました。私、現状で見ると、コロナだけで見れば、特に一部の業種のダメージが大きかったのですが、価格の高騰とか人材不足を考えると、今や全中小企業の方々が困難な状態にあると思っています。

その上で、中長期の面も含めて考えると、不透明性に悩む中小企業の方々にどう対応するか。それから、今、サプライチェーンの維持というのが物すごく重要な課題になってお

りますけれども、このサプライチェーンに入っていく、もしくはサプライチェーンに残る努力をする中小企業をどうアプローチするかというのが大事なのではないかという気がします。

そういった観点から4つほど気づいておりますのは、自己変革というテーマがキーワードだというのは物すごく大事だと思います。その上で、まず気づきを与える、その気になってもらうということ。道具をそろえたら使えるだろうということにはならないということは何人かの方がおっしゃいましたけれども、やはり気づいてもらう。そのためには伴走支援という御支援もあろうかと思いますが、施策は総じてプッシュ型であるべきだと思います。これが1点。

2点目には、改めて事業承継が大事だなと思っております。この事業承継も、今までの、早く世代交代しましょうというだけではなくて、ガイドラインの中では要検討になっておりますけれども、執行役員社長みたいな、経営権を残しながら社長を若い世代に託してみようような形をとることが大きく進展させる1つの策ではないかと思ったりもしています。

3つ目に重要需要なのが、BCPとかSDGsとか、片仮名の文字で分かりにくいと言う方がもの物すごく多いのですが、社員と経営者が一体になって考えざるを得ないテーマであるという観点から、先行き不透明な時代環境の中で社を挙げて取り組むいいきっかけになるのだろうと考えます。また、その成果は、あさってのことではなくて、今日の課題解決になるのだろうと考えておりますので、これらについてもう少し理解いただく、もしくは御検討いただくように推し進めるのも手だと思います。

4つ目に、この後のテーマとも関わるとは思います。サプライチェーンのことを考えると、やはり取引適正化。これは下請関係にあることだけではなくて、できれば価格転嫁の問題を含めて強力に進めていくことも必要だと思います。

以上です。

○三村会長 ありがとうございます。

次に、沼上委員、よろしくお願いします。

○沼上委員 読みにくい名前で申し訳ありません。時間が余りないので、1点だけ簡単にお話をさせていただきたいと思います。

私、事業再構築補助金に若干関係をしておりますところ、残念ながら、卒業枠とかグローバル枠というのがほとんど出てこないという状況に直面しております。これは恐らく、リスクを取って大きくなるという起業家の文化というか、中小企業のリスク志向性が随分弱っているのではないかと見ております。今までの金融の在り方とか、私が一部聞いている限りでは、まだ6割ぐらいが個人保証を入れているということになっているようですので、一度チャレンジして失敗したら二度とはい上げられないような社会をつくってきってしまったのではないかとすごく反省しているところであります。

そういう意味で、河原委員と川原委員のお2人から、地域のエクイティファイナンスとか資本性ローンというやり方とか、金融関係のイノベーションをこれからいろいろ考えて、

中小企業が安心してチャレンジしていく。一旦失敗しても、二度目、三度目のチャレンジができる社会をつくっていく必要があるのではないかと思いますので、その金融系のところを少し工夫をお願いしたいと考えています。

以上です。

○三村会長 ありがとうございます。

次、橋本委員、よろしくお願いします。

○橋本委員 こんにちは。私からは2点ほどお話しさせていただきたいと思います。

中小企業白書に書かれていることは、ほぼそのとおりだなとうなずきながら見ていて、やらなければいけないことも認識している中で、実際には、やらなければいけないけれども、思うようなスピード、内容で進んでいないというのが現状です。結局、行き着くところは、最後は人材育成というところになっていきます。

先ほど新しいことへのチャレンジに踏み出すというところで、失敗に対する危惧という日本ならではの雰囲気みたいなものもあると思うのですが、私の会社も、スタートアップではありません。もう100年を超える長寿企業で、そういった意味では、かなり安定・信頼というところがキーワードになっています。それだからこそ、取引先に対して、業績が悪化したときの信用低下というのは物すごく心配でして、物すごいプレッシャーにはなっています。そうすると、おのずと大きなチャレンジというのはすごくしづらいのです。やらなければいけないのは分かっている、でも、失敗したら会社を潰してしまうかもしれない。それは信用面でというところがあります。ですので、社会全体というとなかなか難しいのですが、融資とか補助金とかいったところでも、当然ただで貸すわけではないので成果も大切なのですが、そのチャレンジするプロセスの評価をメッセージとしてもう少し前面に出していただくといいのかなという気はしています。

取引先も大企業が多いですけれども、形式的な取引会社の信用評価みたいなものもあります。正直、私は、取引先様がどのような項目でどのような基準で評価しているか分からないのですが、数値基準というのもあると思います。そういったところもちょっと踏み込んで見直しをしていくことも必要かなと思います。

もう一点です。資料の中にSDGsへの取組というアンケートがありました。取り組む企業が増えているのはすごくよいことなのですが、ちょっと驚きとともに残念に思ったのが、23%が今後も取り組む予定がないと回答されている。これは、SDGsが何かを知らないからとりたいのですが、本気で取り組む予定がないと思っているとしたら、その会社の今後の存続が非常に心配されるぐらい、こういうことに関心がないというのはまずいのではないかと思います。ですので、単純に知らないだけということに関しては、先ほど皆様もおっしゃってたとおり、まずそういうことを周知する、知ってもらう。会社全体で取り組む。今までやっていることでいいのだよということのメッセージを伝えていただければと思っています。

以上です。

○三村会長 ありがとうございます。

細田委員、よろしくお願いします。

○細田委員 神奈川大学の細田でございます。

私は、長いこと取引適正化に関与させていただいておりますけれども、そういう中でこの白書を見ますと、題名に「共通基盤としての取引適正化」と。まさにいい表現だなと思っております。先ほどから、中小企業が前向きな行動といいますか、事業といいますか、そういうことが重要だということが言われているわけですが、この取引の適正化というのがなければ、そのような努力が水泡に帰すといいますか、意味のないものになってしまう。そういう意味で、取引の適正化が基盤であるというのはまさにぴったりした表現ではないかと思いました。

そして、その中身を見ますと、やはり交渉の機会を設けることが適正化にある程度影響しているという結果が出ています。そういう点では評価できると思うのです。ただ、私が参加している小委員会でのアンケート調査といいますか、フォローアップ調査で見ますと、例えば発注側と受注側でそれについての達成度にかなりギャップがあるという点がなかなか解消できていない。そういう意味では、明白な効果というのが表れていない面もあるのかなと思っております。

そういう点でいいますと、この交渉機会をもうちょっとパワーアップできないかと思っております。例えば、どういうコストアップ要因があって、それがどの程度であるのかについては、個々の企業、例えば下請企業が親企業などと交渉するのはその材料もなかなか難しいということがあると思うのです。そういう場合に、協働といいますか、ある程度団体的な場で現状認識を共通化する。これは発注側と受注側という意味ですが、そういうことが必要なのではないかと思うわけです。

そこで、例えば引上げ率とか価格ということまで話し合いますと、独禁法なり公正取引委員会からおしかりを受けてしまうかと思うのですけれども、そのような現状認識、コストアップ要因を共通化していくことは、当然、問題なくできるのではないかと。そういう点でいうと、もちろん、全ての企業が集まるというのも現実的ではありませんけれども、いずれにしろ、発注と受注側がある程度共通の場で現状認識をする場を設ければ、その後、個々の企業が交渉するに当たっていろいろな材料を手にすることができるのではないかと考えた次第であります。

私としては以上でございます。どうもありがとうございました。

○三村会長 ありがとうございました。

最後になりますが、安河内委員、よろしくお願いします。

○安河内委員 安河内でございます。発表の機会を与えていただきまして、ありがとうございます。

私は連合の副会長という立場ではありますが、私の出身はJAMという産業別労働組合でありまして、JAMは多くの中小の物づくり産業の労働組合が加盟をしております。現在、春闘の

真っ最中でございます。

JAMの状況を少し御紹介させていただきたいと思うのですが、300名未満の中小労組で、現在237単組が何らかの賃金改善、ベースアップを獲得しておりまして、その平均額は2022円となっております。定昇を含めると6481円の賃上げがあるということでございます。この数字は、JAMが1999年に結成以来最高の数字でありまして、今後も2000円台の推移がされていくのだらうと思います。

先ほど来お話があるように、これは決して中小製造業が順風満帆で景気がいいということではなくて、やはり原材料高、エネルギー高の中で非常に苦しんでいるのです。しかしながら、今の賃金では人材の確保はおろか人材流出を止めることができないという認識が労使で確認された結果、このような回答が出ているのだと考えているところでございます。原材料、エネルギー高、あるいは人件費の上昇に対しては、価格転嫁でしっかりと対応すべきだと思いますが、足元の急激な上昇については全く追いついていきませんので、何らかの真水の支援策をぜひお願いしたいと思います。

もう一点、デジタル化に関してであります。デジタル化をやるにしても、資金的な余力が必要でありますので、そういう意味では、取引の適正化をしっかりと進めて、イノベーションの余力をつくるのが基盤になるのだらうと思います。その上で、生産性本部がっておりますアンケート調査によりますと、何のためにデジタル化を進めるのかというのは、業務改善あるいはコストダウンというところが圧倒的に多いわけであります。

また、デジタル化のために経営改革に取り組んでいますかという質問に対しては、40%の企業が全く取り組んでいないと答えておりまして、担当者が自分の知識をフルに生かして一生懸命対応している姿が見えてくると思います。コストダウンによってAIが雇用を奪ってしまうようなデジタル化の姿は、公正な移行とは言えません。ここに書いてあるように、経営改革に果敢に挑戦をしていただき、新たなビジネスモデルを労使でしっかりと確立していくことが重要だと思いますので、白書に書かれているとおりの支援策をさらに強化していただきたいと思います。

また、デジタル化で一番困っているのは、デジタル人材がいないということでもあります。中小企業においては特に人材確保に苦労されていると思いますが、現場でデジタルツールを使いこなす人材というのも非常に重要だと思っておりますので、ぜひ工業高校におけるデジタル教育、DX教育もしっかりと充実させていただきたいと思います。

以上でございます。

○三村会長　ありがとうございました。

率直に言って、非常に有意義な議論だったと思います。私も一つ一つ皆さんの指摘にうなずきながら、これをどうやって我々の活動に活かそうかなということを考えながらお聞きしました。本当にありがとうございました。

それでは、事務局から、出来る範囲内で回答してください。

鮫島課長、お願いします。



○鮫島企画課長 中小企業政策の企画に非常に重要なキーワードというか、大事な視点、切り口をいただいたと思ってございます。例えば、DXをするにしても、人材育成をするにしても、連携を中小企業同士でやるとか、大企業と中小企業の連携が非常に効果的だという御指摘は非常に重要だと思っております。また、新しいビジネスをするに当たり、リスクマネーの供給が重要だと。また、経営者保証の在り方も非常に意味があるという御指摘は大事だと思っております。これは別途、河原万千子委員も御参画いただいております中政審の金融小委員会の中で、経営者保証はどうやって活用するかというところについてしっかりと議論してまいりたいと思っております。

また、金融機関の補助金申請等へのサポートの在り方でございます。今、事業再構築補助金であるとか給付金において事前確認したり、計画づくりをサポートしたりということで、徐々にではありますが、金融機関の役割、サポートの機能が高まっているところでございます。

また、紙だけではなくて、動画であるとか、ツイッター等をしっかり活用すべきということでございます。ミナサポにおいても活用しておりますが、今回の審議会についてもツイッター等々でしっかり活用してまいりたいと考えてございます。

○三村会長 ありがとうございます。

芳田室長、何かありますか。

○芳田調査室長 今日は貴重な意見をいただきましてありがとうございます。人権でございましたり、エクイティーの話であったり、スタートアップでございましたり、伴走支援の話であったり、いろいろな御指摘をいただきました。これは白書の本文のほうでも、今回御紹介できなかったところも含めて織り込んでいるところがございますので、また精査をしてまいりたいと思います。

どうもありがとうございます。

○三村会長 ありがとうございます。

資料２－２および資料２－３、令和４年度において講じようとする中小企業施策および小規模企業施策については、当審議会が諮問を受けております。

今日の皆さんの発言で、内容につきましては全面的に賛成だということが多かったと思いますので大きな変更はないと思いますが、いただいた意見や細かな修正などの変更は、私に一任いただく形でよろしいでしょうか。

（一任、賛成の声あり）

御賛同を得たこととさせていただきます。

事務局において、本日の意見を踏まえてさらに検討を進めていただきたいと思います。

繰り返しますが、今日の議論は本当に素晴らしい議論だったと思います。心から感謝申し上げます。

それでは、資料４に移ります。事務局より説明をお願いします。

○鮫島企画課長 それでは、パートナーシップ構築宣言の取組状況について御説明差し上

げます。

パートナーシップ構築宣言は、3月25日時点で6800社、6900社近くが宣言いただいております。ただ、3億円超の大企業は1割程度ということで、大企業も含めて拡大していくということ、あとは中身ですね。魂を込める、公正を確保するという方向で質も高めていきたいと考えております。そのために、宣言をした企業全社に対して、宣言した内容にちゃんと実効性があるかを把握するために、まずは宣言文がちゃんと周知されているか、またサプライチェーン全体、大企業と中小企業が連携してどんな分野で取組を行っているのか、また取引関係の適正化にちゃんと取り組んでいるか、こういった3つの分野について実態調査を初めてさせていただいたということで、今日はその御報告でございます。

まずは、宣言文の周知の状況でございます。取引先に対してちゃんと周知しているかということでございます。ホームページやプレスリリースが多く、大企業で4割程度やっております。さらには、宣言文そのものを配布したり、メールで個別の取引先に周知している例も、1%程度ではありますが、しっかりあるということでございます。

では、社内または実際の調達・購入の現場の担当者に周知しているかということでございます。周知はしております、ホームページや会議・打合せで周知している例が多いということではございますが、一部、周知をしていないという回答も1割程度ございました。これに対する対応について後ほど御報告差し上げます。

次に、サプライチェーン全体でどんな取組をやっているか、付加価値向上のために頑張っているかということでございます。

まず、付加価値向上。牽引役が期待される大企業ではこういった分野でございます。グリーン化の支援が最も多く、4割でございます。次は、健康経営、従業員の健康管理にしっかり取り組む。また、電子情報データ交換、働き方改革に関する取組の支援といった分野がございました。

他方、特になし、やっていないという企業は1～2割あったという状況でございます。

デジタル化については重要でございますので、別途聞いてございます。約4割の大企業が実践しているということでございまして、具体的には、データの相互利用であるとか、機器の導入を支援する、人材育成を支援するといった分野が多くございました。

最後に、取引適正化についてでございます。宣言文では、ひな形では、価格協議の申入れがあれば協議に応じることとされていまして、実際、申込みを受けて、その都度協議を実施している企業は8割ございました。ただ、協議の申入れがあってもしていないという企業が、2～3%ではございましたが、一部存在するというところでございました。

次は手形でございます。ひな形では、可能な限り現金で払う、また、手形を使う場合でも、サイトを60日以内とするよう努めることとされてございます。ただ、手形の支払い方法については、現金払い比率が81～100%が6割ございました。逆に言うと、手形を使っている企業が3～4割あるということでございます。使っている場合であっても、支払いサイトを60日以内としている企業は約4割でございまして、60日以内とする予定はないとい

う企業が一部約3割でございました。また、ひな形では、急発注もしくは短納期発注する場合でも適切なコスト負担をすることとされてはございます。上乗せ価格を払っている企業が多数ではございますが、上乗せを払っていないという企業も一部1割程度ございました。下の宣言文のひな形では「知財に関するガイドラインや契約書のひな形に基づいて取引を行う」とされてございます。これに基づいている大企業は多いものの、結んでいない企業も全体の2割程度あるということでございます。

その他、自由記載の、どんな独自の取組をしているかということも聞いて、その結果の御報告でございます。大企業・中小企業の全企業では、取引関係の窓口もしくは担当者を設置しているというものが3割程度ございました。これはあくまでも受け身ではございますが、積極的に一歩進んで、コミュニケーションを強化し、取引相談もやっているという企業も1割程度ございました。さらには、価格交渉や支払いの適正化の取組をやっているといった分野の回答がございました。

大企業について見ますと、取引先との相談窓口を加えるというものに続いて、優良な取引先の表彰、調達の電子化といった分野に取り組んでいるという回答が多かったということでございます。

これらの調査結果を踏まえた今後の対応についての御報告でございます。

この結果を経産省のホームページで公表することに加えまして、調査に回答していただいた宣言企業に対しては、個別に全社にプッシュ送信したいと思っております。この中では、取引先に宣言文をちゃんと配布したり送信している企業があること、または自社の調達担当者にちゃんと周知していること、グリーン化などの分野で取引先と連携している、こういったしっかり取り組んでいる企業があることを強調したいと思っております。それで、自分の回答内容と全体の結果とを照らし合わせて比較することで、改善点の確認、改善の実行を促したいと考えてございます。赤字で書いてあるように、手形を60日以内とする予定がないとか、知財取引に関するガイドラインに基づいていないといった企業に対しましては、役所の通知においては、ちゃんと60日以内とすることが要請されていること、また、ガイドラインは活用するということが振興基準に書かれているといったことを周知して、改善をお願いしたいと思っております。

また、残念ながら今回の調査に回答がなかった企業に対しても結果を送付することで、ほかの宣言企業が何を実行しているか関心を高めていただき、次の回答率の向上と宣言内容の実行につなげてまいりたいと考えてございます。

さらに、例年、別途、下請企業を対象とした調査をやっております。この調査結果を活用いたしまして、まず下請企業から親事業者に対する回答内容です。ちゃんと交渉に応じているか、変化しているかといった回答内容と、今後もこのパートナーシップ宣言の調査をやります。その中で、企業自身、親事業者自身からの回答内容、下からの評価と親自身からの評価が整合しない、食い違う場合においては、個々の調査を踏まえて、宣言文のホームページ公表の取下げも含めて、実効性の向上に向けてパートナーシップ構築宣言制

度の運用を進めてまいりたいと考えてございます。

事務局からは以上でございます。

○三村会長 ありがとうございます。

ないときに比べれば大幅に向上しているけれども、率直に言ってまだまだ十分ではない。これをベースとして、さらにこれを徹底するように、心を入れるようにしなければいけないという内容だったと思います。

このことにつきまして御意見のある方は手を挙げていただければ、指名します。御意見はいかがでしょうか。

安河内委員、お願いいたします。

○安河内委員 ありがとうございます。簡潔に1点だけ。

この取引において買ったたきをしないというのは、ビジネスと人権においても非常に重要な要素の1つなのです。にもかかわらず、パートナーシップ宣言が大企業で1割しか宣言されていないというのはゆゆしき問題だと思います。我々も事あるごとに発言をしてみたいと思っておりますが、ぜひ中企庁さんのほうでもさらに強力に取組を進めていただきたいと思います。

以上でございます。

○三村会長 安河内さん、ぜひとも応援してください。我々も相当激しい言葉で言っておりますから、みんなでそういう運動をすればまた違ってくると思います。よろしく願いします。

ほかにいかがでしょうか。諏訪委員、何か言うことがあるのではないですか。

○諏訪委員 では。

○三村会長 どうぞ。

○諏訪委員 資料4-1の周知の状況についてですけれども、大企業が社内全体及び調達・購入担当等に周知していない数字を見て、正直、驚きました。これではトップの名前で公表した宣言に本当に魂が入っていないと言わざるを得ません。最低限社内に周知するとともに、それを実践しているかどうか、それを検証していただく必要があると思います。このような調査を継続的に実施していただいてPDCAサイクルを回すことが重要でございますので、引き続きの対応をお願いいたします。

なお、今後、可能であれば、よい事例を掲載していただくと、ほかの企業の参考や刺激にもなると思いますので、ぜひお願いしたいと思います。

また、資料4-2について、今日的な課題であるサイバーセキュリティの対策ですとか健康経営を追記していただいたことはとてもいいことだと思いますので、今後とも必要に応じてバージョンアップしていただければ幸いです。

以上です。

○三村会長 ありがとうございます。

これは、中小企業庁だけではなくて、総理や関係閣僚も入って、さらに心を入れる作業

をやっておりますので、私としてもこれについては強力に推し進めていきたいと思っております。

ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

ありがとうございました。それでは、ここで終わらせていただきます。

長時間にわたって活発な議論を本当にありがとうございました。なお、追加の意見がある委員は適宜、事務局までお寄せいただければありがたいと思います。

それでは、事務局にお返しします。

○鮫島企画課長 三村会長、どうもありがとうございました。

今後のスケジュールでございますが、白書につきましては、4月下旬の閣議決定に向けてその準備を進めてまいります。セットでき次第、最終版を皆様にお届けいたします。

それでは、本日は長時間どうもありがとうございました。

○三村会長 どうもありがとうございました。

午後15時 0分 閉会