

未来投資会議構造改革徹底推進会合  
「地域経済・インフラ会合」（中小企業・観光・スポーツ・文化等）  
（第3回）

---

[開催要領]

1. 日 時：2018年3月16日（金）8:00～10:00
2. 場 所：合同庁舎第4号館11階共用第1特別会議室
3. 出席者：

三村 明夫	日本商工会議所会頭
御立 尚資	ポストンコンサルティンググループ シニア・アドバイザー
金丸 恭文	株式会社フューチャー代表取締役会長兼社長 グループCEO
黒澤 元国	秩父商工会議所 中小企業支援課長
立野 賢哉	株式会社北國銀行コンサルティング部 部長
堀口 新	株式会社北海道共創パートナーズ 代表取締役社長

[開催要領]

1. 関係省庁による説明
2. 民間による取組説明
3. 自由討議

[配布資料]

- 資料1：経済産業省、国土交通省、厚生労働省、農林水産省、金融庁、内閣府提出資料  
資料2：秩父商工会議所提出資料  
資料3：株式会社北國銀行提出資料  
資料4：株式会社北海道共創パートナーズ提出資料

（日本経済再生総合事務局 広瀬次長）

ただいまから「未来投資会議 構造改革徹底推進会合『地域経済・インフラ』会合（中小企業・観光・スポーツ・文化等）」の第3回の会合を開会いたします。

（越智副大臣）

生産性革命の実現には、生産性の伸び悩み、人手不足に直面する中小企業小規模事業者の付加価値、生産性向上が不可欠であります。そういう中でこの会合では、昨年、三村会長、御立、金丸両副会長に議論をリードしていただいて、これに向けました現状や課題、今後の施策の方向性について御議論をいただき

ました。

そして、それを受けまして、昨年12月8日に「新しい経済政策パッケージ」をつくりまして、そこにおきまして、今後3年間を生産性革命集中投資期間と定めまして、中小企業の攻めの投資を強力に後押しする税制予算等を盛り込んだところでございます。いよいよ生産性向上の真の現場浸透に向けて、実効が問われる段階に来たと考えています。

そこで、本日は各省庁から今後の取組を御説明いただくとともに、民間の方々から先進的な取組や御経験を踏まえた御意見を伺いながら、具体的施策の実効について議論を深めてまいりたいと考えております。

実り多き議論になるように、皆様の御協力、闊達な御議論をお願いして、冒頭の御挨拶とさせていただきます。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

本日は、まず各省庁から中小企業の実効性向上に向けた具体的な取組を御説明いただき、続きまして、民間の方々からプレゼンをいただいた後、質疑を含めてまとめて自由討議とさせていただきますようお願いしております。

まず、資料1につきまして、経済産業省から説明をお願いいたします。

(経済産業省中小企業庁 吉野次長)

資料1の1ページでございます。中小企業の置かれている状況でございますが、労働生産性、大企業との関係ではさらに格差が広がっている状況でございます。足元では大変な人手不足の状況でございますし、また、労働関係では残業時間上限規制も加わってくるということで、この生産性向上が非常に大きな課題です。その一方で、その鍵になるITの利活用は中小企業の場合にはまだまだおこなっているのが右の図でございます。

その下、事業承継に関しまして、これは前回申し上げましたが、多くの経営者の方々が70歳を超えていかれる。他方で、後継者が決まっていないところをどうしていくのかという課題があるわけですが、そうした課題に応えるために、経営相談、経営支援といったことが重要な課題になってくるわけですが、実際に経営相談に当たっていただければ、それなりに効果があるわけですが、それをどう届けていくのかというのが課題になっているということでございます。

4ページでございます。生産性向上ということでは、私どもの中小企業等経営強化法が一つ柱になっているわけですが、この後も各省から御報告があると思うのですが、関係する業界の様々な取組を進めていくための支援策をさらに充実させていきたいと考えております。

この中で申しますと、下になります。経営力向上計画に関しましては、今回、法律改正をする中で、中小企業におきましても事業の再編、統合、M&Aといったところを促すような計画の内容の変更といったことも今回、盛り込んでいるところでもございますし、支援の中身としまして、厚労省などとも連携をしながら、雇用関係の助成金とこの制度を絡めていくといったところも今後、進めていきたいと思っております。

施策の中身としましては、5ページ以降に、固定資産税に関して今後3年間、自治体と連携しながらでございますけれども、最大ゼロにするといった制度を盛り込もうとしております。

それから、ITに関しましては、補正予算で500億円の補助金を今回、計上させていただいております。6ページ以降であります。これにて、今回13万件ほどに補助金を配るということをしておりますが、目標としましては3年間で100万社を目指すということでございますので、これを進めていくための国民運動を進めていくために、8ページにありますようなプラットフォーム、これは商工会議所等にも関わっていただいておりますし、業界ごとの推進も大事だということで、分野ごとにも業界にも関わっていただくような取組を今、進めているところでございます。

9ページ、10ページは設備投資に関するものであります。ここにつきましても、ものづくり補助金を今回も計上いたしておりますけれども、内容としましては、IoTとかロボットといったものを中小企業においてもどんどん進めていただくことが大事ということであります。

10ページにスマートものづくり応援隊というIoT導入を進めるための取組を紹介しておりますが、このところでも、中小企業にいかに伴走をして、IoTに関する様々な指導をしていくのか。それを担う人材が確保できるのかといったところが課題になっているわけでございます。

少し飛ばしまして12ページ、事業承継でございます。ここに関しましては、事業承継税制の抜本的な改正を何とか実現できましたので、これをどう使っていただくのかといったところ。今後しっかりと末端まで届けるための取組を進めていく必要がございます。

それに加えてであります。細かな課題にありますけれども、12ページの右下のほうに、赤で書いてある部分がございます。税制のほうはそれなりに整ったわけでございますけれども、もう一つの課題として、経営者の個人保証の問題がございます。事業承継はしたけれども、先代と後継者の両方から個人保証をとっているみたいな事例が相当ある実態がわかっておりまして、これについてどう対処していくのか、今後の課題の一つになっているわけでございます。

それから、M&Aに関しましては、経営力向上計画の中に事業再編計画を盛り込

んでいくと先ほど申し上げましたが、この点に関しては、税制上の措置も加えておりまして、M&Aを進めていただく場合に、登録免許税とか不動産取得税の減免措置も講じている。さらには、計画認定されました場合には、もともとの会社の様々な許認可がそのまま引き継がれるといった制度も講ずることにしているわけでございます。

少し飛ばさせていただきます、21ページ以降、取引関係でございます。これに関しましては、これまで価格の決定方式とか、金型の保管に関するコストの問題とか、支払い条件はできるだけ現金化をしていっていただきたいという3大テーマを掲げつつ、ルールの改定とか業界で自主行動計画をつくっていただくとか、そういうことをしてまいりましたが、今後の課題としましては、働き方改革の関係で大企業からの短納期発注とか、手間のかかる仕事を中小企業に回そうとか、こういう動きが出てくるおそれがあります。

これまでのような様々な問題事例を集める。集めた結果、ルール化が必要であればルール化する。さらには自主行動計画などにそういうものを反映させていくといった取組をさらに続けていきたいと思っております。

(経済産業省 飯田地域経済産業グループ長)

続きまして、23ページでございます。地域の特色を生かした事業を後押しすることで、そういう事業によって地域全体を引っ張ってってもらう。地域未来投資促進法の今の状況について、御説明申し上げます。

23ページはスキームでございます。市町村と都道府県がその地域でどういう事業を推進するか等を基本計画に定め、国が同意した計画に従いまして、各事業者が様々な新規事業や投資を進めていくという仕組みでございます。

24ページでございます。現在、都道府県及び市町村で145の計画を策定・同意してございますけれども、分野を見ていただきますと、それぞれの地域の特色に応じて、ものづくりや農林水産や、今回の話題になっております観光、スポーツ、文化、まちづくり等、様々な分野で取り組もうということで、現在、45道府県が策定した145の計画が同意されており、神奈川、東京以外なのですけれども、今月末にはさらに40の計画を同意する予定にしております。

これを踏まえて、各事業者の方が地域経済牽引事業を提出し、都道府県が承認し、支援が行われるというスキームでございますが、現在、246計画、297事業者が対象になっております。

3年間で2,000社応援するというKPIを定めておりますが、順調に取組が進んでいるのかなと思っております。

25ページでございます。これは今回御出席の金丸副会長にもお力添えいただいたのですが、申請を待つだけではなくて、こうした事業に取り組む候補の事

業者を選定して、発表する。そういう方々に集中的に施策の説明を行い、御支援することで、KPIの2,000社支援を実現していくということで「地域未来牽引企業」を2,148社、昨年12月22日に選定いたしました。選定書交付、ロゴマーク、各省庁にまたがっておりますので、関係省庁や支援機関に周知をして御支援をいただくということ、経済産業局にワンストップで支援するための新しい部屋を設け、地域未来コンシェルジュという都道府県別担当者を全部で71名配置し、毎週テレビ会議を開催し、進捗管理をする等の取組をいたしております。

それから、4月14日に会津、夏には熊本で地域未来牽引企業サミットを開催し、事業者の交流を促すということに取り組む予定です。また、ある県では、選定企業が、先ほど見ていただいた地域経済牽引事業計画を策定するためのサポート予算を独自で計上したり、人がとれなくて新たな事業に取り組めないという声が多いものですから、就職紹介会社が選定企業を対象に、人材を確保するためのイベントを開くなど、様々な独自の取組が進んでおります。

最後、27ページでございますが、支援を加速度的に拡充すべく、例えば、左側の一番上ですが、支援するための研究開発、販路開拓、設備投資を支援するための予算162億円を30年度に計上しております。こうした企業を支援する公設試等の支援機関に対する設備導入支援10億円。また、政策金融公庫による融資など、平成30年度から新規の支援措置を講ずることとしておりまして、KPIの実現に向けて、さらに取組を進めてまいりたいと思っております。

（日本経済再生総合事務局 広瀬次長）

それでは、各業種における生産性向上の具体的な取組につきまして、別冊というものがございますので、そちらのほうで順番に説明をお願いしたいと思います。

（国土交通省 青木大臣官房建設流通政策審議官）

建設業でございますけれども、資料の1ページの今後の具体的施策①のところから御説明させていただきます。

新しい経済政策パッケージ関連ということでございます。何点かございますが、1つ目が建設キャリアアップシステムでございます。これは技能者にキャリアアップカードを交付しまして、就業履歴、資格などを蓄積するものでございますが、このことによって、現場管理、書類作成の効率化、それから技能や経験が評価されるということを狙っているわけですが、本年の秋の構築に向けて準備を進めております。

また、2点目ですが、工事の発注時期の平準化も公共団体の参加が広がっております。

3点目でございますが、現場技術者の配置要件の合理化につきまして、法改正も視野に入れまして検討を開始しているところでございます。

次のページをご覧ください。4点目でありますけれども、29年度の補正予算でございます。建設リカレント教育の推進ということで、新規入職者あるいは新規入職した後、時間が経過した中堅人材についての教育、これはICTも活用いたしまして、効率的に研修プログラムを作成するというので、一人一人の生産性を高めていくということをやっております。

それから、中小サービス等生産性戦略プラットフォームのほうで、ITツールの導入についても建設業は取り組んでいくということでございます。

今後の具体的施策②でございますけれども、新年度に向けまして、国交省と関係団体、中小企業などが一体となって働き方改革、生産性向上に取り組むための新しい政策パッケージを現在、検討しているところでございます。

さらには、中小企業等経営強化法による支援も推進機関について申請がなされる見込みということでございます。

(国土交通省 早川官房審議官(自動車))

自動車運送事業関係、3ページでございます。

トラックの関係につきましては、荷主都合での荷待ち時間の発生ということがドライバーの長時間労働の大きな要因となっているところでございまして、荷役作業を含め、本来の運送業務以外の作業に時間を要しており、また、その適正な対価が支払われない状況があるということが、生産性が低い要因となっております。

こうした課題を解決するためには、荷主の協力が不可欠でございますことから、2ポツでございますけれども、昨年、野上官房副長官をヘッドとして、荷主業界を所管する関係省庁が参加をした連絡会議が設けられ、生産性向上を柱とする様々な施策に取り組んでいるところでございます。

今後の施策につきましては、3ポツでございますけれども、関係省庁連絡会議におきまして、今後の行動計画をこの春に策定する予定でございまして、これに基づいて、なお一層の生産性向上に取り組んでいくこととする予定となっております。

具体的な内容といたしましては、その下でございますが、来年度予算案では荷待ち時間、荷役時間削減に効果がある予約受付システムの導入や機械荷役への転換に対する補助などが盛り込まれております。

また、こうしたシステムの導入を初めといたしまして、運送事業者と荷主が連携した様々な工夫によって生産性向上の効果があるということは、都道府県単位で実施しておりますパイロット事業で明らかとなっております、今後、

これまでの事業で得られた知見をガイドラインとして取りまとめる予定でありますほか、コンサルなども入れまして、効果的な取組を横展開できるようにするための実証事業も来年度実施する予定でございます。

今、申し上げましたような取組の一つの実例が次の4ページでございまして、図に示したものでございます。実際に4時間半以上の大幅な拘束時間の削減が実現されておりまして、この例につきましては、生産性向上国民運動推進協議会で報告をされまして、総理のお褒めなどもいただいたところでございます。

こうした予約受付システムあるいは運行管理を効率化するシステムを導入することによりまして、無用の拘束時間や空荷で走る時間を削減することができるものでございまして、経産省の支援事業なども活用して、今後、さらにこうしたIT機器の導入が進むことによりまして、トラック事業の生産性の向上が大いに図られるものと考えております。

中小企業等経営強化法の関係につきましては、資料のとおりでございます。

続きまして、5ページの旅客運送事業関係でございます。バス、タクシーにつきましては、地方を中心といたしまして、輸送需要が減少する中で、運行の効率化や需要の喚起ということが課題となっております。

運行効率の悪さを改善して、生産性を向上させることが長時間労働、低賃金という問題の解決につながるということは貨物運送と同様でございまして、先ほどの関係省庁連絡会議におきまして、直ちに取り組む施策を取りまとめ、生産性向上等の施策を推進しているところでございまして、先ほど申しましたが、今後、策定される行動計画に従って、なお一層の取組を進めることといたしております。

バスにつきましては、4ポツでございますけれども、具体的には路線の再編あるいはスクールバスとの混乗などによる運行の効率化といったこと、あるいはバスと貨物運送双方の生産性向上につながるような貨客混載の取組を各地域で進めておりまして、地方運輸局も積極的に参画をしているところでございます。

また、来年度は事情の異なる地域間で大型バスのドライバーを融通するようなモデル事業、あるいは次のページの左下にもございますけれども、IT機器を活用して、複数営業所の運行管理を効率的に行えるようにするための実証実験も行う予定としております。

タクシーにつきましては、配車アプリを活用した事前確定運賃の実証実験を昨年実施し、また、先日まで相乗りサービスの実証実験を実施していたところでございます。さらに、来年度は対象者、エリア等を限定した定額サービスあるいは繁閑に応じた変動迎車料金の実証実験を実施いたしまして、こうしたサービスの中で生産性向上やタクシーの需要喚起に効果が認められるものにつき

ましては、その導入実現に向けて検討を進めることといたしております。

それから、4ポツの2つ目の○でございます中小企業等経営強化法の関係で、経営力向上に関する指針の策定作業を現在、進めておりまして、今月中に交付施行の見込みでございます。施行されれば、業界団体とも連携してその周知を図ることをしてまいりたいと考えております。

（国土交通省観光庁 祓川審議官）

次は宿泊業、ホテル、旅館の関係でございます。

この業界は、季節によってお客さんの増減が非常に幅が大きいとか、需要が大きく動いても、施設の縮小、拡大などは困難です。あとは、旅館を中心に長年の経験とか勘でやっている。経営自体にそういう問題があるというところが特徴であります。やはり生産性の向上を何とかしていきたいところです。

右の絵がありますけれども、幾つかの旅館では、今まで手書きのボードなどでやっていたものを、ICTを入れることによって、従業員全員が情報共有して、お客様対応とかいろいろな対応をできるようになっているということで、かなり生産性が上がっているという事例もございまして、今年度は、こういうものを横展開して、いろいろなところで御活用いただくということもやりたいなと思っています。

それから、いろいろな材料の共同購入とか、御飯は出さないで泊食分離のモデルに持っていくとか、そういう取組もやってございます。

次のページで、先ほど勘や経験にということがあったのですけれども、そもそも経営のノウハウをきっちり身につけてもらう必要もあるということなので、人材育成にも力を入れていきたいということで、一番レベルの高いところでは、ことしの4月から一橋大学とか京都大学で観光MBAの講座を開設します。あと、そういう高いレベル以外のものも、全国の大学を使って、今、旅行、宿泊業にいる方にこういう経営手法を学んでいただくということもやりますので、そういうところで経営力のアップも図っていききたいと思ってございます。

（厚生労働省 椎葉大臣官房審議官（医政、精神保健医療、災害対応担当））

9ページ、医療業でございます。業界の特徴でございますが、医療はその中心が公定価格による保険診療の収益となっており、また、医療従事者の配置数には一定の基準がございます。そういった中で、医療分野もしっかりやらなければいけないということでございますが、今後の対応方針でございます。

まず、オンライン診療を普及、促進する。それから、医療従事者の勤務環境の改善を図る。また、優良事例の医療界への横展開を目指したいと考えております。

具体的な施策であります。まず、1点目、経済産業省にて今年の2月に発足した中小サービス等生産性戦略プラットフォームにおいて共有される様々な分野の成功事例、それからIT補助金等の支援策について業界団体等の活動等を通じて紹介することを考えておるところでございます。

次のページでございますが、まず、昨年8月に立ち上げました「医師の働き方改革に関する検討会」の中で2月27日に「中間論点整理」と「医師の労働時間短縮に向けた緊急的な取組」をとりまとめたところでございます。その論点として、医師の業務のタスクシフティングやタスクシェアリングなど、それからICTを利用した医療機関の勤務環境の改善等もあがっており、今後具体的な検討を進めていく予定でございます。

また、オンライン診療でございますけれども、今回の診療報酬改定におきまして、新たに評価を設けたており、オンライン診療に関するガイドラインについても今月中に発出する予定でございます。

そして、平成30年度予算案に関しては、都道府県に設けられました医療勤務環境改善センターにおけるにおきまして、医療従事者の環境改善を図る取組を進めてまいります。予算も計上しております。

そして、中小企業等経営強化法でございますけれども、計画認定数が本年2月時点で2,718件ということで、しっかりやりたいと思っています。その中で、歯科診療所におきまして、CAD/CAMというPC上で入れ歯などを設計して、設計に基づいて自動的に削り出すというかなり生産性が向上する仕組みでございますが、こういったものを取り込んで、医療界におきましても生産性向上を進めてまいりたいと考えておるところでございます。

(厚生労働省谷内大臣官房審議官(老健担当))

11ページの介護でございます。「1. 業種の特性・課題」「2. 今後の対応方針」は前回と同様でございますので、「3. 今後の具体的施策」について御説明申し上げます。

(1) は先ほどの医療と同じでございます。

(2) が、介護事業所におけるICTの普及促進でございます。ICT化を全国的に普及促進するために、情報連携に関しまして、今後、求められる情報の内容がセキュリティー等のあり方を検討した上で、ICTの標準仕様の作成に向けた取組を実施していきたいと考えております。

(3) が、介護現場でのロボットの活用でございます。介護現場のニーズを介護ロボットの開発内容に反映させたり、また、開発された機器を用いて効果的な介護技術を構築したり、各段階で必要な支援を行っていききたいと考えております。

また、平成30年度の介護報酬改定におきましては、見守り機器の導入につきまして一定の反映をさせていただいたところでございます。

次のページ、（４）でございます。国及び地方自治体が求める帳票等の文書量の半減ということで、これにつきましては来年度中に実施していきたいと思っておりますし、また、事業所が独自に作成する文書もその実態を把握した上でさらなる見直しを進めていきたいと考えております。

最後、（５）でございます。介護事業所におけます生産性向上の推進でございます。介護事業所において生産性を向上させるために、作成文書の見直し、ICT化、職員配置の見直し等々の取組やすくするためのガイドラインを作成した上で、事業者団体等に横展開を推進していきたいと考えております。

（厚生労働省 成田大臣官房審議官（雇用環境・均等、子ども家庭、少子化対策担当））

保育の関係でございます。資料は13ページでございます。

まず、1の課題等についてでございますけれども、昨年の会議でも申し上げましたとおり保育分野につきましては労働生産性という指標で生産性を測定しづらいと考えております。

一方で、保育の受け皿拡大に伴う保育人材の確保が喫緊の課題となっていることから、2の今後の対応方針のとおり、保育士の業務負担軽減のため、業務のICT化の支援や保育補助者の雇い上げ支援の拡充など、生産性向上に資する取組を進めることとしております。

3の具体的施策でございますが、保育補助者雇上強化事業につきましては、来年度の予算案において定員121名以上の施設が2名の保育補助者の雇い上げができるよう、補助額を引き上げるとともに、保育補助者の要件について自治体を実施した研修の修了者のほか、保育園等で実習を修了した者も補助対象とできるよう、緩和を行うこととしたところでございます。

また、本年度の補正予算において、保育所等におけるICT化推進事業が認められ、保育の関する計画・記録や保護者との連絡、子供の登降園管理等の業務のICT化を行うために必要なシステムの導入費用の一部の補助を行うこととしたところでございます。

中小サービス等生産性戦略プラットフォームにおける成功事例等も参考にしつつ、本事業を活用した好事例の横展開などにより、さらなる業務負担軽減による生産性向上に資する取組を推進してまいりたいと考えております。

（厚生労働省 小林大臣官房審議官（職業安定担当））

15ページ、職業紹介・労働者派遣事業の民間人材サービスの関係でございます。人材サービスは、申し上げるまでもなく、人材の質の向上が生産性向上に

直結する世界でございますので、そこを重視していく必要があると思っております。

改正労働者派遣法に派遣労働者のキャリアアップ措置がビルトインされたわけでございますが、ことしの秋で節目の施行3年を迎えるということもございますので、それをしっかり実施していくということ。それから、業界団体のほうに優良事業者の認定制度を委託しております。こういったものも引き続き推進していくこととしております。

また、生産性戦略プラットフォームでございますが、こちらの成功事例、そういった成果もきちんと取り込んでいけるようにしてまいりたいと考えております。

次の16ページでございます。中小企業等経営強化法に基づく基本方針に基づく計画認定でございますが、こちらのほうは大幅に増加をしているところでございますけれども、まだこの人材ビジネス分野、事業分野別の指針が策定されていなかったということがございます。そういうことで、既に策定作業に着手しておるところでございますけれども、ICTの導入促進といったこと、あるいは業界の状況、意見等も十分踏まえた上で、しっかりした指針の策定を来年度行ってまいりたいと思っております。

(厚生労働省 宇都宮生活衛生・食品安全審議官)

17ページの洗濯・理容・美容・浴場業でございます。

業種の特性・課題につきましては、そちらに記載されてございますように、それぞれの業種の特性・課題がございます。これらに対しまして、今後の対応方針として、業務改善、効率化に関する取組、付加価値を高める取組の実施、新規需要の開拓、これらを3本柱として生産性の向上を推進したいと考えているところでございます。

18ページでございます。今後の具体的な取組ということですが、3にございますように、政府全体の取組として、「中小サービス等生産性戦略プラットフォーム」の枠組みによりまして、記載されているような形で生産性向上を図り、その中で、経済産業省の「サービス等生産性向上IT導入支援事業」による補助金も活用しまして、業務の効率化や売り上げ拡大を図ることとしております。

私どもの具体的な取組として、4番にございますが、本日、御説明しております4業種を含みます生活衛生関係営業の生産性の向上を図るため、①生活衛生関係営業の集客力や付加価値の向上などの調査・検証、②業務の見直しによる効率化のためのガイドライン・マニュアルの作成といったものを行う生産性向上推進事業を実施するとともに、生産性向上推進事業等で得られた情報を今後の生活衛生関係営業の振興指針の改定時に反映することとしているところで

ございます。

そして、「衛生業の『稼ぐ力』応援チーム」によりまして、最低賃金のルールの徹底や経営に関するセミナー、それから個別相談等を開催しまして、先ほど申し上げました生産性向上推進事業で得られた知見を活用しまして、生産性向上の取組を進めてまいりたいと考えているところでございます。

(農林水産省 丸山大臣官房審議官 (兼食料産業局))

19ページをご覧くださいと思います。外食産業につきましては、人手を要する労働集約型であること、熾烈な競争ゆえの低賃金、長時間労働の結果としての労働生産性の低さが特徴でございます。

今後の取組の方向でございますが、右下の囲みのおり、生産性向上に向けまして、分母のスリム化、分子の拡大のため、分母、分子それぞれの重点分野を明確にした上で、予算事業を活用した対策を講じてまいります。

具体的には、3つ目の○ですが、まずは先月立ち上げた生産性戦略プラットフォームにおいて共有される様々な分野の成功事例、IT補助金等の支援策につきまして、業界団体が主催するセミナー等を通じて、全国規模で浸透させてまいります。

2つ目の○ですけれども、外食・中食向けコンサル事業とIT補助金を組み合わせたモデル事例を創出しまして、プラットフォームへの還元を通じた全国規模での共有を図ってまいります。

また、当該モデル事業につきましては、そのノウハウを全国津々浦々に強力に横展開してまいります。

その横展開の具体的な手法は次の20ページ、上段の3つ目のポツに記載しております。業界団体と共同で行うセミナーに加えまして、現場視察をセットにした1カ所当たり3回のワークショップ、当該セミナーやワークショップの内容の専門誌、ウェブへの連載、全国の事業者が本事業を活用するためのパンフレットや動画の作成・配信等を行いまして意識醸成を図ることにより、自主的な取組を促してまいりたいと考えております。

下段の中小企業等経営強化法の関係でございますが、新たな推進機関の認定に向け、業界団体に働きかけました結果、日本惣菜協会の同意が得られまして、現在、本年度内の申請に向け、調整を行っております。

また、制度の周知につきましては、機械を使う側のみならず、売る側に対しても行うなど、利用の促進につながる工夫をしているところでございます。

そのほか、申請者の利便性向上のため、今後も必要に応じた改善を行ってまいります。

(経済産業省 小瀬大臣官房審議官(商務・サービス担当))

経済産業省でございます。21ページでございます。卸と小売業であります。

課題としましては、新たな需要の獲得と生産性の向上が課題となっております。

3ポツの具体的な施策でございます。生産性戦略プラットフォームを通じまして、好事例の情報共有を業界内で図っていくということでございます。

また、一番下の○でございます。中小企業等経営強化法による支援の状況でございます。計画認定約3,500件という形で、着実に増加してきているところでございます。引き続き、認定件数を拡大し、計画的な生産性向上を進めていきたいと考えてございます。

22ページでございます。まず、キャッシュレス社会の実現でございます。小売店にとって非常に現金取り扱いの事務の削減にもつながります。また、インバウンド需要の獲得にもつながるという形で、キャッシュレス社会の実現に向けた課題あるいは方策について今、キャッシュレス検討で議論をして、この春には報告書をまとめる予定でございます。

また、電子タグの利活用ということで、大手コンビニ各社と「コンビニ電子タグ1000億枚宣言」というのを策定したところでございますけれども、これもサプライチェーン全体の効率化、生産性の向上に向けまして、川上から川下に向けて生産性を高めるということでございまして、情報共有システムを試作しているところでございますけれども、来年度は情報共有のためのルール整備等々について、また取組を進めていきたいと思っております。

また、電子レシートの標準仕様の検証でございます。これは個人消費情報を有効に活用しようという形で、個人に情報を蓄積して、それを個人の承諾のもとでそれを活用していく。こういう取組も現在進めているところでございます。

23ページでございます。学習支援業でございます。

学習支援は大変零細事業者が多い。経営効率化の意欲が大変大きいわけがございますけれども「2. 今後の対応方針」に書いてございますが、第四次産業革命とか人生100年時代という中で、やはり人材育成というのは大変重要だと考えておりまして、学習支援業の発展は重要だという認識を持っております。

そうした中で、EdTechといったものの導入を推進して、業務管理、業務の効率化、あるいは学習指導効果の向上を図っていくのではないかと。あるいは、海外展開していくのではないかとという形の検討を今、進めているということでございます。

24ページでございます。まず、生産性戦略プラットフォームにつきましても、業界内で情報共有を図っていくということでございます。

もう一つ、教育分野の関係者から成る「『未来の教室』とEdTech研究会」。

これは現在開催してございまして、就学前からリカレントの各段階に必要な学びの場。どういう姿があるのか。そのために必要なEdTechというのはどういうものがあるのだろうか。それを教育現場に導入していくにはどうしていくのか、あるいは海外展開はどうしていくのか。こういう議論を進めているところでございます。

これと合わせまして、29年度の補正予算は25億円でございますけれども、これは新たな教育・人材開発サービスの実証事業を推進していこうということでございまして、教育の現場と連携で教育プログラムを構築していこうということを目指しているところでございます。

また、最後でございますが、中小企業等経営強化法による支援という形で、30年度中に事業分野別指針を策定する予定でございます。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

それでは、資料1の本体のほうに戻っていただきまして、29ページから引き続き御説明をお願いいたします。

(経済産業省中小企業庁 吉野次長)

それでは、30ページをご覧ください。支援機関の機能強化でございます。

私どもの関係は、中小企業の指導に当たる者として、経営革新等支援機関でございます。これは中小企業の事業再生のための改善計画をつくるとか、補助金の申請に当たってサポートするとか、もちろん、それ以外の様々な中小企業の課題に対して対応いただくための支援者を国が認定する仕組みでございます。

既に下の図にありますとおり、2万7,000を超える方々を認定しているわけなのですが、中には活動状況が活発でない方々もおられます。そうしたところを踏まえまして、質の一定の維持確保のために、今回法改正をいたして、5年ごとに更新する仕組みを入れたいと考えているところでございます。

ただ、更新制だけではどうにもなりませんので、次のページ以降ですが、今後は2つのことをとっております。

一つは、支援機関同士の連携強化でございます。それぞれ支援の専門家は大勢いるわけなのですが、中小企業にいかにアクセスしていただくのかというときに、支援機関同士が連携するところが課題であるということでございます。

私どもとしては、よろず支援拠点というのを各都道府県に設けておりますが、この拠点がハブになりまして様々なサービスを提供しておりますけれども、ほかの支援機関との連携、特にこの商工会、商工会議所との連携でございますとか、金融機関との連携が大事かと思っておりますし、連携に当たりまして、例えばタブレット端末を使って、連携先の商工会議所で、そこに来られた従業者

の方々がタブレットを見ながら、遠隔ではありますけれども個別に指導を受けることができるという工夫も徐々に進んできているところでございます。

そうした取組をちゃんとやっているかということに関して、よろず支援拠点の年度末の評価の際にも、評価指標の一つに入れて、PDCAサイクルを回していきたいと考えております。

それから、32ページのところ。支援機関の見える化であります。今後、個々の士業の方とか支援機関それぞれがいかなる分野で実際の中小企業の指導を行っているかというところを見る化をしていこうと。それをホームページなどで見えるようにしていこうということで、中小企業の方々が直接その支援機関、士業の方々を使う場合にも、それから、ある支援機関の方がほかのテーマに関して課題解決しなければならないときに、ほかの専門家をうまくつなげていくということのためにも、この見える化を進めていきたいと考えているところでございます。

(金融庁 遠藤監督局長)

金融機関の取組でございます。33ページでは、平成29年12月の新しい経済政策パッケージのうち、地域金融機能の強化についての記載部分を抜粋しております。ここに青字で書いてある部分に関して、以下、説明させていただきたいと思います。

34ページは金融仲介機能のベンチマークでございます。これは、金融機関が中小企業に対してどのような取組を行っているのか、その見える化をするためベンチマークというものを設定いたしました。

35ページに55項目のベンチマークを記載しておりますけれども、赤で囲んだ1、13、15のベンチマークについて、28年3月期と29年3月期を比較すると、それぞれ右肩上がりになっており、進展しているというのが34ページの図でございます。

36ページは、経営者保証に関するガイドラインの活用実績でございます。赤で囲みましたように、平成29年度上半期における新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は16.3%でございました。前年同期と比べまして、1.8%ポイント上昇しております。また、事業承継を進める上で、新旧双方の経営者から二重で個人保証を徴求している場合に関してもその実態をよく見ております。右の図を見ていただきますと、29年度上半期において38.44%が二重で個人保証を徴求しております。これは前期(28年度下半期)と比べると、9.0%ポイント低下していますが、これはまだまだ高い状況ではないかと認識しております。

37ページでございますけれども、経営者保証ガイドラインの活用を促すため

に、上半分に記載がありますように、様々な取組を行っております。例えば、半期ごとの活用実績の集計結果や参考事例集の公表、ガイドラインQ&Aの改訂及び広報チラシの作成等を行っております。37ページ下半分の参考事例集は、ベストプラクティスな取組事例を載せております。ガイドラインの要件を十分に満たしていなくても、企業の事業性というものを評価した形で経営者保証を徴求しなかった事例がございます。また、過去に不適切な経理処理があった企業に対しては、金融機関は非常に保守的に構えるわけがございますけれども、ここにありますように、各支援機関の指導による改善が進み債務超過も解消するとともに、借入金の返済も順調に進んでいることに加え、メイン銀行から行員を派遣するなどして良好なリレーションシップが構築されているということを総合的に勘案して、新旧経営者の個人保証を外しているといった事例なども載せております。

38ページは公的金融と民間金融の協力でございます。昨年より商工中金の危機対応業務に関して「商工中金の在り方検討会」において様々な議論が行われました。この検討会においては、商工中金の今後のビジネスモデルの構築について議論したのみならず、公的金融と民間金融についてのあり方ということに関しても一般的な問題意識が提示されました。

そういったことも踏まえまして、平成30年1月に政策金融に関する関係省庁と民間金融機関との意見交換会を行い、さらにこの意見交換会やもう少しワーキングレベルに落として個別の意見交換を行うなど、引き続き議論を続けているところでございます。

最後、39ページと40ページでございますけれども、金融庁そのものの検査・監督のあり方を変えております。ミニマムスタンダードや最低基準のチェックといったルールベースでは、金融機関が企業に対して様々な付加価値を与える活動を十分にできないのではないかとの問題意識のもと、39ページの右側に赤い点線枠内に記載がございますけれども、例えばベンチマークや、当局による情報発信・金融機関におけるディスクロージャーという形での見える化、コード・プリンシプルなどを我々の検査・監督のツールとし、それらを金融機関と監督当局が共有しながら、金融機関のベストプラクティスの追求に向けた対話を通じて、実際に様々な具体的取組を進めていただくということが必要ではないかと思っております。

40ページは新しいモニタリング、検査・監督の事務フローということでございます。左にありますように、定期的にルールベースの検査を行ってきたわけがございますけれども、現在では、新しいモニタリングという形で、リアルタイムで金融機関の状況を見ながら、必要に応じて重要課題に絞った議論を行っているところでございます。

(経済産業省中小企業庁 吉野次長)

続きまして、中核人材の確保に関しまして、42ページ以降をご覧くださいければと思います。

中小企業がその成長を遂げていく経営革新を図っていくに当たりまして、外からの経営選定もあるわけでありますが、一方で、しっかりと中核的な人材を確保していくことも大きな課題であるということでございます。

他方で、なかなかこの人材確保がうまく進まない点がございます。課題としては、人材が欲しいではなくて、まず経営トップ自身が経営戦略そのものをまず見直していくことが大事なのだろうということがございます。

そうした経営戦略そのものの見直しと、人材紹介をうまくつなげていく。そういう支援体制の強化が必要なのだろうということ。

実際にこのマッチングをしていく場合に、いきなりフルで採用するということがなかなか難しいケースもあります。その点、この兼業、副業、出向などといった多様な人材活用と絡めていくところ。実際にこのマッチングをするに当たっては、やはり地域に根ざした取組が大事なのではないかとこのことを掲げてございます。

次のページでございますけれども、シームレスにと申し上げました。実際に中小企業の方々には、このページの左側にありますとおり、解決すべき課題が何であるのか、それに当たって社内業務をどう見直していくのか。その結果としてどういう人が必要なのかといったこと。その上で、具体的に人を得るための情報発信、求人をしていくことも大事だと。実際に人に来ていただいた場合に、その後のフォローアップも大事だということで、こういう取組を段階的にやってくることが大事なのだろうということでもあります。

他方で、このような取組と人材側のビジネスをどうつなげていくか。実際に人材ビジネスの側にはそれなりの人材プールがあるわけでありますが、一方で、中小企業の支援のところと、今のところ必ずしも結びついていないということがございますので、この点を、例えば商工会、商工会議所、よろず、様々な支援機関がございまして、そういうところと人材紹介会社をどう結びつけていくのか。そういう新しいビジネスのスタイルをつくっていくことが大事なのだろうということを考えております。

44ページであります。多様な人材活用の方法ということでございますけれども、先ほど申し上げましたように、いきなりフルタイムで人材を採用することが難しいケースもございますが、この点は兼業、副業などで、ある一定時間だけ来ていただくとか、その下の図にプロジェクト型とありますが、短期集中型でその時期に限って集中的に人材に来ていただくというような仕事の切

り出しをした上で、プールされている人材と、中小企業側のニーズを結びつけていくというビジネスの実態が徐々にあらわれてきているとも聞いております。それを進めていければと思うところでもございます。

それから、具体的なマッチングの仕組みに関してであります。やはり地域などにおいて、企業の方々に密着した取組が大事だということかと思えます。

ここで3例挙げております。一つは大学が核になりまして、そこにこの中核人材がやってくる。それで中小企業と接点を持つ。その中で、具体的に人材のマッチングが図られ、実際に採用されていくようなプロセスをとられているところもございます。

真ん中の例は、そうした機能をNPOがやられている事例ということでもあります。

右側の例は自治体、地域の商工会、商工会議所といったところがこの機関をつくられまして、共同で出資をするような形でとられまして、そこにこの中核人材を募る。一方で、中小企業の方々の接点をつくるという取組をされている例もございます。

こうした支援機能と人材マッチングを合わせたようなビジネスを、地域においても展開いただくようなことが大事かと思っております。

最後、46ページであります。中核人材そのものに関してであります。この点も大企業で長年勤めた方々が中小企業に実際に行くといいましても、どのようなキャリアをお持ちなのか、どのようなスキルをお持ちなのかといったところに関して、みずから確認をいただく、さらには足らざるところを教育によって補完していくことが大事ということで、先ほどEdTechのことがございましたが、この分野でも新しい取組を進めていきたい。平成30年度に若干の予算措置をしておりまして、キャリア・オーナーシップ、社会人基礎力、専門スキルといったものを提供するような講座をウェブベースでつくっていくような取組を始めております。

まず、こうした取組によりましてモデルをつくり、今後は、できればこういうものが民間ビジネスとして、さらに展開されていくようなことを図ればと思うところでございます。

(内閣府地域経済活性化支援機構担当室 三井室長)

47ページで、地域経済活性化支援機構と、その100%子会社でございます日本人材機構を通じた人材ノウハウ支援について御説明申し上げます。

この地域経済活性化支援機構は企業再生をハンズオンで出融資並びに、専門人材がハンズオンで企業再生を行う。こういうところから出発した機構でございますが、近年では地域経済活性化のために金融機関と合同でファンドと運営会社をつくって、その機能を使って地域の活性化を図る。こうしたことを通じ

て、地域のやや停滞ないし生産性の向上等の課題のある企業について、経営戦略自体を会社と一緒に見直し、出融資や専門的な事業計画の策定、その執行といった支援をしながら、地域医療の活性化を図っていたというものでございます。

この一番右側に日本人材機構という子会社がありますけれども、ここでは先ほど経産省さんからお話のありました経営戦略そのものを、経営者と一緒になってしっかり議論する。そこで生産性向上等の課題を特定しまして、そのために必要な具体的な人材はどのような人材なのかということを見出して、適切な人材を紹介するという取組を始めているところでございます。

48ページをご覧いただきたいのですが、そういうことで来ているわけですが、これまでこの人材機構、地域経済活性化支援機構を直接に地域の企業に対して再生あるいは活性化、並びに経営課題の特定と人材の紹介ということをやってきたわけでございますけれども、こうした機能を、地域金融機関と一緒にやってきたとはいえ、地域金融機関の側にもっとそのノウハウや知見が蓄積されて、地域金融機関の側からリーダーシップを、イニシアチブを持ってやっていただければ、もっと広がりや深みが出るのではないかとございまして、そうは言っても、なかなか一部の金融機関を除きますと、そういったノウハウなどがまだ備わっていないという状況にございまして。

そういうことで、この法律の延長のお願いを今、しているところでございましてけれども、その延長後の期間におきましては、そういった経営課題の特定、それに合った人材のてこ入れといったものに力を入れていきたいと思っております。

49ページでは今、申し上げたような取組を始めたところでございましてけれども、四角の3つ目。地域金融機関と一緒にやっていくという事例も出始めておりまして、本日、この関係の御紹介があると聞いています。こういった取組にさらに力を入れていきたいと考えている次第でございまして。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

以上、関係各省庁からの御説明をいただきました。続きまして、本日来ていただいております民間の方々かプレゼンをいただきたいと思っております。

本日はお話を伺う民間の方々として、秩父商工会議所から黒澤元国中小企業支援課長。そして、株式会社北國銀行から立野賢哉コンサルティング部部長、株式会社北海道共創パートナーズから、堀口新代表取締役社長の3人の方にお越しいただいております。

まず、秩父商工会議所の黒澤様からプレゼンをよろしくお願いいたします。

(秩父商工会議所 黒澤中小企業支援課長)

2 ページをご覧ください。秩父商工会議所における経営支援の実施体制ということで、力を入れて取り組んでいますのが「産学官金連携」や「広域連携」です。金融機関等とは、日頃から同行して企業を訪問しています。さらに特徴的なのが、基礎自治体である秩父市や横瀬町との政策連携です。年3回会合を行い、来年度の中小企業政策を市や町と共同して検討しています。「産業競争力強化法に基づく創業支援事業」についても、1市4町の連携で第1回の認定をとったというのは秩父と旭川だけというぐらい、基礎自治体と情報交換を非常に緊密に行っています。

以上を考えると、秩父が元気なのは、この基礎自治体との連携というのが非常に大きなウエートを占めているのではないかと思います。他地域を見ると、なかなかうまくいっている地域が少ないので、例えば今後の小規模支援法等の改正等の中で、基礎自治体の役割を明確にさせていただくと良いのではないかと考えております。

3 ページをご覧ください。支援の現場では、経営指導員が非常に重要な役割を担っているのですが、私が苦心して部下である経営指導員の育成を図ってきた歴史がグラフにあらわれています。私が秩父商工会議所に入所したのが10年前ですが、それ以降「経営革新計画の支援実績」を、経営指導員の育成の一つのバロメーターとして使ってまいりました。まず、自分で手本を見せて、部下と徹底的に同行訪問して、OJTで教育した結果が、平成27年以降に実を結びました。今や、私に対応しなくても経営革新計画レベルであれば、経営指導員は誰でもいつでも対応できるようになりました。

その結果、認定支援機関として支援するものづくり補助金や創業補助金、また、小規模事業者持続化補助金などでは、採択率を見てお分かりのとおり、全国の中でも非常に採択率が高くなっています。ちなみに、専門家は一切活用せずに、経営指導員のみで支援しています。支部については、一次公募中のものづくり補助金の支援については予約がいっぱいで、二次募集までお待ちいただいている状況です。

4 ページをご覧ください。支援事例をいくつかご紹介します。まず、1つ目が工務店です。事業拡大を目指している中、ローカルベンチマークで分析し、販路拡大については小規模事業者持続化補助金を活用しました。さらに従業員の確保・定着が課題ということで、在宅ワークに向け、これからIT導入補助金を活用して、クラウドの労務管理に取り組もうとしている事例です。

真ん中が経営革新計画やものづくり補助金を活用した支援事例です。女性下着のODMが下火な中で、自社ブランドを伸ばしていきたいということで、皮膚科のマーケットを狙ってブランド化する中で、生産システムについてはCAD/CAMを

導入したり、在庫管理については、多分アパレルの中で一番早いと思われるRFIDのシステムによる在庫管理を活用したりした結果、自社ブランドの売上げが3倍、営業利益が84%増、雇用が2名増えたという事例です。

一番右が経営者保証ガイドラインを活用して、再チャレンジに結びつけた製造業の事例です。弁護士に相談に行ったら自己破産を簡単に勧められてしまって、その後に商工会議所に相談に来られたときにじっくりお話を聞いた結果、REVIC案件ではないかということをつないだところ、見事に私的整理に成功して、その経営者は、再チャレンジということで、現在開業に向けて準備している事例です。

5ページをご覧ください。我々の取組みと課題をとりまとめました。

まず、中小企業施策の広報・普及ということで、産学官金連携を活用して、広報・普及や施策の活用支援に取り組んでいます。一方で、さらに中小企業・小規模事業者を効果的に支援するためには、フェイストゥフェイスで具体的に説明・支援する必要があると思っています。また、中小企業の生産性向上が非常に重要なのですが、マンパワー不足の中でどのような仕組みで解決するかというのが我々の課題なので、引き続き検討していきたいと考えています。

次が、高度化する経営支援への対応ということで、OJT、Off-JT等、一所懸命経営指導員を育成したり、外部支援機関とうまく連携したりして支援していますが、やはり専門性が高い支援も必要です。事業再生やM&A、ローカル10,000プロジェクトなどについては、外部と連携してもまだまだ支援力不足と感じています。

高度な経営支援は、なかなか座学だけでは身につかないので、OJTを充実させたいと思っていますのですが、私自身が業務に忙殺されており、最近なかなか時間がなくて、頭を悩ませているところです。

外部専門人材の活用としては、県庁所在地のさいたま市に国が設置したよろず支援拠点がありますが、遠距離なのでなかなか事業者は相談しづらい状況です。他方、専門知識を持っている方が商工会議所に常駐しているわけではないので、事業者の身近な支援機関である商工会議所に専門家が常駐するなどの機能強化を図っていかないと、迅速な支援が困難だと感じています。

最後に、経営支援のボリューム増への対応ですが、秩父商工会議所全体の業務の見直しの中でイベントをやめたりして、経営支援に従事する時間を増やす工夫をしたり、経営指導員以外でも簡単な経営支援はできるようにということで、商工会議所業務や職員の役割の見直しを行っています。

一方で、近年、我々が以前から実施してきた経営改善普及事業に加えて、伴走型の事業計画策定・実行支援やものづくり補助金等の支援など、経営発達支援事業や認定支援機関の役割が新たに追加されていますが、経営支援を担当す

る経営指導員数は減少している中で、仕事は倍増ぐらいになっているのが実情です。経営支援機能を拡充するためには、経営指導員数の増加は当然なのですが、経営指導員等の予算が地方に委譲されていますので、国の地方交付税を増やしていただかないと、なかなか県の理解が得られないので、よろしくお願ひしたいと思っています。

我々としては、中小企業施策が非常に充実したのは素晴らしいと思っていますが、一方で普及促進や事業者に寄り添った支援をするためには、それに対応する経営指導員数を増やしていただくことが、大きな課題だと思います。

なお、資料の後半に、日本商工会議所から入手した参考資料がございますが、時間の関係もあり、説明は省略させていただきます。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

それでは、続きまして北國銀行の立野様からプレゼンをお願ひしたいと思います。

(株式会社北國銀行 立野コンサルティング部部長)

それでは、北國銀行のコンサルティング活動ということにつきまして説明させていただきます。

1ページをご覧ください。まず、当行の概要でございますが、本店を石川県金沢市に置く県内唯一の地方銀行でございます。店舗網は北陸3県を中心に東京、大阪、名古屋、シンガポール、上海に駐在事務所を持っております。貸出金につきましては2兆3,000億、預金は3兆2,000億と、規模的には地銀中位に位置しております。

2ページをご覧ください。最初に、私どもがコンサルティング活動を行うようになったきっかけについて、少々ですが説明させていただきます。

ときは2000年です。バブル崩壊と金融ビッグバンにより、本業の収益、コア業務純益が大きく減少いたしました。このままでは永続的な経営ができなくなるという危機感を抱きまして、そのとおり、現状をしっかりと把握しようということで、外部機関にお手伝いをいただきまして、法人、個人のお取引先を中心に、弊行に対する満足度、今後の期待などについてインタビューを実施いたしました。

インタビューの結果は、ここに書いてあるとおりなのですがけれどもさんざんで「融資と集金以外のことは期待していない」との回答が多く、弊行に対する余りに低い期待感に愕然とした次第でございます。

このままでは生き残ることができない。真にお客様の経営に役立つアドバイスをできる銀行にならなくてはいけないという思いを強くした次第でございます。

す。

3ページをご覧ください。最初に着手いたしましたものが、ビジネスモデルの変革です。まずはお客様とのコミュニケーションレベルを上げることを目的といたしまして、システムを含めました事務の見直し、そしてICTの積極的な導入により、生産性を向上させることを目指しました。

そして、まずはお客様と対峙して、面談する時間を捻出することが一番大切なことと認識し、施策を展開することとなりました。

そのような取組の結果、事務に割かれていた時間が大幅に減りまして、お客様との会話、コミュニケーションの量が大幅に増加いたしました。

さらに質の向上として、礼儀、挨拶などから始まるコミュニケーションレベル1.0、お客様の事業内容や組織文化を理解し、課題の認識ができるレベル2.0、最後に経営課題を共有できるレベル3.0に上げる取組を今も行っております。

その先に目指すものは、真に顧客本位のコンサルティングという位置づけになっております。

私どもが定義いたします「顧客本位のコンサルティング」というところなのですけれども、お客様の経営課題をしっかりと認識して共有し、そして共に解決手法を考え、お手伝いすること。身近な存在だからできるお手伝い、目的達成まで継続したサービスを提供するというところにいたしました。

コンサルティング部としての立ち上がりは昨年からはございますが、約10年前から外部機関への行員の派遣などを通して、プロフェッショナル人材を育成、同時にコミュニケーション能力のある人材を育成してまいりました。

コンサルティング部を立ち上げたのは昨年からののですけれども、現在の形でのコンサルの活動は約3年前から行っております。

5ページをご覧ください。実際の取組内容はといいますと、まずは各支店の顧客担当者や支店長が日々の面談で事業性の理解を進めます。そして、顕在化し、経営者の方々と共有した課題を本部コンサルティング部隊のほうにトスアップいたしまして、本部コンサルタントが解決のためのコンサルティングを行うといったスキームでございます。

メニューは、ICTを利活用した業務改善、経営戦略の策定、事業承継M&A支援、経営不振企業への経営強化支援、スタートアップ企業を支援する創業支援、海外進出支援など、15のメニューで展開しております。

また、キャッシュレスの展開ということで、クラウド会計ソフトやPOSレジと連動できる非接触型の決済端末などの導入などによる効率化のお手伝いも行っております。

そして、このようなコンサルティングにつきましては、原則、当行行員みずからがお手伝いしております。

実際にお手伝いする本部行員は、私どものコンサルティング部ですけれども約60名、海外ビジネス戦略部15名、創業サポートチーム6名、カード事業課11名の92名を中心に展開しております。

ちなみに、今年度、平成30年度の1年間のコンサルティング契約数は、見込みですけれども、1年間で約370件となる見込みでございます。

6ページをご覧ください。最後に、地方銀行らしいコンサルティングの事例を1つ紹介させていただきます。

これは石川県の南部に位置します加賀市、その主要産業であります山中漆器業界に対する取組です。内容はといいますと、クラウドシステムを使った共同工程管理システムの導入コンサルでございます。

ここ山中漆器産地は、伝統工芸特有の産地内の分業制により商品をつくっております。生産工程はといいますと、いまだに電話とファックスで受発注を行っており、各工程の進捗が見えず、リードタイムが長期化しているという課題を抱えておりました。

そして、この課題認識につきましては、各社の経営者、社長様が共通に認識しているということがわかり、支店担当者の事業性理解で明確になってまいりました。

それではということで、弊行が複数の地元漆器業者様の取りまとめ役となりまして、クラウドシステムを利用した共同の工程管理システムの導入を提案いたしました。

具体的な支援内容につきましては、システム要件定義、プロジェクトマネジメント、県や市の地公体、そして地元システムベンダーとの取りまとめを担当することとなりました。

現在、38社の事業者が参画しておりまして、ことしの夏ごろの稼働を目指し、準備をしております。本システムの導入により、受発注業務の状況、進捗状況の見える化を実現いたしまして、また、職人の請求処理を1クリックで完了させるということを目指しております。

プラス、何より地元産業の活性化を図るということも目的としております。

このような地域の企業と日々のコミュニケーションを密にして、地方銀行ならではの取組事例として紹介させていただきました。

最後に、本件は情報通信技術利活用事業費補助金を利用させていただきました。また、IT補助金等の導入など、引き続き経済産業省様初め、関係省庁様との連携を図っていきたいと思います。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

立野様、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして北海道共創パートナーズの堀口様から御説明をお願いいたします。

（北海道共創パートナーズ 堀口代表取締役社長）

弊社の取組について御説明をさせていただきます。

1 ページをご覧ください。弊社は昨年9月に日本人材機構の100%子会社として設立されましたが、現在は北洋銀行と日本人材機構の共同事業として運営されております。北洋銀行から3名、日本人材機構から3名の出向者を受け入れて、プロパーで6名。それから、今は一時的に設立直後ということで、日本人材機構から3名のヘルプ要員を含めて、総勢9名で地域企業のお手伝いをしているという形になっております。

2 ページをご覧ください。具体的にどういうことをしているのかというところなのですが、弊社は地域金融機関、それから地域の専門家の方たちと連動させていただいて、地域企業の経営課題の解決の加速を図るということをさせていただいております。

我々は地域企業の方たちとの対話を通じて、顕在的な経営課題というよりも、潜在的に埋もれている経営課題の掘り起こし、見える化、それに対する解決策の策定、解決策の実行の御支援をするということになっています。

私どもが自分たちで解決策の実行をするということもさせていただきますが、できる限り外部専門家の方たちの御知見を活用させていただいて、とにかく課題解決のサイクルの加速を図るところに重きを置いている会社でございます。

3 ページをご覧ください。

どうしてそういった会社が現在必要になってきているかというところを、私どもなりの解釈でございます。地域企業の置かれている事業環境の変化、特に構造的な事業環境の変化が想定以上に激しいものである。かつスピードが速いものであると認識しております。

そういった意味では、事業構造改革が求められているのですが、従来の延長戦上ではない、非常に非連続的な事業運営等が必要になってくる。そうすると、今まで企業の皆様が築かれてきた課題解決の御知見に加えて、社内に存在していない、蓄積してこなかったような御知見とか経験が必要になってきているという状況が非常に多く見られております。

そういった場合には外部資源、人材や外部のノウハウを積極的に活用するという局面が現在訪れているのですけれども、企業の皆様、特にいい企業の皆様ほど、社内でこつこつ課題を解決してくるというところに成功体験、御知見を持っていらっしゃると思いますので、なかなか外部の資源を積極的に活用するという

ことにはふなれであるという状況が散見されております。

4 ページをご覧ください。そういった中で、企業はどのような状況であるかというところがございます。基本的には経営者の方が孤軍奮闘して、経営課題のあぶり出しとか、課題解決のプロセスが加速し切れていないという現状があると私どもは考えています。

そもそも経営者の方たちは、今までいろいろな重要な課題解決を任せるような優秀な人材は社内にはいないということとか、自分でやったほうが早いのだということとか、お金がかかるでしょうという形で、優先順位は決して高くありませんでした。社内のスタッフ部門をなかなか強化してこられなかったという形になります。

社内のリソースは、もうけに直結するようなところを充実させて、社内スタッフにはなかなか手が回らずに、経営者の方みずからが、例えば課題解決のプロジェクトに指示を出したり、相談したり、プロジェクトマネジメントそのものをしたり、価格交渉等も全部やっていらっしゃったということで、それは結果としては最優先の課題については取り組まれているけれども、その他の課題については先送りされてしまう傾向が多いというのが現状だと考えています。

ただ、先ほど申し上げたとおり、環境変化がかなり劇的でございますので、最優先課題だけではなくて、多くの課題について同時進行的に課題解決を図っていくということが非常に大切になってきていると思いますが、その相談相手がないというのが現状だと考えています。

5 ページをご覧ください。そこで私どもは何をやっているかというところなのですけれども、私ども自身が企業の皆様の社内の経営企画部とか人事部、社内スタッフ部門のように活動することによって、そういった外部知見を活用することになれていらっしゃらない企業の皆様の御支援をさせていただいているという形になっております。

時には我々自身が経営者の壁打ち相手になるということをさせていただいたり、日本人材機構と連動して、そういった壁打ち相手になれるような、必要な経営人材を御紹介するということをさせていただいたり、スキルの高い副業、兼業人材を活用するような仕組みを導入したり、我々自身がプロジェクトマネージャーになって、地域の外部専門家の方の活用を促進するような取組をする。そのときには、なかなか外部の知見を御利用することになれていらっしゃらないので、コストとリスクをコントロールするということを企業の皆様と一緒にさせていただきながら、外部ノウハウ、外部人材の活用を促進するお手伝いをしているという形になります。

私どもは先ほど、あたかも企業の社内の経営企画部、人事部のように振る舞っていると申し上げましたが、そういった案件を積み上げることによって、地

域そのものの共通資源としての経営企画部とか人事部、本社機能を担っていくことがとても大切かなと考えております。

6ページをご覧ください。先ほど9月に設立したと申し上げましたが、私どもが実際に業務を始めたのは10月の下旬でございます。業務開始から5カ月たちました。一つ一つの案件にかなり深く入っていくとやっているものですから、案件としては少ないのですけれども、それでも5カ月の間に13社、19件の案件を受託することができました。私どもは、肌感覚としては道内企業の強いニーズというものをかなり実感しています。

ただ、一方で、課題というのかなり明らかになってきておまして、目に見えないサービスに対するコストに対する意識の厳しさは非常に厳しいものがあるなと感じております。

私どもを含めて、外部のリソースを積極的に活用していただいて、投資はあるけれども、それ以上のリターンがあるのだということを御理解いただければ、そういったことも広がっていくかと考えておりますので、そういった広がりをお手伝いしていくことがとても大切かなと考えております。

我々が受注した案件の一覧ですけれども、支援メニュー等を見ていただいてもわかるように、我々は企業様の課題ありきでサービスの御提供、プロジェクトの設計をしておりますものですから、様々な課題になっているという形でございます。

コスト意識が厳しいのですけれども、ニーズをしっかりと整理して、ソリューションの設計を工夫することによって、企業の皆様の課題解決はお手伝いができるかと我々は考えております。

7ページをご覧ください。最後に、私どもが認識している地域企業が直面している課題です。先ほど申し上げたとおり、今まで重視されてこなかったような、知見を蓄積されてこなかったような領域に対する対応とか機能の強化というところを企業の皆様は求められているのですけれども、そのときに必要となるような外部ノウハウ、人材を積極的に活用するような経験が御不足されている。それから、その結果としてリスクとコストを考慮して、なかなか踏み出せないというところが大きな課題だと考えております。

その中で私どもとしては、地域企業と外部ノウハウ、人材をつなぐことを加速する触媒というものが非常に重要である、必要であると考えています。

その触媒が機能するためにも、大きく2つの要素があると考えております。一つは信用。もう一つはソリューションの設計能力です。そういうこともありまして、長年地域に根ざしてきた、信用を築いてこられた地域金融機関とコラボをしながら、こういった事業を進めていくというのは非常に重要なことだと考えております。

それから、もう一つ。経営者の方と同じ目線で経営課題を「見える化」したり、ソリューションを設計するということがしっかりできることが非常に重要だと考えております。

こういった課題認識、解決策ということを考えながら、私どもは業務を推進しているということでございます。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

以上、関係省庁からの御説明、そして民間の方々からのプレゼンをいただきました。ここから、今までの御説明を踏まえまして、自由討議とさせていただきます。

まず、前半のところの生産性パッケージの施策のところ、各業種の生産性向上、それから支援機関、地域金融機関の強化のところに関係しますので、この3つをまとめてまず自由討議していただいて、その後に人材確保、人材ノウハウ支援の観点に向けた取組。この2つに分けて御質疑をいただければと思います。

(御立副会長)

回を進めるごとに進んできている感じがして、本当にありがとうございます。そういう意味で、非常にいいなと思っているのは、業種別アプローチがかなり具体論を持ち出したのと、金融行政との連動もますます進んでいる感じがありまして、ありがたいなと思っております。

これはどちらかという、今の民間の方のプレゼンも聞いていると、そうすると最後のところで、ラストワンマイルで、先ほど秩父の黒澤さんからのお話のところで、基礎自治体との連携が大事だというお話もあったのですけれども、基礎自治体のみならず地公体、首長さんもさらに積極的に参画していただいて動かないと、最後のラストワンマイルに近いところがなかなか進まないというところかと思っています。

ここからはどちらかというコメント、お願いなのですが、**「地域×業種ごと」**に、実態を「見える化」してKPI化できないかなというのが御検討いただきたいポイントであります。

イメージは、違う世界で、県別の医療費が非常に明らかになったことによって、どこに行きましても、首長さんを初め、県庁さんの動きが全然変わってきているという実感をしておりまして、例えば、県別に宿泊業の1人当たり賃金であるとか、事業者当たり付加価値というのが、それぞれ各県どのようになっているのか。それをこういうプロジェクトを進めていながら、集中的に指定期間の間にどれぐらいまで強く持ち上げていくのか。こういうところの「見え

る化」とKPI化ができれば大変ありがたいなと思っております

データのとれる、とれないは、業種によって難しさがあることは了知しておりますけれども、ここまでできてきたら、あとはそこをやって、地方公共団体も一緒になって進めていく。そのためには、自分の地域が一体どの部分で生産性が低くて課題があるかというのを、ちょっと見ていただくというのが本当は効くのではないかと思っておりますので、この辺を御検討いただければと思います。

(金丸副会長)

この生産性パッケージ施策の実行準備の進捗、現場進捗の取組という最初のテーマのところ、一番大きいのは事業承継だと思うのです。これは全国津々浦々、先ほどのデータによっても過半を占める企業にとって、事業の承継をする有力な候補者がいないということなので、ここは現場の感覚として、せっかく北國銀行様にもいらしていただいたので、北國銀行様の地域において、この事業承継という課題はどのような御認識かということと、それから、今回は事業承継しやすいような制度改革も行おうとしているわけですがけれども、そのことに関して何か政府の制度改革が具体的な支援になっているのか、あるいは今後どのようにお考えなのかということをお聞かせいただければと思います。

(株式会社北國銀行 立野コンサルティング部部長)

地域の事業承継等に関しましての認識ですがけれども、おっしゃるとおり、中小企業もしくは零細企業の方々の承継というのは問題になっているのかなと思っております。

我々も承継のお手続もしくはM&Aのお手続ということで支援させていただいております。それはそれとして、させていただいているのですがけれども、先ほどございましたとおり、我々が取り組んでおります地域とか業種とかを大きくくったコンサルティングということで、そもそも事業を継続させることができないう認識も持っております。

手前みそですが、先ほど私は漆器業界のお話をさせていただきましたけれども、職人さんの方々というのは本当に中小零細でございます。その方々の後継者の方というのは、この商売はもうなかなか継げないという認識はあるのですがけれども、ただ、こういったICT等を使って効率化を図って行って、仕事自身をふやしていくということ。仕事を増やしていくことで、職人さんが息子さんたちに、これを継いでねと言えるような状況にしたいなという考えもございます。

そういった地道な活動も片一方に必要なのかなと思っております。そういった活動を我々としてさせていただいているというのが現状です。

そして、プラスで今回は税制等も改定になりましたけれども、そういった面で、なかなか使いやすい制度になっているのではないかということも認識しております。そういったことで、ぜひいろいろ御支援いただければと思います。ありがとうございます。

(三村会長)

印象は、大きなエンジンが回り始めたなということです。本日のいろいろなプレゼンテーションを伺って、大きな期待を持つことができました。

共通の認識としては、どうやらいろいろな補助金は相当充実してきており、今後は、100万者という、全体の3分の1以上に当たる中小企業に対し、これらの施策を実際にどうやって普及させるのか、それをいかに加速するのかという点が問題になっているということだと思えます。

いろいろな方が言っているのは「連携」です。この点、省庁間の連携は、とれていると考えていいですか。中小企業庁の関係からどうでしょうか。後で教えていただきたいと思えます。

それから、先ほど秩父商工会議所からプレゼンテーションがありましたが、いろいろな悩みや、今後の課題、問題点が、彼のプレゼンテーションに集約されている気がします。課題解決のために、いろいろなプロジェクトを結びつけることや、自治体との協力が重要であるけれども、全てにおいて人材が必要で、みずからが何人もの部下を鍛え上げて、鍛え上げた部下が戦力化して、その結果、解決件数が増えているのだけれども、彼のほうで悩みに突き当たっているわけですね。

それは、経営指導員の数が慢性的に足りない。伴走型支援業務の申請が増えて、様々な課題解決に取り組もうとしても手が回らない。高度な支援業務に必要な実践的スキルの習得にはオン・ザ・ジョブ・トレーニングが不可欠だが、その時間が取れない。このような状況をどうしたらいいのか。そういうことが取り上げられているのですけれども、あなたの悩みは、恐らく全国共通の、解決すべき悩みだと思えます。先ほどは短いプレゼン時間で話しきれなかったでしょうから、どういう対策を実施したら問題の解決に繋がるのかを、もう少し教えていただけませんか。

(秩父商工会議所 黒澤中小企業支援課長)

私は秩父商工会議所経営指導員のほかに、よろず支援拠点の全国本部のアドバイザーボードという立場でもありまして、両方の機関について十分認識しています。連携はものすごく大事だと思っていて、よろず支援拠点とは頻りに情報交換させていただいています。秩父の事業者は、まずは最寄りの秩父商工

会議所にお越しいただきますが、案件によってはよろず支援拠点につなぐなど、お互いに相互補完の関係で対応しています。

それだけでは手が回らない部分については、基礎自治体の秩父市にお願いして、「中小企業応援プロジェクト」として、定住自立圏の予算をつけていただき、まだ独立して間もない中小企業診断士を雇い、企業支援しています。これは、秩父商工会議所のマンパワー不足に対して、秩父市が理解を示して、独自に予算措置をしていただいたものです。この定住自立圏の予算は、秩父市の中には秩父商工会議所以外に3つの商工会があるのですが、そちらのほうもカバーしており、なかなか機能強化が図れていない商工会についても、難易度が高い支援を中小企業診断士に対応してもらおうという仕組みになっています。

このような基礎自治体の協力ができない地域では、どうしたらいいかわからないという支援機関は全国に多いと思います。

この課題解決に向け、私がOJTで部下を育成してきた経験を踏まえると、予算措置をいただきながら、若い経営指導員の育成を内部で充実させる体制づくりが必要だと思います。

(三村会長)

これも含めて、内部でいろいろ検討します。中小企業庁のほうから何かありますか。

(経済産業省中小企業庁 吉野次長)

幾つかございましたけれども、まず、関係省庁間の連携につきましても、もともとの中小企業等経営強化法のたてつけもそうなっているわけでありましてけれども、その枠組みをこれまで有効に活用させていただいていると思っておりますし、この場で関係省庁にハッパもかけていただいているところでもって、私ども自身もかなり動いてきたかなと思っております。

その上で、私どもが措置しております様々な補助金とか、関係省庁がそれぞれお持ちのものもありますので、それを有効活用していくようなことを、さらに連携強化のもとでやっていきたいと思っております。

それから、商工会、商工会議所などの体制の問題なのですが、これは三位一体改革の中で、かつては国と県とで半分ずつ負担する形で、商工会の人件費、事業費を見てきたわけでありまして、それが三位一体改革で全て地方自治体の一般財源になっている状況でございまして、結果として、基準財政需要のところで、商工活動にはこの程度の費用が必要なのだということで計算をされて交付税交付金が行くわけなのですが、中には秩父のような、県で言えば大分県のような、さらに上増しをして商工行政に力を入れてもらえるところもあれば、

一方で、計算上配分されている交付税の内枠で、少し減らす形で、実際に商工団体に補助金を配っていらっしゃるということも、各地各地のお取組にかなり違いが出てきているところがございます。

我々はその中であって、各地各地で小規模事業者、中小企業を振興する条例をつくってくださいといった、外側からのいろいろな広報なりはしていくのですが、ここに来て、やはり御指摘のあったことを踏まえたと、法律上も何らか、地方との関係、特に基礎自治体の位置づけみたいなところを、しっかりと位置づけることによって、国としての支援、それから地方財政上の措置に関する一定の充実というのでしょうか、そういうところを確保していくような取組を今後していかなければならないと思っております。

他方で、商工会、商工会議所ほか、中小関係の団体の支援機関の組織のみの強化では、数ある中小企業の課題に応えられませんので、この点は、申し上げましたような専門家の、実際の厚みをふやしていく。それから、より高度な対応をしていただけるような専門家をしっかりと登録して、活用できるようにしていくといった取組を今後継続してやっていきたいと思っております。

その点におきまして、北國銀行さんの取組は、私どもは非常に参考にといいますか、私自身も何度も北國銀行さんにお話を伺ってきておりますが、中小企業に実際に寄り添っていらっしゃる中の、最も大きなプレーヤーは金融機関かと思われまますので、私どもとその金融機関、私どもと中小企業に寄り添っていらっしゃる方々との関係強化もしっかりとやっていければと思っております。

(三村会長)

それから、もう一つ、関係団体と連携した支援の取り組みについてですが、関係団体が自分の利益になる、自分の商売のために積極的にこれを活用するというようにならないと、なかなかやる気が起きないし、持続的にもならないと思います。そういう意味では、北國銀行様が自分の会社のためにこういうことをやり始めたというような事例ができるだけ増えることが、金融庁としても望ましいことなのだろうと思います。そうすると、先ほど各省庁からの説明にあった、例えば外食・中食産業や医療介護分野で、生産性向上のためにICTや各種機器の普及を政策的に図る際にも、機器を納入する側の業界団体などに、自分たちの商売になるというインセンティブが働かないとなかなか積極的に参加してこないのではないかと思うのですが、そういう可能性についてはいかがなんでしょうか。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

医療介護の件で、まさに医療業界だけではなくて、そこにいろいろなIT危機

とか、そういう設備を導入する業界とうまく連携していくということによって、ビジネススペースでそういうのが動いていく。そこら辺について、何かコメントがありましたらお願いします。

（厚生労働省 椎葉大臣官房審議官（医政、精神保健医療、災害対応担当））

医療でございますが、先ほどの御説明でも若干触れましたが、資料の別冊の10ページの下のほうの写真、CAD/CAMですけれども、これは歯科医療においてかなり革命的な生産性向上につながっている機械でございます、これまでは歯科技工士が一つ一つ手作業でやっていたというのを、設計が5分でできる。そして、自動で作成します。中小企業等経営強化法で認定を受けた計画もほとんどが歯科医療の分野であり、こういった中で、特に歯科技工士の養成、確保について、今は大変難しいところでございますけれども、こういった機械を導入することによりまして、それから中小企業等経営強化法の計画認定を受けて資金援助を受けることによりまして、非常にいいということで、今後もこういった取組を横展開させていただきと考えているところでございます。

（厚生労働省 谷内大臣官房審議官（老健担当））

介護でございます。11ページにありますように、例えば（2）と（3）、ICTの普及促進やロボットの活用につきましては、当然介護業界だけではございません。

先ほど三村会長がおっしゃいましたように、ICTをやっている事業団体、ロボット開発企業、大学等もこの事業に参加していただいた上で、いいものを作りたいと考えておりますので、まさに今、三村会長がおっしゃった方向でこの施策は進めていきたいと思っております。

（経済産業省中小企業庁 吉野次長）

私どもの関係で申しますと、例えばIT導入の補助金に関しましては、あらかじめベンダーの方々に登録していただくことを先にやっております。

去年の実績でいえば、4,000ぐらいのベンダーの方々が登録されて、1万5,000の方々にこの補助金を配分したということになりましたが、そのベンダーの方々のさらに見える化ということで、今回、中小企業等経営強化法を改正して、その情報支援をする機関であるということで認定する仕組みを新たに持つていこうと思っております。

もう一つは、設備投資に関しましても、税制上の措置等ございますが、これ

も業界団体が、この設備は一定の生産性向上に資するものであるというところを、証明書を発行する仕組みになっています。

そういうものを効果的に使うために、業界団体と設備機器メーカーの連携みたいなものをもう少し明示的に前に動かしていくような枠組みは考えたほうがいいかもしれない。その点、業種別の経営力強化の指針をつくることになっておりますので、指針そのものはそれなりの文面でしかないかもしれませんが、その中身として、この業界ならばこのITツールとか、この業界ならばこの設備が非常に効果的であると。そういう事例を示しながら横展開をしていただくと、というような取組を今後、連携しながら進めていければいいのかもしれない。

(金丸副会長)

いろいろ思ったのですが、事業政策のうち、ITの中小企業における徹底活用というのはすごく大きいと思うのですがけれども、このお示しいただいた8ページの絵などを拝見いたしますと、これはまさしく関係者の横連携のような絵が出てきますね。

あと、16ページの事業承継のネットワークなども、これも横連携の絵として描かれているのですがけれども、まずお願いしたいのは、経産省として、各省に横連携を言う前に、経産省内で横連携をちゃんとしてほしいと。私は吉野さんと飯田さんとコミュニケーションは別々にしているのですがけれども、同じようなテーマについて話し合っているのです、まず、経産省内で横連携していただきたい。

それから、例えばこの事業承継ネットワーク、ITの徹底活用なども、地域内横連携はもちろん当然ですがけれども、地域を越えた横連携というのもぜひしていただきたい。それをコントロールというか、それをリードするのが経産省ないし中小企業庁ではないかと思っておりますので、それはぜひお願いしたいと思いません。

それから、中小企業のIT活用の話も出たのですが、これは中小企業に限らないのですがけれども、お客様のシステムの仕事をしたときのベンダーの責任として、接続責任。お客様が何か違うものにつなげたいと言ったときには、つなげる責任はベンダーにならなければいけないと私は思うのです。それを排除すべきではない。

本来ならば、あらかじめコンセンートを用意して、そのコンセンートをAPIとかと今、呼んでいるわけですがけれども、今回、新しい補助金とかを使うのだったら、API責任とか接続責任は、私はベンダーが負うべきだと思えます。

それから、お客様が引っ越しをしたいと思ったときには、引っ越しを手伝わ

なければいけないと思うのです。例えば、システム内にあるデータとか、もとの計算式も、お客様の企業の業務の中にあった計算式なので、計算式とデータについては、引っ越しをするときには、引っ越しをお手伝いするというのは、たまたま自分ではない業者さんをお客様が選ばれたとしても、引っ越し義務というのには、私はベンダー側にあるのではないかと考えておりました、そういうことも御検討いただきたいと思います。

それから、先ほどの厚労省の椎葉さんのペーパーの中で、10ページで、まさしく今、議論が行われている対面診療と組み合わせの効果的なオンライン診療のあり方について議論していますね。

3月29日が最終回になっているのですけれども、日本社会において、経験と勘とデジタルというのは対立構造なのです。ですから、デジタルを進めるべきだと言っても、長年の経験の勘の持ち主の人が、経験と勘とどちらが上位かという概念を持ち出すので、そうするとなかなか決着がつかなくて、本来はそれはコラボレーションで、ある分野は機械が進んでいて、デジタルが進んでいるけれども、ある部分は経験と勘もあるでしょうということなので、これはコラボレーションモデルなわけです。

今回のオンライン診療も、全面的に医療分野の対面原則というのは服薬指導なども出てくるのですけれども、対面が上位にあってデジタルが下にあるというのは、世界中で見たらおくれた概念で、それは分野ごとによって変わってもいいわけです。そのようなことを決着つける必要もないので、今回のオンライン診療のガイドラインについては、始めるわけですから、まずは始まるような制度にしてほしいと。過度なITリテラシーを患者さんに要求したり、お医者さんにITリテラシーを要求するという、これも各省が連携できていない例だと思っています、個人のスマホにウイルスソフトを入れろというのを要件にするというのは、私はあり得ないと。

私が北欧で見てきた例なども、患者さん側には高齢者の方もいらっしゃるの、その人たちにITリテラシーを要求しないような仕組みを提供するというのが前提になっていて、ですから逆に、ITリテラシーがあるという前提でいったら、まずITの教育からしなければいけないということになってしまうので、ある一定の教育はいずれ必要でしょうけれども、始まりにおいてはできる限りエビデンスをこれからとっていこうということなので、始まるような政策にぜひしていただきたいと思います。

これもこの場をかりて、強くお願いしておきたいと思います。

(経済産業省中小企業庁 吉野次長)

まず、省内の連携です。いろいろ連携しているつもりですが、何かお気づき

の点がありましたらぜひ。

ただ、中小企業庁の政策を言えば、それはもう、あまねく様々な業界で使っていたきたいことという面もありますし、それから、ITベンダーを育成しつつ、中小企業の支援に当たっていただくという意味においても連携が必要だと思っております、その点は努めてきているところなのでありますが、少し感じるのは、産地をお支えする事業とか、伝統工業を支えるような事業などで、かつて比較的きめ細やかに見られていたところが、なかなか見られてきていない。先ほど漆器にクラウド活用ということで、これはまさに北國銀行さんにやっていただいているわけなのですが、かつての経産省の中でいえば、私も原局原課と申しますが、業界を見ている組織がそれなりに厚みもあって、関係の業界の組合などとも接点が多くて、そここのところから上がっている様々なニーズを踏まえながら政策を打つ、かつ、中小企業施策などもそれを介してお届けしていくことをやってきておりましたが、その点が少し薄れてきている面があるのかもしれない。

ただし、一方で、それはそれでしょうがありませんが、繰り返し申し上げますように、実際にこの地域で中小企業をご覧になっている方々とか、各省庁、各業界ごとにご覧になっている方々との連携を強めながら、あと、省内でもそういったところを、残るところは強化しながらということは大事ななところでもございます。

それから、事業承継に関して、地域を超えた取組で、これは当然ながら、地域内で閉じる中で、この人とこの人をつなげるとか、承継を促すだけで本当にいいのか。これはそれこそ県域をまたいで、この会社とこの会社をくっつけばいいよねという情報があれば、より効果的なすべがあるかもしれない。

こういうところに関しては、一つには、このネットワークの全国本部の機能を、中小企業基盤機構が持っているとか、今、事業引き継ぎ支援センターにまいります相談のデータベース化を進めておまして、こういうものは全国様々なプレイヤーがアクセスできるような形をとっていくとか、そういう工夫は始めているところでもございます。

(金丸副会長)

より一層の連携をお願いいたします。

(御立副会長)

先ほどマクロに地域業種別のKPIの話をしたので、ぜひ中小企業庁のほうで御検討いただければと思いますが、1点、今度は個別になりましたので、医療、介護、保育のところ厚労省のほうから、業種の特性として、いわゆる労働生

産性がなじまない部分があるというのはそのとおりだと思っています。

そのときに医療の部分で幾つか気になるのは、実際に現場を拝見していると、アウトカムと連動した生産性ですね。アウトカムに対するインプットである労働と医療コストをどうやるか。これが本来の生産性だろうと思っていて、その辺について、いろいろ進んでおりますのはよく知っておりますけれども、こういう生産性の議論をするときに、ぜひ積極的なアウトカムの議論を入れていただけないかというのが1点です。

それから、もう一つは病院の中で経営改革、生産性を、特に今は働き方のところで、過重労働の問題があるところで、うまくやったらっしゃるところを拝見すると、やはり医療プロフェッショナルです。お医者様、コメディカルの方を巻き込んで、そういう生産性を上げることがいいことなのだという、それをリードする人がいないと、このICT何とかというのはツールでしかないので、結局うまくいかない。

今、結構御承知のとおりで、病院のほうは経営が厳しくなっている中で、きちんとそれをリードするところができる方はうまくいっているのですが、いないところはかなり御苦労して、逆に、もうそんな金回りのこととか生産性ばかり言うなみたいなことになっている現場もなくはないので、どうやって、もともとの医療ところで、利潤を目的としないプロフェッショナルであるという中でも、きちんと生産性を上げてやるという、この辺にどう対応するかみたいな議論をどこかで踏まえていただければありがたいと思っております。

これは個別にお願いでございます。

(厚生労働省椎葉大臣官房審議官(医政、精神保健医療、災害対応担当))

おっしゃるとおりでございます。医療の中で生産性というのは、これまでほとんど意識されなかった分野だと思いますが、今後アウトカム思考だとか、それから、まさに生産性を上げるためにどうするかということ、医療の中でもしっかりと文化として植えつくるぐらいの気持ちで取り組んでいきたいと考えているところでございます。

(金丸副会長)

飯田グループ長の地域経済牽引事業は、いろいろな議論があってスタートして、今回、先ほどお示しいただいた企業を認定して、その辺で具体的に出ている効果と、一番上のタイトルというか文章で、きめ細かく支援していくと。だから、フォローアップのところについてお考えをお聞かせいただけますか。

(経済産業省 飯田地域経済産業グループ長)

地域未来牽引企業の選定は、まずは地域未来投資促進法に基づく地域経済牽引事業計画を出してもらい候補を選ぶということで取り組みました。そちらに流していくということで決めたわけですが、他方、金融機関の方と、先ほど北國銀行さんの話もありましたけれども、選定企業は地域経済を牽引する企業ということなので、積極的に地銀が応援しようと、個別に訪問するとか、人手不足は大きな課題になっているが、選定企業は人が採りやすくなるなどの効果も出ていると聞いています。

また、例えば海外展開支援のために新輸出大国コンソーシアムという取組を行っておりますが、こうした地域未来投資促進法以外の様々な施策、経産省以外の施策も含め、選定企業に活用していただくことで地域経済を牽引する事業に取り組んでいただくことも重要と考えています。各都道府県別の担当、地域未来コンシェルジュを決めて、地域未来投資促進法だけではなくて他省の施策を含め、選定企業を回って説明する取組を行うことを進めています。時間がかかるかもしれませんが、きめ細かく支援していきたいと思っています。

それから、フォローアップは、これで終わりではなく、例えば1年たって、この2,148社のいろいろなデータがどう変化したかということや、それから、どういう取組をしたかということは、定期的にフォローアップをしていきたいと思っています。

(三村会長)

建設及び運輸について一言申し上げます。これらの分野で、人手不足が集中的に起こっており、それに対して生産性を高めるために、教育から、今までとは違う運行管理の方式や、混乗・混載などの新しいサービスのあり方まで、幅広く意欲的に取り組んでいることは非常に素晴らしいことであり、ぜひとも推進していただきたいと思えます。

その際に、国土交通省では、規制や障害の問題はないのでしょうか。規制や監督を自ら実施しているので、問題ないということなのではないでしょうか。もし様々な新しい取り組みを阻害する規制などがあれば、それらに対する改革についても積極的に提案していただければと思っております。

それから、北國銀行さんにお伺いしたいと思います。非常に素晴らしい試みと思うのですが、このコンサルティング部をつくったことは、会社にとっては大きなプラスになっているのでしょうか。高く評価していらっしゃることを、ぜひとも期待します。

最後にもう一つ。先ほど自前でと言われたのですけれども、まさにこういう事業こそ、いろいろなところとの連携が必要なのではないかと思います。その連携という言葉があまりなかったので、むしろ連携のプラットフォームとして

役に立っていただきたいと思っているのですけれども、その辺はいかがでしょうか。

(株式会社北國銀行 立野コンサルティング部部長)

まず、コンサルティング部の評価につきましてですけれども、部につきましてはお客様からかなり好評を得ているという自負はしております。ただ、当然ながら発展途上でございます、完全な形ではないと思っております。

我々地銀の立ち位置といたしまして、お客様との距離感が非常に近いというところに強みがありまして、そこで相談をしやすい立場にある銀行員が、日々、お客様のところに足を運んでおります。

そう言った中で、何気ない相談内容ということも含めてしっかり対応しているという状況でございます。

銀行といたしまして、連携の面なのですけれども、自前でということ強調したつもりではないのですけれども、自前でやっているのはあくまでも銀行員が主体となってやるというイメージでございます。ですから、知見であったりとか、新しい情報であったりとか、連携も含めましてやっているのは当然でございますので、そこは言葉を選ばせていただきますと、主体となって頑張っていくというのが正確な言葉かなと思いますので、皆様方のお力も当然ながら使っていきたいと思っておりますので、ぜひよろしく願いいたします。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

国交省のほうから何か、規制緩和的なものがあるかどうかお願いします。

(国土交通省 青木大臣官房建設流通政策審議官)

規制緩和につきましては、これはきちんとメリハリをつけてやっていくべきだと我々は考えております。

一つは、本日お話ししましたけれども、技術者の配置については、これから人も足りなくなるので、安全を確保した上でですけれども、きちんと合理化していこうという取組にしております。

一方で、ブラックな企業に生き残ってもらったら困るということも我々は考えておりまして、例えば、社会保険に入るための法定福利費をきちんと確保しないような企業。これはもう建設業の許可の段階から排除するということの議論を今、始めております。

このように、生産性を上げていくために人を大切に、それから、生産性を上げていくのは、しっかりとした企業が残しやすい環境をつくるという意味で、規制についても議論させていただければと考えてやっているところです。

(御立副会長)

それでは、人材のところ。途中で事例にもありましたけれども、やはり実質的に、特に地域の中小企業に人を送るというのは、なかなかマッチングの難しさもあちこちで見聞きしております。

そういう意味では、兼業、副業ですね。ここを強く押し出すのが非常に大事かなと。事例にもありましたように、月に何回かやりながら役職定年になった人が行くというのは非常に動きやすいので。

一つは、働き方改革の中で、大企業に対して地域貢献の観点、中堅中小企業支援の観点からも、副業、兼業を積極的に解禁するという後押しを御検討いただく余地はないのかということが1点です。

2点目は、最後は出口のところ、マッチングのプラットフォームをつくらないと、以前こちらにも来ていただいた山ノ内町のようなところは、DMOのかわりを八十二銀行がおやりになって、そこは地域出身でYahoo、Googleにいる人に兼業してもらって、随分ICTが進んだのですけれども、ニーズがおわかりになる地銀さん、商工会議所さん、あるいは地域DMOのようなところもいろいろあると思うので、そういうところから週1回とか月何回でもいいので、こういうスペックの人がいればお願いできないかということがあって、それに対して大企業も含む、そういう副業のできる人がアクセスして、自分のスキルをそうやって使えと。

何かプラットフォームのようなところをお考えいただければ、ここがブレークスルーになるのではないかと感じるを持っておりまして、御検討をお願いしたい次第でございます。

(経済産業省中小企業庁 吉野次長)

兼業、副業の後押しに関しましては、厚労省のほうとも協力しながらであります。モデルの就業規則みたいなものを出していく。それを大企業の方々に採用いただくといった取組はしております。

ただ、お伺いするところ、例えば兼業、副業で残業時間が法定の時間を超えていたときにどうするのだとか、労災になったらどうするのだとか、結構細かなところ。ある会社の中で、あるところはやろうではないかと言っても、コンプラ関係のところから、そういうことを本当にやっていいのかみたいな議論が相当あるようですので、そのあたり、もう少し事例を積み重ねるとか、申し上げましたモデルの就業規則のようなものを精緻にしていくだとかいったところを、さらにやらなければいけないかと思うところであります。

それから、プラットフォームということに関しましては、資料の45ページの

地方自治体なども核になりながら、商工団体も入ってやられているような事例も出てきておりますが、そういうところに今、おっしゃったような機能をより付加していくようなことを、これはどこまで私どもの支援を促せるかという面はありますが、促しつつ、うまく展開できれば、それをさらに水平展開していく。そういうことを進めていくようにすればどうかと思うところでございます。

（日本経済再生総合事務局 広瀬次長）

先ほど堀口社長のプレゼンの中で、7ページで具体的に副業型人材を活用した事例が出てきていますが、ここで食品メーカーの現役の部長さんの方とありましたけれども、これが比較的新しい事例だと思いますが、今、やっておられて、実際にまず副業、兼業のところから入るとというのが、やはり結構やりやすいという感じがして、ニーズにも合っているという感じなのか。

それで、どのようなバックグラウンドの人を持ってくると結構中小企業あるいは中堅企業の中核人材として役立ち得るか。それを言っていくときに、制度的な顧客の難しさといったものがあるのかどうか、そこら辺のコメントをいただければと思います。

（北海道共創パートナーズ 堀口代表取締役社長）

機能的には、業界不変的な機能をお持ちの方のほうが、やはりマッチングの非効率さみたいなところがありますので、非常に効率的だと思っています。

例えばITです。ITの開発で、やはり社内にIT人材がなかなかいないと、大きな大規模開発をしなければいけないのだけれども、業者の方に丸投げするというのを今までやっていただけだけれども、それではなかなか知見も蓄積していかないし、実はコントロールもしっかりできていない。本当にいい業者様にお会いできればちゃんとしたコストコントロールができるのだけれども、そうでない方に当たってしまうと、必要以上に高いものを払わなければいけないというところで、我々が外部のプロフェッショナルをうまく使いながらIT活用したりという形をとっていくということでございます。

難しさ、企業サイドのニーズは、そういったことができるということを御理解いただければ、かなり進んでいくと思います。

現に企業経営者の方から、例えば君たちが有能な人を1人抱えて、3社ぐらいで共有してくれないかみたいな御提案もいただいたりしています。ですので、我々もそういった、小さいかもしれないですけどもプラットフォームのような形になっていて、地域に共通インフラとして機能していけたらいいのかと思っています。

(金丸副会長)

1つだけ遠藤局長に質問があるのですが、36ページで民間金融機関における経営者保証についての御説明があったと思うのですが、この金融機関の中にはリース会社も入っていると思っいいいのですか。

(金融庁 遠藤監督局長)

リース会社は入っていません。

(金丸副会長)

私はIPO前に数億円の個人保証があったのですが、大半はリース会社でした。

なぜかという、運転資金はなかなか銀行が貸しにくいというか、その当時は特になかなか借りられない時期だったこともあります。そうすると自分のキャッシュフローを有効に、本業に費やすために、例えば成長している企業は、毎年新入社員が入ってきて、机と椅子を買います。パソコンも買います。サーバーも買いますというのはほとんどリース会社でございまして、私の個人保証の大半はリース会社で、IPOできなかつたら、これは自分に来るのだなとずっと思いながらやっております。実は銀行から借りているお金の個人保証のほうはそんなに多くはないという。

要するに、設備投資型だったらいいのですけれども、私たちは知財型ですから必要なものはコンピュータと人なので、リース会社を使ったほうがいいということで、私はIPOで個人保証が消えて、ほっとしました。

実態はリース会社の個人保証も結構あるのではないかと、私は思います。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

経産省の全体の資料1の32ページのところで、支援機関の取組の見える化をしていくというお話がございまして、大変重要だと思っいまして、いろいろな支援機関、頑張っているところと頑張っていないところというのを、やはり見える化をすることによって、どこに行けばどのような取組が行われるのかということで、むしろ支援機関に行きやすくするということがありますし、それが支援機関にやる気を出していただくという観点でも非常に重要だと思うのですが、まさにほとんどこれからIT補助金を使っていただくとか、ものづくり補助金を使っていただくということが始まりますので、なるべく早く、こういうミラサポのところで、こういう見える化が進んでいけるようにしていただきたいと思っいます。

何かスケジュール感的なもので、何かお考えがあればお聞かせいただけます

でしょうか。

（経済産業省中小企業庁 吉野次長）

そういう意味では、その下に改修スケジュールと書いてありますけれども、なるべく早く、これを立てられるように努めていきたいと思えます。

（三村会長）

非常に膨大な取り組みでありながら、いずれもすばらしい進展を見せていると思うのです。

ただ、これらが確かに我々の望むペースと十分な広がりをもって進んでいるのかということ、全体的にどうフォローアップしたらいいのか。この資料だけではよくわからないので、そういうフォローアップ及び評価の仕方も考えていただきたいと思えます。

これは中小企業庁の役割だと思えますので、よろしくお願ひします。

（経済産業省中小企業庁 吉野次長）

その点は中小企業政策審議会の中でも議論しておりまして、よろず拠点に関しても、最後にPDCAを回しましょうと。評価基準をつくり、実際によろず拠点の方々がどう立ち回れば、実際に効果が出てくるのか、行動で示してみたいなことをこれまで進めてきておりますし、まさに認定支援機関の方々の見える化自体は、活動実績そのものを御報告したことになりますので、この点は集計をして、これだけの活動実績が出てきていると。その支援をされた中小企業の方々はどうなっているのかといったことも、極力把握できるようにしていきたい。総じて言えば、中小企業施策全般に関して、いわゆるEBPMが進むような方向で取組を進めていきたいと思っております。

（越智副大臣）

本日の会議は、内容が本当に膨大だったわけでありまして、皆様のおかげで効率的、効果的に議論ができたのではないかとと思えます。

簡潔に私の受け止めを申し上げますけれども、1つ目には政策パッケージで示されているような様々な政策によって、生産性の向上を図るということがありますが、その軸と、あと、これを各業種別に分けるという軸と、これは縦横になって、一つの姿がしっかり見えてきたのではないかとと思えます。

2つ目は、その中で支援機関の役割というのはとても重要で、本日もHKPさん、また、北國さん、秩父さんにいらっしやっただいてお願ひしておりますけれども、金融機関も含めて、支援機関の連携、協力支援が大切です。

また、加えてそこに人材面で、人材ノウハウの面の強化が必要で、それが相乗効果を発揮していく中で、先ほどの縦横になった政策、また、業種別ということが機能を発揮していくのではないかと思います。

三村会長が先ほど冒頭におっしゃっていただきましたけれども、本当に大きなエンジンが回り始めたと思うので、これをしっかりと、最後に言っていただきましたけれども、全体のフォローアップをしながらしっかりと成就させていくということが大切だと思った次第でございます。

あと、私が気になりましたのは、やはり人のこと。政策推進力がなければこれは進まないわけですので、ぜひまた黒澤さんにはいろいろなところに行っていただきたいし、また、政府としてももしっかり取り組んでいかなければいけないと思います。

また、御立さんがおっしゃっていただいた、地域別に見える化KPIというのも一つの大きなポイントだと思いました。

あと、金丸さんがおっしゃっていたことはさすがだなと思ったわけですが、ベンダー責任のところ。大企業ではなくて中小零細企業、小規模事業者にとってはベンダーが途中でほっぽられるということになると、そういう不安はあるわけではありますが、そこをどう考えるのかというのが大きな課題だと思いました。

あと、医療介護のアウトカムの話です。これは大変気になります。今、SIVとか社会的責任投資、インパクト投資という議論がありますが、そこではアウトカムの話は当然されるわけですから、そこにはしっかり厚労省もくっついていて、先回りするぐらいの気持ちでやっていただかないと困ると思った次第でございます。

あと、もう一個だけ。兼業、副業のところ。私も大企業務めだったので、もう少し若年層、30代、40代からの出向みたいなものをもっと活用することで、大企業の人たちは自分がほかの企業で働けないのではないかとという恐怖感を持っている人が多いので、30代、40代のときに働けるのだという成功体験みたいなものをつくっておくと、その後、役職定年期を迎えたときのビヘイビアが変わってくるのではないかと思いますので、そういったことも工夫いただけたらと思います。

いずれにしても、本日までの議論を踏まえて、各府省においては日本の成長戦略に向けて、施策の具体化を進めていただくようお願いしまして、締めくくりの御挨拶とさせていただきます。

本日は本当に皆様、ありがとうございました。

(日本経済再生総合事務局 広瀬次長)

それでは、本日はこれで終了させていただきます。どうもありがとうございました。