

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5回）

[開催要領]

1. 日 時：2019年2月6日（水）9:00～11:00
2. 場 所：中央合同庁舎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
今野 浩好	株式会社今野製作所代表取締役
立石 裕明	株式会社アテナソリューション代表取締役
柳澤 義一	公認会計士
岡本 浩一郎	アルトア株式会社代表取締役

[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：今野製作所提出資料
- 資料3：公認会計士柳澤氏提出資料
- 資料4：株式会社アテナソリューション提出資料
- 資料5：アルトア株式会社提出資料

(平井日本経済再生総合事務局次長)

本日は「地域経済・インフラ」の会合でございます。中小企業・観光・スポーツ・文化等の会合では第5回目となります。

本日は、長尾政務官にも御出席をいただいているところでございます。

田中副大臣も御出席ということでございますが、所用のため5分ほど遅れて到着と伺っております。

初めに、長尾政務官の御挨拶から始めさせていただきたいと思っております。

(長尾政務官)

皆様、おはようございます。

内閣府の大臣政務官を仰せつかっております長尾敬でございます。

本日は、皆様、御多忙の中、お集まりをいただき、心から感謝を申し上げます。本当にありがとうございます。

本日の構造改革徹底推進会合におきましては、中小企業・小規模事業者等の生産性向上に向けた取り組みについて、御議論をいただく予定でございます。

中小企業・小規模事業者は、深刻な人手不足や後継者問題を抱えております。これらの問題を解決するために、生産性の向上や環境整備が必要不可欠な状況でございます。

昨年の会合では、中小企業・小規模事業者の生産性を向上させるための具体的な政策について議論をしていただきました。それらを踏まえまして、本日は、昨年の会合で取り扱った施策の結果、どのような結果が得られ、その中で見えてきた課題は何か。さらに、その課題に対して今後どのような対応をするのかということについて、議論をさせていただきたいと思っております。

こうしたテーマを御議論いただくため、本日は三村会長に加え、中小企業・小規模事業者関係に高い見識を持つ有識者の皆様にも御参加いただいております。ありがとうございます。ぜひ、幅広い御経験や御知見による率直なお話をお聞かせいただければ幸いに存じます。

御出席の皆様におかれましては、忌憚のない御意見をお聞かせいただきますようお願いをし、私からの冒頭の挨拶とさせていただきます。

本日は、どうぞよろしく願いいたします。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、時間も限られておりますので、出席者の御紹介はお手元にお配りしております座席表と出席者名簿にてかえさせていただきたいと思っております。

席上には、座席表、議事次第、出席者名簿、資料1、資料1の別冊、資料2から5までを配付してございます。御確認ください。

本日は、まず各省庁から中小企業の実態や生産性向上に向けた具体的な取り組みを御説明いた

だいたいで、続いて民間の方々からのプレゼンをいただくという順番で進めさせていただいて、質疑を含めた自由討議をその後に行いたいと思います。

それでは、議事に入らせていただきたいと思いますので、資料1から進めたいと思います。

まずは、経産省から御説明をお願いいたします。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

中小企業庁でございます。よろしく申し上げます。資料が多いものですから、大胆にスキップしていきます。

資料1の2ページ、生産性向上が課題であるということを受けまして、その対象者でございますけれども、一番右端、数字を押さえておきたいと思います。2016年の時点で358万社ですけれども、この中小企業の数のうち、ほとんどが小規模事業者だという点でございます。

一昨年、2014年に比べまして23万社減少。この減少傾向はとまらないと考えております。

おめくりいただきまして、次は8ページでございます。中小企業等経営強化法に基づきまして、経営力向上計画をつくっておるわけですが、昨年11月時点で7万6108件の認定でございまして、それをよりきめ細かく事業分野別指針、左側に少し小さな字で恐縮ですが、現在18の分野別の指針があります。さらに3分野について新しく指針を策定している。きめ細かく生産性向上の取り組みを追いかけていくという状況でございます。

12ページを見ていただきますと、特に産業構造の中でもサービス産業のウェイトが高まっているわけですが、サービス業の生産性の向上プラットフォームが非常に大事だと考えておりまして、IT導入補助金による直接の支援、それから関係府省の施策や産業界の取り組みとも連携した成功事例の共有とモデル事例の発掘ということがございますけれども、セミナーにいたりましては1,000回以上開催しておるということでございます。ほぼ国民運動的に物事を動かしていきたいと思っております。

14ページを見ていただきますと、彼らが使っているITツールにつきましても、こちらで補足をいたしまして、ITツールの見える化。特にどのようなセグメントで、どのようなツールが効果的なのかということのリストアップをしているという状況でございます。

(経済産業省松永地域経済産業審議官)

16ページをご覧いただきたいのですが、地域の中核企業へ特に集中的に支援をするという政策も実施しているところでございます。地域中核企業、例えばですけれども域外、海外ですとか大都市圏、大企業といったところから仕事をとってきて、サプライチェーンを通じて、地域が一体となって地域経済の中で経済を回していく、この核となる地域中核企業を支援することで、地域全体を底上げしていくという考え方で施策を実施しているところでございます。

地域中核企業自体の設備投資や経営課題に対する支援、技術開発支援、例としまして18ページの地域未来投資促進法の支援措置が書いてございますけれども、その施策を実施するとともに、その企業が成長する、あるいはそういう中核企業に育っていくことを支援するためのエコシステムを強化するため、支援企業の連携を強化するといった施策を実施しているところでございます。

地域の経済産業局、17ページでございますけれども、熱心にこの候補になるような地域未来牽引企業への個別訪問、二千数百社でございますけれども、実施しておるところでございます。個別の課題を聞き出して、いろいろな施策の対応を実施しているところでございます。

その結果として、一例でございますけれども、本施策の推進のための法律として、2017年に地域未来投資促進法が制定されたわけでございますが、7月末の施行以来、1年半で1,200件以上の事業計画の認定と600件以上の設備投資を後押しするための税制の支援をやっておりまして、毎月50～100件の認定を実施しているところでございます。

さらに、この施策に対して、19ページにありますように、民間独自の動きあるいは自治体独自の動きも広まっているところでございます。都道府県、自治体がみずからこの地域未来牽引企業や地域中核企業を対象とした説明会、マッチングの機会を提供する。あるいは大手の就職支援サイトが特集を組んで、こういう地域未来牽引企業に対する就職説明会を独自に実施する。さらには銀行も、この地域未来牽引企業向けの特別のファシリティーを用意する。あるいは損保も、損害保険を将来売るということを前提に、いろいろな経営支援を独自に行っているということがございます。

こういった自治体、民間企業による自主的な取組を一層促進して、地域ぐるみで応援をしていきたいと考えております。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

続きまして、22ページでございます。

これまで私どもは補正予算を中心に、幾つかの補助金、それなりのボリュームのものを獲得させていただいておりましたが、それぞれが執行機関も別だということもありまして、それぞれに執行しておりました。今回、これを一気に通貫にしたい。

下の絵でございますが、持続化補助金、上限50万。それからIT導入補助金は50万だったものが今回450万に上げ、もの補助が1000万という形で、段階的に中小企業がスケールアップしたときには、いつか卒業していくという形で、そのスパイラルをつくっていきたい。

右側に、薄い字になっておりますが、それには連携できるような方々が新しく要るのではないかと。一番下のところでいきますとフリーランスあるいは自治体、その上のIT導入補助金ではもちろんITベンダー、ツールの提供者です。それから、今回新しくつくりますサービス等生産性向上応援隊。さらにその上に行きますと、FinTechの事業者、スマートものづくり応援隊。このような形で、それぞれの施策でそれぞれのKPIを設定するのではなく

て、共通のKPIで執行機関同士の連携を深めたいと考えております。

23ページ、ものづくり補助金ですけれども、ものづくり補助金をとることによって、圧倒的に生産性が向上した工場はいっぱいあります。その中でも、成果といたしまして、事業終了後5年以内に事業化を達成した事業が補助事業完了件数の50%以上と設定いたしました。4年経過した時点、平成24年度補正から始まりましたが、54.1%の事業者が事業化を達成しております。付加価値額につきましても年率3%という目標は上回って推移しているという状況でございます。

このものづくり補助金を決定しますよという補助金の決定通知をもらったから、それをもって電子債権として、銀行から金が借りられるような形にできないかということもあわせて検討しているという状況でございます。

29ページ、持続化補助金は小回りのきく補助金でございますけれども、こちらの採択事業者の声で、96%の人が売上が増加した、または増加する見込みであるということで、満足度は極めて高いということですが、これが経営に具体的に客観的にどう影響を与えていたのかということ、これから計測することが必要ではないかと課題として認識しているところでございます。

次に、サポインでございます。サポインの説明につきましては、33ページでございますけれども、最大3年間は支援をするということでございますが、ポツの3つ目でございますけれども、かなりの成果が出てきておりますが、一つ御紹介したいのは35ページ、大阪の堺にあります中村超硬という一つの会社でございます。まず、サポインをとった。サポインをとってから、サポインでつくったものがダイヤモンドワイヤと申しますけれども、この販売を開始し、中小機構のファンドからの出資を支援し、ものづくり日本大賞経済産業大臣賞を受賞し、マザーズに上場する。こういう成功のパターンを幾つかつくっていきたい。

まだそんなに多くのサンプルがあるわけではございませんが、幾つかパターン化していくのではないかと考えておまして、そういうことも追いかけていきたいと考えております。

それから、設備投資に係る税制のところでございますが、所要の税制は延長したものですから全部省きます。41ページでございます。中小企業政策におけるEBPMの実践ということで、今、申し上げましたサポインのようなものでEBPMをやってみたところ、2つ目のポツの矢印のところでございますけれども、同じような能力、機能を持つ企業を、この補助金を活用した企業と補助金を活用しなかった企業を比較するというところで、前提条件の変化において、結果が左右されないような形でサンプルを純化して比較するというやり方をとっておりました。

そうしますと、採択年から6～8年後に、このサポインをもらったものでいきますと、似たような企業を比較いたしますと、毎年の売上高20億円、売上総利益で比較して3億円程度のプラスの効果があるということが確認されております。

この施策を活用した企業と施策を活用していない企業をうまく比較するというやり方は、ほかにも転用可能ではなかろうかと思っております、ほかにもこれを拡大していきたいと考えております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、別冊になっております各業種の具体的取り組みについて、国交省から順に御説明をお願いしたいと思います。

なお、各業種、省庁の数が多いので、最大3分をお願いいたしたいと思います。2分30秒でベルを1回鳴らしますので、話をおまとめいただくようお願いいたします。3分で2回鳴らします。説明を終えていただくようお願い申し上げます。

それでは、国交省からお願いいたします。

(国土交通省北村大臣官房建設流通政策審議官)

まず、建設業について御説明申し上げたいと思います。別冊資料の1～3ページがございます。

昨年3月に御説明申し上げました、建設業の取り組みについては、このうちのかなりの部分が、昨年の御報告のときに、これからこういうことをやっていくという内容のものが多くございまして、まだ、実際に実施していないもの、始めたばかりのものということで、なかなか量的な効果を申し上げにくいところも幾つかございますので、その点を御容赦いただきたいと思います。

初めに、建設キャリアアップシステムの構築というものを御説明しておりました。2ページのほうに図解がございますけれども、職人さんたちの職歴や資格を個々に全部カードに入れて、現場の管理などを効率化しようというものでございます。

昨年御報告した以降の進捗状況としては、ことし1月から限定運用という形で、システムの試行を開始してございます。あと、普及に向けた説明会等も別途やってございますけれども、これにつきましては、ことし4月から本格運用するという予定になってございます。

2ページの①に小さく書いてございますけれども、本格運用を開始して、さらにはこのシステムを使って、どのように具体的に効率的なことをやっていけるか。例えば、これで個々の職人の能力がだんだん把握できるようになってまいりますので、その職人さんの能力を把握して、施工業者がどういった実力があるのかということ把握して、効率的な施工につながるよということも今後、やっていきたいと考えてございます。

あとは、1ページの2番目は建設リカレント教育の推進ということで、私どものほうで建設業の研修のプログラムでビデオをつくりまして、これをウェブで配信してございます。右側でございますが、アクセス数は約11万件ということでございまして、定量的な数字は申し上げづらいのですが、例えば企業の方で、今までであれば建設業はどうしても

オン・ザ・ジョブ・トレーニング的なところが多くございますけれども、まずはビデオを見て、新入社員に仕事のやり方みたいなものを習わせてから現場に出すということで、効率的に技能を習得して、施工できるようにという取り組みが一部で進んでございます。

あと、施工時期を平準化するというところで、建設業につきましては、どうしても請負でございまして、発注を効率的にやっていただかないとうまくいかないところがございますので、そういった取り組みを現在進めているところでございます。国も率先してやっておりますが、地方でもやっています。

次に、現場技術者の配置要件の合理化ということで、これも昨年、こういったことを考えているということをお説明いたしましたけれども、3ページに図解がございまして、こういった形で、技術者等を効率的に使えるようにという、今回の通常国会で法改正を行いたいと思っております。

(国土交通省島国土交通省自動車局次長)

引き続き、国土交通省でございまして、4ページ目以降、自動車運送事業のトラックとバス・タクシーにつきまして、続けて御説明申し上げたいと思っております。

まず、4ページ目、トラックでございまして、この業種の特性としましては、トラックは物を運ぶということが主でございまして、これに加えて、送り先の荷待ち時間や荷役時間にかなり時間がかかっているということを解決する。なおかつ、適正な荷主との契約に基づく運賃・料金を収受できる環境を整えることが課題だと考えていて、4ページの上にご書いておき、昨年5月に「自動車運送事業の働き方改革の実現に向けた政府行動計画」ということで、3つの柱を建てまして、労働生産性の向上、多様な人材の確保・育成、取引環境の適正化といったことで、関係省庁と連携をしまして、88の項目をつくって既に実行に移しているところでございます。

特に今、申し上げた荷待ち時間の削減につきましては、トラックの予約受付システムを事業者を導入いただいて、導入の補助を順次、行っていくことで、荷待ち時間が3分の1程度に削減されたという好事例もございまして、さらに普及をしていきたいというお話です。

それと、荷役時間の削減でございまして、荷役につきましては、人でやるかわりに機械でやれないかということで、トラックの後ろにテールゲートリフターというものをつけまして、荷物の搬入、搬出を機械にやっていただくということで、時間が3分の1に削減されるという効果も出てございます。なおかつ、個々の荷物をパレット化して運ぶといったことにつきましても、実証実験等を行って、荷役時間の削減に取り組んでまいりたいと思っております。

5ページ目以降につきましては、トラック運送事業の取引環境につきまして、28年度、29年度でございまして、47都道府県で実施した事業で得られた知見を横展開するといったことに加えまして、他省庁との連携ということで、(2)でございまして、詳しくは御説

明申し上げませんが、698件の活用実績でございますとか、具体的な大規模な運行管理システム、トラックがどこを走っているとか、こういったことを全て把握するような車両動態管理システムといったアプリなどを活用させていただいているということに加えまして、貨物自動車運送事業分野におけます経営力向上ということで、ドライバー平均労働時間の削減にも資しているということです。

今後の具体的な施策としましては、6ページにございますとおり、「ホワイト物流」推進運動ということで、国民的な運動を、荷主等々と連携をしながら進めてまいりたいというお話と、②で、輸送品目別の取り組み、これは輸送品目でもかなり差がございます。加工食品でございますと、冷凍食品などは荷物がなかなかすぐに出せないといったこともございますので、こういったことに取り組みをしていきたい。最後は予約システムの統一化を図りたいという話でございます。

続けて、7ページ目以降はバス・タクシーの分野でございます。7ページ目のバス・タクシーにつきましても、先ほど申し上げました88の働き方改革実現に向けた政府行動計画を実施していきたいという話と、バス事業、路線の再編といったものも進める。さらには、貨客混載ということで、貨物と旅客、空いたときに貨物も載せるといったことも取り組みとして進めていきたいと思っておりますし、大型バスドライバーを融通させる。例えば、観光シーズンで、夏は混んでいるけれども、冬はすいているというところは、地域によって差がございますので、バスドライバーの融通をさせるといったこと。

8ページにございますが、ICTを活用した取り組み。それから、2つ目のタクシー事業による配車アプリということで、タクシーは着いたときに運賃が確定するというのがこれまででございましたが、新たに、事前に行き先を入力すれば、運賃が確定するというので、御利用される皆様方にとっては非常に安心感があるという回答もございましたので、こういった取り組み、さらには定額タクシー、迎車につきましても変動性、空いてるときには最低でただ、そうでないときには少し高目の設定をするといった取り組みをさせていただくということと、他省庁との連携、施策も8ページに書いてあるとおりでございます。

最後、9ページでございますが、さらなる今後の具体的な施策としましては、バス運転手の不足に対しまして、バスの運転手をキャリアアップしていただくといった研修コースを私どもは設定しまして、そういったモデルをつくって、横展開を図っていきたいと思っております。

また、タクシーにつきましても、今、申し上げた現行のタクシーメーターは走行距離と時間から運賃を演算して、着いたときに料金が確定するというのでございますが、今、ソフトメーターということで、GPSなどを活用しながら、発進地と目的地がわかれば、その車両の位置から運賃をあらかじめ算出し、確定をするといったことを取り組みとして進めていきたいと思っております。

(国土交通省観光庁金井審議官)

続きまして、観光庁でございます。10ページの宿泊業について御説明させていただきたいと思っております。

御案内のとおり、昨年インバウンドの観光客が3000万人を超えるという状況にある中で、観光産業を基幹産業にするということで、観光庁としても取り組んでおります。その中でも宿泊業、特に日本旅館につきましては、外国人のニーズも非常に高い状況でございますけれども、御案内のとおり、地方を中心に、なかなかその対応に十分追いついていない。あるいは、人手不足で悩んでいるという状況でございますので、生産性向上につきましては、観光庁は業界団体と連携して力を入れて取り組んでいるところでございます。

2ポツの前回からの進捗状況でございますけれども、さまざまな事例に取り組んでいるところでございますが、宿泊施設向けにコンサルティングをやるとか、あるいは全国でワークショップを開いて、テーマ別にいろいろなことに取り組むなどしております。特にマルチタスク化ということで、フロント、レストラン、接客とか、1人でいろいろなことをできる人材を育てていこうということ、あるいは、ICT化を進めておまして、右の真ん中の効果にございますけれども、実際の事例として、労働時間の削減あるいは売上を伸ばしたという事例が御報告されているような状況でございます。

また、地域ごとに、宿泊施設が連携して、共同購買や泊食分離のモデル事業にも取り組んでおまして、そういった成果も出てきている状況でございます。

また、人材の育成につきましては、昨年4月にまず経営人材育成として、観光MBAを一橋大学と京都大学で開学しました。第1期生が入学して、今、そこで御勉強されているということでございます。

また、中核人材育成として、社会人向けの学び直しのための教育プログラムも全国の10大学で開発をしています。こうした支援をしておまして、教育プログラムを受講された方が、実際に職場に戻った後の実績も出ております。こういったフォローアップなどもしております。

こういったことを通じて、創出された事例を全国的に横展開していくことを強化し、力を入れてやっているところでございます。

また、もちろん経産省を初めとした他省庁との連携でも、補助金の利用促進に向けて取り組んでいるところでございます。

11ページでございます。今後の取り組みでございますが、今、申し上げましたように、業界としては、いろいろと全体としても取り組んでおりますし、事例も大分増えてきましたが、まだまだ裾野というか広がりがないということで、その点をどうするかということでございまして、具体的施策のところでございますけれども、日本旅館の生産性向上・インバウンド対応の強化等を加速するための新たなビジネスモデルのあり方検討会ということで、異業種も入れて、例えば地方の観光にノウハウのある旅行会社あるいは官民ファンド、金融機関、自治体などの有識者にも入っていただいて、さらにそれを広げていくにはどうしたらいいかということ、具体的な事例に基づいて深掘りをするような検

討会もやっております、これをさらに広げていきたいと思っています。

あわせて、人材育成、その横展開なども門戸を広げていきたいと思っております、重要な位置づけとして我々観光庁としても取り組んでいるところでございます。

(厚生労働省迫井大臣官房審議官(医政、医薬品等産業振興、精神保健医療、災害対策担当))

続きまして、厚労省でございます。まず、医療業でございます。

医療業については、前提として1ポツに書いてございますが、従来から申し上げているとおり、医療はその中心が公定価格による保険診療収益に依拠しておりいわゆる労働生産性の推移による生産性の変化を計測すること自体がなかなか難しく、また、特に専門職の配置に一定の基準がある等、特殊な状況でございます。

そのため医療業においては、人口動態の影響を受けても、高いサービスを提供することができるよう、勤務環境の改善や業務の効率化を通じた生産性の向上が重要だということになります。

そのことを踏まえまして、2に、現在取り組んでいる具体的な政策の概要と効果について掲げてございます。

(1)は、まず厚労省の施策として業界特有の施策です。まず1つ目は基本的に生産性を向上させるためには、医師に集中しております業務につきまして、なるべく他の職種、例えば看護師や事務職員にタスクシフティングをしていくことが必要です。対応する効果、課題を実績等も含めて書いてございますけれども、医師の労働時間短縮に向けた取り組みについては、現在、医師の働き方改革に関する検討会において検討を進めているところでございます。

2つ目は、各都道府県にそういった環境改善を支援するセンターを設置いたしまして、その機能強化を図っており、実績については、ここに記載しているとおりでございます。

3点目は、関係者が非常に注目しております。我々も効果が高いと思っておりますが、オンライン診療を初めとしたICTの活用を考えておまして、これはガイドラインを整備したり、診療報酬改定で保険診療として位置づけたということでございます。

他省庁との連携施策につきましては、2つ〇を書いてございますが、まず、中小企業等経営強化法による支援を行っております。施策詳細や実績等については本体の資料の7～10ページに記載しておるとおりでございます。

もう一つは、中小サービス等生産性プラットフォーム、これは本体の資料の11～14ページに施策の概要がございます。

また、IT導入補助金等の活用も進められていますが、これも詳細は本体資料の27ページ、実績は28ページに記載しているとおりでございます。

おめくりいただきまして、今後の具体的な施策について、大きく4つの〇を書いてございますが、1点目、医師の労働時間をいかに短縮するのかというのが大きな課題になって

ございます。これはロードマップを作成しておりますけれども、その中に記載のある取り組みとして3つ例を記載しています。要は、まず与えられている人材あるいは施設について、マネジメント改革するということと、マンパワーを事実上、増やしていくために、人材の活用等を行っていくということでございます。

2点目として未来投資、骨太等に向けまして、さらなる精緻化あるいはICTの活用を促進していくということでございます。

3点目は、先ほど申し上げました都道府県のセンターの機能強化、そして4点目にオンライン診療の活用等によって、さらなる生産性の向上を目指していきたいということでございます。

(厚生労働省諏訪園大臣官房審議官(老健担当))

続きまして、介護業でございます。

業種の特性・課題につきましては、医療と類似のところがございます。

具体的な施策5点について、本年度に行っている取り組み、そして残された課題、つまり来年度における取り組みについて御説明します。

1点目、生産性向上ですが、本年度は事業者が業務改善に取り組むために、生産性向上ガイドラインというものを作成して、本年度中に完成予定でございます。

ここにあります米印にありますような業務改善プロセスをわかりやすく整理して、事業所に提供していきたい。来年度は、そのガイドラインの普及、横展開と、実際に使ってもらって、それを踏まえてガイドラインを充実させていきたいといったことを考えております。

ロボットの活用です。ロボットの活用については、介護現場でのニーズを、シーズを開発する事業者のほうにつなぐ、あるいはぶつけて、提案をするという取り組みを拡大するというのが1点。

それから、見守り機器、天井などにモーションセンサーを導入すると夜勤の時間などが減るといったことを踏まえて、30年度の介護報酬改定でそれを制度化した。さらには、基金を活用して、介護施設への機器の導入支援も実施しているところでございます。

今後は、まだ基金の活用による導入支援が全ての都道府県で行われていないという実態を踏まえて、引き続き、全国担当課長会議等を通じた周知を行う。さらには、以下の取組を経産省との連携も行いながらやっていきたいということでございます。

3点目でございます。文書量の削減ということで、本年度は10月から、事業所の指定申請について、提出項目の一部削除を求める省令改正を行いました。報酬請求や指導監査の文書につきましては、現在、実態把握をしております。来年度において見直しをしていきたいということでございます。

また、事業所が独自に作成する文書がございます。事業所内文書につきましては、生産性向上のガイドラインの中で、合理的な作成方法についてお示ししたいという取り組みで

ございます。

それから、介護事業所におけるICT機器の普及・促進。現在、居宅介護支援事業所、いわゆるケアマネジメントを行う事業所と訪問介護などのサービス提供事業所の間でのケアプランなどの情報連携のフォーマットをつくって、それをお互いに共有できるような標準化の取り組みを行っております。

また、総務省が実施をする医療と介護の間の連携についての実証事業にも参加しております。残された課題は、総務省が実施した実証事業の結果を踏まえて、医療介護連携の標準書の作成に向けた検討を行うことと、それから、ICTを活用した取組をさらに普及・推進していくということでございます。

5番目は、経産省と連携して、経産省のIT補助金等の活用ができることについて、周知を図っております。

16ページですが、今後の具体的な施策として、最初に主な予算1、2、4等にそれぞれひもづいたものが3項目、それから、新しく有識者会議を2つ立ち上げて、さらに動きを加速化していきたいと考えております。

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

続きまして、17ページの保育業について説明いたします。

まず、保育業の業種の特性ですが、医療介護と共通した点として、必要な職員配置を行うことを通じて、質の確保を求めている。また、公定価格があるという点は共通している点でございます。

ただ、生産性が測定しづらいという状況はございますけれども、保育人材の確保は喫緊の課題でございまして、進めていくべきはICT化による業務負担の軽減であると認識しております。

具体的な施策でございますが、保育所等におけるICT化推進事業というものを実施しております。こちらは、保育士の行う業務の中で、文書関係、保育に関する計画記録等の作成などについてのシステムの導入を補助しているものでございます。

こちらは27年度から実施をしておりますが、右に実績を書いてございますけれども、27年度の補正では7,280カ所、ここでは執行中と書いてございますが、29年度の補正では、現在の見込みでは約1,600カ所の実績の見込みでございます。

また、ICT化の推進とあわせまして、特に保育士の資格を持った方が人材不足ということで、資格はないけれども、補助する立場の方を雇い上げるという事業もやっております。こちらについては実績として、28年度は307人、29年度は1,112人の雇い上げが行われたところでございます。

このほかに、他省庁との連携として、IT導入補助金も保育所でも活用されているところでございます。

今後の課題でございますけれども、ICT化推進事業の実施事業者をさらに増やすという

ことで、現在、30年度の二次補正にも計上しているところでございます。

また、ICT化が実際にどれぐらい効果を生んでいるかということにつきまして、保育士の業務量を詳細に分析していきたいということで、ICTを導入した保育園とそうでない保育園の比較なども含めまして、調査研究を実施していく予定でございます。

また、IT導入補助金など他省庁の施策についても周知を図っていきたいと考えております。

(厚生労働省田畑大臣官房審議官(職業安定担当))

続きまして、資料19ページの職業紹介事業・労働者派遣事業です。

職業紹介事業・労働者派遣事業では、求職者や派遣労働者、人材サービス業の従事者といった人材こそが最大の資本であり、その質の向上が自社のみならず、紹介先、派遣先の生産性向上にも直結しているという特性を有しております。

このため、派遣業においては、平成27年に労働者派遣法の改正を行い、派遣労働者のキャリアアップを派遣元に義務づけました。平成28年度の事業報告によれば、約11万2000件の教育訓練コースが設定されるとともに、約35万6000人にキャリアコンサルティングが実施されています。

また、キャリアアップ措置の実施を含む一定の基準を満たす事業者を優良事業者と認定し、育成を図る優良事業者推奨事業を実施しております。派遣事業者で168社、紹介事業者で43社がこの認定を受けています。

加えて、経産省との連携施策として、中小企業等経営強化法に基づき、この分野で昨年12月末までに68件の経営力向上計画認定を行っております。本年度末までに事業分野別指針を策定し、具体的な取り組み事業を明確化することで、経営力向上に着手しやすくするようにしていきたいと思います。

なお、残された課題としては、優良事業者認定制度のさらなる拡大、業務効率化に向けたICT導入の周知促進、中小事業者への経営力向上計画の申請促進があると考えております。

このため、資料の20ページに記載のとおり、今後の具体的施策として、優良事業者推奨事業や事業者のマッチング強化に向けた情報発信などによる業界全体の質的向上、中小事業者に対するIT活用等支援事業による派遣元事業者等の生産性向上支援、事業分野別指針に基づく生産性向上、経営力向上計画の認定による生産性向上の推進に取り組むこととしております。

これらにかかる予算として、平成31年度で約1億1500万円を計上しております。

(厚生労働省竹林生活衛生課長)

引き続きまして、厚生労働省でございます。

21ページ目の洗濯・理容・美容・浴場業についてでございます。これら4業種を含みま

す生活衛生関係営業全般につきまして、生産性が低いとの御指摘も受けておりました、その生産性の向上を図るために、今年度はモデル事業を通じた検証などを踏まえて、生活衛生関係営業の集客力や付加価値の向上、さらには業務の見直しによる効率化などを図るためのガイドライン・マニュアルというものを作成する生産性向上推進事業を実施しております。

来年度は、民間コンサルタントや都道府県生活衛生営業指導センターが連携をしまして、今年度作成をいたしましたガイドライン・マニュアルを用いた個別相談などを実施することとしております。

これによりまして、生衛事業者にとって身近な存在である各県の指導センターの経営指導員などの経営指導能力の向上を図っていきたいと考えております。

さらに、個別相談などにより、新たに集積した生衛事業者の悩みや課題について、その対応策をガイドライン・マニュアルに追加的に盛り込むなどによりまして、生衛事業者の取組意欲やこうした事業者に対する経営指導ノウハウの向上を図りまして、一層の生産性向上につなげていきたいと考えております。

また、生衛事業者の稼ぐ力応援チームによりまして、最低賃金のルール of 徹底や経営に関するセミナーなどを開催しまして、引き続き、収益力の向上などを図り、賃金を引き上げやすくする環境を整えていきたいと考えております。

最後に、中小企業等経営強化法に基づく経営力向上計画の認定件数につきましては、制度改正以来、年々増加をしております。引き続き、認定者への税制面や金融面の支援、措置などについて周知を行うなどによりまして、生衛事業者の生産性向上の後押しをしてみたいと考えております。

(農林水産省小野大臣官房審議官 (兼食料産業局))

続きまして、農水省から報告します。

24ページ目以降でございます。外食・中食産業についてでございます。

まず、業種の特性でございますけれども、人手を要する労働集約型産業ということ、それから、競争が激しいということで、低賃金・長時間労働となっております、結果として、労働生産性が低いということが特徴でございます。

実施した施策でございますけれども、生産性向上に向けまして、コンサルティング業務、生産性向上の優良事例を横展開しますプロモーション業務の2つを実施しております。

まず、コンサルティング業務でございますけれども、あわせて9の事業者に対しまして、課題分析から改善策の検討、実行支援までを行いまして、生産性の向上に取り組んでおるところでございます。

それから、プロモーション事業でございますけれども、こちらは生産性向上に取り組む事業者に対してヒアリングを実施しまして、その内容を優良事例としてコラムにまとめ、今後、配信するというを予定しております。

また、無料相談窓口を設置いたしまして、経営相談を実施したということ。

それから、ぐるなびと連携いたしまして、商工会議所、地方自治体を巻き込んだセミナーを開催いたしまして、生産性向上に関する情報のインプットを行っております。今後も、日々の営業活動、支援活動が情報の発信媒体となることによりまして、生産性の向上の取組が実装することを目指しております。

25ページ目でございます。他省庁との連携でございます。農水省では、経済産業省、厚生労働省と連携いたしまして、3省共同によりまして、外食・中食関連イベントにおきまして、セミナーの開催、ブースの出展を行っております。事業者に対する相談も実施いたしております。

また、業界団体を通じまして、中小企業等経営強化法、IT導入補助金の支援事業についても周知するというところでございます。

周知につきましては、設備の需要側であります外食・中食産業の団体のほかに、供給側の団体にも行うことによりまして、利用促進を図っているところでございます。

今後の取り組みでございますけれども、外食関連事業者の利用頻度が高いという民間のサイトを利用しまして、情報が届く絶対数を増やして、生産性向上に関する取り組みを加速したいと思っております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、経済産業省からお願いします。

(経済産業省島田大臣官房審議官(商務・サービス担当))

27ページでございます。卸・小売業のところから説明いたします。

卸・小売業は主に商品代金の受け渡し、それから在庫管理といったところでまだまだ生産性の改善の余地があるかと思っております。

その中でも、代金の受け渡しの部分として、キャッシュレスを推進するということが非常に重要である。昨年6月に未来投資戦略2018でも閣議決定しておりますが、10年間でキャッシュレス比率を倍増したいということを考えてございます。

あわせて、昨年4月、キャッシュレスビジョンというものを公表いたしました。さらに、産学官からなるキャッシュレスの推進協議会を昨年7月に立ち上げておりまして、主にQRコード決済の場合のコードの標準化といったことを今、進めているところでございます。

こういったキャッシュレスを進めますと、表の右側でありますけれども、店舗それぞれで、レジを締めるときに1~2時間かかっている。それから、さらにお釣りを用意しなければいけない。様々な、ある意味で人海戦術をやっている部分がございますが、これが一掃されれば相当効率が上がるだろうと。さらに、外国人の方が田舎に行き、どうしても日本円にどれぐらい両替すべきかということをかかなり迷われるのですけれども、カードで買えるとなれば両替をする必要も非常に少なくなってくるということで、インバウンドの

需要にも役立つのではないかと考えてございます。

残された課題としましては、QRコード決済の標準化と、それからリーダーを導入しなければなりませんので、そういったもののハード機器、端末の導入コスト等の支援が必要かなと考えております。

同じく、これは在庫管理のほうであります。今度は電子タグの活用。いわゆるRFIDというものでありますけれども、これもコンビニ大手の間では、コンビニ電子タグ1,000億枚宣言というものを一昨年の4月に策定してございます。そういった方向に基づきまして、いろいろと実証実験をしているところでございますけれども、この電子タグ、いわゆるRFIDが様々な商品につけられれば、レジでのいろいろな決済も非常にスピードアップするし、店内の検品作業も非常に早く終わるというものでございますけれども、これは電子タグの価格がまださほど安くはなっていないというところが非常に重要なポイントでございますので、このあたりの検討を今、進めているところでございます。

それから、28ページの電子レシートは、どちらかといいますと利用者の方の利便性向上でありますけれども、そもそも電子レシートというのは、紙が非常に無駄に使われているところもございますので、こういったものも早く導入が進めばいいかなと考えてございます。

29ページに移らせていただきますけれども、今後の具体的施策として、キャッシュレス社会の実現、電子タグの活用、電子レシートの標準化といったことを活用して、IT補助金も使いながら、効率化を進めていきたいと思っております。

30ページでありますけれども、学習支援業でございます。まさに塾やピアノの教室といった様々な学びをする機会がいろいろな事業者によって提供されているわけでございますけれども、これについても非常に人海戦術の部分がございます。例えば生徒の出欠管理、あるいは講師の方の勤退管理など、様々なものがまだ電子化されていない。こういったものもしっかりと電子化を進めていけるように、事業者団体等とも意見交換をしているところでございます。

31ページには、そういったものも含めまして、IT補助金の限度額を50万から450万に拡大することで、さらにこれを進めていこう。それから、一番下のほうに、学習塾の新ビジネス領域の拡大支援と書いてございますけれども、要はAIを活用しまして、タブレットでそれぞれの生徒がそれぞれの進捗状況に合わせて独自に学習ができるという実験も現在進めているところでございます。

こういった様々なITを活用した効率のいい学習方法を公共域とも連携しながら進めていきたいと思っております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

続きまして、資料1の本体、44ページのところから、再度、中小企業庁からの御説明をお願いしたいと思います。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

46ページをお願いいたします。事業承継でございます。

右側でございますが、今年度の税制改正におきまして、法人の事業承継税制を大幅に拡充させていただきました。さらに、来年度の税制改正におきまして、個人版の事業承継税制を創設する予定です。10年間で集中的に事業承継を行うというのが大方針でございます。残る問題は、経営者保障。これが現在、事業承継のボトルネックになっております。それは後ほど御説明いたします。

47ページに行ってくださいますと、既に実施されておりますけれども、法人向けの事業承継の申請数は、拡充前は年間400であったものが、拡充後足元の申請件数は年間6,000に迫る勢いとなっております。全体の数から見ると、6,000という数が多いか少ないかいろいろと議論がありますけれども、増えているペースはものすごいものがございますので、これにさらに個人事業主が乗っかってくるという形を期待したいと考えております。

51ページに飛んでいただきまして、第三者への事業承継を促進する。これも大変重要な課題でございます。31年度から、中小機構にありますデータベースを抜本的に拡充し、金融機関、税理士、M&A仲介事業者や、事業者情報を持つ政府系の機関のあたりも参画をしていただきまして、全国大のデータベースを構築したいと考えております。現在、2,400、これを2倍から4倍、できれば1万まで伸ばしていきたいと考えております。

次のページは、事業承継に関する補助金があるということでございます。詳細は省かせていただきます。

下請取引、56ページをお願いいたします。随時、下請については、実態把握のために120名の下請Gメンが訪問調査をしたり、ヒアリングをしたりしているわけですが、全体といたしまして自動車、建設機械では、原価低減要請や下請代金の現金払い、つまり手形ではないということですが、こういうものの改善の声が聞かれるようになりました。

ただし、産業機械と工作機械では依然として、発注、受注ともに手形を使用しております。そういう声が多い。

さらに、金型の管理に関しては、下請側にコストを乗せていることについては改善の動きが鈍いという状況でございます。

57ページをお願いいたします。特に(2)の働き方改革、この4月1日より、大企業は働き方改革実施、1年遅れて中小企業は働き方改革でございます。特にこのずれた1年に、中小企業側にしわが寄るのではないかと。大企業のほうの事情によって、下請中小企業が残業せざるを得ない状況に追い込まれるのではないかとという声があります。

例えば、短納期。これは金曜日の夕方に発注して、月曜日の朝一に持ってこいという話でございます。

それでは、中核のところはよろしく申し上げます。

(内閣府地域経済活性化支援機構担当室堀本次長)

REVIC・日本人材機構についてであります。59ページをご覧くださいと思います。

REVICについては、業務完了期間が平成38年3月末という時限組織でありまして、したがって、残された期間内に個別プロジェクトの実施もさることながら、いかに地域金融機関を中心とする民間にREVICのノウハウを移転するかということを重点的に取り組んでいるところでございます。

59ページをご覧くださいますと、REVICは地域金融機関の事業性評価の向上に資するために、金融機関に専門家を派遣しておりまして、これによって、事業性評価の具体的なノウハウ等を指導するといったサポートを実施しております。

また、地域金融機関の職員を短期トレーニーという形で半年、REVICが受け入れて、REVICの業務に従事していただいて、事業性評価を学んでいただくという取り組みを行っております。

続いて、60ページを見ていただきたいのですが、これら2つの事例というのは、先ほど申しました専門家派遣について、さらに新しい形で取り組んでいる事例で2つでございます。

事例1は、京葉銀行に専門家を派遣しまして、地域活性化ファンドの運営会社を立ち上げる。これを支援するという形で、REVICがこれまで培ってきたファンド運営のノウハウの支援を行っているというものでございます。

事例2は、福井銀行の取引先に直接REVICの専門家を派遣いたしまして、銀行と一緒にあって、取引先の業績向上に当たるというものでございます。

この取り組みの狙いは、取引先の業績向上もさることながら、一緒に取り組んでいる銀行にノウハウ移転を狙っているというものでございます。

続いて、61ページを見ていただきたいのですが、これは日本人材機構（JHR）の取り組みについてでございます。JHRは首都圏の人材を地域の中小企業の経営幹部に送るといった、JHR発足当時は民間には存在しなかったビジネスモデルへの挑戦を行っております。

現在、試行錯誤中でもあるのですが、その中で、伴走型支援といった人材紹介モデルに至っております。

61ページを見ていただきますと、JHRは企業に対して単に人材の紹介を行うだけではなくて、まずは企業の経営課題の整理、それから解決策の提案から始まり、そのために必要な人材要件の定義、人材サーチ、マッチングということになっていくということでございます。

企業によっては、人材紹介にたどりつく以前に、一定のコンサルティングサービスで解決が終わったということがあります。

62ページを見ていただきますと、JHRもREVIC同様、民間へのノウハウ移転の取り組みを加速させています。例えば、地域金融機関との連携ということでは、企業を銀行から紹介

してもらおうといった①のような基本的なパターンに加えて、広島銀行で今、やっておりますが、銀行自身が人材紹介業を本格的に行うためのサポートを行っております。

さらに、62ページの3ポツにあるように、民間人材会社の拠点と連携しまして、年収700万円以上の経営幹部クラスに絞った求人とマッチングをするということをやっております。

以上は一例でございますが、引き続き、REVIC・日本人材機構は、地方への人材ノウハウ支援に注力していきたいと思っております。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

66ページのみ御説明いたします。

今、金融機関の例がありましたけれども、私どもは大学でございます。実証実験をやりましたうち、信州大学の例、半年間、その人材を客員研究員として任命いたします。そこで、その信州の地域の中小企業、具体的には右の吹き出しにありますけれども、スポーツクラブから樹脂メーカーまで8社ございますが、この方々とのマッチングをしていく。それで研究員は、半年のプログラムが終了した後、その地域企業に定着するか、もう転職してしまうのか、あるいは兼業・副業でいくのか。あるいは元の業務に戻るかを選択するという形で、初めは105人が手を挙げて、9名のマッチングが成約しているという例がございます。

よろず支援拠点のところでございますけれども、ポイントは75ページ、平成26年度からよろず支援拠点を設置しているが、現在、この拠点が都道府県に1個ずつしかないということがリアルのボトルネックになっているものですから、30拠点でテレビ会議のシステムを導入し、400を超えるサテライト拠点を用意しております。さらに、チーフコーディネーターにつきましても、平成30年度中に研修を行うことで、平成31年度当初から本格稼働を行う。いい人をチーフコーディネーターで迎え入れることによって、よろず支援拠点が生まれ変わりますので、いろいろな方々を公募し、採用していきたいと考えております。

次に、認定支援機関でございます。77ページの下の図をご覧ください。認定支援機関はどんな人なのだろう。圧倒的に税理士が多いというところがございます。その次に公認会計士、さらには弁護士、いろいろな方々がいらっしゃいます。

ただ、認定を取っただけで、あまり活動していないという声も実はございます。つきましては、79ページ、更新制を導入いたしました。更新制を導入すると、更新をしないという選択がもちろんあるわけですが、それと同時に、右側でございますけれども、活動実績をきちんとフォーマットを統一して把握をし、その実績を公表するという制度に切りかえていきたいと考えております。

(金融庁栗田監督局長)

地域金融機関関係でございますけれども、まず、81ページをご覧ください。これは未来投資戦略の抜粋でございますけれども、中小企業支援機関の強化ということで、金融機関

が過度に担保・保証に依存せず、事業性評価や生産性向上に向けた経営支援に十分取り組むよう、金融仲介機能の適切な発揮を促すということが基本的な考え方でございます。

具体的な取り組みとして、82ページをご覧ください。金融庁では、地域企業や経済の生産性向上の実現に向け、まず、地域企業あるいは商工会議所などの支援関係者との対話を通じまして、地域企業の悩みや地域金融機関への要望をきめ細かく把握しております。

これらの把握した事実に加え、客観的なベンチマークの数字などを分析いたしまして、地域企業やその支援関係者が考えておられることと、金融機関の考えていることがうまく一致しているのか、あるいはそこに認識のズレがあるのかということ进行分析し、これらのことを基にして、金融機関の方と金融仲介機能発揮に向けた対話をさせていただいているところです。その中で、地域金融機関とは、自分たちはやっているつもりでも、周りの人は必ずしもそうは認識していただいているという実例などをもとに、対話しております。

この地域金融機関への取組みに関連いたしまして、経営者保証について申し上げます。87ページでございます。新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合については、徐々に上昇しておりますが、数字としてはそこまで大きなものとなっております。また、事業承継時に新旧の経営者から二重に保証を徴求することは、好ましくないわけでございますけれども、二重に保証を徴求している割合は、足元はかなり減ってきており、特に30年度上期につきましては、新経営者から保証を徴求しない割合がかなり増えているという実態でございます。

89ページでございますけれども、経営者保証に関する地域金融機関の取組みを、一部の地域金融機関の協力をいただいて分析したところ、無保証融資の割合が高い金融機関あるいは二重徴求をしない金融機関というのは、経営トップが率先してそういった取組みに前向きであり、また、現場が動きやすいような取組みをされているという傾向が見てとれます。

今後の対応といたしましては、優良な取組事例などの横展開、それからガイドラインのQ&Aの改正などを通じまして、地域金融機関に対してガイドラインの活用を促し、また、二重徴求割合を含めました活用実績の自主的な開示等をさらに促してまいりたいと考えております。

最後に、円滑な事業承継を進める観点から、事業承継時における現役経営者、後継者の保証の取扱いを中心として、次期の未来投資戦略において対応の方向性、スケジュール等を明らかにすることを目指して、関係者と調整を行ってまいります。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

今の金融庁のお話につきましては、90ページを見ていただきますと、事業承継に限った場合、下のブルーのところですが、後継者候補はいるが承継を拒否というのが22.7%。では、なぜ承継を拒否しているのかと聞いてみたところ、経営者保証が理由などだというのが6割でございます。従いまして、特に事業承継を促進する観点からも、経営者保証の見直し

は非常に重要ではないかと考えております。

91ページ、右側のクリーム色のところでございますが、今、金融庁の方からお話ございましたけれども、例えば事業承継に焦点を当てて、やや中身が抽象的あるいは金融機関ごとにばらつきがあるという指摘のあるガイドラインですけれども、さらなる保証の取り扱いの明確化、具体化、さらには専門家が関与する形で事業者と金融機関の間で経営者保証の解除に向けたスキームを構築していくことが課題ではなかろうかと考えております。

92ページでございますが、日本政策金融公庫、商工中金、信用保証協会（51協会）の実績は定期的に①から④までの項目を公表いたします。

新規融資に占める経営者保証なしの件数と割合、既存融資のうち経営者保証を解除した件数、ガイドラインにより保証債務整理を成立させた件数、代表者交代時の経営者保証に関する対応の類型別件数、あわせて、私どもは各機関の実績を比較できる形で取りまとめて公表したいという予定でございます。

最後でございます。93ページ、この会議でも御指摘があったと聞いておりますけれども、リースにつきましても、一番下のポツでございますが、小口リース契約における契約の迅速性などのメリットの維持と不必要な経営者保証の削減の両立を目指すべく、今年の6月を目途に中小企業向けリース契約の保証に関するガイドラインを策定しようということで、関係団体と今、検討しているところでございます。

（金融庁栗田監督局長）

それでは、データを活用した非対面融資への取組みについてご説明いたします。資料の96ページでございますけれども、融資におきまして、最近では、顧客の様々なデータの収集・分析とすることができるようになってきており、融資審査の精度向上を図りやすくなっております。あわせて、オンラインによる非対面融資の実現により、コストの削減を図り、従来のやり方ではなかなかコスト面で貸付できなかった層である零細企業や個人事業主への融資が実現されております。いくつかの例を資料に記載しておりますけれども、これは金融機関だけがやっているわけではなく、非金融機関の方の取組みも進んでおりまして、このような競争の中でよりよいサービスが提供されていくということが期待されていると考えております。

（平井日本経済再生総合事務局次長）

次に、民間の方々から、本日こうした御説明を踏まえた上で、それぞれの観点からのプレゼンテーションをお願いしたいと思います。

本日、お話を伺います民間の方々としましては、今野製作所様から、今野浩好代表取締役社長、公認会計士として柳澤義一先生、3番目に株式会社アテーナソリューションから立石裕明代表取締役社長、4番目にアルトア株式会社から岡本浩一郎代表取締役社長にお越しいただいております。

それでは、早速でございますけれども、今野製作所の今野様よりお願いしたいと思えます。

(株式会社今野製作所今野代表取締役)

今野製作所の今野と申します。よろしくお願いいたします。

当社は、1961年創業、従業員数35名という製造業でございます。私は2代目となります。

東京の足立区に本社工場がありまして、福島の新地町というところに、これは創業者である私の父の出身地ですが、そこに四十数年前に工場を建てたということで、35人という小さな会社ですが、3拠点に分かれてやっております。

板金加工業、油圧機器製造業、福祉機器という、3つ業態の異なるものをいわゆる多角化でやっておりますけれども、本日御紹介したいのは、板金加工の仕事を東京の工場で8名のスタッフでやっておりますが、これを都内の同規模のほぼ同業者の金属加工業の小さな会社が4つ集まって、一緒に取り組んできたデータ連携、IT活用、人材育成の取り組みを御紹介させていただきます。

仕事の内容ですけれども、写真に出しましたようなステンレスを中心とした板金加工なのですが、量産品ではなくて、一品物で都度つくらなければいけないようなものを、主に理化学業界から仕事をいただいてやっております。

リーマンショックからかれこれ10年になりますけれども、そのときに売り上げが45%ほど落ちて、その状態が足かけ3年ぐらい、なかなか売り上げが回復しないという厳しい時期がございました。

そのころに、何とかしなければいけないということで考えたことは、この3点です。顧客価値の創造などと書きましたが、何か新しいお客様に、自分たちができる新しいサービスを提供して、価値を認めていただかないと、これからは存続できないということが一つ。

2つ目に、やはり仕事の仕方が、いわゆる属人的といいましょうか。腕のいい職人とか経験のある人はいたのですけれども、人中心に動いていて、よくよく見ると非常に効率が悪いし無駄も多い。これは何とかしなければいけない。

3つ目に、そうしたことをするにも、人材がいない。中小企業は大体2代目の経営者が一生懸命頑張らなければいけないわけですが、私の力だけではできないということで、人をつくっていかねばいけないということです。言葉をかえれば、高付加価値化とか、生産性向上ということ、に必然的に取り組まざるを得なかったという状況だったと思います。

いろいろなアプローチはありますが、一番力を入れたのは、設計力をつけたいということでございました。図面をもらって、それを腕のいい職人がつくるというのは素晴らしいことなのですが、設計の段階から当社が引き受けさせていただくという仕事にかわっていきたい。

これまでと同じような熟練者を育てるのではなく、これからの若い世代は最新のデジタ

ル機器、設計ツールを活用して、設計と製造が一体に融合するような業態にかわっていきたい。

事業コンセプト自体を、下請の板金屋さんということから、研究開発型のものづくり支援サービスにしていこうと考えました。

東京でものづくり、工場をやるのは基本的にはとても不利といいたいまいしょうか、スペースも少ないですし、これ以上設備をどんどん入れて拡張という余地がありません。ただ、一方で、地の利としましては、研究機関や大学など、これほどさまざまな開発が集まっているエリアはないと考えておりました、そうした方々が量産品ではないのだけれども、研究に必要な道具、器具、治工具といったものを1個つくってくれないかという仕事を引き受けるような業態に転換していきたいと、当時考えました。

ここでものづくり補助金に、足かけ10年くらいの中で、何度かお世話になりまして、導入していったのがこういったツールなのですが、3次元CADであったり、それに関連する構造解析、強度シミュレーションできるとか、板金加工の展開がコンピューターの中でできるとか、折り曲げ手順が事前にシミュレーションできるとか、最近では、もともと金属加工屋なのですが、樹脂の3次元プリンターなども活用しながら、部品設計をしたときのモデリングみたいなものを使うという設計も含めたものづくりに業態転換しました。

もちろんこれは道具を入れたからといってすぐに使えるものでもございませんので、この10年の中で若い技術者を採用、育成してきました。非常に業績的には厳しくて、大赤字で、普通だったら、そもそも人を入れるというよりは減らしたいような財務状況でしたし、使えるかどうかもわからないような新しい技術への設備投資は本来は難しい状況だったと今、振り返ると思います。

必死で入れてきてしまったというのはあるのですけれども、しかし、それを後押しいただいたという意味で、このものづくり補助金がなかったら、本当にここまで踏み切れたかなというふうに思っております。

いわゆる高付加価値化という意味では、単純に加工するよりは、それなりにお金もいただけることは増えてきたのですけれども、数年して気がついてみますと、確かに高付加価値なのだけれども、人手が前よりかかっている、どうも効率は落ちていると気がつきました。

お客様の数も、従来は20社ぐらいから仕事をいただいていたのが、気がついたら取引口座数が150社ぐらいになっていて、1年に1回だけというお客さんもいますし、3年後、忘れたころにもう一回つくってと言うお客さんもいたり。そういうことで、個別受注生産型の業態に変わっていったら、仕事がとても複雑だし、体感的にはかつての100倍ぐらいの情報が、この小さな社内に行き交っていて、それをうまくハンドリングできないと仕事がうまくまわらない。どうしたものかと非常に悩んでいたころに、2010年ごろなのですが、法政大学の西岡靖之教授という生産システムの専門家の先生と出会うことができまして、これは診断士の先生からの御紹介だったのですが、この先生の指導をいただいて、こういっ

た小さな10人以下の工場であっても生産管理システムというものをこれからは持たないとだめだよねと。しかし、それは自分たちでつくる必要があるのだと。ITのことをもっとわかる必要があるということで、先生の指導をいただきながら、自分たちでシステムをつくるという取り組みを始めました。

ITがわかる人材がいたわけではございませんでした。最初は大学の学生、ゼミ生が来てくれてやっていましたが、そうこうしているうちに、高専を出て、現場で働いていた若い担当者が興味を示したので、やらせてみたら、デジタルネイティブの子たちですから、期待以上にできて、しかもいい指導者を得て、あれから8年ほどたって、今では社内のシステムを自社でつくることができるようになってきました。

西岡先生からは、いろいろなことを教わりましたが、業務と業務がつながることが大事だと。業務は、それを動かしているのは情報だと。その情報を構成しているのはデータだということで、業務の流れを整理しつつ、そこにどういう情報をみんながそれぞれの局面で使っていて、その情報はどういうデータで構成されるのかを一つ一つひもといいて、つくっていくという、システム的にはシンプルなのですが、生産管理、製造部門、部材の発注と納入などを網羅したシステムを自社で作ってきました。8年間続けている情報化の取り組みにより、最近では現場の状況が見える化され、部署間・担当者間の連携が大きく向上しています。

最初は、これを1社でやっていたのですが、2～3年たったころから、先ほどの写真の仲間の社長たちに話したら、自分たちもやりたいと。こういうのは一緒に勉強したほうが効果的だろうということで、一緒にやるようになりました。

特にこの中のエー・アイ・エスという会社も15人規模の板金屋さんなのですが、一生懸命やりまして、同じように生産工程を進捗管理するシステムをつくり、ただこれを各社が個々に導入しただけではなくて、標準化されたデータモデルに基づいてつくっておりますので、これをクラウドのデータベースを介して、お互いに仕事を水平に連携して、横請で助け合っていますが、そのときの進捗情報を、現場で着手したり、完了したら、お互いの現場のステータスが会社の枠を越えて見えるという仕組みを、安価なコストで実現することができました。

また、現在取り組んでいる大きなテーマで、各社とも技能継承という問題が非常に重要になっております。ベテランの熟練者、当社も70歳の創業以来の非常に腕のいい職人さんが、まだまだ元気で働いているのですが、そうはいってもずっと頼るわけにはいきません。採用活動も、なかなか新卒の採用が難しく、当社の規模ですと、中途採用で、若くて経験者が本当はいいのですが、そうも言っていられませんで、最近アラフォーの未経験者みたいな人も採用するようになっております。

また、溶接職人の求人に対して、昔はなかなかいなかったのですが、女性の応募者もあらわれるようになりました。こうして採用した人材を一人前の技能者に早期育成するために、IoTを使いたいと思っております。この3社の仲間の中に一人、大手企業で金属材料の

研究者をやっていた溶接技術の専門家がいて、彼を中心に、ベテラン職人の技能はどのようになっているのだろうかということを画像やセンサーなどを活用しまして、これを解析、検証するという取り組みをしております。

ここにも連携型のものづくり補助金ということで、機器の導入を補助していただきました。

最後に、こうした取り組みをしてきましたが、要望や政策に期待することとして、まず1番目に、我々5年ぐらいかけて連携で町工場が寄り集まってやっておりますが、ぜひこういう取り組みを後押ししてほしいと思っております。

特に、個々では数人しかいない工場ですから、それぞれコンサルタントの方にフィーを払ってということは正直なかなか難しいです。しかし、我々が一塊になることで、複数の専門家あるいは大学の先生もこうやって関与していただきまして、こういうことができるようになってきました。この辺の後押しをお願いしたいと思っております。

また、2番目に、そのときに、どうしても取組が設備を買って終わりということにはなりません。数年かかりますし、せめて2年とか、できれば3年間ぐらいのスパンで助成していただくような制度をつくっていただけないでしょうか。ものづくり補助金は前回、実施期間が実質3カ月とか4カ月しかありませんでした。機械を買って終わりではなく、実態としてはその後も研究は続きますので、長いスパンのご支援をいただければと考えております。

3番目と4番目は、人づくりに関することです。人づくりの御支援の政策がいろいろあるということで、先ほど心強く伺っておりました。

一つ、IoTは大きなテーマですが、これを学ぶときに、どうしても実機環境、実際に設備にどうセンサーをつけてみたいなことを学ぶときに、今までのIT化と違って、パソコンの中だけで勉強できないものですから、ドイツのようなテストベットの環境が日本にも欲しいなと思っております。

5番目に、たくさんの中小企業支援策に助けていただいています。東京都、足立区、商工会議所とあって、大変ありがたいのですが、それぞれの制度の連携やすみ分け、役割分担みたいなものがもっとあったほうがいいのではないかと感じる場合がございます。

最後に加えさせていただきますと、こうやって御支援いただきまして、最後は国にお返ししなければいけないのですが、収益を上げて、納税と雇用。人が減る中ですので、単純に雇用を増やすということではないかもしれませんが、1人当たりの賃金をもっと稼げるようにするというので、お返しできたらなと思っております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

次に、公認会計士の柳澤様からお願いしたいと思います。

(公認会計士柳澤氏)

会計士協会では中小企業を担当しております柳澤と申します。

私のほうは、今日の課題としましては、中小企業の事業承継と経営者保証という課題をいただきました。

私自身が、実は東京の下町の製材工場のせがれでございまして、三十数年前に事業承継しなかったという思いもございまして、中小企業に対する思いは人一倍あるのですけれども、ポイントをまずそこに挙げています。

先に結論だけ申します。

我々がいろいろな事例を見ていまして思うのは、5つのポイントがある。一つは、後継者の育成、2つ目は金融機関の理解、そしてなんとといっても、ここが大事なのです。中小企業側のガバナンスの強化。なかなか中小企業側のガバナンスということは語られないことが多いのですが、ここが非常にポイントだと思います。

そして、エスコートランナーとして伴走すべき専門家。別に我々公認会計士だけではなくて、税理士の先生もおれば、いろいろな方もいますが、会計専門家が伴走していくということは、できれば社外役員などで中に入っていくということが大事だと思います。

そして、今回のテーマである経営者保証ガイドラインは、非常にいいツールです。これによって、金融機関と会社の双方に気づきが出る。この5つのポイントをまず申し上げます。

今日、事例を3つ持ってきましたけれども、時間もないので、事例1と事例2は簡単にいきます。

これはまさに今日のメインテーマですが、親族外承継で経営者保証ガイドラインを使って、保証が外れたという成功事例です。1番目は、親族外承継で、若い後継者が継いだのですが、保証するという事になって、ちょっと待ってくれという話になったのですが、このポイントは、下から2つ目のパラグラフにありますけれども、メイン銀行はノーだと。当然保証は必要だったのですが、実は準メイン銀行が、いや、応諾してもいいよと言い出して、そして顧問の公認会計士が経営者保証ガイドラインがありますから、これを使いませんかと言ったら、ぜひそれを使いましょうということになって、結果を言うと、準メインの銀行と公認会計士が経営計画をいろいろと練ったりしながら、結果的に言うとそのれでうまくいった。

結果的にはメインが変わって、準メインがその会社のメイン銀行になったという事例です。

2つ目の事例は、漫画チックで申しわけないのですけれども、同じような事例で、親族外承継で、やはり社長から専務が引き継ごうと思ったら、経営者保証をしろと。そうしたら、奥さんが離婚すると言い出した。これは本当の話です。実例です。奥さんが、だったら離婚したいと言い出して、それで間に入った専務が、ちょっと待ってくれと。どうしたらいいのだろうという話になったところで、ここで登場するのが経営者保証ガイドラインを使って、金融機関、そして会社、顧問会計士が両者協議の結果、経営者保証ガイドライ

ンに従って、経営改善計画を作成しよう。これは普通やるのですけれども、大事なのは次です。財務の透明性を図ろう。財務の透明性を図る。見える化について公認会計士がしっかりコミットしようというところが大事だったのです。それによって、例えば株主総会を開きます。株主総会に金融機関も陪席してくださいというところまで、中小企業でやろうということで、結果、ここは細かいので飛ばしますけれども、最後、ここで協議が終了いたしまして、もちろんすぐには外れるわけではなくて、旧経営者の保証は残る。ただ、新経営者の保証は保留しよう。経営改善計画は、計画どおり進むのであれば、旧経営者の保証も外していこうということで、徐々に見ていこう。

経営計画を、実行状態を見ながらやっていこうということで、進めていったということです。

ここで大事なのは、会計に明るい顧問会計士が数字にコミットしていく。それによって、金融機関の安心感も出る。

最後の事例です。星野リゾートという今、日本で有名になったリゾート運営会社があります。そこは私は昔から関与していたものですから、その例をちらっと出させていただいて、これは星野社長と私がある雑誌で対談したところから抜粋したのですけれども、30年前、今の星野社長が、星野リゾートというのは軽井沢の温泉旅館だったのですが、おやじさんから引き継ぐときに、星野社長は慶應を出た後にコーネル大学に行って、MBAをとって戻ってくるわけです。ところが、MBAをとって戻ってきたときに、今の星野社長いわく、日本の観光資源は物すごいすばらしい。ところが、温泉旅館の経営は全く旧態依然としていて、これではやがて外資のリゾート会社にやられてしまうからということで、帝国ホテル並みのサービスをリゾート地でもやるべきだという論理を展開するのですが、もちろんおやじさんとぶつかりまして、一旦、星野は出てしまうのです。

そして、それではもったいないからといって、もう一回、彼を戻して、そしておやじさんとの間ですったもんだがあったのですが、結果的に会社を引き継いで、今の星野のつながっていくということになるのです。

そこで、このパラグラフの下に書いてありますけれども、同族経営の特徴は、仮に事業承継をしていくものが夢を語って旧経営陣とぶつかったとしても、いい面というのは、そうはいつでもおやじさんは、子供、孫に継がせたい、最後は納得します。反対に悪い面というのは、ここに書いてありますが、どんぶり勘定だということがあります。

そして、その後、星野リゾートは成長していくわけですが、10ページにあります。一緒に考える。ここは大事なポイントですが、たまたま実は星野社長の弟が専務で、今も活躍していますが、公認会計士でして、二人三脚で財務戦略などを考えている。ここに、社長と一緒に考えることができるパートナーがいるということです。最後に星野社長から、今回のプレゼンに関して、個人保証についてどう思うかと聞きました。そして、11ページですが、彼も30年前、株式会社の社長になったにもかかわらず、何で株式会社なのに個人保証をとられるのか。おかしいのではないかと思ったのですが、金融

機関の立場になって考えた場合、日本の今の制度ではやむを得ないだろうというところで、11ページの下から3行目にありますけれども、例えば海外の若者が日本でも起業できるような仕組みにするためには、個人保証はやめるべきだと思いますが、そのためには、金融機関のリスクを限定するようなガバナンスの整備が必要でしょうということで、私は全くそう思います。

借りる側の論理だけではなくて、借りる側のガバナンスの強化が非常に大事だと思っておりますということで、最後に、ペーパーにはございませんが、ここに事業承継前と最近の星野リゾートの写真を載せております。かつて田舎の温泉旅館だったものが、今や例えばトランプさんの長女が安倍首相と食事をした星のや東京など、全国に展開するようなりゾート運営会社になったということで、事業承継が見事に成功し会社が発展した例としてお話ししました。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

次に、アテナソリューションの立石様からお願いいたします。

(株式会社アテナソリューション立石代表取締役)

この数年間で、中小企業・小規模事業者向けの講演・研修等々を47都道府県で1,000回以上行ってきました。主に商工会議所・商工会が多いです。現場で聞いてきた生の声からの意見としてお話しします。

私自身も旅館の息子であり、事業承継し、その後、阪神淡路大震災での被災、リーマンショック等々、様々な経験をした者でございます。その経験則からの話としてお聞きいただけたらありがたいです。

資料の1ページ目をあけていただきまして、中小企業・小規模事業者と金融機関とコミュニケーションをサポートする仕組みづくりが急務と書きました。これは、経営者に交渉能力は乏しいという現実があるからです。特に、小規模事業者に顕著です。なぜ、小規模事業者を特に考えねばならぬかと言いますと、日本の中小企業のほぼ9割は小規模事業者です。「下町ロケット」は地域に行けば、中小企業ではなく、大企業という感覚だからです。

中小企業と小規模事業者を一緒に議論してしまうと、どうしてもギャップが出ます。中小企業と小規模事業者というものを、一旦分けて、整理して考えないと、事業承継も進みません。その観点からも、小規模事業者には交渉力は乏しいです。その結果、ですから金融機関との競争原理が働きにくい。

私自身も、いろいろなところで交渉の現場を体験してきましたけれども、交渉能力がなければ金融機関の都合で進められてしまいます。反論できません。税務署とのミーティングにおいては、税理士さんや会計士さんが同席する、それによって守られます。

しかし、銀行との場合は、それがなかなかできない。確かに交渉できる税理士さん、会

計士さんもいらっしゃいますが、地方に行けば行くほど少ないです。その観点をしっかり考えなくてはいけないと思っています。

また、多くの小規模事業者は、顧問税理士がいないのです。顧問税理士がいるという観点から発想するからずれるのです。だから、商工会議所であったり商工会であったり、この経営指導員の方々が、伴走型支援という形で支援をしている。その現状を御理解していただきたいと思います。

この中小企業・小規模事業者と金融機関とのコミュニケーションをよくするためには、日々、伴奏支援を行って、マル経融資で能力を培ってきた商工会議所・商工会の経営指導員の方々が、そのサポートする役目を担って頂きたいのです。事例は数多くあります。これが、キーポイントです。

そのためには、人員を増やして、強化して頂きたいです。しかしながら、これが大事なのですが、現在は、商工会議所、商工会職員の方々の業務負担が増大し、ブラック企業化しつつあると言うことです。私は、小規模企業振興基本法をつくる際、それに深く、深く携わりました。基本法ができてから、松村祥史元経産副大臣、渡辺猛之議員、宮本周司議員等の、小規模議連の後押しもあり、施策がこの数年間で莫大にふえました。これは、大変いいことなのです。しかしながら、増えることによって、商工会議所、商工会等々の職員の方々の業務負担が著しく上がっています。この議論をその背景を考慮せずに、そのまま、会議所の指導員に頼んだらいいのではないかという話にすると危険です。これを実行する為には、この人件費の見直しであったりとか、業務負担の軽減ということを真剣に考えないと、現場が機能しません。

どうかそこを考慮していただきたいのです。多忙になっているということは御理解いただきたいです。人件費補助であったり、人の配置の問題が大事になります。

それから、よろず支援拠点も私は関係しておるのですが、よろずもすばらしいのですが、なかなか金融機関とのコミュニケーションをとるということに関しては、ちょっと難しいです。経営改善を積極的に行っているよろずも確かにありますが、少数派です。売上拡大とかまでは行きますが、金融機関との交渉となると、もっと突っ込んでいかなければいけない。やって頂きたいけれど、ハードルは高いです。

解決策として、やはり適任者と言われるのは、顧問の税理士さん、会計士さんが想定されます。当然そうです。しかしいらっしゃらない方々には、会議所の方々になるのではないかと考えております。

次のページに行きます。経営者保証について、生の声として、私も旅館の息子でございますので、日本全国の旅館の息子さんをたくさん知っています。あなたの人生は、お父様の借金を返済することですと銀行から言われた。このような事例は、枚挙にいとまがありません、こういうことを金融機関が言うてしまうということの問題も考えてほしいのです。

さすがに、これを言われた息子が、やる気になると思いますか？

先ほどの説明にもありましたが、事業承継時、経営者が息子にかわったにもかかわらず、

前経営者の保証を残したまま、息子も保証している。こんな事例も散見されます。事業承継時、兄弟全員の保証を要求された。また、債務保証に対して奥さんが反対するという事例も多いです。財務諸表を見ましたら、残債務以上に担保・保証をとられている。その交渉能力がないために、金融機関の都合のいいようになっている。しかも、それが気づいていない。中小企業・小規模事業者によくある事例だと思っております。

最後のページに行きます。経営者保証ガイドラインの明確化について。基本の概念として、債権者保護に立脚していることは理解できる。しかし、それが強過ぎて、金融機関が担当者レベルでの保身に過度に走り、返済能力の如何にかかわらず保証をとるという事例は多いです。それにより、喫緊の課題である事業承継や再チャレンジにも悪影響を与えています。大きな問題であり、根が深いです。

下から2つ目、経営者保証ガイドラインについては、客観的であり、明確な基準作成は要るのではないかと考えます。そうでないと、現場にとっての解釈論になってしまいます。

ユーザーである中小企業・小規模事業者の視点に立って、金融機関の取り組み状況の見える化、言い換えれば、KPIですが、このKPIをしっかりと検討していかなければならないと思っております。

この数年間、中小企業・小規模事業者に関係する施策は充実しました。しかし、問題は、活用している方と活用していない方との差が激しいことです。今は、使い勝手が良いと、大評判の小規模事業者持続化補助金ですが、当時は、産みの苦しみがありませんでした。50万の補助金を配って、何の意味があると、相手にされなかったと、担当官から耳にしています。

しかし今、それが地域を救っています。しかし、そういう支援施策を知らない方が多いことが現実。何とかそれを知らしめていく、啓発していくことが大事だろうと思います。

あと、働き方改革も議論が出ましたので、お話しします。重要な課題です。なぜ中小企業・小規模事業者に浸透しないのか？それは、簡単です、一言です。「経営者の働き方」という概念がありません。厚生労働省では、「経営者」や「専従者」という概念がないから難しいというのはわかっています。しかし、この施策を、厚生労働省と中小企業庁が推進するのならば、「経営者の働き方」という考えがなければ、浸透するはずがありません。何度も言いますが、この国の中小企業の約9割が、従業員数20人以下、5人以下の小規模企業です。この概念がなければ、進むはずがありません。ですから、「経営者の働き方」という概念を入れて頂きたいです。

ものづくり補助金、IT導入補助金、持続化補助金は、5年間で爆発的に伸びました。でも、これをまだゾンビ企業の支援だとか、社会政策的議論だと言われるようなこと、私は悲しいです。せっかくここまで扉があいたのですから、この扉をさらにあけるように、施策をつくっていただきたいです。

中小企業・小規模事業者の最大の強みとは何でしょうか？何もやっていなかったことです。やっていなかった事が最大の強みなのです。やっていなかったから、ダメになったのではありません。きちんとやっていなかった、どんぶり勘定だった小規模事業者が、それ

でも、ここに存在します。この人達が、ほんの少しきちんと経営するだけで、激変するのです、伸びる余地が大きいのです。これがこの5年間で見事に証明されたと思います。

その御活用がこの生産性向上につながるなと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、最後にアルトア株式会社の岡本様からお願い申し上げます。

(アルトア株式会社岡本代表取締役)

アルトア株式会社の岡本と申します。

私からは、私どもが今、手がけておりますオンライン融資、先ほど金融庁の方からも最後に若干、データを使った融資ということで御紹介がありましたが、こちらについてお話をさせていただきます。

私どもアルトアは、会計ソフトを提供している弥生という会社の子会社になりますが、弥生のお客様は基本的に小規模な事業者の方です。そういった方に、短期の資金需要があるかないかという調査を行いました。画面にグラフが出ておりますが、資金需要がある方は85%あった。その中で、金融機関から借りていらっしゃる方は48.5%と当然多いのですが、金融機関から借りていない方も多いというのが実態でございます。

この中の大部分が、私どもが断念層、諦め層と言っている借入を検討したけれども断念した、あるいははなから借入を諦めている層が占めていると理解しています。

なぜそういったことになるのかといったところ、グラフは小さいので、場合によっては紙で見ていただいたほうがいいかもしれませんが、左側は短期資金需要があった場合にどう対応しているのか。緑で囲っておりますが、会社として銀行から借入れている。先ほどの調査と呼応する部分であり、当然これが多いのですが、一方で、代表者の個人資産から法人に一時的に貸しつけている、あるいは親族、知人から借入れているという方もいらっしゃる。

では、なぜそういった方法をとるのかという部分は、右側のグラフになりますが、銀行から借入れているという理由は比較的明確です。緑で囲っておりますが、普段から取引がある、安心感がある、金利が低いというわかりやすい理由でございます。

一方で、金融機関から借りていないケース、これは代表者の個人資産から法人に一時的に貸し付けとありますが、代表者の方が金融資産を豊富に持っていらっしゃるわけではないので、実態としては、個人の資格でお金を借りて、それを事業に回しているというケースも多いと思います。

そういった中で、理由としては、そもそも外部からの借入に抵抗があるという方もいらっしゃるのですが、同時に、借入の手続が面倒である、時間がかかり過ぎるといった方もいらっしゃるということが見えてまいりました。

私どもは、事業性の短期融資に関して言いますと、ジレンマがあると考えています。どういったことかといいますと、事業者の方はもちろん資金需要はありますよと。ただ、時間と手間がかかって、必要なときに借りられない。

一方で、金融機関からすると、もちろん貸すのが仕事ではあります。ただ、貸し倒れは困るという中で、時間と手間をかけて審査をするか。ただ、時間と手間というのはコストになりますので、少額、短期の融資、ここで申し上げているのは、例えば金額300万、6か月という融資をしたとしても、正直、金利収入は大きくごさいませんという中で、人手をかけてしまうと採算がとれないのです。ですので、借りたい人はいるし、貸したい人もいるけれども、これが経済合理性を持たないという非常にもったいない状態でごさいます。

それを私どもは変えたい。どう変えるのかといいますと、私どもであれば、借りる側からすると時間と手間はかかりません。貸し手からすると、時間と手間を最小化することによって、採算がとれますよと。そういった中で、貸し倒れというのはもちろん発生し得ますが、それをいかにコントロールするか。これによってウイン・ウインを実現するということになります。

このために、私どもは借り手の方、貸し手の方、両面に価値を提供しています。借り手に対しては、これまでにない利便性ということになります。私どもの融資はオンラインで完結します。スピーディーです。今日もいろいろとお話がありましたが、私どもは保証人を不要としております。担保も不要です。こちらに関しては、実際に画面をご覧いただいたほうが良いと思っておりますが、まず仕組みをお話しすると、下のほうに図がございますが、お客様、すなわち事業者の方は、私どものウェブサイトに来ていただいて、そこでデータを提供いただく。そのデータに基づいて、私どものAIのエンジンが審査をして、スピーディーに回答を返すということになります。

それでは、実際の画面を簡単にご覧いただきたいと思います。ビデオをお願いします。

これは私どものウェブサイトでございますが、金融機関らしくないというお褒めの言葉をいただいています。

今、ログインをしています。

今、画面の右上に黄色のバナーが出て、ちょっと字が見にくいと思うのですが、これは今、申し込みをするといつ入金し得るよということを示しています。

昨今、アマゾン、楽天等のEコマースは非常に一般的だと思うのですが、それはいつ荷物が着くかははっきりしているからではないでしょうか。融資においても、いつ入金するのかがわかるかが非常に重要だと思っております。

今は、会社、法人の情報を登録いただいています。社名と郵便番号を入れると、法人データベースから住所等も引っ張ってくる。入力を最小化するという仕掛けがなされています。

法人の情報に関しては、当然、法人名、法人番号や住所、業種、業歴、役職員数というところを入力いただきます。ただ、入力項目としては、正直、非常に少ないと考えていま

す。

次は、代表者の情報を入力いただきます。代表者に関しても、情報入力是最小限でございます。お名前、住所、電話番号等です。小規模事業者の方の場合には、法人と個人の御住所が同じということも一般的でございますので、そういった場合にはボタン一つで転記をしていただくということも可能になっております。

あとは、生年月日、性別を入力いただくこととなります。

ここまで、入力いただいている情報は非常に少ないのです。では、どうやって審査をするのかというと、会計データを使っています。現状では、私どもは、お客様が手元で管理している会計データをアップロードいただくという仕組みをとっています。これは弥生会計のデータファイルが手元のPCにあるのですが、これをファイルとして選択して、アップロードしていただくという仕組みになっております。

これで今、アップロードするということとなります。

こうしますと、審査のために必要な情報が提供されたということとなります。

続きまして、融資の御希望条件をお伺いすることとなります。

元利均等か元金一括か、選択していただける。あとは、金額、期間、資金使途。あとは、利用条件を御確認の上で、お申し込みをいただくということとなります。

ここでお申し込みをいただいたということとなります。

今、ご覧いただいたとおり、ビデオはここまでで2分なのですが、2倍速で回しているもので、実質4分です。これは慣れた人間が入力しているのが早いのですが、それでも、初めての方でも10分あればお申し込みができてしまう。これまでと次元の違う利便性ということが御理解いただけるかと思っております。

一方で、融資はしたのはいいけれども、返ってこないでは困るということで、当然、与信能力も必要になるわけですが、我々はデータとAIを活用しているということとなります。

これまでの融資の手法という部分でいいますと、基本的には決算書をベースにしておりました。決算書というのは、非常にコンパクトにまとまっておりますが、逆に言うとサマリーされた情報という中で、情報量が少ない。だからこそ、改ざんも簡単にできてしまうのです。

改ざんされると困るので、時間と手間をかけて審査をするということになっております。

我々の開発した与信モデル、A L T（アルト）モデルと呼んでおりますが、これに関しては生のデータを使う。具体的には、今御覧いただいたように、会計データを使う。これを時系列に全て分析をするということを行っています。それによって、精度の高い審査ができるということとなります。

もうちょっとイメージを持っていただきますと、今、画面の左側は決算書のイメージがありますが、売上高は数字一本なのです。例えば売上高が2億円だとしても、取引先1社で年間1件の受注なのか、取引先1社で毎月の受注なのか、取引先が10社あって毎月の受注なのかによって、リスクは明らかに違う。ただ、決算書ではこれは見えないのです。で

すから、これまでは人間がいろいろとヒアリングをして、判断をしていた。

我々は、データを使ってそれを可視化しています。右側にジグザグのグラフがありますが、これはお客様の現預金の推移を全てプロットしたものです。これを全て追っていているということになります。

私どもは一昨年12月から融資を開始しまして、本格的な貸し出しを開始したのは昨年5月。おかげさまで、お申し込みは順調に増えております。

お申し込みの方のプロフィールを御紹介しますと、業歴としては、分散はしているのですが、1～5年という比較的若い企業が多い。やはり金融機関とのお取引が薄い方がお申し込みいただいているのかなと考えています。

代表者の年齢でございますが、オンラインではあるのですが、やはり経営者なので、年齢層としては高目です。40～50代が多い。一方で、80代の方もいらっしゃる。オンラインだから高齢者は使えないというのは、偏見だなと感じています。

続きまして、地域の分布が左側のグラフになりますが、これは恐らく情報への感度という部分もあるかと思いますが、関東圏、東京が今のところ半分。ただ、地方も含めて広く御利用いただいています。

右側は売上げの分布でございますが、売上高1億円未満が7割でございます。これは従来の金融機関ではリーチできない。要は、営業マンが足を運んでも、正直、採算がとれない層ということになるかと思えます。

業種でございます。広く分散しているということで、一般的な業種の分布に近い状態になっております。偏りが無いということです。

実績でございますが、昨年12月で事業開始から1年たちまして、実績としては、実行件数が257件、金額は4億600万円ということになっております。

ご覧のように、右肩上がりでは増えていっている。

承認率ですが、60%ということになっています。これは事業性融資としてはかなり高いレベルだと我々は考えております。

1年間を振り返りまして、ポジティブな部分で言いますと、お申し込み、融資実行ともに増えている。同時に、御利用のお客様の満足度が非常に高いのです。この後のページに利用事例も挙げていますが、日本人はお金を借りることに対する抵抗感も高いという中で、お金を借りていますということを利用して登場いただくというのは、かなりレアなケースなのではないかと思えます。

ただ、私どもの場合は、満足度が高いということで、多くの方に利用事例に登場いただいています。

一方で、ネガティブな面で言いますと、正直、実績としては物足りないというふうに考えております。我々の計画対比で言いますと約5割というところなんです。

何がネックになっているかといいますと、やはり認知度です。そもそもこういったサービスがあるということを知りいただけていない。

中には、サービスとしては興味はあるのだけれども、金融機関からどう見られるかわからないといった声もいただいています。

これは利用事例です。こういった事例は私どものウェブサイトでも複数掲載させていただいています。

最後に、要望というところで3点お話しさせていただきます。

1点目は、中小企業における経営管理のデジタル化を推進すべきだと考えています。中小企業は当然、資金が必要です。ただ、代表者保証を求めるのはむしろやめていきたいと思います。担保を求めるのもやめていきたいと思いますという中で、何をもって評価をするかということ、それはデータだと考えています。

ただ、当然データというとIT化を進めていくことになるのですが、補助金にも一定の限界があります。私どもが提供しているクラウド会計ソフトで言いますと、利用料は年間3万円でございますので、補助金がすごくきくかということ、そうではない。

一方で、事例としてはイギリスでは、ことしの4月からMaking Tax Digitalという法律が施行されるのです。これは事実上、消費税の課税業者、規模感で言うと日本と余り変わらないのですが、に経営管理のデジタル化を義務づけるものです。こういったアプローチもあると考えています。

2点目としては、今、私どもアルトアが融資を行っていますが、本当であれば、金融機関の皆さんがこういった利便性の高い融資を提供すべきだと我々は考えています。やはり日本全国津々浦々提供するという意味では、金融機関の役割だろうと。

私どもは、金融機関の皆様と協議を進めておりまして、関心を持ってはいただいておりますが、なかなか一步は踏み出せてないというのが現状ではございます。

3点目としては、これは中長期的な話でございます。今、我々は3～12カ月という短期の融資を提供しています。今後、お客様のニーズに合わせて、超短期、例えば1週間の本当のつなぎという融資を行おうとすると、今の上限金利のもとでは非常に難しいという中で、手数料方式ですとか、より柔軟な仕組みはあってもいいのではないかと考えております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、もう時間がだんだん少なくなってきておりますけれども、以上、関係省庁、民間の方々からの御説明を踏まえて、自由討議を行いたいと思います。

民間の方々からの御説明に関しまして、御質問、御意見等ございましたら、御質問が中心だと思いますけれども、お願いしたいと思います。

それから、もう時間もありませんので、あわせて、今後の具体的な取り組み、各省の御説明を踏まえたお話についてもいただければと思います。

(三村会長)

全体としては、各分野で好事例がたくさん出てきているが、全体のマスから考えるとまだまだ小さく、言ってみれば「発火点」には至っていないという印象だと思います。

しかし、「発火点」がいつかは来ると、希望を持って、あくまで粘り強く取組を続けていただきたいと思います。

個々の取組についてお聞きしたいことはたくさんあるのですけれども、ひとつだけ、トラックの件について伺います。トラック業界の人手不足が非常に問題になっていて、荷待ちや荷役時間の短縮に力を入れていただいていることは、非常にいい取組事例だと思うのですが、トラック業界だけで取組んでもたいへん難しいですね。ほかの分野でも同じことが言えるのですけれども、お客さんのほうの意識がどの程度変わっているのか。これだけのことをやっているのですから、トラック業界からも、いろいろと要求すべきだと思うのです。

この辺りについては、どういう状況になっているのか教えていただけませんか。

(国土交通省谷口国土交通省自動車局総務課企画室長)

国土交通省の自動車局でございます。

トラックに関しては、御指摘がありましたように、お客様である荷主の方、発着両方の荷主の御協力が必要なのですけれども、協力していただくためのある種、国民運動的なことをやろうということで、昨年12月から、経済界の御協力をいただきまして、「ホワイト物流」推進運動というものの取組を始めております。

この運動は、今、トラックのドライバー不足あるいは働き方改革という様々な課題があるわけですが、それをお客様である荷主に理解していただいて、具体的なアクションにつなげていただこうと。

例えば、手待ち時間の削減や荷役の機械化とか、推奨する取組リストみたいなものをつくろうとしておりまして、そういうリストに基づいて、コミットメントしていただくようなことをやっていこうということを進めております。

それと、荷主の方の意識の変化ということに関しましては、いろいろな場面での変化があるのですが、施策の取組ということも一つあり、もう一方、ドライバー不足で、トラックが簡単に調達できなくなってきたということで、トラック事業者からの例えば値上げの要請みたいなことがあった場合に、応諾する荷主の数がふえているというのが日本ロジスティクスシステム協会の調査などでも明らかになっておりまして、従来と違って、ある種の交渉力みたいなものがトラック事業者としても高まりつつあるという状況かと思っております。

(三村会長)

全体に共通して言えることとして、人手不足にしても、コストアップにしても、要するに、個々の事業者が自分だけで負担するのではなくて、サプライチェーン全体として、い

かにみんなで負担するののかというムードをつくり上げることが非常に大事だと思っているのです。

そういう意味で、先ほど中小企業庁からお話を伺いましたけれども、下請取引の適正化は非常に大事だと思うのです。ただ、対象となっている下請法でカバーされる取引は、全体の10%ぐらいしかないですね。それ以外の膨大な取引というのは、「自由契約」という名のもとに、より力の強い購買者の自由に委ねられているという実態があると思うのです。

我々の調査では、中小企業がコストアップをうまく転嫁できているのかという問いに対し、BtoBでは約80%は転嫁できていないと言っているわけです。

したがって、120名のGメンを積極的に活用して下請取引の適正化を厳格に取り締まっていたことは非常に高く評価するものでありますけれども、たいへん困難なこととは言え、より広範に取引価格が適正化しないと、サプライチェーン全体で負担をするということにはならないと思うのです。こういうことについて、中小企業庁として何らかの方策を考えておられるか、お聞きしたいと思います。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

最終的にどこまで追い込めるかという議論はあるのですが、例えば車の関係で言いますと、下にあります素形材業界、例えばTier1から始まり、Tier7ぐらいを立ててみたときに、原価の低減要請、いわゆる適正価格がどんどん崩れていくという実態がありますので、そこは、一つは業界団体等々に理解を促進するためにも、今、ガイドラインがありますけれども、そういうものをより充実していくことが、一つは大きなものとしてあるということと、独禁法をうまく活用していくというのが出てくるのではないかと思います。

最近、特に自動車工業界などいろいろな業界の理解は進んでいると思いますが、Tier2以下のところの理解がなかなか難しいというのが実態としてあると思いますので、そのあたりも射程に入れていきたいと思っております。

当然、ガイドラインと業界団体の要請かと思えます。

(三村会長)

繰り返しますけれども、下請法でカバーできる取引は全体の10%程度ですからね。もっと膨大な取引が世の中には存在していて、全事業者の99.7%を占める中小の事業者がそこにかかわっているということは、御理解いただきたいと思えます。

次に、経営者保証について、有識者の方々から、いろいろな事例を紹介していただきましたし、小規模事業者は金融機関に対する交渉力を持っていないことをよく認識するべきとの指摘もいただきました。一方で、金融庁や銀行自身の努力もあって、経営者保証を外すケースが増えてきているのですけれども、まだまだ十分ではないというのが実態だと思っております。金融庁は、各金融機関の取組データを積極的に公表するというお考えはないのでしょうか。

(金融庁栗田監督局長)

各金融機関の取組みを客観的に比較できるような数字は重要だと思っており、できるだけ開示をしていただきたいという方向でやっていきたいと考えております。

(三村会長)

現在の金融庁の取組姿勢は非常に前向きになっていると思うのですが、それでもまだ十分でないというのが実態なので、この状況をどうやって改善するのか、金融庁としてもぜひとも積極的に考えていただきたいと思っております。

もう一つお聞きしたいのは、各省による、これだけたくさんのいろいろな施策があり、先ほど有識者からお話があったように、施策を活用している事業者と活用していない事業者との差が大きくなってしまっているという実態をどう考えるのかということです。

商工会議所としても、いろいろな施策には本当に感謝しているのですが、これをいかに会員に周知徹底させ、利用させるのかということが一つの大きな課題になっております。活用している者としていない者の差がこれだけ出てしまっている。こういう事態をどうやって改善したらいいのか。我々の課題でもありますけれども、中小企業庁としての大きな課題の一つではないかと思っておりますが、いかがでしょうか。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

全く御指摘のとおりでございます。

客観的に見て、類似のものが多いかなという感じもあるものですから、それは統合していくという一つのベクトルと、私どもは電子申請のみならず、ミラサポというのもありますけれども、デジタルの世界で、ワンスオンリーで全ての手続が終わる。主要補助金は全部2020年4月に終えようと思っております。そういったところから攻めていくのかなと。

もう一つが、文章で広報するということの限界。動画とか映像というものをうまく使っていくことで、裾野が広がっていくのではないかと考えておりますので、そういった方向も使っていきたいと思っております。

(株式会社アテナソリューション立石代表取締役)

現場で見えていまして、申請書が簡略化されてはきましたが、それでも難しいと思っております。やってみたら楽なのに、それがわかっていないから伝わっていない。今、前田さんがおっしゃったように、もっとiPadで全部できるとか、こんな簡単なことでできるんだというふうに、簡略化し、広報、宣伝して欲しいです。

私が、今日のような審議会、委員会等々の、旅費や支払に対する書類も、毎回毎回、認印を押して提出します。こちら側の負担もさることながら、役所側の負担も大きいです。それを、全部の役所で行っています。著しく生産性を下げています。ここにも、ワンスオ

ンリーで出来るようにすれば、双方の業務負担が確実に減ります。全部デジタルに変え、広めて頂いて、頂きたいです。ぜひともお願いしたいと思っております。

(三村会長)

御回答はいかがですか。

(経済産業省中小企業庁前田次長)

ワンスオンリーにします。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、まだまだ尽きないところでございますけれども、終了時間が近づいてしまいましたので、そろそろおしまいにしたいと思えます。

終了に当たりまして、三村会長からコメントをいただけますでしょうか。

(三村会長)

先ほど申し上げましたように、本当にいろいろな取り組みが着々と進んでいる。こういう印象を深く持ちました。これはありがたいことだと思っております。

また、本日もたびたびご指摘がありましたけれども、他省庁との連携が非常に大切だということは関係者に共通する認識です。したがって、施策の網羅的な周知徹底、それから省庁間の垣根を取っ払っていただくことも、進んでいるとは思いますが、一層進めていただきたいと思っております。

繰り返しますけれども、生産性向上の取組というのは本当に難しいことですが、好事例はたくさん出ている。私としては心の中で、発火点は近づいているはずだ、それがいつ訪れるのだろうと、焦燥感すら持つのです。しかし、それは必ず来ると思っていますので、皆さんも、希望を持ちながら、粘り強く取組んでいただきたいと思えます。

それから、これも繰り返しになりますが、取引価格の適正化は、中小企業にとっては非常に大切なことですので、生産性の向上とともに、これについても対策に力を入れていただきたいと思っております。

最後に、今日の議論も踏まえて、各省庁においてさらに連携を深めて、各種の施策が各地の中小企業に届くように知恵を出していただきたいと思えますし、その成果を夏の未来投資戦略に盛り込んでいただきたいと思っております。

本日は、たいへんに有難うございました。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、最後に田中副大臣からの締めくくりの御発言をお願いいたします。

(田中副大臣)

三村会長、ありがとうございます。

また、皆様には長時間にわたりまして、活発な御議論をいただきました。本当に感謝を申し上げたいと思います。

4名の有識者の皆様、それぞれの知見、経験から、大変貴重な御意見をいただきました。やはり中小企業・小規模事業者の心理といたしましうか、本質といったものを施策につなげていかなければいけないという印象を受けました。

また、政府への御要望もいろいろいただきました。しっかりと施策につなげるように取り組んでいきたいと思います。

また、各府省庁からもそれぞれの取組の状況や今後の方向性についても御説明をいただきました。好事例は、どんどん横展開、そしてさらに深掘りをしていていただきたいと思います。そして今、三村会長からもありましたが、さらにPRといたしましうか、いい施策があるわけでございまして、これをどんどんもっと広げる。何かもう一つアイデアが必要ではないかということも感じました。

今回の議論の中では、どういう取組みがまだまだ不十分なのか、また検討中の施策についての具体的な方向性もしっかりと取り組んでいかなければいけないというものも明らかになったと思います。

今日の議論を踏まえて、各府省庁においては、年央の成長戦略に向けて施策の具体化をさらに進めていていただきたいと思います。

引き続き、皆様の御協力をどうぞよろしくお願いいたします。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

本日の議題は以上となります。

ただいま副大臣からもありましたけれども、今回の議論を踏まえながら、年央の成長戦略に向けて、さまざまな課題、今日の民間の各有識者からのコメント、それから御提言もございましたし、きょう各省からありました発表も、その他業種に援用可能なものというところで、刺激を受けられるところもあろうかと思ひます。そうしたことも踏まえまして、検討を進めていきたいと思ひます。

それでは、この後、本日の会議の内容については事務局からプレスブリーフをさせていただきます。また、後日、発言者の御確認を経た上で議事要旨を公開したいと思ひますので、皆様の御協力をお願いしたいと思ひます。それまでの間は、本会議の討論については、御本人の発言以外の部分についてはお控えいただきますようよろしくお願いいたします。

本日は、どうもありがとうございます。