

産業構造審議会 経営力向上部会（第5回）

議事録

日時：令和3年6月24日（木）10：00－12：00

形式：オンライン

議題

1. 経営力向上計画制度について
2. 中小企業等の経営強化に関する基本方針」等の改正について
3. 中小小売業・サービス業の生産性分析

議事内容

○神崎企画課長　ただいまから第5回産業構造審議会経営力向上部会を開催いたします。

委員の皆様方におかれましては、お忙しいところを御参集いただき、ありがとうございます。

中小企業庁企画課長の神崎でございます。

本日は6名の委員の方に御出席いただいておりますので、会議は成立していることを御報告します。なお、日本生産性本部の前田委員の代理として野沢部長に御出席いただいております。

まず冒頭、中小企業庁事業環境部長の飯田より御挨拶を申し上げます。飯田部長、よろしくお願いたします。

○飯田事業環境部長　おはようございます。よろしくお願いたします。

本日は産業構造審議会の経営力向上部会ということで、お忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。コロナ禍でオンラインでということでございますけれども、こうして皆さんで一堂に会してお話をさせていただけるのは5年ぶりというように承知しております。

中小企業、全般的には今コロナで非常に厳しい状況にありますけれども、景気回復といところで一部の企業は、コロナ前にも増して成長しているような企業も出ておりますし、厳しいところは、むしろ以前からの厳しさが浮き彫りになっているという状況かと思っております。

今日御議論いただきますのは、1つは成長志向の企業というところです。こちらにつきまして、私ども法改正を今国会でさせていただきました。中堅企業に成長するような企業を応援する手段ということで、中小企業の経営強化法というものを改正したわけですが、その中で中小企業から中堅企業に成長していくということで中小から中堅への、一体として連続的に成長するプロセスをどうやって捉えて政策支援をしていくかということでございます。これにつきまして今回の諮問をさせていただきましたので、本日、基本方針の改正などにつきまして御議論いただきたいと思っているのが1つ目でございます。

もう1つ大きな課題といたしましては、久しぶりの経営力向上部会の開催ということで、かねて課題になっております、今回コロナで浮き彫りになってきたところがありますけれども、小売やサービスの生産性の向上についてどう考えるかということでございます。この点につきましても後ほど資料を御用意させていただいておりますので、ぜひ先生方の御意見を伺いながら、今後の政策展開に生かしていきたいと考えているところでございます。

短い時間でございますけれども、充実した御審議をどうぞよろしくお願いいたします。

○神崎企画課長　それでは、本日の資料について御説明します。

お手元の会議資料を御覧いただけますでしょうか。議事次第に続きまして、まず資料1、委員名簿、資料2として「経営力向上計画制度について」、資料3-1、3-2が先ほど飯田のほうから申し上げた「基本方針等の改正について」、そして資料4が「中小小売業・サービス業の生産性分析」となっておりまして、加えまして参考資料1から3を御用意してございます。不足がございましたらお知らせいただければと思います。

このうち、資料3-2「中小企業等の経営強化に関する基本方針」の制定案については、経産大臣から産業構造審議会に諮問をさせていただいております。また今回の法改正に伴い経営強化法における特定事業者向けの支援が追加されたことから、参考資料1のとおり、本部会の設置についての文書も修正させていただいております。

ここからの議事進行につきましては沼上部会長にお願いいたします。沼上先生、よろしくお申し上げます。

○沼上部会長　おはようございます。皆さんお忙しい中、どうもありがとうございます。この部会でお会いするのは5年ぶりだということなので随分休眠していたなという感じがありますが、書面ではやっていたと思いますけれども、よろしくお願いいたします。

本日は資料2及び資料3-1、3-2の内容を中心に、まず経営力向上計画について御

議論いただくことをした上で、その後、資料4について御説明いただいて、中小小売業・サービス業の生産性向上について御議論いただきたい。そういうことになっておりますので、まず資料2から順番に事務局のほうから説明をお願いできますでしょうか。

○神崎企画課長 資料2と資料3、続けて御説明申し上げます。

まず、資料2でございます。今画面のほうに投影してございますけれども、1ページです。経営力向上計画のスキームについて整理いたしました。事業者が生産性向上など経営力を向上させる計画を作成し、主務大臣が認定する仕組みです。製造業だと経産大臣、建設業だと国交大臣といったように業種を所管する大臣が認定いたします。認定の基準として基本方針や事業分野別指針を策定しており、資料3で基本方針の改正について御説明する予定です。

なお、計画の認定を受けた事業者は、税制、金融支援、補助金の加点措置などの支援を受けることができます。

続きまして、2ページです。本計画制度は2016年7月からスタートしております。5年間の認定件数は約12万件、中小企業関係の計画制度では最も活用いただいております。

3ページです。製造業だけでなく幅広い業種で、また全国各地で満遍なく御利用いただいております。

4ページです。昨年10月末までに認定を受けた事業者についてアンケート調査を行いました。回答数は12万件のうちの1.2万件、約1割というところです。

5ページでございます。回答があった1.2万件のうち、計画期間が終了した事業者約3,000社について目標達成の有無を質問したところ、約7割が達成したとの回答でした。

左下に記載しておりますけれども、目標の代表例としては、例えば3年から5年の計画期間の中で、労働生産性を1～2%向上させるといったものになります。

6ページになります。目標が未達成の3割の回答者について未達成の理由を確認したところ、コロナの影響等で景気が悪化した、次いで人材不足との回答が多くなっております。

7ページです。計画の認定を受けた事業者に対して活用した支援策を質問したところ、税制支援、補助金の加点との回答が多くなっております。

今回はこのようなアンケート調査で経営力向上計画の効果検証を行ってみましたけれども、改善点もあるかと思えます。ぜひともいろいろとアドバイスをいただければ幸いです。

続きまして、8ページです。この経営力向上計画については経産省所管業種を中心に、

昨年4月から電子申請を開始しました。本年3月末の電子申請比率は、新規申請で6%にとどまっております。他方で、中小企業庁では2023年までに行政手続の完全電子化を目指しておりますけれども、この経営力向上計画のうち経産省単管分の手続については、1年前倒して来年4月から完全電子化に移行する予定にしています。電子化については事業者の利便性向上に資するものと考えておりますけれども、戸惑う中小企業の方も多いと思いますので、ぜひとも会計士の方、あるいは税理士の方を初め、いろいろな支援機関のサポートを得つつ、進めていきたいと思っております。

続きまして、9ページです。経営力向上計画を活用した生産性向上の取組を整理しました。

10ページから8つの事例を記載しておりますけれども、今回は生産性向上が難しいと言われております非製造業の事例を多く整理してみました。非製造業の場合、設備導入以外にもソフトウェア導入、新規出店・ネット販売、社員教育等の取組によって生産性を向上させております。

18ページです。計画を利用して労働生産性の高い伸びを実現した中小企業6社からヒアリングを行い、主な声を整理しました。

黒丸の1点目でございますけれども、税制利用のために経営力向上計画をつくったけれども、それをきっかけに会社の中期計画をつくるようになったというものです。本来であれば経営課題があって、それを解決するために設備投資などを行うものですが、中には設備投資ありきで計画を作成されるケースもございます。このため、経営力向上の取組が経営課題の解決につながるものとするように、経営の様式を見直して経営課題を明らかにするような形にしたいと考えております。

それ以外に、相談体制が不十分、人材育成に関する支援策が少ない、支援策が十分に届いていないといった御意見をいただいております。中小企業庁では相談体制、あるいは人材育成も含めて幅広い支援策を用意していると考えておりますけれども、やはり一番の課題は周知・広報かと考えております。中小企業向け補助金・総合支援サイト、ミラサポplusなどを通じて周知活動を一層進めてまいります。

続きまして、資料3-1を御説明いたします。経産省として、この6月に閉じました前の通常国会に産業競争力強化法等の一部を改正する法律案を提出して、成立しました。

1ページをお願いします。いわゆる東ね法という法形式を採用しております。タイトルは「産業競争力強化法」となっておりますけれども、それ以外に中小企業等経営強化法。

これは経営力向上計画とか含まれるものでございます。地域未来法、中小機構法、経営承継円滑化法、下請中小企業振興法、生産性特別措置法の6本の法律の改正が盛り込まれております。

中小企業関係は④中小企業の足腰の強化になりますけれども、この部分を整理したのが2ページになります。

このパートは、足元のコロナ対策に全力を尽くすことを前提に、ポストコロナを見据え経営基盤を強化して中堅企業に成長し、海外で競争できる企業を増やしていく。こういうことを大きな目標にしております、この観点から4つの改正を行っております。

まず左上、1点目です。中堅企業への成長促進です。中小企業等経営強化法等を改正しまして、中小企業の規模拡大に資する支援策について、中堅企業への成長途上にある企業群を支援策の対象に追加します。

1.の右側のほうに横軸、縦軸の絵がございますけれども、現行では製造業の場合、資本金3億円以下、従業員300人以下のいずれかの要件を満たす者。つまり、この図で申し上げますと、水色とオレンジ色の範囲の事業者を中小企業として支援しております。

他方、中堅企業に成長する事業者は矢印で記載のとおり、①まず資本金を増やし、②その後、従業員を増やして規模を拡大するという傾向がございます。そのため、規模拡大に資する支援策については製造業の場合、従業員500人以下といったように資本金基準によらず、そして中小企業の定義よりも従業員の基準を引き上げることとしています。製造業の場合ですと300人から500人に引き上げます。こういう新たな支援対象類型をつくりまして、規模拡大パスに位置します、図で申し上げますと、緑色の範囲の事業者を支援対象に含めることとしております。

なお、あくまで規模拡大に資する支援策についてのみ対象を見直すということでございますので、中小企業基本法の定義を変更するものではございません。

続きまして、右上、2.でございます。経営資源の集約化の促進です。昨年末の税制改正で決定されました経営資源集約化税制を利用するための枠組みを整備します。この税制はM&A実施後に発生し得る簿外債務等のリスクに備えるため、投資額の7割以下の損金算入を可能とする準備金でございます。

また、その下のポツでございます。経営承継円滑化法を改正して、会社法では所在不明株主から株式を買い取る際に5年の期間を求めているところを特例により1年に短縮し、中小企業のM&Aを後押しします。

それ以外にも、左下、3.の事業継続力の強化ですとか、右下の4.大企業と中小企業の取引の適正化についても取組を強化していきます。

続きまして、3ページでございます。改正法のスケジュールでございます。今回御議論いただく基本方針の改正等は、上から3つ目の7月から8月の施行予定となっている部分になります。

続きまして、4ページです。本日、御審議いただきたい事項を整理しました。上の箱の経営強化法関連省令については2点ございます。

まず、先ほど御説明いたしましたけれども、経営力向上計画の申請様式に経営課題の項目を追加し、設備投資など経営力向上事業の実施が経営課題の解決につながることを明確化する改正を行いたいと思っております。

続きまして、2点目、申請様式における自社の経営状況の分析に当たって、ローカルベンチマークの活用を求めるというものでございます。

続きまして、その下の箱、基本方針の部分でございますけれども、計画の申請ですとか認定の考え方を示すものでございます。これについては3点ございます。

まず1つ目、省令での説明と重複しますけれども、経営課題など計画の記載事項を見直すということ。

そして2点目、これまでは足元の労働生産性がマイナスの場合、このマイナス幅が減少するのであれば計画を認定してございましたけれども、今後は計画終了時点での付加価値額、労働生産性がプラスとなることを求めることとしたいと思えます。

そして3点目、経営資源集約化税制。先ほど御説明しましたけれども、いわゆるM&A税制を活用するためには経営力向上計画の認定が必要でございますけれども、税制を活用する場合には、計画にデューデリジェンスに関する事項の記載を求めることとしたいと思っております。

なお、4ページの下※の1つ目に記載してございますけれども、基本方針を改正するときには本審議会の意見を聞くことが法律において求められておりまして、今回当部会にお諮りする次第でございます。資料3-2として基本方針の全体版をお示ししてございます。

続きまして、5ページでございます。今申し上げた計画の申請様式の改正案でございます。赤字部分が改正箇所になります。左側の4.の③自社の経営状況の欄に、ローカルベンチマークに基づく分析を記載するようにいたします。その下の④として、経営課題の記

載欄を追加してございます。

続きまして、6ページでございます。10.のところに事業承継等事前調査に関する事項の記載欄を追加してございます。いわゆるデューデリジェンスに関する取組を記載していただくこととなります。

取りあえず資料2、資料3につきまして私からの説明は以上でございます。

○沼上部会長 どうもありがとうございました。

それでは、討議に入りたいと思います。チャット機能が右下辺りについていると思いますので、それを使って御発言の意向をお知らせいただければ、私のほうから順番に御指名させていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。――河原委員、お願いします。

○河原委員 ありがとうございます。

今の説明の中で、まず資料2の経営力向上計画の方からお話いたします。

幾つかの業種がありますが、実務対応から考えるとまだまだ業種というのは足りていないと思います。今回の改正の機会を契機に、他の省庁へのご協力をいま一度お願いいただけると実務ではとても助かりますので、ぜひお願いいたします。

それから支援策について、いろいろな支援策でいろいろな計画書を作ることがありますので、できたら中企庁が作成を求める事業計画に関しては統一してほしいです。1つ作れば、他でも使えるようにしていただけると大変助かりますので、今後、ご検討ください。

それから資料3の「ロカベンの活用」ということに関連してお話しします。私は、ロカベン活用戦略会議のメンバーとして当初から手伝っていますが、この度、ガイドブックを作成に際してもオブザーバーとして手伝いました。このガイドブックが作成されたことを、記載例の書き方のところ等にてご紹介いただけるとロカベンの使い方にも、理解が深まるのではないかと思います。それから、せっかくロカベンを使うのに、この様式の中で手入力なのが、あれっと思います。ロカベンはミラサポplusで入力できるのだから、それを活用できるように、その辺の工夫が何かあっていいのではないか。せっかく経産省でDXを進めているのに、まだまだおやりになられることが、今までと同じというのはちょっと残念に思っておりますので、その辺工夫をしていただけたらと思います。

以上です。

○沼上部会長 どうもありがとうございました。

ちょっと簡単にお伺いしておきたいのですが、神崎さん、今の申込書というのは

画面上で打ち込むのですか。

○神崎企画課長　今は紙申請と画面上の打ち込むのと両方やることができます。

今の河原先生のお話で申し上げますと、今回経営課題の記載を求めるようにしたというのは、経営課題の部分というのは複数の計画で共通だと思っていますので、1つの計画で書けばプラットフォームで保存されて、それが自動転記されるようにしたいと思っておりますし、今のロカベンのお話も、プラットフォーム上で作成すれば、他の計画を作成する時に反映されるような、そういう仕組みも、今後つくっていきたいと思っております。

○沼上部会長　分かりました。どうもありがとうございます。ローカルベンチマークをロカベンと略すのを今初めて学んで、ちょっと衝撃を受けておりますけれども、次は三村先生ですか、お願いいたします。

○三村委員　ありがとうございます。

今回の改正内容につきましては賛成いたします。経営課題を明確に出すことは大変重要でありますので、結構だと思います。

ただ、一番最初のスキームで御説明いただいたところで、これから進める上で大変いい制度をつくっていただいたのですけれども、やはり気になるところがございます。それぞれの管轄、所管する省庁があるということで、これは後半のサービス業における生産性改善と関係すると思うのですけれども、例えば外食・中食、旅館というところが当然一番大きな問題になってきたときに、ちょっと私の印象なのですけれども、所轄官庁は衛生とか、どちらかという規制を前提として非常に強く指導されている。経営改革とか産業振興という視点は、それほど強くなかったのではないかと思います。

それから今回のコロナ禍で一番大きなダメージを受けているのが、特に中食・外食、それから旅館という業界でありますし、業界全体が非常に大きく構造変化を生じさせている。ただし、そこにおいては構造問題として、どちらかという価格競争が激し過ぎるし、人手不足である。構造問題を引きずりながら来ているところがありますので、そういったところでありますと事業分野別指針を出していらっしゃるのですけれども、この業界の現状と立ち位置と問題点についてもう少し整理しておく必要があるのかなと。それに併せて、恐らくここで経営課題という話が出てくると思いますので、その辺り、中小企業庁としては管轄官庁がほかにありますからなかなか難しいことがあるのかもしれないのですけれども、そういう状況の業種があることを前提として、この制度をぜひ実効あるものにしていただければと感じております。

以上でございます。

○沼上部会長 どうもありがとうございます。業種の問題、重要ですね。

それでは、次は野沢委員からお願いいたします。

○前田委員代理（野沢様） 野沢です。理事長・前田の代理で出席させていただいております。

先ほど河原先生からロカベンの話がありましたが、私もロカベン活用戦略会議の委員をしており、ぜひロカベンとの連携を強く取っていただけるといいと思っています。

今回連携したのは財務的などころだと思うのですが、中小企業庁さんが運営しているポータルサイトのミラサポplusでロカベンのデジタル入力ができますので、そのデータを活用できるようになると、より事業者さんにとっては利便性が高まるというのが1つです。

もう1つは、今回は財務だけということですが、ロカベンのいいところは非財務の情報です。その企業の強みですとか、課題ですとか、そういうものをきちっと把握するようなスタイルになっており、先ほど河原先生がおっしゃられたガイドラインを活用することで経営課題が、企業さんの置かれている環境をふまえて、より特定しやすくなると思います。

長くなって恐縮ですが、私は事業再構築補助金やものづくり補助金にも関わっており、それぞれの補助金で、特にロカベンのデータのように、共通のものはデジタルで相互に活用できるようになると、より事業者の利便性が高まっていいかと思います。

以上でございます。

○沼上部会長 どうもありがとうございます。それでは、三神委員、お願いいたします。

○三神委員 ありがとうございます。

順番に、資料2の6ページ目の人材不足のところからちょっと気づいた点なのですが、今回生産性の向上1%、2%レベルという目標設定の下でお話になっているのですが、少し前の「フィナンシャル・タイムズ」で特集が出たのですけれども、2025年までに40%の人間はスキルを入れ替えないと完全に労働市場で使ってもらえなくなるレベルの変化が今起きており、これについては国内の人事関係の組織なども明らかにドラスチックな変化が今後必要であるといったことを指摘していて、実際何かというと、端的に言ってしまうと予想していたよりも10年前倒しでデジタル化が起きている。

それに伴って電子申請をどうするかというお話ですが、電子申請も決まった企業さんにはできるのです。例えば今回のコロナワクチンの申請にしてもPDFファイルにしてから添付をするとか、こんなことができるお年寄りというのはそもそもいない。電子化にどのぐ

らいついていけるのだといった場合に、中小企業の経営者の平均年齢と、そうはいつでもスマートフォンの普及率レベルは急激に増えたのです。代表的な携帯電話の普及を担っている会社のアンケートだと、79歳までだと普及率92%を超えたのかな。今そういう状態で、電子申請もスマホレベル、あるいはプラスアルファのタブレットの一番簡易なものだったら何とかできるといったところで、横にいろいろなデータを整合しながら、合わせたフォーマットをちょっとやっていただかないと多分前に進まないと思うのです。

しかも40%で、データによっては50%は、2025年までに教育をかなり施さないと産業構造上アウトであると。もう2018年から、ワールド・エコノミック・フォーラムの元ネタです。その後、PwCがレポートを出して、今リンクトインのデータの集計結果でも、日本も含めて世界中で動きが出ていますよと。これに対して人事部のネタ元の媒体とリクルートの研究所の辺りも指摘し始めていて、かなり雪崩のように起こることが考えられるので、生産性向上のレベル感です。これに伴って、今ローカルベンチマークについてPDCAを回すことの記述が多分昔からあると思うのですが、意思決定の早さからいっても間に合わない。今ウーダだと。OODAと書きますけれども、こういったギャップというのが大分出ておりました、こういった考え方も今はありますということをちょっと書き加えていただく。

もう1点が、5月末に出たものづくり白書で、中小製造業を含んでこれからレジリエンス。いわゆる粘り強さの領域ですけれども、パンデミックに伴って、どうやって経済復興を早くするかということ強化しましょうという切り口で書いてあるのですが、日本はどうしても防災という概念が強いので事前に防ぐという考え方なのですけれども、今巨大災害は温暖化で防げるものではないと。起こったらどれだけすぐ立ち上げるか。この周辺のマーケットです。ここの競争はすごいのです。巨大市場で、レジリエンス市場を取ってこうと。ここに対して防災を頑張りましょうと、地震の経験があるので日本だけちょっとずれていて、ここに刺さる。あるいはサービスとか、本当は日本が一番レジリエンスの蓄積があり、建設業も含めてノウハウがあるのにきちんと輸出産業に育てていないであるとか、今都市間のビッグデータ競争とつながって、あたかもうちがレジリエントであるというようなプロパガンダ競争みたいな、某国が積極的に、これは英語の自国発のニュースで展開しているのです。日本に関しては、コロナが起きる前は日本が1番というイメージがせっかくあったのに、全然やっていないところが非常にもったいないなと思っておりまして、ここも自分たちが復興を頑張りましょうではなくて、海外に展開していく戦略が今回

書かれたのであれば周辺のところを、あるいは次回以降になるかもしれませんが、ここもぜひ反映していただきたい。

あと事前の御説明のときに、企業からの要望でこういったものが出ていますと、御質問いただいたところにも一部入っていたのですが、いわゆる資格職の先生方にデューデリをさせていただいたりというものはもちろんあった上で、生産性の向上に関わる場所は業務フローを全部見直して何ぼなのです。ここに対するコンサルティングを外部から入れる。あるいは、これがないと1%、2%の生産性向上で、改善レベルで終わってしまうのです。ここに対するコンサルを入れるときの費用の支援のところであるとか、あるいは一部でも内部で担える人材育成の支援という切り口が抜けているような気がしまして、ここも御検討の対象に入れていただきたいなと思っております。

以上になります。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。いろいろと御示唆いただいたのでまた検討できればと思いますが、次は鶴田先生から御発言の意思が示されていますのでお願いします。

○鶴田委員　　どうもありがとうございます。日本大学の鶴田でございます。日頃からデータを使っていろいろ中小企業の分析をしている研究者という立場から、ちょっとお話しさせていただければと思います。

今の案ですけれども、おおよそいい案だなと思っております。特に中小企業の資料3-1のスライドの2ページ目で、この法律に関しては見直していくことで、こちらについては従業員基準ということで、世界的にそっちの基準を使われていることが多いと思っておりますので、この見直しに対しては評価したいなと思っております。

それ以外に、今までの政策の評価というところでちょっとお話ししていきたいと思うのです。資料2で経営力向上計画制度についての政策評価ということで御説明いただいたと思うのですけれども、スライドの5ページ辺りで目標の達成率が多いということと、あと生産性向上が1%、2%向上している目標例があつて、それを達成していることが多いと書かれていて、おおむね政策評価としてはいいみたいなことを一応ニュアンスとして受け取ったのですけれども、もし今後可能であれば、たしか当初の話であれば、政策評価もやっていきたいと思いますな話だったような気がするのです、すみません、違ったらごめんなさい。であれば目標の達成のみではなくて、実際に本当にどれぐらい労働生産性が向上したのかということと、あとはいろいろ支援を受け取ったことによってどれぐらい達成したの

かということが示されないと、やはり正確な政策評価になっていかないかなと思います。これは要望というか、できればという話なのですけれども、今日の改正案の話が実際に通った後には、そのような政策評価ができるような形にさせていただくというか、実際に支援を受けた人と受けていない人がどれくらい違うのかみたいなことの比較ができればいいのかなと思いました。

何でこういうことを言ったかということ、18ページ目の事例の中で御説明があったと思うのですけれども、一番上のポツです。認定事業者へのヒアリングというところで、どちらかといえば経営力向上計画は経営改善のための計画というより、何か設備投資の支援を受けるための手段として捉えられている場合が多いのではないかと書いてあって、要するに初めから設備投資をすることが決まっていて、こういう支援が受けられるから何かうまく利用しようかみたいな、だから支援がなくても、もしかしたらこの人たちは設備投資をしたかもしれないなと思っていて、実際こういう人たちが多ければ、はっきりいって支援って表向きは労働生産性が向上したことが分かったとしても、多分なくても生産性が向上したかもしれないので、そこまで含めてこの支援があったから労働生産性がこれくらい上がったのだと。なかった場合は上がらなかったということまで含めて示していただくと、正確な政策評価になるかなと思いました。これは今後の課題ということで御理解いただければと思います。

以上です。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。鶴田さん、今の補助金が出たら、する気があるところはその分だけ設備投資は上振れするということですか。

○鶴田委員　　例えば仮に十分なキャッシュを持っていて、補助金がなくても自分の望んでいる設備投資ができるのであれば、支援があったとしてももうそれ以上は増えないと思います。要するに過少になっている場合です。望ましい設備投資水準があつて達成できるのだけれども、支援が受けられるから、それは使おうという人はもう支援があつてもなくても増えない。例えば支援がなければ10しかできない。支援があれば20まで、望ましいところまでいけるというのであれば、それは意味がある。その2つのケースがあつて、前者であれば、多分支援があつてもなくても設備投資水準には影響がないというようなイメージです。

○沼上部会長　　それを事前に判断する何か簡単な方法はないのね。

○鶴田委員　　多分ないと思います。ないというか、幾らでもごまかせる。ちょっとごめ

んなさい、ほかの方のあれかもしれないですけども……。

○沼上部会長 分かりました。またちょっと後で御議論いただければと思いますが、次は宇田川委員、お願いします。

○宇田川委員 全日食の宇田川と申します。よろしくをお願いします。

私ども1,600の店があつて、ほとんどが中小小売店というところなので、実態として18ページ目の丸の2つ目と4つ目、相談できる体制が十分ではないところと支援策とか活用方法が十分に届いていないというのが、私どもの加盟店は本部があるのでこういうものは話ができるのですけれども、実態の中小零細の小売店というところは、まさにここが一番の問題なのではないかなという感じがします。

先ほども話がありましたように大手さんと戦っていかなければいけないときに、サプライチェーン化というところはきっと避けて通れないと思うのですけれども、中小小売の場合は、そこがなかなか考えも及ばないし、どうやっていいか分からないというのが実態なのではないかなと思います。そういうところを改善していかないと、結局は全体の生産性は上がっていかないと感じております。

それと全然違う話なのですけれども、先日、私ども国産の商品を売っていこうというところで、農水の補助事業を受けて販売したのです。これは部下からよく言っておいてくれと言われたことなのですけれども、最後、結果を出すときに納品書と請求書というのを5,000枚、全部紙で印刷して送らなければいけないというような実態が、データとしてあるのに5,000枚送りました。そういうところも含めてやっていかないと生産性は上がっていかないと、これは部下からしっかり言ってくれという話がありましたので、追加で報告させていただきます。

3番の今日の審議のところは、これはいいかなと思いますので、以上です。

○沼上部会長 5,000枚、ちょっと驚異的な数字であります、どうもありがとうございます。

ほかに御意見は、一応一巡はしましたからあれですけども、私のほうから一言、二言申し上げると、EBPMはどこまで厳密にできるかというのはいろいろ難しいところもあると思うのです。ただ、もう少し頑張ったほうがいいかなと思うところもあって、12万社ぐらいあって、調べたら10%か11%ぐらいしか返ってきていないということで、そのうちの3分の2が生産性向上を1、2%達成した。さっきの三神委員の感覚だと、生産性向上1、2%というのはちょっと全然足りないことになるのではないかと思います。しかも、

それが胸を張って答えられるほうの人たちの値だったのではないかという疑問も生むようなところがあるので、これはもうちょっとちゃんとチェックしないといけない。その場合、レスポンスバイアスがかなり高いので、それを考えるとむしろランダムサンプリングして300とか、その程度。nの数は300ぐらいまでいけばそこそこ精度は高くなるので、そのぐらいを取ってきて、そこで分析していったほうがよりの確な実態の把握につながる可能性はあると思います。

鶴田さんのおっしゃっているのは内生性の問題等々、日頃経済学者の間でみんな相互に厳しく批判し合っている難しい問題なのでなかなか除去しにくい。実態としてかなり除去しにくいものがいっぱいあると思うのですけれども、ある程度簡便に調査し、なおかつ、妥当性の高い調査の仕方を今後ちょっと工夫しないといけないなというのは、12万件中の1万2,000件というので、ちょっとショックを受けたところがあります。

あと幾つか分からないところ、細かいところがありますけれども、全般に、もしかすると先ほどからの意見を聞いていると、それなりに設備投資するとき1、2%の生産性向上でいいのかどうかというのは、ちょっと考えないといけないですね。もっとハイパフォーマンスゴールを目指してもらいたいようなことも必要になるかなと思っています。

ただ、もう一方でさっきからのDX系の話ですけれども、受け付けも全部ホームページで入力すればいいやり方にする。三神委員の話によれば、スマホは高齢者でも結構使えるようになってきたということなので、そういう意味では使えるのかもしれないですけれども、場合によっては電子申請になると、またさらに代行業がお金を課金するみたいなことになる、これはこれで困ると思うので移行期をどう処理するかというのは、また1つ考えておかなければならない問題かなというように、ちょっと心配しているところであります。

では、一巡したということで、ここまでのところはいいと考えると、先ほど産業構造審議会云々と神崎課長のほうからも少しお話があったと思いますが、基本方針の制定案に関しては法律に基づいて参考資料2とか3というのがあるのですけれども、そこに書いてあるように諮問を受けているのです。

したがって、皆さんのほうから一応ご賛同いただいたというように私は理解しておりますけれども、この場で大きな修正がないようでしたら、この後は細かい修正等を私に御一任いただくと、認めていただいたということでもよろしいですか。——どうもありがとうございます。

では、本件について諮問を受けているのを、最終的に若干修正が入る可能性がありますけれども、私に一任ということでお認めいただいたことにしたいと思います。

それでは、資料4のほうに移っていただけますか。

○神崎企画課長 資料4について御説明いたします。

1 ページです。製造業、小売業、宿泊業、飲食店の4業種について、労働生産性が高い企業群から低い企業群へ4つのグループに分けまして、それぞれのグループについて1社当たりの労働者数を出しました。労働者は役員、正社員、非正規社員に分けておりまして、その定義は下のほうに※で記載してございます。ここから見てとれるのは、製造業では左に行くにつれ棒グラフが高くなる、要は労働生産性の高い企業ほど1社当たりの労働者数が多い、こういう傾向がございませけれども、残りの3業種については労働者数と生産性の相関が見られないところでございます。

続きまして、2 ページでございます。左側が先ほど申し上げた4業種の労働者1人当たりの付加価値額、いわゆる労働生産性。右側が労働者1人の時間当たりの付加価値額、いわゆる人時生産性でございます。時間当たりの人時生産性に換算すると、製造業とそれ以外の生産性格差はある程度縮まりますけれども、例えば依然として飲食店の生産性は低水準となっております。

続きまして、5 ページでございます。4業種について労働生産性の階級ごとに、労働者1人当たりの営業利益、売上高、営業費用を出してみました。労働生産性の高い企業は左側のほうですけれども、労働者1人当たりの営業利益が高く――折れ線グラフでございませ。また、宿泊業を除くと労働者1人当たりの売上高も高い傾向にございませ。

続きまして、6 ページでございませ。この4業種について、これまた労働生産性の階級ごとに売上高原価率、売上高販管費率を出しました。

右側の小売業、飲食店については、労働生産性の階級別に原価率に大きな差はございませせん。赤いほうです。

他方で、生産性の高い企業ほど、左側に行けば行くほど紫の販管費率が低い傾向にございませ。このため、生産性の高い企業ほど適切なコスト管理が行えていることが見えてくるということと、前のページで明らかになりましたけれども、労働者1人当たりの売上高が高いことを踏まえますと、小売業、飲食店については顧客単価とか、顧客数の向上の増加を通じて生産性を高めているのではないかと考えられるわけでございませ。

左側の下の宿泊業、生産性が高い企業ほど原価率が低くなっております。恐らくブラン

ド価値をうまくつくって、効率的に売上げを上げているのではないかと見てとれます。

最後に、左上の製造業ですけれども、原価率には大きな差がございません。一方、生産性の高い企業ほど販管費の率が低い傾向にございまして、ここから見てとれるのは、製造業の場合、適切なコスト管理と冒頭のページでお示したとおり、企業規模の拡大によって生産性を上げているのかと考えられます。

続きまして、10ページでございます。左側の棒グラフ、教育・能力開発を行っている企業と行っていない企業の生産性を比較したものです。行っている企業、赤のほうでございますけれども、労働生産性が高い傾向にございます。ただ、宿泊業、飲食店はサンプル数が少ないという点に留意が必要であります。

続きまして、11ページです。経営者の年齢別に労働生産性を比較したものです。製造業では50代、非製造業では60代の生産性が高く、特に若年経営者の経営する企業の生産性というものは低いという傾向がございます。

続きまして、12ページです。経営者の就任経緯別に生産性を比較してみました。製造業では社内人材の昇格のケース、非製造業では外部からの招聘のケースで生産性が高くなっております。

なお、下のほうに円グラフがございます。就任経緯、最も多いのは、やはり親族内承継だったり、創業者だったりするケースでございまして、それ以外のケースはサンプル数が少ないことに留意が必要でございます。

続きまして、13ページです。小売業・サービス業に絞って外部委託の有無と労働生産性の関係を整理してみました。右下の棒グラフのとおり、外部委託には製造委託と非製造業務委託がございます。サービス業の製造委託は何かと申しますと、多くの業種はエンジニアリング業になっております。

左側の棒グラフを見ていただきますと、中小企業、大企業問わず外部委託を行っている企業の労働生産性が高いという傾向がございます。

続きまして、14ページでございます。小売業・サービス業について、売上高に占める製造委託費の割合が低い企業群から高い企業群について生産性を比較しました。

左側の小売業についてはさらなる分析が必要でございますけれども、製造委託費の割合が高いほど、おおむね労働生産性が高くなる傾向にございますけれども、右側のサービス業については、そういった傾向は見られないところでございます。

続きまして、15ページです。ここは中小の小売業について、労働生産性の高いグループ

と低いグループについて非製造業務委託の状況を比較したものです。生産性の高いグループ、青いほうでございますけれども、一般事務処理とか従業員教育などといったものを外部委託している企業の比率が高くなっております。

続きまして、16ページでございます。これは小売業について、労働生産性の高い大企業小売業と高い中小小売業について非製造業務委託の状況を比較しております。大企業小売業、赤でございますけれども、中小小売業、青と比較すると、調査マーケティングとか従業員福祉などの外部委託を実施している企業の比率が高くなっております。

17ページです。こちらは中小サービス業について、労働生産性の高いグループ、青と、低いグループ、赤について非製造業務委託の状況を比較しております。労働生産性の高いグループ、赤のほうは調査マーケティングとか従業員福祉関連などの外部委託の比率が高くなっております。

18ページでございます。今度は労働生産性の高い大企業サービス業と高い中小サービス業について比較しております。大企業サービス業、赤のほうは、中小サービス業、青と比較すると、デザイン商品企画とか調査マーケティングなどの外部委託を実施する企業の比率が高くなってございます。

19ページです。本資料のまとめになります。

まず1. 企業規模の観点からは、非製造業の労働生産性の向上には、企業規模以外の要素にも着目すべきではないかというメッセージをまとめてみました。

続けて、2. 財務分析の観点からは、非製造業の生産性向上には適切なコスト管理のほか、顧客単価や顧客数増加の取組によって売上高を高めていくことが重要ではないかというメッセージにしております。

20ページでございます。特にこのスライドについては、先ほどの分析はあくまでも相関分析でございます。因果関係の分析をやっているわけではございませんので、いろいろな御批判はあろうかと思っておりますけれども、1つの仮説として整理してみました。

まず3. 教育・能力開発の観点からは、非製造業の労働生産性の向上には教育・能力開発を推進すべきではないかというメッセージを出してみました。

続きまして、4. 経営者という観点からは、非製造業の労働生産性の向上には若年経営者等への経営者教育の重要性、あるいは専門知識を持った人材の経営者の招聘など、外部人材の活用の重要性という整理をしてみました。

最後に、5. 外部委託の観点からは、非製造業の生産性向上には、コア事業に注力する

ための外部化支援も重要ではないかという考え方をまとめております。

こちらの19、20、あくまで私どもの仮説でございますので、先生方からいろいろな御意見を頂戴できればと考えております。

以上でございます。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。

これについてももうフリーディスカッションだと思いますので、皆さんのほうから御自由に御意見をいただければと思います。もっとこのようにしたほうが生産性が上がるきっかけになるのではないかとか、ここが効くのではないかというアイデアも含めていただくと大変ありがたいと思いますが、いかがでしょうか。なかなか手が挙がらない感じなのですけれども、ぜひ。――三村先生、お願いします。

○三村委員　　ありがとうございました。

正直言いまして中小企業とか、特にサービス業分野における難しい問題を、ある意味で切り込んでいただいているという感じはしております。ただ、それを今後さらに深めていくためにということで感じたことを申し上げたいと思うのですが、人の問題とか、教育・能力開発と労働生産性の関係。サンプル数のごく限られているのですけれども、恐らくそれは仮説上正しいだろうと思います。ただ、もう少し分析したり証明をする。私はどちらかというとなり定性的な分析のほうが必要かなという感じがするわけなのですが、各企業でどのような人と能力が必要なのかとか、どのような人的投資が必要なのかとか、組織として必要な外部専門人材は一体何であり、どのように活用すればいいか。これは全て経営課題であります。ただ、そのためには、これは先ほどから委員の皆さんがおっしゃっていただいたように、きちんとした業務プロセスと業務、経営全体がしっかりとできていないとできない。むしろ業務内容と業務プロセスが明確であることを前提とした上でなってきたときに、それができていくのだらうと思います。

ただ、1つだけ私の感じていることなのですけれども、人的要素が非常に強いサービス分野。むしろ小売業は商品の在庫ということを前提にしますから、どちらかというとなり、まだ少しマネジメントは比較的やりやすい。全日食、私は常に非常に尊敬しているのですけれども、立派な企業ができる可能性がある。ただ、サービス業分野は、まさに全て無形要素ででき上がっているところでありますから属人的要素がどうしても出てくる。それについて有効なマネジメントは、これはもう随分前からいろいろな事例を研究したり、あるいはサービスのマネジメント、サービスマーケティングということでもいろいろと議論してき

たのですが、なかなか日本の中で一部の企業を除けばまだ確立していないような感じがいたします。その結果、属人的になるので現場が疲弊する。そして人不足になるという悪循環が起こっているということでもありますから、これをお話ししていくために財務分析も結構なのですが、それと同時にマネジメントというものを、特にサービスのマネジメントはどうあるべきかということについてのしっかりした議論と、研究も必要だろうと思います。

もう1つだけ、これは先ほど全日食のほうから御提示いただいたところで、私も同じことを感じているのですけれども、特に外食・中食、それから旅館業。フードのところに関しては、サプライチェーン全体としてきちんと構築していく必要がある。どちらかというところ、分断した状況の中でやっていくところに問題があるという感じがいたします。

中小企業というのは単独で経営体として成り立っていくことと同時に、1つのサプライチェーンとかプラットフォームでしっかりしたものがあって、その上に乗っていくことによって生産性を上げる、付加価値を高めるとかありますので、そういう問題があることを前提として、例えばいろいろな業種ごとに見ていくときもそうなのですから、気をつけて分析していただければありがたいかなと思います。そのことがしっかりしないと、単に規模を拡大しただけでは一番最初の御指摘がありましたように、それは生産性の改善には結びつかないと私も思います。

以上でございます。

○沼上部会長　　どうもありがとうございます。

順番として次は三神委員なのですけれども、今お話が出たので、宇田川委員のほうから今の論点について何かあれば伺います。

○宇田川委員　　今三村先生がおっしゃっていましたように、まさにそのとおり、先ほども話しましたが、単体ではなかなか全体の生産性は上がっていかないのではないかなと本当に感じています。

1つの事例をお話しすると、私どもの傘下の加盟店で無人レジを導入しました。確かにレジの生産性は上がるのですけれども、店全体としての生産性は多少上がるだけという話になってくる。もっと全体のチェーンオペレーションというところをしっかりとつづけていかないと、大手さんと戦っていかねばいけません。これは別にスーパーだけではなくて、どこの中小小売でも同じようなところが戦っていかねばいけませんので、そこでも負けてしまう形になってしまうのではないかなとすごく感じています。単発、単発の生産性が上がっても、店全体の生産性をどう上げていくかというところを考えていく必要があるだ

ろうなど。実際の中小サービス業の小売店というのは、それをどのようにやっていいのかも分からないのが実態なのではないかなと思っています。私どもの加盟店を見ても、まさにそれが実態だなと感じていますので、その辺をどう補助していくとか、やっていくことが重要なのではないかなと感じています。

以上です。

○沼上部会長　　どうもありがとうございます。

では、続けまして三神委員、お願いします。

○三神委員　　どうもありがとうございます。

資料の冒頭から順に幾つか気づいた点なのですが、まず1ページ目の労働生産性を語るときに、日本特有の正規雇用と非正規雇用の待遇差です。実は現状生産性が低いといっても、この待遇差をこれから縮めていく政策が背景にあって、それによって人件費の扱いが今後変わっていったり、景気の動向によって非正規の人で、その調整で何とか生き長らえているといったことで、これからそこの整合性でどう回っていくかなと。

あとは、いわゆる派遣社員と言われるような方々というのはスキルを向上しようにも向上しない。そういうつくりになっているのです。これはどういうことかということ、派遣元の会社から一定業務のジョブディスクリプションの依頼を受けているから、その範囲で仕事をしますということで、2年単位とかで切られていくわけです。まだ大昔の季節労働者のほうが、より技能が向上していく余地があったのです。法律的なミスマッチングが起きている。ですから、幾ら付け焼き刃的かというと失礼なのですが、どこかの若手の、例えば今回提案になっている経営者に経営を改善できる知恵をちょっとつけたところで、もう構造的に働く人の技能が向上していかない。天井がある以上は難しいだろうと感じております。ここを制度的に相当てこ入れしないとイケないだろうと。

それと16ページから18ページ目までのデータは大変勉強になりまして、これをぱっと見ててきめんに現れているなど感じたのが、いずれにおいても、どの切り口で見ても、極めて突出しているのが情報処理関連のアウトソースに大企業と中小企業との間で差が非常に出ています。

単純に言うとアウトソースする場合、エスアイヤーさんといったところは本当に大手でないと相手にしなかったりですとか、もう最初から数千万オーダーでないと受けないといった現状があって、中間層であるとか駆け込み寺的みたいな、既にある汎用品で何とかカスタムしてやっていきますといった、そういう現実的な助言をしてくださるところが一応

あるのですが、ここの情報が中小に行き渡っていない。あるいは既に、本当に今需要予測で相当精度の高い、80%以上、地方の中小小売向けに月1万くらいで使えるソフトとか田舎で開発したところがあって、こういったものも出ているのに情報が行き渡るすべがないということで、実はちょっと問題としてはあるのです。今までに概念がなかったゆえに抜け落ちている。

あと、20ページに指摘がある若年経営者の生産性が低い。これはもうちょっと、先ほど三村先生からも御指摘がありましたが、定性的な調査を少し深掘りする必要があるのではないかなと非常に感じております。若いから低いということなのか、それとも社歴がまだ浅いということなのか、企業の規模が小さいということなのか。あるいは、そもそも継承している事業を承継したので若年であるということで、実態として裏にお父様がいるので改革ができないということなのか。

あとは、並行して地銀の経営状態もあると思うのです。今なかなかドラスチックな改革をやるところに勇気を持ってドンとお金をつけるようなことが起きづらい構造になっていて、あとは支店の統廃合が起きている。支店が統合すると、今までその支店の中で上位の扱いだった企業さんのランクが下がるので、きちんと手当してもらえない。これも構造的な問題なのですけれども、きちんとした経営の支援が行き届かないところをどうしていくのか。それはどうしても地銀側の心理として、より高齢者がいるほうがこれまでの関係として手厚くするといったことが起きる。構造的な全体からの、何が起きているかをきちんと見ていく必要があるのではないかと感じております。

あと中小の、特に小売といったところをどうやって支援していくかというときに、例えば単純に考えて共同調達をしていくであるとか、需要予測をきちんとしていく。ある程度共通で使えるような、お客さんとのマッチングというところで、例えばスマホのアプリだったりQRコードと連動して、より地元の方に来ていただけるようにするであるとか、今コロナで、国際比較でアプリ会社が分析したデータで非常に興味深いものがあるって、ほかの国と比べて日本だけ地元応援買いがすごく増えたのです。ほかはサステナビリティとか、エコだとか、そういうところに振れているのですが、日本はとにかく地元を応援しよう。この機運を上手につかむために、では何をしたらいいかというようなことも並行してあるのですが、こういったものを、政策を届けるときに、何となく今までホームページにぺらっと載せて終わりとなっていたのではないかな。もう業界団体に全部きちんと周知をしていくであるとか、リーチを具体的な商店街単位にするのか分からないですけれども、もう

よっと届くようなやり方をプラスアルファやっただくことで、有効に回り始めることもあるのではないかなと感じております。

ちょっと雑多になってしまったのですが、ここは構造的なところからぜひお考えいただきたいなと感じております。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。

では、続いて鶴田委員、お願いします。

○鶴田委員　　詳細な分析、ありがとうございます。とても参考になる分析で興味深いなと思います。

もう御説明いただいたというか、因果関係についてはよく分からないとお話しただいて、確かに突き詰めていくとそうなのですけれども、そういう話をしていると、沼上先生からの経済学者で殴り合っているという話にまたなってしまいますので、自分でもそう思っているところがあるので、そこはさておき、もうちょっとこういうことをやったほうがいいのかというところを中心にお話ししていきたいと思います。

まず1点目としては、例えば外部委託とか能力開発とかについて、やっているところとやっていないところを比較する。これはこれで重要なのですけれども、何でできないのというところ。それが物すごく企業にとって利潤を生み出して、やる余裕もあるところであれば、普通に利益を生み出すということであれば当然やるわけです。何でやらないのだろうかというところを突き詰めて考えていったほうが、もうちょっと資料として深みを増すのかなと。今はやったところ、やっていないところの比較だと思うので、そこはやったほうがいいのかと思ったのが1点目です。

もう1つは、前にいろいろな先生からお話しいただいたところと関連するのですけれども、例えば経営者について先ほどもお話しいただいたように、若い経営者だと労働生産性が低いみたいな話がありました。これが本当に若いからなのか、それとも企業の規模なのかという話を先ほどいただいたと思うのですけれども、このようにいろいろな可能性があるわけです。ですので、そういう可能性がある場合に比較対象を合わせる。どこまで合わせるかというのは、本当は双子の企業というか、もう経営者だけが違ってほかに全部一緒というのが一番いいですけれども、それはかなり無理なので、例えば最低限の企業規模であったり、企業の年齢であったり、あと業績だったりというところを合わせて比較することが、次の因果関係を特定化する第一歩かなと思っていますので、その辺を意識していただいて分析するともうちょっと深掘りするかなと思いました。

この2点で、以上です。

○沼上部会長　ありがとうございます。鶴田さん、経済学者の厳しい質問をぜひしていただいて全然構わないので、私、冗談で言っているだけですから、重要なことだと思っていますから遠慮なさらず。

○鶴田委員　ただ、余り言い過ぎると、私もどうやったらいいのですかと言われると、分からないですという感じになってしまうので、自分の建設的な発言をできる範囲で今しました。

○沼上部会長　ただ、今議論になっている若い経営者のところの疑似相関だと思うので、ほかの原因変数がきつとあるだろうと思うのです。

○鶴田委員　そこは多分前にも先生方がおっしゃったとおり、今傾向スコアマッチングとかいろいろできるものがあるので、多分合わせたほうがいだろうなどは思っています。

○沼上部会長　その前に幾つか事例をちゃんと質的に見て、手触り感を持ってからやったほうがよさそうな感じはしますね。

○鶴田委員　はい。

○沼上部会長　どうもありがとうございました。

では、河原委員、お願いします。

○河原委員　ありがとうございます。

今回資料4の労働生産性分析、とてもよい視点でまとめられていると思います、興味深く拝見いたしました。

私からは、財務分析についてお話しさせていただきます。まず国税庁では、業種によって平均原価率をもって調査対象を選定していると聞いたことがありますが、実務では原価率は業種による差はありますが、規模による差は顕著ではないと私は思っております。宿泊業は、確かにブランド価値の創造できちっと価格転嫁を図っている点に関しては異論ありませんが、この業種に関しては売上高分析では見えない、固定費の投資回収の観点から長期的な視点での経営戦略が望まれる業種だと思います。

小売サービス業に関して、19ページのところで売上げ向上策を提案するようなご提案が書いてありますが、現状、コスト管理が曖昧なまま売上げ向上策を支援者が提案したとしても、効果は一時的のような気がします。

私からの提案として3点あります。

まず、1点目が税務申告のためではなく、財務会計によって適切な現状の見える化をし

てから正しい数値で経営分析をする。

そして、2点目が実際の業務の流れを把握して、ロカベンの非財務シートの商流・業務フローの図を描いてみる。このように業務を見える化することで無駄が把握できて、先ほどから申し上げていますが業務の見直しにもつながり、IT導入や人員の再配置を検討することが可能となりますので、中小企業の定性情報にももう少しフォーカスすべきだと思っております。

それから、3点目が経営ビジョンに基づいた将来目標を明確にすることです。それは現状の延長線ではなくて、将来どうありたいかという夢に向かってフォーキャストの思考で経営計画の策定をします。計画書を明記することで、企業だけではなく支援機関や金融機関とも事業の方向性について共有化することもできますので、この取組を進めることで売上高向上につながるのではないかなと思います。

続きまして、3番の教育・能力開発につきましても、非製造業の教育・能力開発推進は積極的に進めていただきたいと思っております。労働者の職業訓練につきましても今回の分析とは関係ありませんが、アフターコロナを考えると労働者の再配分を支援する施策を進めていただきたいと思っております。生産性の低い企業に籍を置きながらでもリカレント教育の機会を与えて、就業人口の流動化を促進することで企業自身も身軽となって経営再構築の取組ができるのではないかなと思います。また潜在的に意欲ある若者が創業への挑戦をする機会を提供することにもつながるとも思っておりますので、新たな国の教育支援制度の構築を提案いたします。

それから経営者の外部人材に関しまして、安心して招聘できるマッチングサイトの構築というのも切望いたします。こちらに関しましては既に中小機構で進めております事業承継のマッチングサイトのシステムを、何らかうまく活用できるのではないかなと思います。

それから経営者教育につきましても、中小企業大学校は人気が高く狭き門です。民間の高額な研修はありますが、安心して紹介できる公的な機関が身近にないのが現状です。例えば各地域の金融機関にて経営者の勉強会を組織いただくことで、学びながら新たな経営者同士の関係が築かれ、地域経済の活性化にもつながるのではないかなと思います。今後の中小企業支援は、経営支援と金融支援の二輪で進めるべきだと思いますので、具体的施策としてご検討いただきたいと思っております。

最後に、外部委託についてですが、会計分野を含むバックオフィス業務は外注できる業務だと思います。先ほどから繰り返しお話ししておりますが業務を見える化して、整理して

から進めることが大切ですし、もしかしたら地域でまとめて外注するという考え方もあっていいのかなと思います。そして業務の見直しにより無駄が省かれ、DX導入が進み、これが地域での新たな経済の基盤になるのではないかと思います。

以上でございます。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。

まだ時間はございますので、もし二巡目をお話しになりたい方は挙手をお願いしたいと思いますが、その前に私のほうから、せっかくなので宇田川委員にちょっと質問したいのですけれども、私は昔々、前任者の方がこの場か基本問題小委員会か、どちらかで発表したのを聞いたことがあるのです。全日食が関与して全加盟店のデータをベースにしながら、こういう品ぞろえにしたほうが売上げが上がりますとか、こういう改革をしたほうがいいとかかなりアドバイスを具体的に提供していて、加盟店の結構頑固なおやじさんも、初めは抵抗したけれども最後に導入したら結構売上げが上がって、ハッピーだったというような話を聞いたことがあるのです。そういうことを考えると独立でやっている小売店と、アドバイスをしっかり受けながらやっている加盟店では生産性は相当違うというように、全日食のほうでも把握しているということでしょうか。

○宇田川委員　　多分圧倒的に違うと思います。世の中の中小小売と言われているスーパーって、ほとんど残っていないというのが実態なのではないかなと思います。

さっき言ったアウトソーシングという部分ではシステムであったり、物流であったりを、全日食の本部が全部請け負って実施しているところでPOSデータ、販売データについても何を売らないのか。これはもう売れないからカットしなさい、これを売らなさい、幾らで売らなさい、幾つ発注しなさい。自動的に商品を送っていくのですけれども、このようなことを実施しているところで、まだ何とか生き残っているのが実態なのではないかなと。

これからは、先ほど言った生産性をしっかり上げていく部分としてレイバーであったり、ここは全然できていないので、今DXを私どももやっていますので、しっかりDXを、店頭のレイバーを含めて実施していくところに入っているような状況です。

一番のポイントは、これを中小のサービス業であったり飲食業を含めて、自分たちで考えてやっていくことはなかなかハードルが高いのではないかなと思っていて、やはり肩代わりしてあげる組織があるのとないのとでは圧倒的に違ってくるのではないかなと感じています。商品と物流と情報。データですね。これが三位一体になっていかないと、本当の意味の生産性向上はされないのではないかなと感じております。

以上です。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。私があるとき受けた直感的な印象は、全てのことを全部自分が、店主がやるというやり方よりも、ヒューマンタッチの一番現場でないと分からないところに小売の最前線の人々が真剣に取り組んで、それ以外のマクロで知らなければならないところはかなりデータの力が強かったりするので、そこは外部に委託するというか、活用しながら経営していくほうが多分生産性は上がるのだらうなと思っていました。全日食さんが極端に独占価格で高いチャージをしない限り日本経済全体としては、そのようなところが増えたほうが生産性を上げる上では非常に重要なのではないかと考えておりました。

○宇田川委員　　ありがとうございます。おっしゃるとおりで、確かに頑固な方もいて、言うことを聞かない店もあります。でも最終的に店主がやることは、最後のヒューマンタッチというところは中小小売として生き残っていくべきかなと思っていますので、こういうものに時間をそげるようなシステム化というところを提供していく必要があるかなと感じています。

以上です。

○沼上部会長　　どうもありがとうございます。

野沢委員から、通信環境がよくないのでチャットで発言をしますと来ていますので、私が読み上げてもいいですけども、みんな読めるので読み上げることなく、皆さん黙読で読んでいただければと思います。

(チャットの内容：これまでの補助金の多くが製造業を中心に制度設計されており、設備投資への補助が多いかと思いますが、サービス業における新たなサービス開発やオペレーション改善を促進する補助金での支援があるといいと思います。その場合、外部専門家の活用は必要と思いますが、そこにすべて頼るのではなく、経営者をはじめ内部人材の教育とセットでの支援が必要と考えます。)

○神崎企画課長　　あと、三神先生から御発言の希望が出ております。

○沼上部会長　　ごめんなさい、見落としました。三神先生、どうぞお願いします。

○三神委員　　では先に、ありがとうございます。

先ほどの若年層と高齢層の経営者の生産性がというところにちょっと関連してもう1点

なのですが、高齢者の話です。今回コロナで交付金が出るから、まあ続けておこうかというくらいのマインドで、自主廃業希望だという潜在的な要因があって今から大きな改革をしないというものがあるので、ここは要注意というか、一緒くたに年齢だけで切ってはいけない要素であろうということ。

あとDX化を進めるにしても、現実はどういうことが起きているかをちょっとシェアしたいのですが、例えば同じ製造業1つ取っても、お客さんごとに仕様書を全部そろえていただくとか、設計図のねじ穴の描き方をそろえていただくとか、こういうことで一々全部電話をかけたたり、何がおかしいのかを全部見直して、アナログでお願いしてそろえていただいと交渉しないことには、DX自動化も何もあったものではないです。むしろこういったことを代行でやってくれる方がどれだけいるのか。これはまともに頼むととてつもないコンサル料、あるいは業務改善のアウトソース料がかかってしまって、ここでミスマッチが起きている。小さいのにうまくなさっている方、そういう企業さんというのは大学の研究目的で初回無料でやっていただいたといったことが実際に、ここでもボトルネックの目詰まりが起きてしまっている。これにどの程度補助を出す。あるいは、ある程度プロトタイプとしてケースをつくりたいから、ここはディスカウントでやっていいですよという奇妙な事業体がどれだけあるのか。いろいろ号令をかけるようなことをやっても、この辺りを改善しないことには、何かしら対策を練らないことには進まないと思います。

あとスキルアップに関しては世界中、先ほどちょっとFTの話もしましたが、過去に取った学位よりも今直近で使えるスキルで流通する時代が起きておりますので、これははっきり何度も書かれています。日本もそうです。今そういったことが起きているがゆえに、ちょっと個別企業名を出してあれなのですけれども、ドコモさんとグーグルとかが一緒にやっているgacco。無料のオンラインで修了証が出る講座が山のようにあって、例えばグーグルのデジタルマーケティングの講座を取ったことで、グーグルに月300円払えばスマホでデジタルマーケティングが本当に自動化で適切なところに、地元のお客さんのスマホに自分の会社の情報がどんどん出て、イベントの告知などもできてということで、田舎の本当に遠隔地にある中小企業さんが短期間で売上げが激増している事例がボンボン出てくるわけです。こんなものを無料で、1単元1クラス当たり5分で、倍速をかけると3分で見られるのです。これが10コマとかで修了証も出てというものが無料でおびたしい数が出ていて、生産性の議論をするときにコストカットサイドもあるのですけれども、

デジタルマーケティングの精度をどれだけ上げていくか。こっちの売上げ向上サイドの感覚の遅れですね。あとは人材の育成といった場合も今無料でアクセスできるものに、中小企業でもアクセスしているところはアクセスしているのです。それで全然誰にも知られていなかった、本当に僻地の酒蔵に女性が殺到したりですとか、こんなことが起きている。

どの程度公的なもので周知していくのかはまたちょっと別問題なのですが、先ほど申し上げたような地元重視消費というのが、ある程度域内で消費するマインドがあるうちに間に合うタイミングで周知していかないと、要は告知ですよ。スマホで歩いていたら何かポンと出てきたというのが本当に月数百円です。こういうことで自動的にできる時代が来ているのに、どうも音頭を取る側がちょっとキャッチアップできていないのか。今非常に劇的にいろいろ変化が起きているので、こういったものの告知のスピードも、シェアできる何かしらのスピードも同時に上げていかないといけないだろうなということは、ちょっと強く思っている次第です。

すみません、何度も発言の機会をいただきまして、ありがとうございます。

○沼上部会長　いえ、どうもありがとうございます。確かに今非常に安価に教育を受けられる機会が増えてきていて、ちょっと前にフランスのビジネススクールの副学長とお話ししたときに、今ビジネススクールの一番の競争相手はリンクトインの非常に安価なビジネス教育であると。破壊的イノベーションで、これにビジネススクールがやられないように考えなければいけないということを言われていたことがあるのですがけれども、学位の問題を除くと、受けられる情報サービスという意味でいうと非常に近くなってきているという問題は確かにあると思うので、その意味では極めて安価な教育をいろいろな形で受けられる時代になってきている。それをうまく活用すれば、日本の経済の生産性はもっと上がるはずだと思うのです。それをどう活用するかは極めて重要な問題だと私も思います。

野沢委員からも、経営者を初め内部人材の教育とのセットで考えないといけないという御意見をいただいているようですので、やはり教育です。

野沢委員が書かれている1つは、新たなサービス開発とかオペレーション改善。実はサービス業のオペレーション改善も、かなりいろいろなところで旧来のトヨタ生産方式系のオペレーションの改善の仕方などがうまく応用できる部分も多々あるので、そこがもう少しうまく普及してくれると相当生産性を上げることができるのではないかと。柔軟性を保ちながら生産性を上げることもできるのではないかと考えていますので、この辺りも教育として極めて重要な要素かなとっております。

ほかに、皆さんのほうから何か御意見等ございますでしょうか。別に無理やり引き延ばす必要はないので、もう既に1時間半ほど会議をしていますので、この辺りで終了してもいいと思いますけれども、あと15分ぐらいは時間的な余裕があります。——早速、鶴田委員と三神委員から発言の希望が出ていますので、鶴田委員からどうぞ。

○鶴田委員 さっきからデータが云々という話をしておいていきなり定性的な話をこれからしますけれども、日大に勤めていて、卒業生にいろいろな経営者の方がいらっしゃるのです。ゼミ生とかでいろいろなところに就職するのですけれども、いろいろ話すと、やはり大手志向が強いというか、みんな大企業に行きたいと思うわけです。

何で中小は嫌かというのと社内教育とか、人材育成とか、そこがすごく不安というか、行っても手に職を得られないのではないかみたいなことがあって、そのように考えると多分中小企業の中でもちゃんとしたところがあって、その人たちが経営者になるかは別として、ちゃんと社員に対して教育をしていると思うのですけれども、やはり学生なので我々がどう言ったってイメージが余りよくないですよ。例えば経営者教育が重要とか、社内教育が重要とか、教育・能力を推進すべきということもそうなのですけれども、根本の中小企業のイメージが肌感覚で……。さっきからデータ、データと言っておいて最後は肌感覚で申し訳ないですけれども、余りよくないので、そこはそもそものところで多分外部性の話というか、イメージの話なので、ちょっと中小企業庁辺りで何か言ってくれたほうがいいのかと思います。

以上です。

○沼上部会長 どうもありがとうございます。

三神委員から、どうぞ。

○三神委員 何度もすみません。さっきまとめてお話しすればよかったのですが、ちょっと思い出したことがありまして、ありがとうございます。

こういった中小企業向けの資料を書くときにDXとかデジタルというと遠いのですが、実際うまくいかれている例は、要は従業員が嫌がってしょうがないことから置き換えましょうよという話なのです。例えば現場だと臭いがきつくて、作業環境がきつい。これは生産性を下げる要因として離職率が高くなるということがあるのです。嫌な仕事。ですから、まず資料の書き方とか遡及をしていくときに、こういったものをもっと楽にしませんかといった現実目線の伝え方が1つあるだろうと。

あと今とにかく無料で、そもそもデータリテラシーを中小企業も個人も高めなければい

けないというので、総務省などがもうデータアナリストの教育を無料で公開していますよね。これもさっきのドコモさんのやっているgaccoというところにアクセスすると修了証が出るレベルであるのですけれども、何か省庁もやっているのに余り知られていない。例えばこれが総務省だから、経産省は特に周知しないということでもないと思うのです。企業さんがやらなければいけないことで、実際今この領域のリテラシーのある方は取り合いになっていたりするのです。在宅でいいからできる方は手伝ってみたいな、シンクタンクとかでもそういったお声がけをあちこちに行ったりとか、とにかく人が足りないことに対して今大急ぎで教育しようとなっています。

あと人材のマッチングのサイトをつくったりするときに、これも日本の非常に悪い慣行で、大昔からある実績を書く職務経歴書がありますけれども、あれもナンセンスですので、事実関係の方がいらしたら申し訳ないですが、古い順から所属別に書くとかあり得ないです。スキルセットとジョブサイズで書かないと意味が分からない。マッチングのデータベースもミスマッチばかり起こって、それで結局時間ばかりたつて人が採れないといったことがあって、支援する側のデータベースの作り方にも問題がある。

もっと極端に言うとも、今大企業も社外取締役だったり取締役もですけれども、スキルセットの公開がもう義務づけられますよね。これも日本がふわっと所属だけで書くことをやってきたためで、もう本当にこれは5年以内に、いわゆるジョブ型って一般的に国内でやられていますけれども、完全に外資型の人事に代わっていくので、これを想定して支援側の情報整理の仕方もやっていかないと、何となくざっくりお金はつけているけれども誰も使わないですとか、そもそも何に使えるのか分からないことが起こり得るだろうと感じております。

中小企業と大企業の差みたいなことという大企業ですら、ちょうど今騒がれていますけれども三菱地所レベルですら、もう新規事業をつくるトップのリーダーです。だから関連会社の社長みたいな扱いになるのですけれども、どんどんごぼう抜きになって、もう30代を就けていますよね。三菱UFJ銀行もトップは50代で、あと総長ということという東大も慶應も50代の方になったりとか若返りが著しい。

さっきの若い経営者だから生産性が低いという話以外に、もう若くないと駄目だという議論もあるわけなのです。若い人でないとデジタルリテラシーが全然ないとか、今までと根本的に違うものができないといったときに、こういったところも、例えば事例を挙げていくときに、今回の資料だと若いと駄目みたいなメッセージが伝わってしまうリスクもあ

るわけなのです。本当に全然田舎の潰れそうだったみそ会社が今ニューヨークだなんだというところから引き合いが来るような、すごい一大超おしゃれ外食産業になっているところもあったり、若い方だからこそできた事例というのも積極的に伝えていくことも同時にお願いできたらなど。特に今大企業ですら30代にやらせ始めていますので、ここもちょっと応援歌としてお願いできればなと思います。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。もうグローバル企業の人事システムも、今三神委員のおっしゃったようにスキルセットでちゃんと管理できるようになっていると思うので、その意味でいうと先ほどの外部人材の経営者を充てるという話のところ、そこがどのぐらいうまくマッチングできるかというのを河原委員からも御指摘がございましたけれども、そのときのデータベースをどのようにつくるかはきっと非常に重要なポイントになりますね。

　　今までいろいろな御意見をいただきましたけれども、これに関してまとめて何かコメントなりなんなりあれば事務局のほうから。

○神崎企画課長　　神崎でございます。いろいろな御指摘をいただきまして、ありがとうございました。

　　まず前段のほうの御議論、経営力向上計画のところにつきましてはE B P Mの在り方を改めてちょっと検討したいと思います。また、ミラサポplusとの連携ですとか、あるいは他の計画制度との記載事項の共有化。そういった点についても、しっかり検討を深めていきたいと思っております。

　　また、2点目の中小小売業の生産性向上のほうでございますけれども、こちらもいろいろな御指摘をいただきました。まず分析手法ということで事例ベースからある程度あたりをつけて、そして効果検証を進めていけばいいのではないかというような、いろいろな御示唆をいただいたので、そういったアプローチを検討したいと思います。また今後の政策の方向性については、いろいろな御示唆をいただきましたオペレーションの話からデジタルマーケティングの話まで、いろいろと御指摘いただきましたのでしっかり受け止めて、来年度に向けた政策の検討をこれから本格化いたしますので、しっかり検討していきたいと思っております。

　　以上でございます。

○沼上部会長　　どうもありがとうございました。

　　今日は、私の感じでは随分いろいろな情報がこの場に出たと思いますので、中小企業と

一言でくくると余りにも多様なものが含まれるので、皆さんの御意見のいろいろな部分に対応して、有効性を発揮しそうだと思われるような御意見をいっぱいいただいたと思いますので、ぜひこれをうまく整理して次の政策に生かしていくことができれば、我が国の生産性ももっと上がっていくだろうと思っています。皆さんの御協力に心から感謝をしたいと思います。どうもありがとうございました。

○神崎企画課長　　本日は長時間にわたりいろいろと御指摘いただきまして、ありがとうございます。先ほど申し上げたように、しっかり受け止めて整理を深めていきたいと思っております。

飯田部長、最後に何かございますでしょうか。

○飯田事業環境部長　　先生方、いろいろありがとうございました。

今日もいろいろな御意見をいただきました。なかなか難しいテーマでございますので、答えが1つというわけではないのだと思いますけれども、私どもも何かできることがないかということをつづつ考えて、これから政策に反映させていただきたいと思います。ありがとうございました。

○神崎企画課長　　それでは、本日は長時間にわたり御参加いただきまして、ありがとうございました。

では、先生方、どうもありがとうございました。今後ともご指導のほどよろしくお願ひ申し上げます。

お問合せ先

中小企業庁 事業環境部企画課

電話：03-3501-1765