

中小企業・小規模事業者政策調査会 経営力強化小委員会の提言

平成 29 年 5 月 16 日

中小企業・小規模事業者は、全企業の 99.7%、雇用の 7 割を占め、地域の経済と雇用を担うとともに、地域文化の維持・発展に貢献し、社会基盤を形成する上で、不可欠な存在である。

日本経済において重要な役割を担う中小企業・小規模事業者が、現在、歴史的転換期とも呼びうる変革の大波に飲み込まれようとしている。経営力強化小委員会では、こうしたことについて、強い問題意識を持ち、課題を抽出し、対応策の検討を行った。

1. 現状認識と目指すべき姿

中小企業の経営者の高齢化が進んでいる。若い世代の経営者ほど事業拡大や投資に積極的というデータもあるが、経営者の高齢化の進展は相対的に企業の活力が失われている一因になっているといえる。

こうした中で、中小企業の売上高や経常利益は低調であり、大企業との格差が拡大している。更に、15 年間で事業者数は 100 万者減少し、地域経済と雇用を支える中小企業・小規模事業者の厚みが失われつつある。

中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は大変厳しい。深刻な人手不足、「働き方改革」への不安、マーケットの縮小、低迷する生産性、迫り来る第 4 次産業革命など、歴史的な転換点ともいえる変化の大波が押し寄せてきている。

この大波を乗り越えて、中小企業・小規模事業者が、多様な経済・社会のニーズに、きめ細かく対応し、利益率の高い存在になり、雇用力・担税力・創造力を備えた、我が国の発展を支える柱になっていただくよう、しっかりと中小企業・小規模事業者政策を講じていくべきである。

2. 経営力強化の課題

1) 深刻な人手不足と「働き方改革」への不安

地方の中小企業・小規模事業者は、深刻な人手不足に直面しており、経営上の不安要素として喫緊の課題になっている。実際、地方においては、人手不足から、事業継続を心配する声も大きくなってきている。

こうした中で、政府において、「働き方改革実行計画」が策定され、罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正等が進められることになった。深刻な人手不足と取引先との関係もある中で、長時間労働規制に対応できるのかなど、中小企業・小規模事業者から不安の声が寄せられている。我が国の雇用の 7 割を占める中小企業・小規模事業者

者が、「働き方改革」を実践してこそ、一億総活躍の国創りにつながる。

「働き方改革」の詳細制度設計にあたっては、中小企業の実態を踏まえた対応を行うべきであり、特に中小企業に対しては、新制度の導入までに十分な猶予期間を設けることが必要である。その準備期間の中で、影響を把握し、地域毎に課題とその解決策を検討し、前向きな取り組みを促していくことで、経営基盤が脆弱な中小企業・小規模事業者の取組が進むように、しっかりと支援を行うべきである。

2) 人口減少によるマーケットの縮小

我が国の人口は、2010年の1億2806万人を頂点に、2015年には1億2709万人（▲97万人）になっているが、10年後（2025年）には1億2254万人（10年比▲552万人）、20年後（2035年）には1億1522万人（10年比▲1254万人）になると推計^{※1}されており、人口減から国内マーケットの縮小が一層進行し、国内市場を主戦場とする中小企業・小規模事業者は一層厳しい状況になっていく。

※1：「日本の将来推計人口（平成29年推計）」（平成29年4月、国立社会保障・人口問題研究所）

3) 生産性の低迷

經常利益が伸び悩む中で、中小企業・小規模事業者の生産性は低迷しており、大企業との格差が拡大している。特に、サービス業の生産性は低く、サービス業の生産性向上が大きな課題となっている。

4) 迫り来る第4次産業革命

中小企業・小規模事業者では、IT^{※2}人材不足や導入効果がわからないという理由で、IT導入すら進まない状況にあるが、IT・IoT^{※3}導入には負の側面があることも留意する必要がある。例えば、サイバーセキュリティ対応も含めて、大企業が求める「つながる工場」に適應できない事業者は、受注機会すら与えられない可能性がある。また、「つながる工場」に参加すれば、生産データが吸い上げられて、そのデータが価格交渉に利用され、下請企業が厳しい状況におかれかねない。更に、IT・IoT技術の進展により、シェアリングエコノミー^{※4}などの新産業など、新たなプレイヤーが登場し、競争がますます激化してきている。

一方で、IT・IoT導入は、人手不足克服や生産性向上に大きく貢献する可能性を秘めている。単なる効率化を超えて、距離や時間の障害を取り除き、これまでであれば、企業の成長段階に忘れて、ステップバイステップで取り組まなければならなかったことを、短期間で飛躍的に実現できる可能性もあり、こうしたプラスの効果が広く中小企業・小規模事業者に波及するように、取組を強化すべきである。

※2：Information Technology（情報技術）。情報、特にコンピューターなどに関連する技術。

※3：Internet of Things（「モノ」のインターネット）。コンピューターやスマートフォン・タブレットだけでなく、センサーなどによって、あらゆる「モノ」がインターネットにつながる。例えば、ガスタービンや工作機械等がインターネットを介して、発電所・工場から離れた遠隔地（例えば、製造メーカーのサービスセンター）において、メンテナンスや管理が行われること。

※4：シェアリングエコノミー（Sharing economy）。保有している資産を専有せず、貸したり、仲介したり、譲り渡したりするサービス。インターネットを活用して、仲介や資産管理を省力化しつつ、遊休資産の稼働率を向上し、低コストでサービスやモノを利用できることが特徴。例えば、民泊、タクシー配車サービス、相乗りサービス、カーシェア（車の短時間貸出（例えば15分単位での課金）、ベビーシッターや家事・育児代行など。

3. 特に取り組むべき具体的施策

中小企業・小規模事業者が直面し、抱える課題を乗り越えて、活力ある成長、持続的な発展を実現するために、その経営力強化に向けた取組を抜本的に強化する必要がある。

1) 深刻な人手不足と働き方改革の不安解消

① 業務や職場環境などの見直しによる多様な人材活用支援

地方では人手不足が深刻化し、労働者だけでなく、中核人材も不足している。特に、生産や営業分野で顕著である。

一方で、業務を細分化し、軽作業と重作業等を切り分け、未経験の女性や高齢者が短時間でも働ける業務を増やし、人手不足に対応している企業が存在する。例えば、石川県の企業では、早朝の短時間の勤務形態をつくることによって、高齢者を活用し、操業時間を拡大した事例がある。こうした好事例からエッセンスを抽出し、ガイドライン化するなどの環境整備を行うとともに、中小企業・小規模事業者による多様な人材の活用に向けて、業務や職場環境等の見直しなどを強力に支援すべきである。

② 商流全体での取組推進

取引関係で立場の弱い中小企業は、発注企業からの短納期要請や、顧客からの要求などに応えようと長時間労働になりがちである。こうした状況の改善は自助努力だけでは難しい。発注者、受注者、顧客等も巻きこんで、商流全体で解決策を見いだすべきである。例えば、製造事業者と運送事業者が連携し、短時間の配送経路をつくって、運転手の短時間労働を実現し、人手不足解消を実現した例もある。こうした取組を推進し、更に商慣行の見直しや取引の適正化等につなげていくべきである。

③ 国と地方における省庁横断的な枠組みづくり

人手不足は、地域内ミスマッチから、地域間ミスマッチの様相も呈してきている。また、こうした人手不足の中で、中小企業・小規模事業者が働き方改革を実践するのは大きなチャレンジである。

人手不足を乗り越えて、中小企業・小規模事業者が「働き方改革」を実践するためには、横断的な中小企業支援策、業種毎の支援策、労働政策を総動員して取り組むべきである。

このため、国レベルでは、「下請等中小企業の取引条件改善に関する関係府省等連絡会議」等を参考にしながら、中小企業庁、業所管省庁、厚生労働省などが省庁横断的なチームをつくり、きめ細やかに施策を講じ、課題解決に取り組む必要がある。地方レベルでは、地方労働局と都道府県・市町村による「雇用対策協定」の締結^{※5}に加えて、地方労働局と地域金融機関が「働き方改革にかかる包括連携協定」を締結する動き^{※6}があり、こうした取組を一層拡大して、都道府県・市町村、中小企業支援機関、ハローワーク・労働局が連携し、地域毎に課題と解決策を検討し、中小企業・小規模事業者の実状に寄り添った支援を行う必要がある。

また、人手不足対策や「働き方改革」の実践は、生産性向上にもつながるものであり、関係機関が連携して、好事例を収集し、中小企業・小規模事業者が前向きに取り組む契機を提供していくべきである。

※5：43都道府県、91市町村が締結（2017年3月末時点）。

※6：大阪信用金庫（大阪労働局）、四国銀行（高知労働局）、埼玉りそな銀行（埼玉労働局）、鹿児島相互信用金庫（鹿児島労働局）、静岡銀行（静岡労働局）、百五銀行（三重労働局）等が締結（2017年4月末時点）。

2) マーケティング支援

① 商流づくりの一貫支援

マーケットが縮小する中で、多様な経済・社会のニーズを捉えて、商品やサービスを提供していくことは必要不可欠である。薄利の価格競争ではなく、自らの強みを活かして、売り方の工夫やブランディングを行うとともに、購買力のある顧客を捉えて、適切な価格で価値ある商品・サービスを販売していくことが肝要である。

こうした取り組みを進めるため、事業者の強みと市場のニーズのマッチングやアセスメントも含めた事業計画策定支援、ブランディングや製品改良、販路開拓支援などを段階的に一貫して支援を行うべきである。

また、クラウドファンディングはテストマーケティングの要素もあるため、マーケティング支援の観点からも、活用事例も含めて、多様なツールを発信していく必要がある。

② 域外進出支援

売上拡大には、自らが強みを持つ既存の商品・サービスの提供エリアを物理的に広げ、従来の商圈とは異なる域外へ進出することが必要不可欠であり、国内外における販路拡大を支援することが重要である。

一方で、人口減少に伴い、国内マーケットは縮小が避けられない。新興国をはじめとして、伸びゆく海外のマーケットを捉えることが日本経済の成長につながる道である。このため、中小企業・小規模事業者の海外展開につながる支援をしっかりと行っていくことが重要である。

③ 新たな事業領域の創出支援

社会的課題の解決に関して、近年、経済性と社会性の同時達成を目指す動きがある。補助金依存ではなく、社会的な課題を解決し、経済的な収入を得て、事業継続・拡大している企業（ソーシャルベンチャー）やプレイヤーが出始めている。こうした新たなマーケットづくり、新たな事業領域の創出を支援すべきである。

3) IT・IoT 導入支援の抜本強化

中小企業・小規模事業者における IT 導入は遅れている状況にあるが、IT・IoT 導入には、正と負の両面がある。また、IT や IoT などに関する関心や意識の高さには大きなバラツキがあり、その重要性に対する認識が遅れ、危機感の欠如にも繋がっている。

このため、負の側面に対処しつつ、正の効果を拡大するとともに、地域での意識喚起や知識・利用する能力の向上を図っていくべきである。

① 負の側面对応

「つながる工場」への対応など、中小企業・小規模事業者の IT・IoT 導入を支援するとともに、「つながる」ことによって、中小企業・小規模事業者が不利な立場にならないように、取引適正化対策を講じていく。同時に、サプライチェーンから排除されないように、中小企業・小規模事業者に対して、サイバーセキュリティ対策等の取組も推進していく。

② 正の効果拡大

IT・IoT 導入は、効率化・省人化につながり、人手不足対応や生産性向上に効果がある。更に、インターネット等を通じて、大量の潜在的顧客とのマッチングが可能となり、マーケティング支援にも役立つ。

中小企業・小規模事業者においては、IT 導入は高価という認識があるが、昨今ではクラウドサービスのよう、安価で効果的なものも登場している。共通 EDI^{※7}も含めて、その効果、セキュリティなどの「見える化」に取り組むことが必要である。同時に、中小企業支援機関と IT 事

業者の連携を進め「まちの電気屋さん」として相談しやすい体制を整備し、中小企業・小規模事業者の IT・IoT 導入を促進していく必要がある。

一方で、先進的な取組を行う中小企業・小規模事業者は確実に登場しており、こうした取組を拡大するため、IoT や人工知能の開発・導入に重点化した技術開発補助金等による支援を抜本強化すべきである。

更に、IT・IoT 導入の効果を更に高めていくために、共通 EDI 等のシステム連携や IT 事業者間の API^{※8}等のデータ連携の取り組みを推進していくことが重要である。

※7：EDI (Electronic Data Interexchange)・・・直訳は「電子データ交換」。通常は、受発注を専用回線やインターネットなどでつなぎ、発注書や請求書などの商取引データのやりとりをコンピューターを介して行うこと。省力化・確実化・迅速化のメリットがあり、大量の受発注を行う企業には導入効果大きい。大企業では各社が独自の EDI システムを開発しており、下請企業では、発注企業毎に仕様が異なる EDI を複数導入している場合が多く、取引量に拘わらず、受注を得るために一定の費用が発生し、負担となっている。

※8：API (Application Program Interface)・・・直訳は「アプリケーションプログラムの構造」。データの構造を合わせることにより、他のサービスで利用されているデータを自動的に直接取り込むことで、データを高度利用したり、データ入力の手間を省くことが可能となる。例えば、POS レジ、インターネットバンキングと会計を連携させると、売上や支払データの入力が自動化され、入力作業が省力化されるだけでなく、毎日、売上高やキャッシュフローを計算することができ、経理作業の人員を他に回せるだけでなく、経営状況の把握とそれを踏まえた経営判断を迅速に行うことが可能となる。

③ 地域での意識喚起や知識・利用する能力の向上

地方では、IT・IoT 等に関する意識や知識・利用する能力は総じて低く、中小企業・小規模事業者の取り組みの遅れに繋がっている。こうした取組を促す地域毎のプラットフォーム構築を目指す地域毎の取組を支援する必要がある。

4) BPR (業務プロセスの抜本的見直し) 支援

人手不足への対応や「働き方改革」の実践だけでなく、生産性向上を実現するためにも、業務プロセスを抜本的に見直すことが重要である。業務プロセスを抜本的に見直し、組織構造、管理体制、組織文化・価値観までも含めて、仕事のやり方を変革する BPR^{※9}の取組を推進することが必要である。必ずしも必要ではない業務は無くし、人でも機械でも IT でも変わらない仕事は、人手をかけずに効率化・省人化し、大切な経営資源である「ヒト」は、重要な業務に集中する取り組みを促していく。特に、人手不足対応や生産性向上に向けて、BPR と設備投資や IT・IoT 導入などを同時に行う取組に関する支援を抜本強化すべきである。

※9：BPR (Business Process Re-engineering)・・・直訳は「業務プロセスの再構築」。業務の流れについて分析し、仕事の遣り方や組織構造の変革などを行い、ムダな業務を排除し、業務が滞留しないようにプロセスや作業者の割当変更等により、最適化を図ること。例えば、購買・生産・販売・物流などの業務の IT 化を行い、各部門毎に行っていたデータ入力の重複排除や「見える化」による工程管理の迅速化と確実化とともに、各部門で共通する業務の標準化を行

った上で、内部での集中化や外部委託によって、業務の効率化を図る場合がある。

5) 人材育成・外部人材の活用

経営者や後継者を目指す人材が不足しており、日本経済を支える中小企業・小規模事業者の担い手である経営者・経営幹部の層が薄くなっている。また、中小企業・小規模事業者においては、経営やITなどに関する基礎知識や専門知識が不足している状況にあるが、地方では、経営などを学び直す機会や場所が限定されていることに加えて、仕事の中で他の従業員を教えることができる従業員も不足している。

経営力強化に向けて、例えば、ITや海外展開等に関する取組を推進するためには、その取組を担う人材の重要性を認識し、人材育成・人材投資を推進することが必要である。

① 経営者層の充実

「家業で起業」のような後継者の新機軸や業態転換への挑戦を支援し、成功者を「ベンチャー型事業承継」のモデルとして発信し、若い後継者候補の承継意欲の向上に繋げる取組を推進するなど、経営者層の充実させる取り組みを進めるべきである。

② 人材育成の推進

経営者や後継者、中核人材も含めて、人材育成を積極的に進めるため、中小企業大学校による支援を拡充する。例えば、中小企業支援機関や各県独自の人材育成機関との連携を行い、地域での学び直しの機会の提供を拡充させるべきである。

③ 外部人材の円滑な導入を図るための環境整備

中小企業による、外部の経営人材・中核人材等の受入や専門的な外部人材の活用を図るため、経営課題を踏まえた必要な業務の分析や求人像や依頼内容の具体化・明確化を一層推進するとともに、経営者自身の意識改革も含めて、受入・活用側におけるノウハウの構築や業務環境（処遇面、兼業・副業等の雇用形態も含む）の整備等を行い、中小企業側の受入能力強化・環境整備を進める。更に、中小企業側のみならず、働き手の職務能力や意識の向上、送り出し側の兼業・副業などの多様で柔軟な働き方の促進や人事制度の見直し等に向けて、全方位の改革に取り組むことが必要である。

6) 業種別アプローチの推進体制の強化

中小企業・小規模事業者の生産性を高める枠組みである中小企業等経営強化法が平成28年7月に施行され、9ヶ月間で約1万8千件の認定を行った。平成29年度税制改正において、認定企業に対する設備投資減税が、製造業からサービス業に幅広く利用できるように拡充された。地域

のサービス業には、住民の生活に密着し、地域の経済・社会を支える役割を担っているものもある。今後も生産性が低いサービス分野において、取組を強力に進めていく必要がある。

① 事業分野別指針の策定・見直し

業所管省庁は、事業分野別指針の見直しを進める。特に、生産性が低い業種（例えば、一人当たり付加価値額 300 万円以下）を所管する省庁においては、事業分野指針の改善・策定を進める。

② 推進体制の強化

業所管省庁は、事業分野別経営力向上推進機関の認定を進めるとともに、各業種振興と横断的な中小企業振興の連携を進め、施策の浸透を図り、幅広い中小企業・小規模事業者の経営力向上の実現を図る。

4. 中小企業・小規模事業者支援のあり方

1) 基金化

381 万者の中小企業・小規模事業者が直面し、抱える課題を解決させるためには、全国 381 万者に対して、政策を届け、意識改革を進めていかなければならない。これは、一朝一夕に解決するものではなく、地道な企業体質の改善を続けなければ実現できず、時間をかけて、伴走型支援を丁寧に講じていく必要がある。

中小企業・小規模事業者の意識を変えて、取組を促すためには、中小企業・小規模事業者支援について、予見可能性等が確保された形で実行されることが必要である。これまで、ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金は補正予算で措置され、予見可能性等が十分に確保できていなかった。また、補助金の効果を高めるためには、複数回の公募、丁寧な審査プロセスやフォローアップが重要であるとともに、EBPM（確かな根拠に基づく政策立案）^{※10}の考え方に基づいた施策を検討していくべきである。

このため、広く中小企業・小規模事業者へ施策を届けるとともに、その効果を最大化するために、補正予算で措置する際に、基金化を行うべきである。

※10：EBPM（Evidence Based Policy Making：確かな根拠に基づく政策立案）。データの分析に基づく政策の立案や効果のフォローアップなどを行う考え方。

2) 雇用保険二事業等との連携

女性や高齢者等の多様な人材の活用と働き方改革の不安解消、人材育成や外部人材の活用等について、中小企業対策と雇用保険二事業^{※11}等の

連携を強化し、支援措置を拡充すべきである。

※11：雇用保険二事業は、失業の予防、雇用機会の増大、労働者の能力開発等に資する雇用対策で、雇用安定事業、能力開発事業の2つ。事業主の保険料のみを原資(平成29年度予算(労働保険特別会計)では、二事業分の保険収入は5350億円)。

5. 中小企業支援機関の役割の明確化と連携の強化

上記の具体的な取り組みを推進する上でも、政策が地域の中小企業・小規模事業者が届いていないという実態があり、しっかりと施策を浸透させていく必要がある。

こうした問題意識から検討を進めた中小企業政策実行検討小委員の提言(平成27年)を踏まえて、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、認定経営革新等支援機関(地域金融機関、税理士・公認会計士などの士業等)の役割を整理し、それぞれの強みを確実に機能させる必要がある。

地域毎に、面的に支援する役割を担う機関が中心となって、ポータルサイトであるミラサポも活用しながら、地域の支援機関がそれぞれの専門性を発揮し、個別の課題や個社の実情に応じて、中小企業・小規模事業者の抱える経営課題の解決を図るよう、支援機関同士が相互に連携する支援体制を構築すべきである。特に、中小企業庁と金融庁は、地域金融機関と他の中小企業支援機関が連携を一層進めつつ、地域の中小企業に伴走した経営支援に取り組むよう促すべきである。

(参考1) 課題毎の対応策

深刻な人手不足と働き方改革への不安	<ul style="list-style-type: none"> ・業務や職場環境などの見直しによる多様な人材（女性や高齢者等）の活用支援 ・IT・IoT 導入支援 ・設備投資支援 ・BPR 支援 ・商流全体での取組促進 ・国・地方での横断的な枠組づくり
高齢化・人口減少によるマーケットの縮小	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング支援 <ul style="list-style-type: none"> －商流づくりの一貫支援 －海外展開支援 －新たなマーケットづくり ・経営者層の充実、人材育成、外部人材の活用
生産性の低迷	<ul style="list-style-type: none"> ・IT・IoT 導入支援 ・BPR 支援 ・経営者層の充実、人材育成、外部人材の活用 ・業種別のアプローチ（設備投資支援含む）
迫り来る第4次産業革命	<ul style="list-style-type: none"> ・IT・IoT 導入支援 <ul style="list-style-type: none"> －負の側面对応（取引適正化含む） －正の効果拡大（BPR 支援、技術開発補助金等） －地域での意識喚起、知識や利用する能力の向上 ・経営者層の充実、人材育成、外部人材の活用

(参考2) 経営力強化の要素分解とその課題

	調達	生産	営業・販売・サービス	企画・管理
ヒト	<ul style="list-style-type: none"> ・人手がいない（特に地方） ・ミスマッチ ・労働条件（賃金等）や知名度 	<ul style="list-style-type: none"> ・熟練者の減少 ・労務環境（3K、長時間、深夜、休日等） 	<ul style="list-style-type: none"> ・外国語対応 ・労務環境（長時間、深夜、休日等） ・個人に依存する顧客情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・財務・会計、労働規制、IT などに関する基礎知識や専門知識がある人材の不足
モノ	<ul style="list-style-type: none"> ・日本メーカーの設備製造終了 ・海外メーカーの設備サイズ 	<ul style="list-style-type: none"> ・設備の老朽化 ・仕掛品の種類の多さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・受発注書類の多さ ・発注元毎の EDI ・EC 対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品サービスの付加価値向上 ・製品・サービス毎の利益率・原価把握の難しさ
カネ	<ul style="list-style-type: none"> ・保証・担保に依存する融資 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引条件（企業間与信、支払いサイト、金型の保管費用等） ・仕掛品や在庫の圧縮 ・日次・月次での資金繰り把握の難しさ 		
情報	<ul style="list-style-type: none"> ・情報格差 ・つながりにくいデータ 	<ul style="list-style-type: none"> ・多品種製造の進捗状況の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客情報の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・広報や PR ・情報の共有化 ・パートナーや市場の情報

(参考3) これまでの開催状況について（※事業承継小委員会との合同会議）

- 第1回※ 中小企業・小規模事業者の現状と課題、関連施策について(11/2)
 事業承継に関する現状と課題・関連施策について
 ・中小企業庁

- 第2回 中小企業・小規模事業者のIT・IoT活用について有識者ヒアリング(11/10)
- ・経済産業省
 - ・松島 桂樹 法政大学大学院デザイン工学研究科客員教授
- 第3回 中小企業のIT化について有識者ヒアリング(11/30)
- ・佐々木大輔 free株式会社CEO
 - ・宮崎 富夫 株式会社陣屋代表取締役社長
- 第4回※ 中小企業の経営力強化について有識者ヒアリング(12/7)
- ・中小企業庁
 - ・小出 宗昭 富士市産業支援センターf-Biz センター長
 - ・杖村 修司 北國銀行専務取締役
- 第5回 経営指針を創る取組について有識者ヒアリング(2/2)
- ・河原 八洋 株式会社ローヤルエンジニアリング代表取締役
 - ・田中 正吾 株式会社アークビルサービス代表取締役社長
 - ・木村 晃一 株式会社 木村工業 代表取締役
 - ・原 周作 東京魚類容器株式会社 代表取締役
- 第6回 生産性向上の取組について有識者ヒアリング(2/14)
- ・廣門 伸治 電化皮膜工業 営業・品質マネージャー
 - ・廣江 研 社会福祉法人こうほうえん 理事長
- 第7回※ 支援機関、事業承継の現状について有識者ヒアリング(3/3)
- ・中小企業庁
 - ・中野 貴英 北海道よろず支援拠点チーフコーディネーター
 - ・兼子 達弘 秋田県産業労働部産業政策課長
 - ・松井 信光 秋田県産業労働部産業政策課主幹
- 第8回※ 経営力強化について関係団体ヒアリング(事業統合等)(3/9)
- ①群馬県の事例について
- ・原 浩一郎 原株式会社代表取締役会長(高崎商工会議所 会頭)
 - ・曾我 孝之 中屋商事株式会社代表取締役社長(前橋商工会議所会頭)
- ③ ナソニック系列店再編に向けた取組について
- ・伊藤 則之 パナソニック株式会社 専門店営業推進センター 販売推進部部长
 - ・小黑 光司 事業承継コンサルティング株式会社最高顧問
 - ・村上 章 事業承継コンサルティング株式会社コンサルティング 事業部部长
- 第9回 IoTの活用について有識者ヒアリング(4/5)
- ・西岡 靖之 法政大学教授(一般社団法人イタダストリアル・バリューチェーン・イニシアティブ 理事長)
 - ・宮元 陸 加賀市長
 - ・大石 勝彦 静岡県経済産業部商工業局長
- 現地視察(石川県) 2月22日(水)～23日(木)
- ・須田 一喜 株式会社オハラ 専務取締役
 - ・中島 祥博 金沢中心商店街武蔵活性化協議会会長
 - ・倉田 保秀 近江町市場商店街振興組合事務長
 - ・干場 勝信 株式会社金沢名鉄丸越百貨店代表取締役常務
 - ・浅野 達也 株式会社箔一代表取締役社長
 - ・木下 孝治 株式会社エムアンドケイ代表取締役