

令和 7 年度 東京の中小企業振興を考える有識者会議 (第 1 回)

都内中小企業の現状を踏まえた 今後の施策展開の方向性

令和 7 年 6 月 3 0 日
1 5 : 3 0 ~ 1 7 : 0 0
第一本庁舎 7 階 大会議室

令和 7 年度の取組

令和 7 年度予算のポイント

- 令和 7 年度予算は **約 5,106 億円**
 - ① 適切な価格設定、付加価値の向上
価格転嫁を強力に支援、
イノベーション創出、海外展開や成長産業を後押し
 - ② 持続的な賃上げ
収益を賃上げにつなげる 中小企業を後押し
 - ③ 経済活動の活性化、世代交代・女性活躍
事業承継、第二創業を促進、女性が一層活躍できる環境整備に注力
 - ④ 人・モノ・金の集積、企業間連携の湧出
複数企業の連携を促進、商店街の活性化や多摩の振興を一層推進



喫緊の課題への対応

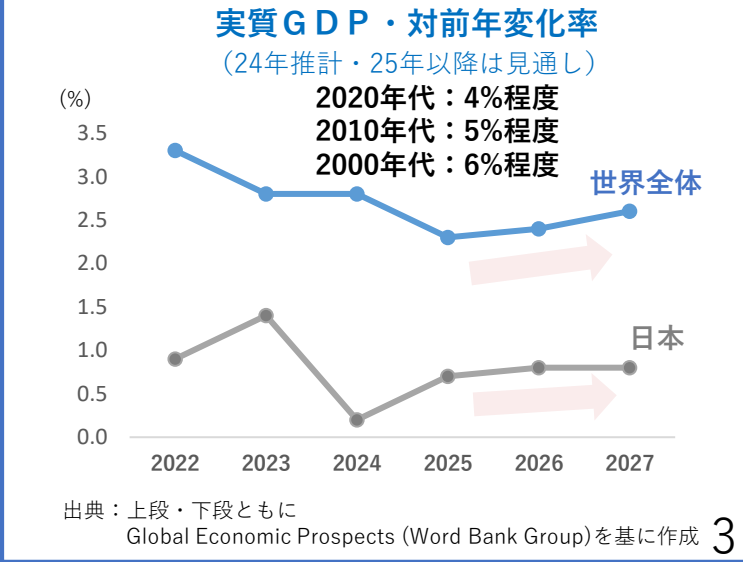
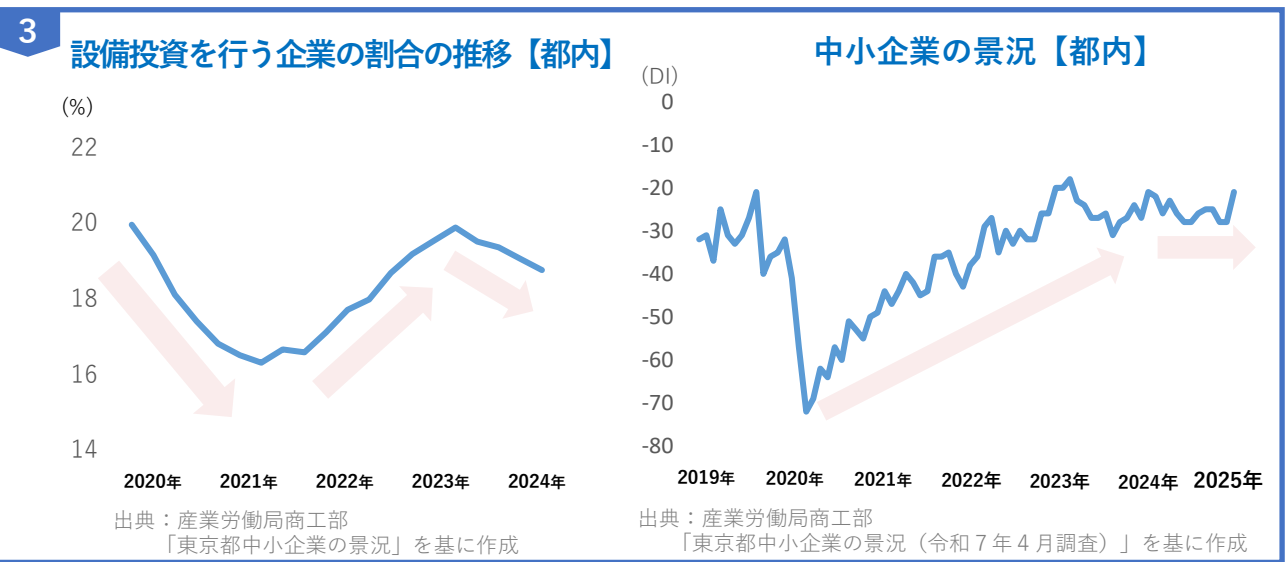
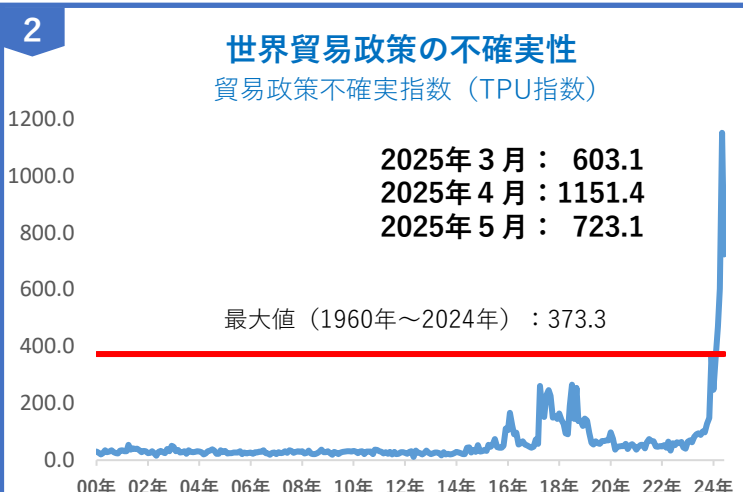
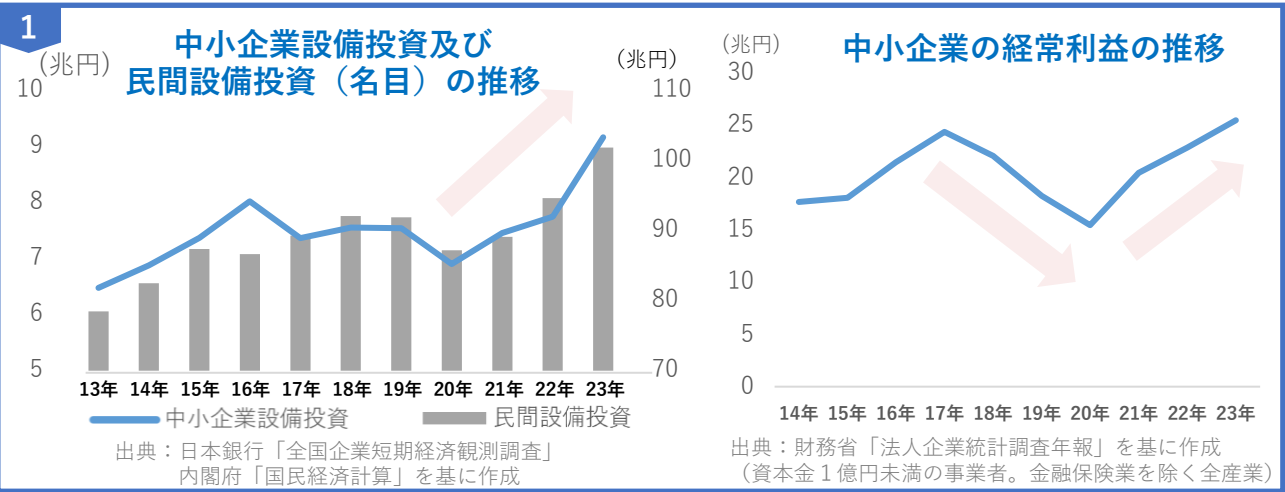
- 2025年3月以降、米国による関税措置により様々な品目における負担増が発生
相互関税等の影響がある又は懸念される 中小企業へ支援を実施

受注減少			売上減少
事業転換	販路開拓		
◆ 経営基盤強化支援	◆ 販路開拓支援	◆ 海外進出支援	◆ 資金繰り支援
■ 相互関税等の影響を受け、事業転換が必要な中小企業の設備投資等への取組を支援	■ 米国に代わる販路先の開拓を支援するため、展示会出展等を支援	■ 海外での拠点設置や進出方針を見直す中小企業に対して支援	■ 融資対象に米国関税措置の影響を受ける中小企業等を追加し、信用保証料補助の対象事業者を拡大

都内中小企業を取り巻く状況

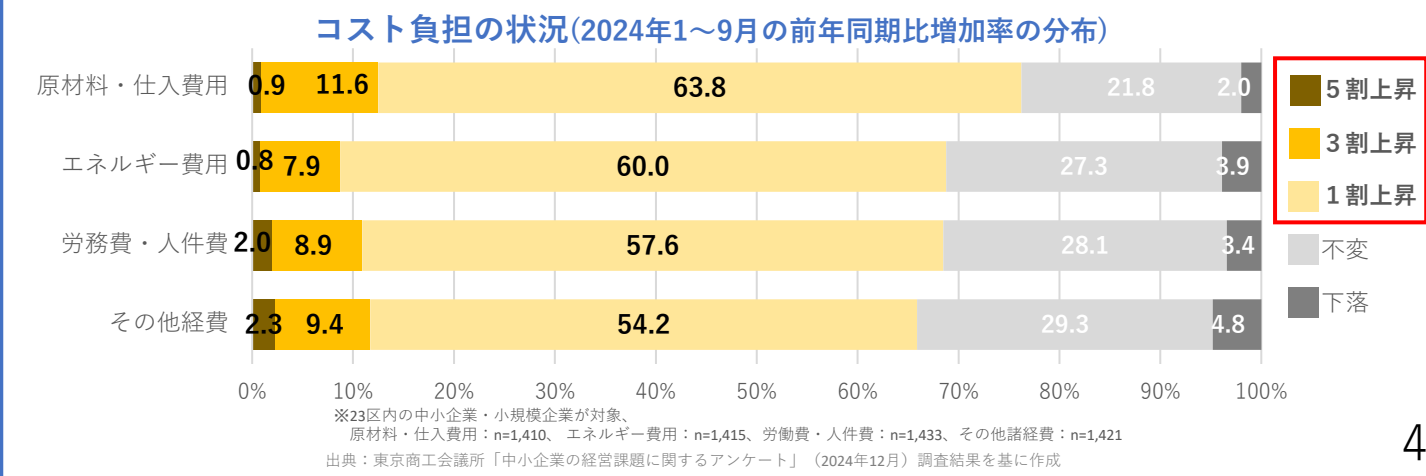
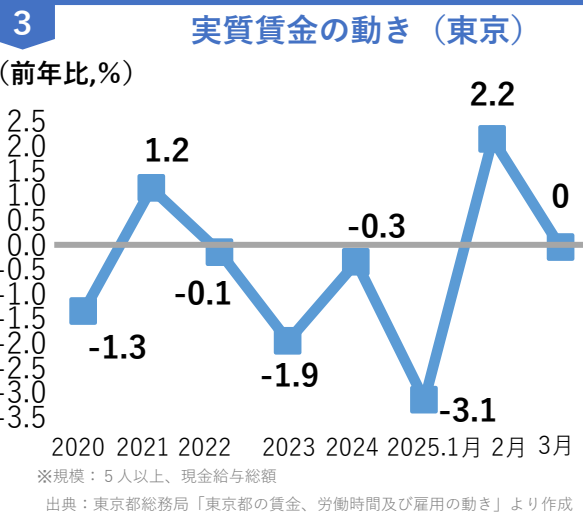
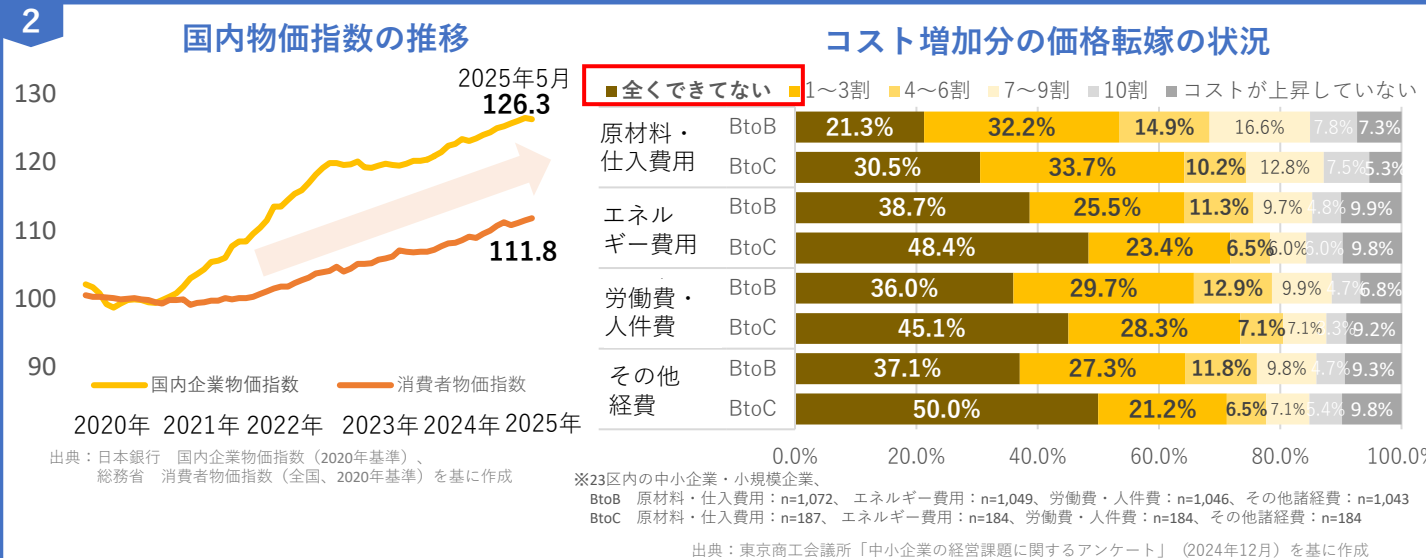
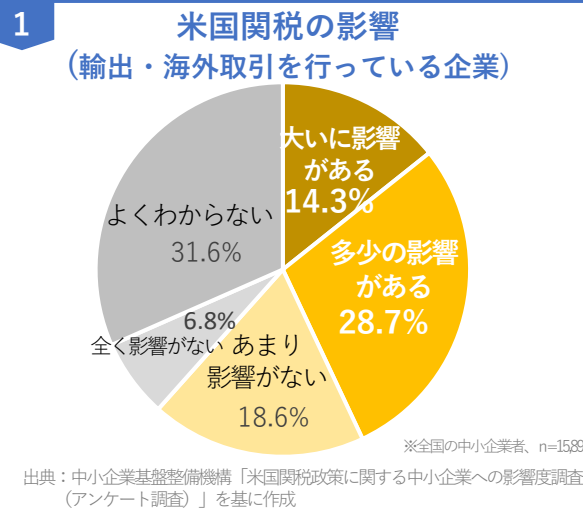
中小企業を取り巻く状況（経済全体の動き）

- 1 近年、全国的に設備投資が堅調に推移。経常利益も上昇傾向
- 2 その一方で、昨今の貿易障壁や地政学リスク拡大により、今後、世界的に成長率が低水準になる見通し
- 3 都内の中小企業に目を転じると、直近で設備投資は行う企業は減少傾向。また景況も横ばい



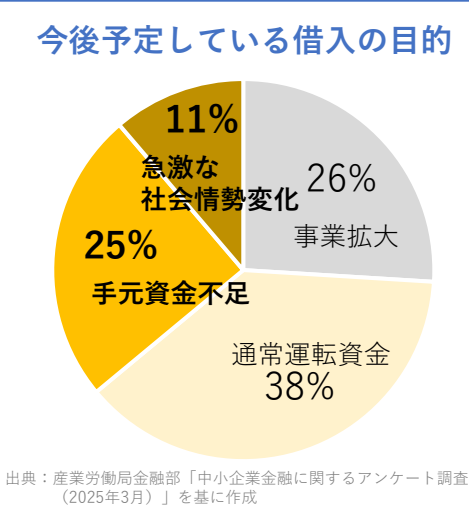
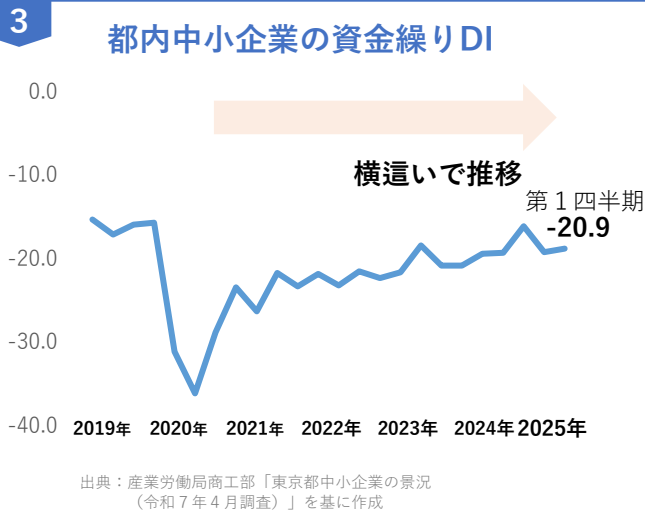
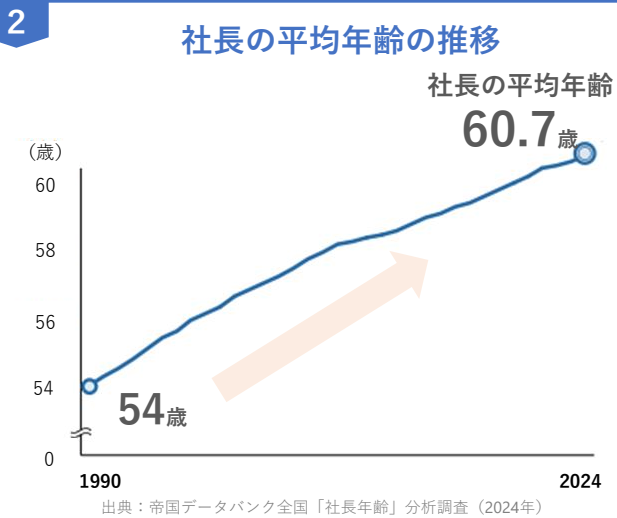
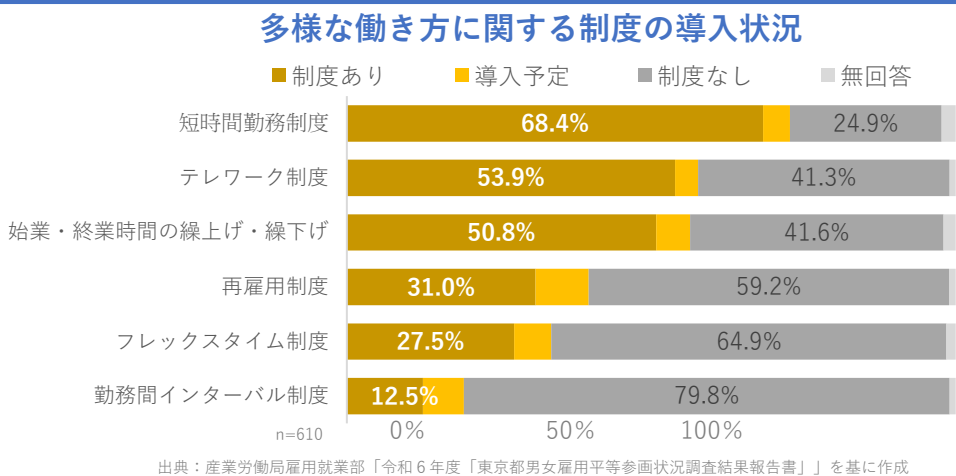
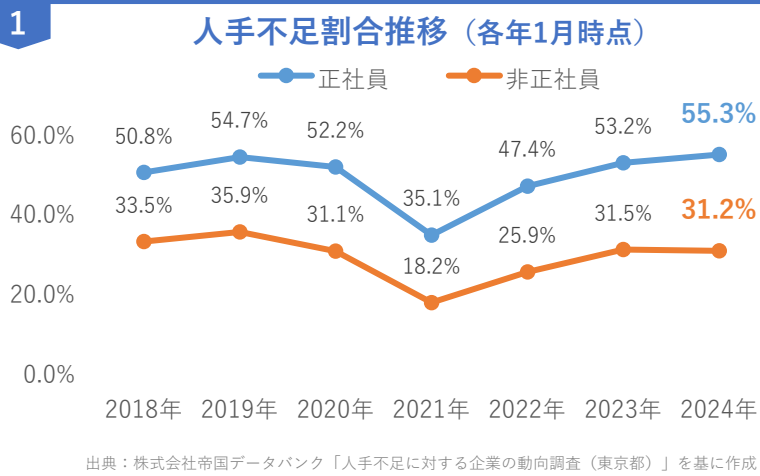
中小企業を取り巻く状況（コスト高、賃上げ）

- 1 米国による関税措置の動きにより、影響が生じている企業も存在
- 2 原材料価格など物価高騰が引き続き、大きな負担となっているが、コスト上昇分を十分に価格に反映できていない
- 3 実質賃金は、2024年まで3年連続でマイナス。2月はプラスとなっており動向に注視



中小企業を取り巻く状況（人手不足、資金繰り等）

- 1 厳しい人手不足に直面。人材確保に向けた多様な働き方の導入も道半ば
- 2 経営者の高齢化が進んでおり、事業承継は待ったなしの状況
- 3 事業拡大の借入ニーズがある一方で、資金繰りに苦慮する企業も存在



都内の中小企業振興に向けた検討

「大きな3つの環境変化」の現状

ビジョン策定時に定めた「大きな3つの環境変化」を背景に、近年、様々な課題が発生
東京の強みを活かしつつ、都内産業の構造的な転換を図り、東京の持続的な成長につなげていく

近年における「大きな3つの環境変化」の状況 ～顕在化する様々な課題～

産業の構造的な転換

サプライチェーン・海外展開

スタートアップ

コンテンツ

知的財産

G X

D X

グローバル化の
進展

I C T技術の
広がり

人口の
減少

持続的な賃上げ

価格転嫁

事業承継

人材確保・多様な働き方

女性活躍

地域活性化

強みを活かして東京の経済を力強く牽引

東京の「強み」

世界でも最大級を誇る
東京の人口・経済規模

多様な産業の集積

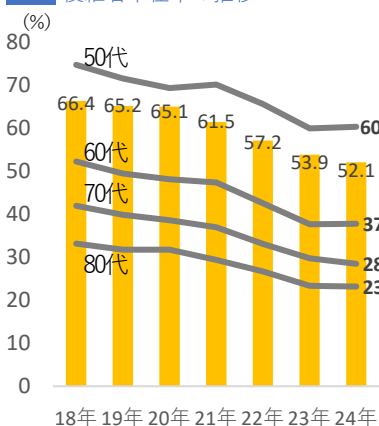
産業を支える都市インフラ
(海外・全国へのアクセス容易性等)

I 経営マネジメントの強化

都内中小企業を取り巻く状況

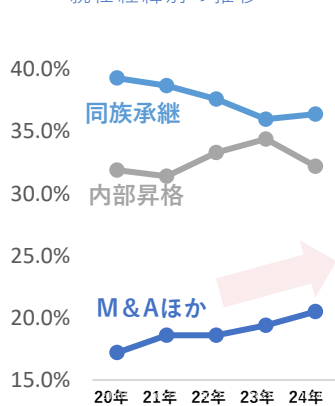
1. 後継者不在率は減少傾向。事業承継においては、M & Aといった第三者承継が増加【図1、2】
2. 価格転嫁等には時間を要しており、特にBtoCでは「販売量の減少」の割合が高く、BtoBでは元請けから下請けに進むにつれ、「値上げが認められない」割合や「価格協議に応じてくれない」割合が高い【図3】
3. 原材料価格等の高騰やコスト増加分を価格転嫁に十分には反映できていないことが賃上げを実施しない主な理由となっている【図4】

図1 後継者不在率の推移



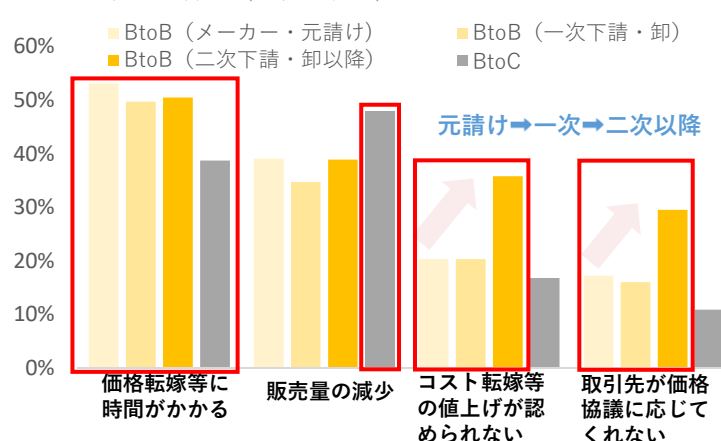
出典：帝国データバンク
「全国「後継者不在率」動向調査(2024)」を
基に作成

図2 事業承継における
就任経緯別の推移



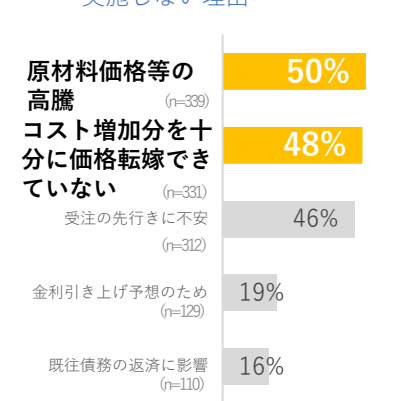
出典：帝国データバンク
「全国「後継者不在率」動向調査(2024)」を
基に作成

図3 取引条件の改善・さらなる価格転嫁に向けた
問題・課題（上位4項目）



※23区内の中小企業・小規模企業、BtoB（メーカー・元請け）：n=384、
BtoB（一次下請・卸）：n=300、BtoB（二次下請・卸以降）：n=95、BtoC：n=119
出典：中小企業委員会「中小企業の経営課題に関するアンケート」調査結果（2024年12月6日）を基に作成

図4 2025年度賃上げを
実施しない理由



出典：東京商工リサーチ
「2025年2月「賃上げ」に関するアンケート調査」
を基に作成

※「中小企業」部分を抜粋

想定される課題

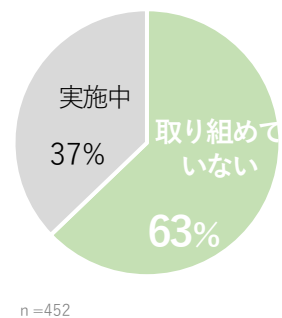
- 1 第三者承継など円滑な事業承継に向けてどのような対応をさらに進めていくべきか
- 2 中小企業が十分な価格転嫁を実現していくためにどのような支援策を進めていくべきか
- 3 物価高騰等でコスト負担が増加する中で持続的な賃上げを実現するためにどのように対応するべきか

Ⅱ 中小企業の成長戦略の推進

都内中小企業を取り巻く状況

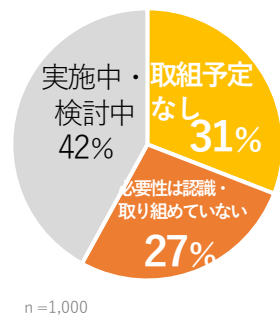
1. **G X・DXに取り組めていない中小企業は6割程度【図1、2】**
2. **世界市場においてコンテンツ産業は石油化学、半導体を超える規模。日本では半導体と同程度の輸出規模【図3、4】**
3. **海外展開を行う上で対応できる「人材」「現地パートナー開拓」「販路開拓」を課題として挙げる企業がそれぞれ約3割【図5】**

図1 G Xの取組状況



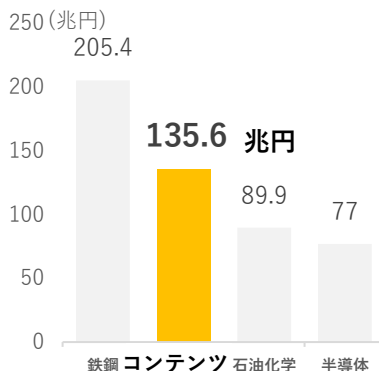
出典：フォーバルGDXリサーチ研究所
「中小企業経営者の実態
BLUEREPORT For Social Value 2025年版」

図2 D Xの取組状況



出典：中小企業基盤整備機構
「中小企業のDX推進に
関する調査」を基に作成

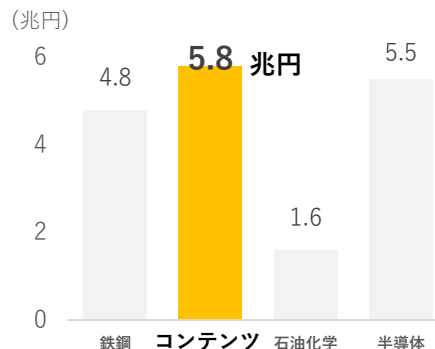
図3 コンテンツ産業の世界市場規模



※2022年のデータ
1ドル=128.4円で算出

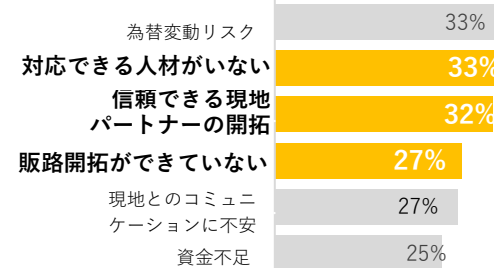
出典：経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略中間とりまとめ（2025年5月）」を基に作成

図4 日本の産業の輸出額等規模感



※2023年のデータ
鉄鋼・石油化学・半導体は輸出額
コンテンツは海外売上

図5 海外展開における課題について



※海外展開に興味がある、実際にやっている
全国の中小企業等、n=310

出典：中小企業基盤整備機構
「中小企業の海外展開に関する調査（2024年）
アンケート調査報告書」を基に作成

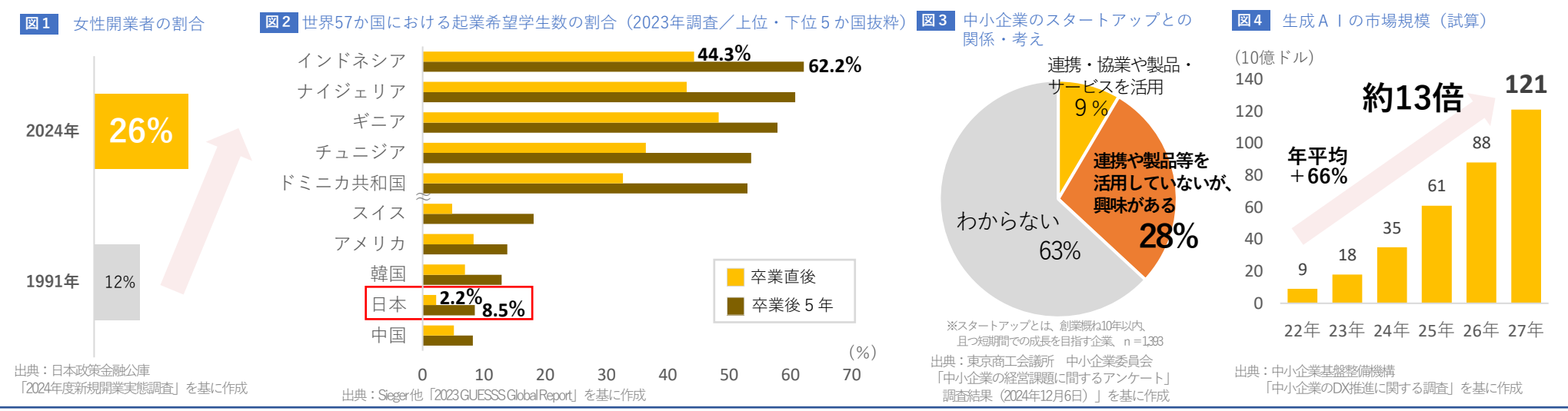
想定される課題

- 1 **G X・DXを推進**していくためには、どのような取組をさらに進めていくべきか
- 2 **コンテンツ産業をはじめとした、成長の見込まれる分野**をどのように後押しするべきか
- 3 **不確実性のリスクが高まる中で海外展開に取り組む中小企業の裾野拡大**をどのように図っていくべきか

Ⅲ 起業エコシステムの創出

都内中小企業を取り巻く状況

- 1. 2024年度の調査では、**開業者のうち、女性の割合は約26%**【図1】
- 2. 我が国における**起業を希望する若年層の割合は、世界的に見て著しく少ない**【図2】
- 3. **スタートアップとの連携**や**製品・サービスの活用に興味のある中小企業は3割近く存在**【図3】
- 4. **生成AIの市場規模は大きく増加**。生成AIも含む**ディープテック**といった**革新的な技術**を活用する**スタートアップ**に期待【図4】



想定される課題

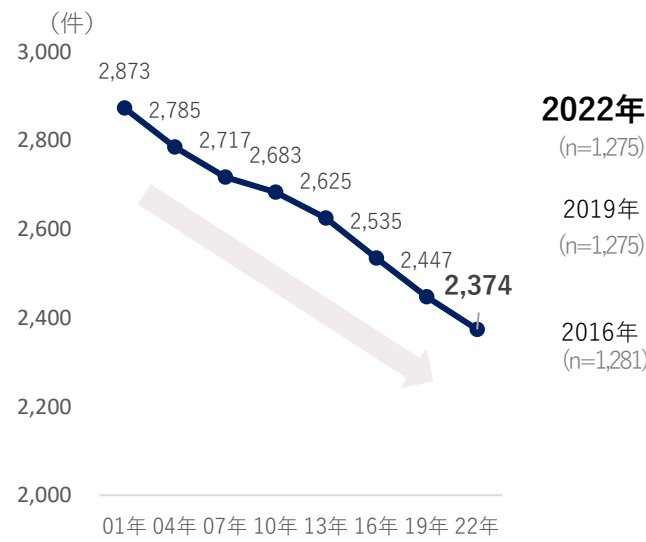
- 1 女性の開業者がさらに増加していくためにはどのような支援策が必要か
- 2 多くの若手が起業に踏み出していくためにどのようなサポートをしていくべきか
- 3 スタートアップと中小企業の連携をどのように進めていくべきか
- 4 生成AIなどのディープテックに関心を持つスタートアップをどのように支援していくべきか

Ⅳ 活力ある地域経済に向けた基盤整備

都内中小企業を取り巻く状況

- 1. 地域経済の担い手として重要な 商店街数は年々減少【図1】
- 2. 商店街が抱える問題として「後継者不足」の回答割合が年々増加【図2】
- 3. 小規模事業者では、差別化意識の有無が売上高に影響しており、顧客のニーズを掴むための差別化として「希少価値・プレミアム感」や「地域資源・文化の活用」などを重視【図3、4】
ただし、小規模事業者の過半数においては、地域の社会課題解決に取り組んでいない【図5】

図1 商店街数の推移



出典：東京都「令和4年度東京都商店街実態調査」を基に作成

図2 商店街の抱える問題で「後継者不足」と答えた方の割合

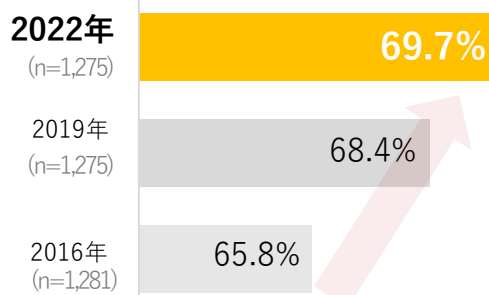


図3 小規模事業者における差別化の効果（売上高）

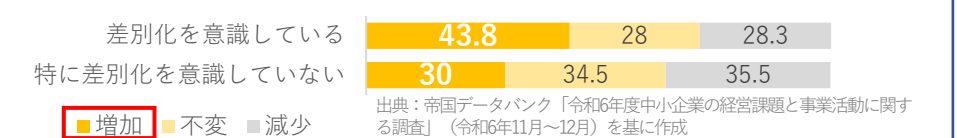


図4 小規模事業者の特徴的な差別化の取組

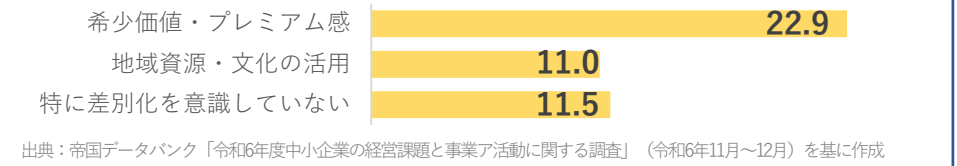
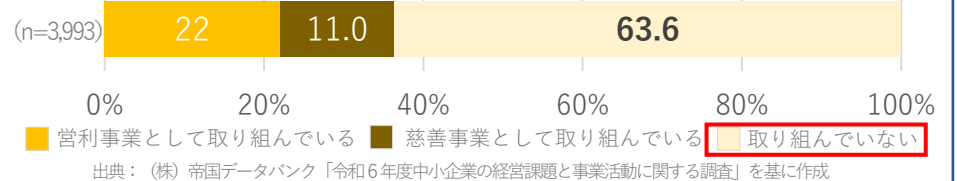


図5 小規模事業者における地域の社会課題解決に向けた取組状況（三大都市圏）



想定される課題

- 1 商店街の活性化に向けてどのような取組をさらに進めていくべきか
- 2 商店街の新たな担い手の確保をどのように支援していくべきか
- 3 地域経済の活性化に向けて小規模事業者へどのような支援策が必要か

V 人材力の強化と働き方改革の推進

都内中小企業を取り巻く状況

1. ほぼすべての業界で深刻な人手不足が継続【図1】
2. 社員の研修・教育訓練の実施においては、「時間的余裕がない（業務多忙等）」、「人材が不足」、「ノウハウが不足」などが課題【図2】
3. 男女間賃金格差は縮小傾向。女性の賃金は、年齢階級が高くなるにつれて上昇するが、男性に比べ上昇が緩やか【図3】

図1 業界別人手不足割合（東京）

正社員の人手不足割合（上位10業種）

	2022年1月	2023年1月	2024年1月
1 旅館・ホテル	28.6%	92.9%	90.0%
2 農・林・水産	80.0%	100.0%	80.0%
3 情報サービス	71.6%	78.7%	79.9%
4 輸送用機械・器具製造	50.0%	71.4%	77.8%
5 建設	65.0%	70.2%	72.0%
6 医療品・日用雑貨品小売	40.0%	50.0%	70.0%
7 メンテナンス・警備・検査	51.5%	65.6%	67.7%
8 自動車・同部品小売	28.6%	57.1%	63.6%
9 飲食店	50.0%	64.3%	62.5%
10 金融	46.7%	59.5%	61.0%

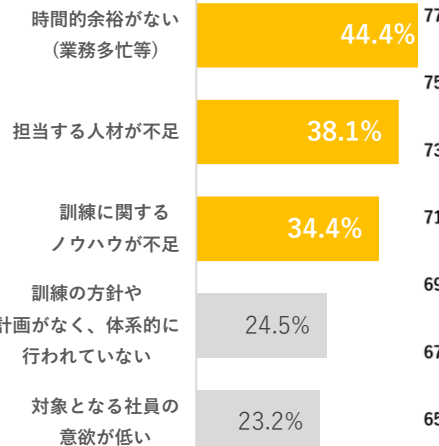
非正社員の人手不足割合（上位10業種）

	2022年1月	2023年1月	2024年1月
1 旅館・ホテル	42.9%	92.9%	88.9%
2 飲食店	87.5%	92.9%	87.5%
3 医薬品・日用雑貨品小売	40.0%	42.9%	66.7%
4 メンテナンス・警備・検査	47.1%	51.6%	65.4%
5 農・林・水産	60.0%	83.3%	60.0%
6 家具類小売	50.0%	33.3%	60.0%
7 教育サービス	60.0%	66.7%	55.6%
8 人材派遣・紹介	33.3%	61.1%	52.4%
9 情報サービス	40.9%	45.9%	52.2%
10 運輸・倉庫	36.5%	40.4%	44.4%

出典：株式会社帝国データバンク

「人手不足に対する企業の動向調査（東京都）」を基に作成

図2 社員の研修・教育訓練の実施に際しての課題

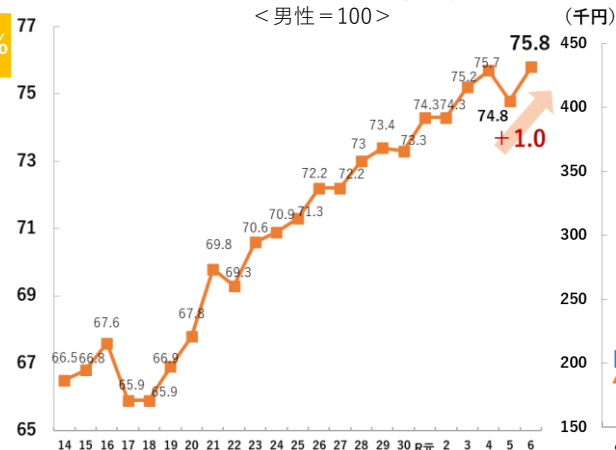


出典：東京商工会議所

「研修・教育訓練、人材育成に関する調査（2023年11月）」を基に作成

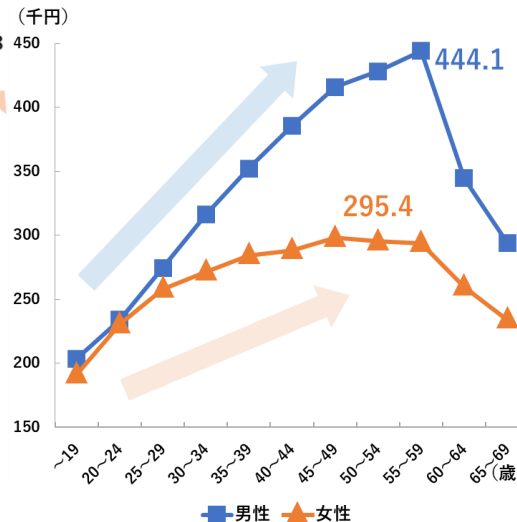
図3 男女間賃金格差

男女間賃金格差の推移（全国）
< 男性 = 100 >



※令和2年より推計方法を変更しているため、単純な比較はできない

性・年齢階級別賃金（全国）



出典：厚生労働省「令和6年賃金構造基本統計調査」を基に作成

想定される課題

- 1 人手不足に対してどのような支援をしていくべきか
- 2 中小企業が社員研修等を実施するためには、どのようなサポートが必要か
- 3 男女間賃金格差を解消するためには、どのような支援策が必要か

価格交渉・原価管理アドバイザーへの相談事例①

相談事例 1 A社

従業員数：10人未満 業種：情報サービス業

【下請取引の適正化推進】の価格交渉アドバイザー等を利用
※ADR（裁判外紛争解決手続）機能を活用した相談及び
調停・斡旋や生産コストの上昇が販売価格へ適切に転嫁
されるよう、価格交渉を支援する事業

相談内容

～値上げにより、賃上げを実現したい～

- システム運用サポート事業を営み、個人事業主を含め数百社の顧客と取引
- サービス代金を値上げして、従業員の賃上げの原資にすることを検討
- 人員体制を考えると対面での値上げ交渉は難しく、依頼文書の発送中心の価格改定を検討
- 限られた人員の中で、数多くの顧客に対し、どのようにして価格交渉をしたらよいか

価格交渉アドバイザーからの助言

- 価格改定(値上げ)の理由として人件費アップのみを主張するのではなく、新サービス開始や仕入れコスト上昇等によることも含め、顧客に対して丁寧に説明すべき
- システム更新等の値上げを受け入れてもらいやすいタイミングを見極める
- 値上げにご納得頂けない顧客に対し、オンライン相談窓口を新設してはどうか

補足

- A社は得意先約30社のうちターゲット先を5社程度に絞り込み、ターゲット先ごとに、A社に対する売上への貢献度や顧客先の財務状況・将来性などから個別に値上げ率を設定して、価格交渉を実施
- 顧客にも恩恵をもたらす付加サービスの提供も必要との助言を踏まえて価格交渉を実施。その結果、多くの得意先において値上げ交渉を成功させ、従業員の賃上げを実現

価格交渉・原価管理アドバイザーへの相談事例②

相談事例 2 B社

従業員数：50人未満 業種：製造業

【下請取引の適正化推進】の価格交渉アドバイザー等を利用
※ADR（裁判外紛争解決手続）機能を活用した相談及び
調停・斡旋や生産コストの上昇が販売価格へ適切に転嫁
されるよう、価格交渉を支援する事業

相談内容

～価格交渉を進めるにあたり、製品原価を把握したい～

- 原材料費の上昇分は概ね価格転嫁を了承。一方、電気代の転嫁に苦慮
- 現在、交渉ターゲットを数社に絞り、電気代の値上交渉を進めている。電気代の上昇に関する根拠資料を提示したが、実際の機械の消費電力、直接費と間接費の仕分けを要求され、苦慮
- 個別原価・利益が把握できておらず、一部逆ザヤ（コストが売上を上回る状態）になっている可能性があるため、原価管理も含めて支援してほしい

価格交渉アドバイザー、原価管理アドバイザーからの助言

- ターゲット先に対して、電気代の値上げ額だけでなく、原価に占める値上げ率も示すとよい
- 原価計算/管理は、逆ザヤ取引防止にも役立つので、個別原価の可視化に取り組まれるとよい
- 原価をタイムリーに把握しスピーディーな経営判断していくため、B社に合った個別原価計算/管理(案件別、顧客別等)を推奨。直近の決算書ベースに材料費/労務費/経費 並びに 直接費/間接費に区分して集計することが重要

補足

- B社は当初、価格交渉支援を申し込んだが、慢性的な営業赤字を抱えており、抜本的な経営改善が必要であることから、原価の適切な把握・管理から始めることについて提案を受けた。
- 複数回にわたる原価管理支援を受け、代表製品の個別原価計算を行い、価格交渉資料の作成フェーズに入った。今後は価格交渉のステップに入り、交渉資料作成のサポートを受ける予定。