

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)

日 時：令和7年6月30日（月）午後3時31分～
場 所：第一本庁舎7階大会議室

午後 3 時 31 分開会

【福田商工部長】 それでは、これより東京の中小企業振興を考える有識者会議を開会いたします。

本日は、ご多忙の中ご出席をいただきまして誠にありがとうございます。

議事に入るまでの間進行役を務めます産業労働局商工部長の福田でございます。よろしくお願いたします。

本日は、委員 15 名全員にご出席をいただいております。

お手元の資料についてですが、本日の会議はペーパーレスで行います。タブレット端末に次第、出席者名簿、座席表、事務局からの説明資料、本日プレゼンをしていただく浜野委員からの資料を保存しております。事務局におきまして、説明に合わせてタブレットを操作し表示させていただきます。また、机上には、令和 7 年度の主な中小企業施策をまとめた小冊子を配付しております。

それでは、この後の議事進行につきましては鶴飼座長にお願いしたいと存じます。よろしくお願いたします。

【鶴飼座長】 どうもお久しぶりでございます。

それでは、議事次第に沿って進めてまいりますので、よろしくお願いたします。

初めに、小池知事から一言お願いたします。

【小池知事】 皆様、こんにちは。

今日、6 月が最後の日ですけれども、もう夏真っ盛りみたいな感じで、本当に暑い夏がこれからやってくるのか。皆様方、そういう中でお忙しいところご出席ありがとうございます。

今年は結構いろいろな節目の年で、戦後 80 年、そして、昭和 100 年の年に当たります。コロナ禍を経まして、世の中もまたいろいろ戻るものもあれば、戻らないものもありということ、それから、世界の状況は、これは毎日目まぐるしく動きすぎていて、何が何だかフォローするのも大変だと思います。

特に中小企業の皆様方にとっては、エネルギー価格と原材料価格の高騰、そして、まさに今日も話題になっていますけれども、関税がどうなるのかという問題、それから、これはかねてよりの課題でありますけれども、事業承継の問題などなど、課題山積みということでございます。そういう中で、こういう変化をどう捉えていって、それをチャンスに変えるのか。逆にそれは機会、Opportunityをどうそこから見出すか、まさに醍醐味でもあろうかなというふうに思います。

一方で、先ほど申し上げた関税措置でありますけれども、都として、直ちに中小企業の経営とか資金繰りの特別相談窓口も設置もし、ご相談も実際いただいております。グローバルなサプライチェーンの変化にも迅速に対応できるように、都としての支援をさせていただいておりますので、ご活用いただきたい。また、企業の取組のアップグレードにも後押しをいたしております。お手元のこの冊子にも、いろいろと、そんなのがあるのか、知らなかったというケースもございましょうから、こちらからできるだけ分かりやすくお伝えすると

いう意味で、ぜひこのポケットブックも改めてご確認いただいて、しっかり予算組みもいたしておりますので、活かしていただければと思います。

時代を切り拓く鍵はやはりイノベーションでございます。その意味でも、SusHi Tech Tokyoの恒常的な施設といたしましては、T I B、有楽町にTokyo Innovation Baseを設けて、そして、5月にはSusHi Tech Tokyo、今回3回目ですけれども、既にアジア最大級ということまで育ってきております。5万7千人の方にご参加いただいたり、100を超える国や地域から600社の方々、スタートアップ、また大企業の中のいろいろな動きも含めてご参加いただいております。

それからあと、ものづくりが得意な日本でありますけれども、一方で、例のコンテンツ産業、これもかなり国の富といいましょうか、それも生み出してくれておまして、先日、サウジとアブダビに行ってきたんですけれども、両方からのリクエストは何だったかという、漫画、アニメとどういふ連携ができますかという話で、昔は、発電所がどうか、地下鉄をとか、そういうご要望が多かったのは、今はアニメ、コンテンツ産業、これも重要な柱だと改めて認識したところでございます。

いずれにしましても、中小企業を取り巻く状況というのは、その時々もありますけれども、日本の経済、東京の経済を支える現場で、皆さんいろいろと困難を抱えながら、それをクリアされながら、そしてまた、新しいものを生み出すという活力の源泉でございますので、今日は、浜野さんの話も伺えるということで楽しみに参りました。また、いろいろと意見交換、情報交換をさせていただいて、都の施策などにも活かしていきたいと思っております。どうぞよろしく申し上げます。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは、本日の議題に入りたいと思います。

昨年度に引き続いて、委員の方々からもプレゼンテーションをしていただくということを考えておりますが、まず、進行としましては、最初に事務局による説明をしていただいて、それから浜野委員のプレゼンテーションを行っていただく、こういう順番でやっていきたいと思っております。

それでは、まず事務局からお願いいたします。

【福田商工部長】 それでは、説明資料をご覧ください。

今年度の中小企業対策の予算は約5,106億円となっており、適正な価格設定や付加価値の向上、価格転嫁を支援することで、持続的な賃上げにつなげていくとともに、次世代への承継、女性活躍、企業間の連携などを促進し、経済の好循環を図ってまいります。

また、アメリカの関税措置への対応といたしまして、事業転換や販路開拓、資金繰りの確保が必要な企業への支援を本年4月より順次開始しております。

続きまして、都内中小企業を取り巻くマクロ状況についてご説明いたします。

中小企業の設備投資や経常利益はコロナ禍から回復基調にある一方で、直近では、貿易障壁や地政学リスクの拡大などによりまして、世界的に成長率が低い水準になるとの見通し

も示されております。具体的には、米国の関税措置について、海外取引を行う企業の約4割が影響があると捉えております。物価高騰が続く中で、コストの上昇分を十分に価格へ反映できていない状況であり、また、実質賃金の動向について引き続き注視をする必要がございます。

さらに人手不足も厳しい状況にあるほか、経営者の高齢化も進んでおります。資金繰りの面では、事業拡大の借入れニーズがある一方で、手元資金の確保に苦慮する企業もございません。

次のスライド以降で、今年度の検討課題についてご説明いたします。

スライドの7ページをご覧ください。これまでご説明した課題も含めまして、ご覧のような諸課題が顕在化しており、東京の強みを活かしながら、都内産業の構造的な転換を図っていくことが求められております。

8ページからは、中小企業振興ビジョンの戦略ごとに詳細をご説明いたします。

戦略Ⅰ、経営マネジメントの強化でございます。

後継者不在率は、図1のとおり、年々減少傾向にあり、図2のように、M&Aといった第三者承継が増え始めております。価格転嫁の課題については、BtoCでは販売量の減少、BtoBでは値上げが認められないなどの割合が高くなっております。また、賃上げを実施しない理由について、原材料価格などの高騰や十分に価格転嫁ができないことなどが挙げられております。

検討課題としては、円滑な事業承継、価格転嫁や持続的な賃上げの実現に向けた対応を挙げております。

次に、戦略Ⅱ、中小企業の成長戦略の推進でございます。

GXやDXに取り組めていない中小企業は約6割でございます。図3と4では、コンテンツ産業は世界的な市場があり、日本の輸出は半導体産業と同程度の規模となっております。また、海外展開における課題は、人材や現地パートナーの開拓などとなっております。

検討課題としては、GXやDXの推進、コンテンツ産業をはじめとする成長産業分野への後押しなどを挙げております。

次に、戦略Ⅲ、起業エコシステムの創出でございます。

開業者のうち、女性の割合は約26%となっております。また、図2の世界の学生を対象とした調査によれば、我が国の卒業後5年までの起業希望者は8.5%となっております。中小企業との関係では、スタートアップとの連携や製品などに興味を持つ企業は約3割存在しております。また、図4のような生成AI市場の急成長を踏まえ、ディープテックなどの活用には大きな期待が集まっていると考えられます。

検討課題としては、女性や若手起業家のさらなる増加や、スタートアップと中小企業の連携などを挙げております。

次に、戦略Ⅳ、活力ある地域経済に向けた基盤整備でございます。

商店街の数は年々減少傾向にあり、課題として、後継者不足と答える割合が増加しており

ます。図3以降では、小規模事業者における事業の差別化が売上高に関係しており、具体的な取組として希少価値などを重視していることなどがうかがえます。

検討課題としては、商店街の活性化と新たな担い手の確保、地域経済活性化に向けた小規模事業者への支援を挙げております。

最後に、戦略V、人材力の強化と働き方改革の推進でございます。

正規、非正規の別を問わず、ほぼ全ての業界で人手不足が深刻な状況でございます。また、図2からは、社員研修等の実施に際して、時間的な余裕がない、人材が足りないなどの課題があること、図3からは、依然として男女で比べると女性の賃金上昇カーブが緩やかであることが分かります。

検討課題としては、人手不足に対する支援、社員研修の実施に向けたサポート、男女間賃金格差の解消に向けた支援を挙げております。

検討課題の説明は以上でございますが、実際の中小企業への支援事例を2件ご紹介させていただきます。

スライドの13ページは、情報サービス業の中小企業が取引先への価格交渉を実施し、その結果、賃上げに結びついた事例でございます。

スライドの14ページは、製造業におきまして、原価管理の手法を適切に導入し、具体的な価格交渉に向けて今後さらなる支援を実施していく事例でございます。

事務局からの説明は以上でございます。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。個人的には、原価管理アドバイザーはいい試みだなと思っていますが、ただ、後で委員の方々からもご意見があると思いますので、またそのときに。

それでは、続きまして、今日のメインであります浜野委員からプレゼンテーションをお願いします。

【浜野委員】 浜野製作所の浜野と申します。

今日は、貴重な機会をいただきましてどうもありがとうございます。浜野製作所の事例報告ということで、下町の小さな町工場が今やっている事例の報告をさせていただきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

1枚おめくりください。

浜野製作所は何をやっている会社なのかということなんですけれども、創立が昭和53年9月で、今期で48期目を迎える墨田区の町工場でございます。私は2代目の経営者でございます。創業者は私の父親になります。昨年10月に第三者承継ということで、42歳の弊社従業員に社長職を交代いたしまして、代表権は持ったままなんですけれども、若手の経営者を育てたいという思いから、昨年10月に事業承継をさせていただきました。

現在従業員は60名、パートさん、アルバイトさん、出向の方も含めると、現状70名規模ということで仕事をしてございます。

業務内容というのは、創業当初は量産の小物の金属の部品加工をしておりましてけれど

も、海外に生産拠点がどんどん移っていく、単価もどんどん厳しくなってくるということで、最近ではロボット開発であったり、装置開発、設計・開発を含めながら、ものづくりを核としながら、実質的には物をつくらない周辺サービスなんかも展開をしているというのが業務内容でございます。

対象業界というのは、現在お付き合い、お取引をさせていただいております業界業種をうたったものでありますけれども、小規模の工場には比較的多種多様な業界、業種のお客様とのお付き合い、お取引をいただいているなというふうに感じてございます。

次をお願いいたします。

これが弊社の工場の外観なんですけれども、今墨田区の八広というところに本社工場を核にして五つの小さな工場が集積をしております。あと一つの研究所と一つのベンチャーラボということで、合計7拠点でものづくりに関わる仕事をしているという状況でございます。

弊社の沿革なんですけれども、創業期、発展期、変革期とあります。発展期と言いつつも、そんなに発展をしていないところなんですけれども、私が29歳のときに創業者の父親が病気で他界をいたしまして、会社を引き継いだというのがこの創業期の一番下の行に記載しているものでございます。

今から25年前、2000年6月30日のときに、隣家からのもらい火によって、自宅兼工場が全焼してしまって、会社が非常に立ち行かなくなったという状況でありました。当時は、私のほかに従業員が1人、お客様も4社、4社のうちの3社は従業員5人とか6人とか、そのぐらいの規模の会社さんからお仕事をいただいているような、サプライチェーンの中でも本当に末端中の末端、5次下請、6次下請の部品加工の工場でございますけれども、今はお客様は約6,800社ぐらいになっております。

請負型の部品加工の事業構造を何とか変えていきたいということで、開発系の仕事ですけれども、職人さんはいたんですけれども、開発系のエンジニアがいないということで、そんな小さな工場に優秀なエンジニアが入ってくるわけでもない。なかなかそれなりの高いお給料もお出しができないということでありましたので、何とか自分たちでそれを頑張って事業構造を変えていくということで、早稲田大学との産学連携で、電気自動車、これは鶴飼先生も大変大きく関わっていただいているものでありますけれども電気自動車の開発であったり、深海探査艇の開発なんかをさせていただいています。

あと変革期については、また後ほど具体的な事例も含めてお話、ご説明をさせていただきます。

今日頑張ってすごく多くの資料を持ってきたもので、ほぼ使わない資料もありますけれども、すみません。割愛をしながらということで、非常にありがたいことに、外部からの評価をいただけるような形で、東京都さんからも2008年、ものづくり人材育成大賞ということでいただいております。本日、大島副会頭がご出席されておりますけれども、東京商工会議所さんからもいくつかの賞をいただいております。本当にありがたいと思っております。

私の中で非常に印象的だった賞が、2018年の経済産業省さんのものづくり日本大賞、これは日本の中でもものづくり系の賞としては一番権威があって、一番大きくて、中小企業、大企業かかわらず表彰するという賞だそうであります。分野はいくつかあるんですけども、2018年のものづくり日本大賞、日本1位をいただきました。

ちなみに、その年の第2位は京セラさん、第3位は豊田自動織機さんでありました。

同年の6月15日、当時の天皇陛下、現上皇陛下に、弊社に行幸いただきました。

翌年の6月27日、浜野製作所がやっている活動が全世界の中小企業の中で先進的かつ先端的で、非常に興味深い活動をしている、ぜひ国連本部で浜野製作所の事例報告をしてほしいということでご依頼をいただいて、2019年6月27日、ニューヨークの国連本部で浜野製作所の活動報告をさせていただきました。

翌年の2020年6月25日、小池都知事にも弊社のご視察をいただきまして、そのときはどうもありがとうございました。

弊社の考えている大きな方向性というのが三つございます。一つは、ものづくりの情報の上流からコミットメントをする。

あと下請仕事は誇り高い仕事で胸を張ってやるべきだと思いますけれども、下請体質から脱却をしていかないといけない。

あと三つ目は、何だかんだ言いつつ小さな会社なので、1社の中でできることというのはどうしても限界がある。限界があるのでできないということではなくて、いろいろな人たちと企業規模を超えた、業界業種を超えた連携を持って新たなことにチャレンジしていこうというのがこの三つの大きな方向性でございます。

ちょっと分かりづらいスライドなんですけれども、東京は土地代も高いですし、人件費も高いですし、弊社の工場もそうなんですけれども、近隣の住宅と非常に隣り合わせ、背中合わせで隣接しているので、騒音の問題もあるし、振動の問題もある。そんなことを総合的に勘案すると、もしかしたら、特に東京23区は日本の中で一番ものづくりに適していない地域かもしれない。

だとするのであれば、ほかの地方の工場であったり、海外の生産拠点と同じようなことをやってもとても太刀打ちはできないし、勝ち目はないだろう。しかしながら、東京だからこそ、東京23区ならではの強みというのが大きくあるんだろうと感じています。そもそもとしてのものづくりの考え方であったり、仕組み、仕掛け、目線、視点、視野を変えることによって、最大のメリットになるような、そういう地域であると私は確信しておりますので、こちら辺のところをどういうふうに進めているのかということをもた後ほどお話をさせていただきます。

これが東京の製造業の実情という表なんですけれども、ご覧いただいたとおり、以前は、東京は製造業の集積の地でありましたけれども、どんどん減っていつてしまっている。これは致し方がないことなんですけれども、特に部品加工しているような我々のような工場、下請加工だけではなかなか生き残れないというのが現状になってございます。

そんな中、過剰なおもてなしとおせっかいによる競い争う競争ではなくて、共につくっていく共創型ものづくりを目指していきたいと考えてございます。

部品加工である、物がつくれるという強みと、新たな仕組みづくりをしていく、仕掛けづくりをしていく。その中に新たな市場創出であったり、新規事業開発、両輪を回していく、そういうようなものをしていきたいと思っています。

この表は、先般お亡くなりになられましたけれども、一橋大学の名誉教授の野中郁次郎先生に弊社にお越しをいただいたときにそういうふうに表示をいただいたので、勝手に使わせていただいているということでございます。

そんな中で、物をつくる技術、人材はいたんですけれども、開発をする人材がいないということで、こういうものを手がけることによって、自分たちで学び、知見を積み重ねて、開発型の事業構造に変えていこうということで、左側が先ほど申し上げました電気自動車、右側が深海探査艇の江戸っ子1号でございます。

さらにこういう2メートル級のロボットを作ったりとか、こんなことをしていると、どうしても勉強していかなきゃいけない知見がついてくるということで、事業構造を徐々に、少しずつではありますけれども、変えてきたつもりでございます。

そんな中で、工場から出るスクラップを活用して、地域の子どもたちへのものづくり教室、本来であれば廃棄する材料、廃材でありますけれども、配る財産に変えようということで、これは一般社団法人化して、子どもたちの教育をしています。提供してくれる工場同士の連携もこれによって深まっていくということでございます。

また、キッザニアと連携をさせていただいて、キッザニアの中で体験ができないような職業体験、それは弊社にお越しをいただいて、これはキッザニアさんと組みながら、JTBさんにこのプログラムを有料で販売をしていただきながら、従業員教育も一緒にできるということで、こんなことをいろいろと地域連携事例として進めてございます。

今から28年ぐらい前は私1人でやっている時代もあったんですけれども、私1人だとなかなか厳しいということで、ハローワークで募集をしました。そうしたら、1年2か月誰も募集がなくて、一番最初に面接に来たいと言った方が68歳の未経験の方でありました。その方も結果として面接を受けずに帰っていかれたという非常に悲しい出来事が以前にございましたが、最近はインターンシップを通して、新卒はほぼ全員インターンシップでございませう。高専のメンバーが従業員全体の20%ぐらいおまして、高専の学生は優秀な学生ばかりでありますので、町工場でなかなか採用ができないという中、20%ぐらい、5分の1高専というのは非常にありがたい状況であるなあと。

昨年の10月、第三者承継の事業承継をした小林という現社長も、20年前に弊社にインターンシップに来ておまして、彼は一橋大学の経済学部のとときに弊社にインターンシップに参りまして、漏れなく、間違いなくというか、大企業に参りまして、戻ってきて、昨年社長。38歳の副社長がおりますけれども、彼も慶応大学を出て大手メーカーに行って、弊社に中途で入ってきて、今9年目になります。そのほか、早稲田大学の法学部の法科大学院と

か、筑波大学の理工学部の博士課程を出て新卒とか、立命館大学だとか、東京造形大学で教員をやっていた、そのちょっとおかしなメンバーが集まっているような会社でございます。

スミファというオープンファクトリーを私が13年前から実行委員会の委員長として務めてございます。

このオープンファクトリーをやり始めようと思ったきっかけなんですけれども、墨田区は、高度経済成長期は9,800の工場がありました。しかしながら、2025年、令和7年になって、1,600社ぐらいしかなくなってしまって、どんどん地域から技術だったり工場が抜けていってしまう。新たな販路拡大も小さな会社だとなかなかできないということで、展示会にも出展ができない。外へ出ていけないんだったら、実際に工場に来ていただいて工場を見ていただく。職人さんの情熱を感じてもらおう。

そういうふうにして新たな新規顧客開拓をしようということで始めたものでありますけれども、現在は、墨田区の商店街連合会が山田会長でありまして、非常にご尽力、ご協力、応援をいただいて、よし、手伝うという鶴の一言を言っていただいて、今は文化振興財団であったり、商工会議所の墨田支部さんであったり、観光協会、墨田区役所さんや、北斎美術館、新日本フィルハーモニー交響楽団であったり、地元の専門職大学であったり、小学校、PTAの皆さん方と、今まで縦でしかつながっていなかった業界業種をスミファというツールを通して横串を刺していく。そういうようなことをやりたいなと思って始めてございます。

ちょっとスピードを上げます。めくっていただいてよろしいでしょうか。

最後のほうなんですけれども、Garage Sumidaという施設がありまして、これは前に小池都知事にもお越しをいただいた施設なんですけれども、何をやっているのかというと、冒頭申し上げたとおり、東京という地域なので、都市型、先進的なものづくりに挑戦をしていく。高度人材が東京には大変集まっているということで、こういうことをしたいと思っています。

今Garage Sumidaの事業としては六つございます。インキュベーションであったり、開発支援であったり、プロポーザル、人事交流・ネットワークであったりしてございます。

今日本の中にスタートアップと言われる企業は約1万社と言われているそうでございます。そのうちの9割がソフトウェア、IT、クラウドサービスだったり生成AI、90%はそっち系の会社なんですけれども、残りの10%、1割ぐらいはハードウェア系のスタートアップがあるということだそうでございます。1万社のうちの10%、1割ということは、1,000社、1,000社のうちの475社がうちがやっているの、これは間違いなく日本一だと思っています。

真ん中、WHILL、羽田空港へ行くとこれに乗れると思いますけれども、あと右上のWOTAというのは東大発のベンチャーです。右下のオリィ研究所、これは日本橋に分身ロボットカフェというのをオープンして、遠隔地で働くことができなくなった障害者の方の創業支援をする、働き方支援をするというベンチャーであります。オリィ研究所の創業時の本

社は浜野製作所にありました。あとGXのエネルギーベンチャー、チャレナジー、この会社の本社も今、浜野製作所にございます。

右上なんですけれども、ホンダ発の創業支援プログラムで創業したストリーモという会社、この会社の本社も浜野製作所にあります。バイオベンチャーであったり、超巨大な3Dプリンター、ドローンであったり、こんな会社、大学発のベンチャーもあれですけれども、一番左下のシンスpekティブ、小型の人工衛星をつくっている会社でスタートアップであります。この前上場してございます。

大体こんなような会社、挙げれば切りがないんですけれども、こんなようなことをやっているということで、スライドを進めてください。

宇宙の月面のタイヤの開発をしていたり、あと富士通さんの新規事業、アサヒホールディングさんの新規事業なんか我々が手がけてございます。

あと堀場製作所とか島津製作所さんに頼むほどではないけれども、研究の各現場では、簡易的な治工具、ロボット、測定器、観測機が必要だということで、これだけの大学の研究室の装置開発、測定器開発なんかもしているのです、これは質はともかくとしまして、数は多分日本一だと思います。

結果として、「Forbes」があるとき特集を組みまして、「世界を変える！スタートアップ100選」を選んだところ、11社が我々が関わったスタートアップでございました。

経済産業省さんなんかともいろいろと組みながらやらせていただいています。

ものづくりの手伝い、協力、開発支援をしているだけでは、我々もスタートアップの支援をするということが大本業ではなくて、それを支援している中小企業の産業のアップグレードも図らないといけないということで、こんなことをしていた結果、新規事業を立ち上げるのは浜野製作所と組んだほうが一番いいんじゃないかということで、大企業さんからもお声がけをいただきました。

一番最初にお声がけをいただいたのがトヨタ自動車の本社、愛知の豊田市の本社からレクサス設計担当のエンジニアが2年間3名出向して、我々と新たな事業開発をしたりだとか、その間、横河電機さんであったり、次、コニカミノルタさんにもいろいろいただいています。今はトヨタバッテリーさんであったり、日置電機さんであったり、ソミック石川さんであったり、比較的規模の大きな会社さんと人事交流をさせていただいています。

こんなことを続けてきた結果、何が起こったのかというと、今国際宇宙ステーション、ISSの中の移動ロボットを浜野製作所が開発をしています。弊社の協力として、東北大学さんとコニカミノルタさんにお入りをいただいているという状況でございます。

この辺のところは2枚、3枚とそのままスライドしていただいでよろしいでしょうか。

弊社からも出向に出しております、インテグリカルチャーというバイオベンチャーです。フォアグラをつくっているバイオベンチャーとも人事交流、人材交流をさせていただいております。このインテグリカルチャーの装置開発は全て浜野製作所がやっております。

あとWoven Cityにもトヨタさんが展開をしている。ここにも1人出向者を出しております

して、ここの事業連携も進めてございます。

あとTIBさん、Tokyo Innovation Baseさんとも委託をさせていただきまして、東京の製造業として唯一のスタメンということで、もちろんSusHi Tech Tokyoにも参加をさせていただいていますし、有楽町の駅前でいろいろなワークショップなんかも展開をしております。

右下のSTEM教育は、これは高校生のミニF1に出るといふ、世界一になるといふ高校生がおりまして、その主催を我々がやらせていただいて、協賛はホンダさんがやっているという写真でございます。

今年度の2025年版の中小企業白書で、イノベーション事例ということで、弊社の取組が紹介をされてございます。

ものづくりは苦戦が続きますけれども、東京は研究者、起業家、高度人材が集まるような世界的な都市だと思っております。ピンチをチャンスに変える町工場の生き残りを賭けた挑戦をこれからもやっていきたいと思っております。

今こんな妄想をつくっております、東京を世界中のものづくり開発特区、Tokyo Urban Factory構想を東京で実現したい。左側の地図の上は成田空港で、下のほうには大田区の羽田空港があります。弊社のGarage Sumidaという施設も含めて、東京都の産業技術研究センターさんであったり、本郷あたりが東大、日本橋だとか丸の内には多くのスタートアップが集まるようなところでもありますし、多くのデベロッパーの企業さんたちがまちづくりにいろいろと頑張っていただいている。さらに五反田あたりはIT系のスタートアップが多いということで、縦の機能だけではなく横につなぐことによって、世界中のものづくりの開発特区を東京としてやれたらいいなという妄想を抱いております。

時間を大変超過してしまいまして大変失礼いたしました。どうもご清聴ありがとうございました。以上でございます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。本当は小林社長が今日同席していただけるとよかったですけれども、社長のほうが会長よりはるかに忙しいらしいので、残念でした。我々がやるべき政策のエッセンスのようなものを説明していただきましてありがとうございました。

ここで浜野さんのプレゼンテーションに対してご意見をいただきたいと思いますが、まず最初に、知事、いかがでしょうか。

【小池知事】 浜野さんは有言実行で、どんどん次から次へと新しいことにも挑戦され、今最新の取り組んでおられることを教えていただいて、宇宙にまで行っているんだということがよく分かりました。でも、そうやって元気な方がいらっしゃると、東京も「よし」ということで、次に続く、また、インスパイアされる企業、もしくはスターアップをやってみようという若い人たちも出てくると思うので、表彰だけでは足りないような気もするぐらいであります。

墨田から発信して、世界へ、宇宙へということで、そういうロールモデルがいらっしゃる

ことはとても大きいと思いますので、これからも頑張ってくださいというか、そういう思いにみんな駆られたと思いますけれども、ありがとうございます。

それでは、私はこれで失礼させていただきますけれども、ぜひ知事にこの際言っておこうと思うようなことがありましたら伺わせていただければと思います。よろしいでしょうか。

【田路委員】 今日、驚いたんですけれども、浜野さんのところに入っているWOTA、あれは実は3月に、ストックホルムにノーシカンという割と最近イケイケのインキュベーターがあるんですが、世界中の国からインパクトスタートアップを選んでいて、日本は何かありますかと3人の大学の教員で行ったんですけれども、ゼロだと思ったら、1個だけありますよと、それがWOTAだった。売上の規模とかじゃなくて、SDGsの観点でもインパクトスタートアップなので、すごいWOTAと思っていたら、びっくりしました。今度お見せください。そこが浜野さんのところに入っているのは、これはすごいと思います。ちょっとびっくりしました。

以上、ご報告です。

【田村委員】 感想ですか。浜野さんのところには何度も行かせていただいているんですけれども、毎回会うたびに進歩していて、宇宙まで行くということで、特に東京都の中で、世界のものづくりの開発の特区になるのは、これは国を挙げて、都も力を入れていただいて、スピード感を持ってやっていただけたらと、本当にそう思いました。そこが一番お願いしたいと思ったところですよ。

【藤元委員】 方向性が、下請からの脱却ということだと理解しました。本当にすごいなと圧倒されました。大きな会社だと、決めることも時間がかかるし、多分スピードもかかってしまうと思うんですけれども、ここが中小零細のすごくいいところなんじゃないかと思うんです。浜野さんをはじめ、浜野製作所の皆さんのそういった熱意が今日のプレゼンに全部生かされていたので、すごく勉強になりました。

ただ、難しいかなと。難しいというのは、いろいろな面で難しい側面も実際には私たちにはあるけれども、そこを目指していかなきゃというのは当然のことであって、その下請だと、色々な今産業構造の問題を抱えておりますので、今日のプレゼンを参考にさせていただきたいと思います。大変興味深く有意義でした。ありがとうございます。

【小池知事】 どうもありがとうございました。色々と今時代の潮目が大きく変わる中に、そこにぐるぐる目を回しているだけじゃなくて、ちゃんと次の方向性とか、それから、東京だからこそという強みを生かせるようなものは何なのか。今日のプレゼンでも教えていただいたと思いますが、この後もどうぞ皆さんといい議論をしていただければ、また、それをしっかりと受け止めたいと思います。ありがとうございました。ちょっとお先失礼いたします。

【鵜飼座長】 それでは、ついでにもう一言言うと、浜野さんのプレゼンテーションは、社員の写真が圧倒的に多い。これは、チームワークというか、よさというか、今日、本当は普通だと2時間以上かかる話を15分でまとめていただきましてありがとうございました。

それでは、時間も大分押してきましたので、まず、経済団体・労働団体の委員からご発言をいただければと思います。

まず、會津委員からお願いいたします。

【會津委員】 東京都中小企業団体中央会の會津です。よろしくお願いいたします。

初めに、令和7年度予算において、中小企業支援策に手厚い措置を講じていただいていることに感謝申し上げます。国の中小企業景況調査によりますと、引き続き仕入れコストの上昇に対し、価格転嫁が進まず、企業収益を圧迫している。また、従業員の過不足は全業種がマイナスで、特に建設業やサービス業において極めて大きな不足感を抱えている。さらに資金繰りが悪化基調になるなど、私ども中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況が続いております。こうした中で、対米輸出額の減少など、トランプ関税の影響の顕在化や、中東情勢などの地政学的リスクによる先行きの不透明感も増しております。

事務局から様々なデータにより中小企業を取り巻く状況のご説明がありました。私からは4点意見を申し上げます。

1点目は、適正な価格転嫁についてです。先ほど仕入れコストの上昇に対し価格転嫁が進まず企業収益を圧迫していると申し上げましたが、会員組合からも、原材料費の高騰が止まらない中で、価格転嫁する時期の判断に苦慮しているなどの報告が寄せられております。説明資料による価格交渉・原価管理アドバイザー制度は大変有効な支援策ですので、成功事例の一層の周知と活用の促進を期待しております。東京都におかれましては、引き続き適正な価格転嫁を後押しする支援策の拡充強化に取り組んでいただきたいと思います。

2点目は、人手不足とDX化についてです。あらゆる産業分野で中小企業の深刻な労働力不足が進行しております。このような状況に対応するには、採用、育成、定着の三位一体の支援強化が不可欠です。そのため、採用前から定着後までの人材戦略を一貫して支援する都立職業能力開発センターの一層の認知向上と活用促進を期待します。

また、人手不足と併せて省力化のための技術の開発、導入を進めることは必要不可欠です。まだまだ不十分な中小企業のDX化を推進するため、後押しする継続的な支援策が重要であると考えております。

3点目は、事業承継についてです。説明資料によりますと、後継者不在率が低下しているとありましたが、会員組合からは、高齢化や後継者不足で廃業する組合員が増えているとの報告が多く寄せられており、中小企業・小規模事業者の事業承継はいまだ十分には進んでおらず、喫緊の課題であると認識しております。東京中央会では、東京都に予算措置を講じていただき、団体等が実施する事業承継支援の取組を包括的に支援し、各業界の持続的な発展につなげる団体連携型事業承継支援事業を令和7年度より新たに組み込んでおります。東京都におかれましては、引き続きの支援をお願いします。

4点目は、資金繰りについてです。人手不足や物価高を要因とする倒産が増えております。また、政策金利の上昇や国際情勢の不確実性が高まる中で、多くの中小企業は資金調達コス

トの上昇、資金繰りの悪化に対する強い懸念を抱いております。東京都におかれましては、資金繰り支援の柱である制度融資をはじめ、都独自の融資メニューなどの充実を図り、引き続き中小企業の経営の下支えと新たな事業展開の支援に取り組んでいただくことを期待しております。

最後になりますが、私ども東京中央会の支援事業を着実に実施するとともに、東京都や国の支援策の周知徹底に努めることで、東京都の持続的な経済の好循環に貢献してまいります。

私からは以上です。ありがとうございました。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、大島さん、お願いします。

【大島委員】 東京商工会議所の大島でございます。

まずは、米国による関税措置に対して、迅速なご支援に感謝を申し上げます。弊所の調査でも、米国の関税措置による具体的な影響を受ける企業は少ないものの、見通し不透明感から、先行きを懸念する声が上がっております。引き続き動向の注視並びに中小企業への影響を踏まえた施策展開、情報発信をお願いいたします。

続いて、今回の中小企業振興に向けた検討に関して、私から4点意見を申し上げます。

まず1点目は、価格転嫁です。これまでも申し上げておりますが、社会全体での取引適正化の実現には、企業間取引のみならず、官公需や一般消費者を含めた全ての取引形態で進むことが重要です。とりわけ一般消費者に対しては、よいものには値がつく。適正価格の取引が巡り巡って自らの所得につながるといった認識を浸透させていくことが不可欠です。東京都におかれましては、発信力を生かした啓発活動に重点的に取り組んでいただきますようお願いいたします。

2点目は、事業承継です。近年、M&Aも増えておりますが、中小企業の事業承継は親族内承継の割合が高く、多くの経営者において事業承継を検討する際の入口にもなります。親族内承継において円滑な事業承継は永続的な課題であり、とりわけ期限が迫っている事業承継税制の特例措置の恒久化は不可欠です。商工会議所としても強く求めてまいります。地域産業の持続的な成長のために、ぜひ東京都からも強い働きかけをお願いいたします。

3点目は、経営改善、事業再生です。業況の二極化が鮮明となり、廃業も増加する中、厳しい環境に置かれた事業者に対する支援は不可欠です。支援の軸足は、資金繰りから事業再生に移行しており、事業者が取り残されることなく、傷の浅いうちに早期に適切な支援を施すことが必要です。ぜひ金融機関、信用保証協会、支援機関のさらなる連携強化をお願いいたします。

4点目は、人手不足です。当所の調査でも、人手不足を抱える企業は6割強と深刻です。必要とする人材を充足することが難しい状況です。中小企業の採用活動においては、賃金以上の魅力を伝える必要があることから、インターンシップを通じた魅力発信を強化していただければと思います。

また、労働力としての人手のみならず、イノベーション活動やDXを牽引する人材も中小企業では不足しております。経験を積んだ大企業人材のノウハウ活用なども有効な手段となりますので、ぜひ支援を施していただければと思います。

私からは以上です。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは続きまして、本間委員、お願いします。

【本間委員】 連合東京の本間と申します。よろしくをお願いします。

まずは、ご説明いただいた中小企業を取り巻く状況について、コスト高であったり、賃上げ、人手不足の状況など、これまで私だけではなく多くの委員の皆さんがお伝えした内容がしっかりと反映され、状況分析していただいていること、その上で、昨年度を上回る予算を組んでいただいたことについて御礼申し上げます。

さらに、現在は大きな環境変化が起こっている中で、どのように中小企業の振興を進めていくのかご検討いただいておりますが、私からは、その中で2点に絞って意見を述べたいと思います。

まず一つ目は、資料の8ページ、経営マネジメントの強化にある価格転嫁について、これまでの委員も申し上げているのとかぶりますけれども、現場の厳しい状況をお伝えしてきていますが、こちらの資料でも、値上げが認められないや、コスト増加分を価格転嫁に十分には反映できていないと記載がありますとおり、私が所属するものづくり産業の労働組合、JAMでは、2025年3月に、半年ずつ調査している調査を実施した結果もこれらの調査結果とほぼ同様の内容となっています。

ただ、これまで継続した活動によって、少しずつ価格転嫁が進んでいるところもあるんですけども、人件費の価格転嫁は引き続き難しいというのが実態であります。労働組合として、価格転嫁の重要性を各企業の経営側に訴えているんですが、それでもこうした状況のため、労働組合がない企業においては、さらに厳しい現状であることが容易に想像できます。

ご説明いただいた資料の13、14ページに、アドバイザーへの相談事例が紹介されていますが、このように手厚くサポートいただくことで、価格転嫁や経営状況の改善が見込めるため、もっと裾野を広げた活動になるよう強く要請します。東京都には、数十万社の中小企業があるため、サポートがあることを知らずに苦しんでいる中小企業は多く存在するのではないかと考えています。

続いて、資料12ページの人材力の強化と働き方改革の推進についてです。人手不足は日本全体で起こっている課題ではありますが、連合として考える対策を2点申し上げます。

一つ目は、未活用労働力の活用なんですけれども、資料の5ページに、「人材確保に向けた多様な働き方の導入も道半ば」とありますとおり、希望する働き方が柔軟にできる環境整備を進めることが重要です。それにより、例えば育児や介護でフルタイム勤務できない人の雇用につながり、未活用労働力の活性化につながると考えます。

もう一つは、高校生世代の子どもたちへの就職サポートのマッチングについてです。連合

東京では、子ども・若者支援プラットフォーム、愛称でHOPE（ほっぺ）と呼んでいる活動があるんですけども、その取組で、参加団体である子どもへの学習支援をしているNPOさんへヒアリングをしたところ、現状の高等学校では、進学指導は比較的どの学校も力を入れているようですが、就職指導は教員の力量や学校によってばらつきがあるようだと状況を伺いました。

学校内での就職支援が手薄であるため、高校生に向けて、仕事に関する話を聞くことはできないかとそのNPOから連合東京に相談があり、連合加盟の労働組合から、高校卒業者を採用している組織の協力を得て意見交換を行ったところ、業務内容や労働時間、仕事のやりがい等について幅広く意見交換を行うことができ、就職した際のイメージをつかんでもらうことができました。中小企業の人手不足解消の一助として、高校生世代の若者に対する就職サポートのマッチングが必要ではないかと考えます。

就職希望者の多い高等学校に対して、就職指導をしっかりと行えるシステム構築が重要です。進路指導という枠組みで教員が行うのではなく、東京都として、例えば出張ハローワークの高校生版のような取組を行うことで、よりよいマッチングが行えるのではないのでしょうか。

最後に、連合東京は、東京都に対して、2025、2026年度、政策制度要求の提出を7月に予定しています。その中で、中小企業の人材確保、定着のため、東京都における各種支援事業の実施状況等を検証、公表し、必要な改善を図ることと、労務費の適正な価格転嫁取引を推進するため、下請センター東京の事業等の拡大などを重点項目とする予定です。こちらについても引き続きご理解、ご協力をお願いします。

私からは以上です。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは続きまして、山下委員、お願いします。

【山下委員】 東京都が実施しております価格交渉・原価管理アドバイザーによる無料相談窓口については、価格交渉のノウハウを持たない事業者にとっても大変ありがたい施策だと思っております。また、中小企業、小規模事業者におかれましては、正確な原価管理ができていない事業者も多数あると考えております。アドバイザーの計画をいただき、詳しい分析をしていくことは大変重要なことだと思っております。

また、価格交渉に当たり、発注元から交渉対象の品目の原価の動き、例えば銅とかアルミとかの原材料も含めてなんですけれども、製造にかかる原価の全てを開示するように求められるケースもあると聞いております。実際、私自身も、納入先から全部見せろと言われたことが過去ありまして、当然見せなかったですけども、これを言われると非常に厳しいという実感があります。仮に原価を全て開示するとなると、発注先から対象外の項目についても全部洗い出しをされてしまって、別の項目でさらなる値引きというのが求められる可能性がありますので、発注元への対応や交渉スキル等の今後の課題についてもぜひアドバイスをいただけるような仕組みをさらに充実していただくことを望みます。

また、価格転嫁につきましては、上層部の方にはかなり浸透しているとは思いますが、担当者のところで止められるというのが非常に多くて、上司に何もありませんという報告をして、それで終わってしまっているということが多く聞いておりますし、実際、私も商工会の中ではそういうことが多いと聞いております。会社名を挙げるとはじかれてしまうので絶対会社名は挙げてほしくないと言われるんですが、実態としてはあるということとであります。

人手不足についてですが、西多摩地区の、商工会だけではなく、商工会議所とも合同いたしまして、地区内の都立高校の先生と進路指導の先生を交えての懇談会を実施しております。意見交換の中では、現在の高校生は目標を持たずに何となく大学や専門学校に進学して、結局勉強についていけずに中退してしまってアルバイト生活に入ってしまうということがかなり複数の生徒さんにいらっちゃって、また、そのときに奨学金を借りて、借金が300万ほど残ってしまって、非常に苦勞しているという話を聞きます。ですから、そういうミスマッチがないように、我々も地元の高校とタイアップをしまして、地域の中小企業に勤めていただくような努力をするとともに、学校の先生ともよく話し合いをして、そのようなことが起きないように、我々も人手不足を感じておりますので、円満な形での就職につながれば良いと考えて実施をしております。

以上でございます。ありがとうございます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、山田委員、お願いします。

【山田委員】 東京都商店街振興組合の山田でございます。本年度もよろしく願いいたします。

まず、私ども中小の事業者を取り巻く状況でございますが、厳しく、そしてまた、難しくなっていると感じております。私は、墨田区で菓子の製造、販売業を経営しておりますが、問題が二つほどございます。一つは、原材料の仕入れ価格の高騰、特に卵、小麦粉等でございます。それと二つ目は、水道光熱費と物流コストの負担が大変増えている、そういうことでございます。これをどの程度価格に反映されるかが客層や販売個数にどのくらい影響が出るのか、毎月試行錯誤しながら進めております。

また、人手不足にも直面しております。時給を上げましてもアルバイトは集まりづらいというのが現状でございます。人材確保と賃金アップの対応は急務でございます。事務局からご説明のありました取り巻く状況のそのものを実感している次第でございます。

さて、戦略Ⅳの中で、商店街を地域経済の重要な担い手と位置づけをしていただきました。ありがとうございます。その商店街の担い手である個々の事業者は厳しい経済状況を受け、本業最優先で毎日奔走しており、商店街の活動に時間を割くということが大変難しいという状況になっております。想定される課題の中で、新たな担い手の確保とございました。東京都には、商店街での起業や事業継承の支援策を展開していただいております。若手起業者が長く事業を継続でき、新たな担い手として商店街で活躍いただける支援の拡大をご検討

いただければ助かると思います。

それと、商店街の組織というところの青年部の対策でございます。長く商店街活動を牽引してきた昔の青年部出身世代は高齢化をしております。私もいい例でございます。青年部の新設や再編、加入促進が必要でございます。青年部の活動を下支えする施策をご検討いただければと思います。

あともう一点、私ども、DX問題でございますが、プレミアム商品券を入れさせていただきました。そこで、1回から5回やりまして、1年半で約90億の消費が生まれました。これも東京都さんのおかげではないかと考えております。

あと一つ気になるのは、実は私どものまちではないんですが、ある場所で、大型店の撤退問題というのが今大変問題になっております。その大型店が出ることによりまして、中小の商店街というのは、恐らく最低でも5個ぐらいは立ち行かなくなっていると思います。そこで、大きなお店が撤退してしまいますと、お年を召したお客様はどこで買物をするのか。それが私どもは本当に心配でございます。その点もご配慮いただければ大変ありがたいと思います。

私からは以上でございます。どうもありがとうございました。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、委員の方々、本当は戦略ⅠからⅤまでと、事例のところ、対応して意見をいただいていたんだったんですが、本来4時11分からその意見を伺うはずだったので、ここから順番に当てますので、お一人お一人思ったことをいっばいしゃべってください。

では、鈴木さんからぐるっといきます。

【鈴木委員】 ありがとうございます。環境ビジネスエージェンシーと環境がついているのに、このところ、GXの話が全然出てこないと思って、寂しいという話をこの間も一部の委員の方々としていたんですけども、それどころではないんだと思うんです。今ずっと人材不足と資金繰りと承継問題と価格転嫁の話と物価の高騰の話も含めてですけども、ずっとそのテーマで逡巡しているようなこの会議だと思っております。

たまたまだったんですけども、中小企業、支援ポケットブックをありがとうございます。ちょうどタイムリーに配っていただいて、これは確かに非常に分かりやすく。これは都の中小企業振興公社が窓口ですね。その振興公社さんのほうからアプローチがございまして、毎年アンケートにお答えして差し上げているので、そのフォローアップというそんな口実で私どものほうに連絡がありました。

そのときに、実はこうこうで、ここでの話も含めて、GXに対してなかなか取組が消極化してしまっている昨今だけでも、何かそれについて、支援策とか施策は準備されているんですねみたいなお話、半分愚痴のようにさせていただいたところ、ものすごく優秀なアドバイザーというんですか、東京都中小企業振興公社の総合支援課というところで、ぽんところらの思いを投げると、だったらこの支援制度、この施策、この予算、この助成金を使えませうというのがばんばん返ってくるんです。

何を申し上げたいかという、先ほども十分に施策も予算も積んでいただいて、毎年この会合の我々の意見を酌み取っていただいて、本当に充実化してきているなどと思って、それは感謝なんですけれども、その方もおっしゃっていたのは、実は国よりも東京都の中小企業支援策というのは予算も十分で人も十分なんだけれども、なかなか使われていない。そこがネックだなんておっしゃっていたので、結局はどうやって使っていただくのか、そこがうまくいっていないんだろうなと思いつつながら、今日の話も伺っておりました。

皆さん、これを見てもそうなんですけれども、ある程度課題が整理できて、これを使いたい、こういうのはないかと想像しながら、多分そういう施策にアプローチをする人たちではないと使いこなせないような動線になっているような気がいたします。では、何をすればいいのかというところで、ちょっと困ったときには、何を使っていいか分からなくてもいいから、取りあえずここに一報と、それはSNSでもウェブサイトでも、電話の窓口でもいいんです。ワンストップ相談窓口というのがあるんですけども、これはある程度中小企業診断士に相談したりとか、社労士に相談したりとか、課題が分かっている人じゃないと使いこなせないものになっちゃっているんです。

だから、その手前で、あなたの悩み、この施策みたいな、そんなマッチングの窓口があると、多分皆さんに頑張らせていただいている東京都の中小企業振興策、これがうまく流通、普及していくんじゃないかと思っておりますので、今年度はそういうことも含めて、かゆいところに手が届くような施策もお願いしたいと思っております。

その中で1点、こんなのがあったんだと私も知らなくてその方に聞いて分かったんですけども、政策課題対応型専門家派遣制度というのがありまして、これが、確か2分の1だったか、派遣されると2分の1が自己負担で、2分の1が支援していただける。回数が半分だったか金額が半分だったか、ごめんなさい、失念しちゃいましたけれども、これが環境エネルギーに関しては、今政策課題対応型のジャンルに入っているんで、100%ただでこれは使えますみたいな話があったんです。今ぱぱっとこれを見ても出てこないんで、施策とニーズの細やかなマッチングの仕組みみたいなものが物足りないと思っておりますので、何とかそこは私も頑張らせていただきますので、よろしくお願ひしたいと思っております。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

先ほどの経済団体の方々からのご指摘があった原価管理アドバイザー、これもよく見るとどこにも書いていない。あるかなと思って必死で見たんですけども、分からなかった。それから、最初の會津さんが言われた都立職業能力開発センターの認知向上といっても、それが何かというところを多分ちゃんと説明してあげないと分からないので、その辺をどうやって、今後東京都が持っているいろいろな機能を必要としている人にマッチングしていく。それが必要なと私は思いました。

それでは、諏訪さん、お願いします。

【諏訪委員】 ありがとうございます。

浜野先生、ありがとうございました。

私は、8ページを見せてください。この8ページにある想定される課題の1番と2番、事業承継と価格転嫁について、東京都様に中小企業支援のさらなる充実に向けて2点提言させていただきたいと思います。

まず1点目は、ファミリーガバナンス、これの導入支援についてです。事業承継の局面や不測の有事において、経営の意思決定が不透明だったり、事業承継に不透明だったりすると、事業継続に大きな支障を来す中小企業が少なくありません。特にファミリービジネスでは、ガバナンス体制が曖昧なまま代替わりを迎えるケースも多く、結果として内部対立や資産分割の混乱に発展する例もあります。経営の透明性及び公私の分離を明確にしていくことが第三者承継も含めて必要であると思っています。なので、浜野先生はすごくすばらしくうまく事業承継されたんだなと思います。東京都として、中小企業向けにファミリーガバナンスに関するモデル規定の整備や、専門家によるアドバイザー制度の構築をご検討いただきたいと思います。

2点目の価格転嫁についてなんですけれども、これは契約書におけるリーガルチェック体制の支援についてです。契約の際に、価格交渉を年1回とすること等の条項を入れることで、価格転嫁が実現していくと思います。しかしながら、契約の際、多くの中小企業では顧問弁護士を雇う余裕がないため、取引契約書を自社だけで判断して締結しているのが実情です。その結果、不利な契約条件で継続的な取引を余儀なくされるなど、経営リスクが高まっております。中小企業が安心して取引に臨めるよう、東京都として一定の件数まで無料で契約書をリーガルチェックできる仕組みや、法律の専門家によるスポット相談体制の整備をお願いしたいと思います。

中小企業は地域経済と雇用を支える大切な存在です。安心して経営を続けていける制度整備をどうか東京都として強く推進していただきたくお願い申し上げます。

以上です。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

多分知財のフォローというのは、基本的に下請代金法（下請代金支払遅延等防止法）の枠の中でいろいろやる話もあると思うので、さっきの原価管理アドバイザーの制度とうまくつなげていくと、リーガルチェックもできるんじゃないかと思うんです。

田路さん。

【田路委員】 田路則子です。よろしく願いいたします。

まず10ページのところです。若者の起業意識というところなんです、これはデータが日本が最下位から2番目で、これはGUESSSというスイスのサンガレン大学が事務局になっている世界レベルの調査で、日本のデータを出しているのは私たちのグループなんです。大体日本の中で40ぐらいの大学から調査票を集めているんですけども、2年に1回、2011年から参加しています。

基本、これは低いことを我々はあまり気にしていなくて、というのは、世界と比べると、

新卒で就職しやすいんです。インターンをして、1年後に内定をもらうとか、そんなのではないので、日本のインターンというのは在学中にやるインターンで、ヨーロッパのインターンというのは卒業してからインターンをやりますから、だから、無理して起業する必要はない国で、卒業直後とか5年後と言われてもぴんと来ない。恐らく起業することも、第二のキャリアの選択肢で考えているという質問を入れてもらおうと思っているんですが、それを入れると、かなり高くなり、それは2年に1回の推移を見ると、日本はどうなったかというのが見えてくるのではないかと思います。

あとSusHi Techを見学させていただいてありがとうございました。委員の皆さん、かなり行かれたと伺っています。その感想なんですけれども、一言で言うと、東京がやるからだなと思いました。高校生どころか、小学生のピッチコンテストもありましたし、世界からグローバルなスタートアップも来ていました。これはどこの政令指定都市の人か言えないんですが、そこの大学の教員と一緒に回ったんですけれども、「やはり違う。逆立ちしてもかなわないよね、僕たち」という一言を聞いたときに、首都にいるという責任をすごく感じた次第です。私の期待以上にすごくよかったかなと思います。行かれた方、またコメントをいただけたらと思います。

浜野先生のご指摘どおり、知識の集積と物理的なものづくりの能力の集積とっていいのかなと思いますので、もっと頑張らないといかんと思います。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

学生の大企業志向というのは、でも、そこは何とか少し動かせないかというのは大学の責任も少しあると思うんです。インキュベーションを、一緒にやっている田村さんのご意見も伺いたいと思います。

【田村委員】 ありがとうございます。ベンチャー学会の田村です。

先ほど浜野製作所の話をお聞きして、簡単な感想しか言わなかったんですが、私は10ページの田路委員と一緒になんですが、起業エコシステムの創出について言わせていただきたいんです。その中にいろいろな要因といますか、したほうが良いと思う要素がいっぱい入っていたと思うんです。特に一番印象的だったのは、人の流動性がすごいなと思いました。

浜野さんは、自分のところも大手に出向させたり、大手の人が来たりとかしています。人と共に情報も来ますので、そこに大きなノウハウがたまっていくというところで、まさにネットワークと場づくりというのは、このエコシステムの創出には重要なポイントであって、その中で場づくりの中でも、先ほど鈴木委員のほうからも、誰に聞けばいいか分からないという話があったと思いますが、場づくりの中で、浜野製作所さんの事例は人が見えるんです。誰がいるんだということがすごく大切で、どういう人が手がけているというのを見える化すると、東京都も先ほど知事がおっしゃっていたT I Bとか、出島もワンチームで確かやっていたらっしゃると思うんです。

それも始められたので、現在どんな課題になっていて、どんなものが出てきて解決された

かみたいなものが見えてくると、もっと具体的に見えるし、受け入れやすいし、行きたいと思うんです。そこが目指すいつでも会える都庁と都が言っていることだと思うので、ぜひ人をもっと前に出してもらいたいのが一つ。

あともう一つは、先ほど委員長がおっしゃったように、今日何度も言っていますが、起業家教育はすごく大切だと思いますので、意識を変えますし、最近、よくお会いさせていただく方には、学童保育のアントレプレナー教育というのを10年ぐらい前から始められている方がいらして、その方は、小学生、中学生、高校生で、それぞれプログラムを手厚く変えていらっしゃるんです。

どの世代に対しても、大学生に対してもそうなんですけど、まず会社をつくりなさいというより、チャレンジしなさいと。自分が思った課題を見つけてきてください。課題を見つけてきて、みんなで解決していく。解決したときの達成感の喜びというものを味わってもらってから、これが起業とか事業家というものにつながるということを先輩事業家と一緒に見ていく。ロールモデルがすごく必要だと思うんです。

こういう実践的にいくということが大切で、特に大学も今まで手がけていらっしゃるころもありますけど、これからますます実践的な教育が大切なんじゃないかと思いました。確か東京都も、都立大学のほうで起業家準備のコースをつくったものがあったと思いますが、それもぜひもっと横につなげて、東京都は先ほど言った強みの中には、大学がたくさんありますので、そこをつなげるような形で、これを啓発していただきたいというのが一番私が言いたかったところと、あとSusHi Techも参加させていただいて、想像以上にグローバルな視点でスタートアップの情報が手に入ったと私はすごく思いました。なのでぜひ、あれがもっと参加しやすいような形にさせていただけたらと思いました。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

浜野製作所には経産省の人も出向していました。時々いるんだよね。そういう意味で、いろいろな人が流れては、またあれしていくというのはすごく面白い試みだと思います。

浜野さんは、何かしゃべる？それとも、もう十分しゃべった。

【浜野委員】 もういいです。

【鵜飼座長】 では、藤元さん。

【藤元委員】 藤元です。私もさっきしゃべらせていただいたので、事業承継について一言だけ。

事業承継は、私にとっては今一番優先順位としてはかなり高い問題なんです。株価の問題なんですけれども、うちは創立50周年になるんです。1代目から私は2代目、2代目から3代目にこれから移ろうとしているんですけれども、頑張ってきた会社が頑張ってきた年の株価になっている。それを次の代に承継するときは、すごく大変なんです。株価の計算とかそういったもので、うまく承継できないような、そういったところもあったりして、ちょっと難しいものがいろいろ含まれているので、例えばものづくりは誇り高い、いい仕事なん

ですけれども、その承継が株価の問題でうまく承継できないと、廃業したり、M&Aとか—M&Aは悪いことではないと思っているんですけれども、そういうふうな考え方も出てきてしまう。

もし、例えば10年やって20年やったら、税制を少し緩和するとか、事業承継税制というのはありますけれども、それだけではなくて、ほかの税制というか、ほかの支援がもう少しあると非常に助かるし、こちらにとっても、もう少し考えられるんです。今は法律を守る中で考えている最中ですので、考え中というのが今の私の悩みの一つです。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

関連して、先ほど大島さんが事業承継税制の特例措置の恒久化とおっしゃられたんですけども、それは東京都も少し強くプッシュしていったほうがいいのではないかと思います。

それでは、細貝委員、お願いします。

【細貝委員】 浜野先生、ありがとうございました。

承継税制のことは、僕ももうずっと6年ぐらいやっていて、悩みは一緒だったんですけれども、承継していく承継税制は、継いだ人が実は2年後に病気になっちゃって、仕事ができなくなっちゃったというときに、意外とデッドスポットがあるんです。ですから、健康でいられる人がずっとやっていかなきゃいけない。または事業も継続的に利益を上げていくことが大事な大前提なんです。だから、正直申しまして、承継税制は今回いろいろ考えた末に私は使えないと思って断念することにしました。

というのは、初代の僕が2代目に渡すときに、その責任を全部負わせることをするというのが、僕の中では責任が取れないと思ったんです。ですから、できるだけ株のほうは、本来はなんですけれども、もうけてお金を得た場合には、90%でも100%でも税金を取っていただいているんですけれども、ただ単に事業承継するんだったら、そこは見逃してほしいと僕のほうでは思います。

その中で、それはそれでなんですが、この冊子、ありがとうございます。すごく見やすく、使いたいものがたくさんありありで、今までお話しさせていただいたことが大分盛り込まれていてうれしいと思います。その中で、工場を建て替えたいと思ひまして、ここでの発展的統合を促進するためのコンサルティング支援とともに、工場を建築する費用を助成しますとあるんですが、これは何分の1助成とかと書いていないんですけれども、これはどういうふうに考えたらよろしいのか、ちょっとだけアドバイスを即興でいただけたらうれしいと思うんですが。

後にしましょうか。ということで、これは宿題ということでお願いします。

というのは、ここに対してなんですけれども、いろいろな特例税制とあるんです。例えば建築をした場合に、4億円の補助をしていただいた場合に、それは建屋は例えば鉄筋で建てれば34年とかという償却をしていくんですけれども、その年度にお金が全額入ってくると、

それに対しての税率というものが恐らく37.5%近くかかってくると思うんです。こういったものの特例措置というのがあると聞いたことがあります。そういったことも、今度窓口で電話して、お金をもらったはいいいけれども、税金を例えば1億5千万円は絶対に払わなきゃいけないという縛りがあるのかどうかということを知りたいと思います。

これは経営に関する事なので、税金は一生懸命払って、そういったものが使命だと経営者は思っています。ですけれども、使ったことによって多大な資金が必要になる。でも、当てにしたものが翌年に対する徴収に遭うということになれば、恐らく使ったときに、その計画も立てなきゃいけないということで、その辺の補助率だとか、軽減税率だとかというものが何かあるのであれば、また教えていただきたいと思います。

もう一つなんですけれども、建て替えたい理由は、大田区で工場の土地を誘致しようと思うと、坪単価、今300万とかで買っていかれるんです。正直申しまして、我々の大田区は、羽田から大分後ろのほうに来て、工場ばかりあったところにマンションがたくさん建ってしまって、今、正直申しまして、工場をやる肩身が狭くなっております。工場の入替えを発展的にやると、通行止めにしなきゃいけないなんてことになると、これは多大な近隣からの苦情が出たりします。

ですけれども、これは年々やっていたから最近はおなくなりになりましたけれども、大田区で工場をやるのが非常に難しくなっているんですが、東京で工場をやるということの価値というものが実は交通網にあるんです。ですから、こういったもので、私もこの間伊丹に営業に来てくれと言われて、1時間30分でドア・トゥー・ドアでその工場に着いちゃうんです。そんな利便性がある地域ともものづくりのコラボを一緒にしたいということで、大型受注につながるんです。

ですから、こういった環境を壊さないで、できるだけ永続的にやっていく環境をつくりたいと思いますので、そういった例えば工場を建て替えるときに、引っ越す誘致も実はないんです。ですので、こんなところも、廃校になる小学校があったら、貸し工場を定期的みたいなことを考えていただけたらうれしいと思います。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。なかなか深い話で、勉強になります。

それでは、続きまして、和田さんからいく。

【和田委員】 株式会社タスカジの和田です。

浜野さん、今日はありがとうございました。普段から何をどのようなことをされているかというお話を伺ったつもりだったんですけれども、今日は、より解像度が上がって、実は、我が社は世界中の家事をゼロにするというのをミッションに活動しているんです。その流れの中で、いつかは家事ロボットをつくらないといけないと思っていて、様々なメーカーさんに、今まで1社1社当たっていたんですけれども、浜野さんのところに行けばよかったんだと気がつきました。後で相談させてください。

そういうIT系のスタートアップは、ITだけで全部を事業としてつくっていくところ

があると思うんですけども、そういうメーカー的な側面とかハードウェアというものを
入れることによって、それがもう一つの競争への源泉になっていき、ソフトウェアはすぐコ
ピーできてしまうものなので、競争への源泉になりにくいというのが競争戦略上課題だっ
たりするんです。そういった企業、スタートアップたちにも、ハードウェアとの連携が一つ
の強みになっていくんだみたいな打ち出し方も面白いんじゃないかと感じました。

私のほうからは、10ページの起業エコシステムのところをお話しさせていただきたいと
思っております。私は、毎年自分自身の課題で、社会課題を解決するというのをテーマに
起業するというので、大学の授業で、1年に1回お話をさせていただいている。もう6〜
7年ぐらい続けている学校があるんです。そこは起業の授業なので、起業に興味があるとか、
スタートアップみたいなビジネスモデルに経営学として興味がある人たちが参加していま
す。

私が講演した後、生徒さんから質問が来るんですけども、どちらかというと、今までは
経営学を勉強している立場から、このビジネスモデルについて質問させていただきたいとい
うスタンスが多かったんですが、何と今年は、自分がもし起業するとしたらどうするかとい
う視点で私に質問してきた生徒が圧倒的に多くて、あと授業もちろほら席が空いていたりし
ていたことがあったんですけども、今年はぎゅうぎゅうで満席だったというのがあって、
学生の中における起業マインドというのが結構ぐぐっと、この数年で非常に伸びてきたん
だというのは、その授業の中から実感しました。

先生方に、どうしてこういう変化が起きているのかと伺ったところ、国からの補助金とい
うのが何だかんだ言って大きくて、学校側のスタンスとかメッセージの出し方が変わって
きたことで、もともと起業に興味があった学生たちが、そこに自分が興味があると手を挙げ
始めたという流れだったという話だったので、その補助金がどういうエネルギーで学校側
に変化を与え、学校の声かけによってどうして生徒が反応しているのかということではも
う少し調査してみると、東京都としての施策のつくり方というところが何か解があるんじ
ゃないかと思いました。

あと、もう一ついいでしょうか。今年から、弊社はAIを導入し始めました。生成AIを
本格的に導入して、サービスの運営の中に生成AIを組み込んで、それを活用するというの
を始めたところ、何と人件費の圧縮がすごくできました。言い方は圧縮と言いましたけれど
も、自然に退社していくような人たちもいるんですけども、そこに対して、新しい人材を
補填しなかったんです。自然減の中で補填しないまま運営をしていったところ、特に問題な
く運営できるようになってきたということで、AIというのは、人材の発掘するのが困難だ
というこの時代に、確実に代替できるものであるというのが自分自身のビジネスをやっ
ていて感じました。

ただ、AIの特徴というのがあって、今オペレーションを担当している人がそれをAIを
使って効率化するという流れはすごく起きにくくて、マネジメントレイヤーの人たちが部
下に指示をするようにAIに指示を出すことによって、それが代替されていくという流れ

があるので、どうしてもトップ層に対してA Iの活用方法をインプットしていくという活動からじゃないと、これはなかなか導入が進んでいかないんじゃないかと感じております。なので、A Iの人材育成という観点で言うと、トップ層に自らA Iを毎日の業務の中で使うというようなことをレクチャーしていくような展開が非常に有用なのではないかと思っております。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。Z世代の起業への抵抗感が少しなくなってきたんじゃないかというのは田村さんが言っていたよね。

【田村委員】 都のほうの調査でも昨年あったと思うんですけども、Z世代になったら、起業は身近に結構いらっしゃる。就職の選択肢の一つと捉えている人は結構増えたというのは調査で出ています。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは、山本先生、たっぷり。

【山本委員】 今日は何分までなんですか。いまだに分かっていないんですが、すみません。

浜野会長、ありがとうございます。浜野製作所は何度のご講演を伺っていますが、毎回聞くたびに新しいことがあって、イノベーションそのものだなと思いました。

先生方のご意見を伺って、さらに今回の資料を見て思ったことがあるんですけども、資料は事務局の方は大変ご尽力して、すごくきれいな分かりやすい資料をつくっていただいていると思うんですが、無理やりネガティブポイントをたくさん出しているんじゃないかというところがあるんです。何でそう思ったかという、例えばSusHi Techは素晴らしい、浜野製作所は素晴らしい、東京の交通インフラは素晴らしい、Z世代は起業家教育がすごく進んでいる、こんな素晴らしいことがたくさんあるわけじゃないですか。でも、資料は、いや、東京はまだまだ問題だらけですと。それはおかしくないかと私は思ったんです。

それでさらに思ったのが、東京の強みを考えましようとして書いてあるんですが、強みが全然出てきていないんです。先生方のお話は全部強みの話なんです。むしろ我々東京はとて面白いところだと思うんです。だって、つらつら思ったら、2018年2月にこの会議が始まって、引っ越した人はいませんよね。私は埼玉に行きましたとか、私は神奈川に移りましたとか、私はタイに移住しましたと、つまり、みんな東京にすごく満足感を持って住んで、企業経営して、働いているというのがそう思うんです。私は2人の子どもがいますけれども、東京から全く離れる気はありません。

もちろん、有識者会議の中小企業振興を考えるということだと、それはとても重要なことだと思うんです。それはとても重要なんですが、もっと強みの話をしたほうがいいんじゃないか。先生方あるいは団体の方から、こんなに東京都はすごくやってくれていて、素晴らしい。浜野製作所のような企業もいらっしゃる。交通インフラはすごい。起業家教育も進んでいる。多摩は素晴らしいという意見が出ているのに、我々はそれをもっと話したほうがいいんじゃないでしょうかと思ったんです。

昔、違う基礎自治体の委員会でもお話ししたんですけれども、例えば女性のさらなる活躍になっているわけです。恐らく東京はすごく女性活躍していると思うんです。だって、これをばっと見ても、女性の方ばかり、すごく活躍しているじゃないですか。そういう強み、もちろん、課題を見ていくというのは重要なんですけれども、そればかりに捉われると、本当は東京はとても素晴らしいのに、あるいはそこで住んでいる人、働いている人、中小企業経営、素晴らしいのに、課題はたくさんと思われちゃうと思うんです。いや、そうではなくて、東京は素晴らしい。世界的な競争力もある。誰も引越さないということで、もっと東京の強みを資料にもどんどん出して、そこの東京の強みをもっとよくするにはどうしたらいいかという話にしたほうがいいかなと思ったんですけれども、いかがでしょうかという感じでした。だって、皆さん、強みの話しかしていないですという感じです。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

今日、浜野さんのお話を聞いていても、東京都がやろうとしていること具体例は全部そこにあるという感じがしたんです。今日、あと山下委員から、同地区の地域内の他企業の情報交換とネットワーク構築とか、それから、山田委員からも、若手起業者が商店街で活躍できるような支援とか、そういうお話が出ていたと思うんですけれども、今日の浜野さんのお話の中で言えば、スミファとGarage Sumida、そこにエッセンスが全部あって、いろいろなところの力を寄せ合って、それでやっていく。それも単に工業だけではなくて、商工あるいはサービス業、IT、全部連携してぐるぐる回っていく。大卒もあれば、職人もいる。そういういろいろな形のるつぼみみたいな連携が多分浜野さんのところでやっておられるんだと。

それから、今日どなたかがインターンシップのことをおっしゃられたと思うんですけれども、よく考えれば、浜野さんの今度社長になられた小林社長はインターンシップで20年ぐらい前に来て、そこからつながっているわけです。無論インターンシップを受け入れたときに、まさか、この方が社長になられるとは思ったかどうかは知りませんが、何か種をまこうという気持ちがあったんだと思うんです。

この間の細貝さんの話とか浜野さんの話を聞いていると、先を見て種をまいておくというか、それがどうなるかは分からなくても、先を読んで種をまいているというところがすごくあるような気がして、永遠の今というのではないけれども、今やることがずっと先々の話と全部関連してくるといって、そういう発想がかなり大事ではないか。それが関係者自身も進化させていくのではないかと、皆さん方のお話を聞いていて、そういうことを感じました。

今日、私もコメントし過ぎたかもしれないので、私の話はこのぐらいにして、一応今日の会議、10分近くオーバーしたけれども、一応これで終わりにしたいと思います。

どうもありがとうございました。

午後5時09分閉会