

東京の中小企業振興を考える有識者会議  
(第6回)

日 時：平成30年11月12日（月）午前10時30分～  
場 所：東京都庁第一本庁舎 7階大会議室

午前10時30分開会

【坂本商工部長】 皆様、定刻となりましたので、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。

本日はご多忙にもかかわらず、ご出席を賜りまして誠にありがとうございます。

私は、事務局を務めさせていただきます東京都産業労働局商工部長の坂本でございます。議事に入りますまでしばらくの間、進行役を務めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

以後、着座にて進めさせていただきます。

初めに、本日、小池都知事は、会議途中からの出席となります。

委員の皆様の出欠状況につきましては、委員11名中8名にご出席いただいております。出席者の皆様につきましては、座席表の配付をもってかえさせていただきます。よろしくお願いいたします。

次に、お手元の資料の確認をさせていただきます。

本日の会議はペーパーレスで行います。お手元には議事次第と座席表、それともう1枚、資料1、東京の中小企業振興を考える有識者会議委員名簿をお配りしてございます。

それ以外に、中小企業振興に関する中長期ビジョン（仮称）中間のまとめ（案）、非常に厚い70ページほどのものですが、こちらも置いてございます。その他の資料につきましては、卓上のタブレット端末でご覧いただくことになります。よろしくお願いいたします。

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思います。よろしくお願いいたします。

【鶴飼座長】 よろしくお祈いします。本日も議事次第に沿って進めてまいりますので、活発なご意見をお願いします。早速、議題に入りたいと思います。

まず、事務局より本日のメインテーマ（経営の安定化に向けた支援、多摩・島しょ地域の活性化）に関する現状・課題について、説明をお願いいたします。

事前に資料をお配りしてありますので、簡単に説明していただければと思います。よろしくお願いいたします。

【坂本商工部長】 それでは、東京の中小企業を取り巻く現状・課題ということになります。経営の安定化に向けた支援と多摩・島しょ地域の活性化でございます。

資料をご覧いただくと、最初の1ページ、経営の安定化に向けた支援でございます。経営の安定化を図る場合、中小企業にとって、やはり、いろいろな課題があるわけですが、一番左上にございますように、帯グラフのオレンジ色の部分、やはり売上が急に落ちてしまう部分や、そのお隣の黄色のところになりますが、人手不足が深刻化していく、これによって経営がなかなか安定しない状況が読み取れるかと思えます。

右にまいりまして、経営が不安定になる場合、その売上ですが、これは取引の額がどうかということになるんですが、この表からわかることは、特定の企業に依存しているがために発注がどうしても不安定になりがちだ。いわゆる、発注者の裁量によって業況が左右

されてしまうというような状況が読み取れるものと思います。

それ以外に経営を不安定にする要因の1つは、自然災害、地震などのような異常事態が発生した場合ということになると思います。それに向けて、いわゆる事業継続計画（BCP）を策定するということになっていきますが、左下のグラフをご覧くださいと、帯グラフの一番左の青い部分をご覧くださいとわかるんですが、売上が50億を超えるような大きな企業であれば、BCPをそれなりに、3割強は策定できておりますが、やはり規模が小さくなるに従って、なかなかそこまで手が回らないという状況がわかるかと思います。

そうした中で、事業の安定に向けて、新規に事業を立ち上げるとか、難局を乗り越えるための新展開——これはどういったところに相談していくかということですが、やはり、圧倒的に多いのは、取引先のサジェスションということになると思いますが、相談の相手方として、3割ぐらいは経済団体、業界団体というところと、いろいろなコミュニケーションをとる中で活路を開いた事例があるだろうということが、ここから読み取れると思います。

続きまして、都で経営の安定化に向けたサポートをどのような形でやっているかということになります。左上にございますように、やはり経営の相談を東京商工会議所、商工会、さらには中小公社、さまざまところで承るという形で課題解決のサポートをしておりますし、特に、最近では、中小企業の事業協同組合、いわゆる団体を通じた支援というものを専門家派遣という形で展開しております。

さらには、下請取引をいかに適正にするかという視点から、相談対応や普及啓発を行うほか、技術開発の支援も含めて行っているところです。

さらに右側にまいりますと、危機管理対策ということで、BCPをつくる取組に向けた支援をしております。地震や自然災害が多うございましたが、最近ではサイバーセキュリティに関しても相談対応を進めてございまして、こうしたこもごもを含めて、団体を通じたサポートも行っているところでございます。

続きまして、多摩・島しょの活性化のお話でございます。

それぞれのエリアの活性化に向けて、それを取り巻く現状と課題ということになります。左上のところから、まず、やはり人口の多寡ということになるんですが、既に東京の場合は、2025年からピークアウトというような話になりますが、多摩だけを取り出して見ますと、2020年から人口はピークをつけて、減少に転じるという予測があります。

そういう人が減っていく中で、マーケットも、さらには人材もシュリンクしていく、それをどういうふうに克服していくかということですが、現状だけ見ますと、工業品、いわゆる製造品の出荷額というものは、絶対値も都内における比率も6割を超えるということで、着々と増えてはいるという状況はありますが、このトレンドが、今後とも継続できるという保証はないような状況がございまして。

そうした多摩ですが、左下にございますように、大学研究機関の集積が多うございます。これを活かして新しいイノベーションを起こせばというところですが、真ん中の隣の図

にまいりますと、創業とか新規の開業という点で言うと、やはり区部に比べると、ディスアドバンテージになっていると。やはり、いろいろ地域にある資源、これは島しょも含めてですが、うまくこれを活用して、新しい産業の展開に結びつけていくことが必要だということを読み取れると思います。

続いて、4ページですが、実際に都としてどのような施策を展開しているかというところになります。

多摩において、オープンイノベーションという形で、先ほど申し上げた大学研究機関のほか、大手企業を交えて中小企業がそれぞれの資源を持ち寄ってイノベーションを起こすオープンイノベーションを後押しする取組をしております。

さらには、ものづくりに特化した創業の支援を行うほか、西立川、地番は昭島になりますが、産業サポートスクエアで、経営・技術両面からサポート体制をとっているほか、商工会を通じた経営相談などもやってございます。

さらには、地元の状況をよく知る市町村から、実際に、産業振興の計画書を上げてもらって、それを通じて上限1億円で、自治体を通じて支援するようなプロジェクトもやっておりますし、市町村が中小企業の製品の実証実験をやりたいという場合の補助も、同じようなスキームの中でやってございます。

また、広域的に産業交流を図ることのできる拠点を、今、八王子に整備している最中ではございます。さらには、地域のそれぞれの資源を活かした商品開発の支援も行っているというのが、現状の都の取組ということでございます。

事務局からの説明は、以上でございます。よろしくお願いいいたします。

**【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、東京都中小企業団体中央会の大村委員より、プレゼンテーションをお願いします。

**【大村委員】** 東京都中小企業団体中央会の大村です。よろしくお願いいいたします。

本日は、中小企業団体を通じた経営支援というテーマでお話をさせていただきます。

最初に、本会の概要を、簡単にご説明したいと思います。本会は特別法に基づき設立された中小企業組合を専門に支援する都内唯一の団体です。

中小企業は、東京の活力の源泉と言われておりますが、大企業と比べ、その経営資源は限られております。このため中央会では、事業協同組合の設立など、中小企業の組織化を支援するとともに、個々の企業が相互に補完し合いながら、業界等が抱える共通の課題解決に向けて、さまざまな支援施策を実施しているところです。

本会会員である中小企業組合の数は、スライドにもありますとおり約1,730組合、そしてその傘下にある中小企業、小規模事業者の数は約27万社で、そのほとんどが小規模事業者で構成されております。

先ほど、中小企業の組織化支援と申し上げましたが、具体的には、組合の設立支援に加え、現地巡回指導や相談室の設置、各種講習会の開催などを通じて、経営面でも支援を行

っております。

平成29年度の巡回指導件数は延べ3,200余件で、相談件数は7,300余件となっております。また、組合の運営、実務に関する講習会をはじめ、情報セキュリティーや法改正等に即応した労務管理セミナーを開催しており、平成29年度実績は、延べ62回の開催で、受講者数は3,300人を超えております。

また、こうした組合や傘下企業の経営課題の解決に向け、東京都の支援をいただきながら、さまざまな事業を実施しております。

ここでは、代表的な事業を2つ、事例を交えながら紹介したいと思います。

1つ目は、団体向け課題解決プロジェクト支援事業です。この事業は、団体に共通する課題解決に向け、中小企業診断士などのコーディネーターを派遣し、事業計画の策定から事業実施まで一貫して支援するものです。さらに販路開拓や人材育成、国際化対応などに対しても助成を行っております。

昨年度の実績は47組合等で、本年度上半期の実績は57組合等となっており、本年度は上半期で既に昨年度の実績を上回っております。

ここでは、東日本プラスチック製品加工協同組合の若手経営者グループによる新製品開発に、その事業が活用された事例を紹介したいと思います。この業界は、海外廉価品と競合が激しく、また、脱塩化が求められる中、専門家の助言を受けながら、塩ビシートの特性と既存技術の活用をすることで、開発コストを抑えた、従来にはない折りたたみ式貯水タンクの製品化に成功しました。

「貯タンくん」と名づけられたこの製品は、普段はコンパクトに折り畳んで保管でき、持ち運びも簡単ながら、最大200リットルの貯水が可能であることから、防災用備品として、地方自治体や自衛隊駐屯地、その他大型スーパーなど、多数納入されております。

また、帆布製品製造業などが組織する東京天幕雨覆商工協同組合では、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催に向け、帆布製品の需要増加が予想されることから、本事業を活用した販売拡大策に取り組んでおります。

具体的には、コーディネーターの支援を受けながら、組合のホームページ内に検索・問い合わせを含む受注システムの機能を設置し、これを組合員の情報とリンクさせ、取引拡大につなげようと、現在、取り組んでいるものです。

2つ目の事業は、受注型中小企業競争力強化支援事業です。これは下請企業で構成される組合や下請小企業が行う技術・サービスの高度化・高付加価値化に向けた取組支援をするものです。

ここで、本事業を活用したナショナル製本協同組合の取組を紹介したいと思います。

書籍の表紙の外側につけられる帯状の印刷物、これを「腰帯」と言いますが、最近求められる腰帯のサイズや形態も多様化してきているとのことです。従来、製本業界では、特殊な腰帯を書籍に装着する工程を外注に出していましたが、本事業を活用し、多様な腰帯を自動的に書籍に装着する機器を開発し、共同利用するということによって、傘下企業の

生産性の向上と納期の短縮を実現いたしました。

本事業の実績ですが、昨年度は応募204件に対して、交付決定53件、本事業を今年度は応募が246件、交付件数が64件となっており、応募件数が前年比約20%増加する中、採択率は3割にも満たない状況で、大変狭き門となっている状況です。

また、本事業については、企業単独の応募が多いものの、中小企業組合と団体を通じた傘下企業の競争力強化を支援するツールとしても機能を発揮することが可能です。厳しい経営環境の中で、これまで以上に小規模事業者にも、競争力の強化や生産性の向上が求められており、今後こうした団体を通じた活用も増加していくものと思われます。

先ほど紹介いたしました事例でもおわかりいただけると思いますが、中央会のバックアップのもとに、事業協同組合での中小企業団体を通じて行う経営支援は着実に成果を上げており、組合等の団体を通じた支援のメリットを挙げてみますと、第1に、業界全体を巻き込んだ経営力強化につながることから、個別企業の支援に比べ、より大きな波及効果が期待できます。

第2に、一般的に中小企業は事務局体制が脆弱であります。組合の事務局を中心に取組に参画する組合員企業との協働体制を組むことにより、個々の企業の負担は大きく軽減され、施策の活用促進にもつながります。

このように、中小企業団体を通じた経営支援は、中小企業、特に小規模事業者に対する効果的かつコストパフォーマンスに優れた手法であると言えます。東京都には、引き続きこうした手法をフルに活用した支援施策の充実、強化をお願いしたいと思います。

ところで、現在、中小企業が直面する喫緊の課題は、事業承継、生産性向上、人手不足、人材不足、そして働き方改革です。いずれも、中小企業の持続的発展のためには避けて通れない重要な課題ですが、個々の企業の経営努力だけでは克服しがたい困難な課題であると同時に、その取組にはかなり時間と負担を必要とします。

東京都はこうした課題に取り組む中小企業に対し、さまざまな支援施策を用意し、随時その内容を充実、強化を図ることに加え、使い勝手の面からも改善を重ねてきていただいております。この場をお借りして、感謝申し上げます。次第です。

一方、いかに有効な支援施策があっても、その情報が裾野の広い中小企業に十分周知され、活用されなければ意味がありません。東京都は、これまでも支援策のPRや活用促進にも取り組んでこられましたが、中小企業を取り巻く経営環境が厳しい中、さらなる施策の周知、PRの強化を図るべきであると考えております。

中央会の会員である中小企業組合は、その構成員に対して、各種経営情報の伝達機能を有しており、定期的な会合や機関誌などを通じて、情報共有のネットワークが構築されています。冒頭でもお話ししましたとおり、中央会の会員組合は約1,730組合で、その傘下にある企業数は約27万社です。こうしたネットワークを施策の普及啓発に最大限活用しない手はないと思います。

中央会としても、協力を惜しみませんので、これまで以上に中小企業組合を活用した周

知・PRの強化をご検討いただきたいと思います。

終わりに、今後とも中央会は、東京都との連携を密にしながら、中小企業組合を通じた都内中小企業、小規模事業者の振興発展に努めてまいりますので、東京都をはじめ、関係機関の皆様には、引き続きご支援とご協力をお願いする次第です。

以上で、私からの説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

【鶴飼座長】 大村委員、ありがとうございました。

それでは、続きまして、東京都商工会連合会の村越委員より、プレゼンテーションをお願いします。

【村越委員】 ありがとうございます。東京都商工会連合会、村越でございます。

私どもの多摩・島しょ地域における活動について、お話しさせていただきたいと思えます。

まず、商工会は、多摩地域で21、島しょ地域では小笠原から大島までの間の6商工会の計27商工会でありまして、非常に広い範囲で活動しております。ただ、それぞれの単会の結びつきが大変強固でございまして、年5回ほど理事会というのをやるんですが、各単会の会長は、理事であり、そして監事であるということで、年最低5回ぐらいはみんなで顔を合わせられる。その間にも、いろいろな委員会等の活動がございまして、大変強固に固まっている団体だというふうに思っております。

現在、会員数は2万8,624名、会員のほとんどは小規模な零細事業者でございます。10年前と比較すると、会員数が1割以上減少しておりまして、組織としては大変厳しい状況にあるということでもあります。

続きまして、多摩・島しょ地域の中小・小規模企業の現状でございます。多摩・島しょ中小企業の現状につきましては、ただいま大村会長からお話しいただいた問題点と全く一緒でございまして、経営者の高齢化による後継者問題、そしてまた人口減少の問題でございます。

人口減少の問題につきましては、商工会地域27商工会の全体の半分近い、12の商工会が人口減少という形になっています。また、大手工場の閉鎖でありますとか、撤退が多摩地域から相次ぎまして、地域の雇用や取引関係などに大きな影響を及ぼしております。

最近の事例では、東芝青梅工場の閉鎖、平成28年、日野自動車本社工場の国外移転、そしてまた、最近では小平のブリヂストンの工場部分の九州への移転等、大変大きな企業がすぽっと抜けていってしまう状況でございます。

3番目、これも大村会長にご指摘いただいたんですが、人手不足の問題であります。特に建設業でありますとか、製造業、小売業、飲食業等で深刻でございます。それらのことにつきまして、東京都商工会連合会からどのような支援活動をしているかということですが、平成27年に、小規模企業の事業承継を専門・広域的に支援する「多摩・島しょ経営支援拠点」というものを設けまして、専門家を派遣するなど、これまでに304企業を支援いたしました。

また、平成29年からは、地域にとって必要な事業を地域内の企業が承継する「地域連携型事業承継モデル事業」を開始いたしました。

さらに、今年度から承継の成否を左右する事業承継の前段階を、経費面から支援する「事業承継モデル創出支援事業」を開始いたしました。

これまでの支援の中から失敗事例等も入れまして、「事業承継スタートアップガイド」という冊子——こういったものがございますが、それをつくりまして、早目の承継準備に活用してもらっております。これは、ご一読いただくといいんですが、大変細かく事例として出してあります。

今、説明申し上げました事業承継支援の全体像が、こちらの図でございます。その特徴は、下に赤字で書いてございます。複数年にわたる専門的なサポート、承継を考えている人と承継する後継者等の出会いの場づくり、プレ承継部分の磨き上げと資金助成、第三者への承継の実現、こういったことについて、これからも一生懸命取り組んでいくことでございます。

続いて、多摩地域の活性化ということですが、人口減を受けて、商工会そのものが大変だということで、このまま放っておくと、幾ら待っても人間は増えていかないわけで、どうしてもインバウンドと申しますか、外から来られる方々を、多摩地域に引き込んで活性化を図ることが、まず、一番早い道かなということで、オリンピック・パラリンピックで訪れた方々に、多摩の良さでありますとか、東京の魅力を体験してもらって、観光やビジネスに結びつけていくことを狙っております。

昨年9月に、本会を中心に、広域的な「多摩観光推進協議会」を設立いたしました。現在45の団体が参加していただいております。この上に出ておりますが、多摩にあります7つの商工会議所はもちろんのこと、観光協会、JA等も含めて45団体ですが、これはますます団体といいますか、塊を広げていきたいと思っております。

そして、最初の段階として、今までありませんでした多摩全体を表す地図とか、多摩地域を含めた東京都全体の立体地図、触れば高さがわかるというような地図もつくってみました。今後は海外に向けて多摩の魅力を発信して、この地域を東京多摩という形で、海外にも認知されていくようにしていきたいと思っております。

次は、人手の問題でございます。深刻な人手不足に対応しまして、28年度に「多摩地域ものづくり人材確保支援協議会」というものを設立いたしました。現在ものづくり中小企業のうち161社、29支援機関・団体等がこれに参加しております。

少ないかなと思うんですが、この2年半で、中小企業のものづくり現場で働く80人を確保いたしました。採用のための受け入れ環境整備等で、79社の支援も行いました。従業員の定着率向上等の処遇改善で、63社の支援をしております。

今後は、中小企業の働き方改革について、多様な人材と働き方を推進するため、より一層の取組を強化していく所存でございます。

最後に、今後の多摩地域の発展について、私たちの考えている目標といいますか、こう

いう方向でいきたいというのをまとめてみました。

まず最初は、東京の中小・小規模企業がグローバルな力を発揮していけるようにすることが大事だろうと。

そして2番目には、東京の持つインフラでありますとか、情報、学術、金融の力を海外に積極的にPRして、多摩の安心・安全に支えられた自然に恵まれた環境の中で、新しい産業を育成していく施策を進めていく必要があると思います。

そして3番目は、大規模工場の跡地——先ほど言いました撤退したところとはもかく、これからもあると思います。こういったものを東京都がぜひ取得してもらいたい。そして、そこに国内や海外の企業が活動する新たな中小企業向けの拠点、ものづくりインキュベーションといったようなサンプルみたいな場所をつくっていただいて、多摩地域を創業、起業の拠点にしていくといいかなというふうに思っております。

以上、簡単ですが、東京都商工会連合会のやっていることをお話し申し上げました。ありがとうございました。

**【鶴飼座長】** 村越委員、ありがとうございました。

それでは、これから意見交換に移りたいと思いますが、まず最初に、多摩の中小企業に関して造詣の深い山本委員、ちょっとご発言を。

**【山本委員】** 東京経済大学の山本です。3分ほどでお話しさせていただきます。

東京経済大学は国分寺にありますので、立地柄、多摩の企業にお伺いする機会があります。多摩のことを考えるに当たって、1つ重要なのは、そのスケール感でしょうか。実は、多摩はすごく広い、その広域性というものを考えなきゃいけない。そうしないと、また見えてこないものがあると思います。

実際、面積で言えば、23区の約2倍なんですね。最初に事務局のほうから人口の話がありました。多摩で言うと、中央線沿線というのはファミリー層であるとか、学生が大量に流入している、いわゆる人口増である。一方で、西武線沿線みたいなところになると、人口の増減がほぼ均衡して、将来的に人口が減るんじゃないかと思われていたり、これが西多摩みたいになるところになると、人口減に苦しんでいるというところで、多摩といっても非常に多面的であるということは、まず理解する必要があると思います。

多摩というと、大学のあるまち、研究所があるまちというんですが、これも地域性があるんですね。例えば、東大和とか、東村山といったような北多摩地域なども大学といったものはありません。一方で、大学は八王子とか非常に集積している地域がある。そういった差というものも理解していかなくちゃいけない。

さらに、実は、多摩は移動が結構難しい。東、西は移動できるんだけど南北は移動しにくいといったようなものがあるということです。つまり、非常に多面的であって、地域性が非常に強いということ、さらに言うと、企業ということを考えた場合に、企業集積というものも、いわゆる企業城下町型、大規模工場の撤退に影響を受けるような企業であるとか、そうでなく都市型と言われるような、いろいろなところとお付き合いしていて、比較

的大規模工場の撤退等に関して影響を受けにくい企業というの混在していますので、そういった実態を把握する、地域性を踏まえて実態を把握することが重要だと思います。

さらに、個々の企業というのを見ると、これも多面的で、試作に特化した非常に小規模な企業であるとか、実は、一見本社機能だけしかない、小さな企業と思っていたら、実は、埼玉とか新潟に大規模な量産工場を持っている。あるいは、例えば、本社機能とR&D機能ぐらいしか持っていない——あれ、あれこの企業はちょっと小さいのかなと思っていたら、実は、大規模な工場、数千人規模の量産工場を海外に持っているといったような企業もたくさんいらっしゃいます。

こういったような個々の企業の違い、実は、一見外からだけ見るとなかなかわかりづらい、非常に多面的な企業がたくさん存在しているということが、多摩の実情だと思います。非常に多摩というのは広い、さらに、おのおの地域性が非常に強く多面的である、人口、外部機関、大学、公的支援機関の立地も結構ばらばらである。さらに、企業集積みたいなものも相当に質が異なるし、個々の企業のやっていることも異なるといった実態を踏まえた上で、施策を考えていくことが重要だと思います。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございました。

それでは、ほかの委員の方々何か。

**【白川委員】** では、まず多摩の活性化ということに関連いたしまして、1点申し上げたいと思います。以前、私、プレゼンでも申し上げさせていただいたんですが、中小企業の振興に向けては、公正社会の実現、もっと言えば、取引の適正化、公正取引が大変重要だろうというふうに考えているところでございます。

下請けの中小企業に対して、一方的な単価の切り下げや支払いの拒否など、これはもう今も後を絶っていないわけでございます。そういった中で、東京都は下請取引紛争解決センター、下請センター東京というのを開設されて取り組んでいらっしゃるんですね。

それは秋葉原の本部と、昭島の多摩支援室があるわけですが、多摩支援室は、実は、1名での運営ということでございますが、私どもの認識ですと、先ほど山本先生からもありましたが、多摩地域は多くの事業体、特段製造業も多くありまして、いわゆる下請型の中小企業も多いわけでございます。

そういった中であって、こちらの体制充実、増員等々によりましての相談や解決への取組が進むものというふうに考えております。多摩地域の取引の適正化に向けて、ぜひ東京都がさらなる支援をお願いできればというふうに考えております。

これが1点と、もう1点よろしいでしょうか。

経営の安定に向けては、私どもの立場からは、いわゆる人材確保と生産性向上、これに取り組んでいく上では、労働環境の整備というものが非常に重要なテーマの1つではないかというように考えております。

統計では、従業員の離職や、また採用難によって、人手不足倒産というのが、全国的にこの間、増加傾向ということでございます。企業数の関係からも、やはりこの5年累計では、東京都の件数が非常に多いという形でもあります。そのような状況の中にあつて、各個別の中小企業のご努力によって、働く者の立場に立った労働環境の整備というものが、今後の継続的な人材確保や、働く者の感覚も踏まえた生産性向上というものにつながるのではないかと考えております。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

ほかに、何かご意見はございますか。経営者の方どう……、経営の安定化についても、2本ですから、多摩の問題じゃなくてもいいです。

**【細貝委員】** 経営の安定化についてですが、僕が言うのもおこがましいのかもしれないですけども、大企業のファブレス化というのが進んでいくと、中小企業の生産事業というのは、非常にその仕事が潤ってくるのではないかとというふうに、僕の勝手な個人の意見として持っているんですね。

大企業は大量生産に対してすごい技術を持っていて、もう1つは、安全・安心の確保、拡販、こういったものは、すごく大企業の持っている特化した技術だと思うんですけども、イレギュラーがあったときに、中小企業に何か不具合があったときには、こういうものを助けてくれということが結構多いわけですね。

ですから、そういったような中小企業の生産性というものを、もう少し大企業の側のほうで確保していただけるような、そういう推進するようなことがあると、非常にその仕事が増えていくのではないかとというふうに思ったりするわけです。

やはり、仕事がなければ、人材不足も発生しないと思うんです。ですから、仕事があつたり、事業継承したりというサイクルをしっかりとするためには、仕事の確保は海外に頼るばかりではなくて、日本の中でも何か前進するようなことがあつたら、うれしいというふうに思うんですね。

もう1つ、BCPの問題ですけども、これは我々いろいろな災害に対するリスクに対して、すごくいろいろなおびえがあります。例えば、弊社の場合には、川の近くに工場がありますので、水害とかそういったものに対してだとか、地震の保険に入らなければいけないとか、どんどんコストが上がってきているんですね。

ですけども、私たちが成長する中では、いろいろな補助金をいただいたり、自社でお金を貯めて、機械を買ったりしますけれども、今もう7億円、8億円の投資をどんどんしているわけです。そうすると、それがなくなってしまうと、今度は怖いということで、リスクの災害に対して保険に入ったり、いろいろなおびえがあるわけですね。こういったところで、実は、BCP対策が進まないというのはコストがかかるということもあると思うんですね。

ですから、こういった中小零細企業はやらなければいけないことに直面しますけれども、

お金がないというのは事実であるということと、やはり時代が、私が独立した26年前とは全く変わって、いろいろな認証取得を持っていないと、なかなか大手とも取引できない。人数も生産性が計算できるような会社でないと、取引が促進できないという現実があると思うんです。ですから、浜野さんがやっている企業連携等といったものを活用しながら、団体で仕事を取りにいく環境をつくることは大事だと思います。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

**【白川委員】** もしお時間がありましたら。

**【鵜飼座長】** どうぞ。

**【白川委員】** 今の細貝委員のお話を伺っていて、少し考えるところがございます。というのが、ただいま言われたのは、仕事を確保していかなければならない。そして海外ではなくて、日本の中で何とか回していけないかというようなお話をされたと思うんです。

安倍首相が、SDGsを今後の国家戦略の柱にしていくというお話がございます。SDGsの中に、目標の1つが、つくる責任、使う責任というのがあろうかと思えます。

今、日本の企業は、コスト一辺倒、そのような状況の中にあって、例えば、これは記憶ですが、国分寺市だったと思うんですが、地域調達というような考え方、いかにその地域の中でとか、もしくは、広域の連携の中で、そのようなことをすることによって、地域全体が継続的に発展する。そしてお互いに啓発し合う、協力し合う、このような事柄も今後大きい意味では必要になってくるのではないかと。こんなことを少し思ったので、発言させていただきました。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。まだいろいろご意見を伺いたいんですが、そろそろ次のテーマに移らせていただきたいと思います。

それでは、続きまして、中小企業振興に関する中長期ビジョン（仮称）中間まとめ（案）について、簡単に事務局よりご説明をお願いします。

**【坂本商工部長】** それでは、中小企業の振興に関する中長期ビジョン（仮称）中間のまとめ（案）に沿って、ご説明させていただきますと思います。

最初に、今回の中間のまとめ（案）の位置づけですが、前回、素案を9月に出させていただいて、それをブラッシュアップして形を整えたものです。最終的に、来年1月に公表を予定しておりますビジョン本体の中間段階、中間のまとめという位置づけになります。本日の有識者会議でご検討いただいた後に、パブリックコメントに付していきたいと考えているところでございます。

ポイントといたしましては、最初に、中小企業を取り巻く現状分析をいたしております。その上で、これから10年間でどうなっていくのかということを整理してございます。その上で、目指すべき姿を5つに整理して、後ほどご紹介いたしますが、達成目標を数値で表現して掲げてございます。

さらに、それにあわせる形で5つの戦略を設定して、戦略ごとに細かに、さらに施策を

計上した、そういうしつらえとしてございます。

早速概要ですが、まず冒頭の第1章、ここが、先ほど申し上げた現状とこれからの10年間の潮流という部分になります。現状に関しましては、本体の5ページから11ページに出ています。やはり東京は世界最大級の人口と経済規模を誇る圏域であって、さらに、その中には多様な産業が集積していること、さらには、それらを支える都市インフラが充実している旨を整理させていただきました。

そして2番目と3番目は、9月の素案をベースにした内容になります。まず、大きなポイントとなる3つの潮流は、グローバル化、ICT技術、人口の減少になります。

さらに、それに合わせる形で、3番のところでございますように、グローバル化では、例えば、海外企業との競争が激化するとか、ICT技術の進展に関しては、IoTの活用が進んでいく。人口の減少によって、国内市場がシュリンクする。海外市場に行かなければいけない。さらには、さまざまな複合的な要因によって、オープンイノベーションの機運が高まったり、地域経済はかなり厳しい状況が続くということを整理いたしました。

続いて2ページに、施策の展開という形になりますが、25ページに本文を書かせていただきましたが、ビジョンが目指すべき姿として、持続可能性のある経営を実現すること、イノベーションの創出や海外展開によって成長を遂げていくこと、さらに、3つ目は起業です。世界有数の起業しやすい都市へというようなことを書いてございます。さらに、4番目が、今日の話にも重なりますが、地域力を高める、そういう舞台の上で、小規模企業がしっかりと活躍するということをお示ししてございます。さらに5番目が、職場の問題ですが、多様な人材が活躍できる中小企業という形にしてございます。

そうした中で、次の26ページになるんですけども、達成目標といたしましては、1つ目に照合する形で、まず、都内の黒字企業の割合が50%を超える。さらに2番目、成長ということと言うと、売上ということですが、業績が成長している中小企業の割合を55%以上にする。さらに、3番目、開業率です。今、10%台と出ていますが、概ね10年後までには、12%を達成するということです。さらに、4番目は、10年後全ての区市町村、自治体で成長率がほぼプラスになっている。これは当然今よりもレベルが高くなった上でのということが前提になります。さらに、5番目は、職場の改革、働き方の改革の中で、テレワークを入れている企業が50%を超えるという数字を挙げさせていただきました。

その上で、27ページには、ここに書いてございますように、5つの戦略を取りまとめてございます。これはお読み取りいただければと思います。

これに沿うような形で、3ページ以降、実際に持続可能性のある経営を実現するにはどうしたらいいかということで、施策の方向性でございますように、ICT化や設備導入を図ることによって、生産性を高めたり販路開拓を行う、さらには、事業承継を円滑に進めるサポートを行う、こういう方向性を示してございます。

さらに、2番目はイノベーションと海外展開ですが、やはりこれからの次世代を見据えたものづくりをサポートしていくこと、オープンイノベーションを活性化して促進するこ

と、中小企業の海外展開を後押しすることなどを書かせていただきました。

引き続きまして、4ページでございます。

起業のところですが、やはり創業が身近になるような教育を含めた環境づくりが必要だろうということと、世界に通用するグローバルベンチャー、そういったものを数多く生み出していくこと、さらには女性の起業家の一層の活躍を後押しすること、こういったことを書かせていただいております。5番目、質と量の両面と書かせていただいたのですが、年間1,000社程度をしっかりと、よりすぐって支援していくこと、こういうことも書いてございます。

続いて、4番目が地域の話でございます。やはりものづくり企業、町工場を含めた集積、さらには、商店街の活力を向上していくこと、さらに、今日のお話ございましたように、多摩・島しょ地域のポテンシャルをどう最大限に発揮した産業振興ができるかというようなことと、さらには地域の金融機関から円滑な資金調達ができるようになる、これを10年後の姿に向けての施策とさせていただきます。

さらに5番目が、5ページ以降出てきますが、職場を含めた人材の部分になります。人材の確保、育成、さらに幹部クラスの中核人材の育成支援、さらに多様な働き方を実現する職場環境、ここに先ほどのテレワークという部分も重なってくるという形で、施策の方向性を整理させていただいております。

そして、最後になりますけれども、今申し上げた1番目から5番目の内容を、効果的に展開するためのインフラに当たる土台をどういうようなものにするのか。条例でいろいろな理念も掲げてございますので、それをしっかりと実現できる仕組みをつくるということや、さらに、今日もお越しいただいておりますけれども、中小企業支援機関の皆様方との連携をしっかりと強化していくこと。

さらには、今日もいろいろお話がございましたけれども、やはり事業がしっかり知れ渡っていないといけない。今回、サブタイトルをつけるというようなご提案をもございましたけれども、やはり、そういうさまざまな方法を用いて、認知度の向上を図っていくことが重要になる。そういう70ページを超えるような内容になってございますが、まとめさせていただいたところでございます。

事務局からの説明は、以上でございます。よろしくお願いたします。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

それでは、ビジョン「中間のまとめ」(案)に関する意見交換に移りたいと思います。

ご意見のある方は、いらっしゃいますか。

ちょうど知事が来られました。ちょっと中断させていただきます。

**【小池知事】** おはようございます。途中から失礼いたします。

では、早速お続けください。

**【鵜飼座長】** それでは、知事が参りましたので、ただいまご説明のありました「中間のまとめ」(案)に関する意見交換に移りたいと思います。

ご意見のある方、大久保委員お願いします。

【大久保委員】 本日、発表された内容の多くを盛り込んでいただきまして、大変感謝しております。内容と方向性については、概ね賛成でございます。

ただ、4点ほど意見を述べさせていただきたいと思います。

まず1点目は、持続可能性のある経営を実現するという部分でございますけれども、中小企業のICT化を推進するために、ICT機器の導入支援とあわせて、中小企業のICT人材の育成という観点が重要でございます。中小企業の経営力向上に向けたICT利活用の観点から、ぜひ社内のICT人材育成支援メニューというものの強化を、ここに織り込んでいただきたいと思います。

2点目ですが、世界有数の起業しやすい都市へと発展という部分ですけれども、世界に冠たるユニコーン企業創出を目指すのであれば、IoTとかAI、ロボット、ビッグデータ産業など、的を絞るということが大事だと思うんですね。的を絞った思い切った支援が必要じゃないかということで、例えば、シリコンバレー、シンガポール、深圳など、海外の制度を参考にして、ぜひ東京で創業したいという海外からの起業家が集まるような制度を考えていただきたいと思います。

例えば、シンガポールでは、最先端医療とかロボットに絞って、年間400億円以上のグラントをつくっているということで、本社をシンガポールにつくっていただければ、青天井で400億円までのお金をグラントで出すという積極的な支援をして、今、世界中のロボット関係とか、最先端医療関係がどんどん集まっているというように、何か的を絞ってダイナミックなことをやっていかないと、ユニコーン企業、世界から起業家を集めるということ言うのは簡単ですが、そう簡単にできないと思うので、それを1つご検討いただきたいと思います。

それから、地域経済に向けた基盤整備ということについては、先ほどの起業しやすい環境づくりということにつながるんですが、日本は借金時に経営者が連帯保証人となるために、起業家が再起できないビジネス環境というふうになっていると思います。よって、25年10月にまとめた経営者保証ガイドラインの周知を徹底するとともに、一方、中小企業側においても、対応すべき事項として明記されている法人と個人の明確な区分と分離、財産基盤の強化、財政状況の把握と適宜適切な情報開示と経営の透明性の確保という部分を、中小企業自身が実施していく必要があると思っています。銀行も商売ですから、不用意に担保を外すということではできませんので、企業側もそういう努力は必要だと思っています。

そのために、東京都は率先して経営者保証ガイドラインの普及、それから、中小企業の経営状況の見える化を支援すべきだと私は思っています。

最後については、効果的な施策を展開するための部分としては、大変難しいのですが、東京都ですばらしい施策を多数実施していただいております。感謝しているところでございますが、何せ募集期間が短いということがありまして、中小企業とか小規模事業者の利便性

には、必ずしも考慮したものになっていないと思います。非常に難しいテーマでありますけれども、単年度予算ではなくて、これを何とか複数年度の予算措置というのを検討できないかと思っております。これが難しいのはわかっていますけれども、あえて言います。

それから、申請書類の電子化、簡素化などでより中小企業のニーズや実態に即した運用を図っていただきたいと思います。

この4点を、私は意見として申し上げたいと思います。

以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。ほかにいかがでしょうか。

【村越委員】 よろしいでしょうか。

【鶴飼座長】 どうぞ。

【村越委員】 小規模・零細企業の立場から、ちょっとお話しさせていただきたいんですが、私、非常に心配しておりますのは、働き方改革なんですね。働き方改革という言葉が、ちょっと先走りしているような部分もあるんですけども、多分今よりもずっと変わっていくと。そのときに小規模・零細企業——私どもの会員さんたちですが、家族経営から従業員2～3人、4～5人のところまでが非常に多いんですけども、その方々の働き方というのはどうなればいいのかというの、まだ形になって見えていないんですね。

私は、自分では中規模の企業をやっておりますので、自分の会社については大体わかるんですが、2人、3人の企業は、大きな資本のスーパーマーケットと対抗してやっていく中で、どういう働き方をすればいいというのが見えない。これは、東京都商工会連合会では大きな問題として取り上げて、これから一生懸命向かっていこうと思うんですが、そういった点についての言及がこの中にあるのかというのがございまして、そのあたりがもうちょっとほしいなというふうに思っております。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

ほかに。浜野委員。

【浜野委員】 浜野製作所の浜野と申します。

ただいまの中小企業振興に関する中長期ビジョンの中間取りまとめということでご報告いただき、ありがとうございます。率直に素直に感じたところは、かなり頑張ってくついでいただいているなど。逆に言うと、盛り込み過ぎぐらい頑張ってくれているんじゃないかというふうに僕は感じています。

具体的な数値目標としての目標値、黒字企業でありますとか業績の成長、開業率、いろいろと具体的な数字は明確になっていますので、これを目指して頑張ってくださいというところもすごく大切なことだと思いますが、これは多分東京都とか、行政だけではなり得ないものなので、この中長期ビジョンを見させていただいた我々のような中小企業、小規模・零細企業規模の経営者は、これは行政が全て段取りしてやってくれるんだという勘違いをしないことがすごく大切で、自分たち自らがやはり努力していくことの前提に、これが成り立っているということだと思っておりますね。

あわせてものすごいボリュームがあつて、非常に僕もよく細かいところにまで手をつけていただいて、網羅していただいていると思っておりますけれども、あえて誤解のない範囲で言いますけれども、全ての事業者がよくなることなんて、基本的にはあり得ないと思いますので、やる気のある前向きな業者をどのような形で支援していくのかというのが、大切な施策の1つであつて、やる気のない人に「こんながあります」「あんながあります」「こういうお金を使ってください」という支援をしても、全くもって、そのお金と労力は無駄なものになると。あえて誤解のない範囲で言いますし、あえて団体の代表じゃない、一個人の意見としてお聞きいただきたいと思っておりますけれども、私はそのように感じております。

ある意味大胆な施策というのであれば、そういうやる気のある事業者に特化して支援していく、やる気のない事業者——やる気のない事業者という言い方は、非常に語弊がありますけれども、どうしていいのかわからない事業者に、もっとやる気を持たせるような、何かそういうような施策等も並行してやる必要があるのかもしれないなど。特に中小企業は何だかんだ言いつつも社長なので、社長自身が勉強して、状況を理解して、新しいことにもいろいろとチャレンジしていく、そういう思いがないと、多分中小企業はどんなに誰かが支援しても変わらないと思っておりますので、そこら辺のところを我々も誤解しないような形で、せっかくここまでおつくりいただいたビジョンに対して、我々も一緒に手を組んで盛り上げていきたい、そんな思いでございます。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。多分中小企業というのは、いろいろな課題をみんな抱えているわけで、その課題に前向きに取り組もうという気持ちになれるような、そういう意欲を増すような政策というのが大前提ではないかと思うんですけどね。

その政策を見たときに、いや、もうちょっと頑張ってみようというような気になれるようなメニューを、我々は用意する必要があると思えます。

ほかにいかがでしょうか。

**【山本委員】** すみません、私もまた3分ほどで。

まず、ずっと2月から、皆さんで議論させていただいた内容が非常に盛り込まれているということで、事務局の方々のご尽力に敬意を示します。その中で、やはり1つとしては、世界で起業しやすい都市、起業という点が非常に重視されているという部分と、そこに世界、つまりグローバルという部分とか、グローバルに活躍するベンチャー、ボーン・グローバルみたいなものをつくっていかうとか、女性——日本はなかなか女性の起業家率が低いというのが1つ課題になっている中で、女性の起業家の活躍ということを打ち出したという部分が、今回さまざまな委員の先生方の議論を踏まえていると思えます。

やはりこの背景として、東京が今後国際的な都市間競争というものに、どのように中小企業を軸として戦っていくか、競争していくかという部分が理念として盛り込まれているのではないかと思います、非常にこのビジョンに賛同いたします。

このビジョンの内容も去ることながら、ぜひ1つお願いしたいのは、このビジョンといったものを、いかに東京の1,000万都民、特にその中でも若い世代に伝えていくか、若い世代の希望にいかにしていくかといったことが重要だと思っております。

私事ですが、2カ月前に2人目の子どもが生まれまして、東京都民が1人増えたんですけれども……。日常的に大学生とも付き合っております。指導しております。そういった中で、小学生、中学生、高校生、大学生といったような若い世代に、いかにこういったビジョンを——今回、委員の先生方がお話しされたような、そして都庁のほうで盛り込まれた内容をいかに伝えていくか、いかにそういった若い世代の希望にしていけるか、そういった部分にぜひご尽力いただきたいと思いますと思っております。

以上です。

【鵜飼座長】 おめでとうございます。

【山本委員】 ありがとうございます。

【鵜飼座長】 ちなみに、今日は浜野委員が生まれたらしいんですね。お誕生日だそうです。

【小池知事】 おめでとうございます。

【鵜飼座長】 すみません、ちょっと私事を挟みました。

それでは、ほかにご意見はいかがでしょうか。

大久保委員、補足等何かございますか。

【大久保委員】 先ほど、浜野委員おっしゃっていましたが、このビジョンを2つに分けて、既存の今ある企業に対して、もちろんやる気があるところが前提ですけれども、いかに支援するかという部分と、もう1つはまだない企業、すなわち、これから生まれる企業ですね。国内のみならず、世界からどうやって呼び込むかということ、この2つに分けて、予算をちゃんと分けたほうが良いと思うんですね。

そして、やっぱり、ただ企業を1,000社ずつ年間つくるのかという漠然としたものじゃなくて、どういう企業をつくりたいか、どういう企業を売り込みたいのか、そこを明解にしないと意味ないと思うんですね。

だから、やはりターゲットを、もっとはっきりと明解にする。私、シンガポールと言いましたね。いわゆる最先端医療やロボットの会社をつくってくれるのならば、400億円のグラントを用意したよ、来いよと、世界に声をかけると、日本からもどんどん行っている。そういったように、明解に、東京都はこの産業で新しく発出するんだということを打ち出して、そのことをベースに世界中からも人を呼ぶ、日本からもそういった起業家をつくるという、そういうことは予算を有効活用する方法じゃないかということで、改めて強調したいと思います。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

細貝委員、何か。

【細貝委員】 1つ、何かを投資するときには、必ずリターンがないと円滑に動かないの

が経営だと思うんですね。これは税金もそうだと思います。ですから、浜野委員の言う一部のやる気とかやる気がないとかという話は、ちょっとそういうオーバーな言い方ではないんですけども、そうではなくて、やはり大田区も、実は3,000社ぐらいの工場はあるんですが、3人以下の会社、企業が、実は半数以上を占めているんです。そういうところが大企業と直接口座を開けるかと言ったら、本当に特化した技術がないと、直接の取引なんてあり得ないわけですね。

もう1つ、80%が9名以下の会社になるわけです。ですから、こういったところが管理体制をしっかりと、今後、未来をどう自分たちが描いていくのかということ、恐らく考え方でつまづくんだと思います。ですから、そこでは、浜野委員の1つの意見として、モチベーションの高い会社、可能性のある会社に投資をかけて、そこが8割の零細企業を守っていく、昔のその親受けみたいな大企業もそうじゃないですか。今の日本の企業も、恐らくそうやっていろいろな企業を育てながら大きくしていったと思うんです。ですから、そんな基本じみた経営体質というものを、もう一度掘り起こすような形というの、1つ必要なのではないかと思うんですね。

やはり東京都がやることですから、平等であるということも、確かにあり得なきやいけないところだと思いますが、それを強い企業をつくりながら、そこをちゃんとすくい上げていくという中小企業のあり方も、考えるべきところではないかと思うんですね。

ですから、助成金を書くのに大変な資料なわけですよ。でも、言葉も似たような言葉で、実はどうやって書いていいのかわからないという人もたくさんいるので、ですから、そういったものの申請方法だとか、もう1つは、助成金を出す方々への目利きも、信用金庫とかそういう密接な地域の方々と組んで、斬新にしっかりと経営者を見て未来を創造するような、目利きを育てていただくことも大事なのではないかというふうに思います。

僕が感じていることというのは、本当に身近な小さいことかもしれませんが、その積み重ねで中小企業が大きくなってきたんだというふうに思います。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

では、浜野委員。

**【浜野委員】** 鵜飼座長はご存じかもしれないんですけども、30年前、40年前に中国の深センにテクノセンターというのができましたよね。初代の所長が石井次郎さんとおっしゃる方ですけども、日系の企業がどんどん中国に工場を進出させた。そうすると、やはり国が違うので、法律だとか細かい労務問題だとか、例えば、募集するときに対しての規約だとか、そこで何をやったかということ、個々の企業はそれぞれ自社のお仕事を一生懸命やっていただいて、非常に面倒である、例えば労使の問題、中には紛争があったり、あとは貿易関係の手続を一手にそこが引き受けるとか、いわゆる、そういう煩雑な手続を深センのテクノセンターが一気に担ってやったわけじゃないですか。

そこへ出た日本の企業は、全て本業にとにかく精を出してくださいね、とにかくほかのことはこちらのほうがやりますから、ご本業のほうを精一杯やってくださいなど。それが

時代が変わって、状況が変わって、今がありかどうかというのはわかりませんが、そういうような施策も、どこかでもしかしたらあり得るのかもしれないということと、あとは、小規模・零細企業が常に弱者であるという考え方も捨てなきゃいけないなど。

例えば、町田にある、でんかのヤマグチという非常に有名な家電屋さんですね。いわゆる、昔のまちの電気屋さんで、大型量販店がいっぱい出てきたけれども、非常に収益性がなくて、今でも多くの利益と顧客を創出し続けている。それは何をやっているかということ、電気が取りかえられなくなったとか、録画がよくわからないとか、年配の方のご家庭に行って、きっちりとアフターサービスまでしてあげる。電気がそろそろかなということ、たまに見回りに行く。やっぱり、それは1つ当たりの家電の値段の高い、安い話ではなくて、今後生活に密着して使っていくものを、どのような形で、地域と顧客と密着したサービスをやっているのかということに対して、大きな利益を生み出している。

だから、多分やり方は山ほどあると思うんですね。確かに行政として、多少背中を押していただかなきゃいけないとか、背中を押していただいたほうがいいと思う部分もあるとは思いますが、小規模・零細企業と言いながら、自らが工夫して、うまくいっている会社のベンチマークをして、自分たちでも何かトライしてみる、チャレンジしてみるという姿勢が大切なことなのではないかと、先ほど言いたかったという補足でございます。

以上です。

**【鶴飼座長】** ありがとうございます。まだいろいろご意見を伺いたいんですが、次のテーマでも、またご意見を伺いたいので、少し時間はあるんですが、このテーマはここで終わらせていただきます。続きまして、事務局より中小企業の振興を目的とした条例についてご説明をお願いいたします。

**【坂本商工部長】** 中小企業の振興を目的とした条例につきまして、ご説明を申し上げます。

今回、前回の9月にご検討いただいた内容を踏まえまして、9月12日から10月11日まで二月の間で事実上、期間は一月間ですが、パブリックコメントを実施いたしました。意見数としては、42件寄せられております。意見の内容につきましては、幾つか種類といえますか、パターンがありまして、概ね3つに分かれたと思っております。

表の左上にございますように、まず1つは、こういう点を重視したほうがいいという視点や、こういうことを重視して取り組んだほうがいいというような内容をお寄せいただいた意見がございました。

さらに、条例文そのものに、こんなことを書いてもらったほうがいい、追加でこんなことを書いてもらったほうがいいんじゃないかという、条例文の追加を求めるような分類の意見もございました。

そして最後に、条例をどうしろということではないんですけど、こんな施策を展開してもらったらありがたいというような切り口のものがございまして、都合3種類でした。全てはご紹介できないので、代表的な部分をご紹介していくと、冒頭申し上げた重視すべき視

点や取り組みというところでは、圧倒的に多かったのが、結局、条例はつくったらつくりっ放しということではまずくて、それを踏まえて展開される施策、こういったものを確認や検証をして、さらには、次のものに続けていくという会議体を設置していったらいいんじゃないかというようなご提案を、1ついただいております。

それと、やはり理念を具体化する取組こそが重要だといった視点でお寄せいただいた意見も多うございました。それ以外に、条例文の追加を求めるという部分で申し上げますと、先ほど申し上げた会議体、これは、いわゆるPDC Aサイクルをしっかりと回してほしいという会議体を設けたほうが良いという実態面の意見だったのですが、条例文のレベルで、似たような意見としては、そういうPDC Aのためには、中小企業の施策に関係するいろいろな方々からの意見をしっかりと聞くことが大切だと。これを条例の中にうたってほしい、そういう意見が出てきてございました。それ以外に、中小企業振興は都の責務であることだを書いてほしいと。これは、我々の認識としては、多分書いてあると思います。そういうような意見もお寄せいただきました。

そして最後に、施策の展開につきましては、かなり多岐にわたっております。人材の確保や育成の強化というところから始まって、そこに書いてあるようなさまざまな意見が寄せられたという内容でございました。

こういうようなパブリックコメントを踏まえまして、どのような対応をするかということもでございます。そういう中で、今日こういう形で、一連のコメントについてご紹介させていただいた次第でございます。

事務局からは、以上でございます。よろしくお願いいたします。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

それでは、条例に関する意見交換に移りたいと思います。ご発言のある方はお願いします。

村越委員、どうですか。

**【村越委員】** PDC Aが一番重要であるということが、パブリックコメントの中に出ていと思うんですが、多分こういう施策に対して、いつも出しっ放しなんだというような、一般的な認識があるんじゃないかと思うので、こればかりはそうなっちゃいけないというふうに私は思っております。

それで、PDC Aが一番重要だと思っております。それを回していくために、中小企業支援にかかわる関係者のご意見をしっかりと聞くことが大切だと思っております。条例の中にも、その旨を書き込んでおいていただくとありがたいと思います。

そういった意見を聞いていくPDC Aを回していくかというのは、やはりこの有識者会議は、せっかくなつくっていただいた会議でございます。これの延長線上にあるべきではないかというふうに、私は考えております。よろしくお願いいたします。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

ほかに。白川委員。

【白川委員】 第2回の有識者会議で、私のほうからも提案させていただきましたし、それ以降、知事のご発言、そして有識者の皆様方の長きにわたるご議論の結果、パブリックコメントを頂戴しながら、より幅広く周知、そして意見を求めるという形で、それを踏まえて、ただいま村越委員からPDCAを回すということについての記載や、さらにはそれを実行していく上での有識者会議というのは、このような会議体というのが望ましいのではないかと。そのようにおっしゃられたと受けとめました。

まさに、この種の条例は、実効性を高めていくことが何よりも重要だというふうに考えてございますし、そのためには、今、村越委員が発言された内容というのは、まさしく私自身も賛同するところですし、言われた内容の形が最もよいのではないかと考えているところでございます。よろしく願いいたします。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。

【浜野委員】 浜野製作所の浜野でございます。

先ほどの意見と、ちょっとかぶるところもあるんですけども、私は東京の墨田区というところで事業活動を行っています。墨田区はご存じのとおりでありますけれども、四十数年前、日本全国の区市町村レベルの中では、日本で初めて中小企業振興基本条例というのを策定し制定した地域であります。

僕はずっと墨田で生まれて、墨田で育って、墨田で今、仕事させていただいていますけれども、墨田の施策がすごく好きなんです。中小企業振興基本条例をつくったときに、条文の中には3つしか書いていなかったんですね。それまでは、東京23区の区長というのは、いわゆる東京都からの出向でした。いわゆる公選制になって、初めて区長に当選した方が策定しようというところで始まったという経緯がありますけれども、そこには3つしか条例は書いてありませんでした。

いわゆる選挙、皆さん方に認められて、選挙で当選した区長であるから、行政の責任、責務、我々行政も頑張っていきます、区長も筆頭になって頑張っていくということが、まず最初に書いてあります。ただ、しかしながら、行政区長でもできないことはたくさんあるので、中小企業者も頑張ってください、中小企業者の努力ということが2番目。最後、3つ目でありますけれども、とは言いながら、やはり小さな地域であり、住宅も非常に密集しているところなので、地域住民の理解と協力、この3つがセットになって、初めてこの条例の意義があり、価値があり、実行力があるものだろうというふうに、私は理解しています。

ですから、何かこういうものを、東京都のほうでパブリックコメントとして入れていただき、また条例のほうも制定、策定していただくということは、非常にありがたいことでもあります。これも先ほどと同じことですが、我々中小企業者も努力して頑張っていかなきゃいけない。あわせて、地域の住民の方々も巻き込んだ活動に我々自らも頑張っていっていきというところの3つがセットになって、初めて振興条例の意味があるんじゃないかというふうに私は理解しています。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

では、最後に。

【山本委員】 東京経済大学の山本です。本当に皆様が言われたとおりだと思っております。内容、意見の要旨とかコメント文の例を見ていると、基本的にパブリックコメントの中で、特段の批判がないと、都民の皆様のご理解を得たものではないかというふうに思っています。

ただし、重要なのはPDCAサイクルを回すとか、これを今後いかによりよいものにしていくかというところに、今後は傾注するべきだというふうに思っております。やはり、最近の政策的なトピックというか、トレンドで言うとエビデンスですね。基本的にいかに今後は、この条例を踏まえた上での施策が本当に有効なのか、もしくは、そうでないのかというのを、きちんとエビデンスをとっていくところに尽力していただく必要があるのではないかと思っております。

それはここにも書かれておりますけれども、東京都の1つの特徴というのは、非常に多元的、なかなか東京都の中小企業はこれですということは言いにくいので、さまざまな意見、それはメジャーな意見だったり、マイナーな意見、いろいろなものを収集して行って、分析して行って、それを施策にフィードバックしていくことが重要だというふうに思っております。

あと、これは個人的な意見も、趣味嗜好もあるんですけども、先ほどのビジョンにもありましたように、1つ数値というものをきちんととっていく必要があると思っております。数値としてのエビデンス、中小企業の経営の状態であるとか、起業の件数みたいなものの数値と、そこだけではわからない質的な話、中小企業の、小規模企業の方々のお話みたいなものをうまく収集して行って、組み合わせ、そしてそれを分析して、エビデンスとして、それを施策や条例にフィードバックしていくといった一連のサイクルをつくっていくことが、今後求められることなのではないかと思えます。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

いろいろご意見はあると思いますが、時間の関係もございますので、このあたりで意見交換を終わらせていただきたいと思います。

最後に、知事から一言ございますか。

【小池知事】 改めまして、皆さんおはようございます。途中からの参加になりました。恐縮でございます。失礼をお許してください。

山本委員、第2子のご誕生おめでとうございます。そして浜野委員、本日はお誕生日おめでとうございます。

今回は中小企業の経営安定に向けた取組ということで、大村委員、そして村越委員、それぞれプレゼンテーションいただいて、誠にありがとうございます。

そして今、ビジョンの「中間のまとめ」に関する議論を行っていただきまして、さまざまな現場での、また将来のニーズを踏まえたご議論をいただきまして、誠にありがとうございます。

今回の中間まとめの最大の着目点、注目点というのが、この26ページでございます——紙では26だけれども、数値を挙げたということになるかと思えます。いろいろと議論は尽きないわけですが、やはり東京都としてどれくらいを狙っていくのかによって、先ほどの大村委員のシンガポールの例がどうである、それから、働き方というけれども、少ない、2～3人でやっているところを、一体どうすればいいのか。最近では、外国人の課題も出てきております。

ということで、非常に課題は多うございますが、しかし議論ばかり重ねているわけにもいかず、そしてまた東京都として、さらには、もっと言えば、今、産業が大きく変わろうとしている、例えば、自動車産業を1つとってみても、内燃からモーターに変わろうとしている。それはエネルギーの転換にもつながってきて、例えば、今後の再生可能エネルギーから、そのまま電気自動車で蓄電してなどということは、50年前はほぼ考えられなかった。

ましてや、最近プラスチックに対しての目線が非常に厳しくなっているわけでありまして、それを全部始めたら、一体世の中の産業たるやどうなるのかと、まさしく大転換点に来ているのが、今ではないかと思えます。

それに加えて貿易、通商、我が国は、そうは言っても貿易で成り立っている国でございますので、今後どのような、TPPも含め、それから米中の経済戦争と言ってもいいかもしれません——どのようになっていくのか、その中で、日本の産業はどうなっていくのか。非常にさまざまな課題がこれまでになく大きな、また大転換を迫られるような状況に至っているということかと思えます。

そういう中で、日本の得意技、地域の得意技、地域の特性等々ございますけれども、日本経済を牽引していく役割を担うべき東京都として、やはり産業の活性化、そしてまた中小零細企業がこれまでどおりとはいかないかもしれないけれども、むしろ、こういう大転換だからこそ、長年続いてきた企業が、また、ある意味で、これまでに加えて大きくイノベーションを進めていくということで、目指すべき概念図、今、出ているかと思えますけれども、1から5までございます。それらを踏まえた上で、では、数値はどうかということ、黒字企業の割合は50%、それから業績が成長している都内中小企業の割合は55%以上、都内の開業率が12%、経済成長率はプラス、それから都内の企業のテレワークの導入50%ということで、明確にかなり野心的ではありますけれども、やはりこれぐらいやらないとといかんだろうということで、このような数値の設定をさせていただきました。

目標は意欲的な取組によって、初めて実現できるものでございます。だからこそ、このような高いレベルこそがふさわしいと考えているところでございます。その上で、改めてパブリックコメントの手続を進めてまいりたいと考えております。

条例のほうでありますけれども、条例については、いわゆる中小企業振興条例、各自自治体などで既にごございますけれども、東京がここで条例をつくるというのは非常に意義のある、また、今だからこそうたうべき項目をしっかりと盛り込んだものにし、また、かつそれをうまく回して、確認していくということで、今日もお話しございましたように、PDCAのサイクルが必要であり、また、それらをどうチェックしていくのかという組織のお話がありました。

それらを踏まえまして、これまでの皆様方のご議論、そしてこれまで、このたたき台に盛り込んでまいりました議論なども踏まえまして、12月に都議会がございます。第四回定例議会と呼んでいるものでございますけれども、そこで、条例案を都として提案していくという流れにいたしたく、ご理解いただければと思っております。

中小企業振興に係るビジョンづくりも、条例の検討も、まさしく大詰めになってきております。引き続き、先生方のご協力とご指導をよろしくお願い申し上げ、また、このような形でまとめていただいております鶴飼座長には改めて感謝を申し上げ、委員の一人一人、皆様のご意見、アドバイス、お訴えなどをしっかりと盛り込んだいい条例にしていきたいと考えておりますので、今後とも引き続きよろしく願いいたします。

チョコちゃんに叱られないように、ここはしっかり世界の、先ほどのシンガポールの例なんかはそうですね。明快な戦略と戦術と、それから、ある意味選択と集中を明確にやっていくということで、中小企業が日本を支えているわけです。東京を支えているわけです。皆さんが頑張れる、そのようなエコシステムをしっかりとつくっていきたいと考えます。どうもありがとうございます。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、最後に、今日のお話、いろいろご意見をいただいたので、簡単に大急ぎでまとめさせていただきます。

まず、ビジョンにつきましては、振興ビジョン「中間のまとめ」については、委員の皆様から概ねご賛同いただいたと認識しています。事務局においては、最終の取りまとめの公表に向けて、今後行われる予定のパブリックコメントや、委員からいただいたご意見なども参考にしながら、さらなるブラッシュアップをお願いしたいと思います。

それから、条例のパブリックコメントに関しては、中小企業振興を有意義なものとするために、関係者から意見を聴取することを条例に追加するようなご意見があり、委員からご発言をいただきました。事務局においては、条例制定に向けて、ぜひ参考にさせていただきたいと思っております。

また、この有識者会議の今後のあり方についてのご意見、ご提案もありましたので、こちらについても、事務局でご検討をよろしくお願いいたします。

いずれにしても、中小企業の政策というのは、中小企業が命がけでやってきた活動の中から生まれてくるものですので、当然その政策が合っているかどうかを、もう一回今度はチェックする、そしてもう一回組み立て直していくという作業を、絶えず行っていかなく

ればいけないのではないかと考えておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、最後に、事務局から連絡事項がありましたらお願いします。

**【坂本商工部長】** 次回の会議につきましては、年明けになります。来年2月上旬の開催を予定してございます。委員の皆様方には、ご多忙のところ大変恐縮ではございますが、ご出席方よろしく願いいたします。

事務局からの連絡事項は、以上でございます。

**【鵜飼座長】** それでは、以上をもちまして、本日の会議を終了したいと思います。

どうもありがとうございました。

午後12時01分閉会