

令和7年度
東京の中小企業振興を考える有識者会議
(第3回)

日 時：令和8年2月9日（月）午後2時00分～
場 所：第一本庁舎7階大会議室

午後 1 時56分開会

【福田商工部長】 それでは、皆様おそろいでございますので、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、ご多忙の中、ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

議事に入りますまでの間、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名中14名のご出席をいただいております。

新たにご就任いただきました委員をご紹介させていただきます。東京商工会議所副会頭・中小企業委員長、宮入正英様でございます。

【宮入委員】 宮入でございます。よろしくお願申し上げます。（拍手）

【福田商工部長】 また、本日のプレゼンターといたしまして、株式会社日興エボナイト製造所代表取締役、遠藤智久様にご参加いただいております。よろしくお願いたします。

【遠藤氏】 遠藤です。よろしくお願いたします。（拍手）

【福田商工部長】 お手元の資料でございますけれども、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きます和田委員と遠藤様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。

それでは、議事進行につきまして、鶴飼座長、お願いたします。

【鶴飼座長】 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、本日、小池都知事がご欠席ですので、田中産業労働局長から一言ご挨拶をお願いたします。

【田中産業労働局長】 後ろから失礼いたします。東京都産業労働局長の田中でございます。

本来であれば、知事がこの場にてご挨拶差し上げるところでございますが、出席ができませんので、知事からの挨拶を代読させていただきます。

本日は、ご多用の中、今年度最後の東京の中小企業振興を考える有識者会議にご出席いただき、誠にありがとうございます。

国際情勢、気候変動、技術革新など、我が国にはこれまでの想像を超える変化の大波が押し寄せております。極めて不確実な、不安定な時代だからこそ、日本のエンジンである首都・東京が経済を支える中小企業の力を最大限に生かし、新たな経済成長を起こしていく必要があります。

足元では、長引く物価高騰に加え、人件費の増加や深刻な人手不足などにより、多くの企業で十分な利益の確保が困難な状況となっております。こうした現状を踏まえ、これまで行ってきたきめ細やかな取組に加え、令和 8 年度予算には東京の産業競争力を引き上げる施策を盛り込んでおります。

価格転嫁や生産性向上による持続的な賃上げ実現に向けたサポートのほか、生成 AI の導入などデジタル技術の活用に向けた支援を新たに開始いたします。また、経営課題に悩む

企業とスタートアップとの連携や、海外における拠点の整備など、サプライチェーン強化を支援することで、スタートアップや中小企業の成長を支援してまいります。さらに、商店街の活性化や企業間の連携強化により、都内産業の継続的・安定的な発展を後押ししてまいります。

今年は今和8年。「八」は末広がりです。人々に幸せが広がり、そして、東京、日本がさらなる成長を遂げる1年となるよう共に力を尽くしてまいります。

東京都知事・小池百合子、代読、産業労働局長・田中慎一でございます。

本日も有意義な会議になればと思いますので、忌憚のないご意見をお願いできればと思います。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。

それでは、議題に入りたいと思います。

まず、事務局による資料の説明を行っていただき、その後に和田委員、遠藤社長のお二人にプレゼンテーションを行っていただきたいと思います。

それでは、まず初めに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。最初に、東京都の令和8年度予算案でございます。

一般会計歳出総額は9兆6,530億円、このうち産業労働局関係は7,345億円、中小企業支援は1,403億円となっております。

以降のスライドからは、中小企業振興ビジョンの戦略ごとにご説明いたします。

「戦略Ⅰ 経営マネジメントの強化」でございます。

来年度に向けた取組の方向性として、価格転嫁を後押しする支援体制の強化を図るほか、中小企業における商品開発などによる収益力向上に向けた新たな支援を実施いたします。

あわせて、次のスライドとなりますが、業務の改善や生産性の向上に必要な設備導入への助成メニューも充実させまして、持続的な賃上げにつなげてまいります。

事業承継では、都内の団体に加えまして、全国団体が実施する承継の取組にも支援を広げるほか、ファンドの手法も活用し、M&Aを含めたさらなるマッチングを促進してまいります。

次に、「戦略Ⅱ 中小企業の成長戦略の推進」でございます。

DXにつきましては、デジタル技術に関心が低い層の掘り起こしから生成AIの活用などに至るまで、専門家が伴走支援を行いながら、きめ細かくサポートいたします。

GXの推進に向けましては、脱炭素化の取組の普及啓発や実行、カーボンクレジットの創出など、幅広く支援してまいります。

コンテンツ・知的財産では、アニメーター等への海外展開の支援を充実いたします。また、サプライチェーンにおける地政学リスクの高まりを踏まえまして、中小企業の海外拠点の設置や移転などに係るハンズオン支援も行ってまいります。

次に、「戦略Ⅲ 起業エコシステムの創出」でございます。

スタートアップと中小企業等との連携を進めるためのマッチングを実施するほか、都のビジネスプランコンテストにおきまして、高校生限定の表彰部門を新設するなど、創業希望者を発掘する取組を強化してまいります。

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。

商店街の振興では、商店街の新たな担い手として期待される若手の育成に向けた支援の充実や、各種イベントへの助成を行うほか、地域産業の振興では、中小企業がグループを形成して行う新規事業の創出などの取組などを支援してまいります。

次に、「戦略Ⅴ 人材力の強化と働き方改革の推進」でございます。

人材確保支援では、業界団体における自主的な取組に対して助成を行うほか、次のスライドのリスキングなどでは、ポータルサイトにおける情報の発信、働き方の推進は、育業を取得しやすい職場環境の整備に向けた支援などに取り組んでまいります。

支援施策全体の広報につきましても、企業の様々な課題に適した支援をプッシュ型で紹介するとともに、ウェブ上での対話型ツールも提供してまいります。

続きまして、中小企業等へのアンケート調査の結果でございます。

直面する経営課題につきましても、今年度は「人材不足への対応」が8割を超えており、「賃上げ」や「価格転嫁」も、依然として多い結果となっております。

続きまして、Z世代と中小企業経営者とが、4つのテーマで実施した意見交換の主な意見をご紹介します。

Z世代からは、「物価高騰の中でも限られた金額の中で、満足できるようにお金を使う」との意見や、経営者からは、「脱炭素の取組によって、得られる効果の見える化が必要」などの意見がございました。

また、次のスライドでございますが、Z世代からは「個人の特性を観てくれる企業に就職したい」、情報発信については、経営者から「情報の入手元として金融機関が非常に重要」などのご意見がございました。

事務局からの説明は、以上でございます。

【鶴飼座長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして、和田委員よりプレゼンテーションをお願いします。

【和田委員】 株式会社タスカジ代表取締役の和田です。

今回の資料は、発表のテーマがAIとDXということもありましたので、AIでこのプレゼン資料を作っております。

私たちは、家事代行のマッチングプラットフォームを運営している会社です。ビジョンは、「家の中から、世界を変える」。具体的にどうするかというと、「世界の家事を、ゼロにする」ことを通して、家の中をよりよくすることで世界を進化させていく、そういうアプローチをしている会社です。

さて、皆さん、たかが家の中かというふうには感じられたというのがありますか。もしかしたら、家の中はビジネスとしてあまり大きくならなさそうだなとか、興味ないのかなと思われ

た方もいらっしゃるかもしれませんが。でも、皆さん、思い出してみてください。先週どれぐらいの時間を家の中で過ごしていますか。恐らく1日24時間のうち12時間ぐらいは家の中で過ごしたんじゃないでしょうか。人生の半分は家の中にあるんです。

社会の問題は、実は家の中にたくさん詰まっています。時間の問題、労働の問題、ジェンダーの問題、子育て、高齢化、働き方。そして、家の外はいろんなところがありますけれども、家の中は1つだけです。なので、この家の中にフォーカスして物事を考えていくということが、人類の進化にとってすごく大切なことだと私は思っています。

タスカジは、2つの事業を行っています。家事代行のマッチングプラットフォーム、タスカジと、法人向け“家ナカ”オープンイノベーション事業のタスカジ研究所です。

まず、そもそもどうしてこういうことをやろうとしたのかというと、私自身が共働きで子育てをしながらキャリアをつくるということに課題を感じていた時代が創業当初あり、その課題を解決したいと思ってタスカジを立ち上げました。

皆さんは、タスカジと聞くと、もしかしたら家事代行サービスをする人を派遣してくれる事業なんじゃないかと思われたかもしれませんが、実は我々は、プラットフォームというアプローチを取っています。家事の仕事をお願いしたい個人の方と、家事の仕事をしたい個人の方が、インターネット上で出会って取引をする場所。つまり、家事代行サービスを提供する、私たちはタスカジさんと呼んでいます。この方たちも我々のユーザーのうちの一人で、そういった人たちにIT上の場所を提供している。この場所を運営するのが私たちの事業という形になっています。

C2C（個人間取引）のプラットフォームで、従来は非常に家事代行サービスの利用料が高かったんですね。それは、仲介事業者が、従来のモデルだとたくさん報酬を取らないとモデルとして成り立たず、むしろ働き手は低い報酬になっていたという課題がありました。

このマッチングプラットフォームを運営することで、利用者は非常にリーズナブルに利用でき、ハウスキーパー（タスカジさん）は高い報酬が得られるというモデルをつくることで、もっと多くの人が家事代行サービスにアクセスできるようにDXで問題を解決したというのが、我々のプラットフォームの存在意義になっています。

ただ、サービスを効率化して安い価格で提供しているというだけではありません。DXの核心は「信頼の可視化」をしたというところにあります。アナログで泥臭いプロセスがデータとしてどんどんたまり、模倣不能なデータ資産となっているのです。

さて、この模倣不能なデータ資産を蓄積したものを、タスカジ研究所では、“家ナカ”データソリューションサービスとして、各社メーカーや住宅メーカーなどにコンサルティングサービスとして販売するというビジネスを行っています。

私たちは、「信頼」をデータ化し、労働集約型産業を高収益なテックビジネスへ転換させるためのDXカンパニーを目指しているということになります。

このループをぐるぐる回したいと思っています。まず、C2Cのプラットフォーム、タスカジでデータがたくさん生成され、そのデータを活用してタスカジ研究所でソリュー

ションビジネスを行っていく。そして、その行った結果、B2Bのパートナーシップを組んで、様々なメーカーのよりよい商品づくりや、よりよい家づくり、ライフスタイルづくりにフィードバックしていく。それがまた新しい社会価値を創造していくというループに入っていく。家事代行サービスの提供から始まり、このように大きな社会課題を解決する社会価値を創造していくループをつくろうと考えており、それをDXやAIの力を使って取り組もうとしております。

このように家事データを社会資産に変えていき、様々な法人との競争で新たな市場と収益の柱を創出しています。例えば、左側にある食品メーカーと新商品開発をしたり、右側にあるマンションディベロッパーと一緒に住宅をつくったりというようなことを取り組んでおります。

さて、タスカジというサービスが外からどのように見えているかというところをご説明したのですが、サービスは社内で運用するというDXの仕組み、AIの仕掛けも必要になります。

実は、弊社では、タスカジにいる14万人のユーザーをたった1人のCS担当者が担当しています。ここにたどり着くまでには様々な工夫だとか改善というものがあったんですが、1つは、Salesforceというツールを使っているんで、このツールの自動応答機能をずっと改善して追加していった、問合せの約半数を完全自動化していったということだとか、残る有人対応も、生成AIにメールの文面の作成支援をしてもらおうといったことで極限まで効率化していった、とうとう1人で運営できるまでになってきました。

さて、ここにたどり着くまでにうちの会社でどういった文化がつけられてきたかといいますと、「同じ作業を2回繰り返したら、自動化できるかどうかを考えろ」というのが一つの合言葉になっています。

一番左側にありますが、私たちは、DXを使って人の思いを技術でかなえるという取組をしています。また、右側、私自身がもともとシステムエンジニアで、CEO兼CTOという形で社員に随時随時、効率化できる場所があるんじゃないか、自動化できる場所があるんじゃないかということをお尋ねしています。

そしてその結果、真ん中に「市民開発者」とありますけれども、全従業員がエンジニアじゃないのに、AIを使いながらノーコードのシステム改修なんかを自分たちでやっていたりして、自主的に息をするように改善を繰り返していくという組織になっていきました。ちなみに、この「市民開発者」もAIが勝手につくった造語でして、ちょっと気に入ったので採用しております。

では、市民開発者をどうやって育成するのというところなんですけど、まだ育成する成功方法までは見つけられていません。ただ、こういった人材にすごくフィット感があるというのが見つかってきております。

AI時代に成果を出す人というのは、従来求められていた難しいことをちゃんと理解して、難しい説明をしてくれるといったような高度なIQを持つ人というよりも、継続的に試

し続ける力を持っている人、つまり、行動様式とか、コンピテンシーと言われるような領域で行動がどんどん変わっていくようなタイプの人というのがフィット感があります。

例えば学び続ける姿勢、起こった課題に対して、どうやったらそうやって解決できるんだろう、どんなふうにして解決すればいいんだろうという興味とか好奇心を持っていること。実際解決策を学んだら、即実行に移してみよう、解決した先の世界に何があるか早く見たいと思うタイプ。そして2つ目、問題に向き合う主体性。この問題を誰かに解いてもらいたいと思うのではなく、クロスワードパズルを解くように日々それを楽しんで解いてしまうとか、あとは、自分で分からないんだったらAIに質問して、まずは自分で解決しようという姿勢がある人。3つ目、論理的に考える最低限の思考力がある人。4つ目、横展開・抽象化する力がある人。

こういった能力を持っている人は、もちろん若手だったら若手なりに、シニアだったらシニアなりに、アウトプットのレベルは違いますが、最大限効率化して非常によりよいアウトプットが出てくるという傾向があります。

私たちは、こういった「信頼のデータ化」を軸に、高収益な事業モデルと社会価値創造をDX、AIを活用して取り組んでおります。

以上になります。ありがとうございました。(拍手)

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。最後の14ページは、こういう形で育成していくというのが一番いいんじゃないかなと。これを頭の中に入れておけば、我々でも勉強できるものね。

【和田委員】 そうですね。

【鵜飼座長】 なかなか面白いと思えました。ありがとうございました。

それでは、続きまして、遠藤社長。

【遠藤氏】 では、よろしくお願ひします。和田さんの非常にまとまったプレゼン資料の後に恐縮なんですけれども、プレゼン資料じゃなくて紙芝居だと思って見てください。

当社の「日興エボナイト製造所のこれまでの軌跡」ということで発表させていただきます。

まず、エボナイトとは何かから説明いたしますけれども、天然ゴム原料と硫黄でできる硬質ゴムのことをエボナイトと言います。こんな感じでゴムの木の樹液を採って、硫黄と混ぜて加熱すると、エボナイトができます。石油系のプラスチックが世の中に登場する前からある非常に古い素材でございます。

当社の紹介は、場所は荒川区荒川にあるんですが、創業は祖父でございます。祖父がもともと、大正13年ですから100年以上前ですけども、大正13年に震災復興のために北海道から単身上京してまいりまして、エボナイト屋に就職をした末、独立をして、昭和27年創業、今年で74年になります。

場所としては、荒川区と申し上げましたけれども、こうやって都電荒川線のすぐ近く、奥にスカイツリーが見えるんですけども、都電とスカイツリーの間に見えるこれがうちの煙突でございます。こういったところにロケーションしております。

エボナイトはどうやって作るかといいますと、先ほど言ったように、天然ゴムと硫黄とエボナイトの粉末を練り込んで生地にしてまいります。こんな形で、ロールという機械でゴムを練りまして、粉を混ぜて、こういったような生地材料にしております。まだこの時点では軟らかいものでございます。

この軟らかい生地を押出機という機械に投入しまして、口金を経て丸い棒状に押し出しをされます。押し出されたものを、これは蒸気の釜ですね、蒸気の加硫缶と呼ばれる中で加熱・硬化、これで少なくとも2日間は加熱をいたします。これで出来上がったものがエボナイトでございます。非常に硬い樹脂素材という形になります。

エボナイトの主な特徴としては、電気絶縁性であったりだとか、酸・アルカリに強い耐薬品性、熱を伝えない低熱伝導性だったり、低吸水性、耐水性、あとは音響特性とか、いろいろございます。

用途としては、万年筆のボディの材料や、木管楽器のマウスピース、こちらに見えていますサックスとかクラリネットのマウスピース、あとはファゴットとかオーボエの木管楽器の中のインナーパイプにも使われております。非常に音響特性がよろしいということでまだに使われております。あとは、たばこのパイプの吸い口ですね。スモーキングパイプの口にくわえる部分に使われております。

当社は、創業昭和27年で、エボナイトだけではなくて、いろんな工業用のゴム製品、キャスター用のゴム車輪製造であったり、自動車用の燃料タンクのプロートであったりとか、そういったものをずっと作ってまいりました。

ただ、戦後になりまして、石油系のプラスチックが世の中にいっぱい登場してきて普及しまして、エボナイトの市場が取って代わられましたので非常に衰退してしまって、周りみんなやめて、うちが唯一のエボナイト工場になったということでございます。

私は今、54歳なんですけれども、30年ほど前に大学を卒業して就職をしようといったときに、やっぱり実家が町工場なものですから、どうしようかという話でやっぱり家族会議になるんですけれども、当時は、斜陽だからうちは入らなくていいよと。おじいさんもいるし、おじさん、おばさんもいっぱいいるし、そんなところには入れるわけにはいかないから就職しなさいということで、普通に段ボールメーカーの営業マンとして就職をしていたところ、4年後、状況が変わったから戻ってきてくれと。実は、社長であるおじが病気で引退しなきゃいけないということで、戻ってきてくれと。新規事業の話もあるしというくどき文句で、じゃ、分かった、戻りますということで、1998年11月に日興エボナイト製造所に入社をいたします。

ただ、言っていたその新規の事業もなくなり、さっき言っていた工業用ゴム製品、下請の仕事もどんどん少なくなって、エボナイトの需要も少なくなって、入社以来10年間、右肩下がりの状況でございました。となると、やっぱりどうしても不安が頭をよぎるということで、さあどうしようということなんです。

当時、荒川区でものづくりの町工場を盛り上げていこうというプロジェクト、MACCP

プロジェクト——Monozukuri Arakawa City Clusterという略なんですけれども、要は、荒川区の特性である産業集積を生かして、産学連携、産産連携、いろいろやってみようということで、その中の1つがあらかわ経営塾です。この内容は、経営革新計画を取りましようという名の下に、2007年、当時まだ社長であった父と私と2人で参加しました。経営革新のテーマとしては、脱「素材屋」。いわゆるB to Cですね。消費者に直接届く商品の開発、製造、販売ということで、ちょうどこのビルの30階に経営革新計画を持ち込みまして、それで、晴れて2008年3月に認証を取得いたしました。

エボナイトを再興するにはどうすればということで、いろいろこういったロードマップを、今日はパワポではなくて、こんな感じのスライドになるんですけども、B to Cをつかっていろいろ認知を上げていって、それがやがてB to B市場の拡大になる。そうするといろんなことが起きて、エボナイトのビッグバンが到来するという、当時、とにかく大風呂敷を広げなさいと言われて、そのまま広げた大風呂敷がこちらでございます。

自社商品の開発ということで、エボナイトのギターピックであったり、ハーモニカであったり、ステッキやハンコといったものを作っていく中で、もう一つ、万年筆も作って行きました。この万年筆は、ご縁があったから作ったものなんですけれども、うちはエボナイトの素材屋ですが、お客さんでエボナイトを削って万年筆にするという職人さんが葛飾区にいらっしゃいまして、当時、エボナイトはもともと黒い色のみだったんですけども、カラーの顔料を練り込んだ、左にありますカラーマーブルエボナイトがありまして、これを削って形にしてペンにしたら売れるんじゃないかということで、できたのがこちらのマーブルエボナイトの万年筆です。

これがエボナイトのこれからの生きる道であるというところで、まずはB to Cのブランドとして、笑顔のある暮らし、笑って暮らすみたいな形で「笑暮屋」と命名しまして、こちらで始めたところ、ほどなくしていろんな人の目に留まり、三越や、日本橋の丸善、万年筆の好きな人たちが集まるような販売のイベントにも呼んでいただくことになりました。

国内だけではなくて海外でも、こういった万年筆を売り買いする場所があって、テーブルを並べて、さながらコミケのような様相ではあるんですけども、アメリカのPEN SHOWなるものにも参加をして、同じ年に、工場の隣にあった、もともと床屋さんだったところをリノベーションして、今でもある店舗も展開しました。同時に、海外向けにも、エボナイトを欲しがっているユーザー、バイヤーが世界中にいるということで、海外向けのECサイトもつくって、今でもこんな形で稼働しております。

順風満帆に見えたんですけども、緊急事態が発生と。唯一エボナイトで万年筆を作ることができるろくろの職人が、全工程を担当するたった1人のスタッフが独立してしまいまして、うちで作り手が全くなかったという状況になりました。どうするのか、やめるのか。ただ、既にその時点で、ものづくり補助金で頂いたNC旋盤も発注済みですしお客さんもその時点で8か月待ちの状態、皆さん待っていらっしゃる。

これはやらなきゃいけないよねということで、地元のハローワーク、あと、荒川区の就労

支援課さんの協力もありまして、工場見学会に伴う面接会、「万年筆職人募集！」ということで、そのときに3人採れました。ただ、その3人というのは全くの素人であると。素人であるならば、どうしようということで、取りあえず研修に行きなさいということでメーカーにも行ったり、万年筆屋の職人さんにも習いに行ったりした。

ただ、この時点で全然手を動かしたこともないですから何も分かっていない。とにかく、まずは職業訓練校で物を削れるというところから、基本から行きましょうということで、江戸川や城南、大田というところのキャリアアップ講習や、職業訓練校での旋盤講習、あとは、厚労省の仕切りなんですけれども、若者の技能支援ということで、マイスターさんを当社に派遣してくれて、いろいろ教えてくれるということで、そのさなか旋盤が導入され、何とか万年筆が形として作れることになりました。

入社が7月、機械が入ってきたのが11月、万年筆が出来上がったのが2月という、非常に短い半年のスパンでここまで何とかできました。その翌月の3月に丸善とか三越に出品をしました。これは「くらしのフェスティバル」ということで、東京都の振興公社さんの暮らしを見つめる展示会ということで、いろいろなものも出していきました。

順風満帆に見えたんですけれども、またパート2ということで、実は、エポナイトの原料はゴムと硫黄とエポナイトの粉末なんですけれども、この粉末というのはゴムと硫黄を砕いたものなんですけれども、これはもともと外部調達をしております、中国とタイから入れておりました。そうしたところ、まず中国が、環境規制が入って、今までの配合どおりには作れないと。次に、今度はタイのほうでは粉碎機が壊れたということで、両方とも外部からの調達ができなくなったということで、ヤバイ、困ったと。

そうだ、粉碎機を入れましょうということで、そこで、振興公社のある方から、いい補助金がありますよということで紹介をしていただいて、このときに革新的事業展開設備投資支援事業で採択された粉碎機を導入して、何とかエポナイト粉末の内製化に成功したと。

さらに、パート3でございます。注文が増えていったのはいいんですけれども、実はかなりキャパオーバーになりまして、ずっと受注数が増えて、青い部分がやり切れない注残のものでございます。このままだとまずい、ヤバイ、またこんな状態です。

横軸が価格なんですけれども、他社に比べて当社の万年筆は比較的安いもの、低価格だったので、とにかく高く売れるデザインにしたいということで、今までの旋盤にさらにY軸加工ができるような、加工の可能性が増えるようなものを作ろうということで、今度は躍進的な事業推進のための設備投資支援事業が採択になりまして、ちょうど1年前、2月に2台目を導入ということでした。

物を作ったら、今度は物を売りましょうということで、世界では、アメリカとかヨーロッパでも世界的なペンショーがある。ただ、なぜか東京にはない。何でないんだろうかとふと思ひまして、そうだ、自分でやっちゃえばいいじゃんと思って、じゃ、どこでやればいいのかというところで、実はくらフェス（くらしのフェスティバル）を開催した台東館という産業貿易センターの展示会場がありまして、聞いてみたところ、ちょうどいい季節の土日の空き

がありますよということで、ほどよい広さ、リーズナブルな料金ということで、TOKYO INTERNATIONAL PENSHOWというものを、事務局の一員となって、こんな感じでペンの好きな人たちが集まるイベントをしました。

これは初年度なんですけれども、かなりの満員御礼状態で開催することができまして、こういうオリジナルインクも作ったりして、こちらでも大成功ということで、これも毎年、年に1回、今は浜松町館のほうでさせていただいておりますけれども、続けております。

あとは、公社さんのほうにはかなりお世話になっておりまして、工場の中のLEDの交換だとか、あとは、最近やりましたDX、要するに万年筆の生産の進捗管理プラス加工の刃物の摩耗の度合いの管理とかも、公社さんの「自社に合うDXで現場が変わる」という動画もごさいますDX推進補助金を頂き、どうにかこうにかこんな形でV字回復をすることができましたということです。

非常に雑駁ではございますが、以上、プレゼンを終わらせていただきます。

【鵜飼座長】 1つ抜けていたと思うのが、下町サミットをやっているよね。山本先生もお詳しいんだけど、そういう中小企業のネットワークの試みというのもやっていらっしゃるといって、浜野さんとか、細貝さんと似たようなことをやっていらっしゃるんだよね。

【遠藤氏】 そうですね。もう12年前からになりますけれども、23区をキャラバンする交流会もやっておりまして、墨田、大田でやったときも、お二方にご協力をいただいてやったことがございます。

【鵜飼座長】 毎回盛況で、たくさん何百人と集まるので。

【遠藤氏】 何百人までは集まらないですが、100人ちょっとは大体集まるという。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございます。エボナイトと万年筆、どちらも物欲をそそるものなので、思わず衝動買いしてしまうものが多いですけれども、素晴らしいものを作っていらっしゃると思います。

今日は、お二方、特に和田さんは少し急がしちゃって申し訳なかったんですけれども、お二人とも、今のお話を伺うと、本当は2時間、3時間では終わらないぐらいの話だと思いますので、また何か機会があったらお話を伺いたいと思います。

それで、委員の方からコメントをいただきたいんですけれども、ちょっと時間もありますので私のほうから指名させていただきます。

まず、和田さんのプレゼンに関しては、鈴木委員のほうからお願いします。

【鈴木委員】 私、タスカジさんを発注する方のウェブサイトは活用させて頂いて、なかなか我が家の近隣でマッチングが適ってなくて、何年も登録しっ放しでたまに覗いたりはしていたんですけれども、それをBtoBの方のビジネスでも活用されるようなプラットフォームを運営していらっしゃるといって「タスカジ研究所」ですね。こちらの方のお話を初めてじっくり伺って、面白いなと思ってメモをたくさんしちゃいましたけれども、楽しそうなお話をありがとうございます。これは、Salesforceをお使いになられて、多分CRMのシステムを最初から入れられていたのだと思うんですけれども、何年これをやっていらっしゃ

るんでしたっけ。

【和田委員】 13年ぐらいです。

【鈴木委員】 ですね。そうすると、最近だと2～3年で、それこそDXとかを考えると、AIもそうだと思うんですけども、刻々と新しくもっといいものが出てきちゃうじゃないですか。よく昔のシステムを構築するときベンダーロックインなんて言われていましたけど、1社選んで導入しちゃうと、ほかでいいものが出てきても、なかなかそちらに展開できないとか、ロックインがかかっちゃっているがゆえに、よりいいものにつくれないみたいな話はよくある話だと思うんですけど、そういうことへはどうやって対処されていたのかなと思いつながらお話を聞いていました。

【和田委員】 私ももともとSEで、どっちかという、どうやってベンダーロックインさせようかというのを戦略的に考えるほうの立場だったので、導入するときはすごくそこを意識しています。なので、もしかしたら、このツールをいつか使わなくなるかもしれないということを前提に、そうなった場合にどうやってデータを抜くことができるかとか、あまりツールの中でオリジナリティのあるものをどんどん加工してしまうような使い方にならないように整理しながら、元データのままだにシンプルにインプットされていくというような、ちょっと抽象的な言い方ですけども、とにかく抜き出して移行する可能性があるということ、いつも頭の中に置いています。

あと、できればマニュアルも作っておく。運用するためのマニュアルだけじゃなくて、どのようにデータが格納されているのかというのもメモを残しておくことで、後々移行作業をするときに、移行作業を担当する人への伝達がすごくシンプルになっていきます。

【鈴木委員】 1人のCS担当が14万人分の対応をしていらっしゃるようなことが12ページにありましたけれども、全体では何名ぐらいの体制でやっていらっしゃるんですか。

【和田委員】 全体では、そのタイミングでちょっといろいろ違うんですけども、15名ぐらいのときもありました。今は6名ぐらいで運営しています。

【鈴木委員】 会社はCSだけじゃないと思いますけれども、全部を6名で。

【和田委員】 広報とか、営業とか、そういうところですか。ただ、手は足りていないです。もっと増やしたいとは思っています。弊社も、やっぱりほかの会社で発生しているように、人を採用するのが難しいという課題があって、どうやって人を増やすかということと効率化とどっちを取るんだという中で、人を増やしたかったんだけど増やせなかったから、効率化を取らざるを得なかったというのも事実としてあります。

【鈴木委員】 理想的な話だし、まさにこういう悩みを抱えていらっしゃる中小事業者はうちも含めてあって、すごく参考になるなと思っていたんですけども、多分SEでいらっしゃったからうまく回っていらっしゃるようなところもあるので、ぜひこれは、また後ろを向いちゃいますけれども、このノウハウを今みたいに「いつでも取り出せるようにしておくべし」みたいな、そういう虎の巻みたいなノウハウをどこかのサイトにオープンにしておいていただく。いいんですかね。

【和田委員】 大丈夫です。

【鈴木委員】 これ、すごくいいと思いますよ。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 お二人の質疑応答を起業エコシステムの創出のモデルみたいな感じで作ると面白いかもしれない。特に最初に今日あまり伺わなかったんですけど……。

【和田委員】 AIで録音しておけば、あっという間に。

【鵜飼座長】 今日は、ベンチャー企業として立ち上げるところの話はまだそんなに触れられなかったので、その辺の話も含めて一回ちょっとそういうことをやられると、鈴木さんは話を引っ張り出すのが上手だから、一回やってみるといい。

【鈴木委員】 自分の興味ですから。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして、遠藤さんのプレゼンテーションに対して、細貝委員、お願いします。

【細貝委員】 ありがとうございました。こんなにお付き合いしているのに、何をやっているのか知らなかったです。すごく興味があったことが1つあって、その素材的に接着とかはできるんですか。

【遠藤氏】 接着はできます。

【細貝委員】 その強度とかを今度じっくり教えていただきたいなと思って、素材が結局、絶縁材だとか、音響特性がいいとかということで、実はちょっといろんな国の仕事で使いたい素材がまだ見つからなくて、ちょっとご相談したいなという。

遠藤さんは、いろんな経営者の団体の何をやっているんだっけ。

【遠藤氏】 荒川区だと、あすめし会というものです。

【細貝委員】 あすめし会とかに呼んでいただいたりしているんですけども、やっぱり企業連携はすごく大事な時期になってきたなというのがありまして、今日の日刊工業新聞ですけども、下町ボブスレープロジェクトの3代目の委員長だった國廣さんがI-O-T-Aという試作をしながら、いろんな製品を自分たちでお客様から受託して、製品販売をしようという会社があるんですけども、そこと京都試作ネットが協力協定を結ぶという記事が今日出るんです。例えば東京都の大田区と京都と一緒に連携しながら、150社の団体になって、日本中の試作の困り事を解決していく集団になっていくという。これはすごく見事なことだなというふうに思います。

そういったものを作る中で経営者同士が集まっていると、いろんな課題をお客様からいただいているはずなんですね。こういったものを遠藤社長のあすめし会とかいったものでまた連携の輪を深めていくのは、非常にいいことなのかなというふうに思いました。

僕もそうなんですけれども、独立創業して34年なんですけど、会社が成長するのは、何かトラブルがないとなかなか成長していかないんだなというのを、3回のいろんな試練の中で、僕もリーマンショックのときもやられましたし、金融不安のときもやられましたし、震災もそうですけれども、やっぱりそういうときに協力してくれる人脈があったことが一番強か

ったんじゃないかなというふうに思うんです。

ですから、人付き合いは、よく鵜飼先生からも言われているんですけども、人を非難するなど、悪口言うなど。これをしていることで人脈は広がっていくからということも私も教えられて、続けてきているつもりでいますが、たまに愚痴は出ます。ということで、末永く遠藤社長、お付き合いよろしく申し上げます。ありがとうございました。

【遠藤氏】 ありがとうございます。一生ついていきます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。本当に今日のテーマの1つがネットワークをつくっていくということなので、まさに今日のゲストはすばらしかったと思います。ありがとうございました。

それでは、これから委員の方々に、こちらから座席順でご意見を伺いたいと思います。

それでは、會津委員からお願いします。

【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8年度予算案における中小企業対策費は実質的に確保・拡充していただき、私ども中小企業・小規模事業者が置かれている厳しい状況を踏まえ、経営力の強化や持続的な成長発展に必要な支援策が盛り込まれたものであり、評価するとともに感謝申し上げます。

さて、都内中小企業の経営状況についてですが、直面する最も重要な経営課題は人材不足と賃上げへの対応であり、事務局より報告のあったアンケート結果は、まさに現場の実感を裏付ける結果となっております。私どもの会員組合からも、「価格転嫁の難しさ、人手不足、資金繰りの重圧が業績の伸び悩みにつながっている」といった切実な声や、「物価高騰により資材の仕入れに苦慮している。さらなる生産性向上に向け、一層の支援をお願いしたい」などの要望が寄せられております。

続いて、来年度の取組の方向性についてですが、提示された5つの戦略区分は、中小企業の窮状を打開するための道筋を示すものであり、高く評価いたします。その上で、特に重要と考える点を4点述べます。

1点目は、人材確保とリスクリングについてです。採用活用から人材戦略の構築まで、総合的に支援する専門・中核人材戦略センターの設置には期待を寄せているところです。また、採用難が続く中では、今いる人材を育てることが一層重要であり、リスクリングを後押しするポータルサイト整備など、新たな施策が盛り込まれたことを高く評価します。

2点目は、価格転嫁と持続的な賃上げについてです。中小企業が賃上げ原資を確保するには、労務費を含む適切な価格転嫁が不可欠です。個々の企業レベルでの支援策が拡充されていることに感謝申し上げます。新たに施行された中小受託取引適正化法の周知徹底に加え、サプライチェーン全体で価格転嫁と賃上げの好循環の実現を期待しております。

3点目は、DX推進についてです。深刻な人手不足の中、デジタル化による生産性向上は喫緊の課題です。事務処理のデジタル化にとどまらず、ビジネスモデルそのものを変革し、新たな収益を生み出すようなDX化への転換も必要です。東京都におかれましては、中小企

業者が参考にできる本日のプレゼンのような好事例の発信や伴走型支援を通じて、企業の稼ぐ力の向上をさらに後押ししていただきたいと思います。

4点目は、事業承継についてです。団体等が行う事業承継支援の対象が全国団体に拡大されたことは、マッチング先の拡大や安心して事業承継に取り組める環境整備につながるものであり、大変心強く受け止めております。

最後になりますが、東京都の各種支援策が必要としている事業者に確実に届くことが何よりも重要です。アンケート結果において、支援策の情報の入手元として東京都が1位になったことは、これまでのPR活動の大きな成果です。当会といたしましても、その周知に努めてまいります。東京都におかれましては、引き続きその高い発信力を生かした広報展開の強化をお願い申し上げます。

私からは以上です。ありがとうございました。

【鶴飼座長】 ありがとうございました。

では続きまして、鈴木委員。

【鈴木委員】 環境ビジネスエージェンシー、鈴木でございます。1年間お世話になりました。今年も改めましてよろしくお願ひいたします。

画面が映らなくなっちゃったので、今、紙を持ってきているので紙ベースでやりたいと思いますけれども、確かにいろいろと今までのここでの議論も含め、事前の打合せも含め、丁寧に入れ込んでいただいているなというのが全体の感想でございます。ありがとうございます。

その上で、スライドナンバー4の一番下でM&Aのお話、「ファンドへの出資を通じてM&Aを含めた事業承継支援を実施」というところで、結構な金額、予算を積んでいただいております。環境ビジネスという非常にニッチな業界の経営をしておりますと、やりたい人たち、事業承継の母数もやっぱり少ないんですよ。なので、多分メーカーさんとかに比べると、もっともっと事業承継で悩んでいらっしゃる業態が多いんです。故に割と諦めると言ったら変ですけども、潔くポジティブにM&Aを選ばれて、同業他社に自分からお話を持ち込んで、一緒にやっていただけませんかみたいな話をされている環境ビジネス事業者さんは増えてきているなというのが肌感で感じている近頃なので、ぜひこういうのは丁寧に。マッチングも含めて。どうしてもネガティブなイメージが多いと思うんですけども、友好的なM&Aをやることによって、あなたの事業、あなたの会社、あなたのブランドとかのれんがこういう形で継承されるんですよというような、それこそベストプラクティス集みたいなものも含め、これはぜひとも前に進めていただきたいと思います。

それから、その次のページ、スライドナンバー5のところ、DXは出てきても、GXってなかなかやっぱり今それどころじゃなくて、ここでの会合でもここ数年来、人手不足の話、物価上昇の話、取引先との交渉みたいなお話、それから採用難、人材不足の話とかぶるのかもしれないけれども、そういうお話に終始してしまっていて、DXまでは行くんですけども、GXはそれどころじゃないというようなお話、タイミングだとは重々承知の上で。新規でカ

一ボククレジットの創出に取り組む中小企業等に対して、クレジット認証に関わる経費助成みたいなのも、僅かな金額ですが入っていますけれども、ここに行くまでが足りなくて、そのもっと手前の、その上の6.3億円の拡充というところで、脱炭素化等の取組の普及啓発から経営戦略の策定・実行を支援しますよというのもあるんですけども、実はこの間、具体的に。「やらなきゃいけないのは何となく分かっていますよ。でも、どうしたら?」、例えば「2030年カーボンハーフに向けて何をやれば?」、社会に対してメリットはもちろんでしょうけど、「自社にとってどんなメリットがあるのか?」というお話が具体的に分からないと、やる気も起きないんだろうなと思います。結構、金融機関なんかはそういう制度融資、GXに取り組んでいらっしゃると、もうちょっと低利で融資しますよとか、補助金に東京都は結構そういう条件をつけていらっしゃることが多いので、そんなことも丁寧に伝える、発信する。それから、もうちょっと具体策に対して、これをやってくれたら、あなたの工場だったらこれだけ脱炭素化に貢献できるから、金銭的にもこれだけ節約に繋がるみたいな、そこまで踏み込んでいただくと、もうちょっとやる気が起きるんじゃないかなと思いました。

その次に、スライドナンバー8のほうになるんですかね。東京の特色ある製品や特産品のブランディングとか発信のお手伝いというのは、東京都がやるということは威力もあります。ただし、前回だったか、前々回だったか、実は知られていない、いろんな紹介ツールを準備されているのに、ここにいらっしゃる委員の皆さんもご存じなかったりするものが多いので、せっかくよく作り込んでいるし、発信力があるにもかかわらず、それがなかなか威力を発揮できていないというようなものをもう少し梃子入れするようなことに注力していただい。その中には、アニメとかコンテンツ産業はやっぱり日本の今の相当な強みですし、こここそ中小零細企業が多いので、ぜひお力添えいただければ、もうちょっと元気になっていくんじゃないかなと思います。

それから最後、4つ目、スライドナンバー10。「テレワークの環境整備に係る奨励金」という中で、これはすごく大事で、この後も、こういうことによって人材不足解消だとか、働き方改革をどんどん進めていただきたいんですけども、実はこれをやればやるほど、その下にありますが、メンタルがちょっとおかしくなっているという話も中小零細企業では多いです。一人閉じ籠もって家でずっとお仕事をするという環境に、何年もやっているのに慣れません、挙句の果てに休職しちゃったという話をよく聞きますので、ぜひメンタルヘルスのところをしっかりとサポートいただければなと思いました。以上でございます。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

では、続きまして、田路委員。

【田路委員】 法政大学の田路則子です。今年もよろしくお願いいたします。

高校生の起業家教育のお話が出ていましたけれども、もう大学では遅くて、中等教育が本丸だと言われるようになっていまして、欧米なんかを見ていると本当そうなんですけど、15年ぐらい前ですか、シリコンバレーからお戻りになった曾我弘さんという起業家がいるんですけど、彼は、Appleのスマホとかパソコンに入っているiOSの中のビジュアライゼー

ションのI-DVDの大本になるソフトウェアをシリコンバレーで会社を起こして開発して、スティーブ・ジョブズに直接売りに行った人なのですが、彼が日本に帰ってきて人に頼まれて教育をするときに、どうも日本の大学生は子ども過ぎると。

実際、日本の大学生を向こうに連れて行ってやったらいいんですけど、向こうの高校生と一緒にやったらちょうど釣り合ったという笑えない笑い話があります。日本の教育は、アクションラーニングとか、アクティブラーニングという課題解決型——課題をもらって、または自分で課題を見つけて、これを3日でやります、1週間でやります、一月でやりますというような教育に慣れていないというのがあるんですね。

ただ、やっぱりそれをやっている学校というのもありまして、東京にある品川女子高校です。あそこはこれをやってすごく有名になったんですが、28歳になったときに女性はすごく大変だと。女子高ですよ。今だったら、奥さんになるというような選択肢をする人も少ないので、仕事とか、結婚とか、出産とか、ひょっとしたら学び直しで留学に行くような年齢だと。

28歳になったときにどうしたいかということ、16、17、18から用意しようというプログラムを持っていて、必須の授業じゃないんですけど、選択のエクティブな授業なんですけど、課題解決型をやっているんですね。企業とコラボで商品開発もするし、あのプログラムはプラン28というのかな、それをやると。

やりっ放しでは意味がないので、18歳で卒業するじゃないですか。10年後にどうなっているかというのを、インタビューとかアンケートを取るんですよ。これ、すごいですよ。普通、追いかけれない。これをやれるのは、やっぱり私立の学校ならではだと思んですが、それをベンチャー学会で論文に書いた人がいて、この会議に学会の事務局長の田村さんがおられますけど、著者の2人の女性のうちの1人が、自分の娘がたまたま品川女子へ行っているということもあり、アカデミックな論文も書いています。

起こす起業というよりは、リーダーシップ開発ないしはキャリア・ディベロップメントみたいなプログラムになっているんですけど、高校のときにそれを熱心にやった子というのは、民間企業に入った後、新規事業担当になるとか、自分の会社を起こすとか、非常に自発的なキャリアを描いている人が多い。プログラムに参加していない子と比べていて、そういう検証が得られています。

これは非常に革新的な研究だと思うんですけども、私は法政大学なので、振り返ると、教員がというより、最近、学生のほうから、大学生がお兄さん役、お姉さん役で高校生の教育をするというのが始まっていて、うちもそういうサークルができたし、福岡大学でこれを行っている知人もいます。彼は、福岡大学のゼミ生を連れて、九州の商業高校にアクティブラーニングに行くと。

大学生は、高校生に教えるとなるとすごく勉強するそうです。やれよと言えば、それだけで能動的に勉強する。だから、大学生にも高校生にも勉強になるというプログラムがありまして、そのセッティングを教員はしてあげて、困ったときに助けるだけでいいんだみたいに

私はだんだん思うようになりまして、やる気のある子がいたら助ける、アドバイスする。投資家にインタビューに行きたいんだったら、ベンチャーキャピタルを紹介するよみたいな、最近ではそうして、あんまり厚かましく前に出ないようにというようにやっています。

ちょっとお時間を取っちゃいましたので、中等教育のお話だけにしたいと思います。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、田村さん。

【田村委員】 ベンチャー学会の田村です。今年もよろしく願いいたします。

田路さんが今、起業エコシステムの関係だったと思うんですが、続けてになります、私の場合は、前回もちょっと触れさせていただいた、特に女性経営者の新たな知識のネットワークの確保支援というのが本当に必要だなということで、この間も少し事例で、生活の自立ですよね、両方を目的とするということで、少し緩やかな成長パターンと、最近では完全に急成長型の女性が増えているという話をさせていただきました。

たまたま本当に偶然なんです、先ほど和田委員がAIの話をしたと思うんですが、つい最近の審査等を行っているプログラムの中に、完全にそういう人たちが増えてきているんですね。彼女らは完全にテクノロジーが当たり前ですので、自分たちの経験値を基にして、そこに見つけた現状の課題とかデザインというものを、テクノロジー、AIを当たり前のように使ってビジネス起こしをしている。

ですから、視野もどちらかというと拡大思考が当然ついてきている。彼女らの面白いところは、ネット上の空間でテストマーケティングをしているんですね。ですから、その辺は男女関係なく、アイデアがよければ、デザイン性がよければ、また人脈が広がっていけば、確実に面白いプランをつくっていくというのがあるので、先ほどお二人が話していたマニュアルとかがあれば彼女らにすごく役立つので、これは本当に欲しいなと思って、さっき聞いておりました。

女性の起業家がますます多様化するなと思いましたが、何回か回った中で働き続ける女性が増えたので、独立して起業する女性たちが、専門性がかなり絞られてきているんですね。だから、かなり彼女らのオリジナリティを持ちながら、人脈も持って会社をつくり出すというパターンになってきていますので、一昔のような女性起業家と一くくりにできない女性の像が現れてきているというのがすごく思いました。

先ほどの家事代行というのも、本当に昔からやっている。でも、AIが入ってきての家事代行が変わったのと同じように、例えばですが、これは女性起業家ならではですけども、障害を持っているお子様のためのサービスや、洋服を作るというのは昔からあるんですね。

でも、最近出てきている彼女たちは、例えば三宅一生のところですとずっと働いていたんです。ですから、ブランディングができる。それから、彼女の場合はグローバル戦略をやってきた。そういう人たちが人脈を持ってものづくりをし出すんですね。これは、確実に今までとは違う層が出てきているので、そういう意味での支援というのをぜひ細かくやっていただきたい

いなと思いました。

その流れで面白いなと思ったのが、最近、シニアのベンチャーにお会いすることが多いんですけれども、一昔はシニア、イコール、インターネットとは相性悪いという感じだったんですが、最近の男性は当然のようにインターネットをやっていますので、ご自身たちはITに強いわけですね。例えばある大手の企業で営業をやっていた方が、IT関係のスクールみたいなのを始めるんですけれども、これがなかなか評判を呼んで、あっという間に月100万円ぐらい稼ぐようになるんです。

なぜかという、やっぱりシニアの方は、年下に聞くのは聞きにくい。同じ目線で教えてくれるし、何が分からないか自分がつまづいた問題点が分かるということで、同じ目線の人ビジネスが始まった。これって、ちょうど女性起業家が女性じゃないと分からないから始めたというきっかけみたいなのにすごく似ているので、また、シニアの男性たちも違う層の人たちが出てきたなというのが実感ですね。

そういう意味で、今日特にお願ひしたいのは、これからますます起業家の顔が多様化していくので、多様化する起業家に対する細やかな支援というものをぜひプログラミングしていただければありがたいと思いました。

それから、ちょっと付け加えると、いい情報といいますか、意外と私が驚いたのが、都庁がやっていらっしゃるTIBショップに女性もシニアも積極的に参加しているんですよ。そこで結構刺激を得て、ネットワークをつくって、ものづくりに走っているというのもありますので、ぜひこのようなプログラムもより充実化していただけたらと思った次第です。以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、浜野さん。

【浜野委員】 浜野製作所の浜野と申します。

まずは、来年度の取組の方向性ということで5つの戦略をご説明いただきましたけれども、全体として、各戦略、各項目は全くもってそのとおりで感じております。しかしながら、中小企業の現場の実態を考えると、単体単発の課題を前に進めていくのと同時に、もしかしたら、その前にかもかもしれませんけれども、やっぱりグランドデザインを描く必要があるんじゃないのかなと感じています。その辺の項目があると、より前に進むような感じがしております。

業界業種、企業規模、地域にかかわらず、それぞれの課題・問題はありますけれども、細かい大きいかはそれぞれだと思いますけれども、問題・課題がやはり複雑に絡み合っていて起きていることが多いので、これはもちろん企業によってそれぞれだと思いますけれども、やはり優先順位付けも必要なんじゃないのかなと思っています。

鈴木さんがおっしゃるように、GXは非常に大切なことだと思うんですね。今、自然災害も多く発生していますし、今年は大雪が降っていて、これもやっぱり天候だとか環境に対する負荷になっているんじゃないのかなと思っていますけれども、明日、明後日のご飯が食べ

られない人たちが大きな問題までなかなか取っつきにくいというところもあります。ただ、やっぱりこれは、それぞれが小さいながらもみんなが協力して、団結してやっていく必要がある。

ここのグランドデザインと優先順位をつけていかないと、何かいっぱい問題はあるな。価格転嫁もあるし、賃上げもあるし、事業承継、DX、AIもあるし、GX、いろいろあるなという、どこから手をつけていいのかわからない。結果として、何も手をつけない。そんなような感じになってしまっているんじゃないのかなと感じています。

その中でありますけれども、ご説明いただいた戦略Ⅳの2のところですかね。8ページだと思いますが、下の2の「地域産業の振興」ということで、商店街の振興については山田会長がお話しされると思いますのでここはあえて避けますが、我々の事例で大変恐縮なんですけれども、今年の11月21日に、過去14年間大阪で行っていた3Sサミット（整理・整頓・清掃活動）をやることによって、いわゆる工場の安全や、生産性の向上・省力化を図ることとありますけれども、特に小規模の中小町工場については、DXの前に、まずこれをやるのが何よりも生産性の向上であり、省力化が進むんだと思っています。

また、この活動を進めることによって、DXに対しての意識が高くなる傾向がありますので、まずは現場の整理・整頓をする。よく5Sということを言われますけれども、上の3つの整理・整頓・清掃をしっかりとやると、残りの2つはついてくるということとあります、ずっと14年間大阪でやっていたその活動を今年、東京に誘致することにいたしました。

あわせて、9月4日から12月20日まで、墨田区が、非常に大きなすみだ五彩の芸術祭というのを開催しますが、その期間中に全国3Sサミット in 墨田をぶつけるのと同時に、私が実行委員長をやっておりますすみファ、3Sサミットも私が実行委員長を仰せつかっておりますけれども、と同時に、地域金融の東京東信用金庫さんが毎年開催をしているビジネスフェアを両国国技館を1日丸々貸し切って、中小企業の販路拡大ですとか、新規事業創出みたいのを主にやっておりますが、この5つの大きなイベントを同日開催にするような形でしております。

もちろん墨田区で実施するものでありますので、墨田区役所、商工会議所墨田支部、山田会長にはまた後ほど詳細に説明をさせていただきなさいいけないと思いますけれども、墨田区の商店街連合会であったり、墨田区の観光協会、文化振興財団であったり、地域金融、地元の小学校、PTA、もちろん中学校、高校、大学も含めて様々な、今まで工業は工業、商業は商業、文化芸術は文化芸術、なかなか縦でしかつながらなかった業界との各ネットワークを、こういうような横串のイベント——イベントというところとちょっと妥当な表現ではないかもしれませんが、こういうようなものを横串として刺すことによって、それぞれの業界・業種が繋がっていく。そういうことをこの墨田で開催をさせていただきたいなと思っています。

墨田でまずはトライアルとしながらも、様々な課題とか問題をそこから抽出することによって、それを他地域にも、東京23区のほかの地域にもつなげていきたいと思っています。

遠藤さんは東京24区構想ということでずっと数十年前から活動されているので、遠藤さんにもいろいろお力添えをいただきながら、また、細貝さんにもいろいろご尽力をいただきながらということですよ。

先ほども細貝さんのほうから話がありましたけれども、中小企業は1社でやっぱりやれることが少ないですけども、みんなが協力をして企業連携をして、できなかったことができるようにしていく、見えなかった景色を見に行く、こういうことが非常に必要なんじゃないのかな。これからはより一層重要なキーワード、ポイントになるんじゃないのかなというふうに感じております。

もう一つが、7ページの戦略Ⅲのところにありますけれども、右下のスタートアップのところですね。来年度からスタートアップと中小企業のマッチングということで、新たにこれだけの予算をつけていただいてありがたいなとは感じているんですけども、予算をつけていただくのはいいんですが、どこにこのお金を落とすのか。いわゆるこういうものをマッチングしているコンサルティング会社にただただこれを委託するだけではなくて、中小企業自身にも支援が届くような使い方をさせていただきたいなと思っています。

ここのマッチングをすることによって、中小企業も新たな製品開発だったり、新たなお客様、販路拡大ができたり、これはこれでいいと思うんですけども、特にスタートアップの場合は、すぐにお金になるとか、そういうことがなかなか難しい。この前もどこの区でスタートアップフレンドリーというイベントを開催してございましたけれども、これは、多分気のいい町工場のおっちゃんに「こんなのを作ってよ」とお願いをすると、町工場のおっちゃんは忙しいのにもかかわらず、若手の頑張っている人が頼んでくるので、仕事をそっちのけにして何とか頑張ろうとやってあげるわけですね。

確かにこれは、スタートアップにとっては非常にいい相談相手であり、心強い、力強いパートナーであるんですけども、手伝ったときの時間が、やっぱり社長自らが現場に出て仕事をやらないと、明日の納期、明後日の納期に間に合わないという中小企業がたくさんあるわけです。そうすると、スタートアップに相談に乗っている時間にできなかった仕事をいつやるのかというと、夜中までやったり、お休みの日にやったり、こういう傾向が非常に私の身近なところでも多く見られますので、そういうことも含めて、この裏側にあるものを知りたくて見た中での支援をお願いしたいなということを感じております。

私のほうからは以上でございます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

では、藤元委員。

【藤元委員】 平田精機の藤元です。皆さん、あといっぱい発言する方がいらっしゃるの、一言で。

今回のアンケート結果は、人材不足というのがすごく多かったんですけども、やはり単純に頭数が足りないという問題もあると思うんですが、難易度の高い業務に対応できる人材が不足しているという質の面での課題が大きいと私はすごく感じています。

弊社でも、図面を今、クラウド上で保管するということを半年前から始めたんです。ちょっと遅いんですけども、業務の便利さを経験することで、社員からの意見も出やすくなるかなと思っています。これからA Iの導入が業務プロセスの見直しとセットでなければ成果は得られない。D Xの取組がそこにあると考えています。

これからの時代、A Iを前提とした働き方へと変わっていく中で企業が持続的に成長するためには、社員のA Iリテラシー向上と業務プロセスの再構築を進めていくことが重要だと思っています。ただ、この取組は自分たちだけで進めていくことはすごく難しいので、東京都に対しては、私たちに対する学習機会の提供や、ツール導入の支援などをお願いしたいと考えています。以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、和田さん。

【和田委員】 タスカジの和田です。

実は私、先日、1月にアメリカで行われたCESに参加してきました。CESは、世界最大級のハイテク技術・家電の見本市と言われていて、毎年1月のお正月明けぐらいに4日間ぐらい、ラスベガスで行われるイベントです。日本からだけではなくて、世界中からハイテクな技術を見に人が来るわけなんですけど、各メーカーは、そこで自社の今年のアピールしたいものを発表することで広報的な価値も得られるということで、新しいものがどんどんそこで発表されるという場になっています。

今年のテーマ、トレンドは、「フィジカルA I」というキーワードがずっと飛び交っていました。A Iは当然のことながら数年前から飛び交っていたんですが、今年はフィジカルA Iでした。フィジカルA Iって何かというと、A Iはパソコンの中から出てこられないデジタルな情報なわけなんですけど、そこにロボットというフィジカルなものとA Iを合体させることで、リアルの現場にもA Iのパワーを及ぼすことができる。自律的に動くロボットをつくれる時代がようやくやってきましたということで、各社様々なロボットを発表していました。

特にすごく盛り上がっていたのが、LGという家電メーカーが家事ロボットをとうとう出しまして、家事が実際にゼロになる未来が近くにやってきたということで、非常にメディアにいっぱい取り上げられた。そういうのもあって、私も実際見に行ったという流れがあります。

そういうことで、フィジカルA Iというのはまだまだバズワードというか、今年から実際に使えるというところまでは行っていないものの、近い未来、実際に人手が不足しているサービス産業などにおいて、人間の代わりにしてくれるものとして期待されているというのがあります。

5ページにある中小企業の成長戦略の中でD X推進が入っていますけれども、ここでもやっぱりそういったフィジカルA IがD X推進というところに今後入っていくという世界観があるのかなということと、あと、後ろにあった人手不足をどう解決するかということが、

本当にDXで解決されるという世界が目の前まで来ているということなのかなと思います。

こういった施策を考える立場としては、やっぱりそういった未来がある手前で、今年、ではどういうメッセージを発信するのかということがすごく重要で、ただただDXをやると効率化しますよとか、いいことがありますよというだけじゃなくて、これから人手が不足するという事は分かっていますよねと。今からDXという概念を会社の中に埋め込んでいって、全社員が先ほど言った市民開発者みたいなものになっていかないと、これから人手不足というのはずっと続くものなので、会社が成長していかなくなるというメッセージがすごく重要なんじゃないかなと思います。

先ほども私も事例でお話ししたんですが、裏としては、ただ効率化したかったとかというよりも、本当に人手が不足していて、全従業員から人手が足りないから早く採用してくれというふうに私は突き上げられていて、このまま放置してはみんな辞めてしまうのではないかという危機感がありました。

その問題を、ちょっと待って、ここで効率化しておいて、みんなの負荷をちょっと下げるからということで、少しずつ少しずつみんなで取り組んでいったら、あら不思議、もともと5人でやっていた仕事が、半年後には1人でできるようになったという流れがありました。だから、人手不足という危機感がみんなの中にあれば、今、DXを推進するチャンスでもあるかなと思うので、そういったところからメッセージを発信して施策につなげていただけたら、すごく効率的に導入が進むんじゃないかなというふうに考えています。

以上になります。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

遠藤社長は、何かご発言ありますか？

【遠藤氏】 では、しゃべり足りなかったところを補足する形で。

いろいろ今、話の中でDXというのがありますけれども、先ほどの中でDX補助金を頂いたという案件が、万年筆を作るときに全部手書きで管理をしていました。削る人が日報を書く、磨く人が日報を書く、その書いた日報を、パソコンを使える人が1週間に1回、何時間かけて全部エクセルに打ち直す。それでどうにか進捗管理をしているんですけども、そのタイムラグもあるし、手間もあるし、大変でした。

ということで、iPadで各人が入力することによって、いつ、誰が、何をどれだけやったかというのがリアルタイムでデータが積み上がっていくというシステムをつくって、お客さんが「私が注文した万年筆はいつ出来上がるかしら」という納期に対しての回答が素早くできるというシステムを今回つくったものです。

その副産物として、ある従業員が、削ったときの、例えばペンを削るときのこの部分とこの部分を削ったら、このドリルとこの刃物を1回ずつ交換するんですよ。それを実はカウントしたい。何でか。これを使うと、かなり摩耗してくる。摩耗してくると、寸法の精度がかなり出ない。エボナイトというのは硬い中にも粘りがあるので、刃物のもちが悪いんですよ。その回数を数えていくと、ドリルを何回使うと寸法が出なくなるよというのが経

験値的にありまして、それを設定しておく、そろそろ交換ですよというアラートが出るようなシステムをそこに組み入れることができました。今までは不良ができてから遡って全部駄目にしてたという部分も、歩留りがかなり上がったという効果もありまして、そういったところがこの事例集の動画の中には入っているんです。

これも、もともとそういうシステムを作りたいということで最初は公社に持って行って、いろいろベンダーさんを紹介してもらったんですけど、元からあるシステムを入れると、どうしてもシステムに工程を合わせなきゃいけないという部分がある。こうしてもらいたい、ああしてもらいたいという後からのニーズというのはどんどん出てくるので、システムを工程に合わせていくということになると、やっぱり自作をするしかないということです。

当社はFileMakerというものを使ってやったんですけども、僕は、こういう世界ができる、こういうものができるというのは何となくあるんですけど、実際的にプログラムをできるわけではないので、これをどうしてやろうかということで、適切なベンダーさんを選んできて、こういうふうに進めましょうということで、振興公社の伴走型支援という形で、この部分をこのベンダーさんにやってもらいましょう、この部分はこうしてもらいましょうみたいな形で進んでいって、最終的に機器導入に補助金が使われたという形で、去年の1月ぐらいからシステムが走っているというところですよ。

そういうのも、それこそメニューだけ見ても分からないんですよ。例えば東京都のこういう支援メニューがありますというパンフレットを見ても、ここでどうやってお願いしたらいいんだろうというのが分からないものですから、いろいろ僕もさっき浜野さんの話にもあったいろんなネットワークの会にも行っている中で、例えばフェイスブックとかでいろんな人とつながる。そのつながった人たちが、こういうことをやったよというのが出てくるわけですよ。

そうしたら、じゃ、俺も何かやりたい、やれるんじゃないかというふうな、そういった仲間内だからこそその機運の醸成というか、どこに行けばいいんだろうということもいろいろ紹介してもらったりして、そういったご縁でそこにたどり着いて、補助金であったり、こういうDXの支援に行き着いたというところがあるので、結論的に言うと、ネットワークってかなり大事ですよ。

今までの仕事をずっとやっていく延長線上には、新しい儲けの種というのはなかなかないものだから、やっぱりそういうのは外に求めるしかない。となると、外へのご縁というのが非常に重要なのかなというところは感じて、ずっとここ何年かはやってきております。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございます。最初の話は、フィジカルAIとちょっと近い話だね。もっとどんどん進んでいく可能性があると思うので、またその辺の話は聞かせていただきたいと思います。

では、細貝さん。

【細貝委員】 最近、近況的に賃上げとか、価格転嫁とかという問題に直面しているのが、社員が引っ越しをする、出ていかなきゃいけないと言って、同じ60平米のマンションで築50

年ぐらいのを探して、4～5年前は12万円ぐらいで借りていたと言うんですよ。社長、お金を何とかしてくださいと言われて、一月大体17万から18万円を払わないと今は最低借りられませんと言うんですね。ではそれほどの給料を30%、40%上げるかという、規定を決めてやっているの、やっぱり自分の実力値を上げていかないと、なかなか給料に反映するのは難しいじゃないですか。

だから、そういう評価制度の見直しなんかは今非常に大変なんです、本当に物価上昇が非常に加速度を増して、では我々のお客様からそれだけの価格転嫁ができていないのかというと、材料費も瞬時にどんどん上がっていく世の中になっているので、正直、申請するのに3か月から4か月かかったりするじゃないですか。そうすると、その間にまた材料やいろいろなものが上がっていくわけですね。ですから、実はその速度をもっと速めていかないと、タイムリーな価格転嫁というのがなかなかできない中小企業がたくさんいるんじゃないかなというふうにはちょっと思っています。

その中で、利益率をどう考えるかとか、損益分岐点をどう考えるかとかということになると、何百億も何千億も何兆も売上利益を上げている会社様は「今年これだけ上げようぜ」とか決められるんですけど、中小企業の場合、どうやって決めているかという、年間にかかる費用がちゃんと回収できればいいやぐらいの感覚で、なかなか利益を大きく取ることができる計算式が成り立っている会社が少ないと思うんですよ。ボーナスをこれくらい払って、何とか生きていければいいや。でも、先進的な投資に対してどういうふうに損益分岐点を持っていくかということまで考えている中小企業があるのかなと思うんです。

ですから、例えば10億円の売上げを上げた会社が5億円の利益を上げたよということになると、恐らく儲け過ぎだよと言われるのかもしれないですけど、大企業の場合は、50%の利益を上げても、よくやったねという株主からの賞賛を受けるわけじゃないですか。ですから、こういったところが中小企業の環境が若干違うんですということもお伝えしたいなというふうには思います。

その中でも、先ほどの企業連携ということは、たくさんいろんな会社様の質のいいというか、すてきな社長さんたちが多くいる会の中に僕も所属させていただいているので、浜野さんを筆頭に墨田区もすごい固まりをちゃんと持って、絆がある。人に関わってこうぜという質のいい方々がたくさんいる会が多いんですね。

そんな中でも、我々の業界の中でそういう連携を取ることを率先的にできる企業はなかなか少ないと思うんですよ。自分たちに自信があるかないとか、希望的要素だとかということがあったりするんです。ですから、そういったいい会があるんだよというのを例えば東京都のほうからご紹介するとか、いろんなことをしながらネットワークの輪を広げていくの、いいんじゃないのかなというふうに思います。

最後に、地域産業の振興についてなんですが、大企業からの依頼を直接部品とか仕事をいただいている企業、直接取引はなかなか中小企業では少ないと思うんですよ。ですけれども、直接でやっている、やっぱり間にいろんなことが、マージンを取られるといったことがな

いので、なかなか価格転嫁を言うのも非常に速い速度になっていくんですけども、大田区の中小企業の中では、恐らく直接取引というところは数%しかいないと思うんですね。

こういったところで、地域の中核となるような中小企業が、周りの中小企業の仕事を回していくようなつながりをつくっていけるようなサプライヤーチェーンの構築というんですか、こういったことをできるようなルールづくりみたいなものも少しあるといいのかな、と思いました。

というのは、うちの会社でそうなんですけれども、できるだけ協力メーカーを広げるのではなくて、1社にそれなりの売上げを毎月確保していこうということをしながら、協力メーカーとの信頼関係を築いているというんですかね。こういうことをしながらなんですけれども、高いから安いからというよりも、安定的にいいものを作ってくれて、安定的な価格でやっていただけるのが一番頼みやすいんですね。

ですから、安いところを見つけようではなくて、いい技術のものを適正価格で買っていこうということができる信頼関係のものづくりの協力関係ができると、非常に我々は手配もしやすいですし、また、選定先を選ぶのも非常に楽になるということで、いろんな管理面でも楽になっていくかなというふうに思います。ですので、請ける側も、直接取引している中小企業も、やはり協力してくれているメーカーへの気遣いというのは非常に大切なのではないかなというふうに思っております。以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

では、本間さん。

【本間委員】 連合東京の本間と申します。よろしく申し上げます。

まず、ご説明いただいた来年度の取組の方向性について、我々がずっと訴え続けている価格転嫁や持続的な賃上げについて取り上げていただいていること、また加えて、多くの中小企業が課題としているDX等の推進による生産性向上についてもテーマにいただいていることについて御礼申し上げます。これらの内容を中心に意見を申し上げます。

まず、3ページ目の「戦略Ⅰ 経営マネジメントの強化」の価格転嫁、賃上げについてなんですけれども、B to Cの価格転嫁の後押しや専門家、アドバイザーの支援が受けられることに大きく期待します。また、これまでの活動で少しずつ価格転嫁は広がってはいるんですけども、その多くは仕事の一次請企業であり、中小企業の多くが請け負う二次請、三次請まで価格転嫁が進んでいるとは言えない状況が続いています。

公正取引委員会がまとめた令和7年12月15日発表の令和7年度価格転嫁円滑化の取組に関する特別調査の結果を見ても、労務費に関する価格転嫁の要請額に対する引上げ率は、一次請で67.4%、二次請で62.3%、三次請で56.6%と段階ごとに下がっています。

私が所属する産業別労働組合（JAM）では、2025年に調査を実施したところ、価格転嫁が半分以上できた労働組合の平均賃上げ額が1万3,198円なのに対し、3分の1未満しか価格転嫁できなかった労働組合の平均賃上げは1万1,052円にとどまっていることから、価格転嫁は賃上げをするに当たり重要な内容となっています。

この賃上げですけれども、経営力を高めるための支援として、新たに大型の予算を組んでいただいたことは大変心強く感じています。設備投資などに支援をいただくことで生産性向上につながり、その原資が賃上げにつながることに期待します。賃金水準全体を押し上げ、格差是正を実現するためには、適切な価格転嫁、適正な取引及び人への投資、未来への投資を通じた生産性向上などにより、賃上げの減少を生み出し、生産性三原則に基づき成果の公正な分配を徹底していく必要があると考えます。

続いて、5ページの「戦略Ⅱ 中小企業の成長戦略の推進」に関して、この中の資料に「デジタル技術の関心が低い中小企業を掘り起こし」というふうにあります。私たち労働組合の仲間では、いまだにファクスなどの紙ベースを主体とした業務を行うことも少なくないんですね。今日は、AIの話とか、かなり先進的な話が出ていますが、先ほど遠藤社長の例にもあったとおり、日報を手で書くなんていうのもまだざらにあつて、なので、大規模なシステムを構築しなくても、企業規模やITスキルに見合った支援をお願いするとともに、そうした企業の確実な掘り起こしをぜひお願いしたいというふうに感じています。

あと、前回到続いてのお願いとなりますが、こうした様々な支援策について、申請の仕組み、手続の仕組みづくりの改善を希望します。多岐にわたる支援策を行っていただいているので、申請手続の簡素化や周知の方法のご検討をぜひお願いします。

最後に、取適法についてです。2026年1月から下請法が取適法に改正され、中小企業の価格転嫁と適正取引の推進に大きく期待しています。さらなる積極的な周知を図るとともに、いち早く適切な取組が展開されることで、サプライチェーン全体で生み出した付加価値の適正分配と、中小小規模事業者における労働者の賃上げ、価格転嫁、適正取引のさらなる拡充となるよう、よろしく申し上げます。

早口ですみません。以上です。

【鵜飼座長】 何か忙しちゃってすみません。

それでは、宮入委員。

【宮入委員】 こちらも急がなくちゃいけないので、サプライチェーンの話とかいろいろあると思うんですけれども、取りあえず申し上げたいと思います。

令和8年度予算については、皆さんおっしゃるように、東京都におかれましては、企業の状況に応じた各種の施策を多数ご用意いただき、感謝申し上げます。ただ、まず初めに、アンケートにもございますとおり、先ほど浜野さんもおっしゃいましたが、中小企業の経営課題は多様かつ複合的でございます。したがって、本筋たる生産性向上並びに付加価値向上を図る前に、これは常々東商でも申していることなんです。中小企業各社が自分のビジネスを真摯に見つめ直して、本当にこの事業ドメインでいいのか、このままの形で単純に生産性向上を図るのがいいのか、それとも事業ドメインを見直した上で、再定義した上でやったほうがいいのかということは、やはり持続可能なビジネスモデルを再構築する上で不可欠と思われまますので、その点はぜひ強調したいと思っております。

そして、これを前提としながら、資料に関連して4点ほど意見を申し上げます。

1点目は、中小企業支援において、企業のライフサイクルに応じた支援が大切という視点はぜひ持っていただきたい。企業の創業期、それから成長期、さらには事業承継などについては、既に各種手厚く措置をいただいておりますが、これに加えて、あまり表立って言えないとは思いますが、大変必要だと思うのは、廃業に至るプロセス、ハッピーリタイアメントじゃないですけど、これができることというのは、創業率を高め、活性化をするためにも絶対必要ですので、企業サイクル全体を一貫して支援いただくようにぜひお願いしたいと思っております。

2点目は戦略Ⅰの価格転嫁で、これは皆々様が言われておりますとおり、価格転嫁が著しく低いBtoCの価格転嫁が最終的な肝になります。そうでない限り、BtoBでいろいろ雑巾を絞っていてもなかなか難しいところがございますので、これに関して後押しが措置されましたことを御礼申し上げます。

ところが、一方、依然としてBtoBも含めた価格転嫁を課題とする中小企業は非常に多くございます。コスト増加分、さらには、先ほどおっしゃられました労務費があるんですけども、それに加えて、実は中小企業が生み出した付加価値の分の転換の議論というのがなおざりにされていますけれども、これについてはぜひ定着できるように引き続き支援をお願いするとともに、繰り返しになりますが、BtoCの価格転嫁については、一般消費者に対する啓発は非常に難しい問題でございますけれども、ぜひ実施していただきたい。

3点目は、戦略ⅡのDXの推進でございます。DX関係の施策が複数措置いただいておりますけれども、中小企業の稼ぐ力向上には、戦略策定ツール導入のみならず、社内への定着が皆さんのおっしゃるとおり不可欠でございます。ここで、本当に零細企業、中小企業を含めましてDX人材が不在といった中小企業が多いので、ツール導入後は、定型業務しかできないとか、このボタンを押せばいいだろうとしかやっけていなくて苦勞している声も上がっておりますので、ぜひアフターフォローに対しても充実した支援をお願いします。

本当はDXといえば、本来攻めのところが入らないとおかしいと思うんですけども、単なるデジタル化から攻めのDX、そしてさらには、もう一歩進んだ形でのAIをはじめとする先進技術。特に単なる壁打ちでは皆さん使っていらっしゃると思うんですが、データ系を使って、セキュリティを担保しながらどう使っていくか。この辺に関する生産性向上に直結する動きに関しての支援を引き続きよろしくお願ひしたい、このように考えております。

最後、4点目は、戦略Ⅴの人材に関してですが、いろいろ議論はあると思いますが、深刻な人手不足の中、外国人人材は中小企業でも欠かせないと思っております。さっきからお話がありますように、単なるワークロードとかワークパワーでいくのか、タレントとしているのか、これも両方いろいろあると思うんですけども、それが欠かせません。

そのためには、地域の生活者として、企業、自治体、例えばよく問題になるのが、皆さんよく言われておりますけれど、小学校の教育ができないと、40代の生き生きとした外国人はとてじゃないけど帯同してこられないという状況もございますので、この関連系について地域による開かれた受入れが不可欠だと思っております。日本語教育、先ほど出ました生

活上のサポート、地域住民との交流等の東京都の支援をぜひよろしくお願いしたいと思っております。

早口になりましたけれども、私のほうからは以上でございます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

では、続きまして、山下委員。

【山下委員】 東京都商工会連合会、山下です。私ども商工会は、多摩地区の21と大島から小笠原までの6の商工会の連合体であります。

8ページにありましたとおり、実は昨年、台風22号・23号によって八丈島と青ヶ島が大変な被害を受けております。東京都の迅速な対応をいただきまして、令和7年度の補正予算において約30億円、また、令和8年度においても観光復興支援ということで予算措置をいただいておりますことに改めて感謝申し上げます。本当にありがとうございます。

あと、人手不足、賃上げにつきましては、皆様がおっしゃっていたとおりでありまして、我々といたしましても、都の来年度の取組といたしまして、価格転嫁対策、持続的な賃上げ、成長戦略の推進などの様々なメニューが実施されるということで大変ありがたく思っております。多くの中小・小規模企業が利用しやすく、かつ分かりやすいものにしていただけるよう、なお一層のお願いを申し上げます。

あともう1点、テレワークについてなんですけど、コロナ禍以降、テレワークの推進が加速化されておりますけれども、中小・小規模企業の現場では、IT関連企業などに限られた業種を除いて導入が進んでいないというふうに思っております。中小・小規模企業では、従業員一人一人が何役もこなして少人数で回しているというのが実態でございまして、現場作業も大変多くなっております。

また、従業員が出産のため休業する場合でも、育児をしながら在宅でテレワークに切り替えることができる職種も非常に限られております。特に専門性の高い業務などでは、休業中に従業員を補填することも難しく、他の職員の負担がかなり増加しているという実態もございます。今後、従業員の仕事と子育ての両立支援に真摯に取り組む企業の負担が少しでも軽減されるような、さらなるご支援と仕組みの構築が望まれると思っておりますので、よろしくお願いいたします。

私からは以上でございます。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

それでは、山田委員。

【山田委員】 東京都商店街振興組合連合会の山田でございます。

今、東京には、ちょっとこれは古いデータなんですけど、2,300ぐらいの商店街がございまして、中には3万1,000店舗という感じで運営させていただいております。商店街は、そこで物を売るだけではなくて、行政の出先機関といいますか、例えば役所、消防署、警察の情報提供というか、密着しておりますので、正確なデータが送れるということでございます。

また、地域の見守り隊というか、今、商店街で月に1回、私は錦糸町なのでございますが、

なかなか環境のよろしいところをごさいますて、放っておくと危ないということで、我々は月に1回は必ずパトロール等をやっております。

また、先ほどの話じゃないですけど、災害時の備蓄倉庫的な役割を商店街で負おうじゃないかということで、今いろいろと進めております。何か災害がございまして、生存率というのは3日、72時間と言われておりますので、その間を一番近くにいる人間が支える。こういうことも大事なことじゃないのかなと思います。

これはちょっといろいろ口止めされておるんですが、平成11年に大店法がなくなりまして、それから商店街というのは激減をいたしました。大店立地法というものが出来上がったのでございまして、商店街の店主さんが鉛筆をなめながらやるというものではなくて、膨大な資料が必要ということで大変に苦勞しております。

では、戻ります。まず、来年の取組の方向性といたしまして、商店街の振興を引き続き入れていただきましたことに対して、大変ありがたく思っております。事業費予算につきましても拡充という形でご配慮いただきまして、重ねて感謝を申し上げます。

施策面では、イベントなどの生活活性化策に加え、若手の育成支援を明記していただきました。商店街の活動の担い手不足は、少子高齢化という社会的構造の要因に加え、家業を継ぐのが当然という価値観から、個人のキャリア選択を尊重し、安定した企業勤めを求む時代へと変化したことが背景にございます。結果、若手育成の第一歩は、商店街で開業したテナント店の若い方々へのアプローチと取組が鍵となっております。

私は、若い方々が商店街活動に参加しやすい環境をどうつくっていくのか、若手が重圧と感ぜない商店街運営とはどういうものなのか、世代間の価値観の違いを相互に理解し、多様な考え方でデジタル化などを取り入れ、早急に対応を進める必要があると強く感じております。

私の地元の墨田区商店連合会では、昨年11月に区内の50歳以下の若手経営者が業種を超え集うトークイベントを開催いたしました。こうした情報交換の場を継続的に創出することが重要であると考えております。東京都におかれましても、開業希望の誘致、マッチングといった施策を織り込んでいただきました。これらの支援策を有効に活用し、課題解決につなげていきたいと考えております。

私ども商店街は、地域経済と都民の暮らしを支える存在といたしまして、持続可能な商店街の実現を目指しております。引き続きのご支援を賜りますようよろしくお願いいたします。

私からは以上でございます。ありがとうございます。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは、山本委員。

【山本委員】 15時45分になりまして、今日はいつも増して13人の先生方のものすごいお話を伺って、感銘しています。

私は、2月2日にいち早く東京都公式アプリをダウンロードしまして、1万1,000ポイン

トをちゃんと頂きました。ぜひやったほうがいいと思います。ぜひ先生方のお話を東京都公式アプリでどンドン外に出していけばいいんじゃないかなんて思ってお話を伺っていました。

遠藤さんのお話を2回も伺って興味深いなと思ったんですが、一番ポイントは、2007年に荒川の経営塾に親子で参加されているということなんじゃないかなと思います。つまり、意外に事業承継は、政策の中でもいろいろ言われていますけど、父親の先代経営者と子の承継者の間で葛藤みたいなものが大きな要素を占めちゃうというのがやっぱりあります。そのときに、父親と子ども、事業承継者の目線を合わせていくのがとても重要だと思うんですね。

これは、別に中小企業に関してだけでは全くなくて、私の息子も空手とか、前回も言ったように塾とかをやっているんですけど、そういうところで非常に高いパフォーマンスを示している男の子たち、あるいは女の子たちの共通点は、父親の参画なんですね。父親がすごくコミットしている。そして、一緒に道を歩いている子たちというのが、実はかなりの高パフォーマンスを出している。それが一つの大きな要素なんです。

これは、別に事業承継も同じなんですね。私の研究でも、別に事業承継だからどうだというわけではなくて、このメカニズムは全部同じであると。だから、遠藤さんの事例を拝見すると、親子で参加して一緒に歩みを同じくしていったというところが、キーワードなのかなと思います。

ただ、じゃ、それだけでいいのかというと、実はそうでもなくて、父親の場合、過剰なコミットというのが起き始める。息子のほうも、私がよく言われているのが、自分の息子に「パパ、俺がパパよりいい学校に入ったら、俺の勝ちだ」と言われるんですね。何なんだとかちんとかくるわけですよ。で、けんか。事業承継のトラブルって、こういう基本的に非常にシンプルな親子の関係性みたいなもので実は起きているということなんですね。

なので、あんまり難しく考えず、親子で歩調を同じくしていく。その中で、親子、あるいは家族として公社とかと付き合いしていく、あるいは家族として、親子として新事業を見いだしていく、ネットワークをつくっていくみたいなのが一番いいんじゃないですかと思ったりしました。以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

割と親子が仲悪い経営者って結構いるんだよね。そういうときに子どものほうによく言うのは、自分をもって初代としると、2代目だと思わないでいいよということはよく言うんですけども、やっぱり親でも別の人間なので、その辺はどう対処していくかは難しい。

今日の話の中、あるいは資料説明の中で一つ思ったのが、事業承継の相談を充実させているようなところがあるんですけど、ただし、これをよく考えると、相談に行く人は経営者なんだよね。「息子が継がないと言っています」とか、「娘を継がせるにはどうしたらいいか」とか、「後継者がいなくて悩んでいる」とか、そういうところの相談窓口はあるんだけど、じゃ、息子はどこに相談に行ったらいいんだと。

先ほど、ここに来る前にAIに聞いたんですよ。単純なグーグルAIですけど、そうした

ら、継承に悩む後継者が相談に行く窓口はどこですかと聞いたら、これこれと出てくる。それはほとんどが経営者向けの窓口で、そうじゃなくて息子が行きたいんだけどと言ったら、少し真っ当な答えが出てくる。それでも、後継者塾に入れとか、後継者セミナーを受けるとかを書いてあるから、そうじゃなくて、まだ大学生なんだけど、継ごうかどうか迷っているんだと入れたらば、やっとまともな答えが出た。

AIってこんなところがあって、問題設定をどうするかとか、質問をどうするかで全然違うんですね。でも、何回か質問してくると真っ当な答えが出る。こっちの頭を使わないと駄目だと。ちょっと関係ない話なんですけど、それで調べたら、結局、中小企業機構のところになんか1個あるみたいだというふうになって、それで、もうちょっとAIチャットボットみたいなのはないですかねと言ったら、その答えが意外にグーグルAIは賢かった。

汎用のAIでいいですから、こういうふうに質問すると、もっと細かく、私は大学の何年生の男子でどうのこうの、このくらいでこういうことを悩んで、先々例えばお金がどうだとかということ悩んでいるというふうに細かく設定すると、汎用AIでも結構よい窓口を紹介してくれますと。

それもあるなと思ったんですけど、やはり都のほうでも、継ごうかどうしようか迷っている息子とか娘さんが相談できるようなもの、それも一番いいのは、わざわざ対面でやるのではなくてAIチャットボットでやれるようなもの。さっき宮入さんの話を聞いていて思ったんだけど、廃業のときも実は同じで、あまり人に相談できないし、銀行なんか相談したら翌日からストップされちゃうから、こういうのはちょっと考えないといけない。そういうのも都のほうで何かできたらいいかなと。

それから、今日は八丈島の話が出てきたんですけど、できれば今年中にどこかで、ここで登場してもらってもいいんじゃないですかね。せっかくオンラインでやっているのだから、八丈島、あるいは青ヶ島の中小企業経営者に来て、今日みたいなプレゼンテーションをやっていただくとか、ゲストスピーチをしていただくというようなことも、せっかくお付き合いができてきているので、島しょ地域というのはこの会議の中ではどうしても抜けてしまっているところがあるので、我々も災害があるごとに意識するだけじゃなくて、そうじゃないときもちゃんと意識していかなきゃいけないなと思いました。

それと、最後は3Sサミット。いいですね、原点に戻って。僕も、いっぱい中小企業、町工場の診断みたいのとか評価をするので、行くときに、一番よくやったのは、3Sもそうなんだけど、必ずトイレに行くんだよね。事務所のトイレと現場のトイレでは、大現場のトイレがみんな汚いんだよね。そこだけ見ていっても、こうやっているんだなというところが結構いろいろ浮かんでくるものがある。いい企業ほどトイレを大事にしている、そこに標語が貼ってあったりしているので、そういうようなものも企業を見ていく上では面白いなと思っていて、原点に戻った試みだと思います。ありがとうございました。

ということで、もう十分時間が過ぎましたので、一応今日は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 3 時54分閉会