

東京の中小企業振興を考える有識者会議 (第2回)

日 時：平成30年4月23日（月）午前10時31分～
場 所：東京都庁第一本庁舎7階大会議室

午前 10 時 31 分開会

【坂本商工部長】 それでは、定刻になりましたので、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まこと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。何とぞ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、本日の委員の皆様の出欠状況についてご報告させていただきます。

本日は委員 11 名中 9 名の皆様にご出席いただいております。

出席者の方につきましては、座席表の配付をもってかえさせていただきます。

続きまして、お手元の資料の確認をさせていただきますと思います。

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、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。

そのほかの資料は、卓上のタブレット端末でごらんいただくこととなります。どうぞ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っております。よろしくお願いいたします。

【鶴飼座長】 それでは、本日もよろしくお願いいたします。

なかなか全員メンバーがそろうということはないんですけども、今日はこのメンバーがそろいましたので、よろしくお願いいたします。

それでは初めに、知事から一言ご挨拶をお願いします。

【小池知事】 座ったままで恐縮でございます。

東京の中小企業振興考える有識者会議、本日 2 回目となりました。ご多用のところお集まりいただきまして、まことに感謝申し上げます。ありがとうございます。

前回は中小企業を取り巻く状況、課題について、ご意見を頂戴いたしました。また、お互いに意識の共有ということも若干はできたかなと思っております。2 回目でございますのでさらに深めて、そして具体的な案に結びつけていきたいと思っております。

言うまでもございませんが、東京 2020 年のオリンピックまで 823 日と、下にカウンターで出ておりましたが、間もなくという――準備は着々と進めておりますが、さらに加速させていかねばなりません。パラリンピックがその後続きます。

東京にとりましては、絶好の世界に向けて発信するチャンスでもございます。ここを最高に生かしながら、また着実にこの日本経済の中核である東京の経済を、担い手である皆様方とともに、どうやって持続可能なものにしていくのか、そのことをぜひこの会議でさらに実効性のある方策を求める、その大事な会議としていきたいと、このように考えております。

特に、生産性向上のための後押しは極めて重要なポイントでございます。有効求人倍率――東京の場合は、職業によって、職種によりましては、本当にとんでもない数字というか、もう人が足りないというような状況を示しているところもございます。いかにして生産性を高めていくのかというようなことは、働き方にもつながっていくということでございます。ぜひこの際、働き方についても、皆さんと知

恵を共有することによって、例えば中小企業で働き方改革なんかする場合ではないとおっしゃるかもしれませんが、しかしながら、少し全体の働き方を変えることによって、例えば、今ペーパーレスでこの会議を進めておりますけれども、それも1つでございますし、テレワークなんて中小企業には合わない、モノづくりの現場には合わない、いろいろな声があるかと思えます。

しかしながら、それによって効率を図っていく、そして蓄積されている日本のものづくり、伝統、これらをしっかりと守りながら世界をマーケットにしていくという基盤づくりにご協力いただければと思います。

ということで、本日のテーマは生産性の向上、多様な働き方の推進ということで、商工会議所の大久保委員のほうから、そしてまた、連合東京の白川委員からのプレゼンテーションをいただくことといたしておりますので、それぞれよろしくお願ひ申し上げます。

2回目でございますが、本日もぜひそれぞれのご意見、現場の声をお届けいただきますよう、よろしくお願ひ申し上げます。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、お手元の議事次第に従って、本日の議題に入りたいと思います。

まずは、事務局より、本日のメインテーマ（生産性向上・多様な働き方の推進）に関する現状・課題について、ご説明をお願いします。事前に資料をお配りして、皆様にお目通しいただいておりますので、簡単に説明していただければと思います。

それでは、お願いします。

【坂本商工部長】 かしこまりました。

それでは、中小企業を取り巻く現状と課題、さらには、東京都の施策について、あわせて手短けになりますが、ご説明させていただきたいと思えます。

最初に現状と課題ですが、1ページ目をごらんいただきますと、一番上に生産性の向上と書いてございます。この中で、中小企業がこの課題に対応するに当たっての諸状況ということですが、左上のグラフにございますように、中小企業の景気は徐々に上向いているということがわかります。

右側のほう見ていただいても、黒字の企業が赤字の企業を上回るというような形で、徐々にではありますけれども、それなりにいろいろと景気はいい循環に入っているであろうということがうかがい知れるわけです。

左下のグラフを見ていただくと、では、黒字がなぜ生み出されたのかという部分につきましては、売り上げが伸びたのは当然ですが、コストの部分にかかわる、いわゆる生産性がどうなっているのかという状況を見ますと、中小企業はなかなか底のほうをはっているような状況でございまして、大企業のほうは一生懸命やって、成果が出ております。いわゆる、格差が広がっているという状況が見てとれるかと思えます。

実際、生産性向上をやるに当たっては、ITの技術、いわゆるICTと最近呼び名をあらわしておりますけれども、これをやるかやらないかで、オレンジ色の棒の高さになるのか、やらないとこの青色の棒の高さになるということで、差が顕著に出ているという状況がうかがい知れると思えます。

続きまして、では、2ページ目のところで、中小企業がどういう状況になって、このICTなどを活用しているのかということで、成果が上がっているものは確かにございます。IoTを活用してみたり、ビッグデータを活用して、実際に成果を上げているところもございます。

ただ、右側のほうを見ていただきますと、また、ちょっとオレンジ色の棒グラフ、帯グラフがござい

ます。「この3年間で、実際ICTを入れていますか」というようなところで聞いてみますと、実は、6割近い企業が「いや、まだなんです」と言っているゾーンがあります。これは1人から4人ということで、非常に規模の小さいところは、1人で何でも屋さんになってしまうので、これに専念することができず、なかなか進んでいない。さらには、では、外から人を入れればよいではないかということになるんですが、そういう外にいる専門人材というのは、人手不足が深刻化しておりまして、なかなかこういった方を呼び込むことは難しい状況がわかります。

続きまして、これに対応するために、次の3ページで、もう一つのテーマの多様な働き方のほうですけども、こちらは左上にございます。前回もお示した表でございますが、2025年をピークとして、労働力人口は減少に転じていきます。

80年のころには、600万人台の半ばという形になります。これは今ですら人手不足、人材育成がなかなかできないと中小企業の方は困っておられますし、実際に従業員を定着しようにも、なかなかそれもままならないというような状況が、さまざまなグラフから読み取れます。

右側に移りまして、では、働き方を多様化していろいろな選択肢を設けたらどうかという部分につきまして、実際に入れている状況は、今、左上のところに出てきておりますけれども、フレックスタイムなどは入れておりますけれども、在宅勤務やテレワークはちょっとまだ進んでいないのかなど。それで、実際に導入したところは「導入してよかった」というふうになっているんですね。「人材をうまく確保できた」「ライフ・ワーク・バランスも両立できた」、そして、みんな早く帰ろうと思えますから「業務を効率化する」という状況がわかってまいります。

ただ、こういうような制度を入れられない企業は、理由を問うところで、やはり労務管理は、勤務がさまざまになるとそれに応じて複雑になってしまう。あと、やり方自体がわからないというところがございます。

続きまして、これに対応するために東京商工会議所、中央会、さらには商店街振興組合連合会の皆さんの支援機関のほうで何かできないかということなんですけれども、実際に相談業務などをしっかりやってもらいたいというニーズがありますので、こういった中で対応できるだろうと思えます。

ただ、右にございますように、ちょっと知られていないし、利用率も低いというところがございますので、これをこれから高めていくことは可能であろうと思っております。

引き続きまして、都の施策というところでご案内したいと思ひまして、6ページをごらんいただきますと、東京都の30年度の新規予算では、生産性向上に向けてワンポイントアドバイスをやったり、IoTなどを現場に合わせて導入するサポートをしたり、ビッグデータの分析のやり方をアドバイスするような仕組みを導入しております。

さらには、右上にございますように設備投資の補助、これをIoTロボット枠で20億円積み増しして1年間でこういう助成を行う。さらには、生産性の向上を、中央会をはじめとする団体がやる場合、さらには、会社の中の中核人材を育てるような、そういう支援も乗り出しているところでございます。

次の7ページ、多様な働き方の推進につきましては、ただいま働き方改革宣言企業5,000社を、2020年に向けて宣言していただくということをやっているまして、毎年1,000社、実際に宣言していただきますと、規程整備の奨励金や巡回・助言などもできるような形になっていきますし、さらには、法を上回る休業制度を整備した場合の奨励金も用意してございます。

テレワークにつきましても、モデル的に実証実験をやるところをサポートしたり、相談したいという場合には、テレワーク推進センターを設けてございますし、さらにはコンサルティングもいたします。

これ以外に、テレワークのタブレットを導入する場合の経費助成とか、サテライトオフィスを設ける場合の——多摩・島しょはちょっと限られるんですが、整備費補助を行っております。

そして、最後 8 ページになりますが、中小企業支援機関においては、中小企業振興公社のほうでは、相談や専門家派遣をやってございますので、こういったところでサポートがさまざまな形でできるという部分と、さらには、右のほうにございます活力向上プロジェクトをはじめとする、4 つのさまざまな事業を通じて、相談対応などによって生産性向上、さらには働き方改革のお手伝いができるような仕組みがございますが、これに加えて何ができるかというところは、これからの課題になろうかと思っております。

私からの説明、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。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

続いて、きょうのプレゼンテーション、まずは、東京商工会議所の久保様よりお願いたします。

【久保委員】 東京商工会議所で副会頭並びに中小企業委員長を務めております久保でございます。よろしくお願いたします。

本日は、小池都知事ご臨席の場で、発表の機会を賜りまして、まことにありがとうございます。時間も限られておりますので、資料のポイントのみを簡潔にご説明させていただきます。

ご存じのとおり、東京商工会議所は、東京 23 区に所在する約 8 万社の事業所を会員とする地域総合経済団体であります。会員の 8 割以上が中小・小規模事業者であり、多種多様な業種の会員企業で構成されております。

当商工会議所では、経営支援、政策提言、地域振興を中心に活動しております。東京都より補助を受けまして、都内では 23 区の中小・小規模事業者に経営支援を行っております。

左下のグラフのとおり、毎年 12 万件を超える事業者の相談に対応しております。

身近な窓口である 23 支部で資金調達の相談に対応し、専門性の高い相談は、本部の中小企業相談センター、23 区に 4 カ所設置した地域持続化支援事業の拠点において対応しております。

現在、中小企業が直面する大きな課題は、深刻な人手不足、生産性向上、円滑な事業承継の 3 点でございます。

本日のテーマである生産性向上について、ご説明申し上げます。

当商工会議所の調査によると、中小企業が生産性を向上させるために取り組んでいる項目は、既存顧客との関係維持・強化、販路拡大といったリレーションシップの強化などに関するものが多くて、本来やれば効果が高くなる設備投資や I T の利活用は、取り組む余地があるということになっております。引き続き、この設備投資、I T 利活用の促進に向けた支援が必要だと思っております。

昨年度、商工会議所で約 2,000 社に調査したところ、事業を引き継いだ年齢が 30 代の経営者は、事業承継後に新たな取り組みを行い、業況を拡大させている割合が高いことがわかりました。

後継者がいる企業では、後継者が 30 代のうちから事業承継を検討し、若い経営者の感性で、時代に合った経営の取り組みを進めることが生産性向上につながるということになります。

当商工会議所で支援した、実施しました事例を少しご紹介させていただきます。

左の事例 1 では、経営診断を実施し、経営課題を浮き彫りにした結果、I T を導入したことが、逆に業務効率の悪化につながっていることがわかりました。自社の業務内容、企業規模に合った適切なシステムの選定を支援することで、業務効率化による生産性向上につながりました。

右側で事例 2 では、取引先の海外移転による売上の減少に悩む中小企業に対しまして、営業力を強化

するために強みのある製品開発を支援した事例でございます。経営指導員が製品開発に向けた経営面の取り組みをアドバイスし、技術面では東京都産業技術研究センターを活用するとともに、東京都の補助金の利用を助言した結果、新たな設備投資が実現可能となり、付加価値向上による生産性向上を実現いたしました。

次の事例3では、IT化の相談をきっかけとして、事業承継の課題が浮き彫りになった事例でございます。後継者を中心として、システム一新のプロジェクトを支援したことで業務効率化による生産性向上と後継者育成の双方を実現しております。

最後の事例4は、従業員の承継の事例ですが、従業員から社長に就任して間もない経営者に対して、事業計画の策定を通じて、経営者の能力向上支援した事例です。経営者みずから経営革新計画の策定を行い、設備投資の助成金申請を行うことで、経営者としての意識の醸成に加えて、人手不足解消に向けた業務効率化を実現いたしました。

東商では、昨年度サービス業向け、製造業向けに、それぞれ生産性向上の好事例を紹介するハンドブックを作成して、中小企業に周知活動を行っております。お時間の関係上、内容については割愛させていただきます。

働き方改革に関する東商の取り組みについてご紹介いたします。

都内企業の働き方改革の機運を高めるため、当商工会議所として率先して取り組むべく、「TOKYO働き方改革宣言」の今年度第1号を東京都に申請し、東京都の施策普及に努めております。

また、人材確保の支援と目的として、大企業から中小企業へ中高年・ミドル人材の出向・移転を促進する産業雇用安定センターと連携協定を結びました。東京都においては、深刻な人材不足の問題を解決するために、人材確保支援事業を強化していただくとともに、働き方改革の推進に向けて、「TOKYO働き方改革宣言」企業制度の周知徹底を進めるとともに、中小企業の好事例を発信していくべきです。

多様な人材の活躍促進に向けましては、テレワーク普及事業を推進するとともに、待機児童解消に向けては、企業主導型保育施設の設置支援を強化していただきたいと存じます。

最後に、来年度以降の中小企業施策の考えについてご説明させていただきます。

中小企業の実産性向上に向けた支援では、1点目として、ICT投資に向けて業務フローの可視化から導入コンサルティング支援を強化すべきだと思っております。

中小企業の実産性向上を阻む大きな要因となっている不公正な取引に対する監視を強化していただきたいということをお願いします。

人材確保に向けては、海外に目を向けまして、ASEANなどの現地で優秀な海外人材の確保を支援すべきだと思います。

続いて、事業承継の強化について申し上げます。

事業承継を促進するためには、企業の見える化から磨き上げまでのプレ承継が重要なポイントでございます。

オール東京の支援機関による事業承継診断を通じて、後継者教育や株価算定など、プレ承継の取り組みを助成する補助金を創設し、新たな事業承継支援の枠組みを構築していただきたいと考えております。特に都内ものづくり企業の事業所数が半減していることから、ものづくり企業への事業承継が重要だと思っております。

また東京都では、多くの有効な中小企業施策が実施されていますが、都内中小企業が情報を入手できるように、さらなる中小企業施策の周知を強化すべきであると思っております。

当商工会議所においても、年間延べ3万人近くの中小企業施策の普及をはじめ、経営課題の克服に向けた講習会を開催しております。

以上の施策を実施するためには、中小・小規模事業者に寄り添って課題解決を支援する経営指導員の人員確保と、専門的な相談に対応する地域持続化支援事業（拠点事業）の拡充は欠かせません。

駆け足でのご説明になりましたけれども、発表は以上のとおりでございます。ご静聴ありがとうございました。

【鵜飼座長】 大久保委員、ありがとうございました。

続きまして、日本労働組合総連合会東京都連合会の白川様より、プレゼンテーションをお願いいたします。

【白川委員】 連合東京で、会長代行をさせていただいております白川でございます。よろしくお願ひ申し上げます。

私からは、連合東京及び労働団体としての生産性向上や、多様な働き方に向けての取り組みを紹介し、あわせて中小企業振興に向けての提言もさせていただきたいと存じます。

2ページ目でございます。

まず、連合東京という団体についてでございます。私どもは52の産業別の労働団体と、116万人が加盟する組織でございます。東京に住み、働く方々の労働条件や職場環境改善向上を図るとともに、政策制度要求などを取りまとめまして、東京都や経営者団体、各政党に要請を行っているところでもございます。

さらには、より綿密な取り組みということで、例えば23区には、3つの地域協議会というものを設置いたしまして、上野、田町、池袋に事務所を設置してございますし、また三多摩では立川に事務所を置き、その下に29のほぼ行政団体別の地区の協議会を設けまして、それぞれ労働相談活動など、さまざまな活動を行っているところでございます。

右下の写真は、専任チームによる労働相談室というものを常設してございます。中小をはじめ、多くの企業に働く方々の悩み、困り事に対応しているところでもございます。

3ページ目でございます。

中小企業を取り巻く現状と課題でございます。先ほどの東商と非常に多くの認識が重なると思っております。

まず、人手不足ですが、中小は人材の採用難に加えまして、むしろ人材流出ということも起こっております。大変な深刻化をしている状況と認識してございます。これに対応すべく、労働団体とすると、魅力ある労働条件、雇用環境整備等々、それぞれが個別の労使で真剣に議論を行っているところでもございますし、さらには、社会的な置かれている立場、評価というものの確立に向けても取り組んでいるところでございます。

2点目の人材育成・事業承継ですが、これは担い手、引き継ぎ手の問題でもございます。これに対して、例えば、ものづくり中小企業が集う産業別労働組合JAMは、鵜飼先生にも大変ご指導いただきながら、国の予算をつけての工業高校生向けの熟練技能継承事業や、さらには、小中の学生向けのものづくりシンポジウム、ものづくり教室といったものの開催に取り組んできているところでございます。

そして、これら1点目、2点目の課題への対応に向けても、生産性の向上や多様な働き方の推進、これらを含めた働き方改革ということが、連合としても、今日的に大変重要と考えているところでございます。

連合といたしますと、この推進には、サプライチェーン全体の付加価値の適正分配や、また取引の適正化、仕事と生活の調和の促進といった視点が欠かせないと認識してございます。

4 ページ以降では、その働き方改革に向けた連合東京の取り組みでございます。

昨年 10 月に、連合東京内に、働き方改革推進本部というものを設置し、さまざまな活動を行ってございます。例えば、連合東京ニュースでの事例紹介や、学習会、セミナー等も開催しながら、先進取り組みの事例の共有、労働組合としての取り組み推進等を行っているところでございます。

5 ページでは、きょうもご出席されていらっしゃる各経営者団体とも、ICT の活用やその課題を含めた先進事例の共有など、働き方改革に向けての意見交換を、今年もこの春にさまざま協議させていただいたところでございます。写真については、こちらにありますように、東京商工会議所、東京都中小企業団体中央会、東京都商工会連合会、それぞれと実施させていただいておりますし、また、下のところでは、全国中央企業団体中央会と連合本部との間で、取引の適正化に向けた各地域での連携促進を確認した共同宣言が昨年締結されております。これを踏まえた東京での懇談会もことし 3 月に開催されたところでございます。

6 ページは、法律対応として 4 月 1 日からの無期転換ルールの周知に向けて、社会的アピール、このような活動もしているところでございます。

次、7 ページの右上です。これは連合の調査ですが、各企業にお聞きしているわけですが、価格や単価引き下げの要請があった場合の対応ということについては、約 85% の企業が何らかの価格引き下げにに応じているという、このような状況がある中で、左ですが、例えば、買ったたきや減額、取引対価の一方的決定に対して、上にございますが、連合本部に公正取引問題ホットラインというものを開設いたしまして、これは数年間取り組んでいるところですが、各中小企業経営者の皆様方にも相談に乗り、対応しているところでございます。

8 ページ以降は、具体的な取り組み事例についてでございます。

JAM の事例をご紹介します。JAM という連合傘下の産業別労働組合は、機械金属産業に従事する 35 万人、2,000 組合で構成されております。その内訳は、300 人未満の中小企業の組合が 85% を占めるといふ組織でございます。

この JAM での取引実態調査、これは JAM 加盟の 2,000 の各中小企業経営者から回答いただいたものですが、その中で、経営者の方が取引で直面している経営上の問題について聞いております。「製品販売価格の低下」が 6 割以上ということでございます。そして、その理由については「取引先からの引き下げ要求」が、実に 8 割ということでございます。

その価格引き下げに対する政策ですが、9 ページにありますように、生産工程や物流体制の合理化など、生産性向上施策が主ではございますが、調達先への納入価格の引き下げなど、負の連鎖が発生していることもここからわかってまいります。このように中小企業が働き方改革を含め生産性を向上させても、公正な取引慣行の確立がなければ、経営の安定成長にはつながらない実態がございます。

そこで JAM では、10 ページですが、JAM 本部の会長名、地方委員長名、そして加盟企業の労働組合の委員長名の三者連名で、それぞれの中小企業の各企業経営者に対しまして、取引先に対する価格の値戻しや取引条件の見直し要請等を行うよう求め、協議しているところでございます。

下にございますように、その結果、価格の値戻し要請を行った企業の 8 割では、改善も図られているところでございます。

次のページは、まとめでございます。

先ほど来の事例のように、取り巻くそれぞれの諸課題に対しまして、各企業経営者、そして労働組合がそれぞれ連携しながら真剣に取り組んでおりますし、また、東京都がさまざまな政策で支援していただいていたわけですが、今日的な各中小企業を取り巻く現状が大きく変化をする中では、東京都が中期的視点からの次の総合的な中小企業振興策、ビジョンを策定し、実効性を高めることが大変重要と認識してございます。

またさらに、都がこの総合政策を推進していくためには、東京都としての中小企業施策の理念と、大きな方向性を明確にしていくことが重要でございます。そのためにも、中小企業振興条例というものを制定されることが必要不可欠と考えてございます。

最後のページには、他県の基本条例制定へのさまざまな取り組みを紹介しております。お読み取りいただきたいと存じます。

以上で、私より連合東京のプレゼンテーションといたします。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 白川様、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ので、ご発言される方は、卓上のマイクボタンをオンにいただき、ご発言が終わりましたらオフにしてください。

また大村委員からぐるっと一周するという形で、一周し終わってから、また大久保委員と白川委員には、ちょっと補足していただけたらと思います。では、よろしく申し上げます。

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

先ほど、東京都の坂本商工部長より生産性向上、多様な働き方の推進についてご説明いただきましたので、私からは中小企業の現状について簡単に触れさせていただきます。

まず、中小企業の現状についてお話ししますと、中小企業は深刻な人手不足や長時間労働という経営課題に直面し、生産性向上や多様な働き方が叫ばれる中、厳しい状況にあります。仕事の集中や急な仕様変更、さらに短納期への対応を余儀なくされることが多く、こうした取引慣行が長時間労働を招く結果となっております。

さらに、人手不足が忙しさに拍車をかけているのが実情です。特に運送業、建設業、サービス業ではこの傾向が顕著だと思えます。

中小企業は厳しい納期の仕事や、利益や効率の悪い仕事でも引き受けざるを得ません。依頼を断れば、仕事は他の会社に流れ、自社の存続自体が危なくなってしまうからです。

こうしたことから、長時間労働をなくすためには、スケジュールに無理のある発注や対等な関係とは言えないような取引慣行を変えることが、何よりも重要だと思います。こうした取引慣行の改善については、政府の働き方改革実現会議の場でも申し上げたところでございます。

中小企業は、東京の活力の源でありながら、大企業と比べ、ヒト・モノ・カネ、ノウハウなど経営資源が乏しい状況にあります。このため中央会では協同組合の設立など、中小企業の組織化支援の一方、組合組織を通じ、個々の中小企業が相互に補完し合いながら、共同の力で、業界が抱えている諸問題を解決できるよう、さまざまな支援事業を展開しているところです。

そこで中央会では、ことしの柱として、生産性の向上、事業承継、それから働き方改革の3つを中心に、1年間取り組んでまいりたいと思っております。

かねてより東京都にお願いしておりました予算についても、ことしの補助金事業として団体向け課題解決プロジェクト支援事業、生産性向上支援事業、リスクマネジメント普及啓発事業をはじめ、各事業に予算をいただきました。この場をおかりしまして、御礼を申し上げます。今後、これらの事業

に積極的に取り組んでまいります。

本日のテーマでもある生産性向上については、大企業との格差が拡大しています。一部ICT等の技術を活用し、生産性向上に取り組んでいる中小企業もありますが、全体的に見れば、中小企業とりわけ小規模事業者においては、その活用が進んでいないと認識しております。

今年から新規事業として実施する団体向け生産性向上支援事業では、ICTやIoTを活用した生産性向上のための普及啓発セミナーを開催する予定です。

まず、生産性向上について理解をいただき、さらに組合員企業の生産性向上に向けた組合の自主的な取組を支援していきます。生産性向上は、働き方改革のポイントであり、こうした取り組みにより、中小企業の魅力を高め、人材確保や職場安定、長時間労働の改善などの経営課題解決につながるものと認識しております。

しかし、中小企業、特に小規模事業者では、経営資源が不十分なため、多様な働き方に取り組むにしても、雇用管理改善に向けて経営課題が山積しており、人材やノウハウが不足しているのも事実です。人材やノウハウの不足を、どのように解決していくかは大変難しい課題だと思います。生産性向上や多様な働き方に取り組むためには、こうした人材の育成やノウハウの蓄積というものに有効で効果的な情報提供が鍵であると思います。

特に、東京都の有益な支援施策に関する情報や、成功事例を中小企業にどのように伝え、活用につなげていくかが課題です。経営資源の不足している中小企業をサポートするため、中央会では、組合向けに開催する各種講習会や組合の取り組む研修事業へ、助成の機会を通じて東京都の中小企業向け施策の情報提供や、普及啓蒙に取り組んでいるところです。

今後もより効果的な方法について考えてまいりたいと思います。私からは以上です。今後とも、よろしくご支援、ご協力をお願い申し上げます。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 大村委員ありがとうございました。

続きまして、桑島委員お願いいたします。

【桑島委員】 それでは、私のほうから商店街関連の問題点について、お話をさせていただきたいと思っています。

商店街の課題ですが、店主の高齢化と後継者不足は深刻でございます。課題の第1位が「経営者の高齢化による後継者問題」、これが64.6%を占めております。そのうち「対策が講じられていない」といって情けないんですけど、商店街が90%もございまして、大変な課題を抱えております。

それから、空き店舗問題ですが、空き店舗率は、東京全体で平均13.2%でございまして、第一の理由は、店主の高齢化、後継者不在による廃業等々がございまして、その点が非常に悩ましいところですが、東京都における商店街支援というのは、前回も申し上げましたけれども、大変手厚く、国全体の3.5倍でございます。もう本当に国から比べていただいても、すばらしいわけでございます。

また、46道府県全体を合わせても、東京都のほうは1都でそれ以上の支援をしていただいておりますので、この点について大変感謝をしております。そのおかげで、にぎわい創出事業とあって、夏のお祭り、イベント、街なか観光の推進、平時における防災訓練とか、いろいろと多岐にわたって事業展開ができておりますので、東京の商店街は、その点では大変恵まれております。

したがって、東京都が予算をつけていただきますので、区市町村も裏負担というのをしっかりやっておりますので、大変全体のボリュームは、東京都の予算の3倍ぐらいに動いているわけでございます、大変ありがたいと思っております。

その中で、専門家の派遣によるよろず相談というのがスタートいたしました。中小企業診断士を中心とした専門家 127 名がスタンバイしておりまして、昨年度で 40 の商店が 179 回の訪問支援をいたしておりますが、認知度を上げまして、積極的にこの制度を有効に活用していきたいというふうに思っております。

空き店舗の放置は、まちとして生産性が上がりません。稼動が低いままではございまして、何とかしつかりやらなきゃいけないということで、昨年の予算の中で、小池知事のお考えのもとに、若者と女性を活用した創業支援の出店者をモデル店舗として、自由が丘の商店街振興組合の中に設置していただきました。先日、知事も視察していただきまして、大変ありがとうございました。

そういう一つのいい事例ができましたので、東京都内にそういうものを続けて、広げていきたいというふうに思っております。

それから、商店街みずからが空き店舗で事業を行う動きも少しずつ出てまいりまして、地域のお年寄りの交流の場、子育て支援の場等ということでやっていけば、結果的には新たな雇用の創出、それから商店街活性化には、よそ者、バカ者、若者、女性の活用というのがございますけれども、よそ者、若者に商店街事業に積極的に参加していただいて、商店街は、今、元気なのはおかみさんなんですけれども、おかみさんからさらに若い世代の女性に、積極的にまちづくり、商店街活動に参画してもらえれば大変ありがたいと思っております。

それによって集客力が高くなり、話題性のある店づくりができるだろうというふうに思っております。それから東京都からの支援を受けて、ことし 3 月に東京空き店舗ナビがスタートいたしました。都内の最新の空き店舗情報をいつでも探せる空き店舗 1 万 1,000 軒、空き事務所 9,000 軒ということで、商店街で事業を始めたい人材とのマッチングをさせていきたいというふうに思っております。

まだまだ我々の組織、非常に脆弱でございますけれども、ご支援をいただきつつしっかりやっていきたいと思っております。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。

続きまして、浜野委員をお願いします。

【浜野委員】 私は、特に事前に原稿つくってきたわけではないんですけれども、皆さん方のお話を拝聴させていただいて——私、ごめんなさい、自己紹介で浜野製作所の浜野と申します。東京の墨田区で、金属の部品加工をしている会社を経営してございます。

私ども製造業ということで、主にもものづくり関係で感じる事なんですけれども、生産性向上というのと、ついつい IT とか、ICT とか、AI とか、そういうものの議論になりがちなんですけれども、私どもがある墨田区は、高度経済成長最盛期のときには 1 万社弱の工場が集積していましたが、現在 2,500 社程度ということで、もう最盛期の 4 分の 1 になってしまっているんですね。

現状ある 2,500 社の町工場の 8 割、80% が従業員 5 人以下、半分の 1,200 から 1,300 社程度は従業員 3 人以下ということで、中小企業というよりどちらかというと、小規模・零細・家族経営規模の工場がほとんどであるということでもあります。そんな中で、ICT、IT、IoT、AI というような議論をしても、やっぱりなかなか進んでこない。我々規模の小さな町工場の最大の生産性の向上というのは、やっぱり社員がやめない、社員をやめさせない、あとは事故だとか、けがだとか、病気にならない職場づくり、環境づくり、これが最大の生産性の向上なんだと感じます。

それが連動して働き方改革にもつながりますし、そういう魅力的な会社には入社希望者が出てくるというような、いわゆる相互の関係性が成り立つような感じがします。

ノウハウ、ツールの前に、やはりもっともっと考えなきゃいけない部分というのがあるんじゃないかなろうかというふうに思います。

あわせて働き方改革も、生きることとか働くこと意識、思いの多様性が、昨今、随分多様化しているように思います。いい学校を出て、いい会社に入って、役職が上がって、いいお給料をもらう、それが一つの成功モデルであった遠い昔から比べると、やはりもっともっと世の中の役に立ちたいとか、心豊かな人生を送りたいとか、そういうような思いを持った若い人たちが、いっぱいこの日本の中、特に東京には集積していると思います。

そういう部分も含めてでありますけれども、単純に残業時間の抑制ということだけではなく、そういう未来の夢とか希望がかなえられるようなものを、何かしていく必要があるんじゃないかなろうかというふうに思っています。

これは墨田区のある会社の事例なんですけれども、やはり働き方改革、イコール残業の規制みたいに思っている経営者も多くて、残業の規制をあるときから始めた。そうしたら、6人の会社で従業員3人がやめたというんですね。要は残業を規制されて、「残業代がもらえなくなったら生活できないので、ほかの会社で働きます」と言って、6人のうち3人がやめたというんですよ。

ですから、確かに労基法に抵触するような、一方的な残業を強いるということは、もちろんこれはあってはならないことでありますけれども、もっともっと頑張りたいとか、もっと世の中の役に立ちたいとか、腕を磨きたいとか、そういう未来のあるスタッフには、もっともっとその働き方改革の意味合いというものを、枠を広げてもらう、もしくは、例えば、残業を——社長なり上司なり、うちも今日から働き方改革をやると。「きょうからもう定時の5時に上がれ」と言うと、これ、みんな上がらざるを得ないんですね。

ですけれども、結果として何が起きているのかということ、要は家に帰って、残った仕事をやらざるを得ないわけですよ。それが本当に働き方改革ですかということも申し上げながらも、ただ、我々も行政に頼りっ放しではなくて、ともに協力をして、誰かがやってくれない、行政がやってくれない、区がやってくれない、都がやってくれないと文句を言う前に、我々も何かアイデアを出して、協力してやっていかなきゃいけないんじゃないかなろうかというふうに思います。

小池都知事、冒頭にご挨拶いただいた2020年東京オリンピック・パラリンピックがある。これは世界をマーケットに情報を発信していく必要があると思います。この東京には高いポテンシャルがあると思いますし、すばらしい人材が、ここに僕はいると思います。これを何か僕らだけの力ではなく、皆さん方と何かをつなげていきたいということで、少しばかり最後のほう感想になって恐縮でありますけれども、ご意見とさせていただきます。

最後に、例えば、弊社の事例で大変恐縮なんですけれども、Slackという情報共有ツールがあるんですね。ちょっと見づらいと思いますけれども、主に都知事に。これ、ただのツールなんです。例えば、これは会社の業務連絡だとか、人事採用、インターンシップ、日報、業務連絡、5S推進委員会、備品の発注とか、いろいろあるんですけれども、これ、ただで使えて、何かあったらここに入れてくれるんですね。

例えば、僕のダイレクトメッセージに入るところもありますけれども、「浜チャンネル」という、何かちょっと話しづらくても、会議で意見はしにくいんだけど、手は挙げられないんだけど、何かこういうものだと意見が出しやすいとか、これを導入して、ずっと現場から意見が出なかったものが、意見が出るようになってきたり、今まで1回も話をしたことがないような現場の職人さんが、これ

を通じて入れてくれたり、これ、ただなので、いろいろな中小企業の——いわゆる製造業の経営者には、これ、便利だから1回入れてごらんよというふうに教えているんですけども——教えているというか、推薦しているんですけども、そういう我々の現場としての取り組みも必要なんじゃないかということを経営者に補足させていただいて、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。

それでは、続きまして細貝委員をお願いします。

【細貝委員】 株式会社マテリアルの細貝でございます。大田区で製造業をやっておりますけれども、浜野さんに先に話されると、話すことがなくなってしましまして、ただ、すごく働き方改革も、生産性向上の話も、自分なりの話をさせていただきますけれども、実際に、浜野さんともよく経営者同士で仲がいい人たちと、いろいろな意見交換をし合って、政治家っぽい話をするときもありますよね。こんなことをしたら国がよくなるんじゃないかなんていうことをしたり、本当に雑談まがいで真剣に考える、そういった経営者同士の集いみたいなものが、非常に僕たちには役に立っているというところがあります。

その中でも、今みたいな Slack というソフトウェアがあるんだということも、日常のいろいろな会話の中で、こうやって自分たちの会社をよくしようという意見交換が、すごく忌憚なく発揮して、いろいろな話ができるような環境であるというふうに思っております。

その中で、生産性向上の中でも、私たちは仕事をとらなければいけない、競争力を強めなければいけない、製造業は機械力というものであれば、非常にお金がかかってしまう。このときに私は思うんですけども、自分たちの業界の中では、単金というのが大体決まっています。1時間当たり3,000円なのか、2,000円なのか、4,000円なのかというところは、業界によって、必ずそのアベレージみたいなものがあるはずなんです。この中で最先端技術ということで、今回医療だとか、いろいろなIoT等に活用の中では3分の2の補助金が出るとか、そういったような補助金の活用というのは非常に必要だと思います。

というのは、新しくチャレンジして売り上げが見込めないものというものに対して、いきなり1億円の機械を買って、それでチャレンジをしていくというのはなかなかできないんです。ですけども、世界と競争しなければいけないというふうになれば、やはり高価な機械でも買わざるを得ない、その技術にトライして、それを成熟させなければいけないという中小企業の宿命みたいなものもあります。

ですから、私たちは、そういった意味で新しい技術を取り入れるために、できるだけ損益分岐点というところにこだわらなければいけない。ここでは、やはり機械力というものを、自分の資本以外のものでも調達することも考えることが非常に必要なのではないかと思って、この四、五年やってまいりました。

もう一つは、やはり人が集まらないというところで、1つなんですけれども、やはり工場が汚いというイメージというのはいまだにあるようです。弊社の場合には、においができるだけしないように、空気清浄機を入れたり、会社のカラーをラベンダー色にしてみたり、いろいろ女性でも働きやすい環境をつくっておりますけれども、でも、イメージというものは先行してしまいます。ですから、油を使うんだから油くさいということもありますよね。ですから、そういった意味では、なかなかそういう環境をつくっていきながらも人が来ない。

もう一つなんですけれども、人材を育成するための時間というものもちゃんと会社の中ではつくらなければいけない。ここでは、弊社の場合は機械力を使って無人化ということにトライしております。というのは、どうしても中小企業の場合、人材が入ってきます。一つの課題として気づいたのが、毎年

小企業でも、1人でも2人でも継続的に入社させないと、これは社員から聞いたんですけれども、「翌年社員が入ってきますか」なんていうことを言われますよね。そうすると、「いや、今回はとれなかったよ」と言われたときに、そこで気づいたんです。「私はずっと後輩のままでいるんですね」ということなんです。ですから、永遠に下っ端でいなければいけないという感覚、いつまでも新入社員の立場でいなければいけないというところを、少しずつ改革していかなければいけないというふうに思いました。

もう一つは、今度入社したときに、浜野さんもおっしゃったとおり、やめさせないということが一番大事なんです。ということになりますと、やはり勉強でも仕事でもそうですけれども、入ってからついていけなくなるということは非常に大変なことだと思うんです。やはり、月曜日に休んでしまう若者というのも少なくはないと思うんですね。というのは、週末までに自分ではついていけなかったことをすごく悩んで土日を迎えて、月曜日に解消できなかったとか。そういったことがあるようなことがないように、弊社の場合は金曜日に私塾を開きまして、専門家を呼んで1週間のわからなかったこと、悩み事をちゃんと解決しながら、月曜日を迎えるような形をしております。

人材育成に関してなんですけれども、やはり無人化にして、できるだけ私たちは人材育成するときにエースが教えるわけです。一番生産性の高い人が教えますから、こういった人たちの時間をあけるために無人化にして、できるだけ時間をあけて、人材育成に時間を費やすようなことをする。ですから、補助金の活用というのは、非常に申請は大変なんですけれども、僕は、中小企業はトライしていくべきだというふうに思っております。

働き方改革のほうでも、弊社は残業がほとんどありません。というのは、できるだけシフトを考えて、祭日という考え方をまず一つなくしていこうということで、完全週休2日制にしています。ですから、祭日は出ますけれども、祭日どうしても休みたいというときには申請を出しやすいような環境にして、そこで有給休暇を使っていただくような形をして、土日も働けるような環境をつくっていきながら、週40時間で設定していこうということの働き方改革をしております。

やはり、女性がどんどん入ってきてくれる職場になってほしいと思います。ただ、中小企業の場合には、1人から3名の会社、大田区の場合には、それが50%を占めておりますから、ひとつ着替えをするにしても場所を分けなければいけない。そういったところで、できるだけ、またそういったような補助金等々もあると、いろいろなことに投資するサイクルができるのではないかというふうに思います。

もう一つは、やはり最後に、私たちの環境の中ではコミュニケーションというのが大切なので、できるだけ経営者と社員は、中小企業は非常に溝が狭いですから、毎日会うことが大事だというふうに思ひまして、朝は必ず1時間会社の中を歩いて、たった30名の会社なんですけれども、社員の顔色を見ながら状態だとか、いろいろなご意見を聞きながら会社をよくしていこうというふうに思っております。

そういった中で、一番コミュニケーションが大切だというふうに、経営者も、社員も、鶴飼先生にもたくさんいろいろなご教示をいただきながら26年間成長してまいりました。今後とも成長していきたいと思っております。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、村越委員をお願いします。

【村越委員】 東京都の商工会連合会の村越でございます。

まずもって、知事にはこういう会議を開いていただいて、それぞれの方からのご発言をいただいて、それが働き方改革につながるというような機会を与えていただいていることに心から感謝申し上げます。ありがとうございます。

東京都商工会連合会というのは、小規模・零細企業の集まりです。私のもとに3万弱の会員がいるわけですが、まことに千差万別でございまして、悪い言葉で十把一からげに生産性を上げようとか、こういったことはちょっと難しい。だからといって、それをしないわけにはいかないわけでありまして、東京都商工会連合会としては、それを難題ではありますが、じっくりと腰を据えながら片付けていきたいと思っておりますので、ここにきょうお集まりの委員の先生方に、ぜひひとついいお知恵を、これからも拝借したいというふうに思っております。

まず、働き方改革をするためには、やっぱり稼ぎがなきゃできないですね。これに耳を当ててみた場合に、私の組織の中で、稼ぎを上げるということは、生産性を向上するということでしょうし、生産性の向上というのは、1人当たりの付加価値を上げていく、どんな業種についてもそうだと思うんですね。

その観点から見たときに、私どもが抱えております中小企業指導員が、それぞれ違う業種について、こういう数値であるべきだというベンチマークを持っているかというのを考えてみたんです。そうしたところないよと。例えば、ご夫婦でやっている小売店がどのぐらい稼いで、どうしなきゃいけないというのは、それぞれ違うんだけど、何かベンチマークがあって、それより上とか、それより下というのが必要になる。あるいは、今、製造業のお二方の社長さんからお話があったように、製造業として、下請けでこういうことをやっているところはどのぐらい稼げばいいとか、では、何人だったらどのぐらいなのとか、あるいは、時間当たりどのぐらい稼いでいくのがいいんだろうとか、そういったベンチマークはまだ全くないんですね。

先ほど、坂本部長からお示しいただいたような全体としての数値はあるんですね。大企業と中小企業と比べるとこうだよとか、いつもその数値だけが先行して、どうしたらいいということになるので、どうも上ずっちゃうというのはそのあたりだというふうに、私は思っております。

これはなかなか、だからそれを直せよと言われたって、そう簡単にいくものじゃないので、それぞれ見本とか手本になるようなところを幾つか出して、そういったものをずっと継続的に調査しながら、どれだけ上がっていくかというような見方も必要だというふうに思っております。

私、自分も製造業をやっております、ちょうどことして100年になるんですね。100年間、製造業を東京都内で続けてきたんですが、何で100年もうちが続いちゃったのかなというのを、今、一生懸命振り返って考えているんですが、多分にラッキーであったり、いろいろな東京都でありますとか、自治体でありますとか、そういうところの補助をいただいたりというようなことがうまくいって100年続いたんだろうというふうに思っております。

これも私の祖父が始めたんですけれども、1人から始めたものが、今になるまでの間にいろいろな段階における試練とか、あるいは、それを乗り越えたというのがあるので、これを次の世代に伝えていきながら、そしてまた同じような境遇をたどっている私どもの会員さんたちに教えて——教えてというか、こうだったということをお知らせしていくことも必要だというふうに思っております。

テレコミュニケーションの話について、1つ例を出させていただきたい。私ども福島県いわき市に主要な工場を持っております。2011年3月11日、東日本大震災のときですが、ここがめちゃくちゃやられた。幸いにして津波には遭わなかったんですが、工場の倒壊でありますとか、そういったことは大変にありました。そのときに、本社が東京の小金井市にございますので、私が社長として東京にいて、専務以下が向こうにいて当たらなきゃならない。自動車産業のサプライチェーンの一環にあるものですから、途絶えさしては大変だと。これをどうやってやるかという、電話は通じない、携帯はだめなんで

すね。そのときに、私の長男なのですが、たまたまいわき市におりまして「Skypeなら通じるよ」というのが見つかって、すぐに「みんなSkypeでやれ」ということになったんです。そうしたところ、ご承知のようにSkypeを通じて、テレコミュニケーション会議ができるわけですから、これがものすごく助かったんですね。

そういうことがあると、ああ、これは大事なんだというのがよくわかって、それから全部社内をそれにしましたというほど進んではいけないですけども、こういうときはこうだというのが出てくる。そうすると、離れたところにも、意思を通じながら仕事ができるような仕組みをだんだんつくっていております。

何が言いたいかといいますと、かなり危機的状況にならないと動かないというのは、どうも中小・小規模企業の悪いところでごさいます、これをひとつ啓蒙していくというようなことを、東京都商工会連合会がやっていければというふうに思います。これまで以上のご援助をいただければ幸いです。よろしく願いいたします。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

大村委員、何か補足とかもう少しございますか。

【大村委員】 特にはありませんけれども、皆さん言われていることは、大体そのとおりだと思いますし、確かに私ども中央会でも、いろいろなデータを毎月とっておりますが、私どもの組合では150組合から毎月生産性のデータもとっております、ここ数年の結果も出ていますが、基本的には全部幾らかよくなっているんです。よくなっているんですけども、個々に見ますと、あまり変わらないで、製造業、非製造業ともにまだまだ中小企業は非常に厳しいというのが現状じゃないかと思います。

また最近、事業承継も盛んに一生懸命やっているんですが、廃業者が多くて、いかにとめるかということが、大きな課題の1つじゃないかと。今回、国のほうでもいろいろ法案もできて、継続しやすいように大分なったんじゃないかと思うので、力を入れてやっていきたいと思っています。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

白川委員、何か補足はございますか。

【白川委員】 お時間の関係もおありだと思いますので、端的に申し上げたいと思います。

各経営者様、そして経営者団体様のおっしゃられているのをお聞きしておりますと、私ども連合という労働団体としても、認識については、ほぼほぼ同じなのではないかというふうに考えてございます。その上で、次の総合的な施策、ビジョンを、いかに実効性を高めていくのか。そのことが今、求められているのではないかと考えております。そのためにも、実は、一番最後のページに、私どもが他の道府県の振興条例に至る取り組みであるとか、中身をさまざま調査いたしますと、そこから見えてくるのは、行政としての中小企業振興に対する基本的な強い姿勢というものを、内外に明確に示すことによって、ビジョンでもやれるところは当然あるんですが、それをより強く、実効性を高めてというところが、一番下のところに書いてございますが、それぞれの経営者様の自主的な努力や、事業への挑戦が促進されたとか、また現場の声を踏まえた上での総合的な施策の策定・実施、さらには関係団体——この中の一部は労働団体も入っている——私ども連合ですが、そういったところも含めまして、連携・協力が促進されたという3つの前進というものが、結果の効果としてあらわれているのではないかと。そのような考え方に基づいた中小企業振興条例の策定ということについて提言させていただいた次第でございます。以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございます。

大久保委員、何か補足を。

【大久保委員】 皆さん生産性向上については非常に努力していると思うんですけども、ICT投資というのをやっていくと、非常に効果が高いとわかっているんですね。ICT投資をやるに当たって、伴走型のコンサルティング支援というので、強化していかないと難しいと。大手の富士通、アイ・ビー・エムとかNECというのは、大手企業に対してはコンサルティングをやるんですが、中小、特に小規模事業者については、採算が合わないとやらないんです。そうすると、まちの小さなコンサルタントをやっていると、いい加減というのは何ですけれども、内容の濃くない、質の悪いコンサルティングをやってしまったらすると、元も子もなくなります。

ですから、ICT投資へ向けたコンサルティングの業界というか、そういったところに対して、もっと支援して行って、そこに手厚い支援をしながら、たくさんある企業——中小企業、小規模事業者の支援をしやすい環境をつくるためには、その企業のクオリティーを上げるために、例えば、個人情報保護士を全員持っているとか、Webリテラシーの資格を持っているという最低要件設定をしたような、コンサルティングファームというのをいかに強化するかということをやって、そのコンサルティングファームが中小企業や小規模事業者にどんどん行って、伴走的な支援をするということをやっていかないと、本当の生産性向上、特に小規模事業者については、まず少ないだろうと私は思うんですね。

東京商工会議所でも、生産性向上の中で、ICTをやっているところは、非常に成果が上がっているんですよ。だから、そういうことを踏まえますと、この重要性というのは非常に申し上げたいという点。あと、どうしても生産性を上げて、人材というのは減る一方ですから、さっきも言いましたけれども、ASEANから優秀な海外人材の確保に動かなくちゃいけない。東京都において、今後海外での優秀な人材をどう確保して、中小企業を利用しやすいような環境をつくっていくかということをやらないと、生産性向上だけでは追いつかない部分があるので、その人の部分においては、ASEANを中心とした外国人材の登用というのをやってほしいなど。

それから事業承継についても、先ほど言ったように、30代で事業承継している企業は、非常に生産性を上げているんですね。効果が上がっているんですね。ところが、ほとんどの経営者が、気づいていないんですね。まだ事業承継はいいよと、75、80になってもまだ経営してやっているというケースがあるんですね。その方々が早く事業承継をやったほうが良いということを感じさせる仕組みをつくらなくちゃいけない。特に親族外承継も大事だと思うんですね。だから、前向きなM&Aの促進——M&Aって何か悪いイメージがして、あると思うんですけども、前向きなM&Aというものをやっていくような仕組みを、東京都として今後考えていかななくちゃいけないということによって、東京都が抱えている事業承継問題を解決して、前向きなM&Aを考える、事業者に気づきを与えるということをやっていくべきだと思うし、生産性向上についてICT化と同時に、外国人材の有効採用ということも検討しなくちゃならないだろうというふうに思っています。

あと最後に一つだけ、知事もおっしゃっていますけれども、テレワークの問題については、今後東京都は対応策をすべきだというときに、やはりサテライトオフィスというのを強化すべきじゃないかと思うんですね。今の日本の住宅環境を踏まえて、本当に自宅で仕事を在宅でやるということは、現実には不可能に近いんですね。うちの社員なんか、も、どんどん在宅勤務させているんですけども、結構文句言われるんですね。もう困ると、2日が限界だと言うんですね。男性は何かというと、1週間もいると家においてノイローゼになっちゃうと。近所の人からリストラされていると思われるし、家において奥さんに邪魔にされるということで、もう2日が限界だと。孤独になってくると。女性は女性で、やっぱり無理

ですと。おしゃべりしたり食事したいと。ずっと家になって、たまったということで、意外と人気ない。2日間ぐらいはいいんです。2日ぐらいは。でも、全部ぱつといけるといほどよくない。

アメリカなんかも実際そうですね。IT関係のグーグルとかを見てわかるとおり、もうテレワークをやめたいというんですね。1年、2年たつと、生産性がどんどん落ちるという経過が出ているんですね。そういうことを考えると、環境は人をなじませてしまいますから、そうするとサテライトオフィスですね。会社へ行こうとしなくてもいいと。でも、自宅は出るという中間的なサテライトオフィスを、例えば23区の中だけで全部1カ所つくるとか、何かそういう方法で、サテライトオフィスの強化が必要じゃないかと思うんですね。この辺を東京都の今後10年間のビジョンの中で、ぜひ取り入れていただければいいなということを思っております。以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございます。すごく興味深いことを言われたので、浜野委員、何か一言言いたいでしょう。

【浜野委員】 おっしゃるとおりということで拝聴させていただいておりましたけれども、先ほど話があっちへ行ったりこっちへ行ったりしてしまったので、もう一回簡単に、手短かにちょっと整理させていただくと、生産性の向上という、僕らは部品加工屋なのでけれども、1時間に1,000個つくっていた部品を1,200個にすることもすごく大切なことだけれども、それ以上にもっとも身回りにもっとも生産性が向上できる項目だとか、ポイントというのがあるんじゃないだろうか。社員がやめないとか、社員ががっかりしてやめていく、そういうような会社にしないように経営者が努力するということ。あと、事故、けが、病気にならない。

あとは、先ほどお話もありましたけれども、何か問題があると、会議しようというところは結構多いと思うんですね。短納期で注文が入ったとか、ちょっと値引きの要請があったとか、これどうなんだと。何かあると会議、会議と、どうでもいい会議がやたらあるんですね。結局日中ほとんど会議で、実質的に仕事ができる、実務ができるのは夕方5時、6時ぐらいから。それで6時半には帰れ、5時半には帰れと言っても、これは仕事として成り立たない部分もあるので、我々はこのS l a c kというのを使っているんですね。これを導入してから、今まで何となく必要だろうなというふうに固定概念、規制観念で思っていた会議の3分の2は、これで全部問題なく処理できているというふうに感じています。

あと、最後もう一点でありますけれども、やはり個々それぞれの皆さん方の生きること、働くことの多様性が出てきているので、それぞれの会社の事情だとか、状況だとか、環境だとか、それは多様化していると思うんですね。なかなか東京都のような大きな組織だと難しいと思いますが、大きな政策だとかその枠の中に、全ての中小企業の事情を当てはめようということ自体が大体無理な話であって、かといって、細かい一つ一つの策をそれでつくれるかといったら、やっぱりそれもなかなか厳しい、難しい部分がある。

きょうもお越しいただいていると思いますけれども、振興公社は中小企業、現場に——あそこに髭の方おられますけれども、本当に現場に向き合ってやっていただける方がおられるので、そういうところと、きょうお越しいただいている団体さんともいろいろと協力して、それぞれの中小企業に合った——以前オーダーメイド研修というのをさせていただいていたことがあるんですね。溶接の勉強なんですけれども、個々の会社によって、加工しているものだとか、生産量だとか、繁忙期とか違うんですね。それを1つの枠の中で、こういう溶接を教えますよ、こういう研修をしますと言っても、やっぱり難しいんだと思うんですね。当てはまらない部分もいっぱいあって、そういう部分も含めて、個々の企業というところとちょっとあれでしょうけれども、幾つかの同じような施策、取り組みでも、幾つかのパターンが出

てくと、中小企業も非常にやりやすいのではないかと、少しくお話しさせていただいて、以上でございます。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

桑島委員、どうですか。

【桑島委員】 今、中小企業振興条例とおっしゃいました。実は、商店街加入促進条例というのを、前にお願いしたことがございます。結果的にはそのままになっていて、区市町村でつくっていただきました。なぜかという、商店街は都民、区民、市民の日常生活を支える公共的役割を担うということから、さらなる公共的役割の進化ということは、商店街そのものの足腰をしっかりと、組織強化を図りたいと。せんだって商工会議所の委員会でしたか——加入促進はいかがですかということ、ちょっと提案したことがありますけれども、大分県で加入促進条例を、議会提案の条例でつくっていただきましたが、それは私、広瀬知事に直接お話ししたら積極的に考えようということで、県政始まって以来の議会提案の条例になったんですけれども、商工会議所・商工会・商店街に加入、これはあくまでも努力規定ですから、強制力はありませんけれども、ただ最近——私、世田谷ですけれども、世田谷で条例を平成 16 年 4 月 1 日、日本で初めての条例をつくっていただきました。最初はそんな商店街なんか条例をつくって入ったって、我々が払った税金で商店街をやっているんだらうと。商店街が、自分たちがお金を出し合ってしっかりやっていると、思っていないと。あまり評価が企業でも低かったんですが、それから 10 年たちましたら、非常に商店街が公共的役割を担って、しっかりコミュニティを担っているということから、コンプライアンスを重視する企業は、世田谷で商売するんだったら商店街へ入ろうと。要するにイベント等も、企業は企業市民として積極的に参画し、応分の負担をしようというふうになってきましたので、やっぱりそういったものがあるということが、相当組織力強化にもつながり、一緒になってまちづくりをやっていたらと。

要は、先ほど空き店舗の話なんです、商店街で元気なところは、比較的空き店舗はないんですけれども、事実上の空き店舗なんです。チェーン店ばかりふえちゃって、何の変哲もないまちがつながっていくわけです。

結果的にイベントやってもなかなか協力してもらえないし、参加してもらえない。弱っている者同士が、何となくまちのイベントを続けているというような形ですので、加入促進という名の条例というのは難しいかもしれませんが、やはり、そこで商う人たち全てが企業市民として参画し、応分の負担をしながら、まちづくりを一緒にやるというような形ができれば大変ありがたいと思います。以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

すみません、大分時間がたったということでよろしく。山本委員。

【山本委員】 東京経済大学経営学部の山本です。

いわゆるメインテーマに関する概念的というか大上段的な話というのは、もう諸先生方の話の中であつたと思いますので、私は若輩者ですので、メインテーマに関する現状、課題の説明、事務局の皆様から説明のあつた個々の例に関して、簡単にご意見をさせていただこうと思います。

基本的に東京都はさまざまなことをなされていて、すばらしいと思うんですが、幾つか違う視点が必要じゃないかと思うことがあります。まず、9 ページ目のテレワーク、これも非常に推進していただきたいと思っておるんですが、どうやって広めていこうかといったときに、例えば育児とか介護、これは非常に重要なことなんです。これは点の話、個々の点の話だと思うんですね。働き方改革って何かとい

うと、やっぱりそれは生き方であり住み方である、そう思っております。

そういったときに、じゃあ東京都での生き方、住み方とは何か。そこには地域というものが出てきて、東京都は非常に西に長いと。そういう東京の中でテレワークの普及というものを考えたときに、その地域の物語、もしくは、人の移動ということを考える必要があるんじゃないか。端的に言えば、多摩で住み、多摩で育児しながら都心で働ける、墨田区で働ける。もしくは都心に住みながら多摩で働ける、奥多摩で働けるよ。こういった物語、人の生き方、人の移動というものの物語というものを附帯させないといけないと思います。

私は、個人的な話をすると多摩で働き、多摩に住んでいる育児世代です。妻は多摩で住み、都心で働く育児世代。こういったときに、そういった人たちがどのような選択をできるのか、どのような生き方をできるのか、どのような移動の仕方ができるのか。そういうものをテレワークというものに積極的に反映させていくことで、人々がイメージしやすくなって、普及が進むのじゃないか。人と企業のマッチングというのも、さらに進むんじゃないか。

例えば、多摩地域だと、中央線を境にした上下の移動というものが物すごく難しいという地域性があります。そういうときにテレワークというものがあれば、中央線沿線の人が多摩の上のほうのすばらしい企業で働けるという移動というものを考えたほうが良いと思います。

もう一つは、これも東京都のほうで、皆様に問題として出されていた施策の認知率、理解率、利用率、これは東京都——座長の鶴飼先生もおっしゃられていますが、非常にいろいろなことを考えてやられている。でも、なかなかその認知率、理解率が低いのは問題です。では、どうするかということを考えるべきであって、端的に言います。これは法律、施策、名前、わかりにくいんじゃないかなと思うんです。

例えば、革新的事業展開設備投資支援事業、これはすばらしい内容だと私も思います。でも、革新って何でしょう、などって何なんだろう。例えば、ベストプラクティス提供事業、ベストプラクティスって何なの。あまねく中小企業の方々、ベンチャー企業の方が積極的に活用していただく際には、やっぱり直感的にわかる名前、見てぱっと理解できる名前、そういうものを東京都が率先して施行していく、全体的にわかりにくいんですね。特にこの手の——私も大学の授業で教えて、こういう法律があるんですよ。多分大学生はほとんどわかりませんということで説明していく。それは認知率が低くなる。理解率が低くなるよね。もっとわかりやすい、キャッチーな言葉を積極的に発信していく、こういう委員会があったら全部チェックして言葉を入れかえていく、こんな委員会があったらぜひとも一緒にやりたいと思っております。

あと2点あるんですが、もう一つは創業支援策、いろいろあります。やっぱり重要なのは、企業というものを生き物として捉えた場合に、さっき委員のほうから、あまねく中小企業というお話がありましたけれども、ある程度類型化していく必要があるんじゃないかな。ベンチャーの企業なのか、それともいわゆる創業50年、60年なのか、それとも老舗の企業なのか。

人間が子どもと青年と老人で支援の仕方が違うように、企業も事業年齢というもので支援の仕方が違う。もしくは、経営者の方が創業者なのか、2代目なのか、3代目なのか、これはまた全然違うと思うんですね。そういった類型化というものを、ある程度していく必要があると、これは学問的にも立証されています。

最後に、途中から現場という話はありませんでしたが、都の方が現場に行くというのはとても重要だと思います。例えば、シンガポール、台湾、ヨーロッパの小国、そういった国々、中小企業が活躍している国々では、皆さんそういうことをやっています。そういったときに何が問題かという、多摩地域なんかは

市の数がすごく多くて、行政の垣根を越えて、なかなか企業が補足されていない。そういったときに金融機関、信用金庫、そういったネットワークを行政の方が積極的に活用して、企業の現場に行き、企業の現場を理解していくことが重要ではないかと思っています。以上4点です。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、最後に知事のほうから一言。

【小池知事】 第2回の有識者会議、まことにありがとうございます。

大久保委員、白川委員のプレゼンテーション、非常に感謝申し上げます。そしてまた、それぞれ現場のお声を届けていただきました。大変参考になりました。

商店街も物流が今、大きく変わってきて、今後どうなるかというのは、もう時代の流れとともに戦わなければいけない。一方で、地域の動脈としての役割というのを、ぜひ確保していただく。先ほど条例案なども出していただきました。

それから、産業が大きく変わっている。もうこれは言うまでもありません。3Dなどはもう全部工場になっちゃうみたいな話で、そこでどう生き延びていくかというのは、これまた技術革命の中での一環だと思います。

情報については、Sky peの話が村越委員からも出ましたけれども、考えてみたらSky peというのは、もともと発祥の地というのがエストニアなんですね。その後、マイクロソフトが買ったと思うんですけども、例えば、今もう端末で大分厳しいというか、なくなってしまったと言ったらいいのかな——ノルウェーが最初に、携帯の端末が世界的にばっと普及して——ということは、旧東欧というか、旧ソ連邦絡みの国々が冷戦後どうやってその国が生きていくかというので、それでもう情報通信のほうにわあっと入った。参議員になって、最初に視察に行ったところがチェコでありまして、チェコは国がもう滅びようとしている中において、小学校がみんなデスクトップで教育はそこから始めていて、だから、ある種一旦底を打つと、そこから必死になるんですよ。

日本は東京を含めて、ありがたいことに、これまでのいろいろな繁栄のもとで生きてきて、そしてまだ、そうは言っても、GDP世界3位ということですが、この余韻のままどうやって今後、持続発展するかというのは非常に厳しいことだと思います。そこに直面したときはおそ過ぎる。だからこそ、大久保委員のお話で30代の方々というのは、そういう世界の情報も知って、多分それで積極的にICTなどを取り入れて、事業承継がむしろ円滑にいつている拡大のチャンスをつかんでおられるというお話なんだろうと思います。

ちなみに、事業承継税制については、皆さんご案内のとおり、平成30年度大幅に改正されておりますので、東京都としても、財務省と一緒に、それを広く知らしめるというセミナーなども、これからも開いていきたいと考えておりますし、それから先生からご指摘あった、わかりにくいぞ、これは何のための補助金なのかよくわからないのはもったいないというお話だと思いますので、しっかりとそのあたりを工夫しながら、例えば、都の施策で、設備投資の革新的な——私も名前を言えないけれども、8ページ、生産性向上等を目指す設備投資の経費を助成というので、革新的事業展開設備費投資支援事業、助成金70億円ですよ。これをせっかく確保しているんで、これを生かしてほしいんですよ。それが倍になって、3倍になって、税金を払っていただくと大変助かる。

ちなみに、国にとられないように、ぜひオール東京でご協力いただきたいと思います。じゃないとせっかくの都民の皆様方の税金が、さらに国の中核の経済の中核である東京が、みんな一緒に貧しくなっても意味がないと思っています。これはまた別途お願いしようと思っています。

いずれにしても、先ほどのエストニアの話の一つとっても、私はやはり日本がこのところ——例えば、ハイブリッド車にしても、太陽光発電でも、世界をリードしていたのはオイルショックのとき、みんなでびっくりしたんですよね。それがこれまで研究していたのが花開いて、そして太陽光発電にしても、シャープにせよ、それから京都の会社にしても、パナソニックにしても、非常にリードタイムがあったけれども、しかし、そこでびっくりして、世の中の変化に後押しされる形で世界をリードしていた。ハイブリッド車もしかりでありますけれども、やはり、そうやってちょっと日本がよく言われる、ゆでガエルにならないために、今ラストチャンスだと思っているんです。もう本当に、先生そう思いませんか。

ここは、ぜひこの中小企業、実際の経済支えておられる中小企業の皆さんが、働き方でも、へとへとになって、隣の工場がまだ電気がついているからうちはもっと頑張ろうと言ったら世界に負けるんですよ。戦うべきは世界ですから。そこなんです。

ぜひいい事例を——浜野委員の先ほどの S l a c k の話などもぜひ共有していただいて、みんなへとへとになって、疲れて、そしてドボンするよりは、みんなでやはり人生を楽しみながら、家族と一緒に時間も確保しながら、残業代が人生設計の設計図の中でマストにならないように、そこからやっていないといけないと思っております。

きょうも、中小企業への支援についてのお話しございました。一定の考え方、理念に基づいて進めていくというのは極めて重要な視点だと思っておりますので、この条例については、この会議で引き続き議論を頂戴しながら、都としての制定に向けて検討してまいりたいと考えます。

中小企業は大変幅が広がります。それぞれ抱えておられる課題も、千差万別でございます。企業によって違うということでもオーダーメイドの部分も必要だと思います。大きい部分と、それから一つ一つの部分、点、面、それから線、それこそ 3 D で、中小企業の皆さんは、この有識者会議をきっかけに、東京が元気になったぞと言われるように、今後ともよろしくお願い申し上げたいと思います。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。

本日は、大久保委員、白川委員、プレゼンテーションありがとうございました。

活発なご意見をいただき、ありがとうございました。せっかくですので、皆さんのご意見を聞きながら、啓発されたご意見をというのを、きょう後半、それを入れてみたんですが、こういう形でお互いに活発な意見を交換できたらと思っております。

それで、きょうの知事からのお話を含めた各委員の意見については、事務局とも相談して、次回以降の議論として取り上げていきたいと思っておりますので、また次回以降もよろしくお願いいいたします。どうもきょうはお疲れさまでした。

【坂本商工部長】 事務局のほうから一言、次回の会議でございますけれども、5月の下旬に開催を予定しております。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、出席方をよろしくお願ひしたいと思います。事務連絡は以上でございます。本日はありがとうございました。

午後 12 時 05 分閉会