

令和 6 年度
東京の中小企業振興を考える有識者会議
(第 2 回)

日 時：令和 6 年 10 月 8 日（火）午後 2 時 30 分～
場 所：第一本庁舎 7 階大会議室

午後 2 時32分開会

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

委員の皆様方におかれましては、ご多忙中、またお足元が悪い中ご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

議事に入るまでの間、進行役を務めます東京都産業労働局商工部長の阿部でございます。よろしくお願いいたします。

初めに、本日の委員の皆様の出欠状況でございますが、委員15名中13名の皆様に出席をいただいております。

続きまして、お手元の資料を確認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。タブレットに、次第、委員出席者名簿、座席表、議事（2）に係る事務局からの説明資料、議事（4）に係る資料を保存しております。事務局において説明に合わせてタブレットを操作し、表示をさせていただきます。

また、チラシといたしまして、今週土曜日、10月12日に開催いたします女性首長によるびじょんネットワークのチラシ及び11月25日に開催いたします女性経営者の活躍に向けた会議、NEW CONFERENCEのチラシをお手元に配付してございます。

それでは、この後の議事進行につきましては、鵜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。

【鵜飼座長】 今日は、お忙しい中をありがとうございます。この後、2人の企業の方からプレゼンターとしてお話をしていただけるということになっております。今日は後継者のサンプルを連れてきていただきまして、細貝社長の息子。そういうことでよろしくお願いいたします。

それでは、まず初めに、小池知事から一言ご挨拶いただければと思います。よろしくお願いいたします。

【小池知事】 皆様、こんにちは。今年度でこれが2回目になります。会議にご出席、ありがとうございます。この夏は思いっ切り暑かったですが、ようやく秋、10月ですからね。今日はまたお足元が悪いところお集まりいただきまして、ありがとうございます。

そしてまた、日本経済を見ますと、為替、そして資材の高騰、食料品を含む大変物価が高騰いたしております。そしてまた、人材の確保というのがこれほど急に難しくなるというのはこれまであまり考えたことも。少なくなるとは思っていましたが、これほど急激な影響が出てくるということは想定を超えるものではなかったかと思います。ちなみに、この暑さですけど、来年はもっと暑いとかと言われて、げんなりしますけれども、それをビジネスチャンスに変えるぐらいのことはしていきたいものだと思っています。

そして、中小企業の皆様方の経営についても、今申し上げました様々な課題を前になかなか厳しい。今日は、後継者のお話として、具体例で息子さんが来ていただいているわけですが、そこもいかに承継を円滑に進め、そして、匠の技術、技を受け継いでさらに発展

させていくかなどなど、待ったなしの時間との闘いでもあろうかというふうに思っております。

先日、定例会を終えたばかりでございます。補正予算として、燃料費の高騰対策、そして、QRコード決済で、150億円規模でございますけれども、ポイント還元キャンペーンなど、やはり内需の拡大を進めていくということから、総額で377億円の補正予算を編成したところでございます。これからも企業を取り巻く環境は非常に厳しいものがありますけれども、そこにチャンスを見いだしていく。そのためにも後押しを進めていく必要があると都では考えております。

人への投資というのが、最も効果的かつ長期的なものでございます。持続的に成長する社会をつくるということ、また、多様性も必要。女性の活躍は、ランキングが出るたびにうなだれるというような状況でございますが、今日は、お手元に先ほどもご紹介いたしましたように、びじょんネットワーク。これは、女性の首長さんですね。知事は、47都道府県のうち、私と山形県の吉村知事のみ2人。それから、1,700ほど全体で自治体がありますけれども、これまで30何人だったのが今64人にまで増えて、女性首長になって経済が回らなくなったなんて言われるのは悔しいので、むしろ情報を共有しながら、活性化するリーダーとして頑張らしましょうというびじょんネットワークというのがこちら（チラシ提示）でございます。そして、来月にはこちら、NEW CONFERENCEという名称の下で、女性経営者、また管理職の方々にも入っていただいて、お互いに経団連の女版をやっていこうということでございます。

課題はたくさんありますけれども、東京には宝物がいっぱいあります。それを活かさないのが問題で、活かす方法をみんなで考えながら、そしてまた事業承継などいい形で、あと時間がないぐらいの危機的な意識も持ちながら答えを出していきたいというふうに考えております。

今日は、「今後の施策展開の検討」をテーマに皆様方からの御意見を伺うということで、どうぞよろしくお願いいたします。ありがとうございます。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

会議の途中ではございますが、ここで知事は公務のご都合によりご退室となります。ありがとうございます。

【小池知事】 頑張らしましょう。ありがとうございます。

【鵜飼座長】 それでは、本日の議題に入りたいと思います。

進行としては、まず事務局による資料の説明の後に、経済団体・労働団体の委員の方からご発言をいただき、その後、企業経営者の細貝委員、藤元委員のお二人にプレゼンテーションをしていただきます。最後に会議全体に対して皆様の御意見をいただく、こういう流れで行きたいと思います。

それでは、まず事務局より、「都内中小企業の現状を踏まえた今後の施策展開の検討について」、説明をお願いいたします。

【阿部商工部長】 それでは、事務局から、今後の施策展開の検討について説明をさせていただきます。

なお、委員の皆様のお手元には補足資料をお配りしておりますので、適宜ご参照ください。

まず、最初のスライドでございます。施策の基本的な考え方を示してございます。賃上げや価格転嫁、事業承継などの経営基盤の強化、企業間連携やイノベーション、海外展開などの新ビジネス展開の後押しにより、中小企業の力強い成長を実現することで経済の好循環を生み出してまいります。

以降のスライドで、中小企業振興ビジョンの5つの戦略ごとにポイントを絞って説明をさせていただきます。

戦略Ⅰ、経営マネジメントの強化です。

上段をご覧ください。前回の会議では委員の皆様から、価格転嫁や賃上げは特に小規模事業者が難しい、事業承継時に経営を見直し成長につなげる支援が重要などの御意見をいただきました。

こうした点を踏まえ、取組の方向性を下段に掲げております。価格転嫁対策として、新たな受注など幅広い場面での価格交渉の支援、デジタルツール等による原価管理の後押しや見積作成のサポート、賃上げの支援として、相談対応の充実、様々な事業活動を賃上げにつなげる中小企業への支援、賃上げ余力の少ない小規模事業者への後押し、事業承継・第二創業の促進として、企業価値の算定やマッチング等の支援強化、承継後の第二創業、承継者のネットワーク形成の後押し、これらの事項を検討してまいります。

続きまして、戦略Ⅱ、中小企業の成長戦略の推進です。

多重下請構造の問題や企業間連携の必要性、省力化が進展していない現状や、海外進出・成長戦略の重要性などの御意見をいただきました。

こうした点を踏まえ、企業間の連携・統合として、サプライチェーン内の企業が連携した取組や経営統合などの後押し、新たな取引先確保に向けた全国との連携強化、生産性向上・イノベーションとしてソフトウェア活用のサポート、小規模事業者の経営基盤強化の後押し、新製品の開発や大型の設備投資の促進、海外展開・成長産業分野として、海外展開の切れ目ない支援、都の工芸品やコンテンツの海外展開、宇宙や医療AIなど成長分野の後押し、これらの事項を検討してまいります。

続きまして、戦略Ⅲ、起業エコシステムの創出と、戦略Ⅳ、活力ある地域経済に向けた基盤整備です。

海外志向のスタートアップの創出や、スタートアップと中小企業との連携、女性起業家、商店街や多摩地域の支援などについてご意見をいただきました。

こうした点を踏まえ、スタートアップのさらなる育成支援として、海外展開に向けた人材確保、中小企業とのマッチング、女性起業家の資金調達の推進、地域産業振興・多摩振興として、来街者の増加に向けた商店街の取組の促進、小規模事業者への支援強化、多摩の事業者と地域内外との連携促進、これらの事項を検討してまいります。

続きまして、戦略Ⅴ、人材力の強化と働き方改革の推進です。

人材確保の継続的な支援の必要性や、人口減少を見据えた成長戦略や省力化の取組を進めるべきといった御意見をいただきました。

こうした点を踏まえ、人材確保支援・人材シフトとして、業界団体の人材確保の取組や成長産業分野等への人材シフトの後押し、人材育成・リスクリングとして、成長産業分野等への就職に向けたスキル習得や社内D X人材の育成への支援、多様な主体の労働参加の促進として、女性の再就職の後押し、「年収の壁」対策や女性のキャリア形成支援、ミドルシニアの副業・兼業のサポート、これらの事項を検討してまいります。

続いて、都の支援等を受け、成果を上げている企業の紹介をさせていただきます。

企業例①は、ITの専門家の派遣と助成金による都の支援策等を活用し、種類の多い部品のピッキング工程等をデジタル化することで、作業時間を10分の1に短縮された企業でございます。

企業例②は、付加価値を生み出す人材を育成する都の支援策を活用し、製造現場のデジタル人材を積極的に育て、数字の見える経営と生産性の向上を実現させた企業でございます。

企業例③は、都の人材確保の支援策を活用し、専門的な業界の魅力を効果的にPRすることで、自社にマッチした人材を獲得された企業でございます。

以上、3社の事例を紹介させていただきました。

続きまして、中小企業の人材確保に関する支援策の資料でございます。

前回、都の人材確保に関する支援策を詳しく教えてほしいとの御意見をいただき、資料にまとめました。先ほどの事例にもありましたが、中小企業人材確保サポート事業のほか、業界別人材確保強化事業などの支援策を掲載しておりますので、ご参照いただけますと幸いです。

引き続き、各種施策の検討と併せ、人材確保も含め様々な支援策を都内の多くの中小企業にご活用いただけるよう、事業のPRに努めてまいります。

事務局からの説明は以上となります。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、まず、経済団体・労働団体の委員からご発言をいただければと思います。

ご発言される方は、卓上マイクのボタンをオンにいただき、発言が終わりましたらオフにしてください。

それでは、會津委員からよろしくお願いします。

【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。

はじめに、足元の景況感についてですが、先月下旬に公表された東京都の8月の中小企業景況調査では「業況はわずかに下向く」という結果で、これは私ども中央会の肌感覚とも符合するものであり、引き続き、中小企業の経営は厳しい状況にあります。

また、現在の中小企業が置かれた状況を顕著に表す会員組合からの声を少しご紹介いたしますと、「コスト上昇分の価格転嫁により販売価格は高くなっているが、それを上回る資

材の高騰、需要の低迷などにより、厳しい経営が続いている」また、「求人募集をしても応募が少なく採用に至らないため、時給や給与を上げて離職を食い止めている」といった声や、「大手企業に対し、必要コストを価格転嫁してもらえるように支援してほしい」また、「後継者育成、新人社員確保などへの対策をお願いしたい」などの要望が寄せられております。

次に、「来年度の施策展開の方向性」についてですが、前回の議論、そして先ほど述べたような中小企業の現状を踏まえた「令和7年度に向けた施策の基本的な考え方」と5つの戦略区分ごとの「取組の方向性」は、いずれも的確なものであると考えております。

私からは、各種取組みについて、中央会として特に重要と考える点について、意見を述べさせていただきます。

まず、「価格転嫁対策」についてです。

これまでの東京都や国の取組みの効果もあり、以前ではなかなか価格交渉自体が切り出しにくいといった風潮も少しずつ変わり、いかにデータなどのエビデンスをもって交渉できるかがポイントになるという状況が作られつつあります。しかしながら、多くの中小企業においては原価計算などが十分ではないというような状況もまだ見られますので、都においては、個別企業の状況に適合したデジタルツールなどによるきめ細やかなサポートが必要であると考えております。また、価格交渉を有利に進める上では、「ほかにも取引先がある」ということが非常に重要ですので、引き続き、国内外にわたる販路拡大に対する手厚い支援策が不可欠であると考えております。

次に、「事業承継」についてです。

中小企業白書によりますと、我が国中小企業における後継者不在率は2018年以降、減少傾向にはありますが、2023年時点でも54.5%と、事業承継は中小企業にとって喫緊の課題です。私どもの食料品製造業の会員組合からも、「組合員の高齢化による廃業が増えている」との声もあり、業界の衰退にもつながりかねない厳しい状況が続いております。

事業承継については、親族や従業員による承継のほかにも、同業他社が引き継ぐという選択肢もあり、それを機会に企業規模を拡大し発展していくことも期待されます。そこで、それぞれの業界事情に精通している団体が行う、例えば相談窓口の設置など、体制整備に対して都が後押しをすることにより、一層効果的に事業承継を促進できるのではないかと考えておりますので、ご検討をお願いいたします。

次に、「DX・デジタル化による生産性向上と人材力強化」についてです。

中小企業における生産性の向上は積年の課題であり、今やDX・デジタル化の取組み無くしては、事業の継続・発展は望めない状況です。加えて、新たな人材確保は言うに及ばず、全般的な賃金上昇などにより、会員の声にもありましたが、今いる従業員の離職も懸念しなければならないなど、かつてないほどの人手不足の状態が続いております。

こうした状況において、大規模な建設現場では、同時に複数業種の下請業者が多数入ることがあります。最近では、業種・事業者の垣根を超えて、スマホ、タブレットなどのデジタルツールで随時情報を共有することにより、無駄な資材搬入の待ち時間を削減したり、作業

手順の最適化により工事の効率化を図っております。こうしたことにより、建設業界の大きな課題である残業時間の削減や従業員の負担軽減など、生産性を上げながら、魅力ある職場とするための働き方改革も進めております。

建設業界は一例であります、様々な業種を問わず、DX・デジタル化により、内部管理事務などを含めた業務の効率化を図りつつ、従業員の労働環境の向上、そしてスキルアップを図っていくことは、今後の中小企業の発展にとって不可欠な取組みであると考えております。都においては、これまでも各種支援をいただいておりますが、中小企業におけるDX・デジタル化の浸透度はいまだ不十分です。引き続き、生産性向上、人材力強化の観点から、現場の実情に合わせたサポートをいただきたいと思います。

次に、「資金繰り支援」についてです。

来年度の施策の基本的なポイントである「経営基盤強化や新ビジネス展開」のためには、やはり安定的な事業資金の確保が基本となります。都においては、引き続き資金調達支援の柱である「制度融資」をはじめ、「東京プラスサポート融資制度」など独自の融資メニューなどの充実を図り、中小企業の経営の下支えと新たな事業展開の支援に取り組んでいただくことが重要であると考えております。

最後になりますが、各種支援策については、これまでも申請手続の簡素化にご努力をいただいておりますが、私ども中小企業では人的資源も限られ、場合によっては外部のコンサルタントの手を借りなければならないこともあります。是非とも、こうした点にもご配慮をいただきたいと思います。

私からは以上です。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして大島委員、お願いします。

【大島委員】 東京商工会議所の大島です。私からは5点申し上げます。

まず、2ページの基本的な考え方についてです。

中小企業の業況は、回復基調ではありますが、物価高が重荷となり、厳しい状況に置かれた企業も一定数存在し、二極化が顕著となっております。経済の好循環実現に向けた施策展開に異論はございませんが、この流れに乗ることができず、事業継続のため経営改善が急務となる事業者に対しても、受皿となる支援の充実をご検討いただければと思います。

2点目は、3ページに記載の価格転嫁対策です。

サプライチェーン全体での価格転嫁の実現には、B to C事業者の値上げが不可欠ですが、B to C事業者の価格転嫁は苦戦しているというのが現状です。企業からは、長く続いたデフレにより消費者が価格に敏感に反応し、値上げにより売上が減少するといった声も届いております。ぜひB to B事業者向けの価格交渉施策の充実に加えて、B to C事業者の価格決定力強化に向けた取組や、一般消費者に対する値上げの理解促進についても、取組の強化をお願いできればと思います。

3点目、3ページに記載の事業承継です。

後継者不足の中小企業においてはM&Aが有効な手段となりますが、現在、買収会社などの様々な問題がクローズアップされており、中小企業経営者からは、M&Aは依然としてイメージがよくないという意見が寄せられております。国において公正なM&Aマーケットの形成に向けた取組の強化を図っておりますが、ぜひ東京都にも連携して取り組んでいただければと思います。また、M&Aには専門的な知識が必要となることから、支援に当たる専門家の育成もお願いをいたします。

4点目は、4ページ目に記載の企業間の連携・統合についてです。

経営資源の限られた中小企業において、オープンイノベーションはお互いの強みを生かした相乗効果が期待でき、イノベーション活動の推進に大きく寄与します。また、協業を通じて人材育成や社内風土の改善といったソフト面での効果も見込めます。ぜひあらゆる業種の企業が取組を加速させることができますよう、支援の強化をお願いいたします。

5点目は、6ページ目の人材育成です。

生産年齢人口が減少する中においては、従業員一人一人の能力開発が不可欠です。一方で、せっかく育成しても賃金の高い大企業に引き抜かれてしまうという声も届いており、非常に難しい局面にさらされております。ぜひ東京都におかれましては、賃上げ支援や人材育成支援に加えて、従業員の定着に向けた社内体制整備など個社の課題に柔軟に対応できるよう、支援を強化していただきたいと思います。

最後に、ご検討いただいている施策に関して真に必要とする中小企業に届き、活用していただけますよう東商でも発信強化に取り組んでまいります。これまで以上の周知強化をお願いできればと思います。

私からは以上でございます。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

それでは、続きまして本間委員、お願いします。

【本間委員】 連合東京の本間と申します。よろしくお願いします。

御説明いただいた「都内中小企業の現状を踏まえた今後の施策展開について」意見を申し上げますけれども、まず、基本的な考え方と戦略の1番目に、我々がずっとこれまでお願いしている価格転嫁の対策と賃上げに関する支援、この2つを持ってきていただいたことに関して御礼申し上げます。ありがとうございます。私からは、この2点に絞って発言させていただきます。

基本的な考え方にありますとおり、持続的な経済の好循環を生み出すためには、価格転嫁を強力に推し進めることで積極的な賃上げを続けていく流れが重要となります。労働組合の中では、早くも2025年春闘の話がちらほら出てきていますが、そこにつなげていくことが大変重要になってくるというふうに考えております。

1年前といたしますか、今年の春闘の結果につきまして改めて報告させていただきますけれども、連合東京では、加盟組織に関して春闘の結果の集計を行いました。その結果、300人以上の労働組合では、加重平均の賃金引上げ額が1万6,503円、これは前年比でプラス5,672

円となりました。また、300人以下の中小労働組合の加重平均の賃上げ額は1万634円、これは前年比でプラス2,103円となって、どちらも昨年を大幅に上回る結果とはなっているんですが、300人以上と300人未満の労働組合で賃金引上げ額の差が5,869円となって、この差は昨年よりも広がってしまっているという結果が今の実態ということをお伝えしたいと思います。

私が所属するJAMという産業別労働組合は、中小企業を中心としたものづくり産業の労働組合の集まりなんですが、2024年の春闘で価格転嫁の状況について確認しました。そうしましたところ、エネルギー費や原材料費等の物価高騰による価格転嫁に関しては緩やかに進んではいるものの、労務費の価格転嫁についてはほとんど進まない、難しいという結果が出ています。前回も申し上げましたが、価格転嫁の結果が賃上げ春闘の結果にそのまま影響しているという実態がありますので、引き続き力強いサポートをお願いしたいと思います。

また、別の産業別労働組合、情報通信産業の通信建設業の労働者、組合員の方の意見では、やはり価格転嫁ができていないという声が伝えられています。人手不足によって急速な高齢化と若者離れが顕在化していると。またそうした中、一人親方の状況もあって、個人事業主なのでそのまま親方が労働者という立場であるという問題でしたり、女性活躍や人材の定着、賃金上昇、キャリアアップ等の対応が喫緊の課題となっていて、幅広い人材確保・育成に向けて、引き続き官民による環境整備に取り組むことが必須となっています。

また、ICT（情報技術）の利活用、後継者の確保や円滑な事業継承に向けた対応等、設備及び人材への投資に向けた公正な取引が必要不可欠となっているんですが、パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージが示された以降においても、通信建設産業では価格転嫁できないというところが課題となっているという報告を受けています。

こうした課題を受けて、7月に東京都のほうに連合東京が提出した2024年、2025年度政策・制度要求では、中小企業ものづくり政策として3つの重点要求を挙げました。1つ目は、労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針の周知徹底及び業種別マニュアルの整備。

2つ目は、下請センター東京の相談員等の増員と各種相談支援、企業巡回等の実施件数の拡大及び東京都産業労働局が発行している「下請適正取引を支援します」のパンフレットの配布と配信をお願いしています。

3つ目は、ICT人材育成に向け、デジタル人材育成支援事業の対象者及びプログラムの拡充、また、広く社会人に対し情報リテラシーをはじめとする基礎的教育を行うこと。

その3つを要求しています。

繰り返しとなりますが、中小企業の人手不足解消のための単発的な防衛的賃上げではなく、持続可能な賃上げこそが必要であり、その原資を確保するための労務費の価格転嫁を三次請けや四次請けなどにも波及させていくことが重要です。今の賃上げの流れをしっかりと

と循環させるためにも、引き続き情勢を反映した支援や取組を行っていただくことをお願いいたします。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

では、続きまして山田委員、お願いします。

【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。

令和7年度の施策展開の方向性として、基本的な考えの中に商店街活性化を組み入れていただきました。まず、この点につきまして御礼を申し上げます。ありがとうございます。

前回の会議では、東京都の支援策を活用し、様々な需要を着実に取り組みたいと申し上げました。今年の夏は、インバウンドはもとより、盆踊りなどのお祭りでも昨年以上の人出がありました。おかげさまで地域の商店街も大変にぎわいました。イベント開催の支援策が大変役に立ちました。重ねて御礼を申し上げます。

一方で、先ほど知事もお話にあったように、設営資材や物流費の値上がり、人出が増えたことによる安全対策の見直しなど、課題も増えました。そして、今年の夏のイベント開催時期はとにかくひどい暑さでございました。それから、ゲリラ雷雨への対応も大変でございました。こうした現状を踏まえ、戦略Ⅳの基盤整備の中で、来街者増加に向けました取組促進として暑さ対策を挙げていただきました。推進していただければ大変助かります。

私どもは、来年度も若手育成、女性の活躍推進、インバウンドの積極的な取組などで商店街の活力向上を図りたいと考えております。そして、商店街のデジタル化を引き続き進めていただき、若い世代が重いと感じない商店街運営や参画しやすい環境づくりに取り組む所存でございます。東京都におかれましては、引き続きのご支援をいただければ幸いです。

私からは以上でございます。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、続きまして、お二人の企業経営者の方々からお話を伺いたいと思います。

まず、細貝委員より、事業承継などについてプレゼンテーションをお願いします。よろしくをお願いします。

【細貝委員】 株式会社マテリアルの細貝と申します。本日は、発言する場を与えていただきまして、誠にありがとうございます。

日頃から、いろんな悩み相談だとかそういったものを各中小企業の仲間たちから聞くこともありますし、私自身も、これからの承継について今まさにやっている段階でございます。2026年の6月30日をもって代表取締役を2代目の後ろにいます息子に譲ろうというところで考えております。

なぜそういうことをしなければいけないかというところですが、製造業をやっております。我々の事業というのは、アルミの非鉄金属を材料販売したり、超精密加工部品といったものを量産したりとかという会社をしております。その中でも、設備だとか工場だとかと

いうものがだんだん資産になっていき、自分たちが成長することによって、継承という言葉の中でだんだんやりづらい環境になっていくんだな、会社が成長するごとに、チャレンジするごとに会社の継承って非常に難しくなってくるんだなというふうに自分で実感しております。

次のページ（3ページ）をお願いします。

結局、僕もいろいろ考えたんですが、できるだけ早いうちに会社の代表権を譲っていくことというのは非常に大事なんじゃないかな。自分も、人脈だとかいろんなものがたくさん、創業から34年目で譲ることになるんですけれども、あと2年なんです、鉛筆一本から始めた会社なので、正直何も無いところからスタートしているものをつくってきているんですね。ですから、経営者でしか分からないというものが知的財産になったり、いろんな価値になっていると思うんです。

その中でも、やはり高年齢になって、70歳、80歳になってから、じゃ次に後継者を考えようかなといった段階で、僕は、マクロデータから年齢を重ねてからの事業承継というのは非常に難しいのではないかなという印象を受けました。そのために、弊社は、できるだけ早く継承することで、会社の未来をつくることをきちっとバトンが渡せるんじゃないかというふうに思います。

このデータは、いろんなところから持ってきたデータなので、後で見いただければと思うんですけれども、やはり後継者不足というのは非常に多くなってきているというのは、実際のデータで分かるというところであります。なぜゆえに早く継承するかというのは、リレーで言えば、バトンの受け渡しのインターバルですね。ここをできるだけお互いの理解を持ちながら、きちっとお互いの自分の状況を重ね合わせて、会社の状況を重ね合わせながら継承していくことが非常に大事なのではないかなというふうに思います。

次のページ（4ページ）をお願いします。

これは次の2代目、龍之介でございます。ありがたいことに会社を継承してくれるという覚悟を決めてくれた。これも今年決めたわけではなくて、5年前からきちっと会社の行く末を考えながら、2人で話しながらきちっとした形で会社を継続させていく。持続させて、また成長させるということに共感してもらって、こういったケースになっております。

次のページ（5ページ）をお願いします。

そこでなんですけれども、後継者に期待したいことというのがそこにありまして、今後引き継いでほしいことというのは、会社で一番大事なことというのは、今までやってきた経営者のやり方が今までの社員の中に浸透しているわけですね。そこで、まずは、代表権を持っても、その会社のやり方、今までの行動といったものを全て一度受け入れてもらいながら、そこで組織を混乱させないために、まずは後継者自身が事業に浸透していくことをやっていただきたいと思います。

もう一つ、新たに取り組んでほしいことは、やはり自分がそこを吸収して浸透してから、その会社の内容を分かってから、自分のカラーを新しいものに展開しながら、創業ではない

んですけれども、継承するというのは第二創業と一緒に思うんですね。今までの自分の歴史の中では経営者としては初めてなので、こういったところで新しい時代を生きていく後継者ならではのそういった力を発揮してもらいたいなという思いがあり、早めに継承を進めているというところであります。

次のページ（6ページ）をお願いします。

僕が一番悩んでいるところなんですけれども、会社を継承するに当たって、株価の算定というのがありまして、総資産というものが、株式なんですけれども、ここで、我々の設備というものが、例えばたくさん設備が、弊社にも30台ぐらいマシンセンターがあります。こういったものが資産の株価に影響する価格になってきたりするわけですね。もう一つは工場。工場も我々の会社は借り物ではないんですけれども、それも一つの資産として不動産等々株価に影響してくる。

こういったところで、キャッシュはないんですけれども、いつの間にか資産的には非常に多くなっていってしまう。ここに対する株価の算定をするとすると、次の経営者がその株を買い取らなければいけないということになるんですね。そうすると、現金もない会社で資産をそのまま株価を買い取るということは、非常に勇気が要ることなのではないかなと思います。

次のページ（7ページ）をお願いします。

そこで、資産を計算していただくのはいいんですが、2代目の経営者、3代目の経営者、次に継承する経営者が、今までの中小企業って社長の力の影響力が結構大きいと思うんですよ。ですけれども、次に2代目の経営者がなったときに同じような力を持っているのか。資質はあってもなかなか発揮できない期間というのがあると思うんですね。こういった株価に反映しないリーダーの気質みたいなものも非常に影響するのが、中小企業の実態ではないのかなというふうに思います。

次のページ（8ページ）をお願いします。

我々の今の問題点の中で言いますと、この3つの方法。どれも税率が高く、継承するには後継者の重い税負担というものがあるんですね。ですけれども、工場とか機械というものは換金性が非常に低くて、事業を継承していきなり機械を売ることはないと思うんですけれども、これは食べるものですから、工場を売却したら事業が継続できないということになりますから、なかなか換金性の低いものに対しての算定方法を変えていけることはできないのかなというふうに思いました。

いろいろな算定方法があって、財務省の方にも確認しながらお話は聞かせていただいているんですけれども、小さい会社であれば小さい会社であるほど、算定方法の倍率が非常に高いんですね。これは財務省のそういった表に書いてありますけれども、ですから、従業員70名以上だとかそういった、大企業ではないんですけれども、大会社に値するところについては非常に税率は低くできるんですけれども、なかなか小企業にとっては難しいハードルがあるかなというふうに思います。

今回は、承継税制というものを弊社マテリアルは使わせていただくことにしました。そこでなんですが——次のページ（9ページ）をお願いします。すごく要望というか希望があるんですけれども、あくまでも承継税制というのは猶予であって、免除ではないわけですね。

もう一つは、そこで2代目に継承したときに、税の繰延べはできるんですけれども、できるだけ税を払いたくないわけじゃないんです。そこで支払うことによって、運転資金だとか、自分たちの現預金が減っていってしまう。当然借入金を支払わなければいけないパターンも出てくるんですね。

ですから、こういった場合に、せっかく今、次の経営者に猶予を与えていただける。ですけれども、その次の3代目に猶予を与えていただけるかというのはまだ決まっていないわけですね。ですから、そのときに大きな課税というのが一つかかってくるとなると、会社を継続していくというのは非常に難しくなっていくのではないのか。中小企業が3代続けていくというのは非常に難しいのかなというふうには今考えております。

最近はやっているのがM&Aで、デューデリで20%ぐらいの税率で売っちゃったほうがいいんじゃないかという経営者も非常に増えていますね。ですけれども、M&Aが全て成功するかというと、先ほどおっしゃられていたように、中小企業のM&Aが成功している事例はあんまり僕は聞かないんですね。

社員が全部ばらばらになってしまうとか、いろんなそういった不都合なことというのも非常に耳にすることが多いので、今、弊社も離職率が非常に低い会社をずっと保っております。これを続けていけるということは、やっぱり環境の整備だとか、そういったものが共感していただける一つの要因なのかなというふうにも思います。

次のページを（10ページ）をお願いします。

国に期待することというのは非常に大きい話になってくるんですけれども、変化のない制度にしていただけのようなことはできないのかなと思います。先ほど御説明したように、2代目に継承したときには承継税制を使って税の繰延べができる。ですけれども、3代目のときはまだ約束できませんよとなった場合に、そこでロックがかかった税金が3代目に引かかってくるということになりますと、なかなかそこでは難しい継承になるのかなというふうに思います。

その中で、中小企業は経営状況がずっと右肩上がりだということは全くないんですね。大企業が風邪を引けば中小企業は肺炎になってしまう。そのぐらい影響力があるのが景気というものでございます。ですから、その辺を柔軟に対応できるような制度にしていだきたいなというのが私の希望であるというところであります。

また、都に期待することなんですが、中小企業の発展支援。これなんですけれども、事業継承を機に新しい事業展開といったものを取り組む支援をお願いしたいと思います。事業継承や経営統合を通じて中小企業同士の連携・統合で競争力を強化するということは、実は我々ふだんでもやっているんですけれども、なかなかそこに対する連携の仕組みがないんですね。ですから、こういった仕組みづくりに対してのご支援なんかをいただけたらと思

います。ソフトウェアもそうかもしれないですけども、そういった人材を集めていただくような場をもっと分かりやすくつくっていただくようなことをしていただきたいなというふうに思います。

あと、事業継承についてのきっかけづくりとなる中小企業の企業価値の算定。中小企業が自分の会社の価値をきちっと数字化していない企業が多いんですね。ですから、こういったものに対しての後押しなんかも都でできないかなというふうに思っております。自分の会社の実態を知ることは非常に大事だと思いますので、この辺の数値化というものについては、経営者は知るべきではないかなと思います。

次のページ（11ページ）をお願いします。

賃上げなんですけれども、賃上げはマテリアルも毎年毎年させていただいております。賃上げ税制というものを活用させていただいているんですが、活用させていただいている数字以上に我々は賃上げをしてはいるんですけども、今のCMなんかを見ると、転職するごとに給料が上がりますよみたいなCMがたくさんあって、我々は、逆にキャリアアップのために就職されると非常に次が困ってしまう。

というのは、技術というものは1年2年で習得できるものでありませんから、弊社の場合はほとんどの現場の人間が国家資格の1級技能士でありますので、こういった長い期間をかけてそういった技能士を育てていくということをしないと、なかなか会社のレベルが上がっていかない。もう一つは、お客様への信用度が上がっていかないんですね。ISOだとか、そういった仕組みを持っていても、どんな社員がいるのかということが、非常に中身が大事な時期に今なってきていると思います。

こういったことをしながら、リスクリングとかいろんなことを言葉にしますけれども、キャリアアップ支援事業といったことも、別の業界から来ているんな技術を習得するというのはこれもまた非常に時間がかかることなので、簡単なことではないので、こういった支援というのは本当にお願いしたいなというふうには思います。

ただ、結果的に日本全体として、メンバーシップ型、もう一つはジョブ型雇用、こういったものがありますけれども、やっぱり我々にとっては、特化したものだけをずっと仕事にするということは、中小企業の中ではあまりあり得ないんですね。いろんな仕事をきちっと自分たちの流れを知っていながらそのパーツをやっていく、その部署をやっていくということが非常に多いので、我々はやはりメンバーシップ型の雇用を中心にやっていっているのかなというふうに思います。

そこで、やはり成果報酬型といったものでお金だけで判断をしていきますと、中小企業にも非常に限界がありまして、某センサー会社で平均大体2,000万円ぐらいの年収と言われますと、「あそこへ行くとこのぐらいもらえるんですよ」と言われちゃうと、「うち、そんなに払えないんだよな」という感覚なんですね。ですけども、払えない会社にしておこうとは思っておりません。払える会社をつくるためにはどうしたらいいかということを我々もきちっと、給料面だけではなくて、まずは今できる限り環境を整えるということを優先的にや

って、そこに賃上げにつなげていったりというふうに思っております。

次のページ（12ページ）をお願いします。

それと、一番最後に気になったことなんですが、都で価格転嫁に対する取組の方向性で、スタートアップが提供するA I等の見積作成をサポートと書いてあるんですけども、自動見積りという言葉をよく聞くんですが、正直申しまして、我々はちょっとかちつとしたイメージを持っておりません。

というのは、見積りの標準化はどういうところにあるのかということが非常に疑問で、いろんな会社で、例えば立地、社員数、給料水準、機械設備、納期だとか、いろんな状況によって見積りは変わってくると思うんですね。明日欲しいというものに対して湯水のようにお金を払ってくる企業はありますけれども、ではそこに時間だとか、立地だとか、工数といういろんなものが組み合わさって、きちとした見積りが出るのかどうかということが非常に疑問に思っております。

やはり一番大事にしたいなと思うのは、大手企業は、自分たちのプライスってどこにあるんだろうというのを恐らくこういった見積りソフトでやるんでしょうけれども、そこであいみつというものが出てくるんだと思うんですね。ですから、一番整合性の高いA Iの見積りというものに対して、そこに審査する機関みたいなものがあってくれれば信用度が増えるんじゃないかなと思います。この見積りは標準的に合っているんだというのをきちっと証明してくれる機関があると、非常にありがたいというふうに思います。

いろいろお話ししましたが、そういった中で、中小企業の問題というのはいろいろございまして、やはりいろんなところで補助を頂いたりだとか、あっせんしていただいたりだとかということはあるんですけども、会社を継続するためには一番何がいいのかということを私は今日述べさせていただいたと思いますので、その辺の方向性をぜひご支援いただければというふうに思います。

私の発言は以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。少し時間が長くなってもいいですよと申し上げたので、しっかり話していただけたかなと思いますが、本当に事業承継の問題を考えるだけで、日本の中小企業を取り巻いているいろんな問題が全部見えてきますので、今日頂いたプレゼンテーションの資料は、大切に何度も読む価値があるというふうに思っております。

今日、ご子息の龍之介君を連れてきてくれと言ったのは実は私でありまして、なぜそういうことを申し上げたかという、彼が毎月ぐらいいに送ってくるニューズレターを時々見るんですよ。これはとても面白いので、ホームページのブログのところにも載っていますので、これを見ただけで、この会社の歴史とか、この会社はどう彼は後継者として向かっていこうとしているのかという覚悟が読み取れるような感じになっていますので、ぜひ読んでいただくと面白いと思います。

これで思ったのが、こういう送り先はどこに送るかというのは、もともとはお父さんが持

っていた、あるいは会社が持っているネットワークを使って送っているわけですね。お父さんの持っていたネットワークが今度息子に伝わるという。息子のネットワークになっていくというのが一つのいい見本だと思ったので、ちょっと龍之介君にも来ていただいた。

会ったのは、今日2回目だね。（「はい、そうです」の声）その割にはこれを読んでいるので、龍之介君と言ってしまうんですが、実はお父さんに会ったときと同じぐらいの年にお父さんと会っているんです。もう30代の頃にお父さんは、この会社をどうやってどう継がせるかというのを幾つかビジョンを出していて、その頃はまだ生まれただったので、息子さんがどうなるか分からなかったのが違うビジョンもつくったりした。ただ、会社をどう継がせていくかということはその頃から考えていたので、龍之介君も、2026年に継いだらすぐそういうことも頭に考えて、3代目に資産を減らすことなく企業価値を増して続くことを考えられたらいいかと思います。

すみません。ちょっと長くなりまして、どうもありがとうございました。

続きまして、藤元委員より、多摩における産業振興について、プレゼンテーションをお願いします。

【藤元委員】 平田精機の藤元です。

今日は、途中で山本先生に少し入っていただきます。よろしくお願いします。

多摩地域ってどんなところ？

多摩地域とは、東京都の中でも23区の西側の地域。主に、三鷹から日の出町、奥多摩を指すことが多い。

仕事に関しては、① 多摩地域は都内製造品出荷額の約6割を占め、ものづくり企業が集積。② 23区内と比較して鉄道での交通網が充実しておらず、車での移動が必要な場所が多い。隣接する山梨県や埼玉県へは車がないと移動が難しい。③ 人口の少ない地域が多い。

多摩地域のものづくり企業。

特徴① 大きな会社から受注している企業が多い。いわゆる第一次協力工場、第二次協力工場が23区と比較して多い。

多摩地域の声。「私の父は多摩地域の大手メーカーでサラリーマンとして働き、オイルショックの1975年に退職して起業しました。前職のつながりから仕事をいただいていた」。

特徴② 多摩地域活性化のための活動は充実している。東京都をはじめ、商工会連合会の協力の下、多摩ものづくり未来応援塾の創設、女性社長活躍のための会合の実施など、多摩地域の中小企業の活性化のための活動が行われている。

多摩地域の声。「東京都の助成事業、東京都商工会連合会の『処遇改善支援』『採用支援』などを利用しております」。

では、山本先生、お願いいたします。

【山本委員】 私がちょっと入らせていただいて。

今の藤元社長のお話で、キーワードは多摩のものづくりということだと思うんですね。もう少し詳しく藤元社長のお話を補足させていただくと、都区部との比較というものが重要

です。多摩のものづくりを簡単に言うと、都区部の2倍の面積の場所に都区部の5分の1、6分の1の企業が存在していて、その規模は大体2倍、3倍であるということです。いわゆる町工場中小企業、先ほど細貝さんのおっしゃられたような、例えば下町サミットであるとか、下町ボブスレーであるとか、そういったような中小企業の取組は、いわゆる都区部の取組という色彩が強いということがまず一つの特徴かなと思います。

もう少し詳しく言うと、キーワードとしては、多摩というのは都区部に比べて、いわゆる企業同士の物理的な距離、そしてもう一つ、心理的な距離がやっぱり遠い、離れているということが言えるのかなと思います。先ほど言いましたように、町工場のネットワークというのは極めて都区部的な、荒川区とか大田区とかというところだと思います。

まず1つは、移動が大変ということです。企業が転在していて、それぞれなかなか交通インフラが、気軽に電車に乗っていくとか、そういうような都区部でできることができないので、そもそも移動が大変ということです。

さらにもう一つ言えるのが、広大な都区部の2倍の面積の多摩地域の中で、それぞれの各地域で極めて差が大きいということです。いわゆるベッドタウンと産業の街がすごく混在してしまっている。国立市と瑞穂町は全く違う世界が広がっている。瑞穂町は40%がものづくりです。一方で、国立市は1.4%しかありません。

例えば、一つ多摩地域のこれが産業だと言えるのはそうでもなくて、いわゆる例えば日野とか、府中とか、八王子それぞれの産業構成というのはかなり違う。その背景には、多摩地域の中小企業は、ある特定の数社の大企業からスピンアウトしてきた企業がたくさんあって、多摩地域の産業は、とにかく小さな企業城下町がたくさんあるみたいな感じです。そのため、やっぱりなかなか企業の経営者同士、あるいは事業承継者同士の距離が遠くてというところが一つ課題なのかなと思っております。

こういった中で、多摩地域の中小企業支援みたいなことを考えると、一体どこに集まればいいんだろうとか、どこがネットワークハブなんだろうかなんていうことを多摩地域の中で考えていく。おそらく都区部とは少し違った中小企業支援の在り方、あるいは企業同士のネットワークの構築の仕方というのを考えていく必要があるなんていうふうに思います。

取りあえず私のほうは、補足として以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

この会議で途中から委員になられた方々は、山本先生の経歴をご存じない方もいると思うんですが、今は東洋大学の教授をやられています、その前までは東京経済大学の教授をされていて、多摩の企業については、非常に地域振興の仕事もずっとやっておられて、大変に詳しい方ですので、今日は途中でコメントをしていただきました。

ついでにもう一言申し上げますと、戦前は、多摩のどっちかというと東側のほうに中島飛行機のような軍事産業が立地して、その流れでかなり精密加工とか高度な加工をする集積はもともと戦前からあったんですね。それから、戦後、ずっと青梅のほうに向かって家電の大手産業がいっぱい集積しまして、そこがだんだん研究開発拠点になっていったという経

緯がありまして、非常に技術力の高いスピニアウト型の中小企業が多いんですよ。技術開発型の企業が多いというところが特徴なんですけど、今、ここにもありますように、非常に交流拠点の利便性がないというか、時間がかかるんだよね。

【山本委員】 鵜飼座長、もう一枚、実は藤元社長のパワーポイントがありますので。

【鵜飼座長】 それでは、どうぞ。

【藤元委員】 それでは、山本先生と鵜飼先生の後を継ぎまして。

多摩地域に必要なこと。

2022年10月、J R八王子駅近くに「東京たま未来メッセ」が開業。多摩地域最大級の産業交流拠点として、展示会やイベント、会議等に利用されている。

交通の面で多摩地域の方々も行きやすいために、たま未来メッセでの展示会などを多く実施してほしいと思っています。

さらなる希望としましては、製品開発等では精密計測機器などが必要となることがありますが、1社で高額な機器を導入する負担がとても大きいです。また、昭島や立川のホテルが相次いで閉鎖となり、ネットワークづくりに活用できる会議等に使う中規模以上の場所探しに困っています。

そこで、多摩地域での製品開発等で利用できる機器を備えた施設や、駐車場も含めた交流拠点の利便性向上を希望します。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。本当に交流拠点に行くのも全部車で行くということがほとんどだと思うので、その辺をうまく整備していく必要があるかなと思います。どうもありがとうございました。

それでは、都のほうからは何か。

【阿部商工部長】 細貝委員、藤元委員、そして山本先生、大変有意義なプレゼンテーションをいただきまして、ありがとうございます。

まず、細貝委員からです。実際にお子様を連れていらっしゃって、事業承継の具体的な課題を中心に発表いただいております。都も、様々に事業承継の支援を行っているとともに、国の承継税制の改善のお話がありましたけれども、これについては国に今要望しているところでございます。

今後、事業承継が一層進みますよう、これは経済団体・労働団体の委員の皆様からも御意見をいただいておりますけれども、やはり承継後の新たな事業展開ですとか、企業の連携・統合、こういったものを後押しできるような形で連携・検討していきたいと思っております。

藤元委員から多摩の産業振興について発表をいただきました。都も、先ほどお話がありました東京たま未来メッセをはじめまして、産業支援に向けた様々な施設が多摩にございます。これらを区部などとも効果的に連携させて利便性を高めて、より多くの中小企業に活用していただけることが重要だというふうに考えております。

山本委員からは、多摩の企業ネットワークが必要、重要だという話もいただいております。

今、都のほうで多摩のイノベーションエコシステムという事業がございまして、これは、コミュニティをつくったりですとか、あるいはリーディングプロジェクトをつくるような事業がありますので、こういうところも力を入れていきたいと思っております。

事務局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。それでは、これから委員の方々に御意見を伺いたいんですが、ちょっと私もしゃべり過ぎちゃったので時間が大分押してまいりましたが、後ろから注意書きが来ない範囲でやっていきたいと思います。多少は延びてもいいのではないかと。

まず、田路委員から、戦略Ⅰに関連して。

【田路委員】 今、事業承継の流れなので、私は、人材不足の話をしようかなと思ったんですが、ちょっと……。

【鵜飼座長】 基本的には何でもいいんだけど、関連させても構わないですけど。

【田路委員】 あと、手作業の仕事の話があったかなと思うんですが、それを話したほうがいいですかね。

【鵜飼座長】 取りあえずしゃべりたいのをまず。

【田路委員】 しゃべりたいのは、この流れで言うと、2つもトピックスが実はあったんですが、その時間はないですね。どっちかということで、では手作業のほうで。

去年にインタビューさせていただいて、諏訪委員の会社を訪問して、そのときすごく私は驚いて、最近本を出されたので、そこでも紹介されているんですけど、全くの異業種から20代、30代でダイヤ精機さんに転職してこられて、いわゆる手仕事ですよ。一点一点手作りだから、そのスペシャリストになっていく。元の職業が美容師さんとか、ころっとキャリアをうまく変えている社員が多いと伺ってすごく驚いたんですけど、なるほどなと思うんですよ。

個人の立場で言うと、美容師になりたいとか、例えば学校の先生になりたいとか思ってってみたものの、全然思っていたことと違うじゃないってありますよね。でも、そういう場合に、30代であれば思い切ってやればいいのかという一つのすごくいい例かなと思いました。

あと、個人的に知っているのは、某大手銀行を29歳で辞めて、某大手ITのエンジニアにゼロからなったとか、そういう例もあるので、働く側からいうと、そういうことというのが可能なのかなというふうに思います。ですから、採用する側も、本人の意思を聞いて、なぜ前の仕事からこれを応募したいのかというのを聞いていただければ、経験がなくてもできるのかなと思います。

実は、自分の息子は30なんですけど、大学院に行って転職に苦労していて、ほぼ全部ドキュメントで落とされると言うんですよ。面接まで行かない。前職をすごく問う会社が多いらしくて、30歳でも、大卒の事務職になるんですけど、その辺はやっぱり日本の大企業は狭量なのかなと思っていて、息子にそろそろ視点を変えて未公開企業とかはどうですかと言ひ

始めている段階であります。そういう意味で言うと、ダイヤ精機さんは本当にいい例だと思うので、詳しくは3冊目の著書を読んでいただければと思います。

以上です。

【鵜飼座長】 田路さんがそれを解説したものはないの。

【田路委員】 それはまだないです。僭越ながら、行くところで話していますけど。

【鵜飼座長】 今のようなお話を何かに書く予定はないの。

【田路委員】 うちの息子が修士論文で書くみたいですけど、事業承継がテーマなので。そこから私も真面目に興味を持って、海外の学術論文とか読むようになりました。非常に奥が深い領域だと思います。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは、鈴木委員、お願いします。

【鈴木委員】 さっきお話がありました細貝委員からの働く環境を整えていく取組だったり、その努力をしている中小企業が評価される仕組みみたいなものはまさにすごく大事なことだと思っていて、こういうソフト寄りな対策が今回の構成の中であまり出てこなかったような気がいたしますので、そういう働きやすさを整えていくような取組をしている中小企業が評価される仕組みそのものを東京都みたいな公的機関がつくっていくことによって、賃金じゃない魅力とか。あとは、やっぱり承継問題にも必ずつきもの、採用のときにも必ずつきもので、この場でも何回か出てきたかと思うんですけども、今、田路委員からのお話もありましたが、どうしても大企業に、本人もかもしれませんし、あと、田路委員は違いそうですけど、ご家族がやっぱり大企業にまずは行きなさいみたいなことで、本人は、結構中小企業だったり、スタートアップ、ベンチャーだったりというところに興味があっても、親に反対されて行けませんみたいな話を学生なんかからよく聞くんですよね。だから、その与信みたいなことをしっかりと付けてあげるというのも重要な取組としての支援策ではないかなと思います。

そういう細かな仕組みの話をさせていただくならば、もう一つ。今日、補足資料を作っていたのは、取組の方向性で「何とかを支援」とか、「継続的な原価管理を後押し」だけだと、それは誰もが言っている話だし、分かる話で、具体的にどんな施策が出てくるのか想像もつかないから、もうちょっと分かるような表現はないですかと言ったら、「人」とか、「資金」とか、「仕組み」とかと入れていただいたんですけども、さらにもっと言えば、例えばですけども、6ページ目にある「出産や育児などで離職した女性の再就職を後押し」とあって、この仕組みは、人的な支援というのは、多分専門家を派遣したりとか、あとマッチングにも仕組みなんていうのが出てきたかと思うんですけども、この仕組みがすごく大事で、1つは、女性の再就職を後押しするには、一番簡単に頭に思い浮かべるのがリスクリングみたいな話だと思うんですけども、リスクリングは要らないんだけど、例えばニーズとしては女性側のほうに、育児をしている最中は子どもと一緒にいなきゃ働けないのよという精神的なニーズもあったりとかするわけですよね。

それってやっぱり、それを頑張って受け入れるような会社側、受皿になる中小企業、組織側のほうに何かメリットをつくってあげる。例えば社長室を子ども同伴出勤のときには開放するみたいな。分からないですよ、例えばですけども、そういう思い切った施策を行った中小企業に対して、具体的に資金的な支援をすとか、そんな細やかなもつとソフト寄りの支援策みたいなものをもう一回頭をひねって考えていただきたいなと思いながら、今日のお話を聞いておりました。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。こっちのほうがいいよね。これがついているやつ。非公開と書いてあるけど。

【鈴木委員】 お約束できないから、具体的にあまり言いたくなかったみたいなんですよ。でも、約束する場じゃないですものね。

【鵜飼座長】 これをデフォルトにしてもらいたい。多分これだと突っ込まれるところがいっぱいあるから、逆に、それが次のネタになると思うので、むしろある程度委員の方々が突っ込みやすいような状態にしておいてくれたほうが会議としては議論しやすいなと思うので、この辺はいろんな制約条件もあると思うのであれですけど、いろいろ考えていただけたらと思います。

それでは、続いて諏訪委員、何か一言。

【諏訪委員】 方向性としては賛同いたします。細貝さんの、おめでとうございます。うらやましいです。事業承継計画を立てられるというのはすばらしいと思います。龍之介さんが奥さんに似ていてよかったなとちょっと思っています。

この事業承継の前なんですけれども、今、大田区は、私の周りですけれども、廃業が3社続いております。後継者がいない、人が採用できない、見通しを立てないと、経営者の人たちは現状維持を目指します。そうすると、高齢化、設備の老朽化、そうすると、社長と社員のモチベーションが下がります。そうすると、業績が悪化して、廃業に至るといういろんなステップがあるんですけれども、このステップの中にいろいろ様々な支援策は実はあるんですが、それを周知徹底できていないというのがそもそもの問題なのかなとちょっと思っています。

この負のスパイラルに入る前に成長に向けた支援、今回のような支援が非常に重要だと思いますので、ぜひ今回の支援策に対しても周知徹底を行っていただきたいと思います。

あと、人手不足に関してなんですけれども、対策としては、DX化による生産性向上は必要だと思うんですけど、もう一つは、今、技術の進化によって、外部環境、内部環境が本当に激変しておりまして、人が余っている業種と人が足りない業種というのが分かれていますね。代表例を言うと、事務職は今後余っていくだろうと。ITのほうは人手が不足していくだろう。なので、やっぱりここの労働移動というのを促していかなければいけない。そこはリスクリングになると思うんですけれども、やっぱりそういうふうにしていかなければならないと思っています。

あと、成長分野への労働移動もそうなんですけれども、大企業から中小企業への労働移動というのも非常に重要だと私は考えておりまして、副業・兼業も含めてなんですけれども、そこも後押しするような支援をお願いしたいと思います。

あと、小規模企業などは、本当に標準化を徹底できれば、今、隙間バイトというのがすごく注目されていますので、そういったところにも対応して、人材不足というのは解消できるのではないかなというふうに思っております。

最後に、細貝さんが言われた事業承継税制の特例措置なんですけれども、やはりこれは恒久的な問題ですので、やっぱりこういう措置を恒久化することが必要だと思います。しかも、猶予ではなくて免除されないというのがかなりあれなので、やっぱりそこも支援をしていただきたいなというふうに思っております。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、続いて和田さん、お願いします。

【和田委員】 株式会社タスカジの和田です。

様々過去に私のほうからスタートアップに関して希望というのも述べさせていただいたのも、いろいろ施策の中に組み込んでいただけているようで、ありがとうございます。

今日は2点、海外の展開のところについてをまずお話しさせていただきたいなと思います。中小企業の成長戦略の推進というところで海外展開と、起業エコシステムの創出の中にも海外展開というのが2つ含まれておりまして、東京都にとっても海外展開というのが非常に重要な戦略の1つなんだなというふうに改めて私も認識しております。

その中で、弊社もちょうど今、海外展開をしようとしている企業の体験談みたいなものも、ここでシェアさせていただけたらなと思っているんですが、今回の施策の中で、エコシステムのほうにスタートアップが海外の展開の段階に応じてというような言葉を入れていただきまして、本当に段階に応じてニーズが全然違うというのが、海外展開の特徴になるかなと思います。刻一刻その段階というのが進んでいって、そのたびにこれが欲しい、これが欲しいというのがどんどん出てくるなというのが経験したところになります。

弊社が今直面している課題で言いますと、会社としては海外展開の志向をしているんですけども、どれぐらいの投資をして、どれぐらい海外展開において回収していくかという事業計画のところはまだ確信を持って見えていない。市場調査をしている段階からまだ出ていないという段階。ただ、提携先を見つけなくてはいけないとか、資金調達をしたいのでVCとの接点を持ちたいということで、やはり海外へ訪問するということは何回か発生しているような段階になります。

そうなってくると、旅費みたいなものが結構負荷が高くなってくるというのは想定していたんですが、実際やってみますと、旅費だけではなくて向こうに行ったときの生活費、特に滞在するための宿代というのが非常に負担が高くて、1か月いるだけで100万円単位で飛んでいってしまう。であれば、日本でもう一人人材を雇って売上げを伸ばしたほうが、売上

げが伸びちゃうんじゃないのみたいな世界観もありまして、規模が大きくなれば少額なんだけれども、最初の段階ではなかなか自社では賄い切れない課題というのがあるなというふうにじわじわと感じているところです。

アイデアとしては、雑魚寝でもいいので安く滞在できるような共同設備みたいなものがあると、本当に助かるなと思っています。旅費は、何だかんだ言っても1回行って往復だけなんですけれども、滞在はすればするほどお金がかかるというタイプのものなので、そういったところへのサポートみたいなものも、向こうの自治体と組んで何らかの場所を捻出するとか、そういったことの実現があれば大変ありがたいなというふうに思いました。

もう一つは、人材力の強化のところになります。ここではリスクリングだとか、多様な労働参加というところがテーマに挙がっておりますが、その中で1つ、「年収の壁」というのが非常に大きいなというふうに私も感じていますので、ちょっとお話をさせていただきたいなと思っています。

私たちは、家事代行のマッチングプラットフォームをやっているのですが、会社の中で運営するための社員も採用していますが、ハウスキーパーをマッチングプラットフォームのほうに誘導するという活動も並行して行っています。こちらは今4,000人ぐらいの規模で登録してくれている人がいて、まだまだ増やさないと手が足りないという状況なんですけれども、登録してくれても「年収の壁」があって、全然稼働量を増やしてもらえないという問題があります。

働いているほうにとっても「年収の壁」は非常に大きな問題で、これを超えないように働くにはどうすればいいかということをもものすごく皆さん考えているという。日本全体で見ると、非効率なエネルギーの状態になっているなと思っています。ぜひここに対して解決策みたいなものを見つけられたらなというふうに日々思っております。

心理的な心意気というか、キャリアアップをしていきたいと思いますな呼びかけは私たちのほうからでもできるんですが、どうしてもやっぱり金銭的な合理性という観点で言うと、働かないほうがお得であるというような状態になってしまっているというのが大きな課題だなと思っています。

もう一つは、ミドルシニアの副業・兼業などのサポートとか、リスクリングのところで常々思っているのは、いろいろリスクリングの研修などの仕組みでスキルをつけたとしても、その後の仕事につながっていくということもまた大きなハードルがあるんだなと思っています。やはりリスクリングでスキルをつけたとしても、本当にそれがついているのかというのを採用する側としても課題になって、そこがなかなかギャップになっていくのかなと思いますので、リスクリングするときには、スキルをつけた上で、その後ろでどこで働くのかという働く場所もある程度目星をつけたセットのプランみたいなものをつくっていくことで、もう少し効率的になるかなと思います。

私たちは、シェアリングエコノミーのプラットフォームなので、比較的働き始めたときの、まだスキルがあまりないんだけど、価格を低めに抑えて実績をつくっていった、実績が

できてきたらどんどん価格設定を上げていくというようなことが柔軟にできる場を提供しているプラットフォームですので、フルタイムで正社員で働くという選択肢以外にも、こういったプラットフォームを活用してソフトランディングで少しずつ稼働を上げていけるような働き方みたいなものが後ろにセットであるような形で提供できれば、より効率的になるのではというふうに思っております。

シェアリングエコノミー協会の理事をやっていますが、協会のほうでも、そういったリスクリングと、それをやった後、後ろでどのプラットフォームで働けばいいかというところまでセットになったプランを提供しております。それは本当に実際に仕事につながっているというような実績が出ておりますので、そういったセットプランみたいなものをちょっと検討できたらいいのではないかとこのように思っております。

以上になります。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

さっき大分田路さんを急かしちゃったので、まだお話ししたいことがあるでしょう。盛岡の話とか何かあったじゃない。

【田路委員】 盛岡の話はちょっと浮くかなと思ったんですが、じゃお話ししましょうか。前回、鈴木委員からご提案いただいた話で、人手不足といっても、同じ業界の中で余っている会社もあるからというお話があったと思うんですけど、そういう意味で非常に面白い現象が起きているのが、2002年に閉鎖されたアルプス電気の盛岡工場の後なんですね。

閉鎖された後、当時のアルプス電気の経営者としては、ほかの宮城の工場に転勤させればいいと単純に思っていたんだけど、それを否定する社員がすごく多くて、いわゆる開発系のエンジニアの方たちが単身赴任する気はないと。盛岡にアルプス電気に匹敵するような大手企業の開発しているような部署はなかったの、じゃ自分でやるかと言って皆さんおやりになったんですね。

45社ぐらいできていて、93%ぐらい生き残っています。それから20年ぐらいたったので、事業承継も実は始まっていますね。非常にうまくいっているんですよ。一社も株式公開はしていない。でも、1つだけヒロセ電機が1年前に買収しました。それがオンリーワンのエグジットなんですけど、目指しているのは、東京証券取引所に出ようとかそんなのではないんですね。ゆっくり確実に大きくなるということで、逆にリスクを取らないから、倒産とか事業停止がないのかなと見ているんですが。

非常にうまくて、仕事が依頼されますよね。例えば、実は工業高校を出た人たちも会社をつくっていて、彼らは金型をつくるような生産系の仕事。大卒の人たちは、ブルートゥースの設計とか、医療用のピペットを開発したりとか、彼らは仕事が違うんですけど、割と大企業から委託される、仕事をもらうことが多いんですね。自分のところで受けられなかったら他社に渡すんです、仲間の企業へ。そっちで受けている。

今回のお客さんからのリクエストはうちじゃなくて、お宅のほうが得意だねとお互いそうやってシェアをされていて、時には会社経営がしんどくなることがありますよね。そうし

たら、この2人の社員をそっちに出向させるわとか、出向どころか、僕と2人と3人を引き取ってくれないと言って、元社員の会社に行くんですね。行ったけど、また時を見て出たりとかして、非常に流動的で人材プールがうまくいっているんですよ。非常に珍しいケースなんですよ。

例えば、半導体工場をパナソニックとかソニーはみんな閉めたけど、生産系しかないから、いわゆるスピノフは出ないんですが、アルプス電気の事例は、大卒の開発の人たちがいたからよけいスピノフが多いんだけど、それにしても珍しい現象だなと思っていました、これを学会で発表したら大学の研究者に大受けに受けまして、こんな事例はないと。元東大の藤本隆宏さんという自動車研究で有名な先生も大喜びで、ぜひ詳しく教えてほしいと言われ、一応論文にしました。「アルプス電気」とか、「福島路」とか、「田路則子」とかとやったらダウンロードできるようになっていますので、ぜひお読みになっていただいて。

盛岡って、やっぱり仙台でもないし、マイナーなところだと思うんですけど、そこでもうまくいっている。ただ、彼らがやる気があっただけではなく、なぜかちょうどあの工場が閉鎖する前に、起こす企業を支援するシステムを県庁が用意したんですよ。これは名前を言っていると思いますが、黒沢さんというすごくエネルギーと理念のある方が国にも働きかけ、ちょうどいいタイミングで支援する仕組みを持っていたというのも重要だと思うんです。それがマッチしてうまくいっています。

ただ、日本経済全体から見たら、売上規模は小さいですよ。大きくなっても70人とか50人だけでも、地に足がしっかりついて、非常にいい意味の事業承継も見え始めているということで、これは3人で研究してまして、足かけ20年——10年か。もう一人の研究者は10年前からやって、私たちがコロナ禍で始めて、まだまだ続けていこうねと言っていますが、こういういい事例もあるので、東京都の職員の方も読んでいただきたいんですが、行政マンとして支援できることはすごくあると思います。ぜひぜひ参考にさせていただきたいなと思います。

以上です。

【鵜飼座長】 非常に面白い例だね。全部いっぱい含まれているよね。承継もあるし、M&A的な話も出てくるだろうし。

【田路委員】 あと、横にネットワークがつながっているのも、そこがみそですね。それはやっぱり親企業にいたときに彼らがすごくいい関係で働いていて、誰が何をしているか知っているのも、「この仕事だったらあそこの会社に頼もう」ということができる。これは強みだと思います。

【鵜飼座長】 前に花巻で、1990年代だったと思うんだけど、ヤムラ電機という大きな企業があって、それがちょうど花巻のお城のところに工場があって、それが傾いちゃって、そこからぞろぞろっとスピアウトが出てきたという事例があった。ただ、今、田路さんが言われたような事例ほど、いろんな多面的な側面を持っているとは気がつかないんだけど、多分東北って、割とほかにあまり企業がないから、大きな企業が1個潰れると、逆に

ベンチャー企業がそこからゾロゾロ出てくる感じもする。

【田路委員】 自分でやるしかないんですよ。スピンオフするしかないという。

【鵜飼座長】 そうそう。それしかないから。

【田路委員】 だから、それは自然な流れですよ、あの人たちにとっては。

【鵜飼座長】 では、最後に田村さん。

【田村委員】 時間が本当にないので、最後に、皆さんがあまり触れなかったスタートアップのところを。

まず最初に、資料に関しましては、前回の委員会の話がすごく反映されて分かりやすかったということと、特に私の場合、事例が含まれていると具体的な施策というのが参考になるので、今後も事例を豊富にさせていただけたらというのがまずは感想です。

それから、お二人の意見にちょっとだけ感想を。時間がないんですが、細貝委員のところまで特に本当に思ったのは、中小企業の企業の価値ですよ。なかなか難しいし、実はこれはすごく重要で、今の形の価値でやっていくと難しいから、ぜひこの辺が何か出てくるといいなというのが聞いていて思いました。

それから、藤元さんのところは、正直言いますと、私なんかが見ていると、多摩の地区への支援って結構豊かだなというイメージがすごくあるんですが、今日お聞きして、なるほどということも分かったので、施策と現状というのを結びつけてプレゼンされるといいなというのが、今日のプレゼンを聞いて思ったことです。

今日は、スタートアップについて少し簡単手短かにいうことは、スタートアップが共に新しい東京のダイナミズムを生むんだということを目的とした積極的な戦略は絶対に必要だなと思うので、それをもっと推し進めてほしいということですよ。その中で、先ほど和田委員のほうから海外戦略の段階とおっしゃいましたけれども、まさにスタートアップもいろんな種類がございますので、業種に合わせた、ニーズに合った伴走型というものをもっと掘り詰めていっていただきたいということと、東京の強みって、やはりかなり情報が豊かで、すし、支援する人も実は豊かなんですよ。それをうまくマッチングする仕組みをぜひつくっていただきたいということと、例えば実際今やっていらっしゃると思うんですが、スタートアップに活躍できる都政のフィールドの拡大は、もっと拡大させていくべきだと思いますね。

それと同時に、現在ある制度とかルールをもう一回見直す必要があると思うんですよ。例えばスタートアップのニーズに沿った、業種に沿った規制緩和とかルールの見直しというものは絶対必要だなと思うので、その辺をやっていただきたい。それから、特区なんかを利用して、先ほどから言っているいわゆる海外の人材というのは、例えば海外の高度な人材を呼び込むような規制緩和みたいなものをつくっていくのは必要なんじゃないかなというふうに思いました。

あと、実際今動き出している国内外の挑戦者を集めるTokyo Innovation Baseというのができたと思いますけれども、ここが今できたので、ぜひこれを活性化させるためのコーディ

ネーターの育成とかを期待していますので、ぜひやっていただきたい。見ていると、イベントするためには必ずしも大きくないので、もともと都庁があった国際フォーラムのああい
う大きいところと結びつけてやるとか、実際に都にある既存のものとのコーディネートも
もっとやっていただけたらなというふうに思います。

それから、ああいうところで従来から言われている小中高に向けてのアントレプレナー
教育のプログラムも活性化させていくといいのではないかな。要するに基点、そこに行けば必
ずいろんなものがあるというものがあつたらなと思います。そのためには、例えばフランス
のStation Fのような、あそこも鉄道の土地を企業家が買い取ったんですよね。今や1,000
社以上のスタートアップが生まれていて、国際的な資金も集まっていると。ああいうところ
からヒントを得て、ちょっとあそこのベイになるかどうかは別ですけど、そういうようなス
テーションをぜひつくっていただきたいということ。

それから、東京都を見てみると、実はスタートアップの戦略だとか、支援施策だとか、そ
れからプログラムというのが結構豊富なんですよ。いま一度整理していただいて、横串も
して、実際に使う側が使いやすい仕組みにさせていただけたらというのが、今日見えてす
ごく思ったところです。

簡単ですが、以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

山本先生、さっきからこっちを向いているけど、大丈夫。一言言いたい。どうぞ、せっか
くなので。

【山本委員】 すみません。じゃ、一言言います。細貝委員の事業承継の話も、あと藤元委
員の交流の話も、結局は中小企業経営者の思いというものをいかに若い人、あるいは横でつ
ないでいくものなのかなと思いました。今日、皆さん、いろんな方がたくさん思いを話され
ていて、これはすばらしいなと思って、その思いをいかに若い人につなげていこうかなと思
って、今日初めて私は随員制度を活用しまして、学生を連れてきました。その学生は4月
から東京都職員で頑張りますということです。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。こうやって時々随員の方をいろいろ工夫
して連れてきていただけると、田路さんもお弟子さんとかと一緒にね。

【田路委員】 もう幾らでも。大学中に起業している子がいますから、ばりばりやっていて、
来年1億を目指して努力しています。

【鵜飼座長】 あと、経営者の方は、これはうちの後継者というような方がいらしたら。諏
訪さんなんかは息子さんを連れてきても。

【諏訪委員】 えっ、敬礼しちゃいます。

【鵜飼座長】 ということで、今日は本当に中身のあるお話をたくさんいただきまして、あ
りがとうございました。まとめという話は、最後の女性お三方の話が大体今日の基本的なポ
イントを全部おっしゃっていたと思うので、私が何か偉そうに言うことはもうないと思い

ますので、今日はこの辺で締めにしたいと思います。

今日はどうもありがとうございました。

午後 4 時10分閉会