

令和6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7年2月13日（木）午前10時45分～  
場 所：第一本庁舎7階大会議室

午前10時45分開会

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

本日は、ご多忙の中ご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

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

本日の委員の皆様の出欠状況でございますが、委員15名全員にご出席をいただいております。大島委員と和田委員につきましては、オンラインでのご出席となります。

本日は、プレゼンターとして、株式会社日本クリーン・アップ代表取締役、藤森様にご参加をいただいております。

なお、小池知事につきましては、会議の途中からの参加となります。あらかじめご了承ください。

続きまして、お手元の資料の確認をさせていただきます。

本日の会議はペーパーレスで行います。タブレットに次第、出席者名簿、座席表、事務局からの説明資料、議事（4）に係るプレゼンテーション関連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をさせていただきます。また、机上には、令和7年度東京都予算案まるわかりブック、「未来の東京」戦略ポケットブックなどを配付しております。

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

【鶴飼座長】 それでは、本日の議題に入りたいと思います。

まず最初に、事務局より資料の説明の後に、経済団体、労働団体の皆様よりご発言をいただき、その後、田路委員と藤森代表のお二人にプレゼンテーションをしていただいて、その後、皆様の意見を伺っていく、こういう形にしたいと思います。

なお、和田委員と大島委員はオンラインでの参加となっております。よろしくお願いたします。

それでは、事務局より、まず来年度の取組の方向性について資料の説明をお願いします。

【福田商工部長】 それでは、説明資料をご覧ください。

東京都の令和7年度予算案は、全体で9兆1,580億円となっております。産業労働局予算案は7,770億円、このうち中小企業支援に係る予算は1,468億円でございます。

次のスライド以降で、中小企業振興ビジョンの戦略ごとに、令和7年度の施策展開の方向性を示しております。

戦略Ⅰ、経営マネジメントの強化でございます。

価格転嫁、価格交渉の後押しとして、中小企業の価格交渉を支援する体制の拡充や、スタートアップが提供するAIなどを活用した見積作成支援システムなどの導入を後押しするほか、技術力や付加価値を反映した価格設定を助言する専門家の設置などを行ってまいり

ます。

スライド4の賃上げの支援では、相談窓口の設置に加えまして、製品やサービスの開発などの付加価値を高める取組を行うことで賃上げを進める事業者への支援を強化いたします。

事業承継・第二創業では、小規模企業の企業価値算定の支援や、創業希望者等と後継者不在企業とのマッチング、承継後の新たな取組に対する資金面や人材面からのサポートなどを展開してまいります。

次に、戦略Ⅱ、中小企業の成長戦略の推進でございます。

企業間の連携・統合では、サプライチェーン全体の付加価値向上につながる発展的な経営統合を契機とした新たな取組の支援などを実施してまいります。

スライド6の生産性向上・イノベーションでは、製品開発や設備投資の助成額の引上げのほか、業務効率化に役立つソフトウェアを導入する助成金におきまして、専門家が技術的なアドバイスを行う取組などを実施してまいります。

海外展開・成長産業では、海外進出方針の策定から実行までを専門家が切れ目なくサポートするほか、成長が見込まれます宇宙産業やコンテンツ産業などへの支援に取り組んでまいります。

次に、戦略Ⅲ、起業エコシステムの創出でございます。

スタートアップのさらなる育成支援では、スタートアップと事業会社等との連携を促進するマッチングの仕組みの充実や、中堅企業等によるトライアル購入などを結びつける取組のほか、女性起業家の資金調達の幅を広げる取組などを実施してまいります。

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、来街者の増加を図るため商店街が取り組む子供向けイベントや暑さ対策、ブランディングなどを後押しするとともに、防災力の向上や統一的な町並み構築に取り組む商店街の支援などを実施してまいります。

地域産業の振興では、小規模企業などの経営力向上への支援の充実に加えまして、多摩地域におけるイノベーション創出に向けた取組への支援を一層強化してまいります。

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。

中小企業の人材確保支援、成長産業等への人材シフトでは、業界ごとのニーズに応じカスタマイズした支援の提供に加えまして、業界団体の自主的な取組へのサポートなどを実施してまいります。

スライド10の人材育成・リスクリングでは、非正規労働者等やスキル習得に割く時間が限られるひとり親の方々に対するキャリア形成や就職活動の支援などを実施してまいります。

多様な主体の労働参加の促進では、年収の壁の正しい理解の促進等を図るとともに、収入制限のある配偶者手当の見直しや非正規雇用者が負担する社会保険料に関する手当等の新設を行った事業者への奨励金の支給などを実施してまいります。

続きまして、中小企業等へのアンケート調査の結果をご報告いたします。

スライド12にありますように、昨年11月から12月にかけて調査を行い、2,761社にご

回答をいただきました。

直面する経営課題につきまして、今年度は項目として新規で追加いたしました賃上げへの対応が1位となりました。また、昨年度1位でございました人材不足への対応も引き続き高い割合となっております。

支援策の利用意向につきましても、今年度、新たに項目を追加いたしました賃上げに関する支援が1位となりました。また、同じく新たに追加いたしました価格転嫁に関する支援につきましても3番目となっております。

次に、Z世代へのヒアリング調査の結果を報告いたします。

スライド17、価格転嫁に関しては、「安くはなくても社会に役立つ製品のストーリーは気になる」などのご意見がございました。

脱炭素経営・GXにつきましては、就職先の選定の際に、「企業が脱炭素経営をしているかを意識している」などの意見がございました。

起業・事業承継に関しては、「起業はあくまでやりたいことを実現するための手段」、「事業承継を活用した起業に関心がある」などの意見がございました。

商店街につきましては、「商店街イベントに参加した若者が商店街で起業や出店につながられるとよい」、「商店街が地域コミュニティの受皿になれるとよい」などの意見がございました。

人材不足・働き方につきましては、「大企業とは異なる尺度で自社の魅力をアピールすることが重要」、「採用・定着のためには、賃金以外の魅力や価値を提供しないといけない」などの意見がございました。

事務局からの資料の説明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、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存じます。

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、ご発言が終わりましたらオフにしておいてください。

まず、會津委員からお願いいたします。

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

初めに、過去最大規模の令和7年度予算案は、私ども中小企業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、高く評価するとともに、感謝申し上げます。

さて、中小企業の経営状況についてですが、民間調査会社のデータでは、昨年都内の倒産件数が1,782件と3年連続で増加しており、コロナ禍以降も引き続き困難な状況が続いております。私どもの会員組合からは、「単価の上昇は見られるが、人件費、車両価格、維持費の上昇分を価格転嫁できず苦慮している。」「若手労働者不足に加え、退職者も多い。採用募集しても応募がない。」との声や、「中小企業がDXに取り組みやすい環境づくりをしてほしい」などの要望が寄せられております。

次に、来年度の取組の方向性についてですが、事務局からご説明のありました5つの戦略区分ごとの来年度の取組の方向性は、中小企業の現状を鑑みた上で、今日的な経営課題の解決などにつながるものであると考えております。これらの取組はいずれも重要であります。中央会として重要と思われる点について意見を述べさせていただきます。

1点目は、事業承継についてです。近年、親族や従業員による事業承継のほかに、一つの手段として、M&Aが広く認知され、行われるようにもなりました。しかしながら、M&Aについては、ごく一部ではありますが、不適切な仲介業者や買手とのトラブルに巻き込まれてしまう残念なケースも報じられております。そのため、今回提示されている、創業希望者等と後継者不在企業とをマッチングする仕組みづくりは、当事者が安心して事業承継に取り組むことのできる優れた支援策であると思います。

次に、デジタル化の促進についてです。現在、私ども中小企業が経営の安定を図り、さらに業績を伸長するためには、いかにデジタル化を進めるかが重要なポイントとなっております。業務の効率化は、従業員の労働環境の向上等働き方改革、そして人手不足対策にも大きく寄与します。しかしながら、中小企業の中には、都の支援によりデジタルツールは導入したものの十分に活用しきれていないところもあります。そうしたところへのソフトウェアのカスタマイズや専門家派遣などによるフォローアップは大きな後押しとなります。

次に、金融支援についてです。都のアンケート調査の結果のとおり、今後利用したい支援策としては、常に資金調達支援がトップクラスに挙げられ、かつその意向も年々強くなっております。コロナ禍におけるゼロゼロ融資の返済に苦慮しているおり、政策金利が再び引き上げられるなど、資金調達コストの増加が懸念され、経営者にとっては重い課題の一つです。都においては、資金調達支援の柱である制度融資や、東京プラスサポートなどの手厚い支援策を講じていただいておりますが、保証料補助の拡充など、引き続き、支援の充実に努めていただきたいと思っております。

最後になりますが、東京都が講じていただく有効な各種支援策が、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。当会でもその周知に努めますが、東京都がその高い発信力を有効に活用し、各種媒体を通じた広報展開をしていただきたいと思っております。

私からは以上です。ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、続きまして大島委員にご発言をいただき、その後に都知事が到着されることとなりますので、大島委員、よろしく願いいたします。

**【大島委員】** 東京商工会議所の大島です。

最初に、先日、都内経済6団体で実施の価格転嫁推進イベントに都知事にもご臨席いただきまして、誠にありがとうございました。都知事からは、戦略的な価格交渉が進むよう支援を強化していくとの心強いお言葉をいただきました。

また、東京都の令和7年度予算におきましては、賃上げや人手不足に対する支援、企業の成長に向けた支援など、状況に応じたきめ細やかな施策をご用意いただき、感謝申し上げます。

す。

私からは3点意見を申し上げます。

1点目は、「社会全体で価格転嫁を受け入れる環境づくり」です。前回は申し上げましたが、B to C業者は、値上げに踏み切ることによって売上数量が減少するという課題に直面しております。価格転嫁をさらに浸透させるためには、一般消費者にも価格転嫁が進むことで、賃上げにつながり、その結果、消費拡大となる好循環を正しく理解いただくことが重要です。さらに事業者向けの支援は大変充実いただいておりますが、東京都の発信力を生かし、一般消費者に対して、直接、経済好循環の理解促進を図る活動もお願いをいたします。

2点目は、アンケート結果についてです。弊社の調査でも同様ですが、ここ数年、外部環境が大きく変わり、中小企業も足元の課題に対する対応に目が行きがちです。一方で、事業承継や生産性向上など、構造的な課題に対しても同時に取り組む必要があります。とりわけ事業承継は、経営者年齢が高齢化する中において、後回しすることのできない喫緊の課題があります。早期に着手することが重要です。既に各論においては充実した施策をご用意いただいておりますが、中小企業が目の前の課題解決で終わることなく本質的な課題に気づき、必要とする施策にアクセスできるようなきっかけもご検討いただければと思います。

3点目は、状況が厳しい事業者への対応についてです。廃業が増加する中、弊社の調査でも、コロナ前よりも赤字企業割合が増加するなど二極化が鮮明となっております。企業からも取引先の廃業により供給面で支障が生じている声も届いており、廃業の増加は産業全体に影響を及ぼします。引き続き、経営改善支援をはじめ、厳しい事業者に対する目配せは続けていただきますようお願いを申し上げます。

私からは以上です。ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、間もなく知事が到着されますので、しばらくお待ちください。

それでは、知事に一言ご挨拶をいただければと思います。よろしく申し上げます。

**【小池知事】** 皆様、おはようございます。

この会議、今日が今年度最後の会となっております。東京の中小企業振興を考える有識者会議ということで、プレゼンターの皆様、どうぞよろしくお願い申し上げます。

先週、バンコクに出張いたしまして、現地の多くの日本から進出しておられる企業の皆様方のニーズとか、今の状況などを伺ってまいりました。日本の中小企業というのは世界の隅々でも本当に頑張ってくださっているなど改めて思ったところでございます。これからも東京が世界をリードしていく。そして、新たなイノベーションを生み出すためにも、やはり中小企業の皆さんに頑張っていただくというのが何よりも不可欠でございます。

そしてまた、最近新しい会社が、大企業から派生した企業があったり、それからまた、新たに若い方々がスタートアップを生み出したり、それも宇宙の話をやっていたりとか、いろいろな動きが見られるところでございます。コロナの1,200日間は本当に厳しくございましたけれども、今そこから新たな、また動きを出していかなければ、世界はこれだけ激動し

ている中で、また産業も大きく変わって、そして、デジタル、生成AIなど本当に目を離している間にさらに先に行って、それも国際競争の真ただ中ということでございます。

こういった新しい分野にもこれから日本のスタートアップの皆さん、そして、古い伝統ある企業の皆様方も、そちらにもしっかりと取り組むという流れをつくっていく必要がございます。都としまして、人材採用や組織構築に関する支援プログラムも新たに提供していく考えでございます。スタートアップを支える投資家の側でも、女性の活躍の促進や、また、女性起業家が成長に必要な資金を得やすくなるような環境も生み出して、女性も大きなプレーヤーでございます。そういった皆さんを励ましなが、この東京からユニコーンに伸びるぐらいの大きな気持ちで、そして、技術を磨き、サービスを磨いて進めていっていただきたいと思っております。

これまで中小企業の皆さんが築いてこられた貴重な技術、ノウハウを途絶えさせてしまっはいけないという思い、強いものがございます。そこで企業価値を算定したり、また、開業したい若手とのマッチングなどによって事業承継を進めていく。そちらも後押しをしてまいります。そして、デジタル技術の活用や、皆様方、賃上げと働き方改革、これはプラスの面となかなか厳しい面と両方あると思えますけれども、このいい事例などを出して、そして、みんなで学んでいくということを進めていきたい、このようにも思っております。

そして、スタートアップの関係ですけれども、始めて僅か2年ですけれども、アジア最大級に育ちましたSusHi Tech Tokyoも、今年5月に改めて2025を開きます。ここでも新たな出会いやいろいろな学び、そして刺激なども受けて、そして、東京の中小企業の皆さんがさらに元気になっていただくような、そのような場にしていきたいと思っております。最大限生かしていただければと思っております。

さて、今日の会議は今年度最後だということでございますけれども、そこで、では、次はどうするかということで、来年度の取組について、その方向性についてご意見を伺ってきたいと思えます。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。それでは、会議の途中ではございますが、知事はここで都合によりご退室されます。

**【小池知事】** お手元に、子供でも分かるようにつくったもので恐縮でございますけれども、来年度の予算案、それから、「東京戦略2050年」ということで作ったもの、さらには、こんな22世紀になったらいいなというものも作っております。後でお配りしてください。友達が宇宙人とか、それから、住むのは海中、海の中、龍宮城とか、それから、いろいろなメディカルな面が進んで、120歳まで死ねない。死ねないんです。人生設計とかどうしますか。

こちら側は報知新聞で、125年前のものです。ここにいっぱい、馬車がなくなって車になるとか、それから、飛行機が飛んで、7日間で世界一周とか、125年前には想像もつかなかったようなことが、今は巨人軍の応援新聞みただけけれども、報知新聞はすごく長い歴史があって、そこに20世紀の予言というのがあり面白い。ぜひご参考にしてください。これは1月3日号なんです、2日号もあります。

面白いのが、遠くの品物を買って、そうすると、その品物は鉄管で運ばれてくる。だから、通販です。そして、その品物は鉄管を飛んでくると、だから物流です。へーと思うじゃないですか。あり得ないというのは、今もう通販なんかできちゃっているわけですから、だから、100年後のことを考えると、意外といろいろなネタが転がっているんじゃないかということで、ちょっと面白く読んでいただいて、そして、そこからまたヒントが出てくるのではないかとということで、ご参考にお配りさせていただきます。

今日はありがとうございます。今後ともよろしく申し上げます。頑張りましょう。正念場です。ありがとうございます。

**【鶴飼座長】** それでは、続きまして、本間委員からお願いします。

**【本間委員】** 連合東京の本間と申します。よろしく申し上げます。

まずは、この間、繰り返し申し上げていました価格転嫁と賃上げについて、来年度事業で新規、拡充として予算計上していただいたことに感謝を申し上げます。

また、これまでの委員の発言とかなり重複するところが多いのですが、連合東京としては大きく3点、賃上げと、その賃上げの原資となる価格転嫁と、3つ目が、東京都がいろいろと行っている支援策の周知、この3点に関して申し上げたいと思います。

まず、戦略I、経営マネジメントの強化のところに関わる部分なんですけれども、この中で、専門家の皆さんによる取引価格のアドバイスや賃上げに係る相談窓口の設置など、人手が足りなくて手の回らない中小企業にとって大変ありがたい取組と感じております。

この理由として、中小企業等へのアンケートが資料にあるんですが、その調査において、情報の入手媒体の1位が3年連続でホームページとなっているのです。令和6年度は上位5項目の割合が減少していることから、情報の入手先が分散され、これという決め手がないということがうかがえます。結果的に必要な情報が企業に届かない。大変もどかしい状況になっていると考えられます。東京都のホームページは、専用サイト等が非常に凝って、様々な情報が得られる一方で、情報が多過ぎるため、どれが必要なのか分かりづらいという声もあります。そういう意味で、相談窓口やアドバイスなど、直接やり取りできる支援策は大変ありがたいと感じています。

私が所属している産業別労働組合、JAMというんですけれども、中小企業を中心としたものづくり産業の労働組合です。前回も申し上げましたが、原材料やエネルギーコストの価格転嫁はやや進んでいるものの、人件費の価格転嫁は進んでいないというのが引き続きの実態であります。中には人件費の価格転嫁は企業努力であるというように取引先から言われるという意見も聞こえてきます。そうした中、中小企業はこれまでの人材確保のために防衛的な賃上げを続けているのが現状のため、人件費の価格転嫁が進まなければ中小企業の経営が成り立たないことに繋がって、ひいては企業の存続、継続ができない状況が懸念されます。行政から企業等への働きかけの一層の強化をお願いします。

また、民間だけでなく、公共サービスに関する部分なんですけど、例えば特別区清掃事業を受注する民間事業者、低い賃金で、かつ週休1日というなかなか厳しい労働条件の中で働い

ていて、若手もなかなか入ってこないという状況で、このままの状況が続きますと、清掃事業が破綻してしまうということも懸念されますので、東京都にはなんらかの改善をお願いできたらと思います。

続いて春闘に関して、今、春闘真っ最中というところで、連合では、「みんなでつくろう！賃上げがあたりまえの社会」というキャッチフレーズで活動しているんですが、昨年の春闘では、33年ぶりとなる5%台の賃上げが実現できました。ただ、物価高が大きく家計を圧迫してきているところに加えて、先ほどお伝えしたとおり、中小企業では価格転嫁、適正取引が進んでいないことから、生活が向上したということの実感がないまま現在に至っています。また、人材確保のため初任給や若年層を大幅に上げる一方で、中高年層への配分を相対的に抑制するなどの傾向が全体的に出ているため、企業間格差だけでなく、同じ会社での社員間格差もあって、社員間の分断になりかねない状況となっています。

こうした中、連合は、昨年同様、賃上げ分3%、定期昇給分を含めて5%以上の賃上げ、さらに中小の労働組合は格差是正の1%を加えて1万8,000円以上、6%以上の賃上げを目標として活動しております。加えて、連合東京のほうでは、中小の労働組合も含めて、「首都東京の賃金水準を勘案した月例賃金の引上げを目指す。」また、「月例賃金としては35歳で32万円を目指す」というふうな目標を掲げています。

価格転嫁や取引の適正化などにつながる「パートナーシップ構築宣言」の登録事業者の利用拡大について経営者団体に要請する下請センター東京の周知や利用についても、労働組合の立場からも取り組む、としています。ここ2年の春闘の結果から、業種間、または企業間格差は拡大しています。従業員1,000人以上と300人未満との賃金格差はますます広がっていて、この実態を踏まえた対策が必要であり、公正取引の慣行の指導がより必要と考えます。

私からは以上です。ありがとうございます。

**【鶴飼座長】** ありがとうございました。

では、続きまして山下委員、お願いします。

**【山下委員】** 東京都商工会連合会、山下です。

中小企業支援に関する令和7年度予算案につきましては、多くの中小・小規模事業者が直面しておりますコストの適正な価格への転嫁や賃金引上げの課題に対し、様々な支援策が新設、拡充されたことで、中小・小規模企業の支援を行う商工会連合会といたしましても大変心強く感謝申し上げます。

特に適正価格転嫁につきましては、中小・小規模事業者にとって、将来の事業継続に直結する重要な課題でもあり、もともと弱い立場にある中小・小規模事業者が、いざ現実の価格交渉ではどのような交渉材料を持てばよいか、また、これまでの商習慣をいかに変えればいいのかなど、何から始めてよいか分からない事業者も多くおります。そのような中で、中小・小規模事業者に対し、専門家や公的機関によりノウハウの支援をしてもらえれば、一歩でも前に踏み出す後押しになると思っております。

当連合会といたしましても、地域に配置いたしました経営指導員によりこのような支援策の活用を促すとともに、適正な価格転嫁の実現に向け、東京都と共に取り組んでまいります。また、このことが賃上げにつながっていくように努めてまいります。

このほか、中小・小規模企業の大きな課題でもあります事業承継や、多摩・島しょの地域産業の振興につきましても、多くの予算が措置されており、大いに期待しております。これまで地域の企業に蓄積されておりました技術や経営ノウハウが、後継者不足により失われ継承されていかないことは、地域産業そのものの衰退につながる重大な課題であります。商工会連合会といたしましても、重点課題として取り組んでいくところであります。引き続き東京都のご支援とさらなる充実をお願いいたします。

私からは以上でございます。

**【鶴飼座長】** ありがとうございます。

では、続きまして山田委員よりお願いします。

**【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。

本年度の取組の方向性として、戦略Ⅳの中に商店街の振興を入れていただきました。ありがとうございます。事業費予算につきましても、拡充、新規と手厚く配慮をいただきました。重ねて御礼を申し上げます。

今回新規の支援策として、商店街の防災力向上に予算をつけていただきました。実は、私どもの団体で、昨年夏に防災に関する意識調査を実施し、都内にお住まいの1,200名の方から回答を得ました。驚きましたのは、自宅で防災に取り組んでいる住民は39%という結果だったということでございます。取り組んでいないが41%、何をすればよいか分からないが20%でございました。調査はゲリラ豪雨や台風の時期でしたが、61%の方が自宅で防災対策をしておりませんでした。

近くの商店街に、自宅での防災対策の保管機能があれば助かると回答された方が67%もいらっしゃいました。具体的には、商店街にある施設やインフラの提供、避難者の物資の提供などでございます。今回の防災に関する新規の支援策は、地域の方々に安心感を提供できると思います。ありがとうございます。お祭りなどの商店街でのイベントは、有事の際の避難訓練とも言われております。防災対策や暑さ対策の分野でも、商店街が役に立てるように取組を続けてまいります。

それから、拡充の支援策に、子供向けイベントというキーワードがございました。夏の盆踊りや冬の餅つき大会などのイベントでは、風物詩であり、次世代への文化の伝承と考えております。これらの支援策を活用し、魅力ある商店街づくりにつなげていきたいと考えております。

あともう一点、資料の最後のZ世代へのヒアリング調査に関してでございます。それに対する事例を申し上げます。

私の地元、商店街連合会では、地域、金融機関の協力を得まして、商店街の明るい未来を形にするため、商店街×学生ドリームプランコンテストというイベントを実施してござい

す。地元の高校と早稲田大学などから、墨田区の実在する商店街を対象に、学生の自由な発想での提案を受け入れます。大学生には実現可能な提案をしていただいております。最優秀賞のアイデアは、対象の商店街が実現に向けて実動をいたします。このコンテストで指摘される課題と、今回のZ世代へのヒアリング調査の結果は、若者視点で共通する部分が多いと感じております。とても参考になりました。ありがとうございます。

結びになりますが、私ども商店街は地域経済の発展に寄与するだけでなく、安心安全な都民生活をサポートするため、持続可能な商店街を目指してまいります。東京都におかれましては、引き続き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、ここからお二方にプレゼンテーションをしていただきたいと思います。10分ずつというのは申し訳ないような時間で、本当は1時間以上とりたいぐらいのところですが、よろしく願いいたします。

まず田路委員より、若手起業家の動向について。

**【田路委員】** 10分で頑張ります。タイマーをしたほうがいいかなと思います。

では始めます。法政大学の田路則子です。

本日は、「最近の若手起業家動向」ということで、インターネットのビジネスの事例をご紹介しますと思っています。東京都はすごく頑張っていて、知事がおっしゃったようにSusHi Teck Tokyo、もう3回目ぐらいになりますか。今年度も開催。東京イノベーションベースというのが有楽町にありまして、これは私も行きましたけれども、基本オープン、誰でも来てくださいと。もちろん登録しないといけないんですけども、無料で商談とかネットワークワーキングできる場所をつくっています。

今日お話しするのは、それよりずっと前、今から10年以上前から、そういう支援がなくても、実はウェブビジネスは成長してしまうので、その事例をご紹介しますんですが、14年ぐらい前にT I Bがあれば、うちの学生もそこに行っていたかなと思いながら拝見していました。

では、次をめくっていただいて、まず、ベンチャーキャピタルの投資の日本とアメリカの比較なんですけれども、I Tサービスへの投資というのが一番多くて、これは成長が早いんです。日本はもちろん、アメリカでもこれが4割ぐらいを占めているということです。この赤い字のI Tサービス、ソフトウェア、コンピュータ関連機器、それからサービス系です。これが4割ぐらい。実はお金が一番必要なのは、例えばバイオテックとか半導体とかそういうところなんです、しんどいです。金額が1件当たり多過ぎるので、民間のV Cはなかなかお金を出しづらい。だから、そこに日米ともに政府レベルで補助金等を投入しているというのは当然かなと思っています。

それでは、次をめくっていただきまして、次のスライド、これはちょっと古いんですが、2012年のときに、東京とシリコンバレーの比較をしております。これは私の調査です。人数

が少ない、86人と45人なんですが、平均年齢は34歳、37歳ということで、似たような年齢なんです。マーク・ザッカーバーグのように、大学を中退してインターネットビジネスをやる人というのは、実はアメリカでもほとんどいなくて、何社か、2、3社は会社で働いた後に、30代になってやっているというのが実態です。

これは、日本とアメリカはどう違うかということなんですが、一番大きいのは、この理工系の比率なんです。これは調査票は、メインの第1ファウンダーというんですか、コアのファウンダーに聞いていまして、日本だと理工系比率が27.9%、アメリカは64.4%なんです。大学院は、日本は20.9%、アメリカは55.6%です。理系のコンピュータサイエンスとかエンジニアリングの学部を出て、ないしはマスターも行く。ないしはダブルマスター、MBAも取るというのがよくあるアメリカ型のスタートアップの起業家のキャリアなんです。それに対して、日本は、残念ながらといたしますか、大学は頑張っているんですが、なかなかマスターに皆さん上がってきてくれないという実態をよく表していると思います。

今からお話するのは、私は法政の経営学部属していますから、そこの2人です。だから、まさに理工系でもなく大学院出でもない彼らが何をしているかというご紹介をしたいと思えます。

文系学卒です。法政大学経営学部卒2人の事例をご紹介したいと思います。

まず1人目です。みんなのマーケットというサイトがありまして、これはお掃除をしてくれるサービス業者と利用者をマッチングするサービスなんです。くらしのマーケットがサイト名で、みんなのマーケットが会社名です。これは浜野君といううちのゼミ生、卒業生です。

2006年に法政の経営学部の2年生で、私のゼミに入ってきました。彼が4年生で起業したのがルーズフリーという会社で、ルーズリーフの上に広告を乗せて、それを正門の前で配る。一番最初のクライアントは何とリクルートさんだった。あとお菓子の会社とかそういうところから注文を取ってきていました。これは結構うまくいまして、彼なりにここで勉強したわけです。といっても、ルーズフリーというものを配ってあげます、広告を下さいといっても注文は取れないですから、1日100件200件、いろいろな会社に電話して、最初は攻めて攻めて取った。そのうちこれが広告媒体として認知されると、向こうさんから注文が来るようになったと彼は言っています。

学生の起業です。かなりいろいろ優遇されて、民間のインキュベーターさんからも、うちに入居していいよ、家賃はただでいいから来てとか言われたそうです。だから、学生時代に起業するのは結構アドバンテージがあったと彼は言っています。

このサービスも軌道に乗ったら、彼はほとんどやることがなかったので、広告会社2社に渡しまして、そこで自分の月収を取りながら、次の起業を模索したんです。それがくらしのマーケットというマッチングサービスなんです。ですから、ハウスクリーニング、ペットシッター、今だと植木の剪定とか、そういうものも提供しています。

個人事業主が登録をする。本当だったら、大手のお掃除会社の孫請みたいな個人がここに

登録してくるんです。ですから、利用者は非常に安く優良なサービスを受けられるということがメリットです。

2011年にサービスを開始しまして、このときシードで個人投資家から1,000万調達しています。この個人投資家は4名いたんです。名前を申し上げませんが、有名どころのVCのベンチャーキャピタルを立ち上げた人とか——言っているんですか。ディー・エヌ・エーの第2創業者の方とかからちょっとずつ集めまして、その人たちが言ってみると目利きですよ。この人たちから投資を受けたということで、会社がうまくいったとき、2016年にシリーズAをベンチャーキャピタルから調達しています。このとき、開発は日本で7人、ベトナムに5人です。

2020年になって、コロナ直前の2月です。ここで40億集めまして、それを使って深夜のCMをやっているんです。そのCM広告だけのためにお金を調達して、会社そのものはVCもお金も要らない。毎日ちやりちやりもうかっているというビジネスでした。

24年になって、去年4回目のオフィス、青山一丁目にあります。今100人ぐらいになっていて、エンジニアはオーストラリア人とかアメリカ人とかが応募してくるので、リモートでできるじゃないですか。かなりグローバルな状態になっています。

これは2人目です。赤坂優さんといって、2人とも、今日現在ちょうど40ぐらいです。婚活マッチングサービス最大手の日本発、Pairsという会社の創業者です。エウレカという会社の名前になっています。

彼はマーケティングのゼミを終えてから、ECサイト運営会社で営業担当でサラリーマンをしているんです。そこで一緒に創業することになる西川さんという7歳年上のお姉さんと出会って、2人で会社を創業しました。創業した時点では、オリジナルのサービスのアイデアは全然なくて、ウェブマーケティングを受託開発するビジネスを開始して、このときのお客さんはNTTさんとかauさんだったそうです。

どうやって仕事を取ったかという、うちは下請、孫請には出しません。自社内で全てオリジナルで開発してみせまして、それで注文を取ってきて、実際はエンジニアは学生インターンだったそうです。だから、できるんです。今、昔のC言語とかではなくて、開発のプラットフォームがあるので、1週間勉強すれば、文系学生でも見よう見まねでちょっとしたものができるということだったみたいです。自分でエンジニアを育てたと彼は言っています。自分も、もちろん勉強したと言っています。

そのうちにオリジナルなことをやりたい、そのために会社をつくったということで、2012年に本当の婚活向けのマッチングサービス、これはポイントなんですが、グレーではなくて、真面目にステディな相手を見つけたい。そういうアプリです。そういうデートマッチングというよりは、婚活マッチングサービスをリリースしました。先行する企業に10か月で追いつきました。外部からの資金調達はほぼゼロだったんです。

これをやっていたんですが、大手の日系企業はリクルートさんとかが同じようなサービスを出しましたので、IPは難しいということで、2015年にアメリカ企業に売却をし、翌年、

代表を降りて社員の方に任せまして、個人投資家をしつつ、17年、次のビジネスです。フランキーというアパレルの会社を立ち上げて、これは最初にエウレカをつくったときと同じ西川さんと一緒にやっていますという感じです。

ちょっと駆け足でしたけれども、自立してやっているということと、そんなに大きなお金を援助してもらわなくてもできる世界はここにあるということです。むしろ欲しいのは人材なので、ネットワーキングして共同創業者を見つけるとか、会社がすごく小さいときの社員を紹介してもらおうとか、そういうことが必要なのかなと思っています。

以上です。ありがとうございました。

**【鶴飼座長】** 最後はせかした感じで、すみません。

それでは、続きまして、東京都の支援を活用して成果を出された企業例として、株式会社日本クリーン・アップ、藤森代表より、デジタル活用による成長に向けた取組のプレゼンテーションをお願いいたします。よろしくお願いいたします。

**【藤森氏】** 皆様、はじめまして。株式会社日本クリーン・アップの藤森と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

都庁は初めて来まして、新宿の駅から歩いてきたところ、お巡りさんから声をかけられまして、これからどちらにいらっしゃるんですかと、高校生以来の職質でした。びっくりしました。

今日は中小企業振興公社様の支援を受けたことがきっかけとなって、私の会社の取組を紹介していただきたいと事務局からお声がけいただきました。このような場での発表には全く慣れておらず、とても緊張しておりますが、皆様の議論のお役に立てればと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、「デジタル活用による成長に向けた取組」として発表いたします。

まず、私が行っている事業について簡単に紹介いたします。私の会社は1990年に創業し、今年で35年目を迎えます。主な事業としては、スライド右の写真にあります機械などを使って、高圧洗浄器でスーパーさんや歯医者さん、テナントビル、また分譲マンション、賃貸マンションなどの排水管の清掃を主に行っております。

排水管は、通常、日常生活ではあまり意識することのないものではありませんが、それから臭いが出てきたり、虫が出てきたり、最悪は流れなくなったりということになりますと、皆様、予想だにしないことで大変お困りになられます。我々は生活インフラを維持するエッセンシャルワーカーとして、お客様に寄り添った丁寧な仕事を心がけております。

こうした仕事をしている私がどのようにして都の支援を受けたかについてご説明いたします。

以前私は、社内で抱えておりました課題を解決できずに困っておりました。顧問社労士の先生から、経営者の集まりで勉強してきたらと言われて、ちょうど7年前ですか、東京企業家同友会に参加しました。

その中では、経営者が皆さん集まって、様々な話をする。違う業種の方と話をする中で、

いろいろな情報がありました。その中でいただいたお話で、東京都の中小企業振興公社が様々な支援策を提供してくれるということを伺いました。

まず手始めには、無料のセミナーを受講しました。これが無料にもかかわらず非常に質の高いものだったことに驚き、それからは継続的に届くメルマガをチェックするなどして、自分が活用できる支援を見つけるようになりました。

そうしていく中で、コロナ禍の影響もありまして、新規顧客の開拓について何か突破口はないか、支援を受けられないかということ意識するようになりました。

私の会社は、従来大口の取引先からの受注がメインだったBtoBですが、さらなる成長のためには、新規顧客の開拓が必要だったのです。ただ、取引が増えれば何でもいいということではありません。実は、我々の業界は建設事業者の下請取引が多いという事情があります。末端になってしまうんです。しかし、下請としての受注では、既に作業の内容が決まっています。このため、お客様と直接コミュニケーションを取りながら、その施設の長期的な価値の向上に必要な対応が非常に難しい面があります。言っていることと悪いことがあるみたいのところもございます。ですので、お客様から直接依頼をいただける方法を模索しました。

そこで考えたのは、自社の販売ツールであるホームページの活用です。以前はITベンダーさんに丸投げ依頼する形で作成してきましたが、少しの更新でもとてもお金がかかるということで、なかなか触れない状況もありました。まずは、自社での内製化に取り組んでみたいという課題がありました。ただ、それだけでは思うような効果が正直上がってきておりませんでした。

そこで、昨年度から、公社の販路開拓におけるDXサポート事業に申込みをさせていただき、本格的なSEO対策などに踏み出しました。

具体的には、公社から派遣していただいたアドバイザーの支援を受けて、大きく3つの観点で取り組みました。

まずは、重点的なターゲットに応じた専用サイトの用意です。ホームページの改修というと、表面的なデザインの改修というイメージを持っていますが、そうではなく、自社の強みは何かということ、お客様からの問合せを期待するかなどを最初に考えました。そして、そうした潜在的なお客様が自分たちを見つけてくれるよう、検索されるキーワードに応じたホームページに内容を充実させてきました。

問合せを案内するページだけでなく、コラム記事なども充実させることで、自分たちの仕事ぶりが伝わる工夫も行いました。

次に、改修したホームページで閲覧者がどこを見ているのか、注文や問合せにつながる部分がどこなのかをアドバイザーと一緒に分析しました。こんなことが分かるということ自体を知っておりませんでした。意外にコラム記事だけを読んで終わってしまう閲覧者が多いということが分かり、コラム記事から直接問合せにつなげるような改善も行いました。

また、問合せのアイコンも目立つ形にしたりしました。アドバイザーの方の助言はどれも

実践的で、また、単なる表面的なホームページの改善だけではなく、自分たちの会社の強みや営業戦略をどうするかというところまで掘り下げるきっかけにもなりました。社内で、自分らは何をお客様に提供するのかというところでは、その辺を深掘りできたというところもあります。

こうした取組の結果、ホームページのアクセス数や問合せ件数は取組前の10倍以上に増えました。また、下請ではない直接の取引が増えた結果、取引の単価についても大きく向上しています。お客様の課題、お困り事を直接聞くことによって、的確な提案ができるようになりました。そして、何よりうれしいのは、直接取引となったことで、お客様の課題に寄り添った施工が可能になった結果、お客様から直接お礼をいただくことでもあり、エッセンシャルワーカーとしての自社の存在意義がより強く実感できるようになりました。今年の内閣府から、デジタル広告にも挑戦するようになり、これまた、我々がお力になれるようなお客様のお問合せがまた一段と増えたのを今痛感しております。

こうした支援を受けて都に期待することを挙げるとすると、デジタル活用をよりサポートしていただきたいということです。デジタル活用は手段であって目的ではないのですが、それを通じて、自分たちのように自社の経営の在り方を考えるきっかけにもなります。また、私たちがのように取引単価の向上につながることで、賃上げや人手の確保もしやすい環境になってくるでしょう。ぜひこうした取組が中小企業に広がるよう後押しをしていただくと幸いです。

うちは支援をいただく前までは、集客できないという課題がありました。でも、今後の課題は、今の集客をどういうふうに維持できるかということに変わりました。それも内製してやっつけていかなきゃいけないと思っております。

また、このDX化というのは、もちろん私1人では全くできなくて、6年ぐらい前から来ていただいているパートの女性の方、この方は請求書とか見積書だけのことで来ていたんですが、挑戦する気持ちをすごく持っていらっしゃる方で、私どものキントーンという共有のものをつくっていただいたり、このDXに関するホームページの更新などを積極的にやっていただいて、すごくスキルが上がっていることを感じました。

最後になりますが、本日この場で発表することになり、初めて有識者会議の存在を知りました。そして、ここで様々な議論を経て、都の多彩な支援が作り上げられていることが分かりました。私たちの会社の取組がこうした検討の参考になればうれしく思います。

本日はご清聴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。この話は、もっといろいろなところでしていただけたらと思います。うちの委員にも職質を受けそうな人は何人かいますので、ご安心ください。

それでは、時間は延ばして12時5分までということで、多分8人ぐらいご発言いただかないと、1人2分か。一応こちらから指名しますので、それをお願いします。

まず、田路委員のプレゼンに関するコメントを田村委員からお願いします。

【田村委員】 日本ベンチャー学会の田村真理子です。よろしくお願いたします。

田路委員、発表をありがとうございました。田路委員の発表を聞いていてつくづく思ったのが、こちらのアンケートにも載っておりますが、Z世代が実は周りに起業家も多くて、起業のハードルが低く感じられる。起業そのものが働き方の就職と起業という選択肢の1つになっているというのを今日の事例を聞いていても実感した次第でございます。

そして、田路委員のこの事例も、2回なんですよ。起業を2度やっているということは、1度はそれなりに豊んで、それを経験として生かしている。1人の方は、ましてや投資までやっている。こういう若い方が私の知っているベンチャー学会の中にも非常に増えているということは、先ほど知事もおっしゃっていましたように、新しい東京のダイナミズムを生む起業というのはますます必要になってくると思いますので、この支援というのを取り組んでいただきたいと思います。

1つだけ、全体の都の来年の取組についての取りまとめ、これまでの意見を反映されて、いろいろな課題、賃金や人手不足等の課題に取り組んでいたのですごく分かりやすく、今後の基礎を期待しております。この中全体を見ると、新規に立てられた例えばスタートアップへの支援とか、それから、海外の支援というのも全部人なんです。だから、専門家の人のさらなる発掘と人材育成というものをさらに手がけていただきたいと思います。お願いします。

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、藤森社長のプレゼンに対して藤元委員、お願いします。

【藤元委員】 平田精機の藤元です。

お二人のプレゼン、ためになりました。ありがとうございます。

田路先生の大きなお金をかけなくてもいろいろなやり方があるという先ほどの言葉、藤森社長の今のお話を聞いて、本当にそうだなと感動しました。自分も大手から仕事をいただいているんですけども、同じように新規のお客さんを増やしたいと思ってはいたんですけども、自分のやっていたことはただのつもりだったんだなというのを社長のお話を聞いてしみじみと感じました。社長は、問題を自分で相談して実行することで解決してきたんだな。これぞ本当に中小・零細ができることであって、もう一度私は自分の会社は何をしたいのか、それを考えなきゃいけないというきっかけになりました。本当にありがとうございます。

藤森社長のホームページを私は事前に拝見したんですけども、最初に顔がぼんと出てくるんです。どこかのモデルさんの作業屋さんかなと実は思っていたんですけども、これが社長さんの顔だったということに気づきまして、これがとてもいいんです。失礼ながら、いいモデルさんを探したのではなくて、社長さんがいいモデルさんだったんだと、すごく熱い思いが伝わるすてきなホームページでした。本当にありがとうございます。

以上です。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。全く同感でした。

それでは、続きまして、事務局資料の戦略Ⅰ、Ⅱに関しまして、まず諏訪委員。

**【諏訪委員】** ありがとうございます。お二人のプレゼンありがとうございました。お二人のお話を聞いて、私は決めました。東京都の支援を受けて起業します。そのモチベーションをいただいただけでもありがとうございます。

私からは、アンケートにもありました賃上げに関する支援と資金調達支援についてお話しさせていただきたいと思います。

賃上げは価格交渉をしていって適正化を図っていくことというのが非常に重要なんですけども、あともう一点、付加価値、これを向上していかなければならないと思っています。中小企業は、実は存在するのに目に見えていない付加価値というものがございます。それが知財になってくるんです。その知財というものを今後価格交渉に使っていかなければいけないと思いますが、そのリテラシー自体があまりないので、リテラシー向上というものをする必要があります。今年度、今日の日経にも出ていましたが、大企業も今回の賃上げは防衛的であると書いてありますので、中小企業の賃上げは非常に難しい状態となっています。ですので、この付加価値の向上というのは非常に重要ですので、この辺もご検討頂きたいと思っています。

また、資金調達支援につきましても、今後金利がある経済、世の中になるというのが前提としますと、金融機関と中小企業の取引の適正化、これは結構不透明なんです。各社によって全然違いますので、ここの支援というのもオープンにして、大胆な支援をしていただきたいと思います。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございました。

それでは、鈴木委員。

**【鈴木委員】** ありがとうございます。お二人のお話も大変興味深く拝聴しておりました。環境ビジネスエージェンシー、鈴木と申します。よろしく願いいたします。

大分盛りだくさんな意見を上手にまとめてくださってありがとうございます。そして、Z世代のアンケート結果、今日はかなり細かく、これは3年目でしたよね。3年前に私はこれをお願いして、やっていただけて、結果だけグラフで出てきていたんですけども、具体的に割と定性的なデータで、どういう発言があったのかということをお知りにいただくことがすごく大事なんじゃないかということで、今回このような取りまとめ方をお願いして、こういう形になったかと思っています。

先ほど、商店街のほうの話から、要は自分たちの取組の中でも、若者たちが商店街に対してどういうふうに思っているのかということと大分かぶることがあるというお話、意見が出ていたかと思うんですけども、そうなんです。この一つ一つを読んでいただくと、例えばさっき田村委員のほうから、就職と起業が若者の選択肢になっていることがよく分かったという田路先生のお話からそういう実感を持たみたいなお話がありました。さらに選

択肢の中で、事業承継も考えたいんだけど、情報がどこにあるか分からないとか、そういう事業承継という選択肢を自分たちでも手に取れるような支援プログラム、こんなものがあれば、もしくは分かりやすく自分たちに届けてくださいみたいな話も出ていますし、あとは地域コミュニティとして、商店街にもすごく魅力を感じているものの、それがなかなか自宅の近所だったり自分の大学の近所、ここは少し頑張れば近づけるんだけど、そうではないところでも、例えば若者の意見だったり、知恵みたいなものを求められているんだったら、手を差し伸べたいと思っている若者は自分の周りにたくさんいますとか、そういう若者がたくさんいます。

それからあと、価格交渉とか価格転嫁の話でも、この前だったか、彼らから意見が出てきたかと思うんです。要するに彼らは品質ではないところ、品質も目に見えないかもしれませんが、もっとソフトなところで、例えばサステナビリティみたいなところだったり作り手の思いみたいなことがその商品にあることが分かれば、多少価格が高くても買いますみたいなことを平気で言っているんです。

そういう理想的なマーケットの構造の一角をなしているかもしれないんですけど、多分そういうことは作り手の皆さんは分かっているんですけど、それを交渉しても、商流の間にいらっしゃる方々がそこを理解してくれなかったりとかすると、私は本業のほうで木材流通のほうもお手伝いさせていただくこともあるんですけど、木材流通はとにかく作り手から、山側から下流まですごい多段な取引があって、皆さんの業態もメーカーさんだとそういうことが多いと思うんです。自分たちの付加価値としてのソフトの部分の直接の取引先、さっきの下請という話もありましたけれども、直接の取引先はこういうことを分かってくさせるような例えば若手だつたり代表されるそういう人たちに届けられればいいんでしょうけれども、間にいらっしゃる方々が全然そこを分かっているということが多いのではないかと思います。

ついては、もう一ひねりしていただきたいのが、こういう価格交渉のサポートだったり価格転嫁のサポートみたいなことを東京都として深掘りしていただく際に、商流の間にいらっしゃる方々への周知とか教育というのか、そういうことも1本入れていただくと、多分もうちょっと価格交渉しやすくなるんじゃないかと思いつつ、この結果と今日のお話を聞いておりました。

以上でございます。よろしく申し上げます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。ストーリーを伝える重要性というのは何人かの方がおっしゃっていますけれども、本当に大事だと思います。

では、続きまして山本委員。

**【山本委員】** 恐らく重鎮が待っているの、簡単に言います。

様々に田路先生、藤森社長、どうもありがとうございました。チャレンジしていくことがとても重要なと思っています。これからも中小企業の方々がチャレンジして、自分の強みを認識して、それを可視化して、マーケットにつなげていくということが重要なのかなと思

っています。

冒頭に、巳年はチャレンジの年だと、蛇のように粘り強くチャレンジしていく年だということだと思ひまして、先ほど都知事から、2050年、東京はこうなるという本がありましたが、中小企業の文字がこの中に出てこないの、この2050年を中小企業あるいはスタートアップが作り上げていくというような目標を出していただければいいかなと思ひました。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

では、細貝委員。何でも言いたいこと。

**【細貝委員】** いろいろ勉強になりました。ただ、BtoCをやるのは、僕の会社も結構やることがあったんですけども、すごく細かい取引をたくさん増やしていくと管理が大変になるじゃないですか。そういったところを今度ぜひとも教えていただきたいと思ひます。というのは、代金遅延だとか、いろいろな不安のリスクとか、資金面とかというものが、弊社は実は数年前に小売のほうを少しやめに入ったんです。というのは、見積りの業務だけが100件とか200件とか来るんですけども、案件成立は僅か数千円なんです。ですから、そこに対しての人を充てるのが非常にできなかったの、弊社としては限られた人数の中でどうやって効率化していくかということサービスを低下にはなるんですが、存続していくためにはそれをせざるを得ないということで、3年前にCのビジネスを少し減らしていたところがあって、今度また勉強させていただいたらうれしいなと思ひます。

あと都の施策のこの本ですけども、これは皆さんに配られて、都民全員が持っているのでしょうか。というのは、僕が見ても分かりやすい冊子だったので、ぜひこれは小学校の教育でもこういったことが道徳の時間なんかであったらいいなと思うぐらい分かりやすかったなと思ひました。

もう一つ、前回継承の話をしたところでポイントを1つだけお話ししたいと思ひたんですが、M&Aも廃業も、いろいろな中小企業、規模の小さいところはたくさんやりたいと思ひているんですけども、なかなか相談するところがないのと、相談しにくい環境というのをよく聞いて、私もここ数年なんですけれども、16件のご相談を個人的に受けました。廃業するにはどうしたらいいかだとか、M&Aをするにはどうしたらいいか。

ただ、どうしても大企業のM&Aの会社さんですと、我々を相手にしてくれないという声結構多かったです。小規模の数百万円の年商の会社だとか、でも、そこには実は光った技術がありまして、こういったところの情報を吸い上げるためには、一番社長さんがご相談するのは税理士さんが多いんです。税理士さんにいろいろなことをご相談するんですけども、実は、中小企業の会社さんというのは、個人の税理士さんが多いんです。うちもそうなんです。

そうすると、横の連携のネットワークがないので、本当は一番機能してほしいと思ひるのは、信金さんとか金融機関さんがそういったものの情報をオープン化できないかとちょっと思ひています。ただ、相談できない理由が1つだけありまして、もしかしたら、悪い言い方

をすると、貸し剥がしに遭うんじゃないかとか、倒産するとかしないとかという情報を出していいのかどうかとか、もしくは、ポジティブなほうが非常に少ないんですけれども、金融機関ということで、実は財務内容を全部見せたくないという環境もあるらしいです。

ですから、うちみたいな関係ない中小企業に話を持ってきて、社長ならどうするという相談を数年かけてやっていくんですけれども、トリガーがかからない会社さんが多いんです。でも、どこを一番信用しますかというところ、信用金庫を一番信用しているんだというんです。ですから、その溝が埋まるようなことを都のほうでも施策を考えていただけないかとちょっと思った次第であります。

以上です。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございます。間に立つ人たちというのはどうするかという問題は、多分M&Aでもいろいろなマッチングでも、全てに通じるものがあると思いますので、この辺のテーマは、またもう少し続けていきたいと思いますので、よろしくお願ひします。

それでは、続きまして和田委員、お願ひします。

**【和田委員】** 株式会社タスカジの和田と申します。よろしくお願ひします。

私のほうからは、戦略Ⅱと戦略Ⅲのところについてコメントをさせていただきたいと思ひます。

まず戦略Ⅲの起業エコシステムの創出のところ、1番の3つ目です。女性起業家を対象とした資金調達セミナーなど、いろいろと施策を入れていただきましてありがとうございます。女性起業家の資金調達、日本だけではなく、世界的に難しいと言われておりますけれども、こういった施策で、増資による資金調達を選択肢に入れていくという女性起業家が非常に増えていくかなと思ひます。

並行して、選択肢に入れたとしても、女性であるがゆえに、なかなか調達することができないとか、調達額が非常に安くなってしまふ、企業価値を不当に安く設定されてしまふみたいなことも多数起きていますので、そういった点も併せてサポートできる仕組みに成長させていただければと思ひております。

もう一つの戦略Ⅱのほうです。中小企業の成長戦略のほうで、全体的に成長を希望する企業向けの施策がどんどん増えて盛り込まれていっているなと感じております。2番の3つ目です。効率化に役立つソフトウェアの導入の助成の件に関しましては、私は実は前職がシステムエンジニアで、この辺りは専門になるんですけれども、弊社においても、人材の獲得、採用というのが非常に難しい時期に入ってきておまして、人手で解決するのではなく、ITを使った効率化みたいなことに取り組みなくてはいけないというのがこの数年続いております。

最近ではセールスフォースなどを活用した売上げを上げていくための施策なんかを実行しているわけなんですけど、本当に目に見えるように、人手をかけなくても、前に人手を使ってやっていたことが実現できるというのが展開されておりますので、ぜひここも力を入れて、

全ての企業に導入できるようにしていくということを頑張っていたらと思っております。

もう一つ、3番の海外展開のところですか。これも前から意見させていただいておまして、今回、海外進出方針の策定から実行までを切れ目なくサポートするということを入れていただきましてありがとうございます。段階によって全然悩みが異なってくるというのが海外展開だと思いますので、切れ目なくサポートいただくと大変ありがたいと思います。

もう一つです。戦略Ⅲのほうの1、スタートアップのさらなる育成支援で、事業会社とスタートアップの連携のことを入れていただいています。弊社もたくさん事業会社との連携というのをやっているんですけども、いつも難易度が高いなと思うのが、お話ししてみたものの、ニーズとちょっと合いませんでしたということがかなりたくさん発生するんです。その手前で、どなたか調整いただく方だとか、先方の事業会社のニーズをある程度明確にする整備が行われていると、よりマッチング率が上がっていくんじゃないかと思っておまして、ここはマッチングサイトをつくるという施策になっているかと思いますが、そこに対してお見合いをしてくださるような、間に入ってくれる方というのがたくさん育成されてくると非常に効率が上がっていくんじゃないかと思っております。どうぞよろしくお願ひします。

以上になります。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、最後に浜野委員。

**【浜野委員】** 浜野製作所の浜野でございます。

先生、5分までと言っていましたけれども、もう8分ぐらいになっていますけれども、いいですか。今日は山本先生の役が私だなと思って、なるべく簡潔にまとめたいと思います。

まずは、新規、拡充の支援策も多く、相変わらずきめ細やか、かつ重厚感のある施策だなということで、改めて感服している次第であります。トレンドとして、DX、デジタル、もちろん効率化、生産性の向上という意味では必要なのだと思いますけれども、DXとリアルとのハイブリッド、特に上流工程、企画だとかアイデアを出していく中では、会話の中での副産物、これが価値高いものがあるんじゃないのか。そういう意味では、TIBはそういう場所なんだろう、価値ある場所なんだろうと考えています。大手企業のみが管理運営を任せただけではなくて、一部中小企業にも管理運営等の門戸を開いていただきたいと感じています。

あと藤森社長のお話、臨場感のある事例報告で、大変参考になりました。要は、同じ人が同じ技術で同じサービスを提供しながらも、売り先を変えるだけで利幅が大きく変わっていくという非常にいい事例なんじゃないのかと思っております。行政にお願いをしなければならぬことと、あと我々民間企業者自らがやらなければならないこと、中小企業だからできないと言いつつせずに、藤森社長のように、自らがいろいろな出会いを探して事業構造を変えていく。そういう意味でも、非常に価値ある報告をいただいたと思います。

私のほうからは以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

いろいろ皆様にご協力いただいたので、10分過ぎただけになりました。今日の共通の話は、マッチングのところの間に立つ人というところがポイントかなと思います。デジタルでも、マッチングのシステムはデジタルでできるんだけれども、最後に仲人口を利くような人というのは、やはりリアルでいろいろな経験を積んだ人が必要になるような気がしますので、その辺をもう少しいろいろ仕組みをつくっていったらいいかなと思います。

それから、最後に、実は先週の金曜日に、浜野さんと細貝さんと、大田区で講演会といますか、大田区の産業フェアの中でやってきました。そこには浜野さんの後継者、細貝さんの後継者も呼んでいろいろ話をしてきました。それで思ったんですが、今日のような田路先生のお話、藤森さんのお話というのは、本当に10分では申し訳ない。何回か前から、委員の方々にプレゼンテーションをしていただくという試みをしてきたんですけども、それもこの10分という短い時間なので、できればどこかで、例えば区とか市の何とかフェアとか、交流会とか、そういったところで、都の政策を広めるという意味もプラスして、それでこういうディスカッションを例えば山本先生が田路先生と田村先生を連れて話をするとか、そういうようなやり方で、都の政策を広めることと、それから、それぞれの企業経営者や学識経験者のお話を伝えるというようなことをやっていったら面白いのではないかな。そうすると、各地域との連携もできるし、交流会のネタにもなるし、いろいろなことができると思いますので、ちょっと考えたらいいのではないかなと思いました。

今日は、藤森代表にご足労いただきまして、本当は企業本体の話も何うと多分ものすごく面白いんだろうと思って、どこかでもう一回こういう機会を設けたいと思いますので、今日は、本当にありがとうございました。

今日は、どうもお疲れさまでした。

午後0時12分閉会