

東京の中小企業振興を考える有識者会議  
(第3回)

日 時：平成30年5月29日（火）午前10時32分～  
場 所：東京都庁第一本庁舎7階大会議室

午前 10 時 32 分開会

【坂本商工部長】 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のしばらくの間、進行役のほうを務めさせていただきます。よろしくお願い申し上げます。

これ以降は、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、11名の委員の皆様全員にご出席いただいております。座席表にてご確認をお願いできればと思います。

次に、お手元の資料の確認をさせていただきます。

本日の会議はペーパーレスで行います。お手元には、議事次第と座席表、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、さらに、後ほどのプレゼンテーションの中でもご覧いただくこととなりますが、パンフレットでございます。円滑な事業承継のための3ステップのパンフレットをお配りしております。

その他の資料は、卓上のタブレット端末でご覧いただくこととなります。よろしくお願い申し上げます。

それでは、この後の議事進行につきましては、鶴飼座長にお願いしたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

【鶴飼座長】 それでは、始めたいと思います。

今日はフルメンバーがそろいましたので、活発なご議論をよろしくお願いいたします。

では、初めに、都知事より一言申し上げます。

【小池知事】 皆様、おはようございます。

東京の中小企業振興を考える有識者会議、3回目となりました。そして全員がおそろいいただきました。ご多忙のところご参加賜りまして、まことにありがとうございます。

東京は中小企業で支えられている。このことは、皆さん実感としておわかりのことと思います。だからこそこを伸ばしていく、そしてまた中小企業が抱えるさまざまな問題もある。事業承継、どのようにして相続対策をしていけばいいのか、匠の技術をどうやって伝えていけばいいのか、お悩みのことはもうほとんどが共通した項目だと思います。そこをいろいろな解決策を見出されて、そしてやってみる、そのことによって、成功されておられる企業も多々いらっしゃるということでございます。

今朝ほども有効求人倍率、東京は依然高いという数値が出されました。事業承継のみならず、人手不足倒産などということも最近はある。そこをどうやってAIという何か格好いいのが最近あるようだけれど、うちで実際使えるのだろうか、何ができるのだろうか、まあ、本当にお悩みの分野は十人十色といいたいまいしょうか、1社の中でも10ぐらいの課題が

あって、100 ぐらいの課題があって——それが 100 社、1 万社、100 万社になれば大変な課題だと思いますが、そこで中小企業というところの的を当てながらどうやって振興していくのか、これを考えることは、東京都にとっても死活的に重要だと思っております。

そして、事業承継の話もさせていただきましたが、都内中小企業が培ってこられた優れた技術、サービス提供の力を次の世代に円滑に引き継ぐための——国は事業承継税制も見直しをしておりますが、現場に近い都でございますので、より今日の皆さんの要望に耳を傾けまして、どのような形で後押ししていくのが望ましいのかなど考えていきたいと思えます。

それから何よりも開業率——廃業率よりも開業率をとということで、都といたしまして数値目標を設けております。2024 年度に 10%にまで引き上げるという高い望みでございます。逆に申し上げれば、開業率を高く設定しなければ、廃業率のほうが多いというのが実態でございますので、これは何としてでも、達成していかなければならない数字でございます。

さて、本日は、法政大学の田路委員から「創業」ということについて、また、ダイヤ精機株式会社の諏訪委員からは「事業承継」についてのプレゼンテーションをいただきたく、よろしくお願いいたします。

それから、前回の会議では、連合白川委員から条例の提案をいただきました。その制定に向けた検討もお願いしたいと存じます。限られた時間ではございますが、活発なご議論、そしてよい成果につながるようなご努力、ご協力をよろしくお願い申し上げます。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、本日の議題に入りたいと思えます。

まず、事務局から、今日のメインテーマ（創業・事業承継）に関する現状・課題について、ご説明をお願いしたいと思います。資料は事前にお配りして、委員の皆様にも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、本日のメインテーマでございます創業と事業承継に絞って、ご説明させていただきたいと思えます。

まず最初に、創業でございます。左上のグラフにもございますように、都内の開業率、ここは先進諸国と比べても 5.6%、2 桁台にいかないという低水準のまま、ずっと推移を続けております。

すぐ右側で、では、なぜ起業・創業ができないのかというと、やはり資金の問題、ノウハウがない、そして、やはりリスクをとるのがなかなか難しいといった現状が出てきております。

左下にまいりますと、開業と廃業のそれぞれの率が業種ごとに出てございます。業種によってばらつきがあって、やはり、やはり廃りというもの、こういう産業の分野で顕著に

創業・開業の部分でも出てくるんだろうというのが読み取れると思っております。

右へ移りまして、実際に起業された方の構成比なのですが、男女別で言うと、やはり男性7割、女性3割というような現状でございまして、さらには、男性の場合は60歳以上ということで、比較的高齢となつてございまして、女性の場合は39歳以下ということで、まだ比較的若い段階からの取組という形になってございます。

さらに、一番右下でございましてけれども、実際に創業以降、さまざまなニーズが出てございますが、ステージによって変わってまいります。初期段階はやはり資金になるんですが、次第に販路になって、上場ができるぐらいの段階まで来ると、人材というふうに変わってきている状況がわかるかと思えます。

続きまして、現在の都の施策でございまして、左から右へ流れるような形で、最初は創業を後押しする、背中を押すというところをやらせていただいております。丸ノ内に創業ステーションというのを設けまして、機運の醸成のみならず、実際に少し創業してみたいという方の背中を押してビジネスプランをつくる、さらにはGATEWAY事業というものも別途やっております、ある意味では、起業家の選手権のようなものを表彰という形式を用いてやっている状況でございまして。

真ん中に移りまして、実際に会社をつくった後ということになりますが、やはり、まず場の提供ということで、インキュベーション施設、こういったものを官民含めて提供するようなことをやっておりますし、商業で言いますと、チャレンジショップというような形で、実際にお店を商店街の中で構えていただいております、商売のノウハウを学びながら、次の段階へ進んでいただくという支援をしております。

さらに、右側にいきますと、実際に成長に向けた支援ということで、特に女性ベンチャー成長促進事業ということで、「APT Women」というのをやっておりますが、これは、海外で実際に受講生が武者修行に行くようなプログラムも用意しております。

すぐ下に、資金のお話を少し書かせていただいておりますが、助成金もございまして、融資制度もございまして。ただ、最近クラウドファンディングも進んできておりますので、ファンディングのときの手数料の補助を行う、こういうような取組もやっております。

続きまして、事業承継のほうに移りますと3ページでございまして。

こちらの冒頭に書いてございますように、非常に今、経営者の高齢化が進み、60歳以上の企業経営者にお聞きすると、もう半分の方は、廃業予定だというようなお答えをされておりますが、このところ実際に廃業された方々、企業、これを見ておきますと、半数は黒字というような状態が出てきてございます。

表の左上にございますように、これからの20年間で経営者の平均年齢おおよそ47歳から60代半ばの66歳まで進むという状況、これが今後どうなっていくのかというのは、非常に深刻な問題であろうと思っております。

右上のグラフを見ていただきますと、実際に廃業した企業がどんな利益構造だったのかを見ると、半分以上が黒字ということが、これで読み取れるかと思っております。そう

した中で、できるだけ経営者が早目に交代して承継すると利益率が上がるというのが、一番左側で見てとれると思います。

しかし、なかなかそううまくいかないというのが真ん中のグラフで、やはり「子どもがいない」「子どもが継いでくれない」「適当な後継者がいない」ということで、なかなか廃業もスムーズには進んでいない。そうした中で、右下にございますように、M&Aというような手法も、最近は進んできている状況がわかるかと思います。

さらに4ページ、都の施策でございますが、こちらに関しては、中小企業振興公社による支援と商工会議所・商工会による支援の2パターンがございまして、左側が公社の取組でございます。データベースを用いて効率的に支援対象企業を掘り起こすのと、今年度からM&Aの支援のほうも着手してございます。

さらに、右側のほうが商工会議所・商工会でございますけれども、今回プレ承継の後押しをするという取組を始めてございます。

さらに、下の金融支援でございます。制度融資をやっておりますが、それ以外にも事業承継ファンドというものを、今年度から立ち上げることによって、円滑な後押しの一助になればという取組をしているところでございます。

事務局からの説明は以上です。よろしくお願いたします。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

それでは、創業の問題に関しまして、法政大学の田路委員よりプレゼンテーションをお願いします。

**【田路委員】** では、よろしくお願いたします。始めさせていただきます。

私は「創業」イコール起こすの「起業」について、お話しさせていただきます。

本日は、主にITを中心にした説明をさせていただきます。東京都は、本当にIT、WEBサービスのビジネスの創業は本当に盛んでございます。

めくらせていただきまして、SCHAF Tの報道からちょうど4年が経過したんですね。2013年の報道なんです、東大発のスタートアップ、大学発ベンチャーですね。これがグーグルに買収されたということで、非常に当時話題になったんです。

その後これに続けということで、AIのスタートアップが非常にたくさん、東大の情報系大学院から輩出されています。去年、2017年は、1つはトヨタが大型投資をしたPreferred Networksです。もう1社は、株式公開をしています。

次のページです。

これがメルカリです。ついに来月公開ということで決まったわけですが、ユニコーンということで、想像上の動物ですね。まず、現実にはない動物なんです、1,000億円以上の企業価値がある未公開企業という定義なんです。唯一日本ではメルカリだろうということもずっと言われていたんですね。なぜ、未公開なのにそんなに大きくなれたかというのは、やはり資金調達が多額必要ないということと、BtoCのビジネスでインターネットですから、毎日確実にお金が入ってくる。これによって大きくなることで

きたわけでは。

では、もう少しITとWEBサービスというところの起業の状況を説明させていただきたいと思います。

これは、私が共同研究者と一緒に6年間やってきた調査なんですけど、東京——基本、首都圏のWEBのビジネス、89社を追跡調査いたしました。

起業してから2年目、4年目ぐらいの年齢が34.4歳、そして、スタートアップの勤務経験が4割ぐらいあるという層です。資金調達が比較的容易だったというのが特徴でして、シードというのは最初の資金調達です。これが3割近く。その次のシリーズAが4割を超えているということになります。これは、やはり調達金額が少なくていいというのが1つあるんですね。

成長のスピードはとても速くて、もう2年後には、既に14.6%が成長している。30人以上の従業員で倍増しているということです。これが定義なんです。

成長の要因を調べましたところ、製品サービスが革新的であるということと、あと顧客リストをもう既に持っている、こういったところが大きくなっています。さらに、そこから2年後、2016年まで見たんですが、出口を迎えたのが9社あるということです。

出口というのは2つありまして、1つが株式公開、もう一つが売却ということになるんですが、どんなビジネスかというのをこちらに挙げております。

東証マザーズに公開した5社です。1つ目が個人輸入のマッチングサイト、2つ目がソーシャルマーケティング、3つ目が在宅ワークのマッチング、ふるさと納税サイト、ゲームのセカンダリー——ゲームのセカンダリーというのは、昔流行したゲームをお化粧して出すというビジネスです。こういうところが大きくなっているということになります。基本は、やっぱりBtoCのビジネスが多いということになるんですね。

では、続きまして、次のプレゼンなんですけど、では、この出口という意味で、過去6年ぐらいどうなっていたか。これはマクロの数字になります。日本の出口ですね。スタートアップがどう出口を達したかということで、やはり売却がすごく増えているんですね。株式公開よりも売却が増えているということが、2011年から2016年までを見ますと、わかるかと思います。

これは、すなわち買う側、大企業から見ますと、新しいビジネスとしてすごく期待しているということです。そして企業側、スタートアップの経営者から見ますと、売って次をやろうということですね。それはもう考えているということになるわけです。

実際メルカリの山田進太郎さんは、あれは2回目のビジネスということで、最初のビジネスはアメリカの企業に売ったんですね。経験を蓄積して、じゃあ、次はもっと大きくというチャレンジをしているということになります。

では、次のスライドです。

お金はほとんど要らなくて、ITビジネスは大きくなるということなんですけれども、それ以外のビジネスというのは、そう簡単じゃないですよ。創業ベンチャーなんかです

ごく期待されていますけれども、なかなか資金調達が大変なんです。日本の投資環境はどうなっているかというマクロの数字になります。これはベンチャーキャピタルの投資なんですが、もう明らかに少ないです。これを見ると、本当に中国が大きくなっているというのがわかると思います。日本は本当に、これを見ると、地を這うぐらいしかベンチャーキャピタル投資がございません。

これでは困りますということで、国として出してきた施策が次のスライドです。

4つの国立大学からの起業に対して投資してあげようということで、4国立大学のVC事業というのが、2015年から始まっています。総額1,000億円の我々の税金が投入されているということになるんですね。

これは1つ条件がありまして、「主にIT以外に投資してください」となっているんですね。資金調達が難しいビジネスを支援しようということになっています。始まってもう3年がたつんですけど、どうなったかということで、まだ成長したかどうかは、もちろん成果は出ていませんけれども、ちゃんとお金を投資し切ったかという、まだまだ、全然完了していないという指摘があります。これはメディアも発表していますし、ヒアリングをしますと、なかなか本当に優良なスタートアップ、投資先というのがないんだというのが実態です。

こうなると、資金が潤沢ならば起業が増えるのかということ、そういった単純な問題ではないんです。そもそも起業したいという意欲が低い。起業意思、英語で entrepreneurial intention と言うんですが、それが低い社会であったので、そう簡単にはいかないわけです。

ということで、次のところは起業家教育のことをお話ししたいんですが、起業家教育は必要であると。なぜかということ、起業意思が低いからだということです。

日本の大学生の起業意思が低いという調査結果があるんですね。スイスの大学がやっている国際調査なんですけど、50カ国が参加しています。日本からは、24の大学と大学院が参加しました。それによると、50カ国中最下位なんですね。過去日本は3回参加しまして、常に最下位です。それよりも1個上にいるのが、実はドイツということになるんですね。

その数字をお示ししてもしょうがないので、グラフは卒業5年後、どういうキャリアを選択しようとしているかをお見せします。このデータを持ってまいりました。

上から4つ目を見ていただきますと、「創業者として自分の会社を経営する」というのがございます。赤いものが世界平均ですね。青いものが日本平均です。世界平均は38%、日本は13%ぐらいしかないということですから、随分差があるんですね。

逆に日本の大学生というのは、5年後どんなキャリアがいいかと思っているかといいますと、この下から3つ目の「大企業で働く」——これを選択する学生が、2016年の時点でも多かったということになります。

では、これをどうにかしようということで、国としては努力してまして、次のスライドです。グローバルアントレプレナー育成事業というのを、文科省と経産省が推し進めて

います。2014年からです。5つの大学を主幹校にしまして、それぞれ3つか4つの国立大学や私立大学が入りましてグループを形成しているんです。その中で、もっと学生さんに、キャリアに起業という選択肢がある、わかってもらうということと、実際あなたが起業するんだったらどんなビジネスモデルをつくりますかという教育をしています。

もう一つの目的は、大学が持っている知財、教員でもいいですね、大学院生が持っている知財を使って起業すると。これも促進したいという狙いなんですね。これを今、まさにやっていることになります。これは、私の意見としては、若い人にキャリアの選択肢を示すということは重要ですね。あと学んで、意識とか経営のスキルというのは変わり得ます。そのデータが、次のスライドになります。

これは、先ほどの国際調査から出してきた日本のデータになります。一番左側の下に起業に関して大学で学んだことというのがあります。学ぶと起業に対する態度がよくなるんですね。起業するという事に好意を持つ。もう一つが、スキルや能力に関する自信も高まります。その結果、起業意思が高まるということが統計分析で出ているんですね。ですから、大学でちゃんと起業というものを教えるということが有望であるという結果が出ています。

では、最後まとめに入らせていただきます。

まず、国際的に見て低い起業意思と。ずっと理由で言われていたのは、学生は就職したい、雇用されたい既存企業があるんだと、これは事実ですね。もう一個は、女性の就業率が過去低かった。つまり、家庭の中で、起業というリスクが取れない、これはあったと思います。実は、ドイツは先進国の中で日本と非常に似ておりまして、女性の就業率が低いんですね。フランスなんかと比べても、実際に低いということがあります。もう一個は起業家教育の遅れだろうと思います。

ぜひ東京都で頑張っていかなきゃいけないと私は思っているんですが、基本ITとかWEBのビジネスというのは、ほとんど首都なんですね。ニューヨーク、ロンドン、ベルリン、ストックホルムもそうなんです。そこに若い人たちが集まってきて、少ない資金調達で実現できる起業というのをしている。もっともっと成功例を東京、首都圏で出していくということが重要なんだろうというふうに思っています。

最後のスライドです。これは私の学生、法政の卒業生なんですが、彼は今2回目の起業をしています。言ってみると（くらしのマーケットは）、楽天のサービス版みたいなビジネスになります。今80人ぐらいの従業員になりまして、株式公開を狙えるところまで来ました。実は2回目ですね。学生時代も小さい起業をして、また2回目頑張っているということになります。

サービスは東京で展開したんですけど、基本お掃除をしてくださる方を個人の家庭に紹介するというのが一番メインのビジネスになっているんですが、地方にもこのサービスが伸びておりまして、首都圏で起業して地方にサービス展開しているという事例になります。

すみません、お時間を過ぎてしまいまして申しわけございません。ありがとうございます



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、ダイヤ精機の諏訪委員から事業承継の問題についてお願いいたします。

【諏訪委員】 ダイヤ精機株式会社の諏訪と申します。よろしくお願ひいたします。

まず、当社の会社紹介を含めて、自己紹介を含めてやらせていただきたいと思ひます。

当社は、本社と矢口工場が東京都大田区にございます。下の写真を見ていただくとわかるんですけども、職人を軸とした多品種少量生産の、いわゆる町工場でございます。

創業は昭和 39 年、東京オリンピックの年でございます。創業者は、私の父であります諏訪保雄です。

私は、約 14 年前に父が急に他界いたしまして、32 歳という若さで主婦から社長に就任いたしました。このときに、やはり事業承継の準備を全くしていない状況の中で、社長に就任いたしました。ですから、この 15 年の取組事例じゃないですけども、そういったものから、今後、事業承継の準備の必要性と今後の 10 年に必要と思われる支援について、今日はお話しさせていただきたいと思ひます。

事業承継からの 15 年ということなんですけれども、2004 年から 7 年というのは、まず、経営の安定化をしなければいけません。ですから、一番最初にやってくるのが、やはり相続関係や金融機関の契約ですね。これで 1 年以上費やしてしまいます。

プラスアルファ、それをやりながら 3 年の社内改革で基盤強化していかなければならないんです。経営者の交代というのは、実は企業にとって危機的な状況です。これを改革という名のもとに生まれ変わらせなければいけない。ですから、この 3 年の改革をやりました。

その次にやったのが、新経営体制での企業理念や方針の浸透及び目標設定です。これが一番難しく、実は、創業者というのは、自分で理念と方針を組み立てて、そこに集まってきた人と一緒に働けばいいんです。でも、2 代目、3 代目というのは、その方針に向かってた人たちを、自分の方針に向かせなきゃいけない。一番ここが難しく、ここがうまくいかないと、やはり会社は伸びていかないんですね。

ですから、本当に私、これをつくるのに 1 年かけました。やはり経営者の理念を引き継ぐということが、非常にこの承継にとっては重要なポイントだというふうに思っています。

最後に書いてあるんですけども、新経営者からの実績、これが本当に重要でして、私の目標は「現状 +  $\alpha$ 」でやりました。やはり「現状 +  $\alpha$ 」の数字という実績、黒字化をしていかないと、次の経営者というのは、内外部からの承認が得られないんです。ですから、これにはタイミングが非常に重要なんです。

もちろん、ずっと成長企業だったら、いつのタイミングで交代しても構わないんですけども、企業によっては、やはり業績がいいとき、悪いときがあります。業績がいいときに交代してしまうと、次の実績は下がるだけなので、とにかく実績が残せない。実は悪い

ときに、兆しが見えたときに変わるのが一番いいタイミングなんですね。

ですから、とにかく準備をしておいて、実行のタイミングで、スムーズに継承できる準備がまず必要だというふうに私は思いました。

3年で経営の安定化が進みますと、次はようやく新規取引先の開拓だとか、新たな領域のチャレンジに入っていきます。また、この中で、組織構造の変革を行っていかねばいけません。やはり職人さんの高齢化というものが非常に問題になっていました。

私が社長に就任したときは、私より年下は3人しかいない状態でしたので、きれいな逆ピラミッド状況、これを今後将来を考えたときに、20代、30代が多いピラミッド構造の形成をしていかねばならないというところで、2007年から人材確保、育成の取組を開始いたしました。

本当に10年という歳月をかけてしまったんですけれども、ようやく一昨年に20代、30代が一番多いピラミッド構造の形成に成功しております。ただ、やはり課題も多々あります。技術を維持したままこの状態にしたんですけれども、生産性は落ちています。人数の減少というのがありますので、ここは、やはりAI、IoTだとか、そういうものを使いながら、生産性の向上をしていかねばならないというふうに思っています。

あとは2017年、ようやく自分の組織ができた。ここから私の経営者としてのスタートラインだと思いましたので、経営の拡大を狙っていかねばならないと思いました。

私は2代目ですので、起業をしてみようと。創業チャレンジをいたしました。ただ、支援がないんですね。もともと経営している人に対しての支援がない。実は、スタートアップ支援ということで、未経験者の支援というものは多々あるんですけれども、経営者の創業支援ってないんですね。

我々2代目、3代目というのは、経験はしているんですけれども、創業、起業の経験はしていないんです。ですから、やはりそこの支援をしていくのが、これから必要なのかなと。今、事業を継承した人たちが、数年たって自分の経営のスタイルを確立したときに、その人たちが、また新たに起業するための仕組みというものをつくったほうがいいのではないかと、非常に感じております。

最後になりますけれども、事業承継を促すために必要なことというふうに考えたんですが、やはり本当にいろいろなところで支援の輪というものが広がっています。拡充されています。ですから、支援の周知徹底というのを、とにかく行っていかねばいけないと。このようなリーフレットを中小企業庁につくっていただいたんですけれども、まずは知っていただくこと、そこから始めないとだめですねということで、都でも、ぜひこの周知徹底というものをさせていただきたいと思っております。

またM&Aの促進、先ほどもお話にありましたけれども、M&Aという言葉自体にちょっと私は違和感があって、まだ企業の中では、M&Aをされるということ自体が、あまり日本にとっていい印象ではないんですね。ですから、この言葉自体を変えて、事業統合するとか、技能統合するとか、そういうようなマイナスではなくて、プラスイメージの方向

で企業をマッチングさせていくことが必要なのではないかと。

現状行われているのが、黒字企業と黒字企業をマッチングさせる、黒字企業と赤字企業をマッチングさせて、黒字企業をつくるということが盛んに行われ始めています。ただ、これから必要なのは、赤字企業と赤字企業——これは金融機関の支援が必要なんですけれども、これをくっつけるメリットって多々あるんですね。そして強い会社を1つつくる、残すということが、これからしていかなければならない。一番手がつけづらいところではあるんですけども、金融機関の支援があれば、これは必ずできるというふうに思っていますので、ここもやっていく必要があると思っています。

あと、最後になるんですけども、経営者のメンタルケアの促進をぜひお願いしたいと思います。やはり今、社員さんのメンタルヘルスについては注目されて、拡充されてきています。ただ、経営者に関しては、ここがまだ全然行われていない。事業承継者プラス女性経営者が増えるといった中で、さまざまな悩みを抱えながら、プラス経営をしていかなければいけない。本当に皆さん、孤独感を抱えているんですね。いろいろなところで女性経営者と会って、まず一番、私の顔を見たときに、皆さん泣かれるんです。ですから、やはり相談できる場所がないのかというのを実感しているところなんです。

海外では、経営者がカウンセリングを受けるというのは普通に行われているんです。ただ、日本でカウンセリングを受ける、経営者が受けるとなるととてもマイナスなイメージで、あの会社大丈夫かという話になってしまうので、それをオープンに経営者もメンタルヘルスができるような環境づくりというものをしたいというふうに思います。

以上です。

**【鵜飼座長】** 諏訪委員、どうも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。いつもどおり大久保さんのところから順番に回っていきたいと思いますので、よろしくお願いします。

**【大久保委員】** 2人の意見を今お聞きしまして、もう全く言うことがなくて、そのとおりだなと思って、ただうなずくだけだったわけですけども、強いて2点だけ言えば、創業についてですが、先ほどあった1点目は、今から10年先を見て、創業の予備群の育成という観点から、学生への起業教育というのをもっと充実すべきだろうと思うんです。

アントレプレナーシップの醸成というものを、いかにやるかということと、2点目は創業はいいんですけども、その後の生存率を引き上げるための継続支援ということをやらないと意味がないだろうということで、東京商工会議所としては、起業家教育の育成に向けては、大学とか高校へ出向きまして、起業家による講演、あるいは地元の商工会を紹介する小学生向けの漫画雑誌——ちょっと、あそこへ映らないかな。ここに、浜野さんが載っているんですけど、こういう実際に経営をやっている人の成功事例を、こういう経営者がいるんだよ、こういうのができるんだよということ、小学生にわかりやすく読んでもらおうということで、こういう雑誌を配っているということです。

ただ、私が言いたいのは、同時に、アメリカ同様に、起業のための進学を選択肢——さつきありましたね、選択肢を学生に持ってもらわないと、ただいい高校へ行け、いい大学へ行けと親が言っているんじゃないくて、起業家になる選択というのものもあるんだということ、起業家講演とか、アメリカでやっているようなビジネスゲーム等をどんどんやって、起業家教育というのを本気で取り入れないとだめだと。しかも、それは早い時期、小学校、中学校からビジネスゲームとしてどんどん取り入れないと、大学になってからでは遅いんですよ。

僕は思った——深センってありますね。深センを見たら、何と起業数は1日100社ぐらい出ているんですよ、企業が。そして3万人の人口が、20年間で1,200万人に人口が増えていると。ベンチャーキャピタルは、何と5万社。ベンチャーキャピタルですよ、5万社。資金が48兆円、これは中国全土じゃないですよ。深センだけです。そのぐらい集まっているというふうに、起業家ってどんどん出る。その中でほとんどが、中国とか韓国も最近そうなんですけれども、大学へ行こうという意識が昔はあったんですけど、今は自らが起業しようということで、高校生が起業をどんどんしている。大学生はもちろんですけども——ということで、そのときのポイントが、みんな2回や3回は失敗しているんです。失敗して許されるんですね。そしてまた、どんどんどんどん起業するということで、親も環境も失敗を許すような起業であると。これが大きいと思うんですよ。日本はそこが少ないから、どうしても起業に対して臆病になってしまうということがあるので、いわゆる、そういう風土の改革と、それから教育において、特に東京都の場合、高校生でいいんですけども、都立高校等は全部そういう教育を強化するというので、早く気づかせるということが大事じゃないかと思います。

2点目が、東商でもやっていますけれども、創業の段階において、毎年2,000社ぐらいの相談を行っているわけでございます。実際少人数で、実践的な講座であります創業ゼミナールというのをやっています、ちょうど今年で第60期を迎えるんですけども、卒業生1,000人以上、その約30%が起業しております。ですから、今後も東商や東京都の相談窓口において、事業計画の策定ということで、伴走型支援というのをやってほしい。この伴走型というのがキーだと私は思います。

いわゆる日本でも東京でも、1,000人卒業して30%起業しているんですから、やることによって、1万人になれば3,000人ということで、ものすごい確率になるということがわかりましたので、ここをやっぱり強化すべきじゃないかということ、創業については申し上げたいと思います。

それから事業承継については、諏訪委員がおっしゃったことは、そのとおりなんですけれども、まず、前回僕が説明しましたように、年齢を考慮すると30代か40代の前半で事業承継に向けた支援をしないとだめだろうということと、第三者承継、いわゆるM&Aですね。言葉はいいかどうかわからないけども——経営者の正しい理解が促進のポイントであると思っているんですね。

後継者が決まっている企業に対しては、何をやるか、プレ承継——例えば、まず最初に、1回株価算定してみませんかということをやっ、うちの株はこうなのかという気づきを与えて、プレ承継というのがすごく大事になるので、オール東京で新たな支援の枠組みを構築してほしいということも、まずプレ承継から——いきなり事業承継じゃなくて、プレ承継をやってみるといことね。それが大事じゃないかということ。その一つとして株価算定があるということ。です。

それから2つ目が、事業承継の中で、4分の1は後継者がいないんですね。ですから、それは、いわゆる第三者の関係をつくらなくちゃならないだろうということなんですけれども、今、諏訪委員おっしゃったように、まさしく敵対的買収とか、中小・小規模事業者には、M&Aは関係ないじゃないかというイメージがあるので、成功事例をつくって周知徹底して、イメージを払拭すると。M&Aというのが悪かったら、何かいいネーミングを考えて、何かそのイメージアップということをやらないと、後継者がいる会社はいいんだけど、いない会社については、M&Aというだけで、いやいやという意識があるので、その意識を取っ払うという努力も東商として、また東京都としてもやっていただきたい。この2点、今2人の意見を聞いて感じました。

以上でございます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

では、次に、大村委員いかがですか。

**【大村委員】** 中央会としては、事業承継が今年度の重要項目になっておりまして、既にいろいろなことを進めております。

しかしながら、どうやって進めるかということが大きな問題で、私どもの団体は組合加入ですから、組合を通していろいろなことをやっていくということになるわけですが、現在、企業数にすると、東京だけで27万社の加入員がいるんですよ。そのうちの99%が小規模事業者です。したがって、小さい事業所がどうやって情報を伝えるかということが大きな問題だと思います。そのために中央会としては、さまざまな講習会、講演会を、まず組合の事務局にお知らせして、組合から各企業にいろいろ伝達していただきたいというふうなことを考えています。

しかしながら、それでも、なかなか小さい企業は難しいんですよ。保守的な人もいまして、なかなか参加してくれないという人も多いんですが、現在中央会として、取り組んでいるものがあります。

円滑な事業承継を進めるには、東京都の事業や国の事業承継税制などを上手に活用して、早期に対応することは効果的だと思います。

そのため中小企業小規模事業者に対して、速やかに見直し、拡充された事業承継税制の周知を図る必要があるということで、来る7月18日に中小企業の後継者への円滑な引き継ぎを目的に、中小企業や組合組織の運営に精通している税理士の方を講師として、「事業承継税制の基礎知識と改正のポイントとは何か」をテーマにするセミナーを開催いたします。

また、業種別講習会の支援事業として、事業承継に関する運営や税制の知識習得を図るための事業協同組合等に中小企業診断士や税理士等を講師として派遣することも計画しております。

しかしながら、なかなか小規模事業者に物を伝えてまたやるということは難しいので、これはひとつお願いなんです。東京都に対しまして、簡単な事業承継のマニュアルを、できれば何ページにもならないで、1ページでわかるようなものをつくってもらいたいということ——もちろん、これもそうなんです。それと同時に、申し込み用紙を——私は中小企業庁にずっとお願いしているんですが、マニュアルを3通ぐらいつくってくれるという話だったんですが、いまだにできてこない。できれば、それも1ページに簡単に書き込めば事業承継の届出ができるようなものを、ぜひ東京都でお願いしたいと思っております。

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、桑島委員をお願いします。

**【桑島委員】** 悩みの多い商店街でございますが、昨日法人格の商店街、商店街振興組合法に基づいてできた商店街振興組合が、ちょうど50周年になりました。知事もありがとうございました。商店街振興組合は、東京に2,500ほど商店街があるんです。その中で400が法人格でございます。法人格の商店街は組織的にも確立できているし、意識も高い、会員数も多い。比較的商店街の中では、一応見本的な商店街なんです。そこですら67.5%に空き店舗があるんですね。東京でそうですから、もう地方へ行ったら惨たんたる状況になってきているだろうと。いわゆるシャッター通りでございます。

小池知事になられてから、ちょうど新しい施策として開業支援というか、若者、女性の「創の実」というのを自由が丘につくっていただきまして、モデル店舗としてちょうど半年たちました。大変これが励みになって、できればもう少し東京の何カ所かの拠点につくっていただいて、それを我々連合組織がしっかりとPRして、若者や女性がさらにチャレンジしていくというような形ができて、成功事例を増やしていきたいということに、積極的に協力させていただきたい。

それから、先ほど坂本部長の説明の中にもありましたけれども、改装工事費や開業店舗の助成金というのは250万円限度であるわけですが、恐らくなかなか周知が徹底していないだろうと。そういう点も、少し連合会組織としてしっかりと周知していきたいということでございます。

とにかく空き店舗のない商店街は、今度逆に事業承継問題が出てきていまして、実際に自分で商売するより貸しちゃったほうが家賃が高い——とれるんですね。東京の場合ですと、ちょっとすごい商店街だと、坪10万円ぐらいで貸せちゃうんです。20坪も店があれば、200万円掛ける年間2,400万円純利益で入ってきちゃう。そうすると、ミニ不動産屋みたいなものばかり出てきちゃって、オーナーはゴルフ三昧だなんていうような状況の人もいるわけでございます。

ところが、そこへ入ってきたチェーン店は、残念ですが、せんだつてもちょっと条例の話が出ましたけれども、そこで補足させていただいたんですが、実際チェーン店が入ってきますと、チェーン店が協力しないんですよね。やっぱり商店街の機能として、地域住民の日常生活を支える公共的役割を担うということが大きな役割になってきていますし、文化の創造・伝承、またオリンピック・パラリンピックを控えて、いろいろそういった事業展開をしていかなければならないんです。

例えば、夏祭りなんかをやりますと、小さくて後継者もいなくて、苦しんでいる店が一生懸命汗をかいて、焼きそばを焼いたり綿あめをやったり、みんな喜んでもらうように一生懸命やっているんです。もちろん、当然お金も出すし、人も出すし、店が空っぽになっちゃっていてもやっているんです。ところが、そこへ人が何百人——多いところは何万人、何千人と集まります。そうすると、そういうところで協力をしないで、後から来て会費も払わない、加入もしない。要するに、そういうチェーン店、特に飲食店の人が多いんですけども、お客さんを投網のようにとって、引っ張り込んじゃうんですね。そっちはいいところ、一生懸命人を集めているのは我々がやっていて。ですから、この間も申し上げましたけれども、できれば企業市民として参画し、応分の負担をするというふうに、ぜひこれが何とかできないかというふうに思っております。

いずれにしても、地域コミュニティの担い手というのが減っていく、いなくなる。そうすると地域がもたない。イベントなんかは平時における防災訓練でもありますし、イベントは東京でチャレンジの予算を使わせていただいて、年間延べ2,000ぐらいの商店街がイベントをやっています、それが非常に地域を潤わせている。向こう三軒両隣、防災隣組意識も出てきて、役割が大きいわけですけども、それをやる担い手が、残念だけど枯渇しているのではないかと思っております、しっかりと承継する人たち、何も息子や娘じゃなくてもいいから、従業員でもいいし、これから商店街の中で起業していこうという人を一生懸命増やして、事業承継につなげていかれたらいいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、続いて、白川委員をお願いします。

**【白川委員】** 私のほうからは、事業承継を中心にお話しさせていただきたいと思います。

先ほど、諏訪委員から準備が極めて重要だというお話がございました。その準備の中に、次代の担い手、引き継ぎ手の確保、育成ということが何より重要なのではないか。先ほど桑島理事長がおっしゃったように、子弟でなくてもいいわけですよね。従業員の中からも、そういう方々がしっかり確保できるかどうか。

しかし、そうなると、今の中小が置かれている状況の中で、そういった人材の確保を新卒であれ、中途採用であれ、とってくるのが非常に難しい状況になると、今後中期的にはますます状況は厳しくなってくる。そのように考えておきますと、もう一つの問題は、やはり日本の社会全体における就職の際の学生さん、もしくは既に職についている方々の大

手志向、もしくは大手の系列志向というのが非常に強くありますし、一方で、諏訪委員の会社のような、ものづくりというところについては、さらにダブルで中小ものづくり離れというのがあると。これは本人のみならず、それぞれのご両親、ご家族、もっと言えば、日本の社会全体におけるそのような物の見方、それを逆手に言うと、中小企業の社会の存在意義というものを、確立していかなければならないのではないのか。このようなことを、連合とすると考えているところでございます。

そのような観点から申し上げますと、3点ほどございまして、まず1点は、EU憲章の中にもございますし、アメリカでもございますが、やはり国、そして地方行政の中において、経済や社会全体に果たす中小の役割、これは経済活動のみならず、雇用の受け皿、産業、そして財政、それぞれの受け皿として、もしくは担い手としての中小というものが、社会的に必要不可欠であって、それがあってこそその大手やサプライチェーン全体や、そして行政がある。このような位置づけをしっかりとやっておかねば、小手先のことではだめなのではないか、このように考えてございます。さらには、先ほどの担い手の人材ということに関しては、やはり職業能力の開発訓練というものを、それぞれ国のほうでも、そのような取組を、切ったりつくったりということの繰り返しがあります。

前回のプレゼンで、私ども連合の中での労働団体による、そういった取組もご紹介させていただきましたが、これは、やはり小学校、中学校、高校、工業高校、高専、大学も含めて、それぞれのレベルにおける企業の魅力といったものを、しっかりと中小というものを位置づけて、皆さんにPRをする。もっと言えば、ものづくりということについても、やはり、それをしていかなければいけないのではないのかと。これは個別の企業だけでは非常に難しい問題であるというふうに考えてございます。

私のほうからは、いずれにしましても、先ほど申しました社会的位置づけの問題、そして担い手の人たちの育成の問題、さらには教育の問題、これらについて連合として考えさせていただいたところをご披露いたしました。

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。

そうしましたら、2人飛ばして、浜野委員お願いします。

**【浜野委員】** 浜野製作所、浜野でございます。

まずは田路委員、諏訪委員のプレゼンテーションをお伺いさせていただいて、やっぱり女性の時代だなど、2人ともさすがだなど、知事も含めて本当に実感いたしました。

その中で、少しばかり大久保委員に、私からすると副会長という立場でありますけれども、漫画を少しご披露いただきました。今、私、東京商工会議所墨田支部の副会長を仰せつかっている中で、担当として地域活性化委員会という委員会をつくっております、その座長を仰せつかっています。

墨田の仕事を、子どもたちにいろいろ知っていただこうと。その中で、一番漫画がわかりやすいんじゃないかなろうかという、初めてつくったのが、あの漫画の冊子でありました。



実を言うと、その後、幾つかの漫画シリーズというのを展開させていただきまして、2回目が、事業承継マニュアルなんですね。先ほど、大村委員のほうからご案内いただきましたけれども、要はご子息に事業承継するとか、第三者承継するというだけではなくて、どのような形で事業を引き継ごうかということだけではなくて、例えば、特に小規模零細企業の場合、要は経営者さんがある日、交通事故に遭ったとか、病気で倒れてしまったといったときに、決裁なり実印なり判こなり、全部経営者さんが持っておられるんですね。実際、息子さんがいながらも、経営者さんは意識不明で判こが押せない。その結果として、融資、お金が借りられない。ですから、黒字でありながら、後継者さんがいながら、資金調達ができなくて、地域から姿を消していくという企業もたくさんあるんですよ。それに備えて、日ごろからこういう準備をしておきましょうというものを、漫画の第2弾で、東京商工会議所墨田支部でつくった、単純に息子、娘、第三者に譲るというだけではない、もしも経営者にある日、何かのことが起きたらというところを設定して、その漫画の冊子をつくってありますので、次回の会議にお持ちさせていただきます。

実を言うと、その第3弾が、創業・起業というのをいろいろと漫画シリーズでつくっているということで、まだこれはできていませんけれども、ご案内させていただきたいと思っております。

やはり事業承継であり、創業は非常に大切なことであり、大きな問題であるというようなことながらも、いろいろと開業率を高めていくのと同時に、廃業率を少なくしていくという2つの層の施策が必要じゃなかろうかと思いつつも、実質的に今、単純に数値データですと、廃業率というのは非常に高い状況になっていると思います。

製造とか、先ほど田路委員もおっしゃられておりましたけれども、比較的創業資金があまりかからなくて、リターンが大きい業界、業種というのは、皆さん方参入してくる可能性が多い。いろいろなアイデアを出してくる創業があると思います。

諏訪委員も、私も、細貝委員も3人ともみんな製造業なんですね。要は、元手がかかって、大きな工場、それなりの敷地が必要で、コストダウンをお客さんから言われながら、こういうところで本当に今後、創業・起業があるのかというと、なかなか厳しい状況であるというふうに思います。

私を実感している客観的な数値ではないですけども、ここに出ているデータの廃業率、ここに出ているものよりは、実質的には多分僕はもっと少ないんだと思うんですね。いわゆる小規模零細規模の会社の廃業は、誰にも相談せずに、社長が1人で考えて、もしくは居酒屋の飲み友達数人に話して、ある日突然シャッターがおりるんですよ。「あれ、昨日までシャッター開いていたのに、これ、何でシャッターが閉じているんだろうな」、1週間後に行ってもシャッターが閉じている。社長に会いにいったら、「いやいや、1カ月前にもうやめたんだよ」と。だったら言ってくれよという話もあるんですけども、その情報が、それなりの規模の会社であれば、きちんとした形で情報が伝わるんですけども、極めて小規模零細規模の会社というのは情報がないんですね。

先週も少しばかりお話しさせていただきましたけれども、中小企業振興公社さんが非常にいい役割をされているんじゃないかならうかと思えます。現場に行って、現場の経営者と職人と膝詰めでいろいろ話をして、場合によってはお酒を酌み交わしながらそういう情報を持って、それをいろいろな可能性のある会社に引き継いでいると。

後ろのほうで、髭を生やしている方がいますけれども、本当に泥臭い話ですが、地べたの——都知事振り返っていただいていますけれども、髭の生えた彼らが、現場を回りながら、本当にそういうものをつないでくれているというのを、我々は現場感としての実感があります。

ですから、実質的な廃業率、要は、会社としては、数値データとしては1社なくなるんですけども、技術なり従業員なりお客様なり、もしくは廃業した経営者まで雇って、引き続き、その従業員を丸々承継しているというケースも多くありますので、そういう部分を、今後もっともっと——今もご活躍をいただいて、ご尽力をいただいているところ、もっともっと磨きをかけていったらいいのではなからうかというふうに思っています。

あと、要は、そういう情報を振興公社がいろいろと持っておられたり、もちろん東京都も持っておられると思いますので、中央会ともいろいろな形で、組織、団体、業界の垣根を越えたコラボレーションだとか、情報の提供だとか、そういうものが今後は縦、横、斜めのネットワークを生かしていく、もうそういう時代に入ってきていると思います。

何かの取組をある団体、組織だけでやるということだけでは対応できない、多様性を持った世の中、社会になってきていると思いますので、せっかくな活動活動を東京都を含め、振興公社も含め、もちろん中央会、商工会議所も含めてやっておられますので、それをいろいろな形でつないだらいいんじゃないかということ、勝手に考えているということです。

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。

それでは、続いて細貝委員、時間が少し迫ってきています。

**【細貝委員】** 短くやれということですか、わかりました。短いです。大丈夫です。皆さんがしゃべってくると、この順番はすごく不利なんですね。

僕は創業ということで、創業社長で26年前にやり始めたんですけども、そのときに僕はスタートアップの会社、創業をいっぱい出していこうという中では、近隣のおじさん、おばさんたちがすごくお節介だったんですよ。お金の支援をしてくれる人はいなかったんですけども、仕事の支援はたくさんしてくれたんですね。ですから、そういった意味では、すごくかかわる地域になっていくことが、創業支援に対して一つ起爆剤になったんじゃないかなと、その当時思い浮かびました。

もう一つ、M&Aに対してなんですけれども、実際に金融機関からA4用紙1枚、年収、年商幾ら、黒字である、こんなことが得意だぐらいの情報は来るんですけども、実は、本当に金融の中で不安がないのかどうかという情報までは出てこないんですね。ですから、

M&Aをして、一緒に事業継承しながら、そこにいる社員の方に今度はまた社長になっていただいて復活させていただくような、そういうことをしてみたいと思うんですけども、なかなか明確な情報が入ってこない。

もう一つは、情報漏えいになってしまいますので、こういったことを突っ込んで聞けるところはどういうところにあるのかとか、いろいろなことが今、M&Aにとっては、実は不透明感のところ、僕らがどうやって前に出ていこうということが、なかなかできていないところがあります。

ですから、こういったところをまちの信用金庫とか、そういったところをうまく利用しながら、もっと情報を明確にするような方法がないのだろうかとか、そういうことをちょっと考えております。こういったところをもう少し詰めて、具体化したことをまた報告させていただきたいと思います。

あともう一つは、学生のうちのスタートアップのことは、いいイメージを与えてあげることが一番なのかなと思います。私も大学で自分が創業社長でありますので、こんなことをして創業したんだということを、やはり実体験をお話ししますと、学生のうちって、いろいろな夢を持ちなさいと言われても、なかなか夢が持てないんですね。ですけども、僕は「明日、カレーライスをあそこのお店で食べたいということだっただけ夢なんだよ」ということから、一つ一つ何かやりたいことを挙げていくことが、夢の第一歩なんじゃないかなと。その中で創業ということと、サラリーマンでいくことを選択肢というものをきちんと考えるのは、学生のうちなのではないかというふうに、私は常々思っております。

こういったことから事業継承も、やはり若い力がないと、なかなか我々の産業というのは1日、2日で覚えられるようなものではありませんので、こういったものはじっくりと根を据えて、今は人をとることも大事なんですけれども、やめさせない企業イメージというもの、ここの会社が好きなんだということを、やはり経営者はつくっていかなければいけないと思っております。

実際にものづくりの環境は、浜野社長がおっしゃるとおり、だんだん環境は悪くなっていると思います。というのは、先ほどの統計データの中にも、スタートアップしても売却してしまう、これが海外のメーカーだったということが結構多いわけですね。ですから、日本はAIでIoTを使ってどんどんやっていくよと言われてながらも、そのビッグデータはどこに行くのかと思うとグーグルですよ。ですから、できるだけ日本の中にビッグデータを残すようなスキームがあってこそ、大きな舵取りをしていったほうが、私は日本の国策になるのではないかというふうに思います。今、何となくそれが明確になっていないままスタートしていくこと、こういったことがちょっと不安要素である。

もう一つ、事業承継のシームレスな支援ということがありますが、ここについては、お知らせさせていただくことはたくさんしていると思うんですが、伝えるというところまでは来ていないんですね。

ですから、こういった事業継承、我々の株価というのは売買ができるものではありません

ん。ですけれども、今せっかくいい税制ができておりますので、こういったものを中小企業の経営者たちが不安にならないように、ちゃんと説明していただけるような環境をつくっていただきたい。やはり伝えていただくことを、私たちは常々思っておりまして、これは単なる延命処置じゃないかと思っている方がいますけれども、これは使い方によっては、確実に税金がかからないで継承できるものですから、こういったものを都として、いろいろ推進していただいたらうれしいと思います。

以上です。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございます。

では、村越委員をお願いします。

**【村越委員】** 東京都商工会連合会の村越でございます。

東京都商工会連合会では、平成 27 年度から小規模零細企業の支援拠点として、多摩・島しょ経営支援拠点という組織をつくっております。ここで小規模零細企業のいろいろな問題というものの相談に乗っているわけですが、そのうちかなり大きな部分が事業承継なんですね。

今、数字を出してみたら 202 件ぐらいの相談があって、ほとんどその件数が現在進行中という格好のようです。実際にできたのはまだ 2、3 年ということで大変少ないんですが、そのぐらいのニーズがあるということでございます。

これをやっていくについて、後継者というのは自分の息子だとか、娘だとか、あるいは親戚の方というところから、だんだん従業員であったり、本当に関係のない第三者であったりというところに移行していくとか、そういうことが出てくるというのがわかります。

それで今年度から事業を承継したい人と、承継してもいい人との出会いとか交流の場をつくっていききたいということで、第三者への承継の掘り起こしというのに力を入れていききたいと思っています。これから、これが主流になっていくのかなという感じもいたします。

そうしますと、先ほど、東商の大久保副会頭のお話の中にあっただんですが、プレ承継というのが非常に重要になってくる。なぜかという、小規模零細企業というのは、たとえ法人組織になっていても、個人の資産とか会社のやつがかなりごちゃごちゃになっているんですね。それを誰かに引き継げといっても、やってみたら、とんでもない何か隠れたものが出てきちゃったとか、いろいろなことがあるので、そういったものは何年かかけて前もってきちんとしておく。誰が見てもわかるような形を、まずつくっておく必要があるんじゃないかということで、これからはプレ承継を一生懸命やっていきたいと思いますので、東商の力もいろいろとかりたいというふうに思っております。

いずれにしても、我々のところの小規模零細企業というのは、桑島委員がおっしゃるように、地域社会を構成する非常に重要な部分を担っている人が多いものですから、活性化の原点とも言えます源泉とも言えますので、小規模事業の事業承継につきましては、ぜひ東京都としてもご支援をいただきたいというふうに思います。よろしく願いいたし

ます。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

ちょっと時間が押してきましたので、山本委員は後でご意見をいただくということで、すみません。

それでは、一旦メインテーマに関する意見交換はここで終了して、続いて、事務局より中小企業振興を目的とした条例の現状について、簡単にご説明をお願いしたいと思います。

【坂本商工部長】 かしこまりました。

中小企業の振興を目的とした条例の現状ということで、他の道府県で、今どのような形で条例が制定されているのか、こういったことを中心にお話をいたします。

まず1ページ目です。そもそも条例というのは、どういう位置づけになるのかとなると、これは最上位の考え方を規定するものでございます。条例の下にビジョン、計画があつて、毎年度一定の考え方で予算がついていると。

それで、どこまでこういうものを決めていいのかというのは、国の法律によりますれば、法律の基本理念とか原則に抵触しなければいいということと、地域、地域の実情に応じてつくっていいというのがその根本です。

次のページを開きますと、法律がかなり長い文章で基本理念を書いてございますが、要は、ここに書いてあるようなことに、反しなければいいという程度の話です。

続きまして、次の3ページです。条例制定の状況ですが、今44団体がつくっております、2つほど山はあります。中小企業憲章をつくった直後と、あと小規模企業振興基本法をつくった直後、ここに2つの山ができていくという状況がお読み取りいただければと思います。

続いて4ページ、具体的にどんな内容が書いてあるのかということなんですが、左上からいくと、条例の目的や理念、少し具体的に書くと方針が来ます。それ以外には自治体をはじめ中小企業、中小企業関係団体、それぞれの役割と連携、そして右上にいきますと、かなりこれは細かくてレアな場合が多いんですが、条文ごとにこれをやる、あれをやると書いたりする場合があります。

それと一番右下になりますと、財政上の措置、小規模企業者への配慮、ただ、これは努力規定なので、措置せねばならないとは書いていないんですね。措置するように頑張らなさいと書いてある場合です。

そして、次のページ以降に、実際の条文の例を引用させていただいております。いろいろな団体のものです。基本事項のところは、目的や基本理念は何となく同じような感じだと思います。基本方針になると、少しだけ具体的なことが書いてあります。

6ページにいきますと、役割の書き方が出てきておまして、それぞれ何をやらうのか、連携はこういうようなといつても、効果的な政策推進に努めるようなことをうたい上げるといふ形になります。

続きまして、7ページにいきますと、具体的に条文ごとに施策をこうやります、ああや

りますと書くと、大体こんなような書きぶりになって、ちょっと書き方が重厚になるという印象を持っております。

最後8ページになりますと、先ほど申し上げた財政上の措置と小規模企業者への配慮ですね。やはり努めるようにする、配慮するものとするという、こういうような表現ぶりになっているというところでございます。

事務局からの説明は以上でございます。よろしく申し上げます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、少し委員の方からご意見を伺いたいと思います。白川委員のほうから。

**【白川委員】** 前回私が提案しましたので。

まず冒頭に、先ほど小池知事よりお話がありましたように、前回の有識者会議におきまして、私より中小企業振興を総合的に推進するためには、総合的な中長期のビジョンを策定するとともに、より実効性を高める。そのためには、東京都が中小企業振興の方向性と理念を明確に示す中小企業振興条例の策定が必要不可欠であると、このように提案させていただいたわけでございます。

つまり、東京都が中小企業振興を条例化することによって、都内経済の活性化、そして地域社会の持続的な発展、さらには今こちらの会議に集っていらっしゃるさまざまな中小企業関係各団体の連携や協力、これらがより促進されることを目指していくべきではないかと、このように考えているところでございます。

そのために、先ほど事務局より条例化の各道府県の事例もございました。東京都で条例化を目指されるという場合に対して、私のほうから4点、具体的な点で申し上げたいことがございます。

まず、第1点でございます。中小企業振興に対して、広く都民の皆さんに理解していただけることが重要ではないかと。そのためには、東京都内の各産業の特色が豊かに表現されることが具体的に必要だろうと思えますし、また中小企業振興のためにより効果を与える、そしてわかりやすい、コンパクトな条例をつくっていただく、このことが必要だろうというふうに考えてございます。

2点目でございますが、中小企業振興に資する基本的な施策は、多様なものがあると認識してございます。本日お話があった創業支援、そして事業承継の支援や後継者の育成及び確保もそうですが、さらには中小企業の経営革新と経営安定支援、そして地域商業の活性化、さらには雇用の安定確保と働きやすい職場の環境整備、産業の発展を担う人材の育成及び確保等々、これらがあるわけでございます。

こうした施策をしっかりと条文に記載することが重要ですし、都として基本とする方針に位置づけていくべきではないかというように考えてございます。

3点目ですが、中小企業の発展に資して寄与する中小企業団体や労働団体、教育機関、東京都などの役割は大変重要と考えてございます。そこで、今ここに参加していらっしゃる有識者の各団体や委員の皆様方、東京都、それぞれの役割について、ぜひ条文に書き込

んでいただきたいと、このようにも考えてございます。

最後の4点目ですが、私ども連合の方針でもございますし、前回のプレゼンテーションでも申し上げましたが、中小企業の働き方改革や経営努力を、それぞれの経営の安定成長にしっかりとつなげていくためには、取引の適正化、この実現が重要であるということを、ぜひ記載していただければというように考えてございます。よろしく願い申し上げます。

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。

そうしましたら、都連のほうから村越委員。

**【村越委員】** 基本的にありがたい条例に対する理念だと思います。これまでの東京都の中小企業施策の最大の特徴というのは、経済変化とか中小企業の経営環境の変化に対して柔軟であって、先進的だと思いますが、支援施策を展開していただいているところだと思います。

これは振興プランという形のものの中で、いろいろなことをやっていた。これは条例をこれからもし制定するに当たっては、このような柔軟性というのを何とか確保してもらって、あんまりがちっと決めちゃわないで、かなり柔軟に展開できるようなものが望ましいというふうに思います。

そしてまた大企業の本社と、それから中小企業が混在して、一番多く集まっているのは東京だと思います。これが全国に模範となるような形の条例ができるといいなというふうに思っています。

桑島委員がおっしゃられたように、実際の問題としては、我々の傘下にあります商店街でありますとか、まちの小さな企業は、一生懸命つくり上げたところに入ってきて、いきなりいいとこ取りをされちゃうようなことが、かなり大企業である大スーパーとか、あるいは、全国展開チェーンの食品というところに見受けられるんですが、そういう方も一緒になって、地域の商業なりなんなりをやっていっていただけるという条例になってくれるとありがたいと思う次第であります。

以上です。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

そうしましたら、桑島委員のほうからお願いします。

**【桑島委員】** 今、村越委員も言われたんですけども、中小企業団体の組織力強化を補完することを入れていただきたい。やはり我々中小企業団体、公共的役割をかなり担っている。組織力を高めて、足腰をしっかりしないと、なかなか物が言えない。そういった点で、ぜひ努力規定なんですよね。条例ですと、決めつけて罰則を設けるなんてことはできませんから、ただ、コンプライアンス重視の機運のある世の中になってきましたので、条例に明記されていますと、やはりある一定以上の企業はしっかりと、それをできるだけ守ろう、協力しようという機運が高まるというのは、非常に地域社会にとって大変助かることでございますので、どうぞよろしく願い申し上げます。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

それでは、山本委員。

【山本委員】 すみません。やっとな、東京経済大学の山本です。

最初に、さっきありましたので、最初の話に関するコメントを1分だけさせていただければと思います。

創業に関してですけれども、いわゆるITベンチャーみたいなものがある一方で、開業数の規模としては、飲食店とか小物をつくって売る——特にシニアとか主婦の方が活躍を期待されている場所、多分そういう場所だと思うんですね。そういう場所の創業のハードルって、実はすごく些細なことであって、例えばクレーマーからクレーム来たらどうしようとか、万引きされてしまったらどうしよう、そういうものがすごくネックになっている可能性があるんで、私は育児なんかがいい事例になるんじゃないかなと。お父さん、お母さんの細やかな悩み、些細な悩みを解決してくれるように、いろいろな人がアドバイスをくれる、あっちからやってきてくれる。そういうような仕組みが、ベンチャーに生業型の飲食店のサービスとか、小物を守る、そういったところにもあればいいと思います。

2点目が、事業承継に関してM&Aに関してなんですが、この手の政策の多くがM&Aをされる側の話がメインなんです。でも、私、これを論文にしたんですけれども、M&Aをする側、買い手側の人たちの話、どのような企業がそういった企業を買って、事業成長を遂げているのかという話にもっとフォーカスして、政策を展開していく必要があると思います。

3つ目、実は、私1つ言いたいと思っていたんですが、事業承継——特に、最近女性の事業承継を研究しております、女性の事業承継って娘さん、もしくは奥さんが継ぐ場合があるんです。これは家庭内のトラブル、例えば、経営者の急病——トラブルという言い方はすみません——急病だったり、急逝だったりということにすごく関連しているんですね。そういった場合に、先ほど、諏訪委員がおっしゃられていたメンタル面のケアというのは、とても重要ではないか。実は、女性の経営者の日本の現状を考えた上で、今後女性の承継というものと、メンタルケアというものは、実は不可分の関係にあるのではないかと思いますので、ここだけちょっと言わせていただければと思っておりました。

条例に関してです。私のほうで思ったのは、事務局の方が出された部分です。ビジョンと条例のすみ分けというのをきっちり考えていくべきであると思います。条例というのは、やはり理念が中核にあるので、小池都知事がこの有識者会議の最初のほうにおっしゃられていたように、日本の成長セクターとしての東京の未来、普遍的な日本の成長セクターとしての東京の普遍的な未来に関する理念というのがまず最初にあって、そこでの中小企業の普遍的な役割というものをきちんと考えていくべきである。それを実現するためのビジョンである。中長期的な、短期的な、具体的なビジョンというものをきちんとすみ分けて考えていく、構築していくということが重要なかなと思っております。

以上です。



【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。まだいろいろとご意見おありかと思いますが、そろそろ時間も近づいてまいりましたので、最後に都知事のほうから。

【小池知事】 皆様ありがとうございました。

本日プレゼンテーションをいただきました田路委員、そして諏訪委員、現場の声など、切実なお話を聞かせていただきました。また、委員各位におかれましても、それぞれのお立場、またお訴え、しっかりと拝聴させていただきました。

最後、条例について、白川委員から幾つかの骨になる部分、骨格になる部分、そしてまた肉付けすべき部分などをお話いただきました。44の団体が既に条例をつくっているのに比べて、都ではまだ中小企業振興条例がないというのが現実でございます。

そしてまた、今、産業革命と言ってもいいような、産業が恐ろしいほどのスピードで変革を遂げつつある。そしてまた国際情勢を考えましても、ここはグレート・ゲームと言ってもいいぐらいの大きな変革の波が来ようとしている。

一時期海外に工場を大企業が移すと、それぞれ海外展開をしなくちゃいけないとってご苦労された時期があったと思います。今もそうだと思いますけれども、また新たな点、新たなフェーズを迎えているというふうにも思います。

また、改めて日本の地に戻って腰を据えようという方々もおられる。そして、さらには世代交代の波を迎えておられる。今日は事業承継でいろいろお話し伺いました。テレビドラマも拝見いたしまして、そしてそういう中で、最近女性に事業承継されるというケースもかなり出てきているということで、諏訪委員のご経験というのは、本当にいいビジネスモデルを女性方に与えておられるので、これからはいろいろなご苦労はあると思いますけれども、ぜひ発信していただいて、皆さんに新たなベンチャーの女性——もしくは、図らずも受け継ぐことになった女性たちに、勇気を与えていただきたいと思います。そしてまた、そのノウハウを田路委員のほうからさまざま提供していただければと思っております。

私自身は、東京はやっぱり人でもっているんだと、人も、男性も女性も力を出せる東京エコシステムをつくるべきだと。子どもさんも、それからお年を召した方も、このノウハウを——シニアの方々のノウハウを使わない手はないなということが1つ。それから子どもさんについては、先ほど深センの例が出ましたけれども、高校生あたりから、ぼんぼんベンチャーの勢いが出てきているという話。私もそういえば子どもの時代って、モノポリーゲームというのをやって、当時のモノポリーの四角の一番角っこのところは、鉄道会社だったんですよ。だから、まさしく産業革命というか、そのころの古いタイプのモノポリーゲームだったと思いますけれども、ああいうのを子どものころにやっていくと、どこに幾ら投資してというのを実際にやりますので、今、振り返ってみたら、あれは楽しいゲームであって、そして私自身いろいろなことを教えてくれたなど、改めて思いますので、学校教育でも、そういった楽しみも教えていくのは必要だと思います。

それから、ちなみに、後ろに控えております産業労働局の皆もどんどん深センとか、い

ろいろな場所を見に行っただけが——皆さんのお世話をさせていただく、政策をつくる際にも、やっぱり海外との競争でもって、東京がどうやって勝ち抜くかを考えないといけないのに知らない、知らない、見たことがないというのでは、ちゃんとしたあれにならないのではないかと思いますので、どんどん——いいですか。皆さん行くべきだと思わないですか。

最近飛行機の切符も安いし、効果を出して、やっぱり現場を見ることで、刺激を受けることが最大だと思うので、私も皆さんにいろいろと仕事を投げかけているので、そのせいで行けないんですよと言われそうですけれども、でも、順番順番に行って、実際の現場を見て刺激を受けるべきだと思う。

シンガポールのチャレンジにしてもすごいですよ。香港だ、上海などというのは、生き馬の目を抜くぐらいの競争の中で、どんどん新しい会社をつくって、そしてまたそこから今度はナパ・バレーのほうに行って、そしてグローバルな企業になって、ユニコーンになるなどという会社などは、山ほど今は出てきているわけですからね。日本だけに閉じこもってはいけなし、そのベースになる中小企業の振興条例案をこれから練ってまいりたいと、このように思っておりますので、引き続きご協力をいただきたい。

それからあと注文——山本委員はわかりやすい補助や、サブタイトルをつけてくださいとお願いしているの、よろしくお願ひしますね。

**【山本委員】** 鋭意進めております。

**【小池知事】** 本当に皆さんとこうやって意識を共有して、東京を元気にするのは中小企業だ、この思いを皆さんとともに、新たに刻んで、心に刻んでいきたいと思っております。鵜飼座長の采配に大変感謝申し上げながら、私から御礼とさせていただきます。ありがとうございます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

これで終わりにしたいんですが、ネット中継を見ていた人から、座長は何もしゃべらなくて楽だなと言われたので、ちょっとだけ一言。

今日、特に田路委員のほうから、創業に関していろいろ貴重なご意見をいただいたんですが、創業の問題を考えると、どこに創業予備群がいるかというのを、しっかり意識しないとイケないと思います。

それで、その中でも学生というのは、東京はいっぱいいますので、そこに焦点を張ったことは非常に重要だと思います。うちの大学でも、私が今、起業家養成講座Ⅰ・Ⅱというのを、ITベンチャーの経営者などを呼んでずっとやっておりますが、そのときに学生たちに言っているのは、学生の中には、もう創業している子たちもいますが、大部分は大企業に行くんですよ。ですから、どこかでもう一回創業しなさいと。ここで起業家精神を醸成したら、それをずっと持ち続けて、大企業に入って、どこかでぜひやってくださいということを行っています。

そこから考えますと、実は、東京で最大の予備群を持っているのは大企業なんですよ。そこにサラリーマンがいっぱいいますので、特に丸ノ内とか大手町とか、山ほど優秀な方

たちがいますので、今、企業も副業化というのも出てきていますので、ぜひこの辺もターゲットにして創業を考えると、一部 Garage Sumida でもやっていることもあると思います。そういうことも少し考えたらいいと思っております。

ちょっと最後に勝手なことを申し上げました。ということで、また次回、活発なご議論をよろしくお願いいたします。今日はどうもありがとうございました。

**【坂本商工部長】** 最後に、事務局のほうから一言だけ。すみません。

次回ですが、7月上旬ということで開催を予定しておりまして、ご多忙のところ恐縮でございますけれども、出席方のほうをよろしくお願いいたします。よろしくお願いいたします。

午後 12 時 04 分閉会