

令和5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5年11月7日(火) 午後2時00分～  
場 所：清澄庭園 大正記念館

午後 1 時56分開会

【山崎商工部長】 それでは、皆さんお揃いになりましたので、定刻少し前になりますが、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させていただきます。

委員の皆様方におかれましては、ご多忙にもかかわらずご出席をいただきまして、誠にありがとうございます。

事務局を務めます東京都産業労働局商工部長の山崎でございます。議事に入るまでの間、進行役を務めさせていただきます。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。委員15名中14名の皆様にご出席をいただいております。

続きまして、お手元の資料の確認をさせていただきます。本日の会議はペーパーレスで行います。タブレットの方に次第、委員出席者名簿、座席表、議事次第、(2)に係る事務局からの説明資料を格納しております。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。

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。よろしくをお願いいたします。

【鵜飼座長】 どうもご無沙汰しています。雨もやんでほっとしているところですが、前田邸に引き続いて2回目の名所旧跡シリーズで、私、ここは3回目なんですね。小学校の時の遠足で来て、あと嫁と付き合っている時に1回来て、これが3回目でございます。今日はよろしく申し上げます。

それでは、初めに小池知事から一言ご挨拶をいただければと思います。

【小池知事】 皆様、こんにちは。

コロナの間は、本当にオンラインや、またなかなかリアルでお目にかかることもなく、こうやって集まることも滅多にというか、ほぼなかったわけでございますけれども、前回に引き続き名所旧跡シリーズということで、皆さんにはご足労をおかけいたしておりますけれども、雨上がりの庭園も楽しみ、緑も楽しみながら、今日の会議を進めていただければと思います。

もうご案内だと思いますけれども、こちらの江東区の清澄庭園は、現在都が管理をしております、都立でございます。もともとは紀伊國屋文左衛門がつくったお家で、そして、明治の11年に岩崎弥太郎邸になり、その後は深川親睦園として社内のおもてなしに使われたようでございます。その後、大正に入りまして、昭和の間際ですけれども、岩崎家というか、三菱の方から東京市のほうにご寄附を頂いたということで、現在、東京都の方で都民の皆さんに楽しんでいただいているということでございます。

さて、コロナの3年間、そしてウクライナが始まり、最近ではガザが一刻一刻本当に悲惨な状況が伝わってくるわけでございます。そして、一番心配されることは、すぐ隣がもちろんイスラエルがあって、すぐその北側のほうにレバノンがございます。レバノンにいわゆるイラン系の軍事組織のようなものがございます、そこがどれぐらい介入してくるかによっ

て広がり全然違ってまいります。それはすなわち中東での動乱につながることは、エネルギー、価格に影響してくるということでございます。加えて円安は変わらず、金利動向もそれと連動して非常に微妙な段階ということでございます。

先日、モビリティショーが開かれて、残念ながら、私、現場には行けなかったんですけども、今、様々な産業が、産業革命と言っていいほどいろいろ変化が起こっている。情報についても、情報革命と言っていい時代でございます。つい1年ほど前でしょうか、1年も経っていないんでしょうか、Chat GPT、生成AIということで話題になったりと、日進月歩はまさにその言葉通りで、日々変わっていくというのが国際情勢であり、産業を取り巻く、殊のほか中小企業にとりましては非常に先の読みにくい、だからこそチャンスがあるという見方をするのでしょうか、そういう時代を迎えているわけでございます。

事業の成長、新たなビジネスに挑戦する企業を東京都として後押しをするということは極めて重要でございます。都といたしまして、11月27日にスタートアップ、そしてその支援者が集い、交流する一大拠点を設けて、プレオープンいたしました。有楽町の交通会館のど真ん前でございまして、そちらに「Tokyo Innovation Base」というスペースをつくりまして、スタートアップの皆さんや、また大学の関係の皆さんがそこをベースにしているいろんな交流をしているということでございます。

そして、21世紀は都市の時代とも言われます。都市の時代には、また都市が抱える共通の課題がございます。大気汚染や、ごみ問題や、それから交通、洪水の問題などもございまして、そういった都市の課題を克服するということが、最先端のテクノロジー、そしてまた企業が持つ多彩なアイデアを駆使する。そのためにSustainable High City Tech Tokyoという大規模イベントを来年の4月、5月にスタートできるように準備をしております。

SustainableとHigh Techのそれぞれの頭文字を取りましてがっちゃんこしますと、何と「SusHi」になるということで、将来を握っていこうというこれをテーマにいたしております。先日、お食事をアメリカ大使館にお招きを受けて、ヒラリー・クリントンさんがお隣だったんですね。Sustainable High City TechでSusHi Techと言うんですよと言ったら、椅子から転げ落ちんばかりに喜んでいまして、そして、いつも持ち歩いているんですけど、私、おすしのちっちゃなキーホルダーをヒラリーにプレゼントしておきました。大変喜んで、これなんですけど、小さめの久兵衛サイズでございます。

東京の経済を支える中小企業の皆さんの優れたノウハウ、そしてまた財産をしっかりと守って、次の時代へと引き継ぐ。ここがポイントだと思いますが、事業承継、そしてまた災害が多いこの頃でございます。BCPを確立するということが、将来を見据えた取組も支援をしてまいります。

ということで、今日はちょっとがらっと雰囲気も変えまして、私、クールビズの後はグリーンビズだというふうに申し上げていますので、目にもとてもいい緑だと思いますので、どうぞちょっと発想も変えてみて、そして厳しい時代だからこそ新しいチャレンジができるといったポジティブな考え方の中で、ぜひともこの東京で様々な企業が持続可能な成長を

遂げる、また全く新しい産業が育っていく、そういう流れを皆様方と作っていただきたいと、このように思っております。

ちなみに、今年に関東大震災の発生、発災からちょうど100年でございます、100年前の関東大震災ではこういうスペースは避難所として使われて、後藤新平という昔の東京市の市長の話を私はよくさせていただきますけれども、後藤新平は、各地に緑のスペース、小さな公園を造って、それが避難所に使われるというようなことで、今の時代にもその発想は生きて、また、より今だからこそそういった考えを広げていきたいと考えております。

さて、今日の会議でございますけれども、テーマは「今後の施策の展開の検討」ということでございますが、ずっと検討しているわけにはいかないもので、どんどん実装できるようにして、そして時代が大きく変わる中で、追いかけていくのではなく、その先回りをするという、そのような考えの下で、この東京の中小企業の発展をぜひ、コロナがあったからこそ、そしてまたいろんな自然災害があったからこそ新しいアイデアが生まれたと、後から振り返ってみて今日の会議も歴史に残るような、そんな会議にさせていただければと期待を込めて冒頭のご挨拶とさせていただきます。

本日はどうもお世話になります。ありがとうございます。(拍手)

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

途中ではございますが、知事は公務のためここで退席されますので、よろしく願います。

**【小池都知事】** 浜野さん、この間、番組を見ました。

**【浜野委員】** 大変失礼いたしました。

**【小池都知事】** すばらしい取組で、頑張ってください。

皆さんもものづくりを頑張ってください。厳しいですけれどもチャンスはありますので、よろしく願います。

**【鵜飼座長】** それでは、本日の議題に入りたいと思います。

私ごとなのですが、あらかじめお断りしておいたほうがいいかなと。コロナが明けて、オンラインでやっていたときは気がつかないんですけど、多少耳が遠くなりまして、それで補聴器なるものをつけて、今日が一番大きい会議では初めてなので、まだ実験中でして、しゃべると自分の声がうるさいんです。人の声は雑音もなくてよく聞こえるんですけど、ただ、自分の声がうるさいので、自分がしゃべる音を落としちゃう傾向がありますので、人の声は聞こえるけど、自分の声が聞きにくいという状態になるかもしれませんので、私の話は対して聞いていただかなくても結構だと思いますので、今日はよろしくお願いします。

それでは、初めに事務局より、「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」、資料説明をお願いします。

**【山崎商工部長】** それでは、事務局からご説明をさせていただきます。

まず、来年度の施策展開の方向性についてご説明をさせていただいた後、中小企業振興ビジョンが策定された後に生じた社会・経済状況の動きへの対応の方向性についてもご

説明をいたします。加えて、ビジョン策定後に成果を上げている企業へのヒアリング調査や、昨年度に引き続き実施したアンケート調査の結果についてもご報告を申し上げます。

まず、スライドの2の方をご覧ください。こちらのスライドですが、前回会議でもご説明いたしましたけれども、来年度に向けた施策の基本的な考え方についてまとめたものでございます。経営基盤を強化するために、コロナ等の影響で傷んだ中小企業の経営を下支えし、地域産業の振興を図る必要がございます。

その上で新たなチャレンジを後押しし、イノベーションの創出を促すために、新技術の活用や新製品・新サービスの開発、海外展開の後押しなどを行いまして、社会課題の解決に貢献するスタートアップや中小企業の輩出につなげてまいりたいと考えております。

以降のスライドで個別の戦略ごとに詳細を説明させていただきます。

スライドの3をご覧ください。戦略Ⅰ、経営マネジメントの強化でございます。

中段のところに「委員発言」というところがございますので、ご覧ください。前回の会議で委員の皆様方から頂戴をいたしました意見をまとめてございます。この項目では、後継者不在や資金繰り等に起因する休廃業が課題であるというご意見や、下請企業の価格交渉を後押しするための個社支援・指導の強化を期待するというご意見のほか、労務費を含む価格転嫁やサプライチェーン全体での取引の適正化のための施策の推進を期待、あるいは原材料が上昇しても取引が適正に行えるように、自社の強みを認識することが大切であったようなご意見をいただいております。

こうした委員の皆様方からのご意見を踏まえまして、下段のほうになりますけれども、今後の取組の方向性ということで、この項目では3つ掲げさせていただいております。左側の1つ目、事業承継の一層の促進でございますけれども、ここでは後継者が不在の企業に対するM&Aマッチングを活用した第三者承継の取組の推進。

もう1つ、真ん中のところでございますが、適正取引の推進では、中小企業が価格交渉を円滑に進めるための体制構築の支援ですとか、フリーランスの取引適正化の推進を検討してまいります。

右側になります。危機管理対策では、中小企業のセキュリティ対策の底上げを図るための普及啓発やフォローアップの充実、あるいはインシデント対応力の強化やBCPの策定等、こうした事項について検討してまいります。

スライドの4をご覧ください。戦略Ⅱ、中小企業の成長戦略の推進でございます。

中段の委員のご発言のところでございますけれども、DXの導入に向けた専門人材が必要であるというご意見や、女性経営者へのきめ細かな支援の展開を期待するというご意見の他、行政による海外取引の仲介を希望というご意見をいただいております。

こうしたご意見を踏まえまして、取組の方向性でございます。この項目では下段に4つ掲げさせていただいております。

一番左のところでございますが、GX・DXの推進の項目では、GXの推進に必要な人材育成や機器導入等の後押し、あるいはデジタル化の取組状況に応じたDX支援のコーディ

ネット、また、DXの取組に対する資金・ノウハウ両面からの支援の充実を検討してまいります。

2つ目、女性活躍支援でございますけれども、女性経営者同士が成長に向けて情報交換ができるネットワークの構築を支援する、あるいは女性が活躍する企業に対する資金面からの支援、こうしたものを検討していきます。

また3つ目、成長産業分野への進出でございますけれども、シニア向け製品の開発や販路開拓等への支援、また、水素エネルギーの活用に向けた研究の推進、こうしたことを検討してまいります。

一番右側になります海外展開の促進でございますけれども、海外需要の取り込みに必要となる組織体制の構築や人材育成の後押し、また、アニメ・コンテンツ産業等の海外展開の支援、こうした項目について検討をしてまいります。

続きまして、スライドの5をご覧ください。戦略のⅢ、起業エコシステムの創出でございます。

委員の皆様からのご発言でございますけれども、女性の起業には資金面や情報の入手など様々な課題が存在をするというご意見や、学生たちを巻き込んでいけるようなスタートアップへの支援が必要である、あるいはスタートアップのDXノウハウを中小企業へ移行するなどのオープンイノベーションが必要といったご意見を頂戴いたしました。

取組の方向性でございます。1つ目、一番左の女性起業家のスケールアップでございますけれども、女性起業家に対する資金調達方法やビジネスモデルのブラッシュアップなどのサポート。

真ん中の若者による起業促進では、起業に関心のある高校生や大学生等を対象に、自身のアイデアを磨き上げるためのコミュニティの創出、あるいは創業初期や海外展開を見据えた起業家への一層の支援、こういったことを検討してまいります。

一番右側のオープンイノベーションの推進でございますけれども、社会課題の解決に取り組むスタートアップに対しまして、企業間連携を促す仕組みの構築や、多摩地域を中心に大学や研究機関等と連携をしまして、事業化に取り組む中小企業やスタートアップへの支援、こうした項目について検討をしてまいります。

続きまして、スライドの6でございます。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。

中段の委員のご発言の欄でございますけれども、商店街において、「後継者不足」と回答する割合が増えている。あるいは商店街を運営する人材や役員の担い手の不足。商店街における若手研修会の開催支援や、「女性部・青年部」の活動支援が必要といったご意見を頂戴いたしました。

取組の方向性でございます。3点掲げさせていただいております。

一番左側の新たな担い手の育成でございます。商店街における若手や女性の開業の促進、あるいは女性の商店街活動への参画をより一層促進するための取組の後押し、こうしたこ

とを検討してまいります。

真ん中でございますが、商店街や中小企業の活力向上でございます。インバウンド対応等に取り組む商店街への積極的な後押し、あるいは企業のニーズに応じた多様な資金繰り支援、こうしたことを検討してまいります。

最後に、右側、地域産業の活性化では、地域産業や中小企業の成長に向けた区市町村の取組へのきめ細かい支援、こうした事項を検討してまいります。

続いて、スライドの7でございます。戦略V、人材力の強化と働き方改革の推進でございます。

中段の委員のご発言のところでございますが、テレワークの定着に課題を抱える企業が多く、アフターコロナにより課題が顕在化している。あるいは中小企業の維持発展のため、継続的な人材確保策等の充実が必要。また、デジタル技術活用の重要性が増す中、DXの推進に課題を抱える企業が多く、一層の支援が必要といったご意見をいただきました。

取組の方向性でございますけれども、3点。1つ目、企業の戦略としてのテレワークの推進という項目では、会社の実情を踏まえたテレワークのベストバランスの応援、あるいはサテライトオフィスの活用の推進。

2つ目の真ん中、人手不足業界の人材確保や業界等の魅力発信の支援。この項目では、労働者派遣のスキームを活用した人材不足の業種や職種への再就職の後押し、業界団体や中小企業の魅力発信の取組支援、こうしたことを検討してまいります。

右側でございますが、DXをはじめとした成長産業人材の育成の促進では、会社で働く方や求職者のリスクリングの促進や女性デジタル人材の育成推進、こうした事項について検討してまいります。

5つの戦略に沿った取組の方向性についての説明は以上でございます。

続きまして、スライドの9をご覧ください。中小企業振興ビジョン、こちらは2019年の1月に策定をしておりますが、策定後に生じた社会・経済情勢の動きへの対応でございます。

前回の会議でもご説明いたしましたけれども、新たに生じた社会経済の動きに適切に対応することが必要であるというふうに認識をしております。委員の皆様方からもビジョンを更新すべきというご意見を頂戴したところでございます。

スライドの10をご覧ください。いただいたご意見を踏まえたビジョン更新に向けた考え方でございます。一番左の列のところには、ビジョンの戦略IからVのタイトルを記載してございます。それぞれの施策の方向性の項目が、真ん中のところになります施策の方向性のところにひもづいているところでございます。

これらの項目に、一番右側の列になりますが、社会経済の新たな動きに関する事象等を組み込むことで施策の方向性を更新いたしまして、次回の会議で文案とともに新たなビジョンの更新の内容についてはご報告をさせていただければと考えているところでございます。

続いて、スライドの12をご覧ください。中小企業振興ビジョン策定後に成果を上げている

企業様の例を記載してございます。12スライド目から14スライド目では、東京都の支援等を活用しながら成果を上げている企業に我々のほうでヒアリングした結果を取りまとめております。

12スライド目のところでございます。左側になりますが、商品開発、販路拡大支援や設備投資の助成金を活用しまして、売上高、海外売上比率ともに増加をしている株式会社日興エポナイト製造所の事例を記載してございます。

右側のほうには、起業家育成型ビジネスプランコンテストの「TOKYO STARTUP GATEWAY」、こちらで優勝後に起業をいたしまして、事業拡大をしているトラベルドクター株式会社さんの事例を記載してございます。

次に、13スライド目でございます。左側でございますが、設備投資の助成金を活用することで、生産工程のデジタル化・自動化を実現しまして、海外向け売上高において年平均10%の成長を続けております高山医療機械製作所さんの例を記載してございます。

右側でございますが、海外における展示会展や拠点設置のための支援、国内における設備投資の助成金を受けることで、国内外で売上げが増加をしております河政工業株式会社さんの例を記載しております。

続きまして、14スライド目をご覧ください。女性起業家のスケールアップを支援する「APPT Women」を受講後、10億円以上の資金調達に成功したmederi株式会社さんの例をまとめております。

続きまして、スライドの16をご覧ください。スライドの16から19の部分では、中小企業等へのアンケート調査の結果をまとめてございます。

スライドの17をご覧ください。昨年度との比較になります。左側が令和4年度、右側が令和5年度となっております。昨年度との比較では、経営課題として3位だった「人材不足への対応」が今年度は1位となっております。また、対応が進まない要因、下段のほうになりますが、ここでも「人手不足」が1位となっております。人材・人手不足が顕著な課題であるということが、このアンケート調査から分かっております。

そのほかの調査項目については、概ね昨年同様の結果となっております。今後も定期的に調査を継続して、施策に反映をしまいたいと考えております。

事務局からの説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、これから意見交換に移りたいと思います。

発言される方はマイクのスイッチをオンにいただき、ご発言が終わりましたらオフにして、次の方にお回しください。

それでは、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。よろしくお願いいたします。

初めに、私ども中央会の会員組合の現場の声を少しご紹介させていただきたいと思っております。内容は、やはり先ほど、ご説明のありました「来年度の施策展開の方向性」及び「中小

企業等へのアンケート調査」の中で示されているものと符合しております。

具体的には、「輸入材、燃料費などの値上げについて販売価格への転嫁が難しく、収益の悪化が続いている」あるいは「技能労働者の人手不足は業界全体の課題になっている」また、「印刷業においては、労働力不足のために稼働率が低下し、倒産する企業、同業者も出てきた」また、「コロナ融資で借りた資金の返済が始まるため、借り換えを申請した。さらなる特別融資や助成金などの支援を望む」などといった声が聞こえてまいりました。

こうした声が裏付けるように、9月の日銀短観調査では、中小製造業の業況判断指数は前期に引き続きマイナス5ポイントとなっております。また、民間調査会社のデータでも、都内の倒産件数が13か月連続で前年同月を上回るなど、我々中小企業の経営状態は依然として厳しい状況にあります。

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や課題を踏まえた「令和6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それぞれの「取組の方向性」は、いずれも的確なものであると考えます。私からは、これらの取組の中でも中央会として、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、適正な価格転嫁についてですが、中小企業における価格転嫁は、都や国の取組もあり、総体としてみれば一定程度進んできてはいるものの、いまだ多くの企業では十分とは言えない状況にあります。また、いわゆるコロナ禍明け以降、原材料・エネルギー価格の高騰に加え、人手不足なども要因となって人件費アップも負担となっており、中小企業の収益が圧迫されております。都におかれましては、コストの上昇分を正当に取引価格に転嫁できるための支援策を一層拡充していただきたいと思っております。

2点目は、DX。デジタル化の推進についてです。私ども中小企業にとって生産性の向上は大きな課題であり、業務の効率化や新製品、新サービスの開発等を推進するためには、DX。デジタル化は必須のものとなっております。中央会では、今年度も都の補助をいただき、会員組合等がデジタル技術を活用し、業界の活性化を進める6つのプロジェクトを支援しております。

これまでの数々の先駆的な取組により、当該業界の活性化はもとより、他の業界、関連事業者への波及効果も認められており、都内中小企業のDX。デジタル化の推進には有効なものであります。ついては、支援策の充実をはじめ、施策のPRや利用のしやすさという点についても、より配慮をお願いしたいと思います。

3点目は、人材の確保・育成についてです。東京の産業振興を図る上で大きな課題となっている、ものづくり産業の維持・発展のためには、デジタル技術をはじめ、専門的な知識や高度な技能を持った人材の確保・育成が急務となっております。こうした人材を確保・育成するためには、その業界団体に蓄積されているノウハウなどを活用した支援策を構築することが、より効果的・効率的であると考えます。都におかれましては、業界団体のそうした取組の支援に努めていただきたいと思っております。

最後に、資金繰りについてですが、「中小企業等へのアンケート調査」でも示されましたように、今後利用したい支援策のトップは資金調達支援です。「令和6年度に向けた施策の基本的な考え方」のポイントとなっております「経営基盤強化」、「チャレンジ」、そして「社会ニーズ対応」ですが、その全てのフェーズに通底する重要な要素は「円滑な資金繰り」です。そのため、資金繰り支援の柱である「東京都制度融資」をはじめとして、事業者がより軽い負担で借りられる融資メニューや、それぞれのニーズに応じた多様な資金調達手段を設けて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。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして大島委員、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、4点意見を申し上げます。

最初に、7ページの人手不足と人材確保についてです。足元では業種を問わず人手不足が深刻化しておりますが、依然としてその対応は採用活動に重点が置かれている状況です。しかしながら、今後の生産年齢人口の減少を見据えると、省人化・省力化を含めた生産性向上、業務効率化の取組が一層重要であり、デジタル化の推進も避けて通れません。

次に、4ページにDX推進として各種支援施策も用意されておりますが、デジタル活用の裾野を広げるためには、ツールの導入や社内のデジタル人材育成も必要です。引き続き各種支援施策の活用推進をお願いいたします。

また、人手不足の解消に向けては、多様な人材の活用も重要なテーマとなります。各戦略の中で「女性」というキーワードが随所に織り込まれておりますが、シニアや外国人材といった担い手の活躍も同時に検討すべきです。ぜひ多様性をテーマに加えていただければと思います。こうした考え方は、今後の施策を検討する上で基本となることから、中小企業振興ビジョンを改定する上で取り組んでいただきたいと思います。

2点目は、3ページの事業承継です。近年、後継者不在企業によるM&Aが増加しておりますが、中小企業の事業承継の多くは親族内承継であり、第三者承継と併せて推進することが必要です。まずは親族内承継の支援となる事業承継税制の延長、恒久化に向けて後押しをお願いいたします。また、経営者の高齢化が進展する中、事業承継は喫緊の課題です。早期着手を促すためにも、助成金の活用などを通じて気づきのきっかけとなる自社株式の評価促進をお願いいたします。

3点目は、5ページのオープンイノベーションの推進です。経済成長の原動力として、イノベーション創出が期待されるスタートアップの新しい技術を活用することで、中小企業においてもイノベーション活動の加速が見込まれます。ぜひ中小企業とスタートアップとの連携推進をお願いいたします。

4点目は、6ページの地域産業の活性化です。中小企業は、地域課題の解決や地域経済の中心的な担い手であり、一般的なデータでは測ることのできない価値を保有しています。地元に着目し、地域貢献を果たす企業の事業の継続と成長が、地域そのものの発展につながり

ます。東京都内でも地域ごとに特色や課題は異なり、きめ細かく対応できる区市町村との連携が不可欠であることから、地域ネットワークの強化や地域産業の活性化に資する取組への後押しをお願いいたします。

私からは以上でございます。ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。DXというのは、人手不足への対応策としてはやはり一番最初に挙がるべきものではないかなと私も思います。どうもありがとうございました。

続きまして、鈴木委員、お願いします。

**【鈴木委員】** 皆様、こんにちは。ありがとうございます。

私は、そうしましたらば、この後、施策の方向性から具体の施策のつくり込みに入ると伺っておりますので、10ページを中心にお話しさせていただきたいと思っております。

まずは、去年も含め、前回の議論も含め、私の意見も、そしてここで私自身が皆様の意見を伺ってメモしたことがしっかりと網羅された方向性になっているなということで、取りまとめくださった事務局の方、この会議は決して形骸化していないなというところで、具体のつくり込みに大変期待をしたいと思っております。

そんな視点から、もう少しこういうところも気をつけながら具体策に進めてほしいなと思うような点を4点ほど挙げさせていただきたいと思っておりますが、まず、戦略Ⅰの中で④危機発生時の事業継続、BCPの話は先ほども知事がおっしゃっておられましたけれども、発災から100年というタイミングだからなのか、もともとなのか、私もそこを最近注意して見るようになったので気づき始めたんですけれども、特に首都直下型地震に対していろいろな細やかな対策支援みたいな制度が東京都も国もあるんですよね。ただ、それが使われているような形跡があまり見られない。特に中小企業は。

なぜならば、私は、千代田区靖国通り沿いの小さな雑居ビルの店子なんですけれども、そういう店子は、オーナーさんに何をお願いしても、自分で自由に地震対策、災害対策みたいなところをいじれるようなオケージョンが少ない。そんな場面が少ないので、オーナーさんに向けてこういう対策をやることのメリットというものをもっとしっかりと訴求していただきたいですし、彼らがメリットを感じられるような対策支援のつくり込みをお願いしたいなと思っております。

それから、戦略Ⅱですけれども、②革新的な製品やサービスの創出への支援というところで、これも技術とか知財というテーマのときに必ず出てきたんですけれども、何をもちって革新的なのか？自社の製品やサービスは、果たして本当に市場、マーケットに出したときにしっかりと革新的な強みを持っているのか？というような目利き、そんな仕組みがなければ、なかなか「創出への支援」と漠々と進められても、どれが？という選別眼、審美眼みたいなものをもうちょっと磨いてほしいな、たくさんつくってほしいな、深めてほしいなと思えました。

3点目が、やっぱり人材の話ですね。だから、Vになるんですかね。中小企業の成長を支

える人材の確保というところで、いろいろなマッチングとか、あとは求人の需要と供給のミスマッチみたいな話がありますけれども、もう一步踏み込んで、例えば自社の経験から申し上げれば、求人サイトなんかでも、うちは環境ビジネスでソーシャルな志向、志を持ってモチベーションの高い、その辺りの知識やノウハウをストックしているような人材を求めています、そういう人たちがたくさん見てくれる求人サイトというものがあるんですね。

具体的に申し上げますと、日本仕事百貨さんというところなんですけれども、すごくニッチなジャンルです。ただし、一般的な大手さんの求人サイトにも出してみたんですけど、今回は比較的大量にうちは募集をかけたんですけども、そのときに、応募はたくさんありましたけれども、大手さんでは結局一人も採用に結びつけませんでした。翻って、日本仕事百貨さんみたいに特定のジャンルに強い人材がよく閲覧するようなサイトというものを見つけた瞬間に、そこからやっぱり3人採用することができました。

他の方もすごく選び難いぐらい、落とし難いぐらいに採用したいなと思わせるような方、要するにかなり需要と供給がマッチするようなサイトだった。ただ、ここを見つけるのにすごく時間がかかるんですよね。こういう細やかな求人のマッチングの仕組みみたいなことを少し工夫いただければなと思います。

それから、ごめんなさい。ちょっと戻っちゃいますが、4つ目は戦略Ⅳのほうでした。商店街の活力向上のためのサポートということで、さっきインバウンドの話もあったかと思えますけれども、つい最近、10月の下旬に靖国通りで古書店、ブックフェスティバルというのが毎年秋にあるんですけど、そのときにやっぱりコロナが明けて相当インバウンドが増えています。

この人たちへの対応という意味では、なかなかやっぱり一商店とか、一商店街だけだと対応し切れていないなというところを見聞きすることもあったんですけども、この辺りは、ちょうどその時期を同じくして観光庁の方とお話する機会があって、そのときに、東京観光財団さんがものすごい予算もいっぱいあって、国なんかよりもよっぽど潤沢にいろいろな手を打っているんだみたいな、たまたまそんな話も聞きましたので、ぜひそういうところとタイアップしながら、商店街のインバウンドの増強策みたいなところは手を取り合って協働連携していただきたいなと思いました。

以上、4点でございます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。特にBCPは、本当にしつこく言っても言い過ぎではないと思うので、特に今何をするかというのは、先どうなるかをちゃんと考えていないと何もできないと思うので、これは本当にしつこく言い続ける必要があるのではないかなと思いました。どうもありがとうございました。

では、諏訪さん、お願いします。

**【諏訪委員】** ありがとうございます。

小池都知事も言われていましたが、本当に今は転換期となっております。このインフレの中でやはり経済を強くしていかなければならないと思っています。ですので、今回の今後の

取組の方向性については賛同いたします。ほかの委員もお話しされていましたが、中小企業は現在、材料費、光熱費、人件費などのコスト上昇に加え、アンケートにもございましたが、人手不足にとっても悩まされております。知り合いの様々な業種の経営者から、「人が足りないので、売上げ機会を失っている」、「人を集めたいし、物価が上がっているので賃上げしたいが、原資が足りない」など悲痛な声を聞いております。

ただ、弊社では人手不足を感じたことはございません。実は、2007年から10年かけまして、本当に50代、60代が一番多かった逆ピラミッド構造から、技術を維持したまま今20代、30代が過半数を占めるピラミッド構造の形成に成功しています。そのためには何が必要かというのは、定着率を上げることが非常に重要だというふうに思っています。

最初は、弊社も定着率が非常に悪かったんです。なぜ悪かったのかということ、やはり経験者のみ採用していたんですね。それをとにかく未経験者のサービス業経験者、今、やはり若者というのは核家族化が進んでいて、年配の方々とは話す機会がなかなかない、コミュニケーションが足りないということで、サービス業経験者はいろんな年代と話す機会を持っていますので、質問ができるというコミュニケーション能力が非常に高いということで、そういう人たちを優先的に採用していった結果、定着率が非常に上がっています。勤続年数1年から15年まで全て存在しておりますので、やはり定着率を上げるということが必要です。

そのためには、やはり教育が必要になってきます。ですので、その社内教育の重要性が考えられます。ただ、社内教育というのを自社でつくるのも非常に難しいと思いますので、ぜひその支援というものをお願いしたいと思います。

また、人手不足というのは構造的な課題でもあります。中小企業の稼ぐ力の強化、人材確保、定着に向けた継続的な賃上げ、研修・リスクリング等による人材の質の向上、デジタル化、省人化・省力化、さらには業務フローの改革、ビジネスモデルの転換は避けて通れません。やはり人手不足の中で中小企業の生産性向上が鍵になると思っております。省人化・省力化投資への簡易で即効性がある支援等の支援策に対してはとても期待をしています。その際なんですけれども、やはり中小企業にとって使いやすい制度・運用になるようにお願いしたいと思います。

あわせて、労働の量をどう増やすかという視点もとても大事だと思います。弊社では、経験豊かな高齢者の力を借りるため定年制はなく、現在、77歳と78歳の社員が意欲を持って元気に働いています。企業のOB人材を含め、高齢者の活用が大事だとも思っています。加えて、高齢就労者のリスクリングが重要です。しかし、メンバーシップ型雇用ではやはり問題解決が非常に厳しいと思いますので、ジョブ型への転換が求められますが、中小企業はどのようにしていいのかわからないというふうな声を多く聞きますので、やはりその支援が必要だというふうに考えます。

また、フリーランスのことについてお話がありましたが、フリーランスの契約適正化は本当にお願ひしたいんですが、プラスアルファ保護という観点についてもご支援をいただきたいと思います。

以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

では、続きまして、田路さん。

【田路委員】 よろしくお願いいたします。法政大学の田路です。

私からは、起業家教育について今日はお話をさせていただきたいと思います。先ほどのご説明にありましたが、ちょうど夏に「TOKYO STARTUP GATEWAY」ということで、400字でビジネスアイデアを申し込んでくださいというものがございました。そこから成果があった、成長したスタートアップのご紹介もありましたけれども、400字というのは本当に敷居が低いので、実はうちの学生も応募しまして、彼は1人で応募をしたんですね。基本うちのゼミは2～3人でチームをつくって、3か月、4か月練ったものをどこかのコンテストに出すんですけれども、400字だから1人でできるかなということで申し込んでみたら、一応セミファイナリストに呼んでもらえた。それは彼にとってすごく大きな自信になりまして、それがきっかけでまた来年再チャレンジするんだろうなと思います。400字という試みはすごくよかったなと思っています。これは大学生向けの起業家教育ですよ。

もう1つ、子どもさん向けというか、小学生から起業家教育をするかどうかというのがちょっと教育業界で議論があるんですけど、これはこれでまたやり方があると思っております。実は11月3日に法政の理系の小金井キャンパスで、東京都さんからの委託で子ども教育というのをやりました。

これは私じゃなくて、同僚の姜理恵さんという女性の教授がやってくださったんですが、彼女の持論というのは、お店屋さんを1日店長みたいなのでさせるときに、親が事業をしていない子だけじゃなくて、親が例えば商店街で商売をしているような家の子どもにもさせるには意味があると彼女は言っているんですね。第三者が用意したプログラムに入ること、「あれ、うちの親の商売ってどうなんだろう」と子どもは考えるみたいなんです。それがすごく気づきになると。これは彼女が金沢でやってきた実績でして、それをこの間東京都でも久しぶりにやってみたというものです。

その話を私も聞いていまして、テレビでも録画が公開されているんですけど、なるほどなと思ったのは、子どもの時にやっぱりそういう気づきがあることが、実際事業承継するときにはすごく大きな意味を持ってくるんだろうなと思っています。

というのは、私は三鷹市に住んでいるんですが、三鷹市にやまもと酒店というイタリアワインに特化した酒屋さんがあって、二世経営者なんですね。彼のお父さんは、本当に昔ながらのご用聞きの酒屋さんをしていたそうです。職安の真向かいにあったので、職安でお金をもらった方がそのまま飲みに来るといような、そういう昔ながらの酒屋の経営だったみたいなんです。二世経営者のときがらっと変えまして、イタリアのワインだけと。それを彼が商社も通さず自分で買い付けに行く。非常にリーズナブルな価格でおいしいワインを持ってきていますから、実は都内のイタリアンレストランはかなりそこに発注しているんですね。

そういう事業承継をするときに第二創業みたいなところ、大島委員もおっしゃいましたし、知事も事業承継は大事ですとおっしゃっていましたが、ビジネスモデルを変えるように二世、三世経営者というのは、やっぱり客観的に親の商売を見るとか、第三者的経験をするというんですか、そういうのは必要じゃないかなと思っていまして、それは若年であればあるほどいいのかなというふうに思っております。

これからも法政大学はぜひ東京都さんと一緒にやらせていただきたいと思いますと思っております。よろしくをお願いします。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。たしか大田区の町工場で親がやっている事業が結構大きくて、その中に息子さんが別の小さい会社をつくってやっていたんです。お父さんの会社は潰れちゃったんですよ。リーマンショックの頃かな。それで、自分がつくって1人でやっていた細々としたところだけが生き残って、多分今でも頑張っているよね。そんな事例もあるので、全く事業モデルを変えてしまうような後継の仕方というのも結構あるんじゃないかなと。

あと、子どもの起業家教育といえば、田村先生の恩師が1980年代からやっていたので、もしそれもありましたらちょっと教えてください。

**【田村委員】** 日本ベンチャー学会の田村です。

まず、今日資料をご説明いただいた時に、昨年、委員会の方で出た意見の2019年の中小企業の振興のビジョンの策定後に起きた社会とか経済の動きを新たに反映したビジョンのリバイスをかけていただいておりますので、まさに各戦略とか、その方向性というのも分かりやすくなっておりまして、今後、次は具体的な施策ということでございますので、それを期待しております。

私は、先ほど先生に振られたので、小学校の起業家教育に関しては、1980年の初め頃から、ベンチャー学会のほうで理事もしていらっしゃいました、早稲田の教授をしていらっしゃいました大江先生が、現実に小・中・高の子どもたちに1つの課題を与えて、物をどうやって作ればいいか実際に作らせて、それを商店街のところで実際に売ると。売ったときに、面白かったんですが、実はどういうことが起きたかという、利益の少ないところほどかなりディスカウントをしていたというような事例も出たりして、そういう具体的な事例をいろいろ分析して、何か施策に生かさせていただいたら面白いなと思いました。

そういう意味で、今日私の方でお願いしたいのは、ここに中小企業振興のビジョンの策定後に成長を上げている企業の事例をいっぱい挙げていただいておりますが、これはかなり参考になることも多いですし、事例から学ぶというのは非常に分かりやすいというところがございまして、例えば次世代アントレプレナー育成のプログラムを活用したトラベルドクターの事例であったりとか、女性起業家の東京スタートアップですか、その女性の事例であったりとかというのは、スタートアップの起業や女性起業家にとって非常に得るものが多いと思います。できればこういう事例をもう少し砕いて、それを今度の政策の方に文章化という入れ込みやすいような形で活かしていただきたいと思いますというのがお願いということで

ございます。

先ほどの各委員の方のお話を伺っていて、本当にすんと落ちるのは、各起業家、経営者の人の事例、自分はこうであった、こういうところはやはり定着させないと思ったみたいのがあるので、そういうところから何か引っ張られたらというのがお願いしたいということ。

また、せっかくできた次に出てくる施策に関しても、これをどうやって伝えるか、PRするかということも非常に大きい課題になると思いますので、こちらのところも当然やっ  
ていらっしゃると思いますが、動画も含めたPRの仕方であったりとか、できればベンチャー学会と一緒に出したものをいろんなところでセミナーをするとか、具体的な機会を増やしていただけるような施策も次の段階にやっていただけたらと思っております。

あともう1つは、昨年から続いている中小企業等へのアンケート調査。これは、確かにこれまで抱えている中小ベンチャー企業の現状の把握ができたということと、だからこそ強化をすべき支援というのが再確認できたという意味ではとても有意義だったと思います。先ほど皆様からも伝えられているように、一番最初に課題になっているのが人材不足の対応で、それから悩んでいるのも人手不足と、本当に人の問題というのは急務です。ですので、多分東京都の中の各部署で人材育成支援というのはやっ  
ていらっしゃると思いますので、それを今一度横串でもなさって見直していただけたらなというのはすごく思いました。

そんなようなことも含めて、あとはアンケートもこれは一部しか出ていないと思いますので、アンケートを回答者の業種だったり、位相群年齢だったりとかでクロスすることによって、もっと具体的に施策に生かせるのではないかと思いますので、その辺もさらにもお願いできたらと思っております。

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。多分この後も出てくると思うんですけど、いろんな事例が既にいっぱい挙げられているわけですね。それは結構面白いので、それを都のほうでもどんどんアップしていただいて、できればそれに対して、例えば浜野委員がこの企業のこの例のここが面白いんだとか、田村さんがここの企業のこれを勉強しろとか、あるいはこういうネットワークをつくれたらほかでもできるんじゃないかとか、そんなようなコメントを本当は委員の方もしていただけると引きつけるものがあるのかな、そんなこともちょっと考えたらどうかなと。

名前を挙げてすみません。浜野さん、どうぞ。

**【浜野委員】** ありがとうございます。浜野製作所の浜野でございます。どうぞよろしくお願  
いいたします。

来年度の施策展開の方向性についてということなんですけれども、率直に感じることは、相変わらず重厚感のある盛り盛りの施策であって、僕自身は本当にすばらしい内容なんじゃないのかなというふうに感じています。この施策に魂を入れるべく、どう現場に実装をしていくのか、実装した結果どうなったのか、この一連のサイクルの成果検証といいますが、結果検証までを含めて一つのセットになっているんだと思いますし、いわゆる成果検証を

しないと、何がよくて、何が悪くて、次に何をしたらいいのかということが見えてこないの  
で、それまでを含めた一連のサイクルが必要なんじゃないのかなというふうに感じていま  
す。

10ページに全て一覧化してまとめていただいている資料があったと思いますが、それぞ  
れ各委員の方々のご発言いただいておりますので、ちょっと変わった目線の  
ところから弊社の事例も含めての意見をさせていただくと、どこの業界・業種、どんなアン  
ケートをしても、やはり人手不足というのが上位に上がってくる。そういう状況であると。  
そのために、やはり大島委員からもありましたけれども、省人化・省力化、デジタル化を推  
進していく。非常にこれは大切な部分だと思うんですね。

ちょっと違った目線で言うと、多様な人材の活用という部分もあって、例えば I T エンジ  
ニアのあるコミュニティがあるんですね。基本的な声かけは、SNS、ネットなんかで声か  
けをすると、リアルなイベントとして大体100人から200人ぐらいは普通に集まる。ほぼほぼ  
皆さん方 I T のエンジニアなんですけれども、そこにハードウェア系の、ディープテック系  
のスタートアップを何人か入れて、いろいろディスカッションする。

そうすると、その中から自然発生的にハードウェアを動かすためのシステムを手伝う  
という I T エンジニアが出てくるんですね。それはなぜかという、仕事で会社に行ってこ  
れをやってくれ、あれをやってくれ、いつまでにこれを上げなさい。I T エンジニアはそう  
いう指示をされる仕事は全く面白くない。ほとんどの I T エンジニアとは言いませんけ  
れども、何かそういう考えを持っているエンジニアが非常に多い。

だけれども、自分たちの技術を持ってこういうハードウェアを創出することによって、何  
か世の中に少しでも役に立てるようなものが出来上がるんじゃないか。そういう仕事は非  
常に楽しいと言って、そのコミュニティの中でディープテック系のスタートアップと I T  
エンジニアが自然とつながって、自分の仕事のちょっと合間の時間だとか、休みの時間をち  
よっと使って、特に人材の採用をしなくても、いわゆるシステムだとか、制御だったり、ソ  
フトウェアだったりを一緒につくるという事例が今生まれつつあります。

また、弊社も70名規模の小さな町工場なんですけれども、そのうちの15%は出向者であり  
まして、例えば、田村先生にも色々お世話になりましたけれども、トヨタ自動車の本社のレ  
クサス設計担当のエンジニアが3名とか、横河電機の制御エンジニアが1名とか、コニカミ  
ノルタのエンジニアですとか、例えば来年度からは岡山県の産業振興財団から1人とか、佐  
賀県庁から1人とか、いろいろな地域であったり、いろいろな業種・業態、企業規模を含め  
た会社さんからの出向があるんですね。もちろん出向元がお給料をいただいでるので、70  
人のうちの10人はお給料を払わなくてもいい、それなりに優秀な人材がうちで活躍をして  
くれているんですよ。

会社にいると、同じ会社に来て同じメンバーと同じ仕事をするだけのサイクルだったも  
のが、いろいろ多様な人材を入れることによって、やっぱりそこに新たな流れとか新たな発  
想みたいのが生まれてくる。こういうものをあえて意図的に意識的に組んだらいいんじや

ないのかな。

それは大企業同士の出向もあるんでしょうし、中小企業同士の出向もあるんでしょうし、サービス業と製造業のお互いの出向をすとか、いわゆるVターン人材なんていうことを最近言う人もいますけれども、そういう今までにないようなことができるような時代になってきているからこそ、発想の転換を持ってできることとというのがあるんじゃないのかなと思っています。

あと、例えばオープンファクトリーですとか、うちなんかはキッザニアさんと提携して、いわばキッザニアに行かないと体験ができない職業体験をうちの工場に来てやってもらったんですね。最初の段階だと、純粹に子どもたちにもものづくりの楽しさを教えたいというところから始まった取組も、お父さん方が連れてくると、やけに工場のこととか機械のことに詳しい。さらに話を聞いてみると、結構大手企業のエンジニアさんだったり、装置メーカーで開発を担当しているとか、そういうところでいろいろ話をさせていただいて、こんなことをやっている、こんな会社だったらこんなものをお願いできませんかと、それが販路拡大につながったりとか、そういうようないわゆる副産物というのが、今色々な縦でしかつながっていなかった取組に横串を入れることによって、副産物が多く生まれてくる。

やっぱりここは人と人とでしかつなげられないようなものであり、ITツール、DX等のツールも非常に大切だと思いますけれども、いわゆるセンサーを入れてツールを導入して、ある程度のシステムがあると動きますよということになると、これはやっていかなきゃいけないことでありながらもどこの会社でもできることであり、ある一定のレベルまでは多分このツールがあるといけるんだと思うんですね。

何度も言いますがけれども、ここは必要なことだと思うんですけども、ただ、お金を出してツールを導入すればどこでもできるというものについては、多分付加価値は僕は生まれません。やっぱり人と人とのつながりの中で価値創出をしていく。これだからこそ人が輝ける部分、人の価値というのが提供できる。ここにもうちょっと焦点を当ててもいいんじゃないのかなと思っています。

最後になりますけれども、小さな会社は少しの変化でも経営に大きなインパクトがあります。ここら辺のところのいわゆる縦のラインに横串を刺せるような人材の育成も必要かと感じております。

以上でございます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。今の出向制度を利用してというのは、本当に人材のつぼをつくっているような感じで、その中で鍛えられていくという感じがありますよね。あと、最初のほうの話であったスタートアップと、それから既存の企業、それも片方がITで、片方がものづくり、どちらがスタートアップでもいいんだけど、この組合せは割と融合しやすい、人材も交流しやすい組合せかなと思うので、浜野さんのところはある意味事例の宝庫なので、その辺をいっぱい都でも取り上げていただけると、一層波及していくかなと思いますね。どうもありがとうございました。

続きまして、藤元さん。

**【藤元委員】** 平田精機の藤元です。

今の浜野委員の考え方や発言はすごく私も共感していて、私も頑張ろうと思っています。私は、多摩地域イノベーションと女性活躍の2点についてです。

前回の有識者会議のときに、多摩地域でもオープンイノベーションの開催をしてほしいと申しあげたら、東洋大学の先生が八王子の未来メッセでやりますよと教えていただきました。私、そのとき早速行ってきました。新たな視点でものづくりに取り組んでいる企業の紹介と先生方のお話はとてもよかったです。

東京都は、下町ロケットなど23区にもものづくりが活発であるように思っている方も多いようですが、多摩地域も、弊社の取引先を含め、電子顕微鏡や分析機器など、日本のノーベル賞受賞者の方々も多く使用している機器の部品加工をしている会社が多くあります。紹介していただくことによって注目されることで、人材不足の解消、売上げの安定につながるのではないかと考えております。多摩イノベーションの開催を東京都と商工会などが情報を共有してアナウンスをもっとしてほしいです。せっかくの開催を知らないということがすごくもったいないなと感じております。

あと、女性活躍というテーマについてです。私は、6年ほど前にやはり東京都商工会連合会主催で、多摩地域ものづくりの女性社長と、社労士、政府系の銀行の方、多摩の商工会議所の関係の方々との参画で、3か月に1度ぐらい2年間以上女性活躍をするためにはどうしたらいいのかというテーマについての会議がありました。そのときに出会った方とは今も交流が続いています。開催までの関係者のご苦労はあったと思いますが、参加者皆様の貴重な意見と雰囲気がすごくよかったです。頼ったり、教え合ったりする場をいただき、感謝しています。

私は、15年前に社長になったときは女性社長がすごく少なくて心細く、取引先の懇親会やお付き合いの場所に行くのは緊張だけでした。社長になったばかりのときは、同じ取引先の社長に出会い、この心細い気持ちを話して勇気づけてもらいました。今では女性、女性とそんなに言わなくてもいいんじゃないかなと思っています。

社員や取引先様をはじめ、多くの方との出会いの中で、アドバイスや叱責、勇気をもらって今日まで来ました。女性ということで悩み、戸惑っている方にお話をする事で活躍できるのであれば、私も応援したいと考えております。

以上です。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

では、続きまして、細貝委員。

**【細貝委員】** 株式会社マテリアルの細貝です。

浜野さんの言っていた出向という人をただで使えるってすごくいいプランだなと思います。うちも結構それをやっていたんですけど、メリット・デメリットがあるのと、もう1つ、偏って弊社にしか出向が来なかったということが、意外と地元の中ではあまりいい評判に

ならなかったので、逆にそういった浜野さんの出向を、いろんなところにバラエティーに富んだ企業に向けられるような施策なんかをまた教えていただけたらというふうに思います。

1つは、価格転嫁というところで、正直なところ、いろんない業者者に話を聞きますと、うまく進んでいないというのが事実でございます。なぜかというところになると、材料費も一気に100円が50円に今なりましたということではなくて、徐々に上がってきているんですね。ですから、10円ずつ上がっているのを10か月続けていくと100円上がるんですけど、20円上がったところで値段交渉、今度は50円上がったところで値段交渉はタイムラグがあって、いつまでも追いつかないという環境になるんですね。

遠慮していて、あまりにも値段が上がってくるというところになったときに、今度は逆になんですけど、世界情勢が変わって材料代、電気代が下がりましたというと、今度は上げ切っていない会社はそれにさらにコストダウンを要求されるんですね。こういったところが懸念されることが非常にあるなというところで、声の上げ方をできるだけ早く上げられるような環境というのがなかなか中小企業にはないので、こういったところを何かいい支援策がないかなということをやちょっと試行錯誤しているというところでございます。

我々マテリアルは、できるだけ価格転嫁をスピーディーに、材料屋を経営しておりますので、地金が幾らになったから次は幾ら上がるなという情報があるんですね。ですから、できるだけこういった値上げの情報は、メールマガジン等々で取引先様にはタイムリーに伝えるようにしているんですけども、なかなかその審議に入ると単価がすぐに上がらないというのが現実だということでもあります。

こういった環境の中でもっと怖いのが、知的財産権というのがそこに絡んできて、材料費の上げ幅というのは幾らでも現状幾ら上がったからと請求できるんですけども、実際は加工技術の中のタクトタイム、時間はどれくらいでできているのということを提出したり、もう1つはどんな加工方法でやっているのというのをビデオで撮ったり、こういったことをされていきますと、いつの間にかその会社さんの仕事がなくなっていっているというのも事実なんですね。ですから、どこまでを出さなければいけないのかというところの線引きは中小企業に対して必要なのではないかなと思います。

逆に、大手企業にこの開発物ってどういうふうにつくられているんですかということ、特許を取っていない製品であれば恐らく開示はしないと思いますので、こういったところの考え方というのをいま一度深掘りしなきゃいけないのかなというのが、価格転嫁に対してすごく危機感を感じているというところですね。

あと、事業承継については、やはりできるだけ今回の延命処置というのは長くしていただきたいなと思います。というのは、同族会社でつながるということは結構非常に多いんですね。ですから、そういった意味では今の承継税制というのは非常にいいものではないのかなと思います。

あと、経営者がいつまでもぶら下がっているわけにいけないので、私も期限付きでマテリアルの社長は継承するというのを決めました。できるだけ自分が現役のうちに若手の社長

に引き継いでいくというのは非常に大切なことなのではないかなんていうふうに思います。ですので、承継税制というのは、我々は株を売れないので、会社を売るときにはお金になりますけれども、株を引き継ぐ時には1円も入りませんので、こういった意味では、できれば現金になったときにだけ税金をかけていただきたいなというふうに思います。

最後になんですけど、面白いことがあって、これ、いいアイデアだなと思ったテレビがありました。大阪の商店街が商店街を丸ごとホテルにしちゃうという企画があって、空いている商店のところを宿泊施設にして、例えば蒲田だったら黒湯温泉とかあるんですよ。500円ぐらいで入れる温泉とか、そこが逆に浴室になったり、食事処というレストランは、いろんなメンチカツだとか、その地域の中の名物なところを、外国人を呼んで、そこを地域というか、その商店街だけを回っていくというプロジェクトがあって、これは結構盛んで面白いなというふうに思いました。

大田区も空き家が6万件もありますので、これをどう有効活用するかというのは、できるだけ安くリーズナブルに格好よく知名度を上げていくというのは非常に大切なので、そのときの大阪の商店街丸ごとホテルだよという企画は非常にいい事例なのではないのかなと思って、すごくほのぼのとした企画だったので、ちょっと紹介させていただきました。

以上です。

**【鵜飼座長】** あれは、多分民泊との関係でやるんでしょう。

**【細貝委員】** 細かいことは分からなかったんですけど、お風呂はあそこの4軒先にありますので、とかいうのは結構面白いなと思ったんですよ。宿泊が大体8,000円ぐらいなんですよ、きれいなところで。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。あと、事業承継の税制に関しては、変なことでちょっと有名になっちゃったけど、あれは続けてもらわないと困るよね。あと、よく取引先企業が大企業の場合に下請の企業に現場を見せろと言ってくるじゃない。それで、なおかつ加工方法を教えろとか言う。ああいうのは下請代金法のほうでも多分問題になることが、昔、金型のケースでそれが問題になったことがあって、代金法改正につながったんだけど。

**【細貝委員】** ただ、下請から来ないでくれということは発言しにくいんだと思うんですよ。ですから、言われない体制というのをガチッと決めていただかないと、弱い者は声を出せないの。

**【鵜飼座長】** そうですね。だから、そこは法的な制約を何かつくらないといけない。

**【細貝委員】** その方が、将来的には中小企業の知的財産を守るきっかけになると思うんですね。

**【鵜飼座長】** そうだね。その辺も、もし何か村越さん、あったら。

**【村越委員】** 東京都商工会連合会の村越でございます。

忘れないうちに言っておかなきゃいけない。価格転嫁に関する細貝委員のご意見は、全く製造業として100%同意見でございます。言っていただいてありがとうございます。

今の知的財産の件も、おまえのところはこういうことをやっているのというようなこと

で全部持っていっちゃうんですね。競争相手にそれを知らせて、コストダウンしないというように非常に今までやられてきたなという意味で見ると、何とかしていただきたいなというのは製造業として思っております。ちょっと余分になりました。

東京都の来年度に向けての施策は、本当に大変重要なことは全部入っていて素晴らしいなというふうに思っております。ただ、これをどうやって実現していくかということが、東京都商工会連合会というのは、毎度申し上げますように小規模零細企業の集まりでございますので、その方々にこの線に沿ってどうやってやるというのがきちっといかないと、格差がどんどん出てしまう。

今、現実給与格差というのが大企業と比べて相当あると思うんですが、1年で格差是正をできるわけでもないし、毎年やっていかなきゃいけない。そういう中で、何が一番こういう施策の中でそういうことが役に立つのかなというのを整理して、商工会の会員と一緒にやっていかなければいけないのかなというふうに思っております。

その中で、GX（グリーン・トランスフォーメーション）ですが、これは東京都さんの施策の中では将来を見据えた一番大きな施策の1つだろうというふうに私は思っております。これが多分新しいビジネスチャンスを与える一つの要因にもなるんじゃないかなと思っております。そういう目でこのところで起こったことを考えてみたんですが、1ついい例がございましたので、発表させていただきたいと思うんです。

私のことにも絡むんですが、東京都さんから補助金を頂いて、自動車と、太陽光発電と、それから売電をうまく組み合わせて一番うまい方法をやるというのを自分でやってみようと思ってトライしたんですね。ただ、これはどうやればいいのかというのが分からないので、町の電気屋さんと相談しました。そうしたら、その方は、たまたま某三菱自動車のV2H（Vehicle to Home）の工事を依頼されてやっている方だったんですね。

本気になって取り組んでいただきましてやったんですが、その道中で、これってすごくいいんだけど、どうやっていいのか分からないという人がいっぱいいるんだよねということも彼も言っていたし、私も自分でそう思ったんですね。その人が偉いのは、これを業態転換の基にしよう。今までの電気屋はやめて、この問題に特化したコンサルタント電気屋さんには俺はなる、ということを言われて、今、商工会を通じて業態転換の補助金等を申請しているんですね。

多分町の電気さんに限らず、そういったことに関心のある方が新しく起業するなり、あるいは業態転換をするなりという1つのいい例になるんじゃないか。まして、25年から東京都は新築住宅には全部太陽光発電をつけるようにという義務化になります。義務化はいいんだけど、それがどうやって利用者がプラスになるのかというのは、補助金までは分かるけれど、どういうふうにメリットがあるんだろうねというのはなかなか分からないんですね。

そういうことも含めて指導しながら、教えてあげながら商売をやってくというようなことが新しいので出てくるんじゃないかなというふうに思いまして、それは一例なんですけど、この施策の中にそういったものが随分隠されているんじゃないかと私は思いまして、この

辺りを東京都商工会連合会は一生懸命勉強して、会員の皆さん、あるいは商工業者の皆さんと一緒にいけるようになればいいなというふうに思っております。

以上でございます。

【鵜飼座長】 では、続きまして、森委員。

【森委員】 連合東京の森です。よろしくお願いいたします。

来年度の施策展開の方向性等をご説明いただいて、これまでの意見もたくさん入れていただいて、しっかりとまとめていただいているなと思っています。感謝を申し上げます。

東京都の中小企業振興ビジョン策定後に生じた社会・経済情勢の動きとその後の対応の中で、9ページにあるところの内容に対して中小企業が適切に対応していくことが必要だということで、ここも非常に方向性としてきちんと対応されている内容だなと思ったところでもございましたが、一番下のところにあります経済の好循環を生み出すためにということで、賃上げと適正な価格というところは、我々連合としても、非常に各産業別の会員組合を含めてこれまでも取り組んできたところでもございますし、今日はこのところを少しだけお話しさせていただきたいというふうに思っております。

はっきり申し上げますと、やっぱり中小企業が賃上げできる環境を我々はつくりたいと思っていますし、もちろん東京都にもつくっていただきたいというふうに思っております。最終的には賃上げするために価格転嫁をしていくということと適正な価格でという取引が必ず必要になってくるんですが、中小企業においてはなかなか弱い立場の中で実現されていないということがあるのだと思うんです。

今日ご説明いただいた中でも、令和6年度に向けた対策の基本的な考え方の中の戦略Ⅰのところ、そういったところの取引適正化対策推進支援ということがある。それから、戦略Ⅴのところにも人材力の強化は人手不足業界の人材確保というふうになっていて、令和5年の中小企業等へのアンケート調査もご説明いただきましたけれども、経営課題、それから対応が進んでいない要因のいずれにおいても人手不足ということで、やっぱりここは、今後利用したい支援施策の中にも資金調達等が1位というふうになっていますけれども、人材育成・確保に向けた取組支援というところが第3位、34%というふうになっているという中で、ここにどうやって対応していくかということがやはり必要だろうと思っています。

労働分配率が高いのが中小企業の方のところだろうと思っていますので、人材を確保して定着を図るためには賃上げしたり、それから当然教育・研修が必要だということですが、それらを行うためにも原資、それから労務費を確保する必要がある。

前回の有識者会議のほうで申し上げておりますけれども、それぞれの原材料費等の高騰に対して、労務費等の上昇分についても円滑な価格転嫁と取引価格の適正化を図ることが必要だと思っているということですが、連合でも、先月10月30日に来年の春季生活闘争に向けてということで中央討論集会を行っています。

ここに中小ものづくりの組合であったり、それから建設、食品、製造等の多くの産業別労働組合から、中小企業の賃上げを行うためには、賃上げの原資、労務費を含む適正価格での

取引がされなければならない、それから価格交渉の支援などが必要との意見がかなりの数出ておりました、来年の春闘の焦点になっていくところだろうと思うんですけども、ここに対して何ができるかというのは我々の課題としてもあるというところでもあります。

一方、東京都におかれましては、発注側の事業者ですね、主に大企業のほうですけども、ここに対して取組を促すような形でパートナーシップ構築宣言の推進拡大を行っていただいておりますし、それから、下請中小企業振興法の振興基準、あるいは関係法令、そして業界団体等と連携した実施工動計画や、下請適正取引等推進のためのガイドラインの周知ということで、様々なことをやっているとありますが、価格交渉の促進支援に対しては、国と連携してしわ寄せの防止に対する東京都からの、できるかどうかというのはいろいろあると思いますけれども、発注事業者を含む都内の下請取引の適正化に向けた対策の強化ということについて検討をお願いしたいというふうに思っています。

先日、公正取引委員会の担当者の方とも意見交換等をさせていただいたんですけども、価格転嫁のためには、今日もお話が出ていますけれども、価格適正化のための交渉であったり、協議が必要なわけですけども、その協議にも応じないといったところも多くて、そういったまだまだ意識できていない発注者も多いということに対して、その是正のために社名を公表したりといったようなこともやっていますけれども、東京都としても大企業等の発注事業者、そして社会に対しても、適正取引、しわ寄せ防止について強いメッセージを発信していただきたいなというふうに思っています。

どうしてもデフレが長く続いた中で、いろんな形で生産性を上げるという形であっても、やはり価格を下げる方向にしか使っていない。これを価格転嫁してインフレ方向に持っていくというようなことについては必ず必要になってきますし、これを実現しないことには中小企業の今後の足取りもおぼつかなくなりますので、ぜひこの辺りについて検討いただきたいというふうに思っております。

以上でございます。

**【鶴飼座長】** もう一言あるんじゃないかなったつけ。

**【森委員】** 私、今日のこの場が最終の場となっております、実は産別の方の役割としては先月の18日の大会をもって役を下りまして、後任の者を選出しておるところでございます。ですので、来年の2月開催の次回の会議においては、私の後任の者がこの場に参加させていただくということになっておりますので、2020年からですか、4年間大変お世話になりましたけれども、ありがとうございました。

皆様には大変勉強させていただきまして、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。いつも席が最後から3番目ぐらいなので、急かしてばかりでどうも申し訳ございませんでした。本当に4年間ありがとうございました。

では、和田さんの方から。

**【和田委員】** 株式会社タスカジの和田と申します。

私の方からは、弊社ではITプラットフォームの家事代行マッチングサービス、タスカジを運営しております、もともと女性をもっと活躍できる、そういった社会をつくりたいという思いを持って立ち上げたサービスになります。そういうこともありまして、今日は、起業のエコシステムの創出のところと、もう1つ、女性活躍推進のテーマについて、ちょっとお話をさせていただければなと思っております。

まず、女性活躍の切り口なんですけれども、毎回少しずつ女性が活躍できる方向に向けての施策が増えてきているなというふうに思っております。これも東京都の皆さんにいろいろ施策をご検討いただいているということだと思うんですが、やはり小池都知事がマイノリティとしてリーダーシップを発揮した結果、この委員の中の女性比率も半分近くにまでなって、その結果こういった施策が増えてきたという流れなのだとすると、やはりマイノリティがリーダーポジションに就いていくということが非常に重要で、それがこうやって結果につながっていくんだろうなということを私自身も改めて感じているような状況です。

女性が活躍しづらいということに対して、私もいろいろ日々、私自身も当事者ですし、我々の事業に来てくれるユーザーもそういった課題を抱えている方が多くて、非常に普段から考えているわけなんです、女性活躍の難しさに関して言うと、まず1つは、経済界におけるマイノリティであるということがあるんですが、それだけではなくてもう1つ、伝統的な性別の役割分担、そういった意識も結構強く残っているということもあって、この2点が解決すべき課題なんだろうなと思っております。

中小企業の成長戦略の推進の中に女性活躍推進というのを今回入れていただいておりますが、やはりここも女性リーダーを増やしていくということが非常にインパクトの大きいやり方になっていくんだろうなと思っております。企業に対して女性リーダーを増やしましょうと言うと、必ず女性たち自身がリーダーになりたいと言ってくれないんだという問題に突き当たるという話があるんですが、ここにもやはり女性の性別役割分担意識みたいなものとか、周りからの期待みたいなものが根強くありまして、家事・育児の負担が女性たちに偏っている。

それを積極的に偏らせている女性もいれば、パートナーの期待でそうなっている、社会からの期待でそうなってしまっている人たちもたくさんいる。なので、本人の意識をそこから解放していく、周りの社会の意識をそこから解放していくという取組をやはりしていかななくてはいけないですし、物理的に家事・育児というものをどうやって手放せばいいのよ、というところに対するサポートというものも非常に重要だなというふうに、日々の事業を推進する中でも感じております。ですので、ぜひ施策を検討する際にも、そういった意識の改革、それから、物理的にも手放していく環境の構築というところをご検討いただきたいなというふうに思います。

もう1つ、起業エコシステムのほうの女性起業家のスケールアップについてですが、ここについても今回のように女性というところに注目することに非常に私は価値があるなというふうに思いました。こちら、結構性的役割分担の意識から男性起業家とはまた違う環境

に女性たちはさらされているというところにフォーカスする必要があるのかなと思っています。

具体的には、例えば女性はサポーター役を求められやすいという環境、今だけではないです、子どものときからずっとそういうことを求められて生きてきた人たちであったり、男性よりも仕事が正確であるということを期待されるというような環境にあったりとか、これはあくまで一般論なので本当に人によって違いますけれども、そういうふうに言われていて、大きなチャレンジということをしづらいというマインドセットに陥っているケースが非常に多いです。それは、女性起業家であっても同じです。ですので、こういった方々に対する支援プログラムの中には、必ずそういった女性が陥りがちなネガティブなマインドセットみたいなものをどう転換していくかというものは入れていただきたいなというふうに思っています。

もう1つ、マイノリティという観点で言うと、やっぱりマイノリティであるがゆえにそこに対する解像度が低いということがありまして、では、女性という人たちはみんな同じ問題を抱えていて、同じプログラムを提供したら全て問題解決するのかということ、実はやっぱりそうではなくて、女性もいろいろ多様であると。

例えば、キャリア一つ取っても、どこかの大企業で働いていて、海外のMBAに行っていて経営の知識もたくさんある中で起業されている方もいれば、ずっと主婦をしていて社会人経験もそんなにたくさんなく、経済活動もしたことがない中での起業というケースもあり、それぞれが求める支援というのは全く異なっているというところがあります。なので、女性起業家に対する支援という意味でも、一般的というのではなくて、様々なレベル感の方がいるというのを前提にプログラムの内容を検討いただくと、より効果が高くなっていくのかなというふうに思います。

あとは、前回も申しましたが、米国ですら女性の起業家というのは投資されづらい状況にあるということですので、当然日本はもっと投資されていないはずで、そういった環境であるということで、いい事業をつくっていても資金調達に苦労しているという事業がたくさんあるはずなので、そういったことも想定しながら、支援プログラムをつくっていただけたらなというふうに当事者としても思いました。

ちょっと女性というところから離れて、スタートアップ向けの支援プログラムというものがたくさん並行して実施されているというのを拝見しており、非常に心強いなというふうに思っています。ただ、支援プログラムがあるということにすらやはり気づいていない方たちにどうつながっていくのかというのは、引き続き課題だなというふうに思っています。

私自身は、支援プログラムというよりは補助金とか助成金についての情報をどうやって得ればいいのかというのを今まで知らなくて、いつもネットで検索して偶然見つけて、申し込もうと思ったら3時間後に締切りだったみたいなことがよくあるので、なかなか活用できないというのもあったんですけども、お伺いしたところ、東京都中小企業振興公社さんのメールマガジンに登録すると、そういった情報がどんどん流れていくというのを伺いま

した。こういったところに東京都の中小企業さんたちはみんな登録すべきだと思いますので、このメルマガに導線をたくさん貼るような構造にしていただけたらなというふうに思います。

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、山本さん。

【山本委員】 35分ですので、久しぶりに3分チャレンジで頑張ってみようかなと思います。

13人の先生方が施策についていろいろおっしゃられるので、私からはもう何も話すことがないから終わりというふうに行くわけにもいかないので、皆様お忘れかもしれませんが、私は一応研究者なので、最近ちょっと興味を持っていること、その興味を持っていることが恐らく中小企業施策につながるんじゃないかなということで、1つお話ししたいと思っています。

知事もおっしゃられましたけど、社会実装とかアフターコロナということを考えていると。さらにその施策の中でオープンイノベーションとか、あるいは地域の特性みたいなこととお話すると、今回出てきたお話の中で個別の企業の事例というのが極めて多いかなと思ったんです。もちろんそれはとても重要なことだと思います。ただ、私は、一歩進んで新たな中小企業ネットワークというものに対して目を向けたほうがいいのではないかと思います。

なぜならば、恐らく中小企業ネットワークというのは東京都の産業文化、もっと言えば、城南とか城東の極めて強い文化だというふうに思います。企業と企業のつながりですね。そこにこそ行政というのは関与していくべきではないかなと思っています。その中で私が最近、多摩地域から東洋大学に移ってお付き合いしている中ですごく面白いなと思ったのは、下町サミットなんですね。

恐らくこれは浜野さんとか細貝さんもお存じだと思いますが、下町サミットは私は再評価していいんじゃないかなと思っています。今回出ている遠藤さんとかが中心になっているんですけども、荒川区とか葛飾区の企業経営者の方々が行政の垣根を越えて、自発的、能動的に東京23区の中でネットワークをつくっているという事例なんですよ。これは、私はすごく面白いと思います。

実はあんまり政策的にも取り上げられていないし、論文なんかにも取り上げられていない。こういった緩やかな中小企業経営者のネットワークの中で、経営者の方々の事業承継だったり、あるいは働きがいの獲得だったり、従業員の方の成長みたいなことが起きている。これって、まさにアフターコロナの中での新たな東京都が誇る、あるいは城東地域が誇る中小企業経営ネットワークだと思っています。個々の事例もいいんですけども、ネットワーク、群としての中小企業経営者というものを捉えて、それを東京の産業の文化、あるいはブランドとしてもっと発信していくべきではないかなと思います。

それで、宣伝ですけども、1月15日、予定なんですけど、東洋大学で下町サミットのイベ

ントをしようかなと思っておりますので、ぜひご興味がありましたら来ていただければと思います。よろしくお願いいたします。

2分59秒。3分です。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。下町サミットに関してちょっと言いますと、先ほどの事務局の資料の一番最後の事例紹介のところに日興エボナイトというのが出てまして、その社長の遠藤君というのが中心になって長年ずっと続けています。実は私も手伝ったことがありますて、2018年かな、大学の国際会議場で、あのときも300人ぐらいは人が集まって、なかなか面白い試みだと思っています。ぜひ東洋大学もこれをしっかり支援していただけたらと思います。

それで、今日は、基本的にポイントは人手不足の話に関連したものが一番多かったと思います。賃上げ、適正価格での取引の支援とか、よりグローバルな施策展開とか、あと、今もありましたけど、民間のいろんな形の、業種を超え、地域を超え、規模を超え、いろんな形のネットワークをつくっていくというところが多分ものすごく大事ではないかなと。

それから、最後に和田さんのお話で女性のケースがありましたけれども、先ほどの資料の中で高山医療機械というのが出ていたと思うんです。そこには書いていないんですが、実はここは昔から何度もずっと20年以上足を運んでいる会社です。この間行ったときに、現場で女性の数のほうが多いんですよ。多分10人以上の若手の女性が高度なNC工作機械を扱ったり、測定をしたりしております。

それでいろいろ聞くと、ほとんど全員が国立の工学部か、あるいは大学院を出ています。そういう形で人を採っているということもすごいなと思いましたが、その人たちが本当に生き生きと働いているという現場もあるので、こういう形で女性がごく当たり前男性、あるいは男性以上のすごい重要な仕事をやっているというふうになってくるといいなと思います。

ついでに、高山医療機械は、今はもう60近い、50代後半だと思います。ちょうど細貝さんと一緒ぐらいですね。30代の頃から知っています。これも浜野さんとか細貝さんと一緒なんですけれども、その頃はまだ10人ぐらいの職人だけの工場でした。NC工作機械もない工場だったんです。そこから市場は世界に、工作機械は超値段の高い工作機械をずらっとそろえている。それから、職人さんもまだ多少残っていますけど、ほとんどが大学卒、大学院卒で、女性も多数いるという会社になったというのは、僅か20年ぐらいでそうになっていくという会社もあるということです。

思うと、最初に知り合ったところからその萌芽はあって、ビジョンは持っていたようです。そのビジョンをつくって、そこから戦略を実際に実行に移して、これが東京都の我々のやり方とはちょっと違って、戦略をすぐ実行に移しているというところがすごいと思うんですけど、それで実現しているというところが、我々も学ばなければいけないかなと思いました。

いずれにしても、今日はいろいろ事例が出ていますので、本当にこれをしっかり皆様のものにしていただけるような形でオープンにしていったらいいのではないかなと思います。

ということで、今日は補聴器も無事調整しましたので、一応これで終わりにしたいと思います。

では、事務局の方から。

【山崎商工部長】 先ほども森委員のほうからお話がありました通り、今回の会議をもちまして森委員が委員を退任ということになります。これまで4年間にわたりまして、本当にありがとうございました。(拍手)

それから、次回の有識者会議の開催につきましては、また別途ご連絡をさせていただきますので、よろしく願いいたします。

事務局からの連絡事項は以上でございます。

それでは、以上で会議は全て終了でございます。皆様、本日はどうもありがとうございました。

午後3時44分閉会