

東京の中小企業振興を考える有識者会議 (第1回)

日 時：平成30年2月19日（月）午前10時31分～
場 所：東京都庁第一本庁舎7階大会議室

午前 10 時 31 分開会

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

以後、着座にて続けさせていただきます。

初めに、お手元の資料の確認をさせていただきたいと思います。

本日の会議はペーパーレスで行います。

お手元には、議事次第と座席表、資料 1、東京の中小企業振興を考える有識者会議設置要綱、資料 2、東京の中小企業振興を考える有識者会議委員名簿、参考資料、東京の中小企業振興に関わる基礎資料をお配りしてございます。

その他の資料は、卓上のタブレット端末でごらんいただくこととなりますので、何とぞよろしくお願いいたします。

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存じます。よろしくお願いいたします。

【小池知事】 皆様、おはようございます。早朝からお集まりいただき、まことにありがとうございます。第 1 回の東京の中小企業振興を考える有識者会議でございます。

申すまでもなく、東京都内の企業数の 99%は、中小企業によって占められております。それはすなわち、経済、雇用、いずれの面をとりましても、中小企業あってこそ、この東京の経済が支えられている、また日本の経済も支えられていると言っても過言ではないかと思えます。

一方で、経済のグローバル化、そしてまた IT 化などなど、すさまじい勢いで、今、経済、そして社会を取り巻く環境は変化を見せつつあります。さらには、社会の面で見ましても、今、東京の有効求人倍率は、既に 2 倍をとっくに超えているわけでございますけれども、さらに、今後 2025 年をピークにいたしまして、いわゆる、ベビーブーマーの皆さんが後期高齢者の時期を迎えられると。一方で、少子化の問題は、未だに歯どめがかかっていないと。今後の労働力不足などなど、中小企業を取り巻く環境というのは激変していると言っても過言ではないと思えます。

そういった中で、中小企業——大切な中小企業をどうやって支援をしていくのか。これから、おおむね 10 年間を対象といたしまして、具体的に 2018 年でございますけれども、大体 2028 年、10 年後ぐらいをベースにしながら、皆さんご議論いただいて、新しいビジョンの策定をしたいと考えております。

皆さんのお知恵をおかりしながら、将来を見通すことのできる質の高いビジョンの策定に向けての議論を積み重ねてまいりたいと考えております。

きょうは、まず東京の中小企業を取り巻く現状、そして課題について意見交換を行わせていただき、議論を深める、そのスタートとさせていただきたいと思います。きょうは意見交換に先立って、みずほ総合研究所の太田様から経済分析などの知見を基礎に、プレゼンテーションをお願いしているところでございますので、どうぞよろしくお願いたします。

今後とも、東京の中小企業振興のための力添えをよろしくお願いたしまして、冒頭のご挨拶とさせていただきます。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 ありがとうございます。

次に、有識者会議の委員につきましてご紹介を差し上げたいと思います。

お手元の資料2をごらんいただきたいと存じます。

まず最初に、早稲田大学商学大学院教授、鶴飼信一様でございます。

【鶴飼委員】 よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 東京商工会議所副会頭・中小企業委員長、大久保秀夫様でございます。

【大久保委員】 大久保です。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 東京都中小企業団体中央会会長、大村功作様でございます。

【大村委員】 大村です。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 東京都商店街振興組合連合会理事長、桑島俊彦様でございます。

【桑島委員】 桑島でございます。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 日本労働組合総連合会東京都連合会会長代行、白川祐臣様でございます。

【白川委員】 白川でございます。よろしくお願申し上げます。

【坂本商工部長】 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター所長、経営学部教授、田路則子様でございます。

【田路委員】 田路です。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 株式会社マテリアル代表取締役、細貝淳一様でございます。

【細貝委員】 細貝です。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 東京都商工会連合会会長、村越政雄様でございます。

【村越委員】 村越です。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 東京経済大学経営学部准教授、山本聡様でございます。

【山本委員】 山本です。よろしくお願いたします。

【坂本商工部長】 なお、委員の方のうち、ダイヤ精機株式会社代表取締役、諏訪貴子様と、株式会社浜野製作所代表取締役CEO、浜野慶一様につきましては、本日所用により欠席のご連絡をいただいております。

また、本日は委員の皆様のほかに、プレゼンターの方にもご参加いただいておりますので、ご紹介させていただきます。

みずほ総合研究所株式会社調査本部経済調査部長、太田智之様でございます。

【太田プレゼンター】 太田でございます。よろしくお願いいたします。

【坂本商工部長】 ありがとうございます。

それでは、続きまして、本有識者会議の座長を選任したいと存じます。

座長の選任は、お配りしてございます資料の設置要綱の第5のところ「会議には座長を置き、委員の互選により選任する」とされております。

どなたか座長のご推薦をお願いいたします。

大村委員、お願いいたします。

【大村委員】 私は、大学で中小企業論の研究を長年にわたり行い、優れた業績があり、中小企業との交流も多く、さまざまな審査会において、審査委員長や委員を務めております早稲田大学の鶴飼教授が座長として適任と考え、推薦させていただきます。

【坂本商工部長】 ありがとうございます。

ただいま大村委員から、鶴飼委員を座長にとのご推薦がございました。委員の皆様いかがでございましょうか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

【坂本商工部長】 ありがとうございます。

それでは、鶴飼委員に座長をお願いしたいと存じます。

これから後の議事進行は、鶴飼座長をお願いしたいと思います。何とぞよろしくお願いいたします。

【鶴飼座長】 それでは、ただいま座長に選任いただきました鶴飼でございます。

ちょっとご挨拶をさせていただきます。私の認識で、東京都の中小企業に関するさまざまな政策というのは、かなり多岐にわたって有効なものも多いと認識しております。

ただ、時代もいろいろ変わってまいりますし、不足しているものもあるかと思っております。それから、さらに今の施策を深掘することが必要なものもあるのではないかと考えております。

この委員会で中小企業、それから東京都の発展に向けた有効なビジョンをつくっていくように力を尽くしたいと思いますので、よろしく皆様の活発な議論を通じて、これがうまくできますように、よろしくお願いいたします。

それでは、お手元の議事次第に従って、本日の議題に入りたいと思います。

まずは、事務局より中小企業を取り巻く現状と都の施策についての説明をお願いしたいと思います。委員の方々には、事前に資料を配付して、皆さんにお目を通していただいておりますので、簡単にご説明いただけたらと思います。よろしくお願いいたします。

【坂本商工部長】 かしこまりました。

それでは、タブレットの資料3、中小企業を取り巻く現状と都の施策について、ご説明を差し上げたいと思います。

1 ページおめくりいただきますと、目次が出てまいります。前段の塊のところは中小企業を取り巻く現状の部分でございまして、後段が都の施策という2段構成としてございま

す。

引き続き、それでは本題、まず現状でございますが、早速3ページをごらんいただきたいと思います。

経済のグローバル化についてですが、この表にもございますように世界経済のグローバル化、これは着々と進んでおります。特にアジアでは、むしろ急速にというペースで成長も進み、グローバル化が進んでいるということが読み取れるかと思えます。

右側のグラフをごらんいただきますと、我が国も輸出入が若干の上がり下がりはありませんが、趨勢的には伸びていることが示されております。グローバル化は日本の経済、さらに東京の中小企業にとっても不可避であるということがわかると思えます。

4ページをごらんください。

こちらのほうは、海外進出の状況をいろいろと書き述べてございますが、アジアを中心とした企業の海外進出、こちらのほうが活発になっている状況がわかると思えますが、残念ながら、中小企業では、まだ全体のうちの3割だけが、ようやく海外に足場を設けて活動しているという状況でございます。

続きまして、5ページをごらんいただきますと、IT化の状況をご説明する資料となっております。いかにIT化が急速に進んでいるのか、例えば、右の緑色の帯があるグラフをごらんいただきますと、電話が1世帯に1台普及するのに50年、ところが、スマホの1台持ちが1人に普及するのが5年ですので、ある意味10倍のペースで進んでいるというような急速さがよくわかると思えます。

続きまして、6ページでございます。こうしたITの技術、これはIoTやAIでございますが、非常にGDPの押し上げ効果も高うございますが、中小企業では、やはりこうした技術を導入するのは1割に満たないような水準になっているということが、右側のグラフから読み取れると思えます。

引き続きまして、7ページが人口減少の話でございます。

知事からもご案内ございましたように、2025年の1,398万人、こちらが東京都のピーク、これ以降は生産年齢人口も含めて減少に転じます。2025年に913万人いた生産年齢人口が一番右側の黄色い帯グラフのところの黄色の部分、665万人といったレベルまで減少する様子がよくわかると思えます。

続きまして、8ページ、そうした中にありましても、景況に応じまして人手不足といったような状況が非常に深刻化してございますが、一方で、生産性を高めなければいけないという課題がありながら、大企業との間で格差が広がっているという状況が読み取れると思えます。

続きまして、9ページをごらんいただくと、今のこもごもの状況が中小企業に経済や社会、そして技術という面で、さまざまな形でしかかってくるということが読み取れると思えます。経済の面でいきますと、創業をいかに活性化していくのか、ただ、やはり人手不足でままならない、そんなことを言っているうちに経営者の高齢化も進んで、事業承継

も大きなテーマになるということがわかると思います。

10 ページをごらんいただきますと、社会としてどうなのかとなりますと、やはり都市の時代でございますから、引き続き東京のような都市の集積メリットをどう生かすかが重要な課題でございますが、その東京とて少子高齢化、人口減少の波にあらがうことはできず、これから生産性向上では、「働き方改革」やダイバーシティといったものをしっかりと進めて、さらには、まちづくりや社会資本の更新という面も大切になっていく。

こうした中で、2020年東京大会をイベントの一過性に終わらせることなく、持続可能な経済成長へ結びつけることが必要という状況です。

11 ページをごらんいただきますと、技術でIoT、AI、ロボット、こういったものの普及のスピードが速い、しかし、それに追いつくことのできる高度人材をどう確保していくかが問題だということがわかろうと思います。

これから段が変わりまして、中小企業振興政策を簡単にご説明したいと思います。13 ページをごらんいただければと思いますが、都がこれまで進めてきたさまざまな施策は、こちらのページにございますように、左側の基本戦略、もしくは右側の2020年に向けた実行プランに基づいて進めてきております。

14 ページをごらんいただきますと、おおむねさまざまな、こちらの7つの体系に基づいて進めているということをお示ししてございます。

引き続き、15 ページのほうをごらんいただきますと、最初の「経営基盤の強化」、こちらのほうでは、現場に専門家を派遣するようなさまざまな仕組みを使って、経営基盤の強化を後押しする、事業承継まで含めて後押しする、そういったことをやっている状況が施策として盛り込まれてございます。

16 ページは販路開拓、これは商談会を、国内であればビックサイトのような場所を使ってやっておりますし、海外でもそういう企業の販路開拓の支援をしている内容です。

さらには、17 ページにまいりますと、技術の話になりますけれども、新製品やサービスを創出するために、左側にありますようなさまざまな分野にめり張りをつけながら、右側では知的財産やデザイン、資金調達を総合的な支援という形で進めている状況となっております。

続いて18 ページでは、特に、技術支援の拠点となる産業技術研究センターの事業のご紹介をさせていただきます。

続きまして19 ページにまいりますと、こちらのほうは創業の後押しでございます。大手町のTOKYO創業ステーションのほか、インキュベーション施設を創出する取り組み、さらには、資金調達までも含めた対応を進めているという状況でございます。

20 ページにまいりますと、地域の産業振興ということで、モノづくりであれば、産業の集積の維持を図るとか、企業立地の後押しをする、さらには商店街振興というような形で、さまざまな取り組みを幅広くやっておりますが、最近は起業支援に重点をかなり入れているという状況をお示ししてございます。

21 ページの部分では、人材の確保と育成ということ、このような職業能力開発センターを含めた総合的な施策を展開している状況をお示ししてございます。

22 ページ、最後になりますが、こちらが金融支援ということで、制度融資、ABLという動産等を担保とする融資、さらにはクラウドファンディングといったものを、事業承継も含めて幅広くご紹介してございます。

引き続き、資料4で、こうした現状、施策を踏まえてのこれからの取り組みになりますが、左下でございますように、まず、中間のまとめをつくらうと思いますが、最初の素案を9月ごろに有識者会議でご議論いただき、翌月10月には「中間のまとめ」というものを確定したいと思えます。

これにパブリックコメントを付しまして、年明けの1月ぐらいには、新たなビジョンという形で作成、公表という段に持ち込もうという形のフローが出ております。

最後、資料5は、本日2月19日を第1回の会議として、これを皮切りに、来年1月に向けた取り組みをとという形になってございます。

以上、駆け足になりましたが、私からの資料説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

【鵜飼座長】 見やすいんだけど、流れの中でメモを取りづらいね、これだと……。ありがとうございました。

それでは、次に、みずほ総合研究所の太田様よりプレゼンテーションをお願いしたいと思います。太田様、よろしくお願いいたします。

【太田プレゼンター】 改めまして、太田でございます。本日はお声かけいただきまして、ありがとうございます。こうした機会を頂戴できて大変光栄でございます。

それでは、きょうは、半年にわたって、皆さんこれからビジョン策定に向けてご議論されるということで、本日はそのたたき台ならぬ、たたかれ台ということをご提供して、本日の報告が、皆様の議論に当たっての情報の共有、それから活発な意見交換を促進する一助になればということで、お話をさせていただければと思います。

先ほど、いろいろな経済分析をとというお話だったんですけども、もちろん、難しい分析を今からお話しする時間もございませんので、きょうは難しい分析をお話しするというよりは、むしろ、その我々が分析したものから得られた含意、インプリケーションというものを、感覚的につかんでいただけたらというふうに思っております。

ちょうどお手元にもコーヒーが来たようですので、ぜひリラックスして聞いていただければというふうに思います。

まず、こちらタブレットのほうをごらんいただきますと、皆様ご案内のとおり、実は、空前の「生産性ブーム」でございます。左側にありますのは、2017年以降に出版されたタイトルに「生産性」を含む本の数々でございます。既に15以上あるわけですね。

右側をごらんいただきますと、こちらは何かといいますと、日経、朝日、毎日、読売、産経——要は主要5紙で、「生産性」という単語を含んだ記事の件数をずっと調べてきてお

ります。これを見ていただきますと、2016年あたりからぐぐっとふえてきておりまして、18年1月実績ベースですけれども、前年比38.9%増ということで、非常に今、日本全体で「生産性」が話題になっているということでもあります。

なぜ「生産性」が重要かということで、先ほど事務局から詳細な説明がありましたとおり、まず一つは人口減少があるということでもあります。人口が減る日本にとっては、やはり存在感を保つためには、1人当たりより多く稼ぐ必要があるということで、生産性を高めなきゃいけないというお話であります。

もう一つはグローバル化であります。グローバル化の話は、先ほど事務局のほうからたくさん出ましたので、ちょっと皆さんに衝撃的な事実を。左側は世界経済のシェアを見たものなんですが、今後10年、3つの逆転があると言われております。

欧中逆転と米中逆転と日印逆転であります。それだけ中国、インドの発展が目覚ましいということが1つ、それから右側にありますのは、主要先進国の人口動態の推移を見たものであります。

これを見ていただきますと、日本も人口は減るんですけども、ドイツも実は減っていますし、人口がふえていると言われていたアメリカも、伸びのペースは落ちていくということでもありますから、実はどの国も生産性を上げたい、上げたいということで「生産性上げ上げ競争」になっているという話であります。

そして、3点目が技術革新でありまして、先ほど申し上げたテクノロジーの変化がもたらす期待と不安ということで、こちらのほうは携帯電話の例をお示ししていますけれども、そもそも携帯電話は初めて出たのが1988年のショルダーフォンであります。そこから20年たって、先ほど出てきたスマートフォン、iPhoneが発売されて、スマートフォンが広がるわけです。これが20年。

そこから2011年にアプリ革命というものが行われてから、一気に、飛躍的に、スマホの用途が、電話でコミュニケーションを取るだけではなくて、いろいろな用途に拡大したということでもあります。

それがきっかけになりまして、右側に3段あると思うんですけども、一番上が小売であります。小売の経営あり方というのが大きく変わりました。真ん中は、我々金融であります。金融のあり方も変わっておりますし、一番下、こちらはメディアであります。テレビを見ていた人たちが、テレビを見る場合は、時間と場所が制約されてしまいますが、スマートフォンが普及したことによって、時間と場所の制約が取り払われたということになります。

さて、次に申し上げたいのが、生産性の向上に向けて何が重要かということで、きょうは3つのキーワードをご紹介しますと思っています。

まず1つが資源配分の効率化——つまり効率化ですね。要は、経営については、カネ・ヒト・モノ・情報が必要だということなんですけど、これを有効活用できているのだろうかということでもあります。

ちょっと左側、こちらは世界的上場企業です。ですから大手企業が多いんですけども、上場している企業を、ざっと 8000 社ぐらいは調べたんですね。そのうち当該企業に属している平均値よりも収益性が低い企業ばかり集めて、その社歴を見たものであります。

こちらを見ていただきますと、日本は収益率が低い企業の 63.2%が 50 年以上の非常に社歴の長い企業であります。

さて、よく言われている新陳代謝が云々かんぬんということ、このグラフは言いたいのではありません。実は、歴史のある大企業では、基本的に事業の選択と集中が遅れているということを示唆するものと、我々はとっています。つまり全ての事業、成長戦略、成長分野と言われているものに対して、全てのヒト・モノを張っているということです。

その結果どうなったかということ、人材、研究開発投資が重複してしまっているのではないかと。それが十分な規模を確保できずに、収益性が低くなっているのではないかとというような仮説を、我々のほうでは立てております。つまり、大企業がお金と人と設備といったものを抱え込んでしまっているのではないかとということでもあります。

そうした中で、一方で、ご案内のとおり、人手不足感はもう危機的水準であります。特に、専門的・技術的分野 2.43 倍ということで非常に高いんですけども、その中でも開発技術者というのは 2.68 倍ということで非常に高い。

それから、生産工程です。生産 1.77 倍となっているんですけども、実は、中身をよく見てみると、機械設備の修理とか点検の人については 3.54 倍ということで、非常に人手不足になって厳しい。それから製品の検査ですね。これは多分中小企業の皆さんもお悩みのところだと思うんですが、そういうところに対する人材も足りないということでもあります。

これだけ足りない、中小企業の方々が単独でこの問題を解決するというのは、ほぼ困難という状況であります。そういった中では、やはり大企業も含めて連携していく、そういった必要性が非常に高いのではないかと考えている次第であります。これがオープンイノベーションであります。

もう一つ、また女性の活用というのも非常に重要な視点になります。本日の日経新聞の「経済教室」で、女性活用のお話が出ておりましたので、ぜひお読みいただければと思うんですが、そこでの指摘は、日本型雇用慣行がもたらす弊害、非効率な弊害というのがあるということですね。

こちらの左側には、日本型雇用慣行の典型例で、無限定社員、年功序列型賃金、定年退職というのがあります。実は、今の社会保障制度、それからそれも含めた慣習、全てこれに結びついてしまっているということです。

特に働き方のところをごらんいただきたいんですけども、どういうふうになってしまっているかということ、正社員重視、男女分業、副業禁止といった規定が入ってしまっているということです。男女分業というのはどういうことかということ、男性は長時間働いて女性は家事や育児をするものだ、もしくは、そういうふうなものが前提となっている制度だということです。

それを如実にあらわすものがその右側になります。こちらは正社員です。非正規は除いています。正社員で、男女間でこれだけの賃金に差があるということです。恐らく女性は家庭があるだろう、子育てがあるだろう、そういう制約があるからということで、特定の分野の仕事しかやらせてもらっていない、そういったことが、この賃金カーブからもうかがえるわけです。これについては明らかに労力の無駄遣いというか、やはり有効活用できていないということでもありますので、当然子育てしながらも働けるようにすることは必要であります。

1つは、テレワークということで、場所の制約をとってあげればいい話ですから、そういったことを導入して、女性の活躍を後押しするというのは1つの案でありますし、あと副業禁止を緩めるだけで、大企業にいる研究者が中小企業の方たちと一緒に共同研究することもできる、そういうオープンイノベーションの促進にも役立つということでもありますので、やはりこの働き方改革というのは、非常に重要なポイントになるのではないかと思います。

次に、資源の高度化であります。これはどういうことかと申しますと、情報化・サービス化によって、求められる能力と、今、従業員が持っている能力との間にギャップが生まれてきてしまっているということだと思います。当然、そのときになって必要なのは教育であります。それは学校に行く教育もありますし、仕事を通じての学びというものもあると思うんですけども、いずれにせよ教育をしていくことが重要だと。

それについて言いますと、こちらの右側のグラフをごらんいただきたいんですが、こちらは、主要国で、無形固定資産投資を比較したものであります。有形固定資産投資というのは設備投資であります。無形固定資産投資というのは、皆さんがよくさっと思ひ浮かぶのは、ソフトウェアとか、研究開発投資というものであります。ただ、ほかの国では、人材投資とか組織改編の投資といったものも、無形固定資産投資として計上しております。

そこで緑のところは、その人材・組織改編投資になるんですが、この割合というのは、日本は非常に低いということでもあります。

端的な例を1つ申し上げます。皆さん、IT投資をすると生産性が向上するはずだというふうに思われる方が非常に多いんですけども、単にITを入れるだけではだめで、ITを使う人を教育しなければいけませんし、もう一つ大事なのは、ITを導入すること、それを効率的に使うための組織を変えないといけないということになります。

例えば、エクセルで、すごく情報化したとしますよね。ただし、それはチェックする人が上役の人の判子が必要だとなったら、何のための電子化ですか、何のための情報化ですかという話になってしまいます。ですから、やはり情報化に合わせた組織のつくり方というのが非常に重要になってくると思ってください。

そして、3つ目が価値の見える化です。これは、直接経営には関係ないかもしれませんが。こういう変化があるんだという気づきをご提供できればと思っております。こちら、何をあらわしているかといいますと、C2C——よく言いますと、消費者間で、ネットを通じ

て売買している金額を示しているものであります。

今、日本のC2Cの金額というのは、ざっと1兆円と言われてます。中国35兆円、アメリカが大体10兆円ですから、まだまだ小さいんですけども、実は、今のスピードのままいくと、10年後には20兆円に達するというふうと言われております。

さて、この問題は何かといいますと、実は、この1兆円でもいいですよ、20兆円になってもいいんですけども、今の統計で捕捉できるのは、これを媒介して仲介している、アマゾンとか、ああいうところに落ちる手数料だけです。

それはそうです。うちの娘もメルカリを使って、いろいろやりとりさせていただいてますけれども、私が5,000円で買った服を4,500円で売るわけですね。それを自分のお小遣いにするわけです。これは別に売り上げでも何でもないわけで、捕捉されません。捕捉できるのは4,500円と言ったら、その10%の450円だけということになります。

ところが、一方でその4,500円は小売店から売り上げを奪ってしまいます。ですから、こういったものをちゃんと経済統計として捉えないと、十分な生産性の議論というのは行えないということになります。

さて、ここまでちょっと駆け足でお話を申し上げましたけれども、では、生産性を高めるために何をすればいいのかということで、最後のお話をさせていただきたいと思います。

今の話をきくと働き方改革が重要だ、人材投資が重要だ、統計改革も重要だという話になるんですが、その前に、もっと実は大事なことがあるということ、最後に申し上げたい。それは自信であります。

つまり、明るい未来を描く発想、まず、これがないと、その課題に対する解決策というのは提示できないというお話であります。日本でも人口が減って大変だという話を聞くんですけども、実は、なかなかそうではないという話を、これからさせていただきます。

まず、モノづくりについて、確かに厳しい状況ではあるんですが、実は、日本のものづくりというのはものすごいポテンシャル、潜在能力を持っているということです。

これは、ボストンにあるMITが出している「経済複雑性指数」という世界ランキングであります。これを簡単に言いますと、輸出品の構造からその国が持っている技術の深さと広さを点数化して、ランキングしたものであります。

おとしですか、スイスにちょっと抜かれましたけれども、日本というのはいまだに世界で有数の技術を持っているということでもあります。右側にあるのが、よくスマイルカーブと言われているもので、両サイドを狙っていけということ、付加価値が高いと言われるんですが、その中でも、例えば、アリババ、アップルとか、そういうのを比較する人がいるんですが、ここで言いたいのは何かというと、別に国際分業が進む中で、アメリカ企業とか中国企業を目指す必要は全くないわけであります。

すき間を埋めるのも非常に立派な戦略でありますし、プラットフォーム企業に選ばれる企業になればいいのであって、別に自分たちがその製品とかサービスを全面で提供する必要は全くないということですね。それも立派な戦略。つまり、日本の技術というのは非常

に優れているわけですから「あったらいいな！」を実現する課題解決型の部素材企業というのをどんどん育てていくというのが、1つのあり得るべき姿だというふうに思っていますし、これは中小企業でも存在感——対応できる、もしくは既にお持ちの技術が大変多いんだらうと思っています。

サービスという点では、やはりヘルスケアというのが重要になってくる。なぜかというところ、やはり高齢化していくからです。ただ、高齢化というと、すごくネガティブなイメージがありますけれども、医療というところで、予防とか重病化防止にシフトすることによって、やっぱり人生100年世界ですから、健康でいろいろな投資やサービス消費をしてくれる高齢者の方がふえるという見方もできるわけです。

それをあらわしたものが、左の図になります。健康なお年寄りがふえるわけですから、フィットネス、カラオケ、エステとか、そういったところへのサービスの広がり、今のままでは考えられないかもしれませんが、よくよく視点を変えると、こういう見方もできるということが1つ。

それから、高齢化になっているのは日本だけではありませんで、2020年代には、韓国が日本と同じ高齢化率になりますし、タイは30年代、中国は40年代に日本と同じ高齢化の問題がやってきます。そうすると、日本のソリューションというのが、当然アジアやこういうところに売れるということですから、非常に生産性が高まる可能性がある。

もちろん、インバウンドも、人口が減っている日本にとっては非常に重要であります。皆さんご存じかどうかわかりませんが、今、World Economic Forumで出している日本観光競争力ランキングは第4位であります。ところが、観光客に占める日本のシェアの割合は16位でありますので、まだまだ改善の余地があるということでもあります。

何が言いたいのか。ここで言いたかったのは、皆さんが思われている需要以外に、実は、まだ気づいていない海の下の氷山、こういった認識されていない需要というのが大変あるんじゃないかというお話であります。

これで皆さんをちょっと元気づけた後に、当然こういう意見が出るはずですが、でも、課題はいっぱいあるよね。もちろん、中心市街地が空洞化している、過疎化している、そのほか、雇用もなかなか集まらない、そういったお話があるかと思います。

一方で、先ほどから申し上げているように、既に多様な政策メニューというのは存在しているわけです。では、なぜもう一つ、殻を破って生産性が改善できないかということ、やはり、そこには見えないボトルネックがあるんだらうということでもあります。

それは、もちろん行政、それから議会といったところ、運営もありますし、あと中小企業事業者の皆様も含めて、何かそういう見えないボトルネックというものに引っ張られてしまっているんじゃないかというお話であります。

では、具体的にどういったものがあるんでしょうかということ、最後にこれをお話しさせていただきます。無意識のうちに、染みついた行動バイアスというのがあるのではないかということでもあります。

ここに4つ、主なやつを挙げていますが、真ん中の現状維持バイアスというのはどういうことかという、今あるものや自分の置かれた状況に大きな価値を見出して、新しいことを躊躇すること、つまり予見可能なことはできるんだけど、予見不可能なことは非常に怖がってしまうということですね。これは変化への対応を躊躇するというので、リスクをとらないという話です。

あと、投影バイアスというのがあります。これは自分の置かれている感情とか、置かれている状況が将来の予測に反映してしまうというところでもありますけれども、これは、先ほどスマートフォンの話を申し上げましたが、ショルダーフォンからスマホまで20年かかっているわけです。そこからさらにいくときには、やっぱり皆さんリニアに考えがちなんですけれども、技術の革新というのはものすごい勢いで進むわけですから、つまり自分が思い描いているものだけに縛られてしまうと、そういう技術の変化に乗りおくれしてしまうということ。

そして3点目、確証バイアスというのがあります。自分の選択の正しさや裏づける情報ばかり集めたり、不利な情報に目をつぶってしまうことによって、不安から目をそらすことによって、実は大きな変化というものに対応できない、いざ何か起こったときに対応できなくなってしまっている、昔の恐竜みたいになってしまっているんじゃないかということでもあります。

つまり、今までは当然だと思われていたことが、当然だというご判断の中にバイアスというのが入っていないか、いま一度見直してみるのが非常に重要ではないでしょうかということでもあります。

最後に、アルフレッド・アドラーの言葉を申し上げて、終わりにさせていただきます。一番上のところだけです。「人は「過去」に縛られているわけではない。あなたの描く「未来」があなたを想定しているのだ」ということでもあります。ですから、過去を悔やむよりも、自分が未来をどうやって描いていくか、それが生産性向上に向けての非常に重要な鍵になるということでもあります。

以上です。失礼いたしました。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。明るい未来を描くための発想をちゃんと持たなきゃいけないと。そのためには、気づいていない必要があるというところ、それから、自分の持っているバイアスのある物の考え方を改めていく、そういうところが大事だという話だと思います。

今のお話は、産業ビジョンを考えていく上でも、我々の発想のバイアスを少しとってくれるようなものかなと思っております。恐らく、皆さんいろいろご質問等されたいと思うんですが、時間の制約がありますので、何かございましたら事務局、あるいは直接会議終わった後、太田さんをつかまえるか、メールか何かしていただければと思います。

それでは、これから意見交換に入りたいと思います。ご発言は、大久保委員から左回りをお願いしたいと思います。ただ、田路委員と山本委員に関しては、多少時間の調整もお

願いしながら、一番最後にしていただいて、終わりの時間は11時55分をめぐりにしております。最初1人5分を予定していたんですが、もう少し短くなると思いますが、要領よく発言していただければと思います。

足りなかった部分は、後ほど事務局のほうに言っていただければ、それが、また我々の考え方に反映されていくものだと思いますので、よろしくお願いします。

発言される時は、マイクrofオンのところにあるスイッチをオンにしておいて、終わったら、もう一回押して、オフにしておいただければと思います。オフを忘れることが間々ありますので、よろしくお願いします。

それでは、大久保委員からよろしくお願いします。

【大久保委員】 東京商工会議所として、今、申し上げた人手不足の対応とか生産性向上、円滑な事業承継というのは、本当に中小企業が直面している喫緊の課題だというふうに捉えております。

恐らく10年後には、AI、IoT、ロボットがどんどん進展してくれば、これらの課題が解決される可能性があると思うんですけども、反面、中小企業をうまく活用しなければ、どんどん進む少子化や少子高齢化によって、逆に課題がより深刻になる可能性がある。今のうちに、10年後を見据えた都内の中小企業がどうあるべきかを検証することは、大変理にかなっているというように思っています。

特に人に対する問題ですけども、多様な人材の活躍というのがキーになるんじゃないかと思うんですね。特に女性、高齢者の働きやすい職場の環境整備、さっきおっしゃったように、テレワークの導入——テレワークを導入するためにも、セキュリティー対策、設備導入が必要だと思っております。そういうことを、ひとつきちんとやらなくちゃいけないだろうと。

生産性向上については、IT化というのは必要なんだろうけれども、多くの中小へ行きますと、AIやロボット、そういったものは中小企業が、今後自分のビジネスにどう取り込むかということをイメージできていないんですね。

まず、関係ないじゃなくて、それが自分の業界、自分の会社にどう影響するのかということちゃんとわからせることが必要だということと、導入に向けた専門人材の育成というのが必要だと。

そのためにぜひ、職業能力開発センターのカリキュラムの強化に努めないと、対応できないんじゃないか、それをやっていかなくちゃいけないと思います。

それから、生産性向上については、事業承継については、環境整備もそうですけれども、経営者が気づいていないケースが多々あるんですね。ですから、60歳、70歳になっても、後継者の育成に対して気づかないということがありますので、気づきを与えることが最も重要だろうと。これについては地域一丸となってやっていかないと、なかなか難しい問題じゃないかということと、60歳を超えた経営者を対象にすると同時に、30代、40代で事業承継した経営者というのは、ものすごく前向きにいかようとしているんですね。そういう

30代、40代を、どうふうに事業承継に目を向けさせるかということも必要だと思います。

それから東京都全体としては、非常に優れた政策をたくさん打っていると思うんですけども、大半の中小企業がそれを知らない、知られていないということがあるんですね。ですから、こういう政策があるんだということ、中小企業はちゃんと知るといって、それが自分の会社だと、どれを利用したらいいんだろうかということ、具体的にイメージが湧きやすいことが大事じゃないかと思っております。

以上でございます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、大村委員をお願いします。

【大村委員】 東京都中小企業団体中央会の大村でございます。

実は、私どもの団体（の会員数）は、現在およそ1740組合で、（その傘下の組合員数は）約27万社でございますが、はっきり言いまして、その90%以上が小規模事業者なんです。その小さい事業者をいかに支援して、いかに何とか育てていこうということで頑張っているわけです。中央会は、組合加入ということになっておりまして、その組合を通して、いろいろと中小企業を支援するという形をとっているのが現状でございます。

それで、重複するんですが、本会は、今年は3つの政策を中心に進めていこうということで、生産性の向上、事業承継、それから働き方改革と、この3つを中心に1年間進めていきたいと思っております。これらのことを積極的にやっていきたいということで、東京（の中央会）だけじゃなくて、全国（の中央会を通じて）もやっていこうということになっております。

なかなか小規模事業者というのは、特に小さい事業者は、いろいろなことに参加することができないんです。いかに参加をしてもらおうかということが最優先課題で、そのために、できれば、東京都のいろいろな施策にしても何にしても、簡単な書類で済むように、ぜひ進めていただきたい。

そして、これから進めるビジョンづくりに対しましても、進む方向が一緒だと思いますので、中央会として、一丸となって頑張っていきたいと思っておりますので、よろしく願います。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは桑島委員、お願いします。

【桑島委員】 このたびの会議に商店街が参加させていただきまして、ありがとうございます。なかなかこういうところで議論する場というのは、商店街としてはありませんので、大変嬉しく、また荷が重いということも考えておりますけれども、東京に約2,500の商店街があります。それと法人格を有する商店街振興組合が約400ございます。これは本当に全国でもなかなかの組織率だというふうに思っております。私も、以前全国の商店街の理事長を8年間やりました。

もう地方行くと疲弊が進んで、商店街そのものが限界集落みたいな感じでございまして、この間も九州の延岡市というところへ行きましたけれども、お昼を食べる店がないと。12万都市でそういう状況でございまして、お昼を食べようと商工会議所の人に案内してもらったら、獅子鍋屋はあります。お昼からイノシシの鍋でございまして、それも鍋セットが600円でございました。それで、昼間ほとんど人が歩いていない。

きょうは東京の話でございますけれども、その前の日に北九州市に行っていました。日本商工会議所会頭表彰を受けた商工会議所でございまして、非常に熱心なんですけど、行政の商店街予算、商業予算というのは、まるでゼロでございます。つくづく東京はありがたいというふうに思っております。

ただ、東京でも物を仕入れて売る、ストア型の商店の後継者がますます枯渇していないんですね。何をするかというと、坪3万、4万の値段で貸せてしまいますから、皆ミニ不動産屋になっちゃうんですね。結局そこへ入ってくるのはチェーン店、そのチェーン店は残念だけど、そこへ商売に来るわけですから、商売はするけれども、地域社会に協力しようとか、いろいろなイベント等への参画とか、そういうものは全くしてくれない。非常に残念な、結局、事実上の空洞化になっております。

飲食サービスは、知恵の出し方があって、ショップ型の無から有を生む、要するに、お菓子屋さん、パン屋さんとか、そういったところはそれなりに頑張っていて、キラッと光って集客力のあるお店もないわけではありません。いずれにしても、そういう一番商店街の中心になってきた物品販売業が、非常に厳しい状況に追い込まれてきておまして、やっぱり5年、10年ほど前からスマホが出始めて、この5年間で急速に普及して、この間もある大型店へちょっと行きましたら、大型店すらショールームでございまして、要するに、スマホをかざして、価格の比較をしているわけです。

結果的に、その人たちはそこで買わないで、直接アマゾンだとか、そういうところを買っているような様子でした。ここがそうなら、もう我々のところはどうなるんだと。ただ、問題は、やはり少子高齢化が進んできているから、何としても、そこでハイタッチ——ハイテク・ハイタッチ・ハイキャッチという言葉が入りましたけれども、お客様の心を心として受けとめ、情を情で返すというような人間関係を構築するのは、商店街の人たちは得意ですから、その辺のところに対応していこうと。

東京都は、本当にありがたいくらいきめの細かな商業振興策をやっておまして、国の予算の約2倍以上、3倍ぐらい——国です。それをやっていただいておりますが、46道府県全部合わせても東京都1都にかなわないぐらいのきめの細かい施策をやっていただいておりますから、東京で商店街活動をしている人たちは大変幸せだなと。

商店街で最後に申し上げますけれども、商店街はコミュニティの担い手であると。安全・安心、環境、子育て、食育、お年寄りの相談相手、最近はやりのまちなか観光等の文化の創造・伝承等々も、もちろん商店街だけではできませんけれども、地域の町会やNPO等と組んで担い手機能を果たす。それには商店街が元気じゃなきゃいけない、元気にするため

の施策をということで、しっかりやっただいていることに対しては、この席をかりて深く感謝を申し上げます。

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。

それでは、白川委員お願いします。

【白川委員】 連合東京の白川でございます。

私ども連合の東京地域は、116万人の組合員が加盟しているんですが、その中にも非常に多くの中小で働いている方々がいらっしゃいます。そのような中で、連合が中小企業振興に対して、どのような立ち位置かということをお願いした上で何点かお話をしたいと思っております。

連合の今回の春季生活闘争の方針であります。連合白書というものを、見ていらっしゃる方も多いのではないかと思います。その中に、特段スペースをとって、生産性三原則に対してのコラムがあります。これは、私が書かせたんですが、表現は、「いま一度生産性三原則を社会的合意としていくべきであります」、ご承知のように、この大原則は、労使は企業の経営の安定と発展に向けて協議をする。生まれた付加価値は、適正にそれぞれで話し合い分配すればいいんです。雇用を前提として、企業の経営の安定と成長に労使が知恵を絞る。これは、まさしく生産性向上なんですね。経営的に言えば、付加価値の極大化ということだと思っております。

このことを、働き方改革というものがあるからこそ、今日的にこの大原則を社会的合意に持っていきたい。これが連合の基本的な立ち位置でございます。これが、つまり本日の中小企業振興に対するスタンスとも言えるわけでございます。

その上で、連合はその白書の中でも書いているんですが、AI、IoTの技術革新の進展、そして、先ほど来お話のある人口減少、労働力不足ということを前提にしたときに、労働団体のナショナルセンターとしても、働き方改革というものは極めて重要であるし、このことを働く側の立場からなし遂げていくということが、日本の経済そして個別企業の発展につながるはずであるという信念を持っているところでございます。

ただし、そこで私どもが特段気を使っておりますのが、大手企業の働き方改革が、中小の働き方改革の犠牲の上に立ってはいけない、大手は自前の人材、設備それぞれがあるわけですから、自前でもできるんですが、中小はそういったものが十分ではない。

さらに言いますと、これまでも付加価値のサプライチェーン全体、例えばモノづくりのピラミッドですね。その中で生み出された付加価値が適正に分配されているのかどうか。これがここ数年、連合ではグループ全体、サプライチェーン全体での付加価値を適正配分していこうということを言っておりましたが、今年初めて、働き方改革もグループ、サプライチェーン全体で適正に分配していかなければならない。こう指摘しているところでございます。

また、先ほど来お話に出ていらっしゃる中小の人手不足と事業承継の問題ですが、太田先

生、先ほど言われたように、見えないボトルネックというのが、やはり私も多くの中小の経営者とお話をして思うところがあります。それは、先ほど言われた行動バイアスもあるでしょうが、一方で、やっぱり中小の経営者は、製造部長、営業部長、開発部長、購買部長であって、時間と知識がなかなか十分にはとれない方もいらっしゃる。そういった中で、先ほどお話がございましたが、多くの素晴らしい東京都の政策をどのように中小の経営者に活用していただけるのかというところに向けて、後押し・サポートというものが今日的に必要なのではないかとこのように連合としても考えているところでございます。

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。

続きまして、細貝委員。

【細貝委員】 私たちの中小企業の環境という中で言いますと、大田区は1983年には9,170社ほどあった、すごく町工場の集積地だったというところでもありますけれども、実際に今、3,000社ぐらいになっております。

もう一つは、一番これからグローバル化というところで、3,000社全体の中で、従業員が3名以下の会社が51%を占めています。こういった会社が、安全・安心をグローバル化に向けて保証ができるかということになりますと、やはり単体では難しいのではないかとこの現実にあるんだと思います。

そこを、やはり中小企業同士の連携をして、安全・安心の保障をしながら、昔の親会社、子会社みたいな、そこをきちんと保障して、面倒を見る会社が出てこないといけないのかということも少し思います。

そのときに、やはり私も26年前に独立しましたが、地域に支えられて、何とか私の会社も26年やってこられました。地域同士の連携をどういうふうにオープンイノベーションするかということが一番課題だということもあります。

もう一つは、やはり大企業というものの絡みをきちんと目標持って連携していくことは大事なのではないかというふうに思います。やはり、大企業の技術力というものは非常に不可欠なものだと思ひまして、私も今、プロジェクトをやっておりますけれども、その中では、かなり大企業の安全・安心という保証だとか、新しい技術の検証というものをお手伝いしていただいて、世界戦略というところを目指しております。

こういったところでの連携の仕方というものは、やはり何かコトづくりをしなければいけないとか、そういうことを思っています。

もう一つは、女性の正社員化等なんですけれども、中小企業ではなかなか産休だとか、そういったものをどうやって与えていけるのかというところが、私も今、すごく悩んでいるところで、1つは、例えば女性の社員が50%を超えてしまった場合、その産休とか、子供の育児休暇というところで、全員が休まれてしまいますと、やはり人数が少ないもので、こういったところで、やはり私は、中小企業は10%ぐらいしか女性の正社員ができないのではないかとこの壁にぶつかっております。

実際には、今、パートの方も去年から正社員に雇用を切りかえて、そういう取り組みの実証をやっているんですけれども、やはり少人数でやって生産性を上げようと思っている中で、私たちは人数をたくさん抱えることができないという環境の中で、どうやって実践しながらバグを出していくかということにトライしているところですね。

もう一つ、新しいベンチャーというお話がありますけれども、私もすごく妄想がありまして、私たちの地域というのは、羽田空港という世界のロジスティクスを持っていますから、ああいったところを活用するということは非常に大事だと思っておりまして、日本中のいろいろなテクノロジーを持っている方々がつくったものを検証できるような特区があったらいいんじゃないかというふうに思うんです。

シリコンバレーは非常につくるのが難しいと思うんですけれども、そういった、例えばドローンを100機飛ばしながら、いろいろなセキュリティーを考えたITを使うとか、AIをつくるとか、そういったこと、たくさんこれから世の中に出てきそうなものを実験できるような施設があったら、いろいろなものが世の中に出てきたり、ベンチャーの希望というものがどんどん出てくるのではないかというふうに、すごく考えているところであります。

一番は、日本全体の中小企業が連携していくことが非常に大事なのと、もう一つは、やはり売り上げの大半が大企業ですから、ここでの連携というのは不可欠なのではないかというふうに思っています。次回のときに、もうちょっとまとめてお話をさせていただきますので、きょうはこれで。すみません。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

村越委員、よろしくお願ひします。

【村越委員】 東京都商工会連合会の会長をやっております村越でございます。

まず、東京都商工会連合会というものをちょっと簡単に説明させていただきますと、東京都のうち多摩地域に21の商工会、それから島嶼部に6つの商工会、計27の商工会がございまして、会員数は約3万事業者ということになります。そのうち、もうほとんど100%近くが小規模零細企業だというふうにご認識いただければと思います。

そういう中で、いろいろな問題があるんですが、実は、多摩地域というのは非常に自然に恵まれているところなんですけれども、かなり格差というんですか、いろいろな問題の量と質が違っているというところがございます。

例えば、山間部にある檜原村の問題というのは、鹿と猿が出てきて困っちゃうよねという問題であって、そして、私がおります小金井市、三鷹市あたりが一番区部に近いところは、人口増によって待機児童がふえちゃうとかそういった問題、非常にバラエティーに富んだ、大変楽しい格差があるというふうに私は思っているんですが、今、東京都商工会連合会で狙っているのは、2020年のオリンピック・パラリンピックをピークとする——ピークとなるのかどうかわかりませんが、そこを1つの起点と考えて、よそから来られるインバウンドの方々、あるいは、全国各地から東京に来られる方々が、多摩地域というのはこ

んなにいいところだというのを認識してもらって、そして、それが、オリンピック後の産業であり、観光であり、商業というものにつながっていくような方策をとっていきたいというふうに思っております。

この観光を中心としたというのは、今まで商工会ではやっていなかったんですが、人口が増えない以上、観光で入ってこられる方々を入れていかなきゃならないというのは、必然性がございますので、これに力を入れると。これは今、やっておりますので、いずれまたご報告することがあると思いますが、私は、本来モノづくりをずっと多摩地域でやってまいりました。モノづくり業なんですね。

きょうは、ちょっとその産業についてお話ししたいと思うんですが、私事になって申し訳ないんですが、おかげさまで、私どもの企業が今年 100 周年を迎えるんですね。東京の大崎で始めまして、それからずっと来て、ただいま本拠地を小金井市に置いている。小金井市に来てから 80 年ぐらいたつんですが、ここでいろいろとモノづくりをやって、小さいながら世界を相手にやっているんですが、本当に多摩地域というのはいいところなんですね。ここに、私の親父なんかは拠点を定めてくれてよかったというふうに思っています。

このよさを世界中に広めることが、一番我々にとっていいんじゃないかというふうに思っております。多摩にありますインフラ、産学協同のものとか、いろいろな情報、そして安心・安全まで含めて、それにほかにはない自然環境を含めたことを、大企業じゃなくて、小規模企業が集積していく場所になってくれば、それは起業であり、それから多摩地域が企業の第二創業であるという拠点になってもらいたい。

このために、前々からお願いしているんですが、撤退してしまった大企業の用地に、東京都が購入する——これは難しいかもしれませんが、そういう中で、小規模とか中小よりも若干小さいところが、新しく置くことを始められるような拠点というのをつくっていただくと。それを、世界中にこういうものができたということを書いていただいて、日本だけじゃなくて、世界各国から、若者——若者じゃなくてもいいんですが、新しく業を始めたいという人が集まるような形で、多摩が発展していってくれるとありがたいことを思っております。

これから、よろしくどうぞお願い申し上げます。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、田路委員。時間は大丈夫ですから。

【田路委員】 ちょっとお時間も押していると思いますので、1点だけ。

みずほの太田様からプレゼンがありまして、この課題解決型部素材企業、素材という名前はよく聞くんですが、部素材という名前になってきたんだと、今、勉強させていただきました。優秀なサプライヤーですよ。部品、素材をつくっている企業というのが世界的に日本は強い。そういうのがたくさんあるから、これまで何とかということやってきたのは事実だと思うんですね。ただ、やっぱり、自動車はもちろん、プラットフォームを築いている大企業はありますけれども——大手三社、それ以外も。電子半導体産業は、め

ためにやられてしまったわけです。それでも、サプライヤーとしてはよくて、それをサムスンに売ろう、アップルに売ろうとやってきました。

ある日、あのクラスの企業からサプライヤーに電話かかってきて、英語の、ホームページを検索して見つけました、おたくは世界一良い素材を提供できる企業ですね。うちに1回、試作品を送りませんかという夢のような話に来て、取引が成立する。そういうのを、テレビや新聞でも紹介されてきましたけれども、問題は、次の段階というのは、プラットフォームをとった企業というのは勝ち組なので、嫌だったらそのサプライヤーをいつでも切れればいいわけですね。現にシャープなんかだめになった。最終的な打撃というのは、アップルがiPad用の液晶を買ってくれなくなった。それで困ったという話があるんですけども、プラットフォーム企業がジャイアントになると、とても怖い存在なんですね。そこに日本企業が残っていない、大企業が残っていないというのは、日本の産業として非常に痛々しい話になっていると思います。

1つ大企業を批判したいんですけども、ソニーのCMOSセンサー、あれはもう世界にあそこしかないということで、サムスンのスマホにも、アップルのスマホにも入っていますけれども、ソニーはプラットフォームで、自分でスマートフォンをつくっているのに、そちらのシェアは見事に落ちていっているんですね。調べたんですけども、iPhoneが出てきてからめためにやられた、でも、いいよと。CMOSセンサーを売って6,000億円の売り上げ、非常に世間から褒められているんですけども、そうではなくて、スマホでデファクトスタンダードを取っていたら、もっと2兆円ぐらい稼いで、たくさん日本のサプライにも仕事がいったんじゃないかなと、私はずっとクエスチョンなんです。

そういう話が日本はいっぱいあるんですね。今、どうなっているかという、大企業は今、円安で調子がいいように見えますけど、実態はあしたのイノベーションに悩んでいます。誰がそれをどうするのか、もう一度プラットフォームを取ってもらうにはどうしたらいいのかというのは、中小サプライヤーが、またはベンチャーがこれをやりなさいと。うちが提供できるのは、この一部分の部材とか技術だけれども、ソフトウェアだけれども、おたくが頑張ってプラットフォームをとりなさい、こういう戦略でやりなさいぐらい言ってあげないとできないんじゃないかなと。

というのは、これは実話なんですけれども、ある装置産業の一番下のレイヤーというか、1個の部品ですね——世界一の部品をつくっている会社が、装置会社にそれを納品して、その装置を買うのは、ユーザー、クライアント企業があるんですね。そのユーザー企業から装置会社を飛び越えて、「おたく（部品会社）が頑張って何とかしろ」と。その装置会社に、もう一回プラットフォームが取れるぐらいに頑張らせることはできないのかという要望があったそうです。

それを聞いたときに、ああ、ここまで来たかと思ったんですけども、逆にチャンスなので、サプライヤーというのは下請けじゃないんですね。別に部品を売るだけじゃなくて、コンサル料を取ってもいいんですよ。それぐらいでやっていかないと、日本の大企業がプ

ラットフォームを取るのはちょっとしんどいんじゃないかと私は思っています。ですから、世間でオリンピックが終わったら不景気になるんじゃないかと言っていますが、そのときの仕掛けを今やらないと。ですから、もう企業規模が大きいとか、お給料が安いとか低いとか、そういう状況ではありませんので、サプライチェーンの上流から大企業に声をかけるぐらいやっていただきたいと思っています。

やり方はいろいろあって、まず、海外のパートナーを見つけると、日本の大企業はおとなしくなりますので、いろいろやり方はありますね。そうやってうまくやっているベンチャー企業を見てきていますので、また5月、7月に、そういうお時間があれば、お話ししたいと思います。すみません、山本さん。たくさん話してしまいまして申しわけないです。

以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

では、山本委員をお願いします。

【山本委員】 東京経済大学の山本です。よろしくお願いいたします。

私の簡単な自己紹介いたしますと、私は、いわゆる中小ものづくり企業様の現場調査を10年以上続けておまして、経営者の方々にご薫陶いただきながら、このインタビューを踏まえて研究しております。私の大学が国分寺にありますので、多摩地域のものづくり中小企業様の調査研究というのが、私の研究の1つの主軸になっております。

そういった経験を踏まえながら、簡単にちょっとお話しさせていただきますと、今回みずほ総研の太田様のお話の中にあつた生産性、人手不足とか、事業承継、いろいろなお話があつたと思うんですが、これは基本的に中小企業のビジネスモデルにつながる話ではないかと思っています。今後、どのように中小企業がビジネスモデルを考えていくべきお話なのかと思っています。

ここで多分重要になるのが、ビジネスモデルは、特に中小企業様の場合、どこに立地しているかというのが、すごく重要なのではないかと考えております。実際に私、現場を拝見させていただいて思うのは、やっぱり東京には23区と多摩地域、この2つの地域がある、そして、実はその産業構造だったり、人と人とのつながりだったり、大学との関係だったり、いろいろなものが23区と多摩の間で全く違った世界が広がっている。これはとても重要なのではないかと考えます。

ビジネスモデルというのは、地域の特性というものを考えていかなきゃいけない。じゃあ、多摩の特性って一体何なのかというと、例えば、職住近郊だったり、多摩独自の金融機関のネットワークがあつたり、私の大学は多摩に属しておまして、OBの方がたくさん多摩にいらっしゃいまして、多摩独自の見えないネットワークがたくさんあると思っています。

多摩というと多摩独自のベンチャーだったり、多摩独自の産学連携のあり方だったり、多摩独自の観光、もしくは日本酒などを代表例とする多摩独自の食——実は、多摩はものすごく分厚い蓄積があつて、それは23区とは違うというのを、ひとつ考えなければいけな

いと思っております。

経営学分野では、いわゆる郊外とか地方からのイノベーションという考え方があって、国の中心部、東京の中心部とは違ったイノベーションのあり方というのが、郊外である多摩にあるんじゃないかなと思っております。

ここでちょっと私、そのビジョンという関係で言わせていただきますと、多摩の中小企業には独特のビジネスモデルというものがあって、それが一体何なのか、多分幾つかの面では、日本の先端をいっているのではないかなと思っております。

やはり、そういった多摩独自の中小企業のビジネスモデルのあり方というのをつぶさに観察して、かつつぶさに表現して、つぶさに明らかにしていく、これが東京の中小企業の振興というものを考えるに当たって、私の現場調査の経験から言いますと、とても重要なのではないかなと思っています。

ちょっと格好いい言い方をすると、多摩からのイノベーションというものを考えたいというふうに思っております。あるいは、多摩独自のビジネスモデル、多摩を東京の経済成長の原動力にするとか、そしてその延長線上に、多摩を日本の経済成長の原動力として捉え直す、こういったことを、私、今までの研究から、ぜひ考えてみたいというふうに思っています。

そのために何が重要なのかというと、多分それって、最終的にはプリミティブな方向に向かっている、やはり、多摩の中小企業の現場に訪れて、経営者の方がどんなことを考えられているのか、従業員の方がどんなことを考えて働かれているのか、どんな大学のつながりがあるのか、どんな人と人とのつながりがあるのか、どんな金融機関とのつながりがあるのかということ明らかにしていく、共有していくということが——私は多摩の大学の人間なので、東京の中小企業の振興というものを考えるに当たって、とても重要なのではないかなと思っています。

知事や東京都庁の職員の方、多摩の中小企業の現場というものをごらんになっていただいて、ぜひ訪問していただいて、現場を見ていただいて、そして、そこの中の知識というものを共有して、ビジョンを考えていくということがとても重要なのではない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。

きょう、委員の中で、浜野委員と諏訪委員がご欠席なんですけど、実はきのう新潟県の燕で二人と一緒にシンポジウムをやっています、その中で、あした欠席のようだけど、何かあるかと聞きまして、多少お話を伺ってきました。

ただ、ここで細かくは言えませんので、どういうテーマが大事だということを彼らが思っているか、ちょっと申し上げますと、まず、浜野委員からは、彼のところでは Garage Sumida という形で、ものづくり企業がスタートアップ企業を支援するという仕組みをつくってやっていますが、そういった経験を踏まえながら、東京ならではの都市型中小製造業

モデルの構築に関するご意見をいただきました。詳しくは、彼のところに事務局のほうから聞いていただければいいと思います。

それから諏訪委員は、最近テレビドラマでも有名になりましたが、IT経営をかなり早くから取り入れられて、特に生産システムのところもしっかりと取り入れておられる企業なんです、そのIT経営の実践をどんなところでも、商店も含めて、いろいろなところでしっかりやっていくことが必要ではないかという話と、それから、諏訪委員ご自身も今、いろいろなことを考えておられて、中小企業の経営者自身がベンチャー企業をつくっていくということも考えられるということ、いわゆる第二創業とか後継者がやる創業だけではなくて、むしろ一番経営のノウハウを知っている私たちがやるというのもおもしろいのではないかというご意見も伺いました。かなりちょっと実践的な内容なので、あと事務局がお話を聞きに行かれたらいいと思います。

それから、きのうのシンポジウムでも出たんですけども、非常にそれが中心になったんですけども、お二人とも人材育成に関しては、非常に知見を持っていらっしゃるって、中小企業の経営者というのは、人材育成に関しては皆さん日々実践されているわけで、皆さん一言を持っておられると思うんですが、その辺に関してかなりおもしろい意見が出ました。

特に働き方改革、先ほど白川委員が言われたように、働く側からの働き方改革にもかなり通ずるものが出てくるのではないかと思いますので、この辺もぜひ事務局がお話を聞いていただければと思います。

私も何か言おうかなと思ったんですが、大体時間がいっぱいいっぱいになりそうなので、きょういろいろお話を伺っていても、小規模企業に焦点をしっかりと当てる必要があるとか、製造業だけではなくて商店街とか、あるいは経営者だけではなくて働く側のこととか、2度ほど多摩地域が出てきましたけれども、いろいろな地域によって特性が違いますので、その辺もしっかり意識してやらなければいけない。あるいは、さらにその地域社会の中での中小企業ということも考えていかなければいけない。

いろいろ考えるべきことはあるんですが、1つだけ私が思っているのは、今、モノづくりの企業ばかり付き合いが多いんですけども、最近学校の授業でIT系のベンチャーとも、いろいろお付き合いをする機会がありまして、彼らとモノづくり企業と意識の違うところは、彼らはすごくビジネスモデルという意識がものすごく強いんですね。中小企業の特にモノづくりをやっている人たちというのは、割とそこに集中していきますので、あまりビジネスモデルという考え方を、持ってはいっても意識していないので、その辺も自分たちのビジネスモデルは何なんだということをしっかり考えながら、そこから発想を——先ほど太田さんが言われたように、いろいろな発想を変えていくという必要も出てくるのかなと。

それから、あともう一個だけ、都の政策は、すごくいろいろないいことをやっていると思うんですけども、先ほど2人ほどそういうご発言がありましたが、意外に小さな規模

の経営者への周知、あるいは知っている、それをうまく活用できないところがありまして、そこにお手伝いをする役割というのは、いろいろな機関にも出てくるんじゃないかと。その辺もいろいろ考えたらいいのではないかと思います。

本日は、本当に貴重なご意見をいただきましてありがとうございます。次回の会議からも本日の議論を踏まえて、毎回テーマを設定して、委員の方から今回のようにプレゼンテーションをお願いしたいと。

これは事務局にお願いしたいんだけど、これの使い方をもうちょっとレクチャーしたほうがいいと思います。多分ブックマークもできるので、その辺のところも。何でこれがあるのかよくわからないので、さすがに、ここに張るわけにはいかないんで、その辺の使い方も多少レクチャーされたらいいのではないかと思います。

詳細については、後日事務局から改めて皆様にご連絡しますので、よろしくお願ひします。まだ発言が足りないという方は、事務局のほうに直接おっしゃっていただければ、またそれを取り上げていきたいと思ひますので、よろしくお願ひします。

それでは、最後に知事から一言お願ひいたします。

【小池知事】 第1回有識者会議、それぞれの分野からのご発言、まことにありがとうございました。第1回ということでございますけれども、これからも回を重ねながら、皆さんのご意見を集約してまいりたいと存じます。

ちょっと古い話で恐縮なんですけど、私自身は、政治の道に入る前にキャスターをやっておりまして、同時に、その同じ局で、「経営者インタビュー」というのを6年半行いまして、グローバル、財閥企業から、それから上場直前ぐらいの企業など、6年間で50週ですから、300社以上の経営者の方々に、ずっとお話を伺って取材してきたんです。非常におもしろかった。

いろいろな企業が、やっぱりリーダーとしての先を見る目とか、決断とか、そういったことが非常に参考になりました。そしてまた、そういう経済界、産業界の方々との連携の中で、いろいろな方と知り合うことがありまして、先日、平昌オリンピックの開会式のとときに、インテルがすごいドローンのイベント、パフォーマンスをやっておりましたけれども、あのインテルの創業者であるアンディ・グローブという人が、私に対して、非常に刮目すべきような情報をいただいて、彼のところは、ITのセミコンなんですけれども、日本企業とは全く違う頭脳を乗っているわけです。

つまり、シェア争いはもうしないと。血みどろの戦いをしていても、へとへとになるばかりなので、自分たちの場所を見つけるんだということをおっしゃっていたのを、よく覚えています。だから「インテル入ってる」というので、もう全然違う世界をいって、これを経営学で「レッドオーシャンからブルーオーシャンへ」ということだと思ひますね。

ですから、これまで培ってきた技術や伝統を、どうレッドからブルーに変えていくのか、それによって、東京の中小零細企業の方々が、新しい海を見つけるというそのお手伝いを

ぜひさせていただきたい。

事業承継税制も、国税のほうでも若干変わってきています。それらについて、皆さんと情報を共有できるようにしたい。それから、さまざまなお手伝いをさせていただいておりますけれども、ちゃんと必要なところに手が届く、そういうお手伝いになるような、そういうコミュニケーションを共有していきたい、そのように思っております。

やはり、中小企業が元気である限りは東京が元気であって、日本経済が元気であると。それから、事業を引き継ぐ方もこれから長年——先ほど、長い企業が多くてというのがありましたけれども、でも、それは日本の宝だと思いますので、せっかく培ってきた技術をどうやって次の世代に、またリモデルして、もしくはバージョンアップして届けていくのかということ、この会議をベースにしながら続けていきたいと思っておりますので、ぜひ今後とも、この有識者会議にて中小企業の未来をともに語り合い、そして実績ある会議にしていきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。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、事務局のほうにマイクをお返しします。よろしく。

【坂本商工部長】 次回の会議でございますけれども、4月下旬の開催を予定しております。委員の皆様方には、別途日程等の調整をさせていただければと存じます。

事務局からの連絡事項は、以上でございます。

午前 11 時 56 分閉会