

東京の中小企業振興を考える有識者会議  
(第9回)

日 時：令和元年10月21日（月）午前10時31分～  
場 所：第一本庁舎7階 大会議室

午前10時31分開会

【土村商工部長】 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いただきまして、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産業労働局商工部長、土村でございます。  
議事に入るまでしばらくの間、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

します。  
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、委員12名中11名の皆様にご出席いただいております。出席者につきましては座席表の配付をもってかえさせていただきます。

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、座席表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。よろしくお願いいたします。

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。よろしくお願いいたします。

【鶴飼座長】 それでは、本日も議事次第に沿って進めていきたいと思っております。よろしくお願いいたします。

初めに、小池知事から一言ご挨拶をお願いします。

【小池知事】 座ったままで失礼いたします。皆様、おはようございます。

本日もご多用の中、第9回になりました東京の中小企業振興を考える有識者会議にご出席を賜りまして、まことにありがとうございます。

台風が相次いで関東、首都圏を直撃いたしました。島しょ部なども非常に脆弱なところがあつて被害を受け、また多摩の地域へ私も足を運びましたけれども、幾つか道路が崩落して孤立をしたりというような状況でございました。また、中には床上浸水など後からいろいろ数字が出てきて私もびっくりしたところでございますが、これまでも防災に対しまして万全の対策をとってきたつもりでも、いろいろと課題があるということがわかりましたが、改めて都内をはじめ東日本に大きな被害をもたらされ、被災された方々に心からお見舞いを申し上げたいと思っております。

一方で、明日は天皇陛下がご即位を内外に宣明されます即位礼正殿の儀が挙行されるわけでございます。令和の新時代でございます。世界を動かす大きな変化にしっかり対応して、直面する課題に正面から取り組む、それが東京、そして日本を成長させる大きな鍵となってくるかと思っております。ラグビーワールドカップも、きのう残念ながら日本は負けてしまいましたけれども、新しいチームジャパンのエネルギーをみんなで分け合うことができたと、このように思います。この後も続きますので、どうぞ皆さんもファンゾーンなどで応援していただければと思います。

そして、いよいよ来年の2020大会ということでございます。一方、世界を見回しますと、

情報通信を取り巻く日進月歩の動きがさらに顕著になっておりまして、先日、友好都市ということで北京にも参りましたけれども、国策として5Gに向けて取り組むといったような勢いを感じたところでございます。もはや情報通信というのは基幹インフラ、目に見えないだけで、これは電波の道であるという位置づけから、「TOKYO Data Highway」基本戦略ということで既に発表いたしておりますけれども、これらも新しい企業を生み出したり、また、これまでの企業がさらに新しい販路を見つけることにプラスになることかと存じますので、このインフラ整備について都としてしっかり取り組んでいきたいと考えております。

それから、消費税率の引き上げ、自然災害の多発等々、中小企業を取り巻く環境は厳しいものが多々あるかと思えます。そしてまた、事業承継の課題も現実問題としてそれぞれの業界で悩み、また新しい芽生えも見出すことができるかと存じます。これらのことを本日も皆様方にご議論いただいて、今後の施策展開の方向性など皆様方のご意見を頂戴したいと思っておりますので、本日もよろしくお願ひいたします。

長くなりましたが、よろしくお願ひいたします。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

知事は所用によりここで退席となります。

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。

初めに、まず事務局より今後の施策展開の検討案について説明をお願いいたします。よろしくお願ひします。

**【土村商工部長】** それでは、事務局から資料についてご説明申し上げます。

今回の資料は5つの戦略ごとに、1枚目には前回の会議でご議論いただいた都内中小企業の状況や検討課題、委員の皆様からの発言要旨を、2枚目にはそれらを踏まえた今後の施策展開の検討案について、中小企業振興ビジョンの5つの戦略ごとにまとめたものでございます。

1ページ目をおめくりください。初めに戦略Ⅰ、経営マネジメントの強化についてでございます。前回の会議では、上段のとおり、経営者の高齢化の進展や経営相談内容の多様化といった状況に対しまして、中段のとおり、さまざまな実情に応じた事業承継や多様化する経営課題への対応などの課題を提示いたしました。委員の皆様からは、下段のとおり、小規模事業者へのM&A支援の必要性や取引の適正化、あるいは小規模事業者のICT化の重要性などについてご議論をいただきました。

2ページ目をご覧ください。それらを踏まえまして、今後、都では、主な施策展開案にございますとおり、多様な事業承継を後押ししてまいります。左の図のとおり、中小企業においても第三者承継の割合が増加するほか、右図のとおり、後継決定者の半数以上が事業承継後の事業規模拡大の意向があるなど多様な承継ニーズが存在していることから、今後、民間の活力を利用したM&A支援や成長意欲のある後継者への支援などを検討してまいります。また、その右、SDGs経営についても推進してまいります。中小企業におき

ましては、円グラフにありますように、8割以上がSDGsを知らないという状況でございますので、SDGsを経営戦略に組み入れて活動できるよう、SDGs経営の普及や情報発信などの支援を検討してまいります。その他、下段のとおり、悪質クレームや働き方改革の施行などの国の制度改正に伴う経営課題への対応をはじめ、ICT機器の導入段階での支援、さらには団体が行う意欲的な事業の促進についても検討してまいります。

3ページ目をご覧ください。戦略Ⅱ、中小企業の成長戦略の推進についてでございます。中小企業においては、製品化に向けた共同研究開発までは至っていない状況や、進出した新事業分野は環境、医療、ロボットなど市場の拡大が期待されている分野といった状況がございまして、共同開発への橋渡し強化や5Gなどの新たなトレンドへの開発の促進などの課題をご説明いたしました。委員の皆様からは、オープンイノベーションに向けたさらなるマッチングの重要性や、東京から世界に出て世界をつないでいくなどのご意見をいただきました。

4ページ目をご覧ください。まず左側、大企業との連携によるオープンイノベーションの推進でございます。図のとおり、ベンチャー企業と大企業の事業提携件数が増加傾向にあることを踏まえまして、大学発ベンチャーやカーブアウト企業など、大企業と連携したベンチャー企業等の創出、育成に向けた支援を検討してまいります。また、5Gの導入も促進してまいります。先ほど知事からもお話がございましたが、「TOKYO Data Highway」基本戦略に基づき、5G導入に関して、中小企業の成功モデルの創出、ビジネス化支援などの効果的な施策展開を検討してまいります。その他の施策展開としましては、社会的課題の解決に資する中小企業の新製品・サービスの開発の促進や、海外現地人材の確保・育成の支援なども検討してまいります。

5ページ目をご覧ください。戦略Ⅲ、起業エコシステムの創出についてでございます。開業率には地域間格差があることや、創業に対する再チャレンジの促進の重要性、国内ベンチャー投資額が海外と比べて非常に少ないことから、より多くの創業者の掘り起こしやNEXTユニコーン企業の創出などの課題を提示いたしました。委員の皆様からは、起業家教育の促進や再チャレンジを目指す方へのサポートの重要性をはじめ、世界のベンチャー企業を巻き込む創業支援の必要性などについてご意見をいただいたところでございます。

6ページ目をご覧ください。それらを踏まえまして、今後、起業家教育をさらに推進してまいります。小中学校向け起業家教育の充実に加え、若者への起業支援などを検討してまいります。また、再チャレンジへの支援も進めてまいります。さらに、東京の創業エコシステムのセンターHUBとしての機能も構築してまいります。都内の起業家や大企業、地方や海外ベンチャーなど、業界や地域を超えた人材の交流、マッチングを創出する仕組みづくりを検討しているところでございます。その他、立川での創業支援拠点の開設や海外ベンチャーキャピタル等との交流機会を提供するプログラムの充実、実証実験の総合的な支援も検討してまいります。

7ページ目をご覧ください。戦略Ⅳ、活力ある地域経済に向けた基盤整備についてでござ

ざいます。前回の会議では、ものづくり企業の減少、あるいは商店街での魅力を高める高齢者対応等の関心が上位であるという状況を踏まえまして、産業集積の維持・発展や国の基本計画の見直しを踏まえた新たな対応などの課題をお示しいたしました。委員の皆様からは、多摩地域のポテンシャルを生かした産業活性化や小規模事業者に対する機動的な施策の改善や迅速な対応の重要性をはじめ、実情に配慮した資金調達環境の整備などについてご意見をいただきました。

8ページ目をご覧ください。まず、多摩での産業振興でございます。ものづくりベンチャーの創出、中小企業の開発ネットワークの構築、支援機関の連携強化を通じて、図にありますように、3つの拠点を軸にいたしまして多摩のイノベーション促進を図ってまいります。また、地域コミュニティの維持・発展も推進してまいります。買い物困難者の増加などを背景に、商店街をはじめとする地域自らが行う取組への支援を検討してまいります。その他、国の基本計画の改定などに伴う経営支援の対応をはじめ、中小企業制度融資の充実や資金調達手法の多様化など、金融支援機能の強化なども検討してまいります。

9ページ目をご覧ください。戦略V、人材力の強化と働き方改革の推進についてでございます。前回の会議では、中小企業では人手不足や外国人材の採用・活用におけるノウハウ不足を説明いたしました。また、最新の調査では、テレワーク導入企業は25.1%まで増加しており、検討中という企業を含めると導入に積極的な企業は45%を超えるといった状況でございます。課題としましては、中小企業における外国人材の受け入れ支援と多様な人材活用の推進や、テレワーク導入率35%、さらにその後の70%に向けた一層の普及促進などを提示いたしました。委員の皆様からは、外国人労働者の職場環境整備への支援の必要性や、働き方改革をオリンピック・パラリンピックのソフトレガシーへといったご意見をいただいたところでございます。

10ページ目をご覧ください。それらを踏まえまして、今後、都では、外国人材の受け入れを総合的にサポートしてまいります。外国人材の採用から活用、定着促進まで、中小企業の多様なニーズに対応した総合的な支援の仕組みを検討してまいります。また、サテライトオフィスを活用したテレワークも推進してまいります。サテライトオフィスの利用が一部の企業にとどまっていることから、サテライトオフィスの設置、活用に対する支援の継続や利用を促すキャンペーン等を検討してまいります。その他、区市町村や商工会等が行う人材育成に資する取組に対する支援の継続や、働き方改革や生産性向上に取り組む企業の優れた取組を広く情報共有することなどを検討してまいります。

雑駁ではございますが、以上、事務局からの説明とさせていただきます。よろしく願いいたします。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

それでは、これから意見交換に移りたいと思います。

例によって大久保さん側からお一人ずつという形でいきたいと思います。終わりが今日はいつもと違って11時40分ですので、35分ぐらいをめどに切り上げたいと思います。10人

だから、お一人5分以内という感じでよろしく願いいたします。

それでは、大久保さんお願いします。

【大久保委員】 まず最初に、私のほうから発言した内容について数多く盛り込んでいただいたことに対して感謝いたします。

ビジョンを策定するだけでなく、目的達成へ向けて進捗状況を確認する。このPDCA会議というのは極めて有効でございますので、今後とも引き続き継続をお願いしたいと思っております。

昨年から繰り返して申し上げておりますけれども、補助金の運用見直しについては、東京都で用意している有効な施策が必要な事業者には十分活用されるように、助成対象期間の拡大など実態に即した運用を重ねてお願い申し上げております。今回示された今後の施策展開について、私からは3点ほど申し上げたいと思っております。

まず第1に事業承継についてです。戦略Ⅰに盛り込まれております事業承継に関しまして申し上げます。資料に記載されておりますとおり、中小企業においてもM&Aを利用した第三者承継の割合が増えてきているなど、民間企業を中心としたM&Aが活性化し、より小規模な事業者が対象となるなど裾野が広がっております。ただ一方で、自社の株価を算定したことがなく、自社がM&Aの対象になり得ることについて気づいていない経営者というのがたくさん存在していることも事実でございます。今年度、東京都において創設された事業承継支援助成金というのは、円滑な事業承継促進に寄与するものと期待しております。今後、後継者のない中小企業に、M&Aに対する正しい理解を促進するとともに、円滑な事業承継に対する支援をお願いしたいと思っております。

続いて、起業についてでございます。戦略Ⅲ、起業エコシステムの創出に関しまして、海外の起業家やベンチャーキャピタル、海外投資との連携を織り込むということは、オープンイノベーション促進の観点からも大いに歓迎したいと思っております。ただし、NEXTユニコーンの創出に向けて東京の魅力を積極的に海外へ情報発信をしていただきたいと思いますと思っております。その際にはぜひ中小企業の支援機関との連携を図っていただきたいと思いますと思っております。

あわせて、今年度創設していただきました起業家教育推進事業というのは、かなり長期的な戦略でございますけれども、起業家の創業の底上げに期待できるものと思っております。来年度から教育プログラムを着実に実施していくとともに、教員向けの相談体制の強化ということ、またプログラム実施の支援をお願いしたいと思っております。

次に、資金調達について。戦略Ⅳの活力ある地域経済に向けた基盤整備についてでございます。地域の基盤を支える小規模事業者に対する支援というのは今後も必要不可欠でございます。資料のとおり、小規模事業者の最も大きな経営課題というのは何といたっても資金調達でございます。本年末に金融検査マニュアルの廃止を予定されておまして、担保や保証に依存しない事業性評価融資の推進がより重要になってまいります。金融機関の目利き力の向上と同時に、中小企業としても法人と経営者との関係の明確な区分・分離や財

務基盤の強化、経営の透明性確保など対応が求められております。東商といたしましても、日々の経営者の指導や講習会、支援を行っておりますけれども、支援機関、金融機関が連携したオール東京体制で、月次決算など、キャッシュフローの可視化や事業計画の策定といった、中小・小規模事業者の経営力強化に取り組んでいただきたいと思います。

また、現在、国において事業承継時に経営者保証を不要とする新たな保証制度の創設を検討されております。ただし、経営者保証の問題というのは、事業承継だけに限らず、新たな事業に挑戦しようとする中小企業の事業者にとっても障害となることがあります。よって、東京都におかれましては、ぜひ国の基準にこだわることなく、新たに原則として経営者保証を不要とするという、資金調達を支援する融資制度が必要であると考えております。

以上、簡単でございますが、3点申し上げました。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

続きまして、大村さん。

**【大村委員】** 先ほど事務局から、東京都中小企業振興ビジョンにかかわる今後の施策展開の検討の内容を説明いただきました。このことは私ども中央会との問題意識の共有化を図りながら検討が進められていることに深く感謝申し上げたいと思います。

まず、中央会では、会員である中小企業団体に設置した情報連絡員、各組合より150人から成る、毎月の傘下企業の景況感をはじめ、売上状況や収益状況等の報告をいただいております。直近の時期の報告によりますと、原材料、輸送費、人件費等が高騰し、増大するコストの価格転嫁に苦慮しているとの声をはじめとして、世界経済の減速、業績低迷、特に人手不足などの依然として厳しい経営状況を伝える報告が数多く寄せられています。

また、平成31年度上期の期間平均の景況DI値は、平成30年度下期の数字と比較し、製造業、非製造業ともに明らかな下降傾向を示しており、特に今期は製造業での下降傾向が顕著となっております。また、景況以外の売上や収益等の多くの項目でも悪化傾向を示しており、各業界での不安定な経営状況が如実に反映される結果となっております。

このように中小企業を取り巻く経営環境が変化する中、東京都は下請企業が行う技術、サービスの高度化、高付加価値化のための技術開発を支援する受注型中小企業競争力強化支援事業の実施をしております。この事業については、助成規模や対象業種の拡充、さらには小規模企業枠の創設など、その時々企業ニーズに即応した機動的な措置を講ずることにより、競争力や生産性の向上など、中小企業の経営マネジメントの強化に大きく貢献してまいりました。こうしたことも、今後の施策展開の検討資料の1ページや7ページ下段の委員発言要旨に記載のあるとおり、環境変化の影響を受けやすい小規模事業者に対する機動的な施策の改善や迅速な対応については、振興ビジョンの実効性を担保する上でも重要な視点の1つであると認識しております。

次に、1ページの上段のグラフにも示されたとおり、小規模企業ほど生産性の向上に効果の高いICTの利用が進んでいないという状況であります。小規模企業へのICT機器

の導入促進に際しては、2ページ下段の記載にありますとおり、導入段階での支援に重点を置くべきだと思いますが、支援の実施に際しては、小規模企業においてはノウハウや人材、資金などの経営資源が乏しい点に配慮することが望まれます。

次に、2ページの下段、多くの中小企業が取り組める販路開拓の促進には、東京2020大会やその先を見据えた成長に向けた団体が行う意欲的な事業の促進との方向性が示されています。東京都は、団体向け課題解決プロジェクト支援事業において、ブランド化など業界活性化に向けて、計画の策定から事業展開まで3年間にわたりコーディネート法人が伴走、包括的支援を行う特別支援事業を実施しています。来年の東京2020大会開催とそれを通過点としたさまざまな販路開拓やビジネスチャンスが大会後も期待されております。このため、今後は、これまでさまざまな中小企業団体が大会に向け積み重ねてこられた取組を踏まえ、団体自身の創意工夫を生かした、より自立的な取組を幅広く支援する仕組みについても検討する必要があるのではないかと思います。

私からは以上でございます。

**【鶴飼座長】** ありがとうございます。

それでは、桑島さん。

**【桑島委員】** 親族外承継をなぜしなかったという後悔の話をちょっと伺いました。後継者不足、とりわけ小売業は3つに分かれておまして、物品販売業、飲食業、サービス業です。物品販売業が30年前から比べまして、30年前は65%のシェアを占めていたんですが、今は40%ぐらいになっておまして、その分を飲食、サービスが補完しているわけです。とりわけ後継者不足は物品販売業にございます。人様がつくったものを仕入れて売っているストア型と、それから自分で創意工夫してつくるショップ型とあります。製造販売のほうは比較的いいんですけれども、物品販売店は非常に厳しいわけですが、どうも親が子供に継がせたくない。子どもが親の商売を継ぎたくない。自分の代でこの商売は終わりと諦めているケースがほとんどでございます。

先日、世田谷区内の商店街のある現役の理事長ですが、「誰かやりたい人がいればやってもらいたかった。店を廃業したのは寂しい。残念。あのころは他の人に商売を譲るくらいであれば自分の代でおしまいにしたほうがまし。何よりも事業承継のサポートがあることを知らなかったし、抵抗感があった」と言っておられました。商店街では親族外承継に抵抗感がある店が多いのかもしれませんが、こういう声を聞くと、商売をやめてしまうことはもったいない、何とかして続けて地域のお役に立ってほしい、という広報を粘り強く続けていくことが大切だと思います。中小企業診断士や商工会議所、商工会との情報共有、連携を強化していかなければならないと思っております。

それから、昨今、商店街として関係あるのかなと思うくらいなんですが、5Gの話でございます。先ほど知事もご挨拶でおっしゃっていましたが、5Gの導入促進について、商店街には現在、東京中で約4万本の街路灯がございまして、現在はラグビーのワールドカップのフラッグでドレスアップ中でございます。また、来年2月、3月ころには2020

のオリンピック・パラリンピックのフラッグを4万本ずつやっていただくことになってきております。この場をかりて、そういう東京都の施策に対して感謝を申し上げたいんですが、商店街のインフラとしてのこの街路灯を、5Gの導入促進、例えばアンテナの設置などで活用できる可能性があるのであればご検討いただくのもよいのではないかというふうに思います。

商店街が地域の核としての魅力を高めるその例として、高齢者のよろず相談、お年寄りが店に足を運んで、あれこれ愚痴を聞いてあげるのもすごく大事だと思っております。「最近こういうお店が少なくなったのよね、チェーン店ばかりになっちゃって」というお年寄りが非常に多くなっています。お店のご主人、奥さんがよろず相談を受けて、いろいろと方向性を示唆して差し上げるということが非常にハイタッチであって、住んでいることに大変喜びを感じる人が多くなってきました。商店街組織としてやっているところもありますけれども、個店がそういう点を充実させていくことが非常に大事だということでございます。ただし、聞いてあげる店主そのものが年をとってしまっているような点でこれから先行き心配でございます。

それから、私がおります世田谷商連でございますが、世田谷区に4つの警察があるんですが、昨今、協定を結んで、ながら見守り活動をいたしました。高齢者、地域の子供たち、女性を見守り、何かふだんと様子が違うことであれば声かけをしたりすることも商店街の役割としてこれからますます必要なことではないかと思っております。

最後に、空き店舗に関しての家賃の問題とのバランスでございます。一定期間の家賃補助で開業を支援した後、いざ独立するときには人気の商店街に出店しようとするとう家賃も高く、起業する方の家賃負担が3倍から5倍になったりします。東京都が創設していただきました「創の実」の自由が丘から三軒茶屋に来ていただいたのが1つございますが、やはり立地的には前に比べたらどうしても悪くなる。中心から離れたところに出店を余儀なくされるわけでございます。商店街としては、よいお店に来てもらう、核となる店舗になっていただきたいという期待感などを含めて、相場より安い家賃で貸していただけそうな方々の発掘や、地元の不動産会社と連携して、来てほしい業種の店舗には商店街として、あるいは行政の協力支援を得て、出店したい方がメリットを受けられる新しい仕組みづくりも今後必要になってくるのではないかというふうに思っております。

自由が丘と吉祥寺に「創の実」という若者と女性の創業のインキュベーション施設をつくっていただきまして、非常に出足がいいし、今後も期待ができるわけでございますので、そういう点も東京都はしっかりやっていただいていることに感謝を申し上げまして、私の話をさせていただきました。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、白川さん。

【白川委員】 連合東京の白川でございます。

私からは、先ほど事務局より説明をいただいた中で、取引の適正化と働き方改革に関連

して意見を申し上げたいと存じます。

ご承知のように、政府は国の成長戦略の柱の1つとして働き方改革を位置づけているわけでございます。その働き方改革の成否の鍵を握るのが中小企業の働き方改革としているのは、皆さんご承知のとおりでございます。前回発言をさせていただいた厚労省、公取委、中企庁及び各業種所管省庁等によるしわ寄せ防止総合対策、これの概要に記されておりますのは、働き方改革の推進と取引適正化を車の両輪として、下請等中小事業者へのしわ寄せの防止は、親事業者と双方の生産性向上、そして成長と分配の好循環を実現する上で共通の課題としています。

私ども連合東京としては、持続可能な社会、経済に向けまして、圧倒的な発信力を持つ東京都から社会変革のムーブメントを巻き起こしていただきたいとの思いでございます。そのために要望させていただきたいことにつき3点申し上げたいと思います。

まず第1点目でございます。商工部と雇用就業部が主体的に連携をして、働き方改革としわ寄せ防止に向けて総合的に取り組んでいただきたいということでございます。

2点目に、東京労働局をはじめ公正取引委員会や中小企業庁など、関係省庁ともさらに連携を強化し、具体的取組を検討いただきたいということでございます。

3点目には、教育分野でものづくりや中小企業の社会的な存在意義の普及に努めていただきたいということです。これは、成立いたしました条例の趣旨にも沿うものというふうを考えているところでございます。

以上、よろしく願い申し上げます。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

では、続きまして、諏訪さん。

**【諏訪委員】** ダイヤ精機の諏訪です。よろしくお願いいたします。

私からは現状をお話しするという形になります。この事業承継問題というのがかなり深刻になってきておりまして、毎月1通は協力メーカーさんから廃業の連絡をいただくような状態に今なっています。現状、3、4カ月前から仕事がない状況がかなり続いております。そこで廃業を選択される企業が非常に増えております。廃業されてしまうと、弊社の場合でいきますと1つの工程の技術が失われるということになります。そうすると、月で換算すると数百万の受注ができないような事態になってきています。じゃ、機械を買えばそこを埋められるのかというと、そういうわけではない。やっぱりそこにはノウハウ、技術が非常に必要なんです。なので、今ある技術を維持するための研究開発確立も今後していけないと技術力を失ってしまう可能性が高いというふうに思います。

あと、事業承継でM&Aなんですけれども、このM&Aすること自体にかなりお金がかかります。M&Aをしたくてもできないという企業が非常に多くあります。ここの支援をしていかなければならない。

あと、M&Aと言うとかなりイメージが悪いんですね。中小企業の経営者からすると買収されてしまうというイメージがありますので、何かしら言葉を変えたほうがいいのか

ないかなとちょっと感じております。

IT化なんですけれども、今後、クラウド化だとかRFIDだとかいろいろ出てくると思います。中小企業にとっては有効なものもたくさんあります。導入支援があるんですけども、実際お金がかかるのはその後のサポートだとかバージョンアップ、そういったところのランニングコストが非常に高く、製造業にとっては、これで本当に生産性が上がっているのか。そういうところに懸念がかなり見えますので、ここの支援というのもぜひお願いしたいと思います。

以上です。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、田村さん。

**【田村委員】** ベンチャー学会の田村です。よろしくお願いいたします。

まず、先ほど事務局からご説明いただきました今後の検討は、前回の意見がかなり反映されていたことには感謝申し上げます。その上で気づいた点を3点ほど述べさせていただけたらと思います。

まず第1点は、知事も触れていらっしゃいました5Gの導入促進についてですが、つながる街、街のデジタルシフト、都庁のデジタルシフトなどの計画が出されているかと思いますが、ぜひ2020年の東京オリンピックに向けた電波の道というところをより明確に、わかりやすく掲げていただくことを期待しております。具体的には、例えば施設だとか道、公園、バス停など、都庁が持っているインフラなどをもっと開放なさったり、利用の手続が簡素化になるようなことで、通信キャリアの基地設置の後押しをもっとしていただけたらというふうに思っております。

さらに、五輪会場の周辺だとか、この西新宿、都庁の周辺、または羽田空港周辺に5Gの重点的な整備のエリアを設けるなど、都庁が中心となって教育とか医療とか防災などに関する5Gの施策が展開されることを期待しております。それらを実現する上において、例えば私たち学会で関係している大学発ベンチャーの方たちもこの5Gにはとても興味を持っておりますので、東京都と通信キャリア、または中小ベンチャー企業、大学発ベンチャーの人たちとの連携というものの仕組みをさらに強化する構築などをしていただければと考えております。

2つ目が起業エコシステムの創出についてですが、ここにも書かれているように、大学の連携とか若手の促進という中で、特に今、大学だけではなく、小中高への起業家教育も普及されておりますので、高校生の起業家などにも力を入れるというのは1つの策なのではないかなと思われまます。その際に、日本政策金融公庫さんは既に今年で7回目になりますが、高校生のビジネスプラン・グランプリを開催しております、その中から高校生の起業家なども生まれておりますので、例えばそういうところとも一緒に連携を組んで進められるのが1つの方法ではないかと考えております。

3つ目、最後ですが、多摩地域のイノベーションということで、現在のTAMA協会と

今後つくられる立川とか八王子のところとの推進のイノベーションを起こされるというような案が出ておりますが、ぜひこの取組の書かれている、一見少し地道なものづくり創出の中小企業ネットワークとか支援関連の強化というものを実行していただけたらと思います。その際に、多摩地区というのは既にいろいろな連携をしていらっしゃいましたので、これまでやっていた連携の中に、私の記憶ですと、製品・技術力見える化プロジェクトなどでデータを結構持っていたりしています。ですから、現在あるデータを再度見直していただいて、もう一回見直す。と同時に、多摩地区は広いので、もう少し区分的に小さいエリアで何かテーマを設定するなり、東京都がプランニングそのものをもう少し明らかにしていただけると、研究所や中小企業、ベンチャー、もしくは支援の金融機関等と一緒に参画しやすいのではないかと考えておりますので、その辺も考えていただけたらと考えております。

以上です。

**【鶴飼座長】** ありがとうございます。

では、浜野さん。

**【浜野委員】** 浜野製作所の浜野でございます。

私のほうからは2つありまして、1つが最近現場として感じることで、もう1つはその中で我々が取り組んでいることを少しばかりお話し、報告をさせていただきたいと思っております。

最近、現場感として非常に感じることは、今年に入って、廃業ではなくて、倒産をする会社が多くあるなということ現場として感じています。私の知り合いだけでも、もちろん東京だけではないですけども、11件倒産がありました。それも2、3年ぐらいに創業したまだまだ若い会社ではなくて、50年、60年、70年と続いてきた会社がどうも体力的にもたないという形でどんどん地域から姿を消しているということを非常に危機感として感じています。確実に時代が変わって、我々を取り巻いている環境が変わっているということ強く感じます。

また、そんな中で、働き方改革、テレワーク、人手不足による外国人材の登用、いろいろな形で施策をとっていただいて、一見すると、上下はないんでしょうけども、何か上からこんなものをやりなさいと言われて受動的にやっていることは何となく盛り上がらないというか。どこでもそうだと思うんですけど、やらされ感というのは必ず出てしまうと思いつつも、いいきっかけをつくってくれているんだろうな、と。何か時代が変わっている、流れが変わっているときには、大きな変革時にはそれなりのチャンスが大きくあると思うので、小池都知事が推奨されておりますテレワークを、弊社も今年から導入したいという形で、10月から導入してございます。

そんな中で、資料の6ページの右上をちょっとご覧いただきたいのですが、東京の創業エコシステムのセンターHUBということで、まさしくこの図に描いていただいていることが我々が今後取組としてやるべきことかなと感じています。周りに都内のベンチャーですとか大企業、民間インキュベーターですとか海外のベンチャー、アクセラレータ、

VC、大学も含めてですけれども、今までの中小企業の立ち位置というのは、よくも悪くも大企業の系列サプライチェーン、何かの系列の中で仕事をずっとしてきていたんですね。それがもちろん悪いことではありませんし、悪いとも思っていないですけれども、上から下だったその流れを下から上に持っていくとか、右から左へ串を刺してみるとか、そういうようなチャンスが今来ているんじゃないかなというふうに感じています。

業界ですとか業種ですとか立場ですとか、企業規模ですとか、売上規模ですとか、そういうことに関係なく、お互いに得意なものをそれぞれ持ち寄って開発のスピードを上げていく、創業のスピードを上げていく。こういう取組がすごくこれからは大切になるんじゃないかなと思っています。一企業で全て、こっちも持ってあっちも持って、これもやらなきゃいけない、工場も建てて設備を入れてなんていうとどんどん負担が大きくなってくる。どんどん時代が速い現在にあって、大きなものを抱え過ぎてしまうと体力的にもたないというのが中小企業の実態でありますので、6ページ右上のセンターHUBはすごくいい取組なんだなというふうに僕は感じています。

実際にこういう中で我々が取り組んだことがあります。今週の24日から始まります東京モーターショーに我々は出展いたします。ローランド・ベルガーという会社さんは、ヨーロッパで一番大きな戦略コンサルファームであります。そこにGKデザインさんという、日本の中で一番大きなプロダクトデザインの会社であります。そこと我々町工場と、あと何社かが入って、ミニマムモビリティ、自動回収、自動運転、無人運転で、いわゆるルンバみたいに街中を回って最後には帰ってきて充電を勝手にする、そういうミニマムモビリティを開発しました。この開発期間はなんと4カ月であります。大企業ですと、実際に稟議が上がるのも4カ月では多分ならない。

ローランド・ベルガーさんというのは、世界35カ国52都市に拠点を持っているヨーロッパ最大の戦略コンサルティング・ファームの中に、大手のインダストリアルデザイン、プロダクトデザインの会社が入って、町工場が入って、そのほか制御ですとかシステム設計、ネットワーク、そういうものを構築するようなメンバーがそれぞれ得意なものを持ち寄ってやった形として、4カ月でこれはできたんですね。東京モーターショーで実際にお乗りいただくような実装もかけますので、ご覧いただきたい。

ですから、例えば移動弱者として、来年、再来年に困った課題を解決しなきゃいけないものを10年後にそのプロダクトを持っていても意味がないと思うんですね。そういう意味からして、一企業だとか一行政の中で何かをやろうとか、単体でやろうという時代ではもうないのかな。ですけれども、実際、得意なものをそれぞれが持ち寄って、全体的なプロジェクトマネジメントをすることによって、まさしくこの6ページ目の右上ですよ。こういうことがあることによって、今までなし得なかった開発のスピードとプロダクトの開発ができることを実証したい事例だというふうに思っています。

これもわざわざ東京都さん、大きな行政区さんが自ら何か音頭をとってやっていただくよりか、既に我々がやっているようなこういう取組に東京都さんに乗っかっていただけ

ばいいと思うんですよ。何か1つ全て一から始めましょう、ゼロからつくろうというのはすごく大変です。しかしながら、東京都さんという大きな行政区さんがここにかかわっていただけるという価値観は非常に高いところにあると思いますので、ぜひぜひ我々が取り組んでいるようなこういう中に東京都さんにもお入りいただければなと思っています。

最後になりますけれども、先般、山本先生が主催をされた東洋大学のイベントで小池都知事がこういうことをおっしゃられていました。前回の東京オリンピック1964年は見えるレガシーをつくってきた時代である。ですけれども、2020、来年の東京オリンピックは見えないレガシーを構築するのが価値につながるであろうとおっしゃられていて、非常にそのとおりだなというふうに思っています。何かハードウェアを立ち上げるとか、新幹線を通す、高速道路を通すということよりか、人のつながりをもっともっと深くしていく。全てをゼロから、一から始めるということではなくて、やっているものに少しばかり力をお貸しいただける。そういうようなアフターフォロー、メンテナンス。何かをやってくれ、こういうことに困っているのでぜひぜひやってくださいということではなくて、既にやっているところにいろいろな形でお入りいただく。そういう姿もあるんじゃないかなと思います。

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、細貝さん。

**【細貝委員】** 株式会社マテリアルの細貝です。

先日ですけれども、台風19号で、私の会社は土手のすぐ10メートルのところに4工場ありまして、大師橋と六郷橋の間に工場が3店舗ございます。そのときに土手の決壊が約50センチぐらいまで来まして、BCP対策だとか社会インフラの整備は実は見えない投資なんだなというふうに思いました。あのときに、決壊したところもあって大変痛ましいんですけれども、我々の地域も工場がたくさんございます。あそこが浸水した場合には、恐らく我々の会社でも10億以上の機械がありますので、そういったものが何百件、何千件と埋まってしまった損失を考えると、やはり社会インフラの中で危機対策というのは先手を打ってやっていただけていることに非常に価値があるんだなということを思いました。区長にもお会いしたときに一言お礼を言ったんですけれども、土手を少し整備していただいたことが我々の強化につながったことになりました。そういったところで感謝をしているところでございます。

1つ、競争力強化についてICTということがあるんですけれども、中小企業が大田区の場合には今3,500社程度ございますが、この中で従業員1名から3名が51.1%なんですね。ここにICTを導入してみましようかといっても、人員が割けないというふうに思うんです。でも、ICTは大切なことだと思います。これから人が少なくなったり、いろいろなコミュニティツールとしても使えますし、いろいろな通信関係でもやりますので大事なんですが、ある程度の規模のところでの成功体験というものがすごく入りやすい。これ

が必要なんだということを確実に導入事例ができると非常にやりやすいのではないのかなというふうには思います。こういうことがあって、何がメリットで何がデメリットなんだろうということが明確になることが導入に対しての一番トリガーになるのではないかなというふうに感じました。

悪質クレームの件とかいったことは、大企業との取引、大企業の連携と言いますけれども、今、中小企業というカテゴリーが非常に広がって、例えば大企業様に直接取引をしてもこういう話がありました。資本金5,000万円の子会社に逆に発注権を持たせて、そこから中小企業に発注するから、1,000万以上の会社は下請法にならないんですね。ですから、コストダウンを20%、30%当たり前のように言われる環境というのも、中小企業のくくりというのも今後一度見直していくべきではないのかなと少し感じました。売上が1,000億円で中小企業ですと言われても何となくピンとこないところがありますが、ただ、その会社が努力しているわけで、それを別にカテゴリーの中ということではないですけれども、従業員300人以下というのも中小企業としてはピンとこないなというふうには思っている昨今でございます。

こういったところでM&Aとか、先ほど諏訪さんからイメージが悪いんだよねといった、M&Aという言葉が聞き慣れないということがありますけれども、それは皆さん事実だと思います。自分も廃業したいんだけど、それに対してトリガーがかからない。だから、ぎりぎりまでやって逆に倒産までいってしまった会社も結構あるんですね。ですから、今M&Aセンター様とか、いろいろなすばらしい企業様があります。やはり大きい会社をつなげていくことには非常に有効活用だと思うんですけども、本当の2、3人の会社で残したい技術をM&Aする目利きの方々というのは、例えば信用金庫さんにいろいろなデータがありますから、そういったところが率先して目利きの人材を集めて、小規模の企業でも2つを1つにするとこんなメリットがあるんだみたいなことがチャンス、可能性があるのではないかなというふうに思います。

事業継承なんですけれども、私も今それにぶつかっております。事業継承は、今は株の問題だとかいろいろありますけれども、こういったものが少しずつ延命されていくようにはなりましたが、世の中というのはいろいろ変わってくるというふうに思います。税制も変わってくると思いますので、こういったところで製造業の中小企業の魅力を自分たちも配信していかなければいけない。格好いい花形の製造業なんだということをつくっていかなくちゃいけないと思うんですね。浜野製作所さんがやっていることは非常に世界的な戦略をしていますし、今のモビリティ関係でも無人運転をやるというのは非常にいい話だと思うんです。

大田区で私も有識者会議に出まして、羽田の跡地問題の件で提案をさせていただいたことが1つありました。箱物をつくらなくて、無人運転の検証施設、道路だけつくっていただけでないか。これなんですけれども、小さい会社というのは検証する場所というのが非常にないんですね。もう1つは、大手企業が導入したいという気持ちに中小企業のものはない

らないんです。信用がないですし、実績がないですから。その実績ができるような検証施設をどこかにもう一度つくるチャンスを与えていただけないかというふうに思います。見て、そこで検証してというのを私たち自身がやっているということを引きつと世の中に知らしめられるような発表の場があるところは非常にチャンスが出てくるんじゃないのかなと思います。今の浜野さんの企画も、走っているところでどンドンドローン飛ばして、それを今度は車を警備したりなんていうことができるような特区があったらいいなと思います。

もう1つは、海外の取引を進めるために、これからは関税の問題があると思うんですね。こういったものというのは特区をつくっていただいて、海外から試作の品物が来て改良しますといったときに1回関税がかかるわけです。そうすると、コストが高いから日本に出す意味がないじゃないかということにもなりますので、こういった意味では、1度物を預かるときには関税がかからないような特区があったら世界戦略の1つになるのではないかな。

最後ですけれども、もう1つは外国人の労働者の問題なんです。僕たちもこれから人口減少してなかなか人が採れなくなってきました。外国人に頼らなきゃいけません。私たちは自分で外国人のビザを申請しています。弊社は自前でやっています。そのときには決算書も出しますし、印鑑証明も出しますし、我々のことは全部情報を出すんですけれども、そこで外国人の方々に働いていただいて、長期的な5年のビザを取ると一気にやめてしまうという傾向です。実は弊社も6人トライしたんですけれども、全員、長期ビザを取った1カ月以内にやめられてしまっております。そこで問題になるのは、給料振り込みにつくった銀行口座はどこに行ってしまうのだろうかという面もあります。もう1つは、自分たちも自発的に出入国在留管理庁に、やめましたからというご連絡をしても、そのデータというのは生かされていないんです。ですから、できるだけひもづけをしていただくことも、ビザを取ってからいなくなってしまうというのは全員だとは思いませんけれども、弊社の場合にはたまたま6人中6人がそうなってしまったので、退社した後の記録をどうにかひもづけられるようなことはないのかなと1つ悩んだ。外国人労働者をこれから雇っていきたいと思ってもそこにたどり着かないというのは、そういったことがあったところでございます。

やはり中小企業が自前で一生懸命やっていくことが非常に大事であります。ただ、大企業の受託産業でもございますから、究極の下請を目指すというのを弊社は考えております。大“大手”よりも我々のほうが生産高は高くできるんだとか、逆に設計能力を高めてもってコストダウンを合法的にできるんじゃないかということをや地域ぐるみで今連携をとりながらしておりますので、今後とも我々も精進していきたいと思っておりますし、これからは東京都にいろいろな提案を受けながら、我々も提案し邁進していきたいなというふうに思っております。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、村越さん、お願いします。

【村越委員】 東京都商工会連合会、村越でございます。

私自身のことを言いますと、中小企業の製造業でございます。中小企業の抱える問題だとか、これからどうしていかなきゃいけないかというのは、ただいまの浜野委員、細貝委員からのご発言は全くそのとおりだと思っておりますので、またこれからも一緒に考えていければなというふうに思います。

ここで東京都商工会として、多摩のものづくりということについてちょっとお話し申し上げます。多摩地域のものづくりの中小企業は、大田区の方がいらっしゃるんですけど、東京の稼ぐ力の大きなものの1つが多摩の中小企業のものづくりかなとも思っております。東京都商工会連合会では、4年前から東京都のご支援を受けて、ものづくりの中小企業に対して人材の確保、それを育成する事業を展開しております。事業名は多摩地域ものづくり人材確保支援事業——長くてよく覚えられないですが、こういうことをやっております。これは、仕事を探したい人と、それから働いてもらいたい企業とのマッチング事業なんです。4年やってまいりまして、現在、会員制でやっているんですが、200社の企業に集まっています。それに対して、転職をしたいとか、新しい方面に就職したいような方々に導入教育をやる、あるいは訓練をするというのがこの機関で、それができたら今度はマッチングするというのをやっております。現在までに146名の方が新しい職種に入ったという実績があります。大変少ないようではございますけれども、地道にやることによって、今、会員企業の中では、採用とか、定着率の向上でありますとか、賃上げ、正規社員化などについて大変改善されつつあるねという声が出ております。数字ではわかりませんが、よくなってきたねというのは出ているので、かなりの効果を上げているというふうに思っております。

しかしながら、現在でも求人企業の3分の2で人材が確保できない。これは多摩地域に限ったことではなくて、東京中、日本中の話なんですけど、多摩地域でもそうでもあります。ものづくり現場や中小企業の現場においては、人材の確保、育成にもっと長期的にしっかりと取り組んでいく必要があると。これまでの4年間の経験から見て、さらにこれを拡充していく必要があるなというふうに思っております。

来年度、令和2年から、女性でありますとか高齢者、外国人、これはまだ必要性を感じながらできないでいるんですが、この方面に力を入れていきたいというふうに思っておりますので、ぜひ東京都からのご支援を強くお願いしたいと思っております。

以上であります。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは、山本さん。

【山本委員】 35分までに頑張ります。簡単に。

戦略ⅠのICTターゲットなんですけれども、多分、小規模企業と中堅企業で全くニー

ズが違うと思うんですね。例えば商店街のお店がキャッシュレスを入れるのと、いわゆる中堅企業がクラウド経営をやっていくみたいなことで、全く話も状況も違うので、ターゲットが何なのか。個々別々にどんなニーズがあるのかというのをもうちょっとはっきりさせた上で展開していくのがいいのかなというふうに思っております。なので、もうちょっと詳しくやったほうがいいのかなと思っております。

次に、戦略Ⅱの5Gですけれども、見ている限りでは、いわゆる量産工場が念頭に置かれているんじゃないかと思えます。しかし、東京の中で一体どれくらい量産をやっているかということ、そんなに多くないのかな。どっちかということ、多摩も大田区も東京の東地域もいわゆる開発試作、多品種少量、もしくは東京の中に本社を持っていて地方や海外に工場を持っているパターンが多いので、これも5Gをどう導入していくかは個々の企業で全然違うと思うんですね。量産の場合はどうなのか。開発の場合は何に使えるのか。試作の場合は何に使えるのか。工場が離れている場合はBCPでどう使うのかみたいなことをもう少し詳しくパターン化して考えていくことがとても必要なのかなと思っております。

戦略Ⅴの中で、人材は中小企業様にとって非常に重要なと思うんですが、やはり外国人材。じゃ、どこに外国の人材がいらっしゃるのかということ、今日いわゆる現役の大学の教員は私だけなんですけど、やっぱり大学なんですね。せっかく4年間、二十歳前後の人たちが、日本が好きだ、日本で学びたいとたくさんの人たちがいる。私はびっくりしたんです。今の東洋大学も本当に留学生は多いです。すごくグローバル化しているので。都心の大学の1つの現象なんですね。そういった日本の大学で4年間を過ごしている人たちは、都心のことは何となくわかっているだろう、しかし、大田区のことにはわかっているの——多分知らないです。多摩地域のことはわかっているの——多分知らない。こんなに大田区にも、例えば墨田区にも多摩地域にも魅力ある中小企業、ベンチャー企業があって、魅力ある住環境もある。でも、そういったものと日本のグローバル化している大学の外国人留学生がつながっているかということ、つながっていない。せっかく4年間過ごしたところにもっと住みたいんじゃないか。もしかしたら彼氏ができて結婚したいと思う人たちもいるかもしれない。彼女がいる人もいるかもしれない。そういった人たちと日本の中小企業、ベンチャー企業をうまくつなげていく施策がとても重要なんじゃないかなんていうふうに思っております。

35分です。ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** いつもせかせて、すみません。

これ全部まとめなきゃいけないんだけど、今日いろいろお話を伺って、最近では一番聞いていておもしろかったというか、一番たくさんメモをしたんですね。かなりいろいろな示唆に富んだお話が多かったので、ぜひ事務局はしっかり議事録をとっていただけたらと思います。この中にかなりいろいろなヒントがあったなと思います。

幾つかちょっとだけ言いますと、M&Aの話がやはり事業承継に絡んで結構いろいろ出てきたんです。親族外承継とかいった問題もお話がありました。こういった問題は、何人

かの企業の方からお話があったと思うんですが、どうも景気はよくなってきている。この数年よかったので、特に中小企業を取り巻く環境はどうも悪いような気がしています。そうすると、この数年みんなすごく高いリスクをとって成長させてきたと思うんですね。そうすると、その後いろいろなフォローが必要になってきて、M&Aとかもそういう話と絡んでくる可能性もあるなという気がしました。

そのときに、最後に細貝さんが言われたんだけど、M&Aと云って、その企業が何を持っているか。特に小さい企業がどういう技術を持っているかというのはなかなか見えないんですよね。そういう意味で、目利きをうまく集めていく必要があるというのはまさにそのとおりではないかなと思いました。

それから、起業家教育の話、それ以外にもあったと思いますけど、いろいろな教育プログラムとか人間の支援とか、そういったものが必要だと思うんですが、田村さんが言われたように、今、小中高でもいろいろなことを既にやっているんですね。大学でもいろいろな試みをやっている。先ほどの浜野さんのセンターHUBの話もそうなんです。それから、細貝さんのそれこそドローンを検証するところが欲しいとかいう話も、ある意味、既にやっているところもあると思うので、その辺との連携というんですかね。既存のいろいろな施策あるいは民間がやっていることをうまく活用していったほうが、ゼロから立ち上げるより——これは5Gもそうだと思います。

それから、5Gも、さっきどなたかおっしゃったんだけど、今のところ量産前提のところの話が多いので、それを中小の生産システムの問題とか販売の小売店の問題につなげていかないといけないので、その辺は施策担当者も工夫が必要だと。

あと、働き方改革の下請へのしわ寄せ、取引の適正化、こういう問題に対応するには、さっき白川さんがおっしゃられたように、都庁の内部での担当箇所との連携、それから都庁と国との連携、そういうのをきちっと総合的にやっていかないとなかなか解決できないなと思いました。

最後に、細貝さんが言われた検証施設とか関税とか、ある種、特区構想というのはそういうところに使って、これも誰かおっしゃられたんですけど、エリアとか、ある程度いろいろなところを限定してやっていくほうがいいのか。重点的にやっていったほうがいいかな。それから、田村さんが言っていましたか。多摩と云って右と左では全然違うので、それを幾つかのエリアに分けて見ていったほうがおもしろいかな。これは山本先生も、もと多摩にいた人の……。

【山本委員】 いや、今でも多摩にいます。

【鵜飼座長】 という話で、ちょうど40分になりましたので、ここで終わりにいたしたいと思います。次回もこういう活発な議論をお願いしたいと思います。今日はどうもありがとうございました。

では、事務局。

【土村商工部長】 ありがとうございました。

次回の会議につきましては、1月下旬の開催を予定しております。委員の皆様方には、ご多忙のところ恐縮ですが、ご出席方よろしく願いいたします。

事務局からは以上でございます。

【鵜飼座長】 では、お疲れさまでした。

午前11時40分閉会