

東京の中小企業振興を考える有識者会議  
(第5回)

日 時：平成30年9月6日（木）午後4時04分～  
場 所：東京都庁第一本庁舎7階大会議室

午後4時04分開会

【坂本商工部長】 それでは、ただいまより東京の中小企業振興を考える有識者会議を開会いたします。

本日はご多忙の中、ご出席を賜りまして誠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。よろしくお願いいたします。

これより後は、着座にて説明のほうを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、委員11名中、大久保委員、村越委員、田路委員のほか、本日急遽、浜野委員、諏訪委員が欠席となり、6名の皆様方にて、意見交換をしていただくこととなります。よろしくお願いいたします。

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をお配りしております。また、本日の「ビジョン中間のまとめ（素案）」につきまして、大久保委員と村越委員からコメントのペーパーをいただいております。机上にお配りしております。その他の資料につきましては、卓上のタブレット端末でご覧いただくこととなりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、これより後の議事進行につきましては、鶴飼座長にお願いいたしますので、よろしくお願いいたします。

【鶴飼座長】 それでは、よろしくお願いいたします。

今朝8時ぐらいですか、浜野製作所の浜野委員から電話がありまして、昨日従業員の方が亡くなられたということで、彼が全部面倒を見て仕切ったりしなきゃいけないということになっているそうなので、「申しわけありませんが」ということでした。ちょうど今日は人材の話とか、そういうのも出ていますので、社員のために非常に一生懸命やってくれているんだと思います。ちょっとご報告させていただきました。

それでは、本日も議事次第に沿って進めてまいりたいと思います。活発なご議論をお願いします。それでは初めに、小池都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。今日は第5回目の会議になります。ご多忙のところ、ご参加、ご出席賜りまして、誠にありがとうございます。

最近、例えば、中国などがプラごみをもう受け取らないとか、それから何よりも、NAFTAの動きなども、今後のものづくりの産業にしても、この行方というのは極めて重要な話——それから、今日の、あれは震度7だったそうですけれども、北海道の地震、それから昨日の大雨、サプライチェーンを考えると、日本列島もあちこちで寸断されるような状況になって、なかなか厳しいものがあるかと思います。特に中小企業——これらは国際的な動きですけれども、結局そこにしわ寄せというか、現場で大変苦労されるという

ことをごさいますて、その意味では、中小企業を取り巻く課題がますます複雑にもなっていてきているということをごさいます。

そこで、新しいビジョンを皆さんからご意見を伺いつつ、そしてまた、ビジョンのポイントや方向性がだんだんと、この会議を通じて明らかになってきているところをごさいます。

条例づくりということで進めてもいるわけですが、内容の整理も進んできておりまして、ぜひ皆様方の活発な意見交換を、今回も期待したいと思います。

それから、改めて申し上げますけれども、東京というのは都心部があって、多摩があって、そして島しょ部と、まさしくダイバーシティというか多様性に富んだところをごさいます。そして、それぞれの地域の特色を生かしながら中小企業のものづくり、それから商業などを展開しているということをごさいますので、そういった地域社会なども考えながら、また今回の中小企業政策が、東京全体にも、ひいては、それは日本の経済にもプラスの効果があるというふうに思います。

先ほど浜野委員は、今日のご欠席が、やっぱり面倒見ておられるということで、人をどう経営者として、またその企業として人材をどう育てて、活かして、励ましていくのかというのが一番ポイントになってくるかと思ひます。常にそういう意味で、人を活かすのが新しい都政だと思ひておりますので、そういった観点からも、いろいろな政策に取り組んできたところをごさいます。

今日は桑島委員、どうぞよろしくお願ひいたします。地域経済の活性化についてと、それから細貝委員からは、人材力の強化ということで、プレゼンテーションをいただくということをごさいます。大変楽しみにいたしております。

そして議論をビジョンにまとめる具体的な検討に着手いたしまして、そのビジョンとして明らかにすべき骨格をご覧いただきながら、中長期的な視点からの中小企業支援について、意見交換をさせていただきたく存じます。

条例は、前回いただきましたご意見をもとにしてブラッシュアップし、また本日のご提言を取りまとめてパブリックコメントという流れになりますので、ご承知おきいただければと思ひます。

では、本日もどうぞ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。

それでは、本日の議題に入りたいと思ひます。

まずは事務局より、本日のメインテーマ（地域経済の活性化・人材力の強化）に関する現状・課題について、ご説明をお願ひしたいと思ひます。事前に資料をお配りしてありますので、簡単に説明していただければと思ひます。それでは、お願ひします。

**【坂本商工部長】** それでは、中小企業を取り巻く現状と課題、テーマは地域経済の活性化及び人材力の強化というふうになります。

1 ページ目をご覧いただきたいと思ひます。こちらのほうが、地域経済活性化の現状と

課題ということになります。地域経済の担い手は、町工場や商店街がメインということになるんですが、左の図の棒グラフ、さらには折れ線グラフにございますように、ともに減少が続くという厳しい状況に置かれております。

右上にございますように、特に工場などでは老朽化が進んでいるとともに、近隣の住民対応や操業規制で、かなり大変な状況が見てとれると思います。

実際、地域の区市町村が、では、どういうサポートをしていくのかというのが、左下に出てまいりますけれども、事業承継、事業上のマッチング、こういった部門については、かなりしっかりとやっていきたいという意向はあるんですが、やはりこの操業環境を含めて、住民との関係なども調整してという部分になると、なかなか難しいような状況が見てとれると思います。

その一方で、地域、地域には、都内もかなりすぐれた資源がございまして、こういったものを、これから活用していく余地はまだまだ大きいのであろうと考えてございます。

2ページをご覧くださいますと、そうした中で、現在の都の施策ということでございますが、周辺の地域との調和、こうしたものを図るために、防音工事を進めていきたいという場合には、区市町村を通じて支援を行うほか、企業立地を都内にしっかり確保するという観点から、相談センターを設けてサポートしているというような支援もございまして、さらには、区市町村との連携という中では、区市町村が計画をつくって工業集積などを維持したいという場合には、補助を行うような仕組みもありますし、さらには地域資源を活用して、新しい製品に結びつけたいという場合には、補助上限1,500万円というような支援も行ってございます。

さらには、右側に行きまして、商店街の活性化については、商店街チャレンジ戦略支援事業などを通じて、イベントやハード整備、買い物弱者対策など、多岐にわたる支援をしております。

特に、このチャレンジ戦略の中で、若手・女性リーダー応援プログラムをやってまいし、若手や女性が商店街、ひいては地域のリーダーとして成長できるような後押しを進めてございます。

さらには、中小企業診断士などが、専門家として商店街のアドバイスをするというような支援も行っているところでございます。

続いて、人材関係ですが、3ページに、人材力の強化の現状・課題をまとめてございますが、やはり人手不足の一言に尽きるという形で、左上の雇用DIを見ても、かなり高水準になってきております。

真ん中の部分で、運輸、建設を中心として、業種別に非常に苦しい状況がございまして、そういう中小企業にとって、やはりどういうようなところが課題なのかというのを聞くと、そもそも人材の募集のやり方がわからないとか、ノウハウがないんです。あと、育成するやり方がわからないから、みんな定着してもらえないといったものが浮き彫りになってございます。

実際に、人材育成をやろうという場合に、そもそも、そういう専門の人が社内にはいないという部分も、左下のグラフから浮き彫りになりますし、さらには管理職層もなかなか教育訓練が行き届かないと。こういうものに対応が必要だという状況が出てくると思っております。

4 ページ、そうした中で、都としてはどういう対応をしているのかということ、人材の確保と育成の2つに分けて整理いたしました。確保について申し上げますと、やはり働く場としての魅力をしっかりと伝えて、来てもらうということと、そういう人たちをしっかりと採用できるような相談、さらにはセミナーといったものを、実際に開催してございます。さらには、業界の状況に応じてきめ細かい支援を行う、さらには、区市町村、商工会など地元のさまざまなシステムを使って、労働力確保事業などを進めるということをやっております。

さらに、社内に入った後の育成に関しましては、やはりキャリアアップを積んでもらうための講習を開いたり、会社ごとの状況に応じたオーダーメイド訓練、現場訓練、こういったものも展開してございます。さらには、一番右下にございますように、中核人材の育成をスクール形式で行う、講義を行うというような取り組みも進めているところでございます。

私からの説明、事務局からの説明は以上でございます。

**【鶉飼座長】** ありがとうございます。

それでは、次に、東京都商店街振興組合連合会の桑島委員より、プレゼンテーションをお願いします。

**【桑島委員】** それでは、ご指名をいただきましたので、商店街について、皆様方に商店街の現状等々について、お話をさせていただきたいと思っております。その機会を与えていただきまして、ありがとうございます。

ところで、皆様方は商店街で買い物をしていただいているでしょうか。知事はうんと言っておりました。ありがとうございます。

これは、本当に厳しい状況です。特にこの2、3年——2年ぐらい前から見えない敵が出てまいりました。アマゾンだとか、そういうところで——この間、私、スーパーマーケットで買い物したら、私の前にレジを通過する小学校1年生か2年生の女の子が、スマホをかざして決済しているんです。もう現金主義の商店街だったら、これは太刀打ちできなくなるだろうというぐらい厳しくなっておりますけれども、大変今、総合スーパー・量販店・ディスカウントストアは非常に低価格で売っておりますし、チェーン店なんかに至っては優越的地位の濫用、要するに、プライベートブランドを売るために、ナショナルブランドを値引きする、原価を割って売るといったようなことで競争しているところで、非常に物販店が厳しい状況に陥っております。

それから、コンビニエンスストアでも、非常にドラッグストア化しているように業態も変わってきているし、また、24時間いつでも好きな時間に買えると。先ほど申し上げまし

たように、自宅にいながら、また電車に乗りながら、電車も7人掛けの電車に乗っていますと、昔は新聞や雑誌を読んでいたんですが、7人が7人全部スマホをかざして、あれで注文をしちゃっているんじゃないかということで、すぐにまた届くし、非常にそういった点で、世の中が激変しているわけでございます。

商店街で、今どんな状況かといいますと、商店街にとって一番大事だった肉屋、魚屋、八百屋、生鮮三品、これがもう本当に少なくなって、商店街の中に、そういう業種がなくなってきた。特に本屋さんが減ってきた。本屋さんが減ったのは活字離れということもあるんでしょうけれども、実は、私、警視庁で万引き防止の官民合同会議の広報委員長をやっております、万引きなんですよ、1店舗で、大体年間200万円万引きされるそうです。その万引きした本を買う店がある。それによって大きくなっている。万引きは、1日どのくらいかという12億5,000万円、1年間で4,600億円、これはオレオレ詐欺の10倍、懲役10年以下、罰金50万円以下の窃盗罪なんですね——にもかかわらず、万引きによって相当中小売店も、特に本屋さんが犠牲になっているというようなことでございまして、これをもう少し世の中に、子どもたちの規範意識というか、犯罪のゲートウェイですから、子どもたちがそういうことのないように、また所得の低い人たちが生活に困ってやるというのも事実だそうでございます。

そこで商店街では、今まで物品販売業というのは圧倒的に商店街に多くて、全体の65%を占めておりましたが、現在40%になっちゃった。人がつくったものを仕入れて売るストア型、これが非常に減ってきておまして、ショップ型といって製造販売のところは知恵の出し方があって、パン屋さん、ケーキ屋さん、和菓子屋さん、そういったところはまだまだしっかりと生き残っているんですが、残念ですが、飲食店とサービス、その他の業種が商店街の6割を占める時代になってまいりました。したがって、なかなか商店街の結束だとか、担い手が不足していることも事実でございます。

これからの商店街のフィールドでございますが、「過度な価格競争」や「過重な利便性の追求」と一線を画さざるを得ないだろうと。新たな価値やサービスを地域住民に提供する商店街になっていく、住民生活を支える暮らしのパートナーとして生きていく必要があるのではないかとございまして。

知事がまだ国会議員でいらしたころ、麻生内閣のときでした。地域商店街活性化法という法律を私どもはお願いして、あのときに、商店街は「コミュニティの担い手」と、政府が骨太の方針でうたってくれました。

したがって、コミュニティの担い手機能をしっかりと受けるには、商店街を元気にするための法律をつくってほしいということをお願いした結果、衆議院、参議院、全会一致で約十月十日、1年足らずでこの法律をつくっていただきました。商店街は地域住民の生活を支える公共的な役割、コミュニティの担い手としっかりと位置づけられたわけでございます。そこで公共的役割はどんなものかという、次のページですけれども、いろいろとございまして、この中の幾つかの事例を申し上げます。

ここに明大前ピースメーカーズといって、京王線の明大前の駅ですが、ここは北沢警察署の中で治安がワーストワン、非常に悪かった。住宅地なんですけれども、侵入犯は多いし、痴漢も出るし非常に悪かった。駅前に交番がなかった。交番をつくってくれと言っても、なかなかできなかった。そこで商店街の理事長が、4つの任意の商店街を1つの法人格をつくって250人ほどの商店街にしました。その方は理事長兼任で、明治大学の特任教授までやっている商店会長なんですけれども、この方が3人1組か4人1組で、1週間のうちに6日間ぐらいですか、夜回りをする、夜警をする。それから、駅前に交番がなかったものですから、商店街の民間交番をつくった。NHKのご近所の底力の元祖になったわけです。たった1年で、ワーストワンだった治安がベストワンになった。ですから、これは内閣総理大臣表彰から、東京都知事表彰から、公安委員長まで評価してくれまして、全国の防犯パトロール、あるいは民間交番の元祖になりました。そして、経費はどのぐらいかかるのか聞いたら、商店街は寄附金と世田谷区の助成で、300万円できると。300万円です。ワーストワンがベストワンになると。民間人も現行犯逮捕だけはできるそうです。ですから、それによって相当抑止力にもなると。ですから、この商店街はまだ防犯カメラをつけていません。それでもできる。今度交番ができたんです。交番はできたけれども民間交番はやめていないんです。交番というのは、4人のお巡りさんがいると、3交代すると12名要る。12名ですね。1日8時間として3交代、そうすると大体4億ぐらい経費がかかるんですね。商店街の交番は300万円なんです。だから費用対効果を考えたときに、一生懸命商店街の人が汗をかいて、知恵を出せば、こういうことができるんだという、本当に見上げたものでございまして、こういうことをやっておられる商店街がございまして。

それから、私ども地元の——私、京王線の千歳鳥山というところで、商店街の理事長をしているわけなんですけれども、高齢者見守り、これは東京都とも商店連合会で協定を結ばせていただきましたが、見守りでございまして。ICチップをつけたICカードを65歳以上のお年寄りに持ってもらって、その方々が買い物をしなくても、まちへ出てきたらカウントすると。買い物しなくても1ポイントつけるんです。30日来なかったら世田谷区と連携して、そこへ訪問するというような見守り機能、それからこのカードを持って、商店街の事務所へ来るとよろず相談を受けると。悩み事を「老老介護で疲れ果てて、ご主人が85歳、本人が80歳で、一日も早く主人にどうやったら死んでもらえるか」という質問があるくらいでございまして、それでNPOの方々が、ボランティアで約20分とか30分時間をかけて激励すると。そのときに、せっかく商店街を頼っていただいたんだから、相談料をもらうのではなくて、商店街のポイントを5ポイントあげています。その相談料がもらえるためにわざわざ相談に来るような人も出てきちゃうんですけれども、そんなこともやっていたり、清掃ボランティアをやっていて、月に1回だけなんですけど、毎回50人ぐらい清掃に来てくれる。そうすると、その結果、ボランティアの方々に多少のポイントをつけて差し上げるんですが、結果まちに落書きが一切なくなりました。まちを汚さなくなった。そういうようなことをやっております。

その下にお祭りの写真があります。これはおかげさまで、先ほど説明がありましたけれども、チャレンジ戦略支援事業をやっている——これは東京都がずっと続けてやっけていただいているおかげで、東京で延べ2,000、私どもの世田谷で延べ150の商店街が何らかの形で、春夏秋冬イベントをやっております。これが非常に、子どもたちからお年寄りに至るまで、今まであった神社のお祭り以上に、盛んになってまいりました。これはまさしく、平時における防災訓練の一環だと。向こう3軒両隣、防災隣組意識が高まってくるというようなことで、今日も早朝に大きな地震がありましたけれども、公助で助かる人は1.7%ぐらいだそうです。自助で助かる人が70%、もし共助が本当に働けば、すごい成果があるだろうと。その共助の一環として、この商店街のイベントは大切だというふうに思っておりますので、今後ともよろしくお願ひ申し上げたいと思っております。

それから立川では子育て支援といって、子育てマップをつくってまして、授乳する場所とか、そういうのを商店街が提供する、オムツ替えの場所を提供するというような機運も出てまいりました。

それから、商店街に対してどんな期待と評価があるのかということで、東京都の商店街振興組合連合会の青年部が調査いたしました。「商店街の公共的活動 地域住民の思い」ということを調べてみましたら、「公共的活動に取り組んでいるのはどうか」と聞いたら、「よいと思う」のが82.1%ございました。「住民生活に役立っているか」と聞いたら、87%「役立っている」と言っておりました。ただし、「活動を知らない」と。要するに、我々は発信力が非常にないんです。発信力がいいから、こういう点でちょっと遅れをとっていると思っておりますけれども、認知度を高めていく、発信力の強化が課題でございます。

それで、「公共的役割の担い手として更なる深化」を遂げなければいけないというふうに思っています。

それから、地域経済の活性化には「商店街が元気である」ことということでございまして、自覚と誇りを持って地域住民の暮らしを支え、地域の発展に貢献してまいりたいということでございます。

それから、後継者不足と空き店舗が大きな課題でございますが、東京都からの支援によって対策が強化されまして、空き店舗ナビというのを3月からリリースいたしました。都内の空き店舗情報2万件の検索サイトでございますが、月間平均アクセスが1万5,000ございます。ですから、これは活用していきたいと。

それから、空き店舗と後継者不足対応の対策でございますが、空き店舗を自ら運営している商店街、それから、空き店舗を多目的スペースとして活用している商店街が——例えば、荒川区の熊野前商店街とか、それから、この間、知事の発想でチャレンジショップ、これは若者と女性を活用した創業ということで、「創の実」と名前をつけていただきましたが、自由が丘に第1号ができました。このたび、秋に今度は多摩地区からできるそうでございますので、大変楽しみにしております。商店街自らこういうことに手をつけられれば、なおさらいいなというふうに思っております。



それから、人材の育成というのが大事でございまして、今から16年前から商店街大学というのを、東京都商店街振興組合連合会の中に入れてまして、ずっと十数人ずつ1年間、座学ではなくて現場主義で研修を重ねてまいりました。延べ230人が卒業いたしまして、その方々が後輩を育てたり、地域社会で活用して、今まで人の前でしゃべるのも苦手だった人が、自ら司会を買って出るとか、挨拶を買って出るというふうになってきてまして、人材育成は、人心の掌握のできるリーダーがある商店街をつくっていききたいというふうに思っております。

最後になりますけれども、「組織強化」(法人化)です。東京に2,535の商店街がありますが、約400強が振興組合、もしくは協同組合の法人化でございまして。人格なき社団ですと、責任の所在が明確ではありません。何とかしっかりした責任体制をとる、社会的な信用力、活性化を図るために法人化したいと。一層の、また役所のほうのご支援もお願いしたいと思っております。「加入促進」をしっかりして、商店街で商売する人は商店街にしっかり入ってもらおう。商店街がにぎわい創出イベントをやるときは、企業は企業市民として参画し、応分の負担をしてくれるというようなことによって、財政基盤の確立と人材の確保をしてまいりたいと思っております。

知事が、新年会で「商店街は地域の大動脈」と言っていただきました。大変心強く思っております。地域社会のプラットフォームとして、機能強化に今後も取り組んでいきたいというふうに思います。

以上でございまして。ご清聴ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、株式会社マテリアルの細貝委員より、プレゼンテーションをお願いいたします。

**【細貝委員】** お時間をいただきまして、ありがとうございます。株式会社マテリアルの細貝です。

私は大田区に生まれ育ちまして、52年住んできましたけれども、ここで26年前に独立した会社でございまして。かみさんと2人で始めて、畳2畳分ぐらいの工場から始めて、今、工場を4店舗持てるようになりました。これはもう全て地域の皆様のおかげだと思っております。

やはり我々の地域というのは、工場をやっておりますけれども、工業地域にもかかわらず、高さ制限がないといったところがありまして、マンションがもう軒並み建って、鵜飼座長も、うちの会社に来ていただいたときがありますけれども、四方八方みんなマンションでございまして。ですから、機械の大型のものを入ると、道をとめると苦情の嵐になってしまう。

こういうときに何をするかということですが、このときに、やはり我々はISOの環境の14001というものの認証取得しまして、近隣に、どのように我々は有害なことをやっていないかというものを、きちんと証明する必要があるということを考えました。

もう一つは I S O 9001——これはクオリティーコントロールですけれども、対大企業に  
対して、我々は安全なもの確実にお届けできるという認証取得もしております。

もう一つは、J I S Q 9100 というものも認証取得しております、これはマーケット戦  
略の一つでございます。今までは液晶パネルの製造装置だとか、携帯電話の中継器とか、  
こういったものを中心に弊社は手がけておったんですけれども、やはりどんどん台湾とか  
中国に製品が移動してしまう。こういったところで、やはり社会インフラに携わるべきで  
はないかというところで、航空・宇宙・防衛というものを中心にできる認証資格をとって  
おります。

こういったような形をとりながら、従業員30名の本当に小っちゃい会社でありますけれ  
ども、こういった認証取得を受けるためには、1人、2人では管理責任者等々が出てきま  
すので、会社を維持することがなかなかできないんですね。ですから、最低限の従業員人  
数で弊社はやっているというふうに思っております。そこで、いろいろ人材育成等々のこ  
ともございますけれども、昔、私が独立したときというのは、汎用機の手で動かす機械で、  
X Y Z を全部腕で動かしていたんです。

これを100万円の中古の機械を買って、一月100万円程度稼いでいました。ですけれども、  
今は、同時5軸で動かすプログラミングの機械を買わなければいけません。というのは、  
やはり高度な技術を取得しなければ、普通に一般的にやれる技術ですと、中国、台湾、韓  
国に勝てませんので、こういった意味では、技術をリードしなければいけないという意味  
で、高額な5,000万円、1億円という機械を、我々はそろえることを余儀なくされてい  
るところであります。

もう一つ、人材育成に関わることなんですけれども、ここで無人化というところも必要  
になってきます。というのは、我々は人材を育成するために、技術を教える人間というの  
は、必ずエースが教えるんですね。ですから、一番生産性の高い人間が教えることにな  
ります。ですから、そのときに、どれだけエースの時間をあけられるかというのは、やはり  
無人化というところにつながるといって、こういったことで、無人化できるものを切り  
かえていくような設備投資をしております。

ですけれども、人材を育成するために、エースの時間をつくるために、ここで高額な機  
械を買わなければいけないということに踏み切るのは、やはり自己資本だけではやってい  
けません。ですから、東京都の助成金を使ったり、いろいろなことをしながら、機械をで  
きるだけ安く買って、そういったことにトライするトリガーがないと、我々はこういう設  
備を取得できるということがなかなか難しい現状になっております。

弊社は助成金の活用をさせていただきまして、無人化に6年前に成功しまして、人材の  
育成等々しております。その中で、成果としては、国家資格をとることをすごく推進して  
おります。

ここで、ちょっと飛ばしますけれども、現在、我々はこういうビジョンと人材育成でや  
っておりますが、企業の品質を「魅せる」というところは、先ほどの認証取得とか、そう

いったもので企業イメージというものが見えると思うんですね。ですけれども、では、社員の技術力というものは、どうやってお客様に表現するかというところは、やはり20年間弊社で技術をやってきて、工場長をやってきたから、この人は技術があるんですというのは全く証明にならないんですね。ですから、国家資格、検定を促進して取るようにして、給料評価もそこに付け加えるようにしております。というのは、例えば、国家資格1級を取得したならば、その月から2年間、給料が2万円ずつ上がっていくというような方法をとったり、そういう形をとって、自分の自信にもつながる、もう一つは、会社のイメージにもつながるといところで、国家資格を取ることを推進しているといところであります。そこが、やはり「魅せかた」になってくるといふふうに思います。ここが「魅せられて」、我々のJISQ9100の使い方というのは、先ほどご説明した航空機、宇宙、防衛といふところに我々の製品を買っていただくことができる、取引ができるというチケットをいただく近道ではないかといふふうに思ってやっております。

やはり大田区はすごくいいまちですから、羽田空港という国際化のすばらしい飛行場があります。ここで私たちの地域、大田区は工場が3,500社も隣接していますから、昔は図面を紙飛行機で飛ばすと、全て製品になって翌日届いてくるなんていう神話もありました。ですから、そんなスピード対応ができる地域の技術力を、やはり世界に配信していったほうがいい。もう一つは、このロジスティクスをうまく活用して、東京・大田区を中心としたものづくりをして、もう一つは、そこから地方ともつながっていくという中小企業政策をしていくべきではないかといふふうに思います。どうしても情報が集まったり、ロジスティクスの利便性というのは、東京を中心に結構運ばれていると僕は思っているんですね。ですから、こういったところからもしも困り事が世界中にあって、私たちの地域でできないものは地方でやっていただくとか、いろいろな連携ができれば、これからものづくりといふものの、つながるものづくりが演出できるのではないかと思います。

もう一つですけれども、地域性の中で、ここに村越委員からのコメントがあるところの中小企業向けの拠点、イメージとして工場団地とかインキュベーションセンターの機能を持つ、そういった施設をつくるべきではないかといふふうに言われているんですが、これはできれば羽田空港の近くにこういうものがあったら、インバウンドもしかりですけれども、ものづくりを、我々のところに外国人が中小企業を見に来ることはないんですね。ですけれども、小さい会社がつくった開発物を検証する施設というものがあったら、そこには世界中が見に来るチャンスが出てくると思うんです。その中で、試作ができたもの、検証しているものを見て、これをどこがつくっているのかといふところで、町工場につながってくるチャンスがあるのではないかといふふうに思います。

私たちも、いろいろ下町ボブスレープロジェクトとか、ジェットを使ってみたり、チャーター機で平昌オリンピックに行ったりということをしました。これは、ただ単に目立つためにやっただけではないんですけれども、結局は、自分たちの中小企業が何をつくっているかということ、ちゃんと表現することができないんです。というのは、半年先に出

てくる製品を我々はつくっておりますから、それは機密保持契約をしていながら、僕たちはこれをつくっているんですと自慢できないんですね。ですから、我々が「魅せられる」部品をつくるテーマというのが、ボブスレーのプロジェクトだった。そこで、やはりいい技術があっても、誰も知らない技術であれば、誰も手を差し伸べてはいただけないんです。ここで我々が非常にいい成果だったなと思うことは、大企業と中小企業の連携ができたことです。中小企業にできない検証をする、安全性を保持するということの証明を大企業がやってくれました。それも中小企業が前に出て、後ろに大企業がいてくれて、目立たぬように我々を支援してくれたんですね。

ですから、こういったことから、いろいろな製品の実現ができておまして、やはり新しい大企業と中小企業の連携みたいなものを、東京都のほうでもっとお見合いができる、もっとフランクにお見合いができるような、そういった形をつくっていただけたらいいのではないかというふうに思っております。

この中で、いろいろな検定の話もしました。その中で、我々マテリアルは、弊社30人中、女性の従業員というのは3名なんです。最初はうちのかみさんしかいませんでした。ですけれども、だんだん増やすことによって、すごく手先が器用だったり、やはり女性がいるというだけで、我々の気づかない、男性の目線とは違うもので会社の活性化になります。これから人口減少になって、やはり女性が活躍する場をつくって、我々も手助けしてほしいと思うんですが、その中では、ひとつインフラを整えなければいけないということもあるんですね。やはり、トイレは男女別にしなければいけないとか、更衣室の問題だとか、いろいろなことが出てきます。我々は生産するのが精一杯だという会社もたくさんありますから、こういったことも頭に入れていただきながら、いろいろな支援をしていただけたらいいなというふうに思います。

最終的には、我々はそういった人材育成をしながらやっていこうということで、いろいろ取りまとめをした細かい絵があるんですけれども、これは無視して——私は、経営者というのは、人を育てるということは、なかなか難しいのではないかというふうに思います。僕自身もそうですし、今、自分の会社のスタッフもそうですけれども、自分が成長しようと思うから、恐らく成長してきたんだと思うんですね。ですから、成長しようというマインドにするために、僕は成長できる段階の投資をしなければいけない、インフラを整えなきゃいけない、整備しなければいけない、そういったところに投資するのが経営者ではないかというふうに思いました。

ですから、いろいろなものにチャレンジしていくということは、できるだけ責任と権限を社員に与えて、自分がこういう提案をしたから、これが実現したんだということを、小さいハードルから決裁権を持たせるということを弊社ではしております。

こういったことから、私がボブスレーのプロジェクトだったり、いろいろなプロジェクトを、会社とは関係ない仕事をしていても、社員が自立的に動いてくれる会社をつくりましたから、99%別の仕事をやっていても会社が動く結果になりました。

これは、やはり社員の力、人の力、全ては人に関わることだというふうに思っております。ですので、私たちは人に対することというものを、これからも日本人の一番いい文化、気遣いというところで、こういったところを発揮しながら、世界との戦いに、ものづくりも、これから中国、韓国、台湾がどんどん攻めてきます。もっと違うインド等も来ますから、こういったところでリードできる技術を持ちながら、これからも成長していきたいというふうに思っております。

以上で、発表を終わります。ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、これから意見交換に入りたいと思いますが、今日は人数が少ないので、ご発言を。とりあえず、大村委員から。このテーマの終わりは、16時56分という細かい指定になっていますが、17時ぐらいまではいいと思いますので、よろしくをお願いします。

**【大村委員】** 本日のテーマである人材育成について、私の出身組合である東京都鍍金工業組合で、人材育成に関わった経緯を踏まえて、中小企業・小規模事業者における人材育成の現状と課題についてお話ししたいと思います。

中小企業・小規模事業者は、経営資源が乏しく、自ら職業訓練を行うのは困難で、従業員の能力開発、訓練が大きな課題です。特にものづくり業界では、技術・技能の継承や後継者育成に強い危機感を持っております。

東京都鍍金組合では、ものづくりの業界団体として、さまざまな課題に取り組んでいますが、特に人材育成については、早くから認定職業訓練の制度を活用して、人づくりに力を入れて取り組んできた実績があります。

認定職業訓練は、組合で共同して人材育成に取り組み、一定の基準を満たす職業訓練に対して、東京都の認定をいただいて、より効率的、効果的な人材育成に取り組む仕組みでございます。

鍍金組合の職業訓練は、昭和28年に東京鍍金学校の発足でスタートしました。その後、昭和45年に職業能力開発促進法に基づく、鍍金技術者養成の全国初の認定職業訓練校として東京都知事の認定を受け、現在までに2,000名を超える多くの人材を業界に送り出し、卒業生は各組合員企業で、経営者や基幹従業員として活躍しております。

訓練校に入る生徒は、後継者候補や将来が期待される経験年数の少ない現場社員などさまざま、1年間の職業訓練課程を経て、業界で必要な技術や知識をゼロから体系的に学び、即戦力人材として育っていきます。

訓練校では、現在では週2回、午後2時から8時まで授業があり、ものづくりに必要な技術、知識について、実技だけでなく座学研修も理論も学べます。日常業務の中では得られない、幅広い技術、知識が吸収できます。これは大きなメリットだと思います。

こうした取組は業界の経営者、現場リーダー、期間従業員など、鍍金技術者の要請にも大変貢献しており、後継者不足解消、さらには業界内の人的ネットワークの構築、技術、ノウハウ、情報の共有など、さまざまな面で相乗効果が得られております。

こうした実績を評価し、期待するからこそ、組合員企業では、厳しい中、費用を負担し、訓練中の代替人員をやり繰りしてまで、訓練生を送り出していると思います。

こうしたことから、東京のものづくりの発展のために、職業訓練校は絶対に必要であり、今後も継続していかなければならないと強く思います。

一方、他の業界を含め、職業訓練を取り巻く環境は大変厳しい状況です。都内には、およそ135の職業訓練校があると聞いております。以前に比べると、数は減っているようですが、どちらの訓練校も運営が厳しいと伺っております。

まず、訓練校を運営するには、設備、機器、講師、教材、運営経費等を確保することが必要です。特に講師が非常に不足しておりまして、なかなか集めるのが困難だと思っております。鍍金組合の認定訓練校では、運営経費について訓練生を派遣する組合員が負担する授業料収入などに、東京都から補助金をいただいて経費を賄っており、何とか収支やり繰りしております。この運営費の補助金については、東京都からこれまで交付額を引き上げるなど、ご高配をいただいており、大変感謝しております。

中小企業・小規模事業者は、どこでも人手不足であえいでおります。生き残るためには、今いる人材をしっかり育て、確保するとともに、限られた経営資源で生産性を向上させるしかありません。

そのためにも、先ほど申しあげました効果的に人材育成ができる認定職業訓練制度の一層の充実をお願いしたいと思います。そして本日のテーマになっております「人材力の強化」のみならず、さまざまな中小企業施策を業界団体や組合の持つ組織力を通じて、傘下の中小企業・小規模事業者に周知、そして活用を図っていただきたいと思っております。

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、白川委員。

**【白川委員】** 感想と意見という形でお話しさせていただきます。

まず、桑島委員から承りました商店街の取組についてですが、私も初めて聞いたようなことも多うございまして、明大前の民間交番、烏山の高齢者見守り、このようなことをお伺いしておりますと、商店街というのは知事の大動脈という話もありましたが、まさに地域の暮らしと、経済を守っていく地域の財産、都民の財産だなというふうにも実感した次第でございます。そのことから商店街振興というのは、腰を据えたしっかりとした取組をしなければ、地域から活性化のみならず、安全さえも失われかねないというふうにも思った次第でございます。

また細貝委員からは、以前からよくお話を聞いてきたんですが、今日改めてお伺いしますと、中国、韓国、台湾に今日的に勝っていくためには、やはり人材力、そして生産性向上、そのためには責任、権限を渡して、意識を高めて喜びを実感してもらう、そのことによって社員力が高まっていくんだというお話がございました。そのことと、冒頭にお話しのあった「人材力の強化」の関係で、意見を1点言わせていただきます。

皆さんご承知だと思うんですが、1955年に日本の生産性運動が始まって、これはマーシャル・プランを引き上げる代わりに、生産性を高めて、それを分配して消費に回しているという、世界的な（取組）——ヨーロッパは1951年からですよ。

ですが、世界中でやっているこの取組が、日本という国が非常にうまくいったのは、やはり経営者代表と労働側代表、そして学識経験者が一体となって、（生産性）三原則——つまり雇用の維持、拡大と労使の協力と協議、3点目が成果の公正配分、このことによって経営の安定成長を、従業員は従業員の責任と役割を持って、意見を言っていかなければならないものなんだと。自分と会社のために。そして経営者と一緒になって考えようよと。このことが、今、私ども連合からしますと、大企業は相当程度進んでいるんです。日常的な経営協議会、職場の課題を労使で話し合いをして、組合員にどうしたらいいか、困っているではなくして、どうしたらいいかというところまで追い込んで、経営側に提言しながら前に進んでいる。

ところが、むしろ中小のほうが、経営者と働く方の距離が近いにもかかわらず、ともすれば、経営者が非常に責任感をお持ちですから、一生懸命考えるんですが、従業員の側にももう少し役割というものを求めていくことが、改めて今日的に必要なかというふうな思いを、私として実感しております。

私ども連合といたしますと、この生産性三原則に基づいた運動を、社会運動化していきたいというふうにも考えておまして、ぜひ皆様方とこんな考え方も共有しながら、社会運動として、日本全体をよくするための運動としてやっていければと、このような意見も言わせていただいて、私の3分ぐらいの意見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。

それでは、山本委員。

**【山本委員】** すみません、簡単に。私は事務局の皆様がつくられた資料に関して、幾つかコメントさせていただきます。

最初に、区市町村と連携した地域産業の活性化ですけれども、大田区だったり私の回りだと東村山とか東大和の方から非常に市の方、区の方、すごく傾注されている、頑張られていると思うんですが、一方で多摩地域を見ますと、やっぱり市がすごく小さいんですね。実際の行政区域と市の経済活動が、必ずしも一致していないという状況があります。私は武蔵野市に住んでいるんですけれども、使わせていただく商店街は東小金井だったり、西東京のスーパーに行っているとか、自転車で走っていると、五日市街道沿いにもものづくりの企業が点在していたりということがあります。

ですから、東京都ということを見ると、区市町村という単位も去ることながら、やはり広域的な連携というような観点を持つということ踏まえた上での集積の促進をしたり、人の交流をやっていくということが重要だというふうに思っております。

2点目に、人材に関してですが、特に、これは中小企業一般という考え方がとても重要

だと思っんですが、やっぱり中小企業と言ってもいろいろあると思っます。特にベンチャー企業、創業間もない企業、もしくは創業5年、10年ぐらいたした企業における人材確保とか育成、成長軌道に乗ったような企業が、いかに人をとっていくかということ、少し独立して考える必要があるのかなと。せつかく都でも、創業支援というものを非常に手厚くやろうとされているので、創業間もない、10年ぐらいたまでの企業の人材確保ということ、考えたほうがいいというふうにお思っしております。やはりベンチャー企業と、例えば老舗、100年以上の企業では、その状況は全く違っということだと思っます。

あと、全ての企業を中心に位置するのは人材だと思っんですね。とすると、その人材だけで物事を考えるのではなくて、例えば、地域活性化の中の新しい製品開発ということと都の支援をリンク——人材とプラスアルファということで、リンクさせていくことが重要だと思っます。実際に地方へ行くと、例えば、栃木とか長野等で、あれ、何でこの中小企業に、こんなにたくさんの大手メーカー出身者がいるんだとか、大卒の超高学歴の人たちがいるということが結構あるんですね。先ほど、細貝委員が言われたように、それは経営者の夢、それも非常に具体的な夢とか、新しい事業展開、海外展開とリンクして、そういう人材が入ってきているというような現状がありますので、やはり施策を横断的にやっくことが重要だと思っています。

今、57分なので、あと1分ほど。3点目、都でもさまざまな在職者向けの訓練というのをやっていると思っます。非常にいろいろなことをなされていると思っます。すばらしいなと思っんですが、やっぱり昨今の経営環境の変化とか、技術革新の進展、求められるスキルはどんどん変わっていきます。そういったことで、より訓練メニューを——とにかくアップデートをどんどんどんどんしていくと。今、企業が必要だと言っている、その一歩先、二歩先ということをお考えしていくことが重要だというふうにお思っています。例えば、英語で経営を語れるようになるということ、単に経営のノウハウを教えるとか、会計のノウハウを教えるのではなくて、それを英語で言えるようになるということをするといいのかなと。実際、シンガポールとか台湾の企業はそれができるんですね。英語で経営を語れる。ところが、日本はなかなかできない。だから、英語でのプログラムをつくってみようとか——ということをやると、今、企業が必要としている一歩先、二歩先の時代以上の訓練メニューみたいなものを考えられることが重要だと思っます。

以上です。ありがとうございました。

**【鵜飼座長】** どうもありがとうございました。

私もしゃべろうと思っんですが、とりあえず、後回しにしまして、この件に関しては一応ここで終了しまして、次に、事務局から中小企業振興に関する中長期ビジョン「中間のまとめ」(素案)について、簡単にご説明をお願いいたします。

**【坂本商工部長】** 中小企業振興に関する中長期ビジョン(仮称)の「中間のまとめ」(素案)、本体が40ページにわたる、非常に大部なものでございますので、概要で簡単にご説明をと思っます。



最初の位置付けということでございますが、今回この素案というのは、いわゆるこれから「中間のまとめ」をつくるに当たってのたたき台という位置付けになります。今回ご議論いただいて、11月を予定しているんですが、「中間のまとめ」をもう一度会議の中でご議論いただいて、確定していくということを考えてございます。

この素案のポイントになりますが、中小企業の経営が10年間でどんな影響を受けるかということ整理してございます。さらに、そういう中小企業にどういう視点で支援していったらいいかということ、6つ取りまとめてございまして、それに応ずる形で、具体的な課題と対応策の概要を取りまとめてございます。

概要ということになりますけれども、冒頭では、やはりこれからの10年というものを整理してございまして、3つ重要なポイントがあると思っております。グローバル化が進んでいくこと、ICT技術がどんどん広がっていくこと、さらには、2025年を境として人口が減少する、それに応じて、事業の承継ですとか、労働力の確保というものがだんだん困難を極めていこうというところを書かせていただいております。

これに関連いたしまして、主要なポイントのさらに枝分かれという形で、産業の活性化の面からの課題として、やはり開業意欲を高めて、世界展開を図る必要性がどんどん高まっていくであろうと。さらには、ものづくりでは、基盤技術——鍍金などもそうなんですが、そういったものを活かしながら新しい開発部門として、環境やバイオテクノロジーの力を伸ばしていく。さらには大企業と連携を進めたり、コンテンツというものの活用にも力を入れることが必要であろうというふうに考えてございます。

さらには、社会的な変化への対応として、消費者のライフスタイルが変わり、さらにはSDGsの経営、こういった潮流がどんどん進んでいく。これをどう受けとめるか。さらには、シェアリングエコノミーで新しいビジネスチャンス、どんどんどんどんつくっていく機会も増えていこうと。

それに加えまして、地域経済の活性化に向けて、工業の面では、周辺地域と良好な関係を保ち操業を続けることや、商店街などで後継者の確保を図っていく。こういったことが必要になると同時に、新しい業態がどんどん生まれてくるので、業界にも変化が生じていくであろうと。

さらには、多摩・島しょ地域では、地域資源の活用がより重要な課題としてクローズアップされていくというようなことが考えられると思っております。

また働き方の場の改革として、やはり多様な人材を確保しながら、テレワークやライフ・ワーク・バランスを進めていくことが必要になろうと思っております。

こうした課題の解決に向けて、中小企業振興にどういう視点で臨むかを取りまとめているわけですが、6つの視点で取りまとめてございまして、やはり第一に掲げてありますように、中小企業の経営資源をどうやって行政として補てんしていくのか。これをはじめとして、創業や技術の分野に分けて、概ねこのような6つのビューポイントが必要になろうと思っております。

では、具体的にどういう課題設定をして取り組んでいくかということになるんですけども、課題1では、経営力の確保の課題や取組を設定いたしまして、やはり中小企業は経営情報も少ないですし、得意としていた国内市場も成熟化して、本日も痛ましい災害が起きておりますけれども、そういったものによるサプライチェーンの寸断に対する備えも十分ではないと。こういう中で、今後、専門家などを派遣して、情報やノウハウを提供しながらリスク管理もしっかりできるような後押しが重要であろうというふうに考えてございます。

さらには、課題2は、新しい事業の担い手や事業承継ということですが、やはり創業の機運づくり、起業家の海外進出といったものが進んでいない、さらには女性の起業家もまだまだ少ない。こういう状況に対しては、起業家を教育という枠の中で、起業のほうに後押ししていく、起業家を増やしていく、さらには、そういう起業家が世界に通用するベンチャーになっていく。さらには、女性の起業家の後押しをしていく、こういったことが必要であろうと。これに合わせる形で、事業承継にも重点的に取り組んでいくことが必要であるという取りまとめにしております。

さらに、課題3は、技術を含めたイノベーションの活性化をテーマに取りまとめてございまして、やはり中小企業が独自の力だけで、例えば、ロボットなどの高度な技術を取り込むというのは難しいし、研究体制だって十分に組めない。さらに、デザインのようなものの活用がなかなか進まないという状況に対して、高度な技術開発の支援、大企業との連携、クリエイターへの支援、こういったものを使うことによって解決を目指すというような取組をまとめてございます。

さらに、課題4は、地域経済の活性化をテーマとしてございまして、地域の経済は将来に向けて力を維持して発展していくために、工場であれば立地のサポート、商店街であれば戦略的な取組への支援、地域資源の活用の後押し、多摩・島しょの特色を生かした産業振興、さらには、地域金融機関の力の活用、こういったものが重要であろうという取りまとめになってございます。

続く課題5が、人口減少時代の労働力の質と量、両面からの課題にどう立ち向かうかということですが、やはり中小企業が採用のノウハウをきっちり持って、中核人材の育成に役立つマネジメント知識を持つことができるようなサポート、こういうものが大切であると同時に、テレワークなど働き方の改革を着実に進める必要性を取りまとめてございます。

そして最後の課題6では、事業のより効果的な実施をどうするかというテーマでして、今回議論している条例などを踏まえて、PDCAを徹底していくことが必要だということと、経済団体等の緊密な連携、さらに会議の中でもご議論を先日いただきましたけれども、事業の浸透に役立てるため、事業名のサブタイトルの活用というような工夫をしていくべきであろうと。こういう論旨で取りまとめたところでございます。

足早になりましたけれども、事務局からの説明は以上でございます。

**【鶴飼座長】** どうもありがとうございました。

それでは、これに関するご意見等を伺いたいと思いますが、いかがでしょうか。

【大村委員】 今の中の事業承継について一言、さっきの話とちょっと関連するんですが、実は、後継者というのは、なかなか自分の親がやっている仕事のことを知らない人が多いんですよ。従って自分が継ぎたいなと思っても、その内容等わからないので継げないということがありまして、実は訓練校なんです。訓練校に1年間通うことによって、大体幅広く浅く教えるものですから、技術、技能が大体学べるということで、1年間習得して後継者として育っていくということで——最近はないんですが、東京だけじゃないものから、昔は、東京しか訓練校はなかったものですから、地方の同業者の息子さんが短期留学して、1年間、知り合いの鍍金屋さんを頼ってくるとか、組合を通してお願いして、東京に1年間留学して、勉強して家業を継ぐという例がかなり多くて、そういう関係で、地方の同業者と知り合いが非常に多くなって、よくなったというのがありますので、一応一言……。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

桑島委員。

【桑島委員】 すみません、先ほどの中で、ちょっとだけ欠けていたものというか、私が言い足りなかったことがございます。街なか観光——これはオリンピック・パラリンピックを控えていることも去ることながら、交流人口を増やしたいと。インバウンド、インバウンドと言うけれども、実際インバウンドで4兆数千億円ですけれども、国内交流は21兆なんです。

ところが、28兆円あったものが7兆円下がって21兆円になっているんですね。ですから国内交流——それで地方へ行きますと、家族で時間とお金があったらどこへ行きたいか聞きますと、東京へ行きたいというのが非常に多いです。地方から見ると、東京観光と言う。

その中で、海外の人たちもそうなんです。何度も何度も日本へ来ていると、やっぱり観光のあり方も変わってきて、日本人の生活文化を評価しつつまち歩きすると。時には、まちの銭湯にも飛び込むというような観光のあり方、そうするとローカルの商店街でも役に立つ。東京商工会議所で、私、観光委員会の副委員長をさせていただいているんですが、23区の観光の方々に集まっていたいて議論すると、もうさまざまです。それこそ繁華街とローカルのところでは全然違うわけですけれども、せっかく予算をつけていただいている新戦略で、東京に延べ2,000の商店街がイベントを何らかの形で一年中やっています。そのイベントマップ等をつくって、イベントからイベントを観光して歩くと。そうすると、例えば、電鉄でも朝晩は満員電車、要するに、人間運搬車みたいな状況ですけれども、昼間の電車はガラガラですから、そういうのを電鉄会社と組んで、それから眠っている神社仏閣等々を有名にして人集めするとか、例えば、私どもの世田谷区で、井伊直弼の菩提寺の豪徳寺というのがあります。たった——招き猫です。それが招き猫を目指して、もう大変な、急に観光になっているんですね。我々から見たら、これがと思うんですが、それによって地域にすごく人通りが増えて活性化につながるというようなことで、ぜひその街な

か観光ということも入れて、それからいろいろな事業展開をするときに、専門家派遣というのを、先ほど言っていたいただきましたけれども、商店街ステップアップ応援事業というのをつくっていただいて、大体180人の専門家を私たちの団体でお預かりして、その方々を活用して、申請からフォロー、ケア、アフターに至るまで、プロの目でいろいろと指導してもらい、コンプライアンスもしっかりと守って、重視してやるというような形をとっていただければと思っております。よろしくお願いたします。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

【白川委員】 1点だけでございます。資料の説明、冒頭のところで、3つの主要なポイントという説明がありました。その中の1つが、事業承継と労働力確保とあったんですが、ぜひ重要なポイントの中に、働き方改革というものを入れるべきではないかと思っております。それはなぜかといえば、単に人口減少への対応だけではなくて、細貝委員ではありませんが、日本の中小企業も海外とグローバルで戦っていく時代になりますと、ドイツは中小企業政策を経済政策のど真ん中に置いておきながら、そこも含めて、インダストリー4.0を政労使全体となってやっていく。そこに対抗していくためには、生産性向上だけではなくて、社会的要請としての大きな位置づけを、働き方改革に置くべきではないかと。

もちろん個別で、テーマ、課題化されていらっしゃるの、先ほどの説明でわかりましたが、大きなテーマとして掲げていくべきではないか。

以上です。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。

どうぞ。

【細貝委員】 人材育成のところでの話ですが、一つ僕も抜けていたんですけれども、人を育てるときに、コンサルティングの活用をしています。というのは、技術者で入ってきて、新人が入ってくると毎日が不安なんですけれども、学校と一緒に、技術がだんだん遅れ始めると、若い人たちは会社にも行きたくなくなってしまうマインドになるんですね。当然それはそうだと思います。ですから、弊社の場合には、週末金曜日の3時から技能士の先生をお呼びして、その1週間でわからなかったことを全部クリアにして、週休2日ですから、土日を休んで月曜日すっきりした環境になって、出勤することを心がけているところであります。

その中で、専門家派遣というところがあるんですけれども、やはりマッチングの仕方がすごく難しいんですね。それともう一つは、情報というものがなかなか中小企業全体に知れ渡らないので、せっかくいいものがあるんですけれども、知ることができないというところが結構多いです。でも、知ろうとしない中小企業も多いと思います。ですから、その辺のマッチングをうまくできるサイトの立ち上げなのか、人力なのかかわからないんですけれども、そういったところを期待したいというふうに思うのと、もう一つは、M&Aを新しい形にするのもおもしろいんじゃないかなと思いました。というのは、会社を買収するだけではなくて、逆にその会社の社長を5年間誰かがやるから、その中から社長にならない

かという教育教訓も、ひとついいのではないのかなと思います。というのは、やはり全く知らない社長がいきなり会社の社長になって、不平不満だとか、ベクトルが合わないということがあると思います。ですけれども、その社長と一緒に社内の中から、社長を創出するんだというイメージであると、これもまた世代の継承がきちんとできたり、もう一つは、会社同士がお互いにジョイントすることによって、こういったことで生産性が上がったり、競争力につながるのではないかというふうに思いました。

こういったところの要素をいろいろ踏まえながら、やることはたくさんできると思います。ですから、いろいろなアイデアを出し合いながら、人が会話をするのが一番大事だというふうに思いますので、そういったイベント等々も周知できるように、みんなが知って、入りやすい環境——あそこであらうさいおじさんがいるから行きたくないと思わせるようなことではなくて、いつでも僕は行けますよみたいな環境があるような集いがたくさんできることが、一番の連携につながってくるのではないかと思います。

私も今、白川委員とかいろいろな方々にフランクに接していただけるから、ここにも来やすい環境になっておりますので、そういった楽しい方々と一緒にやれるのが一番いいのかなと思います。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

**【山本委員】** 私は、本当に一言、創業の部分で、やっぱり国際化と合わせたほうがいいと思います。ポーン・グローバル企業といったもの、東京都が率先してやるべきだと思っておりますので、起業家教育と国際化というものを組み合わせたほうがいいと思います。全体として、ビジョンとしては、概ね賛成させていただきます。中間のまとめまで、まだ多少時間はあると思いますので、よりよく改善していただければというふうに思っておりますので、よろしく願いいたします。

以上です。

**【鵜飼座長】** ありがとうございます。

まだ、ご意見等おありかと思いますが、このあたりで意見交換は終了したいと思います。

お手元にご欠席の委員から、幾つかご意見をいただいておりますので、ポイントを絞って、簡単に紹介させていただきます。

初めに、東京商工会議所の久保委員のご意見をご覧いただきたいと思います。ポイントは、方向性については概ね賛成で、これからの10年について大承継時代の到来を重要項目として明記していただきたいというご意見をいただいております。また、具体的な取組のところに、低コストで身の丈に合ったI o Tの促進を盛り込んでいただきたいというご意見など、何点かのご意見を頂戴しております。

それから、東京都商工会連合会の村越委員のご意見を紹介いたします。東京の中小企業はグローバル力を発揮していくことが重要で、多摩地域の中で新しい産業を育成する施策が必要であります。例えば、国内や海外の企業が活動する新たな中小企業向けの拠点の整備をすべきですとのご意見を頂戴いたしました。

それから、今日急遽欠席になりました委員の中で、諏訪委員からは、ビジョンについて以下のコメントをいただいております。私から簡単に紹介いたしますと、1、知財の専門家による相談も大事だが、今後契約社会が進む中、契約書で苦勞しないような支援が必要、2、中小企業の経営において円滑な資金調達が大事、地域の金融機関の役割が重要、3、人材の確保、育成を進める上では、ハローワークや教育機関との連携が今後ますます重要となる。

以上であります。

取りまとめの方向性については、今日も各委員からご意見がありましたとおり、概ねご理解いただいたものと認識していますが、今回いただいたご意見も踏まえつつ、今後、章立てや内容の整理が必要な箇所も出てくると思います。事務局においては、本日の素案をたたき台としながら、より効果の高いものにまとめ上げて、次回この場で議論できるように、さらなるブラッシュアップをお願いしたいと思っております。

それでは続きまして、最後に事務局より中小企業の振興を目的とした条例について、簡単にご説明をお願いします。

**【坂本商工部長】** 東京都における中小企業の振興を目的とした条例、何回か議論は頂戴しておりまして、今回は、前回の議論を踏まえた変更点のほうを中心にご説明したいと思います。

前文のところですが、村越委員から多摩・島しょ地域は、一層の産業発展の可能性を有していると。こういう表現を追記してほしいというお話をいただきまして、修正してございます。

白川委員のほうから、都民の暮らしや地域の経済を支える上で、重要な役割を果たしてきたのが中小企業であると。こういうご指摘をいただきまして、その内容で修正させていただきました。

さらには、山本委員から、東京の特徴はやはり多様性であろうという指摘をいただきまして、その旨の表現を追記という形で修正してございます。

本文の条例の3条が基本理念になりますが、村越委員のほうから、小規模企業については、特段経営の規模や形態を踏まえた対応が必要だというニュアンスを盛り込んでほしいというご指摘を受けまして、そういう修正をしてございます。

さらに5条の(九)施策の基本方針でございまして、こちらは村越委員、山本委員から産業集積の維持、発展という視点を盛り込んでいただきたいという話でして、その趣旨で修正いたしました。

9条に、区市町村の役割というところがございます。白川委員のほうから、区市町村自身も、しっかりと中小企業の振興に関する施策の取組を努めてほしいという趣旨のご発言をいただきましたので、その旨の修正をいたしました。

最後11条、大学等の役割ということで、白川委員のほうから、大学等が有する人材の育成という機能を踏まえて、やはり人材の育成に努めることを明記してほしいというご意見

をいただきましたので、そういった内容について修文した次第でございます。

なお、本文のほうで、第7条から第11条のところ、役割を明記させていただいたんですが、やはりいろいろな施策に協力することが趣旨になりますので、条項のところのただし書き、表記のところを、「役割」というよりは「協力」というふう置きかえさせていただいている。専らそういうような内容で、今回こちらのほうで、また修文案を出させていただいている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。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

修正等のご意見をいただいた白川委員、いかがでしょうか。

【白川委員】 前回、第4回で、私どもからも何点か申し上げさせていただいたことを、十分に条例に反映していただいたというふうに考えてございます。御礼を申し上げたいと思います。

今日この後、各委員の皆様方からのご意見も頂戴した上で、もうこの後は、知事も冒頭言われましたが、パブリックコメントを実施して、広く東京都民の方々、また中小企業経営者、小規模企業の経営者の皆さん、そういった方々から幅広くご意見を賜って、そしてその意見を賜ることによって、東京都として透明性のある、公平性のある、そして都民にとって理解ができ、そして都民にとって利益につながる、こういった形で、ぜひ意見公募制度を実施していただくことをお願い申し上げたいと思います。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

山本委員。

【山本委員】 今、拝聴しました。11人の委員の皆様が出された、各々の立場から提示されたその理念に関する議論というものは、概ね含まれていると評価していいのではないかと考えております。ある種この会議の中での問題意識とか、各自の意見、立場を踏まえた意見というものに関しての一定の到達点といったものが、今回示されたのではないかと考えております。私も白川委員のお話に賛同させていただきます。一定の到達点は得られたのではないかと意見を述べさせていただきます。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

【細貝委員】 どの企業も、企業理念だとか基本理念というのはあると思いますので、そういう目標が明確になるということは必然だと思いますし、いろいろなことを議論した成果が、その基本理念になっていくことは、すごくすばらしいことだと思います。

1つは、PDCAという言葉がありますけれども、やってプランを立てた以上は、最後、結果をちゃんと――途中で終わっても、全てどうしてダメだったのか、どうして成功したのかということ、きちんと検証して、踏まえながら前に進むことが大事なのではないかというふうに思います。

ちょっと話の観点とは違ったのかもしれませんが、そういう事実ということも踏まえながら、やはりこういった理念に対して、我々都民も一生懸命それに準じながら、成功させていこうという希望を持っておりますので、こういった理念に対して、我々も深く協賛したいというふうに思っております。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

【桑島委員】 この有識者会議で、白川委員からこの話が出ました。本当に心強く思いました。知事が定例会で所信表明していただきまして、本当にうれしく、力強く思っております。これは広く商店街等々の皆様方にも知らせてまいりたいと思います。本当にありがとうございます。

【鵜飼座長】 大村委員はよろしいですか。

それでは、委員の方々にはご了承を得られたのではないかと思います。今日白川委員、山本委員のご意見にもありましたように、事務局にはパブリックコメントの実施に向けてしっかりやっていただきたいということを、つけ加えさせていただきたいと思います。

それでは、このあたりで意見交換は終わらせていただきたいと思います。

知事のほうから一言、よろしくをお願いします。

【小池知事】 まずは桑島委員、そして細貝委員、プレゼンテーションをありがとうございました。そしてまた山本委員には、以前からもっとわかりやすい名称をとというお話で、それで都が用意いたしております、さまざまな施策がございますが、ご存じなければ、予算をつけておいても活かされないということですから、そういったことも、これから徹底して中小企業の皆さんにも伝わるような、そんな工夫もしていかなければならないと思ったところでございます。

そして、今日も大変貴重なご意見をいただきました。また、パブリックコメントに付して、そして皆さんの意見をもっとよく聞くと。公平公正にというご意見を賜りました。誠にありがとうございます。

ちなみに、昨日は私、世界で初めての自動運転のタクシーというのに乗ってまいりました。大手町から六本木までというので、若干ハラハラしながら、でも意外といいじゃんと思いつつながら——1,470円分なのかな、タクシーですから。ということで、これは世界で初めてだそうです。

これから、本当に国際競争はスピード感が競われます。そういうことを考えますと、その中で中小企業がしっかりとその役目を果たしていただくような、そういう生態系をしっかりとつくっていききたいと思います。

また、例えば、世界で最大のタクシー会社はウーバーだといい、世界一のホテル会社はエアビーアンドビーで、世界一の広告代理店はツイッターで、世界一の映画会社はフェイスブックか、最近ではインスタなんですか。もう、それから世界一のデパートはアマゾンだというような話で——これ、全部共通するのは、どこもモノをつくっていないんですね。サービスの便利さで、かつグローバルな展開をしているということで、これらがユニ



コーンで、そして株価についても世界一で、だだだだっとならんでいるのは、今の会社ばかりです。80年代、90年代の初めは、世界の株式総額の1番から10番までは、ずっと日本の金融機関、その後は、中国の何とかコンスーというのがだあっと並んで、今はIT系ということで、今、申し上げたような会社……。だけど、この間、アジア大会で若い人たちが頑張っているのを見まして、私はやっぱりものづくりということと、それから本当に消費者ベースにした日本のきめの細やかな、ものづくりにしても、コトの提供にしても、モノからコトへと言われていますけれども、両方は誇るべきだというふうに思います。

いずれにしても、東京が頑張らないと、日本が今このような災害の中で踏ん張らないといけない。それから今、申し上げた世界一のデパートはアマゾンだと言うけれども、アマゾンが日本で払っている法人税は、たった11億円だというんですね。どれほど日本の購買とか物流を激変させたか。商店街だって大変ですよ、その意味では。そこが11億円しか法人税を払ってなくて、これから東京の法人税を持っていくというのは、これは東京を衰退させる、そのスタートになってしまう。それって、日本全体の話になってくるというふうに思っております。

だから、東京における中小企業の振興というのは、まさしく日本経済の大黒柱ということでございますので、皆様方も頑張って企業活動を続け、そして匠の技術は守り、さらに発展させ、そしてグローバルに活躍するということで、東京がいつも経済の発展を担っていく、そのためにもまた皆様方にもさまざまご支援いただきたい、ご協力いただきたいと思っております。

これで有識者会議は大分まとめのところで、今度はパブリックコメントという段階になりました。ここに至るまでの皆様方の、まずはご協力、努力、そしてお知恵を賜っておりますこと、改め感謝を申し上げます、そしてこの振興が実現しますように、今後ともよろしくお願い申し上げます。よろしくお願いいたします。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。

最後に1分だけ、今日の感想を。桑島委員のお話を伺っていて思ったんですけども、かなり地域社会に貢献するようなプロジェクトをいろいろ実施されていて、普通商店街というものを捉えるときに、中小企業として捉えるケースと、そうでないケースとあると思うんですけども、やはり今日伺っていると、もうちょっと社会起業家的な視点でいろいろなプロジェクトをやっておられるのだから、その辺は公的な支援もいろいろ考えてもいいのではないかとこのように感じました。国の代わり、あるいは地方自治体の代わりをやっている部分があると思いました。

それから、細貝委員の話で、高度設備と人材育成の関係というのをおっしゃられたと思うんですけども、多分これは自慢話になると思って言わなかったと思うんですけども、高度設備を導入して、そして人材育成につなげていく、人材育成することで高度設備が有効活用できるということですが、実は、その裏にもう一個ありまして、細貝委員の

場合だと、社長を中心とするトップ営業で、非常に付加価値の高い仕事をしっかりとって  
くるといふ、この3つが多分全てに関連しているのではないかと思います。

さらにその外側にといふか、全体に彼の持っている経営ビジョンと戦略というものがあ  
るのではないか、細貝委員はもう20年ぐらい付き合っていますけれども、最初のころから  
どんどん進化しているんですね。それがどこで進化しているか、ビジョンと彼の持つ経営  
戦略というのはどんどん進化していくので、やっぱりその辺、いろいろな企業の方  
々も、中小企業の方々も10年同じことをやるのではなくて、どんどん経営者自身も進化  
していくことが人材育成にも、あるいは生産性の向上にも、どこかでつながっていくの  
ではないかと思います。

最後に、町工場と商店街というの、実は、私は密接な関係があると思っています。町  
工場がたくさん集積しているところは、商店街も活性化しているところが非常に多いです。  
そういった地域では、大きな祭りも行われていることが非常に多いと思います。

ですから、いろいろ関連性があるということ、今回のビジョンの課題の中でも意識さ  
れるといいのではないかと思います。今日は本当にありがとうございました。

では、最後に、事務局から連絡事項がありましたらお願いします。

**【坂本商工部長】** 次回の会議につきましては、先ほどビジョンの素案の部分でも若干触  
れましたが、11月上旬の開催を予定してございます。委員の皆様方には、ご多忙のところ  
大変恐縮ではございますが、出席方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。

**【鵜飼座長】** それでは、以上をもちまして、本日の会議を終了いたします。

誠にありがとうございました。

午後5時33分閉会