

(2020年12月4日ご講演)

新型コロナウイルスによる都内中小企業への影響と 東京商工会議所の取り組み

東京商工会議所 中小企業部長
山下 健氏

はじめに：東京商工会議所のご紹介（スライド①）

まず私どもの紹介をさせていただきたい。東京商工会議所（以下、東商）は、東京23区に事業所を構える法人、個人事業主、団体などを会員にもつ地域総合経済団体である。23区以外では八王子市や武蔵野市など、東商を含めて都内には8つの商工会議所がある。また、全国には515の商工会議所がある。それを取りまとめている上部団体が日本商工会議所となっている。

東商の創立は明治11年。現在の会頭は三村明夫氏、日本製鉄の名誉会長である。第21代の会頭になる。ご案内のとおり、初代会頭は渋沢栄一翁である。2021年のNHKの大河ドラマの主人公や、2024年の新1万円札の肖像画への採用が決まっている人物である。今、東商は渋沢栄一翁ブーム。私もバッジを付けたり、全職員の名刺には渋沢栄一翁のイラストや写真を入れたり、渋沢栄一翁づくしで売り出していこうという努力をしている。

現在の会員数は8万1,234。会員の構成をご覧くださいと、9割以上が資本金3億円未満の中小企業・小規模事業者となっている。業種については多種多様である。

私どもの活動には3つの柱がある。まずは、「経営支援活動」。地域の23区内の中小企業・小規模事業者の皆さまを中心に、いろいろな経営のご相談に対応している。また、「政策提言活動」。これは国や東京都に対して中小企業の声が届けるといった役目を担っている。22の常設委員会とオリンピック・パラリンピック特別委員会があるが、常設委員会では企業の皆さまから意見を頂戴し、議論を重ね、要望書または提言書を取りまとめる活動をしている。3つ目が「地域振興活動」である。代表的なものはオリンピック・パラリンピック招致であり力を入れて取り組んだ経緯がある。東商は23区全てに支部を持っている。民間でいえば支店のようなものであり、各地域で振興活動をしている。一例として、葛飾ブランド製品販売会の写真をスライドに掲載している。

以上、東商は、3つの柱に基づいて活動を行う、8万の会員を抱える地域総合経済団体だと思っております。

構成（スライド②）

本日は頂戴したお題に沿って、4つの構成を考えてみた。

1つは、「日本経済に占める中小企業の役割」。大企業と比較した代表的な違いも含めて、幾つかお話をしたいと思う。

2つ目が、「新型コロナウイルスによる中小企業への影響」。

3つ目が、「東京商工会議所の取り組み」。せっかくの機会なので、私どもの活動をご紹介しますとともに、コロナ対応についてもお話ししたいと思う。

そして4つ目が、「ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み」。今後の課題はたくさんあるが、ここでは主なものということで、重点課題を3つほど説明させていただきたい。

I. 日本経済に占める中小企業の役割

地域経済を支える中小企業（スライド③）

1つ目の大項目、「日本経済に占める中小企業の役割」を示すものとして、円グラフを4つ載せている。「中小企業は日本の財政に大きく貢献している」、また、「地域経済やまちの活性化に大きく寄与している」と言える指標である。

中小企業の数、日本全体の企業数の99.7%。従業員の数は約7割。また、従業員への給与支払い総額は全体の4割。社会保険料の民間事業主拠出分は5割を中小企業が占めているのが実態である。中小企業が日本の経済の下支えをしていると言っても過言ではないと私は考えている。

次に、中小企業の課題として、大企業との比較をしながら主なものを2つほどご紹介したいと思う。

中小企業が直面する構造的な課題—生産性向上（スライド④）

まずは、最近よくいわれる「生産性向上」である。いわゆる構造的な課題であるとわれわれは思っている。よく中小企業の実績は大企業の半分以下だといわれているが、これはまさにそれを表した資料と考えていただいてもいいと思う。大企業と中小企業との生産性の差がはっきりと見て取れる。日本は長年デフレなので、なかなか物価が上がらないことで収益が上がらない、生産性が上がらないとよくいわれている。しかし、次のスライドを見ていただくと、実はそうではないのではないかと考えられる。

生産性向上を阻害するもの—価格転嫁① (スライド⑤)

中小企業の実質労働生産性向上を阻害するものは、価格転嫁ができないところに大きな問題があるのではないか、というのがこのグラフである。

このグラフにあるように、実質労働生産性の伸び率は中小企業も大企業に遜色ない水準なのだが、価格転嫁力指標が中小企業はマイナスになっている。つまり、価格転嫁ができないが故に生産性（一人当たり名目付加価値額）が上がらないのではないかとということ。

では、現実にそのようなことがあるのか。生産性向上を阻害しているのは価格転嫁が進まないことにあるのではないかとということが経済産業省「価値創造企業に関する賢人会議」でも議論され、われわれの調査でも浮き彫りになってきた。

生産性向上を阻害するもの—価格転嫁② (スライド⑥)

これは、われわれが毎年行っている「中小企業の経営課題に関するアンケート」の結果である。実際の会員企業の声や調査結果のグラフからも、費用増加分の価格への反映ができていないということがわかる。「概ね反映した」と回答しているのは13%ぐらい。「全く反映していない」のは3割以上にのぼり、ここに一つ問題があるのではないかと。

「会員企業の声」のうち、1つ目は製造業の声だが、「値上げ要求などもっての外」だと。「人件費の転嫁などは基本的には認めない」というものもある。2つ目は若干いい事例である。「数社を回って、やっと1社だけ値上げに成功した。これによってようやく週休2日が導入できた」というもの。3つ目は、「値上げを全く認めてくれない」と。「生産性向上に取り組んでいる場合ではない。そのような余裕などない」というのが中小企業の声である。また、ソフトウェア業も多重下請構造にあるが、「SEやプログラマーの単価は、ここ20年全く変えてもらっていない」という声が聞こえてきている。

生産性向上が最近よく話題になるので、われわれ、また国もこのような認識を持っているということをご紹介した。

中小企業の労働分配率は大企業より高い (スライド⑦)

これもよく指摘される点だが、「中小企業の労働分配率は大企業よりも高い」。高齢化・人口減少による慢性的な人手不足に加えて、「働き方改革」などがある中でも、中小企業の労働分配率は大企業に比べて高い水準になっている。この辺りも、大企業と中小企業の大きな違いが表れる代表的な数字である。

II. 新型コロナウイルスによる中小企業への影響

景況感の変化①（スライド⑧）

われわれは四半期に1回、「東商けいきょう」という景況調査を実施している。このコロナの真ただ中の状況を示すものとして、4～6月期と7～9月期の結果を掲載している。4～6月期の業況DIは、調査開始以来、最大の落ち幅・最低の水準である。この形式で調査を始めたのは2006年4月からだが、これまでの過去最大の落ち幅は、2011年4～6月期、東日本大震災の時にマイナス17.7ポイントだった。今年のコロナ禍ではマイナス43.4ポイントである。これまでの過去最低水準は2009年1～3月期のリーマンショックで、マイナス58.2ポイント。今回はマイナス70.1ポイントだった。東日本大震災もリーマンショックも超えてしまった。それだけ中小企業に莫大な影響を及ぼしているということである。

ここに見通しなども書いてあるが、7～9月期は7.8ポイント改善してマイナス62.3ポイントにはなったものの、「悪化」から「不変」への変化によるもの。要するに悪い状況はそのままだということである。そういった意味ではまだまだ低い水準にある。来期の見通しについても不透明感が拭えない。まだ非常に厳しいということをお伝えしたいと思う。

景況感の変化②（スライド⑨）

これは業種別に分解しているグラフである。ほとんど全業種が厳しいと言える。当初、コロナの影響が出始めた頃、飲食や宿泊、アパレルなどでは売上が蒸発してしまった。製造業は過去の受注残があったりしてまだ何とかなっていたと思うが、最近結構厳しい状況もあるのかなというのがこのグラフに表れている。記載の通り、「影響が生じている」「長期化すると影響が出る懸念がある」の両方を足すと95.7%となり、ほとんどの業種の企業が「影響がある」と言っている。

会員企業の声

①緊急事態宣言前～緊急事態措置中（3月～5月）（スライド⑩）

では、実際にどのような声があるか、数字だけではつかめないと思うので、幾つかご紹介したい。緊急事態宣言前から緊急事態措置中、つまり3～5月までの声と、その後の声を分けてまとめた。

一つ目に記載した宿泊業は3～5月の話だが、売上が前年同期比で1割以下で、ほとんど売上がない。

二つ目の婦人向けバッグ製造業、すなわちアパレル業界も同様で、売上は大幅減。一方で、通販の売上が増加している。この点はいろいろな企業から同様の声を聞いた。インターネット販売で路面の売上を全てカバーできるまでにはいかないが、この販路があったこ

とで若干助かったとのことであった。ただ、さらに聞いてみると、以前からずっと継続した企業で特に効果が出たという声をいただいた。つまり、顔と名前だけでなく、趣味や洋服の趣向、センス、色の趣向も分かっているお客さまにネットを通じて販売をすることで路面の売上をカバーしたという事例は、いろいろな業種、特に小売業・卸売業などで聞かれた。路面店、リアルが駄目だからと、「よし、インターネットだ」と慌ててやった企業では、期待されたような効果が出なかったところもあるようだ。

一方で、地域のスーパーマーケットは好調だった。住民が在宅勤務になったり、あまり電車に乗って遠くまで行かないので、駅近のスーパーマーケットよりむしろ住宅地の中にあるような、地域密着のスーパーが売上を伸ばした。また、スーパーに食材を卸している食肉卸売業で売上が10%増という企業もあり全ての業種が壊滅的な状況だったということではない。巣ごもり需要もあり、なかなか活況なところもあるのは現実である。

以上が3~5月の中小企業の業況で、ほとんど厳しい状況だった。

②緊急事態措置終了後（6月以降）（スライド⑪）

緊急事態措置終了後の6月以降では、幅広い業種へ影響が拡大し、まだまだ業況回復に不安を感じる声が聞かれている。

一つ目の電子部品製造業の自動車関連部門は、当面の受注見込みがなくて不確実。さらには、カメラ向け電子部品の売上はほぼゼロ。緊急事態措置下では、消費者がカメラを持って外出できないから当然である。

建設業は工事ができず、上流から言われてやらざるをえないところもなかなか工事が進まない。毎年夏休みに必ずどこかの学校の改修などを請け負っていた地元の建設業者がたくさんいるが、夏休みが短くなって工事ができなくなったため、受注が飛んでしまった。それから、在宅勤務が増えてきたので、在宅で仕事をしている隣で工事をやるわけにはいかないで、住宅のリフォームの需要がなくなってしまったと。

ただ、経営へのプラス要素を語ってくれた企業もある。春先にテレワーク、オンライン授業が一斉に始まった。テレワークについてはまた後ほどコメントしたいと思うが、PCが品薄になり、非常に入手しにくい時があった。デジタル化が大いに進む中で結構なことなのだが、PCなどの電子機器の需要が旺盛で、関連する企業は多少利益が上がったのかなと思う。

少し面白い事例として、比較的大きな規模の音楽教室運営業からは、リモートレッスンなどという新しい取り組みをして、新たな需要、新規顧客開拓に努めて成功しているというお話も頂いている。

業況が悪い企業ばかりではない。あるいは、業況が良いところも若干あるが、まだまだ厳しい状況も続いているというところをお伝えしたかった。

ウィズコロナに向けた新たな取り組み（スライド⑫）

手前どもでは「“勇気ある挑戦” 掲示板」をコロナ対策の一環で立ち上げた。さまざまな課題解決に向けた企業の取り組み事例を広く募集し、苦境の中でも果敢に挑戦している企業の取り組みを紹介するという前向きな企画である。東商のホームページでぜひご確認いただきたい。

ちなみに、この“勇気ある挑戦” 掲示板の基になる私どもの事業がある。「勇気ある経営大賞」と呼んでいるが、2021年で19回目を迎える。実は、今年度の18回は、このコロナの影響で初めて中止にした。勇気ある経営大賞は、ただ書類を審査するだけではなくて、実際に審査員と事務局が現地調査に行き、ある程度応募企業を絞り込んでいるので、コロナ禍で実施するのはなかなか難しい。

今回また、11月2日から1月25日まで募集をしている。「過去に拘泥することなく高い障壁に挑戦し、理想の追求を行うなど、“勇気ある挑戦” をしている中小企業」を大いに顕彰しようという制度なので、もしお知り合いの中小企業でふさわしい方がいたら、ぜひご紹介をいただければと思う。

テレワークの推進（スライド⑬）

東商で最近行った、テレワークの実施状況に関する調査がある。小池知事からも、出勤抑制の要請やテレワークの推進について再三にわたり周知の依頼があった。それに呼応して、われわれも会員企業の皆さん、また地域の企業の皆さんに、ぜひ在宅勤務、テレワーク、出勤抑制に努めようということを大いに発信してきた。一方で、中小企業におけるテレワークの実態を把握するべく、調べた結果がこちらである。

コロナが本格的にマスコミ等で報道される前の状況は、中小企業のテレワーク実施率は26%だった。それが緊急事態宣言を経て、5月末から6月の調査時には67%。41ポイントも跳ね上がった。社員の命を守ることが、中小企業の場合は最大の理由である。社員の命を守る、社員の家族の命を守るということで、41ポイント上昇した。

また最近調査したところ、少し感染拡大が収まりつつある状況でやはり実施率は14.2ポイント減少していた。なかなか定着するのは難しいようで、後でまた、企業からのいろいろな声をご紹介したいと思う。

私たちとしては、来年のオリンピック・パラリンピックに関係した交通の問題なども踏まえて、コロナという理由だけではなく、テレワークを一層推進していきたい。せめてこの53.1%の方々に定着していただけるような施策、後押しが必要ではないかと考えている。

テレワーク導入の効果と今後の課題（スライド⑭）

テレワーク実施の効果だが、1位は圧倒的に「働き方改革が進んだ」ということ。育児と

の両立ができるようになった、家庭の事情や介護などとの両立も柔軟にできるようになった。つまり、働き方改革、柔軟な働き方が進んでいるということである。

「業務プロセスの見直し」(2位)、「コスト削減」(3位)、等もテレワーク導入によって実現できた。中小企業の場合はどうしても、人に仕事が付いてしまい、きちんと組織立って業務の担当割ができていないことも多い。仕事が付いている人が出社しないと、仕事が回らなくなってしまうので、きちんとプロセスを見直そう、業務を一回洗い出して、整理して、もう一回きちんと組織立ってやってみようという取り組みの成果が、2位の「業務プロセスの見直しができた」ということだと思ふ。

さらに、第4位に注目していただきたい。効果など特になかったという回答が17%にのぼっている。こういった方々の存在が、実施率が14ポイント低下した要因ではないか。

また、右上に記載しているのは、「テレワークを継続実施する上での課題」である。第1位は何といても「社内のコミュニケーション」。われわれが普段お付き合いするような中小企業の皆さんは、従業員が多くても30名とか50名という会社が多い。テレワークでは社内のコミュニケーションがどうしても不足しがちになる。2位は、「押印対応」のために出社せざるをえないということ。3位は「労務管理・マネジメント」。もちろん就業規則なども変更しなければいけない場合も出てくるだろう。

具体的な企業の声も掲載している。4つ目に記載している企業は、事務などの一部の従業員でテレワークを実施したが、どうしてもセキュリティ面の不安が拭えないということでやめてしまった。それから、従業員数30~49人のゾーンで結構多いと感じているが、社員相互の納得感が得られないということ。従業員数50人以下の企業では、社長の命令一下で明日からテレワークを始められる。社員同士、顔も名前も一致しているし、どのような性格の人かも分かっている。要するに、仲間であり、家族である。ところが、現場部門はテレワークができない一方で管理部門は毎日テレワークとなると、「なぜ自分たちばかり毎日暑い中、寒い中働いて、向こうは家でぬくぬくしているのか。社長、どうなっているのだ」ということで、相互の納得感がやはり得られず、うちは無理だという企業の声もいくつか聞いている。

なかなか難しいところではあるが、そういったコミュニケーションの問題なども含めて、定着に向けて後押しができればと思っている。ただ、正解を持っているわけではない。これからいろいろな企業の皆さんからお声を聞きながら、考えていきたいと思っている。

雇用維持に取り組む中小企業 (スライド⑮)

もう一つ、雇用面では今どうなっているのかという話である。大企業では最近大きなリストラの話が出始めている。中小企業はどうなのだろうか。これも東商の景況調査の結果を引用している。「2020年度に想定している雇用面の対応」は、「従業員の休業」が50.4%と最も多く、次いで「現状の雇用・採用方針を維持」が39.9%となっている。

一方で、「正規従業員の削減」は 3.1%、「非正規従業員の削減」は 5.3%と、現時点で雇用の削減を実施・想定している企業は 8.4%にとどまっている。もしかしたらこれは、今々の時点ではもう少し高いのかもしれない。しかし、大企業からあれだけリストラだというニュースが出てくる中で、中小企業は一生懸命雇用の維持に努めている。雇用調整助成金などいろいろな補助金、助成金なども使いながら、必死に頑張っている。

なぜ中小企業の経営者はそこまでして雇用を維持するのか。やはり、一つは、失ってしまうともう取り戻せないということ。経営者は新規採用のつらさや難しさを身をもって知っている。それだけに、何とか守ろうとするのである。

もう一つは、こちらが私は最大の理由だと思っているが、社員は家族であるということ。社員の家族も含めて家族なのである。だからこそ、何としても雇用を守りたい。こういう姿勢が中小企業の経営者に非常に強いのかなと思う。その姿勢の表れとして、例えば、各社員の誕生日には花束を贈ったり、社員の奥さまの誕生日には奥さまへ花束を贈る経営者もいる。「家族全員でこの会社を盛り上げるのだ」という意気込みがこの雇用維持につながっているのではないかと、いろいろなお話を聞くに実感している。

足元ではこの数字は若干悪いほうに出ている可能性もあり、また新しい調査が出たらオープンにさせていただくので、ご覧いただければと思う。

Ⅲ. 東京商工会議所の取り組み

新型コロナウイルス対策パッケージと 5 つの緊急掲示板 (スライド⑩)

そのような中で、東商は一体何をしているのか、若干 PR になってしまうが、お話をさせていただきたい。

このコロナで影響を受ける企業を支援するために、私どもは 3 月から「6 つの柱」と「5 つの緊急掲示板」ということで、いろいろな情報発信を行っている。

まずは、アンケートなどで企業の今の声を集めて、国や東京都に情報発信し、要望活動に取り組んできた。それから、やはり資金繰りの支援も大きな柱になった。続いて、テレワークの推進、感染症対策の推進、ビジネスリスクを軽減する保険の推奨、取引機会の拡大などを中心に行ってきた。

そして、5 つの掲示板。先ほどの“勇気ある挑戦”掲示板もその一つである。

いずれにしても、このような体系立った形でスタートしたが、12 月には終息期、終息後になると想定していた。今も感染拡大は続いているため、これらの事業は衣替えしながら続けている。

東京商工会議所による経営支援の実施体制 (スライド⑪)

先ほど申し上げた経営支援については、大いに力を入れてやってきた。実施体制につい

て、23区全てにある支部では主に、小規模事業者といわれる従業員20名以下の小さな企業の経営支援のお手伝いを中心に、いわゆる経営基盤強化の基礎的な支援を行っている。

もう一方では、高度・専門的な経営課題の支援にも取り組んでいる。本部には中小企業相談センター、また、ビジネスサポートデスクという拠点を23区内に4つ持っている。ここでは主に、従業員20名を超える中小企業の皆さんまで若干範囲を広げて、例えば経営計画の策定支援や、今は相談が少なくなっているが海外展開のお話、むしろ増えてきているものとしては事業承継、企業再生というような相談も承っている。

また、各窓口では企業としての相談を受けているが、まだ企業になっていない、これからビジネスを興したいという方々からも、個別の相談を承っている

資金繰りを中心とした経営支援（スライド⑱）

先ほど、資金繰りを中心とした支援に注力してきたとお伝えした。直接コロナを原因とした経営相談は、2月以降、2万件を超えている。1月の中旬、下旬ぐらいから、コロナを起因とした相談がちらほら出てきた。

2月17日にはいち早く資金繰り相談会を開催し、76社に対応した。1日の中で時間を区切って、相談員も10人以上を確保して行った。76社集まったが、ここで「これはもうまずい。相談体制を一層強化しないと、ご支援するわれわれのほうも持たなくなる」という感触を得た。そこからうなぎ上りに相談件数は多くなっていった。

資金繰りや販路開拓に対する支援（スライド⑲）

相談内容は、資金繰りや販路開拓に対する支援。マル経融資により資金繰り支援を行った。このマル経融資は正式には小規模事業者経営改善資金と呼ぶが、商業・サービス業は従業員数5名以下、製造業や建設業、運輸業は20名以下の小規模事業者に商工会議所がご支援する制度である。

これは昭和48年からスタートしており、全くの無担保・無保証。経営者の保証は一切取らず、保証協会の保証も付けない。今本枠で上限が2,000万円。コロナ対応でプラス1,000万円の枠ができたが、その申し込みが急増した。債権者、つまり最終的に貸し出すところは日本政策金融公庫になるが、商工会議所の経営指導員がきちんと指導させていただき、その指導の結果として、資金の手当てが必要なところにはこのマル経融資を推薦する。商工会議所の推薦に基づいて実行されるという資金である。

昨年度の推薦実績は東商だけで4,400件、336億円が23区内の小規模事業者に行き渡ったことになる。今年度は、コロナ特別貸付という新たな枠組みもできたので、11月末現在で昨年対比で110%、3,330件に対し228億円が既に実行されている。

もう一つ、販路開拓に資する支援策で、小規模事業者持続化補助金がある。これは販路

開拓、新しい生活様式への対応ということで、コロナ特別対応型が創設されている。補助金額は少額の50万円からだが、3分の2を補助する制度である。これも東商が支援させていただき、1万1,360件の申請について、計画がきちんと合っているか、筋道どおりにきちんとできそうかという確認を行い、要件の一つである確認書を発行する。

この右肩上がり、うなぎ上りのグラフの通り、23区の経営指導員、本部の相談センターを含め、相談現場はフル稼働していた。

会員の声に基づく東京都に対する要望活動（スライド⑳）

また、先ほど申し上げたように、会員企業から声を集めて、まずわれわれが実態を把握して、中小企業が求める支援をまとめ上げて、東京都や国に要望している。

項目としては、例えばテレワーク助成金や雇用調整助成金の拡充・要件緩和。雇用調整助成金は大きな声で機会あるごとに訴え続け、かなり要件が緩和された。その他、業態転換の支援などに対する補助金・助成金の充実、制度融資の無利子化など、多くの項目を挙げて、政策として結び付いていると考えている。

スライドに掲載している写真は、そのような活動を行うなか、テレビ会議を通じて小池都知事に要望している様子である。

会員の声に基づく国に対する要望活動（スライド㉑）

次に、国に対しての要望だが、3月以降、11月19日の補正予算編成に向けた意見書まで、多数の要望を発出している。全てインターネット上で公開しているので、詳しくは別途ご覧いただければと思う。

11月19日「新型コロナ克服に向けた新たな経済対策に関する意見」（スライド㉒）

11月19日の要望については、ポイントをまとめたものを作成した。「感染拡大防止と社会経済活動の両立に向けた環境整備」を東商の基本的なスタンスとして、常々申し上げている。また、中小企業の事業継続とポストコロナを見据えたビジネス変革への支援もぜひお願いしたいと要望してきた。そして、オリンピック・パラリンピックはぜひ、どのような形でもいいからやろうと訴えている。本当に苦勞してせつかく誘致を果たしたのだから、何とか実施したいという気持ちである。

支援施策の情報提供（スライド㉓）

要望したことが、いろいろな政策、支援策として返ってきた。今度はそれらの情報をま

とめ、会員企業をはじめ地域の皆さんにフィードバックするために、東商新聞の号外やホームページ内に特設サイトを作って PR している。ウェブセミナーも、私の所属している中小企業部だけで、11月までで23本開催し、12月までにあと3本ぐらい計画している。専門家によるコラムもある。また、職員自らが動画に出て、いろいろな制度のご紹介などもさせていただいている。こういった情報発信も分かりやすくスピーディーにやらせていただいているつもりである。

このような時代でも新しく会員になっていただける企業がいらっしゃるということは、若干役立っている部分もあるのかなと自負している。

IV. ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み

次の章は「ウィズコロナ、ポストコロナを見据えた今後の課題と取り組み」だが、課題を全部話していると切りがないので、ここでは大きく、事業承継、先ほどから話に出ている生産性向上、そしてデジタル化、この3つについて簡単に触れていきたい。

円滑な事業承継（スライド②4）

円滑な事業承継という課題の背景として、まず経営者の高齢化がある。実はこの20年間で、いわゆる経営者年齢のボリュームゾーンが47歳から69歳になってしまった。つまり、全く世代交代が行われていないというデータが出ている。そして、いよいよ大事業承継時代が来た。休廃業企業の実は50.5%は経常黒字だったというデータもあるそうだ。後継者がいないというたったこれだけの理由で、中小企業は廃業してしまう。このままでは、中小企業はどんどん減る一方であり日本の経済活力は低下していくので、地域も、われわれも含めて、日本全体でこの事業承継に一生懸命取り組んでいかなければならない。

「価値ある事業」の円滑な承継。また、後継者が時代に合った経営を行うことで、企業の活力を高め、生産性を向上できるようにと、従来から活動をしてきた。ただ、このコロナによって、足元の資金確保、資金繰り対応で、この最重要課題が後回しになっている事例をよく耳にする。

中小企業庁の試算では、今後10年間に70歳を超える中小企業・小規模企業の経営者は約245万人。うち、半数の127万人が「後継者がいない」または「後継者未定」だと言っている。これをそのまま放置してしまうと、2025年までの10年間で、650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われてしまう可能性があるということを中小企業庁が公表している。

ぜひわが国経済の持続的な発展の実現のためにも、円滑な事業承継を進めていきたい、後押ししたいということが、私たちの活動の柱の一つである。

円滑な事業承継にむけた東商の支援（全体像）（スライド②⑤）

では、この課題に対して東商は何をやっているのか。われわれの実態調査によれば、事業を継続する意向のある企業のうち、後継者ありは 55%。後継者なしが 41%である。最近の事業承継の類型別割合では、息子、娘などへの親族内承継が 6 割。従業員承継は 2 割。いわゆる M&A にあたる第三者承継が 18%。一昔前は、ほとんど親族内承継だったが、今はこのような割合である。

それぞれのシーンに応じて、われわれは相談の窓口をきちんと据えて対応させていただいている。ビジネスサポートデスク、事業引継ぎ支援センター、経営安定特別相談室。経営安定特別相談室では廃業支援のようなこともさせていただいている。また、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センターは、事業再生に向けた支援になる。このような支援もさせていただきながら、何とか事業承継に結び付ける努力をしている。

ビジネスサポートデスクによる支援（スライド②⑥）

先ほど来申し上げているビジネスサポートデスクを簡単にご紹介したい。最近では中小企業・小規模事業者の相談も非常に高度、複雑になって、支援も専門化してきた。従って、23 支部の小規模事業者を中心とした相談対応だけではなく、もう少し深掘りの支援ができるように、23 区内に 4 つ拠点置き、専門のコーディネータにくわえ、われわれ事務局員から専門職員なども置いて取り組んでいる。

「社長 60 歳『企業健康診断』®」。これはパテントを取っている事業である。「60 歳になったらそろそろ事業承継を考えよう」と社長さんに言うと、「まだ早い、俺は元気だ」「俺に一線を退けと言うのか」と怒られてしまうこともある。そこで、「社長 60 歳『企業健康診断』®」という言い方をして、経営実態の把握と課題の整理をさせていただき、バトンをつなぐような、気付きを与えるような仕事もさせていただいている。事業承継の支援件数は年間で 3,000 件を超える。

第三者承継（M&A）の促進（スライド②⑦）

最近では、第三者承継、いわゆる M&A が非常に活況である。売上高 10 億円超の企業では、買収を実施・検討した企業が何と 4 割弱ある。M&A がいかに活発化しているかがよく分かる。

国・民間による第三者承継（M&A）支援状況（スライド②⑧）

M&A 業務を営む会社数は年々増加しており、いわゆるマッチングをするような業者もこれだけ増えている。私の肌感覚でいうと、この中小企業庁の資料にあるような数字以上に、

東京にはもっと多くの M&A 市場を狙った企業がいると思っている。

一昔前は、年商 10 億円はないと民間の M&A 業者は中小企業の案件を相手にしなかった。今は年商で 5 億円、3 億円、1 億円ぐらいまでハードルを落としてくる企業もいる。それだけ今この市場は非常に活況だということである。ただ、素晴らしい事業、価値ある事業をやっているが、年商 1 億円以下の企業でどうしても後継者が見つからない場合がある。ここには民間では手を差し伸べられないということで、国が事業引継ぎ支援センターを設置した。東商はこれを受託して、東京都事業引継ぎ支援センターを置いている。全国の各都道府県にこの事業引継ぎ支援センターを設置して、支援を行っている。相談件数もマッチング件数も増えている。

サプライチェーン全体での生産性向上（スライド⑳）

大きなテーマのもう一つが、生産性向上である。スライド⑤、⑥のグラフで、中小企業が生産性を向上できない理由は、もしかしたら増加したコストの価格転嫁がきちんと進まないことにあるのではないかと申し上げた。そもそも生産性自体は、大企業も中小企業もそれほど変わったものではないという話もさせていただいた。

であるならば、ということで、三村会頭はこのような発言をした。「サプライチェーン全体の中で、中小企業の実産性向上を後押しし、わが国の経済全体の付加価値を高める『共存共栄関係』の構築が必要」だと。これには、商工会議所の石垣論というものが根っこにある。新しい時代に、「新しい石垣」を作るのだという機運をみんなで盛り上げていこうということである。

これは、「価値創造企業に関する賢人会議」で大いに議論された。当時の安倍首相も、「梶山大臣と西村大臣を中心にこの議論を進めていきたい」とおっしゃって、できたものがこの「パートナーシップ構築宣言」である。

これには大きく 2 つの目的がある。「新たな価値創造」と、「適正な取引価格の実現」である。「わが社は適正な取引を推進する」ということを経営者に宣言していただく仕組みになっている。

パートナーシップ構築宣言（スライド㉑）

PR チラシにある通り、パートナーシップ構築宣言を作成・公表してみませんかと呼びかけたところ、11 月末現在で 647 社に登録いただき、実名公表している。ぜひこれを大いに広めて、適正な取引を進めていきたいし、大企業と中小企業が本当に共存共栄できる世の中をつかっていきたいと考えている。生産性向上への一つの後押しになればいいなと考えている。

デジタル化の加速（スライド⑩）

次にデジタル化である。テレワークで IT 化は大いに進んだ。効果を最大限に発揮して定着させるためには、継続的な取り組みが必要である。また、非対面や非接触のビジネスモデル創出のために、いわゆる「攻め」の IT といわれている部分の促進も必要である。資料では造園、衣料品小売りの事例を紹介している。

<参考>スマートものづくり事例集（スライド⑪）

デジタルを生かした中小企業の製造業の IoT 活用を後押しすべく、デジタルツールを活用した事例紹介をしている。ホームページで動画を公開しているが、この研究会のメンバーでもある浜野製作所様の事例を今ご覧に入れたいと思う。

（動画）スマートものづくり実践事例集 株式会社浜野製作所

このように、デジタルツールをうまく活用した、ものづくり現場の事例も公開している。今後大いにこういった取り組みを横展開していきたいと思っている。

以上申し上げたように、われわれは、中小企業が抱える大きな経営課題として、事業承継、生産性向上、そしてこのデジタル化の 3 点を認識している。

最後に一つ、これはぜひ皆さまにもお考えいただき、ご意見を頂ければありがたいと思っている。

先ほど、2 月 17 日に相談会を開催したところ 76 社が参加したと申し上げた（スライド⑫）。76 社が参加したことも驚いたが、もっと驚いたことは、NHK をはじめ、民法キー局が全部テレビカメラを背負って取材に来たことである。経営者がインタビューを受ける様子を見たときに、本当にまずいことになる実感した。あれ以来、本当に火を噴くように相談が殺到した。

国の対応も素晴らしかった。持続化給付金、家賃支援給付金などの緊急支援策が措置された。それから、補助金や雇用調整助成金などの対応も早く、それぞれの施策に関するご相談も多く寄せられた。これは企業が返済しなくていいお金なので、非常にお役に立ったと思う。

一方で、融資である。無利子・無担保の、いわゆる国がゼロゼロ融資とよく言っているものが創設された。民間の金融機関、政府系の金融機関、また保証協会も含めて、極めて充実している。突然の運転資金にもかかわらず数年据え置きというご対応もいただいて、懸念されていたような倒産や廃業が抑えられたことは事実だと思う。つまり、入り口の戦略はその時々でうまくいったのかなと考えている。

ここから、出口の戦略はいかなるべきなのだろうかということが、われわれが今非常に危惧している点である。中小企業は、予定外のお金を借りてしまったわけである。1年据え置き後、2年据え置き後、本当に約定弁済できるのだろうか。これはきちんと考えていく必要があるのではないか。もちろん正解などはない。

過去にもバブル崩壊、リーマンショック、東日本大震災と、経済・景気が急激に落ちたことがあった。その後、さまざまな支援制度が措置され、ある程度、企業活動も市民の活動も、いわゆる生活者の活動も暮らし方も戻ってきた。だが、この大きな経済難とコロナというものは違うのではないのか。コロナ後の世界は、コロナ前には完全には戻らないのではないか。企業活動も、市民の暮らし方、生活も変わってくる。昔には戻らないと考えたときに、過去の経済の落ち込みから回復させる施策と同じ施策が本当に通用するのか。そうとは思えない。このウィズコロナ、アフターコロナ、ポストコロナの時代にふさわしい、何か新しい施策が必要なのではないかと考えている。

全く正解を持ち合わせていない。これから本当に企業の皆さんと向き合いながら、考えていかなければいけない。皆さんからお知恵があればいただきたい。私はいろいろなところで、各金融機関さんなどにも直接聞いているが、正直申し上げて、今のところ明らかな解をお持ちの方はいない。ぜひお知恵があればご教示をいただきたいと思っている。

最後は少し私の思いのようなものもお伝えした。これで私からのお話を終わりたい。