

2018年 11月20日

東京中小企業家同友会 代表理事 三宅一男

〒102-0074 千代田区九段南 4-7-16 市ヶ谷KTビル3階

電話：03-3261-7201 FAX：03-3261-7202

## 平成31年度東京都予算要望及び政策提言

### —目次—

- ・会の概要（活動理念、会員構成など）
- ・中小企業の現状及び中小企業家の声
- ・私たちの取り組み（活動紹介）
- ・要望項目
  1. 東京都における中小企業の振興を目的とした条例を制定すること
  2. 中小企業施策の一層の広報・強化に努めること
  3. 労働環境の整備と経営改善への支援を深めること
  4. 女性が活躍できる社会の実現に向けた取り組みを強化すること
  5. 中小企業が事業に邁進できる金融支援体制を整備すること
  6. 事業承継を促進するための施策を充実すること

## 会の概要（活動理念 会員構成など）

東京およびその近県で事業を営む中小企業経営者並びに経営幹部・後継者などが加盟する組織であり、歴史と経験の中で培われた次の三つの理念とその根底にある「人間尊重の経営」を掲げ、多様な活動を行っている経営者で構成された経営者の団体です。

設立 1957 年 支部数 27 支部 会員数 2224 名 平均従業員数 42.7 名(2018 年 4 月現在)

※中小企業家同友会全国協議会（略称 中同協）は 47 都道府県単位で活動をしており、日本全国では 47000 名（平均従業員数 22.4 人）が加盟しています。

### 1. 「同友会の三つの目的」

- ・ 同友会は広く会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強じんな経営体質をつくることをめざします。
- ・ 同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることを目指します。
- ・ 同友会は、ほかの中小企業団体とも連携して、中小企業を取り巻く社会的、経済的、政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的で平和的な繁栄を目指します。

### 2. 「自主・民主・連帯の精神」

同友会は、会員に対して何ら強制はせず、「自主・民主・連帯」の精神で、会員自らが会の運営を行っています。また、自主的参加が原則で、どの支部例会・研究会にも自由に参加できます。思想、信条、性別、業種、企業規模を問わず、他の会員と対等な立場で参加できます。また、対外的には、同友会は他のいかなるところからも政治的、経済的な干渉や支配を受けない独立した組織であること、会の運営を民主的に会員の要求や意見に基づいて行うこととしています。

### 3. 「国民や地域と共に歩む中小企業」

私たちは、豊かな国民生活の実現に貢献し、提供する製品やサービスが人々の暮らしの向上と地域経済の発展につながる中小企業を目指しています。また、雇用の創造や特色ある地域づくり、東京の経済の発展のためには、中小企業経営者は創意を發揮し、自治体や他団体・地域の人々と連携していくことを目指しています。

## 私たちの取り組み（活動紹介）

### 1. 経営指針成文化の取り組み

私たちが経営指針成文化運動の入り口として位置付けている指針成文化セミナーは今期で42回目となります。経営指針成文化セミナーでは、助言者と呼ばれる先輩経営者が受講生の思いや哲学を引き出し、受講生の立てた経営理念や経営計画の案にアドバイスを行うことにより実践的な経営指針を作成する手助けをするものです。

この経営指針（経営理念、経営方針、経営計画）の成文化を通じて、それぞれの会員企業が目指す中長期のビジョンとその実現のための目標を段階的に設定し、社員や金融機関、取引先など内外の関係者に理解と協力を求めるものとして位置づけています。

また、中小企業家同友会が目指す企業づくりのステップを6段階に分け、その進ちょくを会員や会員企業の社員が認識するとともに、ステップアップするためのアクションプランを作成する際の手助けとなる「企業変革支援プログラム」の普及により、経営課題を克服するためのPDCAサイクルの定着を図っています。

受講生にとっては、事業ドメインの再定義を行うきっかけともなり、従来の受注型から提案営業に切り替えることや、購買力の高い地域に拠点を移すなどを決断し、様々な支援策も活用しながら具体的な経営革新につなげています。

### 2. 共同求人活動 大学との連携

現在「売り手市場」といわれる就職活動ですが、中小企業にとっては採用難・人材難の状況が続いています。一社だけでは難しい新卒採用を全国の中小企業が連携して行う共同求人活動を37年にわたり続けています。合同企業説明会の開催のほか、求人サイト「Jobway」の運営、近年からはインターンシップの受け入れ、社長と語る会、就職ガイダンスへの講師派遣などに注力しています。

他の民間就職活動支援サイトなどとの違いは、採用そのものを目的化せず、採用と人材育成を一体のものにとらえ、「良い会社づくり」の一環として新卒者の採用活動を行っていること、経営者の積極的な参加にあります。そのため、就業規則の見直しや待遇改善、女性活躍推進を含む労働環境整備などへの取り組みにも展開しています。

### 3. 社員教育研修 経営理念の共有による幹部社員の育成

前述の共同求人活動と一体となって合同入社式、新入社員研修、幹部社員教育などを実施しています。多くの企業が課題として考えている社員とのコミュニケーションや経営理念の共有を克服し、経営理念に基づいて自ら考え行動する自律型人材の育成を目指しています。

また、経営者が社員に一方的に教育するのではなく、共に育ちあう関係づくりを職場内に定着させることを目指しています。

#### 4. 就労困難者の就労と活躍 多様性委員会の取り組み

これまで、障がい者雇用の促進と普及を目指してきましたが、昨年機構改変を行い「多様な働き方推進委員会（略称 多様性委員会）」として再出発しました。障害者や高齢者、育児中の女性など、就労困難者が一人でも多く就労し社会で活躍することをめざし、企業側の受け入れ態勢の見直しや就労に至るスキームの整備などを行っています。その中で都内の若者サポートステーションとの連携も生まれました。

また、東京都産業労働局雇用就業部の協力のもと、東京都の施策を知る機会を適宜設けるなど、都との情報交換を進めていく活動も本格化しています。

#### 5. 女性経営者の活躍

女性の会員で構成される女性部では、昨年 20 周年を迎えました。昨年の記念総会では小池都知事からビデオメッセージを寄せていただき、これまでの女性活躍の 20 年、これからの 20 年を考える機会となりました。

女性部では「それぞれの夢の実現のために 道を照らす」をスローガンに会内外と連携を図りながら様々な活動をしています。東京都が推進する LWB（ライフワークバランス）の実現や女性活躍推進行事への協力、経営実践に学ぶ「あきない塾」の開催などを通じて、本音で語り合えるだけでなく、女性ならではの仕事や人生の悩みなどを相談しあえる仲間づくりに取り組んでいます。

#### 6. 中小企業の技術・技能・企業連携・新商品等の発信

中小企業の課題としてよく言われるのが、「情報発信力」です。中小企業家同友会では、記者懇談会を足掛け 6 年にわたり続けています。

年 2 回の記者懇談会には、国内の報道関係者が参加し、当会の経営実態調査に基づく中小企業の実態や経営改善の努力などを報告するほか、会員企業の新開発商品や新サービスなどをプレゼンテーションする場を用意し、会員企業の発信力強化に役立てています。これまで、70 社あまりが応募し、うち 19 社が趣向を凝らしたプレゼンテーションを社員と共に行い、新聞紙上などで取り上げられるきっかけとなっています。

会員企業にとっては、販路開拓だけでなく、社員教育の場ともなっているようです。自社の商品への理解を高め、わかりやすく伝える練習の場として活用され、広報活動の戦略化をはかる取り組みとして注力しています。

## 7. 事業承継支援の取り組み

経営者の高齢化に伴う廃業解散が倒産件数を大きく上回る状況が続く中、昨年、所謂事業承継税制が大きく見直され、時限的かつ条件付ではあるものの事業承継を行いやすい環境となりました。

東京同友会では、今年8月から事業承継支援セミナー（全6講義）を実施し、円滑な事業承継を支援していくことを目指しています。このセミナーでは、特定の専門家だけでなく、中小企業支援機関や金融機関、事業承継の支援を事業としている企業の取り組みを紹介するなどし、事業承継に係る制度や支援策などを多面的に知り、経営者が事業承継の方向性を比較判断できる場を提供しています。

## 中小企業の現状および中小企業家の声 ※図表は要望書末尾に付記しています。

東京同友会の会員企業の経営状況や経営課題の把握に努め、その内容を東京都や国に対する予算要望・政策提言などを取りまとめる際の基礎統計として利用することを目的に、会員企業実態調査アンケートは毎年2回、4月と10月に行っています。

2018年4月に行った当会の調査によれば、会員企業の業況水準は全体的に好調である事がわかりました。直近の収益については6割強が「黒字」と回答（図1）。来期の売り上げ見通しについては53.5%が「増加」と回答（図2）。また、今後の年間売上高の推移をどのようにとらえているかとの質問には、32.8%が「増加する」、37.0%が「やや増加する」と回答しています。（図3）

業種別では、「不動産業」「ソフトウェア・情報産業」「法人向けサービス業」で「増加」「やや増加」と回答した割合が多い一方で、「印刷出版業」「小売業」「個人向けサービス業」では比較的「減少」「やや減少」との回答の割合が高くなっています。

直近の収益状況を従業員規模別にみると、「黒字」との回答が0人～5人では41.1%に対し、6人～20人では68.2%、20人～50人で66.7%、51人～100人では88.4%と大きく開きが出ており、小規模企業ほど好況感と遠い状況にあることが推察されました。（図4）

好調な景況感を実感しているとの回答が多く寄せられる一方で、オリンピック後の景況感の落ち込みや、人口減少に伴う市場の縮小、米中貿易摩擦に対する警戒感が多く寄せられました。

経営課題として挙げられている項目については人材に関する「一般従業員の確保」「特定専門技術を有する人材の不足」「人材育成に関する組織的制度がないこと」がトップ3となり、次いで「競争環境の変化」、「社員とのコミュニケーション」が続いています。

人手不足への対応として、労働環境の整備を進めていることもうかがえました。一年前と比べた賃金総額は「増加」との回答が7割弱に上り、その理由には、「基本給を増やした」が67.4%、「賞与を増やした」が35.2%に上ります。（図5）

就業規則の有無については、全体で75.0%が「就業規則がある」と回答。特に6名以上の企業ではほぼ100%が就業規則を定めていました。就業規則がないと回答した企業では、ほとんどが従業員のいない個人事業者など、就業規則を定める必要がない企業となっており、会員企業の遵法意識の高さがうかがえます。

事業承継については、60代、70代以上の会員のうち、6割前後が事業承継の道筋を立てています。一方で、後継者不在との回答は70代以上で15.1%、60代で21.2%、廃業予定・未着手はともに13.2%となっています。また、廃業予定との回答は売上規模3000万円

未満の層で8割以上となっており、従業員規模では「0～5人以下」で96.0%を占めています。相対的に事業規模が小さな中小企業ほど代表者の能力に依存し、事業の承継が難しいことがうかがえます。

事業の磨き上げを支援すると共に、M&Aの積極的な後押しや事業売買に関する簡便な制度の設計などが必要と考えます。様々な中小企業団体や企業がM&A情報を集約しマッチングを促進するなど、事業承継支援に注力しています。同時に廃業をタブーとしない支援の在り方も生まれています。産業界全体の落ち込みを回避するこのような取り組みを、中小企業にかかわる諸組織や団体が連携して行っていくことがますます重要なものになると考えます。

「事業計画・経営理念を定め共有を図ること」と、「事業の成長」に相関関係があることも改めて明らかになりました。「経営理念を明文化し周知徹底を行っている」企業の7割強が「黒字」と回答。一方で「特に決めていない」と回答した企業での「黒字」との回答は4割を割り込んでいます。

従業員規模別では小規模（従業員数0～5人）の層で「経営理念を特に決めていない」との回答が3割を超え、「事業計画を作成していない」との回答は4割に上っています。また、「経営理念を特に決めていない」との回答は親族承継を行う（行った）企業で比較的多くみられました。

ICTの活用については、小規模企業ほど活用の幅が狭く、0～5人規模での「ICTを活用していない」との回答は31.2%と高い水準となっています。（図6）

バックオフィス業務への導入により、顧客の創造に時間を割くことができる等、ICTの導入は人手不足時代にあってそのメリットは高まっています。また、近年新しいサービスなども生まれ、導入しやすいものとなっていますが、まだまだ導入は不十分であることが推察されます。小規模企業向けの導入支援の強化や、従業員向けのIT研修を利用しやすい形で創設してほしいとの声も挙げられています。

今年で小規模企業振興基本法や小規模企業支援法が公布から4年目となります。支援の手が届きにくい小規模企業に対する踏み込んだ支援の重要性が示され、その体制の整備が進んでいます。画一的な支援ではなく、中小企業施策をきめ細かく実態に応じて行うことができることの重要性が浮き彫りになりました。

政府も「よろず支援拠点」の設置、伴走型支援への転換、ローカルベンチマーク（ロカベン）の活用など事業を客観視できるようなツールの開発などを行っていますが、もう一歩踏み込み、小規模企業に絞ったビジネスモデルの構築への支援や販路開拓への支援など、安定的な成長を促進する支援策が必要であると考えます。

図1 直近の決算の収益状況 N = 459

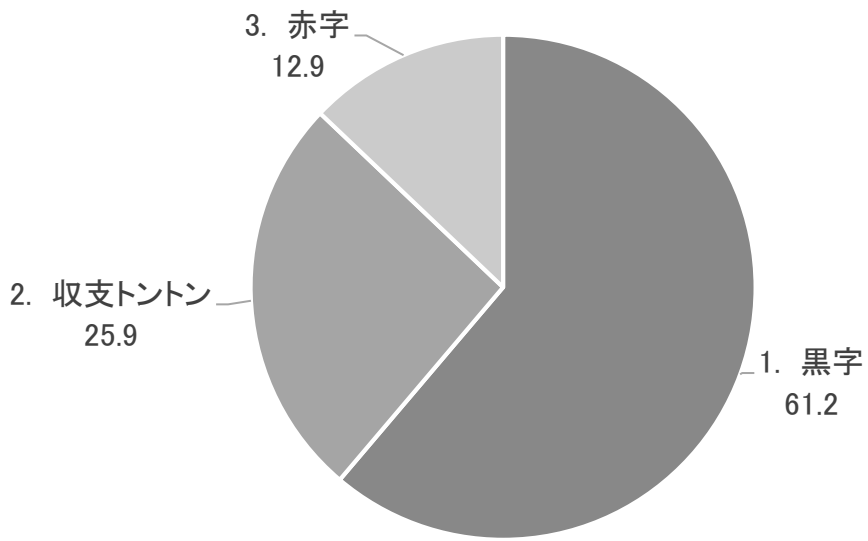


図2 来期の売り上げの見通しについて。  
N = 452

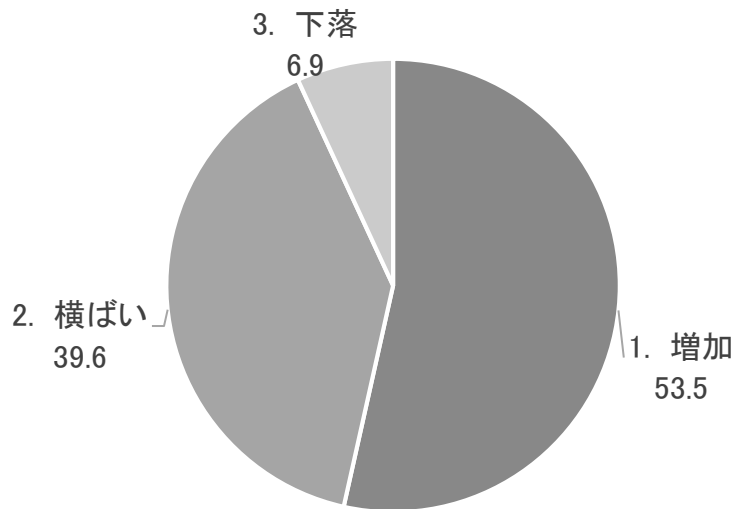




図3 年間売上高の、今後の推移(択一) N = 454

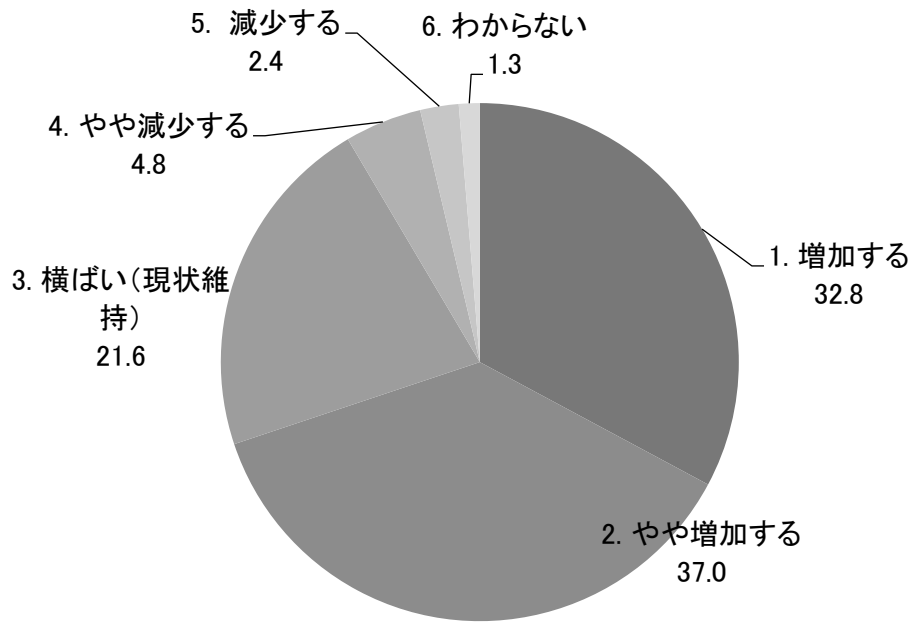


図4 直近の決算の収益状況(択一) × 従業員数(択一)

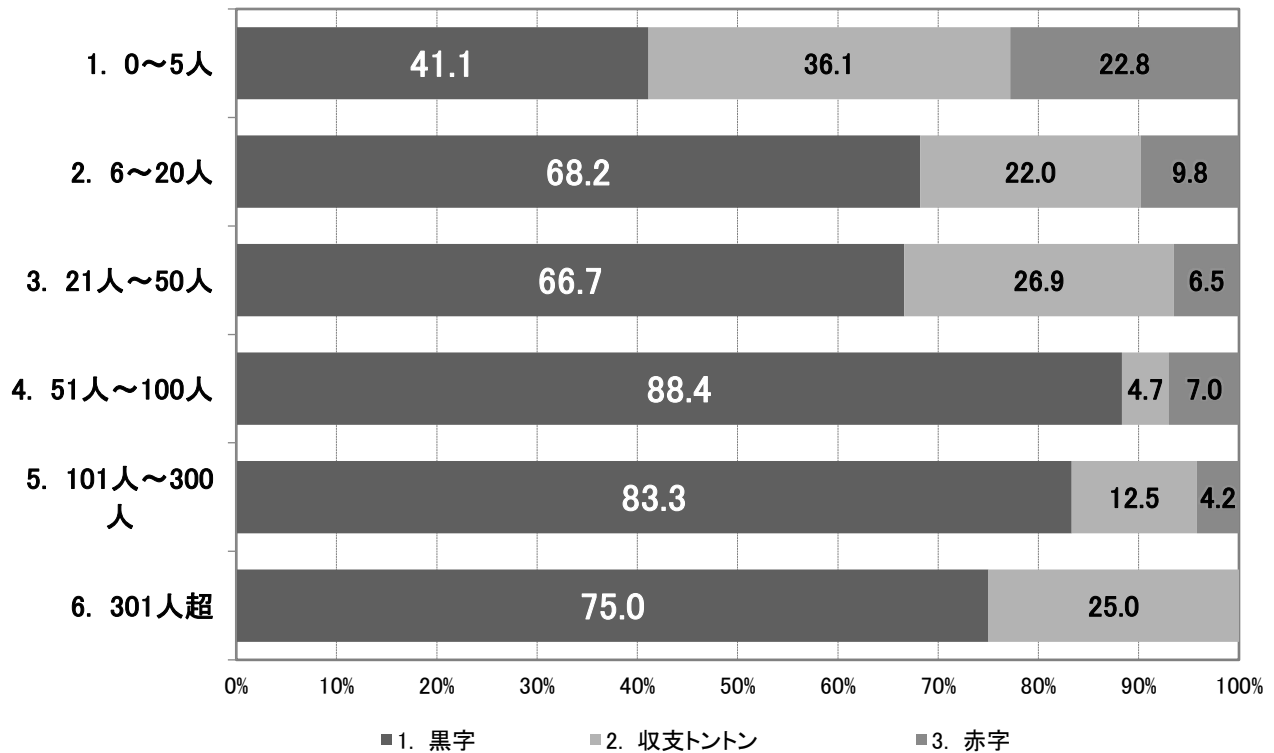


図5 賃金総額の増加理由（複数回答） N = 304

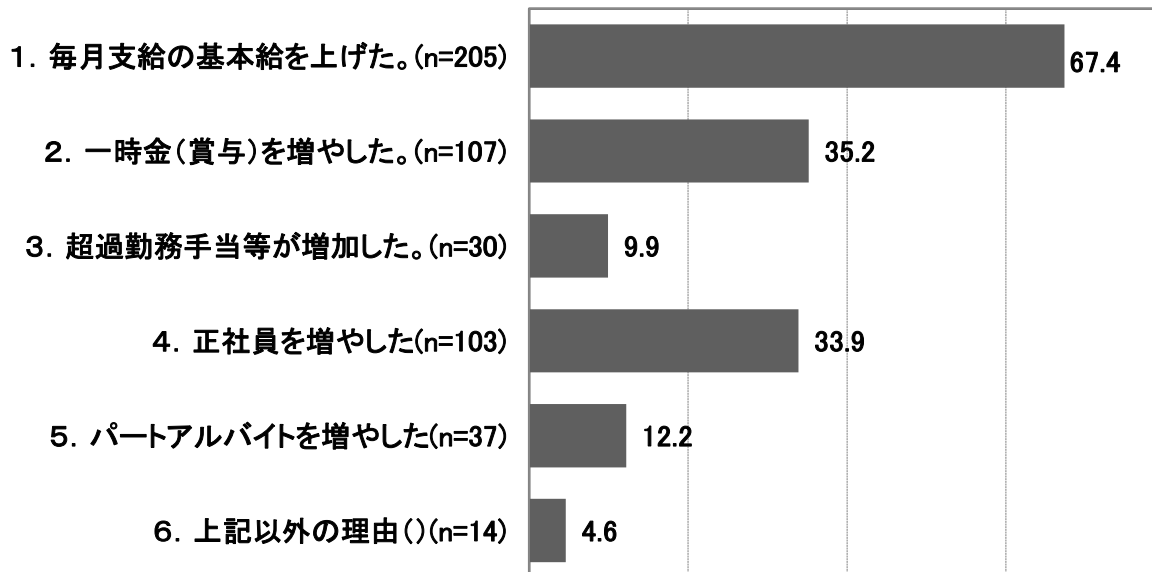
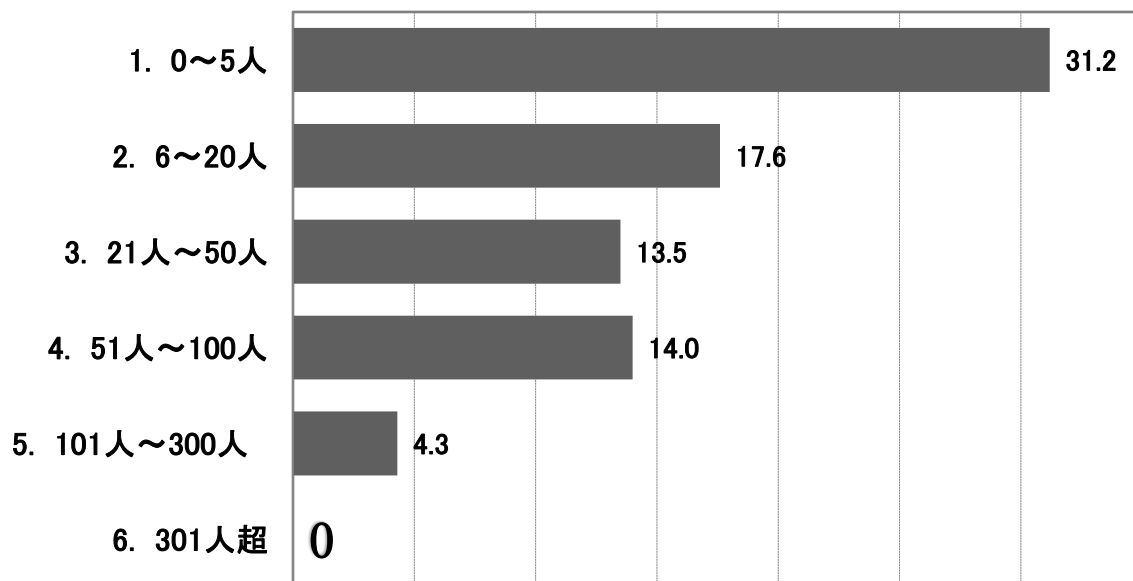


図6 ICT活用状況

(※回答8「ICTを活用していない」のみ) × 従業員数



## 要望項目

### 1. 東京都における中小企業の振興を目的とした条例を制定すること

(総論)すでに同種の条例が制定されている自治体では、地域における中小企業の重要性を共有し、地域全体で中小企業を支援していく体制がつくられています。また、経営者自身も事業環境の変化や地域に対する責任に目覚め、地域企業人として成長していき、様々な成果が生まれています。その観点から以下を要望します。

#### (1) 東京都における中小企業の振興を目的とした条例を制定すること

東京都における中小企業の振興を目的とした条例を制定し、東京都が多様な中小企業の実態に即した実効性の高い支援を行う体制を構築することで、都内産業のさらなる活性化をはかることを要望する。

#### (2) 産業振興会議の設置を東京都における中小企業の振興を目的とした条例で明文化すること

中小企業振興にかかる広範な意見の集約、並びに意見調整の場として、各団体や代表者などから構成される産業振興会議等の会議体の設置を条例で定めることを要望する。

#### (3) 東京都の中小企業・小規模企業の実態把握に関する調査を実施すること

中小企業施策の利用条件や支援の規模等が中小企業の経営課題の解決や経営改善につながるものとするため、「東京の中小企業の現状(旧:東京都中小企業経営白書)」等の調査活動への予算を増額し、小規模企業やフリーランサーなど様々な切り口で都内事業者の経営実態をより深く把握すること。また、その調査については、上記の産業振興会議での調査結果の報告や、現場目線から出された調査内容等への要望を取りまとめることを要望する。

#### (4) 基礎自治体での振興条例制定の推進を呼び掛けること

都内23区26市・5町・8村のうち、同種の理念型条例の制定は2014年以降、17区7市にとどまっている。都内の基礎自治体に対し同種の理念型条例の制定を呼びかけるとともに、東京都が多様な連携のハブ機能を担い、国・都・基礎自治体が連携した中小企業支援の体制を整備することを要望する。

### 2. 中小企業施策の一層の広報・強化に努めること

(総論) 中小企業は事業規模やビジネスモデルが多様であるため、実に様々な経営課題に直面しています。また、前述のように、中小企業施策が縁遠く、周知されていない現状に加え、実施機関をまたいだ支援を行う際、それらの連携に課題があるとの中小企業白書の指摘は、事業者にとって実感を伴うものです。ICT の導入支援や従業員向け研修、事業承継の推進、制度融資の利用など様々な施策があるにもかかわらず、生産性向上などの問題解決に十分に活用されているとは言えない状況です。各社各様の課題や条件に寄り添った支援を通じて中小企業の安定的な発展につなげていくことが重要であると考えます。その観点から以下を要望します。

### (1) 施策の広報力強化をはかること

中小企業は、特に人的資源の不足から、自ら施策をリサーチ等することが難しい状況にあることが少なくない。そのため、産業担当職員が中小企業に足を運んで様々な中小企業施策の利用を提案するプッシュ型の施策利用者拡大策など、中小企業施策の広報力強化につとめることを要望する。

### (2) 窓口一元化

国・都・区市町村が中小企業施策を実施していることでバラエティある施策が実現しているが、中小企業にとっては、どれが自分にとって最も適している施策であるかを判断する妨げともなっている。国・都・区市町村をまたいだ窓口を都が率先して設けて利用を促進するよう要望する。

### (3) コンサルテーション強化

中小企業が真に必要としている支援は、単なる情報提供ではなく「相談」すなわちコンサルテーションである。国・都・区市町村はコンサルテーションを行う支援策を数多く設定しているが、必ずしも多くの中小企業が活用しているとはいえない状況にある。理由の一つには、窓口における中小企業への提案が「制度の紹介」であって、「相談者である中小企業が抱える問題解決に繋がるコンサルテーションの紹介」ではないことが考えられる。

そこで、窓口を訪れた中小企業に対して、窓口担当者が相談者の実情や事業構想などを引き出し、様々な支援制度から中小企業が受けられる最適なサービスの概要・内容を提案する「コンサルテーションの紹介」を行える体制を整えるよう要望する。

また、それを実現できるコンサルタント人材の育成を行なっていくことを要望する。コンサルタント人材の育成策として、都担当職員や支援機関職員のキャリア研修と位置付けた中小企業へのインターンシップや見学体験を通じ、中小企業の現場を知り交流する機会を増や

すことを要望する。これには、中小企業の課題やニーズを的確にすくい上げて施策に反映できるといふ副次的な効果が期待できると考える。

#### (4) 東京都がリーダーシップを発揮し、区市町村など基礎自治体との連携をはかること

東京中小企業家同友会として都下全地区に所在する中小企業から情報収集したところ、各区市町村によって中小企業支援策に温度感があるのが実態である。各区市町村が、例えば「新規創業を活性化させたい」、「既存企業の廃業を抑制したい」、「付加価値の高い産業を振興させたい」との異なる方針を持つことは理解するものの、中小企業者の立場からすると、他の区市町村が提供する支援策が地元では得られないのは、時として事業継続意欲を削ぐ悪影響を与える場合も懸念される。

このため都に対しては「東京都産業振興基本戦略（2011-2020）」の実現に向けて区市町村に期待する役割を明らかにし、それに沿った施策の実施を促すリーダーシップを発揮するよう要望する。また、特定の区市町村において「東京都産業振興基本戦略（2011-2020）」で示される全分野について十分な政策を準備できない場合には、当該地域に立地する中小企業が不利益等を被らないよう補完策を準備するよう要望する。

### 3. 労働環境の整備と経営改善への支援を深めること

(総論) 生産年齢人口は1995年をピークに減少を続け、中小企業の人手不足は年々厳しいものとなっています。特に労働集約型産業での人手不足感は深刻です。人手不足時代にあつて、同一労働同一賃金、割増率増、有給強制付与、残業時間の上限規制や社会保険の適用拡大は人件費コストともなり中小企業にとって厳しいものですが、一方で、積極的に対応していくことが企業の生き残りの条件となっています。また、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用への変化や柔軟な働き方を視野に入れる必要があり、中小企業では戸惑いつつも社内改革の機会ととらえて様々な実践が行われています。中小企業への影響を配慮しつつ、この取り組みを支援することが必要と考えます。その観点から以下を要望します。

#### (1) 教育機関などと中小企業の連携を促進するコンソーシアムを創設すること

中小企業の要諦は人材にあり、中小企業が持てる力を発揮するためには、魅力ある中小企業への就業や起業を促すことは重要と考える。そこで、都内の教育機関や就労支援機関などと中小企業の連携を促進することを目的にコンソーシアムの創設を要望する。

たとえば、東京中小企業家同友会で行っている産学連携の一環として、中小企業経営者の講師派遣を行い、中小企業経営の実態や経営者としての生き方などをテーマに講演を行って

いる。現在は、個々の大学や高校などとの直接の提携により行っている事業だが、東京都のリーダーシップにより、同様の連携事業を行う経済団体や中小企業経営者等と教育機関や就労支援機関等との連携に関する情報交換や事業の推進を目的とした連絡会やコンソーシアムを創設し、教育の中で就労意欲や創業意欲を育み、中小企業への就業や起業を促すこと。

#### (2) 外国人労働者就労条件の緩和に伴う中小企業への支援強化をはかること

中小企業においての人材不足は深刻であり、若者の採用ニーズも高い。また、技能実習生に技能が身についた後も就労を継続してほしいとの経営者の声も多く寄せられ、今回、政府が設けた技能実習制度の上位に新たな在留資格は、外国人労働者の受け入れを拡大し、人手不足の解消を図るものとして期待している。反面、単なる働き手としてではなく、生活者として受け入れることを国や都、区市町村が連携して行う必要があると考えている。この基本的な考え方に立ち、受け入れ企業側の事務負担軽減、受け入れ企業側へのコンサルティング機能の強化、外国人労働者が生活者として定着していくための生活支援の拡充を東京都は国や基礎自治体と連携して行うこと。

#### (3) 働き方改革関連法制定に伴う中小企業の環境整備負担軽減をはかること

今国会で可決した「同一労働同一賃金」への対応や残業時間の上限規制については、発注元の「働き方改革」のしわ寄せが中小企業に集まってしまうとの危惧もある。例えば、週末発注週初納入、就業後発注・翌朝納入などの是正や、取引先のコスト増分を発注元が適正に負担すること、配送システムの見直しなどサプライチェーン全体での取引先との関係改善なしには労働時間の短縮対応ができないなどの問題に対し、東京都は実態の把握に努め、公正取引委員会や中小企業庁（下請Gメン）などと連携を図り、解決を図ること

#### (4) 中小企業の販路開拓支援と受注機会増大をはかること

中小企業が健全に発展するためには、ビジネスモデルの構築と販路の開拓が欠かせない。特に創業間もない中小企業や新規事業に取り組む中小企業の販路開拓につながる各種展示会の出店費用への助成を一層拡充すること。また、テストマーケティングが安価に行えるチャレンジショップなどの施設を商店街などと連携し拡充すること。

## 4. 女性が活躍できる社会の実現に向けた取り組みを強化すること

(総論)「女性の起業家精神はイノベーション、成長及び雇用の主要な推進力である。」とし

たG7エルマウ・サミット首脳宣言でも指摘されているように、「女性が直面する追加的な障壁のために自ら事業を運営する女性は男性に比べ少ない」のが現状です。この問題を克服するためには、企業の生産性向上や働きやすい職場づくりなどを通じたワーク・ライフ・バランス（ライフ・ワーク・バランス）の実現が重要なものとなっています。その観点から、以下を要望します。

（1）女性による起業・創業の支援を強化すること

女性による起業・創業を支援するために、希望者に対するセミナーなどの提供だけでなく、特に起業の準備段階からの相談、資金提供、起業後の経営の安定・拡大のサポートまでのワンストップサービスを総合的に行うことが重要である。

（2）ファミリー・サポート機能との連携を強め、相談しやすい環境を整備すること

仕事と家事・育児の両立を支援するファミリー・サポート機能との連携も欠かせない。女性起業家、女性経営者の声を反映した専用窓口を設け、相談しやすい時間帯や場所、周知方法などを考慮すること。

（3）公共調達における特別枠制度の導入をすること

東京都は女性の活躍推進のインセンティブとなる公共調達の特別枠制度を設定し、女性経営者の経営する中小企業や、社内女性管理職割合が一定以上の中小企業といった要件を満たす中小企業から一定割合の調達を行うこと。

（4）男女がともに仕事と子育て・生活を両立できる環境を整備すること

女性の活躍推進には、労働生産性の向上等を通じたワーク・ライフ・バランス（ライフ・ワーク・バランス）の実現が重要である。男女がともに仕事と子育て・生活を両立できる環境整備に取り組む企業に対するインセンティブを付与する制度を整備すること。そのためには、国や基礎自治体との連携の元、女性のライフ・ステージに応じた多様な働き方のニーズに対応した支援が必要である。①質の担保された保育施設の拡充、②企業における育児休業制度や短時間勤務制度などの両立支援制度、③育児休業後のキャリア形成の観点における円滑な職場復帰支援拡充への後押しなどの環境整備を図ると同時に、女性が多く担っている家事・育児等への男性の参画を促進することも重要である。東京都が行っている多様な取り組みは、中小企業における問題解決に至るまで支援すること。

## 5. 中小企業が事業に邁進できる金融支援体制を整備すること

(総論) 全ての企業にとって資金は「血液」に当たりますが、特に中小企業は大企業と比較して資金調達力が脆弱なので経営者が多く時間と労力をかけて資金調達しているのが実態です。

また、2018年4月から始まることとなった信用補完制度の見直しにおいては保証協会と民間金融機関が中小企業の経営支援において連携すべきことが謳われましたが、その実効性を確保するためには中小企業の側にも応分の準備が必要となります。

以上の観点から、以下を要望します。

(1) 東京都中小企業融資制度において、無担保無保証貸出を原則として取り扱うこと。

東京都中小企業融資制度においては無担保・無保証人貸出を原則とし、代表者保証を徴求するのは「経営者保証ガイドライン」の準則から外れる場合に限るよう要望します。この場合、中小企業が希望する場合には「経営者保証ガイドライン」の準則適合に向けた取組みを支援する制度の創設を要望する。

(2) 「経営者保証ガイドライン」に準則適合しない小規模企業への対応

中小企業の多くで代表者保証の存在が事業承継の障害となっている。特に経営と所有が一体となった小規模企業ではその影響は大きい。そこで、小規模企業が事業改善や挑戦的新規事業等の取組みを行う場合には「経営者保証ガイドライン」の準則を外れる場合であっても経営者の保証人徴求を必要としない融資制度を創設するよう要望する。

また、金融機関が、保証人を徴求している小・零細企業向けプロパー貸出について保証人を除外しようとするが、当該企業の信用状況などから複数ある全ての案件口について保証人を除外するのは困難だと判断する場合に、保証人を徴求しているプロパー貸出債権口の一部について自主的に保証人を不要とすることを条件に、残余の債権口を無保証人で引き受ける融資制度(別枠)を創設するよう要望する。

(3) 事業承継の途上にある中小企業への対応

事業承継の途上にある企業が事業改善や転業等の取組みを行う場合には「経営者保証ガイドライン」の準則から大きく外れる場合であっても、承継者である経営者の保証人徴求を必要としない融資制度を創設するよう要望する。

(4) 信用保証制度見直しへの対応として、プロパー融資向け事業計画書の策定支援

これまで保証付融資のみで資金調達していた中小企業がプロパー融資を受けられるよう、「事業性評価融資」に対応できる事業計画書を策定するにあたって、東京都の公的機関もし



くは認定支援機関による支援を受けられる制度の創設を要望する。

(5) 金融機関とリスクシェアする融資制度の創設

上記の取組みを促進するため、当該支援を受けて事業計画書を策定した場合には民間金融機関とリスクシェアする融資制度の創設を要望する。

(6) 信用保証限度額引上げ等の措置をおこなうこと

信用補完制度の見直しにおいては「中小企業が様々な局面で必要とする多様な資金需要(小口、創業、承継等)や、大規模な経済危機、災害等により信用の収縮が生じた場合における資金需要等に一層対応できるものとしていく」とされ、一部の保証制度について限度額引上げ等の措置がとられた。これを鑑み、東京都融資制度においても見合った限度額引上げ等の措置を行うことを要望する。

(7) 資金調達の相談・支援窓口を設置すること

都内の中小企業が、東京都融資制度を利用しない場合であっても、資金調達について無料で相談・支援を受けられる窓口を設置するよう要望する(2.(3) コンサルテーション強化の一環として取り組むこと)。

## 6. 事業承継を促進するための施策を充実すること

(総論) 経営者の高齢化が進んでいる中、事業承継は円滑に進められている状況とは言えません。肉親による事業承継が不調に終わるケースは少なくなく、従業員による承継も比較的 low 水準に留まっています。このため都内休廃業・解散数は2016年に29,583件(商工リサーチ調べ)となり事業所の減少傾向が続き、このままでは投資意欲・事業継続意欲は低くなり、今後も事業所数の減少が加速していくことが予想されます。

この観点から、以下を要望します。

(1) 事業承継ガイドライン周知・活用を推進すること

事業承継がうまく進まない理由の一つに、計画的な取組みが不足していることが挙げられます。国は「事業承継ガイドライン」を設けたが、あまり周知されているとは言えず、活用しているケースは少ないと推測される。

このため事業者・事業承継予定者に対して、事業承継ガイドラインの周知および活用促進する制度の創設を要望する。具体的には、企業経営者交流組織(東京中小企業家同友会を含

む) や専門家、コンサルタント企業、NPO などが実施・バックアップする「事業承継塾」等の参加者が事業承継計画を策定しようとする場合には専門家費用の一部を支援する制度や、事業承継に関する東京都融資制度を優先して利用できる制度の創設を要望する。

#### (2) 事業改善・経営改善支援を拡充すること

事業承継がうまく進まない理由の一つに、事業の収益性が低いため、承継者候補が事業を引き継ぐ強い動機を持ち得ないことが挙げられる。事業承継が可能な企業を目指す「事業改善」「経営改善」が必要である。

このため事業承継に向けて事業改善・経営改善に取り組む企業を積極的に支援するよう要望する。具体的には企業経営者交流組織や専門家、コンサルタント企業、NPO などが実施・バックアップする改善支援プログラム（東京中小企業家同友会の「事業承継塾」「成文化セミナー」等を含む）に参加する被承継経営者が事業承継計画を策定して実施しようとする場合には、専門家費用の一部を支援するほか、事業承継に関する東京都融資制度を優先して利用できる制度を設けることを要望する。

#### (3) 事業承継者候補の能力開発への支援を拡充すること

事業承継がうまく進まない理由の一つに、承継者候補が自分の経営力に自信が持てないことが挙げられる。経営力強化に繋がる取組みを承継者候補が積極的に行うことが必要です。

このため経営力強化を目指す承継候補者の取組みを積極的に支援することを要望する。具体的には企業経営者交流組織や専門家、コンサルタント企業、NPO などが実施・バックアップする改善支援プログラム（東京中小企業家同友会の「事業承継塾」「成文化セミナー」等を含む）に参加する事業承継候補者が事業承継計画を策定して実施しようとする場合には、専門家費用の一部を支援するほか、事業承継に関する東京都融資制度を優先して利用できる制度を設けることを要望する。

#### (4) 事業承継にかかる資金調達を円滑にすること

事業承継がうまく進まない理由として、経営者の個人保証や担保の設定が挙げられる。親族内後継者候補が保証・担保の引受けに消極的で結局は承継を断念するほか、従業員が承継しようにも要求される保証・担保を提供できない、または、同業者の承継や事業売却・清算の場合でも代表者保証・担保が隘路となる場合が少なくない。また、事業承継や事業の売却・清算後も従前の経営者が保証・担保債務を継続して引き受けなければならない状況も生じている。このような事態の回避のため、前項でも指摘したように無担保・無保証貸出を原則とする他、特に事業承継の場面では無担保・無保証貸出をより積極的に推進するよう要望する。

また、事業承継を予定する企業が信用保証における求償債務を負担している場合、事業承継後には保証協会が求償権を放棄する制度を設けるよう要望する。具体的には、求償権先に事業承継があった場合には、保証協会は保証協会サービサーにバルク売却（回収委託ではなく）することとし、この場合には日本公庫の保険金債権も消滅する制度を導入するよう国に働きかけることにより、再生企業に準じた不良債権処理がなされるよう要望する。

#### （５）M&A 促進体制の整備をすること

事業承継ができない場合には、同業者等により事業買収（M&A）がなされる制度の創設・充実を要望します。これにより、当該企業の従業員について雇用が維持されるとともに、取引先はサプライチェーンの欠落を回避でき、地域の活力低下を防ぐことができる。具体的には、M&A の売り手、買い手に関するデータベースを整備し、中小企業なら誰でも参照できるようにする。また、M&A 専門業社を介さずに地域の弁護士・税理士・中小企業診断士等のコンソーシアムで対応できる仕組みを構築するほか、これに対応できる人材育成プログラムの整備を要望する。

また、当事者間および支援専門家、関連する金融機関等との間で調整がつかない場合等には調整・仲裁を行う窓口を都の機関として設けることを要望する。

#### （６）保証債務引受ファンドを設置すること

事業承継を計画している企業が、社会的な意義が大きい事業であるなど一定の事業性を評価できる状況（例えば、①将来が有望、②産業のサプライチェーンの担い手になっている、③地域における買い物拠点になっている等）であり、企業・経営者も承継による事業の継続を希望しているにもかかわらず、借入金全額をフォローする適当な保証を提供できないことが理由で廃業等を選択せざるを得ない状況にある企業に対して、保証債務の一部を引き受ける「保証債務引受ファンド」を創設することを要望する。具体的には、中小企業もしくは金融機関の申し出により高度な事業性評価を行い、妥当と判断する場合には中小企業から一定の費用を受け取った上で保証債務を引き受けることとする（制度設計においては、万一の肩代わり後に承継企業及び代表者に返済を求めない「ノンリコース型」を基本とするよう要望する）。

以上