

2030年代に向けて

力強く成長し続ける都市・東京へ

—変化に対応し、成長する中小企業が将来を切り拓く—

東京の将来を考える懇談会

日本経済は20年以上にわたり、**物価、賃金、生産性がほぼ横ばい**という状況に陥っている。一人当たり名目GDPは、2000年の2位から2020年には24位と大きく落ち込み、**国際競争力も大幅に下がった**。そのような状況にあっても東京は、都市総合力ランキングで2021年に3位へと順位を上げ、**首都としてわが国経済をけん引する役割**を果たす一方、**成長率は世界の各都市と比較し大きく低迷**している。加えて、企業の多くはコロナ禍の影響を未だ受ける中、円安が急速に進み、企業物価指数の上昇に際しても価格転嫁は十分に進まず、企業はリーマンショック以降の高まる**不確実性とコスト増**に直面している。

当懇談会では、企業や都市の現状を把握するとともに、会員企業の視点に立って活動を展開してきた。東京の将来を考えるにあたって、一番に求められるのは、“**東京を力強く成長し続ける都市**”に**変革**していくことである。東京の成長の中核は企業の成長であり、中小企業の成長力を高めていくことが重要との認識に立ち、本報告書では、2030年代に向けて、企業の成長、都市・東京のあるべき姿、そのために東商が果たすべき役割についてとりまとめた。

企業には、不確実性が高まり、事業環境が大きく変化するからこそ、**ぶれない経営の軸が必要**であり、将来にわたって成長するためには、**経営理念に基づいた取り組みを進めることが重要**である。都市の視点では、東京の各地域それぞれの歴史や文化、産業の成り立ちを踏まえて地域の魅力を向上させていくことが重要である。

地域に根差す**中小企業**が住民や自治体と共に**魅力を発掘・発信**することで、国内外から**多くの人々が訪れる**ようになる。**多様な人材や企業が交流**することで**ビジネスが創出**され、**企業が成長**し地域の活性化につながっていく。さらに、成長する中小企業が増えることによって、東京全体の成長力が底上げされ、将来にわたって**力強く成長し続ける都市**を実現できる。

東京商工会議所 初代会頭 渋沢栄一翁の時代から、企業は**激動の時代を乗り越え**、新しい事業を、産業を、都市機能を創造してきた。環境が大きく変化する将来に向けてこそ、先人たちの意志を継ぎ、変化に対応するとともに新しい事業を起こして、首都・東京ひいては日本を盛り立てていくことが求められている。本報告書が東京の将来を切り拓く一助となるよう、東京商工会議所の活動につなげていきたい。

# 1. 現状認識 - 伸びる新興国と低下する日本の成長力と競争力-

## (1) 低下する日本の成長力と国際競争力

1990年以降、新興国が経済成長を遂げる一方、日本の競争力は大きく低下し、成長力は鈍化している。国際通貨基金（IMF）データを基に実質GDPの推移を見ると、日本経済は90年に2位で3.1兆ドルの規模があったが、2040年には5位と順位を下げていくと予測されている。また、一人当たり名目GDPは00年の2位から20年には24位と大きく落ち込んだ。

国際競争力の観点においても、日本は1990年の1位から2020年に34位へ、デジタル競争力も13年の20位から20年には27位と低下している。

【表1】実質GDPの推移

	1996年	2019年	2040年 予測
1.米国	6.0兆ドル	1.米国 21.0兆ドル	1.中国 47.4兆ドル
2.日本	3.1兆ドル	2.中国 14.1兆ドル	2.インド 30.0兆ドル
3.ドイツ	1.6兆ドル	3.日本 5.2兆ドル	3.米国 28.3兆ドル
4.フランス	1.3兆ドル	4.ドイツ 3.9兆ドル	4.インドネシア 7.7兆ドル
5.英国	1.2兆ドル	5.インド 2.9兆ドル	5.日本 6.1兆ドル

通商白書2020年 IMF world economic outlook database2019,PwC "Our world in"

【表2】一人当たり名目GDP

	2000年	2020年
1位	ルゼンバルク 49,183ドル	1位 ルゼンバルク 1169,921ドル
2位	日本 39,173ドル	2位 スイス 87,367ドル
3位	スイス 39,074ドル	3位 米国 63,358ドル
5位	米国 36,313ドル	24位 日本 40,089ドル

IMF ドル換算名目GDP

項目	1990年	2020年
国際競争力	日本 1位	日本 34位

三菱総合研究所IMD「世界競争力年間2020」から見る日本の競争力

項目	2013年	2020年
デジタル競争力	日本 20位	日本 27位

総務省令和3年情報通信白書「ポストコロナの経済再生に向けたデジタル活用に関する調査研究」

## (2) 世界でも有数の経済規模を誇り、日本経済をけん引する都市・東京 将来に向けて成長率が課題に

森記念財団都市戦略研究所が公表する世界の都市総合ランキングでは、東京は2020年の4位から順位を上げ3位となった。「名目GDP」は全48都市中2位となる一方、「GDP成長率」は41位となった。成長スピードでは、1996年時にほぼ同規模であった韓国が2016年には東京の2倍強に成長を遂げるなど大きく引き離された。東京は世界でも有数の経済規模を誇り、**日本経済をけん引する都市**であるが、**成長率の鈍化が課題**となっている。

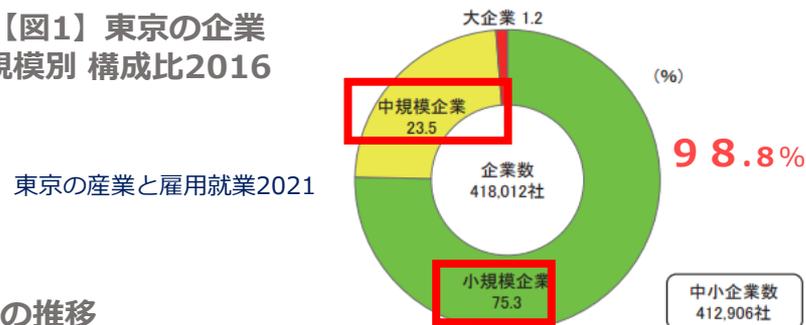
東京の成長の中核である企業を構成別でみると98.8%を中小企業が占めている。将来の生産年齢人口の推移では、日本全体が減少になる中、東京は25年まで拡大するが、この時期をピークに減少に転じる見込みである。東京が将来に向けてわが国経済をけん引する役割を果たすためには、人口が減少する中であっても、**中小企業が成長力を高めること**によって、東京が力強く成長していくことが求められている。

【表4】実質GDPの推移

	1996年	2006年	2016年
東京	5,159億ドル	8,117億ドル	9,115億ドル
韓国	6,131億ドル	12,264億ドル	20,223億ドル
台湾	3,604億ドル	7,169億ドル	11,339億ドル

国土交通省国土の長期展望専門委員会「東京の競争力・成長戦略」※GDP購買力平価

【図1】東京の企業規模別構成比2016



【表3】世界の都市総合ランキング –東京–

2021  
48都市中

総合ランキング **3**位

名目GDP  
(経済：市場の規模) **2**位

GDP成長率  
(経済：市場の魅力) **41**位

優秀な人材確保の容易性  
(経済：ビジネス環境) **38**位

【表5】生産年齢人口の推移

	2015年	2025年	2030年
東京	893万人 / 1,352万人	938万人 / 1,423万人	932万人 / 1,418万人
日本	7,728万人 / 12,709万人	7,170万人 / 12,357万人	6,875万人 / 12,081万人

東京都「未来の東京」戦略付属資料、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口平成29年」

## (3) 産業構造の変革

ビッグデータ、AI（人工知能）、IoTをはじめとする技術により第4次産業革命と呼ばれるインパクトが起こっている。あらゆるモノや情報がインターネットを通じてリアルタイムにつながる相互協調やシステム自らが判断する自律化により全体が効率化され、さらに新たな製品・サービスの創出が可能になるなど、産業構造は大きな転換点を迎えている。

### 第1次産業革命

動力の**獲得**（蒸気機関）  
 大量生産・大量輸送

### 第2次産業革命

動力の**革新**（モーター）  
 微細な制御

### 第3次産業革命

**自動化**（ICとプログラム）  
 省人化

### 第4次産業革命

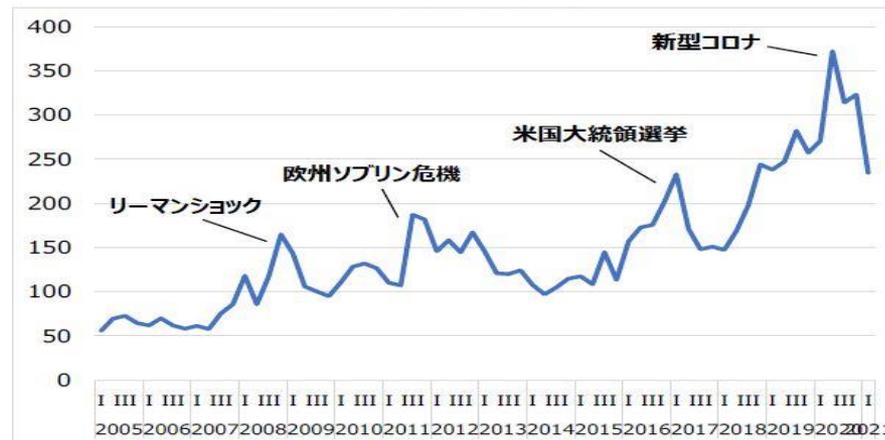
**相互協調**（あらゆるモノや情報につながる）  
**自立化**（人の指示を受けず判断・機能）  
 IoT、人工知能、ビッグデータ

経済産業省産業構造審議会2018「2050年までの経済社会の構造変化と政策課題」から事務局作成

## (4) 企業を取り巻く環境は大きく変化 高まる不確実性とコロナ禍の影響

産業構造の変革だけでなく、企業を取り巻く**不確実性はかつてない高まり**を見せている。リーマンショック以降、米中貿易摩擦などの影響を受け、高まる傾向にあった政策不確実性指数は、2020年以降も、新型コロナウイルス感染症の拡大、ウクライナ情勢など、さらに高まる可能性がある。将来に向けて企業が成長していくためには、不確実性の中にあっても、環境変化を察知し、試行錯誤するなど変化に対応していく必要がある。

【図2】世界の政策不確実性指数

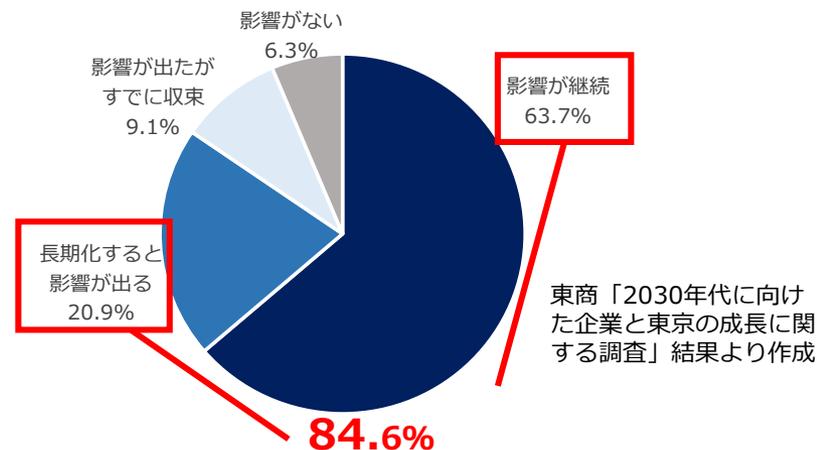


出典：経済産業省産業構造審議会「経済産業政策の新機軸」Scotto Baker, Nick Bloom, and Steven Davis, "Economic Policy Uncertainty Index"を基に作成

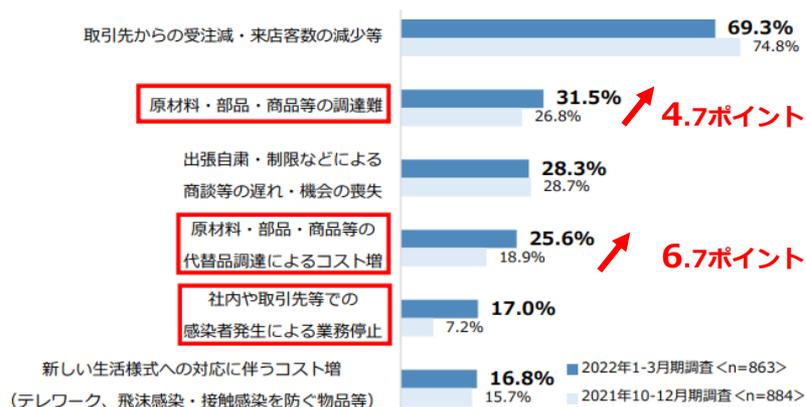
## (4) 企業を取り巻く環境は大きく変化 高まる不確実性とコロナ禍の影響

東商が2022年1月に実施した「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査（以下、本調査）」においても、コロナ禍による企業への影響は、「影響が継続」、「長期化すると影響が出る」の回答をあわせると8割を超える企業で影響が継続している。東商けいきょう1-3月期調査では、コロナ禍による経営への影響として、「原材料・部品・商品などの調達難」、「代替品調達によるコスト増」が上昇。さらに、円安が急速に進み、**企業物価指数が上昇**する中、**消費者物価指数は緩やかな上昇**にとどまるなど、価格転嫁は十分に進んでおらず、企業は**高まる不確実性とコスト増**に直面している。

【図3】 コロナ禍による企業への影響



【図4】 コロナ禍による経営への影響



東商けいきょう2022.1-3月期

【表6】 円相場、物価動向

	2月	3月	4月	5月 5/23
円相場 (米ドル)	115.20	118.51	126.04	<b>127.76</b>
企業物価指数 (前年同月比)	110.7 +9.3	112.0 +9.5	113.5 +10.0	—
全国消費者物価指数・コアCPI (前年同月比)	100.5 +0.6	100.9 +0.8	101.4 +2.1	—

内閣府「月例経済報告」、日本銀行HP、e-stat HP

## 2. 東京の将来に向けた取り組み

### (1) 東京都 「未来の東京」戦略 version up 2022 2022年2月公表



#### 目指す2040年代の東京の姿 20のビジョン

- |                                               |                                                               |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 01 子供の笑顔と子供を産み育てたい人で溢れ、家族の絆と社会が支える東京          | 11 最高の交通ネットワークが構築された便利で快適な東京                                  |
| 02 新たな教育モデルにより、すべての子供・若者が将来への希望を持って、自ら伸び、育つ東京 | 12 デジタルの力で東京のポテンシャルを引き出し、都民が質の高い生活を送る「スマート東京」(東京版Society 5.0) |
| 03 女性が自らの希望に応じた生き方を選択し、自分らしく輝いている東京           | 13 世界中からヒト・モノ・カネ・情報が集まる、世界一オープンな東京                            |
| 04 高齢者が人生100年時代に元気に活躍し、心豊かに暮らす東京              | 14 次々と新しい産業が生まれる、世界一のスタートアップ都市・東京                             |
| 05 誰もが自分らしくポジティブに働き、活躍できる東京                   | 15 世界一の高い生産性を実現した、世界経済を牽引する東京                                 |
| 06 様々な人が共に暮らし、多様性に富んだ東京                       | 16 水と緑を一層豊かにし、ゆとりと潤いのある東京                                     |
| 07 誰もが集い、支え合う居場所・コミュニティが地域の至る所に存在する東京         | 17 ゼロエミッション東京                                                 |
| 08 災害の脅威から都民を守る強靱で美しい東京                       | 18 文化やエンターテインメントで世界を惹きつける東京                                   |
| 09 犯罪、事故、火災への対処、病気への備えなど、暮らしの安心が守られた東京        | 19 スポーツが日常に溶け込んでいる、スポーツフィールド・東京                               |
| 10 高度な都市機能と自然が調和し、人が集い、憩う東京                   | 20 全国各地との連携を深め、真の共存共栄を実現した東京                                  |

#### 2030年に向けた20+1の戦略

- |                                  |                           |
|----------------------------------|---------------------------|
| <b>戦略0 感染症に打ち克つ戦略</b>            |                           |
| 戦略1 子供の笑顔のための戦略                  | 戦略11 スタートアップ都市・東京戦略       |
| 戦略2 子供の「伸びる・育つ」応援戦略              | 戦略12 稼ぐ東京・イノベーション戦略       |
| 戦略3 女性の活躍推進戦略                    | 戦略13 水と緑溢れる東京戦略           |
| 戦略4 長寿(Chōju)社会実現戦略              | 戦略14 ゼロエミッション東京戦略         |
| 戦略5 誰もが輝く働き方実現戦略                 | 戦略15 文化・エンターテインメント都市戦略    |
| 戦略6 ダイバーシティ・共生社会戦略               | 戦略16 スポーツフィールド東京戦略        |
| 戦略7 「住まい」と「地域」を大切にす戦略            | 戦略17 多摩・島しょ振興戦略           |
| 戦略8 安全・安心なまちづくり戦略                | 戦略18 オールジャパン連携戦略          |
| 戦略9 都市の機能をさらに高める戦略               | 戦略19 オリンピック・パラリンピックレガシー戦略 |
| 戦略10 スマート東京・TOKYO Data Highway戦略 | 戦略20 都政の構造改革戦略            |

#### 「成長」と「成熟」が両立した未来の東京

セーフシティ

ダイバーシティ

スマートシティ

### (2) 東京の将来を考える懇談会における取り組み

東京の将来を考える懇談会では、競争力が低下し成長率が低迷する日本と東京の現状、不確実性の中における中小企業の可能性、デジタル化が及ぼす産業構造をテーマに議論を進めてきた。

東京の経済力は世界でも有数の規模を誇り、**日本経済をけん引する**一方、課題は**低迷する東京の成長率**にある。将来に向けて、わが国経済をけん引する役割を果たすためには、**首都・東京が力強く成長し続ける都市へと変革**していく必要がある。東京の成長をけん引する力は企業の成長であり、都内企業の98.8%を占める**中小企業の成長が不可欠**である。

以上の課題認識に立ち、東京商工会議所では、企業の成長とその背景にある要因、2030年代に向けた成長意向、立地する地域への期待などの実態を把握するため「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」を実施した。当懇談会では会員企業の視点に立ち議論を重ね、3つの論点を軸に本報告書「2030年代に向けて 力強く成長し続ける都市・東京へ」をとりまとめた。

2030年代 力強く成長し続ける都市・東京へ  
—変化に対応し、成長する中小企業が将来を切り拓く—

#### 懇談会における課題認識

- ・東京の経済力は世界でも有数の規模を誇り、**日本経済をけん引する役割**を果たしている。
- ・近年、東京の成長率は**低迷**しており、将来に向け**東京がより力強く成長**していくことが必要。
- ・東京の成長の中核は企業の成長であり、**98.8%**を占める**中小企業の成長が不可欠**



#### 2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査

- ・期間 2022.1.12-1.21
- ・回答 **15.7%** (1,523社が回答)
- ・項目
  1. **コロナ禍を乗り越える取り組み**
  2. コロナ禍への対応と**企業の成長**における**経営理念・行動指針**との関係
  3. 2030年代に向けた**企業の成長意向**
  4. **立地する地域、東京都、東商**への期待

論点1 環境変化に機敏に対応し、成長し続ける元気な中小企業へ

論点2 魅力あふれる都市・東京 —情報が集まり人が行き交う都市—

論点3 2030年代に向けて東商が果たすべき役割

## 2. 東京の将来に向けた取り組み

### (2) 東京の将来を考える懇談会における取り組み

	テーマ	講師
第1回 2020.09	活動方針について	
第2回 2021.03	東京の目指すべき将来像	市川 宏雄 氏 明治大学 名誉教授
第3回 2021.06	デジタル化による産業構造の転換 －東京の可能性－	大川 真史 氏 ウイングアーク1st エヴァンジェリスト
第4回 2021.06	デジタル化する新興国 －飛び越え型発展時代の東京－	伊藤 亜聖 氏 東京大学社会科学研究所 准教授
第5回 2021.09	東京が進化するには	ヨアブ ラモト 氏 ミリオンステップス社長 井口 優太 氏 ミリオンステップス取締役
第6回 2021.10	ITを活用し公共空間を快適に	海老沼 孝二 氏 芝園開発会長 宮本 薫 氏 芝園開発社長
第7回 2021.10	東京低成長の構造的要因と今後の展望、そして打開策	青木 大樹 氏 USB SuMi TRUSTウェルス・マネジメント 日本地域CIO
第8回 2022.02	2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査結果	
第9回 2022.04	懇談会報告書－たたき台－	
第10回 2022.05	懇談会報告書－案－	

#### (1) 不確実性の高まりとコロナ禍における企業の対応（行動と取り組み、背景にある要因）から見る成長の可能性

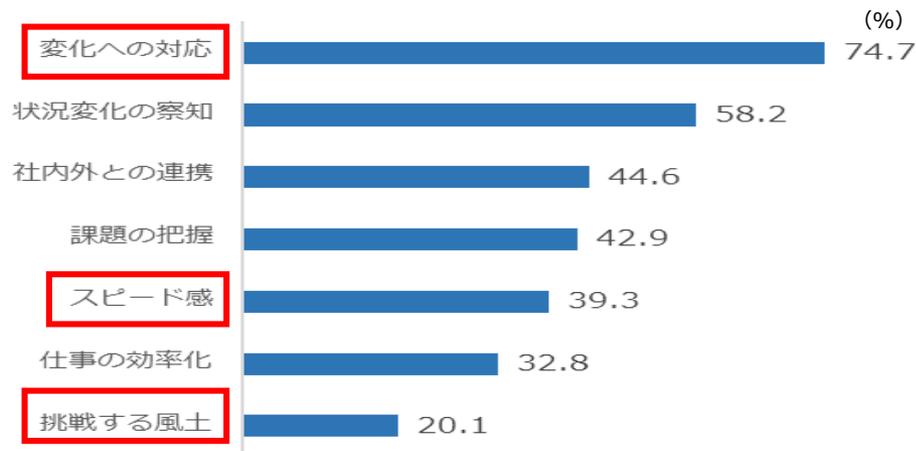
多くの企業が直面したコロナ禍での経験をもとに、企業が困難を乗り越える際には、経営理念や行動指針などが企業行動に重要な影響を与えているという仮説を立て、本調査を実施した。

コロナ禍では、7割を超える企業が「**変化への対応**」を、6割近い企業が「**状況変化の察知**」を、4割を超える企業が「**社内外との連携**」、「**課題の把握**」を、4割近い企業が「**スピード感**」などの行動を重視した。

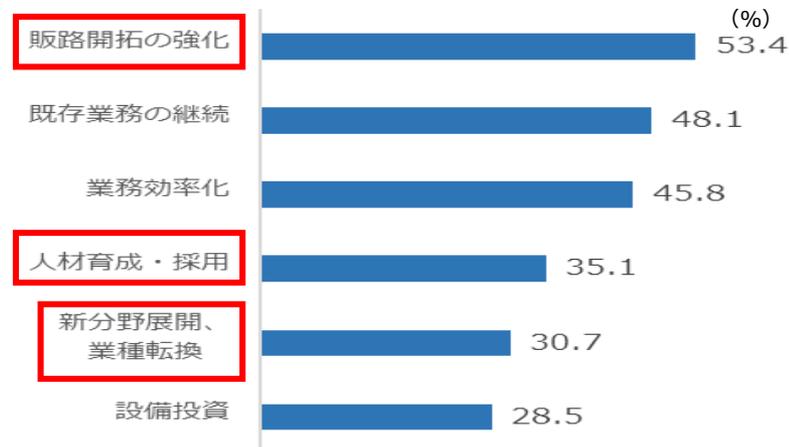
コロナ禍で注力した取り組みでは、困難に直面する中で5割近くが「**既存業務の継続**」、「**業務効率化**」に注力した。需要が急減する中、5割を超える企業が「**販路開拓の強化**」に取り組んだほか、3割超が、「**人材育成・採用**」、「**新分野展開・業種転換**」など**未来の成長に向けた取り組み**を展開した。

懇談会では、変化に対応するためには、試行錯誤（アジャイル）することが重要、変化をいち早く察知し対応する現場のクリエイティビティをいかに経営に活かすか取り組んでいきたいとの声が聞かれた。

【図5】 コロナ禍で重視した行動



【図6】 コロナ禍で注力した取り組み



東商「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」結果より作成

#### (1) 不確実性の高まりとコロナ禍における企業の対応（行動と取り組み、背景にある要因）から見る成長の可能性

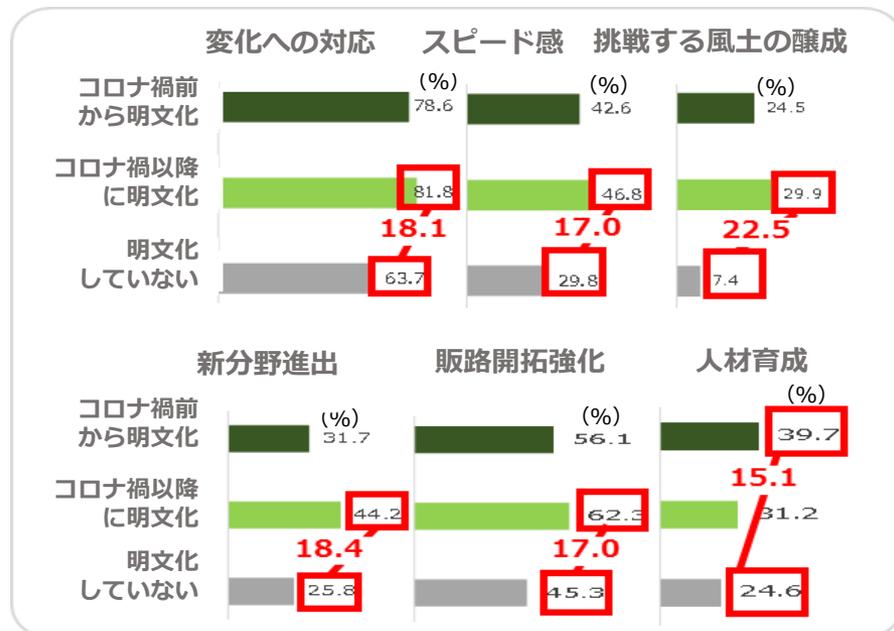
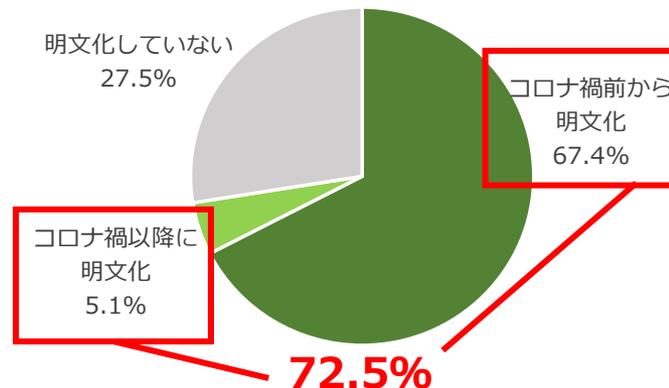
経営理念・行動指針の明文化状況では、「コロナ禍以前」と「以降」をあわせると**明文化は7割を超えた**。

経営理念や行動指針の明文化の有無とコロナ禍において企業が重視した行動では、「コロナ禍以降に明文化」した企業と「明文化していない」を比較すると、「**挑戦する組織風土**」、「**変化への対応**」、「**スピード感**」において、**明文化しているが15ポイント超**、上回った。企業からは、経営理念が軸になり冷静に状況を把握し、柔軟に対応できたなどの声が聞かれた。

明文化の有無とコロナ禍を乗り越えるために注力した取り組みでは、「**新分野進出**」、「**販路開拓の強化**」でコロナ禍以降に明文化した企業が**17ポイント超**、上回った。「**人材育成・採用**」は「コロナ禍以前から明文化」が「明文化していない」企業を**15ポイント超**、上回った。経営理念・行動指針に基づき、長期的視野に立っている企業が、より人材育成・採用を強化している傾向がうかがえた。企業からは、経営理念により原点への立ち回りだけでなく、未来志向の行動にもつなげることができたなどの声が聞かれた。

調査結果から、**経営理念**などが**変化への対応**、**スピード**、**挑戦**などの**行動**、**未来への成長**に向けた**取り組み**に影響を与えていることが明らかになった。

【図7】 経営理念や行動指針の明文化の状況



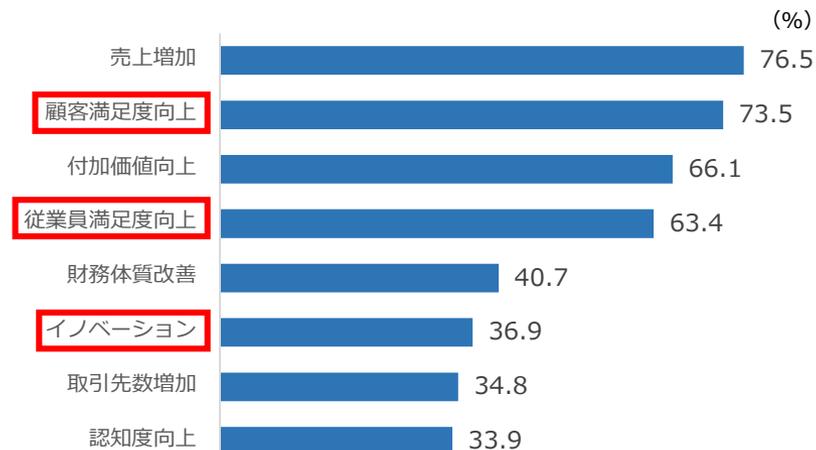
## (2) 2030年代に向けた成長意向 (成長の要素、取り組み、スピード/規模の意向と理由)

企業が考える成長の要素では、「売上増加」が7割超、「付加価値向上」が6割超となる一方、「顧客満足度向上」が7割超、「従業員満足度向上」が6割超、「イノベーション」が3割超など非財務的指標も上位に挙げられた。企業が成長要素を顧客や従業員の満足度向上やイノベーション創出なども含め、**成長を幅広くとらえている結果となった。**

2030年代の成長に向けて注力していく取り組みでは、「人材育成・採用」が7割近く、「販路開拓強化」が6割近く、「**新分野進出**」が5割を超えた。コロナ禍では、経営理念が行動や取り組みに影響を与えており、取り組みを着実に進めるためには、経営理念などのさらなる定着が不可欠である。

2030年代に向けた成長スピードでは、「時間をかけて安定的に成長したい」が7割を超えた。

【図8】企業が考える成長の要素

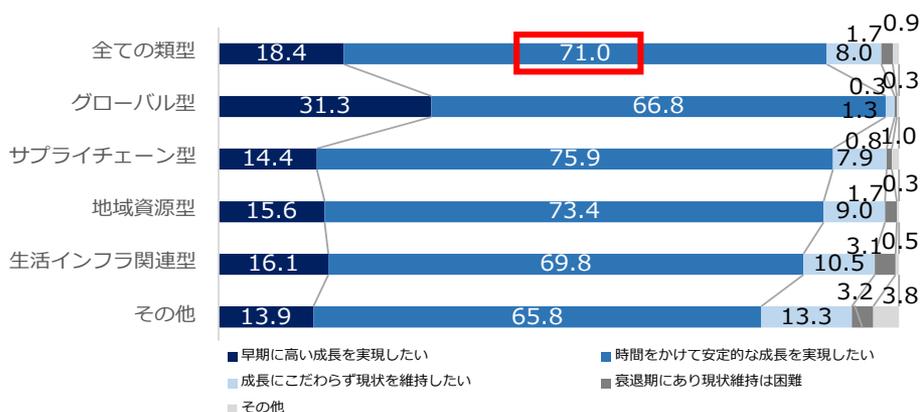


【図9】成長するために注力する取り組み



東商「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」結果より作成

【図11-1】2030年代に向けた成長スピードに関する意向 (%)



### 3. 論点1 環境変化に機敏に対応し、成長し続ける元気な中小企業へ

#### (2) 2030年代に向けた成長意向 (成長の要素、取り組み、スピード/規模の意向と理由)

本調査では、設問の中で経済産業省が作成した4つの類型(グローバル型、サプライチェーン型、地域資源型、生活インフラ関連型)を提示し、類型ごとの特徴を把握した。企業に自社の類型を聞いたところ、生活インフラ関連型が25.7%と最も高く、次いでサプライチェーン型が25.0%、グローバル型が20.0%、サプライチェーン型が19.0%となった。

4つの類型の中で、**グローバル型**が最も特徴的な傾向がうかがえる。グローバル型における**成長スピード**では「**早期に高い成長**」が3割を超え、**成長要素**では「**イノベーション**」が6割近く、さらに成長するために注力する取り組みでは、他の類型が「**人材育成・採用**」を最も高く挙げた一方、グローバル型では「**新分野進出**」が7割を超えた。

【図10-1】企業の類型

グローバル	サプライチェーン	地域資源	生活インフラ関連
地域に拠点を残しつつ、製品・サービスを <b>海外に輸出</b> する、もしくは、 <b>海外で生産・提供</b> する、または、国内で外国人の消費を取り込む	国内外で使用・消費される製品・サービスについて、それらの <b>原材料・部品調達、精算、流通、販売</b> など、サプライチェーンの一部を担う	地域の <b>資源(農林水産物、鉱工業品、技術、食文化、自然景観、観光資源等)</b> を活用して、製品・サービスの生産・提供する	主に <b>地域住民を対象</b> として、日常生活に関わる製品・サービスの生産・提供する

経済産業省「地域未来引牽企業ハンドブック」より事務局作成

【図10-2】企業の類型—東商調査から— (%)



【図11-2】<グローバル型> 2030年代に向けた成長スピードに関する意向 (%)



【図12】<グローバル型> 成長の要素



【図13】<グローバル型> 成長するために注力する取り組み



※図10~13は東商「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」結果より作成

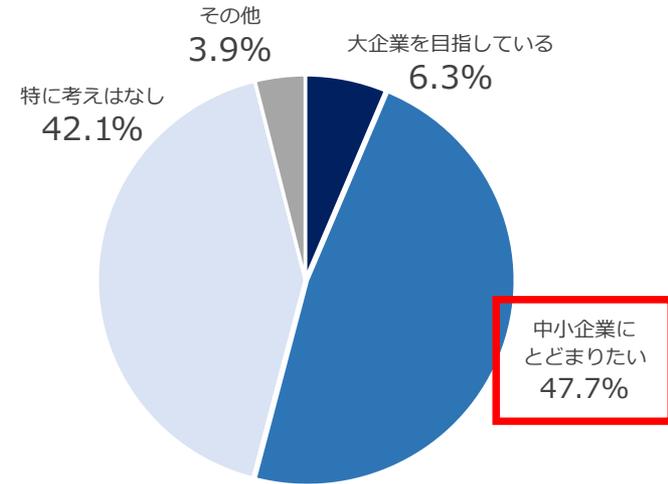
#### (2) 2030年代に向けた成長意向（成長の要素、取り組み、スピード／規模の意向と理由）

中小企業に対し企業規模に関する意向を聞いた設問では、「**中小企業にとどまりたい**」が5割近くに達し、「**特に考えはない**」が4割を超えた。その理由として、「**環境変化に対応しやすい**」が28.4%、「**経営理念に適している**」が23.7%、「**経営スピードが速い**」が17.9%となった。

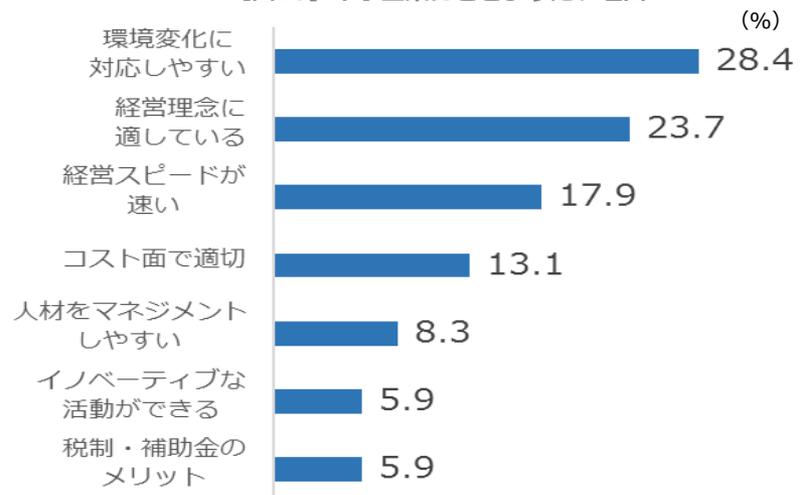
企業からは、事業規模やシェア拡大ばかりを成長とは考えていない、社員が働きがいを感じ、共感してくれる顧客を獲得し増やすことを目指したいといった声が聞かれた。

企業規模に関する意向として、「**中小企業にとどまりたい**」、「**特に考えはない**」をあわせると、9割近くに達した。背景には、中小企業が企業規模を大きくすることよりも、成長要素で掲げられた「**顧客や従業員満足度の向上**」、「**イノベーション**」の実現を重視しており、**不確実性が高い**からこそ、**変化にすばやく対応し、自社らしさを発揮**できる規模を志向している姿が明らかになった。

【図14】 企業規模に関する意向



【図15】 中小企業にとどまりたい理由



#### (3) 懇談会における意見と企業の声

##### 【懇談会】デジタル化による産業構造の転換 大川 氏 ウイングアーク1st

- ・ 製造業を例にすると**データ活用**する企業としない企業の二極化が進んでいる。
- ・ 組織内でデジタル化を進める際、**ユーザーの使いやすさと素早い試行錯誤（アジャイル）**を追求することが重要。
- ・ 世界から見た日本の**クリエイティビティ**の評価は高く、最も高いのが東京。
- ・ **顧客と接点のある現場**でクリエイティビティが生まれるが、全社的なプロジェクトに参画する機会がなく、結果、**現場と乖離**した案が採用される。

##### 【懇談会での意見】

- ・ 準備に時間をかけることが多いが、**お客様の声**を聞いて**まずやってみる**。試行錯誤でスピードを上げることが大事だと認識した。
- ・ **現場のクリエイティビティ**をいかに生かすか、自社でも考えたい。
- ・ 失敗を受け止め次に生かし、試行錯誤で進めることが重要だ。

##### 【懇談会】ITを活用し公的空間を快適に 海老沼 氏、宮本 氏 芝園開発

- ・ 高齢の従業員でもデジタル端末が使えるよう、**使い勝手**はこだわった。
- ・ デジタル導入当初に反発はあるが、**仕事の見える化などの便利さ**や迅速な対応で**顧客に喜ばれる経験**を積んでいくと、従業員も楽しめるようになる。
- ・ 中小企業でも**デジタル活用**を中心に据えないと**競争に勝てない**。
- ・ 建設業からコインパーク、駐輪事業へと業態を変えていったが、立ち止まらず**変化のスピード**を上げ、先に行くようにしている。

##### 2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査

##### 【変化への対応・スピード感】

- ・ コロナ禍を**経営改革、課題解決の機会**と捉え、変革に向けた取り組みを加速している。
- ・ コロナ禍で、**過去の成功体験が通用しなくなった**。**自ら情報をつかみ**、対応することの重要性を痛感した。
- ・ 経営陣がリーダーシップを持って**迅速に行動**することで従業員や顧客の安心感につなげた。

##### 【経営理念・行動指針が果たした役割】

- ・ 経営理念と行動指針が非常に重要。**これらを軸に判断**することで、冷静に状況を把握し、**柔軟に対応**できた。
- ・ 経営理念があると**原点**に戻れるだけでなく、**未来志向の行動**にもつながることができた。

##### 【規模と成長に関する意向】

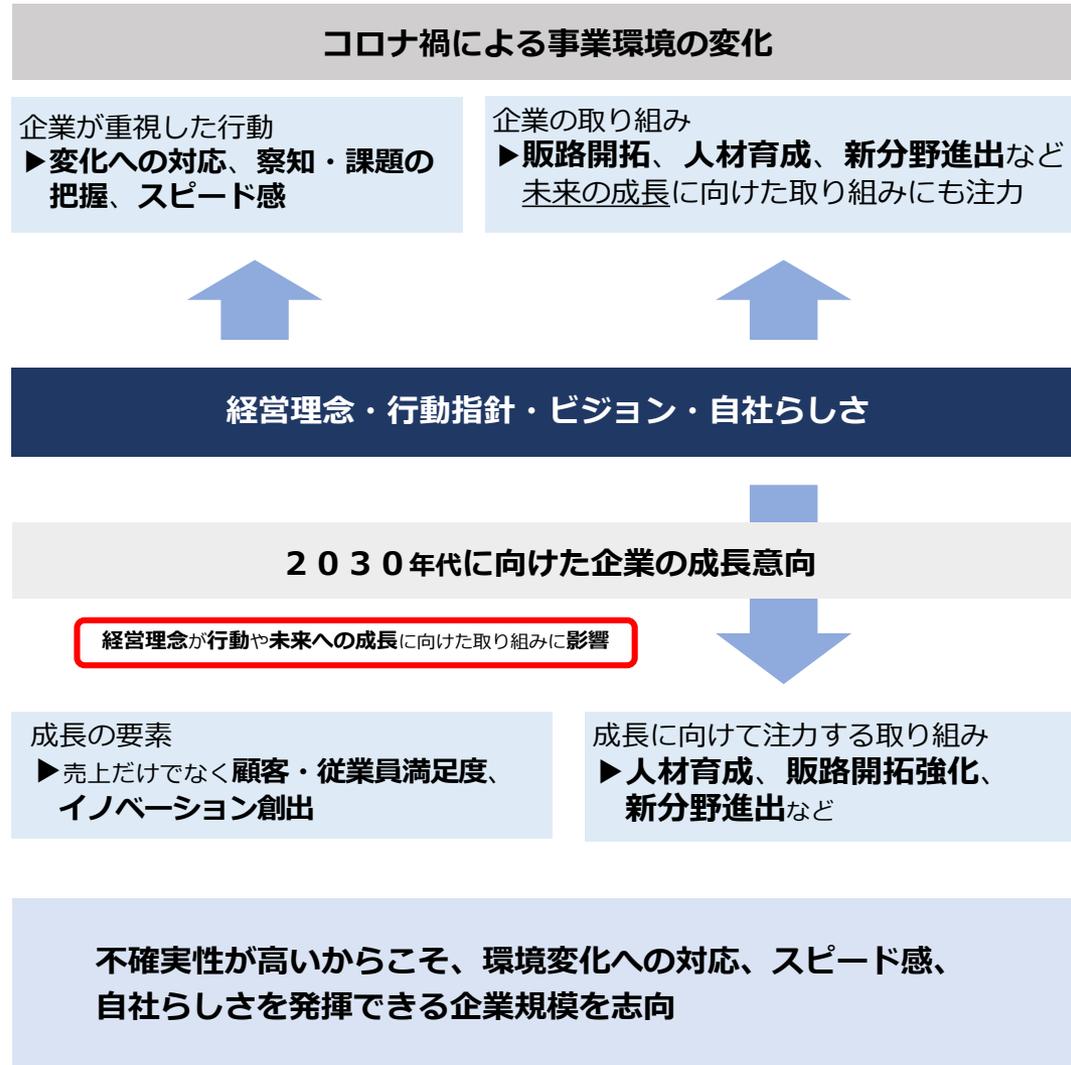
- ・ 規模の大きさを目指すのではなく、**地域に貢献**することで中小企業の模範になるよう成長していきたい。
- ・ 事業規模やシェア拡大ばかりを成長とは考えていない。**品質、従業員と顧客の満足度向上**が目指すべき成長。
- ・ 企業価値は規模ではなく、社員が**働きがい**を感じ、**共感してくれる顧客**を獲得し増やすことを目指したい。

#### (4) 企業を取り巻く環境と企業の成長に関する意向 (懇談会での議論、調査を踏まえた現状認識)

多くの企業が、コロナ禍による事業環境の変化に直面する中、企業は「変化への対応」、「察知・課題の把握」、「スピード感」などの行動を重視し、「既存業務の継続」だけでなく、「販路開拓」、「人材育成」、「新分野進出」など未来の成長に向けた取り組みにも注力した。こうした**企業の行動や取り組みには経営理念などが影響**を与えていることが明らかになった。

2030年代に向けた企業の成長意向では、売上などだけでなく、**顧客や従業員満足度の向上、イノベーション創出などの非財務的指標も上位**に挙げられ、そのために注力するための取り組みとして、「人材育成」、「販路開拓強化」、「新分野進出」が挙げられた。こうした行動や取り組みを**実行し成長していくためには、行動の軸となる経営理念などの重要性が増していく。**

さらに中小企業は、規模拡大より「顧客や従業員満足度の向上」、「イノベーション」を実現していく姿勢が色濃く出ており、不確実性が高いからこそ、変化にすばやく対応し、自社らしさを発揮できる規模を志向している。



#### (5) 2030年代に向けた企業のあるべき姿 —将来に亘って事業を継続し社会に貢献—

今後も**不確実性の高まり**や事業環境の激しい変化が予想される。変化が激しいからこそ、事業継続を通じ社会に貢献していくためには、**ぶれない経営の軸が重要**である。さらに、成長するためには、経営理念を軸に組織をつくり人材を育成する必要がある。

組織体制では、**多様な人材が活躍**（働きやすさ向上）し、状況変化を察知して**試行錯誤（アジャイル）**するとともに、失敗を恐れず**挑戦する風土**を醸成し、最前線にいる現場の**創造性や改善意欲**を取り込んでいくことが重要である。人材では、経営理念などに基づき組織と個人の目標を合致させることで、仕事を通じて社会貢献を実感し、誇りが持てるように育成（**働きがい向上**）していくことが重要である。また、変化が激しいからこそ、いち早く**状況変化や顧客ニーズを察知する人材**が求められ、加えて、今後、人材確保が難しくなることから、仕事の**デジタル化を考え外部の知見などを活用できる人材**を育成していく必要がある。

こうした取り組みを進めることで、顧客ニーズや変化を踏まえた新しい分野への挑戦や自社らしさ、ブランディングにより付加価値の高い製品・サービスを提供することが可能になり、**イノベーションを創出し、顧客や従業員満足度、付加価値を向上させ、企業の成長につなげることができる。**

◆高まる不確実性◆事業環境は今後も激しく変化

変化が激しいからこそ、**ぶれない経営の軸（経営理念の策定・定着・浸透）が重要**

どのような組織（体制、風土）であるべきか

- ①多様な人材が活躍できる環境（働きやすさ向上）
- ②状況変化に応じ、**試行錯誤（アジャイル）**する
- ③成功体験に捉われず、**失敗を恐れず挑戦**する
- ④**最前線にいる現場の創造性や改善意欲**を活用

どのような人材を育成すべきか

- ①**組織と個人の目標が合致し、仕事を通じて社会貢献を実感するとともに、仕事に誇り**を持てる人材（働きがい向上）
- ②**状況変化や顧客ニーズを察知**できる人材
- ③生産性を向上させるために、仕事の**デジタル化を考え、外部の知見を活用**できる人材

○顧客ニーズや変化を踏まえ新しい分野へ挑戦  
 ▶イノベーション創出（顧客満足度向上）

○自社らしさ、ブランディングによる、より付加価値の高い製品・サービスの提供  
 ▶付加価値向上

## (1) 東京を取り巻く環境、都市間競争

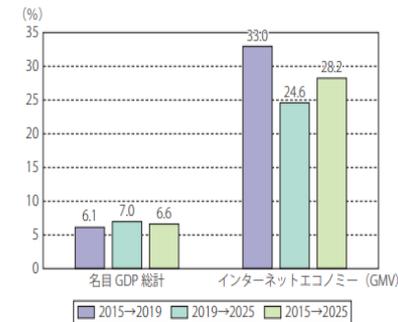
都市総合ランキングでは、東京は2008年の4位から3位へ順位を上げたが、シンガポール、ソウル、上海といった新興国の都市は大幅に追い上げてきている。また、訪日外国人旅行者数はコロナ禍の影響により大幅な減少に転じた。

懇談会では、新興国がデジタルを積極的に活用し、飛び越え型で発展してる現状や、東京が海外から未来都市のイメージを抱かれているものの、ビジネス機会は不明で、その結果、スタートアップは米国を志向しているなどの現状と課題を議論してきた。

### 都市総合力

	2008年		2021年
ニューヨーク	1位	ロンドン	1位
ロンドン	2位	ニューヨーク	2位
パリ	3位	<b>東京</b>	<b>3位</b>
<b>東京</b>	4位	パリ	4位
		シンガポール	5位
シンガポール	11位	ソウル	8位
ソウル	13位	上海	10位
香港	17位	香港	13位
上海	25位		

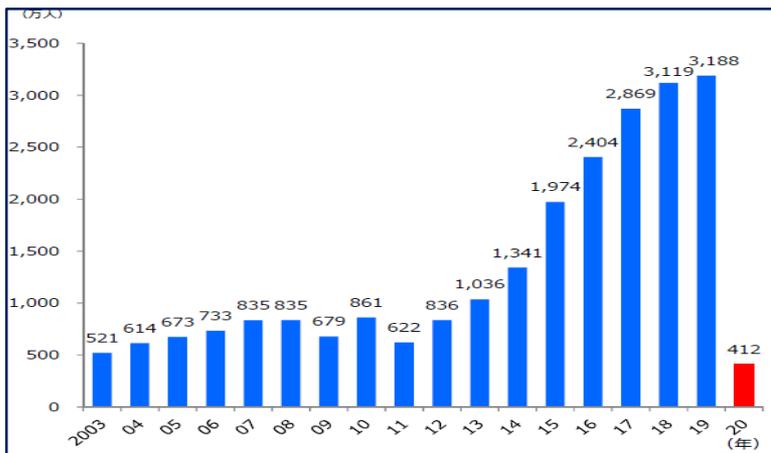
【図16】ASEAN6各国のGDPとインターネット経済（GMV）年平均成長率の推移（予測）



森記念財団都市戦略研究所「世界の都市総合ランキング」

通商白書 2020

【図17】訪日外国人旅行者数推移



観光庁HP

### 【懇談会】デジタル化する新興国 伊藤 東京大学准教授

- ・新興国は課題に対し**デジタルを積極的に活用**し、キャッチアップを加速
- ・インターネットの普及により、新興国は段階的ではなく**飛び越え型で発展**
- ・日本はすでにデジタル先進国ではなく、新興国から学ぶことも含めた**共創パートナー**を目指すべき

### 【懇談会】東京が進化するには ヨアブ氏、井口氏 ミリオンステップス

- ・東京は海外からのアクセス、交通インフラ、高い質の食文化、歴史・伝統だけでなくアニメなどの文化も含め**未来都市のイメージ**がある
- ・一方、**ビジネス機会は不明**。スタートアップは早く動ける米国に行く
- ・日本企業は「始めるとやめられない」、「情報収集重視」に陥りがち
- ・目的を明確に**試行錯誤**することで、**失敗から学び次につなげる**ことが可能
- ・**企業がアクション**を起こすことで、東京という**都市も変わる**

## (2) 立地する地域への期待と4類型から見た特徴

調査では、立地する地域への企業の期待として、「情報の得やすさ」が4割を超え、「人脈構築のしやすさ」、「取引先の多さ」、「採用のしやすさ」が3割を超えた。

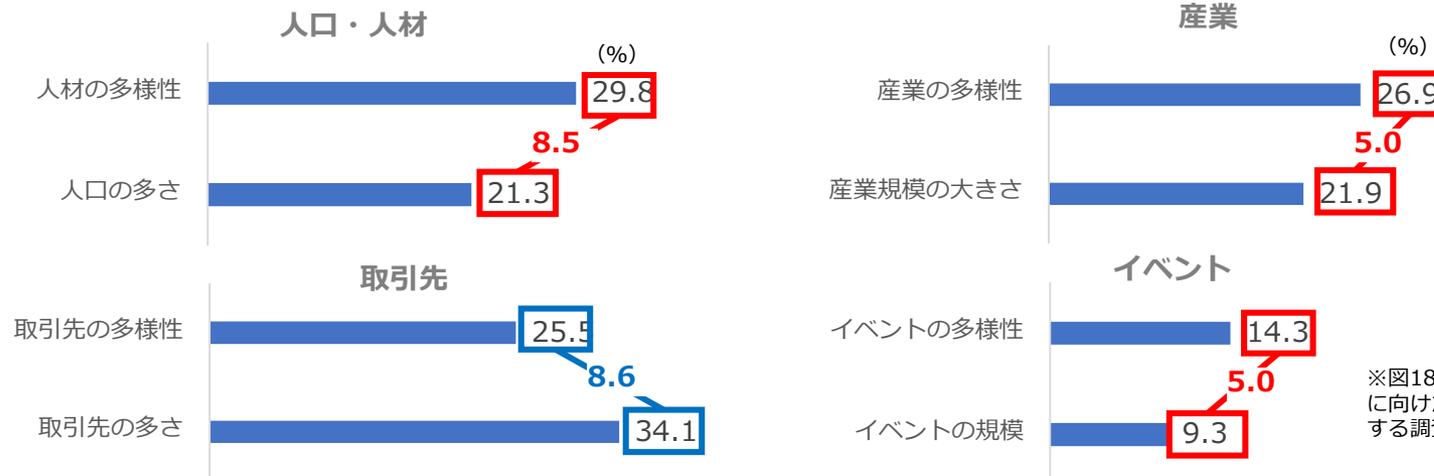
カテゴリ内で規模と多様性を比較すると、人材、産業、イベント面で多様性が5.0ポイント程度上回るなど、企業が多様性を重視している結果となった。企業からは、人や企業など多種多様な面が東京の魅力、企業間コラボレーション機会の多さが魅力となっているとの声が聞かれた。

東京には様々な産業、地域、イベントがあり、結果、多様な人材や企業が集まり、情報が集積していく。変化が激しいからこそ、企業は都市に情報を重視している結果となった。

【図18】立地する地域への期待



【図19】多様性と規模



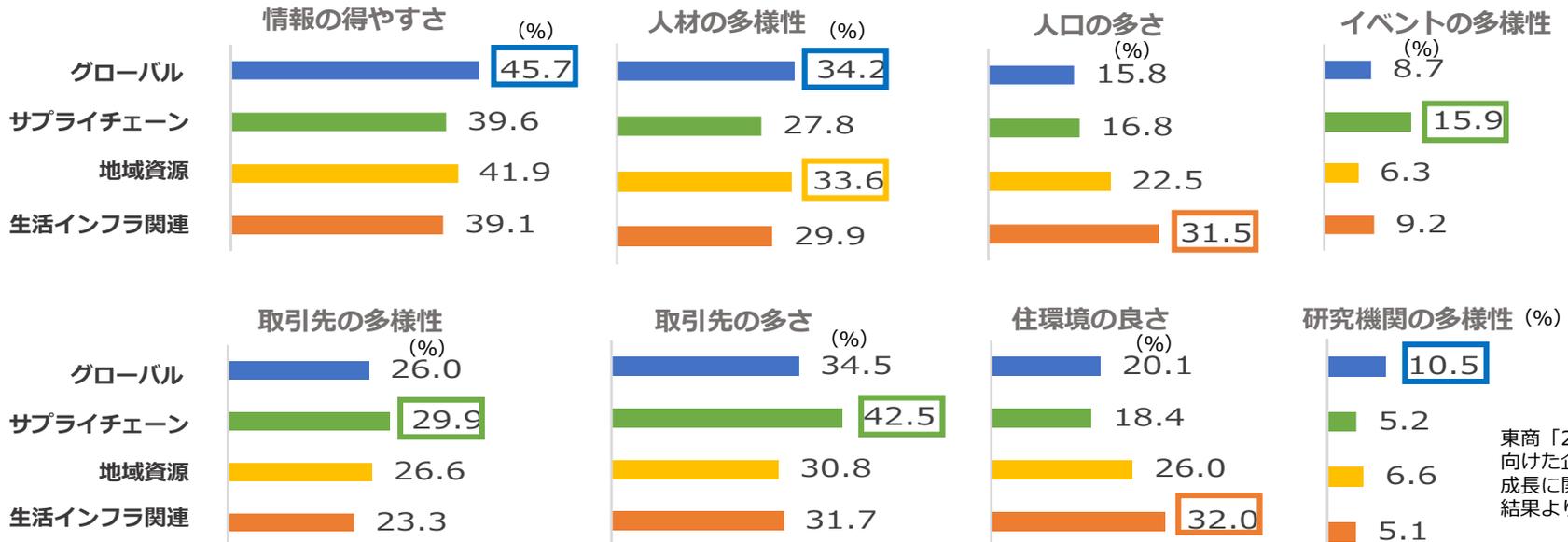
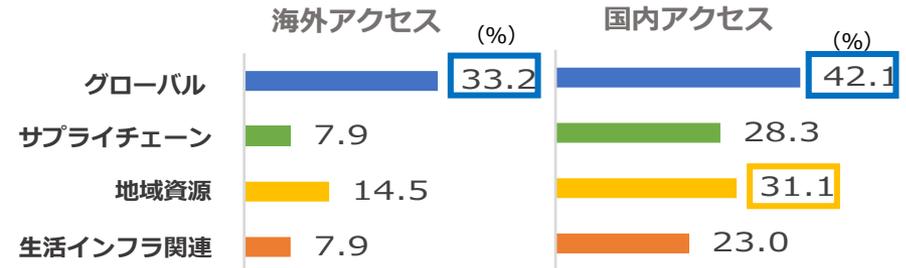
※図18、19は東商「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」結果より作成

## (2) 立地する地域への期待と4類型から見た特徴

類型ごとに立地する地域への期待を見ると、**グローバル型**は国内外アクセス、情報の得やすさ、人材の多様性を、**サプライチェーン型**は取引先の多様性、多さを重視している。観光や食文化を扱う**地域資源型**は、国内アクセス、人材の多様性を重視し、住民サービスを主とする**生活インフラ関連型**は、人口の多さ、住環境の良さを重視する結果となった。

懇談会では、中小企業は地域に根差した経営をしており、住民、自治体と一体となり魅力を発掘しブランド化することが重要、産業や歴史など地域ごとの特徴があり、地域に即した施策が必要との意見があった。

【図20】立地する地域への期待（類型別）



東商「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」結果より作成

### (3) 懇談会における意見と企業の声

#### 2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査

##### 【情報の得やすさ】

- ・日本の中心地であり、特に**情報量が多量、多様**にあり、発信がスピーディーである。
- ・経済規模の大きさから新規事業等を行うための**情報と人材**が揃っており、ベンチャー企業が発展しやすい。
- ・インバウンドや**企業数、情報量の規模による経済拡大**を期待。テレワーク活用による**地方圏**の人口増や活性化も期待。

##### 【人材、企業の多様性】

- ・**人や企業など多種多様な面**が東京の魅力。
- ・販売先、仕入先の両面で**交流しやすい都市**となってほしい。
- ・企業間コラボレーション機会の多さ、しやすさ、スピードが魅力。

##### 【地域性、地域の活性化】

- ・東京は人も多く、**地域ごとに課題**は異なる、それぞれの地域と特徴にあった施策を期待。
- ・**地域特性**を活かし、**地域ならではの産業構造**を創造すべき。
- ・地域活性化は地元密着型の企業には重要なテーマ。
- ・観光と産業活性化に向け、住民と一体となり、訪れる**観光客**にとって面白く、住民には**活気のある地域**であり続けたい。

#### 調査結果を踏まえた懇談会における意見

##### 【人材、企業の多様性】

- ・**様々な価値観やアイデア**など**多様性がある環境**では、新たなビジネスが起こりやすい。キャッチアップ型の経済では同質性が重視されるが、**新しい製品やサービス**を生み出すためには、**多様性が重要**だ。
- ・環境変化への対応、新規事業の創出に向けて、都内中小企業の経営者が**多様性**を受け入れるマインドを持っている調査結果となったのではないかと。
- ・**人が集まる**ことで新しいことが生まれ、魅力が生まれる。情報だけでなく様々な人が行き交うことが重要ではないかと。

##### 【地域ブランド】

- ・中小企業は地域資源型や生活インフラ関連型など地域に根付いた経営をしている。**住民、自治体と一体となり魅力を発掘しブランド化**することで往來を増やしていくという視点も重要だ。
- ・**産業の成り立ちや歴史**など**地域ごとの特徴**がある。東京全体だけでなく、区やもう少し小さい単位で地元の魅力を発掘し発信するという視点も重要ではないかと。

(4) 2030年代の都市・東京のあるべき姿

東京が置かれている現状、立地する地域への期待を踏まえ、2030年代に向けて、企業と東京が力強く成長し続けるために、東京は7つの構成要素を持つ「魅力あふれる東京 情報が集まり人が行き交う都市」になっていく必要がある。

首都・東京として、わが国経済をけん引していくために、成長の中核である企業が、社会課題を解決する**新事業や起業などに挑戦しやすい環境**が最も重要である。さらに、地域に根差す中小企業が住民や自治体と共にそれぞれの歴史や文化を持つ**地域の魅力を発掘・発信**しブランド化していくことで、国内外から**多くの人々が訪れる**よう取り組むことが求められる。こうした取り組みにより、**多様な人材や企業が交流しビジネス機会が創出**され、**中小企業が成長**する好循環ができ、東京が将来に向けて力強く成長し続けていくことができる。

グローバル型 ▶オープンかつイノベーティブ、企業が挑戦しやすい都市

国内外からのアクセス、情報の得やすさ、研究機関の充実

サプライチェーン型 ▶ビジネス機会が豊富

取引先の多さ、多様性、採用のしやすさ、変化に対応した諸規制

地域資源型 ▶人材や文化の接触・融合の拡大

イベントの充実、採用のしやすさ、公的支援の充実

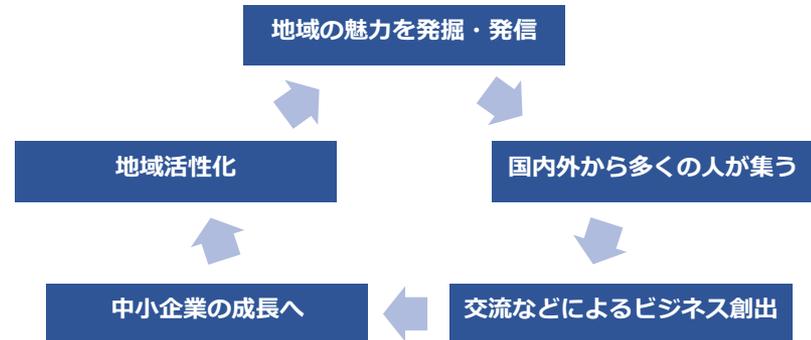
生活インフラ関連型 ▶人口集積、マーケット規模

人口規模、住環境の充実、公的支援の充実

魅力あふれる東京  
情報が集まり人が行き交う都市へ

構成要素

1. 新しい事業や起業などに挑戦しやすい環境
2. 23区それぞれの歴史や特徴を踏まえた地域の文化や独自性
3. 地域に根差した多様な産業構造
4. 創造性を活かし育む多様なコミュニティやイベント
5. 国内・海外の様々な地域からアクセスがしやすい
6. 多様な人材や企業が集まり交流が生まれる
7. 安全、安心して住むことができる環境



## (4) 2030年代の都市・東京のあるべき姿

「魅力あふれる東京 情報が集まり人が行き交う都市」の実現に向けて、4つのアプローチが必要である。第1にオープンかつイノベティブな東京では、企業が挑戦しやすい環境に向け、時代や変化に対応した規制の在り方や見直し体制が必要であるとともに、企業のイノベーションを促進すべく産学公が連携しやすい環境を整備する必要がある。さらに、国内外のアクセス向上に向けた首都圏三環状道路などを整備するとともに、国際往来に向けた入国規制の簡素化・迅速化が求められる。

第2に、都と区が連携し地域の特徴にあった産業集積を後押しするとともに、展示会やMICEの受け入れ環境を整備することで、**ビジネス機会を創出**していく必要がある。第3に**人材や文化の接触・融合の拡大**では、地域の魅力づくりを発掘・発信し、人々や文化の交流を促すとともに、観光人材育成を目的としたシビックプライドの醸成が求められる。第4に企業が活動し住民が生活していくために、**都市基盤の安全・安心、強靱化（レジリエンスの確保）**が求められる。

こうしたアプローチは企業だけで進めることができないため、東京都、23区などの自治体と企業、住民が将来像を共有し連携して進めていく必要がある。

## あるべき姿を実現するためのアプローチ

## ◆オープンかつイノベティブな東京

- 時代や変化に対応した規制の在り方や見直し体制（規制による影響の定量的評価、見直し仕組みの再構築、地方版規制改革会議の設置推進、公民連携の推進、成長ステージに応じた多様な資金調達の仕組み）
- 産学公連携などオープンイノベーションへの支援
- 国内外のアクセス向上（首都圏三環状道路、鉄道、空港処理能力、港湾の整備等）
- 国際往来に向けた入国規制の簡素化・迅速化

## ◆ビジネス機会の創出

- 23区それぞれの特徴にあった産業集積を後押しする環境整備
- 展示会などビジネス機会の創出、MICEの受入環境の整備

## ◆多様な人々が行き交い、人材や文化の接触・融合を拡大

- 地域の魅力づくりと発掘・発信（住民と企業、自治体が連携した魅力づくり、ブランド化。楽しさやオープンな交流に向けた公共空間の活用）
- シビックプライドの醸成 ※シビックプライドは読売広告社の登録商標

## ◆都市基盤の安全・安心、強靱化（レジリエンスの確保）

- 土地利用のさらなる高度化、民間活力による都市再生の推進
- 災害・社会的リスクに備えたインフラ整備の着実な推進

### (1) 東京商工会議所のミッション、ビジョン、中期事業計画

東京商工会議所は3つのミッション、「会員企業の繁栄」、「首都・東京の発展」、「わが国経済社会の発展」の実現に向け、渋沢栄一をはじめとする先人の意志をつなぐ「東商ビジョン」を掲げ活動を展開してきた。

中期事業計画2020-2022年では、「逆境の時こそ、力を尽くす」のもと、コロナ禍で多大な影響を受けた企業向けに「新型コロナウイルス感染症 緊急対策パッケージ」を展開したほか、5つの活動を柱に取り組んでいる。

#### 東商3つのミッション

会員企業の繁栄

首都・東京の発展

わが国経済社会の発展

#### “140（意志を）つなぐ”東商ビジョン～140th to 150th～ 東商10の行動指針

- 《挑戦1》 多様な人材を企業へつなぐ
- 《挑戦2》 生産性向上を経営の変革へつなぐ
- 《挑戦3》 価値ある事業を次世代へつなぐ
- 《挑戦4》 中小企業と世界をつなぐ
- 《挑戦5》 2020年大会の成功と東京の都市力向上をつなぐ
- 《挑戦6》 東京の活力を地方創生につなぐ
- 《挑戦7》 社会課題解決を豊かな未来につなぐ
- 《挑戦8》 イノベーションを社会の活力へつなぐ
- 《挑戦9》 一体感ある強い組織をつくる
- 《挑戦10》 次代を拓く政策・事業をつくる

#### 【中期事業計画 2020-2022】

##### ▶ 新型コロナウイルス感染症 緊急対策パッケージ (逆境の時こそ、力を尽くす)

- (1) 生産性向上と多様な人材の活躍推進
- (2) 円滑な事業承継と起業・創業の促進
- (3) 大企業と中小企業の共存共栄関係の構築
- (4) 東京の都市力向上の推進と地方創生
- (5) 中小企業の活力向上に資する環境整備・経営支援

## (2) 2030年代に向けて、東京商工会議所が果たすべき役割

企業を取り巻く事業環境は今後も著しい変化が見込まれ、都市の視点では、新興国の躍進など都市間競争がさらに厳しくなっていく。調査では、東商への期待として、「**変化への柔軟な対応**」が5割超、「**会員・地域との接点強化**」、「**スピード感**」、「**新しい価値の創出**」が4割を超えた。

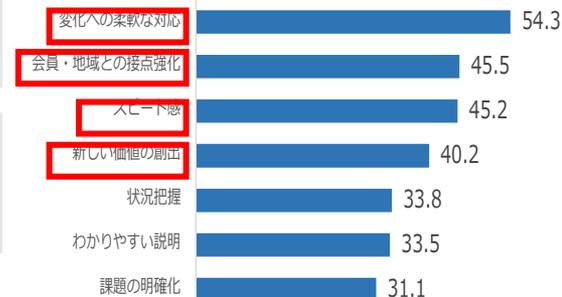
こうした状況や期待を踏まえ、東商は**現場主義・双方向主義**をさらに推進し、企業や都市、産業構造などの変化をいち早く察知していくとともに、**スピード感を持って動く組織**になる必要がある。

さらに、困難に立ち向かう**企業の変革力を支援**するため、「挑戦する企業の取り組みや経験を発信」、「人材育成」などを推進するとともに、**中小企業や地域の多様な声を行政に伝え、変化に対応する環境を創造していく役割**を担うなど、2030年代に向けた企業と都市の成長を実現するための活動を展開していく。

◆事業環境の著しい変化に直面する企業

◆新興国の躍進などによる都市間競争

【図21】東商への期待



東商「2030年代に向けた企業と東京の成長に関する調査」結果より作成

### 行動指針

- ◆会員・地域との接点を強化する**現場主義・双方向主義**のさらなる推進
- ◆**変化を察知・対応し、スピード感を持って動く組織**へ

### 困難に立ち向かう企業の変革力を支援

- ◆挑戦する企業の取り組みや経験を発信
- ◆人材育成支援（デジタル、変化への対応など）
- ◆ビジネスマッチングの強化
- ◆経営支援力の強化（海外展開、中小企業支援に関する情報提供など）
- ◆大企業と中小企業の共存共栄（取引価格適正化を目指すパートナーシップ構築宣言の推進など）

### 多様な中小企業の声を行政に

- 多様な企業、地域やコミュニティの声を集め、変化に対応する環境を創造—
- ◆情報収集・調査分析力の強化
- ◆政策討議の充実（企業や地域、テーマ別）

## ◆高まる不確実性 ◆事業環境は今後も激しく変化

変化が激しいからこそ、ぶれない経営の軸が重要

どのような組織（体制、風土）であるべきか

- ①多様な人材が活躍できる環境（働きやすさ向上）
- ②状況変化に応じ、試行錯誤（アジャイル）する
- ③成功体験に捉われず、失敗を恐れず挑戦する
- ④最前線にいる現場の創造性や改善意欲を活用

どのような人材を育成すべきか

- ①組織と個人の目標が合致し、仕事を通じ社会貢献を実感するとともに、仕事に誇りを持てる人材（働きがい向上）
- ②状況変化や顧客ニーズを察知できる人材
- ③生産性を向上させるために、仕事のデジタル化を考え、外部の知見を活用できる人材

### 実現に向けたアプローチ

- ◆オープンかつイノベティブな東京
- ◆ビジネス機会の創出
- ◆多様な人々や文化の接触・融合の拡大
- ◆都市基盤の安全・安心、強靱化（レジリエンスの確保）

### 魅力あふれる東京 情報が集まり人が行き交う都市へ

1. 新しい事業や起業などに挑戦しやすい環境
2. 23区それぞれの歴史や特徴を踏まえた地域の文化や独自性
3. 地域に根差した多様な産業構造
4. 創造性を活かし育む多様なコミュニティやイベント
5. 国内・海外の様々な地域からアクセスがしやすい
6. 多様な人材や企業が集まり交流が生まれる
7. 安全、安心して住むことができる環境

地域の魅力を発掘・発信

国内外から多くの人が集う

交流などによるビジネス創出

中小企業の成長へ

地域活性化

### 東商が果たすべき役割

- ◆現場主義・双方向主義のさらなる推進
- ◆変化を察知・対応しスピード感を持つ組織へ

- ◆困難に立ち向かう企業の変革力支援
- ◆多様な中小企業の声を行政に

## ◆新興国の躍進などによる都市間競争

### 中小企業の成長へ

- 顧客ニーズや変化を踏まえ  
新しい分野へ挑戦
- ▶イノベーション創出  
(顧客満足度向上)

- 自社らしさ、ブランディング  
による、より付加価値の高い  
製品・サービスの提供
- ▶付加価値向上

力強く成長し続ける都市・東京へ

敬称略・2022年6月10日現在

委員会 役職	氏名	会社名	会社役職
座長	<b>北沢 利文</b>	東京海上日動火災保険株式会社	相談役
共同座長	<b>伊勢 勝巳</b>	東日本旅客鉄道株式会社	副社長
委員	<b>青山 幸恭</b>	総合警備保障株式会社	社長
委員	<b>麻沼 雅海</b>	アサヌマコーポレーション株式会社	社長
委員	<b>今井 雅則</b>	戸田建設株式会社	会長
委員	<b>江田 敏彦</b>	ビリングシステム株式会社	社長
委員	<b>梶浦 卓一</b>	三機工業株式会社	特別顧問
委員	<b>郡 正直</b>	郡リース株式会社	会長
委員	<b>小坂 敬</b>	株式会社小松ストアー	社長
委員	<b>越野 充博</b>	越野建設株式会社	社長
委員	<b>後藤 清</b>	株式会社関電工	特別顧問
委員	<b>後藤 信夫</b>	株式会社帝国データバンク	社長
委員	<b>後藤 亘</b>	東京外埠リクテレビジョン株式会社	会長
委員	<b>小松 節子</b>	小松ばね工業株式会社	会長
委員	<b>栃木 一夫</b>	株式会社栃木屋	社長
委員	<b>中山 泰男</b>	セコム株式会社	会長

委員会 役職	氏名	会社名	会社役職
委員	<b>野末 尚</b>	東洋熱工業株式会社	最高顧問
委員	<b>宮入 正英</b>	株式会社宮入	社長
委員	<b>鰐淵 美恵子</b>	株式会社銀座テラーグループ	会長
委員	<b>市川 宏雄</b>	明治大学	名誉教授
委員	<b>大川 真史</b>	ウイングアーク1st株式会社	Connected Industries エヴァンジェリスト
委員	<b>加藤 貴久</b>	東立電機株式会社	社長
委員	<b>木原 一雄</b>	キハラ株式会社	社長
委員	<b>須田 憲和</b>	株式会社フォーバル	執行役員・会長室室長
委員	<b>高橋 淳</b>	凸版印刷株式会社	秘書室長
委員	<b>高橋 善司</b>	東京海上日動火災保険株式会社	業務企画部部長
委員	<b>武田 洋子</b>	株式会社三菱総合研究所	研究理事 シンクタンク部 門副部門長 兼 政策・経済 センター長
委員	<b>但馬 英俊</b>	東急株式会社	執行役員
委員	<b>土田 泰生</b>	サッポロホールディングス株式会社	総務部秘書室長
委員	<b>新妻 充</b>	鹿島建設株式会社	執行役員 秘書役 総務管理 本部副本部長
委員	<b>福原 基文</b>	住友商事株式会社	グローバル業務部 渉外担当部長
委員	<b>吉田 圭</b>	東日本旅客鉄道株式会社	政策調査室長

挑みつづける、変わらぬ意志で。



## 参考資料①

# 2030年代に向けた企業と東京の 成長に関する調査について

## 目的

2030年代に向けた企業の成長を軸に、コロナ禍における企業の取り組み・行動と経営理念・行動指針との関係、企業の成長に関する意向、首都・東京への期待などから企業の成長の実態を把握・分析するために実施した。

## 期間

2022年1月12日～21日

## 対象

東京23区内の企業**9705**社  
(WEB: 4656件、FAX: 5049件)

## 項目

1. コロナ禍を乗り越えるための取り組み
2. コロナ禍への対応と企業の成長における経営理念・行動指針との関係性
3. 2030年代に向けた企業の成長に関する意向
4. 立地する地域、東京都、東商への期待

## 方法

WEB、FAX

## 回答状況について

**1523**社 (回答率**15.7%**)  
(WEB: 1384件、FAX: 139件)

### <業種構成>

製造業 : **388**社 (**25.5%**)  
建設業 : **198**社 (**13.0%**)  
卸売業 : **254**社 (**16.7%**)  
小売業 : **79**社 (**5.2%**)  
サービス業 : **604**社 (**39.7%**)

### <従業員規模構成>

20人以下 : **626**社 (**41.1%**)  
21人以上50人以下 : **336**社 (**22.1%**)  
51人以上100人以下 : **208**社 (**13.7%**)  
101人以上300人以下 : **192**社 (**12.6%**)  
301人以上1000人以下 : **94**社 (**6.2%**)  
1001人以上 : **67**社 (**4.4%**)

### 設問意図

- ・コロナ禍という危機に際し、企業が重視した行動、新分野進出や人材・設備への投資など未来の成長に向けた取り組みと経営理念・行動指針の関係を明らかにし、企業の成長の背景にある考えや行動、要因を把握する。
- ・東京で活動する企業がどのような要素を成長としてとらえ、何に注力して成長を実現しようとしているのか、スピードや規模など成長に関する意向、企業が目指す姿などの実態を把握する。
- ・2030年代を見据えて、企業の立地する地域への期待を把握し、都市に求められる役割、機能を分析する。

### 設問項目

#### I. コロナ禍を乗り越えるための企業の取り組み

1. コロナ禍による経営への影響
2. コロナ禍を乗り越えるために注力した取り組み
3. 企業が重視した行動

#### II. 経営理念・行動指針が果たした役割

1. 経営理念・行動指針の明文化
2. 経営理念・行動指針に含まれる項目
3. 経営理念・行動指針が果たした役割

※経営理念は社訓、家訓、ビジョン、ミッション等と定義し調査票に記載している。

#### III. 2030年代を見据えた企業の成長意向

1. 2030年代に向けて、企業が目指す姿（4類型）
2. 企業が考える成長の要素
3. 成長の実現のために企業が注力する取り組み
4. 2030年代に向けた企業の成長に関する意向
5. 【中小企業のみ】企業規模に関する意向
6. 【中小企業のみ】中小企業にとどまりたい理由

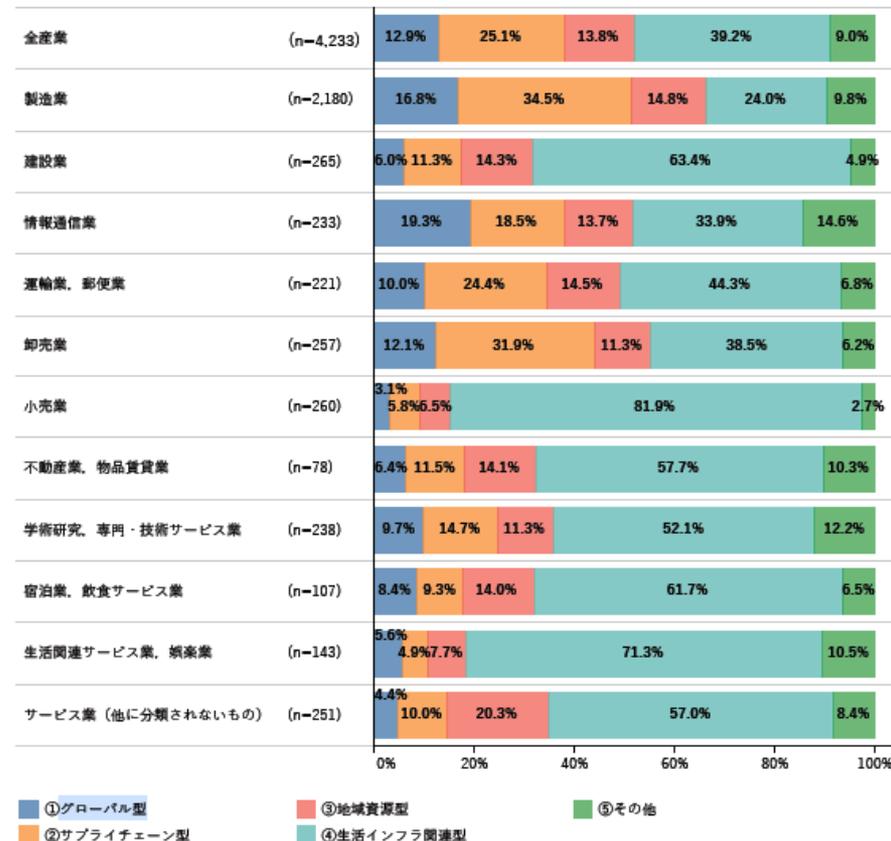
#### IV. 企業における地域や行政、東商への期待

1. 2030年代に向けた立地する地域への期待
2. 東京都に期待する行動、役割
3. 東京商工会議所に期待する行動、役割

# 【参考】中小企業の4つの類型

	グローバル型	サプライチェーン型	地域資源型	生活インフラ関連型
概要	地域に拠点を残しつつ、製品・サービスを海外に輸出する、若しくは、海外で生産・提供する、又は、国内で外国人の消費を取り込む事業者	国内外で使用・消費される製品・サービスについて、それらの原材料・部品調達、生産、流通、販売など、サプライチェーンの一部を担う事業者	地域の資源(農林水産物、鉱工業品、技術、食文化、自然景観、観光資源等)を活用して、製品・サービスの生産・提供を行う事業者	主に地域住民を対象として、日常生活に関わる製品・サービスの生産・提供を行う事業者
目標例	輸出額 利益率等	売上額 取引先数等	観光客向け売上額 地域の雇用者数等	住民向けサービス向上 財務強化等
支援例	設備投資 新技術・商品開発 海外展開	設備投資 共同研究・開発	販路開拓 新商品開発 ブランディング	経営基盤の強化 IT導入 新サービス開発
事業者例	海外数十カ国に輸出する国産シェアトップの医療機器を有するメーカー(愛知県) 	航空宇宙事業で高精度の部品を製造するメーカー(茨城県) 	地元の伝統文化や自然をアドベンチャー・ツーリズムとして提供する宿泊業者(北海道) 	イベントを企画し、観光客誘致の取り組みを進める鉄道会社(和歌山県)  デザイン:水戸岡鋭治

経済産業省「地域未来牽引企業ハンドブック」

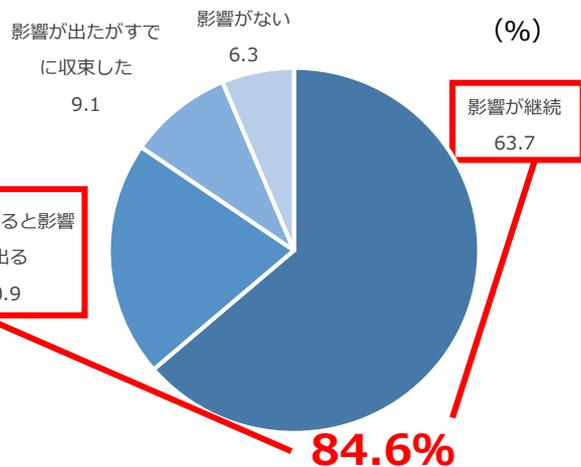


中小企業白書2020

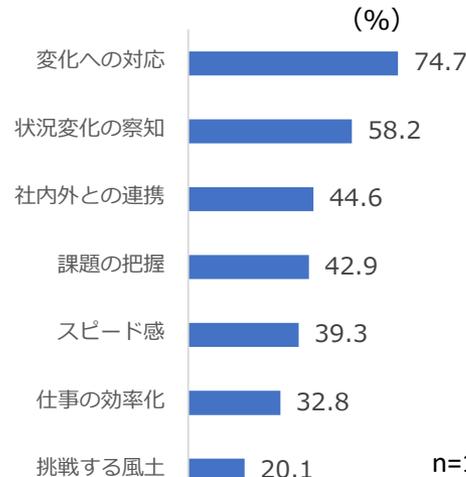
・白書では、中小企業を「グローバル」「サプライチェーン」「地域資源」「生活インフラ関連」と4つに分類し、それぞれの類型に沿った目標例を提示。

### 3. コロナ禍による経営への影響と企業の取り組み・行動

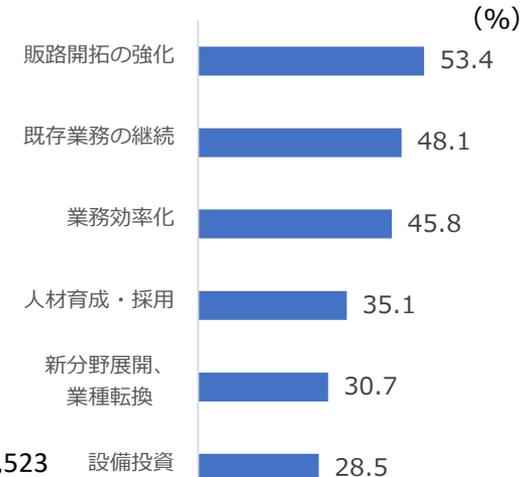
【問1】 コロナ禍による企業への影響



【問3】 コロナ禍で企業が重視した行動



【問2-1】 コロナ禍に企業が注力した取り組み



- ・ コロナ禍による経営への影響は「継続」と「長期化すると影響」をあわせると8割を超える。
- ・ 7割を超える企業が「変化への対応」を、6割近い企業が「状況変化の察知」を、4割を超える企業が「社内外との連携」、「課題の把握」を、4割近い企業が「スピード感」などの行動を重視。
- ・ コロナ禍を乗り越える取り組みでは、「既存業務の継続」、「業務効率化」に注力する一方、5割を超える企業が「販路開拓の強化」に取り組んだほか、3割前後が、「人材育成・採用」、「新分野展開・業種転換」、「設備投資」など未来の成長に向けた取り組みを展開。
- ▶ コロナ禍の影響が長引き、事業環境が大きく動く中、企業は生き残りをかけ、状況変化の察知とともに課題を把握し、迅速に変化していくことを重視。既存業務の継続だけでなく、新たな分野への取り組みにも注力した。

## 4. 企業の声（重視した行動）

### 変化への対応

- コロナ禍を受け業務変更など迅速に対応したが、影響が長引く中、何が正解なのかわからない時期があった。飲食業のマイナスを物販で補填しており、現状を維持しながら進むべき道を模索したい。（製造業）
- コロナ禍を経営変革、課題解決の機会ととらえ、変革に向けた取り組みを加速している。（卸売業）
- 顧客の変化を把握し、付加価値の高い仕事に挑戦することで、受注に結びつけることができる。（建設業）
- コロナ禍で情勢が大きく変わり、過去の成功体験が通用しないと感じた。自らの手で直接情報を掴み、対応することが重要と痛感した。（サービス業、飲食・宿泊業）

### テレワーク

- 製造部門はテレワークがしづらく、営業部門は休業対応が難しいなど、全社一律の対応が難しくそれぞれの現場の特性を踏まえて対応した。（製造業）
- テレワークを推進するため、通信環境の調査から機器の配備、恒常化に備えた仕事の見直しなどに重点を置きワークフローもアプリを導入。デジタル化を推進し印刷費や光熱費の削減にもつながった。（製造業）
- テレワークを推進したため事務所をほとんど使用しなくなった。思い切って事務所を移転し新しい事業に挑戦した。（サービス業・その他サービス業）

### スピード感

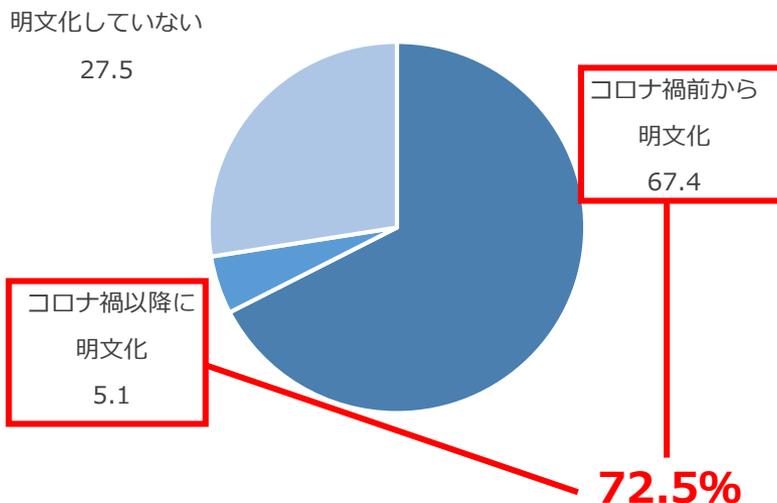
- 世界情勢の変化が激しく、日本への影響がすぐに生じるため、いかに迅速に対応するかが重要。（建設業）
- 経営陣がリーダーシップを持ってスピーディーに行動することで、従業員や顧客の安心感につなげることができた。（サービス業、情報通信業）
- BCPの観点からも社会・環境の変化の察知と対応スピードを向上させるため、デジタル化をさらに推進し、働き方改革につなげることができた。（建設業）
- 意見を言ったもの勝ちだが、まず発言し行動に移すことを第一に迅速な経営に努めた。（サービス業・その他サービス業）
- 初めて直面することが多く、社員が動揺しないよう速やかに方針を出すことを重視した。（サービス業・その他サービス業）

### コミュニケーション・関係構築、挑戦

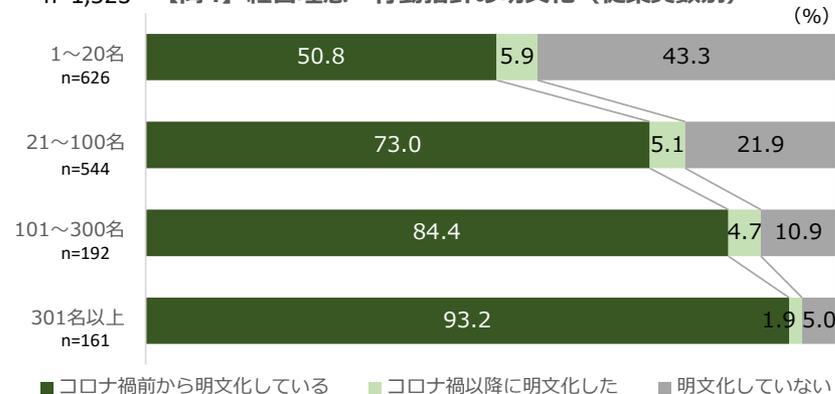
- コロナ禍でコミュニケーションの重要性を実感している。社員それぞれが思い込みや自分中心の考えを改め丁寧な対応することで信頼が生まれ、その先にある効率化につながると思う。（サービス業・その他サービス業）
- 他人ごとではなく、自分たちの会社として生き残るために「出来ることを全員でやる」ことを意識し取り組んだ。（サービス業・その他サービス業）

## 5. 経営理念・行動指針の明文化の状況と果たした役割

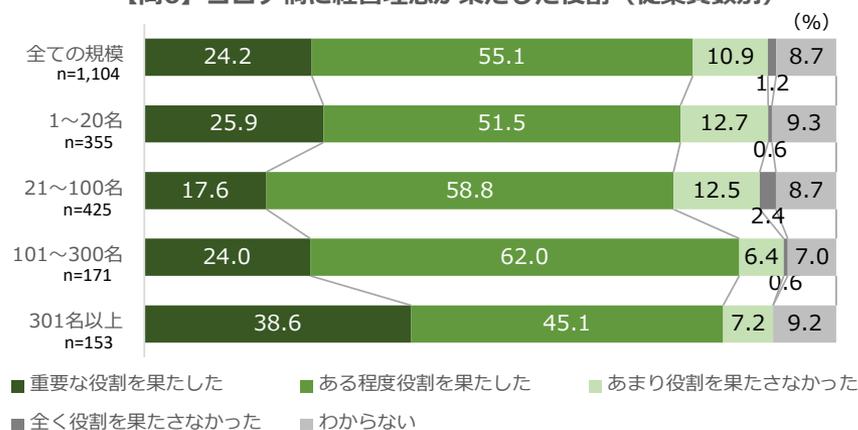
【問4】経営理念や行動指針の明文化の状況 (%)



n=1,523 【問4】経営理念・行動指針の明文化（従業員数別） (%)



【問6】コロナ禍に経営理念が果たした役割（従業員数別） (%)



・経営理念・行動指針は「コロナ禍以前」と「以降」をあわせると約7割が明文化している。301名以上では9割超が明文化している一方、20名以下は5割超にとどまる。

・コロナ禍において、経営理念・行動指針は「重要な」と「ある程度」を含めると8割近くが役割を果たしたと回答。

### 経営理念・行動指針の明文化

- 経営理念の必要性を痛感。経営者の独断ではなく、社員の総意で決め共有するため、社内プロジェクトチーム主導で決定した。（卸売業）
- コロナ禍以前より、さらに経営理念を明確にわかりやすくする必要性を感じている。（製造業）
- コロナ禍を受け、従業員の意識を一層高めるため、経営理念、社訓をブラッシュアップし、スピード感を持ち前に進める力をさらに発揮できるようにした。（製造業）

### 経営理念・行動指針の浸透と定着

- 経営理念はただ唱和するものではなく、全従業員が自身の心と頭で理解し行動に移さなければ意味がない。経営陣の日頃の行動や言動が経営理念と異なれば理念は浸透せず飾りになってしまう。特に中小企業・小規模企業では経営者が理念に即した日々の言動・行動が大切な要素だと感じている。（製造業）
- 経営理念を社員が理解していなかったことがコロナ禍で明確になった。経営理念を社員が理解し行動に移せるかが、今後の小規模企業の課題だと思う。（製造業）
- 経営環境が大きく変化する中、変化への対応と同時に変えてはならない経営理念や価値観をより強く社員と共有する必要性を感じている。（サービス業・運輸業）
- 経営理念の明文化は当然で、定期的に全社に周知・確認し、定着させることが重要。行動するときのバイブルとなる。（サービス業）

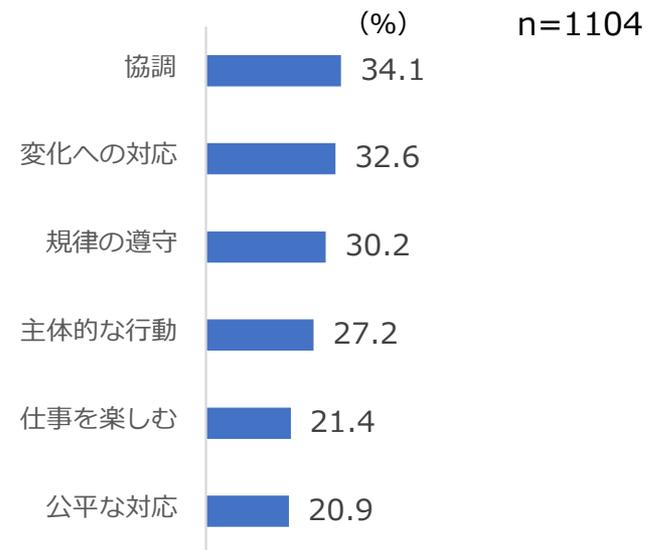
### 経営理念・行動指針が果たした役割

- 「経営理念にそぐわないことはやらない」が基本的考え方。採用時には経営理念に共感しているメンバーを採用のポイントとし、新規や既存事業の方向を転換する際は、どのようなかたちで経営理念に沿っているのかを説明している。（製造業）
- 東商から経営支援を受けた際に、経営課題を明らかにしつつ、経営理念や行動指針を策定した。コロナ禍でバタバタせずに判断ができたのは支援のおかげ。今後の進むべき道がはっきりし、ぶれない対応ができた。（卸売業）
- 経営理念は歩むべき道の大きな指針と捉え、常に振り返りながら帆を進めている。不確実性が高まる現在、経営思考の前提となっていることを実感した。（卸売業）
- 経営理念と行動指針が非常に重要。これらを軸に判断することで、右往左往せずかつ冷静に状況を把握し、柔軟な対応ができたと考えている。（サービス業・その他サービス業）
- 経営理念があると原点に戻れるようになるだけでなく、未来志向の行動にもつなげることができる。（サービス業・その他サービス業）
- 先が見えず日々判断の変更の必要性を求められる緊張感の中で、経営理念がなければ社員の不安を煽ることになった。判断を変えたときこそ、理由を明確に説明することで全員が納得し同じ方向へ進むことができる。理論的に説明するための役割を経営理念・行動指針が果たした。（製造業）

【問5】 経営理念に含まれる要素 (複数回答・上位6項目)

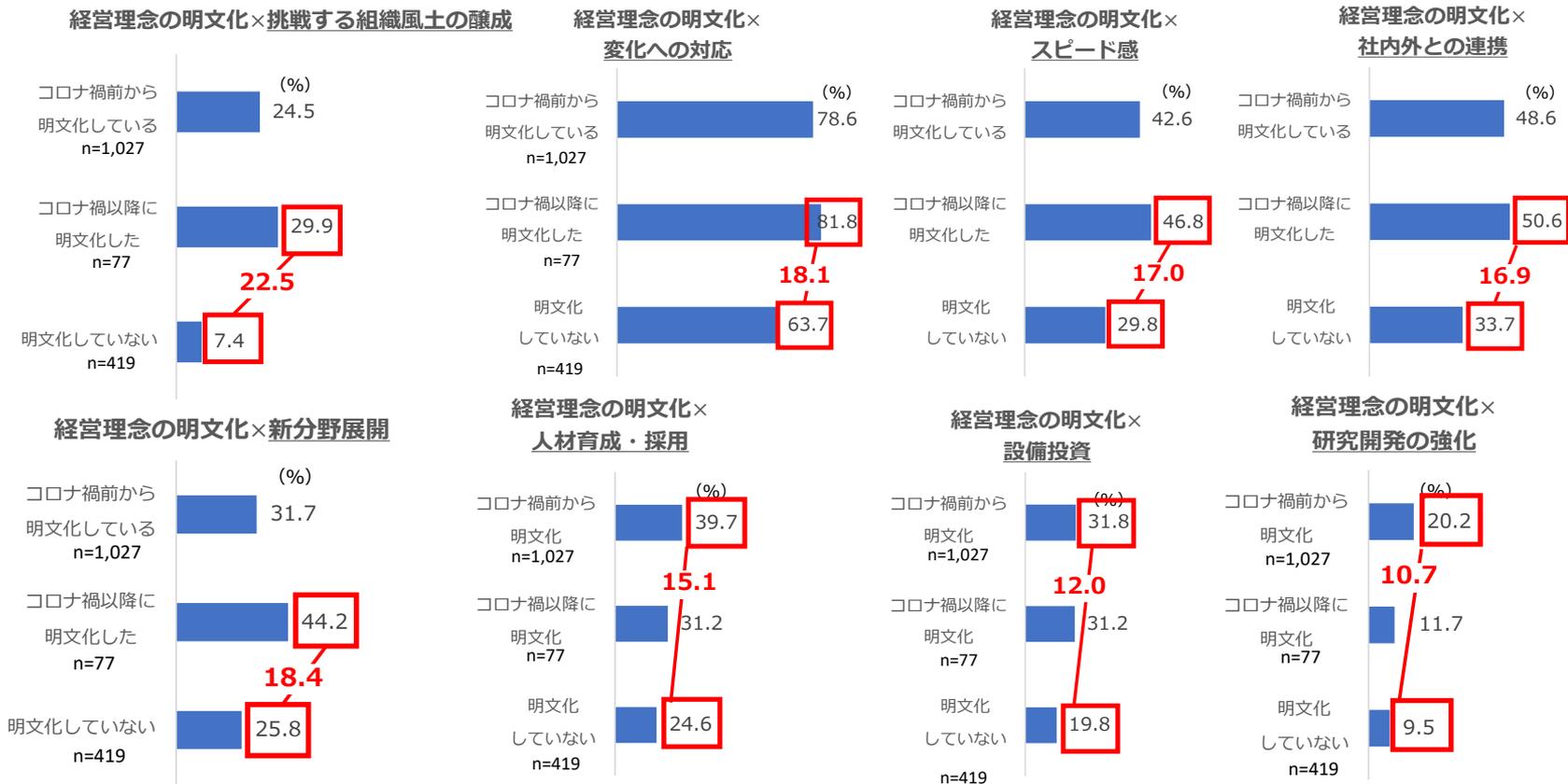


【問5】 行動指針に含まれる要素 (複数回答・上位6項目)



- ・ 経営理念 (社訓、家訓、ビジョン、ミッション) に含まれる項目では、「顧客満足度」が8割を超え、次いで「従業員満足度」、「地域貢献」が6割を超え、「信頼、信用」が5割を超えた。
- ・ 行動指針に含まれる要素では、「協調」、「変化への対応」、「規律の遵守」が3割を超え、「主体的な行動」、「仕事を楽しむ」、「公平な対応」が2割を超えた。

# 8. 経営理念・行動指針の明文化と企業の行動・取り組み

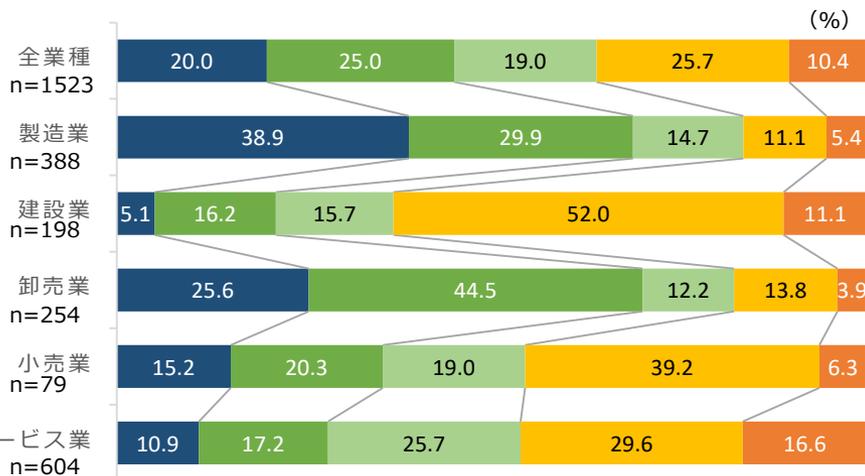


- ・ 経営理念や行動指針の明文化の有無とコロナ禍において企業が重視した行動では、「コロナ以降に明文化」と「明文化していない」を比較すると、「**挑戦する組織風土**」、「**変化への対応**」、「**スピード感**」において、明文化しているが**15**ポイント超上回っている。
- ・ 明文化の有無と取り組みでは、「**新分野展開**」、「**人材育成・採用**」、「**設備投資**」など未来の成長に向けた取り組みで、明文化しているが**10**ポイント超上回っている。

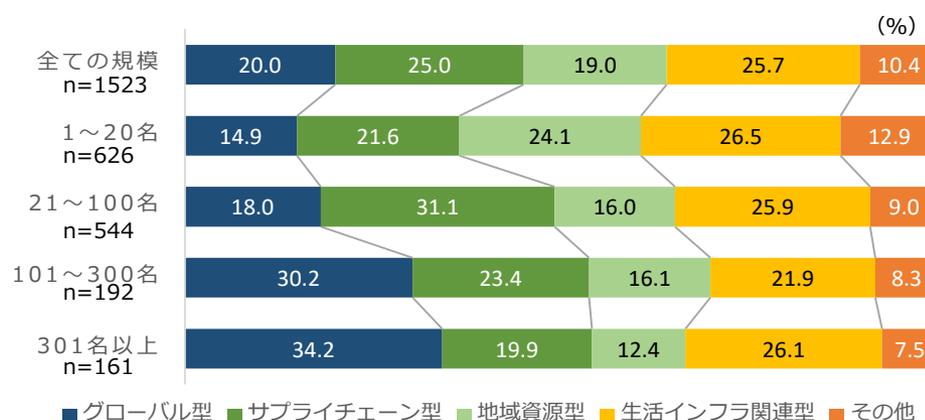
▶ 経営理念などが**変化への対応**、**スピード**、**挑戦**などの行動、**未来への成長**に向けた取り組みに影響を与える。

# 9. 2030年代に目指す姿（4つの類型）

【問7】 2030年代に目指す類型（業種別） n=1,523



【問7】 2030年代に目指す類型（従業員数別） n=1,523



■ グローバル型 ■ サプライチェーン型 ■ 地域資源型 ■ 生活インフラ関連型 ■ その他

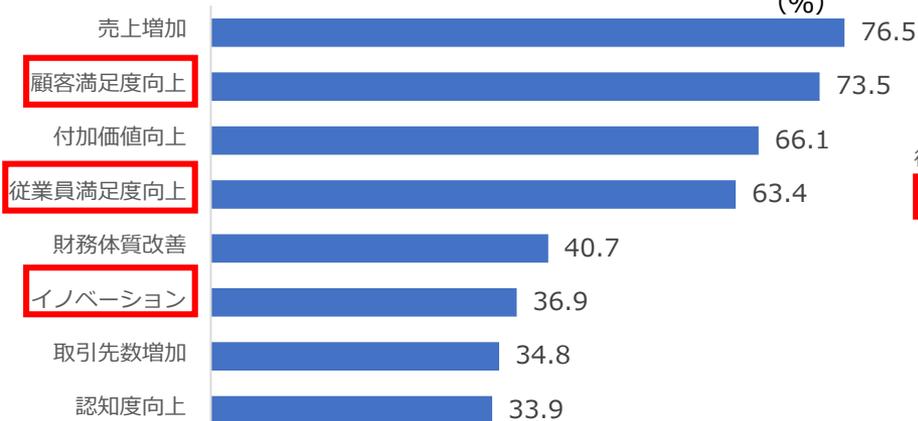
- ・「**グローバル型**」は製造業で4割近く、「**地域資源型**」はサービス業で2割を超え、「**サプライチェーン型**」は卸売業で4割超、「**生活インフラ関連型**」が建設業で5割を超え、小売業で4割近く、サービス業で3割近くとなった。
- ・従業員規模別では、101-300名、301人以上で「**グローバル型**」が3割を超え、「**サプライチェーン型**」は21-100名で3割超え、「**生活関連インフラ関連型**」は全ての区分で2割を超え、「**地域資源型**」は20名以下で2割を超えた。

# 10. 2030年代を見据えて企業が考える成長の要素

【問8】企業が考える“成長”の要素

n=1,523

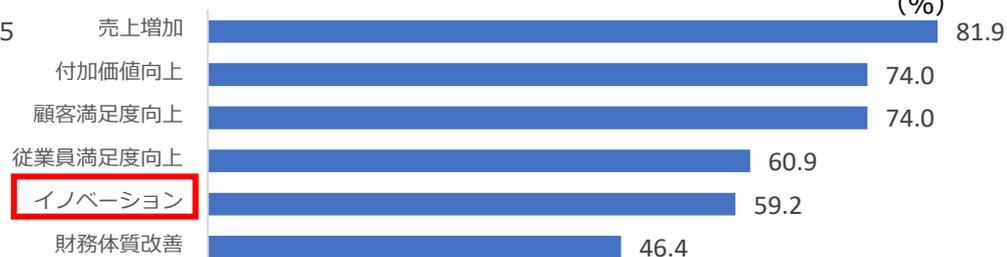
(%)



【問8】グローバル型

n=304

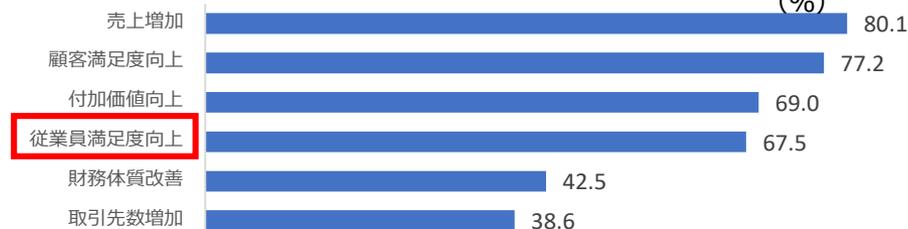
(%)



【問8】サプライチェーン型

n=381

(%)

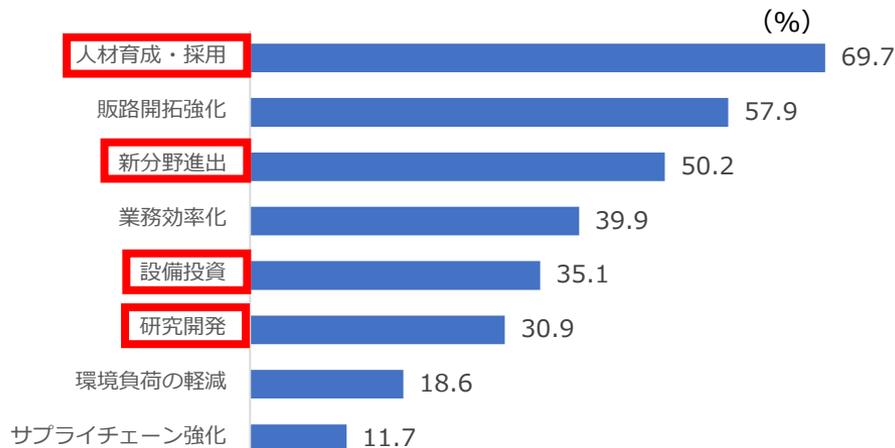


- 企業が考える成長の要素では、「売上増加」が7割超、「付加価値向上」が6割超、「財務体質改善」が4割超となった一方、「顧客満足度向上」が7割超、「従業員満足度向上」が6割超、「イノベーション」が3割超などの非財務的指標も上位に挙げられている。
- 「グローバル型」では「イノベーション」が6割近くで全類型で最も高く、「サプライチェーン型」で「従業員満足度」が7割近くで最も高くなった。
- ▶ 企業は売上増や付加価値向上、財務体質改善だけでなく、非財務的指標である顧客や従業員などステークホルダーの満足度向上やイノベーション創出なども含め成長を幅広くとらえている。

# 11. 2030年代の成長に向けて注力する取り組み

【問9】成長するために注力していく取り組み

n=1,523



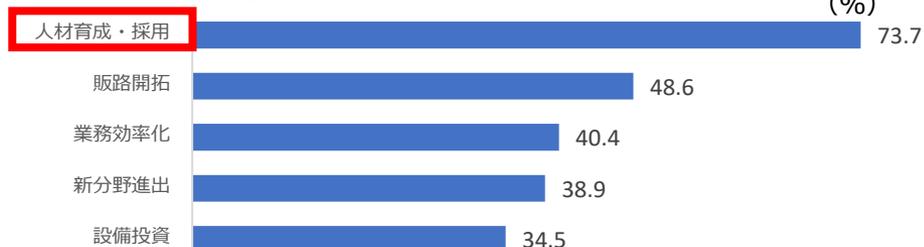
【問9】グローバル型

n=304



【問9】生活インフラ関連型

n=391



- ・ 2030年代の成長に向けて注力していく取り組みでは、「人材育成・採用」が7割近く、「販路開拓強化」が6割近く、「新分野進出」が5割を超えた。
  - ・ 「グローバル型」で「新分野進出」が7割超、「研究開発」が5割超でいずれも全類型で最も高く、「生活インフラ関連型」で「人材育成・採用」が7割超と全類型で最も高かった。
- ▶ コロナ禍における取り組みでは、既存業務の継続、業務効率化といった守りの取り組みがメインであったが、人材育成・採用、新分野進出など未来の成長に向けた取り組みが上位になった。コロナ禍では、経営理念・行動指針が行動や取り組みに影響を与えており、実行に向けては、経営理念などのさらなる定着が必要。

### 人材育成

- 技術を社内で継承できる「人材育成型企業」としての足がかりを作りたい。（サービス業・その他サービス業）
- 新規分野の事業を軌道に乗せること。そして、将来を見据えた人事・組織戦略として、人材育成体系をつくり明文化したい。（卸売業）
- 若い人材が生き生きと仕事ができる会社にし、従業員の所得向上を図るべく、社員教育と採用、評価方法を大きく変更している。（建設業）
- 従業員が自らの時間、ライフサイクルを楽しむ事ができる職場環境を創りたい。（サービス業・運輸業）
- 時代に則した役務を提供できるよう、人材育成に努め、安全な社会の実現に貢献する。顧客より感謝される会社になりたい。（サービス業・情報通信業）
- 人材確保や食材調達の上昇圧力から、今後当社のような手作りを基本とした店舗展開には限界が生じる。現状の規模を維持しつつ質的向上を目指し、同時に従業員の満足度を高めて行きたい。（サービス業・飲食・宿泊業）
- 商品開発にこだわり、スタッフの専門性を極めてお客様からの信頼を勝ち取り成長へと繋げる。（小売業）

### 新製品、新サービス、新事業展開

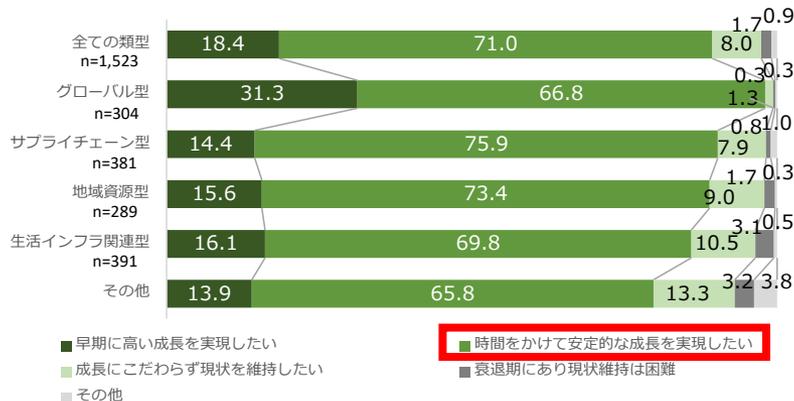
- 東京ならではのものづくりをテーマとして当社は事業構造を改革し、収益構造の改革も遂行してきた。町工場自らが新たな市場を創出して行く「市場創出拠点」であるベンチャーラボを開設、ものづくりを「核」に町工場だから成しえる新事業の創出を進めている。（製造業）
- 既存事業からの枝分かれした新市場、サービスを提供していく。（建設業）
- 伸びると想定している新事業を、想定通り成長させ、既存事業の成長とマッチする会社全般の成長に繋がりたい。（卸売業）
- 現業の根幹事業を、時代に合ったツールを使用した営業体制で行っていく。また、その周辺事業領域の対応が出来るよう事業範囲を拡大していく。（卸売業）

### ブランド

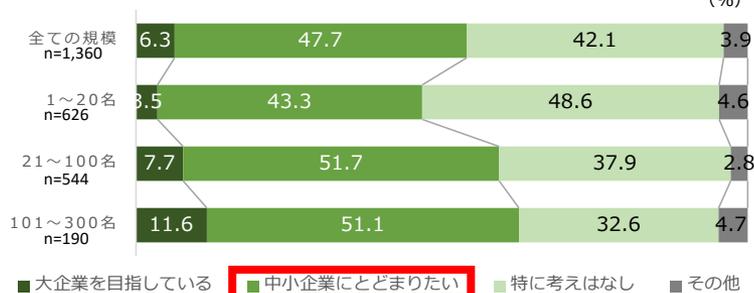
- 今までしてきたことを成長させて形にしていきたい。良いものを製造しているのにブランドが認知されていないので、社会にどのように伝えていくかが課題。（製造業）
- 自社製品の社会的な認知度を高め、売上高、収益の拡大を図っていきたい。（製造業）
- 顧客の信頼に応える企業を目指したい。従業員の満足度、やりがい、誇りを高め、取引先、地域にとっても必要な企業を目指す。（サービス業・飲食・宿泊業）

# 13. 成長に関する意向、中小企業にとどまりたい理由

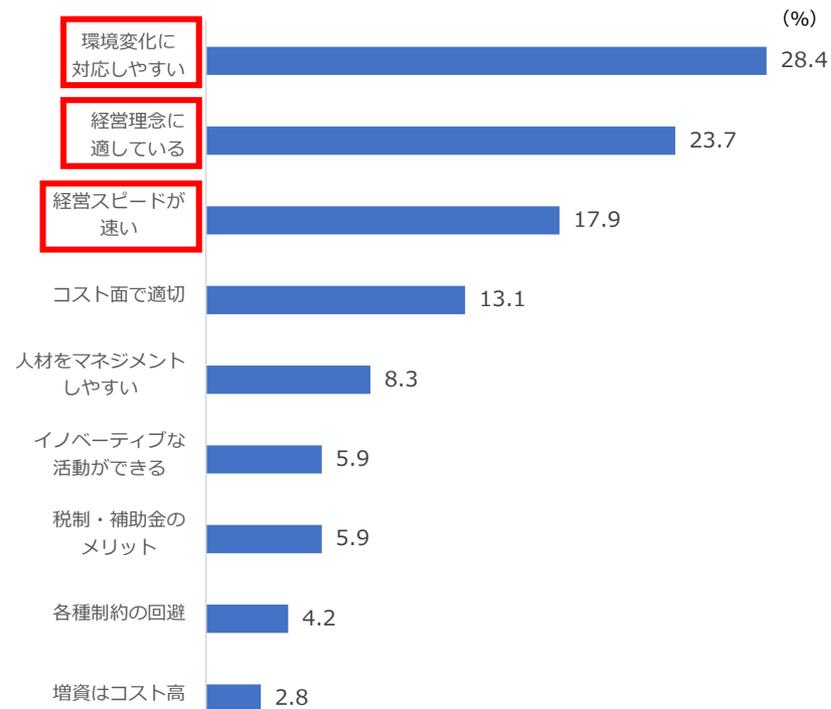
【問10】2030年代に向けた成長に関する意向（類型別） (%)



【問11】規模に関する意向（従業員数別） (%)



【問12】中小企業にとどまりたい理由（複数回答） n=649 (%)



- 成長に関する意向では、「時間をかけて安定的に成長」が7割を超えた。
- 規模に関する意向では、「中小企業にとどまりたい」が最も高い一方、「特に考えなし」が4割を超えた。「特になし」と回答した企業から、大企業になることが前提ではない、規模の大きさではなく地域貢献を目指したいなどの声が聞かれた。「中小企業にとどまりたい」の理由では、「環境変化への対応」が3割近く、「経営理念に適している」が2割超え、「経営スピードが速い」が2割近くとなった。
- ▶不確実性が高いからこそ、規模拡大ではなく、環境変化への対応、スピード感、自社らしさを発揮できる規模を志向している。

### 企業規模に関する意向

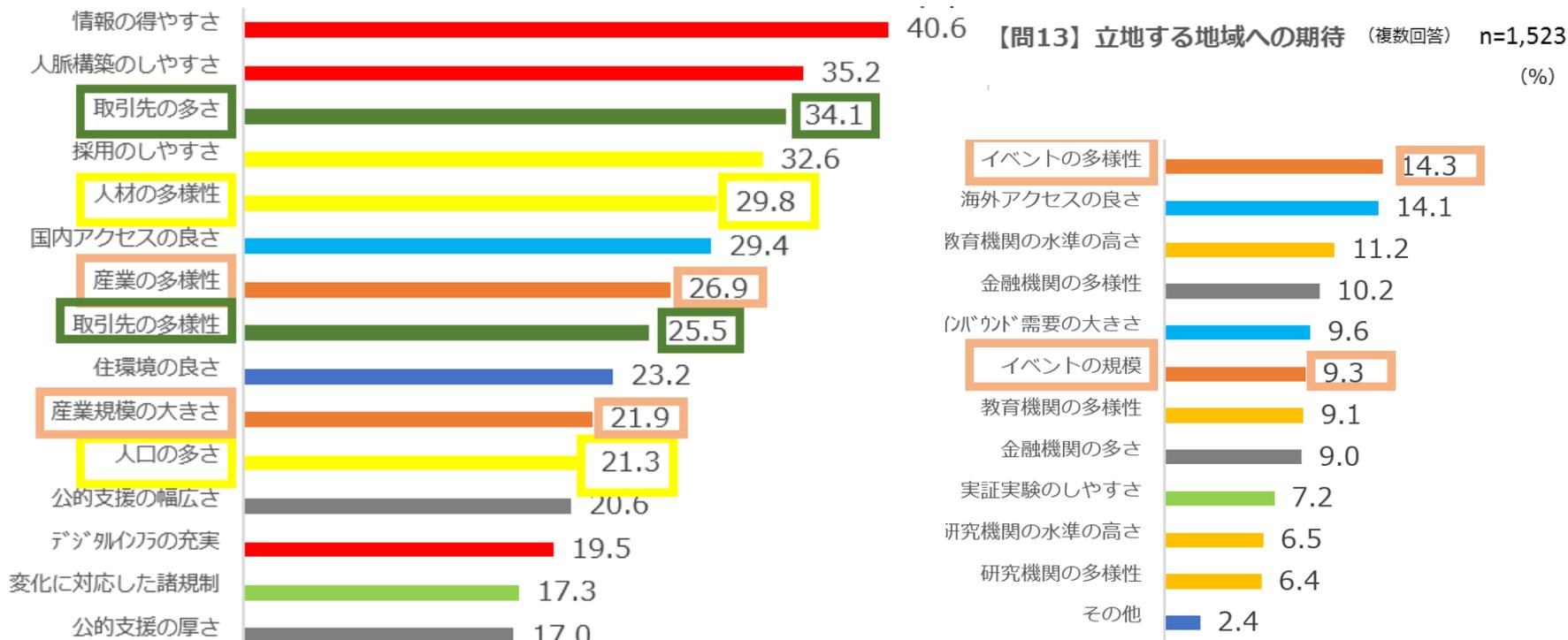
- 大企業になることが前提ではない。「中小企業にとどまりたい」という選択肢には少々疑問を感じる。（製造業）
- 規模の大きさを目指すのではなく、地域に貢献することで衰退産業の中小企業の模範になるような成長をしていきたい。ブランド力向上、産学連携を通じた新商品開発や健康への効果など、スピード感を持って取り組んでいきたい（卸売業）
- 消毒薬などの衛生用品を製造・販売する当社では、いざというときに供給体制を整えておく必要がある。上場すると、株主の意向をはじめとする制約が生じ、当社が思い描く社会貢献が出来ない可能性がある。独自展開するために、中小企業の良いところを伸ばしたい。（製造業）
- 当初、規模の拡大を目指したが、現在は持ちうる当社の長所にさらに磨きをかけ、他の追随を許さぬ、個性豊かな、質の高い会社を目指している。（サービス業・飲食・宿泊業）
- 事業規模の拡大やシェア拡大ばかりが成長とは考えていない。品質向上、顧客満足度向上、従業員満足度向上が目指すべき企業の成長。そのために日々考え努力している。結果、売上増加につながれば言うことはない。（製造業）
- 今は適切な規模より小さいため、その規模に向けて成長、拡大をめざす。（サービス業・情報通信業）
- 規模にこだわらず、利益を確保して景気変動に対応できる企業にしたい。（建設業）

- 少子高齢化が進む中、顧客・働き手から選ばれる企業となる必要がある。売上などの規模拡大ではなく、企業価値を高めることが重要だ。企業価値は規模ではなく、社員が働きがいを感じ、共感してくれるお客様を獲得し増やすこと。ここを目指して取り組みたい。（卸売業、製造業）
- 零細企業ながら社会からの希求に応えながらの成長したい。（製造業）
- 業種的、後継者など考えると大きく発展することは難しいが、小さくても必要とされる会社、強い会社でありたい。（卸売業）
- 百貨店ではなく専門店。小さいながらもその道のプロ集団を目指す。（サービス業・情報通信業）

### ニッチ、オンリーワン

- オンリーワンと付加価値の向上、当社を軸にしたお客様の輪の拡大と質の向上。（小売業）
- 当社の主力は自動車産業の中でもアフターマーケット分野。海外需要もあるが、国内の隙間市場を狙っている。自動車は日本の基幹産業のため、ニッチとは言え中小企業でも計算できる大きな売上・利益がある。自動車だけではなく他業界でも隙間はまだまだ転がっているから狙っていきたい。（製造業）

# 15. 2030年代を見据えた、立地する地域への期待



・立地する地域への期待では、「情報の得やすさ」が4割を超え、「人脈構築のしやすさ」、「取引先の多さ」、「採用のしやすさ」が3割を超えている。

・カテゴリ内で規模と多様性を比較すると、人材面では「人材の多様性」が「人口の多さ」を8.5ポイント、産業面とイベント面では「多様性」と「規模」で5.0ポイント上回っている。

▶東京の企業は都市に「情報が集まり行き交う」ことを期待。国内外からのアクセスが良く、産業やイベントが多様だからこそ、多くの様々な人材が集まり、人脈構築のしやすさに繋がり情報が集積していく。

### 多様性

- 東京は人も多く、地域ごとに課題は異なる。それぞれの地域と特徴にあった施策を期待したい。（製造業）
- ヒトや企業など多種多様な面が東京の魅力。（製造業）
- オンライン商談も前提とし、販売先、仕入先のいずれとも交流しやすい都市になってほしい。（卸売業）

### 情報の得やすさ

- 経済規模の大きさから、新規事業等を行うための情報および人材が揃っており、ベンチャー企業が発展しやすい。（卸売業）
- 日本の中心地であり、特に情報量が多量、多様にあり、発信がスピーディーであること。（製造業）

### 交通の利便性、災害対策

- 住宅地と通勤経路を兼ね合わせたエリアで、独自性や存在感を出しながら親しめる地域。（サービス業・情報通信業）
- 出張が多い仕事のため、引き続き国内外へのアクセスのしやすさを維持・向上してほしい。（サービス業・情報通信業）
- 地震や水害、ハザードマップ等の災害に問題ない地域。交通インフラが整っている地域。住環境、ビジネス環境が良い地域にしていくことを期待。本社がある千代田区が現在ベスト。30年代に向けて更なる発展を期待。（製造業）

### 人が集まる地域

- インバウンド需要や企業数・情報量の規模による経済拡大を期待。テレワークやITの強化による地方圏の人口増・活性化も期待。（建設業）
- 企業間のコラボレーションの機会の多さ、しやすさ、スピードが魅力。（サービス業・その他サービス業）
- 観光と産業、住民が一体となり、外観光客にとっては面白く、地域住民にとっては活気のある地域であり続けたい。（サービス業・不動産業）

### イノベーション、ダイナミズム

- 企業を取り巻く環境が過去に例がないスピードで変わっていく中で、これに対応できるシステムの構築が出来る地域でなければ企業立地は難しい。（卸売業）
- 街の歴史、風土、地域住民とともに進化したい。新たなイノベーションや多様性・インクルードの創造に挑戦していきたい。（サービス業・その他サービス業）
- 新しいサービスが生まれるダイナミズムと、持っている文化を大切にしつつ、育む環境。（製造業）

### 地域性、地域の活性化

- 地域の特性を活かし、地域ならではの産業構造を創造すべき。（サービス業・その他サービス業）
- 地域活性化は弊社のような地元密着型の企業には重要であると考えます。（サービス業・不動産業）

## 17. 東商と東京都に期待する行動

### 東商に期待する行動

(複数回答・上位11項目) n=1,523



### 東京都に期待する行動

(複数回答・上位11項目)



- ・ 東商に期待する行動では、「**変化への対応**」が5割を超え、「**接点強化**」、「**スピード感**」、「**新しい価値の創出**」が4割を超えた。
- ・ 東京都に期待する行動では、「**変化への柔軟な対応**」、「**スピード感**」が6割を超え、「**状況把握**」が4割超、「**わかりやすい説明**」、「**課題の明確化**」、「**新しい価値の創出**」、「**接点強化**」が3割を超えた。

### 【東商】地域経済の牽引

- 商工業者の意見集約機関として、機動的に動いていただきたい。（卸売業）
- 新たな時代に向け存在意義を見出すべく積極的に挑戦してほしい。また、変化に柔軟にかつPDCAを実行し意義ある組織として地域企業・住民に貢献してほしい。（建設業）
- 日本の最先端をいく経済団体として存在感を示してほしい。（卸売業）
- 渋沢精神を引き継ぎ先頭に立って東京の商工業を引っ張ってほしい。（サービス業・その他のサービス業）

### 【東商】スピード

- 中小企業の目先の課題解決に加え、その先に発生するであろう課題や問題を先回りして支援してほしい。（卸売業）
- いち早くワクチン職域接種の機会を提供いただいたことに感謝したい。（建設業）

### 【東商】接点強化

- これまで以上に中小企業の問題点の把握に努めてほしい。（卸売業）
- フラットに地域団体と接点を持つ仕組み作りを考えてほしい。渋沢栄一精神を体現するため、理念だけでなく行動を期待。（サービス業・その他のサービス業）

### 【東京都】産業振興

- 民間の自由な経済活動を阻害することなく、なるべく小さい政府・自治体を目指していただきたい。（サービス業・不動産業）
- 基本的に民間は自力で成長するもの。東京都には、側面的な支援を効率的に行ってほしい。（サービス業・運輸業）
- 既得権益構造を見直し、新しい発想やチャレンジが生まれるよう、挑戦する企業を手厚く支援してほしい。各種補助金制度について、挑戦者の自由度を重んじ、伴走するよう取り組んでほしい。（サービス業・その他のサービス業）

### 【東京都】接点強化

- 地域の変化に気付いてほしい。例えば用途地域の件など、時代の流れの中で数十年前に決めた事柄が未だ原則ルールになっている。（サービス業・情報通信業）
- 机上の空論ではなく現状を的確に把握し、必要な対策を企業に速やかに提供してほしい。（サービス業・運輸業）

### 【東京都】スピード

- 世界の主要国、成長企業はこれまでにないスピード感をもって変化し成長を目指している。東京の利点を活かしつつ、スピード感をもって世界に対してプラットフォームを提供することを期待する。（製造業）
- 従来の枠にとらわれない柔軟なスピード感のある対応でないと企業のスピードと合わない。（サービス業・その他のサービス業）

## 参考資料②

# 2030年代に向けた企業と東京の 成長に関する調査について 【企業の声】

## 変化への対応

- コロナ禍を受け業務変更など迅速に対応したが、影響が長引く中、何が正解なのかわからない時期があった。飲食業のマイナスを物販で補填しており、現状を維持しながら進むべき道を模索したい。（製造業）
- 顧客が戻らない国内の楽器販売の売上を戻すよりも、別事業の医療機関や介護施設などへの使い捨て用品の販売を強化している。テレビ会議などで海外と密接に話し合いができてきている。（製造業）
- 2020年に衛生関連品の需要拡大に対応するため、増産体制を構築。その後、2021年に市場が縮小して大幅に減産。経費削減や生産拠点の見直しなど変化に対応する柔軟性が求められた。（製造業）
- グローバルかつ中長期的な目線で新技術や新規事業開発、イノベーション創出のポテンシャルを備えた先進的経営を続け、先端企業へと変革していきたい。（製造業）
- 経験したことのない状況を打破するためには、今までの常識をリセットした。（製造業）
- コロナ禍を経営変革、課題解決の機会ととらえ、変革に向けた取り組みを加速している。（卸売業）
- コロナ禍を受け、顧客へ設備の充実やリスク回避手段等を提案し好評を得られた。第2波以降も前年対比を超える売り上げを確保している。（サービス業、運輸業）
- 取引先の倒産等でBtoB事業が低迷。BtoC事業として通販に注力し、売上を伸ばしていきたい。（卸売業）
- 顧客の変化を把握し、付加価値の高い仕事に挑戦することで、受注に結びつけることができる。（建設業）
- コロナ禍を乗り切るため、思い切った変革を次期を継ぐ者に託している。（サービス業、飲食・宿泊業）
- モノを運ぶだけでは存続が厳しい。変化に即した組織に変えていく必要がある。（サービス業、運輸業）
- 大幅な売上・利益の減少という厳しい状況。BCPを定め、可能なことを着実に実行しつつ、新たな成長の芽をつくっていきたい。（サービス業、その他のサービス業）
- 従業員の高齢化を受け、ロボットを活用した生産性向上に取り組んでいる。（建設業）
- コロナ禍により世界動向が大きく変化し、変化が加速している。情報収集を徹底し、本質的な変化を捉えて対策を立案実行している。（製造業）
- コロナ禍で情勢が大きく変わり、過去の成功体験が通用しなかったと感じた。自らの手で直接情報を掴み、対応することが重要と痛感した。（サービス業、飲食・宿泊業）
- 国や都からの行動制限等の情報を迅速に把握し、感染対策に沿った店舗運営方法への変更や人員の配置変換等、スピード感を持って対応した。（小売業）

### スピード感

- コロナ禍により主力商材の売上が低迷。急きょ、マスク製品を企画販売し、ドラッグストア等へ供給し、業績回復を果たした。（製造業）
- 世界情勢の変化が激しく、日本への影響がすぐに生じるため、いかに迅速に対応するかが重要。（建設業）
- 従来の業務用青果卸だけではなく、消費者向け小売店を出店。小さい企業が生き残るためには、スピード感をもって実行することが重要だと取り組んだ。（卸売業）
- 対面中心から、いち早くオンライン化を進めた。スピード感を大切にし、タイミングを逃さないことを重要視した。（サービス業、その他のサービス業）
- 経営陣がリーダーシップを持ってスピーディーに行動することで、従業員や顧客の安心感につなげることができた。（サービス業、情報通信業）
- BCPの観点からも社会・環境の変化の察知と対応スピードを向上させるため、デジタル化をさらに推進し、働き方改革につなげることができた。（建設業）
- 以前からテレワークを準備していたため、コロナ禍でも混乱のなく導入を実現。顕在化した問題点を洗い出し、社員の声に耳を傾けスピード感をもって改善した。（サービス業・情報通信業）
- コロナ禍ではIT分野のスピードが格段に速くなり、社員の技術向上が求められたため、技術教育を推進した。（サービス業、情報通信業）
- 意見を言ったもの勝ちだが、まず発言し行動に移すことを第一に迅速な経営に努めた。（サービス業・その他サービス業）
- 状況が変動し不確実性が高まる中、リスクを取りスピード感を持って実行することを重視した。（卸売業）
- 環境変化にスピード感を持って対応する（建設業）
- コロナ禍で変化の速度が上がっている。変化に対応するため、インターネット社会であるが、直接会って情報を得ることも重視した。（卸売業）
- 初めて直面することが多く、社員が動揺しないよう速やかに方針を出すことを重視した。（サービス業・その他サービス業）
- 受注環境がタイトになったため、平時以上に情報をどのように得ることができるかを意識し行動した。顧客や代理店とも情報を共有し臨機応変に動くことを重視し大型案件を得ることができた。（建設業）
- コロナ禍で自社を取り巻く環境が大きく変わった。デジタル化だけでなくDXにも注力し経営スピード向上に取り組んでいる。（サービス業・情報通信業）

## 正確な情報の把握

- 風評や推測ではなく、冷静に判断できるよう情報を見極めることを重視した。（製造業）
- うわさに惑わされず正確な情報を基に素早く行動することに全社で取り組んだ。（製造業）

## コミュニケーション・関係構築、挑戦

- 海外の展示会などに出張し販路開拓に取り組んできたが、往来が難しくなったため、海外の代理店にテレビ会議などを通じコミュニケーションを深めている。（製造業）
- コロナ禍でコミュニケーションの重要性を実感している。社員それぞれが思い込みや自分中心の考えを改め丁寧な対応することで信頼が生まれ、その先にある効率化につながると思う。（サービス業・その他サービス業）
- コロナ禍の中で、変化に緊密に対応するため社員同士が互いに関わり合いながら進んで行けるかが試された。（建設業）
- 社員全員が目標に向かい成長し切磋琢磨する関係を築くことができるよう取り組んでいる。（サービス業・情報通信業）
- 積極的に失敗することを是とする社風を意識して醸成するよう取り組んだ。（製造業）
- 他人ごとではなく、自分たちの会社として生き残るために「出来ることを全員でやる」ことを意識し取り組んだ。（サービス業・その他サービス業）

## テレワーク

- 製造部門はテレワークがしづらく、営業部門は休業対応が難しいなど、全社一律の対応が難しくそれぞれの現場の特性を踏まえて対応した。（製造業）
- テレワークを最も必要とできる人から随時導入したことで早くにスタートができた。（サービス業・その他サービス業）
- テレワークを推進するため、通信環境の調査から機器の配備、恒常化に備えた仕事の見直しなどに重点を置きワークフローもアプリを導入。デジタル化を推進し印刷費や光熱費の削減にもつながった。（製造業）
- 従来からITを活用した間接経費の削減を検討していたが、コロナを機に就業規則なども変更し、感染予防としてテレワークを導入すると定着が進んだ。（サービス業・運輸業）
- テレワークを推進したため事務所をほとんど使用しなくなった。思い切って事務所を移転し新しい事業に挑戦した。（サービス業・その他サービス業）
- コロナ禍で新規営業が制限されたため、人件費、物流費など大きい科目に絞って改善に取り組んだ。テレワークを推進するために事務所内の設備を見直すとともに、ノートパソコンを配布することでテレワークも推進することができた。（小売業）

## 経営理念・行動指針の明文化

- 経営理念の明文化により会社の目指す方向が定まった。（製造業）
- 経営理念の必要性を痛感。経営者の独断ではなく、社員の総意で決め共有するため、社内プロジェクトチーム主導で決定した。（卸売業）
- コロナ禍以前より、さらに経営理念を明確にわかりやすくする必要性を感じている。（製造業）
- 親会社の企業行動憲章との整合性を鑑みつつ、自社社員の意識に響く独自の経営理念や行動指針の必要性を感じている。（サービス業、建設業）
- 設立から20年が経ち新たなステージに進んでいくため、行動指針などを策定した。（サービス業・不動産業）
- コロナ禍を受け、従業員の意識を一層高めるため、経営理念、社訓をブラッシュアップし、スピード感を持ち前に進める力をさらに発揮できるようにした。（製造業）
- 2021年度に経営陣が交代し、新たに経営理念と行動指針を策定して取り組んだ結果、売上、利益ともV字回復することができた。（製造業）
- 社会や産業構造も変わる中、課題は複雑化し、ニーズも多様化している。かつてない程のスピードが求められ、柔軟なアイデアと独創的な工夫の必要性を実感。苦難を乗り越えるために明確な目標と価値観の共有と経営者の時代に即したメッセージが重要だ。（卸売業）

## 経営理念・行動指針の浸透と定着

- 経営理念を社員が理解していなかったことがコロナ禍で明確になった。経営理念を社員が理解し行動に移せるかが、今後の小規模企業の課題だと思う。（製造業）
- 経営理念は企業になくてはならないもの。全社で共有するため、経営計画に落とし込んで全社員に配布し、毎日朝礼で読み合わせを行っている。経営理念がなければ、危機に対応できなかった。（製造業）
- 経営理念・行動指針は、常に従業員が確認できるよう携帯サイズのリーフレットを配布している。（製造業）
- 約30年前に経営理念を変更したが、コロナ禍でも経営理念が社会の現状に対して通用するものかどうか、定期的に確認している。（製造業）
- 経営理念（ミッション）・経営方針（ビジョン）・行動指針（バリュー）に加え、対外的かつ全社員が目指す方向性に向け素早く行動するため、2021年にパーパスを設定し、共有と定着を図った。厳しい環境下で理念を確認し合うことで、社員のまとまりにつながった。（製造業）
- 経営環境が大きく変化する中、変化への対応と同時に変えてはならない経営理念や価値観をより強く社員と共有する必要性を感じている。（サービス業、運輸業）
- 顧客への提案用資料に、経営理念を記載している。（サービス業者、その他のサービス業）

## 経営理念・行動指針の浸透と定着

- 経営理念の明文化は当然で、一定期間ごとに全社に周知・確認し、定着させることが重要。いざ行動するときのバイブルとなる。（サービス業、卸売業）
- 経営理念を軸に各部署のミッションへ落とし込んで明文化すべく作業をしている。（製造業）
- 経営理念は会社の道德、軸となるもの。社内での共有を目指して日々努力している。（建設業）
- 経営理念は従業員の拠り所になる。会議等で繰り返し再認知し、従業員に浸透させている。（サービス業・その他サービス業）
- 経営理念ができた経緯や現在の環境の変化に対しての思いや方向性・基本的な考えを毎朝の朝礼では全従業員が自主的に経営理念の唱和をするなどを共有している。（製造業）
- 経営理念はただ唱和するものではなく、全従業員が自身の心と頭で理解し行動に移さなければ意味がない。経営陣・管理監督者の日頃の行動や言動が経営理念と異なれば理念は浸透せず飾りになってしまう。特に中小企業・小規模企業では経営者が理念に即した日々の言動・行動が大切な要素だと感じている。（製造業）
- 経営理念を実現するため、経営陣と管理職層が一体となって、マネジメントと社員の成長機会創出に力を入れている。（製造業）

- 理念や行動が自然と身に付き、何の疑義も無く継続していくことが理想だが、まだまだたどり着けていない。明文化だけでなく、その時々状況に応じて毎月一度、書面掲示と口頭による指示説明を丁寧に継続している。（製造業）
- 社内向けの経営理念をコロナ禍で対外的に発信する内容を付け加えている。（小売業）
- 2020年2月から、社内外に経営理念や行動指針をわかりやすく伝えるため、会社のあいさつ文に盛り込んでいる。（卸売業）
- 社員が経営理念や価値観を共有し、同じ目的に向けて行動できるよう取り組んでいる。（サービス業・その他サービス業）
- 経営理念は会社が進むべき道を示し、経営方針は会社が成長するための考えを示し、行動指針はそれを具現化するための行動を示す。会社風土(文化)を変えることは、重要かつ難しい経営課題だが、日々愚直に社員に伝えることを実践している。（製造業）
- 明文化は当たり前で、一定の期間ごとに従業員全体に周知・確認することが重要。（製造業）

## 経営理念・行動指針の浸透と定着

- 常に挑戦すること！あきらめない！をモットーに5年後10年後のビジョンを従業員に伝えることで経営者と従業員のモチベーション向上につながっている。（製造業）
- クレドとして唱和するとともに、事例を踏まえて社員同士が話し合う機会を設けている。（サービス業・その他サービス業）
- 経営理念の変更は好ましくないが、行動指針は「環境に応じた見直し」を行うことが大切との認識を痛感した。（サービス業・その他サービス業）

## 経営理念・行動指針が果たした役割

- 危機に際し経営理念を意識して行動することを徹底し、社員全員が自覚し行動が変わっていった。（製造業）
- テレワークで働く場所がバラバラになっても「理念」を共有することで仕事に向き合う姿勢を守ることができた。（サービス業、その他のサービス業）
- 経営理念がなければ危機に対応できず、企業として崩壊してしまったと思う。（製造業）
- コロナ禍により経営理念と経営判断の一致を重視した。経営理念を判断基準とすることで効率的な判断ができている。（製造業）
- 「経営理念にそぐわないことはやらない」が基本的考え方。採用時には経営理念に共感しているメンバーを採用のポイントとし、新規や既存事業の方向を転換する際は、どのようなかたちで経営理念に沿っているのかを説明している。（製造業）
- 「三方よし」を行動規準の一つとして定め、買いたたきや無茶な受注をせず、厳しい状況下でも節度を持った事業活動を行えたことは、理念の影響があったと考えている。（製造業）
- 経営理念・行動指針は重要なものと認識している。こういったものがなければ社員はうまく動けない。（卸売業）

## 経営理念・行動指針が果たした役割

- 経営理念に基づき柔軟かつスピード感のある戦略を策定、対応したことで業績向上につながった。（製造業）
- 経営理念は歩むべき道の大きな指針と捉え、常に振り返りながら帆を進めている。不確実性が高まる現在、経営思考の前提となっていることを実感した。（卸売業）
- 経営戦略の根幹をなすものであり、全ての基本（サービス業・情報通信業）
- 経営理念と行動指針が非常に重要。これらを軸に判断することで、右往左往せずかつ冷静に状況を把握し、柔軟な対応ができたと考えている。（サービス業・その他サービス業）
- 指針、理念なくして組織経営はありえず、発展もありえない。（製造業）
- 先が見えず日々判断の変更の必要性を求められる緊張感の中で、経営理念がなければ社員の不安を煽ることになったと思う。判断を変えたときこそ、理由を明確に説明することで全員が納得し、同じ方向へ進むことができる。理論的に説明するための役割を経営理念・行動指針が果たした。（製造業）
- 職業訓練校の生徒向けのプレゼンを通じて生徒が関心と共感を得られ、その後見学、インターンなどにつなげることができた。企業や社長自身をわかりやすく伝えるため際に特に、経営理念は役に立っている。（製造業）
- 経営理念は自社のあるべき姿を決め、物事の判断実行する行動指針の礎。売上減少時の対応に対して最小限のブレで対応できた。（製造業）
- 東商から経営支援を受けた際に、経営課題を明らかにしつつ、経営理念や行動指針を策定した。コロナ禍でバタバタせずに判断ができたのは支援のおかげ。今後の進むべき道がはっきりし、ぶれない対応ができた。（卸売業）
- 経営判断の指針であり、かつ、サービスにも影響するもの。非常に重要な位置を占めている。（サービス業・その他サービス業）
- 会社を一丸とするツール。迷ったときの指針としての機能している。（サービス業・その他サービス業）
- 創業者が唱えた社是、行動指針は現在、70年を超える歴史を刻んでいるが、基本的な理念は変わることはない。（建設業）
- 経営理念があると原点に戻れるようになるだけでなく、未来志向の行動にもつなげることができる。（サービス業・その他サービス業）
- コロナ禍以前より、現在の環境がより、社員の意識と向かう方向を示す経営理念の役割と重要性が増したと考えます。（サービス業・その他サービス業）
- 経営理念は450年続いており、パンデミックでも揺らぐず、転々と変わるべきものではない。（卸売業）

## 企業規模に関する意向

- 大企業になることが前提ではない。「中小企業にとどまりたい」という選択肢には少々疑問を感じる。（製造業）
- 今は適切な規模より小さいため、その規模に向けて成長、拡大をめざす。（サービス業・情報通信業）
- 規模の拡大にこだわらず、利益を確保して景気変動に対応できる企業にしたい。（建設業）
- 少子高齢化が進む中、顧客・働き手から選ばれる企業となる必要がある。売上などの規模拡大ではなく、企業価値を高めることが重要だ。企業価値は規模ではなく、社員が働きがいを感じ、共感してくれるお客様を獲得し増やすこと。ここを目指して取り組みたい。（卸売業、製造業）
- 零細企業ながら社会からの希求に応えながらの成長したい。（製造業）
- 業種的、後継者など考えると大きく発展することは難しいが、小さくても必要とされる会社、強い会社でありたい。（卸売業）
- 規模の大きさを目指すのではなく、地域に貢献することで衰退産業の中小企業の模範になるような成長をしていきたい。ブランド力向上、産学連携を通じた新商品開発や健康への効果など、スピード感を持って取り組んでいきたい（卸売業）
- 小さくとも魅力ある企業にしたい。（サービス業・その他サービス業）
- 百貨店ではなく専門店。小さいながらもその道のプロ集団を目指す。（サービス業・情報通信業）
- 他社の見本となる『中小企業』になる。（製造業）
- 消毒薬などの衛生用品を製造・販売する当社では、いざというときに供給体制を整えておく必要がある。上場すると、株主の意向をはじめとする制約が生じ、当社が思い描く社会貢献が出来ない可能性がある。独自展開するために、中小企業の良いところを伸ばしたい。（製造業）
- 中小企業の高い環境変化適応力の裏返しとして、リスク回避力は必ずしも高くない。人材・資金面の不足をカバーすることが常に求められ、取引先とのネットワークやM&Aなどに生き残りをかけ注力している。（建設業）
- 市場の寡占化が進む中でも独自色を出し地域に必要とされる企業を目指したい。（卸売業）
- 当初、規模の拡大を目指したが、現在は持ちうる当社の長所にさらに磨きをかけ、他の追随を許さぬ、個性豊かな、質の高い会社を目指している。（サービス業・飲食・宿泊業）
- 事業規模の拡大やシェア拡大ばかりが成長とは考えていない。品質向上、顧客満足度向上、従業員満足度向上が目指すべき企業の成長。そのために日々考え努力している。結果、売上増加につながれば言うことはない。（製造業）

## ニッチ、オンリーワン

- 業界でのオンリーワン企業を目指す。（製造業）
- 世界で認められる技術を有し、業界No1となる。（製造業）
- オンリーワンと付加価値の向上、当社を軸にしたお客様の輪の拡大と質の向上。（小売業）
- 当社の主力は自動車産業の中でもアフターマーケット分野。海外需要もあるが、国内の隙間市場を狙っている。自動車は日本の基幹産業のため、ニッチとは言え中小企業でも計算できる大きな売上・利益がある。自動車だけではなく他業界でも隙間はまだまだ転がっているから狙っていききたい。（製造業）

## 人材育成

- 商品開発にこだわり、スタッフの専門性を極めてお客様からの信頼を勝ち取り成長へと繋げる。（小売業）
- 人材確保や食材調達の上昇圧力から、今後当社のような手作りを基本とした店舗展開には限界が生じる。現状の規模を維持しつつ質的向上を目指し、同時に従業員の満足度を高めて行きたい。（サービス業・飲食・宿泊業）
- 時代に則した役務を提供できるよう、人材育成に努め、安全な社会の実現に貢献する。顧客より感謝される会社になりたい。（サービス業・情報通信業）

## 人材育成

- 人材交流も含め製品メーカーと関係を強化し、技術力を上げ、社会インフラを支えたい。成長事業をもう一つ手がけ、社内で相互に高め合う。（卸売業）
- 現在の売上利益を保ち、従業員の生活を守るための施策を続けつつ、2030年代に向けて若手を育成し基盤を作る。技術者、有資格者の増員、人材確保（離職者の軽減）も視野に入れ、現在の商材や業種形態に頼りすぎず、リスクを考えて新しい販路の拡大を目指したい。（製造業）
- 若い人材が生き生きと仕事ができる会社にし、従業員の所得向上を図るべく、社員教育と採用、評価方法を大きく変更している。（建設業）
- 新規分野の事業を軌道に乗せること。そして、将来を見据えた人事・組織戦略として、人材育成体系をつくり明文化したい。（卸売業）
- 市場を見据えた今よりさらに価値観を感じていただけるプライベートブランドの開発と後継者の発掘育成に力を入れてゆきたい。（小売業）
- 付加価値をあげる、社員に対しての貢献度合いを充実させていく。（小売業）
- 技術を社内で継承できる「人材育成型企業」としての足がかりを作りたい（サービス業・その他サービス業）
- 従業員が自らの時間、ライフサイクルを楽しむ事ができる職場環境を創りたい。（サービス業・運輸業）

## 持続可能な社会の実現、SDGs

- SDGsを重視した会社経営と製品開発に力を入れる。（製造業）
- 地熱エネルギー活用、アンモニアプラントへの関与は実績が既にあるため、今後、顧客に脱炭素の協力を進め、脱炭素案件への重点的に取り組みたい。（卸売業）
- ステークホルダーも含めた幸福を追求するのが企業理念でもあるが、よりSDGsの目標を意識した活動を展開したい。（卸売業）
- 青果を卸しているホテルや結婚式場向けに、カット野菜を介した経費削減やSDGsをサポートをしていきたい。（卸売業）
- 環境対応を経営の中に取り組み、特にSDGsを強化していくようにしたい。またデジタルコンテンツへ注力し、特に3次元データへの取り組みを早急に強化したい。（製造業）
- 「豊かな江戸東京の食文化」の一翼を担うことが2030年代の当社の進むべき方向。環境負荷の低減、持続的成長が可能な打ち手を検討している。（卸売業）
- 脱炭素社会、循環型経済に則した形で物流を通じて社会に貢献したい。（サービス業・運輸業）
- シェアの拡大と環境保護分野やSDGsの目標分野での新たな事業開発。（卸売業）

## デジタル化、デジタルトランスフォーメーション

- 印刷業は斜陽産業と呼ばれ、コロナ禍で一層拍車がかかってしまった。今後、倒産した会社の業務を取り込んだり、デジタル関連の分野にも積極的に取り組み、事業の継続を目指している。（製造業）
- 時代の変化に対応し、サステナブルな経営や建設DX等も柔軟に取り入れていきたい。（建設業）
- 日本のデジタル化を推進するための重要な役割を担う会社になりたい。（サービス業・その他サービス業）

## ブランド

- 今までしてきたことを成長させて形にしていきたい。良いものを製造しているのにブランドが認知されていないので、社会にどのように伝えていくかが課題。（製造業）
- 自社製品の社会的な認知度を高め、売上高、収益の拡大を図っていきたい。（製造業）
- 環境の変化への対応だけでは成長が望めない。事業ポートフォリオを変える位の変身も必要。今後はファブレスメーカーとして商品開発と付加価値向上、ブランド化や小売部門を拡大し、最終消費者のニーズとウォンツの変化を捉えることができるかが鍵。（卸売業）
- 顧客の信頼に応える企業を目指したい。従業員の満足度、やりがい、誇りを高め、取引先、地域にとっても必要な企業を目指す。（サービス業・飲食・宿泊業）

## 新製品、新サービス、新事業展開

- 東京ならではのものづくりをテーマとして当社は事業構造を改革し、収益構造の改革も遂行してきた。町工場自らが新たな市場を創出して行く「市場創出拠点」であるベンチャーラボを開設、ものづくりを「核」に町工場だから成しえる新事業の創出を進めている。（製造業）
- 既存事業からの枝分かれした新市場、サービスを提供していく。（建設業）
- 伸びると想定している新事業を、想定通り成長させ、既存事業の成長とマッチする会社全般の成長に繋げたい。（卸売業）
- 現業の根幹事業を、時代に合ったツールを使用した営業体制で行っていく。また、その周辺事業領域の対応が出来るよう事業範囲を拡大していく。（卸売業）
- 新規サービスによる新たな収益基盤の確立。（サービス業・情報通信業）

## 海外展開

- 国内シェアアップと同時に海外、特にASEANへの進出を増加させたい。将来的には、国内・海外を同規模にする。（製造業）
- 店舗販売、ネット販売などで販路と売上の拡大を目指す。全国～海外にも店舗展開し、製造工場を設立する。健康で豊かな和のファーストフードを世界中に展開し、人々の健康を守りたい。（サービス業・その他サービス業）

## 多様性

- 多業種が集まり、他業種と連携できる地域であり続けてほしい（製造業）
- チェーン店ばかりで同じ雰囲気の街ではなく、さまざまな事業を営む個人事業主が活躍できる地域になってほしい。（サービス業・その他サービス業）
- 東京は人も多く、地域ごとに課題は異なる。それぞれの地域と特徴にあった施策を期待したい。（製造業）
- ヒトや企業など多種多様な面が東京の魅力。（製造業）
- 多様性に富んだ地域性を維持してほしい。（サービス業・飲食・宿泊業）
- オンライン商談も前提とし、販売先、仕入先のいずれとも交流しやすい都市になってほしい。（卸売業）

## 情報の得やすさ

- 経済規模の大きさから、新規事業等を行うための情報および人材が揃っており、ベンチャー企業が発展しやすい。（卸売業）
- 日本の中心地であり、特に情報量が多量、多様であり、発信がスピーディーであること。（製造業）
- 本郷はまさに医療の街と言える場所であり、この立地により国内外の情報が大小含めてえられるため、大事にしていきたい。（製造業）

## 地域性、地域の活性化

- 地域の特性を活かし、地域ならではの産業構造を創造すべき。（サービス業・その他サービス業）
- 地域の活性化に向けた産業支援金融政策などの拡大（製造業）
- 台東区内には多くの中小企業が立地しており、材料・加工技術等、当社が必要とする産業集積があるが、近年、後継者難等での廃業が増加している。一定規模の産業集積が残れる施策が必要。職人的な仕事も経済に貢献し、顧客に感謝されている事を大切に考えたい。（建設業）
- 地域活性化は当社のような地元密着型の企業には重要。（サービス業・その他サービス業）
- ビルが多くなり、景観の悪さ等の問題は有るにしても、人口が増え街の清潔さが保持されれば更に発展の可能性は増すと思う。（サービス業・不動産業）
- 地域活性化は弊社のような地元密着型の企業には重要であると考えます。（サービス業・不動産業）
- 以前のように世界レベルの技術・モノ創りができる都市（サービス業・運輸業）

## 人が集まる地域

- 東京に立地し、インバウンド需要や企業数・情報量の規模による経済拡大を期待。地方の人口減少・流出による需要減少が全社に与える影響を危惧。テレワークやITの強化による地方圏の人口増・活性化も期待。（建設業）
- 企業間のコラボレーションの機会の多さ、しやすさ、スピードが魅力。（サービス業・その他サービス業）
- 工場見学を受入れており、小学生中学生が今後地域の企業に勤めたいと思う町工場にしたい。（製造業）
- 地方における人材の確保が不十分、海外からの人材の受け入れについて検討してほしい。（卸売業）
- 観光、開発など新たな集客要素がほしい。地域の魅力の継続、維持して欲しい。（サービス業・その他サービス業）
- 海外を含む観光客の増加とそれをプッシュする施設等の増加。（サービス業・飲食・宿泊業）
- 観光と産業、住民が一体となり、外観光客にとっては面白く、地域住民にとっては活気のある地域であり続けたい。（サービス業・不動産業）

## 規制緩和

- 大都市圏においては物流のラストワンマイルにも配慮したまちづくりを期待。高層建築では、貨物用と人用のエレベータが別だが、貨物用は一度逃すと10分以上こない、貨物用トラックを止められるスペースがほぼない。（サービス業・運輸業）
- 工場と住居が共存できる地域であることです。（製造業）
- 倉庫立地が価格が高く事業として使用できないため、物流施設の立地適地を政策的に用意、確保が極めて重要である。（サービス業・その他サービス業）
- 福祉事業では、他自治体と比して東京都の参入障壁が高くなっている。（サービス業・その他サービス業）

## イノベーション、ダイナミズム

- 企業を取り巻く環境が過去に例がないスピードで変わっていく中で、これに対応できるシステムの構築が出来る地域でなければ企業立地は難しい。（卸売業）
- 街の歴史、風土、地域住民とともに進化したい。新たなイノベーションや多様性・インクルードの創造に挑戦していきたい。（サービス業・その他サービス業）
- 新しいサービスが生み出されるダイナミズムと、持っている文化を大切にしつつ、育む環境。（製造業）
- 自らが地域を作る気概と力量を醸成し、「期待」される存在になることです。（サービス業・不動産業）

## 交通の利便性、災害対策

- 鉄道環境が改善され、ここ数年で地元から都心へ乗り換えなしでのアクセスが可能に。元々中小の工場がひしめく場所が完全に一戸建てや集合住宅が増え、まるで環境が変わった。当社にとっては新規顧客を獲得するのに好都合であり、今後は新しく来た住民とより距離が近くなれるようプチイベントも積極的に開催したい。（小売業）
- 住宅地と通勤経路を兼ね合わせたエリアで、独自性や存在感を出しながら親しめる地域。（サービス業・情報通信業）
- 出張が多い仕事のため、引き続き国内外へのアクセスのしやすさを維持・向上してほしい。（サービス業・情報通信業）
- 地震や水害、ハザードマップ等の災害に問題ない地域。交通インフラが整っている地域。住環境、ビジネス環境が良い地域にしていくことを期待。本社がある千代田区が現在ベスト。30年代に向けて更なる発展を期待。（製造業）
- 東京都においては、大震災への対策を更に強化していただきたい。（サービス業・その他サービス業）

## 産業振興

- 民間の自由な経済活動を阻害することなく、なるべく小さい政府・自治体を目指していただきたい。（サービス業・不動産業）
- 基本的には、民間は自力で成長するもの。東京都には、側面的な支援を効率的に行っていただきたい。（サービス業・運輸業）
- 既存の既得権益構造を見直し、新しい発想やチャレンジがどんどん生まれるよう、挑戦する企業を手厚く支援してほしい。各種補助金制度について、形式的な制度設計や点検ばかりにコストをかけるのではなく、挑戦者の自由度を重んじ、一緒に伴走するような支援にお金と力を投入してほしい。（サービス業・その他のサービス業）
- 従来の方法に固執することなく、状況に応じた臨機応変な政策変更をお願いしたい。コロナ対策では、中小零細企業が継続的に企業運営できるよう、行動制限を柔軟に変更・緩和してほしい。（サービス業・運輸業）
- 超高齢化社会、よりグローバルな社会に向けて柔軟な対応が可能となる支援、情報発信、アジアにおける経済・環境・安全・カルチャー等をリードし続けるために必要な支援、最先端の情報発信をお願いしたい。（建設業）
- 人口減少が続く中、行政として計画的に移住・投資を促せるよう取り組んでほしい。（卸売業）
- 国土の保全に努めていただき、安心して住み、仕事ができる環境を維持してほしい。（サービス業・不動産業）
- 幅広い補助金制度の導入や、中小企業単体ではできない部分をフォローしていただきたい。（サービス業・情報通信業）
- 地域課題を官民で協力して解決していただきたい。（サービス業・情報通信業）

## 規制緩和

- 製造業に対する環境規制が他県よりも厳しい。今後も拠点の地方への移転や人口減少問題に加え、テレワークの推進などにより地方移住が進むことも想定される。都内でものづくりを継続するためには、カーボンニュートラルなど環境対策への支援充実をお願いしたい。（製造業）
- 再開発計画推進に必要な「都市計画決定」を承認するのが東京都。地域の発展と防災対策強化のために速やかな承認をお願いしたい。（サービス業・不動産業）
- 海外へ進出を促すだけでなく、訪日客確保、情報入手のし易さ、ビザの取り易さ、税関審査の簡略化、規制緩和、撤廃のスピード化等、幅広く取り組んでいただきたい。（情報通信業）

## 接点強化

- 地域の変化に気付いてほしい。例えば用途地域の件など、時代の流れの中で数十年前に決めた事柄が未だ原則ルールになっている。（サービス業・情報通信業）
- 机上の空論ではなく、現状把握を的確に実施していただき、必要な対策（計画）を必要な企業（個人）に速やかに提供してほしい。（サービス業・運輸業）
- 東京都自身が企業と接する機会を創出してほしい。（卸売業）
- 地域の住民や企業等との関係強化をして開かれた都庁になることを期待する。（サービス業・不動産業）

## スピード

- 世界の主要国、成長企業はこれまでにないスピード感をもって変化に対応し成長を目指している。東京の利点を活かしつつ、成功体験に安住せず、スピード感をもって世界に対してプラットフォームを提供することを期待する。（製造業）
- 中小企業支援が手薄い印象があり、また支援があった場合でもスピード感がなく手続きが複雑怪奇で支援されている感覚がなくなる。柔軟性を持って対応いただきたい。（サービス業・情報通信業）
- 従来の枠にとらわれない柔軟なスピード感のある対応でないと企業のスピードと合わない。（サービス業・その他のサービス業）
- 変化への柔軟な対応力やスピード感のある効率的な施策が大切だと考えている。（サービス業・その他サービス業）
- 行政のスピード感の向上をお願いしたい。あらゆる行政の仕事、考え方を見直して将来に備える体制づくりを急ぐ必要がある。（サービス業・不動産業）

## 地域経済の牽引

- 行政に対峙できる組織を期待したい。（建設業）
- 商工業者の意見集約機関として、機動的に動いていただきたい。（卸売業）
- 国や自治体主導ではない、世界に誇れる街の設計図を考える役割を期待したい。（サービス業・その他のサービス業）
- 産業界が少し理念に傾きすぎているので競争力の源泉となるよう牽引してほしい。（製造業）
- 新たな時代に向け、存在意義を見出すべく積極的に挑戦してほしい。また、変化に柔軟にかつPDCAを実行して意義ある組織として地域企業・住民に貢献してほしい。（建設業）
- 日本の最先端をいく経済団体として存在感を示してほしい。（卸売業）
- 渋沢栄一翁の精神を引き継ぎ、東京の商工業を先頭に立って引っ張って行ってほしい。（サービス業・その他のサービス業）
- 地域と会員企業の発展に寄与していただきたい。（サービス業・不動産業）
- 「失われた・・・年」という停滞感から脱却するための先導役を期待している。（サービス業・情報通信業）
- 今後の日本の成長・発展に欠かせないデジタル基盤の整備が圧倒的に遅れている。東京都・東商が連携してデジタル基盤を整備推進するとともに、デジタル庁のスピード感ある取り組みに向けて積極的に後押しをお願いしたい。（卸売業）
- 東京商工会議所は国や都に対して中小零細企業の要望を進言できる重要な組織であり、今後も期待する。（サービス業・その他のサービス業）

## 情報発信

- 行政ではできない大胆な施策を期待。女性や小規模事業社がチャレンジしやすい環境を作り出してほしい。東京商工会議所の情報発信には大変感謝している。（製造業）
- 充実したセミナー、教育制度に感謝している。さらに進化させていただきたい。（製造業）
- 東京都や政府方針など、早い段階で情報提供をしていただけると助かる。（製造業）
- 会員マイページが開設されてので、今後のコンテンツの充実に期待している。（小売業）
- セミナー等によるさまざまな情報発信は大変参考になる。（卸売業）
- 変化に対する柔軟な対応力や新しい価値の創造といった支援に期待をしている。（卸売業）
- 企業が向かう方向性の参考になることを多く発信する存在であってほしい。（卸売業）
- 個人事業主向けの情報をもっと発信してほしい。担当者は常に状況を心配してくれて声がけしてくださり、とても心強い。（小売業）
- オンラインセミナーを増やして、ライブラリーを作ってほしい。また、公共の分野でデジタル化が進めば企業側も進むと思うので、お願いしたい。（製造業）
- 国民、都民、区民への縦割り行政を解消するような提案をしてほしい。（サービス業・その他のサービス業）
- 行政の動向や会員の事業等の状況をわかりやすく提供いただきたい。（サービス業・その他のサービス業）
- わかりやすい情報発信に努めてほしい。また、素晴らしい会頭がいらっしゃるうちに各種施策を進めてほしい。（サービス業・不動産業）
- 例えば人事評価や会社規程、社員の健康維持などについて、他の中小企業がどのように取り組み、運用しているか、情報提供いただきたい。（製造業）

## 人材育成

- 夢ある若者の仕事選びは、偏っている感もあり、いろいろな仕事があることを、キャリアデザインとして学校授業などで取り入れるよう期待している。（製造業）
- 時代の変化に見合った人材教育が求められている中、時代に合った、変化を先取りした人材教育の場を設けていただけると助かる。（卸売業）
- 渋沢栄一翁に倣い、官に頼らない真に成長する人材育成を期待する。（サービス業・不動産業）

## コミュニティとの連携

- 23支部の連携強化と若手の活躍を期待する。（製造業）
- 入会后、東商職員が親身になってくれて何度か感動させたことがある。新たな取り組みに挑戦されていて、時代に適応した姿勢であると感じている。もっと新しい企業、若手起業家などにもうまく訴求できると良いと思う。（サービス業・情報通信業）
- 東京都と連携し、企業が働きやすい、人が住みやすい環境にしていきたい。海外から日本の首都東京に行ってみたい、働いてみたい、住んでみたいと思われる都市になってほしい。（製造業）
- 東商にしかなし得ない、情報と人材のネットワークをさらに活かし、会員に発信してほしい。（サービス業・その他のサービス業）

## 商談機会・交流

- 商談会の機会を増やしてほしい。ニーズの発信だけでなく、商品アピールを自由にできるシステムがあると良い。（製造業）
- 東京のものづくり企業と埋没している個の技術力をマッチさせるような取り組みに期待している。（製造業）
- 環境の変化を把握して、会員に変化を促進すること、会員同士のコラボレーションを促進する役割を期待したい。（製造業）
- ビジネスマッチングや技術融合などでリーダーシップを発揮いただきたい。（製造業）
- 会員の中で、事業継承を探す企業と引き継ぎたい企業とを結ぶ会員向けのマッチング情報や相談窓口の設置や情報提供体制を構築いただきたい。（サービス業・不動産業）
- 小企業と大社会の接点を見出してもらいたい。（卸売業）
- 各企業と自治体が連携できるよう、顔つなぎや情報交換会を積極的に開催していただきたい。（卸売業）
- 東商の活動に満足している。ビジネスマッチングの機会をさらに充実していただきたい。（製造業）
- 企業間での円滑なアライアンスが可能になるような情報発信を期待。（サービス業・その他のサービス業）

## 要望

- 公平な金銭のやり取りのために、全現金化・全翌月払いの法制化を期待する。（製造業）
- コロナ禍規制について、諸外国では、ワクチン完全接種で隔離期間撤廃している。海外旅行事業者として、日本在住の日本人でワクチン接種した人の短期海外渡航に関して、帰国時の隔離を特例免除してほしい。（サービス業・その他のサービス業）
- 法令変更時、中小企業に対しての手厚い支援をお願いしたい。また、コロナ影響で中小企業の売上を受けている中、人材募集や育成に関して膨大な資金が必要となるため、これについても支援をお願いしたい。（サービス業・情報通信業）
- ゾンビ企業を温存するような施策を要望するのではなく、企業の新陳代謝を促す施策を進めてほしい。（建設業）
- グリーン住宅ポイントやこどもみらい住宅支援事業について、業者側の身になって制度を構築してほしい。（小売業）
- 中小企業がどうしたら存続できるかを考えていていただきたい。地元企業が生き残るためには、大企業との差別化が今後の課題。（サービス業・運輸業）

## 経営支援

- 経営改善をはじめ経営者が気軽に相談できる環境や企業に寄り添って支援するしくみを期待したい。（製造業）
- 長期の伴走型のサービスがあるとよい。（サービス業・運輸業）
- 地域の経済情勢を鑑み、中小企業をきめ細やかに支援してほしい。（サービス業・その他のサービス業）
- オミクロン株が急激に進んだ時、得意先が人員不足で一時休業に追い込まれてしまった。我々零細企業は影響を受けてしまうため、金融等の支援をお願いしたい。（建設業）

## 地域との交流

- イベント等を通じた地域社会との交流を促進する機会を提供してほしい。（製造業）
- 地域社会と密接につながりたいと考えており、その架け橋となっていきたい。（製造業）

## スピード

- スピード感を重視し、企業の成長の手助けとなる具体的な施策に期待する。（小売業）
- 中小企業の目先の課題の解決に加え、その先に発生するであろう課題や問題を先回りして支援してほしい。（卸売業）
- スピード感をより高め、世の中の状況に即応して施策を実施してほしい。（製造業）
- いち早くワクチン職域接種の機会を提供いただいたことに感謝したい。（建設業）
- 会員向けの手厚い環境が整っている一方で、スピード感は不足している。（サービス業・不動産業）

## 接点強化

- フラットに地域団体と接点を持つ仕組み作りを考えてほしい。渋沢栄一の本質を体現するため、理念だけでなく行動を期待。（サービス業・その他のサービス業）
- 政策提言、情報発信力の強化を期待する。（サービス業・その他のサービス業）
- これまで以上に中小企業の問題点の把握に努めてほしい。（卸売業）
- 中小企業が何に困っているのかを実地検分して見極めてほしい。（サービス業・情報通信業）
- コロナ禍で接点が薄れている。本当に会員が欲する事項を捉え、焦点をあてそれらでの成果を出していくことが求められる。（卸売業）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

