

令和 7 年度
東京の中小企業振興を考える有識者会議
(第 2 回)

日 時：令和 7 年 10 月 14 日（火）午前 11 時 01 分～
場 所：第一本庁舎 7 階大会議室

午前11時01分開会

【福田商工部長】 それでは、これより東京の中小企業振興を考える有識者会議を開会いたします。

本日は、ご多忙の中ご出席をいただきまして誠にありがとうございます。

議事に入るまでの間進行役を務めます産業労働局商工部長の福田でございます。よろしくお願いいたします。

本日は、委員15名中13名のご出席をいただいております。また、プレゼンターとして、専修大学商学部 鹿住教授にご参加をいただいております。誠にありがとうございます。

お手元の資料についてでございますが、会議はペーパーレスで行います。タブレット端末に次第、出席者名簿、座席表、事務局からの説明資料、本日プレゼンテーションをいただきます諏訪委員と鹿住様からの資料を保存しております。事務局におきまして、説明に合わせタブレットを操作し表示させていただきます。

それでは、議事進行につきまして鶴飼座長にお願いしたいと存じます。お願いいたします。

【鶴飼座長】 台風が二つ続けてきて、特に八丈島が非常に大変な被害を受けているということで心配しておりますが、お忙しい中を知事も来ていただきましてありがとうございます。

それでは、議事次第に沿って進めてまいります。まず初めに、小池知事からご挨拶をいただければと思います。

【小池知事】 皆さん、おはようございます。今日もどうぞよろしくお願いいたします。

今鶴飼先生のほうからお話がありましたように、この後、台風関係の本部がございまして、冒頭ご挨拶だけで恐縮でございますが、よろしく願いを申し上げます。

令和7年度で2回目となります東京の中小企業振興を考える有識者会議、どうぞよろしくお願いいたします。

中小企業の皆さんは、台風の22号、23号どころではなく、毎回吹き荒れる嵐の中で、為替から、エネルギー価格はここところちょっと落ち着いてはいるものの、為替の方が円安が続いている。人手不足、産業が大きく変わる。これほど大きな波が次から次へ押し寄せている時期というのは、さほどほかにはないんじゃないだろうかというぐらいではないかと思っております。それから、サプライチェーンの変化、持続的な賃上げに向けた生産性の向上、成長産業の後押しなどなど、中小企業の競争力強化をしっかり支援していくということも重要だと考えております。

そういう中で、人をいかに活かしていくかということで、常に東京都で着目いたしておりますのは、人口の半分を占める女性の力をもっと活かしていくこと、これは女性の側のニーズと、それから、社会の側のニーズと、うまく合致するところを見つけていかなければならないと思っております。女性については、最近はとても注目もされているんですけども、例えば東京都の審議会の女性委員の任用率は、これは意思を持ってどんどん女性の皆さんにご参加いただくということで、分かりにくいかもしれませんが、こちらの数字でご

覧いただきますと、47.2%まで審議会の女性比率は伸びてまいりました。それだけ女性の声を都政としてもっと生かしていくということで進めております。

もう少し女性の働き方、逆に企業からすれば雇用、これがうまくマッチングができる、その後押しを強力にしていくという観点から、女性活躍の条例の制定も今行っているところでございます、パブリックコメントを行っております。ぜひ皆様方から今日もご意見を頂く、それもこの条例の中に盛り込めればと思っております。これは、女性だけの話ではなくて、結局女性の働く環境がよくなることは、男性にとってもいい環境を生んでくると考えておりますので、どちらにとりましても、プラス面が多いのではないかとと思っております。そして、意識や行動を変えていくことで、東京から女性活躍のうねりを起こしていきたい、このようにも思っております。

今日は、今後の施策展開の検討ということで、鹿住先生、ありがとうございます。そして、諏訪委員から現場の話、また、そこから考えて、こうあるべきだというご提言など、プレゼンテーションとして伺いたいと思っております。皆様方から率直なご意見、そして、現場でこういったことでもっと後押しが必要といった生のお声をお聞かせいただければと思いますので、鵜飼先生、この後どうぞよろしくお願いいたします。

皆さん、いつも本当にご協力ありがとうございます。

では、すみません。この後、行ってまいります。ありがとうございます。

【鵜飼座長】 それでは、本日の議題に入りたいと思います。

まず、事務局による資料の説明をしていただき、その後、諏訪委員、鹿住先生のお二人にプレゼンテーションを行っていただき、その後、皆様よりご発言をいただきたいと思います。

では、まず事務局から資料の説明をお願いいたします。

【福田商工部長】 それでは、説明資料をご覧ください。

令和8年度に向けた施策の基本的な考え方でございます。

価格転嫁や持続的な賃上げなど、顕在化する課題に対しまして、東京の持つ強みも活かしながら、持続的な経済の好循環を生み出す取組を進めてまいります。以降のスライドからは、中小企業振興ビジョンの戦略ごとにご説明いたします。

戦略Ⅰ「経営マネジメントの強化」でございます。

前回の会議では、事業承継や価格転嫁、賃上げにつきましてご意見が多くございました。来年度に向けた取組の方向性として、事業承継では、団体等が実施する取組の後押しや、承継の方法に応じて関係機関の連携強化を図るほか、価格転嫁では、B to Bでのサポートに加えまして、B to Cにおける普及啓発の実施、持続的な賃上げに向けた生産性の向上への支援の強化などについて検討してまいります。

次に、戦略Ⅱ「中小企業の成長戦略の推進」でございます。

D XやA I、アメリカの関税措置への対応などについてご意見を頂きました。取組の方向性としては、G X・D Xの推進では、A Iの活用などによりまして生産性の向上や脱炭素化、G Xの技術開発の支援のほか、コンテンツや知的財産におけるリーガル面や、重要技術情報

等を保護するための取組の強化、関税措置の動向等を注視しつつ、新たな海外展開を目指す企業への後押しなどについて検討してまいります。

次に、戦略Ⅲ「起業エコシステムの創出」と戦略Ⅳ「活力ある地域経済に向けた基盤整備」でございます。

起業家教育や共創型ものづくり、商店街の活性化などにつきましてご意見を頂きました。取組の方向性としては、スタートアップの分野では、高校生や学生等の起業の動機づけとなるようピッチコンテストへの参加促進のほか、地域経済の活性化に向けまして、地域の企業グループによる新たな挑戦への後押し、商店街の担い手の育成、東京の特色ある製品や開発や販路開拓へのサポートの強化などを検討してまいります。

次に、戦略Ⅴ「人材力の強化と働き方改革の推進」でございます。

人材の採用から育成、定着までの支援の強化や、育児や介護を抱える方の柔軟な働き方などにつきましてご意見を頂きました。取組の方向性として、人手不足に対しましては、人材確保・定着の取組への支援や、成長産業分野への人材シフト、従業員のリスクリング支援の強化のほか、柔軟で多様な働き方の推進に向けまして、選択的週休3日制や短時間正社員制度等の推進、ライフステージに応じた支援などを検討してまいります。

その他、広報面におきましては、都の支援策を広く活用いただくため、企業の様々な課題に適したサポートをプッシュ型で展開してまいります。

基本的な考え方の説明は以上でございますが、実際の中小企業への支援事例を3件ご紹介させていただきます。

スライドの8ページは、親族内承継の事例でございます。事業承継を契機といたしまして、後継者の経営スキルの向上を図るとともに、経営改善を後押しすることで、自社のECサイトにおける売上げが増加しまして、黒字化につながっております。

スライドの9ページは、DXの事例でございます。製造工程を全社的に見直しまして、システム導入を図ることで、リアルタイムでの進捗管理が可能となり、生産性が向上し、社員の賃上げにつながっております。

スライドの10ページは、総合相談から海外展開につながった事例でございます。当初はSNS広告のアドバイスを求めまして、中小企業振興公社の総合相談窓口をご利用いただきましたが、海外への販路開拓というご要望にもシームレスに支援をさせていただきまして、国外からの引き合いが増加しております。

事務局からの説明は以上でございます。

【鶴飼座長】 ありがとうございます。特に最後の事例三つがなかなか興味深いものでした。毎回この事例はかなり面白いものが多いので、もうちょっと企業のプロフィールとか、いろいろな経緯みたいところを詳しく書いたものを別に配っていただければ、特に企業経営者の方々はとても参考になるのではないかと。

それから、前回の委員の方々からの反応で一番大きかったのは、公社の価格転嫁のアドバイザーの話があったと思うんですが、これも活用した事例がもしあれば、次回でも出してい

ただけると、切実な話のところなので、ぜひありましたら、そういうこともやっていただきたいと思います。

それでは、まず諏訪委員よりプレゼンテーションをお願いしたいと思います。

【諏訪委員】 ありがとうございます。ダイヤ精機の諏訪と申します。よろしくお願いいたします。

弊社の事例なんですけれども、中小製造業の現状と課題について、今日はお話しさせていただきます。

まず、会社紹介をさせてください。

東京都大田区に本社工場と矢口工場がございます。昭和39年、東京オリンピックの年に創業をいたしております。創業者は私の父であります諏訪保雄でございます。

実は、兄が白血病になってしまいまして、その治療費を稼ぐためにのれん分けをしていたので、母方の親族4名がそれぞれ4社、ゲージ屋を営んでおりましたので、ゲージ族というところで、そこからのれん分けをしていただき創業をいたしました。当時は高度成長期でありましたので、お金を稼ぐのであればものづくりの世界へというのが普通に話されていた時代でした。兄は6歳で亡くなりまして、兄の代わりとして生まれたのが私でございます。創業者の父は2004年に急逝をいたしました。私はそれまで専業主婦をやっていたんですけれども、2004年に急遽、皆さんに頼まれる形で代表に就任をいたしました。

事業承継時の課題は後でお話しさせていただくとして、資料の一番左端、これは、その道40年以上の職人さんによるハンドラップと呼ばれる技術をやっているところです。手仕上げです。弊社の超高精度製品というのは、まだ人間の手仕上げで行っています。弊社は鉄の磨き屋です。1ミクロン単位で鉄を磨き上げます。これは、まだ海外で真似ができません。ですので、これは我々の先輩方が築き上げた日本の技術であると思います。この技術を後世に残すこと、これが今の我々の使命であるという風に考えています。

真ん中の写真、これが弊社のモットーです。ザ・町工場を目指そう。これは何かというと、よく石垣に例えます。大きな石と小さな石がそれぞれの役割を果たすからこそ強い石垣ができています。日本の技術、商品、サービスも、やはり、大きな企業と小さな企業がそれぞれの役割を果たしてきたからこそ、日本の強い技術、商品、サービスが生まれてきたんだと私は思っています。弊社を見てみると、小さい町工場なんです。だったら、町工場としての役割をしっかりと果たそうではないか。ザ・町工場を目指そう。

では、町工場とは何だと考えたときに、大手さんとは違って、限られた人、物、金で色々なものを作らなきゃいけないんです。大手さんの大量生産とは真逆の弊社は多品種少量生産です。1個から受注して、それをお客様のニーズ、シーズに応えながら、お客様の要求納期どおりに入れていかなければならない。それを限られた資源の中で可能にするためには何が必要かと考えたときに、私はやっぱり人間の知恵が必要だと思いました。

ですので、弊社は狭い工場なので、何か問題があれば、こうやってわっとみんなで集まっ

て、とにかく知恵を出し合って問題解決をしていこうと。ある程度の問題というのは、コミュニケーションで解決できる。それが町工場の醍醐味だということで、こういうことを推奨しています。ですので、若手の育成のときも、とにかく2人以上話していたら、その輪の中に入りなさいと。そこには必ず知識や情報があるはずだという形で教育を行っています。

一番右の写真、OJTです。後世に残すということは、若い人たちを育てていかなきゃいけないんです。ただ、私が代表に就任したとき、私より年下は3人しかいませんでした。2007年から人材の確保と育成の取組を始めたんですけれども、これもお金をかけたくないと思って、ハローワークさんに求人票を出す。今でもそのスタイルは変わらないんですけれども、人気のない企業で、それでプロジェクトチームを立ち上げまして、考え方もプログラムも作り直しまして、人材の確保、育成、定着率も伸ばしていきました。その結果、10年という歳月をかけてしまったんですけれども、2017年に、最初は50代、60代が一番多い超きれいな逆ピラミッド構造から、技術を維持したまま、今20代、30代が過半数を占めるピラミッド構造の形成に成功しております。

これだけ聞くと成功論なんですけれども、課題もあります。技術は継承しました。ただ、職人さんから若手に移行されています。正直お話しすると、生産性ががた落ちなんです。これが今の弊社の課題です。ただ、課題があるということは、対策をすれば成長できるということなので、この若者の生産性向上のために、2回目であるDX化、これを一昨年行いました。

では、ここからが、今その取組の途中なんですけれども、私の事業承継時の課題というものを次にお話しさせていただきたいと思います。

2004年、私は若干32歳で、父の急逝によりダイヤ精機代表取締役役に就任いたしました。私としては、大手部品メーカーで技術員の経験がありますが、ブランクもありますし、経営の「け」の字も知らないど素人という状況でした。また、人脈もありませんし、株の相続の仕方也不知道。誰に相談していいのかも分からない状態でした。

まず弁護士を探さなければいけないと思ひまして、弁護士会に電話をして紹介していただいたんですけれども、最初に相談に行ったところは離婚専門弁護士だったんです。弁護士にも専門性があるんだということを初めてそこで知りました。

あとは銀行との交渉、これも非常に難航いたしました。株というのは個人の財産であり、手にするまでに時間がやはりかかります。ただ、手にする前に、私が連帯保証するわけにはいきません。ですので、それを渋っていたら、返済しているにもかかわらず、いきなり不良債権処理されてしまう。そういった事例もありました。

また、なぜ私が連帯保証しなきゃいけないんだというところから入りまして、なぜ私は経営に今まで関わっていないのという気持ちで、だったら、経営者にならないということで、1年ぐらい交渉をして、今は外れましたけれども、10分の1の経営者保証という形で、その当時は珍しかったんですけれども、交渉してそこまで引き下げました。

あとは、製造業でありながら女性経営者であること、これが、その当時非常にマイナスで

ございました。今でこそ女性の活躍推進と言っておりますが、たかが22年前です。私の評価は非常に悪かったです。2代目、町工場、経営の「け」の字も知らないということで、周りからは、あの会社は潰れる、近づかないほうがいいと、そういう評価をいただいております。

銀行さんも、そんな中で、私が社長になるとよくオーケーしたなと思ったんですけども、その答えはすぐ出ました。合併です。合併するために私の代表者の印鑑が欲しかっただけなんです。もちろん、弊社の社員さんがみんな幸せになる合併だったら私もオーケーしました。ただ、そういう合併ではなかったんです。ですので、私が半年でとにかく結果を出す。結果を出さなかったら、あなたの好きなようにしていいと銀行の支店長さんと大げんかしまして、チャンスを頂いて、そこから3年の改革を実行し、軌道に乗せて、社長として認めていただきました。

会社の課題といたしましては、機械が古いということがありました。機械を買おうと思っても、お金を持っているにもかかわらず、商社さんに電話しても、一見さんお断りで、機械を買わせてもらえなかったんです。こういう文化もあるのかと。なので、いきなり展示会に行き、女性なので全然声をかけられないんですけども、一番最初に声をかけてもらったメーカーさんのものを買うと言って、声をかけてくれた瞬間に、では、それを買いますと言って、そのメーカーさんに面白いと言われて、そのメーカーさんに商社さんを紹介していただいて、機械も無事購入することができました。

また、私より年下が3人しかいないというものを2007年より克服をいたしました。

私が経験してきたところから言って、支援策というのが非常に重要だと思っています。税制の優遇制度、これを活用していただきたいんですが、制度が複雑なため、専門家との連携が不可欠です。また、これは期限がございます。これは永遠の課題でございますので、恒久化を訴えております。

また、第三者継承の支援の周知、東京都さんでも、これは支援されているんですけども、これをもっと周知したほうがいいと思っています。

あと、専門機関による企業評価、買手の紹介、交渉支援、これは、実は取引銀行さん、金融機関さんでも行っている場合があるので、そういったところに相談するのもいいのかなと思っています。

あと従業員承継、これも促進をしたほうがいいと思います。そのためには、後で出てくる後継者の育成支援が重要だと思っています。後継者育成も、支援のほうは、これからは手厚くやっていただきたいと思います。

あと資金面の支援です。これは、女性というより、男性もそうかもしれないんですけども、中々女性というのは、事業計画を書くんですけども、捕らぬ狸の皮算用を女性はあまりしないんです。現実的なところが非常に多いので、なかなか融資を引き出せないというものもありますので、ここの支援というのも行っていただきたい。

あとは、情報提供と啓発活動です。こういう支援があるということをとにかく皆さんに知

っていただくことというのが非常に重要だと思っております。

あと事業承継のための早めの準備、これが非常に重要だと思っています。一番下に書いてあるんですけれども、同族企業こそファミリーガバナンスの構築がとても有効だと思っております。大企業ではコーポレートガバナンスというものがありますが、親子だとか親族間、やはりいさかや争いというものが起こったりします。あとは派閥なんかもできたりしてしまうと、企業経営にとってとてもリスクが高いです。また、課題解決が後手に回りやすく、持続可能な企業とならないとなってしまうので、ガバナンスというのが私は非常に必要だと思っております。

次に、トランプ政権の関税、自動車業界は25%から15%になりましたが、これは自動車業界にとってはまだ高い水準でございます。大手自動車メーカーの現在と予想される動きなんですけれども、人員削減だとか内製化、海外生産拡大・シフト（国内生産減少）、モデル再編・車種見直し、コスト構造改革（サプライチェーン見直し）、こういったものが入っています。

現在は、在庫調整などが入っておりまして、中小企業への発注が非常に減っております。ですので、弊社が受けている影響というのは、左側を書いてあります受注減、キャッシュ・フロー、資金繰りの悪化、価格競争の激化です。自動車業界は裾野が広いので、多くの中小企業はこのような状態に陥っています。このような状況が進めば、多くの中小企業が負担圧力に耐え切れず、倒産リスクが高まる可能性があります。やはり、そのリスクを下げるためには、資金繰り支援ももちろんですが、下を書いてあるような取組に対する支援が必要だと思っております。

異業種への参入、多角化経営、自社製品開発、M&A、これは難易度と書いてありますけれども、時間がかかるであろうという順番でもございます。弊社は、一番簡単なところの異業種参入のところから今始めているところになっております。

物価高についてなんですけれども、長引くデフレ経済からの脱却を行い、インフレ傾向にあるということは、価値に対して適正価格に引き上げた結果であると私は考えておりますので、成長と分配の好循環を生み出すためには決して悪いことではないと思っております。しかしながら、この成長と分配において、大企業と中小・小規模企業では格差が生じてしまっていると思っております。ここをどのようにしていくかが今後の課題であると思います。

物価高騰は今後も続くと思われます。大企業、中小、小規模企業は、商取引において古い慣行を捨て、いいものを安くではなく、いいものを適正価格で取引を行う真の商習慣、これを実践していかなければならないと思っております。これは、企業も消費者もマインドを変えていかなければならないという風に考えております。

時間があればここを読みたいんですけれども、資本主義で私の発言なんです。早口でいきます。

私たちが日々手にする商品やサービスは、実に多くの人々の努力と創意工夫によって生み出されているという点です。企画や設計に携わる方、製造や輸送、PR・販売を担う

方など、サプライチェーンのそれぞれの立場から多くの方々が関わり合い、一つの価値あるものが産み出され、社会に届けられています。しかし、その「価値創造プロセス」において、一部の組織や人だけが利益を得ているのであれば、それは「パートナーシップ構築宣言」が掲げる「共存共栄」の理念に反しており、本来の商取引の姿とは言えません。サプライチェーンに関わるすべての方々が、喜びや誇りを感じ、幸せを分かち合える仕組みこそが、真に「持続可能な取引の在り方」であると、私は信じております。もしそのプロセスのどこかに、優越的な力を背景とした搾取や差別、不公平といった「不幸」が存在すれば、それはやがて社会全体から信頼を失い、ひいては商品やサービスそのものの価値を損なう可能性があります。日本がこれから「真の豊かさ」を手にするには、目先の私利私欲にとらわれて他者を蹴落とすのではなく、先人たちが実践してきた「共存共栄の精神」が必要です。他者の幸せに思いを寄せ、共に夢を追い、共に成長してきた先人の教えを、いまこそ学ぶべきだと思います。私たち一人ひとりが「共存共栄」の意識を持ち、すべての人が誇りをもって働き、安心して暮らせる経済社会を子孫に引き継ぐことこそ、現代を生きる私たちの責務であると思っております。

やはり、この成長と分配の好循環を生み出し経済成長すること、これを資本主義の会議で目標としておりました。まず、この東京はこの好循環を生み出すための施策、支援を計画していただき、実行していただき、国全体に広げていってほしいと思っております。

次に、賃上げについてお話しさせていただきたいと思っております。

中小企業は、本当に今まで防衛的な賃上げを行ってまいりました。本来の意味で、成長して分配できたわけではないと私は考えております。黄色くしてありますけれども、賃上げが停滞・未実施の企業の割合が増えてきています。弊社も昨年までは実施してまいりましたが、今年は先行き不透明ということで実施ができずにあります。この価格転嫁の遅延、コスト上昇、業績不透明性などを理由に、こういった企業が増えていていると思っております。

あと物価上昇との乖離です。中小企業が賃上げする動きというのが以前よりも出てきてはおりますが、それが物価上昇のペースに追いついていないというのが実情です。実質賃金がマイナス、またはほとんど改善なしという見方もございます。これは資料を参考にいただければ幸いです。

あと賃上げの制約と課題なんですけれども、やはり、賃上げ原資を内部で捻出するのが非常に困難であります。利益率を上げるために、生産性向上を行っていかなければなりません。

あと価格転嫁の不完全性、人件費上昇分を十分に取引価格に反映できないことが賃上げを抑える制約になっております。

あと業績・収益の不安定性、売上げ減少、原材料高騰、為替変動など、外部要因、これが賃上げを抑制しております。

あと格差の拡大です。小規模企業、地方企業では、賃上げ水準や実施率で後れを取るケースが目立っております。

持続性への懸念においては、一時的な賃上げはできても、毎年継続することには、やはり

慎重な回答も多い。これも資料をご参照いただければ幸いです。

なので、賃上げをするために原資の確保、これをする必要があります。コスト構造や価格交渉力を高めつつ、価格転嫁の実現が急務であると私は考えております。

以上です。15分で終わりました。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。今日は1時間以上前から来ていただいて準備していただきまして、ありがとうございました。

それでは続きまして、鹿住先生からお話をいただきたいんですが、鹿住先生は、私と30年ぐらい前からいろいろな会議で一緒させていただきまして、当時は、中小企業庁のほうで多分中小企業の政策を企画されたり、基本法の改正に関わっておられて、いろいろと当時から活躍されていた方でいらっしゃると思います。一緒に花巻で講演したこともございます。お会いできて大変懐かしかったんですが、では、よろしく願いいたします。

【鹿住氏】 専修大学商学部の鹿住と申します。よろしくお願いいたします。

今ご紹介がありましたとおり、実は大学の教員になる前は、今独立行政法人中小企業基盤整備機構という名前になっておりますが、その前身の特殊法人に15年ほど勤めておりました。ですので、国の中小企業政策の一端を担う機関でございまして、そこでも政策の企画立案、それから研究所での研究等も行っておりました。今ご紹介がありましたとおり、中小企業庁のほうにも最後2年半ほど出向しておりました。その後、大学のほうに転じましたので、今はもちろん研究中心なんですが、中小企業のもちろん振興も、あるいは政策につきましても、関心がございます。ここ10年15年ほどは、女性起業家の研究をさせていただいております。

今日はこういった内容で、20分という短い時間ですので、ぎゅっと絞り込んでお話をさせていただきたいと思います。

女性の資金調達、特にエクイティーでの調達ということを中心に、その課題と対応策というか、こういった方向で考えるべきではないかということをお話したいと思います。既に金融庁のほうでも、女性の起業家の資金調達について問題意識を持っていらっしゃるし、2022年にこういった「スタートアップエコシステムのジェンダーダイバーシティ課題解決に向けた提案」という報告書を出しております。

その中で、まず資金調達額においては、女性のほうが統計的にも有意に少ない、低い調達額にとどまっているという点、それと、ベンチャーキャピタル等の投資家側がほとんど男性だということで、そこで女性の起業家に対してアンコンシャスバイアスがある。女性は成長志向がないんじゃないかとか、女性の考える起業というのが規模が小さいとか、そういったアンコンシャスバイアスが見られる。

これは、女性の起業家の方へのインタビューの結果なんですが、どうしても起業家のネットワークが男性中心で、そこになかなか入っていけない。例えば、後でも出てくるんですが、何かの会合があった後、交流会とか懇親会とか、夜やります。二次会があります。回りの男性同士でそういった二次会とかに行くんですが、女性は、もちろん年齢にもよりますけれど

も、ある程度家庭責任があって早く帰らなきゃとか、あるいはボーイズトークに入っていけないようなところもあって、実はそこで投資家との間ではこういうふうにやったほうがいいとか、次にこういうことが来るからこういうことを気をつけたほうがいいという非常に重要な情報がやり取りされていたりする。それに対してアクセスが難しいということが見られるという報告書の記述がございました。

今回、日本ベンチャー学会とこの I N C J、これは産業革新機構から分離して、次世代を担う産業への投資、育成を行ってきたファンドなんですけれども、そちらの期限が今年の3月でクローズするというので、その成果を研究という形で評価をしてほしいということで、日本ベンチャー学会と協力をして、ベンチャー学会のほうで研究テーマを募り、16件の研究を行うというプロジェクトを実施しておりました。

私も参加をさせていただいて、女性起業家に対する投資のジェンダーギャップを明らかにしようと思ったんです。最初は、先ほどの金融庁のものが、比較的事例調査というか、インタビュー調査を中心に行われていたので、少し数字で差を明確にしたいと思ったんですが、実際 I N C J が投資をした女性が経営者の企業というのが3社しかありませんで、そのうちアクセスができるのが2社ということで、2社で統計的になんのかの言うのは難しいと思いまして、インタビュー調査を中心の質的調査のほうを行うことにいたしました。

投資を受けた方というのは、要するにうまくいった、成功した事例、評価された事例ということなので、もちろん、アプライはしたけれども、投資が決定されなかった企業も複数あるということも考えられますので、この I N C J の女性のキャピタリストの方4名、インタビューの機会を頂きまして、投資先だけではないもうちょっと広い意味で女性の起業家の特徴を投資家の目から見てどういう特徴があるかということのを伺いました。

2社のインタビュー先というのが、匿名でということでしたので匿名で記載させていただいております。1社がA社で、こちらは当初は太陽光電池の配線に使う、あるいは電極に使う銅のペーストです。今、例えば金とか銀とかで配線というのは作られているんですが、とても高いということで、銅を使ったペーストであればもっと安価にできるし、環境にもいいということで、その銅ペーストを開発している会社でございます。

B社のほうは、これは、もともと創業した会社から、今はほかの会社と合併し、社名も変わっているんですが、要するに、ネット通販とかでクレジットカード決済をする。そのときのシステムを提供している会社でございます。

A社のほうは、実は配偶者、夫が大学発ベンチャー、大学の研究者で、その配偶者の方の研究成果を基に事業化をしているという事例でございます。経営者、CEOが女性、奥さんなんです。妻で、研究者、CTOが夫という組合せの会社です。

今の経営者の女性の方は、大卒後、今の夫と結婚して渡米をされ、10年間夫がアメリカのほうで研究所に勤務したり大学の教員をされている間、例えばニューヨーク大の次世代リーダーの育成スクールに通ったり、あるいは英語がとてもお得意ということで、夫の勤務先で通訳をしたり実験助手をしたりということをされていたそうです。帰国してから、今の J

S Tの前身の一つである新技術開発事業団のほうに10年勤務をされて、管理部門とか科学技術コーディネーターをされていらっしゃいました。その縁で、東大発ベンチャービジネス、民間企業に長くお勤めの方が東大の技術でベンチャーを起こされたんですが、そこに引っ張られて取締役をお務めになり、経営企画とか工場の立ち上げを経験されていらっしゃいます。

このA社、夫の技術を基に、2013年に事業化するという事で会社を立ち上げられたんですが、東日本大震災の後ですので、当時再生可能エネルギーの活用ということが非常に強調されまして、メガソーラーの設置というのが非常に流行りました。メガソーラー向けの太陽電池の電極に使うような銅ペーストということで、市場規模も非常に大きいということで事業を始められたんです。

もちろん、製品開発をしなきゃいけないので、I N C Jのほか、大和企業投資から3億円を調達し、事業化に向けて順調に進めていたんですが、ご存じのとおり、東京電力さんが再生エネルギーの電力の買上げの価格をどんどん下げまして、メガソーラーのプランがあたりこちで頓挫するというような、そういう状態になり、展示会に出したところ、実は、電子部品あるいはパワー半導体、そういったものを開発している企業さんから引き合いが来たということで、そちらにシフトするということになりました。

さらに、もちろん開発がまた必要になりますので、大和企業投資、フィデル・パートナーズ等から3.5億円調達し、あとI N C Jさんのほうは、どうしても株式の保有期間が決まっておりますので、事業会社に要するに株を売却するという形で、関連する業種のJ X金属に買収というか、出資を受ける形で、I N C JからJ X金属への投資というふうにシフトをいたしました。

ところが、そのJ X金属に要するに株を譲渡するということをI N C Jの方で決められたということで、J X金属とももちろん顔合わせをし、今後の事業についてのいろいろ打合せをした結果、J X金属でも実は銅のペーストを作っている、開発しているということが後で分かったということで、今買戻しをしようかどうかどうしようかということを検討していらっしゃるそうです。

先ほど申し上げたように、この2社は投資を受けた、資金調達ができた事例ですので、I N C Jさんの投資は非常にデューディリジェンスが丁寧で、同じ担当者の人が長期的に伴走支援をしてくださるので、とても安心できた、信頼できたということで、そんなに悪い評価はなかったんですが、ただ、当初夫婦で役員をやっている企業には通常投資しないと言われた。ただ、この会社は技術力が非常に優れているので、特別に投資をしますということで投資を受けることができたとおっしゃっていました。

ちょうどインタビューに行ったときに、他の研究者の先生方と一緒にいったんですが、金融機関にお勤めだった研究者の方が、それは銀行ではよくあることだと。要するに、夫婦で経営をしていると、どちらかが、大体夫の場合が多いと思いますが、お金を借りたときに、奥さんは保証人になれない。要するに同一の生計を営んでいるから駄目ですと。さすがに最

近は女性もご自分で働いていろいろな会社の役員をやったりして資産をお持ちの方もいらっしゃるわけで、通常のファミリービジネスとはまたちょっと違う関係で組織を運営していらっしゃるんじゃないかと思うんですが、その辺は昔どおり、女性は内助の功みみたいな感じで見られているということが少しあるのかなと思いました。

ただ、逆に、製造業、ハイテク、どこに行っても女性が出てくることは少なく、ほぼ男性なんだけれども、先ほどの東大発ベンチャーの役員をやっていたということで、結構大企業の経営者の方とも人的ネットワークを構築することができた。別に経営についてMBAを取ったわけでもないし、専門に勉強したわけでもないんだけれども、ちょっと分からないことがあると、特にそういう外部から投資を受けてとか、事業を展開していくに当たって分からないことがあると、結構大企業の経営者の方にも直接電話してお話を聞けるような、そういう強みがあった。

それと、割合オープンマインドで、要するにいろいろな方から教えを乞うということができてしまうというところ、それを強みとして感じていたことと、あと直感力がある。ここは大丈夫とか、ここはやっていってこの先どうなるかということに対して、何となく勘が働く。その辺がよいところなんじゃないかとおっしゃっていました。

もう1社、B社でBBさんなんですけれども。INCJの投資は基本的にはディープテックか、非常に社会的に大きなインパクトのあるような、そういう事業に対する投資なんですけれども、こちらはテクノロジー系ですが、IT系で、どちらかというサービス業になります。キャッシュレス決済で、最初に創業した会社というのが、言っちゃうと分かつちゃうんですが、スマートフォンのイヤホンジャックにカードリーダーみたいなものを差し込んで、要するに今はどこでもスマホでクレジット決済とかできますけれども、カードをスマホにつけたカードリーダーで読み込んで、そうすると、無店舗販売とか、小規模な店舗でも簡単にクレジット決済ができる。そういう機器と決済サービスを提供する会社として創業されました。

先にキャリアを申し上げると、創業者の方は京都大学の経済学部卒で、有名なベンチャーキャピタル関連の先生のゼミに所属していらしゃったそうです。学生時代からGMOでインターンをされたり、卒業後はベンチャーキャピタルに就職したいと考えただけけれども、新卒で行くところではないと思って、ペイパル、ネット上の支払いの決済とかをやっているペイパルに就職をされました。

ペイパルは、親会社がイーベイですか。イーベイも女性の経営者の方だったということもあって、比較的男女関係なく働けて、若いときから重要な仕事もできたということで、決済業務をやっている会社なので、どういうビジネスモデルが売上げが多いのかとか、どういうお店が伸びているのかとか、もちろん会社名とかも表には出さないけれども、データが見られる立場にあって、それは非常に勉強になったとおっしゃっていました。

28歳で独立して起業されて、今言ったスマートフォンに端末を差してクレジットカード

を読み込む機器とサービスという形で事業を開始されました。配偶者の方が実は有名なベンチャーキャピタルのキャピタリストで、お子さんが、今年の3月にインタビューさせていただいたんですが、現在、10歳、5歳、4歳、3人いらっしゃるということです。

今申し上げたようなクレジットカードの決済端末、あとシステム提供の会社を2012年に創業されました。これはビジネスモデルとしては、端末の部分は無償で提供して、要するに決済の手数料で儲けるというビジネスモデルなので、先に設備投資が必要なわけです。ものをつくらないといけないということで、それで1社目のときにエクイティーで資金調達をされていて、3回目の資金調達でI N C Jから5億、それからクレディセゾンから8億調達をされて、13億円調達をされたそうです。

ただ、多額の資金を投資していたらそれをマネージしないといけないんですが、例えば取締役会も定期的にきちんと開いていなかった。だから、それもやらなきゃいけない。いろいろな社内の規定とかルールとか、そういったものも整備しなきゃいけない。13億円をマネージする会社としての体裁をきちっと整えなきゃいけないというのを後追いでやっていったというのが非常に大変だとおっしゃっていました。

その後、そういうネット上の決済のシステムは大分環境が変わってまいりましたので、他の会社と統合して、7年で100億円以上調達し、今ではネット通販の決済システム、ネット通販の会社ではなくて、例えばショッピングモールではなくて、そこで使われている決済のシステムでトップシェアを取っていらっしゃる、そういう会社です。現在は取締役副社長で人事・組織を担当されているということでした。

すごく若い、20代で起業されているところで、例えばさっきの端末をつくるのも、これは試作をするために中小の製造業さんとかにお願いをして、そこで年配の製造業の職人さんとかにちゃんと対応してもらえましたかという話を向けたら、自分たちの技術がこういうところに使われるんだということで面白がってもらって、そこは結構スムーズにできたということをおっしゃっていたんです。ただ、金融機関とか大手の会社との対応で、従業員も若造ばかりだったので、サイバーエージェントの幹部の方、前から存じ上げていたので、その40歳ぐらいの男性の方にC F Oとして入ってもらったということです。

さっきの配偶者の方がベンチャーキャピタルの兼務なので、業界の情報とか、投資を受けるときはこうなるとか、こういうことをやらなくちゃみたいなお話は入ってくるということでした。ただ、営業であったりとかいろいろな交流会だとかで、それは自分が社長だったし行くんだけど、その後の二次会とか飲み会みたいなおところはあまり行きたくないの、夫であったり、さっきのサイバーエージェントからいらしたC F Oの方に行ってもらったりとおっしゃっていました。もちろん、お子さんも小さいので、なかなか夜までということでは難しかったんだと思います。

ジェンダーとは関係ないかもしれないんですけども、やはり、I N C Jという政府系の

機関から投資を受けている、あるいは大手のクレディセゾンのような会社から出資を受けているということは、金融機関に対しては非常に大きな信用になったということがあったそうです。というのは、投資家の方も、営業先の企業様あるいは金融機関も、行った先で会う方というのはほとんど男性、非常に女性というのはマイノリティで、何らかの後ろ楯がないとなかなか信用を得られないというところが感じられたということでした。

今の二つの事例は成功したというか、資金調達ができた事例なので、逆にできなかった事例も含めて、キャピタリストの方からお話を伺いました。何度も4名のキャピタリストの方は口をそろえて、サンプルが少ない。自分が関わってきた女性の経営者の事例が少ないから、絶対的にこうなんだというふうには言えないけれども、こういう印象があると非常に慎重におっしゃっていたんですけれども、投資先とか投資の審査の対象になった企業だけではなく、例えばピッチイベントとか、あるいはビジネスコンテストなどで審査員を務めたり呼ばれることがあって、そこで見た女性起業家の特徴ということでお話を頂きました。

一つは、女性の経営者が行う事業の事業分野というのは非常に身近な課題の解決が多いということなんです。例えばということで具体的に、肌が敏感な方向けのシャンプーを開発して販売したいんだということをおっしゃる。あまり事業規模が大きくならない、あるいは成長が遅いというようなプランが多い。ただ、シャンプーは誰でも使うものだし、その後の戦略とか展開によっては、もともと市場規模は大きいわけです。

なので、さっき諏訪さんがおっしゃっていたように、結構現実的に、そんなに大風呂敷を広げない。逆に男性の経営者のほうは、海外へ行きますとか大企業と提携しますとか、この時点で言えるのかなというところで大風呂敷を広げる。なので、その辺は、プランを持ってきたというのは事実なんだけれども、考え方によっては別に成長はできる素地はあるんじゃないか。ただ、いきなりそこに持っていかない。一步一步自分のできる範囲でというプランが多いですということなんです。

もう一つ、そういったところで事業プランを発表される方は、自己実現型、自分はこういうのを昔からやりたかった、これをやってみたいという方と、こういうふうに成長して株式公開を目指しますというタイプとあるんですけれども、後者のタイプの方であれば、そんなに男女の違いは感じられないというふうにはおっしゃっていました。

そもそもそういうコンテストに出てくる方が、この頃女性起業家も支援しなきゃいけないということで、言っては悪いですが、無理やり引っ張り出されることも結構あるかと思うんですけれども、そういう方はどちらかというと自己実現型のほうが多くて、あまり成長を目指すタイプではないということです。

ただ、INCJの投資先のディープテックで限定しますと、女性起業家は少ない。そもそも理工系の大学院に女性があまりいない。ライフサイエンス系はいるんだけれども、あまり起業する意思がない。これはどうしてかというのは、女性だからなのか、そうじゃなくて、女性の経営者というのが、職業威信スコアというのがあるんですけれども、望ましい職業で

はないんじゃないかと、そういうバイアスが女性自身でもかかってしまって、起業のほうに関心がないのか、その辺は調べてみないと分かりませんが、現実、女性の研究者はいるけれども、起業しない。

それから、さっきのBさんもそうなんですが、若い方が起業すると、例えば結婚していますという、お子さんをどうするんですかとか、そういうことも結構聞かれることがある。若い会社ですと、しかも、経営者であると育休を取れなかったり、すぐに仕事に復帰しなきゃいけない。これは個人差が大きいので、それが大丈夫という方もいれば、ちょっと差し障りがあるという方もいるということです。

投資の審査のときにどこを見ているか。これは、信頼性とか、あと、こうした方がいいんじゃないかというアドバイスをするケースも多いので、それを受け入れる柔軟性があるかというところを見ているということなんです。信頼性という面で見ると、要するにリーダーシップとか事業を完遂する能力があるかということだと思うんですが、いろいろ問い詰められると、女性のほうが面接のときに感情的になるところがあって、泣いてしまったりする。だけど、女性のキャピタリストから見ると、今の瞬間は感極まって泣いてしまっているけれども、通常はちゃんと冷静な判断ができる人なんだというのは女性同士で何となく分かる。だけど、男性から見ると、女性はこういうところが厳しいのかなと判断されることもあるということでした。

発展段階によって、シードとかプレシードの段階ですと、女性のほうがリスクに対しての許容度が低いということなんです。これは、実は内外での先行研究でもそういう結果が出ているんですが、これが本当に性差なのか、あるいはミドル期とかレイターになるとそんなに差がないということなので、経験でリスク許容度が高まっていくということなのか、女性のほうが経験が少ないということなのか、その辺は明確ではないです。

あと最近、スタートアップのウェブサイトとかを見てみますと、経営幹部の方のプロフィールとかが出ているんですけども、有名大学を出て、大企業に数年勤めて、あとスタートアップのCFOとかCEOとかを渡り歩いているような20代後半、30代ぐらいの方はたくさんいらっしゃるって、こういうきらきらキャリアの方ですと、さっきの信頼性であったりリーダーシップであったりというのは比較的高い評価なんだけれども、そういう経験がない、キャリアがない方だと、いろいろ強く言われると落ち込んでしまうということが見られるとおっしゃっていました。

最後のまとめなんですが、これはざっくりこういう問題が起こる。例えばさっきのジェンダーロール、ジェンダーステレオタイプと言ったんですが、夫婦で役員のところは出資しない。男性が主な働き手で、女性が補助的みたいなのがまだ残っているのかなと。

それから、リーダーシップであったりリスクの許容度、これも、リーダーシップは実は坂田桐子先生のご研究では、訓練を受けた方のリーダーシップは男女に差がない。むしろ女性のほうがリーダーシップとしての評価は高かったりするんです。なので、これもキャリアとか経験に影響を受けていて、それを女性だからリーダーシップはちょっととステレオタイ

プで見るのはどうなんだろうかというところがあります。リスクも同様です。性差なのか経験によって違うのかというのは、きちっと研究していかないといけないと思います。

あとはライフイベント、これは、子供を産むというのは女性しかできないので仕方ないんですが、そこへのサポートとかそういうことは必要なんじゃないかということです。

時間が超過しましてすみません。

最後にまとめといたしまして、今申し上げたことを簡単にまとめました。

もちろん、アンコンシャスバイアスとか、意識していないで女性はどうなんじゃないかと思いついてしまう部分というのは、投資側は多くの場合は男性なので、その辺はもともとの性差なのか、それとも女性が今置かれている立場でそうになっているのかというところは冷静に見ていただいて、個人差なのか性差なのか、個人差のほうが多い場合があります。男性も同じだと思いますので、その辺を冷静に見極めて評価していただきたいと考えております。

すみません。時間を超過いたしました、以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

先生はこの後時間は大丈夫ですか。何かご都合があると……。

【鹿住氏】 10分ぐらい大丈夫です。

【鵜飼座長】 それでは、鹿住先生はご都合があるようなので、お二人のプレゼンターに対するコメントのうちで、鹿住先生に対する分だけ田村さんにお話しいただいて、諏訪さんに対するのは細貝さんをお願いしようと思っているんですが、委員のご発言の中で言うのであればと思います。

では、田村先生、よろしく。

【田村委員】 鹿住先生、ありがとうございました。興味深く聞かせていただきました。

まとめにあったように、男女差がないものもあれば、そうでないものもあるという話があったと思います。今のお話を伺っていて、私も仕事の関係でビジネスプランのコンテストとかいろいろやらせていただいているんですが、つい先週も、公認会計士が手がけているビジネスプランコンテストだったんですが、どちらかというと、先ほどの鹿住先生の中で言うと成長志向型なんです。こちらの女性の起業家の中では、最近、大学発ベンチャー、理系のベンチャーの方がすごく増えている。たまたまこの間は、最後のファイナリストに残ったのは、10人のうちの5人が実は理系の先生であった。

そうはいつでも、先生方は最初の資金調達はどうしたかというのは、当然どちらかというと補助金とか研究の文科省とかJSTとかNEDO等の補助金で、研究を重ねたものを試作するに当たって、初めてキャピタルに相談に行くという段階を踏んでいるということ。ただ、彼女らのプランは既に成長型であったりグローバルの視点になっているので、キャピタルの人たちとは、男女関係なく会話ができてという話をしていらっしゃいました。

それに比べて、どちらかというと、サービス系の女性の起業家たちは、基本的に女性の自分たちの自己の資金でやっている。あとは個人的な投資家に出会いがあると、その方から頂

いている。それで成長していくんですが、ベンチャーキャピタリストと女性の投資家とか公認会計士の方だと、その後に勉強会を持ったんですが、そのときに、ベンチャーキャピタリストの男性の方が、実は少し話をしているときに、例えばその事業が少し危なくなったので、土日はどういうことをしていращやいますかとか、男性の経営者とした何げない会話が、後でセクハラとかパワハラとかに捉えられたこともあるということで、女性の経営者に対する言葉遣いというのはかなり気を遣っているという話がありました。そういう意味での増資の難しさというのは、現実問題、女性側と投資する側にもあるんだということをつくづく感じて、今日の鹿住先生の話の聞いていると、その辺がまさに裏づけられるものがあったなという気がいたします。

とはいえ、私も女性起業家についての調査とか研究をしているんですけども、昔に比べれば、確実に女性起業家を対象とした資金調達のセミナーとかが開催されておりますし、女性自身のベンチャーキャピタリストも増えているんです。そのPRもできていますし、女性同士の情報交換も以前より深くされています。そして、例えば東京都言えば、女性起業家の資金調達の事業計画サポートということで、今年の11月も、たしかスタートアップ・エコシステムにおける女性の推進事業というのがございます。ただ、これが意外と周知されていないことも多いので、東京都のほうは、今手がけていращやるこういうものをぜひもっと広げていただきたいということをしごく思いました。

ですから、いろいろな話を聞いて、一方で、女性起業家の中には、家庭と仕事の両立をするための選択肢の一つとして起業するということも確実に増えていますので、雇用する女性の社員の方も両立できるような形での雇用をするという形ですから、一方では、成長は特に考えていない。まさに自己実現のため、もう一方で成長というのがあるので、これはある意味、中小企業も急成長する企業とそうでない企業がございますから、そういう視点で女性起業家の支援というものも見ただけだと、さらにいい形で増えていくんじゃないかということをし今日鹿住先生の調査を見て、改めて同じことが言えるんだと思った次第です。

以上です。

【鹿住氏】 ちょっと言い忘れたんです。今日、エクイティーで調達した企業さんの話が中心だったんですけども、研究者によっては、女性の起業家は、いろいろ見ていると、ソーシャルビジネスが多いみたいな、女性だとソーシャルとかスモールビジネスとかとステレオタイプに見ちゃう人もいます。でも、もちろん成長志向の企業もいるし、もう少し規模の大きな中小企業にしたいという会社もいるでしょうし、本当に自己実現でワーク・ライフ・バランスを取りながらということもあるでしょうし、多様だということを頭に入れて、どこかだけというふうに画一的に見ないほうがいいということは必要だと思います。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

鹿住先生は、また別に機会を設けて、さらにいろいろなお話、中小企業政策の話もご知見を持っていращやるので、そういう話も含めて、また伺いたいと思いますので、今日はどうもありがとうございました。

それでは、時間が大分押しておりますが、委員の皆様からの意見交換に移りたいと思います。

ご着席順に、會津さんからぐっと右回りの方向でお話を伺いたと思いますので、よろしくお願いします。

それでは、會津さん、お願いします。

【會津委員】 東京都中小企業団体中央会の會津です。よろしくお願いいたします。

初めに、足元の景況感についてですが、先月下旬に公表された東京都の8月の中小企業景況調査では、業況はやや下向くという結果でした。これは、私ども本中央会の肌感覚とも符合するものであり、引き続き中小企業の経営は厳しい状況にあります。そこで、現在の中小企業が置かれた状況を顕著に表す会員組合からの声を少しご紹介いたしますと、人件費や機械維持費などの上昇分を価格転嫁できない。製造部門も人手不足が続き、募集をしても応募がない状況であるといった声や、中小企業の賃上げ対策を講じてほしいなどの要望が寄せられております。

次に、来年度の施策展開の方向性についてですが、前回の議論、そして、先ほど述べたような中小企業の現状を踏まえた施策の基本的な考え方と五つの戦略区分ごとの取組の方向性はいずれも的確なものであると考えております。特に東京の強みを生かしてという方針はぜひ続けていただきたいと思います。そして、東京の経済を持続的に成長させるためには、都内中小企業の稼ぐ力を強化していく必要があると考えております。

私からは3点意見を述べさせていただきます。

1点目は、価格転嫁対策についてです。持続的な経済の好循環を回していくためには、まず適切な価格設定と付加価値の向上が実現しなければなりません。B to Bでは優越的地位の濫用がいまだに存在し、問題が表面化しにくいという現実があります。東京都におかれましては、価格交渉、原価管理アドバイザー制度など、引き続き適正な価格転嫁を後押しする支援策の拡充、強化に取り組んでいただきたいと思います。

2点目は、人材の確保、定着についてです。あらゆる産業分野で深刻な労働力不足が進行する中、戦略Vに示されている人材力の強化は不可欠であり、中小企業が今最も困っている課題です。東京都におかれましては、人が集まる成長産業分野へのシフトを後押しするだけでなく、慢性的に人が足らない業界の中小企業は人材を確保、育成し、定着させるための支援策を拡充強化していただきたいと考えております。

3点目は、事業承継についてです。支援事例紹介、①の事業承継については、振興公社が実施している事業承継塾への参加や、専門家による中期経営計画策定支援などを活用し、親族内承継と社内改革を円滑に進め業績を黒字回復させた玩具製造業の好事例として非常に参考になります。

中央会では、東京都に予算措置を講じていただき、団体等が実施する事業承継支援の取組を包括的に支援し、各業界の持続的な発展につなげる団体連携型事業承継支援事業を今年度より新たに取組んでおります。これを着実に遂行してまいりたいと考えております。

最後になりますが、私ども東京中央会の支援事業を着実に実施するとともに、東京都の支援策の周知徹底に努めることで、東京都の持続的な経済の好循環に貢献してまいりたいと考えております。

私からは以上です。ありがとうございました。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

それでは、大島委員、お願いします。

【大島委員】 東京商工会議所の大島です。

私からは、2点意見を申し上げます。

1点目は、価格転嫁です。今回B to Cの価格転嫁に関する普及啓発が盛り込まれました点、御礼を申し上げます。B to C事業者の価格転嫁は、企業努力のみだけでは難しく、一般消費者の理解が不可欠となりますので、ぜひ実現していただきますようよろしくお願いいたします。

弊所でも、価格転嫁に向けて様々な事業を行っていますが、特に業況が悪化している事業者は、経営改善を進める中で初めて価格転嫁の必要性に気づくケースも存在し、課題を複合的に捉え、専門家による適切な支援が不可欠です。個々の課題に対する支援は充実していますが、アドバイザー支援としての連携強化などにも取り組んでいただきたいと思います。

また、持続的な賃上げの実現には、都度価格転嫁を行うことが必要ですが、単に同じものを値上げするのみでは、取引先や顧客の理解は得にくい状況となっています。とりわけB to Cにおいては顧客離れが顕著であり、商品開発力がこれまで以上に求められています。商品、サービスに付加価値をつけることができるよう、研究開発やブランディングに対する支援の強化も併せて実施していただきたくお願いをいたします。

2点目は、生成AIについてです。昨今急速に機能の進化が進み、中小企業でも生産性向上の有益な手段として注目が集まっています。一方で、正しく活用するためには、生成AIの特徴やリスクの理解が求められており、リテラシーの向上が不可欠となります。ぜひ中小企業の活用が一層進みますよう重点課題として取り上げていただくとともに、リテラシー向上に資する教育プログラムなどの施策の充実を図っていただければと思います。

私からは以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、鈴木委員、お願いします。

【鈴木委員】 皆様、こんにちは。環境ビジネスエージェンシー、鈴木でございます。

私のほうから3点お話しさせていただきます。

右下の番号6ページにある広報、先ほど諏訪委員からもありましたけれども、知られていない制度がいっぱいあるからもうたいたないみたいなお話、この委員会でも何回か私のほうから皆様も出てきたかと思います。前回だったか、こういう東京都の公社の支援制度を使ってみたら非常によかったみたいなお話をさせていただきましたけれども、それは、課題解決の手段を選べないような悩んでいらっしゃる中小企業経営者の方々に、そう

いう飛び抜けて、要するにコンサルティングスキルのある人にたまたま私は公社の中でたったんです。そういう人はそんなにたくさんいないと思うので、こういう施策をマッチングするとか、施策を紹介するやり方として、例えばそれこそAIを使って、イエス・ノーチャート式に、あなた、今これで悩んでいますみたいなところをワンストップで解決できるような、ポータルサイトみたいなところまで踏み込んでご準備いただけるとありがたいと思いました。

それから2点目、今度5ページ目です。東京の特色ある製品開発や販路開拓への支援を強化というところがあります。これは、今ちょうど頂いたんですけども、「食べてみて東京のイイシナ」という食品に関して、中小企業、小規模事業者さんが持っていच्छる、作っていच्छる主に加工品、食品についてはそういうウェブサイトがあるという話を聞いて、皆さん、ご存じでしたか。私も全く知らなかったんですけども、まず、もったいないと。

サイトは非常によくできていて、もっと知らしめたほうがいいなと思ったのと同時に、食べ物だけではなくて、工業品、工芸品、それから、コンテンツもです。例えばデザイナーさんも、個人事業主さんみたいなのところの選ぶほうは、相当怖いんです。こういう認定とかお勧めみたいなの何かの審査を通していてくれないと、選ぶ側も怖いので、ぜひこういういい取組を食品以外の都内の中小・小規模事業者さんの製品、商品、サービス、コンテンツにも広げていただきたいなと思いました。

そして3点目、4ページ目です。価格転嫁とか物価上昇だとか人材難とかで、それどころではないので全然話題に出ることがなくなっちゃいましたけれども、やはり何とかGXに取り組んでいただいて、今東京都では、ゼロエミッション東京戦略の2030年カーボンハーフ、これが絶対に未達なんです。それでBeyondカーボンハーフというのを都知事なんかが旗を振って出しているんですが、中小企業が頑張ってくださらないと、Beyondカーボンハーフの戦略、2035年、60%、これは全然届かないので、無理なのは分かっているんです。目先のことで今大変なので、私自身も、この業界にいないとやっぱりきつとこういうところには着眼しないだろうと思ってはいるものの、もっと思い切った施策を打たないと、きつともう間に合いません。

さっきも都知事は台風の対策本部でいなくなっていましたけれども、この異常気象とか気象災害とかは、裾野の広い中小・小規模事業者さんが頑張ってくれないと、もうこれ以上伸び代がありませんので、対策を打つとか設備投資に対して助成支援をするのではなく、結果、例えばCO₂をこれだけ削減しました、脱炭素をこれだけ達成しましたというものに対して、例えば東京都方式のクレジットをいち早くやりましたけれども、あれに準じたような、もうちょっと緩やかな、削減量を買ひ上げるみたいな、そういう仕組みまで入れていただきたいと強く要望させていただきたいと思います。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

では、続いて田路先生。

【田路委員】　お願いします。

私は、人手不足に関してコメントを下さいと言われたんですけども、これは東京都のレベルではないんですが、扶養控除の103万が123万になっても、多分20万上がっただけです。これは大変な問題になっていて、例えば大学生でも、もうバイトができないんです。大学のほうとして、いろいろ学生にやってほしいことがあるんです。例えばオープンキャンパスのときに高校生を案内してほしいとか、謝金を払いたいんですけども、扶養を超えちゃうんで、できない。闇バイトではないですけども、源泉しない仕事があるんだったら幾らでもやりたいという子が本当にいて、裏を返すと、女性もそうですよね。働きたいけれども、働けない。家の収入が増えないから消費が伸びないという恐ろしい状態、国レベルでどうにかしていただきたい。

人がいないので、では、外国人を使おうではなくて、働きたいけれども、働けない人がいるでしょうと。扶養をいかに外れるか。これは同世代で、35ぐらいで外れる決意をした女の人の話はすごく今でも心に残っているんですけども、当時300万を超えてこそだと言っていました。そこから夫に対しても発言できるし、やりがいはある。だから、そういうレベルではないんだと。300、400を超えてこそみたいな。

結局どうなったかという、今日現在、旦那が大手企業を退職したので、彼女のほうが需要があったんでしょう。どこか正社員でばりばり働いていて、夫が今家事をしているという状態になっています。64歳ぐらいで、そういうことはあるので、国としてはこれをどうにかしていただきたいと思います。

早く終わりたいんですけども、お帰りになったけれども、鹿住先生の事例は本当にいい比較で、あれはスタートアップですよ。たまたま女の人だった。A社とB社というのは、まず業種が違って、B社はあの会社だなと分かっちゃったんですけども、私は2010年に質問票をまいたときの88社のうちの1社です。ウェブ系のインターネットビジネスは人種とか性別とかはあまり関係ないんです。海外でもそうで、日本でもその現象があるというのは私は分かっていて、非常に資金調達はしやすいです。逆にディープテックは今でもなかなか大変みたいで、それはすごくあると思います。

でも、どんどん後者になっていくに違いないと思いますので、そういう意味で言えば、鈴木さんの会社も後者だし、でも、世代的にA社みたいに苦労されたお話も聞いたし、同じです。だけど、それは過去の終わったことで、日本もどんどん女性は前に出るかなと思います。鹿住さんが言ったとおり、スタートアップと、そうではない独自事業では非常に大きな差があるので、これは切り離して考えるべき対象かなと思います。

以上です。

【鵜飼座長】　どうもありがとうございました。

田村さん。

【田村委員】　田村です。

まず、この資料ですけれども、前回の委員の発言がよく取り上げられて、よくまとまって分かりやすかったということと、あと、ぜひ冒頭に座長がおっしゃっていたように、事例をもう少し細かく、どういう人的ネットワークで実現してきたのかというのを知れたら非常にありがたいと思ったので、よろしくお願いいたします。それが一つ。

あと諏訪委員、ありがとうございました。現実のリアルな体験のお話を聞けたので、いかに継承する難しさの課題とか、特に手づくりの技術をどう継承していかなきゃいけないのかという課題が非常に含まれていて、すごく興味深かったです。

それから、先ほど女性起業家に少しでも付け加えると、もう一つで言うと、いろいろな女性起業家がいるから、先ほど言うのを忘れましたが、和田さんのところも、今度投資替えされたというところで、そういう女性起業家は本当に増えているので、両極端であるということとはもう一回改めて言わせていただきます。

あと一つだけ、今日、起業エコシステムの創出のところで、取組の方向性の中で、高校生や学生による起業の動機づけについての話を簡単に触れさせていただきますと、例えば昨年の東京都の中小企業のアンケートのZ世代の調査の中でも、周りに起業家が多くなっているし、起業のハードルは低く感じられている。あくまでも起業は手段で、自分がやりたいことの実現に起業か就職かということ、つまり、働く姿勢の一つの選択肢として起業というものが出ているというのが現実なので、ぜひこの辺の調査を続けていただきたいというのが一つです。

それと、今年の3月ですか、経産省と文科省が一緒になって、全国のアントレプレナーシップの教育を広く続けるということを目的に、ジャパン・アントレプレナーシップ・アライアンスということで、JET-ALLを立ち上げられました。これは、全国の地方の公共団体とか産業界と共に、アントレプレナー教育の機運とか啓蒙をしていこうということが目的なんです。

この動きの流れの中で、当学会の起業家教育推進委員会でも起業家教育というのは定期的にきちっと取り上げておりまして、例えば今年の6月は、小中高生のアントレプレナーの教育の施策ということで、文科省の人にお話を頂いたり、また、一般社団法人子供教育創造機構の代表者に来ていただいて、彼は20年近く前から、10歳からの起業家教育といいますか、それは起業するというより、自己改革なんですけれども、それを手がけている方の現状と課題を聞いたりとか、あと、これを全国区に広めていこうというのが当学会の目的なので、7月は東北の仙台のほうで、国民金融公庫さんがやっていらっしゃいます高校生ビジネスプランコンテストでグランプリを取られた宮城県の農業高校の学生さんのチームに来ていただいて、指導者にも来ていただく。あとは東北大学の学生とかに来ていただいて、動機がどういうものかという情報発信をしていただいたり議論を深めました。

また、9月には、栃木県の宇都宮で、宇都宮東高校の学生さんが、実はMITが10代のアプリの開発をする方を顕彰する表彰があるんですが、そちらに日本代表で行かれた方がたまたま宇都宮の方で、その彼女に来てもらったりとか、宇都宮でも、ベンチャーの経営者が

20年前ぐらいから小中高に向けたプランというものを指導していらっしゃる方で、そこで優勝した、たまたま両方とも女性だったんですが、女子高校生に来ていただいて、そういうものを情報提供したりとかというのをやっております。

あと、今回全国大会が11月29、30日にあるんです。武蔵大学が幹事校なんですけれども、このときは、起業家をどう育成すべきかというのをタイトルとして、起業教育、教えることと教えないこと、そして、教えられないことはどんなことかを議論するという取組をしております。東京都のほうでも、いろいろな高校とかでの起業家教育の推進を取り上げていらっしゃると思いますが、さらに力を入れていただくことを期待しております。

以上です。

【鵜飼座長】 ありがとうございます。

それでは、浜野委員。

【浜野委員】 浜野製作所、浜野でございます。よろしくお願いいたします。

多分時間も残り少なくなっているので、なるべく簡潔に3点。

まずは、今回、諏訪大先生と鹿住先生の大先生お二方のプレゼンテーション、知っているつもりでいながらも、実態はそうなんだということを改めて気づかせていただいている点も多くあり、非常に参考になり、勉強になりました。特に諏訪委員からのプレゼンテーションに対しては、価値に対しての適正価格として販売をするということと、あと競い争うところから、共につくっていく共創の時代にしていかなきゃいけないという2点が非常に印象的だったかなと思っています。

二つ目であります。先ほど鈴木委員からもお話をいただきましたけれども、今回の広報の件です。これは多分今年度から追加になっている施策だと思うんです。戦略Vですか。実際、それぞれの企業で起きている問題、課題というのは、大きく主となる要因、原因みたいなものはあるんでしょうけれども、単純に一つだけの原因、要因からなって課題が発生しているわけではなく、様々な課題が複雑に絡み合って問題、課題というのが起きているので、誰に何をどう相談していいのか分からない。これだけAIが発達しているような時代が変わってきているので、AIによるマッチングみたいなものもこの施策の中に入れていただくと、マッチング率も高まってくるんじゃないのかなと思っています。

最後でありますけれども、冒頭ご説明いただいた資料の10ページであります。これも鵜飼先生のほうからお話を頂きましたけれども、田村先生のほうからも併せて今ご意見を頂きましたけれども、成果を上げている事例です。これはA4、1枚の資料だと非常にもったいないような感じがして、何かここの委員として参加されている委員の方々はそれなりに発信力のある方々ばかりですので、もうちょっとこれはディテールが分かると、サイトだとかそういうもので、SNSとか振興公社などでいろいろと支援策を広報していただくことも大切だとは思いますが、それ以上にここの有識者会議もうまく使っていただきながら、こういう事例をもっとほかの企業さんにも展開していただけたらいいんじゃないのか。

この10ページの成果を上げている企業例というのは、右上に三つの施策の支援をしました。1番目がワンストップの総合、2番目が政策課題対応型、三つ目が海外販路、多分こういう手順で施策を行った結果として、こういうふうになっていると思っています。これは内容を事前に拝見させていただきましたけれども、多分技術、戦略面での専門性支援と書いてあります。多分これは本業、これはジュエリー製造の会社さんらしいですけども、ものをつくる上での技術の話ではなくて、SNSで広報のスキルがないための技術戦略面の支援だと思っています。

多分、やっていることだとか、技術だとか、つくっている人、設備も変わっていないながらも、要は売り先を変えるだけで大きく会社が成長してくるといういい事例だと思いますので、こういうものを引き続き水平展開、ほかの会社にも展開をしていただきたいと思います。

私からの発言は以上であります。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。諏訪さん。

【諏訪委員】 先ほど発言させていただいたんですけども、この課題に対してお話しさせていただきます。

人材確保・育成に関しては、かなりノウハウが必要で、そのノウハウを知ってしまえばスムーズにいく企業は非常に多いと思いますので、そのノウハウをどうやって展開していくかというのが課題になってくると思います。今の若者たちというのが、業務だけではなく、人間力を上げていくような教育をしていかなければ定着率というのは伸びていきません。これは大企業でも非常に課題になっています。我々昭和世代というのは、業務だけでも何とかしたんですけども、今の子どもたちはそれだけでは駄目で、プラスアルファの教育をしていかなければならない時代になってきていますので、そういうところをしっかりと支援していく必要があると、1点だけ思いました。

【鵜飼座長】 ありがとうございました。

それでは、細貝委員。

【細貝委員】 経営者の今世代交代しようと思っているんですけども、いろいろな方々を見ていて、社長が死んだら、多分次の社長は成長するんだなとすごく思いました。というのは、覚悟ができるから、後がないんだなと思って、僕も短命でいかなきゃいけないかなと少々思ったところです。

あと価格転嫁についてなんですけれども、適正価格でいいものをつくっていくというのが一番いいことなんです。うちはお客さんに非常に恵まれていまして、自分たちから価格を上げてくださいと言うことは8割方ないんです。逆に、これは商工会議所とかいろいろなところに協力していただいて、大手企業に、おまえのところの価格は安くないか、大丈夫かと聞いてあげるような環境なんかができるといいなと思うんです。というのは、潰れそうですと営業しにいきますと、うちの価格が合わないの、どのぐらいだったら大丈夫と聞いてくれたりするお客さんが多かったの、何とか34年食いつないできた。ただ、自分から値上げ

をした場合には、恐らく値上げして半年後にその仕事は全部なくなっていますという感じなんです。

それともう一つ、損益分岐点というものをきちっと経営者が分かっているところというのが非常に少ないと言ったらおかしいですが、意外と業績の悪いところは、自分たちがいくらのコストがかかって、いくらで売るとツープイなんだ、これ以上が利益なんだということがちゃんと分かっているところも結構ある。なので、そういった意味では、経営力強化というのは、僕が経営者ですごいということではないです。僕の中でも足し算引き算をやりながらやりますので、無駄なことをできるだけやらない。無駄なリースがどんどん組まれている会社もたくさんあるので、お金をどうやって使うのかということが経営者自体が分からなきゃいけない時代になったのかなと思います。

以上です。

【鶴飼座長】 大変勉強になります。

では、本間さん。

【本間委員】 連合東京の本間と申します。

私はものづくり産業が集まった J AM という労働組合の産別に入っているんですけども、今日の諏訪委員のお話の中で、特に価格転嫁と賃上げに関して、まさに J AM に集まってくる声そのものだと感じていまして、代弁していただいたみたいで大変ありがたく思いました。本当にありがとうございます。

その上で、本日の資料にある内容について意見を述べさせていただきたいんです。本日も多くの委員の方がおっしゃっていましたが価格転嫁と持続的な賃上げに関して、我々もこれはずっと訴え続けているんですが、その内容についてと、あと多くの中小企業が課題としている D X の推進、生産性向上について、本日の資料でテーマに取り上げていただいていることについて、まず感謝申し上げます。

まず、その価格転嫁、賃上げです。連合東京では、2025年の春闘の集計ですが、全体の賃上げの加重平均になりますが、1万5,770円なんです。これに対して300人未満の中小労働組合の加重平均の賃上げは1万2,113円ということで、差が3,657円ほどあります。しかしながら、この差は、2024年、昨年の春闘は5,869円ありましたので、単年度で見ると差そのものは縮まっています。その要因としては、通信関係、飲食業、食品加工業、運輸・輸送業の賃上げが昨年より大幅に引き上がったことが要因として考えられます。

ただ差は縮まったとはいえ、その差は逆転もしないですし、続いていますので、この春闘が数年続いていくことによって、結果的に賃金の格差は広がり続けているというのが今の状況になります。その賃金水準全体を押し上げるために、格差是正を実現するためには、適切な価格転嫁、取引及び人への投資、未来への投資を通じた生産性向上などにより、賃上げの原資を生み出し、生産性3原則に基づいた成果の公正な分配を徹底していく必要があると考えます。

これまでも価格転嫁については、価格交渉や付加価値向上のための支援体制強化、相談窓

口、アドバイザーの設置など、積極的に取り組んでいただけていますが、適切な価格転嫁、適正取引は道半ばであると言わざるを得ません。サプライチェーン全体で生み出した付加価値の適正分配、適切な価格転嫁、取引の取組をさらに強化し、中小企業や有期、短時間、契約等で働く者の賃金を働きの価値に見合った水準に引き上げ、全体の底上げを実施し、大企業と中小企業の賃上げの格差の是正、価格転嫁のさらなる普及継続を求めます。

さらに中小企業のデジタル化の推進を図り、生産性の向上に向けて取組を強化していただきたいと考えます。

最後に、8ページからの都の支援を受けて成果を上げている企業例が今日三つありましたが、本当に良い事例だと感じました。ただ、こうした支援策、以前から申し上げていますけれども、なかなか浸透されていないということと、手続が面倒で、申請そのものをやめてしまうという声も聞こえてきますので、申請のしやすい仕組みづくりなどをお願いできればと思います。

私からは以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、山下委員、お願いします。

【山下委員】 お時間が過ぎていますが、簡単に申し上げます。

悩んでいるところは、私は2030年に時給1,500円、これは本当にできるのかなというのと、自分の会社に置き換えてもそうなんです、周りの中小企業が、もしかすると半分ぐらいなくなってしまう可能性があるんじゃないかと非常に危惧しています。最低賃金を上げるということはすごく理解できるんですけど、先ほどから出ているとおり、中小企業において、価格転嫁はそんな簡単にはできなくて、今東京都からいろいろご支援をいただけていますけれども、さらなる支援の強化をしていただかないと、なかなか難しいかなと思っております。中小企業がなくなってしまうと、この世の中、7割の中小企業のうち半分がなくなると、働き口もなくなりますし、生活も困窮しますので、ぜひその辺りのご理解をいただければと思っております。

あと女性については、今後さらに社会で活躍していただくためには、我々中小企業も一生懸命考えて、働きやすい職場、そして、私は娘が2人いるんですが、残念ながら、娘2人は違う社会に行ってしまったって、会社を継いでくれないことになっておりますので、婿が1人来ましたので、婿に継がせようかどうしようかと悩んでおります。

以上であります。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

【和田委員】 では、私が先にお話しさせていただきます。

今日、鹿住先生のお話を伺って、女性起業家は多様であるということを改めて伺いして、本当にそうだなと思いました。私も前職を退職して、起業して、その後、数年後に資金調達をしたんですけど、調達先に行ったら、主婦でしようと言われました。そのとき、生まれて初めて私は主婦と言われて、家に帰って、そういえば主婦とは何だろうと思って、改め

て主婦という言葉ネットを検索して、私は一体主婦なのかどうかみたいなことを検索したのを覚えています。主婦でしょうと言ったのは、主婦だから仕事とかできるわけがないでしょう、家庭が大変なんだから仕事がちゃんとできるわけないという意味の主婦でしょうと思うんですけども、今日の鹿住先生のお話を伺って、多様であるということをやちゃんと認識してもらうということが本当に大切だなと思いました。

施策についてのお話なんですけど、私のほうからは、戦略ⅡのDXとAIのところについてお話をしたいと思うんです。ずっとお話ししていますが、弊社も、私はもともとSEだったということもあって、このDXというのをずっと社内で推進してきたんですが、やってもやっても、いくらでもやる場所がある。やれば生産性は10倍にも上がっていくみたいな領域ですので、ただ、ちょっとした専門知識も必要だし、パワーも必要ということで、ここを支援することで、東京都全体の力が上がっていくというのは確実だと思いますので、このままぜひ力強く推進していただけたらと思いました。

あとスタートアップのところですけども、戦略Ⅲのところなんです。先ほどご紹介いただきましたが、弊社もこのたび資金調達をさせていただきました。その資金調達先なんですけど、VCではなくて、CVCと事業会社から直接投資を頂くという形で今回の調達はいたしました。ここで言うと、上の二つ目のところで、起業間連携のところを期待して我々も調達を実施して、ここから業務提携をしながらシナジーを出しながら進めていこうと思っています。

出資元の企業からすると、スタートアップと手を組むというのは、やりたいけれども、どうすればいいかわからない、リスクも感じるというところなので、ぜひこの間に入って調整するということで、どんどん進んでいく領域というのがあるなと実感していますので、こちらのほうもぜひ施策の中に入れて推進いただければと思います。

以上です。

【鶴飼座長】 どうもありがとうございました。

それでは、山本委員。

【山本委員】 では、最後、手短かに。

諏訪委員のお話なども伺いまして、あと、ほかの細貝委員のお話も伺いまして思ったのが、多分事業承継させる側とする側のこの視点というのが二つ混在しているのかなと思いました。それは多分当たり前のことで、多分20年ぐらい前に事業承継はすごくブームになって、25年ぐらいたって、当時、事業承継した側がする側になっているというような変化が起きていて、多分それは私が東京の企業とかを回っていると、昔、事業承継塾で頑張ってやっていた、でも、今自分は50代とか55になって、事業承継する側になって悩んでいるんだみたいな、そういう話というのがすごくあって、多分そういう意味では、支援のやり方、あるいは中小企業の構造的な変化の中で、考え方を考える必要があるのかなと思いました。

それに関して1点だけ、最近事業承継の研究を東洋大学としてやっていて、もう20社ぐらい回っているんですけども、そこでインタビューして出てくる話は何かにすごく似てい

る。何に似ているんだろうとずっと思ったら、これは中学受験にそっくりなんです。事業承継した人、された人たちのコメントは、受験の合格体験記みたいなものにすごく似ているんです。つまり、親にこんなに言われて僕は嫌になりましたとか、そんな話とそっくりなんです。それは当たり前の話で、事業承継は教育の一環だからなんです。だから、結局事業承継するということは、例えば医学部に行くためにいい中学校に入って、そのときに親が勉強させるみたいなのになにすごく似ているということなんです。

私も実はその当事者ではあるんですけども、すごく親にメンタル負担がかかるんです。中学受験塾は、勉強させることが実は機能ではなくて、彼らは何をやってくれるかという、親のメンタルコントロールなんです。つまり、子供に、何でこんなことができないのか、どうやったらもっとできるのかと、親がすごくストレスフルになったときに、保護者会とかでストレスコントロールしてくれる。これが実は受験塾の最大の機能なんです。

これはすごく似ているなど。実は、恐らく皆様は事業承継させる側になったときに、どうも自分の言うことを聞いてくれない、どうもいなくなっちゃった、あるいはどうやったら私の気持ちが伝わるんだろうみたいなことで、多分その部分で結構大変なんじゃないか。そこで感情の発露でがつんとなったりとかする。これが結構大きな問題なんじゃないかと思っていまして、アナロジーですけども、まさに受験塾でやっているように、させる側のメンタルコントロールみたいなところというのが今後大事なんじゃないかと、皆さんの意見、お話を伺って思いましたということです。

以上です。

【鵜飼座長】 どうもありがとうございました。

ふだんど、大体後ろから銃弾が飛んでくるんだけど、今日は飛んでこない。そのほうがかえってスムーズにいくのかなと思いました。

今日のお話の中で、特に鹿住先生のお話の中で、女性起業家支援のみで解決できる課題ばかりではないというお言葉があったんですが、これは、多分女性起業家というところだけ除いても、例えば人材確保支援とか、事業継承とか、価格転嫁とか、言葉を入れ替えても全く同じで、頭が痛いから頭痛薬を飲む、それでいいのかという問題と似ていると思うんです。もっとホリスティックというか、全体的にいろいろな策を講じていかないと解決しない問題ばかりで、我々の抱えている課題というのは全部そういうものだということを改めて思いました。

それから、この事例、それに鹿住さんの事例も加えると、いろいろな事例集が多分できてくると思うので、その辺も都のほうで整理されるといいと思います。

都のほうの事例の中で見ていて思ったのは、これは全部振興公社が活躍しているんですけども、事業継承にしても、経営者の方にいろいろな勉強をさせているんです。あるいは社内で。そういうような勉強するというのが、いろいろな現場のことに詳しい方々にとっては、新しい知識とか知恵をどんどん入れていくというのは、知は力なりという言葉がありますけれども、まさにそれだなと思った次第です。改めてしっかり勉強していくというこ

とが事業継承にとっても、あるいは価格転嫁を考えるときでも、ちゃんと原価のこと、さっき細貝委員からもありましたけれども、損益分岐点のことをしっかり頭の中で計算できる力を身につけていかなきゃいけない。そういったところも重要だなと思いました。

今日は、急がせていないのに急がせてしまいまして、大変に失礼いたしました。どうもありがとうございました。

また次回、よろしくお願いします。

午後0時48分閉会