

東京中小企業投資育成株式会社社長

元経済産業事務次官 安藤久佳氏 × 佐藤ゆかり

佐藤ゆかり(以下佐藤)：みなさんこんにちは佐藤ゆかりでございます。

今日はですね、対談シリーズ

東京中小企業投資育成株式会社社長でいらっしゃいまして、
元経済産業事務次官の安藤久佳さんにお越しいただきました。
安藤さん、どうぞよろしくお願ひします。

安藤久佳(以下安藤)：こちらこそよろしくお願ひします。

<中小企業の投資育成について>

●「事業承継の現状について」

佐藤：今日はですね。中小企業の事業承継とか中小企業の新陳代謝をどう進めていくか、こうした課題についてご意見を伺っていきたいというふうに思っております。

まず、中小企業の事業承継の現状ですけれども、経産省がいろいろ統計は出しておりますけれども、状況はあまり進んでいないということで、事業承継の中でも、その70~80歳代の経営者の方々というのは、以上がですね、事業承継がまだ終わっていないと仰るんですね。そして同時に70歳以上の経営者の方々実は今、日本の中小企業の3分の1から2近くを占めるわけですけれどもその70歳以上の経営者の方々の半分は後継者が未定だという事で誰も継いでくれる人が見つかっていないと…もう事業承継そのものを諦めてしまうような経営者の方々もたくさんいらっしゃるという事ですね。これは日本の中小企業が持っている無形有形資産特にのれんとか、さまざまなノウハウですとかこういう無形資産も含めてたいへんな損失につながるとお思いますけれども、今の現状をどうお考えですか？

安藤：佐藤さんはよくこの分野についてよく御存じなので、私よりも実態はお詳しいんじゃないかと思っておりますけれども、ちょうど私が中小企業庁の長官というのをさせて頂いている時にですね。今、仰られたような問題意識を非常に世の中強く持って頂きまして、全てではありませんけれども、事業承継、とりわけの親族への事業承継にあたって一つ大きな障壁じゃないかと言われておりました、「相続税・贈与税」これは流通性が殆どないわけですけれどもいわゆる業績のいい中小企業の株価というのが非常に高く算出をされて、相続贈与に当たっては相当大きな金額の負担が必要になってくると。で、これも一つの要因になって、いわば相続贈与の段階において、それをきっかけとして廃業してしまうと。よく、黒字廃業。なんて言ってますけれども、よりまだ調子のいいうちにやめてしまうと…

こういったような事の問題指摘がたいへんされました。

そういったようなことを受けまして、政治のお力も御理解も頂きながら、事業承継税制の特例というものを2018年度税制で創設をさせて頂いて、一定の要件を満たす、しっかりと事業を承継をしていくという前提の上で、相続税・贈与税は実質ゼロにすると。こういう特例が行われました。今、この実施をされてから、この5年間程度で毎年毎年、利用度は約10倍になっているという事で、一定の利用はされているということだと思います。でも、しかし、日本全体のマクロから見ますと、今佐藤さん仰られたように事業承継まだ道半ばと、いうことであります。この税制はですね。10年間の期限をもって、いわばその10年間のうちに集中的に事業承継して頂くという事でありまして、実はその申込期間というのが、もう間近に迫っているんですけども、この期間にですね、できるだけ先々を読んで、承継を行って頂きたいというふうに思っております。ただ、問題は相続贈与税だけのお話ではないと思っておりますので、さまざまな手段は合わせ技でやっていく必要があると思っております。

佐藤：事業承継というのは、本当に計画的に10年ぐらい前から計画を始めないといけない、特に相続が発生した時にですね、株主が分散してしまう。そうなりますと経営権が一つに集中できず、経営が立ち行かなくなってしまうような物理的な問題も出てくるというわけでありましてけれども、東京中小企業投資育成株式会社では、このあたりで非常に支援策を出していらっしゃるということです。ちょっとお伺いできますか？

●「中小企業投資育成株式会社のメリットについて」

安藤：まさに投資育成株式会社は、中小企業の長期保有株主として、いわば経営者に寄り添う形で長いお付き合いをさせて頂いてというこういった投資行動をとっておりまして、いわゆるベンチャー投資というような、期間を限って、かつ上場を目的とした投資というものとは、ちょっと一線を画しているという、そういう仕事をさせて頂いております。中小企業の結構会社の社歴も長い、しっかりした、いわば老舗と呼ばれるような中小企業の皆様方の中にはですね、仰るように株式が分散化してしまっている。そういう時に、今の現社長様から次代の社長に事業承継をしようという時によく考えてみると、非常に不安定な株主構成になっているんじゃないかと…これを何とか集約化して、そして次の社長に譲っていきたいという、そういうご希望がよくあります。

●「事業承継に関わる安定株主の必要性について」

安藤：こういう時にまさに私どもがお役に立たさせて頂いて、分散化した株主の皆様方の御理解を頂いた上で、株をいわば集約化させて頂いて、我々は受け皿になって、そして次代の経

営者の方々と、いわば経営安定を図っていく。安定株主として寄り添っていくという。こういった事例が、実はかなり多ございます。また、逆にですね、一族だけで、お父様とお母様とご親戚数人で株を持っておられるという時に、息子さんなら息子さんに事業を承継するという際にですね。会社をそろそろ、いわゆるガバナンスの効いた第三者の資本の入った形で事業を承継をしようじゃないかと。その際に会社の資本構成を少し変えようじゃないかと。こういうご希望も多ございまして、そういうときに安心できる、信頼できる投資育成に第三者として、株主に新たに入ってもらいたいと。こういう御要請もございます。

佐藤：その安定株主がいかに経営上大事かという事をお伺いしたわけでありましてけれども

<第3者事業承継について>

佐藤：これはいかがでしょうか。事業承継にはいろいろ親族内承継、それから社員を登用する承継ですとかあるいは第三者承継、M&A ですとか、様々な形態がありますがけれども、やはり規模の経済、範囲の経済を少し活用するような形で規模を大きくしていくという事も含めて経営を考えますと第三者承継で違う血を入れていくという事も、経営の活性感には大事ではないかと思われるわけでありましてけれども、第三者承継というのは最近増えているのでしょうか？

●事業承継において M&A のもたらすメリットについて

安藤：第三者承継、いわゆる M&A も含めた形の形態は政策面でも大事だというふうに思っております。と申しますのは、見回しても、承継をして頂けるようなご親族はいない。やはり他の経営主体を見つけていかなければいけない。そして M&A ということになりますと、マッチングは非常に大切でございます。こういった方々をうまくマッチングをさせるという機能が大事だと思っております。そういう様々なご活動を政策的な面でもご支援をしていかなきゃいかんと、いうのは、中小企業庁の考えだと思っております。

佐藤：確かにその第三者承継で新しい空気と風と知恵を入れていくという事で、経営の活性化につなげるということは大事な観点だと思いますし、またその、いわゆる本当にビジネスマッチング、これをうまく経営者同士でつなげていくサービスというところはこれはデータベースも整えなければなりませんし、全国ネットでこれを整えるデータベースというものを早く構築していく。そういう需要があるんだろうと思います。今、現状ですとこの M&A の、例えば売り案件、買い案件、こういったものも例えばメインバンクさんが持っていたり、あるいは証券会社が持っていたり、M&A センターが持っていたり、様々なところでこの情報が分散化されてしまっていると、その繋ぎが上手くできていないというところではないかなと思いますので、データベースの構築というのはこれから産業として重要

な試金石になってくるかなという気が致しております。

私もいろいろなケース、お話をコンサルティングでお伺いしたりしておりますけれども、やはり M&A をする事によって効率化していく、あるいは従来であれば外注で発注をしていた業務というものを M&A によって内製化していく。例えば、建築会社さんが外注でその素材、部材を出していたものを、素部材を作る会社は M&A で吸収合併することによって、その素部材の生産まで内製化できるとかですね。そういう事による効率化、こういうものが、やはり親族内承継とは違って、M&A の良さとしてあるのかなと思われましてけれども、M&A のメリット、デメリットを、これはどうお考えですか？

安藤：やはり今仰るように M&A っていうのを、やむを得ない選択ではなくて、これを機会にして、より強い事業体をつくっていくという機能というのは当然あると思っております。

現に、M&A を実施をした企業、中小企業の場合でも、それを実施をした企業とそうではないところと比べますと、生産性の向上度等々について差があると言いましょか、より強い企業になっているという実態もあるようでございますので、むしろ M&A を積極的に経営改善に役立てようという戦略的なお考えをですね、売り手、買い手、両サイドにおいて認識の共有化が図られるということが大事だと思います。特にいわゆるサプライチェーンという言葉で、いくつかの工程に関わるお取引先、そして販売先、原料、原材料のお取引先と、製品の販売先と何社かで M&A をして頂く、連合体をつくって頂くということになりますと、非常に、これはプロセス全体が内製化をしていくと、いう事だと思いますしそれと通常でいきますと 1 社 1 社で持っていなければならない、いわゆるバックオフィス業務ですよね。よく耳にするのがやはり総務や人事や会計という会社経営に必然な方たちが不足をしている。そういうものを 1 社にする事によって、いわば省力化ができる、省人化するという効果があると思います。M&A 両方のしっかりとシナジー効果が持てるような形での両者が、あるいは関係者が納得をした M&A というのは非常に、経営の効率化、生産性の向上に役立つと思っております。

●第三者承継における株式譲渡と事業譲渡の使い分けや支援策について

佐藤：この M&A の形式ですけれども、株式 M&A で、いわゆる株式譲渡と、一方で事業譲渡。いろいろ形式があるわけでありまして。私も実は自民党の中で経済産業部会長をさせていただいていた時代がございましたけれども、その時にいわゆる M&A 税制というものを創設いたしました。これは株式譲渡の方のケースで、株式譲渡で全社的に抱え込むという事になりますと、簿外リスクも含めて、見えないものがたくさんあるという可能性があるかと…その簿外リスクに備えるために積立金を税優遇しようかと…こういうスキームがビルトインされたわけでありましてけれども、この株式譲渡はそのような優遇策が出たと。一方で、事業

譲渡ですけれども、生かしたい事業ラインだけを買って、ここはもうそろそろ廃業した方がよろしかろうという事業ラインについては廃業していくと、これが事業譲渡としては極めて重要でありますし、ともすれば中小企業の新陳代謝においてはですね、この事業譲渡の進め方というのも重要なツールの一つではないかと思われるんですが、この点はいかがお考えですか？

安藤：株式譲渡の時の税制は、あれは確か株式取得価額の 70%を準備金に積んで損金算入をさせて頂くという、非常に支援策として画期的なものだったというふうに思っております。

事業譲渡の場合においては、今のお話との関連で申し上げますと、いわゆる法人格の移転がないわけですので、簿外債務とか、あるいは偶発性のリスクというんでしょうかね。

「蓋をあけてみたらこんなのが隠れてた」みたいな。こういうお話は基本的には、非常に少ないというふうに思っております。他方、法人格は移転をしませんので、さまざまな、例えば許認可を得ている事業体が、今度新しい主体に事業が移ってもですね、もう一度許認可権を取る取らないといった、こういった実務的な問題がいろいろ出てきます。従って、一概には言えませんが、そういった特性を踏まえながらですね。柔軟に対応していく必要があると。税制は今、佐藤さんがおっしゃったとおりだと思いますけれども、いわゆる「事業承継の引き継ぎ補助金」という制度がございまして。事業承継に当たっての事前の準備でございまして。これは御案内の通り、さまざまな専門家に評価をして頂くとか、そういった事前にかかる部分のさまざまな経費、きちんとやるとデューデリ (Due diligence) のような。経費も入ってくると思いますけれども、こういったもの。それと事業が承継をされた後における、それを契機とした新しい設備投資とか、販路開拓にかかるような支援とかですね、こういったようなもののある一定規模割合については、補助金でご支援をさせて頂くという制度がありますので、できるだけお使いいただければなと思っております。

佐藤：そうですね。まさにこの仰いました、中小企業庁がやっている、事業承継引継ぎ補助金ですけれども、私もこれは非常に興味を持って見ているわけですが、これは賃上げを伴う場合は最大 800 万円まで、出すという事があります。また同時に、廃業再チャレンジ支援というカテゴリーがその中に一部入っておりますけれども、これでいわゆる、まさに事業譲渡のような形で、一部ここを切り離して廃業する場合には、最大 50 万円までの補助金が出ると、で、再チャレンジも支援すると、いわゆる新陳代謝を促進していくような部分というものも、この補助金の中には含まれておるという事で、たいへん期待はできるものかなと。更なる拡充というものに期待をしたいと思っておりますが、私はこの事業承継におきましても、日本の企業の新陳代謝におきましても、廃業コストの問題というのが、実は新陳代謝の促進を遅くしているという気がしてなりません。例えば、この廃業支援の補助金でも上限 50 万円までというところですが、実際に廃業して、じゃあ会社の看板をおろして、そしてその工場や事務所の賃貸借の物件を原状回復するという、工事まで入れるとですね、数百万円かかってしまう可能性があるんですね。ですから、ちょっと 50 万円

ではやや乏しいなど、いう気もいたしますし、この廃業コストに対する支援策をする事で、より新陳代謝を深めていくということについては、安藤さんいかがお考えですか？

<中小企業の新陳代謝の促進について>

●日本の開業率、廃業率の低さの要因は何か？

安藤: 全くおっしゃるとおりだと思いますね。全体の廃業というものに対するアレルギーを取っていくということも含めて、失敗したっていいんだとそれで更に、もう再チャレンジをしていけばいいんだという。こういう機運を醸成させていく事が全体で大事だと思いますので、一度廃業してしまったら、もう立ち上がれないような状態になってしまうと、これがまた回り回って開業率の低さの、一因ではないかという気もしておりますので、廃業コスト、やむを得ない廃業に当たって発生せざるを得ないコストについては、一定の政策支援を行っていく必要があると思っています。

佐藤: なるほどですね。日本は開業率、そして廃業率ともに低い国と、よく言われているとおりですけれども、日本の開業率を見てまいりますと、わずか4%、アメリカは9%、イギリスは14%とこれだけの違いがあるわけですね。その開業の難しさの一つの理由は今、安藤さんが仰いましたように、失敗した場合に、失業して、そして再就職できる。その雇用の流動化というものが少ない。従って、事業に失敗したら自分は再雇用されないのではなかろうか？という不安が、開業から踏みとどまる一つの要因だと、この雇用の流動化と言われて久しいんですが、やや、ここで矛盾を若干感じますのは、事業承継の支援策にしても雇用を維持したら支援しますよと。「雇用」がついてくるんですね。この「雇用」がついてきて、雇用を固定化させる政策が一方である。他方、開業率を高めるには雇用を流動化していく必要もあると…このあたりのジレンマ、これはどうお考えになりますか？

安藤: 肝心なことはそれぞれ若い方も含めてですね。雇用というものに対する、とりわけ終身雇用というものに対するものの考え方ですね。これが相当変わってきているとおります。従って、雇用は大事なんだけれども、そこに1カ所に居続ける雇用が大事なのかと…

いうことをよく考えてみる必要があるというふうに思っております。今やはり人手不足。そういう中での流動化というものについて、一体どういう社会実態があって、で、それをどういう方向に持っていくのかという事について、もっと考えてみる必要があるんじゃないかなど…

佐藤: そうですね、雇用の問題が一つ、仰られた通りでありますし、また日本の開業率の低さのもう一つの要因としては、やはりこれはリスクマネーの供給が乏しいと、いうことも感じられるんですね。それから、日本政策金融公庫もいろいろな創業支援制度を持ってまして、

無担保で保証人もいないというような、最大で3,000万円まで融資をするような融資制度というのものもあるわけですけれども、そもそも政策金融公庫から借入れができるのであれ

ば、もう優良な企業だというくらい借入れが難しいという事ですね。ですから創業時の、本当のスタートアップのリスクマネー。これの供給が開業率を上げていく、一つの大きなポイントだろうと思われるんですが、その辺り投資育成の観点から、いかがお考えですか？

●開廃業率の向上策はあるか？

安藤：新しいものに挑戦をするという事についての、社会全体での価値観の持ち方というんですかね。社会全体がどれぐらい、それをいい事として、あるいはそれを推し進めようとするのかあるいは、そういう事についての「価値」があるものとして、社会全体が、いわば認めていくというんですかね。そういうものについての価値観がない中で、スタートアップ支援を資金面で手厚くしろといっても、これはなかなかやはり、制度の心がついてこないということになると思うので、いわゆるエンジェ尔的な方というのは日本になかなか出てこない、という面もその一面だと思いますが、考えてみると、いわゆる名だたる大企業も、1創業者から始まっていると。。という実態もあるわけなので、そういう DNA は日本には残っているはずだと思いますので。そういうものを更に、どう喚起をしてですね、第2第3の、そういうユニコーンをですね、日本の地からどう興していくのかと。。中国、更には東南アジアにユニコーンのスタートアップ企業の出発点がどんどん移転をしてしまっているの、例えばマレーシアインドネシアとかですね、どういう社会メカニズムなり、どういう事をきっかけとして、こういう会社が生まれているのかという事をもっと勉強する必要があるんじゃないかと思いますね。

佐藤：我が国日本はどちらかという、これまではものづくり中心の経済として回ってきたわけでありましてけれども、そういう意味ではこれからユニコーン企業といっても、発想、アイデア、そして無形資産をどう融資する時に査定をしていくかという、この無形資産に対する査定能力を向上させる。これも融資側の一つの大きなチャレンジではないかなという気がいたします。同時に、日本は少子高齢化が進んでいますから、どうしても国内需要だけに依存しているわけにはいかないと。そうしますと中小企業であっても、どんどんこれからもっともっと海外に出て行って、海外の需要を取り込んでいく。そういったeコマースも含めてですね。やはり海外への展開をもっともっと支援をしていく。こういうことも開業の向上につながっていくのかなと思われましてけれども。

<日本の中小企業の海外展開についてのアドバイスは？>

佐藤：最後に日本の中小企業のこの海外展開について、何か支援策のアイデアがあれば教えていただきたいです。

安藤：やはり大企業が海外に進出をして、その下請けっていいでしょうか。サプライチェーンの一環として海外に行かざるを得なかったというケースが多かったと思

います。そういう事だけではなくて、いわば自発的に今おっしゃった海外の伸びていく需要を素直に取りに行くと。それは必ずしも物理的に海外に出るかどうか、だけではなくて、日本の国内にいて海外展開ができるわけでありますので。日本、そしてこれからアジア、そして中国が抱える一番の問題は高齢化だと思っています。少子化と高齢化が重なったこのいわゆる現象がですね、これから猛烈に進んでいくと。そうすると、日本の企業、ケアとか、メディカルとか、あるいは高齢化を前提とした財サービスの提供といったようなものというのは、まだまだ余地がたくさんあると思っております。こういう面を是非、企業の皆さん方に新たに発掘をしてもらいたいと。やはり健康、安全面というのは、日本の企業をつくるものは信頼できるという事だと思っておりますので、高齢化を念頭に置いた新しいサービスとか、新しい商品というものをまずは日本で、成功すると。そうすると、日本で評価されたものというのは必ず海外、とりわけアジアで評価をされると思っております。今、韓国は特殊出生率が0.8を切るという凄まじい少子化が進んでおります。台湾も確か1.0前後だと思っております。そして、これから中国もですね。メインランドの中国がもうピークアウトをして、これから少子化が進んでいくという事が目に見えてる状況でありますので。そうすると中国マーケットにおける高齢者、健康寿命をどう伸ばしていくのか？とりわけアルツハイマー予備群の方々に対して、どういう商品やサービスを提供できるのかという事はですね、日本で成功するモデルが、世界で売れていくという事だと思っております。こういった面を追求して頂きたいし。そういった面での支援が必要ではないかと思っております。

佐藤：特に高齢化に伴う新たな産業の展開。これを日本でビジネスモデルとして確立をして、そのビジネスモデルを海外に輸出をしていくというような事も、今、インターネットの時代ですから。海外に物理的に拠点を置かずにもできてしまう可能性があるわけでありませぬ。

やはり中小企業の収益率を見てもみますと、平均年齢より若い経営者の方々の経営される企業の方が、ご高齢層の方々の経営される中小企業よりも収益率が高い。という実態もございます。この辺り、経営判断と何らかの関連があるのかも知れません。

今日は安藤社長に大変貴重なお話を伺いました。

元経済産業事務次官、安藤久佳さんでした。どうもありがとうございました。