

パネルディスカッション

事業承継の危機：
意欲，イノベーション，そしてスタートアップ

於：名古屋商科大学

平成30年12月1日

パネリスト：筑紫正宏氏（経済産業省経済産業政策局企業行動課課長補佐（総括））

本多孝充氏（本多プラス株式会社 代表取締役社長）

柴山政明氏（愛知県産業労働部中小企業金融課長・中小企業診断士）

司 会：三宅光頼氏（名古屋商科大学大学院教授）

司会（三宅光頼） パネリストの方々を紹介させていただきます。基調講演をいただきました経済産業省企業行動課の筑紫（正宏）様に、そのままお座りいただいております。併せまして、愛知県から中小企業金融課長の柴山（政明）様に、ご同席をいただいております。実務家からは、実際の事業承継ということで、その経緯をご紹介します本多プラス株式会社代表取締役の本多（孝充）様です。

それでは、最初に本多プラス株式会社の事業の内容、それから、実際にどのようなかたちで事業承継をされていったのか、ご本人が苦勞された点、課題について、ご発表をいただきたいと思っております。それでは、本多様、よろしく願いいたします。

私の経営理念：他人（ひと）のやれないことをやる
本多孝充 本多プラスの本多です。よろしく願いいたします。私は愛知県の新城市に本社を置きまして、プラスチック製造をおこなっています。3代目で、今年49歳です。50歳のおっさんです

が、会社を継いでから約20年、自分なりに経営しております。

会社の経営理念は、「他人（ひと）のやれないことをやる」。これは祖父母の時代からのもので、格好いいことを言っていますが、子どもの頃から学校の先生に「おまえのお父さんは立派だけど、おまえは他人のやれないことをやれるのか」と言われながら育ってまいりました。地域が密接で、事業を継ぐ者としては、父親以上にプレッシャーが大きくて、田舎ですから、お祭りに行っても、どこへ行っても、「おまえは、将来、跡を継ぐのだろう？」「そんな算数ができないのじゃ駄目だぞ」みたいなことを言われてまいりました。

「他人（ひと）のやれないことをやる」は、一つは理念として支えになっております。プレッシャーでもありますが、私自身がこれやっていくというよりも、私についてきてくれた人、新卒、途中で私が採用した人、共感してくれた人が私を支えてくれた歴史だと思っています。その意味においても、理念を明確に持っていたので、「この指、止まれ」という主張がきっちりできた

のではないかと考えています。

「成功した」とは言えませんが、それなりに事業をうまくやってきている、楽しくやってこられているのは、経営理念を全社で共有できているところが少しはあるのではないかと考えております。

事業の内容については、プラスチックの容器をつくっております。ただ、容器をつくるだけでは付加価値が取れなくて、ダイオキシンの問題が出たり、今はマイクロプラスチックがどうだとか、いろいろなことが起きてきて、付加価値が取れないサプライヤー、下請け型部品メーカーみたいなかたちです。

自動車の仕事は、父親が自動車の仕事は断りまして、愛知県にいながら自動車の仕事の下請けは一切受けないというかたくな人で、中日新聞の「脱トヨタの世界」という記事にもなったぐらいで、そのようにやってまいりました。

私の事業承継：「モノ売り」から「コト売り」へ

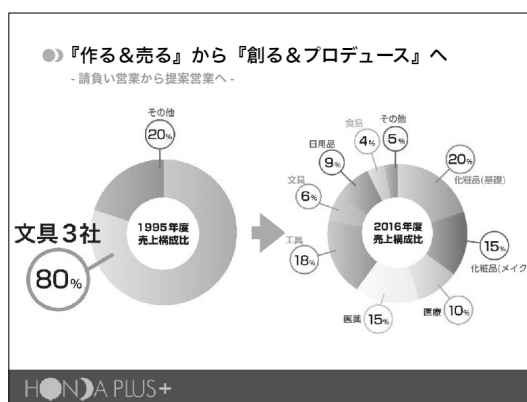
会社概要の「他人のやらないことをやる」という理念の次に来る「自分で考え、自分で作って、自分で売ろうじゃないか」という理念、これは私が考えたモットーです。仕事の面白さ、これはやはり自分で考えて、自分でつくって売る。まさに、うどん屋のようにメニューを考えて、プライシングを自分でして、自分の店で売るという醍醐味。

これがサプライヤーになるとできないわけです。大手の企業でも、私どものお客さんになる企業でも、誰かに考えてもらって、広告代理店で作ってもらって、下手をすると、誰かに考えてもらったものを外注で作って、誰かに売ってもらいたいことが普通になっているのではないかと考えますが、やはり、サプライヤーも同じです。

サプライヤーでありながら、外注で作っても

らっていたりするところがあります。自分では考えていませんから、作っているものが何になるのかも見えない。まだ夢が描けないわけですね。

「お父ちゃん、何つくっているの？ うちの会社」と、「自動車の部品らしいけど、どこかよくわからない」みたいなことが、子どもの頃によくありました。このようなことを乗り越えるためには、自分のやりたいことを明確にして、自分の店をつくることをやりましょうと。ですから、私はずっと母親の在所のうどん屋をやっているつもりで考えていました。



左側のグラフは、私が会社を継いだ頃です。実は、ペんてる株式会社、三菱鉛筆株式会社、株式会社パイロットコーポレーションの文具3社の下請け状態でした。製品は、全て修正液の容器です。父親が成し遂げた偉業は、当時はガラス瓶だった修正液のボトルを、全てナイロンのボトルに変えて押して出す修正液を開発したことです。画期的なことでテレビでも紹介されました。

しかし、次に何が起きたかということ、パソコン、修正テープが登場します。これによって、私が会社に入ったときには、売り上げが激減しました。しかもコストダウン、生産数も減るというピンチ。今は右側のグラフのようになっていますが、ここまでどうやってきたかということです

ね。

結論から申し上げますと、従来の工作の「作る」からクリエイティブの「創る」へ。フィールドはインダストリー（工業）というよりもマーケティング。とにかくマーケティング、デザイン、ブランディング。自分たちのフィールドや、自分のステージを自分でつくるような、気が遠くなるような感じがします。

私はバンドをやっています、自分で曲をつくって、自分のステージをずっとやってきましたので、単純な発想です。

ただ、ここまでのパラドックスみたいなことを成し遂げられたのは、「やんちゃなときなかった」と思います。

地元、新城のJC（青年会議所）に行き、商工会の集いでは、これはできません。また、同業者と会っていても、こんなことをやると「バカじゃないか」と言われるだけです。ですから、私は東京に行って、デザイナーの友達をつくって、一緒に飲んで騒いで、仲間を増やしたという歴史です。

クリエイティビティ：デザイン戦略の道のり

ちょっと長くなって恐縮です。最後ですが、真ん中のオレンジ色のところが、本多プラスです。これはうちだけではありません。愛知県のほとんどのメーカーがそうだと思います。

左側に材料の商社、材料や原材料を買うわけですが、こちらは大体大きい会社です。サプライヤーの方小さいとありがたいのですが、三井デュポンポリケミカル株式会社とか、サプライヤーの方が大きいわけです。ナフサが上がったと同時に、勝手に値上げきた。どうしようもありません。

お客さまは、広告代理店や何とか化粧品となっていますが、当時、われわれが付き合っていたの

は、ほとんどここです。OEMメーカーや商社、単純に購買の方からコストダウンの要求、納期も短縮です。一度、ビッグサイトの展示会に出たら、「おまえたちは影武者だから、展示会に出るな」と怒られました。これではやりたいビジネスは成し遂げられない。収入源は減る。原材料も値上げを食らう。

「こんなのどうするねん」というところで、私が考えた「やんちゃな戦法」は、デザイナーになってやれと。表参道に事務所をつくり、表参道のデザインオフィスを軸に、こちらの購買部を諦めて、化粧品のマーケティング部、お客さんのマーケティング部にいきなり営業に行ってしまったということです。

私は、名刺を2枚持っています。表参道の住所の書いてある名刺を持って、友達のデザイナーに紹介してもらい、化粧品メーカーの経営トップ、マーケティング部に直接行きました。「われわれは、金型がつかれるプラスチックメーカーです」と言ったら、「奇跡だ」と言われました。「そんな人に会ったことがない」と。そして、広告代理店、何とか通さんたちと一緒にあって、一緒に製品をつくるようになりました。今は、自分でライティングができるようになりました。

パッケージは5つ目のマーケティングミクス要素

容器ではなく、パッケージです。パッケージは付加価値であると。「プレイス (place)」「プロダクト (product)」「プロモーション (promotion)」「プライス (price)」,そして、「パッケージング (packaging)」がマーケティングの「5P」だと。われわれはパッケージを売る。お客さんのブランディングをする。「うちの容器に入れたら売れる」を売る。そのような戦法で事業を伸ばしてきております。

少し長くなりましたが、「作る」「創る」を、両

翼をしっかり結び付けて、両方を大事にしてい
く。そして、これを成し遂げたのは、新卒で私が
採用した社員たちです。



このように数々のプロデュースをして、昨年
は、「クッキングフラワー」などが非常にヒット
しました。これも頼まれてやっていません。「こ
ういうのがあったら売れるのじゃないですか」
と言って、勝手におせっかい営業をやっていま
す。これは全て新城の工場を動かすための戦略
です。



あとは、このような化粧品です。西麻布のスタ
ジオで写真撮影までやって、お客さまに差し上げ
るということをしました。

皆さん、さまざまにお使いのものがあと思い
ますが、この紙箱のデザインからロゴのデザイン

までをやって、容器の仕事を取っています。それ
でも、コストダウンという話になっております。

以上です。ありがとうございました。

司会 どうもありがとうございました。引き続き
まして、愛知県から柴山様の中小企業金融課のサ
ポート事業の内容について、ご説明いただきたい
と思います。

愛知県の事業承継への支援

柴山政明 「スタートアップ (Aichi-Startup) 戦
略」という事業承継とは全く関係がないような話
をしたいと思います。実は、2つはかなり密接につ
ながっているのです。見本となる事例が、本多
プラスさんのただ今の事業だと、私どもは考えてお
ります。

まず愛知県の事業承継の現状を確認したいと思
います。

愛知県においても、かなり事業所数が減少傾向
にあります。先ほど、筑紫さんからお話があった
ように、倒産件数と廃業件数、愛知県の場合は2
倍ほどとなっています。それから、社長の高齢化
比率もかなり高いです。中小企業庁の試算を活用
すると、このままでいくと愛知県は今後、44万
人の雇用とGDP（県内総生産）で1.6兆円を喪失
すると推定されています。その意味で、愛知県も
事業承継は喫緊の課題と考えております。

国の資料でわかるとおり、70歳以上の経営者
が何十万人と占めております。80歳くらいまで
経営ができたと仮定すると、この方々は、あと
10年ほどで廃業してしまう可能性があるという
ことです。

愛知県の取組としては、中部経済産業局や、あ
いち産業振興機構、よろず支援拠点、地元の金融
機関、商工会、商工会議所などと連携しながら地
域の関係者がネットワークを組んで、事業承継支

援に取り組んでいます。

具体的には、事業承継のためのセミナー、承継診断、事業承継後継者育成塾、ウェブの活用、個社支援、融資、補助金制度など、いろいろなことをやっています。

事業承継の動機づけ

「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」をご存じでしょうか。ただ今の施策を考えると、多くは「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」の不満足要因の除去、いわゆる衛生理論をもとに取り組んでいるのではないかと、仮説しています。

優良な後継者を育成するための塾をやるとか、後継者の処遇をどうするのか、相続税や贈与税など税制をクリアすることによって、事業承継を促すなど、これらは「ハーズバーグの動機づけ・衛生理論」でいけば、おそらく不満足要因の除去で、逆に動機づけのための施策が弱いのではないかと。私どもに必要な施策は、満足要因の付与ではないかとも思っています。

ここで満足要因を増やす施策とは何かということで、われわれが着目したのはイノベーションです。イノベーションを起こして、事業の魅力をつくれば、おのずと事業承継は解決していくだろうと。おのずと解決するというのは、先ほど本多さんがお話しされた「この事業、面白いじゃん」というものです。親から仕方がなく引き継いだのではなく、自分の意思のもとで進んで行動を起こすこととなるイノベーションを起こす、満足要因を付与する施策を、事業承継のプログラムに組み込むことが有効だと判断しました。

イノベーションを起こす施策

では、イノベーションを起こす施策とは何か。

今日は、全国から事業承継を専門に研究されている先生方がおこしです。今の愛知県の産業全体

は、事業承継の問題があろうとなかろうと、大きな変革の真っ只中にあります。

一つは「CASE (Connected, Autonomous, Shared, Electric)」の流れです。愛知県の場合、製造品出荷額が45兆円ありますが、そのうち半分以上が自動車産業です。このCASEに加えてMaaS (Mobility as a Service) といった流れも加わります。それから、人工知能、IoT/5G、ビッグデータなどデジタル技術の革新的進行為、産業構造にストレートに影響を与えます。この変革の中であって、地域にイノベーションを起こさなければ、やっていけないだろうと思っています。

あいちスタートアップ・エコシステム

そのために、スタートアップに着目してイノベーションを起こそうと、新たな施策に取り組み始めましたスタートアップとは、新しい市場を開拓しながら事業を起こすということ。私どもは、これから事業を引き継いだ人たちもスタートアップであろうと考えて、このスタートアップ施策を、事業承継施策として、この地域で展開していきたいと思っています。

これは戦略ドメインですが、スタートアップ施策の対象者として、事業承継を受けた新規の経営者もカテゴリーに入っています。ですから、スタートアップ育成事業そのものが、事業承継事業と密接に絡んでいると考えているところです。

では、具体的に何をやるのかといいますと、愛知県だけで、このようなプログラムを展開しても実現は難しいと思っています。そこで、この地域の関係者である、企業、大学、行政、金融機関、経営支援機関も含めて、スタートアップを育成するための地域総合戦略なるものを、この10月に策定しました。

成長ステージに合わせて、「Early Stage」では、スタートアップのための人材育成、ものづくり支

援、ビジネスコーディネートする。「Expansion Stage」では、実際にスタートアップを展開した後であることから、アクセラレートする事業。それから、「Later Stage」では、世界展開に向けた事業。

80を超える機関、団体にご協力いただいておりますが、とりわけ、本学（名古屋商科大学大学院ビジネススクール）にはしっかりと協力いただいております。ここはMBAの国際認証が取れる全国二つの大学のうちの一つです。かなり、アクセラレート機能が充実し、また、アントレプレナー教育について専門性を持っている大学です。このような大学と密接に連携することが重要だと思っております。

ここに書いてありますアントレプレナープログラムは、この大学のことです。また、新しく「ものづくりMBA」というプログラムも開設いただきました。

併せて、本学には、有力なスタートアップが海外から来られた際のネックとなる経営者の子弟のため、全て英語で教育できる高等学校をつくってもらうということまで、協力してもらっています。

このような事業を展開しながら、イノベーションを起こす流れと、そこで後継者を育成することとを合わせ技で、県としても積極的にいきたいと考えております。

以上です。

司会 どうもありがとうございました。このパネルディスカッションは、「事業承継の危機」というテーマでお話を進めさせていただきますが、本多社長ご自身が実際に事業承継をされたときの課題、あるいはそのときの危機という意味での観点で、何かお話しできることがありますか？

事業承継後の危機を乗り越える三つの力

本多 そうですね。先ほど、ちょっと説明しましたように、非常にピンチでした。本当に辞めようかと思いました。

会社に入って、すぐに相続税の話になり、株を買わなければいけないとか。メーカーというのは、従業員も多いわけです。都心部で、ちょっとITをやっている人たちだと何人かぐらいかもいれないですが、もういきなり100人とかなわけです、その家族のことも考えますと…。

また土地や設備。1つ設備を買うと5,000万円とかするわけです。だから、伸ばしたくても、お金は借りなければいけない。売り上げは落ちる。利益は減る。お客さんからはコストダウンですね。この課題に対して、もう潰れそうでした。

司会 実際に、そのときに、支援になった、力になったというのは、どのようなパートナーですか？

本多 そうですね。三つぐらいあります。一つ目は、先ほども言いましたが、私はずっとバンドをやっているんですけど、発想がちょっと貧困というか、あまりまともではないのですが、バンドだったらどうするかなとか、売れないのは自分の曲がよくないからだとか、パフォーマンスが悪いからだとか、ファンがいらないからだというように考えるので、何か地元の人に聞こうとか、同業者に聞こうということはあまりしませんでした。

二つ目は、先ほどもお話ししましたが、趣味の世界で会っている人。やはり、支えてくれるのは趣味とか、人生を会社と共に生きていくわけですから、好きでないとできないですよ。ですから、自分の好きな方向に持つていくためにはどうしたらいいかといえば、やはり趣味で仲のいい友達に聞くとか、異業種についてはほとんどなかったですね。それから、三つ目は、私もイギリスでMBAをやりましたので、MBAのシンプルな

発想です。そこでのフランス人の友達、その当時のアラブの同級生の人たちと話していた内容のこと。非常にシンプルです。「フランスで見た香水の瓶はきれいだよね。こんなの瓶だけでも欲しいよね」と言った言葉が残って、ハロッズ(Harrods)のすごくきれいなクリスマスのディスプレイを見て、「東京のデパートでも、こんなきれいなディスプレイはつくらないよな」と思ったときに、デザイナーがちゃんとしているのだと気づいた。「ああ、やっぱり見せるって大事なんだ」とか、「僕がつくっているものって、最後はここじゃん、だから、僕も見せられる容器を最初からつくったらいいじゃん」とか、「終わっても捨てられない容器、取っておきたい容器をつくれればいいじゃん」とか、そんなことがモチベーションになりました。

司会 なるほど。ここでは「産」「学」ということで、「大学と民間企業と協働して…という話で、こちらに、ある意味で国と県の担当者がいらして、その意味では、「産」「官」「学」、この連携というかたちになるのかなと思います。先ほどの話ですと、いろいろな機械を買ったり、税金を払ったりということ、そのあたりでは、国あるいは県が重要な力になった。あるいは頼れる存在になったということですか。

産官学の支援・協力のありがたさ

本多 本当にお世話抜きで、愛知県の産業労働部の皆さまには大変お世話になっておりました。父の時代もそうです。私もそうですが、やはり、多種多様なご支援と情報をいただいております。

昨年は、「アントレプレナー・オブ・ザ・イヤー」にもご紹介していただいて、私はモナコまで行かせていただきました。いろいろな経営者と出会う場面をつくっていただいたとか、その意味

で、交流の機会を増やしていただいているのは、すごくうれしかったですね。

それと、やはり愛知県は某自動車メーカーもありますし、基盤はものすごくあるので、設備は、例えば、われわれはプラスチック屋ですけど、別に新しく設備を買わなくても、そういう設備をお借りしたとか、一緒に使い合うことをすれば、別にお金がかからないで、M&Aすることもなく、シナジー効果が得られるとか。本当の業界のヒエラルキーを超えたコミュニケーションが取ればいいと思います。

でも、皆さん、困っていないですものね。愛知県の会社の方は、みんな、お金を持っているので…。何回か、私は講師でお話をしたことがありますが、2次会に行っても、全く困っていないようなことを言われていましたね。

司会 そうすると、柴山さん、本多プラスさんでは、非常に県のサポートがあったり、いろいろとアントレプレナーの賞をいただいたりということ、支援のかたちになったということですが、実際に、本多様に関して、何かご支援されたことはあるのですか。あるいは、もしくは利用されたいろいろな施策というのはあるのでしょうか？

事業承継の「動機づけ・衛生理論」での施策

柴山 例えば、先ほどのモナコのプログラムは、われわれが本多さんに情報提供したということはありませんけれども、実はwin-winの関係で、今回、私たちが「動機づけ・衛生理論」という考え方で施策を組み立てようと思った発端が、本多さんです。

今まで事業承継施策を展開してきましたが何か足りないものがあるのではないかと、「それは何か」といった問題意識を持っていたときに、先ほど、彼が話されていた「自分で動きたい、何々をやりたい」といった発言を受けて、動機づけがない

と、衛生理論では動かないという発想にたどり着いたのです。

そうすると、動機づけをするための施策は何かというところに、「イノベーション」というキーワードが出てきて、続いて、「スタートアップ」というキーワードに至ったという経緯です。事業を引き継いだ後継者に対して、スタートアップ支援の施策であるアントレプレナー教育、イノベーション教育は、全て、事業承継のハズバグの動機づけ・衛生理論の動機づけの施策として有効だと気が付いたわけです。

win-winの関係にあるというのは、彼のいろいろな経験が、われわれの施策そのものをもう一回見直す機会となった、われわれにとってかなりありがたいことだと思います。その意味で、いろいろなところで、いろいろな人たちと交流することが重要ではないかと思っています。

司会 実際には、民間のほうから県に提案をいただいた、もしくは、その成功事例を学んでいったという話なのですかね。

柴山 日頃の様々な交流から生まれたものだと思います。この戦略の策定そのものは、私のアイデアですが、この背景にあるものが、実は、本日の司会の三宅先生にもあります。私も本学出身で、在学中には三宅先生にかなり鍛えられています。授業中に、「チープ、チープ、チープ」と何度も言われました。

そういう鍛えられ方をしているので、県の施策を新しく打つときに、「これってチープかな？何か抜けているかな？」とか、MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) でないといけない。MECE でないといけないということは、例えば、衛生理論だけで施策を打っては駄目だということです。ですから、動機づけが必要という発想がストレートに出てくるわけです。「ああ、動機づけがないじゃん」と、直感するの

で、たまたま本多さんの講演とか、日ごろ、われわれがお付き合いするなかで、「本多さんがこう言っていた。あっ、これじゃん」ということで、新しい施策が生まれてきます。

愛知県から外（国・他府県）への働きかけ

司会 ありがとうございます。今県の施策としての話をお伺いしましたが、もう一つ、われわれが「事業承継の危機」という観点でいうと、国と県の関係、あるいは国が県にどのように働きかけているのか。逆に県から国に、どのように働きかけているのか、そのあたりの相互の働きかけが非常に重要だと思うわけです。このような愛知県発の一つのアイデア、モデルというかたちが出来上がっていると思いますが、今回、愛知県から他の都道府県および国に対して、何か積極的に働きかけているというものはあるのでしょうか。

柴山 まず、今回の事業承継問題も含めたスタートアップ戦略ですが、できたのが一昨日です。1カ月ぐらいいまだ経っていません。ですから、これから、いろいろなところでピーアールしていこうと思っています。

既に、この地域の首長が集まる会議で、大村（秀章）知事から愛知県の事業承継施策についてをしてもらっています。

国からの働きかけは、都道府県から学ぶことから

司会 ありがとうございます。では、引き続き、「国の働きかけ」についてお願いします。

筑紫正宏 今、国と都道府県のつながりという話が出ましたので、私は日ごろ、愛知県とやりとりをしているわけではないのですが、自分が中小企業庁とか、地域経済を担当したときの感じをご紹介します、やはり東京にいと、いろいろな情報が入ってくるわけです。当然ですが、いろいろな情報が加工されて入ってくるわけです。要する

に、何となく切り取られたものだけが入ってきて、当たり障りのない、耳障りのいい話が入ってくるのですが、「こういうところで困っている人がいます」みたいな話があるのですが、「これをどうしろというのだろうか？」とか、あるいは、これはどういうふうの問題を解決しているのだろうかというのがある、わからないというのが結構多くて…。

都道府県が全国に47あって、市町村は1,700ぐらいあるわけですが、それぞれのところで、現場で起こっているいろいろな悩みなり、お仕事を、われわれはどのように学ばせていただくのか。政府自体は、いろいろな地域の課題のなかで、特に、こういうものに一緒に取り組んでいこうというものを見つけて、ある程度、真似させていただくというか、何か政府がすごくニューなものをクリエートすることはあまりないと思っています。基本的には、どこかで起きている面白い話を伺ってきて、「あっ、これは日本全国で広げるといいよね」というものを持ってくるという役割だと思っています。

そのときに、組織と組織のつながりは、もちろん大事ですが、最後は、人と人のつながりのような気がしています。結局、うちでも愛知県庁に向向している者がおりますが、そういう者たちから「実は、愛知県でこういう取り組みをやっている、結構、面白いから、まずはネットで見ときな」と、そういうところから掘り起こしていくのだと思います。

それが単線ではなく、いろいろなつながりがある。今は昔と違って、情報を取る気になれば、たくさん取れますので、その気付きの機会を、それこそ国と市町村、国と都道府県みたいな役割のなかでも、どれだけつくれるかというのがすごく大事だと思っています。

先ほど、ご紹介のあるいろいろな戦略なども、

今日は、少なくとも私はここに座って、「あっ、そういうのがあるのだな」と。今、この瞬間はあまり理解できていないかもしれないけど、きっと家に帰ってから、ネットで調べれば、もう少しわかるかなとか思うわけです。それらの積み重ねが、政府のいろいろな政策のアイデアになるはずですから、そういったものが大事なのではないかと思っています。

愛知県の事業規模とその内容

司会 ありがとうございます。実際に、愛知県の、今の動機づけの事業規模、予算規模はどれぐらいでスタートされていらっしゃるのでしょうか。

柴山 当面、億単位に近いところで施策を組みたいと思っています。

司会 億単位というと、具体的に？

柴山 今、内容を詰めている段階で、詳細が固まっているわけではありませんが、事業承継も合わせて、スタートアップを原動力に、イノベーションのエコシステムを創っていきたくて考えています。海外で政策的エコシステムを形成した地域からノウハウを吸収する施策も考えています。

司会 ありがとうございます。その意味では、いろいろな施策を、県も国としてもモデルとして展開しているという話だと思います。逆に、われわれ民間の側から、県あるいは国に対して、何か支援、あるいは窓口として働き掛けることができるのであれば、どのようなかたちでアプローチさせていただければいいのでしょうか？

支援の拠点づくり

柴山 先ほどの「スタートアップ戦略」を策定したとお話しましたが、本学も含めて、地域の関係者が、80機関ほど集まって、プロジェクトを形成しています。これらの各機関の支援の取組を紹

介できる総合的な窓口のようなものを設置することで、検討を進めています。

司会 資料もいただいています、この資料16ページに、「Aichi-Startup 推進体制」というのが一覧表で出来上がっていますが、これがメインというかたちですね？

柴山 はい。ここを見ていただければと思います、左上が大学になります。特に名古屋大学、豊橋技術科学大学、名古屋商科大学が、愛知県とMOU (Memorandum of Understanding) を結びまして、しっかりと事業そのものを連携させる体制を整備しました。

また、企業では、この地域の自動車グループ、それから、最近、美容・健康分野のスタートアップで有名な株式会社 MTG といったところ、それから、金融機関の皆さんにも、われわれの動きに賛同していただいて、スタートアップ支援のための地域プラットフォームをつくっているところで

司会 これは一つ、お願いになるかもしれませんが、ここに出ている企業様というのは、ある意味、自力で何でもできる大手企業様ばかり。その意味でいくと、ほとんど日本の企業は、いわゆる99%以上が中小零細ということになりますので、その中小零細の企業が頼りにできる、あるいは中小企業の窓口になれるところというところ、どこに、どのようなかたちになりますか？

柴山 先生のご指摘は、わたしどもかない重要なポイントだと思っています。愛知県の場合、件数で約70%が零細企業となっており、ここの企業層に活躍していただきたいと思っています。

先ほど本多さんから、従来の企業のヒエラルキーな取引の中で、どう新しく関係を構築したかの発言がありましたが、大手企業も今の流れはオープン・イノベーションです。中小零細企業にもチャンスはあると思っています。

国の本気度を問う

司会 ありがとうございます。なかなか国の施策、県の施策というのは、見栄えはいいけれども、実際に使いものにならないことが多くて、そのあたりは非常に民間が苦勞するという、失敗も必要だということですか。

逆に、ちょっと国の施策のほうから、今回、優遇税制ということで、5年の優遇税制、それから、10年以内に実際に事業承継しなさいという政策が施行されました。その意味で申し上げると、日本の中小企業、それから、事業承継、あるいは高齢化、特に経営者の高齢化は、5年、10年といった時限立法で切るような政策では全くないと考えているのです。民間の側からいくと、「国は本気なのか？」というあたりが非常に心配で、この5年で「優遇税制を作りました。早く事業承継してください」という話で済む話ではないと思います。

もちろん、タイミングも必要ですし、そのために人材の育成も必要です。特に、後継者の育成となると、1年、2年でできる話ではありませんので、「5年で育成してください」ということ自体がもう現場感覚がないのではないかと思えることがあります。実際にそのあたり、ご担当として発言するのは非常に危険かもしれませんが、その本気度あたりをちょっとお伺いしたいのですが。

筑紫 なかなか手厳しいお求めをいただいて、ちょっとどうやって答えていいか、困ってしまいますけれども…。

先ほど、ちょっとフロアからご質問もいただいた部分も、ちょっと重なってきますが、今回、事業承継の税制について言えば、まずは今、この目の前の事業承継が、まさに今日はテーマが「危機」となっていますが、事業承継、もっと言えば、役所の用語で言うと経営承継と言っていた時代もありますが、引き継ぐのが大事だという議論

自体は、おそらく経済産業省の役所的な発想でいうと15年前ぐらい。大本はもっと昔から制度はありますが、10年前に「経営承継法」ができて、それより前ぐらいから税制関係ができたはずなので、15年ぐらい、ずっとちよつとずつ、ちよつとずつ大きくしようみたいな流れになってきているはずです。

この2～3年で何が話題になっているかという、先ほど出てきたグラフでいうと、経営者の方の平均年齢が65歳を超えていくと。これはもう危険水域だということは、これは過去、そういう経験に基づいてそう言えると思います。これは、農林水産業の平均年齢などを見ていきますと、今、たぶん平均が73歳とかになったのではないかと思います。中小企業の方の経営よりだいたいイメージとしては10年高いと思って差し支えないと思います。

あの世界で何が起きているのかを見ると、60代の真ん中ぐらいまでは、「まあ、何とか、60歳は60歳の味があるよね」とか、あるいは57～58歳で都内でとか、あるいは名古屋とかでお仕事された方が戻ってこられて、地元で、最初は大変かもしれないけれども、数年経って伸びてきて、65歳ぐらいまではしっかり頑張ることができた。そういった議論がやはりあって、そういうある種、もう少し前向きな議論ができてきたわけです。

70歳が見えてくると、若干、議論の質が変化してきて、75歳となると非常に苦しいみたいな経緯を農林水産業の世界なんかはたどっているような印象を持っています。

やはり、中小企業の世界は、それより10年は平均年齢が若いと思いますけれども、今、66歳まで来ていて、今回の議論は70歳というのが見えてきてしまったと。これは、やはりギアを変えなければいけない。そういうことだと思います。

一方で、先生のご指摘のとおり、「じゃあ、おまえ、ギアを変えるのはいいけどさ、戻したら意味がないのじゃないの」というのは、これは確かにおっしゃるとおりです。5年後になったときに、ギアをさらに吹かすのか、ある種、定常状態に戻すというか、元に戻す。元に戻すとまではいかないまでも、少し落とすのか。そこの判断は、政府としては求められてくると思います。

そこのギアを変えることを実現したという意味では、昨年から今年にかけての流れは大きな一歩だと思います。おっしゃるとおり、特に現場、もっと言えば、現場のなかでも一歩先を見ておられる、ここにおられるような方々の目線からすると、次にギアを吹かす準備を早く始めるべきだというようなご示唆だとすれば、それはそうなのかもしれないけれど、しっかり、そういうものを学んでおいて、5年経ってから手を付けると遅いので、2年後、3年後ぐらいに仕掛けに行くと、5年後のやつは「もっと先まで伸ばさないと駄目なのぞ」と仕掛けに行かないとなかなか取れないゲームですから、そういうゲーム展開にしていけないと思いますね。

企業が国や県に期待すること

司会 ありがとうございます。その意味では、国も県も本気で支えていこうというスタイル、それはもう間違いないということで期待してよろしいですね。

では、逆に、ちょっと民間の本多様のほうで、実際に本多様は、ある意味、非常にうまくいったケースかなと思うわけですが、もちろん、今、ここでは話せない部分も多々あるかもしれませんが。実際にご自身が事業承継されるなかで、国とか、県に期待したこと。あるいは本当にここまでしてくれるのだという役に立ったこととか、これから期待したいことは何かございますか。

本多 これから期待したい…。むちゃなことかもしれないですが、何か下請けに対する防止法みたいなものとかがありますよね。

例えば、容器をつくっていて、1万円の化粧品になるものだとしたときに、容器の値段は、僕らは平均20円とかですよ。3銭、5銭、値下げしろという世界を、毎年、どう切り抜けるかなんてやっているわけです。ただ、ちょっと容器が汚れていたからとクレームになって、返品になるのはわかるのですが、もちろん何らかの条件のなかで買っていて、将来的に、それが中身との問題が起きて漏れたとか、何かあったときに中身を補償しろという、1万円の容器を補償しなければいけないということはおかしいなと思いつつながら、保険が取れないのですよね。

では、日本のメーカーですし、例えば、品質はもちろん大事で、毎年、人件費も上がっているわけですし、電気代も上がったりと、さっきの原材料も上がったりしているので、値上げをさせていただくのは普通のことだと思うのですが、値下げをしなければいけないということ。それで従業員を雇って、雇用を増やして、事業承継するといっても、これはやはりやる気が起きませんよね。

経営は、やはりプライシングできないというのが一番苦しいです。私は、経営はプライシングだと思っています。採用とプライシングだと思いません。採用ができない。採用した人に給料を上げてあげられない。それを僕の口だけで言っているというのは、「社長は、ああ言っているけど、ああじゃん」みたいな話になってしまうので、何かわれわれ、大多数の中小企業のメーカーの人のメリットになる、そのあたりのカバーというか、していただけると。

司会 実際に今、話題になっているのは採用の部分ですよね。特に外国人を含めた移民の問題が結

構、国会で出ております。実際に本多様のところでは、具体的に採用の内容、例えば、従業員の質が変わったとか、そういうのはありますか？

本多 ちなみに研修生が今、60人ぐらいいました、来年は90人ぐらいに増える。

司会 いわゆる外国人ですか？

本多 ベトナム人です。当社はベトナムにも会社を持っていますので、そのご縁もあるので、早くからベトナムから研修生に来ていただいていますけれども、この人抜きではもう仕事は全く回りません。

司会 その意味では、人、もの、金、そのすべてが中小企業にとってはボトルネックになっているということですよね。

本多 完全にそうですね。

事業承継とスタートアップは表裏一体か？

司会 それでもう一つ、先ほどの事業承継という話は、いろいろ県、国の話をお伺いしていると、いわゆるベンチャービジネス、本当にスタートアップ。事業承継、イコール、ベンチャービジネスと、硬貨の裏表、車の両輪のようなイメージがあるのですが、実際に、スタートアップと事業承継を県のほうで実際に進めるとき視点というのはあるのでしょうか？

柴山 愛知県を例にとれば、スタートアップ推進事業と事業承継事業を同じグループがやっています。

司会 同じグループがやっている…。

柴山 はい。事業承継グループとスタートアップグループというか、そんな名称はないですが、同じ経営支援グループがやっているの、同じメンバーです。ですから、施策そのものは、既に一体化しています。

司会 国のほうではどうでしょうかね。中小企業庁、経産省…。

筑紫 その意味だと、たぶん…。まず、取りあえず部署は違います。

その意味では、今の中小企業庁だと、いわゆる創業・起業をするというチームと、事業承継を見ているチームは、でも確かに近くに置いてあります。なぜそうなるかという、いわゆる「第2創業」という言葉をよくわれわれは使って…。われわれの組織内では、よく使う言葉ですが、2代目、3代目の方が新しく入られる。あるいは2代目、3代目というのは、必ずしもご親族だけではないかもしれませんが、会社を引き継がれる方が来たときに、やはり、そこで大きく新しい事業に打って出るの、すごく自然なことでありますし、逆に、うまくはまればすごく伸びていける可能性があるわけですので、そこに国として支援を。もっと言うと、すごく、これはやや組織保身的で申し訳ないですが、われわれとしてもサポートしやすいところがあって、ある程度、顔が見える方のほうが支援しやすい。これは正直なところ、そういう部分がないわけでもありません。それがいいかどうかは別ですけども…。

その意味で、「第2創業」みたいなものをしっかりと応援できたらいいなと。最近では、「第2創業」というのは、若干言葉が古いなと思っています。もう少しいい言葉はないかなと、内心では思っています。もう少しいい言葉をつくってくれる人がいないかなと、もしあれば、それをコピーして、いろいろなところに広めてしまえ…と内心思ったりしているのですが、ちょっとそういうものが欲しいとは、思っています。

司会 そのへんは、われわれアカデミックの一つの課題ですかね。

筑紫 ぜひ。何となく「ユニコーン」という言葉が海外で大流行りしていますが、あれも何か、「ユニコーンというのは何だ？」みたいな、「レアキャラ？」みたいな気がしなくもないですが、や

はり名前付けにかかっているところもあるもので、「スタートアップ」というのも名前のイメージが大きいと思います。

「第2創業」というのは、いかにも役所的な名前前で、これは格好が悪いです。何か、そこにすごくイノベティブな名前が付けられたら、それを体現する人が現れるはずで、それに施策も付いていける。何かそういう概念みたいなものを、一言で表せるものを、もしヒントをいただくと、特に政府の…。政府というか、政府機関だと、日ごろのお付き合いがない方に、いろいろお伝えをしなければいけない場面がすごく多いです。言葉の力はすごく大きいので、ぜひ何かよろしく願います。

司会 ありがとうございます。民間の立場からすると、国・県を頼って…という意味では、むしろなくて、ノーヘルプ (No Help)、自給自足というのが、ある意味、使命だと思いますが、その意味では、国も県も決して門戸を閉じているわけではないということで、われわれが積極的に関与することが必要だということですね。

ちょうどパネルディスカッションの終わる時間になりました。もし皆さん方のお許しがいただけるようであれば、2～3、ご質問の時間をいただいて進めていきたいと思えます。

Q & A

事業承継、スタートアップ、イノベーション

落合康裕 貴重なお話をありがとうございました。静岡県立大学の落合と申します。今、愛知県の取り組みに関して、非常に面白いなと思っていて、おそらくハーズバーグだけではなく、XY理論の「Y理論」。自立性で、おそらく能動的な行動を起こしていくと。

実は、これは経営学会では、事業承継を経営学

で語るときには、以前から注目されている概念で、結局、それをやらないと後継責任者の責任感が担保されないと。従って、コミットメントも上がらないという話だと思います。

そこで、パネリストの皆さまにお聞きしたいのは2点あります。例えば、「スタートアップ」や「エコシステム」と「事業承継」を合致させると、非常に重要な話だと思いますが、その上で、二つの留意点があると思っています。

一つが、その企業が置かれるステージ。事業承継がどこで起こるかですが、例えば、創業して間もなく事業承継が起こるというケースはないかもしれませんが、成長期で起こるのか、成熟期で起こるのか、あるいは衰退期で起こるのか。おそらく、そこで事業の承継の仕方、形態は違うはずで、そこを今後、愛知県あるいは国の施策として策定されるうえで、企業成長ステージをどのように考えられるのか。

2点目が、事業承継における時間的変化です。つまり、先ほどおっしゃったハーズバーグの自律性という、人が自律的に考えて行動する。それを後継者に促している。それは重要ですが、承継プロセスでは自律性の反対の制約性の観点も、一方で考えていかなければいけないところかなと思っています。例えば、自律性だけ与えれば、完全にイノベーションが起こるのかというと、そういうわけではなく、新しい発想や新しいアイデアは、現実的に組織の慣習や秩序のような制約性のなかの自律性のもとで生まれてくるものです。そのため、組織がその制約の中で新しい発想を、先ほどの話のイノベーションにまで昇華させていくためには、相当程度、努力が必要であると。過去の先行研究を踏まえると、私はそこが事業承継の一番の課題であると思っています。

その部分に関しては、逆に制約、例えば、それは組織内部における先代世代の牽制やサポート

かもしれません。あるいは組織外部の利害関係者、仕入れ先、顧客、株主あるいは地域の団体との関係性かもしれません。そういったところのサポートを活用していく。今回の場合は、制約にならない行政の政策のサポートかもしれませんが、そういったいわゆるステージの違い、時間的変化の違い。そのなかで、承継プロセスでどのように折り合いをつけていくのかというところを、お話を伺いできればと思います。

司会 県のほうでお伺いしたほうがいいですかね？

落合 そうですね。県の…。

司会 まず事業のライフサイクルの観点から。

柴山 Seed, Early, Expansion, Later の、このライフステージに合わせた施策を打っている意味で、先生ご指摘のとおり、わたしたども同様な問題意識を持っています。

二つ目の制約の話ですが、私は制約はないほうがいいと思っています。われわれが、今、思っているスタートアップは、通常の起業とは別物と思っています。では、何が違うのか。スタートアップは、特に、リーン・スタートアップと言われますが、「市場開発モデル」が重要なキーワードです。要は、従来のビジネスモデルを使わないということです。スタートアップというのは、革新的技術や革新的なビジネスモデルを活用した新しい市場、顧客を創出しながらビジネス参入を図るものと考えており、競合がいないので、一気に市場を獲得し、文字通りスタートアップすると考えています。レッド・オーシャンではなくブルー・オーシャンのビジネスモデルです。先生ご指摘のステークホルダー関与の制約にこだわると、レッドに残ったままの事業展開に陥りかねない。もちろん、シナジー効果を見逃すわけではありませんが、発想の転換には制約は逆効果ではないかと考えます。

司会 ありがとうございます。国のほうから、何か特にございませんか。ステージもしくは制約として。

制約とイノベーションの関係

筑紫 制約というのは、何か、すごく悩ましい…。悩ましいというか、もっと言うところ、これはもう若干、個人的な世界になってきてしまうのですが、政策立案をする一担当者としては、常に悩んでいるところです。

私などは、今は税の担当をしているので、基本的には財務省とか、あるいは関係の自民党の先生にどのような話をするかというところ、こういう税が作りたいたい。例えば、今回で言えば、個人版の事業承継税制をつくったらいいと思います。今も小規模の宅地の特例はありますが、やはりあれは土地だけだし、とかやるわけですけれども、必ず言われるのは「ただオーケーというのはよくないよね」と。「能天気だね」というところまで言われたこともありますけれども、やはり限られた資源、限られたリソースのなかで、「もうちょっとちゃんとやる人に…」みたいな議論をするのですね。

ただ、若干、その議論はいつも私の立場からすると嫌だなというところ、反発するのは、それは本質的には、金を絞る議論ですよ。確かにおっしゃるとおり、制約をかけて、それによって促されるものがあると思うのですが、一歩間違えると金をケチる議論になりがちで、単に金をケチる議論ではなく、本当に、その場でビジネスをやられる方にとっていいきっかけになるような制約とは何だろうというのが、いつも…。もちろん政策的に通すために、場合によっては制約をかけることもあるわけですね。一定の計画をつくっていただければ駄目ですとか、場合によっては、何らかの事業の診断義務みたいなものをかけて、その義務に

基づいて、やる人に対してだけ補助金がもらえまうとか、減税がかかりますみたいな制度になることも当然あるわけですが、それが単に金をケチる制約になっていないかどうかというのは、いつも悩むところです。

もしかしたら境目はないのかもしれないですが、どうしても実際に仕事をされておられる方は、普段はマーケットのいろいろなしごきがあり、いろいろな競争相手との戦いのなかで、ある意味、非常にプレッシャーを受けておられるわけなので、少なくとも私の立場で、ビジネスをやっておられる方をサポートするという立場から見るときには、そのあたりはマーケットに任せてしまおうという発想でいいのではないかと思うこともあります。

しかし、いや、それだけだと結局、でも足りないのではないか。例えば、それこそスタートアップの議論のなかでよくあるのは、マーケットはあくまで、今あるポテンシャルを評価しがちなマーケットなわけですね。「今後5年先、10年先の可能性みたいなどころまで、本当に見据えて、マーケットが動いていくのか」というのはわからないよね」みたいな議論を吹かけられると、うっと詰まってしまうところもあって。

何か答えになっているわけではないのですが、制約というのはすごく政策担当者としては悩むポイントですね。すごく大事だということはおっしゃるとおりだと思っていて。私自身にはまだ解がないという感じです。

司会 制約があるからこそ、イノベーションが生まれるという前提ですが、政策の立場からすると、制約ありきでつくってしまうと、そもそもの発想が狭められてしまうということですかね。

筑紫 他方で、でも、おっしゃるとおり、うまい制約があれば、それがすごくいいフィールドをセッティングすることになって、そのフィールド

で活躍する企業が伸びていくきっかけになる、というのは間違いのないのだと思います。それを少なくとも私自身が見抜けるかという点、ちょっと自信がないなと思って、どうしたものかといつも悩んで。

事業承継、債権カット、地方の金融機関

司会 あと1名、ご質問があれば、ぜひお願いしたいと思います。

女性A 大変貴重なディスカッションをありがとうございました。それぞれ施策とか、現場で実際に事業をされて、ここまで大きくされている現場を見て、素晴らしいなと思いました。

一つお聞きしたいのは、私自身はアドバイザー的に事業承継をご支援している立場なのですが、代々、事業をされてきて、次の世代が「継いでやるよ」と言って、継いできて、大変才覚があって、本業が上がってきているのですが、やはり、何十年間か経って、バブルが崩壊してから、特に不動産に関係する、不動産を持っていらっしゃる会社は、特にそうだと思いますが、債務超過の会社が多いわけですね。

継いでいるお子さんたちがすごい才覚を持っているのに、要は債権カットをしてもらえない状況。それは銀行さんの方に体力がなくて、債権カットができない状況が最近、結構、あるように思っているのです。例えば返済が100年ぐらいかかるといふのに、でも、体力がなくて、債権カットができないという状況が実際にあるのですね。

そこをちゃんとやはり債権カットをして差し上げて、才能のある次世代の人たちの本業をちゃんとしてあげられれば、たぶん、銀行さんもその後にはちゃんと回収もしやすくなると思うのです。その見極めをできないでいるという点、たぶん、それをやった瞬間にその銀行が倒産するかもしれませんが、でも、そこを支援してあげない

と事業が死ぬという点、という現場があります。

今、いろいろと「第2創業」の支援とか、「イノベーション」を起こせるような「エコシステム」をつくらうかと言っているのですけれども、実際はそういう債権カットをしないと、「第2創業」とか言っていられない現状が多くの会社にあると思うのです。そこは国とか県のほうで、それも含めた施策を考えていますでしょうか。あるいは今後、考えていただくような、そんな機会があるかどうかを教えていただければと思います。

国の施策として…

司会 国の政策から。今、ホットなテーマですね。

筑紫 そうですね。ご指摘のあった地方銀行、信用金庫、信用組合も含めて、いわゆる都市銀行ではなくて、地元の金融機関ということだと思います。今、すごく話題ですね。ご指摘のあったとおり、一時期と比べて非常に苦しくなってきたとされる。とはいえ、引き続き、普通の会社と比べれば、超優良企業ぞろいではありますが、相対的には苦しくなってきたということだと思います。やはり、昔と同じやり方ではもうやっていけないことが突きつけられているのだと思います。

それは政策サイドから見ると、金融機関は特別な存在です。単に大きな会社だからということではなく、経済を回していくときの潤滑油的な存在。右から左にいろいろなものを回していただくと。これは主としては、まずお金ですが、それだけではなく、実際に人のつながりなども含めて動かしておられる立場なので、そういう方々が機能不全を起こすのは、これは非常に重大な問題だと思います。

今、政府で議論になっているのは、いわゆる「地銀統合」という話で、信用組合・信金関係、そういった方々が、今までは普通は各地方に、都

市銀行も一部あるし、第1地銀、第2地銀、地方信金とだいたい四つか、五つぐらい、レイヤーになっているわけです。これは本当は悩ましくて、あまり整理をすると、その分だけ、きめ細やかではなくなるので、本当はそんなに整理をすべきではないという議論もかなり強くあるのですが、今、この瞬間、どちらに向かっているかという、多少の整理も、場所によっては仕方がないのかもしれないと。

他方で、それがいわゆる東京から大資本が入ってきて買ってしまうみたいな、そういう発想ではなく、地元、あるいはブロックの基盤となるような金融機関とのつながり、アライアンスを促せるような法律のカテゴリー。金融機関は、歴史的な経緯があって、「独占禁止法」とか、いろいろな法律でがんじがらめになっていますので、そういう法律の枷を注意深く外していく方向での議論が、今、進んでいます。

これの評価は、正直、まだ早いというか、これは相当に気を付けないといけないと思っています。政府全体の方針は申し上げたとおりです。私も政府の一員として、当然、そういう方向ですと、説明をするのですが、諸外国、例えばアメリカとかの例を聞くと、日本の地域の金融機関はきめ細やかさで言うと、むしろ足らないのではないかと。具体的には何が言いたいかというと、どうしても集めたお金を一部、外国の投資で回して運用してしまうので、どうしても、まさに地方のいろいろなお金とか人を動かすという意味において、もう少し改善の余地があるのではないかという声も、昔から伺っているのも事実です。今回の地銀統合みたいな動きは、うまく進めないと、非常に危ない可能性もあるとは思っています。その点では、ちょっと、これはどっちかという、もはや金融庁の問題ではなくなっていて、政府全体の問題として、内閣官房で議論されています。す

ごく気を付けなければいけない話題だと思っています。なかなか難しい課題だなと。

司会 ありがとうございます。

あいち事業承継ネットワーク

柴山 現場サイドで、一つ意見があります。例えば、今のようなご相談が、われわれのところに来たときに、たぶんどうするかと言いますと、今日はシートがありませんが、「あいち事業承継ネットワーク」というものがありまして、この地域の事業承継や経営支援の関係者のほとんどのプレーヤーが入っているネットワークがあります。

この中に、「再生支援協議会」という機関があります。各都道府県にありますので、ご存じだと思います。ここではターンアラウンド・マネジメント (Turnaround Management) を行います。最初はリスケジュールから始まり、次に、デット・デット・スワップ (Debt Debt Swap) して、それでも再生できなければ、デット・エクイティ・スワップ (Debt Equity Swap) に進みます。それでも駄目ならば第二会社方式。日本版「チャプター11」のようなかたちで展開され、債権放棄を伴うケースが多いですが、債権放棄ありきではありません。現場サイドからすれば、まずは愛知県にある「再生支援協議会」に相談してくださいと言います。

司会 そこを利用してくださいということですか。

柴山 はいそうです。

司会 整理というのは、「1+1」が「2」になるのではなくて、「1+1」を、さらに「1」にしようという発想ですかね。

筑紫 やはり世の中が大きく変わっていらいますので、金融機関を巡るビジネスがすごく大きく変わっているので、そういうふうに変わっていく局面では、一定のサイズ、一定の規模があったほ

うが、端的に言うといいだろうと。ある意味、正しいというか、真理なのですが、なかなかざっくりした議論ですね。ある種の真理だと思います。誰が聞いても、「それは血も涙もないけど、そのとおりだね」という理屈はたいてい正しいといえれば正しいので、そのとおりかなと思いつつ、気を

付けなければいけない議論だとは思いますが。

司会 ありがとうございます。時間が参りましたので、いま一度、パネリストの方々に拍手をお願いしたいと思います。ありがとうございました。