

委員長メッセージ

# 経営者の大胆な挑戦こそが 持続的成長を生み出す!

産業構造改革  
委員会委員長  
柏木 斉

グローバル化、少子・高齢化の進展の中で日本経済を持続的成長軌道に乗せるには、産業構造の大胆な転換が必要ではないだろうか。2011年度産業構造改革委員会ではこうした問題意識の下、組織再編に関する規制改革など、具体性に富む改革案を提言としてまとめた。柏木斉委員長が、その狙いを語った。

## 視点を広げ、より広範な 経営資源の組み替えを

日本経済が持続的な成長サイクルを取り戻すためには、マーケットや競争環境のグローバル化によりビジネスのルール自体が変質していること、また、国内は人口減少により、右肩上がりの成長が望めない、という二つの厳しい現実を直視しなくてはなりません。これらを克服するためには、グローバル競争で勝ち、新たな産業を創造する産業構造への転換が不可欠です。そのためには従来の企業組織の枠組みを超え、今ある経営資源を大胆に組み替え

ることで、より高い付加価値を生み出す環境を整えなければなりません。

産業構造について検討するに当たり、本委員会はスウェーデンに注目しました。同国は過去の経験を踏まえ、「企業は救わず個人を救う」という政策を取り、衰退産業から成長産業へ迅速に労働移転を行うことに成功したのです。これが奏功し、同国はリーマン・ショック後の現在にあっても高い経済パフォーマンスを誇っています。

企業が行き詰まった際、経営者の能力の問題に帰結されがちですが、見方を変えれば、ビジネスモデルが時代に対応できなくなったのかもしれないし、産業分野自体がシュリンクしているのかもしれません。こうした場合、ただ資金的な延命策を講じるのではなく、経営資源の組み替えなどを行い、ビジネスモデルの転換を図る必要があります。

しかし、今までわれわれは、残念ながら古い枠組みの中でしか対応できず、端的に言えば、経営資源の組み替えが、自社、もしくはグループ内など、閉じた範囲に限定されていたのです。社外のベンチャー企業や海外の企業と積極的に協働をするなど、視点を変えることで、新たな道が開ける可能性は十分にあるのです。

## より自由な発想で 「統合」と「分離」を考える

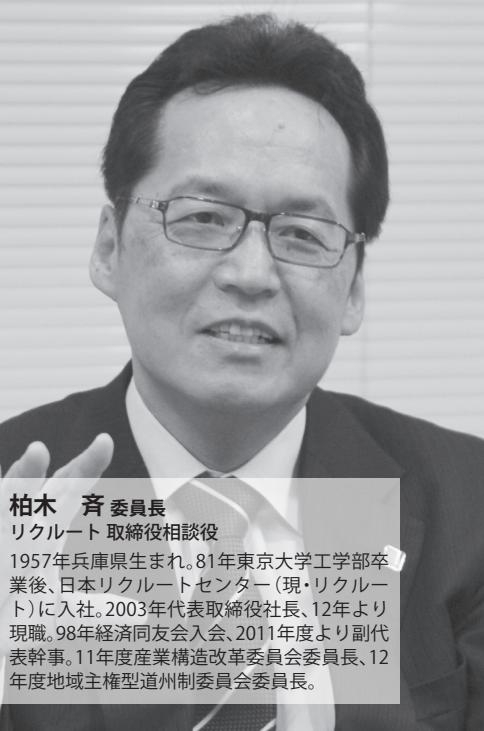
本提言は、われわれ経営者自身が自

らリスクを取りつつ、大胆な経営資源の組み替えに挑戦していく決意を示したものです。産業構造改革のための課題は労働法制の整備やマーケットの変革など、いくつかありますが、本提言でスポットを当てたのは、事業の統廃合に関する規制の改革です。統廃合のハードルを下げ、企業経営における「組み合わせ」の選択肢を増やすことにより、環境変化に即した柔軟な経営資源の組み替えを実行しやすくすることが狙いです。

組み替えには二つの方向性があります。競争力を高めるために事業を統合し大きくするという方向性と、企業の単位を小さくすることで新分野に挑戦しやすくするという方向性です。

統合については、従来まで「大が小を飲む」ケースが大半でしたが、今後は競争力を高めるために、一定規模の企業同士の合併がより盛んに行われるべきです。米国では自社株対価TOBがその手段として活用されていますが、日本での促進を図る上で、株式譲渡益の課税繰り延べを認めるべきなど、具体的な提案を盛り込んでいます。

一方、大企業内のノンコアの経営資源をスピン・オフし、効率化・活性化させるといった、分離の発想も求められています。既存企業とベンチャーの連携という観点からも、これまでの資金の出資にとどまらず、例えば、既存企業の営業力を分離し、ベンチャーの



柏木 斉 委員長  
リクルート 取締役相談役

1957年兵庫県生まれ。81年東京大学工学部卒業後、日本リクルートセンター（現・リクルート）に入社。2003年代表取締役社長、12年より現職。98年経済同友会入会、2011年度より副代表幹事。11年度産業構造改革委員会委員長、12年度地域主権型道州制委員会委員長。

技術力と統合させるといった、新しい組み合わせの発想が必要なのです。現在、米国では、ベンチャー企業が種類株式を発行することで、起業家の議決権を希薄化することなく出資を受ける

といったことも行われています。しかし、日本では贈与や寄付として扱われるリスクがあるため、新しい組み合わせの促進には税制取り扱いの明文化なども必要と考えています。

これらの提言により、一つでも成功事例を作り出していきたい。われわれ経営者自身がリスクを取り、未知の領域にチャレンジすることが、成長への実現に向けた一歩となるのです。

## 提言 概要 産業構造改革に向けた決意と要望 ―リスクを取って持続的成長の実現を― (4月24日発表)

### I. はじめに

本提言では、グローバルマーケットの獲得と新たな事業創出を同時並行で進めるために、「経営資源の組み替え」と「ベンチャーとの連携強化」について主張する。

### II. 産業構造改革が進まない理由

国際比較でみて低い日本の失業率は、国が補助金や金融的施策を通じて企業を救い、企業が個人を救うという仕組みと、国民性などが相互に関連して形成されており、企業活動に準拠した社会構造を反映している。

これに対し、スウェーデンは「企業は救わず個人を救う」という哲学に基づく政策で経済パフォーマンス（経済成長率、財政収支、国際競争力等）を改善した。そこにおいては、国民が変化を受け入れリスクを取るように、セーフティーネットの整備や新産業の育成策を行っている。

スウェーデンのように、公的支援の対象を企業から個人に変えることで、産業構造改革に寄与する可能性は高いが、そのような政策は、成長産業の存在により一層有効に機能すると思われる。従って、新しい産業をいかに創出するかが重要であるが、これまでのベンチャー育成策だけではなかなか成果が上がっていない状況を勘案すると、従来とは異なる枠組みを考える必要がある。

### III. 経営資源の活用

研究開発費や国際特許出願件数等のデータは、日本企業が国際比較でみても豊富な経営資源を有することを示している。一方で、日本企業の収益性や日本の経済成長率が低いことを考え合わせると、日本企業が保有する経営資源を有効活用していないということが推測される。

上記の前提に立つと、グローバルマーケットの獲得と国内での新たな事業創出に向けて、企業が保有する経営資源を大胆に組み替えることが重要なテーマとなる。

その際、既存の事業分野では規模を拡大して国際競争力を強化する（事業を大きくする）一方、新規分野ではリスクを取るチャレンジングな組織を構築する（企業を小さくする）二つの方向性が必要である。また、新規分野では、大手企業とベンチャー企業との機能連携が重要になる。

経営資源の組み替えを行うことは、必ずしも新しい付加価値を生み出すことを約束するものではなく、リスクを伴う行為であるが、何もしないことによって生じるリスクが高まっている状況下、企業経営者はリスクを取って行動するべきである。

これに対し、政府は規制改革を行い、経営者による新しい付加価値の創造を促すような環境整備を行うべきである。

### IV. 産業構造改革に向けた提案

#### 1. 提案にあたり

労働法制の改革やセーフティーネットの整備等課題は多いが、本提言では経営者がリスクを取って経営資源の組み替えを行う決意と、そのために必要な規制改革を要望する。

#### 2. 組織再編に関する規制改革

経営資源の組み替えの障害となっている事項の改正

##### 【1】統合

##### ①自社株対価TOBの課税繰り延べの導入

自社株対価TOBに応募した株主への譲渡益課税を、株式売却時まで繰り延べる。

##### ②Form F-4回避のための選択的対価の容認

組織再編時に、株主の属性による対価の選択を可能にする会社法改正。

##### ③企業結合審査の在り方の改善

2011年の制度改正により事前相談制度の廃止等課題の大きな部分が改善されたことは評価できるが、さらなる改善に向け以下を望む。

- i. 審判制度廃止法案の早期成立
- ii. 手続き運用面のさらなる改善
- iii. 審査における事実認定の精緻化
- iv. 独禁法での「比例原則」明記の検討
- v. 企業の国際競争力向上を見据えた体制整備

##### 【2】分離

##### ①スピン・オフに関する課税繰り延べの導入

子会社株式の現物配当時の分離法人、株主への課税を繰り延べる。

##### ②種類株式と普通株式の価格差を用いたインセンティブ付与の容認

起業家が議決権を希薄化することなく資金調達できるように、普通株式と種類株式の価格差に関する課税上の取り扱いを明確化する。

#### 3. ベンチャー企業との接点の拡大

大手企業が積極的にベンチャー企業と接触するように努めることと並行して、大手企業とベンチャー企業の交流の場を拡大・支援する。

#### 4. 事業再編・ベンチャー企業支援の機能連携を

成長マネーの供給拡大に有効なのは、成功事例を作ることである。そのためには、産業革新機構の機能も活用するなどして、成功事例を作るべく行動すべきである。