

「富山ニュービジネス協議会」第2回例会

平成28年10月11日（火）18:00～20:00

於：富山県民会館

講師：公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会

副会長・政策委員会委員長 松田 修一 氏（早稲田大学 商学博士・名誉教授）

参加者：40名

講演テーマ 「ファミリービジネスにおけるニュービジネス化加速」

富山NBC第2回例会（例会委員会主催）が開催されました。

講師の松田氏より、「ファミリービジネスにおけるニュービジネス化加速」をテーマに、様々な提言をいただきました。



日本では99%がファミリービジネスである。

現在、中小企業における社長の平均年齢は68歳と20年前より20歳も高くなっており、若い人が引き継ぐ経営をしなければいけない。事業継続に新たな発想を加えて、イノベーション的に発展させる知恵が必要である。これが、ニュービジネス協議会ができた趣旨である。

Ⅱ-2. ファミリービジネス(FB)・ ニュービジネス(NB)化の定義

1. 「ファミリービジネス(FB)とは、創業者又は創業者親族による経営者に率いられた、地域の経営資源を活用し、経営環境に適応しながら存続し続けている企業及びそのグループ」である。

少子・高齢社会を乗り切るために、事業運営責任主体が創業者個人かその親族であり、また創業者の志を引き継いだ企業家による経営環境の変化に柔軟に対応する事業の継続性が不可欠であるとの考えからの提言であり、組織体の営利・非営利の区分、及び個人事務所やお店等を排除するものではない。

2. 「ニュービジネス(NB)化とは、FBが新規事業・新製品開発や海外展開を行うこと」を意味する。

経営の革新・創業の促進、経営基盤の強化、環境変化へ適応、資金供給を、省庁・自治体の枠を超えて横断的に、市場や顧客視点で、組み直し、海外成長市場に進出することである。なお、新規事業や海外展開を、FBの内部組織で展開するか、子会社設立で展開するか、あるいは他社と連携するか、その実行する組織的な形態には多様性がある。

11

Ⅱ-3. 日本のファミリービジネス(FB)活性化の 必要性

1. 創業者目線(高い志、環境適応の先見力・判断力・機動力、現場主義、責任意識)

創業者目線の強い1260万社 FBが日本型経営を下支えしてきた現実がある。

2. FBに影響する急激な3つの環境変化

- ①急激に進む大企業の海外展開の加速
- ②ICT技術の進化によるFBの顧客アクセスの変化
- ③FBの経営者の高齢化と後継者不足

3. FBのNB化加速の必要性と課題

- ①創業者目線の強い尖ったFBが地域経営資源を活かす地方創生の切り札に
- ②尖ったFBのNB化活動で、地域・日本・海外を繋ぐためにリスクが伴う
- ③NB化リスクが伴うが、FBはリスク負担には一定の経営余力がある
- ④経営スピードを伴うNB化には、FB経営者の高齢化・後継者不足問題がある
- ⑤地方のFBのNB化加速に、若者人材やアクティブシニア人材が不足している

12

I-2. 日本企業のM&A案件

(単位: 件数・社数・金額・億円)

年度	IN-IN		IN-OUT		OUT-IN		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
2011	1086	35,122	450	64,538	146	10,008	1687	109,669
2012	1221	41,121	515	77,363	112	5,741	1848	124,225
2013	1400	17,947	499	54,269	149	6,723	2048	78,930
2014	1558	23,705	557	58,141	170	11,918	2285	93,766
2015	1662	35,065	560	112,616	266	10,224	2428	157,905

出典: M&A専門誌「MARR(マール)」による資料提供

- ・IN-IN: 国内企業が国内企業を買収 (高齢者社長・後継者無し案件)
- ・IN-OUT: 国内企業が海外企業を買収 (2011年武田薬品工業による後発医薬品のナイコメッドの買収1.1兆円、2012年ソフトバンクによる通信大手のスプリント・ネクスターの買収1.8兆円、2014年サントリーホールディングスによるビームの買収1.6兆円)
- ・OUT-IN: 海外企業が国内企業を買収

5

(例)

ソフトバンクは3兆円のM&Aを実施。
その資金はほとんどが自社調達。
海外投資によるリターンによるもの。

I-3. 国際戦略特区 (既得権益打破と新産業加速)

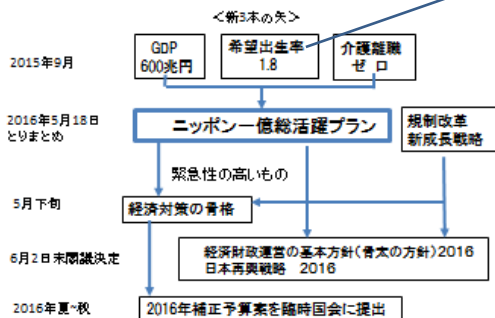
地域	テーマ	(2013年12月国際戦略特区法成立)
第一弾 2014年3月		
東京都(東京都9区、神奈川県、千葉県成田市)	国際ビジネス視点: 20年の東京オリンピックを視野に世界から金・人材・企業を呼び込む	目的: 地域限定で医療や農業、都市開発などの規制を緩和し、新しい産業や雇用の創出、地域の活性化を目指す制度。 安倍政権の成長戦略の柱の一つで、道庁や業界団体などの抵抗が強い「岩盤規制」を削ぎ取り礼と位置付ける。 2002年小泉政権が導入した「構造改革特区」がモデル。
関西圏(大阪府、兵庫県、京都府)	先端医療技術の視点	
福岡市	起業家の拡大	
兵庫県養父市	中山間地農業の改革	
新潟市	大規模農業の表現	
沖縄県	観光産業の促進	
第二弾 2015年地方創生特区		
秋田県仙台区	医療ツーリズム	申請者: 指定された地域は国や自治体、民間事業者の参加する区域会議で、地域活性化の具体策を盛り込んだ計画を作る。
仙台市	起業家の拡大	
愛知県	教育	
第三弾 2016年1月		
千葉市	小型無人機 ドローンによる宅配便サービス	課題: 神奈川県は外国人による家事代行サービスを受け付ける等、先行的な取り組みが始まる一方で、規制緩和の全国展開が進まない。
広島県、愛媛県今治市	外国人人材受け入れとビッグデータ活用	
北九州市	介護サービスの充実	

6

(例)

このような取組み・事業展開が
ニュービジネス協議会の役割

II-1. 政府の経済政策とりまとめの流れ (2016年度)



最低3人、子どもをつくる、
評価する仕組みの構築が必要

II-3. 日本のファミリービジネス(FB)活性化の 必要性

1. 創業者目線(高い志、環境適応の先見力・判断力・機動力、現場主義、責任意識)

創業者目線の強い1260万社 FBが日本型経営を下支えてきた現実がある。

2. FBに影響する急激な3つの環境変化

- ①急激に進む大企業の海外展開の加速
- ②ICT技術の進化によるFBの顧客アクセスの変化
- ③FBの経営者の高齢化と後継者不足

3. FBのNB化加速の必要性と課題

- ①創業者目線の強い尖ったFBが地域経営資源を活かす地方創生の切り札に
- ②尖ったFBのNB化活動で、地域・日本・海外を繋ぐためにリスクが伴う
- ③NB化リスクが伴うが、FBはリスク負担に比べ一定の経営余力がある
- ④経営スピードを伴うNB化には、FB経営者の高齢化・後継者不足問題がある
- ⑤地方のFBのNB化加速に、若者人材やアクティブシニア人材が不足している

12

ビジネスを活性化させるためには、
旧態の会社をどのように倒産させるか！
活性化させるためには適度な入替が必需！
廃業しないと開業できない！



II-4. 世界の「ファミリービジネス大賞」要件 の実現を

1. 世代を超えて、創業者が事業を所有し、経営の継続
2. 地域の経営資源を活用した環境適応業の展開
3. 技術・顧客軸の安定的な確固たる収益性の実現
4. 明確な事業ビジョンと効果的なガバナンスシステムの確立
5. 伝統とイノベーションの融合による国際的な事業展開
6. 事業実施地域での社会貢献と良き企業市民像

いかに廃業を革新的な開業へ引継ぐか！
そのような人材を育成できるか！

出典：JMDグローバルビジネスセンター 創設者ヨアキム・シュウス名誉教授著
「ファミリービジネスの真実なる成長の条件」(中央経済社出版、長谷川博和・米田隆訳、2015年11月)

事例企業：The LEGO Group, Hermes, The Henkel Group

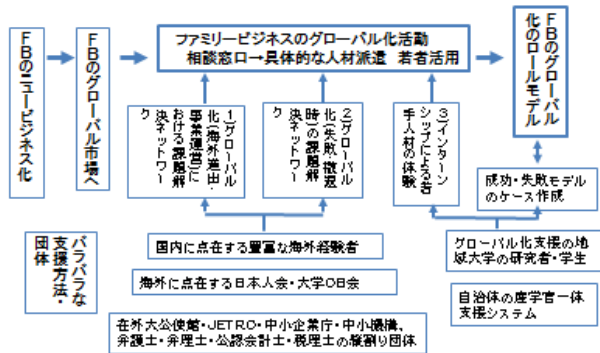
提言3. 地方活性化のための多様な人材確保 ～新大学構想の早期実現と有能な外国人の日本定住の促進～

背景	15歳未満の子どもの推計人口(4月1日現在)は、前年より15万人少ない1,605万人で、1982年から35年連続の減少となった。地方から都心部に若者を中心とした人口移動も激しい中、過去の負の流れを押しとどめる必要がある。
必要性	「ひと・まち・ことによる地方創生」の基本は、「しごとづくり」である。 <u>仕事さえあれば、生まれ育った地域に留まりたい人、海外からの留学生の定着も可能である。このための有能な若者人材が不可欠である。また、一億総活躍プランの下で、女性の経済社会進出は必須である。</u>
多様な人材(若者・留学生・配偶者等)確保のための支援	⑥地方定着率の高い実践職業教育早期実現と有能な外国人の定着 若者流出歯止めと有能外国人の日本定住促進 ⑦希望出生率1.8達成の子育て世代を優遇する支援制度中心としたワーク・ライフ・バランスの促進 女性活躍社会と多産家族の評価支援

仕事さえあれば、生まれ育った地域に留まりたい人、海外からの留学生の定着も可能。

22

FBのグローバル化促進の支援のエコシステム イメージ



海外進出しようとする企業ほど、
日本での雇用が多い。

Ⅲ-2: 地域資源活用型グローバル企業

会社名	設立年	FBのニュービジネス化
いろどり	1987年 (徳島県上勝町)	料理に使用する「つまもの」の葉っぱビジネスで、「超高齢者の山間地を過ごし、生きがいと収入を確保し、楽しみは通帳」という地域づくりだし、上勝町は地方都市で唯一人口増を果たす。欧米の日本レストランにも輸出。
愛知ドビー	1911年 (愛知県)	下請け受注の「鋳造～最終機械加工」までの一連工程と「長年の技術・開発力」を活用し、最終商品超無水ホーロー鍋「ERMICULAR(パーミキュラ)」を開発し、一部百貨店とネット販売のみに販売チャネルを限定し、国内外ブランド確立。注文後半年待ち。
キンセイ産業	1967年 (群馬県)	<ul style="list-style-type: none"> 創業以来45年間一貫して産業廃棄物問題に取り組み、1980年、乾溜ガス化燃焼の開発をはじめとしてより良い燃焼化学システムの開発、また溶融・焼成等灰の有効活用技術の開発等積極的に行い、お客様に最適なシステムの提供をすることにより環境保全・社会貢献をしている。 基本特許の周りを周辺特許で囲い込む特許戦略で、国内34件特許成立(特許成立率97.1%)、海外:44件特許出願中44件特許成立(特許成立率:100%) 特許戦略を前提に、1985年より海外事業部を中心に各国と取引を開始し、1990年には韓国で、1998年には中国で営業活動を開始し、アメリカやインドにもグローバルな活動を行っている。

ブランド創りと販売チャネルの確立！

当日ご講演された資料を抜粋して掲載させていただきましたが、今回ご講演いただいた内容が、そのまま日本ニュービジネス協議会から日本政府に対しての政策提言となっており、極めて奥深い内容ではございましたが、大変わかりやすく、ポイントを押えてご講演いただきました。ご講演を拝聴された会員の皆さまの今後のビジネス展開の一助となれば幸いです。