

## 2016 年度 政策提言委員会報告

### テーマ

# 地方創生の基盤となる ファミリービジネスのニュービジネス化加速

### 目 次

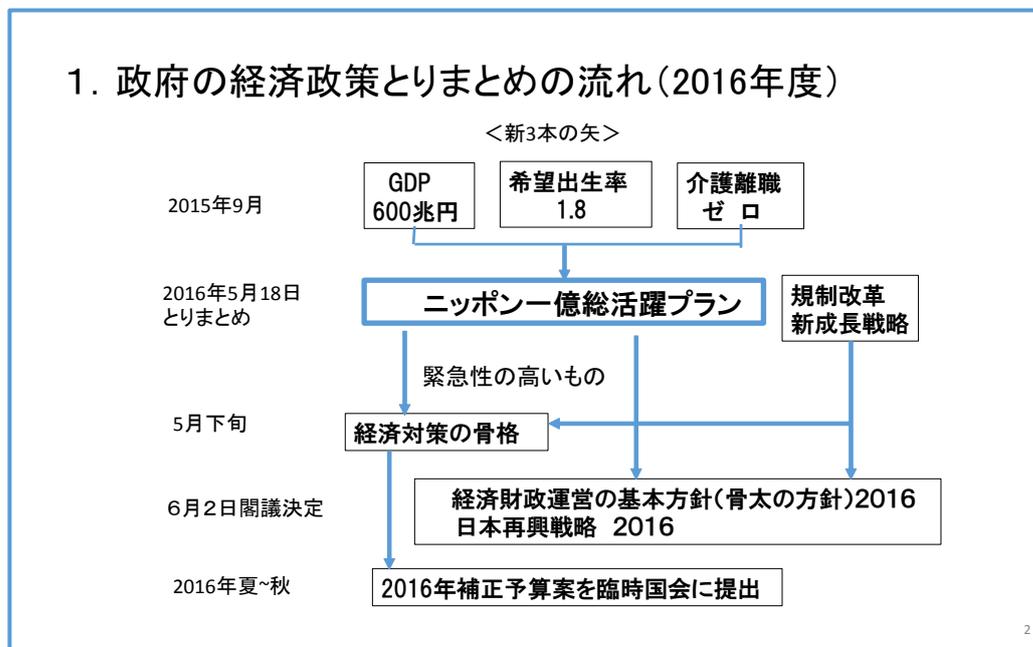
- I. 一億総活躍プランの切り札は何か？
- II. 「ファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速」の定義と政策的意義
- III. 「ファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速」の提言骨子
  - 提言 1. リスク資金改革：  
地方のFBのニュービジネス化加速のリスク資金改革
  - 提言 2. 事業承継と経営人材：  
成長事業の承継加速・経営人材の育成・番頭派遣制度
  - 提言 3. 地方活性化のための多様な人材の確保：  
若者・留学生・女性・アクティブシニアの確保と子育て世代優遇
  - 提言 4. 成長のためのグローバル化：  
海外進出段階別の促進支援のエコシステムの構築
- ケース：FBニュービジネス化のロールモデル企業・地域

共同提言者：日本ニュービジネス協議会連合会（JNB）  
日本ベンチャー学会（JASVE）

## 「地方創生の基盤となるファミリービジネスのニュービジネス化加速」

### I. 一億総活躍プランの切り札は何か？

昨年9月、政府は日本再興戦略 2015 として「新3本の矢」(2015年9月)を打ち出し、2016年5月には「ニッポン一億総活躍プラン」がとりまとめられた。少子高齢化に歯止めを打ち、かつ高い成長戦略を維持するという極めて野心的な内容である。この6月には、いわゆる骨太の方針 2016 と併せてさらに深化した日本再興戦略 2016 も閣議決定された。



これを達成するためには、全国各県で活発に活動する日本ニュービジネス協議会連合会の会員メンバーに代表される日本のファミリービジネス(FB: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中堅中小企業及びそのグループ)のニュービジネス(NB)化の加速が不可欠であるというJNB特別委員会での意見交換が行われた。

この意見交換(要約版)を参考にしながら、下記委員会が組織された。

「2016年度 政策提言委員会テーマ:ファミリービジネスのニュービジネス化加速」

2016年5月から8月まで、5回の会合を経て、本提言書は作成された。このタイムスケジュールは、2016年夏から秋までの臨時国会に提出されるであろう「日本再興戦略(成長戦

略) 2016」および「経営財政運営の基本方針(骨太の方針) 2016」の具体的政策や中期的検討課題を提示する目的としているからである。

また、先行的にFBのNB化を実践し成功している企業のロールモデルや地方創生モデルを提示し、JNB会員の参考に供したい。

### 1-1. 2016年JNB特別委員の意見抜粋 FBを起点とした地方創生活動と提言: 2016.3.23実施

敬称略	特別委員の地方創生活動	提言
奥村昭博	長寿FBの要因は、地場・土着・豊かな資源であり、三方皆良しの面としての地域の重要性	地域の意識構造の変化 売手・買手・地域良し
大崎俊彦	異業種交流よりも同業者ネットワークを	点在する同業者交流
小西國義	国境なきサービス業の展開を実践	資格試験経験2年間短縮
佐藤辰彦	伝統産業(酒・旅館)のグローバルニッチトップ	福島復興に顕彰制度活用
白川 進	地方創成に、地方出身者で都心起業家との連携	地元愛を外部協力者に
田子みどり	県外からのお嫁さんのエネルギー活用支援	萩お嫁さん起業家支援
中山勝矢	強い地域FBに理念・ブランド・技術力支援	地銀研究所からの活動
中山 勝	高収益FBは技術志向を超える顧客志向あり	顧客対応の重要性
二宮清純	ルールを守るのではなく、ルーツを作る気概を	スポーツの世界から
八畝 昭	工場誘致やリゾート失敗に学ぶ地産の域外流通	地方への資金再配分
古谷博義	誤飲防止食で、地域の現場を創造の現場に	社会ニーズの新製品開発
増田展弘	ふるさと納税で知恵の出しあいを	頑張った県に支援を
松浦令一	臭い消し(消臭)事業のキャッシュ化で新事業を	技術のプラットフォーム

3

### 1-2. 2016年度政策提言委員会委員 テーマ:「ファミリービジネスのニュービジネス化加速」

委員氏名	所属	活動
國本行彦	株Kips社長 NPO法人	インデックラブで「事業計画発表会」全国運営
黒田達也	事業創造大学院大学副学 長・教授	JNB:事務局:政策提言とりまとめ
佐藤辰彦	創成国際特許事務所長	中小企業技術・サービスの知財戦略支援
杉田利雄	株エム・エム・プラン社長	中小企業事業承継・戦略のコンサル
高原彦二郎	コンサルビューション(株)社長	中国ビジネス・事業のコンサル、元出光
長峰伸之	BDO税理士法人総括代表	価格移転・国際タックスコンサル
野長瀬裕二	摂南大学教授・前山形大学	イブニングサロンで東北モノづくり企業支援
松田修一	早稲田大学名誉教授	JNB:委員長

#### 委員会の目的

1. ファミリービジネスのニュービジネス化とは
2. ロールモデルの提示による日本経済のイノベーション貢献
3. ニュービジネス化促進の政策提言(海外制度との比較を含む政策変革)

4

## Ⅱ. 「ファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速」の定義と政策的意義

国税庁の統計調査（2016年、2015年7月末時点）によると、法人数2,616千社であり、このうち法務省登記統計と照らすと新規開業率は4%台である。ここ5年間若干の改善傾向にはあるものの、連結子法人数を除いた2,606千社のうち赤字法人化比率は66.4%である。

法人全体の95%とも97%ともいわれるFBは、創業者及びその承継者の高齢化という深刻な課題を抱えている。これは、深刻な後継者不足と承継支援システム不全によるFBの事業承継の遅滞により、産業構造の新陳代謝が進んでいないことが主要因である。

地方再生の基盤として、地域資源を活用し、創業者の志を引き継ぎ、環境変化にスピードを持って適応できるファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速による産業構造の新陳代謝が、経済成長による日本再興戦略に不可欠である。

少子高齢化に伴い、労働生産人口（実質的には20～64歳人口）が急減するなか、製造業や商業サービス業のFBのNB化を加速し、経営資源（人と資本、ノウハウ）を意欲的な企業家に円滑に移動するため、同族後継者も含めた企業家や番頭を育成し、地域の若い人材や働き手を確保し、事業をグローバル化に対応するような仕組みの支援を構築する必要がある。

### 1. ファミリービジネス（FB）の定義

ここで「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中小企業及びそのグループ」を意味している。

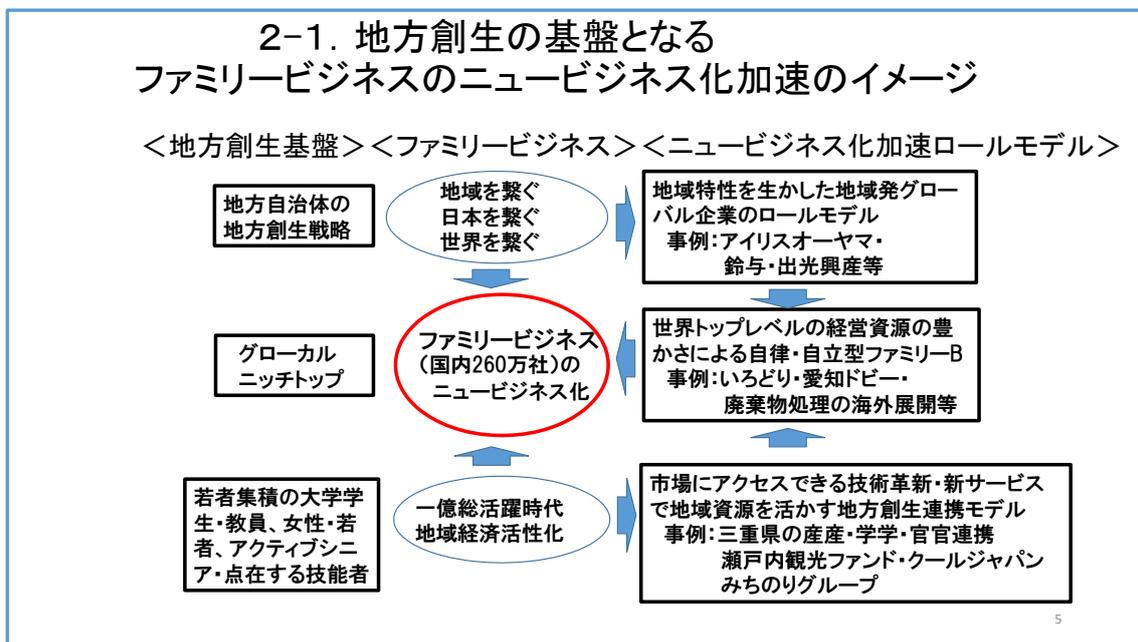
なお、日本にはお店やレストランの運営や、弁護士・税理士・公認会計士・弁理士等の個人事務所等の小規模企業も多い。本提言は、少子・高齢社会を乗り切るために、事業運営責任主体が創業者個人かその親族であり、また創業者の志を引き継いだ企業家による経営環境の変化に柔軟に適応する事業の継続性が不可欠であるとの考えからの提言であり、組織体の営利・非営利の区分、及び個人事務所やお店等を排除するものではない。

### 2. ニュービジネス（NB）化の定義

「ニュービジネス（NB）化」とは、FBが新規事業・新製品の開発や海外展開を行うことを意味し、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（1999年改正の中小企業基本法の第二章基本的施策）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。新規事業・新製品開発などの展開を、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。

政府の「一億総活躍プラン」と地方創生のために不可欠なファミリービジネス（FB）の

ニュービジネス（NB）化加速のイメージ」を示すと、次のとおりである。



### 3. FBを取り巻く環境変化

日本には中小企業 260 万社が存在し、そのほとんどがFBである。日本の戦後の経済成長を下支えしてきた。しかし、FBを取り巻く急激な環境変化が進んでいる。

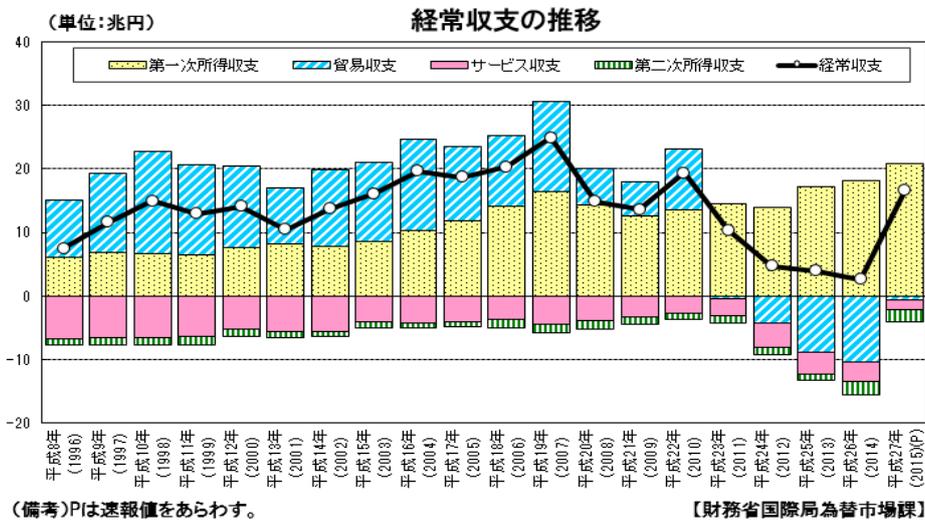
#### ① 急激に進む大企業の海外展開の加速

輸出国家として戦後 50 年東洋の奇跡を実現してきた日本経済は、少子高齢化が進み成熟化した日本市場だけでは、市場の 2 桁成長は望めない。しかも、国際情勢の影響で、為替の変動リスクの影響を受ける大企業は、開発・製造・販売を世界最適地で展開している。大企業の工場誘致やその下請けを中心に事業を展開していたFBやその地方は、経営基盤が揺らぎ始めて 20 年が経過してきた。

#### ② ビジネスモデル輸出国家日本の方向性

グローバル化を進め、世界の市場で勝ち抜くことを志向している大企業の生産性は、投資効率及び収益率において海外の方が 2 倍近い現実がある。これは、2015 年の財務省が発表した経常収支の推移をみると明確である。経常収支は、2008 年のリーマンショック前の水準に近付いてきた。ただし、輸出国家日本が過去のものとなったことが明確になった。貿易収支が原油などの安値が続いたため 4 年ぶりにやっと黒字になり、経常収支のほとんどは所得収支（海外子会社から受ける配当や金利、ロイヤリティー収入等）であるからである。モノを作って売るから、国内で新たなビジネスモデル事業を作り出し、成長地域で発展させるというビジネスモデル輸出国家日本を打ち出せない限り、ハイコスト国家日本を経済的に救済できない。

## 2-4(参考)日本の経常収支の変化



### ③ ICTの進化によるFBの顧客アクセスの変化

従来中小FBは、モノづくり大企業を頂点としたヒエラルキーの下位に位置し、全国展開しているチェーンストアの開発・製造・保管物流・問屋・決済・情報等の機能のバリューチェーンの一部を分担していた。しかし、ICT(情報通信技術)の進化により、誰でも安価に国内外の直接顧客・市場にアクセスでき、決済機能、物流機能の専門業者を活用できるようになってきた。

### ④ FBの経営者の高齢化と後継者不足

地域経営資源を活用し、長年にわたって培ってきた技術等を活用して存続してきたFBの多くは、上記の環境変化に乗り遅れ、かつ社内に変革型後継者が存在しない現実に直面している。また、戦後の高度成長過程で生まれて成長してきたFBの経営者が、65歳を超え、2015年末で66歳が中心年齢となり、毎年1年ごとに中心年齢が上昇している現実がある。環境変化を乗り越えるための、設備投資も年齢が高いほど少なく、知的体力が失われつつある。後継者育成には、最低10年の試行錯誤が必要である。戦後の高度経済成長を支えてきた団塊の世代全員が、高齢者となり、今後10年足らずで後期高齢者(75歳以上)になり、生産人口の急激な縮小と社会福祉コストの急増を忘れてはいけない。

## 4. 尖ったFBのNB化加速の政策的意義

このような環境変化が、すでに20年前から到来していたにもかかわらず、徹底した産業構造の新陳代謝を加速させ、尖ったFBのNB化に対して積極的な支援体制がとられなかった。既得権益を保護している規制改革を回避し、FBの全体の底上げによって経済活力を取り戻すことができる時間的余裕があると錯覚してきたからである。

現在、シェアリングエコノミー (Sharing Economy) ビジネスが世界では急成長している。日本の高齢化社会では、足回りや空き家活用が不可欠である。しかし、米国発の使っていない車の活用 (Uber: ウーバー) や空き家シェアビジネス (airbnb: エアビーアンドビー) の急成長は、日本の既得権保護のために、完全に遅れをとってきた典型的なケースである。日本の経営資源という宝の山を、既得権益の保護と省庁横断的・横展開・ホリスティック (総括的) な政策発想がないために、海外企業が食い荒らす機会を与えようとしている。日本の経営資源を活用し、新たなビジネスモデルを構築し、ビジネスモデル輸出国家日本になる最後のチャンスである。

挑戦意欲の高い尖った F B のダイナミックな N B 化を、2020 年までに定着させ、2025 年 (団塊の世代が全員後期高齢者となる) までに、ビジネスモデル輸出国家日本をベースにした、新たな財政基盤を確立しなければならない。その理由は、次のとおりである。

### ① 創業者目線のある尖った F B の活用が地方創生の基盤

急成長してきたベンチャー企業、産業構造の再編の中で、企業価値を向上し続けている企業の経営者には、創業者目線 (ファウンダーズ・メンタリティー) がある。

事業をゼロから成長させてきた創業者目線とは、高い志を持ち、環境適応業を実践する先見力、成長機会を逃さない判断力、組織を一つにまとめる統率力、現場主義に裏打ちされた直観力、圧倒的に強いステークホルダーに対する責任意識等である。

このような創業者意識の強い 260 万社の中小企業のうち、さらに尖った F B が日本型経営を下支えしてきた現実がある。これらの尖った F B が地域経営資源を活かしきることが、地方創生の切り札に不可欠である。

### ② 尖った F B の N B 化にある地域・日本・海外を繋ぐための経営余力

ICT を活用可能な尖った F B といえども、単なる地域に限定された市場から、日本全国区あるいは都心部市場に、さらに一足飛びに世界 (海外) 市場に繋がるには、相当のリスクが伴う。しかし、F B はベンチャー企業のようにゼロ・イチ (0・1) のリスクはない。コアコンピタンス (競争優位な能力) に裏打ちされた社歴がある。顧客に評価され技術やサービス、事業遂行の人材、さらに経営努力から蓄積した内部留保・資金という経営余力がある。

モノづくり系の下請け企業は、最大発注先からの突然の取引中断、発注先の海外進出に伴い進出した地域での現地企業との競合、カントリーリスク、労働争議等に遭遇している。F B の経営余力と N B 化完成までの時間の戦いである。

### ③ 経営スピードを伴う N B 化に伴う F B 経営者の高齢化・後継者不足問題

分かっちゃいるけど踏み出せないのが、尖っている F B 経営者の高齢化・後継者不足の解決問題である。これが、東京都でも大問題である。ある程度歴史のある企業では、社長の年齢が 65 歳を超え、従業員の平均年齢が 50 歳近いのはザラである。1964 年の第一回東京オリンピック時代の F B は、社長の年齢が 30 歳代で、従業員の平均年齢が 25 歳程度であることを考えると、変化の激しいこの時代の経営スピードに十分乗ることができるか否かを判断しなければならない。後継者のいない高齢社長で、自ら新事業に関するマーケティング

や営業力に乏しいFBの高齢経営者は、早く後継者やM&A先を見つけることこそが、最大の仕事である。

#### ④ 地方のFBのNB化加速に、若者やアクティブシニア等の人材の不足

現在地方の活性化には、「若者・よそ者・ばか者」を受け入れることが不可欠であるという考えがある。彼らを排除する風土があるのは確かである。しかし、後期高齢者が30%をはるかに超えた地方にとって、30年後には誰も住まない地域になることが現実のこととして認識されてきた。地方から日本全国区へ、日本から世界へ繋ぐには、生まれた時からのネット社会に生きてきた若者や経験豊富なアクティブシニアの人材が不可欠である。特に、若者が集積している大学や専門学校は地方のどこにもある。若者流出という負のサイクルを断ち切る最後のタイミングである。

### 5. ファミリービジネス長寿大国日本が目指すニュービジネス化要件

スイスのビジネススクール、IMDのグローバルファミリービジネスセンターでは、世界の「ファミリービジネス大賞」制度を設けている。

IMDグローバルビジネスセンターの創設者であるヨアキム・シュワス名誉教授によると、「ファミリービジネスの賢明なる成長の条件」(中央経済社出版、長谷川博和・米田隆訳、2015年11月)によるFBのNB化に成功したロールモデル企業は、6つの要件を備えている。本書で取り上げられているファミリービジネスは、次のような会社に取り上げられている。

- ・ The LEGO Group : 1932年設立のデンマーク本拠地を置く、レゴ®ブロック活用企業
- ・ Hermes : 1837年フランスのパリで設立された世界的ファッションブランド活用企業
- ・ The Henkel Group : 1986年ドイツで設立された洗濯用合成洗剤や食器用洗剤等企業

#### 2-2. 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、創業家が事業を所有し、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

出典:IMDグローバルビジネスセンター 創設者ヨアキム・シュワス名誉教授著  
「ファミリービジネスの賢明なる成長の条件」(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

ファミリービジネス大賞を受賞されている会社の評価基準は、前述しているように「創業家の所有と経営の継続、経営資源を活かした環境適応、確固たる収益性、明確なビジョンと効果的なガバナンス、伝統とイノベーション融合、国際的な事業展開、社会貢献と良き市民像」である。

世界的に持続的成長を遂げているファミリービジネス以外のグローバル企業と、唯一異なるのは、「世代を超えて、創業家が事業を所有し、経営の継続」というまさにファミリービジネス固有の要件が加わっていることである。

日本でも数世代にわたって、創業家の経営と所有の継続によるファミリービジネスの長期成長・存続要件を整理すると、次の4点になる（日本のグローバルFBのロールモデル企業より）。

- ① 創業者及び創業親族の環境適応業意識と変革力
- ② 創業者の志の実行とガバナンス機能（公平性・透明性）
- ③ 高い収益性（社員能力適正評価・新事業開発・最適地主義）
- ④ 利益配分の公平性（社員・役員、株主、内部留保＋適正納税）

国主導による設立の企業を除き、成功したグローバル企業のすべてが、志の高い、あるいは家族を扶養するために設立されたFBであることを考えると、本提言で取り上げる「ファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速」が、経済活性化にとって重要であるということが理解できる。特に、日本は、設立以降200年以上のFBが3万社を超えるFB長寿大国である。尖った経営余力のあるFBが、日本経済の活性化の切り札になるための、提言をまとめることにする。

### Ⅲ. 「ファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速」の提言

日本の 260 万社の中小企業はそのほとんどがファミリービジネスであり、戦後の経済成長を支えてきた産業構造上のモノづくり日本の下支えの経営基盤となってきた。しかし、1980 年代まで続いた自動車や電気・電機産業を中心とする貿易立国日本の貿易収支は、2015 年原油などの輸入急減があったにもかかわらず、やっと黒字を出す状況にしかない。リーマンショックの前まで回復した経常収支の過半を占めるのは、グローバル大企業の海外の現地化投資やM&A（IN-OUT）等の成果としての、海外投資からの金利・配当金や知財収入等からの第一次所得収支のプラスである。少子高齢化社会の必然的なハイコスト国家を維持するためには、日本の経営資源を見直し、全国に散在する 260 万社の中小・ベンチャー企業のニュービジネス化の加速が進めば、産業競争力が向上し、日本の経済活性化・地方創生の基盤になる。

世界で類を見ない少子高齢社会となり、人口減少が始まっている日本、健康医療や年金負担等の社会コストで、国家予算のほとんどを費やす日本が、30 年後にも安心・安全を維持しながら存続しているためには、まだ元気のある日本全国に存在するファミリービジネスが、ニュービジネス化を加速し、ハイコスト国家を下支えするための「ファミリービジネス（FB）のニュービジネス（NB）化加速」を早期に実行することが喫緊の課題と考え、4つの視点で提言を整理している。

- |             |  |
|-------------|--|
| ① リスク資金改革   | : 各地方に存在する尖った“旦那”を、リスクの伴うメンターにするためのFBニュービジネス化支援のリスク資金改革      |
| ② 事業承継と経営人材 | : 中小企業経営者の高齢化が限界にきている現在、成長事業の承継加速・経営人材の育成・番頭派遣に関する制度設計       |
| ③ 多様な人材の確保  | : 少子高齢化が加速するなか希望出生率 1.8 を目指す子育て世代の抜本的改革と若者・留学生・女性・アクティブシニア確保 |
| ④ グローバル化支援  | : 創知時代のビジネスモデル輸出国家を目指したファミリービジネスに対する海外進出段階別の促進支援エコシステムの構築    |

本来、支配権と経営権を同時に合わせ持つファミリービジネスは、経営環境変化のスピードに遅れることなく、柔軟に対応できるはずである。日本の開廃業率が4%前後に低迷し、産業構造の新陳代謝が進まない要因は、税制を含めた「総合的一体的改革」がなかったところに原因があると考えられる。

4つの視点とも、制度支援面と税制面の両面の改革について提言する。両者を同時に改革することによって、FBのNB化加速の実効性を高め、FBのインセンティブになるからである。ファミリービジネスのニュービジネス化加速提言骨子は、次の通りである。

ファミリービジネスのニュービジネス化加速提言骨子

FBの特徴:創業家・世代、地域経営資源活用、事業継続スピード、経営余力

ファミリービジネス(FB)のニュービジネス(NB)化の加速

NB化提言:1リスク資金 2経営人材 3多様人材 4成長・グローバル

①②③

④⑤

⑥⑦

⑧

制度支援:旦那ファンド 事業承継 新大学・資格 グローバルリスク  
Local取引所 番頭人材 働き方WLB 軽減情報ネット

税制改革:旦那F.税制 承継税制 配偶者控除 海外市場支援税制  
NB加速税制 子育て・教育支援

11

提言 1. リスク資金改革:

地方のFBのニュービジネス化加速のリスク資金改革

2013年より多くの官民ファンドが設立されてきた。大学の研究成果を事業化支援するためのファンドが、次々と設立された。また、各県毎に株式会社農林漁業成長産業化支援機構(通称 A-FIVE)が出資した農林漁業を成長産業にするための一次産業×加工製造×流通を一気通貫するための6次産業化支援ファンドが設立され、さらに地方中核銀行が中心となった地域支援ファンド、ベンチャー成功企業を含む事業会社のCVC等の設立が相次ぎ、リーマンショック後の2010~2012年の3年間と2013~2015年の3年間を比較すると、年間300億円程度から、2000億円弱に達する新たなリスクマネーファンドが設立された。

このように過去にない多額のリスクマネーファンドが組成され、若干過熱気味の企業価値評価で投資されていると言われている。しかし、地方のFBのNB化による新規子会社等へのリスクマネー投資等が活発に行われていることはない。スタートアップ期の地方でのリスクマネーはそれほど多額の資金を必要とせず、適切な規模でよい。

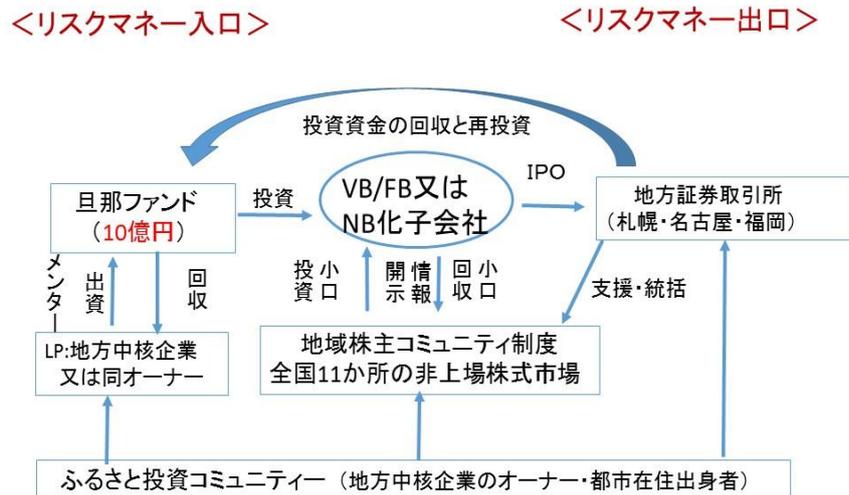
また、地域のことをよく知る、尖った・成功した起業家である“旦那”が、後進の育成支援を兼ねて投資する社会的風土を醸成する税制のバックアップも不十分である。地方創生の原点は、地域に根差した相互扶助の“講”であると考え、次の3つの提言をする。

## 提言1. 地方のFBニュービジネス化加速のリスク資金改革

背景	長寿企業国家日本の奥の深さを維持し、課題先進国日本を変革の切り札とするために、地域経営資源を活用し、創業家による市場を世界に求めるファミリービジネスのニュービジネス化を加速させる活動が不可欠になってきた。
必要性	産業構造の新陳代謝を加速し、廃業率を高めるために、2013年以降、多様な官民ファンドやCVCが設立されてきたが、FBのNB化加速による地方創生を促進させ、事業承継を円滑に行うための、地域経営資源を活用したFBに関するリスク資金改革が必要である。
FBのNB加速策のため の地方 リスク資 金の円 滑供給	<p>①産業競争力強化法の認定ファンド(通称“旦那ファンド”)の最低規模要件を現状の20億円から、地方創生を組成目的としたファンドの場合はおおむね10億円に引き下げ</p> <p>“旦那衆”が出資者兼メンターとなり、起業やFBのNB化をサポート</p> <p>②個人に限定されたエンジェル税制の適用範囲を緩和</p> <p>投資対象を国家戦略特区に限定し、効果や課題を見て全国展開</p> <p>③小口の株式投資が常態化する現状における投資回収の出口の新制度を小口投資資金の地方流通市場への株式登録制度を3取引所のもとに組織</p>

提言1「地方のFBニュービジネス化加速のリスク資金改革」を含むリスクマネー供給エコシステムのイメージを示すと、下記の通りである。

### 地方FBのNB化へのリスクマネー供給エコシステム イメージ



## 提言 1－①産業競争力強化法の認定ファンド（通称“旦那ファンド”）の最低規模要件を現状の20億円から、地方創生を組成目的としたファンドの場合はおおむね10億円に引き下げ

地方創生を目的とした地方中核企業又は地方出身の成功企業にファンド出資を求め、地方のベンチャー及びFBのNB化による子会社のスタートアップ期に投資するファンド組成には、現状の最低ファンド要件20億円では、資金的に過大である。各地域に“旦那ファンド”を設立し、地方の起業やイノベーションを支援するための、ファンド規模要件をおおむね10億円へ引下げるファンド組成要件の緩和を提言する（中小基盤機構等の官民ファンド等の資金も含む）。その他、次のような要件を同時に緩和する。

- 1) 現行制度による認定期間がH29.3末までなので、H29.4以降新たな認定期間の延期。
- 2) 投資先の必須要件である「新事業開拓事業者」の範囲を、FBのNB化に広く適用し、例えばFBの子会社にも投資できるように緩和する。
- 3) いわゆる“旦那衆”が出資者兼メンターとなり、起業やFBのNB化をサポートする。その際、ガバナンスを担保するために、“旦那ファンド”の政府認定が必要である。

## 提言 1－②エンジェル税制の適用範囲を緩和

現在のエンジェル税制は、出資者が個人で、その対象が「高度医療研究・高付加価値農業については、設立要件3年未満の営業利益が赤字である」という条件になっている。この適用の緩和を提言する。

1) 出資者：個人の出資だけではなく、地方の中堅・中小企業の出資まで拡大し、出資者の地方限定をはずし、地方出身の起業家も含める。

2) 投資対象：独立系ベンチャーだけではなく、特に「特定の株主」要件と「大規模法人」要件を緩和して、「一定の経営の独立性」のあるFBの子会社も含める。なお、対象地域の雇用創出効果を考えると、本社所在地が地方でなくとも、工場・営業所等が存在する企業でも対象とする。

3) 対象エリア：投資対象を国家戦略特区内に限定し、効果や課題をみて全国へ展開

【参考】H28年度より、国家戦略特区に限り、投資対象となるベンチャー企業の条件の一部緩和が決定（高度医療研究・高付加価値農業：設立要件3年未満から5年未満へ、利益要件直前期赤字から営業利益率2%以下など。ただし中小企業要件あり。）

## 提言 1－③小口の株式投資が常態化する現状において、 投資回収の出口の新制度を

投資型クラウドファンディングの制度化や多くの官民ファンド（例えば6次産業化ファンドやクールジャパンファンド等）、さらにここで提案する旦那ファンドの投資対象は、地方創生を目的とした、小規模中小企業である。小規模中小企業に対する小口投資としての「リスクマネーの入口」は整備されつつあるが、「リスクマネーの出口」としての投資後の株式譲渡・流通市場が未整備である。この提言では、グリーンシート市場が2018年に閉鎖されるに伴うリスクマネーの出口に関する制度設計を地方創生との関係で提言する。

### 1) 地域ごとの非上場株式市場の新設

投資型クラウドファンディングの制度化や多くの官民ファンド、ここで提案する旦那ファンドの多くは、地方創生を目的とした投資対象が小規模中小企業となるので、小口投資の出口として地方毎に非上場株式発行市場及び流通市場を新設（2018年にグリーンシート市場の廃止に伴い）する。

### 2) 株主コミュニティ制度の全国11か所に拡大適用

グリーンシート廃止に伴い新設された株主コミュニティ制度は、6月1日現在、取扱い証券会社は2社のみで、取扱い株式も石川・富山の11銘柄の非上場株式にすぎない。この制度を活用し、全国11地域（北海道、東北、北陸、信越、関東、中部、関西、中国、四国、九州、沖縄）毎に拡大し、ふるさと投資を応援する株主コミュニティを形成し、一定の情報開示を行い、投資拡大及び投資家保護に活用する。

### 3) 地域ごとの非上場株式市場に対する札幌・名古屋・福岡の各取引所の統括機能

地域毎の非上場株式市場の統括機能は、既存の3取引所が担う。既に福証IPO挑戦隊、札幌アンビシャスクラブがあり、地元企業のIPO育成策と地方のNB化した企業との連携を支援する能力がある。

### 4) 株主コミュニティ制度へ登録する企業の情報発信力強化

経営資源（人材、資金、情報）の東京一極集中化を、地方中小企業の有する経営資源を活用する仕組みづくりで解決するために、地方株式市場に株式登録をした中小企業に対して、情報発信体制の強化を支援するとともに、無担保融資制度や情報開示支援体制を新設する。

また、地方の中小企業にとって、大量消費地である大都市圏や海外への情報発信などは、事業拡大のためにも重要であるので、民間制度を活かしながら支援する。

- ・東京プレゼン(FB 情報発信)場づくりの増強

Ex. 熊本県チャレンジ企業セミナー

- ・海外展開や海外需要に対する場づくりの促進

Ex. せとうち観光ファンドとクールジャパン機構との連携

## 提言 2. 事業承継と経営人材：

### 成長事業の承継加速・経営人材の育成・番頭派遣制度

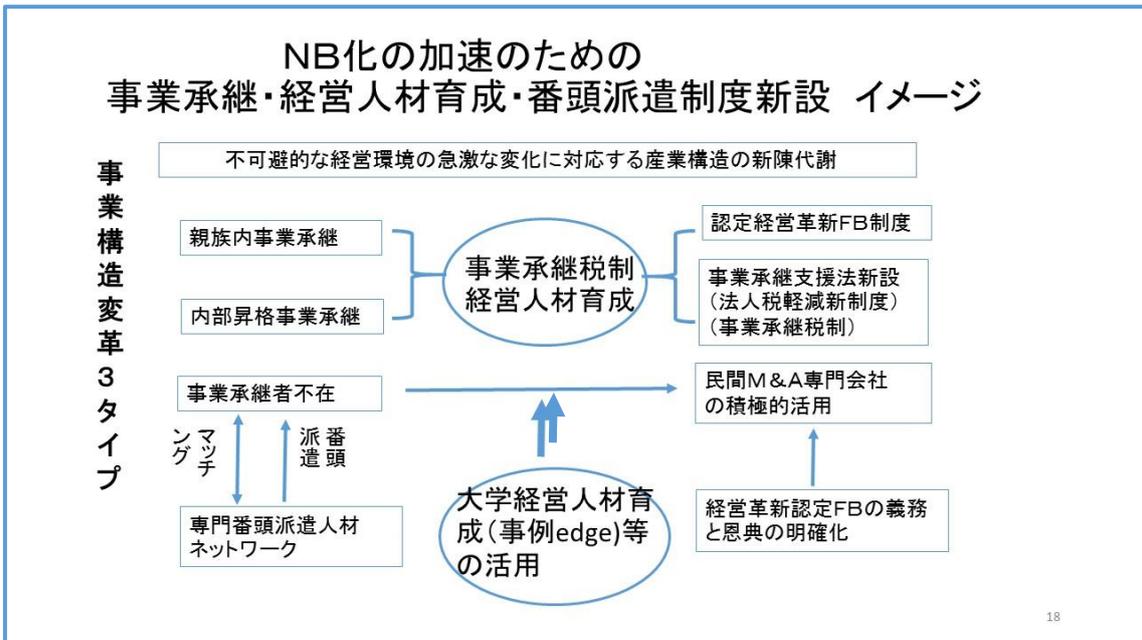
現在事業承継関係の多様なビジネスがスタートしている。事業再生ビジネス、M&A 斡旋ビジネス、買収グループ展開ビジネス等である。共通項は、適切な後継者がいないということが圧倒的に多い。新たな時代を乗り越えるためには、余裕をもって後継者を育成し、もし適任でない場合には自ら復帰することも辞さないという、後継者育成には我慢と時間が必要である。事業承継マーケットに出さざるをえなかったFBは、競争優位な広い意味の技術がありながら時代を乗り越えるNB化に失敗し、または、まだ大丈夫であるという錯覚を時代の流れが飛び越し、事業承継する仕組みを構築することを当面の忙しさにかまけて怠ってきた結果である。

しかし、IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）、ロボット等ICT（情報通信技術）による急激な環境変化は、まさに第4次産業革命の到来といわれている。戦後営々と築き上げてきた多くのFBが、事業承継マーケットに登場する前に、今一度創業者目線を持った後継者に円滑に引き継がれ、産業構造の新陳代謝を加速させ、成長軌道に乗ることによって新たな雇用力と担税力をつけ、ハイコスト国家日本の下支えになることを、提言2は希求している。

提言2. FBニュービジネス化加速のための事業承継・経営人材育成・番頭

背景	ファミリービジネスの事業承継の遅滞、高齢化は深刻な問題。後継者不足と承継支援システム不全が主要因。日本再興の切り札として、ファミリービジネスのニュービジネス化が不可欠である。また多くの会社が赤字企業であり、雇用と納税機能に貢献していない現状がある。
必要性	事業承継の促進と支援は、産業構造の新陳代謝を加速し、日本経済の盤石化に貢献する。事業承継をビジネスモデル変革の好機とする支援制度や税制、あらたなシステムづくりが不可欠。
成長事業の承継加速・経営人材の育成・確保	<p>④成長事業の承継加速と経営人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業承継コストの低減のための認定経営革新制度の新設、</li> <li>・後継者モチベーションのための事業承継法の新設、</li> <li>・承継経営人材(親族内承継、内部昇格)の育成と文科省edgeプログラム活用</li> </ul> <p>⑤社外番頭派遣制度の新設と支援</p> <p>点在するアクティブシニアを右腕番頭として組織化          →NB化挑戦FBの組織化          →両者のマッチング→右腕番頭の具体的派遣(半常勤)</p>

不可避的な環境変化に対応するFBの経営者は、まだ若いと勘違いしている場合が多い。変化スピードを乗り越えなすFBのNB化の推進者、すなわち既存の事業構造を変革するイノベーターである承継者をだれに託すかには、親族内事業承継、内部昇格事業承継、事業承継者不在の場合の3つのタイプでそれぞれ異なる。いずれにしても事業承継コストの低減、後継者へのモチベーションを高め、実践する承継経営人材の育成、さらに理想的な経営人材を補完する制度などを、関係イメージ図で示すと次の通りである。



## 提言 2－④成長事業の承継加速と経営人材の育成

産業構造の新陳代謝を進めるために、尖った事業を持ったF Bの事業承継を迅速かつ円滑に行うためには、早期の事業承継を不可避的と考えている経営者に対して、何らかの特典（インセンティブ）がなければならない。また、特典を享受するためには当然なこととして義務が伴う。ここでは、新制度の提言につき、特典と共に義務を提言している。

### 1) 事業承継加速のため、引継コスト（税コスト、投融資）の低減のための「認定経営革新F B制度」の新設

事業承継の際の株式譲渡価格の算定方式に当たり、税制上中小企業規模により、類似業種比準方式、純資産方式の選択適用がある。民間では収益還元方式やキャッシュフロー現在価値法等が使われている。この方法は、ベンチャーキャピタルからの株式投資や第三者の株式取得の場合に活用されるが、ここでは税法上の方式について検討する。

① **特典**：事業承継の加速のために、自社株評価に中小企業投資育成会社方式の選択適用を認める。この基本は将来の配当還元方式が基本であるので、より安い株価評価になる可能性がある。この新制度を利用するために「認定経営革新ファミリービジネス制度」を新設し、適用を受けた中小企業は、政府広報の恩典や金融機関からの無担保融資を受けられることとする。

② **義務**：認定を受けた事業年度にはコンプライアンス宣言をし、経営革新計画の提出を義務付け、認定事業年度以降決算の公告を行う。

注：昭和48年から中小企業投資育成会社の投資評価方法では、期待利回り格付け基準という原則的な評価方法よりも低い株価算定があり、投資育成会社への第三者割当後の相続税評価額が低くなる。

### 2) 事業承継者モチベーションを高めるための事業承継支援法の新設

事業承継者（創業者親族）のモチベーションをさらに高め、加速するために、事業承継実施後の恩典を与える。

① **特典**：新設分割を含む事業承継後5年間の軽減税率（法人税など）や類似資本融資制度（5年後一括返済利息返済）の導入

② **義務**：認定経営革新F B制度に同じ

### 3) 多く活用される類似業種比準方式の評価方法の変更

①産業構造の変化により、現在の業種分類では類似業種の区分が不適切であり、ほとんど存在しなくなっている業種もある。従来伝統的な製造業であっても、ICTを積極的に活用した製造業的サービス業があり、全く類似業種が存在しない新たなビジネスもある。産業分

類そのものを見直す時期がきている。

②昨今日本の上場株式市場は、世界の経済・金融関係と連動して短期間に上場株価の変動幅がありすぎる。類似業種株価を10年の長期の平均値に見直す必要がある。

#### 4) 多様な事業承継（親族内承継、内部昇格）の経営人材育成

ファミリービジネスの経営人材の育成には、次のような事業承継の経営人材のプログラムが用意されている。

平成27年度「産学連携サービス経営人材育成事業」17大学（5年間で50大学に拡充）

中小企業大学校（中小機構/経産省）全国9校

（中小企業経営者向け、厚労省のキャリア形成促進助成金で支援）

商人大学校（東京都中小企業振興公社） 無料（小規模店舗、店長教育水準）

なお、民間の教育・セミナー事業も多数あり、研修目的やゴールもまちまちであるが、主として親族内承継と内部昇格につき提案する機会が多いが、競争優位なコアコンピタンスを持ち、地域や特定の事業で圧倒的なシェアを持った尖ったニッチトップFBの創業者視点を持った後継者の育成には王道がないといえる。

いかなる規模のFBといえども環境適応業であることを考えると、環境変化を乗り越えることのできる先見力・判断力・機動力がリーダーシップを発揮するための3要素と考える。事業承継者は、自らこの重要性に気づき、既存事業に余力がある段階で、どのように変革し、あらたな成長ステージに乗せるかを、誰と共に実行に移すかを、常に考えていることが不可欠である。社内での人材育成には、事業承継者を中心とした新事業・新製品開発プロジェクトや社会改革プロジェクトの組成、社内ジュニアボードの運営などがある。また、社外に対して、自社入社前のトレーニングの場として他社での勤務、国内外でのMBA派遣等がある。

特に社外の場合には、自社とは異なるロールモデル企業での企業経営の考え方や業務の進め方を学ぶ場であり、MBAの派遣では、単に経営知識を学ぶだけではなく、自身よりも専門性の高い人材とのネットワークを構築し、将来の自社変革の時の人材確保を目的にしているのである。

ここでは、親族内承継と内部昇格承継のアイデアに加えて、顕彰制度について、提言する。

#### ① 親族内承継者をICT活用企業でのインターンシップへ

国内外の民間企業への後継者インターン制度を多くのFBが採用しているが、ICT活用企業の現場体験を推奨する。自社の製品やサービスを、新規の販売チャネルや市場にいかにかにアクセスするか、新規性が高いほどまず足を使った説得マーケティングが不可欠であるが、基本のビジネスモデルが明確になった以降、ICT活用の説得性と利便性の高い情報発信力こそが、事業拡大の決め手になる。また、既存の事業スタイルとは、ビジネスの進め方とスピード感が異なる。

## ② 内部昇格者による自社株購入可能な支援を

親族に適任者がいない場合、内部昇格が次善の策である。適格性があっても、間接金融中心の細工を採用し、社長の個人保証までである日本のF Bの現状では、内部昇格を引き受ける適任者がなかなか見つからない。この問題が解決し、株価が適正に評価されたという前提で、内部昇格者が自社株を購入し、あるいは新株購入権（ストックオプション）を購入し、円滑に代金支払いを支援する「自社株移転のエスクロ制度」（第三者機関が議決権以外の財産権を預かる取引安全機能）を新設する。

## ③ ニュービジネス化を加速した会社に対する顕彰制度の新設

地域の大学の研究者と連携し、F BのNB化のロールモデルのケースを作成し、ケース公募により、ロールモデル企業とケース作成研究者の顕彰制度を新設する。なお、ケースについては、地域のロールモデルとして公表し、大学での教育に活用する。

なお、JNBの「ニッポン新事業創出大賞」はこれに近いが、応募書類は非公開のため、大賞受賞者にとっては新事業に対する自信につながるが、ロールモデルとして共有情報にならない。

## 5) 大学のトップ人材育成事業（事例：EDGEプログラム）の活用と拡大を

経済的にも先行し、成熟した日本の経営資源は、世界の成長地域にとっては宝の山である。潜在的能力のある中小企業、すなわち過去の内部留保や国内で安定的収益モデルをリスクバッファーとして、将来の成長を目指す中小企業が、積極的に海外に向けて事業を拡大し始めている。持てる経営資源をグローバルに活用し、将来の成長を海外に求めるためのトップ人材（次世代後継者）を育成するには、若者や海外留学生の多い大学を大いに活用すべきである。その一つが現在文部科学省の進めているEDGEプログラム（アイデア構築から実行に移す能力を涵養する「グローバルアントレプレナー育成促進事業」）である。多様な人材・人種の中でグローバルに事業展開を発想し、実行に不可欠な胆力あり後継者の育成が喫緊の課題であることを考えると、現在EDGEプログラムは、全国13大学で施行されているに過ぎないが、これを30大学程度に拡大し、かつグローバルアントレプレナー人材を輩出し続けるには10年間程度の長期仕組みの運用が不可欠である。

## 提言2-⑤社外番頭派遣制度の新設と支援～交流・マッチング・派遣～

一億総活躍社会では、専門性が高く経験豊富なアクティブシニアが知力・気力・体力がある限り、経済活性化に参画できる社会である。定年後起業もこの一方法でもある。

勤務者の定年が60歳から65歳になりつつあるが、長年勤務した企業での延長ではなく、経験した専門性を活かし、事業承継人材の能力不足を補てんし、事業承継が軌道に乗る一定期間、半常勤的な右腕の番頭として派遣する新制度を提案する。

社外番頭派遣制度の新設には、次のプロセスを踏むことになる。

① 経営人材支援のための経験豊富な右腕番頭（元経営者・元専門家等シニア人材）の組織化

人材属性：販路開拓、商品開発、資金調達、技術開発、経営管理等の経験者

右腕番頭：登録・格付け・分類・常なるブラッシュアップ

② 地域FBのNB化に挑戦する中小企業の組織化

FBのトップの意欲・NB化概要・受入れ体制

③ 右腕番頭人材とNB化挑戦中小企業との個別・集団マッチング

社外番頭派遣制度への制度的支援（マッチングまで）

④ 世代を引き継ぐために右腕番頭の週2回程度の顧問派遣

上記の右腕番頭人材制度の実行の事業法人（社団・財団・株式会社など）を新設し、FBのNB化のために、同族親族に後継者がいないファミリービジネスのM&Aの支援にもつなげる。

提言3. 地方活性化のための多様な人材の確保：

若者・留学生・女性・アクティブシニアの確保と子育て世代優遇

日本全体の人口減に加えて、都心部への人口移動により、地方活性化のための若者等を中心とした多様な人材の確保は不可欠になっている。特に、クールジャパンの世界認知と東京オリンピックの2020年開催に向けてインバウンド4000万人の観光客受け入れが現実味を帯びている。現在、地方大学の学生のうち、70%以上が卒業後他地域に移動する。「まち、ひと、しごとづくり」が地方の創生の切り札であるが、仕事なくして人はいつかない。特に、観光・介護医療・小売などのサービス業の生産性向上が低いことが問題視されている中、専門学校の大学化を含め専門実践職業教育改革が、2019年に実行に移されようとしている。産業構造の新陳代謝を加速するためには、一億総活躍プランの実践と有能な留学生の日本定住の促進、子育て世代への評価を優遇する抜本改革が、次の通り不可欠である。

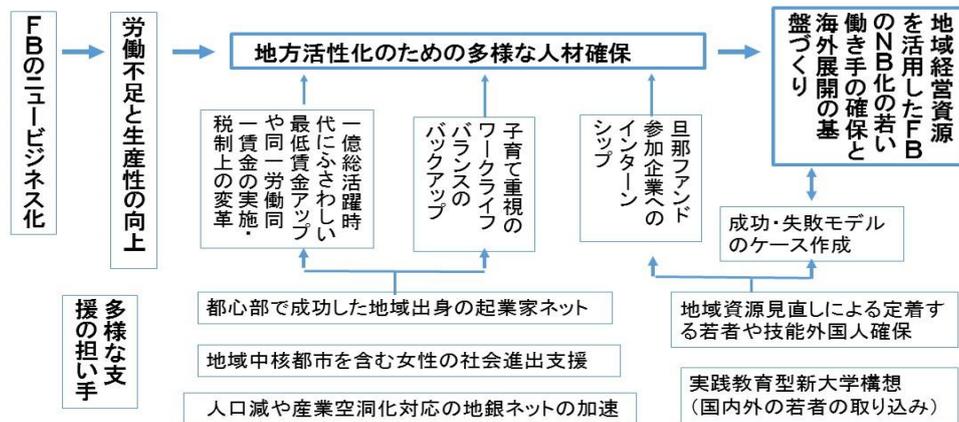
### 提言3. 地方活性化のための多様な人材確保 ～新大学構想の早期実現と有能な外国人の日本定住の促進～

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・しごとによる地方創生」の基本は、「しごとづくり」である。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。
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

21

地方活性化のための多様な人材確保に関して、地方に若者を確保する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のためのイメージ図を示すと次のとおりである。

### 地方活性化のための多様な人材確保 イメージ ～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～



22

#### 提言3-⑥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

既存の地方大学の学生が70%も卒業後、当該地域外に就職するのが現実であるが、専門学校生のほとんどが地元就職である。大学生以上学生が同学年の50%超なのに対し、専門学校学生が17%である。専門学校の大学化により、約70%が大学以上の学歴者になることが2020年過ぎには現実となる。

専門学校の 2019 年の大学・短大化に伴い、彼らが、実践的な職業教育のレベルを高め、地域活性化に不可欠な戦力となるように、地域一体的な連携が不可欠である。

### 1) 実践的な職業教育を行う新たな高等教育機関（専門職大学）の 2019 年設立実現と 設立後の運営提言

#### ① 多様なサービス産業に対応できる後継者人材を育成する実践的教育が必要

地方の中堅・中小企業は家業であるといわれるように、圧倒的に F B が多い。既存の大学を含め環境変化に対応し、F B を N B 化して地域をけん引する後継者人材の育成のための教育を一つの柱にすべきである。

#### ② 現行の大学・短大設置基準を見直し新たな基準を設けて早期の対応を図る必要

2006 年教育基本法が改正になり、「大学使命に研究・教育と共に研究成果の社会貢献」が明文化された。しかし、日本の大学教員の評価を含め、研究・教育と共に、社会貢献が決して重要視されているとは思われない。国公立大学は、理系に特化した教育に再編される動きはあるが、社会変化スピードについて行っていない。ネット社会を見据え、学生の能力評価を基準にした単位認定など大学設置基準の見直しが必要である。

#### ③ 私立大学定員数の充足率の低い地方を優先した新大学の設置を

私立大学入学定員充足率（入学希望者数＞入学定員数）が低い地方がまだ多い。その地方の中小企業のほとんどが家業に近い F B である。

地域別私立大学入学定員充足率	
日本私立学校振興・共済事業団平成 26 年度作成	
北海道	95%
東北	81%(青森・岩手・秋田・山形・福島)
宮城	103%
東京	109%
甲信越	93%(新潟・山梨・長野)
東海	95%(岐阜・静岡・三重)
近畿	91%(滋賀・奈良・和歌山)
大阪	105%
中国	94%(鳥取・島根・岡山・山口)
広島	92%
四国	90%(徳島・香川・愛媛・高知)
九州	93%(佐賀・長崎・熊本・大分・鹿児島・沖縄)
福岡	100%

このような地域での、2019 年からの新大学設立につき、地方での教育機会の均等を図るために、優先して設立することを期待する。

#### ④ 4年制大学進学率70%を目指し、グローバルに対応する国家試験制度の整備及び民間資格の国家試験化

現状の専門学校の新大学化が実行されると70%が4年制大学の進学率となる。既存の大学を含め実践的な実務教育がますます重視される。大学は卒業したけれど、一定の資格を取らないと希望する職業につけない現状がある。現在、民間を含め多種多様な資格があるが、将来の日本の産業構造の新陳代謝に資する可能性のある民間の資格（最近ではキャリアコンサルタント、公認心理師などが国家資格化）を国家試験とし、一定水準の資格としての質を担保する必要がある。特に技術系の国家資格は多種多様なものが存在するが、サービス系の国家資格は種類が少ないのが現状である。

#### ⑤ 大学・大学院学生のインターン制度の導入

大学等教育が、箱物の教室による座学中心の一方的授業が多かったのは確かである。基本的なビジネスの作法や仕組みを知り、顧客のニーズを把握するには、座学に加えて現場学を必須にしなければならない。特に、親の背中を見て育つという子供が少なくなった現在、地域のFBへのインターンシップが不可欠である。インターンシップ受け入れ先は、通称”旦那ファンド”へ出資している中核企業や、ファンドからの投資先企業などを優先的に考える。

### 2) 有能な留学生の定着のため資格取得試験の多言語化

人口減少の歯止めがかからない日本では、ハイコスト国家の中でのグローバル化のために、最先端技術の研究者を、競って各主力大学は受け入れようとしている。また、大学の将来計画の中で、外国人学生比重を高めようとしている。このような中で、日本の大学を卒業した多くの留学生が日本に残ることができる制度設計が不可欠である。

#### ① 国家資格あるいはそれに準ずる技能を持つ外国人の在留資格緩和

2020年オリパラ東京大会に向けて、「おもてなし」に関連する各分野での外国人活用のニーズが高まっている。政府も、国家戦略特区諮問会議において、「クールジャパン外国人人材の在留資格緩和」を盛り込んだ国家戦略特区法改正案を承認し、先の国会にて成立した。また、FBのNB化による海外進出や海外市場開拓において、外国人の活用は有効であり、特に地方では日本人の海外ビジネスに精通した人材が少ないため、活躍機会が多い。有能な外国人の在留資格緩和を提言する。

#### ② 国家資格あるいはそれに準ずる資格試験の多言語化受験

一定程度の日本語のコミュニケーション能力（たとえば日本検定資格1級や2級）を持つ外国人であって、専門性も現に有する人材であっても、国家資格あるいはそれに準ずる資格試験の問題の日本語が、不当に難解であるために合格できないケースが見られる。仕事の現場で支障のない専門用語は、多言語化した表記での試験を認めるべきである。

### 提言 3－⑦希望出生率 1.8 達成の子育て世代を中心とした

#### ワーク・ライフ・バランスの促進

##### 1) 非正規社員を含み同一労働同一賃金の実施と子育て世代の多様な働き方の選択肢に対応

最低賃金 1 時間当たり 1000 円への引き上げや、同一労働・同一賃金の実施は、なかなか前進しないが、労働生産人口の急減の成熟した日本では、緊急の課題である。また、ネットワークを活用した仕事の請負（例えば 75 万人が利用しているクラウドワークス）が普及し始めた。また、東京を中心とした都心部では、職場に通うための時間を有効活用するための職場コアタイム時間や在宅勤務が一般的となりつつある。子育てしやすい職場環境を創るために、多様な働き方の選択肢を常に雇用側が提案すべきである。

##### 2) 日本の現実に合わせた生産労働人口統計（現状 15～64 歳を 22～70 歳へ）の変更と 70 歳までの雇用を

人間の寿命 70 歳未満、中学卒業者が社会に出る割合が 50%以上であった時代のままの生産労働人口に統計によって、日本の政策が議論されている。高校全入・大学卒業 70%時代の生産労働人口統計は、15 歳ではなく、大学院生が増え、社会人学生も増加することを考えると 22 歳から計算するのが妥当である。また、勤務者が退職後平均して 15 年で亡くなっていた過去のことを考えると、70 歳まで生産労働人口の上限を引き上げるべきである。平均寿命や健康寿命を伸ばすことが幸せな社会であることは確かであるが、日本の個人金融資産 1600 兆円というストックに依存して、フローとして日本の経済活力の急激な減退から目を背けていた現実を、生産労働人口という視点から見直すべきである。

##### 3) 子供を持つ親の視点からの保育・学童制度の一体的改正

子育て世代の視点に立った制度の一体的改革がない限り、一億総活躍社会の希望出生率 1.8 人は画餅に終わる。このためには、次の施設に関する 3 点を早急に実行に移す可能性がある。

###### ① 幼稚園・保育園の統一と民間活力利用のための原則株式会社立とする

厚生労働省と文科省の所管の違いに根差した既得権益の争いを早期に解決するために、原則株式会社立に切り替え、徹底した施設運営の情報開示をして、利用者の保護を図る。

###### ② 一定規模以上の事業所内保育の義務付け

保育所の整備をしても、職場に通う時間が長く、混雑する都心部では、一定規模以上の事業所には保育所設置を義務付けることが不可欠である。安定した幸せな生活のために企業があることを忘れてはならない。

###### ③ 学童（小学校）放課後の充実

小学校 6 年間の子供（学童）を持つ共稼ぎなどの家族にとって放課後の学童の充実が不可欠である。地域で遊ぶことすら危険になっている現在、学童問題は緊急の課題である。

#### 4) 所得税の計算上、多産家族の評価と子育て支援税制で抜本的改革を

現在、在宅介護や複数世代同居の推進のための制度が充実されつつあるが、パッチワークの対処療法にしかすぎず、制度と税制の抜本的な一体改革になっていない。同居の概念も、昔ながらの広い敷地に2~4世代同居の大型家屋を前提にしている感がある。しかし、個々の家庭の独立意識が強い昨今の風土からすると、従来型の複数世代同居とはむしろ時代に逆行している。制度変革を税制でバックアップするためには、現在から将来の生活様式のトレンドを加味しながら、幼・少・青・成・老・介一体家族の社会システムの構築、超高齢社会の子育て支援、高齢者在宅介護支援を行うには、次のような抜本改革を早期に検討する必要がある。

##### ① 所得税の計算方法を同居家族単位に

- ・同居の概念の拡大

同居の概念を、同一家屋内居住に加えて、同一敷地内複数家屋、同一集合住宅（アパートやマンション）に拡大する。個々家族の独立性を保ちながら、幼・少・青・成・老・介の一体生活システムを奨励する。

- ・同居家族総所得をベースにした税額計算

特定者の所得から扶養家族に関する所得控除を行って税額計算をするという発想を、同居家族全体の合算所得という考え方に換え、生計を一にする同居家族所得を合算して、次のように所得税の計算をする。まず、同居家族の総所得合計を、同居家族構成員数で按分し、当該按分所得額に対して、累進課税率を乗じて、按分計算上の所得税を計算する。この金額に同居（拡大同居概念）家族構成員数を乗じた総額を、納入所得額とする。計算式は、下記のとおりである。

$$\text{所得税額計算式} = (\text{同居家族総所得} \div \text{同居家族構成員数}) \times \text{累進所得課税率} \\ \times \text{同居家族構成員数}$$

結婚するか否か、子育てをどのように行うかは個々人の自由であるが、一億総活躍プランを打ち出しながら、共稼ぎの家庭に不利な制度は政策的な整合性が取れない。また、配偶者控除が103万円の所得限度や社会保険料等徴収の130万円未満所得限度があるため、控除配偶者の労働時間を逆に制限している面がある。この制約を上記の計算方法により解消する。

また、現在の税制では、年少扶養控除額については、一律38万円となっている。平均結婚年齢が31歳の現状で、1.8人の目指達成を目指して、日本の人口を1億人に維持するのは、至難の業である。子供の声は社会を明るくし、消費が旺盛になる。この経済効果を上げるためにも、本提案の税制は、多産家族に対する社会的評価を高め、優遇し、さらに終末医療や介護施設の圧倒的不足も解消する仕組みを、間接的に支援することができる。

## ② 保育費・学童費の無料化、小中学校の給食費無料化、医療費控除基準額の変更

成熟国家の活力は、若者によって維持される。幼時から高校までの教育関係費を無料にするための第一歩として、地方自治体によって異なる保育費・学童費の無料化、小中学校の給食費無料化、未就学児童・就学児がいる場合の「医療費控除」の基準額を「5%か10万円の低い方以上」とする。

### 提言4. 成長のためのグローバル化：

#### 海外進出段階別の促進支援のエコシステムの構築

日本の大企業であれ、中小企業であれ、グローバル化するか（G型）、ローカルのまま維持するか（L型）の瀬戸際に等しく立たされている。特に業界平均年齢65歳以上の創業社長に率いられた既得権益死守型の産業や企業には、新しい若者は避けて通り、後継者がいても経営者としてNB化に挑戦する意欲も胆力もなく、座して死を待つに等しくなる。世界の経済発展スピードに最低でも乗っていけない産業や企業に未来はない。

ここでの提言は、まだある世界に誇れる日本の経営資源（地の利、人の利、時の利、技の利）を徹底的に引き出し、日本で儲かるビジネスモデルを構築し、成長市場や挑戦すべき市場に対して、モノの輸出ではなく仕組みを輸出して、ハイコスト国家日本のコストを賄うるエコシステムの提案である。

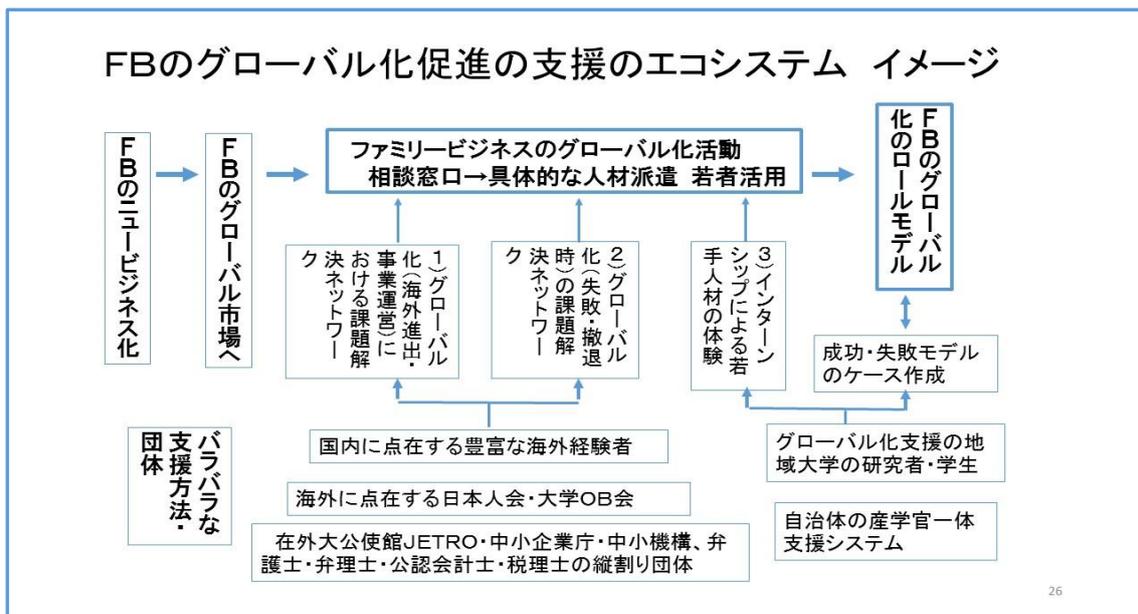
#### 提言4. ファミリービジネスのグローバル化促進支援

背景	狭い日本で多くの国民・企業が、利益を分け合う多層のバリューチェーンの産業構造が、インターネット時代に、統合・短縮化し始め、海外に進出している国内中小企業の業績が良い。日本の技術（匠）はあるが、バリューチェーンの一部を担っていたFBが、海外の成長市場を求めてグローバル化するには、情報や人的経営資源が不足しているため、リスクが高い。
必要性	日本の多様な経営資源を国内外の顧客に直接アクセスできる時代になり、世界に向けたニッチトップビジネスが可能になった。しかし、販売チャネルのない中小企業の海外進出に関しては、リスクと撤退時の課題は多くありすぎ、一体的なグローバル化促進の支援エコシステムが不可欠である。特に、次の4点のリスクにつき、進出ステージに合わせた支援体制が必要である。 ①海外進出前に策定した事業戦略の誤り ②海外子会社の経営管理の失敗 ③海外事業の見直しと実行のタイミングの遅れ ④不十分な安全管理による駐在員の生命財産上の有事発生
FBのグローバル化支援	⑧グローバル化意欲の高いファミリービジネスの海外進出段階別の促進支援のエコシステムの構築 ・Web時代に相応しい課題解決情報の提供と総合的支援ネットワークを ・在外大使館、民間団体、各省庁関係機関の保有する情報の共有 ・海外進出時・進出後・失敗撤退時に関するケース情報の集積と活用 ・官産学・地域・海外連携によるグローバル化ロールモデルの顕彰制度

中小企業でも、グローバル化を志向し、実践している企業ほど、日本の雇用創出も担税力も高くなっている。中小企業庁が発行している「がんばる日本の中小企業300社」でも、単なる製造業とサービス業との分類から、地域活性化企業とグローバル企業を加え、2016年には、「人の活用」と「技の活用」も加えた。尖った技（技術）を持ち、グローバル志向で、

人を活用している中小企業が、日本を救うということが、ますます明確になってことを意味する。

しかし、FBのグローバル化には、常にリスクが伴う。ブームやバブルに乗って海外展開した大企業の失敗事例は枚挙にいとまがない。経営力のあるFBであっても、海外進出前・進出後、さらに失敗撤退時のリスクをいかにコントロールするかが重要である。この全体のエコシステムをイメージ図にすると、下記のとおりである。



#### 提案 4-⑧ グローバル化意欲の高いファミリービジネスの海外進出段階別の促進支援のエコシステムの構築

##### 1) Web時代に相応しい課題解決情報の提供と総合的支援ネットワークを

中小企業庁では、中小企業基盤整備機構の下で、2012年から2014年にわたり、「中小企業の国際化委員会（進出前）」と「中小企業海外事業評価委員会」を組織して、海外事業に詳しいコンサルタント、弁護士、公認会計士が中心となり、Webを活用して自己チェックできる「海外事業評価セルフチェックリスト」や「中小企業が海外事業を成功させるための方法」の小冊子を作成し、各種の会合で啓蒙活動を行ってきた。

中小企業基盤整備機構では、活発な海外事業展開を支援しているので、HPから入手されたい。

しかし、多くの海外進出しようとする中小企業がいつでも、Web上でアクセスし、必要情報を入力し、より具体的にはアドバイスを受け、共に考える体制にはなっていない。上記の委員会でも、シームレスかつ最適な総合的支援ネットワークになっていないことが明確になった。また、政府は進出の後押しはするが、失敗撤退時の保険制度による損失補てん制度はある程度できても、生命の危機もある緊急時のリスクマネジメントの仕組みがないことも、明らかになった。

ここでは、日本経済の活性化には、海外進出が不可欠であるが、全体をリスクマネジメント視点からの仕組みの構築が不可欠である。

## 2) 専門家横断による「海外展開Webワンストップ相談センター」による支援システムの構築

モノづくり系の海外進出には、製品や製造技術についての知財戦略が不可欠であり、また、物販系の小売りでの海外進出には、ブランド詐称、商標やロゴの先行取得など営業妨害等が日常的にある国が多い。

廃棄物処置装置の開発や施設運営で海外進出しているキンセイ産業のケースは、知財戦略の成果であり、アイリスオーヤマが、製造小売り店舗展開をネット通販ビジネスに切り替えたのは、偽店舗による偽物販売を回避し、消費者に直販する后者のケースである。

このような海外での競争優位を自力でできない、しかし、海外進出意欲の高いFBの支援を、最も組織的に行っているのが中小企業基盤整備機構であるが、地域拠点に制限があり、タイムリーな支援体制になっていない。地域の専門家である弁護士・弁理士・会計士・コンサルタントの偏在があるからである。地域偏在を補完する、専門家横断による「海外展開Webワンストップ相談センター」による支援システムの構築を提案する。

## 3) 在外大使館、民間団体、各省庁関係機関の保有する情報の共有

現在、海外事業展開のWebワンストップ相談センターは、特許庁・JETRO・中小企業庁・中小機構等の各省庁や傘下の団体、民間団体等が設置しているが、その多くが縦割り情報であり、横横断的な情報共有となっていない。特に、在外大使館や専門民間団体・日本人会・大学OB会なども、決して横連携情報がシステムティックに共有されているわけではない。最初の駆け込み窓口の最初に接点を持った箇所の適否によって、FBの海外展開の戦略に最適でない情報提供が行われる可能性もある。

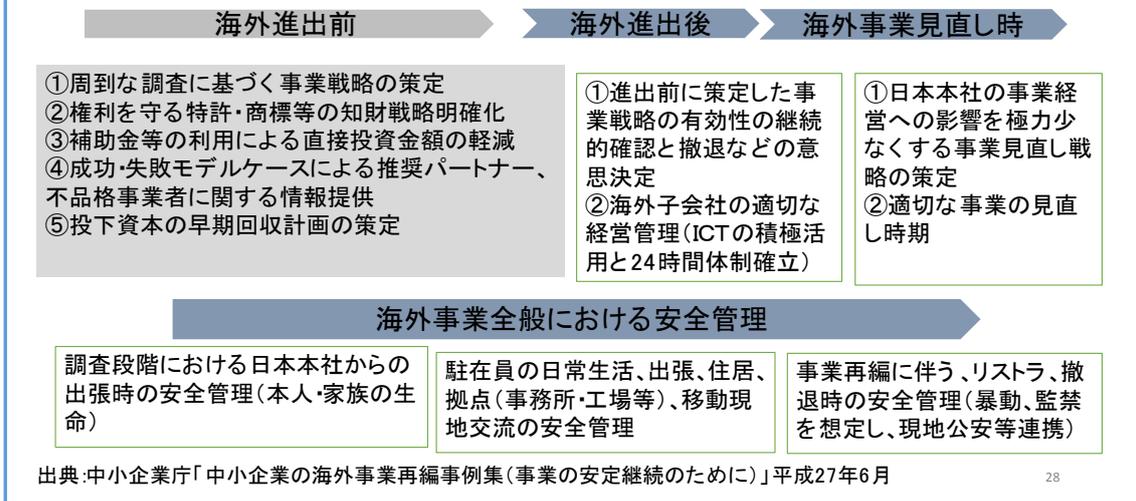
医療のような特定分野におけるQ&Aサイトに対する専門家の書き込み等の情報サービスで、IPOをしたベンチャー企業が多く存在する。公的機関を含む各機関が保有する最新の情報をアップデートし、AIを活用しながら、FBの海外展開に関する質問に対して適切な回答を、上記の「海外展開Webワンストップ相談センター」に組み込むことが不可欠である。

## 4) 海外進出時・進出後・失敗撤退時に関するケース情報の集積と活用

デューデリジェンスを十分に行った大企業のM&A案件でも、その経済的効果が全くでなかったり、ましてや粉飾が内在していたりするケースが頻発する。初めての海外展開は、責任権限を持つ創業者本人か、次期事業承継候補者が計画・調査・進出を実行する必要がある。単に、進出するだけでは意味がなく、将来の事業の柱にならなければならない。

日本で、すでにビジネスモデルを構築し、経営基盤があり、経営余力があるFBにとって、次の3つのステージでのリスクマネジメントが不可欠である。

## 提案4-⑧参考:グローバル化事業の段階ごとにやるべきこと



安易な海外進出に注意しつつ、各地域の海外進出を実行したF Bには、成功・失敗のケースには事欠かない。このような生きたケース情報が収集され、同じ失敗を繰り返すことなく先行事例から学び、活用することによってリスクを軽減する役割を、大学が担うべきである。生きたケースの共有・活用こそ、地域に根差し、地域とともに発展する大学にとって、地域連携・地域貢献の一方法であることを忘れてはならない。

### 5) 官産学・地域・海外連携によるグローバル化ロールモデルの顕彰制度

地方創生の切り札は、民の総意で将来を託された首長の力量に負っている。首長は、将来の地域の姿を提示し、そこに至るまでプロセスを提示し、官産学・地域が一体となった具体的な姿を実行に移している。

しかし、長期的に減少する人口をストップすることを必ず政策目標に掲げているが、地域固有な経営資源をフルに活用し、意識の高い関係者とネットワークを構築し、成功モデルをロールモデルとした他の地域と共有すべきである。国際経済特区は、特区内で規制撤廃を含め実証実験をし、そのロールモデルを他地域にも適用・拡大をすることを目的としている。このような、F Bのグローバル化の地域一体型ロールモデルの顕彰制度を設け、その先駆的努力の評価し、顕彰する制度を提案する。

この提言書のロールモデルとしては、県という地方自治体(三重県の産産学学官官モデル)、7県をまたがる広域地域モデル(せとうち観光パートナーズとみちのく交通グループ)を例示している。今後人口減少下で、地方基礎自治体を越えたスマートシティ構想や、人や物の広域モデルを配慮した地方創生を考えざるを得ず、この中で地方の活性化(雇用力と担税力)の中核となる尖ったファミリービジネスをグローバル化させる政策が重要になる。

## ケース：FBニュービジネス化のロールモデル企業・地域

### ロールモデル1. NB化によるグローバル企業ロールモデル ～グローバル環境適応業の実践～

会社名	設立年	NB化によるグローバル企業ロールモデル
アイリスオーヤマ	1958年 (大阪から宮城県仙台へ)	プラスチック加工業で創業し、製造工場は国内各地、海外では中国大連・米国に展開。取扱製品は、ガーデン用品・ペット用品・LED照明・ハードオフィス製品・家電・アグリまで拡大。問屋経由の販売から、店舗展開(中国)さらにネット販売まで。
出光興産	1911年 (福岡県門司)	石油販売業で創業。タンカーによる石油輸入・石油製油所・ガソリンスタンド・石油化学品事業拡大。「事業を通して人を育てる」という理念から独特な経営が注目されたが、2006年に、東証1部上場後、創業家は完全撤退。太陽光発電事業にも進出し、国内業界再編の中核企業。
鈴木	1801年 (静岡県清水)	大坂夏の陣(1615)の勝利に貢献した廻船問屋42軒の問屋株を初代鈴木与平が買い取り、各代「鈴木与平」を名乗る。廻船問屋企業という港湾事業を拠点にした「港に生き、時代に挑む」総合物流(陸海空)事業まで拡大。

出典：日経新聞記事、各委員の調査資料により作成

29

日本には、ファミリービジネスのグローバル化に成功している企業は多い。この中でロールモデルとなる、次の3社を取り上げる。

## 1. アイリスオーヤマ株式会社

父親の急死により 19 歳で社長業を引き継いだ社長の大山健太郎氏は、2016 年日本経済新聞の「私の履歴書」で、FBのニュービジネス化のモデルケースを示した。日本ニュービジネス協議会連合会の副会長として、また東北ニュービジネス協議会会長・東北経済連合副会長、仙台経済同友会代表幹事として、2011 年の東日本大震災後の「東北未来創造イニシアティブ」の代表発起人として実践したことは、まさにファミリービジネスのニュービジネス化のロールモデルである。

### ロールモデル1-① アイリスオーヤマ株式会社

会社名	アイリスオーヤマ株      グループ売上高3,030億円      資本金1億円
設立年	1958年プラスチック加工業「大山プロー工業」創業。1971年株式会社化
社長	大山健太郎氏 1964年親の急死で19歳で事業継承
経営陣	4兄弟経営(社長・専務・常務・取締役)
主たる事業	生活用品(ホームセンター用品)の企画・製造・販売で、プラットフォーム事業化
事業の考え方	<p>の経営・下請けの矛盾から脱皮し、消費者(市場)向けの常なる新製品開発体制の確立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客起点・顧客目線の開発が必要で、海外展開も同じ</li> <li>地域資源を活用した持続性と利益を出し続ける身の丈に合った経営</li> <li>3年以内発売の新商品開発比率を売り上げの30%とし、営業利益率10%を維持</li> <li>「働く社員にとって良い会社」のための人事の透明性・公平な人事・納得する人事</li> <li>海外子会社の儲けは現地での再投資とし、親会社へは無配当</li> </ul>
環境変化に対応した事業活動 (FBのNB化)	1971年 新製品(プラスチック製の養殖用パイ・種苗箱)で急成長し、株式会社化
	1972年 広い敷地と最新設備が入った工場「仙台工場」竣工
	1975年 メーカー(製造)とベンダー(問屋)の機能を併せ持つ独自の業態に転換
	製造工場:国内(鳥栖・米原・埼玉)、海外(中国大連・米国) 取扱製品:ガーデン用品・ペット用品・LED証明・ハードオフィス製品・家電・アグリ チャンネル:問屋卸・店舗展開(中国)・ネット販売
	2011年:東北未来創生フォーラムで東北震災地域での起業家人材育成

30

## 2. 出光興産株式会社

1911年出光佐三氏によって創業された出光興産は、2006年東京証券取引所第一部に上場するまで、「人間尊重の事業経営」という理念のもと、出勤簿がない独特な経営で、戦前戦後の世界を相手に日本の石油業界の異端児であった。出光佐三店主は、「海賊といわれた男」（百田尚樹・講談社）という企業小説で、その生きざまが明確にされた。

### ロールモデル 1-2. FB のニュービジネス化事例（出光興産）

#### ロールモデル1-② 出光興産株式会社

会社名	出光興産株式会社 2014年度 売上高4兆6,297億円 資本金1,086億円	
設立年	1911年 福岡県門司にて出光佐三氏(店主)が創業。出光商会。日本石油の販売会社として、潤滑油販売業を始める。	
経営陣	一族の経営関与は現状無く、創業者の長男(昭介氏)は名誉会長。	
主たる事業	総合エネルギー事業。2013年4月から第4次中期経営計画では「日本のエネルギー・セキュリティへの貢献」「アジア諸国の経済発展への貢献」「出光の独自技術を活かした環境調和型社会への貢献」を主なテーマとしている。	
事業考え方	創業以来「人間尊重の事業経営」を標榜。家族主義、独立自治、黄金の奴隷になるなかれ、生産者から消費者へ	
環境変化に対応した事業活動 (FBのNB化)	出光社史概略	
	創業～販路拡張と海外展開: 漁船燃料油販売(1913)、外油独占の大陸市場へ進出(1914)	第一次大戦勃発
	1945年～(敗戦から復興): 敗戦で国内外の事業消滅、人を資本に再スタート、元売指定	朝鮮戦争(1950)
	1956年～(高度成長期の事業拡大): 徳山製油所(1957)、ソ連原油輸入、巨大タンカー建設、千葉製油所に世界初の重油直接脱硫装置、石油開発事業開始、ロス事務所開設、中東事務所開設	東京オリンピック 第一次石油ショック
	1974年～(石油危機と対応): 愛知製油所、石油代替エネルギー開始、店主逝去、出光昭介が社長	第二次石油ショック
	1985年～(規制緩和下の事業拡張): 豪州石炭鉱山権益取得、北海原油輸入、プエルトリコSS網買収、北海スノーレ油田生産開始、低ベンゼンガソリン発売、出光裕治氏が社長就任	昭和天皇崩御(1989)、 阪神大震災(1995)
	1996年～(大競争時代の経営改革): 大分地熱発電開始、出光昭氏社長就任、優先株発行、天坊昭彦氏社長就任、出光興産と石油化学合併、憐プライムポリマー設立(三井石油化学合併)	特石法廃止(1998)、 石油業法廃止(2001)
2006年～(創業100年): 三菱商事とLPG事業統合、東証一部上場(2006)、米国石油卸売会社買収、ニノン製油所決定、月岡隆氏が社長就任(現在)、中野社長が会長就任、徳山製油所停止(2014)	リーマンショック (2008)、東日本震災	

### 3. 鈴与株式会社

1801年静岡県清水で、廻船問屋の鑑札取得から創業した鈴与は、代々鈴木与平を名乗り、現在8代目社長が、鈴木通弘氏である。静岡の経営資源や東海道鉄道の開通・海運を活かした国内外への事業展開や最近では空港事業にも進出している。グループ内に上場会社の倉庫業も抱え、陸海空の3事業を展開している。創業以来200年をはるかに超えた典型的なファミリービジネスのニュービジネス化を持続している鈴与には、日本を代表するロールモデル企業である。

## ロールモデル1-③ 鈴与株式会社

会社名	鈴与株式会社	売上高1,096億円	資本金10億円
設立年	1801年静岡県静岡市清水にて創業。1936年株式会社鈴与商店 大坂夏の陣(1615)の勝利に貢献した廻船問屋42軒の問屋株を初代鈴木与平が買い取り、各代「与平」を名乗る。		
現在の会長	八代目鈴木与平(通弘氏) 日本郵船勤務後1977年社長就任、現社長:長男健一郎氏		
経営陣	直系又は娘婿一人のみ、兄弟や配偶者の経営陣参画排除。有能な番頭制度。		
主たる事業	港湾事業を起点とした総合物流(陸・海・空)		
事業の考え 鈴与の人材方	2002年の鈴与200年小史のタイトル「港に生き、時代に挑み」 六代目:「投機はしない」「共生(ともいき)運動」「家族主義」を確立。 七代目:戦時統制下の回漕・石炭・石油が解禁、1950年鈴与株に再改称し、事業を支えたのは、儲けの考え、「社会還元」を主張。		
環境変化に対応した事業活動 (FBのNB化)	初代(1801)~三代:廻船問屋・播磨屋与平の創業。米・塩・紙、特権の停止・回復を乗り越え事業地固め		
	四代(1869):問屋特権廃止、明治維新(1868)、東海道線開通で経営危機、石炭販売等多角化へ胎動。		
	五代(1898):清水港を開港場指定に。製茶工場設けシアトル直輸出。木材・海上保険・塩元売指定		
	六代(1917):清水市誕生や関東大震災(1923)。取扱品の拡大(石炭、木材、茶、輸入大豆)、時代を見越した新事業展開(倉庫業、台湾米、砂糖、練炭、石油、車販売修理、缶詰)、清水食品設立し、缶詰工場を稼働・米国輸出。マグロ缶詰米国シェア40%で米国輸入禁止運動があり阻止。		
	七代(1940):戦時統制の解除・高度成長・港湾近代化、ドルショック、石油ショック。 港湾荷役の機械化、燃料革命での石油部門急伸、廻船部門から海運・船舶独立し、脱ローカル。		
八代(1977):日本経済の安定成長から低成長、産業のグローバル化、静岡空港の開港。 事業部制導入とコンピュータ化、既存事業の拡大、鈴与商事独立、京浜運送事業の子会社化と(鈴与シンワート)、国際物流のため鈴与航空貨物設立、海運から航空事業へ。			

32

## ロールモデル2. 地域資源活用でグローバル企業

### ～環境適応業としてのメガニッチファミリービジネス～

#### ロールモデル2. 地域・経営資源の活用でグローバル企業へ

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活かし、生きがいと収入を確保し、楽しみは通帳」という地域をつくりだし、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「鑄造～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:VERMICULAR(バーミキュラ)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"> <li>・創業以来45年間一貫して産業廃棄物問題に取り組む、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。</li> <li>・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%)</li> <li>・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。</li> </ul>

地域経営資源を活用しながら、マーケティング、製造技術、知財戦略を組み合わせながら、ファミリービジネスからグローバル市場へ挑戦し、収益モデルを確立しているメガニッチ企業を、ここでは3社取り上げている。

## 1. 株式会社いろどり

ミカン栽培の町徳島県上勝町は、1981年に異常寒波に見舞われ、ミカンの木が壊滅した。農協職員であった横石知二氏は、この窮状を救済するために、日本料亭の料理の「つまもの」が、農家の裏山でいくらかでも採取できることに目をつけ、1987年市場開発を行い、会社設立をした。現在は70歳を超える高齢者が、パソコンの相場を見ながら、裏山から「つまもの」を採取し出荷している。日本料理専門店が欧米に進出しているが、日本料理店に輸出している。日本の「地の利」に裏打ちされた経営資源を活用し、超高齢社会に若者まで引き寄せ、人口が増加している「日本創生」の典型事例である。2016年のJNBセミナーで話していただき、ネットで会員に公開している。なお、このストーリーが映画にもなった。

### ロールモデル2-① 株式会社いろどり

会社名	株式会社いろどり 売上高2.6億円(2013年)
設立年	1987年創業(徳島県上勝町:葉っぱの町)
現在の社長	横石知二氏 運動主体である横石氏が中心で、NPO法人ETIC.(代表理事宮城治男氏)から学生インターンシップ受入れ、上勝町に移住した者多数、また37か国から視察のお客様。
主たる事業	日本料理に活用する「つまもの」の葉っぱビジネス
事業経緯	ミカンの町も輸入自由化や産地間競争が激しく、1981年の異常寒波で、木が枯死。農協職員であった横石氏の提案で、「つまもの」の葉っぱを料亭等の販売するビジネス開始 ビジネス開始までの苦労: 京都の料亭で「つまもの」が市場取引されていることを知ったが、どのような「つまもの」が価値があるかをお客として通い探っている過程で、板長に脅されたこともある。
環境変化に対応した事業活動(過疎地のNB化)	ビジョン: 超高齢者の山間地を活かし、生きがいと収入を(楽しみは通帳、年収500万円で家を建てた者あり)
	ビジネスモデル: 高齢化比率50%の町の方々は、裏山等の葉っぱを前日の相場をパソコンやタブレットで見ながら、値段の高い物を収集し、入札(競争が激しい)し、バックして、顧客や東京市場に出荷。
	会社の力: 山の幸である葉っぱを見るベテランの眼力と高齢者(平均年齢70~80歳)が端末を利用して顧客ニーズに対して即時対応
	ブランド: 横石氏の地道な料亭開拓。当初は京都などの料亭に直販してたが、東京野菜市場出荷。市場での品質最高の評価を受け、欧米の日高級日本料理店にも出荷
映画化:	人口2000人の高齢化比率48%の町での「いろどり事業」の軌跡を描いた「人生、いろどり」が、吉行和子・中尾ミエ・富司純子のメインキャストで映画化された。

34

## 2. 愛知ドビー株式会社

1911年に創業した鋳造所の2代目として、鋳造から最終機械加工などの一連の工程を、長年の技術と開発力を活用し、最新の設備を持って、お客様の要求に対応していた。しかし、海外からの安価な部品との競合が激化したため、付加価値の高い自社ブランド品の開発に着手した。3年間の試行錯誤の末、超無水ホーロー鍋（バーミキュラ）の開発に成功した。トップ料理家からの高い評価を得て、販売を国内外の百貨店とネット販売にのみに限定し、ブランドを確立した。この活動が高い評価を受けて、2013年第8回ニッポン新事業創出大賞最優秀賞中小企業長官賞&公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会会長賞を受賞した。

### ロールモデル2-② 愛知ドビー株式会社

会社名	愛知ドビー株式会社 売上高12億円、資本金17百万円
設立年	愛知県で1911年土方鋳造所創業、47年株式会社化、67年愛知ドビーに
現在の社長	土方邦裕氏(2代目)
経営陣	土方邦裕社長(長男) 土方智晴副社長(次男)
主たる事業	産業機械部品等の鋳鉄鋳造及び機械加工
事業の考え方	「鋳造～最終機械加工」までの一連工程と、「長年の技術・開発力」、「最新の設備」をもって、お客様に喜んでいただける製品づくり 鋳鉄鋳物及び精密機械加工部品の製造技術に特徴
環境変化に対応した事業活動 (FBのNB化)	時代の変化: 輸入部品との価格低下競争から脱皮し、付加価値の高い自社ブランド開発開始
	基礎技術: 鋳鉄が食品加工に与える遠赤外線効果に着目し、2006年よりホーロー鍋の開発に着手し、3年間の試行錯誤後、極限まで密封性を高めた無水調理が可能な超無水鋳物ホーロー鍋の開発に成功
	ブランド名: VERMICULAR(バーミキュラ)を2010年2月より販売開始 特殊な形状設計で食材への熱伝導方式採用で、うまみと栄養素確保。
	販売方法: 圧倒的な性能で高値のプライス設定、一部百貨店での販売 国内外へのインターネットによる注文販売で半年~1年待ち
	革新性: 技術を活用した下請け対応型から、最終商品市場コントロール型へ

35

### 3. 株式会社キンセイ産業

1967年産業廃棄物事業を創業したが、お客様に最適なシステムを提供し、環境保全で社会貢献をするという考え方のもとに、乾留ガス化燃焼炉とそのシステムの開発、また熔融・焼成灰の有効活用技術の開発・製造販売を手掛けてきた。基本特許を取得しその技術の周辺の技術を集中開発し、国内外の特許を取得してきた。このようなストーリーを指導したのが創成国際特許事務所の佐藤辰彦弁理士であり、国内34件、海外44件の特許を成立させている。この技術をベースに国内外の乾留ガス燃焼炉の納入実績や、海外ライセンスを確保している。

#### ロールモデル2-③ 株式会社キンセイ産業

会社名	株式会社キンセイ産業 売上高億円、資本金50百万円
設立年	1967年群馬県高崎市で創業
現在の社長	金子正元氏
経営陣	社長の娘婿:常務取締役(海外展開と技術開発責任者)
主たる事業	産業廃棄物事業、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、また熔融・焼成等灰の有効活用技術の開発・製造販売
事業考え方	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
環境変化に対応した事業活動 (FBのNB化)	乾留ガス燃焼炉の納入実績(国内253基、海外納入実績:中国・韓国・台湾・タイ)、海外ライセンス実績 基礎技術:基本特許技術に続く周辺技術の集中開発が特許化を助け、弁理士に指導による知財戦略採用。国内35件特許出願し、34件特許成立。海外44件特許出願し、44件特許成立 海外(米国6、EPC4、韓国8、台湾5、中国7、インドネシア4、シンガポール4、その他アジア6) 世界オンリーワン企業:特許ポートフォリオで、高性能な乾留ガス化燃焼技術を実現し、差別化と知的財産により、模倣品への対抗が可能になり、乾留ガス燃焼炉で世界トップ 海外展開ライセンス:海外展開のため初期から海外でも特許取得し、特許を基礎に現地で製造パートナーを探し、中国・韓国・台湾・アメリカ・インドでライセンス契約による海外事業展開 海外事業展開:日本大手企業の海外進出の工場進出に自社製品を採用してもらい自社製品のPRと進出。海外からの引き合いは、国内の実施品の見学で評価を得る。 各種連携・参加:群馬県・群馬大学・高専との連携、地域新生コンソーシアム事業へ参加、地域の知財活動

36

## ロールモデル3. 民間活力を活用した地方創生連携モデル

### ロールモデル3. 民間活力を活用した地方創生連携モデル

連携	設立年	地方創生連携のニュービジネス化
せとうち観光パートナーズ	2016年 (広島県)	「せとうち観光パートナーズ」は、瀬戸内地方銀行7行(瀬戸内7行)、日本政策投資銀行(DBJ)、ジェイ・ウィル・グループ傘下のジェイ・ウィル・アドバンス(JWA)を株主とする、せとうち観光活性化ファンドの運営・管理業務の受託会社。ファンド投資先のハンズオンを「瀬戸内ブランドコーポレーション」(2016年設立)が担い、クールジャパン機構(ファンド出資者)が海外進出を含め支援する。
三重県産産・学学・官官連携	2011年 (三重県)	「世界トップレベルの社会基盤」を活用し地方から世界に向けた情報発信をし、地方社会の自律を目指す。このため、県・台湾(TJPO)、各大学(南台科技大学と三重大学地域戦略センター:RASC)、産業界(モノづくり、医療機器・健康食品)の開発連携で、中国、アセアン、欧米への事業展開につなげる。 事例:最先端トマト植物工場連携(辻製油・浅井農園・イングロ農材・三井物産)
みちのりホールディングス	2009年 (福島、岩手、茨城、関東他)	(株)経営共創基盤の下に、100%子会社として、地方路線バス事業者グループ(東日本エリアで5つのバス事業者グループ)を傘下にして経営を開始した。2010年から営業開始した2014年間での経済的効果 一人当たり賃金11%上昇、 償却前営業利益13億円から27億円へ、設備投資14億円

37

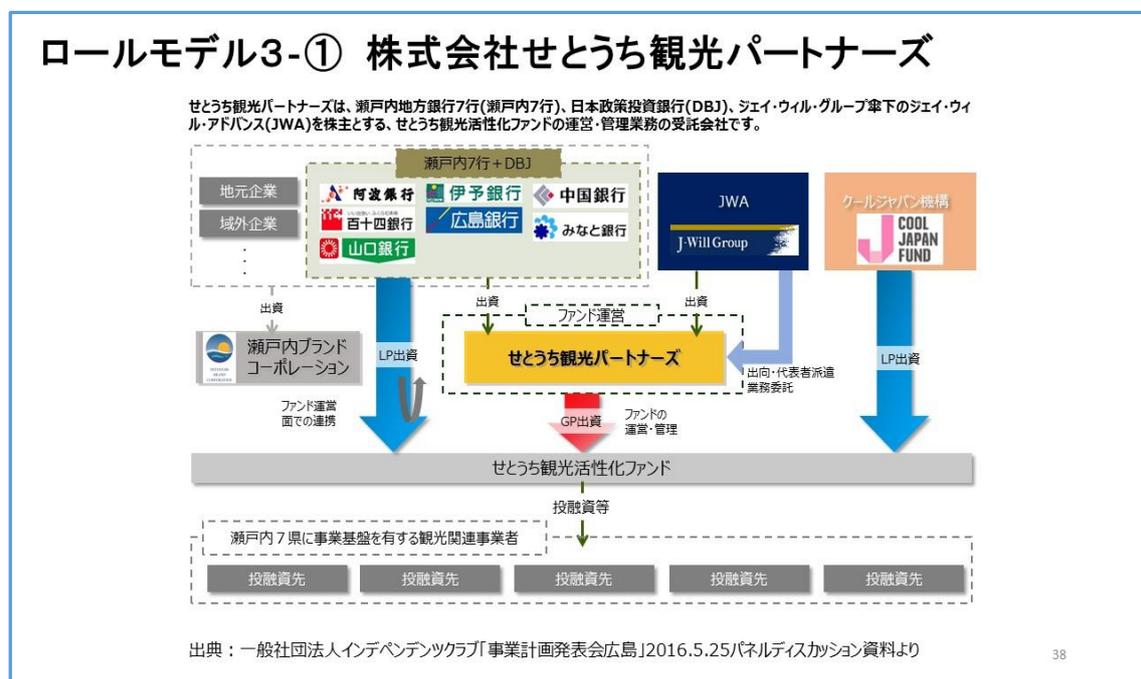
民間活力を活用した地方創生には多様な連携モデルがある。県内完結+海外型、人や物の流れを中心とした地域を連携した広域連携等であり、ファミリービジネスのニュービジネス化を考えると、県内だけで地方創生を完結することは、人口長期減少下では不可能である。ここでは、3つのケースをロールモデルとして提示したい。

## 1. せとうち観光パートナーズ

瀬戸内海工業地帯という言葉が、1980年代まではあったが、現在は使われていない。これに代わって、広島県を含む瀬戸内7県の7銀行と海外需要開拓支援（クールジャパン）機構が中心になって、瀬戸内海観光コンソーシアムとして2016年に「株式会社せとうち観光パートナーズ」（GP）が設立された。現在株主が中心となり「せとうち観光活性化ファンド」（90億円）が組成され、LPとなる各銀行と連携しながらFBが中心となる投資先を発掘する。また、地元企業や域外企業が株主となり、「株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション」が設立され、ファンド投資先に対してハンズオンを行うという機能を担う。

瀬戸内観光関連の事業を海外へ情報発信し、瀬戸内に対してインバウンドを呼び込むのはクールジャパン機構が担当することになる。

投資ファンドからのFBへの投資は、普通社債から株式投資まで多様であるが、ファンド期間終了後の投資案件の出口については、IPOを目指すものの、リビングデッドについては誰が引き取るのかまだ詰めた議論はないようである。彼らが、一堂に集まりパネルディスカッションをしたのは、日本ニュービジネス協議会連合会・広島ニュービジネス協議会・日本ベンチャー学会の協賛で、広島県と一般社団法人インデペンデンツクラブが主催した2016年5月23日に広島で開催された「広島チャレンジセミナー」である。



## 2. 三重県産産・学学・官官連携

地方創生には、尖った首長の県と県に必ず存在する大学との連携により実行に移されている。現在進行している大学改革を推進する文部科学省は、2016年3月21日（日曜日）に、「地方創生に資する日本型イノベーション・エコシステムの構築に向けて」というシンポジウムが開催された。

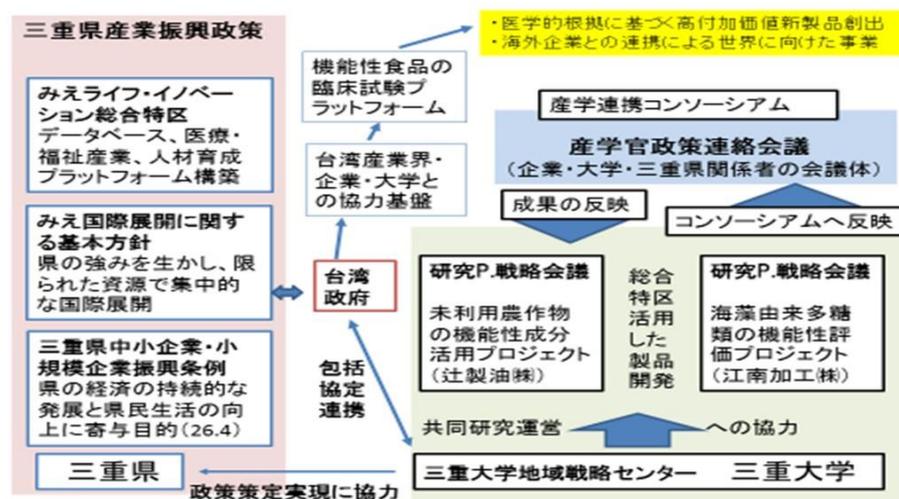
ここで、伊勢志摩サミット開催まで66日になった三重県知事鈴木英敬氏が、「大学との連携をめざす地域イノベーション！」に関して話した。その後、三重大学副学長地域連携センター長西村訓弘氏が、「三重大学・三重県が一体となった地方創生」に関して講演した。世界トップレベルの社会基盤を活用して「高い品質×広い視野で市場開拓力」を発揮し、地域発イノベーションの誘発をし、「地方社会の自律による自立」を達成しようとしている。

このために、三重県は台湾政府台湾経済省と協力し、三重大学は南台科技大学と連携し、産業界の窓口となる。台湾企業とモノづくり分野・医療機器・健康食品の開発で連携し、台湾をゲートウェイとして中国・アセアン・欧米への事業展開につなげるという、「産産・学学・官官連携」がその内容となっている。

オランダの植物工場を学んで「うれし野アグリ株式会社」が設立された。これは、トマト農家として活躍している浅井農園を、三重大学地域戦略センターが、加工品開発技術を持つ辻製油と農業の新しい可能性を話し合い、施設設計技術を持つイシグロ農材と海外普及展開を三井物産が担当する最先端農業を行うチームが出来上がったのである。

各ファミリービジネスのニュービジネス化を連携モデルによって達成する試みである。

### ロールモデル3-② 三重県の産産・学学・官官連携



出典:文部科学省主催シンポジウム「地方創生に資する日本型イノベーション・エコシステムの構築に向けて」2016.3. 21日  
 における資料「三重大学・三重県が一体となった地方創生」資料より

39

### 3. 株式会社みちのりホールディングス

ネットバブル崩壊後の2003年に設立された株式会社産業再生機構（2003年から2007年の4年の間）で、粉飾決算のため経営が行き詰ったカネボーの再生（分割譲渡）を担当した元代表取締役専務兼COO 富山 和彦氏が設立した(株)経営共創基盤は、100%子会社として、(株)みちのりホールディングスを設立した。みちのりH. は、福島交通、茨城交通、岩手県北バス、関東自動車、会津バスの各グループを傘下に収めて、公共交通インフラの維持・発展・観光などの交流人口を増加することを目的にしている。

日本再生のための生産性の向上が不可欠であるとともに、その成果としての「みちのりグループ」の雇用創出と合理化による収益改善の成果を、2015年のJNBセミナーで話していただいた。

