



ご回覧ください。

新潟県生産性本部会報 発行:新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

No.14 秋号
2023/10

NPC NEWS

明日に向かって



contents

P2-P3 第14回 リレーエッセイ『地域企業の海外展開とガバナンス』

上智大学 経済学部 教授 竹之内 秀行

P4-P6 特集 事業承継を考える

P7 事務局だより♥ & 新会員のご紹介

P8 会員紹介 グローバルサポート協同組合

(表紙写真:タイトル 秋麗 (新潟県十日町市にて長谷川撮影))



新潟市中央区新光町7番地2 新潟県商工会館4階 ※新潟県庁近く

電話 025-290-7127 FAX 025-290-7821

NIGATA-KEN PRODUCTIVITY CENTER

ホームページ QRコード

<https://www.n-seisanseihonbu.com>



『地域企業の海外展開とガバナンス』

上智大学 経済学部 教授 竹之内 秀行

地域企業の事業展開が、これまで以上に注目を集めつつある。事実、数多くのユニークな地域企業が生まれている。経済産業省の「グローバルニッチトップ企業100選(2020年版)」においても、機械・加工部門では山形県のミクロン精密株式会社、素材・化学部門では新潟県のナミックス株式会社、電気・電子部門では山梨県の株式会社コイケ、消費財部門・その他部門では広島県の株式会社白鳳堂など、多くの地域企業を選出されている。その一方で、地域企業の海外展開についてはまだ分からないことが多い。そこで、本稿では、筆者が共同研究者と行っている研究成果の一部を紹介させていただくことで、限定的ではあるが地域企業の海外展開への接近を試みることにする。

今回取り上げるのは、広島県の企業である。広島県の企業と一口に言っても、その数は多い。そこで、『広島会社手帳2021年版』への掲載企業2,354社のうち、製造業で、かつ財務データや海外展開に関するデータなどが入手可能であった企業400社を対象として、分析を行った。

400社の内訳は、自動車関連が42社、食品関連が69社、繊維関連が35社、木材関連が39社、造船関連が17社などである。この分布をみると、広島県の企業が実に多様性に富んでいることが分かる。マツダを中心とした自動車産業、中国山地に根差した木材産業、瀬戸内海をベースとする食品や造船産業、さらには備後地方を中心とする繊維産業など、さまざまな産業が立地しているのである。

では、この400社のうち、何社が海外展開を行っているのだろうか。ここでは、海外展開の中でも、海外直接投資に注目した。輸出ではなく、海外に販売子会社、製造子会社、研究開発子会社などを設立しているかどうか注目したのである。その結果、400社のうち114社もの企業が海外展開を行っていることが分かった。この数値は、400社の28.5%に相当する。海外展開を輸出ではなく海外直接投資として測定していることを考えると、この数値は決して低いものではないだろう。

次に、どのようなタイプのガバナンス構造を有する地域企業が、海外直接投資を行う傾向があるのかに注目した。その結果、いくつかの興味深い発見事実を得ることができた。第1に、非ファミリー企業と比べて、ファミリー企業の方が海外展開を行う傾向が高いことが分かった。実は、ヨーロッパ企業を対象とした先行研究では、非ファミリー企業の方が海外展開を行う傾向が高いことが指摘されている。すなわち、先行研究と対照的な結果が得られたのである。第2に、ファミリー企業の中でも、外部役員比率の高いファミリー企業の方が海外展開を行う傾向が高いことが分かった。外部役員比率とあわせて、外部社長の有無や外部役員の有無が、ファミリー企業の海外展開へ与える影響についても分析を行ったのだが、これらについては有意な関係を確認できなかった。

最後に、なぜこうした結果が得られたのかを考えてみたい。第1に、なぜファミリー企業の方が、日本では海外展開を行う傾向が高いのだろうか。その理由として、2つ考えられる。1つには、日本の地理的特質が影響を及ぼしている可能性がある。というの

も、ヨーロッパ企業の海外進出と日本企業の海外進出では、その意味が大きく異なると思われるのである。たとえば、スペイン企業がフランスやポルトガルへ投資することと、日本企業が海を隔て遠く離れた中国、韓国、タイなどへ投資することとは、その意味が大きく異なるだろう。もう1つの理由として、今回の調査において、海外展開を直接投資で測定していることが影響している可能性がある。通常、輸出と比較して、海外直接投資の方が、海外展開にともなうリスクが高い。以上2つの点から考えると、日本の地域企業は、高いリスクを抱えた中で、海外進出を行っていると考えられる。こうした大きなリスクのある中で海外展開する際には、ファミリー所有が重要な意味を持っているかもしれないのである。こうした発見事実は、オーナーシップの意味について改めて考えさせてくれる。

第2に、なぜ同族企業の中でも外部役員比率が高い企業の方が海外展開を行う傾向が高いのだろうか。その理由として外部役員がもたらすプラスの効果が考えられる。具体的には、プラスの効果として、外部役員が経営へ参画することで、①新たな情報や、②新たな外部とのつながりが、企業へもたらされるだろう。こうした新たな知識やつながりは、ファミリー企業へ新たな機会への気づきをもたらし、結果として、海外展開へつながっている可能性がある。そして、何よりも重要なのが、外部役員が存在するだけであつたり、社長が外部社長であることではなく、外部役員比率が高いことが海外展開へプラスの影響を及ぼす点にある。おそらく、外部役員がいるのみならず、外部役員比率が高いことによって、実質的にファミリー企業の意思決定へ影響を及ぼせるのであろう。このことは、形だけではなく、実質的な意味において外部からマネジャーを招くことが、ファミリー企業の有するメリットと外部役員の有するメリットを同時に享受することへ、つながることを教えてくれる。

本稿では、広島県の企業を対象として、地域企業の海外展開について試論を展開したが、日本の地域企業の実像へ接近するために、今後より精緻な調査を行うことが必要であろう。

※本稿は、大東和武司・岸本壽生・山本崇雄・竹之内玲子らとの共同研究プロジェクトの研究成果の一部である。

参考文献

- Pongelli, C., Caroli, M. G., and Cucculelli, M., "Family business going abroad: the effect of family ownership on foreign market entry mode decisions," *Small Business Economics*, 47: 787-801, 2016.
- D' Angelo, A., Majocchi, A. and Buck, T., "External managers, family ownership and the scope of SME internationalization," *Journal of World Business*, 51(4): 534-547, 2016.

竹之内 秀行 Hideyuki Takenouchi

上智大学経済学部教授
研究分野：国際経営論

「新潟県の企業の伝統と革新にとっても刺激を受けています！」



特集

事業承継を考える

事業承継に対する国や地方自治体の政策立案・実施、またM&A専門業者や金融機関の支援活動が年々増加しています。そこで、事業承継支援に携わってきた者として、参考になればとの思いから、これまでの経験の幾つかを皆様と共有させていただきます。

☆事業承継って何？

事業承継とは、平易に言えば、現経営者から後継者に「経営のバトン」を渡すことで、「事業」そのものを「承継」することです。

事業承継の方法には、①親族内承継、②役員・従業員承継、③第三者承継(M&A)の3つがあります。

事業承継の方法

	親族内承継	役員・従業員承継	第三者承継(M&A)
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 一般的に社内外の関係者から心情的に受け入れやすい 一般的に後継者を早期に決定し、準備期間を長めに確保できる 他の方法と比べて、所有と経営の分離を回避できる可能性が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に後継者として適任者がいない場合でも、候補者を確保しやすい 業務に精通しているため、他の従業員などの理解を得やすい 	<ul style="list-style-type: none"> 身近に後継者として適任者がいない場合でも、広く候補者を外部に求めることができる 現オーナー経営者が会社売却の利益を獲得できる <p>※近時、第三者承継(M&A)での事業承継が増加基調にある</p>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 親族内に、経営能力と意欲があるものがいるとは限らない 相続人複数の場合、後継者決定・経営権の集中が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 親族内承継と比べて、関係者から心情的に受け入れられにくい場合がある 後継者候補に株式・事業用資産等の取得資金がない場合が多い 個人債務保証の引継ぎ等が大きな課題となり易い 	<ul style="list-style-type: none"> 希望の条件（従業員の雇用、売却価格等）を満たす買い手を見つけるのが困難

中小企業庁「事業承継ガイドライン」を基に加工

また、事業承継の構成要素としては、一般的に、①人（後継者、経営権）、②資産（株、資金。借入金を含む）、③知的資産（信用、知的財産権、顧客情報）の3つが挙げられます。事業承継対策を②の税金対策であると理解している方が多いと思いますが、それは一面を捉えたにすぎません。最近、このうち③の重要性について採りあげられることが多くなっています。ひとつの例として、江戸時代に誕生した富山の配置薬のビジネスモデルがあります。

このビジネスモデルを象徴的に表す言葉が「先用後利」です。これは単に薬の使用が先でお代は後払いということではなく、その真の意味合いは、顧客の信用・信頼を先に得ることが結果的に利益につながるということです。具体的には、顧客の薬の使用や支払い状況から健康状態・先行きの使用見込みを予測し、「懸場帳」と言われる顧客データベースを通じて収益を計算しました。字面通りに、かけがえのない大事な考え方というわけです。私は、富山に住まいしていたことがありましたので、当時の仕事の都合もあり週刊の配置薬業界の業界紙を定期購読しておりました。その定番記事の中に「懸場帳」の取引相場欄があり、一定の市場が形成・維持されていることに驚いた記憶があります。事業承継という視点で思い起こすと、後継者不在で事業を第三者に委ねる場合にも「懸場帳」の売買という形で、信用や顧客サービスが引き続き維持される仕組みで、事業承継の先駆的な取組が先人達により実施されてきたと言えます。余談ですが、配置薬業者が顧客回りする際に使った宣材のひとつが紙風船です。その発祥の地は新潟県の出雲崎町といわれ、現在も紙風船製造の事業者がおります。

これに類似する仕組みとしては、新聞専売所がその区域で独占的に新聞を販売・宅配する権利の売買が挙げられます(この売買代金のことを代償金といいます)。

■事業承継を取り巻く状況

「2025年問題」という言葉を耳にしたことはありますか。2015年(平成27年)に中小企業庁が発表したレポートの中に、次のように記されています。

—2025年までに、70歳(平均引退年齢)を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人、うち約半数の127万(日本企業全体の3分の1)が後継者未定。この状況を放置すると、廃業の急増により、2025年までの10年間の累計で約650万人の雇用、約22兆円のGDPが失われる可能性—
このレポート発表を機に、国は、①雇用の維持・拡大、②税金の源の確保、③産業のサプライチェーン維持を目的として、事業承継支援に取り組んでいます。

■事業承継の準備に着手したときの課題と対応

①代表の交代時期

代表の交代時期を決めないことには何も進まないことを心に刻むべきです。さらに、「後継者が成長したら」というような抽象的で解除条件付きの決め方をする経営者が多いのですが、それでは何も決めないのと同じです。時間軸を明確にして準備を進めて下さい。

②現経営者と後継者との意思疎通

現経営者と後継者(あるいは関係当事者全員)間で、計画的に準備を進めることについての合意形成と、問題発生等での意思疎通が最も大切となります。

③現経営者の引退後を考える

引退後の生活費の確保や、生きがいについて後継者も積極的に関与し、現経営者の退職後の不安を解消してやるのが、結果的に交代後の事業の安定性が高まります。

④争族等の火種

株や事業用資産の分散は争族の原因となります。現経営者はこれを放置してはいけません。

⑤現経営者の人脈等の経営資源の承継

後継者にとって、ブラックボックスの謎めいた経営資源にしないことが大切です。前記構成要素③の知的資産に該当する重要な経営資源であり、時間をかけてでもしっかり承継することが重要です。

■事業承継には時間がかかる!!

事業承継の重要度は高いにもかかわらず、緊急度が低いとして準備を先送りしているのが実態です。時間のかかるものほど早く着手するべきかと思います。時間的余裕がないと、問題解決の選択肢が限定されてしまいます。

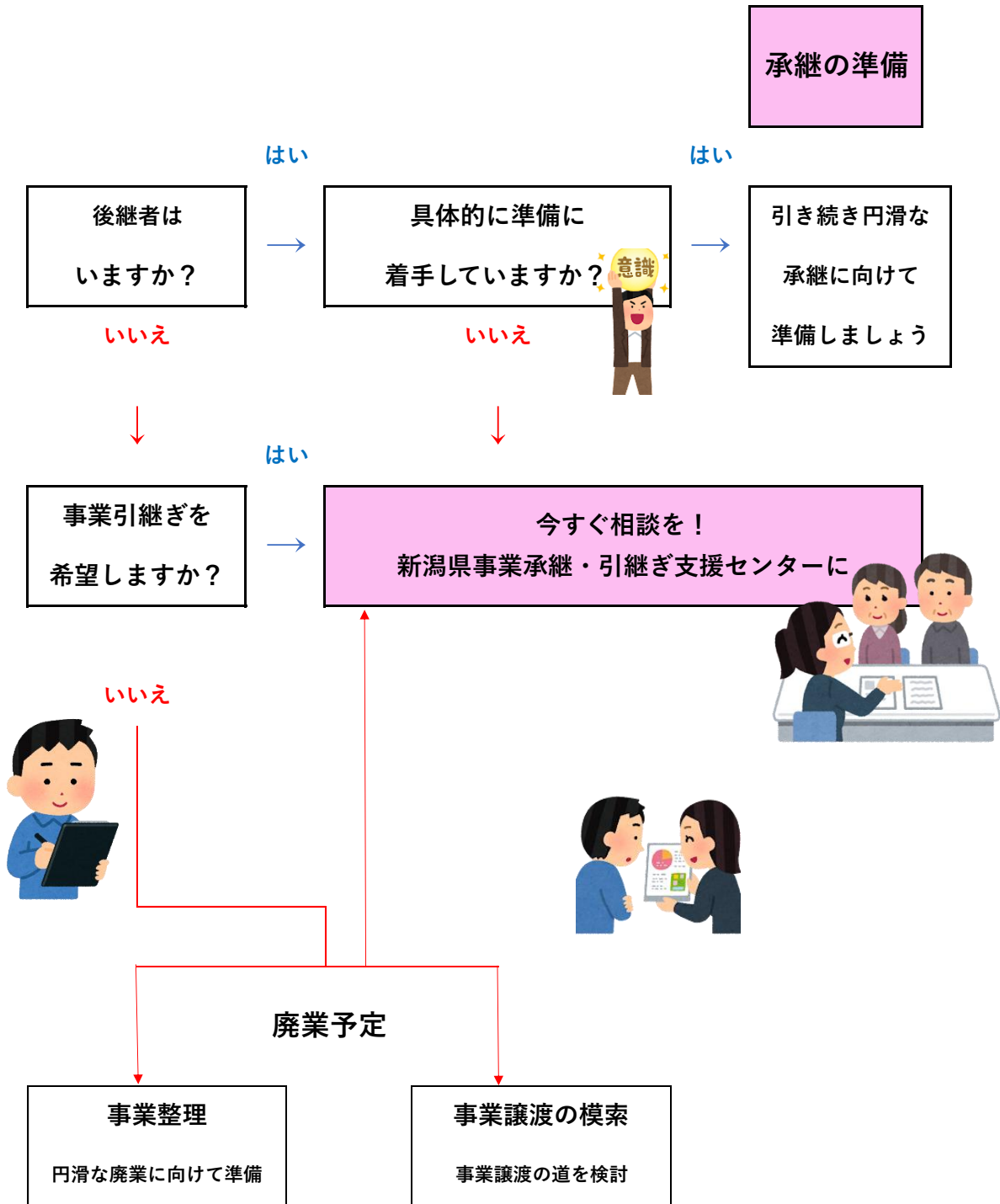
■事業承継を新たな成長への契機に

最近の動きとして、第三者承継(M&A)の相談が大幅に増加しています。後継者不在が一因ですが中小企業庁の「事業承継ガイドライン」によると、事業承継を契機としてM&Aで、マーケットの集約、経営資源の集中、管理機能の集約等を通じて競争力の強化や経営の効率化を図っている事例も報告されています。また、事業承継は企業の成長・発展の契機であり、事業の多角化や業務の効率化など労働生産性の向上にもつながると推察されています。

◆新潟県事業承継・引継ぎ支援センターでは、

「公的窓口」、「相談無料」、「秘密厳守」を基本に事業承継支援活動を実施しています。ぜひご活用下さい。

あなたの事業承継は大丈夫？



今すぐチェック!


事務局だより 

生産性向上支援訓練「プロジェクトマネジメントにおけるリスク管理」を開催します!

座学だけでは終わらない! ケーススタディやグループ演習により、プロジェクトにおける問題の特定、解決の優先順位など、リスクに対応する方法を身につけていただく内容です。

プロジェクトマネジメントやリスク対応について身につけたい方、職場の管理者の皆様是非ご受講をご検討ください!

- ◇日時 2023年11月14日(火) 9:45~16:45
- ◇会場 勤労福祉会館 2階 研修室
- ◇受講料 3,300円 (税込)
- ◇定員 20名
- ◇締切 10月20日(金)
- ◇講師 山倉 正稔氏 (グローバルマーケティング株式会社 シニアコンサルタント)

※カリキュラム、受講申込書は、募集チラシをご覧ください 

◎生産性向上支援訓練は、新潟県生産性本部が事業取組団体としての選定を受け、ポリテクセンター新潟(厚生労働省所管)からの業務委託により実施いたします。

～・～・～

昨年度の生産性向上支援訓練では、「企画力向上のための論理的思考法」をおこないご受講者(22名)全員の方から「大変役に立った」、「期待した内容であった」などの評価をいただきました♪

★ご受講者の声

- ・「物事の進め方が学べた。」
- ・「意識の持ち方など参考にさせていただきました。」
- ・「話や頭の中だけでなく図で示すことにより、わかりやすく見つけやすいと思ったので使っていきたい。」
- ・「自分の業務における視野が広がった。」



◆◆◆新会員のご紹介◆◆◆

- ・東北エネルギー懇談会 様
- ・株式会社よね一 様

よろしくお願いたします(*^-^*)♪

GS グローバルサポート 協同組合

代表理事 時田 美和

設立 2007年9月

住所 新潟県北蒲原郡聖籠町次第浜 2049 番地 7

電話 0254-27-3502

H P <https://www.global2007.net>

グローバルサポート協同組合さまに

Q&A



Q1 御組合の事業内容について教えてください!

A 当組合は組合員企業に対して外国人技能実習生及び特定技能外国人の受け入れに係る職業紹介と監理・サポート事業を行っています。現在、組合員企業は15社、そのうち14社でベトナムとタイからの技能実習生382名、特定技能外国人33名の受け入れを行っています。



Q3 御組合の理念や行動指針について教えてください!

A 「関係するすべての人に笑顔を、そして私たちも笑顔に」 月並みな表現ですが「人を喜ばせたい、役に立ちたい」というのが私の原点です。そして、社会や地域に貢献することで「やりがい、生きがい」を感じ、生き生きと働くことができると考えています。

また、この仕事は女性の特性を活かせる仕事でもあるため、女性の活躍促進にも積極的に取り組んでいきたいと思っています。



Q2 御組合が一番力を入れていることについて教えてください!

A 「人づくり」です。外国人技能実習生や特定技能外国人が日本で習得したスキルや経験をもとに、キャリアアップし、人生が変わったと思ってもらえるようにサポートしていきたいです。私たちの業界は「人」しかなく、「コミュニケーション力」が全てと言っても過言ではありません。当組合で働く従業員が知識を深めるとともに、生産性本部の研修プログラム等も活用させていただき、コミュニケーション能力を向上させ、よりよいサービスが提供できるように努めています。

Q4 代表者様からメッセージをお願いします!

A 新潟県も今後ますます外国人労働者が増加し、様々な背景の外国人労働者が増えることが当たり前の時代となります。私たちは外国人労働者が新潟県の企業で活躍できるように「人づくり」を基本に様々な教育・サポートを行い、安心して働けるような環境づくりをお手伝いさせていただきたいと思っています。そして、変化し続ける時代やニーズに対応していくように従業員一同努力を続け、目配り・気配り・心配りをモットーに誠実に仕事を続けていきたいと思っています。



この会報を通して、会員の皆様をご紹介させていただきます。企業団体様のPRの場としてご活用いただけると幸いです。このたび、ご協力いただきました グローバルサポート協同組合 様 ありがとうございます。

新潟県生産性本部では、会員を募集しています。お気軽にお問合せください。

制作・発行 新潟県生産性本部 会長 森 邦雄

編集等担当 長谷川 mail: info@n-seisanseihonbu.com