

地方ファミリービジネスが世界を変える

2024.11.5

早稲田大学ビジネススクール教授
国際ファミリービジネス総合研究所所長
長谷川博和







「AirX」はどんな会社？

事業内容



ヘリ遊覧



ヘリチャーター



機体販売

(ヘリ・ジェット・空飛ぶクルマ)



空飛ぶクルマの社会実装

(技術・運用実証、企画展示)

沿革

ヘリコプター搭乗者数 (人)



大阪万博 空飛ぶクルマ 運行予定機体

- Volocopter(JAL)
 - パリオリンピックの期間中に試験飛行が出来ず(デモンストレーション)
- JOBY Aviation(ANA)
- Vetical Aerospace(丸紅)
- SkyDrive (ベンチャー企業)
 - 本社愛知県豊田市、浪江町 (福島ロボットテストフィールド)
 - 6月14日のニュースリリースで、来年の万博では商用飛行ではなくデモ飛行を行う旨を発表
 - 米国連邦航空局 (FAA) にへの型式証明の申請は、4月29日に受理され、現在審査中
- <https://www.expo2025.or.jp/future-index/smart-mobility/advanced-air-mobility/>

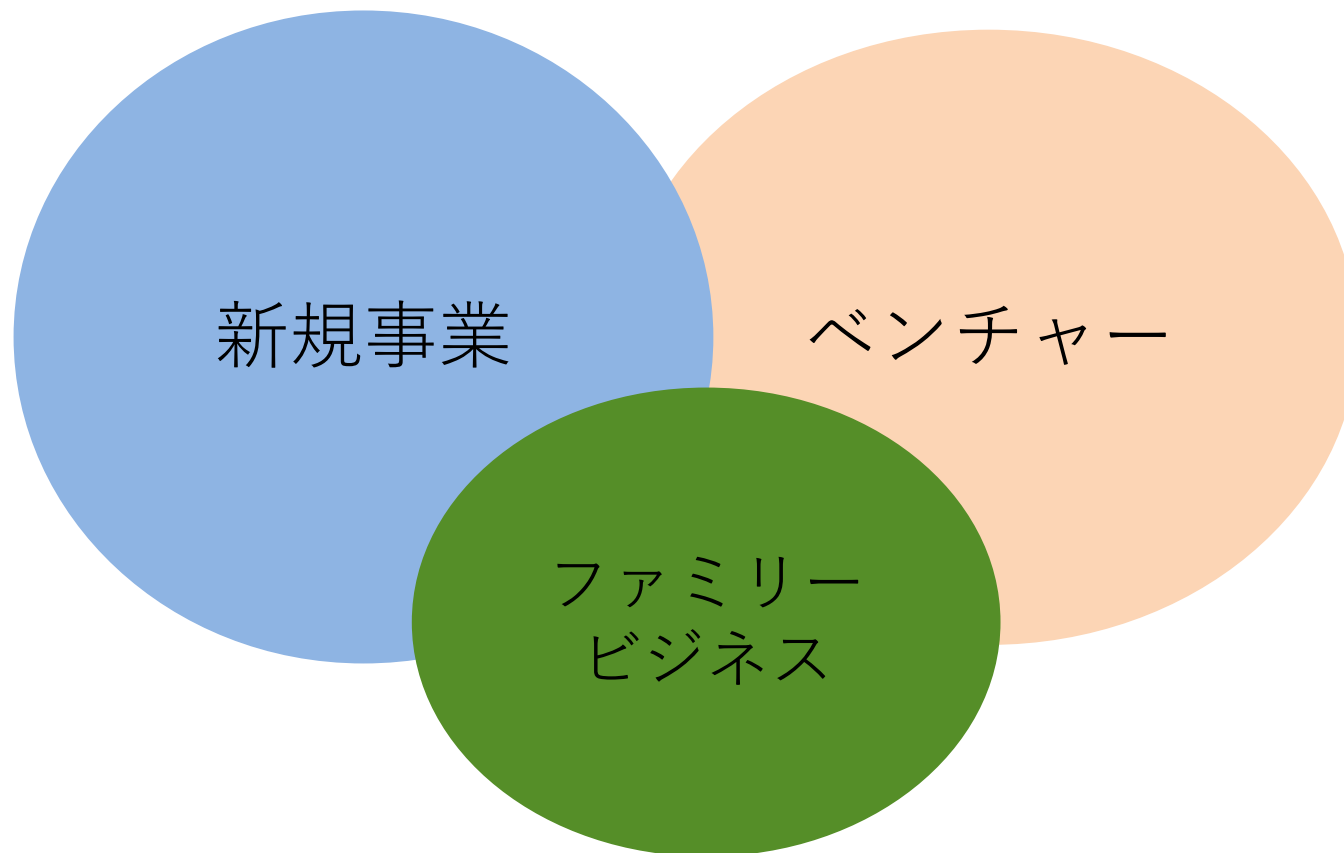
早稲田大学大学院ビジネススクール 教授 長谷川 博和

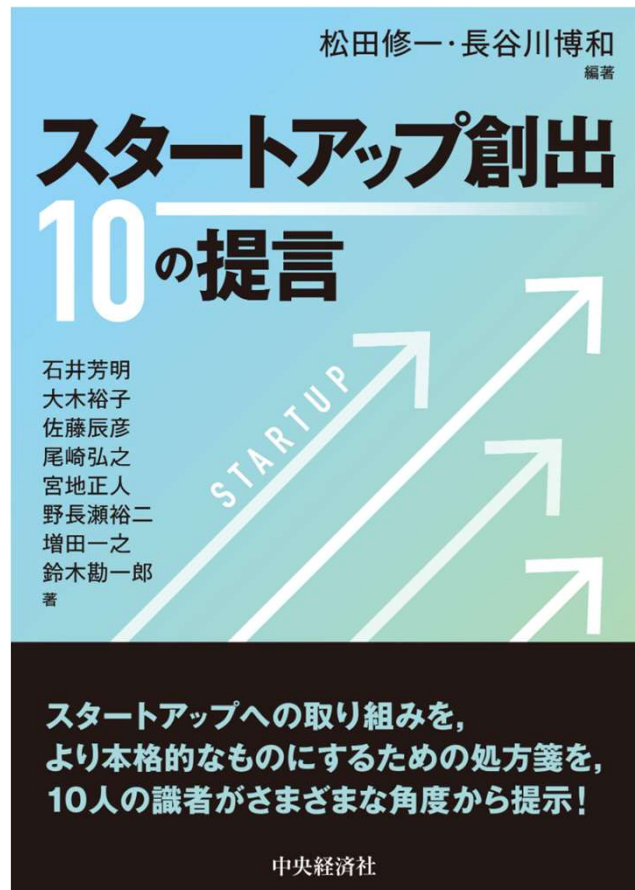
- 早稲田大学国際ファミリービジネス総合研究所 所長
- 早稲田大学大学院博士後期課程修了(学術博士)
- 日本ニュービジネス協議会連合会副会長
- 日本ベンチャー学会副会長
- ファミリービジネス学会理事
- 経済産業省中小企業庁金融政策審議会臨時委員
- 平成30年度総務大臣賞受賞
- Babson college(米国Boston)客員研究員2019
- 野村総合研究所、ジャフコ、グローバルベンチャーキャピタル社長・会長を経て現職。
- 主な著書に「ベンチャー経営論」(東洋経済新報社)、ベンチャーマネジメント[事業創造]入門」(日本経済新聞出版社)など多数。



主な研究分野

アントレプレナーシップ





『スタートアップ創出 10の提言』
(中央経済グループパブリッシング)

松田修一、長谷川 博和 編著
単行本2970円

第1章 日本のスタートアップ環境
第2章 政府のスタートアップ政策
第3章 インキュベーション・プロデューサー
第4章 知財戦略
第5章 オープンイノベーション

第6章 起業家教育
第7章 東南アジアのスタートアップ
第8章 地域科学技術
第9章 WEB3
第10章 ESG経営



『はじめての経営学 ベンチャー経営論』

(東洋経済新報社)

長谷川 博和

Kindle版1980円,単行本2200円

第1章 ベンチャー企業とはなにか？

第2章 経営理念とは何か？

第3章 新しいビジネスアイデアをどのように見つけるか？

第4章 仮説の検証とは何か？

第5章 ビジネスモデルをどのように創出するか？

第6章 最良の経営チームをどのように構築するか？

第7章 ライバルとどのように差別化するか？

第8章 資金調達をどのように行うのか？

第9章 ビジネスプランをどのように作成するか？

第10章 支援者にはどのような人がいるのか？

第11章 キャッシュ・フローをいかに厳密に管理するか？

第12章 大企業といかにネットワークを強めるか？

第13章 株式公開・M&Aをいかに成し遂げるか？

第14章 ビジネスプランコンテストで優勝するには？

第15章 リスク・リターンの適正な活力ある社会の構築へ



『マネジメント・テキスト ベンチャー・マネジメント[事業創造]入門』

長谷川 博和、日本経済新聞社

第1章 ベンチャー企業の意義

第2章 ベンチャー企業の事業構想段階

第3章 スタートアップ段階

第4章 成長段階

第5章 最適な起業家や経営チームの組成

第6章 優秀な人材の確保・教育育成

第7章 知的財産の確保

第8章 資金調達

第9章 ベンチャーキャピタルの活用戦略

第10章 アントレプレナーフォーメーション

第11章 企業価値の算定・評価

早稲田大学ビジネススクール



SAP ジャパン & RELAY からの提言

ミドルからの

変革

長谷川博和、池上重輔、大場幸子、SAP ジャパン
(ミドルからの変革研究会) 共著

イシュー・セリングで、
組織を変える！

企業の中核を支える「ミドルマネジメント層」が、
「健全な危機感」を抱き、「適切な方法論」で動き出せば
高成長トレンドへ「変革」の流れを生み出すことが可能となる。



ファミリービジネス 賢明なる成長への条件

傑出した世界のベストプラクティス

*Wise Growth Strategies in
Leading Family Businesses*

ヨアキム・シュワス [著] 長谷川 博和・米田 隆 [訳]



中央経済社

イノベーションの起こし方や
事業承継者のキャリアプラン、危機対応術を
世界で活躍する企業に学べ!!

中央経済社 定価 本体2,700円+税

PARTI 理論編

- 第1章 序 論
- 第2章 ファミリービジネスが
多世代にわたり生き残るために
脅威となるものは何か
- 第3章 ファミリービジネスの
リーダーシップにおける
試練を理解する
- 第4章 賢明なる成長戦略
- 第5章 結 論

PARTII 事例編

- 第6章 ファミリービジネス大賞の概要
- 第7章 The LEGO Group
- 第8章 Hermès
- 第9章 Corporacion Puig
- 第10章 The Henkel Group
- 第11章 The Zegna Group
- 第12章 The Murugappa Group
- 第13章 Samuel C. Johnson Family
Enterprises
- 第14章 The Bonnier Group
- 第15章 The Barilla Group

日本の ファミリービジネス

その**永続性**を探る



Japanese Family Business

ファミリービジネス学会【社】

奥村昭博/加護野忠男【監修】

階戸照雄/西川盛朗/長谷川博和/山田幸三
秋澤 光/加藤孝治/曾根秀一/小林二三夫/飯盛義徳【著】

日本の
同族企業は、
なぜ長寿なのか？

●赤福 ●カモ井加工紙
●慶雲館 ●月桂冠
●鈴与 ●ナベヤ
●竹中工務店 ●虎屋
●トヨタ自動車
●法興 ●ミツカン
●矢崎総業 他

中央経済社 定価 本体2,400円＋税

AGENDA

- 福島県の動向
- ファミリービジネスの環境の変化
- ファミリービジネスに関わる主な理論
- ファミリーガバナンス
- 事業承継者の育成
- ファミリーアントレプレナーシップ
- Q&A

結論

- 夢(理念)を持ち、公言し、社員を率いてゆく
- 変革こそ未来をつくる
 - ワカモノ、バカモノ、ヨソモノが変革の主役
- 個人の理念、組織(部署)の理念、会社の理念を明確にする
- 変革の企業文化をつくる
 - そのために会議の英語化も一手

2021年度 都道府県別 経済成長率

(2024年10月15日時点)

都道府県				令和元年度	令和2年度	令和3年度
				2019	2020	2021
01	北海道			1.0	-3.6	2.3
02	青森県			1.0	-1.5	0.2
03	岩手県			-1.4	-2.2	-0.2
04	宮城県			-2.1	-3.4	1.8
05	秋田県			1.0	-2.5	2.2
06	山形県			-0.1	-1.9	1.0
07	福島県			-1.8	-0.5	0.6
08	茨城県			-2.1	-2.1	5.7
09	栃木県			-2.0	-4.2	2.8
10	群馬県			-0.3	-5.7	5.4
11	埼玉県			-0.6	-2.9	4.3
12	千葉県			-1.0	-2.4	0.3
13	東京都			-0.4	-4.5	3.9
14	神奈川県			-0.9	-3.2	3.7
15	新潟県			-1.8	-3.4	1.4
16	富山県			-0.7	-3.5	3.7
17	石川県			-2.9	-4.5	2.8
18	福井県			0.1	-3.1	3.1
19	山梨県			-1.0	0.9	3.7
20	長野県			-1.6	-2.4	3.8
21	岐阜県			-0.8	-2.6	4.0
22	静岡県			-1.5	-3.7	2.3
23	愛知県			-3.5	-2.9	2.6
24	三重県			-5.8	1.8	2.2
25	滋賀県			-0.1	-2.4	1.7
26	京都府			-0.4	-5.6	6.9
27	大阪府			-1.0	-3.4	3.8
28	兵庫県			0.5	-1.9	3.0
29	奈良県			0.0	-3.8	2.4
30	和歌山県			0.1	-3.6	4.0
31	鳥取県			-1.6	-4.6	5.3
32	島根県			1.1	-2.4	2.7
33	岡山県			-2.0	-2.1	1.9
34	広島県			-2.3	-3.2	3.9
35	山口県			-2.3	-1.9	2.2
36	徳島県			-0.3	-1.7	4.8
37	香川県			0.5	-6.3	3.9
38	愛媛県			-0.0	-6.1	5.9
39	高知県			-0.6	-4.7	2.2
40	福岡県			-0.9	-5.0	3.2
41	佐賀県			-0.8	-3.3	4.6
42	長崎県			-0.7	-3.2	2.0
43	熊本県			0.5	-3.5	5.9
44	大分県			-2.1	-2.4	5.6
45	宮崎県			-1.5	-2.8	1.9
46	鹿児島県			-1.0	-3.7	6.1
47	沖縄県			0.6	-5.5	3.4
計	全国			-1.0	-3.4	3.3

2021年度 都道府県別 2021/2019年度成長率

(2024年10月15日時点)

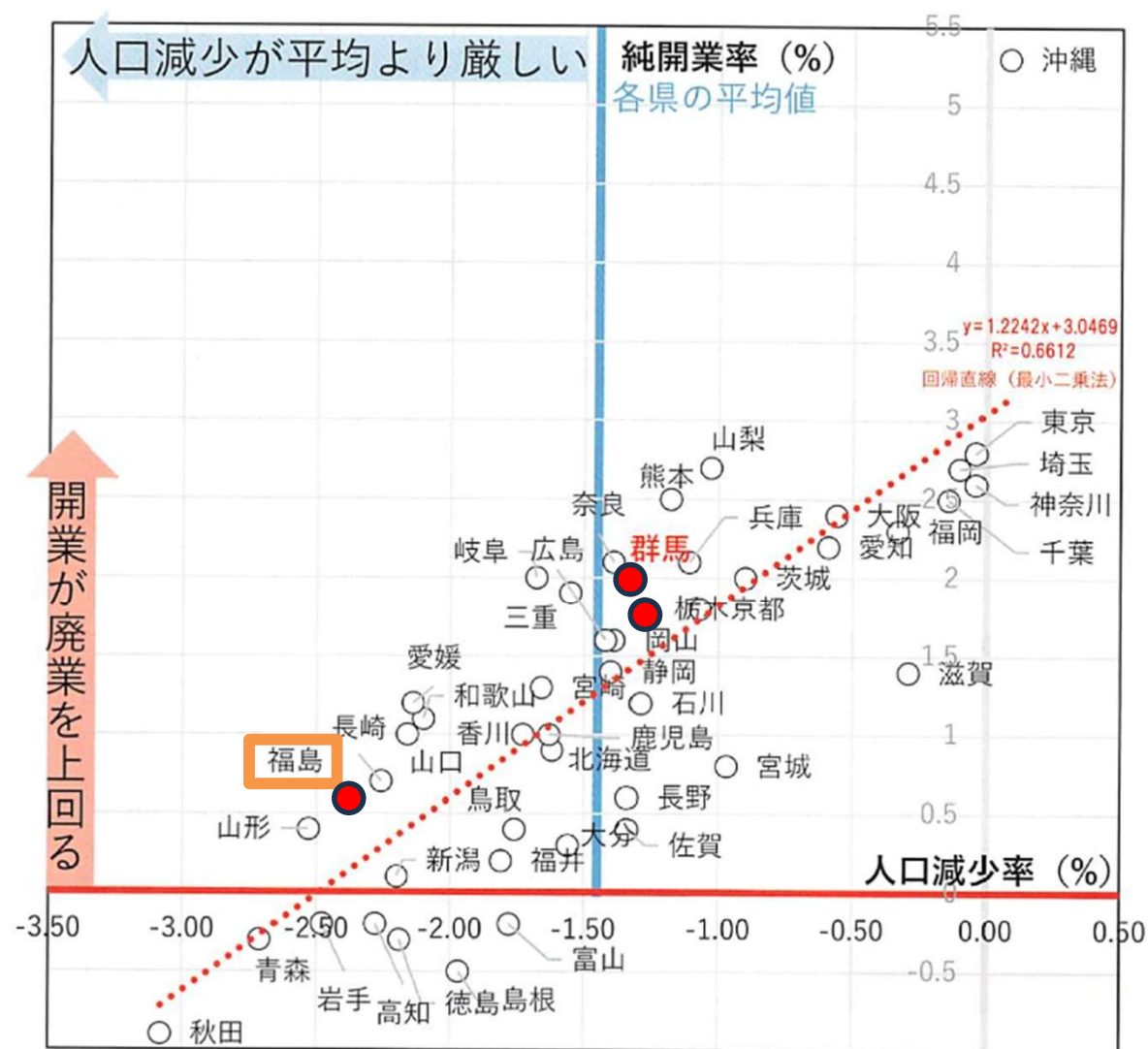
都道府県				2021/2019 増加率	
01	北	海	道	-1.4%	
02	青	森	県	-1.3%	
03	岩	手	県	-2.5%	
04	宮	城	県	-1.7%	
05	秋	田	県	-0.3%	
06	山	形	県	-0.9%	
07	福	島	県	0.1%	
08	茨	城	県	3.5%	
09	栃	木	県	-1.4%	
10	群	馬	県	-0.7%	
11	埼	玉	県	1.3%	
12	千	葉	県	-2.2%	
13	東	京	都	-0.7%	
14	神	奈	川	県	0.4%
15	新	潟	県	-2.1%	
16	富	山	県	0.0%	
17	石	川	県	-1.8%	
18	福	井	県	-0.1%	
19	山	梨	県	4.7%	
20	長	野	県	1.3%	
21	岐	阜	県	1.3%	
22	静	岡	県	-1.5%	
23	愛	知	県	-0.3%	
24	三	重	県	3.9%	
25	滋	賀	県	-0.8%	
26	京	都	府	0.9%	
27	大	阪	府	0.2%	
28	兵	庫	県	1.1%	
29	奈	良	県	-1.5%	
30	和	歌	山	県	0.2%
31	鳥	取	県	0.4%	
32	島	根	県	0.2%	
33	岡	山	県	-0.2%	
34	広	島	県	0.6%	
35	山	口	県	0.2%	
36	徳	島	県	3.0%	
37	香	川	県	-2.7%	
38	愛	媛	県	-0.5%	
39	高	知	県	-2.7%	
40	福	岡	県	-2.0%	
41	佐	賀	県	1.1%	
42	長	崎	県	-1.2%	
43	熊	本	県	2.2%	
44	大	分	県	3.0%	
45	宮	崎	県	-1.0%	
46	鹿	児	島	県	2.2%
47	沖	縄	県	-2.3%	
	全	国	計	-0.2%	

2021年度 都道府県別 一人当たり県民所得成長率

(2024年10月15日時点)

	都道府県	(増加率)		
		令和元年度	令和2年度	令和3年度
		2019	2020	2021
01	北海道	2.3	-5.0	2.9
02	青森県	1.8	0.0	8.2
03	岩手県	-0.8	-4.3	1.2
04	宮城県	-2.4	-5.6	2.4
05	秋田県	2.7	-4.8	5.8
06	山形県	1.3	-3.7	1.1
07	福島県	-1.8	-2.4	3.5
08	茨城県	-1.9	-5.5	9.6
09	栃木県	-2.1	-7.7	5.6
10	群馬県	-1.8	-8.5	7.4
11	埼玉県	-1.8	-4.1	6.8
12	千葉県	-2.7	-2.4	2.4
13	東京都	-3.5	-8.9	10.7
14	神奈川県	-0.6	-4.6	4.4
15	新潟県	-0.8	-5.6	5.0
16	富山県	-0.7	-6.2	5.7
17	石川県	-3.1	-6.0	4.6
18	福井県	1.9	-5.7	3.7
19	山梨県	-1.1	-1.6	8.8
20	長野県	-1.6	-4.6	4.7
21	岐阜県	-0.5	-5.0	7.3
22	静岡県	-1.3	-7.6	5.9
23	愛知県	-4.6	-7.0	5.2
24	三重県	-7.0	-1.2	4.5
25	滋賀県	-0.6	-7.5	1.9
26	京都府	0.4	-8.2	9.8
27	大阪府	-1.8	-5.8	6.9
28	兵庫県	-0.2	-4.9	3.7
29	奈良県	-0.6	-4.9	2.2
30	和歌山県	-0.4	-6.4	11.6
31	鳥取県	-0.8	-6.5	7.6
32	島根県	2.6	-6.2	4.3
33	岡山県	-0.7	-4.5	4.2
34	広島県	-1.5	-5.8	6.2
35	山口県	-2.5	-3.8	2.5
36	徳島県	-0.6	-4.2	6.2
37	香川県	1.4	-8.2	3.3
38	愛媛県	1.3	-8.4	8.6
39	高知県	0.7	-7.4	7.8
40	福岡県	-0.8	-7.4	4.0
41	佐賀県	-0.7	-6.9	6.9
42	長崎県	0.1	-5.2	4.0
43	熊本県	0.7	-6.8	10.5
44	大分県	-1.3	-4.4	6.0
45	宮崎県	-1.0	-5.7	4.6
46	鹿児島県	-0.0	-6.6	7.4
47	沖縄県	0.5	-6.7	3.6
	全国計	-1.6	-6.0	6.3

都道府県別人口減少率と開業率との関係



出典：中小企業庁（2022）『中小企業白書』および総務省統計局 2020「国勢調査」、各都道府県人口推計から日商事務局作成。
 （注）純開業率＝開業率－廃業率（「雇用保険事業年報」を基に中小企業庁が算出した開廃業率）、人口減少率＝2020～22年の各県の人口増減率。

J-Startup 都道府県別増減(2023年)

順位	都道府県	社数	前年比増減率
1	東京都	2,345	+5.2%
2	大阪府	1,234	+4.8%
3	愛知県	987	+4.3%
4	福岡県	567	+3.9%
5	埼玉県	456	+3.5%
6	千葉県	432	+3.1%
7	神奈川県	409	+2.7%
8	兵庫県	387	+2.3%
9	北海道	365	+1.9%
10	京都府	343	+1.5%

選定企業一覧(五十音順) ※2020年11月選定企業



株式会社RTi-cast



株式会社アイオーティドットラン



株式会社アイカムス・ラボ



AZUL Energy株式会社



株式会社Adansons



株式会社エビグノ



株式会社グッドツリー



株式会社Co-LABO MAKER



株式会社ジェイベース



株式会社スーパーナノデザイン



株式会社SkyDrive



スピンセンシングファクトリー株式会社



株式会社zero to one



株式会社ゼンシン



株式会社TBA



トライポッドワークス株式会社



日本積層造形株式会社



パワースピン株式会社



株式会社ビック・ママ



ファイトケミカルプロダクツ株式会社



株式会社フォルテ



Blue Practice株式会社



株式会社ヘラルボニー



株式会社ホワイトシード



株式会社manaby



ミーチュー株式会社



ライフラボラトリ株式会社



株式会社ワイヤードビーンズ

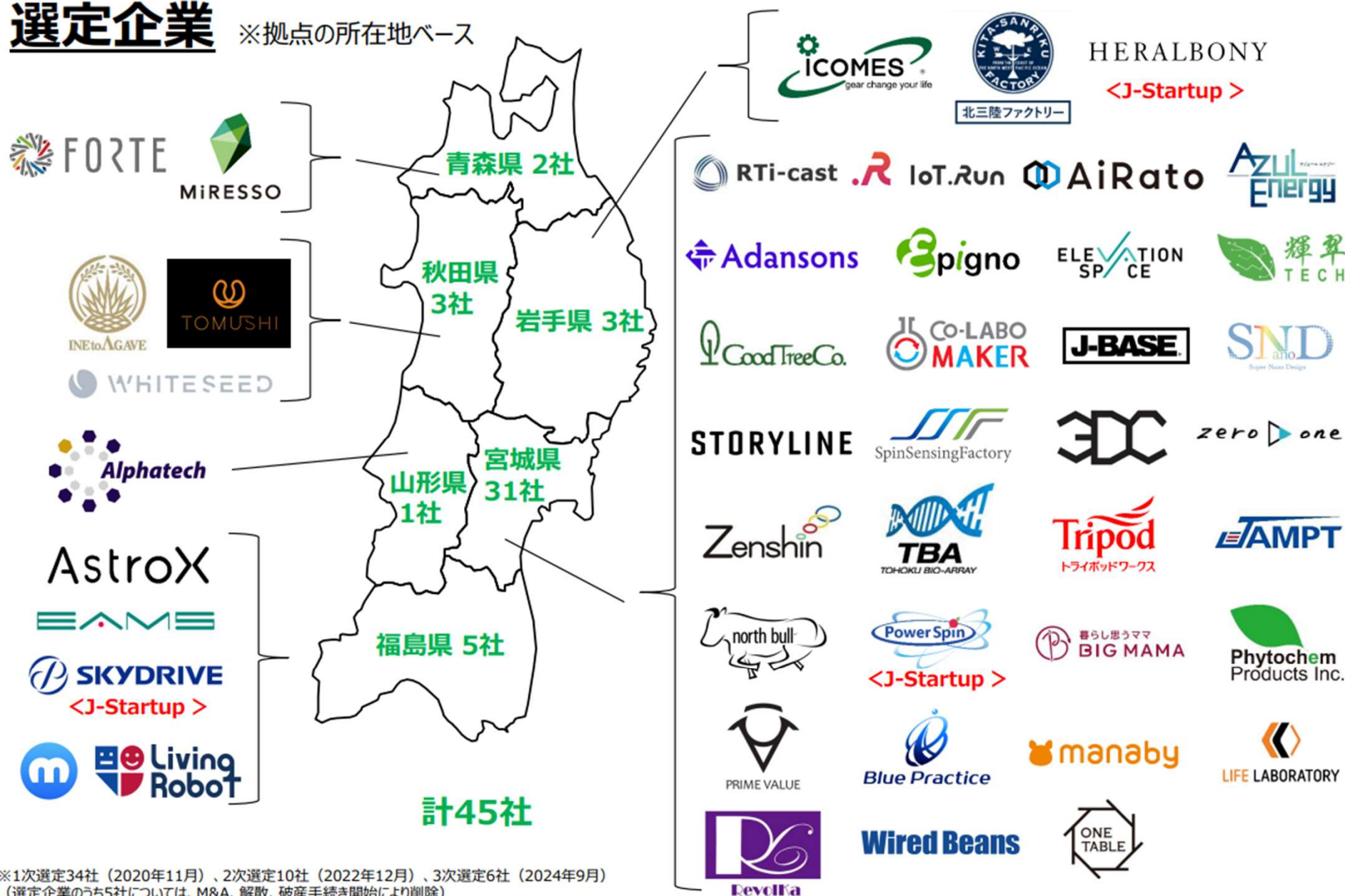


株式会社ワンテーブル

計 29社

選定企業

※拠点の所在地ベース



※1次選定34社（2020年11月）、2次選定10社（2022年12月）、3次選定6社（2024年9月）
（選定企業のうち5社については、M&A、解散、破産手続き開始により削除）

STAION Ai

(2024/10/1にオープン、11/1-2にオープニングイベント)



<外観>



<内観>

- STAION Aiは、名古屋 鶴舞にある国内最大級のオープンイノベーション拠点(延面積23,000㎡)
- スタートアップ企業の創出育成およびオープンイノベーションの促進を目的に様々な支援サービスを提供しています。500社を超える国内外のスタートアップ企業、パートナー企業、VC等の支援機関や大学等がSTAION Aiに参画し新規事業創出に取り組んでいます。

1. 定義と取り巻く経営環境の変化



ファミリービジネスの定義とその特徴

ファミリービジネスの定義

1. 上場企業の場合

- ① 上位10株主の中に特定の一族がいること
- ② 一族が代表取締役社長もしくは取締役会長であること

2. 非上場企業の場合

- ① たとえ過半をもっていなくても、特定一族が集団として圧倒的な大株主であること
- ② その大株主が過半の取締役の指名を行っていること、もしくはその一族から代表取締役を輩出していること

ファミリービジネスの割合

- ・Fortune 500のうちの37%がファミリー企業 (Villalonga & Amit, 2006)。S&P 500の1/3がファミリー企業 (Anderson, Mansi, and Reeb, 2003)。
- ・小規模企業を含むすべての米国企業の92%がファミリー企業であると推定 (Shanker & Astrachan, 1996)。
- ・13の西欧諸国を調べ、44%がファミリー企業であると報告 (Faccio & Lang, 2002)。

	上場企業数	ファミリー 企業数	ファミリー 企業の比率
東証一部	1987	932	46.9%
東証二部	517	298	57.6%
新興	950	584	61.5%
地方	92	63	68.5%
総計	3546	1877	52.9%

(出所)ファミリービジネス白書企画編集委員会(2018)、P. 2より作成。

エノキアン(The Hénokiens)

– 世界でも最も古い業歴のあるファミリービジネスが所属する由緒ある会

- 会員47社(内10社が日本)
- 岡谷鋼機社長が前会長(10代目)

会員の条件

- 200年以上継続
- 株式の過半を創業者一族が所有
- 安定した経営基盤



Van Eeghen Group  Est. 1662

Your natural choice...



 BERETTA

• 717年 法師旅館- 日本

• 1321 Coussergues Wines – フランス

• 1526 Beretta Firearms – イタリア

• 1783 Confetti Pelino – イタリア

• 1637年 月桂冠酒造 – 日本

• 1639 Hugel & Fils Wines – フランス

• 1662 Van Eeghen Merchant - オランダ



The Henokiens Members

YAMAMOTOYAMA	1690	nihonbashi 2-5-1 Chuo-ku, Tokyo
Hōshi Ryokan	717	Komatsu Ishikawa
Nabeya, Co.	1560	Wakasugi-cho 25, Gifu-shi
Zaiso Lumber	1690	1-1-2 Nishiki Naka-ku Nagoya City Aichi,
Gekkeikan Okura Sake Museum	1637	247, Minamihama-Cho-Fushimi-Ku Kyoto
Nakagawa Masashichi Shoten	1716	1112-1, Tokujo-cho Nara City,
AKAFUKU	1707	26, Ujinakanokiri-Cho ISE City
Yamasa Corporation	1645	2-10-1 Araiocho Choshi, Chiba
Okaya	1669	2-4-18, Sakae, Naka-ku, Nagoya
Toraya	1500	4-9-22 Akasaka, Minato-ku Tokyo,

(出所)HPより作成

IMDファミリービジネス大賞 選出基準

1. 3世代以上にわたって事業を所有し、経営を続けている
2. 長期にわたって安定的に収益を上げている
3. 業界での主要製品を提供し、市場で高い評価を獲得している
4. 効率的なガバナンスシステムを確立している
5. 国際的な事業展開に成功している
6. 伝統とイノベーションの効果的融合を実現している
7. 事業地域で社会貢献し、良き企業市民として活動している

ファミリー企業の特徴

強み



強いリーダシップ



迅速な意思決定



株主価値の最大化



長期志向



ステークホルダーと協力
関係

弱み

リーダーのプールが限定的

ガバナンスが効かない

少数株主の価値を棄損

長期政権

身びいき

2. ファミリーに関わる主な理論



ファミリー経営者による意思決定により永続性を得る

①

スリーサークルモデル

(Gersick, 1997)

ファミリー・オーナーシップ・マネジメントの3つのサブシステムが有機的に絡み合う。その3軸を時間とともに変化させながら企業を永続的に存続させる。

②

4つのC

Managing for the long run
(Miller, 2005)

高い業績を長く維持するファミリービジネスは4つの要素を正しくまとめあげる。このバランスをとることで、競争優位を獲得している。
Continuity / Community / Connection / Command

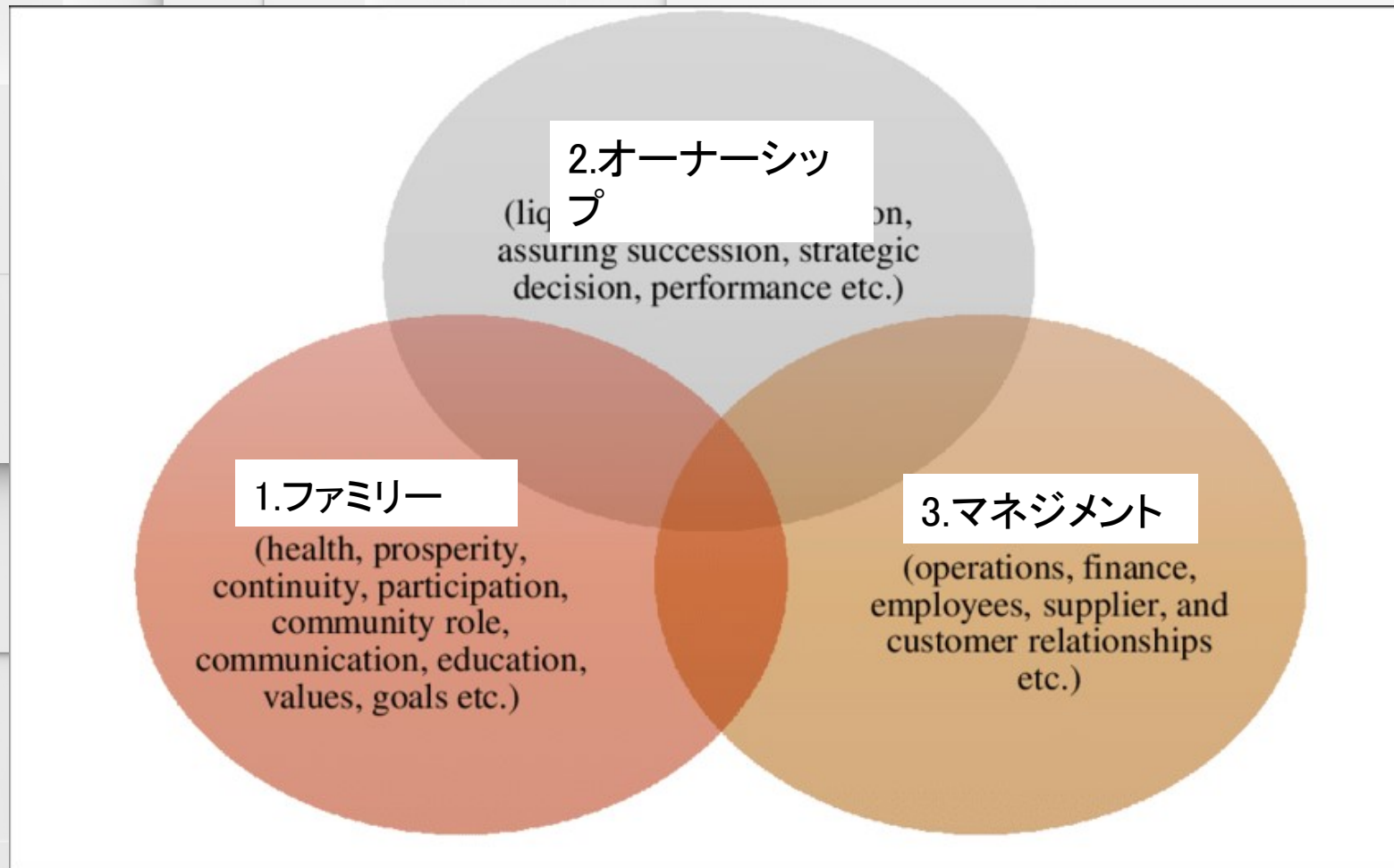
③

社会的情緒資産

Managing for the long run
(Gomez, 2007)

ファミリービジネスを所有する一族は、経済合理的な意思決定だけではなく、情緒的、非財務的効用を高めるような価値を追求する。

スリーサークルモデル



出所: Gersick, K., J. A. Davis, M. M. Hampton, and I. Lansberg. 1997

3. ファミリーガバナンス



不十分なガバナンス体制による企業価値の毀損

ファミリービジネスは内部対立が起き易く、その場合には事業の信用を社会から失い、中長期的な企業価値を損う恐れがある

大戸屋グループ

大塚家具

ファミリービジネスのコーポレートガバナンス

優れた一族経営者が続
けて出ることは難しい

権力の集中の弊害



「守り」のガバナンスと「攻め」のガバナンス

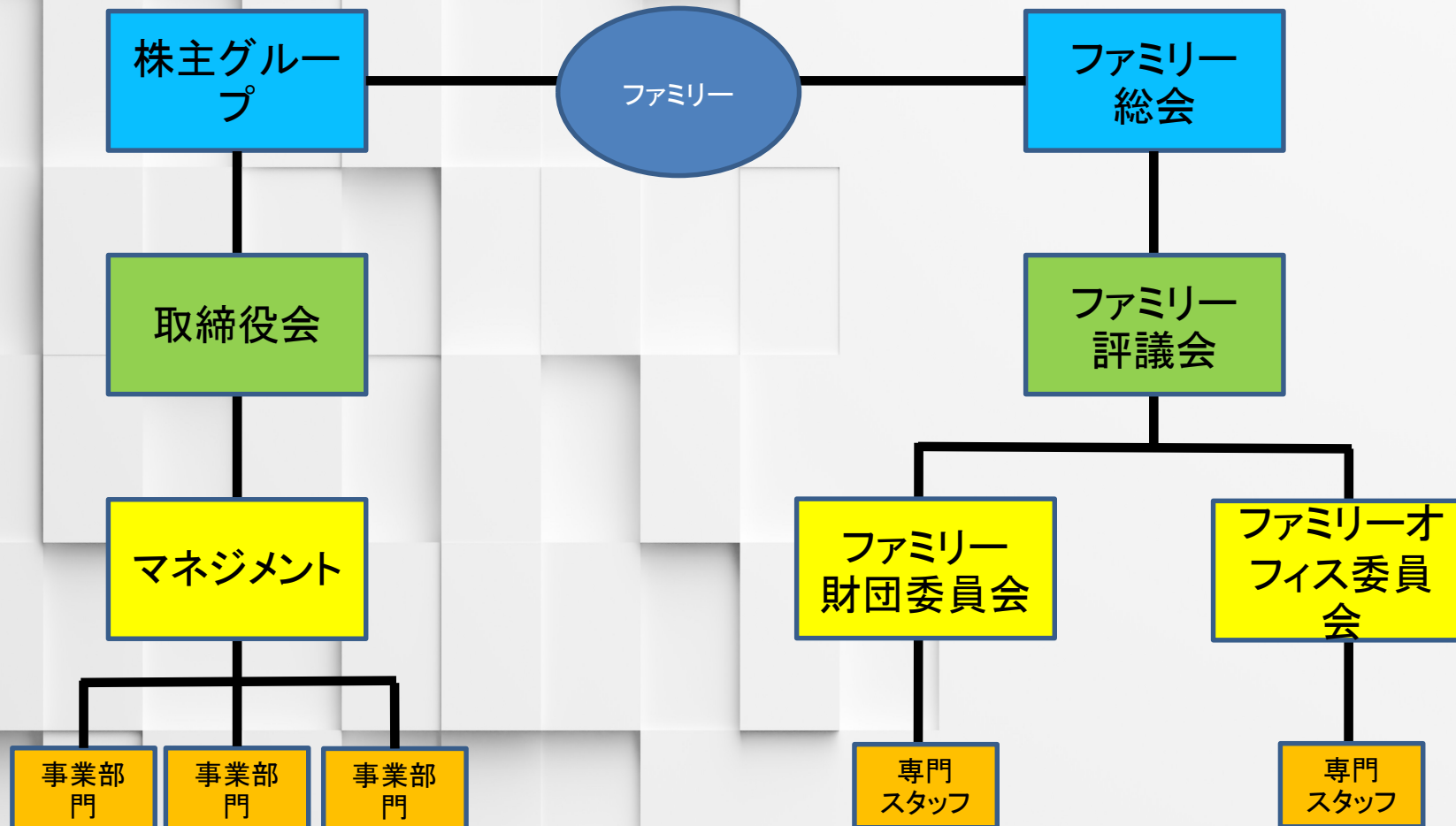
「守り」

意思決定の透明性と公平性の確保

「攻め」

持続的な企業価値向上

ファミリービジネスにおけるガバナンス



(出所)Carlock,R.S. and Ward,J.L(2010)When Family Businesses are Best,Palgrave Macmillan.(階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス2015)

4. 事業承継者の育成



後継者育成の3ステップ

利害関係の次元 フェーズ	一族	所有	経営	個人
実行してみせる	子と親の関係	支配・依存関係	職業的主張	個人的リーダーシップの発揮
導いて実行させる	大人と大人の関係	支配を巡っての闘争	リーダーシップの主張	組織上のリーダーシップの発揮
任せて実行させる	親と子との関係	支配とビジョンの相克	ガバナンスの主張	一族システム全体でのリーダーシップの発揮

(出所) Schwass「ファミリービジネス賢明なる成長への条件」(2015)



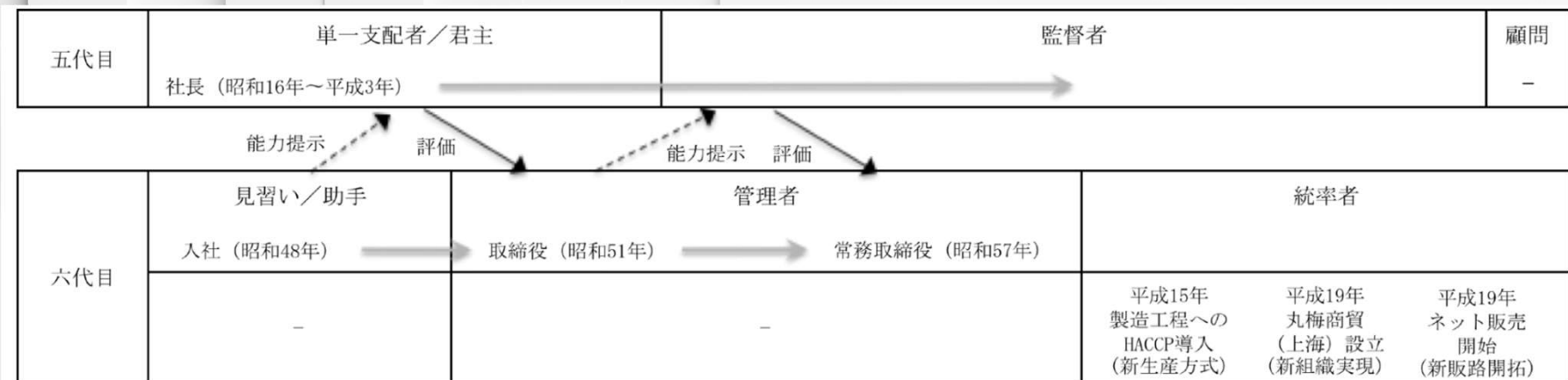
山本海苔店

社名	株式会社山本海苔店
本社所在地	東京都中央区日本橋室町1丁目6番3号
設立(西暦/和暦)・業歴	1849年(寛永2年)・175年(2024年現在)
代表者(代目)	山本貴大(7代目)
経営理念	よりおいしい海苔を、より多くのお客様に楽しんでいただく
事業内容	乾海苔及び乾海苔を原料とした加工食品の製造販売
資本金	4800万円(単独、2024年現在)



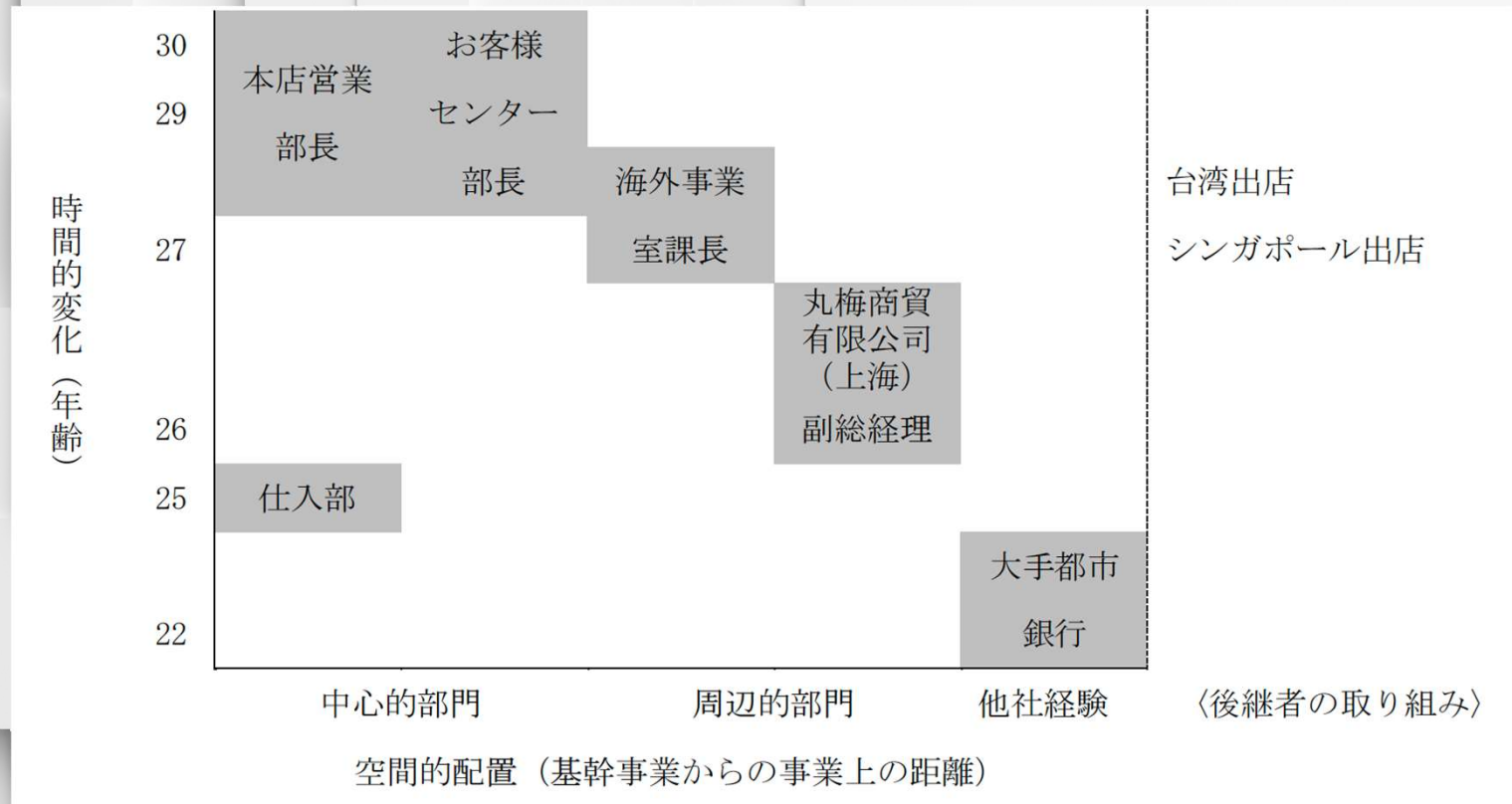
(出所)会社HP

山本海苔店の5代目から6代目への承継プロセス



（出所）落合康裕『事業承継のジレンマ：後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房2016

山本海苔店の承継者（7代目）の育成



(出所) 落合康裕『事業承継のジレンマ: 後継者の制約と自律のマネジメント』白桃書房2016

5. ファミリーアントレプレナーシップ



<RQ>

衰退期産業にあるファミリー企業承継者は、
限られた資源のなかいかにかに第二創業とも呼べる
経営革新を成し遂げるのか？

✓ 日本の多くの中小はこの状態に陥っている
✓ 「三代目承継者」が時期的要因で当てはまりやすい

“成熟・衰退期”産業にいる
中小ファミリービジネス

事業承継者

Successor

Entrepreneurship
“Reborn”

第二創業とも呼べる
新規事業・事業革新

企業の“成長”と“永続”
= 成功

この差になる
のでは？！

“延命”、“衰退”、“撤退”
= 失敗

(出所)株式会社三水社(1963年創業) 小暮一充氏

疑問

後継者は第二創業における事業機会をどのように得たのか？

先行研究

- Alvarez, S.A. & Barney, J.B(2010) 『Entrepreneurship and Episopical』
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』

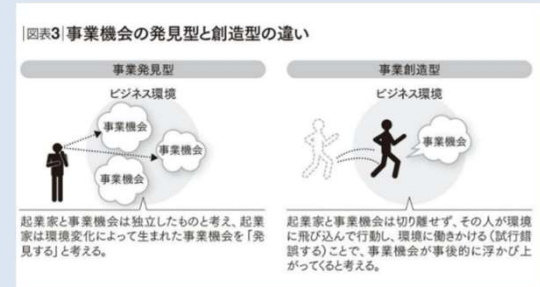
「事業機会は見つけるものか、それともつくり出すものか」という論争
= 「**事業機会の発見型 (discovery opportunity)**」 or
「**事業機会の創造型 (creation opportunity)**」

✓ **センスメイキング理論**：創造型を象徴する理論

「人とその対象（＝事業機会）は決して切り離せず、その人が行動して環境に働きかける（インタクトメント）することにより、やがて事業機会が浮かび上がり、結果として後からその事象をセンスメイク（納得）する」

+

✓ 中小ファミリー企業の置かれている閉塞感や緊急性、さらには中小企業ならではの「分析するにも手元の情報やデータが少ない」という状況を鑑みると、**事業承継者**においてはじっくり事業計画を練り上げ、検証を繰り返すのではなく、**自社の技術や自身の経験**をもとに「まずはやってみる」という姿勢で事業機会を得るのではないかと仮定

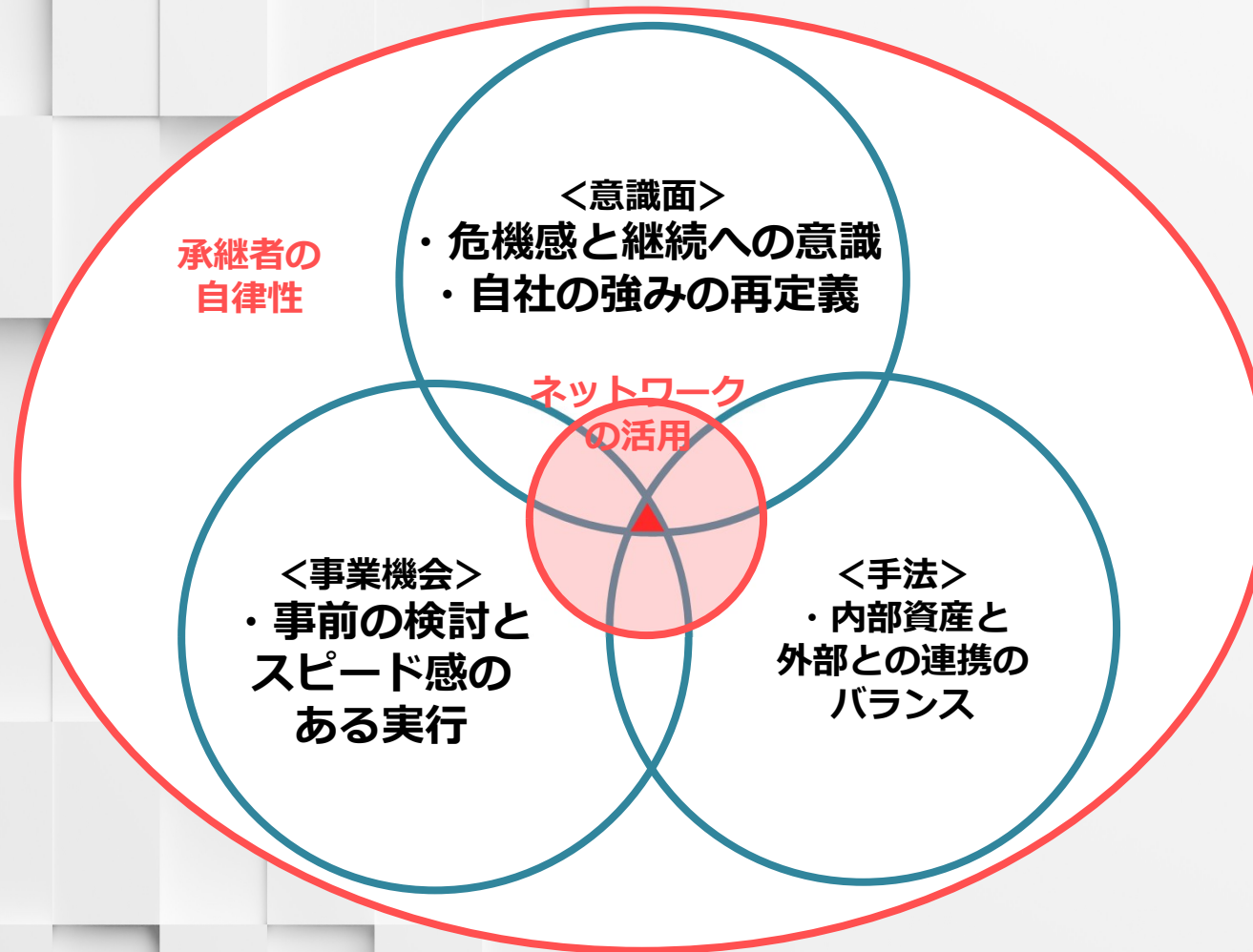


仮説

事業承継者は事業アイデアを綿密に練り、ビジネスプランを作成してから新しい事業をはじめめるのではなく、行動先行でMVP（Minimum Viable Product）による試行錯誤のなかで事業機会を得る

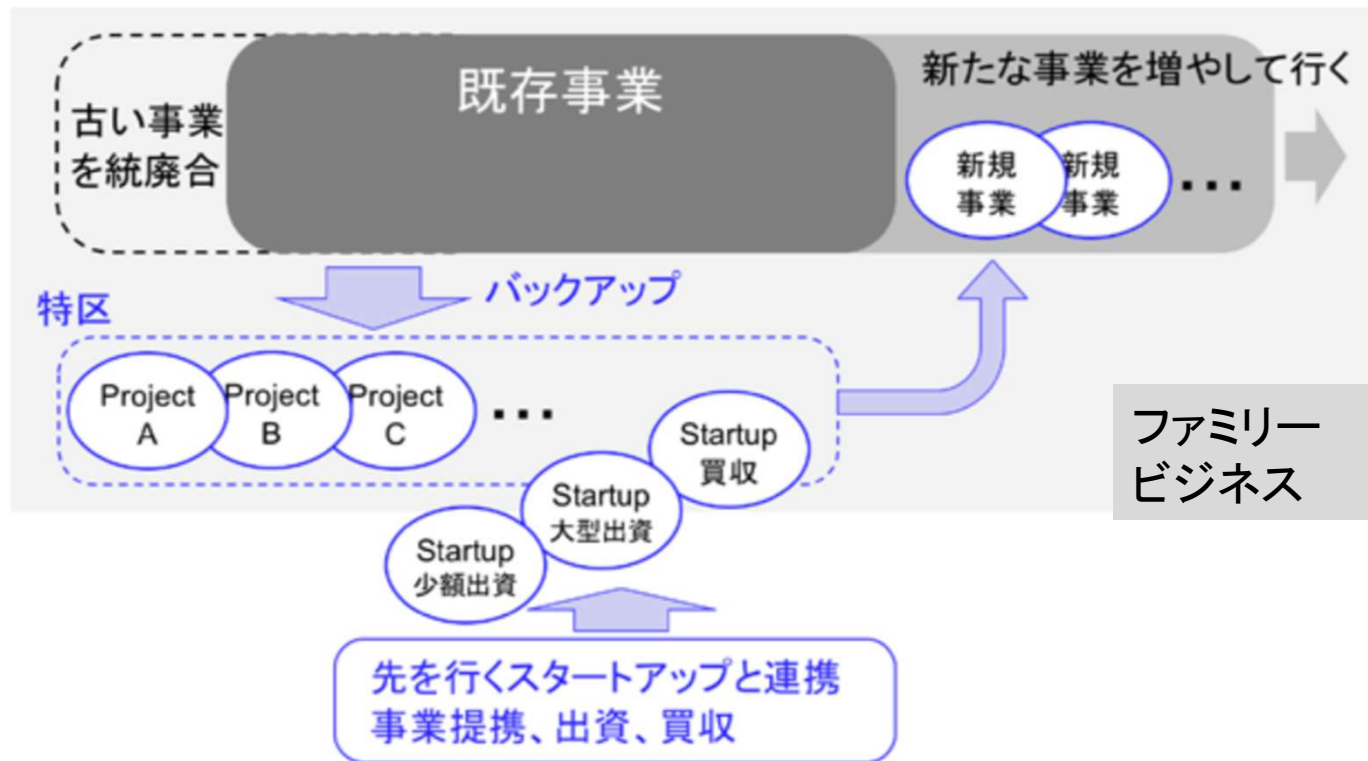
(出所)株式会社三水社(1963年創業) 小暮一充氏

ファミリー企業の新規事業開発5つのポイント



(出所) 株式会社三水社(1963年創業) 小暮一充氏

スタートアップ支援者としてのファミリービジネス



(出所)TomyK 代表 / 株式会社 ACCESS 共同創業者 鎌田富久

ファミリーアントレプレナーシップの事例

相模屋食料株式会社

圧倒的。

2008年度（平成20年度）、相模屋は豆腐業界トップ企業となりました。

それは、相模屋が行っていることをお客様に認めていただけたからだと思います。

圧倒的なおいしさの追求、圧倒的なスピード、

そして魂のこもったおとうふづくり。

業界トップ企業として

すべてにおいて圧倒的に実現していくことで

おとうふをもっともっとおもしろくし

おとうふのマーケットを広げていきます。



おいしいおとうふで

日本の豆腐文化を守り抜き

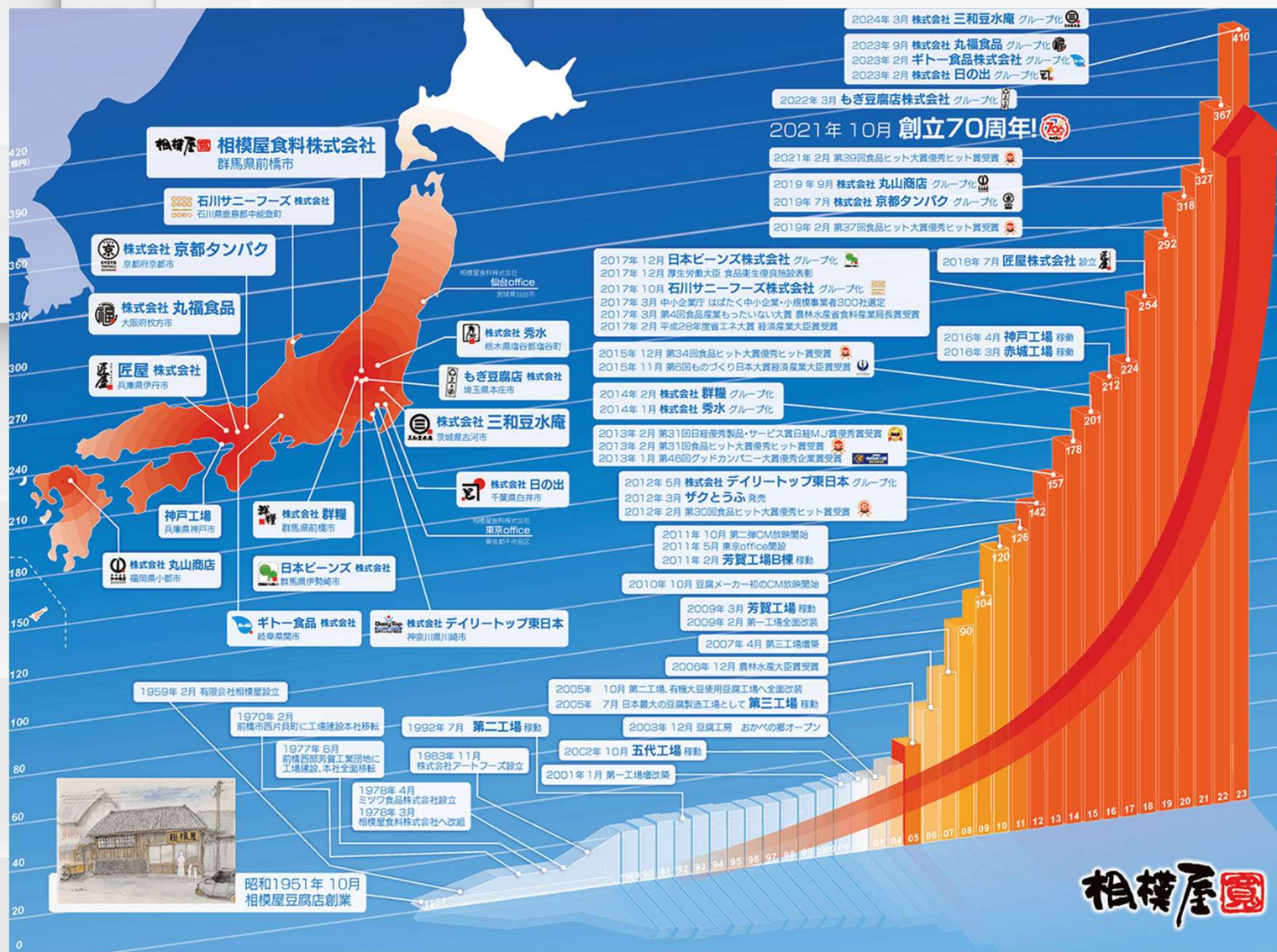
そして その未来をつくりだす。

相模屋 

（出所）会社HP



売上高は470億円へ 10年で5倍



(出所)会社HP

イノベーションポイント

	従来の考え方	新しい考え方	方法
生産量	少量生産	大量生産	在庫ができる 冷蔵保存
賞味期限	当日・翌日消費	在庫可能	製法(ホットパック など)
生産方式	冷却ーカットー パック	カットーパッカー 冷却	ロボットの導入
温度	常温	冷蔵	製法(ホットパック など)→無菌
対象地域	近距離	長距離も可能	製法(ホットパック など)
商品力	定番商品のみ	定番と企画商品	社員の企画力

Q&A

