

日本市場や 日本企業の再認識と 情報発信を考える懇談会

我が国の経済を支える証券市場の活性化は急務であり、そのためには個人金融資産など民間の活力を生かすことが重要です。我が国には優れた技術を持つ企業、産業が多く存在するなど、資産運用の場としての証券市場は引き続き魅力的であると考えています。

当懇談会は、日本市場や日本企業の重要性や魅力を再認識し、資産運用の大切さや株式投資の魅力について投資家に情報発信を行う目的で設置しました。



第4回懇談会

第一交通産業グループの ビジネスモデル

理念経営と人財育成

～人口5万7千人、小さな伊万里市からの創業で
東証一部上場までのプロセスそして未来～

九州の経済動向と 新産業創出に向けて

平成25年5月17日



出席者

副座長	委員	
岡野 進 大和総研 常務執行役員	佐藤 淑子 日本IR協議会 事務局長・首席研究員	松岡 真宏 フロンティア・マネジメント 代表取締役
オブザーバー		
木野内 栄治 大和証券 投資戦略部部長	楠 雄治 楽天証券 代表取締役社長	村上 雅昭 東海東京フィナンシャル・ホールディングス 常務執行役員
スピーカー		
田中 亮一郎 第一交通産業 代表取締役社長	金子 和斗志 アイ・ケイ・ケイ 代表取締役社長	藤井 博信 経済産業省九州経済産業局 総務企画部企画課長
ゲスト		
出田 信行 大熊本証券 代表取締役社長	高嶋 徹 西日本シティIT証券 代表取締役副社長	中川 茂 西日本新聞社 特別論説委員
原田 康平 ふくおか証券 代表取締役社長	福田 秀俊 福岡証券取引所 専務理事	御園生 功 財務省福岡財務支局 支局長

第一交通産業グループのビジネスモデル 理念経営と人財育成 九州の経済動向と新産業創出に向けて

平成25年5月17日

地域経済の発展と地域に根ざした企業の成長は、国内株式市場の活性化に向けて大きな後押しとなります。九州の経済界からゲストを招き、福岡市で開催された第4回懇談会では、第一交通産業とアイ・ケイ・ケイのビジネスモデルや、九州経済産業局の取り組みを中心に、九州経済の成長に向けてさまざまな意見が交わされました。

第一交通産業株式会社は1960年の創業以来、九州を中心として全国にネットワークを拡大。タクシーの保有台数が国内第1位となった現在も、創業の地である北九州市に本社を置いています。不動産事業などビジネスの多角化にも成功し、近年では中国やミャンマーなどへの海外展開も進めています。同社のビジネスモデルについて、代表取締役社長の田中亮一郎氏が語りました。

M&Aを通じた事業再生により 全国規模でグループ化を推進

第一交通が創業したとき、タクシーは5台だけでした。タクシーの総台数は国で決められていたため、台数を増やすわけにはいきません。そこで会長は、5台のタクシーを効率よく動かすために、船舶無線をタクシーに付けることを考えました。タクシー無線を導入したのはおそらく当社が初めてです。

その後、九州を中心にタクシー会社のグループ化を進め、事業を拡大していきました。タクシーは営業エリアが細かく決まっています。統合を進めていくと営業所が競合してしまいます。タクシー会社の営業所は繁華街と郊外の間位置していることが多く、恵まれた立地条件といえます。営業所の統廃合で余った不動産をただ売却するのではなく、立地条件を生かして住宅として活用したのが当社の不動産事業の始まりです。マンションのほか、飲食などの賃貸ビルも経営しています。

当社はM&Aで成長してきましたが、こちらから買収を仕掛けたことは一度もありません。



田中亮一郎氏

ほとんどの場合は後継者がいなかったり、他の事業に行き詰まるなど何か問題を抱えている会社を、事業者と話をし、当社グループに入れて再生していくという形をとっています。「事業再生」が当社の重要なキーワードです。沖縄では、民事再生法が適用され厳しい状態だった路線バス会社を買収し、今では当グループの路線バスが沖縄本島の約80%を占めています。

タクシーと周辺事業でアジアに展開 海外の人材に「本社イズム」を伝える

中国の大連では、富裕層を対象にゴルフの練習場を展開しています。中国にはゴルフ場がまだ200程度しかなく、これから市場が伸びていくと考えられます。大連のゴルフ協会の会員は実業家なので、協会の人脈から仕事が広がることを期待しています。ミャンマーでもタクシー事業を始める準備をしています。

今後力を入れていきたいのは医療関係です。医療や福祉は地域に密着したビジネスで、タクシーを動かす手段にもなります。現在は全国で10件ほどの介護施設や医療機関を展開しています。

タクシーを足掛かりに周辺事業を固めていきながら、その人脈の中で新しい事業を展開していくのが当社のビジネスです。労働集約型産業なので、人材教育はもちろん、社外からの人材の招聘も積極的に行っています。



松岡委員

松岡委員 M&Aを通じて成長を続ける中で、グループガバナンスについて工夫しているところはありますか。

田中氏 基本的な考え方は、地域のお客様にサービスを提供し、地域に納税する「地元会社」になることです。例えばマンション事業を手がける場合、その地域において、タクシー事業で一定のネームバリューが出てから展開するようにしています。

中川氏 九州の地場産業にとっても海外展開は大きな課題ですが、人材育成がネックとなっています。海外での人材育成をどのように考えていますか。

田中氏 例えば中国で雇った社員をすぐ中国で使うのではなく、日本で半年くらい教育をして、会社のことを覚えさせてから現場に戻ってもらうようにしています。外国人であれ日本人であれ、本社イズムを身に付けてもらったうえで、能力を外で発揮してもらうような人材育成を実践しています。

第一交通産業グループのビジネスモデル
理念経営と人材育成
九州の経済動向と新産業創出に向けて

平成25年5月17日

人口5万7千人の佐賀県伊万里市で創業し、2013年1月に東京証券取引所市場第一部への上場を果たしたアイ・ケイ・ケイ株式会社は、ゲストハウスウェディング形式の婚礼サービスを、九州を中心に展開しています。佐賀県の小さな街から東証一部上場を成し遂げた同社のビジネスと経営哲学について、代表取締役社長の金子和斗志氏が説明しました。

成長余地のある地方都市に出店
全店舗で黒字経営を実現

人口5万7千人の小さな街から我が社が上場できたのは、「上場して良い会社をつくりたい」という強い思いがあったからです。上場企業は社会の公器であり、永続性が求められます。そのために優秀な人材の確保や育成、組織のブラッシュアップを積み重ねてきた結果、上場に成功したと考えています。

結婚式は一生に一度の大切な思い出づくりの場であり、不景気でも件数が大きく減ることはないため、ウェディング企業は景気の動向に左右されにくい手堅い業界といえます。現在展開している14店舗はすべて黒字経営です。

少子化の進展で結婚適齢期人口が減少し、挙式件数はゆるやかに減少しています。2010年時点での20歳から39歳の適齢期人口は1740万人で、ブライダル市場規模の推計は1兆5150億円。2025年は適齢期人口が1360人まで減り、市場規模は1兆1800円と予測されます。初婚の平均年齢が上がっており、挙式にかかる費用はデフレ下でも増加しました。この先10年以上は1兆円の市場が保持される見込みです。

アイ・ケイ・ケイはゲストハウスウェディングという、一戸建ての邸宅を貸し切ってゲストを招く形式のウェディングを展開しています。

現在は地方都市を中心に展開しています。大都市と地方都市の違いは地代とランニングコストです。安定的な店舗運営

のため、出店候補地は慎重に選別します。成長余地のある15万人以上の都市を候補地として、立地条件や商圈、自然環境など綿密な現地調査に基づいて新規出店を決めます。

トップと幹部が経営理念をつくり
繰り返し共有を図る

おいしい食事を地方のお客様に届けることも大切だと考えています。世界一に輝いたパティシエの辻口博啓氏の協力のもと新たなデザートを開発し、全店舗で展開しています。富山では、坂井宏行氏が監修するフランス料理を提供しています。

食は安全が第一です。我が社はウェディング業界およびホテル業界で初めて、食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO22000を取得しました。

今後の取り組みとして、介護施設の1号店となる有料老人ホームを、9月に伊万里市で開設する予定です。少子化で逆風となるウェディングをきちんとやりながら、今後需要が伸びるシルバー向けのビジネスにおいても、地域のお客様に満足いただけるものを提供していきます。さらに、若年層が多いアジアへの進出も検討しています。

経営の成功条件とは、「経営理念の確立」「良い社風を作る」「戦略・戦術」の3つの掛け算だと考えます。経営理念を成功の絶対条件と位置付けて、スタッフ全員がアイ・ケイ・ケイの理念を共有し、実践できるよう努めています。

上場企業の活性化は、地域の活性化、そして日本経済の活性化につながります。地方の中小企業には、ぜひ上場を目指していただきたいと思います。

佐藤委員 理念経営と人材育成は非常に重要だと思いますが、企業のステージが変わると理念の共有は難しくなりがちです。どのように理念の浸透を図っているのでしょうか。

金子氏 今から7~8年前に、理念の浸透を目的とした研修を30数名の幹部とともに繰り返し行い、ともに理念をつくりました。自分たちでつくった理念ということで、幹部にはすぐに浸透しました。現在も幹部は地方の店舗へ行くたびに理念の共有を行うなど、しつこいくらいブラッシュアップに努めています。

福田氏 東証一部上場を果たして、どのようなメリットを感じているのでしょうか。

金子氏 トップには緊張感が生まれ、幹部のモチベーションが高まります。もっといい会社をつくりたい、自分が社長になりたいという人が増えています。



金子和斗志氏



福田秀俊氏

第一交通産業グループのビジネスモデル 理念経営と人財育成 九州の経済動向と新産業創出に向けて

平成25年5月17日

経済産業省の九州経済産業局は、九州における産業の活性化や経済成長について議論を重ね、2010年に「九州成長戦略アクションプラン」を策定しました。九州の経済概況とアクションプランの概要について、同局企画課長の藤井博信氏が話しました。

半導体技術の活用と 人口減、高齢化への対応が課題

九州は地理的に韓国や中国に近く、福岡空港や博多港はアジアとの玄関としての存在感が高まっています。昔から「1割経済」と言われるように、九州の面積や人口、輸出額、域内総生産は全国の約10%を占めています。九州の域内総生産はベルギーと同じくらいの規模です。

産業別の経済規模を見ると、製造業の出荷額は21兆円、商業は40.1兆円。農業産出額は1.6兆円で、全国の約2割のシェアを占めます。工業構造を見ると、かつては鉄鋼や石炭などの素材系、窯業などが盛んでしたが、現在は半導体や自動車の出荷額が大きくなっています。半導体産業は、ITバブルがあった2000年をピークに縮小傾向にあります。一方、自動車は2004年にダイハツが進出し、トヨタ、日産との3社体制のもとで、関連する部品産業も多数進出しました。

九州と全国の鉱工業生産指数を比較すると、九州は2013年3月時点で1999年当時と同程度の数値で、全国はそれより10%程度低い数値となっています。九州は相対的に人件費が安く、アジアに近いことで企業の集積が進んでいる一方で、全国的に見ると企業の海外進出に伴う空洞化が進んでおり、九州との差が広がっています。

九州には900近い半導体関連のメーカーが集積し、「シリコンアイランド」とも呼ばれていましたが、国内外の需要の低迷で生産額は減少しています。デジタルカメラのイメージセンサーは好調ですが、それ以外の半導体は厳しい状況にあります。半導体関連技術を

今後どう活用していくかを考える必要があります。

自動車産業については、2012年はエコカー補助金や好調な米国経済の影響で、142万台と過去最高の生産台数となりました。ただ、世界的に現地生産へのシフトが進んでいることは、輸出を主力とする九州の自動車産業にとっては懸念材料です。

今後の問題は人口の減少と高齢化です。九州の人口は2040年までに約250万人減少し、人口10万人以上の都



藤井博信氏



市は22から15に減る見込みです。高齢化のスピードも全国平均を上回ります。こうした状況のもと、どのように九州の活力を維持し、地域の産業やインフラを守っていくかは重要な課題です。

九州経済の成長をけん引する 戦略分野を国がフォロー

2010年に策定された「九州成長戦略アクションプラン」は、今年3月31日を持って取り組みが終了しましたが、どんな取り組みが行われ、どのような成果があったか、概要を説明します。

九州経済の発展をけん引する戦略分野として「アジア」「環境・エネルギー」「次世代産業」「観光」「農業・地域型産業」「中小企業」の6つ。成長の基盤として「人材・雇用」「イノベーション」「立地環境」「社会インフラ・物流」を掲げました。策定したプランをきちんと実践するため、各分野について産官の連携による推進協会をつくり、行動計画の進捗管理を行いました。

具体的な成果としては、「アジア」では福岡県と佐賀県に「グリーンアジア国際戦略総合特区」がつくられ、中国や韓国と環境ビジネスに関する交流が行われました。他の分野においてもさまざまな成果が生まれています。

アクションプランはすでに終了しましたが、各分野のフォローアップは引き続き進めていきます。

木野内オブザーバー アクションプランの推進について、経済産業省としてはどのような感触を得ているのでしょうか。

藤井氏 中国とのビジネスに関して進展がありました。九州では以前から、中国との定期協議を国ベースではなく、中国と九州で進めてきました。近年、九州と中国が環境技術に関して合意を結ぶなどの成果が出ています。ただ、環境技術のノウハウは民間企業が持っていますが、企業対政府の話し合いではビジネスとして成立させることが難しい場合が多く、その際には経済産業省や自治体がバックアップしています。

第一交通産業グループのビジネスモデル 理念経営と人財育成 九州の経済動向と新産業創出に向けて

平成25年5月17日



九州を拠点に活躍する上場企業のビジネスモデルと、九州経済の成長への取り組みについて話し合われた懇談会。九州と東京の識者の中で、地域経済の発展と証券市場の活性化に向けて議論が交わされました。

より個人投資家の増加につながればよいと思います。

地元の株主を増やして 地域密着を強める

村上オブザーバー 田中社長と金子社長のビジネスモデルが素晴らしいと思うのは、地元には本社を置き、地元で根付いた形で全国展開していることです。地方の悩みは、地元の大学を出ても、能力を発揮できる企業が少ないこと。地方に上場企業があるのは人材確保、地域振興という点でも大事だと思います。

日本証券業協会・前会長 第一交通産業に関しては、福岡県内の株主数が少ないということですが、企業が地域に密着するためには、やはりその地域で株主を増やすことが大切だと思います。

アイ・ケイ・ケイにはすでに3000人ほどの株主がいますが、やはり地元の株主を増やして、より地域密着を強めていただきたいと思います。証券会社の営業力やIR活動、あるいは株主優待を通じて、まだ株式を持っていない人に株式投資の魅力を伝えていただきたいと考えています。

原田氏 地元の証券会社として、地域の方に地元の企業をきちんと紹介するのが我々の大きな役割だと考えています。短期ではなく、中長期で応援していくことが大切です。九州全体の上場企業はもちろん、未上場企業についてももしっかり応援していけるような証券会社を目指します。

海外進出している企業は少ない 2周も3周も先を行く戦略が必要

出田氏 社長お二人に、今後の資金調達をどのように考えているのかお聞かせいただけますか。

田中氏 当社の売り上げのうち、全体の6割に当たる約500億円がタクシー事業の売り上げで、現金商売という面が強いのですが、不動産事業やM&Aを行うにはやはり資金調達が必要です。今のところは銀行とのお付き合いの中で、銀行から情報をいただきながらM&Aをしている状況です。地域ごとの企業の情報を得るため、グループ企業がそれぞれの地域で、地元の銀行から資金調達をしています。

株主を増やすという観点では、先日初めて立会外分売を経験して、今までなかなか売れなかった10万株がすぐに売れました。企業との持ち合い解消による株式についても、立会外分売などの手法に

金子氏 自己資本比率が50%を超えたことで、貯蓄投資バランスを考えているところですが、エクイティファイナンスについては当面はないと思います。一方で、株主数の増加には積極的に取り組みたい。2012年末時点で株主数は3000人強ですが、東証一部上場を弾みに、来年の株主総会までには1万人くらいの株主数を目指したいと思います。

中川氏 福岡は地方都市の中で特に成長が著しく、アジアに近接していることで今後の成長可能性も高く評価されています。全国の経済産業局の中で、九州経済産業局がいち早く国際部を設けたのはそうした背景があります。実際に福岡県は留学生の人数や国際会議の件数が都道府県別で全国2位であり、韓国の釜山と濃密な交流があります。確かにうまくいっている部分もある。しかし全体的にはスローガン先行で、九州が一体となったアジア戦略になっていないように見えます。

例えば、地場企業のうち海外展開している企業の割合は、四国や中国地方より低くなっています。福岡都市圏という今後も伸びる市場があることで、危機感が薄く、かけ声ほど海外展開ができていなかったと思います。

九州は今後30年で人口が250万人減ります。アジアに近い地の利や歴史的な関係を生かし、人口減をカバーするだけの経済成長を目指すのであれば、2周も3周も先を行く戦略が必要ですが、現状では十分とはいえません。

人材育成については、福岡県だけで1万人の留学生がいるほか、国公立大学の工学部の卒業生は東京都の次に多く、これらの人材をアジア、世界のビジネスにどう生かしていくかが課題です。アジアから優秀な人材を招くためには多言語サービスの徹底も必要です。

九州の成長可能性を生かすためには、さらなる取り組みが必要と考えます。



出田信行氏



中川茂氏