

# 100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第10回

## ベンチャー型 事業承継のススメ



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

ようにすべきです。それがベンチャー型事業承継です。

図1 ベンチャー型事業承継とベンチャーとの違い

ベンチャー（起業家）による事業開発		ベンチャー型事業承継（後継者）による事業開発
・世の中にない新しい事業の創造 ・創業者利益の確保	目的	・ファミリービジネスの事業承継（永続的な経営）における成長戦略の1つとしての位置づけ ・後継者の育成なども目的
・1世代（起業家自身）によって実現される ・事業開発期間は数カ月から数年	時間軸	・先代（現経営者）が蓄積した経営資源などを活用するために、数世代に及ぶ ・事業開発自体は数カ月から数年だが、家業などの調整も必要のために、ベンチャーよりは時間がかかる傾向。
・資本が限られているために、IT系が多い	事業領域	・家業（ファミリービジネス）の事業領域からアメーバ的に拡大するので事業領域は多種
・すべてゼロからスタート	経営資源	・家業（ファミリービジネス）のヒト・モノ・カネが活用できる
・特になし	制限	・家業（ファミリービジネス）の業界慣習や企業慣習などがある。 ・しかし、比較的しがらみの少ない後継者なら挑戦しやすい環境にある。
・一般的な新規事業開発と同じで、マーケットニーズを的確にとらえて、新しいサービス等を提供できるか ・競争優位を維持できるか	成功のポイント	・一般的な新規事業開発に加えて、家業（ファミリービジネス）や先代（父、母、その他親族）、経営幹部との調整が必須

3月から始まりました本連載は、ファミリービジネスの特徴から始まり、経営承継の大切さ、スリーサークルモデルの観点、経営、所有、家族の分野で検討すべき事項、そして、先月は事業承継計画の策定方法について、説明してきました。

今月からはファミリービジネスにまつわるトピックスについて説明したいと思います。

### ベンチャー型事業承継とは？

最近、紙面でも事業承継した後継者の成功物語として、ベンチャー型事業承継について取り上げられることも多くなってきました。ベンチャー型事業承継を推奨しているものとしては非常に喜ばしいことであり、この流れがさらに大きなものになって欲しいと思います。ここでは改めてベンチャー型事業承継とはどのようなものなのか、また、具体的な取組みとしてどのように推進すべきなのかについて説明します。

そもそもベンチャー型事業承継という言葉についてですが、ベンチャー型事業承継とは「有形無形の経営資源を最大限に活用し、リスクや障壁に果敢に立ち向かいながら、新規事業、業態転換、新市場開拓、新商品開発など、新たな領域に挑戦し続けることで永続的な経営をめざし、社会に新たな価値を生み出すこと」を意味し、以前では第二創業などと呼ばれていましたが、何か言葉としてワクワク感がないということで、株式会社千代治商店の代表取締役 山野千枝氏<sup>※1</sup>が考えられた言葉です。

### (2) 経営資源の棚卸しをしっかりと行う

先代から脈々と続く家業において、経営資源の棚卸しをしっかりと行うことが大切です。その際、家業の経営資源の棚卸しだけではなく、後継者の興味・関心、スキル（経歴）や人脈なども大変重要です。最近、よく見られるベンチャー型事業承継のビジネスモデルとして、家業の経営資源と、後継者のITスキルなどの組み合わせがあります。

### (3) 成長分野でのアイデア出しを行う

一般的に、新規事業開発は千三つ（センミツ）千に三つぐらいしか成功しない」と言われており、なかなか成功しません。より可能性を高めるために、成長分野でのアイデア出しが重要です。現在で言えば、ヘルスケア、エネルギー、環境、電気自動車、IOT、AIなどがキーワードです。この成長分野と自社の経営資源を掛け合わせて、新しいビジネスアイデアを考えることが重要です。

### (4) 家業や業界慣習から抜け出す

現経営者や家業に永く携わったファミリーメンバーは、家業の慣習や業界慣習からなかなか抜け出せません。特にその業界で成功しているファミリービジネスはなおさらです。後継者は比較的そのようなしがらみが少なく、新しい分野で挑戦しやすい環境にあります。ベンチャー型事業承継の取組みにおいて、ある程度軌道に乗った段階での分社や、初めから別会社に行っているところも少なくありません。また、新会

### ベンチャー型事業承継の特徴は？

一般的なベンチャーと、ベンチャー型事業承継の違い（図1）は、一般的なベンチャーは野心を持った起業家が世の中になく新しいモノや仕組みを創造し、それによる上場（譲渡）を目的にしています。一方、ベンチャー型事業承継はファミリービジネスの後継者（アトツギ）によって、成長戦略の1つとして、家業の資源を活用し、新しい取組みをすることです。

このように、ベンチャー型事業承継には、ベンチャーのような派手さはないように思われますが、現在は、昨今のベンチャーブームもあってか、一般的なベンチャーに近いIT分野などのビジネスを創造する後継者も多いです。

### ベンチャー型事業承継を成功させるポイント

#### (1) 後継者の興味・関心を引き出す

先月の事業承継計画の策定の際にも説明しましたが、経営承継を成功させるには、後継者が前向きにファミリービジネスに取り組めることが大切です。その際、現経営者（父親など）と同じことをしなければならぬという呪縛に囚われている後継者も多いようです。しかし、ファミリービジネスが永続していくには、先代と同じことをしている経営者は少なく、多くの場合、何かしら新しい取組みをしていることが多いです。従って、現経営者も後継者の興味・関心を尊重し、後継者に何か新しいことを任せる

社が成功し、上場を果たした会社もあります。ぜひ、一度事業承継の1環として、ベンチャー型事業承継について検討してみてくださいいかがでしょうか。

※1 一般社団法人ベンチャー型事業承継 代表理事

**新刊 『経営』 承継はまだか** 大井 大輔 著

発売1カ月で重版決定！  
いま経営承継が注目されています

日本ではまだ馴染みの薄い経営承継について、どのような視点を持ち具体的にどう取り組むべきか。経営承継を進めるうえで参考となる欧米のファミリービジネスの研究結果をもとに説明します。

Amazon、全国の書店にてお買い求め頂けます。

Amazon <https://amzn.to/345prGN>

大企業時代は、自社株式などの資産承継の巧拙だけでは乗り切れません！

- × 事業承継 + 資産承継
- 事業承継 + 経営承継 + 資産承継

経営承継すべきことがわかる教科書ができました。

中央経済社 ●定価 2,420円(税別)