注目集める「ベンチャー型事業承継」

新領域の開拓と事業継続・発展の有効な手法

経営者の高齢化と後継者不足などから、事業の継続に不安を抱く中小企業が増えている。そんな中、先代から受け継いだ有形・無形の経営資源を活用しながら、新しい領域にチャレンジする若手後継者や、将来を見据えた新事業を始める意欲ある経営者も誕生している。これからの事業承継手法として注目を集めている「ベンチャー型事業承継」の特徴や新事業成功の鍵などについて、神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科の忽那憲治教授に話を伺った。

【プロフィル】くつな・けんじ　神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科副研究科長・教授。1964年、愛媛県生まれ。94年、大阪市立大学院経営学研究科後期博士課程修了。博士（商学）。2016年より現職。

新事業にチャレンジする若手後継者を支援
企業家精神によるイノベーション創出がカギ

神戸大学大学院　忽那憲治教授に聞く

経営者の高齢化と後継者不足が深刻

――中小企業の多くは家族が株式を所有し、経営も家族で後継者が決まっていないのが現状です。

――現実的に後継者がいなければ、事業承継は難しくなります。事業を継続するためにはM&A事業の合併・買収）を進める、仕方なく廃業せざるを得ません。M&Aと廃業の状況はいかがでしょうか。

中心に行う、いわゆる「ファミリービジネス」です。中小企業経営者の高齢化が進み、後継者も見つからない現状についてお話しください。

中小企業庁などの調査によると、2015年の中小企業経営者の年齢のピーク（山）は66歳、1995年の47歳と比べると、20年間でほぼ20歳も高齢化したことになります。また社長年齢が60歳以上の後継者不在率が平均48・7%に上り、ほぼ半数の企業で後継者が決まっていないのが現状です。（図1）。

民間の調査会社「レコフ」によると、M&Aは着実に増加しています。2017年の買い手は2630件、売り手は2233件で、売り手は過去最多を記録しています。近畿でも買い手は325件、売り手は257件と共に増加し、事業承継のひとつの手法として定着しつつあります。ただM&Aは最適な企業と出合えるかどうかで成否が決まります。簡単にはいかないのが現状です。

一方、2015年度の開廃業率を見ると、開業の全国平均が5・2%に対し、廃業率は同3・8%と開業率が上回っています。大阪も開業率5・9%に対し、廃業率は3・6%です。廃業率の最も高い滋賀県が4・9%になっています（図2）。

事業承継の新手法　ベンチャー型に期待

――廃業の理由は①後継者がいない②事業に将来性がない③起業時から二代限りと決めていた――など様々ですが、廃業ではなく事業を継続するための解決策はあるのでしょうか。

生き残るためにはもちうる力をつけることが絶対条件です。そこで指標になるのが、総資本（営業利益）をどれだけ上げているかを示す総資本営業利益率で、直近のデータでは既存企業で確実に低下しており、ビジネスモデル自体を持続的なものに再編成することが不可欠です。現在の金融環境が変わり、今後金利が上昇すれば本業での利益が一瞬にしてなくなってしまうでしょう。

そこで既存のファミリービジネスが生き残り、かつ成長していく手法として現在、近畿経済産業局などが連携しながら進めているのが「ベンチャー型事業承継」です。長年培ってきた本業をベースに、2代目、3代目の若手後継者が新しい事業領域に果敢にチャレンジしていく企業家精神（アントレプレナーシップ）を高めるとともに、豊かな発想力で新たな事業シーズ（事業の源になるような技術やノウハウ）を育てイノベーションを起こすことで、社会に対し価値を付け加えていけるのです。

――イノベーションの視点でいえば、新たな事業を始めるスタートアップ企業が増えることも重要ですね。

その通りです。このベンチャー型事業承継で元気になった中小企業とスタートアップ企業の両輪をどう連動させ、動かしていくか、なかなか難しい問題ですが、これをしない限り経済の活性化も持続可能な成長も望めません。そのひとつとして、神戸大学発ベンチャー「イノベーション・アクセル」という会社を設立し、月例セミナーや実践塾などを通して、事業課題のシーズの事業化やイノベーション創出を支援しています（図3）。

新事業を始めるのに年齢は関係ありません。私が実践塾で指導した学発ベンチャーの事業化に取り組んでいる人は68歳から始めました。大事なのは前向きに取り組む企業家精神です。

魅力あるモノを優先　OEM活用も有効

――ファミリービジネスをベースに新事業を始めるにあたっての注意点やアドバイスをお願いします。

ファミリービジネスには、長期投資の視点や品質への強いこだわり、理念・価値の共有重視といった様々なプラス面と、経営者個人の判断に頼りがちな投資の意思決定や硬直的・排他的文化、近すぎるファミリーの関係などマイナス面も多くあります。

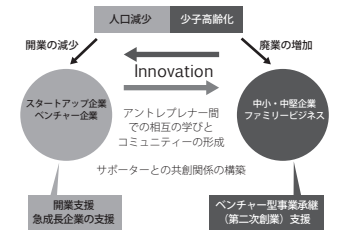
経営とファミリー（一族）と所有（オーナーシップ）の3つが重なり合っている中で、コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスが両立できる仕組みを構築することが事業継続のカギといえます（図4）。

ベンチャー型事業承継スタートアップ企業であっても、事業の開始に必要なヒト・モノ・カネをどう準備し設計するかですが、そこで重要なのは順番です。まず勝負するモノ（製品・サービス）を決定し、次にカネ（資金調達）、最後にヒト（経営チーム）を確保していくことです。将来性や魅力ある商品やサービスであれば、資金や人材は必ずついてきます。

さらに経営者は長期目標としての到達地点を明確にし、どんな商品やサービスで、どのように競争優位性を確保できるかなど、未来に向けたしっかりとしたビジョンを持つことです。

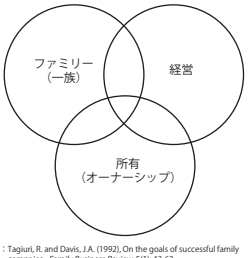
少子高齢化が急速に進んでいる日本において、化粧品、健康食品の関連産業は期待できる成長分野といえます。安全性についてしっかりした根拠（エビデンス）があることが前提ですが、フレキシブルに対応してくれるOEM企業（相手先ブランドで生産する企業）を活用すれば、新たな設備投資が不要で新しい領域の事業が広がる可能性があります。

アントレプレナーシップを持ち、価値創造につながるイノベーションに取り組む中小企業がベンチャー型事業承継に次々に成功することを期待しています。



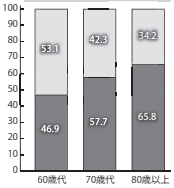
イノベーション推進の両輪（図3）

出所：株式会社イノベーション・アクセルのウェブ（https://www.innovation-accel.jp）より



コーポレートガバナンスとファミリーガバナンスの両立（図4）

出所：Tagiuri, R. and Davis, J.A. (1992), On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5(1):43-62.



社長年齢別に見た後継者決定状況（図1）

資料：（株）帝国データバンク「2017年後継者問題に関する企業の実態調査」（2017年11月）

近畿圏の2015年度の開廃業率（図2）

	開業率	廃業率
滋賀	4.3%	4.9%
京都	4.7%	4.6%
大阪	5.9%	3.6%
兵庫	5.2%	4.2%
奈良	4.7%	4.3%
和歌山	4.5%	3.1%
全国計	5.2%	3.8%

出所：2017年の中小企業白書より転載（一部加筆修正）

広　告　企画・制作＝日本経済新聞社クロスメディア営業局

事業承継には「美容・健康」です。

事業主様がかかえる
後継者不足、
会社継続の不安に

事業は順調なのに後継者不足や、経営者の高齢化により、
経営余力がある中での廃業が増えています。
事業の見通しができない悩みに、本業で培った技術やノウハウを
活かし美容・健康の業界で将来を明るくする方法があります。

ドクターデヴィアスは、
美容健康業界への
フレキシブルなOEM供給で
経営革新をサポート

「いつまでも美しくありたい」女性の思いに寄り添う
美容健康業界は、景気に左右されにくい業界です。
女性社員が活躍できる職場作りで、人手不足の軽減、
企業イメージの払拭、後継者獲得へ。
御社の本業で培った技術やノウハウを活かし、
コンセプトに沿った商品をご提案します。

DOCTOR DEVIAS
化粧品・健康食品事業
OEMといえばドクターデヴィアス

導入実績多数！
化粧品・健康食品事業をまったくゼロから新規参入し、
自社商品320万本の実績をあげた独自のノウハウで
ドクターデヴィアスならではのトータルプロデュースでサポートします。

資料請求無料

お気軽にお電話ください！
06-6946-8220
気になる方はまずWEBへ
ドクターデヴィアス OEM 検索
受付時間 月～金 9:00～19:00
「新聞広告C1」とお伝えください
ドクターデヴィアス化粧品株式会社 OEM事業部
〒540-0032 大阪市中央区天満橋京町3-8 DDC天満橋ビル