

スタートアップベンチャーと アトツギベンチャー

落 合 康 裕
(静岡県立大学)
(経営情報学部教授)



以前、筆者は日本経済新聞社主催の「スタアトピッチJapan」の審査員を務めたことがある。これは、スタートアップベンチャー（以下、スタートアップ）とアトツギベンチャー（以下、アトツギ）が互いの事業企画を競うピッチラン型のイベントである。彼らのプレゼンテーションを聞いて驚いたことは、同じベンチャーでも彼らの発想や行動に大きな違いがあることだ。

スタートアップとは、ゼロから事業を立ち上げる起業家のことである。他方、アトツギとは、先代世代から事業を引き継ぐ事業承継者のことだ。この二つのベンチャーの大きな違いは、引き継げるヒト、モノ、カネ、情報など経営資源の有無である。ここでいう情報とは、規範、技術、ブランドなど見えざる資産を含む概念だ。スタートアップは自らがこれらの経営資源を集めてこなければならないが、アトツギは先代世代から経営資源を引き継ぐことができる。一見すると、アトツギの方が恵まれた環境にあるように思うが、実はそう単純な話ではない。

確かに、スタートアップは、知名度や実績がないため人の採用や資金の調達も苦勞することが多い。しかし、伝統的な規範がないことで自由に事業活動を行うことができる。これは、引き継げる経営資源がないメリットといえよう。アトツギの場合、歳が若く経験が未熟であっても先代世代が築いた経営資源を使って経営することが可能だ。しかし、先代世代の経営資源に依存することはアトツギのオリジナリティが発揮しづらいというデメリットも生む。利点と欠点が異なる2種類のベンチャーを考察すると、互いの長を上手に取り入れ発展的な経営に活かしていることがわかってきた。

最初に、アトツギの場合を見てみよう。筆者の研究によると、老舗企業ではアトツギを本社の基幹事業ではなく、あえて組織の辺境的部門（新規事業、海外現地法人など）に配置するケースが見られる。例えば某食品製造業ではアトツギを老舗ブランドが通用しない異国の現地法人の責任者に配置し、事業の立ち上げや取引先や顧客の新規開拓の仕事を任せている。これは、あえてアトツギに先代世代によって築かれた経営資源の使用を制限する配置といえる。では、なぜ先代の恩恵に与れるアトツギに、スタートアップのような試練を与えるのであろうか。

筆者は、老舗企業が生み出したアトツギ育成の叡智なのではないかと考えている。確かに、アトツギにとって先代の資源に依存できることは優位な点だ。しかし、政治、経済、社会、技

術などの経営環境が変化中、企業が保有する従来の経験や資源が無効化してしまうこともある。昨今のコロナ禍が良い例である。長い歴史の中で順調に存続してきた企業であっても、この変化にうまく対応できず廃業を余儀なくされた。このような厳しい環境変化への対応力を培わせるため、極めて経営資源が制約された厳しい仕事環境をアトツギに提供しているのではないだろうか。いつか訪れるかもしれない経営環境の変化という大きな試練にアトツギが立ち向かえるように、事業承継の中で段階的に疑似的なスタートアップのような試練を与えるのだ。

また、アトツギの組織の辺境部門への配置は、先代世代の教訓の結晶である規範の影響を一時的に弱める狙いもある。日本の老舗企業の多くは、先代世代から継承された家訓を持っている。規範はアトツギが今後事業を展開していく際に指針を与えてくれる利点がある。しかし、規範が強すぎると次世代の経営のオリジナリティが発揮しづらい欠点も生じる。組織の辺境への配置は、アトツギに環境変化に適応した事業機会の探索を行いやすくするとともに、組織イノベーションの可能性を高める効果が考えられる。

次に、スタートアップの場合は、どこにアトツギの特長が見られるのだろうか。稲盛和夫氏の経営実践がそのヒントを与えてくれる。稲盛氏は、京セラをはじめ数々の企業の立ち上げをおこなってきたスタートアップの草分け的存在である。スタートアップは、アトツギと異なり戦略展開の自由度も高いことがメリットである。稲盛氏の場合、1950年代のテレビ放送開始に伴う松下電器製テレビの部品の製造を皮切りに、1960年代のセラミックパッケージの開発、さらに1980年代の通信業界の規制緩和に伴う第二電電企画（現KDDI）設立など、経営環境の変化に応じて広範囲に機会を探索し事業展開を行ってきた。しかし、稲盛氏は新規事業展開をする際に、その展開が自社にとって適正かどうかを常に問い続けたという。稲盛氏の経営実践を通じて生み出されたのが、京セラフィロソフィーである。稲盛氏の経営の背景には、京セラフィロソフィーなどの規範が影響を与えていたことが示されている。先述のとおり、先代から継承された規範は、時にアトツギにとって経営の自由度を狭める可能性もあった。しかし、企業が成長する中、稲盛氏のようなスタートアップの起業家であっても、事業展開の拠り所として規範を必要とした点は非常に興味深い。

筆者は、従来のようにスタートアップとアトツギの支援を別個のものとして取り扱うのではなく、むしろ融合的に支援することを提案したい。冒頭で指摘したように、二つのベンチャーには相互補完できるような特長が多くある。起業家と事業承継者が互いのビジネスを競い合うピッチランコンテストを行うことも効果があるだろう。また、ビジネススクールにおいて、両者を融合した授業を行う方法もある。スタートアップとアトツギが互いの垣根を越えて、忌憚ないディスカッションを行うことで気づきを創発できるかもしれない。二つのベンチャーの活性化は、間違いなく日本経済発展の原動力となるものだ。スタートアップ・アトツギ融合型の支援策を行うことで、新たな化学反応が起こることを期待したい。