

Title	大手企業におけるカーブアウト型新事業創造の実態調査
Author(s)	佐久間, 啓; 太田, 健一郎; 渡辺, 誠一; 仲澤, 英憲; 植松, 秀雄; 阿部, 仁志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 23: 678-681
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7654
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

大手企業におけるカーブアウト型新事業創造の実態調査

○佐久間 啓、太田健一郎、渡辺誠一、仲澤英憲、植松秀雄、阿部仁志
(社団法人 科学技術と経済の会)

1. はじめに

1990年代初頭でのバブル崩壊以来、日本経済再活性化のためにベンチャー起業の重要性・必要性が叫ばれ、TLO創設や大学発ベンチャー育成など様々な支援策が講じられてきた。近年は、最後に残る有力なベンチャー創出プラットフォームとして、大企業発ベンチャーの推進が論じられている。異業種交流団体である(社)科学技術と経済の会(JATES)では、2002年来R&D成果の事業化推進をテーマに専門研究会を実施してきており、今回会員企業を主体に大手企業におけるカーブアウト型新事業創造の現状について、アンケート調査を行ったのでその結果を報告し考察する。

2. カーブアウト型ベンチャーの背景

かつて経団連の新産業・新事業委員会では、1995年に「新産業・新事業創出への提言―起業家精神を育む社会を目指して」、1996年に「日本型コーポレート・ベンチャーを目指して」という2つのコーポレート・ベンチャー促進策を提言している。それから10年以上が経過しているが、当時論じられ期待されたほど、日本のコーポレート・ベンチャーが育っているとは言えない。その間、総合科学技術会議や経済産業省を中心に、日本のベンチャー育成の必要性が論じられてきた。ベンチャー活性化のために種々の法整備も行われ、大学発ベンチャーやスピントウト、スピントウトも奨励されてきた。

一方最近、米国では、大手企業の中にこそ新しい先進的な事業の種があるはずだ、大手企業こそ新規事業を育てる資金、ノウハウ、人材を持っているはずだとの考えから、コーポレートベンチャーキャピタルの実態を調べ、政策的にもコーポレートベンチャーリングの活性化を促そうという議論が盛んになっている(例えば[1])。

目下日本の大手企業にも閉塞感があり、何らかのブレークスルーが強く求められている。2000年以降、親元企業のノンコア技術を切り出し、外部のリソー

スを使って新規事業に育てる“カーブアウト型ベンチャー”による起業手法の有効性が日本でも認識されるようになって来て([2])、関連の専門書も出版されている([3],[4],[5])。また数年前から日本でもハンズオン型のカーブアウトベンチャーファンドが立ち上がっており、従来の金融機関を中心とするベンチャーファンドと異なる実績を挙げつつある。

3. アンケート調査の概要

これまでJATESでは、研究開発主導の新事業創出による企業価値創造について研究会を実施してきており、その一環として2007年末に会員企業に対して、大手企業における研究開発主導の新事業起業に有効と考えられる「カーブアウト型ベンチャー」に関して、アンケートによる実態調査を行った。カーブアウトの定義は以下とした。

カーブアウトの定義

経営戦略上の成長戦略の一環として、研究開発成果を企業から主要メンバーとともに切り出し(カーブアウト)、第三者の投資と支援を得て、事業化するスキームで、研究開発主導の新事業創造の選択肢を格段に広げ、もって企業のイノベーションインテンシブな体質への強化と産業の活性化を図ろうとするものである。

形態的にはスピントウトに近いとみられるが、経営戦略上の明確な意思をもって、積極的に第三者等外部の力を活用する点が特徴である。

図1. カーブアウトの定義

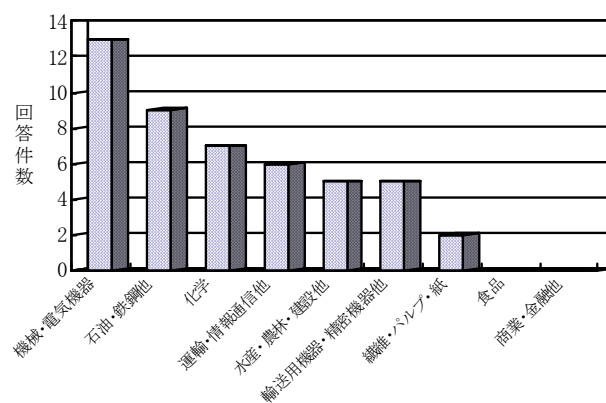


図2. 業種別アンケート回答数

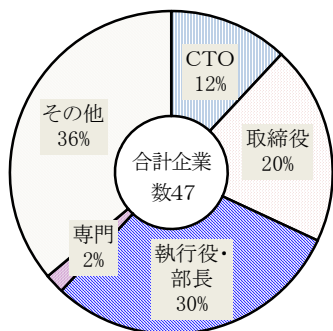


図 3. 回答者の役職

回答企業数は 47 社、回収率は 35%であった。図 2、3 に、回答者の属性を示す。業種は食品・商業等を除く広い分野に亘り、回答者は CTO、取締役を中心に、技術系幹部となっている。

4. 大手企業における新事業創出体制の現状

以下に”R&D 成果”からの新事業創出を各社が如何に実行しているかについてのアンケート結果を示す。

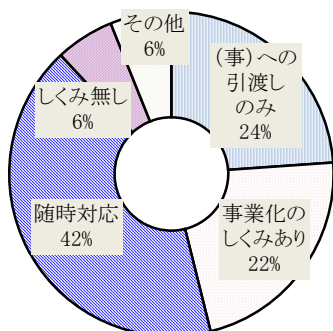


図 4. Q1:R&D 成果からの新事業創出プロセス

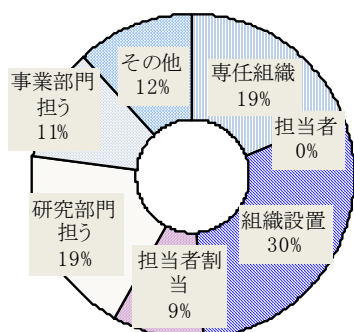


図 5. Q2:新事業創出のための事業化推進組織

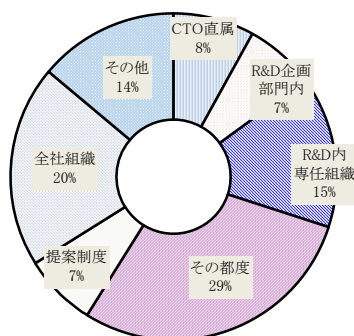


図 6. Q3:事業化推進組織と R&D グループとの関係

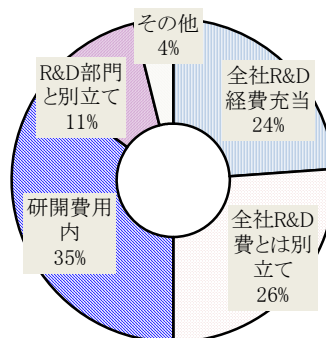


図 7. Q4:事業化推進組織の経費負担はどこか

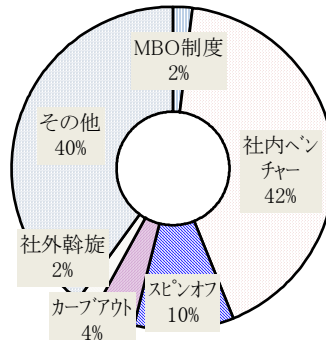


図 8. Q5:どのような新事業創出制度を用いるか

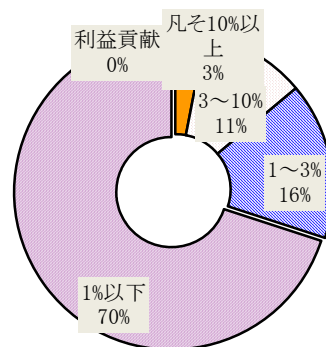


図 9. Q6:新事業創出によるこれまでの成果(対売上)

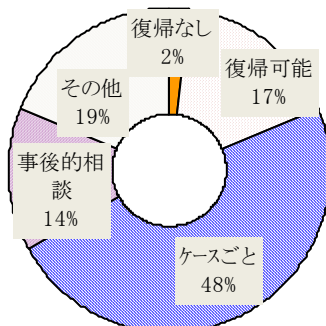


図 10. Q7:出向者の処遇について

R&D 成果から新事業を起そうと言う場合、事業部が引き取ってくればよいが、事業部で扱わない製品分野の場合等がネックとなる(図 4/Q1)。そのようなケースに対して予め専任組織(事業化推進組織等)を置いている企業が 19%、その都度新たに組織・担当をアサインするが 39%となっている(図

5/Q2)。事業化推進組織等を CTO 直属とする企業が 8%、R&D 内または同企画部門の中が 22%、全社組織とするが 20%となっている（図 6/Q3）。

表 1. Q8.事業化推進組織による新事業創出の実績件数
(事業部引渡し以外/平成 10 年以降目安)

制度	実績件数	本業との関連性	
		本業に近い重点事業	本業と関連の薄い非重点事業
①社内ベンチャー制度	67	34	28
②スピンオフ支援制度	5	5	0
③カーブアウト	2	1	0
④外部ベンチャーキャピタル斡旋制度	1	0	1
⑤その他	32	21	11
⑥MBO制度	0	0	0

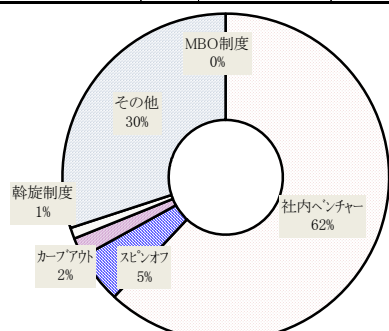


図 11. Q8.事業化推進組織による新事業創出の実績% (同上)

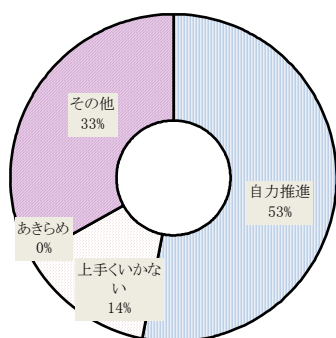


図 12. Q9.実績のない場合、その理由

一方、事業化推進組織の経費負担は全社レベルの研究費からの充当が 24%、別立ての全社費用が 26%、それ以外では割当の年間研究費からひねり出す (35%) 例が多い (図 7/Q4)。

表 2. その場合、制度を利用した理由 (複数回答)

制度	狙い/理由					
	リスクを回避するため	事業化期間短縮のため	部外資金を調達活用するため	部外人材の活用を図るため	本業以外の事業であるため	その他
①社内ベンチャー制度	4	7	0	5	7	3
②スピンオフ支援制度	1	0	1	1	2	0
③カーブアウト	1	1	1	1	1	0
④外部ベンチャー斡旋制度	0	0	0	0	1	0
⑤その他	2	3	1	1	1	1
⑥MBO制度	0	0	1	0	0	0

新事業を創出するための制度としては、社内ベンチャー制度が最も多く (42%)、スピンオフ・カーブアウトが合わせて 14%などとなっている (図 8/Q5、複数回答)。

こうして創出した新事業が売上に 3%以上貢献は、およそ 14%、70%は 1%未満の貢献である (図 9/Q6)。出向者が無条件に親企業に復帰可能とするルールを持つ企業は 17%と少ない (図 10/Q7)。

事業化推進組織による平成 10 年以降の新事業創出実績は合計 107 件、その内社内ベンチャー制度利用が 67 件・62%を占めている (表 1、図 11/Q8)。

事業化推進組織による起業化実績がない回答の理由としては、自力推進が 53%、上手く行かないまのところ 14%などとなっている (図 12/Q9)。

事業化推進組織の実績がある場合、制度選択の主な理由は、リスク回避、事業化期間短縮、部門外人材活用、本業でない、などとなっている (表 2)。

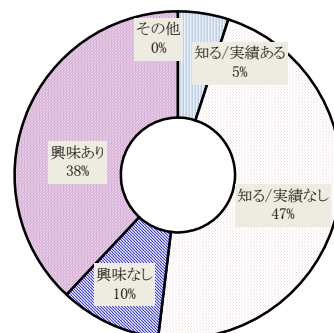


図 13. Q11.カーブアウト方式について

今回の主題であるカーブアウトについては、「知る/実績あり」が 5%、「知る/実績なし」が 47%、「興味あり」が 38%という結果であった (図 13/Q11)。

5. 考察と結び

アンケート結果：これからの R&D にはオープンイノベーションによる外部資源の活用が必須と言われるが、アンケート結果に見る限り日本産業界の現実はまだそこまで行っていないように見える。電機・自動車など国際競争が厳しい分野を除いてカーブアウトベンチャーやコーポレートベンチャリングについての認識は、まだこれからと言える (表 3、図 14)。事業部門が受け取らない R&D 成果の事業化のために専任組織を持っている企業は 19%であり、多くの企業はアドホックに対応している。また 42%の企業が社内ベンチャー制度を有しており、最近の新事業創出実績の 62%がこれによっている (図 15)。

表3 大手企業におけるベンチャー制度の発展例

	社内ベンチャー制度	社内ベンチャーファンド	社外ベンチャーキャピタル
日立製作所	1995年：新事業推進本部設立→社内ベンチャー募集 1994年：ベンチャー制度	2000年：日立CVCファンド100億円 1999年：投資ファンド	2005年：ネクストハンズオンパートナーズ創設/40億円
富士通			2005年：
NEC	1992年：社内起業家制度 1995年：ベンチャー推進プログラム		2001年：米国で投資ファンド事業に出資総額1億ドル 米NECが4000万ドル拠出
トヨタ	1989年：全社課長以上対象に新規事業テーマ社内公募	1996年：社内ベンチャーファンド500億円	2005年：ディー・ハンズオンインベストメント創設

各種報道記事から作成

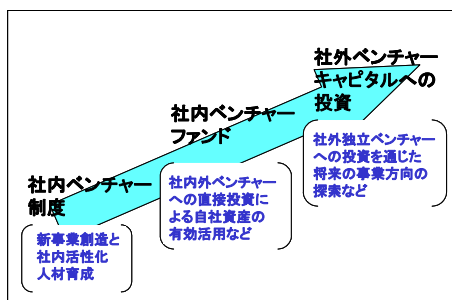


図14. コーポレートベンチャリングの発展スキーム

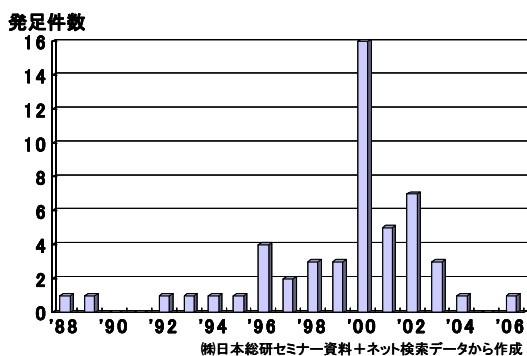


図15. 大手企業における社内ベンチャー制度の発足年度

社内ベンチャー制度の限界：社内ベンチャー制度は、新事業創出の手段、起業家精神の涵養による企業風土の変革、人材育成などを目的に作られるとされており、ベンチャー側のメリットとしては親企業の経営資源の活用が挙げられる。一方親会社があるが故の起業家精神の不足や、親会社の古いビジネスプロセス・判断基準・運営管理、特にスピードの遅れ等による自由度の制約がデメリットと言われている。

カーブアウト方式：カーブアウトでは、親会社の持ち株比率を下げることでベンチャーの裁量の自由度を向上させることができ、起業家精神の発揮、外部資源の活用（技術、ファンド、市場など）が可能など、これまでの社内ベンチャー制度の弱点を補うことが可能となる〔6〕。

テクノロジーカーブアウトファンド：カーブアウトベンチャーが成功率を高めて行くには、折角のその

主旨を十分に生かした環境づくりが重要である。前述のハンズオン型のテクノロジーカーブアウトファンドは、日本の企業風土に欠けている“シリコンバレー”の機能を担うものと考えられる。ベンチャー経験がない技術者・研究者出身の起業家と、今まで社内事業化が主でオープンイノベーションの経験に乏しい親企業に、当該企業の企業風土を踏まえた上で、①第三者の目で課題の事業化可能性を評価・助言、②ベンチャー起業のノウハウをコーチ、③外部機関との連携の橋渡し（図16）、④資金調達の支援等を提供できる。自社判断の足りないところを補い、自社では届かない外部との連携推進のためには、このような外部の力の活用が極めて有効であろう。

製造業主体の集まりである JATES としては、さらにコーポレートベンチャリングについて考察を進めると共に、会員企業が外部資源の有効活用を図る手段の一つとしてのカーブアウトベンチャー手法を検討し活用できるよう議論を深めていきたい。

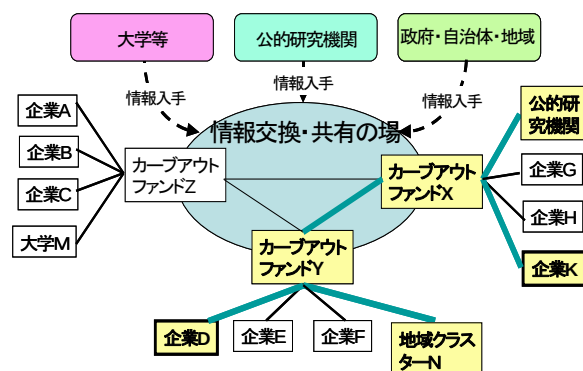


図16. カーブアウトファンドを通じたオープンイノベーション

参考文献

- [1] “Corporate Venture Capital” I. MacMillan, et al.,
http://www.nvca.org/pdf/NIST4_CVC_073108_Web.pdf
- [2] H19 年度 NEDO 受託研究報告資料「大企業発ベンチャー研究会提言 -大企業とベンチャーのWIN-WIN 成長-」
http://www.jates.or.jp/Z-Temp/METI_Report_080409.pdf
- [3] 「カーブアウト経営革命」木嶋豊著 東洋経済新報社（2007.2）
- [4] 「スピノフ革命ー新しい日本型産業創出のモデルとシナリオ」前田昇著、東洋経済新報社（2002.4）
- [5] 「企業を成長させるコーポレートベンチャー戦略」D.L. ロリー著 福本晃訳 出版文化社（2003.4）
- [6] “イノベーション強化への世界的産業転換とカーブアウト起業の勧め” 渡辺誠一 技術と経済 2007 年 1 月号 pp.17-25