

Title	コーポレートベンチャー事例：ベンチャーとの連携
Author(s)	出川，通；田辺，孝二
Citation	年次学術大会講演要旨集，23：979-982
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7727
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

コーポレートベンチャー事例：ベンチャーとの連携

○出川 通(テクノ・インテグレーション)、田辺孝二(東京工業大学)

1. はじめに

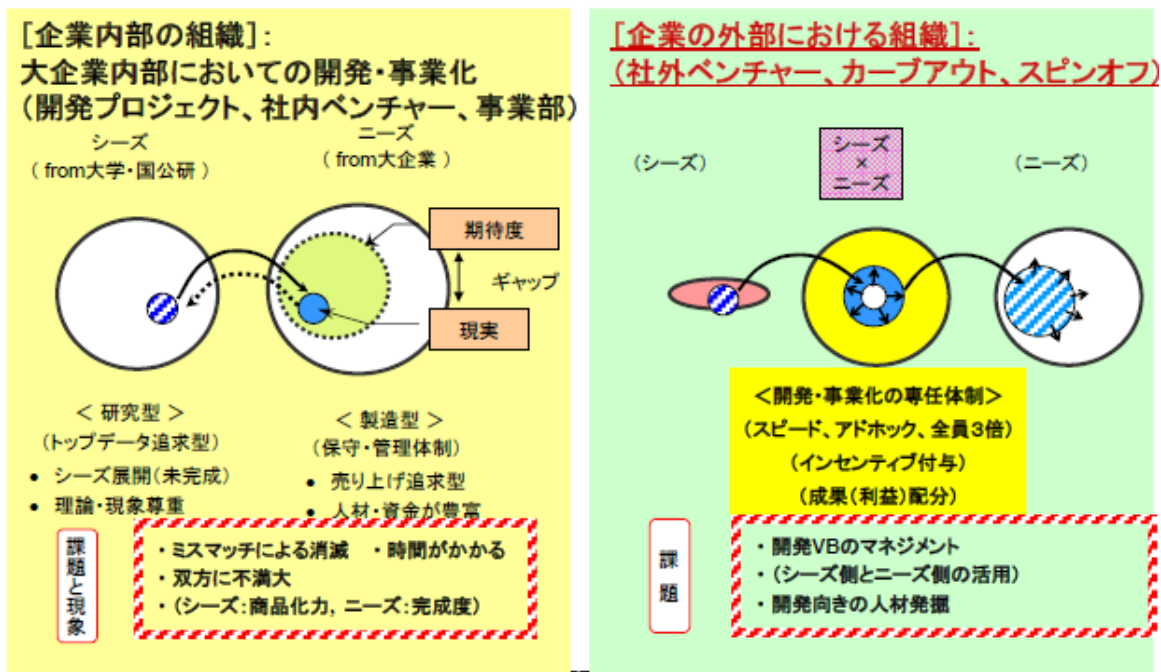
大企業発のコーポレートベンチャーの一つの形態である「社内ベンチャー」「社外ベンチャー」は、スピンオフやスピンアウトといった独立の形態とは異なり、当該企業と経営的につながったまま、企業内部の資源のみならず外部の資源をも有効に活用できる点で、企業におけるオープン・イノベーションの受け皿として興味深い。

本講演では、その実施事例のひとつをピックアップし、企業内外での経営的視点やベンチャー企業とのアライアンス構築といった観点から議論する。今回、報告する事例は、日本の大企業と米国の開発専門のベンチャー企業とのアライアンス構築が短期で成果を出したケースであり、どのような手順でそこに至ったかを実施経験者と経営マネジメント側の両立場から分析を試みる。さらに、その結果が、オープン・イノベーションの受け皿として本体の経営革新に有効に機能する可能性を持つことを検討する。

2. 企業の中のコーポレートベンチャーの位置づけ：

コーポレートベンチャーは新規事業を起し発展する形態として位置づけられる。すなわち既存企業のリソースをうまく使いながら、新しいリスクに挑戦すべく独立して、意思決定を機敏にして環境適応をはかる組織体となる。企業内部にある場合と、外部にある場合のイメージを図1に示した。

(図1: 既存企業内部の組織体(社内ベンチャー)から既存企業外部(社外ベンチャー)での事業化へ)



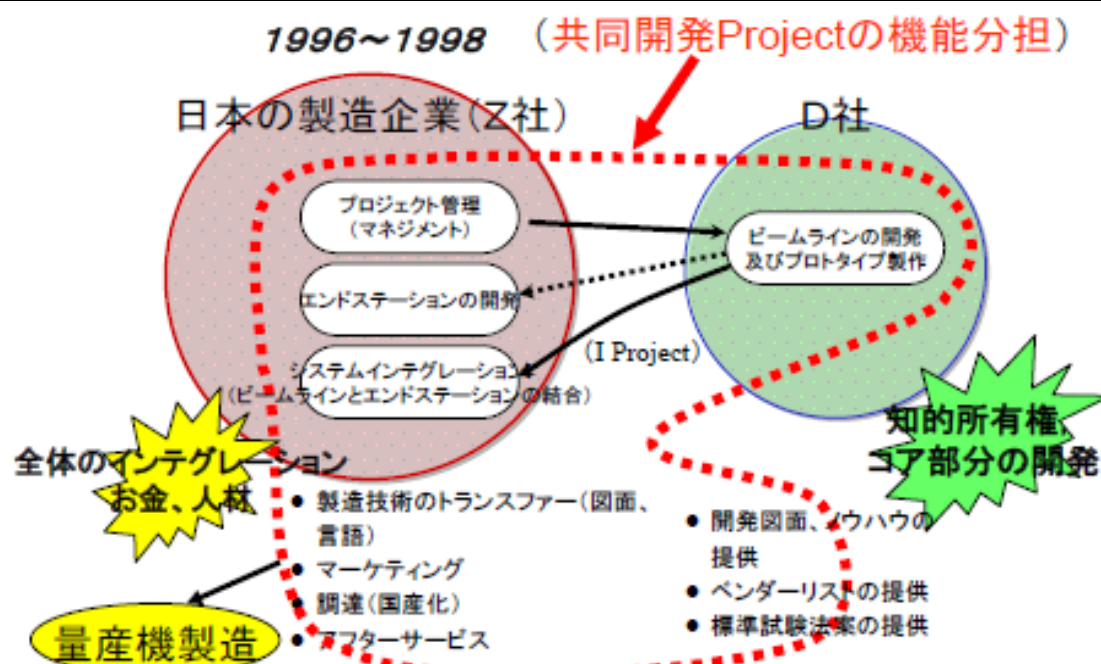
3. コーポレートベンチャー実施事例のピックアップ:

コーポレートベンチャー創出により短期で新事業創出の成果を出したケースについて事実関係を示す。

1) 事例の概要:

日本の大企業と開発専門の米国のベンチャー企業とのアライアンス構築を 1990 年代の事例を示す。半導体機器開発ベンチャー企業(D社)と日本の大手製造機器メーカー(Z社)の共同開発プロジェクトにより共同開発で連携し短期間に成功させた。事業化ステージでは社内・社外ベンチャーの創出・運営により、事業化を成功させたときの 2 社の共同開発の分担フォーメーションを図2に示す。

(図2: 開発ベンチャー企業D社と日本の大手製造企業ZZの共同開発プロジェクトの役割分担例)



2) 組織的変遷と経緯:

大企業Z社のなかでの組織的変遷を順を追って見ていく。このなかの②と③の組織体がいわゆるコーポレートベンチャーとなっている。

- ①開発プロジェクト: 2 年間、技術開発本部のなかの組織としてスタート
- ②社内ベンチャー: 半年間、事業開発本部の中の組織として開発プロジェクトが発展的に変化
- ③社外ベンチャー: 2 年間、本体会社が不況のため社内組織としてベンチャーの資金獲得が難しく、銀行借り入れのために社外ベンチャー企業として改めて創業し、資金(間接資金(融資))集めと返済に成功した。
- ④企業内事業部(室): 2 年間、上記社外ベンチャー企業が相当の売り上げ(30 億円程度、粗利益30%以上)を挙げたため、不況の本体に急遽戻される。

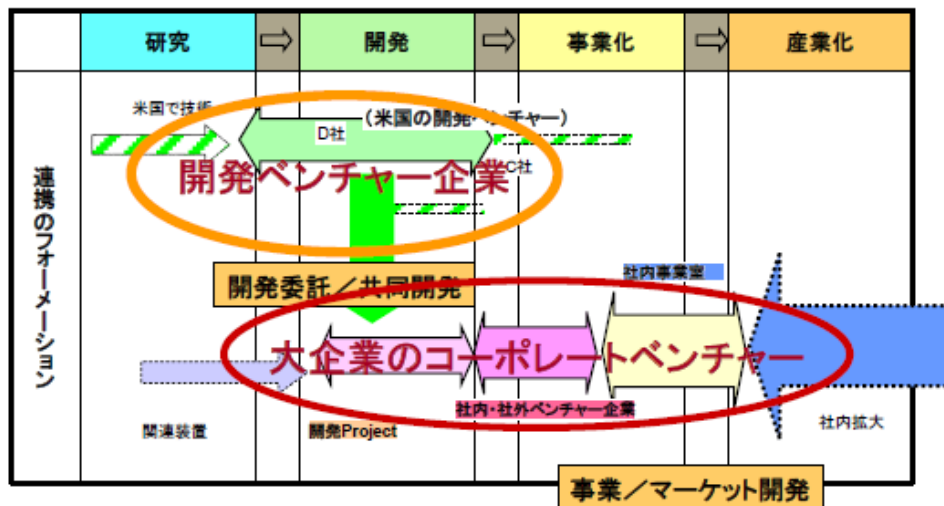
本事例考察では、研究・開発から事業化、産業化への移行をステージわけし、そのステージに沿った組織体制の移行状況を図3に示す。

2) 成果:

この業界では通常、開発 5 年、事業化 5 年と 40 億円が同種の新規開発の事業化までのトータル費用といわれている。それをこの事例では開発 2 年、事業化 2 年(事業体としての単年度黒字転換まで)で完了し、半額程度の費用で、3 年目には量産装置としてシェア 1 位を獲得することが可能となった。これは、まさにオープン・イノベーションの発想と受け皿としてのコーポレートベンチャー(②と③)展開の成果と考えている。

しかしながら、コーポレートベンチャー(社外ベンチャー③)から、企業内事業部④に戻った結果、各種の社内規制と意思決定の遅延、過剰なリスク管理などにより、事業展開は当初の期待していた伸びが見られないという結果となっている。

(図3:各ステージにおける組織・体制の変遷と相互関係のイメージ)



4. コーポレートベンチャー体制に対する経営と実践者側からの視点の整理

どのような考えでZ社本体がコーポレートベンチャー体制をつくり、オープン・イノベーション展開に至ったかについて、まずは経営マネジメントの視点で整理する。

1) 実行前の状況:経営側からの視点

Z社においては数多くの新規事業の立ち上げ失敗経験が存在した。それに係った経営マネジメント、実行者の反省から本事例スタート時点で以下の点が共有化されていた。

- 外部技術コアの導入の必要性:数多くの自前新規事業の試みの失敗事例の積み重ね(新規事業のコア技術は外部から、生産、システムなどの製造基盤は自社から)によりベンチャー企業との連携を促進
- 既存事業体制、研究開発体制からの切り離しの必要性:既存組織内部での実施による意思決定の遅れによる開発・事業化失敗事例の経験
- 進捗に応じた形での体制変化と一体運営:プロジェクト発足当初から研究、開発者と生産技術者、営業、企画などの人員の一体運営とマイルストーン管理体制によるゆるやかなマネジメントの実施
- 一方では立ち上がった新事業の早期収穫(不況対策としての収益面と余剰人員の活用も視野にあった):背に腹は変えられない。

2) 実行中の状況:実践マネジャーからの視点

実際の組織の変遷①、②、③、④は、方法論がまずありきではなく、各種の環境条件や試行錯誤から結果的にこのようになったものである。このときのメリット、デメリット、課題のポイントを以下に示す。:

- 事業化ステージでの社内・社外ベンチャー企業の運営は実務担当者(マネジャー、メンバー)に対して企業家精神を植え付け、自立・自律を促す効果が生じた。本体の大手企業に出来ない機敏で試行錯誤的なアライアンスを外部と組むことが可能となった。
- アライアンス(米国の開発専門ベンチャー企業との連携)マネジメントについては未知の項目であったが、米国のベンチャー企業のマネジメントに学ぶところ大であった。
- 新規開発プロジェクト、事業化プロジェクトは独立した形でのフラット体制での遂行として、コーポレートベンチャーとしての社内―社外ベンチャーによる事業化の立ち上げは成功した。
- しかし、まだ事業単位としての基盤が揃わない時機に、企業内への再編入により、旧来事業の枠組みにいれられることで新規事業の基本的環境条件が失われ新事業の発展性にはいくつもの障害が生じた。
- 新たな別会社構想をおこなったが、企業の新規事業の目的が企業の事業構造改革だったことがあり意思決定が遅れた。これは事業の対上げよりも社内展開が重視され、事業は低迷し新たな展開が難しくなってきた。

5. オープン・イノベーション面からの分析と検討

コーポレートベンチャー（社内外ベンチャー企業）におけるオープンイノベーション、すなわちアライアンスのポイント事例を米国の開発ベンチャー企業との連携以外でまとめる。

- 1) 個人専門技術者とのアライアンス：フレキシブルな雇用：必要なときに必要な人を（機械設計、システム設計、現場立ち上げ、安全関連コンサルタント、アフターサービス要員、業界客先対応コンサルタントなど数十人の個人技術者、コンサルタントと契約など）
- 2) 中小、零細企業群とのアライアンス：フレキシブルなコラボレーション（真空容器、ゲートバルブ、各種センシングシステム開発、ソフトウェア開発などなど、数十社とのアライアンスを実行）
- 3) 営業・マーケティング関係会社とのアライアンス：国内、海外（台湾、韓国）でのフレキシブルなアライアンス構築と変更、個別対応などの実施

これらは、母体の大手企業の場合では、社内規定（信用調査、リスクマネジメントなど）や意思決定システムの複雑さなどのためフレキシブルなアライアンス構築と展開が極めて困難なところであったと推察される。

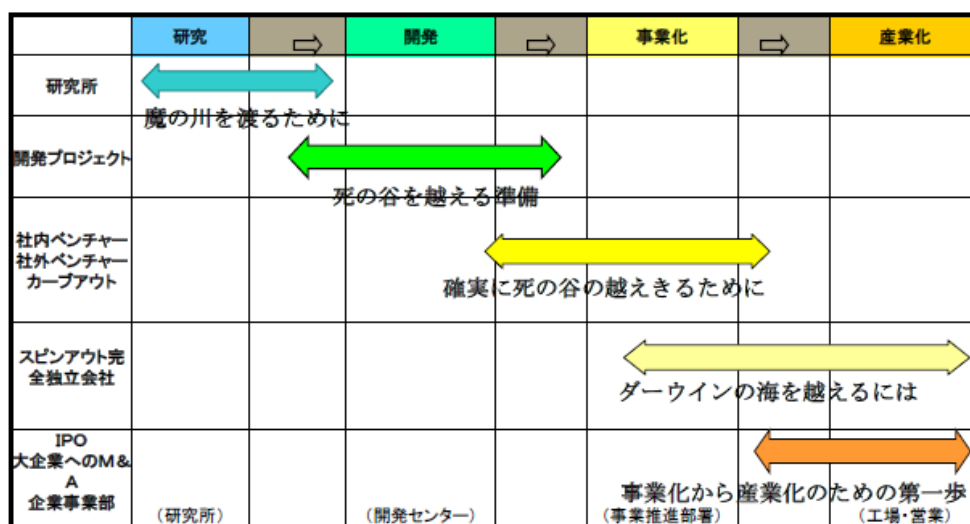
6. まとめ：

外部リソース（独立ベンチャー企業）の活用と社内外ベンチャー企業の創出による効率よい新事業の創出をコーポレートベンチャーにより成功した。いかにそのポイントをまとめる。

- 1) コア技術の外部からの導入：新規事業の新しいコア技術は外部の実績ある開発専門のベンチャー企業から、生産装置としてのビジネスは、既存大手企業の製造技術基盤との統合が必要である。
- 2) 事業化のプロセスの中で、組織とマネジメント体制を進捗に応じて変化させることは、有効である。この場合開発ステージ、事業化ステージという観点でまとめた（図4参照）
- 3) コーポレートベンチャー体制のメリットを充分理解して活用すること。このことで、経営側、実践側双方の役割である新規事業創出にきわめて効率的である。
- 4) しかしながら、事業化からあとの展開については、量の拡大と自社内部での展開にこだわってコーポレートベンチャー体制を修了させ、内部の事業部（室）展開にしてしまったため、結果的に経営マネジメントは攻めの姿勢から守りの姿勢（リスク管理の姿勢）になって低迷することになる。

本体の経営革新にコーポレートベンチャーの成果をつなげるには組織的なタイミングをも十分に留意する必要がある。

（図4：新事業展開における各ステージにおける組織・体制の変遷のイメージ）



（参考文献）

- 1) 2007. 10 研究・技術計画学会全国大会講演概要集（出川 通、田辺孝二）
- 2) 出川通：技術経営の考え方、MOTと開発ベンチャーの現場から、光文社、2004 年刊