

Title	企業発ベンチャーによる新事業創出の有用性に関する考察
Author(s)	金山, 恒二; 田村, 泰一
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 131-134
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/8595
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

企業発ベンチャーによる新事業創出の有用性に関する考察

○金山恒二（NEDO）、田村泰一（早稲田大学）

1. はじめに

企業発ベンチャーについては、その成功要素について様々な検討・事例研究が行われているとともに、政府の支援制度も整備されつつあるが、新事業創出の手法としては未だに不確定要素が多い。それは、ベンチャー企業の親元企業が、自社の事業戦略に係る新事業創出に係る事業ドメインの設定、意思決定、リソース配分・活用等が明確に行われていないことに起因すると考えられる。

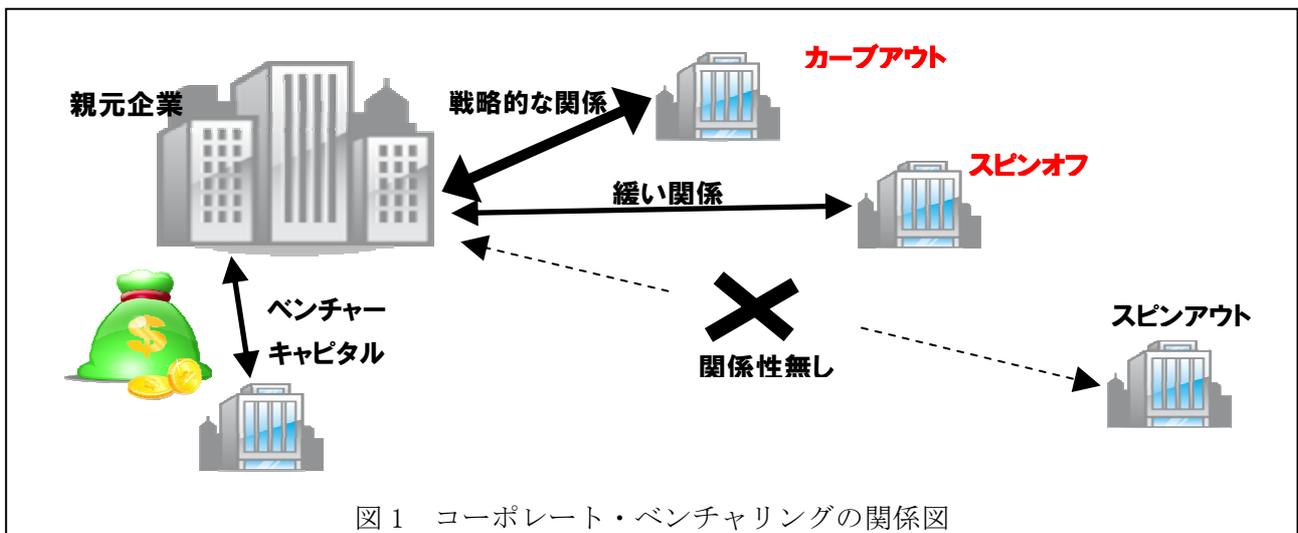
本稿では、ベンチャー制度を運営する親元企業へのインタビューを基に、企業発ベンチャーによる新事業創出の成否を考察する。

2. 企業発ベンチャー制度の類型と状況

1990年代のバブル景気崩壊、2000年代初頭の世界IT不況以降、我が国の発展を牽引してきた自動車産業をはじめとした製造業の経営は停滞している。さらに、中国、インドなどの経済新興国の急激な成長にともなう国際競争が激化など、内外の様々な要因のため、今後、企業経営はますます厳しい環境に立たされる。

そのような状況の中、企業経営の活性化となる新事業創出の手法の一つとして、企業発ベンチャー制度（コーポレート・ベンチャリング）が有効であると考えられている。

企業発ベンチャーの類型としては、親元企業の社員が起業し、親元企業と関係性を持つスピノフ、カーブアウトといったベンチャー企業と、親元企業のファンドにより外部シーズの活用等を行うベンチャー・キャピタルの2つに大別される。



3. 調査対象

我が国では、米国シリコンバレーのようなイノベティブな大学発ベンチャー企業やスピントウト・ベンチャー企業が育ちにくい土壌がある。それは、伝統的に研究者の流動性が低く、優秀な人材が大企業や有名大学に集まる傾向にあるからである。

そのため、シリコンバレー・モデルをそのまま日本に導入しても、文化やシステムの違いにより、その成功確率は低いと考えられている。そこで、我が国独自の新事業創出モデルとして注目を浴びているのが、大企業によるベンチャー起業（カーブアウト、スピントウト）である。

カーブアウト、スピントウトといったベンチャー企業は、親元企業内での事業化に比して、以下の有用性があるとされている[1]。

- 新規事業のスピードアップが見込める
- 親元企業のような様々なインフラ、知的財産を活用できる
- 新産業・新事業創造に寄与する
- 技術融合アライアンスにより収益性が高まる

2000年代以降においては、150社以上のベンチャー企業が設立されており、ベンチャー企業の成功要素について様々な検討・事例研究が行われているとともに、政府の支援制度も整備されつつある[2]。

しかし、新事業創出の手法としては不確定要素が多く、未だに大成功モデルと呼ばれる事例を創出していない。

それは、起業したベンチャー企業側だけではなく、親元企業側の成功要素の分析が不足しているからと考えられる。具体的には、親元企業が、自社の事業戦略に係る新事業創出に係る事業ドメインの設定、意思決定、リソース配分・活用等が明確に行われていないことに起因すると考えられる。

そこで、新事業創出について、企業発ベンチャーに積極的に取り組んでいる大企業へのインタビューにより取り組み状況と問題点を把握し、ベンチャー制度に関する有用性と今後の課題について検討を行った。

インタビューは、長期間にわたりカーブアウト、スピントウトといったベンチャー制度の運営に取り組んでいる大企業の制度担当部門を対象に行った。対象企業は、同じ事業領域で活動する企業の比較検討を行うため、複数の企業がベンチャー制度に取り組んでいる電気機器業界とした。

4. インタビュー結果

企業へのインタビューにより様々な意見が得られたが、ベンチャー制度運営の大前提として、企業トップの判断がなければベンチャー制度の設立、運営は不可能との共通の意見があった。

さらに、企業発ベンチャー制度は、企業の事業戦略や培った風土などに適しているかが重要であり、簡単に導入できるものではないことも判明した。

その上で、親元企業としてのベンチャー企業の運営に関して、以下の①及び②の観点を重視して取り組んでいることが分かった。

また、親元企業の事業戦略とベンチャー企業の位置づけについては、③のように集約される。

①経営環境の変化

- 新事業は、将来の「飯のタネ」であり、企業は自前で創出したいが、企業の体力は衰え、「選択と集中」戦略が基本となっている現在、自前で全ての新事業創出を行うことは困難である。
- 資金難のため、自社単独での開発した技術の出口を探すことは困難となっている。また、ニーズの多様化のため、自社単独での新事業の成功は難しい。

- 外部のシーズやネットワークの活用、リスクマネー獲得が可能なベンチャー制度は、「選択と集中」戦略を補完する新事業創出のツールに成り得ると期待している。

②ベンチャー企業への期待と現実

- 当初は、ベンチャー制度による社内活性化を期待していたが、その後、方針を修正した。
- 研究開発型ベンチャーにおいては、親元企業における自前での新事業創出と同様、中長期的な視点が必要であるが、親元企業の経営陣は短期的な成果を期待している。
- 新事業創出が目的か、キャピタルゲインが目的かで事業内容や投資回収期間の設定は異なってくる。

③親元企業の事業戦略との一貫性

- ベンチャー企業は、親元企業の事業ドメインの支援、または事業ドメイン外の分野への参入を目的として活用している。
- 新事業創出に係る内部化または外部化の選択は、その時の環境・リソース・将来予測など様々な要因を踏まえた中で最適な判断を行った結果であり、事業戦略に差違はない。
- 企業発ベンチャーの事業内容は、親元企業の事業戦略に基づいた展開であるべき。そのためには親元企業の事業戦略の明確化が必要である。

5. 事業戦略と新事業創出の制度設計

4. のインタビュー結果から、次のような示唆が導き出される。

(1) 評価性基準の明確化の必要性

ベンチャー企業設立の経緯としては、バブル経済崩壊等により大企業の事業戦略が瓦解したため、資金難や社内の閉塞感の解決手段としての必要性からベンチャー制度による外部資金の調達、社内活性化に取り組んでおり、当初から新事業創出を目的としている期待していることが分かった。

現在は、インタビュー対象企業においては、上述の目的に加えて、親元企業の事業ドメインの支援または事業ドメイン外の分野への参入を目的としてベンチャー企業を活用していることが分かった。

インタビューを行った企業には、ベンチャー企業の運営は、「起業後3年間で、単年度黒字（3年単黒）の達成」という厳しい達成目標を設定している制度もあった。その結果、ベンチャー企業の経営努力と親元企業の支援により、目標を達成している企業も増加している傾向にあり、企業発ベンチャーの経営ノウハウが日本企業に蓄積されつつあると言える。

しかし、一方で親元企業にとっての「成功」の定義を明確化することが必要である。上述の社内活性化や親元企業の事業ドメインの支援または事業ドメイン外の分野への参入というものは、評価基準が不明瞭であるため、ベンチャー企業が「3年単黒」を達成するという「ベンチャー制度の目的」を達成したとしても、親元企業にとってのベネフィットが無ければ、企業発ベンチャー制度として真に成功した戦略であるとは言い難い。親元企業及びベンチャー企業にとって、目的と成功の評価基準の双方を明確化する必要性があり、その上でどのような事業戦略を策定することが重要である。

(2) 事業ドメインの明確化の必要性

電気機器業界の大企業は多様な事業を行っており、「選択と集中」による事業ドメインの強化策と、

ベンチャー企業を活用する対象事業ドメインの設定が適切な関係となっているかを整理し、リソース配分を決定することが必要がある。

例えば、親元企業が「選択と集中」戦略として家電事業または通信事業という事業ドメインを設定したとしても、現在のIT・ネットワーク社会においては、テレビ、パソコン、携帯電話及び白物家電など、非常に範囲の広い製品やビジネス、そしてそれらを支える流通や研究開発までが関与する。事業ドメインの設定は、企業内外のリソース配分に多大な影響を生じるのである。

「選択と集中」という事業戦略のドメイン（コア事業）が広範囲に亘るのであれば、コア事業の支援や新分野開拓を期待するベンチャー企業の事業ドメインが、実際はコア事業そのものと位置づける方が適切な場合もあり得る。また、逆に事業ドメイン内の新事業と設定しても、自社内リソースでは手に余る場合もある。

自社の事業ドメインの設定が曖昧、自社のリソースを正しく把握していない、という経営のもとでは、自社内外のリソース配分の最適化を行うことができず、戦略に基づく事業の実践が困難となる。

以上のことから、次の条件を満たすベンチャー制度の運用が行われれば、親元企業へのベネフィットが生まれ、企業発ベンチャー制度が有用であると判断される。

- 新事業は、親元企業の将来の事業ポートフォリオを描いた上で設定されなければならない。そのためには、親元企業の事業戦略（ドメイン設定）や身の丈（リソース）に応じ、新事業の位置づけを明確化しなければならない。
- 親元企業の事業戦略のもと、リスクや必要なリソースを検討した上で、新事業創出の戦略を実践する組織能力を親元企業が有しているかを検討しなければならない。その上で、内部化または外部化の適切な選択を行わなければならない。
- 組織を外部化するという戦略の下、ベンチャー制度を活用すべきである。ベンチャー制度は、親元企業が事業を強化または拡大するための手法の一つでしかない。
- 親元企業は、策定する戦略及びベンチャー制度の目標設定と評価基準を明確化し、「成功の定義」を設定しなければならない。

ベンチャー制度を運営する企業は、自社の戦略に基づき、限られた社内リソースや外部リソースの最大限活用し、事業を成功に導くことが必要である。成功しない事業からは速やかに撤退し、リソースの再配分による事業ポートフォリオの最適化を行わなければならない。

企業の活性化のためベンチャー制度を設置した企業が多いが、出発点は親元企業の事業戦略であるべきと考えられる。動的な企業経営は、社内の活性化に繋がり、ベンチャー制度への好影響も予想される。

今後は、ベンチャー制度を活用せずに動的な経営を目指す企業の調査・分析を行い、事業戦略と新事業創出の制度設計についての検討を深めたい。

（参考文献）

[1]木嶋豊、「カーブアウト経営革命」東洋経済（2007）

[2]「コーポレートベンチャリングに関する調査研究」、経済産業省（2009）