

コーポレート・ベンチャーによる 新事業創造に関する研究

—日米比較を中心として—

A Study on New Business Creation by Corporate Venture —Focused on Japan-U.S. Comparison—

東洋大学経営力創成研究センター リサーチ・アシスタント 清水 健太

要旨

本論文はコーポレート・ベンチャーの新事業創造を考察するものである。まず第一にコーポレート・ベンチャーの定義および概要を明らかにした。コーポレート・ベンチャーの要件を満たすものとして、社内ベンチャーとスピン・オフ、カーブ・アウトをあげた。第二にコーポレート・ベンチャーによる新事業創造について日米比較を行い、日本のコーポレート・ベンチャーには経営主体の確立が不十分であるとの指摘をした。第三に日本のコーポレート・ベンチャーが経営主体を構築できない要因として、外部的要因と内部的要因の二つを考察した。最後に外部的要因と内部的要因を踏まえて、今後の日本のコーポレート・ベンチャーの展開について考察した。

キーワード (Keywords) : コーポレート・ベンチャー (corporate venture)、社内ベンチャー (internal venture)、スピン・オフベンチャー (spin-off venture)、カーブ・アウトベンチャー (curve-out venture)

Abstract

This paper studies the role of new business creation by corporate venture. Firstly, I clarified definition and outline of corporate venture. I gave an internal venture, the spin-off, and the curve out assuming that the requirement for the corporate venture was filled.

Secondly, Japan-U.S. comparison as for new business creation by corporate venture, Japanese corporate venture pointed it out with established by the management agency insufficient.

Thirdly, Two factors of an external target factor and an internal factor were considered as a factor that corporate venture was not able to construct the management agency.

At the end, The development of corporate venture in the future was considered based on an external target factor and an internal factor.

はじめに

日本において、大企業を中心に日本の企業がより一層のイノベーション (innovation) を発揮し、新事業創造を行う主体としてコーポレート・ベンチャーを活用した形態が注目を集めている。

アメリカにおいて1990年代にシリコンバレーを中心に、多くのコーポレート・ベンチャーが設立され、アメリカの競争力の一端を担った。この成功を背景に日本でも日本経済団体連合会などが主導する形で、コーポレート・ベンチャーが導入されるに至った。日本においては、人・物・金・知識に代表される経営資源は大企業に集中している。日本の大企業には、優秀な人材がおり、豊富な資金があり、ハイレベルの研究設備が整っている。このような経営資源を有効活用するためにも、大企業からのコーポレート・ベンチャーが行われてきている。このような状況からもコーポレート・ベンチャーによる新事業創造が注目されている。

しかし日本におけるコーポレート・ベンチャーによる新事業創造は、1990年代におけるアメリカのように機能していない状況がある。その要因の一つとして経団連意見書 (1999) が母体企業の意味決定の影響を強く受け、自由に意思決定ができないことを指摘している。このことから、日本のコーポレート・ベンチャーには、コーポレート・ベンチャーにおける経営の主体性が不十分であると指摘する。本論文では、日本のコーポレート・ベンチャーが経営主体を構築できない要因を考察するとともに、今後における日本のコーポレート・ベンチャーの展開について、アメリカのコーポレート・ベンチャーの状況を比較し、論じていく。

1. コーポレート・ベンチャーの要件

Zenas Block and Ian C. MacMillan はコーポレート・ベンチャーの要件を分類するにあたり、以下の要件を示している^{①)}。

- ①その組織がそれまで手がけたことのない新たな活動であること
- ②組織内で開始すること、または運営すること
- ③本業よりもかなり高い失敗のリスクと多額のコストを伴うこと
- ④本業よりも不確実性が高いこと
- ⑤いずれかの時点で本業から経営を分離すること
- ⑥推進の目的が売上・利益の増大、生産性・品質の向上であること

これは、コーポレート・ベンチャーが、その組織の中で未だ行なわれていない、高いリスクの新事業を本業の経営から切り離すことを前提として新事業を創造するということを意味している。したがって、母体企業で活用されていない特許を活用することだけを目的に切り出された事業や、母体企業からのリストラ的な要素の強い切り出しは、コーポレート・ベンチャーには含まれない。また母体企業から、技術者などの従業員が親元企業の意味とは関係なく分離独立するスピン・アウトもコーポレート・ベンチャーの形態には含まれないので、本論文において取り上げないことにする。

2. コーポレート・ベンチャーの各形態

2.1 社内ベンチャー

社内ベンチャーとは、既存の事業とは全く異なる市場であったり、新事業に進出することを目的として、親元企業の内部に、一つの事業体として設立される。あくまでも社内に設置されるものではあるが、他の一般的な同社内の事業部と比べる限りでは、経営の意思決定に関する事項の権限を委譲されている。さらに社内ベンチャーは、豊富な親元企業の経営資源を有効活用し、自らの権限で新事業の創造を行う。

2.2 スピン・オフ・ベンチャー

スピン・オフ・ベンチャーは、新事業を親元企業から切り離し、別組織として設立される。この形態は、自社の企業風土などから、別の組織として運営させたほうがうまくいくと考えられる場合か、スピン・オフ・ベンチャーに何らかの事情で経営資源を十分に配分できない時に採用されるものである。このようにスピン・オフ・ベンチャーは社内ベンチャーに比べると親元企業との結びつきは弱い。そのため経営資源の獲得に関しては、社内ベンチャーのように、うまくいかない場合もある⁽²⁾。

2.3 カーブ・アウト・ベンチャー

カーブ・アウト・ベンチャーとは、経営戦略として経営陣が事業の一分野を切り出し、第三者の評価、投資などを呼び込むものである。日本のように比較的規模の大きな製造業が研究開発を行い、シーズとしての技術や質の高い技術者を抱えている状況の中で、研究開発の企業価値化、事業化に適した手法である。スピン・オフが親元企業との緩い連帯であるのに対して、カーブ・アウトは親元企業がカーブ・アウト・ベンチャーの株式等がある程度保有し続けるものである⁽³⁾。

3. 日米のコーポレート・ベンチャーにおける形態および経営主体の比較

3.1 日本におけるコーポレート・ベンチャーの展開

コーポレート・ベンチャーの形態として日本でも一般的に行なわれていたのは社内ベンチャーであった。この制度は、既存の企業内部において、社内公募等で新事業プランを公募し、審査を通過したものに対して、新規事業やベンチャービジネスを行うための専門の部門を設ける（子会社として設立することもありうる）ことである。従来の枠組みを越え、新しいベンチャー組織を社内に創造し、大企業では醸成しづらいイノベーションを発揮することを目的としている。

社内ベンチャーは、事業化が認められれば、事業化における親元企業からの資金調達も比較的容易に行なわれる場合が多い。また親元企業がこの制度を利用しているため、事業化後、親元企業との連携は強く様々な面で社内ベンチャーは、親元企業からの恩恵を得ることができる。

しかし、この社内ベンチャー制度は経営の主体性に大きな問題点があると考えられる。社内ベンチャーの本質は、経営主体が曖昧になる場合が多いことである。社内ベンチャーといっても母体企業の中の関係事業部の中にあるのが実情であった。ゆえに、社

内ベンチャーの経営者に経営主体として他の外部の利害関係者との対境関係を構築する必要がない。そのため、経営の主要な意思決定を親元企業の強い影響力のもとで受けるので、新事業を創造している意識を醸成するのは難しいのが現状である。Block and MacMillan (1993) は強すぎる親元企業の関与は、コーポレート・ベンチャーの経営を妨げると主張している。経営の主要な意思決定に親元企業の強い影響を受けるのであれば、大企業では醸成しづらいイノベーションを発揮することが本当に可能なのが疑問である。

3.2 アメリカのコーポレート・ベンチャーの展開

アメリカにおいてコーポレート・ベンチャリングに関する研究として、母体企業からの独立性が強いコーポレート・ベンチャーの形態としてスピン・オフやスピン・アウトに代表されるコーポレート・ベンチャーが多い。1990年代からアメリカを中心に一度スピン・アウトやスピン・オフの形で外部に切り出したベンチャー企業や外部のベンチャー企業を自社の事業部に取り込むスピン・インという手法が多く用いられるようになった。自社の中で事業を育成するものが困難な事業などを育成するのが主な狙いとなる。Markku V.J. & Thomas Keil & Henri A. Schildt & Shaker. A.Zahra (2003) はこのスピン・インと従来のスピン・オフについての違いはスピン・オフが母体企業から切り出されても、ある一定のゆるい関係を保つのに対して、スピン・インにおいては、自らの出資はマイノリティで、外部のベンチャー・キャピタルからの出資によってベンチャー企業を運営することにあるとした。

シスコの事例では、設立した時点で、事業計画をシスコと CEO で摺り合わせ、あらかじめ定めた時期までに定めた機能が開発された場合には、シスコが定めた額で買収するというオプション契約を締結する。これにより、シスコはベンチャーによる開発が成功した場合の買収金額を事前に定めることができ、さらに事業成功率を高めるため、ベンチャー・キャピタルによる経営支援等、を受けて成長を図る。シスコ自体が直接経営には参画することはない。

アメリカの大企業は、1990年にシリコンバレーを中心にコーポレート・ベンチャー・キャピタルを活用し、様々なスピン・オフベンチャーやスピンアウト・ベンチャーを切り出し、その中で有望な事業をスピン・インという形で吸収し、高い競争力を取り戻していった。

このようにアメリカのコーポレート・ベンチャーが外部に切り出す形で展開してきたのは、アメリカのコーポレート・ベンチャーに経営の主体性がより強く存在していたことを示す。これがアメリカにおけるコーポレート・ベンチャーによる新事業創造が機能した一つの要因として考察する。日本で多く行われていた社内ベンチャーなど、親元企業の中で展開される形態であると、コーポレート・ベンチャーの意思決定に母体企業の影響を受けることになり、経営主体を構築しづらくなる可能性がある。

このように日米においてコーポレート・ベンチャーの形態と展開は大きく異なる。その背景を考察すると内部的要因と外部的要因の二つに分けることができる。

4. コーポレート・ベンチャーの起業環境における日米比較

日米のコーポレート・ベンチャーの形態が大きく異なり、その経営主体の確立に大きな差が出ている背景の外部的要因として、コーポレート・ベンチャーにおける起業支援などの経営環境が大きく異なることから生じている点がある。

日本および米国における先行研究ともにコーポレート・ベンチャリングの議論は、Block & MacMillan が定義づけたコーポレート・ベンチャーの要件をもとに、大企業の中では育ちにくい革新的な企業風土や、イノベーションを絶えず生み出すような革新的な組織形態を創造するために、新事業創造の手法として、社内ベンチャーやスピン・オフベンチャーによる新事業創造に焦点をあてている。

しかしアメリカの先行研究が、大企業の中では育ちにくい革新的な企業風土や、イノベーションを絶えず生み出すような革新的な組織形態を作るために、コーポレート・ベンチャリングが必要であるとしているものが多い。これに対して日本の先行研究では、Christensen の主張する「ダーウィンの海」に代表されるような困難を解決するために、コーポレート・ベンチャリングを活用する必要性を述べた研究が多い。

「ダーウィンの海」とは、ベンチャー企業が人・物・金などに代表される経営資源の獲得が困難であるために、有望な技術などを保有していても、事業化するまでに倒産してしまうケースが多いことを表したものである。木嶋（2004）は、日本には、起業家を支援するようなメンター組織がないためにスピン・アウトのような独立型の起業を推し進めるのは難しいと指摘している。また経団連意見書（1999）は、コーポレート・ベンチャーの意義として、資金調達が行きやすいことを指摘している。

このようにアメリカでは、コーポレート・ベンチャーによる新事業創造を、大企業の中では育ちにくい革新的な企業風土やイノベーションを絶えず生み出すような革新的な組織形態を創造するために新規事業創造の手法として、社内ベンチャーや、スピン・オフベンチャーによる事業創造に焦点をあてている。

しかし日本においては、起業インフラが不十分であるために、コーポレート・ベンチャーによる新事業創造に意義があると主張されている。このため、日本のコーポレート・ベンチャーは、アメリカに比べて起業環境が整っていなかった。ゆえにコーポレート・ベンチャーの形態が母体起業の支援に強く依存せざるを得なく、必然的に経営主体が弱くなってしまったと考察する。

5. コーポレート・ベンチャリング推進目的の日米比較

日米のコーポレート・ベンチャーの形態が大きく異なり、その経営の主体性に大きな差が出ている背景の内部的要因として、コーポレート・ベンチャリングの推進目的が異なることから生じている点があることを指摘する。

両者の比較において、日・米ともに「戦略目標の達成」という戦略を達成するために、コーポレート・ベンチャーを創造するということでは大きな優位性が認められ共通している。それに対してアメリカでは、「経営者への挑戦課題提供」「経営者の育成」というコーポレート・ベンチャーを創出することにより、経営者の育成を行うという目的を持っている場合が多い。その点に関して日本で行われるコーポレート・ベンチ

ヤリングは、純粹に「戦略目標の達成」であり、経営者の育成という意味を持つものは少ない。このことからアメリカにおけるコーポレート・ベンチャーの新事業創造では、新事業を創造するのと同時に、経営者を育てる目的も有しているものが多いことが読み取れる。このことがアメリカにおいてコーポレート・ベンチャーの経営者を多く、輩出することを可能にしている。

それに対して日本におけるコーポレート・ベンチャーは、経営者を育成する目的を持ったものは少ないといえる。また日本においてはアメリカに比べて雇用確保という項目が目立つ。これはコーポレート・ベンチャーというより、役員の天下り先のような形で設立されたものもあることを示している。このような形で展開されるために、日本のコーポレート・ベンチャーにおいては、経営者を育成する機能が乏しかったといえる。このため、日本におけるコーポレート・ベンチャーは、優秀な経営者になれる人材が乏しかったことが指摘できる。経団連意見書（1999）でも、日本のコーポレート・ベンチャーの課題として経営者になれる人材が乏しいことが指摘されている。ゆえに外部に切り出し、経営の主体性を強めるような形でのコーポレート・ベンチャーの展開が困難であったことが指摘できる。

以上のようなことから、アメリカにおけるコーポレート・ベンチャーには、経営者の育成という目的が含まれており、絶えずコーポレート・ベンチャーを創造する人材が養成されていることがわかる。これに対して、日本のコーポレート・ベンチャーには「雇用の確保」などを目的に掲げるものも含まれており、本来の目的に沿わないために、経営の主体性を確立できないものもある。また経営者の育成という概念をもっておらず、そのため外部に切り出す形でのコーポレート・ベンチャーの経営者が乏しいという状況があることを指摘する。

このようなことから、アメリカのコーポレート・ベンチャーが経営の主体性を構築してきたのに対して、日本のコーポレート・ベンチャーが経営の主体性を構築する形態を保てなかったと考察した。

図表 コーポレート・ベンチャリング推進目的の日米比較

	アメリカ企業(43)	日本企業(149)
基幹事業の成熟化	70%	57%
戦略目標の達成	76%	73%
経営者への挑戦課題提供	46%	15%
経営者の育成	30%	17%
生き残り	35%	28%
雇用確保	3%	24%

(出展 Zenas Block and Ian C. MacMillan. (1993) *Corporate venturing : creating new businesses within the firm*, Harvard Business School Press.:p21)

おわりに

本論文において、コーポレート・ベンチャーの経営の主体性に焦点をあてて、日米比較を行った。アメリカにおいては、コーポレート・ベンチャーから切り出して、経営の主体性を確立しやすい形態で行うのに対して、日本のコーポレート・ベンチャーにおいては、母体企業に依存する形での形態が目立った。筆者はこのような日米のコーポレート・ベンチャーの形態の違いが生じた背景として、外部的要因と内部的要因の2つがあると指摘した。外部的要因としては、日本においてコーポレート・ベンチャーの起業における支援インフラが整っていないために、社内ベンチャーなど経営の主体性を確立しづらい形態を活用せざるを得ない状況があった。しかし、ここ数年において日本のコーポレート・ベンチャーを取り巻く経営環境は大きく変化している。資金調達以外の分野でもアメリカのように起業を支援するメンター組織などを充実させようとする動きがある。このようなコーポレート・ベンチャーの起業を支援するインフラが整っていけば、母体起業から切り出す形でのコーポレート・ベンチャーが可能になり、コーポレート・ベンチャーの経営主体が確立され、革新的な企業風土を醸成することができることになると期待される。

もう1つの要因として内部的要因があげられる。内部的要因とは、コーポレート・ベンチャーの推進目的が日米で異なるということである。アメリカのコーポレート・ベンチャーが経営者の育成を重視しているため、アメリカのコーポレート・ベンチャーの経営者は母体企業で常に育成されている。しかし、日本のコーポレート・ベンチャーには経営者の育成を行うという概念が乏しい。このため、コーポレート・ベンチャーを創造しようにも経営者がいないという状況がある。このような状況は、現在も多くの企業が課題にしていることからまだ改善の余地があると思われる。日本のコーポレート・ベンチャーの創造には、母体起業の中に経営者になれる人材を育成が急務であるといえる。

【注】

- (1) コーポレート・ベンチャーについては、Zenas Block and Ian C. MacMillan. (1993) p14を参照。
- (2) 社内ベンチャーおよびスピン・オフ・ベンチャーについては、Zenas Block and Ian C. MacMillan. (1993) を参照。
- (3) カーブ・アウトについては木嶋豊 (2004) を参照。
- (4) スピンオフ研究会 (2003) はスピン・オフ・ベンチャーがわが国経済財活性化の切り札とも成り得ると主張した。

【参考文献】

- 小椋康宏 (2006) 「日本のベンチャー・キャピタルの投資行動基準 — アンケート調査をもとにして」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、2005年第2号、pp. 13-20.
- 柿崎洋一 (1998) 「コーポレート・ベンチャーキャピタルと企業間協調」『経営研究所論集』第21号、東洋大学経営研究所、pp. 33-51.

- 木嶋豊 (2004)「日本のイノベーション能力と新技術事業化の方策」『DBJ 産業レポート』調査67号、日本政策投資銀行、pp. 32-67.
- 経団連意見書 (1999)『新産業創出に関する緊急アンケートについて』経済団体連合会.
- 経団連意見書 (2000)『大企業の活性化と企業内』経済団体連合会.
- 清水健太 (2007a)「コーポレート・ベンチャー・キャピタルによる新事業創造に関する一考察」、『経営力創成研究』第3号, 27-35頁。
- 清水健太 (2007b)「カーブ・アウトによるコーポレート・ベンチャリングに関する経営学的研究」、『経営行動研究年報』第16号, 64-67頁。
- スピノフ研究会 (2003)『スピノフ研究会報告書』スピノフ研究会。
- 飛田幸宏 (2004)「事業創造に関するコーポレート・ベンチャーの体系と課題」『経営行動研究年報』13号、pp. 53-57.
- Kevin Kevin McNally.(1997) *Corporate venture capital : bridging the equity gap in the small business sector*, London and New York,p38.
- Martin Hagleitner (2000) *Corporate venture capital under the new business paradigm*,Aachen : Shaker.
- Markku V.J.&Thomas Keil&Henri A. Schildt&Shaker.A.Zahra (2003) *CorporateVenturing Modes And Their Impact on Coporate Learnig*
- Vance,A. (2006) *Cisco ,s Acquisution heroics*, The Register,pp1-3.
- Zenas Block and Ian C. MacMillan. (1993) *Corporate venturing : creating new businesses within the firm*, Harvard Business School Press.

【付記】

本論文を作成するにあたり、主指導教授である小椋康宏先生をはじめ、当センターの研究員である董晶輝先生ならびに多くの諸先輩方のご指導をいただいたことに、心からのお礼を申し上げます。