平成 20 年度経済産業省
委 託 調 査 報 告 書

平成 20 年度産業技術調査

# 「コーポレートベンチャリングに関する調査研究」
# 調査報告書

平成 21 年 3 月

株式会社テクノリサーチ研究所

# 目　次

Executive Summary ..... 1

1．調査の趣旨および概要 ..... 13

1.1.調査趣旨 ..... 13

（1）本調査の背景・目的 ..... 13

（2）コーポレートベンチャリングの推進に係る課題認識（本調査実施の与件） ..... 13

1.2.調査内容 ..... 15

2．大企業におけるコーポレートベンチャリングの取組み実態 ..... 19

2.1.大企業における人・技術の外部化の取組み状況 ..... 19

（1）未活用資産（技術）の実態 ..... 19

（2）コーポレートベンチャリングの取組み状況 ..... 21

（3）企業発ベンチャーの輩出実態 ..... 22

2.2.大企業における人・技術の外部化に関する環境整備の実態 ..... 27

（1）外部化支援制度の導入・運用実態 ..... 27

（2）人・技術の外部化のための工夫（ルール、規程等）の実態 ..... 38

2.3.人・技術の外部化推進のための環境整備の方向性 ..... 41

（1）技術の外部化に係る環境整備 ..... 41

（2）人の外部化に係る環境整備 ..... 44

2.4. 参考）米国におけるコーポレートベンチャリングの実態 ..... 47

（1）概要 ..... 47

（2）事例 ..... 51

（3）コーポレートベンチャリングに係る環境整備 ..... 77

3．企業発ベンチャーの実態 ..... 81

3.1.企業発ベンチャーの現状 ..... 81

（1）企業発ベンチャーの定義 ..... 81

（2）企業発ベンチャーの抽出方法 ..... 81

（3）企業発ベンチャーの概要 ..... 81

3.2.新企業あるいは育ての親企業と WIN-WIN 関係を構築している企業発ベンチャーの例 85

4．我が国におけるコーポレートベンチャリングの普及促進に向けて ..... 91

4.1.優良行動指針（ベストプラクティス）の提案 ..... 91

（1）分析・抽出の視点 ..... 91

（2）WIN-WIN 事例研究（個別事例における成功背景等の分析）..... 92
（3）ベストプラクティスの抽出・整理..... 130
4.2.今後の活動についての提言..... 133
（1）企業発ベンチャー統計の充実 ..... 133
（2）ベストプラクティスの充実..... 133
（3）WIN-WIN 連携に関する情報拠点（Web）の整備..... 136
（4）国による法制度面の整備方向の検討..... 138

参考資料 ..... 139
A. コーポレートベンチャリング実現に活用できる主な公的支援施策集 ..... 141
B. シンポジウム（大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラム）実施報告 ..... 145

Executive Summary

自社による研究成果の内部での未活用の一方で、長期の新規 R&D への投資縮小など、民間大手企業におけるイノベーションを巡る課題を解決するためには、オープンイノベーションを具体化する経営手段の一つであるコーポレートベンチャリング[1]は有効な手段と考えられる。そこで本調査では、「コーポレートベンチャリング推進研究会（委員長：青山学院大学大学院　前田　昇教授、事務局：(株)テクノリサーチ研究所）」を設置し、コーポレートベンチャリングの動向、阻害要因等の実態を把握するとともに、先行事例のベストプラクティスの策定や大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラムの開催といった普及・促進方策の具体化を行った。

○大企業に対して、コーポレートベンチャリングに係る取組についてアンケート調査 した結果、研究成果が社内で事業化まで至る割合は約 3 割にとどまった。

○社内の未活用資産（技術、人材）を活用した新事業創出について約 4 割が推進又はある程度推進していると回答した一方、兼業禁止規程などの社内規程・ルールをコーポレートベンチャリングが行いやすいように整備又は整備する方向にある企業は約 2 割にとどまった。

○文献、インターネットなどから 261 社の企業発ベンチャー[2]を抽出

○さらにこの中から大企業とベンチャーが WIN-WIN 関係を築くことで発展する先行事例を 7 事例を取り上げ、各事例における知恵、コツ、ノウハウ等をベストプラクティス事例集としてとりまとめた。

○今後の課題として、企業発ベンチャーが、大企業等と WIN-WIN 関係を構築していくための環境整備として、ポータルサイトの設置やベンチャーマップの作成などの情報拠点の整備等が挙げられた。

## １．大企業におけるコーポレートベンチャリングの取組実態

株式を公開する全ての製造業および情報通信業を対象にコーポレートベンチャリングの取組実態についてアンケートを実施[3]した結果、以下のような実態が明らかになった。

---

[1] コーポレートベンチャーリングの定義：企業が起業家精神（アントレプレナーシップ）を活用したベンチャー的な手法で新事業創出を行うこと。、具体的には、企業が戦略的に、内部経営資源（技術・人）を外部化しベンチャー企業を育成・活用する、あるいは、外部ベンチャー企業を育成・活用することで新事業創出を行うことなどを指す。

[2] 企業発ベンチャーの定義：社内の技術や人材など経営資源を活用した新たな製品・サービスを創出するために、個人のアントレプレナーシップを活用して、既存の組織とは別に新たに創られた新企業を「企業発ベンチャー」と定義する。

[3] コーポレートベンチャリングに関するアンケート調査（実施期間：平成 20 年 11 月 28 日～12 月 12 日）：株式を公開する全ての製造業および情報通信業（計 2036 社）を対象にコーポレートベンチャーリングの取組実態についてアンケートを実施したところ、117 社から有効回答を得た。

1）大企業における人・技術の外部化の取組み状況

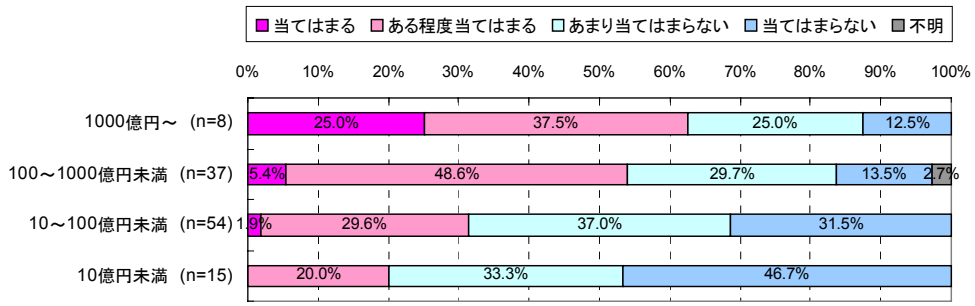
①研究開発テーマの事業化に至る割合

取り組まれた研究開発テーマが事業化に至る割合 はアンケート調査回答企業の平均（単純平均）で 31.7%であり、過程における研究成果や知見が、直接的に活用されない技術資産として蓄積されている実態が確認できる。

②研究成果・技術シーズの未活用に係る問題状況

「研究成果・技術シーズが活用されていない」という状況が、我が国の大企業ほど当てはまる実態が確認できる。（アンケート調査では、資本金 100 億円以上の大企業において、「当てはまる」および「ある程度当てはまる」とする企業の比率が過半を占める。）

＜アンケート調査結果：研究成果・技術シーズの未活用に係る問題状況＞

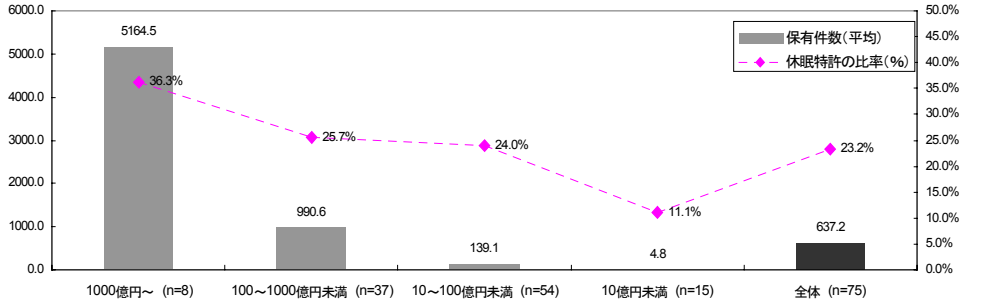



③未活用技術（特許）の実態

特許保有件数が大きい大企業ほど、未活用（休眠）特許の保有があり、その有効活用が課題視されるところである（アンケート調査では、資本金 1000 億円以上の大企業において、未活用特許の割合は 36.3%を占める。）。

＜アンケート調査結果：未活用（休眠）特許の割合（国内）＞

注）保有件数、未活用（休眠）特許の割合（%）は各回答企業の単純平均

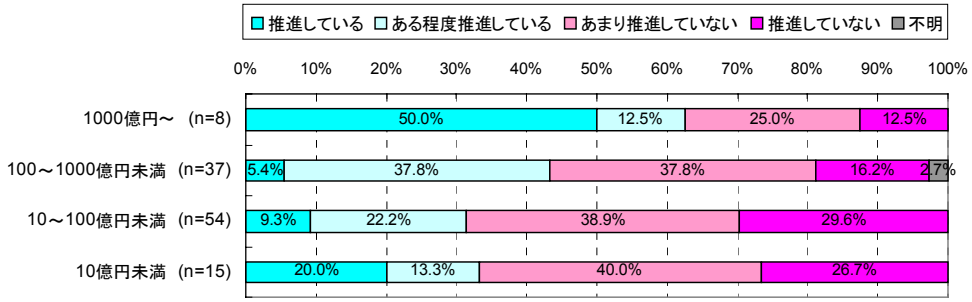


2）コーポレートベンチャリングの取組み状況

①未活用資産（技術シーズならびに人材）を活用した新事業創出の推進状況

大企業では社内の未活用資産（技術シーズならびに人材）を活用した新事業の創出が課題となっている。

＜アンケート調査結果：未活用資産（技術シーズならびに人材）を活用した新事業創出の推進状況＞

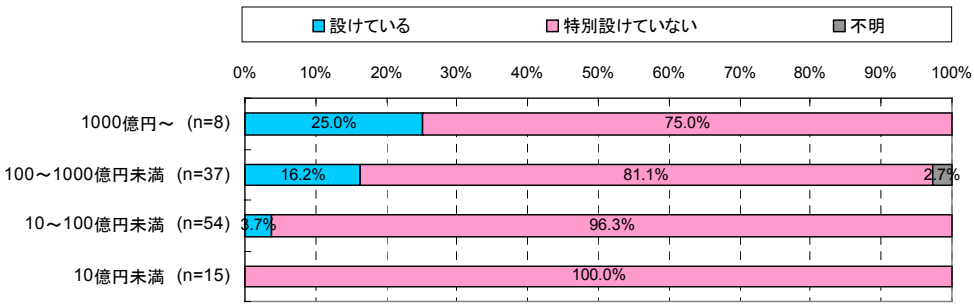



②コーポレートベンチャリング推進組織（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ･ﾍﾞﾝﾁｬｰ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ）の整備状況

ベンチャーを活用した新事業創出の仕組みとしてのコーポレートベンチャーキャピタルを社内外に設けている企業はごく一部に限られる実態が確認できる。

＜アンケート調査結果：コーポレートベンチャリング推進組織（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ･ﾍﾞﾝﾁｬｰ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ）の整備状況＞

注）保有件数、未活用（休眠）特許の割合（%）は各回答企業の単純平均

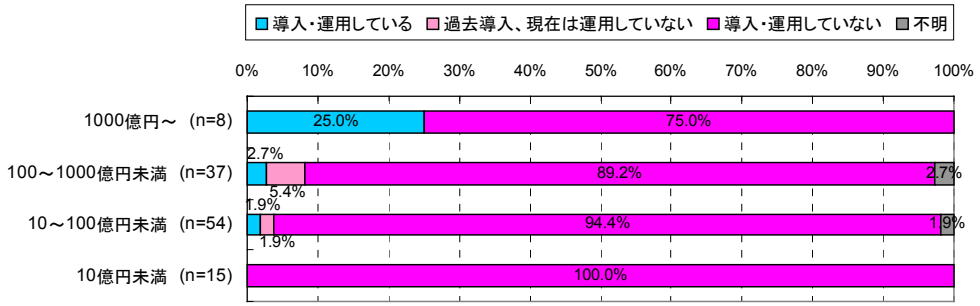


3）大企業における人・技術の外部化に関する環境整備の実態

①人・技術の外部化支援制度の導入・運用実態

アンケート調査においては、外部化支援制度を導入・運用している企業は、一部であることが確認された（ただし、資本金 1000 億円以上の回答企業では 25%が導入・運用しており、これら大企業において環境整備が先行していることが把握できる。）。

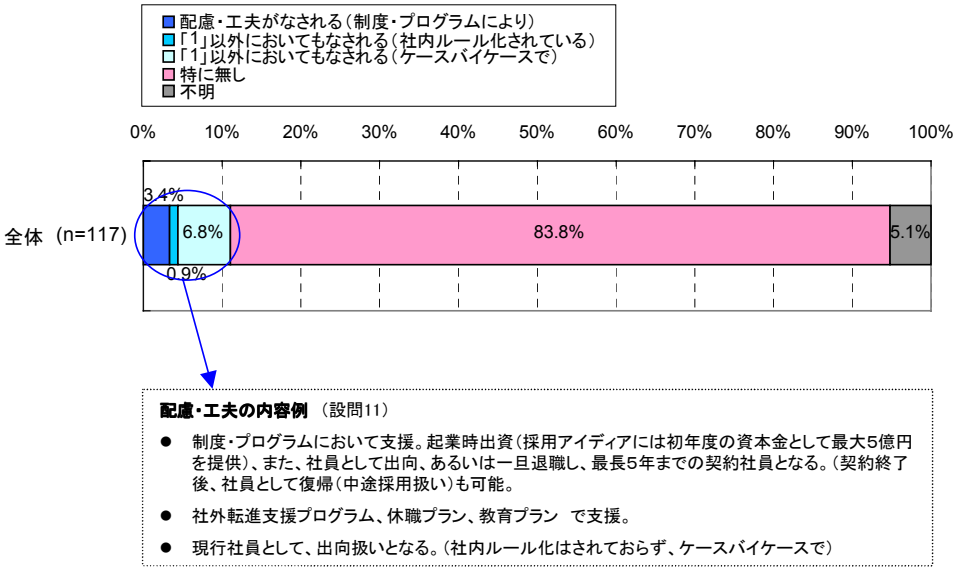
＜アンケート調査結果：外部化支援制度の導入・運用実態＞




②起業者等に対する人事の扱いに係る配慮・工夫

アンケート調査においては、特段の配慮・工夫がなされていない企業が大勢を占める中で、一部大企業においては外部化を図る環境整備が行われている。

＜アンケート調査結果：起業者等に対する人事の扱いに係る配慮・工夫の有無＞



③技術を外部で事業化する際の“ 技術・知財 ”の扱いに係る配慮・工夫

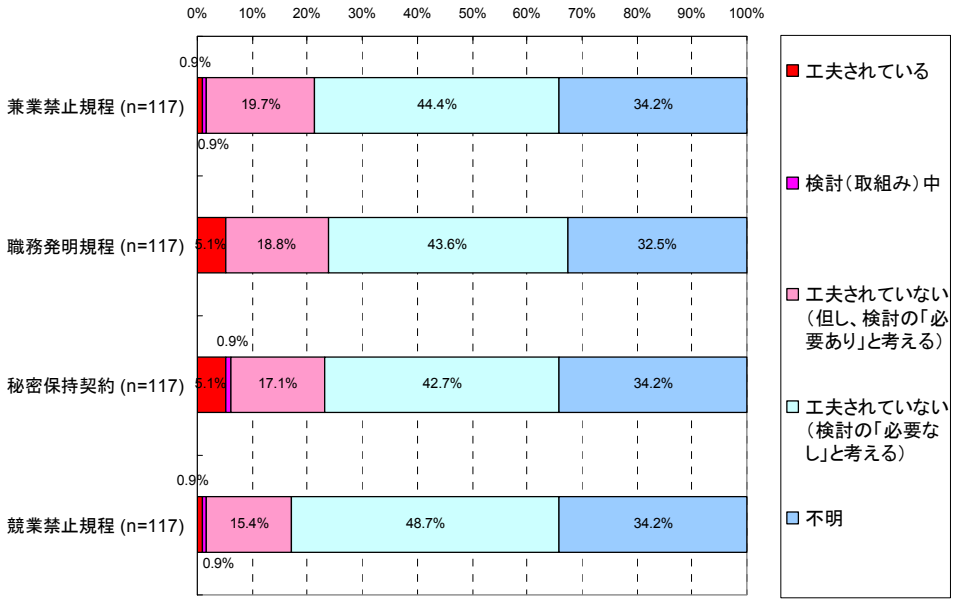
＜アンケート調査結果：技術を外部で事業化する際の“技術・知財”の扱いに係る配慮・工夫の内容例＞

- 現在、スピンオフ制度で作ったベンチャーはすべて子会社扱いのため、知財権は親会社が持つが、実施（使用）については、親会社の知財も含めて自由に行える。（今後、IPOなど完全な外部化の必要性が出てきた場合、知財の売却等課題となる可能性はある。）
- 個々の企業の情況を考慮し、個別に特許の実施許諾、譲渡等を行なっている。特に撤退事業については、社内成果を社外で有効活用できるよう積極的な知的財産権の譲渡を図っている。
- 発明者が事業に関連する特許を出願し、それを基に社内起業の応募をして新規事業を行った。当該特許については、親会社がライセンスを行い、新会社が事業を行う形式とした。

④各社内規程の状況

社内の技術や人材を活用したベンチャーの創出に際し、親企業と企業発ベンチャーとの双方が WIN-WIN の関係を構築しやすい配慮を行った社内規程・ルールを整備または整備する方向にある企業は、概ね 2 割。

＜アンケート調査結果：各社内規程の状況＞



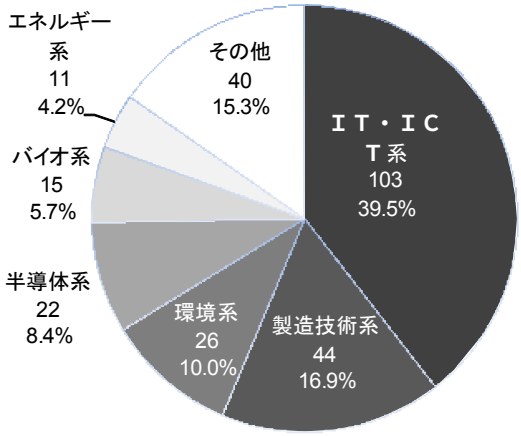
## ２．企業発ベンチャーの実態

本調査では企業発ベンチャーを、「社内の技術や人材など経営資源を活用した新たな製品・サービスを創出するために、個人のアントレプレナーシップを活用して、既存の組織とは別に新たに創られた新企業」と定義し、企業発ベンチャーの実態把握を試みたところ、261 社（技術系：製造業 及びシステム・ソフト開発型 IT 企業 204 社、非技術系：技術系以外の企業 57 社）が抽出[4]できた。

1）分野別割合

261 社の分野別割合は以下のとおりとなった。

分野別割合




出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

2）設立年推移

抽出したベンチャー企業の設立年の分布をみると、2000 年から 2002 年にピークがある。1990 年代後半の情報・通信産業の急激な発展と過剰投資によってもたらされた IT バブルが 2000 年後半から崩壊したことが、2001 年以降のベンチャー設立数が急減した原因の一つとして考えられる。

---

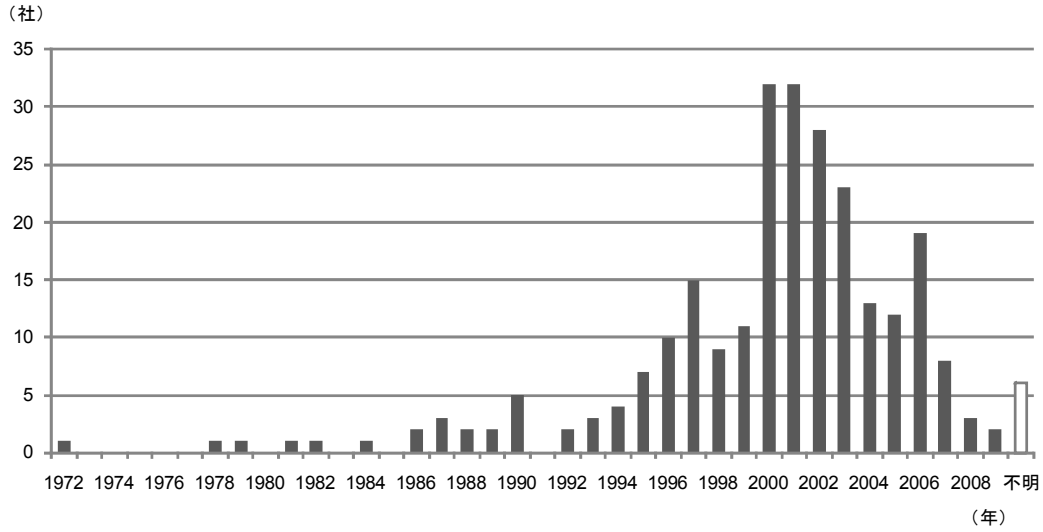
[4] 本調査では企業発ベンチャーを以下の方法により抽出。したがって、必ずしも統計的な正しい数値とは限らない。

① 2008 年度研究開発投資額ランキング（日経産業新聞 2008.7.28-30）の内研究開発投資額 41 億円以上（上位 200 社）の企業に係る文献、ウエブに掲載されている企業発ベンチャー

② 本調査の一環で行った「コーポレートベンチャリングに関するアンケート調査」によって抽出された企業発ベンチャー

③ その他、文献、ウエブに掲載のあった企業発ベンチャー

設立年の分布




出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

3）輩出ベンチャー数が多い企業

親企業からの出資比率に着目し、輩出ベンチャー数が 5 件以上の企業を整理すると以下のとおりとなった。

本調査で抽出した企業発ベンチャー(261 社)の
輩出元企業別に見た輩出件数（輩出ベンチャーの多い企業）

（平成 21 年 3 月 1 日現在）

| 輩出元企業名 | 輩出ベンチャー数 | 現存ベンチャー数 | M&A 等 |
|---|---|---|---|
| パナソニック | 28 | 21 | 0 |
| 富士通 | 14 | 13 | 0 |
| ソニー | 10 | 9 | 1 |
| 富士ゼロックス | 9 | 7 | 0 |
| NEC | 8 | 7 | 1 |
| NTT データ | 8 | 5 | 2 |
| 東京電力 | 8 | 5 | 0 |
| トヨタ | 7 | 5 | 0 |
| 島津製作所 | 6 | 6 | 0 |
| リコー | 5 | 4 | 1 |
| 凸版印刷 | 5 | 5 | 0 |
| 大日本印刷 | 5 | 4 | 0 |
| NTT ドコモ | 5 | 3 | 0 |
| 関西電力 | 5 | 2 | 0 |

注）M&A 等には M&A のほか、親会社に統合したものをカウントした。

出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

4）親企業の出資比率による分類

「3)」のデータを親企業の出資比率を４段階で分類[5]した結果は以下のとおりとなった。（平成 21 年 3 月 1 日現在、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

a. 親企業の出資比率 0%

**親企業の出資比率 0%（上位 4 社）**

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| ソニー | 7 |
| 島津製作所 | 6 |
| NEC | 2 |
| リコー | 2 |

b. 親企業の出資比率 0%を超え 50%未満

**親企業の出資比率 0%を超え 50%未満(上位 4 社)**

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| 富士通 | 12 |
| 富士ゼロックス | 6 |
| NEC | 3 |
| トヨタ | 3 |

c. 親企業の出資比率 50%以上 100%未満

**親企業の出資比率 50%以上 100%未満(上位 5 社)**

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| パナソニック | 25 |
| NTT データ | 7 |
| 東京電力 | 6 |
| NTT ドコモ | 5 |
| 関西電力 | 5 |

d. 親企業の出資比率 100%

**親企業の出資比率 100%(上位 4 社)**

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| 凸版印刷 | 5 |
| パナソニック | 2 |
| 富士ゼロックス | 2 |
| リコー | 2 |

[5] 出資比率の４段階分類について

・企業の出資比率 0%において、親企業で培った技術の移転を伴わない、一般的な転職については企業発ベンチャーには含まないとする。また、この事例（独立型）を抽出するのは困難であり、今後、事例を蓄積するには工夫が必要である。

・親企業の出資比率 0%を超え 50%未満は、大企業とベンチャーとの WIN-WIN 関係を構築する上でベンチャーの自律性が保たれるべきという観点から、親企業の議決権が及ばない 50%未満が「企業発ベンチャー」の好事例だと思われる。

・親企業の出資比率 100%は完全子会社であるので、企業発ベンチャーに含むかは議論の余地はあるが、本調査では、幅広く事例を収集したかったことから、企業発ベンチャーの一部としている。今後、企業発ベンチャーとするかは検討が必要である。

## ３．ベストプラクティス集の策定

「２.」により抽出した企業発ベンチャー261 社のうち、特に大企業（産みの親/育ての親）との WIN-WIN の関係を構築した先行事例から 7 事例を取り上げて、大企業とベンチャーとの WIN-WIN の構築に参考となり得る知恵、コツ、ノウハウ等をベストプラクティス事例集としてとりまとめた。

事例研究より抽出したベストプラクティスの整理 （ベストプラクティス事例集より抜粋）

1）大企業（産みの親）側のベストプラクティス

| ベストプラクティス | 解説 | 取組み主体 |
|---|---|---|
| **① 別会社化することで、業界の共通プラットフォーム型ビジネス（協調領域）を創出** | インフラ技術について、社内独自のインフラとするのではなく、あえて社外化することで、業界全体のプラットフォーム型ビジネスに育成する。 | **清水建設(株)**<br>（育ての親：東京海上日動火災保険(株)、J-REITファンド各社、国土交通省、日本郵政、東京都庁　他／企業発ベンチャー：プロパティデータバンク(株)） |
| **② 別会社化することで、異業種のノウハウの持ち寄りによる新事業を創出** | 各社の対等なノウハウの持ち寄りを可能とする新会社設立によって、異業種のノウハウの融合が必要な新事業を実現し得る。 | **栗田工業(株)**<br>（育ての親：栗田工業(株)、同和鉱業(株)（現・DOWAエコシステム(株)）、安田火災海上保険(株)（現・(株)損害保険ジャパン）、(財)日本不動産研究所／企業発ベンチャー：ランドソリューション(株)） |
| **③ リスクの高い新技術・製品開発や社内で出口の無くなった技術（非コア）の実用化に、外部資源を活用してチャレンジ** | 事業化には費用負担が多大でリスクが高いとされた案件についても、外部化によってVC等からの外部資源を獲得し事業化の負担を軽減することができる。 | **(株)リアルビジョン**<br>（育ての親：NECシステムテクノロジー(株)／企業発ベンチャー：ユーフォニック・テクノロジー(株)） |
| | 選択と集中の結果、これ以上の社内資源の投入が出来ないとされた非コア案件についても、外部化によってVC等からの外部資源を獲得し社内資源の負担少なく事業化を継続し得る。 | **富士通(株)**<br>（育ての親：富士通(株)、みずほ情報総研(株)、NECソフト(株)　他／企業発ベンチャー：アクセラテクノロジ(株)） |

2）大企業（育ての親）側のベストプラクティス

| ベストプラクティス | 解説 | 取組み主体 |
|---|---|---|
| **① 自社ノウハウや要求仕様を与え忍耐強くベンチャーを指導・育成することで、お互いの技術・製品の完成度を高める** | ベンチャーは画期的なアイデア等を有していても大企業が即採用と言うことにはなりにくいが、だからといって捨ててしまうのではなく、自社のニーズに合わせ育成することも有効。 | **トヨタ自動車（株）**<br>（産みの親：（株）リコー／企業発ベンチャー：ラティス・テクノロジー（株）） |
| **② 目利きにより、外部ベンヤーの技術を取り込み** | 外部ベンチャーに対する目利き機能を持つことで、社内では得難い技術シーズを素早くベンチャーから調達することが可能である。 | **古河機械金属（株）**<br>（産みの親：ソニー（株）／企業発ベンチャー：（株）パウデック ） |
| **③ 販路拡大面の協力や出資によってWIN-WIN関係を強化** | 相互補完性のある製品・サービスについて、共同でマーケティング及び販路拡大に取組むことでWIN-WIN関係を強化。 | **みずほ情報総研(株)、NECソフト(株)**<br>（産みの親：富士通(株) 、企業発ベンチャー：アクセラテクノロジ(株)） |
| | 出資によって相手先ベンチャーを育成することで協業関係を強化。成功した場合の利益も確保。 | **トヨタ自動車（株）**<br>（産みの親：（株）リコー ／企業発ベンチャー：ラティス・テクノロジー（株）） |

3）ベンチャー側のベストプラクティス

| ベストプラクティス | 解説 | 取組み主体 |
|---|---|---|
| **① 調整役（VC、コンサルタント）の活用によって、大企業と対等条件での社外ベンチャー化を実現** | ベンチャーと大企業の関係は、大企業に有利な条件になりがちであるが、調整役を介在させることで解消し得る。 | **アクセラテクノロジ(株)**<br>（産みの親：富士通(株)／育ての親：富士通(株)、みずほ情報総研(株)、NECソフト(株) 他） |
| **② 社内ベンチャー制度を活用して、現職場での仮想ビジネス/予行演習を実施** | 社内ベンチャー制度を積極的に活用することで、ビジネスのシミュレーションを実施するなどの十分な準備期間を得ることが有効。 | **プロパティデータバンク(株)**<br>（産みの親：清水建設(株) ／育ての親：東京海上日動火災保険(株)、J-REITファンド各社、国土交通省、日本郵政、東京都庁　他） |
| **③ 公的評価機能を利用して、企業発の高い技術力をアピール** | 大企業発ベンチャーの高い技術力について、公的な技術支援制度（R＆D助成制度、各種表彰等）の評価を積極的に受けることで、そのパブリシティ（知名度）を向上する。 | **ラティス・テクノロジー（株）**<br>（産みの親：（株）リコー 、育ての親：トヨタ自動車（株）） |
| **④ 立ち上げ当初の経営安定のため、大企業からの技術コンサル業務を受託** | 当初の経営安定のため、自社設立目的以外の受託業務を活用。 | **ザインエレクトロニクス（株）**<br>（産みの親：（株）東芝／育ての親：Samsung Electronics Co., Ltd.） |

（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

## ４．今後の課題、提言

今後、以下に記す活動の充実等を図っていくことが必要であると考えられる。

1）企業発ベンチャー統計の充実

今回、(株)テクノリサーチ研究所によって把握できた 261 社は、製造業・情報通信企業 2036 社を対象にアンケート調査行うとともにインターネットや文献による調査を行った結果であるが、有効回答率が低迷であったことやそもそもインターネットや文献等の検索はカバー率が高い手段ではないと考えられることから、今後、企業発ベンチャーの統計については、その充実のための継続的な対応が不可欠である。

具体的には、今後、アンケート等によって新たに把握できた企業発ベンチャーを適宜追加していくとともに、新たな企業発ベンチャーに関する情報を、ベンチャー企業自身や生みの親／育ての親企業、さらには、VC など支援者が登録できるような仕組みについての検討も必要である。したがって、今後、企業発ベンチャーが大学発ベンチャー同様、イノベーション政策上の重要な政策対象となりつつあることを考慮し、継続的に統計を把握する調査体制の確立についても検討すべきである。

2）ベストプラクティスの充実

今回、ベストプラクティスを具体的事例を挙げてとりまとめたが、調査検討の過程において、これら以外にもベストプラクティスの候補となりうる事象がいくつか散見された。こうしたベストプラクティス候補となる事例については、今後、より詳細な調査や分析等を行うことで、ベストプラクティスの充実に活用することが望まれる。

具体的には以下項目の検討が重要な課題として位置付けられる。

①出資に係るベストプラクティス

例えば、生みの親企業からベンチャー企業に対する出資について、その出資比率や買い戻し条件（ファースト・リフューザル・ライト）などは、ベンチャー故の自律性を活かしつつも、親企業との良好な関係を築く上で、重要な鍵を握っていると思われる。したがって、今後、その出資比率や買い戻し条件等について、より深い分析と洞察によるベストプラクティス化への検討が必要である。

②二次的成長に係るベストプラクティスの充実

我が国のベンチャー企業では、売り上げ 10 億円前後の規模まで成長した後、成長が鈍化することが指摘されることがある。ベンチャー企業が真に我が国経済成長に資するためには、ベンチャーのもう一段の飛躍が重要であり、企業発ベンチャーの次なる飛躍のためのベストプラクティスの収集に努めることが必要である。

③社会貢献型の企業発ベンチャー等のベストプラクティスの充実

イノベーションを担う本格的な企業発ベンチャーだけでなく、企業発ベンチャーの一つの類型として、例えば、地元地域の中小企業や教育活動、NPO 活動への従事など

社会貢献型の企業発ベンチャーなどについても今後の検討課題である。企業内で十分に活かされていないシニア技術者の持つ能力を社会貢献活動に活用するために、企業発ベンチャーの仕組みを活用することについて、今後更なる検討が求められる。

④兼業に係るベストプラクティスの充実

兼業については、そもそも本業に支障のない範囲での職業選択の自由があるが、我が国では、アンケート結果にもあるように、技術情報など秘密管理や兼業の濫用防止等の観点から、兼業管理のためのルールが未整備であることが多い。今後、兼業によるベンチャー創出等についても、兼業管理をアンダーグラウンドで行うのではなく、社会的コンセンサスの形成を前提としつつ、兼業を管理するルールの整備に向けた検討も必要である。

3）WIN-WIN 連携に関する情報拠点の整備

WIN-WIN 連携に関する情報拠点として、特に下記内容の機能・情報の充実を図ることが必要と考えられる。

①電子版相談窓口

我が国では企業発ベンチャーのノウハウ等に関する蓄積が少ないと考えられるため、今回のベストプラクティス集の作成・公表のみならず、企業発ベンチャーを計画する人々が支援者等に相談できる体制の整備が求められている。したがって、今後、そうした起業予定者等とベンチャー支援者等がマッチングできるための入り口としての窓口の在り方について検討が必要である。

②電子版ベンチャーマップ

個々のベンチャー企業自身では、情報発信力が脆弱であるため、大企業側から見て、そもそもマッチングの機会が少ないと考えられる。イスラエルでは、企業発ベンチャーが大企業等と WIN-WIN 関係を強化していくための環境整備として、テクノロジーベンチャーデータマップが整備されているように、企業発ベンチャー自身の情報や製品やサービスに関する情報が、効率的に入手できる情報基盤の整備が有効である。

4）国による法制度面の整備方向の検討

エクイティカーブアウトの会計法上の処理の課題として、欧米における「エクイティカーブアウト」「スピンオフ」と我が国の「子会社上場」「会社分割」の相違や、「職務発明」「知財譲渡」「MBO」などにおける日米欧の制度を会計面、税制面、実務面で比較しつつ実態把握に努め、コーポレートベンチャリングがより促進されるような法制面等の改正に向けた取り組みが望まれる。

# １．調査の趣旨および概要

## 1.1.調査趣旨

（１）本調査の背景・目的

我が国が今後とも発展する上では、イノベーションの創出を活性化し産業技術競争力の維持・強化を図ることが不可欠である。しかしながら、これを担う民間大手企業における研究開発と事業化においては、研究成果の内部への死蔵、現時点の収益性重視の選択と集中に伴う中長期の新規事業への投資縮小など、いわゆる企業内システムの限界を揶揄する“大企業病“及び”イノベーションジレンマ“が経営上の大きな課題となっている。

「大企業発ベンチャー研究会」（平成 19 年度、NEDO の調査事業の一環として、前田昇青山学院大学教授を委員長として行なわれた研究会）において検討・提言※がなされているとおり、「コーポレートベンチャリング」は、上記実態を打破し、イノベーションを促進する有効なオプションと位置付けられ、その普及・促進のための施策検討が急がれている。

本調査事業はこれを受け、実態（コーポレートベンチャリングの動向、阻害要因等）を確認し、これに基づき条件整備の在り方を検討するとともに、コーポレートベンチャリングに係るベストプラクティスの策定や WIN-WIN フォーラムの開催といった普及・促進方策の具体化の検討・展開を図ることを目的として実施した。

※詳細は以下を参照のこと
（参照情報）
「独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）」ホームページ　ニュース：“大企業発ベンチャー研究会報告書を掲載　－大企業とベンチャーの WIN-WIN 成長－（平成 20 年 6 月 2 日）”
http://www.nedo.go.jp/informations/other/200602_1/200602_1.html
（同報告書の掲載場所）
「社団法人 科学技術と経済の会」ホームページ
http://www.jates.or.jp/Z-Temp/METI-RepF-2007.html

（２）コーポレートベンチャリングの推進に係る課題認識（本調査実施の与件）

我が国におけるコーポレートベンチャリングを巡る現状と課題および対策としての推進方策に関しては、上述のとおり、「大企業発ベンチャー研究会」にてその検討と提言が行われているところである。（次頁図表「大企業発ベンチャー研究会報告書（まとめ）」参照）

本調査の実施に際してはこれらの内容を与件とし、「1.2.調査概要」に示す調査および成果のとりまとめ等にあたった。

大企業発ベンチャー研究会報告書（まとめ）

**現状**

1.ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝによる新産業創出には、ﾍﾞﾝﾁｬｰ等外部の成長力を取り込む企業ｼｽﾃﾑ(ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ)が必要。

2.製造技術・ﾊｲﾃｸ系ベンチャーの創出には、技術資産や大型設備を保有する大企業の関与が不可欠。

3.大企業側の現状

①企業内だけの研究開発と事業化の限界（大企業病）

・現収益性重視の選択と集中の結果、研究成果の死蔵や新事業取り組みが縮小。

②ベンチャー活用の未発達

・ｵｰﾌﾟﾝｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝ、外部活用の重要性は認識しつつも戦略的外部化は特に未発達。

**課題**

1.大企業の認識不足、ﾏﾈｰｼﾞﾒﾝﾄ能力不足

・取り組まれない背景に、取り組まないﾃﾞﾒﾘｯﾄが社内で顕在化しない、取り組むことが積極的に社内で評価されない企業内ガバナンスの問題有り。

2.独立・起業に伴う個人リスクの問題

・ベンチャー環境には再チャレンジ許容度等日米の彼我の差有り。

・我が国の企業中心社会の良さを活かしたWIN-WINのコーポレートベンチャリングが有効。個人の能力発揮にも安定性が必要。

3.社会ｼｽﾃﾑ上の問題

①職務発明、兼業等ルールにより、大企業、ベンチャー間での「技術」「人材」の流動性不足

②大企業とベンチャーを繋ぐ行司役／仲介役（VC等）の国内不足

③制度環境の違い

・技術獲得目的でのﾍﾞﾝﾁｬｰ出資について、米国LLCとは優遇において彼我の差大。

・ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ支援策は未整理。

**対策**

大企業（達）が親（ピアレント）役を充分果たすことで子達（ベンチャー企業）が育ち、子達の成長によって親達が支えられるWIN－WIN型のコーポレートベンチャリングの経済社会は、人間社会と同様。親企業と社会とが一体となってベンチャー企業を育むことで、家庭（企業ファミリー）、地域、国家が繁栄する。

したがって、ベンチャーの少子化対策は、親と社会が一体の我が国の政策課題であり、企業、個人、国の各々が以下に取り組むことで、コーポレートベンチャリングに適した経済社会システム（エコシステム）を構築する必要がある。

**1.企業によるｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞに対する意識・経営の改革**

①挑戦(ﾘｽｸ)に対し前向き評価が得られる企業内統治システムの導入

②人事管理と一体の高度な技術経営（ＭＯＴ）の導入

③優良行動指針の作成（出資比率、兼業等成功の事例集）

④コーポレートベンチャリングに適した技術・事業領域

技術棚卸し評価、社内の未活用技術資産の潜在的価値評価のための指標作り等“見える化”のための環境整備、ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞのためのＭＯＴ支援、優良行動指針の策定など

**2.個人のリスク改革**

・キャリアパスの開拓、多様化に向け、個人が大学社会人教育の活用、兼業や出向、海外滞在等様々な就労機会を活用するとともに、国として、人材育成のための社内投資、創業に関する普及啓発活動等への支援の充実

**3.国の制度改革（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞに適したｴｺｼｽﾃﾑの整備）**

①研究開発目的のベンチャー出資への税制上の優遇措置の検討

大企業持ち寄り型で大型かつハイリスクの研究開発投資の死の谷超えを果たすためには、米国の研究開発パートナーシップに対する優遇税制（LLC501（3）cの二重損金算入）など、法人投資家による研究開発目的のベンチャーへの出資への税制上の優遇について検討する必要がある。

②半官半民のコーポレートベンチャーファンドの充実

未活用の技術資源のﾍﾞﾝﾁｬｰ化について、我が国では歴史が浅いことから半官半民のファンド充実が必要。

③行司役／仲介役であるＶＣやコンサルティング事業者がビジネスプロデュースする場の創設

「ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞWIN-WINﾌｫｰﾗﾑ（仮称）」、「相談できるＷＥＢ窓口」を創設し、異業種、大企業とﾍﾞﾝﾁｬｰ間のﾏｯﾁﾝｸﾞ、技術・製品・ｻｰﾋﾞｽの取引、コーポレートベンチャリングのベストプラクティス(技術･人材の切り出し、出資等)の共有を行う。

④コーポレートベンチャリング支援メニューの充実

既存施策のｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ視点からのパッケージ化のみならず、ﾍﾞﾝﾁｬｰｷﾝｸﾞﾊﾞｰｶﾞﾊﾞﾝ構想(仮)、ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ人材育成の充実、ﾍﾞﾝﾁｬｰの率先活用のための評価費要支援、金融機関のための新技術評価指標の開発等の検討

⑤国の研究開発制度等の運用の見直し

国費原資の特許のﾍﾞﾝﾁｬｰ等への開放促進、発明者版ﾊﾞｲﾄﾞｰﾙ（社内で不実施の場合、元の発明者が外部活用する場合の円滑化）、国や研究開発独法での政策企画立案における外部技術評価サービス事業者の率先活用

出所）大企業発ベンチャー研究会提言（平成 20 年 3 月、大企業発ベンチャー研究会）

### 1.2.調査内容

下記項目について実態調査および成果とりまとめ等を行った。なお、本調査実施にあたっては、有識者による委員会「コーポレートベンチャリング推進研究会」を設置しその検討を行った。

- 大企業における「技術」「人」の外部化に係る実態調査
- 企業発ベンチャー実態調査
- ベストプラクティス集の策定
- 「大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラム」の検討、セミナー開催
- 海外実態調査
- 技術資産の利益率調査[6]

＜コーポレートベンチャリング推進研究会委員等　注）所属・役職等の記載は平成 21 年 3 月現在　＞

1）委員（敬称略、五十音順、○は委員長）

| | | |
|---|---|---|
| | 加藤　茂博 | 株式会社リクルート　ＨＲカンパニー　総合企画ユニット<br>デジタルソリューショングループ　エグゼクティブプロデューサー |
| | 木嶋　豊 | 株式会社テクノロジー・アライアンス・インベストメント<br>常務執行役員 |
| | 土居　勝利 | 株式会社テックゲート　代表取締役 |
| | 藤堂　安人 | 日経ＢＰ社　電子・機械局主任編集委員<br>電子・機械局チーフプロデューサー |
| | 鳴戸　道郎 | 富士通株式会社　顧問<br>ＮＰＯ法人産業技術活用センター　理事長 |
| | 西山　昭彦 | 企業内ベンチャー推進協議会　理事<br>東京ガス株式会社　西山経営研究所　所長 |
| ○ | 前田　昇 | 青山学院大学大学院　国際マネジメント研究科　教授 |
| | 長谷川　克也 | 早稲田大学　先端科学・健康医療融合研究機構<br>戦略マネジメント研究所　教授 |
| | 万波　昭 | 財団法人　新技術開発財団　部長 |

[6] 本調査において別途設置する「技術資産利益率評価手法研究会」にて検討。その調査内容および成果は本調査報告書（別冊）「技術資産利益率の評価手法の検討」にまとめるとおり。

2）専門有識者（敬称略）

太田　健一郎　　社団法人　科学技術と経済の会　常務理事

加藤　みどり　　東京経済大学　教授

3）オブザーバー（敬称略）

西本　淳哉　　経済産業省　大臣官房　審議官

小林　利典　　経済産業省　産業技術環境局　産業技術政策課　課長

岡田　武　　経済産業省　産業技術環境局　産業技術政策課　統括技術戦略企画官

花輪　洋行　　経済産業省　産業技術環境局　産業技術政策課　課長補佐

遠藤　充　　経済産業省　産業技術環境局　産業技術政策課　技術戦略係長

4）事務局

内田　二郎　　㈱テクノリサーチ研究所　代表取締役所長

尾白　佳隆　　㈱テクノリサーチ研究所　主席研究員

岸岡　三春　　㈱テクノリサーチ研究所　主任研究員

林　広幸　　㈱テクノリサーチ研究所　主任研究員

＜コーポレートベンチャリング推進研究会開催状況＞

○第一回

・日時：平成 20 年 7 月 30 日（水）　10：00～12：00

・場所：経済産業省　本館 2F　東 3 会議室

・議題：本年度事業の内容および進め方について

○第二回

・日時：平成 20 年 10 月 28 日（火）　14：00～16：00

・場所：経済産業省　別館 11 階　1120 会議室

・議題：

(1)国内実態調査について

①事例調査/ベストプラクティスの抽出に関する中間報告と分析・まとめ方の方向性の検討

②大企業のコーポレートベンチャリング実施状況の把握に関する中間報告と分析・まとめ方の方向性の検討

(2)シンポジウム（「大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラム」）開催案について

(3)WIN-WIN フォーラム企画について

(4)技術資産の利益率調査について

(5)大企業とベンチャーの WIN-WIN 強化のためのベンチャーマップ作成について

○第三回

・日時：平成 21 年 2 月 3 日（火）　13：00～15：00

・場所：経済産業省　別館 5 階　526 会議室

・議題：

(1)調査成果（中間）・実施状況等の報告

①シンポジウム（「大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラム」）開催計画

②国内実態調査

③海外実態調査

(2)ベストプラクティス分析・抽出に関する検討

①調査/分析対象事例における、課題解決/メリット展開アプローチ、ベストプラクティスの検討

②成功事例／ベストプラクティス集の制作案について

○第四回

・日時：平成 21 年 3 月 17 日（火）　14：00～16：00

・場所：航空会館 701 会議室

・議題：報告書等のとりまとめについて

## ２．大企業におけるコーポレートベンチャリングの取組み実態

### 2.1.大企業における人・技術の外部化の取組み状況

以下では、本調査において実施した実態調査（アンケート調査[7]および文献調査等）に基づき、大企業における人・技術の外部化の取組みにフォーカスしその現状を確認する。

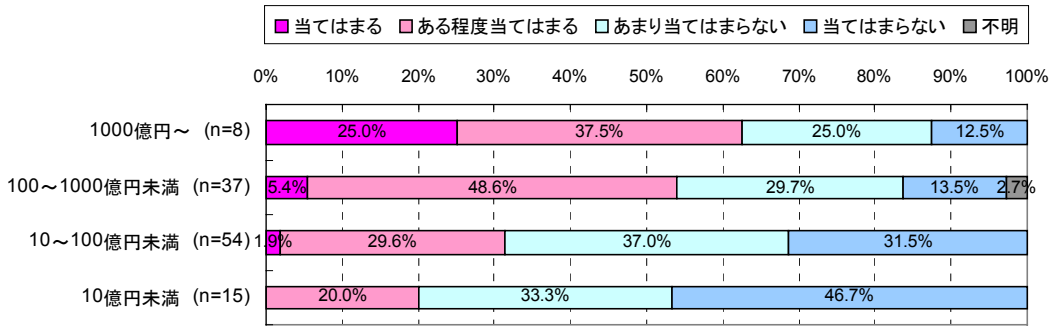
（１）未活用資産（技術）の実態

我が国大企業においては、多くの未活用資産（技術）のストックが進み、その有効活用が課題化している実態が伺える。[8]

①研究成果・技術シーズの未活用に係る問題状況

『“企業内部に閉じた研究開発と事業化の限界”ともいうべきシステム的な課題があり、多くの研究成果・技術シーズが活用されていない」という問題状況が、我が国の大企業において多く当てはまる実態が確認できる。（アンケート調査では、資本金 100 億円以上の大企業において、「当てはまる」および「ある程度当てはまる」とする企業の比率が過半を占める。）

＜アンケート調査結果：研究成果・技術シーズの未活用に係る問題状況＞




---

[7] 株式を公開する全ての製造業および情報通信業（計 2036 社）を対象に実施。117 社からの有効回答を得ている。

[8] 本調査の一環として実施した「技術資産の利益率調査」（「技術資産利益率評価手法研究会（座長：東京理科大学・石井教授）」）においては、我が国の企業において研究開発投資に伴い技術資産が蓄積されている一方で、事業化や利益に結び付く効率が低下したり眠ったままとなっている技術資産が多く存在している実態に関し、その要因を

・研究開発投資からどれだけ技術を生んだか＝いわば研究部門の効率

・技術からどれだけ利益を生んでいるか＝いわば事業部の効率

に分解することで、全社的技術経営（MOT）効率の高低の原因が、主に前者にあるか後者にあるか等を「見える化」し、民間企業による MOT 効率の改善につなげることを提言している。

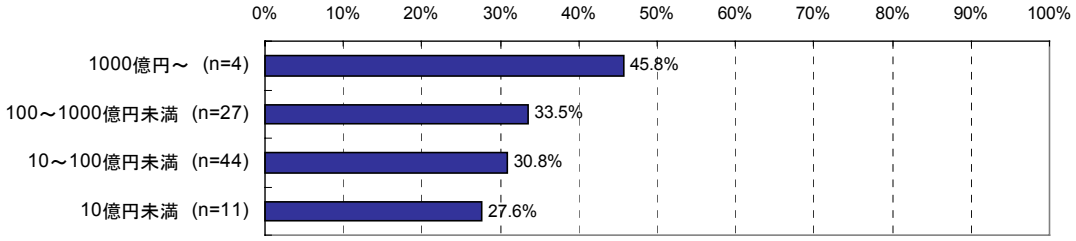
（→詳細は本調査報告書（別冊）「技術資産利益率の評価手法の検討」を参照）

②研究開発テーマの事業化に至る割合

取り組まれた研究開発テーマが事業化に至る割合[9]はアンケート調査回答企業の平均（単純平均）で 31.7%であり、過程における研究成果や知見が、直接的に活用されない技術資産として蓄積されている実態が確認できる。

＜アンケート調査結果：研究開発テーマの事業化に至る割合＞

注）研究開発テーマの事業化に至る割合（%）は各回答企業の単純平均

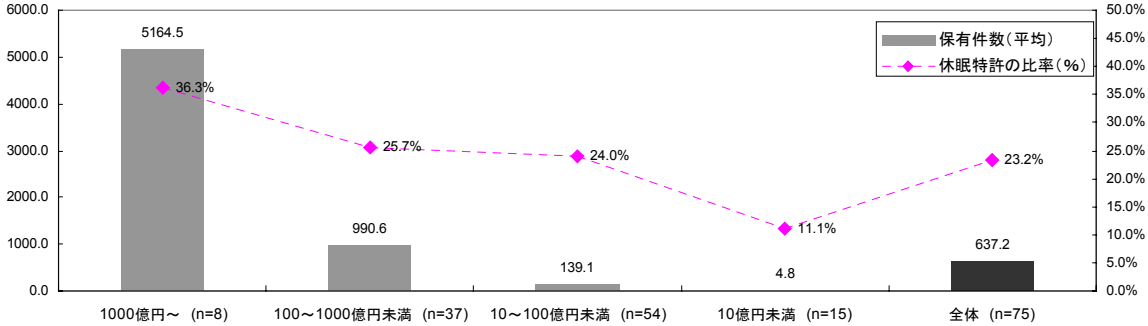



③未活用技術（特許）の実態

特に、特許資産規模が大きい大企業では、極めて多量な未活用（休眠）特許[10]の保有があり、その有効活用が課題視されるところである（アンケート調査では、資本金 1000 億円以上の大企業において、未活用特許の割合は 36.3%を占める。）。

＜アンケート調査結果：未活用（休眠）特許の割合（国内）＞

注）保有件数、未活用（休眠）特許の割合（%）は各回答企業の単純平均




[9] アンケート調査においては、「過去のある年度（例えば 10 年前）に取り組まれていた年間の研究開発テーマ件数＝N、その内、現在事業化に至っているものの件数＝n とした n／N の値(%)」とし、実績・経験より推計した値（概数）を回答として得ている。

[10] アンケート調査においては、「防衛特許、待機特許など積極的な特許戦略的意義を有するものを除く、実施やライセンスによる活用を希望するができないでいる特許」とし、保有特許件数に占める比率（概数）を回答として得ている。

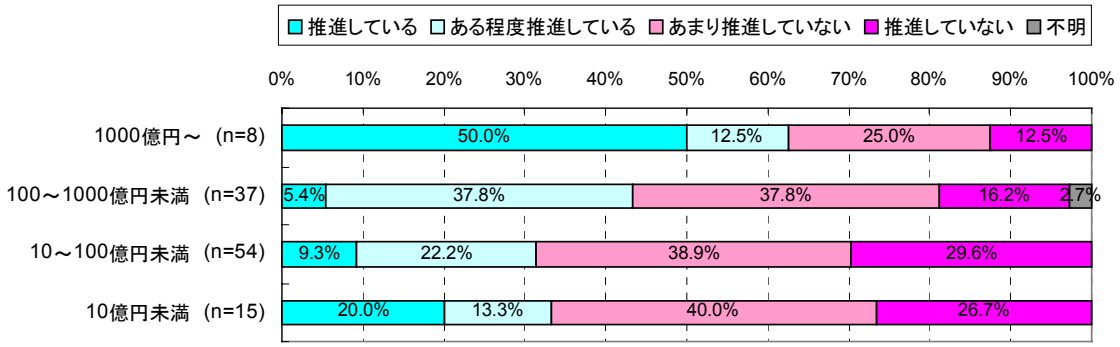
（２）コーポレートベンチャリングの取組み状況

我が国企業において（全般的には）コーポレートベンチャリングの取組みの遅れ、未普及の実態があることが把握できる。

①未活用資産（技術シーズならびに人材）を活用した新事業創出の推進状況

社内の未活用資産（技術シーズならびに人材）を活用した新事業の創出を全社的に推進する企業は、必ずしも大勢になく、一部大企業に限られる実態が確認できる。

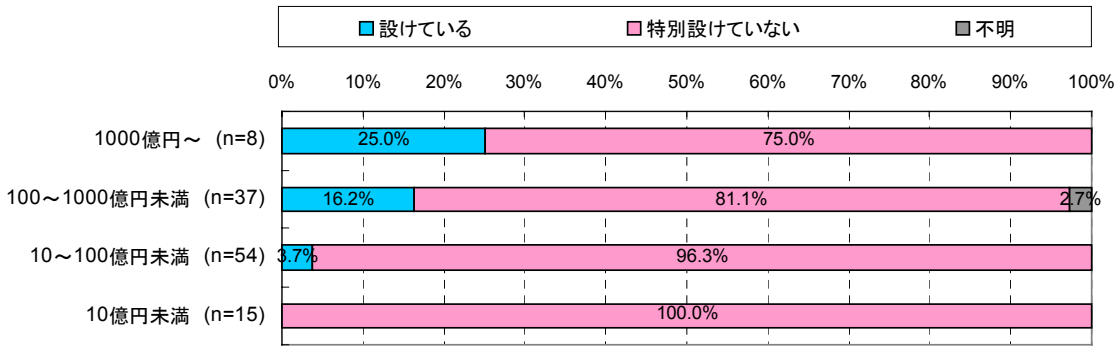
＜アンケート調査結果：未活用資産（技術シーズならびに人材）を活用した新事業創出の推進状況＞




②コーポレートベンチャリング推進組織（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ･ﾍﾞﾝﾁｬｰ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ）の整備状況

企業内発のイノベーションの促進や戦略達成に必要な外部資源の発掘・活用を通じた新事業への投資の仕組みとしてのコーポレートベンチャーキャピタルを社内外に設けている企業はごく一部に限られる実態が確認できる。

＜アンケート調査結果：コーポレートベンチャリング推進組織（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄ･ﾍﾞﾝﾁｬｰ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ）の整備状況＞



（３）企業発ベンチャーの輩出実態

今回の調査では、アンケート調査[11]で 35 社（企業名のないものも含めると 45 社）、ウエブ調査[12]で 194 社、文献調査[13]で 32 社の抽出を行い、企業発ベンチャー[14]の実態把握を試みたところ、261 社が抽出できた[15]。

今回の調査では、調査対象企業数の制約や、調査方法の限界によって抽出できなかった企業発ベンチャーがあるが、輩出ベンチャー数が 5 件以上の企業としては次表のような企業がリストアップされた。

ここに記載されているパナソニック、富士通などは制度が充実しておりベンチャー輩出数も多い先進的な事例とも言える。一方、ソニーは固有の制度を持たないが、ベンチャー輩出には社内的にフレキシブルに対応している様子が伺える。これらの企業は、イノベーティブな企業に属すると言えよう。

**本調査で抽出した企業発ベンチャー(261 社)の**
**輩出元企業別に見た輩出件数（輩出ベンチャーの多い企業）**

（平成 21 年 3 月 1 日現在）

| 輩出元企業名 | 輩出ベンチャー数 | 現存ベンチャー数 | M&A 等 |
|---|---|---|---|
| パナソニック | 28 | 21 | 0 |
| 富士通 | 14 | 13 | 0 |
| ソニー | 10 | 9 | 1 |
| 富士ゼロックス | 9 | 7 | 0 |
| NEC | 8 | 7 | 1 |
| NTT データ | 8 | 5 | 2 |
| 東京電力 | 8 | 5 | 0 |
| トヨタ | 7 | 5 | 0 |
| 島津製作所 | 6 | 6 | 0 |
| リコー | 5 | 4 | 1 |
| 凸版印刷 | 5 | 5 | 0 |
| 大日本印刷 | 5 | 4 | 0 |
| NTT ドコモ | 5 | 3 | 0 |

[11] 株式を公開する全ての製造業および情報通信業（計 2036 社）を対象に実施。117 社からの有効回答を得ている。

[12] 2008 年度研究開発投資額ランキング（日経産業新聞 2008.7.28-30）の内研究開発投資額 41 億円以上（上位 200 社）の企業についてウエブ調査を実施。

[13] 代表的な文献は以下。

・関東経済産業局、新たな展開を考える個人・企業のためのミドルエイジ起業＆企業発ベンチャー創出ハンドブック、H19.3

・JATES、大企業発ベンチャー研究会（第 4 回）事例集、平成 20 年 3 月 6 日

・前田昇、大企業発ベンチャーどう創出し、育てるか？大企業発ベンチャー研究会（'07 年 12 月～'08 年 3 月）の報告　ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会第 7 回　資料 5、2008.3.18

・JATES、大企業発ベンチャー研究会（第 1 回）資料　資料 4、平成 19 年 12 月 25 日

・前田昇、成功体験からの脱却　大企業とベンチャーの WIN-WIN をどう創り上げていくか

[14] 本調査では“企業発ベンチャー”について「社内の技術や人材など経営資源を活用した新たな製品・サービスを創出するために、個人のアントレプレナーシップを活用して、既存の組織とは別に新たに創られた新企業」と定義する（本報告書「３．3.1.（１）企業発ベンチャーの定義」参照）。

[15] 本調査による企業発ベンチャーの抽出は、カバー率が高い手段とはいえない等のことから、必ずしも統計的に正確かつ有効な数値とは限らない。

| 輩出元企業名 | 輩出ベンチャー数 | 現存ベンチャー数 | M&A 等 |
|---|---|---|---|
| 関西電力 | 5 | 2 | 0 |

注）M&A 等には M&A のほか、親会社に統合したものをカウントした。
出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

一方、この中には出身企業が100%出資しているケースもあれば0%のケースもあるため、その独立性のレベルによって以下の 4 段階での輩出数を集計した。

a. 親企業の出資比率 0%
b. 親企業の出資比率 0%を超え 50%未満
c. 親企業の出資比率 50%以上 100%未満
d. 親企業の出資比率 100%

（注記）
・企業の出資比率 0%において、親企業で培った技術の移転を伴わない、一般的な転職については企業発ベンチャーには含まないとする。また、この事例（独立型）を抽出するのは困難であり、今後、事例を蓄積するには工夫が必要である。
・親企業の出資比率 0%を超え 50%未満は、大企業とベンチャーとの WIN-WIN 関係を構築する上でベンチャーの自律性が保たれるべきという観点から、親企業の議決権が及ばない 50%未満が「企業発ベンチャー」の好事例だと思われる。
・親企業の出資比率 100%は完全子会社であるので、企業発ベンチャーに含むかは議論の余地はあるが、本調査では、幅広く事例を収集したかったことから、企業発ベンチャーの一部としている。今後、企業発ベンチャーとするかは検討が必要である。

親企業の出資比率が 0%の独立色の強いベンチャーを最も輩出している企業はソニー（7 社）で、次いで島津製作所（6 社）となっている。

親企業の出資比率が 0%を超え 50%未満のベンチャーは、上記のように大企業とベンチャーとの WIN-WIN 関係を構築する上でベンチャーの自律性が保たれる「企業発ベンチャー」の好事例であるが、富士通が 12 社で最も多く、次いで富士ゼロックス（6 社）となっている。

親企業の出資比率が 50%以上 100%未満では、パナソニックが 25 社と圧倒的に多く、次いで NTT データ（7 社）、東京電力(6 社)となっている。親企業の出資比率 100%では、凸版印刷が 5 社となっている。

a. 親企業の出資比率 0%

**親企業の出資比率 0%（上位 4 社）**

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| ソニー | 7 |
| 島津製作所 | 6 |
| NEC | 2 |
| リコー | 2 |

出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

b. 親企業の出資比率 0%を超え 50%未満

親企業の出資比率 0%を超え 50%未満(上位 4 社)

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| 富士通 | 12 |
| 富士ゼロックス | 6 |
| NEC | 3 |
| トヨタ | 3 |

出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

c. 親企業の出資比率 50%以上 100%未満

親企業の出資比率 50%以上 100%未満(上位 5 社)

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| パナソニック | 25 |
| NTT データ | 7 |
| 東京電力 | 6 |
| NTT ドコモ | 5 |
| 関西電力 | 5 |

出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

d. 親企業の出資比率 100%

親企業の出資比率 100%(上位 4 社)

| 企業名 | 輩出ベンチャー数 |
|---|---|
| 凸版印刷 | 5 |
| パナソニック | 2 |
| 富士ゼロックス | 2 |
| リコー | 2 |

出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

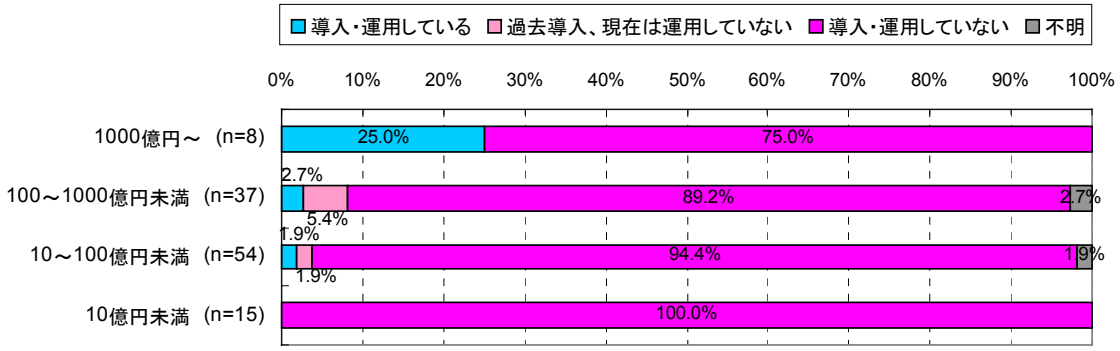
## 2.2.大企業における人・技術の外部化に関する環境整備の実態

前項同様、以下では、大企業における人・技術の外部化に関する環境整備の実態にフォーカスしその現状を確認する。

（1）外部化支援制度の導入・運用実態

アンケート調査においては、外部化支援制度の導入・運用している企業は、極一部であることが確認された（ただし、資本金 1000 億円以上の回答企業では 25%が導入・運用しており、これら大企業において環境整備が先行していることが把握できる。）。

＜アンケート調査結果：外部化支援制度の導入・運用実態＞




また、上記アンケート調査および文献調査にて、外部化支援制度の導入・運用がある主要な企業について、その内容も含めサーベイを行った結果が以下である。

代表的な社内ベンチャー制度の事例集

| | |
|---|---|
| 企業名 | パナソニック(株) |
| 制度名 | ＰＳＵＦ（パナソニックスピンアップファンド）制度 |
| URL（制度） | http://panasonic.co.jp/psuf/ |
| 導入年 | 2001 年 1 月 |
| 概要 | ＜目的＞<br>①社内のチャレンジ精神を復活させ起業家マインドを具現化する<br>②新規事業創出の機会を拡大する<br>③社内の休眠知財・ノウハウを有効活用する<br>＜内容＞<br>ビジネスアイデアを持つ社員が、上司を介さずに制度にエントリーすることができる。ビジネスプラン作成講座などの研修も実施し、推進室ではベテラン・マーケッターもメンバーに加え、市場調査や初期顧客開拓を支援するなど、経験やノウハウを生かした支援を実施。<br>＜規定＞<br>募集回数 ： 2 回／年<br>投資資金 ： 1 件あたり上限 5 億円<br>出資比率 ： 松下電器 51%以上、提案者本人 30%～1%、外部 30%以下<br>事業見極め ： 3 年目単年度黒字、5 年目累損解消を基本とする<br>処遇制度 ： 現行社員で出向（現行処遇＋成功報酬、株式公開時はキャピタルゲインあり）、有期限契約社員（完全年俸＋成功報酬、株式公開時はキャピタルゲインあり） |
| 備考 | 1990 年代は「私が起業家」社内ベンチャー制度<br>＜設立したベンチャー企業の分野＞<br>ヘルスケア・福祉、環境・エネルギー、バイオ、ロボティクス、製造技術、デバイス・材料、ナノテクノロジー、コンテンツ・IT<br>と幅広い分野をカバーしている。 |

出所）パナソニック(株)HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| | |
|---|---|
| 企業名 | 富士通(株) |
| 制度名 | 富士通ベンチャー支援制度／SSL Venture Spirit 21（社内ベンチャー制度） |
| URL（制度） | http://www.ssl.fujitsu.com/info/press/Press010706.html |
| 導入年 | 1994 年／2001 年 7 月 |
| 概要 | ＜目標 ＞<br>●投資規模 6,000 万円／年<br>●2 件／年のビジネス化目標<br>●3 年間で 10 億円の売上見込 |
| | ＜経緯＞<br>1994 年にベンチャー支援制度を採用した同社では、当初から年齢に関係なく起業させ、かつ起業家側が 51%以上の株式を取得できる制度を導入。 |
| | ＜手順 ＞<br>●アイデア提供者による「企画書」の作成<br>●「アイデアオーディション」でのアイデア発表によるビジネスオーガナイザとサポータの募集<br>●「ベンチャービジネスコンベンション」での公開コンペによる全社推進プロジェクト選定<br>●プロジェクト設立とビジネス開始<br>＜アイデアの公募から審査＞<br>「アイデアオーディション」および「ベンチャービジネスコンベンション」を開催し、ビジネス化を行う全社推進プロジェクトを選定。<br>アイデア提供者は、「アイデアオーディション」で自分のアイデアをアピールし、共同で事業化の検討を行うビジネスオーガナイザ（アイデア提供者のアイデアをもとに共同でビジネスプランを策定し、ビジネスを立ち上げる事業部）とサポータ（アイデア提供者、ビジネスオーガナイザのビジネスプラン策定を支援する応援者）を募集。<br>応募したビジネスオーガナイザは、アイデア提供者とサポータと一緒にビジネスプランの策定を行う。その結果を公開コンペ形式の「ベンチャービジネスコンベンション」で発表し、審査し、優秀なプロジェクトを表彰。<br>＜ねらい ＞<br>●起業家スピリットの醸成で、より提案型ビジネスへ革新<br>●提供ソリューションのパワーアップによりユーザに無限の可能性を提供<br>●先進的アイデアでニーズを先取りし、ユーザのビジネスチャンスを生かす |

出所）富士通(株)HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | 富士ゼロックス（株） |
| --- | --- |
| 制度名 | ベンチャービジネス・チャレンジプログラム／バーチャル・ハリウッド・プラットフォーム／New Work 支援プログラム／独立支援制度 |
| URL（制度） | http://www.fujixerox.co.jp/company/history/<br>http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/pol118/xerox.html<br>http://www.fujixerox.co.jp/xdirect/magazine/vol073/vol073s001.html |
| 導入年 | 1988 年 |
| 概要 | ＜経緯＞<br>1988 年に提唱した「ニューワークウエイ」と呼ばれる経営刷新運動のもと、社員の個を尊重し、多様な生き方を支援するためのさまざまな制度を導入。育児休職制度、ソーシャル・サービス(ボランティア休職)制度、介護休職制度などがその一部。「New Work 支援プログラムはニューワークウエイが進化した形。<br>＜ベンチャービジネス・チャレンジプログラム＞<br>社内から人材と事業アイデアを募り、独立起業の形でビジネスをしてもらい、富士ゼロックスは事業立ち上げに必要な支援を行う。このプログラムは、人材の活性化と新規事業分野の探索を狙いとしている。<br>＜バーチャル・ハリウッド・プラットフォーム＞<br>人材育成プログラムの一つ。現在は経営改革手法の一つとしても位置付けられている。50 歳代の社員を対象に、多様な働き方・選択肢を提供する。<br>＜New Work 支援制度＞<br>（1） 活き活き公募<br>（2） ダブルジョブ・プログラム<br>（3） フレックス・ワーク制度<br>（4） 活き活き匠 FA(フリーエージェント)制度<br>（5） シニア・テーマ休職制度<br>（6） 独立支援制度<br>の 6 種類があり、「独立支援制度」では、制度利用希望者がどのようなライフプランを設計しているのかを審査した上で、当該社員の起業や転職を支援。 |

出所）富士ゼロックス(株)HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| | |
|---|---|
| 企業名 | 日本電気(株) |
| 制度名 | ベンチャー推進プログラム |
| URL（制度） | https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/pol118/nec.html<br>http://www.nec.co.jp/press/ja/9703/2401.html |
| 導入年 | 1995 年 7 月 |
| 概要 | ＜経緯＞<br>当初の「起業家募集」制度を、1995 年 7 月に「ベンチャー推進プログラム」へ移行。<br>1986 年から社員による商品アイデア提案活動「新チャンピオン商品運動」<br>1992 年に社内起業家制度。1995 年から「ベンチャー推進プログラム」<br>＜目的＞<br>①新事業分野の開拓<br>②起業家人材の発掘・育成<br>＜内容＞<br>ＮＥＣは、ベンチャーキャピタル的視点から事業のインキュベート・サポートを行うが、将来は一本立ちをすることを前提とする。設立時には本人の出資を認め、株式上場を実現し、創業者利益のフィードバックを促進する。インセンティブについては、税制の改正等をふまえて最適な方法を検討している。<br>＜新事業推進上の要点＞<br>①「ベンチャー推進委員会」による意思決定機関の設置（役員からなるデシジョンボードを設置し、意思決定の集中化、迅速化を図る）<br>②戦略的資金投入（フィージビリティスタディでの効果的資金活用、および事業成長期・拡大期への集中投入を図る）<br>③起業家精神を持つ人材の投入<br>④自主独立経営の促進（ベンチャー企業に適した評価尺度の適用、及びプロフィットシェアに基づくインセンティブ付与） |

出所）日本電気(株)HP、経団連 HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| | |
|---|---|
| 企業名 | (株)ＮＴＴデータ |
| 制度名 | ベンチャー制度 |
| URL（制度） | http://www.nttdata.co.jp/release/2000/102300.html |
| 導入年 | 1996 年 |
| 概要 | ＜目的＞<br>事業的側面：新規ビジネスの創造・アイデアの創出とその推進人事的側面：優秀な人材への活躍の場の提供・将来の経営者の育成<br>＜事業継続の見極め・評価基準＞<br>社内・社外ともに 3 年間で単年度黒字を出すことを目標とする。<br>＜社内ベンチャー＞<br>提案者をリーダーとして、社内にプロジェクトを設置するコース<br>業領域も本業に近いものに限定。<br>成功の報奨金として 100 万円以下の表彰金が得られる。<br>＜(独立)社外ベンチャー＞<br>社外に子会社を設立するコース<br>事業領域は本業からやや遠いものとする。<br>原則として NTT データがマジョリティを保有、経営陣がマイノリティを保有し関連会社を設立（本社からの出資は３４％以上４９％以下)。<br>提案者が退職して関連会社を設立（失敗した場合の再雇用はない)。<br>成功の報奨として、本社に株式の高額買い取りをしてもらうことによりキャピタルゲインを得られる。 |
| 資金支援 | 資金援助は１億円を上限。 |
| 備考 | 他に、独立系ベンチャー企業に投資して企業の優秀な人材と大企業の経営資源を結びつける「コーポレートベンチャーキャピタル事業」を展開。 |

出所）(株)ＮＴＴデータ HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| | |
|---|---|
| 企業名 | (株)ＮＴＴドコモ |
| 制度名 | 社内ベンチャー制度 |
| URL（制度） | http://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/20030519c.html<br>http://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/20040929b.html |
| 導入年 | 2001 年 3 月 |
| 概要 | ＜目的＞<br>社内ベンチャー制度は、広く社員から事業可能な新規アイデアを公募し、提案者自らが新会社の設立・経営などに参画することにより、社員の起業家マインドの醸成 、社員の活性化および斬新かつ柔軟な事業会社化の検討・推進 、ベンチャービジネスへの積極的な進出を目的としている。<br>＜内容＞<br>NTT ドコモおよび NTT ドコモグループ会社社員自らの提案に基づくベンチャービジネス案件について、NTT ドコモおよび NTT ドコモグループ会社が資金・インキュベーションなどを支援する制度。 |

出所）(株)ＮＴＴドコモ HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | 東京電力(株) |
|---|---|
| 制度名 | ベンチャー起業人公募制度 |
| URL（制度） | http://www.tepco.co.jp/cc/press/98080601-j.html |
| 導入年 | 1997 年 3 月～ |
| 概要 | ＜募集時期＞<br>毎年３月および９月<br>＜事業形態＞<br>独立法人、もしくは社内組織（新たに設置）<br>＜事業分野＞<br>自由（先進的・創造的要素を含むものであること）<br>＜応募資格＞<br>①事業のアイデアを持ち、自ら社長もしくはリーダーとして事業を企画・運営する意欲がある当社および関係会社社員・チーム（当社グループ以外からの関係会社出向社員は除く）。<br>②独立法人で行う場合、資本金の 30%以上を出資できること。<br>＜条件＞<br>①事業採算性：原則として、単年度黒字化３年以内・累積損失の解消５年以内が見込める事業であること。<br>②資金規模：当社からの出資＋支援（債務保証、貸付）は、１事業当たり１億円を上限として個別に決定。<br>＜制度プロセス＞<br>１）応募⇒２）１次選考（書類選考）⇒３）２次選考（応募者によるプレゼンテーション）⇒４）事業採算性調査（ＦＳ）の実施５）最終選考⇒６）事業開始⇒７）事業継続審査（事業開始後３および５会計年度経過時点）⇒８）独立 |
| | ＜応募者に対する人事制度＞<br>１）事業を独立法人で行う場合<br>・事業継続審査までは独立法人へ出向。<br>・事業成功の場合は原則として出身会社を依願退職し、独立法人へ転籍。失敗の場合は前所属に復帰。<br>２）事業を社内組織で行う場合<br>・事業継続審査までは当該組織へ異動。<br>・事業成功の場合は、「独立法人化による継続」「既存の関係会社の一事業として継続」のいずれかを選択、必要に応じ異動発令。失敗の場合は前所属に復帰。<br>＜支援体制＞<br>１）１次・２次選考前　事務局および社内専門家による助言、協力<br>２）ＦＳ実施時・1,000 万円を上限とする調査費用の提供　・社内支援チームによる協力<br>３）事業を独立法人で行う場合・資本金の 51～70%を出資（事業内容によって 50%以下の場合あり）・応募者が負担する出資金に対する融資・借入金に対する債務保証もしくは貸付・関係各部門による協力・当社既存の経営資源の提供<br>４）事業を社内組織で行う場合・関係各部門による協力・当社既存の経営資源の提供 |

出所）東京電力(株) HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | トヨタ自動車(株) |
|---|---|
| 制度名 | トヨタベンチャーファンド |
| URL（制度） | http://www.toyota.co.jp/jp/more_than_cars/new_business/index.html |
| 導入年 | 1996 年 |
| 概要 | ＜経緯＞<br>1985 年：事業開発部設立<br>1995 年：起業家制度導入<br>1996 年：トヨタベンチャーファンド設立<br>＜目的＞<br>起業家のための経営者教育をし、また早期の分社化、独立を図る。<br>＜分野の制限＞<br>テーマは金融サービス、ＦＡ事業、エレクトロニクス、バイオ、情報通信、マリン、エアロなど。<br>＜出資の規程＞<br>個別予算から 500 億円ベンチャーファンド設立。 |

出所）トヨタ自動車(株) HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | 凸版印刷(株) |
|---|---|
| 制度名 | 社内ベンチャー制度、企業内起業制度 |
| URL（制度） | http://www.toppan.co.jp/csr/pdf/2008/csr2008_07.pdf |
| 導入年 | 2001 年 1 月 |
| 概要 | ＜目的＞<br>１）凸版グループの戦略的な事業領域や企業価値を向上させる分野での事業を起こす<br>２）社内の有能な人材を発掘し起業化を促すことで、挑戦的な企業風土を育成し、新世紀での継続的な成長の原動力とする<br>３）人材の流出防止<br>＜分野＞<br>凸版グループの戦略的な事業領域や企業価値を向上させる分野 |
| 備考 | これまで 50 件の応募。1 件が会社設立（トッパンキャラクタープロダクション）。2 件が社内起業。1 件が社内プロジェクト合流。 |

出所）凸版印刷(株) HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | (株)リコー |
|---|---|
| 制度名 | リコー社内ベンチャー制度『チャレンジ２１』 |
| URL（制度） | http://www.ricoh.co.jp/C21/ |
| 導入年 | 2004 年 4 月 |
| 概要 | リコーの新規事業創りのアプローチのひとつに位置付けたもので、社員が事業計画を提案し、認められれば、新会社の社長になって新しい事業創りに取り組む仕組み。<br>(1) 分社化<br>分社化して事業活動する。但し分社化の前に社内プロジェクトで事業性検証実施も可。<br>・ 期間：原則として５年間<br>・ 本人は退職し新会社の社長になる<br>・ 本人は自己資金を出資する<br>・ リコーは事業資金、資本金を支援<br>(2) 社内プロジェクト<br>・ 分社化を目指した事業性検証（フィージビリティスタディ）を社内プロジェクトで実施（事業性の検証ステップが必要な場合に適用）<br>・ 期間：原則として１年以内<br>・ 本人はプロジェクトリーダーになる<br>＜支援＞<br>(1) リコーが事業資金、資本金を支援<br>(2) 会社設立、運営支援：人事／総務、経理、法務、等に関わる指導・支援<br>＜対象者＞<br>リコー社員。共同提案も可。（当面はリコー社員のみ対象）<br>＜インセンティブ＞<br>分社化し創りあげた事業価値に応じて報奨する<br>リコーグループの新規事業創り<br>＜分野＞<br>リコーグループが目指す事業領域(第 14 次中経のグループビジョンに示す事業領域＝「いつでもどこでも働くお客様」に、生産性向上・知識創造を提供する |
| 備考 | 2004 年 3 月 31 日で社内ベンチャー「The Man」制度（1993 年 12 月～）は終了。 |

出所）(株)リコーHP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | 大日本印刷(株) |
|---|---|
| 制度名 | 社内ベンチャー制度 |
| URL（制度） | http://www.dnp.co.jp/jis/news/2000/20000914_1.html |
| 導入年 | 2000 年 3 月～ |
| 概要 | ＜目的＞<br>・第一の目的は、経営環境の劇的な変化に対応して、社内に埋もれたシーズや社員のアイデアを積極的に活用し、新事業創出のスピードアップを図る。<br>・第二の目的は、個々の従業員にチャレンジ精神を持たせ、積極的に提案しやすい風土を醸成し、さらに、自分の提案を実行し成功した人は成功報酬を得られるという従来に無いシステムを従業員に対し提供。<br>＜全体の体系＞<br>「社内ベンチャー制度」、「社内人材公募制度」は、ビジネスモデル提案者が自ら社長となり新会社の経営を担っていき、社内人材公募制度を利用し、本事業への参加を志願したメンバーが新会社の社員となる。<br>キャリア開発、プロ人材を育成するために、他に「自己申告制度・職能開発カード制度」や「社内留学制度」などを導入している。<br>＜内容＞<br>社員が新事業のアイデアを会社に対して提案し、事務局がこれを厳正に審査し、この結果、アイデアが採用されれば、会社と提案者の共同出資による新会社を設立、提案者自らが経営者になることが出来る。この際、アイデア採用者は、現職を退職して新会社に移籍することになるが、仮に新事業が失敗に終わった場合であっても、大日本印刷グループへの再雇用が保証されている。<br>＜支援＞<br>運転資金、フィージビリティスタディ費用などの資金面や、人材、設備、技術，情報等については、大日本印刷が全面的に支援。<br>＜分野＞<br>事業内容は、情報メディア（出版印刷、商業印刷、ビジネスフォーム、カード、マルチメディア、ネットワークビジネス等)、生活構材（建材、包装材料等)、情報電子部材（エレクトロニクス部材、プリンタ用リボン等の情報記録材等）等、大日本印刷グループの事業領域に関連する分野。<br>＜審査プロセス＞<br>約４ヶ月間にわたる書類審査（第一次、第二次)、面接（第一次、外部専門家を交えた第二次、最終役員面接） |

出所）大日本印刷(株) HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

| 企業名 | 関西電力(株) |
| --- | --- |
| 制度名 | かんでん起業チャレンジ制度 |
| URL（制度） | http://www.kepco.co.jp/pressre/2000/0315-1_4j.html |
| 導入年 | |
| 概要 | ＜目的＞<br>関電グループの事業領域拡大、競争時代にふさわしい人材育成とその風土づくり<br>＜分野＞<br>○フリー型<br>事業分野を特定せず、募集する事業。<br>[募集の目安]<br>* 関電グループの事業拡大につながるもの。<br>* 概ね単年度黒字 3年以内,累損解消 5年以内が見込まれるもの<br>* 事業規模が１億円程度までのもの。<br>○テーマ型<br>関電グループが保有する事業シーズ(技術シーズ、遊休経営資源等)を呈示し、募集する事業。<br>＜出資＞<br>資本金のうち、応募者は「１００万円以上､株式保有率３０％未満」の範囲内で希望する額を出資し、その残額は関電ベンチャーマネジメントならびにグループ会社が出資する。<br>＜起業者等の人事処遇＞<br>存続が決定したベンチャー会社については、 その株式は希望するグループ会社に適正な価額で譲渡する。<br>起業家は出向元に復職することを原則とするが、出向延長もしくは転籍の希望がある場合はその希望を尊重する。<br>＜その他の支援＞<br>・社員公募等により、必要なスタッフを確保する機会の提供<br>・事業に必要な土地、設備、知的所有権等の経営資源の提供<br>・グループワイドによる支援グループの設置<br>・必要な事業資金の融資<br>＜事業継続の見極め・評価基準＞<br>原則、起業期間は５年間とし、応募者のその間の処遇は出向とする。<br>なお、起業期間終了時に、ベンチャー会社の存続の可否について決定する。 |

出所）関西電力(株) HP 資料より、(株)テクノリサーチ研究所作成

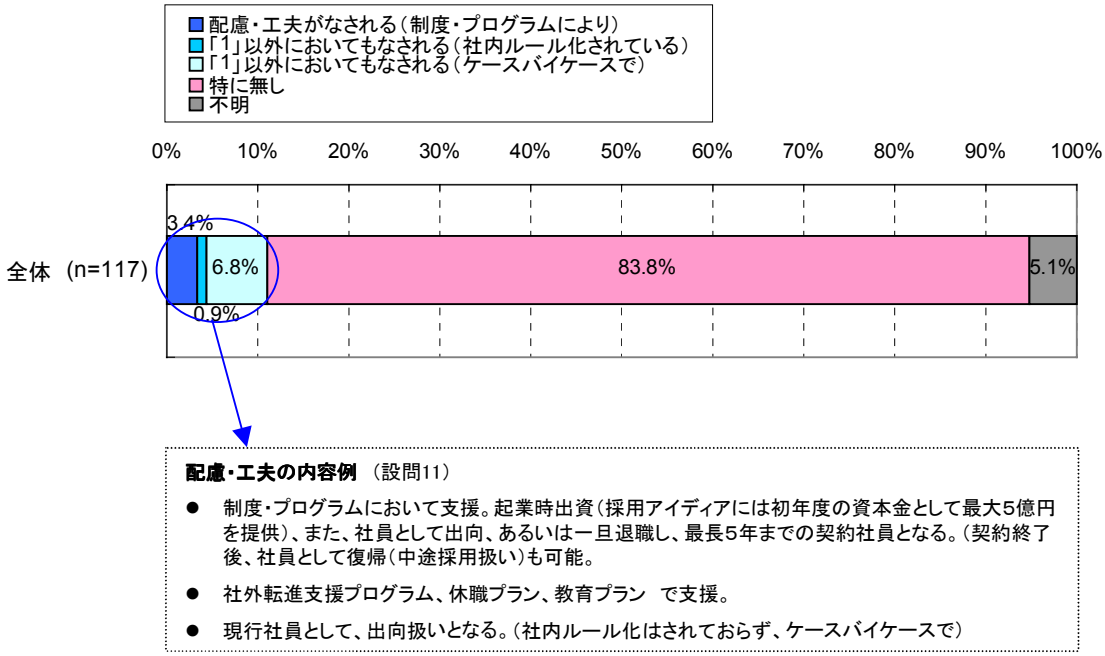
（２）人・技術の外部化のための工夫（ルール、規程等）の実態

人・技術の外部化のための工夫（ルール、規程等）については、全般的には我が国企業に広く浸透されていない実態が確認できる。

①起業者等に対する人事の扱いに係る配慮・工夫

アンケート調査においては、同配慮・工夫がなされていない企業が大勢を占める中で、一部大企業においては積極的な外部化を図る環境整備が行われていることが着目できる。

＜アンケート調査結果：起業者等に対する人事の扱いに係る配慮・工夫の有無＞




②技術を外部で事業化する際の“技術・知財”の扱いに係る配慮・工夫

「①」同様、一部大企業において積極的な外部化を図る環境整備が行われていることが着目できる。

＜アンケート調査結果：技術を外部で事業化する際の“技術・知財”の扱いに係る配慮・工夫の内容例＞

- 現在、スピンオフ制度で作ったベンチャーはすべて子会社扱いのため、知財権は親会社が持つが、実施（使用）については、親会社の知財も含めて自由に行える。（今後、IPOなど完全な外部化の必要性が出てきた場合、知財の売却等課題となる可能性はある。）
- 個々の企業の情況を考慮し、個別に特許の実施許諾、譲渡等を行なっている。特に撤退事業については、社内成果を社外で有効活用できるよう積極的な知的財産権の譲渡を図っている。
- 現在、本件について体系化されたものはなく、今使用している就業規則や各種規程を弾力的に運用している。起案者が、社内の研究開発事例として取り組む内容について社内承認を得て実施。獲得した『技術・知財』は、特許等対外的な対抗要件を具備すると共に、関係部署が中心となって販売する。決った仕組がない分、機動的に対応できる良さがある。
- 発明者が事業に関連する特許を出願し、それを基に社内起業の応募をして新規事業を行った。当該特許については、親会社がライセンスを行い、新会社が事業を行う形式とした。

③各規定の内容の工夫

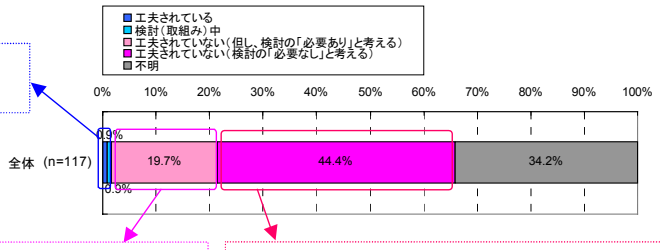
アンケート調査からは、大半の企業が、事業展開において「ベンチャー輩出」「コーポレートベンチャリングの実践」を前提としておらず、このため各規定の内容は、必ずしも親企業とベンチャーとが双方に納得できる Win-Win の関係を構築できるものとして検討されていない実態が確認できる。

＜アンケート調査結果：親企業とベンチャーとが双方に納得できる
各規定の内容の工夫（規程の設計・見直し、および運用ルールの明確化等）の有無＞

a.兼業禁止規程

**配慮・工夫の内容例**

- 個々の企業の情況を考慮し、個別に対応している。
  一律的な運用ルールはない。




**理由**

- 従来の発想にとらわれない全く新しい事業領域への拡大を図る為には、自社だけでなく、広く技術や知識を獲得することができる場を確保する必要あり。就業規則の中で、例外規定を盛り込むことを検討する。
- 兼業ではなく、全社的な取り組みとして、出向させる。

（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- "企業発ベンチャー"というものに対しての取組み自体が今後のことであり、現状では"企業発ベンチャー"を意識しての規定ではない為。
- 明確な方針は出されていないが、Win－Winビジネス構築はすべきと考えている
- 将来活用のケースが出てくる場合に検討
- 現在のところ、単独で事業化しうるような研究開発はない、又は少ないため、ルール化がされていない。今後具体的な事例が出てきたときに検討することになると思われる。
- 過去にベンチャー創出の経験ないが、今後検討する必要ありと認識している。
- 現在のところ、そのような事象はないが、今後検討していく必要はあると考える。

**理由**

- 情報の漏洩等を想定した規程はあるが、特にベンチャーとのWin－Win関係構築を想定したものはない。
- 輩出したベンチャー企業が無く、現状では、その点をクローズUPして強化していくことも考えていない。
- 兼業することが全く前提とされていない。
- 兼業の可能性なしと考えて。

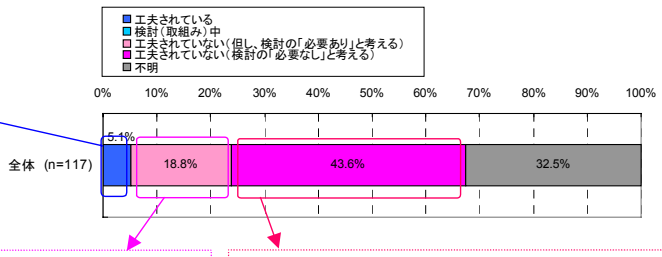
（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- そもそも弊社内の技術を活用したベンチャーの創出を想定していない。今後もそうした活動は予定していない。
- ベンチャーの創出を前提に規程が制定されていない。
- 当社の規模では「市場規模が小さい」から社内で事業化しない例があるとしたら個人ベースでもペイしないレベルの事業であると思われる。
- コーポレートベンチャリングを推進する必要性が現状では無い。
- 弊社内からベンチャーを創出した事例もなく、ベンチャー輩出を想定していないため。
- 現時点ではケースバイケースで判断するべき
- 原則Win－Winの関係か構築できないとの前提をとっているため
- そういう体質の企業でない。
- 現時点では弊社内からのベンチャー創出という事例がなく規定の見直しの必要性がないため。
- 当社として企業発ベンチャーの存在を想定していない為
- 子会社に準じる扱いとなっている。
- ベンチャーが設立されていないため
- 現状の環境下では、ベンチャーの創出を想定していないため。
- ベンチャーと関係なく社内ルールに従う
- 企業発ベンチャーが存在しないしその予定もない。

b.職務発明規程

**配慮・工夫の内容例**

- 権利譲渡を基本としている
- 出願人の権利明確化
- 審査会を置いている。
- 社内報償金制度がある。




**理由**

- 発明等があった場合は、既有の人事制度の中で、1つの人事評価項目として運用として運用してきた。もっと活発な発明には、これらの内容を明確にして、各人の気持を誘導できるような仕組づくりが求められる。
- 現在は、業務に直接関係しない発明のみ会社と持ち分協議できる。
- ベンチャーだけでなく、子会社←→親会社間の知的財産の取扱い（ライセンス等）について検討が必要。

（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- "企業発ベンチャー"というものに対しての取組み自体が今後のことであり、現状では"企業発ベンチャー"を意識しての規定ではない為。
- 明確な方針は出されていないが、Win－Winビジネス構築はすべきと考えている
- 将来活用のケースが出てくる場合に検討
- 現在のところ、単独で事業化しうるような研究開発はない、又は少ないため、ルール化がされていない。今後具体的な事例が出てきたときに検討することになると思われる。
- 過去にベンチャー創出の経験ないが、今後検討する必要ありと認識している。
- 現在のところ、そのような事象はないが、今後検討していく必要はあると考える。

**理由**

- 自社の利益確保を第一優先事項と考えるため
- 発明することが全く前提とされていない

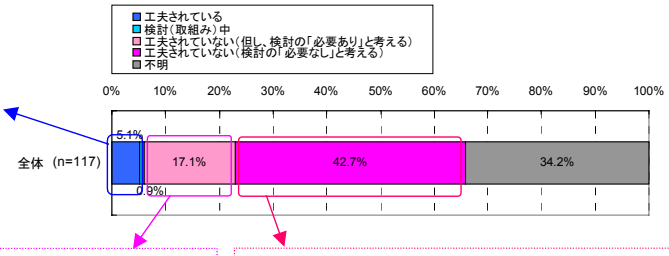
（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- そもそも弊社内の技術を活用したベンチャーの創出を想定していない。今後もそうした活動は予定していない。
- ベンチャーの創出を前提に規程が制定されていない。
- 当社の規模では「市場規模が小さい」から社内で事業化しない例があるとしたら個人ベースでもペイしないレベルの事業であると思われる。
- コーポレートベンチャリングを推進する必要性が現状では無い。
- 弊社内からベンチャーを創出した事例もなく、ベンチャー輩出を想定していないため。
- 現時点ではケースバイケースで判断するべき
- 原則Win－Winの関係か構築できないとの前提をとっているため
- そういう体質の企業でない。
- 現時点では弊社内からのベンチャー創出という事例がなく規定の見直しの必要性がないため。
- 当社として企業発ベンチャーの存在を想定していない為
- 子会社に準じる扱いとなっている。
- ベンチャーが設立されていないため
- 現状の環境下では、ベンチャーの創出を想定していないため。
- ベンチャーと関係なく社内ルールに従う
- 企業発ベンチャーが存在しないしその予定もない。

## c.秘密保持契約

**配慮・工夫の内容例**

- 権利譲渡を基本としている。
- 親会社の情報管理規程に基づき、秘密事項を管理している。
- ジョイントベンチャーを行なっており、当社以外の外部関係者にも当社と同一の秘密保持をさせたい。




**理由**

（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- “企業発ベンチャー“というものに対しての取組み自体が今後のことであり、現状では“企業発ベンチャー“を意識しての規定ではない為。
- 明確な方針は出されていないが、Win－Winビジネス構築はすべきと考えている
- 将来活用のケースが出てくる場合に検討
- 現在のところ、単独で事業化しうるような研究開発はない、又は少ないため、ルール化がされていない。今後具体的な事例が出てきたときに検討することになると思われる。
- 過去にベンチャー創出の経験ないが、今後検討する必要ありと認識している。
- 現在のところ、そのような事象はないが、今後検討していく必要はあると考える。

**理由**

- 自社の利益確保を第一優先事項と考えるため
- 独立よりも企業内ベンチャー型を指向。したがって、当社の枠内の事であり、秘密保持について検討はしていない。

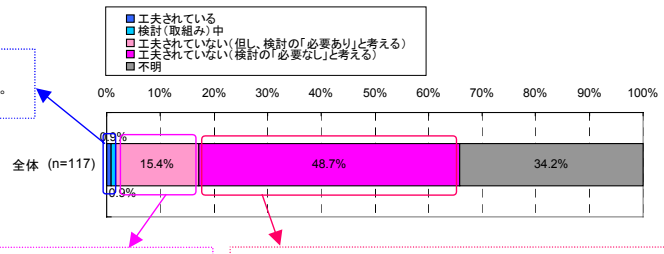
（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- そもそも弊社内の技術を活用したベンチャーの創出を想定していない。今後もそうした活動は予定していない。
- ベンチャーの創出を前提に規程が制定されていない。
- 当社の規模では「市場規模が小さい」から社内で事業化しない例があるとしたら個人ベースでもペイしないレベルの事業であると思われる。
- コーポレートベンチャリングを推進する必要性が現状では無い。
- 弊社内からベンチャーを創出した事例もなく、ベンチャー輩出を想定していないため。
- 現時点ではケースバイケースで判断するべき
- 原則Win－Winの関係か構築できないとの前提をとっているため
- そういう体質の企業でない。
- 現時点では弊社内からのベンチャー創出という事例がなく規定の見直しの必要性がないため。
- 当社として企業発ベンチャーの存在を想定していない為
- 子会社に準じる扱いとなっている。
- ベンチャーが設立されていないため
- 現状の環境下では、ベンチャーの創出を想定していないため。
- ベンチャーと関係なく社内ルールに従う
- 企業発ベンチャーが存在しないしその予定もない。

## d.競業禁止規程

**配慮・工夫の内容例**

- 個々の企業の情況を考慮し、個別に対応している。一律的な運用ルールはない。




**理由**

- 事業切出しが大半のため。

（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- “企業発ベンチャー“というものに対しての取組み自体が今後のことであり、現状では“企業発ベンチャー“を意識しての規定ではない為。
- 明確な方針は出されていないが、Win－Winビジネス構築はすべきと考えている
- 将来活用のケースが出てくる場合に検討
- 現在のところ、単独で事業化しうるような研究開発はない、又は少ないため、ルール化がされていない。今後具体的な事例が出てきたときに検討することになると思われる。
- 過去にベンチャー創出の経験ないが、今後検討する必要ありと認識している。
- 現在のところ、そのような事象はないが、今後検討していく必要はあると考える。

**理由**

- 競業については各事業部内のーセクションとして処理する
- 『秘密保持契約』と同じで、企業内ベンチャー型を指向しており、就業禁止について検討することはない。
- 競業する可能性なしと考えて。
- 社内からのベンチャー創出を想定していないため。

（以下a,b,c,dで共通のコメント）

- そもそも弊社内の技術を活用したベンチャーの創出を想定していない。今後もそうした活動は予定していない。
- ベンチャーの創出を前提に規程が制定されていない。
- 当社の規模では「市場規模が小さい」から社内で事業化しない例があるとしたら個人ベースでもペイしないレベルの事業であると思われる。
- コーポレートベンチャリングを推進する必要性が現状では無い。
- 弊社内からベンチャーを創出した事例もなく、ベンチャー輩出を想定していないため。
- 現時点ではケースバイケースで判断するべき
- 原則Win－Winの関係か構築できないとの前提をとっているため
- そういう体質の企業でない。
- 現時点では弊社内からのベンチャー創出という事例がなく規定の見直しの必要性がないため。
- 当社として企業発ベンチャーの存在を想定していない為
- 子会社に準じる扱いとなっている。
- ベンチャーが設立されていないため
- 現状の環境下では、ベンチャーの創出を想定していないため。
- ベンチャーと関係なく社内ルールに従う
- 企業発ベンチャーが存在しないしその予定もない。

### 2.3.人・技術の外部化推進のための環境整備の方向性

「2.1.」「2.2.」の実態調査に見る様に、全般的には、（限られた調査サンプルからの傾向把握ではあるが、）我が国大企業においては、多くの未活用資産（技術）のストックが進み、その有効活用が課題化している一方、その有効活用を推進するコーポレートベンチャリングの戦略的な取組みは必ずしも浸透しておらず、人・技術の外部化のための環境整備は十分に図られていない実態がある。

しかし、以下にその内容を紹介するとおり、一部大企業においては、既に積極的な取組みおよび環境整備の展開がなされており、これらの先行例は人・技術の外部化に係る様々な障害をクリアする工夫として参考にすべきと考えられる。

（１）技術の外部化に係る環境整備

親企業とベンチャーとが双方に納得できる形での技術の外部化を図る上では、下記の様なハードルがあることが指摘されている。

**＜大企業発ベンチャー研究会提言（平成 20 年 3 月、大企業発研究会）における現状整理＞**

| |
|---|
| 企業内で開発された「技術」については、職務発明規程や秘密保持契約に基づき、発明者から所属企業にその所有権が移転され管理されている。したがって、その外部化にあたっては所有企業と相手先との間で移転の可否・条件について協議する必要があるが、企業側において成功裡で無かった場合のデメリットや成功の場合のメリットが顕在化（見える化）していないため、移転の利害調整が円滑に進まない場合が多い。このため、オープンイノベーション推進のための技術棚卸しや戦略的アライアンスのためには、第三者による客観的評価が有効という指摘があるが、外部評価の限界や秘密管理上の課題もあって外部評価の導入は低調なため、「技術」の流動化はあまり進んでいない。 |

この様な実態下、有効な対応を図る先行例を以下に取り上げる。

1）社内ルール化

個別の協議において利害調整が円滑に進まない実態に関しては、技術の外部化に関しルール化が図られることが（当然、実際の外部化に当たっては、それぞれのケースに応じ適切な条件が検討されるにせよ）重要であると考えられる。下記主要大企業の取り組みは、その先行例として参考に成り得よう。

事例調査より把握された各社（先行例）の技術外部化に係るルール、条件等は以下にまとめるとおり。

事例：各社（先行例）の技術外部化に係るルール、条件等

※「分類」の内容は、以下のとおり
①知的財産有償譲渡
②知的財産無償譲渡
③知的財産有償提供（親企業が保有）
④知的財産無償提供（親企業が保有）

| 企業 | 外部化支援制度 | 一般ルール（規定） | 個別ケース | 分類※ |
|---|---|---|---|---|
| パナソニック(株) | PSUF（パナソニックスピンアップファンド）制度 | ・知的財産は親企業が保有<br>・パナソニックの子会社としての扱いであるため、子会社（ベンチャー）は親会社の知的財産を自由に使用可能 | ・アルファメッドサイエンス（株）（98%パナソニック出資）の事例では、パナソニック研究部門の竹谷グループが開発した知的財産（MED 技術）を無償提供。 | ④ |
| 日本電気(株) | NEC ベンチャー推進プログラム | ・規定はない。 | ・ファブソリューションの事例では、NEC は出資せず、ファブソリューションへ知的財産をすべて譲渡、代わりにストックオプションを得た。 | ① |
| 富士通(株) | 富士通ベンチャー支援制度／SSL Venture Spirit 21 | ・規定はない。 | ・アクセラテクノロジのケースでは知的財産（ソースコード）を富士通から無償提供。 | ④ |
| (株)リコー | リコー社内ベンチャー制度『チャレンジ 21』 | ・規定はない。 | ・ラティス・テクノロジーのケースでは知的財産（ソースコード）をリコーから無償提供。 | ④ |
| 三洋電機(株) | 三洋電機ベンチャープロジェクト制度・社内ベンチャー制度 | ・規定はない。 | ・ギア・ヌーヴの事例では、八木宏憲氏の知的財産をそのまま新会社へ移転。 | ② |
| 東レ(株) | 東レベンチャービジネス推進システム | ・知的財産利用などは原則有償。 | （知的財産有償提供） | ③ |
| 関西電力(株) | 関西電力かんでん起業チャレンジ制度 | ・事業に必要な土地、設備、知的財産等の経営資源は提供する。 | （知的財産無償提供） | ④ |
| (株)NTT データ | NTT データベンチャー制度 | ・NTT データの中で社内プロジェクトとしてスタートし、開発した製品や知的財産は帯同可能。 | （知的財産無償譲渡） | ② |
| 清水建設(株) | 清水建設事業家公募制度 | ・規定はない。 | ・プロパティデータバンクの事例では、知的財産は本体より購入（独占使用許諾権で売り上げの何%かを返す：ただし独立後に付加した知的財産が圧倒的に多い） | ① |

出所）各種資料・公開情報より(株)テクノリサーチ研究所作成

2）見える化

研究開発・事業化の戦略を自社のリソースの現状を把握し検討することが不可欠であり、保有技術資産の有効活用を図る流動化・外部化を推進するに際しても、その是非等に係る客観的な判断材料を得ることが重要となる。下記主要大企業の取り組みは、その先行例として参考に成り得よう。

事例 1）東芝

特許の棚卸しをする「特許デー」を設け、研究者や技術者が出願内容をチェックしてモノになりそうな特許を製品開発に役立てる試みを行っている。

事例 2）花王

研究者の人材マップ（研究者の研究領域や専門を検索できるシステム）の作成を行い、研究チーム編成などに役立てようとしている。

事例 3）旭化成

独自の「戦略データベース」と呼ぶ特許データベースを研究開発と知的財産の戦略立案に生かしている。

事例 4）オムロン

「商品－技術マトリクス」、「技術ロードマップ」、「パテントマップ」の 3 つのツールを活用して、経営が研究開発投資をしているコア技術の状況を半年毎に見直し、企業や大学などとのコラボレーションの検討を行っている。

（２）人の外部化に係る環境整備

人の外部化に関しては、以下の様なハードルが存在する。

**＜大企業発ベンチャー研究会提言（平成 20 年 3 月、大企業発研究会）における現状整理＞**

「人材」に関しても、ある日を境にいきなり独立・起業することは個人リスクが大きすぎる。商社など一部の企業ではベンチャーへの併走期間として、出向や休職、兼業などをセイフティーネット措置として戦略的に活用する企業も存在するが、製造業等の技術系社員に対し適用されているケースは少ないため、技術者の流動性は低い。大学発ベンチャーは、大学組織における職員の兼業ルールが明確化されたことが大幅な増加の要因の１つであったが、民間企業組織では、その兼業禁止のルール及び運用は明確でないという指摘もある。また、一般的に言って、ベンチャー企業への派遣を含め社内外での技術系人材のキャリアパスは多様化していないため、豊富な技術知識を有する社内人材（団塊の世代等）の活用が低調で、社会的に死蔵され、こうした人材の一部が外国企業への技術指導への従事という形で、我が国からの技術流出につながっているという指摘もある。

この様な実態下、有効な対応を図る先行例を以下に取り上げる。

1）社内ルール化

下記の主要大企業における取組みは、先行例として参考に成り得よう。事例調査により把握された各社（先行例）の人材外部化に係るルール、条件等は以下にまとめるとおり。

**事例：各社（先行例）の人材外部化に係るルール、条件等**

※「分類」の内容は、以下のとおり
①出向、②転籍、③転籍・復帰可、④兼業、
⑤出向後転籍、⑥兼業後転籍、⑦出向後転籍・復帰可

| 企業 | 外部化支援制度 | 一般ルール（規定） | 個別ケース | 分類※ |
|---|---|---|---|---|
| パナソニック(株) | ＰＳＵＦ（パナソニックスピンアップファンド）制度 | 以下の２つの形態。<br>・出向（現行処遇＋成功報酬、株式公開時キャピタルゲインあり）<br>・有期限契約社員：一旦退職し最長５年までの契約社員（完全年俸＋成功報酬、株式公開時はキャピタルゲインあり）。契約終了後社員として復帰（中途採用扱い）可能。 | (出向 or 転籍・復帰可) | ①or③ |
| 日本電気(株) | NEC ベンチャー推進プログラム | ・原則転籍。 | (転籍) | ② |

| 企業 | 外部化支援制度 | 一般ルール（規定） | 個別ケース | 分類※ |
|---|---|---|---|---|
| 富士通(株) | 富士通ベンチャー支援制度／SSL Venture Spirit 21 | ・規定はない。 | ・アクセラテクノロジのケースでは 5 名が新会社へ移り、当初 2 年間は出向扱い（富士通が 5 名の給料を払い、その分をアクセラが富士通に支払った）となり、2 年後に本体でスーパーコンピュータ関連のプロジェクトをするために戻った 1 人を除き、4 名が新会社に転籍した。 | ⑤ |
| (株)リコー | リコー社内ベンチャー制度『チャレンジ２１』 | ・規定はない。 | ・ラティス・テクノロジーの事例では、社長は出向扱い（1.5 年の片道切符出向）となり給料は保証してもらい、新しい事業にも従事しつつ、旧来の業務も実施するような扱い。設立間もない頃に、リコーの優秀な社員の転籍に成功。 | 社長⑥<br>社員② |
| 三洋電機(株) | 三洋電機ベンチャープロジェクト制度・社内ベンチャー制度 | ・規定はない。 | ・ギア・ヌーヴの事例では、5 名の転籍で事業を開始。 | ② |
| 協和発酵キリン(株) | 協和発酵キリン社内ベンチャー制度 | ・規定はない。 | ・レクメドの事例では、協和の人間も 2 人転籍。監査役には協和 OB が 2 名。その後、開発スタッフとして協和から 15 年の経験を持つ女性研究者 1 名をスカウト。 | ② |
| 東京電力(株) | 東京電力ベンチャー起業人公募制度 | ・事業を独立法人で行う場合、事業継続審査までは独立法人へ出向。事業成功の場合は原則として出身会社を依願退職し、独立法人へ転籍。失敗の場合は前所属に復帰。 | (出向後転籍・復帰可) | ⑦ |
| 大日本印刷(株) | 大日本印刷社内ベンチャー制度 | ・ビジネスモデル提案者が自ら社長となり新会社の経営を担う。<br>・社内人材公募制度を利用し、本事業への参加を志願したメンバーが新会社の社員となる。 | (転籍) | ② |

| 企業 | 外部化支援制度 | 一般ルール（規定） | 個別ケース | 分類※ |
|---|---|---|---|---|
| 関西電力(株) | 関西電力かんでん起業チャレンジ制度 | ・起業家は出向元に復職することを原則とするが、出向延長もしくは転籍の希望がある場合はその希望を尊重する。<br>・社員公募等により、必要なスタッフを確保する機会の提供。 | (出向 or 転籍) | ①or② |
| TOTO(株) | TOTO ベンチャー支援制度 | ・TOTO の社員を出向。 | (出向) | ① |
| (株)NTT データ | NTT データベンチャー制度 | ・提案者が退職して関連会社を設立（失敗した場合の再雇用はない）。<br>・共同開発者の帯同も許される。 | (転籍) | ② |
| 清水建設(株) | 清水建設事業家公募制度 | ・規定はない。 | ・プロパティデータバンクの事例では、社長（清水では顧客ビルの経営コンサル、総合企画を実施）、副社長（IT 技術者）以外に 2 名の計 4 名（全員技術系）が出向して起業したが、事業が順調に進んだため 2 年半で皆転籍。現在、社員 50 名位の内清水建設出身者は 5～6 名。 | ⑤ |

出所）各種資料・公開情報より(株)テクノリサーチ研究所作成

2）その他

これらの他、一部製造業において兼業を容認する動きがある[16]。これらは必ずしも新規事業創造を目的とするものではないが、社員にとってはこれが新たなチャレンジのきっかけになり得る側面もある。

一般的に、企業では就業規則に兼業禁止規定を置き社員の副業を制限しているが、その趣旨に基づき（必要以上の制限を強いることなく）、ルールの明確化や弾力化が図られることで、人材活用の可能性を広げるべく運用されることが期待される。

[16] 金融経済危機に伴う減産を背景とした、電子機器メーカーによる半導体工場等の社員を対象に期間限定で副業を容認する措置　等

## 2.4. 参考）米国におけるコーポレートベンチャリングの実態

コーポレートベンチャリングの展開において先行する米国企業の実態を参考例としてとりあげる※。そこでは、「人・技術の外部化」あるいは「外部リソース（ベンチャー）の活用」によるイノベーションの推進が事業戦略にビルトインされ（すなわち明確な方針・戦略が存在)、また、これを実現するためのシステム（体制および制度、資金）の整備がある。そしてそれは、コーポレートベンチャリングを推進を図る我が国企業においても参考となり得るものと考えられる。

※公知情報（論文、報道、企業の公開情報等）をベースに(株)テクノリサーチ研究所がとりまとめている。なお、個別の情報源については、脚注に記載の出展を参照のこと。

### （1）概要

本項では、米国において取り組まれるコーポレートベンチャリングの概要を、スキームや支援メカニズムなどを中心にまとめる。

#### 1）スキーム

「コーポレートベンチャリング」と呼ばれる活動のスキームは以下の 2 つのタイプに分類できる。

- 企業内部のリソース（人・技術）を、新事業部もしくはベンチャー企業として輩出する。内部ベンチャー（internal venture)、スピンオフなどと呼ばれることがある。
- 企業がベンチャーキャピタル（VC）のような機能を設置し、外部のベンチャー企業に投資する。上記の内部ベンチャーにも投資をすることがある。コーポレートベンチャーキャピタル（Corporate Venture Capital：CVC）と呼ばれることが多い。

#### ①コーポレートベンチャリング

コーポレートベンチャリングは、アントレプレナーシップ（起業）に似たコンセプトであるが、企業という枠組みの中から生まれるという点を異にしており、以下のような特徴を持つ[17]。

- 企業の中で生まれたアイデア・技術は、親企業の事業とは異なる種類となる
- 新企業は、親企業の傘下から、ある時点において独立して新企業となる
- 親企業のビジネスより生存率が低い

コーポレートベンチャリングは、業界や市場におけるニーズやトレンド、政府規制やターゲット層などの外部環境、または内部事情に変化が生まれた時を好機と判断して始動することが多い。その後、以下の側面からなる継続的なプロセスを通してコーポレートベン

[17] Zenas Block, Ian C. MacMillan. “Corporate Venturing ~Create New Business in Your Firm~”. 1993. http://knowledge.wharton.upenn.edu/papers/194.pdf

チャリングが実施される[18]。

- 冒険的な環境を社内に作る
- 既存の市場のニーズに合う新しいベンチャーのアイデアを発見する
- 既存ノウハウを活用でき、ペイオフ率が高く、且つ低リスクである改革的な開発戦略を選ぶ
- 企業内におけるベンチャーの存在位置を確定し、人材や資金など必要なリソースを調達する
- ベンチャリング・プロセス管理によりベンチャーの長期的生存を確実にする

管理が行き届いたベンチャリング・プログラムは、企業を活性化させ、競争力を劇的に強化することができるという利益を生み出すことが出来る[19]。

一方、ベンチャー投資を行うコーポレートベンチャリングは企業に根付くことが難しく、設立されてから数年以内に廃止となることが多いのが現状である。例えば、アルカテル・ルーセント社（Alactel Lucent）が 1996 年に設立したニューベンチャーグループ（New Venture Group：NVG）は、社内研究所で開発された、既存の事業に関係はないものの将来成長する見込みがあると認められた技術に対するコーポレートベンチャリング活動を行っていた。NVG は、35 社のベンチャー企業を輩出し、うち 8 社は新規株式公開を実施するなど、大きな成功を収めていたが、設立 5 年後である 2001 年には NVG を外部の VC に売却している。NVG 売却の背景には、2000 年前後に起こった IT バブルの崩壊によってアルカテル・ルーセント社にベンチャー活動を行なうだけの金銭的余裕がなくなったことが挙げられているが[20]、VC ではない企業によるベンチャー事業には以下の難点があることも指摘されている[21]。

- スピンオフしたベンチャー企業に投資した資金を回収するには時間がかかり、追加投資も必要となるが、株式会社として自社も利益を出さなければならない企業は、回収の見込みの不確かな事業にコストをかけすぎることはできない
- 投資家は、企業がベンチャー投資など中核事業とかけ離れた事業に注力することを好まない
- スピンオフしたベンチャー企業が競合社となる恐れがある

しかし、コーポレートベンチャリングによって新たなビジネスチャンスが生まれる可能性があることから、1 度設立したコーポレートベンチャリング制度を廃止した企業でも、再

---

18 同上

19 同上

20 Stephen Socolof & Henry Chesbrough. “Sustaining venture creation from industrial laboratories” *Research Technology Management*. August 2003.

21 Robert A. Burgelman & Liisa Valigangas. “Internal Corporate Venturing Cycles: A Nagging Strategies Leadership Challenge”. April 2005.; Stephen Socolof & Henry Chesbrough. “Sustaining venture creation from industrial laboratories” *Research Technology Management*. August 2003.

び同様の制度を設立することが多いという[22]。

また、新しくベンチャー企業を立ち上げてビジネス展開を図る他に、企業の中で新事業を立ち上げるという例もある。例えば、携帯電話端末などの通信機器メーカーであるモトローラ社では、「アーリーステージ推進チーム（Early-Stage Accelerator：ESA）」と呼ばれる社内ベンチャリング制度を 2004 年より取り入れており、既存の社内技術を利用して新ビジネスを作り出すという取り組みを実施している[23]。（この事例については、次項「（２）」においてその詳細に触れる。

この他、近年では VC 以外にもコーポレートベンチャリングを社外から支援する企業も台頭している。これらの企業は知的財産から金銭的利益を得ることを専門としており、大企業が保有しているものの企業戦略に沿わないために実用化が行なわれていない知的財産のスピンオフを支援したり、知的財産を保有する大企業とジョイントベンチャーを設立するなどの活動を行なっている。このような企業の代表例としては、アルティテュード・キャピタル社（Altitude Capital）、ブループリント・ベンチャーズ社（Blueprint Ventures）、ニューベンチャーパートナーズ社（New Venture Partners）などが挙げられる[24]。

②CVC

コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）は、企業内の VC のような機能を果たす部局が、外部のベンチャー企業及び企業内から発生したベンチャーへ投資することであり、企業へ新しい技術等を調達するなどの利益を得ることを可能にするため、イノベーション創出モデルの 1 つとして考えられている[25]。

金銭的利益を上げることを第 1 目的とする VC とは異なり、CVC の投資目的は、金銭的リターンのみならず、ベンチャー企業への投資を通して他社と提携を組んだり、新しい技術や市場の選択肢を増やすなどの戦略的利益をもたらすことにある。

CVC 投資は VC 投資活動の動きにほぼ比例しており、2000 年をピークに、IT バブルが弾けてからは激減、2002 年度からは徐々に回復を見せている[26]。また、CVC による投資は、VC 投資額が大幅に増えた 1999 年から 2001 年を除いては、VC 投資額の 6%～8%を占めている。

---

[22] Robert A. Burgelman & Liisa Valigangas. “Internal Corporate Venturing Cycles: A Nagging Strategies Leadership Challenge”. April 2005.

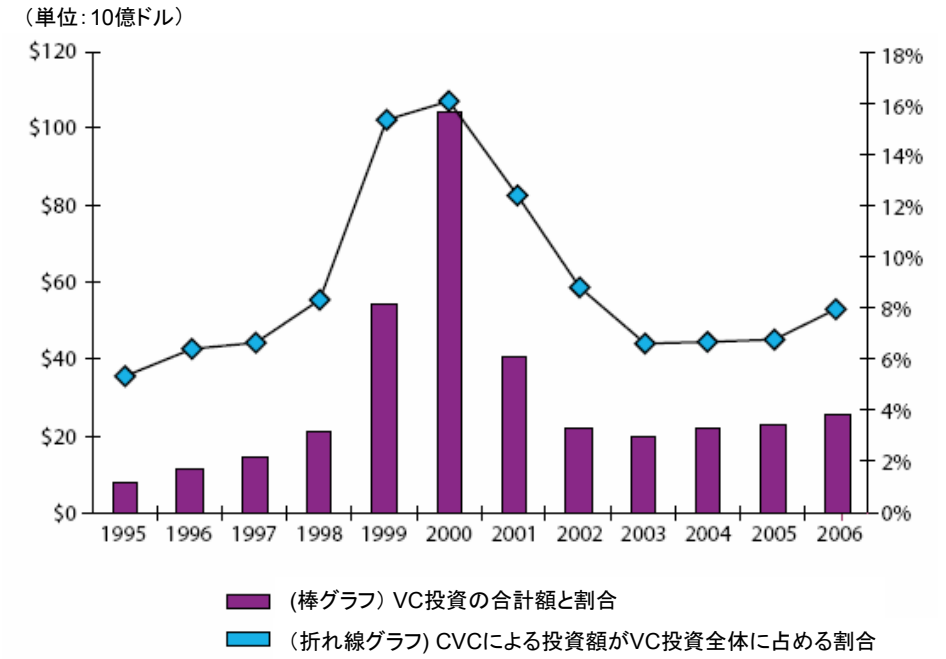
[23] Marguerite Reardon. “Newsmaker: Motorola’s internal VC and early money’s role.” *CNET News* July 11, 2007

[24] Raymond Millien & Ron Laurie. “Meet the middlemen” *Intellectual Asset Management*. March 2008. http://www.pctcapital.com/pdfs/IAM282008.pdf

[25] Ian MacMillan, Edward Roberts, Val Livada, and Andrew Wang. “Corporate Venture Capital (CVC): Seeking Innovation and Strategic Growth. Recent patterns in CVC mission, structure, and investment.” September, 2008. http://www.atp.nist.gov/eao/gcr_08_916_nist4_cvc_073108_web.pdf_

[26] 同上

VC 投資額と VC 投資額に占める CVC 投資の割合（1995 年～2006 年）




出所） “Corporate Venture Capital (CVC): Seeking Innovation and Strategic Growth.” より

CVC による社内のコーポレートベンチャリング活動への関与を示すデータとして、企業内部のベンチャー支援活動に投資する CVC は、およそ 3 割ほどとのデータが発表されている[27]。

2）支援形態（メカニズム）

企業がコーポレートベンチャーをどのような形で進めるかには、①コーポレートベンチャーという制度を設けず企業の戦略的取り組みとして進める、②企業内にコーポレートベンチャーを制度として設け実行する、の 2 つのパターンが考えられる。

「②」の取り組みを制度として取り組んでいる企業にはジョンソン・エンド・ジョンソン社がある。同社の CVC である、「ジョンソン・エンド・ジョンソン開発会社（J&J Development Corporation：JJDC）」は、内部に「内部ベンチャーグループ（Internal Venture Group）」と「外部ベンチャーグループ（External Venture Group）」を有し 、内部・外部に向けた投資活動を行なっている。内部ベンチャーグループは、同社内で新しい科学技術の早期発見を行い、それらの技術をどのようにしてイノベーションに結びつけるかを評価する「社内科学技術オフィス（Corporate Office of Science and Technology：COSAT）」と共同で、どのような技術に対して投資を行なうかを策定している模様である。

[27] 同上

（２）事例

本項では、米国の主要企業 11 社におけるコーポレートベンチャリングへの取り組みの実態について、ベンチャー支援の概要や実績、事例を中心にまとめる。尚、前半 5 件（IBM 社～シスコシステムズ社）が内部リソース（人・技術）の外部化の事例であり、後半 6 件（インテル社～クアルコム社）が外部ベンチャーを活用した取組み事例となっている。

| No. | 事例 | 内容 | 推進主体が CVC である場合：○ |
|---|---|---|---|
| 1 | IBM | 内部リソース（人・技術）の外部化の事例 | |
| 2 | Quad Graphics | | |
| 3 | Eastman Chemical | | ○ |
| 4 | Motorola | | ○ |
| 5 | Cisco Systems | | ○ |
| 6 | Intel | 外部ベンチャーを活用した取り組みの事例 | ○ |
| 7 | Cargill | | ○ |
| 8 | Merck | | ○ |
| 9 | Time Warner | | ○ |
| 10 | Chevron | | ○ |
| 11 | Qualcomm | | ○ |

1）IBM

①概要

IBM 社は、2000 年に新しいビジネスを特定・育成するための「新興ビジネスチャンスプログラム（Emerging Business Opportunities：EBO）」を設立した。これは、IBM 社内における研究成果のうち、5～7 年間で多大な売上が見込める技術やアイデアを中心に、社員に推進役を任せる形で新事業の立ち上げを進めるというものである。

EBO では、まず、支援を行う技術やアイデアごとに、IBM 社の管理職レベルの社員による EBO チームを結成させる。この EBO チームは、新事業を立ち上げるまでのマイルストーンを設定し、技術・アイデアを創出した IBM の研究者と緊密に協力しながら製品開発を進めることになる。このように、EBO チームに市場の特定など事業面での支援を担当させ、研究者が技術開発に専念できる環境を整えることで、新製品の効率よい開発を行うことが EBO の狙いである。具体的なマイルストーンはプロジェクトごとに異なるが、EBO は IBM 社に長期的な恩恵をもたらす事業への投資に特化していることから、開発初期段階では、利益の有無がマイルストーンに設定されることはほとんどない[28]。

[28] Sharon Nunes. “IBM research: ultimate source for new businesses: the emerging business opportunities team” *Research Technology Management*. March 1, 2004. http://www.allbusiness.com/management/benchmarking-key-business-process-benchmarking/762853-1.html

各 EBO プロジェクトに投入される資金は、IBM 社内の事業部署が負担しており、各 EBO チームのリーダーは資金を提供した事業部署に対してプロジェクトの進捗を報告している。このように、EBO プロジェクトは事業部署ごとに管理されているが、EBO 全体としての方針は社内での統一が行われている。各 EBO チームのリーダーは、資金を投入した事業部署に加えて IBM 本社の戦略部門にも報告を義務付けられており、同社幹部は各 EBO プロジェクトの事業面・技術面での進捗状況を把握し、充分な資金提供が行なわれているかを監督することができる仕組みとなっている[29]。

②実績

EBO が設立された 2000 年以降、25 件の EBO プロジェクトが実行されている。うち 22 件が新製品などに結びついており、このうちの 5 件の新製品・事業は年間 10 億ドル単位の売上を上げている。この結果、EBO プロジェクトから生まれた製品・事業は合計で年間 150 億ドルもの売上を IBM 社にもたらしている[30]。なお、EBO を運営するための資金に関する情報は本調査では得られなかった。

③事例

ウェブファウンテン（WebFountain）は、IBM 研究者 250 名以上が 3 年かけて開発してきたデータ分析技術で、設立間もない EBO がこの技術の価値に着目し、研究チームと協力して更なる開発を支援して実用化に成功したものである31。ウェブファウンテンは 2003 年 9 月に、コンテンツ提供企業のファクティバ社（Factiva）にライセンス付与され、同社はウェブファウンテンを使った新製品の販売を実現している[32]。

④特徴・成功のポイントなど

多額の売上をもたらす新製品・事業を生み出した EBO であるが、成功のポイントとして以下の要因が挙げられる[33]。

- 事業の専門家である EBO チームが技術の実用化を支援することで、研究者のこだわりに左右されることなく、IBM 社に利益をもたらす形での製品化が可能となっ

---

[29] 同上

[30] Marc A. Zegveld, Leo Roodhart, & Chintan M. Shah. “Designing Ventures That Work” *Research Technology Management.* March 2008.; Alan Deutschman. “How IBM to learn to love risk” *Sydney Morning Herald.* March 15, 2005. http://www.smh.com.au/news/Next/How-IBM-learned-to-love-risk/2005/03/14/1110649112012.html

[31] Sharon Nunes. “IBM research: ultimate source for new businesses: the emerging business opportunities team” *Research Technology Management*. March 1, 2004.

[32] Stefanie Olsen. “IBM sets out to make sense of the Web” *CNET news*. February 5, 2004. http://news.cnet.com/IBM-sets-out-to-make-sense-of-the-Web/2100-1032_3-5153627.html; Mark Chillingworth. “The Stories That Rocked Your World in 2005” *Information World Review*. January 9, 2006.

[33] Sharon Nunes. “IBM research: ultimate source for new businesses: the emerging business opportunities team” *Research Technology Management*. March 1, 2004.; Alan Deutschman. “How IBM

ている。

- 各事業部が資金を調達して社内ベンチャーへの投資を行うため、オーナーシップが関連する事業部に生まれるとともに、事業部が持つ技術や知識、また市場や技術動向に関する情報が EBO チームにも共有され、より効率的な研究開発・実用化推進を行うことが可能となる。
- EBO プロジェクトの初期段階で、商品化までの計画をマイルストーンごとに定めている。新技術の開発においては常に改善の余地があるため、製品には関係のない改良を行った結果として完成までに時間がかかりすぎることがあるが、マイルストーンごとに期限を設けることで、商品化に不可欠な改良に専念することができ、無駄な作業にかける時間を省くことができる。
- マイルストーンを達成できない EBO プロジェクトは中止し、リソースの無駄遣いを避ける。

---

to learn to love risk" *Sydney Morning Herald.* March 15, 2005.

2）Quad Graphics

①概要

クアッド・グラフィックス社（Quad/Graphics）は 1971 年にウィスコンシン州サセックス市に設立された印刷会社であり、年間 20 億ドルの売上を誇る世界最大規模の未上場企業である34。クアッド・グラフィックス社は、社内ベンチャー立ち上げに力を入れており、クアッド・グラフィックス社のコア事業を強化することを目的に設立されたベンチャー企業の中には、同社に対するサービス提供のみに留まらず、グローバルマーケットへと拡大進出するという成功例も数多く見られる。クアッド・グラフィックス社による最初の社内ベンチャーは、1982 年に設立されたクアッドテック社（QuadTech：後掲）である。

②実績（および③事例）

クアッド・グラフィックス社からのベンチャー企業立ち上げの成功例として、印刷管理システムの製造販売を行うクアッドテック社を挙げることができる。クアッドテック社は新聞、梱包、ラベルなどの産業分野における電子プロセス管理設備の製造を行っており、補助プレス制御、材料取扱い機材、オフセット輪転プリンタ用仕上げ装置などの製品を製造・販売している。

同社はクアッド・グラフィックス社の研究開発部門として 1982 年に設立された社内ベンチャーで、子会社として位置付けられている。クアッドテック社では、クアッド・グラフィックス社内で開発が行われてきた技術を元に、新たな印刷技術を開発して同社に提供している。クアッド・グラフィックス社は、クアッドテック社が開発した技術を活用して印刷業界内でのリーダー的存在にまで成長することができ、一方でクアッドテック社も、徐々にビジネスを拡大し、親会社以外に対する研究開発の提供も行うようになっている[35]。クアットテック社のクアッド・グラフィック社以外の顧客としては、ビーゲラール社（Biegelaar）、シカゴトリビューン紙（Chicago Tribune）を発行するトリビューン社（Tribune Company）、ドームプリンティング社（Dome Printing）、ガーネットディキンソン社（Garnett Dickinson）、HT メディア社（HT Media）、レターショップグループ（Lettershop Group）、RCS メディアグループ（RCS MediaGroup）[36]、バラシス・コミュニケーションズ社（Valassis Communications）、ウィンダムヘロン社（Wyndeham Heron）、ジーグラードルックウントフェーラッグス社（Ziegler Druck und Verlags）などの世界各国の印刷企業や出版社が

---

[34] QuadGraphics, “Our Story.” http://www.qg.com/aboutus/qg_story/qg_story.asp; QuadGraphics, “About Quad/Graphics.” http://www.qg.com/aboutus/about_qg.asp

[35] Kelley Starr, “Corporate Venturing: Will your company’s next innovation be your next business?” *Small Business Times* (August 31, 2007). http://www.biztimes.com/news/2007/8/31/corporate-venturing; John Torinus. “Transforming Strategy Helped Turn Companies into Leaders in their Fields” *Milwaukee Journal Sentinel*. May 19, 2002

[36] RCS メディアグループはイタリアの『コリエール・デラ・セーラ紙（Corriere Della Sera）』の出版社である。

挙げられる。現在同社は米国内だけでなく、中国、フランス、ドイツ、インド、イタリア、日本、オランダ、シンガポール、英国など世界各国に支社を構えている[37]。

また、クアッド・グラフィックス社が 1990 年に立ち上げた医療分野のクアッドメッド社（QuadMed）も著しい成功を遂げている。クアッドメッド社は高騰する医療保険費を抑えることを目的に、クアッド・グラフィックス社の社員に対してヘルスケアを提供する子会社として 1990 年に設立された企業である。同社は当初クアッド・グラフィックス社敷地内に設置された小さな診療所として、限られた分野におけるヘルスケアを提供していたが、その後、サービスを全医療分野全般に拡大し、外部の医療機関を利用すると発生する仲介料や事務作業などのコストを大幅に削減することに成功した。現在では、独自に医療スタッフを雇用し、独立した研究所、薬局、フィットネスセンター、リハビリセンターなどを運営する他に、高度な医療サービスに関しては地域の病院と提携関係を締結することで総合的なヘルスケアの提供を可能としている。また、疾病予防に注力することによってクアッド・グラフィックス社の社員が病院に掛かる回数を減らしたこともあり、同社の雇用者 1 人あたりのヘルスケアコストをウィスコンシン州に所在する他企業に比べて 30%も低い 6,000 ドルに抑えることに成功している。クアッドメッド社の創設は、ヘルスケアコストを抑制するモデルとして全米でも幅広く評価されている[38]。

④特徴・成功のポイントなど

同社におけるコーポレートベンチャリングの成功要因の 1 つに、ベンチャー企業の顧客の確保が挙げられる[39]。クアッドテック社、クアッドメッド社ともに、親会社であるクアッド・グラフィックス社が必要とするサービスを提供することを目的に創設されたことから、同社から安定した売上が継続的に得られたことが成功のポイントとなっている。また、親会社との安定した関係を元に、外部企業とのネットワークも拡大し成長することが可能となっている。

---

[37] Hoovers. “Quad Tech”. http://premium.hoovers.com/subscribe/co/factsheet.xhtml?ID=ryfryrrfjktxhxk

[38] QuadMed, “The Foundation of QuadMed.” http://www.quad-med.com/about/history.asp

[39] Kelley Starr, “Corporate Venturing: Will your company’s next innovation be your next business?” *Small Business Times* (August 31, 2007).

3）Eastman Chemical

①概要

化学品やプラスチックなどを製造・販売しているイーストマンケミカル社（Eastman Chemical、以下イーストマン社）[40]は、1999 年にイーストマンベンチャーズ（Eastman Ventures）と呼ばれるコーポレートベンチャリング制度を設け、同社の運営を円滑にしたり、新市場への参入を容易にすると見込んだ製品や技術を保有する企業に対して投資を行っている[41]。イーストマンベンチャーズは、ベンチャリング事業を通じて、以下を達成することを目的としている。

- イーストマン社の顧客に付加価値を提供する
- 戦略的に電子商取引での販売網を開拓する
- サプライチェーンにおける効率を向上し、コストを引き下げる
- オンラインを中心に化学産業の変革を主導する
- 新事業の立ち上げや投資先企業の資本増加を通して、イーストマン社の株主価値[42]を増加させる

②実績

イーストマンベンチャーズは、約 2,000 万ドルの運用資金を持ち[43]、1 社あたり 50 万ドルから 200 万ドルの投資を行っている[44]。同制度が設立された 1999 年から 2004 年までの 5 年間に 20 社以上に対する投資が行われているが、投資を受けたベンチャー企業のうち、約 7 割が投資後にイーストマン社と提携関係を築いたか、投資を受ける以前からの提携関係を保持していることから[45]、イーストマン社が同社の事業展開を支援する企業を戦略的に投資していることが伺える。

③事例

イーストマンベンチャーズによる投資の成功事例としては、モアイテクノロジー社（Moai Technologies、以下モアイ社）が有名である。モアイ社は 1996 年に創設されたベンチャー企業で、オンラインオークションに関するソリューションなどを開発している[46]。電子商取引を通した市場拡大を目指していたイーストマン社は、2000 年にモアイ社に投資すると同時に、モアイ社の技術を利用したイーストマン社専用のオンラインオークションサイトを

---

40 ウェブサイトはhttp://www.eastman.com/

41 Susan Thomas. “Businesses stay in venture capital game” *East Bay Business Times*. April 2, 2004.

42 企業の事業価値から負債を差引いたもの

43 Heidi Mason & Tim Rohner. “Venture Imperative Case Examples- Eastman Chemical”. http://www.theventureimperative.com/thebook/cases/eastman.asp

44 Susan Thomas. “Businesses stay in venture capital game” *East Bay Business Times*. April 2, 2004.

45 同上

46 Moai Technologies. “Corporate Overview”. http://www.moai.com/corporate/coporate_overview.asp

立ち上げている[47]。このサイトによりイーストマン社は、総額 6,000 万ドル相当の製品をオンラインで販売ですることが可能となった他に、オークション参加者に入札価格や落札価格を電子メールで一斉に連絡したり、オークションに出品する製品の在庫確認を効率的に行うことができるようになっている。この結果として、同社は、オークションを実施する期間を従来の数週間から 2 日間に短縮することにも成功している[48]。なお、モアイ社がイーストマンベンチャーズから獲得した投資金額は公開されていないが、モアイ社が 2000 年にイーストマンベンチャーズやその他民間ベンチャーキャピタル（VC）などから調達した資金総額は 3,000 万ドルに上っている[49]。

またイーストマンベンチャーズは、社外ベンチャー企業への投資に加えて、イーストマン社内からの起業も行っている。シップケム社（ShipChem）は、2000 年にイーストマン社が、輸送ロジスティックスサービスを提供するグローバルロジスティックステクノロジー社（Global Logistics Technologies）と共同で立ち上げた JV（ジョイントベンチャー）であり、イーストマン社は、輸送手続きや在庫管理など同社におけるロジスティックス業務をシップケム社に委託していた。シップケム社創設の背景には、イーストマン社のロジスティック部門における効率が悪かったことから、同部門の業務をアウトソーシングすることで企業全体の効率を改善させようというイーストマン社の思惑がある。シップケム社起業にあたり、イーストマン社とグローバルロジスティックステクノロジー社が出資した金額は非公開であるが、2000 年の時点ではイーストマン社は、シップケム社からロジスティックスサービスを受けるにあたり年間 6 億ドルを支払っている[50]。創設後、シップケム社は順調に成長し、2003 年には化学企業他社からもロジスティックス関連委託を受けるようになった。しかし、その後は経営が悪化し、イーストマン社は 2007 年に、シップケム社に委託していたロジスティック業務を全て社内に移行している[51]。

④特徴・成功のポイントなど

イーストマン社は、イーストマンベンチャーズを通して、モアイ社やシップケム社など数々のベンチャー企業への投資や起業支援を実施してきた。イーストマン社にコーポレートベンチャー制度が定着した背景には、以下が挙げられる[52]。

---

[47] “Moai Announces Record Revenue of $ 10.1M for Fiscal 2000; Revenues Ramp 742% With Corporate-Backed Exchange Wins and Expanding Reseller Channel” *PR Wire*. January 29, 2001.
[48] Aaron Cooper, Jein Gadson, Kevin Nielsen, Carlos Phillips. “Corporate Venturing Gold Mining or Fool’s Gold?” 2001. http://www.ranjaygulati.com/new/research/CORPVENT.pdf
[49] “Moai Closes Series D Funding$30 Million Round Includes Technology, Distribution and Consulting Investors” *PR Wire*. April 4, 2000.
[50] Alorie Gilbert. “Eastman CEO is keen on e-commerce” *Information Week*. October 2, 2000.; Judith Mottl. “Eastman's E-Business Venture -- CIO Roger Mowen is proving that brick-and- mortars like Eastman Chemical can thrive on the Web” *Information Week*. January 8, 2001.
[51] William Armbruster. “From outsourcing to insourcing: Eastman Chemical bucked the trend by taking back key logistics functions” *Shipping Digest.* July 23, 2007.; Ryan Mahoney. “Eastman Chemical to sell Atlanta logistics unit” *Atlanta Business Chronicle*. October 15, 2004.
[52] Heidi Mason & Tim Rohner. “Venture Imperative Case Examples- Eastman Chemical”.

- 社内での啓蒙：イーストマンベンチャーズが設置された当時にイーストマン社の最高経営責任者であったアーネスト・ダベンポート氏（Earnest Davenport）は、同社の幹部を対象に、ベンチャー投資に関する書籍を読むように勧めたり、コーポレートベンチャリングにおける専門家を招いた社内セミナーを開催するなど、コーポレートベンチャリングの必要性を社内に認識させるための積極的な取り組みを実施している。また、ダベンポート氏は、このような啓蒙活動を通して、コーポレートベンチャリングに関心を示す社員を特定し、イーストマンベンチャーズを担当する人材の選定も行っていた。
- 専門チームの設立：イーストマンベンチャーズ設立業務に専念する社員を選定し、ベンチャー投資の盛んなシリコンバレーに専門チームを設置した。イーストマン社の拠点であるテネシー州キングスポート市から離れた地域にチームを置くことで、ベンチャー投資に消極的な既存の企業文化に捕らわれずにコーポレートベンチャリング制度の確立を進めることができた。
- 投資の多様化：イーストマン社は、社内からの起業に専念するのではなく、社外の多様なベンチャー企業に投資することで、投資のリスクを分散させることを目指している。

戦略的投資：イーストマン社は、投資から得られる金銭的リターンよりも、投資が同社のコア事業の成長や効率改善につながることを重視しており、このような目的を満たす可能性を持つベンチャー企業に積極的に投資している。

---

http://www.theventureimperative.com/thebook/cases/eastman.asp

4）Motorola

①概要

モトローラ社（Motorola）は、携帯電話端末の製造や通信設備を扱う会社である[53]。同社は、1999 年にモトローラベンチャーズ（Motorola Ventures）と呼ばれるコーポレートベンチャリングファンドを設け、モトローラ社の事業に恩恵をもたらす可能性を持つ最先端技術やビジネスへの投資を行っている[54]。

②実績

モトローラベンチャーズは、1 件につき約 300 万~500 万ドルの投資を行なっている[55]。現時点で、通信、IT、ナノテク、セキュリティなど多様な分野において 60 社以上のベンチャー企業がモトローラベンチャーズから投資を受けている[56]。運用資金に関する情報は本調査では得られなかった。

③事例

モトローラベンチャーズによる投資の成功事例としては、メッシュネットワーク社（MeshNetworks）が有名である[57]。メッシュネットワーク社は、2000 年に創設されたベンチャー企業であり、無線 LAN の「Wi-Fi」規格に準じたワイヤレスデバイスの設計を行っている[58]。「流れるような機動性（Seamless Mobility）」を宣伝戦略としているモトローラ社は[59]、メッシュネットワーク社のワイヤレスデバイスに着目し、モトローラベンチャーズを通して投資を行ってきた[60]。80 人の社員を擁するメッシュネットワーク社による売上は 2003 年度で 27 億ドルにも上り、2004 年度には、モトローラ社に買収されている[61]。この買収に伴いモトローラ社は、メッシュネットワーク社の顧客であった政府、公安機関などのネットワークを使い、さらに 1 億ドル以上の売上を公安分野において見込んでいる[62]。

④特徴・成功のポイントなど

モトローラ社によるコーポレートベンチャリングの特徴は下記のようにまとめられる。

---

53 ウェブサイトはhttp://www.motorola.com/us

54 Aaron Cooper, Jein Gadson, Kevin Nielsen, Carlos Phillips. “Corporate Venturing Gold Mining or Fool’s Gold?” 2001.

55 Colin C. Haley. “Motorola Ventures Increases Bets” *internetnews.com*. January 25, 2005.

56 Motorola Ventures “About Motorola Ventures” http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=2801-11951

57 David Joel. “Corporate venture capital: Chapter 2” *The Magazine*. April 15, 2005

58 Hoovers. “MeshNetworks, Inc.”

59 Ed Sutherland. “Motorola Snaps Up MeshNetworks”, *Wi-Fi Planet*. November 2004.

60 David Joel. “Corporate venture capital: Chapter 2” *The Magazine*. April 15, 2005

61 Colin C. Haley. “Motorola Ventures Increases Bets” *internetnews.com*. January 25, 2005.

62 同上

- 戦略的投資：モトローラベンチャーズは、投資側と投資先の双方に価値を加えるような投資を目指しており、戦略的価値を確保するために、投資先候補の分析は綿密に行っている。その際には、長期的な価値、投資による直接的・間接的な利益、（投資先ベンチャー企業の技術などによってもたらされる）コスト削減、ベンチャー企業の市場価値などが検討される[63]。
- 知財・人材の投資：モトローラベンチャーズは金銭面以外の支援を重視しており、ベンチャー企業に対して、資金だけでなく、モトローラ社の知財や人材も提供している。例えば、モトローラベンチャーズには、投資先の経営補佐を専門に担当するチームが設けられている[64]。また、モトローラベンチャーズによる投資先の支援には、以下の 3 つの側面がある[65]。
    - 経営面での支援：ベンチャー企業が調達した投資を管理したり、企業の財務状況を監視する
    - 営業面での支援：ベンチャー企業が参入できる市場を特定したり、企業にとって適切なビジネスチャンスを模索する
    - 技術面での支援：モトローラ社の技術者を派遣したり、同社の技術を譲渡することで、ベンチャー企業の技術開発を促進する
- 投資先ベンチャー企業との緊密な関係維持：モトローラベンチャーズは、上述のように、投資先であるベンチャー企業と密接なつながりを維持している。これにより、投資先ベンチャーがモトローラ社にとって有益となる事業を展開できるように支援が行えるため、投資先ベンチャー企業から金銭面以外での戦略的な利益を確保する可能性も高くなる[66]。
- 長期的な視野に立った投資：モトローラベンチャーズは、短期で得られる金銭的利益・損失ではなく、モトローラ社における長期的な利益を視野においた投資を行なっている[67]。

参考）社内ベンチャリング制度

モトローラベンチャーズの成功をきっかけに、2004 年にモトローラ社は社内ベンチャリング制度として「アーリーステージ推進チーム（Early-Stage Accelerator：ESA）」を設置している[68]。モトローラベンチャーズを率いたジム・オコーナー氏（Jim O'Connor）が運

---

[63] Heidi Mason & Tim Rohner. "Venture Imperative Case Examples- Motorola". http://www.theventureimperative.com/thebook/cases/motorola.asp

[64] 同上

[65] Aaron Cooper, Jein Gadson, Kevin Nielsen, Carlos Phillips. "Corporate Venturing Gold Mining or Fool's Gold?" 2001.

[66] 同上

[67] 同上

[68] Marguerite Reardon. "Newsmaker: Motorola's internal VC and early money's role." CNET News July 11, 2007

営を担当する[69]ESA の目的は、モトローラ社内にある多種多様な技術を活用し、従来と異なる新しいビジネスを作り出すこと、また、初期段階にある社内研究の成果を早く実用化することである[70]。

ESA の仕組みは、非常にシンプルである。まず、社内においてアイデアを募り、技術とビジネス双方の知識をもった ESA のメンバーが、社員より提出されたアイデアを 3 ヶ月間かけて評価し、投資を行うアイデアを採択する。ESA から投資を受けた事業は、平均 18 ヶ月で商品化に至る。現在 ESA では投資・運用資金として、2,000 万~5,000 万ドルを確保しており、1 つのアイデアに対して 200~300 万ドルの資金を投入している[71]。ESA が年間に投資するプロジェクトは 20 から 30 にも及び、そのうち 60 パーセントが商品化に成功している[72]。

なお、ESA から投資を受けて実用化に至った製品には以下のようなものが挙げられる。

- カノピー・ワイヤレス（Canopy®Wiress）：世界初のワイヤレスブロードバンド情報システムで、現在、通信企業大手のスプリント・ネクステル社（Sprint-Nextel）で利用されている[73]。
- モバイル・ネットワーク・ゲートウェイ（Mobile Network Gateway）：携帯機器からのマルチメディアネットワークへのアクセスの安全性と信頼性を高めるソリューション[74]。

---

69 "Inside Motorola: How Motorola uses an Early-Stage Accelerator-Interview with Jim O'Connor" *PSMA VISIONS MAGAGINE* December 2006.

70 Motorola Technology "Innovation Acceleration." http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=6583-9307; Marguerite Reardon. "Newsmaker: Motorola's internal VC and early money's role." *CNET News* July 11, 2007

71 Marguerite Reardon. "Newsmaker: Motorola's internal VC and early money's role." *CNET News* July 11, 2007

72 同上

73 Motorola Technology "Innovation Acceleration."

74 同上

5）Cisco Systems

①概要

ネットワーキングやコミュニケーションテクノロジーなどに関するインターネット関連ハードウェア、ソフトウェア、サービスなどを提供しているシスコシステムズ社（Cisco Systems、以下シスコ社）は[75]、マーティン・デ・ビア氏（Marthin De Beer）による指揮の下、内部ベンチャーを盛んに行ってきた。2006 年初頭からはコーポレートベンチャリングを担当する主管部署として、「新興技術グループ（Emerging Technology Group：ETG）」と呼ばれるベンチャリング部門を社内に設け、社内で開発された技術に基づいたコーポレートベンチャリングをさらに加速させている。ETG は、5 億ドルを投入した 4 年間のプロジェクトで、毎年 40 億ドルの資金が投入されるシスコ社による研究開発成果のうち、新しい製品カテゴリーを創造するような技術を基にして、シスコ社員がスピンアウトすることを促進するものである。ETG の目的は、シスコ社のインターネットプロトコールネットワークに関連するビジネスを立ち上げることである[76]。

ETG により起業したベンチャー企業は、技術、金銭、ロジスティックスなどシスコ社のリソースを製品開発、製造、マーケティング、販売に用いることができる。また、シスコ社からスピンアウトした後に成功したベンチャー企業はシスコ社が再び買収するという形式を取っている。シスコ社は通常スピンアウトしたベンチャーの株を約 30%保有するだけでなく、第一購入者権（first buyer right）を保持する[77]。

②実績

ETG は年間約 4 社のベンチャーを立ち上げることを計画している。ベンチャー立ち上げに掛かる費用はケースバイケースだが、これまでの最高額は 5,000 万ドルとなっている。シスコ社がこれらのベンチャーを買い戻す際の価格にも幅があるが、これまでのところ 2,000 万～7 億 5,000 万ドルとなっている[78]。

③事例

シスコ社による内部ベンチャーの代表例としては、ヌオバシステムズ（Nuova Systems、以下ヌオバ社）の例が挙げられる。ヌオバ社はシスコ社取締役マリオ・マッゾーラ氏（Mario Mazzola）などにより立ち上げられたベンチャーであり、データセンターマーケット用次世

---

[75] Cisco, “Corporate Overview.” http://newsroom.cisco.com/dlls/corpinfo/corporate_overview.html

[76] Charles Waltner, “Cisco Begins New Era with Internal Venturing Ambitions: Company creates "innovation factory" for start-ups to complement its traditional build-buy-partner strategy,” (June 13, 2007). http://newsroom.cisco.com/dlls/2007/ts_061307.html

[77] Rene Rohrbeck, Mario Dohler, and Heinrich M. Arnold, “Combining Internal and External Venturing: The Spin-Along Approach,” (June 17 and 20, 2007), p.4. http://www.rene-rohrbeck.de/documents/Rohrbeck_Doehler_Arnold_(2007)_Spin-along-approach_presentation.pdf

[78] 同上

代製品の開発を行う企業である[79]。

シスコ社はヌオバ社に対し、同社に対する投資の 80%にあたる 7,000 万ドルもの投資を行い、シスコ社が過半数を所有する同社の子会社として操業していた。後にヌオバ社はシスコ社が残りの 20%の株についても所有する権利を認め、2008 年 4 月にシスコ社による完全子会社となっている。最終的な買収額はヌオバ社製品の売上げによって変動する仕組みとなっており、シスコ社によるヌオバ社に対する支払いは最低で 1,000 万ドル、最高 6 億 7,800 万ドルとなると見込まれている。買収額の支払いは 2011 年に終了する予定である[80]。

ヌオバ社の買収によりシスコ社は変化の大きいビジネス需要に対応できる IT 組織を整備し、自社のデータセンター3.0 バージョンの強化を行う予定となっている。現在、ヌオバ社は独自のビジネスユニットとして運営されている[81]。

④特徴・成功のポイントなど

シスコ社は内部ベンチャー成功の秘訣を以下のように指摘する。第一に、現在同社が稼動しているビジネス運営に左右されない献身的なチームの存在である。内部ベンチャーは既存のものとは全く異なる新しい技術を作り出すことを目的としているため、社内に存在する部署から影響を受けることなく技術を模索する機会が与えられなければならない。独立性を持つことなしには、今まで見過ごされてきた技術を活用するのは難しいという[82]。

第二に、内部ベンチャーを行う部署に対し冒険的な行動を可能にできる自由度を与えている点が挙げられている。これにより創造的かつ大胆な思考を可能にする雰囲気を創り出し、既存の問題に対して非伝統的な解決法を模索できるようにしているという[83]。

第三に、資金と上層部の支援である。イノベーションを創出するためには、企業は数ヶ月単位ではなく数年単位でイノベーション創出活動に関与しなければならず、機会が特定できた際には、研究開発に必要とされる資金のみならず、人材の面でも上級管理チームを配してプロジェクトの運営に当たらせることが必要である。非伝統的な新しい技術に基づいたベンチャーの立ち上げには、強いリーダーシップが不可欠であるという[84]。

最後に、上級管理チームによる客観的なプロジェクト評価である。各ベンチャープロジェクトを定期的に評価し、同社の中核的なビジネスを評価基準とせず、既存の秩序を覆すような新しい技術として評価しなければならない[85]。

---

79 Nuova Systems, “Cisco Announces Investment to Focus on Data Center Development: Subsidiary Created Through Financial Commitment to Nuova Systems.” http://www.nuovasystems.com/press-release-8-10-06.pdf

80 Cisco Systems, “Cisco Completes Acquisition of Nuova Systems,” (May 22, 2008). http://newsroom.cisco.com/dlls/2008/corp_052208.html

81 同上

82 “Extending Product Footprint The Key To Growth,” *Chinadaily.com.cn* (August 22, 2007).

83 同上

84 同上

85 同上

6）Intel

①概要

インテル社（Intel）が 1991 年に設立したインテルキャピタル（Intel Capital）は、既存の市場と新興市場の両方に対する投資を行う、世界最大級のコーポレートベンチャリンググループであり、世界中にオフィスを構えている[86]。インテルキャピタルは、インテル社の製品が参入する市場を開拓・拡大することを目的に、インターネット利用の拡大やコンピュータおよび通信技術のプラットフォーム改善につながるような技術開発を行うベンチャー企業に投資を行っている[87]。

インテルキャピタルが設立された当初は、インテル社の製品ラインや開発能力において不足している部分を補完できる製品・サービスを持つ企業のみに対して投資を行っていたが、産業や社会におけるコンピュータと通信技術の重要性が増すにつれてインテル社の事業規模・内容も拡大し、これに併せて、インテルキャピタルの投資対象も新興技術・市場にまで広がっている[88]。現在の投資対象分野は、ハードウェア、ソフトウェア、住宅、健康、消費者用インターネット、半導体製造、クリーン技術など幅広い[89]。

またインテルキャピタルは、投資先のベンチャー企業に対してビジネス・技術上の指導やベンチャー企業と同じ産業分野における最新技術の紹介なども行っているほか[90]、投資先企業の事業分野に関係の深い大手企業を招いて、インテルキャピタル・テクノロジーデイズ（Intel Capital Technology Days）と呼ばれるイベントを開催し、インテルキャピタルの投資先ベンチャー企業が大手企業とネットワークを構築する機会を提供している。2007 年には、78 回ものインテルキャピタル・テクノロジーデイズが開催されている[91]。

②実績

インテルキャピタルは、1991 年に設立されて以来、45 ヶ国に拠点を置く約 1,000 社の企業に対して、総額 75 億ドルの投資を行ってきている。そのうち 168 社が新規株式公開を行い、212 社が買収されている。2007 年にはインテルキャピタルは、20 ヶ国において、新規投資 77 件を含む 166 件、総額約 6 億 3,900 万ドルの投資を実施している[92]。インテルキャピタルによる投資額の推移を見ると、投資額は毎年差異が大きいことがわかる。

---

86 Intel, “About Intel Capital.” http://www.intel.com/capital/about.htm

87 Intel, “About Intel Capital.”; Aaron Cooper, Jein Gadson, Kevin Nielsen, Carlos Phillips, “Corporate Venturing Gold Mining or Fool’s Gold?” Kellogg TechVenture 2001 Anthology (2001), p.5.

88 Intel, “About Intel Capital.”

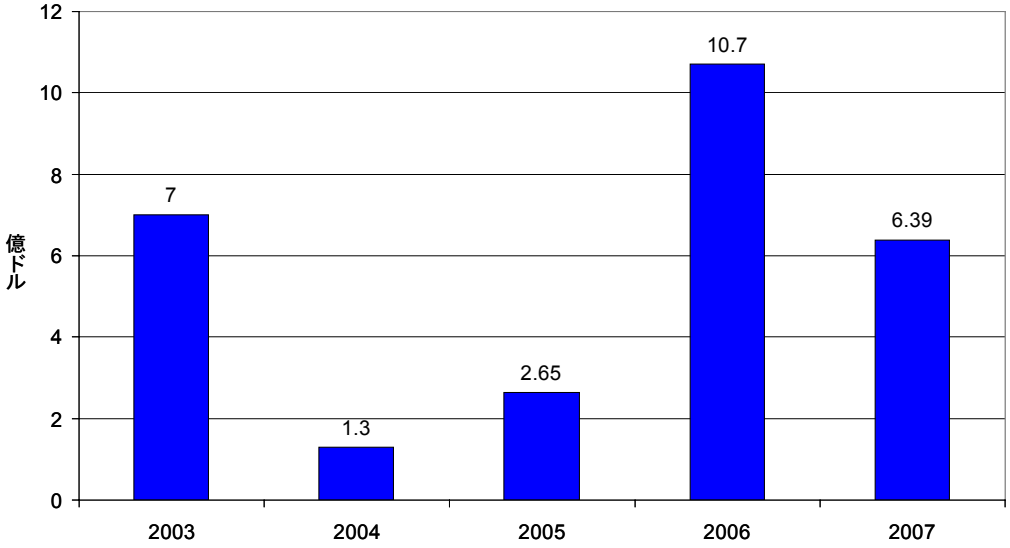
89 Intel Capital, “Intel Capital Fact Sheet: January – December 2007: Investing in global innovation.” http://download.intel.com/capital/download/Intel_Capital_Overview.pdf

90 Intel, “About Intel Capital.”

91 Intel Capital, “Intel Capital Fact Sheet: January – December 2007: Investing in global innovation.”

92 Intel, “About Intel Capital.”; Intel Capital, “Intel Capital Fact Sheet: January – December 2007: Investing in global innovation.”

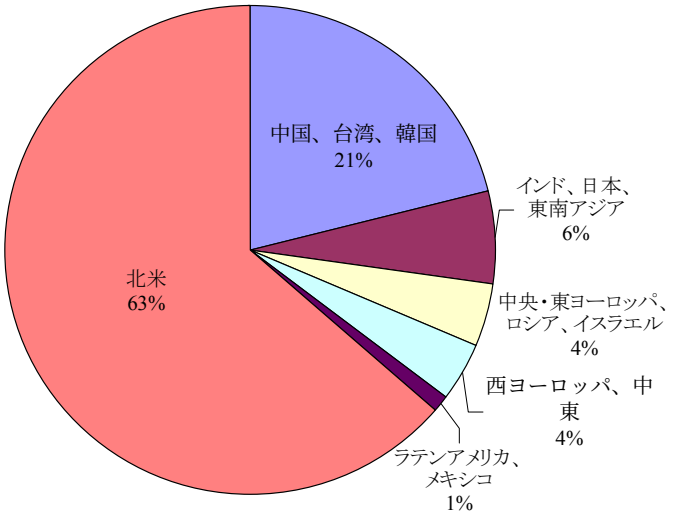
インテルキャピタルによる投資額の推移（2003～2007 年）




出所）Intel Capital, “Intel Capital Fact Sheet: January – December 2007: Investing in global innovation.” http://download.intel.com/capital/download/Intel_Capital_Overview.pdfをもとに作成

また、インテルキャピタルによる海外企業への投資は年々増加しており、海外企業への投資は 1998 年には全体のわずか 5%にしか過ぎなかったものが、2007 年にはその割合は 37%にまで拡大している。インテルキャピタルによる投資先企業の地域内訳を見ると、北米以外の中では中国、台湾、韓国など、日本以外の東アジア企業に対する投資が多い。

投資先地域内訳、2007 年




出所）Intel Capital, “Intel Capital Fact Sheet: January – December 2007: Investing in global innovation.” http://download.intel.com/capital/download/Intel_Capital_Overview.pdfをもとに作成。

③事例

インテルキャピタルによる投資がインテル社に利益をもたらした例として、レッドハット社（RedHat）が挙げられる。インテル社は、オフィス向けの主力ソフトウェアの全てにインテル社のハードウェアを対応させることを戦略目標としていたが、1998 年以前は、当時需要を伸ばしていたオペレーティングシステムの Linux に対応できる製品の開発が遅れていた。そこでインテルキャピタルは、1998 年よりレッドハット社に対する投資を開始し、Linux に対応できる CPU の実用化に必要な技術開発の促進を行った[93]。この結果、インテル社は Linux に対応した製品の開発に成功し、同社の売上向上を達成することができた[94]。

④特徴・成功のポイントなど

上述のように、インテルキャピタルはインテル社の戦略目標に応じた投資を行っていることが成功のポイントとなっている。また、インテルキャピタル・テクノロジーデイズなど投資先企業に対して金銭面以外での支援を実施していることも、投資が成功する確率を高めている。

---

[93] Aaron Cooper, Jein Gadson, Kevin Nielsen, Carlos Phillips, “Corporate Venturing Gold Mining or Fool’s Gold?” Kellogg TechVenture 2001 Anthology (2001), p.19.

[94] James Henderson, “Corporate Venture Capital: When it works, When it doesn’t,” IMD (October 2007), p.2. http://www.imd.ch/research/challenges/upload/corporate_venture_capital.pdf

7）Cargill

①概要

食品・農産物・リスク管理に関する製品・サービスを提供しているカーギル社（Cargill）[95]は、1999 年にコーポレートベンチャリング制度であるカーギルベンチャーズ（Cargill Ventures）[96]を設立した。製品開発に有用となる市場・製造工程のノウハウを所有していたり、新製品の試行を実施できるベンチャー企業に対して投資を行うことで、カーギル社や同社の提携相手や顧客に恩恵をもたらすイノベーションの創出や、コストの削減を期待している[97]。

カーギルベンチャーズが設立された 1999 年は、米国における IT バブルが全盛期であり、カーギル社も IT 企業への投資を意識して、カーギルイーベンチャーズ（Cargill eVentures）という名前でコーポレートベンチャリング制度を立ち上げている。しかし IT バブルの崩壊を受け、カーギル社は 2002 年に、投資対象を同社のコア事業である食品・農産物の分野に拡張することを決定し、コーポレートベンチャリングの名称も IT を意味する「e」を除いたカーギルベンチャーズに変更している[98]。カーギルベンチャーズは 2007 年まではカーギル社の事業部門の 1 つであったが、2007 年以降は、カーギル社が 2003 年に創設した資産管理を専門とする子会社のブラックリバーアセットマネジメント社（Black River Asset Management）[99]の事業部門として再編されている[100]。現在では、サンフランシスコ、ミネアポリスの他に、インドや中国にも拠点を構え、グローバル規模での投資活動を実施している[101]。

②実績

カーギルベンチャーズは、1 社あたり 20 万～500 万ドルの投資を行っており、2003 年までに総額 1 億ドル以上の投資をしたと推定されている。現在までに、IT 分野で 24 社、ライフサイエンス分野で 6 社、クリーンテクノロジー分野で 5 社、その他の分野で 2 社のベンチャー企業がカーギルベンチャーズから投資を受けている[102]。またカーギルベンチャーズは、VC やコーポレートベンチャリング制度を持つ他の企業と共に、共同出資も行なうこと

---

95 ウェブサイトはhttp://www.cargill.com/

96 設立当初はカーギルイーベンチャーズ（Cargill eVentures）と呼ばれていたが、2002 年にカーギルベンチャーズに名称を変更している。

97 Heidi Mason & Tim Rohner. “Venture Imperative Case Examples- Cargill”. http://www.theventureimperative.com/thebook/cases/cargill.asp

98 Dave Beal. “Cargill Ventures Forth While Many Corporations Have Pulled Back, Cargill’s Venture Fund Operations Are Growing”. Saint Paul Pioneer Press. December 28, 2003.

99 ウェブサイトはhttp://www.black-river.com

100 Cargill Ventures. “Overview”. http://www.cargillventures.com/scope/investment_scope.htm

101 Cargill Ventures. “Investment Focus”. http://www.cargillventures.com/scope/investment_focus.htm

102 Cargill Ventures. “Portfolio”. http://www.cargillventures.com/portfolio/portfolio.htm

がある[103]。なお、運用資金は本調査の時点では明らかにならなかった。

③事例

ニンブルジェン社（NimbleGen）は、カーギルベンチャーズから投資を受けた代表的な成功事例である。同社は 1999 年にウィスコンシン州に創設されたライフサイエンス系のベンチャー企業であり、遺伝子研究で使われる高密度のマイクロアレイ製品を開発している[104]。カーギルベンチャーズはニンブルジェン社に対して数回の投資を実施しており、投資総額など投資の詳細は公開されていないものの、2005 年 12 月にニンブルジェン社が調達した VC 投資の総額 820 万ドルのうち、カーギルベンチャーズによる投資が最も多かったとされている[105]。ニンブルジェン社は順調に成長を続け、2007 年 3 月には新規株式公開に向けた手続きを開始していたが[106]、上場前の同年 6 月に、大手医薬品メーカーであるロシュ社（Roche）に 2 億 7,250 万ドルで買収されている[107]。

④特徴・成功のポイントなど

カーギルベンチャーズは、投資したベンチャー企業の理事会メンバーになるなど、投資先の経営に積極的に関与し、ベンチャー企業の成功を支援している[108]。また、カーギル社は多様なベンチャー企業への投資を通して最先端技術を効率よく獲得できる一方で、投資を受けたベンチャー企業は、大企業のカーギル社からグローバル市場に関する情報や助言などを得ることができ[109]、カーギル社とベンチャー企業の双方がそれぞれに貢献しあう仕組みができていることも、カーギルベンチャーズが成功しているポイントといえる。

---

[103] Cargill Ventures. “Investment Approach”. http://www.cargillventures.com/scope/investment_approach.htm

[104] Cargill Ventures. “Portfolio”. http://www.cargillventures.com/portfolio/portfolio_lifesciences.htm

[105] “NimbleGen Systems Raise Another 8.2 Million in Financing”. December 2, 2005. http://www.cargillventures.com/news/dec_02_05.pdf

[106] “NimbleGen Systems, Inc. Files for Initial Public Offering”. March 16, 2007. http://www.nimblegen.com/news/press_rel/news_2007_03_16.html

[107] “Roche Acquires NimbleGen to Gain Entry into High-Growth Research Microarray Market”. June 19, 2007. http://www.cargillventures.com/news/roche_acquires_nimblegen.pdf

[108] Cargill Ventures. “Investment Approach”.

[109] Dave Beal. “Cargill Ventures Forth While Many Corporations Have Pulled Back, Cargill’s Venture Fund Operations Are Growing”. Saint Paul Pioneer Press. December 28, 2003.

8）Merck

①概要

メルクキャピタルベンチャーズ（Merck Capital Ventures：MCV）は、2000 年 11 月に設立された、製薬大手メルク社（Merck & Co.）のコーポレートベンチャリング専門子会社である。MCV は、メルク社におけるコア事業の成長を促すような新規企業を設立すること、そして長期的な投資リターンを確保することを投資事業の目的としており110、製薬・ヘルスケアサービス分野におけるイノベーションの加速化に有用な技術を持つベンチャー企業に対する投資を積極的に行っている[111]。また、MCV は投資を行うのみならず、投資先企業と、メルク社取締役との間で直接話し合えるような環境を整備することで、投資先ベンチャーに対して、メルク社と事業を行う機会を提供したり、必要に応じて民間専門家からの助言やコンサルも行えるように配慮している[112]。

MCV はベンチャー企業への投資を行うに当たり、以下のような点を考慮している[113]。

- 経験豊富で高い業績を持つ経営チーム
- 堅実なビジネスモデルに基づいた製品やサービス
- 成長中の市場におけるシェア獲得の見込み

投資対象分野は、医師・製薬企業・患者の間のコミュニケーション促進に役立つ IT 企業であり、特に薬品やヘルスケアサービスの商品化、流通・販売を行う企業が中心となる。対象となる投資ステージは多様であるが、当該技術やマーケットの開発に伴うリスクを適切に理解し、既存の製品・サービスから収益を上げている企業が投資対象となっている。地理的には米国に拠点を置く企業が中心であるものの、米国における事業規模が大きい外国企業に対しても投資を行うことがある[114]。

②実績

MCV はこれまでに 9 社に投資を実施している[115]。投資額は 1 件あたり 300～800 万ドルであることが多く、更なる成長が見込めるベンチャー企業に対しては追加投資も実施している[116]。運用資金に関する情報は本調査では得られなかった。

---

110 Merck Capital Ventures, “About Us.” http://www.merckcapitalventures.com/about/index.html
111 同上
112 Merck Capital Ventures, “How We Help You.” http://www.merckcapitalventures.com/about/about1.html
113 Merck Capital Ventures, “What We Look For.” http://www.merckcapitalventures.com/about/about2.html
114 同上
115 Merck Capital Ventures, “Portfolio Companies.” http://www.merckcapitalventures.com/portfolio/index.html
116 Merck Capital Ventures, “About Us.”；Merck Capital Ventures, “What We Look For.”

③事例

MCV による投資事例としては、製薬・バイオ企業のアキュリアン社（Acurian）が挙げられる。アキュリアン社は、1998 年に設立された、臨床試験実施に必要な患者の確保を行うベンチャー企業であり、これまでに 60 社以上の製薬・バイオ企業から委託を受けて、患者の確保を代行してきた。アキュリアン社は MCV からの投資により、バイオ製薬産業や政府が行う臨床試験と患者のマッチングを行うデータベースの改善を行っているが、MCV のパー・ロフバーグ氏（Per Lofberg）が、「（アキュリアン社が）インターネットを用いて臨床試験に必要な調査員と患者を確保するまでの時間を短縮することにより、（メルク社は）臨床試験と新商品の市場への導入に掛かる期間も削減することができる」と指摘するように、アキュリアン社への投資は、メルク社の事業を支援するという MCV の投資戦略に合致している[117]。アキュリアン社は MCV が初めて行った投資であるが、MCV は 2001 年より現在に至るまでアキュリアン社に対して継続的に投資を行っており、合計で 1 億ドルに上る投資を行うことが予定されている[118]。

④特徴・成功のポイントなど

MCV は、投資先のベンチャー企業に対して、メルク社と提携する機会を提供するだけでなく、外部の専門家を紹介していることが特徴である。また投資を決定する段階で、ベンチャー企業の経営チームやビジネスモデルを精査し、成功する見込みの高い企業を選択していることも MCV の特色となっている。

---

117 “Acurian Raises $27 Million in Second Round Funding; Marks First Investment by Merck Capital Ventures,” Business Wire (March 28, 2001).
http://findarticles.com/p/articles/mi_m0EIN/is_2001_March_28/ai_72382119

118 Merck Capital Ventures, “Portfolio Companies.”
http://www.merckcapitalventures.com/portfolio/index.html; Acurian, “Experience Matters.”
https://www.acurian.com/experience.html; Acurian, “Investors.”
https://www.acurian.com/investors.html

9）Time Warner

①概要

メディア・エンターテイメント業界では最大手の 1 つであるタイムワーナー社（Time Warner）のコーポレートベンチャリング活動は、同社のタイムワーナー・インベストメンツ（Time Warner Investments）と呼ばれるグループが担当している[119]。タイムワーナー・インベストメンツは、タイムワーナー社の新事業開発、既存製品の向上、新市場への参入、戦略パートナーシップの締結、研究開発などの戦略目標の達成を支援することを目的とした投資を行っている[120]。特に、多様な人材が率いるベンチャー企業や発展途上の市場を対象としたベンチャー企業に対して投資を行うことにより、投資を受けるベンチャー企業から金銭的利益を得るだけでなく、タイムワーナー社の戦略価値を高めることに重点が置かれている[121]。

タイムワーナー・インベストメンツは、タイムワーナー社の戦略目標の達成を支援するような製品やサービスを研究開発・販売する企業に対して投資を行っている。投資先は、ビジネスモデルや技術の実証を終えた開発段階のベンチャー企業が中心であるが、戦略的価値の可能性が認められる場合はアーリーステージの企業に対しても投資している。また、タイムワーナー・インベストメンツは、資金提供だけでなく、投資先ベンチャー企業とタイムワーナー社との間の戦略パートナーシップの締結も支援しており、ベンチャー企業は、タイムワーナー社に対して製品・サービスの提供などを行う機会を得ることができる[122]。

②実績

タイムワーナー・インベストメンツは、通常、ベンチャー企業 1 社につき 2,500 万ドル以下の投資を行っており、これまでに少なくとも 26 社に対して投資を実施している[123]。近年では、オンラインビデオ、ソーシャルネットワーク、ゲーム、バーチャルワールド、携帯電話を中心に、広告サービス、ビデオ資産・検索管理などに対する投資に注力している[124]。なお、運用資金に関する情報は本調査では得られていない。

---

119 タイムワーナー・インベストメンツが設立された年は不明である。

120 Time Warner, “Time Warner Investments.” http://www.timewarner.com/corp/businesses/detail/tw_investments/

121 Time Warner, “Content Diversity.” http://www.timewarner.com/corp/citizenship/customers_content/content_diversity/investment_mandate/index.html

122 Time Warner, “Time Warner Investments.” ; Time Warner, “Content Diversity.”

123 同上

124 Jay Baage, “Video: Time Warner Investments on Future Growth Areas in Media,” (September 19, 2007). http://www.dmwmedia.com/news/2007/09/19/video-time-warner-investments-on-future-growth-areas-in-media

③事例

近年タイムワーナー・インベストメンツが継続的に投資を行っている企業の例として、カリフォルニア州に拠点を置くインターネットテレビ企業、ビオ社（Veoh）が挙げられる。2003 年に設立されたビオ社は、タイムワーナー・インベストメンツ他 2 社から合計 1,250 万ドルの投資を受けて 2006 年より試用版サービスの配信を開始し、2007 年 2 月に正式にインターネットテレビ運営を開始した[125]。ビオ社は、現在では CBS 社、バイアコム社（Viacom）、MTV ネットワーク社（MTV Networks）、フィアーネット社（FEARNet）などのコンテンツを持つ主要企業との間で配信関係を確立しており、また、ビオ社が配信する番組を 1 ヶ月に 100 分間以上視聴する消費者の数は 2,800 万人にも上るなどの成功を収めている[126]。

④特徴・成功のポイントなど

タイムワーナー・インベストメンツによる投資は、金銭的利益よりもタイムワーナー社に対する戦略的価値を重視していることが特徴となっている。また、投資先企業とタイムワーナー社とのパートナーシップ締結を支援することで、投資先ベンチャー企業が成功する可能性を高めている。

---

[125] "Eisner Invests in TV Startup," Red Herring (April 17, 2006). http://www.redherring.com/Home/16537; "Time Warner, Michael Eisner and Spark Capital Join Shelter Capital to Complete $12.5 Million Strategic Series B Investment in Veoh Networks," Business Wire (April 18, 2006).

[126] "Veoh Networks Secures Funding," M2 (June 9, 2008).

10）Chevron

①概要

シェブロン社（Chevron）は、エネルギー業界では世界で最大規模を誇るグローバル企業である[127]。同社は、安定したエネルギー供給を続けることを目的に、1999 年にシェブロン・テクノロジーベンチャーズインベストメンツ（Chevron Technology Ventures Investments: CTVI）と呼ばれるコーポレートベンチャリング制度を設置している。CTVI は、シェブロン社のコア事業を強化し、同社に更なる成長をもたらす可能性を秘めた技術を持つベンチャー企業を中心に投資を行っているが、同時に金銭面でのリターンも重視している[128]。従来は、石油･ガス及び IT 分野における投資が多かったが、近年では、注目が世界的にも高まっている代替エネルギー分野への投資にも重点をおいており[129]、現在 CTVI が投資対象としているのは、以下の分野におけるベンチャー企業である[130]。

- 石油・ガス：燃料の精製プロセスや生産性を向上させる技術など
- 代替エネルギー：バイオ燃料、太陽発電、風力発電など
- 先端材料：ナノテク、最先端ポリマーなど
- 通信・ネットワーク：（企業で活用できる）無線通信やネットワークインフラなど
- IT：ハードウェア、ソフトウェア

また CTVI は、シェブロン社内の事業部がベンチャー企業が有する技術を導入する際の支援も行っている[131]。

②実績

現在 CTVI は、上記の分野における 31 社のベンチャー企業に投資しており（投資額は不明）、これらの企業の資産価値は総額 2 億 5,000 万ドルに及んでいる。またシェブロン社は、CTVI による投資を通して、これまでに合計 8,000 万ドルに相当するコスト削減・生産性の向上･利益回収に成功している[132]。なお、2007 年の時点での CTVI の運用資金は約 1 億 2,600 万ドルであった[133]。

---

127 ウェブサイトはhttp://www.chevron.com/

128 Chevron. “Chevron Technoloy Ventures Investments” http://www.chevron.com/ctv/ctvi/

129 Mavis Scanlon. “Chevron Venture Capital Arm Pursues Clean Tech” East Bay Business Times. October 13, 2008.

130 Chevron. “Investment Areas of Interest” http://www.chevron.com/ctv/ctvi/areasofinterest/

131 Chevron. “Chevron Technology Ventures” http://www.chevron.com/ctv/

132 Mavis Scanlon. “Chevron Venture Capital Arm Pursues Clean Tech” East Bay Business *Times*. October 13, 2008.

133 Tarja Teppo1 & Rolf Wüstenhagen. “Why Corporate Venture Capital Funds Fail -Evidence from the European Energy Industry”. 2007. http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/Teppo_Wuestenhagen_2007/$FILE/Tepp

③事例

アイロンポート社（IronPort）は、CTVI による投資を通じて、シェブロン社が経費削減と利益回収の両方を達成した成功事例である。アイロンポート社は、対スパムソフトウェアを開発していたベンチャー企業であり、CTVI は、2003 年より同社に対して投資を行っていた。シェブロン社は、アイロンポート社が開発した対スパムソフトウェアを導入することで、同社のカスタマーサービス部門が受信するスパムメールの削減に成功している。アイロンポート社は 2007 年に大手ソフトウェア企業のシスコシステムズ社（Cisco Systems）によって 8 億 3,000 万ドルで[134]買収された[135]。

④特徴・成功のポイントなど

シェブロン社は石油を主力製品とするエネルギー企業であるが、同社のコア事業であるエネルギー関連技術だけでなく、同社の運営を補佐する IT 関連の技術を持つ技術に対しても投資を行っているのが特徴である。また、本報告書内で取り上げているコーポレートベンチャリング制度を推進する他の企業の大半は、コア事業の強化を投資の主要目的としており、金銭的リターンは二の次としている一方で、CTVI はコア事業の強化と共に、金銭的リターンの重要性を強く認識していることも CTVI の特色となっている。

---

o_Wuestenhagen_IJEIM_2007.pdf

[134] 買収当時、アイロンポート社には CTVI を含めて 12 以上の VC およびエンジェル投資家が投資を行っていたため、CTVI がこの買収によって回収した資金の額は公開されていない。

[135] Joanna Glasner. “VCs, Thiel to profit from IronPort sale; GENERAL NEWS; venture capital; IronPort Systems Inc.” Private Equity Week. January 8, 2007.

11）Qualcomm

①概要

無線通信機器の端末などを開発している大企業のクアルコム社（Qualcomm）[136]は、2000年に、アーリーステージのハイテクに投資するコーポレートベンチャリング担当組織として、クアルコムベンチャーズ（Qualcomm Ventures）を立ち上げた[137]。クアルコムベンチャーズは、以下のような条件を満たすベンチャー企業への投資を通じて、クアルコム社の企業戦略の達成を支援し、ワイヤレス市場の拡大を促進することを目的としている[138]。

- 開発・販売する新製品・サービスが、次世代のハイスピードネットワークへの需要を高めるものである
- ワイヤレス業界における技術・事業を刷新する、もしくはクアルコム社の持つ既存の技術・事業を補完する
- ワイヤレスサービスに対する需要を増やすことができる

また、クアルコムベンチャーズは投資を回収することで得られる金銭的利益も重視しており、クアルコム社及びワイヤレス市場における長期的な戦略価値と金銭的利益のバランスに配慮しながら投資先企業を選定している[139]。

②実績

クアルコムベンチャーズは 5 億ドルの運用資金を持つが、うち 3 億ドル余りは以下の地域における投資に限定されている[140]。

- 欧州：約 1 億 2,600 万ドル[141]
- 中国：1 億ドル
- 韓国：6,000 万ドル
- 日本：3,000 万ドル

クアルコムベンチャーズは 1 件あたり 50 万～1,000 万ドルを投資するが、単独投資は少なく、民間 VC との共同出資が多い[142]。現時点では、合計 24 社のベンチャー企業がクアルコムベンチャーズから投資を受けている[143]。

---

136 ウェブサイトはhttp://www.qualcomm.com/
137 Qualcomm. “Qualcomm Ventures”. http://www.qualcomm.com/ventures/
138 Qualcomm. “Investment Goals”. http://www.qualcomm.com/ventures/goals.html
139 Qualcomm. “Qualcomm Ventures”.
140 同上
141 Qualcomm Ventures による情報では 1 億ユーロ。2008 年 10 月 24 日現在の為替レートで計算している。
142 Qualcomm. “Investment Criteria”. http://www.qualcomm.com/ventures/criteria.html
143 Qualcomm. “Current Portfolio”. http://www.qualcomm.com/ventures/portfolio/companies.html

③事例

クアルコムベンチャーズによる投資の成功事例としては、パケットビデオ社（PacketVideo）が挙げられる。同社は携帯電話でテレビ番組やビデオを鑑賞するためのソフトウェアを開発しており、2001 年にクアルコムベンチャーズから投資を受けている[144]。その後、パケットビデオ社は、クアルコム社と共同でパケットビデオ社の技術に基づいた製品開発を進めた結果、携帯機器で放送番組を観るための技術であるメディアフロ（MediaFLO）を完成させており、クアルコム社から販売に至っている[145]。

④特徴・成功のポイントなど

クアルコムベンチャーズは、ワイヤレス関連企業だけでなく、民間 VC とも連携しており、投資先企業にワイヤレス技術の専門家や VC を紹介することで、ベンチャー企業の成功を支援している[146]。

---

144 パケットビデオ社は 15 の投資機関から合計 1 億ドルの投資を確保したが、クアルコムベンチャーズの投資額は不明。Margo McCall. “VC Funding Still Blooming” Wireless Week. August 13, 2001.

145 “PacketVideo and Qualcomm Show MediaFLO Device at NAB” Market News Publishing. April 16, 2007.

146 Qualcomm. “Qualcomm Ventures”.

（３）コーポレートベンチャリングに係る環境整備

以下では、米国企業のコーポレートベンチャリングの展開に関連する環境整備（制度・施策等）について記す。

1）関連支援制度

①法人格毎の制度

米国では、起業時に利用できる法人格が多様であり、その法人格によって適用される税制も異なる。以下代表的な法人格毎の制度の特徴（税制面等）を記す。

a. LLC（Limited Liability Corporation）

法務上は、2 名以上のパートナーが所有・経営する無限責任の企業形態である「パートナーシップ」に分類される。企業の持ち主（構成員＝株主）が企業の債務・損失に対して責任を負わないという有限責任性においてコーポレーションの特性を持ち、課税が企業ではなく個人に対して行われるというパススルー課税が認められている点においてパートナーシップの特性を有するという、ハイブリッド型の法人格。金融業、保険業を含む特別な業種を除き、どのようなビジネスでも利用することの出来る法人格。

LLC は、出資元に損金のパススルーを可能とすることで米国で急速に普及した。出資する企業は、当該 LLC の研究開発支出がパススルーされて損金算入できるだけでなく、当該 LLC への出資が科学技術の研究開発目的であること等一定の条件下（米国 IRS により 501(c)3 として承認を受けた場合）で、出資時に出資額が即時損金算入されることがある（この場合、二重の損金算入という大きなメリットを享受できる）。

b. LLP（Limited Liability Partnership）

弁護士事務所、会計事務所、建築事務所などで利用されるパートナーシップ形態であり、各パートナーは、他のパートナーや他のパートナーが監督する従業員が原因となる債務に対する責任を負わないという点が特徴である。

c. S コーポレーション（S Corporation）

起業時において、LLC と並んで最も多く選択される法人格。企業の経営者が企業所有者（株主）の監督の元に経営を行う「コーポレーション」の一種であるが、①パススルー課税が認められている、②株主が 100 人を超えてはならない、③株主は米国籍を有するか永住権保持者でなければならない、という 3 点が、コーポレーションとは異なる。

参考）我が国における制度整備　：「大企業発ベンチャー研究会報告書」より抜粋

日本では、2005 年に日本版 LLP（有限責任事業組合法創設による）及び日本版 LLC（合同会社。会社法改正による）の制度が整備された。しかし、日本版 LLP は、パススルー制度は認められたものの法人格がない故に特許権等の取得が困難であり、また会社組織へ直接移行できないため、IPO 等を目指す場合は解散・分配して新会社に再出資する必要があり、その際に課税がなされることから、コーポ

レートベンチャリングには使いにくいという意見がある。また、日本版 LLC では、パススルーによる損金算入がそもそも出来ないことから、米国の LLC 制度とは異なっている。

LLP・LLC を中心とした米国と日本の会計制度の違い（比較表）

| | 米国 | | | | 日本 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | LLP(Limited Liability Partnership) | LLC 501(c)3 | LLC(Limited Liability Company) | S Corporation | 日本版LLP | 日本版LLC | 鉱工業技術研究組合 |
| 法人格 | ○(パートナーシップ) | ○ | ○ | ○ | × | ○ | ○ |
| パススルー税制 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | × | × |
| 出資の損金算入 | × | ○ | × | × | × | × | 2005年に付加金の特別償却制度が廃止 |
| 研究開発設備減価償却 | 任意 | 任意 | 任意 | | 法定 | 法定 | 圧縮記帳あり |

(注)RIETI、東京大学瀧藤教授、野村資本市場研究所等の資料からJATES作成。

②研究開発税制

a. 連邦政府による研究開発税控除制度

連邦政府による研究開発税控除制度は、1981 年に制定された「経済回復税法（Economic Recovery Tax Act of 1981）」を根拠法とするもので、「研究・実験税控除（Research and Experimentation （R&E）tax credit」と呼ばれる。経済回復税法は時限法で現在に至るまで何度も延長を繰り返しているため、この制度を恒久化するべきであるとの意見も出されている。

この R&E 税控除の対象となるのは、ベンチャー企業内で行われる研究に対する支出で、その研究の成果を将来的に社内で商用化に向けて利用することを目的とするものでなければならない。研究分野は、社会科学・芸術・人文科学以外の分野と指定されている。税控除額は、（研究開発に費やした金額）－（起業からの年数に応じた基準額）の 20%である。この基準額は、起業から 5 年までの企業に対しては年間研究費用総額の 3%で、以降年数に応じて割合が変化する。

尚、この税控除制度は、S コーポレーション法人格を有する企業には適用されない。また、下記のような研究も税控除制度の対象外とされる。

- すでに商用化が進んでいる事業についての研究
- 既存の事業の複製や再構築を目的とした研究
- アンケートや調査票の配布・回収
- ソフトウェア研究、米国外で行われる研究
- グラントやコントラクトを受けて行われている研究

b. 州政府における税控除措置（例）

州レベルでも、研究開発費に対する税控除が以下のように行われている。

| 州名 | 制度名 | 内容 |
|---|---|---|
| ニューヨーク | New York State Tax Incentives for High-Tech Companies | 新興ビジネスユニットを企業内に設置するための投資に対する税控除に加え、研究開発・実験のために利用される施設では追加の控除（9%）を認定。 |
| ミネソタ | Research and Development Tax Credit | 企業の研究開発費に対し、最初の 100 万ドルまでは 5%、以後は 2.5%の税控除。 |
| マサチューセッツ | Research and Development Tax Credit | 連邦R&E税控除の対象となる金額(研究開発総額－基礎額）に対し 10%の税控除。 |
| メリーランド | Basic/Growth R&D Tax Credit | 州に申請・認可を受けた指定企業は、研究開発費の 3%、または、過去 4 年間の研究開発費平均を超える金額の 10%のいずれかを適用。 |
| ハワイ | Refundable R&D Income Tax Credit | 連邦 R&E 税控除と同率の 20%の税控除が認められている。 |

2）コーポレートベンチャリング推進方策例

a. DOC／NIST による推進活動

2006 年 8 月、NIST や米国ベンチャーキャピタル協会（National Venture Capital Association: NVCA）など 4 団体の後援により、「起業イノベーションと成長（Entrepreneurship Innovation and Growth: EIG)」会議が開催され、その中でペンシルベニア大学ワートンビジネススクールのイアン･マクミラン教授(Ian MacMillan)が、「米国産業において新興する技術とイノベーション: コーポレートベンチャーキャピタルの役割（Emerging Technology and Innovation in U.S. Industry: The Role of Corporate Venture Capital)」調査に関する報告を行った。この調査は、2005 年に行われた調査研究で、NIST の助成を受けてペンシルバニア大学と MIT が共同で実施したものである。

この調査によれば、コーポレートベンチャーキャピタル（以下 CVC）は、2000 年以降増加傾向（1960 年代後半を第 1 の波とすると 4 度目の波に例えられる）にあるという。CVC は個人投資科に比べ、様々なレベル（シード、プロセス、プラットフォーム）への投資を行う傾向がある点が支援を受ける側にとってもメリットであるが、CVC 投資を推進するためには更なる政策策定が必要になるとの結論が出されている。

b. MIT による推進活動

MIT のアントレプレナーシップセンターでは、コーポレートベンチャリングを推進する企業役員クラスを対象とした短期プログラム「MIT アントレプレナーシップ開発プロ

グラム（MIT Entrepreneurship Development Program）」を定期的に開催する等、コーポレートベンチャリングの推進を図っている。

## ３．企業発ベンチャーの実態

### 3.1.企業発ベンチャーの現状

以下では、企業発ベンチャーの定義を検討し、企業発ベンチャーの実態を把握するため、国内の企業発ベンチャーの数、EXIT（投資回収）の状況、親企業の出資比率の状況、IT やエネルギー等の分野別の割合、設立年の推移等の基本的データを収集・整理する。

（１）企業発ベンチャーの定義

社内の技術や人材など経営資源を活用した新たな製品・サービスを創出するために、個人のアントレプレナーシップを活用して、既存の組織とは別に新たに創られた新企業を「企業発ベンチャー」と定義する。

（２）企業発ベンチャーの抽出方法

本調査における企業発ベンチャーは以下のいずれかにより抽出した。

①2008 年度研究開発投資額ランキング（日経産業新聞 2008.7.28-30）の内研究開発投資額 41 億円以上（上位 200 社）の企業に係る文献、ウエブに掲載されている企業発ベンチャー

②本調査の一環で行った「コーポレートベンチャリングに関するアンケート調査」によって抽出された企業発ベンチャー

③その他、文献、ウエブに掲載のあった企業発ベンチャー

（３）企業発ベンチャーの概要

①企業発ベンチャーの総数

261 社（技術系：製造業[147]及びシステム・ソフト開発型 IT 企業 204 社、非技術系：技術系以外の企業 57 社）

②EXIT（投資回収）の状況

株式公開：21 社

自社売却：9 社

不明・解散・倒産：42 社

[147] 有機又は無機の物質に物理的，科学的変化を加えて新製品を製造し，これを卸売する事業所（日本標準産業分類による定義）

③パターン別分類

a. 親企業の出資比率 0%
データが入手できた 195 件の内 53 件のベンチャーでは、親企業の出資比率が 0%であり、全体の 27.2%を占める。

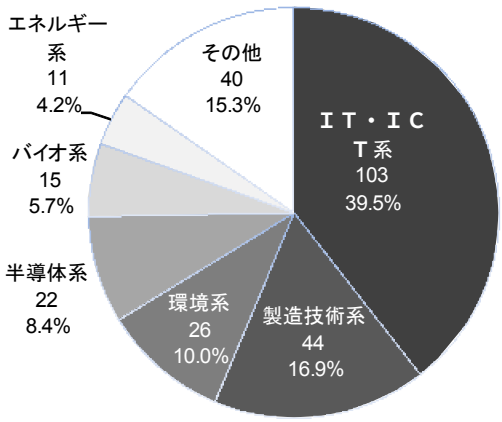
b. 親企業の出資比率 0%を超え 50%未満
データが入手できた 195 件の内 39 件のベンチャーでは、親企業の出資比率が 0%を超え 50%未満の範囲にあり、全体の 20.0%を占める。

c. 親企業の出資比率 50%以上 100%未満
データが入手できた 195 件の内 72 件のベンチャーでは、親企業の出資比率が 50%以上 100%未満の範囲にあり、全体の 36.9%を占める。

d. 親企業の出資比率 100%
データが入手できた 195 件の内 31 件のベンチャーでは、親企業の出資比率が 100%で、全体の 15.9%を占める。

④分野別割合
最も多い分野は IT･ICT 系で 39.5%を占め､次いで製造技術系 16.9%､環境系 10.0%、半導体系 8.4%、バイオ（医療）系 5.7%、エネルギー系 4.2%、その他 15.3%となっている。

分野別割合



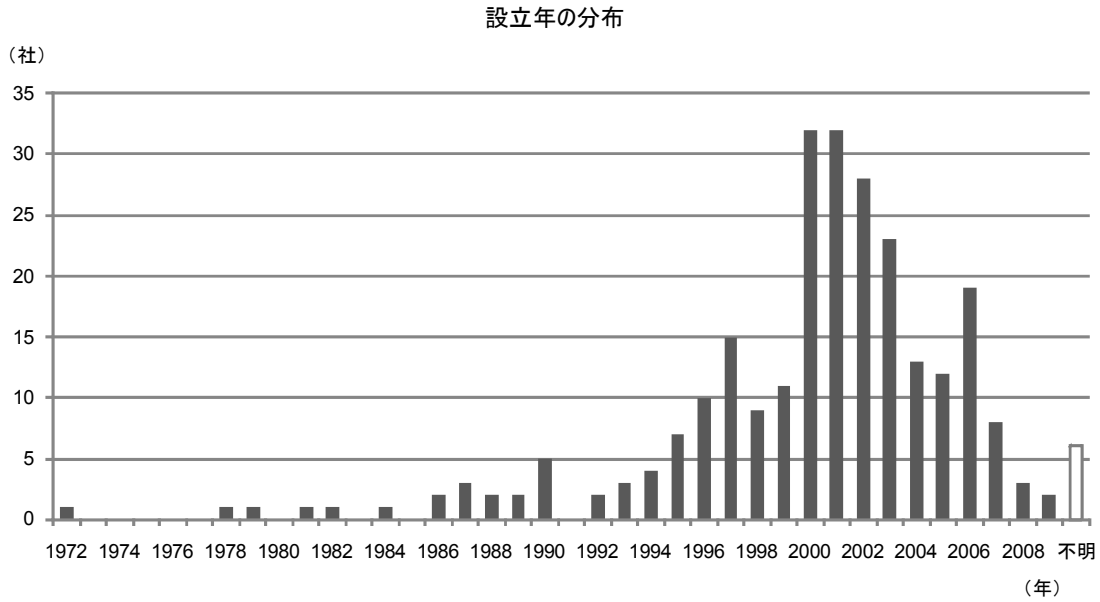

出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

その他には、フィットネスクラブ、人材サービス、不動産開発事業、教育スクール事業、インターネット情報地図サービス、講師派遣、ワイン・洋酒の一次販売事業、海運・造船のポータルサイト、一般労働者派遣事業、ガーデンセンター、インターネットによ

る旅行予約サイト「旅の窓口」の運営、オフィス用品の法人向け販売、集合施設向けインターネット接続サービス事業、インターネットを利用した商品コミュニティの運営、インターネットへの映像配信、 住宅リフォーム仲介サービス、技術コンサルティング、ベンチャー支援、インベストメント、コーポレートベンチャリング支援、自主インキュベーションなど多様なジャンルの起業が行われている。

⑤設立年推移

抽出したベンチャー企業の設立年の分布をみると、2000 年から 2003 年にピークがある。1990 年代後半の情報・通信産業の急激な発展と過剰投資によってもたらされた IT バブルが 2000 年後半から崩壊したことが、2001 年、2002 年のベンチャー設立数が急増した原因の一つとして考えられる。




出所）文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成

＜参考：GEM（Global Entrepreneurship Monitor）[148]のデータ＞

GEM レポートによると、2008 年の日本の起業活動率（TEA：注参照）は 5.4%であり、米国の 10.8%に比較すると低いが、欧州主要国とした場合は中位に位置する。

**主要国の起業活動率（2008 年）**

| 国名 | 起業活動率（%） |
|---|---|
| 米国 | 10.8 |
| イギリス | 5.9 |
| フランス | 5.6 |
| **日本** | **5.4** |
| イタリア | 4.6 |
| ドイツ | 3.8 |

出所）Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report

注）起業活動率（TEA）

GEM プロジェクトの重要な目的の一つは、各国の起業活動の水準を比較するための信頼できる指標を作成することである。そこで、各国の起業活動の活発さをあらわす指標として、「起業活動率(Total Entrepreneurship Activity: TEA)」と呼ぶ尺度を開発した。具体的には、「現在、1 人または複数で、何らかの自営業、物品の販売業、サービス業等を含む新しいビジネスをはじめようとしていますか」、「現在、1 人または複数で、雇用主のために通常の仕事の一環として、新しいビジネスや新しいベンチャーをはじめようとしていますか」、そして「現在、自営業、物品の販売業、サービス業等の会社のオーナーまたは共同経営者の 1 人として経営に関与していますか」という質問をし、その結果から、下記のように定義する「スタートアップ」と「ニュービジネス」の合計を各国の起業活動者としている。

・スタートアップ： 独立・社内を問わず、新しいビジネスを始めるための準備を行っている個人でまだ給与を受け取っていない人

・ニュービジネス： すでに会社を所有している経営者で、はじめて給与を受け取って 42 ヶ月以上経過していない人

なお、2004 年以降、日本の起業活動率は 1.5%、2.2%、2.9%、4.3%、5.4%と増加している。これまでのわが国における起業家支援の効果が実績となってデータに反映しているものと推定され、今後も起業活動への持続的で一層の啓発や支援が期待される。

**日本の起業活動率の推移**

| 年 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|
| 起業活動率（%） | 1.5 | 2.2 | 2.9 | 4.3 | 5.4 |

出所）Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report、財団法人 ベンチャーエンタープライズセンター、平成 19 年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書、平成 20 年 3 月

[148] 起業活動の国家経済に及ぼす影響について、データを用いて実証研究を行い、各国の政策担当者に重要な政策方針を提供。1997 年に、米国バブソン大学と英国ロンドンビジネススクールの起業研究者達が中心となり GEM が組織された。GEM の主要な研究目的は、ベンチャービジネスの成長プロセスを解明し、起業活動を活発にする要因を理解し、その上で国家の経済成長や競争力、雇用などへの影響を定量的に測定することにある。最終的には、国家経済の活性化につなげるための起業活動を効果的に推進するための政策提言を目的としている。より具体的な研究課題としては、起業活動の水準は国家によってどのくらい違うのか、起業活動は国家の経済成長にどのくらい影響するのか、各国の起業活動の違いを引き起こす要因は何か、などに設定している。このような課題を明らかにするために、GEM は、調査参加国（2007 年は 42 カ国）で同一の起業活動の定義を採用し、一カ国あたり約 2000 人に対してのインタビュー調査、当該分野への専門家へのアンケート調査、そしてマクロ経済関連のデータ整理などを実施してきた。

（出所） Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report、財団法人 ベンチャーエンタープライズセンター、平成 19 年度創業・起業支援事業（起業家精神に関する調査）報告書、平成 20 年 3 月

### 3.2.新企業あるいは育ての親企業と WIN-WIN 関係を構築している企業発ベンチャーの例

企業発ベンチャーにおいて、研究会委員から推薦のあった親企業あるいは育ての親企業との WIN-WIN 関係を構築している好事例をリストアップした（次頁「新企業あるいは育ての親企業と WIN-WIN 関係を構築している企業発ベンチャーの例」参照）。

ただし、ここにリストアップしたのはごく一部であり、これら以外にも参考とすべき事例が多く存在すると考えられる。

## 新企業あるいは育ての親企業とWIN-WIN関係を構築している企業発ベンチャーの例

出所）文献調査等より(株)テクノリサーチ研究所作成

| ベンチャー企業 | 輩出元企業 | 分野 | 事業内容 | 設立年 | 代表者 | 創業経緯 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ㈱カーテックフジ | トヨタ自動車㈱ | 製造技術系 | ブレーキ認証試験、ブレーキ性能試験、試験車両整備、車検、整備、鈑金塗装、タイヤ・中古車の販売、ダイハツ新車販売、ウォーターコート、エンジンのエコパワー（エンジンのクリーニング）。 | 1996 | 植田 勝 | 植田氏は、トヨタ自動車技術部と東富士研究所で35年間サスペンションとブレーキ開発を担当し、その技術をブレーキ認証や車検整備に活かし、地域とトヨタに貢献したいと考え、トヨタ自動車の企業家募集を利用しカーテックフジを設立。 |
| ㈱メディア・クリック | トヨタ自動車㈱ | IT・ICT系 | カーオーディオ＆ナビ向け楽曲情報提供サービス、放送局内業務のデジタル化を推進するシステム構築サポート | 2001 | 大田 育生 | 大田氏は、トヨタ自動車にて情報システム部門で社内向けCADの開発業務に関わる。その後トヨタ自動車九州準備室に移動、新会社の立ち上げスタッフとしてトヨタ自動車九州に出向、生産指示システムの管理/開発/運用を手掛けた。本社復帰後は、生産技術部で新生産指示システムを各工場に展開。 2001年7月に社内企業家制度で、オートモーティブ向けエンターテイメントサービスのトータル・ソリューション・カンパニーを目指し、同社を設立、当時最年少でトヨタグループ会社の社長となる。 |
| アルファメッドサイエンス㈱ | 松下電器産業㈱（現・パナソニック㈱） | 医療バイオ系 | MED64システム・及び・関連品、派生品の開発・製造・販売 | 2002 | 源津 憲昭 | 1991～96年に本社研究部門の竹谷グループが“ブレインコンピュータプロジェクト”のツールとしてMEDシステムの原型を開発。事業化組織を編成して、8チャンネルMEDシステムのテストマーケッティングを実施後、研究部門からオーディオ事業部へ事業化のため移転。さらに、2002年にMED事業の強化をはかりユーザへのサポートを含めたトータルソリューションを提供するため、源津氏を中心に「パナソニックスピンアップファンド」を活用して新会社を設立。 |
| ㈱サキコーポレーション | 松下電器産業㈱（現・パナソニック㈱） | 製造技術系 | プリント基板実装(プリント基板への電子部品のハンダ付け)工程向けの自動外観検査装置 AOI ： Automated Optical Inspection System)を開発・提供 | 1994 | 秋山 咲恵 | 秋山氏はアンダーセンコンサルティング（現アクセンチュア）を経て、94 年松下電器(無線研究所)の研究者だった夫とロボットヴィジョン技術を用いた電子部品実装工程向け自動外観検査装置の開発販売を目指しサキコーポレーションを独力で設立、代表取締役社長就任。 |
| ピーディーシー㈱ | 松下電器産業㈱（現・パナソニック㈱） | IT・ICT系 | デジタル映像メディアへの映像（広告）配信事業。映像配信の運営受託事業。デジタル映像制作事業。 | 2001 | 菅原 淳之 | 菅原氏は松下電器では電子ファイリングシステムを担当していたが、2001年10月、パナソニックの社内ベンチャー制度第1期で、「大型ディスプレイ向け映像コンテンツ制作・配信・運営管理」の専門会社を創業した。 |
| イブリダセル㈱ | 松下電器産業㈱（現・パナソニック㈱） | エネルギー系 | レース業界向け新軽量二次電池の開発･製造・販売 | 2007 | 青木 護 | 青木氏は、松下電器入社後、松下電池工業を経て、鉛バッテリー互換の新軽量12Vバッテリーを販売することを目指し、社内ベンチャー制度「パナソニックスピンアップファンド」により同社を設立。 |

出所）文献調査等より(株)テクノリサーチ研究所作成

| ベンチャー企業 | 輩出元企業 | 分野 | 事業内容 | 設立年 | 代表者 | 創業経緯 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| フェリカポケットマーケティング㈱ | ソニー㈱ | IT・ICT 系 | FeliCa ポケットを通じて各種マーケティング支援活動 | 2008 | 納村 哲二 | 納村氏はソニーにて 8 年間の欧州駐在を経験後、01 年より FeliCa ポケットの国内・海外営業の責任者を務め、08 年 1 月にソニーら 5 社の出資のもとで FeliCa ポケットの普及目指すマーケティング会社を設立し代表取締役社長に就任（ソニーと兼務）。 |
| ㈱パウデック | ソニー㈱ | 半導体系 | 窒化ガリウム系半導体エピ基板の開発および生産 | 2001 | 河合 弘治 | ソニー中央研究所において窒化ガリウム系半導体電子素子および MOCVD 装置の研究開発に成功した河合氏が、同成果の事業化を実現するため、独力でスピンオフ。 |
| クウジット㈱ | ㈱ソニーコンピュータサイエンス研究所 | IT・ICT 系 | 「PlaceEngine」技術（WiFi 技術を応用した位置検出技術）のライセンス事業およびその技術を用いた事業の企画・運営 | 2007 | 末吉 隆彦 | ソニーコンピュータサイエンス研究所（ソニーの 100%子会社、以下 CSL）に出向し事業シーズの発掘をミッションとしていた末吉氏が、CSL の研究成果「PlaceEngine」技術に出会いその事業化に取り組んだ。社外での制約の無い環境での事業化を図りたいとする末吉氏の意向をソニー側が受入れ、事業面での親和性の高いグループ内のソネットエンタテインメントの出資※により設立された。<br>※ソネットエンタテインメント（株）とその 100%子会社である CVC：ソネットキャピタルパートナーズ株式会社により組成されたファンドにより全額出資。 |
| ザインエレクトロニクス㈱ | ㈱東芝 | 半導体系 | アナログ・ディジタルのミックスドシグナル処理に特化したファブレス LSI メーカー | 1992 | 飯塚 哲哉 | 東芝入社後、米国 HP 社 IC 研究所駐在、東芝半導体技術研究所 LSI 開発部部長などを歴任した飯塚氏が、自立的にスピンオフ。（1991 年に 1 人で起業し、最初の 1 年はコンサルティングに従事。） |
| ファブソリューション㈱ | 日本電気㈱ | 半導体系 | 最先端半導体プロセスのコントロール技術の製品化と販売 | 2002 | 戸賀崎 邦彰（創業時代表：辻出 徹） | NEC にて評価技術開発本部長を務めた辻出氏は、半導体製造工程使用目的で自ら開発した装置が、自社内だけでは採算が取れず事業廃止の動きがある中、外部での事業化を実現すべくスピンオフ。NEC と協調的に※、LSI のプロセスや製造装置の診断を請け負うベンチャ企業「ファブソリューション」を設立した。<br>※ＮＥＣは特許独占許諾権のほか、研究室の設備の利用、税務や財務サポート等の事業支援を 2 年間無償で行う見返りに、2002 年 4 月商法改正で認められたストックオプションとしての新株予約権を入手した |
| サイバーレーザー㈱ | 日本電気㈱ | 製造技術系 | 高付加価値レーザー装置の開発・製造 | 2000 | 関田 仁志 | 母体企業 NEC の事業整理により同社中央研究所にて取り組んでいた研究（レーザー装置の研究開発）が中止されることとなり、他の事業部に移るか、社内ベンチャーとして研究を継続するかの選択をせまられた。関田氏は、1997 年にスタンフォード大学応用物理学部客員研究員としてレーザー研究に取り組むと同時に、米国の起業家精神に触発されたこともあり、スピンアウトベンチャーとして独立する道を選択し、2000 年に同社を創業した。 |

出所）文献調査等より(株)テクノリサーチ研究所作成

| ベンチャー企業 | 輩出元企業 | 分野 | 事業内容 | 設立年 | 代表者 | 創業経緯 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ㈱リアルビジョン | 日本電気㈱ | 半導体系 | 3 次元グラフィックス向け LSI の開発ならびに販売等 | 1997 | 杉山 尚志 | NEC では半導体設計にコンピュータを導入し、DRAM 設計に活用。米国流のベンチャービジネスに刺激され、技術部長だった 1990 年に退職。1996 年にリアルビジョンを設立。 |
| ユーフォニック・テクノロジー㈱ | ㈱リアルビジョン、NEC システムテクノロジー㈱ | 半導体系 | 産業系（組込みアプリケーション向け）グラフィックスコントローラ LSI の開発・販売 | 2004 | 高見沢 一彦 | リアルビジョン・杉山社長が主導・コーディネートし、NEC システムテクノロジーと、新市場の開拓を図る技術・製品開発実現のために、新たな事業体（ベンチャー）を設立。ユーフォニック・テクノロジー設立にあたり、LSI 開発分野で経験豊富な高見沢氏（リアルビジョン・杉山社長の NEC 時代の直属の部下。当時 NEC エレクトロニクスに在籍。）に社長就任を要請。 |
| ㈱QD レーザ | 富士通㈱ | 製造技術系 | 高性能量子ドットレーザと光デバイスの開発・製造・販売 | 2006 | 菅原 充 | 菅原氏は富士通研究所入社し量子ドットレーザの開発に従事。東京大学荒川研究室との産学連携を経て、半導体微結晶を用いた量子ドットレーザと量子ドット光増幅器の実用化を目指し、富士通、三井物産の両ベンチャーキャピタルの出資によって新会社を設立。富士通研究所ナノテクノロジー研究センターのセンター長代理も兼務。 |
| アイ電子㈱ | 富士通㈱ | IT・ICT 系 | 移動体通信用各種 RF モジュールの開発、製造、販売 | 1995 | 伊東 正展 | 富士通にてマイクロ波関連技術の発展に貢献してきた技術者が、長年培った技術・知識を基に、拡大する移動体通信の中でニッチな市場、新しい市場にターゲットを置いた通信機器、部品の開発・製造販売を行うことを目標に、ベンチャー支援制度を活用し設立（富士通のベンチャー支援制度の第一期生）。 |
| アクセラテクノロジ㈱ | 富士通㈱ | IT・ICT 系 | 高性能ビジネス検索システムの開発と販売 | 1997 | 進藤 達也 | 富士通研究所、富士通スーパーコンピュータ部門に従事した進藤氏が、自らの開発成果（大容量・高速検索技術）を活かし、その事業化の継続を実現する方策として、（スピンアウト制度を利用し、母体企業の支援下での）外部化の道を拓いた。 |
| ラティス・テクノロジー㈱ | ㈱リコー | IT・ICT 系 | 独自の超軽量 3D 表現技術「XVL」をベースとしたアプリケーション開発・販売 | 1997 | 鳥谷 浩志（創業時代表：千代倉 弘明） | リコーのソフトウェア研究所にて 3 次元形状処理技術の研究開発とビジネス化に取り組んだ鳥谷氏が、同技術の可能性を世に問うべくスピンオフを決意。母体企業との折合いをつけ、理解、支援の下でスタート。 |
| アシスト V㈱ | 富士ゼロックス㈱ | IT・ICT 系 | 電子機器製品の開発・製造受託サービス | 1997 | 市川 晴夫 | 市川氏は、富士ゼロックスの「ベンチャービジネス・チャレンジプログラム」を利用して「大手ではやらないこと・中小にはできないこと」を目指し、1993 年 6 月富士ゼロックス海老名事業所内にて、電子機器製造受託（EMS）や書類の電子化サービスなどを手がける社内ベンチャー事業を開始。 |

出所）文献調査等より(株)テクノリサーチ研究所作成

| ベンチャー企業 | 輩出元企業 | 分野 | 事業内容 | 設立年 | 代表者 | 創業経緯 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| サイボウズ㈱ | 松下電工㈱（現・パナソニック電工㈱） | IT・ICT 系 | インターネット ／イントラネット用ソフトウエアの開発、販売 | 1997 | 青野 慶久（創業時代表：高須 賀宣） | 高須賀、畑、青野は社内ベンチャー制度でインターネットオペレーションズ㈱を 1996 年 9 月 2 日に設立し SI 事業で独立したが、パッケージを作るのは旧松下電工の想定外であり、こうした縛りが我慢できず、1997 年 8 月に別会社（サイボウズ）を設立。 |
| ギガフォトン㈱ | ㈱小松製作所 | 半導体系 | 半導体リソグラフィ用エキシマレーザの開発・製造・販売 | 2000 | 田中 昭洋 | 高品質レーザーのコマツと、光源技術のウシオ電機のジョイントベンチャーとして発足。 |
| ㈱レクメド | 協和発酵工業㈱（現・協和発酵キリン㈱） | 医療バイオ系 | 初期臨床候補品の探索評価、および研究投資と開発コンサルティングを通した医薬品研究初期段階の総合支援など | 1998 | 松本 正 | 協和発酵にて医薬研究開発センター・国際開発部門、医薬戦略企画部、医薬企画管理部に従事し、国際的なライセンスビジネスを推進した松本氏が、海外導入医薬開発の支援ビジネスに可能性を見出し、社内ベンチャー制度を活用して創業。 |
| 日本自然エネルギー㈱ | 東京電力㈱ | エネルギー系 | 「グリーン電力証書」システム事業 | 2000 | 三野 治紀（創業時代表：正田 剛） | 正田氏は、東京電力から 1996 年日本エネルギー経済研究所へ派遣され、「東アジアのエネルギー・電源ミックス」などの研究調査・報告書執筆に参加後、1999 年 10 月に東京電力企画部事業調査グループ副長となる。「グリーン電力証書システム」を推進し自然エネルギーが正当に評価される健全なマーケットの創出を狙って社内人材公募制度「風力発電プロジェクト」へ応募し、採用され新会社を設立。 |
| キューアンドエー㈱ | 横河電機㈱ | IT・ICT 系 | マルチベンダー対応基幹システム | 1997 | 金川 裕一 | 金川氏は新事業企画室にて 3 年間で約 20 社の新会社設立に関わり、営業企画室、流通企画室 Gr 長を務める。1996 年 横河電機の企業内ベンチャー制度にて、マルチメディア関連機器の個人向け店頭販売を狙って横河マルチメディア㈱を設立し、代表取締役社長に就任（横河電機でははじめて、一般社員で関連会社の社長に抜擢される）。 |
| プロパティデータバンク㈱ | 清水建設㈱ | IT・ICT 系 | 不動産マネジメント及び情報の一元管理を支援する ASP/SaaS サービス事業を展開 | 2000 | 板谷 敏正 | 清水建設総合企画部に所属していた板谷氏と清水建設エンジニアリング部門に所属していた高橋氏が、清水建設が培った保有技術を持って（母体企業の主体的関与・支援下、）社内ベンチャー制度を活用しスピンオフ。 |
| フロンティアカーボン㈱ | 三菱化学㈱、三菱商事㈱ | 製造技術系 | フラーレン等のナノカーボン製品の製造及び販売 | 2001 | 有川 峯幸（創業時代表：友納 茂樹） | 三菱商事はフラーレンの事業化に 1993 年より取り組んでおり、1999 年には米国に設立した Fullerene International Coporation を通して物質特許ライセンスを獲得、2001 年には三菱化学と合弁で世界初のフラーレンの量産製造を図るべくフロンティアカーボンを設立。 |
| ㈱スカイコム | 沖電気工業㈱ | IT・ICT 系 | (1)ソフトウェアプロダクト(「SkyPDF シリーズ」「ザ関所」等）の開発・販売<br>(2)システムインテグレーション ＆ コンサルティング<br>(3)運用・保守サービス" | 1997 | 荒武 捷二 | 荒武氏は、沖電気工業に営業として入社後、多くの人が簡単にインターネットを使えるソフトウエアの開発を目指し、沖電気工業の社内ベンチャー企業第 1 号として 1997 年 6 月に同社を設立。 |

出所）文献調査等より(株)テクノリサーチ研究所作成

| ベンチャー企業 | 輩出元企業 | 分野 | 事業内容 | 設立年 | 代表者 | 創業経緯 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ネクステック㈱ | 米 Parametric Technology Corp. | IT・ICT 系 | システム開発・導入<br>PLM(Product Lifecycle management) | 2000 | 青野 秀夫[149]<br>（創業時代表<br>：山田 太郎） | アンダーセン コンサルティング（現 アクセンチュア）、プライスウォーターハウスコンサルタント（現 アイ・ビー・エムビジネスコンサルティングサービス）製造業部門マネジャー、米国パラメトリック・テクノロジー コーポレーション（PTC）副社長を経て、独立。 |
| ランドソリューション㈱ | 栗田工業㈱ | 環境系 | 土壌汚染に係るトータルソリューション提供ビジネス（調査・リスク評価、浄化対策、土壌対策スキームを活用した不動産流動化　等）を展開 | 2001 | 久松 敏之<br>（創業時代表<br>：知野 進一） | 栗田工業が主導し、同和鉱業（現・DOWA エコシステム）、安田火災（損保ジャパン）、日本不動産研究所とのアライアンスにより、新事業主体を設立。これに際しては、当該ビジネスの主要コーディネーターであった知野氏（元・栗田工業常務）を CEO として起用。2005 年からは久松氏（元・栗田工業取締役アドバンスト・マネジメント事業本部グローバル事業部長）が CEO に就任。 |
| ㈱Argenes | 参天製薬㈱ | バイオ系 | 関節リウマチ、関節炎、骨粗しょう症、線維筋痛症などの筋・骨格系を中心とする疾患を適応症とする新規バイオ医薬候補品・分子標的医薬候補品の POC をめざした新薬開発。 | 2004 | 上正原 勝 | 同社は、聖マリアンナ医科大学を中心とした医科学的知見と知的財産、バイオテクノロジーの先端技術に基づく創薬力、そして製薬会社との戦略的なアライアンスを事業の核として、新薬の開発と商品化を通じて健康で豊かな生活の創造に貢献することを目的として設立された。 |
| ㈱エムズサイエンス | 参天製薬㈱ | バイオ系 | シグマ受容体に選択的に作用する新規の低分子化合物による中枢神経疾患治療薬、および腫瘍溶解性の抗がんウイルス製剤の開発。 | 2000 | 嶋内 明彦<br>（創業時代表<br>：三田 四郎） | 参天製薬における事業の選択と集中を背景に、三田氏が自ら開発に取り組んだ中枢神経疾患治療薬の事業化チャレンジの機会を外部に求め、母体企業の協力の下※で独立、ベンチャー（エムズサイエンス）を設立した。<br>※技術シーズに係る知財供与（第三者実施許諾権付き）、および共同研究プロジェクトの実施、出資　等 |
| ㈱エルゴビジョン | ㈱オージス総研 | IT・ICT 系 | 画像処理、人間工学等に関するソフトウェアの製作・販売、コンサルティング | 2005 | 廣瀬 尚三 | 大阪ガスの基礎研究を担うオージス総研（大阪ガスの 100%子会社）において、人間工学分野の研究開発に携わってきた廣瀬氏らが、大阪ガスにおける事業の選択と集中を背景に、同技術シーズを活用した事業化チャレンジの機会を外部に求め、母体企業の協力の下※で独立、ベンチャー（エルゴビジョン）を設立した。<br>※大阪ガスが保有する人間工学分野の技術資産（特許）を同社のストックオプションとの代替で活用できる形とした　等 |

[149] 2009 年 3 月末にて退任し代表取締役兼執行役員社長に斎藤泰志が就任。

## ４．我が国におけるコーポレートベンチャリングの普及促進に向けて

### 4.1.優良行動指針（ベストプラクティス）の提案

コーポレートベンチャリングの普及促進に向け、本調査研究における提案内容の一つとして、大企業およびベンチャー企業が WIN-WIN の発展を実現する上での優良行動指針（ベストプラクティス）の提示を試みる。

以下では先行例の事例研究から、そこに見出される優れた取組みに着目して、大企業、ベンチャー（および起業家）の各当事者にとり参考になり得る知恵、コツ、ノウハウ等を優良行動指針（ベストプラクティス）として抽出しこれをとりまとめている。[150]

（１）分析・抽出の視点

3 章であげた先行例の中でも、特に大企業（産みの親/育ての親）との WIN-WIN のアライアンスにその成功要因を有し、コーポレートベンチャリングを推進する上での有益なベストプラクティスを内在すると考えられる事例（次項「（２）」にて取り上げる 8 事例）を対象として、以下の視点（分析・抽出に係るフレームワーク）より事例研究を行い、その成功背景の分析とベストプラクティスの分析・抽出を図った。

（分析に係るフレームワーク）

**step1 ：成功事例に見られる「課題解決/メリット展開アプローチ」の洗い出し**

《有益なベストプラクティスを抽出すべく、有効なアプローチを洗い出し》

■「産みの親」「育ての親」「企業発ベンチャー」の何れが行なった課題解決/メリット展開アプローチであるかを明確にする
（→それが誰にとってのベストプラクティスであるかの位置付けを明示するために）

■コーポレートベンチャリングの展開に特有な、以下の課題/メリットにフォーカスする
①大企業発ベンチャーに顕著な課題/メリット（一般ベンチャーのケースとの差異の部分にある）
②コーポレートベンチャリングの当事者に顕著な課題/メリット（主に、協業に係る）

■以下の両側面での課題解決/メリット展開アプローチに着目する
①大企業発ベンチャー（あるいはコーポレートベンチャリングの当事者）に顕著な障壁（課題）を解消し得るアプローチ
②大企業発ベンチャー（あるいはコーポレートベンチャリングの当事者）ゆえに持ち得るメリットを活かし展開を実現するアプローチ

・このような前提を加え（明確にし）各事例に見られる有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」を洗い出し。

**step2 ：ベストプラクティスの抽出**

・成功要因として重要と位置づけられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに普遍化し得る要素を考察しベストプラクティスとして抽出する。

[150] 同成果に関しては、コーポレートベンチャリングの普及促進に資する参考資料として「大企業とベンチャーが WIN-WIN の発展を実現するためのベストプラクティス事例集」（別冊）を作成し公開している。

（２）WIN-WIN 事例研究（個別事例における成功背景等の分析）

## 1）事例：プロパティデータバンク

### ①事例の概要

**ａ．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：清水建設(株)
／育ての親：東京海上日動火災保険(株)、J-REIT ファンド各社、
国土交通省、日本郵政、東京都庁　他
ベンチャー・・・プロパティデータバンク(株)

**ｂ．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

IT サービス　：不動産マネジメント及び情報の一元管理を支援する ASP/SaaS サービス事業を展開

- **設立経緯**

清水建設総合企画部に所属していた板谷氏※と清水建設エンジニアリング部門に所属していた高橋氏※が、清水建設が培った保有技術を持って（母体企業の主体的関与・支援下、）社内ベンチャー制度を活用しスピンオフ。

※創業者（キーマン）のプロフィール

板谷敏正氏
1989 年早稲田大学大学院理工学研究科修了。同年、清水建設(株)に入社し、エンジニアリングプロジェクト等に従事。2000 年社内ベンチャー制度を活用して新会社を設立。国交省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会」委員、日本ファシリティマネジメント推進協会「PRE／CRE 委員会」委員。主な共著に『CRE（企業不動産）戦略と企業経営』がある。

高橋秀樹氏
1987 年早稲田大学大学院理工学研究科修了。同年、清水建設(株)に入社し、技術開発、エンジニアリングプロジェクト等に従事。2000 年社内ベンチャー制度を活用して新会社を設立。主な共著に『建設業マルチメディア革命』、『CRE（企業不動産）戦略と企業経営』がある。

- **現在に至る概況**

関連他企業とのアライアンスでビジネスの完成度を高め、先行優位性を確保し国内有数の不動産管理ソフトウェアとして同分野の市場の獲得に成功。業務をフルカバーした ASP 提供では業界唯一であり、不動産投資ファンドでの利用占有率は 50%強に達し、業界におけるデファクトスタンダードツールになりつつある。

- **エグジットの状況**

（未実現）

### c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

グループ戦略に位置付け、建設業以外の分野での新たな収益源として新規事業育成を主体的に推進。

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | 「事業家公募制度」により、清水建設の主体的関与・支援下で、保有技術の外部化を伴うスピンオフベンチャーを設立 |
| ・人 | ・3 年間を限度（原則）に休職扱いとなり新会社を設立（休職期間中に一度に限り新会社への転籍の機会（選択権）が与えられる）<br>・ストックオプションあり（事業家） |
| ・技術 | ASP というプロパティデータバンクの事業展開の根幹に関わるツールを提供（知的財産の独占的使用権を与える） |
| ・その他 | 経営実務（事務や総務、経理など）をサポートし、起業者が本来のビジネスに専念できる環境を提供 |
| ・支援制度活用の有無 | 有り（「事業家公募制度」） |
| ・設立時出資比率 | 42%（創業メンバー10 数%）<br>※第三者性確保のため、母体企業の出資率をマイノリティの位置付けとした（交渉し合意を得た） |

### d．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要

- **産みの親とのアライアンス**

（特に無し）

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

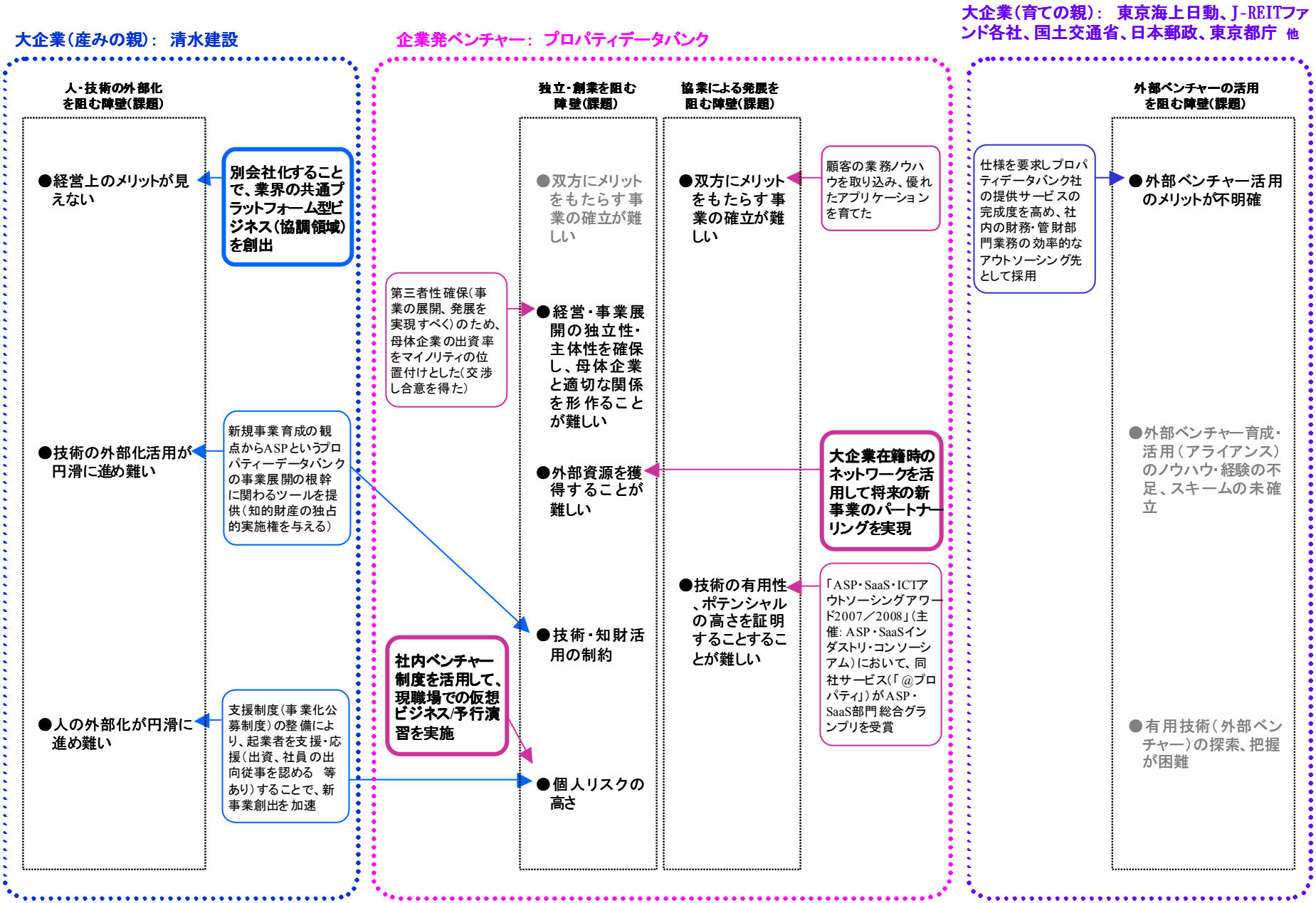
ビジネスプランの検討段階より関連他企業にも参画を要請。これら企業を事業パートナーとし、ビジネス（不動産管理 ASP 事業）の完成度を高め市場を切り拓いた。

## ②成功背景等の分析

### a．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜大企業（産みの親：清水建設）のアプローチ＞**

**●別会社化することで、業界の共通プラットフォーム型ビジネス（協調領域）を創出**

⇒清水建設は、自社を含めて業界全体の市場拡大（不動産市場全体の活性化）になる事業を、社外化により新規事業として育成。

－清水建設では、グループの発展・活性化を図り、新規事業育成の目的とメリットを明確化し、新規事業育成を推進している。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| インフラ技術について、社内独自のインフラとするのではなく、あえて社外化することで、業界全体のプラットフォーム型ビジネスに育成する。 |

**＜ベンチャー（プロパティデータバンク）のアプローチ＞**

**●社内ベンチャー制度を活用して、現職場での仮想ビジネス/予行演習を実施**

⇒社内ベンチャー制度を活用し、現職（母体企業）期間に新規事業のビジネスプランを練り、ビジネスパートナーの参画を得る等の諸条件を整え、仮想ビジネス/予行演習を試行した。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 社内ベンチャー制度を積極的に活用することで、ビジネスのシミュレーションを実施するなどの十分な準備期間を得ることが有効。 |

**●大企業在籍時のネットワークを活用して将来の新事業のパートナーリングを実現**

⇒ビジネスプランの検討段階より、大企業のネットワークを活かして関連他企業の参画を要請。これら企業を事業パートナーとし、ビジネス（不動産管理 ASP 事業）の完成度を高めた上でベンチャー化した。

－ビジネスプランの検討段階より関連他企業にも参画を要請。大企業発ベンチャーゆえのポテンシャル（清水建設が全社的に取り組む新規事業であること）を背景に、ビジネスパートナー※の信頼、期待を得て、アライアンスの構築を実現した。

※ケンコーポレーション、中央三井信託、第一勧業銀行、日本ＨＰ。以前より企業間勉強会などで接していたこれらの企業を、プラン策定段階より（インフォーマルに）その検討に巻き込み、プロパティデータバンク設立にあたっては、出資を得ている。

－これにより、事業ノウハウと事業展開の協力を得、ビジネス（不動産管理 ASP 事業）の完成度を高め市場を切り拓くことに成功している。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 大企業在籍時に新事業のパートナーリングを見据えてネットワークを広げておくことが有効。 |

## 2）事例：ランドソリューション

### ①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産み／育ての親：栗田工業(株)、同和鉱業(株)（現・DOWA エコシステム(株))、安田火災海上保険(株)（現・(株)損害保険ジャパン)、(財)日本不動産研究所

ベンチャー・・・ランドソリューション(株)

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

環境　:土壌汚染に係るトータルソリューション提供ビジネス(調査･リスク評価、浄化対策、土壌対策スキームを活用した不動産流動化　等）を展開

- **設立経緯**

栗田工業が主導し、同和鉱業（現・DOWA エコシステム)、安田火災（損保ジャパン)、日本不動産研究所とのアライアンスにより、新事業主体を設立。これに際しては、当該ビジネスの主要コーディネーターであった知野氏※（元・栗田工業常務）を CEO として起用。2005 年からは久松氏（元・栗田工業取締役アドバンスト・マネジメント事業本部グローバル事業部長）が CEO に就任。

※創業者（キーマン）のプロフィール：知野進一氏
1965 年 4 月栗田工業株式会社入社後、経営企画室企画部長を経て、95 年取締役ニューテクノ事業部長に抜擢。 98 年常務取締役に就任し、ニューテクノ事業部、環境事業部、新事業推進本部の指揮にあたる。
2001 年ランドソリューション株式会社の代表取締役社長に就任。

- **現在に至る概況**

新たな付加価値の高い事業（単独では不可能な土壌汚染に係るトータルソリューション事業）を創造。新規事業として、新たな事業価値、営業機会の創出を実現化した。

- **エグジットの状況**

（未実現）

**c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）**

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

“土壌汚染に係るトータルソリューション提供ビジネス”は、補完技術を持つ企業との技術・ノウハウ等の融合を前提とする新しいビジネスであり、これを実現

するために、自社とは別の新しい事業主体を担い手とするアプローチをとった。

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | 栗田工業が主導し（日本政策投資銀行の協力を得）、同和鉱業、安田火災、日本不動産研究所とのアライアンスにより、技術・ノウハウ、人材を持ち寄り新事業主体を設立 |
| ・人 | 母体企業（栗田工業、同和鉱業）より専門人材を出向により供給 |
| ・技術 | ・母体企業（栗田工業、同和鉱業）の土壌汚染浄化に係る専門的技術・ノウハウを活用<br>・母体企業（安田火災、日本不動産研究所）の専門的ノウハウ（汚染不動産の評価および浄化保険評価ノウハウ）を活用 |
| ・その他 | ― |
| ・支援制度活用の有無 | 無し |
| ・設立時出資比率 | 栗田工業：51%、日本政策投資銀行：15%、同和鉱業：11% |

**ｄ．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要**

- **産みの親とのアライアンス**

母体企業（栗田工業、同和鉱業）の信用力を活用し協調的に市場開拓、事業展開を推進。

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

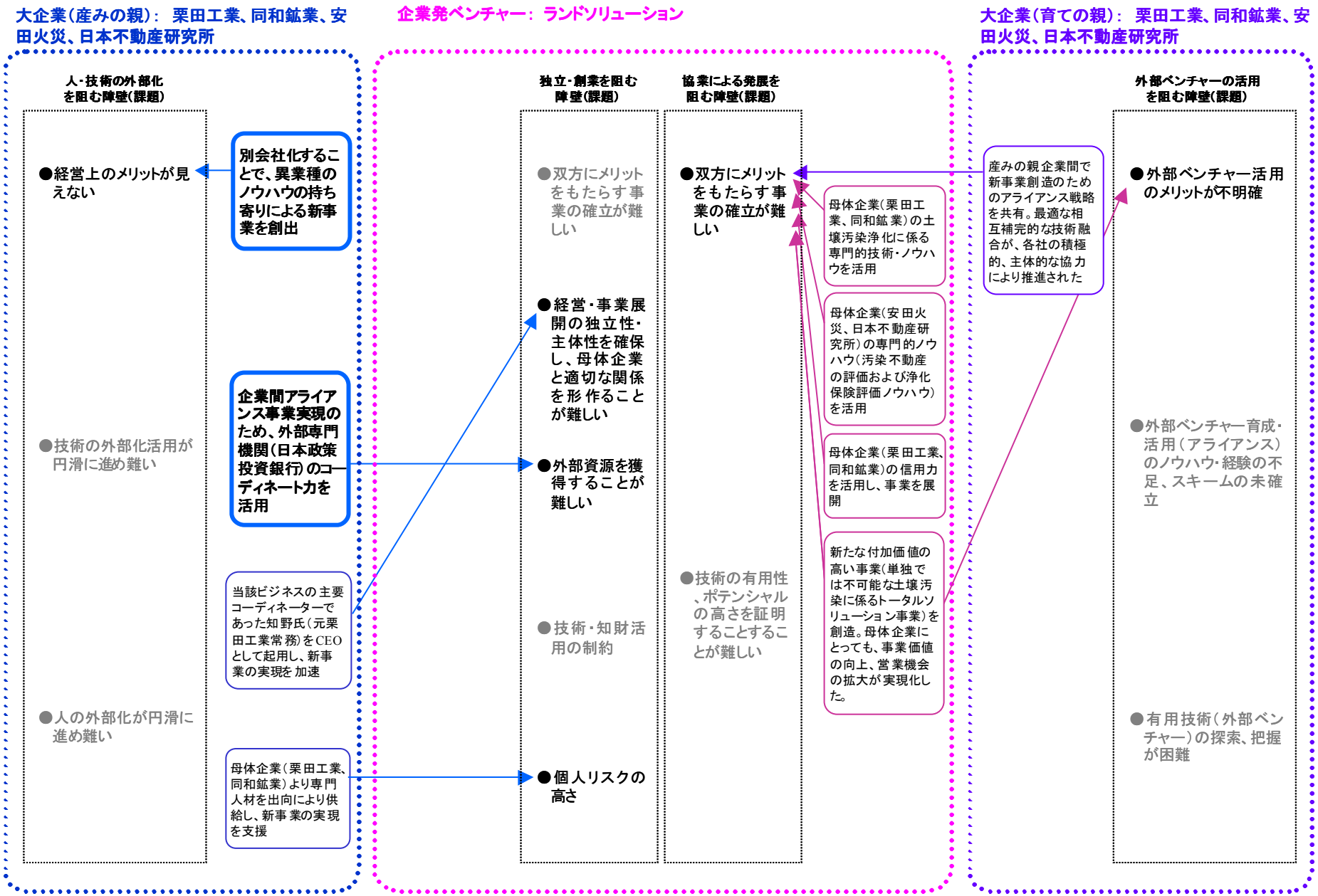
（特に無し。不動産業界等との提携あり。）

②成功背景等の分析

**ａ．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析**

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜大企業（産みの親：栗田工業）のアプローチ＞**

**●別会社化することで、異業種のノウハウの持ち寄りによる新事業を創出**

⇒新たな市場を拓くべく構想した“土壌汚染に係るトータルソリューション提供ビジネス”は、補完技術を持つ企業との技術・ノウハウ等の融合が必要な新しいビジネスであり、これを実現するために、補完技術を保有する異業種の企業と協調し、新しい事業主体を設立した。

－栗田工業の中で始まった土壌浄化事業は、外部で行った方がメリットが大きい（単独では難しいトータルソリューションビジネス構築の可能性、中立性・公共性・専門性によるマーケット獲得の可能性、本体とのリスク遮断の必要性　等の実現が可能）という経営判断があった。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 各社の対等なノウハウの持ち寄りを可能とする新会社設立によって、異業種のノウハウの融合が必要な新事業を実現し得る。 |

**●企業間アライアンス事業実現のため、外部専門機関のコーディネート力を活用**

⇒土壌汚染に係るトータルソリューションサービスを提供するには、栗田工業単独では不可能であり、補完技術を持つ企業と協調するため、第三者かつコーディネート能力を持つ日本政策投資銀行の協力を得た。

－栗田工業では、土壌汚染浄化ビジネスのカーブアウトに際し、これを付加価値の高いトータルソリューションビジネスとすべく、補完技術を持つ企業とのアライアンスを構築する必要があった。

－外部リソースの新結合、企業アライアンスの実現は自社の展開では制約、限界もあり、このため本ケースでは、専門的知識・ノウハウ、およびネットワークと影響力を有すコーディネーターとして日本政策投資銀行の協力を得た。

－これにより、土壌汚染の総合的な提案を可能とする最適な企業アライアンス※、および事業プランの具体化を、より円滑に実現することに成功している。

※土壌汚染（重金属処理）の技術を有す同和鉱業、汚染不動産の評価ノウハウを有す日本不動産研究所、浄化保険評価のノウハウを有す安田火災　とのアライアンス。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 複数の異業種を融合させる事業を行なう上では、外部専門機関による仲介・コーディネートを受けることが有効である。 |

### 3）事例：ユーフォニック・テクノロジー

①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：（株)リアルビジョン
／育ての親：NEC システムテクノロジー(株)
ベンチャー・・・ユーフォニック・テクノロジー(株)

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

製造技術（半導体）　：産業系（組込みアプリケーション向け）グラフィックスコントローラ LSI の開発・販売

- **設立経緯**

リアルビジョン・杉山社長が主導・コーディネートし、NEC システムテクノロジーと、新市場の開拓を図る技術・製品開発実現のために、新たな事業体（ベンチャー）を設立。

ユーフォニック・テクノロジー設立にあたり、LSI 開発分野で経験豊富な高見沢氏※（リアルビジョン・杉山社長の NEC 時代の直属の部下。当時 NEC エレクトロニクスに在籍。）に社長就任を要請。

※創業者（キーマン）のプロフィール：高見沢一彦氏
1980 年　東北大学（工学部通信工学科）大学院博士課程修了同年　日本電気(株)入社
2002 年　NEC エレクトロニクス(株)へ移籍
2003 年　同社退社
2004 年　ユーフォニック・テクノロジー(株)を設立し代表取締役社長に就任（現職）

- **現在に至る概況**

リスクマネーの供給を得（2 度の第三者割当増資により、資本金 7 億 610 万円に増資)、製品開発に成功。高度な画像表示機能を持った組込みシステム向けに最適化されたグラフィックスコントローラ LSI「EGC601」の量産化、本格事業展開を目前としている。

- **エグジットの状況**

（未実現）

**c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）**

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

新市場の開拓を図る技術・製品開発実現のために、新たな事業体（ベンチャー）

を担い手とするアプローチをとった。（リスクとリソース投入の負担を限定的にするため。）

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | リアルビジョン・杉山社長が主導・コーディネートし（TSUNAMI ネットワークパートナーズの協力を得）、NEC システムテクノロジーと、新事業主体を設立。 |
| ・人 | 両社よりエンジニアが出向（各 1 名づつ、リアルビジョンからの出向者はその後同社に転籍） |
| ・技術 | 直接的には無し<br>※コア技術は独立後、独自に確立。高見沢氏が在職中にあたためていたアイデアを基盤としている。<br>※技術・製品開発においては、NEC システムテクノロジーがサポート（開発リソースを利用） |
| ・その他 | ― |
| ・支援制度活用の有無 | 無し |
| ・設立時出資比率 | リアルビジョン：15%、NEC システムテクノロジー：15%（ユーフォニック・テクノロジー社員 1/3、VC　1/3） |

**ｄ．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要**

- **産みの親とのアライアンス**

（特に無し）

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

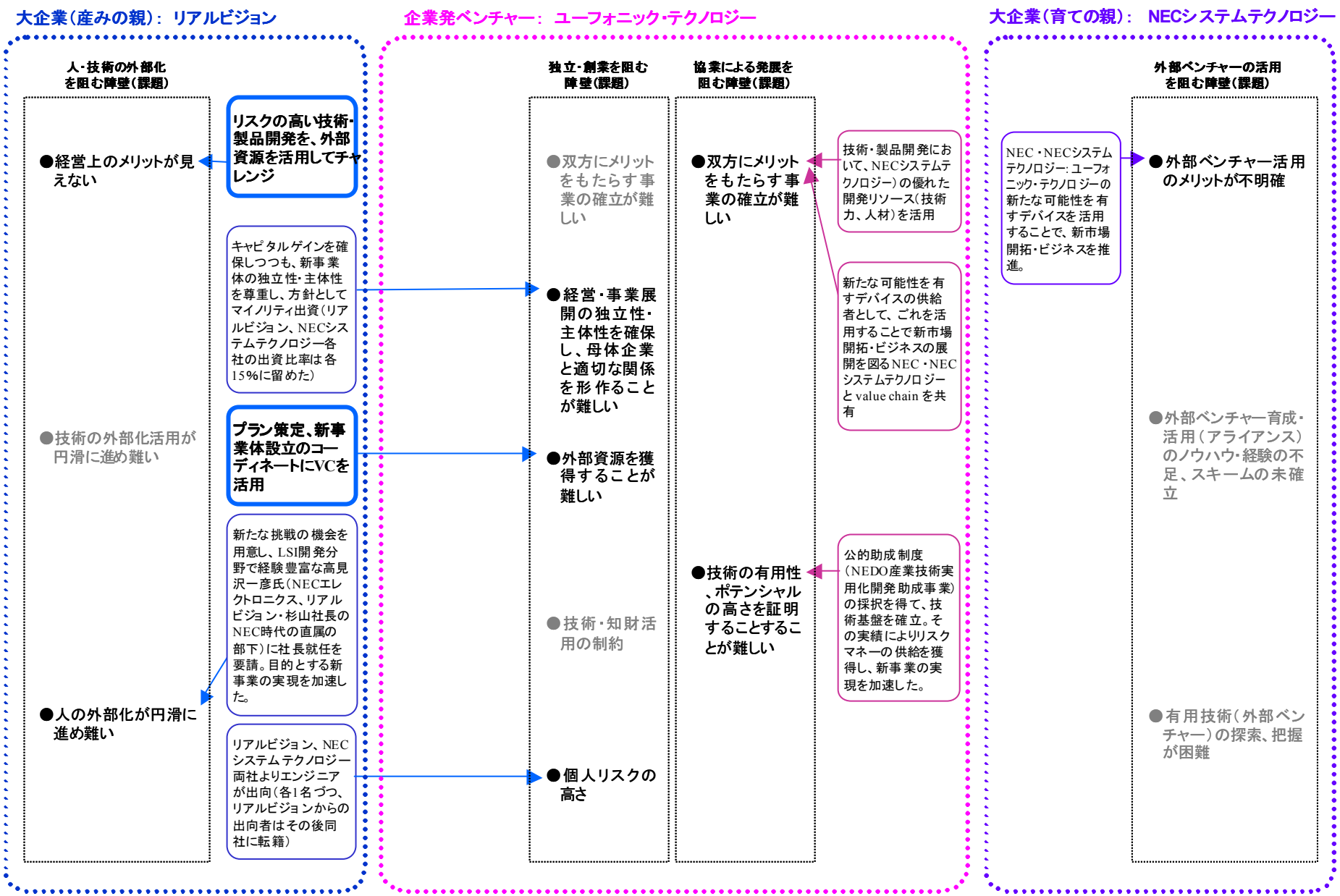
NEC（NEC システムテクノロジー）をビジネスパートナーとして市場開拓を推進。

②成功背景等の分析

**ａ．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析**

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜大企業（産みの親：リアルビジョン）のアプローチ＞**

**●リスクの高い技術・製品開発を、外部資源を活用してチャレンジ**

⇒急速に需要が拡大しつつある技術・製品のスピーディーかつチャレンジングな開発実現や資金等外部資源の受け入れによる新事業創出を図るため、新たな事業体（ベンチャー）を設立した。

－リアルビジョン・社長の構想する、新たな市場を拓くデバイス開発は、リアルビジョン本体のみでは負担し得ない開発投資とリスクを要した。

－他方、当時、NEC システムテクノロジー側では、上場を機に自社製品を保有しビジネスを展開したかったため、シーズを広く探索していた。

－上記背景があり、リアルビジョン・社長が主導・コーディネートする形で、新たな事業体（ベンチャー）を設立。リスクとリソース投入の負担を限定し、チャレンジを可能とする有効なアプローチが図られた。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 事業化には費用負担が多大でリスクが高いとされた案件についても、外部化によってＶＣ等からの外部資源を獲得し事業化の負担を軽減することができる。 |

**●プラン策定、新事業体設立のコーディネートに VC を活用**

⇒外部リソースを活用する新たな事業体（ベンチャー）の設立にあたっては、効率的・効果的に立ち上げができるよう創業に必要なノウハウを有したベンチャー支援組織「TSUNAMI ネットワークパートナーズ」の協力を得た。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 外部リソースを活用する新たな事業体（ベンチャー）の立ち上げを行なう上では、外部専門機関によるコーディネートを得ることが有効である。 |

## 4）事例：アクセラテクノロジ

### ①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：富士通(株)／育ての親：富士通(株)、みずほ情報総研(株)、NEC ソフト(株) 他

ベンチャー・・・アクセラテクノロジ(株)

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

IT 技術　：高性能ビジネス検索システムの開発と販売

- **設立経緯**

富士通研究所、富士通スーパーコンピュータ部門に従事した進藤氏※が、自らの開発成果（大容量・高速検索技術）を活かし、その事業化の継続を実現する方策として、（スピンアウト制度を利用し、母体企業の支援下での）外部化の道を拓いた。

（※創業者（キーマン）のプロフィール：進藤達也氏
1983 年　早稲田大学理工学部卒。同年　富士通(株)入社。米スタンフォード大学客員研究員（89-91 年）。富士通研究所、富士通スーパーコンピュータ部門（高性能検索ソフトの開発）などを経て、同社ソフト部門で開発担当部長として同検索ソフトを Microsoft Windows および UNIX 向けに製品化。1998 年情報科学博士（早稲田大学）。2001 年　アクセラテクノロジ(株)を設立し代表取締役社長に（現職）。）

- **現在に至る概況**

企業内検索の分野で市場の獲得に成功。（世界トップレベルの国産高性能検索ソフトウェア「Accela BizSearch」は国内導入 1447 サーバの実績：2008 年）SW ベンダーとして富士通と value chain を共有し販売チャネルを活用、かつ、独立会社として富士通のライバルも販売チャネルとして事業を拡大している。

- **エグジットの状況**

（未実現）

**c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）**

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

スーパーコンピュータ事業の撤退に伴う開発成果（大容量・高速検索技術）の死蔵化を、双方が納得できる形でのカーブアウトにより解決した。

**• 外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | 「スピンアウト制度」を適用し、富士通保有技術の外部化を伴うスピンオフを支援。また、スピンオフにあたっては、VC のリスクマネーを活用し負担を極小化 |
| ・人 | ・進藤社長個人は退職し新会社に転籍<br>・帯同したスタッフ（部下 5 名）は、当初 2 年は出向扱い（往復切符。富士通が給料を払い、その分をアクセラが富士通に支払った。） |
| ・技術 | 基本技術の権利を保持しつつも※、派生技術の権利を与え、また、通常は困難なソースコードの使用を可能とした。<br>※検索ソフトウェアの販売権は付与。ただし知的財産権は富士通にあり、アクセラテクノロジは売上に応じたロイヤリティーを富士通に支払う。 |
| ・その他 | VC をコーディネート　等 |
| ・支援制度活用の有無 | 有り |
| ・設立時出資比率 | 40.5%（経営陣 47.6%、サンブリッジ 11.9%） |

### d．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要

**• 産みの親とのアライアンス**

SW ベンダーとして、富士通と value chain を共有し、販売チャネルを活用。かつ独立会社として富士通のライバルも販売チャネルとして事業を拡大している。

**• それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

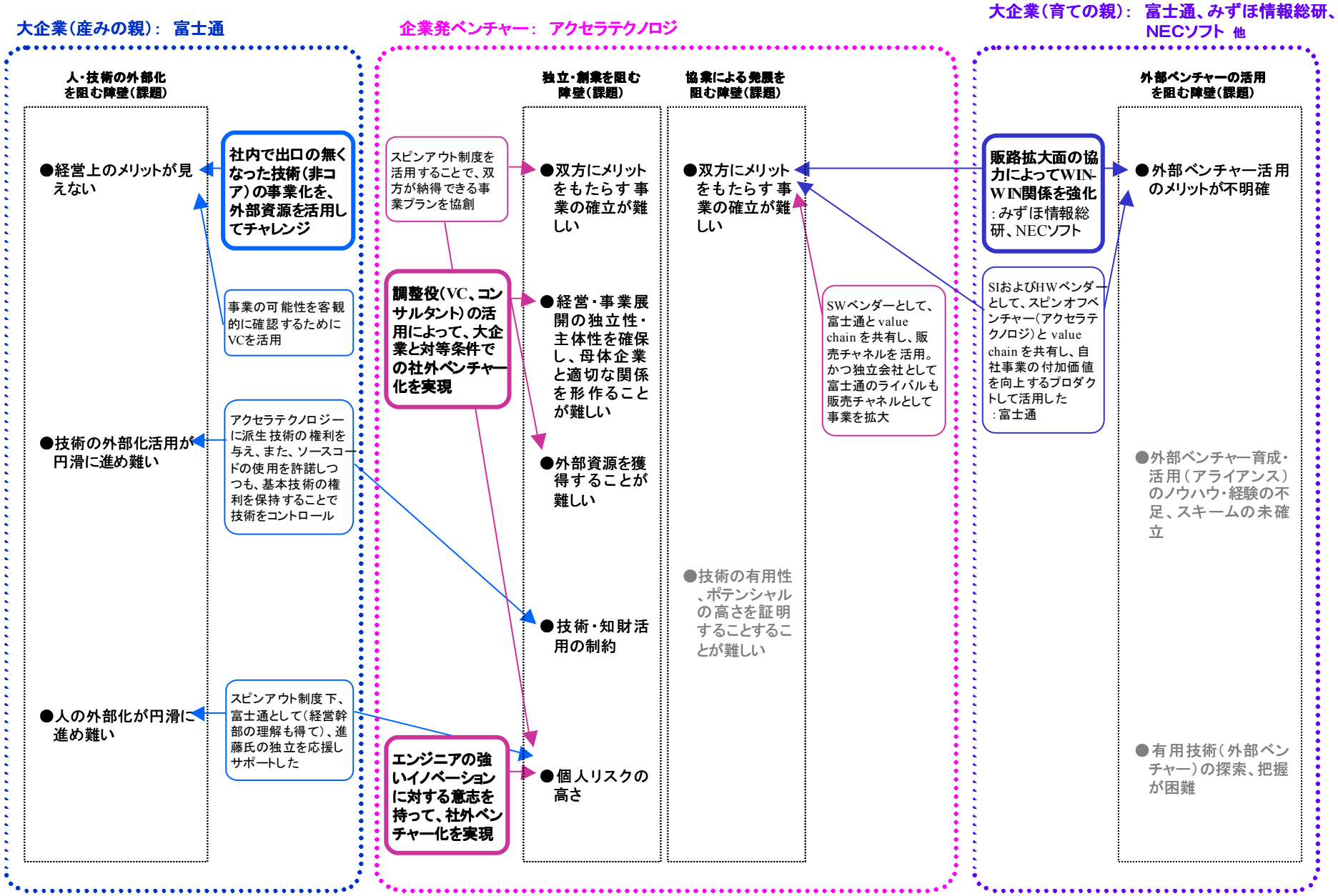
先進 IT 企業（みずほ情報総研、NEC ソフト　等）と相互の付加価値向上が図れる技術融合を推進。

## ②成功背景等の分析

### a．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜大企業（産みの親：富士通）のアプローチ＞**

**●社内で出口の無くなった技術（非コア）の事業化を、外部資源を活用してチャレンジ**

⇒富士通は、スーパーコンピュータ事業の撤退に伴う開発成果（大容量・高速検索技術）の死蔵化を、双方が納得できる形でのカーブアウトにより解決した。

－富士通では事業部門であるハイ・パフォーマンス・コンピューティング本部が、スーパーコンピュータ市場の衰退によって消滅。

－同事業における研究開発成果のスーパーコンピュータ技術を活用した大容量・高速検索技術は、富士通のコアビジネスとして事業化し得ない位置付けにあった。

⇒カーブアウトにあたっては、VC のリスクマネーを活用し、自社の負担（リスクおよびリソース投下）を極小化した。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 選択と集中の結果、これ以上の社内資源の投入が出来ないとされた非コア案件についても、外部化によってＶＣ等からの外部資源を獲得し社内資源の負担少なく事業化を継続する道も検討すべき。 |

**＜大企業（育ての親：みずほ情報総研、NEC ソフト）のアプローチ＞**

**●販路拡大面の協力によって WIN-WIN 関係を強化**

⇒自社製品（大規模向け Web グループウエア）の付加価値向上のため、アクセラテクノロジ社の技術（高速検索技術）を導入。協業による製品開発と拡販を実現した。

－新製品の販売では、共同プロモーション・マーケティング 、共同営業活動等を展開。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 相互補完性のある製品・サービスについて、共同でマーケティング及び販路拡大に取り組むことで WIN-WIN 関係を強化。 |

**＜ベンチャー（アクセラテクノロジ）のアプローチ＞**

**●エンジニアの強いイノベーションに対する意志を持って、社外ベンチャー化を実現**

⇒起業者が、自らの開発成果（大容量・高速検索技術）の事業化を実現するため、（スピンアウト制度を利用し）外部化の道を拓いた。

－富士通では事業部門であるハイ・パフォーマンス・コンピューティング本部が、スーパーコンピュータ市場の衰退によって消滅。同事業における研究開発成果のスーパーコンピュータ技術を活用した大容量・高速検索技術は、富士通のコアビジネスとして事業化し得ない位置付けにあった。

－このため進藤氏は、スピンアウト制度を利用し、同技術シーズを活かせるビジネスプランを策定、事業化の継続を実現する外部化の道を拓いた。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 社内で継続が困難になっても、開発した技術を事業化したいという強い意志が必要。 |

**●調整役（VC、コンサルタント）の活用によって、大企業と対等条件での社外ベンチャー化を実現**

⇒VC を活用することで、資本構成、技術ライセンス等、富士通との適当な関係を保つための有益なノウハウ、調整力を得た。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| ベンチャーと大企業の関係は、大企業に有利な条件になりがちであるが、調整役を介在させることで解消し得る。 |

## 5）事例：ラティス・テクノロジー

### ①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：(株)リコー／育ての親：トヨタ自動車(株)
ベンチャー・・・ラティス･テクノロジー(株)

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

IT 技術　：独自の超軽量 3D 表現技術「XVL」をベースとしたアプリケーション開発・販売

- **設立経緯**

リコーのソフトウェア研究所にて 3 次元形状処理技術の研究開発とビジネス化に取り組んだ鳥谷氏※が、同技術の可能性を世に問うべくスピンオフを決意。母体企業との折合いをつけ、理解、支援の下でスタート。

※創業者（キーマン）のプロフィール：鳥谷浩志氏
1983 年　東京大学理学部情報科学科卒業､同年(株)リコー入社､ソフトウェア研究所にて、ソリッドカーネル DESIGNBASE の研究開発に従事後、ビジネス化を指揮
1989 年　東京大学より理学博士号取得
1997 年　ラティス・テクノロジー(株) 技術統括部長に就任（出向）
1999 年 10 月　ラティス・テクノロジー(株) 代表取締役社長に就任(現任)

- **現在に至る概況**

トヨタとの協業により発展（トヨタをユーザーとして製品開発と市場創造に成功。また、同実績を活かし市場開拓に成功している。）。さらにラティスは同社技術（XVL）のグローバル規模での普及を推進中。世界的にも高い評価を得る同技術は、日本発の世界標準へと発展しつつある。

- **エグジットの状況**

（未実現）

**c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）**

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

本体で事業化できないノンコアビジネスの外部化を許容。外部資源を活用する新事業の創出につなげた。

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | リコー事業の継続（指揮、引継ぎ）を条件に、出向形態でのスピンオフを認める |
| ・人 | 1.5 年間の出向期間を提供（人件費を負担） |
| ・技術 | 技術シーズに係る知的所有権を両社で共有し、実施権を供与。また、DESIGNBASE のソースコードを貸与。 |
| ・その他 | 法務支援　等 |
| ・支援制度活用の有無 | 無し |
| ・設立時出資比率 | 0% |

**d．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要**

- **産みの親とのアライアンス**

（特に無し）

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

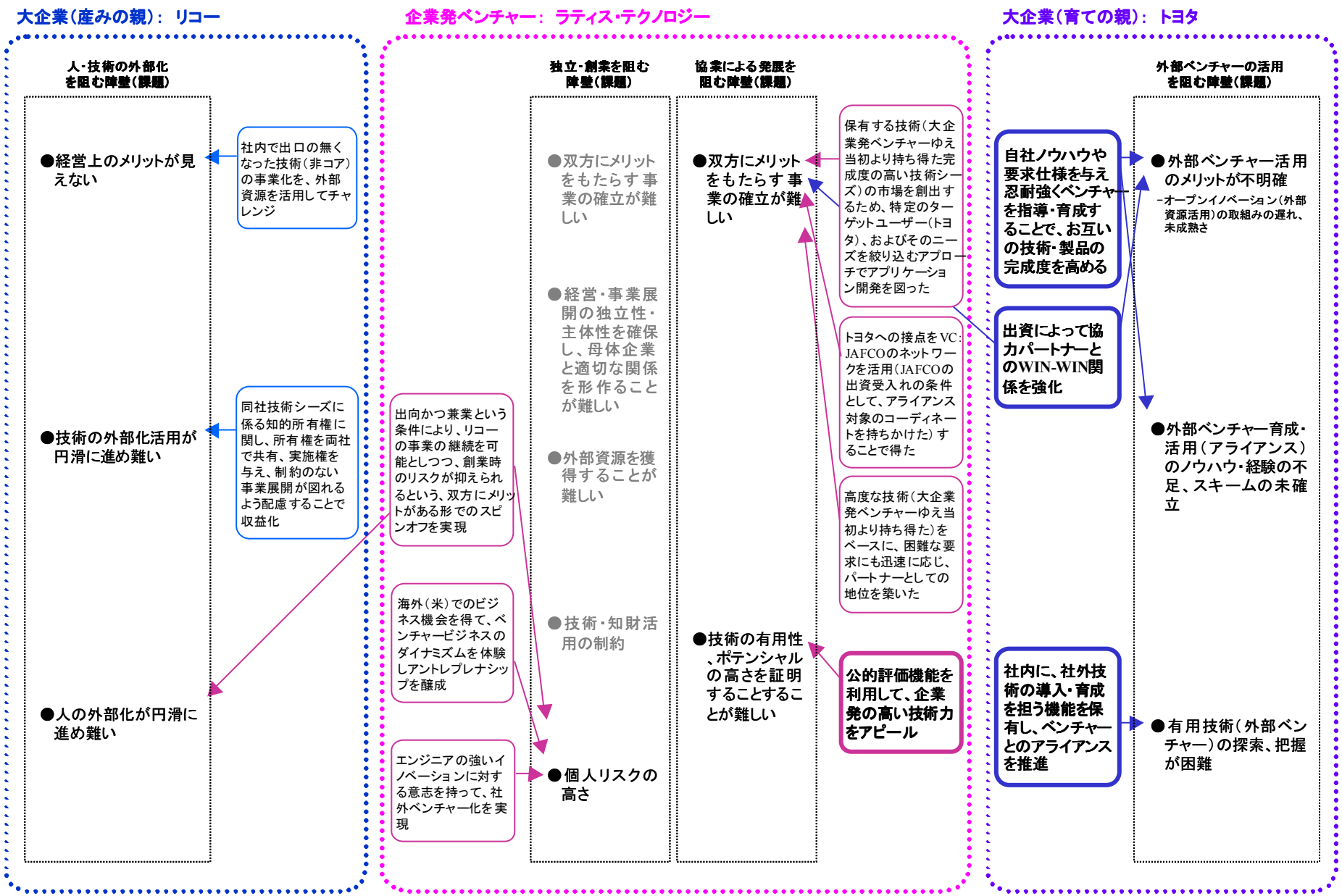
トヨタとの協業により発展（トヨタをユーザーとして製品開発と市場創造に成功）。

②成功背景等の分析

**a．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析**

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜大企業（育ての親：トヨタ）のアプローチ＞**

**●自社ノウハウや要求仕様を与え忍耐強くベンチャーを指導・育成することで、お互いの技術・製品の完成度を高める**

⇒トヨタは、ベンチャー（ラティス）の技術シーズにポテンシャルを見出し、これを技術革新のツールに育てるべく、自社業務ノウハウも与え指導・育成することで、有用なアプリケーションの開発を実現した。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| ベンチャーは画期的なアイデア等を有していても大企業が即採用と言うことにはなりにくいが、だからといって捨ててしまうのではなく、自社のニーズに合わせ育成することも有効。 |

**●出資によって協力パートナーとの WIN-WIN 関係を強化**

⇒トヨタは、協業に際し資本参加（トヨタベンチャーファンドによる投資）。筆頭株主となりラティス・テクノロジー社の育成、WIN-WIN 関係の強化を図った。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 出資によって相手先ベンチャーを育成することで協業関係を強化。成功した場合の利益も確保。 |

**●社内に、社外技術の導入・育成を担う機能を保有し、ベンチャーとのアライアンスを推進**

⇒トヨタは、全社的な Corporate Venturing Office としてのミッションを担う専門組織（事業開発部）が窓口となり、外部ベンチャー（ラティス）とのアライアンスを推進。技術の評価、社内技術とのコーディネートおよび育成・活用を図った。

－トヨタでは、自動車（本業）に次ぐ第二の柱となる事業を創出するため、全社的な

Corporate Venturing Office としてのミッションを担う専門組織として事業開発部を設立（1989 年）。

－事業開発部は、本業以外の様々なシーズを事業化するための資金：トヨタベンチャーファンドを一括管理。同ファンド（予算枠は総額で 500 億円）は、下記を狙いとして、「別枠」の特別予算として事業開発部により運用されている。

①本業の影響回避
②事業 IN/OUT 管理の明確化
③TOP 判断で機動的な実行

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 全社的な Corporate Venturing Office としてのミッションを担う専門組織の整備・拡充を図ることが重要である。 |

**＜ベンチャー（ラティス・テクノロジー）のアプローチ＞**

**●公的評価機能を利用して、企業発の高い技術力をアピール**

⇒ラティスは、公的支援事業・制度により、自社技術（大企業発ベンチャーゆえ当初より持ち得た完成度の高い技術シーズ）の有用性に関する客観的評価を得、その信用力を使って取引先を拡大。

－同社は大企業発ベンチャーゆえの優位点として、母体企業リコーにおける研究開発成果である革新的な技術（XVL）をスタート時点より持ち得たが、市場創出・普及のためにはその有用性やポテンシャルを認めさせること、信頼を獲得するが課題であった。

－そのために同社は、最小の投資で最大の効果をあげるべく、公的な技術評価機能（公的支援事業・制度、各種表彰制度やマスメディア）を有効に活用。※

※トヨタとの連携に至る過程では、

- 1998 **年** 9 **月　マルチメディアコンテンツ市場整備事業（マルチメディアコンテンツ振興協会）に採択**
- 1999 **年** 9 **月**　VEC **より債務保証先として選定**

**等があり、並行して** JAFCO **からの出資を模索、さらにその コーディネートにより連携機会を獲得した経緯あり。**

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 大企業発ベンチャーの高い技術力について、公的な技術支援制度（R&D 助成制度、各種表彰等）の評価を積極的に受けることで、そのパブリシティ（知名度）を向上することが重要である。 |

## 6）事例：パウデック

### ①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：ソニー(株)
　　／育ての親：(株)アルバック、古河機械金属(株)
ベンチャー・・・(株)パウデック

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

製造技術（半導体）　：窒化ガリウム系半導体エピ基板の開発および生産、窒化ガリウム結晶成長に係わる受託開発

- **設立経緯**

ソニー中央研究所において窒化ガリウム系半導体電子素子および MOCVD 装置の研究開発に成功した河合氏※が、同成果の事業化を実現するため、独力でスピンオフ。

※創業者（キーマン）のプロフィール：河合弘治氏
1969 年　静岡大学工学部化学科卒業同年ソニー(株)入社、同社中央研究所研究員
1989 年　同社主幹研究員。
2001 年　ソニー(株)フロンティアサイエンス研究所退社、(株)パウデックを設立し代表取締役社長に（現職）。

- **現在に至る概況**

窒化ガリウム系半導体電子素子製造技術の実用化に成功し、GaN エピのファウンドリーサービサーとして基盤を確立※。古河機械金属とのアライアンスを得て、本格的な事業展開期を目前としている。

※2004 年の第三者割当増資により VC（三菱 UFJ キャピタル　他）から 4.2 億円の資金を得（資本金 2.68 億円に増資）、2007 年には第三者割当増資により古河機械金属から 10 億円の資金を得ている（資本金 7.68 億円に増資）。

- **エグジットの状況**

（未実現）

**c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）**

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

ソニーにおいて事業化可能性のない「窒化ガリウム系半導体電子素子」に係る研究開発成果の外部化を許容。

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | 河合氏による（独力の）起業 |
| ・人 | 創業半年後、ソニー技術者（元同僚）をスカウト（→ソニー側は容認） |
| ・技術 | 窒化ガリウム系半導体電子素子用の MOCVD 装置に係る特許の使用を許可 |
| ・その他 | － |
| ・支援制度活用の有無 | 無し |
| ・設立時出資比率 | 0% |

**d．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要**

- **産みの親とのアライアンス**

（特になし）

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

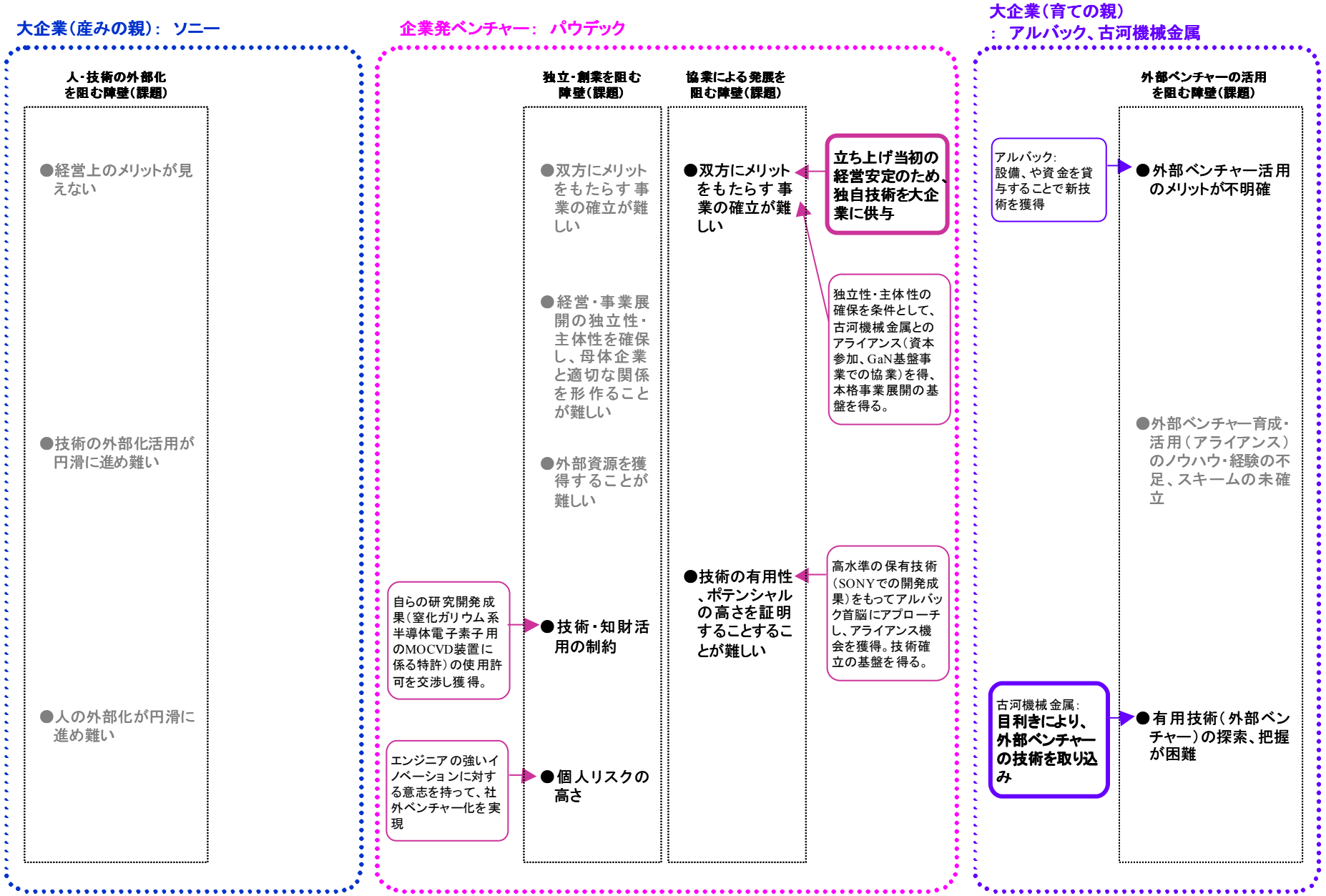
創業時、アルバックとの協業（技術移転契約）で、事業基盤を得る。その後、古河機械金属との協業（資本参加、GaN 基盤事業での協業）で、本格事業展開の基盤を得る。

②成功背景等の分析

**a．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析**

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜ベンチャー（パウデック）のアプローチ＞**

**●立ち上げ当初の経営安定のため、独自技術を大企業に供与**

⇒パウデックは、創業段階での事業基盤を得るべく、アルバックのニーズ（製造装置事業）に絞って技術移転契約を結び、協力関係を構築。

－ソニーより、自らの研究開発成果（窒化ガリウム系半導体電子素子用の MOCVD 装置に係る特許）の使用許可を得、アルバックへの技術移転契約が成立。

－アルバックとのアライアンスにあたっては、コア技術（ GaN 結晶成長技術）を保持しつつ、相互にメリットがある技術移転（装置関連技術）契約を結ぶ 。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 特定の顧客にターゲットを絞り、立ち上げ当初のベンチャー経営の安定化を図る。その際、自社のコア技術を保持しつつ協力関係を構築することが重要である。 |

**＜大企業（育ての親：古河機械金属）のアプローチ＞**

**●目利きにより、外部ベンチャーの技術を取り込み**

⇒古河機械金属は、目利き機能（VC の活用）により、自社技術の付加価値を高めるための補完技術を得ることができた。

－古河機械金属は、新たな素材※1 の半導体基盤ビジネスの付加価値を高めるため（素材としての基盤供給から、より川下の、電子素子用の加工基盤の供給へ）、自社にない新しい半導体製造装置技術※2 の獲得を要していた。

※1　GaN

※2　有機金属化学着気相蒸着法（MOVCD）による GaN 結晶成長技術

・競合他社は、MOVCD の自社開発のポテンシャルを有していた。

・ 当該技術を有すを独立系企業は、パウデック等に限られていた。

－このため古河機械金属は、VC（JAFCO）を活用しパウデックとの協業機会を獲得した。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 外部ベンチャーに対する目利き機能を持つことで、社内では得難い技術シーズを素早くベンチャーから調達することが可能である。 |

## 7）事例：ザインエレクトロニクス

### ①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：(株)東芝／育ての親：Samsung Electronics Co., Ltd.
（第 2 創業時）　川崎製鉄、ヤマハ、加賀電子
、シリコンテクノロジー

ベンチャー・・・ザインエレクトロニクス(株)

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

製造技術（半導体）　：アナログ・ディジタルのミックスドシグナル処理に特化したファブレス LSI メーカー

- **設立経緯**

東芝入社後、米国 HP 社 IC 研究所駐在、東芝半導体技術研究所 LSI 開発部部長などを歴任した飯塚氏※が、自立的にスピンオフ。（1991 年に 1 人で起業し、最初の 1 年はコンサルティングに従事。）

※創業者（キーマン）のプロフィール：飯塚哲哉氏
1975 年　東京大学大学院工学系研究科電子工学専門課程終了、工学博士
1975-91 年　(株)東芝勤務（1980-81 米国 HP 社 IC 研究所駐在、1990-91 東芝半導体技術研究所 LSI 開発部部長）
1991 年　(株)ザイン・マイクロシステム研究所設立、代表取締役就任（2000 年、ザインエレクトロニクス(株)に吸収合併）
1992 年　ザインエレクトロニクス(株)設立、代表取締役社長に（現職）。

- **現在に至る概況**

サムスンとの協業（初期の資金フローを確保し、次期事業展開の足固めが可能となった）を経て、「ファブレス・メーカー」として自社ブランド製品の開発・供給に注力。液晶向けシステム LSI の成長により 2001 年に株式上場を達成。

- **エグジットの状況**

IPO（2001 年　JASDAQ 上場）

### ｃ．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

（特に無し）

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | 飯塚氏による（独力の）起業 |
| ・人 | 退職による起業 |
| ・技術 | － |
| ・その他 | － |
| ・支援制度活用の有無 | 無し |
| ・設立時出資比率 | 0% |

### ｄ．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要

- **産みの親とのアライアンス**

（特に無し）

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

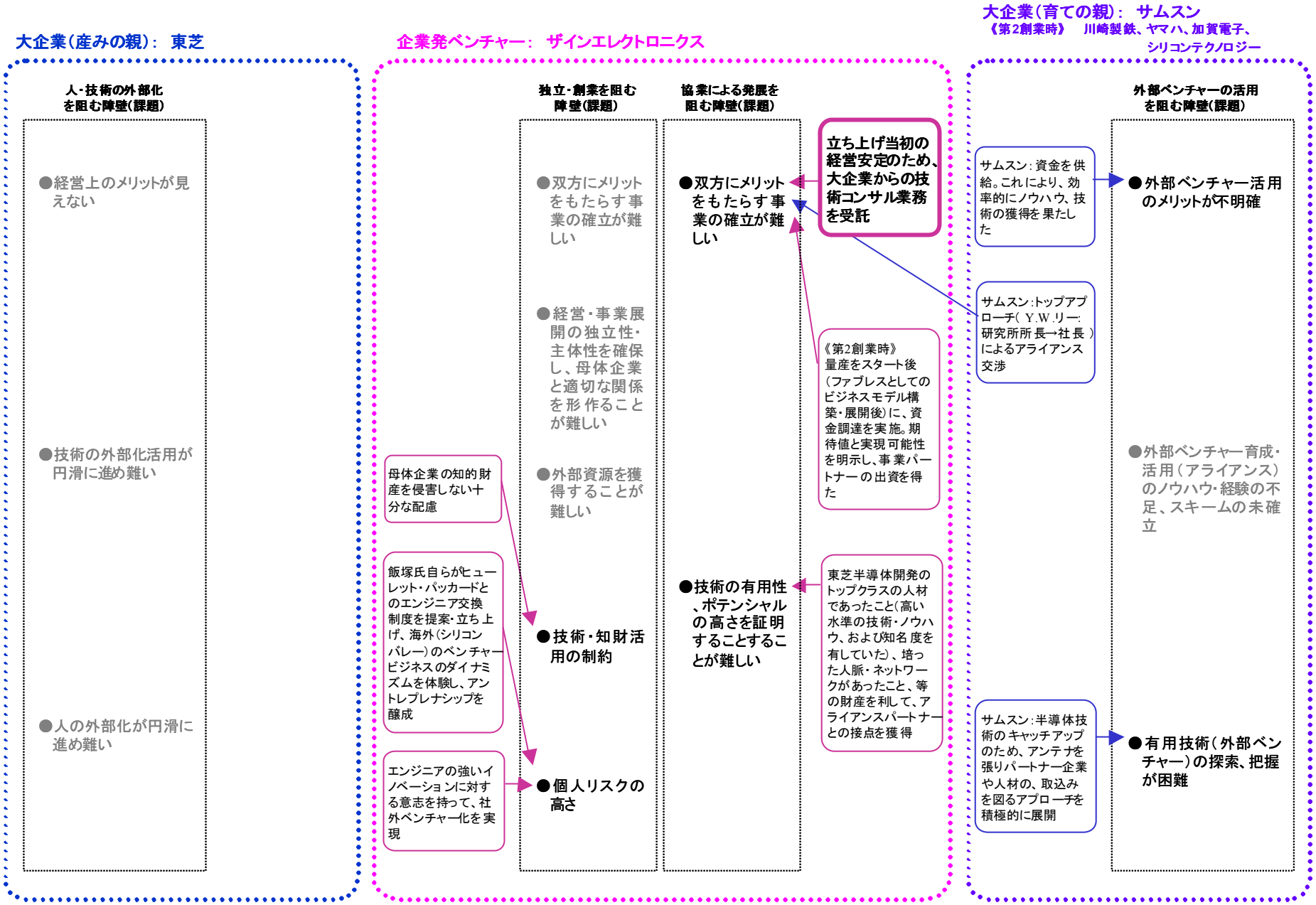
創業段階、サムスンとの協業により初期資金フローを確保。その後、自社ブランド製品の開発・供給を実現・発展させるため、パートナー企業（川崎製鉄、ヤマハ、加賀電子、シリコンテクノロジー）の資本参加を得て協業体制を確立。

## ②成功背景等の分析

### ａ．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜ベンチャー（ザインエレクトロニクス）のアプローチ＞**

**●立ち上げ当初の経営安定のため、大企業からの技術コンサル業務を受託**

⇒創業段階の生き残り策として、サムスンにノウハウ、技術を供給する対価として、初期資金フローを確保。また、これにより次期発展の足固めを図った。

－ザインエレクトロニクスは、創業期にサムスンとの協業機会を利用し、初期の資金フローを確保した。これにより次期事業展開（「ファブレス・メーカー」としての自社ブランド製品の開発・供給）の足固めが可能となった。

－サムスンは、半導体技術のキャッチアップを課題としており、ザインエレクトロニクスに資金を供給することで、効率的にノウハウ、技術の獲得を果たした。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 当初の経営安定のため、自社設立目的以外の受託業務を活用。 |

## 8）事例：クウジット

### ①事例の概要

**a．関係主体**

大企業・・・・・産みの親：(株)ソニーコンピュータサイエンス研究所
／育ての親：ソニーグループ

ベンチャー・・・クウジット(株)

**b．大企業発ベンチャーの概要**

- **分野**

IT 技術　：「PlaceEngine」技術※のライセンス事業およびその技術を用いた事業の企画・運営

※　WiFi（ワイファイ：無線 LAN 規格のひとつ）技術を応用した位置検出技術。周囲に偏在する無線 LAN のアクセスポイントから発信される電波を受信し、その電波情報からソフトウェアによって位置を推定する。（およそ 5m-100m 程度の位置精度）GPS の届かない屋内でも位置情報が活用でき、電波情報に文字列をタグ付けすることにより、フロア情報など空間を識別することを可能とする。

- **設立経緯**

ソニーコンピュータサイエンス研究所（ソニーの 100%子会社、以下 CSL）に出向し事業シーズの発掘をミッションとしていた末吉氏が、CSL の研究成果「PlaceEngine」技術に出会いその事業化に取り組んだ。社外での制約の無い環境での事業化を図りたいとする末吉氏の意向をソニー側が受入れ、事業面での親和性の高いグループ内のソネットエンタテインメントの出資※により設立された。

※ソネットエンタテインメント（株）とその 100%子会社である CVC：ソネットキャピタルパートナーズ株式会社により組成されたファンドにより全額出資。

※創業者（キーマン）のプロフィール：末吉隆彦氏
慶応義塾大学大学院理工学研究科計算機科学専攻修士課程修了。
1992 年ソニー(株)入社。ソフトウェアプロジェクトリーダーとして VAIO C1 などのノート PC 商品化に尽力。
2005 年より(株)ソニーコンピュータサイエンス研究所勤務。Wi-Fi 電波による位置推定技術を利用したロケーションウェア「PlaceEngine」の立ち上げと企画運営を行う。
2007 年同社を退社しクウジット(株)を設立、代表取締役社長に就任

- **現在に至る概況**

「PlaceEngine」が日経 BP 社主催の 2008 年「第 18 回日経 BP 技術賞」において「部門賞（情報通信部門）」を受賞。クウジットが、2009 年 3 月「第 5 期ハイ・サービス日本 300 選」(サービス産業生産性協議会主催)を受賞。

既に、So-net の Web サービス（So-net buzzmap、loc8r（ロケイター））、PSP ゲームソフト（みんなの地図）、VAIO type P への標準搭載　等、グループ内での

「PlaceEngine」採用がスタートしている他、ワイヤ・アンド・ワイヤレス（「ロケーション・アンプ」サービスの提供）や NTT コミュニケーションズとの共同開発（情報配信サービス「ここ探！」向けの専用アプリケーション）　等のグループ外での事業化もスタートしている。

- **エグジットの状況**

（未実現）

### c．外部化過程に係る概要（産みの親サイド）

- **ベンチャー設立（外部化）の理由**

CSL の研究成果の事業化実現のアプローチとして、また、ソネットエンタテインメントにおける新規事業機会探索・獲得のため外部化（ベンチャー設立）を許容。

- **外部化のスキーム**

| | |
|---|---|
| ・概要 | 末吉氏が主導し、ソニー側の合意・協力を取付け起業 |
| ・人 | 末吉氏はソニーを退職し起業。<br>CSL とは、CSL 発の技術シーズのビジネス化を図るセクションと密接に協力している。 |
| ・技術 | 実施権を供与 |
| ・その他 | ― |
| ・支援制度活用の有無 | 無し |
| ・設立時出資比率 | 100%（ソネットエンタテインメントとその 100%子会社である CVC：ソネットキャピタルパートナーズにより組成されたファンドにより全額出資。以降、第三者割当増資等により 29%へ。） |

### d．（創業以降の）大企業とのアライアンスの概要

- **産みの親とのアライアンス**

PlaceEngine 技術のライセンスのほか、密接な協力関係にある。

- **それ以外の大企業（育ての親　等）とのアライアンス**

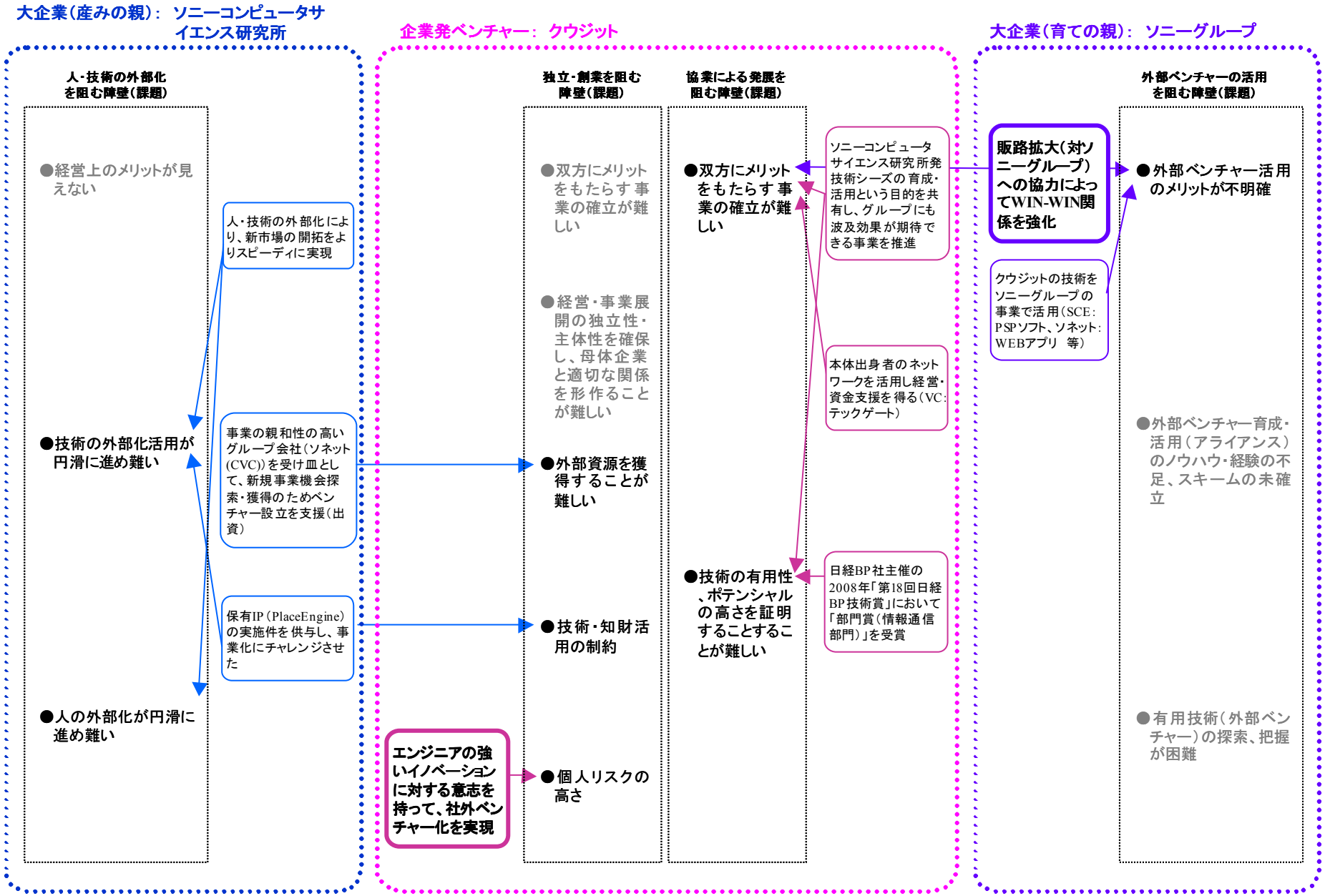
ソネットエンタテインメントからの業務委託や協業により、事業支援を得る。

## ②成功背景等の分析

### a．成功事例における「課題解決/メリット展開アプローチ」の分析

本事例において、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーの各当事者が、相互に WIN-WIN の発展を実現する上で行った有効な「課題解決/メリット展開アプローチ」は次ページの図表にまとめるとおり。※

※コーポレートベンチャリングの展開における各当事者にある課題等に対応する「課題解決/メリット展開アプローチ」を面取り四角枠に記載し、当該事例における成功要因として特に着目されるアプローチを太枠で表示している（→これらの内容については②のｂにて詳述）。




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

**ｂ．重要な「課題解決/メリット展開アプローチ」に内在するベストプラクティスの考察**

前項「ａ」の分析において、特に当該事例における成功要因として重要と位置付けられる「課題解決/メリット展開アプローチ」に着目し、そこに見出せる普遍化し得る要素（ベストプラクティス）を考察した結果（仮説）を以下にまとめる。

**＜大企業（育ての親：ソニーグループ）のアプローチ＞**

**●販路拡大（対ソニーグループ）への協力によって WIN-WIN 関係を強化**

⇒グループの人材を参加させ、事業・経営を支援するとともに、同社技術のソニーグループへの技術導入をサポートし販路拡大に協力。

－ソネットエンタテインメント側は、役員として出向者を送り同社の事業・経営面のサポート。また、ソニー側からは、ソニーコンピュータサイエンス研究所発技術シーズの発掘と育成・活用（ソニーへの導入）を担当するスペシャリストを常駐させ（出向）、同社の事業化展開及びソニーグループへの技術導入をサポートしている。

－グループ内での「PlaceEngine」などのクウジット技術の採用は、So-net の Web サービス（So-net buzzmap、loc8r（ロケイター））、PSP ゲームソフト（みんなの地図 2-3）、VAIO type P への標準搭載　等がスタートしている。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| グループ内企業への販路拡大によって自社グループの商品力の強化に活用。 |

**＜ベンチャー（クウジット）のアプローチ＞**

**●エンジニアの強いイノベーションに対する意志を持って、社外ベンチャー化を実現**

⇒可能性を見出した技術の事業化を、適切な環境で実現するため、信念と熱意を持って周囲を説得し外部化の道を拓いた。

－ソニーコンピュータサイエンス研究所の研究成果の外部化（ベンチャー設立）支援制度等は用意されていなかった。

－研究所はそれまで技術をビジネス部門に移管するだけだった。しかし、PlaceEngine は、データ ベース構築も含めた総合 Solution としなければ、価値を生まない技術である。

－このため末吉氏は、夢を実現させるべく、ソネットエンタテインメントのベンチャーキャピタルやベンチャーインキュベーション会社のアーキタイプなど外部の協力も取り付けるなど、奔走し、ソニー側の合意・協力を取付け外部化の道を拓いた。

**上記内容より考察した普遍化し得る要素（仮説）**

| |
|---|
| 技術を事業化したいという強い意志が必要。 |

（３）ベストプラクティスの抽出・整理

以上の事例研究を通じて見出された、大企業（産みの親、育ての親）、ベンチャーがWIN-WIN の発展を図る上で行った有効な取組み（「課題解決/メリット展開アプローチ」）から、（今後その実現を目指す当事者にとって）広く参考になると考えられるベストプラクティス（最優良行動指針）を抽出し、以下にまとめる。

## 事例研究より抽出したベストプラクティスの整理・・・取組み主体別

1）大企業（産みの親）側のベストプラクティス

| ベストプラクティス | 解説 | 取組み主体 |
|---|---|---|
| **① 別会社化することで、業界の共通プラットフォーム型ビジネス（協調領域）を創出** | インフラ技術について、社内独自のインフラとするのではなく、あえて社外化することで、業界全体のプラットフォーム型ビジネスに育成する。 | **清水建設(株)**<br>（育ての親：東京海上日動火災保険(株)、J-REITファンド各社、国土交通省、日本郵政、東京都庁　他／企業発ベンチャー：プロパティデータバンク(株)） |
| **② 別会社化することで、異業種のノウハウの持ち寄りによる新事業を創出** | 各社の対等なノウハウの持ち寄りを可能とする新会社設立によって、異業種のノウハウの融合が必要な新事業を実現し得る。 | **栗田工業(株)**<br>（育ての親：栗田工業(株)、同和鉱業(株)（現・DOWAエコシステム(株)）、安田火災海上保険(株)（現・(株)損害保険ジャパン）、(財)日本不動産研究所／企業発ベンチャー：ランドソリューション(株)） |
| **③ リスクの高い新技術・製品開発や社内で出口の無くなった技術（非コア）の実用化に、外部資源を活用してチャレンジ** | 事業化には費用負担が多大でリスクが高いとされた案件についても、外部化によってVC等からの外部資源を獲得し事業化の負担を軽減することができる。 | **(株)リアルビジョン**<br>（育ての親：NECシステムテクノロジー(株)／企業発ベンチャー：ユーフォニック・テクノロジー(株)） |
| | 選択と集中の結果、これ以上の社内資源の投入が出来ないとされた非コア案件についても、外部化によってVC等からの外部資源を獲得し社内資源の負担少なく事業化を継続し得る。 | **富士通(株)**<br>（育ての親：富士通(株)、みずほ情報総研(株)、NECソフト(株)　他／企業発ベンチャー：アクセラテクノロジ(株)） |

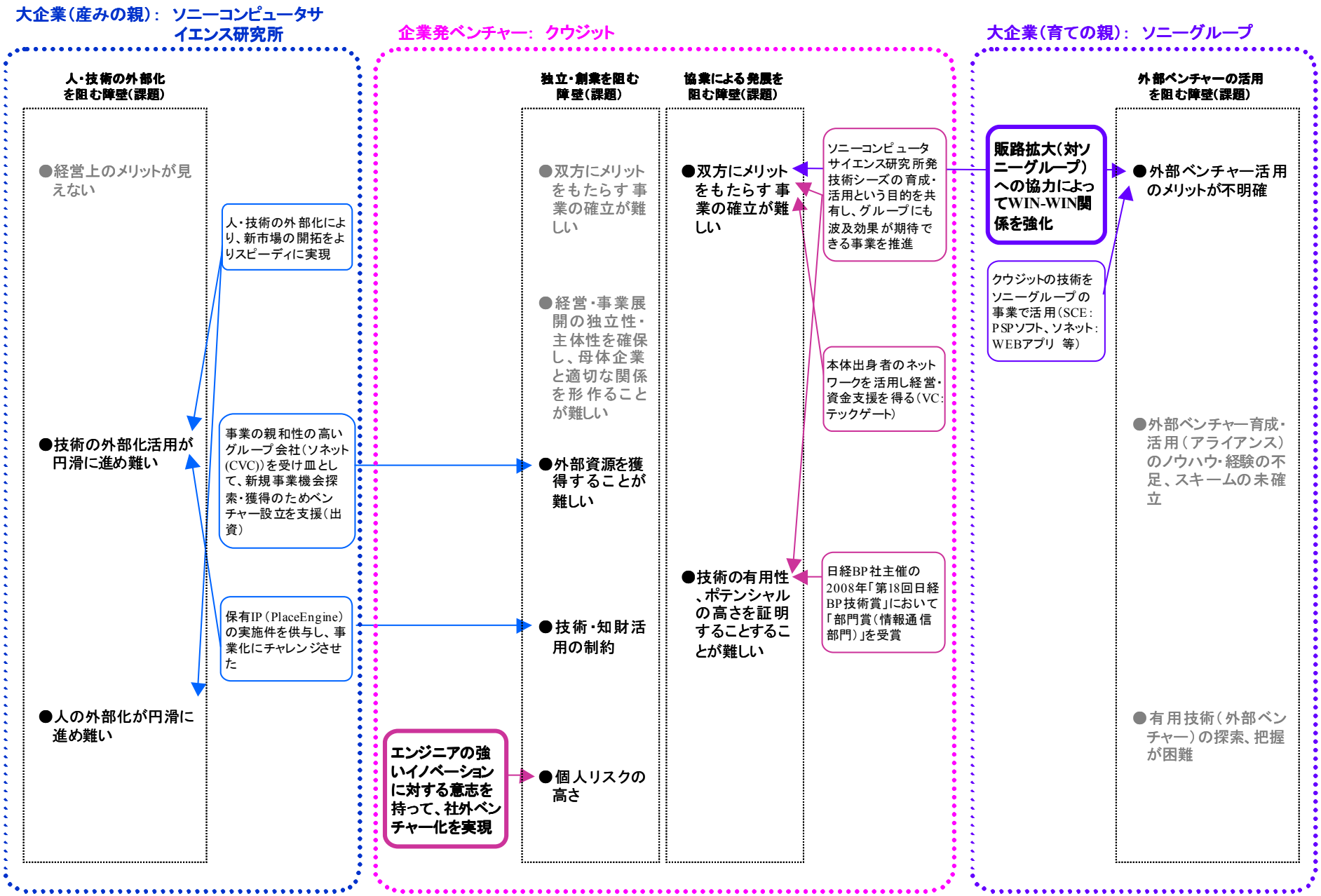
2）大企業（育ての親）側のベストプラクティス

| ベストプラクティス | 解説 | 取組み主体 |
|---|---|---|
| **① 自社ノウハウや要求仕様を与え忍耐強くベンチャーを指導・育成することで、お互いの技術・製品の完成度を高める** | ベンチャーは画期的なアイデア等を有していても大企業が即採用と言うことにはなりにくいが、だからといって捨ててしまうのではなく、自社のニーズに合わせ育成することも有効。 | **トヨタ自動車（株）**<br>（産みの親：（株）リコー／企業発ベンチャー：ラティス・テクノロジー（株）） |
| **② 目利きにより、外部ベンャーの技術を取り込み** | 外部ベンチャーに対する目利き機能を持つことで、社内では得難い技術シーズを素早くベンチャーから調達することが可能である。 | **古河機械金属（株）**<br>（産みの親：ソニー（株）／企業発ベンチャー：（株）パウデック） |
| **③ 販路拡大面の協力や出資によってWIN-WIN関係を強化** | 相互補完性のある製品・サービスについて、共同でマーケティング及び販路拡大に取組むことでWIN-WIN関係を強化。 | **みずほ情報総研(株)、NECソフト(株)**<br>（産みの親：富士通(株)、企業発ベンチャー：アクセラテクノロジ(株)） |
| | グループ内企業への販路拡大によって自社グループの商品力の強化に活用。 | **ソニーグループ**<br>（産みの親：(株)ソニーコンピュータサイエンス研究所／企業発ベンチャー：クウジット（株）） |
| | 出資によって相手先ベンチャーを育成することで協業関係を強化。成功した場合の利益も確保。 | **トヨタ自動車（株）**<br>（産みの親：（株）リコー ／企業発ベンチャー：ラティス・テクノロジー（株）） |

3）ベンチャー側のベストプラクティス

| ベストプラクティス | 解説 | 取組み主体 |
|---|---|---|
| **① 調整役（VC、コンサルタント）の活用によって、大企業と対等条件での社外ベンチャー化を実現** | ベンチャーと大企業の関係は、大企業に有利な条件になりがちであるが、調整役を介在させることで解消し得る。 | **アクセラテクノロジ(株)**<br>（産みの親：富士通(株)／育ての親：富士通(株)、みずほ情報総研(株)、NECソフト(株) 他） |
| **② 社内ベンチャー制度を活用して、現職場での仮想ビジネス/予行演習を実施** | 社内ベンチャー制度を積極的に活用することで、ビジネスのシミュレーションを実施するなどの十分な準備期間を得ることが有効。 | **プロパティデータバンク(株)**<br>（産みの親：清水建設(株)／育ての親：東京海上日動火災保険(株)、J-REITファンド各社、国土交通省、日本郵政、東京都庁　他） |
| **③ 公的評価機能を利用して、企業発の高い技術力をアピール** | 大企業発ベンチャーの高い技術力について、公的な技術支援制度（R＆D助成制度、各種表彰等）の評価を積極的に受けることで、そのパブリシティ（知名度）を向上する。 | **ラティス・テクノロジー（株）**<br>（産みの親：（株）リコー 、育ての親：トヨタ自動車（株）） |
| **④ 立ち上げ当初の経営安定のため、大企業からの技術コンサル業務を受託** | 当初の経営安定のため、自社設立目的以外の受託業務を活用。 | **ザインエレクトロニクス（株）**<br>（産みの親：（株）東芝／育ての親：Samsung Electronics Co., Ltd.） |

事例研究より抽出したベストプラクティスの整理・・・コーポレートベンチャリングの展開に係る課題との対応




（ヒアリング、文献調査より(株)テクノリサーチ研究所作成）

### 4.2.今後の活動についての提言

本調査研究においては、コーポレートベンチャリングの普及促進に資するべく、下記の項目について実態調査および成果とりまとめ等を行った。

- 大企業における「技術」「人」の外部化に係る実態調査
- 企業発ベンチャー実態調査
- ベストプラクティス集の策定
- 「大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラム」の検討、セミナー開催
- 海外実態調査
- 技術資産の利益率調査[151]

我が国における、大企業とベンチャー企業との WIN-WIN の関係構築の実現の普及は、未だ途上の段階にあるといえ、本調査研究の取組みは、引き続き推進される普及促進施策展開への端緒にすぎない。特に、GEM（Global Entrepreneurship Monitor）の TEA（起業活動率；Total Entrepreneurship Activity）指標が示すとおり[152]、我が国の起業マインドは急速に向上しつつあり、また、現在、未曾有の経済危機下にあって、IT バブル後同様、今後、起業が増加することも予想されることから、こうした起業の成功率を高める観点からも、企業発ベンチャーにノウハウの蓄積と利活用が不可欠である。このため、今後さらに以下に記す活動の充実等を図っていくことが必要であると考えられる。

（1）企業発ベンチャー統計の充実

今回、(株)テクノリサーチによって把握できた 261 社は、製造業・情報通信企業の 2036 社を対象にアンケート調査行うとともにインターネットや文献による調査を行った結果であるが、有効回答率が低迷であったことやそもそもインターネットや文献等の検索はカバー率が高い手段ではないと考えられることから、今後、企業発ベンチャーの統計については、その充実のための継続的な対応が不可欠である。

具体的には、今後、アンケート等によって新たに把握できた企業発ベンチャーを適宜追加していくとともに、新たな企業発ベンチャーに関する情報を、ベンチャー企業自身や生みの親／育ての親企業、さらには、VC など支援者が登録できるような仕組みについての検討も必要である。したがって、今後、企業発ベンチャーが大学発ベンチャー同様、イノベーション政策上の重要な政策対象となりつつあることを考慮し、継続的に統計を把握する調査体制の確立についても検討すべきである。

（2）ベストプラクティスの充実

今回、ベストプラクティスを具体的事例を挙げてとりまとめたが、調査検討の過程において、これら以外にもベストプラクティスの候補となりうる事象がいくつか散見された。

---

[151] 同成果に関しては、本調査報告書（別冊）「技術資産利益率の評価手法の検討」にまとめるとおり。
[152] ３．3.2.（３）企業発ベンチャーの概要 ＜参考：GEM（Global Entrepreneurship Monito＞ を参照

こうしたベストプラクティス候補となる事例については、今後、より詳細な調査や分析等を行うことで、ベストプラクティスの充実に活用することが望まれる。

具体的には以下項目の検討が重要な課題として位置付けられる。

**①出資に係るベストプラクティス**

例えば、生みの親企業からベンチャー企業に対する出資について、その出資比率や買い戻し条件（ファースト・リフューザル・ライト）などは、ベンチャー故の自律性を活かしつつも、親企業との良好な関係を築く上で、重要な鍵を握っていると思われる。したがって、今後、その出資比率や買い戻し条件等について、より深い分析と洞察によるベストプラクティス化への検討が必要である。

**②二次的成長に係るベストプラクティスの充実**

我が国のベンチャー企業では、売り上げ 10 億円前後の規模まで成長した後、成長が鈍化することが指摘されることがある。ベンチャー企業が真に我が国経済成長に資するためには、ベンチャーのもう一段の飛躍が重要であり、企業発ベンチャーの次なる飛躍のためのベストプラクティスの収集に努めることが必要である。

**③社会貢献型の企業発ベンチャー等のベストプラクティスの充実**

イノベーションを担う本格的な企業発ベンチャーだけでなく、企業発ベンチャーの一つの類型として、例えば、地元地域の中小企業や教育活動、NPO 活動への従事など社会貢献型の企業発ベンチャーなどについても今後の検討課題である。企業内で十分に活かされていないシニア技術者の持つ能力を社会貢献活動に活用するために、企業発ベンチャーの仕組みを活用することについて、今後更なる検討が求まれれる。

**④兼業に係るベストプラクティスの充実**

兼業については、そもそも本業に支障のない範囲での職業選択の自由があるが、我が国では、アンケート結果にもあるように、技術情報など秘密管理や兼業の濫用防止等の観点から、兼業管理のためのルールが未整備であることが多い。今後、兼業によるベンチャー創出等についても、兼業管理をアンダーグラウンドで行うのではなく、社会的コンセンサスの形成を前提としつつ、兼業を管理するルールの整備に向けた検討も必要である。

また、以下は今回の調査において抽出されたベストプラクティスと対象事例の相関を示すものであるが、上記による充実を図ることで成功パターンの類型やそれに応じた処方箋の分析・検討等への活用も期待できるものと考えられる。

## ベストプラクティスと対象事例の相関

注）青色の項目は、今回は具体事例を伴うベストプラクティスとしての抽出に至らなかったが、今後の有力候補（ベストプラクティス）として掲載するものである。

| 〈取組み主体〉 | | 〈事例〉 | プロパティデータバンク（産みの親：清水建設／育ての親：東京海上日動、J-REITファンド各社、国土交通省、日本郵政、東京都庁　他） | ランドソリューション（産みの親／育ての親：栗田工業、同和鉱業、安田火災、日本不動産研究所） | ユーフォニック・テクノロジー（産みの親：リアルビジョン／育ての親：NECシステムテクノロジー,） | アクセラテクノロジ（産みの親：富士通／育ての親：富士通、みずほ情報総研、NECソフト） | ラティス・テクノロジー（産みの親：リコー ／育ての親：トヨタ） | パウデック（産みの親：ソニー／育ての親：アルバック、古河機械金属） | ザインエレクトロニクス（産みの親：東芝／育ての親：サムスン） | クウジット（産みの親：ソニーコンピュータサイエンス研究所／育ての親：ソニーグループ） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 大企業 | （産みの親） | 社内で出口の無くなった技術（非コア）を外部化し新事業を創出 | | | | ○ | ○ | ○ | | |
| | | 他社とのアライアンスによる新事業の創出 | ○ | ○ | ○ | | | | | |
| | | 外部資源を活用した新事業の創出 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | | ○ |
| | | 知的財産の供与 | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| | | 出資しつつも独立性を考慮（マイノリティー出資）<br>※カッコ内%は、設立時の育ての親大企業の出資比率 | ○<br>（42%） | | ○<br>（15%） | ○<br>（40.5%） | | | | |
| | （育ての親） | ベンチャーの育成、技術の導入を担う機能を整備 | ○ | | | ○ | ○ | | | ○ |
| | | 自社に有益な外部ベンチャーの技術を探索 | | | | | ○ | ○ | ○ | |
| | | 販路拡大の協力 | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | ○ |
| | | 出資による関係強化 | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | |
| ベンチャー | | 調整役（VC、コンサルタント）の活用 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | |
| | | 社内ベンチャー制度の活用 | ○ | | | ○ | | | | |
| | | 立ち上げ当初の経営安定のため、独自技術を大企業に供与 | | | | | ○ | ○ | ○ | |
| | | 公的評価機能を利用して、企業発の高い技術力をアピール | ○ | | ○ | | ○ | | | |
| | | 大企業のブランドを活用し市場開拓と技術のデファクト化を実現 | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | |

（テクノリサーチ研究所作成）

（３）WIN-WIN 連携に関する情報拠点（Web）の整備

本調査においては、WIN-WIN 連携に関する情報拠点として、下記内容のポータルサイト（Web サイト「WIN-WIN フォーラム（仮称）」）の検討を行っている。その恒常的設置・運営の本格化が図られることが望まれるところであり[153]、そこでは、特に下記内容の機能・情報の充実を図ることが課題に位置付けられる。

**①電子版相談窓口**

我が国では企業発ベンチャーのノウハウ等に関する蓄積が少ないと考えられるため、今回のベストプラクティス集の作成・公表のみならず、企業発ベンチャーを計画する人々が支援者等に相談できる体制の整備が求められている。したがって、今後、そうした起業予定者等とベンチャー支援者等がマッチングできるための入り口としての窓口の在り方について検討が必要である

**②電子版ベンチャーマップ**

個々のベンチャー企業自身では、情報発信力が脆弱であるため、大企業側から見て、そもそもマッチングの機会が少ないと考えられる。イスラエルでは、企業発ベンチャーが大企業等と WIN-WIN 関係を強化していくための環境整備として、テクノロジーベンチャーデータマップが整備されているように、企業発ベンチャー自身の情報や製品やサービスに関する情報が、効率的に入手できる情報基盤の整備が有効である。

＜Web サイト「WIN-WIN フォーラム（仮称）」のイメージ＞

1）コンセプト

我が国におけるコーポレートベンチャリングの浸透・促進に資するべく設置・運営される、関係各主体※のための WIN-WIN 連携に関する情報の集積・共有の場としてのポータルサイト。

※　具体的には下記主体

・コーポレートベンチャリングに取り組む企業、およびそのパートナーとしてのベンチャー企業
・起業当事者としての企業内技術者等
・コーポレートベンチャリング支援者（VC、コンサル事業者、産業支援機関等）、および同展開において連携を図るべき大学、公的研究機関

2）コンテンツ整備・拡充案

| カテゴリー | | 概要 |
|---|---|---|
| 1.連携主体（推進、支援サイド）からのメッセージ・情報発信 | 1.1.フォーラム主催サイドから情報発信 | フォーラム主催サイドからのメッセージ発信、活動紹介、お知らせ等、各種情報の掲載。<br>ex.）<br>・本フォーラムの活動趣旨、概要説明<br>・コーポレートベンチャリング概説 |

[153] WIN-WIN 連携に関する情報共有の場としては、既に「社団法人 科学技術と経済の会」HP－「起業支援・カーブアウト」ページ（「大企業発ベンチャー研究会（平成 19 年度、NEDO の調査事業の一環として行なわれた研究会）」の検討・成果資料、本調査の成果資料等がアップロードされ関連情報の入手が可能な Web サイト http://www.jates.or.jp/?list=12 ）の運営がある。

| カテゴリー | | 概要 |
|---|---|---|
| | | ・各テーマ別連載コラム<br>-企業担当者(コーポレートベンチャリングに取り組む企業と、そのパートナーとしてのベンチャー企業)向けコラム<br>-企業内技術者向けコラム |
| | 1.2.コーポレートベンチャリングの推進を図る既存・先行の取組みからの情報発信 | 当該テーマ・主旨に賛同を得、連携をとり得る各取り組み主催側からのメッセージ発信、活動紹介、お知らせ等、各種情報の掲載。<br>ex.)<br>・企業内ベンチャー推進協議会(関東経済局、経団連、東京ガス株式会社西山経営研究所)<br>・「戦略的スピンオフ&カーブアウト」ビジネス推進協議会((株)リーディング・イノベーション)<br>・産業技術活用センター(NPO法人　産業技術活用センター) |
| | 1.3.コーポレートベンチャリング支援者(VC、コンサル事業者、産業支援機関等)からの情報発信 | 当該テーマ・主旨に賛同を得、連携をとり得る各コーポレートベンチャリング支援者側からのメッセージ発信、活動紹介、お知らせ等、各種情報の掲載。<br>ex.)<br>・ナインシグマ・ジャパン社(オープンイノベーションを支援する技術仲介・技術コンサルティング)<br>・リーディング・イノベーション社(新規事業開発、創造に関するプロフェッショナルサービス)<br>・テクノロジー・アライアンス・インベストメント社(VC:カーブアウト手法による新事業創出支援)<br>・テックゲートインベストメント社(・テクノロジーカーブアウトファンド運用・管理、技術戦略、 事業戦略コンサルティング) |
| 2.コーポレートベンチャリング関連ナレッジ・情報リソースの集積・蓄積、共有 | 2.1.ベストプラクティス事例集の掲載 | H20年度「コーポレートベンチャリングに関する調査研究(METI)」の調査成果「ベストプラクティス事例集」の掲載。 |
| | 2.2.活用できる公的支援制度等の掲載 | H20年度「コーポレートベンチャリングに関する調査研究(METI)」の調査成果「公的支援施策集」の掲載。 |
| | 2.3.技術資産利益率評価手法に関する紹介 | H20年度「コーポレートベンチャリングに関する調査研究(METI)」における「技術資産利益率評価手法研究会」の調査成果を掲載。 |
| | 2.4.調査研究紹介 | コーポレートベンチャリングに関する調査研究資料を掲載。<br>ex.)<br>・H19年度「大企業発ベンチャー研究会(NEDO)」報告書<br>・H20 年度「コーポレートベンチャリングに関する調査研究(METI)」報告書 |
| | 2.5.各種情報リソース掲載 | H20年度「コーポレートベンチャリングに関する調査研究(METI)」を通じコンテンツを整備。<br>ex.)<br>・企業発ベンチャーディレクトリー(データベース)<br>・コーポレートベンチャリング支援者ディレクトリー(データベース)<br>・支援制度ディレクトリー(データベース)<br>・関連文献情報 |
| 3.支援情報窓口の設置・運営 | 3.1. Web版情報窓口 | 起業予定者と支援者のマッチングを促すための情報リソースの整備、情報窓口としての設置・運営。 |
| | 3.2. Web版版ベンチャーマップ | 育ての親とのマッチングを促すためのベンチャーPR のための広場の設置・運営。 |

（4）国による法制度面の整備方向の検討

以上の他、今後我が国において、コーポレートベンチャリング各当事者の展開がより円滑化するために求められる環境整備の在り方を検討すべく、「大企業発ベンチャー研究会」にて提言されたテーマ[154]に加え、以下の様な重要テーマについても調査研究に取組み、関連法制度の改革・拡充につなげていくことが必要である。

**〇コーポレートベンチャリング促進のための法制面等の整備**

欧米における「エクイティカーブアウト」「スピンオフ」と我が国の「子会社上場」「会社分割」の相違や、「職務発明」「知財譲渡」「MBO」などにおける日米欧の制度を会計面、税制面、実務面で比較しつつ実態把握に努め、コーポレートベンチャリングがより促進されるような法制面等の改正に向けた取り組みが望まれる。

---

154 国の制度改革（ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞに適したｴｺｼｽﾃﾑの整備）として以下の提言がなされている。うち、一部は検討および制度整備の取組みが図られつつある（「②」：官民出資ファンド「産業革新機構」の設立（09年度）、「③」：本調査において検討　等）

①研究開発目的のベンチャー出資への税制上のメリットのあり方の検討

大型かつハイリスクの研究開発投資の死の谷超えを果たすためには、米国の研究開発パートナーシップに対する優遇税制（LLC501(c)3の二重損金算入）などを参考にしつつ、法人による研究開発目的のベンチャーへの出資への税制上の優遇について検討する必要がある。

②半官半民のコーポレートベンチャーファンドの充実

未活用の技術資源のﾍﾞﾝﾁｬｰ化について、我が国では歴史が浅いことから半官半民のファンド充実が必要。

③行司役／仲介役であるVCやコンサルティング事業者がビジネスプロデュースする場の創設

「ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ WIN-WINﾌｫｰﾗﾑ（仮称）」、「相談できるＷＥＢ窓口」を創設し、異業種、大企業とﾍﾞﾝﾁｬｰ間のﾏｯﾁﾝｸﾞ、技術・製品・ｻｰﾋﾞｽの取引、コーポレートベンチャリングのベストプラクティス(技術・人材の切り出し、出資等)の共有を行う。

④コーポレートベンチャリング支援メニューの充実

既存施策のｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ視点からのパッケージ化のみならず、ﾍﾞﾝﾁｬｰｷﾝﾀﾞｰｶﾞｰﾃﾞﾝ構想(仮)、ｺｰﾎﾟﾚｰﾄﾍﾞﾝﾁｬﾘﾝｸﾞ人材育成の充実、ﾍﾞﾝﾁｬｰの率先活用のための評価費要支援、金融機関のための新技術評価指標の開発等の検討

⑤国の研究開発制度等の運用の見直し

国費原資の特許のﾍﾞﾝﾁｬｰ等への開放促進、発明者版ﾊﾞｲﾄﾞｰﾙ（社内で不実施の場合、元の発明者が外部活用する場合の円滑化）、国や研究開発独法での政策企画立案における外部技術評価サービス事業者の率先活用

# 参考資料

## A．コーポレートベンチャリング実現に活用できる主な公的支援施策集

コーポレートベンチャリング実現に活用できる主な公的支援施策は以下のとおり。

※平成 21 年 3 月現在。なお、公的支援が受けられるかについては各機関の判断になります。また、以下は概要であり、正式かつ詳細な情報は各機関にご確認ください。

①補助金・出資

| 支援施策 | 概　要 | 連絡先（電話番号） | 参　照 |
|---|---|---|---|
| ベンチャーファンド | 国内の成長初期段階にある有望な中小ベンチャー企業等に対し新事業に必要な資金をベンチャーキャピタル（VC）等が運営し、中小機構が一部出資しているベンチャーファンドから投資。 | 中小企業基盤整備機構ファンド事業部（03-5470-1673） | 平成 21 年度版中小企業施策利用ガイドブック[155] |
| 新規事業投資株式会社ベンチャー企業出資 | 事業分野や規模にとらわれず、高度・独自の優れた技術力、サービス、ノウハウを持ち、高い成長性が見込め、株式公開の意志のある企業に対し出資。 | 新規事業投資株式会社（03-3231-2381） | 新規事業投資株式会社HP[156] |
| 産業革新機構（※設立準備中） | 我が国の強みを活かし技術・ノウハウ・人材を柔軟に組み合わせ、革新的な経済産業構造への転換（広義のイノベーション）に資する事業に対して、投資ファンド等を通じて一定規模以上の長期リスクマネーを供給。 | 経済産業省経済産業政策局産業構造課（03-3501-1626） | 経済産業省、株式会社産業革新機構について、平成 21 年 2 月 |
| 情報通信ベンチャー助成金 | スタートアップ段階の情報通信分野のベンチャー企業等に対し、事業実施に必要な経費の一部を助成。助成金限度額 2000 万円、助成割合 1/2。 | 独立行政法人情報通信研究機構（NICT）情報通信ベンチャー支援センター（042-327-7429） | 情報通信ベンチャー支援センターHP[157] |
| テレコム･ベンチャー投資事業組合 | 下記の要件を満たしている情報通信ベンチャーに対して出資を行い、その創出、成長･発展を支援。出資額は、原則として一認定事業者当たり 2 億円を限度とし、資本金と資本準備金の合計額の最大 30%以内。 | 独立行政法人情報通信研究機構（NICT）情報通信ベンチャー支援センター（042-327-7429） | 情報通信ベンチャー支援センターHP[158] |

[155] http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html
[156] http://www.nbivc.jp/Jap/Jap_05pro/Jap_F_pro.html
[157] http://www.venture.nict.go.jp/
[158] http://www.venture.nict.go.jp/

②研究開発・製品開発

| 支援施策 | 概　要 | 連絡先（電話番号） | 参　照 |
|---|---|---|---|
| ベンチャー創出・支援研究事業（新事業創出型）の内「ベンチャー支援任用制度」 | 自らの技術シーズを基に産総研の技術ポテンシャルを活用し、2 年以内にベンチャー創業を目指す産総研外部（企業の技術者等）の研究者を契約職員として募集・任用し、産総研の研究者と共にタスクフォースを形成し、研究費を支給して得た知的財産を核にベンチャー起業を支援する制度。独立時に両者とも産総研を退職する。 | 独立行政法人産業技術総合研究所ベンチャー開発センター（03-5298-4715） | 独立行政法人産業技術総合研究所ベンチャー開発センターHP[159] |
| イノベーション推進事業「研究開発型ベンチャー技術開発助成事業」 | 研究開発型ベンチャーを対象に技術開発資金を補助。<br>補助金額：年間 5 千万円程度、補助率 1/2 または 2/3 | NEDO 研究開発推進部（044-520-5173） | 平成 21 年度版　中小企業施策利用ガイドブック[160] |
| 新エネルギーベンチャー技術革新事業 | ベンチャー企業等が保有している潜在的技術シーズ（対象技術分野：太陽光発電、バイオマス、燃料電池、蓄電池、風力発電、その他未利用エネルギー）に対し、FS あるいは研究開発の資金を支援する。<br>フェーズ I（FS）：期間　1 年以内、費用　1 千万円以内／年　（NEDO 負担率：委託 100%）<br>フェーズ II（技術開発）：期間　2 年間程度、費用　5 千万円以内／年（NEDO 負担率：委託 100%） | NEDO 研究開発推進部　技術革新･基盤技術グループ（044-520-5171） | NEDO 平成 21 年度公募情報[161] |
| 中小企業経営革新ベンチャー支援事業 | 経済産業省が構築する SaaS[162]活用基盤と連携し、SaaS 型の新しいビジネスモデルや技術を活用して事業化を目指す中小 IT ベンチャー企業に対し、そのビジネスモデルを実現するための、開発・事業化に係る支援。支援対象となる委託費用は、原則上限 1 千 8 百万円程度。委託費の範囲は以下。<br>・ソフトウェア開発の遂行に必要な経費（人件費等）<br>・事業化に必要な経費（人件費、広告宣伝費等）<br>・一般管理費（総額の 10%以内） | 独立行政法人 情報処理推進機構（IPA）ソフトウェア開発事業部　中小企業経営革新ベンチャー支援事業<br>e-mail:09itv-kobo@ipa.go.jp | 情報処理推進機構　ソフトウェア開発事業部 HP[163] |

159 http://unit.aist.go.jp/incs/ci/introduction/system.html
160 http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html
161 https://app3.infoc.nedo.go.jp/informations/koubo/koubo/CA/nedokouboplace.2008-03-12.8888243044/nedokouboplace.2008-06-19.7862559123/nedokouboplace.2009-04-02.1519615878/nedokoubo.2009-04-02.2024999818/
162中小企業の生産性を向上させるため、財務会計・税務申告、給与計算、あるいは小規模企業に有用なその他ソフトウェアを提供するための SaaS（Software as a Service）活用基盤を 2008 年度より構築
163 http://www.ipa.go.jp/software/kakushin/index.html

| 支援施策 | 概　要 | 連絡先（電話番号） | 参　照 |
|---|---|---|---|
| 神奈川県　大学発・企業発ベンチャー事業化プロジェクト支援事業 | 大学・研究機関及び民間企業に存在する研究成果を活用して事業化を行うプロジェクトに対し、「事業化支援パートナー」（法人格を有し、ベンチャーキャピタル、インキュベータ、大学（TLO など）、NPO、コンサルタント等、起業に関する支援業務の実績を有する者）を通じて、「市場調査」、「試作品開発」、「展示会・見本市出展」などの事業化に向けた支援を行う。平成 21 年度は 10 件を予定し、１プロジェクトあたり 2 百万円、3 百万円または 5 百万円の補助。ただし、神奈川県内でベンチャー企業創業をするプロジェクトに限る。<br>（注）各都道府県のベンチャー支援センター等で展示会・見本市出展、情報提供等を実施しているが、「市場調査」や「試作品開発」まで支援している点に特色がある。 | 神奈川県商工労働部産業活性課<br>（045-210-5564） | 神奈川県大学発・企業発ベンチャー事業化プロジェクト支援事業 HP[164] |

③セミナー・イベント

| 支援施策 | 概　要 | 連絡先（電話番号） | 参　照 |
|---|---|---|---|
| ベンチャーフェア | 全国から選ばれた幅広い業種の中小・ベンチャー企業の新製品・新技術・新サービス等を展示・紹介。<br>（利用法）<br>①中小企業基盤整備機構に申込書提出<br>②審査により出展者を決定<br>③出展者に決定通知 | 中小企業基盤整備機構新事業支援部マッチング・交流推進課<br>（03-5470-1525） | 平成 21 年度版　中小企業施策利用ガイドブック[165] |
| 情報通信ベンチャービジネスプラン発表会 | 情報通信分野のベンチャー企業ならびに情報通信分野で創業を目指している個人を対象とし、「ビジネスプランの発表」および「製品・サービスの展示」の場を提供し、マッチングを促進する。 | 独立行政法人情報通信研究機構（NICT）情報通信ベンチャー支援センター<br>（042-327-7429） | 情報通信ベンチャー支援センター HP[166] |

[164] http://www.pref.kanagawa.jp/osirase/sangyo/venture01/
[165] http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html
[166] http://www.venture.nict.go.jp/

④ネットワーク・施設提供

| 支援施策 | 概　要 | 連絡先（電話番号） | 参　照 |
|---|---|---|---|
| 新事業支援施設（ビジネス・インキュベータ）による創業・ベンチャー支援 | オフィス・工場・研究室等を借りて、創業や新製品・新技術の研究開発等を予定している中小企業者やこれから創業しようとする個人などに施設を提供。中小企業基盤整備機構が運営している施設は全国に 39 ヶ所あり、第 3 セクターが運営している施設が全国に 28 ヶ所存在する。部屋のタイプは施設によって事務所、工場、研究室の 3 種類があり（全て揃っている施設もある）、賃料は平方メートル当たり月額 1,200 円からと安く設定されている。 | 中小企業基盤整備機構新事業支援部インキュベーション事業課<br>（03-5470-1574） | 平成 21 年度版　中小企業施策利用ガイドブック[167] |
| タイガーゲート・プロジェクト | タイガーゲート企業としての選定プロセスに合格した企業には、米国のインキュベータ施設における 1 年間のオフィススペース料と米国インキュベーターマネジャーのアドバイザリー料をジェトロが負担する。現在、シリコンバレー、シカゴ、ワシントン D.C.の 3 箇所のインキュベータの協力を得て、実施中。 | JETRO 東京<br>（03-3582-5511） | タイガーゲートプロジェクト in Chicago HP[168] |
| 情報通信ベンチャー交流ネットワーク | 情報通信に関連するベンチャー企業と大手企業等との交流の場（自社の各種情報（新商品、研究内容等）をやり取りできるインターネット上の交流支援システム）を提供。 | 独立行政法人情報通信研究機構（NICT）情報通信ベンチャー支援センター<br>（042-327-7429） | 情報通信ベンチャー支援センター HP[169] |

[167] http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html
[168] http://198.66.217.253/tigergate/index.htm
[169] http://www.venture.nict.go.jp/

## B．シンポジウム（大企業とベンチャーとの WIN-WIN フォーラム）実施報告

### 1．実施概要

（1）テーマ　：大企業とベンチャーの WIN-WIN フォーラム
—我が国におけるコーポレートベンチャリング推進に向けて—

（2）日時　　：平成 20 年 2 月 19 日（木）

（3）会場　　：文京学院大学 仁愛ホール

（4）プログラム

| 内容 | 時間 | 講演者 | 内容 |
|---|---|---|---|
| 開会挨拶 | 13:30-13:35 | 経済産業省 | |
| 基調講演 | 13:35-14:15 | 水野博之 氏<br>大阪電気通信大学副理事長、技術経営研究センター(TiM Japan)会長、元パナソニック（株）副社長（技術担当） | 我が国において大企業とベンチャーとの協業によるオープンイノベーションをいかに成功させるか |
| 講演 1 | 14:15-14:40 | 板谷 敏正 氏<br>プロパティデータバンク㈱ 代表取締役社長 | ベンチャー起業家による産みの親、育ての親との WIN-WIN 構築の事例と成功要因（創業 200 年の清水建設㈱が産んだカーブアウトベンチャー） |
| 講演 2 | 14:40-15:05 | 土居 勝利 氏<br>㈱テックゲート 代表取締役 | テクノロジーカーブアウトの現状と課題及び今後の方向性 |
| 休憩 | 15:05-15:15 | | |
| 講演 3 | 15:15-15:40 | 豊崎 禎久 氏<br>ジェイスター㈱ 代表取締役社長 | 日本の新しき成長と、新しき技術パラダイムシフトを牽引する |
| 講演 4 | 15:40-16:05 | 中村 裕一郎 氏<br>富士通㈱ 経営戦略本部 主席部長 | 大企業からみた大企業とベンチャーの WIN-WIN 戦略－ イノベーションの仕組みとしてのコーポレートベンチャリング |
| 講演 5 | 16:05-16:30 | 佐藤 太郎 氏<br>経済産業省 経済産業政策局 産業構造課<br>企画官 | 株式会社産業革新機構について |
| 休憩 | 16:30-16:40 | | |
| パネルディスカッション | 16:40-17:30 | 前田 昇 氏<br>モデレータ：青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授<br>藤堂 安人 氏<br>日経 BP 社 電子機械局 主任編集委員<br>木嶋 豊 氏<br>㈱テクノロジー・アライアンス・インベストメント 常務執行役員<br>長谷川 克也 氏<br>早稲田大学 先端科学・健康医療融合研究機構 戦略マネジメント研究所 教授<br>岡田 武 氏<br>経済産業省 産業技術環境局 産業技術政策課統括技術戦略 企画官 | |

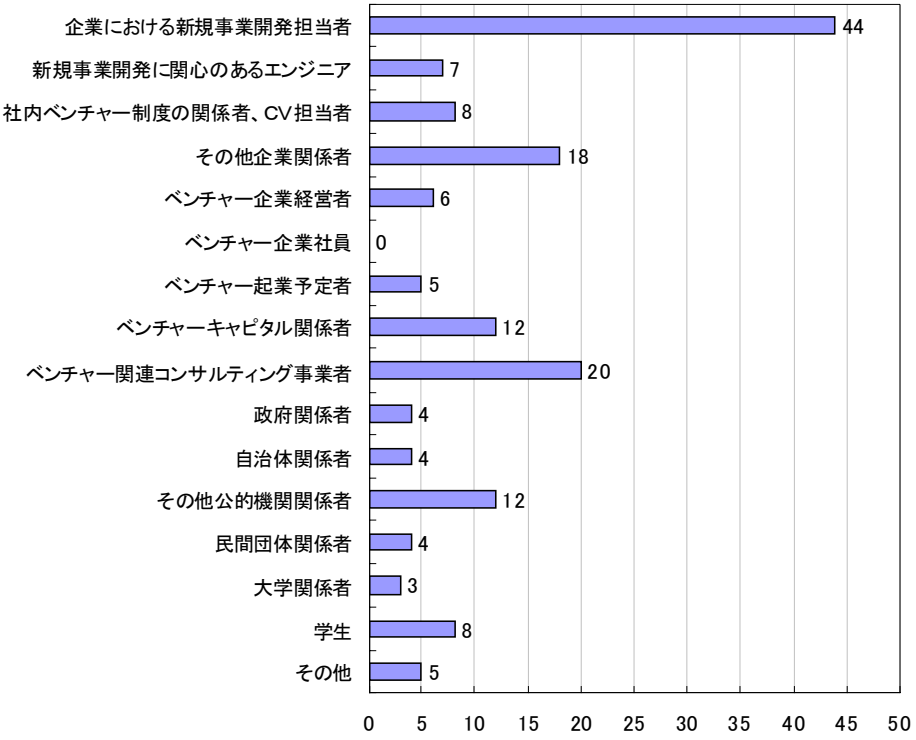
## ２．実施結果

### （１）参加者数

278 名（事前申込：227 名、当日新規：33 名、大学関係者：18 名）
アンケート回答数：160 名

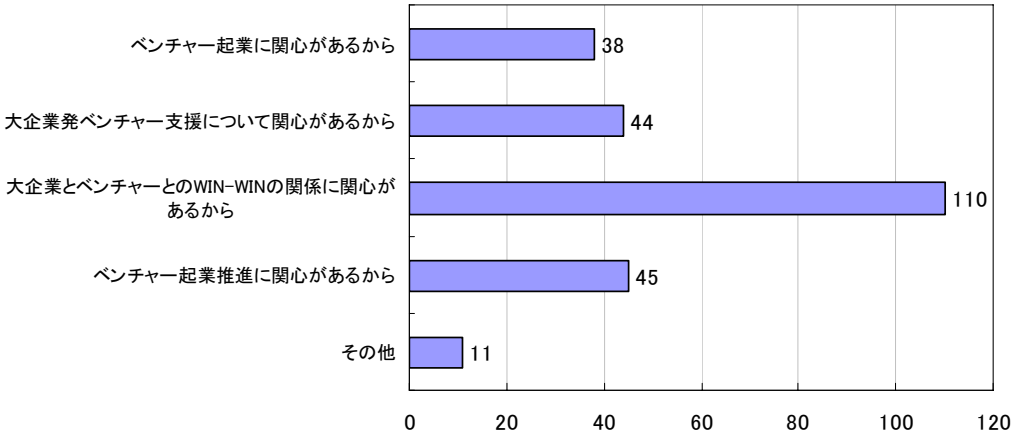
（以下アンケート結果の集計）

＜属性＞

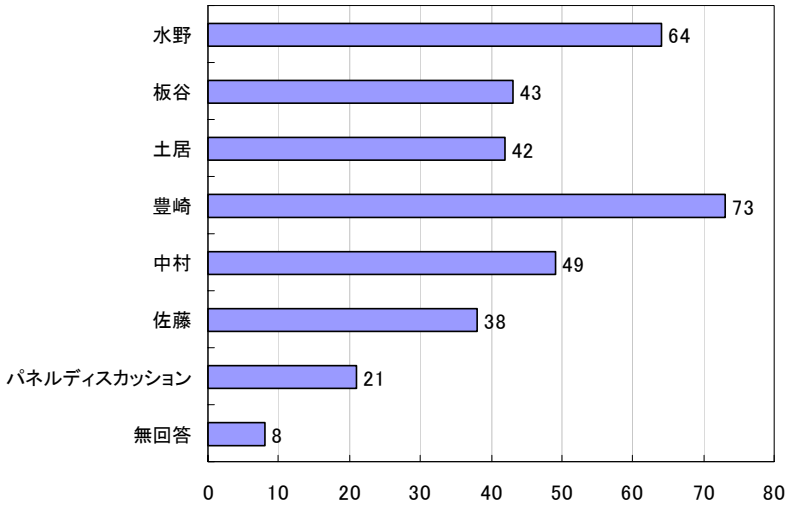



### （２）参加者の感想（アンケート結果）

1）フォーラムに参加した理由（複数回答）



2）興味深く感じた講演内容（複数回答）




3）自由記入意見

＜概要＞

フォーラムの開催に対しては評価する意見があるが、講演内容が盛りだくさんで、テーマがカーブアウトに偏りすぎるといったテーマの絞り込み不足を指摘した意見が多い。また、聴衆の質問の時間を確保すべきといった指摘もあった。

起業のための情報提供に関しては、ＶＣなどの資金供給者との交流、成功事例・失敗事例の分析と結果の公表、具体的な成功例・失敗例の提示、大企業とベンチャー企業の接点機会を増やすイベント等の開催といった情報提供への要望が多い。

起業推進への意見では、大企業のトップへの働きかけ、成功例の積み重ね、ベンチャー企業の信頼保証、プロ経営者の育成・流動化、大企業側が自社からのスピンアウトを認めやすくなるような何らかのインセンティブなどの必要性を指摘している。

また、副業のイメージ向上推進、起業家支援組織のネットワーク化（人材プールを含め）、契約モデル（下請法や中小企業支援策を加味したもの）の作成、失敗しても再起できるしくみ（セーフティネット）、社内 VB を会計上切り離す仕組み（法律上も）・TAX の優遇・Fund 連結制度の見直し、技術者の流動性向上、団塊の世代（シニア／リタイア前後）の活用等、多くの意見があった。

さらに、産業革新機構などの政策への期待も高いものがあった。

以下に、自由意見を全て記載する。

**a.フォーラムへの意見**

・講演のテーマの各々は面白く勉強になったが、フォーラム全体としての統一感に欠けていたように思う。もう少し絞り込んだテーマがあった方が良かったのではないか。

・パワーポイント作成のお手本となるものを勉強させていただいた。また、発表の仕方なども勉強になった。話はほとんど理解できなかった。

・本日も実際の成功例が最も参考になった。やり方は種々あると思うが、成功事例を共有することが有益かと思われる。

・いずれの講演も成功要因が不明瞭な感じがする。カーブアウト方式なら何でも成功するかのような誤解を与える。ベンチャー起業の成功のポイントを整理して話してほしかった。業務の中身、技術の中身がよければ成功するかのような説明の仕方が多いのは、企業側がもっと指導しなければいけないのではないか？

・盛り沢山すぎる。講演を少なくして厳選すべきである。

・現在の業務（大企業とベンチャー企業の M&A を含むアライアンス業）に関して、水野氏の話が特に役立った。今後の仕事に役立てたい。

・農商工連携の考え方に興味を感じた。IT に関連しない例は難しいだろうか？

・カーブアウト議論の延長のように感じられた。

・聴衆の質問の時間を確保すると、フォーラムの効果をあげることができると思う。

・一部の話は全て自社の宣伝？得るべきものはなかった。無料のフォーラムとはいえ、宣伝を長時聞かされるのは苦痛である。

・あまりこのようなフォーラムがあることを知らず、初めて参加したので勉強になった。スピンアウト、カーブアウトの話が多く、外部の技術を取り込むという点での議論をもっと聞きたかった。

・苦労しているベンチャー側のニーズや要望をテーマに次回ディスカッションをしてみたい。

**b.起業のための情報提供への意見**

・起業を目指す人にとって重要な要素であるリスクマネー、ＶＣなどの資金供給者にどこで接触できるのか？具体的に明示してほしい。

・成功事例・失敗事例の分析をして、その結果を公表してほしい。→情報を共有し、強いＣＶＣ関係構築ができるはず。ベンチマークがなく、日本でのこの種の活用が難しい。

・大企業を中心に研究開発部門の人材開発を行っているが、大企業の研究開発者の意識改革に苦労している。いかにしてシリコンバレーのようなチャレンジ精神を根付かせていくかについて、議論を深められればと思っている。産業革新機構のオーガナイザに大変興味がある。詳しい話を聞きたい。

・大企業に多い自己完結形からの転換が必要である。成功モデル（シリコンバレー）だけでなく、失敗モデルの発信をすべきである。

・研究会の報告がまとまり WEB に公開されるのを楽しみにしている。

・大企業の視点で、コーポレートベンチャーの「プレーヤー」を目指している課長級の人間として、より具体的に、成功例・失敗例を知りたい。例えば（富士通等、あるいはパナソニック系 etc.の）成功者、失敗者、本人のプレゼンを検討してほしい。

・大企業とベンチャー企業の接点機会を増やすイベント等を開催してほしい。

・複数異業種のベンチャー集合体と大企業との関係にも興味がある。

・生みの親も育ての親にも正直経済的合理性はないので、新しいことを創り出す個人の情熱が重要だと思った。

**c.起業推進への意見**

・結局は大企業のトップが決断するか否かだと思う。担当者が良いベンチャーだと思っても、起業責任者としてベンチャーと組むことのリスク（風評等）に気を使わざるを得な

いのもまた一方で仕方のないことだと思う。したがって、「大企業のトップへの働きかけ」「成功例の積み重ね」「ベンチャー企業の信頼保証」を官公が粘り強く働きかけることが重要だと考える。

・ベンチャー企業の成功にはプロ経営者の育成・流動化が必要だと思う。

・必要は発明の母といわれるように、どこからニーズを求めるかという視点からコンセプトをひねりだすことがよかろうと考える。

・大企業側の考え方の変革が重要だと思う。

・リスクの大きい事業、市場が小さい事業はベンチャーでないとできない。ある程度ビジネスが進んだら大企業がとりこみを図るのは当然である。また、市場のリスクが大きなときに、大企業が既存の経営資源を使ってコストをかけず低リスクな立場でベンチャーを支援するのは、まさに Win-Win の関係と思う。大企業から起業へ踏み出すのに、大企業のエンジニアや事業部長で、成功時にびっくりするぐらい報酬を出すことが一つの手である。米国ではそれで起業を考える人やエンジェルが貯まっていっているように思う。

・本フォーラムで提案された「日本向き」のベンチャー創出案は、この不況下で更に現実味を帯びてきたと思う。引き続きカルチャーを変革すべくリードしてほしい。

・大企業側が自社からのスピンアウトを認めやすくなるような何らかのインセンティブが必要になるのではないかと感じた。

・事業のネタやアイディアがどんどん生み出せるような技術ロードマップのような取り組みをさらに拡充してほしい。副業のイメージ向上、推進により、企業家予備軍が増えるのではないかと思う。

・企業の志あるエンジニアにスピンオフをすすめる（直接アプローチできる）機会を作るべきである。

・大企業とベンチャー企業でパートナーシップを組むことは、ベンチャー企業にとってよい関係になり、アイディアの面では大企業にとってもプラスになる。更に国が入り、サポートすることで、これらの活動が更に活発になるのかなと思った。

・補完関係にある事、ベンチャーに競争力のある事を前提にすれば、日本はまだまだベンチャーというスキームを活かしきっていないと感じる。

・企業風土の再構築

・資金の流動性と投資意欲の向上

・起業家支援組織のネットワーク化（人材プールを含め）

・いくつかのプロジェクトを行ってきたが、ベンチャーの経済的・経営的不慣れ＆不安定さから、契約を中断・断念することもある。プロジェクトの FS 評価により、融資が行われるシステムがほしい。

・中小企業の中には、技術をとられるのではないか、法務知識がなく不利な契約を結ばされることを心配して前向きにならない場合がある。契約モデル（下請法や中小企業支援策を加味したもの）が作成されるとありがたい。

・ベンチャー卒業生の立場からいうと、ベンチャーは試作であり、失敗しても再起できるしくみ（セーフティネット）が必要である。

・カニバリゼーションを防ぐため、国が全体の調整を図って Win-Win を実践できる分業を推進すべき

・国策プロジェクト従事中だが、大学は技術にこだわりすぎる傾向にある。

・様々な方がおっしゃっていたように、新たなアプリケーションが必要。大きな産業規模になればなるほど、法規制やロビイ活動など国単位で行動することが求められる。どの分野でアプリケーションを創出していくか、国も積極性を出してほしい。
・施策を立てる方は机上の空論が多く、現場での経験がないので、こちらとしては不自然に感じることが多い。
・大企業が開発したものの商用化に至らなかった技術とベンチャー企業のスピード感を組み合わせることで新製品・サービスを創造したい。
・カーブアウトベンチャー、スピンオフによるベンチャーは成功の確率が高いと考える。大企業経営者は意図的に成功例を作るように行動すべきである。
・ベンチャーのビジネスモデルを大企業が実行
・大企業の支援の範囲を社内ベンチャーや利益至上主義的なレベルではなく、真のベンチャー支援プログラムの構築が必要である。
・支援スタイルを NPO 的なものにすべきではないか。
・構成メンバーもより現実的に動けるレベルで構成すべきではないか。
・スタイルでなく、本音の支援が必要。
・起業 BS のリストラ効果と企業内人材の活用、資産活用のために、社内 VB を会計上切り離す仕組み（法律上も）、TAX の優遇、Fund 連結制度の見直しが必要であると思われる。
・大企業のニーズとベンチャー企業のニーズをマッチングさせるような仕組みがあればよいと思う。
・カーブアウト制度が無いため、優秀な人材が海外に流出してしまう大企業が現実には多いように感じる。100 年に１度の危機の今こそ、国がこのような制度の無い企業に介入指導できる機会だと思う。水野先生がおっしゃったように、今何らかのアクションがないと日本の将来は危ういと感じる。今日のカーブアウト事例は IT 系だったが、ハード系でも装置・部品のベンチャーの育成も重要だと思う。
・ベンチャー企業と大手企業のマッチングを行う場が数多くあり、参加している。ただ、多くのベンチャー企業が、言葉は悪いが独善的で、こちらが一歩引いてしまうところがある。ベンチャーのトップはそうした方が多いので、トップの姿勢をうまく代弁できる人材が不足しているように思う。多くの場合、コーディネイターがついてくるが、ほとんどビジネスの現場を把握しておらず、単なる場の設定者になっているケースが多い。コーディネイターを育成するプログラムが必要ではないかと思う。
・大企業にとってもベンチャーにとっても WIN-WIN 関係の構築はよりよきパートナーになるために必要不可欠である。
・リスクマネー（VC）側の回収時期が非常に短く、また自らの「目利き」でリスクを取れないところが多いため、大企業として外部マネーの活用メリットが見出しにくい。
・目利きが重要と考えるが、真にそれに叶う人材が大企業にいるのかと思う。
・独立系ベンチャーなどの製品・サービスを日本の大企業が購入する流れが出来ることが大事だと考える。
・大企業・ベンチャー間のコーディネイターの役割を担う機関を求める。ベンチャーの立場からシーズを開発、独立を期して会社を飛び出し、支援センターのお世話になりプレゼン資料をブラッシュアップし、ターゲット起業とどう巡り会ったらよいかという状況

である。

・競争と強調のラインを客観的に判断するための仕組み・基準について社会的コモンセンスを作っていくことが重要と感じた。

・今後、スピンオフ、カーブアウトベンチャーとベンチャー間の協業、新事業に期待したい。

・技術者の流動性を高めることにも焦点をあてるべきではないか？

・産業革新機構に期待している。今回の不況は一企業で乗り越えられるものでなく、産業政策を国が提示することが重要。Elpida の話も日本国側は後手に回っており、情けない。

・アントレプレナーとして、団塊の世代（シニア／リタイア前後）の活用を積極的に考えたらどうか。技術／経営の知識、方法は熟知している。60 歳～65 歳の間をベンチャー創生、育成期間として、社会に尽くしていただく。成功したら、若い人たちを入れて伸ばす。失敗したとしても人生の金銭的な負担は小さい（負債を伴う大きな投資に関しては、セーフティネットが要る）。出身企業も実験室を貸すくらいのことをしてもいいと思う。生きがい、達成感を求める優れた人材を定年で失うのは惜しい。

・リスクテイクできるような環境を作っていくことが結局大事ではないかと感じた。20～30 代がアクティブに活動できるよう、40～60 代が阻害しないような仕掛けがあれば有効に回りだしていくのではないかと感じた。要は全体の人材流動性を高め、既存と既存の出会う機会を増やし、結果として New Combination を増やしていく。

・失敗事例の積み上げからしか成功事例は生まれないものと思うので、失敗事例からの教訓も検討してほしい。失敗事例を許容する風土が必要。

・省庁横断的な市場が増えている。民間主体の投資ファンドを創出する仕組みを考えてほしい。

・流通、物流業界に対してもベンチャー政策を期待したい。特に物流業界は不透明な部分が多く、中小企業の力が弱すぎる。

・日本に散在する富を作るポテンシャリティがビジネスという成果を形づくるためのトータルな支援（教育、マインド醸成も含む）が必要。やる気のある優秀な人が力一杯プレイできるフィールドが欲しい。敗者復活戦の場もあるべき。

・この不況下、大企業側により強くパラダイムシフトが要請されていると思う（一過性でなく）。ベンチャー企業との WIN-WIN 協業はその一つの流れに必要である。大企業側により積極的な姿勢が求められる上に、イノベーション創造機構（産業革新機構）にも期待する。

・ベンチャーに対する資金調達方法の多様化を進めてほしい。創業後数年間が一番苦しい時期なので、与信等の口座開設で大企業が窓口を閉じないでほしい。

・失敗を許せる環境作りが大事である。

・㈱産業革新機構は非常にチャレンジングな試みと考える。一方でベンチャー投資はリスクが高く難易度が高い。私見だが、分野、産業を絞る等、ターゲットとゴール、ビジョンを明確にするべき。（総花的に投資するとリターンがなく、更に機会損失を生む）

・シリコンバレーのみでなく欧州の事例で参考になることがもっとあるのではないか？

・大学発ベンチャーと大企業との良好な関係構築に向けた議論も深めてほしい。

## ３．講演内容

### （１）基調講演

＜テーマ＞

我が国において大企業とベンチャーとの協業によるオープンイノベーションをいかに成功させるか

＜講演者＞

水野　博之氏

大阪電気通信大学　副理事長、（財）広島県産業科学技術研究所　所長、TiM・JAPAN 会長、コナミ（株）取締役、（株）メガチップス　取締役、（株）イノベイション・エンジン取締役、（株）イーシリコン・ジャパン技術顧問会議長、オリンパス・キャピタル・ホールディングス　シニアー・アドバイザー、（株）45 コーポレイション取締役インテレクチュアル・ベンチャー・ジャパン　顧問

＜略歴＞

1929(昭和 4)年 4 月 20 日　生まれ

1952(昭和 27)年　京都大学理学部物理学科卒業　　松下電器産業（株）入社

1990(平成 2)年 松下電器産業（株）副社長（技術担当）

1994(平成 6)年 スタンフォード大学　顧問教授

ジョージタウン大学　ランデガー講座　特別講師

高知工科大学副学長

＜主要著書＞

『デジタル家電で日本が勝つ　～構想力の時代～』、『森を出たサルはどこへ行くのか---人生の思索ノート』、『創造のヒント』、『異端のすすめ』、『先験的構想力の時代』、『構想力のための 11 章』など多数

＜受賞歴＞

1989(平成元)年 4 月 科学技術庁長官賞　受賞　他

＜講演概要＞

水野氏が松下電器に入社した 1952 年当時は、トヨタ、日産、ホンダ、ソニーなどの大企業も小さな町工場で、入社した松下電器（現パナソニック）も、主力製品が電気ゴタツで、門真駅前のハス畑の間にバラックが建っているような状況であった。

同氏は、広島生まれで原爆を被災しており、敗戦後の日本を科学技術立国として立て直すことを夢見て京都大学理学部物理学科に入学し、縁あって松下電器に入社した。それから半世紀を経てこれらの企業は大企業に成長し、その過程で日本の近代化は達成された。

しかし、現在、次の 50 年を俯瞰できるような企業があるのだろうか。それは、「次の

時代の新しい産業をどうつくるか」という構想力を日本人が持てるか否かが大きな課題である。こうした論点で本講演は行われた。以下にその概要を報告する。

過去において我々日本人はキャッチアップモデルの中で動いてきた。これは、西洋諸国に追いつこうという明治以来の考え方が戦後花開いたものである。松下幸之助は国民の所得がある段階に達すると、どの商品をつくって世の中に送り出せば売れるかという視点で、5球スーパーヘテロダインから、冷蔵庫、白黒テレビといったものを陸続として製造・販売した。これをキャッチアップモデルという。西欧諸国に追いついてしまった今、次の時代を我々自身がどのように切り開いていくかを考える必要がある。

1979年にボーゲル氏が、「Japan as №1」という本を書いた。80年代に入って日本から欧米諸国に怒涛のようなハードの輸出が流れ、一番すばらしいテレビをつくったゼニスやダイナミックメモリーのユニットセルというコンセプトをつくったモステックス社もつぶれた。その象徴的な出来事が、1980年代の終わりに起きた日米半導体問題である。これは日本脅威論であり、日本製品でアメリカ中があふれてしまうというのが彼らの恐怖の原因であった。

ところが、今彼らは安心している。なぜならば、日本人は一度、コンセプトを与えられるとすばらしい能力を発揮するが、コンセプトを与えなければ何もできないということがわかってきたからである。これがキャッチアップモデルの非常に大きな反動である。

キャッチアップモデルが成功するにつれて、アメリカ中でジャパン・スタディーが始まり、スタンフォード大学が南禅寺の前にUS－JAPANテクノロジーマネジメントセンター（MOT）をつくった。彼らは危機に関しては必ず技術を軸にして考えていくという習性がある。そこで、日本製品のもとは皆、我々がつくったものじゃないかということに気がつき、ソフト、知的財産、考え方というものを日本の得意とするハードの上位機構として位置づけようというコンセプトを打ち出した。これが、情報化社会である。

キャッチアップモデルになれ親しんだ日本人は、その情報化社会もキャッチアップしようとした。しかし、情報化社会の本質は、常に絶え間ない非常に速いスピードで変わっていく社会である。情報化社会というのは日本のハード立国に対するアンチテーゼである。そのアンチテーゼ、敵の政策に我々は乗ってしまったわけである。しかも、その情報化社会というのは永久につかまえることができない社会である。

情報化社会の究極は、各家庭がつながり、ひとりひとりがつながって、お互いに自由にコミュニケートできる状況をつくること。このことによって世界はお互いに理解し合って平和になる。これが情報化社会のコンセプトである。今あるアナログ機器を全部デジタル化し、サーバーでつなぎ、ゲートウエーで情報が相互に行き来できるようにする。それだけのコンセプトを持って、世界に臨む。そしてそれを量産化する力は日本の家電業界にしかない。こういうことを『デジタル家電で日本が勝つ』という本に書いた。

日本の今の大企業はかつてベンチャーだった。それが大企業になって、エスタブリッシュメント、みずからのカテゴリーをつくった途端にみずからのカテゴリーの中に安住して動かなくなった。これが最大の問題である。結局、日本の大企業の中からは新しいものは出てこない。ここにおいて我々はもう一度、我々自身のコンセプトがいかなるものであるかということを考えねばならない。

その基本にくるのがイノベーションというコンセプトになる。イノベーションというのはシュンペーターが考えたコンセプトであるが、シュンペーターはイノベーションによって社会は変わり、社会に活力が生まれるということを一生説き続けた人である。日本ではイノベーションを技術革新と訳すが、これは大変な誤訳で、より広い意味での革新を意味している。中国語では創新と訳す。

キャッチアップモデルというのは西洋諸国の知的財産を軸にして、それに安い労働力

を加味することによってすばらしいハードをつくり、ソフトをつくって、追いついていくという思想であるが、これはもう既に発展途上国のものになって、後ろから追っかけてくるわけで、前には情報化社会というすさまじい社会があって、我々には立ちはだかっている。

この現状を打破するにはイノベーション、創新をしなければならない。シュンペーターはイノベーションとは Neue Kombinationen（New Combination）であるとしている。現存するもの同士の新しい結合がイノベーションの本質だと彼は言った。アインシュタインの相対性理論はニュートン力学と新しくあらわれた既存の事実をうまく Neue Kombinationen したから生まれたのである。今まさにイノベーションそのものが大企業の中に求められており、それは Neue Kombinationen である。

現在の日本の大企業でも Neue Kombinationen をすべきで、それは営業と開発と製造の三者が横につながって新しいビジネスのあり方というものをモデルとしてつくること。デジタル家電のカテゴリーの中で、今でもフル体制を動かしている会社がある。任天堂、コナミ、メガチップスなどである。ゲームソフトの世界で、これは全く日本が打ち出した新しいコンセプトである。

しかし、大企業の縦割りが Neue Kombinationen を阻害している。アメリカのサーモエレクトロンという会社は社内からのベンチャーを常に募っている。みずからが創造した会社の社長になり、株を持ち、会社の入り口には本日の株価というのがぶら下がっている。それを日本は大不況の中でやったらいいのではないか。

その時に非常に重要なのは、ビジネスプランの立て方である。サープラスカーブは利潤曲線で、新しいビジネスを創造した時に、最初の 3 年間は赤字で 3 年目から黒字になっていく。そのカーブを最初に必ずビジネスプランの中で選ばせておき、そのサープラスカーブが下に振れたら議論をするが、上に振れている間は何一つ議論しないというパターンをつくる。サープラスカーブが 3 年たってなおかつネガティブの線から抜け出せないようであれば、このプロジェクトは終了すれば良い。組織の縦割りを横に割って、個々のプロジェクトの中にノミネートし、ビジネスプランをつくることを要求する。その中からすばらしいものがあれば、トップの指示のもとに予算をつけ、チェックはサープラスカーブのみにおいてやる。事業のやり方については一切干渉しない。

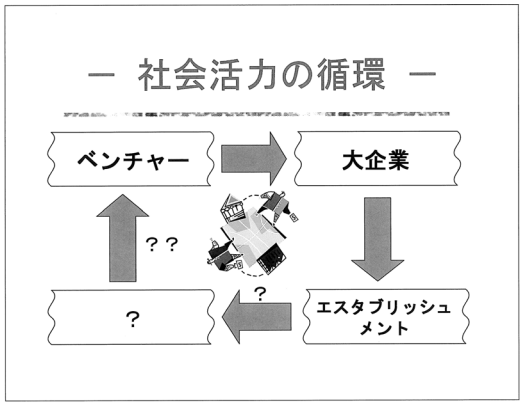
Neue Kombinationen の一番いい例はアポロ計画である。実に当初 5 兆円の予算、さらにそれが 30%増えたといわれているが、13 回の試作を繰り返しながら成功した。そのことによって人類が新しい時代に来たと言われている。イノベーションの象徴であるが、このアポロ計画の中に使われた技術は一切新しいものはない。3,000 万点といわれるデバイスすべてが既存のものである。そこで今はやりの MOT という概念が生きてきたわけである。そのような大予算のもとに月世界へ人を送るということになれば、ただ単に技術だけの話ではない。組織、予算編成、システム設計、信頼性などありとあらゆるものをいかに上手にマネジメントするかということがアメリカの全力を挙げての仕事になった。

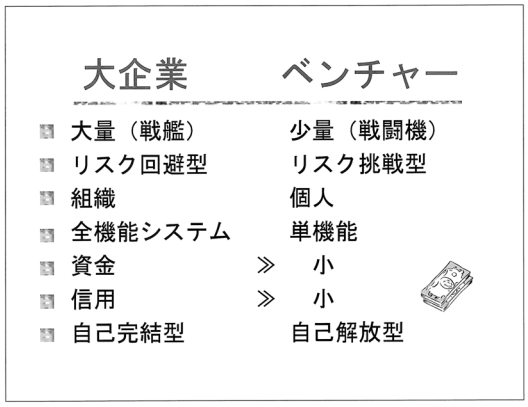
日本のマネジメントはテクノロジーにおいて、新しいコンセプトにおいて無能であったとしか言いようがない。これは選択という見事な効果を通じて、キャッチアップモデルというすばらしいモデルはつくったけれども、それにとどまっている。しかし一方、やることが山のようにある会社が今でも日本にはある。それはまさに新しいコンセプトで世界を動かしているゲームソフトの会社である。

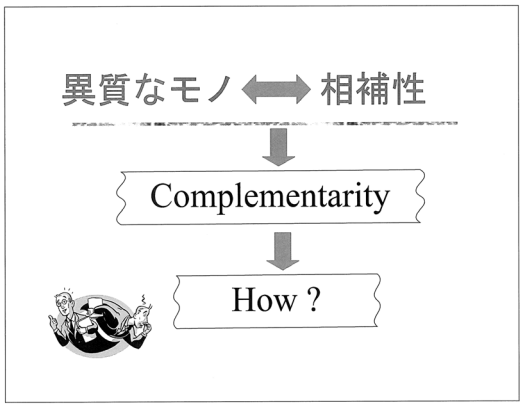
かつて、菅原道真が和魂漢才と言った。明治になって、和魂洋才と言い出した。我々の大和魂をもって西洋諸国の知的財産、ノウハウ、知恵を消化していこうとした。今、和魂洋才の時代も終わった。今や、和魂和才の時代に入っている。我々がどれだけ和才をほじくり出せるかということにおいて、日本の将来は決まる。

ビル・ゲイツも松下幸之助も「我々が仕事を始めた時に、このような大きな企業になろうとは夢にも思わなかった」と言った。毎日、一生懸命に走り回っているうちに、いつの間にかこんな大きなものになった。松下幸之助は、「自分で自分の頭をなでてやりたいような気がする」とも言った。自分自身で人生を終わる時に、自分で頭をなでてやりたいような人生を送る人が増えたら、日本の将来はまだまだ大丈夫だと思う。

＜講演資料＞



（2）講演 1

＜テーマ＞

ベンチャー起業家による産みの親、育ての親との WIN-WIN 構築の事例と成功要因（創業 200 年の清水建設㈱が産んだカーブアウトベンチャー）

＜講演者＞

板谷　敏正氏

プロパティデータバンク㈱ 代表取締役社長

＜略歴＞

| | |
|---|---|
| 生年月日 | 昭和 38 年 4 月 24 日 |
| 平成元年 3 月 | 早稲田大学大学院理工学研究科卒 |
| 平成元年 4 月 | 清水建設株式会社入社 |
| 平成 12 年 10 月 | 清水建設の社内ベンチャー制度を活用しプロパティデータバンク株式会社設立（代表取締役就任）、現在に至る。不動産運用管理業務ソフトウェアを ASP サービスとして提供。JREIT、不動産投資ファンド、金融機関、大手製造業、官公庁、自治体など約 11 万棟で利用され、日本でもっともすぐれた ASP サービスとして「ASP・SaaS・ICT アウトソーシングアワード 2007/2008」の総合グランプリを受賞している。 |

＜委員会等＞

国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会」委員

国土交通省「不動産 ID・EDI 研究会」委員

日本ファシリティマネジメント推進協会「PRE/CRE 特別小委員会」委員

建築学会建築経済部会「施設マネジメント小委員会」委員

NPO 法人 ASP・SaaS インダストリ・コンソーシアム　理事

早稲田大学大学院理工学研究科後期博士課程在学中（建築学科小松研究室）

＜著書＞

共著に　建設業マルチメディア革命（清文社）

CRE（企業不動産）戦略と企業経営（東洋経済新報社）

入門プロパティマネジメント（住宅新報社）

# ＜講演資料＞



## ベンチャー企業家による産みの親育ての親とのWIN-WIN構築の事例と成功要因

2009年2月
プロパティデータバンク株式会社
代表取締役社長　板谷敏正



## 講演者プロフィール

**氏名**　**板谷 敏正**

**経歴**　1989年　早稲田大学大学院理工学研究科卒、同年清水建設株式会社入社
2000年　清水建設の社内ベンチャー制度を活用しプロパティデータバンク株式会社設立（代表取締役就任）、 現在に至る。不動産管理や施設メンテナンス業務向けソフトウェアをASPサービスとして提供。現在、同社のソフトウェアはJREIT、不動産投資ファンド、金融機関、大手製造業、官公庁など約11万棟で利用され、日本でもっとも すぐれたASPサービスとして「ASP・SaaS・ICTアウトソーシングアワード2007/2008」の総合グランプリを受賞している。

**委員会等**　国土交通省「企業不動産の合理的な所有・利用に関する研究会（2006,2007）」委員
国土交通省「不動産ID・EDI研究会（2007）」委員
建築学会建築経済委員会「施設マネジメント小委員会」委員
日本ファシリティマネジメント推進協会「PRE/CRE特別小委員会(2006~2008)」委員
ASP・SaaSインダストリ・コンソーシアム理事
早稲田大学大学院理工学研究科後期博士課程在籍中（建築学科小松研究室）

**著書**　共著に　建設業マルチメディア革命（清文社）、Japan　Environment（英国Elservier Science）
CRE（企業不動産）戦略と企業経営（東洋経済新報社）、入門プロパティマネジメント（住宅新報社）



## 弊社概要

■商号　プロパティデータバンク株式会社　http://www.propertydbk.com
■事業内容　不動産・施設管理のソフトウェア提供（ASP・SaaS方式にて供給）
■資本金 10,000万円
■主要株主　清水建設株式会社
株式会社ケンコーポレーション
オリックスキャピタル株式会社
中央三井アセットマネジメント株式会社
みずほキャピタル株式会社
日本ヒューレット・パッカード株式会社
■利用ユーザー　企業の不動産部門、管財部門、公的法人の管財部門、営繕部門、アセットマネージャー、プロパティマネージャー、ビル管理会社などを中心に、全国約8000棟の不動産・施設の管理業務でご利用いただいています。また、官公庁・自治体では約10万棟の公共施設管理に弊社ソフトが活用されています。
■所在地 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル
TEL 03-5777-3468　FAX 03-5777-3436

**ASP・SaaS・ICTアウトソーシングアワード2007/2008 総合グランプリ受賞**

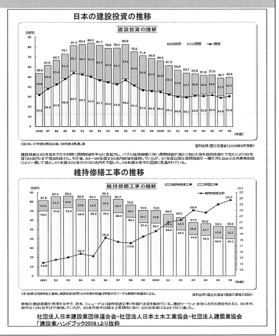
『ASP・SaaS・ICTアウトソーシングアワード2007/2008』は、ASP・SaaSインダストリ・コンソーシアム（略称ASPIC）が主催する表彰制度で、国内で提供されているASP・SaaSを対象に優秀かつ社会に有益なアプリケーションを選考し、表彰するもの。『@プロパティ』は**全評価項目で最高得点を獲得し、最も優れたASP・SaaSサービスとして「総合グランプリ」に輝きました。**



## ビジネスの背景／日本の建設業

平成19年度の建設投資は、前年度比0．1%増の52兆3，400億円となる見通しです。平成19年度の建設投資を政府・民間別に見ると、政府投資は17兆1，700億円（前年度比6．8%減）、民間投資は35兆1，700億円（同3．9%増）となり、建築・土木別には建築投資が31兆2，800億円（同2．2%増）、土木投資が21兆600億円（同2．9%減）となる見通しです。
過去の建設需要が旺盛であったことから我が国には建設ストック（不動産）が大量に存在しており、年月の経過に伴いこれらのストックに対する維持修繕のニーズは高まっていると推定されます。建設投資におめる維持修繕工事の比率は建設投資の減少に対して上昇しており、1991年に14.2%であったものが2006年度には24.7%まで上昇しています。

建設投資額が大きく増大することは見込めず、関係企業の競争が激化するとともに、新規建設からストック資産を対象とした保全・メンテナンス分野へのシフトなどが業界全体に求められています。



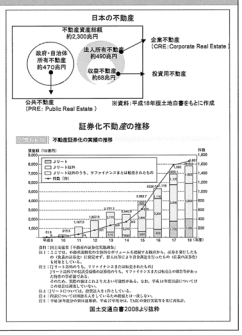



## ビジネスの背景／日本の不動産

我が国には約2300兆円の不動産資産が存在していると言われている。そのうち、490兆円が民間法人所有の不動産で、その中でも投資用不動産が68兆円である。民間所有の不動産は前回のバブル崩壊に伴い、地下が低下するなどの不動産リスクが顕在化したのに加え、ROAなどの経営指標に基づく資産効率を重視した企業価値評価などの浸透により、その所有に関する考え方は大きく転換した。具体的には民間企業の多くは「持たない経営」に移行し、遊休地の売却や優良不動産や事業の売却による本業への特化や投資などを実行した。

また、投資用不動産については不動産ファンドを中心とする金融商品化や証券化が急速に進展した。68兆円のうちすでに20兆円が証券化したと言われている。昨今の世界的な金融危機などによりその速度は鈍化した可能性もあるが、いったん証券化した不動産がもとの所有形態に戻る可能性はないため、今後も堅調に推移すると予想される。証券化された不動産は、アセットマネジメントやプロパティマネジメントなどの欧米流の管理体制が導入され、専門家の連携による効率の高い管理体制に移行するとともに、上場している JREITなどを中心とした情報開示などが進展し、管理の考え方も近代化することとなった。

不動産投資市場の活性化のためには、株主や投資家への情報開示や効率の高いマネジメント体制の維持向上などが求められている。






## 弊社ビジネスの概要

### 会社概要

■商　号　プロパティデータバンク株式会社
■設　立　２０００年１０月１日（清水建設の社内ベンチャー第１号として設立）
■資本金　１０，０００万円
■所在地　東京都港区浜松町１－３０－５　浜松町スクエアStudio１８階
■従業員数　40名
■主要株主　清水建設株式会社、株式会社ケン・コーポレーション、オリックス・キャピタル株式会社、中央三井アセットマネジメント株式会社、みずほキャピタル株式会社、日本ヒューレット・パッカード株式会社
（IT・金融・不動産・建設のノウハウ結集）

### 不動産を取り巻く環境

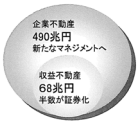
～「保有」、「マネジメント」、「評価」手法が大きく変化

■投資不動産　～不動産の証券化・金融商品化が急速に進展。アセットマネジメント、プロパティマネジメントなど欧米流の近代的な不動産管理手法が急成長するとともに、上場不動産ファンドであるJ-REITにおいては投資家への情報開示が進み不動産運用情報が広く公開される時代に。

■企業不動産　～不動産のオフバランスにより保有不動産をスリム化。業務のアウトソーシングなど企業経営を向上させる力として企業不動産戦略（CRE戦略）が業界で本格化し、資産・資本効率の最大化や内部統制強化が進展。

当社はこうした経営およびマネジメント手法の変化を見越し、2000年に不動産分野にITツールを提供する専門企業として設立。点在する不動産の管理、オーナーと管理会社の業務連携、投資家への情報開示など幅広く支援するITツールを創業時よりフルASPサービスにて展開。

**変貌遂げる不動産業界**






## 弊社ASP／SaaSサービスの概要と実績

### 不動産管理ASP・SaaS 「@プロパティ」

■不動産管理のあらゆる業務をカバーする、業務支援型本格ASP・SaaS
■顧客毎のニーズに対応した様々なカスタマイズにより、数百社へ本格的サービスを提供

### 業界特性に合わせ2方式サービスを提供

■標準ASP・SaaS
民間企業を想定。当社IDCをベースにインターネット上で利用料型サービスを提供。ヘルプサポート、セキュリティ制御、初期データ構築、マスターデータ構築コンサルティング、データ管理など一連の付帯業務も提供
■オンサイト型ASP
官公庁・自治体、電力会社など共同利用や公益企業を想定し、顧客専用システムを構築、顧客グループ内ASPサービスとして展開。付帯業務も必要に応じ提供

### 導入企業

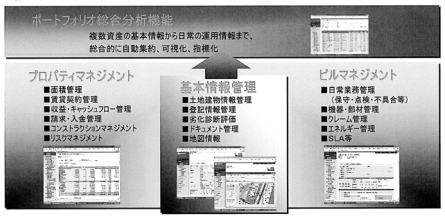
| ユーザー数400法人 | 利用棟数10万棟 |
|---|---|
| ■標準ASP・SaaS<br>不動産投信：J-REITファンド各社、プライベートファンド各社<br>商社　：伊藤忠グループ各社<br>金融保険　：東京海上日動火災、日本生命新本社等<br>不動産　：HS不動産、JTBリアルエステート、長栄等<br>エネルギー：東京ガス、電力中央研究所等<br>PM、BM会社：ビル代行、R社、TS社、C社、N社他<br>一般事業会社：YKK、大手製薬会社、新聞会社、自度自動車、松下電器産業、イオングループ、鉄道・航空会社等 | ■オンサイト型ASP<br>東京都庁(3,000棟の公共施設管理)<br>滋賀県庁(3,000棟の公共施設管理)<br>関西電力(5,000棟の社有施設の業務情報管理)<br>全国自治体共同利用(約1万棟の共同保全情報センター構築)<br>国土交通省保全業務支援システム<br>(庁施設1.7万棟保全情報センター構築)<br>全皇(約1万棟の全国の施設情報管理センター構築)<br>日本郵政(3万棟の不動産管理システム構築) |



## 不動産業務支援　ASP・SaaSの例　@プロパティ

### 標準機能

■ユーザーID毎のきめ細かいセキュリティ制御、メニュー構成変更、マスタデータ構築など標準インターフェースを用意
■標準フォーマット（CSV等）によるデータのインポート・エクスポートを標準装備、より充実したSaaSサービスを提供




プロパティデータバンク資料より

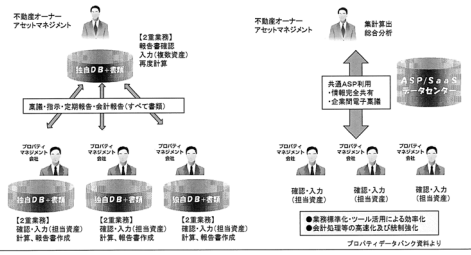
## ASP/SaaSの特色　不動産マネジメントの例

**従来**

従来、不動産管理業務は管理会社（プロパティマネジメント）と不動産オーナーに業務がまたがり、各社が個別に2重計算・記帳の業務プロセスの連鎖を形成していた。

**ASPを利用した企業間業務プロセス**

- ●2重業務が解消するとともに、電子化により各種業務が効率化
- ●各種データをリアルタイムに経営判断に活用可能
- ●IT投資についてもASP活用により大幅に効率化



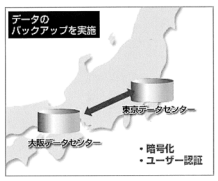

プロパティデータバンク資料より



## ASP/SaaSの特色　万全のセキュリティ

ASP／SaaSサービス事業者は、お客様の大切な情報をお預かりする業務という認識のもと、最新の技術を駆使して情報セキュリティを確保しています。

運用システムは高い信頼性を備えた機器を多重化し、複数個所のデータセンターによるオンライン・データバックアップ、災害発生時の継続的なサービス提供などを実現しています。また、多くの事業者は、情報セキュリティに関する国際認証ISO27001は総務省のASP・SaaS情報開示認定などを取得しています。



総務省「ASP・SaaS安全・信頼性に係る情報開示指針」（2007年11月27日）、「ASP・SaaSにおける情報セキュリティ対策ガイドライン」（2008年1月30日）を基に、利用者がASP・SaaSを安心して利用でき、拡大する国内ASP・SaaS市場に対して健全な市場形成を図ることを目的として制定されたものです。**安全・信頼性に係る情報を適切に開示し、かつ一定の要件を満たすものが認定されます。**

プロパティデータバンク資料より



## ASP/SaaSの特色　大手企業における不動産情報管理

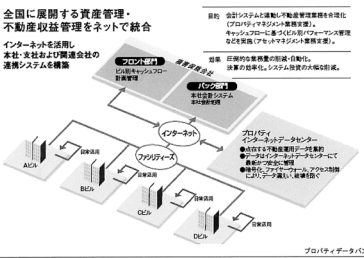
東京海上日動火災保険では、所有している不動産賃貸物件のキャッシュフロー管理を行なうため、既存システムの統合や業務アウトソーシング先とのデータ連携を検討。
意思決定支援システムの円滑かつ早期の構築を図るため、短期間に導入できるASP・SaaSを導入した。

**全国に展開する資産管理・不動産収益管理をネットで統合**

**インターネットを活用し本社・支社および関連会社の連携システムを構築**

目的　会計システムと連動し、不動産管理業務を合理化（プロパティマネジメント業務支援）。
キャッシュフローに基づくビル別パフォーマンス管理などを実施（アセットマネジメント業務支援）。

効果　圧倒的な業務量の削減・自動化。
決算の効率化。システム投資の大幅な削減。

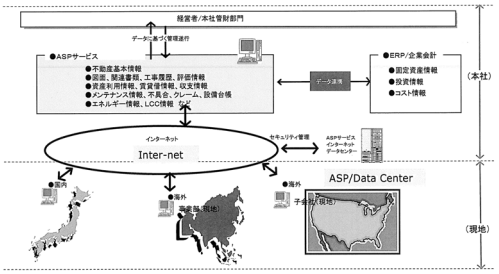



プロパティデータバンク資料より



## ASP/SaaSの特色　グローバル企業における不動産情報管理

- ●全世界の企業不動産情報について一元管理が可能
- ●現地と本社もリアルタイムに情報共有、ERPなど企業会計システムとの連携




プロパティデータバンク資料より



## 不動産ASP・SaaSの機能　不動産情報化のイメージ

**資産基本情報の一元管理**

■資産基本情報DB

■衛星写真DB

プロパティデータバンク資料より



## 不動産ASP・SaaSの機能　不動産情報化のイメージ

**複数不動産のポートフォリオ管理**

■資産情報一元管理

■不動産群管理／地図情報

プロパティデータバンク資料より

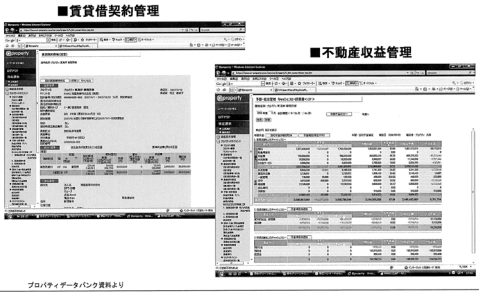


## 不動産ASP・SaaSの機能　不動産情報化のイメージ

**不動産経営支援**

■賃貸借契約管理

■不動産収益管理



プロパティデータバンク資料より



## 不動産ASP・SaaSの機能　不動産情報化のイメージ

**建設・修繕プロジェクト管理**

■建設プロジェクト進捗管理

■長期修繕計画／LCC予測

プロパティデータバンク資料より

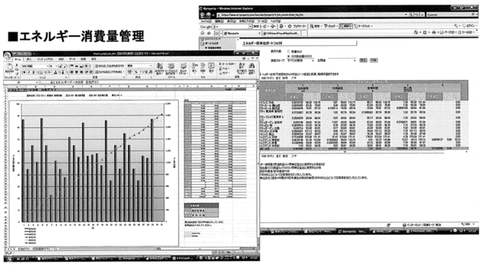
大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

## 不動産ASP・SaaSの機能　不動産情報化のイメージ

エネルギー・$CO^2$排出量管理

■エネルギー消費量管理

■$CO^2$排出量管理



プロパティデータバンク資料より

大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

## ASP/SaaSの特色　独自性・差別化

不動産専業。業務をフルカバーしたASP提供では業界唯一

| サービス機能 | 当社 | 競合A社 | 競合B社 | 競合C社 |
|---|---|---|---|---|
| 土地建物情報管理<br>登記情報管理<br>劣化診断評価<br>ドキュメント管理<br>地図情報 | ●<br>●<br>●<br>●<br>● | ● | ○ | △ |
| 面積管理<br>賃貸契約管理<br>収益・キャッシュフロー管理<br>請求・入金管理<br>コンストラクションマネジメント<br>リスクマネジメント | ●<br>●<br>●<br>●<br>●<br>● | ● |  | △<br>△ |
| 日常業務管理(保守他)<br>機器・部材管理<br>クレーム管理<br>エネルギー管理 | ●<br>●<br>●<br>● |  |  | △ |

● ASP・SaaS　○ ホスティング型　△ クライアントサーバー型

不動産投資ファンド(J-REIT、私募)での利用占有率は"５０%強" に達し、業界におけるデファクトスタンダードツールに。

7年間のASP実績

■主要機能をフルカバーし競合間で大きく先行。高い参入障壁を維持
■ヘルプサポートのフィードバックによる高品質なバージョンアップを継続
■ヘルプサポート、講習会、導入コンサルティングなど、付帯業務を含め総合的な業務支援サービスを提供
■利用料型の契約による安定ユーザー
■多彩なオプション、顧客別のカスタマイズにフレキシブルに対応。蓄積された7年間の実績に強み。

お客様のニーズ
@プロパティ 標準機能
[ポートフォリオ総合分析]
[資産基本情報] [プロパティマネジメント] [ビルマネジメント]
日々のバージョンアップ
オプション
カスタマイズ

大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

## 弊社におけるカーブアウトのプロセス

|  | 弊社におけるスピンオフの特色 |
|---|---|
| 市場 | ●大手ゼネコンの顧客にとらわれず幅広く営業<br>※大手ゼネコンのシェアである1～2%を捨てて残りの顧客へ<br>●建設プロジェクトにとらわれずにストックされた不動産に着目<br>※50年間に蓄積された不動産すべてが対象 |
| 営業 | ●各業界トップ企業やJREIT中心に「選択と集中」<br>●官公庁分野では代理店と連携 |
| 技術 | ●資本金や利益剰余金を活用し計画的かつ集中的に投資<br>※再先端不動産マネジメント対応、企業会計対応など実施<br>※ASPの構築、運用、サポートの基本ノウハウを取得<br>●基本特許は親会社より独占使用許諾 |
| 人材 | ●金融・外資・不動産・IT系人材を幅広く採用 |
| 信用力 | ●第3者性・中立性の確保(副業持たずにASPに特化)<br>●無借金、黒字、事業安定性をPR<br>●データセンター、ISO等の国際認証取得 |

PDB作成資料

大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

## 親企業からみたカーブアウトベンチャーの特色

グループ内に新しい収益源を確保する観点での比較

|  | M&A<br>有望企業への出資 | R&D<br>社内技術開発 | カーブアウト・ベンチャー |
|---|---|---|---|
| 投資額 | 大・多大<br>企業買収など | 中から大・継続的<br>研究開発費など | 低い |
| 投資効果 | デューデリ可能なため効果は確実 | 中から大・継続的<br>新商品開発など | 低い<br>キャピタルゲイン+連結決算利益<br>+企業グループの活性化 |
| リスク | 投資額<br>競合出現の場合はかさむ | ・投資額<br>・競争力の喪失 | 投資額<br>出資金および支援 |
| 期間 | 短期間で実施可能 | 撤退判断が難しい | 有期決戦！ |
| 評価方法 | 投資判断は明確 | 市場評価は難しい | 業績・効果など明確 |

PDB作成資料

大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

## 清水建設事業家公募制の仕組み

●主　旨
清水建設及びグループの業績の安定と成長を図るために、建設事業・開発事業 に続く新事業の開発・推進が必要との観点から「事業家公募制度」を創設し、事業化の促進を図る。
●対象事業
広い意味で清水建設のビジネスの関連分野に属し、それを拡げていく事業。
●応募スタイル
「テーマ持ち込み型」と「テーマ提示型」の2 つのタイプを設ける。
●審査
選考委員会で、書類審査と面接審査を行う。

●事業化の仕組み
審査をクリアーした事業家は、即時に現職を解き、事業開発部に異動の上、事業化準備に専念する。(異動に当たっては、現所属の部門長、部署長の承認は要しない) 事業化準備期間内に、各事業家は事業スキームを完成させ、経営会議に付議し、事業実施の可否、出資額、融資限度額を決定する。
●独立の仕組み
提案内容が経営会議で承認された事業家は、当社又は当社を含むその他の会 社と共同で新会社を設立し、原則として出向となる。
なお、出向期間は3年間を限度とし、この期間中に一度に限り、転籍の機会 (選択権)を付与する。当該事業家は出資の義務を負う。

清水建設公開情報より作成資料

大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

## 清水建設事業家公募制の仕組み

●事業家のインセンティブ
新会社の株式を保有する。新会社のストックオプションを付与する。
但し、清水建設が新会社を非上場とする方針を決定した場合には、事業家保有株式の当社に対する買取り請求権を付与する。退職時に、「事業家支援金」を退職手当に加算する。
●事業協力者
事業協力者とは、会社設立後3年以内の事業家の転籍に合わせて同時に転籍 する者をいう。
事業協力者には退職時に、退職手当を加算して支給する。
事業協力者の出資は、事業家に付与された出資権の20%を上限とする。

●清水建設が新会社に行う支援
出資：出資額は新会社の資本金の1／3以上
融資：運転資金や設備資金の融資を、合意期間(3年を目処)中、行う。その場合の融資限度額は、会
社設立時に決定する。
知財：清水建設が保有する知的財産を使用する場合は、合意期間(3年間を目処)中、無償供与する。
その他：事業スキームの補完、事業家教育、調査費用等の支援や新会社設立後の諸手続き、第三者との契約等の支援を行い、事業家がビジネスに専念できる環境を提供する。清水建設からの常勤役員の派遣は、監査役を除き行わない。
●評価
新会社設立後3年を目処に、当該事業を経営会議で評価する。
事業を継続する場合、事業家は原則清水建設を退職し転籍する。　清水建設公開情報より作成資料

大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム

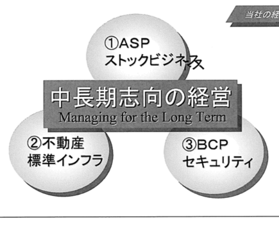
## 弊社の経営ポリシー

安定・中長期志向

堅牢な経営基盤と着実な収益成長による"中長期志向"の経営を目指す
→(2008年度中のIPOに向け、社内体制の整備および経営ポリシーの徹底を進めています)

①ASP賃料に立脚したストックビジネスであるASP・SaaS事業を確実に業界に定着させる
②高い競争力を維持し、企業間連携を支援するITツールとして不動産業界の標準インフラを目指す
③健全な事業体質・財務体質を基に、事業継続、情報セキュリティを引き続き推進し"安定"と"信頼"へ

当社の経営ビジョンより




ご清聴ありがとうございました。

ASP・SaaS・ICTアウトソーシングアワード2007/2008 総合グランプリ受賞

『ASP・SaaS・ICTアウトソーシングアワード2007/2008』は、ASP・SaaSインダストリ・コンソーシアム(略称ASPIC)が主催する表彰制度で、国内で提供されているASP・SaaSを対象に優秀かつ社会に有益なアプリケーションを選考し、表彰するもの。「@プロパティ」は全評価項目で最高得点を獲得し、最も優れたASP・SaaSサービスとして「総合グランプリ」に輝きました。

（3）講演 2

＜テーマ＞

テクノロジーカーブアウトの現状と課題及び今後の方向性

＜講演者＞

土居 勝利 氏

㈱テックゲート　代表取締役

＜略歴＞

1980 年　ソニー株式会社入社

開発研究所における MAVICA(マグネチックビデオカメラ)、NEWS(UNIX Workstation)の研究開発、社内ベンチャーからの新規事業化

シリコンバレーにおけるソニーマイクロシステムズの設立

グループヘッドクォーター、R&D 戦略部における中長期 R&D 戦略の立案と実施、戦略ベンチャー投資部（CVC）設立とベンチャー投資・育成、ソニーコンピュータサイエンス研究所研究企画オフィス、SONY Electronics（米国）における研究開発　など兼務し研究開発からの新規事業創造に従事

リサーチ＆ビジネスインキュベーションセンター設立準備室にてカーブアウトスキームの構築

2002 年　株式会社テックゲート設立

ソニー株式会社を円満退社し、大手事業会社の新規事業創造戦略コンサルティング、国内外のベンチャー事業戦略・技術戦略・事業加速支援、情報処理推進機構における中小 IT ベンチャー育成事業などに従事

テクノロジーカーブアウトスキームの構築を行う

2004 年　株式会社テックゲートインベストメント設立

テクノロジーカーブアウトファンドの組成とカーブアウトベンチャー創出、育成に従事

＜講演資料＞

大企業とベンチャーとのWIN-WINフォーラム　配布資料

TechGate

## テクノロジーカーブアウト の現状と課題及び今後の方向性

- テクノロジーカーブアウトの背景、目的、経緯
- テクノジーカーブアウト事例と課題
- 今後の方向性


**土居勝利**
**株式会社テックゲート**
**katsutoshi.doi@techgate-group.com**


2009 2 19　　TechGate Inc.

TechGate

## テクノロジーカーブアウトの背景と目的

- シリコンバレーと比較すると、日本では技術シーズ、人材の流動性は少なく、大手事業会社、公的研究所に集まっている
- 事業会社の事業規模、経営戦略により事業化されず、事業会社に埋もれているすぐれた技術シーズ、優秀な人材の活用を行う事は、日本の技術資源の有効活用、新事業創造の為に必要である
- 技術シーズの流動性、人材の流動性を図るため日本の文化に適応したスキームが必要と考えカーブアウトスキームの構築を行う
- カーブアウトによるオープンイノベーションを実行することにより経済の活性化を推進する

2009 2 19　　TechGate Inc.

TechGate

## カーブアウトスキーム創出経緯

- ソニーの研究所における研究開発⇒社内ベンチャー⇒No1マーケットシェア事業創造経験
- シリコンバレーにおけるソニーのIT関連会社の設立と米国のベンチャー企業、VC、アカデミックとの交流経験
- 中長期R&D戦略、コーポレートベンチャーキャピタル設立・投資・育成、研究開発からの新事業創造経験

⇩

- 2002年にソニーを円満退職し㈱テックゲートを設立（スピンアウト）
  - カーブアウトスキームの構築と戦略立案
  - 大手事業会社新事業創造戦略、国内外ベンチャー企業コンサルティング開始。イスラエル、シリコンバレーベンチャー支援による欧米型ベンチャー育成ノウハウ蓄積
- テクノロジーカーブアウトを実行する㈱テックゲートインベストメントを2004年に設立

2009 2 19　　TechGate Inc.

TechGate

## カーブアウトとは

- 大企業発ベンチャースキーム
  - 事業再生、MBO
  - スピンアウト、スピンオフ
  - カーブアウト
- カーブアウトの位置づけ
- 弊社のカーブアウト定義

2009 2 19　　TechGate Inc.

Koozyt　　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

- **すぐれた技術シーズ**
  - ソニーコンピュータサイエンス研究所（ソニーCSL)で研究開発された「WiFiを使った位置推定技術」
  - 2008年（第18回）「日経BP技術賞」の「部門賞」を受賞
- **カーブアウトの背景と目的**
  - 情報家電メーカであるソニーの機器に搭載するだけでなく、各種の機器に搭載されてこそユーザメリットのある技術である
  - ソニー系列のソネットエンタテイメント株式会社と創業者にて設立し事業性、市場性の検証を行った後、企業成長の為カーブアウトを活用し資金調達を行うと共に第3者の参画を得、自由な経営体制をとる
  - 社会インフラサービスとして企業成長を図る

2009 2 19　　TechGate Inc.

Koozyt　　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

- **創業者**
  - 代表取締役　末吉隆彦（元ソニー、ソニーCSL）
  - 取締役　塩野崎敦（元ソニーCSL)
  - 取締役　暦本純一（ソニーCSL　インタラクションラボラトリ室長）
- **親元企業資本参加**
  - ソネットエンタテインメント株式会社の100%子会社ソネットキャピタルパートナーズ株式会社のファンドより出資を得る
- **親元会社支援体制**
  - 取締役　暦本純一　ソニーCSL、東京大学大学院情報学環教授
  - 取締役 竹内彰一　ソネット　シニアリサーチフェロー
  - 取締役 北野宏明　ソニーCSL所長
  - 監査役 村木 浩一　ソネット
  - 取締役　土居勝利　インキュベーター、出資者として経営に参画

2009 2 19　　TechGate Inc.

Koozyt　　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

PlaceEngine

| | GPS | WiFi |
|---|---|---|
| 推定精度 | 数m程度 1 | 数m～100m程度 2 |
| 測位時間 | 数十秒程度 3 | 数秒程度 |
| 測定機器 | GPSが必要 | WiFiが必要 |
| データベース | 不要 | 必要 |
| 屋内・地下 | 利用不可 | 可能 4 |
| フロア認識 | 不可 | 登録があれば可能 |
| 適合用途 | 屋外・山間部 | 屋内・都市部 |

1 ビルの反射等で精度が悪化する場合がある。
2 観測できるアクセスポイントの推定精度・個数に影響される。
3 コールドスタート時。継続的に取得する場合（ホットスタート）は数秒程度
4 アクセスポイントが設置されている場合。

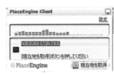
- **地下街、屋内に強くフロア推定可能**
- **一般的にGPSより高速（通常1秒以内で終了）**
- **GPS機能補完（両立可能）**
- **Wi-Fi 機器であれば新たなハード不要、ソフトで対応**
- **サーバ版とLocal DB版の2種類有。**
  - **インターネット接続なしでもローカルDBを参照 して場所推定が可能**
- **ユーザからの「位置を教える」フィードバック機能有**
  - **・ソーシャルな位置情報基盤のため、対応エリアの自己増殖可能**
- **地図ソフト/サービス　非依存**
- **公開版クライアントを無償配布**
  - **・Windows XP/VISTA, Windows Mobile, Macintosh　版**
- **API公開　http://www.placeengine.com/doc**

2009 2 19　　TechGate Inc.

Koozyt　　TechGate

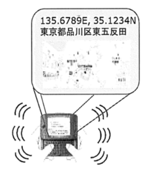
## カーブアウト事例　クウジット㈱

**近傍の 無線LAN (Wi-Fi) 電波を利用して位置を推定する基盤技術およびサービス**
2006年7月オープン




クライアントソフト
- Windows XP/VISTA
- Windows Mobile
- MacOS

- PCにダウンロード（無償）周囲のWi-Fi情報を電測




2009 2 19　　TechGate Inc.

Koozyt　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

**PlaceEngine を利用した各種Webサービス**

【利用事例】
株式会社サーバーマップ・ジャパン地図情報検索サービス「マピオン」Top Page
NTTレゾナント株式会社 gooラボ エリア情報検索実験
株式会社駅前探検倶楽部 駅探ラボ・駅探路線図スクロール版
株式会社アルプス社 ALPSLAB トップページおよびALPSLAB routeとの連携
株式会社リクルート メディアテクノロジーラボ(たたみラボ) シンプル飲食検索
ソニースタイル・ジャパン株式会社 PetaMap
楽天トラベル株式会社 楽天トラベル など

地図情報検索サービス「マピオン」TopPage
株式会社サイバーマップ・ジャパン

クチコミ地図サービス『So-net buzzmap』
ソネットエンタテインメント株式会社

2009 2 19　TechGate Inc.

Koozyt　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

- HotPepper
  - PlaceEngine で近傍の店舗を検索！

2009 2 19　TechGate Inc.

Koozyt　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

**Location Amplifier**
ロケーション・アンプ

Where2.0 2008出展
「ロケーション・アンプ for 山手線」
作者：赤松正行& Koozyt, Inc.

- 場所や空間に連動した情報配信
- その場特有のインタラクション
- 場所・空間の増幅器(Amplifier)

通称「パソコンの父」と呼ばれるアラン・ケイは、その昔、「パーソナルコンピュータは、"Intelligence Amplifier"(知識の増幅器)であり、楽器のような存在にしたい」とのコンセプトを語っています。

位置情報やロケーションウェアを手がけるKoozytとしては、「空」(仮 想)と「実」(現実)とをつなぐ技術で社会に貢献したいという思いを込め 、また
アラン・ケイの上記言葉に触発され、本サービスを"Location Amplifier"(ロケーション・アンプ：場所・空間の増幅器)と名づけました。

2009 2 19　TechGate Inc.

Koozyt　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

**Location Amplifier** ロケーション・アンプ for Yokohama　ロケーション・アンプ for 横浜

ユーザの地理的位置や行動履歴に応じて、情報が降ってくる、湧いてくる

画面上のアイコン化されたコンテンツはクリックするとその詳細説明が表示されるか、関連するサイトに移動できるような仕組みとなっています。

2009 2 19　TechGate Inc.

Koozyt　TechGate

## カーブアウト事例　クウジット㈱

○ **Location Amplifier** ロケーション・アンプ　横浜スタジアム

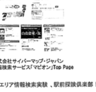
2009 2 19　TechGate Inc.

## カーブアウト事例　クウジット㈱

■Webサービス x PlaceEngine
PlaceEngineを利用することにより、現在位置に応じた機能やコンテンツ提供をすることが可能となります。PlaceEngineを使ったWebサービスを容易に開発頂けるように PlaceEngine APIを公開しています。
【利用事例】

NTTレゾナント株式会社
gooスティック for FireFox

ソネットエンタテインメント株式会社
So-net buzzmap

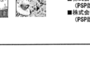


株式会社サイバーマップ・ジャパン
地図情報検索サービス「マピオン」Top Page

ソニースタイル・ジャパン株式会社
PetaMap

その他
gooラボ エリア情報検索実験 、駅前探険倶楽部 駅探ラボ、リクルート シンプル飲食検索など

■ゲーム x PlaceEngine



GPS機能の補完として、また都市部や屋内、地下街で場所が分かることを使って、新しいエンターテインメントや新規領域のゲームタイトルなどに PlaceEngineを利用することができます。
【利用事例】
■株式会社ゼンリン「みんなの地図2」「みんなの地図3」
(PSP版)2007年4月26日発売 、2008年4月24日発売
■株式会社エディア「プロアトラストラベルガイド」
(PSP版) 2007年8月9日発売
■株式会社SCE「ニッポンのあそこで」
(PSP版) 2008年5月1日発売

■PC x PlaceEngine

PlaceEngineは、PC/スマートフォン用のアプリケーション開発やシステムインテグレーションに利用することが可能です。
【利用事例】
■ソニースタイル・ジャパン株式会社「x-Radar」
2007年11月1日公開
■株式会社リクルート「ココから周辺検索ガジェット」
2007年11月29日公開
■クウジット株式会社「おともだちレーダーPlaceEngine for Skype」2008年1月16日公開
■株式会社トリプレットゲート「ワイアレスゲートコネクション for Mac OS X」2008年7月2日公開
■ソニー株式会社 "ポケットスタイルPC " VAIO『type P』
2009年1月16日発売

■無線LAN (Wi-Fi) モバイル機器 x PlaceEngine

無線LAN(Wi-Fi)デバイスがPlaceEngineに対応することで、位置情報を扱える機器へと生まれ変わります。想定されるデバイスとしては、携帯電話、スマートフォン、デジタルカメラ、音楽プレーヤー、PNDなどが挙げられます。
【利用事例】
■ソニー株式会社「デジタルスチルカメラDSC-G1のソフトウェ
アップグレード」
期間限定: 2007年10月23日～2008年4月23日
■ソニー株式会社「パーソナルコミュニケーター"mylo"『COM-2』」2008年3月1日発売
■株式会社リクルート『Hotpepper for iPhone』
2008年9月17日公開

■ロケーション・アンプ (Location Amplifier)

場所や空間に連動した情報配信の枠組み「ロケーション・アンプ」を使用することでその場特有のインタラクションが可能となり、ユーザの地理的位置や行動履歴に応じて、情報を降らしたり、湧かしたりすることができます。
Location Amplifier ＝ 場所・空間の増幅器
【出展事例】
■Where2.0 2008出展「ロケーション・アンプ for 山手線」
作者: 赤松正行& Koozyt, Inc.
【利用事例】
■株式会社アッカ・ワイヤレス
「ロケーション・アンプfor横浜」 2008年7月24日公開
「ロケーション・アンプfor HAMASTA」08年9月13—15日開催
「ロケーション・アンプforROBO2008」08年10月10-13日開催

TechGate

## カーブアウトによる事業創造のポイント

**親元企業、創業者、ビジネスプロデューサーの志の共有**
**・人材、シーズなどの資源の有効活用による新事業創造**

○ **親元企業**
- ・トップマネジメントのコミットメント(経営戦略)
- ・ベンチャー企業の大企業における位置づけの明確化
- ・人事制度、知識財産の取り扱い、事業支援体制
- ・自由闊達なるスピード経営環境の提供(マイノリティ出資、他案件も同様)

○ **カーブアウト企業創業者**
- ・大企業とベンチャーの文化の違い(スピード経営)
- ・大企業と異なる事業計画、資本政策、提携戦略
- ・家族の理解

○ **ビジネスプロデューサー**
- ・事業会社の目線(研究開発から新事業創造経験)に立って事業立案、事業推進できるチーム、会社経営に対するコミットメント
- ・第3者としての大企業、ベンチャー間のフェアな各種関係の調整
- ・大企業の制限を取り払った事業戦略、技術戦略
- ・ベンチャー未保有の人材、ネットワーク、知識、経験提供

2009 2 19　TechGate Inc.

TechGate

## 日本のベンチャー企業を取り巻く課題

- **ベンチャー投資環境の違い**
  - 例1：画像検索

- like.com
- シリコンバレーのRiya社が開発、運営
- 資金調達
  '08/1：+$3.3M、'08/8：+$32M　**Total：$47.3M**

- miteca.jp
- ソニーからのCOVゼータブリッジ社が開発、運営
- 資金調達
  '07/12：+2億円　資本金＋資本準備金：**6．8億円**

2009 2 19　TechGate Inc.

TechGate

## 日本のベンチャー企業を取り巻く課題

- **ベンチャー投資環境の違い**
  - 例2：位置情報関連サービス

- ボストンのSkyhook wireless社
- 資金調達
  '07/7：+$8.5M **Total：$16.8M**

- ソニーCSLからのCOVクウジット社
- 資金調達
  '08/6：+2億円　資本金＋資本準備金：**2.7億円**



TechGate

## 日本のベンチャー企業を取り巻く課題

- **ベンチャー創出・育成エコシステム**
  - シリコンバレーを作った男100人
    - ベンチャー成功者の後進支援
    - エンジェル投資、シーズ投資～ステージ投資
  - 投資家の経営陣への参画
  - 必要人材の補強（CEO、COO、CFOまで補強）
  - 優秀な技術者の流動性
  - 技術シーズ、事業シーズの目利き＋投資家
  - 世界戦略、企業成長戦略
  - 大手事業会社のベンチャー活用、事業提携、M&A



TechGate

## 今後の方向性

- カーブアウト新事業創造はひとつのスキーム
  - 大手事業会社の技術シーズ、資本参画、人材
- 大手事業会社からのスピンアウトした技術系ベンチャー、起業希望者から多くの相談も多くあるが現在のカーブアウト投資事業組合では対応が難しい
- 「日本のベンチャー企業を取り巻く課題」を解決するカーブアウトに限らないスキーム構築検討
  - 欧米型VC＋日本文化を組み合わせた投資、育成
  - ベンチャー育成の若手人材発掘、専門家の育成
  - 世界に通じるベンチャー企業創出施策



TechGate

## ご参考：カーブアウトの取材記事

2003年4月1,2,3日

TechGate

## ご参考：カーブアウトの取材記事

（4）講演 3

＜テーマ＞

日本の新しき成長と、新しき技術パラダイムシフトを牽引する

＜講演者＞

豊崎 禎久 氏

ジェイスター㈱ 代表取締役社長

＜略歴＞

米フェアチャイルド社、ソニー　セミコンダクター社、米シグネティックス社、蘭フィリップス・セミコンダクタ社などを経て、米 LSI ロジック社では開発戦略を立案するストラテジック・マーケティングとして活躍。米ガートナー社の日本半導体市場およびロジック、マイクロコンポーネント、IP 市場とマルチメディア機器の主席アナリストに着任。

米調査会社で日本法人代表を務め、2006 年 4 月エレクトロニクス・半導体・エネルギー分野における調査・研究・戦略コンサルティング事業を行うジェイスター株式会社を設立し、代表取締役就任。現在、産業アナリスト、エコノミストとしてブルームバーグ TV や日経 CNBC などに定期的に出演、講演・書籍多数。最新著書として、『最新太陽電池技術の徹底検証・今後の展開』（情報機構）の共著などがある。

元 NEDO（独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）有機トランジスタ技術委員、元東京工業大学精密工学研究所パテント評価委員、福岡先端ハイテク LSI 開発クラスター外部評価委員会委員、神奈川県知事のプライベート・アドバイザー、自由民主党本部にて参議院議員　岸信夫氏と共に「これからの日本産業を考える会」を発足。座長を務める。東京中小企業投資育成株式会社 指定経営アドバイザー。

＜講演資料＞

大企業とベンチャーとのWIN-WINフォーラム

# 日本の新しき成長と新しき技術パラダイムシフトを牽引する

j-STAR

**2009年2月19日**
**ジェイスター株式会社**
**代表取締役**
**豊崎 禎久**
**ytoyosaki@jsgi.jp**



j-STAR

## アジェンダ

1. 検証・未来予測
2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
3. 日本企業の現状
4. まとめ



大企業とベンチャーとのWIN-WINフォーラム
日本の新しき成長と新しき技術パラダイムシフトを牽引する

j-STAR

**1. 検証・未来予測**
2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
3. 日本企業の現状
4. まとめ



j-STAR

1. 検証・未来予測
## 日経産業新聞 （2006年8月）

半導体市場が巻き込まれる晴天乱気流発生の可能性

- 世界経済のスローダウンが指標として現実的に表れだした
- 2007年の米国サブプライムローンが世界経済のリスク
- 2006年第3四半期の半導体市場は下期に「晴天乱気流」が起こる可能性がある：景気後退
- 太陽電池増産により，シリコンウェハの調達に支障が出るという事態を想定していなかった

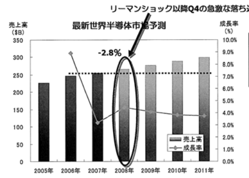
出典：日経産業新聞 2006年8月23日付記事よりジェイスター作成



j-STAR

1. 検証・未来予測
## 半導体市場予測精度

ジェイスター予測：2008年は潮目の変わる年




出典：ジェイスタープレスリリース（2008/4/2）
（@IT MONOist 2008年5月28日掲載）

WSTSの発表に基づく，
ジェイスターの2008年第3四半期予測値と実績の対比表

| | 2008 Q3 予測 | 2008 Q3 実績 | 予測精度 |
|---|---|---|---|
| Americas | 10930 | 9621 | 88.0% |
| Europe | 10787 | 10433 | 96.7% |
| Japan | 13129 | 12773 | 97.3% |
| Asia Pacific | 34552 | 36073 | 104.4% |
| WW Dollars | 69398 | 68900 | 99.3% |

出典：ジェイスター（2008年11月5日）

ジェイスターが2008年4月2日に発表したプレスリリース「2008-2011年最新世界半導体市場予測 ～2008年は潮目の変わる年～」の予測値と実績値との精度はWW Dollar baseで99.3%となった。リジョン別に観ると米国の落ち込みが著しいことがわかり、サブプライムローン問題に端を発した信用収縮から来る金融危機の影響が半導体消費にも連鎖しているとみられる。一方、アジアパシフィックはメモリ価格下落の影響以上にロジックICの消費が伸び、予測を上回った。
なお、米国以外の各リジョン予測については-3.3%～+4.4%の誤差範囲内に実績値が収まる結果となった。
Q4の落ち込みは、上り線路のない暗闇を激走する「ジェットコースター」状態となり、最悪マイナス成長の可能性がある。



j-STAR

1. 検証・未来予測
## 2009年のエレクトロニクス業界展望①

マクロ経済と世界情勢のシナリオ

- **原油安** → 現在の世界金融機に対しては一時的な減税効果となるが、社会環境の変革と環境技術開発にはマイナスとなる
- **原油高** → 1年半～2年後に価格は再上昇する。太陽電池の住宅普及率アップ（直流送電、マイクログリッド電力モデル）＋プラグイン・ハイブリッドや電気自動車の普及加速
- **ウォン安** → 日本のエレクトロニクス企業にとってシェア奪還の好機となる
- **円高** → 技術補完と競争力強化のため戦略的M&Aが有効である
- **先進国のシルバー世代の比率増大** → シルバーマーケットの拡大（例えば、ネットワーク医療）
- **先進国での外国人労働者の増大（失業者含む）** → コミュニケーションが取りにくくなる。犯罪増加の可能性が高まる
- **世界経済と政治の不安定化** → 安定軸がないことから地域ごとの紛争が起こる。それによるテロへの不安と核拡散
- **インドや中国、ロシアなどの資源新興国の台頭** → ハイテク軍事バランスの不均衡（新興国のハイテク軍事武装化）
- **犯罪増加、未知の新型ウイルス感染の危険が身近に存在するようになる** → 自己防衛策としてのセキュリティ強化とセンシング技術の確立とバイオメディカル技術の進歩
- **ニッチ市場の拡大** → テーラーメイド型ビジネスの多種多様化が加速（例えば医療やヘルスケア）
- **社会維持・安全コスト増大（効率化）** → 自動運転機能の乗り物
- **デジタル化・ブロードバンド・無線のさらなる発展** → 有線・無線ネットワークの土管化
- **ITによるデジタルネイティブ化** → グローバリゼーションの加速
- **半導体が日用雑貨まで浸透** → 半導体のコモディティ化
- **サイバーテロ、サイバー犯罪の増大** → セキュリーティー強化
- **エネルギーの効率的活用の進展** → クリーン・テクノロジへの期待
- **水・食糧危機と資源枯渇** → 1次産業のハイテク化
- **保護主義貿易** → ハイテク（環境技術分野）日米経済摩擦の可能性
- **ナショナリズムの台頭** → 自国防衛（防衛・経済・産業など）第三次世界大戦と核拡散の予兆

出典：ジェイスター （@IT MONOist 2009年1月9日掲載）



j-STAR

1. 検証・未来予測
## 2009年のエレクトロニクス業界展望②

液晶・半導体・自動車市況のシナリオ

- 2009年、半導体は暫定レベルでマイナス20%の減少。設備投資はピーク時のマイナス80%減少
- 液晶産業は、あと3年で成熟する
- 自動車業界は40～60%減
- 太陽電池はシリコンがしばらく続き、薄膜系や化合物はまだ先である
- 照明は、OLED普及には時間かかり、白色LEDと拡散板が成長分野となる
- ロジックはインテルが引き続き中規模な投資を行うが、サムスン電子、TSMCの投資は継続できない
- 半導体製造業界は2～3年は大規模な設備投資はなく、大倒産（再編）時代に入る
- DRAM成長は終焉（しゅうえん）を迎える部品となる。世代交代により巨額の投資が必要
- NAND型フラッシュは、ネットブックPCのSSDは成長材料であるが、多値化や実際の利用では32GB程度がメインとして十分に使える容量であり、ビット成長は鈍化する
- メモリは半導体の物量は伸びるが単価下落は止まらない
- 世界的エコ化でエネルギー効率と低消費電力が追求され、大面積チップのデザインは激減する
- MEMSデバイスは物量こそ出ないが、3D複合デバイスとしてロジックとの差別化が図られる

出典：ジェイスター （@IT MONOist 2009年1月9日掲載）



j-STAR

1. 検証・未来予測
## 2009年のエレクトロニクス業界展望③

新成長戦略

2009年は「サバイバル力と本物」の年となる。底力がなく、技術とビジネスモデルの偽物は淘汰されていく。
そして、新技術や新ビジネス創出を日本国主導で政策的に行う時代に入った。

ハイテク産業の成長領域

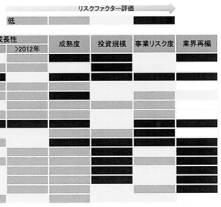
- キーワードは"エコ化"
- ネットワーク＋サーバ集約型となり巨大データセンターがグリーンIT政策と連動して、半導体消費を増加させる
- 自発光の有機ELパネルを採用したシステム
- 電源効率の良い新パワーデバイス（SiC／GaN）とパワーコンディショナーの開発が重要となる
- 電気自動車と太陽光発電システムの充電用途リチウムイオン電池
- 低消費電力照明（白色LED、有機ELなど）と光デバイス（GaN／SiC）
- 発電効率の良い太陽光発電（多結晶型系・薄膜系・有機色素系など）
- 電磁波フリー社会実現のための可視光通信と人体通信（BAN）
- 多重極子技術を利用した医療機器システム、メディカルデバイスの分野
- 複合型3D LSI／MEMSデバイス（シリコン貫通電極や多重極子）が作り出すユビキタス・ワイヤレスセンサー
- WB-MIMD（WideBand Mobile Internet Multimedia Device）
- ASSPを超えたジェイスターコンセプト型のAoC（アプリケーション・オン・チップ）

成長分野は、「環境・エネルギー・テーラーメイド医療・公共インフラ」である。

出典：ジェイスター （@IT MONOist 2009年1月9日掲載）

## 1. 検証・未来予測
# ハイテク産業界ベンチマーク

カラーチャート・ベンチマーク



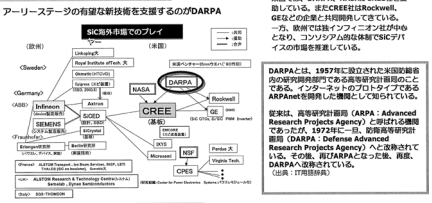

出典：ジェイスター
(日刊工業新聞／@IT MONOist 掲載)


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 1. 検証・未来予測
# 米国政府のハイテク開発スキーム

開発事例：SiC （軍→民生へ）

アーリーステージの有望な新技術を支援するのがDARPA




米国では、DARPA、NASAがCREE社を援助している。ほぼCREE社はRockwell、GEなどの企業と共同開発してきている。
一方、欧州では独インフィニオン社が中心となり、コンソシアム的な体制でSICデバイスの市場を推進している。

DARPAとは、1957年に設立された米国防総省内の研究開発部門である高等研究計画局のことである。インターネットのプロトタイプであるARPAnetを開発した機関として知られている。

従来は、高等研究計画局（ARPA：Advanced Research Projects Agency）と呼ばれる機関であったが、1972年に一旦、防衛高等研究計画局（DARPA：Defense Advanced Research Projects Agency）へと改称されている。その後、再びARPAとなった後、再度、DARPAへ改称されている。
（出典：IT用語辞典）

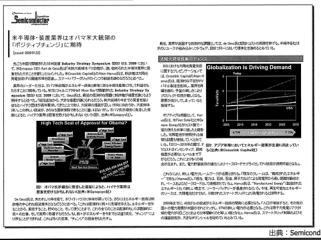
経済産業省と防衛省の日本版のDARPAのような研究投資機関の必要性がある

出典：新エネルギー・産業技術総合開発機構委託業務調査研究報告書
SiC半導体／デバイス事業化・提携戦略に関する調査研究
平成16年3月　財団法人 新機能素子研究開発協会


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 1. 検証・未来予測
# オバマ米国大統領戦略

グリーン・ニューディール プラス




出典：Semiconductor International


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


大企業とベンチャーとのWIN-WINフォーラム
日本の新しき成長と新しき技術パラダイムシフトを牽引する

1. 検証
2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
3. 日本企業の現状
4. まとめ


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# ジェイスターの使命

新産業創出

ジェイスターは、材料を通じて、新しい産業、新しい市場、新しい技術、新しい人材を生み出す「日本（Japan）の輝ける星（Stars）」の知的財産を結集し、日本の新しき成長と、新しき技術パラダイムシフトを牽引するための発足いたしました。

ジェイスターの基本となる経営理念は、ユビキタスの実現するインターネットとICTを最大に活用し、知とお客様とリアルタイムなコミュニケーションを交流することで、付加価値の創造と企業価値を生み出すことです。

私たちの使命は、ハイテク分野における付加価値の高い先進的な情報サービス提供によって、お客様の企業価値を高めていくことです。

j-STAR GLOBAL Inc. のロゴ

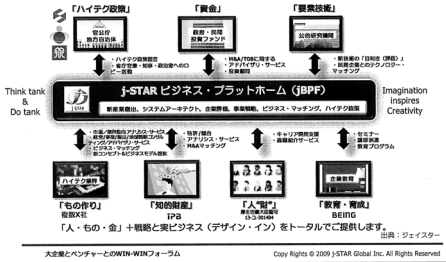
Japanの"J"　Globalの"G"　地球

出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# ビジネスモデル概念

ジェイスターは、日本のために、日本のハイテク産業界をグローバルな市場環境で必ず成長させます。

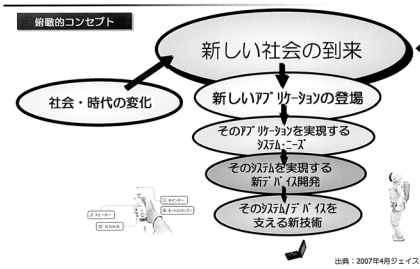



出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 2.ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# 新産業創出型ビジネスは高収益

俯瞰的コンセプト




出典：2007年4月ジェイスター作成


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# ジェイスターのWIN-WINプログラム①

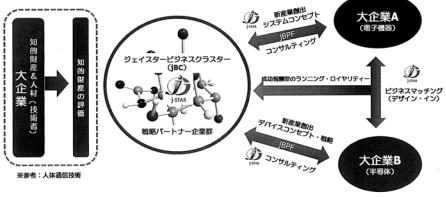
jBPF適用事例

出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved

## 2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# ジェイスターのWIN-WINプログラム②

**jBPF適用事例**

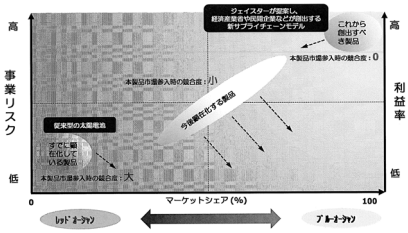



※参考：人体適応技術

出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# ブルーオーシャン戦略



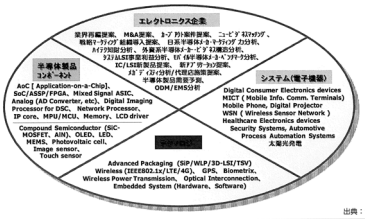

出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
# ジェイスター・コンサルティングのフォーカス領域

**キーワードは"エコロジー"**

これらの各アイテムは当社がすでにコンサルティング・サービスもしくはアドバイザリ・サービスを実施したものです。




出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved

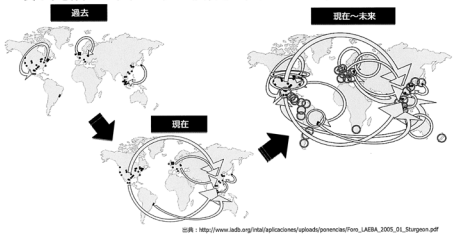

大企業とベンチャーとのWIN-WINフォーラム
日本の新しき成長と新しき技術パラダイムシフトを牽引する

1. 検証
2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
3. 日本企業の現状
4. まとめ


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 3. 日本企業の現状
# サプライチェーン分析①

真の半導体、エレクトロニクス成長戦略と市場はどこにあるのか？

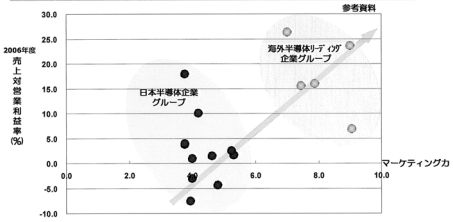



出典：http://www.iadb.org/intal/aplicaciones/uploads/ponencias/Foro_LAEBA_2005_01_Sturgeon.pdf


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 3. 日本企業の現状
# マーケティング力

**ベンチマークデータ：半導体企業別「マーケティング力」vs. 売上対営業利益率評価**




出典：ジェイスター


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved


## 3. 日本企業の現状
# 半導体産業の未来は？

- 半導体産業は大倒産時代に突入した
- 液晶産業は後3年で成熟する
- 日本自動車産業は、米国市場とトヨタに依存し過ぎている
- 電機業界は自由競争の下、利益なき戦いを継続し、体力が弱体化する
- 日本電機メーカーは、最後の1社になる
- 総合電機メーカー（親）の半導体事業部（子）としての関係継続は、世界金融危機によって不可能となる
- ファンドのマネーは世界を駆け巡り、原油・食料など高騰させる
- 市場原理主義は節度と理性のある社会では有効に機能するが、人類はそれほど賢くない
- 独禁法というのがあって、日本電機産業の経済抗争には誰も歯止めがかからない状況である
- 新アプリ産業創出と太陽電池産業分野（マイクログリッド電力やSiCパワー素子含む）しか短期に市場成長する領域はない


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved


大企業とベンチャーとのWIN-WINフォーラム
日本の新しき成長と新しき技術パラダイムシフトを牽引する

1. 検証
2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
3. 日本企業の現状
4. まとめ


Copy Rights © 2009 J-STAR Global Inc. All Rights Reserved

5. まとめ
## 企業を目指すベンチャー企業のタマゴたちへ

**現実**

1) 大企業とベンチャー企業の税制と優遇は同じ
　→ 新産業創出の政府支援が必要（イノベーション創出機構など）＋ 税制優遇
2) ベンチャーを起業したその日から歴史ある（資本がある）大企業との競争が待っている
　→ パートナーリング支援が必要
3) 日本は与信調査がある
　→ ベンチャーには不利
4) 創業するベンチャー企業の経営者はサラリーマン根性を捨て去り、事業に命を捧げる覚悟が必要
　→ 事前の実践的先着マーケティング教育を受けることができるビジネススクールが必要
5) ハイテクベンチャーキャピタル（VC）などにより安易に投資を受け入れるのではなく、よきパートナー選定に時間をかけるべき。真の米国型エンジェルが必要
　→ 資本政策のアドバイスを行う外部機関が必要

**成功への道**

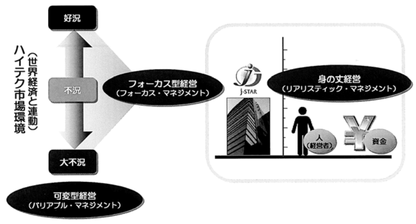
1) 将来へのビジョンを明確にする（グローバル展開を見据えたオリジナルのビジネスモデルを構築する）
2) 経営のプレッシャーから新産業（創造）が生まれる
3) 市場環境適応型経営：市場の変化を的確に掴み取る
4) 重要なのは"D"ではなく、"R"である（R&D）。全てはこれで決まる
5) 日本の常識はグローバルの非常識、常識に縛られるのではなく良識を養うことが必要である
6) 外部のリサーチ（調査会社）に依存しない、社会変化に適合した想像力を身につける
7) 未来戦略と夢こそが、想像から創造へと変わり、新事業が創出できる
8) アーキテクトのイマジネーションがイノベーションを創出する
9) アーキテクチャから創出できるビジネスモデル（高収益源）となる
10) 良きパートナーを創り上げる（チーム）企業と経営者自らのグランドデザインを作る
11) 有力な人脈こそベンチャー企業と事業を成長に導く
12) 新産業創出型のベンチャー企業こそが将来成長する可能性がある
13) 「万人に好かれるのではなく、100人（10人）に好かれよ」

出典：ジェイスター



Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved

2. ジェイスターの新産業創出型ビジネスモデル
## ジェイスター経営事例




出典：ジェイスター



Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved

5. まとめ
## 偉大なる小国ニッポンを目指せ

- 日本の半導体産業は、メモリに代表されるような「超微細化と巨額の設備投資」としての大量生産モデルだけに頼った産業構造から、新デバイスに見られるような「新産業を創出する新たな知恵」を付加していく時代へ方向転換しなければ、グローバル市場での勝ち目はない。
- 従来モデルの半導体産業は、既に「成熟期」に入っており、2011年までは低成長時代が続く。
- 2012年以降に新産業が創出される時期に、ダイナミックな成長サイクルに入る。
- 2012年マクロ経済環境から分析すると、新産業創出とビジネス連動した新デバイスが脚光を浴びるだろう。
- 新産業創出こそ「ハイテクニッポン」として世界市場で栄光を取り戻せる唯一の政策であり、高収益型ビジネスモデルである。



Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved

## 講師紹介

ジェイスター株式会社　代表取締役　豊崎（とよさき）禎久（よしひさ）

米Fairchild社、蘭Philips社等で超高速ロジック＆メモリ製品の開発を指揮する。また、米LSI Logic社で最先端のASICプロセス・パッケージ技術を駆使しながら、EDAとIP戦略を併用してLSIの戦略マーケターとして活躍。その代表的な製品はPlay Station 1のCPU開発に携わる。その後、米Gartner社　主席アナリスト、米iSuppli社　主席アナリスト/チーフコンサルタントを歴任。グローバル半導体市場・ロジック・マイクロコンポーネント・IP市場及びマルチメディア機器の技術経験を知る、産業アナリスト第一人者との評判が高い。
米調査会社で日本法人代表、本社副社長を務め、2006年4月にエレクトロニクス・半導体分野における調査・研究・戦略コンサルティング事業を行う シンクタンク＆ドゥタンク ジェイスター株式会社を設立し、代表取締役就任。
現在、産業アナリスト、エコノミストとしてテレビ東京、ブルームバーグＴＶや日経CNBCに定期的に出演、講演多数。
NEDO（独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）技術委員、元東京工業大学精密工学研究所（Precision and Intelligence Laboratory）パテントコンテスト評価委員、(財)福岡県産業・科学技術振興財団　外部評価委員、東京中小企業投資育成株式会社 指定経営アドバイザー、神奈川県松沢知事のプライベート・アドバイザー、岸参議員（自由民主党）を中心とする「これからの日本産業を考える会」の座長を務める。
アットマークアイティ・モノイストで「半導体ウォッチ」連載中。著書として、「最新太陽電池技術の徹底検証・今後の展開」（情報機構）共著などがある。



Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved

ハイテク戦略コンサルティングに関する
お問い合わせはジェイスターへ

j-STAR GLOBAL, Inc.

ジェイスター株式会社
〒104-0041 東京都中央区新富1-19-2
ビリーヴ新富7階
Tel：03-3551-1081
Fax：03-3551-1082
http://jsgi.jp


Copy Rights © 2009 j-STAR Global Inc. All Rights Reserved

（5）講演 4

＜テーマ＞

大企業からみた大企業とベンチャーの WIN-WIN 戦略－ イノベーションの仕組みとしてのコーポレートベンチャリング

＜講演者＞

中村 裕一郎 氏

富士通㈱ 経営戦略本部 主席部長

＜略歴＞

1956 年生まれ。79 年富士通株式会社入社。経営管理業務を担当。86 年富士通の提唱により設立された米国ハワイ州の非営利教育法人、日米経営科学研究所(JAIMS)に管理部門マネージャーとして赴任。90 年帰国、海外営業部門にて海外関係関連会社の管理業務を担当。94 年、富士通の香港現地法人、富士通香港有限公司のコントローラーとして香港に赴任。99 年帰国して現職(経営戦略本部主席部長)、コーポレートベンチャリングの責任者。05 年より富士通のコーポレート･ファンド運営会社の取締役兼任。04 年より NPO 法人「産業技術活用センター」理事。

経済産業省『スピンオフ研究会』(03 年)、『ナノテク・スピンオフ研究会』(05 年)、『カーブアウト型スピンオフ専門委員会』(07 年)、NEDO『大企業発ベンチャー研究会』(07～08 年) 日本経団連『起業創造委員会企画部会』(03 年～)等の委員を努める。

法政大学大学院(02 年、03 年)、早稲田大学ビジネススクール(05 年)、埼玉大学大学院(08 年)等にて非常勤講師を努める。

横浜国立大学大学院修士課程修了(MBA)

＜講演資料＞

「大企業とベンチャーとの
WIN-WINフォーラム」資料

# 大企業からみた
# 大企業とベンチャーのWIN-WIN戦略

－ イノベーションの仕組みとしての
コーポレート・ベンチャリング －

2009年2月19日
富士通株式会社
経営戦略本部
中村 裕一郎

## 本日お話しする内容

1. コーポレート・ベンチャリングの背景
   - コーポレート・ベンチャリングとは
   - リスク・マネーを活用するオープン・イノベーション
2. 富士通のコーポレート・ベンチャリング
   - 2-1 社内シーズの活用
     - 社内ベンチャー制度
     - スピンオフ制度
     - スピンオフの事例
   - 2-2 社外シーズの活用
     - ベンチャー・キャピタル・ファンドへの出資
     - コーポレート・ファンドの設立
     - ベンチャー企業との提携の事例
3. コーポレート・ベンチャリング推進のために

## 1. コーポレート・ベンチャリングの背景


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## コーポレート・ベンチャリングとは

■ 企業組織として、ベンチャー企業を活用して、
（非連続な）イノベーションを推進すること。

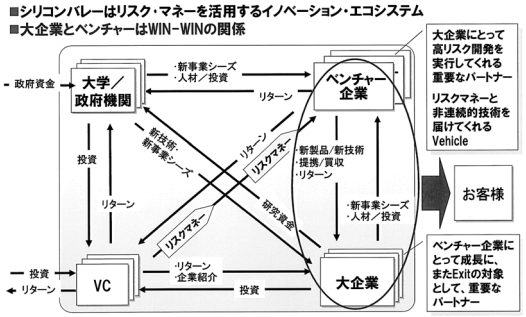
具体的には
- ・社内シーズの活用（ベンチャー企業・新規事業の創出）
- ・社外シーズの活用（外部ベンチャー企業とのアライアンス）

ねらい
シリコンバレー型の研究開発モデルの推進
- ◆オープン・イノベーション
- ◆リスクマネーを活用したイノベーション


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## シリコンバレーのエコシステム

■シリコンバレーはリスク・マネーを活用するイノベーション・エコシステム
■大企業とベンチャーはWIN-WINの関係





Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## コーポレート・ベンチャリングの意義

■ コーポレート・ベンチャリングはシリコンバレー型イノベーション・モデル、
大企業とベンチャーとのWIN-WIN戦略の実践手法

| コーポレート・ベンチャリングの機能 ＼ コーポレート・ベンチャリングの内容 | ネットワークによるオープン・イノベーション | リスクマネーの活用＝高いリスクのシェア | |
|---|---|---|---|
| | 広い範囲の知識の動員 | （直接）ハイリスク投資の実行 | （間接）ベンチャー企業に投資されたリスクマネー活用 |
| 社内シーズによるスピンオフ・ベンチャーの創出 | ○ | ◎ | － |
| 社外のベンチャー企業の活用 | ◎ | － | ◎ |

＝ リスクの高い非連続のイノベーションを起こす仕組み
‖
シリコンバレー型イノベーション・モデルの本質
‖
大企業にとっても価値ある経営手法


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

## 2. 富士通のコーポレート・ベンチャリング



## 富士通の取組みの概要

FUJITSU

| | 社内シーズを活用した新規事業創出 | 社外シーズの活用 |
|---|---|---|
| 1994年～ | ・社内ベンチャー制度 | |
| 1995年～ | | ・VCファンドへの投資 |
| 2000年～ | ・スピンオフ制度 | |
| 2001年～ | ・新技術インキュベーション制度 | |
| 2005年～ | CVC設立（ベンチャー企業への直接投資） | |


Copyright © FUJITSU LIMITED

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

## 2.1 社内シーズの活用



## 社内シーズを活用した新規事業創出

FUJITSU

◆社内ベンチャー制度（1994年～）

社内から事業アイデアと起業家を公募し、ベンチャー企業を創設することによって、新規事業を育成する制度

◆スピンオフ制度（2000年～）

社内の事業部門、研究開発部門にある事業シーズをベンチャー企業として分社・独立させ、新規事業を育成する制度

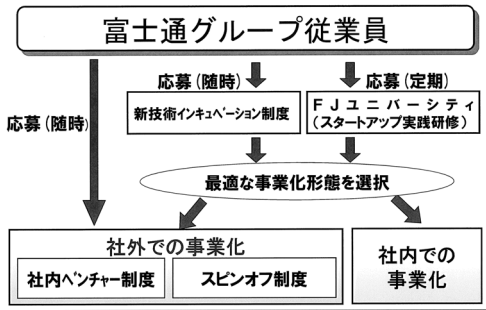
◆新技術インキュベーション制度（2001年～）

社内での事業化も含めた新規事業のアイデアを募集し、事業化に向けたインキュベーションを行う制度


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## 各新規事業開発活動の位置付け

FUJITSU





Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## ベンチャー創出制度の主な特徴

FUJITSU

1. 起業家の退職
2. 起業家の出資
3. 富士通の支援
   ① 出資（＋無担保融資）
   ② 出向者による人的支援
   ③ 経営管理支援、営業チャネル活用

「ハイリスク・ハイリターン」型

富士通ベンチャー・シンボルマーク

FUJITSU 富士通ベンチャー企業

■「社内ベンチャー」ではない。
■「リストラ」「セカンドキャリアプログラム」ではない
■ 社外のリスクマネーを活用したノベーション・新規事業開発であり、「起業家支援制度」ではない


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## 社内ベンチャーとスピンオフとの比較

FUJITSU

| | 社内ベンチャー | スピンオフ |
|---|---|---|
| (1) 募集方法 | 応募による随時募集 | 応募による随時募集 |
| (2) 事業のコア | 個人のアイデア | 社内の既存事業／技術 |
| (3) 当社出資比率 | 34%～49% | ケース・バイ・ケース（基本的にはマイノリティ出資だが持ち出す内容による） |
| (4) 当社ガバナンス | 監査役を派遣 | |
| (5) 管理元 | 経営戦略本部 | 事業部門 |
| (6) 出資元 | 経営戦略本部 → CVC | 事業部門 → CVC |
| (7) 当社からの融資 | ◎ | 原則なし |
| (8) 当社からの出向 | ○ | ◎ |
| (9) 外部からの出資 | 成長後 | 設立の前提 |
| (10) 狙い | ① 新規ビジネスの創出、事業化促進<br>② 埋もれた事業シーズの有効活用<br>③ 新しい事業開発手法、外部資源の活用<br>④ 革新的な企業風土の醸成<br>⑤ 投資リターンの追求、投資の回収 | |

◆ 厳密な定義ではない ◆中間的なケースも多い ◆常にフレキシブルに考える


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## 富士通発ベンチャー企業の現状

FUJITSU

1. 14年間で20社設立
   - 社内ベンチャー 14社
   - スピンオフ 6社
   - 現在も数件検討中
2. 売上合計は年間100億円程度（07年度実績）
3. 15社が単年度黒字達成、5社が配当実施
4. 株式の一部売却によるキャピタルゲイン（数十億円）
5. 上場申請準備中の会社もある。

☹ ・新規ビジネスの創出、事業化促進
😐 ・埋もれた事業シーズの有効活用
😐 ・新しい事業開発手法、外部資源の活用
☺ ・革新的な企業風土の醸成
☺ ・投資リターンの追求、投資の回収

## スピンオフの事例（QDL社）

FUJITSU

(1) 会社名 ：株式会社QDレーザ
(2) 事業内容 ：高性能量子ドットレーザと光デバイスの開発・製造・販売
(3) 代表取締役：菅原 充（富士通）
他、取締役は富士通2名、三井物産2名、みずほキャピタル1
(4) 設立 ：2006年4月
(5) 株主 ：富士通のCVC、三井ベンチャーズ、みずほキャピタル
(6) 所在地 ：千代田区大手町1－8－1 KDDI大手町ビル16階
（三井ベンチャーズインキュベーションオフィス内）

量子ドット（Quantum Dot）とは、大きさがナノメートル（10億分の1メートル）サイズの半導体微粒子。これを用いた量子ドットレーザは、温度無依存・低消費電力・長距離伝送・高速などの点で従来の半導体レーザを凌駕する特性を持つ画期的なレーザで、情報トラフィックが飛躍的に増加している光通信において、今後高性能な光源を実現する中核技術となることが期待される。

2007年6月
第5回産学官連携功労者表彰において、
最高の栄誉である内閣総理大臣賞を受賞


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## QDLがスピンオフに至った背景とメリット

FUJITSU

◆スピンオフに至った背景

1. 研究・開発段階から製品化段階に移行しつつある
2. 世界的に見ても画期的技術であるがリスクが高い
3. 製品化のスピードを加速したい
4. 社内向けより、むしろ外販主体の水平分業のビジネスモデル

➡ 既存の事業部門の枠に納まらない

◆富士通にとってのメリット

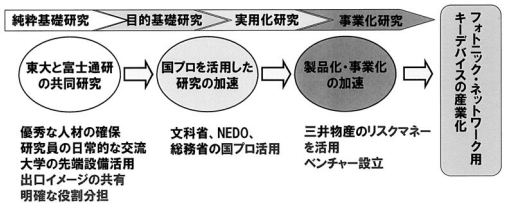
1. リスク・マネーを梃子にした新規事業開発
2. 将来的なキャピタルゲイン
3. 技術者の夢をかなえる手助けができる


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## QDLの設立までの過程

FUJITSU

■ 基礎研究から産業化出口までの過程



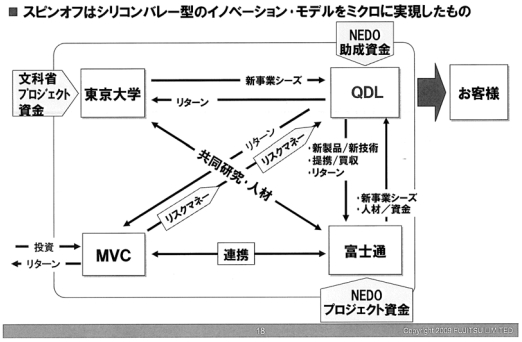


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## QDLの設立の枠組み

FUJITSU

■ スピンオフはシリコンバレー型のイノベーション・モデルをミクロに実現したもの

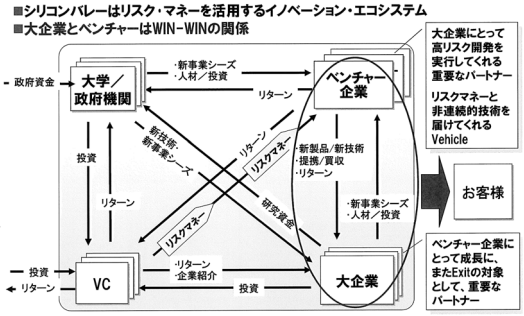




Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## シリコンバレーのエコシステム（再掲）

■シリコンバレーはリスク・マネーを活用するイノベーション・エコシステム
■大企業とベンチャーはWIN-WINの関係





Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

# 2-2 社外シーズの活用



## 社外シーズの活用

FUJITSU

■外部ベンチャー企業とのアライアンス

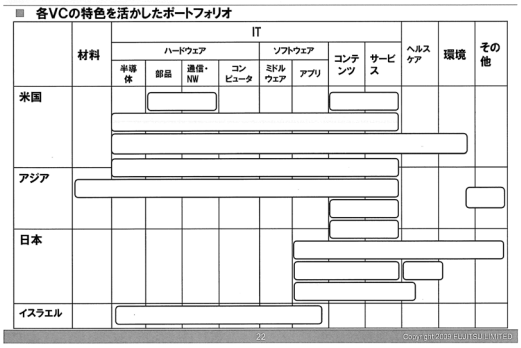
1. 1995年～
   シリコンバレーを中心としたVCファンドに投資
2. 2005年
   CVCの設立⇒ベンチャーへ積極的に直接投資


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## VCファンドへの出資状況

FUJITSU

■ 各VCの特色を活かしたポートフォリオ





Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## コーポレート・ファンドの設立（2005年～）

FUJITSU

1. ファンド運営会社（100%子会社）の設立
2. コーポレート・ファンドの設立
   上記子会社が富士通のコーポレート・ファンドを運営
3. ファンド規模：100億円
4. 投資対象：
   ・優れた技術を保有・開発しているベンチャー企業（含スピンオフ）
   ・ネットワーク形成のためのベンチャー・キャピタルへの投資

ねらい

・ベンチャー企業への直接投資の促進
・関係会社を含め、グループ全体で取り組む
・外部ベンチャー・キャピタルとの連携をさらに強化


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## ベンチャー企業との提携の事例

FUJITSU

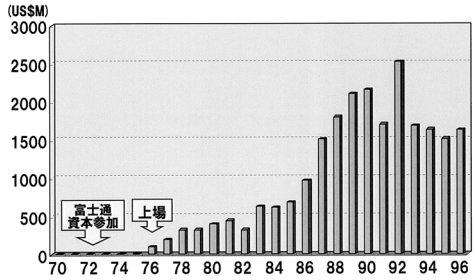
■ 米国 アムダール社との提携

1970年 アムダール氏、IBMを退社し、ベンチャー・キャピタルの支援を受けて
IBM互換の大型計算機メーカ、アムダール社を設立
1971年 富士通、アムダール社と戦略提携の基本契約調印
•五百万ドル出資、同社製コンピュータ10台購入
•同社と次期大型機の共同開発
1972年 富士通アムダール社に資本参加
1974年 ユージン・ホワイト氏CEO就任
•富士通製LSIの全面的供給
•大型機の製造を富士通が請け負うことを同意
•富士通増資引き受け、筆頭株主となる
（富士通「Mシリーズ」完成）
1975年 アムダール社、一号機をNASA（米航空宇宙局）に納入
1976年 アムダール社、NASDAQ上場
1984年 富士通のアムダール社への出資比率49.1%
1997年 富士通、アムダール社を買収


Copyright 2009 FUJITSU LIMITED

## アムダール社の売上推移

■ 富士通とアムダール社のWIN-WIN関係の実現





Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## アムダール社との提携の成功要因

1. WIN-WINの組み合わせ

| アムダール社 | 富士通 |
|---|---|
| 革新的なアイデア・デザイン | 資金力<br>高い製造技術・量産技術 |

2. 高い戦略性
   ① 全社的コミットメント（社長プロジェクト）
   ② 高いモチベーション、吸収（学習）能力
3. 信頼関係
   ① 起業家精神の尊重
   ② トップ同士（Amdahl-池田）の交流と信頼関係
   ③ 現場の技術者同士の交流


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## 3. コーポレート・ベンチャリング -大企業とベンチャーのWIN-WIN戦略- 推進のために


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## 大企業がコーポレート・ベンチャリングを行わない構造的阻害要因

I. 組織の抵抗
   1. 新規事業開発への抵抗
   2. 外部リソース活用への抵抗
   3. ベンチャー企業活用への抵抗
      ① ベンチャー企業製品のリスク
      ② アライアンスの難しさ
      ③ スピンオフの難しさ

II. 日本企業の組織と経営管理の問題
   1. 組織・企業内に閉じたネットワーク
   2. 事業部制組織・フロントーバック型組織
   3. ボトムアップと創発戦略

→ 個別の現場では解決不可

↓ 全社的・意識的な取組みが必要


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## コーポレート・ベンチャリング推進のために

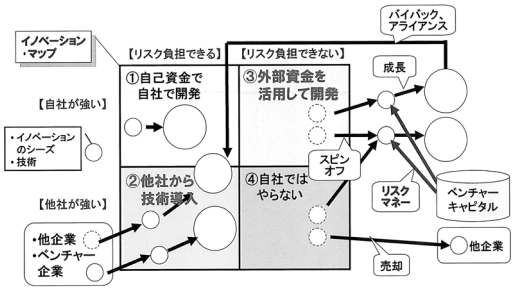
■ 全社的・意識的な取り組みとして以下の活動が必要

1. 全社戦略レベル意思決定
   - 新しいイノベーション・モデルであることの認識
   - NIHの克服
   - 投資マップの作成
2. 全社的なリスク管理（本社によるポートフォリオ的なリスク負担）
   - コーポレート・ベンチャリングでは、個別のプロジェクトの成功確率は高くないが、成功すればリターンが大きいのでポートフォリオ全体としてはリターンが確保できる。
3. アライアンス等のノウハウ蓄積
4. 社外ベンチャー・コミュニティと社内組織とのネットワーク形成


Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## イノベーション・マップによる管理

■コーポレート・ベンチャリングの推進には、イノベーション・マップによる管理が必須

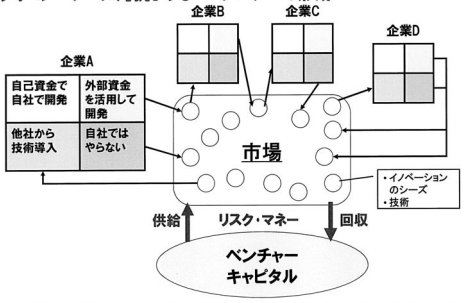




Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

## 日本型のリスクマネー活用モデル

■シリコンバレーに対抗しうるエコシステムの形成





Copyright 2009 Yuichiro Nakamura

ご清聴ありがとうございました。

（6）講演 5

＜テーマ＞

株式会社産業革新機構について

＜講演者＞

佐藤 太郎 氏

経済産業省　経済産業政策局　産業構造課　企画官

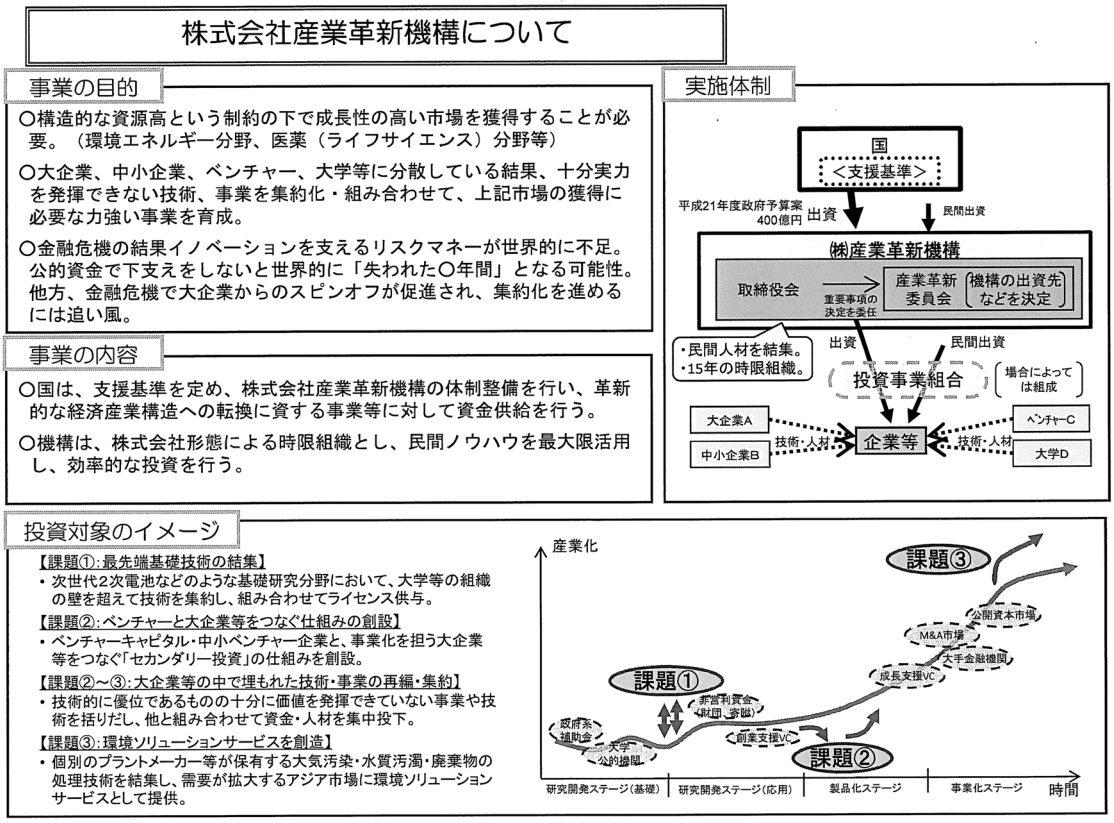
＜略歴＞

1991 年　東京大学経済学部卒、通商産業省入省

1998 年　ハーバード大学ケネディスクール MPA 卒

その後、自動車、環境・エネルギー等の分野での行政経験を経て 2008 年 7 月より現職

＜講演資料＞



（7）パネルディスカッション

1）モデレータ

前田　昇氏

青山学院大学　大学院国際マネジメント研究科　教授

＜略歴＞

1944 年 大阪府堺市生まれ

1962 年 大阪府立三国丘高校卒

1966 年 高崎経済大学経済学部学士（経済）卒

1999 年 慶応義塾大学大学院修士(政策･メディア)

2001 年 高知工科大学大学院工学研究科博士（学術）

1966 年 日本ＩＢＭ本社、米国 IBM 世界本社製品計画

1977 年 ソニー本社、経営戦略部門長、マーケッティング戦略本部長、米国ソニー企画担当バイスプレジデント、欧州ソニー　戦略担当ディレクター

＜専任＞

1999～　2003 年　高知工科大学　大学院工学研究科　起業家コース　教授

2003～　2007 年　大阪市立大学　大学院創造都市研究科　アントレプレナーシップ研究分野　教授

2007～　現在　青山学院大学　大学院国際マネジメント研究科　教授

＜兼任＞

1996～　2000 年　青山学院大学　大学院国際政治経済研究科　国際ビジネス論　非常勤講師兼務

1998 年～　科学技術庁・科学技術政策研究所　客員研究官兼務

2001～　2003 年　名古屋大学　情報文化学部　講師兼務

2002～　2004 年　内閣府総合科学技術会議　専門委員兼務

2003～　2005 年　高知工科大学　客員教授兼務

2005～　2007 年　京都大学　大学院経済学研究科　非常勤講師兼務

2006～　2007 年　青山学院大学　大学院国際マネジメント研究科　非常勤講師兼務

2007～　現在　大阪市立大学　大学院創造都市研究科　特任教授兼務

＜主要著書＞

“Making IT The Rise of Asia in High Tech”Henry Rowen, Marguerite Gong Hancock, William Miller, Kenichi Imai, Noboru Maeda et.al, Stanford University Press, 2007

『MOT ベンチャーと技術経営』（共著 丸善 2005 年）

『日本の産業クラスター戦略 －地域における競争優位の戦略』（共著 有斐閣 2003 年）

『スピンオフ革命』（東洋経済新報社 2002 年）
『イノベーションとベンチャー企業』（共著 野中郁次郎編著 八千代出版 2002 年）
『自律結合国際戦略』（同友館 1999 年）

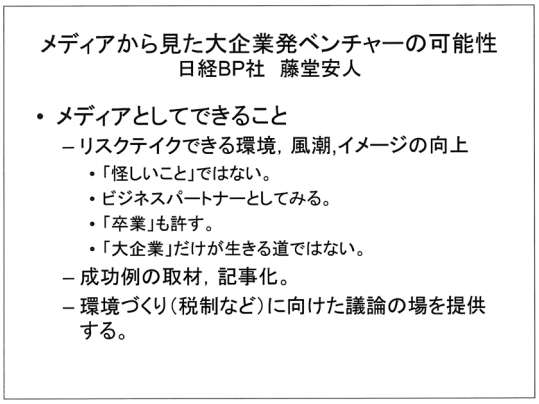
2）パネリスト

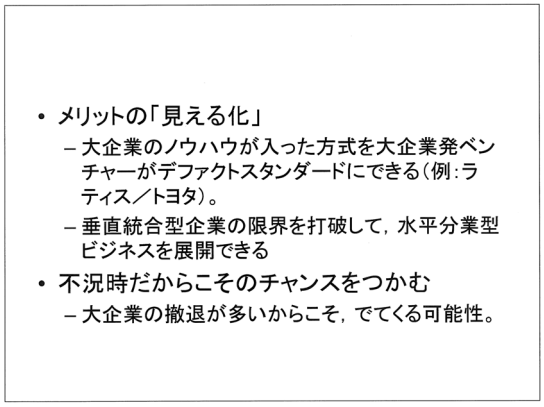
①藤堂　安人 氏
日経 BP 社　電子機械局 主任編集委員

＜略歴＞

1981 年日経マグロウヒル社（現日経 BP 社）入社，日経メディカル，日経ニューマテリアル記者，97 年日経メカニカル編集長を経て，2003 年電子機械局長，2004 年執行役員，2008 年主任編集委員に就任して現在に至る。ものづくり分野の材料，加工技術，IT 活用，アジアにおけるものづくりの状況（1996 年にシンガポールに駐在），自動車，エネルギー・燃料電池などの技術分野の編集業務を担当してきた。

＜講演資料＞



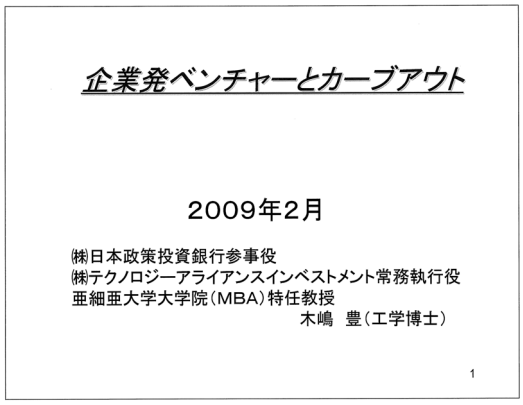

②木嶋 豊 氏
㈱テクノロジー・アライアンス・インベストメント
常務執行役員

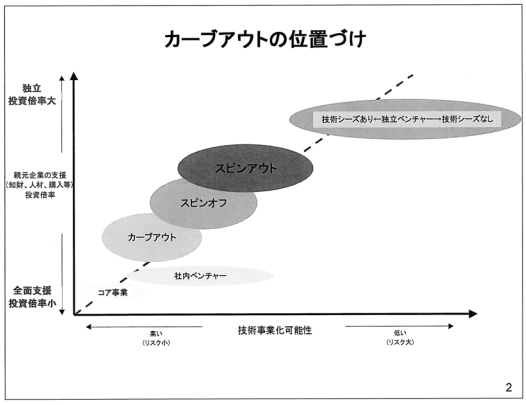
＜略歴＞

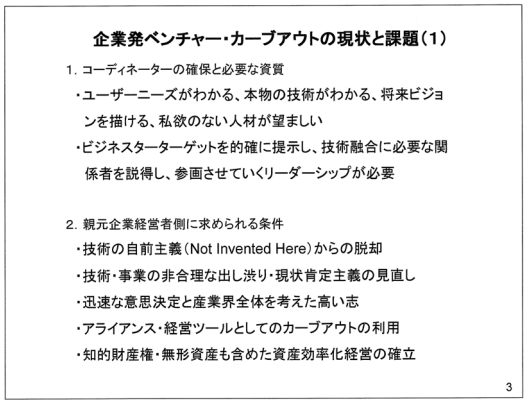
1962 年 7 月 21 日生
1986 年 3 月　　東京大学法学部第２類（公法）卒業
1986 年 4 月　　日本開発銀行入行
2000 年 4 月　　日本政策投資銀行産業・技術部調査役
2002 年 6 月　　ハーバード大学客員研究員

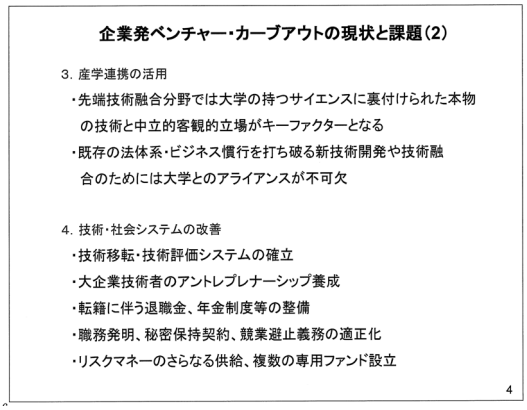
| | |
|---|---|
| 2003 年 2 月 | 米国公認会計士資格（U.S CPA）取得 |
| 2004 年 4 月 | 日本政策投資銀行新産業創造部課長 |
| 2004 年 7 月 | 英国ヘリオットワット大学エジンバラ校 MBA 取得 |
| 2004 年 10 月 | ㈱テクノロジー・アライアンス・インベストメント　取締役兼投資決定委員（兼務） |
| 2005 年 4 月 | 亜細亜大学経営学部客員教授（兼務） |
| 2006 年 3 月 | 東北大学大学院工学研究科技術社会システム専攻（技術経営）博士課程終了（工学博士） |
| 2006 年 4 月 | 亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科（ＭＢＡ）特任教授就任（兼務） |
| 2007 年 4 月 | 日本政策投資銀行新産業創造部次長 |
| 2007 年 4 月 | 立教大学経済学部兼任講師（兼務） |
| 2008 年 4 月 | ㈱テクノロジー・アライアンス・インベストメント　常務執行役員 |

＜講演資料＞



③長谷川　克也 氏

早稲田大学　先端科学・健康医療融合研究機構　戦略マネジメント研究所　教授

＜略歴＞

1980 年　東京大学工学部物理工学科　卒業

1982 年　東京大学大学院工学系研究科物理工学専攻修士課程終了

1982-96 年　松下電器産業（株）半導体研究センターにて、GaAs LSI, CMOS 画像処理 LSI の研究開発に従事

1990-92 年　スタンフォード大学 Computer Systems Laboratory 客員研究員

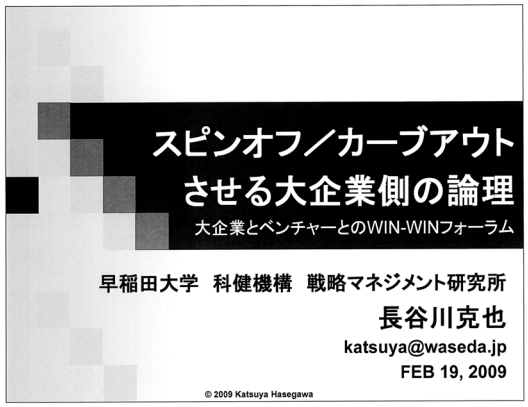
1996-97 年　Panasonic Technologies 社（米国シリコンバレー）半導体研究オフィス室長

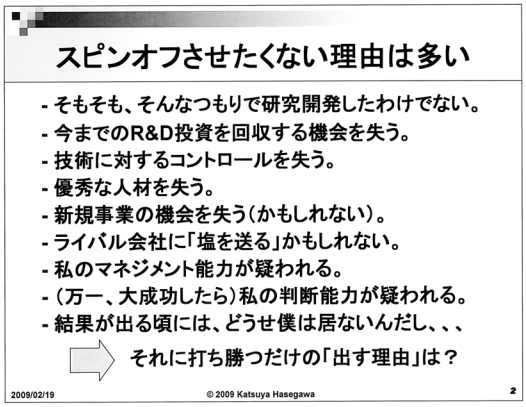
1997-02 年　Panasonic Ventures（松下電器のシリコンバレーでのベンチャー・キャピタル機関）にて多数のベンチャー投資、事業開発を手がける。

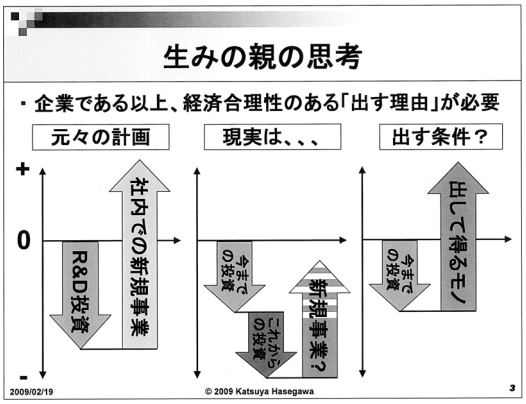
2002-02 年　Venture Connection, LLC 社設立 Managing Director

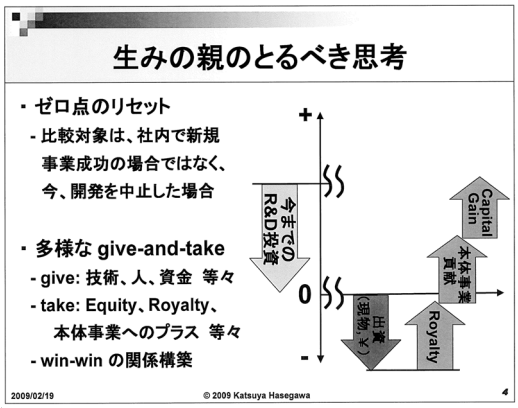
2004 年　早稲田大学 MOT 研究所（現：戦略マネジメント研究所）教授

＜講演資料＞



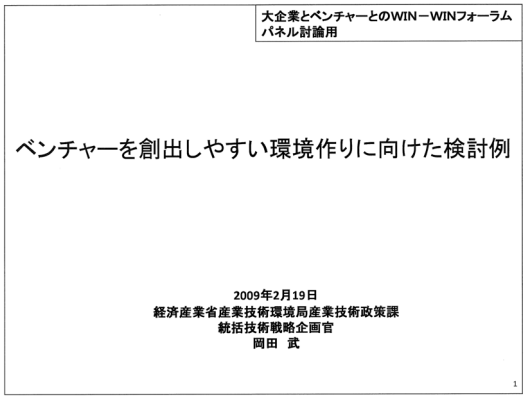
④岡田　武　氏

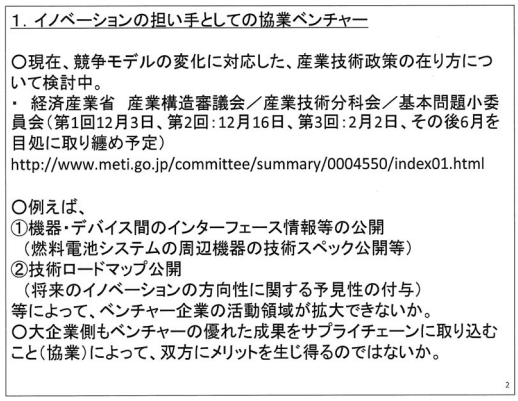
経済産業省 産業技術環境局 産業技術政策課統括技術戦略 企画官

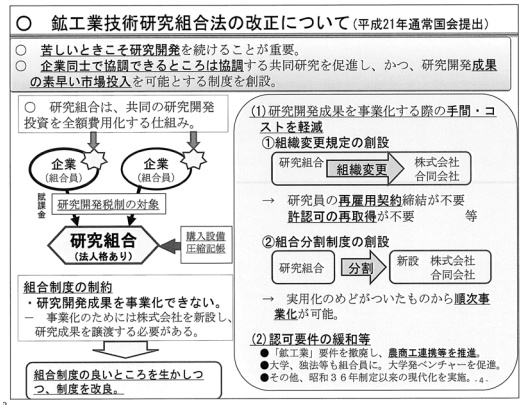
＜略歴＞

1991 年　東京大学工学部航空学科卒業
1991 年　通商産業省生活産業局総務課
1992 年　機械情報産業局情報処理システム開発課
1994 年　工業技術院標準部標準課
1996 年　基礎産業局生物化学産業課
1999 年　米国留学（マサチューセッツ工科大学）
2000 年　経済産業省産業政策局産業技術課
2000 年　産業技術環境局大学連携推進課
2003 年　製造産業局非鉄金属課
〃　　ナノテクノロジー・材料戦略室
2006 年　中小企業庁国際担当企画官
2007 年　産業技術環境局産業技術政策課　統括技術戦略企画官

＜講演資料＞





3）パネル討論の概要

前田モデレータよりコーポレートベンチャリングに関する調査研究会の実施内容（アンケート調査、データ整備、大企業とベンチャーの WIN-WIN 的な成功要素分析、技術資産の利益率に関する定量的指標の検討）の紹介があった。その後、各パネラーより自己紹介と資料による発表があった（講演資料参照)。

最後に、パネラーによる討論が開始された。

冒頭､前田モデレータより GEM(Global Entrepreneurship Monitor)の起業家度調査結果で、我が国の数字が近年上昇傾向を示していることが紹介された。また、大企業とベンチャーの WIN-WIN に関するベストプラクティスの成功要素の説明があった。

それを受けて、モデレータ及び各パネラーより以下のような指摘があった。

- WIN-WIN 的な成功要素の「見える化」を図り、ウエブやパンフレットで公開していくことが重要である。
- ベンチャーは志というか夢をしっかり持つというところがポイントである。
- 大企業は自分から出したベンチャーと一緒に新しい世界を切り開いていく必要がある。
- 「見える化」を図り、第 1 段階として大企業の技術者をエンカレッジした上で、さらに第 2 段階の身近な相談役のようなメンター的な機能も重要である。
- 大企業がどのような権利を渡したときに、親元にオーナーシップの何十%ぐらいあげるのが大体いいか、というような落とし所ができ上がってくると出る方も出す方もやり易いのではないか。米国では、そのような落とし所がある程度出来上がっている。
- 大企業の選択と集中によって事業戦略から外れた事業を積極的にカーブアウトし、数年間サポートしていくことが必要である。
- 大学発ベンチャーに関しては「大学発ベンチャー1,000 社計画」といった一種のブランド化をしているが、企業発ベンチャーについてもそのようなブランド化を検討したい。
- 100 年に 1 回の未曽有の不況こそベンチャー起業のチャンスである。
- イノベーションを起こすのはベンチャーで、その果実を世の中に広めていくところは大企業が行うという役割分担が、本来の WIN-WIN 関係の本質である。

（以上）