

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(第1部)」
結果概要

自社による研究成果の内部での未活用的一方で、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²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³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 コーポレートベンチャリングの定義: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 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。

³ 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。

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した結果、以下のような実態が明らかになった。

1) 大企業における人・技術の外部化の取組み状況

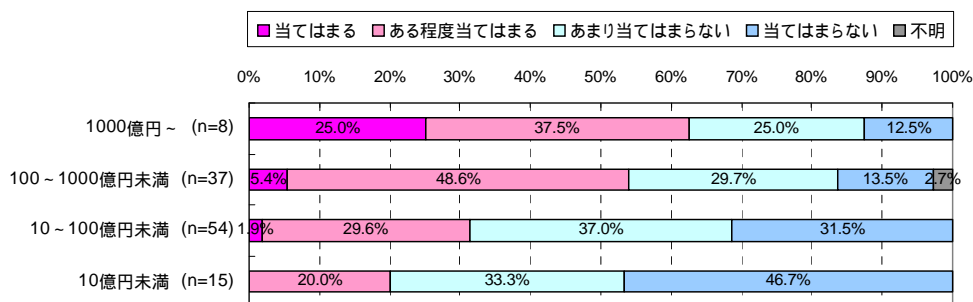
研究開発テーマの事業化に至る割合

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。

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>

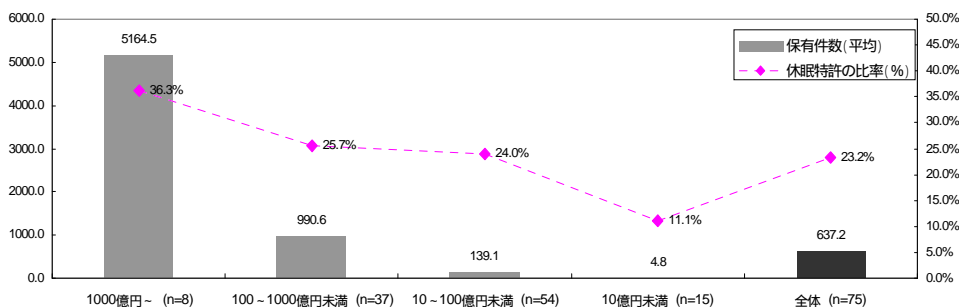


未活用技術（特許）の実態

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場所である（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

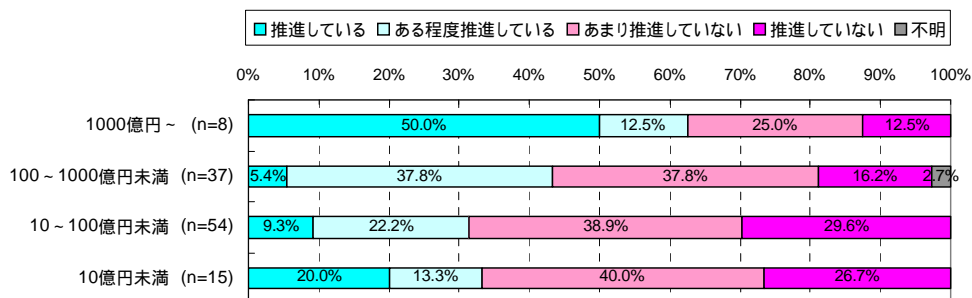


2) コーポレートベンチャリングの取組み状況

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 >

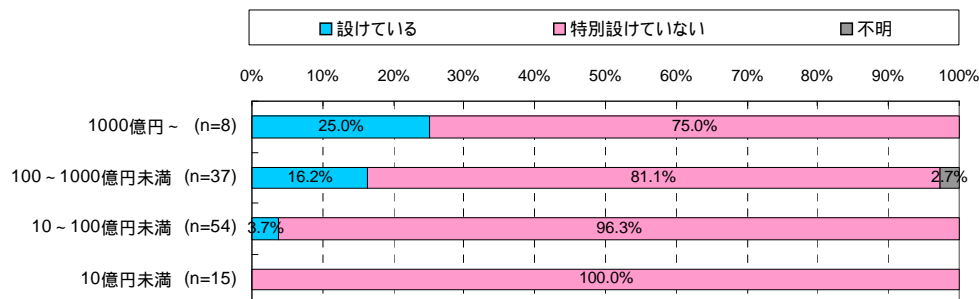


コーポレートベンチャリング推進組織（コーポレートベンチャー・キャピタル）の整備状況

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（コーポレートベンチャー・キャピタル）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

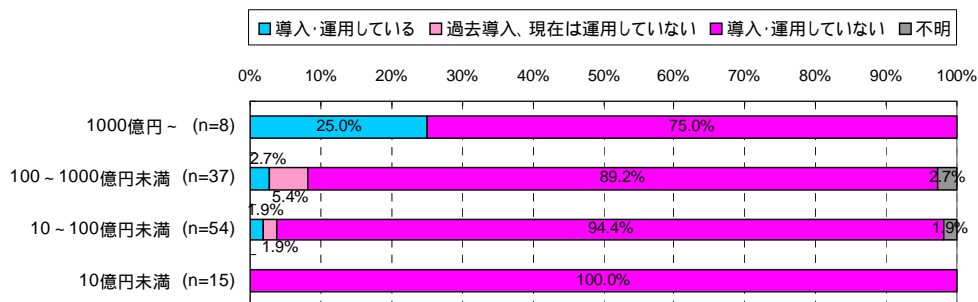


3) 大企業における人・技術の外部化に関する環境整備の実態

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。）

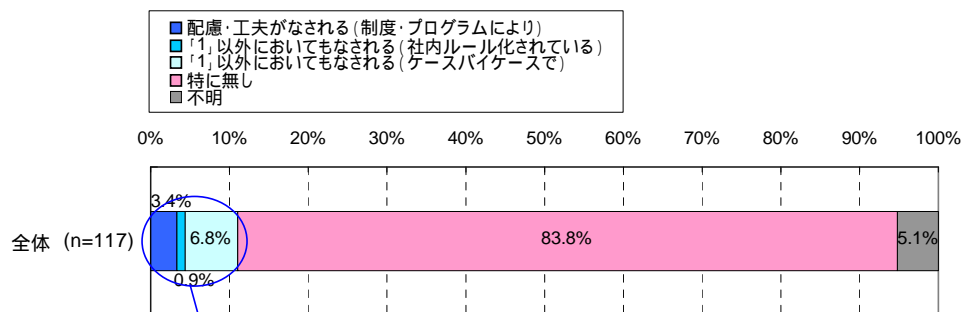
<アンケート調査結果：外部化支援制度の導入・運用実態>



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>



配慮・工夫の内容例 (設問11)

- 制度・プログラムにおいて支援。起業時出資 (採用アイデアには初年度の資本金として最大5億円を提供)、また、社員として出向、あるいは一旦退職し、最長5年までの契約社員となる。(契約終了後、社員として復帰 (中途採用扱い) も可能。
- 社外転進支援プログラム、休職プラン、教育プラン で支援。
- 現行社員として、出向扱いとなる。(社内ルール化はされておらず、ケースバイケースで)

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

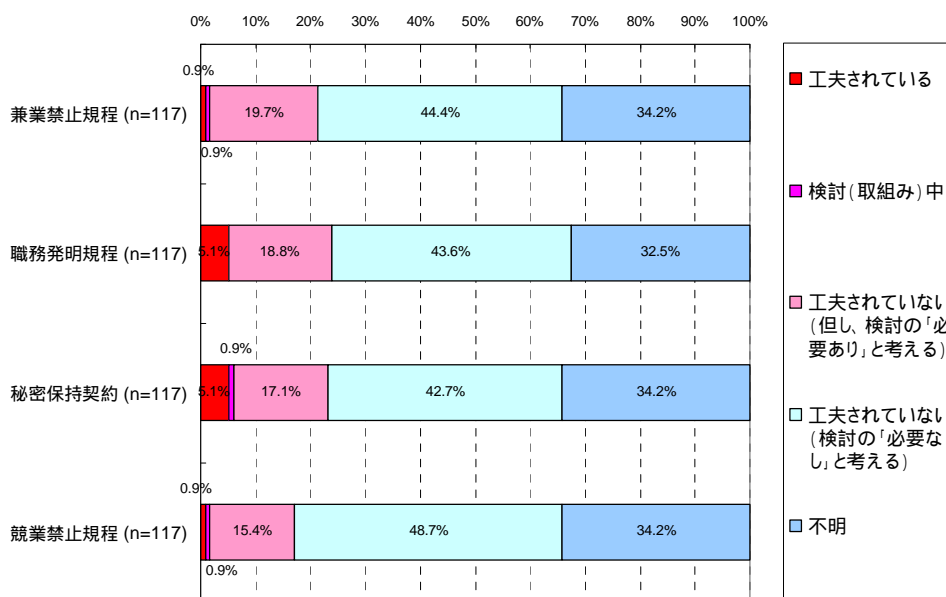
<アンケート調査結果：技術を外部で事業化する際の“技術・知財”の扱いに係る配慮・工夫の内容例>

- 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。)
- 個々の企業の状況を考慮し、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。

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>

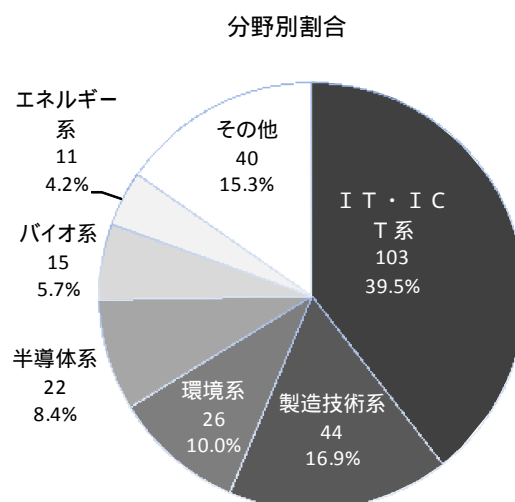


2. 企業発ベンチャーの実態

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。



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

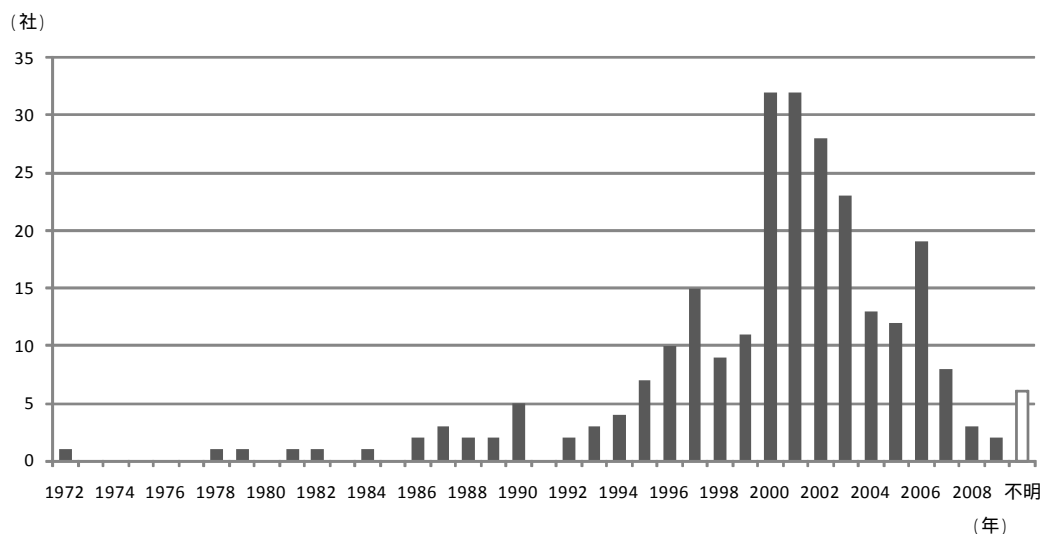
抽出したベンチャー企業の設立年の分布をみると、2000年から2002年にピークがある。1990年代後半の情報・通信産業の急激な発展と過剰投資によってもたらされたITバブルが2000年後半から崩壊したことが、2001年以降のベンチャー設立数が急減した原因の一つとして考えられる。

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。

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、ウェブに掲載されている企業発ベンチャー
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

その他、文献、ウェ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)テクノロジーサーチ研究所作成)

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
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) (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:プロバティデータバンク(株))
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) (育ての親:栗田工業(株)、同和鉱業(株)(現・DOWAエコステム(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))
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め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。 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(事業化を継続し得る。	(株)リアルビジョン (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)) 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) / 企業発ベンチャー:アクセラテクノロジー(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
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することにはなりにくい、だからといって捨ててしまふのではなく、自社のニーズに合わせて育成することも有効。	トヨタ自動車(株) (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))
目利きにより、外部ベンチ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) (産みの親:ソニー(株) / 企業発ベンチャー:(株)パウデック)
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。 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。	みずほ情報総研(株)、NECソフト(株) (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ー(株)) トヨタ自動車(株) (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
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間には、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ー(株) (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)
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。	プロバティデータバンク(株) (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)
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) (産みの親:(株)リコー、育ての親:トヨタ自動車(株))
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。	サインエレクトロニクス(株) (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を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取りまとめたが、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。

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。

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。

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。

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。

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。

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

エクイティー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「エクイティーカーブアウト」「スピノフ」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度等の改正に向けた取り組みが望まれる。