

研究論文〔査読論文〕

ベンチャー類型による新規事業開発に関する比較研究

福嶋 幸太郎

大阪ガスファイナンス

キーワード：新規事業開発，社内ベンチャー，カーブアウト，スピノフ，スピニアウト

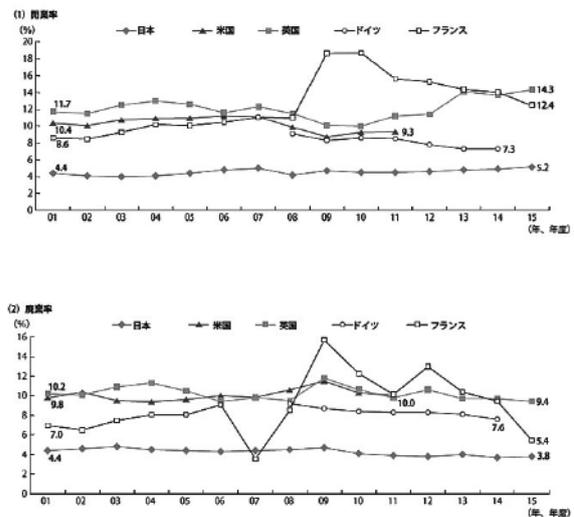
1 問題意識と研究目的

「戦後復興を支え、急激な事業環境の変化の中でも成長を遂げてきた我が国の企業の多くは、企業家精神にあふれる起業家によって創設され、時代の潮流に合わせて積極果敢に新分野進出を続けてきた」¹⁾。また、「こうした起業家の積極果敢な挑戦が、産業構造に絶え間ない新陳代謝をもたらして経済成長を牽引し、多様な経済社会を創造してきた」²⁾ ことは、論を俟たない。

しかし、戦後復興期と現在では、企業を取り巻く経営環境が大きく異なっている。また、大企業の子会社が相当程度大きな事業規模に成長している現在³⁾、独立系ベンチャー企業だけが新規事業を開発し、市場を開拓し、雇用を拡大し、日本経済の成長を牽引する役割を担っているとは言えない。つまり、既存企業の新規事業開発も同様のイノベーションを産み出す役割を担っているはずである。

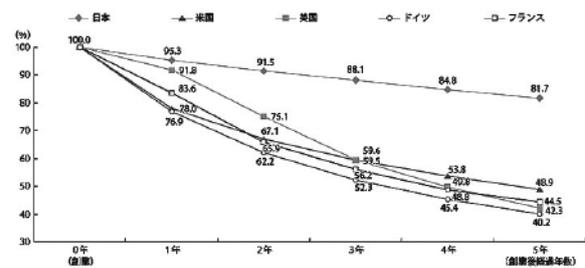
日本では、起業希望者、起業準備者、起業家への段階を踏んだ起業意思決定がなされている特徴があるとされている。これは日本が欧米諸国と比較して、起業しにくい環境にあることが一因である。そして、日本は欧米諸国と比較して開業率⁴⁾は低いが、廃業率⁵⁾も低い（少産少死）。逆に、欧米諸国の起業率は高いが、廃業率も高い（多産多死）。しかし、日本では起業5年経過時点での生存率が米英独仏国の約2倍となっており、日本の起案件数の少なさをベンチャー政策の問題点とするのは妥当ではない。そして、一概に起案件数を増やすことを促す政策や社会の風潮を形成するだけでは、事業創造の課題解決やイノベーション

創出に繋がらないのではないのか。



図表1. 開業率・廃業率の国際比較

出所：中小企業庁 [2017], 103 頁



図表2. 起業後企業生存率の国際比較

出所：中小企業庁 [2017], 109 頁

図表1. は、2001年から15年間の、日米英独仏の開業率と廃業率を時系列に表している。日本は米英独仏国と比較し、開業率は4～5%、廃業率は3～4%で推移し、明らかに開業率と廃業率が低い。しかし、図表2. の通り、起業5年経過時点の生存率は約80%と米英独仏国の約2倍となっ

ている。日本の起業は少産少死で、米英独仏国は多産多死の傾向があるのは明らかである。

	起業のしやすさ 世界順位	起業に要する 手続数	起業に 掛かる日数	開業コスト (%)
日本	89	8	11.2	7.5
米国	51	6	5.6	1.1
英国	16	4	4.5	0.1
ドイツ	114	9	10.5	1.9
フランス	27	5	3.5	0.7

資料：世界銀行「Doing Business 2017」
 (注) ここでいう開業コストは、一人当たりの所得に占める金額の割合を示している。

図表 3. 起業環境の国際比較

出所：中小企業庁 [2017], 107 頁

また、GDP 世界 2 位の中国でも「民間企業の平均寿命はわずか 3.7 年で、1 日約 16 千件に達する起業ラッシュの陰で、おびただしい敗者が姿を消している」⁶⁾ 状況がある。中国人民大学の鄭志剛教授は、「激烈な競争こそが強力な企業を生み、多産多死の中国の現状を前向きにとらえている」⁷⁾。さらに、中国でユニコーン企業⁸⁾ が生まれている理由の 1 つとして、「政府が管理すべきでない、または管理しきれないものを市場に任せることが、民間企業に活力を与え、成長余地を確保する」⁹⁾ と述べられており、中国での起業の多産多死は容認されていると考えられる。

例えば、中国のシェア自転車事業は、競争激化によって運営会社が経営破綻し、車両が放置・廃棄され、環境悪化のため社会問題となっている。さらに、2018 年春に和歌山市と北九州市で事業を開始した中国シェア自転車 ofo (北京大学発スタートアップ) は、わずか半年余りで日本から撤退した。

元来日本では、行政の規制によって消費者保護と社会秩序安定を確保しながら、新規産業の育成を図ってきた歴史がある。したがって、日本には起業の多産多死を是とする文化は存在しないのではないか。そして、日本独自の新規事業開発、事業創造の方策があるのではないか。特に、少産少死という日本の起業の特徴を鑑みれば、起業件数以外に、その他重要な起業要因が存在するのではないか。本稿では、これを明らかにすることを研

究目的とした。

2 ベンチャー類型の定義

前章の研究目的を達成するために、まずは本稿でのベンチャー類型の定義を明確にしたい。

資本・連携	出川 [2004a]	水野 [2008] 他
同一資本	社内ベンチャー	社内ベンチャー
資本関係・連携○	社外ベンチャー	カーブアウト
資本関係×		スピノフ
資本関係×		スピアウト

図表 4. ベンチャー類型

出所：著者作成

(注) 資本関係や活動連携があるものは○・ないものは×、中間は△とした。また、本稿では企業に勤務後独立ないし企業勤務経験がなく起業した場合も、スピノフ・スピアウトに区分した。

出川 [2004a] は、既存企業内で活動するものを社内ベンチャーと呼び、既存企業と別法人で資本関係があるものを社外ベンチャーと呼んでいる¹⁰⁾。資本関係を法人格によって、厳格に捉えている。

一方、水野 [2008]・内山 [2009] [2012] では、既存企業の内部組織として起業され、基本的に内部人材で構成されるものを社内ベンチャーと呼び、経営陣が戦略的に事業の一部を切り出し、資本関係を保有しながら活動連携を持つものをカーブアウトと呼ぶ。そして、親企業からの出資を受けず、緩やかな活動連携を持つものをスピノフと呼び、親企業から出資を受けず、まったく活動連携を持たないものをスピアウトと呼んで区分している。

例えば、親企業から子会社へ事業譲渡して行う新規事業は、出川 [2004a] では社外ベンチャーと呼ぶが、水野 [2008] 他ではカーブアウトと分類される。ただし、出川 [2004a]・水野 [2008] 他共に、社内ベンチャーは同じ捉え方をしている。これを整理すると、図表 4. の通りとなる。本稿では、水野 [2008] 他のベンチャー類型が詳細であり、本稿での考察を明確にできることから、これを使用する。そして、1 章の研究目的に従い、さ

らに社内ベンチャー・カーブアウトとスピノフ・スピニアウトのベンチャー2類型別に、日本における重要な起業要因を列挙し、それを比較考察することによって、いずれのベンチャー類型が日本の新規事業開発活動により適しているのか、またその理由はなぜかを探ることにする。

3 新規事業開発の成功・失敗に関する調査

3.1 調査方法

ベンチャー類型別に日本における重要な起業要因を考察するには、実際にこれを経験した方のインタビュー調査をすることが有効な手段のひとつである。しかし、被験者の協力取付け、日程調整、訪問移動に係わる費用、時間的な制約を考慮した場合、インタビュー調査に代替して、既にインターネット上で閲覧可能な被験者候補のブログ等へアクセスし、被験者の新規事業開発に係わる考えや意見を抽出し、集約することも効果的であると考えた。

なお、被験者候補は「社内新規事業の成功論・失敗論」(株式会社ネオラボ)の記事に掲載された対象者を中心に選定した。そして、被験者のプロフィールやブログなどに関するwebページのURLやアクセス日は、脚注に記載した。

3.2 須藤憲司¹¹⁾(社内ベンチャー→カーブアウト→スピニアウト)¹²⁾

須藤[2013]は、「大企業の新規事業開発とスピニアウトは仕事面で大差はないが、新規事業開発は会社の事業であり、スタートアップは働く当事者の事業である。新規事業開発は、既存事業とのバッティング、エース人材を起用できるのか、本業が苦しくなった時の調整弁とされるのか、既存事業のガバナンス方法が新規参入市場にフィットするのか、新規事業では求められる人材の能力が異なること等が課題となる。大企業の新規事業開発のメリットは、経営資源が使えること、事業撤退しても異動すれば済むことにある」と述べている。

3.3 入野康隆¹³⁾(スピノフ・スピニアウト)

入野[2016]は、「新規事業開発の目標は、売上や利益を得ること、戦略的な事業領域を増やすこと、PJメンバーの人材育成、挑戦する企業文化を作ることの4点にある。このうち、PJの人材育成だけは確実に達成できる。新規事業開発の短所は、社内会議を繰り返し、弱みやリスクばかりを指摘され、革新性や特長のない製品やサービスになることにある。新規事業開発の上級者が使うテクニックは、自社だけでイノベーションを起こせないと自覚していること、撤退の決断が早いこと、年齢・経験・スキルよりも手を挙げた人にやらせること、守護者を作ることにある」と述べている。

3.4 本荘修二¹⁴⁾(スピノフ・スピニアウト)

本荘[2012]は、「大企業の新規事業は、企業文化や社内の業績評価・人事考課など、スタートアップの経営の仕組みと合わない。日本の大企業は、欧米と比べてトップダウンで指示を出す力が弱く、ボトムアップ偏重の傾向がある。トップが、しっかり戦略を示せていない。日本の大企業は、粗削りなプロダクトを短いユーザー・フィードバックで、仮説検証しながら仕様やプランを変更することを受け入れられない。そのため、当初のプランのまま突き進み、修正がきかず、出たところ勝負になってしまう。したがって、新規性がなく、似通った後追いのテーマにしか着手できない悪魔のサイクルに陥る」と述べている。

3.5 Goda George¹⁵⁾(スピノフ・スピニアウト→カーブアウト→スピノフ・スピニアウト)

Goda[2017]は、「大企業から新規事業が生まれないのは、6つの社内事情がある。(1)既存事業部の抵抗により、下請け的なスモールビジネスしか取り組めない。(2)役員、経営企画部門等から合理的かつ確実な成功シナリオを求められ、チャレンジな事業は承認されない。(3)高コスト構造に見合う大きな市場・ビジネスに目が行き、初めからそのような市場はないため、ほとんどが

参入できない。(4) 過去の成功体験から、自社は決して潰れないという盲目的自信があるので、新規事業開発に対する切迫感やインセンティブが働かない。(5) バブル崩壊後、コスト効率を追求し、社内の経営資源を活用しなければならない。また、他者の経営資源を活用できないため、新規性のあるビジネスは出てこない。(6) 社内のコンセンサスを得て、承認プロセスをどう進めるのかが一番の関心事となり、資料収集や作成に時間を取られ、他社の事例を非常に気にする」と述べている。

3.6 鈴木規文¹⁶⁾ (スピノフ・スピノアウト)

鈴木 [2014] は、「(1) 大企業は社内にはないリソースをベンチャー企業に提供してもらう姿勢がないと、ベンチャー企業は敏感に敬遠する。(2) オープンイノベーション (OI) を理解し、推進する部門トップがコミットするのが理想である。(3) OIは既存事業を持った部門とは別に作る。イノベーションにはコンフリクトがつきもので、既存事業とは必ずコンフリクトが起こる」と述べている。そして、「この3つを克服しないと、OIは絵に描いた餅になる」と述べている。

3.7 河原春郎¹⁷⁾ (社内ベンチャー→スピノフ・スピノアウト)

河原 [2017] は、「大企業が新事業の育成に失敗してきたのは、米国でも通ってきた道である。PCがゼロックスで成功せず、アップルが世に出した。RCAも液晶を発明しながら実用化できずに業績が悪化、液晶の事業化に成功したのはシャープであった」と、相対的小規模会社の利点を指摘している。

その上で、ベンチャーには3つの効用があると指摘している。「(1) 一獲千金を夢見て夜に日をついで頑張るので、大変なスピードで商品が実用化される。(2) ベンチャーにリスクマネーが出資され、ハンズオンで経営指導され、既存企業がこれを買収すれば、経済効果と成功率が高まる。(3) 大企業が開発途上の商品を世に出せば、トラブル

で大きな問題になり、完璧にするまでの時間とコストがかかる。ベンチャーなら、早い段階でマーケットの評価が得られる」と述べ、ベンチャーから大企業への製品・サービスの移転・リレーションに経済性があることを指摘している。

3.8 赤羽雄二¹⁸⁾ (社内ベンチャー→スピノフ・スピノアウト)

赤羽 [2012] は、「日本の大企業が新しい事業の柱を構築できなくなった原因は、(1) 企画・事業計画の狙いと質が貧弱、(2) スピード感の欠如、(3) 新事業責任者に最優秀人材を長期アサインできない、(4) 経営者に本気度がない、(5) 組織の慣性と現状維持文化がある、(6) 会社の過干渉と放置の6点にある」としている。

そして、シリコンバレーでのリスタートアップ (少額の資金を基に、2~3カ月でサービスを開発してリリース、結果がでない場合はすぐ方向転換) を取り上げて、「シリコンバレーでは、支援スキルのないベンチャーキャピタルからの出資は、ベンチャーから断られることが非常に多くなった」とも述べている。

3.9 倉貫義人¹⁹⁾ (社内ベンチャー→カーブアウト→スピノフ)

倉貫 [2016] は、経営者が新規事業を失敗させる7つの罫として、「(1) 多くの関係者を入れる。人が多いと会議時間が増え、調整に時間がかかり、事業の方向転換もしにくい。(2) 進捗管理をしてしまう。事業として価値を生まなければ、進捗はゼロである。(3) 結果より制約を重視させてしまう。前例や制度を逸脱しても、結果を出せばよいという姿勢が求められる。(4) 既存事業と数字で比較してしまう。(5) 新規事業の狙いが他にある。担当者が新規事業をやりたくてやる、既存事業が縮小する危機感でやる、会社風土を変えるためにやるというのは、うまくいかない。(6) ロジカルにリスクを排除する。損得勘定だけでロジカルに考えるなら、新しいことをしない。(7) 事

業ごとにチームを組み替えると、新規事業はうまくいかない」と述べている。

そして、「新規事業は開始段階で予測がつかないことが多く、進める過程で分かることが多い。また、新規事業はいくら努力しても成功しないケースのほうが多い。しかし、企業で投資を行なう際には、事業計画や見通しが必要である。会社の業務で新規事業を取り組んで、失敗すればペナルティを受けるなら誰も会社で取り組まない。そんな扱いを受けるなら、会社を辞めて取り組んだほうが良い。しかし、それでは会社の新規事業はできない」という新規事業のジレンマがあると指摘している。

3.10 発見事項

8人のベンチャー経験者の意見や指摘から、発見事項を抽出する。主に、社内ベンチャー・カーブアウトの活動制約が多く挙げられている。人的資源面では、須藤 [2013]・赤羽 [2012] は優秀な人材の長期起用の困難さ、本荘 [2012] は社内業績評価・人事考課などの仕組みが新規事業開発に適合しないことを指摘している。一方で、入野 [2016] は、社内ベンチャーの人材育成メリットを指摘している。

組織面では、須藤 [2013]・Goda [2017]・鈴木 [2014] は、新規事業は既存事業や組織とのコンフリクトが生じると指摘している。また、須藤 [2013]・Goda [2017]・赤羽 [2012] は、大企業の組織には切迫感や新規事業を担当する社員のインセンティブがなく、本業が苦しくなれば撤退したり、会社の過干渉や放置も見られ、経営者に本気度がないと述べている。

新規事業開始の承認手続き面では、入野 [2016]・本荘 [2012]・Goda [2017]・赤羽 [2012]・倉貫 [2016] は、大企業では粗削りな製品をユーザー・フィードバックで、仮説検証しながら変更をするのは受け入れられないため、合理的かつ確実な成功シナリオを求められて、情報収集や資料作成に時間を取られ、社内会議を繰り返

し、新規事業の弱みやリスクばかりを指摘され、新規性がなく特長のない製品やサービスを産み出す、スピード感の欠如した事業となり勝ちであると指摘している。

経営資源の活用面では、Roberts [1984]・須藤 [2013] は新規事業に内部資源を活用できるとしているが、逆に Goda [2017] は活用できないと判断している。厳密には、その新規事業の置かれた経営環境や方針に、結果は左右されると考えられる。

倉貫 [2016] は、広範囲に既存企業の新規事業開発の課題解決を示唆している。言い換えれば、この7つの罫に嵌らないよう、経営者が新規事業組織と既存事業組織を統制管理できれば、新規事業の育成は可能ではないか。

著者は、親企業での3年間の新規事業の発掘、評価、経営層への上程を実施する新規事業開発会議の事務局を経験し、その後3年間のネット関連の新規事業開発組織の責任者となり、カーブアウトして4年間子会社での当該事業の育成と拡大を経験した。その経験・知見から、倉貫 [2016] の指摘事項は、既存企業の新規事業開発の課題解決を提示していると考えている。

4 起業準備者の起業できていない理由

日本の開業率が低い理由は、図表3. で示したように、「起業のしやすさ」「起業に要する手続数」「起業に掛かる日数」「開業コスト」にも現れており、一度の手続きで他の役所への手続きが完了する行政側の事務効率向上に向けた工夫・努力も必要である。図表5. では性別・年齢区分別に起業準備者の起業できていない理由がまとめられている。

全ての区分で共通して第1位になっているのは、「資金調達」である。第2位に多く挙げられているのは、「専門知識、経営に関する知識・ノウハウの不足」となっている。また、すべての性別・年齢で第5位以内に挙げられているのは、「起業への不安（収入の減少、失業時のリスク）」である。性別では、男性に「周囲（家族・親戚、友人・知人、

		第1位	第2位	第3位	第4位	第5位
男性	34歳以下 (n=166)	資金調達ができ ない (31.9%)	事業に必要な専門 知識・経営に関する知 識・ノウハウの不足 (16.9%)	周囲（家族・親戚、友 人・知人、起業家・創 業者等）に反対されて いる (16.3%)	起業への不安（収入 の減少、失敗時のリス ク等） (13.9%)	適切な労働力が確保 できていない (12.7%)
	35～59歳 (n=259)	資金調達ができ ない (24.7%)	事業に必要な専門 知識・経営に関する知 識・ノウハウの不足 (16.6%)	起業への不安（収入 の減少、失敗時のリス ク等） (13.1%)	親の悪い人材（経 験・資力、技術）が 確保できていない (12.7%)	経営経路・マーケ ティングができてい ない (12.4%)
	60歳以上 (n=88)	資金調達ができ ない (31.8%)	事業に必要な専門 知識・経営に関する知 識・ノウハウの不足 (21.6%)	起業への不安（収入 の減少、失敗時のリス ク等） (12.2%)	周囲（家族・親戚、友 人・知人、起業家・創 業者等）に反対されて いる (12.5%)	具体的な事業化の方 法が分からない (11.4%)
女性	34歳以下 (n=169)	資金調達ができ ない (31.9%)	事業に必要な専門 知識・経営に関する知 識・ノウハウの不足 (21.6%)	家庭環境の変化（結 婚・出産・介護等） (17.8%)	起業への不安（収入 の減少、失敗時のリス ク等） (17.2%)	事業に必要な免許・ 資格が取得できてい ない (16.6%)
	35～59歳 (n=228)	資金調達ができ ない (30.3%)	起業への不安（収入 の減少、失敗時のリス ク等） (19.7%)	事業に必要な専門 知識・経営に関する知 識・ノウハウの不足 (19.3%)	家庭環境の変化（結 婚・出産・介護等） (12.7%)	経験・商品・サービ スの開発ができてい ない (11.4%)
	60歳以上 (n=49)	資金調達ができ ない (26.5%)	経営経路・マーケ ティングができてい ない (26.5%)	事業に必要な専門 知識・経営に関する知 識・ノウハウの不足 (20.4%)	健康・体質面の不安 少等 (13.4%)	起業への不安（収入 の減少、失敗時のリス ク等） (16.3%)

図表5. 起業準備者の起業できていない理由
出所：中小企業庁 [2017], 118 頁

起業家・経営者等）に反対されている」があり、女性に「家庭環境の変化（結婚・出産・介護等）」がある。特に、スピノフ・スピアウト型では、既存企業の新規事業開発（社内ベンチャー・カーブアウト型）と比較し、事業管理能力の脆弱性が見られるのではないかと推測される。

5 ベンチャー類型による新規事業開発の比較

3章と4章の定性・定量データ並びに著者のベンチャー経験と知見を基に、ベンチャー類型別、日本の新規事業開発の成否を決める重要な要因別に、新規事業開発活動がプラスに働くと考えられるのか、それともマイナスに働くと考えられるのか、またどちらとも言えないのかを比較考察する。

新規事業開発の成否を決める重要な要因（11項目）を重要度でウエイト付けするため、重要度の高い要因から順に、3・2・1点を付した。

最も重要度が高い3点を付したのは、事業開始の基本事項となる事業資金の調達に係わる「資本金」、重要な経営資源である人材をいかに起用し育成するのに係わる「人材起用・育成」、起業者のインセンティブに係わる「経営者報酬」、新規事業は成功するよりも失敗する確率が高いので「事業失敗・雇用保証」、新規事業開発を推進する上で必要となる「ベンチャー・スピリッツ」である。

次に、やや重要度が高い要因で2点を付したの

は、起業にあたり基本となる製品・サービスの確立や関係者の合意取り付けに係わる「事業開始手続き」、これに関連して参入障壁を作れる「技術活用」、起業後の経営を継続するにあたり影響を及ぼす資本と経営の係わりにあたる「経営スタイル」、新規事業自体の雇用創出や経済活性化に貢献する「社会的意義」である。

そして、重要度が高くなる可能性がある要因で1点を付したのは、起業であまり利用されない資金調達方法である「借入金」、新規事業組織としての「組織文化」である。

ベンチャー類型別には、相対的にその性格が似通っているものとして、(A) 社内ベンチャー・カーブアウトと、(B) スピアウト・スピノフに区分した。その上で、日本における新規事業開発の成否を決める重要な要因（11項目）が、どちらのベンチャー類型にプラスに働くのか（○）、マイナスに働くのか（×）、それともどちらとも言えないのか（△）に区分した。そして、プラスに働くと判断すれば2点、マイナスに働くと判断すれば-2点、どちらとも言えないと判断すれば1点を付した。

以上のことから、日本における新規事業開発の成否を決める重要な要因（11項目）とベンチャー類型（2項目）の22のマトリックスができる。そして、マトリックごとに点数を乗じて、その総和を総括で表示し、日本の新規事業開発は、(A) 社内ベンチャー・カーブアウト型か、(B) スピアウト・スピノフ型のいずれのベンチャー類型が適しているのかを明らかにすることにした。

「資本金」・「借入金」では、(A) には大きなプラス効果があるが、(B) にはかなり大きなマイナス効果がある。図表5. で起業準備ができていない理由の第1位となっていることから、これが裏付けられる。また、起業当初は「借入金」を活用することは限定的であるが、借入の返済が困難となれば破産等のリスクが存在し、事業失敗の典型的リスクとなり得るので、(A) には大きな問題は生じないが、(B) には大きなリスクが存在する。

No.	項目	(A) 社内ベンチャー・カープアウト	(B) スピナウト・スピノフ
1	資本金	○の経営企業内で事業開始が、親会社出資で分社化して事業開始。	×の当初は小規模資本で始め、ビジネスモデルを公開し、リスクマネーを集める必要あり。
3	借入金	○の親会社連帯保証で借入するが、グループファイナンスで低利借入が可能。	×の当初は銀行等の借入は困難。借入できても少額。返済困難時に破産等のリスクあり。
1	事業開始手続き	×(2)合理的かつ確実な成功シナリオを求められ、新規性がなく、特許のない製品・サービスを展開出す、スピード感の欠けた事業となり勝ち。	○(2)差別化製品・サービスをユーザー・フィードバックで仮説検証しながら必要可能。
2	技術活用	○の親会社に活用可能技術があれば良い。しかし、既存事業とのコンフリクトから活用不可もあり。	△(1)外部の技術ライセンス料を負担して導入するか、自らの技術を活用せざるを得ない。
2	人材起用・育成	△(1)親会社の優秀人材を起用することも可。ただし、早期退職率を人材をアサインするのは困難。将来的な経営者育成は可能。	×(1)新規事業に賛同する人材を採用し、活用。人材起用の制約が大きい。将来的な経営者育成は可能。
3	経営スタイル	×(1)親会社の経営方針に影響される。親会社に新規事業の意思がなければ、比較的安定的な事業がしやすい。	○(2)資本と経営が一体化し、経営の自由度が大きい。ただし、創業時のメンバーが長期に専ら事業することは少ない。
2	組織文化	△(1)会社の事業で、切迫感やインセンティブが働かない場合がある。また、親会社の過干渉や放置も見られる。	○(2)創業時は限定された社員の仕事なので、切迫感やインセンティブが強く働く。
1	経営者報酬	△(1)親会社の給与制度が確立し、事業の成否と報酬はリンクしない。	○(2)大企業への事業売却、株式公開時の売り出しでキャピタルゲインの獲得が可能。
3	事業失敗・雇用保証	○(2)事業失敗時の損失は親会社が負担する。親会社ないしはグループ内他社へ異動し、失業のリスクなし。	×(1)倒産時は自己破産が多く、日本では再度別事業を起業するのは困難。他企業に就職か、自営業を開始するかの選択。
3	社会的意義	△(1)事業拡大すれば、雇用を創出。経済活性化に貢献可能。	△(1)可
2	ベンチャースピリッツ	△(1)不可	△(1)不可
3	総括	ローリスク・ローリターン	ハイリスク・ハイリターン
12		22	3

図表 6. ベンチャー類型による新規事業促進・抑制効果比較

出所：著者作成

(注) 新規事業開発にプラス効果のあるものを○(2点)、マイナス効果のあるものを×(-2点)、どちらとも言えないものを△(1点)で表示した。

「事業開始手続き」では、(A)には決定的なマイナス効果があるが、(B)には小規模組織ゆえにユーザー・フィードバックで仮説検証しながらビジネスモデルを磨けるプラス効果がある。しかしながら、倉貫[2016]が示す7つの罠に嵌らないよう、親会社経営者が新規事業組織と既存事業組織を統制管理すれば、マイナス効果を現実化させない新規事業開発が可能である。言い換えれば、新規事業失敗の課題や論点が明確になって、失敗を回避できると言える。

「技術活用」では、その事業が置かれた経営環境に左右されるが、(A)には新規事業に関連する技術が親企業等にあり、かつ社内協力が得られれば、プラス効果がある。一方、小規模組織で資金や人材が不足しがちな(B)には、マイナス効果があると推察されるが、外部からライセンス料

を支払って技術利用できる可能性もあるため、△と評価した。

「人材起用・育成」では、(A)には親会社経営層の意思に左右されるが、人材育成を重視する考えに立てば、ややプラス効果がある。しかし、長期間に亘って優秀な人材をアサインし続けるのは困難であると判断し、△と評価した。一方、(B)には人材能力が不足するケースが多く、マイナス効果があると判断した。

「経営スタイル」は、親会社の経営方針の変更を受けて事業撤退・売却・合併等の事業環境の変化が生じるため、(A)は様々なマイナス効果がある。一方、(B)は経営と資本が一体化していることが多く、経営の自由度が大きく、プラス効果がある。

「組織文化」では、(A)は会社の事業であり、切迫感やインセンティブが働かない可能性があるものの、その企業が保有する文化に依存するので、△と評価した。一方、(B)には困難を乗り越えて新規事業を開始するため、切迫感やインセンティブが強く働き、プラス効果がある。

「経営者報酬」では、(A)は親会社の給与制度が確立されており、事業が成功しても大きな報酬は見込めないが、失敗しても大きく下がることはないため、△と評価した。一方で、(B)は大企業への事業売却や株式公開時の売り出しでキャピタルゲインの獲得が可能であるため、プラス効果がある。

「事業失敗・雇用保証」では、(A)は事業撤退した場合でも、通常は親会社が事業損失を負担する。そして、新規事業開発担当者は親会社ないしはグループ内他企業へ異動するので、失業リスクはないため、プラス効果がある。一方、(B)は倒産時に自己破産することが多く、日本では再度別事業を起業することは困難となる。したがって、他企業へ再就職するか、小規模な自営業を開始するかの選択に限られるので、マイナス効果がある。図表 5.でも「起業への不安(収入の減少、失業時のリスク)」が挙げられている。

「社会的意義」では、(A)(B)共に新規事業が成功すれば新たな雇用創出や経済活性化に貢献するが、いずれもビジネスモデルに依存するので、△と評価した。

「ベンチャー・スピリッツ」では(A)(B)共に必要不可欠である。そして、新規事業開発を通じた経営経験を得ることができるので、人材育成に大きな貢献をするものの、新規事業開発遂行時の人材の属性に依存するので、△と評価した。

「総括」として、(A)は点数の総和が22点で、ローリスク・ローリターンと評価される。一方、(B)は点数の総和が3点で、ハイリスク・ハイリターンと評価される。結果、リスク感度が他国に比べて高いと見られる日本では、社内ベンチャー・カーブアウト型の新規事業開発を志向し、倉貫[2016]が示す7つの罫に嵌らないよう、親会社経営者が新規事業組織と既存事業組織を統制管理し、マイナス効果を実現しない社内ベンチャー・カーブアウト型の新規事業開発にもっと注目すべきではないだろうか。

6 まとめ

少産少死という日本の起業の特徴を鑑みれば、起業件数以外に、その他の重要な起業要因が存在するのではないかという問題意識に基づいて、本稿では社内ベンチャー・カーブアウトとスピニアウト・スピノフという2つのベンチャー類型別に、資本金、借入金、事業開始手続き、技術活用、人材起用・育成、経営スタイル、組織文化、経営者報酬、事業失敗・雇用保証、社会的意義、ベンチャー・スピリッツという新規事業開発の成否を決める重要な要因(11項目)に注目した。そして、22項目のマトリックスの点数化の総計の結果、日本の新規事業開発はスピニアウト・スピノフ型よりも、社内ベンチャー・カーブアウト型を志向するほうが日本の起業文化に適しているというのが本稿の結論である。

その根底には、スピニアウト・スピノフ型は新規事業が成功すれば一獲千金を得ることができ

るが、失敗すれば再起は難しいことにありと推測される。特に、日本の事業清算や自己破産に対する法制度や社会的評価は、米国とは異なりかなり厳しく、再起を促す仕組みになっていない。このことが、日本の起業率を高められない大きな要因でないか。また、日本では行政の規制によって消費者保護と社会秩序安定を確保しながら、新規産業の育成を図る慣行があること、国際的にみても日本人のリスクに対する高い感性から、起業へ踏み出す強い意思を持っていないのではないか。また、日本では一旦起業すれば、事業を成長させることよりも継続することに重きがおかれるので、廃業率が低いのではないか。

水野[2008]・赤羽[2012]では、カーブアウト型は親企業との資本関係を有するため、事業計画・経営戦略・営業活動等の制約や干渉を受けやすい問題点がありながらも、大企業と小規模子会社の長所を活かす活動連携が良い成果を産み出す可能性を指摘しており、カーブアウト型起業が日本に適していると述べている。

これらのことから、既存企業が社内ベンチャー・カーブアウト型により、新規事業開発の課題を克服し、失敗させない方策を採ることによって、日本流の新規事業開発が確立できる余地がある。この点については、今後も継続した研究課題として持ち続けることにしたい。

以上

(脚注)

- 1) 中小企業庁[2011], 178頁
- 2) 同上書, 178頁
- 3) 青木[2010]では、「連結ベースの総資産上位20社の総資産合計は、1997年度末の210兆円から2007年度末の321兆円まで増加…東証一部上場企業の連結総資産上位200社の売上高連単倍率は1995年の1.43倍から2005年の1.81倍まで上昇している」(3頁)と述べ、既存企業の子会社の事業規模拡大が継続している。
- 4) 開業率は、ある特定の期間において、①新規

- に開設された事業所又は企業を年平均にならした数の、②期首において既に存在していた事業所又は企業に対する割合とし、①/②で求める。(中小企業庁 [2017], 552頁)。
- 5) 廃業率は、ある特定の期間において、①廃業となった事業所又は企業を年平均にならした数の、②期首において既に存在していた事業所又は企業」に対する割合とし、①/②で求める(同上書, 552頁)。
- 6) 『日本経済新聞』(朝刊) 2018年10月20日
- 7) 同上
- 8) 企業評価額が10億ドル以上で、非上場のベンチャー企業を指す。ユニコーン(Unicorn)は額に一本の角が生えた伝説の生き物で、投資家からユニコーンのように稀で、巨額の利益をもたらす可能性のある企業として注目されている。(『知恵蔵』朝日新聞出版)
- 9) 脚注6参照
- 10) 出川 [2004a], 535頁
- 11) 須藤憲司: 2003年早稲田大学卒業, リクルート入社, 同社新規事業開発部門を経て, リクルートマーケティングパートナーズ執行役員, 2013年 Kaizen Platform, Inc. を米国で創業。「Kaizen Platform」で、エンジニアやデザイナーがいなくても Web の継続的な改善が可能, 世界 40 カ国, 800 社以上で活用されている (<https://schoo.jp/teacher/220>, 2018.9.22 アクセス)。
- 12) ベンチャー経験者のプロフィールから、著者が被験者のベンチャー類型の変遷を記載した。
- 13) 入野康隆: 東京大学法学部を休学, University of British Columbia へ転入, 卒業。Oracle で IT コンサルタント, 外資系コンサルティング会社 Headstrong を経て, Linzy Consulting (株) を設立。IT から宇宙業界まで数社のベンチャー企業, 大手企業取締役・顧問を務める。2016年に7年間宇宙業界に携わった知見を生かし, 宇宙関連のプロジェクトに特化したクラウドファンディング「スペースファンド」をリリース
- (<http://www.ikedahayato.com/20160403/57584173.html>, 2018.9.28 アクセス)。
- 14) 本荘修二: 東京大学工学部卒業, ペンシルベニア大学経営学修士, 早稲田大学博士。ボストン コンサルティング グループ, 米 Computer Sciences Corp. にて経営コンサルティング, CSK/セガ・グループで会長付・グループ戦略室マネジャーを務める。IT 特化の投資育成会社 General Atlantic LLC 日本代表などを経て, 本荘修二事務所 (<http://www.honjo.biz/profile>, 2018.9.29 アクセス)。
- 15) Goda George: MBA, 理工学修士。東芝の重電系研究所・設計, オフショア製造による白物家電の商品企画を担当。村田製作所で北米向け技術営業, Motorola のデバイス技術営業を実施, 同社のコーポレートマーケティングにて全社戦略に携わる。スマートフォン広告の Nobot 社に参画, KDDI グループによるバイアウト後 M&A の調整を行い, KDDI グループ子会社の海外展開計画を策定, 2012年退社。現在 01Booster にて, グローバルインキュベーションプラットフォーム構築 (<https://www.01booster.com/columns/blog/1671>, 2018.9.29 アクセス)。
- 16) 鈴木規文: 1999年カルチュア・コンビニエンス・クラブ入社, コーポレート管理室長。2006年エムアウトで「キッズベースキャンプ」を創業, 兼務で新規事業開発シニアディレクターを歴任。同事業を東急電鉄に売却, 3年間の PMI を経て, 同社取締役退任後, 2011年事業創造アクセラレーター 01Booster を創業し, 起業家支援, 企業向け新規事業開発支援事業を運営 (<https://www.wantedly.com/users/24572>, 2018.9.29 アクセス)。
- 17) 河原春郎: 1961年(株)東芝入社, 1997年常務取締役, 2002年ケンウッドの取締役社長に就任し, 2008年にケンウッドと日本ビクターの経営統合を実現, 代表取締役会長に就任。2011年10月には両社を合併。2016年6月より JVC ケンウッド取締役相談役, (<https://www>

- projectdesign.jp/201703/success-of-internal-venture/003487.php, 2018.10.1 アクセス)。
- 18) 赤羽雄二：東京大学工学部卒業，小松製作所入社。スタンフォード大学大学院に留学し，機械工学修士。1986年にマッキンゼーに入社。1990年，マッキンゼーソウルオフィスを立ち上げ。2002年，ブレイクスルーパートナーズ(株)共同創業者。ベンチャー経営支援，中堅・大企業の経営改革，経営幹部育成，新事業創出に取り組んでいる (<https://business.nikkeibp.co.jp/nbs/nbsemi/170123/prof.html>, 2018.10.1 アクセス)
- 19) 倉貫義人：1999年立命館大大学院を卒業，TIS入社。2003年に同社基盤技術センターを立ち上げ。2005年に社内SNS「SKIP」の開発と展開，その後オープンソース化を行う。2009年にSKIP事業を専門で行うベンチャー「Sonic Garden」を立ち上げる。2011年にTISからのMBOを行い，株式会社ソニックガーデンを創業 (<https://school.jp/teacher/92>, 2018.10.1 アクセス)。
- 20) 『日本経済新聞』(朝刊) 2018年11月3日
以上

(参考文献)

- ・青木英孝，宮島英昭 [2010] 「日本企業における事業組織のガバナンス——企業の境界と二層のエージェンシー問題の視角から——」 RIETI Discussion Paper Series 10-J-057
- ・赤羽雄二 [2012] 「中堅・大企業の改革と新事業立ち上げへのヒント——日本企業の組織的課題を打破」 (<https://b-t-partners.com/jp-change/151>, 2018.10.1 アクセス)
- ・一般社団法人ベンチャーエンタープライズセンター [2014] 「平成25年度創業・起業支援事業(起業家精神と成長ベンチャーに関する国際比較) 起業家精神に関する調査報告書」
- ・入野康隆 [2016] 「コーポレートベンチャー：1勝9敗のすごさ」 (http://www.linzylinzy.com/corporate_venture.html, 2018.9.28 アクセス)
- ・内山昌一，江浦茂，江田英雄 [2009] 「異分野出身者のカーブアウト型起業による親企業の組織活性化 In 経営情報学会」『全国研究発表大会要旨集 2009年春季全国研究発表大会』36頁
- ・内山昌一，江浦茂，江田英雄 [2012] 「大企業がイノベーションを興すには In 経営情報学会」『全国研究発表大会要旨集 2012年春季全国研究発表大会』，177 - 180 頁
- ・河原春郎 [2017] 「大企業で新事業を起こすには ベンチャー3つの効用」 (<https://www.projectdesign.jp/201703/success-of-internal-venture/003487.php>, 2018.10.1 アクセス)
- ・倉貫義人 [2016] 「経営者が新規事業を失敗させてしまう7つの罠」 (<https://kuranuki.sonicgarden.jp/2016/09/7methods-of-failure.html>, 2018.10.1 アクセス)
- ・クレイトン，クリステンセン [2008] 『イノベーションのジレンマ』伊丹原弓ほか訳，翔泳社
- ・Goda George [2017] 「大企業から新規事業が生まれにくい，多くの企業に共通する“6つの社内事情”」 (<https://bizzone.jp/article/detail/2292>, 2018.9.29日アクセス)
- ・鈴木規文 [2014] 「大企業がオープンイノベーションの前に考えて欲しい3つのこと」 (<https://www.01booster.com/columns/blog/1666>, 2018.9.29 アクセス)
- ・須藤憲司 [2013] 「スタートアップと大企業の新規事業の違い」 (<http://sudoken.hatenablog.com/entry/2013/12/17/153234>, 2018.9.22 アクセス)
- ・高橋徳行 [2007] 「わが国の起業活動の特徴——グローバル・アントレプレナーシップ・モニター調査より——」『国民生活金融公庫調査季報』第83号，31-55頁
- ・中小企業庁 [2011] 『2011年度版中小企業白書について』
- ・中小企業庁 [2017] 『2017年度版中小企業白書について』

- ・高橋徳行, 磯部剛彦, 本庄裕司, 安田武彦, 鈴木正明 [2013] 「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」RIETI Discussion Paper Series 13-J-015
- ・飛田幸宏 [2000] 「新規事業創造の企業戦略に関する一考察」『高崎経済大学論集』, 43 (3), 45-57 頁
- ・長山宗広 [2012] 『日本的スピノフ・ベンチャー創出論』同友館
- ・ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会 [2008] 「最終報告～ベンチャー企業の創出・成長で日本経済のイノベーションを～」
- ・本庄修二 [2012] 「しっかりしろ 日本の大企業よ！間違いだらけの新事業開発」(<https://diamond.jp/articles/-/28384>, 2018.9.29 アクセス)
- ・前田昇 [2000] 「産学“連携”から“結合”へ」『組織科学』, 34 (1), 22-29 頁
- ・水野利彦, 浦上恒幸, 江浦茂, 江田英雄 [2008] 「産業創成のためのカーブアウト型起業の現状とその方向性」『経営情報学会 2008 年春季全国研究発表大会』, 222-225 頁
- ・Roberts, E.B., & Berry, C.A. [1984] “Entering new businesses: selecting strategies for success,” Sloan Management Review, Spring, pp.3-17.
- ・Fast, N.D. [1978] “New venture departments: Organizing for innovation,” Industrial Marketing Management, 7(2), pp.77-88.
- ・Roberts, E. B. [1980] “New ventures for corporate growth,” Harvard Business Review, pp.134-142.

以上