



ベンチャー企業による新事業創造を促進するための
大企業経営者への提言
大企業は門戸を開放せよ ー

社団法人 経済同友会
新事業創造委員会
大企業の行動部会

2005年3月

目次

. はじめに	1
. ベンチャー企業の定義及び当提言での検討対象.....	2
. 大企業 ベンチャー企業関係に関する調査の概要.....	4
. 大企業経営者への提言	5
. 提言の根拠 ~ アンケート結果からの示唆	7
1. 提言 の根拠 ~ スピンオフの意義・メリットに関する理解.....	7
2. 提言 の根拠 ~ 取引拡大と適正な競争に関する意識	11
3. ポイント の根拠 ~ 脱自前主義・外部資源の活用	15
4. ポイント の根拠 ~ 最適人材の投入	16
5. ポイント の根拠 ~ 十分な権限委譲	17
6. ポイント の根拠 ~ スピンオフベンチャーの評価尺度.....	17
7. ポイント の根拠 ~ 取引拡大に向けた目利き能力の育成	18
. おわりに	20

．はじめに

日本経済は「失われた10年」の諸問題を徐々に克服しつつ、成長の過程に入っている。少子高齢化の進展で、中長期的には市場規模の縮小が予想される中、新事業を創造し新たな市場を創出していくことは、活力ある経済を持続していくためには不可欠である。

しかしながら、新事業創造の活力は、未だ不十分な状態にある。特に、ベンチャー企業による新事業創造の状況は、欧米と比較して質・量ともに劣っていることは周知の通りである。

ベンチャー企業の活動が活発化しない原因として、起業資金の流れを阻害する税制や事業上の規制、日本人のリスク回避的投資心理など、様々な指摘がなされている。我々は、そういった要因のなかでも、ベンチャー企業の取引先であり、出資者であり、設立母体でもある大企業の行動に注目した。^{*} 大企業側に、ベンチャー企業を創出する誘因や、ベンチャー企業と取引を拡大する意志がなければ、ベンチャー企業による新事業創造の活性化は望めないからだ。

一般に大企業には、豊富な人材と知的財産が有効に活用されずに放置されていると指摘される。本来こうした資産は、社内での活用の目処がつかなければ、社外での有効活用の道を模索されるべきである。特に、大企業が「選択と集中」戦略によって、コアビジネスを絞り込もうとしている昨今、ノンコアと位置づけられた事業をベンチャー企業として独立させることは、もっと検討されてしかるべきである。しかしながら、1999年から2003年までの5年間で、IPOに至ったスピナウト及びスピノフベンチャーは13社に止まっているという現状が物語るように、大企業においてそのような意識は希薄である。

「大企業の行動部会」は、以上のような問題意識のもと、ベンチャー企業との関連における大企業の行動の問題点を抽出・分析し、提言をここにまとめた。

新事業創造の一助になれば幸いである。

^{*}大企業自身がコアビジネスにおいて新事業創造を加速していくことは、わが国経済の活性化にとって勿論重要である。しかし、本提言では、大企業自身による新事業創造は、規制緩和に関する議論や、大企業のイノベーションに関する他の研究会においてそれぞれ取り上げられているため、これを検討の対象外とし、ベンチャー企業による新事業創造にフォーカスした。

・ベンチャー企業の定義及び当提言での検討対象

当提言では、ベンチャー企業と大企業との関係における諸問題を検討するが、その前に当提言が扱うベンチャー企業の範囲を明らかにする必要がある。特に、大企業内部に設立された社内ベンチャーや、大企業の業務の一部を担う関連会社は、検討対象として除外しているが、その理由にも触れておく。

(ベンチャー企業の定義)

ベンチャー企業の定義は、様々な研究者により異なったニュアンスで示されているが、当提言では、ベンチャー企業全体を、以下のように定義する。

ベンチャー企業とは、高い志を持った成功意欲の強いアントレプレナー(起業家)を中心とした、新規事業への挑戦を行う中小企業で、以下の要件を備えた企業。

- ・ 独自の技術・サービスや新たなビジネスモデルを武器に事業展開する企業
- ・ チャレンジ精神に溢れ、成長と発展を重視する企業
- ・ 特定企業に依存せず、自立性と主体性を持った企業
- ・ IPOを目指す、乃至、将来的なIPOを念頭に置いている企業

ベンチャー企業は、設立形態と業種の観点から以下のように分類できる。

(設立形態の観点からの分類)

スピンオフベンチャー：

大企業などの母体企業が技術・人材・資本等の事業の資源をベンチャーという形態で外部にスピンオフ(分離)するもの。母体企業の支配下にある子会社でもなくスピンアウトした独立ベンチャーでもない、いわば両者の中間に位置するもの。(経済産業省スピンオフ研究会「スピンオフ研究会報告書」より)

スピンアウトベンチャー：

技術者などが企業から独立して起業するもので、独立後は元の企業とは関わりをもたない。

独立系ベンチャー：

設立において大企業とは特に関係を持たないベンチャー企業。

(業種での分類)

ベンチャー企業が多く進出する領域として、以下のような業種が挙げられる。

- ・ IT、エレクトロニクス、ヘルスケア、環境、バイオ、ビジネスサポート、生活密着サービスなど。

(当提言で検討対象とするベンチャー)

当提言では、一般にベンチャー企業としてイメージされやすい、独立系ベンチャーや、ハイテク関連ベンチャー等に対象を絞ることはせず、上記に分類される全てのベンチャー企業を検討対象としている。

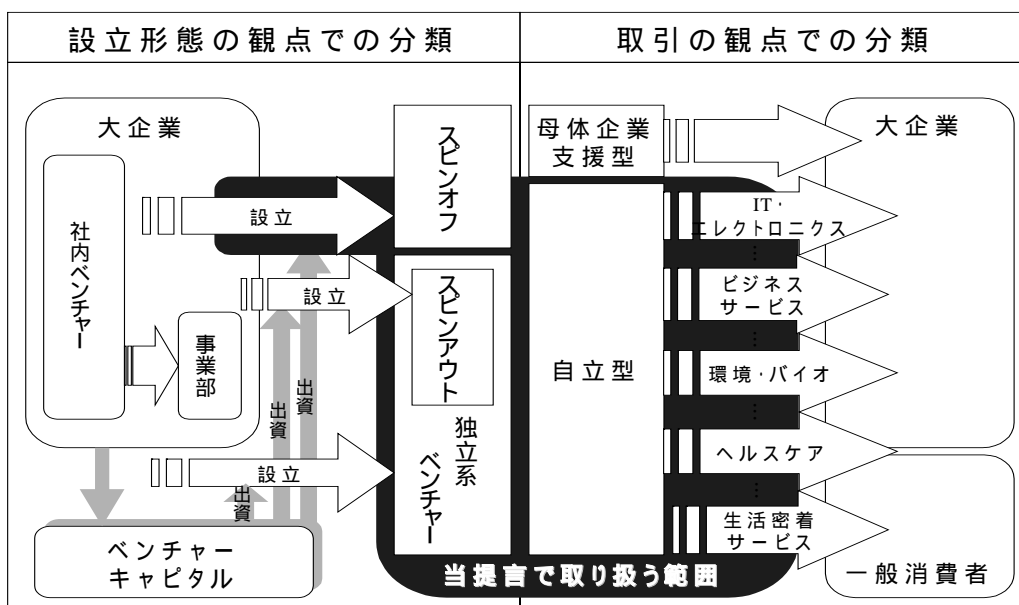
ただし、上記のスピノフベンチャーに関する定義では、子会社、関連会社などとの違いがわかりにくい。ここでの検討対象としては、「特定企業に依存せず、自立性と主体性を持った企業」という要件に照らし合わせて、母体企業の一部門として位置づけられるような「社内ベンチャー」や、母体企業を主な取引先とする「母体企業支援型」企業は、除外して考える。特に、母体企業からの自立性という観点からは、たとえ母体企業からの出資はあっても、創業者が一定割合を出資するなど独立に向けた志があることが、スピノフベンチャーの要件となる。

(大企業 ベンチャー関係における四つの局面)

大企業とベンチャー企業との関係は、幾つかの局面に分けて考えることができる。当提言では、以下の局面において大企業とベンチャー企業間に生じる諸課題を取り上げる。

1. スピノフの局面:スピノフ時の母体企業の支援協力について
2. 取引の局面:ベンチャー企業と大企業の取引に関して
3. 出資の局面:ベンチャ - 支援業を通じたベンチャーへの出資について
4. 競合の局面:大企業とベンチャー企業の競合関係について

図 1 当提言で扱うベンチャー企業と、大企業 ベンチャー関係の局面に関する概念図



．大企業 ベンチャー企業関係に関する調査の概要

前章で定義したベンチャー企業と大企業の関係について、当部会ではアンケート調査を行い、大企業の行動に関する問題点の洗い出しを行った。

アンケートの概要は以下の通りである。

【 調 査 概 要 】

調査期間	2004年10月25日～11月18日
調査方法	郵便により調査票を送付。回収は、調査票（郵便・FAX）またはe-mailによる回収
調査対象	経済同友会会員および会員より紹介されたベンチャー企業 合計1011社
回答数・回答率	120社 / 11.9%

【 回 答 者 の 属 性 】

カテゴリー別分布	人数	%
大企業経営者	59	49.2
ベンチャー企業経営者	44	36.6
ベンチャー支援業経営者	12	10.0
その他	5	4.2

調査は、経済同友会会員の出身企業を中心に行ったが、それだけではベンチャー企業からの十分な回答数を集めることが困難であるため、会員より紹介を受け、会員外のベンチャー企業21社にもご協力頂いた。これらのベンチャー企業は、いずれもIPOを目指す未公開の新興企業である。

アンケートは、大企業とベンチャー企業の関係を四つの局面に分け、それぞれに設問を設けた。即ち、大企業からベンチャーがスピンオフする局面における大企業の行動について、大企業がベンチャー企業と取引を開始する局面における大企業の行動について、大企業がベンチャー企業に出資する局面における大企業の行動について、大企業がベンチャー企業と競合する局面における大企業の行動について、以上の四部構成である。

また、集計に際しては、大企業経営者、ベンチャー企業経営者、ベンチャー支援業などの回答者の立場によって層別することにより、立場による認識ギャップを浮き彫りにした。

・大企業経営者への提言

大企業の行動部会では、アンケートにより明らかになった大企業経営者、ベンチャー経営者、ベンチャー支援業それぞれの問題意識を踏まえ、討議を行った。

その結果、大企業はベンチャー企業の意義等に関する意識改革を行うべきとの結論に達し、以下の「二つの提言」を提起する。

また、ベンチャー企業を最大限に引き出し活用するための実践的要件を、5項目からなる「ベンチャー活用のポイント」として纏めた。

【提言 ～スピノフ創出の視点】

スピノフの意義に関する理解を改め、推進のためのリーダーシップを発揮せよ

大企業にとってスピノフベンチャーの創出には、選択と集中戦略のなかで、ノンコアビジネスをスムーズに立ち上げること、休眠特許など活用されていない社内資産を有効活用するなどの意義がある。結果として、特許料収入や上場益などのリターンのみならず、組織活性化という波及効果も期待できる。

しかし、その意義・メリットに対する大企業経営者の理解は、一見進んでいるように見えるが、実際には大企業経営者間で大きなバラツキがあるのみならず、大企業経営者とベンチャー企業間でも認識ギャップが存在する。そのことがスピノフの創出という新しい方法による新事業創造の機会を喪失させる大きな要因となっている。

大企業経営者は、スピノフの意義を改めて理解し、自社の知的財産及び人材の活用に向けて積極的なリーダーシップを発揮するよう提言する。

【提言 ～ベンチャーとの取引拡大・競争の視点】

ベンチャーとの取引拡大と競争に関する意思・方針を組織内に徹底せよ

大企業経営者がベンチャー企業との取引拡大の意義・メリットを理解していても、その意思が組織に浸透しておらず、担当者レベルではベンチャーに対する偏見が払拭されていない。このことが、革新的な技術力をもったベンチャー企業との取引拡大により、大企業自らの競争力を向上させるチャンスを逃す原因になっている。

こうした方針の不徹底は、大企業とベンチャーが競合関係にあるときに、大企業が価格支配やアイデアの模倣などフェアでない競争を行ってしまい、ベンチャー企業による新事業創造を阻害する大きな要因にもなっている。

大企業経営者は、ベンチャー企業についての本質的理解、すなわち、ベンチャー企業は技術革新力とスピード感を備えた大企業と対等なパートナーであるという理解のもと、自らの意思・方針を確実に自社組織に浸透させるための有効な仕組みを構築し、ベンチャー企業と建設的な関係を築き上げることの出来る社内風土を醸成するよう提言する。

【ベンチャー活用のポイント】

スピノフに際しては、自前主義を廃し、外部資源を積極的に活用する

大企業経営者は、自社が起業に関して持っている知見には限界があることを認識し、自前主義に陥ることなく、専門家の知見を含め、外部の経営資源を最大限活用する必要がある。

【ベンチャー活用のポイント】

スピノフベンチャーの立ち上げには、最適な人材を惜しみなく出す

ベンチャーの起業の時こそ、最も経営力が必要とされる。しかしながら、大企業はスピノフに際し、最適な人材を必ずしも送り込まない傾向にある。

起業に必要な資質やスキルを持った人材は大企業内においては異端視されがちであるが、そうした人材を見極め、惜しみなく供出すること、また、必要であれば社外にも最適人材を求めることが、スピノフ成功のカギを握る。

【ベンチャー活用のポイント】

スピノフベンチャーには、十分な権限委譲を行う

大企業経営者は、スピノフベンチャーの経営執行に過剰な関与をしがちである。大企業経営者は、大企業の経験や風土では立ち上げが困難な事業であるからこそ、スピノフベンチャーを活用するのだという意識のもと、十分な権限委譲を行うことが必要である。

【ベンチャー活用のポイント】

スピノフの成否を測る新たな尺度を持つ

大企業は、大企業の尺度でスピノフの成果を測る傾向にある。

大企業とベンチャー企業の本質的な違いを認識し、期初に掲げた目標の達成率やB/S、P/L等の財務諸表に偏重することなく評価すべきである。

望ましい評価基準としては、当初想定したビジネスモデルの競争力が市場・技術の変化と照らし合わせて陳腐化していないか、当初評価した競争力が本当に発揮されているのか、開発工程など事業進捗のトレンドがステップアップしており、企業としてバリューアップしているのか、といった観点からの評価が考えられる。

【ベンチャー活用のポイント】

取引先のベンチャー企業を適切に評価する目利き能力と評価基準を備える

大企業がベンチャー企業と取引を開始する際、必要とされる技術力をもっているか、将来のポテンシャルはどうかといった面を含めた多面的な評価が必要である。しかし、大企業の担当者は、そのような能力を十分備えておらず、過去の実績や財務面に偏った取引先評価を行っている可能性がある。

大企業経営者は、自社の担当者の目利き能力について再点検し、能力向上のための教育や最適人材の配置などに努め、取引の資格要件などの諸基準がベンチャー企業のポテンシャルを適切に評価できるものであることを再確認することが求められる。

・ 提言の根拠～アンケート結果からの示唆

前章では、アンケート結果と大企業の行動部会の討議を通して纏めた「提言」と「ベンチャー活用のポイント」を提起した。

この章では、「提言」と「ポイント」を提起するに至った根拠を、アンケート調査の結果を参照しつつ、紹介する。

尚、文中の括弧()内の数字記号は、アンケートの設問番号を表わしている。一部設問の集計結果については文中に図で示したが、その他の詳細については、別冊の「アンケート集計結果」(以下、「別冊」)をご参照頂きたい。

1 . 提言 の根拠～スピノフの意義・メリットに関する理解

(大企業経営者の理解)

大企業の行動部会は、討議を通して、大企業にとってスピノフベンチャーの創出には、以下のようなメリットがあるとの共通認識に至った。

「選択と集中」の加速

- ・ ノンコアに位置づけられたビジネスのスムーズな立上げ
社内資産の活用

- ・ 休眠特許や商標等の知的財産の活用
組織の活性化

- ・ 起業家精神を發揮する場を提供することによるモチベーション向上

- ・ 将来の経営幹部候補に対する経営実体験の場の提供

- ・ 大企業で評価されにくい個性をもった人材の活用

収益の向上

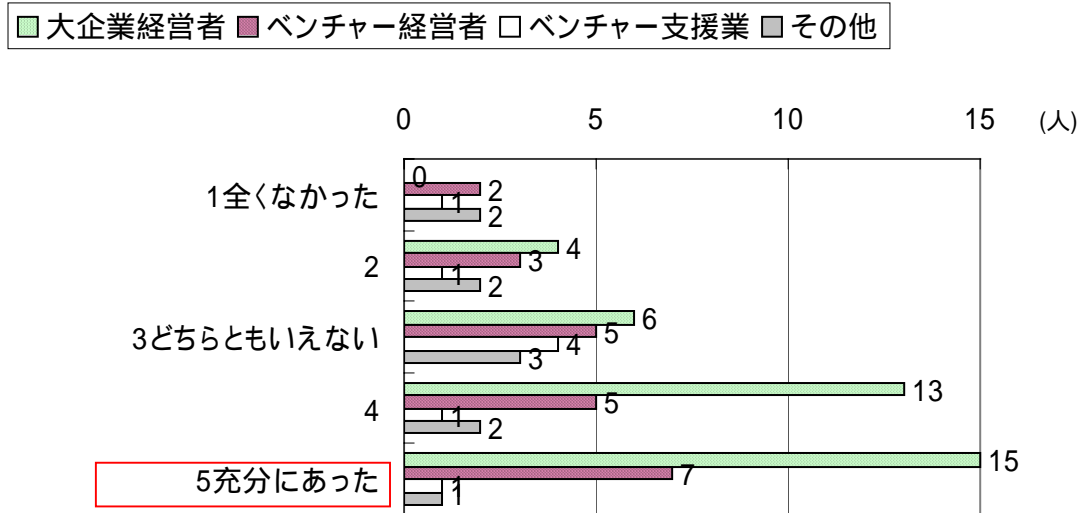
- ・ 特許や商標権使用料による収益への貢献

- ・ 株式公開時の上場益の確保

アンケート調査の結果を見ると、大企業経営者のスピノフの意義・メリットに関する理解は、一見、進んでいるように見える。例えば、自らの経験と照らし合わせて「スピノフの母体企業の経営者にスピノフベンチャーを奨励することの意義やメリットについて理解が充分あったか」という設問に対して、「充分あった」または「ある程度あった」と答えた人の割合は、大企業経営者で74%、ベンチャー経営者で55%、ベンチャ

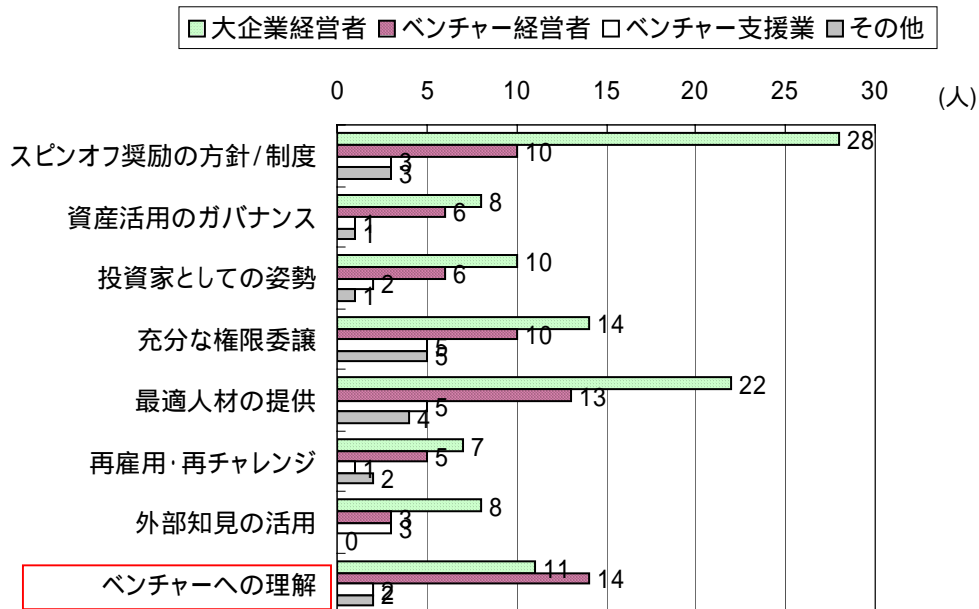
ー支援業で25%にのぼる。(図2)

図2 母体企業経営者はスピノフの意義/メリットへの理解があったか(別冊 p.17 -8)



しかし、このような認識が大企業経営者に広く共有されているかどうかについては、以下の理由から、割り引いて考える必要がある。

図3 スピノフの阻害要因として重要なものは何か(3つまで複数回答)(別冊 p.18 -9)



第一に、後述するスピノフの阻害要因に関する設問(図3)では、ベンチャー企業側から見たスピノフの阻害要因の第1位は、「大企業経営者のスピノフの意義に対する理解不足」であり、一般的には大企業経営者の理解が進んでいないという見解が示されている。

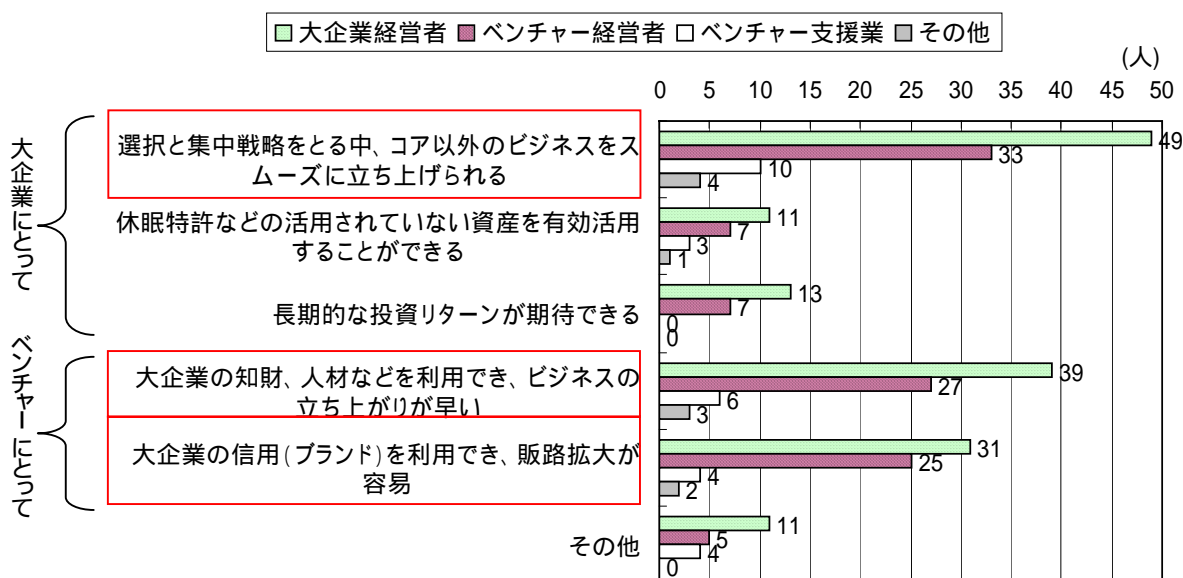
第二に、本アンケートに回答した大企業経営者のうち87%は、ベンチャー企業に投資した経験を持っており、スピンオフベンチャーに対しても関心や理解が一般の経営者より高いと推察される。このため、アンケート結果にはバイアスがかかっている可能性がある。

第三に、スピンオフを阻害する要因の多くは大企業の自助努力で克服できるものであるにもかかわらず、実際にはスピンオフの活用例は少なく、ここに理解と行動のギャップが窺える。

また、図3から分かるように、「大企業経営者のベンチャーへの理解不足」については、大企業経営者とベンチャー経営者で認識ギャップが顕著である。

では大企業経営者は、スピンオフの意義・メリットをどう理解しているのだろうか。我々は、スピンオフの意義・メリットについて、大企業にとってのメリット3つ、ベンチャーにとってのメリット2つ、合計5つの仮説を立て、どれに同意するかの設問を設けた。(図4)

図4 スピンオフとして独立させることの意義/メリットは何か(複数回答)(別冊 p.3 -1)



これを見ると、大企業経営者の85%が、スピンオフの大企業側の意義・メリットを「選択と集中戦略のなかで、ノンコア事業をスムーズに立ち上げること」と回答している。しかし、意外なことに、「休眠特許など活用されていない資産を有効活用すること」という回答はあまり支持を集めておらず、こういう面からスピンオフが検討されていない現状が窺い知れる。

以上の状況から、当部会は、大企業経営者のスピンオフの意義・メリットに対する認識は、深まりつつあるものの、未だに十分な状態とは言い難いと結論付けた。

大企業経営者がスピンオフの成功事例などにもっと触れることを通じて、ベンチャー企業活用への理解を深めることが不可欠であり、そのための啓発活動が必要であ

ると考える。

（意義・メリット認識の組織への浸透）

スピノフの意義に関する理解が組織に浸透していないことも、スピノフ創出の阻害要因となっている。

「スピノフ奨励の方針・制度」がないことがスピノフの阻害要因として重要だという認識は高く、大企業経営者：第1位、ベンチャー経営者：第3位、ベンチャー支援業：第3位にあげられた。特に、76%の大企業経営者が「方針・制度の不在」をあげている。（前出、図3）

ところが、自社や母体企業などにおいて、「スピノフ奨励の方針・制度があったか」との問い（別冊 p.9 -1 参照）では、大企業経営者、ベンチャー企業経営者ともに「あった」とする回答が多かった。この不整合はどう考えたらよいだろうか。

スピノフの阻害要因に関して自由記述を手掛かりに考えてみよう。例えば、「トップの意欲はあっても（スピノフ制度は）十分に組織に根付いていない」、「ベンチャー育成の制度ができ、応募し合格したものの、元所属事業部の妨害を受け中止となってしまった」という実体験に関するコメントが寄せられている。

こうした事例から推察すると、たとえ経営者がスピノフ促進のための意志を持ち「制度・方針」を作っていたとしても、それが組織的に浸透していないこと、知っていても実行されていないことが往々にしてあることが窺える。

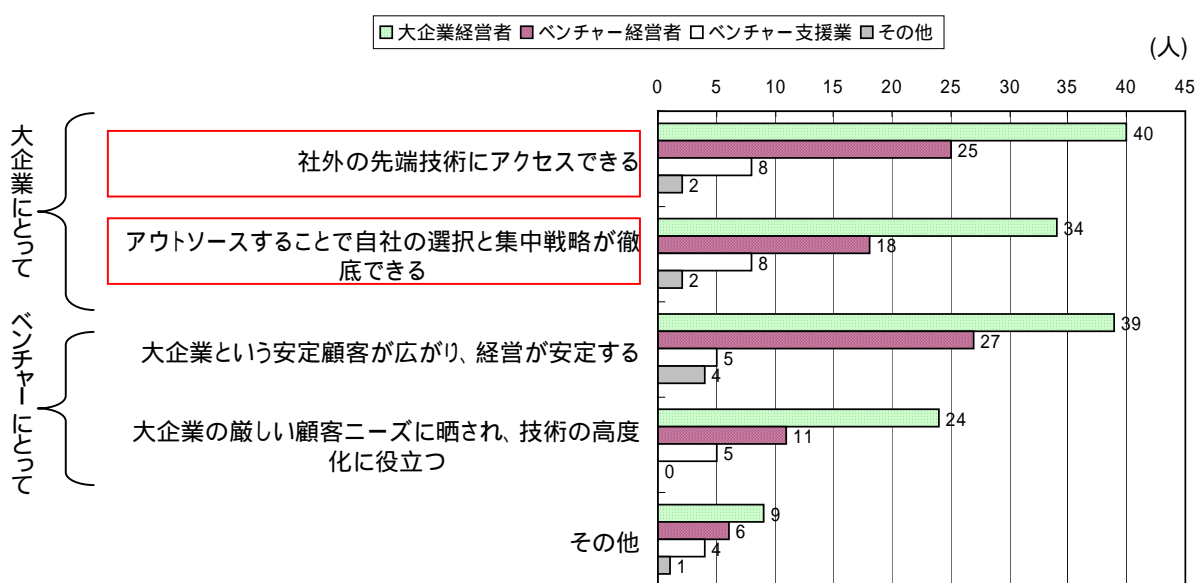
経営者は方針を明確に示し、それが組織に浸透するよう積極的なリーダーシップを発揮する必要がある。

2. 提言 の根拠～取引拡大と適正な競争に関する意識

(取引の意義・メリットへの理解)

我々は、大企業とベンチャー間の取引拡大の意義・メリットについて、大企業にとってのメリット2つ、ベンチャーにとってのメリット2つ、合計4つの仮説を立て、どれに同意するかを聞く設問を設けた。(図5)

図 5 ベンチャー企業との取引拡大の意義/メリットは何か(複数回答)(別冊 p.5 -2)



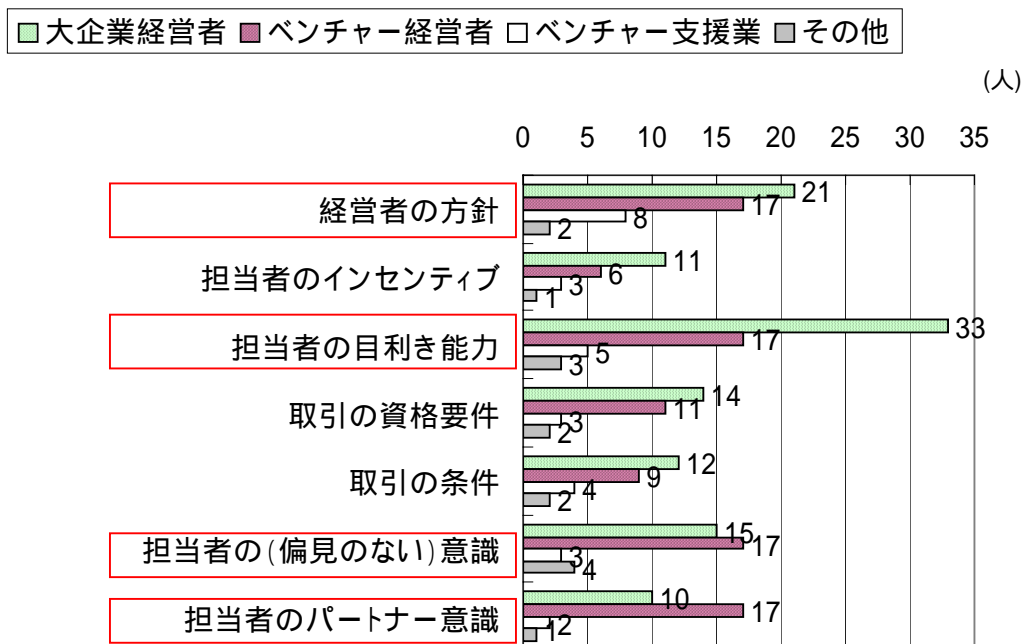
その結果、大企業にとってのメリットとして、社外の先端技術にアクセスできることと、アウトソース活用で集中と選択戦略を徹底することには、それほど大きな開きがなく賛同を集めた。この結果から、大企業経営者の間では、取引の意義・メリットに関する認識は、大方バランスが取れた形で認識されていると考えられる。

(大企業担当者の偏見)

しかし、そうした経営者の認識にもかかわらず、ベンチャー企業への偏見がベンチャーとの窓口となる担当者を含む企業組織に根深く染み込んでおり、それが取引拡大の意識面での阻害要因になっていることが、明らかになった。

我々は、取引拡大の阻害要因として7つの仮説を立て、それらの阻害要因で一般に重要だと思われる要因はどれかについて質問した。(図6)

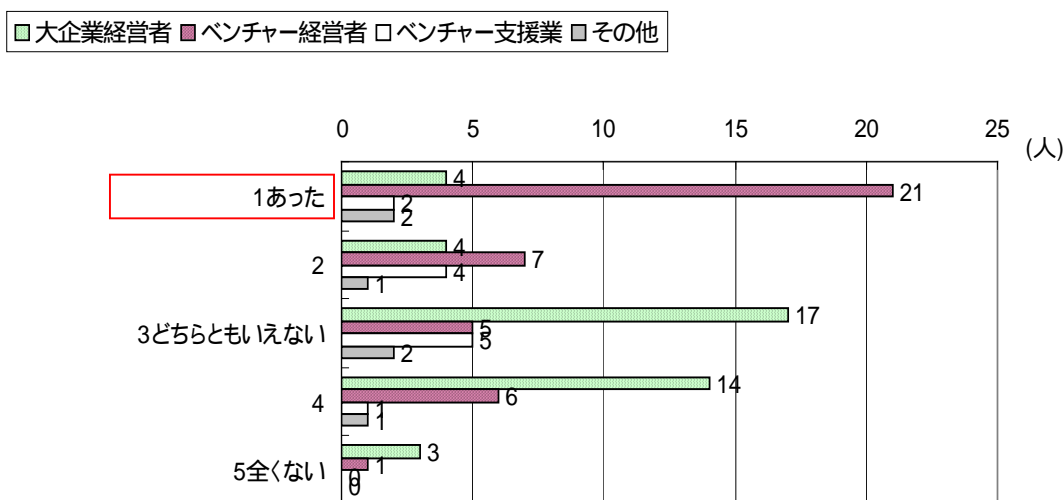
図 6 大企業とベンチャー企業の取引拡大を阻害している重要要因は何か(別冊 p.31 -8)



その結果、大企業のベンチャーとの窓口となる部門の担当者に「偏見意識」があることや、「パートナー意識」が欠如していることは、ベンチャー企業側から見ると、他の二つの要因とともに最大の阻害要因として認識されているが、大企業経営者には、その認識はあまり顕著ではなかった。

また、実際にそのような偏見が自社の担当者にあったかという設問では、大企業経営者の 2 割弱が「あった」または「多少あった」と答えているのに止まる一方、ベンチャー企業側は、実に7割が大企業の担当者の偏見に遭遇している。(図7)

図 7 ベンチャー企業との取引開始について、大企業担当者に心理的抵抗感や偏見があったか(別冊 p.29 -6)



このような大企業 ベンチャー企業間の認識ギャップは、どのようにして生じたのであろうか。

その理由として、以下のようなことが推察される。即ち、大企業経営者はベンチャーとの取引拡大の意義・メリットを理解しており、取引拡大の意識も持っている。にもかかわらず、それが明示的に方針として示されていないため、組織に浸透しておらず、担当者の意識改革にも結びついていない、という状況である。

大企業の経営者は、これらの認識ギャップを正しく理解し、社員の意識統一やベンチャーとの信頼関係構築など、適切な対策を打つことが望まれる。

（ベンチャーとの競合時の姿勢）

大企業がベンチャーと競合した際の大企業側のアンフェアな行動として、大企業の豊富な資金力を背景にした価格支配や、アイデアの模倣がよく挙げられる。こうした大企業の行動に関する実態を把握するべく、それぞれに関する設問を設けた。

その結果、価格支配、アイデアの模倣の両方において、大企業経営者とベンチャー企業・ベンチャー支援業の間で認識ギャップが顕著となった。即ち、大企業経営者は「そういったことは行っていない」としているが、ベンチャー企業・ベンチャー支援業側は「実際に経験した」と回答している。（図8、図10）

この認識ギャップの原因として、大企業ではトップの意思・方針を組織の隅々まで徹底することが困難であるため、トップの意思に反して、現場においてアンフェアな競合状態が作られている可能性があることが推測される。

こうした問題に対して、ベンチャー側からは、外部規制などに訴えるような要望は大きくなく、自由競争に委ねるべきという意見が多い。（図9、図11）

しかし、ベンチャー企業の健全な発展のためには、大企業は節度ある姿勢で競争に臨むことが必要であり、そうした方針を組織の末端まで徹底する努力を、大企業経営者に求めたい。

図 8 大企業は価格支配を実施したか(別冊 p.42 -1)

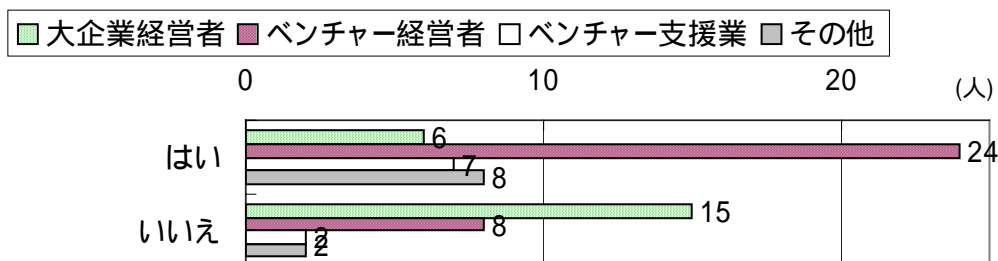


図 9 大企業の価格支配は自由競争では仕方ないか、何らかの外部規制や自己規制が必要か
(別冊 p.43 -1b)

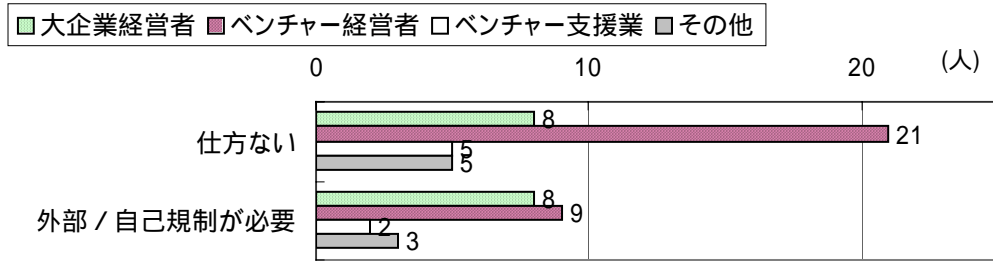


図 10 ベンチャーのアイデアを大企業が流用・模倣したか。(別冊 p.45 -2)

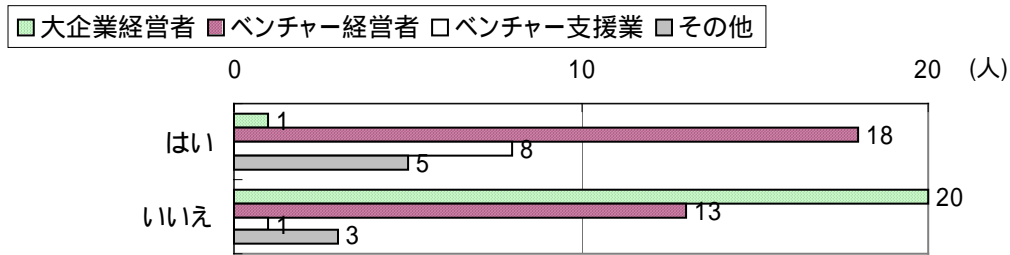
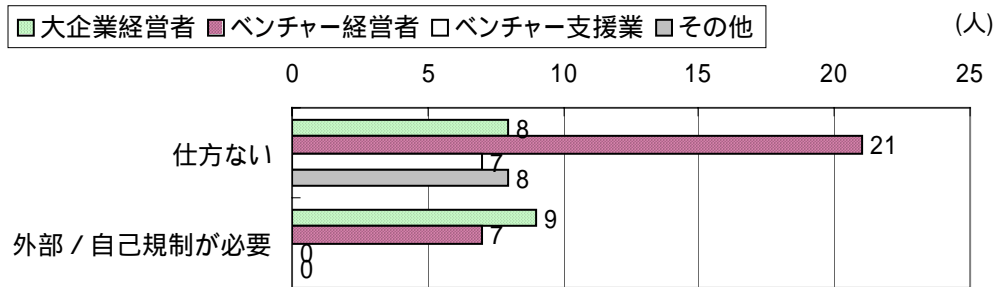


図 11 大企業の流用・模倣は自由競争では仕方ないか、何らかの外部規制や自己規制が必要か
(別冊 p.46 -2b)



3. ポイント の根拠～脱自前主義・外部資源の活用

実際にスピノフに失敗した際の要因について、自由記述してもらったところ、経営者の力量不足などや不十分な計画立案など、経営に関する知識・スキルの不足に関する指摘が多く寄せられた。(別冊 p.22 -11 参照)

その一方で、「新事業の立ち上げは最も経営力が必要とされ、普通の人材配置では成功しない」という指摘のように、スピノフ立ち上げの困難さを認識し、そうした知見を、ベンチャーキャピタルファンド(以下、VCF)等のベンチャー支援業に対して期待している声も多い。(別冊 p.7 -3 及び p.37 -2 参照)

しかし、実際に VCF を使った経験のある大企業経営者は、ベンチャー企業に直接投資した経営者の半分強にとどまり(図12)、スピノフに際しても外部知見の活用は進んでいない。(図13) 大企業は、スピノフ立ち上げの早い段階や、取引先の選定時などにおいて、外部知見を積極的に活用することの利点を認識すべきである。

図 12 ベンチャー企業への投資の経験(別冊 p.36 -1)

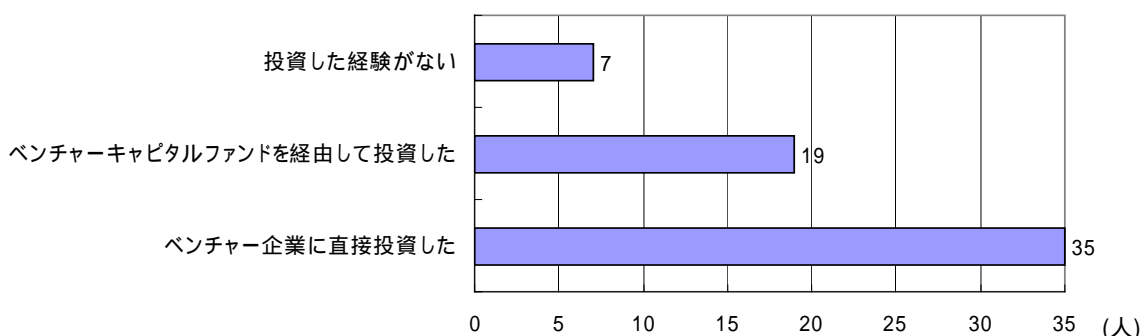
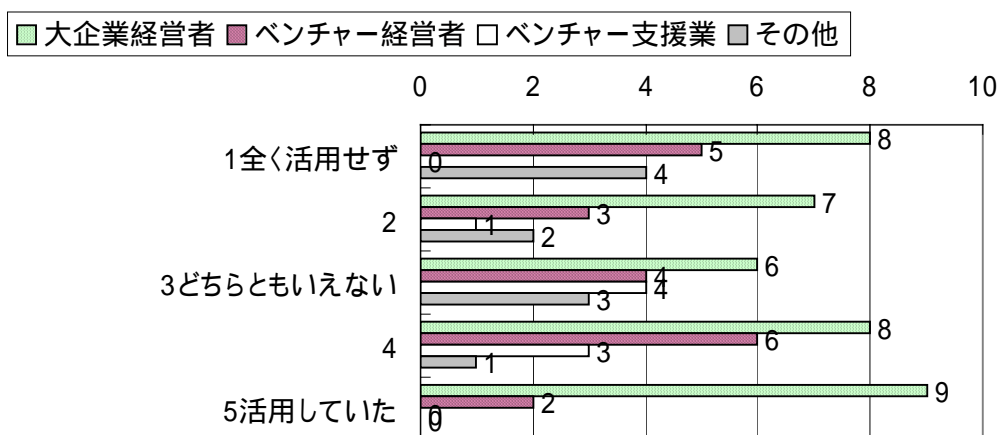


図 13 母体企業はスピノフに際して、外部知見を活用したか(別冊 p.16 -7)



4. ポイント の根拠～最適人材の投入

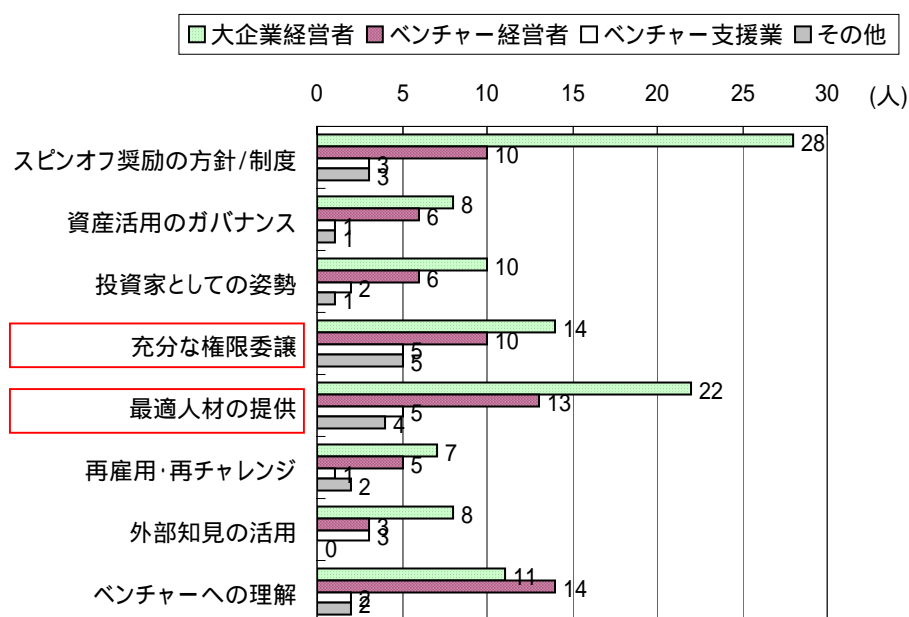
我々は、スピノフ創出の阻害要因として8つの仮説を立て、それらの要因で一般に重要だと思われる要因はどれかについて設問を設けた。(図14、前出図3の再掲)

その結果、スピノフ創出阻害の一般的要因として、スピノフ奨励の方針/制度がないことと並んで、最適人材が提供されていないことが一番多く指摘された。回答者カテゴリー別に見ると、大企業経営者では第2位、ベンチャー経営者でも第2位、ベンチャー支援業では第1位にあげられた。

因みに、自らの経験として「最適人材の提供」がなされていたかについて聞く設問(別冊 p.14 -5参照)では、「提供していた」或いは「ある程度していた」とする声が、大企業の6割、ベンチャー経営者においても5割弱あったが、ベンチャー支援業では12.5%にとどまった。この結果は、図14の結果と不整合であるように見える。しかし、このなかで、ベンチャー支援業の見解は、中立な第三者の見方として注目すべきであろう。また、ベンチャー経営者の場合、既に起業にある程度成功していることからくわいアスの可能性が考えられる。

では、具体的にどのような人材が求められているのか。ベンチャー支援という専門家の立場からは、目標達成への執着が極めて強い人、人には負けない得意技・スキルを持っている人、とにかく仕事好きで、昼夜を問わず汗して働く人、個性が強く自己主張が強い人、自分中心で「がめつい」人、突破力・スピードのある人、上司よりも部下に評価される人、などの人材像が示された。以上の資質のなかには、大企業では異端視されやすいものが含まれており、そうした人材の活用の道は、もっと意識されて良いだろう。

図 14 スピノフ創出の阻害要因として重要なものは何か(3つまで複数回答)(別冊 p.18 -9)



5. ポイント の根拠～充分な権限委譲

「成功したスピノフの要因」として、「資本・経営の分離を明確にして、ベンチャーの管理をしないこと」など、権限委譲に関する記述が多く見られる。

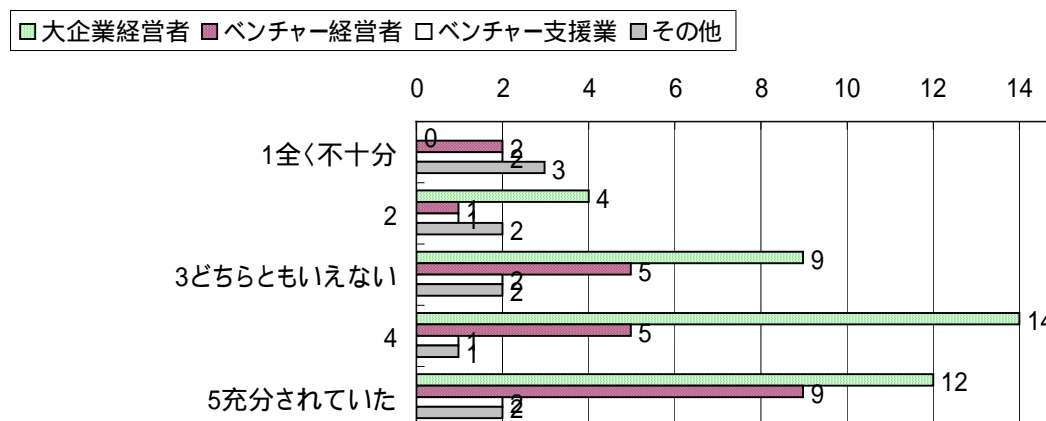
また、自分の経験として「権限委譲」がなされていたかについて聞く設問では、「充分していた」或いは「ある程度していた」とする声が、大企業経営者で 67%、ベンチャー経営者で 64%、ベンチャー支援業で 38%あり、この認識は実行に移されているように見える。(図15)

しかし、こうした認識にもかかわらず、前掲の図14に示したように、「充分な権限委譲」がなされていないことが、スピノフの阻害要因として重要だという認識は、大企業経営者は第3位に、ベンチャー経営者も第3位に、ベンチャー支援業は第1位に挙げている。

また、大企業はスピノフベンチャーの経営執行に関与する傾向が強いという結果が示す通り(別冊 p.12 -3 参照)、実際には権限委譲が十分行われていないことを裏付けるデータも示されている。

大企業経営者は、予め母体企業側とスピノフベンチャー側の役割分担や、事業計画の評価・チェックのルールを明確化することなどを通して、ベンチャーの経営執行に過剰な関与をすることがないよう、策を講じる必要がある。

図 15 母体企業は、スピノフベンチャーに対して充分な権限委譲をしていたか(別冊 p.13 -4)



6. ポイント の根拠～スピノフベンチャーの評価尺度

スピノフベンチャーの母体企業が、投資家として如何にスピノフベンチャーに接するべきか、という課題は、ベンチャーの成否に大きな影響を与える。

アンケートにて仮説として提示した8つの「スピノフの阻害要因」以外で重要と思

われる要因を自由記述してもらったところ、「(スピンオフベンチャーに)親会社の管理基準を要求する」、「成果の評価と時間軸に対する誤解がある」など、スピンオフベンチャーの成果を測る尺度が適切でないことに関する指摘があった。(別冊 p.21 - 10 参照)

大企業経営者は、自社のコア事業マーケットとスピンオフベンチャーの進出するマーケットの違いや企業規模の違いによる諸条件の違いなどを正しく認識して、諸々の管理水準や評価の時間軸などにおいて、ベンチャー企業を測る適切な尺度を持つことが求められる。

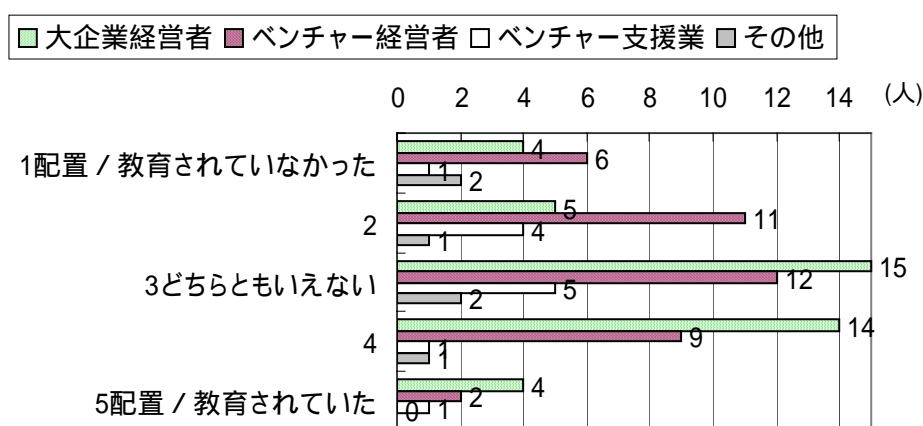
7. ポイント の根拠～取引拡大に向けた目利き能力の育成

ベンチャー企業との取引拡大を阻害している一般的な要因として、「担当者の目利き能力」の欠如が、大企業経営者、ベンチャー経営者で第1位に、ベンチャー支援業で第2位にあげられた。(11ページ、図6)

その一方、担当者の目利き能力に関して実体験を聞く質問では、「不十分」だと答える大企業経営者は20%強にとどまったのに対し、ベンチャー経営者とベンチャー支援業では40%強にのぼった。(図16)

大企業経営者はこの認識ギャップを真摯に受け止め、自社の担当者の目利き能力について再点検をすると共に、目利き能力向上に向けての教育や最適人材の配置などに努める必要がある。

図 16 取引先ベンチャー企業の強みを、自社の戦略との関係で評価できる担当者がいたか / 十分な担当者教育が行われていたか(別冊 p.26 -3)



また、ベンチャー経営者とベンチャー支援業のほぼ半数は、大企業が定める「取引の資格要件」や「支払条件などの取引条件」がベンチャー企業にとっては、受け入れ難いものであるという認識を持っているが、大企業にはその認識がない。（別冊 p.27 -4 及びp.28 -5 参照）

大企業は改めて、自社の取引要件などの評価基準が過去の実績や財務面に偏っていないか点検し、ベンチャー企業のポテンシャルを適切に反映させた取引要件、評価基準に改定していくことが望まれる。

．おわりに

「大企業の行動部会」は、今回のアンケート調査とそれを踏まえた討議を通して、スピノフが大企業に眠っている未活用の経営資源を有効活用し、コアビジネス以外の分野で価値創造を行っていく上で重要な手段であること、スピノフを活性化することが、日本経済の新陳代謝を促し、創造性溢れる社会を形成する上で不可欠であることを、改めて確信した。

また、ベンチャー企業を創出し、取引を活性化することによって育てていくには、大企業経営者の意識改革とリーダーシップがカギを握っていることを、深く自覚するに至った。

この提言がきっかけとなって、多くの大企業経営者が、スピノフの創出や、幅広いベンチャー企業との取引拡大に前向きに取り組んで頂けることを、切に願っている。

最後に、当提言を纏めるに当たってご協力頂いた新事業創造委員会委員、大企業の行動部会委員、並びに、アンケートにご協力頂いた非会員のベンチャー企業関係者の方々に、深く御礼申し上げたい。