

機関番号：32204

研究種目：若手研究 (B)

研究期間：2008～2010

課題番号：20730259

研究課題名 (和文) コーポレート・ベンチャーによる事業創造と社内インキュベータの役割に関する実証研究

研究課題名 (英文) A study of business creation through corporate venturing and the role of internal business incubators

研究代表者

飛田 幸宏 (TOBITA YUKIHIRO)

白鷗大学・経営学部・准教授

研究者番号：40341771

研究成果の概要 (和文)：

本研究課題では、コーポレート・ベンチャー（以下 CV、本研究では社内ベンチャー、スピンオフ型ベンチャー、コーポレート・ベンチャー・キャピタルをその対象と捉える）による事業創造、CV による事業創造が有効に機能するうえでの母体企業の役割、および母体企業内で CV をハード面・ソフト面から支援する専門組織（本研究では「社内インキュベータ」と呼ぶ）の役割に焦点を当てている。

本研究では、ベンチャー企業をハード面・ソフト面から支援する専門組織であるインキュベータの実態や現状に関する調査研究を進めた。インキュベータが機能するためには、インキュベータを運営するトップ・マネジメント、さらにはインキュベータの運営の中心となるインキュベーション・マネジャーの役割が重要である。インキュベーション・マネジャーの役割として、インキュベータの管理・運営、外部機関および外部専門家との関係構築・維持、入居企業のサポートなどがあげられる。なかでも外部機関や専門家とのネットワークを構築しそれらの資源を活用することによって、入居企業へのサポート体制およびインキュベータの機能を充実させることが、インキュベーション・マネジャーの重要な役割であることがわかった。

本研究課題による成果として、インキュベータが、1. 新興企業や創業間もない企業や起業家を対象として支援・育成する、2. 入居企業の求めるさまざまな経営資源やサービスを提供する、3. インキュベーション・マネジャーによる支援と関係機関のネットワークを通じた支援を行う、4. 入居企業を自立・卒業させることで地域における産業振興、雇用創出および地域経済の活性化を図る、といった特徴を有することを明らかにした。

研究成果の概要 (英文)：

The study focuses on business creation through corporate venturing (consisting of internal ventures, spin-offs, and corporate venture capital), the parent companies that provide the support for effective business creation through corporate venturing, and the internal business incubators that specialize in supporting corporate venturing.

Research was conducted on the current state of business incubators that are dedicated to supporting the growth of start-up companies. Top management and incubation managers play a pivotal role in making business incubators operate well. The research shows that the role of incubation managers includes managing of business incubators, establishing a network of professional service providers, and offering services and resources to tenants. The research shows that by establishing a network of professional service providers, incubation managers are able to play a significant role in assisting tenants and making effective use of business incubator programs.

The results of the study illustrate the significance of business incubators: (1) they support and develop newly-established start-up companies, as well as entrepreneurs; (2) they provide services and resources to meet the needs of each tenant; (3) they offer assistance through incubation managers and their connections with professional service providers to help tenants resolve business issues; (4) they promote regional development, create jobs, and revitalize the regional economy by making tenants independent and

self-sufficient.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,100,000	930,000	4,030,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：コーポレート・ベンチャー、社内ベンチャー、スピンオフ、事業創造、社内インキュベータ、インキュベータ、インキュベーション・マネジャー

### 1. 研究開始当初の背景

既存企業は、その存続・発展のために新規事業を創造していかねばならない。新規事業を創造するうえでの困難さは、新興の独立系ベンチャーも既存企業もそれほどの相違は存在しないと思われるが、むしろ既存企業の方が、独立系ベンチャーが新規事業を創造するよりも有利な条件を備えている。すなわち、既存企業には、既存事業とそれに関連する経営資源が豊富に存在し、それを利用できる点はその優位性として指摘される。

しかし、これまで多くの企業が、保有する豊富な経営資源を新規事業に効果的に投入し事業構造の転換を図ってきたとはいえず、既存事業の漸進的な改革・改良を通じた新規事業に進出することで成長を遂げてきた。既存企業の多くは、現在、成長率の低下や大規模で急激な環境変化に直面しており、それらを克服するためには、当該企業内で起業家精神に富んだベンチャーを起こすことによって、既存事業の延長線上にはない新規事業を創造し事業転換を図っていくことが不可欠である。

多くの企業ではこうした問題を解決すべくさまざまな方策がとられているが、その方策の一つとして関心が注がれているのがコーポレート・ベンチャー（以下 CV、本研究では社内ベンチャー、スピンオフ型ベンチャー、コーポレート・ベンチャー・キャピタルをその対象と捉える）による事業創造である。これまで研究代表者は、日本企業数社を事例に CV の実態に関する調査研究を実施してきた。その結果、わが国では、CV を導入あるいは導入を検討している企業の数は徐々に増加してきているが、日本企業の CV の場合、新規事業進出における組織的実験の意味合いや組織活性化を目的として導入されるケ

ースが多く、CV が当該企業内の事業転換を図るうえで十分に機能していない状況にあることがわかった。

### 2. 研究の目的

そこで、本研究では、CV による事業創造が有効に機能するうえでの母体企業の役割、および CV をハード面・ソフト面から支援する専門組織（本研究では「社内インキュベータ」と呼ぶ）の役割に注目する。

本研究における関心は、CV による事業創造と社内インキュベータの役割にあるが、研究代表者による日本企業における CV の実態に関する調査研究から、CV を導入している企業は存在しているが、社内ベンチャー、スピンオフ型ベンチャー、コーポレート・ベンチャー・キャピタルを個別に導入する企業が多く、それらがほとんど有効に機能していないこと、またそれらを包括的・体系的に導入している企業はほとんど存在しておらず、既存企業では CV による事業創造があまり進んでいないことなどの知見を得ることができた。また、調査研究の過程で母体企業の機能・役割に注目し、CV が有効に機能するためには、1. トップ・マネジメントによる CV 支援の意思表示の企業全体への提示、2. CV を奨励する組織文化の醸成、3. CV に携わる人材への大幅な権限委譲と自由な事業運営など、CV を支援する環境やインフラを整備することが母体企業の機能・役割として必要ではないかと考えるに至った。さらに、当該企業内で新規事業を支援する専門組織として、インキュベーション機能を備えた社内インキュベータを確立する必要性を感じた。

本研究では、社内インキュベータとは、独立系ベンチャーを支援する機関や組織を指

サインキュベータと同様の機能・役割を持った、当該企業内で新規事業を支援する専門組織のことを指す。これまで多くの企業には、新規事業の立ち上げを支援する組織や部署は存在したが、それらの多くはインキュベータ的な役割を果たしているというよりはむしろ事務的な役割しか果たしてこなかったように思われる。また、CVによる新規事業の成功・失敗に関しては、CVを推進する担い手としての社内企業家個人の資質や経験に依存する傾向があるため、新規事業立ち上げのノウハウや専門的知識・技術を蓄積するうえでも社内インキュベータの確立は不可欠になってくると考えられる。

こうした問題意識から、既存企業内におけるCVの役割、CVによる事業創造が有効に機能するうえでの母体企業および社内インキュベータの機能・役割に関する研究を進め、既存企業でのCVの包括的・体系的導入による新規事業創造の体系化を図ることを本研究の目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究の研究方法の概要は以下のとおりである。1. 事業創造に関する組織構造や手法、CVの体系に関する理論的考察を行う。2. 社内インキュベータの役割を把握するため、独立系ベンチャーを支援するインキュベータおよびインキュベーション機能に関する先行研究を理論的側面から検討する。3. 事業創造においてCVが有効に機能するための理論的フレームワーク、すなわち事業創造におけるCVの体系、母体企業および社内インキュベータの役割・機能に関する仮説を構築する。4. 独立系ベンチャーを支援する機関・組織としてのインキュベータの機能や実態を把握するために、国内外のインキュベータへのインタビュー調査を実施する。

このような研究方法により、既存企業内におけるCVの役割、CVによる事業創造が有効に機能するうえでの母体企業および社内インキュベータの機能・役割に関する研究を進めてきた。

### 4. 研究成果

本研究課題の初年度（平成20年度）には、まず事業創造に関する組織構造や手法について理論面を中心に検討し、事業創造との関連でCVに関する考察を進めるとともに、当該企業内で事業創造を支援する専門組織の役割を理解するために、独立系ベンチャーを支援するインキュベータおよびインキュベーション機能に関する先行研究を検討した。また、文献研究と平行して、ベンチャー企業をハード面・ソフト面から支援する専門組織であるインキュベータの実態や現状を把握するために、米国シリコンバレー（サン

ノゼ地域）におけるインキュベータであるJETRO BICを訪れた。BICのベンチャー企業に対する支援や役割などに関するインタビュー調査を行い、サンノゼ地域のインキュベータの現状や公的な産業支援機関に関する情報・資料を収集することができた。

本研究課題の第2年度目（平成21年度）は、引き続き独立系ベンチャーを支援するインキュベータおよびインキュベーション機能に関する調査研究を進めた。その過程で、インキュベータが機能するためには、インキュベータを運営するトップ・マネジメント、さらにはインキュベータの運営の中心となるインキュベーション・マネジャーの役割が重要であると考えに至った。特にインキュベーション・マネジャーの役割として、インキュベータの管理・運営、外部機関および外部専門家との関係構築・維持、入居企業のサポートなどがあげられるが、中でも外部機関や専門家とのネットワークを構築しそれらの資源を活用することによって、入居企業へのサポート体制およびインキュベータの機能を充実させることが、インキュベーション・マネジャーの重要な役割であることがわかった。

本研究課題の最終年度（平成22年度）は、独立系ベンチャーを支援するインキュベータの役割およびインキュベーション機能に関する調査研究を進め、ベンチャー企業を支援する機関・組織としてのインキュベータの機能や実態を把握することを試みた。その研究成果として、インキュベータが、1. 新興企業や創業間もない企業や起業家を対象として支援・育成する、2. 入居企業の求めるさまざまな経営資源やサービスを提供する、3. インキュベーション・マネジャーによる支援と関係機関のネットワークを通じた支援を行う、4. 入居企業を自立・卒業させることで地域における産業振興、雇用創出および地域経済の活性化を図る、といった特徴を有することを提示した。また、インキュベータの運営の中心となるインキュベーション・マネジャーが果たす役割に関する研究調査を進め、インキュベーション・マネジャーの豊富な経験や情報、入居企業・卒業企業の成功要因や失敗要因の把握、さまざまな専門家や関係機関とのネットワークの構築、そしてインキュベータ内外のコミュニティを通じた入居企業のサポートなど、インキュベーション・マネジャーの役割を再認識することができた。

### 5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計1件）

- ① 飛田幸宏「ベンチャー企業支援における  
ビジネス・インキュベータの意義に関する一考察—米国のビジネス・インキュベータによる起業家支援を中心に—」  
『白鷗ビジネスレビュー』白鷗大学ビジネス  
開発研究所、第20巻第1号、2010年、  
65-77頁。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

飛田 幸宏 (TOBITA YUKIHIRO)  
白鷗大学・経営学部・准教授  
研究者番号：40341771