

令和元年6月12日現在

機関番号：32204

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03613

研究課題名(和文) 日本企業のインキュベーション機能に関する研究：コーポレート・ベンチャーの体系化

研究課題名(英文) A Study of the Business Incubation in Japanese Companies

研究代表者

飛田 幸宏 (TOBITA, Yukihiro)

白鷗大学・経営学部・教授

研究者番号：40341771

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、日本企業におけるインキュベーション機能に焦点を当て、日本企業におけるコーポレート・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)の包括的・体系的な導入による新規事業創造の必要性を検討するとともに、日本企業でのCVを支援する専門組織(本研究では「社内インキュベータ」と呼ぶ)の役割を明確にし、CVの形態や手法、CVの体系、CVによる事業創造、および大企業におけるイノベーションの課題と可能性を明らかにしている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまでの大企業は、企業内で研究開発を行い新規事業や新技術を生み出さなければならないという前提で動いていた。しかし、新たな成長機会の可能性を探るために、オープン・イノベーションという考え方のもと、大企業がベンチャー企業との連携を模索する動きが広がっている。このような現状に鑑みても、本研究課題の成果は、大企業におけるイノベーション創出の課題やその可能性に一定の示唆を与える研究であると考えられる。

研究成果の概要(英文)：The study focuses on the business incubation in Japanese companies and examines the necessity for new business creation through comprehensive and systematic introduction of corporate venturing(consisting of internal ventures,spin-offs,and corporate venture capitals).The results of the study illustrate the roles of internal business incubators that specialize in supporting corporate venturing and the forms and methods of business creation through corporate venturing.The study also identifies the problems and possibilities of creating innovation in large companies.

研究分野：経営学

キーワード：コーポレート・ベンチャー ビジネス・インキュベータ インキュベーション機能 大企業におけるイノベーション

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

わが国における開廃業率は欧米諸国に比べ低い水準で推移しており、日本では特に開業率が欧米諸国の半分またはそれ以下の水準にある。企業の生成と消滅の頻度が高ければ高いほど産業の新陳代謝が促され、産業構造の転換および経済の活性化が促進されるが、近年の日本では開業率が特に低迷しており、新興企業の創業があまり進んでいない状況にある。一方、既存の大企業は、既存事業の成熟化に伴う事業再構築の必要性に迫られているが、既存の技術や製品を漸進的に改善・改良することを得意とする大企業では、リスクを冒して新たな産業や市場を生み出し産業構造の大転換をもたらすようなイノベーションを創出し事業構造の転換を図ろうとする動きはあまり生じていない。

現在の日本では、新興企業の開業率が低迷する傾向にあることから、人材や資金が集中している大企業によるイノベーションの創出が期待される。特に、産業構造の転換、新産業・新市場の創造、あるいは経済成長や経済発展が実現されるうえでは、大企業がイノベーションの担い手としてその役割を發揮できるような条件を備えている可能性があるともいえる。

大企業が新規事業を創造するうえでは、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がベンチャー企業と比較した場合の優位性としてあげられる。しかし、これまでは既存事業に関連する新規事業に進出することで成長を遂げてきた企業が多く存在する一方で、当該企業内で起業家精神に富んだベンチャーを起こし既存事業の延長線上にないイノベーションを生じさせるような新規事業を創造し成長してきた企業の存在はあまり多くはなかった。

後者を実現する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。研究代表者はこれまで日本企業における CV の実態に関する調査研究を進めてきた。わが国では CV を導入あるいは導入を検討している企業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。また、CV を導入している場合でも、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、そしてそれらを包括的・体系的に導入している企業はほとんど存在しないなどの知見を得ることができた。

その後の研究において、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機能・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）の役割に注目した。CV が有効に機能するためには、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、CV を奨励する組織文化の醸成、

CV に携わる人材への大幅な権限委譲と自由な事業運営、当該企業内で新規事業を立ち上げる起業家を支援する支援機能を備えた専門組織（社内インキュベータ）の確立など、母体企業の機能・役割について CV を支援する環境やインフラを整備する必要性を明示した。

### 2. 研究の目的

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大きく左右される傾向がある。そのため、当該企業内で新規事業立ち上げのノウハウや専門的知識・技術を蓄積するインキュベーション機能を備えた専門組織（社内インキュベータ）を確立し、社内企業家のみならず外部の起業家やベンチャー企業に対してもサポートを提供し起業家が自立するまで積極的に支援・育成する役割を明確化にすることを本研究の目的とする。それとともに、近年の日本において、当該企業内に成功している既存事業を持ち、保有する豊富な経営資源を活用できるイノベーションの担い手としての大企業の課題や可能性を検討することも目的としている。

### 3. 研究の方法

こうした問題意識から、本研究では、日本企業における CV の包括的・体系的な導入による新規事業創造について検討するとともに、既存企業でのインキュベーション機能に関する調査研究を進め、当該企業内で事業創造を支援する専門組織の役割、すなわちインキュベーション機能を有する専門組織（社内インキュベータ）の役割を明確化する。なお、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、創業間もない起業家やベンチャー企業にサポートを提供し起業家が自立するまで積極的に支援・育成するビジネス・インキュベータの役割や機能を参考にし、既存企業におけるインキュベーション機能へのビジネス・インキュベータの適用・応用の手法の体系化を図ることを試みたい。

本研究の研究方法については、まず第一に、研究代表者のこれまでの研究を含めた CV の形態や手法、CV の体系、および CV による事業創造に関する先行研究に関する理論的な再検討を行う。第二に、日本企業における CV の形態や手法、CV の体系、大企業（母体企業）における CV による事業創造の実態、大企業におけるイノベーションの課題を把握する。第三に、CV の実態、既存企業におけるインキュベーション組織の役割・機能を調査するために、興味深い事例をもつ企業を選択し、適宜インタビュー調査を実施し事例研究を行う。第四に、ベン

チャー企業を支援する機関・組織としてのビジネス・インキュベータを調査し、既存企業のインキュベーション機能への適用・応用の可能性を検証する。

#### 4. 研究成果

本研究課題では、まず、研究代表者のこれまでの研究を含めた CV の形態や手法、CV の体系、および CV による事業創造に関する先行研究に関する理論的な再検討を行った。CV の意義として、母体企業で埋もれた技術や人材を生かすことができる、組織の設置場所（社内または社外）の違いはあるが、CV による新規事業は母体企業内で開始され、事業化に至る過程で独立した組織として運営される、母体企業は CV の各形態との間に業務上のシナジー効果を見出すことにより、母体企業内の既存事業を補完・発展させることができる、CV により母体企業の資金支援、特許権などの技術利用、ブランド力や信用力による社会的信用の獲得、販売チャネルの活用による顧客獲得といった多くのメリットを享受できる。このように母体企業は、CV を用いて当該企業内の既存事業の補完および発展、従来取り組んでいない新市場における新規事業創造、将来の新規事業の成長を担う新興のベンチャー企業への投資を行うことができる。

また、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、創業間もない起業家やベンチャー企業にサポートを提供し起業家が自立するまで積極的に支援・育成するビジネス・インキュベータの役割や機能の調査を進めた。インド共和国カルナータカ州バンガロール市におけるベンチャー企業サポート施設（ビジネス・インキュベータ、アクセラレータ、教育機関、政府系機関等）およびベンチャー企業の調査・視察を行い、インドにおけるベンチャー企業の実態とそれらを支援するビジネス・インキュベータやアクセラレータの現状を把握することができた。これまでの研究代表者の調査研究でも指摘したが、ビジネス・インキュベータが機能するためには、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、特に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し入居企業への支援体制を構築することの重要性を再認識することができた。

さらには、大企業におけるイノベーションに焦点を当て、企業の成長モデルやイノベーションに関する先行研究を基に、イノベーションによる大企業の持続的成長および大企業におけるイノベーションの課題と可能性について考察した。大企業では、すぐに対応すべき課題がある既存事業が常に優先されるのに対して、将来性の確実ではない新しいアイデアの実現や新規事業の開発に経営資源を積極的に投入することは難しい。しかしながら、時間の経過とともにいずれ既存事業は成熟し衰退してしまう。そこで、いかに新しいアイデアを新規事業として事業化し当該企業内に新たなイノベーションを生みだしていくのか。そこで、大企業におけるイノベーションを生み出す新規事業の創造、起業家精神や企業家的な活動を生じさせるうえでの以下のような役割を提示した。起業家的な新規事業を既存事業から分離して組織化する、イノベーションに関わる新規事業の責任は、権限と権威をもった高い地位にいるトップ・マネジメントが全面的な責任を負う、新規事業やイノベーションに関わる活動に対して、既存事業と同じ評価基準や評価方法を適用せず別に設定する、イノベーションを推進する人物に対して自主性とインセンティブを与え、リスクを冒して事業に取り組み企業内で自由を与えることやその努力に報いるための報酬体系を企業側は設ける。本研究では、大企業におけるイノベーションの創出に関しては、新規事業に対するトップ・マネジメントの役割や関わり方がその成否に多大な影響力を及ぼすことを認識することができた。

これまでの大企業は、他企業との競争優位を確立するには企業内部で研究開発を行い新規事業や新技術を生み出さなければならないという前提で動いていた。しかしながら、市場ニーズや技術がめまぐるしく変化する環境下で新たな成長機会の可能性を探るために、特に近年では、オープン・イノベーションという考え方のもと、大企業が新興企業との連携を模索する動きが多く見受けられる。日本ではこれまで多くの優秀な人材が大企業に集中し、人材の流動性が低い労働市場が形成されてきた。そのため、大企業内でイノベーションを促進する環境、特にイノベーションの推進者への自主性とインセンティブの付与などが整備されれば、企業内に潜在する起業志望者による起業機会を提供することが可能となり、彼らの起業へのモチベーションの向上にもつながる可能性がある。それとともに、起業家精神を有する社外の起業志望者を大企業に呼び込むことができるかもしれない。

#### <引用文献>

飛田幸宏「大企業におけるイノベーションとコーポレート・ベンチャー」『商學論纂』中央大学商学研究會、第 53 巻第 5・6 号、2012 年、485-508 頁。

飛田幸宏「大企業の持続的成長とイノベーションに関する一考察」『白鷗ビジネスレビュー』白鷗大学ビジネス研究所、第 26 巻第 1 号、2016 年、19-28 頁。

#### 5. 主な発表論文等

##### 〔雑誌論文〕(計 1 件)

飛田幸宏「大企業の持続的成長とイノベーションに関する一考察」『白鷗ビジネスレビュー』

白鷗大学ビジネス研究所、第 26 巻第 1 号、2016 年、19-28 頁。

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。