

社内ベンチャーの新コンセプト考察 —「インサイド・スピノフ型」による新事業創出—

○宮野尾哲司（松下電工），前田 昇（高知工科大学）

1. 社内ベンチャーの不満足な結果

近来、経済成長は鈍化を極め、バブル期をピークに巨大化してしまった大企業は、自らの存続を新事業開発による事業展開に託している。さらに、IT化による急激な市場の変化に対応しつつ、新事業開発を推進するために、成功を収めたベンチャー企業に学ぶべく、社内ベンチャー、社内ベンチャーキャピタル、ベンチャー企業のM&A、ベンチャー企業との連携、MBO等コーポレートベンチャーリングの試みが多くの会社でなされている。

なかでも、社内ベンチャーはあたかも流行の如く、多くの会社が組織的に行っているが、ほとんどの場合、お祭りのなもので終始し、社員の起業家精神の滋養に役だったなどの言葉は聞かれるが、本来の目的である新規事業育成の成果が出ていない。

ベンチャー企業において成功と失敗を分かちポイントはいくつかあるが、資金の調達、ファーストカスタマーの獲得、有能なチームはそれらの中で重要なものである。社内ベンチャーの場合、少なくともこの3点は親会社から供給される可能性が非常に高い。にもかかわらず、多くの社内ベンチャーが失敗の憂き目を見ているのは、社内ベンチャーを支援するはずの親会社側が旧態依然としたビジネスプロセス、判断基準、運営管理から離れられず、ベンチャーの最大の魅力である自由度を奪ってしまっているのである。

さらにその自由度の少なさが社内ベンチャー推進者自身による裁量権をせばめると同時に、何がなんでもやり抜くという、起業家スピリッツの養生を妨げている。失敗した時には親会社に戻れば良いという逃げ道を用意してしまう。親会社の庇護の下にあるとき、『不退転』の決意は言葉の上のことに過ぎない。

2. スピノフベンチャーの成功

これに比して、大企業を飛び出したエリートエンジニアがおこしたスピノフベンチャーには成功例が多い。その一例を表1に示す。

表1

ベンチャー企業名	起業家	出身企業
ザインエレクトロニクス（株）	飯塚哲哉	東芝
サイボウズ（株）	高須賀 宣	松下電工
（株）サムコインターナショナル研究所	辻 理	NASA
（株）インクス	山田眞次郎	三井金属
（株）メガチップス	進藤昌弘	リコー

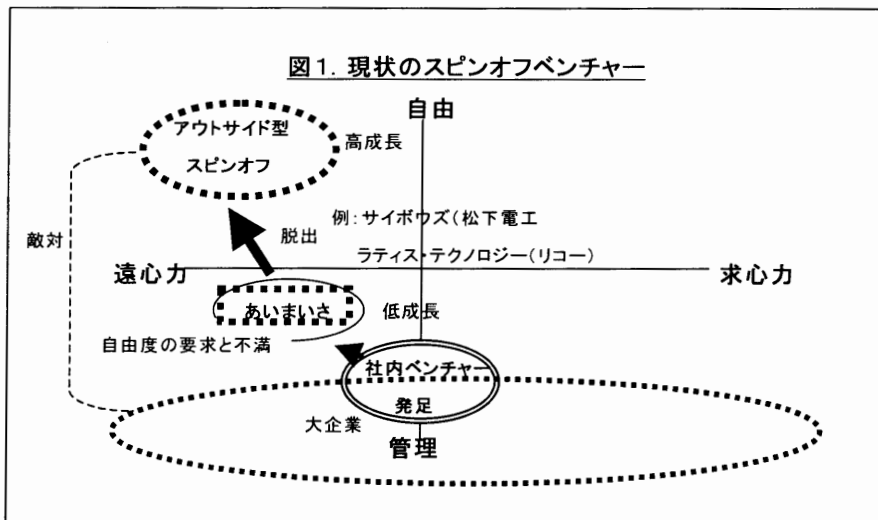
彼らに共通するものは、世界的な技術レベル、グローバルなマインドセット、大企業時代から築き上げたヒューマンネットワーク等が上げられるが、一番重要なものでスピノフベンチャーにはあって社内ベンチャーにはないものは大企業の管理から解き放たれた大きな自由度である。この自由度は自ら裁量権の無限に近い拡大と同時に、失敗は企業の消滅を意味するという状況を生む。

このような状況の中で、起業家は自由奔放なアイデアの中から、レガシーなシステムにとらわれることなく、創造的破壊を通してラディカルでイノベティブでベストなソリューションをとことん追求し、市場の変化にAGILE（機敏）に対応していくことができるのである。自らの存続をかけて文字通り『一所懸命』の活動ができるのである。この自由度が現在の競争に勝ちぬくためのキーである。

3. インサイド型スピノフベンチャー

上述より、スピノフベンチャー並の自由度を保ち、親会社から独立した自己決断能力を有しながら、親会社のインフラ・影響力を最大限に生かすフレームワークが構築できれば最強の社内ベンチャーを創出することができるというのは自明である。

そのフレームワークを構築するために、社内ベンチャーからスピノフベンチャーへ移行した例を参考に、現状の分析を行う。この流れは図1に示してあるが、この図で、横軸は親会社に対する求心力の強さ、縦軸は先述の自由度の強さを示している。



もともと大企業内部で管理された状態から、社内ベンチャーが発足すると、いくばくかの自由度は与えられるものの、まだまだ自由に起業活動を進められるほどの裁量権は与えられず、あいまいな状況に置かれることになる。

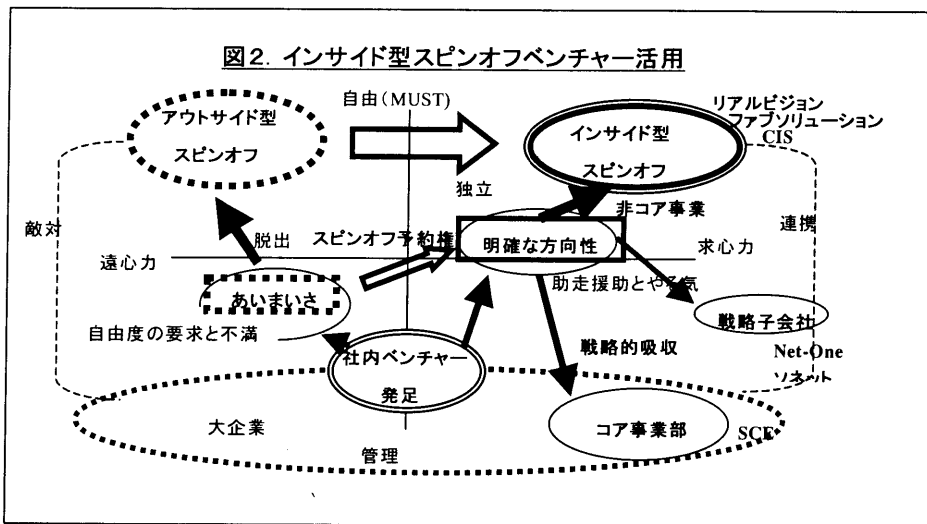
社内起業家は更なる自由度を要求し、その要求が受け入れられない不満を持ったまま、いわゆ

る愛社精神は徐々に薄れ、親会社に向けた求心力は失われていくことになる。このあいまいさが社内ベンチャーの発展をさまたげることとなり、社内ベンチャー失敗と言う結果を招く。さらに大企業内にとどまる社員の目には、苦悩する社内起業家の姿が映り、社内ベンチャーが魅力の乏しいものとなり、後に続くものの数を減少させている。

このあいまいさに飽き足りない社内起業家は親会社からの束縛から脱出・独立し、スピノフベンチャーとなり、高成長を達成することが多い。このような形で親会社から脱出を果たしたスピノフベンチャーを『アウトサイド型スピノフ』と呼ぶことにする。この一連の流れの中で、親会社への求心力は全く失われ、極端な場合には敵対するというような不幸な結果を招くことすらある。

この結果、たとえスピノフベンチャーが成功したとしても、親会社は新事業育成という当初の目標が達成できなかっただけでなく、社内ベンチャーへ投下した資本、何人かの優秀な社員を失う。

図2に上記の欠点を解消するインサイド型スピノフベンチャーを提案する。



この図で、親会社の管理を離れた社内ベンチャーには、高い自由度が与えられる。具体的にはマジョリティが与えられることになる。高くモチベートされた社内起業家が、自由奔放なアイデアの中から、レガシーなシステムにとらわれることなく、創造的破壊を通してラディカルでイノベティブでベストなソリューションをとことん追求し、市場の変化にAGILE（機敏）に対応していくことができるのである。親会社からは助走援助が与えられ、社内ベンチャーと親会社間の関係は良好に保たれる。

ある時点で、この社内ベンチャーと親会社は協議して、明確な将来に向けての方向性を打ち出すことができる。(1) 親会社のコア事業と考えるものであれば、親会社に戦略的に吸収し、社内起業家は新事業体の長として再雇用される形となる。(2) コア事業とならないものについては戦略的なJV/子会社というような形態を取るか、(3) 独立してスピノフベンチャーとなることになる。このスピノフベンチャーを先述のものと区別して『インサイド型スピノフ』と呼ぶ。

上記3種類のシナリオの場合でも、親会社との良好な関係、強い求心力にもとづいているため、(1) コア事業の場合は新事業育成という当初目標が達成され、(2) の戦略JV/子会社の場合も新しい事業の芽に育つ事が期待される。(3) 『インサイド型スピノフ』の場合ですら、保有するイクイティによるキャピタルゲイン、製造・販売提携等を通し、親会社に利益をもたらすことになり、WIN-WINの構図を描くことができる。

4. インサイド型スピノフベンチャーの実例

NECが最近発表したファブソリューション株式会社の成り立ちがこの『インサイド型スピノフ』のコンセプトを実現した一事例であると考え、最後にその内容を紹介する。

これはNECのエンジニアが独立し、電子ビームで非破壊検査を行う半導体検査装置開発会社ファブソリューションを起業したものである。この時点でNECは、ファブソリューションに10億円相当といわれる特許を譲渡し、数年間は研究開発支援を提供し、ライセンス料を受けるといった契約を結んだ。ファブソリューションは、その対価として、NECに今年4月に商法改正で生まれた新株予約権で支払う形でストックオプション的な効果を付与する。ベンチャーキャピタルが当初必要資金(1億円)を投資した。

NECからはファブソリューションに一切出資しておらず、ファブソリューションの経営は完全に独立したものとなり、NECの競争会社にも販売し、連携することができる。NECは自社において展開するのではなく、その技術をベースに『インサイド型スピノフ』を構築させることにより、さらに発展させ、キャピタルゲインとしての将来の価値に期待をしたものである。

このような『インサイド型スピノフ』の事例は、富士通が以前から社内ベンチャーの名のもとで実際には実現しており、今後も形を変えて各社で次々に現れるものと考えているが、いかに効率的な大企業とベンチャー企業のWIN-WINの構図が描けるか、日本の大企業における新事業促進の一環として、今後さらに研究を続けていく考えである。

<完>