

新たな展開を考える個人・企業のための

ミドルエイジ起業 & 企業発ベンチャー創出 ハンドブック

[保存版]

経済産業省
関東経済産業局

はじめに

関東経済産業局では、新事業の創出が持続的に促進される方策の一つとして、管轄する首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）において、優秀な人材を豊富に抱える大手・中堅企業に在籍するビジネスにおける中核的な世代＝ミドルエイジ層（30代・40代）の起業が新事業の創出に大きく貢献するという考え方のもと、ミドルエイジ層の起業と企業発ベンチャーの創出を促進するための調査検討を実施して参りました。

本ハンドブックは、調査を通して、大手・中堅企業、ミドルエイジ層の起業家予備軍や実際に起業された方からいただいた生の声を中心に取りまとめた内容に加え、ミドルエイジにて起業された経営者からのメッセージや企業発ベンチャーの創出に取り組む企業の事例を掲載させていただきました。個人におきましては起業を試みる際に、企業におきましては企業発ベンチャーの創出を試みる際に、本ハンドブックをご活用いただければ幸いです。

なお、当局といたしましては、今後も新事業の創出や事業の発展に対して、成長段階に応じた研究開発や連携事業などの支援策を用意し、可能な限り応援して参りたいと存じます。

最後になりましたが、当局の調査及び本ハンドブックの作成に際し、多大なご協力を賜りました大江委員長をはじめとする調査検討委員会の皆さま、企業、起業家予備軍、起業家の皆様等々、関係各位に対し、深く感謝申し上げます。

平成19年 3月

関東経済産業局 地域経済部 新規事業課長

三宅 伸

新たな展開を考える個人・企業のための
「ミドルエイジ起業&企業発ベンチャー創出ハンドブック」
目次

はじめに.....	2
企業発ベンチャーの活用による企業と社会の活性化 大江 建.....	4
「新事業創出フォーラム～ミドルエイジ(30・40代)の起業と企業発ベンチャーの促進～」.....	6

第1編 個人向け：期待される「ビジネスミドルエイジ(30・40代)」の起業.....7

求められるミドルエイジの起業.....	8
企業発ベンチャーを起こす起業家の創出.....	9
起業のステップ.....	10
ビジネスモデルのつくり方.....	11
企業発ベンチャー設立に際しての親元企業との交渉.....	14
企業発ベンチャー設立のチェックポイント.....	16
『ミドルエイジ起業家からのメッセージ』	
アウンコンサルティング株式会社.....	17
株式会社オーエンス.....	18
インターウォーズ株式会社.....	19
株式会社ベンチャーリパブリック.....	20
株式会社ロケーションバリュー.....	21
社団法人関東ニュービジネス協議会.....	22

第2編 企業向け：イノベーションを担う「企業発ベンチャー」創出.....23

イノベーションと企業発ベンチャー.....	24
企業発ベンチャー創出の戦略手法「スピンオフ&カーブアウト」.....	26
スピンオフ・ベンチャー制度.....	27
企業発ベンチャーの進化したカタチ「産学連携ベンチャーとLLP」.....	29
『大手・中堅企業の企業発ベンチャー制度の先進事例』	
松下電器産業株式会社.....	30
富士通株式会社.....	31
株式会社リコー.....	32
コクヨ株式会社.....	33
株式会社明電舎.....	34
『企業発ベンチャー起業家からのメッセージ』	
株式会社味香り戦略研究所.....	35
株式会社ジェイティーピーモチベーションズ.....	36
ファイバーラボ株式会社.....	37
プロパティデータバンク株式会社.....	38
企業内ベンチャー推進協議会.....	39

企業発ベンチャーの活用による 企業と社会の活性化

大江 建（早稲田大学経営専門大学院教授，
ミドルエイジ起業調査委員会委員長）

企業発ベンチャーを活用することによって、大手・中堅企業の新事業進出分野や研究開発テーマの選択肢が多様化されるだけでなく、企業の成長につながるモチベーションが高まる可能性が大きくなる。

また、大手・中堅企業内に埋もれている新事業や人材を社外に開放することによって、それぞれが新たな成長の機会を得る可能性が出てくる。そして、新事業と企業発ベンチャーを結びつけることによって、企業は中核的戦略事業に経営資源を集中することができる。さらに、中核的戦略事業から外れた事業は、競争優位性を確保できるうちに、速やかに企業外へ開放する必要がある。企業発ベンチャーによって大手・中堅企業内の閉鎖感を打破し、企業に活力を呼び戻すことができる。また、新しい経営スタイルをとる企業が増加することによって、日本経済全体が活性化されていくことが期待できる。

工業時代において、終身雇用、年功序列、企業内労働組合、知識教育などのシステムが相乗効果を生んだ日本の大成功は、1980年代の一時期に「Japan as No.1」と呼ばれるようになった。しかし、工業時代の成功をもたらしたそれらのシステムが、情報時代には適合しないものであることは、その後10年以上にも及ぶ日本経済の停滞を見ても明白である。情報時代の特徴である、不確実性が高く競争優位性を維持できる期間が非常に短い、という事業環境に相応しい新たなシステムへの移行が急がれる。情報時代には次々と競争優位性を構築するための継続的な努力が必要であるし、それに挑戦していく起業家精神と、起業家型の戦略的思考が必要になる。

不確実性の高い時代に必要なマネジメントシステムは、「仮説のマネジメント」である。これは「実験科学」的アプローチであり、「実験経営学」である。新事業の場合には、競争状況や市場動向に関する予測や仮説は30%ぐらいしか当たらない。ちょうど野球の3割打者と同じ程度である。また、自社の新技術開発に関する仮説は70%ぐらいの的中率がある。野球で言えば、投手に最低限求められるボールコントロール率と同程度である。仮説のマネジメントを採用しなければ新事業は成功し難いし、新事業の成立なくしては企業は生き残れない。さらに、成功の見通しが立ちにくい新事業や、企業としての必要性が薄らいだ事業などを、事業として再生させるようなシステムが必要である。

当然ながら、これまでも多くの企業がたくさんの新事業立上げに挑戦し続けてきている。しかし、それらの新事業が順調に成長していくケースよりも、事業が成長期に入る前に消滅してしまうとか、立ち上がるには立ち上がったものの資金を追加投入するほどの成長は見込めない、そうかといって撤退もできないといった、いわば飼いきれ状態になっている事業はかなりの数に上っている。

これらの新事業と人材を活用していくのが、企業発ベンチャーの基本的な考え方である。人材は一企業だけのものではない。日本の人材であり、世界の人材である。多額の費用をかけて育ててきた人材、経験から様々なことを学習してきた人材が、その保有能力の可能性を追求できる社会にしない限り日本の発展はないであろう。それは同時に、これら優秀な人材を採用してきた日本企業の社会的責任ではないか。

新事業としての事業形態がある程度整ってきた事業を、企業内に抱えたまま飼い殺しにするよりも、企業の外で独立させたほうが活きる事業、すなわち、企業発ベンチャーの対象事業としては三つの種類が考えられる。第一は、その企業にとっては収益規模が小さいため、企業内ではこれ以上の成長が望めない事業、第二に、成長は望めるが企業の事業戦略から外れる可能性が高いために、必要な資源投入がなされない事業、第三は、企業としては事業戦略上重要ではあるが、自社の経営資源や経営手法だけでは競争に勝てる可能性の低い事業である。このような位置づけにある新事業のマネジャーは、多くの場合、その企業内のコントロール下に置かれていることに対して日頃から不満を抱いている。しかし、その事業経営が自分の裁量範囲に入ってくれば、独自の事業戦略を策定し、必要な資金も調達したいという意欲を持っている可能性も高いと思われる。

企業発ベンチャーによって独立するということは、企業にとっても、新事業自体にとっても、双方の価値を高めるための最適な方法だと考えられる。その理由の第一は、独立した新事業に対するマネジャーと従業員の打ち込み度合いが一層強くなるため、成長の可能性が高まる。第二に、企業発ベンチャーの場合には、競争相手など他社に売却した場合よりも、事業を売却した後も業務面での連携を継続的にとりやすいため、企業がその新事業に期待していた目的を失わずに済む。第三に、独立も可能であるという選択肢が示されることによって、他の新事業プロジェクトにおいても新事業に対するコミットメントが強化されるといったことが考えられる。

以上のような目的で、個人は企業発ベンチャーによる新しい会社を作る必要があるし、国も企業発ベンチャーを創出しやすい社会を作る必要性があるし、企業も企業発ベンチャーを一つの出口とするように社内規程を変更し、企業発ベンチャーの機会を提供する必要がある。

また、失業保険の問題、年金の問題、個人保証の問題、ベンチャーキャピタルの充実、エンジェル税制、株式公開など多くの問題を解決しなければならないが、国としても、企業としても、情報時代に適応していくことのできるシステムを導入していくことが急務である。

「新事業創出フォーラム～ミドルエイジ(30・40代)の起業と企業発ベンチャーの促進～」

フォーラム開催要領

主 催：経済産業省関東経済産業局 協力：社団法人関東ニュービジネス協議会

開催日時：2007年3月5日(月) 14:00～17:00

会 場：東京中小企業投資育成株式会社8階会議室(東京渋谷区渋谷3-29-22投資育成ビル)

フォーラム公式サイト：<http://www.middleage-vb.org>

プログラム(敬称略)

13:30	開 場
14:00～	開会挨拶
14:05	三宅 伸(経済産業省 関東経済産業局 地域経済部 新規事業課長)
14:05～	基調講演
14:45	「大手・中堅企業における企業内起業」 池田 弘(譚関東ニュービジネス協議会会長、譚新潟総合学院理事長、(株)アルビレックス新潟代表取締役会長)
14:45～	報告講演
15:00	「新規事業のための企業発ベンチャー」 芦沢誉三(株)リーディング・イノベーション代表取締役)
15:00～	休 憩
15:10～	パネルディスカッション「求められるミドルエイジの起業と新事業創出」
17:00	コーディネータ 大江 建(早稲田大学経営専門大学院教授) パネラー(五十音順) 大塚雅樹(株)ジェイティービーモチベーションズ 代表取締役社長) 進藤勝昭(株)明電舎 新規事業推進部事業企画グループ課長代理) 砂川 大(株)ロケーションバリュー 代表取締役CEO) 吉井信隆(インターウォーズ(株) 代表取締役社長、譚関東ニュービジネス協議会理事、企業内新規事業委員会委員長)
17:00	閉会挨拶

お問い合わせ先

経済産業省 関東経済産業局 地域経済部 新規事業課 富士森、三枝

TEL 048 600 0276 E mail: kanto-shinki@meti.go.jp

委託事務局 (株)リーディング・イノベーション 丸山、高橋

TEL 03 3239 3711 E mail: maruyama@middleage-vb.org

以 上

第1編

個人向け

期待される 「ビジネスミドルエイジ (30・40代)」の起業

細目次

求められるミドルエイジの起業家	8
企業発ベンチャーを興す起業家の創出	9
起業のステップ	10
ビジネスモデルの作り方	11
企業発ベンチャー設立に際しての親元企業との交渉	14
企業発ベンチャー設立のチェックポイント	16
『ミドルエイジ起業家からのメッセージ』	
アウンコンサルティング株式会社	17
株式会社オーエンス	18
インターウォーズ株式会社	19
株式会社ベンチャーリパブリック	20
株式会社ロケーションバリュー	21
社団法人関東ニュービジネス協議会	22

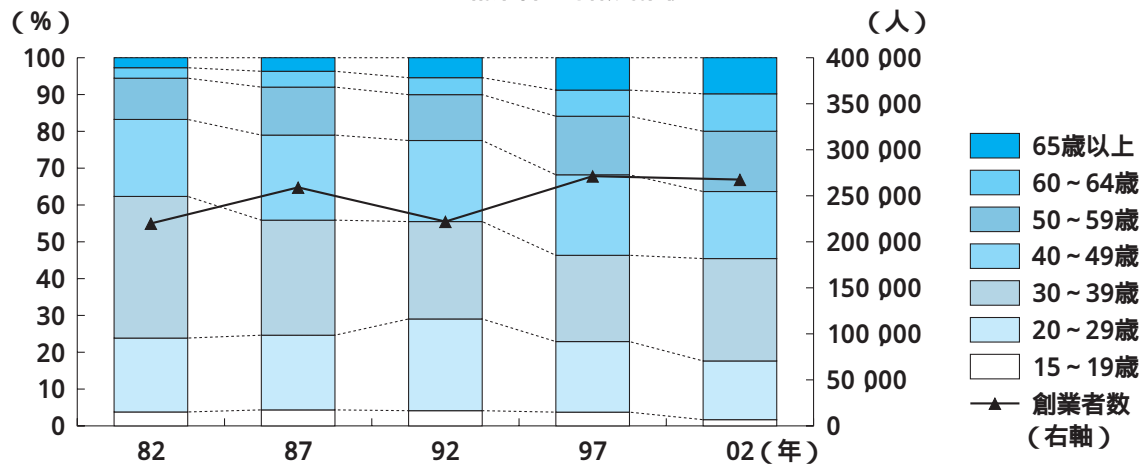
求められるミドルエイジ（30～40代）の起業家

現在、我が国では開業率は上向きに転じる一方、廃業率も増加しており、2001年から2004年ベースの開廃業率の差は、企業統計を取り始めた1947年以降、最大の開きになっています。

一方、起業者の年齢推移を見ますと、シニア層

（50・60代）の起業割合は増加していますが、ビジネスにおける中核的な世代であるミドルエイジ層（30・40代）の起業割合は、あまり増加していません。

起業者の年齢別推移



出典：「中小企業白書」（平成17年度版）

ミドルエイジの起業の阻害要因は、中小企業基盤整備機構の調査では、「創業資金が不足」「起業のための技術や知識が不足」「生活が経済的に不安になる」等を挙げています。特に、創業時の困難性をみると、資金面の問題が大きく、その他マーケティング・人材面等の問題があります。

現状は、様々な内的・外的要因においてミドルエイジ層の起業は閉塞的な状況にありますが、ここ数年のベンチャーを取り巻く環境は徐々に整備され、そのハードルは下がってきており、優れたビジネスモデルのアイデアと、ベンチャー・スピリッツの情熱を持つミドルエイジにとっては、大きなチャンスの扉が開かれてきています。

なお、ベンチャー企業の成功者として表彰されている、E O Y（Entrepreneur of the Year）日本大会の2001年～2006年のセミファイナリスト（表彰者）の264名を分析すると、起業時の年齢の平均は約36.6歳であり、ミドルエイジ時の起業が最も成功する可能性が高いと考えられます。

そのため、所属企業（特に大手・中堅企業）において様々な経験を積み、人脈・技術ノウハウ等の蓄積があり、気力体力も充実しているミドルエイジが、我が国において、ベンチャー企業を立ち上げる核になる人材（年代）として活躍する事が大いに期待されているところです。

企業発ベンチャーを起こす 起業家の創出

日本の大手・中堅企業の中には、起業家に成り得る優秀な人材が多くいます。しかし、本人の能力を十分に発揮しているケースは少なく、企業におけるチームワークに徹し、個々人は自分の能力を抑えて働かなければならない環境にあると思います。これらの優秀な人材の数パーセントに対して、企業が起業家としての能力を発揮する環境を与えたら、我が国の経済や社会に大いに貢献するのではないかと考えます。

企業発で起業する3つのパターン

企業発で起業するプロセスとしては、以下の3パターンがあると考えられます。

社内ベンチャーを起こす

出身企業から決別する（スピナウト型）

出身企業と友好的な関係を保って、ビジネスを起こす（スピノフ型）

まず、の「社内ベンチャー」については、大手・中堅企業は、以前からこれを利用して自社の活性化を図ろうとしていました。しかし、いわゆる社内ベンチャーは、単なる一事業部やビジネス・ユニットにすぎないことが多く、リスクやリターンについて「冒険的」な起業の側面がない例が散見されます。

社内ベンチャーの社長の多くは、当初の計画を超える業績を上げて、親元企業の社長の給与には手が届きません。逆に失敗しても、路頭に迷うこともありません。これでは、ベンチャー経営者のような厳しさがなく、ベンチャー企業が持つ「創造的活動」を推し進めていくことは難しいといえます。

の「スピナウト型」のベンチャーは、親元企業と敵対的な関係になったとしても、独立してベンチャー企業を興すケースです。大手・中堅企業にとって、優秀な人材を育てた後、社員がこのようなスピナウトに走ることは望ましい状態とはいえません。

できることなら、親元企業の持っている販売網・人材・設備・資金等の経営資源を活用するよう工夫する起業が理想であると考えます。これがの「スピノフ型」のベンチャーです。資本関係について言えば、親元企業からの出資は最小限にとどめ、他の出資者を迎え入れることで、ある程度の独立性を保つことができます。

企業の新たな戦略としての起業家創出

企業の経営戦略の一環として、社員一人一人の仕事に対する意欲を高め、アントレプレナーシップを

引き出すために、企業のコア事業にならない研究や開発テーマについては、スピノフ制度を創設し、会社全体の社員の勤労意欲を高め、会社全体の活性化に成功している大手・中堅企業が出てきています。

例えば、あまりに市場が小さいビジネスは、大手・中堅企業にとって手を出さない分野の一つです。1兆円の売上高を持つ企業が、数十億円しか見込めない事業に参入することはなかなか難しく、あえて小さな事業を始める理由も見つからないものと考えます。

しかし、市場が小さくても起業家にとっては、十分に情熱を傾けられるビジネスであることが多く、過去の例を見ても、それが大きなビジネスに発展するケースも多々あります。

また、大手・中堅企業にとっては大きなリスクを伴うビジネスでも、ベンチャー企業にとっては、そのリスクと引き換えに大きなリターンを取れる場合もあります。

このように、せつかくのイノベーションや新事業の芽を摘んでしまうのではなく、「友好的な関係」を保てるスピノフ型の企業発ベンチャーを奨励し、企業の外で事業を育ててみるという方法も新たな企業戦略の一つであると考えます。

起業家の共通点

成功している起業家の共通点は、一般的には「ネアカ」であり、情熱家であり、自己研鑽の努力を惜しまないということなどが挙げられます。このことは、サラリーマン時代をどのように過ごすかがいかに大切かを物語っているように思えます。相手を勇気づけ、周辺のかかわった人達とお互いに興奮気味に語り合う機会を提供できる人材こそ、起業家としての素質を持っている人材と考えます。

一方、企業発ベンチャーを起した人材の大手・中堅企業在籍時のポジションですが、管理職としての経験を持ち、起業する以前の1年から2年の間、経営者となるための必要な経験を積んでいる人材が多いようです。例えば、関連子会社の社長としての体験や、経営企画部に配属され企業経営に参加したり、事業部長としてビジネスユニットを任される等により経営者の疑似体験をしている人材です。

また自分自身がベンチャー・インキュベーション活動の担当者として多くのベンチャー企業の失敗例や成功例を目の当たりにして、ベンチャー企業の経営を学んだ起業家もいます。

更に、加速化されている環境の変化に会社が対応

しきれず、自分たちの認識とのずれを強く感じ、自分の目的を達成するためには起業するしかないと判断した人達もいます。例えば、その企業にとって、「選択と集中」の結果、カープアウトして事業部を独立起業した場合などもあります。

いずれにせよ、これらの人達はサラリーマンとしても優秀な人生を歩みながら、安定した生活に留まる事なく、リスクが高いといわれる起業に挑戦した起業家です。

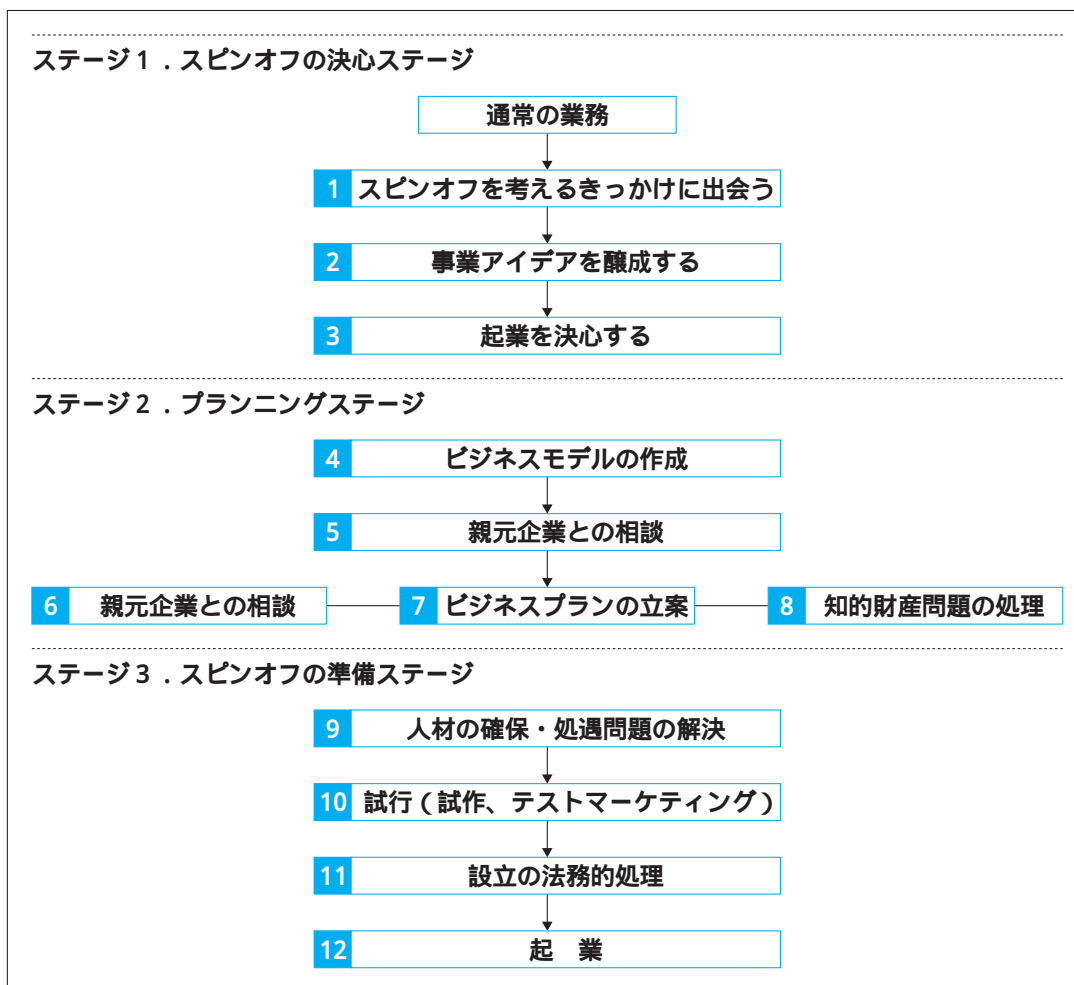
起業のステップ

企業発ベンチャーを起こす際には、親元企業とWin-Winの関係を保ちながら起業ができるかどうかを検討する必要があると考えます。

そして、勤務先の会社にスピンオフ制度がある場合は、その恩恵を大いに利用すべきであり、制度

がない時は、相談できる上司や同僚に、自分の起業が会社にとってメリットがあることを理解してもらい、資金、技術、人材、そして営業の面でも協力を相談することが必要であると考えます。

企業発ベンチャー（スピンオフ型）設立の基本推進ステップ



蘊 Leading Innovation Co., Ltd

ビジネスモデルの作り方

起業を決心してからベンチャー設立に至るまでには、約1年～1年半以上かかるケースが多く、焦らずに準備するよう心がける必要があると考えます。スピンオフ制度がある場合は、審査の段階で思いがけず時間がかかる場合があり、特にビジネスモデルは審査対象になるので、必ず作成しなければなりません。

ビジネスモデルのキーワードは、次のようなものが挙げられます。

- 事業活動の表現モデル
- 将来の事業構想の表現モデル
- 事業構造の設計図
- うまくいくかを語る筋書き・物語
- 儲けを生み出すビジネスの仕組み 等

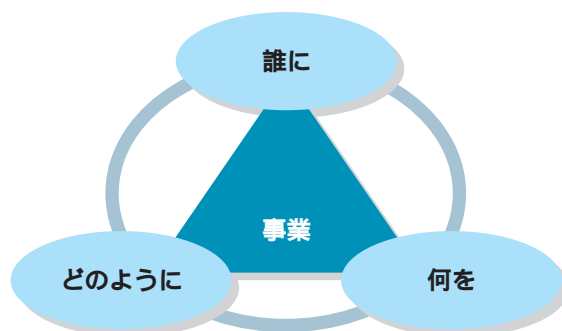
ここでは事業の目的という基本に戻って、ビジネスモデルの作り方を考えてみます。

事業の目的とは、「顧客に価値を提供してその対価を得ること」であると思います。顧客に提供する価値は、商品という形態の財の場合もあり、また、サービスという無形の財の場合もあります。形態はどんなものであろうと、対価を得るに値するものを提供して、初めて事業の目的を果たしたことになります。

ただし、対価を得ることは簡単ではなく、また利益を得るためにはさらに工夫が必要となります。そのため、起業にあたっては、如何に魅力ある価値をつくるか、そして如何に効率的に事業を運営すべきかについて、様々な知恵を絞っていく必要があります。

すなわち、ビジネスモデルとは、「顧客にとっての魅力的な価値と、それを提供して対価を得るための効率的な手段を表現したもの」ということになると考えます。

事業とは、「誰に」「何を」「どのように」の3つの基本要素から成り立ち、この3つの要素の中身をバランスよく作ることに考えると考えます。



蘊 Leading Innovation Co., Ltd

この場合、顧客・商品・売り方の3つが、具体的な事業の骨格であり、これをプランニングしていくことが、ビジネスモデル構築の基本となると考えます。事業の骨格が固まれば、次に重要になることは、如何に効率的に事業を運営するか、その仕組みをつくることとなります。

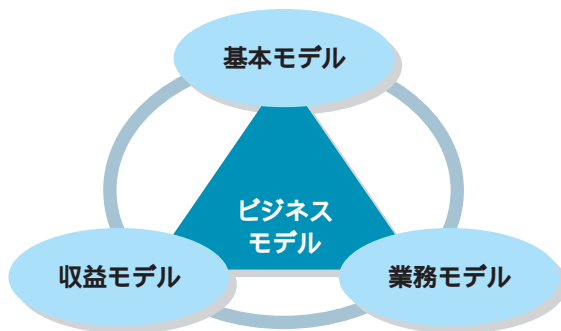
具体的には、企画、開発、生産、販売、物流、アフターサービスなど、事業活動に必要な主たる機能を設計・構築していくことになり、これらの機能の内容は、収益に大きな影響を与えるため、ビジネスモデルにおいても表現することは必要となります。

また、機能の一部を“他社とアライアンスを組む”ということも実際のビジネスでは重要です。もうひとつ重要な要素としては、収益の取り方です。一般には、企業と顧客との間には、代理店や小売店などが介在しますが、その中間業者の介在の程度や介在の内容により、商品を提供する企業の利益は異なってきます。したがって、その構造を明確にし、どこから、どの程度の収益を上げるかを計画しておくことは、大変重要と考えます。

例えば、インターネット系事業で、エンドユーザーに無料でコンテンツを提供し、収益は、運用するポータルサイトの広告料で得るというモデルがあります。この場合、顧客はあくまで広告主となる企業であり、提供するサービスは、多数の人が閲覧するネット上の場ということになります。提供するサービスと共に、階層化している顧客を想定して、

収益源を考えることが必要と考えます。

以上をまとめると、ビジネスモデルは、顧客、商品、売り方という3つの要素を表現した「基本モデル」、企画、開発、生産、販売、物流、アフターサービスなど、事業活動に必要な主たる機能を設計・構築した「業務モデル」、そしてどこから、どのように収益を取るかを表現した「収益モデル」の3つの要素から成り立ってくると考えます。



源 Leading Innovation Co., Ltd

ビジネスモデルの構築にあたっては、以下の3つが基本的なポイントとなると思います。

検討中の商品・サービスは、顧客に受け入れられるか

売り方・つくり方等、事業の進め方は適切に計画されているか

推進する人材や組織は、その計画を遂行できる力があるか

言い換えれば、「売れる商品であるか(市場創出力)」「正しいやり方を計画しているか(戦略力)」「実践する人・チームに力があるか(実践力)」ということになると思います。この3つは、ひとつでも大きく欠けるものがあっては、事業は成功しないと考えます。

ビジネスモデル構築のチェックリスト

市場創出力

- ・顧客価値は明確か
- ・利益を出せる収益構造になっているか
- ・目標の売上を上げることのできる市場の規模はあるか
- ・対象とする市場の成長は見込めるか

戦略力

- ・価格は妥当か
- ・競争上の優位性は考えられているか
- ・事業の特性を捉えた戦略が練られているか
- ・強みを活かしているか

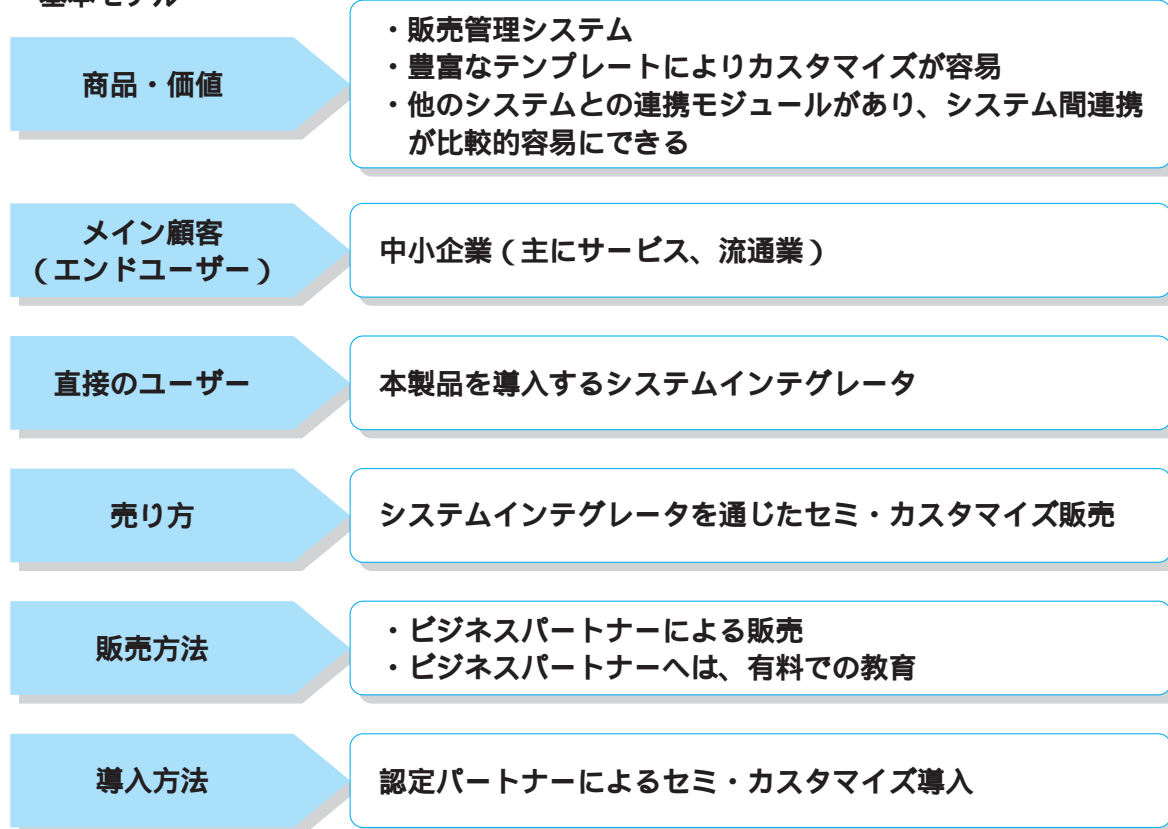
実践力

- ・主要メンバー（主に経営陣）の資質、経験に問題はないか
- ・企画力、問題解決力に問題はないか
- ・技術力、開発力に問題は十分か
- ・マーケティング力、営業力は十分か

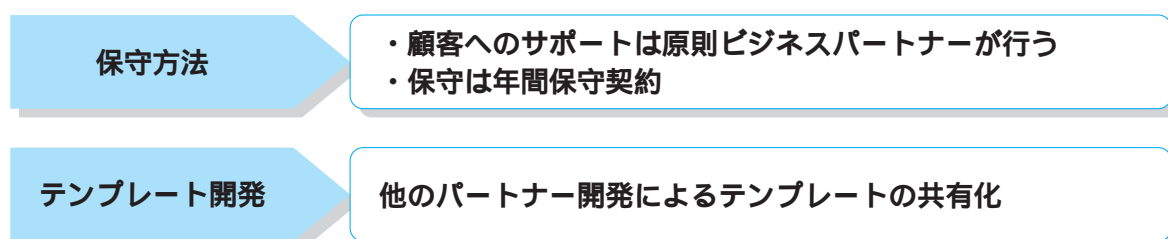
ビジネスモデルの事例

例：中小企業向け販売管理システム

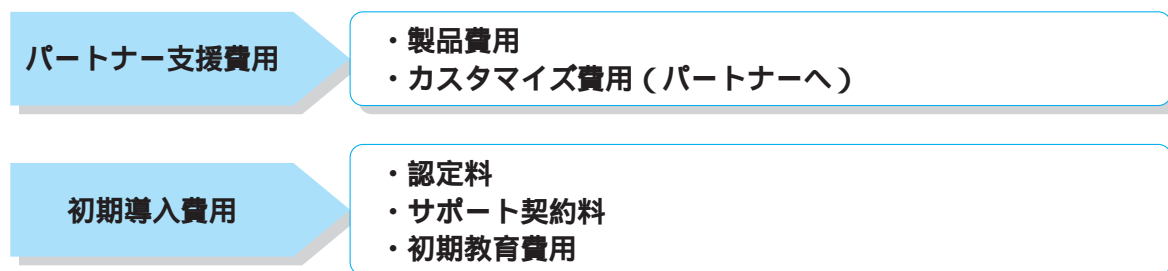
基本モデル



業務モデル



収益モデル



企業発ベンチャー設立に際しての親元企業との交渉

企業内で新規事業を起こすのも、企業発ベンチャーとして事業を起こすのも、新たな事業を創出することには変わりありません。しかし、ベンチャーを起業することには、メリットと同時にデメリットも存在しています。

ベンチャーの良いところだけを見るのではなく、デメリットも認識した上で、極力リスクを軽減する方法を事前に計画しておくことが重要であると考えます。ここでは、主にスピノフ型のベンチャーの設立に際して、親元企業との交渉に必要なポイントをいくつか挙げてみます。

知的財産

勤務していた会社内で自分が開発した技術や特許は、たとえ自分のアイデアであっても、通常は、親元企業の知的財産になります。これを勝手に利用して新しいビジネスを始めることはできないため、知的財産については、親元企業との取り決めを十二分に検討する必要があります。

親元企業とベンチャーの間で、まず検討しなければならないのは、その知的財産の位置づけです。どんなに画期的ですぐれた技術であっても、それをビジネスにするときには、大手・中堅企業のビジネスに適しているものと、適していないものがあります。

大手・中堅企業に適していない技術とは、親元企業にとってはコア周辺技術であったり、全くのノンコア技術でないにしても、必要不可欠のものではないものも多いのですが、逆にこういった技術こそ、スピノフ型のベンチャーにとっては、必要不可欠のコア技術になる場合が多いと思います。

スピノフさせる側の親元企業は、自社の知的財産の確保を重視しすぎるあまり、自社における当該技術のポジショニングに関わらず、手放すことを躊躇しがちですが、将来に渡り、使う予定がない知的

財産を有していることは必ずしもプロフィット（利益）にはなりません。そのため、スピノフの目的を十分理解し、独占的使用権の付与などを検討していく必要があると考えます。

親元企業側からみると、知的財産の移転こそ、スピノフのメリットであり、戦略的な知的財産のスピノフは、自社利用や他社とのクロスライセンスにならない特許をプロフィット化する有効な手段といえると考えます。

技術のポジショニングを見極めた上で、知的財産権をどちらが所有するかを検討していき、親元企業所有のままスピノフ・ベンチャーが独占的使用権をもらい、一定のライセンス料を払う、または売上の一定割合をロイヤリティとして払う場合と、スピノフ・ベンチャーが知的財産を現物出資として譲渡してもらう、または現金または株式（ストックオプション）で買い取る場合もあります。

技術は時間が経つにつれて価値が下がっていくものであり、最初に買い取ってしまうのが正しい選択かどうかはよく見極めなければなりません。この知的財産の扱いによってビジネスモデルが変わるため、ビジネスモデルの作成時には必ず検討すべきであると考えます。

また、親元企業の企業名やロゴマーク、商品名なども商標によって保護されているので、この利用の取り決めをしておく必要があると思います。親元企業の法務部の専門家や、知的財産問題専門の外部弁護士に間に入ってもらう処理することが必要と考えます。

資金調達

親元企業がどのくらいの出資をしてくれるか、自己資金はいくらあるかを元に、足りない分の資金調達の方法を考える必要があります。親元企業が100%出資した場合は完全子会社となるので、スピ

ンオフとしての自主性が確保できません。親元企業の出資が50%以上の場合は、親元企業に決議権があるので、それを望まないのであれば親元企業からの出資を49%以下に抑えるようにする必要があります。

自己資金を加えても必要な資金に足りない場合は、国の補助金・助成金に申請を出したり、金融機関に融資を頼み、ベンチャーキャピタルに出資を依頼するなどの方法があります。ベンチャーキャピタルからの出資に対しては、IPO（株式公開）した際に、株の値上がり分をキャピタルゲインとして配当します。短期間で初期投資が回収できるモデルなのか、短期間でIPOが狙えるモデルなのかによっても、資金調達の方法を検討する必要があると考えます。

ベンチャーキャピタルはIPOする確率の高さを審査して出資を決めるので、信用のある大手企業からのスピノフ企業は、独立ベンチャーよりその可能性は高くなると思われませんが、出資を受けるには、魅力的なビジネスプランを作成し、ビジネスの優位性を訴えるプレゼンテーションを行わなければなりません。ベンチャーキャピタルはそれぞれに出資の得意分野や投資額の枠がありますが、スピノフやカーブアウトに特化したファンドもあります。

人材の確保・処遇

設立時は煩雑な実務が多いため、人手がいくらあっても足りない気がしますが、恒常的に必要な人員をビジネスモデルから割り出し、一時的に必要な人員に対しては、派遣またはアウトソーシングで補うようにする必要があります。

スタッフは、オリジナルの技術に精通している親元企業の社員を確保できるのが理想的ですが、事業部ごとスピノフするケースや、創業者のスピノフは認められても社員の引き抜きは許可されないケースなど、事例は様々あります。

スピノフによる人事的問題は、親元企業を退社しスピノフ企業に参加する場合と、親元企業は退社せずにスピノフ企業に参加する場合になると思います。前者の場合は、基本的に転籍するため、親元企業とは別の人事制度が可能となります。スピノフにおける特徴的な制度として、一般に

は、設立時に資本金を出資し創業時の株を取得する、あるいはストックオプションを取得するなど、将来、大きなインセンティブが得られる仕組みをつくることができると思います。

しかし、親元企業の考え方により、インセンティブの大きさが変わることもあります。親元企業としては、リスクを負って挑戦する者に対し新たなインセンティブを与えたいとの考えはあるものの、残っている社員から見て不公平に感じられないような検討をする必要があります。そのため、どのようなレベルでインセンティブを与えるかは、大変慎重な検討が必要になると考えます。

一方、親元企業は退社せずにスピノフ企業に参加する場合は、一般的には、出向でスピノフ・ベンチャーに参加します。この場合は、いずれ、親元企業に戻るか、あるいは親元企業を退社してスピノフ・ベンチャーに参加するかという選択の検討が必要になります。

スピノフ・ベンチャーが順調に収益を上げ、拡大傾向をたどるということになれば、事例を見ても、転籍を希望する人が多くなっていますが、成功しない場合も想定して、親元企業に戻るセーフティネットを制度に盛り込むことも検討する必要があると考えます。

親元企業と人事関係を交渉する際の項目としては、次のようなものが挙げられます。

社員を連れてスピノフすることを許可された場合の転籍と出向の扱い

転籍の場合と出向の場合の退職金の支給方法
出向の場合の給与支給方法と配分

転籍及び出向社員のストックオプションの付与の取り扱い 等

人事上の問題は、ベンチャーを設立した起業家自身の待遇も含まれます。実質上、スピノフ起業を果たしながらも、いまだに親元企業の社員として出向しており、ストックオプションを持つことは許可されないケースもありますので、これらの点を設立時に綿密に擦り合わせをすることが必要と考えます。

また、外部から社員を採用するにあたっては、人脈、募集広告、人材紹介会社の利用など、採用ポジションごとに検討する必要があると考えます。

企業発ベンチャー設立の チェックポイント

企業発ベンチャーの創出に際して、前述で記載した点も含め、下記にチェックポイントを挙げてみます。

盧 親元企業との Win-Win の関係構築

親元企業からの資金・立地・人材の提供方法と条件

親元企業からの技術・ノウハウ・販売権の提供方法と条件

知的財産の専用実施権の確保の有無（経営への影響度が大きい）

親元企業側のメリット（少ないと交渉の円滑化と提供条件が厳しくなる）

親元企業のトップの交代による影響（方針変更等により、一部、親元企業からの介入条件が変更になることがある）

人材の給与負担配分率

高度人材の出向または転籍の有無

製造販売の自由度の確保

生産製造ラインの確保

調達資金への猶予

成功時の親元企業とのバランス性の確保 等

邊 外部資源の活用

良質な起業コンサルタントの確保

技術評価と市場評価の客観的な評価システムの導入

企業間・顧客間橋渡しのマーケティング支援者の確保

V C やエンジェル等の資金調達支援者の確保

蘆 マネジメントチームと高度人材の確保

経営責任（CEO）と技術責任（CTO）等とのバランスの良いチームづくり

高度な技術者のモチベーション保持のための環境づくり

設立当初は親元企業から確保できるが、中途高度人材の確保対策

スタッフへの人材教育

盼 メディアの活用

各種メディア向けの広報戦略

アウンコンサルティング株式会社



代表者：【代表取締役】信太 明（しだ あきら）

起業時年齢：29歳

設立年月日：1998年6月8日

資本金：339,004千円（2007年1月末現在）

従業員数：92人（非常勤・役員含む、2006年11月末現在）

事業内容：インターネット検索エンジンを活用したマーケティングのコンサルティング事業

URL：<http://www.auncon.co.jp/>

起業の経緯

独立して成功した父親の背中を見て育ち、物心ついたころから「起業」に憧れる。高校卒業時には「30歳までには起業する」と決意。その夢を実現する為、「まずは営業力が必要である」と考え、大学2年生時には誰にも負けない営業力を身につけることが実現できそうなバイトを探し、求人情報誌リクルートに出会う。大学の講義時間以外はほとんどアルバイトに費やし、新規事業の広告営業に従事する。

大学卒業と同時に当然のごとくリクルートに入社（1992年）。その後、「経営」を学ぶため、1993年、経営コンサルティング会社の日本ネットワーク研究所に転職。その後、1996年、エービーシー・マートに転職し、全国のチェーン展開にあたる。

5年間、経営について勉強し、そして1998年、アウンコンサルティング株式会社を設立（当時29歳）。

事業概要

Google や Yahoo! などに代表される検索サイトからアクセスを誘導することにより、ウェブサイトへの集客につなげるマーケティング手法である検索エンジンマーケティング（SEM）に特化したコンサルティングを事業としている。

SEM とは、通常の検索結果で上位表示を図る「検索エンジン最適化（SEO）」と、検索したキーワードに応じて表示される「検索連動型広告（P4P）」とで構成され、当社はその両方をワンストップでクライアントに提供し、費用対効果の高いマーケティング活動の実現を支援している。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



私は29歳のときに脱サラをし、1,000万円の資本金で起業しました。当初は、仕事がまともになく、半年で資本金は半分にまで減ってしまいました。妻は幼い長女のミルクやオムツのグレードまでさげました。でもその現実があったからこそ頑張れたのは事実です。人間、必死になると、秀逸なアイデアが生まれたりします。

昨今は起業がしやすくなってきて、「1円起業」もいいけれど、でも安易な気持ちで始めるなら、やめたほうがいい。できれば1,000万円くらいの資金は用意して、何より、覚悟を持って独立すべきではないでしょうか。

一番大切なのは、本当に起業したい、新しい価値を創造したいと思う気持ちです。

自分を信じて、頑張ってください。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

「才能とは自分の能力を信じる力である」ゴーリキー（ロシア文学者）の言葉

株式会社オーエンス



代表者：並木 哲彦
起業時年齢：33歳
設立年月日：2003年4月10日
資本金：5,400万円
従業員数：10名
事業内容：人材紹介・採用代行・人事コンサルティング
URL：<http://www.owens.co.jp/>

起業の経緯

金融システム不安が日本中を覆った時期に都市銀行に勤務していました。

金融機関の中小・零細企業への「貸しはがし」「貸し渋り」の現場を嫌というほど経験する中で、貸しはがしを免れる企業には【しっかりした番頭さん】がいらっしゃることに気づきました。

そこで、人事や人材に関してはド素人でしたが、有望なベンチャー、中小企業に経営を安心して任せられる番頭さんを送り込みたい！という気持ちで人材紹介企業を立ち上げました。

事業概要

ベンチャー企業の第二人事部として・・・人事戦略立案からコールセンターまで

採用から人事制度作成・育成計画・退職金コンサルティングまでのラインナップをしております。

採用

人材紹介・採用代行をヘッドハンティングから新卒のコールセンター機能まで行っています。ベンチャー企業の人事部門の手薄な業務をサポートしています。

1) 人材紹介

当社のメイン業務です。ベンチャー企業を中心に経営管理部門への紹介を得意としております。

2) 採用代行

中途・新卒の採用プラン立案から応募者対応のコールセンターまで一貫してサポートしています。

人事コンサルティング

徹底した職務分析をもとに、人事制度構築・賃金テーブル・職務分掌・人材育成プラン・研修プランの立案、運用フォローを行っています。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



【何をやりたいかを大事に！】

起業をしようと思っても見なかった（想定外）の事柄が次々に起こり、ネガティブになることが多々あります。しかし、何のために起業し、社会に何を訴えかけたのかを見つめなおせばほとんどのことはクリアできます。【初心忘るべからず！】そのためには、儲かるということより何をやりたいかをしっかりと以って起業することが大事だと思っています。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

【出身企業の仲間がうらやましいと思う仕事をする心意気】

インターウォーズ株式会社

INTERWOOS

代表者：吉井 信隆

起業時年齢：39歳

設立年月日：平成7年4月14日

資本金：3,100万円

従業員数：28名（グループ含む）

事業内容：インキュベーション事業（経営人材紹介、コンサルティング、投資）

 U R L : <http://www.interwoos.com>

起業の経緯

リクルート在職時、バブルが崩壊し、求人ニーズが激減した時期に、ニーズを抜本的に創造していける提案をするべきだと考え、ベンチャー企業の輩出が著しいアメリカのシリコンバレーに取材に行き、そこで、数多くの起業が実現されている背景にはインキュベーターという存在があることを知り、そういった役割を担う仕事をしたいと思ったのがきっかけ。

そして、「一人でも多くの人に、自己の想いを具現化できるような機会の窓を提供したい」という想いから、起業支援を行うべく、インターウォーズを設立し、今日に至ります。

事業概要

経営マインド旺盛な人材紹介をコアにした、新たな価値ある事業を成長支援するインキュベーション事業の展開

【経営幹部人材紹介サービスおよびエグゼクティブ・サーチ】

ヘッドハンティング、プロフェッショナル人材紹介、経営人材出向

【事業開発コンサルティング】

企業の新規事業開発 / 経営再建支援

マーケティング支援

【投資】

株式・債券等への投資、投資事業組合の財産運用および管理

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



経営とは「想いを形にすること」です。自分がどんな世界を創りたいのかを、明確にすることです。そして、起業家の理念への情熱が強ければ強いほど、独自の強い事業モデルが生まれ、人が集い、一体となった集団が創生されます。ベンチャー企業の競争優位は、一丸となった人間集団組織を創れるかにあります。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

志を持った企業内起業家が、本社から外に出て、それを支援する組織との信頼体制、そして、インキュベーターの存在です。

株式会社ベンチャーリパブリック



代 表 者：柴田 啓
 起業時年齢：34歳
 設立年月日：2001年1月4日
 資 本 金：2億2,400万円
 従 業 員 数：45名
 事 業 内 容：価格比較サイト、購買支援サービスの運営
 U R L：http://www.v-republic.co.jp

起業の経緯

米国ハーバード・ビジネススクール留学時代に、インターネットを用いた価格比較サイトや購買支援サービスの可能性を感じ、帰国後ビジネスプランを作成、その後、同ビジネススクールの後輩であった柴田健一氏（現副社長）や1997年に価格比較サイト「NETde通販」を立ち上げた大石泰礼氏らの同様のビジネスアイデアを持っていた人物と出会う。

その結果、勤務先であった三菱商事株式会社やベンチャーキャピタル（現ワークスキャピタル株式会社）からの出資および支援を受け、2001年1月に会社設立し事業開始に至った。

事業概要

当社は、インターネットを利用した「価格比較サイト」、特定の分野に特化し、消費者に対する購買支援を行うおよび「購買支援型パーティカルポータル（サイト）」運営を行っています。パソコン・家電製品などの価格比較サイト「coneco.net（コネコネット）」（<http://www.coneco.net/>）、商品レビュー投稿型SNSサイト（ソーシャルネットワークサービス）「conecoクラブ（コネコクラブ）」（<http://club.coneco.net>）、旅行専門の比較ポータルサイト「Travel.co.jp（トラベル・シーオージェーピー）」（<http://www.travel.co.jp/>）、携帯電話にて格安航空券などの価格比較ができるモバイル旅行サイト「格安航空券比較 - Travel.co.jp 携帯版」（<http://mobile.travel.jp>）、カタログ通販商品の検索・比較サイト「通販.ne.jp（通販・エヌイージェーピー）」（<http://tuhan.ne.jp/>）、オンラインショッピングなどを通じてリベートが獲得できる現金還元サイト「小判」（<https://www.coneco.net/point/>）などが運営されています。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



“自分が情熱を傾けられることは何か？”を見出すことが一番重要と思います。私自身も“ No Passion, No Success ” 「情熱（パッション）がなければ、成功（サクセス）はない」と自分に言い聞かせてやってきたつもりです。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

- （起業者にとっては）社内に良き理解者を見つけること。
 - （企業にとっては）人材重視で事業の選別を行うこと。
- 起業後はトップ自ら会社をあげて支援すること。

株式会社ロケーションバリュー



代表者：砂川 大
 起業時年齢：33歳
 設立年月日：2005年3月16日
 資本金：1億7250万円
 従業員数：15人（アルバイト含む）
 事業内容：位置情報を利用したサービス
 U R L : <http://www.locationvalue.com/>

起業の経緯

大学時代に労働経済学の権威である島田晴雄教授に師事したことをきっかけにして、「労働力の資産価値」について興味を持ったことが全ての始まりでした。資産というものは一般的に、バルク売りも出来る一方、小売りができる物であるはずなのに、なぜか今まで労働力という資産だけが小売りされることができませんでした。いつか労働力の小売りを実現するビジネスをいつか実現したいと思っていたとき、留学先のハーバード・ビジネス・スクールの授業で eBay に出会ったのです。

インターネットでC2Cが実現できることに感銘を受け、一方で偶然にも別の授業でのリサーチ課題で日本の携帯電話の現状を調査し、携帯電話で位置情報が取れるということを知り、この二つをつなぎ合わせることで新しい形の人材ビジネスが組成できると確信しました。ハーバードの教授にビジネスモデルのブラッシュアップをお願いし、となりのMITに留学してきているエンジニアから特許の取得方法を聞き、また隣のケネディスクールに留学している厚生労働省の友達から法律の解釈を学んで準備を進めました。

卒業後2年間の米国ベンチャー・キャピタルで修行をし、投資先の経営者の哲学を学び、ベンチャーキャピタルの投資手法を吸収し、将来出資を仰ぐことになるVCのネットワークを広げ、2005年に起業しました。

事業概要

おてつだいネットワークスは、携帯電話の位置情報を利用した全く新しい「労働市場」です。携帯電話を利用することで、これまでの人材ビジネスではできなかった超短期・即時雇用を実現します。基本的な仕組みは、タクシーの配車システムと似ています。あらかじめサービスに無料登録した依頼者は、アルバイトが必要になったときに携帯電話のサービスサイトに接続し、仕事内容や報酬などを入力して「おてつだい依頼」を行います。それを受けて「おてつだいネットワークス」のシステムでは、そばにいる「今ヒマ！」宣言をしているワーカーを抽出し、当該ワーカーにメールで作業内容を連絡します。依頼者は応募があったワーカーの中から、企業からの認証（お墨付き）やこれまでの評価ポイントなど、作業場所からの距離などを参考にして採用するというものです。採用と同時に開示される情報を元に、依頼者はワーカーと直接連絡を取り合い、直接短期雇用してもらうことになります。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



自分に子供が生まれてから、先人達がこの社会を築いてくれたからこそ今の自分があることを実感しています。会社の中で100%自分の価値観を達成することが出来るならば会社に残ることも手段の一つです。しかしそれが出来ないならば、大企業にいれば一生大丈夫という時代ではなくなっている中、自分の価値観を世に問い、社会を変えることを目指してほしいですね。社会にインパクトを与えることは若いうちにしか出来ないことだと思います。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

人生の価値のものさしを会社の外にもつこと。

社団法人 関東ニュービジネス協議会(NBC)



代表者：会長 池田 弘
設立年月日：2005年9月
会員数：約400社
URL：<http://www.nbc-world.net/index.html>

NBCとは

前身は、1985年9月に設立された(社)ニュービジネス協議会。ニュービジネスの振興に寄与する我が国最初の公益法人として設立。業種業態を横断し産業構造の変化に即応する切り札の役割を担って参りました。

2005年、全国のニュービジネス協議会で構成される日本ニュービジネス協議会連合会(JNB)の社団法人化に伴い、関東地方を基盤として活動を行う(社)関東ニュービジネス協議会となりました。

経済産業省関東経済産業局新規事業課所管。

NBCは、ニュービジネス、アントレプレナーを志す人材を応援します！～凄い仲間が待ってます！！～

Member

蘆ベンチャー企業のオーナー経営者または、企業のCEO

蘆ベンチャー企業を支援するスペシャリスト

蘆新規事業に携わる役員等 ...を中心に構成されています。

会長 池田 弘(学校法人 新潟総合学院)

副会長 加藤雄一(株)アドバネクス) 首藤健次(株)マザーズシステム・ジャパン)

越智通勝(エン・ジャパン(株)) 井上智治(株)井上ビジネスコンサルタンツ)

田子みどり(株)コスモピア)

Vision(目標・目的)

創業経営者等ベンチャー・スピリッツを持つ者が、ベンチャービジネスを創出・支援することを通じ、日本の社会をイノベートすることを目的としています。

Mission(使命・活動)

1. 創業経営者等が、業種、業態、規模に関わらず集い、人的交流を深め、相互に啓発、研鑽することにより、創業経営者等の個人の成長と経営・関与する企業の伸長を図ること。
2. 創業経営者等が、新たに事業を開始し、成長を目指す操業経営者等を支援し、育成すること。
3. 創業経営者等が、日本をベンチャービジネスが数多く創生・成長できる、創意工夫と自発性溢れ活気のある社会に、変革するべく挑戦すること。

NBC活動内容

Support(支援)「フォーラム・シンポジウム」等の公益事業の企画・運営

ニュービジネスに携わる企業や起業を目指す人々を支援し、またそれらを支援する諸団体との交流や情報交換を行います。

Exchange(交流)「会員による会員のための委員会・研究部会活動」

業種・業態の枠を越え、会員が自発的に自己啓発、相互交流、研鑽を図るために多彩なテーマで委員会・研究部会活動に参加しています。

Policy Proposal(提案)「政策提言・要望」

規制改革や税制改正その他社会問題等について、勉強や提言・要望を行います。

お問い合わせ 事務局

当協議会の活動に、ご興味・ご関心おありの方は、下記までお問い合わせください。

詳しい入会ご案内をお送り致します。仮入会制度もございます。

〒107-0052 港区赤坂1-6-8 井上赤坂ビル3F 03-3584-6080 NBC事務局

第2編

企業向け

イノベーションを担う 「企業発ベンチャー」 創出

細目次

イノベーションと企業発ベンチャー	24
企業発ベンチャー創出の戦略手法「スピンオフ&カーブアウト」	26
スピンオフ・ベンチャー制度	27
企業発ベンチャーの進化したカタチ「産学連携ベンチャーとLLP」	29
『大手・中堅企業の企業発ベンチャー制度の先進事例』	
松下電器産業株式会社	30
富士通株式会社	31
株式会社リコー	32
コクヨ株式会社	33
株式会社明電舎	34
『企業発ベンチャー起業家からのメッセージ』	
株式会社味香り戦略研究所	35
株式会社ジェイティービーモチベーションズ	36
ファイバーラボ株式会社	37
プロパティデータバンク株式会社	38
企業内ベンチャー推進協議会	39

イノベーションと 企業発ベンチャー

イノベーションを生み出す新しいカタチ

イノベーションは、今まで技術革新とだけ捉える傾向がありましたが、本来は、新しいものを導入する、革新するという意味であり、それは技術だけではなく、新しい価値を創造することであると考えます。

新しい価値を創造するためには、知識・知恵、人材、資本、情報を十分に投入し、組み合わせる柔軟さがなければなりません。また、組み合わせだけではなく、これを生かす組織と個人の創造的な革新のプロセスが必要となります。

イノベーションが活発化するには、個人の生きがいや自己実現という価値が最大限に発揮できる組織が不可欠であり、個人の豊かなアイデアや直感を組織的なプロセスで実現することが重要です。

今後、イノベーションの仕組みを考え、そのためのプロセスをつくることは、常に、企業が新しい価値＝新規事業を創造する際の課題になると思います。

しかし、新規事業は、もともと、新しい事業であるがゆえに、既存の組織の中には受け皿がありません。また、既存の組織の中では、意思決定のスピードやプロセスの違いをはじめ、必要な経験・知識・技術の違いなど、超えるべき障害が多いため、尖がった技術シーズや市場ニーズを持ち、そのための創造的なアイデアによるビジネスモデルに基づく新規事業を実現するためには、既存の社内組織とは異なる独立した組織として、「企業発ベンチャー」を創出する事が重要な選択肢になると考えます。

新しい事業戦略としての 「企業発ベンチャー」

企業発ベンチャーといえば、従来は、社内ベンチャーを指していましたが、近年は親元企業の配下にある「子会社型」でもなく、親元企業から完全に独立した「スピンアウト型」でもない、両者の中間に位置する「スピンオフ型」や「カーブアウト型」

といった新たなベンチャー創出の事業戦略が注目されています。

社内ベンチャーの限界と 新しい人材育成制度の必要性

社内ベンチャー制度は、社員提案のベンチャー設立を支援する制度で、設立されたベンチャーの多くは必要資金の100%を親元企業からの資金で賄う等、親元企業の管理のもとで事業運営されます。

しかし、社内ベンチャー制度の現実的な問題として、提案件数が少ない、あるいは減少している傾向にあります。この主な原因は、提案人材の数が少ない、起業のチャレンジマインドが弱い、アイデアに自信がない（起業に値するアイデアのレベルになっていない）という点が考えられます。

また、社内ベンチャーは、基本的には子会社であり、親会社の仕組みの中で運営されるため、自主性を欠きやすく、成功した場合の報酬も親元企業の報酬体系にそっているため十分なインセンティブが付与されず、ベンチャー本来の起業家精神が発揮しにくいと指摘されています。

このような観点から、従来の社内ベンチャー制度による新規事業の創出には限界があるため、イノベーションを起こす人材を育成するための制度や、

スピンオフ・ベンチャー制度などへの切り換えを検討する必要があると考えます。

イノベーションを起こす人材育成制度の導入

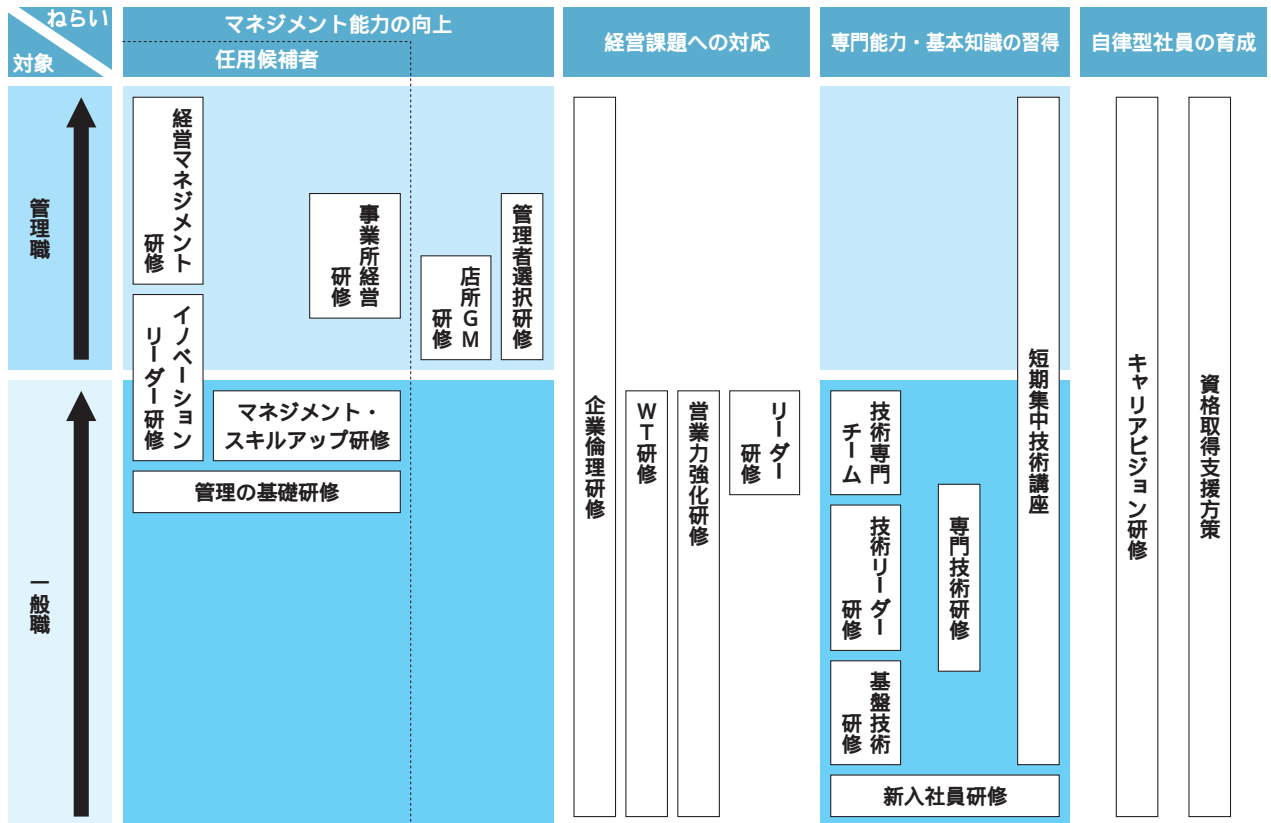
社員の活躍や能力向上を積極的に支援する制度を導入している企業が増えてきています。その事例として、新たな経営課題に挑戦する変革型人材を育成する研修制度、大きな課題や目標に対して能力を発揮し、意欲的にチャレンジする人材、特に社外に活躍の場を求める人材を支援する制度を設けている企業がありますが、これらイノベーションを起こす人材育成のため制度の導入は企業の新しい事業戦略の一つとして、さらに重要になると考えます。

社員の能力発揮のための支援制度（例）

制度名	内容
社内人材公募	強い意欲や高い能力を必要とする業務について携わる人材を、全社的に募集し活躍の場を提供する。
社内人材マーケット	キャリア向上に意欲のある社員が、自らの能力を活かせる部門・業務に就くことを求める機会を提供する。
スペシャリスト制度 プロフェッショナル制度	高度な専門性の発揮により、顕著な成果をあげている社員を高く評価し認定する。
ライフデザイン支援施策	社外での一層の能力発揮を希望する社員に対する転身支援策。転身のための支援金支給、資格取得のための特別休職制度、再就職支援会社への派遣、の3施策。

出典：東京電力株式会社「サステナビリティレポート2006」

変革型人材育成研修制度（例）



出典：東京電力株式会社「サステナビリティレポート2006」

企業発ベンチャー創出の戦略手法 「スピンオフ&カーブアウト」

「スピンオフ型」の企業発ベンチャーとは、親元企業が持つ、技術や人材のリソースを、資本の一部を所有しながら、戦略的意図を持ってベンチャー企業として別会社組織形態で切り出し、そのベンチャーを通じて新規事業の早期事業化と現場サイドの活性化を目指していこうとする事業革新手法であり、言い換えますと、未知なシーズや不確定の要素を含む新規事業シーズ、あるいは、企業の中に眠っているシーズや開発テーマ・事業テーマを、それに携わる人材と共に、既存の組織から意図的に抜き出し、新たなベンチャー企業として独立させ、ベンチャースピリットが育つ環境の中で大きく飛躍させていこうとする企業の経営戦略の一つであると考えています。

また、従来の目標とする事業規模や子会社に与えられた役割という「しがらみ」を離れ、小規模であっても新たなビジネスモデルを模索する場合や、新たなパートナーシップを目的とする場合には、特に有効な戦略手法になると考えられています。

大手・中堅企業にとっては、このスピンオフ型の企業発ベンチャー戦略を企業の中期計画に取り入

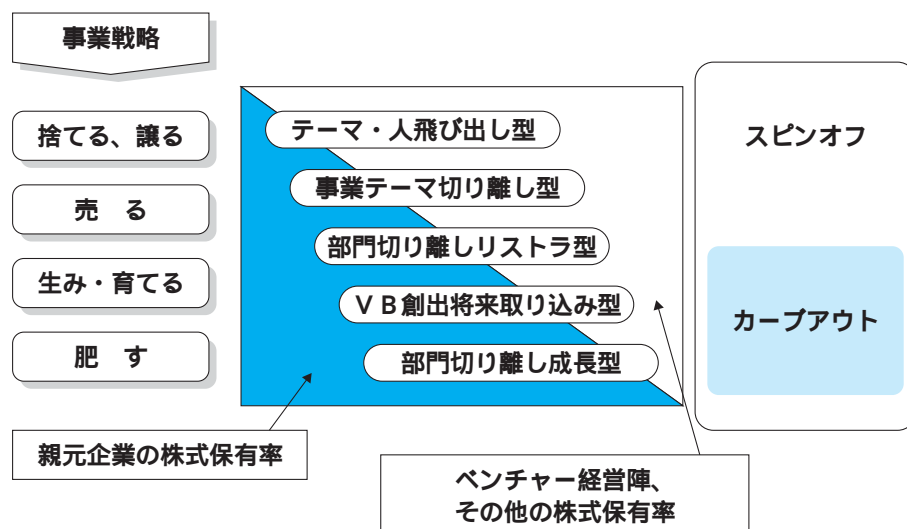
れ、経営戦略の一つとして導入することは、人材育成、イノベーションの創出などの課題解決策として有効に働くものと考えます。

なお、チャレンジする文化が不足している企業においては、優秀な人材ほど、フラストレーションが高くなっているため、スピンオフによる企業発ベンチャー創出は、この優秀な人材のフラストレーションをプラスの力に変えることができる有効な方法という側面も持っていると思います。

更に、企業発ベンチャーが大きく飛躍し、株式上場を果たせば親元企業としてもキャピタルゲインが得られるというメリットも出てきます。

「カーブアウト型」とは、「進路を切り開く、道を拓く」という意味であり、親元企業の戦略の下で、企業から経営資源（技術、人材等）を切り出して（＝カーブアウト）そこに外部の経営資源（技術、人材、資金等）を取り込むという意味であり、既に事業化されている、もしくはその状態に近い事業を切り離す場合に用いられ、スピンオフの中の一つの形態として、その有効性が注目されています。

大手・中堅企業の事業戦略における「スピンオフ&カーブアウト」のパターン



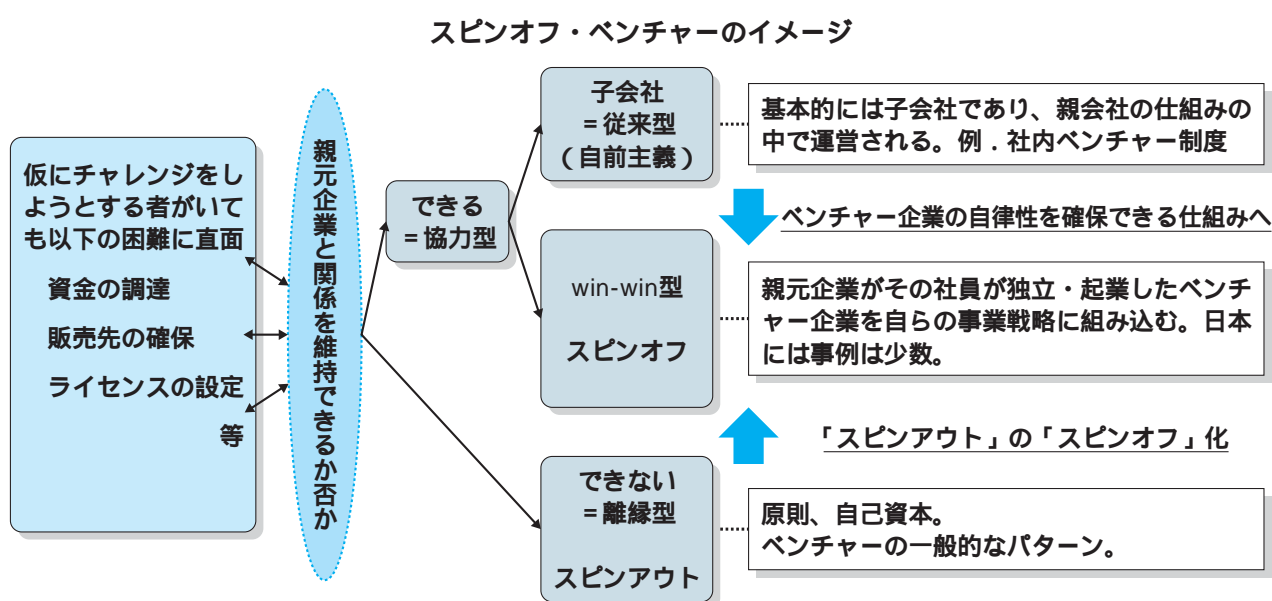
スピノフ・ベンチャー制度

スピノフ・ベンチャーのイメージ

企業発ベンチャー創出の戦略手法であるスピノフ型のベンチャーのイメージを明確化すると、次の

2つが重要となります。

盧 親元企業がその社員が独立・起業したベンチャー企業を自らの事業戦略に組み込むこと
 邊 当該ベンチャー企業が親元企業から独立した場合、自律性・自主性を確保していること



出典：経済産業省「スピノフ研究会」報告書

スピノフ・ベンチャー制度の導入

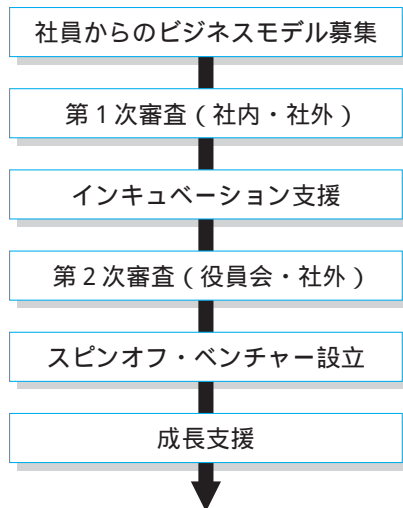
スピノフ・ベンチャーの制度化を考えている企業にとっては、次の2つの選択肢があると考えます。

- 盧 社内ベンチャー制度等を既に制度化している場合には、制度の目的及び位置づけを再検討し、ベンチャー企業の自律性が確保でき、ベンチャー企業との連携を緩やかにできるルールを盛り込んだスピノフ・ベンチャー戦略（制度）に切り換える
- 邊 社内ベンチャー制度等をまだ制度化していない場合は、新たな新規事業戦略及び研究開発戦略の

- 戦略オプションの一つとして、スピノフ・ベンチャー戦略（制度）の導入を検討する
- また、スピノフ・ベンチャー制度の検討にあたっては、次のようなチェックポイントが挙げられます。
- 盧 事業の選択と集中により生じた、コア周辺事業領域のビジネス・シーズ（技術・人材等）の有効活用方法が検討できているか
- 邊 外部のオープンソース（他社・コンサルティング・大学・ベンチャーキャピタル等）の積極的活用によるビジネスの育成方法が検討できているか
- 邊 自律性の確保による新規事業化の検討及び促進ができていますか

また、一般的なスピノフ制度のフローを以下に例示します。（後述の企業発ベンチャー制度導入企業の事例を参照）。

スピノフ・ベンチャー制度のフロー（例）



なお、スピノフ・ベンチャーと親元企業のアライアンス要素は、資本、人材、マーケティング、知的財産、情報であり、この要素をフルに活用できる制度にする必要があると考えます。

スピノフ型による 企業発ベンチャー設立のメリット

企業発ベンチャーの設立にあたっては、親元企業側、ベンチャー側、個人（起業家）側の3つの側面においてメリットがあり、これを最大限に活かすことを検討する必要があると考えます。

親元企業側のメリット

(ア) 収益力の向上

コア事業への資源の集中による自らの収益性の向上のほか、前向きな事業の再構築や研究開発投資効率化の手法としてスピノフを活用することにより、スピノフ先が収益源となる

出資の見返りであるキャピタルゲイン
特許権等のライセンスの見返りであるロイヤリティ又は特許権等の譲渡による収入
上記による企業価値の向上

(イ) 固定費の削減

まだ利用していない特許維持には膨大なコストが発生しており、このような特許維持コストを始めとする固定費を削減可能

(ウ) 社風の改革

社内ベンチャー制度では得られなかった起業家精神を育成可能

企業発ベンチャー側のメリット

(ア) 親元企業からの支援（独立ベンチャーに比べたメリット）

親元企業の支援により、創業時に直面する困難性を克服

親元企業からの一定の出資による資金支援

親元企業のブランド活用による社会的信用の獲得

親元企業の販路の活用による円滑な顧客開拓
親元企業の間接部門（労務、経理等）の機能の活用 など

(イ) 自律性の確保（社内ベンチャーに比べたメリット）

親元企業からの意思決定面での独立により自律性を確保し、ベンチャー本来の強み（機動性、チャレンジ精神等）を発揮

(ウ) 外部資金の確保（社内ベンチャーに比べたメリット）

スピノフという組織形態を採ることにより、ベンチャーキャピタル等外部の資金を導入することが可能

個人（起業家）側のメリット

(ア) 挑戦する場の提供

大手・中堅企業において、研究者などが取り組んでいたテーマが事業の「選択と集中」の一環としてコアと判断されず、個人の長年の努力を無にすることがあるが、このような場合に、スピノフは研究者などの新たなキャリアパスを提供

(イ) 挑戦に対するインセンティブ付与

大手・中堅企業では成功しても、成功に見合う正当な報酬が得られないケースが多いのに対し、スピノフ・ベンチャーの経営者は出資やストックオプションの活用により、リスクに対する正当な報酬を得ることが可能

企業発ベンチャーの進化したカタチ 「産学連携ベンチャーとLLP」

企業発ベンチャーとしての 産学連携ベンチャーとLLP

新規事業を育成する観点において、事業戦略に必要な企業発ベンチャーの新しいカタチとして、次の2つの事業体もあると考えます。

① 「産学連携ベンチャー」

大手・中堅企業が抱える事業シーズを早期に実用化するために、大学等と共同研究や人材の相互供与等において連携することは、企業側にとって大きなメリットになりえると考えます。

一方、大学発ベンチャーは、基本的に大学の技術シーズの事業化を目的として、大学教員を経営陣として起業するスキームですが、大学のシーズを活用することは、継続的な研究開発と多くの資金、高度な経営マネジメントが必要不可欠になるため、積極的に大手・中堅企業と連携を図ることにより、不足する資源を補うことが可能となれば、大学側にとっても大きなメリットになりえると考えます。

そのため、今後、企業側と大学等側が「産学連携ベンチャー」という形で融合することにより、一ランク大きな規模の事業を展開出来るものと考えます。

上記のように、大学の技術と企業の経営マネジメント等、相互に不足する資源を補完・強化する戦略的な連携、WIN-WINモデルとしての「産学連携ベンチャー」の創出も新しい企業発ベンチャーのカタチの一つとして注目されています。

② 「LLP（有限責任事業組合）」

LLPとは、民法組合の特例として平成17年に創設された制度であり、企業や個人、大学等が共同して新規事業を行う際の新しい事業体としての活用が進んできています。

主な特徴としては、有限責任、内部自治の柔軟性、構成員課税というメリットがあります。

今後、期待される活用事例としては、早期段階の研究開発アライアンスとアプリケーションの開拓などが挙げられます。IT分野のLLPは、マーケティング段階において、親元企業以外の競合他社とスムーズに提携するスキームが可能となりますし、ナノテク分野であれば、基本的に研究開発段階において、共通の研究テーマと課題を抱える企業同士が、研究開発における課題解決をスピード化し、早期に有効な用途開発のアプリケーションを発見する事が可能になると考えられます。

このように、企業や個人、大学等と連携して新規事業を行う際の組織ツールとしてLLPを活用することも、新しい企業発ベンチャーのカタチの一つとして注目されています。

松下電器産業株式会社

Panasonic
ideas for life

代 表 者：大坪 文雄
U R L：http://panasonic.co.jp/
制 度 名：パナソニック スピニアップ ファンド
制度の設立年月日：2001年4月1日
企業発ベンチャー設立数：24社

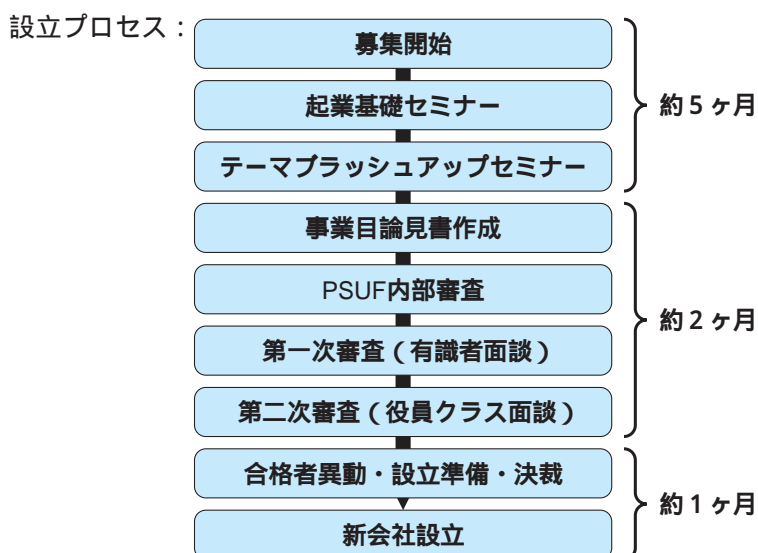
設立趣旨（目的・狙い）

1. 社内の起業家マインド具現化と自由に挑戦できる風土醸成
2. スピード運営のもと新規事業創出の機会拡大
3. 休眠知財・ノウハウの有効活用と価値向上

制度概要（特徴・公募対象・ベンチャー設立プロセス等）

特徴：新たな事業、新たなビジネスモデルの創出に挑戦したい、松下社員のアントレプレナーシップ実現を支援する制度

- 対象：1. 当社の経営理念と経営方針を逸脱しない分野
2. 当社の事業分野の周辺に位置するが、既存事業場では推進困難なもの



主な企業発ベンチャー概要

会社名	事業内容	代表者	設立	資本金
ピーディーシー(株)	業務用ディスプレイ向けコンテンツ制作・配信	菅原淳之	01/10	200
プログレッシブピクチャーズ(株)	デジタル映像企画制作編集	大橋 豊	01/10	200
アルファメッドサイエンス(株)	細胞外電位測定器の開発販売	慈幸秀保	02/04	300
(株)ユージェーティーラボ	プラズマドーピング技術開発	水野文二	02/06	350
スマック(株)	小型モータ制御技術の開発販売	河原定夫	03/04	190
アクティブリンク(株)	福祉向けロボット技術開発販売	藤本弘道	03/06	180
ファンコム(株)	障害者用携帯会話補助装置販売	松尾光晴	03/06	80
(株)eスター	新発電システム技術開発	赤澤輝行	05/04	70
(株)アムテック	酸化亜鉛ウィスカ応用開発・製造販売	今井 直	06/03	80

* 資本金の単位は百万円。

富士通株式会社



代 表 者：黒川 博昭
 U R L：http://jp.fujitsu.com/
 制 度 名：社内ベンチャー制度、スピンオフ制度
 制度の設立年月日：社内ベンチャー制度（1994年5月）、スピンオフ制度（2000年10月）
 企業発ベンチャー設立数：計20社（社内ベンチャー14社、スピンオフ6社）

設立趣旨（目的・狙い）

- 1．多様化する市場へのスピーディな展開促進
- 2．将来の収益ビジネス基盤の拡大
- 3．イノベーションにおけるリスクマネーの活用

制度概要（特徴・公募対象・ベンチャー設立プロセス等）

1．特徴（ハイリスク・ハイリターン型）

- 盧 起業家が原則過半数を出資し、経営に関する権限と責任を持つ。
- 邊 起業家本人は退職を条件とし、失敗した場合には再雇用の保証は無い。

2．公募対象

応募は随時受け付け、対象は富士通の事業領域に関連するものに限る。

3．主な支援制度

無担保融資、IPR の優遇利用、富士通ベンチャーシンボルマークの使用許諾等。

【スピンオフと社内ベンチャー】

	スピンオフ	社内ベンチャー
盧 事業のコア	社内の既存事業 / 技術	個人のアイデア
邊 当社出資比率	ケース・バイ・ケース（基本は当社が過半を取らない）	設立時34%～49%
藪 当社ガバナンス		経営は起業家に一任、監査役派遣
盼 当社からの融資	なし	
眈 当社からの出向		
眇 外部からの出資	設立時・成長過程で必要	成長過程で必要

主な企業発ベンチャー概要

会社名（設立年月）	代表者	事業内容	資本金
(株)アニモ（1994.08）	服部一郎	音声技術を活かしたコールセンター向の認証・合成・録音ツールの開発・販売等	271百万円
(株)パピレス（1995.03）	天谷幹夫	電子書籍コンテンツの販売等	255百万円
(株)トリワークス（1995.09）	池田武史	PC・携帯向け画像・コミュニケーション関連ソフトの開発・販売等	30百万円
(株)ルシーダ（2000.12）	豊島康文	中小規模向け内部統制用アプライアンスの開発・販売等	416百万円
アクセラテクノロジー(株)（2001.07）	進藤達也	ビジネス検索システムの開発・販売	140百万円
(株)QD レーザ（2006.04）	菅原 充	量子ドット光デバイスの開発・販売	148百万円

株式会社リコー

RICOH 代 表 者：代表取締役社長執行役員 桜井 正光
 U R L：http://www.ricoh.co.jp/
 制 度 名：リコー社内ベンチャー制度「チャレンジ21」
 制 度 の 設 立 年 月 日：2003年4月
 企 業 発 ベ ン チ ャ ー 設 立 数：2社

設立趣旨（目的・狙い）

- リコーグループにとっての新規事業を創出すること、或いはその芽を作り上げること
- ・新規事業創りのアプローチの一つで、社員提案型の事業創り
 - ・社員活性化・元気な会社作りにもつながる仕組み

制度概要（特徴・公募対象・ベンチャー設立プロセス等）

1. プログラム

分社化し、事業活動を行なう。

（但し、分社化前に社内プロジェクトで事業性検証実施も可）

盧 分社化

- ・分社化し、独立会社として事業展開
- ・本人は退職し、自己資金を出資する
- ・リコーは資本金、事業資金を支援（但し案件毎 / 出資比率による）

邊 社内プロジェクト

- ・分社化を目指した事業性検証を社内プロジェクトで実施
（事業性の検証ステップが必要な場合に適用）
- ・期間：原則として1年以内

2. 対象者

リコー社員（役職、年齢、勤続年数、性別、等は問わない）

3. 支援

盧 資本金、事業資金を支援（但し案件毎 / 出資比率による）

邊 会社設立、運営支援：人事 / 総務、経理、法務、等に関わる指導・支援

主な企業発ベンチャー概要

会 社 名 株式会社エディックワークス

事 業 内 容 フルフィルメント革新事業

- ・業務改革 / システム導入コンサルティング
- ・情報処理システム導入・運用・保守
- ・情報処理アウトソーシング受託
- ・フルフィルメント業務ソフトウェア開発
- ・WEB サービス開発・提供

代 表 者 代表取締役 栗田 浩樹

設 立 年 月 日 2006年10月10日

資 本 金 2000万円

コクヨ株式会社

KOKUYO

代 表 者：代表取締役 黒田 章裕
 U R L：http://www.kokuyo.co.jp/
 制 度 名：「社内ベンチャー制度」
 制度の設立年月日：平成12年（西暦2000年）
 企業発ベンチャー設立数：4社（内既存は1社のみ）

設立趣旨（目的・狙い）

実施目的

< 会社の目的 >

- ・新規事業の創出
- ・起業家人材（経営者人材）の育成

この二つの目的をほぼ同等に狙って設立した。

近年は、新規事業創出が主目的となっている。

< 従業員の目的 >

「自分の夢を会社のお金で実施できる場」

制度概要（特徴・公募対象・ベンチャー設立プロセス等）

< 特徴 > コースが3コースに分かれている。

- ・「起業家コース」一般的な社内ベンチャー制度。独立会社にて起業し成功できる事業アイデアを持つ人材の夢の実現の場。
- ・「事業アイデアコース」自分で独立起業は出来ないが、新規事業のアイデアを広く募集。アイデアを埋もれさせない仕組み。
- ・「プロダクトディレクターズコース」世の中にない新しい商材を世に送り出したい。そう思う開発者たちの夢の実現の場。

< 公募対象 > コクヨ・グループの社員であれば新入社員や中途採用1年目でもOK。

< プロセス > 以下は「起業家コースの場合」

審査は「新規性」と「本気度」が特に重視される。

（一時審査）書類審査にて実施。合格者は経営コンサルタントとの企画内容のブラッシュアップメニューに参加が可能。

（二次審査）プレゼンテーション審査にて実施。合格者は予算が与えられ、フィジビリティースタディーの実施が現業を離れて、半年間、専任にて可能。

（最終審査）コクヨ・ホールディングカンパニー・ボードメンバーに対するプレゼンテーション審査。合格者は晴れて独立起業が認められる。

主な企業発ベンチャー概要

会社名：オフィスレット株式会社

事業内容：文具・事務用品・オフィス家具のファクトリーアウトレット

代表者：高田昌彦

設立年月日：2002年5月20日

資本金：9,500万円

株式会社明電舎



代 表 者：片岡 啓治
 U R L：http://www.meidensha.co.jp/
 制 度 名：M - FRONTIER (エム フロンティア)
 制度の設立年月日：1998年10月
 企業発ベンチャー設立数：4社

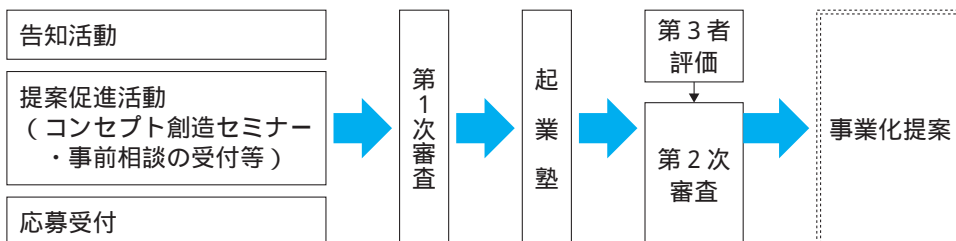
設立趣旨(目的・狙い)

M-FRONTIER(新規事業公募制度の愛称)は、開拓者精神を發揮して、新分野、未開拓の領域のビジネスに果敢に挑戦する方を支援する制度。個人的なアイデアを活かして事業創出し、明電グループの変革・成長を目指す。

制度概要(特徴・公募対象・ベンチャー設立プロセス等)

- ・応募資格：明電グループの役員、従業員
- ・応募単位：個人、グループ又は、組織
- ・事業分野：公序良俗に反しない限り自由
- ・応募期間：常時
- ・応募方法：所定の応募用紙に必要事項を記入し、新規事業推進部へ提出

< 応募から事業化までの流れ >



主な企業発ベンチャー概要

会社名	事業内容	代表者	設立年月日	資本金
(株)ニューフェス	原子力関連機器装置の設計、製造、販売、賃貸、保守点検	本橋 昌幸	1999年8月1日	2,000万円
(株)エス・エス・ペック	農業・漁業・林業等の小集落排水処理施設のコンサルティング、設計、製作、施工、メンテナンス業務	竹田 忠征	1999年10月1日	4,000万円
明電セラミックス(株)	セラミックス及びセラミックス製品の製造・販売	荻田 清文	2000年10月2日	1,000万円
明電エコドライブ(株)	電動自転車用各種移動用ピークル、福祉機器等のパワーユニットと制御機器及び制御回路の開発、製造、販売	永井 通	2002年10月1日	2,500万円

(2007年1月末時点)

株式会社味香り戦略研究所



代表者：代表取締役社長 小柳 道啓

起業時年齢：34歳

親元企業：総合商研株式会社

設立年月日：2004年9月17日

資本金：314,750,000円

従業員数：15名

事業内容：味データベースサービス、味マーケティングサービス、味コンテンツサービス

URL：<http://www.mikaku.jp/>

起業の経緯及び親元企業との関係

流通小売業向け印刷、広告を手掛ける総合商研株式会社（証券コード7850）の付加価値戦略の一環として、流通小売業向けサービスの拡充、食品・飲料メーカー向けの新規顧客開拓ツールとしてのサービス提供、を主眼として、従来主観評価でしか表現が出来なかった味覚について、九州大学大学院教授が開発、株式会社インテリジェントセンサーテクノロジー（神奈川県厚木市）が製造する味覚センサーを用いた味分析、味数値化によるデータベースビジネス開始によるオンリーワンビジネス、新マーケット戦略による市場創造を目的として設立した。総合商研株式会社は現在、当社の筆頭株主であり、出資比率は31.5%、当社は総合商研株式会社の持分法適用会社である。

事業概要

味覚センサーをコア技術とした味数値のデータベース化を通じて、市場で流通している食品・飲料品の特色やトレンド、「おいしさ」を「味」という切り口により数値化することにより、商流における川上であるメーカーから、川下である消費者までを「味」というキーワードでつなぐことを企業使命としている。主要サービスは、味分析委託サービス、味データベースサービス、味マーケティングサービス、味コンテンツサービスである。現在、国内外の約100社の食品・飲料メーカー、卸売業者、流通小売業者などと取引をしている。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



新規事業化並びに起業は、ある意味でリスクの伴う活動であるため、安定志向と社会的ステータス（所得、待遇面）の実現を初期から両立させたいと期待することは難しく、事業化におけるどのような困難や課題に直面しても、創業に至った理念を忘れることなく、目標に対して不断の努力を継続することが出来なければ、成功は覚束ない。また、どれだけ協業できるパートナーを設立初期段階に見つけることができるのか、そのようなアライアンスパートナーとの関係構築と、事業の推進役である成長意欲の高い社員の獲得が必要であるため、柔軟な発想と行動力、失敗を恐れない度胸と覚悟が必要である。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

新しいビジネスや取組に対して積極的である企業風土、その推進役となる人材育成。

株式会社ジェイティービーモチベーションズ



代表者：大塚 雅樹（代表取締役社長）

起業時年齢：31歳

親元企業：株式会社ジェイティービー

設立年月日：1993年4月1日

資本金：2,500万円

従業員数：30名

事業内容：働く人のモチベーション向上に関するコンサルティング

URL：http://www.jtbm.co.jp

起業の経緯及び親元企業との関係

旅行業JTBは、企業向けのインセンティブトラベル（報奨旅行）を数多く扱っている。その中で「旅行に参加できる人」はいつも同じ顔ぶれで、企業の業績向上を考えると「旅行に参加できない人」の動機付けが重要なのではないかと考えた。その人たちが、今よりもモチベーションを高め、その結果業績をあげれば、本人にとっても組織にとっても活性化につながることを確信した。旅行という報奨（ニンジン）だけでは解けない課題を、モチベーション・コンサルティングで解くために、先行している米国に飛んだ。その後、2年間のインキュベーション期間を経てJTB 100%出資の子会社として創業に至った。

事業概要

モチベーション調査、研修、マネジメント向けワークショップなどのモチベーション・プログラムのコンサルティングから、セールスコンテスト等に関連した表彰式の企画運営やダイレクトコミュニケーション促進のためのナショナルミーティングの企画運営等を展開している。さらに、セールスコンテストの側面支援として、ユーザー向けセールス・プロモーションの企画運営も行っている。

最近では、クレドに代表される企業の理念やビジョンを社員に浸透させるプログラムや女性社員のモチベーションアップにフォーカスしたプログラムの需要が増えてきている。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



企業発ベンチャーは、スピンアウトベンチャーと異なり親元企業のインフラをそのまま経営資源として活用できることが大きなメリットです。しかし、社内の新しいことへの抵抗勢力のアレルギーを鎮めていくことにはかなりのパワーを裂くことになります。そのことを克服するためには、役員クラスの中で“応援団”になってくれる人を早い段階で探し、その人と深いコミュニケーションをしていくことが成功のポイントです。

さらにもう1点ポイントをあげるとすれば、ビジネスモデルの構築については徹底した社外志向を貫くことです。とかく、親元企業とのシナジー効果を意識した起業を目指すあまり、マーケットを見誤り、縮こまったビジネスモデルで失敗する例は多々あります。もちろん、マーケットインの起業を目指しながら、親元企業の社内には、「本業とのシナジーの絵」を示すことは忘れないでください。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

20代社員からのイントレプレナー教育の実施。

ファイバーラボ株式会社



代 表 者：三村榮紀（代表取締役）
 親 元 企 業：K D D I 株式会社
 設 立 年 月 日：2000年 1月 7日
 資 本 金：270,712千円（2006年 2月現在）
 従 業 員 数：13名
 事 業 内 容：光ネットワーク機器、光学機器類の開発・製造・販売
 U R L：http://www.fiberlabs.co.jp/index.htm

起業の経緯及び親元企業との関係

K D D の社内活性化施策として、1999年に社内ベンチャー制度が導入されたのを契機に、第 1 回目の募集に応募しました。社内活性化が目的だったため、親元会社との事業的關係等は余り問題とならず、応募が 2 社だけだったこともあり、すんなり設立が決まりました。当時は、光通信関連デバイスの開発を行なっていましたが、通信会社におけるハードウェアの研究開発は縮小していく状況だったこと、開発成果がより直接的に見える環境で仕事してみたいと思ったのが応募の動機です。設立時は K D D が 50% 超の株式をもつ子会社でしたが、増資により現在直接的関係はなくなっています。

事業概要

現在の主力製品は通信用光アンプと各種の計測用光源です。これら製品の中には当社しかできない製品がかなりあります。また、大半は会社設立後に開発、製品化したものです。その他、特殊な光ファイバの製造販売も行なっています。もともと通信会社で研究開発していたこともあり、これまでの販売先は通信関連企業が主でしたが、より広い市場への進出を目指して、現在、光センサーやレーザの開発に取り組んでいます。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



私は会社設立までの 27 年間、K D D 研究所で研究開発を行ってきましたが、通信会社における研究は一般企業とも大学・官公庁の研究所とも少し異なる状況があります。通信会社は本来サービス業ですのでメーカーと違い、物を作って売るということをしません。そのためハードウェアの開発品は、社内で多少なりとも使用されればいほうで、メーカーに技術移転するか、あるいは埋もれてしまうこととなります。経営的に厳しいものはありますが、製品が売れることにより開発成果を直に実感できること、分野にとらわれず様々な製品開発に取り組めることは、ベンチャーをやってよかったと思う点です。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

「百社百様、自分の道を歩むこと」

プロパティデータバンク株式会社



代表者：板谷 敏正

起業時年齢：37歳

親元企業：清水建設株式会社

設立年月日：2000年10月1日

資本金：1億円

従業員数：20名

事業内容：不動産管理ソフトウェアの開発・提供およびASPサービス

URL：<http://www.propertydbk.com/>

起業の経緯及び親元企業との関係

不動産業界では、不動産証券化を中心とする不動産の金融商品化の進展や、不動産投資を本業としない一般企業においても戦略的に資産の保有形態や管理手法を見直す「企業不動産（CRE）戦略」の立案・実施などが進展しています。

弊社は、これらの変化を見越し不動産運用管理業務に関する支援ツールの開発および提供を行う専門企業として、西暦2000年に建設会社・不動産会社・金融機関・IT企業などの共同出資のもとに設立され、現在に至っています。また、社長、副社長は筆頭株主の清水建設の出身で、清水建設の事業家公募制度を活用したスピンオフベンチャーでもあります。

事業概要

弊社の提供する支援ツールは設立以来多くのユーザーにご利用いただき、民間および官公庁分野における利用資産数が10万棟を優に超えており、国内でも有数のソフトウェアとしてご評価いただいています。特に、弊社ツールを活用したASPサービスは、業界随一のサービスとして、多くの不動産投資ファンドや生損保企業あるいは大手製造業などのグローバル企業に活用されるに至っています。

特に、ASPサービスは月額の利用料金に立脚したストックビジネスである点が特色で、安定的な経営が可能です。また、最新の技術を活用したバージョンアップを継続することができるために顧客にも大変好評です。弊社としては、分野に根ざした競争力のあるソフトウェアビジネスとストックビジネスであるASPサービスを機軸に今後も事業を拡大していく計画です。

起業を志す人へのメッセージ（代表からの一言）



世界でも随一のソフトウェアビジネスを不動産分野において確立することを目的に起業しました。また、その発意の背景には不動産の金融商品化など不動産分野の大きな事業変動が背景にあります。

短期的な報酬やビジネス機会を捉えるよりも、大きな時代背景やニーズをスコープに入れて起業すれば、ビジネスチャンスが大きく広がると思います。

企業発ベンチャー創出に最も必要な事とは？

総力をあげて各分野のトップ企業に営業攻勢をかけるべきです。トップに通用すれば大きな風穴をあけることができます。

企業内ベンチャー推進協議会

代 表 者：齊藤 敏一（株式会社ルネサンス代表取締役社長）

設立年月日：2004年7月1日

U R L：http://suv-a.jp/

設立趣旨

「企業内ベンチャー」は、立ち上げに必要な資本金の調達や人材等経営資源の入手が比較的容易であること、また借り入れや営業において親企業の信用力やネームバリューが活用できることなど、いわば「何も無い」ところから始まる「独立型ベンチャー」に比して優位性は否定できません。ところが、必ずしも十分な展開が見られなかったのが現実です。

数多く指摘されるその理由や制度的問題を克服し、数多くの「企業内ベンチャー」が出現し、その活発な活動が継続されるようになるためには、様々な立場の人々の体験交流、情報交換あるいは調査・研究活動を行い、その成果を社会に積極的に情報発信していく「場」が不可欠であると考え、設立をいたしました。

活動概要

2ヶ月に1度、奇数月に、様々な事例報告などを企画し、定例会を行っています。また、年に1回、9月にはシンポジウムを開催。更に、アンケート調査などにより、企業内ベンチャーの動向や制度の分析を実施しています。

参加企業名

盧 親元企業

株式会社ジェー・ティー・ビー、株式会社リコー、松下電器産業株式会社、株式会社野村総合研究所、東京ガス株式会社 ほか

盪 企業発ベンチャー：

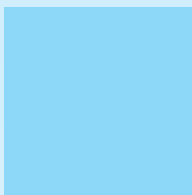
株式会社ルネサンス（大日本インキ）株式会社バンカーズパートナー（JTB）株式会社スマイルズ（三菱商事）アスクル株式会社（プラス）株式会社イーウェル（東急不動産）株式会社JTBモチベーションズ（JTB） ほか

起業を志す人へのメッセージ（事務局長：西山理事からの一言）



安定と自由。どちらもほしいが、社員は安定、オーナーは自由と二分されている。企業内ベンチャーは、この両者の狭間に立つ。成功する人は、規則性ある仕事と、創造性ある仕事のバランスが取れる人。会社を辞めて起業するつもりなら、まずは企業内ベンチャーを起こして自分の適性を試してみるといい。

ミドルエイジ起業 & 企業発ベンチャー創出 ハンドブック



新たな展開を考える個人・企業のための 「ミドルエイジ起業&企業発ベンチャー創出ハンドブック」

2007（平成19）年3月5日 発行

本ハンドブックは、経済産業省関東経済産業局の
平成18年度委託事業により作成しています。

委託元

経済産業省 関東経済産業局 地域経済部 新規事業課 振興係

〒330-9715 さいたま市中央区新都心1-1 さいたま新都心合同庁舎1号館 10F

TEL 048-600-0276 FAX 048-601-1289

URL <http://www.kanto.meti.go.jp> E-mail: kanto-shinki@meti.go.jp

委託先及びお問い合わせ先

「ミドルエイジ起業&企業発ベンチャー創出」事務局

株式会社リーディング・イノベーション 担当:丸山、高橋

〒102-0094 東京都千代田区紀尾井町1-11 戸田紀尾井町ビル4F

TEL 03-3239-3711 FAX 03-3239-3713

URL <http://www.middleage-vb.org> E-mail maruyama@middleage-vb.org