

平成24年度総合調査研究

（新事業創出支援に関する実態調査）

最終報告書

平成25年3月

株式会社 野村総合研究所

目次

I. はじめに.....	4
1. 事業の背景と目的	4
2. 事業内容および実施方法	5
(1) 事業内容	5
(2) 実態調査の実施方法	8
II. 実態調査.....	15
1. 新事業創出の事業方針	15
(1) 文献調査結果	15
(2) アンケート調査結果	17
(3) ヒアリング調査結果	20
(4) 有識者委員会での意見.....	23
(5) 小括	23
2. 新事業提案制度・社内ベンチャー	24
(1) 文献調査結果	24
(2) アンケート調査結果	27
(3) ヒアリング調査結果	32
(4) 有識者委員会での意見.....	34
(5) 小括	35
3. 技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウト.....	36
(1) 文献調査結果	36
(2) アンケート調査結果	38
(3) ヒアリング調査結果	45
(4) 有識者委員会での意見.....	49
(5) 小括	50
4. ベンチャー企業からの調査・ベンチャー企業との事業提携.....	51
(1) 文献調査結果	51
(2) アンケート調査結果	54
(3) ヒアリング調査結果	61
(4) 有識者委員会での意見.....	64
(5) 小括	65
5. ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A.....	66
(1) 文献調査結果	66
(2) アンケート調査結果	68

(3) ヒアリング調査結果	74
(4) 有識者委員会での意見	77
(5) 小括	78
6. 望まれる政策	79
(1) 大企業とベンチャー企業のネットワークの形成	79
(2) 支援者によるノウハウ提供・業務支援	80
(3) 経営層の意識変革	80
(4) 資金提供・税制優遇等によるインセンティブ付与	81
III. シンポジウムの開催	82
1. 開催結果・参加者	82
2. シンポジウムの内容	83
(1) シンポジウムのプログラム	83
(2) 基調講演	84
(3) パネルディスカッション	86
IV. 参考資料	90
1. アンケート調査票	90
2. アンケート結果（単集計）	100

I. はじめに

1. 事業の背景と目的

1990年代以降、アップル、グーグル等の米国企業による革新的商品・サービスの市場投入や、韓国・中国等の新興企業の追い上げにより、我が国の国際競争力は低下の一途を辿っている。このような状況を打破するには、我が国の大企業・中堅企業が経済成長に寄与する新事業を創出できるサイクルを確立することが求められる。

我が国の大企業・中堅企業の中には、新事業提案制度や社内ベンチャー制度、スピノフ・カーブアウト、ベンチャー企業からの調達やベンチャー企業との共同研究、ベンチャー企業への出資やベンチャー企業のM&A等の手段（以下、これらの手法の総称を「コーポレートベンチャリング¹」という）によって、新事業を創出する試みが行われてきている。しかし、大企業・中堅企業によって輩出された企業数は、2000年をピークに減少している。

我が国におけるコーポレートベンチャリングによる新事業創出を妨げている要因を把握することや、オープン・イノベーションの機運を醸成すること、また上記のような手段を円滑に実施できるノウハウ等を蓄積することは、我が国経済が再びゆるぎない国際競争力を獲得するためには不可欠である。

本事業では、以上の背景に基づき、大企業・中堅企業等におけるコーポレートベンチャリングによる新事業創出を巡る実態を把握するとともに、新事業創出を妨げている要因を把握し、その解決方法や新規政策の可能性を検討する。

さらに、上述の結果等を基に我が国における新事業創出の促進に向けた方策や具体的事例を広く世の中に共有し、新事業創出の活性化の気運を醸成する。

¹「コーポレートベンチャリングに関する調査研究」（テクノリサーチ）では、コーポレートベンチャリングを次のように定義している。すなわち、「企業が起業家精神（アントレプレナーシップ）を活用したベンチャー的な手法で新事業創出を行うこと。具体的には、企業が戦略的に、内部経営資源（技術・人）を外部化し、ベンチャー企業を育成・活用する、あるいは、外部ベンチャー企業を育成・活用することで新事業創出を行うこと」である。

2. 事業内容および実施方法

(1) 事業内容

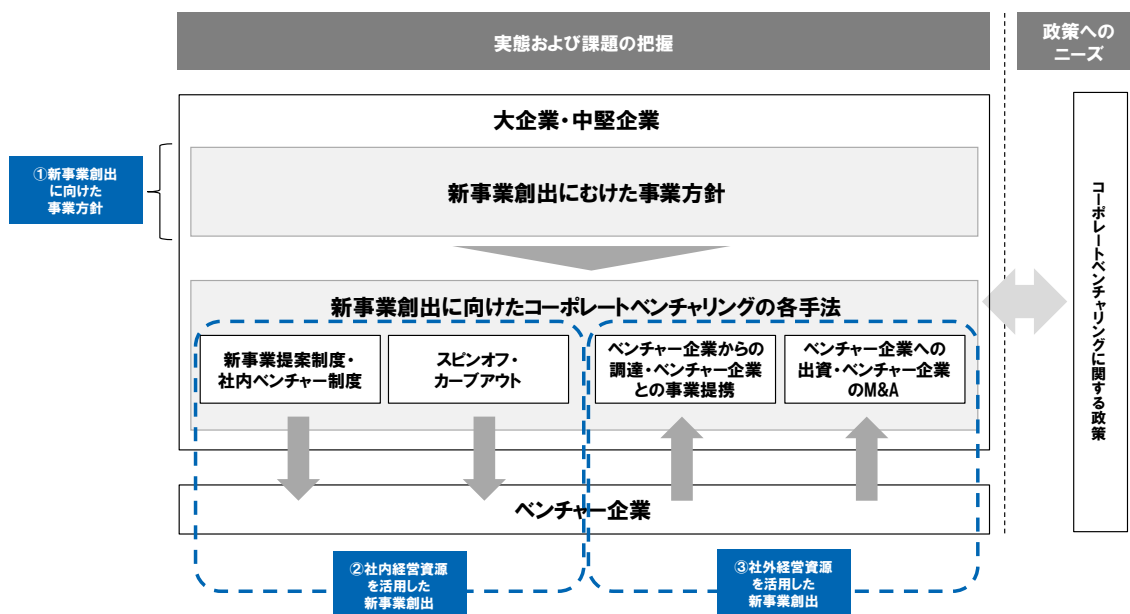
本事業では、上記の目的を達成するために、実態調査とシンポジウムを実施した。実態調査では、文献調査、アンケート調査、ヒアリング調査によって、実態および課題、新規政策の要望について把握した。さらに、調査結果の分析・検証を深め、新規政策にとって必要な事項の検討をするために、有識者委員会を開催した。

① 実態調査

1) 調査の視点

大企業・中堅企業におけるコーポレートベンチャリングによる新事業創出の実態や課題、新規政策の可能性を把握するにあたり、調査の視点を設定した。

図表 1 調査の視点



1 つ目の視点は「新事業創出に向けた事業方針」である。この視点では、全社としての新事業創出の経営管理、組織体制について把握した。2 つ目の視点は「社内の経営資源を活用した新事業創出」である。この視点では、新事業提案制度・社内ベンチャー制度、スピノフ・カーブアウトについて把握した。

3 つ目の視点は「社外経営資源を活用した新事業創出」である。この視点では、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携、ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A について把握した。

2) 調査仮説

調査の視点に基づいて、実態および課題に関する調査仮説を設定した。実態調査では、これらの調査仮説の検証を実施した。

図表 2 調査仮説

	実態に関する調査仮説	課題に関する調査仮説
① 新事業創出に向けた事業方針	• 新商品／サービスの創出、および新領域への進出のそれぞれにおいて、望ましい水準に達していない企業が多いのではないか。	• 新事業創出におけるパフォーマンスが低い企業は、コーポレートベンチャリングに取り組んでいないのではないか。
② 社内の経営資源を活用した新事業創出	• 新事業提案制度・社内ベンチャー制度は、取組まれているが成果があがっていないのではないか。 • 有効活用されていないシーズを持っている企業が多く存在しているのではないか。 • スピンオフ・カーブアウトは、そもそも取組んでいる企業が少ないのではないか。	• 有効活用されていないシーズがあるが、シーズを活用した事業の市場規模やリスクについて評価ができないのではないか。 • スピンオフ・カーブアウトの課題として、実施方法が分からないことや、実務が煩雑など、実施における課題が大きいのではないか。
③ 社外の経営資源を活用した新事業創出	• ベンチャー企業からの調達やベンチャー企業との事業提携は、取組んでいる企業が少ないのではないか。 • 情報通信業ではベンチャー企業の活用は進んでいるが、製造業などその他の業種では進んでいないのではないか。	• ベンチャー企業との出会いやマッチングの場が欠乏しているのではないか。 • 投資する際の事業の価値評価が難しいのではないか。

② シンポジウムの開催による気運の醸成

我が国におけるコーポレートベンチャリングによる新規事業創出の促進に向けて、大企業における具体的な取組みを共有するとともに、新事業創出支援に資するネットワーク形成のための気運の醸成を目的として、シンポジウムを開催した。

シンポジウムでは、本事業の実態調査における企業へのアンケート調査についても資料配布した。

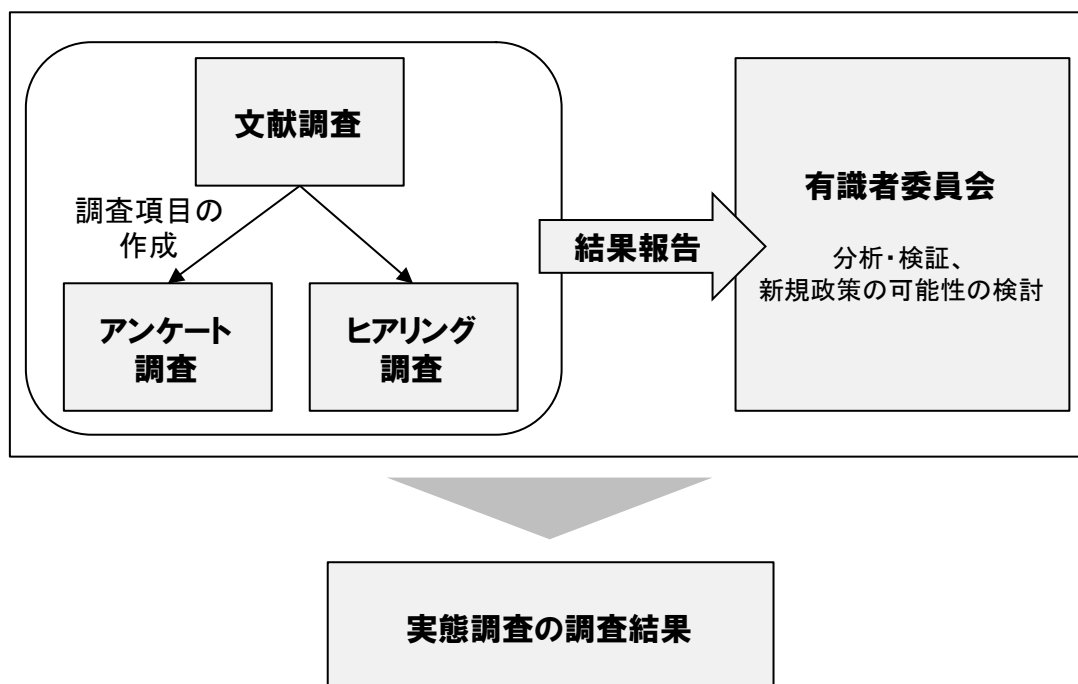
図表 3 シンポジウムの開催概要

開催時期	平成 25 年 3 月 25 日 14:00～17:00
開催場所	千代田区丸の内 丸ビルホール(丸ビル 7 階)
対象者	大企業、ベンチャー企業、VC 等ベンチャー支援者
参加費	無料
主催	経済産業省
共催	公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会 一般社団法人東京ニュービジネス協議会
後援	日本ベンチャー学会 日本ベンチャーキャピタル協会

(2) 実態調査の実施方法

実態調査では、文献調査結果をもとにアンケート調査およびヒアリング調査項目を設計し、実施した。また、それらの調査結果を、有識者委員会で報告し、有識者による調査結果の分析・検証を行った。

図表 4 実施方法の概要



1) 文献調査

アンケート調査およびヒアリング調査における調査項目の作成および、有識者委員会における検討材料とするために、文献調査を実施した。

文献調査では、前述の調査の視点にもとづき、視点ごとに公開資料を調査・整理した。

2) アンケート調査の調査方法

上記の調査の視点および調査仮説をもとに、アンケート調査票を作成し、調査を実施した。アンケート調査の詳細は、下記の通りである。

① 実施期間

2013 年 2 月 20 日（水）～2013 年 3 月 18 日（月）

② 実施方法

アンケート調査票を、国内の大企業・中堅企業に郵送し、各事業者の経営企画の担当者または新規事業開発の担当者に回答後、返信用封筒にて返送をするよう依頼した。

回収に際しては、有効回答サンプルを増やす目的から、適宜回収の督促を行った。

③ 調査対象

アンケート調査票は、下記の企業に対して発送した。発送数は、合計 2,885 通である。

- ・ 東京証券取引所 1 部および 2 部 上場企業
- ・ 大阪証券取引所 1 部および 2 部 上場企業
- ・ 名古屋証券取引所 1 部および 2 部 上場企業
- ・ 福岡証券取引所 1 部 上場企業
- ・ 札幌証券取引所 1 部 上場企業
- ・ 上記証券取引所に上場していない資本金 3 億円以上かつ従業員数 300 人以上の国内企業

④ 実施内容

コーポレートベンチャリングによる新事業創出における実態と課題、政策に対する意向について、全体的な概況を定量的に把握するための設問を設計し、調査を行った。

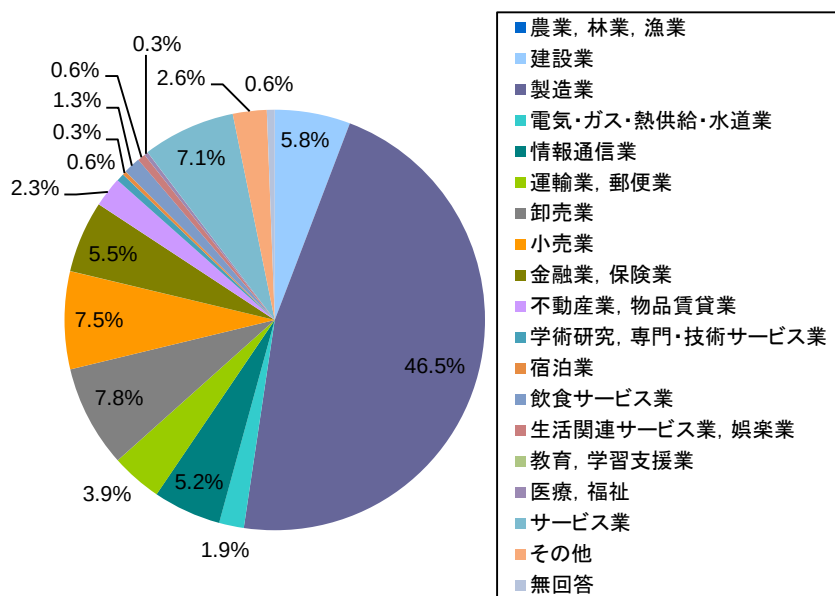
⑤ 有効回答サンプル数

- ・ 308 サンプル

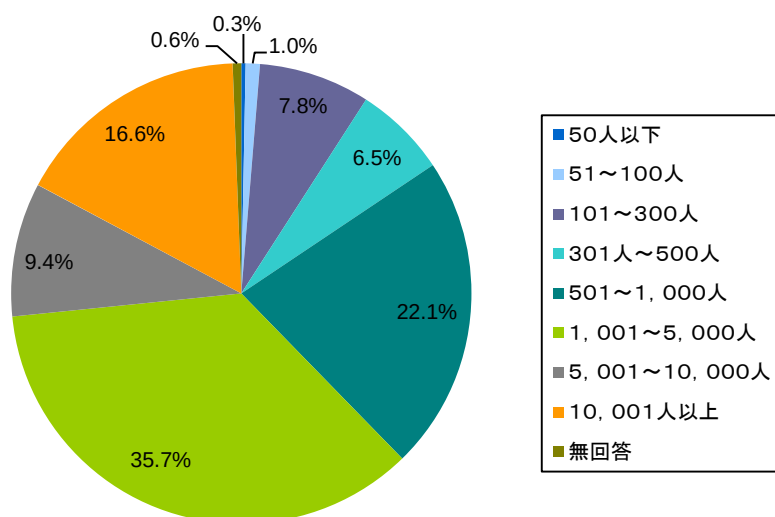
⑥ 調査結果

本アンケート調査結果の詳細は、「Ⅳ－２ アンケート結果（単集計）」に示した。

図表 5 回答企業の業種



図表 6 回答企業の従業員数



3) ヒアリング調査の調査方法

① 調査内容

コーポレートベンチャリングによる新事業創出における実態と課題、政策に対する意向について、より詳細な内容を把握するために、調査の視点および調査仮説をもとにヒアリング項目を設計し、調査を行った。

② 調査対象

本調査におけるヒアリング対象は、下記の通りである。

- ・ 製造業
 - 飲料製造業 1社：A社
 - 繊維工業 1社：B社
 - 化学工業 3社：C社、D社、E社
 - 精密機器 2社：F社、G社
 - 電気機械業 2社：H社、I社、J社
 - 自動車 2社：K社、L社、
 - 重工業 2社：M社、N社
- ・ 情報通信業 2社：O社、P社
- ・ サービス業
 - 教育サービス業 1社：Q社
 - 流通業 1社：R社
- ・ 卸売業 1社：S社

計 19 社

4) 有識者委員会の概要

① 開催の背景と目的

企業における「眠れるシーズ」をスピンオフ・カーブアウトによって社外に切り出して成長を支援することや、社内に置きつつも CVC などによりオープン・イノベーションを推進するため、当該テーマに知見が深い関係者による意見交換を通じて、大企業等における社内ベンチャー、スピンオフ・カーブアウト、CVC など新事業創出を巡る実態を把握するとともに、新事業創出を妨げている要因を分析し、その解決方法や新規政策の可能性を検討することを目的として、有識者委員会を設置し議論を行った。

② 委員

図表 7 有識者委員会の委員

あだち 安達	としひさ 俊久	社団法人日本ベンチャーキャピタル協会 会長
かがみ 各務	しげお 茂夫	東京大学 教授 産学連携本部 事業化推進部長
けんもち 剣持	ただし 忠	みずほ銀行事務企画部企画チーム参事役
たじま 田島	そういち 聡一	株式会社サイバーエージェント・ベンチャーズ 代表取締役社長 CEO
なかじま 中嶋	やす お 泰雄	ネクスト・ハンズオン・パートナーズ株式会社 パートナー
なかむら 中村	ゆういちろう 裕一郎	富士通株式会社 経営戦略室長代理
もりした 森下	しんじ 信司	株式会社ドコモ・イノベーションベンチャーズ
やまぐち 山口	みつゆき 光行	東京エレクトロン 開発企画室 室長

③ 開催日程・場所

- 第1回 平成25年3月1日（金） 13:00-15:00
於 経済産業省本館 17階第6共用会議室
- 第2回 平成25年3月18日（月） 13:00-15:00
於 経済産業省別館 1階 101-2 共用会議室

④ 検討テーマ

【第1回委員会】

- ・ 大企業における社内ベンチャー、スピンオフ・カーブアウト、CVCなどの新事業創出を巡る実態について
- ・ 大企業において新事業の創出が妨げられている要因について
- ・ 上記の解決に資するコーポレートベンチャリング促進施策・政策について

【第2回委員会】

- ・ 大企業からのスピンオフ・カーブアウトの促進のための制度・政策について
- ・ 大企業によるベンチャー企業からの調達・事業提携の促進のための制度・政策について
- ・ 大企業によるベンチャー企業への出資・M&Aの促進のための制度・政策について

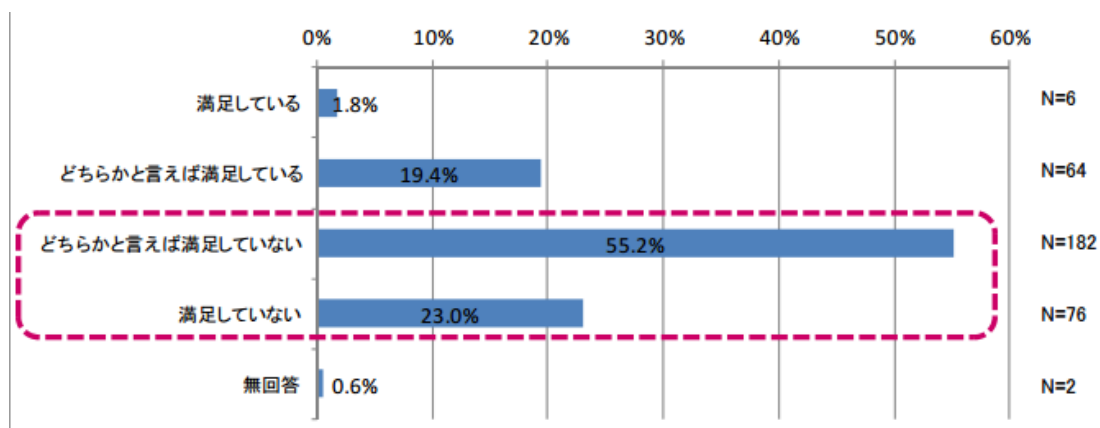
II. 実態調査

1. 新事業創出の事業方針

(1) 文献調査結果

国内大企業の新事業創出の事業方針について、先行研究を調査した。先行研究によれば、新事業創出における満足度では、満足していない企業が7割を超えていた。

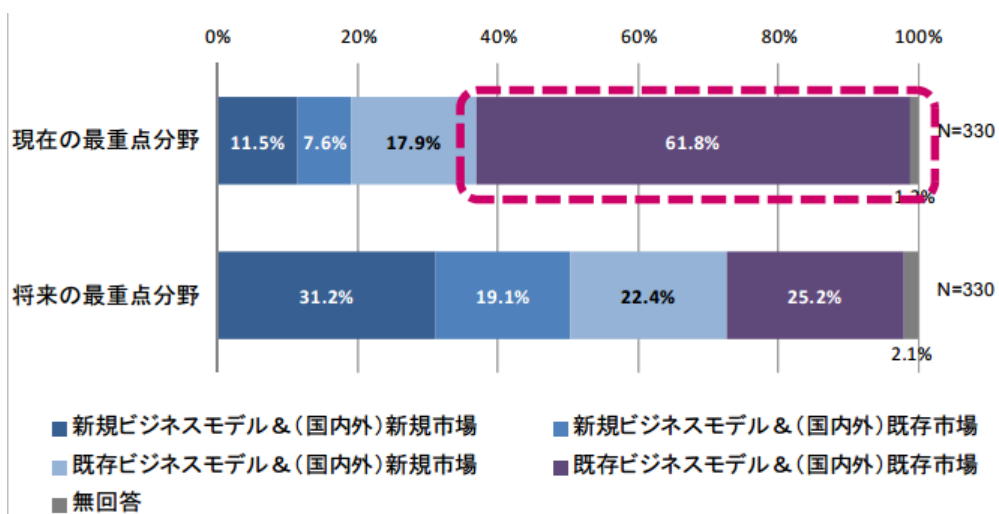
図表 8 現在の新事業創造の状況の満足度



出所) 経済産業省「フロンティア人材研究会報告書」(2012 年)

一方、事業戦略において重点をおいている分野では、現状では既存市場における既存のビジネスモデルを重視している企業が多いが、将来的には、新たなビジネスモデルで、新たな市場への進出を目指している企業が多かった。

図表 9 事業戦略における重点分野



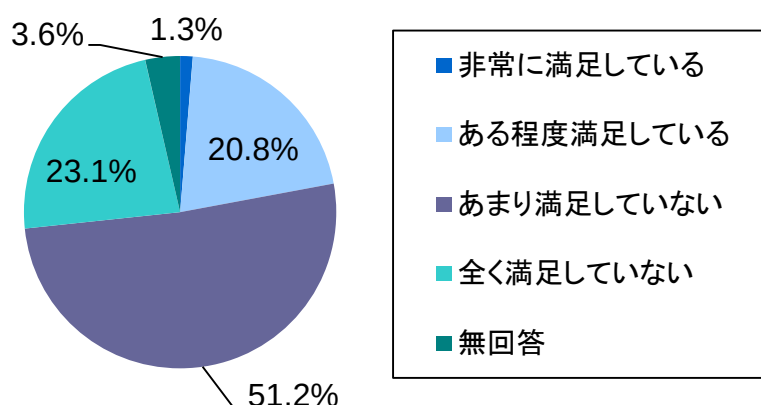
出所) 経済産業省「フロンティア人材研究会報告書」(2012 年)

(2) アンケート調査結果

本調査では以上の先行研究をもとに、国内の大企業・中堅企業は、新事業創出において「新商品／サービスの創出、および新領域への進出のそれぞれにおいて、望ましい水準に達していない企業が多いのではないか」という調査仮説を設定した。アンケート調査によって、連結売上高における既存領域／新規領域、既存商品・サービス／新規商品サービスの直近の連結売上高における割合と、望ましい連結売上高における割合について把握した。

まず、新事業創出における満足度合いについて把握したところ、先行研究と同様に、国内の大企業・中堅企業の 7 割以上が満足していないという結果であった。

図表 10 新事業創出における満足度合い



また調査仮説については、新商品／サービスの創出および新領域への進出のそれぞれにおいて平均値を求めた結果、望ましい連結売上高の構成の割合が高く、直近の新事業が生み出す連結売上高の平均値は望ましい割合に達していなかった。

図表 11 連結売上高における商品／サービスおよび領域の構成
(現状および望ましい状態)

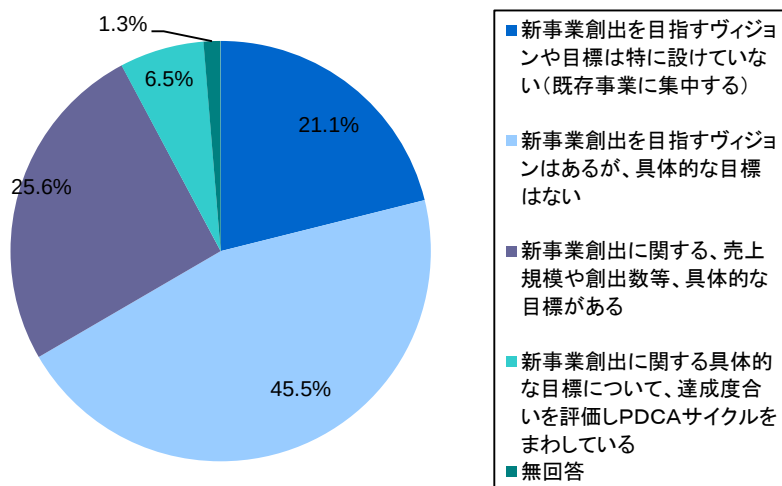
現状の 売上高 構 成 n=220		既存商品・サービス	新規商品・サービス	合計
	既存領域	88.0%	8.3%	96.2%
	新規領域	1.7%	2.1%	3.8%
	合計	89.6%	10.4%	100.0%

望ましい 売上高 構 成 n=203		既存商品・サービス	新規商品・サービス	合計
	既存領域	74.4%	13.0%	82.7%
	新規領域	6.9%	5.8%	13.5%
	合計	76.7%	18.4%	100.0%

※ 新規商品・サービス、新規領域とは過去3年以内で新たに提供・進出したもの。

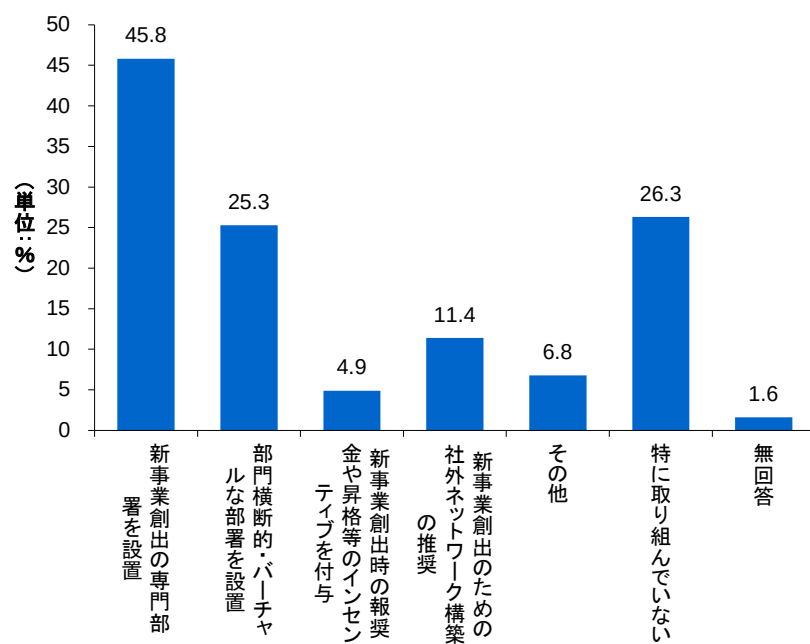
また、新事業創出のための経営方針としては、具体的な目標値を設けていない企業が7割弱であった。

図表 12 新事業創出のための経営管理方針



また、新事業創出のための組織マネジメントでは、「新事業創出の専門部署を設置」している企業が 5 割弱と多いが、次に多かったのが「特に取組んでいない」と 3 割弱であった。

図表 13 新事業創出のための組織マネジメント (MA,n=308)



(3) ヒアリング調査結果

本実態調査においては、国内企業の新事業創出の取組みの実態や課題について深掘りするため、いくつかの業種における国内の大企業にヒアリング調査を行った。

その結果、中期経営計画で取組む領域を特定していたり、新規事業開発部門を設置している企業が多かった。新事業創出における数値目標などは明確には設定していない企業もいるが、一部の企業では全社の売上 5%を新規事業から創出するなど、具体的な目標値を掲げている企業もあった。

各社からの主なヒアリング結果は、次の通りである。

<繊維工業 B 社>

- ・ 新事業創出グループを設けているが、カーブアウトのように分社化を目指してはならず、新しい事業領域の探索よりも、既存事業の周辺領域から自社の事業の輪に取り込める事業を作りだすことを目的としている。

<化学工業 C 社>

- ・ 新規事業をどのくらい創出するか、といった目標値は設定していないが、新規事業への取組み・R&D 投資は積極的に行っており、中期経営計画でも、新規事業としていくつかの弾をとりあげている。
- ・ 中期経営計画のコンセプトに沿った新規事業開発に注力しており、それらの新規事業は、他の事業と同様、半期毎に経営会議で営業利益ベースの管理（事業化まで至っていないものは開発の進捗度合ベースで管理）をしている。
- ・ 当社には全部で 40 程度の事業部・室があるが、そのうち 6〜7 は新規事業の推進室となっており、それぞれ投資の予算枠をもっている。
- ・ こうした新規事業の弾を吸い上げるプロセスは、基本的には R&D 部門からあがってくる強みのあるシーズを事業化するというものだが、中には、強いシーズがなくても経営判断としてまず領域選定・市場参入した上で、シーズの改善が追いつくというケースもある。

<化学工業 D>

- ・ 事業の責任を担う部隊と R&D の責任を担う部隊を明確にし、マーケティング担当、研究部門を分離することによって、1 つのテーマについてどちらの部署も責任を持つように体制を整えた。新事業開発には事業と研究の両輪が大切である。
- ・ これまで失敗経験から、新規事業の目標は設定していない。ノルマを与え

ても達成できないのがこれまでの常であった。また、経営からの目標設定があると近視眼的となってしまう、新規事業ではなく既存領域の周辺で新製品を開発する方向へ向かってしまう。そのため資源枠だけ与えて長期的に新規事業の開発をさせている。

<化学工業 E 社>

- ・ 5 年ごとに中期経営計画などで長期的な注力領域を議論しており、今後の新規事業開発に重きが置かれている。そこで策定した戦略を、新規事業本部が事業会社とコミュニケーションを取りながらインキュベーションする。

<精密機器業 F 社>

- ・ 新事業を検討する体制としては、事業部、R&D、経営企画の 3 つの組織である。事業部は自分たちの現業周辺のシーズを、R&D は完全な新規のシーズを探り、経営企画はそのコーディネーションや、外部シーズの探索・M&A の仕切りをする。また、研究開発本部の下に開発戦略部があり、R&D 戦略を立案している。
- ・ 新事業創出の数値的目標や、専任の役員などは特に設けていない。

<電気機械業 H 社>

- ・ 新規事業を開発する部署を発足させ、全社として新規事業に取り組む体制を明確にした。
- ・ 新規事業開発部のミッションは現在の本業と別の新しい「軸」を探ることである。全社の売上の 5%を新規事業で生み出すことを目標としている。

<電気機械業 I 社>

- ・ 経営の目標としては、中期経営計画における方針として、新事業の売上目標 25%を設定している。
- ・ シーズ探索から事業化検討のプロセスは、新規事業開発を担当する部署で一元的に実施している。

<電気機械業 J 社>

- ・ 既存領域やその周辺の新規サービス・新規事業については各事業部内で検討されるが、既存ビジネス領域とは飛び地になる新規事業に取り組む際にはホールディングス直下の R&D センター（事業会社横断の共通機能）にてインキュベーションを行う。

＜情報通信業 O 社＞

- ・ 新事業創出を企業のミッション・方針としている。数値的な管理等はしていないが、各部署がミッションを咀嚼して取組んでいる。
- ・ 新事業開発は、新事業開発室がある場合と、現場で新事業を開発する場合があるが、当社は現場で開発しており、新事業開発室などは設けていない。

＜情報通信業 P 社＞

- ・ ネットバブルの頃には新事業を開拓する事業本部を設けて投資を進めていたが、現在はより事業部に近いところで、新事業のテーマごとの推進室を置いている。

＜教育サービス業 Q 社＞

- ・ 全社として新規事業に関する目標や方針は掲げていない。各事業部がそれぞれの事業計画に向けて施策を考えており、その中で新しいアイデアが生まれれば検討をしていく。

＜流通業 R 社＞

- ・ 中期経営計画の 3 本の柱のうちのひとつが国内新規事業の拡大。EC やエンタメ等中心に、注力している。
- ・ ただ、かつては新規事業本部があったが、今は各事業部にその機能が散っており、統一した新規事業の推進体制、数値目標等はない。社内に新規事業をみる委員会はあるが、それは意思決定をするためのものというよりは、各所に散って検討しているものを、側面からサポートするためのもの。

(4) 有識者委員会での意見

この項目については、有識委員会では優先的にご意見を求めなかった。

(5) 小括

国内の大企業・中堅企業の多くは、新事業創出に満足しておらず、新規領域の進出においても、新商品・サービスの創出においても、望ましい割合に達していないことがわかった。

また、新事業創出に向けた経営管理においても、アンケート調査では7割弱の企業が具体的な目標を設定していなかった。ヒアリング調査では、一部の企業では全社売上のうち新規事業から創出する割合を設定するなど、具体的な目標値を掲げている企業もあった。

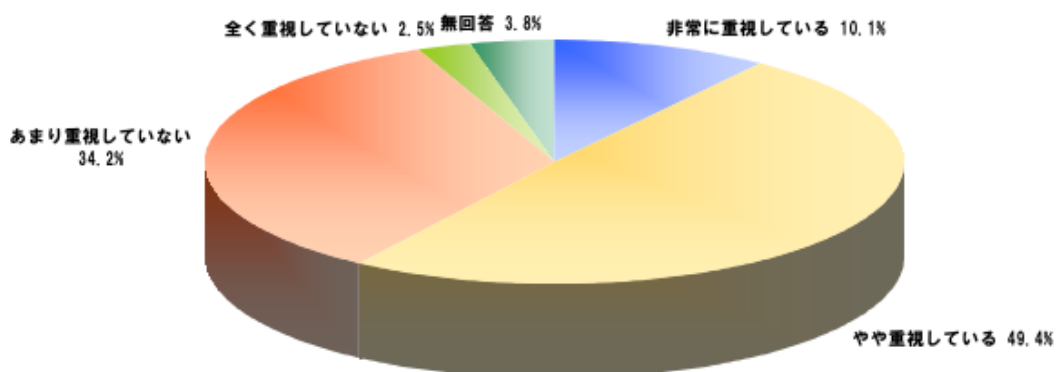
2. 新事業提案制度・社内ベンチャー

(1) 文献調査結果

国内企業における新事業提案制度・社内ベンチャーの現状と課題について、既存の研究結果等の文献を調査した。

まず、国内の企業は、コーポレートベンチャリングの手法として、新事業提案制度・社内ベンチャーを重視しているのだろうか。2010年の経済産業省の調査では、コーポレートベンチャリングを重視している国内の大企業・中堅企業のうち、6割以上が、コーポレートベンチャリングの手法として社内ベンチャーの設立を重視していると回答している。

図表 14 社内ベンチャーの設立の重視度合い (n=79)

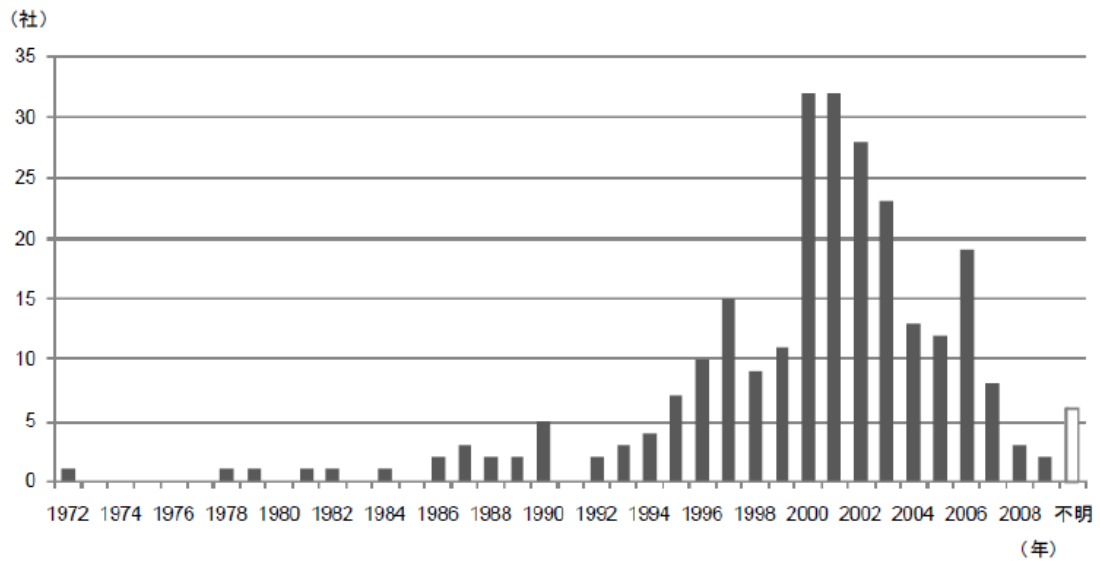


出所) 経済産業省「新規事業創出に関する調査 報告書」(2010年)

この結果より、国内企業は社内ベンチャーに対して比較的高い関心をもっていることがわかる。では、実際にコーポレートベンチャリングの手法として、社内ベンチャーの設立は実施されているのだろうか。

国内の企業発ベンチャーの設立数をみると、2000年をピークに減少傾向にある。国内の企業には、優秀な人材とその人材が開発した技術が多く保有されていると考えられるが、それが企業発ベンチャーという形で活かされることが減少している。新事業提案制度・社内ベンチャー制度は、国内企業において取組まれているものの、成果があがっていない可能性がある。

図表 15 企業発ベンチャーの設立年の分布

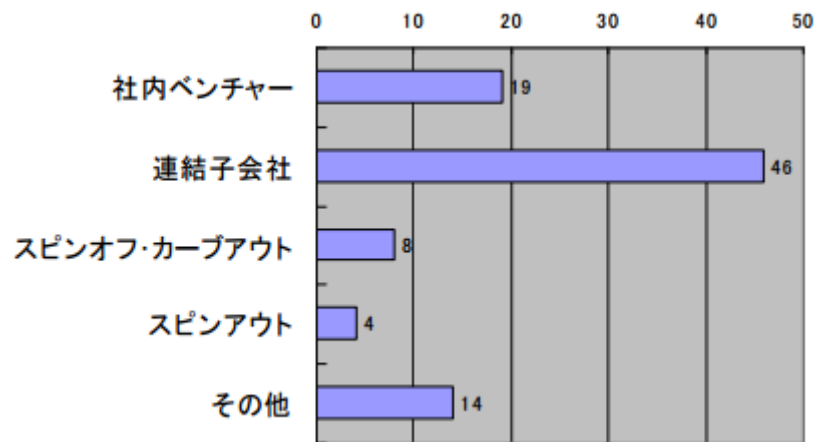


出所) 平成 20 年度産業技術調査
「コーポレートベンチャリングに関する調査研究」調査報告書

このように、関心は高いもののその数が伸び悩んでいる社内ベンチャーだが、他のコーポレートベンチャリングの手法と比較すると、比較的取組み実績は多いといえる。2008 年の関東経済産業局の調査によれば、国内大企業の社内ベンチャーの取組みを行っているという回答している企業は、スピンオフやカーブアウトの取組みを行っているという回答している企業よりも多い。

このように、既存文献の調査からは、社内ベンチャーへの関心は高く、設立数は減少傾向にあるものの、コーポレートベンチャリングの実績においても、社内ベンチャーは他の取組みよりも実績が多いことがわかる。逆にいえば、新事業提案制度・社内ベンチャーに比べて、スピンオフ・カーブアウトはそもそも取組んでいる企業が少ない可能性がある。

図表 16 コーポレートベンチャリングの実績



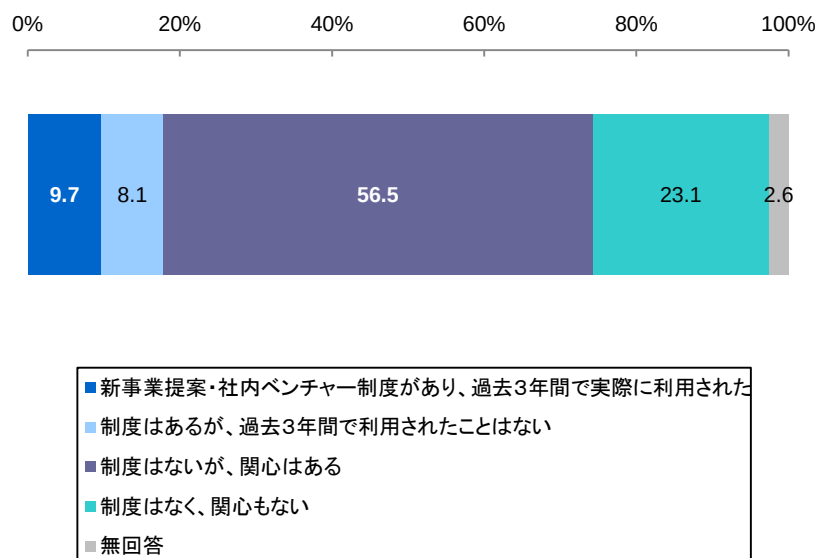
出所) 関東経済産業局「新事業創出を支援する
地域プラットフォーム構築に関する調査報告書」(2008 年)

(2) アンケート調査結果

本実態調査では、国内の主要証券取引所の上場企業と大企業を中心に、社内ベンチャーの取組みについてアンケート調査を行った。

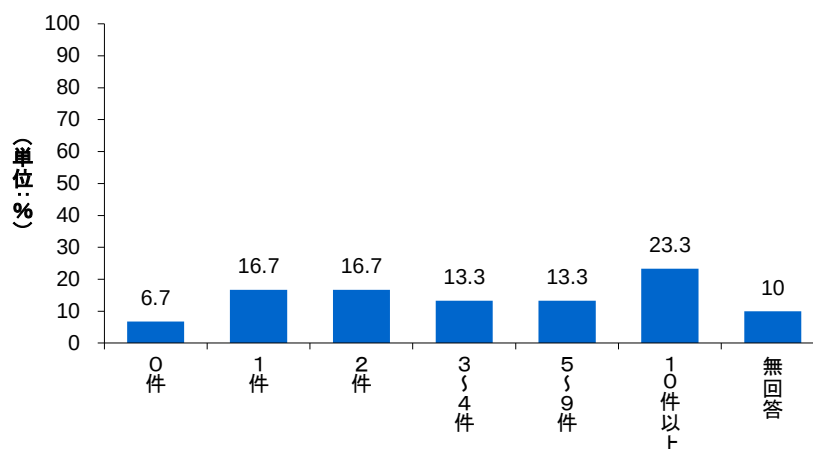
その結果をみると、まず新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施状況は、「制度はないが、関心はある」がもっとも多く 6 割弱で、次いで「制度はなく、関心もない」が約 2 割という結果になった。

図表 17 新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施状況 (n=308)



続いて、「新事業提案・社内ベンチャー制度があり、過去 3 年間で実際に利用された」と回答にした企業に、過去 3 年での実施件数を聞いたところ、「10 件以上」がもっとも多く 2 割強で、次いで「2 件」・「1 件」が 2 割弱であった。

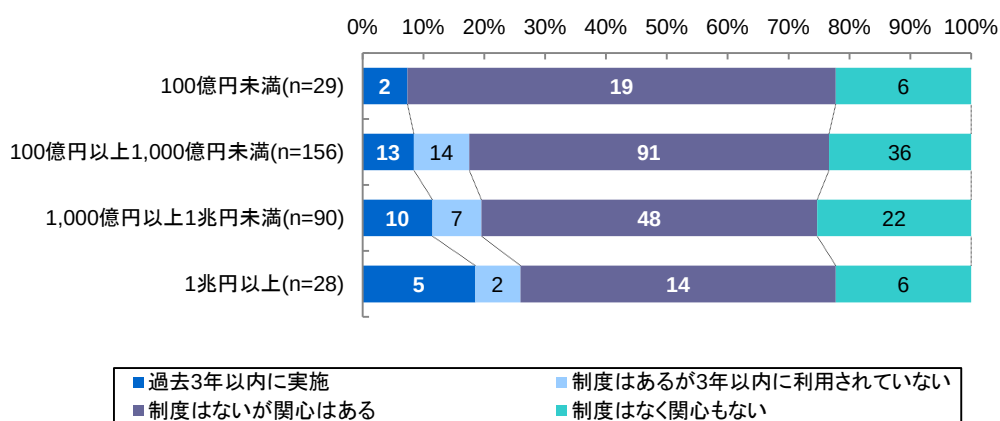
図表 18 新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施件数（n=30）



このように、新事業提案制度・社内ベンチャー制度は比較的多くの大企業・中堅企業で重視されており、また一部の企業では取組みやその結果としての実績（制度の利用事例）も生まれていることが把握できた。

こうした新事業提案制度・社内ベンチャー制度は、特にどういった企業でより取組まれているかを分析した。まず、企業の売上規模でみると、売上規模が大きい企業ほど、制度が存在し利用されている割合が高い傾向にあった。

図表 19 新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施状況（売上規模別）



※無回答サンプル含まず

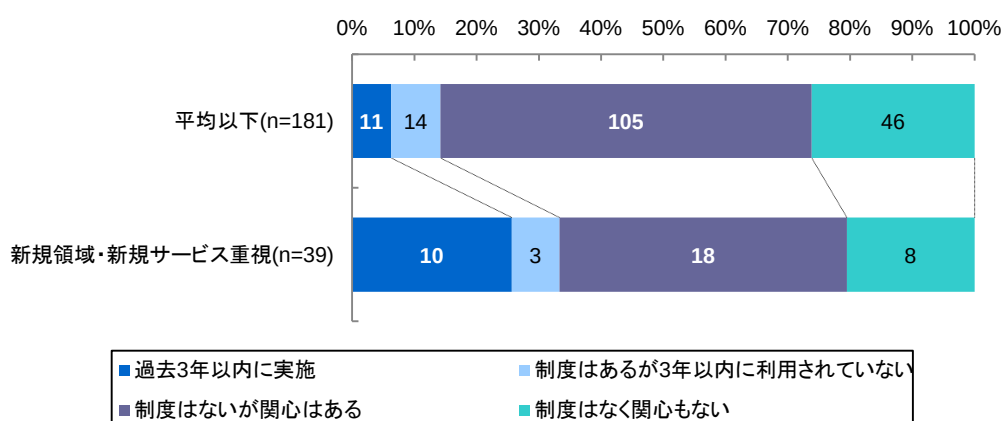
続いて、企業が既存領域と新規領域、既存製品／サービスと新規製品／サービスのそれぞれどちらを重視しているかによって、実施状況に違いがあるかと分析した（ここでの新規領域とは「過去3年の間に新たに進出した市場」、新

規商品・サービスとは「過去3年の間に新たに提供を開始した商品／サービス」を指す。

具体的には、直近の売上全体のうち、新規領域における新規商品・サービスの売上の割合が、平均よりも高い企業を抜き出し、平均以下の企業と比較した。

すると、新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施状況は、新規領域における新規製品・サービスの売上の割合が平均よりも高い企業群の方が、そうでない（平均以下の）企業群よりも、制度がある割合も、利用実績がある割合も高いことがわかった。

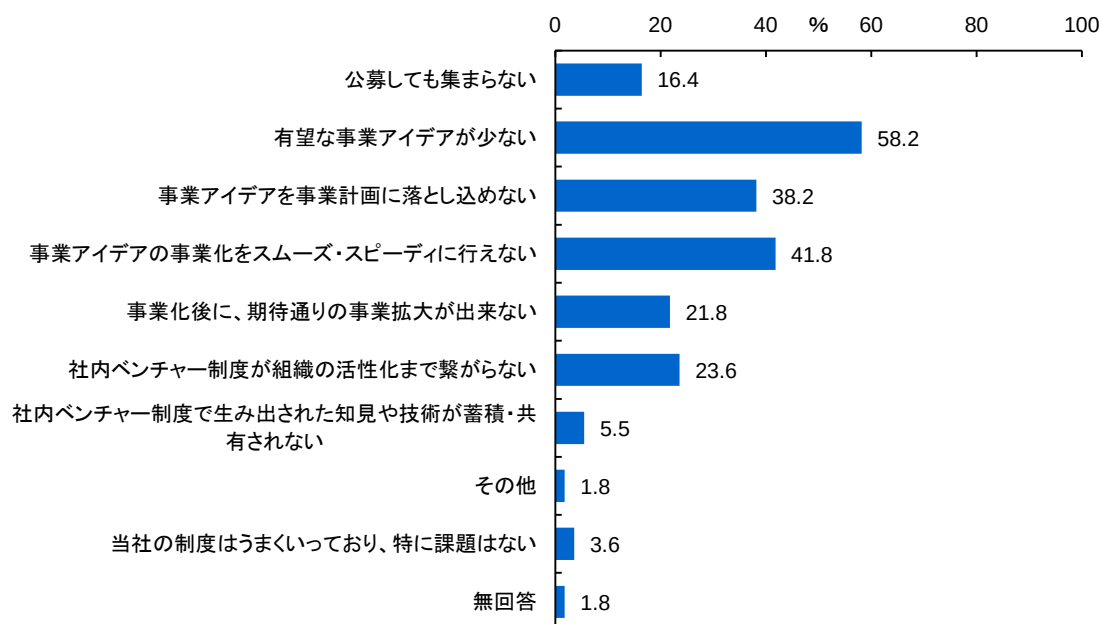
図表 20 新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施状況
(新規領域・新規サービス重視の度合い別)



※無回答サンプル含まず

続いて、「新事業提案・社内ベンチャー制度がある」と回答した企業群に、自社における新事業提案・社内ベンチャー制度の課題は何かと聞いたところ、「有望な事業アイデアが少ない」がもっとも多く6割弱で、次いで「事業アイデアの事業化をスムーズ・スピーディに行えない」が4割強であった。

図表 21 新事業提案制度・社内ベンチャー制度の課題（MA,n=55）

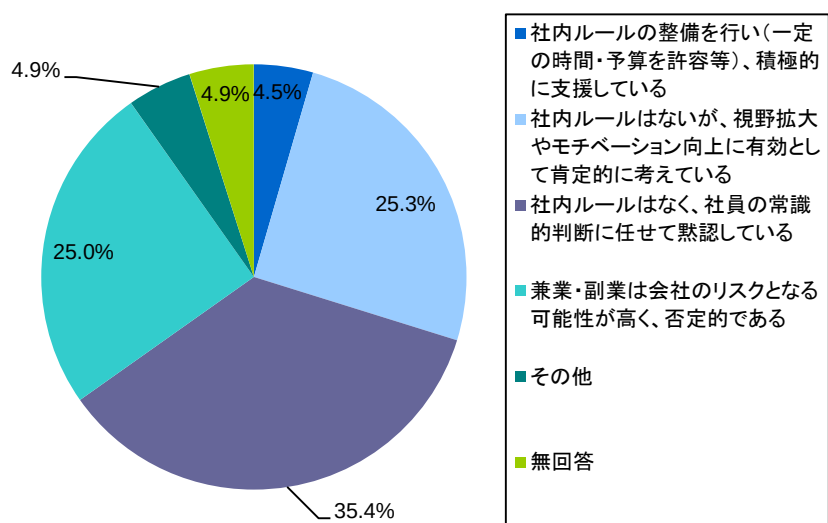


本調査では、こうした新事業提案制度・社内ベンチャー制度の現状と課題に加えて、そうした制度の活用を促進する上で関連してくるブートレグging制度についても、企業の考え方を聞いた。

ブートレグging制度とは、社内ベンチャー等による新事業創出に寄与するという観点から、社員が通常の業務とは別に、自主的に研究や新事業の検討をすることを許容するという考え方のことである。

こうしたブートレグging制度についての考えを聞いたところ、「社内ルールはなく、社員の常識的判断に任せて黙認している」がもっとも多く 3 割強で、次いで「社内ルールはないが、視野拡大やモチベーション向上に有効として肯定的に考えている」が 3 割弱であった。

図表 22 社員の自主的な研究や新事業の検討の許容 (MA,n=308)



(3) ヒアリング調査結果

本実態調査においては、国内企業の新事業提案制度・社内ベンチャー制度の有無や課題について深掘りするため、いくつかの業種における国内の大企業にヒアリング調査を行った。

一部の企業においては、本業周辺（いわゆるノンコア領域）におけるシーズ（技術・人材）を活用し新しい売上をつくっていくために、社内ベンチャーを促進する取組みが行われていることが把握された。

一方、過去に事業領域の絞り込み（コア領域の選定）を行ってきた企業では、そのような選択と集中の結果として、社内ベンチャーで活用する事業シーズが乏しくなっているケースがあるということも、把握された。

各社からの主なヒアリング結果は、次の通りである。

<電気機械業 H 社>

- ・ 社内事業公募制度を通じて、本業である事務機事業周辺の技術をベンチャー企業として事業化することを進めている。また、そうした事業化の目的は、新しい売上の軸を作ること、そして本業周辺の技術・資産を、内部で使うだけでなく外販していくことである。

<自動車業 L 社>

- ・ 恒常的な制度というわけではないが、本業に近い部分において、一定の予算をもって事業シーズを募集している。
- ・ こうした募集活動の結果集まった案件への投資は、事業というよりは、実証実験として投資している段階のものがほとんどである。

<重工業 M 社>

- ・ 社内ベンチャー制度（公募制度）は新事業推進部が事務局を担当しており、これまで 6 件の実績がある。
- ・ これまでの実績は、社内の経営資源（埋もれている技術や人材）を活用するという意味での社内ベンチャーではなく、社外のシーズ（外部の企業や研究機関の技術や人材）を活用したものがメインである。
- ・ 社内の研究開発の対象が既存事業周辺に限られるので、社内からのシーズを新事業に仕立てるとするのは、なかなか難しい。

<重工業 N 社>

- ・ かつて、社内公募によるベンチャープロジェクトを実施していたが、現在は事業の選択と集中に向かっており、新しい事業を興すための提案制度は

機能していない。

＜流通業 R 社＞

- ・ 公式な制度としては存在しないが、社内ベンチャーとして発足し、一度分社化した後本体に戻した事業の例はある。

(4) 有識者委員会での意見

経済産業省で執り行った有識者委員会においては、国内企業の新事業提案制度・社内ベンチャー制度の有無や課題について、以下のような意見が聞かれた。

① 実態

- ・ まず、国内企業における新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実態については、社内ベンチャーはどこでもあるものの、シーズ評価・育成のノウハウがないままに制度設計されたものが多く、上手くいっていないのが現状との意見が聞かれた。

② 課題

- ・ また、国内企業における新事業提案制度・社内ベンチャー制度の課題については、社内ベンチャー制度を通じて新しい事業が産まれても、本業と遠い領域では、お金を付け続けることは難しいのが現実であることが指摘された。
- ・ また、現行の社内ベンチャー制度は、親会社から独立して別会社になっても、知的資産の権利は親会社が大半を握るなど、中途半端な制度設計になっているケースが多く、そのために社内ベンチャーを利用する社員にとっては（社外に出ることで安定した身分を失うという）リスクと、（事業が成功してもその結果得られた果実が得られないという）リターンのバランスが悪い状態になってしまっており、大企業の社員が敢えて外に飛び出す理由がないとの意見があった。

③ 政策へのニーズ

- ・ こうした課題に対して、どのような企業による施策や政府による政策が必要かという点では、リスク・リターンの不均衡を是正した、社内ベンチャー制度の再設計が必要ではないかとの意見があった。
- ・ また、大企業の社内の人材にこうした社内ベンチャーの担い手になることを期待すること自体難しい、との観点から、社内の人材が外に出るというよりは、人材は外部に求めるのがよいではないかという指摘があった。これは、大企業の社内にある IP（知的財産）を、外部人材・企業に活用してもらう方が現実的であり、更にいえば、ここでの外部人材・企業は日本で完結する必要もなく、海外の適切な人材・企業とマッチング出来ればそれでよいのではとの趣旨であった。

(5) 小括

本実態調査におけるアンケート及びヒアリング、有識者委員会での議論から、当初の「新事業提案制度・社内ベンチャーは取組まれているものの成果が上がっていない」のではないかという仮説とはやや異なり、国内企業において新事業提案制度・社内ベンチャー制度は公式・非公式に関わらず一定程度設置されており、設置されている企業の中ではある程度利用実績も生まれつつあることがわかった。

こうした取組が一部企業で進みつつある背景として、本業周辺（いわゆるノンコア領域）におけるシーズ（技術・人材）を活用して、新しい売上をつくっていく必要性を企業が感じていることが、ヒアリングでの企業のコメントや有識者の意見から伺える。

ただし、制度が設置されている企業であっても、有望な事業アイデアが集まらないといった課題や、募集後の事業計画への落とし込みに課題を感じており、その背景としては、過去に事業領域の絞り込み（コア領域の選定）を行ってきた企業では、そうした選択と集中の結果として、社内ベンチャーで活用する事業シーズが乏しくなっているケースがあるということ、大企業の社員にとって社内ベンチャーに取組むインセンティブが乏しい制度設計になってしまっているケースがあるのではないかということが、アンケート結果等から示唆される。

こうした課題を解消するためには、有識者委員会でも指摘があったが、今後国内企業において、既存の新事業提案制度・社内ベンチャー制度の設計の見直しなどの施策が講じられることが期待される。

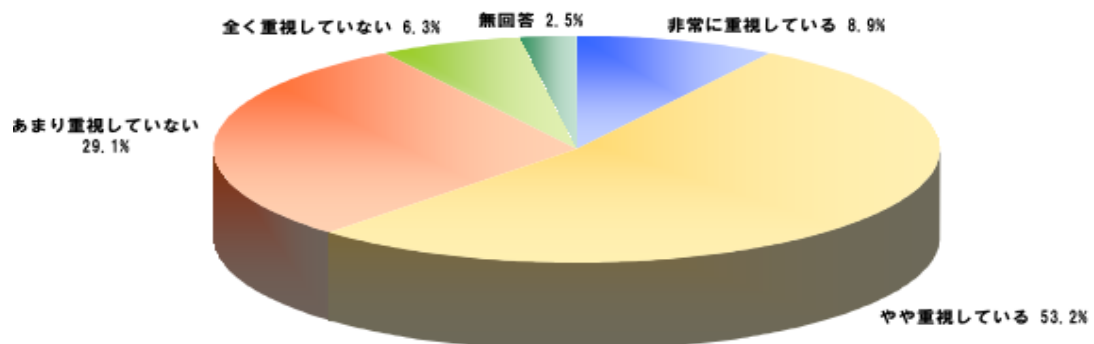
3. 技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウト

(1) 文献調査結果

国内企業における、技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウトの現状と課題について、既存の研究結果等の文献を調査した。

まず、国内の企業は、コーポレートベンチャリングの手法として、スピンオフ・カーブアウトを重視しているのだろうか。2010 年の経済産業省の調査では、コーポレートベンチャリングを重視している国内の大企業・中堅企業のうち、6 割以上が、コーポレートベンチャリングの手法として「会社による特定事業の切り出し」（≒スピンオフ・カーブアウト）を重視していると回答している。

図表 23 会社による特定事業の切り出しの重視度合い（n=79）

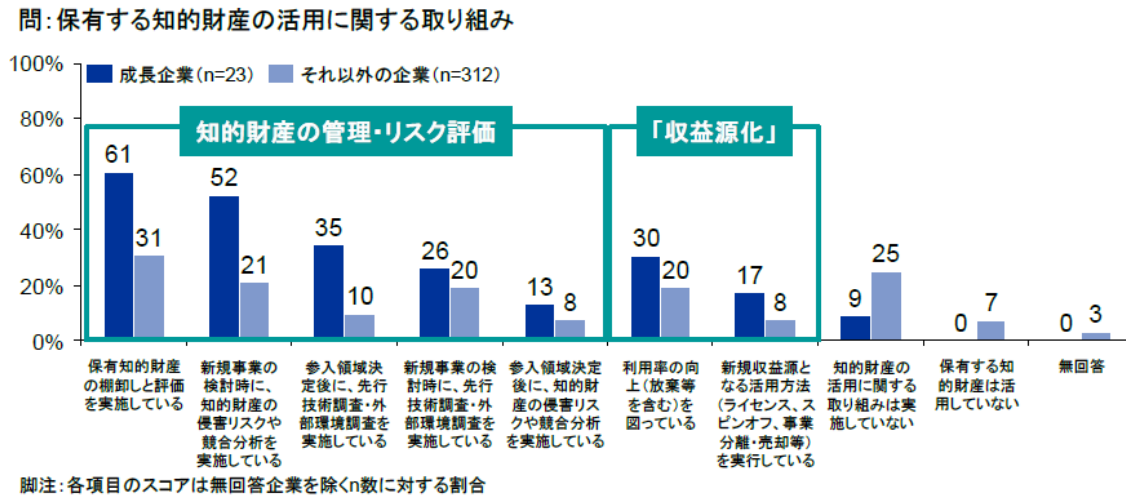


出所) 経済産業省「新規事業創出に関する調査 報告書」(2010 年)

これより、国内企業はスピンオフ・カーブアウトに対して比較的高い関心を持っていることがわかるが、では、スピンオフ・カーブアウトの対象となる技術・事業シーズについて、国内企業はどのように取り扱っているだろうか。デロイトトーマツコンサルティングの 2013 年の調査によると、知的財産を管理しそのリスクを評価している企業は多いが、一方知的財産を積極的に活用して収益化していこうという取組みをしている企業は、相対的に少ない。

このように、国内企業においては、事業化すれば新たな収益を生む可能性を持った技術・事業シーズを守りの姿勢で扱ってしまい、積極的に収益化する攻めの姿勢が乏しいと考えられる。

図表 24 国内企業における知的財産活用の取組み状況



出所) 日本企業のイノベーション調査 2013 年 1 月
デロイトトーマツコンサルティング株式会社

では実際にコーポレートベンチャリングの手法として、スピンオフ・カーブアウトは実施されているのだろうか。前章でも触れた 2008 年の関東経済産業局の調査によれば、国内大企業のスピンオフやカーブアウトの取組みを行っていると回答している企業は、社内ベンチャーの取組みを行っていると回答している企業よりも少ない。

このように、既存文献の調査からは、スピンオフ・カーブアウトへの関心は高いものの、コーポレートベンチャリングの実績をみると、社内ベンチャー等の他の取組みよりも実績が乏しく、その背景として知的財産の保守的な取り扱い姿勢が影響している可能性があることが指摘できる。シーズを活用した事業の市場規模やリスクについて評価した上で、積極的に収益化する姿勢やそれを可能にするノウハウ・スキルに課題があるのではないかな。

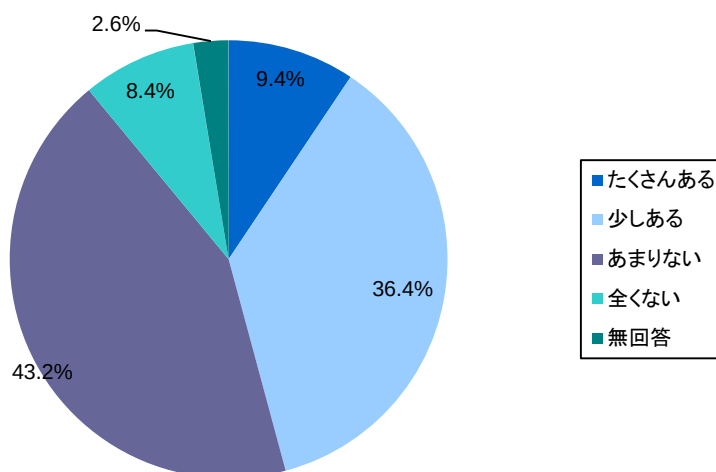
また、そうした取組みが乏しい結果、国内大企業には、有効活用されていないシーズが多数あるのではないかな、との仮説が導かれる。

(2) アンケート調査結果

本実態調査では、国内の主要証券取引所の上場企業と大企業を中心に、技術・事業シーズのスピノフ・カーブアウトの取組みについてアンケート調査を行った。

その結果をみると、最初に企業内において、スピノフ・カーブアウトの対象となる技術や事業シーズが蓄積されているかどうかを聞いたところ、「あまりない」がもっとも多く 4 割強で、次いで「少しある」が 4 割弱であった。「たくさんある」と「少しある」を合計すると約半数の企業が、社内に休眠した技術や事業シーズがあると回答していることになる。

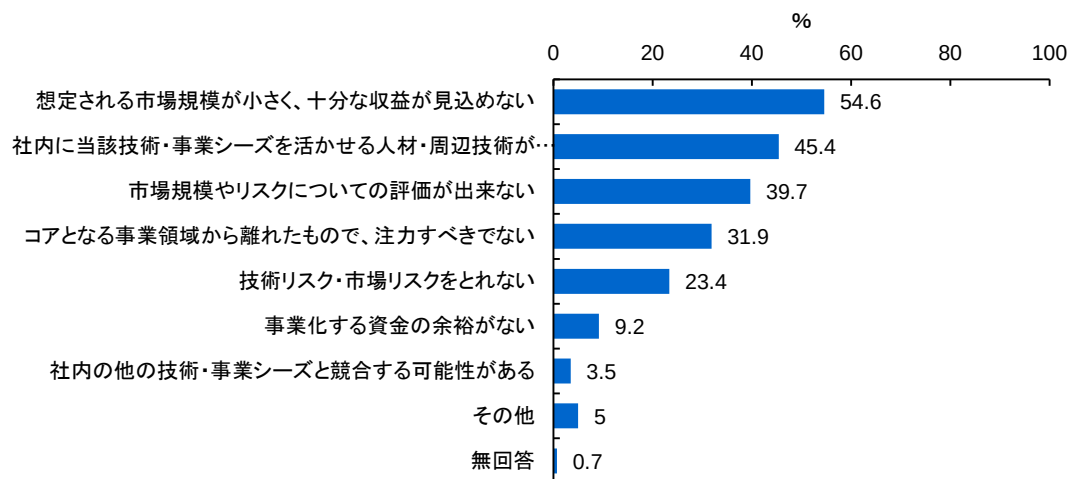
図表 25 蓄積された技術や事業シーズの有無 (n=308)



このように、文献調査等から想定された、有効活用されていないシーズが大企業の中に多数眠っているとの仮説が実態に沿っていたことが検証された。

では、こうして多くの企業で未活用の技術・事業シーズが眠っている背景として、どのような課題があるのだろうか。「蓄積された技術や事業シーズがある」と回答した企業に、その理由・課題を聞いたところ、「想定される市場規模が小さく、十分な収益が見込めない」がもっとも多く 5 割強で、次いで「社内に当該技術・事業シーズを活かせる人材・周辺技術がない」が 5 割弱であった。

図表 26 技術や事業シーズを有効活用できない理由・課題(MA,n=141)

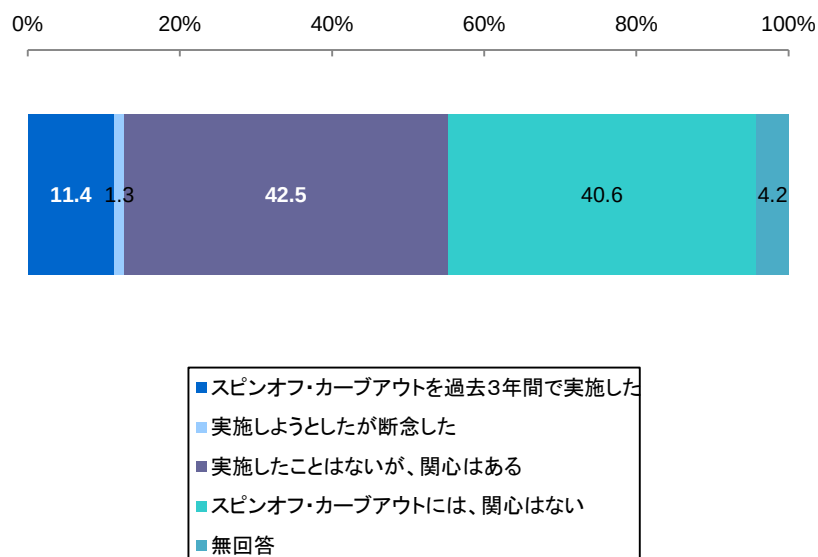


では、こうした未活用の技術・事業シーズを抱えた企業は、その活用手法としてのスピノフ・カーブアウトをどの程度実施しているのか。今回のアンケートの回答企業では、「実施したことはないが、関心はある」がもっとも多く4割強で、次いで「スピノフ・カーブアウトには、関心はない」が約4割であった。

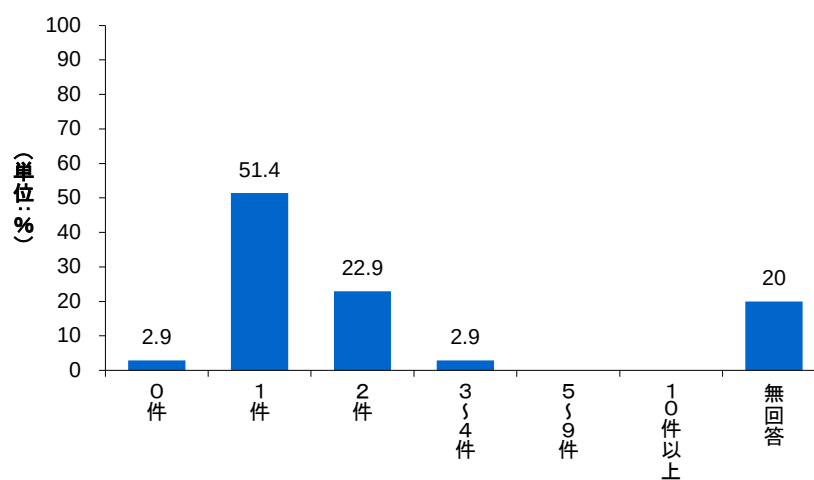
第2章で述べたように、新事業提案制度・社内ベンチャー制度については1割弱が「新事業提案制度・社内ベンチャー制度があり、過去3年間で実際に利用された」と回答していることと比べると、実施の有無についてはスピノフ・カーブアウトと新事業提案制度・社内ベンチャー制度は大きな差はないといえる。このように、スピノフ・カーブアウトに取り組んでいる企業がそもそも少ないのではないのかという当初の仮説とは、やや異なる結果となった。

しかし、実施状況を件数でみると、スピノフ・カーブアウトは新事業提案制度・社内ベンチャー制度に比べて過去3年間でスピノフ・カーブアウトを実施した企業について、その件数を聞いてみたところ、「1件」がもっとも多く5割強で、次いで「2件」が2割強であった。これは、新事業提案・社内ベンチャー制度の利用実績において、「10件以上」の回答がもっとも多く2割強であったことからみると、相対的にやや少ないといえる。

図表 27 「スピンオフ・カーブアウト」実施有無(n=308)

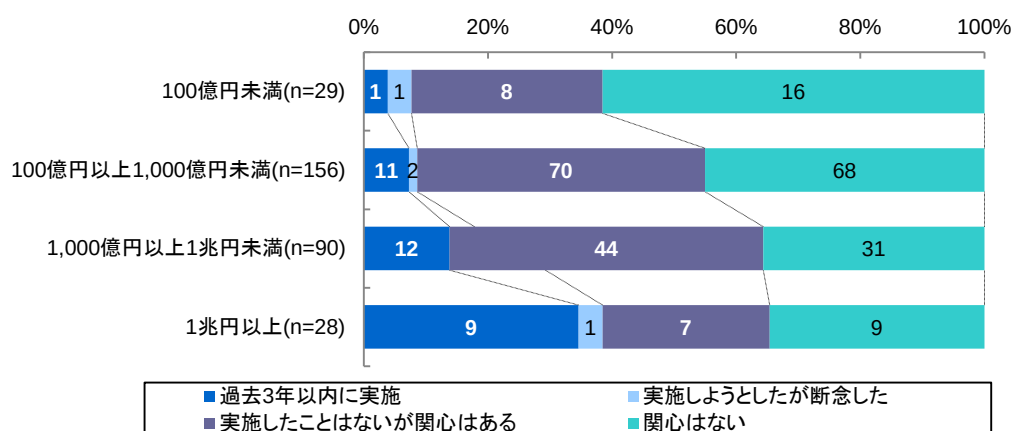


図表 28 「スピンオフ・カーブアウト」実施件数 (n=35)



こうしたスピンオフ・カーブアウトは、特にどういった企業でより取組まれているかを分析した。まず、企業の売上規模でみると、売上規模が大きい企業ほど、過去3年間に実施した割合が高い傾向にあった。

図表 29 「スピノフ・カーブアウト」の実施状況（売上規模別）

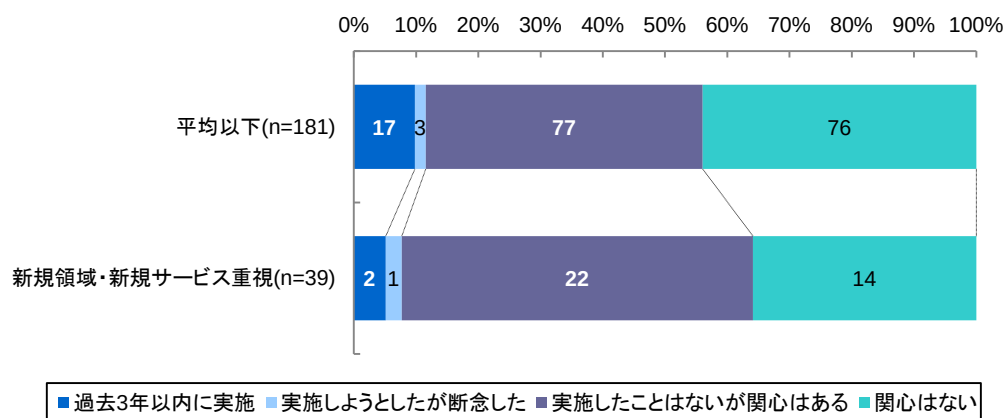


続いて、企業が既存領域と新規領域、既存製品／サービスと新規製品／サービスのそれぞれどちらを重視しているかによって、実施状況に違いがあるかと分析した（ここでの新規領域とは「過去3年の間に新たに進出した市場」、新規商品・サービスとは「過去3年の間に新たに提供を開始した商品／サービス」を指す）。

具体的には、直近の売上全体のうち、新規領域における新規商品・サービスの売上の割合が、平均よりも高い企業を抜き出し、平均以下の企業と比較した。

その結果、スピノフ・カーブアウトの実施状況は、新規領域における新規製品・サービスの売上の割合が平均よりも高い企業群と、そうでない（平均以下の）企業群との間で、過去3年間でのスピノフ・カーブアウトの実施実績は大きな差がないことがわかった。

図表 30 「スピンオフ・カーブアウト」の実施状況
(新規領域・新規サービス重視の度合い別)



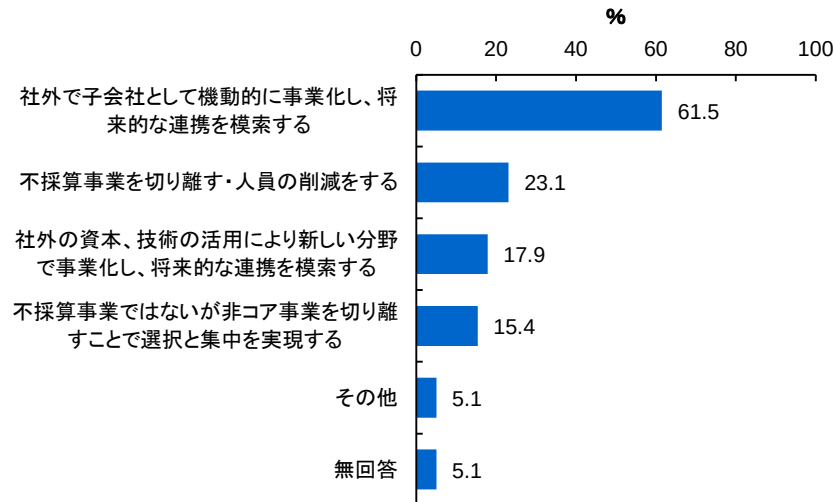
続いて、過去3年間でスピンオフ・カーブアウトを実施した企業について、その実施目的は何か聞いたところ、「社外で子会社として機動的に事業化し、将来的な連携を模索する」がもっとも多く6割弱で、次いで「不採算事業を切り離す・人員の削減をする」が2割強であった。

このように、スピンオフ・カーブアウトを実施している企業の中では、大企業が自社の外に組織を切りだすことで事業のスピードを加速するための前向きな目的が多いが、不採算事業の整理という観点で実施しているケースもあることがわかった。

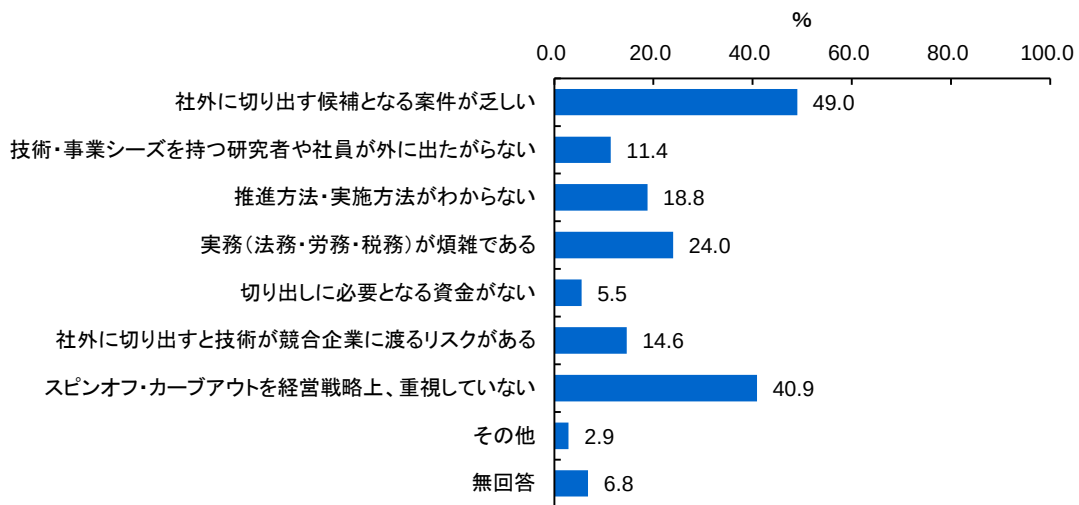
では、スピンオフ・カーブアウトを実施するにあたっての課題は何だろうか。今回の回答企業では、「社外に切り出す候補となる案件が乏しい」がもっとも多く5割弱で、次いで「スピンオフ・カーブアウトを経営戦略上、重視していない」が4割強であった。

このように、スピンオフ・カーブアウトはシーズの事業化した際の市場規模やリスクの評価、実施にあたっての実務の煩雑さ等の難しさがあることが、課題ではないかという当初の仮説は、それに近い回答も多かったが、主たる要因ではなかったことがわかった。

図表 31 「スピンオフ・カーブアウト」実施目的(MA,n=39)



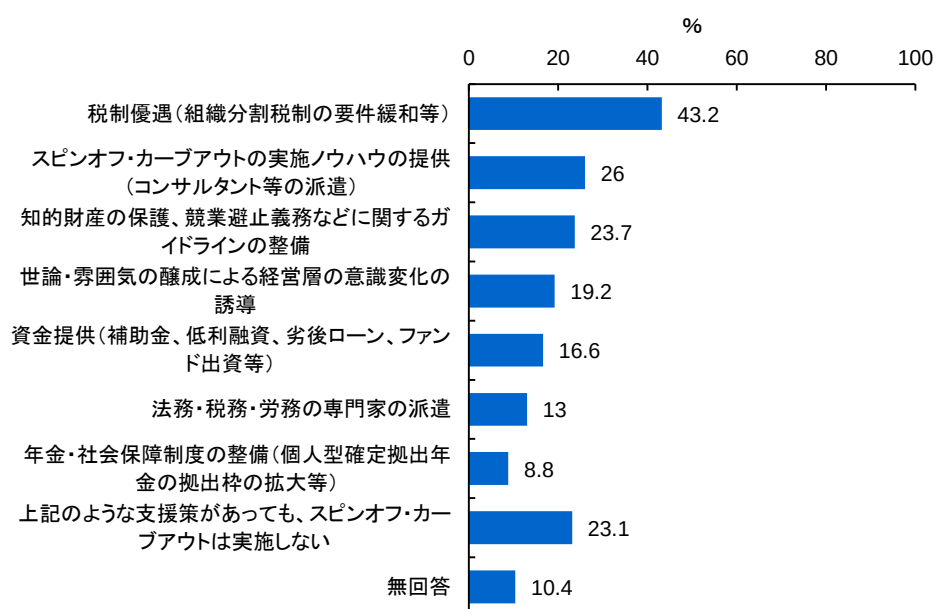
図表 32 「スピンオフ・カーブアウト」の課題(MA,n=308)



国内企業における技術・事業シーズのスピノフ・カーブアウトを促進する上で、有効な政策的支援は何だろうか。

今回の調査では、企業に対して、どのような政府の制度・政策面の支援があれば、スピノフ・カーブアウトが促進されるかを聞いた。その結果、「税制優遇（組織分割税制の要件緩和等）」がもっとも多く 4 割強で、次いで「スピノフ・カーブアウトの実施ノウハウの提供（コンサルタント等の派遣）」が約 3 割であった。

図表 33 「スピノフ・カーブアウト」促進で
政府の制度・政策面での支援が望まれる事柄（MA,n=308）



(3) ヒアリング調査結果

国内企業の技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウトの取組みの実態や課題について深掘りするため、いくつかの業種における国内の大企業にヒアリング調査を行った。

① 実態および課題

スピンオフ・カーブアウトを戦略的に重視していない（してこなかった）というケースが今回のヒアリングでは比較的多かった。

また、課題としては、意思決定面の課題、人材不足の課題、支援するベンチャーキャピタルの課題等があげられた。

各社からの主なヒアリング結果は、次の通りである。

<化学工業 C>

- ・ ある石油化学メーカーは、過去に R&D センターの未活用シーズを事業化しようとしたことはあるが、「人が外に出て行きたがらない」こと、「石油化学は装置産業であり、設備投資が非常に重い」ことなどの理由から、なかなか上手くいかなかったとのコメントしている。

<自動車 J>

- ・ また、ある自動車（完成車）メーカーでは、保有する研究所の技術シーズを事業化する流れが 2000 年代まではあったが、リーマンショック以降停滞しているとのことであった。
- ・ また、リーマンショック後に徐々に業績が復調してきても、依然スピンオフ・カーブアウトを進めることが難しい状況にあるのは、現在の経営陣の意思決定プロセスがスピード感に欠け、また合議のプロセスを経ていくうちにビジネスとして無難なものになりがちであるという問題や、本業と離れすぎている領域になると、出資の決定ができないといった要因が背景にあるとのコメントであった。
- ・ 更に、こうしたスピンオフ・カーブアウトを行う際に支援する役割を担うベンチャーキャピタルについて、課題を感じており、日本のベンチャーキャピタルは短いスパンの視野でしか事業をみてくれず、また投じる金額が物足りない、事業経験が浅く支援が十分出来ないといった限界があると感じているとのことで、日本には大企業発のベンチャー企業をきちんと評価できる“エンジェル”がいないのが現状であるとの意見を寄せている。

<自動車 K>

- ・ また、別の自動車（完成車）メーカーにおいては、スピンオフ・カーブアウトの取組みは殆どなく、その理由としてシーズを外出しする際に、他社との連携に対する工数が割けない、社内でするものは社内だけでやりたいという自前主義の意識が強いことあげている。

<電気機械業 H>

- ・ 大手事務機メーカーでは、社内公募で募った事業シーズを、外部資本も入れるなどして独立させている。こうした事業化が上手くいく条件として、技術シーズを育ててきた研究者がオーナーシップをもって事業化に取り組むこと、そのパートナーとなる経営人材がいることが重要と感じているとのことであった。
- ・ また、事業化にあたっての課題としては、余り本業から離れすぎる領域になると、本業の販売チャネルなど親会社の強みが活用できないため、やはり本業周辺のシーズを外出しして事業化するとはいえ、ある程度本業に近くシナジーが出しやすいことが重要であるとの指摘であった。

<卸売業 R>

- ・ ある総合商社においては、スピンオフ・カーブアウトを進めるというより、次世代の事業の柱をつくることのほうが、優先度が高いという意見が聞かれた。当該企業では、次世代ビジネスとして新しい事業の柱にならないと判断された場合は、基本的にはその事業からは撤退し、スピンオフやカーブアウトなども含めて、その事業を外に出して活かすことはないとのことであった。

<精密機器 F>

- ・ スピンオフ・カーブアウトを戦略上重視していないというスタンスは一部のメーカーからも聞かれた。ある産業機器メーカーでは、一旦自社として切り捨てる（ノンコアである）と意思決定した技術や事業シーズに、（わずかであっても）資金や人をつけて外部化の検討をするということがやりづらいたの声が聞かれた。
- ・ また、1990年代に事業領域を広げようと様々なビジネスに手を広げていた時期があり、そこから2000年代に事業をコアなものに絞りこんだ（その過程でスピンオフ・カーブアウトしたものもあった）ため、その結果現在は、スピンオフ・カーブアウトの元になるシーズが少なくなっているともコメントがあった。

<繊維工業 B>

- ・ また、ある繊維メーカーでも、スピンオフ・カーブアウトを戦略上重視しておらず、(新事業創出を担当する部署である)新事業創造グループのミッションが、事業シーズの分社化を目指すというよりは、既存事業の周辺領域から自社の事業の輪に取り込める事業を作りだすことにおかれているとの事情をあげた。
- ・ この繊維メーカーでは、日本企業においてスピンオフ・カーブアウトが進まない理由として、“ひょっとして花が咲くかもしれない”シーズをあえて人とともに外部に切り出す決断は、合議制の意思決定プロセスではしづらいことや、カーブアウトとは雇用を吐き出すために行うこと、というような悪いイメージとなっている可能性があることをあげた。

<重工業 L>

- ・ ある重工メーカーは、研究開発の対象が既存事業周辺に限られるので、社内からのシーズを新事業に仕立てるとするのは、なかなか難しいとの事情を明かした。
- ・ 実際に、当該企業の社内ベンチャー制度では、社内シーズをベースにした案件は少なく、社外のシーズをベースにしたものが殆どであるとのことであった。

<精密機器 G>

- ・ ある医療機器メーカーからは、社内シーズの棚卸や外出しはこれまで殆ど検討されてこなかったとの事情が聞かれた。

<流通業 R 社>

- ・ 過去にいくつか事業を切り出したことがあったが、結局本体に戻ってしまった。本体のオペレーションと共通する部分が多いなら、まとめてしまって間接コストを下げたいという考えがある。
- ・ 一回外に出すことのメリットとしては、経営の機動性があがること、何千万円までは使ってもよいといったメリハリがつくこと、外部のリソースを使えることなどがある。そのため、一度出して立ち上げて、ある程度大きくなったら本体に戻るのが当社の新規事業のセオリーだろう。
- ・ また、上場子会社はガバナンス上よくないという通念があり、それも外出しにはブレーキになっていると思う。

② 政策へのニーズ

政府に求めるスピノフ・カーブアウトの支援策としては、外部に切り出す時に完全子会社ではなく外部資本を入れることで、資金面の負担が軽減されるため、公的なファンドによる支援があることが望ましいとの意見があった。

また、税制に関しては、知財の売却に関する税制補助は、大企業が知財をはじめとした不良資産を吐き出すためのインセンティブとなる可能性があるといった意見や、100%出資ではない子会社の上場に税制メリットを設定することで、外部資本を入れる誘因になる可能性があるとの声が聞かれた。

(4) 有識者委員会での意見

経済産業書で執り行った有識者委員会においては、国内企業の技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウトの現状やその課題について、以下のような意見が聞かれた。

① 実態

- ・ 技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウトの実態については、国内企業内に死蔵している知的財産は確かに多数あり、研究開発部門では、そうした知的資産をより活用する必要があるとの意識はあるとの指摘があった。
- ・ ただし、未活用の知的財産が多数あっても、単独で外に出して事業になるような技術は少ないため、単純に事業化を進めればよいというものではないとの指摘もあった。

② 課題

- ・ 一方、そうした未活用シーズの事業化における課題としては、死蔵された知的財産が外部の目に中々触れないといったことがあげられた。例えば、大企業内の知的財産の外部向け展示会については、既に開催事例があるが、よいシーズが中々出てこないことが実情であることが指摘された。
- ・ このように、シーズが大企業の外に出てこないため、結果として投資案件がなく、海外のベンチャーキャピタルも日本に根付かないでいるという状況があるとの意見があった。
- ・ また、外部に出てくるシーズがあっても、それを上手く事業化して発展させられる経営人材や事業化を支援出来る人材・メンターが不足していることも課題であるとのコメントがあった。

③ 政策へのニーズ

- ・ こうした課題を解決するため、大企業の死蔵している知的財産を、外部のベンチャー企業が事業化するための、マッチングの機会（展示会）を（現状上手くいっていないとはいえ）もっと提供すべきだという意見があった。例えば、特定の技術領域に絞って、そうしたマッチング機会を試行してはどうかとのことであった。また、技術シーズに対して、資金だけでなく経営ができる人材をマッチングさせることも重要であるとの指摘があった。

(5) 小括

本実態調査におけるアンケート及びヒアリング、有識者委員会での議論から、当初仮説通り、国内の多くの企業において、未活用の技術・事業シーズが眠っていることが分かった。また、その背景として、想定される市場規模が小さく、十分な収益が見込めないことや社内に当該技術・事業シーズを活かせる人材・周辺技術がないことが、アンケート結果ではあげられている。

そうしたシーズを活用するためスピノフ・カーブアウトをすることで、社外で子会社として機動的に事業化する取組みを進めている企業も、一定数いることがわかった。更にそうした取組みを増やして未活用シーズの収益化を目指すことで、国内企業の新事業創出が加速されると考えられる。

一方で、スピノフ・カーブアウトを経営戦略上、重視していない企業も多いことが判明した。この点は、スピノフ・カーブアウトの課題がシーズの評価やスピノフ・カーブアウト実務の煩雑さ等によるものとの仮説からはやや異なる結果となった。

また、こうしたスピノフ・カーブアウトを促進する上で、企業においては意思決定プロセスのスピードなど意思決定面の課題、技術からビジネスプランへの落とし込み、事業展開を担う経営人材不足の課題、及び支援するベンチャーキャピタルの資金規模や支援能力における課題等が指摘された。

政府に対しても、スピノフ・カーブアウトを促進する上で税制優遇（組織分割税制の要件緩和等）やスピノフ・カーブアウトの実施ノウハウの提供といった政策的支援が求められており、企業における課題解決や政府による支援によってスピノフ・カーブアウトが一層促進されることが期待される。

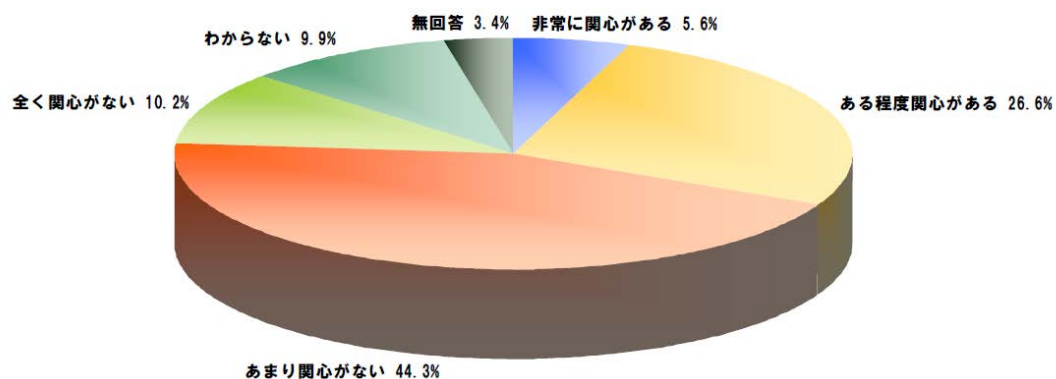
4. ベンチャー企業からの調査・ベンチャー企業との事業提携

(1) 文献調査結果

国内企業における、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の現状と課題について、既存の研究結果等の文献を調査した。

まず、国内の企業は、コーポレートベンチャリングの手法として、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を重視しているのだろうか。2010 年の経済産業省の調査では、全体の 3 割近い企業が、ベンチャー企業との提携や外部資源を活用したコーポレートベンチャリングについて「非常に関心がある」または「ある程度関心がある」と回答している。

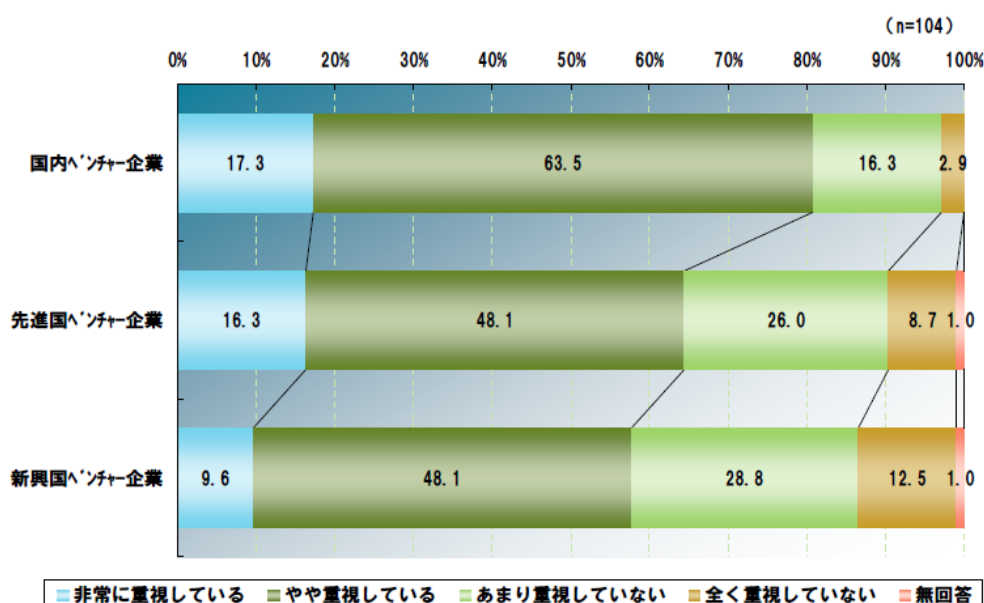
図表 34 ベンチャー企業との提携や外部資源を活用した
コーポレートベンチャリングへの関心 (n=323)



出所) 経済産業省「新規事業創出に関する調査 報告書」(2010 年)

また、同調査において、ベンチャー企業との提携や外部資源を活用したコーポレートベンチャリングへ関心がある企業に対して、提携先として重視している企業の属性について尋ねており、その結果、「国内ベンチャー企業」「先進国ベンチャー企業」「新興国ベンチャー企業」の順に提携先として重視されている。

図表 35 ベンチャー企業との提携重視度 (n=104)



出所) 経済産業省「新規事業創出に関する調査 報告書」(2010 年)

これらより、国内企業はベンチャー企業との提携や外部資源の活用に関心を持ち始めてはいるものの、まだその関心は過半数の企業には広がっておらず、関心を持っている企業にとっても、その興味の対象は主に国内企業であることがわかる。

では、日本企業はベンチャー企業に限らず、外部の経営資源の活用をどの程度行っているのでしょうか。2010 年の産業技術調査では、国内企業は研究開発において 67.7%を自社単独での開発にて実施していると回答しているが、残りの 3 分の 1 については外部との提携により開発を行っているという回答している。中でも、グループ内企業との連携 (8.8%)、国内の異業種他企業との連携 (5.5%)、国内の大学との連携 (5.9%) が多く、国内のベンチャー企業との連携 (0.7%)、海外のベンチャー企業との連携 (0.3%) はほとんど行われていないことが分かる。

図表 36 研究開発における外部との連携(N=833, 単位%)

	全体
	N=833
自社単独での開発	67.7
グループ内企業との連携	8.8
国内の同業他社との連携	3.6
国内の異業種その他企業との連携	5.5
国内の大学との連携	5.9
国内の公的研究機関との連携	2.4
国プロとの連携	1.2
国内のベンチャー企業との連携	0.7
海外の大学との連携	0.3
海外の公的研究機関との連携	0.1
海外企業との連携	1.4
海外のベンチャー企業との連携	0.3
他企業からの受託開発	2.1

出所) 平成 22 年度産業技術調査 我が国企業の研究開発投資率に係る
オープン・イノベーションの定量的評価等に関する調査

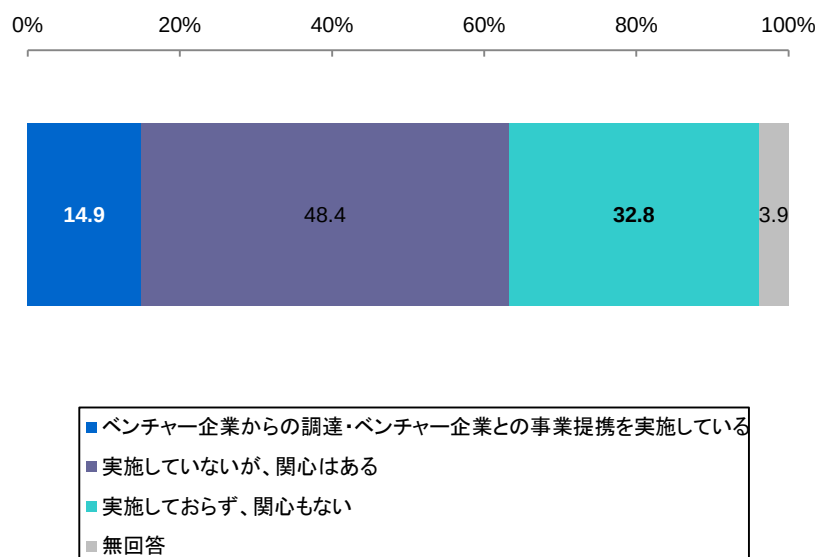
これらより、日本企業は外部と連携した研究開発は日常的に行っているものの、その提携先としてベンチャー企業はさほど定着しておらず、ベンチャー企業との提携に積極的な企業はいまだ少数派であることがわかる。

(2) アンケート調査結果

本実態調査では、国内の主要証券取引所の上場企業と大企業を中心に、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の取組みについてアンケート調査を行った。

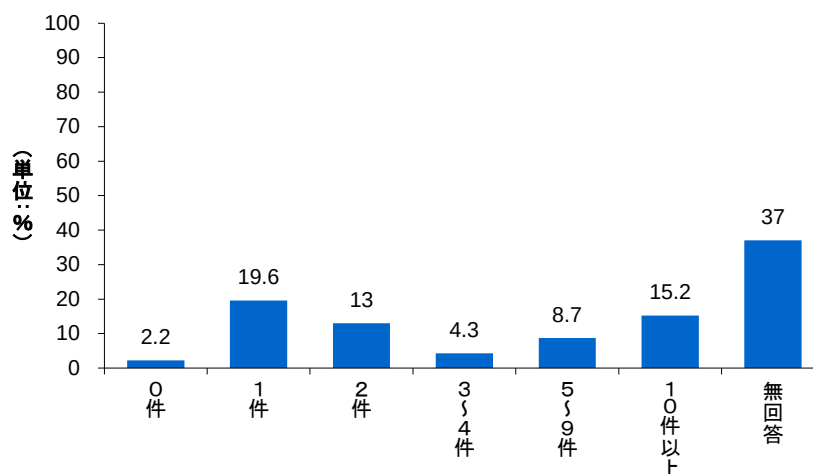
その結果をみると、まず始めにベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携についての実施状況を尋ねたところ、約 15%の企業が「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施している」と答えており、「実施していないが、関心はある(48.4%)」と合わせると、6 割強の企業がベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携に関心を示していることが分かる。

図表 37 ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携 (n=308)



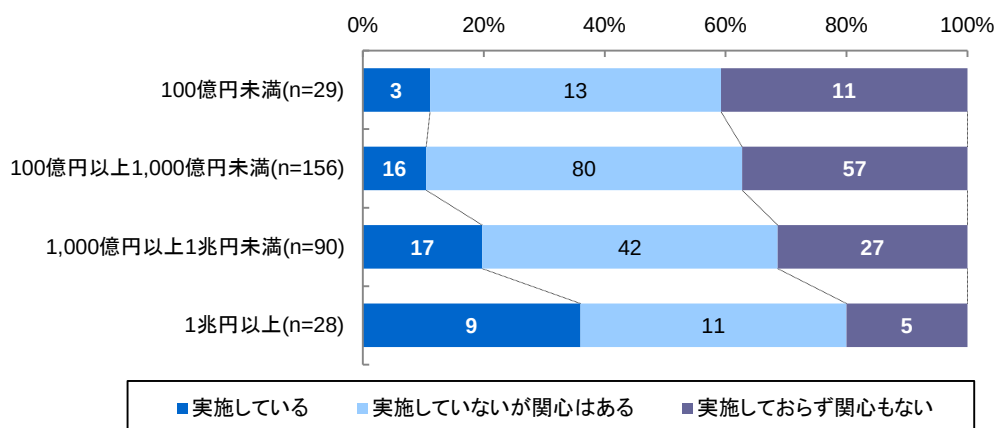
それでは、実際にベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を行っている企業は、どの程度の実績を持っているのであろうか。実施企業にこれまでの実施件数を尋ねたところ、「1 件」が約 2 割と最も高く「10 件以上」が約 15%と 2 番目に高い結果となった。このことから、取組みに積極的な企業は、定常的にベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を行っている一方で、多くの企業はベンチャー企業との連携の経験がまだまだ乏しいことが読み取れる。

図表 38 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」実施
件数 (n=46)



このように、まだ一般的に馴染みがないベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携であるが、現状では特にどういった企業で取組まれているかを分析した。まず、企業の売上規模でみると、売上規模が大きい企業ほど、過去3年間に於いて実施した割合が高い傾向にあった。

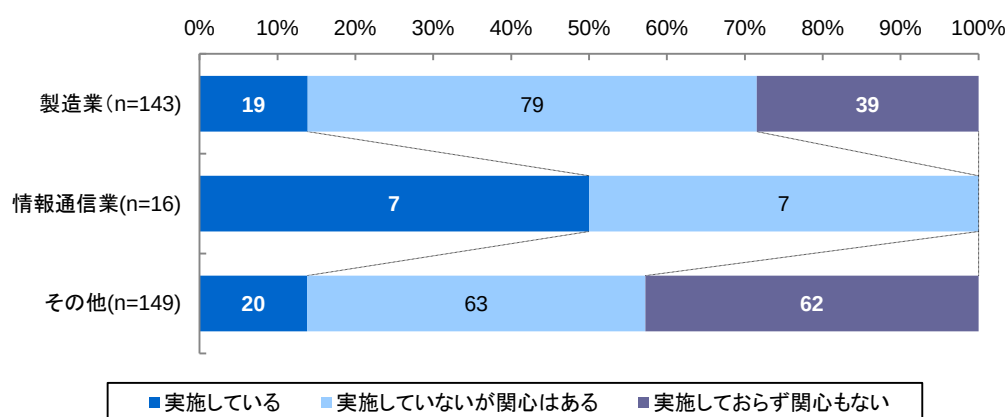
図表 39 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」の実
施状況 (売上規模別)



また、業種による取組みの違いも同様に分析したところ、情報通信業では

50%の企業で実施されていることがわかった。さらに、製造業においても「実施している」「実施していないが関心はある」と答えた企業は7割強にのぼり、ものづくり企業においてもベンチャー企業との連携は関心を集めていることが分かる。

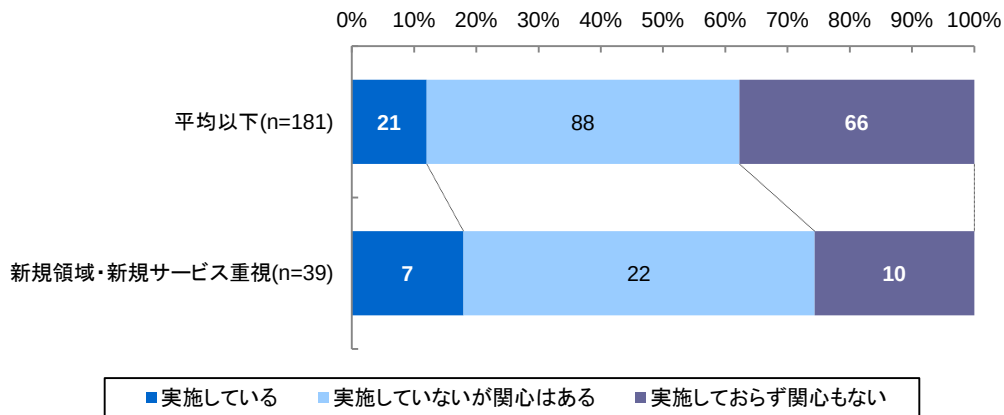
図表 40 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」の実施状況（業種別）



続いて、企業が既存領域と新規領域、既存製品／サービスと新規製品／サービスのそれぞれどちらを重視しているかによって、実施状況に違いがあるかと分析した（ここでの新規領域とは「過去3年の間に新たに進出した市場」、新規商品・サービスとは「過去3年の間に新たに提供を開始した商品／サービス」を指す）。具体的には、直近の売上全体のうち、新規領域における新規商品・サービスの売上の割合が、平均よりも高い企業を抜き出し、平均以下の企業と比較した。

その結果、新規領域における新規製品・サービスの売上の割合が平均よりも高い企業群では、そうでない平均以下の企業群と比較して、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の取組みが進んでいることが明らかとなった。

図表 41 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」の実施状況
(新規領域・新規サービス重視の度合い別)

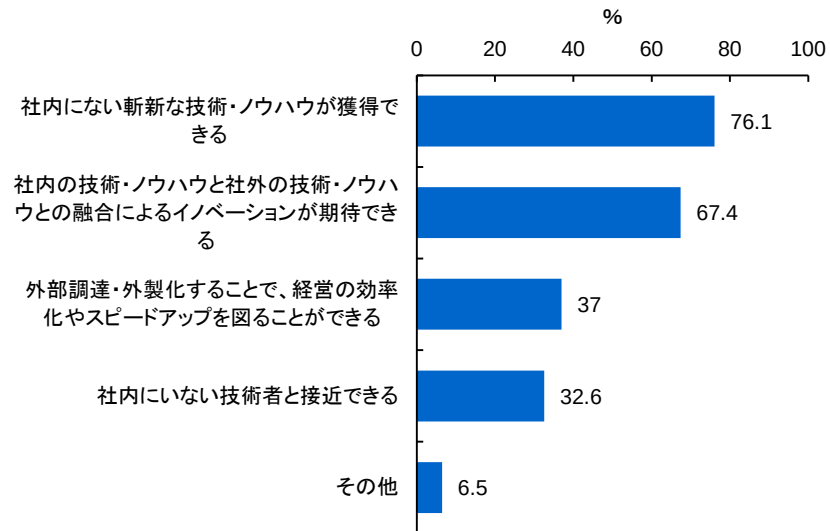


※無回答サンプルを含まず

さらに、過去3年間でベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施した企業について、その実施目的は何か聞いたところ、「社内にはない斬新な技術・ノウハウが獲得できる」がもっとも多く8割弱で、次いで「社内の技術・ノウハウと社外の技術・ノウハウとの融合によるイノベーションが期待できる」が7割強であった。

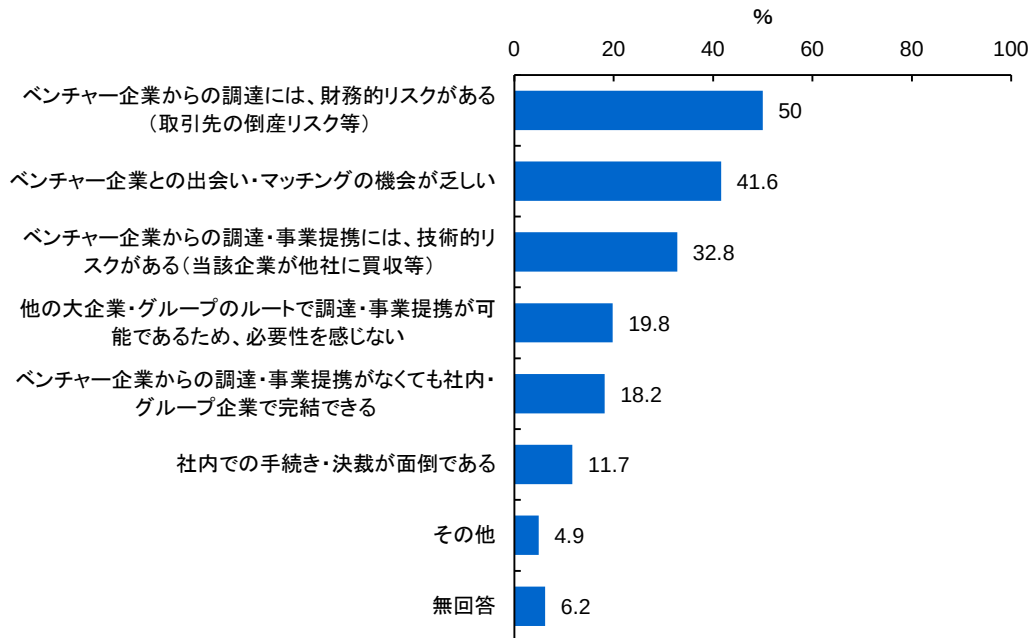
このように、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施している企業の中では、単なる外部技術・ノウハウの獲得に留まらず、自社の既存技術やノウハウとの相乗効果を期待して、ベンチャー企業との連携を促進していることがわかる。

図表 42 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」実施
目的(MA,n=46)



では、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施するにあたっての課題は何だろうか。今回の回答企業では、「ベンチャー企業からの調達には、財務リスクがある（取引先の倒産リスク等）」がもっとも多く約 5 割で、次いで「ベンチャー企業との出会い・マッチングの機会が乏しい」が 4 割強であった。

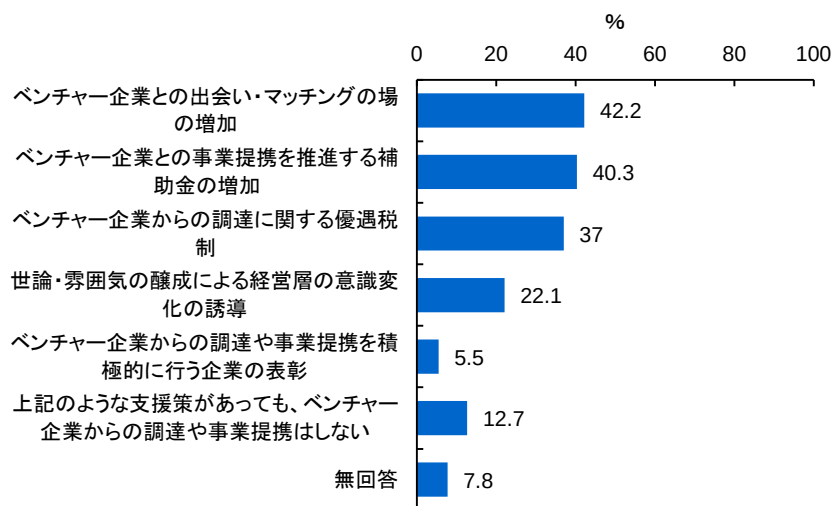
図表 43 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」の課題(MA,n=308)



このように、ベンチャー企業との連携に関心を持ち始めている企業は多いものの、実際の取組みが促進されていない原因は、ベンチャー企業の技術力不足や技術のミスマッチなどの原因ではなく、そもそもマッチングの機会に恵まれないことや、財務上の問題などによるところが大きいということがアンケート結果より読み取れる。

では、企業はベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携に向けて政府にどのような制度・政策面での支援を望んでいるのであろうか。アンケートの回答によると、「ベンチャー企業との出会い・マッチングの増加」を望んでいる企業が 42%と最も多く、続いて「ベンチャー企業との事業提携を推進する補助金の増加」「ベンチャー企業からの調達に関する優遇税制」といった補助金、税制の措置がそれぞれ 4 割程度の企業から求められた。

図表 44 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携」促進
で政府の制度・政策面での支援が望まれる事柄（MA,n=308）



(3) ヒアリング調査結果

国内企業のベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の取り組みの現状やその課題について深掘りするため、いくつかの業種における国内の大企業にヒアリング調査を行った。

① 実態および課題

ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の課題としては、マッチング機会の不足や、ベンチャー企業探索コストなどが挙げられた。

また、技術の補完関係さえ築ければ、提携先が大企業かベンチャー企業かにこだわる企業は少なく、出資でなく提携という形をとるのであればなおのことベンチャー企業との連携は行いやすいと考えられる。

各社からの主なヒアリング結果は、次の通りである。

<繊維工業 B 社>

- ・ 繊維工業 B 社からは、税制優遇によるベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の促進に対して前向きなコメントが得られた。

<化学工業 C 社>

- ・ 化学工業 C 社は、グループ外部のシーズを探索する機能を持ったオープン・イノベーションの推進役となる部署を設置しており、主に海外の企業・研究機関を対象に探索を行っている。また、良好なベンチャー企業との提携には、互いの開発のスピードが整合していること、技術の補完性、を重要な要素として挙げている。

<化学工業 D 社>

- ・ 新規事業テーマの半数近くの研究開発を他社との提携にて行っている。その内ベンチャー企業との提携は 4 割程度である。基本的にベンチャー企業との提携は研究段階が多く、自社の補完技術を保有するベンチャー企業を探索しているとのことであった。

<化学工業 E 社>

- ・ 今後の事業展開にはベンチャー企業との提携が必須と考え、2008 年から CVC を設立し、ベンチャー企業の探索を行っている。ベンチャー企業の探索にコストがかかっており、国によるベンチャー企業のリスト化など、情報の整理を求める声が聞かれた。

<精密工業 G 社>

- ・ 開発段階におけるベンチャー企業との提携が行われているが、共同研究となるため自社の人的リソースの問題からその領域が限られている。エネルギー分野でのグローバル展開に向けて現地企業とのアライアンスを中心に検討を進めている。

<電気機器業 H 社>

- ・ 最新技術動向の把握のためシリコンバレーに VC を置いている。国内外を問わず、ベンチャー企業とのマッチングに課題を抱えているが、いざ提携をする際にも、「出資」ではなく「提携」の形をとることによって大企業内での理解が得られやすい。

<自動車 J 社>

- ・ 外部のシーズとの連携は、本業（ハードウェア、制御・駆動系）では難しいが、本業周辺（ICT、テレマティクス）であれば可能ではないかと考えている。調達であれば、現場の決裁である程度何とかなる部分があるため、出資するのではなく調達の形をとるつもりである。

<自動車 K 社>

- ・ シーズ探索は自動車の技術部隊等が個別に関連領域を見ており、その上で有望な技術・パテントの単品買収は事業部レベルで判断している。また、社内の事業開発本部に既存事業活用の統括・統括と新事業企画の 2 つの役割を持たせている。

<重工業 N 社>

- ・ 新市場を開拓できる人材は喉から手が出るほど欲しいと思っている。海外市場へベンチャー企業の買収を契機に打って出るときなどに、市場開拓ができる人材を派遣してもらえることがあれば非常に嬉しい。

<教育サービス業 Q 社>

- ・ 教育サービス業 Q 社では、事業に必要な要素技術は大企業、ベンチャー企業を問わず探し出し、ライセンスによって提供してもらうことが多いと話している。

<流通業 R 社>

- ・ SNS やビッグデータ分析等の領域であれば、海外（シリコンバレー）の

ベンチャー企業をさがすということは今後しないといけなと考えているが、現状では、探索専門の部隊もおらず、情報があまりない。

- ・ 外部シーズの探索が出来ていない一番の理由は、既存事業だけでも手広くやっているため、人的リソースの余裕がない。

<卸売業 S 社>

- ・ イノベーション担当部署が次世代ビジネスを推進する上で、欠けているピースがあり、それをベンチャー企業から調達できるのであればベンチャー企業と組むこともある。相手がベンチャー企業かどうかはケースバイケースで、本質的問題ではない。

② 政策へのニーズ

政府に求めるベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の支援策としては、ベンチャー企業探索時のコストが莫大であるため、国によるベンチャー企業、ベンチャー企業が持つ技術のリスト化を望む声が聞かれた。

また、税制に関しては、ベンチャー企業からの調達を優遇するような政策に対してポジティブな反応が得られた。

(4) 有識者委員会での意見

経済産業書で執り行った有識者委員会においては、国内企業のベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の現状やその課題について、以下のような意見が聞かれた。

① 実態

- ・ イノベーションの必要性については、経営トップも徐々に認識してきており、ベンチャー企業との提携が行いやすい環境になりつつある。
- ・ 業種・業界によって違いがあり、「軽い」業界ではベンチャー企業活用が意外と進んでおり、また、重い業界でも、ソフトウェアよりも業態転換しているところであれば、ベンチャー企業活用の姿勢が根付いてきているのではないかと、との声があった。

② 課題

- ・ 品質面のリスク及び倒産等のリスクから、ベンチャー企業の技術などをミッションクリティカルな領域に活用することには、大企業にとっては抵抗感があるとの話があった。
- ・ 大企業意思決定の遅さや、本社との意思のすり合わせが、現場でのベンチャー企業との提携を阻害しているとの声があった。

③ 政策へのニーズ

- ・ ベンチャー企業との提携が「あたり前」であるとの雰囲気醸成することの重要性があがった。また、大企業からの独りよがりなベンチャー企業の利用ではなく、共同での POC(Proof Of Concept)など、共に事業を作っていく姿勢が必要であるとの意見が聞かれた。

(5) 小括

本実態調査におけるアンケート及びヒアリング、有識者委員会での議論から、国内の多くの企業において、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携は興味を持たれてきているものの、実際に取組むには多くの課題があることが分かった。

その課題としては、ベンチャー企業とのマッチング機会の不足や、探索コストの大きさが挙げられる。また、ベンチャー企業の品質リスクや倒産リスクに対する大企業の懸念も考えられる。

そうした状況の中で、政府に対しても、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を促進する上で、ベンチャー企業のリスト化やマッチング機会の提供、税制優遇（ベンチャー企業からの調達に対して）などの政策支援を求める声があがっている。

ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を推進する施策を打つことにより、大企業とベンチャー企業の連携を促進し、成功事例を増やすことによって、両者が共に協力する雰囲気醸成していくことが必要であろう。

5. ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A

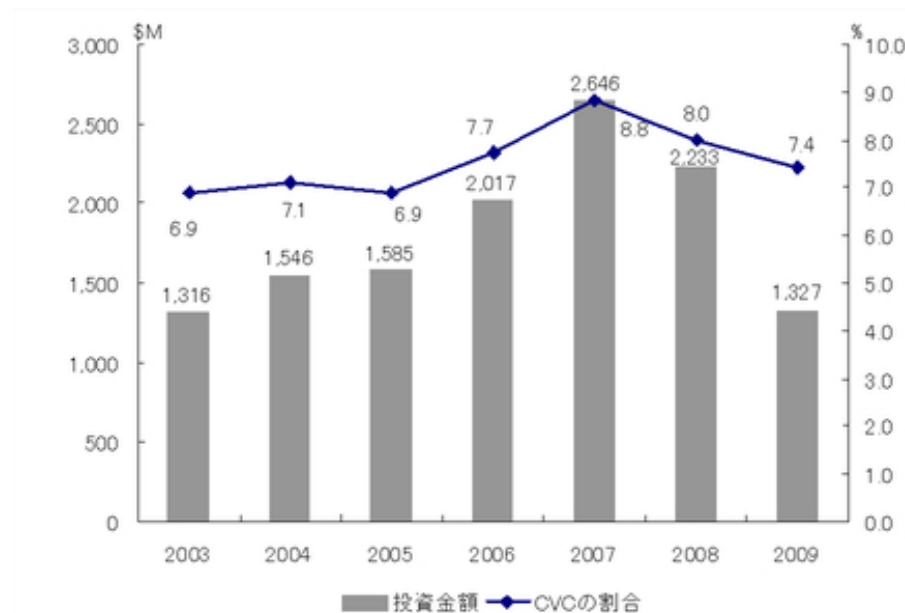
(1) 文献調査結果

国内企業における、ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A の現状と課題について、既存の研究結果等の文献を調査した。

大企業がベンチャー企業に対する出資の動向について調査した。大企業によるベンチャー企業への出資機能は、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（以下、CVC）と呼ばれる。米国では、2009 年において、13 億ドル程度のリスクマネーを CVC が供給している。

日本における CVC の投資金額は、割合としては ICT 企業による投資金額が高く、全ての業種における合計の投資金額は 1400 億円を超える²。

図表 45 アメリカにおける CVC の投資金額と全 VC 投資に占める割合の推移



出所) 富士通総合研究所「クラウド時代に求められる大企業の戦略としてのコーポレートベンチャリング」(2010 年)

次に大企業によるベンチャー企業の M&A について調査した。ベンチャー企業のイグジットでは、米国では M&A によるイグジットがほとんどであるのに対し、日本における売却件数は横ばいであり、全体に占める割合も高くない。

日本では、大企業におけるベンチャー企業の M&A が進んでいない。

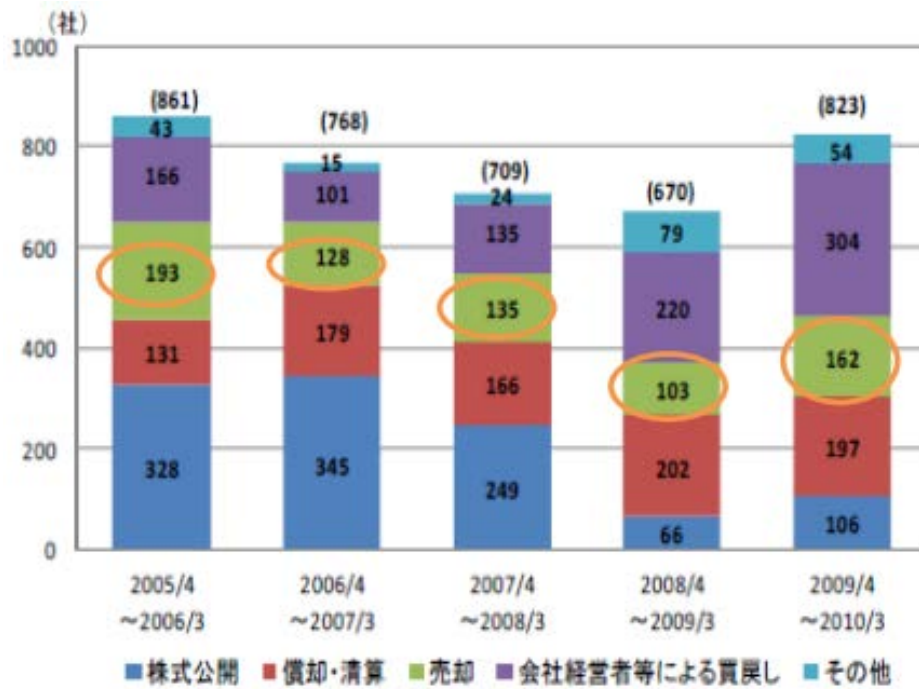
² 湯川抗「我が国大手 ICT の企業の CVC 投資に関する研究」(2012)

図表 46 米国のベンチャー企業イグジット件数の推移



出所) 経済産業省「ベンチャー企業政策について」

図表 47 日本のベンチャー企業イグジット件数の推移



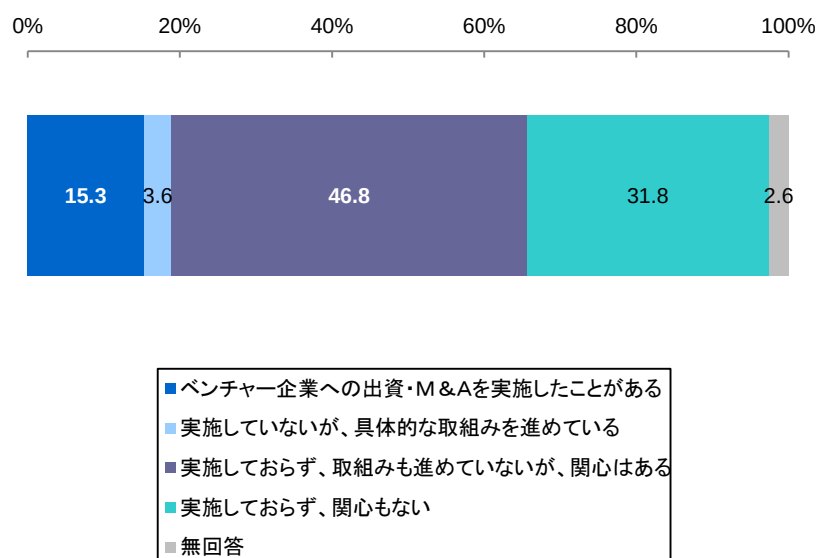
出所) 経済産業省「ベンチャー企業政策について」

(2) アンケート調査結果

大企業・中堅企業によるベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A の実態と課題、政策に対するニーズを把握するために、アンケート調査を実施した。

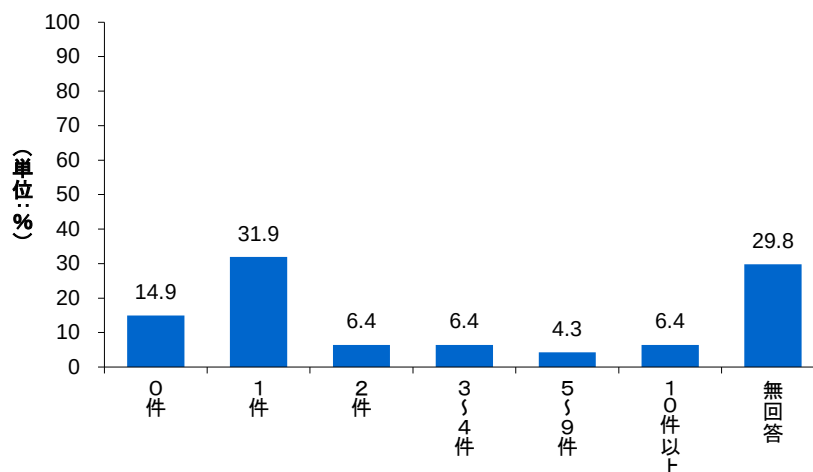
まず始めにベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携についての実施状況を尋ねたところ、1 割強の企業が「ベンチャー企業への出資・M&A を実施したことがある」と答えており、「実施していないが、具体的な取組みを進めている (3.6%)」、「実施しておらず、取組みも進めていないが、関心はある (46.8%)」と合わせると、6 割強の企業がベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A に関心を示していることが分かる。

図表 48 ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A (n=308)



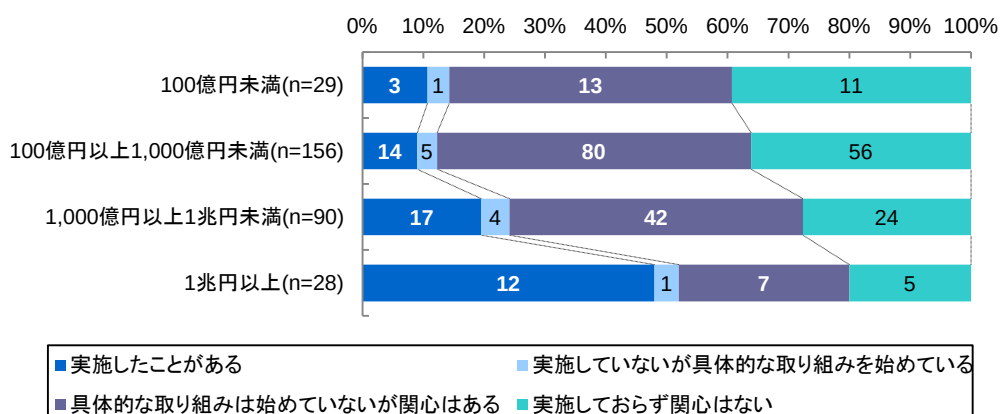
それでは、実際にベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A を行っている企業は、どの程度の実績を持っているのであろうか。実施企業に過去 3 年間における実施件数を尋ねたところ、「1 件」が約 3 割強と最も高く、「0 件」が 1 割強と 2 番目に高い結果となった(無回答は除く)。件数が 10 件以上など、頻繁にベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A をしている企業がいる一方で、多くの企業は出資・M&A の実績があったとしても件数はわずかである。

図表 49 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」実施件数 (n=47)



このように、まだ件数が少ないベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A であるが、現状では特にどのような企業で取組まれているかを分析した。まず、企業の売上規模でみると、売上規模が大きい企業ほど、過去 3 年間において実施した割合が高い傾向にあった。

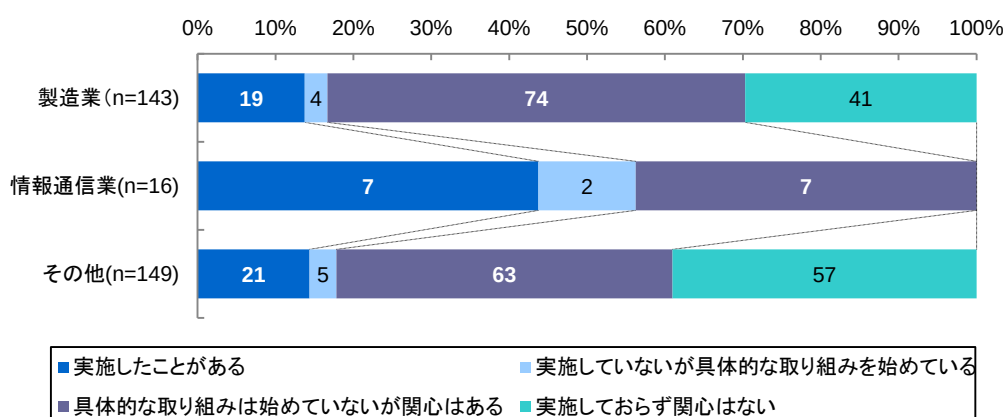
図表 50 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」の実施状況 (売上規模別)



※無回答サンプルを含まず

また、業種による取組みの違いも同様に分析したところ、情報通信業では約4割の企業で実施されていることがわかった。さらに、製造業においても「実施したことがある」「実施していないが具体的な取組みを始めている」「具体的な取組みは始めているが関心はある」と答えた企業は、約7割にのぼる。

図表 51 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」の実施状況（業種別）

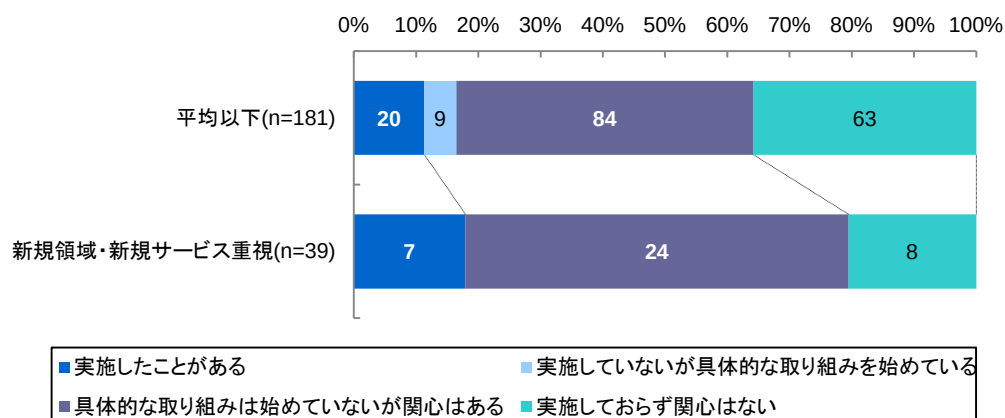


※無回答サンプルを含まず

続いて、企業が既存領域と新規領域、既存製品／サービスと新規製品／サービスのそれぞれどちらを重視しているかによって、実施状況に違いがあるかを分析した（ここでの新規領域とは「過去3年の間に新たに進出した市場」、新規商品・サービスとは「過去3年の間に新たに提供を開始した商品／サービス」を指す）。具体的には、直近の売上全体のうち、新規領域における新規商品・サービスの売上の割合が、平均よりも高い企業を抜き出し、平均以下の企業と比較した。

その結果、新規領域における新規製品・サービスの売上の割合が平均よりも高い企業群では、そうでない平均以下の企業群と比較して、ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A を実施した割合が、やや高いことが明らかとなった。

図表 52 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」の実施状況
(新規領域・新規サービス重視の度合い別)

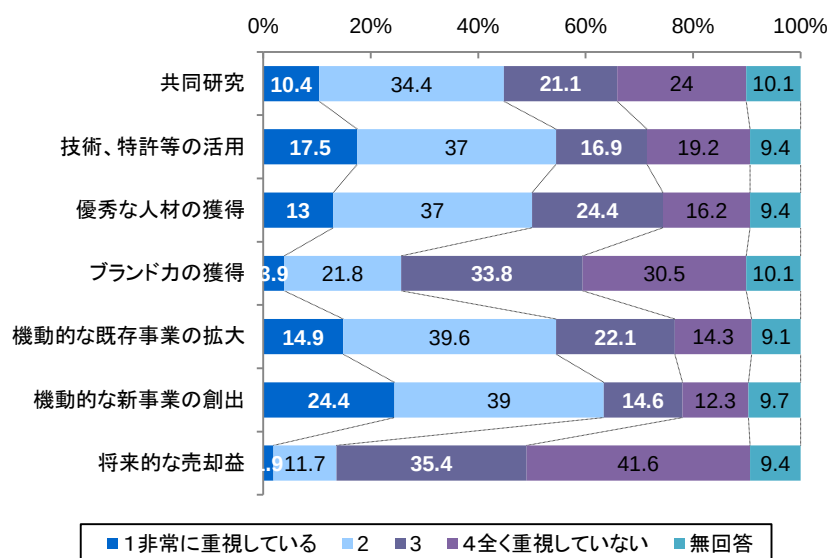


※無回答サンプルを含まず

さらに、過去3年間でベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施した企業について、その実施目的は何か聞いたところ、「機動的な新事業の創出」を重視している割合がもっとも多く6割強で、次いで「機動的な既存事業の拡大」が5割強であった。

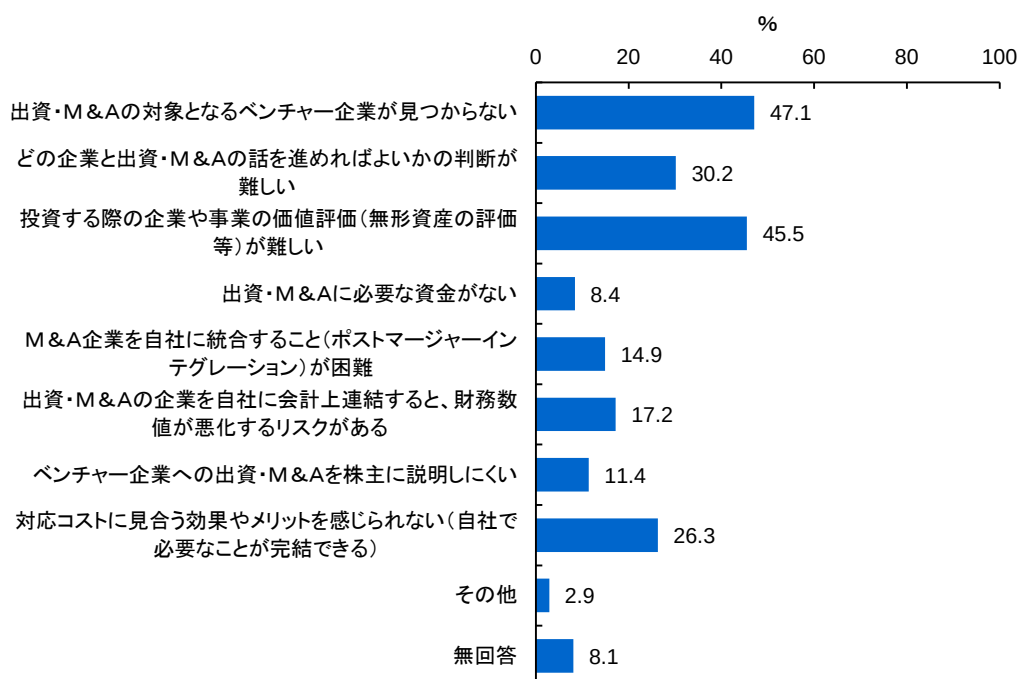
ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A を実施している企業は、新事業の創出および既存事業の拡大を目的にしているとの回答が多かった。

図表 53 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」実施目的(n=46)



では、ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A を実施するにあたっての課題は何だろうか。調査結果では、「出資・M&A の対象となるベンチャー企業がみつからない」がもっとも多く 5 割弱で、次いで「投資する際の企業や事業の価値評価（無形資産の評価等）が難しい」であった。

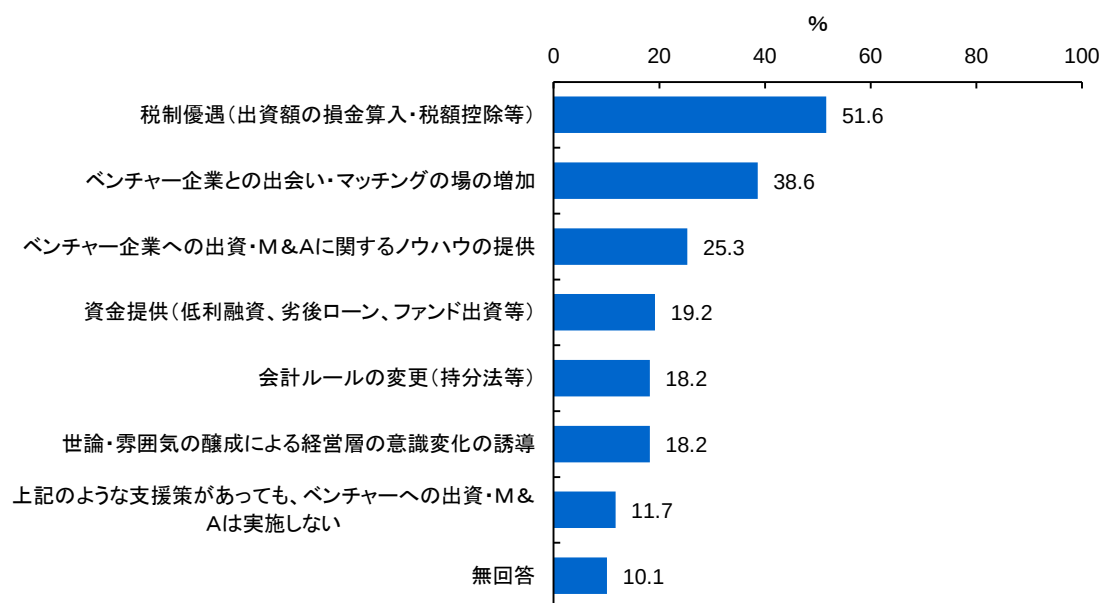
図表 54 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」の課題 (MA,n=308)



ここから出資・M&A 対象の探索・選定など、初期段階における課題が高い傾向にあることがわかる。6 割強の企業が出資・M&A に関心もっているにもかかわらず、初期段階における課題によって、実際の取組みが促進されていないと考えられる。

では、企業はベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A に向けて政府にどのような制度・政策面での支援を望んでいるのであろうか。アンケートの回答によると、「税制優遇（出資額の損金算入・税額控除等）」を望んでいる企業が 5 割強で最も多く、続いて「ベンチャー企業との出会い・マッチングの場の増加」が 4 割弱の企業から求められた。

図表 55 「ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A」促進で政府の制度・政策面での支援が望まれる事柄（MA,n=308）



(3) ヒアリング調査結果

ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の取組みの現状やその課題について深掘りするため、いくつかの業種における国内の大企業にヒアリング調査を行った。

① 実態および課題

ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の課題としては、マッチング機会の不足や、ベンチャー企業探索コストなどが挙げられた。

また、技術の補完関係さえ築ければ、提携先が大企業かベンチャー企業かにこだわる企業は少なく、出資でなく共同研究という形をとるのであればなおのことベンチャー企業との連携は行いやすいと考えられる。

各社からの主なヒアリング結果は、次の通りである。

<化学工業 C 社>

- ・ 外部との共同研究までは行っているが、出資となると数は少ない。また、出資してもマイナーで数パーセントであり、丸ごと買収というケースは少ない。
- ・ ベンチャー企業の M&A の促進について、政府に求める支援策としては、会計制度の変更があげられる。海外企業を買収する際は、のれん代の償却が一番の問題である（無形固定資産に計上し、20 年以内で均等償却）。国内企業の M&A であれば問題ない。ただ、国内企業が対象となると、株が安いために負ののれん代が発生してしまうという点は、ハードルになるかもしれない。

<化学工業 D 社>

- ・ 海外企業の M&A は国内に比べてハードルが高い。既存事業で利益がある部分を子会社化し、世界中からシーズを探して M&A を実施しようとしている。M&A の決済基準は会社法の通りであり、数 10 億円を超えると取締役会に上げる。規模の大きい M&A が多いので、基本的には経営matterである。

<化学工業 E 社>

- ・ CVC が見つけた案件も技術の内容によって扱いが異なる。直接 R&D 研究所に持っていくような内容であれば新規事業本部が扱い、また既存事業と親和性が高いものであれば事業会社に持っていき事業会社と共に案件を扱

う。

- ・ ある程度の買収案件になるとプロジェクトが組まれて対応が行われる。買収、出資に関しては社内横断的な意思決定がなされる。

<精密工業 F 社>

- ・ 外部シーズの獲得については、当社は非常に熱心であり、重要性に応じて調達・事業提携も出資・M&A も行っている。出資まで踏み込むかどうかは、もっぱらどこまで承認が下りているかにかかっている。出資したい事業領域の技術についてはアメリカが圧倒的に進んでいるため、アメリカのベンチャー企業がメインターゲットになる。また、日本では新しい技術が出てきても、政府の承認を通すことが非常に難しいため、新しい技術シーズが出てきづらい土壌がある。一方、欧州・アメリカでは政府の承認が下りやすく、また承認の申請作業をサポートする専門家の層が厚い（法務・会計など）。加えてアメリカで承認が下りれば、グローバルの市場でもある程度通用する（アメリカの認可基準がグローバルスタンダードに近い）ため、アメリカで承認を受けるインセンティブが大きい。
- ・ シーズのソーシングについては、R&D 部隊の社員が海外の学会等交流の場に参加する、営業部門の社員が同様に学会等で探索する、投資銀行からの紹介を受ける、といったパターンがある。こうしたソーシング部隊から事案がもたらされると、経営企画部がその後の実務を引き取り、提携や出資に移る。資本を入れるかどうかになると、意思決定は経営会議で行う。
- ・ 殆どが海外（特にアメリカ）のベンチャー企業であり、日本のベンチャー企業は対象となっていない。

<重工業 N 社>

- ・ ベンチャー企業とジョイントベンチャーを作る際に、国からの助成金があると、ベンチャー企業と提携する後押しとなるだろう。

<流通業 R 社>

- ・ ベンチャー企業への出資案件もそれなりにあるが、2000 年代ごろのネットバブルのころとは異なり、ある程度成長したステージの企業にしかお金を出さなくなったとのこと。

② 政策へのニーズ

政府に求めるベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携の支援策としては、ベンチャー企業探索時のコストが莫大であるため、国によるベ

ンチャー企業、ベンチャー企業が持つ技術のリスト化を望む声が聞かれた。また、た、ベンチャー企業とのマッチングに対するニーズも聞かれた。具体的には、ベベンチャー企業持つ世界基準の技術を政府でデータベース化し、オープンにして欲しいとの声もあった。

また、税制優遇のインセンティブや会計制度の見直しが望ましいとの声が聞かれた。たとえば、出資・M&A に対する優遇税制があれば取組みの加速に繋がるという意見が聞かれた。中小企業への出資優遇制度があれば、規模が大きい案件が多いのでインパクトがあるとのことである。

ベンチャー企業の M&A の促進について、政府に求める支援策としては、会計制度の変更があげられた。海外企業を買収する際は、のれん代の償却が一番の問題である。国内企業の M&A であれば問題ないが、ただ、国内企業が対象となると、株が安いために負ののれん代が発生してしまうという点は、ハードルになるとの意見が聞かれた。

(4) 有識者委員会での意見

経済産業書で執り行った有識者委員会においては、国内企業のベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A の現状やその課題について、以下のような意見が聞かれた。

① 実態

- ・ベンチャー企業投資に拙速に手を出して失敗しているケースも多く、日本にベンチャー企業投資が根付くには、もう少し時間がかかるだろうとの意見があった。
- ・M&A の事例はあるが、トップラインをつくるための M&A が多く、ベンチャー企業を買うというものではないことが多いとの意見があった。日本にない技術を持つ海外ベンチャー企業を活用するという話は増えているが、国内ベンチャー企業との提携・M&A は進んでいないとの意見があった。

② 課題

- ・ベンチャー企業のイグジットとしての M&A がない理由は、結局は大企業のベンチャー企業に対する距離感・軽視感情がある。
- ・大企業の意思決定のスピードの遅さも課題として大きい。
- ・CVC として投資には、本社との価値観・経営方針の摺り合わせ（シナジーの有無、一定の事業規模確保等）が難しい。
- ・CVC の活動方針が本社経営者の変化によって左右されることも、継続的な活動が難しい理由となる。
- ・ベンチャー企業を直接大企業が買っても、上手くコントロールできない上に、賃金・保障といった労組問題もネックになる。

③ 政策へのニーズ

- ・「ベンチャー企業を活用していないと、遅れている」という経営者の意識をつくる、マインドセットを変化させる活動が必要である。
- ・とにかく事例を作って雰囲気を変えていくこと（そのための厳選されたベンチャー企業と大企業のマッチングの場の組成）が重要である。
- ・いくつかの階層を設けること（例えば、大企業が中堅企業に出資し、中堅企業がベンチャー企業に出資する）が、現実的ではないか。
- ・INCJ などによるマッチング投資（大企業・VC が自己資金を出すなら半自動的に出資）による後押しが必要ではないか。

(5) 小括

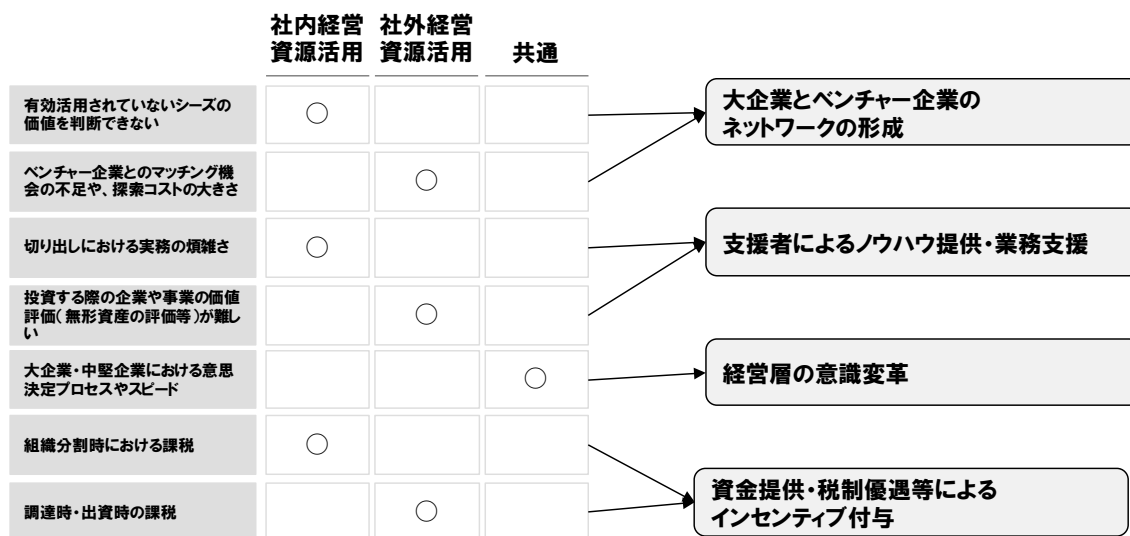
本実態調査におけるアンケート及びヒアリング、有識者委員会での議論から、国内の多くの企業において、ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A に対しては関心を持たれてはいるものの、実際に取組むには多くの課題があることが分かった。

その課題としては、「出資・M&A の対象となるベンチャー企業がみつからない」ことや、「投資する際の企業や事業の価値評価（無形資産の評価等）が難しい」ことなど、初期段階の対象の選定等に関する課題であると感じている企業が多く、また大企業側の意識改革が必要との声もあった。

6. 望まれる政策

実態調査を踏まえ、望まれる新規政策について検討する。アンケート調査、ヒアリング調査、有識者委員会の各調査において挙げられた主な課題に対して、必要性が強く求められた新規政策の方向性を4つ提示する。

図表 56 主な課題と望まれる新規政策



(1) 大企業とベンチャー企業のネットワークの形成

スピノフ・カーブアウトの課題として、「社外に切り出す候補となる案件が乏しい」と回答した企業が多かったが、有識者委員会やヒアリング調査では、社内の者ではシーズの有効性を評価することが困難であるとの意見が聞かれた。そのため、この課題は、「社内のシーズを適切に評価できていない」と捉えることも出来るだろう。ベンチャー企業等の社外の者によるシーズの評価が重要である。

また、ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携や、ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A など、社外経営資源活用の課題として、「ベンチャー企業との出会い・マッチングの機会が乏しい」こと、「出資・M&A の対象となるベンチャー企業が見つからない」といった課題を感じている企業が多かった。

新規政策へのニーズとしても、「ベンチャー企業との出会い・マッチングの場の増加」を望んでいる企業が多かった。有識者委員会においても、スピノフ・カーブアウトに向けた社内シーズのスピノフ・カーブアウトを促進させるた

めの新規政策として、大企業のシーズをベンチャー企業が事業化するマッチングの機会をより提供すべきであるという意見が聞かれた。また、ヒアリング調査では、ベンチャー企業探索時のコストが莫大であることから、ベンチャー企業が持つ技術のリスト化を望む声が聞かれた。

スピノフ・カーブアウトの促進においても、ベンチャー企業からの調達・事業提携、出資・M&A においても、大企業とベンチャー企業をより有機的に結びつけられるネットワークを形成する必要性がある。

(2) 支援者によるノウハウ提供・業務支援

スピノフ・カーブアウトとして切り出す際の課題として、「実務（法務・労務・税務）が煩雑である」ことや「推進方法・実施方法がわからない」ことが高かった。ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業の M&A では、「投資する際の企業や事業の価値評価が難しい」ことが高かった。これらはいずれも、スピノフ・カーブアウトや出資・M&A におけるノウハウを有する者が不足していることに起因している。

さらに、政策へのニーズとしても、「スピノフ・カーブアウトの実施ノウハウの提供（コンサルタント等の派遣）」を望む企業が多い。また、「ベンチャー企業への出資・M&A に関するノウハウの提供」を望む企業もやや多かった。ヒアリング調査においても、社内の者ではシーズの有効性を評価することが困難であるとの意見があり、ベンチャーキャピタリストやコンサルタント等の外部の支援者によるノウハウ提供や業務の支援を望む声が聞かれた。

(3) 経営層の意識変革

ヒアリング調査において、スピノフ・カーブアウトの実施における課題として、責任者による切り出しの意思決定が出来ていないことが問題であるという声が聞かれた。現場の各担当者は、有効活用されていないシーズの可能性ばかりに注目し、結果としてスピノフ・カーブアウトには至らないことが多い。そこで重要なのは、役員等の決裁権を有する担当者による意思決定であるが、そのような意思決定プロセスを有する企業は多くないとのことである。

また、委員会においては、ベンチャー企業等の社外経営資源活用において、大企業がベンチャー企業を軽視していることが原因であることが、課題であるとの意見があった。

アンケート結果でも、経営層の意識変革に関する項目は、スピノフ・カーブアウトにおける政策へのニーズとして、やや高い結果となっている。

(4) 資金提供・税制優遇等によるインセンティブ付与

アンケート調査によれば、スピンオフ・カーブアウトの促進に向けて、組織分割時における課税等の税制を優遇する等の措置が望ましい政策であると回答した企業が、非常に多かった。また、ベンチャー企業の活用においても、調達時・出資時における税制優遇を求める企業が、非常に多かった。

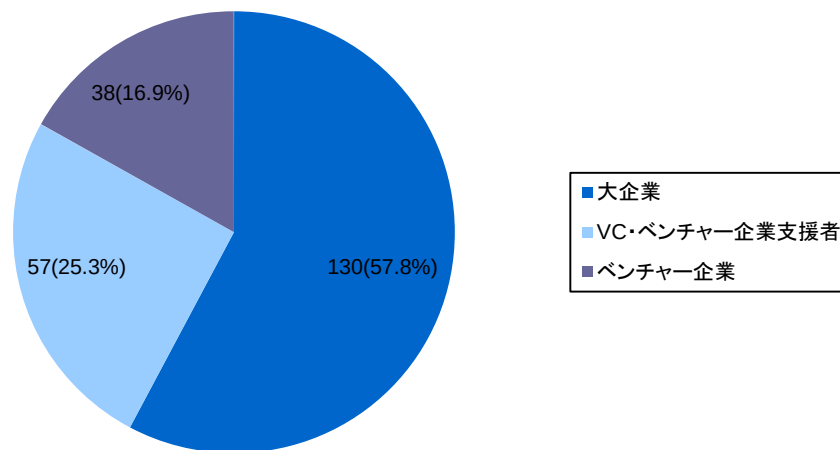
また、有望なベンチャー企業育成という観点からの課題として、初期のステージにおけるベンチャー企業に対して、十分な資金が回っていないという点が委員会で指摘された。これに対しては、公的機関とのマッチング投資が有効であるという声が、委員会で聞かれた。

以上のように、資金提供・税制優遇等のインセンティブ付与は、強く望まれる政策である。

III. シンポジウムの開催

1. 開催結果・参加者

シンポジウムには大企業、VC・ベンチャー企業支援者、ベンチャー企業から総勢 225 名の参加者が集まった。大企業からの参加者が半数以上を占め、VC・ベンチャー企業支援者、ベンチャー企業と続く。



2. シンポジウムの内容

(1) シンポジウムのプログラム

項目	概要
開催挨拶	経済産業省 経済産業政策局 大臣官房審議官(経済社会政策担当) 西山圭太氏
基調講演 1	KDDI 株式会社 代表取締役執行役員専務 新規事業統括本部長 高橋誠氏 「ベンチャー企業連携に関する取り組み」
基調講演 2	元 富士通株式会社 経営戦略室長代理 中村裕一郎氏 「富士通のコーポレート・ベンチャリング活動の概要とその背景」
パネル ディスカッション	パネリスト: YJ キャピタル株式会社 取締役 COO 小澤隆生氏 株式会社グロービス・キャピタル・パートナーズ マネージング・パートナー 仮屋蘭聡一氏 株式会社フジテレビジョン デジタルコンテンツ事業部長 種田慶郎氏 インキュベイトファンド 代表パートナー 村田祐介氏 モデレーター: トーマツベンチャーサポート株式会社 吉村孝郎氏 「ベンチャースピリットを大企業に、大企業の経営資源をベンチャーに」
講演	トーマツベンチャーサポート株式会社 事業開発部長 斎藤祐馬氏 野村證券株式会社 塩見哲志氏 「ベンチャー支援の活動事例」
講演	経済産業省 経済産業政策局 新規産業室 新規事業調整官 石井芳明氏 「新事業創出支援事業」

(2) 基調講演

① KDDI 株式会社 高橋誠氏

タイトル：ベンチャー企業連携に関する取組み

情報通信分野における市場環境が技術革新やグローバル規模での競争の激化、多様なプレイヤーの参入などを受け急速な勢いで変化している中、KDDI は、スマートフォンやタブレットなど、ユーザーが好みのデバイスで（マルチデバイス）、最適なネットワーク（マルチネットワーク）を介してさまざまな使い方（マルチユース）をシームレスに実現する 3M 戦略を推進している。

それらの施策を KDDI はベンチャー企業の力を活用しながら実現するべく、ベンチャー企業との連携に力を入れている。KDDI Open Innovation Fund ではアリーステージからミドルステージのベンチャー企業を中心に資金だけに留まらず KDDI のリソースを投入することにより、KDDI とのシナジーによってベンチャー企業の事業拡大を目指している。例えば、会員数が 500 万人を突破した au スマートパスはベンチャー企業が KDDI とのシナジーを活かして活躍する 1 つのプラットフォームとして機能している。ベンチャー企業は au スマートパスの圧倒的な送客力の下ユーザー獲得を行うことができ、KDDI は魅力的なコンテンツを増やすことでスマートパスの魅力を高めることができる。ここで重要なのは au スマートパスにおけるビジネスモデルである。一般的には、会員数の増加に伴ってコンテンツ提供企業への報酬も増えるレベニューモデルが普通であるが、au スマートパスでは会員数に関わらず、ユーザーが少ない時期からコンテンツ提供者に一定のフィーを払うことにしている。そのことにより、コンテンツ提供企業は将来のキャッシュフローを容易に計算することができ、安定したサービスの提供、初期の企業成長を実現することができる。

一方で、KDDI ∞ Labo では、頑張るエンジニアを応援し、グローバルに通用するインターネットサービスを作りだすことを目標に、公募から選考を通過したアイデアのサービスの立ち上げを資金、ノウハウ、ハードなど様々な側面からサポートを行っている。技術者に紐づく小さなシーズをグローバルに通用するサービスに育てるべく、経験あるメンターが一定期間密着して全面的にバックアップを行っており、日本から世界へ発信するサービス開発を目指している。

② 元 富士通株式会社 中村裕一郎氏

タイトル：富士通のコーポレートベンチャリング活動の概要とその背景

コーポレートベンチャリング(CV)とは、企業組織としてベンチャー企業を活用して、非連続なイノベーションを推進することであり、その手法としては社内シーズを活用したベンチャー企業・新規事業の創出、および社外シーズを活用した外部ベンチャー企業とのアライアンスなどが代表的である。富士通は1972年のファナックのスピンオフをはじめ、そうした CV の活動に比較的早期から取り組んでおり、CV に対して理解ある社風を持っている。現在も、社内ベンチャー制度、スピンオフ制度を運営しており、社内に埋もれた事業シーズを有効活用した新規事業の開発に取り組んでいる。また、2001 年からは新技術インキュベーションプロジェクトと題し、社内で公募した事業シーズを評価し、事業化に向けてインキュベーションを行う制度を推進している。

このような CV の取組みには 3 つの大きな意義が存在する。1 つ目は、大企業によるリスクマネーの活用である。大企業が自社のリソース内では実施できないようなリスクの高い開発などをベンチャー企業と共同で行うことにより、大企業の豊富なキャッシュを用いてリスクの高い非連続のイノベーション創造に取り組むことができる。2 点目はベンチャーコミュニティのメリットである。大企業が CV によりベンチャー企業とのコミュニケーションを密に行うことにより、ベンチャー企業・ベンチャーキャピタルにとってもイグジット戦略の選択肢として大企業に買収されるという選択肢が現実的なものとして捉えられる。3 つ目は、ベンチャー起業家増加への寄与である。大企業がベンチャー企業との協業を進めることにより、ベンチャー企業の成功確率が上がれば、人材の流動性が上がり、起業にチャレンジする人材が増加するといった良循環が起きると考えられる。

しかしながら、現在の日本の大企業はベンチャー企業を活用した CV に消極的である。その課題としては、内部開発にこだわる企業風土や、人材の流動性の低さなど日本企業特有の組織課題が挙げられる。そのような状況の中でも CV を推進していくためには、自社で開発できる範囲（自社の技術の強みの範囲）を明確化し、新規事業に投資できる金額を予め設定することが求められる。そうすれば、他社からの技術導入や外部資金の活用が自ずと必要となる事業領域が必ず発生する。このようにイノベーション・マップを意識した技術のインキュベーション施策を各社において実行することが日本企業における CV の促進には必要である。

(3) パネルディスカッション

次項以降、パネルディスカッションの要旨を示す。

① 大企業・ベンチャー企業の結びつき拡大による経済活性化

【小澤氏】

ベンチャー企業の活用目的は企業によって様々だが、企業にとって重要なのは買収後にサービスが伸びるかどうかである。そのため、PMI、買収後のスキームが非常に重要である。買収される立場から見て、日米の最大の差は、買収後の計画性の緻密さであり、米国企業では買収後の計画、何のために買収をするのかが極めて明確になっている。

また、現状ではベンチャー企業への投資の成功確立は2割程度であり、ベンチャー企業の事業計画に変更はつきものである。当初の計画が変更となった際にも、買収したベンチャー企業の成功指標をいかに柔軟に変更しながら評価できるかが大事である。大企業はベンチャー企業への出資には失敗が付きものであることを認識すべきである。

さらに、ベンチャー企業への出資の際には、ベンチャー企業へどこまで権限を移譲することができるのかが重要である。その点に関しては、海外法人にどこまで権限移譲をするのかという問題と同じ論点である。

【仮谷薫氏】

日本には PMI の経験値、PMI のプロフェッショナルがシリコンバレーと比べると非常に少ない。そもそも成功失敗の体験が蓄積しないと PMI のスキルは獲得できないが、今後 PMI の能力が企業のコアコンピタンスとなるのではないかと感じており、そのスキルをいかに内外から獲得するかが大事である。

企業が M&A の際にプレミアムを付けて買収をするのは、欧米では当然である。しかし、日本では IPO のほうが、プレミアムが付きやすい。また、M&A を行う企業が少ないこともあり、M&A にプレミアムが付きにくいという問題があり、事業がうまくいっているベンチャー企業でも買収されにくい。

【村田氏】

ベンチャー企業の探索を専門としている部署が日本企業にはあまりないのではないか。また、のれん代の対応年数などによって日本では事業がうまくいっ

ているベンチャー企業に対しても M&A が進まないのではないかと考えられる。

【小澤氏】

日本では大企業の中で開発を閉じることが多く、大企業からのスピンオフなどの事例が限られてきた。これを伸ばすということは、文化的な背景も含めて非常に根が深い問題だろう。そもそも日本は、雇用の概念が根本的にアメリカとは違う。一番の違いは年功序列の人事制度や、人材の流動性の低さである。

② 近年の大企業とベンチャー企業の連携の現状

【仮谷薫氏】

2010～2011 年にかけて大企業の中の潮目の変化を感じている。大企業内の次世代人材育成において、各社が中長期のコア事業における人材不足を感じており、ベンチャー企業と連携した新規事業の要望が多くなってきた。大企業の経営者、現場担当者が本格的にベンチャー企業との連携を考え出している。自社の状況を客観視して最適な判断をしているのであろう。そんな中で、ベンチャー企業との連携におけるリスクや期待値を伝えて行くのは VC の役目であろう。

【村田氏】

ゲーム会社でも大企業とベンチャー企業のコラボレーションは盛んになっている。大手ゲーム企業からの要望で、ソーシャルゲームの開発におけるベンチャー企業との協業の仕方などについてレクチャーをすることもあり、大企業側もベンチャー企業との協業に積極的になってきている。ポケラボがグリーに買収される 1 年前にセガが出資をしていたが、その際にもセガは PMI の絵を具体的に描いてプランを立てていた。

③ 大企業によるスタートアップ企業への投資

【種田氏】

日本の大企業が内部に蓄積しているノウハウやスキルは素晴らしいものがあるが、しがらみや過去の成功体験から新しいことに取組むことは難しい。そこで、ベンチャー企業人材、技術を利用して大企業内でのイノベーションを生み出せないかと考えている。ベンチャー起業家はプレゼンが上手であり、過去に成功体験がある起業家などのかついで、企業内で新事業への挑戦を認めさせて

いければ面白い。ベンチャー企業への出資は失敗が付き物だが、大企業内でもそのリスクについて共有をしながらチャレンジすることの重要性を説いていくことが大事ではないだろうか。

【村田氏】

ベンチャー企業への出資は、大企業の単なる事業拡大ではなくてイノベーションの取り込みである。しかし、そこにコミットできるスキルのある人材が大企業に少ない。M&Aは経験値であり、チームのインセンティブ設計やPMIの計画性などが重要である。グリーと共に行ったポケラボの買収は互いにノウハウがあったため、うまく実行することができた。日本においてもM&Aの経験値をもっと上げて業界全体でノウハウを蓄積していくべきである。

④ 大企業とベンチャー企業のコラボを増やすために必要なこと

【小澤氏】

大企業とベンチャー企業の根底となる知識・意識にずれが存在するため、その両社の理解を手助けする人材が必要である。大企業はベンチャー企業のポテンシャルをいかに見抜くかが求められており、これは新卒の面接と同様である。ベンチャー企業は自分を大きく見せようにするものであり、それを踏まえてバイアスを取り除く必要がある。そのような目線がない限り、大企業によるベンチャー企業の活用は進まないだろう。例えば、ベンチャー企業からの提案と同じビジネスモデルを自社よりも規模の大きい会社に提案されたらどう思うか、という視点で考えてみて欲しい。サービスの本質を見るときには、前提のバイアスをいかに排除するかが大事である。異物を受け入れ、温かい目線でベンチャー企業と付き合うことを大企業には意識をして欲しい。

【仮谷蘭氏】

ベンチャー企業は特定の領域にエネルギーを持ってコミットしている。ベンチャー企業のそのような良さを認識して、それを使わせてもらおうという気持ちを持って接する大企業はうまくベンチャー企業と連携できるのではないかと考えている。大企業側からの謙虚な気持ち、敬意はベンチャー企業に伝わるものである。ベンチャー企業をフラットに評価できる企業は、ベンチャー企業に成果を出させる付き合い方が出来るのではないかと考えている。

大企業もエース人材をコア事業に投入するのは当然であり、新規事業に割く

リソースは限られている。では、新規事業はベンチャー企業と一緒にやろうではないか、という腹の据わった企業は、ベンチャー企業を公平に評価し、うまく活用できている印象がある。

PMI の巧拙が企業の競争力を決める時代になってきている。ベンチャー企業との付き合い方、活用方法についての経験はこれからの事業環境における競争優位となるので、積極的に大企業は経験を積んで欲しい。

【種田氏】

大企業とベンチャー企業の連携を増やすポイントは 2 つあるだろう。1 つ目は大企業が自社のこだわりやポリシーをどこまで守るのかの線引きを明確にすることである。例えば、インターネットとテレビの最大の違いは、放送法による規制であり、そのカルチャーの違いは、IT ベンチャーとの間にこれまで大きく溝として存在した。本業のポリシーやこだわりをベンチャー企業との協業に置いてどこまで踏襲するのか、という点を明確にしないとうまく付き合えないだろう。

2 つ目は大企業の決裁権がある人材がベンチャー企業といかに接するかである。新規事業において大企業がいかに決済権を現場に委譲できるのかが大事であり、大企業内の組織調整が必要である。

【村田氏】

大企業にはスタートアップのコミュニティにもっと積極的に参加して欲しい。どこがうまくいくベンチャー企業なのか、外から見るだけではわからないが、ベンチャー企業の狭いコミュニティの中からだと、他のベンチャー企業と比較して評価することも可能になる。

また、日本全体にベンチャー企業活用の事例が少ない中、個別のケーススタディを互いにシェアすることでノウハウを得て欲しい。そのためにも大企業には積極的にベンチャー企業や VC のコミュニティに入ってきてもらえればよいだろう。

以上

IV. 参考資料

1. アンケート調査票

次ページより、本調査に用いたアンケート調査票を掲載する。

経済産業省 委託調査 「新事業創出に関するアンケート」

平成25年2月 (株)野村総合研究所

本調査は、「経済対策」の効果の向上を図るため、経済産業省の委託を受けて野村総合研究所が実施するものです。(平成24年度総合調査研究 新事業創出支援に関する実態調査)
お忙しい中誠に恐縮でございますが、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

- ご回答は、貴社の**経営企画部門や新事業開発部門等**のご担当者様にお願い申し上げます。
- 本調査は統計的に処理致しますので、個社・個人の意見等が公表されることは一切ありません。
また、回答が弊社及び委託元(経済産業省新規産業室)以外に知られることは一切ありません。
- ご記入いただきましたアンケート用紙は、大変お手数ですが、同封の返信用封筒(切手不要)に入れて、**平成25年3月6日(水)までに**ポストに投函してください。
- 本アンケートに関するお問い合わせは、下記までお願い致します。
株式会社野村総合研究所 電話番号：03-5533-3128 (担当：伊藤)

第1部： 貴社の基本情報と事業方針

問1. 貴社の主要業種として、最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。(複数の業種にかかわる場合は、直近の売上高が最も大きい業種をお選び下さい)

- | | | |
|------------------|---------------------|-------------------|
| 1. 農業、林業、漁業 | 7. 卸売業 | 13. 飲食サービス業 |
| 2. 建設業 | 8. 小売業 | 14. 生活関連サービス業、娯楽業 |
| 3. 製造業 | 9. 金融業、保険業 | 15. 教育、学習支援業 |
| 4. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 10. 不動産業、物品賃貸業 | 16. 医療、福祉 |
| 5. 情報通信業 | 11. 学術研究、専門・技術サービス業 | 17. サービス業 |
| 6. 運輸業、郵便業 | 12. 宿泊業 | 18. その他 () |

問2. 貴社の資本金として、あてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。

- | | |
|---------------|-------------------|
| 1. 5,000万円以下 | 2. 5,000万円超～1億円以下 |
| 3. 1億円超～3億円以下 | 4. 3億円超 |

問3. 貴社の従業員数(連結ベース)として、あてはまるもの1つに○印をおつけ下さい(パート・アルバイトは含み、派遣労働者等は含みません)。

- | | | | |
|---------------|-----------------|------------------|--------------|
| 1. 50人以下 | 2. 51～100人 | 3. 101～300人 | 4. 301人～500人 |
| 5. 501～1,000人 | 6. 1,001～5,000人 | 7. 5,001～10,000人 | 8. 10,001人以上 |

問 4 . 貴社の売上高 (連結ベース) について、直近の決算と 3 期前の決算の数値をお答え下さい。

① 直近の決算における連結売上高
結売上高

百万円

(年 月期)

② 3 期前の決算における連

百万円

(年 月期)

問 5 貴社の直近の決算の連結売上高のうち、既存領域、新規領域から生み出された売上の割合と、既存商品/サービス、新規商品/サービスからの売上の割合は、どの程度でしょうか。

おおよその目安で結構ですので「既存」と「新規」それぞれの割合をお答えください。

なお、ここでの新規領域とは「過去 3 年の間に新たに進出した市場」、新規商品・サービスとは「過去 3 年の間に新たに提供を開始した商品 / サービス」を指します。(それぞれの区分の割合がお分かりにならない場合は、合計割合のみのご回答でも結構です。)

(区分の例)

- ① 既存領域・既存商品
- ② 既存領域・新規商品
- ③ 新規領域・既存商品
- ④ 新規領域・新規商品

<工作機械部品メーカー>

- 工作機械部品
- 工作機械の高機能部品
- 医療用機器の部品
- 医療用機器のセンサー

<加工食品製造業>

- 加工食品
- 加工食品の新メニュー
- 加工食品の配食サービス
- 介護サービス

直近の売上の構成	既存商品/サービス (過去 3 年以上前から)	新規商品/サービス (過去 3 年の間に新たに提供)	合計
既存領域 (過去 3 年以上前から)	① %	② %	%
新規領域 (過去 3 年の間に新たに進出)	③ %	④ %	%
合計	%	%	100%

上記の区分において貴社で本来望ましいと考える割合は、おおよそどの程度でしょうか。

おおよその目安で結構ですので既存と新規それぞれの割合をお答えください。

望ましい売上の構成	既存商品/サービス (過去 3 年以上前から)	新規商品/サービス (過去 3 年の間に新たに提供)	合計
既存領域 (過去 3 年以上前から)	① %	② %	%
新規領域 (過去 3 年の間に新たに進出)	③ %	④ %	%
合計	%	%	100%

問6．貴社の現時点の新事業創出（新規領域への進出・新規商品/サービスの提供）の状況について、満足されていますか。貴社のお考えに最も近いもの1つに○印をおつけ下さい。

- 1．非常に満足している
- 2．ある程度満足している
- 3．あまり満足していない
- 4．全く満足していない

問7．貴社の現時点の新事業創出の取組みに関して、最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。

- 1．新事業創出を目指すビジョンや目標は特に設けていない（既存事業に集中する）
- 2．新事業創出を目指すビジョンはあるが、具体的な目標はない
- 3．新事業創出に関する、売上規模や創出数等、具体的な目標がある
- 4．新事業創出に関する具体的な目標について、達成度合いを評価しPDCAサイクルをまわしている

問8．新事業創出を促進するための社内組織マネジメントとして、既に取り組まれているものがあれば全てに○印をおつけ下さい。

- 1．新事業創出の専門部署を設置
- 2．部門横断的・バーチャルな部署を設置
- 3．新事業創出時の報奨金や昇格等のインセンティブを付与
- 4．新事業創出のための社外ネットワーク構築の推奨
- 5．その他（具体的に)
- 6．特に取り組んでいない

以下では新事業創出の具体的な取組みで、社内の起業家精神の向上や社外のベンチャー企業の活用に関するものについてお伺いします。項目は次のとおりです。

- 新事業提案制度・社内ベンチャー制度（社内での事業化を前提） <第2部>
- 技術・事業シーズのスピンオフ・カーブアウト（外部での事業化を前提） <第3部>
- ベンチャー企業からの調達、ベンチャー企業との事業提携・共同研究 <第4部>
- ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業のM&A <第5部>

※ 上記は総称として「コーポレートベンチャリング」と言われており、大企業・中堅企業のオープン・イノベーション促進の方策として注目されています。

※ ベンチャー企業とは、新規性・成長性・起業家精神を有する新興企業を指します。
本アンケートでは、「設立10年未満の新興企業」という目安でご回答下さい。

第2部：「新事業提案制度」・「社内ベンチャー制度」

問9. 貴社における新事業提案制度・社内ベンチャー制度（社内での事業化を前提）の実施状況として、あてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。また「制度があり、過去3年間で実際に利用された」場合、その案件数をお答え下さい。

（注）新事業提案・社内ベンチャー制度とは、社員に対して広く新事業のアイデアやプランの提案を

募集し、提案に基づいた社内での事業化を支援する制度のことを指します。

1. 新事業提案・社内ベンチャー制度があり、過去3年間で実際に利用された
→ 過去3年で_____

件

2. 制度はあるが、過去3年間で利用されたことはない
3. 制度はないが、関心はある
4. 制度はなく、関心もない

問10. 「新事業提案・社内ベンチャー制度がある」とお答えになった方にお伺いします。貴社の新事業提案制度・社内ベンチャー制度の課題として、あてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. 公募しても集まらない
2. 有望な事業アイデアが少ない
3. 事業アイデアを事業計画に落とし込めない
4. 事業アイデアの事業化をスムーズ・スピーディに行えない
5. 事業化後に、期待通りの事業拡大が出来ない
6. 社内ベンチャー制度が組織の活性化まで繋がらない
7. 社内ベンチャー制度で生み出された知見や技術が蓄積・共有されない
8. その他（具体的に：_____）
9. 当社の制度はうまくいっており、特に課題はない

問11. 社内ベンチャー等による新事業創出に寄与するという観点から、社員が通常の業務とは別に、自主的に研究や新事業の検討をすることを許容するという考え方（ブートレグging制度）があります。これに対する貴社のお考えとして、最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。

1. 社内ルールの整備を行い（一定の時間・予算を許容等）、積極的に支援している
2. 社内ルールはないが、視野拡大やモチベーション向上に有効として肯定的に考えている
3. 社内ルールはなく、社員の常識的判断に任せて黙認している
4. 兼業・副業は会社のリスクとなる可能性が高く、否定的である
5. その他（具体的に：_____）

第3部：技術・事業シーズのスピノフ・カーブアウト

問12．貴社内に蓄積された技術や事業シーズで「有効活用されていない」「休眠している」ものはありますか。貴社のお考えとして、最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。

- 1．たくさんある
- 2．少しある
- 3．あまりない
- 4．全くない

問13．貴社内に蓄積された技術や事業シーズで「有効活用されていない」「休眠している」ものがあるとお答えになった方にお伺いします。技術や事業シーズを有効活用できない理由・課題として、どのような事柄が考えられますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

- 1．コアとなる事業領域から離れたもので、注力すべきでない
- 2．市場規模やリスクについての評価が出来ない
- 3．想定される市場規模が小さく、十分な収益が見込めない
- 4．社内の他の技術・事業シーズと競合する可能性がある
- 5．社内に当該技術・事業シーズを活かせる人材・周辺技術がない
- 6．事業化する資金の余裕がない
- 7．技術リスク・市場リスクをとれない
- 8．その他（具体的に：_____）

問14．貴社では、技術・事業シーズを社外に切り出すスピノフ・カーブアウトを実施していますか。取組みの現状として、最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。過去3年間で実施した場合、その件数をお答え下さい。

（注）スピノフ： 技術・事業シーズを社外の別組織として独立させる。（規模は大きくない）

カーブアウト： 技術・事業シーズを事業部門単位で戦略的に切り出す。（大規模）

- 1．スピノフ・カーブアウトを過去3年間で実施した → 過去3年で_____件
- 2．実施しようとしたが断念した
- 3．実施したことはないが、関心はある
- 4．スピノフ・カーブアウトには、関心はない

問15．「スピノフ・カーブアウトを実施した、実施しようとした」とお答えになった方にお伺いします。その実施目的として、あてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

- 1．不採算事業を切り離す・人員の削減をする
- 2．不採算事業ではないが非コア事業を切り離すことで選択と集中を実現する
- 3．社外で子会社として機動的に事業化し、将来的な連携を模索する
- 4．社外の資本、技術の活用により新しい分野で事業化し、将来的な連携を模索する
- 5．その他（具体的に：_____）

問 16 . スピンオフ・カーブアウトを実施しようとする場合、どのような課題がありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. 社外に切り出す候補となる案件が乏しい
2. 技術・事業シーズを持つ研究者や社員が外に出たがらない
3. 推進方法・実施方法がわからない
4. 実務（法務・労務・税務）が煩雑である
5. 切り出しに必要となる資金がない
6. 社外に切り出すと技術が競合企業に渡るリスクがある
7. スピンオフ・カーブアウトを経営戦略上、重視していない
8. その他（具体的に： _____）

問 17 . スピンオフ・カーブアウトを促進する上で、政府の制度・政策面での支援が望まれる事柄はありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. スピンオフ・カーブアウトの実施ノウハウの提供（コンサルタント等の派遣）
2. 法務・税務・労務の専門家の派遣
3. 資金提供（補助金、低利融資、劣後ローン、ファンド出資等）
4. 税制優遇（組織分割税制の要件緩和等）
5. 知的財産の保護、競業避止義務などに関するガイドラインの整備
6. 年金・社会保障制度の整備（個人型確定拠出年金の拠出枠の拡大等）
7. 世論・雰囲気の醸成による経営層の意識変化の誘導
8. 上記のような支援策があっても、スピンオフ・カーブアウトは実施しない

問 18 . 経済産業省では経済対策の一環として、スピンオフ・カーブアウトの機会作りのモデル事業を実施しています。（別添資料）

この事業は、スピンオフ・カーブアウトの候補案件に対して、初期のビジネスプランの策定やマネジメントチームの形成を支援するため、優秀なベンチャーキャピタル、コンサルタント等を紹介し、人件費、試作品製作費、市場調査費等を支援するものです。このような事業にご興味はありますか。

1. 支援を受ける可能性のある具体的な案件があり、申請を検討したい
2. 具体的な案件はないが、興味がある
3. 特に興味はない

なお、本事業については現在第1次の申請を受付中です。

申請を検討される方は以下のホームページをご参照ください。

<http://www.meti.go.jp/information/publicoffer/kobo/k130215003.html>

「新事業創出のための目利き・支援人材育成等事業に係る支援案件募集」

第4部：ベンチャー企業からの調達・事業提携

問19. 貴社では、ベンチャー企業からの商品・サービスの調達、ベンチャー企業との事業提携(共同研究を含む)を実施していますか。最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。また、実施している場合、そのベンチャー企業数をお答え下さい。

(注) ベンチャー企業：創業10年未満の新興企業で、非グループ企業・非系列企業

1. ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施している

→ 過去3年で_____

件

2. 実施していないが、関心はある

3. 実施しておらず、関心もない

問20. 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施している」とお答えになった方にお伺いします。実施している目的としてあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. 社内にはない斬新な技術・ノウハウが獲得できる

2. 社内にはない技術者と接近できる

3. 社内の技術・ノウハウと社外の技術・ノウハウとの融合によるイノベーションが期待できる

4. 外部調達・外製化することで、経営の効率化やスピードアップを図ることができる

5. その他(具体的に: _____)

問21. 貴社がベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を進める上で、どのような課題がありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. ベンチャー企業からの調達・事業提携がなくても社内・グループ企業で完結できる

2. 他の大企業・グループのルートで調達・事業提携が可能であるため、必要性を感じない

3. ベンチャー企業との出会い・マッチングの機会が乏しい

4. ベンチャー企業からの調達・事業提携には、技術的リスクがある(当該企業が他社に買収等)

5. ベンチャー企業からの調達には、財務的リスクがある(取引先の倒産リスク等)

6. 社内での手続き・決裁が面倒である

7. その他(具体的に: _____)

問22. ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を促進する上で、制度・政策面での支援が望まれる事柄はありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. ベンチャー企業との出会い・マッチングの場の増加

2. ベンチャー企業からの調達に関する優遇税制

3. ベンチャー企業との事業提携を推進する補助金の増加

4. ベンチャー企業からの調達や事業提携を積極的に行う企業の表彰

5. 世論・雰囲気醸成による経営層の意識変化の誘導

6. 上記のような支援策があっても、ベンチャー企業からの調達や事業提携はしない

第5部：ベンチャー企業への出資・ベンチャー企業のM&A

問23．貴社において、ベンチャー企業への出資、ベンチャー企業のM&A（合併、買収等）を実施していますか。あてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。また、実施している場合、そのベンチャー企業数をお答え下さい。（グループ企業は除く）

1. ベンチャー企業への出資・M&Aを実施したことがある	→ 過去3年で_____件
2. 実施していないが、具体的な取組みを進めている	
3. 実施しておらず、取組みも進めていないが、関心はある	
4. 実施しておらず、関心もない	

問24．貴社におけるベンチャー企業への出資・M&Aにおいて、国内、先進国、新興国のベンチャー企業に対するお考えにつき、以下の項目毎に、最もあてはまるものに1つずつ○印をおつけ下さい。

項目	非常に重視している ← → 全く重視していない			
①国内ベンチャー企業	1	2	3	4
②先進国ベンチャー企業（北米・欧州）	1	2	3	4
③新興国ベンチャー企業	1	2	3	4

問25．貴社におけるベンチャー企業への出資やM&Aの目的として、以下の項目毎に最もあてはまるものに1つずつ○印をおつけ下さい。

項目	非常に重視している ← → 全く重視していない			
①共同研究	1	2	3	4
②技術、特許等の活用	1	2	3	4
③優秀な人材の獲得	1	2	3	4
④ブランド力の獲得	1	2	3	4
⑤機動的な既存事業の拡大	1	2	3	4
⑥機動的な新事業の創出	1	2	3	4
⑦将来的な売却益	1	2	3	4

問26．貴社におけるベンチャー企業への出資やベンチャー企業のM&Aの阻害要因として、あてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. 出資・M&Aの対象となるベンチャー企業が見つからない
2. どの企業と出資・M&Aの話を進めればよいかの判断が難しい
3. 投資する際の企業や事業の価値評価（無形資産の評価等）が難しい
4. 出資・M&Aに必要な資金がない
5. M&A企業を自社に統合すること（ポストマージャーインテグレーション）が困難
6. 出資・M&Aの企業を自社に会計上連結すると、財務数値が悪化するリスクがある
7. ベンチャー企業への出資・M&Aを株主に説明しにくい
8. 対応コストに見合う効果やメリットを感じられない（自社で必要なことが完結できる）
9. その他（具体的に：_____）

問 27 .ベンチャー企業への出資やM & Aを促進する上で、政府による制度・政策面での支援が望まれる事柄はありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。

1. ベンチャー企業との出会い・マッチングの場の増加
2. ベンチャー企業への出資・M&Aに関するノウハウの提供
3. 資金提供（低利融資、劣後ローン、ファンド出資等）
4. 税制優遇（出資額の損金算入・税額控除等）
5. 会計ルールの変更（持分法等）
6. 世論・雰囲気醸成による経営層の意識変化の誘導
7. 上記のような支援策があっても、ベンチャーへの出資・M&Aは実施しない

【最後に】ご回答者について伺います

貴社名	
ご回答者所属・役職	
ご回答者氏名	
電話番号	

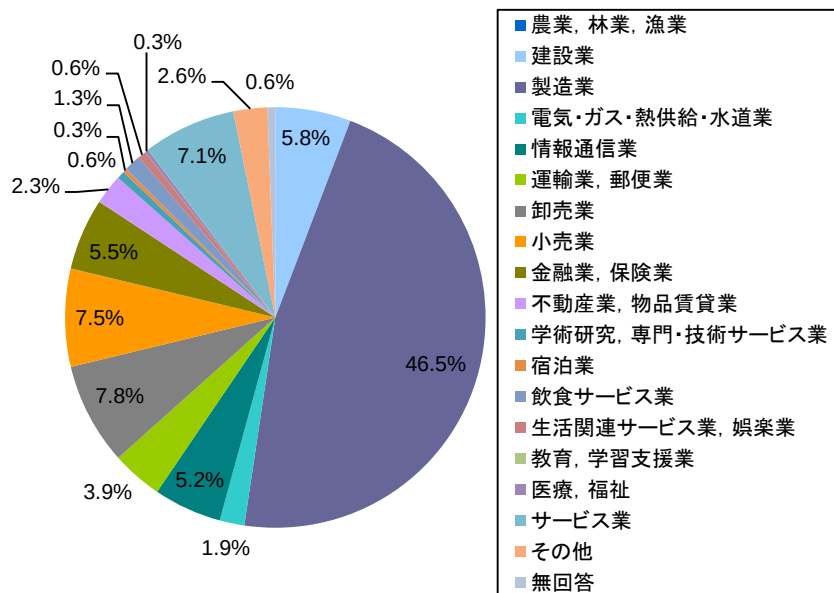
質問は以上です。お忙しい中ご協力いただき、誠にありがとうございました。

2. アンケート結果（単集計）

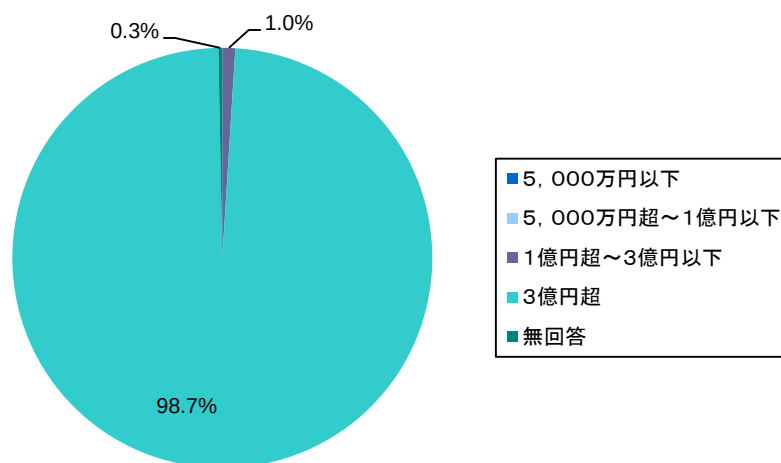
I. 概要

問 1. 貴社の主要業種として、最もあてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。
（複数の業種にかかわる場合は、直近の売上高が最も大きい業種をお選び下さい）（SA）

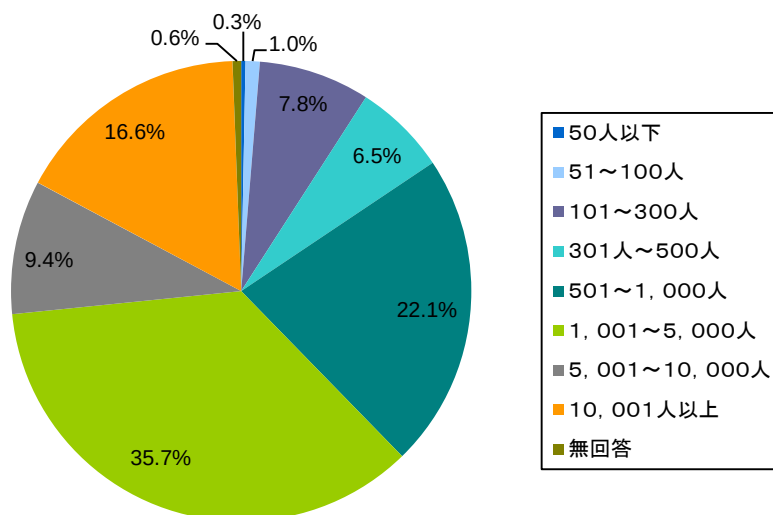
n=308



問 2. 貴社の資本金として、あてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。(SA)
n=308

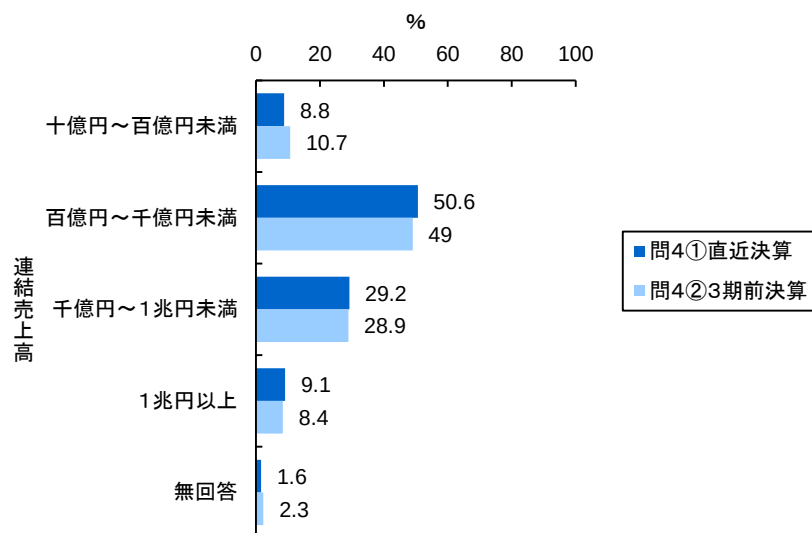


問 3. 貴社の従業員数（連結ベース）として、あてはまるもの 1 つに○印をお
つけ下さい（パート・アルバイトは含み、派遣労働者等を含みません）。(SA)
n=308



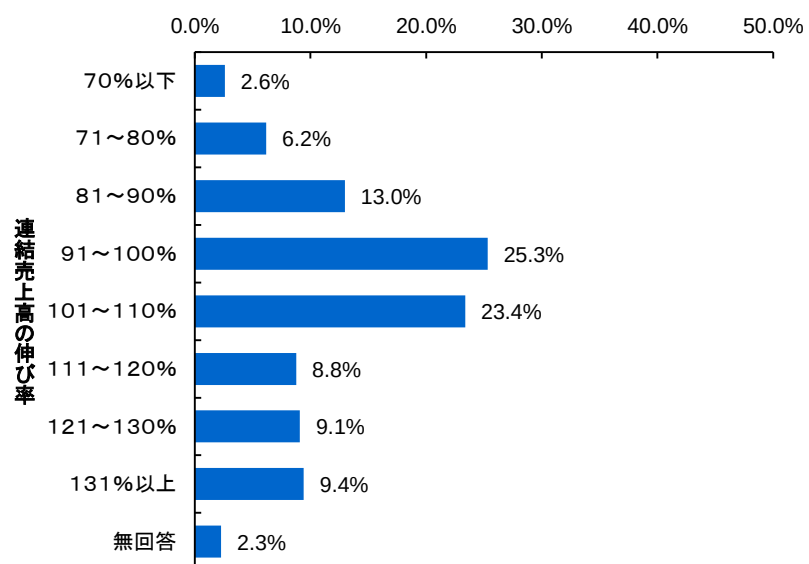
問 4. 貴社の売上高（連結ベース）について、直近の決算と 3 期前の決算の数値をお答え下さい。（それぞれ数値記入）

n=308



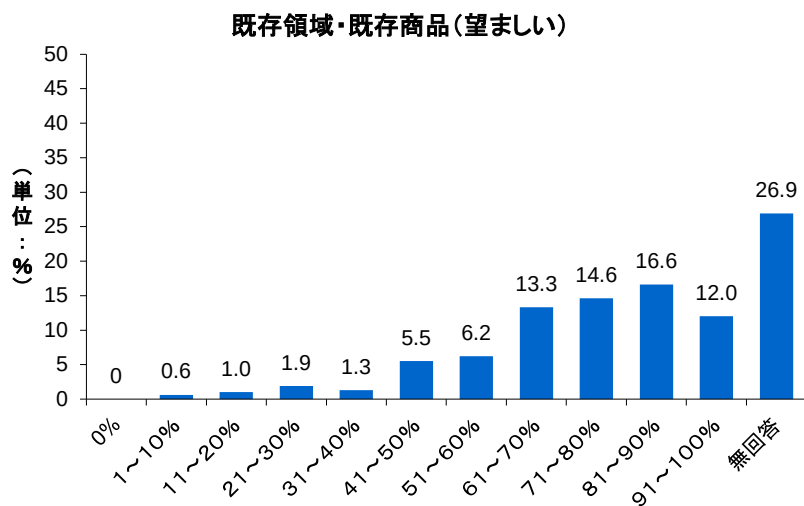
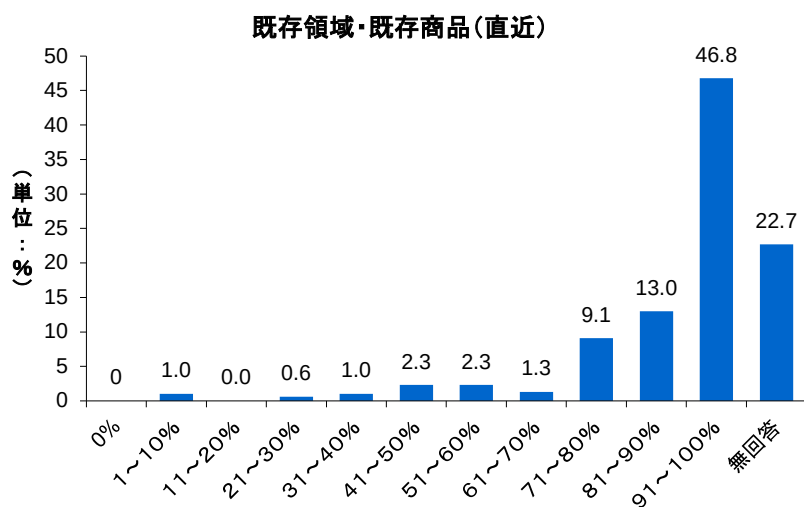
直近の決算と 3 期前決算（伸び率）

n=308

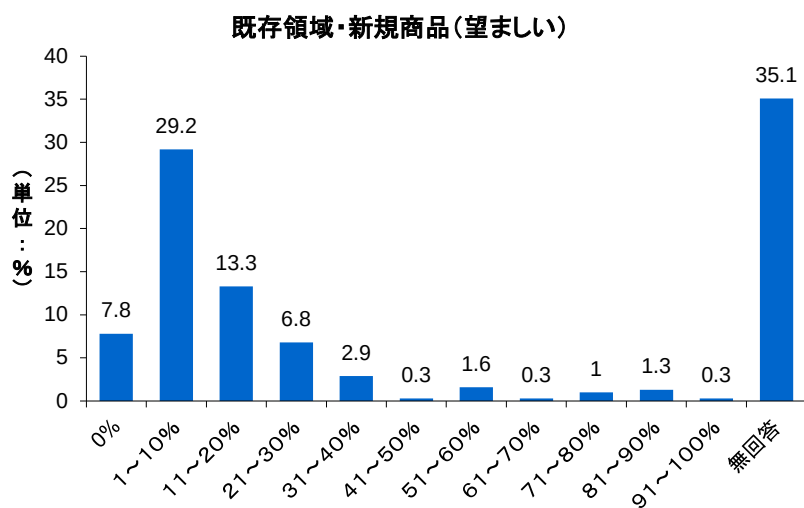
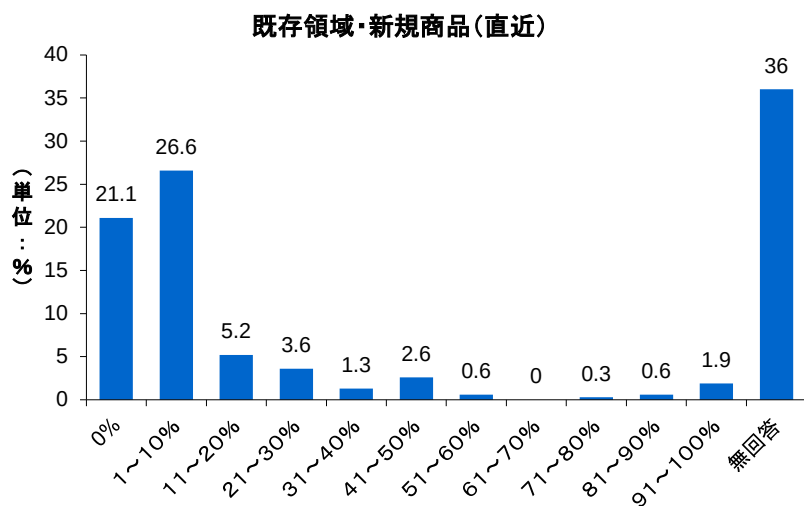


問 5. 貴社の直近の決算の連結売上高のうち、既存領域、新規領域から生み出された売上の割合と、既存商品/サービス、新規商品/サービスからの売上の割合は、どの程度でしょうか。おおよその目安で結構ですので「既存」と「新規」それぞれの割合をお答えください。なお、ここでの新規領域とは「過去3年の間に新たに進出した市場」、新規商品・サービスとは「過去3年の間に新たに提供を開始した商品/サービス」を指します。（それぞれの区分の割合がお分かりにならない場合は、合計割合のみのご回答でも結構です。）（SA） n=308

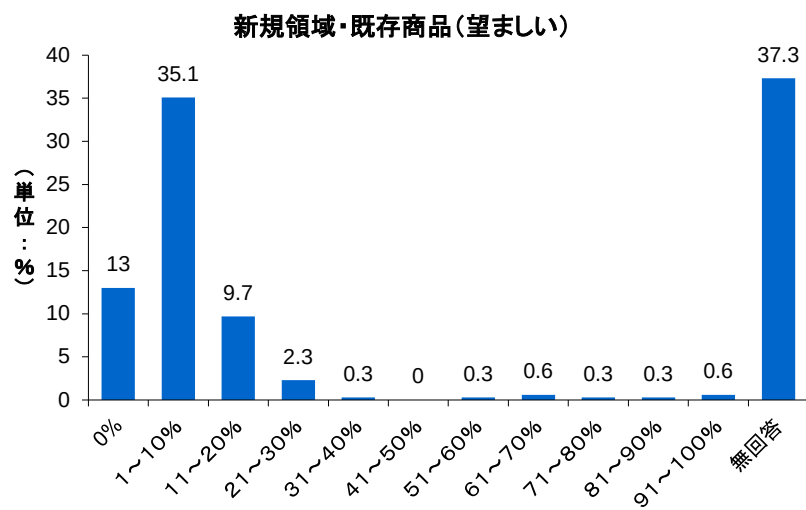
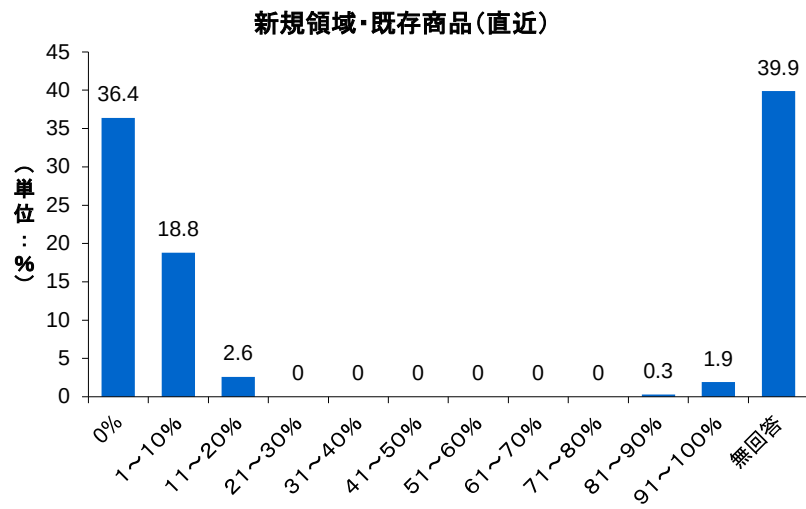
直近の売上の構成【既存領域・新規商品/既存領域・新規商品（望）】



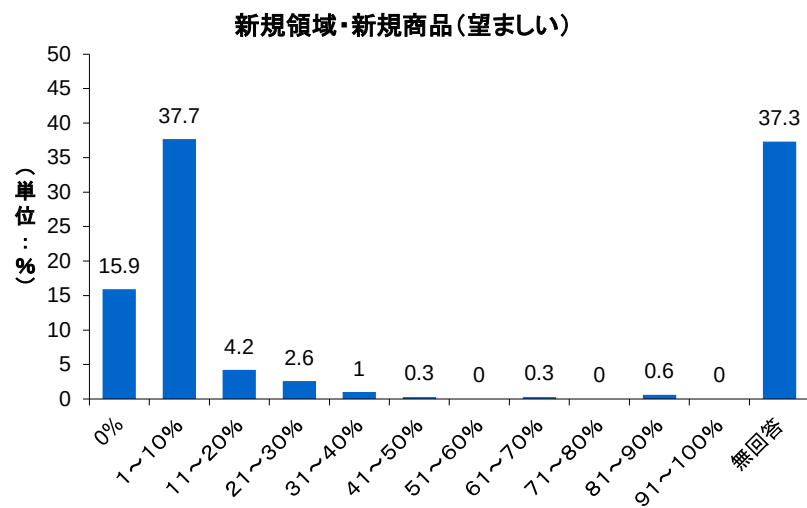
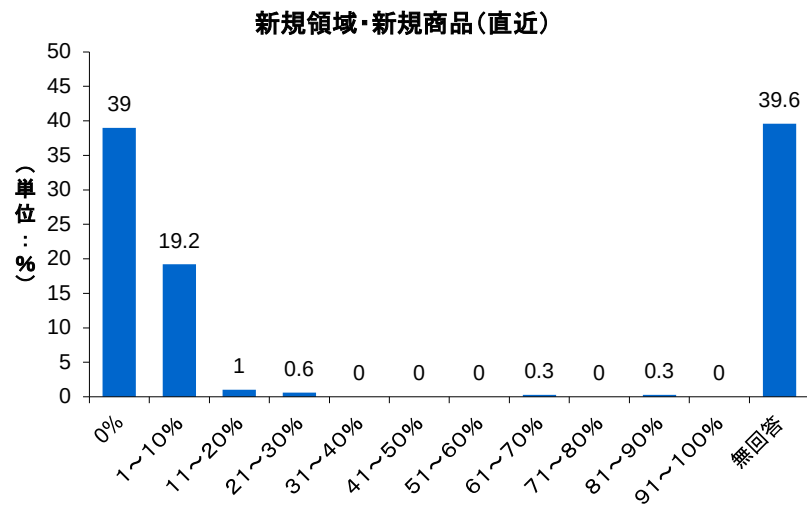
直近の売上の構成【既存領域・新規商品/既存領域・新規商品（望）】



直近の売上の構成【新規領域・既存商品/新規領域・既存商品（望）】

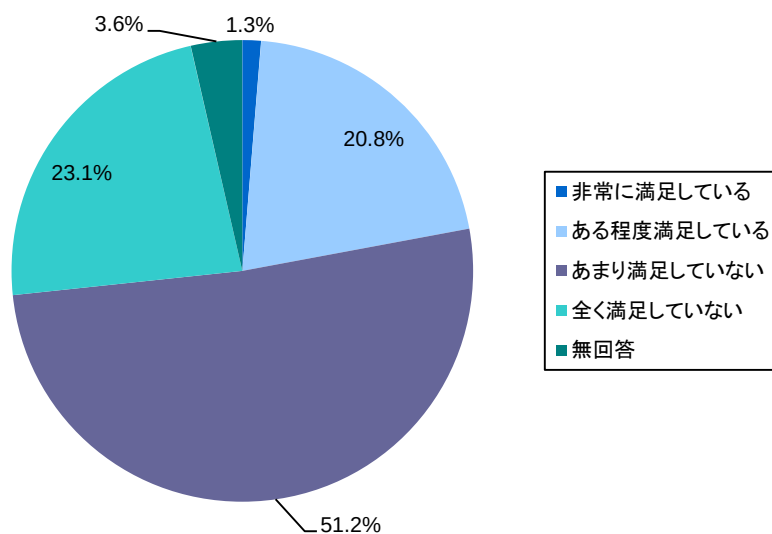


直近の売上の構成【新規領域・新規商品/新規領域・新規商品（望）】



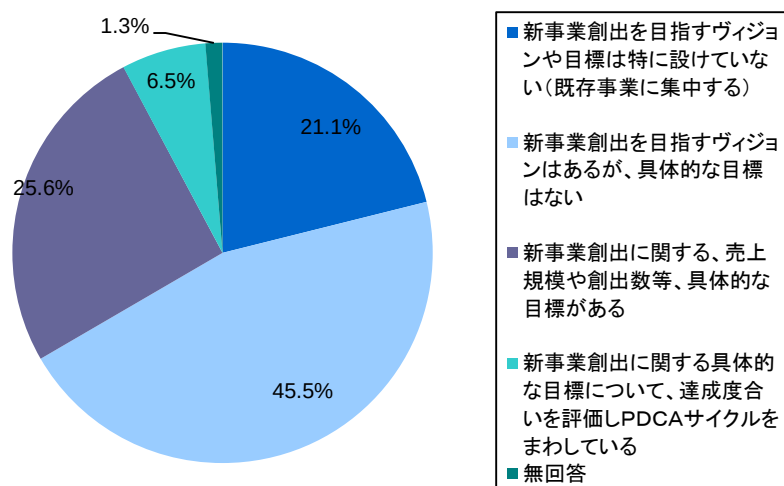
問 6. 貴社の現時点の新事業創出（新規領域への進出・新規商品/サービスの提供）の状況について、満足されていますか。貴社のお考えに最も近いもの 1 つに○印をおつけ下さい。（SA）

n=308



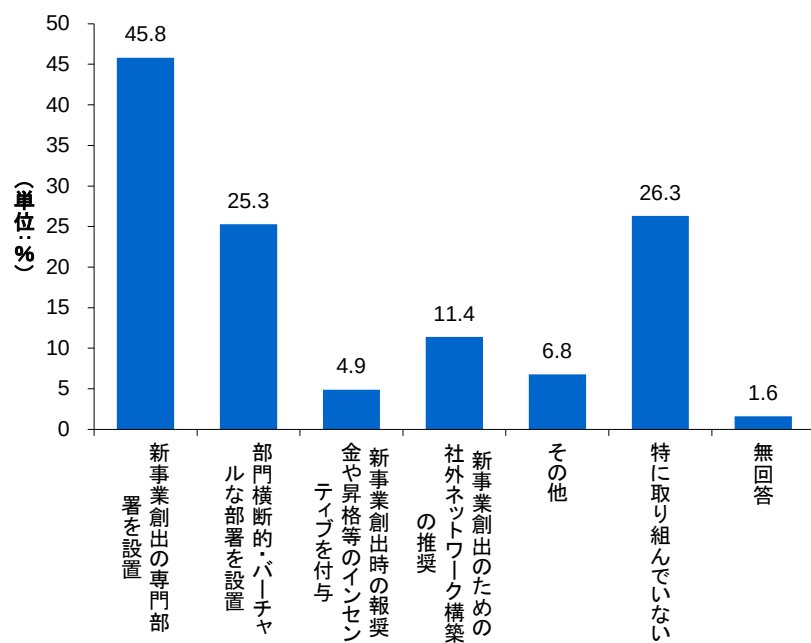
問 7. 貴社の現時点の新事業創出の取組みに関して、最もあてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。(SA)

n=308



問 8. 新事業創出を促進するための社内組織マネジメントとして、既に取り組まれているものがあれば全てに○印をおつけ下さい。(MA)

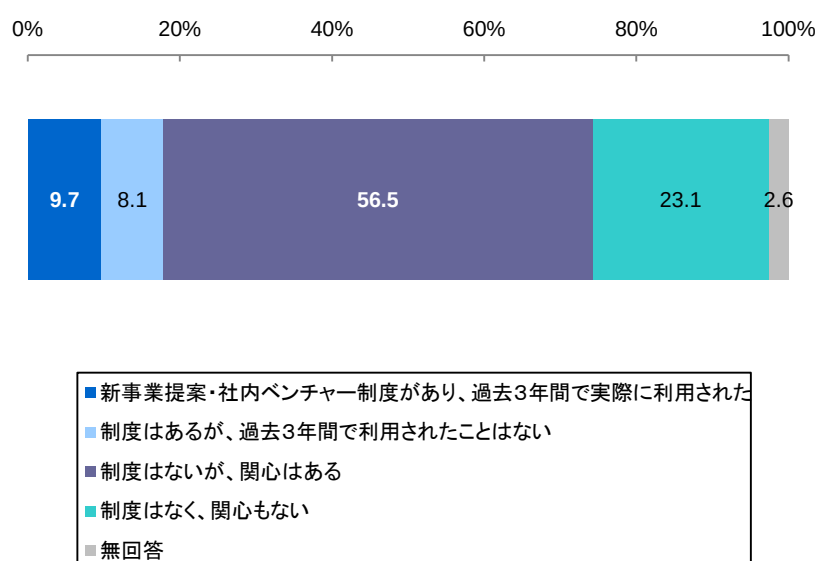
n=308



問 9. 貴社における新事業提案制度・社内ベンチャー制度（社内での事業化を前提）の実施状況として、あてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。また「制度があり、過去 3 年間で実際に利用された」場合、その案件数をお答え下さい。

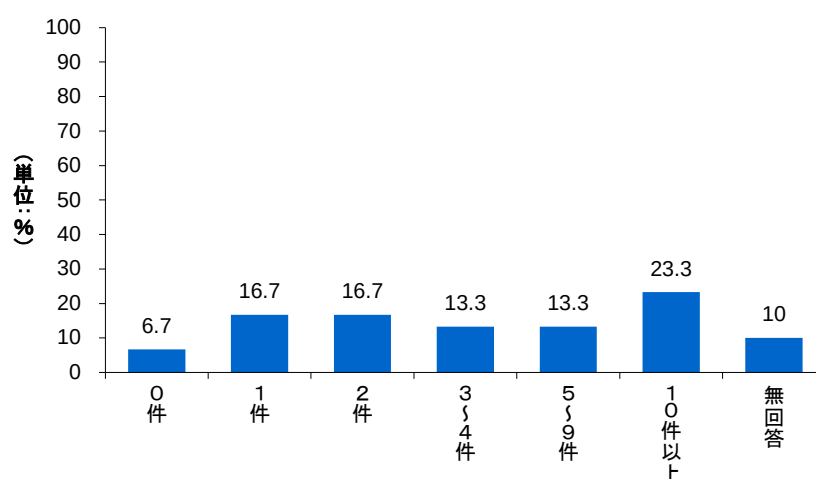
（注）新事業提案・社内ベンチャー制度とは、社員に対して広く新事業のアイデアやプランの提案を募集し、提案に基づいた社内での事業化を支援する制度のことを指します。（SA）

n=308



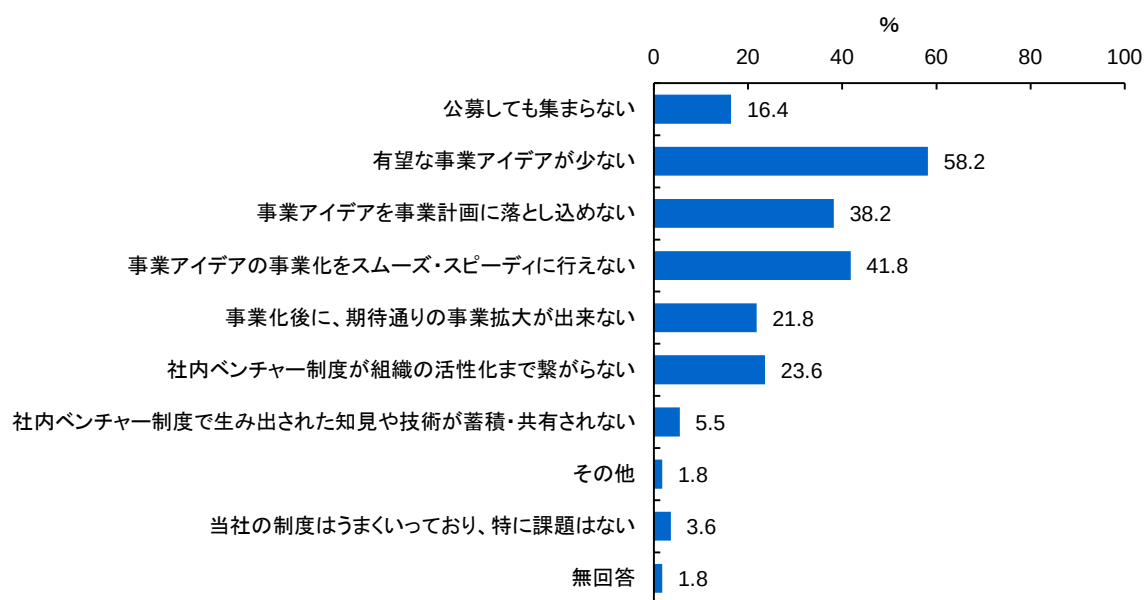
新事業提案制度・社内ベンチャー制度の実施状況（件数）

n=30



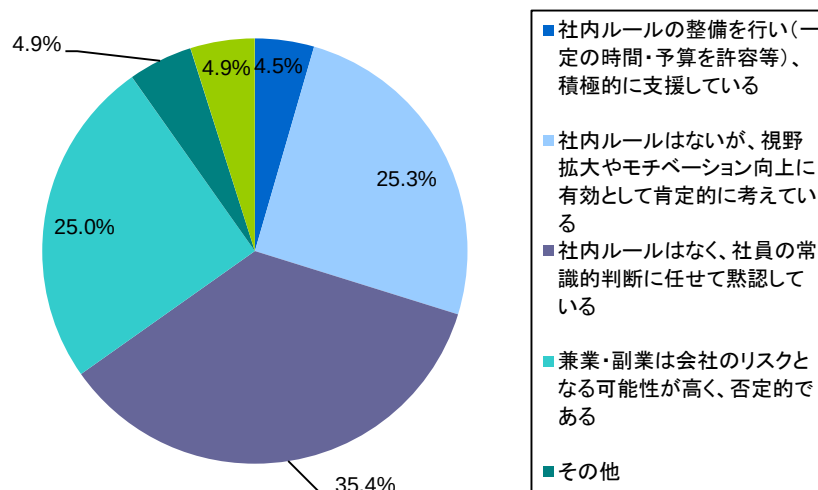
問 10. 「新事業提案・社内ベンチャー制度がある」とお答えになった方にお伺いします。貴社の新事業提案制度・社内ベンチャー制度の課題として、あてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=55



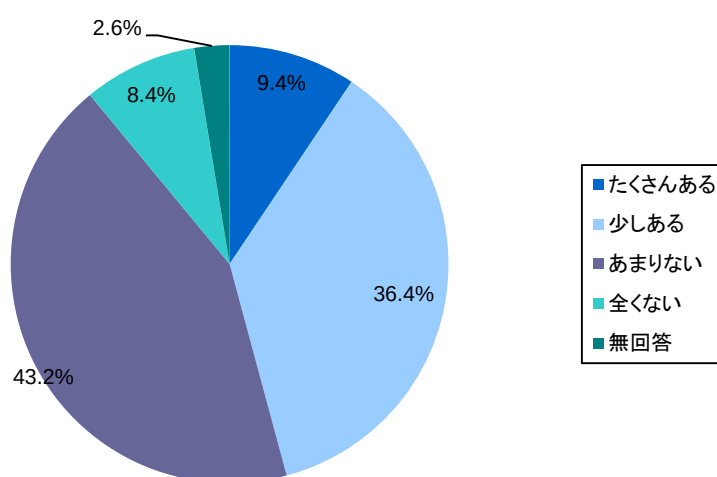
問 11. 社内ベンチャー等による新事業創出に寄与するという観点から、社員が通常の業務とは別に、自主的に研究や新事業の検討をすることを許容するという考え方（ブートレッギング制度）があります。これに対する貴社のお考えとして、最もあてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。(SA)

n=308



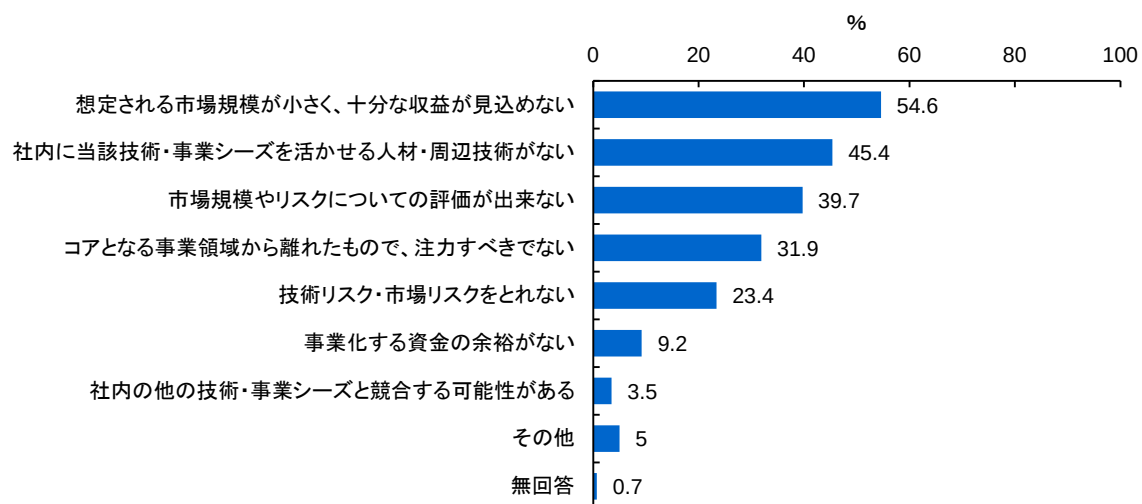
問 12. 貴社内に蓄積された技術や事業シーズで「有効活用されていない」「休眠している」ものはありますか。貴社のお考えとして、最もあてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。(SA)

n=308



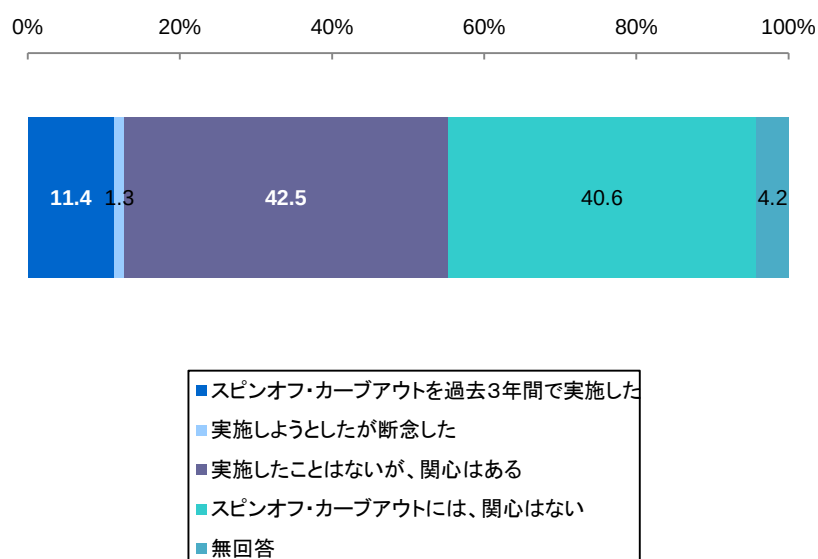
問 13. 貴社内に蓄積された技術や事業シーズで「有効活用されていない」「休眠している」ものがあるとお答えになった方にお伺いします。技術や事業シーズを有効活用できない理由・課題として、どのような事柄が考えられますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=141



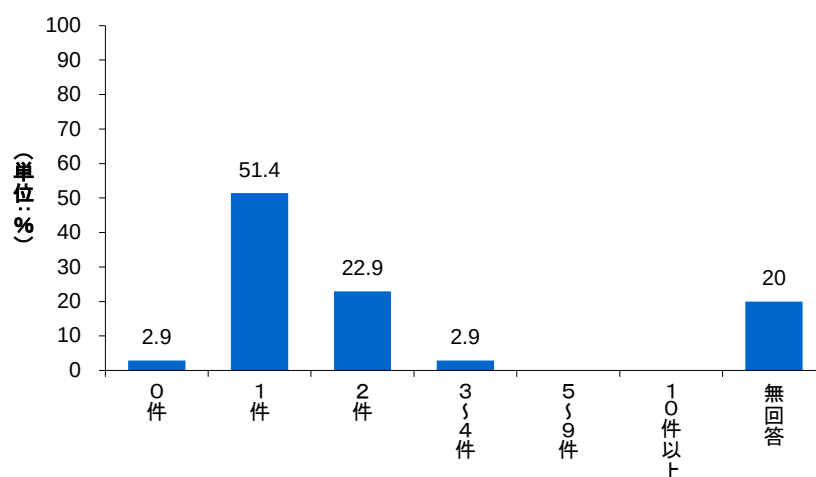
問 14. 貴社では、技術・事業シーズを社外に切り出すスピノフ・カーブアウトを実施していますか。取組みの現状として、最もあてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。過去 3 年間で実施した場合、その件数をお答え下さい。(注) スピノフ：技術・事業シーズを社外の別組織として独立させる。(規模は大きくない) カーブアウト：技術・事業シーズを事業部門単位で戦略的に切り出す。(大規模) (SA)

n=308



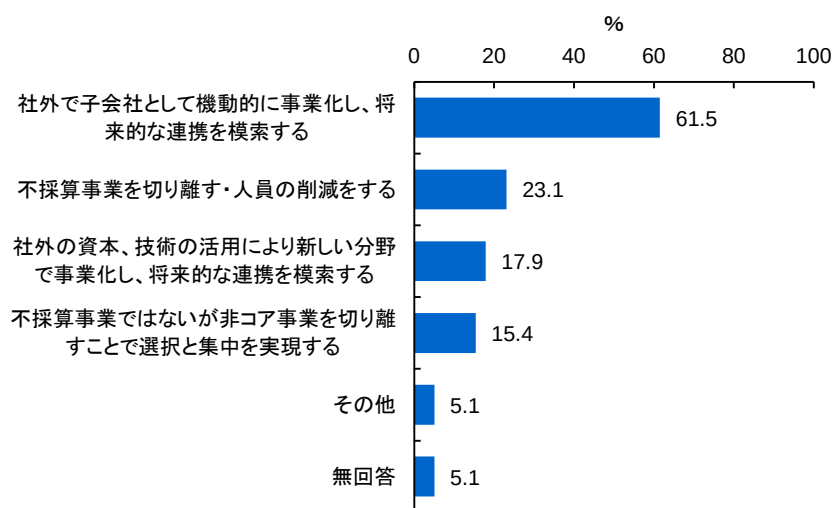
「スピノフ・カーブアウト」を実施 (件数)

n=35

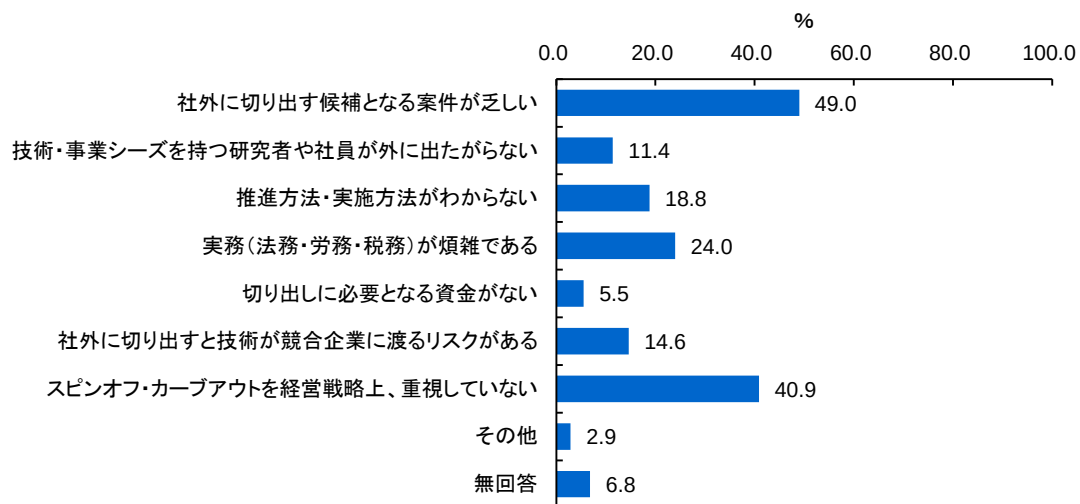


問 15. 「スピンオフ・カーブアウトを実施した、実施しようとした」とお答えになった方にお伺いします。その実施目的として、あてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=39

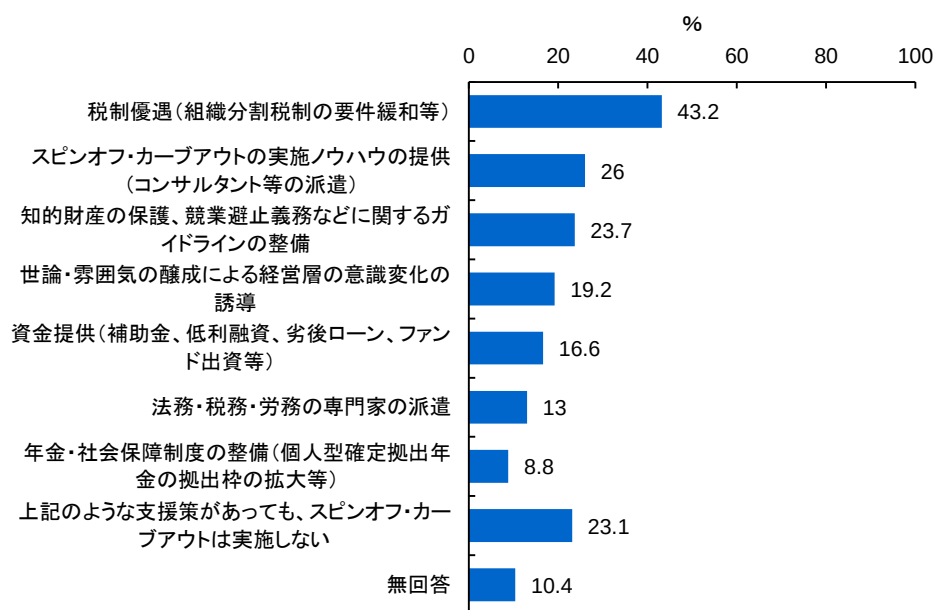


問 16. スピンオフ・カーブアウトを実施しようとする場合、どのような課題がありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)
n=308



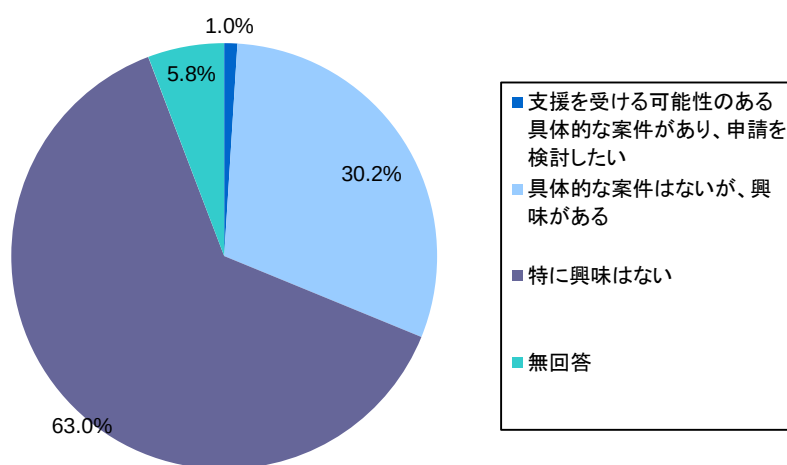
問 17. スピンオフ・カーブアウトを促進する上で、政府の制度・政策面での支援が望まれる事柄はありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=308



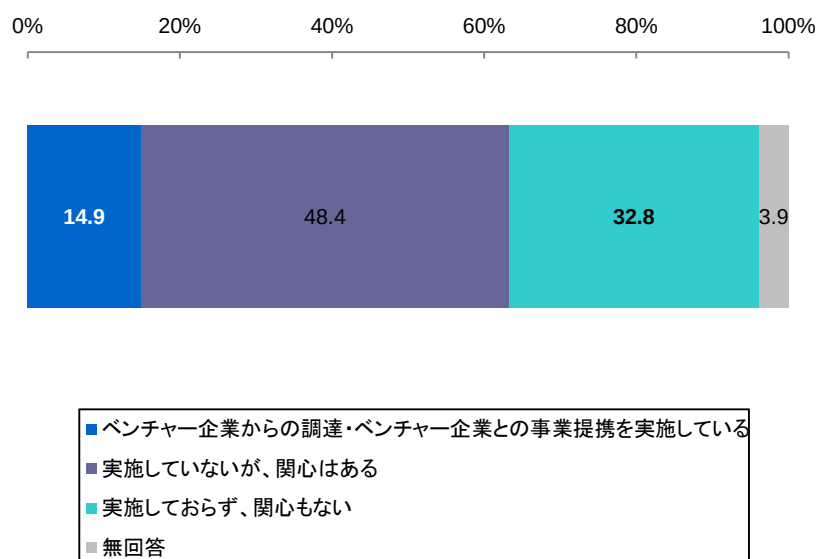
問 18. 経済産業省では経済対策の一環として、スピンオフ・カーブアウトの機会作りのモデル事業を実施しています。(別添資料) この事業は、スピンオフ・カーブアウトの候補案件に対して、初期のビジネスプランの策定やマネジメントチームの形成を支援するため、優秀なベンチャーキャピタル、コンサルタント等を紹介し、人件費、試作品製作費、市場調査費等を支援するものです。このような事業にご興味はありますか。(SA)

n=308



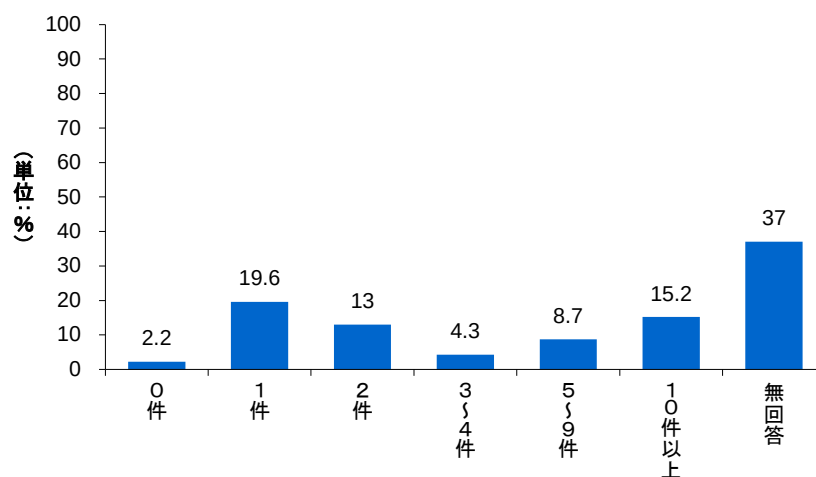
問 19. 貴社では、ベンチャー企業からの商品・サービスの調達、ベンチャー企業との事業提携（共同研究を含む）を実施していますか。最もあてはまるもの1つに○印をおつけ下さい。また、実施している場合、そのベンチャー企業数をお答え下さい。（注）ベンチャー企業：創業10年未満の新興企業で、非グループ企業・非系列企業（SA）

n=308



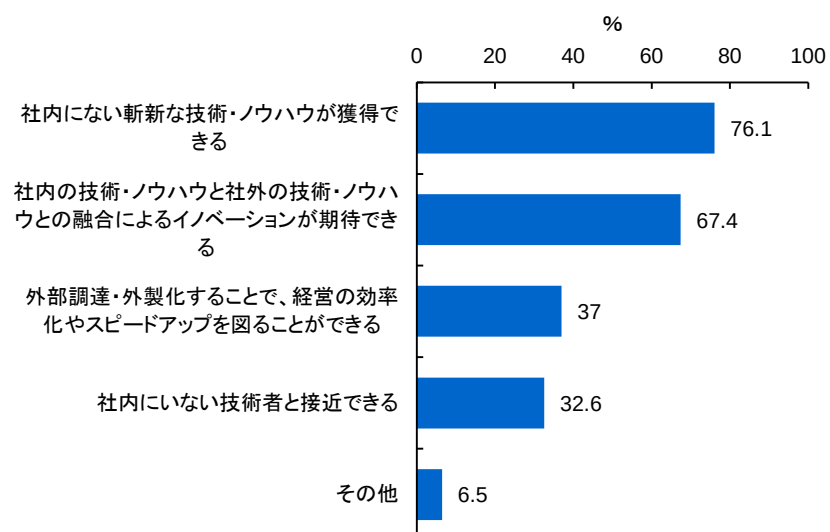
事業提携の実施（企業数）

n=46



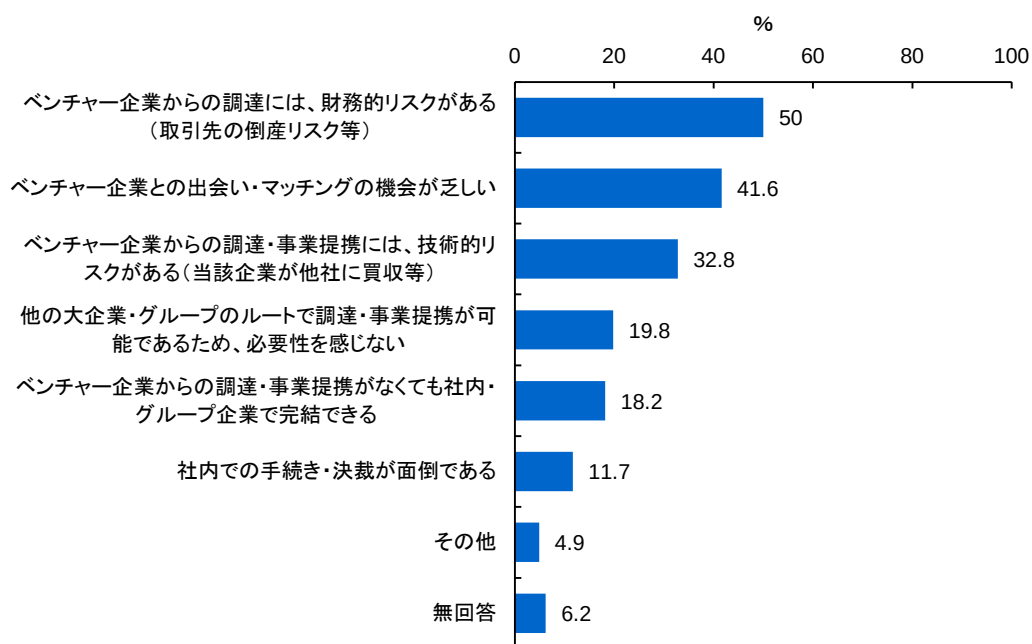
問 20. 「ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を実施している」とお答えになった方にお伺いします。実施している目的としてあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=46



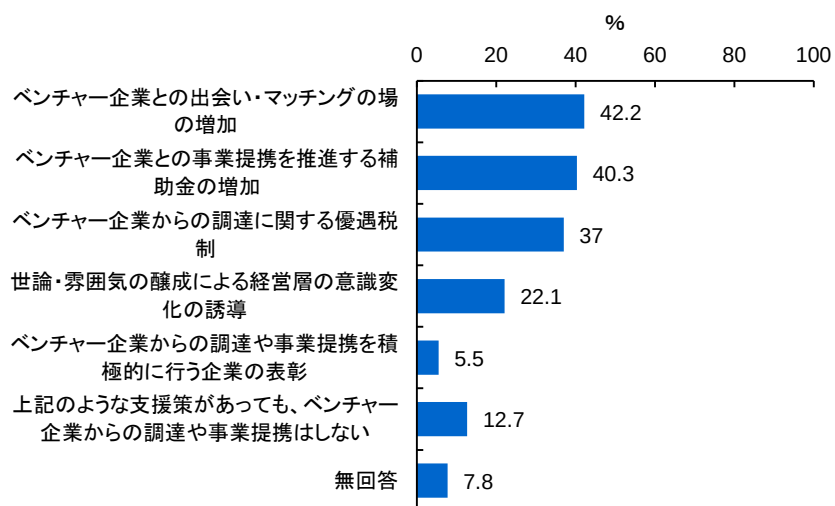
問 21. 貴社がベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を進める上で、どのような課題がありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=308



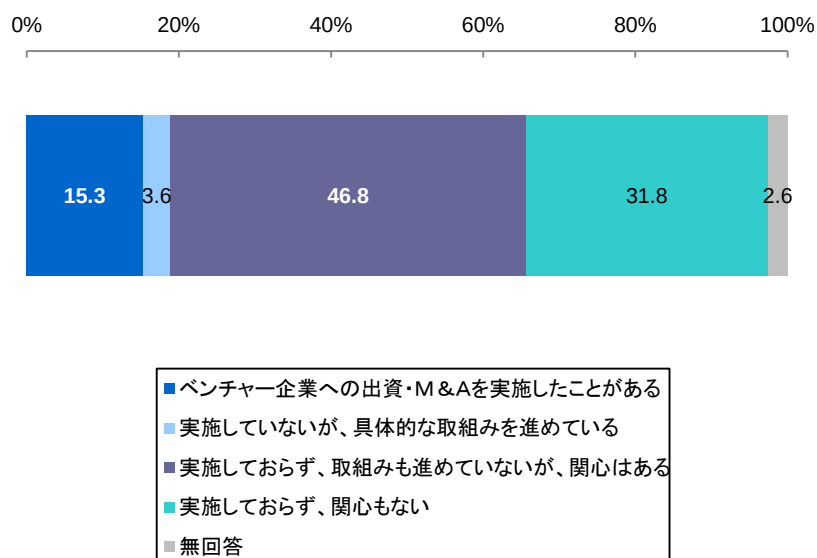
問 22. ベンチャー企業からの調達・ベンチャー企業との事業提携を促進する上で、制度・政策面での支援が望まれる事柄はありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=308



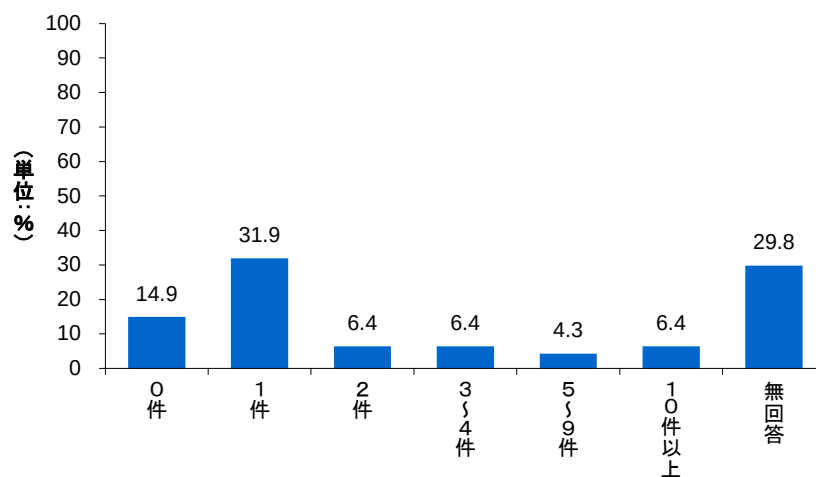
問 23. 貴社において、ベンチャー企業への出資、ベンチャー企業のM&A（合併、買収等）を実施していますか。あてはまるもの 1 つに○印をおつけ下さい。
また、実施している場合、そのベンチャー企業数をお答え下さい。（グループ企業は除く）（SA）

n=308



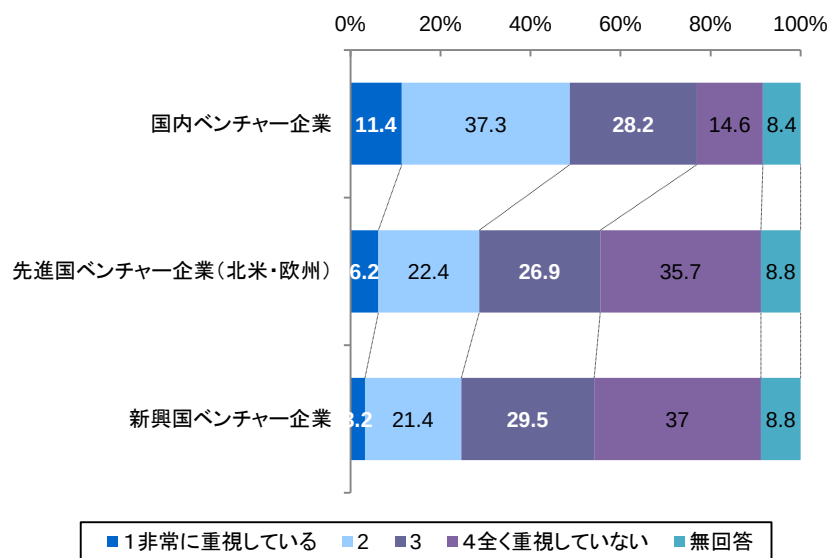
出資・M&Aの実施（企業数）

n=47



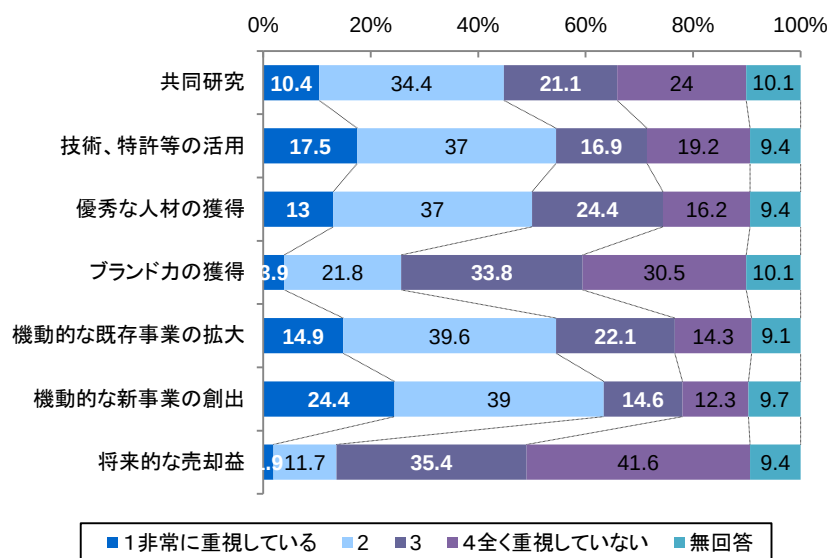
問 24. 貴社におけるベンチャー企業への出資・M&Aにおいて、国内、先進国、新興国のベンチャー企業に対するお考えにつき、以下の項目毎に、最もあてはまるものに1つずつ○印をおつけ下さい。(SA)

n=308



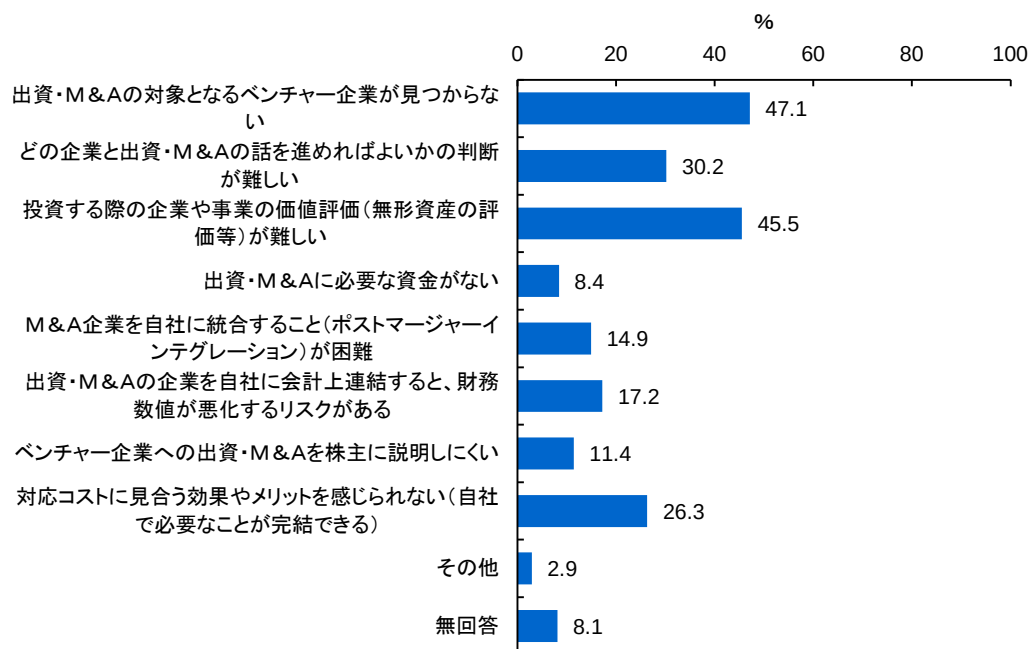
問 25. 貴社におけるベンチャー企業への出資やM&Aの目的として、以下の項目毎に最もあてはまるものに1つずつ○印をおつけ下さい。(SA)

n=308



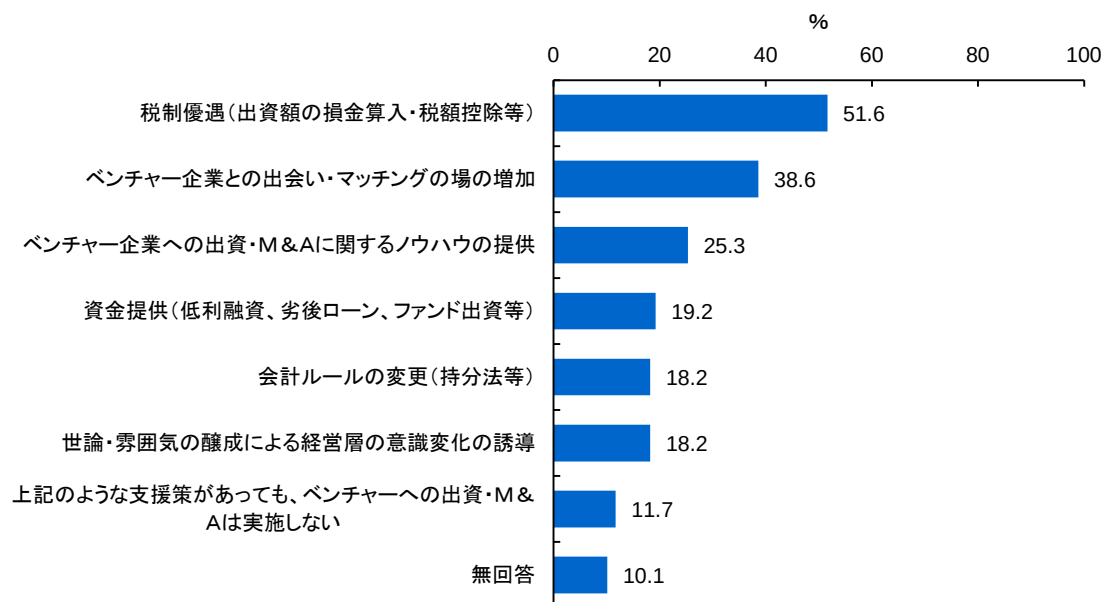
問 26. 貴社におけるベンチャー企業への出資やベンチャー企業のM&Aの阻害要因として、あてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=308



問 27. ベンチャー企業への出資やM&Aを促進する上で、政府による制度・政策面での支援が望まれる事柄はありますか。貴社のお考えにあてはまるもの全てに○印をおつけ下さい。(MA)

n=308



本報告書に関するお問い合わせは、下記までお願い致します。

株式会社野村総合研究所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 1-6-5 丸の内北口ビル
ICT・メディア産業コンサルティング部（担当：伊藤智久）

電話：03-5533-3128

E-mail：t-itoh@nri.co.jp