



# スピニアウトベンチャー促進への取り組み

2002年7月15日

ブレークスルー パートナーズ  
マネージングディレクター

赤羽 雄二

[akaba@b-t-partners.com](mailto:akaba@b-t-partners.com)

[www.b-t-partners.com](http://www.b-t-partners.com)

# 内 容

## 1. 検討の視点

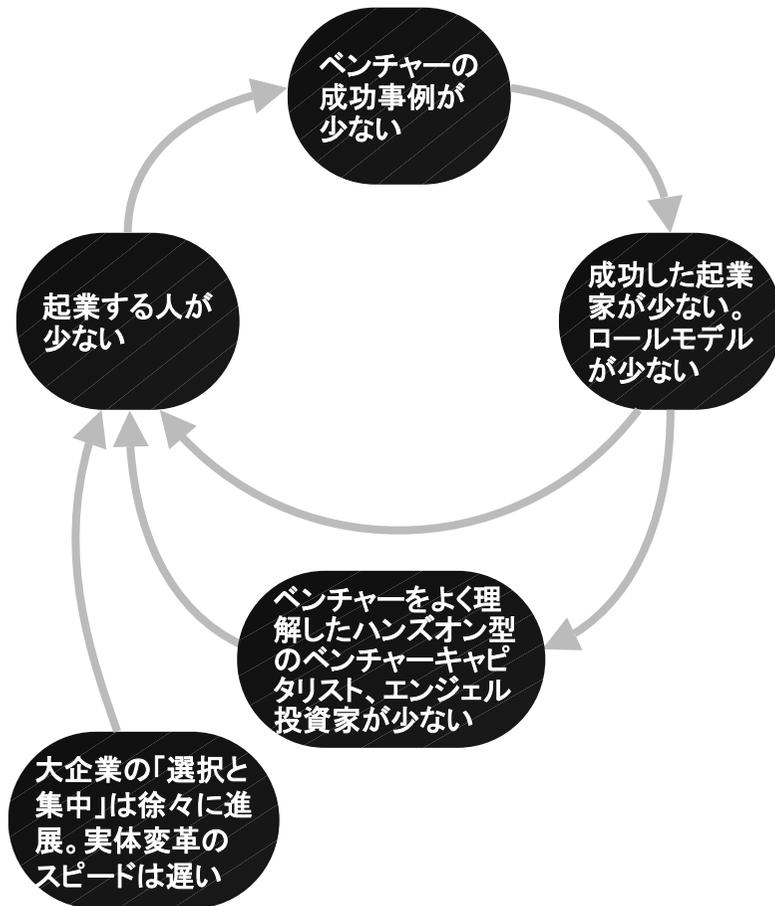
## 2. スピアウト促進の仕組み

- (1) アントレプレナーの確保・増殖
- (2) 大企業の「選択と集中」の促進
- (3) ベンチャーキャピタルの持つべきハンズオン支援能力の強化

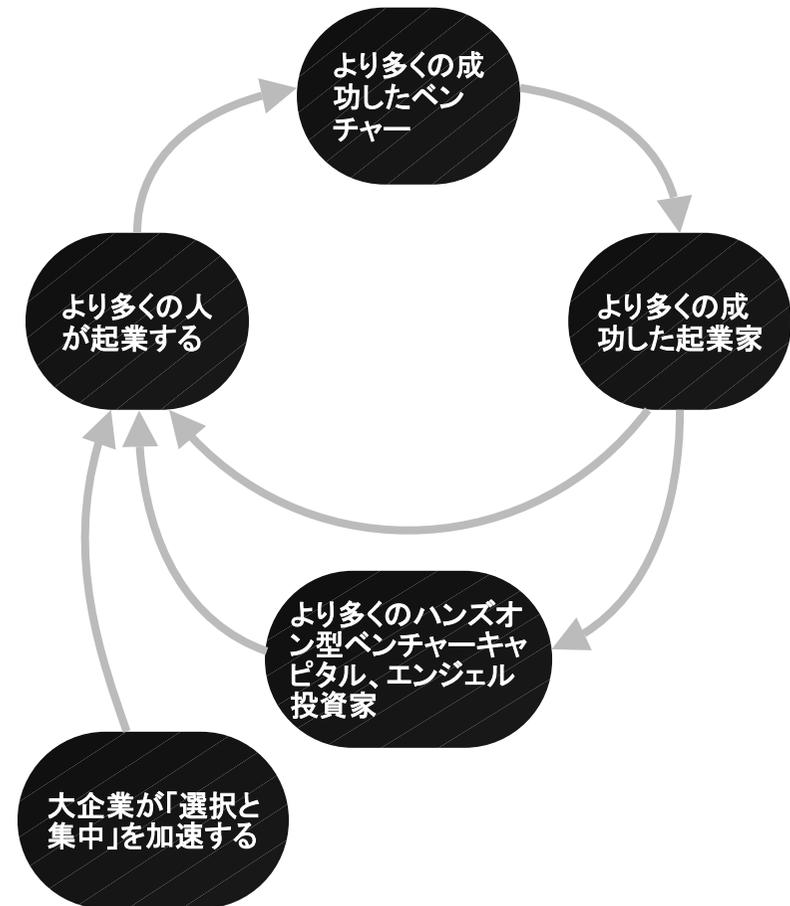
## 3. 取り組みの方向性

# 1. 検討の視点

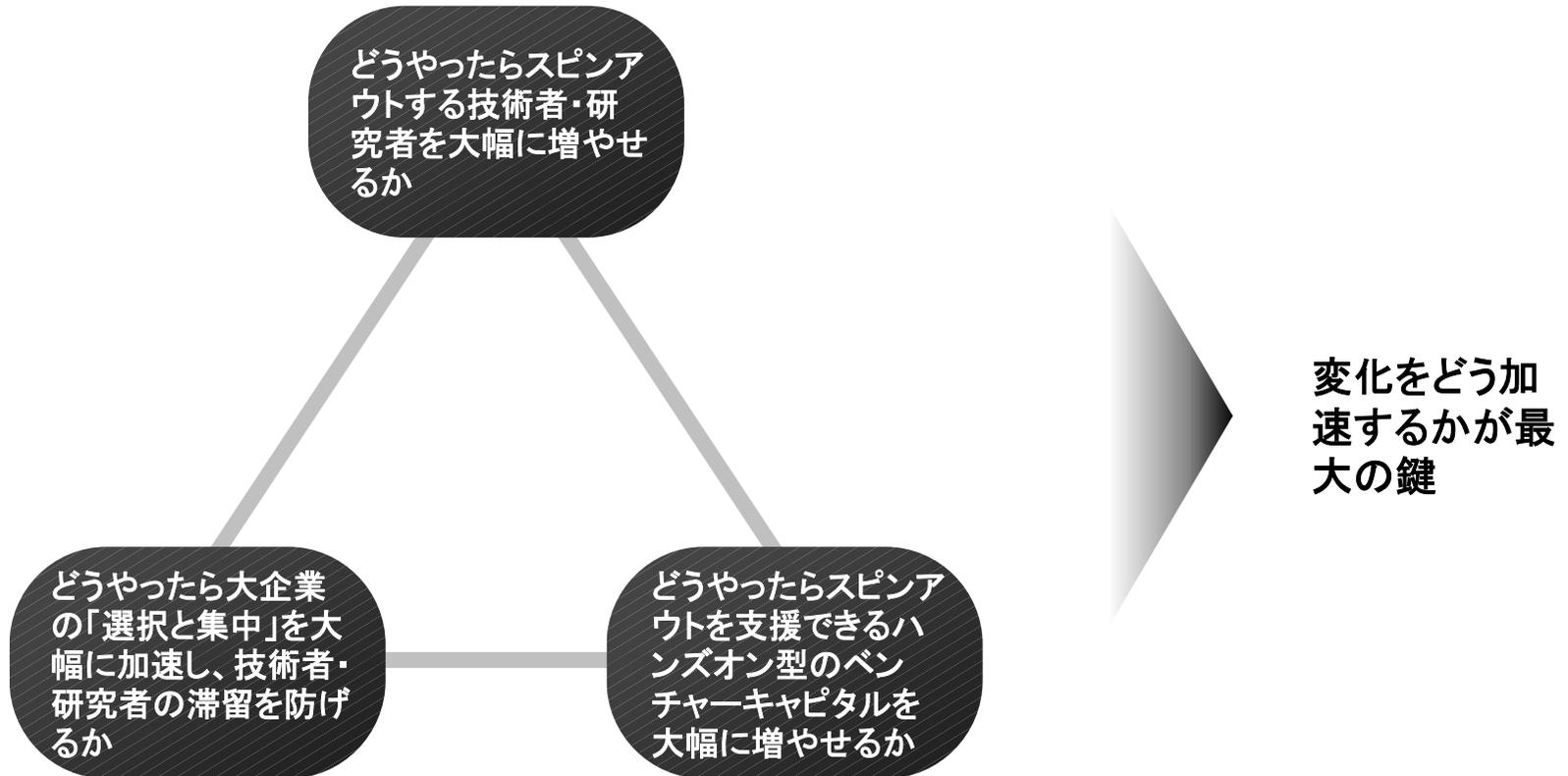
現状は悪循環



「鶏と卵」の関係を打ち破り、好循環に持ち込むきっかけが必要



# 課題の整理



## 2. スピナウト促進の仕組み (1) アントレプレナーの確保・増殖



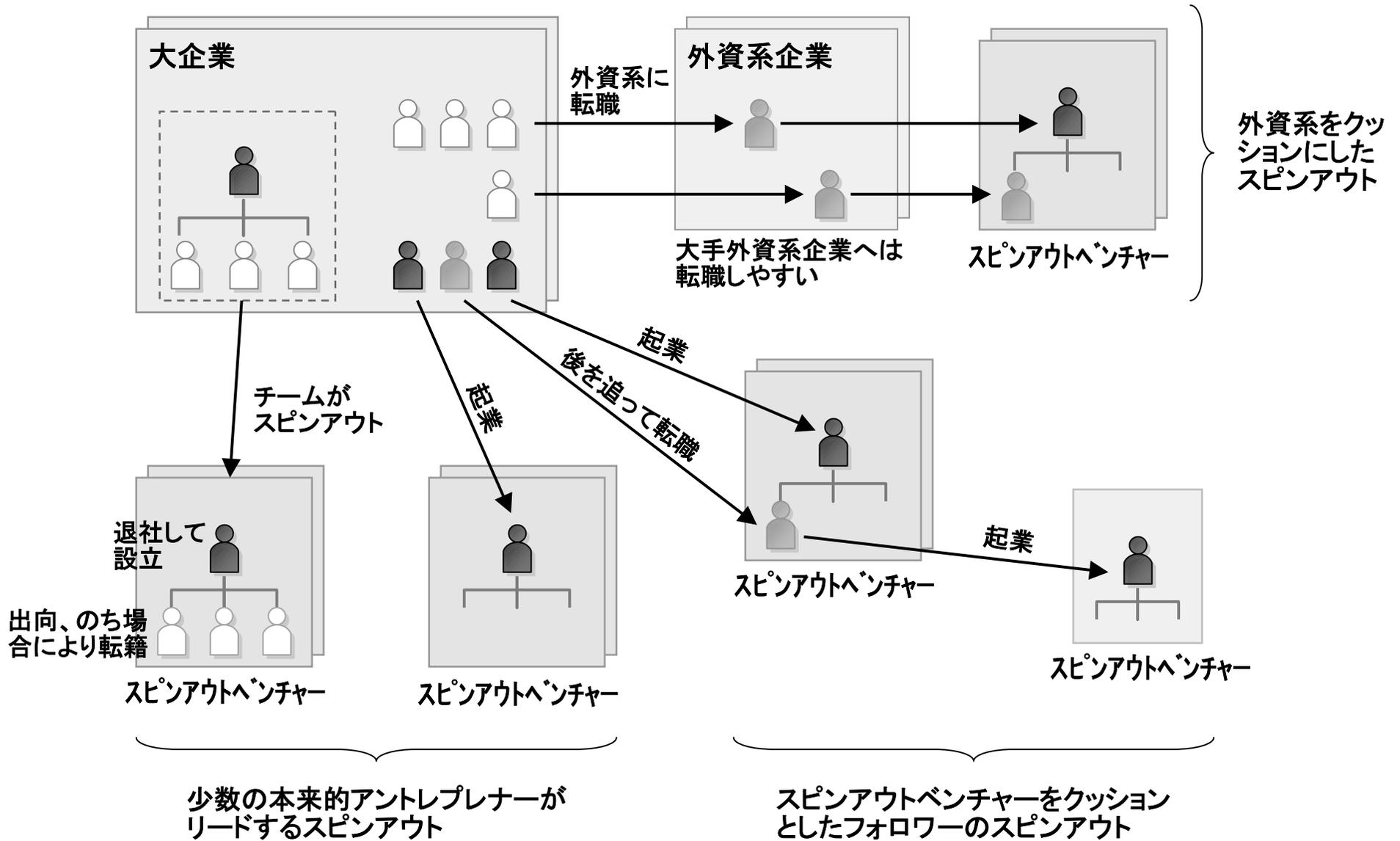
### スピナウトする技術者・研究者のタイプ

	行動の特徴	組織内の割合	このタイプへの働きかけ
 <b>本来的 アントレプレナー</b>	機会があれば自ら飛び出す。すでにスピナウトしたか、準備中	ごく少数	先輩アントレプレナーとの接触の機会を提供。自ら積極的にコンタクトしてくる
 <b>アントレプレナー 予備軍</b>	これまでは動かなかったが、大企業の状況の悪化に伴い見切りをつけ始めた。早期退職制度にも後押しされる。外資系企業*への転職は以前から多い	1割程度？ 中堅クラス主体	実力があり目立っている人材も多く、各社ごとに把握・コンタクトが可能
 <b>フォロワー</b>	本来的アントレプレナーのスピナウト時に従って退社。あるいは、しばらくして一応順調なことを見定め、転職	1~2割？ 若い層ほど多い	スピナウトベンチャーの評判がよければ自らコンタクトしてくる**
 <b>出向組</b>	自らスピナウトするような独立心・勇気はないが、職場・チームごとスピナウトしてしまったのでやむを得ず、といったところ...	相当数	スピナウト、分社化の進展により急激に増える。適性がある人には転籍を勧める

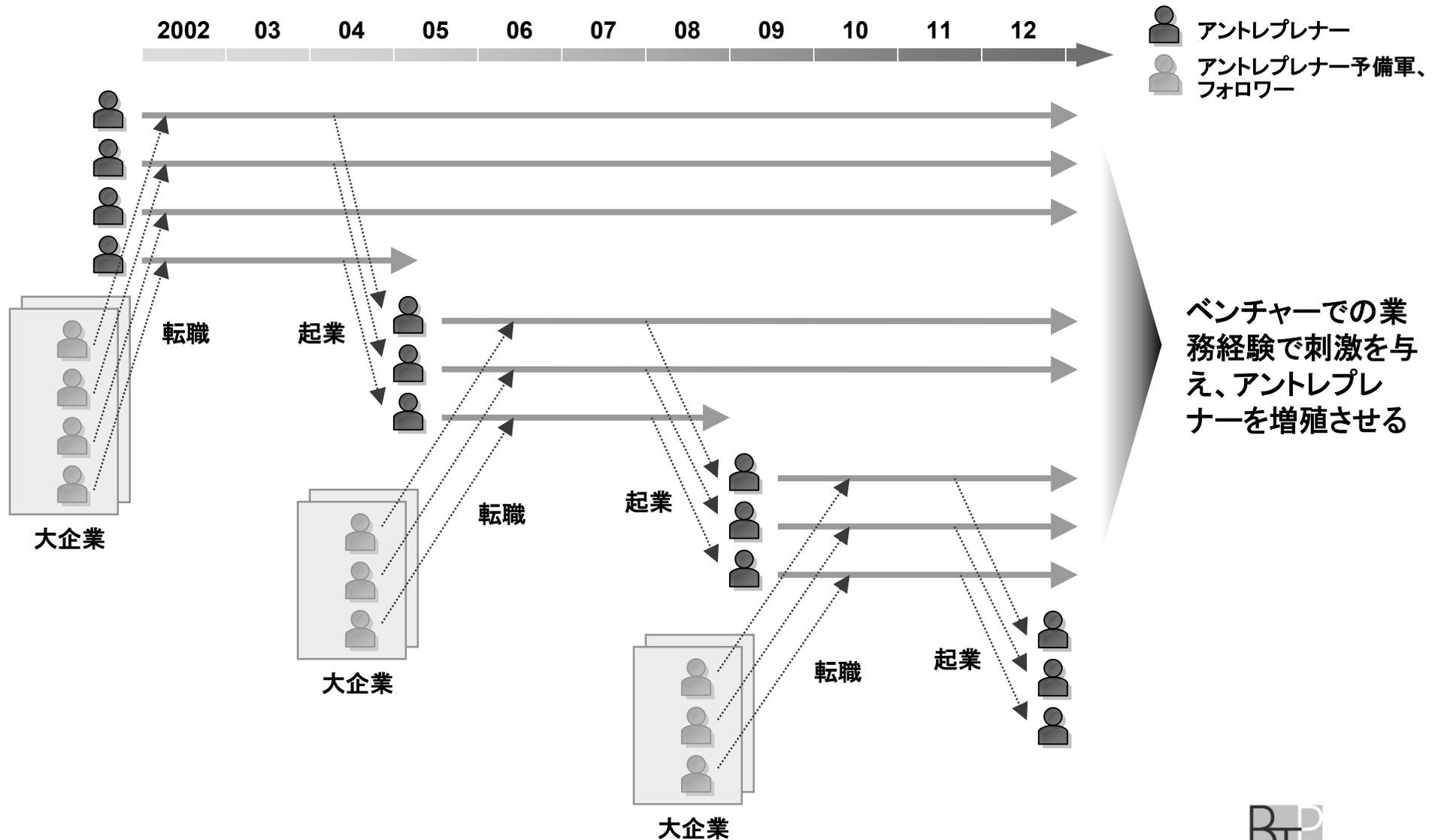
\* IBM、サン、HP、シスコ、マイクロソフトなど

\*\* 成長中で評判も高いスピナウトベンチャーには、毎年数百人以上の転職希望者が殺到している状況

# スピンアウトベンチャーのパターン



# スピンアウトベンチャーを通じたアントレプレナーの養成・増殖と、大企業からの人材供給



## (2) 大企業の「選択と集中」の促進



### 事業部門の取り組み

該当市場で1〜2位になる可能性	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スピンアウト</li> <li>● 売却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略事業としてさらに資源投入し、強化・拡大(既存分野の場合)</li> <li>● 全くの新規分野ではスピンアウトし、外部で育てることが効果的かつ必要</li> </ul>	
	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スピンアウト</li> <li>● 売却</li> </ul>	今後の検討対象	同上
	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売却</li> <li>● スピンアウト</li> <li>● 中止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売却</li> <li>● スピンアウト</li> <li>● 中止</li> </ul>	今後の検討対象
		低	中	高

各事業部門戦略から見た重要性

### 研究所の取り組み

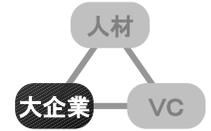
アイデアや技術の持つ市場性	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的スピンアウト</li> </ul>	社内での継続研究、あるいは事業化着手	
	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スピンアウト</li> <li>● 売却</li> </ul>	今後の検討対象	同上
	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売却</li> <li>● 中止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売却</li> <li>● 中止</li> </ul>	今後の検討対象
		低	中	高

全社戦略から見た重要性

### 課題

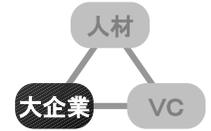
1. ほとんどの大企業において、事業および研究成果の評価と資源の再配分が十分に行われていない
2. したがってスピンアウトの対象が絞り込まれない。いざとなった時、腹をくれない(大企業側も、本人も)

# 戦略的に重要な新規分野でのスピンアウト



- 従来商品の延長線上にない画期的な新規分野は、社内の人材・予算・組織では実現が困難なことが多い
  - 建前上重要な位置づけにあっても、実際は十分な資源投入がなされないことが大半
  - 事業文化が異なるので、内部での育成には摩擦が生じる
- その場合、外部の方が資金調達・人材を含め、クリティカルマスを超える資源を確保しやすい(例: ソニーのプレイステーションなど)
- 日本企業の再生のためには、こういった戦略的思考と割り切りが必要
- スピンアウトファンドなどを通じ、この流れを加速することが十分可能

# 大企業のスピンアウト制度（従業員活性化が主）



## 大手電機メーカーA社

## 大手電機メーカーB社

スピンアウトベンチャーの社長の処遇

退社

出向・転籍どちらも可。ただし、3年たったところで継続・解散を決定（単年度黒字の達成が条件）。継続の場合は転籍

社員の処遇

出向。そのうえでの転籍を期待する

ストックオプションの取得・現株への出資

出向者は禁止

転籍が前提の、この制度の対象ベンチャーに限り、許可

親企業からの出資  
その他

持分は原則34%以上50%未満

最大1億円  
1億円までの債務保証。  
持分は50%以上。転籍の場合はそれ以下

社長の出資

特に条件なし

10%程度の出資を期待

起業までの準備期間

半年～1年

半年～1年

実績

これまでに6社。ベンチャー制度と合わせると20社近く

開始直後なので1～2社

制度はほぼ十分

### (3) ベンチャーキャピタルが持つべき ハンズオン支援能力の強化



- 創業チームの信頼を得られる真摯な姿勢、強い熱意、豊富な実務経験を持つ
  - 事業化の観点から、技術・研究成果の本質的意味と課題を深く理解する
  - ターゲットとする顧客の具体的なイメージを持ち、大きな事業構想を描くことができる
  - 豊富なネットワークとサーチファームを活用して必要な人材を選定し、説得し、コミットさせることができる
  - 経営陣や従業員への適切なインセンティブ付与(ストックオプション等)の重要性を理解し、設計・実施することができる
  - 創業チームを支援し、戦略性の高い、質の高い事業計画を作成することができる
  - 幅広いネットワークを活用し、資金の調達、顧客の紹介、戦略的提携の推進ができる
  - 環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握し、ダイナミックな戦略転換、事業計画の見直しをリードできる
- 事業立ち上げ・事業開発経験および、高い問題解決能力が必要
  - 証券・保険・銀行の出身者主体の、従来型金融系ベンチャーキャピタルのスタイルでは限界

### 3. 取り組みの方向性

- **アントレプレナーの増殖プロセスをどう加速するか**
  - 「本来的アントレプレナー」のスピリアウトをどう支援し、成功しやすい土壌を作るか
  - 「アントレプレナー予備軍」への働きかけをどう効果的に行うか
  - 底辺拡大のため、技術者・研究者へのビジネス・起業トレーニング、事業経験のためのローテーションをどう効果的に行うか
  - 倒産時の連帯保証責任の軽減など、セイフティーネットをどう早急に強化するか
  - 営業秘密の保護強化の流れの中で起業を阻害しないため、スピリアウト時の知的財産（特許・ノウハウ）の移転・契約をどうスムーズかつ迅速に行うか
  - 成功事例をどう広範囲に効果的に伝えるか
- **大企業の「選択と集中」をどう加速するか**
  - 「選択と集中」をかけ声倒れにせず、具体的にどう進展させるか。社長の役割は？
  - 技術者・研究者が思いきって起業せざるを得ない仕組み、追い込み方とは
- **ベンチャーキャピタルへの良質の人材確保をどう加速するか**
  - 事業立ち上げ・事業開発経験者をどう確保するか
    - 確保のために必要なインセンティブをどう提供するか
    - オープンな組織体制、スタイルをどう確立するか
  - マッチングファンドなど、ベンチャーキャピタルへの効果的な資金供給の仕組みをどう強化すべきか
  - ノウハウ共有化など、ベンチャーキャピタルのスキル向上をどう効果的に進めるべきか