

企業発ベンチャーの現状と課題

池田 潔

はじめに

- I. わが国の創業状況とベンチャー企業
 - II. なぜ企業発ベンチャーなのか
 - III. 大企業をスピンオフして設立したベンチャー企業のケース
- おわりに

論文要旨

ベンチャー企業に対する期待が高まるなか、政府は「大学発ベンチャー」の創出・育成に力を入れている。この大学発ベンチャーに比べると、「企業発ベンチャー」への関心はそれほど高くない。しかし、企業発ベンチャーは起業する上で重要な取引先の開拓や、スピンオフ元企業の人脈、設備、ノウハウなどを活かせることで、立ち上げ時のコスト面、時間面で優位である。このことを具体的ケースにより検討し、企業発ベンチャーを創出するための課題をみる。

キーワード

企業発ベンチャー、大学発ベンチャー、スピンオフ、スピンオフ元企業との良好な企業間関係

はじめに

世界各国で、ベンチャー企業に対する期待が高まっている。特にわが国のベンチャー企業への期待度が高いが、それについてはいくつかの理由が考えられる。1つは、長期にわたる景気低迷が続き、また、廃業率が開業率を上回るなど経済活力が大きく低下した状態にあること、2つ目は、資源を持たないわが国において、基本的に技術立国を志向せざるをえないが、ベンチャー企業、とりわけハイテクベンチャー企業が高い技術的革新性を有しており、わが国の技術立国志向の要請に応えてくれそうなこと、3つ目として、わが国でも産学連携が盛んになっているが、一方の担い手である大学側の具体的成果の一つとしてベンチャー企業の起業(大学発ベンチャー)があること、などがあげられる。3つ目について政府は、大学等における研究成果を活用し、わが国の産業競争力を強化し経済活性化を図る観点から、平成14年度から16年度までの3年間で大学発ベンチャーを1000社創出することを目標とした「大学発ベンチャー1000社計画」を打ち出している。この大学発ベンチャーの起業件数を見ると、平成14年度末で531社に上るなど、速いペースでベンチャー企業が立ち上がっており、量的側面で見ると一定の成果を上げつつある。

ところで、ハイテクベンチャーの担い手には、大学発ベンチャーのほかにも企業発ベンチャーがある。もちろん、企業発ベンチャーのなかにもローテクを活用しながらも革新的なビジネスモデルを構築することでベンチャーとして活躍する企業や、サービス系などハイテク分野以外のベンチャーも見られるが、

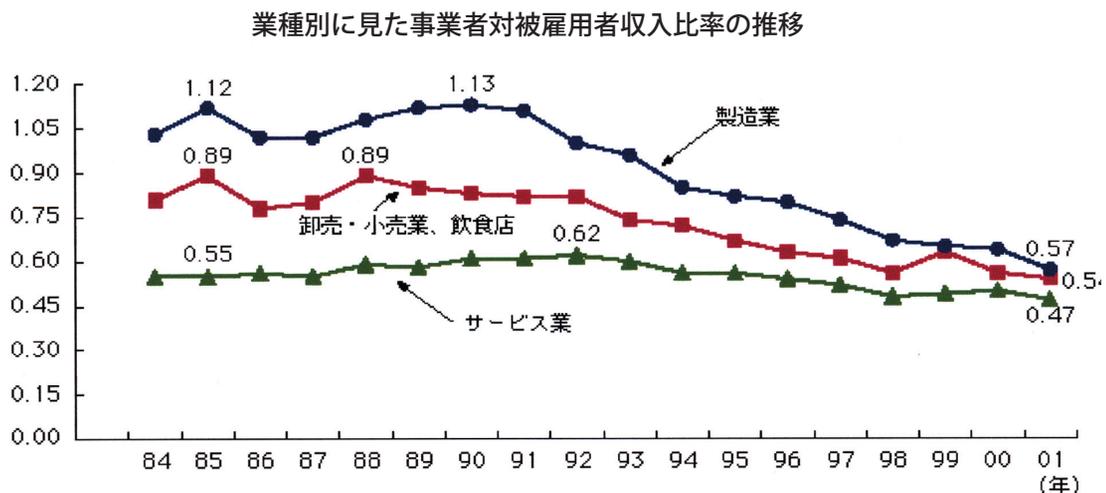
ここでは、大学発ベンチャーの対極として企業発ベンチャーを捉える。これは、大学発ベンチャーがこのところの国立大学教員の兼業規制緩和により、教員が経営者としてベンチャー企業に参画する途が開かれたこと、国や地方自治体の産学連携支援事業スキームにも乗りやすいなど、創業しやすい環境が急速に整いつつあるが、企業発ベンチャーは、数の上からはベンチャー企業の多くを占めているにもかかわらず、直接支援するスキームが見当たらないことがある。たとえば、企業側にもリストラ対策の一貫として早期退職制度を採用するところもあり、これを利用したスピノフも見られる。しかし一方でこの制度は優秀な人材の流出にもつながることから、こうした形態でのスピノフを支援することには企業側にも抵抗感がある。また、社内ベンチャー制度を採用しているところもあるが、後述するように厳密な意味でのベンチャーとして捉えてよいかは疑わしい。

いずれのタイプのベンチャー企業を立ち上げるにしろ、起業家の多くは資金問題、販路開拓など様々な困難を抱え、課題解決のための支援を必要としている。しかし、企業発ベンチャーと大学発ベンチャーを比べた場合、起業までのコストや時間は大学発ベンチャーの方が高いように思われる。そうであれば、企業発ベンチャーを積極的に推進することの方が“労少なくして功多し”につながり、ここに、企業発ベンチャーを積極的に振興することの意義があると考えられる。

I. わが国の創業状況とベンチャー企業

1. 開業率の低下とベンチャー企業

わが国の開業率は1980年代以降低下を見せ始め、企業数でみた開業率は99年～2001年では3.1%となっている。一方、廃業率は86年～91年以降開業率を上回る状況が続いており、99年～2001年のそれは4.5%となっている。こうした状況を中小企業白書では次のように分析している⁽¹⁾。まず、業種別の開廃業を見ると、総じてどの業種でも開業率が低下傾向にあるが、そのなかでは製造業の開業率が60年代後半から急速に低下し続けている。それに対して卸売業、小売業、サービス業では80年代初めまではほぼ横ばいであり、その後は卸売業で落ち込みが見られる一方、小売業では80年以降わずかの低下にとどまるとする。



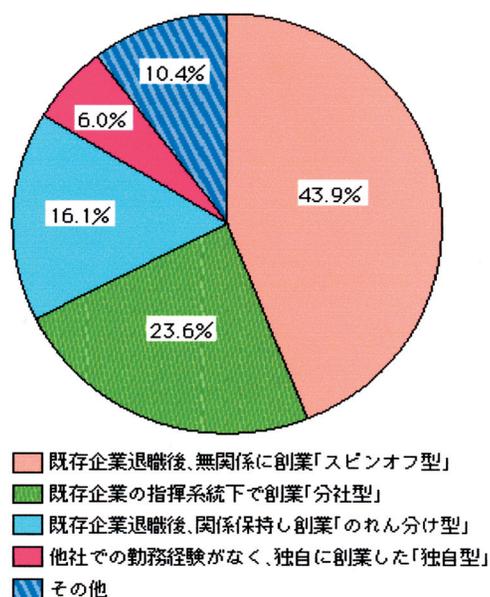
資料：総務省「個人企業経済調査年報」、総務省「労働力調査年報」、厚生労働省「毎月勤労統計」
 (注) 事業者対被雇用者収入比率=自営業者年収/被雇用者年収

出典：中小企業庁『中小企業白書』2003年版、93頁。

また白書は、開業率の低下要因を、経済成長率の低下による事業機会の減少による側面と、事業者と被雇用者収入を比較し、被雇用者年収に対して事業者年収が減少していることから説明する。この2つの要因のうち、前者の要因は全ての業種に影響するが、後者は業種ごとに異なる。後者の業種別分析によると、直近の状況は全ての業種で事業者対被雇用者収入比率が1を下回っているものの、それまでの推移では製造業が90年代に入って低下を続けており、製造業の低下が近年の開業率低下の大きな要因になっていることを指摘している。さらに白書は、創業者数と創業希望者数の推移についても算出している。それによると、創業希望者は1977年以降常に100万人を上回っており、最新の調査時点である97年では124万人にのぼるなど、人数で見ると底堅く存在していると分析している⁽²⁾。

さらに、2002年版の白書では創業者の出自等に関して分析を行っている⁽³⁾。まず、創業経緯を見ると、「既存企業退職後、無関係に創業したスピノフ型」が43.9%、「既存企業の指揮系統下で創業した分社型」が23.6%、「既存企業退職後、関係保持し創業したのれん分け型」が16.1%、「他社での勤務経験がなく、独自に創業した独自型」が6.0%などとなっている。本稿で取り上げる企業発ベンチャーは、後述するように出身元の企業と良好な関係を維持していることをひとつの特徴としており、この意味では中小企業庁のいう既存企業との関係を保持している「のれん分け型」に相当すると考えられる。二つ目の調査項目は「現在の事業に関連した仕事の経験の有無」で、全体の83.6%が「有り」と回答している。三つ目の項目が「創業者の事業分野の選択理由」で、これによると「専門的な技術・知識等を活かせる」が60.1%、「創業前までの人脈を活かせる」が46.2%などの割合が高くなっている。

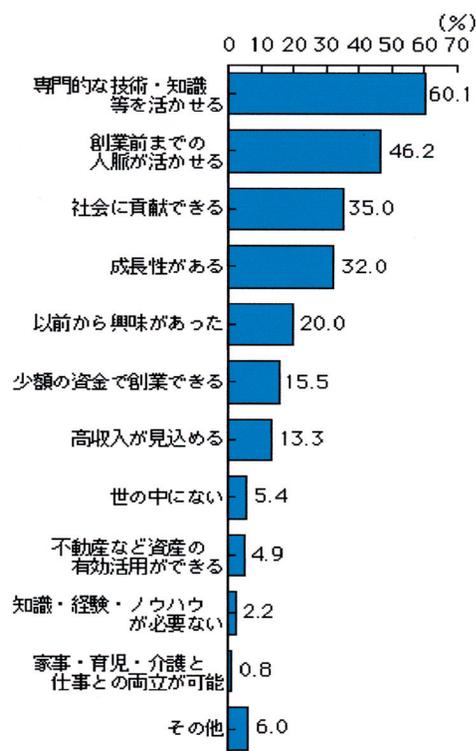
創業経緯



資料：中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)

出典：中小企業庁『中小企業白書』2002年版、53ページ。

創業者の事業分野の選択理由



資料：中小企業庁「創業環境に関する実態調査」(2001年12月)
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

出典：中小企業庁『中小企業白書』2002年版、52頁。

一つ目の調査結果からは、既存企業を退職して創業したベンチャー企業が多いこと、二つ目からは、過去の仕事の経験を活かした事業を行っている割合が高いこと、三つ目からは、過去に蓄積した技術や

知識を活用するため、現在の事業分野を選択した企業が多くなっている。これらを総合すると、わが国のベンチャーは既存企業をスピノフして創業したものが多く、しかもそこではこれまでの経験やノウハウを活かしたものが多い。また、「創業前の人脈が活かせる」ことにも高い回答が寄せられていることから、ベンチャー企業の創業者は、それまで勤めていた企業を退職後もその企業と良好な関係を構築することが、事業を進める上で重要であることを示唆している。

2. 時代とともに変わるベンチャー企業の定義

わが国に「ベンチャー企業」という言葉が最初に登場したのは1970年で、第一次ベンチャーブームが勃興した時期にあたる⁽⁴⁾。71年には清成忠男・中村秀一郎・平尾光司らが『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さな大企業』を出版し、ここではベンチャー・ビジネスを「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開業企業」と定義した。第一次ブーム期はわが国の高度成長期にあたり、それまでの重厚長大産業から軽薄短小型の産業へと転換期を向かえ、ベンチャー企業の定義も研究開発集約的、あるいはデザイン開発集約的など製造業を中心とするハイテク企業や研究開発型企業を想定したものであった⁽⁵⁾。

80年代の第二次ベンチャーブーム期にも多くの論者が定義したが、そのなかでは清成が次の第三次ブーム期も含め、ベンチャー・ビジネスを定義している。第二次ブーム期における清成の定義は、「主として大企業から独立した企業家によって推進される知識集約型の独立中小企業」⁽⁶⁾、「脱工業化段階における高度に知識集約的な創造的中小企業」⁽⁷⁾としている。この時期は、脱工業化という言葉に示されるように、わが国全体が製造業中心の時代から流通業やサービス業など、第三次産業が成長する時代にシフトしていた。したがって、ベンチャー企業の存立分野もハイテク産業に限定せず、ファッション産業や流通サービス業も含めているのが特徴となっている。

第三次ブームは90年代に起こるが、このときの定義は「知識集約的な現代的イノベーターとしての中小企業、創造的で、ソフトに特徴のある中小企業」としている⁽⁸⁾。具体的にはコンピュータ関連機器、電子応用機器、精密機器、これらを組み合わせたシステム機器、ファイン・ケミカル等の分野のほか、ファッションナブル商品やファンシー商品の開発分野、流通・サービス分野などをあげている。このように、ベンチャー企業の定義は同一研究者であっても少しずつ変化している。その時々時代の背景のもとで出現したベンチャー的特徴を有する企業から、研究者個々人の問題意識でエッセンスを抽出し定義したのである。

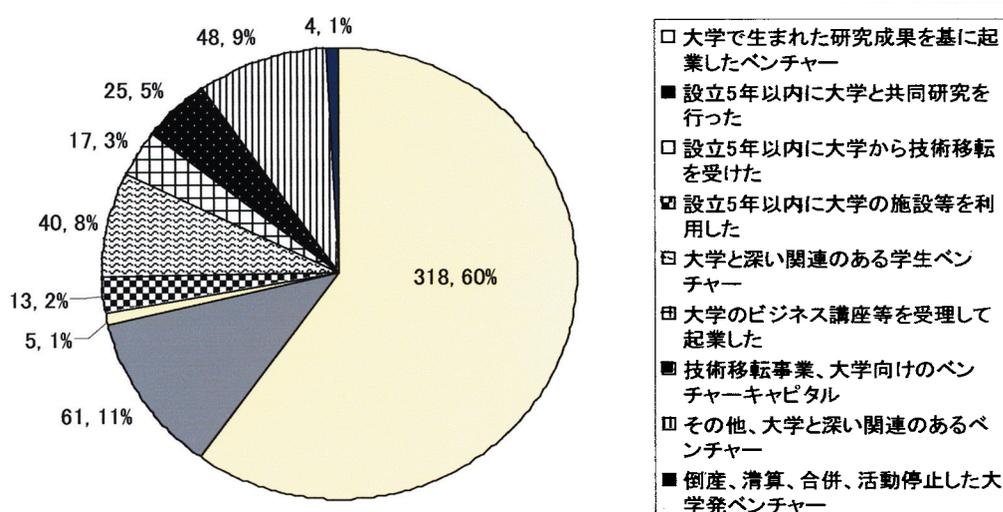
本稿ではベンチャー企業を、①独立中小企業であること、②独自技術やノウハウを保有していること、③新市場開拓を行っていること、④企業家精神が旺盛で積極的にリスクに挑戦していること、⑤企業設立後の年数が短いこと、などの特徴を有している企業とする⁽⁹⁾。以下では大学発ベンチャーおよび企業発ベンチャーについて取り上げるが、上のベンチャーの定義に「大学発」「企業発」の出自を加えたものである。

3. 大学発ベンチャー

大学発ベンチャーについて経済産業省は、①大学で生まれた研究成果を基に起業したベンチャー、②大学との関連が深いベンチャーであると定義している。②についてはさらに、創業者の持つ技術やノウハウを事業化するために、設立から5年以内程度に大学と共同研究等を行った場合、既存の事業を維持・発展させるために、設立から5年以内程度に大学と共同研究等を行った場合、または大学から技術移

転を受けた場合等、大学のリソースを事業に活用したものとしている（「平成 14 年度大学発ベンチャーに関する基礎調査」）。同調査によれば、調査回答企業 531 社の 60%が「大学で生まれた研究成果を基に起業したベンチャー」で、11%が「設立 5 年以内に大学と共同研究を行った」となっている。

大学発ベンチャー 531 社の分類



出典：経済産業省「平成 14 年度大学発ベンチャーに関する基礎調査」

また、筑波大学先端学際領域研究センターによる定義では、まず大学や高専を大学等とし、1990 年以降新たに設立されたベンチャーのなかで、①大学等または大学等の教員が所有する特許をもとに起業（特許による技術移転型）、②大学等で達成された研究成果または習得した技術にもとづいて起業（特許以外による技術移転（または研究成果活用）型）、③大学等の教員や技術系職員、学生等がベンチャーの設立者となったり、その設立に深く関与して起業、ただし、教員等の退職や学生の卒業等からベンチャー設立まで他の職に就かなかった場合、または退職や卒業等から起業までの期間が 1 年以内の事例に限る（人材移転型）、④大学等や T L O がベンチャーの設立に際して出資または出資の斡旋をした場合（出資型）と限定している⁽¹⁰⁾。

経済産業省の定義に比べ、高専を大学等の中に明示的に含めているほか、大学等の成果を特許によるものと、それ以外の研究成果によるものと明確にしていること、ベンチャーの設立者を例示したこと、大学との関連があるベンチャーに絞り込むため起業までの期間を限定したこと、経済産業省の定義にはみられなかった大学等や TLO からの出資型を含めるなど、より明示的なものとなっている。なお、ここでの調査結果（複数回答）によると、大学発ベンチャー 251 社の内訳は「特許による技術移転型」が 45.8%、「特許以外による技術移転型」が 25.5%、「人材移転型」が 70.5%、「出資型」17.9%となっている。

4. 企業発ベンチャー

企業発ベンチャーを広義に解釈すると、企業から資本関係を有しない形で独立した企業と、社内ベンチャーが含まれる。ちなみに、社内ベンチャーとは、「企業が新規事業を企業内部の独立した事業体や、全額出資子会社の形態で、独立採算制度で行うこと」（三省堂『デイリー新語辞典』）とあるが、社員が

起業提案した企画案に対し勤務先企業が資本投下するもので、基本的には社内の一事業として立ち上げられたものを指す。

社内ベンチャーそのものは、かつては余剰人員の活用的な意味合いも見られたが、最近のそれは①大企業病といわれるマンネリを打破し、創造的・挑戦的な企業風土や組織風土を形成する、②社内ベンチャーの成果を本体の業績向上につなげる、③社員の勤労意欲の向上につなげる、などの積極的な意味合いが強くなっている。近年ではこの社内ベンチャー制度を取り入れている企業が増えていることもあり、その一端をネットからも拾うことができる。たとえば最近の事例として、NTTドコモの社内ベンチャーである㈱ダブルスクエア（平成15年3月31日設立）がある。同社がNTTドコモの強い影響下にあることを示すデータとして、同社の資本金5500万円のうち96.4%はNTTドコモが出資（残りをダブルスクエアの社長）している。

本稿で取り上げる企業発ベンチャーは、スピノフ元の企業とは資本関係を有しない独立タイプのもを想定している。すなわち、NTTドコモとダブルスクエアの関係のように、親会社が社内ベンチャーに対して相当な出資をしていたが、そうした資本関係がない企業である。もっとも、あとのケーススタディでも触れるように、我々の想定する企業発ベンチャーが出身企業と資本関係がないとはいえ、スピノフ元の企業と完全に無関係になることを意味しない。むしろ、スピノフ元企業の経営資源を有効に活用したり、活用できるところが企業発ベンチャーの強みであり優位な点である。

資本関係以外にも、社内ベンチャーとスピノフ元企業との強い関係を示すものとして、たとえば社内ベンチャーがうまくいかなかったときに、元の会社に戻れる復帰条項が設定されている場合もある。これら社内ベンチャーは、「独立性」という点でベンチャー企業の要件を満たしておらず⁽¹¹⁾、本稿での考察からは除外する。もちろん、本稿で取り上げないからといって、社内ベンチャーに意味がないわけではない。親元からすると、既存事業部門から切り離し別会社化することで、労働条件の変更ができる一方、資本関係を有することで、配当などのリターンや経営権を握ることも期待できる。これらメリットに惹かれて、親元が社内ベンチャーを支援することが期待でき、そうした「ベンチャー」が数多く生まれることも考えられる。また、スピノフした社内ベンチャー側においても、これまでのスピノフ元ではさまざまなしがらみから自由に行動できなかったことが、社内制度を革新したり、新たな取引先を開拓することで活発な行動が期待される。元気な社内ベンチャーが創出されることで、産業の活性化が期待されるのである。

II. なぜ企業発ベンチャーなのか

1. 製品開発に優位

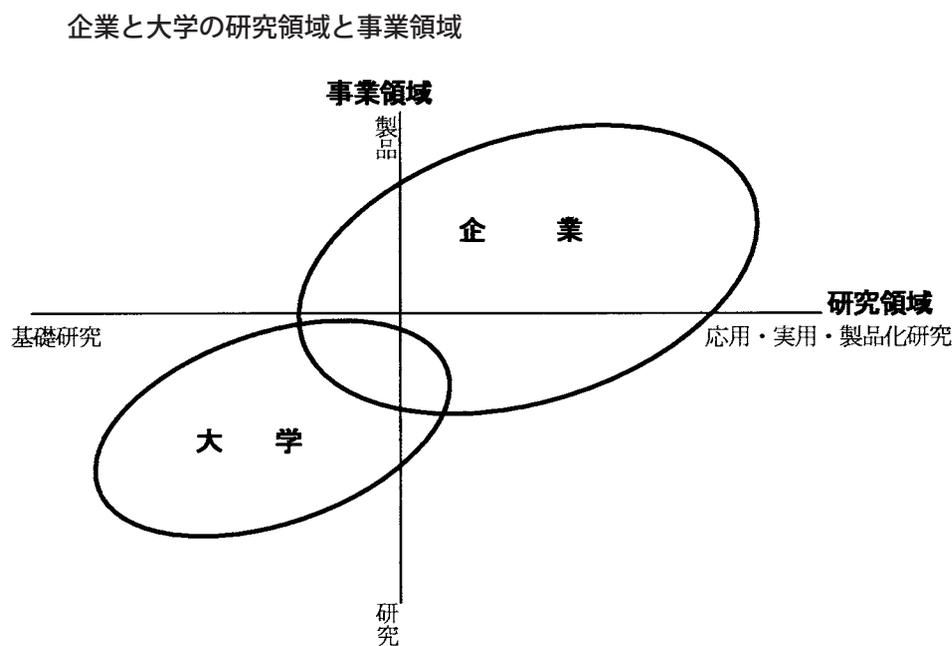
経済活力が低下するなか、ベンチャー企業の創出に大きな期待がかかっている。大学発ベンチャーや企業発ベンチャーもそのひとつであるが、最近はとくに大学発ベンチャーが大きな脚光を浴びている。これは、近年のクラスター研究が盛んになるなか、シリコンバレーに代表されるように、経済単位としての地域の重要性に対する認識が高まり、大学を核とする産業クラスターの形成がわが国でも強く求められるようになったこと、また、大学自体も地域貢献・社会貢献が問われるようになったことがある。大学における研究成果を企業と結びつけるための産学官連携事業、あるいは大学研究者が研究成果をベンチャー企業として起業することが、大学を核とした産業クラスターの形成や、ひいては大学の地域や

社会貢献につながるからである。

ところで、近畿経済産業局が55人の大学教員に実施した調査によれば、大学発ベンチャーの可能性が高い分野としてバイオ、IT、両者の融合領域であるバイオインフォマティクスをあげている⁽¹²⁾。また、同報告書には、情報通信分野の初期投資は比較的小額で済むのに対し、ナノテク、バイオ、材料等の分野は高額の装置が必要となるため、大学の装置を企業が利用できれば、研究成果を活用した大学発ベンチャーをスムーズに立ち上げることができると記している。その一方、製造業の分野に進出することは、わが国製造業の空洞化が進む中で、大学発ベンチャーも同様に困難であると記しており、大学発ベンチャーにも得手・不得手な分野があることがわかる。

この大学発ベンチャーに製造業系が少ない理由として以下のことが考えられる。すなわち、大学と企業とはもともとの研究領域が異なっており、大学発ベンチャーが得意とする研究領域を基盤にベンチャー化を図っても製造業系ベンチャーは成り立ちにくいことがそれである。一方、製造業からのスピノフタイプのベンチャー企業は、出自が製造業である分、製造業系のベンチャーとして起業することが期待できる。このことを大学と企業の研究領域、事業領域の観点から見よう。

まず、大学と企業で研究領域を比較すると、大学は基礎研究、企業は応用・実用・製品化研究にウエイトを置かれていることは大方の肯首するところであろう。もちろん、厳密な意味で、どこからどこまでが基礎研究で、どこから先が応用研究かといった区別は難しい。しかし、少なくとも基礎研究の上に応用研究が成り立っており、この方向で研究成果の伝播が行われている。事業領域を見ると、大学は教育と研究が中心的な事業となるのに対し、企業の方は消費者や他社に販売するための製品作りが事業の中心といえる。大学と企業の中心的領域を示すと下図のようである。



そしてこのことは、それぞれを出自とするベンチャーを考えたときにも特徴が生まれる。大学での研究に基礎研究が多いことを考えると、大学発ベンチャーの事業領域もそれを発展させたものが多い。たとえば、バイオ関連の大学発ベンチャーには、企業向けの試薬を開発しているところが多いように、市場として確立する一歩手前の分野（実際の市場化に向けた取り組みは提携先の企業が行う）が多いこと

企業戦略や商品化戦略から外れた場合に起こる。企業の研究成果がものになるかどうかの比率は、企業によって異なることが予想されるが、いずれにしても埋没している研究開発プロジェクトが予想以上に多いのも事実である。もっともこうしたケースは、企業における研究といっても実用化のための応用研究とあわせ、基礎的な研究も行っている企業に多いと思われる。実用化・製品化のための研究は具体的なゴールが定まっており、企業側もそのために経営資源を集中して投入するため、極端には失敗は許されないが、基礎的研究は将来の種まきとしての意味を持つため、成果に結びつかないものも多いことが考えられるからである。

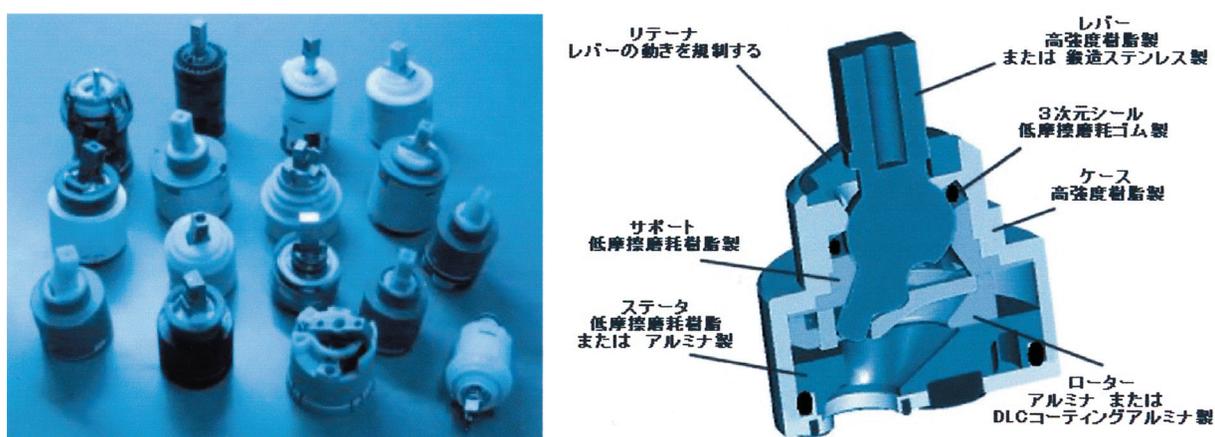
さて、社会の側からすると、先のケースで“10の3”の研究を企業から外に出すことができれば大いに有益であり、ここに企業発ベンチャーを後押しする意味がある。以下では大企業をスピノフし、ベンチャー企業を立ち上げたケースを取り上げるが、スピノフした大企業と友好的な企業間関係を構築することで、大企業の持つ経営資源を活用していることがポイントである。

Ⅲ. 大企業をスピノフして設立したベンチャー企業のケース

1. フルークスの会社概要⁽¹⁵⁾ と設立背景

フルークスは TOTO の開発要員だった A 氏と B 氏の 2 人がスピノフし、2001 年 4 月に資本金 300 万円で設立した有限会社である。フルークスの fluo はエスペラント語の「流れ」、これに、次世代、未知数、可能性の象徴としての x を附して、「流れのその先」の意味を込めている。同社の企業理念は、「社会的価値を大切なものとする製品と企業活動を目指す」としており、次世代シングルレバー混合栓用バルブの企画・開発を行っている。同製品を開発するに至った背景として、2001 年現在、シングルレバー混合栓を作っている会社は国内に約 10 社あり、その生産量はバルブ工業会によれば年間 360 万個である。しかし、シングルレバー混合栓用のバルブ（図参照）には電球のように共通の規格がなく、水栓メーカー各社がそれぞれの仕様で作っている。

各社のさまざまなシングルレバー混合栓用バルブとフルークスが考案したバルブの内部構造



資料：フルークスホームページ (<http://www.fluox.com/jpn/entrance.htm>)。

また、すべてのバルブ機構部には潤滑剤としてシリコングリースが用いられているが、グリースはバ

ルブの使用とともに流失するので、使用回数が増加するとともにバルブ操作に必要な力も増す。さらに問題なのは、シリコングリースがその主成分が天然には存在しない物質であり、フロンと同様、難分解物質であることである。そこで、シリコングリースを全く使用しない、新しいタイプのシリコンレバーを開発することにした。開発そのものは TOTO 時代に行っていたが、会社側の創業者利潤を獲得したい、あるいは、その製品を業界標準として広めていくときにイニシャティブを取るためにも、当面は排他的に利用したいとする企業戦略と、最初からモジュール部品として広く多くの企業に採用してもらいたいという両氏との思惑の違いもあり、スピンオフするに至った。

会社設立は両氏の出資によるもので、TOTO からの出資は一切ない。フルークス内では A 氏が材料関係の開発、B 氏が機構設計・開発を行っている。

2. 同社のコアスキルとビジネスモデル

同社のバルブで革新的技術は、プラスチック樹脂とコーティングであり、特にプラスチック樹脂が重要である。樹脂の研究は TOTO 時代の 98 年から樹脂メーカーと共同研究していたもので、高強度樹脂と低磨耗性樹脂の開発を行ってきた。樹脂に使用される原料は、分析装置を使えばどのようなものが成分として入っているかの把握はできるが、実際に重要なのは製造プロセスであるという。どのような方法で混ぜ合わせたかや、混ぜる順番が強度に影響するのである。また、実際に成形するには射出成形機を用いるが、このときの原料の温度管理やどれくらいの圧力をかけてするかも重要で、プラスチック原料メーカーと共同で行っており、これらがコアスキルとなっている。

ところで、フルークス自体は製造現場を持たないファブレスメーカーである。同社では「バリューライス」と「バリューオーガナイザー」を基本的な考え方として持っており、これもひとつのビジネスモデルと見ることができる。バリューライスとは、たとえば従来の製造業では「企画」「設計」「部品製造」「製品組立」「物流」「サービス」など一連の工程を自社内で済ますことが多かった。それを、それぞれ企業は自社の得意分野に特化しようという考え方で、フルークスの場合は企画、設計を担うというのがそれである。次に、バリューオーガナイザーとは、フルークス自体は企画、設計に特化するものの、各工程の最適ビジネスパートナーを選び、製品化や消費者の手に渡る段階で最高レベルのトータルバリューの実現を図るというものである。これにより、他の工程の企業とは「強-強」連携を構築しようとしているほか、各工程において工程担当企業任せにしないという意思が働いており、また、特定パートナーに縛られることなく、フルークスの意思で自由にパートナーを替えられることを意味する。ファブレスメーカーを選んだのは、企画、設計以外の分野に乗り出すと A 氏、B 氏の強みを殺してしまうと考えたからである。

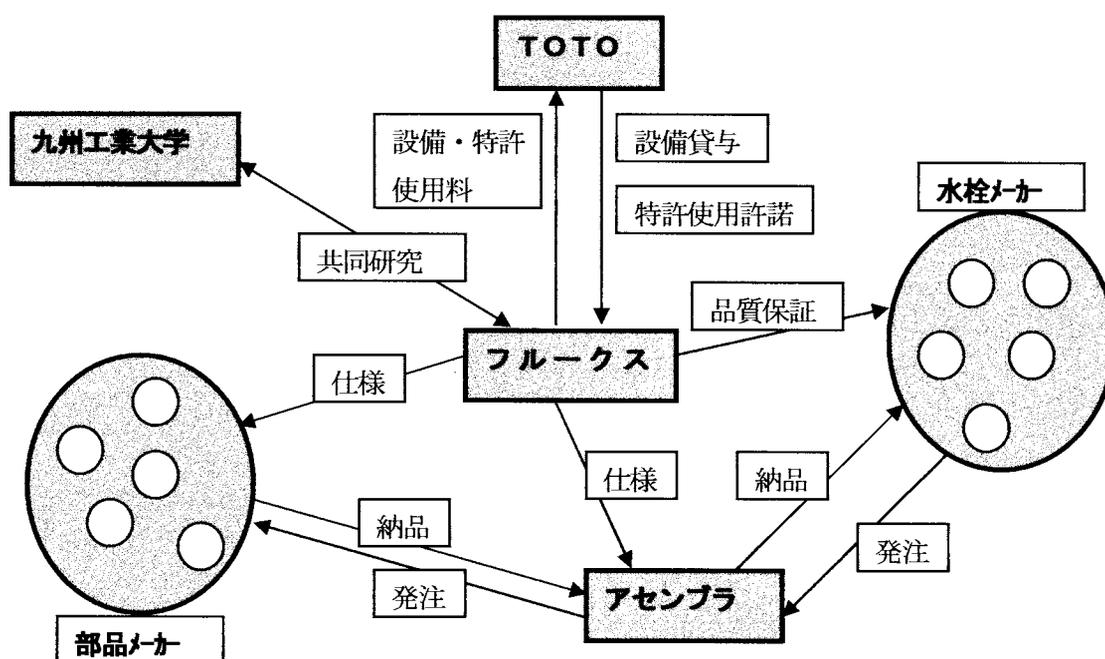
さて、フルークスの新製品開発の基礎は TOTO 時代に培ったものだが、実用化するための応用研究はスピンオフしてからである。特に、材料研究には材料試験やデータとの関係からどこかと連携する必要が出てくる。A 氏の場合は、出身校である九州工業大学を活用している。具体的には、A 氏が TOTO で使っていた装置を安価に貸与してもらい、九州工業大学で TOTO からの装置の設置と共同研究を行っている。

TOTO が設備を安価に貸与した理由として、次のことがある。TOTO をはじめとする大企業は、開発に必要な機械や試験装置を数多く揃えている。このなかには汎用的な機械や装置もあるが、なかには、ある特定の研究開発のためだけに購入したのものもある。数多くの研究開発プロジェクトがあるなかで、実際に製品化されるものは 10 に 2 つ程度で、それに使用される機械や試験装置は企業に貢献するもの

の、残りの多くは無駄となる。一般的な機械や装置ではそれを動かすためのオペレータがついていて他の人も利用可能であるほか、簡単なものはオペレータなしでも操作できる。しかし、特殊な機械や装置になると、操作できる人が限られていることや、そもそもその装置を使う必要がない場合も多い。こうして、研究開発を数多く行う大企業では、死蔵されている機械や、使用頻度が低い機械があるが、企業側にとってもそれを活用してもらえれば一石二鳥となることが理由である。

ここで、フルークスのビジネスモデルを示したものが下図である。このなかの生産に関する取引関係を見ると、フルークス自身はファブレスということもあり、実際の生産は部品メーカーで行われる。フルークスから各部品メーカーに仕様が渡され、それを元に部品が作られる。そこで作られた各種部品はアセンブラによってバルブに組み立てられ、それが水栓メーカーに納入される。フルークスは各企業との取引の中心にあってオーガナイズする一方、品質などに関する責任を負う。

フルークスのビジネスモデル



資料：フルークス。

3. 北九州市の産学官連携事業の活用と学会参加

起業時のベンチャーにとって、資金繰りは大きな問題である。フルークスは北九州市の産学官連携事業⁽¹⁶⁾の補助金を活用しながら研究開発を行ってきた。国による支援に加え自治体独自の支援スキームは、当該地域で起業する上で大きな誘因となっている。

また、フルークスのA氏は「日本トライポロジー学会」の会員である。研究者は自分の世界に閉じこもりがちであるが、学会に参加することで全国に人脈を広げることができ、また、自分の考えを世に問うことや、それへのコメントを得ることは研究を進める上で重要である。

4. フルークスをスピノフさせたTOTO側の事情

TOTO では、リストラクチャリングのための「フェニックス計画」を実施している。98年度からスタートしたこの事業により、当時、全社で1万1257人だった従業員が、2003年6月現在で8200人まで削減されている。これまで同社で講じられたり、検討された制度として、①早期退職者に対する退職金割増制度、②再就職支援制度、③転職支援のための休職制度、④ベンチャー支援制度、⑤グループ企業への転属制度がある。

このうち「ベンチャー支援制度」については、制度の導入を従業員に通知したものの利用希望者がなく、事実上消滅したかっこうとなっているが、その概要は以下のようなものであった。まず、対象者は30歳以上で、6年以上勤続した従業員となっている。制度の中身をみると、ベンチャー企業設立希望者で、ベンチャー起業者のテーマで会社が承認したものに対してTOTOが社内融資や出資を行うほか、物的・人的サポートも行うというものであった。物的サポートについては、TOTOの事務所内に場所や机、実験装置などが借りられたり、TOTOの社員を外向させるといった内容である。しかし、この制度は他のリストラ対策と合わせて発表されたことでマイナスイメージを従業員に与えたことや、実際にどの程度支援してくれるのか不透明だったこともあり、利用する者もなくお蔵入りとなった。

TOTOにおいても複数の研究開発プロジェクトが走っており、この中にはTOTOの商品戦略に直結するものもあるが、一方で、TOTOの商品化戦略、企業戦略から外れるものも多い。外れたもののなかには、別の業界など異なる分野では利活用が期待できるものも多いと思われるが、TOTOとしてはその見極めや研究の中止を勧告することがむずかしいとのことである。

おわりに

今回取り上げたフルークスは大手製造業からのスピノフ企業である。スピノフ前は大手製造業の研究者として、今回立ち上げることとなったバルブの開発を行っていたが、スピノフ元の企業と製品化の過程で意見が一致せず、結果としてベンチャー企業として起業することとなった。しかし、いわゆる「喧嘩別れ」ではなく、良好な関係を維持してのスピノフである。企業との良好な関係が維持されたことで、企業が有する設備（企業側からすると不良資産）や特許の有効活用が可能となったほか、企業時代に培った人脈、取引先などの活用など、有形無形の資源の活用が可能となった。特に、取引先の開拓は既存中小企業において大きな課題であるが、このケースのようにスピノフ元の資源を活用できたことは事業を始める際の大きなメリットといえる。この点、大学発ベンチャーは製品開発という視点で研究を行っているわけではないから、取引先の開拓という点で大きなハードルが横たわっていることになる。良好な関係は出身大学との間にも見られる。フルークスの場合、製品化のためには頻繁に材料試験を行う必要があるが、A氏の出身校である九州工業大学に、TOTOからの実験装置を設置させてもらって試験を行っている。

企業発ベンチャーに限らず、ベンチャーにとって創業時の資金繰りは大きな問題である。フルークスの場合は北九州市の補助金を活用できたがそれでも不十分で、資金不足の状態にある。日本の場合、技術の評価して投融資する制度が弱いことが問題であり、支援制度の拡充が喫緊の課題であることが改めて確認された。

次に、企業発ベンチャーを地域の視点からみよう。フルークスが北九州市で起業したのは、スピノフ元のTOTOの研究部門が北九州市内にあったことが大きい。これは、たとえばTOTOの研究部門が東京にあれば、東京で起業していたかもしれないことほどの意味を持つ。そうしたなか、北九州市での起業をよりスムーズにさせた理由として、TOTOは海外にも生産拠点を持つほどのグローバル企業であ

るが、フルークスは TOTO の中の局地的経営資源（TOTO の北九州事業所を中心とした経営資源）や地元の大学、自治体など地域支援機関をうまく活用していることがある。すなわち、TOTO からの機器を安価に借りられたことや、ファブレスメーカーであるフルークスの実際の製品作りにおいて、TOTO が下請として利用している近隣のメーカーと取引できることがある。また、企業（特に中小企業やベンチャー企業）が大学と共同研究をする場合に、大学側の敷居の高さが問題となるが、A 氏の場合は九州工業大学が出身大学ということもあり、この面での障害は少なかった。しかし、実際には国立大学内に TOTO からの賃借機器を置かしてもらっての共同研究ということで、研究を始めるまでに数度にわたる交渉や、実際の共同研究をする場合にも時間距離の短さが重要な要素となる。交渉するには相手方との face-to-face のやりとりが不可欠であるが、フルークスと九州工業大学との距離が近いことのために要する時間コストを節約できるほか、足しげく通ってデータを取る必要のある実験にも時間距離の短さは重要な要件となるからである。もし、A 氏がたとえば東京の大学出身だったとすると、北九州市で起業したかどうかも含め、少なくとも九州工業大学の場合と比べ時間面、コスト面でかなりの障害になったと考えられる。このほか、北九州市の産学官連携事業の支援対象になったことも、北九州で起業する上での大きな支援材料となっている。

これらを総合すると、企業発ベンチャーの立ち上げ期は“think local act local”とならざるを得ず、地域と密接に関連していることがわかる。すなわち、世界に製品を広めたいほどのグローバルな思いがあっても、最初は地域にある経営資源を活用しながら、限定された地域で販売することから開始されるからである。この意味で、ポーターが「立地の競争優位の源泉」として①関連産業・支援産業、②要素条件、③需要条件、④企業戦略および競争環境として示した地域固有の資源の多寡が企業発ベンチャー創出にも大きな意味を持つことがわかる⁽¹⁷⁾。

企業発ベンチャーは、大学発ベンチャーよりも少なくとも企業の製品つくりと直結した経営資源を活用でき、市場化までの時間が大学発ベンチャーよりも短くてすむという点で有利である。また、起業時はスピノフ元企業の局地的経営資源や、地域支援機関を有効に活用する地域密着型であることも明らかとなった。問題は、結果としてスピノフしてベンチャーを立ち上げることはあっても、企業側にスピノフ型ベンチャーを創出させる強いインセンティブが働かないことである。これは企業側の姿勢にもよるが、企業にとって次代の飯の種となるかもしれない研究内容を持って出られることは、死活問題になるからである。しかし、“10の3”に相当する部分の研究であれば、むしろ外部化の方が企業にとって負担が軽くなるほか、社会にとっても意義があり、積極的に推し進める必要がある。

現在、社内ベンチャーを社外ベンチャー化するような MBO 制度のほかに、企業が保有する休眠特許を活用する制度がある。こうした制度を活用することはもちろんであるが、当該企業では日の目をみないプロジェクトをもっと積極的に外に出すよう企業内目利きを育成し、自社内で商品化する、しないと見極めを的確に行う必要がある。その上で、商品化しないと判断したものについてはできるだけ外部に押し出す社内プログラムを整備することが重要である。また、地域においてはこれらスピノフした人たちの起業がスムーズにいくよう、各種支援制度のいっそうの充実が求められる。

（北九州市立大学北九州産業社会研究所助教授）

【注記】

- (1) 中小企業庁『中小企業白書』2003年版、84～97頁。
- (2) 同上書、94～95頁。ただし、実際の創業者数は87年に47万人となったあと、97年には39万人と減少している。
- (3) 中小企業庁『中小企業白書』2002年版にある「創業環境に関する実態調査」は、(株)東京商工リサーチデータベースのうち、1991年1月以降に創業した企業を産業別（農業、林業、漁業、公務（他に分類されないもの）を除く全産業）に無作為に1万5000社抽出し、そこから回答のあった33.7%に対する結果である。この注記からは、創業年が新しいことだけがベンチャー企業の特徴と合致するが、それ以外の特徴と合致しているかどうかは不明である。特に、創業者には起業家精神が旺盛なベンチャー企業も含まれているが、それ以外の一般的な創業も多く含まれていることに注意する必要がある。
- (4) 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司『ベンチャー・ビジネス 頭脳を売る小さな大企業』（第2版）、1973年。同書によると、ベンチャー・ビジネスという言葉は、1970年5月に開催された第二回ボストンカレッジ・マネジメント・セミナーに参加した通商産業省の佃近雄氏によって初めて紹介された、とあり、その後、清成らによって特徴づけ、社会経済的意義について評価を行ったとしている。
- (5) 1975年にVEC（Venture Enterprise Center）が設置され、その日本語表記が研究開発型企業育成センターである。Venture Enterpriseを研究開発型企業と訳した背景については、浜田康行『日本のベンチャーキャピタル 未来への戦略投資』（第2版）日本経済新聞社、1998年に詳しい。
- (6) 清成忠男『中小企業読本』東洋経済新報社、1980年。
- (7) 清成忠男『経済活力の源泉 日米欧ベンチャー比較』東洋経済新報社、1984年。
- (8) 清成忠男『ベンチャー・中小企業優位の時代 新産業を創出する企業家資本主義』東洋経済、1996年。
- (9) この定義は比較的多く見られる定義であるが、これについて、特定の中小企業をなぜベンチャー企業と呼ばなければならないのか不明であり、創業間もないことを除けば、挙げられているベンチャー企業の特徴は相対的なものだとする批判もある。鈴木茂『ハイブリッド型ベンチャー企業』有斐閣、2003年、15～16頁。
- (10) 筑波大学産学リエゾン共同センター「大学等発ベンチャーの現状と推進方策に関する調査研究」平成14年3月による。
- (11) もっとも、社内ベンチャーであってもMBO（Management Buy Out）の手法を利用することにより、スピンオフ型ベンチャーに移行することは可能である。
- (12) 近畿経済産業局「大学発ベンチャー先行事例の起業プロセスと成功モデルに関する調査報告書」平成14年3月。
- (13) 前掲、筑波大学産学リエゾン共同センター。
- (14) 前掲、近畿経済産業局。
- (15) フルークスの概要については、<http://www.fluox.com/jpn/entrance.htm> および、同社へのヒアリングによる。
- (16) 北九州市では中堅・中小企業が、今後期待される産業分野や新規事業に進出したり、事業を高度化・拡張する際に、学や官の協力を得ながら行う新技術・新製品開発に対して研究開発費を助成する「産学官連携研究開発特別助成」事業を行っている。助成内容は、①一般枠：1件、1年度当たり1,000万円以内（助成期間：原則2年以内）②新産業創造枠：1件、1年度当たり2,000万円以内（助成期間：原則2年以内）③FS枠：1件、1年度当たり100万円以内（助成期間：1年以内）となっている。助成が受けられるかどうかは、応募に必要な書類を提出後、それぞれ分野の専門家により技術面、マーケティング面、人物面などが総合的に評価され決定される。
- (17) マイケル・E・ポーター『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社 1999年、83ページ