

「事業発展にかける経営者の決意」～大企業とベンチャー企業の協業の促進～(2002年4月4日)

目次

報告書の全体像(報告書骨子)

はじめに:経営者の決意表明

- ・次々に新事業・新商品を生み出すため、経営者は勇気をもって行動する。
- ・大企業とベンチャー企業の協業で両者が共に発展できる可能性がある。

1. 経営環境認識:厳しさの中の光明

- (1)景気回復には頼らない
- (2)グローバル化は不可避
- (3)中国の台頭はビジネスチャンス
- (4)顧客ニーズの多様化

2. 事業発展の方策

- 1) 企業内に変革のマインドをつくる
 - (1)危機感の共有をスピード感ある変革の“ばね”に
 - (2)ベンチャー魂の再生
- 2) 成長の源泉は、企業が有する経営資源の最大限の活用
 - (1)継続的な投資による独自技術やノウハウの蓄積
 - (2)国内の技術開発力および製造の維持
 - (3)人材の活力の強化
- 3) コラボレーションが必要
 - (1)全て自前主義では対応できない
 - (2)外部からの刺激がイノベーションを生み出す

3. 大企業とベンチャー企業との協業

- 1) ベンチャー企業との出会いの機会の創出
 - (1)顧客の声
 - (2)オープンな情報公開
 - (3)インターネット検索
 - (4)大学のチャンネル
 - (5)異業種交流の機会の創出
- 2) 協業のパターン

- (1)ベンチャー企業は開発、大企業は商品化、製造、販売という役割分担
- (2)技術の相互補完関係、共同研究による商品開発
- (3)IT技術の活用
- (4)ベンチャー企業の研究開発支援
- (5)協業の実現によるベンチャー企業の社会的信用の向上
- (6)大企業の遊休資産の活用
- (7)経営ノウハウの移転

3)大企業のベンチャー企業に対する意識

- (1)ベンチャー企業のもつスピード、独創的なアイデアが企業風土への刺激に
- (2)対等な関係:規模の大小に関係なく競争相手でありパートナー
- (3)事業部そのものが事業規模の小さいベンチャー企業
- (4)リスクの評価ができれば協業できる
- (5)共存共栄、飲み込まない

4)協業の障壁を乗り越えて

- (1)事業・技術の永続性
- (2)技術・製品の完成度に対する意識の差
- (3)財務内容の評価

4. 関西における協業の多面的な実現に向けて

- (1)ベンチャー企業育成・協業促進の機会の有機的連携
- (2)大企業が技術インキュベートに

おわりに:今後の活動

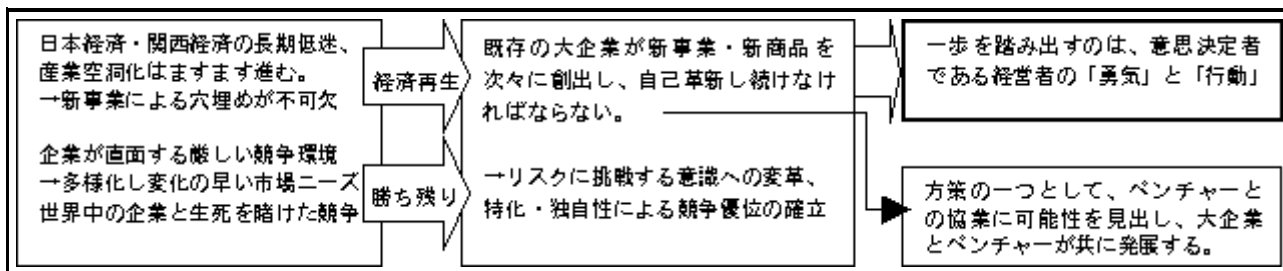
経営者ヒアリング記録(目次のみ)

< 骨子 >

はじめに:経営者の決意表明

報告書の意図・目的 = 企業経営者への提言・呼びかけ

「企業経営者が本当の危機意識を持ち、事業創出・自己革新に取り組もう」



1. 経営環境認識: 厳しさの中の光明

- ・ 景気回復には頼らない。変化の大きい時ほどチャンスは大きい。
- ・ 市場・資本のグローバル化は不可避。中国の台頭はビジネスチャンス。消費者ニーズが多様化し、顧客中心の発想が必要。

2. 事業発展の方策: 必要な条件

- 1) 企業内に変革のマインドをつくる、ベンチャー魂の再生
 - ・ **危機感の共有**「中国の台頭: 企業関係者が相次いで中国企業を見学」「業績の悪化: トップダウンで集中的に改革を断行」
 - ・ **社内風土への刺激**「経営者が『リスクテイキングしないことが最大のリスク』と繰り返し説き続ける」「途中採用で新しい考え方を絶えず導入」「親・子会社間の双方向での活発な異動」「中小企業に社員を派遣し、ベンチャースピリットを体感」
 - ・ **お客様との距離を縮める**「情報技術を活用して企業の情報をありのままに公開」
- 2) 基盤技術、人材など、経営資源の蓄積を最大限に活用し、新たな強みに結び付ける。
 - ・ **技術蓄積**「売上高の6~7%を継続して研究開発投資に」「一つの基盤技術から、用途開発はアメーバのように無限に広がる」
 - ・ **国内生産の維持**「新製品を絶えず生み出し、その開発活動を日本国内で行い、国内生産比率が80%に高まっている」「工場ですべて流し、品質の安定を見てはじめて新製品となる。研究開発だけを国内に残し生産は全て海外というわけにはいかない」
 - ・ **人材の活力**「ヒトは血の通っている最も重要度の高い経営資源」「オーナーマインド契約社員制度」
- 3) 他社、大学など外部とのコラボレーションが必要
 - 「全て自前主義では対応できない」「外部からの刺激がイノベーションを生み出す」
 - …ベンチャー企業との協業も選択肢の一つ

3. 大企業とベンチャー企業の協業: 促進策

- 1) ベンチャーとの出会いの機会の創出

- ・ **企業自らの努力**「顧客の苦情や要望、営業活動で得た情報をヒントに探す」「大企業側の情報公開:どの分野の企業と出会いたいか」
- ・ **支援機関などのチャンネルの活用**「インターネット検索:アイ・アイ・エス・ジャパンのイノベーション・シーズ・センター (ISC)」「産学協同に熱心な大学のチャンネル」「異業種交流の機会」

2) 協業のパターンの例示

ベンチャー企業と大企業の役割分担による事業創造	(1) ベンチャー企業は開発、大企業は商品化・製造・販売といった役割分担 (2) 技術の相互補完、共同開発による商品提供・市場創造 (3) インターネットなどIT技術を活用した企業連携「足型測定機器による測定データを靴メーカーに伝送」
ベンチャー企業の成長に大企業が貢献	(4) ベンチャー企業の研究開発支援:大企業が研究所の試験研究装置を開放、技術相談を受ける (5) 協業の実現や大企業への受注実績などによるベンチャー企業の社会的信用の向上 (6) 休眠特許など大企業の遊休資産を活用してベンチャー企業が事業化 (7) 人事・労務管理や予算管理など大企業が有している経営ノウハウのベンチャー企業への移転

(パターン別にアイ・アイ・エス・ジャパンのマッチング事例を紹介)

3) 大企業にとってベンチャー企業は対等なパートナー

ベンチャー起業家の懸念の声「知名度や人脈がなく販路開拓が難しい」「アイデアを取られてしまいそうで大企業に近づけない」

大企業「対等なパートナー」「強みを補完し合う関係であれば協業できる」「飲み込むことはない」

「ベンチャーのもつスピードや独創的なアイデアが企業風土への刺激に」「規模の大小にかかわらず競争相手でありパートナー」「大企業が手がける新事業は事業規模が小さく、ベンチャーのようなもの」「自前でやるリスクと比較して、ベンチャー企業と組むリスクがあまり大きくなければ協業できる」「共存共栄で一緒に育ちたい。独立の気概の強いベンチャー企業に資本投入してコントロールすべきではない」

4) 協業の障壁を乗り越えて:ベンチャー企業と大企業の間の意識の差を埋めていくことで協業が促進される

- ・ **事業・技術の永続性**「ベンチャー企業が別の事業分野に突然転換したり、開発で核になる人間が辞めると、協力関係が途絶えてしまう」
- ・ **技術・製品の完成度に対する意識の差**「ベンチャー企業の中には実験室の一次試作レベルで製品化できると思いついて入っている面がみられる。実際には、そこから性能や品質、ユーザーの使い勝手などを商品化レベルに仕上げるまでかなりの時間を要する」
- ・ **財務内容の評価**「技術契約した後に、資金ショートを起こしたり、他の資本に買収されてしまうという事例がある」

4. 関西における協業の実現に向けて

おわりに:今後の活動

・ アイ・アイ・エス・ジャパンをはじめ協業を支援する機関の取り組みの有機的連携を図

・ 大企業がベンチャーにもオープンな技術インキュベーターの役割を担う。

・大企業がベンチャーにもオープンな技術インキュベートの役割を担う。

業に伝える。本報告書の普及、ベンチャー起業家と大企業経営者の意見交換

・支援機関の連携の促進(例:イノベーション・シーズ・センター)や個別企業の取り組みの連携など、地域のネットワーク形成に向けた活動

<ベンチャー委員会 活動の経緯>

アクションプラン:支援側とベンチャー企業側からみた起業の問題点を明らかにして、実効ある支援策の環境整備を図る。

「ベンチャービジネスに関する意識調査」(2000年5月)

・起業の意欲あり6割、起業時に問題あり8割(資金調達、取引先確保)

「起業環境の整備に関する意見 ~実効ある支援体制の実現をめざして~」(2000年12月、国、自治体の支援施策への要望)

・資金調達制度の利便性向上、人的支援体制の充実、投資環境の整備、事業環境の整備



(新たな問題意識:民が行うべきベンチャー支援)

・ベンチャー企業の創出・育成だけでは関西のGDPの底上げには力不足。既存の大企業自らの事業発展が不可欠

・ベンチャー企業と大企業との協業は、双方にとって重要
(2001年7月 ベンチャー・シンポジウム)



<報告書作成に向けての意見収集>

経営者ヒアリング実施(2002年1~3月、計7社)

・自社の事業発展の取り組みについて
・ベンチャー企業との協業について

経営者の意見交換

・2002年3月 ベンチャー委員会 正副委員長会議 および ベンチャー委員会



・企業経営者の生の声・問題意識を集約し、それを元に報告書を作成。

はしがき

関西経済連合会のベンチャー委員会では、ベンチャービジネスのスムーズな立ち上げとその後
の発展をサポートすることで、新産業・新事業を次々と創出・発展させることが、日本および関西に
とって重要なことと考え活動しております。

ベンチャービジネスの育成と発展に向けては、政府はもとより都道府県や関連団体のベンチャー
ビジネス支援組織や制度、ベンチャーキャピタルやTLOといった様々な支援メニューがあります。
当委員会では、ベンチャービジネスの立ち上げと育成にとって、このような支援組織や制度で十分
なのか、欠けている点や補充すべき点は何かについて、検討してまいりました。

実際に起業された方々との意見交換を通じて、「支援を取り付けるまでの時間と手数が大変であ
る」、「目の資金は身内で賄うにしても、その後の運転資金を金融機関などから借り入れようとす
ると担保を求められて事実上借り入れできない」、「共同開発すると特許を大企業に取り込まれてし
まう」、「大企業はベンチャー企業を見下した態度を取り、ベンチャーの技術を正当に評価しようと
しない」、「ベンチャー企業は知名度が低く大企業とのルートづくりが難しい」など、様々な問題が指
摘されております。

さらに、もっと本質的には日本ではベンチャーが育ちにくいという問題があります。人材の流動性
が低い日本では、学生や大企業のCEOがベンチャービジネスに飛び込むことはほとんどありませ
ん。流通科学大学商学部の磯辺剛彦教授が実施しておられる主要29カ国を対象とした「グロー
バル・アントレプレナーシップ・モニター2001」調査でも、日本のベンチャービジネスの育成環境は
最悪であるという結果が出ております。

一方で、大企業はコスト競争力の低下から既存事業の海外移転や国内の操業低下を余儀なくさ
れております。産業の空洞化が急速に進展するなかで、大企業にあってもその対策として新規事
業の育成が重要な課題となっております。しかしながら、大企業の多くは、変革に挑戦する活力を
失ういわゆる「大企業病」に陥っており、新規事業の立ち上げが思うように進んでいないのが実態
ではないでしょうか。

変化のスピードの早い時代を勝ち抜くには、従来の慣行や発想を改め、積極的に他社との協業
を選択肢とすべきでありますし、ベンチャー企業とも協力しながら、世界レベルの技術開発や新た
な営業開拓に挑戦しなければなりません。

一般的に、ベンチャー企業には独自技術やアイデアや熱意はあっても、人事・労務・経理などを
体系的に結びつけた経営ノウハウが総じて不足しております。他方、大企業は、人・物・金の経営
資源を潤沢に持っております。また、販売ルートなども既存のルートで使えるものもあります。さらに、
大企業が実施しているR&Dへの投資は必ずしも全てが成功しているわけでもありませんし、自前
でやるより外部と共同で研究開発を進める方が迅速かつ確実ということもあります。当委員会では、
このような大企業とベンチャー企業の双方の事情からも、両者の協業が可能であると考えておりま
す。ベンチャー企業と協業することで大企業の意識を変えることもできるのではないのでしょうか。

大企業とベンチャー企業の協業が成功するためには、大企業が進んでベンチャー企業に門戸を
開放する必要があります。また、協業する以上、すべてを自己の支配下におきたいという考え方を
捨て、利益やメリットを分け合うという考え方に立ち、共存共栄を目指す必要があります。

ベンチャー企業の創出・育成については、関経連が1997年に設立したアイ・アイ・エス(新産業
創出システム)による活動が軌道に乗りつつあります。その運営組織であるアイ・アイ・エス・ジャパ
ンは大企業とベンチャー企業を結びつけて、新規事業の創出・育成に寄与していますが、関西の
産業空洞化を新規事業で相当程度補うためには、アイ・アイ・エス・ジャパンが何百も必要となりま
す。やはり、関経連という大企業を有している団体が率先して大企業とベンチャー企業との共存共
栄を築いていくことが大切なのではないのでしょうか。

こうした考え方に立ち、今回の報告書では、多くの企業経営者に対し、危機意識をもって新規事
業の創出や自己革新に取り組んでいこうと呼びかけ、そのための具体策の一つとして関経連会員
企業が積極的にベンチャー企業と協業することを呼びかけております。関経連の会員には大企業
が多いので、「大企業とベンチャー企業の協業」は関経連の独自性ある提案であり、会員企業が本

気になって取り組みれば、問題点を乗り越えて協業を実現できると考えております。

本報告書の作成にあたりましては、経営者7名の方々にヒアリングを実施いたしました。短期間で無理なお願いにもかかわらず、快くヒアリングに応じていただき、詳細にわたるお話をお聞きすることができました。経営者の方々に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

報告書では経営者の方々の生の声をご紹介しながら、「企業がいかんにして事業を発展させるか」として「ベンチャー企業と大企業の協業をいかに促進するか」という2つのテーマについて取りまとめております。また、経営者の方々へのヒアリングの記録は本冊子の後半に詳細にまとめておりますので、あわせてご覧いただけましたら幸いに存じます。

2002年4月

社団法人 関西経済連合会
ベンチャー委員会
委員長 古田 武
(鐘淵化学工業(株)会長)

はじめに：経営者の決意表明

我々企業経営者は、日本経済・関西経済の現況および現下の厳しい経営環境に、強い危機感を抱いている。日本経済は高コスト構造、内なる国際化の遅れ、規制緩和の遅れといった構造的な要因から長期に低迷を続けており、さらに半導体不況による循環的な景気後退の打撃も受けている。海外に目を向ければ、中国企業は急速に競争力を高めている。グローバルな企業間競争の時代にあつて、日本企業は、多様化し変化の早い顧客のニーズに対応し世界中の企業を相手に生死をかけて活動を展開している。

企業が競争に勝ち抜くためには、製品の差別化力が不可欠である。景気回復に頼らず、新しい製品やサービス・新事業をスピーディーに次々に市場に投入し、常に事業内容を革新していく絶え間ない自己革新を続けなければならない。

この困難な課題に向けて一步を踏み出すのは、意思決定者である経営者の「勇気」と「行動」である。経営者は、特化・集中・独自性による競争優位を確立し、成長力や収益力の鈍化した事業に見切りをつけて、今後の成長が期待できる事業に経営資源を投入する決断力が必要である。そしてリスクに挑戦する意識を企業内の隅々にまで醸成する風土づくりも経営者の役割である。

経済再生のためにも自社の勝ち残りのためにも、我々企業経営者は、本当の危機意識を持ち、事業創出と自己革新に挑戦するとの決意をここに表明する。そして、経済再生の実現のためにも、それぞれの企業が勝ち残りを図るためにも、多くの経営者に対し、この決意を共有し共に挑戦しようと呼びかけたい。大企業には新しい事業を起こすために必要な優秀な人材、資金、経営のノウハウ、様々な流通のチャネルといった財産がある。しかし多くの企業では、こうした経営資源が十分に活かされず、いわゆる“大企業病”といわれるように創業当時の起業家精神やチャレンジ精神を喪失している面は否めない。他方、ベンチャー企業には、大企業が有しているような財産は不足気味であるが、新規のアイデアがあり、新しい事業を起したいという熱意がある。新事業を創出する方策の一つとして、ベンチャー企業と大企業の協働の取り組みが促進されれば、両者が共に成長し発展できる大きな可能性を有している。

本報告書の作成にあたっては、経営者の問題意識を集約するために、企業経営者へのヒアリングを実施した。ヒアリングなどで得られた経営者の生の声を元に、企業がいかんして新事業創出を図るか、その方策の一つとしてベンチャー企業と大企業の協業をいかに促進するかについて考え方を整理している。経営者の判断の参考材料となれば幸いである。

1. 経営環境認識: 厳しさの中の光明

(1) 景気回復には頼らない

現下の経営環境は、業種の違いを問わず極めて厳しい。企業は景気回復に頼ることはできないし、仮に景気が好転してもそれに伴って業績が自然に回復すると期待することはできない。いかなる手を打つかによって企業間の格差が付きやすい時代であり、「変化が大きい時の方がチャンスは大きい」とプラス思考すべきである。

(2) グローバル化は不可避

グローバル化は不可避である。世界の企業と競争し、連携し、グローバルに市場を求めるのは当然である。さらに外国人株主比率の高まりや企業の資金調達手段の多様化など、資本のグローバル化も加速している。情報公開や経営の透明性が従来以上に求められることは、経営体質を強化するためによりプレッシャーであり、「グローバルに通用する経営」に留意する必要がある。

(3) 中国の台頭はビジネスチャンス

中国企業の台頭の要因は、賃金コストの低さなどコスト面だけにあるのではない。むしろ海外留学経験のある若いリーダーによる先進的な経営、生産技術の向上とそれを支える優秀な人材、管理職からワーカーまで徹底した実力主義など、中国企業の実力と活力そのものが競争力の源泉といえる。

しかし中国を敵視すべきではない。日本企業にとって中国は重要なビジネスパートナーであり、巨大な中国市場の開拓でビジネスチャンスを生むことができる。

(4) 顧客ニーズの多様化

消費者のニーズはますます多様化し、広がりや深みを増している。供給者側の論理でマスの商品を提供するのではなく、個々人のニーズを満たす商品をIT技術も活用してトータルパッケージで提供するなど、顧客中心の発想が必要である。

2. 事業発展の方策

企業が事業発展するには、「新事業・新商品による需要の掘り起こし」「国内外の市場に裾野を広げる」「異業種連携によるトータルパッケージでの商品提供」「不採算事業の立て直し・撤退」「強い事業を圧倒的に強い事業に育成」などの方策が必要であり、企業は懸命に取り組んでいる真っ最中である。これらの方策を実行するには、次のような条件が必要である。

1) 企業内に変革のマインドをつくる

変化が早く競争の激しい時代であり、今年の勝ち組が来年以降も勝ち組みであり続ける保証はない。顧客ニーズを先取りし、常に差別化商品を生み出し続けなければ、世界中のコンペティターの追い上げが激しい中で、自社の強みを維持し続けることは困難である。リスクを厭わず、常に新しいことに挑戦する変革のマインドを持ち続けることが必要である。

(1) 危機感の共有をスピード感ある変革の“ばね”に

企業が事業構造や慣習を変えていくには過去の成功体験がネックになることもある。企業内全体で共通の危機感を共有することが、社内のベクトルを合わせ、変革の“ばね”になる。

たとえば、経営幹部、事業部長クラス、労働組合の役員、協力工場の人達など関係者が相次いで中国の企業を見て回ることで、中国企業の台頭という危機感を社内で共有した事例がある。また、業績の悪化を危機感として社内に共有し、トップダウンで集中的に改革を断行することで「U字回復」を目指している事例がある。

変化の激しい時代には、「リスクテイキングしないことが最大のリスク」である。リスクに挑戦することの重要性を自社内で繰り返し説き続け、具体的な行動計画に落とし込むことで、変革の風土を浸

透させることが重要である。企業風土を作るのは経営者の信念である。

(2)ベンチャー魂の再生

協力工場でも、海外に出て自力で生き残りを図ってきた企業と、地元に残り続けている企業とでは「20年の間に大きな意識の差が出ている」といわれる。

大企業の多くも創業当時はベンチャーであった。新しい分野に挑戦し、成功と失敗を繰り返してきた企業の歴史が今の大企業を創り上げている。しかし、企業の規模が大きくなるにつれて創業当時の元気さは薄れがちであり、ベンチャー・スピリットを取り戻し「ベンチャーへ復帰」するために、様々な取り組みが行われている。

たとえば「情報技術を活用して企業の情報をありのままに公開することで、少しでもお客様との距離を縮めようとしている」「背水の陣でやっている中小企業に社員を送り込み、ベンチャースピリットを学ぶ」「途中採用をたくさん行って外部の血を熱心に導入し、新しい考え方を絶えず入れることで組織を活性化する」「親会社・子会社間の人の異動を常に双方向で活発に行う」「寄らば大樹の陰とならず立ち立ちできるように、新規事業は放出する場合がある」「絶えず時代の変化や会社の規模に合わせてビジネスの仕組みを変えていく。現在は社内のサプライチェーンのやり方を見直している」などの事例がある。

2)成長の源泉は、企業が有する経営資源の最大限の活用

企業がこれまでに培ってきた人材、独自技術、販路などの経営資源の蓄積を最大限に活用して、技術イノベーションや経営のイノベーションによって潜在的な能力を顕在化することによって、新事業を生み出す可能性が広がって行くことが期待できる。場合によっては自社の経営資源を否定するところからはじめて、経営資源を応用したり、他の技術と統合する能力が重要である。

(1)継続的な投資による独自技術やノウハウの蓄積

企業内には長期間にわたり継続して研究開発投資を重ねてきたことによって、独自技術、基盤技術が蓄積されている。またアイデアを新商品や新サービスに結び付けていくノウハウや販売力も企業の財産である。技術力や、販売力などの経営資源が何もない分野では新事業を生み出すことは困難である。一つの基盤技術があれば、用途開発はアメーバのように無限に広がる。自社の技術蓄積の延長線上に新規事業の可能性が広がっている。

保有している経営資源を新たな強みに結びつけていくには、リスクテイクして新しい可能性に挑戦し続けることが重要である。追いつけ追い越せ型でなくなり、新しいものを作る必然性がより高くなっている。研究開発は“A sense of wonder”、世の中が驚く、場合によっては取り組んでいる本人も驚くようなことをやるのが大事である。

(2)国内の技術開発力および製造の維持

直接労務比率の高い分野の生産は、海外に移転していかざるを得ない。しかし、一方では「国内で開発・生産・改良を十分しないまま海外生産に移すと、技術の進歩や蓄積などが止まり、競争力を失ってしまう」との考えで、国内での研究開発や生産を維持し続けている例も見られる。業種によっては、「新製品開発はピーカーを振ってできるものではない。工場ですべて流して、品質の安定を見てはじめて新製品となる。したがって研究開発だけを残して生産は全て海外というわけにはいかない。歯を食いしばって工場を国内に残している」のである。

最先端の製品を絶えず生み出し続け、生産工程の改善によりコストダウンを図るなどの開発活動を日本国内で行うことによって、国内生産比率を高めている企業の事例もある。日本の経済発展に果たしてきた製造業の役割は大きい。ここで研究開発投資をやめれば、開発力が衰えたり、工業製品の進歩がなくなる。最先端技術によって世界で圧倒的なシェアを取れる商品を日本で生み出す、強い製造業を維持することが必要である。

(3)人材の活力の強化

企業の変革の担い手は人であり、本当の新しい発想は個人から生まれる。また企業の基盤技術や独自のノウハウは人に蓄積されている。人は血の通っている最も重要度の高い経営資源である。働く側も安心感と会社に対する信頼感・一体感の中から日本の優れた生産システムや技術開発が生まれてきている。「長期雇用は経営の基本」であり、今後も維持されるべきである。

しかし、終身雇用や年功序列など、非効率な経営につながりかねないものは改善が必要であり、すでに各企業は実力主義・能力主義の評価・報酬制度にシフトしてきている。すなわち、個々人が賃金に見合う成果を発揮しているか、発揮できるような仕事の与え方をしているかが重要である。たとえばオーナーの心を持った人を採用するために、初任給の倍の報酬を払い、期限を切って一つの事業を任せる「オーナーマインド契約社員制度」を導入した例がある。

ホワイトカラーにもスペシャリティーが求められる。企業が能力開発の機会を提供するとともに、個々人が自己研鑽することが必要である。個人は企業に従属するのではなく対等な関係であり、「自主自律」が必要である。個人が会社に貢献できているか、会社の中での自らの存在価値は何かということが問われる。

3) コラボレーションが必要

(1) 全て自前主義では対応できない

顧客の声を聞き多様化するニーズに応えるためには、スピードを上げた事業展開が必要である。また、例えばネットワーク家電のように、新しい生活様式の中で生まれてくる需要を把握していくことが重要であり、単品の製品の生産を追及するのではなく、コンポーネントとして提供することが重要である。そのためには、一社単独、全て自前主義では経営資源に限界がある。国内外の異業種企業など外部との連携は必要不可欠である。

また、自社のコア・コンピタンス以外に必要な技術を得るには、企業を買収したりライセンスを受けるなど様々な取り組み方があり、選択肢の一つとしてベンチャー企業に開発を依頼する方法もある。その際に重要なことは、他社の技術をそのまま利用するのではなく、自社が何をめざしているかに応じて組み立て直して再設計することである。協業を成功させるためにも変革のマインドを有していることが必要といえる。

(2) 外部からの刺激がイノベーションを生み出す

企業のイノベーションのうち 80% は企業外部からの情報が引き金になっているといわれる。イノベーションを起こすには、企業や従業員が常に外部の人材から情報や刺激を受ける人的交流の仕掛けやネットワークをいかに構築するかが重要である。

異業種、同業種の企業に加え、事業化に熱心になってきている大学も協業相手として有効である。大企業が自ら積極的に様々な相手とのネットワークを構築し、協業を促進することが必要であり、ベンチャー企業との協業も極めて重要な選択肢の一つである。

ベンチャー企業にとっても、協業が成長のキーとなる。成功しているベンチャー企業には、大企業との事業協力や大企業から人材を受け入れている例が多い。大企業とベンチャー企業の協業が全ての問題を解決するわけではない。しかし自社の発展のための有効な選択肢の一つとして、排除せずにその可能性を模索するべきである。以下、経営者の声を元に、大企業とベンチャー企業の協業の可能性について探る。

3. 大企業とベンチャー企業との協業

1) ベンチャー企業との出会いの機会の創出

ベンチャー企業と大企業の双方から、出会うきっかけを見つけることが難しいとの声がある。関経連が 1997 年に設立した任意団体であるアイ・アイ・エス・ジャパン(新産業創出システム)をはじめとする支援機関による出会いの機会を積極的に活用するとともに、企業自らも積極的に情報収集することが求められる。

(1)顧客の声

顧客の苦情や要望こそ新商品開発のアイデアの源泉である。営業活動の中から見つけてきた情報をヒントに、自社が欲している技術や製品の供給者を探していくことで、協業相手が見つかることが多い。専門家の道は専門家である。

(2)オープンな情報公開

企業規模の大小や業種を問わない渾然一体となったコラボレーションをつくるためには、まず自らが胸襟を開いて情報発信し、自社の強み・弱みをオープンにすることで、共同事業を行いたい意思を明確に示すことが大切である。どんな分野のベンチャー企業と出会いたいかをオープンに情報公開することで、新たな接点ができる。協業のための外部への窓口を、トップマネジメントと直結する組織に社内でも一本化することも一つの方策である。

(3)インターネット検索

ベンチャー企業を見つける方法としてインターネットによる検索も有効である。ベンチャー企業が自社でネット上に情報を掲載しているケースは少ないかもしれないが、多くの支援機関ではベンチャーはもとより、大学、研究機関などの技術情報を発信している。たとえば、アイ・アイ・エス・ジャパンは従来のシーズ情報を拡充し、共通の情報インフラとして活用できるISC(イノベーション・シーズ・センター)を立ち上げて活動している。ベンチャー企業が保有している技術や製品の情報に加え、ベンチャー企業側がどのような協力を欲しているかを紹介することもマッチングの確率を上げる方法である。

(4)大学のチャンネル

従来、企業は大学との共同研究や大学の研究室への人の派遣を行っており、最近では大学側が産学協同に熱心になることで門戸が広がりつつある。立命館大学のびわこ・くさつキャンパスのように、多くのベンチャー企業が参加している例があり、大学のチャンネルからベンチャー企業を見つけしていく方法も有効である。

(5)異業種交流の機会の創出

社外の多くの人と付き合うことで刺激を受け、情報を得ることができる。日本での異業種交流の機会は米国に比べるとまだまだ少ないといわれるが、様々な機会があり有効に活用すべきである。

2)協業のパターン

(1)ベンチャー企業は開発、大企業は商品化・製造・販売という役割分担

ベンチャー企業は独創的なノウハウや新しい方法を開発しており、特にバイオの分野で顕著である。大企業では考えられないような原理を思いつくベンチャー企業もあり、今後、ベンチャー企業が持っている先端技術をメーカーが利用して形にするというやり方が一般的になっていくであろう。

アイ・アイ・エス・ジャパンのマッチング事例(表 - 1)にみられるように、ベンチャー企業が有する技術力や独創的なアイデア、大企業が有する商品化のノウハウ、設計・製造技術、製造設備、販売ルート、宣伝普及力、資金力などが補完し合うことでシナジー効果が高まる。

アイ・アイ・エス・ジャパン マッチング実績事例(表 - 1)

シーズサイド	ニーズサイド	創出した価値
(株)マザース :小規模事業者の二次創業	(株)大和総合技術研究所 :大和ハウスの研究会社	共同研究開発
・小型サボニウス型風車発電機を考案 ・製造に関する中小企業ネットワーク	・住宅メーカー活用のルート ・住宅への各種機器の応用考案ならびに評価	・省エネ住宅向け新製品 ・大手の外部リソース

		活用
(株)日本ファミリーケア	(株)カネボウ	取引契約
・健康食品製品の科学的根拠に基づく開発・製造	・製品設計力 ・宣伝・販売力	・新規通信販売事業の創業 ・ベンチャーの経営安定

(2)技術の相互補完関係、共同研究による商品開発

高度化し深く広がりがある市場に商品を提供していくには、1社単独では限界がある。それぞれの企業の得意分野が結び付くことがトータルパッケージでの商品提供の早道である。

たとえば 21 世紀は「センサーの時代」になるとの予測があり、視覚センサー技術、その制御技術、データをネットワークでつなく技術などを、それぞれ得意とする企業が役割分担することで、新たな市場創造につなげることができる(表 - 2)。

アイ・アイ・エス・ジャパン マッチング実績事例(表 - 2)

シーズサイド	ニーズサイド	創出した価値
ベンチャーグループ	大手食品会社・(大学)	共同研究開発
・特定の菌系類の培養技術	・材料の研究・評価力 ・製品設計・販売力	・新製品開発 ・ベンチャーの創業
大手企業	大手会社花卉事業部門	共同研究開発
・機能性素材開発・製造	・園芸分野での素材活用ノウハウ ・商品販売力	・新製品開発 ・商品力の強化

(3)IT技術の活用

インターネットを活用して企業が連携することで、新たな事業を創出できる。たとえば、足型の測定をする機械を開発したメーカーが足型を取り、計測されたデータはインターネットで靴メーカーに送られる。後日、足にフィットする靴が宅配便で送られてくるといいう事業が生み出されている。

(4)ベンチャー企業の研究開発支援

「大阪府立産業技術総合研究所」(大阪府和泉市)は、研究開発型ベンチャー企業向けのインキュベーションを併設し、斬新な試験研究装置を多数揃え有料で開放しており、研究員がいつでも技術相談・サポートできる体制を整えている。技術開発型ベンチャーが育つには、このような技術的な支援が有効である。

ある企業は 50 数年前の創業当初、「運よくある大学の先生と親しくなり、先生の研究開発に材料を提供し、技術の指導を受けた。うまく産学協同できたことが、最初の段階での成功要因となった」という。

このように外部からの何らかの支援を得られることが、ベンチャー企業が成功する上での重要な要素となる。大手製造業の研究所がベンチャー企業にも開かれ、技術相談を受けたり共同研究する場となることは、双方の事業創出につながる。企業の現場で苦労して技術革新してきた経験、製品化する上で課題を現場で乗り越えてきた経験を生かすことができる。

(5)協業の実現によるベンチャー企業の社会的信用の向上

ベンチャー企業は、知名度が低いために、販路の開拓や資金調達に苦労するケースが多い。ある大手人材派遣企業は創業当時、大手百貨店が最初のクライアントになったことで社会的な信用を得て、その後のビジネスにつながったという。

このように大企業への納入実績や協業の実現によって、ベンチャー企業の知名度や社会的な信用が高まり、その後のベンチャー企業の事業活動がスムーズに進むことが期待できる(表 - 3)。

アイ・アイ・エス・ジャパン マッチング実績事例(表 - 3)

シーズサイド	ニーズサイド	創出した価値
マリナネット	ネットワークス	企業提携
・無線ネットワーク技術ならびに装置	・青森で ISP などインターネット関連サービス	・ネットワークスは、提携の報道によって事業知名度向上

(6)大企業の遊休資産の活用

大企業内が蓄積してきた技術やパテントには、十分に活用されずに埋もれている遊休資産が少なくない。企業の事業領域に照らして優先度が低い、期待される事業規模が小さいなどの理由があるが、これらの技術をベンチャー企業が活用することで事業化することが可能である。

(7)経営ノウハウの移転

ベンチャー企業が事業に成功し業容を拡大するにつれて、人事・労務管理や予算管理などの経営ノウハウが必要になる。大企業が有している経営管理面でのノウハウを移転することで、ベンチャー企業の飛躍を支援することができる。

最近では「小さな事業を起こしている人は多いものの、夢が大きくない」との声が聞かれる。これまでにない商品やサービスを世に送り出し、一大事業に育て上げるという夢や熱意をもち、あるいは事業を通じてより豊かな社会や新たなライフスタイルを実現するという高い理想や志をもつ起業家に対しては、大企業も多様な協力が可能である。

3)大企業のベンチャー企業に対する意識

ベンチャー企業の経営者からは、知名度や人脈がなく販路開拓が難しいため大企業との協業を模索しつつも、アイデアを取られてしまいそうでなかなか大企業に近づけないとの懸念の声が聞かれる。しかし、大企業は、規模の大小に関係なく強みを補完し合う関係であれば協業できるとの意識が強く、ベンチャー企業に対する期待は大きい。

(1)ベンチャー企業のもつスピード、独創的なアイデアが企業風土への刺激に

ベンチャー企業との協業についての一番の魅力はスピードである。技術開発を自前主義だけで進めていけば、変化の早い時代のスピードにはついていけない。大企業は担当者の決裁権限があまり大きくないことや社内調整に時間を要するために、決断のスピードが遅い面がある。ベンチャー企業と協業する場合、交渉や契約についてもスピード感覚を磨かねばならない。

また協業を進める中でベンチャー企業から異文化の活力が入ることで、革新的な企業風土へと転換していく刺激材料にする効果も期待できる。

(2)対等な関係:規模の大小に関係なく競争相手でありパートナー

従来は規模の効果が働き、500人でやっている事業が50人の会社にひっくり返されるケースは少なかったが、現在ではネットを使えば50人でも十分に対抗できるインフラが整っている。企業規模の大小に関わらず競合相手ともなり、パートナーシップとしても成立する。大企業の社員に少なからず存在する尊大な意識は捨てなければならない。

(3)事業部そのものが事業規模の小さいベンチャー企業

大企業が手がける新事業には、その分野においては研究開発のみに特化し、機器の製造は協業相手に委託している例がある。売上規模が小さく「事業部そのものがベンチャー企業のようなもの」と認識している経営者もいる。決して大企業と中小企業という関係ではない。

(4) リスクの評価ができれば協業できる

「ベンチャー企業は資金繰りが苦しいケースが多いため、支払の条件を大手のサプライヤーよりも多少緩和してサポートするくらいまでのリスクは取ることは可能である」との声がある。

必要とする技術やノウハウ、ソフトウェアなどを調達する方法の一つとしてベンチャー企業との協業が考えられる。企業が自前でやるリスクと比較して、ベンチャー企業と組むリスクがあまり大きくない場合には開発を依頼する可能性がある。

(5) 共存共栄、飲み込まない

協業の理由は、相手を飲み込むためではなく、共存共栄で一緒に育ちたいためである。慈善事業ではないので Give & Take の関係であることは必要であるが、自分たちの身を肥やすために相手を犠牲にするという発想ではコラボレーションはできない。相互の信頼関係を築くことにより業界でのポジションを高めていくべきである。

特に、ベンチャー起業家は独立の気概の強い人たちであり、ベンチャー企業に資本投入してコントロールすることは避けるべきである。

4) 協業の障壁を乗り越えて

(1) 事業・技術の永続性

開発で核になる人間が会社を辞めてしまったり、ベンチャー企業が別の事業分野に突然転換するということがあると、協力関係が途絶えてしまう。支援側の金融機関からみても、事業が回らなくなると起業時から半年、1年でやめてしまうケースが少なくない。ベンチャー企業の事業の継続性と信頼性を見極めるのは容易ではないため、ベンチャー企業トップとの信頼関係を築くことが重要である。

(2) 技術・製品の完成度に対する意識の差

ベンチャー企業と大企業との間には、技術・製品の完成度に意識の差がある。ベンチャー企業の中には実験室の一次試作レベルで製品化できると思い込んでいる面がみられる。実際には、このレベルから性能や品質、ユーザーの使い勝手などを商品化レベルに仕上げるまでにかかなりの時間を要する。この点は大企業の経験が有効に生かせる部分であり、ベンチャー企業側に試作レベルではまだ不完全だということを説明することで、協業がスムーズに進むことが期待できる。

(3) 財務内容の評価

技術面の評価は自社で行うことも可能であるが、ベンチャー企業の財務内容の評価は困難である。株式公開されていないため、何回増資されているか、誰があるいはどんな機関が投資しているのかといった情報が収集できない。このため、技術契約した後に、資金ショートを起こしたり、買収されてしまうという事例がある。ベンチャー企業の経営者と信頼関係が構築できたと思ったら、買収という別の意志によって協力関係が途絶え、事後、調査すると以前から買収を狙って投資を続けていたという事例がある。外部の目が客観的にベンチャー企業の財務内容を評価できるように、財務内容の情報公開を支援する体制が必要である。

4. 関西における協業の多面的な実現に向けて

(1) ベンチャー企業育成・協業促進の機会の有機的連携

関西にはアイ・アイ・エス・ジャパン、関西Eビジネスネットワーク(KEBN)、関西IT戦略会議など経済団体の支援機関、自治体の支援機関、TLO(技術移転機関)、大学、民間インキュベーションなどさまざまな組織があり、ベンチャー企業の育成や協業促進に取り組んでいる。

民間企業でも、例えば、エンゼル証券(株)が大阪駅前第3ビルに開設したインキュベーション施設「サンド・ヒル・イン・御堂筋」は、ビジネスマンが自由に出入りでき、知的財産や経験をベンチャー企業支援に活かすことのできる場である。大和銀行はベンチャー企業への融資だけでなく、販

売先の紹介など各種の情報を提供している。

これらの機関が有機的に連携し実効が上がるよう機能していくことが重要である。

(2)大企業が技術インキュベートに

日本でベンチャースピリットが伸びる条件の一つが地域のクオリティ、すなわちネットワークである。多くの中小企業は、大企業やクライアントとの議論の中からのいいアイデアが生まれている。そのようなネットワークをいかにつくるかが重要である。

オムロン(株)は2003年春の開業を予定しているけいはんな学研都市内の新しい研究所を「『協創』のネットワークハブの一つ」に位置づけようとしている。学研都市に立地する企業だけでなく、関経連に参画する企業が今まで以上のコミュニケーション・リンケージを取ることが重要である。

関西には多様な業種の企業が集積している。大企業の研究所が共同開発の拠点となり、関西域内外の企業に開かれることで、新産業のインキュベーションとなって、新事業創出や新たな市場創造につなげることができる。

各企業の独自の取り組みを機能的に連携し、関西における広域的なネットワークの形成へと結びつけたい。

21世紀は独自の技術やノウハウを持っているところが最終的に生き残れる形での「協創」をめざすべきである。弱者のもたれ合いではない、弱肉強食のみの競争社会でもない、21世紀の新たな価値観づくりに挑戦できるのは「和を以って尊しと為す」という文化をもつ日本しかない。関西企業の生き残りをかけた協業の取り組みが、関西経済の再生と同時に、世界に向けた新たな価値観の発信へとつなげていきたい。

おわりに:今後の活動

本報告書を取りまとめるにあたって、経営者ヒアリングを実施したり、委員会メンバーで議論を行うなど、経営者の声をもとに検討を重ねた。その結果、大企業の経営者は、現状に強い危機感を有し、意識の変革が最重要課題であると認識している。そして現実には大企業の意識は大きく変わりつつあることが明らかになった。

関経連の会員企業には大企業が多く、このネットワークを、当委員会をはじめとする様々な場で今後とも活用していきたい。

たとえば、本報告書の一つの材料に、企業が成長発展する方策について企業経営者が本音で議論する機会を引き続き開催する。あるいは、大企業側の意識の変化をベンチャー企業に伝え、協業の実現につなげていくために、他団体とも協力しながら、本報告書のベンチャー企業への普及啓発や、大企業経営者とベンチャー企業経営者が議論する機会を持ちたい。

協業を実現するマッチングについても、引き続きアイ・アイ・エス・ジャパンをはじめとする支援機関による情報発信や交流の機会づくりを促進していくことが重要である。また、これまで、公的研究機関や大学の保有する優れた研究成果を企業の新事業・新製品開発に活用してもらうための場づくりである「産学官フェア」のように経済団体、国、自治体など関係機関が連携して事業を展開しており、引き続き、これらの取り組みを強化していく。

以上のような機会を通じて、各企業に協業の有効性を呼びかけていくとともに、事業発展に向けた企業の自助努力を後押ししていきたい。

経営者ヒアリング記録(目次のみ)

(実施順)

ヒアリング質問項目

1. 倉敷紡績 丹羽 社長
2. 三洋電機 井植基温代表取締役

3. 大和銀行 勝田泰久頭取
4. オムロン 市原達朗副社長
5. 島津製作所 藤原菊男会長
6. バンドー化学 雀部昌吾会長
7. 村田製作所 村田泰隆社長