

|              |   |
|--------------|---|
| Title        | 事例分析・企業からのスピンオフ起業におけるイノベーションの成功と課題  |
| Author(s)    | 廣末, 雅之; 林田, 英樹  |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 37: 113-116  |
| Issue Date   | 2022-10-29  |
| Type         | Conference Paper  |
| Text version | publisher   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/18635">http://hdl.handle.net/10119/18635</a>   |
| Rights       | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description  | 一般講演要旨  |

# 1 B 0 6

## 事例分析・企業からのスピンオフ起業におけるイノベーションの成功と課題

○廣末 雅之（東京農工大），林田 英樹（東京農工大）  
fy8060@go.tuat.ac.jp

### 1. はじめに

事業会社によるスタートアップへのコーポレートベンチャーキャピタル（以下、CVC）投資は、世界中で増加基調にあり、その裾野はビジネスサイクルの速いサービス系事業領域から、近年はベンチャー投資の中でも比較的難易度が高いとされる **Hard Tech** や素材産業領域まで拡大している。木村・中西の発表（2017）にもあるように保守的と言われてきた化学業界においてもベンチャー企業への投資および起業の促進が近年活性化してる[1]。

また歴史的にみても社内起業からの成功例も数多くあり、無印良品も社内ベンチャーとして成功した一例として知られている。無印良品は合同会社西友で 1980 年に作られたプライベートブランドとして一事業部として立ち上がり、創業当時は家庭用品・食料品を合わせても 40 品目しかなかったものの、1989 年に良品計画を設立して独立し、2022 年時点で世界中に店舗をもつ大企業に成長している[2]。近年では、京セラと **SONY** 社が共同で開発し社内起業的に事業化した音が出る子どもの仕上げ磨き用歯ブラシ「**Possi**（ポッシ）」の例なども知られており、社内起業からの事業の成功例は数多く事例検証されている[3]。一方様々な統計があるが、ベンチャー起業後の 5 年後の生存率は 3-5%程度といわれており、起業後の製品開発イノベーションおよび事業開発イノベーションに課題があるのは明白である。

### 2. 研究動機

本研究では、ドイツ **BASF** 社の社内起業推進戦略子会社 **Chemovator** 社から独立した **BeGrow** 社を中心に事例研究することで起業後の製品開発イノベーションおよび事業開発イノベーションにおける成功要因・課題感を帰納法的に検証した。この研究を通じて、社内で 100%子会社起業を創業する社内起業が独立起業よりも新規事業を加速度的に発展させる手段という仮説について研究をした。

### 3. 調査方法

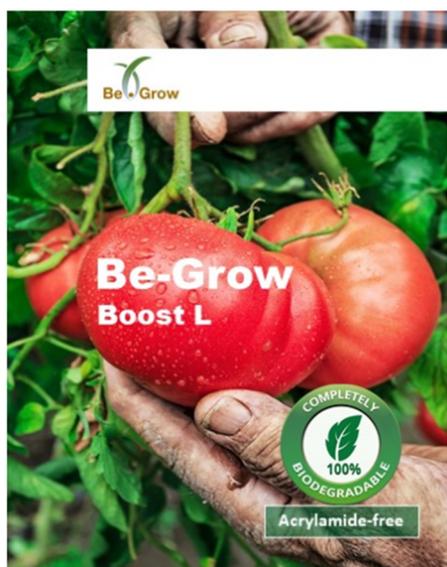
過去 3 年に大企業から 100%子会社である社内起業を通じ独立起業した会社 7 社に 2021 年 11 月から 2022 年 8 月にかけて、Zoom ないしは WhatsApp にて各社 CEO ないしは創業者に複数回ビデオインタビューをした。大企業時代と独立して起業してからのよかったことおよび課題感をヒアリングし深堀する方式で行った。独立起業後の社名の開示に関して許諾を得られた **Be Grow** 社のみ実名で記載し、その他の会社に関しては A 社・B 社など匿名記載することとした。

### 4. 結果

#### 4-1・社内起業プログラムにおける **Be Grow** 社

**BASF**（ビーエーエスエフ）は、独ルートヴィッヒスハーフェンに本社を置く 150 年以上の歴史を持つ総合化学会社で、全世界で約 110,000 人の社員を有し、世界中のほぼすべての産業に川上から川下まで製品を展開している。**BASF** の既存事業以外の新たなビジネス機会が見込まれる分野を特定し、**BASF** のターゲットポートフォリオに適した新規事業分野を見極め、成長をサポートするために、**BASF** は、戦略子会社である **BASF New Business GmbH**（**BNB** ビーエヌビー）を 2001 年に設立した。**Chemovator** 社は **BNB** の子会社である社内起業をうながす組織である。**BASF** の従業員は同社を通じて研究基盤、起業家や投資家からのサポート、コーチング、ネットワーク機会の提供が受け社内起業および事業の実装を担っている[4.5.6]。図 1 にあるように化学と農業の架け橋となることを標榜している **BeGrow** 社は同インキュベーション組織発の農業ベンチャーで、化学メーカーで培ったポリマー技術を応用して、植物に必要な水分や栄養分を種子のまわりに集中的にあつめ、過酷な環境での植物の発芽促進・野菜の収率工場で実

績をのこしていた。Chemovator 社内で高度な専門性が新しいビジネスを開拓した好例と言える[5]。



## Be-Grow Boost L

Easy-to-apply solution for farmers

- Demonstrated in more than a hundred field trials over 10 years worldwide, together with our partners.
- Applied with standard farming equipment.
- Up to 50% additional yield, for a minimal investment and attractive no risk payback.

図1 BeGrow 社の製品の特長。BeGrow 社のホームページに筆者加筆



図2 BeGrow 社の製品を使用した場合（左）と使用しない場合（右）の植物の成長の違い。BeGrow 社のホームページに筆者加筆

### 4-2・独立後の Be Grow 社

一方起業後、時間が経つにつれ、製品の改良や増産が必要になり、社内起業組織の BeGrow 社の経営方針と BASF 親会社の経営方針に差異が見られるようになった。起業したとはいえ、社内起業であったため親会社の方針で Be Grow 経営者判断で優先される場面も多く、BeGrow 社は Chemovator から独立起業という戦略をとることになった。

BeGrow 社 CEO に独立前後の差異についてインタビューすると、独立前は社内起業とはいえ、BASF のメンバーなので、弁護士、税理士、貿易通関士や特許エキスパートのサポートに加え、人事サービスや経理書類作成などの専門サポートを無償でうけることができたので、ドイツからアフリカなどに滞りなくサンプルを発送しビジネスを受注することができた。一方、独立すると親会社の潤沢な予算を使えるわけでもなく、限られた人的および資産的リソースのなか、HR サービス、税務、サンプル発送、EHS 業務、法務などすべての専門性業務を外注しないといけなくなった。集めていた資金を製造開発および営業に集中できないということを課題感として強調していた。

また独立すると社内会議も社内部署間調整もなく時間を有意義に使える一方、壁打ちできる社内相談相手がないので、議論が循環して抜け出せないというのも課題にあげていた。

一方、社内起業から独立起業した際のメリットとしては、自分で決定できることを一番にあげていた。

#### 4-3・Be Grow 社以外の代表例

同じ時期に BeGrow 社と同様に社内判断のスピードと業界のスピードに差があったことから、設計建築系で独立起業した A 社の CEO も同様に、トラブルに直面した時に腹を割ってうちあわせなどができる信頼できる法務及び税務の外部専門職エキスパートと出会うまでに想像以上の時間を要したことを課題としてあげていた。一方 A 社の CEO も独立のメリットとして、自分で決定できることをあげていた。フリーハンドとして独立起業した際の対価の大きさについて BeGrow 社に加えて A 社もあげていたことになる。

生物系 B 社の CEO は、課題として量産試作から大量生産への量産拡大段階で、外部受託製造プロセスが成熟する前の段階で独立起業すると、製造プロセスを安定させるまでに想像以上の資金と人財リソースが必要になるということをあげていた。独立のメリットとしては、ライセンス製造の可否なども自分たちで決めることができるということもあげていた。フリーハンドとして独立起業した際の対価の大きさについて B 社もあげていたと考えられる。

#### 4-4・インタビュー結果のまとめと考察

以上インタビューの結果を踏まえ、社内新規事業、社内起業および独立起業の特徴を各項目において比較し表 1 のようにまとめた。社内起業は独立起業のスピードと法務や税務などの専門的な社内リソースの両方のメリットをもつ新規事業を熟成させる有用な手段であることがわかる。起業後の製品開発イノベーションおよび事業開発イノベーションにおいては、社内起業で事業体力をつけるのが有用な手段であることも示唆された。今回の事例研究では、フリーハンドとして独立起業した際の対価の大きさについて明らかになったと考えられる。

|        | 社内新事業部                           | 社内起業                               | 独立起業                          |
|--------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 事業の独立性 | 社内の新事業部。独立性は限定的                  | 独立なものの本社の影響あり                      | 完全な独立                         |
| 資金     | 社内のリソース                          | 社内のリソースを使える。物流・法務・財務などで大企業の恩恵あり    | 独立すると、物流・法務・税務などの費用も含め自分たちで確保 |
| スピード   | 基本は社内の意思決定プロセスを尊重                | 迅速なもの社内の影響あり。ボトムアップ思考              | 迅速                            |
| 意思決定   | 基本は社内の意思決定プロセスを尊重。マネジメントのサポートが必要 | 迅速なもの、最終決定で、社内政治や社内力学にまきこまれる可能性あり。 | 迅速<br>議論が循環して、結論に到達できない       |

表 1、社内新規事業、社内起業および独立起業の特徴の比較

上記事例研究により、独立起業に対する対価が大きいことがわかった。社内起業は各社ともに社内調整に関する時間と社内意思決定の遅さなど負の側面もあげていたが、専門職サポート等を受けるメリットも考慮すると、新規事業を加速度的にのばすために社内起業というのは現実解ではないかと示唆された。

今後の課題としては、社内起業から最適な独立するタイミング（社内に残る場合は事業部に展開する最適なタイミング）はいつなのかを検証していきたい。さらに今回インタビューした企業の実例が一般解か特殊解かわからない。複数社に追加でインタビューをして、さらに事例研究をすすめたい。

## 5. おわりに

この研究をすすめるにあたって、インタビューに応じてくださった BeGrow 社をはじめベンチャー起業の CEO および創業者の方々にこの場を借りて御礼を言いたい。

### 参考文献

- [1] 木村、中西「グローバルでの化学、素材産業のデジタル領域における取り組みとベンチャー企業」、化学経済、第 64 巻、14 号 (2017)
- [2] 無印良品ホームページ：2022 年 8 月 11 日引用
- [3] Sony Startup Acceleration Program (SSAP) ホームページ：8 月 29 日引用
- [4] Chemovator 社ホームページ：2022 年 8 月 29 日引用
- [5] Be Grow 社ホームページ：2022 年 8 月 29 日引用