

Born Global Firm とカーブアウトの視点から考える 日本企業のあり方*

甲斐田晃史、杉山新、溝口香純

1. はじめに

1-1. 要旨

日本の国際競争力は1992年以降、1位の座を明け渡し、下降を続けている。一方でITインフラのランキングでは世界2位など高い技術力を誇っている¹⁾。この状況で日本が再び世界での高い国際競争力をもつにはどのようにすればよいのかという思いから研究を始めた。

今日世界の経済のグローバル化が進み、会社設立と共に海外進出を目指す「Born Global Firm（以下BGF）」という会社の設立が目立っている。日本でも高い技術力を活かし、海外に早期に出て行き戦うことができるのではないかと考えた。第2節ではこのBGFについて紹介し、日本のBGFの現状を分析した。その結果日本では世界に比べてBGFが少ないことが分かった。さらにBGF先進国のフィンランドを分析し、日本ではどのようにすればBGFが増えるのか考察を行った。しかし、日本では環境が整備されておらず、ベンチャー企業としてBGFを設立する難しさが浮き彫りになった。

その代替案として、労働者も多く資金を有する特殊な日本の大企業発ベンチャーに着目した。第3節では大企業発ベンチャーについて紹介し、その様々な手法を分析、考察をしていく。

第4節では、分析の結果「カーブアウト」という手法が最も日本から海外進出するのに有効であると分かったため、カーブアウトについてさらに研究を進めていく。しかし、2000年代中頃注目されたカーブアウトが2014年現在でもなかなか増えていないという現状が分かった。その原因、課題を成功したケースから有効な解決法がないかを分析し考察した。

* 社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

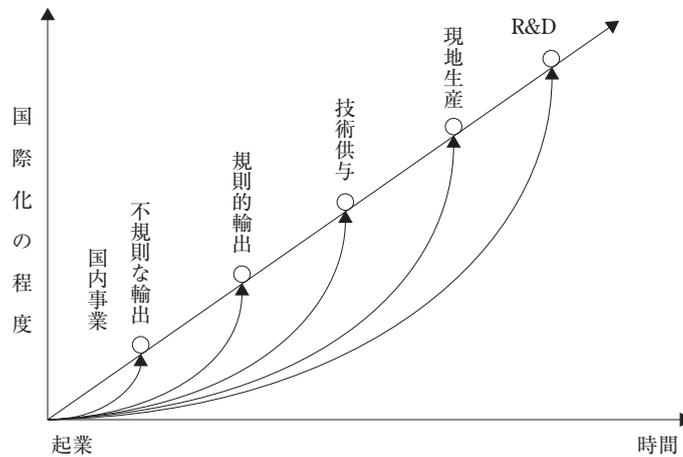


図1 BGCの国際化プロセスと経過時間の関係

出所) 中村 (2013) 「ボーングローバル企業の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」

以上の考察から、日本の国際競争力を上げていくために日本に適したカーブアウトという手法を大企業が今後さらに取るように、提言として日本企業のあり方を述べる。

1-2. 序章

従来、企業が辿るグローバル化のステップは、輸出入から始まり、現地法人を設立してからの技術供与、現地生産、R&D、そして子会社の設立と権限移譲、という段階を経ると考えられていた。しかし近年、世界市場経済の統合、情報通信技術の登場、インターネットの登場、また途上国の市場化や技術力向上などの外部環境を要因として、創立時からグローバルを意識する企業が増えてきている (図1参照)。これら企業を「ボーングローバル企業 (BGF)」といい、近年注目を集めている。我々もこれに研究の焦点を当てることにした。

BGFとは、創業時と同時、または早期段階で国際事業を開始するベンチャー企業や中小企業を指す。特に海外での売上げが25%以上である企業をいうことが多いが、未だ定義は曖昧な部分がみられ、海外進出するまでの年数や海外での売上げの割合に差がある。

2. Born Global Firm の研究

2-1. 日本のケース

日本における BGF についての研究は少なく、企業自体の存在感も薄い。なぜ日本では

BGF が少ないのだろうか。そこで、日本に BGF が少ない理由が、(1) 十分な国内市場の存在と、(2) 複雑な税制と規則にあるという仮説をもとに調査した。以下に調べた 2 企業を紹介する。

a. テラモーターズ電気自動車製造会社

二輪車、三輪車、シニアカーを製造、販売している。2010 年 4 月に設立され、2013 年 3 月にフィリピン市場に進出している。本社は東京都渋谷区にあり、支社はベトナム、フィリピン、インドに置かれている。工場はベトナム、インドにある。特徴的なのは代表が日本の大企業から一転し、シリコンバレーで起業していることや、経営陣が海外ビジネス経験者揃いであること、株主に Apple Japan や Google Japan の元取締役を含むことなどが挙げられる。

b. ジオサーチ

道路の路面下や構造物内部の劣化や危険箇所の探知を行うシステムを提供するインフラ調査会社である。1989 年 1 月に設立された。本社は東京都大田区にあり、国内各地に事務所を置いている。1994 年、国連からの要請を受け残留地雷除去のための探知装置を開発し、世界各地で実用化された。タイ、カンボジアの国境にまたがる大クメール遺跡周辺の地雷除去プロジェクトや、3.11 大震災直後、被災地での陥没予防と大規模自然災害に備えるための活動に関わった。

序論において述べたアプローチ方法に則り 2 社を分析した結果、国際企業家精神面では、2 社とも前提として必須。メタナショナル経営視点、資源ベース理論においては、2 社とも本国に立脚した競争優位なため、メタナショナル経営的とは言えないと結論付けた。また、2 社ともネットワークは弱い傾向にあった。

以上より、技術力を競争優位にした①自国主義から脱却出来ていないこと、②海外経営に必要な潤沢な資金の調達力・人材が無いこと、の 2 つが日本で BGF が少ない理由であるという命題を挙げた。また、これら 2 社以外には、ブイキューブ、フィックスターズ、セレボ、サイバーステップ、ゼットエムビーなどが日本の代表的な BGF とされている。

2-2. フィンランドのケース

調査する中で、北欧、特にフィンランドに BGF が多いことが分かった。フィンランドに出現する新しい企業のうち、4 割ほどが BGF であるという情報もあり、なぜフィンランドでこれほどにも BGF が生まれるのかをリサーチクエスションとし研究することにした。

フィンランドの基本的な情報を明記すると、人口は 543 万人、GDP は 2670 億 US ドル、国際競争ランキングでは世界 12 位と、小さくも経済的に発展している国であることがわかる。また、ユーロ危機を経て立て直しの基調が今現在あるということ、公的資金が

新設の企業に当てられる仕組みができていないこと、GDPに対する輸出入額が高いことが特徴として挙げられる。フィンランド発のグローバル企業3つの事例を分析した。対象企業はHolvi（ネット銀行）、Leiki（広告ウェブ会社）、CRF（医療系電子ソリューションサービス会社）である。

これらのケースから我々のリサーチクエストに対するヒントを求めたが、やはりスタートアップからあまり時間が経っていない企業が多く、残念ながら期待するような情報は見つからなかった。しかし他のフィンランドのBGFを合わせて言えることは、ニッチで有利なポジショニングまたは新しい技術開発ができていないということ、これら企業の経営が「メタナショナル経営的」とは言い切れないことである。これは、インターネットに関連するビジネスが多いため、インターネットの性質自体が世界各地から情報を集め経営に活用されるというメタナショナルの性質を担っているからである。また、フィンランドにインターネット事業が多い理由として、物理的障害が消えてきたこと、さらに天然資源・人口が少なく、産業集約的な分野に特化していることを考察した。

以上より、日本との比較を含め、フィンランドにBGFが多い理由として、地域的特性に加え官民産学四位一体の政策が機能していること、中でも（1）国内市場が小規模で海外市場に進出せざるを得ないこと、（2）国を挙げての技術・資金援助が行われていること、（3）充実した教育による人材育成、の3つを命題としてまとめた。

2-3. 比較から見るBGFの限界性

日本とフィンランドにおけるBGFをそれぞれ分析した2-1、2を参考に、本項では日本でBGFを生み出すことの難しさ、限界性について検討したい。

先に述べた日本とフィンランドの命題を考慮に入れると、日本はフィンランドに比べ4つの経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報のうち、ヒトとカネで大きく差を開けられていることが分かる。フィンランドでは幼少期から民間企業が協力する高水準の義務教育に触れ、様々な起業家との交流を図ることによって起業家精神を育てている。近年は特に「失敗も財産である」という文化が定着しつつある。これに対し日本では起業が失敗した際のリスクが大きく起業家が育ちにくい。その為起業そのものが少なく、若者も大企業志向である。起業家精神育成に関しては2国間で大きな差が現状はある。またカネについて言及すると、起業を促すベンチャーキャピタル投資額のGDP比のOECDの調査において、日本は26位なのに対してフィンランドは7位となっており、大きくかけ離れていた。

このように官民産学四位一体でベンチャー起業を生み出そうとしているフィンランドと同じように、日本が多くのBGFのような企業を生み出すのは非常に難しいと考えられる。これは国家戦略上の構造的問題が生んだ限界性であり、ジオサーチやテラモーターズのような世界に誇る日本発BGFを連続的且つ効率的に生み出すことは困難であると我々

は考える。

3. 大企業発ベンチャーの有効性

3-1. BGFに代わる手法

先に日本発 BGF を多く生み出すことの限界性について言及した。では、日本には競争力のある企業を生み出し、今後日本経済を持続的に成長させていく手段は何か無いのだろうか。そのようなリサーチクエスションから我々は再スタートを切り、調査を進めて行く中で「BGFに代わる、競争力を持つ企業を生み出すには、大企業発ベンチャー、中でもカーブアウトによるベンチャー創造が最適なのではないか。」という仮説を立てた。この仮説を導いた理由として、大企業が抱える潜在的シーズが日本には多く存在すること、そしてカーブアウトにメリットが多いことの2点が挙げられるが、それは次の項でそれぞれ説明していく。

3-2. 大企業が抱える潜在的シーズ

芦澤 (2010) によると、現在、日本の大企業内部には価値のある潜在的シーズが多く存在する。その多くは、利用されずに眠っている技術や、市場性はあるが自社の事業規模に見合っていない為に宙に浮いているテーマである。研究産業協会の2007年の調査によると、民間企業において事業化されなかった研究開発成果の取扱いの内、およそ6割はそのまま眠っていることが報告されている。

このように大企業内部に眠っている、将来性のあるシーズを発掘し、事業として親元会社から分離させることによって、有益なリソースの活用が出来ると考えられる。

3-3. 4種類の大企業発ベンチャー

次に、大企業からベンチャーを作り出す方法に関して述べる。一般的に大企業発ベンチャーはコーポレートベンチャリングと呼ばれ、社内ベンチャー、カーブアウト、スピンオフ、スピンアウトの4つが挙げられる (表1参照)。

この中でカーブアウトが最も適していると考えた理由は、そのバランスの取れたメリットによる。まず、新会社は親元会社から資金提供を受けられ、さらに親元企業の持つ販路や顧客情報等を利用することが出来る。全くのゼロの状態から起業するベンチャーよりも、遥かにヒト・モノ・カネ・情報の面で優位に立つことが出来る。次に、意思決定が迅速になり、マーケットニーズに素早く反応出来る点がメリットとして挙げられる。完全に独立するスピンアウトほどは速くないが、親元会社内に身を置く社内ベンチャーよりも意思決定のスピードは圧倒的に速くなる。親元会社との関係を残したまま、自律性を有する

表1 コーポレートベンチャリングの比較

	社内ベンチャー	カーブアウト	スピノフ	スピニアウト
概要	企業の中に分社組織を作り、新事業等を担う。資本金の過半を親会社が負担し、事業が失敗しても社員の身分は保障されている。	経営戦略として経営陣が事業の一部を切り出すもので親会社から一定の出資等の支援、連携等を受ける。	スピニアウトと同様に企業を辞めて起業する点では同じだが、親元企業と緩い関係を保つ形態をさす。	親元企業との関係を完全に断ち切り、技術者等が独立して起業する形態。飛び出した後は一般的なベンチャー企業と同様である。
親元会社のリソース活用	◎	○	△	×
資金調達 の難しさ	小	小	中	大
社員の身分保障	◎	○	×	×
意思決定の速さ	遅い	やや速い ※出資比率に依る	速い	速い
経営の自由度	△	○	◎	◎

出所) 筆者作成

カーブアウトは最も大企業発ベンチャーに相応しい形態であると考えられる。

4. 日本に適したカーブアウト

4-1. カーブアウトが日本に適する理由

第3節2、3項では大企業発ベンチャーのカーブアウトの有効性を検討した。だが実際に日本の根本的問題を克服して国際的競争力を持つベンチャー企業を生み出すことに繋がるのだろうか。命題1、2より日本がフィンランドに比べてBGFが少ない理由は主にヒトとカネの欠如にあると述べた。日本は起業リスクが大きく、起業家精神を持った起業家が少ないことが常々問題視されており、本論文でも官民産学の構造的な問題から起業家精神を持つ者が現れ辛いということは先に示した。しかしながらカーブアウトは将来性のある事業を主に扱うため、成功確率が高く、親元会社内の資源を十分に使えることもあり、ゼロの状態からの起業よりもずっとハードルは低くなる。また、カネの面に関しては本稿2-3で述べた通り、日本に置けるベンチャーキャピタルは発達しておらず、資金繰りに喘ぐベンチャー企業は多い。しかし大企業発のカーブアウトであれば親元会社からの資金援助を受けることが出来、資金面での問題は大幅に軽減される。更に、2009年に発足した株式会社産業革新機構（政府保障の付与で毎年約9000億円の投資を実施）の支援対象は

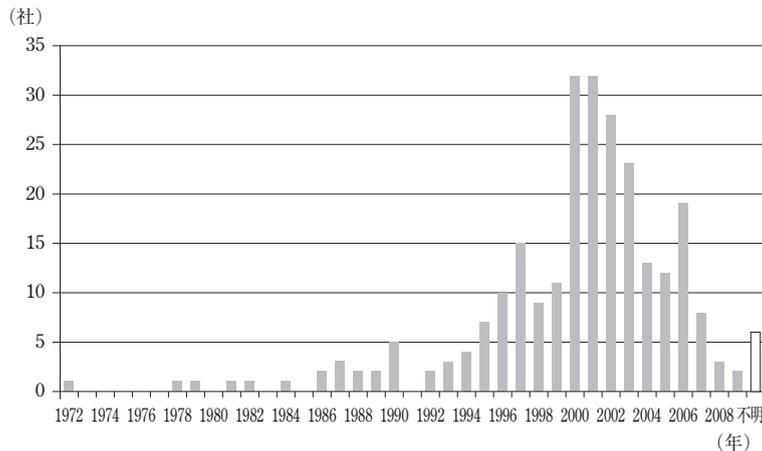


図2 「大企業発ベンチャーの設立年の分布」

出所) 経済産業省調査報告書「コーポレートベンチャーリングに関する調査研究」

「大企業・中堅企業の有望な事業部門・子会社の切り出しや再編を支援する」とあり、政府もカーブアウトを推奨する基調にある。

以上から、日本から国際競争力を持つ企業を生み出して行くにはカーブアウトによる大企業発ベンチャーが最適だと考えられる。

4-2. カーブアウトの現状・課題

前項では大企業発ベンチャーの4つの手法のうち、何故カーブアウトが日本に適したベンチャー企業創出方法であるかについて論じた。関係を完全に断ち切らないことで、親会社・新会社双方に便益があり、新会社は業務の効率性が上がり競争力を持って世界で戦うことが出来る。しかしながら、日本におけるカーブアウトの件数は近年下降傾向にある(図2参照)。理想的に思われるカーブアウトが、あまり活発化していない原因は一体何処にあるのだろうか。

芦澤(2010)によると、その原因として親会社側の論理に3点、新会社側に1点見受けられる。1点目として、親会社側はカーブアウトする程の事業性があると判断出来れば、自社内もしくは子会社化して事業化する。カーブアウトは外部からの資金調達が可能になるが、多くの大手中堅企業はベンチャーキャピタルから出資して貰う程度の資金は保有しており、このことは特にメリットにならない。更に親会社の新規事業という観点から見るとカーブアウトベンチャーは収益として中途半端である。2点目はカーブアウトが失敗した場合、カーブアウトを推進した責任者は痛手を受けることとなり、親会社は積極的にカーブアウトを推進しにくいことが挙げられる。3点目は自社で事業化するには規模が小さ

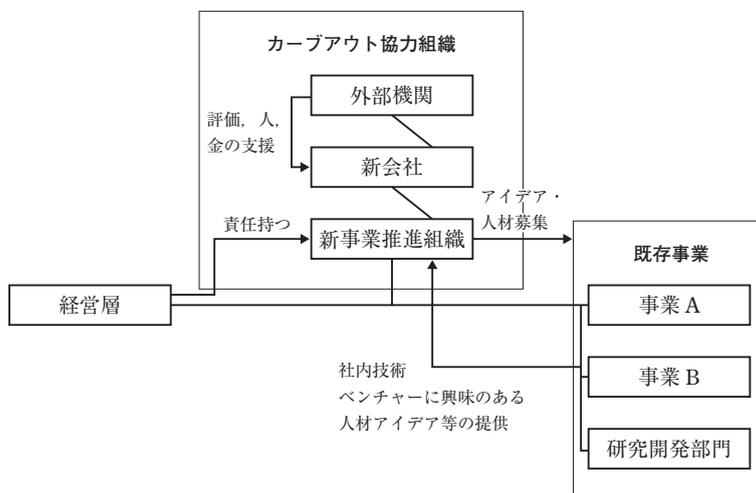


図3 企業内新事業推進組織の模式図

出所) 筆者作成

いようなテーマは基本的にやらないことが挙げられる。自社が取り組むには事業規模が小さいという理由で事業化されないテーマは多くあるが、これらを全てカープアウトで事業化する必要性は無い。他社へのライセンス供与やスピナウトで代替されることが多い。新会社側の理由としては、ベンチャーを立ち上げる個人が退職リスクや親企業の論理と戦わなければならない点が挙げられる。

4-3. 課題に対するソリューション

前項で今日において、日本でカープアウトがあまり生まれていない理由について述べた。この項ではどのようにすれば今後カープアウトが増えていくのか、課題に対する解決策について述べたい。

要約すると、担当者が責任を取らされることからカープアウトに消極的、カープアウトに対する社内の労働条件などの整備不足が問題となっている。この問題を解決するために、企業内に新事業専門の組織を作ることが必要であると考え（図3参照）。

この組織を社内につくることによって、(1) 現在社内に埋もれる技術を集約し事業化するのか、カープアウトするのかなどの判断、(2) カープアウトに対する積極的な支援、(3) 人材の起業家精神の教育、などを行うことができるようになる。その結果課題を解決し、企業としてもより多くのメリットを享受できるようになると考える。

5. 結論

5-1. 本研究における結論

この研究を通して、日本が国際競争力をあげるためには次のような仮説が導かれた。「日本の大企業がカーブアウトを行い社内に埋もれた技術を事業化することにより、グローバル経済の中で競争力を優位に発揮することができ、日本の国際競争力が向上していく。」というものである。

私たちは、研究の初歩の段階では BGF に注目し BGF の可能性について模索した。しかし結論としては日本では BGF が生まれにくい現状があると考察した。現在の BGF を取り巻く問題に対して 2 つの命題を導きだした。

- ①日本で BGF が少ない理由は、技術力を優位にした自国主義と海外経営に必要な潤沢な資金の調達力のなさである。
- ②フィンランドで BGF が多い理由は、国を挙げての資金援助がある、国内市場が小さく、且つ国際市場を目指さざるを得ない、そして国民の教育レベルが高いことである。

これらの命題から、日本では北欧と環境も違い BGF を創設するのは困難であると考察した。日本では北欧などと比べて内需が大きいことや、また国の援助（資金面や教育）が小さいこと、それによって日本において欧米のように技術者や若者がベンチャーを作りにくいことが露呈した。

「BGF に代わる、競争力を持つ企業を生み出すには、大企業発ベンチャー、中でもカーブアウトによるベンチャー創造が最適なのではないか」という仮説を打ち出したが、課題はありつつも日本の現状を踏まえると最適なソリューションであると考察し結論づけた。

5-2. 本研究における補足：日本企業への示唆

これまで、日本の大企業発ベンチャーの可能性について分析してきた。国内市場の飽和、プロダクトライフサイクルの短命化、イノベーションのジレンマなど、大企業を取り巻く環境は日々厳しいものになっている。その一方で、大企業では事業化されずに埋もれた技術が数多くある。その技術を事業化するには市場規模が小さい、リスクが高い、コア事業との結びつきが薄いかもしれない。そのため、自らがコア事業化していくのは難しいだろう。しかし、カーブアウトという手法を取ることで可能性が広がることを多くの企業に認識してもらえれば幸いである。外部の評価や資金が入ることで事業も活性化し、成功の可能性もあがる。さらに成功すれば利益を長い間享受できる。大企業にとってはメリットが非常に多い。

また、埋もれた技術を外に出すだけでなく前項で述べた通り、既にある事業を選択と集

中により手放す際にも売却だけでなくカーブアウトを用いることも広がっていくのではないかと考えられる。一度に資金が多くは入らないが、後のスピンインのしやすさや長期間における資金の享受がメリットとなる。

このように、カーブアウトは大企業にとっても非常に有効な経営手法である。未だに認知されていない企業もあるため、今後経営戦略を考える上でカーブアウトが選択肢として考えられると幸いである。

5-3. 本研究における限界と課題

本研究における限界と課題について、最後に述べたい。BGF、ならびにカーブアウトという概念が比較的新しくケースが少なかつたため、分析が至らなかつた点を挙げたい。BGFにおいては、日本とフィンランドを比較したが条件から異なり深く考察できなかつた。また大企業ベンチャーのカーブアウトに関して、スピノフとの分類が不明確で、確立されたものではなかつたため、分析が不十分になってしまった。しかし、2000年初頭からカーブアウトが日本に適していると言われ、ソニーエンターテインメントの例にみられるように成功事例もある。さらに2009年にカーブアウト専門の支援を行う株式会社産業革新機構も作られた。今後このカーブアウトがさらに増えていくと考えられるため、さらにケースも増えると考えられる。課題としてはカーブアウトをとった大企業、また出て来た企業の経営について深く考察を加えられなかつた点である。

以上のように、限界や課題を包含する本研究であるが、実際のケースから分析や考察ができ、本研究としての論文をまとめることができた。国際競争力をあげるためにカーブアウトという手法が適しているという点において、本研究が新たな視座を与えるものであれば幸いである。

注

- 1) IMD The World Competitiveness Year Book

引用文献

論文

- [1] 芦澤誉三 (2010) 「カーブアウトベンチャーによる事業創出という理論と現実」『Business Research』第1030号, p. 32~35

インターネット

- [2] IMD 『The World Competitiveness Year Book』 <http://www.imd.org/wcc/wcy-world-competitiveness-yearbook/> (アクセス2015/01/20)

参考文献

論文

- ・芦澤誉三 (2010) 「カーブアウトベンチャーによる事業創出という理論と現実」『Business Research』第1030号, p. 32~35

- ・株式会社日本経済研究所 (2007) 「カープアウトによる未利用知的財産の活用可能性に関する調査報告書」『関東経済産業調査』研究産業協会 p. 11
- ・木嶋豊 (2005) 「イノベーションと新事業創造—大企業の技術ニーズ活用とカープアウト—」『技術と経済』(社) 科学技術と経済の会
- ・研究産業協会 (2007) 「企業の研究開発関連の実態調査事業報告書」
- ・中村久人 (2013) 「ボーングローバル企業の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」『経営論集』81, 1-14

著書

- ・木嶋豊 (2007) 『カープアウト経営革命—新事業切り出しによるイノベーション戦略』東洋経済新報社
- ・中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態』同文館出版
- ・中村久人 (2013) 『ボーングローバル企業の経営理念』八千代出版
- ・吉原英樹 (2002) 『国際経営論への招待』有斐閣

インターネット

- ・Abeam Research 『企業リストラクチャリング』 <http://jp.abeam.com/collaterals/pdf/RR057.pdf> (アクセス 2015/01/17)
- ・banking technology 『Online bank Holvi plans European banking revolution』 <http://www.bankingtech.com/67311/online-bank-holvi-plans-european-banking-revolution/> (アクセス 2014/11/06)
- ・DREAM GATE (interview) http://case.dreamgate.gr.jp/mbl_t/id=1147 (アクセス 2014/06/21)
- ・Leiki HP <http://www.leiki.com> (アクセス 2014/11/19)
- ・NSSPIRIT-CASH.COM 『N's spirit カープアウトとは子会社の一部売却』 <http://www.nsspirit-cash.com/re-org/curve-out.html> (アクセス 2015/01/21)
- ・リクルートワークス HP 『民間企業が義務教育に協力 学校現場で普及するビジネスゲーム』 <http://www.works-i.com/publication/works/works-web-special/world/> (アクセス 2015/01/27)
- ・アブラハムグループ HP 『創業時から「ニッチよりグローバル」なテラモーターズ』 <http://media.yucasee.jp/posts/index/12673?la=bn03> (アクセス 2014/06/27)
- ・株式会社ブイネット・ジャパン HP 『第15回こんな時代だからこそ必要な「大企業発ベンチャー」』 <http://www.vnetj.com/55localangle/localangle15.html> (アクセス 2014/01/17)
- ・経済産業省調査報告書「コーポレートベンチャーリングに関する調査研究」 http://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu_kakushin/innovation_policy/pdf/report_c_venturing1.pdf (アクセス 2015/01/27)
- ・ジオサーチ HP <http://www.geosearch.co.jp/index.shtml> (アクセス 2014/06/21)
- ・事業構想 HP 『社内にシリコンバレー流「起業塾」』 http://www.projectdesign.jp/201312/venture/000985.php?ptn=b&utm_exp=61976695-32 (アクセス 2015/01/29)
- ・週刊東洋経済 『ネット企業が續々誕生フィンランドの秘密』 <http://toyokeizai.net/articles/-/25245?page=2> (アクセス 2014/11/24)
- ・テラモーターズ HP <http://www.terra-motors.com/jp/> (アクセス 2014/06/20)
- ・内閣府ホームページ 『ベンチャーキャピタル投資額の国際比較』 http://www5.cao.go.jp/jj/wp/wp-je12/h05_hz010306.html (アクセス 2015/01/27)
- ・ビジネス+IT 『ボーングローバル：フィンランドからグローバル・ベンチャー企業をつくる人々のビジネス』 <http://www.sbbi.jp/article/cont1/14246?page=2> (アクセス 2015/01/05)
- ・日経ビジネスオンライン 『カープアウトは日本に適したベンチャー企業の育成法です』 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20070606/126604?rt=nocnt> (アクセス 2015/01/17)
- ・日本政策投資銀行レポート 『日本のイノベーション能力と新技術事業化の方策』 http://www.dbj.jp/reportshift/report/research/pdf/67_s.pdf (アクセス 2015/01/17)