

# 中小企業の外部資源活用

——ベンチャー・ビジネスと大企業を中心に——

平 池 久 義

## 目 次

- はしがき
- 第一節 大企業と中小企業
- 第二節 大企業のベンチャー・ビジネス戦略
- 第三節 ベンチャー・ビジネスの大企業戦略
- おわりに

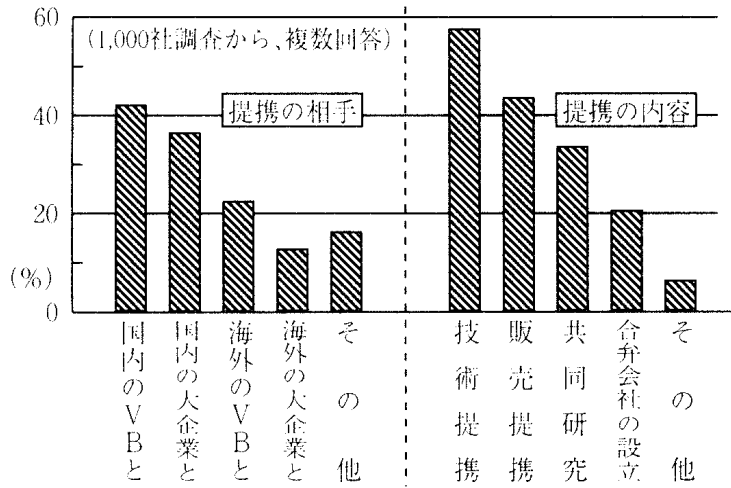
## はしがき

筆者は数年前より中小企業の外部資源活用というテーマに興味を持ち研究を続けて来た。周知のように中小企業は大企業に比べて資源の制約があり、それ故に外部資源に依存せざるをえないのである。

外部資源活用にはいろいろなものがありうるが、異なる業種の中小企業の場合には異業種交流となり、大学や公設試の場合には産学官交流となる。そして、本稿では規模の異なる大企業との関係に焦点をあてて外部資源活用の点より検討してみたいと思うのである。

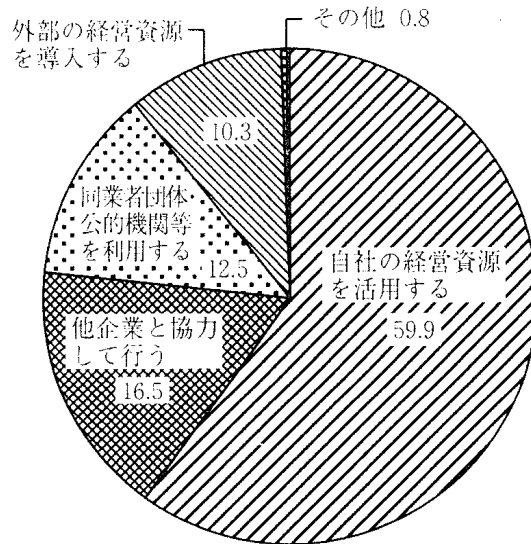
そして、ここでは中小企業一般ではなく、特にベンチャー・ビジネスに焦点をあててベンチャー・ビジネスと大企業の関係で考察してみたい。ところで、ベンチャー・ビジネスとは何かが問題になるが、さしあたり、『ベ

1 図 ジョイントベンチャー（共同事業）を希望する V B



2 図 経営力強化の方法 (中小企業)

(単位：%)



資料：中小企業庁「企業経営問題実態調査」  
2年12月

ンチャー・ビジネス動向調査報告（平成4年版）』、研究開発型企業育成センターに従っておく。そこでは急成長性、高収益性、独自技術性、独立性、若さ（新規性）、企業家精神を基準としてあげているのである<sup>1)</sup> (17頁)。尚、ジョイントベンチャーを希望するベンチャー・ビジネスの調査結果は1図のようである<sup>2)</sup>。提携の相手として大企業はかなり多いことがわかる。

又、中小企業の経営力強化の方法についての中小企業庁の

調査結果は2図のようであり<sup>3)</sup>、「自社の経営資源を活用する」が多いが、「他企業と協力して行う」、「同業者団体、公的機関等を利用する」、「外部の経営資源を導入する<sup>4)</sup>」という企業もあわせて約4割に達していること

がわかる。

注

- 1) 1表があげられている(19頁)。スクリーニング基準がA～Fとしてあげられ(但し、B'は除く)、その内、4つ以上の基準を満たす企業はニューベンチャー企業、それ以外の企業をベンチャーライク企業としている。そして、高収益基準をクリアするのが困難であったことに起因して、これのみを若干緩和して、4つ以上の基準を満たす企業を修正版ニューベンチャー企業と呼んでいる。
- 2) 日経産業新聞、1985年9月21日号の「めざせエクセレントVB」の欄。
- 3) 『平成3年版中小企業白書』、大蔵省印刷局発行、335頁。
- 4) 野村総合研究所編、『マネジメントルネサンス』、野村総合研究所、昭和62年、146～147頁では外部資源活用方式と日本の新規事業展開の特性が次頁のように示されている。

1表 ニューベンチャー企業のスクリーニング基準と適合企業数

スクリーニング基準の内容			適合企業数(%)
A	急成長性	過去3年間の平均年間売上高成長率15%以上	612 (80.8%)
B	高収益性	平成2年度売上高経常利益率15%以上	38 (5.0%)
B'	高収益性	平成2年度売上高経常利益率10%以上	102 (13.5%)
C	独自技術性	研究開発費売上高比率3%以上、又は、研究開発要員全従業員比率15%以上	270 (35.7%)
D	独立性	商社・メーカー等の出資比率25%未満	679 (89.7%)
E	若さ (新規性)	設立後10年以内、又は、過去3年間に開発した新製品(新商品・新サービス)の売上高全体に占める比率40%以上	151 (19.9%)
F	企業家精神	株式公開意欲がある	178 (23.5%)

外部経営資源の活用方式

戦略行動における外部経営資源の活用方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>①買 収             <ul style="list-style-type: none"> <li>・被買収企業の株式（持分）を取得する方法</li> <li>・被買収企業の営業を譲り受ける方法（事業部門，工場などの買収）</li> </ul> </li> <li>②合 併             <ul style="list-style-type: none"> <li>・吸収合併</li> <li>・新設合併</li> </ul> </li> <li>③合 弁</li> <li>④提 携（技術，販売，生産，人事，etc.）</li> <li>⑤異業種交流</li> <li>⑥産学官協力・提携</li> </ul>
---------------------	--

日本，米国の新規事業展開の特性

米 国 型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・買収</li> <li>・ベンチャーキャピタル</li> <li>・ベンチャービジネス</li> </ul>
日本・米国型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内ベンチャー</li> <li>・社外ベンチャー（分社）</li> </ul>
日 本 型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業間ネットワーク</li> <li>・提携</li> <li>・内部育成</li> </ul>

第一節 大企業と中小企業

大企業と中小企業それぞれのメリットをあげると次のようである。

先ず，大企業のメリットは次のものである<sup>1)</sup>。

①資金力

中小企業は資金力に乏しく，資金力が必要な革新は実行するのに困難

である。

## ②マーケティング力

大企業の場合にはネームバリューがあり、かくして市場影響力は大きい。中小企業ではこの点で欠点がみられる。

## ③人材力

これは仕事がスムーズにいくようにしてくれる仲間のネットワークのことであり、中小企業では人材力の欠乏がみられるのである。これは情報力ともかかわっている。

## ④施設、設備

新製品を作って試したい時に必要なものであるが、中小企業においては不足しているのである。

## ⑤情報力

中小企業白書によると重要性の高まっている情報は、製造面では技術情報、卸売業・小売業では商品情報、サービス業では雇用・労務・人材情報があげられている<sup>2)</sup>。

そして、不足している情報としては、製造業とサービス業では雇用・労務・人材情報、卸売業では業界動向情報、小売業では顧客情報が最も多い。中小企業の情報力の脆弱性<sup>ぜい</sup>に起因するものが多い。

他方、中小企業のメリットは次のものである。

## ①企業家精神

これは自己実現とリスク（チャレンジ）を示すものである。企業家は創造的であり、その所産を企業化することに達成意欲を有している人間である。

このような企業家精神は組織の大規模化とともに失われてゆく傾向がある。大企業では企業家活動は制約されるのである。

このような企業家精神により創業するところから、中小企業の経営者は利潤や所得動機よりも、達成動機によって創業をすることになる。つまり、自分の夢やビジョンの実現や達成に価値がおかれるのである。

## ②個を生かす（パーソナリティ）経営が実現できる（自主性の尊重）

大企業の場合は個人より組織が優先され、官僚制化してくる。こうなると個人は犠牲にされて、組織の効率が追求されてくるのである。ところが、中小企業では組織よりも個人が優先され、個人の能力が最大限に発揮されうる。

この点は研究開発活動にとって好ましいといえる。

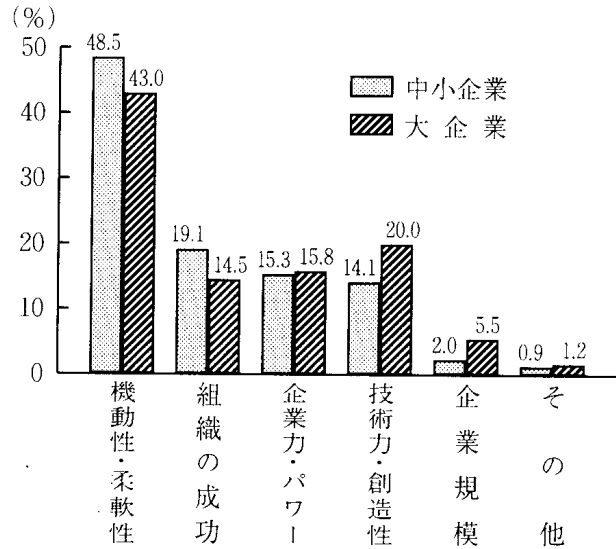
## ③市場に近接し、高い技術力を持ち柔軟性・小回りがきくこと

これはユーザーニーズが敏感に反映されることである。この場合の市場はニッチ市場である。「ベンチャー企業は独自の価値観や理念に基づいて、既存企業が取り組んでいない、また取り組むことが難しいテーマやすき間市場へ積極的に挑戦し、新しい事業分野を獲得していく<sup>3)</sup>」のである。ニーズと開発の距離の短いことが技術開発における中小企業の利点である。これは中小企業にとり開発コストとリスクの軽減になる。

ところで、中小企業庁の「企業経営問題実態調査」では中小企業の経営上の強みは3図のようである<sup>4)</sup>。「機動性・柔軟性」をあげるものが最も多い。又、中小企業では企業内の意思の疎通、従業員のモラルの高さといった「組織の成功」をあげる企業の割合も高くなっている。

ところで、このような中小企業のメリットを最もよく体現するのはベンチャー・ビジネスであろうと思われる。そこで本稿では中小企業の中でも、特にベンチャー・ビジネスについて考えていきたい。

3 図 経営上の強み



資料：中小企業庁「企業経営問題実態調査」  
2年12月

(注) 四捨五入のため合計は100にならない。

### 注

- 1) 例えば, Gifford Pinchot III, Intrapreneuring, Harper & Row Publishers, Inc., New York, 1985, 清水紀彦訳, 『社内企業家 (イントラプルーナー)』, 講談社。
- 2) 『平成2年版中小企業白書』, 228頁。
- 3) 青山幸男, 「ベンチャー・マネジメントに学ぶ中堅・中小企業の成長戦略」, 月刊中小企業, 昭和60年11月号, 43頁。
- 4) 『平成3年版中小企業白書』, 332頁。

## 第二節 大企業のベンチャー・ビジネス戦略

### 1. 大企業の戦略

この点についてはロバーツら<sup>1)</sup>を参考にして次のようなものがあげられる。

#### ①ベンチャー・ビジネスへの投資

これは大企業がベンチャー・ビジネスに投資する方法である。

例えば、GE は新しい高成長、高技術のベンチャー・ビジネスへ投資するために、そのような投資を管理するための部門を有している。

②独立のベンチャー・キャピタルへの投資<sup>2)</sup>

これは大企業がベンチャー・キャピタルに投資し、そしてベンチャー・キャピタルがベンチャー・ビジネスに投資するものである。これによりベンチャー・ビジネスの情報を入手しえるのである。

③育成型ベンチャー

これは単なる投資以上の関与をするものである。つまり、マーケティングや製造や研究といった分野でも経営上の支援を与えるのである。これは一種のインキュベーターとみなしうる。

④買 収

これには合併や子会社化がある。

⑤ベンチャー・スピノフ

これは研究開発活動の副産物として開発されたアイデアや技術で社外で独立してやらせた方がうまくいくものは、これをスピノフさせるものである。これは社外ベンチャーや分社制としてみることもできる。

⑥技術導入（ライセンスング）

これは外部の技術を買い、他の資源（生産能力や販売能力）は自社のものを用いることである。

⑦ジョイント・ベンチャー

これは大企業と小企業が共同で新規のベンチャーに進出するものである。共同出資会社が設立される。

⑧契約提携

これは「2社以上が、互いに得意とする能力を出し合って、やや長期的に協力し合って、互いに利益を得ることである。技術導入と異なって、



2表 参入メカニズムの長所と短所

新事業展開の方法	主 な 長 所	主 な 短 所
内部開発	現存資源の活用	時間がかかる(平均8年)。新市場に未知であることから、失敗することがある。
買 収	市場への迅速な参入	新事業領域に未知であることからのリスク。
ライセンスング	確立された技術への迅速な接近。 財務的リスクの減少。	内部技術能力に代わるものではない。技術を独占できず、ライセンスに依存。
社内ベンチャー	現存の内部資源活用。有能な企業家を社内に引き留められる。	成功についての種々の記録。企業の社内風土との適合の困難。
ジョイント・ベンチャー、又は提携(alliance)	技術的/販売的結合は小/大企業のシナジーを利用しうる。リスクの分散。	パートナー間のコンフリクトの可能性。
ベンチャー・キャピタル及び育成型ベンチャー	新技術や新市場への窓の提供。	単独では企業成長への大きな刺激にはなりにくい。
教育を目的とした買収	窓と最初のスタッフの提供。	ベンチャー・キャピタルよりも高い程度の財務的投資。企業を去るリスク。

やや長期的に協力し合う。チーム（またはネットワーク）をつくるが子会社はつukらない点で、共同出資会社設立と異なっている<sup>3)</sup>。

### ⑨社内ベンチャー

「これは異なった市場に進出するとか、根本的に異質の製品を開発するとかを目的として、企業が自社内に完全に独立した事業部またはグループといった独立体を設ける状態をいう<sup>4)</sup>」とされる。

このような大企業の戦略展開をロバーツ＝ベリー<sup>5)</sup>によってみてみたい。彼らは2表をあげている<sup>6)</sup>。

これらは下に行く程、企業の関与の程度は小さくなる。従って、リスク

4 図 最適参入戦略

市場要因	新しくて未知	ジョイント・ベンチャー	ベンチャー・キャピタル 育成型ベンチャー 教育を目的とした買収	ベンチャー・キャピタル 育成型ベンチャー 教育を目的とした買収
	新しいが既知	社内での市場開発 買収 (ジョイント・ベンチャー)	社内ベンチャー 買収 ライセンスング	ベンチャー・キャピタル 育成型ベンチャー 教育を目的とした買収
	既存	社内での開発 (買収)	社内での製品開発 買収 ライセンスング	新方式のジョイント・ベンチャー
		既存	新しいが既知	新しくて未知
<b>技術要因</b>				

も小さくなる。

次に、最適参入戦略として4図があげられる<sup>7)</sup>。

時間の経過に応じて、これらの方式間の移行をなすこともできる。例えば、モンサント社<sup>8)</sup> (Monsanto) はバイオテクノロジー分野での初期においてはベンチャー・キャピタルパートナーシップ戦略をとり、ジェネンテックを含む幾つかの小さいバイオテクノロジー企業に投資をした。この段階で、モンサント社はそのような投資先の人々を招いて、自社のバイオテクノロジー研究のためのセミナーを開催した。この後、モンサント社は社内でのプロジェクトに資金を使うようになった。そして、セントルイスのワシントン大学他とのジョイント・ベンチャーも積極的に展開している。又、ライセンスング戦略も活用している。つまり、モンサント社は図の右上から左下へ移行することによってバイオテクノロジー分野に参入しているのである。

## 2. 戦略提携

戦略提携（strategic alliance）とは何か。例えば、奥村氏は次のように言われる。

「近年、戦略提携（Strategic Alliance）と呼ばれる現象が盛んである。企業と企業が互いに連合体を形成することで、相互の目的を達成しようとする行動である。それも、近年著しいのは同業種内の提携よりも、異業種間の提携である。また、その規模も次第に大型化しつつある<sup>9)</sup>。「戦略提携は、従来の業務提携、合弁、ライセンスなどの活動を包含するより広義の概念である。上の意味で、企業が何らかの戦略上の意図をもって他者と連合を組み、共同行為に入った場合すべてを含んでいる。そこには、同業種内、異業種間の区別はない<sup>10)</sup>」。

奥村氏の場合、企業が何らかの戦略上の意図をもって他者と連合を組む場合の全てを含めてこの言葉が用いられている。

しかし、他方次のような定義もみられる。

「ベンチャー企業が研究開発、大企業が生産、販売という具合に役割を分担し、効率的に新規事業を展開しようというもの<sup>11)</sup>」。

「大企業とV Bがお互いの得意分野を出し合ってハイテク事業を進める<sup>12)</sup>」。

「社内に仕事のタネがみつからないと、大企業は内外の企業と提携するという形で新事業に乗り出す。とりわけ、ベンチャー企業（V B）との提携という戦略をとる企業が多い。これを『戦略的提携』といい、米国で活発だ<sup>13)</sup>」。

ところで、又次のようにも主張される。

戦略提携は大きく次の3つに分けられる<sup>14)</sup>とする。つまり、①新分野進出をねらう大企業が技術力のあるV Bと手を結ぶケース、②大企業に対抗す

べくVB同士が提携するケース、③VBが大学や地方自治体と提携して、ハイテク分野に挑戦するケースである。

筆者は大企業とベンチャー・ビジネスが何らかの戦略的意図を持って相互に独立性を維持しながら経営資源を交換するために連合を組むものと定義したい。

このような戦略提携の事例は3～5表のようである<sup>15)</sup>。

このような戦略提携がなぜ必要になったかといえば、それは大企業の持つメリットとベンチャー・ビジネスの持つメリットを結合し、お互いに補完し合うためである。大企業は主に資金、人材等の資源を、ベンチャー・ビジネスは主に企業家精神のメリットを持つのである。

3表 大企業と米国VBとの最近の提携例

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○キリンビール=プラント・ジェネティックスと人工種子の共同開発で提携</li> <li>○塩野義製薬=モレキュラー・ジェネティックスと提携、動物薬を輸入販売</li> <li>○住友化学工業=ルミネッセント・システムズと提携、面発光体を生産、販売</li> <li>○住友商事、協和発酵=ネイティブ・プランツと提携、シンガポールでコーヒーなど組織培養</li> <li>○東洋紡エンジニアリング=シータスと提携、多機能型分注、分取装置を輸入販売</li> <li>○三菱商事=シスキャン・システムに25%資本参加し、半導体検査装置を独占販売</li> <li>○兼松江商=バイオテクノロジー・アンド・エクスペリメンタルリサーチの電気細胞融合装置を輸入販売</li> <li>○丸紅=マシンビジョンインターナショナルの高感度視覚センサーを輸入販売</li> </ul> |
|--|

4表 最近の米国大企業とV Bの主な戦略提携

大手企業	V B	提携分野
○イーストマン・コダック	コージン・システムズ	コード印刷・読み取りシステム
○ゼネラル・モーターズ	ミルバーン	スーパーチャージャー開発
○テキサコ	シナージェン	石油二次回収材料開発
○ゼネラル・エレクトリック, ニュー・マテリアルズ ベクテル		廃棄物の無害処理剤
○ロッキード, フォードなど	インファレンス	人工知能
○デジタル・イクイップメント, テキサス・インスツルメンツなど	カーネギー・グループ	人工知能

従来、大企業と中小企業は縦の関係、つまり、大企業の下請けという関係であったが、大企業とベンチャー・ビジネスの関係はお互いにほぼ対等の関係に特色がみられるのである。その背景にはベンチャー・ビジネスの企業家精神と優れた技術力があるのである。この点については次のような指摘がみられる。「規模は小さくとも優れた技術開発力、エンジニアリング能力、機敏な行動力をもって、独自の製品・市場を確立し、大企業の事業展開プロセスの各所で有機的に結びつき、対等あるいはそれ以上の強い立場で、事業を行える企業が少しずつではあるが、育ちつつあるということである。そして、大企業と技術革新を核とした中小企業、ベンチャーとの接近は、相互の協力、補完関係のうえに立つ新しい形のビジネスを展開しつつあるのである<sup>16)</sup>」。

### 3. 大企業のねらい

大企業の側のねらいは次のようなものである。

5表 大企業との提携急増——ベンチャー・ビジネスと大企業の最近の提携事例

●ベンチャー・ビジネス	●大企業	●内容	●発表時期
デルタ・リサーチ	三菱商事	新素材の生産・販売権売却	58年7月
チウエイ	東レ	アイデア雑貨に進出	59. 2
エヌ・アイ・シー	住友商事	CAPシステム販売, 資本参加も	59. 3
日本データ・マテリアル	丸紅	新素材を独占販売, 電子部品メーカーに的	59. 11
アルゴ21	ソニーなど	コンピューターグラフィックス会社設立	60. 2
仙台メカニック	三菱商事	共同で製品開発・販売	60. 4
コムシステム	三菱商事	三菱商事が資本参加, 商事の販売網を活用	60. 10
大日機工	本田技研工業	経営危機で提携。資本参加, 人材派遣を検討	60. 11
秋田ハイテック	大日本インキ化学工業	樹脂入り建材開発	60. 12
プラズマ・ウエルド	日本通酸など	資本参加し, 役員も派遣。営業強化	60. 12
日本シーアイシー技研	昭和電工	無塵包装材を共同開発	60. 12

注：日本経済新聞社の記事情報データベース NEEDS-IR より作成

### ①新規事業開発及び情報収集（リストラクチュアリング）

大企業は産業構造の変化の中で新規事業開発（脱成熟化）の必要に迫られている。しかし、大企業の研究開発は機動性に欠けるのであり、かくしてベンチャー・ビジネスの持つ企業家精神、技術力や情報を活用しようとする。特にハイテック（高度先端技術）情報収集が目的となる。

日経ベンチャーの調査では大企業のねらいは5図のようであり<sup>17)</sup>、新規

事業分野の開拓が最も多いことがわかる。

また、大企業の2社に1社が関心ありとしている<sup>18)</sup> (6図)。

最近、総合商社がベンチャー・ビジネスと組むケースが増えているが、これはハイテクビジネスの展開のためであることが多いといえる。商社自体がハイテクの知識を蓄えたり、人材を養ったりするのは時間がかかるのであり、そこでベンチャー・ビジネスに資金や販売力を提供し、見返りにベンチャー・ビジネスからハイテク情報を得るのである<sup>19)</sup>。6表のような事例がある<sup>20)</sup>。

## ②風土改革

しばしば大企業病が指摘されるが、ベンチャー・ビジネスとの提携によって大企業は風土改革をなし、そして大企業病を防ぐことも可能である。

これは日経ベンチャーの調査での既存事業の活性化や社内の活性化とかかわるものである。

## ③研究開発のリスク回避

研究開発に伴うリスクは大きいのであり、かくしてベンチャー・ビジネスとの提携を探ることになる。これは一種の保険の意味を持っている。

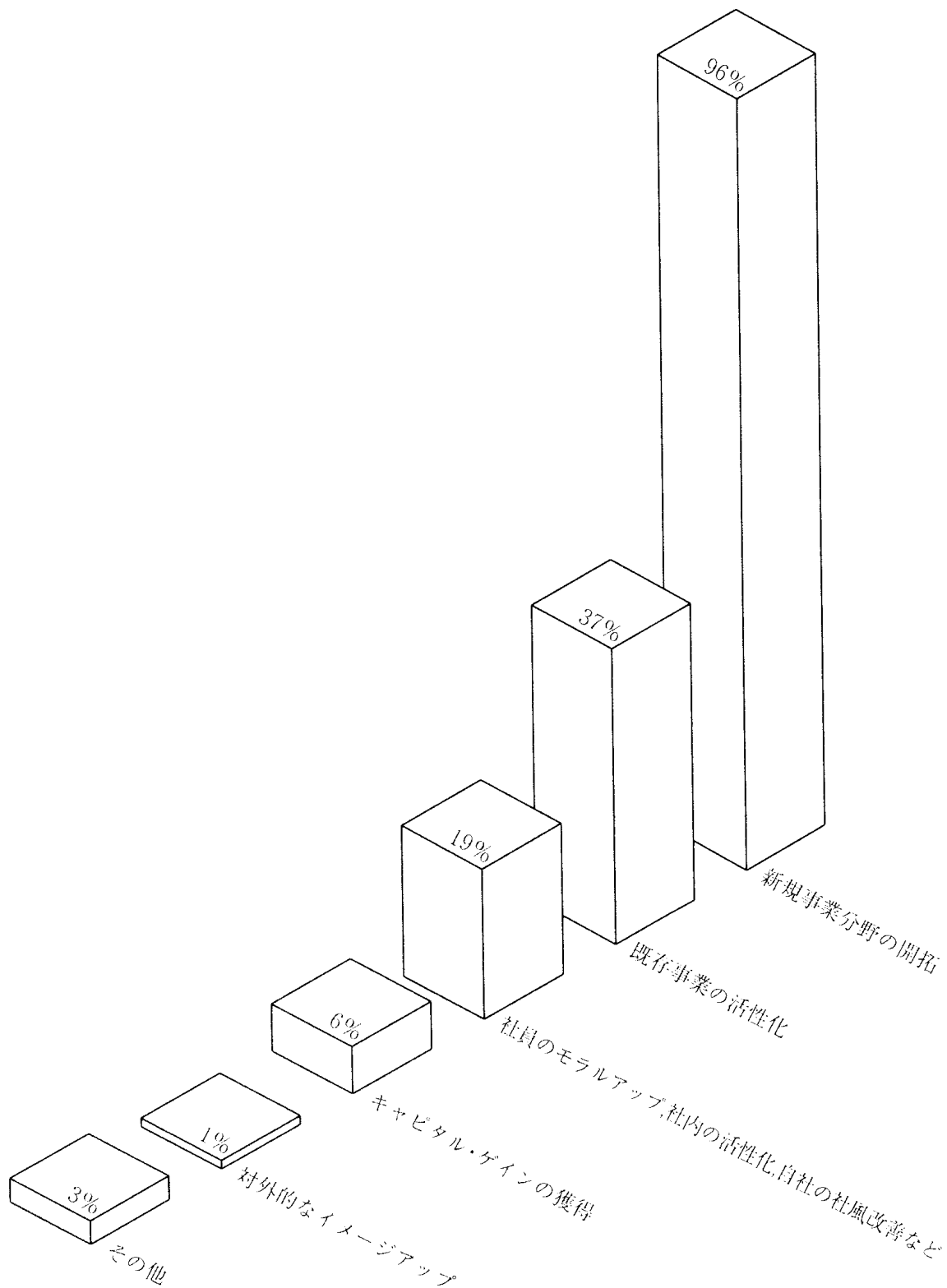
## ④キャピタルゲインの獲得

ベンチャーキャピタルがベンチャー・ビジネスに資金を提供する目的はこれであることが多いが、大企業がベンチャー・ビジネスと提携する目的の一つもこのキャピタルゲインのためである。

## 4. 仲介機関

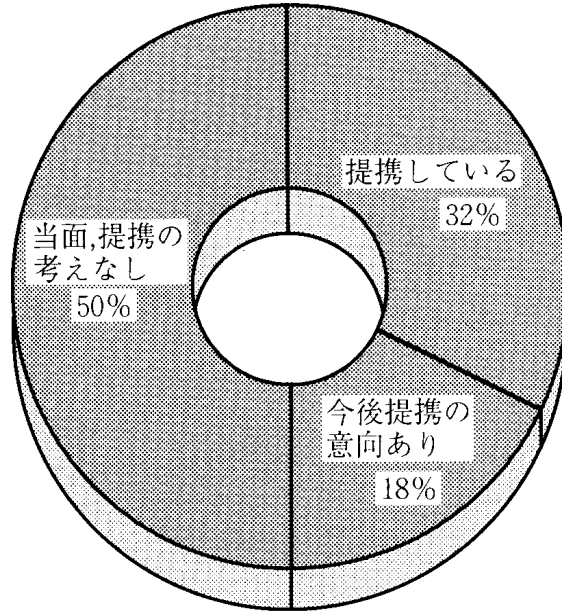
大企業とベンチャー・ビジネスの提携は従来からの業務上のつながりが実を結ぶことが多いが、しかし、金融機関等の仲介によっても行われる。例えば、日経ベンチャー、1985年8月号、「成長企業の“大企業活用法”」

5 図 大企業の提携の最大の狙いは「新規事業分野の開拓」  
大企業190社に対する本誌調査から（複数回答）





6 図 大企業の3社に1社が中堅・ベンチャーと「すでに提携済み」



6 表 ハイテク分野における総合商社とベンチャー企業との主な提携関係

提携先	提携内容	分野
▽三菱商事		
○デルタ・リサーチ (日本)	資本参加	新素材 (新合金)
○メルクス (日本)	合弁会社	FAシステム
○マイクロリム (米国)	輸入販売	OA用ソフト
○コスミック (日本)	輸出代理権	ホームコンピューター
○ロボットメーションなど日本のベンチャー企業24社	新グループ結成	FAコンサルティングとFA機器共同開発
○日本ソレックス	資本参加	新素材 (新金属)
○フィルトン (日本)	販売代理権	新素材使ったプラント
○インターメトリックス (米国)	輸入販売	プログラミング言語
○サンジーン・テクノロジー (米国)	資本参加	新種子
○バイオベック・テクノロジー (米国)	資本参加	バイオテクノロジー
○フロンテナック (米国)	投資組合出資	ベンチャーキャピタル
▽三井物産		
○ケイプロ (米国)	輸入販売	パソコン
○トライポス (米国)	輸入販売	新薬開発用CAD
○ジェムコ日本経営	業務提携	FAコンサルティング
○三井リース事業	合弁会社	FA, OA機器レンタル
○マックスプランク石炭化学研究所 (西独)	業務提携	超臨界ガス抽出技術

○日本フェローフルイデックス (日本)	販売代理権	高純度シリコン単結晶引き上げ炉
○ミナトエレクトロニクス (日本)	輸出代理権	256KDRAM用テスター
▽伊藤忠商事		
○インテグレートッド・ジェネテイクス (米国)	資本参加	バイオテクノロジー
○レプリジェン (米国)	資本参加	スーパーたんぱく
○ジーナス (米国)	合弁会社	超LSI用新材料
○デンフォルト (デンマーク)	販売代理権	新種子
○センテック (米国)	資本参加	半導体製造装置
○マイクログラフィティー・リサーチ・アソシエイツ (米国)	販売代理権	宇宙空間での新素材開発、生産
▽丸 紅		
○アドラー (米国)	投資組合出資	ベンチャーキャピタル
○日本エー・ディー・エス	業務提携	画像処理システム
○バー・イーガン・デリアージュ, 岡三証券	合弁会社	ベンチャーキャピタル
▽住友商事		
○ヤマサ醤油	合弁会社	バイオテクノロジー
○AED (英国)	販売代理店	新素材(ニューセラミックス)
○タウ技研 (日本)	販売代理店	パソコン
○エヌ・アイ・シー (日本)	販売代理店	電算機による写植処理システム
○協和発酵, カネコ種苗, 中島天香園	業務提携	新種苗
▽日商岩井		
○サイラック (米国)	業務提携	電算機による図形処理
○ダイアソニックス (米国)	輸入販売	電算機による医用機器
○ジョージア工科大学 (米国)	販売代理店	ハイテク技術全般
○ハーバード大学 (米国)	輸入販売	電算機による地図作成ソフト
○トライフォード・プラント・ラボラトリーズ (英国)	輸入販売	新種苗
○アージェニクス (米国)	輸入販売	新素材 (水素貯蔵合金)
○ユーゲン (米国)	輸入販売	ライフサイエンス
○ザイリン (米国)	輸入販売	256KDRAM量産装置
○スペシャル・グレイン (米国)	資本参加	新種子
▽兼松江商		
○兼松セミコンダクターなど子会社と米人技術者	合弁会社	半導体露光装置
▽トーマン		
○ダックエンジニアリング (日本)	業務提携	知能ロボット
○デジタル・コンピュータ (日本)	販売代理権	ミニコン周辺装置
▽ニチメン		
○シンボリックス (米国)	資本参加	人工知能
○日本DEC	販売代理権	OA機器

7表 大企業、あるいは中堅・ベンチャーの提携先を探す時の相談先例

	仲介機関名	相談担当部門	特 徴
銀行	三和銀行	国際金融部(海外) 営業情報センター(内)	企業売買の専任チームを東京、ニューヨークに持つ。国内は情報センターで提携の情報を仲介する。
	第一勧業銀行	企業情報部(国内) 外国業務部(海外)	店舗数の多さを活用した強力な情報収集ネットワークが強味。幅広い業務の仲介を手掛ける。
	三菱銀行	情報開発室	三菱重工業とテクノプラスの提携仲介など数多くの実績を誇っている。
	東京銀行	国際財務開発室	海外、特に米国の企業売買情報に強い。専任担当者を東京、ニューヨーク、カリフォルニアなどに置く。
	日本長期信用銀行	企業開発部	59年10月に設立。国内約4000社の取引先を対象に斡旋を展開。これまで業務提携数10件をまとめた。
	日本興業銀行	国際投資情報部(海外)	海外企業との売買、提携の仲介に力を入れる。
証券	大和証券	企業提携部	従来のMA委員会を発展的に解消し、59年11月に設立。発足後、約5件の仲介に成功した。
	野村証券	経営開発部	経営開発部は企業売買の担当。
	山一証券	企業開発部	大企業側1000件、中堅・中小企業側150件の提携、売買案件をデータベース化。提携の成功料500万円。
商社	丸紅	総合開発部	バイオテクノロジー、素材などの専門家から成る技術集団。海外のVCへも投資。
	三菱商事	技術室	スタッフ約40人。ほとんどが専門分野を持った技術者。技術の仲介、斡旋などに力を発揮。
VC	テクノメイツ	営業部	海外ベンチャー企業情報を発行し、海外との提携先探しに力を入れる。
	日本合同ファイナンス	経営情報部	250社の投資先企業を中心に提携仲介を実施している。
独立系	イムカ企業ベンチャー		年会費350万～500万円で会員に。売買、提携に成功した時は、別途成功報酬支払う。売買の実績5。

では7表があげられている(23頁)。銀行や証券会社、商社、ベンチャー・キャピタル<sup>21)</sup>等が仲介機関としてあげられる。

### 注

- 1) E. B. Roberts, "New Ventures for Corporate Growth," *Harvard Business Review*, July, Aug. 1980, 訳, 「新ベンチャー戦略による企業成長機会の開拓」, *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, Nov.-Dec., 1980年, 33~41頁。
- 2) 「VCは、企業の事業多角化、新技術の入手にとってリスクが少なく妙味のある有効な手段である。米国ではこの傾向が特に顕著で、これを『コーポレート・ベンチャーリング』と名付けている。……大企業のこの手法は、部分的に小企業に資本参加することであり、通常はベンチャー・キャピタル・ファンドを通して参加する形をとる。この投資を通じて、大企業は小企業の発展初期の段階から“インサイダー”として中身に触れることができる。新たに芽生える技術のもたらす脅威をあらかじめ察知できるし、その事業や市場、技術を詳しく知る機会も得られる。これは他の手段では得難い」(ピーター・ブルック, 「米国流の活用で市場開拓」, *日本経済新聞*, 1987年4月2日号の「経済教室」欄)。
- 3) 河野豊弘, 『現代の経営戦略』, *ダイヤモンド社*, 252頁。
- 4) Roberts, *op. cit.*, 訳, 35頁。
- 5) E. B. Roberts and C.A. Berry, "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring 1985, pp. 3~17。
- 6) *ibid.*, p.8。
- 7) *ibid.*, p. 13。
- 8) *ibid.*, p. 15。
- 9) 奥村昭博, 「戦略提携——その戦略, 組織, マネジメント」, *慶應経営論集*, 第8巻第1号, 87頁。
- 10) 同上稿, 89頁。
- 11) *日本経済新聞*, 1985年10月3日号の「日本企業米VBと戦略提携」欄。
- 12) *日経産業新聞*, 1986年1月11日号の「米国ハイテク反攻」欄。
- 13) *日経産業新聞*, 1987年1月28日号。
- 14) *財界九州*, 1986年, 45頁。
- 15) *日本経済新聞*, 1985年10月3日号の「日本企業米VBと戦略提携」欄。*日経産業新聞*, 1986年1月11日号の「米国ハイテク反攻」欄。*日経ビジネス*, 1986年2月24日春季増刊号, 19頁。

中村氏は次のように述べている。「重厚長大産業のリストラクチュアリング(事業の再構築)は不可避だが、縮小均衡に向かう本業をカバーする新分野開発は、かけ

声通りには進まない。そのためか、大企業の新分野のVB（ベンチャー・ビジネス）との提携意欲が強まっている。またVBも昨年の経営危機を教訓として、先進国中最も株式公開の困難な風土の下で、独創的な開発力を持続するために、大企業との協力に着目し始めている。VBが主体性を堅持できるような業績を実現する一方、大企業でも社内企業家が能力を発揮し、VBを積極的に評価しながら組織内部の革新を図ることができれば、この両者のネットワーク形成も確実に進展する。伝統ある大企業のリストラクチャリングは、ヒト・モノ・カネに加えて、創造力などの知性と表現力といった感性とが決め手となってきているが、大企業の管理システムは、感性などの発揮を抑制しがちである。この種の社内潜在力を引き出し、社外の資源と結合させ、新しいノウハウを創造するには、CI（企業イメージの統一）、新情報システムなどの開発にみられるように、『企業内企業家』（中西元男氏）によるニュービジネス主導のネットワーク形成が、積極的役割を演ずるのである」（中村秀一郎、「ネットワーク化進む産業組織」、日本経済新聞、1987年3月27日号）。

また、「この部分投資は大企業と小企業との相互補完的な関係を樹立する。相互補完的な関係とは、大企業が将来性のある小企業と購入・供給契約、共同研究、合併などの協約を結ぶことである。『戦略提携』あるいは『戦略的パートナーシップ』と呼ばれる」（ピーター・ブルック、「米国流の活用で市場開拓」、日本経済新聞、1987年4月2日号の「経済教室」欄）。

戦略提携はリンケージ戦略である（日経産業新聞、1987年6月10日号の「重要性増すリンケージ」欄）。

- 16) 住野正文、『新技術時代のベンチャー・ビジネス』、野村総合研究所、昭和58年、99頁。
- 17) 日経ベンチャー、1985年8月、14頁。
- 18) 同上書、15頁。
- 19) 日経産業新聞、1984年9月7日号の「ハイテク教室」の欄。
- 20) 同上新聞。
- 21) 大企業とベンチャー・ビジネスの戦略提携の仲介役として、最近ではベンチャー・キャピタルが注目されている。ベンチャー・キャピタル最大手の日本合同ファイナンスは同社の投資先企業で、米フェローフルイディクスの日本法人「日本フェローフルイディクス」への久保田鉄工の資本参加をあっせんした。又、独立系ベンチャーキャピタルのテクノベンチャーは投資先の米国VBリポソーム社を日本油脂に紹介、三社共同出資による「日本リポソーム」を設立した。大企業とVB双方のニーズを結びつける仲介役としてのVCの機能は米国でも「コーポレート・パートナーリング」あるいは「リンカー」と呼ばれているのである。

### 第三節 ベンチャー・ビジネスの大企業戦略

ここでは主にベンチャー・ビジネスの側からみていきたい。

#### 1. ねらい

次のようなものがあげられる。

##### ①リスク分散

ベンチャー・ビジネスにとり何もかも自前でやればリスクが大となる。ところが、戦略提携で他企業とネットワークを形成することによってリスクを分散することができるのである。設備投資リスクを減らすこともできる。

##### ②自社の固有技術の向上となり、更には新製品開発となる

戦略提携によりベンチャー・ビジネスの技術向上となる。なぜなら大企業はベンチャー・ビジネスとは違った意味での技術力に優れているからである。

大企業との交流により、大企業では実現しえないアイデアがベンチャー・ビジネスに入り、これは新製品開発につながる事となる。

##### ③資金不足の解消

大企業は資金の面で有利であり、他方ベンチャー・ビジネスは資金不足の問題がある。そこで、大企業との交流により、ベンチャー・ビジネスは開発資金を導入することができるのである。

##### ④人的パワーを研究開発等に集中する

ベンチャー・ビジネスは人的な面で不足している。そこで、大企業との提携によって限られた人的資源を集中することができるのであり、これは

資源の節約となる。

⑤開発期間の短縮化となる（開発のスピードアップ）

ベンチャー・ビジネスのみの研究開発に比べて、大企業との共同開発は開発期間の短縮化となる。これは時間の節約である。

⑥販売力が向上し、海外進出が可能となる（市場拡大）

ベンチャー・ビジネスは販売力に弱い。他方、大企業はマーケティング力に優れていることから、大企業と組むことによって大企業の強力な販売網を利用して、海外市場に進出することができるのである。

⑦イメージアップとなる（信用力の向上）

ベンチャー・ビジネスにとり大企業と組むことはイメージアップとなる。この結果、資金調達、人の採用等が有利となるのである。

⑧生産コストの低減

ベンチャー・ビジネスの生産技術向上によるのみでなく、売上増大によるコスト低減にもなるのである。

⑨新分野開拓が可能となる

ベンチャー・ビジネスは大企業との提携を足がかりにして新分野開拓をなすこともできるのである。

⑩視野の狭さの克服

ベンチャー・ビジネスは単独ではどうしても視野が狭くなりがちであるが、大企業と組むことでそれをある程度克服することができるようになる。

ところで、これらのものを各提携毎にみてみたい。まず、提携を次のように分けて述べることにする。

①技術提携

この場合、共同研究開発が主である。この場合のねらいは次のようであ

る。

- リスク分散
- 技術力向上
- 資金不足の解消
- 開発期間の短縮化
- イメージアップ
- 新分野開拓
- 視野の狭さの克服

## ②生産提携

これは生産について外注するものである。この場合のねらいは次のものである。

- リスク分散
- 資金不足の解消
- 資金の節約と研究開発への集中
- イメージアップ
- 生産コストの低減

## ③販売提携

これは販売代理店の契約を結んだり等により、販売面で外部の力を利用するものである。この場合のねらいは次のようである。

- リスク分散
- 資金不足の解消
- 資金の節約と研究開発への集中
- 市場拡大



8表 調査対象先の概要

	対象先	所在地	設立年月	従業員(人)	業 務 内 容
1	A	埼玉	S48.4	28	・フラックス塗布装置, レザー溶接機, 他
2	B	東京	S38.6	120	・電子はかりのベンチャー企業
3	C	神奈川	S49.5	36	・ICカード, ノンタッチカードシステム, 他
4	D	東京	S33.5	70	・被破壊検査器 (非接触計測器)
5	E	〃	S54.6	130	・リークテスタ, 他
6	F	〃	S31.3	85	・アルミニウム用ハンダ, 他
7	G	〃	S46.1	80	・ケミカルポンプ, 他
8	H	〃	S50.12	40	・マイコン応用装置, 他
9	I	〃	S53.12	90	・超精密金属箔抵抗器, 他
10	J	〃	S54.3	20	・コンピュータ周辺機器
11	K	〃	S59.6	14	・半導体検査装置
12	L	〃	S45.3	17	・各種エアーカーテン装置
13	M	埼玉	S34.1	6	・折り畳みポート
14	N	神奈川	S55.3	90	・システムハウス, 他
15	O	東京	S41.5	70	・超遠赤外線ヒーター, 他
16	P	〃	S39.12	7	・水処理装置, 他
17	Q	〃	S44.11	85	・システムオペレーション
18	R	〃	S57.12	20	・精密計測器, 他

○イメージアップ

ベンチャー・ビジネスはこれらの提携を模索するのであり、可能性としては技術提携と生産提携、販売提携の三つの提携をするケース、技術提携と生産提携のケース、技術提携と販売提携のケース、生産提携と販売提携のケース、技術提携のみのケース、生産提携のみのケース、販売提携のみのケースがありうるが、技術提携が多いようである。

(財)機械振興協会・経済研究所の18社のベンチャー・ビジネスの調査では8～9表のようである<sup>1)</sup>。尚、提携なしという企業が1社あったために9表

9表 提携の種類別パターン化

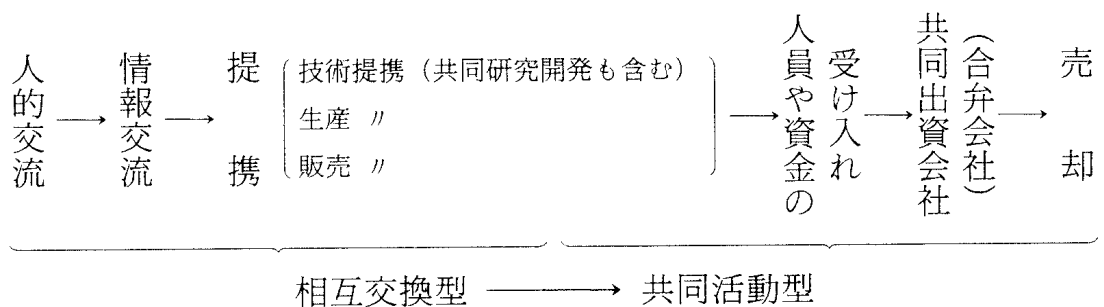
パターン	技術開発	生産	販売	社数
A	○			7社
B		○		1社
C			○	2社
D	○	○	○	3社
E	○	○		1社
F	○		○	2社
G		○	○	1社

は計17社となっている。

提携の効果他は10表のようである<sup>2)</sup>。

## 2. 進化

ベンチャー・ビジネスと大企業との戦略提携は時間的に次のように進化すると思われる。これは1つの進化モデルである。尚、売却は身売りであり、大企業からすると、これは買収である。



これから示唆される点は次のものである。

### ①両者の信頼関係が重要である

戦略提携は人的交流から始まり、これが進むと情報交流となり、そして提携関係に入ることになる。人的交流により信頼関係が生れることが重要

10表 提携の効果他

対象先		提携の効果	提携上の問題点・トラブル
1	A	・相手先（大手）の信頼感が販売に際して大きな武器。	・一部手直しで，研究開発費が多くなった。
2	B	・ユーザーの目で見えた情報を製品に反映できる。	・実用化段階での販売権争い。
3	C	・開発期間の短縮化。	・特許切れ。担当者が変わると対応が変わる（大企業）。
4	D	—————	—————
5	E	・より開発に時間をかけられる。補完してくれること。	・特にない。
6	F	・人的パワーを研究開発と販売面へ集中できる。	・ 〃
7	G	・生産コストの低減，輸出拡大への布石。	・ 〃
8	H	・4社間連合で各方面で大きな力を発揮。	・権利の分担（販売活動，他）の明確化。
9	I	・最終的には相手先の単独事業化になった。	・一定のロイヤリティの受領のみで，事業化から手を引いた。
10	J	・全国ネットの市場を確保。	・仕切り価格の設定，販売テリトリー，他。
11	K	・新分野の製品開発レベルアップ，情報の収集。	・特にない。
12	L	・大手と組んだことで，信用面評価アップ（取引先の）。	・ 〃
13	M	・資金的余裕ができる，全国販売網が確立される，他。	・ 〃
14	N	・またひとつ新分野への進出が可能。	・開発費予算のオーバー，リスクが大きい。
15	O	・独立性を尊重しながら共存共栄。	・特にない。
16	P	・自社開発（国産化）への布石。	・ 〃
17	Q	・提携＝仕事。	・ 〃
18	R	・お互い対等の立場で高め合う。	・ 〃

である。この場合、ベンチャー・ビジネスのトップと、そして大企業の場合にはトップ又は担当者との間の信頼関係である。

異業種交流の成功条件としてあげられるものが信頼感であり、同じことは大企業とベンチャー・ビジネス間の交流にもあてはまるのである。

この点については、同様の指摘が次のようになされている。「このようなジョイント・ビジネスを成功させている要因として、ベンチャー企業の多くは信頼関係をあげている。信頼関係は両者の共同の結果としてもたらされる外部資産である。それは多くの取引に活用できるものである。たとえば生産提携から始まった提携がこのような信頼関係を生むと、それは販売提携にも技術提携にも活用できるのである<sup>3)</sup>」。

既述のアンケート調査でも11表のようであり<sup>4)</sup>、信頼関係をあげる企業が多い。

## ②後の段階に行くほどヒエラルキー的になることである

異業種交流も人的交流から始まり、次第に情報交換へ、そして相互利用へ、そして共同開発や共同受注に進化することが知られている。

前半は相互交換型、後半は共同活動型とされる。例えば、寺本氏は12表のように両者を比較している<sup>5)</sup>。

ベンチャー・ビジネスと大企業の交流もほぼ同じように推移するとみてよさそうである。この場合、交流が進むにつれて、つまり進化の後半段階に入るに従い、ヒエラルキーが生じてくる。ベンチャー・ビジネスの独立性が失われてくるのである。ともすれば大企業に従属する関係へと転化させられていく。ついには大企業により買収されることもある。縦の関係が生じてくるのである。このような事例は次のものである。例えば<sup>6)</sup>、電子機器開発のベンチャー・ビジネスA社はある大企業と技術提携したが、それを機に、A社の技術は何の見返りもないまま、大手企業に流出するように

11表 提携期間他

対象先	提携期間	提携条件	提携先の選択理由
1 A	・特に決めていない	・相手には一定のロイヤリティの支払いのみ。	・大手であり，最初に話に応じてくれた。
2 B	・3年間	・費用一切自社負担。実用化段階で一部販売権を貸与。	・長年の同社のユーザー。
3 C	・2年で更新	・知的所有権の共有。	・相手先の要望，同社からの働きかけ。
4 D	————	————	————
5 E	・特にない	・一般的条件。	・設立からの付き合い。
6 F	・〃	・品質管理のみ同社で。生産に対する一定の対価支払う。	・長年の信頼関係。
7 G	・〃	・生産設備貸与，一定額の対価支払う。	・トップとの長年の付き合いから。
8 H	・〃	・権利関係等明確化した契約ベース。	・トップ同志の長年の信頼関係で。
9 I	・3年間	・技術料を受領する，他。	・大企業であること。同分野への積極姿勢。
10 J	・1年毎に更新	・商品引き渡しコミッションを決めて。	・社歴（信用），経営規模，専門化。
11 K	・特にない	・資金等の援助。	・専門知識，知人。
12 L	・〃	・相手先の競合他社への販売はしない。	・当該分野のトップ企業（信頼度大）。
13 M	・7年間	・権利金の受領，マージン率設定，他。	・第一に資金を投資してくれる企業。
14 N	・2年毎に更新	・全て（経費，ロイヤリティ，他）半々。	・信頼，高い技術力，他。
15 O	・ケースバイケース	・信頼に基づいた相手の立場に立って。	・トップ同志の信頼関係。
16 P	・特にない	・一般的条件。	・信頼関係。
17 Q	・ケースバイケース	・ケースバイケース。	・信頼関係。
18 R	・特にない	・共同体。	・信頼関係。

12表 二つのネットワーク・タイプの特性

	相互交換型 ↔ 共同活動型	
構造次元		
(1) メンバーシップ	・短期的, 開放的	・長期的, 固定化
(2) 権限構造	・役割不明確	・役割明確化
(3) 公式性	・流動的	・安定的
	・フラット	・階層化
	・目標あいまい	・目標明確化, 共有化
	・規則, 手続き少なく, 大まか	・規則, 手続き広範・詳細
プロセス次元		
(1) 相互作用の強度	・資源コミットメント少 短期的	・資源コミットメント大 長期的
(2) 互酬性	・相互作用の種類・頻度少	・相互作用の種類・頻度大
	・資源交換の互惠性低い	・資源交換の互惠性が原則
	・事前のルール設定なし	・事前のルールの同意が重要
(3) ネットワーク文化と学習	・価値・思考様式は異質	・価値・思考様式が同質化
	・自己否定的学習が容易	・自己否定的学習が困難

なった。流出する一方であるため、A社の技術力は徐々に低下し、最近では新製品も出にくくなってジリ貧の道をたどっているという。このような事態を防ぐには、まねのできない技術力を身につけること、基本特許は必ず取得すること、トップ同士の信頼関係の確立等が必要となる。

かくして、ベンチャー・ビジネスにとり独立性を維持して情報交流段階にとどまるか、独立性を失うことを覚悟して更に進んだ関係に入るかは1つのジレンマである（ベンチャー・ビジネスのジレンマと呼ぶ）。独立性を維持したまま更に進んだ関係に入るためには、既述のような注意が必要と

13表 大企業との関係

	N	ライバル関係にある	経得ている 常に有用な情報を	技術提携を行つてい	販 売提携を行つてい	共 同研究・共同開 発	人 員を受け入れてい	50 %以上の出資を受	50 %未満の出資を受	共 同で新会社を設 立	特 に 関 係 は な い	そ の 他	無 回 答
<b>**総 数**</b>	757	156 20.6	270 35.7	153 20.2	144 19.0	188 24.8	66 8.7	18 2.4	52 6.9	33 4.4	199 26.3	17 2.2	29 3.8
業種													
食料品・繊維・木材	84	19 22.6	24 28.6	13 15.5	18 21.4	15 17.9	5 6.0	3 3.6	3 3.6	3 3.6	23 27.4	—	5 6.0
化学・ガラス・鉄鋼	117	25 21.4	42 35.9	21 17.9	18 15.4	30 25.6	20 17.1	7 6.0	10 8.5	2 1.7	25 21.4	3 2.6	4 3.4
一般機械	101	22 21.8	34 33.7	18 17.8	25 24.8	19 18.8	8 7.9	1 1.0	5 5.0	2 2.0	31 30.7	3 3.0	3 3.0
電子・電機	152	34 22.4	62 40.8	37 24.3	27 17.8	58 38.2	12 7.9	3 2.0	11 7.2	4 2.6	32 21.1	4 2.6	5 3.3
輸送・精密機械	100	17 17.0	43 43.0	27 27.0	18 18.0	29 29.0	7 7.0	1 1.0	8 8.0	5 5.0	29 29.0	—	5 5.0
印刷・その他製造業	97	20 20.6	29 29.9	16 16.5	16 16.5	18 18.6	3 3.1	1 1.0	5 5.2	3 3.1	33 34.0	3 3.1	5 5.2
情報・ソフトウェア	43	5 11.6	17 39.5	10 23.3	10 23.3	7 16.3	3 7.0	1 2.3	5 11.6	6 14.0	12 27.9	—	—
流通・その他サービス	25	4 16.0	7 28.0	2 8.0	6 24.0	6 24.0	4 16.0	1 4.0	2 8.0	5 20.0	6 24.0	1 4.0	—
その他	28	9 32.1	10 35.7	8 28.6	4 14.3	5 17.9	3 10.7	—	3 10.7	2 7.1	6 21.4	2 7.1	1 3.6
無回答	10	1 10.0	2 20.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0	—	—	1 10.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0

なるのである。ただ、独立性を維持しながら大企業との資源交換のメリットを得るためには提携段階にとどまるのがベンチャー・ビジネスにとり最善の選択であるかもしれない。

ベンチャー・ビジネスと大企業との関係についての『ベンチャー・ビジネス動向調査報告書』では13表のようである<sup>7)</sup>。

大企業と「ライバル関係にある」が20.6%ある。これはかなり多い。ベ

ンチャー・ビジネスの戦略としては、大企業の狙わない隙間（ニッチ）分野を狙うことが考えられるが、しかし、大企業が進出している分野で優れた技術力を生かして大企業と正面から渡り合っているケースもあるのである。このような傾向は近年強まりつつあるとみてよさそうである。

一方、大企業との協力関係は「経営に有用な情報を得ている」（35.7%）段階が最も多く、技術、販売提携や共同研究・開発、人員や資金の受け入れと更に密度の深い関係が続く。注目すべきなのは人員や資金の受け入れ、そして共同で新会社を設立したがまだ少ないことである。この理由としては次のものが考えられる。

①戦略提携がまだその段階まで進んでいないことである。

②独立性の維持のためにまだそこまではふみ切れないでいるということである。

多分両方とも考えられるように思われる。ところで、上表からわかることは、ライバル関係になればなるほど共同関係の割合も増すということである（電子・電機）。これは「つまり、大企業との競争と協調は概ね表裏一体の関係にあるといえる。これは大企業と競争するだけの力のある企業こそが、真の協調関係を構築できることを端的に示すものといえよう<sup>8)</sup>」という指摘が妥当するといえるものである。

### 3. 技術と戦略提携

この点は先の図表からも明らかである。高技術の企業ほど大企業とのライバル関係は大となるが、しかし、また大企業との提携関係も進むこととなる。大企業と渡り合う高い技術力を持つベンチャー・ビジネスはまた大企業と提携関係に入る企業でもある。

ところで、技術を製品技術と生産技術に分けた場合、ベンチャー・ビジ



14表 業種別・技術戦略上の重点（現在）

	合 計	新製品開発	生産設備・ 工程の開発	生 産 ・ 品 質 管 理	そ の 他
合 計	153 (100.0)	116 (75.8)	25 (16.3)	11 (7.2)	1 (0.7)
軽 工 業	17 (100.0)	10 (58.8)	6 (35.3)	1 (5.9)	—
化 学	18 (100.0)	14 (77.8)	2 (11.1)	2 (11.1)	—
金 属 加 工	17 (100.0)	10 (58.8)	7 (41.2)	—	—
一 般 機 械	29 (100.0)	25 (86.2)	1 (3.4)	3 (10.3)	—
電 気 ・ 電 子 機 械 ・ 同 部 品	40 (100.0)	36 (90.0)	2 (5.0)	2 (5.0)	—
そ の 他 製 造 業	18 (100.0)	12 (66.7)	5 (27.8)	1 (5.6)	—
情 報 サービス ・ そ の 他	14 (100.0)	9 (64.3)	2 (14.3)	2 (14.3)	1 (7.1)

資料：大阪府立産業開発研究所『研究開発型企業の経営・技術戦略に関する調査』

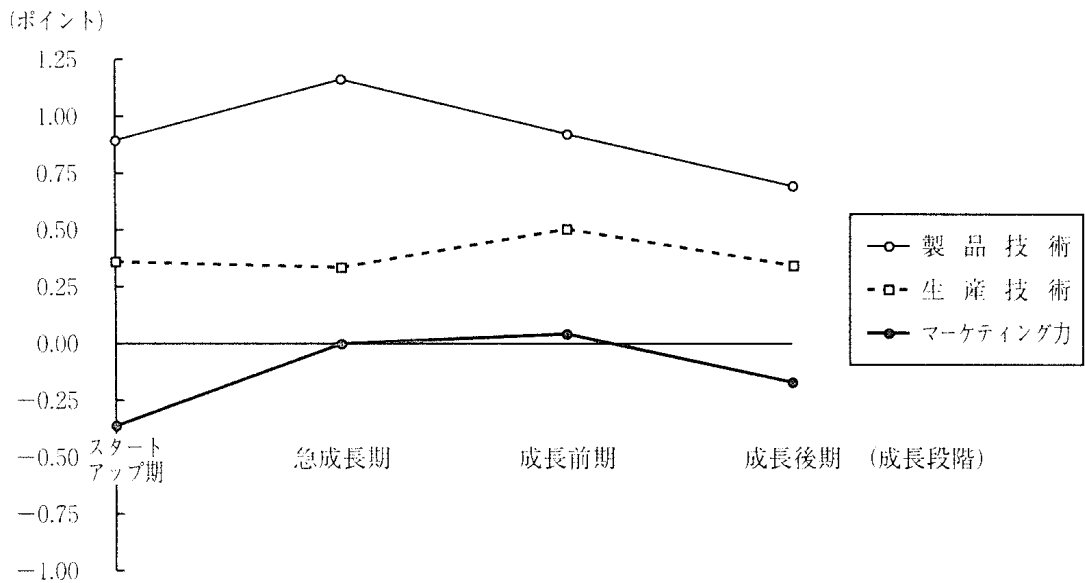
15表 ベンチャー企業の経営力の特性

企業成長	成長段階 従業員規模	スタートアップ期 → 急成長期 → 成長前期 → 成長後期 少 → 多
研究開発費売上高比率 ↓ 製品技術 に対する自己評価		高い → 低下 → 相対的に低い 相対的に高い → 相対的に低い → 上昇
生産技術・マーケティング力 に対する自己評価		相対的に低い → 相対的に高い → 安定化

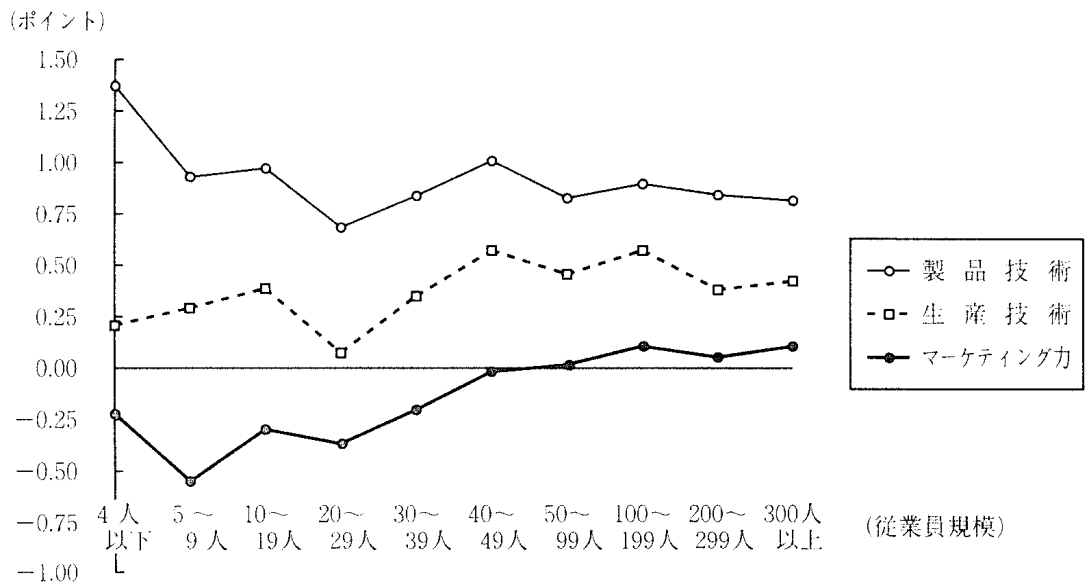
⇒：ベンチャー企業の経営力特性の転換

ネスは製品技術をより重視した経営戦略を採用することが知られている<sup>9)</sup>。大阪府立産業開発研究所の調査では14表のようであり<sup>10)</sup>、ベンチャー・ビジネスは「新製品開発を重視する」が最も多く75.8%となっている。他方、大企業は生産技術をより重視するといえるであろう。

7 図 成長段階別にみた経営力（ポイント）



8 図 従業員規模別にみた経営力（ポイント）



かくして、製品技術力の高いベンチャー・ビジネスほど、より大企業との提携関係に入ることが示唆される。

ところで、『ベンチャー・ビジネス動向調査報告（平成4年版）』では15表のように、企業の成長段階との関係が示されている(37頁)。製品技術に対する評価についてみると、従業員規模の拡大と共に一旦低下するが、その後再び上昇し、平均的水準に落ち着いてくる。スタートアップ期や成長前後期で高いのは活発な研究開発活動を反映している。生産技術とマーケ

16表 ニューベンチャー企業が最重要視する経営目標

	N	製品構成の改善	海外戦略の強化	シェアの拡大	投資利益率の向上	株主への配当率の向上	自己資本比率の向上	コストダウン	新製品開発	物流の合理化	企業の社会的イメージの向上	従業員の処遇の向上	その他	無回答
*総数*	757	127 16.8	10 1.3	90 11.9	63 8.3	— —	30 4.0	37 4.9	318 42.0	7 0.9	24 3.2	30 4.0	19 2.5	2 0.3

NV・VL別〈A〉

ニューベンチャー	80	8 10.0	1 1.2	9 11.2	4 5.0	— —	5 6.3	1 1.2	46 57.5	— —	3 3.7	1 1.2	2 2.5	— —
ベンチャーライク	677	119 17.6	9 1.3	81 12.0	59 8.7	— —	25 3.7	36 5.3	272 40.2	7 1.0	21 3.1	29 4.3	17 2.5	2 0.3

NV・VL別〈B〉

ニューベンチャー	102	9 8.8	1 1.0	15 14.7	4 3.9	— —	6 5.9	1 1.0	60 58.8	— —	3 2.9	1 1.0	2 2.0	— —
ベンチャーライク	655	118 18.0	9 1.4	75 11.5	59 9.0	— —	24 3.7	36 5.5	258 39.4	7 1.1	21 3.2	29 4.4	17 2.6	2 0.3

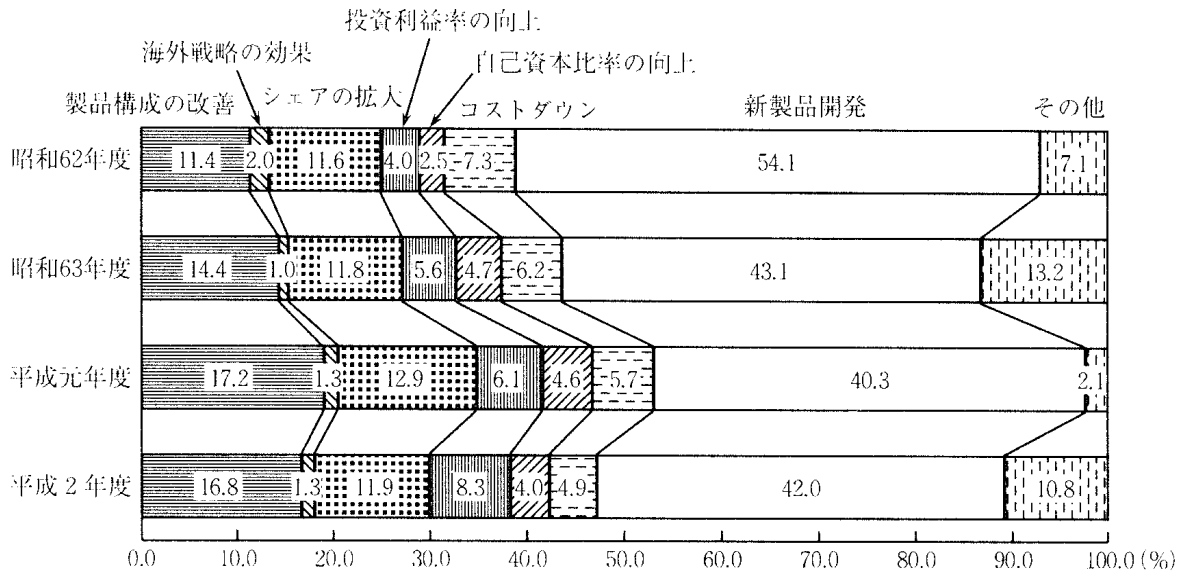
ティング力については、規模が小さい間は全般的に低い評価がなされているが、規模が拡大するにつれて平均を上回る水準の評価がなされている。ベンチャー企業の経営力特性の転換は製品技術→生産技術であるとしている。

これは7～8図のようにも示されている（36頁）。

この点は技術革新とライフサイクルの関係と符号して興味深い<sup>11)</sup>。これは初期段階では製品革新が、そして次第に工程革新が主になるというものである。ベンチャー・ビジネスの場合、必ずしもこれはそのままあてはまるものではないが、一部それと符号するとみてよさそうである。

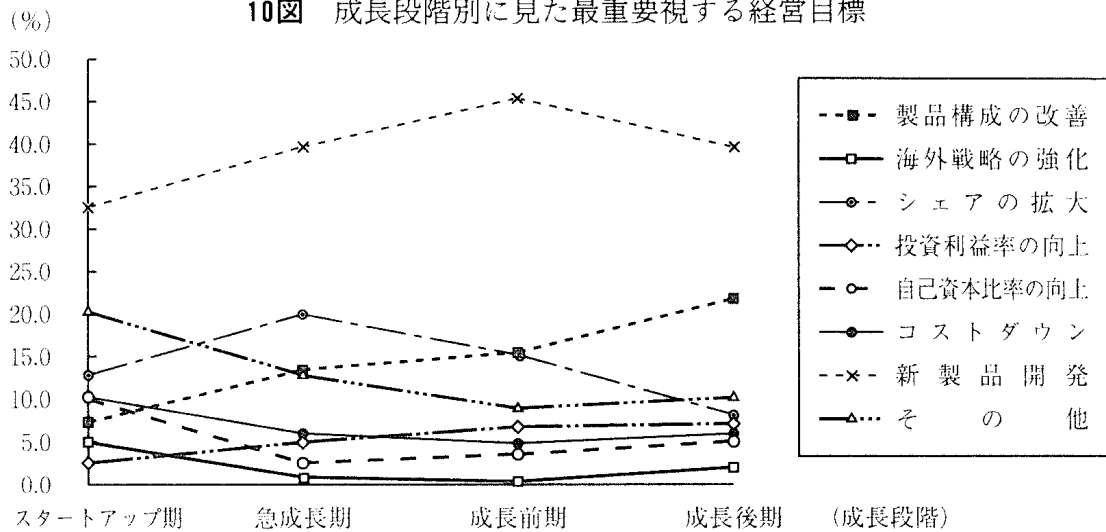
次に、ベンチャー・ビジネスの経営目標についての調査では、最重要の

9 図 最重要視する経営目標



(注)：その他は「株主への配当率の向上」、「物流の合理化」、「企業の社会的イメージの向上」、「従業員の処遇の向上」、「無回答」に対する回答の合計である。

10 図 成長段階別に見た最重要視する経営目標



経営目標として「新製品開発」を挙げる企業が多く、次が「製品構成の改善」、「シェアの拡大」等である<sup>12)</sup> (16表)。これはベンチャー・ビジネスが新しい企業であるということにかかわっている。

そして、これらの目標についてのここ数年間の調査の比較は9図のようであり<sup>13)</sup>、「新製品開発」は圧倒的に多いが、しかしそのウエイトはわずかながら減少し続け、「製品構成の改善」がその代わりに増大している。このことはベンチャー・ビジネスが事業の再構築にも目を向けてきたことを表

17表 業種別に見た最重要視する経営目標

	調 査 数	製 品 構 成 の 改 善	海 外 戦 略 の 強 化	シ ェ ア の 拡 大	投 資 利 益 率 の 向 上	株 主 へ の 配 当 率 の 向 上	自 己 資 本 比 率 の 向 上	コ ス ト ダ ウ ン	新 製 品 開 発	物 流 の 合 理 化	企 業 の 社 会 的 イ メ ー ジ の 向 上	従 業 員 の 処 遇 の 向 上	そ の 他	無 回 答
*総数*	611 100.0	105 17.2	8 1.3	79 12.9	37 6.1	1 0.2	28 4.6	35 5.7	246 40.3	2 0.3	30 4.9	21 3.4	13 2.1	6 1.0
問1-1業種														
食品・織 維・木材	88 100.0	15 17.0	1 1.1	11 12.5	6 6.8	— —	4 4.5	6 6.8	36 40.9	— —	3 3.4	3 3.4	1 1.1	2 2.3
化学・ガ ラス・鉄鋼	103 100.0	17 16.5	3 2.9	16 15.5	7 6.8	— —	4 3.9	7 6.8	42 40.8	— —	3 2.9	2 1.9	1 1.0	1 1.0
一般機械	82 100.0	21 25.6	1 1.2	8 9.8	4 4.9	— —	3 3.7	6 7.3	30 36.6	— —	3 3.7	4 4.9	2 2.4	— —
電子・電機	117 100.0	18 15.4	— —	10 8.5	4 3.4	1 0.9	4 3.4	4 3.4	64 54.7	1 0.9	3 2.6	2 1.7	4 3.4	2 1.7
輸送用機械 ・精密機器	70 100.0	14 20.0	— —	2 2.9	6 8.6	— —	5 7.1	6 8.6	28 40.0	1 1.4	5 7.1	3 4.3	— —	— —
印刷・その 他製造業	55 100.0	11 20.0	1 1.8	11 20.0	2 3.6	— —	1 1.8	2 3.6	18 32.7	— —	5 9.1	2 3.6	1 1.8	1 1.8
情報・ソフ トウェア	32 100.0	1 3.1	2 6.3	8 25.0	4 12.5	— —	2 6.3	1 3.1	6 18.8	— —	3 9.4	3 9.4	2 6.3	— —
流通・その 他サービス	16 100.0	3 18.8	— —	2 12.5	1 6.3	— —	1 6.3	— —	6 37.5	— —	2 12.5	— —	1 6.3	— —
その他	36 100.0	4 11.1	— —	8 22.2	3 8.3	— —	3 8.3	1 2.8	12 33.3	— —	2 5.6	2 5.6	1 2.8	— —
無回答	12 100.0	1 8.3	— —	3 25.0	— —	— —	1 8.3	2 16.7	4 33.3	— —	1 8.3	— —	— —	— —

している。

成長段階別に見た経営目標は10図のようである<sup>14)</sup>。「新製品の開発」は企業の成長段階を問わず、最も重要な経営目標である。しかしながら他の項目の相対的重要性は企業の成長に応じて変化していく。「製品構成の改善」は企業が成熟していくにつれて重要性を増していく。すなわち、成長が一

定の段階に達した企業は、製品や事業の多角化によって、事業分野の再編成に乗り出し、経営活動の刷新を行う必要性が生じるのである。

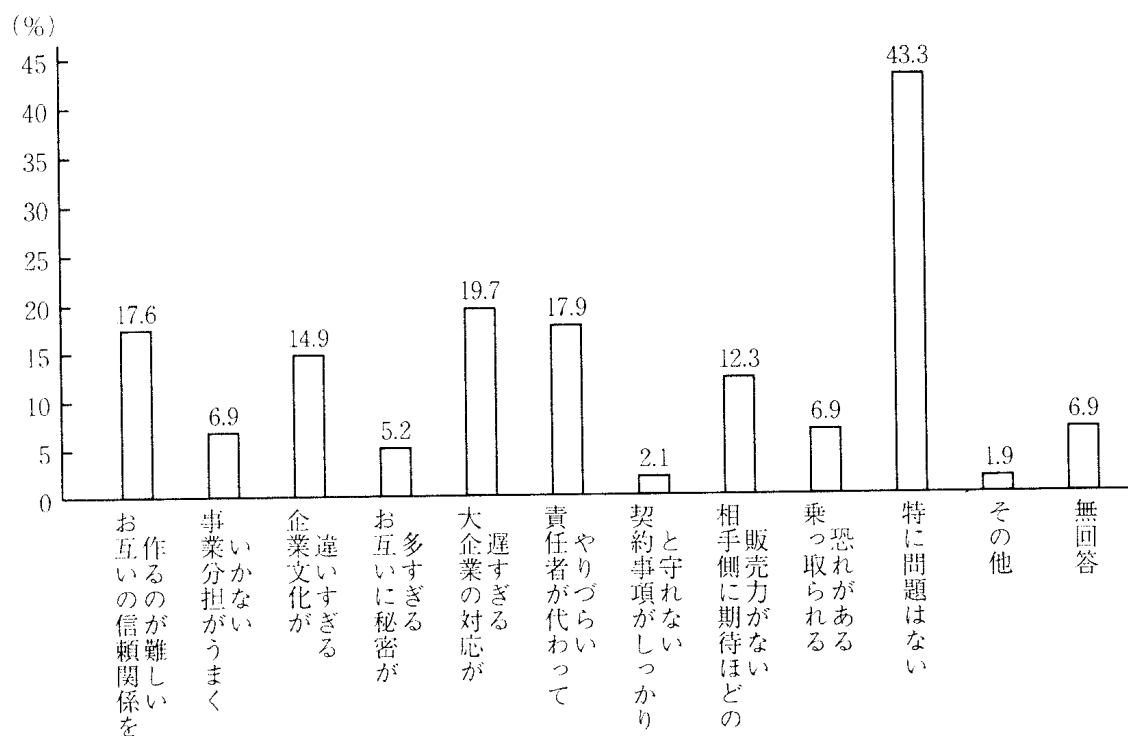
次に、業種別に経営目標の違いを見ると17表のようである<sup>15)</sup>。「新製品開発」は全ての業種で重要な経営目標であるが、「電子・電機」においては特に高い。

#### 4. 問題点

ベンチャー・ビジネスが大企業とつき合う上での問題点についてはベンチャー・ビジネス動向調査では11図のようである<sup>16)</sup>。

「特に問題はない」が45%弱で最も多い。問題点の中で多いのは「大企業側の対応が遅すぎる」で19.7%あった。これは大企業の官僚的組織化の側

11図 大企業とつき合う上での問題点（複数回答）



面を示している。大企業の組織的特質の故に意思決定が遅れるのである。

次に、「責任者が代わってやりづらい」であり、17.9%あった。大企業はベンチャー・ビジネスに対して部門担当者で対応するのであるが、その担当者の交代によりベンチャー・ビジネス側としてやりづらさを感じているのである。これはせっかく大企業の担当者との信頼関係を築いても、担当者が交代することにより無駄になってしまうこともあるといえよう。ベンチャー・ビジネス側にとっては大きな問題である。「お互いの信頼関係を作るのが難しい」も17.6%であった。これは先の「責任者が代わってやりづらい」ともかかわるものである。それから、「企業文化が違いすぎる」も14.9%あった。この点は大企業とベンチャー・ビジネス間の企業文化の違いを考慮する事の必要さを示している。この点は第3回ベンチャー交流大会でも話題となり、「提携に際しては大企業とVBとの社風の違いに留意することが大切だし、責任分担や成果配分を明確にしておく必要があると訴えて会議を締めくくった<sup>17)</sup>」とされている。また、「共同作戦にも落とし穴がある。社風の違いから開発者同士のソリが合わず、チームワークが乱れて、目的を達成できなかった例もある<sup>18)</sup>」とされている。

ここにあげられていないが、利益分配をめぐる対立するという問題もある。例えば、三枝匡テクノインベストメント社長は次のように警告している。「提携相手と利益配分をめぐる対立したり、提携によって加速した成長スピードに自社の経営体制が追いつかないVBが目立っている<sup>19)</sup>」。

以上の問題点は10表のアンケートの中にも表れている。例えば、販売権争いや権利分担の明確化、担当者の交代等である。

#### 注

- 1) 財機振興協会・経済研究所、『研究開発型企業における業務提携の在り方に関する

- る調査研究報告書（平成2年度報告書）』, 63頁, 16頁。
- 2) 同上書, 66頁。
  - 3) 堀内俊洋, 「日本におけるベンチャー企業の業務提携——その実態, 経済的誘因, 問題点」, 京都産業大学経済経営論叢, 第26巻第3号, 18頁。
  - 4) 財機振興協会・経済研究所, 前掲書, 65頁。
  - 5) 寺本義也, 「ネットワーク組織による技術革新」, 組織科学, Vol.19, No.1, 38頁。
  - 6) 日経産業新聞, 1987年5月23日号の「経営・中小企業」欄。
  - 7) 『ベンチャー・ビジネス動向調査報告（平成4年版）』, 研究開発型企業育成センター, 90頁。
  - 8) 同上書, 89頁。
  - 9) 河崎亜洲夫, 「日本のベンチャービジネス（研究開発型企業）についての調査研究」, 四日市大学論集, 第4巻第2号, 163~164頁。
  - 10) 大阪府立産業開発研究所, 『研究開発型企業の経営・技術戦略に関する調査』。
  - 11) 拙著, 『企業と革新』, 創言社, 1988年, 151~154頁。
  - 12) 『ベンチャー・ビジネス動向調査報告（平成4年版）』, 22頁。
  - 13) 同上書, 87頁。
  - 14) 『ベンチャー・ビジネス動向調査報告（平成3年版）』, 87頁。
  - 15) 同上書, 86頁。
  - 16) 同上書, 92頁。
  - 17) 日経産業新聞, 1986年2月4日号の「第3回ベンチャー・ビジネス交流大会」欄。
  - 18) 日経産業新聞, 1986年6月10日号の「新製品」欄。
  - 19) 日経産業新聞, 1985年9月21日号の「めざせエクセレントVB」の欄。

## おわりに

中小企業の外部資源活用について, ベンチャー・ビジネスと大企業の関係を中心に考察してきた。

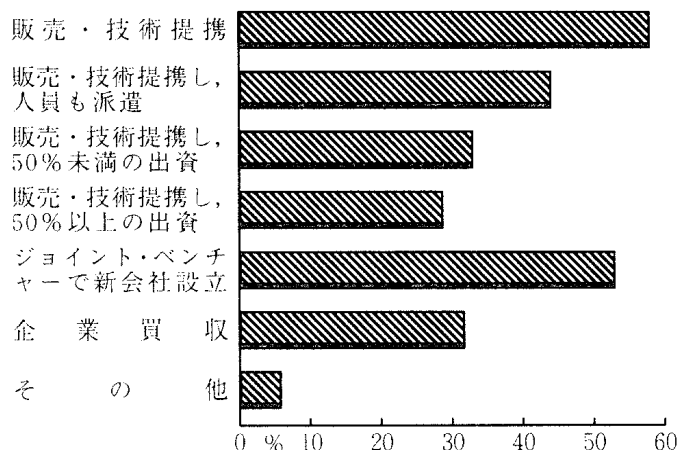
先ず, 第一節では大企業と中小企業のそれぞれのメリットについて述べた。大企業は資金力, マーケティング力, 人材力, 施設, 情報力等において優れている。他方, 中小企業は企業家精神, 個を生かす経営の実現, 市場に近接した高い技術力や小回り性等において優れている。



18表 イニシアティブをとるための工夫他

対象先	イニシアティブをとるための工夫	提携上の注意点	今後の業務提携	
1	A	・知的所有権は100%自社。資金を相手から借りない。	・資金的な面のリスクが大きい。	・販売提携が必要。
2	B	・知的所有権は100%自社で確保。	・特にない。	・業務提携自体有望ではない。
3	C	・技術的介入を多くする。	・ //	・特にない。
4	D	—————	—————	—————
5	E	・すべての面で指導権をとっている。	・品質管理の徹底。	・販売面で考える。
6	F	・確固たる技術力の保持。	・信頼し、互いに干渉しないこと。	・考えていない。
7	G	・いかに固有の技術を持ち、使えるか。	・双方の信頼関係が大事。	・他に考えていない。
8	H	・4社の合意制、発案は同社社長。	・投資力に見合った事業展開を。	・積極的に行う。
9	I	・技術は同社、販売面で相手先。	・大企業は吸収・合併に持ち込む。	・どういう面でイニシアティブをとれるか。
10	J	・複数代理店制を採用、力を分散化。	・同業・他社との競合状況を冷静視。	・販売面で考える。
11	K	・特許は自社で100%保持。	・自社で製造および販売権を持つこと。	・分野によっては考えている。
12	L	・ //	・大手と対等になるには特許を自社で保有すること。	・ //
13	M	・ //	・権利金の受領がない販売提携は不成功。	・ //
14	N	・全てに対等の立場を堅持する。	・投資の負担を当初に明確に。	・ //
15	O	・自主独立路線とパートナーシップ。	・誠意を持って相手に接すること。	・ //
16	P	・確固たる技術力。	・特にない。	・生産面で考えられる。
17	Q	・確固たる技術力。	・ //	・考えていない。
18	R	・パートナーシップ。	・ //	・販売面では考えられる。

19表 国内V Bとの提携の内容（重複回答）



そして、第二節では、主に大企業の側から見てきた。大企業のベンチャー・ビジネス戦略について見、それから戦略提携、ねらい、仲介機関について述べた。

第三節ではベンチャー・ビジネスの側に焦点をあてて、ねらい、進化、技術との関係、問題点等について述べた。

筆者はこの場合の大企業を同業種というよりもむしろ異業種の観点から述べてきたのであり、その方がベンチャー・ビジネスにとって望ましいのではないかと思われる。第一に、異業種の大企業との提携の場合、本音の交流ができるからである。問題点としてあげられた中に「お互いに秘密が多すぎる」とあったが、異業種の場合、これはかなり解決されるであろう。第二に、同業種の大企業の場合、下請化となりがちだからである<sup>1)</sup>。異業種の場合、この不安はかなりとり除かれるのである<sup>2)</sup>。

それから、大企業の下請化を避けるためにはベンチャー・ビジネス自体の技術力向上が何より必要である。先の18社の調査ではイニシアティブをとるための工夫として技術力をあげる企業が多いことがわかる<sup>3)</sup> (18表)。

又、複数企業と提携し、特定大企業に依存しないことも必要である<sup>4)</sup>。

ベンチャー・ビジネスは自身の長所を生かしながら、大企業との提携によって弱点を補うことが今後より必要になると思われるのであり、ベンチャー・ビジネスと大企業のネットワーク関係、特に提携を積極的に主張したいのである。

ベンチャー・ビジネスと大企業間のジョイント・ベンチャーについてはデータでは未だ十分そこまでの段階に進んでいないことが示されたが<sup>5)</sup>、この点についてのより立ち入った考察が必要であり、これは今後の課題である。

更にはこれとの関連でインキュベーターについての考察も必要であるが、この点も今後の課題である。

#### 注

- 1) この点については研究開発型企業育成センター、「到来するベンチャー・ビジネス新時代」、昭和63年3月、3頁も参照。
- 2) 実は異業種交流も次第に中小企業のみから、大企業を含めた活動へと発展しつつある。大企業を参加させるメリットとしては大企業で市場規模の小ささから眠っている技術の活用や販路面での効果、中小企業の技術力強化と経営体質改善に大手の力を借りれること、大企業はビジネスチャンスの拡大につながること等がある（拙稿、「異業種交流(III)」、九州産業大学商経論叢、第29巻第1号、53頁）。
- 3) 財機振興協会・経済研究所、前掲書、67頁。
- 4) 同上書、50頁。
- 5) 日経産業新聞、1987年1月28日号の「VB取り込み難局に活路」欄では国内VBとの提携として19表のように示されている。これではジョイント・ベンチャーの数はかなり多くなっている。