

起業創造委員会報告書
「企業発ベンチャーの更なる創出に向けて」

2008年9月16日

(社)日本経済団体連合会

目 次

I	はじめに	1
II	企業ヒアリング及びアンケート調査結果の概要	2
	1. 各社の取組みの現状	2
	2. 企業発ベンチャー推進上の課題と対応策	3
	3. 今後の取組み	5
III	各社のヒアリング概要	6
	1. 松下電器産業株式会社	6
	2. 富士通株式会社	12
	3. 株式会社ジェイティービー	19
	4. 株式会社ベネッセコーポレーション	23
	5. トヨタ自動車株式会社	27
	6. 日本電気株式会社	30
	7. 凸版印刷株式会社	35
	8. 株式会社日立製作所	40
	9. KDDI 株式会社	45
	10. 東急不動産株式会社	53

I はじめに

日本経団連起業創造委員会では、1994年5月に前身の新産業・新事業委員会として設置されて以来、次代のわが国経済・産業を担う新産業・新事業の創出や起業家の育成・支援等の起業を促す各種の環境整備に取り組んできた。その一環として、1996年12月には報告書「日本型コーポレート・ベンチャーを目指して」を、2000年3月には同「大企業の活性化と企業内起業家の活用に向けて」を取り纏めた。これらの報告書は、コーポレート・ベンチャー等起業を促すための会社法制、雇用法制、ベンチャー税制、個別業法による規制の改革等を提案するとともに、新事業開発へ取り組む代表的な企業における成功例・失敗例や得られた教訓などを整理し、大企業における起業家精神の発揮やベンチャー的取り組みを加速させるための方策等を明らかにしたものである。

これらを受け、その後、迅速な子会社設立のための会社法制や人材確保に向けた労働法制の見直し、連結納税制度の導入やエンジェル税制の導入・拡充等が実現した。そして、多くの企業がこれらの制度改革も活用しつつ、新しい市場の探索や企業内の閉塞感の打破等を目的としてコーポレート・ベンチャーに取り組んできた。しかしながら、1990年代以降に開始された各社の取り組みも、我が国経済を巡る内外状況の変化を背景として時代とともに大きく変遷してきている。

我が国の中長期的な経済成長とイノベーションの推進を通じた「希望の国、日本」（日本経団連ビジョン：2007年1月）を実現するためには、新産業・新事業等の起業の創造を強化し、需要の創出・拡大を通じた経済・産業の活性化が不可欠である。そして、日本経団連会員企業の有する豊富な技術シーズ及び人材・資金・ノウハウを活用した新たな起業の創造は、今後もその中核となるべき存在である。2008年5月に公表された経済産業省「ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会」の報告書においても、大学発ベンチャーや各種の起業支援策とともに、コーポレート・ベンチャーの重要性が指摘されている。

そこで、日本経団連起業創造委員会企画部会では、企業の有する技術・アイデア等の資源を活用した新会社・新事業の創設を「企業発ベンチャー」¹として改めてその推進を図るべく、各社の取り組みの現状と課題についてヒアリングを実施した。これは起業を絶えず創出する気運の維持・向上を図るとともに、各社の具体的取り組みに係わる情報を会員間で共有することにより各々の取り組みの高度化推進を狙いとするものである。本報告書は、その概要や上記ヒアリングへの参加企業を対象としたアンケート調査の結果を取り纏めたものであり、「企業発ベンチャー」の更なる創出に向け、これらの内容が広く会員各位の参考と

¹ 企業発ベンチャーとは、企業の有する技術・アイデア等の資源を活用した新会社・新事業の創設と定義する。わが国経済・産業の活性化と競争力の強化に資することを狙いとするものであることから、会社を新たに設立するか、社内カンパニー等の社内組織で事業化するか等の手法は問わない。

なり活用されることを期待している。

【企業ヒアリング要領】

- ・実施時期 2007年10月～2008年6月
- ・形式 起業創造委員会 企画部会にて2社ずつヒアリング
- ・対象企業 第1回 松下電器産業・富士通
第2回 ジェイティービー・ベネッセコーポレーション
第3回 トヨタ自動車・日本電気
第4回 凸版印刷・日立製作所
第5回 KDDI・東急不動産
- ・ヒアリング項目
 - ①企業発ベンチャーの推進体制の現状と今後の課題
 - ・社内制度、組織
 - ・応募内容の質の向上および件数の増加に向けた方策
 - ・親企業の関わり方（企業側のリスク負担度、販路の開拓支援等）
 - ②企業発ベンチャー創設に係わる制度の現状と今後の課題

【アンケート調査要領】

- ・実施時期 2008年6月
- ・調査形式 無記名式アンケート
- ・調査対象 起業創造委員会 企画部会 参加企業に送付
- ・回答状況 12社から回答

II 企業ヒアリング及びアンケート調査結果の概要

1. 各社の取組みの現状

企業発ベンチャーおよび新規事業の創出に向けた各社の取組みの代表的な組織や制度としては、新規事業の企画・開発・事業化を推進する組織、社員公募によるアイデア募集や社内ベンチャー制度、社外のベンチャー企業およびベンチャーキャピタルに投資するファンドなどがあるが、その機能や運用等は各社各様である。

例えば、新規事業の企画・開発・事業化の推進組織の場合、新規事業領域における事業創出をミッションとし自ら事業化に取り組む機能や社内の各部門における新規事業創出を横断的に推進・支援する機能、あるいは、アイデア公募や社内ベンチャー制度を運用する機能やこれらの制度により社員から提案された案件の事業化を推進・支援する機能等がある。また、社員公募によるアイデア募集やベンチャー制度の場合でも、社員から広く新規事業に係わるアイデアを募集することに主眼を置き提案者が事業化に参画することを前提としないもの

から、提出者が事業化に携わり新会社設立の場合はその代表者に就任することを前提とするものがある。代表者への就任の際も、親元企業の退職や本人の過半出資を条件とするものやより条件が緩和なものまで様々なものがある。新規事業推進を目的としたファンドの場合も、国内外ベンチャー企業やこれらベンチャー企業とネットワークを有するベンチャーファンドへの投資を担う機能以外に、社内外の様々なシーズを事業化するための社内の特別予算と位置付けている場合もある。

これらは、内外環境や経営状況の変化を背景として、各社が企業発ベンチャーの意義付けを常に見直し、試行錯誤も厭わず組織・制度の充実・高度化を常に模索してきた結果であるとも言える。また、そのための組織・制度の目的として、新規事業の創出や事業領域の拡大等に加えて、革新的な企業風土や社員の起業家マインドの醸成等の人材育成を重視する場合も少なくなく、その比重の置き方により制度設計や運用の詳細が異なってくるためである。

例えば、新規事業の創出を主眼とする場合には、当然のことながら新規事業の成否が強い関心事となる一方、企業風土改革や人材育成の趣旨が強い場合には、アイデア募集や社内ベンチャー制度への応募者の各種負担を軽減する傾向が見られる。しかしながら、後者の場合でも、社員の起業や新規事業への関心を高め挑戦意欲の向上と起業家マインドの醸成を図り、もって応募数の増加や社内の活性化との好循環を実現するためには、実際の事業の成否が鍵であるとの認識から、事業の成功のため各種の支援策等を積極的に講じている例もある。

2. 企業発ベンチャー推進上の課題と対応策

上記の通り、制度の概要や運営方法には様々なものが見られるが、各社が直面する課題は共通するものも少なくない。その代表的なものは以下の通りであり、これらを克服するために様々な取組みが行われている。

(1) 公募制度に対する応募数の維持・拡大

アイデア募集や社内ベンチャーの公募制度については、その立ち上げ当初は社内からの注目度も高く一定数の応募があるが、年々その応募件数が低迷する傾向が見られる。その原因としては、社員の関心の低下や制度の周知不足等があり、起業マインドを醸成するための取組みや広報の強化の必要性などが指摘されている。また、公募の前提条件の設定が提案を躊躇させる要因となっていたとの指摘もある。

このため、例えば、社内隅々まで制度を浸透させるため、主要事業所に加えて全国的にPR活動を展開することや、起業への興味を喚起するために社内外の起業家による講演会を実施することで、社員の関心を継続させるとともに、常に新しいビジネスについて考える雰囲気組織に根付かせる取組みが行われている。

また応募条件の緩和によりハードルを下げたり、自らが起業するコースだけではなく、アイデア提案のみのコースを同時に用意して応募者の幅広い選択を可能とするとともに、参加賞の用意などインセンティブを付与するなど、様々な工夫が行われている。

(2) 応募案件の質や事業化能力の向上

公募制度への応募案件に関しては、社員の事業計画書策定のための基礎知識・スキル不足により、提案内容がアイデアレベルの域を出ていない場合があり、社員に対する基礎的能力教育の必要性が指摘されている。

このため、グループ横断的な研修・教育体系の一環として、各事業会社の将来の経営者やコア人材となることが期待されている 30 歳代から 40 歳代半ばの人材を公募もしくは選抜して、新規事業創出のマインド及びスキルを育成するための研修を実施している。手法としては、数回の合宿を通じてビジネスプランの作成を行ないグループ本社経営陣に対して直接プレゼンテーションを行なうなど、組織をあげて新規事業創出に向けた教育活動に取り組む例も見られる。

また、案件を事業化する過程においては、その運営組織が積極的な支援を行うとともに、役員クラスを社内メンターとして用意する企業もあり、起業家（潜在的起業家も含め）に対する指導・支援体制の充実に取り組んでいる。ただし、事業計画書策定への支援に際しては、先進的・独創的なアイデアが経営陣の同意を得やすい無難な計画になるという呪縛を指摘する声もあり、独創性と事業化とのバランスの確保が課題ともなっている。

(3) 案件発掘に際しての事業評価能力と事業化領域の設定

本業と関連性がない分野や新しい技術が鍵となる分野における新規事業では、制度を運営する部門や経営幹部だけでは評価・判断が難しい場合がある。これは、目利き力、つまり将来的な事業価値をどう評価するかとの問題である。目利き力の補完として、評価の際に社内の生産技術部門等や外部のベンチャーキャピタルなど社内外の目利き力を活用している例が見られる。

また、企業発ベンチャーの優位点として、親元企業の有する各種の資源の活用がしばしば指摘されるが、新規事業の領域や対象顧客が一致しないために、親元企業のリソースを使えないためシナジー効果がでないとの問題もある。また、大企業から見た場合、新規参入市場の規模が小さく利幅の低いビジネスに手を出しにくくなっている面もあり、さらには、そもそもシリコンバレーのベンチャー等と比べると事業ターゲットとして国内市場を想定する機会が多くなりがちで、構想が小さくリターンが低いことで大きく立ち上げられないとの課題も指摘されている。各社の社内ベンチャー推進の上で、目指すべき事業領域や規模等についての社内コンセンサス形成が重要であり、経営トップの理解度と積極的関与の必要性が指摘されている。

(4) ベンチャー企業設置後の課題

ベンチャー企業は一般的に成長に時間を要することが多く、企業発ベンチャーでも同様の問題を抱えている。事業化した案件を大きく成長させるためには人材の確保が重要であり、特に本当の意味でのマネジメントができる人材が必要であるが、発案者にその能力が十分に備わっていない場合もある。その際、ベンチャー企業独自の採用は自社内での新規事業と比べて難しく、親会社からの人材の派遣支援が必要となっている。また、販路拡大などの営業支援も立ち上がり時には重要であるとの指摘も多い。一方、ベンチャー企業側にも従前の組織文化が残っており既存事業の延長線上で考える傾向が見受けられ、成長モードへの切り替えが困難であるとの指摘もある。

このため、これらベンチャー企業への支援策として、本社側のインキュベーション組織としての機能強化を図り、新会社設立、事業の立上げ、収益基盤構築、成長基盤構築、自立支援等が行われている。特に、事業化後のフォロー体制の確立がなされた成果として存在感のあるビジネスが産み出されている。同時に、ベンチャー企業が独自で活力を持ってもらうことと、支援・管理の両立とのバランスの難しさも指摘されている。

3. 今後の取組み

今回の企業ヒアリング等で判明したことは、対象企業は業種を問わずいずれも新規事業を求めて様々な取組みを重ねており、あらゆる企業にとって共通の解がある訳ではないことである。しかしながら、このような各社の取組みは、今後、企業発ベンチャーの取組みを充実・強化し、各社が自らにとって最適の制度を構築していく上で、大きな参考になるものと思われる。ヒアリング後に実施したアンケート調査でも、今回のヒアリングが各社の取組みを把握する上で貴重な機会となったことを評価するとともに、今後とも各社の取組み事例の紹介や関係者の交流の場を設置する声が寄せられている。

このため、起業創造委員会としては、関係機関・団体等とも連携しながら会員企業の求める機会の実現を図りつつ、起業を絶えず創出する気運の維持・向上と各社の取組みの高度化を推進するなど、企業発ベンチャーの更なる創出に向けた活動を進めていく予定である。

Ⅲ 各社のヒアリング概要

1. 松下電器産業株式会社

(1) 会社概要

業種：電機機器

創立：1918年

売上高（連結）：9兆689億円(2007年度)

従業員数（連結）：305,828名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取り組み内容（制度・組織・事例）

会社の成長が鈍り元気がない時勢に、「社員1人ひとりが起業家であれ」との経営陣の方針から、2001年度にその機会を提供する社内起業制度を立ち上げ7年間で150億円を投資している。1次ファンド（2001年度～2003年度）では、多くの社員に新事業創出の機会を提供することに主眼を置いた。2次ファンド（2004年度以降）では、数より質を重視し、投資回収に向けて計画的に事業育成を図ることとしている。

①社内ベンチャー制度（2001年度～）

社員の起業家マインド具現化と自由に挑戦できる風土醸成、新事業創出の機会拡大、休眠知財・ノウハウの有効活用を目的として設立され、第一次として（2001年度～2003年度）100億円の投資枠を設定した。投資対象は、当社の経営理念と経営方針を逸脱しない分野で、かつ当社の事業分野の周辺に位置するが既存部門では推進困難な事業としている。最初の3年間で一定の応募件数があり挑戦する風土の醸成に役立ったが、起業会社の自主経営に全て任せ指導をしなかったこともあり、黒字を計上したのがわずか2社であった。2004年度からは制度の再構築を行い、新会社設立、設立後の事業見極め、インキュベーションの三本柱で支援体制を強化している。個別案件の見極め基準は、「設立3年以内の単年黒字化」「設立5年以内の累損解消」「借入金<資本金」としているが、厳格に運用しているわけではない。

(3) 主な成果

3年間で350件の応募があり挑戦する風土の醸成に役立った。松下の各事業の延長線上にない新ビジネスモデルの開拓につながる案件も存在していた。当制度が新聞や雑誌記事として124件、TVでの特集が4件取り上げられ社内外へのPR効果があった。27社立ち上げ、07年度末時点で14社が残っている。今後の自社に大きな影響を与える革新的・破壊的イノベーションへのチャレンジや、環境・福祉など自社がこれまで手薄だった分野に挑戦しており、尖兵役を担っている。

(4) 主な課題

①新事業創造制度への新規応募者数（質・量）の低下

新規応募者の件数が、1回あたり当初の50件から20件へと減少している。対策として、社内隅々まで浸透させるために、全国的に募集活動を行うことや、起業のやりがいに関する講演会などを開催して関心を高める策を講じている

②設立会社の成長モードへの転換（販路拡大・人材確保）が困難

新設会社にも従来事業の文化が残っており大きなチャレンジをしないなど、こじんまりしている。対策として、起業家研修などの充実を図っている。また、販路拡大や人材確保の課題も抱えているため、社内外の支援体制の積極的な活用を図っている。

松下電器社内起業制度

パナソニック・スピニアップ・ファンド(PSUF)

2007年10月31日
松下電器・PSUF推進室

制度概要

第一次ファンド: 2001年度～2003年度	第二次ファンド: 2004年度～
総額: 100億円 ・外部機関を活用した運営 ・多くの社員に新事業創出機会を提供	総額: 50億円 ・社内運営体制(PSUF推進室)強化 ・投資回収に向けた計画的事業育成
●目的	・ 社内の起業家マインド具現化と自由に挑戦できる風土醸成 ・ スピード運営のもと新事業創出の機会拡大 ・ 休眠知財・ノウハウの有効活用と価値向上
●対象	・ 当社の経営理念と経営方針を逸脱しない分野 ・ 当社の事業分野の周辺に位置するが、既存事業では推進困難なもの
●見極め基準	・ 設立3年以内の単年黒字化 ・ 設立5年以内の累積解消 ・ 借入金<資本金

会社設立推移

●第一次ファンド(2001年～2003年)

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	合計
設立	+5社	+6社	+8社					+19社
清算				-6社	-4社		-1社	-11社
事業会社	5社	11社	19社	13社	9社	9社	8社	8社

●第二次ファンド(2004年～)

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	合計
設立					+2社	+3社	+3社	+8社
事業会社					2社	5社	8社	8社

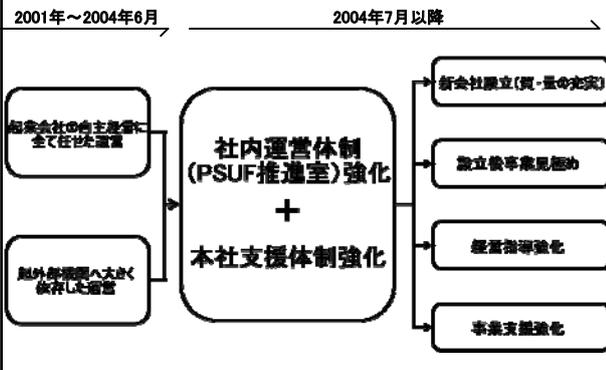
●合計

事業会社	5社	11社	19社	13社	11社	14社	16社
------	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

第一次ファンド(2001～2003)総括

●成果	＊ 起業家マインドを持った多くの社員が挑戦 ・ 3年間で350件の応募 ＊ 挑戦する風土醸成 ・ 新技術・新市場開拓(医療,福祉,環境)への挑戦 ・ コンテンツ/サービス事業等、新事業モデルへの挑戦 ＊ 社外PR効果 ・ 新聞・雑誌記事124件、TVでの特集4件
●課題	＊ 会社設立プロセス・審査基準の見直し ＊ 投資回収に向けた計画的育成ノウハウの確立 ＊ 撤退すべき会社の選別タイミング改善

2004年度以降の取組み



推進室の役割

	新会社設立	事業立上げ	収益基礎構築	成長基礎構築	自立(Exit)支援
活動内容	・年2回募集 ・企画書作成支援 ・各種調査 ・最終審査 ・会社設立準備	・経営基礎指導 ・顧客開拓支援 ・事業リスク軽減支援 (投資・契約) ・IT・情報管理支援 ・知財・広報支援	・年次計画作成指導 ・月次決算確認 ・コスト削減支援 ・収益力強化支援 ・経営・経理監査	・長期計画作成指導 ・販路拡大支援 ・新商品開発支援 ・提携先開拓支援 ・人材確保支援	・自立計画作成指導 ・社内外調査支援 ・社内外調整支援 ・最終自立支援
見極め	・人物 (志・柔軟性・協調性) ・事業性 (市場性・実現性) ・競争優位性	・コア事業の確立 (市場の有無・ 競争優位性) ・成長性 ・収益性	・単月・単年黒字 ・借入金返済 ・累積解消	・配当>月間運営費 ・配当>設立・運営費累計 ・配当>出資金	・社内事業移管適格性 ・IPO/MBO適格性

事業会社経営概況

● 第一次ファンド事業会社

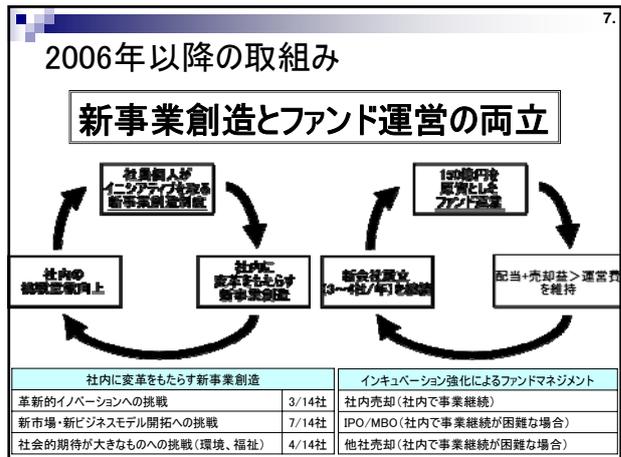
	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年 ₍₁₋₉₎
事業会社	5社	11社	19社	13社	9社	9社	9社
黒字会社	1社	1社	2社	1社	4社	5社	5社

● 第二次ファンド事業会社

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年 ₍₁₋₉₎
事業会社					2社	5社	6社
黒字会社						2社	2社

● 全社合計

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年 ₍₁₋₉₎
黒字化					○	○	○



現在の課題と取組み

課題1	課題2
* 新規応募者数の低下 ● 質・量の低下	* 成長への転換が困難 ● 販路拡大が困難 ● 人材確保が困難
取組み	取組み
* 募集活動強化 ● 社内主要事業場全国展開 ● 社内事業場へ直接働きかけ * 社内外PR活動強化 ● 社内広報、社内技術展活用 * 起業家意識・挑戦意欲向上 ● 起業経験者の講演会 ● 社内起業会社のPR強化	* 成長へのマインドチェンジ促進 ● 起業家研修・経営者研修 * 社内外営業支援体制強化 ● 社内外連携・提携促進 * 社内外人材確保支援強化

主な事業会社の概要

ピーディーシー株式会社 ①

設立: 2001年10月1日
 資本金: 2億円(99%松下電器出資)
 代表取締役 菅原淳之 (48歳)
 本社: 東京都中央区京橋
 URL: <http://www.pdc-pana.co.jp/>

事業実績

- ・ショールーム
- ・店舗・商業施設
- ・金融機関
- ・交通機関 等への納入実績

主な事業内容

1. デジタル映像メディアへの映像(広告)配信事業
2. 映像配信の運営受託事業
3. デジタル映像制作事業

【東京ミッドタウン 納入事例】

- ・施設内150箇所ディスプレイ設置
- ・実況中継、イベント案内など多様な情報をリアルタイムに提供
- ・ハイビジョンタッチパネルで施設案内

アルファメッドサイエンス(AMS)株式会社 ②

設立: 2002年4月1日
 資本金: 3億円(97%松下電器出資)
 代表取締役 山崎りか (37歳)
 本社: 門真市松生町
 URL: <http://www.amedsci.com/>

事業実績

- ・欧米大手製薬会社への導入実績
- ・国内大学医学部、研究機関で活用

主な事業内容

- ・細胞外電位記録システム(MED)関連機器の開発製造販売

【薬効検査例】

ラットの海馬細胞スライス

ラットの海馬細胞

測定結果

Diazepamの投与により増幅した信号

ユーザーティーラボ(UJT Lab)株式会社 ③

設立: 2002年6月6日
資本金: 3.5億円(98.5%松下電器出資)
代表取締役: 水野 文二 (49歳)
本社: 守口市八雲中町
URL: <http://www.ujtlab.com/index.html>

主な事業内容
 ・プラズマドーピング(PD)技術をベースにした45nm以下次々世代LSI製造技術開発会社

Plasmaドーピング

3D構造LSI例
(インテル社のトライゲート)

事業実績
 ・プラズマドーピング技術開発

左図の従来型イオン注入機では、高圧(10mm以下)への注入が困難。特に下部の3D構造では不可能に近い。この問題をPDで解決!

従来型イオン注入機

ゲート長

ゲート長	注入深さ
65nm	15.0nm
45nm	10.0nm
32nm	8.8nm
25nm	7.2nm

基本トランジスタ構造例

スマック株式会社 ④

設立: 2003年4月16日
資本金: 1.9億円(99%松下電器出資)
代表取締役: 河原 定夫 (48歳)
本社: 大阪市中央区城見
URL: <http://www.smach.jp/>

主な事業内容

- インバータモータ制御装置の開発・販売
- 極低温冷凍機および制御装置の開発・販売
- 上記技術コンサルティング事業

事業実績
 ・産業用モータを中心に制御技術コンサルティングを受託

業務用冷凍機

ユニバーサルドライバ

産業用モータ

ファンモータ

極低温冷凍機方式

スターリング方式

パルスチューブ方式

パルスチューブ方式は、スラッシュ機構が無いので、低騒音・長寿命が期待できる

アクティブリンク株式会社 ⑤

設立: 2003年6月6日
資本金: 1.8億円(99%松下電器出資)
代表取締役: 藤本弘道 (37歳)
本社: 京都府相楽郡精華町

主な事業内容

- ウェアラブルパワーアシスト技術の実用化
- 力の弱いお年寄りの自立や、介護のためのロボット技術の応用

事業実績

上肢リハビリスーツ

- 2006年 9月 国際福祉機器展出展
- 2006年10月 CEATEC基調講演でデモ
- 2006年11月 TIME誌

THE BEST INVENTIONS OF 2006 に選定

パワーエフェクタ

移乗介護ロボット

人工筋肉

慢性麻痺リハビリスーツ

TIME誌(2006.11.13)に掲載されたアクティブリンクの上肢リハビリスーツ

ファンコム株式会社 ⑥

設立: 2003年6月6日
資本金: 8,000万円(99%松下電器出資)
代表取締役: 松尾 光晴 (42歳)
本社: 守口市八雲中町
URL: <http://www.funcom.co.jp/>

主な事業内容

- 重度身体障害者の生活支援機器の開発販売
- 携帯用会話補助装置「レッツチャット」製造販売

事業実績

- NHK教育「福祉ネットワーク」で紹介
- 各地でのデモ展示で、必要な患者さんへ浸透

福祉ネットワーク

携帯用会話補助装置

新形「レッツチャット」

eスター株式会社 ⑦

設立: 2005年4月25日
資本金: 70万円(98.5%松下電器出資)
代表取締役: 赤澤 輝行 (40歳)
本社: 大阪市中央区城見
URL: <http://estir.jp/>

主な事業内容
 新発電システム(スターリングエンジン)の技術開発・販売

- スターリングエンジン要素技術開発
 - リアモータ発電機(境界層新技術)
 - 駆動装置(熱流体解析技術)
 - エンジン全体(振動解析技術、騒音解析技術)
- スターリングエンジン応用機器開発

工場排熱利用発電システム

排熱

発電

事業実績

- NEDOより、セラミック製熱交換器と新形式リア発電機を用いた次世代エンジンの開発を受託
- JRITTより、船舶排熱発電への応用技術開発を受託

※JRITT: (株)鉄道建設・運輸施設整備支援機構

発電機

ディーゼルエンジンの排熱を利用して発電

ディーゼルエンジン発電機

ディーゼルエンジン排熱を利用した発電機

SiM24株式会社 ⑧

設立: 2005年4月25日
資本金: 50万円(98%松下電器出資)
代表取締役: 大木 滋 (46歳)
本社: 大阪市中央区城見
URL: <http://www.sim24.co.jp/>

主な事業内容

- 半導体パッケージ及び電子機器一般に関する受託シミュレーションサービス
 - 応力解析
 - 熱流体解析
 - 樹脂流動解析
- CAE (Computer Aided Engineering)に関するソリューション提供
 - CAE導入の技術支援
 - CAE技術者人材育成
 - インフラ整備支援

◆ サテライト開発体制を構築し、在宅勤務者の能力を活用

事業実績

- 応力、熱流体、樹脂流動解析シミュレーションで受託実績
- 在宅勤務(e-work)により、松下OG・OB技術者を職力化

株式会社アムテック

設立: 2006年3月1日
 資本金: 80億円(96%松下電器出資)
 代表取締役 今井 直 (51歳)
 本社: 豊中市稲津町
 工場: 石川県加賀市

事業実績
 酸化亜鉛ウィスカの特性を生かし、種々の応用分野で採用

主な事業内容
 1. 酸化亜鉛ウィスカ及び応用商品の開発・製造・販売
 2. 鑑賞魚用水質改善商品の開発、製造、販売

酸化亜鉛ウィスカ結晶

株式会社ePlatz

設立: 2006年9月1日
 資本金: 60億円(98.3%松下電器出資)
 代表取締役 大西 博之 (47歳)
 本社: 東京都中央区京橋
 URL: <http://www.eplatz.net/index.html>

ビジネスモデル

主な事業内容
 1. 展示会主催者・出展者に対するウェブマーケティングソリューション
 2. 出展者と来場者を結ぶマッチングビジネス

提供サービス画面例

株式会社Brothers & Co.

設立: 2006年10月2日
 資本金: 20億円(90.0%松下電器出資)
 代表取締役 塚本有一 (29歳)
 本社: 東京都中央区京橋

ビジネスモデル

主な事業内容
 1. 音楽・動画等のコンテンツへの属性情報の自動付与技術の開発
 2. 上記属性情報を用いたアプリケーションの企画・開発・販売

アプリケーション例

AJT株式会社

設立: 2007年4月2日
 資本金: 60億円(94.1%松下電器出資)
 代表取締役 池田浩二 (45歳)
 本社: 守口市八雲中町

ビジネスモデル

主な事業内容
 1. 従来のインクジェットヘッドでは吐出不可能な高粘度液体の吐出
 2. 吐出液流量&ノズルピッチ&ノズル数のカスタム対応
 3. 安価かつ短納期

液体塗布工法への応用例

イブリダセル株式会社

設立: 2007年10月1日
 資本金: 30億円(83.3%松下電器出資)
 代表取締役 青木 隆 (47歳)
 本社: 東京都中央区京橋

ビジネスモデル

主な事業内容
 レース業界向け新軽量二次電池の開発・製造・販売

【主な特徴】
 ①船バッテリーに比して50%以上の軽量化
 ②船バッテリーとの互換性確保
 ③環境に優しい鉛フリー

利用シーン

株式会社サイファイオールディングス

設立: 2007年10月2日
 資本金: 40億円(87.5%松下電器出資)
 代表取締役 鬼塚 健太郎 (44歳)
 本社: 京都府相楽郡精華町

ビジネスモデル

主な事業内容
 ①タンク買の立体構造予測、構造解析、機能予測に関するソフトウェア開発・販売
 ②上記に伴うソリューション事業
 ③タンク買の設計開発事業

利用シーン

2. 富士通株式会社

(1) 会社概要

業種：電機機器

設立：1935年

売上高（連結）：5兆3308億6500万円(2007年度)

従業員数（連結）：167,374名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

社内のシーズを活用したベンチャー企業の創出と社外のベンチャー企業の活用(アライアンス)の推進、の大きく分けて二つの取組みを行っている。下記で説明する①～③は前者に該当し、④が後者に該当する。

①社内ベンチャー制度（1994年～）

新規事業の創出、投資リターンの追及、革新的な企業風土の醸成、新しい経営スタイルの模索を目的とした、社内から事業アイデアと起業家を公募し新規事業を育てる制度である。応募者の退職および応募者のマジョリティ出資が必須となるハイリスク・ハイリターン型で、富士通の支援は、成功確率を高める観点から、出資（50%未満）と無担保融資、IPR（知的財産権）利用の優遇措置、「富士通ベンチャー・シンボルマーク」の使用許諾、経営管理支援、営業チャネルの活用としている。対象分野は富士通の事業分野に関連することがテーマ選定の条件となっている。

②スピンオフ制度（2000年～）

社内の事業部門、研究開発部門からビジネス・シーズを分社・独立させる制度である。目的は、グループ内に埋没しているビジネス・シーズの有効活用、外部リソース活用による高リスクかつ事業ドメイン外案件のビジネス育成である。応募者の退職や出資(比率はケースバイケース)は社内ベンチャー制度と同様の運用であるが、異なる点として、スピンオフ制度は個人アイデアでなく社内の既存事業や技術を活用し、社外とのアライアンスを前提としている。ただし、これらは厳密な定義ではなく、常にフレキシブルに運用されている。バイバックによるスピニンもありうるため、応募者にとっての心理的な抵抗感を下げることにつながっている。

③アイデア募集制度（2001年～）

社員からの新規事業アイデアを公募する制度である。目的は、グループ内に埋没しているビジネス・シーズの発掘と中長期投資の促進である。応募者の所属する事業部門だけではなく、外部コンサルタントも参加し会社としてアイデアを評価する。原則は社内での事業化であるが、案件ごとに最適な育成方法(スピンオフ含む)を採用している。

④コーポレート・ベンチャーキャピタル（2005年～）

1995年からシリコンバレーを中心にベンチャーキャピタルファンドに出

資している。目的は、新技術・新事業への早期アクセスおよび投資先とのアライアンス機会の発掘である。2005年からはファンド運営会社を設立（100%出資）して、100億円規模のコーポレートファンドを運営しており、優れた技術を保有・開発しているベンチャー企業とネットワークを有するベンチャーキャピタルに投資するとともに、富士通からのスピンオフにも投資をしている。

（3）主な成果

①社内ベンチャー制度

13年間で14社が設立され売上は2006年度で数千万～20億円超となっている。11社が単年度黒字を達成し5社が配当を実施。一部は上場申請準備中。

②スピンオフ制度

2000年以降6社設立している。今後も積極的に推進予定であり、現在数件を検討中。

（4）主な課題

①企業発ベンチャーの成長の遅さ

会社設立後に大きく成長するために必要な人材の質と量の確保が困難であることおよび取引先となる大企業が事業継続性に対する不安から小規模ベンチャー企業との取引に不安を抱えていることを要因として、ベンチャー企業は一般的に成長に時間を要する。企業発ベンチャーではある程度は克服できるものの、同様の問題を抱えている。成長までの間の失敗リスクが大きくなり、起業へのチャレンジやベンチャー企業との取引拡大につながらないといった悪循環の要因となっている。

②ベンチャー企業と社内部門との距離感

ベンチャー企業と社内部門において、事業領域や対象顧客が一致せずに本体の経営資源を有効活用できずシナジー効果が出ていない場合がある。

③ベンチャー企業と本社における支援と管理のバランス

マイノリティ出資者としての管理および本体が保有する経営資源を活かした支援を実施することと、ベンチャー企業が自主性を持ち活力を維持することを両立するためのバランスが難しい。

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

起業創造委員会企画部会資料

富士通の“コーポレート・ベンチャリング活動”について

2007年10月31日
富士通株式会社
経営戦略室
中村 裕一郎

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

1. コーポレート・ベンチャリングの概要

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

コーポレート・ベンチャリングとは

➤ 企業組織として、ベンチャー企業を活用して非連続的イノベーションを推進すること。

具体的には

- ・社外のベンチャー企業の活用（アライアンス）の推進
- ・社内のシーズを活用したスピノフ・ベンチャー企業の創出

大企業等の人材が自ら関与した事業のシーズをベースとして独立し、独立後も出身元の企業と良好な関係を維持するベンチャー企業

3 Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

コーポレート・ベンチャリングへの取組み

社内シーズを活用したベンチャー企業創出 社外シーズの活用

1994年～ 1995年～	・社内ベンチャー制度	・VCファンドへの投資
2000年～	・スピノフ制度	
2005年～	CVC設立（ベンチャー企業への直接投資）	

4 Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

2. 社内シーズの活用

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

THE POSSIBILITIES ARE INFINITE FUJITSU

社内ベンチャー制度（1994年～）

社内から事業アイデアと起業家を公募し、ベンチャーを創設することで、新規事業を育てる制度。

↓

ねらい

- ・新規ビジネスの創出（発掘し育成する）
- ・投資リターンの追求
- ・革新的な企業風土の醸成
- ・新しい経営スタイルの模索

6 Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

社内ベンチャー制度の特徴

FUJITSU

1. 起業家の退職
2. 起業家のマジョリティ出資
3. 富士通の支援
 - ・出資＋無担保融資
 - ・IPR(知的財産権)利用の優遇措置
 - ・「富士通ベンチャー シンボルマーク」の使用許諾
 - ・経営管理支援、営業チャネル活用

「ハイリスク・ハイリターン」型

- 「社内」ベンチャーではない
- ベンチャーの成功確率をいかに高めるかの観点から設計

7

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

社内ベンチャー制度の全体プロセス

FUJITSU



- ・随時応募(イントラネット上に応募用紙)
- ・富士通のビジネス分野に関連すること
- ・応募資格:最低1名が富士通グループ従業員
- ・書類審査、面談審査(面談を重視)
- ・所属長への告知は社長プレゼン合格後
- ・社長への事業計画プレゼン
- ・最終審査
- ・起業家は退職
- ・監査役は富士通が任命
- ・出資比率 富士通 34%~49%
- ・事業運営は起業家に一任

8

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

事業運営

FUJITSU

1. 事業運営は起業家に一任
2. 富士通の支援
 - 1) 資金的支援
 - ・出資(資本の49%まで)
 - ・融資(無担保の融資枠を設定)
 - ・開発委託
 - 2) 人的支援
 - ・転籍/出向
 - 3) その他
 - ・IPR(知的財産権)利用の優遇措置
 - ・設立手続き/事務支援
 - ・富士通ベンチャーシンボルマーク使用許諾
 - ・経営管理支援、営業チャネル活用
 - ・監査役の派遣

9

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

富士通ベンチャー・シンボルマーク

FUJITSU

> 富士通ベンチャーシンボルマーク(各国語版)

<日本語>

FUJITSU
富士通ベンチャー企業

<英語>

FUJITSU
FUJITSU SPIN-OUT COMPANY

<中国語>

FUJITSU
富士通投資创业企业

> 適用例

<名刺>



<HP>



10

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

社内ベンチャー制度の現状

FUJITSU

現状

1. 13年間で14社設立
2. 売上は数千万円~20億円超(06年度決算)
3. 11社が単年度黒字達成、5社が配当実施
4. 株式の一部売却によるキャピタルゲイン
5. 上場申請準備中の会社もある。

- ✓ 新規ビジネスの創出(発掘し育成する)
- ✓ 投資リターンの追求
- ✓ 革新的な企業風土の醸成
- ✓ 新しい経営スタイルの模索

11

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

社内ベンチャー制度の課題

FUJITSU

1. 日本におけるベンチャー企業の成長阻害要因

- (1) 人材流動性の低さ
爆発的成長のために必要な人材の質と量の確保が困難
- (2) 大企業は小規模ベンチャーとの取引が不得意
理由: QCDや事業継続性に対する不安

大企業発ベンチャーでは、ある程度克服できるものの、やはり**成長に時間がかかる**

その間、**失敗のリスクは大きく**、起業へのチャレンジ、ベンチャー企業との取引拡大の阻害要因となる**悪循環**

12

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

社内ベンチャー制度の課題(続き) FUJITSU

1. ベンチャーとコア事業部門との距離感

⇒事業領域・対象顧客が一致しないため、シナジー効果が出にくい

2. ベンチャーと出資元である本体との関係性

⇒ベンチャーの自主性・活力維持と、支援・管理との両立の難しさ(富士通がマイノリティ出資であることの弊害)

13

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

スピノフ制度 (2000年～) FUJITSU

社内の事業部門、研究開発部門から事業シーズを分社・独立させる「スピノフ制度」を整備。



ねらい

- ・ グループ内に埋もれているビジネス・シーズの有効活用
- ・ 自律性・機動性の確保による事業化促進
- ・ 外部リソース(資金・販路)の積極活用によるビジネス育成 IPOまたは市場での売却を通じた投資回収

14

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

スピノフ制度の特徴 FUJITSU

1. 起業家の退職
2. 起業家の出資比率/当社ガバナンスはケース・バイ・ケース
3. 富士通の支援
4. 社外リソースと組み合わせることが前提
5. バイバックによるスピノインもありうる



- 「リストラ」「セカンドキャリアプログラム」ではない
- 社外のリソース(リスク・マネー)を活用したイノベーションの推進

15

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

スピノフと社内ベンチャーとの比較 FUJITSU

	スピノフ	社内ベンチャー
(1) 事業のコア	社内の既存事業/技術	個人のアイデア
(2) 当社出資比率	ケース・バイ・ケース	34%~49%
(3) 当社ガバナンス	(基本的にはマイノリティ出資だが持ち出す内容による)	監査役を派遣
(4) 出資元	事業部門	経営戦略室
(5) 当社からの融資	原則なし	○
(6) 当社からの出向	○	○
(7) 外部からの出資	設立の前提	成長後
(8) 立ち上がりのスピード	○	△
(9) 成功の確率	○	△

- ◆ 厳密な定義ではない
- ◆ 中間的なケースも多い
- ◆ 常にフレキシブルに考える

16

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

スピノフ制度の現状 FUJITSU

1. 2000年と01年に5社を設立
 - ・ バイオ・インフォマティクス
 - ・ インターネット・マーケティング
 - ・ Webサイト構築コンサルティング
 - ・ ネットワーク監視システム
 - ・ 全文検索エンジン
2. 2006年4月に1社設立(QDレーザ社)
今後も積極的に推進予定、他に数件を検討中

17

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

新技術インキュベーションプロジェクト(2001年～) FUJITSU

社内での事業化も含めたアイデア募集制度

1. 社内から新規事業のアイデアを公募
2. コーポレートによるアイデア評価
 - ・ 所属する事業部門に限らずコーポレートとしてアイデアを評価
 - ・ 外部コンサルタントも参加
3. アイデアの事業化に向けたインキュベーション
4. 社内での事業化が原則だが、案件毎に最適な育成方法(スピノアウト含む)を採用



ねらい

- ・ グループ内に埋もれているビジネス・シーズの発掘による新規ビジネスの創出
- ・ 中長期投資の促進

18

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

社外リソースの活用

FUJITSU

1. シリコンバレーを中心に、VCファンドに投資 (95年～)
2. CVCの設立⇒ベンチャー企業への積極的 direct 投資 (05年)



ねらい

- ・ 新技術/新ビジネスへの早期アクセス
- ・ 投資先とのアライアンス機会 (の発掘)
- ・ 投資リターン

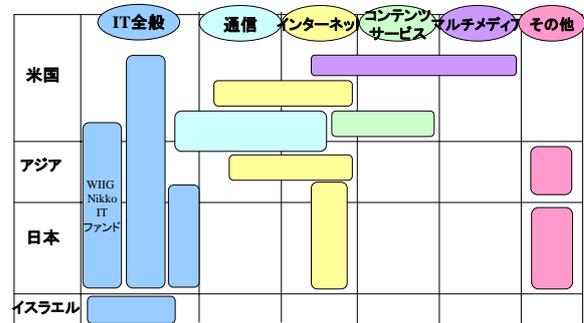
25

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

VCファンドへの出資状況

FUJITSU

■ 各VCの特色を活かしたポートフォリオ



26

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

コーポレート・ファンドの設立(2005年～)

FUJITSU

- ◆ベンチャー企業への直接投資の促進
 - ◆ 関係会社を含め、グループ全体で取り組んでいく。
 - ◆ 外部ベンチャー・キャピタルとの連携を今まで以上に進めていく。

- ◇ ファンド運営会社 (100%子会社) の設立
- ◇ コーポレート・ファンドの設立
 - 上記子会社が富士通のコーポレート・ファンドを運営
- ◇ ファンド規模: 100億円
- ◇ 投資対象:
 - 優れた技術を保有・開発しているベンチャー企業 (含スピンオフ)
 - ネットワーク形成のためのベンチャー・キャピタルへの投資

27

Copyright 2007 FUJITSU LIMITED

3. 株式会社ジェイティービー

(1) 会社概要

業種：旅行

創立：1912年

売上高（連結）：1,328,129百万円(2007年度)

従業員数（連結）：27,040名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

旅行者数などで判断する限り旅行マーケット全体の市場は縮小していないが、航空会社やホテルの直販やウェブ専業会社などの台頭により、当社の旅行取扱額は1998年をピークにやや減少傾向にある。また、旅行業自体はテロやSARSといった外部環境変化の影響を極めて受けやすく、経営基盤の安定化や継続的な成長のためにも、新規事業領域の拡大は重要な経営課題となっている。

① プラニディア（事業アイデア募集制度）（1991年～）

社内から広く新サービスや事業化のアイデア公募する制度。発足当初はユニークな提案が数多く寄せられていたが、そのアイデア採用された際に必ずしも本人が事業化に参画することが前提ではなかったこともあり、徐々にその応募数は減っていった。

② JTB新規事業開発支援プラン（1997年～）

単なるアイデア募集にとどまらず、本人が起業家として事業構築に関わることを前提に、プラニディアに加えて、新たにJTB新規事業開発支援プランを発足させた。社内での募集広報と推進を強化する体制の構築を図ったことも奏功し低調となっていた応募数も増加した。結果として2つの事業がこの制度を通じて新会社として立ち上がっている。

③ グループ新規事業公募制度（2007年～）

JTBグループの分社化に伴い、グループ会社の社員全員を対象とした制度としてリニューアルを行った。公募は年1回である。主な目的は、①既存事業周辺における新たなビジネス機会の発掘・事業化、②次世代事業モデルの事業開発、③起業家の育成 等である。応募したプランが採用された場合、応募者が新規事業専門部署に異動しプロジェクト責任者となるが、新会社の設立自体は必ずしも前提ではない。書類審査や研修合宿を経て、グループ本社社長および担当役員が最終審査を実施する。

④ イントレプレナー養成講座（2006年～）

グループ会社全体を対象とした横断的な研修・教育体系の一環であり、各事業会社の将来の経営者やコア人材を育成することが目的である。実際の経営課題からテーマを掘り起こし、研修の範囲内でマーケティングと事

業戦略の観点から具体的な提案を行っている。

(3) 主な成果

①グループ新規事業公募制度

2007年度は、グループ全体で35件の応募があり、5件が最終プレゼンまで実施した。公募の対象を旅行会社としてのJTBのみならずグループ会社全体に広げた結果、旅行業以外の事業会社からの応募が半数以上となり、これまでの旅行業のコミッションモデルの延長線にはない、新たな事業領域からの提案も出てきている。

②イントレプレナー養成講座

2006年度は、4つの提案から1案件をフィジビリティフェーズに移行させ、事業化に向けたプロジェクトの推進を行っている。2007年度は、4案件の事業化を現在検討中。

(4) 主な課題

①事業プラン策定における知識不足

応募者の事業プラン策定に必要な基礎知識が不足しており、応募内容を事業化検討のステージにあげるためには相当の教育と支援が不可欠となっている。一方で、研修等の過程を経ることで、発案者の「熱き思い」と「とんがったアイデア」が「丸く」「(経営陣を)通しやすい」プランとなってしまう弊害も否めない。

②イントレプレナー養成講座における事業開発者としての当事者意識

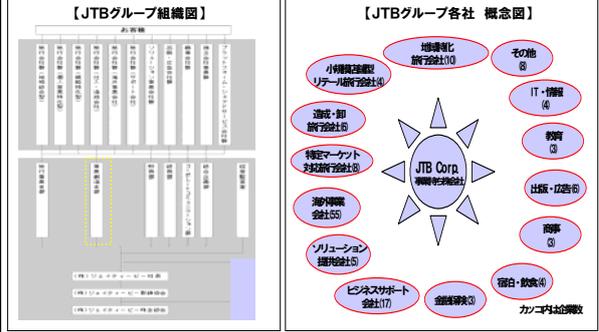
グループ新規事業公募制度とは異なり、「自分がやりたい」提案を作成するわけではないため、ビジネスプランを作ればそれで役割終了との意識が参加者にある。また参加者を送り出す部門も純粹に教育の一環として考えており、研修後もさらに事業化検討を研修参加者自身に続けさせることには難色を示す場合も散見される。

JTBグループのイントレプレナー制度

2008年1月10日

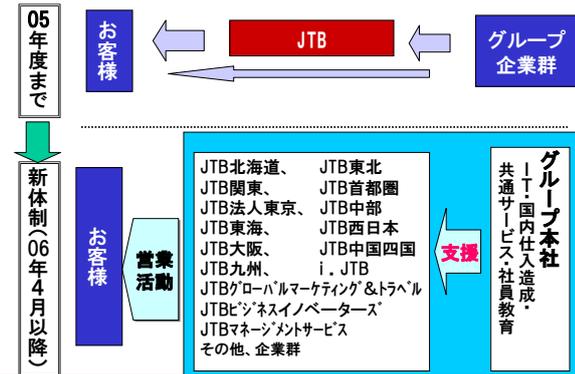
株式会社 ジェイティービー
事業創造本部 事業開発室
田中 敦

JTBグループの概要



■グループ会社数:約150社 ■グループ従業員数 約27,000人

JTBグループの分社化による新体制(2006年~)



新規事業公募制度の変遷①

- 91年 「プランディア」制度がスタート
社員のアイデア提案制度（事業化への本人参画の前提なし）
- 97年 「JTB新規事業開発支援プラン」発足
第1号案件「バンカースパートナー」設立
※プランディア制度は継続して並存
91年153件、92年213件、93年163件 …96年13件、97年18件
- 98年 制度の見直しとパワーアップ ⇒社内広報強化、賞金、推進専任体制
- 00年 第2号案件「JTBベネフィット」設立
- 02年 「ビジネスモデルインキュベーションプラン」(会社設立を必ずしも前提としない)
「プランディア」「リバースプランディア」(新設、テーマ事前設定型)
- 07年 JTBグループ新規事業公募制度 リニューアル

2000年度当時のJTBの社内ベンチャー制度の告知

ベンチャーの旗手それはあなたです!

求め！起業家
JTB新規事業開発支援プラン

求め！アイデア
「プランディア」

事業開発支援プランとは「ベンチャー制度」への応募の中から、09年度以降にJTBベネフィットが新設されることにより、事業化に向けた活動を開始していただきます。

JTBベネフィットとは、JTBグループの社員が、社内からベンチャー事業を立ち上げるためのサポート体制を整えています。事業化に向けた活動を開始していただきます。

本人が持つ「事業化実現」を目的とした「JTBベネフィット」は、JTBグループの社員が、社内からベンチャー事業を立ち上げるためのサポート体制を整えています。事業化に向けた活動を開始していただきます。

※応募要項は、JTBグループの社内ベンチャー制度の告知書をご覧ください。

新規事業公募制度の変遷②

現在は、趣旨の異なる2つの社内新規事業開発制度に

- ①JTBグループ新規事業公募制度…事業の具現化とイントレプレナーの発掘、育成
- ②イントレプレナー養成講座…教育の一環としての事業開発のマインド、スキルの育成



JTBグループ新規事業公募制度①

【目的】

- ①JTBグループ既存事業周辺における新たなビジネス機会の発掘・事業化
- ②JTBグループの次世代事業モデルの事業開発
- ③起業家の育成

【提案者の人事異動を前提とした制度】

- ①採用された事業化推進案の考案者は、その事業化推進専任者として出向し、当該事業の事業化を目指す（他の事業には携わらない）
- ②スピントウト、新会社設立が必ずしも前提ではない
- ③事業化が実現しなかった場合は、速やかに出向を解いて所属会社に戻る。

- Confidential -

7

JTBグループ新規事業公募制度②

【公募から事業化までの流れ】

- ①**事業案の公募**
年1回実施。JTBグループで働く全ての人が事業案に応募可能（応募された事業案は、全てグループ内イントラネットに公開）
- ②**一次審査**
応募された事業案は、事業性および実現性、新規性などを基準に事務局および考案者の所属するグループ各社が書類審査
- ③**事業案ブラッシュアップ** ⇒ 研修合宿5日間（3日間+2日間）
一次審査に合格した考案者自ら、事業案をさらにブラッシュアップするため事務局主催の研修合宿5日間に参加しプレゼンテーションの準備を行う
- ④**プレゼンテーション**
グループ本社社長に対し、提案者が事業案のプレゼンテーションを実施
- ⑤**最終審査**
事業案の最終審査（グループ本社社長、担当役員）
- ⑥**事業化に向けた活動**
採用された事業化推進案の考案者が事業創造本部に異動し、当該事業の事業化を目指す

- Confidential -

8

JTBグループ新規事業公募制度③

【2007年度の成果】

- グループ全体で35件が応募
→5案件が最終プレゼンへ！
- 従来の旅行業以外からのエントリーの大幅な増加
（17件が旧旅行事業会社としてのJTB以外からの応募）
→マーケットや日常の業務に則した、課題解決型の提案が増加し、提案内容により具体性と幅が広がった

【課題】

- 提案者の事業プラン策定のための基礎知識の不足
応募段階では事業案レベルの提案は少なく、ブラッシュアップのために相当の教育と支援が不可欠
⇒結果、本人の当初の「思い」とギャップが生じる弊害もありバランスが必要
- 人事異動を前提とした制度ゆえの、事業会社との調整の難しさ
- 応募事業領域と、事業会社の既存事業領域との関係
⇒事業化のための最適な「場」の選び方

- Confidential -

9

イントレプレナー養成講座制度

- 「JTBユニバーシティ」の一環として、06年度から実施
※JTBグループ全体を対象としたグループ横断的な研修・教育体系
- 07年度はグループ各社から21名が参加

- のべ7回、計16日間の合宿型の研修を実施
- 4つのグループに分かれて提案を作成
⇒「JTBグループの経営課題」の中からテーマを振り起こし、研修の範囲内でのマーケティングと具体的な提案を行なう

- 06年度は4つのうち1案件が、フィジビリティフェーズに移行
⇒提案したグループの中の1名が専任者として事業創造本部に異動
- 07年度については、現在4案件の事業化推進を検討中
- 制度としては事業化推進に向けた人事異動が前提となっていない
⇒今後の課題

- Confidential -

10

提案型企業内新規事業の事例①

JTB Motivations Your Motivation Partner

株式会社ジェイティービーモチベーション
設立：1993年4月1日
資本金：2,500万円

【主な事業内容】

- ・ワーク・モチベーション（仕事意欲）をテーマとした企業コンサルティング
- ・現状分析、調査
- ・社員教育、研修
- ・企業イベント（表彰式、コンベンションなど）
- ・セールスコンテスト設計、実施、アワード企画
- ・モチベーションに関する出版物の刊行

- Confidential -

11

提案型企業内新規事業の事例②

JTB Benefit

株式会社 ジェイティービーベネフィット
設立：2000年2月10日 資本金：3億円

【主な事業内容】

1. 会員制福利厚生サービスシステム「えらべる倶楽部」を通じて法人・組織等の皆様に対する、より充実かつ経済効率の高い福利厚生サービスの提供及びコンサルティング業務
2. 「えらべる倶楽部」の会員の皆様に対する福利厚生メニューの開発・企画及び倶楽部運営事業
3. カフェテリアプラン等、福利厚生に関する広範なソリューションビジネス



- Confidential -

12

4. 株式会社ベネッセコーポレーション

(1) 会社概要

業種：サービス

創立：1955年

売上高（連結）：384,514百万円(2007年度)

従業員数（連結）：13,796名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

①アイデア募集制度（1991年～2007年）

グループ会社社員と通信教育の採点者（赤ペン先生）から事業アイデアを募集する制度。本人が事業化に参加することを前提にはしていない。事務局は財務部が引き受けている。当初3年間で150件の応募があったが、起業実績はゼロとなっている。理由としては、すでに企画に入っている提案が多かったためである。

②介護事業への参入

a. 事業参入の原点

現会長による祖母の介護を通じた経験から得た、「本人や家族が心から納得いく介護サービスを選べるようにしたい」「歳をとっても最後まで自分らしく尊厳を持って生きていけるようにしたい」との思いが原点である。そうした介護に関する考えを、経営革新室で特命事項として検討し、1995年から事業を開始した。当社では介護にかぎらず、新事業を検討する時には、「自分・家族が受けたいか」、また「よく生きることを支援する」との思いを念頭においている。ペット雑誌である「いぬのきもち」「ねこのきもち」もペットは家庭の中でプラスの存在であるとの視点から始めた事業である。

b. 事業の沿革

1995年に通信教育でヘルパー2級を取得できる養成講座を開講し、あわせて訪問介護事業を14拠点で開始した。1997年には有料老人ホームをオープンし施設介護事業を開始した。開始時は本体の一部門として発足したが、他社を買収したこととヘルパーの勤務形態が従来社員と相当異なることから、3年後に子会社として独立している。有料老人ホームは、立地や対象顧客により介護形態と価格が異なるため「アリア」「くらら」「グラニー・グランダ」「まどか」の4ブランド名で運営している。顧客には地域毎に一括説明し選択していただくスタイルとなっている。2003年12月に子会社を集約しベネッセスタイルケアを設立している。2007年度には27億円の黒字を計上し、売上高は、教育、語学について当社グループ内で3番目の大きさである。

c. 介護事業のビジネスモデル

介護保険制度リスクの極小化と拠点数拡大の両立を念頭において事業推進している。前者では、制度としてキャッシュインの上限が決まっており費用削減がメインとなるビジネスモデルの訪問介護事業ではなく、介護報酬依存度が低い施設介護事業を柱としている。後者では、資産の固定化を避けるために大半のホームをリースで借り、全施設のうち約 76%を首都圏の住宅地に立地させている。

d. 事業創造の根底にある考え方

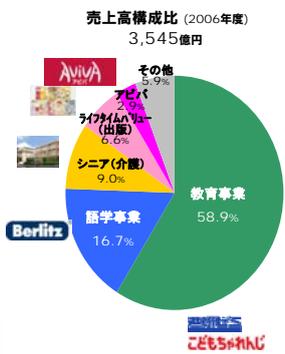
「人がよく生きることを支援する」が事業創造の根底にあり、企業メッセージとしては「自分や家族がしてもらいたいサービスを提供する」「年を取ればとるほど幸せになれるサービスを提供する」という流行に左右されない不易の考え方としている。当社は、教育教材の企画や製作にあたって少しでも良いものを作ることにこだわるが、こういう姿勢が介護事業にも活かされている。リテールの小売拠点を増やす発想で、施設を急激に増やすことはリスクが大きいため、現状のとおり教育と語学に次ぐ三本目の柱で構わないと考えている。事業化の推進者は部長クラスが中心となり試行錯誤しながらビジネスモデルを作ってきた。その過程で冷静に事業モデルを分析し、腹を据えて進めることで順調に成長してきたと考えている。

介護事業への参入

2008年1月10日
株式会社ベネッセコーポレーション
CFO 杉山 直人

事業概要

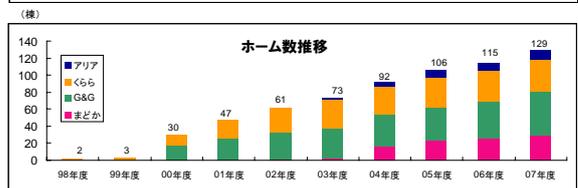
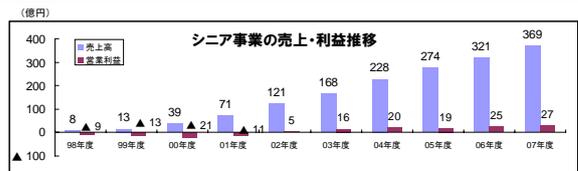
- **教育事業**
「進研ゼミ」「こどもちゃれんじ」会員数：391万人
⇒対象生徒数の約20%/国内最大 (07年4月)
- **語学事業**
ベルリッツ語学センター数：552拠点
⇒世界最大規模 (07年6月)
- **シニア(介護)事業**
介護付き有料老人ホーム数：123拠点
⇒売上・利益国内最大 (07年9月)
- **ライフタイムバリュー(出版)事業**
「たまごクラブ」「ひよこクラブ」「いぬのきもち」「ねこのきもち」
⇒市場シェア最大 (07年3月)
- **アビハ事業**
パソコン教室数：183拠点
⇒国内最大 (07年3月)



介護事業の沿革

- 1995年 ベネッセホームヘルパー2級養成講座を開講(通信教育で日本初) 訪問介護事業を開始
- 1997年 高齢者向けホーム「くらら」をオープン 施設介護事業を開始
- 2000年 株式会社ベネッセケア創立
高齢者向け生活ホーム「グラニー&グランダ」を運営する 伸こう会株式会社のグループイン
くらら薫沼が「日経2000年優秀先端事業所賞」受賞
- 2003年 有料老人ホーム「まどか」オープン
- 2004年 株式会社ベネッセシニアスタイル設立
同12月 ベネッセの介護事業会社、(株)ベネッセケア、伸こう会(株)、(株)ベネッセシニアスタイルの3社が合併し、(株)ベネッセスタイルケアとして営業開始
有料老人ホーム「アリア」オープン

ベネッセシニア事業の規模推移



介護事業参入の原点

福武書店 当時社長 福武総一郎の思い

1989年 福武総一郎の祖母が他界
亡くなる1年前から介護ヘルパーをお願いしたが、
1人目、2人目も祖母とうまくいかず、
3人目でようやく気に入ったヘルパーに出会い、
安心して余生を送ることができた。

- 本人や家族が心から納得いく介護サービスを選べるようにしたい
- 歳をとっても最後まで自分らしく尊厳を持って生きていけるようにしたい

ベネッセの介護事業参入の原点に

介護事業参入前の外部環境

介護保険制度導入前—官主体

- 提供主体：市町村や社会福祉協議会、福祉公社、社会福祉法人に限定
- ・低価格な公的介護サービスが存在し、民間企業は官と競争できず
 - ・全額自費で支払える中高所得者にお客様は限定された

「官主体」のサービスの課題

- ・収益性を無視したビジネスモデル
- ・時の政権によって社会保障制度が変わり、サービスが変わる

97年12月 公的介護法案通過—民間も参入余地拡大へ

- 一定の人員・設備を満たせば、官民同一の基準で参入が承認へ
- ・公的サービスとの公正な競争が認められる
 - ・市場原理導入で、官よりも民間のほうが運営の透明性も向上
 - ・お客様に多様なサービスの選択肢を与えたい

97年当時の事業化シナリオ 1997年中期計画より

中期経営計画 主なポイント

- 98年～00年 キャッシュロスを最低限におさえた収益構造確立期
- 市場形成期(03～05年)までの顧客は富裕層 市場形成後に一般大衆市場へ
- 市町村選定は調査に基づき絞り込み 選定都市内でのドミナント形成を優先
- 施設介護事業の営業基盤確保のため、訪問介護事業から開始
- 長期経営指標 2007年度までのNPVによって事業の可能性を確認
- 短期経営指標 3ヵ年損益計画に沿い、年度ごとの予算と要員のシーリングを実施

リスクを最小限に抑えた独自のビジネスモデルを形成

Benesse®

介護事業 立ち上げ期

- 95年 ホームヘルパー養成講座と訪問介護でスタート
 - ・訪問介護事業の需要拡大進まず
 - ・研修事業で収益をあげ訪問介護の14ヶ所の損失を補填
- 97年 岡山と東京で有料老人ホーム「くらら」開設 **施設介護に注力**
 - ・1対1の訪問介護に対し**施設介護の優位性**を確認
 - ・自宅で介護したい、家族で介護したいという願いを支援する訪問介護は介護の重度化により限界
 - ・当時、民間企業による施設介護事業への参入余地は限定的
- 99年 施設介護事業の経営効率を検証
 - サービス内容と価格の検証、リース物件の活用
- 00年 介護保険制度施行、ベネッセケアを設立
 - 老人ホーム運営で実績のあった「伸こう会」を傘下に
 - 「伸こう会」のノウハウを活用し、施設介護事業の本格展開開始

以降、エリアドミナントを形成しながら順調に拠点数を拡大

Benesse®

ベネッセの介護事業のビジネスモデル

制度リスクの極小化と拠点数拡大の両立

制度リスクの極小化

- 介護付有料老人ホーム(特定施設)主力
- 介護報酬依存度が低い
- 4つのブランドを展開
 - ・お客様のニーズに合わせた展開
 - ・多様なサービス価格帯、支払い形態の提供することで、リスクを分散

拠点数拡大

- 土地、建物はリース主体
 - ・固定資産を持たない
 - リースは施設全体の85%
- 首都圏の住宅地に立地
 - ・世田谷区・杉並区など所得の高い住宅地域に立地
 - ・交通の便がよい
 - ・家族や地域住民がかかわりやすい

Benesse®

ブランド別・都道府県別ホーム数

【ブランド別】				【都道府県別】	
ブランド名	ホーム数 (07年9月)	入居金 (千円)	月額料金 (千円)	都道府県	ホーム数
アリア	11	25,000 ～30,000	280～	北海道	1
くらら	37	-	330～	宮城	3
クラニー & グランダ	45	8,000 ～9,000	200～	埼玉	8
まどか	30	-	230～	千葉	3
合計	123	-	-	東京	56
				神奈川	27
				愛知	7
				大阪	8
				奈良	1
				兵庫	6
				岡山	3
				合計	123

(2007年9月末現在)

首都圏で全体の76%

Benesse®

エリア事業部制

エリア毎にドミナントを形成して展開するホーム群



Benesse®

事業創造の根底にあるもの～不易の事業理念・哲学

理念・哲学

- よく生きる
- 人を輔とする
- ファン・シンバの最も多い会社になる

企業メッセージ

- 自分や自分の家族がしてもらいたいサービスを提供
- 赤ちゃんからお年寄りまでの向上意欲を支援
- 年をとればとるほど幸せになれるサービスを提供

これらの考え方は、事業創造のベース
= 流行に左右されない「不易」の考え方

Benesse®

5. トヨタ自動車株式会社

(1) 会社概要

業種：輸送用機器

創立：1937年

売上高（連結）：262,892億円(2008年3月期)

従業員数（連結）：316,121名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

21世紀においても活力ある企業として成長・発展を持続するために、将来の柱となる事業の開拓とチャレンジマインドの醸成を目的に、新規事業に取り組んでいる

①社内公募(1989年)

課長以上の社員から、事業領域の全分野を対象に事業アイデアを募集。全社的な公募により新規事業開発に対する社員の関心を喚起し、有望な新規事業シーズの掘り起こしとチャレンジマインドの醸成を目的としている。公募期間内で、対象者の14%である383名から730件の応募があり、36件を重点テーマとして事業化に向けて社内検討を開始。その結果、24テーマより44事業(新会社設立31社、既存会社活用13社)を立ち上げている。

②起業家制度（1995年～）

社員全員にベンチャー挑戦機会を提供した公募制度で、対象テーマは先進的・創造的な分野ならば何でも可。従業員のベンチャーマインドの醸成を目的としている。これまでに318件の応募があり、この中から6社を立ち上げた。現時点での存続は2社となっている。

③社内ベンチャーファンド（1996年～）

本業以外の様々なシーズを事業化するための資金を事業開発部に一括管理する特別予算。トップ判断で機動的に資金投入を実行することができる。予算枠は総額で500億円。

④役員持株制度（1996年～）

派遣されている常勤役員のうち、転籍前提の出向者・転籍者が対象とし、成果に報いるインセンティブと経営責任に対する意識づけを目的とした制度である。これまでに43名(18社)が株式を保有したが、現在では4名(4社)となっている。

⑤事業開発部（1989年～）

80年代後半、自動車市場の更なる成長に対して危機感があつた時代に、自動車(本業)に次ぐ第二の柱となる事業を創出するための推進組織として事業開発部は設立された。新たな収益事業の創出や既に立ち上げられた事業の収益確保と拡大、あわせて社内プロジェクトを事業化の観点からサポートすることもミッションとされている。

トヨタ自動車の新規事業への取組み

平成20年3月12日
トヨタ自動車株式会社
事業開発部 部長 中田 雅人

I. 取組みの考え方 1. 基本的な考え方

1) 基本的な考え方

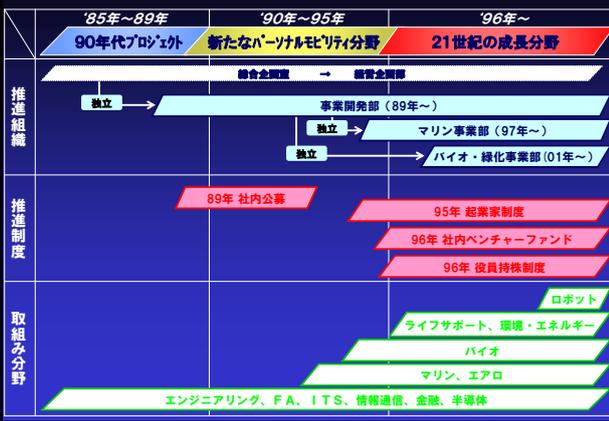
21世紀においても、活力ある企業として成長・発展を継続する為、
▽ 将来の柱となる事業の開拓
▽ チャレンジマインドの醸成
を図る

2) 事業開発本部のミッション

▽ 創部目的 ⇒ 自動車に次ぐ第2の柱となる事業の創出

- ① 本業(自動車、住宅、金融等)以外の新たな収益事業の創出
- ② 既に立ち上げた事業の収益確保・拡大(又は赤字の縮小)
- ③ 各都社内プロジェクトの事業化の観点からのサポート又は主体的取組み

II. これまでの取組み 1. 主な経緯



II. これまでの取組み 2. 推進制度

1) 社内公募の取組み (89年4月に活動開始)

【狙い】

- ◆ 広くアイデアを募ることにより、社内に埋れているシーズの掘り起こし等、有望な新規事業のネタを収集
- ◆ 全社的な範囲での公募により、新規事業開発に対する社員の関心を喚起

【活動概要】

項目	内容
対象分野	◆ 全分野
応募資格	◆ 部長以上の社員
募集期間	◆ 89年4月の1ヶ月間

※主目的も、
・テーマを幅広く発掘
・新規事業への関心を喚起
とした為、公募の細部要件を
規定せず活動を開始

II. これまでの取組み 2. 推進制度

2) 起業家制度 (95年7月設立)

【狙い】

- ◆ 従業員のベンチャーマインドの醸成 (“夢”の実現)
⇒ ベンチャー挑戦機会の提供

【概要】 ※ 制度開始後の状況を考慮し02年に一部の運用見直し

項目	内容
対象分野	◆ 先進・創造的なら何でも可
応募資格	◆ 全社員
社長	◆ 提案者=社長 ※ 人物審査の強化
提案者の持株	◆ 可能(希望者のみ・金額自由) ※ 社長の持株を義務付け
投資規模	◆ 10億円以内 ※ 原則、1億円未満
事業性	◆ 3年単身・5年累積解消
トヨタ出資・融資	◆ 有り(明確な基準なし) ※ 原則、1億円未満
審査プロセス	◆ 審査: 事務局審査+役員面談 ※ 社外者による審査を強化 ◆ 個別決裁

II. これまでの取組み 2. 推進制度

3) 社内ベンチャーファンド (96年1月設立)

【ベンチャーファンド予算とは】

- ◆ 新規事業に向けた
▽ インキュベーション費用(調査・試験研究等)及び、
事業化・会社設立出資金
▽ 「別枠」の特別予算 (総額500億円)

< 別枠の狙い >

- ① 本業の影響回避 ② 事業IN/OUT管理の明確化 ③ TOP判断で機動的な実行

【特徴】

	ベンチャーファンド予算	一般予算
対象分野	本業以外の新たな収益事業	全分野
予算枠	総額 500億円	全社収益計画により年度毎に決定
予算申請/決定	事業開発本部長(専断)決裁にて機動的に決定【早年度及び追加】	全社「予算会議」 [必要に応じて「予算見直し」あり]
実績管理	事業開発部にて一括管理	経理部にて一括管理

II. これまでの取組み 2. 推進制度

4) 役員持株制度（96年4月設立）

【狙い】

成果に報いるインセンティブ + 経営責任に対する意識付け

【取組概要】

項目	内容	
対象者	◆トヨタ派遣の常勤役員の内、転籍前提の出向者・転籍者の内の持株希望者	
株式放出限度	本業と密接な重要会社	トヨタ持株67%を下回らない範囲
	トヨタ主体で設立した会社	トヨタ持株51%を下回らない範囲
	上記以外	原則、限度なし
売買形式・時期	◆トヨタとの相対取引・買取時期は原則自由 ・原則3年以上の保有を義務付け ・売却時、役員退職に伴う処分はトヨタに優先買取権	
売買価格	会社設立時	額面（出資払込額）
	設立後	売渡価格：額面又は時価の何れか高い方 買戻価格：原則として時価

6. 日本電気株式会社

(1) 会社概要

業種：電気機器

設立：1899年

売上高（連結）：46,172億円(2008年3月期)

従業員数（連結）：154,786名（2007年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

近年は「オープンイノベーションを通じた新事業創出」の重要性が高まってきている。内部の研究開発力だけでは事業創出のスピード感が間に合わない、という状況が生まれつつある。「オープンイノベーション」とは、外の技術を取り込むと同時に内部の技術も組織を越えた外に出すことで事業機会を活かすことを意味しており、事業化のキーワードである。

①アイデア募集制度（1986年～）

国内消費品を対象領域とするアイデア公募制度である。応募者が事業推進者になるのではなく、優れたアイデアを組織力によって事業化することを意図していたが、事業化を推進する組織および人も確保されていない状況であったため、結果的にはアイデア評価に留まる。

その後、1990年初めには「応募者自らリスクをとり事業化する」ことが要件となり、応募にあたって詳細な事業計画が必要となった。他社でも見受けられる事業計画自体の質の低さ、本業とのシナジーの判断、実証実験の主体とコスト負担、失敗したときの応募者への処遇など、様々な課題が表面化し試行錯誤しているうちに、1995年以降は会社全体として新事業創出よりも事業淘汰に重きが置かれるようになっていった。

②コーポレート・ベンチャーキャピタル（1997年～）

一方で、1994年頃にはNetScape、Ciscoなどの新しい技術が勃興し急速に市場形成がされていった。この動きに対して、社内でも危機感が醸成された。シリコンバレーで沸き起こっている潮流・胎動を一早く察知し、新しい技術・市場の萌芽を獲得することを目的に、シリコンバレーのコミュニティーの中心にいるベンチャーキャピタルとの関係構築およびベンチャーキャピタルファンドへの投資を開始した。ベンチャーキャピタルへの投資を通じてより深い関係構築を図り、スタートアップ企業・先進技術情報などの取得活動・事業開拓を行い、シリコンバレーにおけるベンチャーキャピタリストのネットワークなども活用する機会が増えている。

③インキュベーションセンター

2000年頃には、「イノベーションのディレンマ」が一つの課題と認識され、研究開発と事業・市場との距離を縮めることが課題と認識された。事業部は市場競争の渦中にあることから、近視眼的に社内外を問わず有効な技

術・ソリューションを必要としている。そのため情報通信領域で技術変化・市場形勢のスピードが早い北米市場の動きについていく必要があるとの問題意識から、研究所の出先としてシリコンバレーの研究所内にインキュベーションセンター（Venture Development Center）を2000年に設置した。北米先進市場でR&Dされた技術を市場でテストすることが目的であり、テクノロジーマーケティング機能として設置した。その結果をフィードバックして技術のチューニング、他の必要技術の特定・開発・獲得・開発・事業化に必要なリソースの獲得など、事業化を図る活動を行っていた。

しかしながら、R&D機能の位置付け見直しなど、社内環境の変化から、この機能自体は2003年に消滅した。

④Entrepreneur In Residence プログラム

技術シーズの活用・応用市場の開拓などに関して、国内市場主眼および自社のフレームワークだけでは検討に限界があるため、特に米国市場においては外部の目利き（エキスパート）活用による事業化検討活動を行っている。これは、③のVDC活動の延長線上でもあるが、組織的には研究所機能の外に位置づけられ、事業部のサポートによる事業開拓活動であり、実際の事業化に際しては、i) 技術資産をスピンアウトし、ベンチャーキャピタルの資金をベースに会社設立、ii) 社内の事業部門が継続して投資コミットし社内の事業としての立上げ、の二通りの方法で事業化検討がされている。

(3) 主な成果

①アイデア募集制度

年間800～1000件の応募があり、そのうち10～30件を表彰していた。

②コーポレート・ベンチャーキャピタル

今までに約15本程度のベンチャーキャピタルファンドに投資してきた。また、このプログラムを通じて、西海岸にVLOオフィスが設置され、月平均50件ほどの興味ありそうなスタートアップ企業の評価を行ってきている。これらの情報フローを通じて、実際に事業部門がほしかった技術・ソリューションをスタートアップ企業が提供し、顧客のニーズを解決したり、先進技術領域において共同開発を行ったりする機会の早期入手と具体化に貢献している。

③Entrepreneur In Residence プログラム

北米における新事業開拓を主眼に、研究所のテクノロジーマーケティング、日本国内製品の北米市場性の確認など、事業化検討の機能として北米チームが中心となって継続している。

(4) 主な課題

①会社としての推進体制

技術を核にした事業化をするにあたり、変化のスピードが速い中で、どの適用市場を速く見つけることができるか、が重要ポイントである。また、どの技術を内製化して強みを維持し、どの技術を外から調達してくるのか、といった技術の取捨選択が競争力の源泉を維持するために戦略上重要な判断となる。また、顧客がグローバル化・フラット化しており、自社単独ではなくアライアンスを志向することが新規事業創出の鍵となってきた。

一方、スピード感は北米のベンチャー企業の競争スピードを意識せざるを得ず、意思決定・リソース投入・コントロールなど、ステージに応じて適材適所の人を配置することも求められるような環境にある。

成功確率を上げることが必要だが、他方、多産多死的な試行錯誤アプローチが市場の原理となっているため、ポートフォリオ的な投資とリスクの負担方法・ヘッジ方法などについて工夫が必要となっている。

②その他の課題

日本の社会的背景や会社の文化など、色々な要素があるので一概に語れないが、当社内の幾つかのプロジェクトに関与してきた立場から感じる、本質的な課題として、次のような点が挙げできる。

事業化推進の面では、スピード・資金量、そして人材の流動性だと考える。競合である北米企業と比べると国内では人材の流動性が低く、立ち上げにもスピード感が乏しい。また「失敗」に対する評価が、180度アメリカと日本で違う点である。

財務・会計の面で、買収に際して発生するのれん代の評価が日本の会計基準と国際基準の違いがあり、経営者として意思決定をする際に一つの高いハードルと考えられる。例えばオープンな社外の環境で事業を立ち上げ、その後スピンインで自社内に取り込みをしようとした場合に、当然ながら成功していれば企業価値に暖簾代の議論が加わるのは必然である。

DRAFT R1v1

新事業創出にむけた取組みの現状と課題

(社)日本経済団体連合会
起業創造委員会企画部会 2008/03/12

2008.3.12.
NEC
事業開発本部
事業企画部
戸島 大介

DRAFT R1v1

Overview 新事業に対する取り組みの変遷

- ◆ '80~'90初頭
 - 国内市場中心
 - 社員モチベーション高揚策
 - 新事業立上げの促進策
- ◆ '90中盤~
 - インターネット勃発
 - シリコンバレー
 - 新技術
 - 新ビジネスモデル
 - ベンチャースピリットの理解、促進
- ◆ '03~
 - "Open Innovation"

変遷 I
変遷 II

● 外の技術を取り込む
● 内部の技術の事業化

DRAFT R1v1

変遷 I

- ◆ 1986頃~
 - 「新チャンピオン商品運動」
 - A4一枚に、「こんなあったらいいな」というアイデアと大まかな市場性に関する考察を記載
 - アイデア中心。
 - 自らが事業を行うことを期待しない。
 - 新事業プロモートの機能・人の不在
- ◆ 1990頃~
 - 「自らリスクをとって事業をしたい」人のための提案活動
 - 事業計画の経験：？
 - 提案された新事業と、当社の本業との距離感の評価
 - 立上げにかかるコスト
 - 新事業立上げに対するリスクとインセンティブの与え方、また、失敗した場合の処遇
- ◆ 1995頃~
 - 事業の淘汰の波
 - インターネットの追い風

DRAFT R1v1

変遷 II

1. (CVC) Corporate venture Capitalの設置
 - 1997~
 - シリコンバレーで沸き起こっている潮流・胎動を察知し、新しい技術・市場の萌芽を獲得すること。
 - シリコンバレーに入り込むために：
 - (1) コミュニティーの中心にいるVCとの関係作り (=投資)
 - (2) 事業部門とコミュニティのインターフェース(=VLO)
2. Intellectual Propertyのmonetization
 - ノンコア特許権のライセンスアウト
3. R&Dの「Z」の事業化
 - '00~'02 "Venture Development Center" (USA)
 - EIR (Entrepreneur In Residence) Program
 - 社内事業化推進

DRAFT R1v1

参考 "Open Innovation" 環境の構築

(source: "Open Innovation," Henry Chesbrough, HBS2003)

Growing New Businesses and Profiting from Others' Use of Your Technology

Other Firm's Market and Business Model

New Market and Business Model for Your Firm

Current Market and Business Model for Your Firm

IPのmonetize

USA NIR

R&D

VLO (VLI)

Technology acquisition

Technology in-licensing

External research project

VLI (VLO)

DRAFT R1v1

1. CVC(基本概念)

- ◆ VCファンド
 - ファッドへのコミット
 - GPとのリレーション
 - 情報のシェア
 - 投資先のExit
- ◆ リエゾン
 - 西海岸+東海岸
 - 事業戦略の理解
 - 技術の造詣

100件 Early Stage

10件

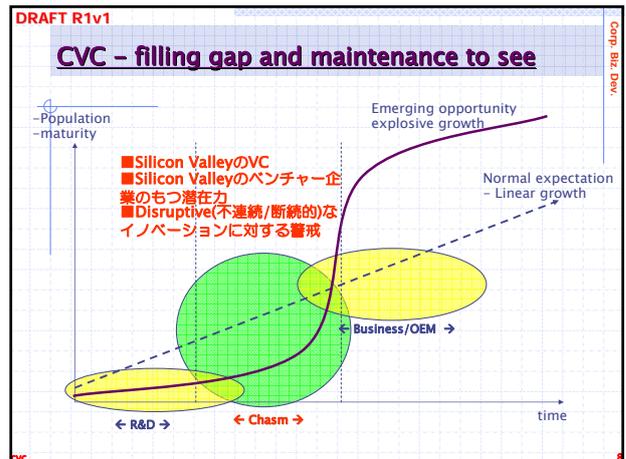
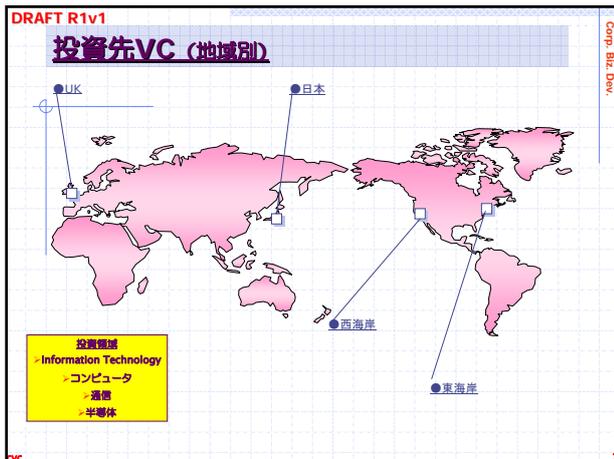
1~2件

投資先企業のExitリターン (Capital Gain)

投資コミット

NEC

事業機会の探索・獲得
新技術の探索・獲得
その他



DRAFT R1v1

2 R&Dのツールの事業化

◆ **“Venture Development Center” (USA)**

- 動きの早い市場に社内の論理は間に合わない
- 北米先進市場に於けるテスト。
- 研究開発フェーズに市場インサイトをフィードバック

◆ **EIR (Entrepreneur In Residence) Program**

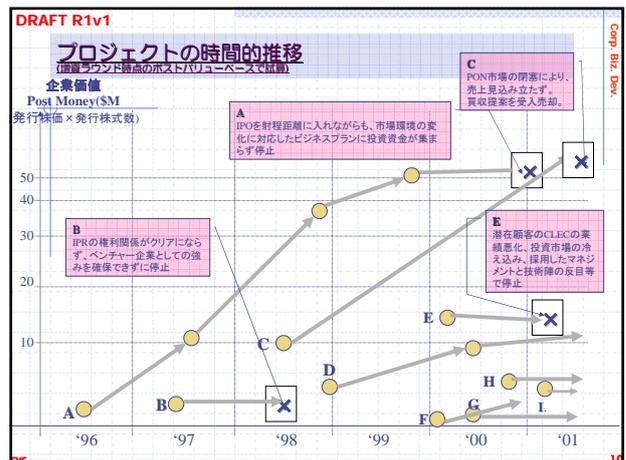
- 新しい技術をどこにどう応用したらいいか、国内市場、NECのフレームワークでは想定がつかない
- 外部目利き活用による事業化検討。
- リスクをとる資金、ベンチャーの立上げに必要な豊富なリソースの活用

◆ **社内事業化推進**

主な課題

- 組織的Death Valley
- 継続的なタマ出し
- 成功確率
- 外に出る必要性 (日本人はnegative、米国人は前向き)
- 技術の所有権(IPR)
- Exitに於ける自由度
- コントロール
- スピード
- 所要リソース確保
- マゾ/マノ人材

Comp. Biz. Dev.



DRAFT R1v1

課題1

1. 新会社・新事業創出に向けた戦略・推進体制と今後の課題

- 新部署や社内カンパニー設置等による新たな事業分野の開拓、社内提案制度など

技術の陳腐化スピード
 フラット化するグローバル市場
 多国籍志向

ポートフォリオ的な投資の枠組み
 投資リスクの負担方法
 投資判断方法、ステージ投資

(北米)ベンチャー企業との競争
 早い経営意思決定
 リソース投入
 ステージに応じた新事業マゾ/マノリソースの組み換え

Comp. Biz. Dev.

DRAFT R1v1

課題2

2. 新会社・新事業創出を進めるにあたっての制度的制約の有無

- 法制度 (会社設立、社会保険関連手続、雇用法制、知的財産移転、個別業法の規制など)
- 税・会計制度、政府・公的機関の支援制度など

立上げ時

IPRの扱い
 社内規制上の問題。投資家のexit流動性確保。

HR
 国内：固定的。社会的信用、敗者復活の選択肢が限定的
 海外：アメリカは人材流動化に能動的

会計制度
 時価評価のれんげ
 日本会計基準 vs 国際会計基準

Comp. Biz. Dev.

7. 凸版印刷株式会社

(1) 会社概要

業種：印刷

創立：1900年

売上高（連結）：16,703億円(2008年3月期)

従業員数（連結）：38,570名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

創業100周年である2000年を第二の創業と位置づけ、新ビジョンを制定したが、その中で新しい事業領域を定めている。これらは、従来の事業推進と異なり、他社とのアライアンスや事業のスピード感が求められる。新規事業領域を創出する仕組みとして、大きく2つ方法で進めている。1つは組織として対応する新事業領域の事業化、もう1つは個人のアイデアを生かす社内ベンチャー制度である。

①社内ベンチャー制度（2001年～）

凸版印刷及び100%出資のグループ会社従業員から、自社事業領域に関わる範囲にて事業アイデアを随時公募し、新規事業を創出する制度である。目的としては、社員の新鮮な発想に基づく起業の支援および起業家マインドの育成を通じての社内活性化であった。事業化よりも人材育成・風土改革にウェイトを置いていた。個別案件の見極め基準は、「設立3年以内の単年黒字化」「設立5年以内の累損解消」となっている。事業化の推進方法については、起案者が主体となった「新会社設立による事業化」が原則であるが、「社内プロジェクトによる事業化」「起案者以外による事業化」も選択可能としている。

②アイデア募集コンテスト（2007年～）

社内での事業化も含めた社員からの事業アイデアをコンテスト形式で公募する制度である。①のように事業化のコンセプトを応募者側で検討するのはハードルが高いが、アイデアのみの募集を可能とすることでハードルを下げ、社員が持っている様々なアイデアを会社が拾い上げることを目標としている。全社員による投票および幹部役員の選考を経て、事業化に向けて推進中である。

(3) 主な成果

①社内ベンチャー制度

2007年度までの応募件数は54件、起業が3件（会社設立1件、社内事業化2件）である。多くの社員が挑戦し、挑戦する風土の醸成に役立った。

②アイデア募集コンテスト

約5600件の応募があり、事業化プロジェクトとして始動した。

(4) 主な課題

①新規応募件数の低迷

新規の応募券数が2004年から大きく減少しているが、これは起案者が必ず出資することを応募条件としたことが一因である。それ以外の低迷の原因としては、事務局のアピール不足や従業員の関心の低下がある。2007年のアイデア募集コンテストは、その課題を踏まえアイデアのみの応募可能としている。

②応募内容の質が不十分

応募された内容が事業計画の質として不十分であることが多く、提案された事業アイデアをビジネスモデルとして成立させるために、事務局の負担が増大している。

③事業化案件の成長の壁

会社設立された事業案件を大きく成長させていくためには、優秀な人材の確保が重要であるが、独自に採用することは凸版印刷本体に比べて難しく、質・量ともに不足している現状がある。また会社の規模が大きくなるにつれて、真のマネジメント能力を備えている人材が必要となっている。

TOPPAN

日本経済団体連合会 起業創造委員会 資料

トッパンの社内ベンチャー制度と
TOPPAN VISION 21の推進

2008年4月9日
凸版印刷株式会社
経営企画本部

CONFIDENTIAL

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

TOPPAN

1. 凸版印刷の概要

■ 企業概要

創 業：1900年（明治33年）
資 本 金：1,049億円
売 上 高：1兆 5,578億円（2006年度連結）
経 常 利 益：834億円（ " " ）
従 業 員 数：36,757人（ " " ）
グ ル ー プ 会 社：計176社（2008年3月31日現在）

証券・カード 商業印刷 出版印刷 Eビジネス
パッケージ 産業資材 エレクトロニクス オフドクス

CONFIDENTIAL

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

TOPPAN

2. TOPPAN VISION 21

■ TOPPAN VISION 21の制定

創立100周年（2000年）「第二の創業」時に持続的な発展を期し、ビジョンを制定

■ 企業理念
全員が大切にすべき価値観

■ 経営信条
実際に活動する際の規範

■ 行動指針
基本的な考え方や行動のありかた

■ 事業領域
おもいや夢を実現する場所

企業理念
経営信条
行動指針
事業領域

企業像

CONFIDENTIAL

2

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

TOPPAN

2. TOPPAN VISION 21

■ 事業領域の変遷

情報系
証券・カード 出版印刷 商業印刷
生活系
パッケージ 建築材
エレクトロニクス系
エレクトロニクス
2000年
2010年
TOPPAN VISION 21
情報・ネットワーク系
パーソナルサービス系
生活環境系
次世代商品系

CONFIDENTIAL

3

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

TOPPAN

2. TOPPAN VISION 21

■ 新事業を生み出す仕組み

(1) 新事業領域の事業化（インキュベーション機能）

2000年度～ 2007年度

パーソナルサービス系 Eビジネス推進本部
次世代商品系 総合研究所

生産・技術・研究本部
新事業推進センター

(2) 個人のアイデアの事業化

2001年度～

社内ベンチャー制度

CONFIDENTIAL

4

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

TOPPAN

3. 主な社内ベンチャー企業

1) サイバーマップ・ジャパン（パーソナルサービス系）

名 称	株式会社 サイバーマップ・ジャパン
設立年月日	1997年1月20日
代表者	村田 岳彦
資本金	6億円
株 主	凸版印刷株式会社 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 株式会社電通 ヤフー株式会社 シャープ株式会社
従業員	61名（2007年3月末現在）
所在地	千代田区西神田3丁目8番1号
事業内容	・「マビオン」等を活用した広告メディア事業 ・マビオン製品版を用いたビジネスソリューション事業 ・モバイルコンテンツ事業

CONFIDENTIAL

5

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

3. 主な社内ベンチャー企業		TOPPAN
2) ビットウェイ (パーソナルサービス系)		
名称	株式会社 ビットウェイ	
設立年月日	2005年10月3日	
代表者	小林 泰	
資本金	5億2,200万円	
株主	(株)秋田書店、(株)朝日新聞社、インフォレスト(株)、(株)宙出版、 (株)学習研究社、(株)角川春樹事務所、(株)角川ホールディングス、 (株)河出書房新社、(株)コアマガジン、(株)コアミックス、(株)講談社、 (株)産業経済新聞社、(株)JTBパブリッシング、(株)集英社、(株)主婦の友社、 (株)小学館、(株)少年画報社、(株)スクウェア・エニックス、ソフトバンクモバイル(株)、(株) 竹書房、(株)トーン、凸版印刷(株)、(株)日本文芸社、(株)日本放送出版協会、 ひあ(株)、(株)白泉社、(株)双葉社、(株)文芸春秋、(株)芳文社、 (株)エニックス、(株)集英社、(株)小学館、(株)日経新聞社、(株)マガジンハウス、 (株)読売新聞東京本社、(株)リイド社、(株)ワニブックス	
従業員	約110名	
所在地	台東区台東1丁目5番1号	
事業内容	デジタルコンテンツの仲介によるキャリアおよびポータルサイトからの収益事業	

3. 主な社内ベンチャー企業		TOPPAN
3) 理研ジェネシス (次世代商品系)		
名称	株式会社 理研ジェネシス	
設立年月日	2007年10月15日 ※約半年間の準備後、2008年4月より本格的業務開始	
代表者	塚原祐輔	
資本金	2億6千万円 (2008年4月1日現在)	
株主	凸版印刷(株) 理研ベンチャーキャピタル	
従業員	約20名	
目的	「SNPタイピング技術」を広く普及させ、ファーマコゲノミクスの研究促進およびオーダーメイド医療実現に貢献する。	
事業内容	(1) 受託解析事業: 高精度かつハイスループットなSNPタイピングサービスの提供 (2) 解析システム事業: 臨床現場で簡単に利用可能な小型タイピング装置の提供	

4. 社内ベンチャー制度		TOPPAN
■社内ベンチャー制度導入の背景 (2001年度当時)		
1.	IT革命の進展に伴い、新たなビジネスへの挑戦意欲が芽生えている	
	・ ルールブレイカーが市場にインパクトを与える	
2.	凸版印刷にとって次世代事業への投資は組織的活動だけでなく、個人の能力を活かす事で実現させたい	
	・ 新ドメインを現実的なものにするためにあらゆる知 (ナレッジ) とスピードで競争を挑み、勝利すること	
3.	有能な人財の確保が急務になった	
	・ 意欲と熱意のある人材 (財)こそ、今求められている	
	・ そうした人の勇気と情熱に特権を与えるべきである	
4.	挑戦的な企業風土を醸成する事で社員のやる気を喚起し、社会的評価を高め、継続的な成長の源とする。	
	・ 「転んだ子供を笑うなかれ」(3M)	

4. 社内ベンチャー制度		TOPPAN
■社内ベンチャー制度の概要		
制度開始	: 2001年1月	
制度導入の狙い	: 社員の新鮮な発想にもとづく起業の支援 起業家マインドの育成を通じて社内の活性化	
事業範囲	: トップグループの事業領域に関わる事業、 またはトップグループの企業価値を向上させる事業	
応募資格	: 凸版印刷及び100%出資のファミリー会社の従業員	
運営資金	: 50億円の「社内ベンチャーファンド」から資本金を拠出 事業計画に応じて出資額を決定	
募集期間	: 随時受付	

4. 社内ベンチャー制度		TOPPAN
■社内ベンチャー制度の運用フロー		
【1】応募	応募趣意書、事業計画書を事務局で提出 起案内容の確認	
【2】面談	起案者と事務局及び本社関係部署による面談 経営会議で審査可能か判断	
【3】審査	経営会議で起案者がプレゼン 事業化の可否を判断	
【4】事業化準備	決定の場合、事業化準備 ・新会社設立による事業化 ・社内プロジェクトによる事業化 ・起案者以外による事業化	
【5】事業評価	新会社の事業継続・解散 の判断基準 ・3年以内の単年度黒字化 ・5年以内の累積解消	

4. 社内ベンチャー制度		TOPPAN
■社内ベンチャー制度 処遇・報奨		
起案者処遇	事業化決定～新会社設立	経営企画本部に異動
	新会社設立～黒字化	新会社に出向
	事業成功の場合	新会社に転籍
	事業失敗の場合	原則応募時の原籍へ復帰
報 奨	事務局面談まで	図書券 1万円分
	経営会議審議まで	図書券 3万円分
	事業成功の場合	5年間通算申告所得の10%

■社内ベンチャー制度 実績

2007年までの応募件数：54件

内、経営会議にて審議：8件

起業：3件

■独立事業化案件「株式会社トッパンキャラクタープロダクション」

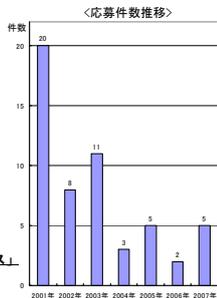
2002年設立。凸版印刷100%出資。
ライセンスプロデュース全般。キャラクターや人物、映像等の
ライセンス及びコンテンツの仲介・企画・契約など。
設立から3会計年度での単年度黒字、5会計年度での業績解
消を達成

■社内事業化案件「コラボリング・Com」

2002年設立。「サンプリング・キャンペーンをしたい企業」
と「製品等をリーズナブルに入手したい企業」のwebを用いた
コラボレーションビジネス。

■社内事業化案件「フジタネ・コンテンツ・デザイン・ワークス」

2003年設立。「ユニークでオリジナルなケータイゲーム」を
テーマに携帯電話キャリア大手3社で公式サイトとして有料
ゲームアプリ配信サービス「くるくる大連鎖」を運営。



CONFIDENTIAL

12

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

・株式会社トッパンキャラクタープロダクション

名称	株式会社トッパンキャラクタープロダクション
設立年月日	2002年4月1日
代表者	伊庭 泰裕
資本金	5千万円
株主	凸版印刷(株)
従業員	3名(2008年4月1日現在)
所在地	台東区台東1丁目5番1号
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> キャラクターの著作権を中心としたキャラクターの利用契約の仲介・斡旋、及び商品化許諾業務 一般生活者を対象とした「オーナー倶楽部」の運営を通じたキャラクターの育成及び商品化許諾業務 キャラクター商品化権及び著作権の流通・斡旋・許諾を行う中で、商品化等に対するコーディネート業務

CONFIDENTIAL

13

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

■社内ベンチャー制度の課題

1. 新規応募件数の低迷

- ・アピール不足、関心度の低下
- ・「出資」への心理的障害

- ・年2回のキャンペーンでアピール
- ・応募のハードルを下げる
 - ①「出資」を条件からはずす
 - ②アイデア募集コンテスト

2. 応募内容の質が不十分

- ・起案者のスキル不足
- ・事務局の負担増

- ・アイデアを事業計画に落とし込む
- ・参考になる情報の充実
- ・「ベンチャー人財育成研修」

3. 事業化した案件の成長の壁

- ・人材確保が困難
- ・本体とのシナジー不足

- ・社内公募制度の活用
- ・関連部署との連携促進を事務局でコーディネート

CONFIDENTIAL

14

© Copyright TOPPAN PRINTING CO.,LTD. 2008

8. 株式会社日立製作所

(1) 会社概要

業種：電機機器

創立：1910年

売上高（連結）：112,267億円(2008年3月期)

従業員数（連結）：389,752名（2008年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

当社は非常に幅広い事業ドメインを持つ会社で、伝統的に研究開発がまずありきで、そこから事業を創ってきた。事業ドメインは発散しており、次々に社内で起業しているイメージである。

①事業本部への権限委譲（1995年～2000年）

各事業本部での専門分野において、既存事業の維持拡大だけではなく新事業の創出をミッションとして奨励するため、予算と人材を確保したうえで自ら事業主体となる権限を委譲した体制である。

②新規事業の専属部門の設置（1995年～2000年）

グループ横断的な機能と新事業・製品を強化するために、副社長直属で幹部候補生をトップダウンで選定した部門である。この部門は予算と人員は確保しているが自ら事業主体とはならず、各部門に働きかけて新事業創出を実施する体制である。

③社内ベンチャー制度（2001年～2004年）

新しい中期経営計画を背景として、また②の専属部門よりも自律的な進め方を意図して設立された制度である。経営幹部候補生をトップダウンにより任期2年の専任で選定し、全社横断的なマーケティングと戦略的な新規事業の創出を実施した。

④社内ベンチャー制度（2006年～）

③の制度を引き継ぎ、社内公募によって事業化のリーダーを発掘する社内ベンチャー制度。トップダウンによるメンバー選定ではなく、社員の新しい事業へのチャレンジ意識を鼓舞するため、公募としている。事業テーマは、公募型と指定型を併用している。事務局が応募案件に対し面接を行い、社長が最終合格者を決定している。選定基準は、人材・ビジネスプランの実現性・技術の可能性としており、自社の事業範囲に適合しているかがポイントであり、応募者個人の起業目的を優先する制度ではない。副社長レベルの経営幹部がメンターとして指導にあたり、6か月ごとに進捗管理を行っている。

⑤事業家養成制度（2001年～）

3年間で事業の2割を入れ替えることを掲げた中期経営計画を背景に、

新規事業創出よりも既存事業の拡大を目的とし、事業開発のインテグレータを育成する制度である。対象はグループ各社の部長・課長クラスとし、本部長がメンターを務める。新規事業開発スキル向上の座学を9ヶ月間受け、一人称で事業計画を作成し副社長に答申のうえ採否を決定している。

⑥コーポレート・ベンチャーキャピタル（2000年～）

投資予算100億円規模で、ベンチャー企業への戦略投資を通じたビジネス機会の拡大と、社内に対しベンチャー精神を啓蒙することを目的とした活動である。

（3）主な成果

①社内ベンチャー制度

3つの社内ベンチャーカンパニーを創出している（ミューソリューション、パーソナルヘルスケア・ワイヤレスインフォ）。

②事業家養成制度

電子ペーパーやGPS関連のサービス事業等いくつかの事業が立ち上がっている。

②コーポレート・ベンチャーキャピタル

直接投資が日本での12件を筆頭に4カ国で33件、ベンチャーファンドへの投資が13件となっている。また中小企業およびベンチャー企業に投資するネクスト・ハンズオン・パートナーズを中小企業基盤整備機構と立ち上げ、20億円出資している。

（4）主な課題・反省点

①自社ドメインの定義

新規事業を創出して事業が軌道に乗った段階で、社内での事業化かグループ外に独立させるかの判断を行っている。事業開始の時点ではなく、後から事業ポートフォリオの組み替えを実施する柔軟さを持つことが、新規事業創出と投資回収に重要であると考え。その組み換えにあたってポイントとなるのが、自社の取り扱う事業ドメインの定義である。

②企業発ベンチャー創出の制約

シリコンバレーのベンチャー企業が想定する市場規模に比べ、日本のベンチャー企業は日本市場を相手にしており想定している市場規模が小さいため、構想が小さくなる上にリターン率が低い状況となっている。大きく成長するベンチャー企業を創出するには、最初からグローバル企業として世界市場での活動を念頭に事業化を推進することが求められている。最初からグローバル市場を相手にした事業を想定する必要がある。

新事業創出への取り組み

2008年4月9日

広瀬 正 (Tadashi Hirose)
 新事業開発本部、オープンイノベーションセンター
 (株)日立製作所

0-1

事務局殿からの回答要請項目

- (1) 企業発ベンチャーの推進体制の現状と今後の課題、社内体制、応募事業の質・件数の向上に向けた方策（インセンティブ措置など）、親元企業のかかわり方（企業側のリスク負担度、取引先の開拓支援など）
- (2) 企業発ベンチャー創設に係わる制度の現状と今後の課題、法制度（会社設立、社会保険関連手続、雇用法制、知的財産移転、個別業法の規制など）。税・会計制度、政府・公的機関の支援制度など

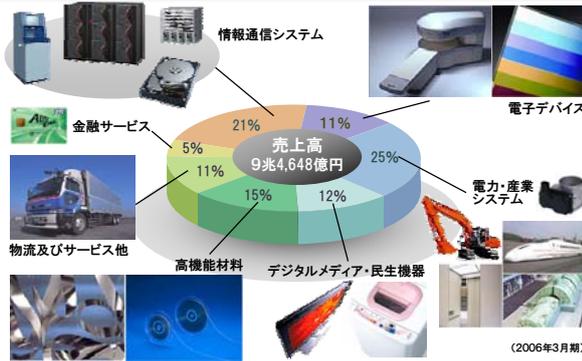
日立の場合の環境条件は違います。

日立の場合、制度的にベンチャー事業を社外で起業する制度はありません。 事業に必要なジョイントベンチャーの設立は珍しくありません。

社内ベンチャー(グループ内、グループ間) グループ内で活用しない知財は積極的にIP外販しています。 公募制度は存在します。

1-1

前提1: 日立グループの事業ドメインは広い



1-2

前提2: 研究開発で事業創生する伝統



「日本の工業を発展させるためには、それに用いる機械も外国から買わず、自身で製作するのが良い。日本人にはそれを作る腕がある。」(小平創業社長)

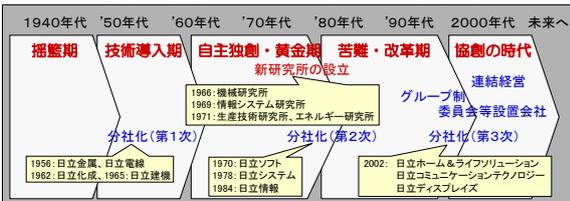
- 1910年11月 (明治43年) ・創業・久原鉱業所日立製作所と称す
- 1918年2月 (大正7年) ・試験課内に「研究係」発足
- 1934年3月 (昭和9年) ・日立研究所 設立
- 1937年5月 (昭和12年) ・冶金研究所を設置 (後に日立金属工業へ譲渡)
- 1939年 (昭和14年) ・日立研究所が社長直轄の独立研究所となる
- 1942年4月 (昭和17年) ・中央研究所 設立
- 1958年7月 (昭和33年) ・トランジスタ研究所、中央研究所より独立 (後に武蔵工場と改称、現在 御巣ネウエレクトロニクス)
- 1966年2月 (昭和41年) ・機械研究所 設立
- 1969年8月 (昭和44年) ・情報システム研究所 設立 (後にシステム開発研究所に併合)
- 1970年8月 (昭和45年) ・横浜研究所 設立、家電研究所よりデザイン研究所を分離設立
- 1971年2月 (昭和46年) ・原子力研究所 設立
- 1971年6月 (昭和46年) ・生産技術研究所 設立
- 1973年2月 (昭和48年) ・システム開発研究所 設立
- 1983年8月 (昭和58年) ・マイクロエレクトロニクス機器開発研究所 設立
- 1985年4月 (昭和60年) ・基礎研究所 設立
- 2001年8月 (平成13年) ・デザイン研究所が社長直轄のデザイン本部となる

1-3

中央研究所の歴史と事業創生

中央研究所 [1942年創設]

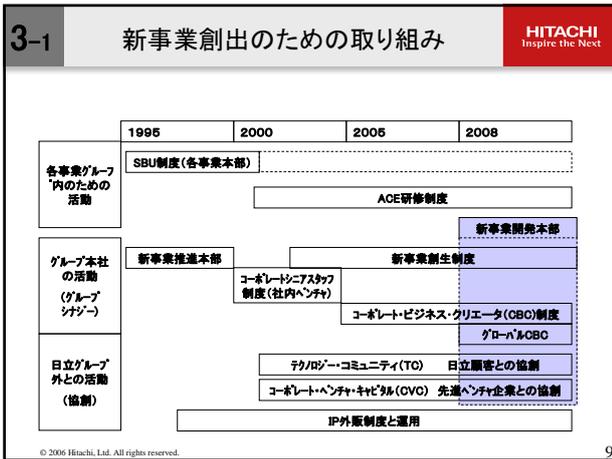
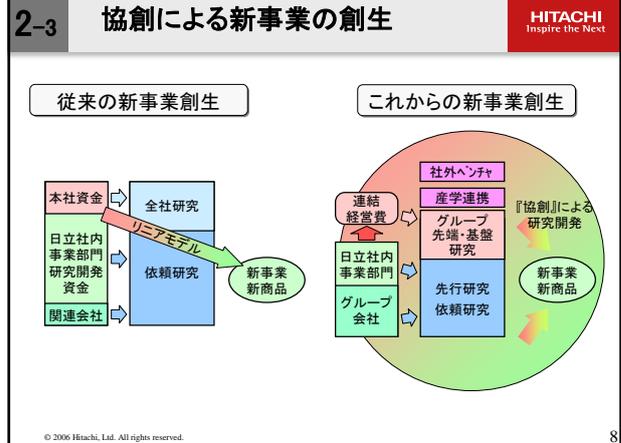
- 創設の理念
 - 創業社長の思い「世界から尊敬される一流企業になる」
 - ✓ 基礎研究から生まれる革新技術を経営に活かす企業
 - 中央研究所の使命
 - ✓ 基礎研究を基盤にエレクトロニクスなどの新分野を開拓する



2-1

グループ経営への対応

- 研究開発体制
 - グループ資金による研究
- 研究計画と事業計画の擦り合わせ
 - 「技術セグメント」という共通基盤
 - 各社に設定したCTOによる連携
- 連携開発プロジェクトの推進
 - Win-Win関係の構築が基本、双方の競争力強化



- ### 3-2 新事業推進本部 (95/8-00/8)
- 背景
 - 事業グループ制導入
 - 目的
 - グループ横断機能
 - 新事業・新製品強化
 - 制度
 - 予算と人材を確保する
 - 事業主体ではない
 - 副社長直属、専任本部長をTop Downで選定
 - 創生事業の例
 - 新金融システム推進本部 (電子マネー)
 - PCマルチメディア (パソコン周辺)
 - ビジュアルウェア事業 (CGコンテンツ)
 - アミューズメント事業
 - DVD事業
 - MPEGカメラ事業
 - ライフサイエンス事業
- © 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 10

- ### 3-2 コホレートシニアスタッフ制度 (01/4)
- 背景
 - 中期経営計画「ieHITACHIプラン」の実現
 - 目的
 - 全社横断的なマーケティング
 - 戦略的新規事業
 - 制度
 - 経営幹部候補者をTop Downで選定
 - 任期原則2年。
 - 社長直属、専任。
 - 任命
 - 01/4: 11名
 - 02/4:
 - 03/4:
 - 04/4: 3名
 - 設立社内ベンチャカンパニー
 - ミュージーレーション
 - パーソナルヘルスケア
 - ワイヤレスインフォ
- © 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 11

- ### 3-3 CBC制度 (03/4)
- CBC: Corporate Business Creator**
- 背景
 - 新事業インキュベーション
 - 目的
 - 社内公募による事業化リーダーの発掘
 - 制度
 - 公募による募集
 - テーマ指定型、テーマ公募型の併用
 - 社長直属、専任。
 - 運用実態
 - 任命: 03年度から毎年度5件から10件
 - ステージゲート方式 (マイルストーン方式) での進捗管理
 - 経営幹部がメンターとして指導
 - 課題
 - 指導・支援体制が不十分 (インキュベーション委員会で議論)
- © 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 12

3-4 SBU制度 (95/8—00/8)

HITACHI Inspire the Next

SBU: Small Business Unit (各事業本部)

- 背景
 - 各事業本部への権限委譲
- 目的
 - 各事業本部での新分野製品企画
- 制度
 - 予算と人材を確保する
 - 事業主体となりうる
 - 事業本部直属
- 電機システム事業本部
 - (新事業開発室)
 - 高速道路料金徴収システム
 - 衛星画像データサービス
 - 物流カード事業
- 家電・情報メディア事業本部
 - (新分野商品企画センター)
 - 白物の新商品など
- 情報通信事業本部
 - (新分野製品企画部)
 - (SBU統括推進センター)

© 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 13

3-5 ACE研修 (01/10—)

HITACHI Inspire the Next

ACE: Advanced course for Creative Engineer

- 背景
 - 中期経営計画「i.e.Hitachi Plan II」の達成
 - 3年間で事業の2割を入れ替える(年5000億の新事業)
- 目的
 - 事業開発インテグレータの育成
- 制度
 - 課長・部長クラス
 - 事業部門に本部長マターを設置
 - 副社長に答申し、採否決定。
- 特徴
 - 1人称で事業計画を作成
 - グループ各社からの参加
 - 2泊3日、隔週末18回、42日(9ヶ月間コース)
 - 新事業開発スキル向上の授業を受けながら、各自の新事業プランをブラッシュアップ。
- 新製品・事業の例
 - 電子ペーパー事業
 - GPS関連サービス事業
 - 新エレベータ機構など

© 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 14

3-6 CVC活動

HITACHI Inspire the Next

発足 2000年7月 **投資予算** 100億円

使命

- ベンチャー企業への戦略的投資を通じたビジネス機会の拡大
- ベンチャー精神啓蒙

投資先

直接投資: 33件
 (日本 12件、米国 16件、イスラエル 2件、中国 1件)
 ファンド投資: 13件

※ネット・ハズオン・パートナーズ 日立製作所100%子会社
 40億円(中小機構20億円、日立20億円)のファンド

© 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 15

3-7 課題1: 新事業創出の課題

HITACHI Inspire the Next

自己中心的な課題 vs. 競争状況を踏まえての課題

(a) どこまでが自企業なのかは不明確
 (b) 事業戦略・事業マーケティングが重要

© 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 16

3-8 課題2: 企業発ベンチャー創出の制約

HITACHI Inspire the Next

企業発ベンチャーを阻害しているものは

- (1) 人材の流動性
- (2)
- (3)
- (4) マーケット規模(日本ローカル)

「人が財産」という日本経営は人剤の活用が上手
 就職でなく就社という労働環境の存在が日本の強み

日本の事業環境に向いている 太鼓ムート
 Vs.
 米国の事業環境に向いている 点鼓ムート

© 2006 Hitachi, Ltd. All rights reserved. 17

9. KDDI 株式会社

(1) 会社概要

業種：情報通信

設立：1984 年

売上高（連結）：35,962 億円(2008 年 3 月期)

従業員数（連結）：15,332 名（2007 年 9 月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

電気通信事業の成長性鈍化は通信業界の全体的な傾向であるため、コンテンツ・メディア事業の発掘・拡大を始めとする新規事業を推進することが、KDDI にとって大きな課題となっている。

①コンテンツ・メディア本部の概要

コンテンツ・メディア本部は、新規事業の発掘・事業化を専属的に行う組織として設立され、課金プラットフォーム手数料やモバイルメディアにおける広告媒体収入などを主な収益源としている。これらの非通信事業をベースに将来の当社を支える新たな収益源を多数創造することがミッションとなっている。

構成は 6 部署 300 名となっており、事務所は本社（飯田橋）ではなく、コンテンツプロバイダが集積する六本木に位置している。事業パートナーである彼らの発想に慣れ親しむため、スタイルから変える目的で、服装はカジュアル、勤務形態をフレックスタイムにする等の規則を本部のみ特別に導入している。大企業の人間に対して「自由闊達」を言葉で掲げてもなかなか変えられないため、まずは形から入っている。

②コンテンツ・メディア事業の推進

戦略としては、新技術による先進イメージを確保しつつもケータイマニアでない普通の顧客向けのコンテンツを拡大することにある。サービス構築の基本方針は、自社中心の発想では市場ニーズから乖離するとともにコスト高となることから、関連業界の専門企業と協調することにより推進している。マーケティングポリシーは、プロダクトアウトからマーケットインへ、マーケットインからお客様のライフスタイルへの寄り添いへ、と変化させている。

(3) 主な成果

①デジタルコンテンツ利用額の増加

パケット通信料定額制の浸透によりコンテンツに対する接触機会が増加している。また、「着うたフル」や「電子書籍」などの新しいコンテンツサービスを継続的に投入していることもあり、デジタルコンテンツ流通額は

年平均 20%のペースで増加し、1 人当たりのコンテンツ利用額も着実に増加している（510 円超/人）。

②異業種とのコラボレーションによる新サービス

携帯電話や通信サービス事業以外の分野については、自分たちは素人であると認識し、ノウハウを持つ他の企業との協業により、お互いに補完しあえる関係を築き、異業種他社の得意分野と自社の得意分野の融合をはかっている。具体的な事例として、20～30 代女性を中心にランニングがブームとなっていることに着目し、アディダス社との協働により携帯電話とスポーツを結び付けた「au Smart Sports Run&Walk」がある。

(4) 主な課題・反省点

①コンテンツ・メディア本部の肥大化

組織が大きくなればなるほどスタイルを取り入れたことの効果は弱まり、自由な発想が消えていき、電気通信事業にて染み付いた企業体質が顔をのぞかせてきている。また、将来の自社を支える新たな収益源としての期待が大きいことから、新しいサービスを生み出す楽しさより産みの苦しみが目立つ傾向となってきた。

②新サービス導入時のポイント

新規事業での多くの失敗は、世の中に対して提供時期が早すぎことが原因である。顧客より一歩二歩先を行くのではなく、半歩ぐらい先を見据える感覚とともに、バランス良く顧客がついてくる先行感が重要である。

au by KDDI

新規事業推進に向けた取り組みの 現状と課題

2008年6月4日

KDDI株式会社
コンテンツ・メディア本部
コンテンツサービス企画部長
竹之内 剛

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

1-1. 累計契約者数・シェア

2008年3月時点で au **3,000万超 契約** を達成!

キャリア	シェア (%)	契約者数 (万)
au by KDDI	29.3%	3,010
SoftBank	18.1%	1,858
NTT DoCoMo	52.0%	5,338
EMOBILE	0.4%	41
TU-KB	0.2%	23
その他	2.0%	-
TOTAL	-	1億2,722万

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

1-2. 1xWINの特徴

- 1xWINでは、従来の携帯電話で実現できなかった高速・大容量通信を可能に
- また、ダブル定額により、パケット通信料のユーザー負担が大幅に軽減
- 定額制は幅広い層を取り込み、契約率は75%と高水準を維持

高速	大容量	+	パケット通信料 定額制
下り最大3.1Mbps通信	EZチャンネル:最大 3MB / DL EZweb :最大1.5MB / DL		

時期	WIN契約者数	定額制加入率 (%)
3/06	8,280	81%
6/06	9,460	80%
9/06	10,770	79%
12/06	12,520	78%
3/07	14,540	77%
6/07	15,760	77%
9/07	17,060	76%
12/07	18,126	75%

12月末時点でWINの契約者の割合はau全体の6.2%に増加

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

1-3. 1人当たりのコンテンツ利用額の推移

パケット定額制の浸透により、コンテンツ接触機会が増加し、1人当たりのコンテンツ利用額も着実に上昇

2007年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
利用額 (円)	465	470	475	485	495	490	495	495	505	505	510	515

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

1-4. データARPUの推移

コンテンツを利用しやすい料金施策、LISMOなど先進的サービスの投入、ユーザーにリーチする施策の展開により、データARPUは向上を続ける。

年度	1Q	2Q	3Q	4Q
2004年度	1,720	1,730	1,720	1,780
2005年度	1,810	1,880	1,890	1,980
2006年度	1,970	2,000	2,030	2,080
2007年度	2,130	2,140	-	-

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

1-5. デジタルコンテンツ流通額の推移 (1)

2007年度末のデジタルコンテンツの流通規模は、06年度から年平均20%のペースで増加

年平均 20%増

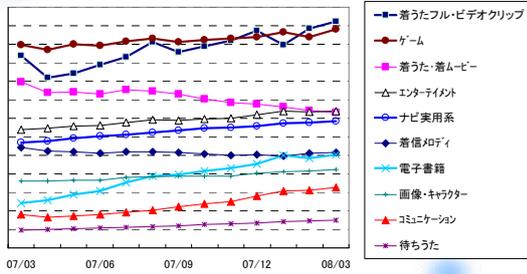
ジャンル	06/1Q	06/2Q	06/3Q	06/4Q	07/1Q	07/2Q	07/3Q	07/4Q
待ちうた	100	110	120	130	140	150	160	170
コミュニケーション	100	110	120	130	140	150	160	170
画像・キャラクター	100	110	120	130	140	150	160	170
電子書籍	100	110	120	130	140	150	160	170
着信メロディ	100	110	120	130	140	150	160	170
ナビ実用系	100	110	120	130	140	150	160	170
エンターテイメント	100	110	120	130	140	150	160	170
着うた・着M・着B	100	110	120	130	140	150	160	170
ゲーム	100	110	120	130	140	150	160	170
着うたフル・ビデオクリップ	100	110	120	130	140	150	160	170

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

1-6. デジタルコンテンツ流通額の推移 (2)

▶ 「着うたフル」・「電子書籍」・「ナビ実用系」の伸びが顕著

デジタルコンテンツ利用額(ジャンル別)

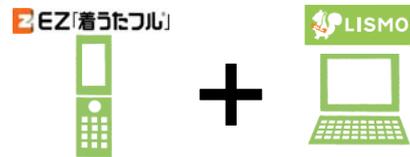


Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

7

3-2-1. 着うたフル/LISMO!

▶ 「いつでもどこでも気軽に音楽を」をコンセプトに、着うたフルとLISMOを展開。音楽とケータイをより身近な存在にする取り組み



いつでも、どこでも、手軽に楽曲をダウンロード。ケータイさえあれば、どこでも自由に音楽を楽しんでいただける環境を実現。

PCを利用してCD楽曲もケータイに持ち出せる。楽曲の購入・管理もPCでできる使いやすさを実現。

様々なアーティストとのタイアップによる楽曲提供。(藤田佳祐、崎谷etc.)

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

8

2-1. ゲームの展開

Full Game!

- ▶ MSM7500チップの搭載でゲームコアユーザーを満足させる進化家庭用ゲームに匹敵する臨場感・使用感のゲームをケータイで
- ▶ KCP+の採用でプログラム製作の負担を軽減

驚異的な3D描画力の進化
従来の10倍以上のスピードで
3D描画

最大10MBまでのアプリ
ダウンロード後、合計10MB
まで端末内での拡張が可能

blohazard4
Mobile edition



(C) CAPCOM

Power Smash EZ



Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

ARMORED CORE
MOBILE 4



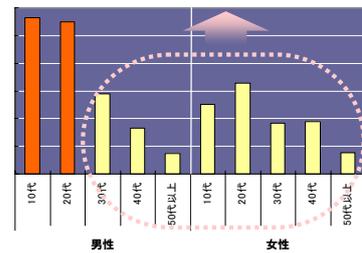
(C) FromSoftware, Inc.

9

2-2. ゲームの展開

▶ 今までケータイゲームで遊んだことのない層へもアプローチ。新しい利用者を獲得していく

性・年代別ゲーム利用率(2007年7月)



20代女性や
30代男女を
対象としたゲーム

体験、体感できる
環境の提供

探しやすく、
内容が分かりやすい
「見つけ方」

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

10

2-3. 電子書籍 (1)

EZブック

読みたいときに、ケータイでいつでも読書

(電子書籍サービス)

専用ビューアを用いて、ケータイ向けに最適化された文字・画像表示で、小説やマンガが楽しめる!

一冊まるごと
ダウンロード

読み終わるまで通
信不要。大容量で
もパケット定額

簡単読書

公式ビューア形式で
統一的操作感。着
メロ感覚で簡単決済

サクサク読書

BREW[®]
高速度動作環境で
ストレスなく読書

ケータイ
ならではの

効果音や振動など
ケータイならではの
多彩な表現効果

※一部コンテンツは非対応

(C) 角田栄一郎/集英社

ワイドコミック

2007年12月より、フルスクリーンでの閲覧が可能なワイドコミックの提供を開始。

従来のケータイコミックに比べ迫力ある画面で楽しめる!!



従来の画面



ワイドコミック

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

11

2-4. 電子書籍 (2)

- ▶ 月間流通額は1年間で約2倍に増加!
- ▶ 市場活性化と提供サイト・タイトル数増加との好循環が生まれている

EZブック利用額推移



対応サイト数推移



Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

12

2-5. GPS機能の新たな展開

GPSの新技術(Standalone GPS/地図ビューア)を使った新たな展開！
ケータイ電話エリア外でもコンテンツ利用が可能に！

GPSプラットフォーム

NEW
Standalone GPS
圏外でも利用可能

NEW
SVG地図
& 地図ビューア
多彩な用途に対応

ライフサポート

災害時ナビ

ライフスタイル充実

EZガイドマップ

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

13

3-1. コンシューマ事業 現状体制と課題

• KDDIのコンシューマ事業

- 電気通信事業
 - ・ 携帯電話 (au) 事業
 - ・ ブロードバンド (BBC) 事業
- 付帯事業
 - ・ コンテンツ・メディア (CM) 事業
- ブランドをオレンジの"au"に統一

チャレンジ時代に、新たなバリューを
Create it!

au by KDDI

• KDDIの課題

- 電気通信事業の成長性鈍化は通信業界の全体的な傾向
- これを補う新規事業＝コンテンツ・メディア事業の発掘、拡大を専属的に行う組織として、コンテンツ・メディア本部を設立。

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

14

3-2. コンシューマ事業 現状体制と課題

• コンテンツ・メディア本部の概要

- 6部署300名からなる組織
- 事業所は本社(飯田橋)でなく六本木
- コンテンツプロバイダ様と目線を一緒にするため、服装はカジュアル基本、フレックス制度

- 主な収入:

- ・ デジタルコンテンツ、Eコマースの課金プラットフォーム手数料収入
- ・ モバイルメディア (au oneポータル) における広告媒体収入
- ・ 自社提供コンテンツ利用料収入

- 弊社内での期待:

- ・ 上記の非通信事業収入をベースに将来の弊社を支える新たな収益源を多数創造すること。

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

15

3-3. コンシューマ事業の戦略キーワード

KCP+など新技術による先進イメージを確保しつつ、周辺層＝ケータイマニアでない普通のお客様＝向けのコンテンツ・タッチポイント拡大へ。

ライフスタイル戦略・タッチポイント拡大

お客様それぞれの大切にしているものごとに近づき、さらに便利になる手助けを

関連業界との協調

コンシューマプロダクト企業の1社として、お客様へのアプローチを関係各社との協調を基本に推進

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

16

3-4. マーケティングポリシーの変化～ライフスタイル戦略

- > プロダクトアウトからマーケットインへ
- > マーケットインからお客様のライフスタイルへの寄り添いへ
- > 既存事業 (au) と新規事業 (コンテンツ・メディア) 共通のキーワード



Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

17

3-5. ひとりひとりのライフスタイルに「au」を

「ひとりひとりの利用シーンを想像し、その生活にauがさらに彩りを加える」観点からサービスを開発。

価値観・ライフスタイルの多様化

最新機能より自分なりの使いやすさ

画一的商品では対応出来ない多様なニーズ

より多面的なアプローチにより、ユーザーズに応える必要性

ライフスタイル戦略の追求

その時代が求める「消費価値」や「ライフスタイル」に寄り添った商品・サービスをケータイだけにとらわれず総合プロデュース

- 音楽
- アウトドア・スポーツ・健康
- ビジネス
- ファッション
- 旅行
- 車
- etc.



au one

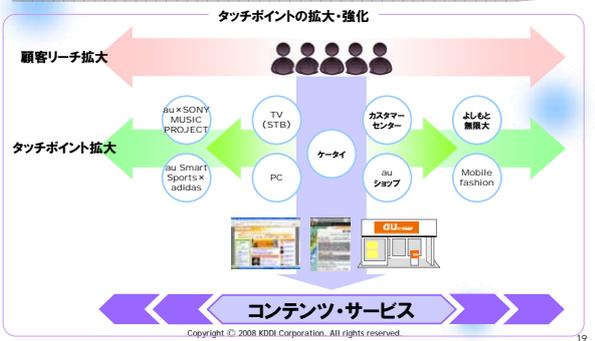
mobile fashion
collaboration with au

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

18

3-6. ライフスタイルへの寄り添い場所～タッチポイントの拡大

それぞれのユーザのライフスタイル拠点の近くをタッチポイントとし、そこにケータイがさりげなく存在することで、ひとりひとりに合ったサービスをお届けする。



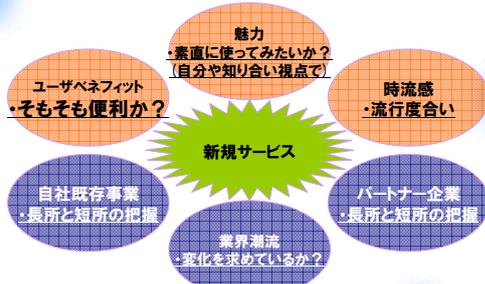
3-7. ライフスタイル戦略遂行時の重要な要素

- ライフスタイルへの寄り添いを効果的に機能させるためには、加えて下記要素を満足する必要がある。



3-8. ライフスタイル戦略遂行時の重要な要素

- ライフスタイルへの寄り添いを効果的に機能させるためには、加えて下記要素を満足する必要がある。



3-9. ライフスタイル戦略 具体的戦術

- サービス構築の基本方針～自社中心発想の放棄
 - いままで: 自社中心の企画に基づき開発、運営を自社主導で行う
 - 発生したこと: 市場との乖離により投下コストの割りに売上が伸びず
 - 例: 電話系、ネットワーク系サービス
 - 原因: 携帯電話、通信サービス以外は素人であること
- 現在のトレンド～ノウハウを持つ他社とのコラボレーション
 - プロダクトについて: 他社(異業種)の得意分野と自社の得意分野の融合を戦略の軸とする。
 - プレイスについて: 自社及び他社の流通ポイントを相互利用してお互いのユーザにリーチする。

以下、具体事例をご紹介します。

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved. 22

3-10-1. 事例① au Smart Sports



3-10-2. 事例① au Smart Sports

サービスコンセプト
美容への関心が高い20～30代女性の注目を集めるスポーツライフスタイルへの寄り添い。

「スポーツライフスタイルのカッコよさ」
「日常にスポーツを取り入れ、カラダもココロも健康になろう」

auが、ケータイという最も日常化したツールを使い、
スポーツを通じて美容・健康マインドを支援



3-10-3. 事例① au Smart Sports

「自分磨き」をケータイでサポート

ダイエット特化メニューは情報料有料のサービス

Run&Walkアプリを起動しワークアウト開始!
GPSにより走った距離や消費カロリーがわかる。



走り終わったログは、ケータイ・PCで成果を確認。



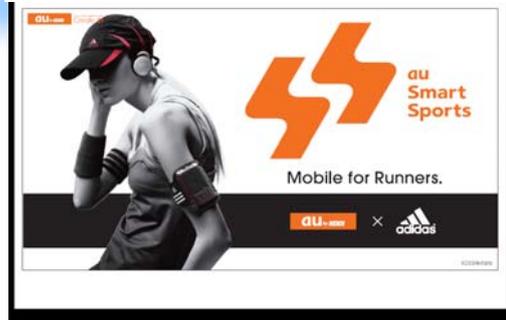
- ・オススメコースDL機能
どこを走っていいかわからない方にお気に入りコースをアプリにDL
- ・ペースメーカー機能
「5キロを30分で走る」等のペースを設定ペース通りか否か、ガイド音で通知
- ・パーソナルトレーナー機能
トレーナーのアドバイスと、毎日異なるメニューでトレーニングをサポート
- ・BIKEにも対応



Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

3-10-4. 事例① au Smart Sports

- ・パートナー企業と協調したタッチポイントの拡大



Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

3-10-5. 事例① au Smart Sports

auと異なるタッチポイントを持つadidas社との
コラボレーションで新たなセグメントへのリーチ

スタイル	コンテンツ	シーン
ツールのカラーコーディネート ランニング携帯電話ポーチ 	Run&Walkアプリ・サイト 連携 アディダスランニング共和国	adidasショップでの店頭ディスプレイ ランニングイベント

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

3-11-1. 事例②:mobile fashion

- ユーザーの好きなブランドの世界観にアプローチ。
端末+コンテンツのプロモーションに活用。



mobile fashion
collaboration with au

Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

3-11-2. 事例②:mobile fashion

端末プロモーション

シーズンごとにブランド店頭での端末+ケータイアクセサリ展示を実施

例:2008年4月1日~5月6日

- Enasolina
- HAKKIN.it Tokyo Midtown Store
- espaco athleta
- neuf cafe
- eau cafe
- Quatre cafe
- cent trente-neuf
- HUIT
- Nid CAFE

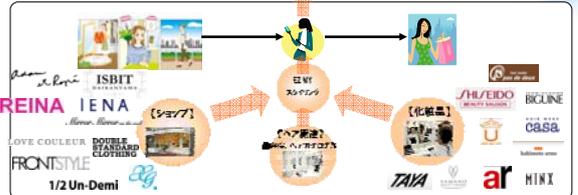


Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

3-12. 事例③ ZEZ MYSTAYLING

- ・ファッション・ヘアメイクの最新スタイルを「試す」新しい提供価値の創出。
- ・アパレル・美容院・化粧品会社が集まる新しいプラットフォームの 確立。

着せ替え・試着体験 バーチャルカット体験 プロスタイリストからのアドバイス



Copyright © 2008 KDDI Corporation. All rights reserved.

3-13. 遂行時の重要な要素 (おさらい)

- 各事例とも下記の要素をケアしながら推進することで、市場にマッチした事業性のある新規サービスとして成長が期待できる。



<参考> 新規サービス企画における当社視点



3-14. auの庭で。

KDDI/auは「ケータイ会社」から「様々なコンシューマサービスを提供するキャリア」へ



auの庭で。

auの庭は、ワクワクすることが起こる庭。垣根なんかなくて、可能性がたっぷりの庭。2008年、auの世界はケと拡大。音楽、映像、スポーツ、ファッション、面白い物、歌・・・みんなの生活を楽しくするその広がりがある「auの庭」。私のケータイには庭がついている！なんて思うと、ちょっとうれしくないですか？ auを使ったりひとりが、自分にあった好きなことをいつでも楽しめる。そんな庭作り、始めます。え？こんなことまで！っていう広がりをつぎつぎと、ケータイを庭で考えたら、楽しくなってきた。

お客様ひとりひとりのライフスタイルを楽しく豊かなものにしていきたい。auはそんな場を提供していきます。

チャレンジの先に、新たなバリューを
Create it!

au by KDDI

Designing The Future
KDDI

10. 東急不動産株式会社

(1) 会社概要

業種：不動産

設立：1953年

売上高（連結）：6,334億円（2008年3月期）

従業員数（連結）：17,280名（2007年3月末日時点）

(2) 主な取組み内容（制度・組織・事例）

現在、営業利益が821億円（2008年3月期）で業界第4位。中期経営計画では営業利益1000億円を目指しており、既存事業における更なる利益の積み増しに加えて、事業領域の拡大にも取り組んでいる。

①新規事業への取組みの歴史

古くは田園調布の分譲に始まり、我が国初の外国人向け高級賃貸マンションや提携住宅ローンの創設、更には、東急ハンズ、東急ハーヴェストクラブ（会員制リゾートホテル）、グランクレール（シニア住宅）など、他社に先駆けて新しい事業に取り組んでいく社風がある。その背景としては次の3つの理由が考えられる。

- ・土地を買収・開発して分譲していく宅地分譲業が基幹事業であったため、次の新天地を模索するフロンティアスピリットが根付いている。
- ・宅地分譲業では長期継続的な大量集客が必要であったため、常に話題性のある新商品開発に取り組む習慣が根付いている。
- ・財閥系不動産会社のような安定収益源に恵まれなかったため、派生ビジネスへの収益面の参入障壁が低かった。

②新規事業提案制度（2004年～）

風土改革の一環として2004年に制度を創設。契約社員を含む当社グループ全社員を対象とし、新規事業の開拓・事業領域の拡大を目指すとともに、創造的な組織風土の醸成に繋がりたいと考えている。自ら起業していく「ベンチャー起業コース」と事業アイデアを競う「アイデア提案コース」の2コースを設定。応募時期も子供の夏休み時期に合わせて「夏休みの宿題」と銘打った演出もしている。また、賞金や参加賞を用意して、個人の業績とは連動しない仕組みとしている。対象事業領域は、当社グループの派生・関連事業として、幅広くアイデアを募っている。

(3) 主な成果

①事業部門発の新規事業

1988年、リゾートマンションの小口共有化という発想で、会員制リゾートホテル「東急ハーヴェストクラブ」を開業。現在、全国22ヶ所で展開。1999年、格付けを取得したSPCによる我が国初の不動産証券化。

2000年、福利厚生代行会社「イーウェル」設立。

2002年、都心型コンパクトマンション「クオリア」シリーズ販売。

2004年、シニア住宅「グランクレール」・有料老人ホーム「グランケア」開業。現在、東急沿線を中心に6施設を展開。

2004年、プライベートファンド運用開始。

②新規事業提案制度の実績

2004～2007年度の応募者数は延べ107名（当社単体では50名）。事業化案件数は事業化準備中のものを含めて4件。

2005年、インターネット広告代理会社「アクセリオン」設立。

2007年、マルチハビテーションサポート「別荘マンスリー賃貸」を東急リロケーションで事業化。（国土交通省「二地域居住推進モデル事業」に選定）

（4）主な課題・反省点

①新規事業参入ハードルの上昇

不動産販売業から不動産賃貸業へと当社事業の中心がシフトし、近年の地価上昇も追い風となって収益基盤は安定したが、一方で、新規事業に参入する収益面でのハードルも高くなった。また、好調な市況に連動して各事業部門が人手不足に陥り、新規事業まで手が廻らない状況となっている。

②新規事業アイデアが枯渇

提案者が固定化してアイデアも枯渇し始め、制度創設4年目の昨年度は事業化案件がはじめて0件となった。また、当制度を立ち上げた役員の異動に伴い推進力も低下しつつあり、制度をいかに定着・継続していくかが課題となっている。

③ベンチャー企業のマネジメント

新会社を設立するにあたって、事業部門の統括は提案者に担わせたが、新会社の社長は当社から別の人材を派遣した。しかし、会社運営の方向性をめぐって対立が表面化し、提案者にMBOを認めるという形で決着したが、提案者のモチベーションを維持しながらベンチャー企業をいかにマネジメントしていくかも課題である。

④法制度上の課題がネック

事業化に至らなかった案件のほとんどが、法制度上の課題をクリアできなかったことが原因だった。一社単独で法制度改正を実現していくのは時間も労力もかかる。一方で、現行法制度で具現化するとスキームが中途半端な上に収益面でも厳しい。法制度への柔軟な対応などベンチャー事業の推進に向けた体制整備を期待したい。

以上

社団法人日本経済団体連合会
起業創造委員会 企画部会 御中

新規事業提案制度
「ディマンド・イノベーション・プロジェクト」
の取り組みについて

2008年6月4日

経営企画部企画グループ
兼 広報グループ
課長 田苗 創基



GROW VALUE 2010

1. 企業概要 ①会社概要

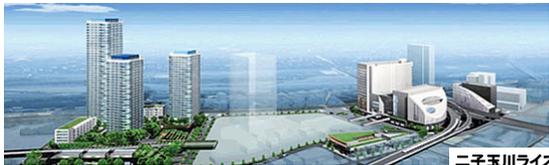
- 創業 大正7年(1918年)
前身: 田園都市(株)、創業者: 渋沢栄一
- 設立 昭和28年(1953年)
東京急行電鉄(株)から分離独立
- 事業地 本社: 東京都渋谷区道玄坂
支店: 関西、札幌、横浜、他
- 資本金 576億円
- 従業員 単体: 581名、連結: 15,621名
- 売上高 6,334億円(連結、業界4位)
- 営業利益 821億円(連結、業界4位)

GROW VALUE 2010

1. 企業概要 ②事業概要

- ビル事業
- 住宅事業
- 商業施設事業
- リゾート事業
- 資産活用事業

東急那須リゾート



二子玉川ライズ

GROW VALUE 2010

2. 事業変遷 ①宅地開発事業

- 田園調布、田園都市、住宅ローン、建売住宅…

田園調布



田園都市



季美の森



ワンハンドレッドヒルズ

GROW VALUE 2010

2. 事業変遷 ②マンション事業

- 大規模、タワー、外人賃貸、シングル、ファンド…

南平台スカイライン



イディオスあざみ野



ザ・東京タワーズ



クオリア



コンフォリア



グランクレール

GROW VALUE 2010

2. 事業変遷 ③商業施設事業

- プラザ、ショッピングモール、トレンド発信拠点…

東急プラザ



ヴィソラ笑面



阿倍野再開発



渋谷BEAM



グラッセリア青山



GENTO横浜

GROW VALUE 2010

2. 事業変遷 ④リゾート事業

■ 別荘、会員制ホテル、ゴルフ場、スキー場…

夢科東急リゾート



筑波東急ゴルフクラブ

ニセコグランヒラフ

GROW VALUE 2010

2. 事業変遷 ⑤不動産証券化事業

■ 不動産証券化、REIT、ファンド、ビル・再開発…

世田谷ビジネススクエア



日本橋丸善東急ビル



日本橋一丁目ビル

汐留ビルディング

GROW VALUE 2010

2. 事業変遷 ⑥東急不動産グループ

■ 東証1部上場、ハンズ、オアシス、ステイ…



GROW VALUE 2010

3. 新規事業 ①事業スタンス

1. 新規案件開拓

- ・財閥系不動産会社: 資産保有、インカムリターン
- ・新興ディベロッパー: キャピタルゲイン
→ フロンティアスピリット、コラボレート

2. 新商品開発

- ・不動産事業: 長期スパン、大量集客
→ トレンド、ライフスタイル

3. 事業領域拡大

- ・不動産開発業: 不安定・低収益
→ 生活サービス業、低参入障壁

GROW VALUE 2010

3. 新規事業 ②競合他社動向

■ ビル事業分野

都市再生・再開発、容積緩和・移転

■ 住宅事業分野

オーダーメイドマンション、パワービルダー

■ 商業施設事業

ショッピングモール、アウトレットモール

■ リゾート事業

ビジネスホテル、沖縄リゾート、外資参入

■ その他

不動産ファンド、海外進出(中国・アジア)

GROW VALUE 2010

3. 新規事業 ③風土改革

1. パブル崩壊、不良債権処理

- ・大規模宅地開発の撤退
- ・資産売却、資金回収、リストラ
→ 人材流出(同業他社・不動産ファンド)

2. 社内ベンチャー制度の失敗

- ・平成7年(1995年): 社内ベンチャー制度創設
→ 事業化0件、自然消滅

3. V字回復、新規事業ラッシュ

- ・証券化、イーウェル、クオリア、グランクレール…
→ 事業部門発、事業領域拡大

GROW VALUE 2010

4. 新規事業提案制度 ①経緯

- 平成15年度(2003年度)
富士ゼロックス(株)「ナレッジ・アセスメント」受診
- ⇒ 風土改革「ナレッジ・ボード」スタート
(中期経営計画GrowValue2007と連動)
- ①リアル・ブランディング(ブランド戦略)
- ②ディマンド・イノベーション(新規事業)
- ③ワーク・プレイス改革(執務環境)
- ④ナレッジ・マネジメント(情報共有)
- ⑤人財育成プログラム(人材育成)
- ⇒ 「新規事業提案制度」創設
4年間継続実施(平成16～19年度)

4. 新規事業提案制度 ②概要

- 目的 **新規開拓・領域拡大の風土醸成**
- 対象 当社グループ社員(契約社員含む)
- テーマ 当社グループ関連・派生事業
- コース ①ベンチャー起業コース
②アイデア提案コース
- 時期 ・募集期間:7・8月(夏休みイベント)
・検討期間:10～2月
- 体制 **リーダー:社長(事務局:経営企画部)**
コンサルタント:調査業務のみ外注
- インセンティブ **賞品・賞金・特別賞与(モノ・カネ精算)**

4. 新規事業提案制度 ③実績

	応募者数		事業化件数		具体例・進捗状況
	当社	グループ	検討	事業化	
平成16年度 (2004年度)	13名		4件	1件	インターネット広告代理事業 「(株)ダイヤモンドアイ」設立
	13名	—			
平成17年度 (2005年度)	22名		2件	1件	別荘マンスリー賃貸事業 東京リロケーションで事業化
	20名	2名			
平成18年度 (2006年度)	40名		2件	2件	今年度の事業化に向けて 当社・関連会社で準備中
	11名	29名			
平成19年度 (2007年度)	32名		2件	0件	法制度・収益面がネックで 事業化見送り
	6名	26名			

4. 新規事業提案制度 (参考)事例

アクセリオン
(インターネット広告代理事業)



別荘マンスリー賃貸
(マルチハビテーション・サポート事業)



リゾート別荘を借りるのではなく、
借りることで安くお買取り!

別荘を選べるので、
毎年違う別荘で生活することも可能!

基本的な家具・備品類が揃っているので、
すぐにリゾート生活を開始!

4. 新規事業提案制度 (参考)事例

ユニバーサルデザイン家具事業
(シニア住宅派生事業)



ネーミングライツ事業
(メディアジャック媒体化事業)

ニセコ グランデコ
グランデコ スノーリゾート
Mt. JEANS スキーリゾート郡
ハンターマンテン倶楽部
たんぼらスキーパーク
タンクラムスキーサーカス
スキーシステム郡山

計180万人
の集客力

4. 課題 ①社内課題

1. **アイデア枯渇、制度見直し**
 - ・提案者固定化、事業化減速
 - ・制度推進役員の異動
→ 制度見直し(事業部門支援型)
2. **業績回復、大型投資**
 - ・市況が調整局面、新規事業に活路
 - ・収益力向上、新規参入ハードル上昇
→ 大型投資(事業・企業買収)
3. **ベンチャー企業のマネジメント、MBO**
 - ・事業部門長:提案者、社長:役員派遣
→ 持株譲渡(MBO)

4. 課題 ②公的課題

- **法・税制度上の課題がネック**
 - ・法制度改正の簡素化、短期化
 - ・税制度の柔軟な運用
 - ベンチャー事業支援への体制整備
- その他

以上