

2013年から2023年の日本の社内起業 (Internal Corporate Venture) の状況について ～ 215社のアンケート結果から～

脇田 邦裕

キーワード：internal corporate venture, venture performance, effectuation and causation, initial value proposition clarity

1. はじめに

社内起業 (Internal Corporate Venture : ICV) は、既存の企業 (親会社) のリソースを活用することによって、新しいビジネス領域で、知識を獲得し、新しい能力を開発し、成長と収益を刺激する手段として注目されている (Garvin, 2004)。

しかし、ICV 創業時は進化の度合いが激しく、不確実性が高い。これらの状況に対処するための起業家の意思決定プロセスとして、Sarasvathy (2015) は、causation の対概念としての effectuation を提示している。そして、脇田・上原 (2020) は、ICV に causation と effectuation を利用する際に、野中・竹内 (2020) が提示している SECI スパイラルを適用すべきであるというフレームワークを提示した。(図1, 脇田・上原, 2022)。

さらに、脇田・上原 (2023) は、Web アンケート調査を行い、研究を深化・拡張させたフレームワークと定量分析モデルとの対応関係を確認した。本研究では、Web アンケート調査の結果から、最近の国内 ICV の状況について報告する。

2. 日本における ICV の重要性

Wolcott *et al.* (2010) は、1990年代後半以降、デュポン、IBM、シーメンス、グーグル、アクセンチュアといった多種多様な企業が、内部に社内起業能力を築き上げ、収益性の高い新たなビジネスのラインアップを生み出していて、ICV はもはや、偶然に起きる例外的な、推進派が主導するか改革活動ではなく、管理されて繰り返し行われる、チーム単位の一連の作業へと進化し始めていると指摘している。

ICV は、企業が、顧客、サプライヤー、監督官庁、投資家、メディアなどの周囲の環境と影響しあい、その結果生まれたものであるという理解が深まってきている (竹内, 2010)。

ビジネスを取り巻く環境は、ビッグデータや人工知能、fintech、DX、VR、自動運転、ドローン技術といった最新技術の普及、新型コロナウイルスの感染拡大、エネルギー問題などの社会

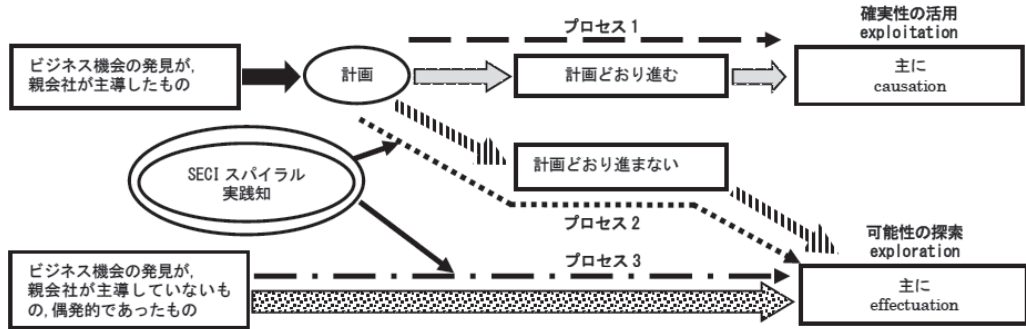


図1 ICVにおけるコーゼーションとエフェクチュエーションに対する知識創造と知識実践の適用フレームワーク

問題により、めまぐるしく変化を遂げている。

北嶋（2021）は、どんなに大きな企業でも、どんなに優れた企業でも、現在の本業や中核事業といわれる既存事業の改善だけでは、中長期的には生き残れない時代に突入していると指摘している。VUCA時代を企業が生き抜くためには、ICVは企業の成長戦略として、重要かつ必要なものといえる。

3. Web アンケートのICVの調査対象

Web 調査会社の母集団 55,000 の中から、2013 年 1 月から 2022 年 12 月の間に創業した ICV に対して Web アンケート調査データを実施した。今回の Web アンケートの ICV は、以下の 5 形態で、有効回答数は、215 社であった。

- (1) 社内起業（新規に起業・創業をしておらず、会社内から、新規事業として起業したもの）
- (2) 本業からスピンアウトした企業
- (3) 本業からスピノフした企業
- (4) 本業から MBO した企業
- (5) 新規事業部門（企業内で新規に取り組んでいる事業）

今回の研究の前提は、すべての質問項目に対して ICV マネージャーの主観的自己評価の回答であり、親会社または第三者から見た客観的な評価ではなかった。

4. ICV215 社の Web アンケート調査の結果

ICV215 社の Web アンケート調査によって、最近の国内 ICV の状況について、以下の①から⑨が明らかとなった。

① ICV215 社の年齢分布

ICV215 社の年齢分布は、平均 4.05 年、中央値 3.4 年、標準偏差 2.7 であった。

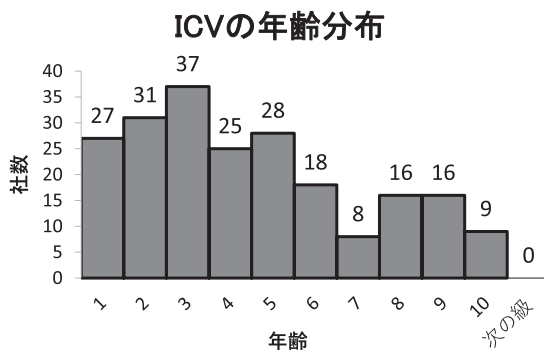


図 2 ICV215 社の年齢分布

② ICV215 社の売上高

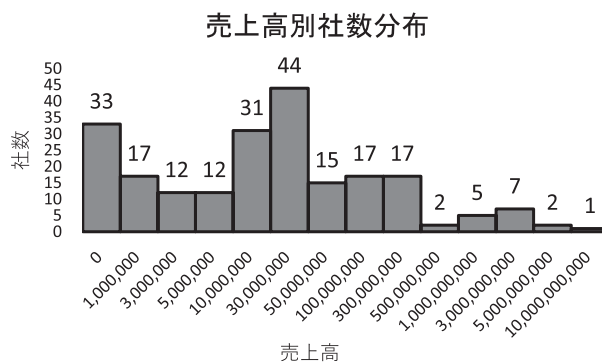
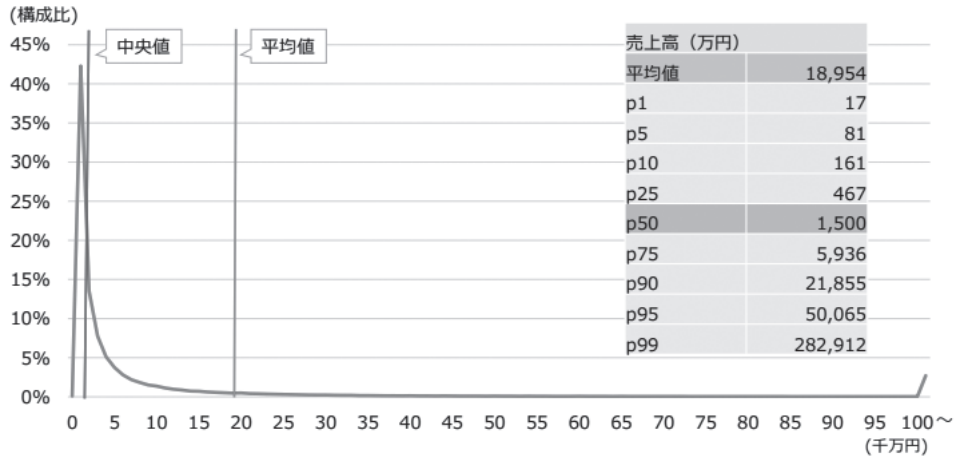


図 3 ICV215 社の売上高別社数分布

ICV215 社の売上高は、平均が 1 億 8,355 万円、中央値 1,200 万円、標準偏差 649,890,000 であった。

2021 年度の中小企業白書(図 4)によれば、中小企業の平均売上高は 1 億 8,954 万円である。

中小企業白書の統計の中央値は 1,500 万円であり、今回調査の ICV215 社の中央値は 1,200 万円。中小企業白書と ICV215 社の、数値の傾向は同様である。



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

図4 中小企業の売上高の分布 第1-2-8図

中小企業庁：2021年版「小規模企業白書」第1節 多様な中小企業・小規模事業者 (meti.go.jp) [2023.11.17 アクセス]

Web アンケートの調査結果と、中小企業庁の統計がよく似た結果になっていることから、Web アンケートのデータに信憑性があるといえる。

③ ICV215 社の資本金

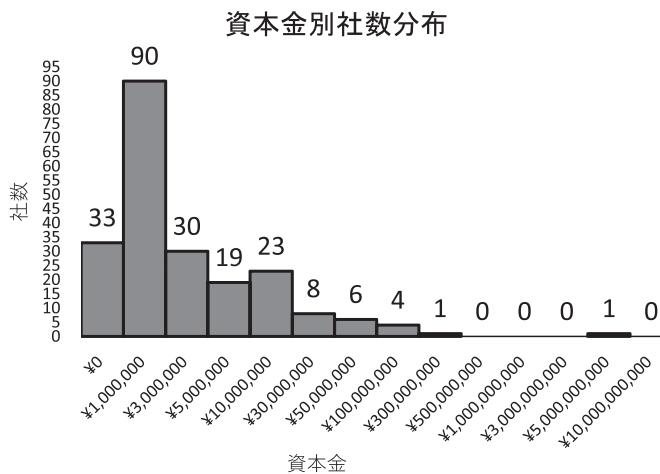


図5 ICV215 社資本金別分布

ほとんどのICVが資本金1,000万円以下の中小企業である。

ICV215社の資本金：215社の主な業種別 資本金別の内訳

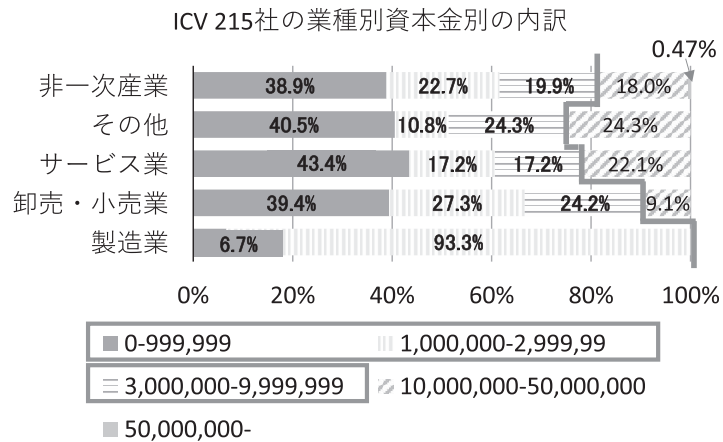
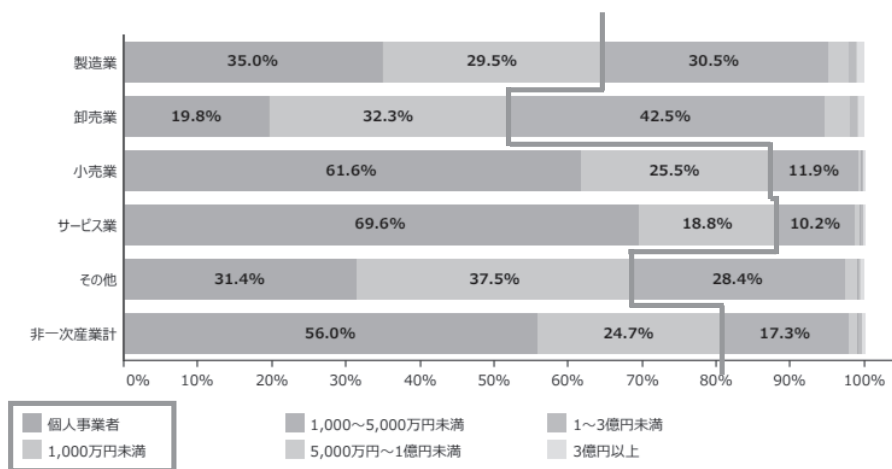


図6 ICV215社の資本金別の内訳

サービス業の分類は Appendix1 を参照.



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」

(注)1.企業数=会社数+個人事業者数

2.「サービス業」には、「情報通信業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が含まれる。「その他」には、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「建設業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「運輸業、郵便業」、「金融業、保険業」が含まれる。

図7 中小企業の資本金別の内訳 第1-2-6図

サービス業の分類は Appendix1 を参照.

ICV215社と中小企業統計の主な業種別の資本金1000万円未満割合比較

サービス業 : 1,000万円未満⇒ICV215社 28社 77.8%, 中小企業統計 88.4%
 製造業 : 1,000万円未満⇒ICV215社 15社 100.0%, 中小企業統計 64.5%
 非一次産業 : 1,000万円未満⇒ICV215社 95社 81.5%, 中小企業統計 80.7%
 卸売・小売業 : 1,000万円未満⇒ICV215社 30社 90.9%,
 中小企業統計 卸売 52.1%, 小売業 87.1%

Web アンケートの調査結果と、中小企業庁の統計がよく似た結果になっていることから、Web アンケートのデータに信憑性があるといえる。

④ ICV215社の従業員数

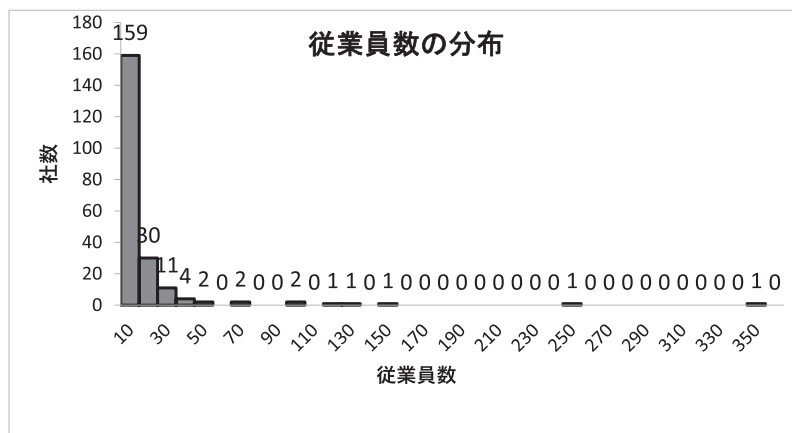


図8 ICV215社の従業員数の分布

ICV215社の従業員数：平均13.5人，中央値4人，標準偏差34.7

従業員数10人以下のICVが159社と最も多い。

100人超のICVは7社。

⑤ ICV215社の業種（社）

詳細は⑦で説明する。

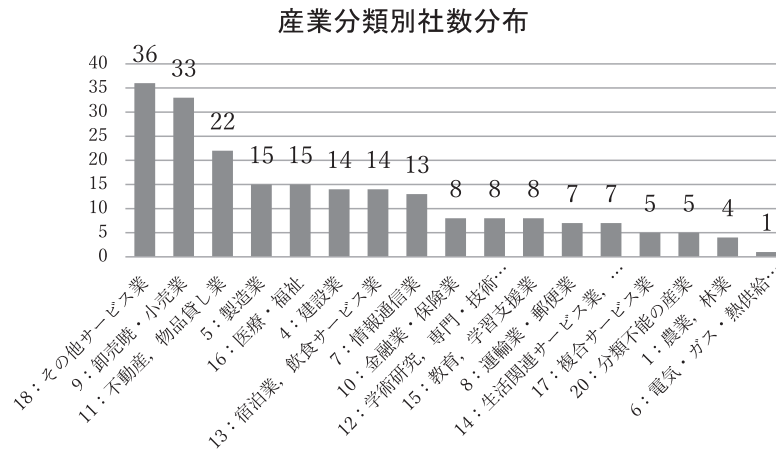


図9 ICV215社の産業分類別社数分布

⑥ ICV215社の所在地域別：社数

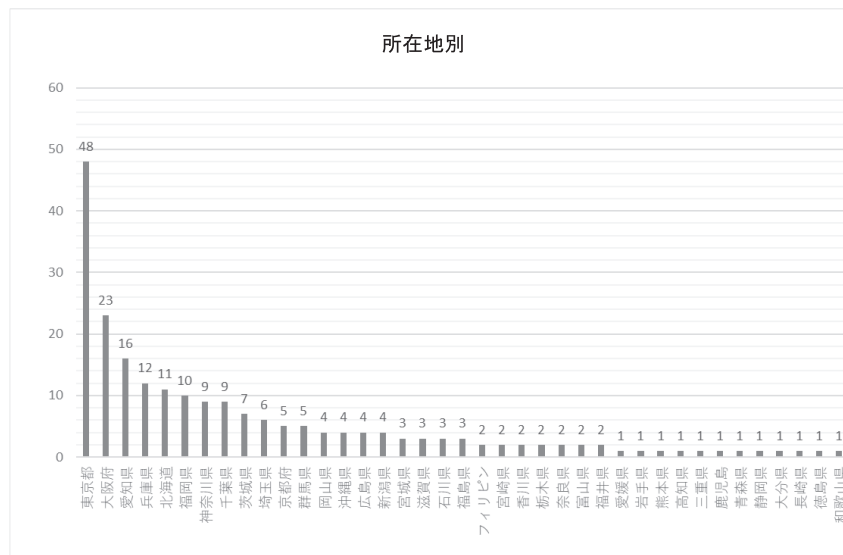


図9 ICV215社の所在地域別分布

ICV215社の都道府県別所在地で、ICVの数が多い上位10社は、東京都、大阪府、愛知県、兵庫県、北海道、福岡県、神奈川県、千葉県、茨城県、埼玉県の10都道府県。

中小企業庁の都道府県・大都市別企業数(2016年)統計の、上位10社は、東京都、大阪府、愛知県、神奈川県、埼玉県、兵庫県、北海道、福岡県、千葉県、静岡県の10都道府県。

両方の上位3つは同じ並びであり、10位までに入っている都道府県もICVの茨城県と中小企業庁の静岡県が異なるだけで、他は順位こそ違えど、同じ県が並んでいるところから、Webアンケートの調査結果と、中小企業庁の統計がよく似た結果になっていることから、Webアンケートのデータに信憑性があるといえる。

⑦ ICV215社の業種(社)別主要地域別(業種分類と主な業種のVP, IVPC)

ICV215社と主要地域(東京・大阪・愛知・兵庫)のICVを業種別に分類した場合の、各業種の社数と、全体に対するシェアおよび上位5業種のVPの平均と初期価値提案の明確性(Initial Value Proposition Clarity: IVPC)の平均を表1に表した。

表1 全地域(ICV215社)と主要地域(東京・大阪・愛知・兵庫)の業種別

ICV215社全体

業種	社数	シェア	VP平均	IVPC平均
サービス業(他に分類されないもの)	36	17%	4.1	4.47
卸売業・小売業	33	15%	4.5	4.33
不動産業・物品賃貸業	22	10%	4.05	4.61
医療・福祉	15	7%	4.37	4.2
製造業	15	7%	3.83	4.07
宿泊業・飲食サービス業	14	7%		
建設業	14	7%		
情報通信業	13	6%		
教育・学習支援業	8	4%		
学術研究, 専門・技術サービス業	8	4%		
金融業・保険業	8	4%		
生活関連サービス業・娯楽業	7	3%		
運輸業・郵便業	7	3%		
複合サービス業	5	2%		
農業・林業	4	2%		
分類不能の産業	4	2%		
鉱業・採石業・砂利採取業	1	0.5%		
電気・ガス・熱供給・水道	1	0.5%		
合計	215	100%		

表1 続き

東京 48 社

業種	社数	シェア	VP 平均	IVPC 平均
サービス業（他に分類されないもの）	13	27%	3.65	4.15
卸売業・小売業	9	19%	4.92	5.06
情報通信業	5	10%	4.65	4.1
不動産業・物品賃貸業	4	8%	4.13	4.25
医療・福祉	3	6%	5.33	5.83
金融業・保険業	3	6%	4.25	5.17
建設業	3	6%	3	4.5
教育・学習支援業	2	4%		
複合サービス業	1	2%		
生活関連サービス業・娯楽業	1	2%		
宿泊業・飲食サービス業	1	2%		
学術研究、専門・技術サービス業	1	2%		
電気・ガス・熱供給・水道	1	2%		
建設業	1	2%		
合計	48	100%		

表1 続き

大阪 23 社

業種	社数	シェア	VP 平均	IVPC 平均
宿泊業・飲食サービス業	5	22%	4.45	5.1
卸売業・小売業	4	17%	4.88	4.38
サービス業（他に分類されないもの）	3	13%	4.08	5.33
建設業	2	9%	4.38	4.5
情報通信業	2	9%	3.88	5.5
金融業・保険業	2	9%	2.38	3
教育・学習支援業	2	9%	2.5	2.5
不動産業・物品賃貸業	1	4%		
複合サービス業	1	4%		
分類不能の産業	1	4%		
合計	23	100%		

表1 続き

愛知16社

業種	社数	シェア	VP 平均	IVPC 平均
情報通信業	3	19%	4.58	5
卸売業・小売業	3	19%	4	4
建設業	2	13%	5	5.25
運輸業・郵便業	2	13%	4.75	3.75
不動産業・物品賃貸業	1	6%		
学術研究, 専門・技術サービス業	1	6%		
宿泊業・飲食サービス業	1	6%		
教育・学習支援業	1	6%		
医療・福祉	1	6%		
複合サービス業	1	6%		
合計	16	100%		

表1 続き

兵庫12社

業種	社数	シェア	VP 平均	IVPC 平均
製造業	3	25%	4.08	4.17
医療・福祉	2	17%	3.38	4
サービス業（他に分類されないもの）	2	17%	4.75	4.25
建設業	1	8%		
卸売業・小売業	1	8%		
不動産業・物品賃貸業	1	8%		
生活関連サービス業・娯楽業	1	8%		
教育・学習支援業	1	8%		
合計	12	100%		

表1の5つの表（全体・地域別）は、それぞれの業種の、社数の多い順に記載してある。また、215社全体の社数が多い上位5業種については、各地域にも網掛けにしてある。東京の傾向は、VPとIVPCについても215社全体と傾向が類似している。大阪府と愛知県は、親会社に製造業が多いためか、ICVには製造業が無い。そして、情報通信業や宿泊業、飲食サービス業が多くなるのは同じだが、大阪の方がVPとIVPCが215社全体に比べて数値が良い。兵庫は多い業種は215社と同じ傾向にある。VPとIVPCについては、地域と業種との関係性は見いだせなかった。

⑧ ICV215社の3つのプロセス別 業種別分布

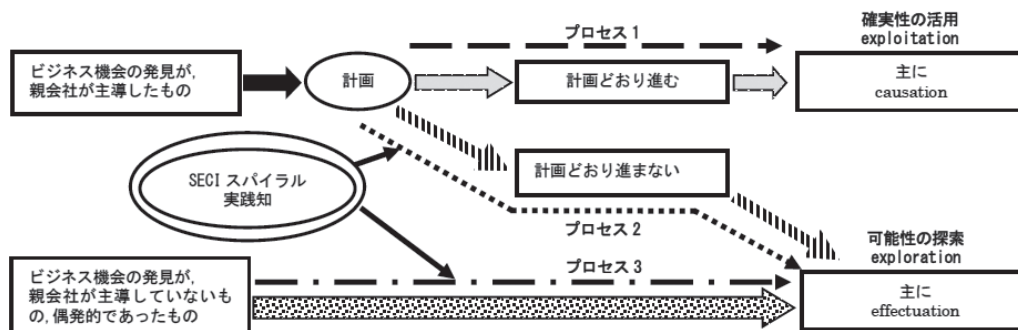


図1 ICVにおけるコーゼーションとエフェクチュエーションに対する知識創造と知識実践の適用フレームワーク（再掲載）

上記図1の3つのプロセスに分けて、以下の表2に3つのプロセス別の業種分布を表した。比較のため、215社全体で多い業種の上位5業種を太字・網掛けにしてある。

プロセス1は、5業種がすべて上位に集まっている。卸売・小売業とサービス業の順位がICV215社全体の表と異なっている以外は同じ並びである。

プロセス2は、最も並びがバラバラであった。計画どおり進まないということとの関係性

表2 プロセス別 業種分布

プロセス1 (51社)	
卸売・小売業	11
サービス業 (他に分類されないもの)	9
不動産業・物品賃貸業	5
医療・福祉	4
製造業	3
情報通信業	3
学術研究, 専門・技術サービス業	3
教育・学習支援業	3
建設業	2
金融業・保険業	2
農業・林業	1
運輸業・郵便業	1
宿泊業・飲食サービス業	1
生活関連サービス業, 娯楽業	1
複合サービス業	1
分類不能の産業	1

表2 続き

プロセス2 (38社)	
サービス業 (他に分類されないもの)	10
不動産業・物品賃貸業	5
建設業	4
製造業	3
情報通信業	3
運輸業・郵便業	2
卸売・小売業	2
宿泊業・飲食サービス業	2
教育・学習支援業	2
複合サービス業	2
学術研究, 専門・技術サービス業	1
生活関連サービス業, 娯楽業	1
医療・福祉	1

表2 続き

プロセス3 (126社)	
卸売・小売業	20
サービス業 (他に分類されないもの)	18
不動産業・物品賃貸業	12
宿泊業・飲食サービス業	11
医療・福祉	10
製造業	9
建設業	8
情報通信業	7
金融業・保険業	6
生活関連サービス業, 娯楽業	5
運輸業・郵便業	4
学術研究, 専門・技術サービス業	4
農業・林業	3
教育・学習支援業	3
分類不能の産業	3
複合サービス業	2
電気・ガス・熱供給・水道業	1

があるのかは、さらなる分析が必要であり、今後の研究課題としたい。

プロセス3は、215社全体で多い業種の上位5業種に、宿泊業・飲食サービス業が混ざる形で上位の業種が形成されているが、215社全体で多い業種と業種別の並びはおおむね同じである。

⑨ ICV215社の主要地域別 3つのプロセス別社数分布，VP，IVPC

ICV215社と主要地域別に3つのプロセスに社数を分けて表3に表した。

また、それぞれの地域について3つのプロセス別にVP平均の数値とIVPC平均の数値を表に表した。以下の表について、215社全体の数値よりも高い部分については、網掛けにしてある。

東京や大阪といった、ICVに限らず新規の起業が盛んな地域は、プロセス3の社数比率が高く、愛知や兵庫といった起業に対して消極的な地域は、親会社が主導となるが計画どおり進まないプロセス2の社数比率が高くなる。

VPについては、プロセスごとの社数比率との関係よりも、IVPCとの関係がよく表れている。215社の平均よりもVPが高いプロセスは、どの地域についてもIVPCが215社平均よりも高いプロセスである。

表3 215社および主要地域別 プロセス別 社数，VP，IVPCのプロセス別分布一覧

215社および主要地域別 プロセス別一覧

215社	社数	比率
プロセス1	51	24%
プロセス2	38	17%
プロセス3	126	59%
合計	215	100%

■ は、215社全体より高い数値

東京 48社	社数	比率
プロセス1	11	23%
プロセス2	7	14%
プロセス3	30	63%
合計	48	100%

大阪 23社	社数	比率
プロセス1	4	17%
プロセス2	4	17%
プロセス3	15	66%
合計	23	100%

愛知 16社	社数	比率
プロセス1	2	12%
プロセス2	6	38%
プロセス3	8	50%
合計	16	100%

兵庫 12社	社数	比率
プロセス1	2	17%
プロセス2	4	33%
プロセス3	6	50%
合計	12	100%

表3 続き

VP の、215 社および主要地域別 プロセス別一覧

215 社	VP 平均
全体	4.32
プロセス 1	4.24
プロセス 2	4.93
プロセス 3	4.18

東京 48 社	VP 平均
全体	4.35
プロセス 1	4.5
プロセス 2	5
プロセス 3	4.14

大阪 23 社	VP 平均
全体	4
プロセス 1	4.88
プロセス 2	4.19
プロセス 3	3.72

愛知 16 社	VP 平均
全体	4.52
プロセス 1	4.88
プロセス 2	4.42
プロセス 3	4.5

兵庫 12 社	VP 平均
全体	4.42
プロセス 1	4
プロセス 2	4.81
プロセス 3	4.29

表3 続き

IVPC の、215 社および主要地域別 プロセス別一覧

215 社	IVPC 平均
全体	4.43
プロセス 1	4.22
プロセス 2	4.86
プロセス 3	4.38

東京 48 社	IVPC 平均
全体	4.63
プロセス 1	4.77
プロセス 2	5.14
プロセス 3	4.45

大阪 23 社	IVPC 平均
全体	4.41
プロセス 1	4.5
プロセス 2	4.26
プロセス 3	4.43

愛知 16 社	IVPC 平均
全体	4.47
プロセス 1	4.5
プロセス 2	4.42
プロセス 3	4.5

兵庫 12 社	IVPC 平均
全体	4.5
プロセス 1	3.25
プロセス 2	5.13
プロセス 3	4.5

5. おわりに

本研究の目的は、Web アンケート調査の結果から、最近の国内 ICV の状況について明らかにすることであった。

その結果、以下の3点が明らかになった。

第一に3つのプロセスについて、プロセス2だけ、業種の順位が大きく異なる。ICV215社全体で数の多い業種に注目した場合に、表2のとおり、プロセス1とプロセス3は、社数の多い順から、卸売・小売業、サービス業（他に分類されないもの）、不動産業、物品賃貸業、医療・福祉、製造業の順であったが、プロセス2だけは、サービス業（他に分類されないもの）、不動産業、物品賃貸業、製造業、卸売・小売業、医療・福祉のそれぞれの業種がバラバ

ラに順位づけされている。

第二に地域によって、3つのプロセスが同一の比率ではない。東京、大阪といった大都市圏はICVに限らず、起業に対して積極的であり、親会社主導ではないプロセス3が全国平均より高くなる。愛知県や兵庫県は、新規起業についても消極的であるというデータが近畿経済産業局(2021)やSTARTUPSJOURNAL(2023)から発表されている。このような都市になると、プロセス1・2といった親会社主導のICVの比率が高くなると考えられる。

第三にIVPCの値が全国平均より高い地域はVPの値も全国平均より高いことが明らかとなった。Covin *et al.* (2018) や, Kuratko *et al.* (2009) は, VPとIVPCに有意な正の相関関係があることを実証分析によって指摘している。

先行研究や、今回のWebアンケート調査のデータに基づく分析により、ICVのIVPCがVPに及ぼす影響について、さらに研究を深めることを、今後の課題とした。

Appendix1. 中小企業白書によるサービス業の分類

(1) 情報通信業
(2) 運輸業, 郵便業
(3) 不動産業, 物品賃貸業
(4) 学術研究, 専門・技術サービス業
(5) 宿泊業, 飲食サービス業
(6) 生活関連サービス業, 娯楽業
(7) 教育, 学習支援業
(8) 医療, 福祉
(9) 複合サービス業
(10) その他サービス業

参考文献

- Covin, J. G., Garrett, R. P., Gupta, J. P., Kuratko, D. F. & Shepherd, D. A. (2018). The interdependence of planning and learning among internal corporate ventures, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 42, No. 4, 537-570
- Garvin, D. A. (2004). What every CEO should know about creating new businesses. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 18-21
- 北嶋貴朗 (2021) 『新規事業開発マネジメント』日本経済新聞出版 近畿経済産業局, “関西ベンチャー企業の実態調査 (概要版)”, 近畿経済産業局. 2021-03-17. https://www.kansai.meti.go.jp/3-3shinki/supporters/210317venture_research.pdf (参照 2023-11-22)
- Kuratko, D. F., Covin, J. G. & Garrett, R. P (2009) Corporate venturing. Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52, 459-467
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (2020) 『知識創造から知識実践への新しいモデル』東洋経済新報社

- Sarasvathy, S. D. (2015) 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』 碩学舎
- STARTUPS JOURNAL, “「東京以外」のスタートアップが伸びている。大阪、京都、名古屋、福岡…「東京一極集中」に変化の兆し【独自調査】”, 2023-06-07, <https://journal.startup-db.com/articles/tokyo-overconcentration>, (参照 2023-11-22)
- 脇田邦裕・上原衛 (2022) 「社内起業におけるエフェクチュエーションとコーゼーションに対する知識創造と知識実践の適用」, 日本経営システム学会誌, Vol. 39, No. 1, pp. 1-6
- Wolcott, R. C., Lippitz, M. J. (2010) 『社内起業成長戦略：連続的イノベーションで強い企業を目指せ』 日本経済新聞出版社