

ベンチャー企業と大企業とのマッチング成立要件

中野 剛治・大原 亨

本研究は、イノベーションの社外活用を促進する市場を拡大しようとするオープンイノベーション(Chesbrough, 2003)なる現象の中で、ベンチャー企業と大企業のマッチングがどのような要件の下で成立するのかを、日本におけるオープンイノベーションイベントの先駆的取り組みであるイノベーション・リーダーズ・サミット(以降ILS)に参加したベンチャー企業ならびに大企業に対するアンケート調査から明らかにするものである。本研究では、ベンチャー企業と大手企業とのユニークな組み合わせであるマッチングリクエストを対象に、マッチングの成立・不成立に影響を与える大企業の属性およびベンチャー企業の属性を確認した。分析の結果、ベンチャー企業と大手企業の協業関係の構築において、大手企業の経営トップの関与の必要性、大手企業の経営陣とベンチャーキャピタルとの情報交換の在り方、ベンチャー企業の製品・サービスの開発段階がそれぞれ影響していることが明らかになった。

keywords : オープンイノベーション・マッチング・ベンチャー企業・大企業・トップマネジメント

目 次

1. 本研究の目的と問題設定
2. 調査と手法
3. 分析
4. 結果
5. 結論と議論
6. 今後の課題と研究の展望

1. 本研究の目的と問題設定

知識の流入と流出を自社の目的にかなうように社内イノベーションを加速するとともに、イノベーションの社外活用を促進する市場の拡大については、オープンイノベーションの領域において近年活発な議論が展開されている(Chesbrough, 2006)。この種の活動で必要となる企業間の技術や知識の供給と流通については、補完的企業のネットワークの形成・発達に依存すると指摘されてきた(Teece, 1986; 2006)。ただし、技術の市場化は不完全であるという指定もなされている(Arora et al., 2001)。

オープン・イノベーションにおける探索方法については、補完技術探索・ニーズ・シーズ公開型探索・エージェント活用型探索・場の活用型探索があると指摘される(星野, 2015)。また、マッチン

グ市場における取り組みについても、Holzmann, Sailer & Katzy (2014)によるケーススタディが存在する一方で、その全体像を捉えたような研究は決して多くはない。マッチング市場において大企業とベンチャー企業との協業はどのように起こっているのだろうか。本研究では、大規模な質問票調査の分析により、マッチング市場における成立要件について考察する。

分析の結果、ベンチャー企業と大企業の協業関係の構築において、大企業の経営トップの関与の必要性、大企業の経営陣とベンチャーキャピタルとの情報交換の在り方、ベンチャー企業の製品・サービスの開発段階がそれぞれ影響していることが明らかになった。

2. 調査と手法

2.1 ILS2016とマッチングイベントについて

本稿では、Innovation Leaders Summit(ILS)内で実施されたマッチングイベントにおける調査にて収集したデータを用い、分析を行った。ILSは、株式会社プロジェクトニッポン(代表取締役:松谷 卓也)が中核となって開催される、ベンチャー企業と大企業とのマッチングを主たる目的とする

イベントである。2014年から現在（2018年10月）に至るまで年1回の頻度で5回開催されている。

2016年10月に開催されたILS2016では、2日間を通じて5,510名が参加し、大企業とベンチャー企業のマッチングイベントである「パワーマッチング」では、大企業102社（137部署）とベンチャー企業484社が参加し、2,190件の面会（商談）が成立した。パワーマッチングに加えて、ベンチャー企業80社による「ベンチャーピッチ」、ベンチャー企業187社による「ベンチャーショー」、35の「キープレーヤーセッション」、2つの「ネットワーキングパーティ」が実施されている。

「パワーマッチング」の概要は以下の通りである。まず、主催者によって構築されたWebサイト上に、大企業とベンチャー企業が事前に一定の情報を掲示する。その後、双方の開示された情報を閲覧した上で、一定期間の間に協業を希望する相手に対して面会（商談）を申請する「マッチングリクエスト」が行われる。各企業が受け取ったリクエストに対して諾否を決定することで、面会（商談）の成立・不成立が決定する。成立した面会（商談）については、ILS開催中に15分間の面会（商談）の場が設定される。

「パワーマッチング」に参加するベンチャー企業は、国内外のベンチャーキャピタリストをはじめとする100名で構成される「アドバイザーボード」のメンバーによる推薦を受けた企業となっている。そのため、参加するベンチャー企業の保有する技術やビジネスモデルについては一定の質が担保されていると見ることができる。

大企業とベンチャー企業とが情報を開示し、互いに閲覧するWebサイトについては、大企業側のサイトには、ベンチャー企業に求める提案内容や協業により実現したいことが記載される一方で、ベンチャー企業側のサイトには、自社のシーズや競争優位性、収益モデル、売上高、資金調達状況などの状況が記載される。これらをもとに、大企業とベンチャー企業の双方が情報を検索・閲覧し、事前の分析を経た上で、リクエスト先の選定および受け取ったリクエストに対する諾否の決定が行われる。そして、リクエストを相手が承認すれば、マッチングが成立となり、「パワーマッ

チング」実施当日に大企業各社に用意されたブースにて面会（商談）が行われる。

2.2 調査設計

本稿の分析は、ILS2016の「パワーマッチング」に参加した大企業の担当者に対して実施された質問票調査のデータに基づいて行った。質問票調査は、大企業102社（137部署）の担当者180名（参加企業あるいは参加部署ごとに担当者1～6名が参加している）およびベンチャー企業482名（企業ごとに担当者1名）を対象に、ILS2016終了後の2016年10月から11月にかけての1ヶ月間にオンライン上に用意されたフォームに回答する形式で実施された。回答者数は大企業159名（回答率88.3%）、ベンチャー企業482名（回答率100%）であった。ベンチャー企業については、当該調査項目への回答がマッチングイベントの参加要件の一つとなっていたことから、このような高い回答率となっている。

本稿の分析対象となる大企業側の質問票項目は以下の13項目である。13項目の内訳は、大きく企業内で実施している取組に関する質問と取締役会メンバーによるリードに関する質問とに分けられる。前者の企業内で実施している取り組みに関する質問は、「コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）を設置しているか」や「アクセラレータプログラムを実施しているか」、「戦略出資枠を取締役会で機関決定しているか」、「ベンチャーキャピタル（VC）のファンドに出資しているか」、「海外のインキュベーションに専門人材を派遣しているか」の5項目によって構成される。

後者の取締役会メンバーによるリードに関する質問は、「経営トップのリードにより新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が実施されたか」や「新事業部署への人材配置、予算配分を経営トップがリードして行っているか」、「経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしているか」、「経営トップが率先してベンチャーキャピタルと情報交換しているか」、「新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が取締役会で機関決定されたか」、「新事業部署への人材配置、予算配分は担当役員がリード

して行っているか」、「担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしているか」、「担当役員が率先してベンチャーキャピタルと情報交換しているか」の8項目で構成される。これら質問では、いずれもその有無に関する回答を求めた。

前述の通り、大企業に関しては、参加企業（あるいは参加部門）によっては、複数の担当者（2～6名）が参加している。質問票調査は参加者ベースで行われており、企業（あるいは部署）によっては、同一企業（あるいは同一部署）の状況について、複数の回答者によって重複した形での回答が行われている場合がある。複数の回答者による重複回答が確認された44企業（あるいは部署）については、複数の回答者による各回答の値の算術平均（小数第一位を四捨五入）を各企業・部署を代表する回答（0/1）とした。その結果、85企業（あるいは部署）の回答が得られた。

次に、本稿の分析対象となるベンチャー企業側の質問票項目は、製品・サービスの開発段階に関する1項目である。この質問では、当該企業が参加するILS2016において、提供可能な製品・サービスの開発段階について尋ねたものである。段階としては、最も初期である「企画段階」から始まり、「研究開発段階」、「実証実験段階」、「販売拡大段階」と進み、最後は「黒字段階」である。ベンチャー企業は、このいずれの段階に当てはまるかを回答する。

調査を通じて得られた大企業とベンチャー企業の回答の概況は表1の通りである。

表1 大企業とベンチャー企業の回答の概況

大手企業向けの質問項目	
企業内で実施している取り組み	有り
CVC を設置している	21.2%
アクセラレータプログラムを実施している	15.3%
戦略出資枠を取締役会で機関決定している	10.6%
VC ファンドに出資している	38.8%
海外のインキュベーションに専門人材を派遣している	10.6%
取締役会メンバーのリード	有り
経営トップのリードにより新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が実行された	38.8%
新事業部署への人材配置、予算配分を経営トップがリードして行っている	28.2%

経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	8.2%
経営トップが率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	5.9%
新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が取締役会で機関決定された	31.8%
新事業部署への人材配置、予算配分は担当役員がリードして行っている	36.5%
担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	30.6%
担当役員が率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	18.8%

ベンチャー企業向けの質問項目

製品サービスの状況	
企画段階	1.5%
研究開発段階	7.3%
実証実験段階	16.4%
販売拡大段階	62.2%
黒字段階	12.7%

これらの質問に加えて、本研究では、個々のマッチングの成果として、面会（商談）のリクエストに対するマッチングの成立と不成立のデータを収集した。前述の通り、ILSでは、ベンチャー企業と大企業の双方から面会（商談）リクエストが発せられ、その相手となる大企業とベンチャー企業がリクエスト受け入れるか否かによって、マッチングの成立と非成立が決定する。面会（商談）リクエストの結果（成立/非成立）の概況は以下の通りである。なお、本研究では、上述の大企業およびベンチャー企業に対する各質問項目に回答した企業同士による面会（商談）リクエストを抽出し、分析の対象とする。

表2 面会（商談）リクエストの結果の概況

対象) 全参加企業	(単位: 件)
成立	2,153
不成立	2,526
計	4,679
対象) 有効回答企業	(単位: 件)
成立	1,661
不成立	1,955
計	3,616

3. 分析

本研究では、大企業およびベンチャー企業を対象に、企業内の実施取り組みや取締役会メンバーのリード、製品・サービスの開発段階を独立変数とし、面会（商談）リクエストの成立・不成立を従属変数とする回帰分析を行った。

本稿の分析では、ILS2016のマッチングイベントにおいては、大企業もしくはベンチャー企業から特定の相手（大企業はベンチャー企業へ、ベンチャー企業は大企業）への面会（商談）を求めるリクエストが生じる。ここでは、特定のリクエストは、特定の大企業と特定のベンチャー企業とのユニークな組み合わせになっている。したがって、本稿の分析では、面会（商談）リクエスト1件を1つのサンプルとし、それに関わる大企業とベンチャー企業の回答が、面会（商談）の成立／不成立に及ぼす影響の特定を試みた。

本研究のサンプル数は、ILS2016において行われたリクエスト総数4,679件のうち、調査票の質問項目に回答した大企業およびベンチャー企業が関係するリクエスト3,616件となる。

独立変数となる14項目（大企業13項目とベンチャー企業1項目）の記述統計は、表3の通りである。

個々のリクエストにおいて、独立変数となる14項目の記述統計は、表4の通りである。

従属変数となる面会（商談）リクエストの結果は、成立／不成立（1/0）の2項変数である。本稿では、ロジットモデルを採用し、分析を行った。

モデル内の独立変数の相関行列については、表5の通りである。また、モデルの要約については、表6の通りである。さらに、モデルの分析結果は、表7の通りである。

表3 記述統計（質問項目ベース）

変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値
CVC を設置している	85	0.212	0.169	0.411	0	1
アクセラレータプログラムを実施している	85	0.153	0.131	0.362	0	1
戦略出資枠を取締役会で機関決定している	85	0.106	0.096	0.310	0	1
VCのファンドに出資している	85	0.388	0.240	0.490	0	1
海外のインキュベーションに専門人材を派遣している	85	0.106	0.096	0.310	0	1
経営トップのリードにより新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が実行された	85	0.388	0.240	0.490	0	1
新事業部署への人材配置、予算配分を経営トップがリードして行っている	85	0.282	0.205	0.453	0	1
経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	85	0.082	0.076	0.277	0	1
経営トップが率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	85	0.059	0.056	0.237	0	1
新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が取締役会で機関決定された	85	0.318	0.219	0.468	0	1
新事業部署への人材配置、予算配分は担当役員がリードして行っている	85	0.365	0.234	0.484	0	1
担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	85	0.306	0.215	0.464	0	1
担当役員が率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	85	0.188	0.155	0.393	0	1
企画段階	482	0.015	0.014	0.120	0	1
研究開発段階	482	0.073	0.067	0.260	0	1
実証実験段階	482	0.164	0.137	0.371	0	1
販売拡大段階	482	0.622	0.236	0.485	0	1
黒字段階	482	0.127	0.111	0.333	0	1

表 4 記述統計（リクエストベース）

変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	標準誤差
成立	3616	0.459	0.248	0.498	0.008
実施している取り組み：CVCを設置している	3616	0.216	0.170	0.412	0.007
実施している取り組み：アクセラレータプログラムを実施している	3616	0.177	0.146	0.382	0.006
実施している取り組み：戦略出資枠を取締役会で機関決定している	3616	0.117	0.103	0.321	0.005
実施している取り組み：VCのファンドに出資している	3616	0.426	0.245	0.495	0.008
実施している取り組み：海外のインキュベーションに専門人材を派遣している	3616	0.130	0.113	0.336	0.006
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：経営トップのリードにより新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が実行された	3616	0.350	0.228	0.477	0.008
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：新事業部署への人材配置、予算配分を経営トップがリードして行っている	3616	0.293	0.207	0.455	0.008
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	3616	0.081	0.075	0.273	0.005
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：経営トップが率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	3616	0.064	0.060	0.245	0.004
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み施策が取締役会で機関決定された	3616	0.338	0.224	0.473	0.008
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：新事業部署への人材配置、予算配分は担当役員がリードして行っている	3616	0.368	0.233	0.482	0.008
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	3616	0.286	0.204	0.452	0.008
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：担当役員が率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	3616	0.210	0.166	0.407	0.007
製品・サービスの状況：企画段階	3616	0.015	0.015	0.121	0.002
製品・サービスの状況：研究開発段階	3616	0.064	0.060	0.244	0.004
製品・サービスの状況：実証実験段階	3616	0.173	0.143	0.378	0.006
製品・サービスの状況：販売拡大段階	3616	0.638	0.231	0.481	0.008
製品・サービスの状況：黒字段階	3616	0.110	0.098	0.313	0.005

表5 独立変数の相関行列

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 実施している取り組み：CVC を設置している	0.059															
2 実施している取り組み：アクセラレータープログラムを実施している	0.085	-0.035														
3 実施している取り組み：戦略出資枠を取締役会で機関決定している	0.145	-0.009	0.206													
4 実施している取り組み：VC のファンドに出資している	0.190	-0.041	0.046	0.179												
5 実施している取り組み：海外のインキュベーションに専門人材を派遣している	0.172	0.021	0.140	0.201	-0.070											
6 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：経営トップのリードにより新事業のための出資や協業を行う組織や取	0.079	0.086	0.195	0.104	-0.002	0.048										
7 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：新事業部署への人材配属、予算配分を経営トップが行って	-0.065	-0.024	0.024	-0.121	-0.115	0.314	0.046									
8 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしてい	0.025	0.054	0.113	-0.035	-0.101	0.259	0.152	0.464								
9 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしてい	0.056	0.093	0.321	0.174	0.113	0.189	0.233	0.044	-0.046							
10 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み	0.182	0.185	0.155	0.024	0.077	-0.085	0.227	-0.061	-0.061	0.229						
11 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：新事業部署への人材配属、予算配分は担当役員がリードして行っ	0.130	0.149	-0.083	-0.030	0.059	0.163	0.090	0.125	-0.013	0.187	0.280					
12 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしてい	0.191	0.252	-0.033	0.053	0.241	0.074	0.134	-0.002	0.035	0.088	0.302	0.584				
13 現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしてい	0.086	-0.002	0.001	0.023	0.010	0.056	0.009	-0.015	-0.003	-0.014	-0.025	-0.002	-0.018			
14 製品・サービスの状況：研究開発段階	-0.006	-0.034	-0.005	0.015	-0.005	0.020	0.015	-0.005	-0.003	-0.013	0.017	-0.003	-0.019	-0.119		
15 製品・サービスの状況：実証実験段階	-0.005	0.009	0.018	-0.002	-0.013	-0.022	-0.009	0.018	0.016	0.016	-0.017	-0.002	0.009	-0.346	-0.607	
16 製品・サービスの状況：販売拡大段階	-0.011	0.024	-0.024	-0.025	0.021	-0.034	-0.008	-0.011	-0.013	0.004	0.019	0.008	0.022	-0.092	-0.161	-0.468
17 製品・サービスの状況：黒字段階																

表6 モデルの要約

決定係数						
-2対数尤度	AIC	R2乗	Cox-Snell	Nagelkerke	相関係数	誤判別率
4834.585	4870.585	0.031	0.042	0.056	0.206	41.7%

表7 二項ロジスティック回帰分析

変数	偏回帰係数		標準誤差		標準偏回帰係数		上限値	オッズ比	下限値	上限値
	下限値	上限値	下限値	上限値	下限値	上限値				
実施している取り組み：CVCを設置している	-0.248	0.089	-0.102	-0.072	0.781	0.655	0.930			
実施している取り組み：アクセラレータプログラムを実施している	-0.338	0.096	-0.129	-0.150	0.713	0.592	0.861			
実施している取り組み：戦略出資枠を取締役会で機関決定している	-0.013	0.119	-0.004	-0.247	0.987	0.781	1.246			
実施している取り組み：VCのファンドに出資している	-0.170	0.075	-0.084	-0.317	0.843	0.728	0.977			
実施している取り組み：海外のインキュベーションに専門人材を派遣している	0.072	0.111	0.024	-0.146	1.075	0.864	1.337			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
経営トップのリードにより新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み実施が実行された	0.600	0.084	0.286	0.435	1.822	1.545	2.148			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
新事業部署への人材配置、予算配分を経営トップがリードして行っている	0.194	0.081	0.089	0.036	1.215	1.037	1.423			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
経営トップが率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	-0.224	0.151	-0.061	-0.521	0.799	0.594	1.074			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
経営トップが率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	-0.441	0.168	-0.108	-0.771	0.643	0.463	0.894			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
新事業のための出資や協業を行う組織や取り組み実施が取締役会で機関決定された	-0.376	0.084	-0.178	-0.541	0.686	0.582	0.809			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
担当役員が率先してベンチャー企業と会い意思決定をリードしている	0.434	0.100	0.196	0.238	1.543	1.269	1.877			
現経営陣（ボードメンバー）によるリードが行われている取り組み：	0	0	0	0	0	0	0			
担当役員が率先してベンチャーキャピタルと情報交換している	-0.521	0.114	-0.212	-0.744	0.594	0.475	0.742			
製品・サービスの状況：研究開発段階	0.744	0.315	0.182	0.126	2.104	1.134	3.903			
製品・サービスの状況：実証実験段階	0.505	0.296	0.191	-0.075	1.657	0.928	2.959			
製品・サービスの状況：販売拡大段階	0.267	0.288	0.128	-0.297	1.306	0.743	2.294			
製品・サービスの状況：黒字段階	0.088	0.303	0.028	-0.505	1.092	0.603	1.978			
定数項	-0.445	0.289		-1.011	0.641	0.364	1.128			

4. 結果

上記分析の結果は、以下の通りである。大企業内の取り組みに関しては、次の結果が得られた。CVCを設置している大企業の関与はマッチング成立確率を下げる（1%有意）。アクセラレータプログラムを実施している大企業の関与はマッチング成立確率を下げる（1%有意）。VCファンに出資している大企業の関与はマッチング成立確率を下げる（5%有意）。

次に、大企業の取締役会メンバーによるリードに関しては、次の結果が得られた。経営トップのリードによってベンチャー企業との協業が実行されている大企業の関与はマッチング成立確率を上げる（1%有意）。経営トップのリードによってベンチャー企業との協業への予算配分が行われている大企業の関与はマッチング成立確率を上げる（5%有意）。経営トップが率先してVCとの情報交換を行っている大企業の関与はマッチング成立確率を下げる（1%有意）。担当役員のリードによってベンチャー企業との協業が実行されている大企業の関与はマッチング成立確率を下げる（1%有意）。担当役員が率先してベンチャー企業と会い意志決定をリードしている大企業の関与はマッチング成立確率を上げる（1%有意）。担当役員が率先してVCとの情報交換を行っている大企業の関与はマッチング成立確率を下げる（1%有意）。

最後に、ベンチャー企業の製品・サービスの状況については、製品・サービスが研究開発段階にあるベンチャー企業の関与は、企画段階にあるベンチャー企業に比べて、マッチング成立確率を上げる（5%有意）。

5. 結論と議論

本稿の分析結果から、以下3点の知見について考察していきたい。第一に、大企業の経営トップの関与の問題である。本調査から、大企業側の取締役会メンバーの関与について、経営トップのリードによる直接の実行や予算配分がいずれもマッチング成立確率への正の影響が有意な結果として得られた。一方で、経営トップではない担当

役員による同様の関与については、マッチングの成立確率への負の影響が有意な結果として得られている。このことから、大企業において、ベンチャー企業との協業に関しては経営トップ自身が率先して計画・実行に関与することが協業を推進させる一方で、担当役員レベルが計画・実行に関与するに留まる場合には、協業の推進には寄与しない可能性が高いことが明らかになった。つまり、オープンイノベーションに対する取り組みの有効性を高めるためには、ベンチャー企業との協業交渉を担当役員に任せきりにするのではなく、大企業のトップマネジメントが直接関与していく必要性を示唆しているといえる。

第二に、ベンチャーキャピタルとの情報交換の必要性の有無の問題である。経営トップのリードによるVCとの情報交換を行っている大企業と、担当役員が率先してVCとの情報交換を行っている大企業では、いずれもマッチングの成立確率に対する負の影響が有意な結果として得られた。このことから、「VCとの積極的な情報交換」の結果、ある種の「目利き」となり、ILS内外で相対するベンチャー企業の評価・検討が厳しく行われている可能性が考えられる。同時に、「VCとの積極的な交換」という事実が「何も分かっていない状態」を指すということであれば、ILS内で相対するベンチャー企業の評価や検討が慎重に行われている可能性も考えられる。大企業が続々とCVCを組成している現在だからこそ、単なる情報収集のための関係を越えるため、大企業とVCとの関係の在り方を改めて考え直さなければならない時期に来ていることを示した結果といえるのではないだろうか。

第三に、ベンチャー企業の製品・サービスについてである。本調査から、製品・サービスの完成あるいは商業ベースにあることが、大企業側から協業のパートナーとしての条件にはなっていないということが明らかになった。この点、完全に製品化・サービスインされる前のプロトタイプの状態であっても、ベンチャー側に自社の技術やその内容を大企業に対して説明することができれば、大企業側からも十分に協業の可能性に値すると判断され、商談がスタートするということの意味し

ているといえる。逆に、すでにベンチャー企業の製品・サービスが完成段階にあると、マッチングへのアプローチが単なる販売先の探索と取られやすいため商談まで至りにくい、といった点も示唆される。近年のベンチャーピッチの増加やクラウドファンディングによる研究開発段階による資金調達の容易さも、本研究の結果を傍証しているといえるだろう。

6. 今後の課題と研究の展望

本研究では、ベンチャー企業と大企業との協業の契機となりうる面会（商談）の成立・不成立に影響を及ぼす大企業側およびベンチャー企業側の要因について明らかにした。分析の結果から、大企業については、経営トップの計画・実行段階への積極的な関与が必要となることが明らかとなった。ベンチャー企業については、大企業の協業パートナーとして、完成品あるいは商業ベースにあることが必須条件ではないことが明らかとなった。

一方で、ベンチャー企業との協業において、大企業外部のアドバイザーとして有力なVCとの関係については、その影響プロセスをより明確に特定する必要がある。このことについては、定性調査等を通じた、大企業側の意思決定プロセスを追跡することで明らかにできるであろう。面会（商談）の成立前後において、協業に向けてどのような作業が行われている、その実態を定性的に調査する必要がある。

謝辞

本研究の質問票調査においては、株式会社プロジェクトニッポンの松谷卓也代表取締役および井上英昭氏に多大なご協力をいただきました。また、各務茂夫東京大学教授および田村真理子日本ベンチャー学会事務局長には、多くのご示唆をいただきました。ここに深く感謝いたします。

参考文献

- Arora, A., Fosfura, F., and A. Gambardella (2001) Markets for technology: the economics of innovation and corporate strategy. The MIT Press.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). Open business model: How to thrive in the new innovative landscape. Harvard Business School Press.
- 星野雄介 (2015)「外の知識をどのように探すのか？」米倉誠一郎・清水洋編『オープン・イノベーションのマネジメント』4章, 有斐閣.
- Holzmann, T., Sailer, K., and Katzy, BR (2014). Matchmaking as multi-sided market for open innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* 26 (6), 601-615. DOI: 10.1080/09537325.2014.913786
- Teece, D., J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licencing, and public-policy. *Research policy*. 15(6). 285-305.
- Teece, D., J. (2006). Reflections on profiting from innovation. *Research policy*. 35. 1131-1146.