
出向起業の“その後” フォローアップ調査報告書 (2023年8月末時点版)

2023年11月



一般社団法人
社会実装推進センター
JISSUI

代表理事 中間康介

調査の背景・目的

本調査実施の背景

- ✓ “出向起業”を支援する補助事業は、これまで令和2年度（令和元年度補正予算）から令和5年度（当初予算）まで実施し、43件※（一般枠40件、MBO型起業枠3件）の出向起業スタートアップを採択・支援することで、大企業等の経営資源の開放に資するエコシステムの構築促進、新規事業に係る多様な経営人材の育成、ひいては新規事業創造を促進してきた。
- ✓ 一方、補助事業による事例創出を、今後の大企業等における出向起業（を含むカーブアウト・スピンアウト施策）の制度化・定着等に波及させるには、出向起業の“その後”がどうなっているか、成果と課題の把握が必要。
- ✓ 当初想定していた出向期間が終了する案件が生まれ始めたことから、令和5年度においてフォローアップ調査を実施することとした。

本調査の目的

- ✓ “出向起業”を実施して一定期間が経過した案件の現状を把握し、出向起業スキームの有効性や課題を整理・情報提供することで、出向起業の認知度を更に高めるとともに、実際に出向起業で新規事業を立ち上げたい大企業等社員と、出向起業を承認する管理職等とのコミュニケーションの円滑化の一助とすることを目的とする。
- ※ 本調査はあくまで現時点における整理であることに留意。出向起業自体が新しい概念であり、出向期間が終了した案件もまだ多くないため、今後も継続的に調査を行い、その有効性や課題の認識は適宜更新していく必要がある。

調査対象・方法

■ **令和4年度までに外向起業を行った33件（MBO型起業枠を除く）を対象に、“その後”に関するフォローアップアンケート調査を実施した。**

- WEBアンケート方式により全数調査を行い、回収率は33件中32件。
- 2023年8月末日時点の情報を調査した。
- 自由回答については、アンケート回答および個別ヒアリングの内容を一部抜粋している。個社の特定を避ける目的にて、一部表現の修正・加工を行っている場合がある。

調査サマリ

■ 徐々にスピアウト・子会社化の事例が生まれつつあり、32件中24件は外部資金調達を実施している。

- 過去に出向起業を行った32件について、既に出向等が終了している案件は11件（退職・独立7件、子会社化3件、廃業・清算1件）。それ以外の21件は、出向等を継続中。
- 資金調達（Equity、J-KISS等）を実施している案件は24件、うちシリーズAが2件、シリーズBが1件。
- 出向元からの出資を受けずに出向起業を行った案件が20件と最も多い。それ以外の12件のうち、子会社化した案件（3件）を除く9件は、自社または自社関与のCVC等を経由した出資を受けている。

■ 出向起業前に、顧客ニーズの検証は最低限必要。出向起業の“目的”は多岐に渡り、出向元の事業・組織課題によって異なる。

- 出向起業前から、1-2年かけて起業アイデアを簡易に検証している案件が多い。準備期間においては、企業内での活動が発展するケースと、個人活動が発展するケースに分かれる。ほぼ全件においてビジネスモデル立案・ユーザーヒアリングは実施されている。
- 起業準備時点にて外部投資家へのピッチを行っている案件は、早期に外部資金調達を達成している案件が多い（12件中11件）。
- 出向起業の目的は、①大企業のガバナンスを外すことによる新規事業開発の加速、②経営人材育成、③社内風土改革、の順に多い。
- 既存事業へのシナジーについては、直接的な関連事業というよりは、比較的中長期・間接的なシナジー（当該事業が成長することで、既存事業の市場自体が広がる可能性がある…等）をもって目的を設定しているケースが多い。
- 企業内の状況等によって、新規事業に投じる予算が無い場合に、外部資金・リソースを活用するための手段としても用いられている。

■ 出向起業によって、事業開発や人材開発は加速。出向元との定性的な“目的”の目線合わせができてることが重要。

- 殆どの事業者が、事業推進および自身の人材開発に対して効果があったと回答。
- 個社がそれぞれ設定した“出向起業の目的”の達成度についてはばらつきがあるものの、単なる数値・KPI目標ではなく、出向元の経営課題・事業課題に紐づく定性的な目的・目標について目線合わせができている場合、お互いにとってメリットがある形となっているように見受けられた。

■ スピアウト・子会社化した案件についても、継続的に出向元と関係性を維持し、社外での経験や人脈を還元している。

- 出向等が終了した11件（退職・独立7件、子会社化3件、廃業・清算1件）について、それぞれ出向元との関係性は一定継続している。
- 退職・独立した場合においても、出向元への発注等の売上による貢献や、外部人材との交流機会の創出等の外部エコシステムとの接続による貢献等を行っている事例は存在する。
- 子会社化したケースなどでは、元社の社内ベンチャー制度のメンターを務めるなどで、経験を還元しているケースもある。出向元自身が、出向者が外部で得た経験や人脈などを、どう活用できるかも合わせて検討していくことが必要。

1. 出向等の状況 (N=32)

- ✓ 現在の出向等のステータス
- ✓ 資金調達等の状況
- ✓ 資本政策

2. 出向起業の振り返り (出向起業するまで) (N=32)

- ✓ 出向起業前の準備活動
- ✓ 出向起業の目的設定

3. 出向起業の振り返り (出向期間中) (N=32)

- ✓ 事業推進の成果
- ✓ 人材開発の成果
- ✓ 各社設定した“出向起業の目的”の成果
- ✓ 出向期間中の出向元とのコミュニケーション

4. 出向起業の振り返り (出向終了後) (N=11)

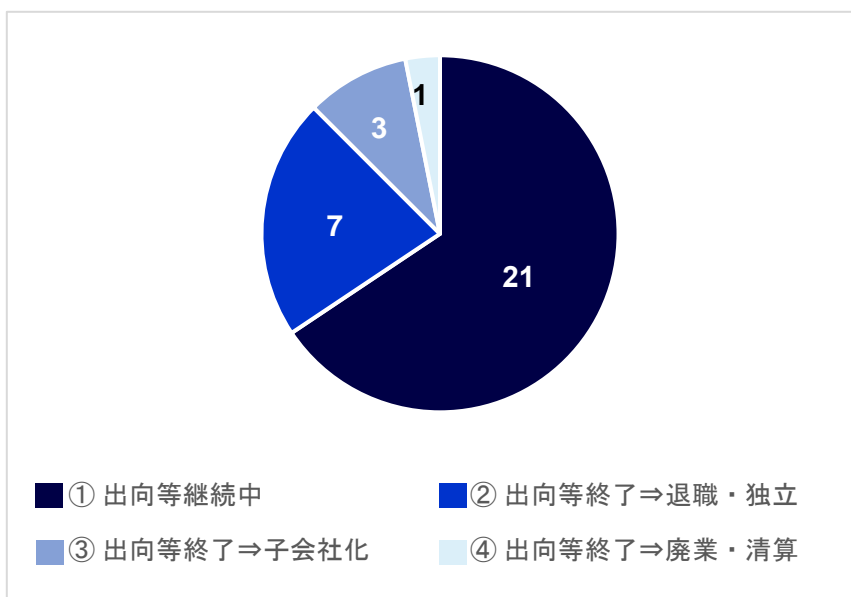
- ✓ 現在の出向元との関係性
- ✓ 出向終了後の出向元への貢献
- ✓ 出向終了後の事業計画・キャリア

1. 出向等の状況 (n=32)

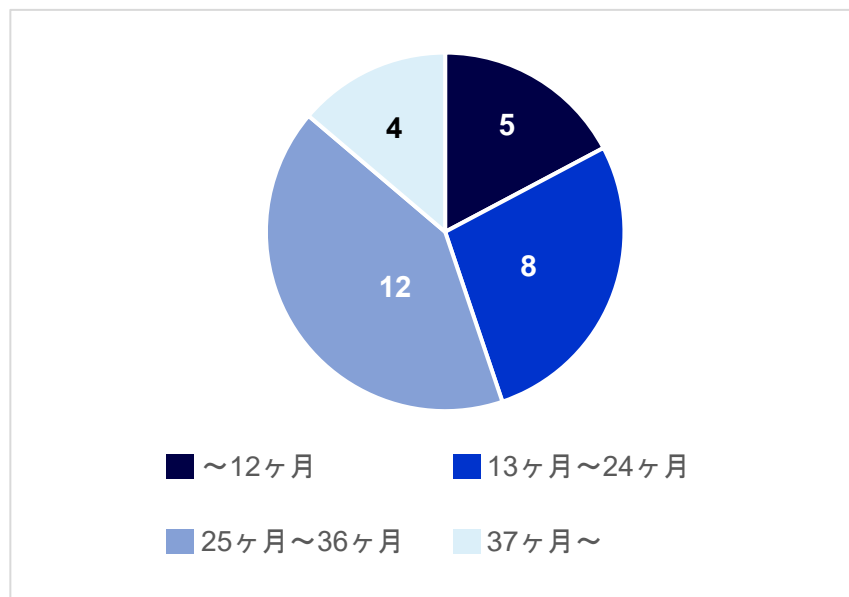
現在の出向等のステータス

- 出向起業を実施後、既に何かしらの形で出向等が終了している案件は11件（退職・独立7件、子会社化3件、廃業・清算1件）。それ以外の21件は、出向等を継続中。
- 出向等の期間は2-3年となるケースが多いが、研究開発が伴う事業など、足が長い案件については最初から5年間程度の期間を設定するケースもある。
 - 殆どのケースにおいて、当初設定した出向等期間終了前に、期間延長等についての出向元と協議の場を設定している。

2023年8月現在の出向等のステータス



2023年8月現在の出向等の期間※



※) 現状で確定している契約期間。出向等継続中の案件については今後延長される可能性あり

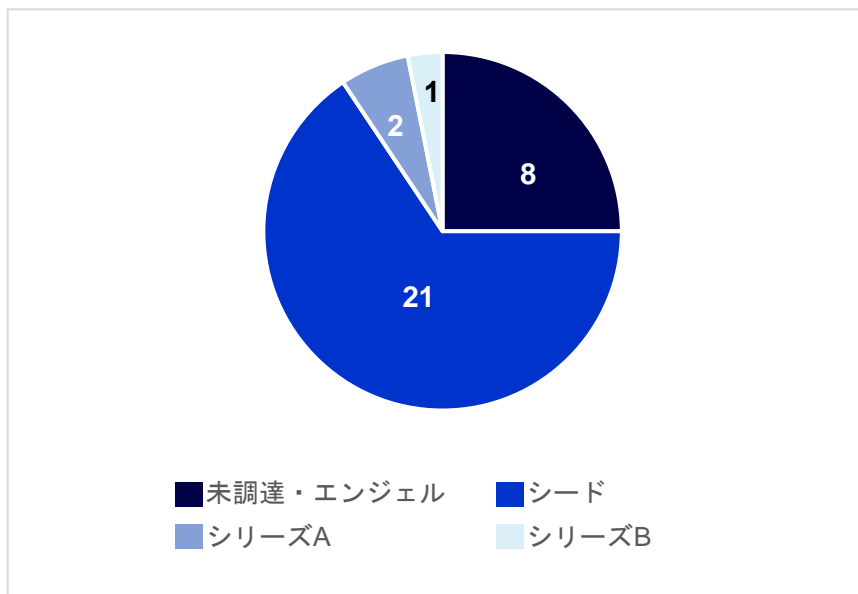
1. 出向等の状況 (n=32)

資金調達等の状況

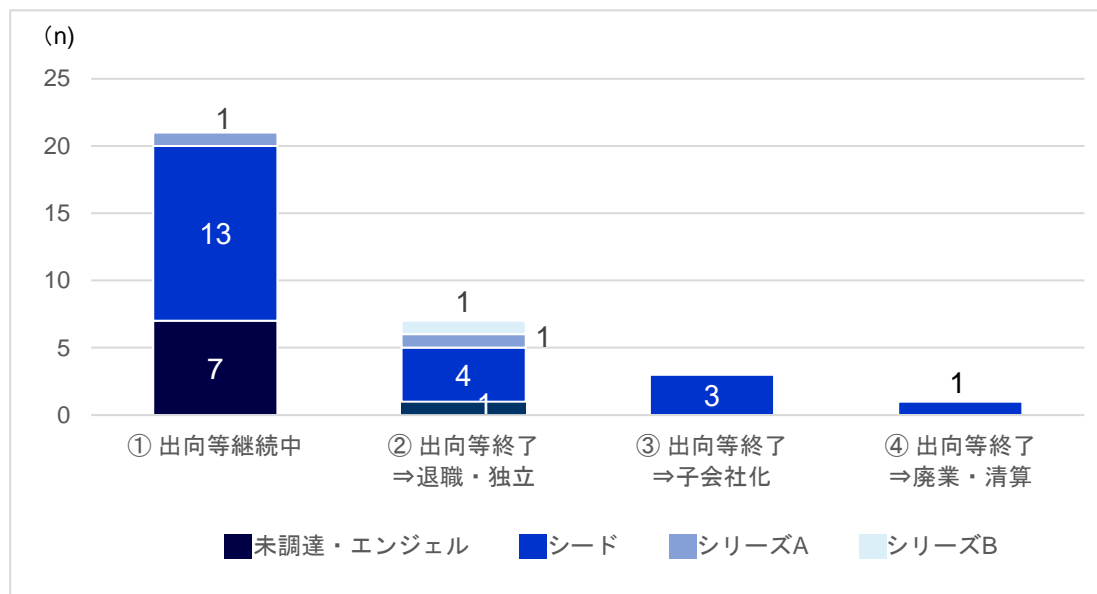
■ 何かしらの形で資金調達 (Equity、J-KISS等) を実施している案件は24件、うちシリーズAが2件、シリーズBが1件となっている。

- 子会社化または廃業・清算においては、資金調達時のステージにてカウント。

シリーズ (INITIALデータベース等を参照してJISSUI作成)



2023年8月現在の出向等のステータス毎のシリーズ

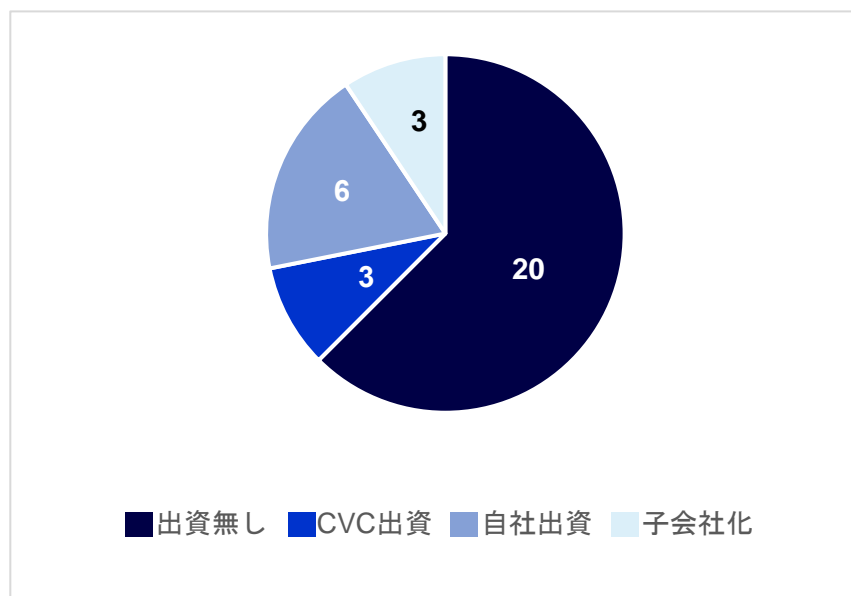


1. 出向等の状況 (n=32)

資本政策

- 出向元からの出資を受けずに出向起業を行った案件が20件と最も多い。それ以外の12件のうち、子会社化した案件（3件）を除く9件は、自社または自社関与のCVC等を経由した出資を受けている。
- 上記の出資以外の資本については、経営者（出向者および共同創業者）が殆どの株式を保有している。

2023年8月現在の出向元からの出資の有無



1. 出向等の状況 (N=32)

- ✓ 現在の出向等のステータス
- ✓ 資金調達等の状況
- ✓ 資本政策

2. 出向起業の振り返り (出向起業するまで) (N=32)

- ✓ 出向起業前の準備活動
- ✓ 出向起業の目的設定

3. 出向起業の振り返り (出向期間中) (N=32)

- ✓ 事業推進の成果
- ✓ 人材開発の成果
- ✓ 各社設定した“出向起業の目的”の成果
- ✓ 出向期間中の出向元とのコミュニケーション

4. 出向起業の振り返り (出向終了後) (N=11)

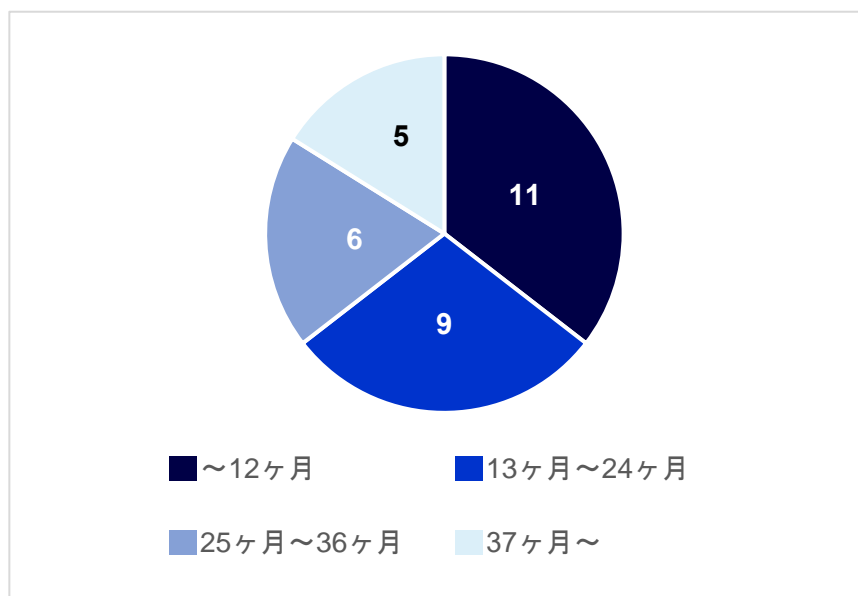
- ✓ 現在の出向元との関係性
- ✓ 出向終了後の出向元への貢献
- ✓ 出向終了後の事業計画・キャリア

2. 出向起業の振り返り（出向起業するまで）（n=32）

出向起業前の準備活動

- 出向起業前から、1-2年かけて起業アイデアを簡易に検証している案件が多い。準備期間においては、企業内での活動が発展するケースと、個人活動が発展するケースに分かれる。

出向起業前の起業準備期間



起業準備期間における立場 ※一部抜粋

■ 出向元社員としての活動

- 新規事業部の担当者として企画
- 研究開発担当者として技術の活用方法を検討
- 営業担当者として顧客ニーズを把握
- 社内新規事業プログラムへの提案
- 社内新規事業プログラムの事務局運営
- 事業部・バックオフィス部門などにおける課題深掘り
…等

■ 個人としての活動

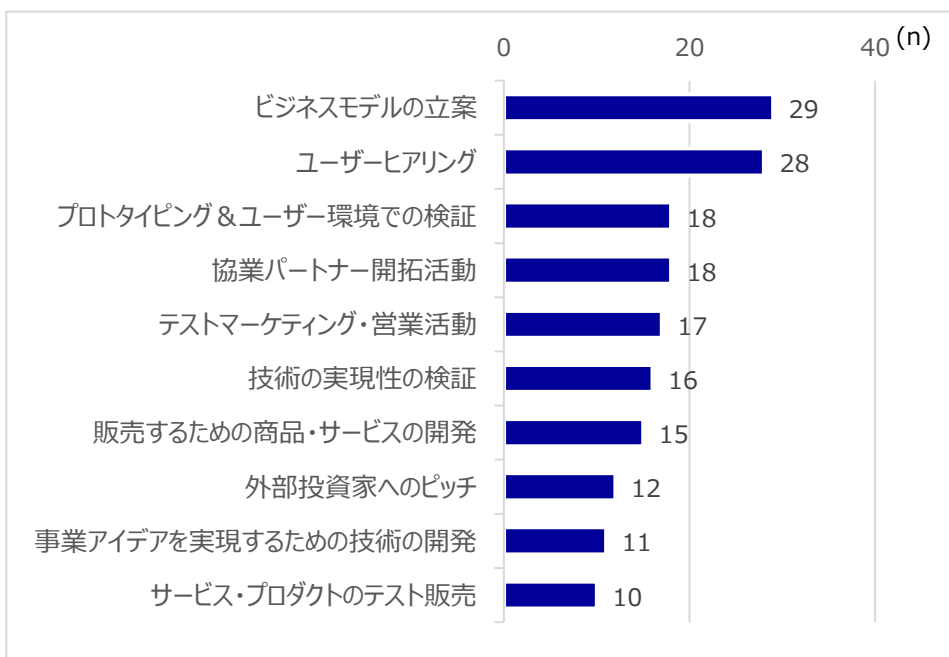
- 社内有志活動に業務時間外で参加
- 会社とは関係なく個人活動として業務時間外で検討

2. 出向起業の振り返り（出向起業するまで）（n=32）

出向起業前の準備活動

- ほぼ全件においてビジネスモデル立案・ユーザーヒアリングは実施されており、大きな資金が不要な範囲で出来ることを実施しているケースが多い。
 - 起業準備時点にて外部投資家へのピッチを行っている案件は、結果として早期に外部資金調達を達成している案件が多い（12件中11件が資金調達を実施）。

起業準備期間における活動（複数選択）



起業準備において特に注力した活動 ※一部抜粋

・ユーザーヒアリング

- ・ユーザーが本当にお金を払うほどのニーズを抱えているのか、机上の調査ではなく実際のユーザー候補へのヒアリングを繰り返していた。

・協業パートナー開拓活動

- ・実証等を共同で行うパートナーを開拓する際には、元社の人脈を一定活用することができた。

・外部投資家へのピッチ

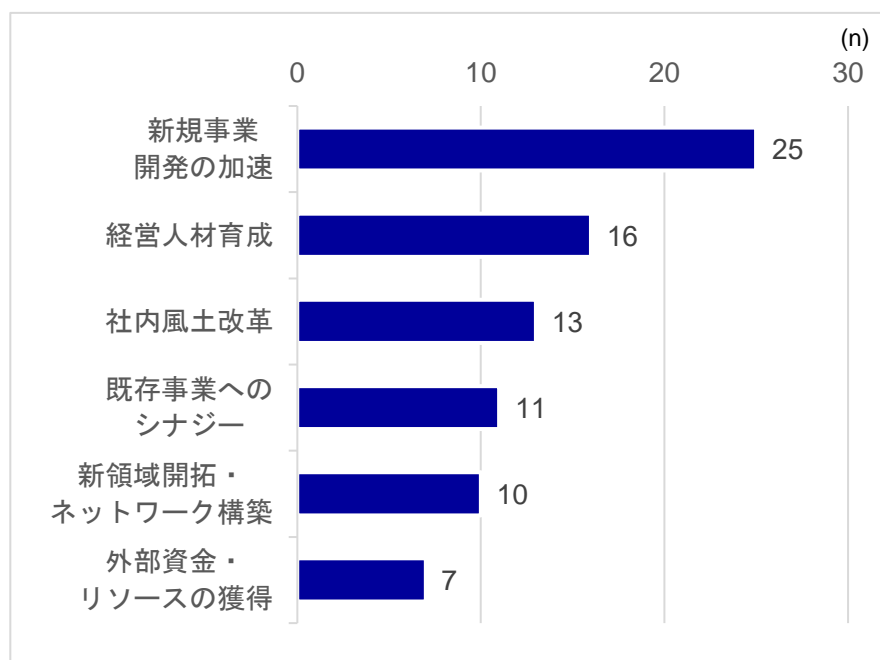
- ・自分自身や社内に起業に関するノウハウが無かったため、知り合いの起業経験者から紹介してもらい、起業経験者やVC等とのリレーションを構築することで、起業そのものに関するノウハウ獲得や資金調達に繋がった。

2. 出向起業の振り返り（出向起業するまで）（n=32）

出向起業の目的設定

- 出向起業の目的においては、大企業のカバナンスを外すことによる新規事業開発の加速が最も多い目的。
- 経営人材育成が二番目に多く、社内風土改革が三番目に多い目的設定。
- 既存事業へのシナジーについては、直接的な関連事業というよりは、比較的間接的なシナジー（当該事業が成長することで、既存事業の市場自体が広がる可能性がある…等）をもって目的を設定しているケースが多い。
- 企業内の状況等によって、新規事業に投じる予算が無い場合に、外部資金・リソースを活用するための手段としても用いられている。

出向元との協議において定義した出向起業の目的 （複数回答）



出向起業の目的 その他（自由回答）

- 出向元企業の長期ビジョンに対するシナジー
- 新規事業開発ノウハウを獲得するための斥候部隊の位置づけ
- 出向元企業のブランディング・採用力アップ …等

1. 出向等の状況 (N=32)

- ✓ 現在の出向等のステータス
- ✓ 資金調達等の状況
- ✓ 資本政策

2. 出向起業の振り返り (出向起業するまで) (N=32)

- ✓ 出向起業前の準備活動
- ✓ 出向起業の目的設定

3. 出向起業の振り返り (出向期間中) (N=32)

- ✓ 事業推進の成果
- ✓ 人材開発の成果
- ✓ 各社設定した“出向起業の目的”の成果
- ✓ 出向期間中の出向元とのコミュニケーション

4. 出向起業の振り返り (出向終了後) (N=11)

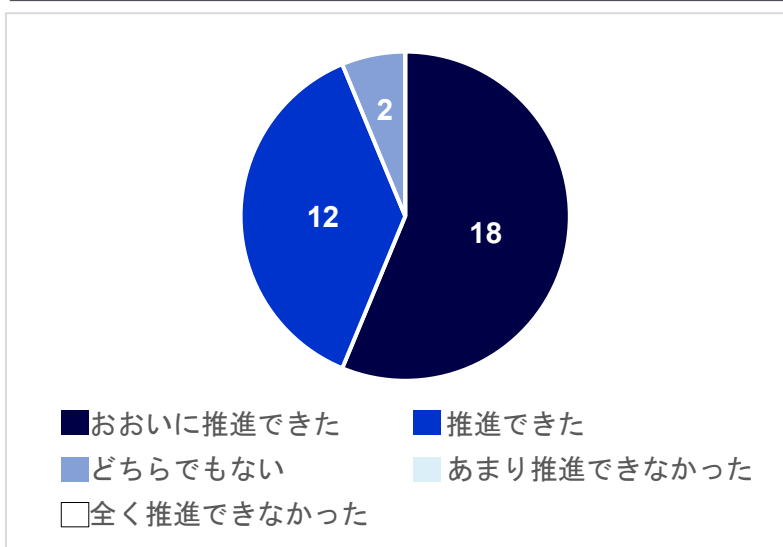
- ✓ 現在の出向元との関係性
- ✓ 出向終了後の出向元への貢献
- ✓ 出向終了後の事業計画・キャリア

3. 出向起業の振り返り（出向期間中）（n=32）

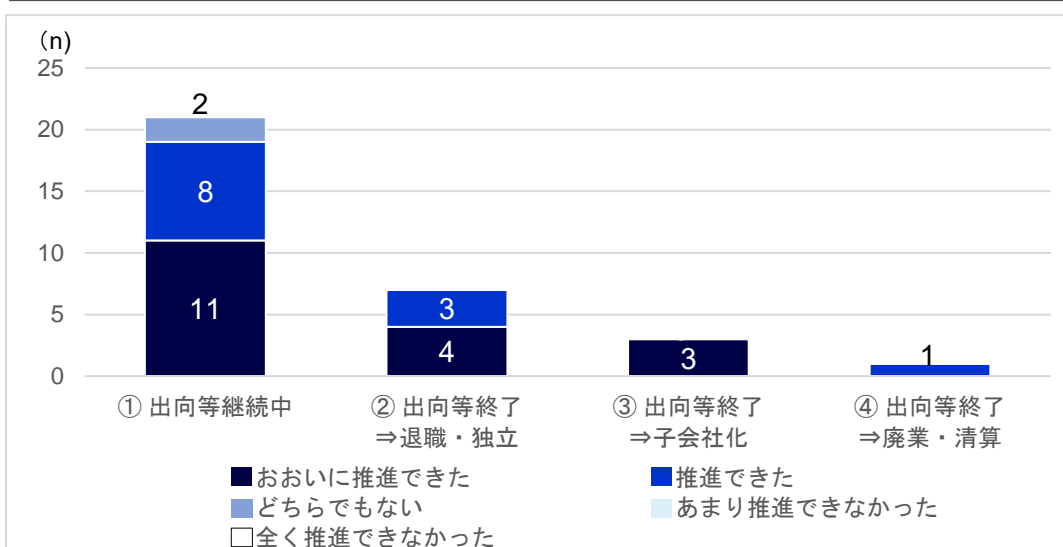
事業推進の成果

- 殆どの事業者が、出向起業により事業開発を推進できたと回答。

出向等期間中の事業開発に関する推進度



出向等期間中の事業開発に関する推進度（出向等のステータス別）



「おおいに推進できた」「推進できた」を回答した理由

- 出向元に一定の給与負担をしてもらっている分、短期的な売上利益ではなく、より大きなイノベーションを生むための活動に集中することができた。
- 出向元のリソース・シナジーを一定使いながらも、自由度高く意思決定ができる。
- 対大企業への提案等において、出向起業であることがプラスに働くことが多い。
- 決裁権が自分にあることで、事業パートナーを自分で見つけることができる。
- 顧客の反応によって、事業内容を柔軟に変更できる。
- 外部人材登用ができることで、足りないネットワーク・知見を取り入れられる。

「どちらでもない」を回答した理由

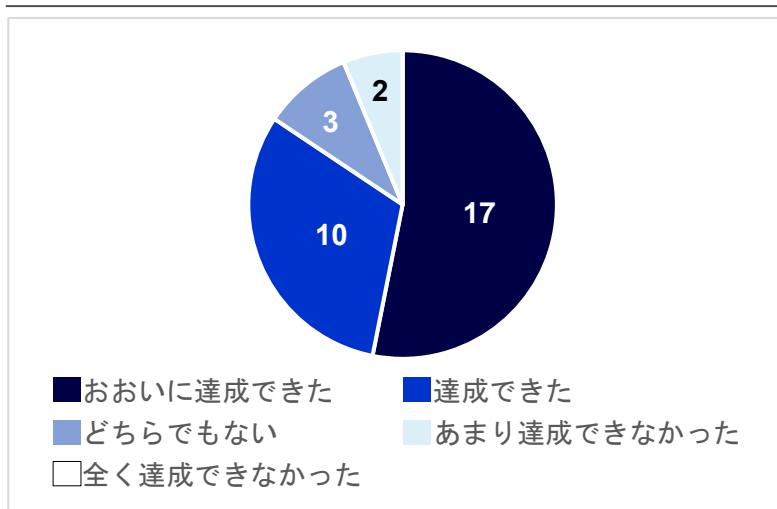
- 所属元との社内調整が出向決定後も諸々発生し、なかなか事業開発に集中できなかった。
- 出向起業期間で活動した結果、起業時のアイデアを凍結したため。その決断を出来たという意味では推進できているが、上手く行かなかったという意味では推進できなかった。

3. 出向起業の振り返り（出向期間中）（n=32）

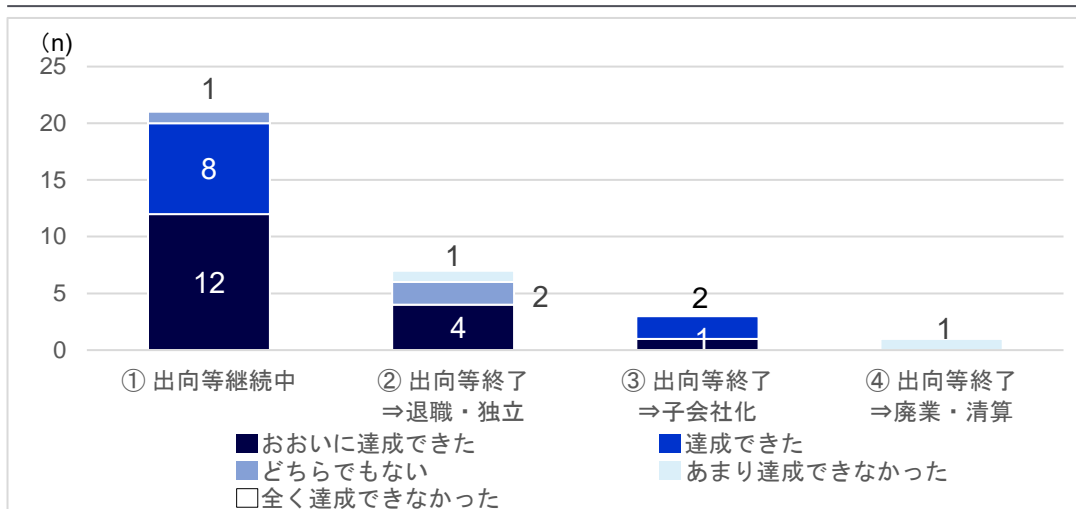
人材開発の成果

- 殆どの事業者が、出向起業により人材開発の目標を達成できたと回答。

出向等期間中の人材開発に関する達成度



出向等期間中の人材開発に関する達成度（出向等のステータス別）



「おおいに達成できた」「達成できた」を回答した理由

- ファイナンス、アカウンティング、マーケティング、システム開発、マネジメント等、あらゆる経験を短期間で経験することができた。
- 会社経営を通してあらゆる会社機能の必要性やコントロールについて実践し、自分自身の成長は著しいと考えたため。
- 意思決定の場数がとても多く、責任が全部自分に来るため。自身の意思決定が最後の砦であるというマインドセットができた。
- 思うように進まないことや成果が見えづらいタイミングもあり、不確実な状況下でも進む意思や意思決定が重要だと気づかされた。
- 日常的に触れ合う人種が大きく変化した（大企業創業者・連続起業家・投資家など）。
- “スタートアップ”として挑戦することの意義や難しさが理解できたので、もし出向元に戻ったとしても、スタートアップとのコラボのハブになれると思う。
- 大企業の社員としての一面もあるので、ベンチャー経営者、大企業の立場の双方を俯瞰してみることが出来た。

「どちらでもない」「達成できなかった」を回答した理由

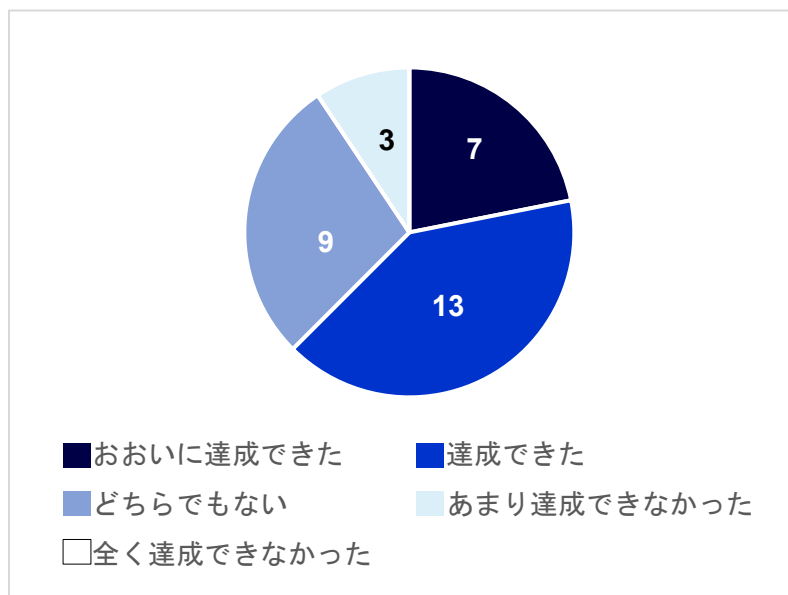
- 大企業の経営とスタートアップの経営は判断基準が違いすぎるような印象を受けた。スタートアップで行っていた経営判断を大企業でそのまま行うことは難しいのかもしれないと感じているため。
- 出向期間が短かったため、経営人材としての経験は積めるが成長には至らなかったと自覚している。

3. 出向起業の振り返り（出向期間中）（n=32）

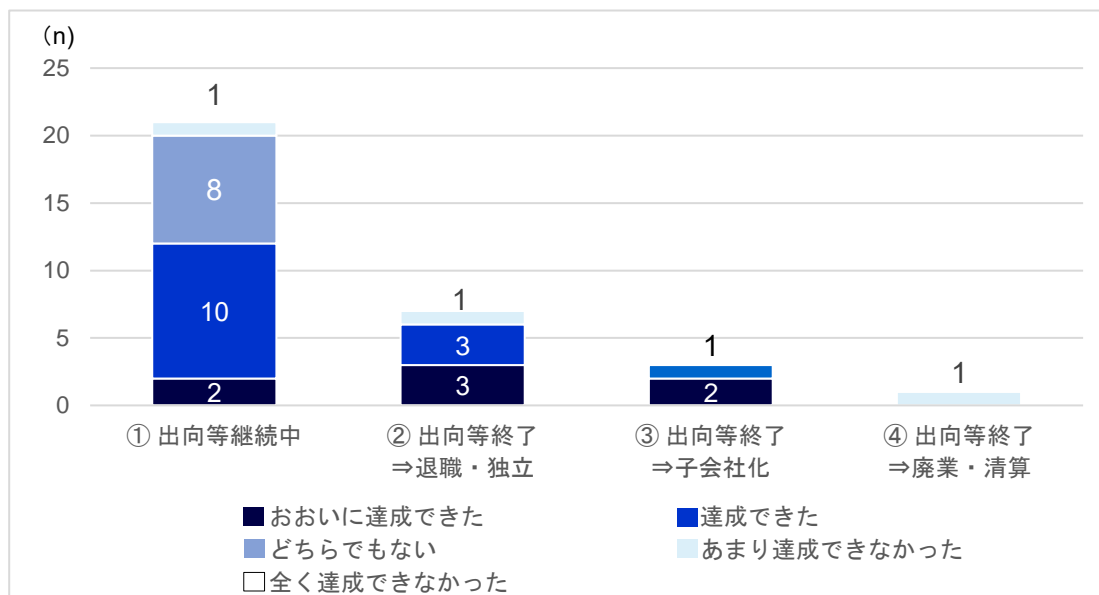
各社設定した“出向起業の目的”の成果

- “出向起業の目的”については、各社ばらつきがあるため、半数以上が達成したという回答をしたものの、事業推進や人材開発と比べると回答にばらつきが生じた。

出向元と設定した「出向起業の目的」の達成度



出向元と設定した「出向起業の目的」の達成度（出向等のステータス別）



3. 出向起業の振り返り（出向期間中）（n=32）

各社設定した“出向起業の目的”の成果（自由記述抜粋）

- 単なる数値・KPI目標ではなく、出向元の経営課題・事業課題に紐付く中長期・定性的な目的・目標について目線合わせができていている場合、お互いにとってメリットがある形となっているように見受けられた。

「おおいに達成できた」「達成できた」を回答した理由

- 【目的が新規事業開発】 社内にいる場合は、セールス・マーケティングにおいて部署間調整などに時間がかかるが、会社を分けたことで迅速かつ柔軟に業務を推進できた。
- 【目的が社内風土改革】 出向起業として取材を受ける機会等も増え、発信された情報が社内にフィードバックされている。出向起業を応援してくれる人が社内に見られ、サポートも受けられている。
- 【目的が新領域開拓・ネットワーク構築】 出向起業によって外部人材の活用がスピーディーに進んだ点は大きい。内部人材だけの取り組みになりがちな既存の事業プランとの違いを明確に出せたことが社内でも評価につながった。
- 【目的が外部資金・リソースの獲得】 出向を通して事業立ち上がりの不安定な時期を乗り越えられた。結果として外部資金調達・スピンアウトが実現できた。
- 【目的が既存事業へのシナジー】 社内のガバナンスを外して事業開発をした結果、最終的に自社のシナジーにつながる事業となり、子会社化に至ったため。

「どちらでもない」「達成できなかった」を回答した理由

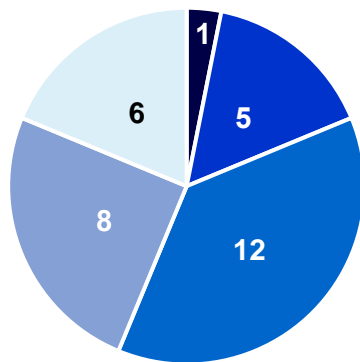
- 【目的が既存事業へのシナジー】 スタートアップとして活動していると、大企業のロジックや動きに合わせる事が難しかったため（時間がかかる、お金がかかるため大企業の動きに合わせていると会社が成り立たない）。
- 【目的が既存事業へのシナジー】 出向元では既存事業とのシナジーを期待していたが、現時点で、直接的には出向元の既存事業・製品の販売には繋がっていない。
- 元々、所属先企業の目的の設定が、明確になっていなかった（敢えて明確にしなかった）。
- 当初、既存事業へのシナジーを目的として設定していなかったが、事業開発が進むにつれて、シナジーに繋がる事業提携案が浮上してきた。短期的なシナジーを目的にしていたら、最初から大きなことをやろうとして、そこには繋がらなかったと思う。

3. 出向起業の振り返り（出向期間中）（n=32）

出向期間中の出向元とのコミュニケーション

- コミュニケーションの頻度は各企業によって差があり、半年に1度程度のところから、1-2週間に1度程度打ち合わせを実施しているところまである。
- それぞれ、出向元の目的やスタンスにより大きく異なり、CVC出資等をしている事業者についてはこまめにメンタリングを実施していたり、自社のガバナンスを外すことを優先に考えている場合は、定期報告以外は極力コミュニケーションを取らないところもある。

出向期間中の出向元とのコミュニケーション



■ 半年に1回程度 ■ 四半期に1回程度 ■ 1-2ヶ月に1回程度
■ 1-2週間に1回程度 ■ 何かあれば都度

自由回答 ※一部抜粋

- 元社所属部門の部長には毎月1-2回、テキストでの簡単な情報共有。元社役員や人事などには4半期ごとに1時間の定例会を開催。
- 出向元社長への報告を3ヶ月に1回程度。
- 2週間に1回程度の頻度で活動内容の報告とシナジー模索。
- 役員全体への説明が四半期に1回（主に書面）、年度末に継続審議（プレゼン）。

1. 出向等の状況 (N=32)

- ✓ 現在の出向等のステータス
- ✓ 資金調達等の状況
- ✓ 資本政策

2. 出向起業の振り返り (出向起業するまで) (N=32)

- ✓ 出向起業前の準備活動
- ✓ 出向起業の目的設定

3. 出向起業の振り返り (出向期間中) (N=32)

- ✓ 事業推進の成果
- ✓ 人材開発の成果
- ✓ 各社設定した“出向起業の目的”の成果
- ✓ 出向期間中の出向元とのコミュニケーション

4. 出向起業の振り返り (出向終了後) (N=11)

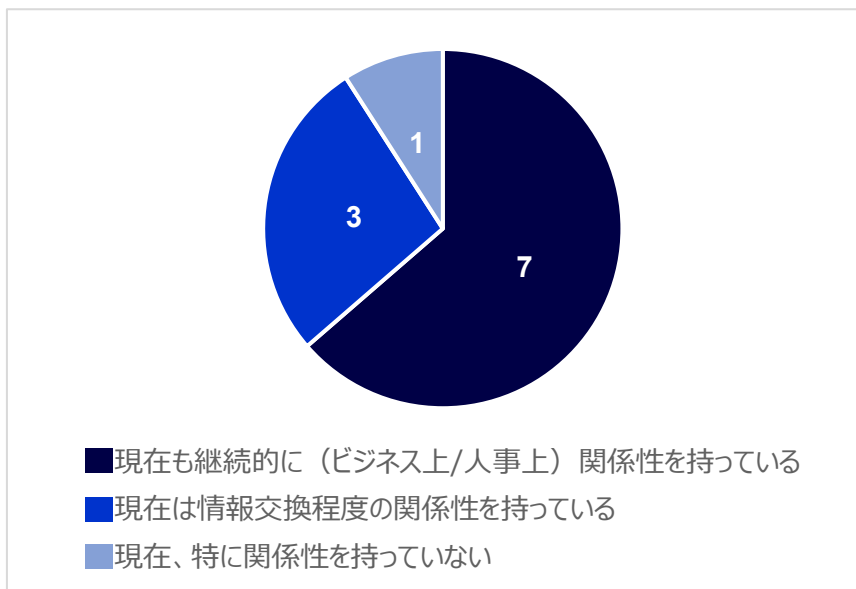
- ✓ 現在の出向元との関係性
- ✓ 出向終了後の出向元への貢献
- ✓ 出向終了後の事業計画・キャリア

4. 出向起業の振り返り（出向終了後）（N=11）

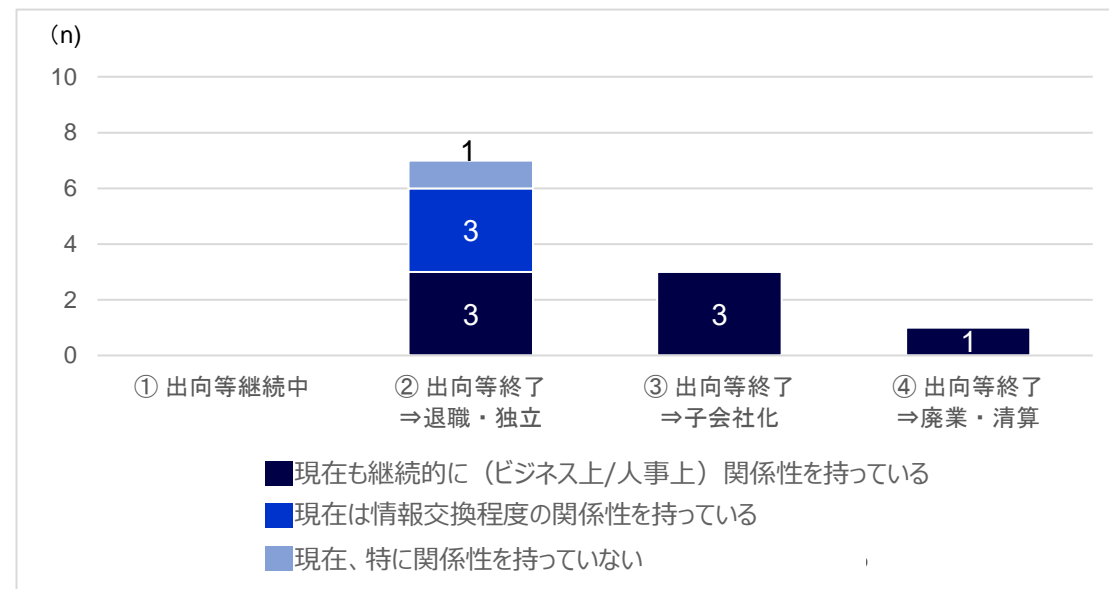
現在の出向元との関係性

- 退職・独立した場合においても、一定程度の関係性は維持されているケースが多い。

出向終了後の出向元との関係性



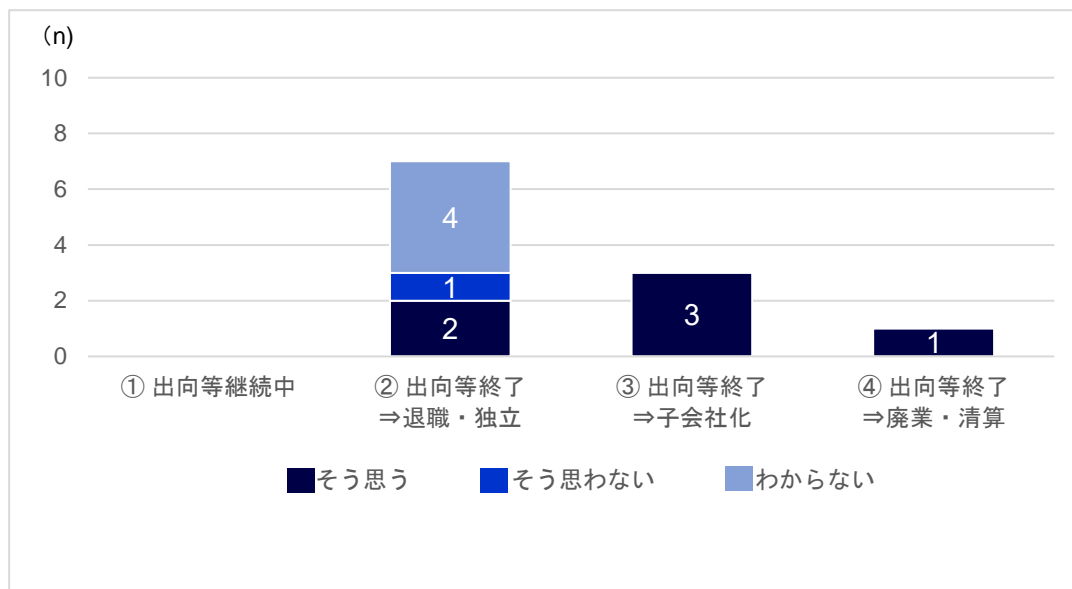
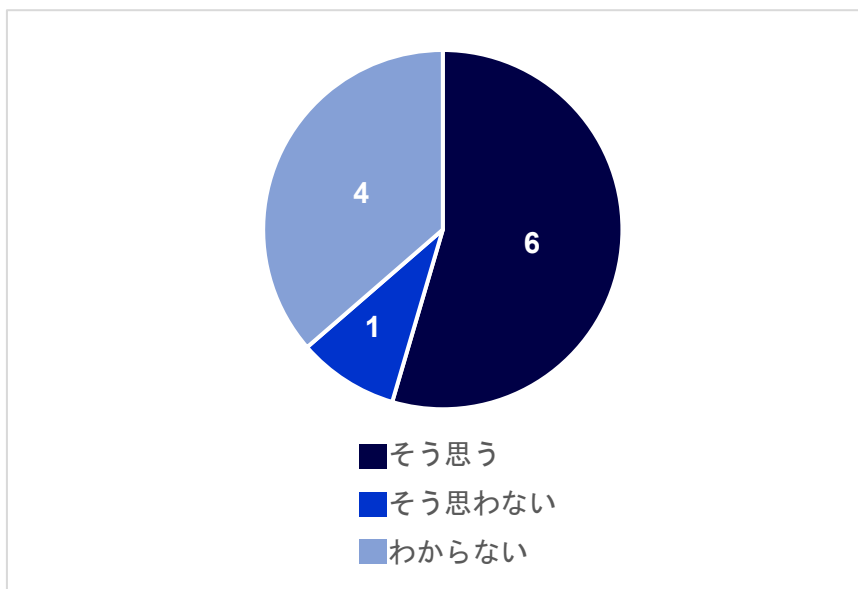
出向終了後の出向元との関係性（ステータス別）



4. 出向起業の振り返り（出向終了後）（N=11）

出向終了後の出向元への貢献

出向等終了後も、出向元と設定した「出向起業の目的」について何かしら貢献できていると思いますか？



「そう思う」を選んだ理由・具体的な貢献内容

- 【退職・独立】 事業推進に必要な調達・委託業務等を元社に発注し、売り上げ等で貢献している。
- 【退職・独立】 新規事業を通じた事業への貢献や外部人材との交流機会の創出、チャレンジするカルチャーを醸成する事例としての価値など。
- 【子会社化】 元社の社内ベンチャー制度のメンターを務めるなど、経験を還元できている。

「そう思わない」「分からない」を選んだ理由

- 【退職・独立】 元々、出向元にとっての出向起業の目的・意義が明確でなかったため。

4. 出向起業の振り返り（出向終了後）（N=11）

出向終了後の事業計画・キャリア

【退職・独立】

- 3年以内のIPOを目指して活動中。
- 大企業との提携・協業も模索しつつEXITを目指す。
- 出向終了後も、出向元社員として一定期間はCEOを継続しながらシナジーを模索するも、より自由度高く進めるために退職・独立することで合意。

【子会社化】

- 子会社として本体の新規事業の一翼を担う存在になることを目指している。出向期間中に立ち上げた事業基盤を基に、更なる大きな市場に挑戦していく。
- まずは累積赤字を解消し、安定的な社内事業へと転換していく。
- かなりレアな経験を得たので、この経験を活かした自社内でのキャリアを模索しているところ。

【清算・撤退】

- 出向終了後も出向元の別の新規事業に関与している。

出向起業の概要および本調査内容についてのお問い合わせ先

■ 出向起業 特設サイト

- <https://co-hr-innovation.jp/>

■ 出向起業の概要について

- https://co-hr-innovation.jp/wpcms/wp-content/uploads/2020/12/gaiyousetsumei_202007.pdf

■ 各種レポート・先行事例インタビュー等

- <https://co-hr-innovation.jp/interview/>

【お問い合わせ先】

一般社団法人社会実装推進センター（JISSUI） 出向起業事務局

メールアドレス：syukko-kigyo@jissui.or.jp

JISSUIは公募期間に限らず、出向起業の実施に向けた事前相談を受け付けています。上記問い合わせ先または個別相談予約フォームにてご連絡ください。（▶オンライン相談会予約フォーム <https://forms.gle/S3SzfS5JE8jSQNAb7>）

（対応可能な相談内容）

- 出向起業に向けた社内調整等の助言
- 事業化に向けたビジネスアイデアの壁打ち（投資機能を有する事業化支援機関と連携して対応）
- 補助事業の申請方法について