

新規事業創造についての研究の系譜

——社内ベンチャーとCVCについての研究動向——

福 嶋 路*

Abstract

This paper reviews Internal Corporate Venturing (ICVs) research from the 1960s onward, paying tribute to works on new business creations by Professor Seiichi Ohtaki. It is no doubt that his articles on ICVs were pioneering at that time, which gave inspirations and foundations to younger researchers and showed the direction for further research. This paper covers how his interests have been developed by other researchers to the present. In the latter part of the article, Corporate Venture Capital (CVC) is referred, which is seen as another method for creating new businesses recently.

1. はじめに

企業が競争優位を維持し生存していくためには、環境の変化と共に、その事業構成を変化させていかなければならない。米国の老舗企業で、かつてはエクセレントカンパニーに名を連ねたフィルムメーカーであったコダック社が、デジタルカメラの普及と共にその事業基盤を失い倒産に追い込まれた事例は、どんな優良企業でも事業の新陳代謝ができなければ長期存続することは難しいということを痛感させた。

大滝精一教授は、1980年代前半から、企業の新事業創造というテーマにいち早く取り組んだ研究者である。1980年代初期というと、世界の中でも日本企業の躍進が著しく、また1980年代後期にはいると日本はバブル経済に踊っていた時期であった。この時代、日本企業の優秀さや強さの理由を追求する研究が多勢を占めていた。そのような時代背景の中で、次の

時代を見据えたテーマを設定された大滝教授が、優れた慧眼を持っていたことは今や疑う余地はない。

2. 社内ベンチャーとは

企業内にいかに新規事業創造を行っていくかは、企業の生存に関わる重要な課題である。Roberts and Berry (1985) は新事業進出の方法について包括的な類型化を行い、その中の一つの手段として社内ベンチャー (Internal Corporate Venturing)¹⁾を挙げている。社内ベンチャーは一般的に、「既存組織の中に別々の主体を設

1) 本稿で扱う社内ベンチャーについては、Internal Corporate Venturing, Corporate Venturing, Internal Venture, New Business Venturing, Internal Corporate Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship など、類似性の高い多様な言葉が用いられているが、本稿では一括して「社内ベンチャー (Internal Corporate Venturing)」と表記する。

* 東北大学大学院経済学研究科教授

置し、企業が現在進出していない市場に進出したり、または既存の事業で扱っているものとは大分異なる製品を開発したりする試み (Roberts and Berry, 1985)」と定義され、企業は社内ベンチャーを通じて、自社の内部に、既存の事業とは異なる、また、既存事業の単純な延長でない新規性の高い事業の創造をめざす。

社内ベンチャーという仕組みはもともと米国で 1960 年代ごろから始められ、Dushinitsky (2006) によると、当時、Fortune 500 企業のうち 25% の企業が、公式的に社内ベンチャープログラムを有していたという。今日では社内ベンチャーという仕組みは世界の多数の企業によって導入され、普及している新事業創造の仕組みの一つと言える。

3. 社内ベンチャー研究の概観

3.1. 論文数の推移

社内ベンチャーが研究対象としてアカデミアに取り上げられるようになったのは、1960 年代からである。図 1 は社内ベンチャーを扱った英語論文数の推移である。この図では、Hill

and Georgoulas (2016) が EBISCO のデータベースを使い 1960 年から 2009 年までを、筆者が Scopus のデータベースを用いて 1970 年から 2018 年までを網羅している¹。

図 1 によると、社内ベンチャーに関する論文は、1980 年代後半と 2000 年代後半に積極的に発表されている。以下、各年代における特徴と論点、および実務との関係について時系列に概観する。

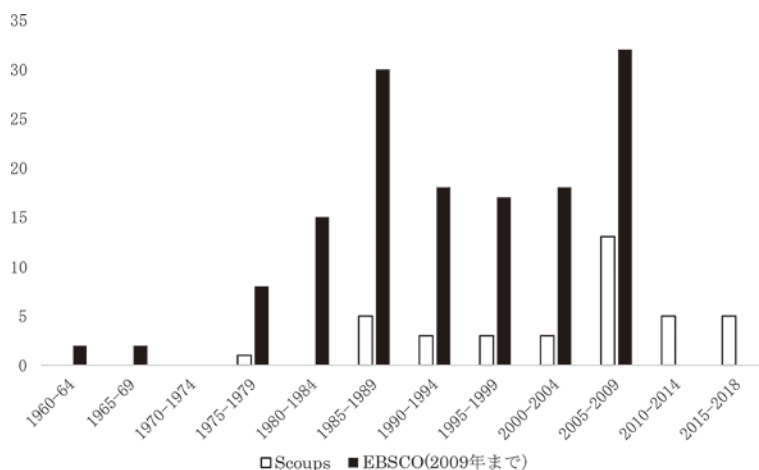
3.2 年代別の論点の変遷

3.2.1. 1960～70 年代

1960 年に米国企業の中で社内ベンチャーが採用されるようになり、これに呼応してアカデミアでも数本の研究が上梓された。その内容の多くは逸話、あるいは規範的な内容にとどまっていた (Peterson and Berger, 1971; Hill and Georgoulas, 2016)²。

1970 年代後半にはいると戦略論の分野で社内ベンチャーが取り上げられるようになり、実証研究も現れた。例えば Biggadike (1979) はフォーチュン 500 企業の中の 35 社において行われた 68 の社内ベンチャーの取り組みを調

図 1 社内ベンチャーを扱った英文掲載論文数 (社会科学系)



出所) EBISCO (2009 年まで) については Hill and Georgoulas (2016), Scopus については筆者作成

査分析し、社内ベンチャーの成功は損益分岐点に達するまでには平均8年間は必要であり、最大の利益がでるのに12年かかるという結果を示した。

またFast (1979) も、社内ベンチャーは1960年代後半から70年代後半にかけて、フォーチュン500企業にリストされた企業の3~4分の1の企業によってこぞって導入されたが、その多くは失敗に終わっているという事実を指摘し、社内ベンチャーの意義を認めつつも、社内ベンチャーは脆弱であり、組織にとってかなり挑戦的な試みであることを示した。

これに対してVon Hippel (1977) は、18社の社内ベンチャーの事例を調査し、成功した社内ベンチャーとそうでない社内ベンチャーの差は、ベンチャーチームメンバーのキャリアと、ベンチャー経営者の親組織での経験の内容に起因すると結論づけた。

この頃の研究のほとんどが、社内ベンチャーの遂行には、既存事業の経営にはない特有の困難さ、つまり不確実性の高い新規新事業に取り組みをルーティンが確立された大企業の中で行わなければならないという制約を克服する、既存の活動とは異なる方法、組織、運営が必要であることを示唆していた。

3.2.2. 1980年代

1980年代は社内ベンチャーに対する関心が高まった10年であり、研究内容は一気に百花繚乱の様相を呈した。掲載雑誌の分野をみると、アントレプレナー系の雑誌が積極的に社内ベンチャーを扱った論文を掲載するようになっていった

社内ベンチャーは社内の活動であるため、公のデータはない。よって研究者は企業の協力を仰いだり、自らが実務家として携わったりして、自分で調査対象を探し、データを創るしかなかった。しかし事例数を集めるには限界があり、研究方法も事例調査が中心であった。

他方で、このころ、ハーバード・ビジネス

スクールのマーケティング・サイエンス・インスティテュートで、「市場戦略の違いによる収益性の変化に関する大規模調査研究」(Profit Impact on Market Strategies: PIMS)と呼ばれる調査が行われており、600社以上の企業を対象に15年以上をかけてデータ収集が行われた。ここで集められたデータの中から社内ベンチャーに関わるデータを抽出し、それらを使って仮説をつくり、統計的に仮説を検証しようという研究が現れ始めた(Biggadike, 1979; Tsai et al., 1991 など)。

以下ではこの時代に取り上げられた5つの主要論点について紹介する。

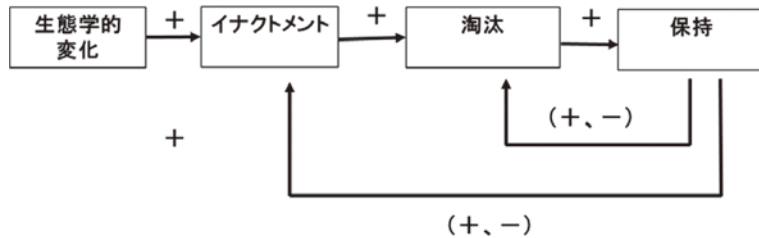
- (1) 社内ベンチャーの意義についての研究：不確実性への対応としての多様性増幅装置としての社内ベンチャー

Burgelman (1988)、大滝 (1984a, 1984b) などは、社内ベンチャーの意義を「不確実性への対応」という観点から捉えた。特に彼らはKarl Weickの進化論的な学習モデルを援用し、社内ベンチャーを説明した。

大滝 (1984a, 1984b) は、不確実性の高い環境では、考慮すべき環境要因や成功の尺度すら不明瞭であり、そのような環境に適応するためには、できるだけ多くの実験、試行、確認のサイクルを回すことが適しているとし、その手段の一つとして社内ベンチャーを位置付けた。そしてその理論的基盤を、Weickが提唱した「進化論的な組織学習モデル」(Weick, 1979)に求めつつ、社内ベンチャーを通じて革新的な製品を次々と生み出している3M社の詳細な事例研究を行った。そして社内ベンチャーこそがこのようなタイプの学習を行うのに適した仕組みであると結論づけた。

このような視点は、大滝 (1984a, 1984b) から数年後に発表されたBurgelman (1988, 1993)の社内ベンチャーのプロセスモデルにも見受けられる。そこでは、社内ベンチャーが成長するための内部環境に言及され、成功率を上げるた

図2 Weickの進化論的な組織学習モデル



Weick (1979, 邦訳: 遠田, 1997, p. 172)

めの内部環境 (internal environment) として、多様性 (Variation)、選択 (Selection)、保持 (Retention) が必要であることを示した。

(2) 社内ベンチャーが全社戦略に与える影響に関する研究

社内ベンチャーが全社戦略にいかなる影響を与えるのかというのを取り扱ったのが第二の研究群である。そこでは、社内ベンチャーを通じて、企業は全社的にそのコンピタンスの幅や機会のセットを拡大するという機能を持っているという指摘がなされた。

例えば 1980 年代中盤から, Burgelman (1993) は、社内ベンチャーは事業機会の提案、組織的な支援の確保、トップマネジメントからの信頼と承認を経て、全社戦略に取り入れられていくというプロセスモデルを提示していた。このモデルにおいては、それぞれのステージにおいて組織の中の複数の階層 (multilevel, 具体的にはグループリーダー、新事業担当部署、全社の経営者) の間で相互作用が行われ、ボトムアップ的に社内ベンチャーが始められていく。

このようなプロセスを具体的な事例で実証した大滝 (1986) は、ゼロックス社の詳細な事例研究を行い、1970 年代初めからおよそ 15 年間にわたり、同社で 1970 年代後半に始まった社内ベンチャーが、同社の全社戦略の転換に大きなインパクトを与えたことを示した。

(3) 社内ベンチャーの経済的なパフォーマンスに関わる研究

社内ベンチャー自体の経済的パフォーマンスとそれを規定する要因についての研究も行われた。このような研究には、Profit Impact on Market Strategies (PIMS) 研究の一環として集められた PIMS データベースが使われ、Biggadike (1979), Tsai et al. (1991) らがこの研究に類する。

これら研究の中では、独立変数として、社内ベンチャーの属性、参入した市場の特徴、参入した市場における社内ベンチャーの市場地位、社内ベンチャーと所属組織内の他の事業との関係などが用いられ、成果変数として ROI、市場シェア、相対的市場シェア、投資収益率、キャッシュフロー、ベンチャーの開始までの期間、などが使われた。

PIMS データベースを使ったこれら一連の研究は、実証研究として一定の評価はなされたが、いくつか問題も指摘されている。検討された変数と仮説の数は非常に多かったが、そこから一貫した成果を得られたとはいいがたかった。その理由として、PIMS プロジェクトの中で測定された変数しか考慮せず、数値化できないものを切り捨てたモデルであったからではないかと推測され、このようなアプローチには限界があり、概念や変数の作り方、モデルについてさらなる洗練が必要であることが示された。

(4) 社内ベンチャーを担う「人」について の研究

社内ベンチャーは、それを実行する人の資質に大きく依存するという側面がある。この「担う人」の特性について扱った研究も1980年代には現れるようになっていた。その代表的論者ともいえるのはPinchot(1985)である。彼は「社内企業家(Intrapreneurship)」という言葉造語し、「社内の新しいアイデアを開発から収益が上がるようになるまで育て、擁護する人」という定義を与えた。Pinchotをはじめとする1980年代の研究は、1990年に引き継がれ多数の有益な研究を生み出した。例えばリーダーシップを研究してきた金井(1991)は、社内で革新を起こすミドルに着眼し、彼らを「変革型ミドル」と呼び、関連する研究の詳細なレビューと、彼らの行動特性について丁寧な実証研究を行った。

しかし社内企業家は必ずしも新事業に携わるという人ばかりではなく、その活動には多様性があるという指摘もなされるようになった。例えば、Schollhammer(1982)は、取り組む課題や活動によって社内企業家にはいくつかのタイプがあることを示し、管理型(administrative)、機会主義型(opportunistic)、模倣型(imitative)、強欲型(acquisitive)、潜伏型(incubative)の5つの型を提示した。

MacMillan(1983)も、社内ベンチャーは既存の戦略に適合しないことが多く、社内での知名度も低いので、彼らが経営資源を確保するのは至難の業である。これを解決するためには、社内に擁護者(チャンピオン)をもつか、あるいは政治的取組みが必要であることを指摘した。さらにBlock and MacMillan(1993)は、新事業開発の成功には、母体組織の経営上層部と新事業の経営陣という「明らかに異なる2つのタイプのリーダーシップと経営」が必要であると主張した。

後にSharma and Chrisman(1999)は、大企

業の中で、個人またはグループが、既存組織と折り合いをつけながら、新しい組織または既存組織の中で、組織の刷新または革新を生み出すプロセスのことをCE(Corporate Entrepreneurship)とよんだ。CEという概念は、多数の研究者を惹きつけ、イノベーション研究や戦略的企業論、企業家志向(EO)研究など、現在、企業家研究の一角を構成する大きな研究テーマへとなっている。

(5) 社内ベンチャーの成功要因についての 研究

社内ベンチャーの成功に資する要因に関する研究も盛んに行われた(前述したVon Hippel, 1977; Skyke, 1986など)。Kuratko et al.(1990)は1980年代までに行われた研究の中で指摘された成功要因を5つのカテゴリーにまとめた。

① 社内ベンチャーの運営とインセンティブ の設定

適切な目的の設定、適切な人の選抜、フィードバック、個人の責任の範囲、結果に基づいた報酬となっているか、などが成否のポイントとして挙げられた。

② 経営資源獲得のための政治

大企業が社内ベンチャーを行うメリットには、大企業が保有する豊富な資源を使えるという点が挙げられる。しかし他部署は有限な資源をめぐるライバルであるため、なかなか社内ベンチャーに経営資源を共有させようということにはならない。社内ベンチャーに既存部門の資源へアクセスすることを保証したり、社内ベンチャーに優先的な資源配分を行ったりといった施策の有無が、成否に影響を与える。

③ 社内ベンチャーを運営するための組織構 造

社内ベンチャーの組織の中での位置づけは、トップがどのように社内ベンチャーを見ているかに依存し、それは組織全体に対してシグナルを与える。トップ直属の組織なのか、あるいは事業部の下部組織なのかによって、組織メン

バーは社内ベンチャーの全社的重要性を判断するからである。

また社内ベンチャーにどれだけの自律性や柔軟性を与えているのか、どれだけ既存事業との距離を保つかと云う点も重要である。つまり自律とコントロールの間のバランスの取り方が成功の鍵を握る。

④ 社内ベンチャーを許容し生み出す組織文化

リスクや失敗に対する組織のもつ価値観、つまり組織文化は社内ベンチャーの成否に重要な影響をもたらす。組織がリスクや失敗に寛容であることは、社内ベンチャー成功の鍵を握る。しかし、ただ寛容であるだけではなく、3M社のように仕事時間の15%を好きな研究に当てられるようにするなど、組織文化が行動レベルにまで落とし込まれていることも重要である。また失敗をしたときの反省を習慣化する仕組みも有用である。これら取り組みこそ、適切な組織文化を醸成し社内企業家の出現を促す。

⑤ 社内ベンチャー自身がとる戦略や実行体制

社内ベンチャーがどのような戦略を持つかも重要な成功の要素となる。例えば、市場の適切な選択、市場へのアプローチの確保、適切な事業計画、社内ベンチャーを率いるリーダーシップなどが挙げられる。そのためには事業性について適切に判断し、フィードバックを与えられる環境、特に社内・社外の事業創造経験者や投資家などにアドバイスをもらえる環境が必要であろう。

1980年代で、社内ベンチャー研究で扱われる主要論点のほとんどが出尽くした感がある。これら知見を元に1990年代以降、各テーマについて、内容の深堀りや研究テーマの他分野との融合、テーマの拡張などが行われるようになった。

3.2.3 1990年代

1990年代に入ると、1980年代に比べ論文数は減った。論文数の減少は、実社会を反映したものであると思われる。しかしその反面、社内ベンチャーを取り上げる雑誌の種類（分野）は拡大していった。

アントレプレナーを扱う雑誌での掲載が多数を占める反面、後半になってくるとイノベーションや研究開発を扱った雑誌が、社内ベンチャーを取り上げるようになっていった。また研究方法も、事例研究のみならず、二次資料を用いた研究、サーベイ調査等、多様化していった。

論文で扱われているテーマは引き続き、全社戦略と社内ベンチャーとの関係（Block and MacMillan, 1993 など）、社内ベンチャーの戦略とパフォーマンスとの関係が主であるが、それらに加えて社内ベンチャーと独立ベンチャーとの相違についての研究（Zahra, 1996; Shrader and Simon, 1997）、社内ベンチャーと親企業やステークホルダーとの関係を論じた研究（Kanter et al., 1991; Miller et al., 1991）、親企業のチャンピオン（擁護者）としての役割（Day, 1994; Greene et al., 1999）などのテーマが取り扱われた。

その中で扱われたテーマとして特に興味深いのは、社内ベンチャーの成果に関して再考するという研究である。その研究の起点には、社内ベンチャーは（財務的な）失敗が多いのに、それでも継続させている企業があるのはなぜなのかという疑問である。そもそもそれまでの実証研究でも、実務家の間でも、「社内ベンチャーの成功率は低い」という認識が共有されてきた。例えば Birkinshaw and Campbell (2004) は、Fortune 100 企業の中で社内ベンチャーを採用している企業が4分の3あるが、そのうち成功しているのは5%以下であるとしている。それでは成功率は低いにも関わらず、多数の企業ではなぜ社内ベンチャーを継続しているのである

うか。

それに対する答えとして、企業はその成果を生存率、業績などの直接効果のみならず、社内の多様性創出、ケイパビリティ構築や学習といった間接効果に目を向けているからではないか、という考えが提起されるようになった (McGrath et al., 1992; McGrath et al., 1994; Keil et al., 2009)。

McGrath et al. (1992) は、社内ベンチャーの評価を財務指標ではなく、社内ベンチャーが生み出した市場価値、企業価値、競争的隔離といった3つの点を「軌跡の型 (trajectory template)」として見ることを提案した。さらに McGrath et al. (1994) は社内ベンチャーの実行は、親企業内にある資源の配分 (configuration) やルーティンを変え、それによって企業は新しい資源の結合の方法を見つけたり、他社が模倣しにくい資源に変えたりすることを可能にすると指摘した。つまり、社内ベンチャーを行うことを通じて、企業は潜在的可能性を有する企業特有資源に対する優れた見方を獲得できるというのである。

これら理論によると、企業は必ずしも短期的な経済的成果の最大化を考えて社内ベンチャーを行っているわけではなく、社内ベンチャーを行う過程で、蓄積するのに時間とエネルギーのかかる経営資源やそれらを使いこなす能力の蓄積を目指しており、それが長期的競争優位の源泉になると考えている。だからこそ損失がでつづけても、失敗が多くても、社内ベンチャーを継続しているのではないかと主張した。このような知見は、これまでの社内ベンチャーの属性と経済的成果の関係を追求しようとした一連の研究とは一線を画する。

このような社内ベンチャーの機能について新たな視点が現れてきた背景には、戦略論の進展が挙げられる。研究者は戦略論で生み出された理論を用いて社内ベンチャーの分析を試みるようになったのである。具体的には、リソース・

ベースド・ビュー、ダイナミック・ケイパビリティ論などが社内ベンチャーを分析する理論的フレームワークとして援用されるようになった。

3.2.4. 2000 年代

2000 年に入るとドットコムバブルの破綻の影響もあり、発表論文数もやや失速するが、2000 年代後半にはいと再度、社内ベンチャーに対する注目が集まり、イノベーション、経営管理、アントレプレナーなどの分野で社内ベンチャーが取り上げられている。

社内ベンチャーのプロセス研究、組織文脈への影響、さらに親企業の戦略に与える影響についてなど、引き続き多数の研究は行われたが、この時期に新たに取り扱われるようになったテーマとして、社内ベンチャーの国際比較がある。

社内ベンチャー研究は北米ではじめられたこともあり、北米企業がその主たる研究対象であった。しかし社内ベンチャーという仕組みが徐々に世界のあらゆる企業で採用されるようになると、これをうけて 1990 年以降、複数の国々の社内ベンチャーの比較研究がおこなわれはじめ、日本、ヨーロッパ (フランス、スロベニア)、イスラエルなどがその対象となった (Narayanan et al., 2009; Antoncic and Hisrich, 2001)。

日本では他国に先駆けて、1980 年代から大滝 (1985, 1986)、榊原他 (1989) らによって、いち早く日米の社内ベンチャーの比較が行われていたことは注目に値する。特に大滝 (1985) は、日米の社内ベンチャー制度を比較し、社内ベンチャーという仕組みに対する両国企業の位置づけが異なることを指摘した。つまり米国においては企業家精神旺盛な社員を会社に引き止めるための手段として社内ベンチャーが生み出されたが、それを模倣して導入した日本においては、社内ベンチャーは停滞した組織の活性化の手段としてみなされていたというのである。さらに米国の 3M と日本の東レの事例を詳細に

分析し、新事業開発のために小規模な組織単位をつくり事業を立ち上げていく点では両国は類似のアプローチをとっているものの、その目的、遂行プロセス、評価基準、処遇方法などには大きな差異があることを実証した。

その後、新事業開発の日本企業の特徴を、明らかにしようとするような研究も現れた。例えば、新規事業開発について大規模な実証調査を行った加護野他（1999）は、日本企業の新事業開発には、機会主導型、リストラ型、組織活性化型、柱創造型の4つの理念型があることを示した。この研究に立脚して、山田（2000）は、大量サンプルによる定量分析と詳細な事例分析を通じて、日本企業の新規事業創出の二つのプロトタイプ、創発性重視型事業開発と戦略主導型事業開発を導出し、日本の新規事業開発のパターンが米国企業（3M、ヒューレットパカード）のそれとは対照的であることを示した。また Abetti（1997）は、東芝のラップトップ、ノートブックパソコンの開発について詳細な事例研究を行って、このプロジェクトは、本社に隠れて行われたプロジェクト、通称、「密造酒」のようなものであり、そのプロセスではミドルマネジメントの役割が重要な役割を果たしたことを描写し、それはフランス企業で行われていたものと類似することを指摘した。

国際比較を行うことによって、社内ベンチャーといえども、国や地域、および文化によって、その位置づけや効果に対する考え方、運用の仕方、組織内での位置づけなど、大分異なることが明らかにされた。

3.2.5. 2010 年以降の研究

2010 年以降に入ると、社内ベンチャー研究は経営学などで提起された新たな理論や概念を取り込みつつ、新たな視点の研究が行われるようになった。

（1）両利きの経営としての社内ベンチャー

イノベーション論の中で、オープンイノベーションの影響を受け、組織の中に探索（explora-

tion）と活用（exploitation）の能力を持つ必要がある、つまり両利きの経営（ambidexterity）が求められているという議論がある（March, 1991；O'Reilly and Tushman, 2011）。この流れを受け、探索と活用を両立するための組織形態として社内ベンチャーを見る研究、例えば Hill and Birkinshaw（2014）がある。

これら研究では、社内ベンチャーを使って「活用」と「探索」という二面性を企業は具備することを目指す、実際には、探索に偏る傾向があり、それが社内ベンチャーの失敗確率の高さにつながっていることを指摘した。そして、少数ながらも生存している社内ベンチャーと、生存できなかったそれとを比較し、生存している社内ベンチャーは、親会社の取締役、事業部長、そして VC コミュニティーのメンバーなどとの支援関係を巧みに構築し、「活用」をバランスよく行う工夫をしていることを指摘した。

（2）社内ベンチャーの管理と戦略漂流の問題

社内ベンチャーを通じて能力を蓄積するという研究（McGrath et al., 1992；McGrath et al., 1994；Keil et al., 2009）、さらに社内ベンチャーは実験の場であるとする研究（Garvin, 2004）は、社内ベンチャーが直面する「不確実性」に焦点をあて、社内ベンチャーの目的が環境変化に応じて変化し、戦略漂流（strategic drift）状態に陥るのは仕方ないという立場をとってきた。むしろ McGrath（2001）は、社内ベンチャー遂行時のプロセスは不確実が非常に高いので、事前に明確な目標や価値提案（value proposition）を持つべきではない、なぜならそれらに縛られることで社内ベンチャーは成果をあげにくくなるという「目標や計画をもつことの逆機能」を主張した。

しかし彼らは社内ベンチャーの不確実性を強調するあまり、社内ベンチャーの管理可能な点を軽視してはいないであろうかという疑問から、Covin et al.（2018）は「具体的な目的や価

値提案をもつこと」と「社内ベンチャーの成果」を単純な因果関係にあると見るのではなく、これらの因果関係は「組織の学習熟達 (learning proficiency)²⁾」で媒介されることを示した。つまり「ベンチャーの事前の計画や明確な価値提案」をしっかり設定することが必ずしもよい成果を生むわけではなく、社内ベンチャー自体に高い学習熟達さえあれば曖昧な目的や計画でも成果を出しうることを、実証研究を通じて示した。

不確実性に溢れた社内ベンチャーの実行プロセスの、管理できる面とそうでない面のどちらに光を当てるかという二元論的な議論から、学習熟達という新たな変数を抽出し、そこから議論を脱却させた点で本研究は意味がある。ただしその学習熟達とは何か、どのように獲得されるのかについては、まだまだ検討の余地が残されている。

(3) 新興国中小企業における社内ベンチャー

社内ベンチャーや社内企業家に関する研究の多くは、先進国の大企業を扱ったものがほとんどである。これに対し、Hughes and Mustafa (2017) は、新興国での社内ベンチャーと社内企業家を研究対象とし、先進国の大企業のそれとは全く異質な課題を抱えていることを指摘した。

具体的には彼らはケニアの中小企業における社内企業家を分析し、彼らはより直接的にその国の文化的要因、文脈的要因が社内ベンチャーの活動に影響を与え、その関係は先進国の大企

業で行われているものよりもはるかに複雑に影響しあっていることを示した。そしてより洗練したモデルが必要であることを指摘した。

4. 社内ベンチャーから CVC へ：新事業創造の外部化

前節まで、社内ベンチャーについての研究の系譜を概観してきた。本節では社内ベンチャーという社内で新事業開発するという手法から、外部の事業の種に投資し、場合によっては自社に導入するというコーポレート・ベンチャー・キャピタル（以下、CVC）が増加しつつあり、社内ベンチャーの代替的手段として注目を浴びつつあること、またその中でどのような議論がなされているかについて概観していく。

4.1. 社内ベンチャーから CVC へ

CVC とは、事業法人が設立した VC や事業法人が主体となって出資するファンドのことである。事業法人による出資なので、その成否は VC とは異なる評価基準、例えば、本業との関係や研究開発の加速化、既存事業とのシナジー効果の発現などで判断される。

CVC 投資のメリットについて以下のような点が挙げられる。第一、大企業は、ベンチャー企業への投資を通じて、時間をかけずに、新しい技術や事業の将来性についての知見を得ることができ、第二に、CVC は、親会社にとって、財務面でも投資収益をもたらしうる、第三に CVC 投資は大企業・ベンチャー企業の双方に、特許数等の増加をもたらしうる（野村，2014）。

米国において CVC は 1960 年代から始まったと言われている。大企業が停滞期に新しいアイデアを社外に求めたのがその契機であるといわれている。そして 1960 年代、1980 代、1990 年代と 3 つの時期に米国でブームとなった。現在では、米国の大企業の研究開発費の総額の 1% が CVC に振り向けられていると言われて

2) Covin et al. (2018) は、学習熟達を、回答者のもつ主観に基づいて測定している。つまり「ベンチャーのもつ知識の適切さ（ベンチャー経営者の現在の知識が、その知識に基づいて行われた意思決定に対する自信を誘発する程度）」を「ベンチャーの知識の増加」に乗じたものを、すべて足し合わせたもの、として測定した。

いる（野村，2014）。

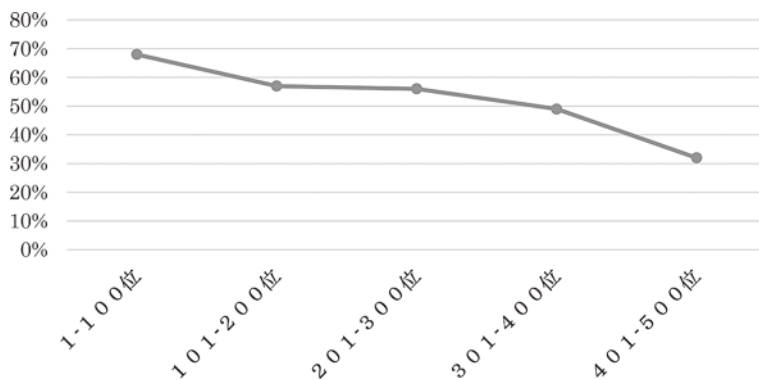
世界的に見ても、現在、大企業とベンチャーとの連携が注目されており、その手法としてCVCが主要なものとみなされている。2016年にシードVCでありスタートアッププログラムをもつ500startupsとINSEADが発表した調査（Bonzom and Netessine, 2016）によると、Fortune500企業の上位企業ほど、ベンチャー企業との連携を積極的に行っており（図3）、連携の形態としてCVC（コーポレートベンチャー

キャピタル）が最も多く、500社中160企業がCVCを導入しているという結果を示した（図4）。

それでは日本ではCVCはどのように見られているのであろうか。社内ベンチャーとCVCへの関心を新聞記事への掲載数という点から確認していく。

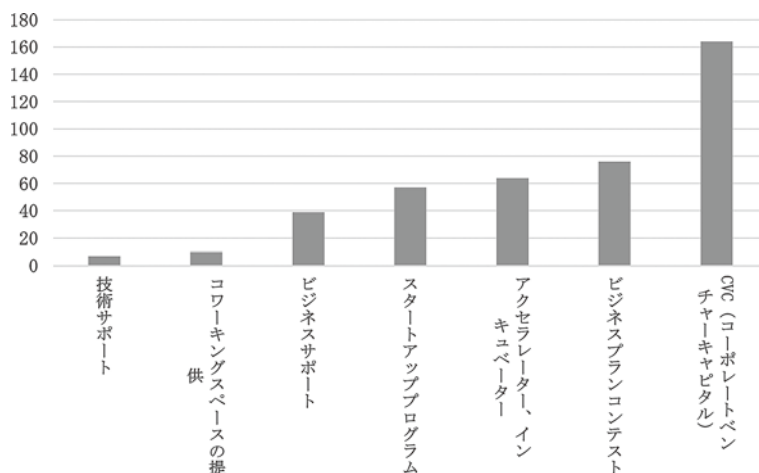
図5によると、1980年代から社内ベンチャーへの注目は増え始め、1990年代にバブル崩壊や平成不況の影響を受け一時的な落ち込みを見

図3 Fortune500企業の順位とベンチャー企業との連携をしている比率



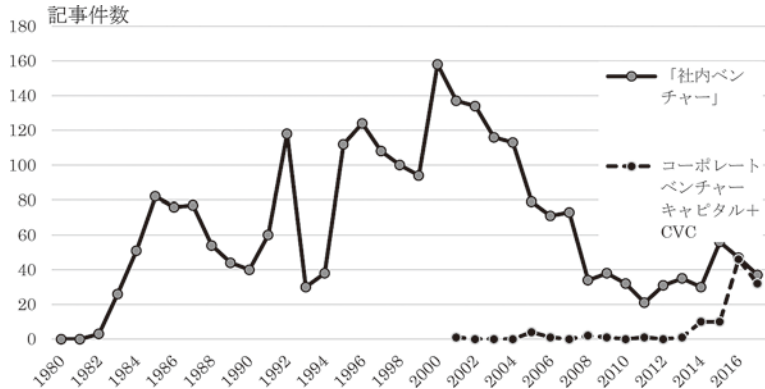
出所) Bonzom and Netessine (2016) p. 26

図4 Fortune500企業とベンチャーとの連携の形態



出所) Bonzom and Netessine (2016) p. 25

図5 「社内ベンチャー」「CVC」の日経各紙への出現頻度



出所) 日経各紙(日本経済新聞朝刊, 日本経済新聞夕刊, 日経産業新聞, 日経 MJ (流通新聞), 日経金融新聞(※), 日経地方経済面, 日経プラスワン, 日経マガジン(※))での記事探索によって筆者作成

せたが、2000年代にかけて、社内ベンチャーへの関心は徐々に高まっていった。この時期、日本においては、社員が社内の資源やリソースを使って新事業を創造するということが推奨されたことが伺える。しかし2000年代に急減し、社内ベンチャーに代わる新事業創造の方法としてCVCが2014年以降急激に関心を集めていることが読み取れる。

次にCVCに対する日本企業の動きを見ていきたい。日本においては、1990年代以降の「失われた20年」の間、大企業は選択と集中を進め、不採算事業からの撤退、リスクを潰すという経営スタイルに徹してきた。そしてこの間、「新事業立ち上げ」に本格的に取り組まず、失敗のない既存事業への投資が優先されてきたことが伺われる³⁾。

2010年代前半に入ると、日本企業の新規事業創造の形態として、CVCが増加している。2017年の大企業のCVCによるベンチャー企業への投資件数は前年度比19%増の172件、投資額は681億円に上った。件数は5年前に比べ

ると6倍、金額は27倍である。また投資先は、国内向けが353億円であるが、年々、海外企業への投資の比率も半数を上回るようになっている⁴⁾。

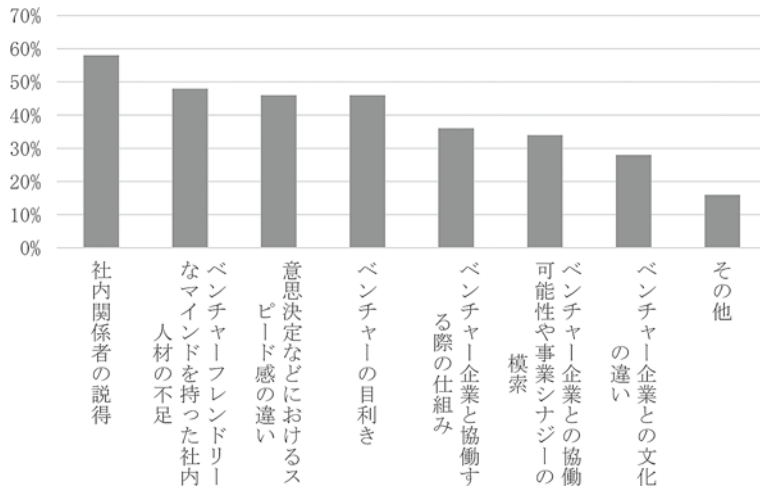
これにはいくつか理由があると思われる。まず、急激な変化を見せる技術革新や競争にキャッチアップするために、世界的にオープンイノベーションが進展したことが挙げられる。このような中では、社内で新事業を内部の資源を用いて創りだすには時間がかかりすぎ、その割に成功率も高くないこと、また新事業の種を外部から取り込むことによって自社が抱えるリスクを抑えつつも新鮮な技術を獲得するといった点で、CVCという方法が好ましいということ、さらに、もし失敗しても被害が限定的であるといった点がメリットとして挙げられるであろう。

日本企業のCVC導入は、米国の影響を大きく受けていることは間違いがないが、その運用において、すでに違いが始めているといわれている。重要な違いはCVCの担当者の経歴にある。米国で成功しているCVCの担当者とし

3) 日本企業の中にも、富士通のように2006年からCVCに取り組んできた事例はあるが稀である。

4) 日本経済新聞朝刊2018年1月13日

図6 CVC 担当者が感じる壁



出所) トーマツベンチャーサポート (2017) p. 51

て投資の専門家が採用されている。これに対し、日本は社内の人材を振り向ける場合が多い(トーマツベンチャーサポート, 2017)。

また日本企業のCVCでは、社内ベンチャーと同様の悩みを抱えている。トーマツベンチャーサポート(2017)の調査によると、CVC担当者の最大の悩みは、社内からの理解を得ることであるという点が指摘されている(図6)。

このような状況は、社内ベンチャーの運用のときと同じものであると思われる。つまりいくらオープンイノベーションを推奨し、CVC担当者を配置したとしても、結局、それに関係のない部門の社員たちの理解がなければ、社内で窒息死させてしまうことになる。社内ベンチャーやCVCを受容し定着させる文化の醸成が、日本企業の根本的な課題であるといえるであろう。

4.2. CVC についての研究の動向

CVCへの注目は論文数からも見て取れる。Scopusを用いたCVCに関連する記事の雑誌、書籍掲載数をみると、2000年代に入ってから右肩上がりに増加していることが分かる(図

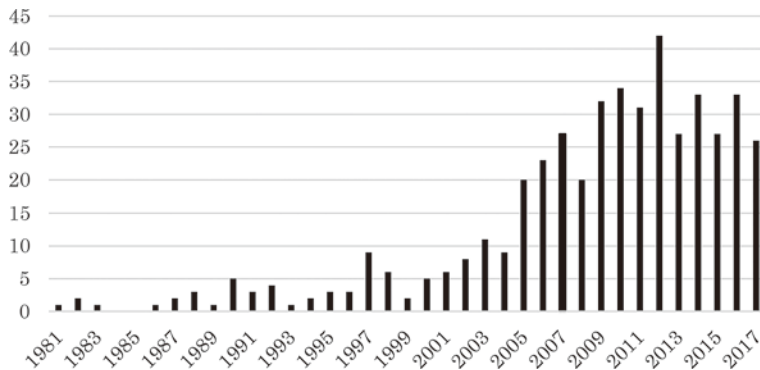
7)。

掲載分野においては、Journal of Business Venturing が32編、Venture Capital が16編、Strategic Entrepreneurship Journal が9編とアントレプレナー研究分野での掲載が圧倒的に多い。次いで、Strategic Management Journal (15)、Journal of Management Studies (9)、Harvard Business Review (7)などの戦略論系、さらにJournal of Financial Economics (10)、Journal of Corporate Finance (7)などのファイナンス系の雑誌が続いている。

筆者別に見るとDushnitskyが12編、Keilが8編と、彼らが2000年代中盤からCVCの研究を牽引してきたことがわかる。

Dushnitskyは、企業にとってCVCを通じたベンチャー企業への投資は、当該企業のイノベーション戦略に資すること、また企業価値を上げることを実証してきた(Dushnitsky, 2005, 2006)。またDrover et al. (2017)は、既存文献をレビューし、CVCについての研究は、CVC投資判断に関する研究、CVCの(組織)構造に関する研究、CVCの成果に関する研究、さらに投資を受けた側からの研究、の4つのカテ

図 7 CVC に関する英文掲載論文数推移



出所) Scopus より筆者作成 (社内ベンチャーに関する論文は除いた数)

ゴリーに分けられるとした。

アカデミアの動きに目を向けると、日本においても CVC についての研究の蓄積は徐々に進んできている (中村, 2013; 新藤・秋庭, 2014 など)。CVC の研究も、社内ベンチャーと同様、その国の文脈が反映されることを考えると、国際比較に関する研究の蓄積が俟たれるところである。

5. まとめと今後の研究の方向性

以上、新規事業創造の方法について 1960 年代から昨今までの流れを概観してきた。その要点をまとめると以下のとおりである。

- ① 社内ベンチャーについて研究は 1960 年以降、50 年にわたって発展してきた。特に 1980 年代後半と 2000 年代後半に発表論文数のピークがみられた。
- ② 最初は実務的な内容が中心であったが、徐々に理論に立脚した論稿が発表されるようになっており、その範囲は様々な分野 (アントレプレナー、戦略論、研究開発、イノベーション、組織論、中小企業論など) を網羅するようになっていった。
- ③ アカデミアにおける社内ベンチャーの研究は、援用する理論 (進化論的組織学習

理論、リソース・ベースド・ビュー、ダイナミック・ケイパビリティ、探索と活用、両利きの経営、など) の発展がその成果に反映されている。特に大滝教授は、Burgelman らと並んで、社内ベンチャーを組織学習理論の枠組みを使って分析をしようとした初期の研究者であった。

- ④ このような発展の中で、社内ベンチャーの効果や意義に対して、単なる財務的成功以外の要因に目が向けられるようになってきている。
- ⑤ 社内ベンチャーの普及に伴い、国際比較が進んできている。そしてそれぞれの国によって社内ベンチャーは導入された文脈によって独自の特徴があることも指摘されはじめている。大滝教授は 1980 年代半ばから社内ベンチャーの日米比較を試みており、その内容は世界的に見ても新規性が高いもので、2000 年代以降の研究に影響を与えるものであった。
- ⑥ 2010 年に入ると、技術革新、オープンイノベーションの進展により、社内資源の活用した社内ベンチャーから、外部資源の活用 (CVC) に焦点が移りつつある。日本では、失われた 20 年間から脱出すべく、

ベンチャー企業の役割に対する期待が高まってはきてはいるものの、日本社会の意識の変化の速度を考えると、まだしばらくは大企業がイノベーションの主体であり続けるであろう。その時、社内ベンチャーという仕組みは、CVCと並んで、日本企業にとって真剣に検討し取り組むべき新規事業創造の手段であり続けると思われる。

今日、大企業にとって課題なのは、新しいアイデアがあったとしてもそれを組織として承認してもらうのにかかる時間、コストである。まさに「敵は社内にいる」のである。そのような点から鑑みると、社内でいかに新プロジェクトを実践するかについて、組織論の観点からもっと論じられる必要がある。例えば、金井(1991)の変革的ミドル論、イノベーションにおける正統性獲得について論じた武石ら(2008, 2012)の知見を、社内ベンチャーおよびCVCの研究に取り込むことによって、実践的含意を増すことができるのではないだろうか。そのためには社内ベンチャーを動かすため、実践者の視点にたった研究がもっと数多くなされる必要があると思われる。

最後に、本稿を通じて、大滝教授の新規事業創出に関する研究の先駆性と貢献を再確認できた。その内容は発表時の世界の最先端の研究に比肩するものであった。しかし英語で発表されなかったことによって、その評価が国外に及んだとは言えないのは惜しまれる。しかし大滝教授の残した偉業は、間違いなく次世代の研究者に引き継がれ、再評価されていくであろう。

謝 辞

筆者が東北大学経済学部の学部生のころから現在まで、大滝精一名誉教授のご指導を賜りました。大滝教授は筆者に研究者の道にすすむ契機を与えてくださり、研究者として事実や理論に真摯に向き合うことの大切さをご教示下さい

ました。また教育者、大学人として範を示していただきました。ここに大滝教授に対し深い感謝の意を表するとともに、今後のご健勝とご活躍を心からお祈りいたします。また本研究はJSPS 科研費基盤研究 (B) 15H05186 の助成を受けたものです。

参 考 文 献

【欧文】

- Abetti, P.A. (1997). The birth and growth of Toshiba's laptop and notebook computers: A case study in Japanese corporate venturing. *Journal of Business Venturing*, 12(6), 507-529.
- Antoncic, B., & R.D. Hisrich (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Biggadike, E.R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 56, 103-111.
- Block, Z., & I.C. MacMillan (1993). *Corporate Venturing*, Boston: Harvard Business School Press. (邦訳: 社内起業研究会 (1994) 『コーポレートベンチャリング』ダイヤモンド社)
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R.A. (1984). Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, 25(2), 33-48.
- Burgelman, R.A. (1988). Strategy making as a social learning process: The case of internal corporate venturing. *Interfaces*, 18(3), 74-85.
- Burgelman, R.A. (1993). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- 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 and Practice*, 42(4), 537-570.
- Day, D.L. (1994). Raising radicals: Different processes for championing innovative corporate

- ventures. *Organization science*, 5(2), 148-172.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do firms undertake R&D by investing in new ventures? *Strategic Management Journal*, 26(10), 947-965.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M.J. (2006). When does corporate venture capital investment create firm value? *Journal of Business Venturing*, 21(6), 753-772.
- Drover, W., Busenitz, L., Matusik, S., Townsend, D., Anglin, A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: Venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853.
- Fast, N.D. (1979). The future of industrial new venture departments. *Industrial Marketing Management*, 8(4), 264-273.
- Garvin, D.A. (2004). What every CEO should know about creating new businesses. *Harvard Business Review*, 82(7/8), 18-21.
- Greene, P.G., Brush, C.G., & Hart, M.M. (1999). The corporate venture champion: A resource-based approach to role and process. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 103-122.
- Hill, S.A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931.
- Hill, S.A., & Georgoulas, S. (2016). Internal corporate venturing: A review of (almost) five decades of literature. In Zahra, D., Neubaum, D.O., & Hayton, J.C. (Eds), *Handbook of Research on Corporate Entrepreneurship*, Elgar online, 13-63.
- Hughes, M., & Mustafa, M. (2017). Antecedents of corporate entrepreneurship in SMEs: Evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business Management*, 55(S1), 115-140.
- Kanter, R.M., Richardson, L., North, J., & Morgan, E. (1991). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies; the new venture process at Eastman Kodak, 1983-1989. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 63-82.
- Keil, T. (2004). Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies*, 41(5), 799-825.
- Keil, T., McGrath, R.G., & Tukiainen, T. (2009). Gems from the ashes: Capability creation and transformation in internal corporate venturing. *Organization Science*, 20(3), 601-620.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., & Hornsby, J.S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- MacMillan, I.C. (1983). The politics of new venture management. *Harvard Business Review*, 61(6), 8.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S., & MacMillan, I.C. (1992). Measuring outcomes of corporate venturing: An alternative perspective. *Academy of Management Proceedings*, 1992(1), 85-89.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S., & MacMillan, I.C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 351-369.
- McGrath, R.G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- Miller, A., Spann, M.S., & Lerner, L. (1991). Competitive advantages in new corporate ventures: The impact of resource sharing and reporting level. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 335-350.
- Narayanan, V.K., Yang, Y., & Zahra, S.A. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58-76.
- O'Reilly III, C.A., & Tushman, M.L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- Peterson, R.A., & Berger, D.G. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row. (邦訳: 清水紀彦 (1985) 『社内企業家』講談社)
- Roberts, E.B., & Berry, C.A. (1985). Entering new businesses: Selecting strategies for success.

- Slone Management Review, 26(3), 3-17.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent, C.A., D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 209-229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sharma, P., & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Shrader, R.C., & Simon, M. (1997). Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66.
- Sykes, H.B. (1986). The anatomy of a corporate venturing program: Factors Influencing success. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 275-293.
- Tsai, W.M.H., MacMillan, I.C., & Low, M.B. (1991). Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.
- Von Hippel, E. (1977). Successful and failing internal corporate ventures: An empirical analysis. *Industrial Marketing Management*, 6(3), 163-174.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill, 2nd Edition. (邦訳: 遠田雄志 (1997) 『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂)
- Zahra, S.A. (1996). Technology strategy and new venture performance: a study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 289-321.
- 【邦文】
- 加護野忠男, 山田幸三, (財) 関西生産性本部 (1999) 『日本企業の新事業開発体制』有斐格.
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.
- 中村裕一郎 (2013) 『アライアンス・イノベーション: 大企業とベンチャー企業の提携: 理論と実際』白桃書房.
- 野村敦子 (2014) 「いま必要とされる CVC への取り組み～既存企業とベンチャーの連携促進に向けて～」『Research Focus 日本総研』2014 年 10 月 8 日, No.2014-034.
<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/7667.pdf>
- 大滝精一 (1984a) 「社内ベンチャー — その可能性と組織論的意味」『組織科学』17(4), 76-86.
- 大滝精一 (1984b) 「インターナル・コーポレート・ベンチャー」『ビジネスレビュー』(31)3, 81-92.
- 大滝精一 (1985) 「社内ベンチャー活動の日米比較 — 3M と東レの比較事例研究を中心にして」『専修経営学論集』(39), 171-221.
- 大滝精一 (1986) 「社内ベンチャーと戦略概念の進化」『専修経営学論集』(42), 79-154.
- 榊原清則, 大滝精一, 沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミズム』白桃書房.
- 新藤晴臣, 秋庭太 (2014) 「外部指向型コーポレートベンチャリングに関する考察: ソフトバンク株式会社による関係会社創出の分析」*Venture Review*, 24, 27-42.
- 武石彰, 青島矢一, 軽部大 (2008) 「イノベーションの理由 — 大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』42(1), 4-14.
- 武石彰, 青島矢一, 軽部大 (2012) 『イノベーションの理由: 資源動員の創造的正当化』有斐閣.
- トーマツベンチャーサポート (2017) 『実践するオープンイノベーション』日経 BP.
- 山田幸三 (2000) 『新事業開発の戦略と組織』白桃書房.
- 【報告書・新聞記事】
- Birkinshaw, J. and Campbell, A. (2004). Know the limits of corporate venturing. *The Financial Times*, Monday August 9, 2004.
- Bonzom, A. and S. Netessine. (2016). #500 corporations: How do the world biggest companies deal with the startup revolution? 500 corporations and INSEAD.
http://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf?t=1454307105225
- 日本経済新聞朝刊 2018 年 1 月 13 日