

「コーポレート・ベンチャリングの推進組織と推進者
－創発性および戦略主重視の視点からの考察－」

橋本良子

現在、企業では自らの成長と存続のために、コーポレート・ベンチャリング（以下 CV と略す）の重要性が増している。しかし、先行研究では、CV を総合的に理解するためのフレームワークはなく、CV を推進する推進者の重要性は指摘されているものの、その役割について具体的に明らかにしているものは見当たらない。

本論文の第 1 の目的は、CV の推進組織と推進者について、CV の推進方法の違いに着目し、類型化することにより、CV 研究のフレームワークを提示することである。第 2 の目的は、そのフレームワークの確かさを確認するために、具体的な企業事例において検討することである。

分析枠組としては、CV 推進方法の違いにより、創発性重視型と戦略主重視型に CV 推進組織を類型化し、それぞれの推進者を創発企業家、戦略遂行企業家に分類して、先行研究からその役割や資質を明確にし、さらに企業事例の先行研究およびインタビュー調査によって検討することで、その分類の適切性を明確にした。CV 推進支援組織については、CV 推進を支援する支援組織の必要性を先行研究から明確にし、CV の投資先の違いから、社内ベンチャーへの投資による CV を支援する支援組織と社外ベンチャーへの投資による CV を支援する支援組織に類型化し、それぞれの推進者をアドバイザー型マネジャーとプロデューサー型マネジャーに分類して、企業事例の先行研究およびインタビュー調査によって検討することでその分類の適切性を明確にした。本論文で取り上げる CV 推進組織は、CV の発展プロセスにおけるスタートアップ時期を対象とした。

CV の定義としては、第 1 に既存企業が、新規の事業に対して自社の経営資源を活用して事業化するプロセスであり、第 2 に事業化プロセスの手法として、企業内への投資だけではなく、社外ベンチャーへの投資、M&A および提携が考えられるが、単なる投資に対するリターン目的のコーポレート・ベンチャー・キャピタル(以下 CVC と略す)は含まないとした。

本論文の構成は次のとおりである。

- 序章 コーポレート・ベンチャリング研究の位置付け
- 第 1 章 コーポレート・ベンチャリング研究における先行研究
- 第 2 章 コーポレート・ベンチャリングの推進組織と推進者
- 第 3 章 コーポレート・ベンチャリングの推進支援組織と推進者
- 第 4 章 コーポレート・ベンチャリングの事例研究
- 終章 コーポレート・ベンチャリング研究の総括と課題

以下、各章の概略を記す。

序章では、CV の発展プロセスおよび CV 推進組織および推進支援組織と各推進者の類型をあらかじめ提示した上で、CV 研究の背景と課題を検討している。そこでは、Penrose、Chandler、Rumelt、Ansoff、吉原ほかなどの企業成長論と多角化理論を検討することにより、CV を企業成長論と多角化論を背景に位置づけることを明確にした。これら先行研究で共通しているのは、目まぐるしく外部環境が変化する時代において、新規事業分野への参入による企業成長を目指した多角化は全社戦略として有用であり、

その手法として CV は有効なツールだと位置づけることが適切であるという点である。

CV に関する先行研究において、企業成長を目指して CV を推進すると指摘しているのは、Peterson、榊原ほか、Block and MacMillan、大江、山田、Laurie、Wolcott and Lippitz、長谷川らである。多角化の手段として CV の重要性を指摘しているのは、中村・石井、加護野・山田、棚橋である。

第 1 章では、CV 研究が盛んな米国および我が国における先行研究を年代別に検討することを通じて、CV を推進する上での課題がどのように理解されてきたのかを明らかにしている。

米国での CV 研究においては、1960 年代以降、企業成長および多角化の手法として CV は重要であること (Peterson、Roberts、Hanan)、1970 年代には成功・失敗要因のデータを使用しての研究の進展が見られるようになったこと (Jones and Wilemon、von Hippel、Fast)、1980 年代には企業家精神の重要性が強調されるようになったこと (Pinchot、Block and Ornati、Sykes and Block)、1990 年代以降には CVC が重要視されるようになったこと (Block and MacMillan)、2000 年代以降には CEO による CV 推進、CVC を始めとした多様な CV が論じられ得るようになったこと (Laurie、Burgelman、Wolcott and Lippitz) を明らかにした。

日本での CV 研究においては、1970 年代から 80 年代にかけて大企業の事例研究を中心に推進され、社外ベンチャー投資、M&A、提携等の米国で重視されている手法はあまり用いられてこなかったこと (清成ほか、中村・石井、榊原ほか)、1990 年代には全社戦略の一環として CV を捉え、成功要因の検討はあるが失敗要因分析はほとんど見られないこと (加護野・山田)、2000 年代には人事制度として位置づけられた全社戦略としての CV であること (中原、棚橋、清水、長谷川) を明らかにしている。

こうした検討を行った上で、CV の定義、CV の全社戦略との関係性、発展プロセス、CV 推進組織と推進者について分析し、日米の今後の課題に見る共通性と違いについて論じた。

第 2 章では、加護野・山田、山田、Burgelman、Freedman and Tregoe、Block and MacMillan、大江、Laurie、NRI アメリカ/バブソン大学、棚橋、日沖、Wolcott and Lippitz、Drucker、Pinchot などを検討し、以下のことを明らかにしている。

CV 推進組織を創発性重視型と戦略主導重視型の 2 類型に分類し、それぞれの CV 組織の推進者タイプとして、創発企業家と戦略遂行企業家を提示し、具体的な先行事例研究における CV の発展プロセスごとの役割、さらに、CV 推進組織の推進者像を従来型組織のライン職能のマネジャー像と比較することで、CV 推進組織の推進者の育成・選抜・任用に必要な要件を論じている。

創発企業家に求められる役割は、自ら企業家精神を保有し、次に多様な機能・分野からチームメンバーを集め、CV 推進のためのビジョンを構築し、企業内で正式に社内企業として認められるよう活動し、事業化に必要な経営資源を得ることである。戦略遂行企業家に求められる役割は、事業を引っ張るビジョンを常に発信し、会社の内外に CV 推進組織を広報宣伝し、有効性を訴え、熟達した政治力を発揮し、適切な人材集団を CV 推進組織に引き寄せ、保持するとともに、そのチームを鼓舞し、活動を実行させることである。

次に、創発企業家と戦略遂行企業家について、先行事例研究からその具体的な役割を検討することができた。創発企業家の事例としては、富士通と 3M を取り上げ、戦

略遂行企業家の事例としては、旭化成の建材・住宅事業と IBM の PC 事業創造を取り上げた。さらに、従来型ラインマネジャーに関する金井、Mintzberg の先行研究の議論より、CV 推進組織の推進者を従来型ラインマネジャーと比較することにより、その違いを明確にした。

CV 推進者の任用課題としては、創発企業家と戦略遂行企業家では、その育成、選抜、任用に違いがあることが明白となった。創発企業家は、自らが企業家になることを目指す方向に企業の組織風土を整えなければ出現しないため、全社的な取り組みが必要である。一方、戦略遂行企業家は、選抜により任用されるため、その選抜の基準を明確にする必要があり、そのためには、戦略遂行企業家として求められる役割や資質について、事例研究などにより、更なる具体化を推進すべきだと考える。

第 3 章では、大江、Mason and Rohner、中原、中村、松田などを検討し、以下のことを明らかにしている。

CV 推進支援組織については、社内・社外という投資スタイル別に分類し、各支援組織の推進者については、社内ベンチャーへの投資を推進支援するアドバイザー型マネジャーと、社外ベンチャーへの投資を推進支援するプロデューサー型マネジャーの 2 タイプに分類した。さらに先行研究より、アドバイザー型マネジャーに求められる役割とプロデューサー型マネジャーに求められる役割を明確にし、具体的な先行企業事例研究において検討を行った。

アドバイザー型マネジャーに求められる役割は、CV 推進マネジャーへのアドバイス、コンサルティング、事業進捗管理、事業化支援プロセス支援、事業化評価、外部機関等とのコーディネート、イノベーションメンターなどである。プロデューサー型マネジャーに求められる役割は、社外ベンチャー投資先の選定や評価、投資先との交渉開始から事業立ち上げまでの総合支援、社内外の人間関係のコーディネートなどである。

先行企業事例研究として、アドバイザー型マネジャーについては、パナソニックとサモエレクトロンを取り上げ、プロデューサー型マネジャーについては、富士通とカーギル e ベンチャーズを取り上げ、CV の発展プロセスごとにその役割を明らかにした。

さらに Mintzberg、八代の従来型スタッフマネジャーに関する先行研究と CV 推進支援組織のマネジャーを比較することにより、その違いを明確にした。従来型スタッフマネジャーはその専門性により得られた情報を広く社内に知らしめる役割を担うスペシャリストタイプであり、CV 推進支援組織のマネジャーは幅広い知識および社内外に広い人的ネットワークを保有し、社外ベンチャーへの投資においては、投資先との窓口として、交渉や調整、折衝を推進することにより、ゼネラリストタイプであることを明確にした。

第 4 章では、第 2 章にて提示した CV 推進組織の推進者である創発企業家と戦略遂行企業家について、また、第 3 章にて提示した CV 推進支援組織の推進マネジャーであるアドバイザー型マネジャーについて、インタビューおよび公開されている企業情報による企業事例分析を行っている。具体的には、創発企業家に関する企業事例としては、大手メーカー 3 社と大手電鉄会社 1 社の計 4 社を、戦略遂行企業家に関する企業事例としては、大手メーカー 3 社と大手ガス会社 1 社の計 4 社を取り上げた。いずれの企業も CV の理由としては、企業成長および多角化の手法としての重要性を挙げている。創発性重視型における創発企業家と戦略主導重視型における戦略遂行企業家、CV 推進支援組織におけるアドバイザー型マネジャーについて、事例から検証することにより、本フレームワークの有効性をある程度、明らかにできた。同時に、本論文の

事例研究の対象企業では、CV 推進開始から一定の経過を経て、推進目的の変化（事業構造改革や余剰人員再配置から新事業開発）、創発企業家類型から戦略遂行企業家類型への移行、戦略遂行企業家類型でも制度の推進から休止、そして再度の推進へと変化しているといった事例が見られ、類型分析の妥当性ととも、類型の移行や同一類型での変遷が明らかとなった。

終章では、各章の内容を整理しつつ、CV 研究の総括を行った上で、今後の課題を明確にしている。本論文の結論は、次のとおりである。新規事業分野への参入による企業成長を目指した多角化戦略の手法として CV は有効なツールだと位置づけることは適切であり、かつ CV 研究がこうした意味で企業成長論と多角化理論をより充実させるものである。そして、創発性および戦略主導重視の推進組織に類型化し、それぞれの推進者を創発企業家と戦略遂行企業家に分類し、推進支援者をアドバイザー型マネジャーとプロデューサー型マネジャーに分類するというフレームワークは CV を理解する上で有効性のある程度、明らかにすると同時に、このフレームワークについては、CV のありようを単に類型化して明らかにして見せるだけではなく、CV の目的や組織的対応が変化したり、類型が移行することがあるという柔軟性を持った見方が一定程度できたと考える。

今後は、このフレームワークを用いての事例検討を更に進める際に、上記のような柔軟な見方を含めて精緻化を図ることが必要である。その際の着眼点としては、第 1 に、CV 推進の発展プロセスごとの創発企業家と戦略遂行企業家の役割およびアドバイザー型マネジャーとプロデューサー型マネジャーの役割に関する事例検討の蓄積である。第 2 に、創発企業家と戦略遂行企業家の資質や役割に関する適合性についての検討および育成・任用手法・選抜方法に関する検討である。第 3 に、事例検討においては、CV 推進のありようの変化、類型の移行といった見方を含めた経過的変化の検討である。

また、今回の企業事例研究において、創発企業家と戦略遂行企業家ともに存在していた企業とそうでない企業が見られたが、このような違いによる CV の成功確率への影響について検討する必要がある。さらに、第 4 章の企業事例研究において、CV 推進支援組織に関する分析は、その存在の有無についての検討に留まっており、その推進マネジャーに関する類型別の検討が不足している。この理由としては、社外ベンチャーへの投資を対象とする CV 事例が少なかったことが挙げられ、最後に、今回のインタビュー調査では、第 3 章で提示した CV 推進支援組織のプロデューサー型マネジャーについての検証ができなかったが、このことについても今後の研究課題にしたい。

いずれにせよ、CV 研究の発展のためには、事例研究の蓄積と分析によるフレームワークのさらなる高度化が必要である。

参考文献 一覧

英語：

- Adams, R.M. (1969) "An Approach to New Business Ventures." *Research Management, July*, pp.255-260.
- Ansoff, H. I. (1988) *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons Inc (中村元一・黒田哲彦訳 (1990)『最新・戦略経営』産能大学出版部).
- Block, Z., and MacMillan, I. C. (1993) *Corporate Venturing : creating new business within the firm*. Boston:Harvard Business School Press (松田修一監訳 (1994)『コーポレート・ベンチャリング』ダイヤモンド社).
- Block, Z., and Ornati, O. A. (1987) "Compensating Corporate Venture Managers." *Journal of Business Venturing 2*, no.2, (spring), pp. 41-51.
- Burgelman, R. A. (2002) *Strategy Is Destiny*. The Free Press (石橋善一郎・宇田理監訳 (2006)『インテルの戦略』ダイヤモンド社).
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*. The MIT Press (有賀裕子訳 (2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社).
- Clark, K. B., and Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press (キム B.クラーク・藤本隆宏 (2009)『増補版 製品開発力』ダイヤモンド社).
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row Publishers Inc (小林宏治監訳 (1985)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社).
- Fast, N. D. (1979(a)) "Key Managerial Factors in New Venture Departments." *Industrial Marketing Management*, Vol.8, pp. 221-235.
- Fast, N. D. (1979(b)) "The Future of Industrial New Venture Departments." *Industrial Marketing Management*, Vol.8, pp. 264-273.
- Freedman, M., and Tregoe, B. B. (2003) *The Art and Discipline of Strategic Leadership*. McGraw-Hill (梅津祐良訳 (2004)『経営リーダーシップの技術』生産性出版).
- Govindarajan, V., and Trimble, C. (2005) *10 Rules for Strategic Innovators*. Boston: Harvard Business School Press (酒井泰介訳, (2006)『戦略的イノベーション～新事業成功への条件～』ランダムハウス講談社).
- Hanan, M. (1969) "Corporate Growth through Venture Management." *Harvard Business Review*, January-February, pp. 43-52.
- Jones, K. A., and Wilemon, D. L. (1972) "Emerging Patterns in New Venture Management." *Research Management*, November, pp. 14-27.
- Laurie, D. L. (2001) *Venture Catalyst*. Perseus Publishing (福本晃訳 (2003)『企業を成長させるコーポレートベンチャー戦略』出版文化社).
- Mason, H., and Rohner, T. (2002) *The Venture Imperative*. Boston:Harvard Business School Press (山田幸三・伊藤博之・松永幸廣・若山聡満・鍵圭一郎・長本英杜訳 (2004)『ベンチャービジネスオフィス』生産性出版).
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers (奥村哲史・須貝栄訳 (1993)『マネジャーの仕事』白桃書房).

- Mintzberg, H. (2009) *Managing*. Benefit-Koehler Publishers Inc (池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像』 日経 BP 社).
- Penrose, E. (1995) *The Theory of The Growth of The Firm, Third Edition*. Oxford University Press (日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論 第3版』 ダイヤモンド社).
- Peterson, R. W. (1967) “New Venture Management in a Large Company.” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 68-76.
- Pinchot, G. III. (1985) *Intrapreneuring*. New York:Harper & Row Publishers (清水紀彦訳 (1989) 『企業内企業家』 講談社).
- Robert, M. A. (1969) “An Approach to New Business Ventures.” *Research Management*, July, pp. 255-270.
- Roberts, E. B. (1968) “Entrepreneurship and Technology: A Basic Study of Innovators.” *Research Management*, July, pp. 249-266.
- Roberts, E. B. (1980) “New Venture for Corporate Growth.” *Harvard Business Review*, July-August, pp. 134-141.
- Rohner, H. M. T. (2002) *The Venture Imperative*. Boston:Harvard Business School Press (山田幸三・伊藤博之・松永幸廣・若山聡満・鍵圭一郎・長本英杜訳 (2004) 『ベンチャービジネスオフィス』 生産性出版).
- Rumelt, R. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University Press (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977) 『多角化戦略と経済効果』 東洋経済新報社).
- Rumelt, R. (2011) *Good Strategy Bad Strategy*. Profile Books Ltd (村井章子訳 (2012) 『良い戦略、悪い戦略』 日本経済新聞出版社).
- Sykes, H. B., and Block, Z. (1989) “Corporate Venturing Obstacles : Sources and Solutions.” *Journal of Business Venturing* 4, no.3, pp. 159-167.
- von Hippel, E. (1977) “Successful and Failing Internal Corporate Ventures : An Empirical Analysis.” *Industrial Marketing Management*, Vol.6, pp. 163-174.
- Wolcott, R. C., and Lippitz, M. J. (2010) *Grow From Within*. The McGraw-Hill Companies (鳥山正博監訳 (2010) 『社内企業成長戦略』 日本経済新聞出版社).

日本語 :

- 入山章栄(2013)「世界の起業研究はいま何を語るのか」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 8月号, pp.88-98.
- 上田啓介(2009)「住友 3M における経営ビジョンを実現するための人財マネジメント」『Business Research』 No.2, pp.17-27.
- NR I アメリカ/バブソン大学 (2001)『コーポレート・アントレプレナーシップ』野村総合研究所。
- 大江建・高山晃一(1997)「新規事業を成功させる社内インキュベーション・センター第1回 社内インキュベーション・センターの役割」『研究開発マネジメント』No.5, pp.48-52.
- 大江建・高山晃一(1997)「新規事業を成功させる社内インキュベーション・センター第2回 社内インキュベーション・センターの支援」『研究開発マネジメント』No.4, pp.62-69.

- 大江建(1998)『なぜ新規事業は成功しないのか』 日本経済新聞社。
- 大久保孝俊(2009)「『自由と規律の両立への挑戦』に基づく住友スリーエム(3M)の技術経営」『技術と経済』 No.1, pp.3-19.
- 大久保孝俊(2009)「3Mのイノベティブカルチャーに基づく技術経営—多様性のある新製品の開発—」『Business Insight Workshop』 No.2, pp.14-19.
- 加護野忠男・山田幸三(1999)『日本企業の新事業開発体制』 日本経済新聞社。
- 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求』 白桃書房。
- 樺澤哲(2011)「エレクトロニクス分野における技術ベンチャリング」『研究・技術・計画』 Vol.26, No3/4, pp. 143-160.
- 川合一央(2012)「企業内企業家と技術市場の内部化 大阪ガスにおけるオープン・イノベーションの事例から」『一橋ビジネスレビュー』 第60巻第2号, pp. 56-71.
- 清成忠男・中村秀一郎・平尾光司(1971)『ベンチャー・ビジネス—頭脳を売る小さい大企業—』 日本経済新聞社
- グロービス編(1995)『ベンチャー経営革命』 日経 BP 社。
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹(1989)『事業創造のダイナミクス』 白桃書房。
- 坂本俊弘(2004)「社内ベンチャーの技術特集によせて」『Matsushita Technical Journal』 Vol.50, No6, Dec. pp. 1-2.
- 清水健太(2010)「コーポレートベンチャーキャピタルの役割の展開に関する日米比較」『経営力創成研究』 第6号, pp. 87-97.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1986)『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント—』 中央公論社。
- 棚橋康郎(2005)『新規事業の哲学』 NTT出版。
- テクノリサーチ研究所編(2009)『平成20年度経済産業省委託調査報告書 平成20年度産業技術調査「コーポレートベンチャリングに関する調査研究」調査報告書』(株)テクノリサーチ研究所。
- 永井猛(1997)「社内ベンチャーを成功に導く要件(コーポレートベンチャリングの新ステージ)」『早稲田大学システム科学研究所紀要』 No.28, pp. 173-184.
- 中原秀登(2003)「社内ベンチャー活性化のための社内インキュベーション」『千葉大学 経済研究』 第18巻第3号, pp. 171-215.
- 中村秀一郎・石井成望(1983)『ベンチャー・マネジメント—技術開発型企業の経営戦略—』 日本経済新聞社。
- 中村裕一郎(2008)「イノベーションの仕組みとしてのコーポレート・ベンチャリング」『テクノロジー・マネジメント』 No.1, pp. 59-68.
- 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。
- 日刊工業新聞特別取材班(2012)『旭化成の研究』 日刊工業新聞社。
- 橋本良子(2012)「コーポレートベンチャリング論の形成・発展と課題」『立命館経営学』 第50巻第5号, pp. 81-100.
- 橋本良子(2013)「コーポレートベンチャリング推進組織とその推進者像—社内ベンチャー推進組織に関する一考察—」『VENTURE REVIEW』 No.21, pp. 33-43.

- 長谷川博和 (2010) 『ベンチャーマネジメント 事業創造入門』 日本経済新聞出版社
- 日沖健(2002) 『戦略的事業撤退』 NTT出版。
- 日沖健 (2006) 『新規事業戦略』 産業能率大学出版部。
- 松田宏 (2008) 「コーポレート・ベンチャーリング活動 富士通」『人事実務』 No.1, pp. 84-87.
- 宮部義幸(2010) 「社内ベンチャー特集によせて」『Panasonic Technical Journal』 Vol.55, No4, Jan. pp. 38.
- 八代充史(2002) 『管理職層の人的資源管理』 有斐閣。
- 山下勝・金井壽宏(1998) 「プロデューサー・タイプの人材が担う役割」『研究年報 経営学・会計学・商学』 (神戸大学)第 44 号, pp. 105-127.
- 山田幸三 (2000) 『新事業開発の戦略と組織』 白桃書房。
- 山本重人(2006) 「エンターテインメント産業における企業の組織能力について」『立命館経営学』 第 44 卷第 6 号, pp. 111-133.
- 湯川抗・西尾好司(2011) 「コーポレートベンチャーリングに関する研究の系譜と課題」『研究・技術・計画』 Vol.26, No.3/4, pp. 127-142.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』 日本経済新聞社。