

## 論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表

学位規則第8条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

○氏名	橋本 良子 (はしもと よしこ)
○学位の種類	博士 (経営学)
○授与番号	甲 第988号
○授与年月日	2014年9月25日
○学位授与の要件	本学学位規程第18条第1項 学位規則第4条第1項
○学位論文の題名	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導重視の視点からの考察—
○審査委員	(主査) 肥塚 浩 (立命館大学経営学部教授) 三浦 一郎 (立命館大学経営学部教授) 黒木 正樹 (立命館大学経営学部教授)

### <論文の内容の要旨>

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 組織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。

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 は企業成長および多角化を推進する手法であるということを明確にした。

第1章では、CV研究が盛んな米国および日本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する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 Ornari、Sykes and Block)、1990年代以降にはコーポレート・ベンチャリング・キャピタル(CVC)投資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ている。

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。

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・社外という投資別に分類し、前者の組織として社内インキュベーションセンター、コーポレート・ベンチャリング・オフィス(CVO)、後者の組織としてベンチャービジネスオフィス(VBO)を提示している。また、前者の支援組織の推進マネジャーをアドバイザー型、後者をプロデューサー型に類型化している。この類型に基づき、支援組織機能や推進マネジャー像を先行研究から明確にするとともに、先行事例研究による検討を行っている。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。

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、創発企業家については富士通、パナソニック、JR 西日本、住友 3M、戦略遂行企業家については富士通、パナソニック、大阪ガス、日本 GE の事例を検討している。そこでは、CV 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）が見られること、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を明らかにしている。

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 を理解する上で一定の有効性を持つことが、先行研究および事例分析から明らかとなった。

#### <論文審査の結果の要旨>

本論文は、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組織のフレームワークを提示している。そして、そのフレームワークを具体的な企業事例分析において確かめた研究成果である。審査委員会は、口頭試問および論文審査の結果を踏まえて、本論文の独自の成果および新たな知見として、次の諸点を評価すべきと結論づけた。

第1に、CV研究、とくに、CVの推進組織および推進支援組織とそれぞれの推進者に関する日米の多数の先行研究を検討し、その到達点と課題がどのようなものであるのか、そこで議論されている論点は何かを明確にした上で、CV組織のフレームワークを提示したことである。これまでのCV研究において、個々の論点や見方についての議論は数多くあるものの、総合的にCV組織のフレームワークを提示している研究はなく、フレームワークを提示したこと自体に高い価値がある。

第2に、CV推進者および推進支援者の役割を明らかにしたことである。創発企業家、戦略遂行企業家、アドバイザー型マネジャー、プロデューサー型マネジャーを析出し、それぞれの役割を明らかにしたことは、CV組織において、どのような人材が求められているのかを具体化したという点で、高い価値があると評価する。

第3に、CV組織のフレームワークに基づいて、8事例を分析し、CV組織の類型化には一定の妥当性があると同時に、時間の経過によって、類型の移行や目的の変化があることを指摘したことは価値がある。すなわち、CV組織のフレームワークは、様々な事例分析を行う上で、時間の経過を含めて説明することが可能なものであると評価する。

このように、本論文は貴重な研究成果であり、博士学位に値する論文として高く評価で

きる。とはいえ、本論文には次のような課題があることを指摘しておかなければならない。

第1に、CV推進支援組織および推進者に関する内容がやや少なく、また事例分析の点でもその内容は物足りないものとなっている。CV推進支援組織の先行研究自体が少ないこと、豊富な実態がまだ十分でないことはあるが、この点に不十分さがある。

第2に、CVの失敗を含めた事例の分析が不足している。とくに、日本企業から失敗事例の調査研究を行うことは、かなりの困難を伴うが、このことを含めて事例分析をさらに分厚くしていくことが、フレームワークの確かさをより説得力を持たせるのであり、この点に不十分さがある。

第3に、CVのダイナミックな動きを説明する上で不十分さがある。CV自体は大企業の成長戦略、とりわけ多角化戦略の一環として位置づいているわけだが、そうであるならば、事業再構築を含めた経営戦略、事業戦略のダイナミズムと関連づけた分析が必要であり、この点に不十分さがある。

しかしながら、これらの課題が本論文の基本的評価を低めるものではない。また、いずれの課題とも、本論文をより発展的に研究していく際の今後の課題でもある。以上から、審査委員会は一致して、本論文は博士学位を授与するに相応しいものと判断した。

#### <試験または学力確認の結果の要旨>

本申請者は、2010年3月に立命館大学専門職大学院経営管理研究科を修了し、2011年4月に立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程に進学し、下記の論文および学会報告を行っている。論文は、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、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—」『VANTURE REVIEW』No.21 (査読付)、橋本良子 [2013] 「コーポレートベンチャリング推進支援組織とそのマネジャー像」『立命館経営学』第51巻第6号、橋本良子 [2014] 「企業内企業家について—富士通とパナソニックの事例からの考察—」『産業学会研究年報』第29号 (査読付) である。学会報告は、日本ベンチャー学会第15回全国研究会 (2012年11月10日、武蔵大学) にて「コーポレートベンチャリング推進支援組織とそのマネジャー像」、第51回産業学会全国研究会 (2013年6月8日、専修大学) にて「社内企業家について—日本企業の事例からの考察—」である。こうした論文掲載および学会発表実績があり、質的および量的に優れた研究実績として高く評価されている。

本論文の審査にあたっては、口頭試問を2014年5月27日(火)10時00分から11時15分までアクロスウイング7階第3研究会室において、公聴会を同日12時30分から14時00分までアクロスウイング7階第3研究会室において実施した。

以上より総合的に判断して、審査委員会は、申請者に対し本学学位規程第18条第1項に基づき、「博士(経営学 立命館大学)」の学位を授与することが適当であると判断した。