

知の探索時間についての企業の意思決定プロセス

志水武史^{*1}

Corporate decision-making process for exploration time

Takeshi Shimizu^{*1}

Abstract - In order for companies to innovate through business co-creation, it is necessary to explore a wide range of external knowledge and technologies. However, there is no clear answer as to how much time should be spent for exploration. Under these circumstances, companies must take into account constraints such as the amount of management resources that can be invested, and make decisions about the time to spend for exploration. The purpose of this paper is to clarify the process of how companies that have introduced corporate accelerator program recognize the relationship between the program period and the results of business co-creation, and how they make decisions about the program period. We conducted a case study of several companies that have introduced corporate accelerator program in Japan. In addition, this paper established a hypothesis about decision-making about the time for exploration from case studies.

Keywords : corporate accelerator program, co-creation, exploration, Time Compression Diseconomies

1. はじめに

先行きが不透明で予測が困難な現代において企業が存続するためには、イノベーション創出能力が重要な意味を持つ。しかし、イノベーション創出を社内リソース・能力だけで図ることには限界があり、社外の知識や事業アイデア、技術等を結びつけることで新たな価値を創出するオープンイノベーション(Open Innovation, 以下、OI)の実践が求められている(Chesbrough, 2003)。今日、国内外を問わず多くの大企業は OI の実践の一環として、社外の研究機関やスタートアップ企業(Startup, 以下、SU)等との連携に努めている。OI の具体的手法としては、大学・研究機関との共同研究、ライセンス・イン/アウト、企業買収、アイデアソン/ハッカソン開催、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(Corporate Venture Capital; 以下、CVC)をはじめ、様々な手法が挙げられる。近年では、コーポレート・アクセラレーター・プログラム(Corporate Accelerator Program; 以下、CAP)と呼ばれる大企業が主催するアクセラレーター・プログラム(Accelerator Program; 以下、AP)が世界的に普及しつつある。

OI の実現には必要な知識・技術等を有する連携相手を探索す

ることが不可欠であり、それには一定の時間が必要である。企業の経営資源には制約があり、無限に探索時間を費やすことはできず、ある時点で探索を打ち切る意思決定をしなければならない。しかし、どの程度の時間を費やすべきかについて明確な指針はない。

そこで本稿では、連携相手となる SU の探索と選定、支援を短期集中的に行うことで事業共創を図ろうとする CAP に着目し、それを導入した企業が探索の時間を含むプログラム期間と事業共創成果の関係についてどのように認識し、プログラム期間についての意思決定を行っているのか、事例研究を通じてそのプロセスを明らかにする。

2. 先行研究

本稿の目的に関連した先行研究として、CAP の定義、CAP の実施目的、プログラム期間と成果の関係、CAP の事業共創プロセスを調査研究したものがある。以下にそれらを整理する。

2.1 CAP の定義

CAP は米国では 2012 年、わが国では 2016 年からという比較

^{*1}: 国立大学法人岡山大学学術研究院ヘルスシステム統合科学研究学域

^{*1}: Graduate School of Interdisciplinary Science and Engineering in Health Systems Okayama University

的最近の取り組みであり、その定義については研究者によって違いがみられ、定説はない。CAP の定義づけは試行錯誤の途上にある実業分野の後追いであり、現実にはどのような定義によっても収まりきらない多様性が見られると考えるのが妥当である。

Kohler(2016) は、主催企業が参加 SU グループに対し、メンタリング、教育、自社が有するリソースを提供・支援する期間限定のプログラムであり、オフィスや機材等のハード、および専門家によるメンタリング等のソフト両面の支援を行うインキュベーター(incubator)にルーツがあるとしている。Kanbach and Stubner(2016) は、包括的な支援を通じて SU の EXIT による財務収益等の目的を達成することを目指す仕組みであるとしている。村上と鈴木(2017) は、「大手企業が主催者となり、その大手企業が社外にいる高度イノベティブ人材に出資やオフィスの提供を含むリソースの提供を通じて、自社と起業家の両者が期待する領域でイノベーションを生み、事業共創するプログラム」と定義している。Shankar and Shepherd(2019) は、CAP 主催企業が革新的な SU とその技術、起業家精神に接触することを可能にする仕組みであるとしている。

CAP の内容は AP とほぼ同様の特徴を備えている場合が多い。AP については Cohen(2013) が指摘するように、①複数の SU グループが参加する 3 ヶ月程度の期間限定プログラム、②ワークスペース提供や少額投資、メンターとのネットワーク等々の小規模かつ多様な支援、③プログラム終了時における投資家・企業向け成果報告会「デモデイ(demo day)」の実施等でプログラムが構成されている。大企業がこうした内容のプログラムを主催するものが CAP となる。

2.2 CAP の実施目的

企業が CAP を導入・実施する目的は、プログラムに参加する SU への出資を通じて将来的な株式公開や企業買収による財務収益を目的とする AP とは異なり、企業の思惑や認識の違いによって多様化している。AP のように SU に出資する CAP は CVC に近い性格を有しているが、出資による財務収益を目的としない場合もある(Moschner, et al. 2019)。財務収益をプログラム運営費に充当し、CAP の持続可能性を高める目的で出資が行われる場合もあるとされる(Kanbach and Stubner, 2016)。財務収益以外の CAP の実施目的について先行研究で提示されている主なものを列挙すると、①社内課題の解決、②SU との事業共創、③深化・探索的調査 (exploitative or explorative research¹)、④成長機会の確保、⑤自社ブランディング、⑥社内ベンチャーや革新的技術の事業化・開発推進、⑦社員の起業家精神涵養、⑧投資先 SU の選定、⑨時間・費用面での効率的なプログラム運営、⑩最新市場のトレンド・技術等の把握、⑪協業・パートナーシップの促進、⑫OI の試行等、多様化していることがうかがえる (Moschner, et al., 2019, Kanbach and Stubner, 2016, 谷口, 2022)。

2.3 プログラム期間と成果の関係

CAP と AP に共通する特徴は、SU の探索・選定・育成支援を短期集中的に行うことである。本来的には SU の探索や育成、事業共創に相当の時間を要するところ、各種の支援リソースを SU に対して集中的に投入することにより、プログラム期間を 3 ヶ月程度に圧縮している。

しかし、こうした短期集中のプログラムは「時間圧縮による不経済(Time Compression Diseconomies; 以下、TCD)」を招き、十分な成果を得られなくなるおそれがあることが多くの先行研究において示されている(Levinthal and March, 1981, Dierickx and Cool, 1989, Jiang, et al., 2014, Vermeulen and Barkema, 2002, Srikanth, et al., 2021)。TCD とは各種プログラムやプロジェクト等の実施プロセスのペースを上げると、成果が減少したり、実施費用が増加するというメカニズムを意味している。短期集中のプロジェクト等における TCD の影響・存在は様々な分野で指摘されているが、AP における TCD についての先行研究も存在する(Hallen, et al., 2014, Qin, et al., 2019)。

こうした TCD の影響を裏付けるように、Cohen, et al. (2019) は AP のプログラム期間が長い方が参加 SU の経営成果が高くなることを指摘している。また、Kaplan and Vakili (2015) は知の探索の範囲と成果の関係について分析し、技術の新規性につながる特許は狭い範囲の探索の産物であり、経済的価値につながる特許はより広い範囲の探索の産物であることを明らかにしている。探索の速度が同一であれば、狭い範囲の探索よりも広い範囲の方が時間を要するのは当然であり、この研究結果からはプログラム期間、探索の時間が長い方がより大きい成果に結びつく可能性があることがうかがえる。

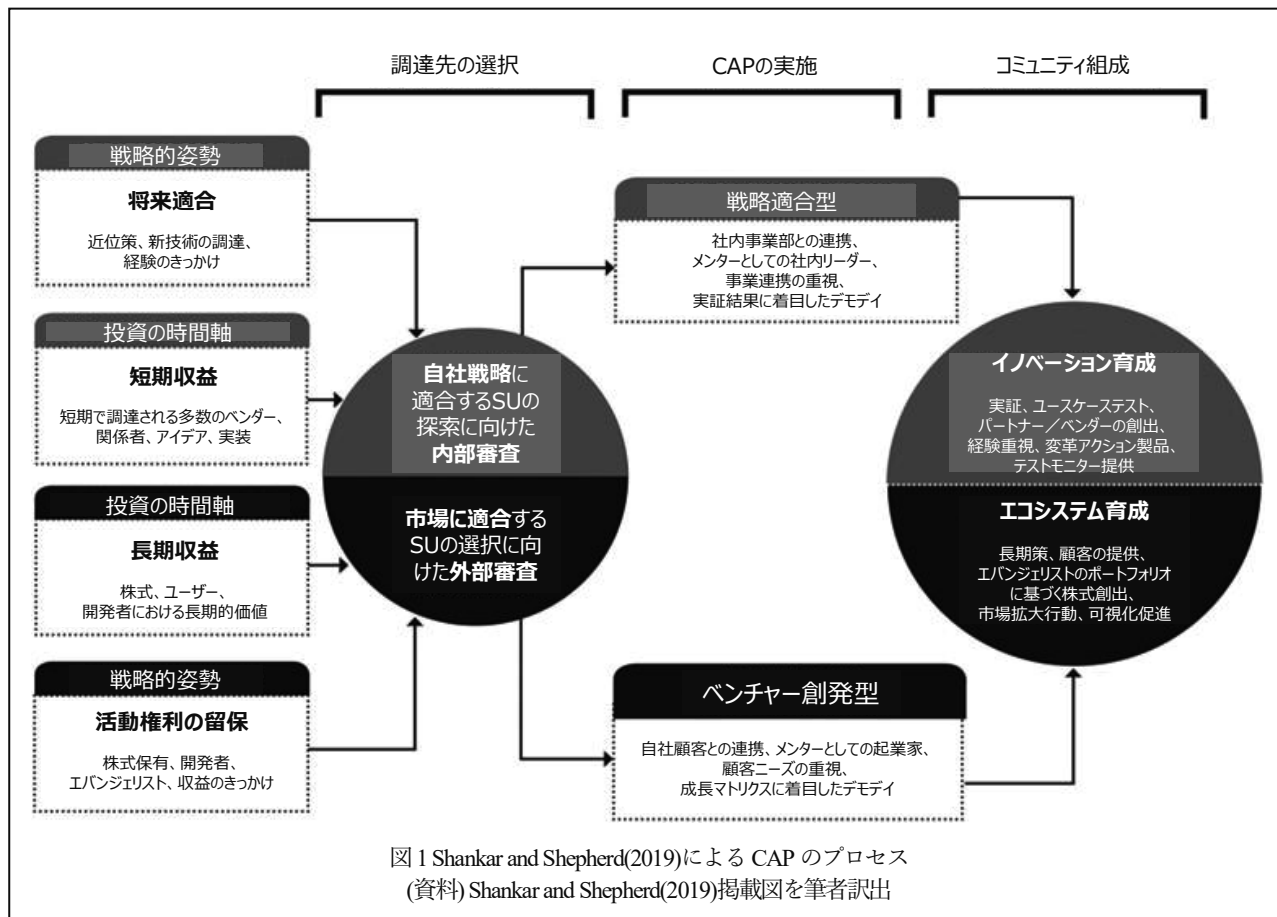
2.4 CAP による事業共創プロセス

CAP 導入企業における事業共創のプロセス自体についての先行研究は少ない。その理由について谷口(2022)は CAP が萌芽的な仕組みだからであり、現状では事例紹介を通じた運用ステップの説明や特徴の類型化に着目した研究が中心となっていることを指摘している。事業共創プロセスの研究は、CAP を導入・実施している企業等の事例調査が中心となっている。

先述の Shankar and Shepherd(2018)は、既存文献のレビューとインド国内のインキュベーター、AP、コーポレートインキュベーター、CAP の 7 人の専門家に対するインタビュー調査から、特定の事象のプロセスに着目し普遍性の高い理論を構築する質的研究法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチ(Grounded Theory Approach; 以下、GTA)を用いて、CAP のプロセスを分析調査している。調査の結果、CAP のプロセスは「連携先 SU の選択(sourcing-selection)」、「プログラム実施(acceleration)」、「コミュニティ組成(communitiy-formation)」の 3 段階に分けられるが、企業は「戦略適合型(Strategic-Fit)」または「ベンチャー創発型(Venture-

¹ March(1991)は組織学習においては「探索(exploration)」と「深化(exploitation)」の 2 つがあるとし、前者は未知の選択肢を試す取り組み

であり、後者は既存のコンピテンシー、テクノロジー、パラダイムを洗練・拡張するものであるとしている。トレード・オフの関係にある両者の適切なバランスを維持することの重要性を指摘している。



Emergence)の2つの異なるプロセスのいずれかを選択してCAPを実施していることを明らかにしている。戦略適合型は自社の戦略や既存事業に適合したSUを選定し、最終的にはSUとその創出事業を自社に取り込むことを目的とするものである。一方のベンチャー創発型は自社事業よりも広範な市場に適合するSUを選定し、SUがメンターや投資家、顧客にアクセスしやすくするエコシステムの構築を目的とするものである。どちらのプロセスを選択するかは、企業の戦略的姿勢(strategic posture)と投資の時間軸(investment time horizon)の考え方に拠るとしている。戦略的姿勢が競争力向上や市場への適応力向上を図る「将来適合(Adapt to the Future)」で、投資時間軸が短期の場合は戦略適合型を選択する。一方、戦略的姿勢がSUの株式取得等の各種オプションを将来行使する可能性を持たせた「活動権利の留保(Reserve the right to play)」で、投資時間軸が長期の場合はベンチャー創発型を選択するとしている(図1)。

企業の戦略的姿勢と投資時間軸の違いがCAPのプロセスを決定するという視点やCAPの目的・成果についての認識は、本稿における考察に対して大きな示唆を与えるものである。しかし、Shankar and Shepherdはプロセス選択の上で前提となる企業の戦略的姿勢と投資時間軸がどのように決まるかまでは明示しておらず、それらは企業における所与の要件として捉えている点に留意が必要である。

谷口(2022)は大企業がCAPを導入した後、いかなる検討や社内調整を経てSUとの事業共創を実現するのかという一連のプロセスについて、森永製菓株式会社の事例研究を通じて明らかにしている。事業共創について「環境」、「組織のコンテキスト」、

「CAP活動」、「成果」という4要素間の関係を分析し、「環境」と「組織のコンテキスト」の2要素が「CAP活動」につながり、そこから「成果」につながるプロセスを提示している。森永製菓ではCAPの導入後、社内でSUとの提携に向けた組織コンテキスト(担当チームやルール等)が形成され、SUとの事業創造を促す一方で、それに対する淘汰圧も生じること、そうした社内コンフリクトを解消するためにはトップマネジメントの支援や部門間交渉等の社内の利害調整が必要になること、さらに組織メンバーがCAPの目的を満たすために事後的に事業創造を作り込み、多様な成果に結実する可能性があることなどを指摘している。

CAPによる事業共創プロセスを質的研究を通じて明らかにしようとする点で、Shankar and Shepherdらや谷口の研究と本稿の研究は類似している。一方、本稿では後述するように、CAPのプログラム期間についての意思決定プロセスを明らかにすることを目的としていることから、彼らと異なる視点として、CAPにおける「プログラムの期間」に重点を置いている。

3. 本稿の課題認識と研究目的

わが国のCAPは、大企業によって実施される事例が多い。企業規模が大きくなるほど、事前の事業計画は厳密に行われる可能性が高い。事業共創に向けたプログラムについては、その期間や費用が予め決まっており、経営資源の投入量が予見しやすく、その管理が容易な仕組みを選好すると考えられる。そうしたニーズに応じて、実施期間の短いCAPが選好されたと考えることができる。

しかし、先述のような TCD が生じ、連携先となる SU の探索・発見や SU との事業共創の成果が十分得られなくなるおそれがあることから、成果を得るにはプログラム期間を長期化した方が良いのではないかと考える企業も当然ながら存在するものと思われる。彼らは連携先となる SU の探索時間やそれを含むプログラム全体の期間は可能な限り短縮したいが、CAP に期待した成果は十分得たいというジレンマ、あるいは期待した成果を得るためにプログラム期間は長期化したいが、そこに投入する経営資源は最小化したいというジレンマに陥る。こうしたなか、わが国の CAP 導入企業の多くはプログラム期間を 2~6 ヶ月に設定しているが、一部企業では期間を限定しない CAP を導入始めている。

事業共創相手の探索に必要なかつ適切な時間が明確となっていない状況下であっても、企業は探索時間について何らかの意思決定を行わなければならない。CAP 導入企業は試行錯誤する中で、どのような事業共創プロセスを構築しているのか。また、そうした事業共創プロセスにおいて、連携先探索時間を含むプログラム期間と事業共創成果の関係について如何なる認識を形成し、プログラム期間の意思決定を行なっているのか。これらを明らかにするのが本稿の目的である。

4. 調査方法

本稿では、国内の CAP 導入企業の事例研究を通じて、事業共創のプロセスを明らかにする。事例研究を選択した理由は、CAP を通じた事業共創プロセスの背後にある企業の意図や行動から一定の原理や法則性などを見出し、理論につながるような仮説を導出したいと考えたためである。研究対象については、国内で過去複数年にわたって有期限型の CAP を実施する企業 3 社、有期限型から無期限型に変更した CAP を実施する企業 1 社、両方のタイプの CAP を運営するプログラム運営企業 1 社の合計 5 社を選定した(表 1)。そのうえで、それぞれ CAP の運営責任者に対

表 1 事例調査対象

表記	企業属性	CAP 実施回数等	調査時期
CAP1	大手電気通信事業会社	有期限型は 2011 年から計 11 回、2018 年から無期限型に変更	2022 年 6 月 2023 年 5 月
CAP2	大手金融関連事業会社	2015 年から計 6 回	2022 年 5 月
CAP3	大手鉄道関連事業会社	2016 年から計 8 回	2021 年 9 月
CAP4	大手 IT 関連事業会社	2015 年から計 10 回	2021 年 8 月
CAP5	CAP 運営受託会社(投資会社)	2018 年から 40 回程度受託開催	2022 年 5 月

² GTA を選択した理由は、プログラム期間や事業共創成果といった概念組成や概念間の関係構築を図ろうとする本稿の目的に合致しているほ

して CAP の導入経緯や CAP を通じた事業共創の取り組み内容、課題等について直接対面またはオンライン会議形式でそれぞれ合計 1~2 回、1 回あたり 60 分程度の半構造的インタビュー調査を実施し、データを取得した。

調査で取得したデータは先述の Shankar and Shepherd と同様に GTA を用いて分析した²。分析手順は Strauss and Corbin(1990) による GTA の手法をベースとする才木(2014) の GTA 手法を採用し、「オープン・コーディング(open coding)」、「軸足コーディング(axial coding)」、「選択的コーディング(selective coding)」の 3 段階で実施した。まず、オープン・コーディングにおいて、データを切片化したうえで、プロパティ(視点)・ディメンション(内容)の記述とラベル付与(サブカテゴリー化)を行い、類似した複数のラベルをカテゴリーにまとめる手順で実施した。次いで軸足コーディングでは、カテゴリーを包含する上位概念であるパラダイムを用いた各カテゴリーの統合を行った。さらに選択的コーディングでは、中心的カテゴリーを特定し、他のカテゴリーと体系的に結び付ける作業を行なった。

5. 調査結果

5.1 CAP 導入企業の事業共創プロセス

AP 導入企業 5 社の調査データから企業の事業共創プロセスを GTA により分析・整理した結果は次のとおりである。

まず、オープン・コーディングによって導出されたプロパティとディメンションの数は合計 151 となった。各プロパティとディメンションにサブカテゴリーとなるラベルを付与した結果、ラベル数は合計 76 となった。さらに類似したラベルをまとめて上位概念となるカテゴリーを組成した結果、カテゴリー数は合計 13 となった。次に軸足コーディングにおいて、カテゴリー同士を関連付け、さらに上位概念となるパラダイムを組成したうえで、パラダイムごとにカテゴリーを統合した。この作業によって組成されたパラダイムは、「環境認識」、「戦略策定」、「戦略実行」、「戦略評価」、「戦略変更」の 5 つであり、戦略策定から戦略変更までの部分は、企業における事業等の継続的改善を目指す手法として多用される PDCA サイクルに沿って整理できる。これらのパラダイムには先述のカテゴリーがそれぞれ個別に統合される。各パラダイム、カテゴリー、ラベルの関係・内容は表 2 のとおりである。さらに選択的コーディングを通じて各カテゴリーの関係を示すカテゴリー関連図を作成した(図 2)。

5.2 事業共創プロセスの分離

図 2 に示されるように、CAP の事業共創プロセスは最終的に「CAP の廃止・継続」、または「CAP の内容変更」のいずれかのカテゴリーに帰結する。直前の戦略評価パラダイムに位置づけられるカテゴリーのうち、「CAP 導入の効果・成果」、「CAP 運用における課題」の 2 つは分離した 2 カテゴリーのどちらにもつ

か、類似の研究手法である修正版 GTA や KJ 法と比べた場合、GTA にはデータの切片化を通じて調査者のバイアスを減少させる効果があると考えられたためである。

表2 パラダイム、カテゴリー、ラベルの内容

表2 パラダイム、カテゴリー、ラベルの内容						
1.環境認識	カテゴリー	①事業共創についての考え方	②SUとの関係についての認識	③SUの探索・連携についての認識	④CAPに対する理解・認識	⑤プログラム期間に対する認識
	ラベル (39)	イノベーションの源泉の所在(2) 自社のイノベーション創出能力(2) 新事業創出についての認識(4) 大規模事業創出についての認識(1) OIに対する社内環境(1) 連携相手についての認識(2) SU情報の有用性(1)	SUとの関係構築(3) SUとの関係についての認識(4) SUとの中長期的関係(1)	知の探索についての社内認識(2) SUの探索についての認識(1) SUの探索期間(2) SUとの連携についての認識(3) SUとの連携数(1) SUとの連携による効果(2) SUとの連携の費用(1) SUとの連携の課題(1) SUとの連携のポイント(4) SUと連携するための社内組織(1) SUへの支援(4) 支援内容に対するSU側の認識(1) SU参加コミュニティの活用(2) SUの選定・出資(2) SUの買収(2)	CAPについての社内認識(1) 導入時の経緯(1) CAPの導入状況についての認識(1) CAPが適している企業属性(1) 目的に適したCAPの形態(1) 他のOI手法と比較したCAPの特徴(3) CAPの特徴(3) CAPの目的(9) CVCの目的(1) CAPとCVCの関係・役割分担(5) SUのCAP参加目的(3)	期間限定に対する認識(1) 時間圧縮の不経済についての認識(2) 事業化に至るまでの期間(3)
2.戦略策定	カテゴリー	⑥CAPの目標設定				
	ラベル(3)	CAPのKPIの内容(7) 導入時のKPI(1) 探索のKPI(2)				
3.戦略実行	カテゴリー	⑦CAPの運営				
	ラベル(8)	CAPの運営費(1) 運営委託の内容(1) 運営委託の問題(3) 運営内製化の理由(1) 運営の内製化と委託(3) メンタリング対象(1) SUへの支援メンタリング(1) 大企業の課題提示方法(1)				
4.戦略評価	カテゴリー	⑧CAP導入の効果・成果	⑨CAPの費用対効果	⑩CAP参加SU数の制約課題	⑪CAP運用における課題	
	ラベル (17)	CAPの効果(1) CAPの定性的効果(2) 成果についての認識(5) 成果規模についての認識(1) 期間と成果の関係(7) プログラム継続と成果(1) 成果についての社内対応(1) 成果が出ないことによる影響(1)	費用対効果についての認識(1) 費用対効果についての社内対応(3)	SU数の制限(3) SU数の制限による影響(2) SU数と成果の関係(1)	CAP実施企業の問題(1) CAPの問題(1) 常時エントリー方式の課題(1) 長期型CAPを実施した場合の課題(1)	
5.戦略変更	カテゴリー	⑫従来型CAPの廃止・継続	⑬CAPの内容変更	※ラベル項目の括弧内はプロパティ・ディメンション数		
	ラベル (9)	CAPの廃止状況についての認識(1) 成果が出ない場合の対応(1) 廃止したCAPの内容(1) CAPの廃止条件(1) CAP廃止の原因(1) 費用対効果を求める場合の対応(1)	CAPの外部提供(1) 外部CAPへの参加(1) プログラム期間の無期限化(3)			

ながりうるのに対し、「CAPの費用対効果」は「従来型CAPの廃止・継続」のみ、「プログラム期間に対する認識」は「CAPの内容変更」のみにつながっている。上記の分離した2つの異なるプロセスについては、それぞれのプロセス特有のカテゴリー名から便宜的に「費用対効果評価型」と「プログラム期間認識型」として分類することができる。前者はCAPの費用対効果を評価したうえで、その後CAPを継続するか、あるいは廃止するかを意思決定するものである。一方、後者はCAPの費用対効果についての評価は行わず、期待した成果を得るためにはプログラムの長期化が必要との認識の下で、その後CAPの内容変更を意思決定するものである。

プログラム期間認識型プロセスにおいて費用対効果を評価しないという企業の対応は、実施プロジェクト等の費用対効果の検証・評価結果に基づいて、その後のプロジェクトに対する何らかの意思決定を行う一般的な企業の対応からすると一見、非合理的であるように思われる。連携先となるSUの探索や事業共創の取り組みに長い時間をかけることで成果を得やすくなるという関係性は、TCDの影響等を考慮すると半ば自明のことである。しかし、経営資源の制約を考えた場合、企業としてはプログラム

期間を長期化あるいは無期限化するという選択は行いにくいはずである。特に期間を無期限化した場合には、経営資源を際限なく投入しなければならなくなるおそれもある³。この場合、企業としてはそれに見合った十分な成果を求めるのはむしろ当然の対応と言える。例えばSUとの事業共創による新事業の売上やSUのEXITによる財務収益といった高い目標が設定されることも考えられる。しかし、事例調査からもうかがえるように、こうした成果は容易に実現されるものではない。費用対効果が低い状態が継続するようであれば、企業としてはそうしたプロジェクトの廃止を決定せざるを得ない。

以上のような意思決定メカニズムを勘案するならば、費用対効果を検証・評価しない非合理的ともいえるプログラム期間認識型プロセスが存在しうる背景には、本来評価を行うべき費用対効果について、企業内部でそうしなくても済むような仕組みや社内環境が存在しているのではないかと考えられる。

2つの事例調査対象企業(CAP1およびCAP5)からはそうした仕組み等の存在をうかがわせるデータが複数確認できた。これらのデータに新たなラベルを付与すると、表3に示されるように「CAPを通じたCVCによる出資・財務収益確保の仕組み、

³ 実際、わが国における一般的なCAPの運営費用は実施企業によりばらつきがあり、1回あたり数千万円単位で実施する企業(CAP2)もあれば、社員の人件費以外の費用をほとんどかけていない企業(CAP1)もある。CAP参加SU1社あたりのメンタリング費用として30～80万円を

設定し、運営委託元企業から費用徴収しているCAP運営受託企業(CAP5)もある。今回の事例調査では、CAPの運営のほとんどを外部委託した場合には2千万～数千万円が必要となるとの指摘もあった(CAP2,4)。

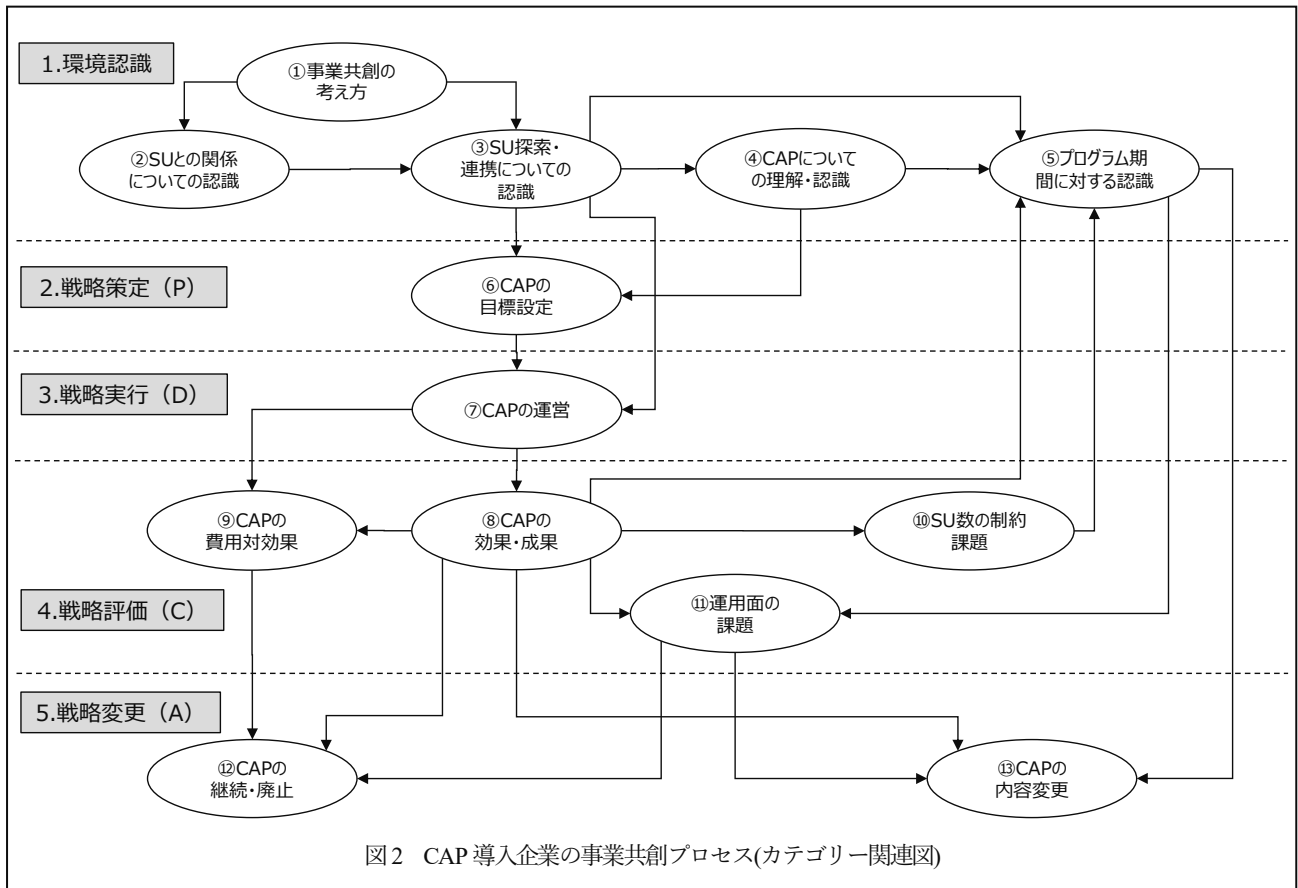


図2 CAP 導入企業の事業共創プロセス(カテゴリー関連図)

「自社CAPの外部提供により構築される大企業群のSU支援エコシステムでの事業化」、「社外の大企業が提供する低コストのCAP利用」、「CAP自体のマネタイズや費用対効果が問われない社内環境」と整理できる。このうち、「自社CAPの外部提供により構築される大企業群のSU支援エコシステムでの事業化の仕組み」については、CAP1から「自社が支援を行わないSUについては、エコシステム内のパートナー企業に支援してもらう」旨の発言があった。経営資源の制約からメンタリング実施が困難になるといったCAPの運営上の課題が、1社単独ではなくエコシステム内の大企業群が分担してメンタリング等の支援を行うことにより解消されることになる。

これらのサブカテゴリー群については、「費用対効果評価回避

システム」という新たなカテゴリーとして再分類できる。この際、「CAPの内容変更」カテゴリーに含まれていた「CAPの外部提供」や「外部CAPへの参加」というサブカテゴリーもそこに含まれ、これらのカテゴリー変更を踏まえて図2のカテゴリー関連図を再構成すると、図3のとおり表すことができる。ここで示されるCAPの事業共創プロセスを文章化すると以下のようになる。なお、以下で下線付与した部分は、研究目的の一つであるCAP導入企業におけるプログラム期間と成果との関係についての認識がどのように生じるのかを示すものである。

まず事業共創を図ろうとする企業は、共創相手として適当なSUを探索し連携することの必要性を認識する(図3の①②③)。SUの探索・連携は年単位の長期間を要するとの認識を予め有し

表3 費用対効果の評価・検証を回避できる仕組み・社内環境(費用対効果評価回避システム)

仕組み等	CAP担当者の発言要旨
CAPを通じたCVC出資・財務収益確保の仕組み	適切なSUがあればCVCにトスアップしたり、事業部につなぐという役割を求められている。(CAP1)
	CVCとCAPの間では参加SUの情報共有を図り、優秀なCAP参加SUに対してCVCが投資する。(CAP5)
	CVCの投資先をCAPを通じて探索している(CAP1)
	CAP参加のSUにあわよくば投資し、協業あるいは最終的に企業買収までつなげる。(CAP1)
自社CAPの外部提供により構築される大企業群のSU支援エコシステムでの事業化	自社がメンタリングを行わないその他のSUについては、マッチング先の企業にメンタリングしてもらう。(CAP1)
	自社メンターによるメンタリングは関心のあるSUを選択したうえで実施。(CAP1)
	CAPを他の大企業に無料提供している分、他社が支援するSUに対するCVCからの投資も実施しやすい。(CAP1)
	新たな日本ならではのエコシステムを構築することが目的。(CAP1)
社外企業が提供する低コストCAP利用	CAPを他の大企業に無料提供している。(CAP1)
CAP自体のマネタイズや費用対効果が問われない社内環境	十分な成果が出なかった大手企業は、自社が無料提供するCAPに参加してきている。(CAP1)
	非営利であるからこそ価値があるという上層部の考え(CAP1)
	CAPの費用対効果は社内的には求められない。(CAP1)
	マネタイズすることを社内的に求められていない。(CAP1)

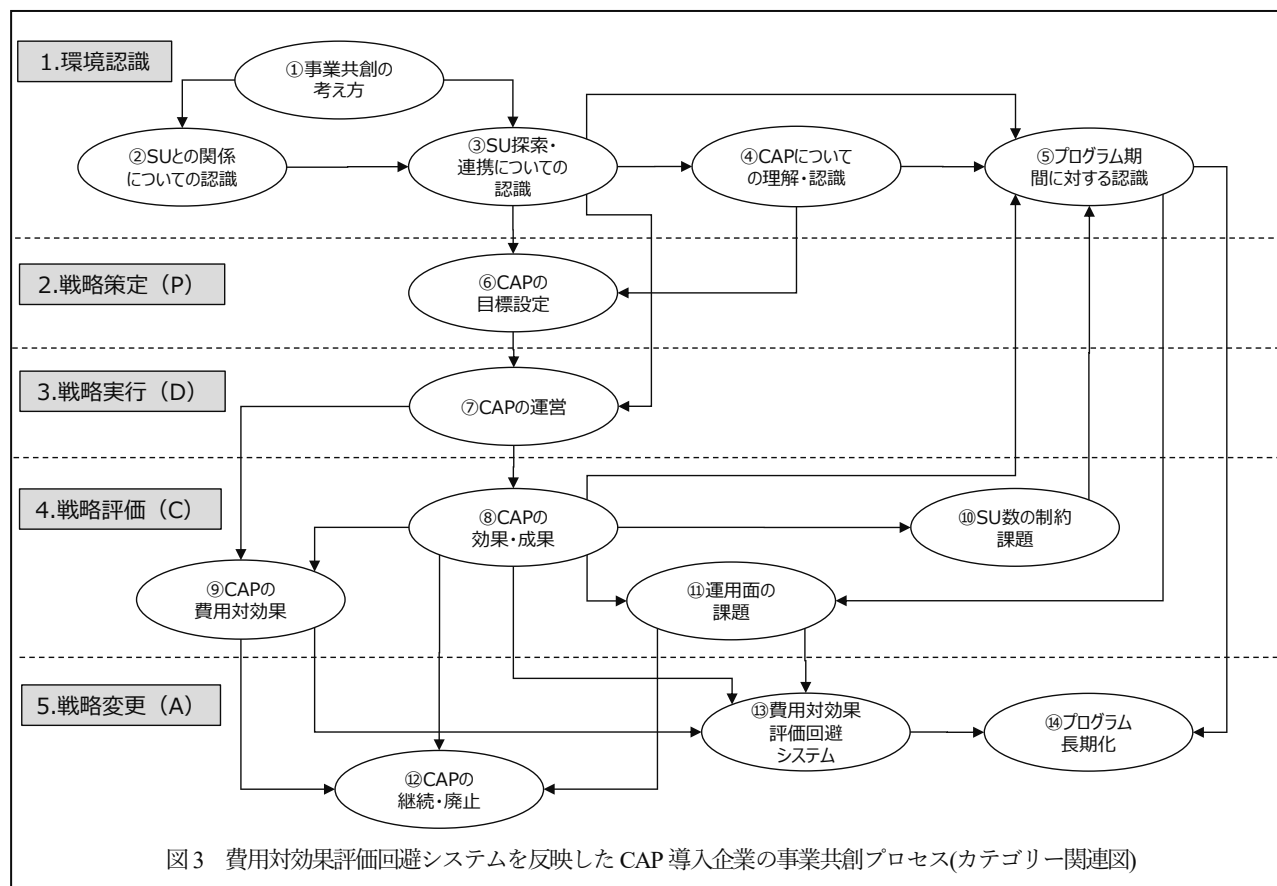
ているが(同③)、それを短期集中で実施する CAP の仕組みを認識・理解し(同④⑤)、目標値を設定して CAP を導入する(同⑥)。CAP の導入・運営による効果・成果を踏まえて CAP の費用対効果や各種課題を検証・評価する(同⑦⑧⑨⑩⑪)。期待した成果が得られないのは、CAP 参加の SU 数や探索する SU 数を制限せざるを得ないからであるという課題認識があり(同⑧→⑩)、こうした問題はプログラム期間の短さに起因するものとの認識が生じる(同⑩→⑤)。ここから期待した成果を得るにはプログラム期間を長期化、あるいは無期限化するという認識が生じる(同⑧→⑤)。しかし、プログラムの長期化を行った場合には増加する CAP 参加 SU に対する支援が経営資源の制約から困難になるといった CAP の運営上の課題が生じるとの認識に至る(同⑤→⑪)。こうした運営上の課題認識とともに CAP の費用対効果を検証・評価する場合は従来と同じプログラム期間の CAP を継続、あるいは廃止する意思決定を行う(同⑧⑨⑪→⑫)。一方、プログラム期間を長期化した場合の運営上の課題を解決できる仕組み、CAP 単体での費用対効果の検証・評価を回避できる仕組みがある場合は、CAP 実施企業の連携や支援する SU 数の絞り込みと合わせて、プログラムの長期化・無期限化を意思決定することになる(同⑤⑧⑨⑪⑬→⑭)。

図3で示されるとおり、CAPの事業共創プロセスは最終的に「CAPの廃止・継続」、または「プログラム長期化」のいずれかのカテゴリーに帰結する。分岐の鍵となるカテゴリーは「費用対効果評価回避システム」である。このシステムが構築されていなければCAPは廃止・継続となる一方、構築されていればプログラムの長期化につながることになる。CAPのプロセスは、CAP単体としての費用対効果・成果を評価する「限定評価型」、CAP

単体での費用対効果を評価せず、CVCを含む企業全体、あるいは他の大企業等を含むSU支援エコシステム全体での費用対効果を評価する「包括評価型」に分類することができる。

両者の違いは費用対効果評価の範囲をどのように設定するかという違いによるものと考えられる。前者の費用対効果評価の範囲は狭く、後者のそれは広い。先述のように企業はSUの探索や事業共創の成果を得るには年単位の時間が必要であることは認識しているが、実際にプログラムを長期化した場合には経営資源の投入量の増大や短期的な費用対効果の悪化といった問題が生じるおそれが高い。かかる問題については、費用対効果の評価の範囲を広く設定することで対応可能になる部分が大いと考えられる。

このようなCAPのプロセス分類については、先述のShankar and Shepherdの戦略的姿勢と投資の時間軸に基づく分類と類似する部分もある。彼らは企業の戦略的姿勢が活動権利の留保で投資時間軸が長期の場合は「ベンチャー創発型」、戦略的姿勢が将来適合で投資時間軸が短期の場合は「戦略適合型」となっているが、投資時間軸のみに着目すると、前者の型は本稿の「包括評価型」に、後者の型は「限定評価型」にそれぞれ近いものとして捉えることができそうである。CAPのプロセスを分けるポイントについて、本稿は投資・費用対効果の「範囲」の捉え方次第としているところ、彼らは「時間」の捉え方としている点異なる。さらに彼らはCAPのプロセス全体を最初から2つに分類しているが、本稿の調査結果は企業においてCAPのプロセスの型が予め決まっているのではなく、CAPの実施や評価を繰り返す中で最終的にプロセスが分離することを示唆するものであった。



なお、本稿で明らかになった CAP の事業共創プロセスにおける限定評価型と包括評価型という2つの最終的な分類は、対象企業数5社がそれぞれ実施している CAP の事例における事業共創プロセスを GTA 分析を通じて一般化し、理論につながる仮説を導出する過程において、結果的に分類されたものである。事業共創プロセス自体の分類、各社の取り組みの分類を行うことは本稿の目的ではないため、具体的にどの企業がどの分類になるのかという点については本稿では考察していない。

5.3 仮説導出

以上の分析結果から、次のような仮説を帰納的に導出できようである。

第一に、「費用対効果評価の範囲を広く設定する企業では、知の探索を長期的に行う」というものである。CVC を含む企業全体または他の大企業等を含む SU 支援エコシステム全体での費用対効果を評価する仕組みが構築されている場合には、より高い成果の実現に向けてプログラムを長期化、無期限化できる可能性があると考えられる。

第二に、「費用対効果評価の範囲を狭く設定する企業では、知の探索を短期集中的に行う」ということである。CAP 導入企業が CAP 単体での費用対効果を評価・検証する場合、費用対効果の悪化につながる可能性があるプログラムの長期化という意味決定は起こらず、投入する経営資源量の予見や管理が容易な短期集中・有期限型の CAP を継続するか、あるいは継続しても期待した成果が出ないのであれば廃止するという意思決定につながる。こうした企業での知の探索は、所定の事業予算内で短期集中的に行わざるを得ないと考えられるのである。

これらの仮説が示唆するのは、企業が期待するような事業共創成果を得るためには連携先探索を長期的に行う必要があるということ、また、企業にとって短期・限定的な効率性重視という対応は結果として成果を阻害する罠になりうるということである。このことは、組織学習において短期的なものを重視するあまり、長期的なものを犠牲にする傾向にあるという「時間の近視眼化(temporal myopia)」(Levinthal and March, 1993) という概念とも関連するものと思われる。

6. 結論

6.1 本稿の発見事実

CAP 実施企業においてどのような事業共創プロセスを構築しているのか。また、連携先探索時間を含むプログラム期間と事業共創成果の関係について如何なる認識を形成し、プログラム期間の意思決定を行なっているのか。これらを明らかにするという研究目的は今回 GTA 分析を通じて限定的ではあるものの、達成できたものと考えられる。以下に本稿における発見事実を整理する。

第一に、CAP による事業共創プロセスは、企業の費用対効果評価の範囲の捉え方により、限定評価型と包括評価型に分離す

る。前者は費用対効果の評価範囲を CAP 単体のみに限定するものである。一方、後者は CVC を含む企業全体、あるいは他の大企業等を含む SU 支援エコシステム全体を包括的に評価するものである。

第二に、プログラム期間と成果の関係についての企業の認識は、両者が直接的に関係しており、期間が長いほど成果も出やすくなるというものである。企業は CAP の成果が出ないのは、プログラム期間の短さによって探索できる SU や CAP に参加できる SU の数が限られてしまう課題が生じるからであるとの認識を持つ。このため、期待した成果を得るにはプログラム期間を長期化、あるいは無期限化する必要があるとの認識が生じることになる。

第三に、限定評価型 CAP ではプログラム期間を短く設定せざるを得ないが、包括評価型 CAP では長期／無期限化できる可能性がある。前者は狭い範囲の費用対効果評価を通じて短期集中型の CAP の継続または廃止を意思決定する一方、後者は広い範囲の費用対効果評価を通じて、SU の探索や事業共創の成果を得られやすくなるようなプログラム期間の長期化・無期限化を意思決定する。

発見事実を要約すると、CAP による事業共創プロセスは企業のスタンスの違いによって費用対効果の限定評価型と包括評価型に分離し、後者のみが成果の出やすいプログラム期間の長期／無期限化に向けた意思決定が可能になるというものである。

6.2 本稿の貢献

本稿は、これまで明らかではなかった知の探索時間と事業共創成果の関係についての認識の内容とその形成プロセスを調査・分析することにより、企業の事業共創プロセスの一端を明らかにした貢献を有するものと思われる。また、実際に CAP 等の仕組みを活用して事業共創を実現しようという企業に対する実践面での貢献という点においても、やや極端かもしれないが、探索の時間を無期限化するという考え方は、今後のわが国における CAP のあり方を検討する上での示唆を与えるとともに、知の探索における TCD の発生を抑止し事業共創成果を高める方法についての示唆を与えるものと思われる。

March(1991)が指摘するとおり、企業は新しい情報・知見を探索・取得して将来の成果を得られるようにする一方、現在利用可能な経営資源を活用して現在の経済的成果を高める必要があり、本質的に不確実な探索活動に必要な組織的能力は、効率化を追求する組織の能力とは矛盾するのである。企業の持続的成長を維持するには、この矛盾を克服することが必要との知見はすでに広く共有されているところではあるが、その具体的方法論について定説となるような研究成果は乏しい。本稿は実施可能性がある程度担保された方法論のひとつとして、探索の時間を長期／無期限化する包括評価型 CAP の考え方を提示するものである。

一方、探索時間を無期限化することで期待した成果が得られるかもしれないとの認識を企業が有していたとしても、そこからプログラム期間の変更という意思決定に至らない背景には、費用対効果の評価という企業にとっては一般的かつ合理的な対

応が影響している可能性があることを指摘できる。しかし、費用対効果を評価することにより TCD の存在を再認識し、期待した成果の実現に向けた真摯な検討が社内で開始されるというプロセス的な視点は、それが知の探索の有効性を妨げる障壁になるという一方的な批判への反論となるかもしれない。それによって初めて、限定的な費用対効果評価を回避する仕組みの導入へと、元来保守的となりがちな大企業を向かわせると考えられるのである。

6.3 今後の課題

今後の課題として、知の探索については本稿が対象とした「時間」の視点だけでなく、探索時間の「質」という視点にも留意する必要がある。事業共創に必要な連携先主体の探索にかかる時間を無期限化したとしても、漫然と対象を探索していたのでは期待するような成果は出ないと考えられる。とはいえ、高い集中力を保ったまま探索を続けることもまた困難である。こうした探索活動の質についてさらに調査・研究を進める上では、本稿のように CAP 一般が辿るであろう知の探索プロセスを、比較事例研究を通じて描き出すだけでは不十分だと言える。むしろベンチマークとなるような具体的な企業実践の分厚い記述を試みることによって、深い理解へと到達できる可能性がある。例えば、本稿で指摘した「費用対効果評価回避システム」について、どのようにすればそれを有効かつ効率的に構築できるのかという点については、ケーススタディのような個別具体的な研究がふさわしいかもしれない。

また本稿は比較事例調査に基づく質的研究であり、提示した2つの仮説の妥当性について、CAP 実施企業を対象とする定量的調査等を通じて検証を行っていく必要があると思われる。また、本稿で提示した仮説が、なぜ、どのような条件下で起こるのかということについても、今後理論構築を進めていく必要がある。

謝辞

本稿執筆において貴重なご助言・ご指導を頂戴した藤井大兄先生(岡山大学)に深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Chesbrough, H.W. Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business Review Press. 2003, p.272, ISBN10:1422102831
- [2] Cohen, S. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. Innovations: Technology, Governance, Globalization 8, 2013, No.3-4, p.19-25.
- [3] Cohen, S.G., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., Murray, M. The design of startup accelerators. Research Policy. 2019, Vol.48(7). p.1781-1797
- [4] Dierickx, I., Cool, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science. 1989, Vol. 35, No. 12, p. 1504-1511
- [5] Hallen, L. B., Bingham, C. B., Cohen, S. G. Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2014, Vol.35, No.12
- [6] Jiang, R. J., Beamish, P. W., Shige Makino, S. Time compression diseconomies in foreign expansion, Journal of World Business. 2014,

- Vol.49, Issue 1, p.114-121
- [7] Kanbach, D.K. and Stubner, S. Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. The Journal of Applied Business Research 2016, Vol.32, No.6
- [8] Kaplan, S., Vakili, K. The double-edged sword of recombination in breakthrough innovation. Strategic Management Journal. 2015, Vol.36, p.1435-1457
- [9] Kohler, T. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups, Business Horizons. 2016, Vol.59, p.347-357
- [10] Levinthal, D., March, J. G. A Model of Adaptive Organizational Search. Journal of Economic Behavior and Organization. 1981, Vol.2, p.307-333.
- [11] Levinthal, D. A., March, J. G. The myopia of learning. Strategic Management Journal. 1993, Vol.14, p.95-112.
- [12] March, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 1991, Vol.2, p.71-81.
- [13] Moschner, S. L., Fink, A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., Herstatt, C. Toward a better understanding of corporate accelerator models. Business Horizons. 2019, Vol.62, p.637-647.
- [14] 村上恭一, 鈴木規文. オープンイノベーションの最強手法: コーポレートアクセラレーター. 中央経済社, 2017, p.204, ISBN-10:4502240710.
- [15] Qin, F., Wright, M., Gao, J. Accelerators and intra-ecosystem variety: how entrepreneurial agency influences venture development in a time-compressed support program. Industrial and Corporate Change. 2019, Vol. 28, No.4, p.961-975
- [16] 戈木クレイグ・ヒル滋子. グラウンデッド・セオリー・アプローチ概論. KEIO SFC JOURNAL. 2014, Vol.14, No.1, p30-43
- [17] Shankar, R.K., Shepherd, D. A., Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators. Journal of Business Venturing Elsevier. 2018, vol. 34(5)
- [18] Srikanth, K., Anand, J., Stan, M. The origins of time compression diseconomies. Strategic Management Journal. 2021, Vol.42, p.1573-1599.
- [19] Strauss, A., Corbin, J. Basics of Qualitative Research. SAGE Publications, Inc. 1990, 272p
- [20] 谷口正一郎. 大企業がベンチャー企業と提携するコーポレート・アクセラレーター・プログラムのプロセスに関する考察. Venture Review. 2022, No.39, p.79-93
- [21] Vermeulen, F., Barkema, F.G. Pace, Rhythm, and Scope : Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation. Strategic Management Journal. 2002, Vol.23(7), p.637-653