

事前コミットメント及びアライアンスの6つの要素とIVPCの関係性がeffectuation・causationを用いた場合のICVのVP向上に与える影響について

脇田 邦裕

キーワード：internal corporate venture, venture performance, initial value proposition clarity, pre-commitments, alliances, effectuation and causation

1. はじめに

社内起業（ICV）を成功させるための様々な要因が、学術的な議論の対象となっている。ICVのベンチャー・パフォーマンス（Venture Performance：VP）向上には、起業家の熟達度合いによって、effectuationとcausationを異なる形で適用することを示唆した先行研究や、初期価値提案の明確性（Initial Value Proposition Clarity：IVPC）がVPに影響を及ぼすという先行研究がある。本研究では、IVPCを明確化するための手法として、事前コミットメント及びアライアンスに着目し、事前コミットメント及びアライアンスの6つの要素とIVPCが、effectuationとcausationの意思決定プロセスを用いた場合のVPに与える影響について、均衡プロセスと不均衡プロセスに注目し、先行研究（脇田・上原，2022）のプロセス1とプロセス2・3をそれぞれに対応させて、脇田・上原（2023）の先行研究を深化・拡張させたフレームワークを提示し、共分散構造分析を行い、考察を行う。

2. 先行研究

2.1 effectuationとcausationがVPの向上に対して与える影響

Smolka *et al.* (2018) は、Sarasvathy (2008) が指摘しているように、起業家は頻繁にeffectuationとcausationを組み合わせて使用していること、ならびに、effectualな意思決定とcausalな意思決定の間の相互関係が存在すること、そして、両者とVPに対する相互作用について実証的に調査し検証した。その結果、起業家がeffectual及びcausalの推論を組み合わせて使用することは、VPにプラスの効果をもたらすことを確認した。

Sarasvathy (2008) が提示しているeffectuationの概念では、成功する起業家の特性として起業家的熟達（entrepreneurial expertise）に注目している。彼女は、「熟達」は、特定の領域における高い成果に結びついた経験の、暗黙的かつ学習・伝達可能な側面に存在していると捉

え、熟達者を、「ある固有の領域における、何年かの経験の結果、『よく考えられた実践』を通じて、高いレベルの成果（業績）に達した人」と定義している。この、「熟達者」は、野中・竹内（2020）の指摘している、実践知を備え、SECIスパイラルを上昇させることができるワイズ・リーダーに該当するものと考えられる。協田・上原（2022）は、ICVを創業する起業家は、effectuationとcausationの双方のプロセスを組み合わせる利用することを想定し、effectuationプロセスにおいてはSECIスパイラルを適用すべきであるという、「ICVにおけるコーゼーションとエフェクチュエーションに対する知識創造と知識実践の適用フレームワーク（図1）」を提示した。

ICVの目標が、その開発過程でほとんど進化を示さない場合や、ビジネス機会の発見が親会社の主導だった場合は、知識フローを親会社とICVの間で相互に交換できるため、当初の計画どおり進むことが多く、ICVが成功する可能性が高い（図1のプロセス1）。これは、主にcautionの利用によって達成できるものと考えられる。

一方、目標の進化の度合いが高く、ベンチャー開発の過程での進化が激しく、当初の計画どおり進まなかった場合（図1のプロセス2）は、主にeffectuationによって探索することになる。

しかし、ビジネス機会の発見が、親会社が主導していない場合や、偶発的であった場合（図1のプロセス3）は、この場合の対応も、主にeffectuationに基づく探索アプローチを取ることが考えられる。親会社の知識のストックも、親会社とICVの間の知識フローの相互交換も上手くはいかないことが多い。そして、図1のプロセス2とプロセス3に対しては、Sarasvathy（2008）が述べている熟達者のアプローチ、かつ、野中・竹内（2020）の指摘しているワイズ・リーダーが行うSECIスパイラルによる実践知を用いて、主にeffectuationのアプローチを取れば良いことになる。

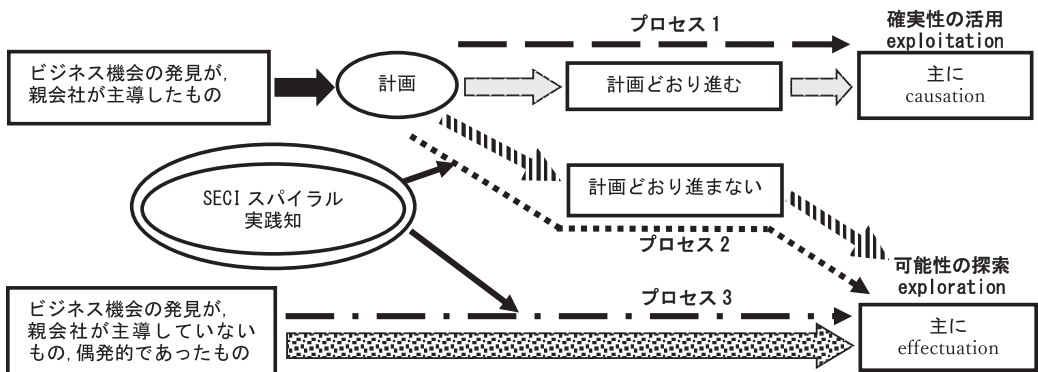


図1 ICVにおけるコーゼーションとエフェクチュエーションに対する知識創造と知識実践の適用フレームワーク

2.2 IVPCがVPに与える影響

ICVの価値提案（Value Proposition）は、ICVが市場にアピールするための基盤を定義し、それによってその製品とサービスに対する需要を生み出す。

Covin *et al.* (2015), Kuratko *et al.* (2009) は、VPとIVPCに有意な正の相関関係があることを実証分析によって指摘している。そして、Covin *et al.* (2018) は、ICV設立当初に価値提案（Value Proposition）が明確であること（初期価値提案の明確性：IVPC）がICVの成功に永続的な成功を与える可能性があり、ICVのIVPCが、学習能力や知識を高め、ICVのVPを推進する度合いに影響を及ぼすと指摘している。

脇田・上原（2023）は、図2のフレームワークを提示し、脇田・上原（2022）と同じデータを用いて、ICVマネージャーのVPの向上に対して、形式知・暗黙知・実践知の、3つの知識レベルの高低別にIVPCとeffectuation, causationが与える影響の共分散構造分析を行った。この分析結果から3つの知識すべてにおいて、知識レベルが高い人物は、IVPCが明確な場合にVPを向上させることが確認できた。さらに、図1の、3つのプロセスにおいても、IVPCがVPの向上に関係性があることが確認できた。

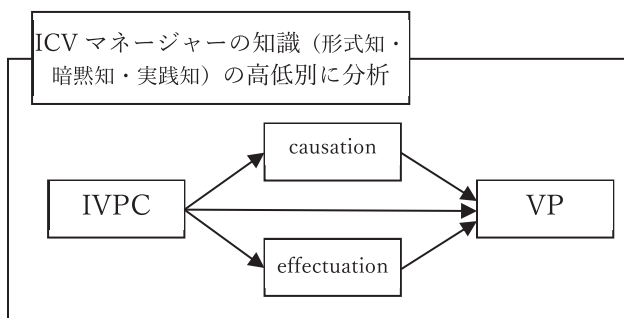


図2 ICV マネージャーの知識の高低別による、VPに対する、意思決定（effectuationとcausation）とIVPCとの関係性を分析するフレームワーク

2.3 事前コミットメント・アライアンスがIVPCの明確化に与える影響

Osterwalder *et al.* (2015) は、起業時に重要な価値提案（value proposition）を構成する要素として、①主なパートナー「外部のリソースと活動を担うサプライヤーとパートナーのネットワーク」、②主な活動「組織が上手く実行しなければならない重要な活動」、③リソース「各要素を顧客に提供し届けるために必ず必要とされる資産」、④顧客との関係「各顧客セグメントとどのような関係を構築するか、どう顧客を獲得し維持するかについての枠組み」、⑤チャネル「特定の顧客セグメントに価値提案を伝え、届けるためのコミュニケーション、流通、販売の方法」の5つを提示している。

Chandler *et al.* (2011) が、先行研究の中で提示した6つの質問（①顧客，サプライヤー，その他の組織や人々との間で，かなりの数のコミットメントと契約を結んでいる．②可能な限り頻繁に顧客またはサプライヤーからの事前コミットメントを結んだ．③組織外部の人々とのネットワーク的なつながりは低コストのリソースを提供した．④組織外部の人々や組織と密接に協力することにより，能力を大幅に拡大することができた．⑤他の組織や人々とのアライアンスの発展に焦点を合わせてきた．⑥外部の組織や人々とのパートナーシップは，製品／サービスを提供する能力において重要な役割を果たす）は，この Osterwalder *et al.* (2015) の5つの要素にあてはめることができ，事前コミットメントとアライアンスが，IVPCの明確性に対応させることができると考える。

（それぞれの要素の対応は，Appendix1を参照）

3. 事前コミットメント・アライアンスとIVPCが，effectuationとcausationを用いた場合のVPに与える影響

Chandler *et al.* (2011) は，VPとeffectuation，causationとの関係性を調査する際に，事前コミットメントとアライアンスに関する質問を設定し，分析によって，effectuation，causation どちらにも事前コミットメントとアライアンスがVPと有意な相関関係があることを示している。

3.1 本研究が提示するフレームワークと関係性の分析

ICVのVPを向上させるためには，図1の3つのすべてのプロセスにおいて，IVPCが重要であることは，図2を用いた脇田・上原（2023）の研究によって確認できている．そのIVPCを明確化させるために必要な要素として，著者は，事前コミットメントとアライアンスに着目し，計画どおり進むプロセス1は均衡プロセスであり，計画どおり進まない，または計画がないプロセス2・3は不均衡プロセスであると捉えた．そして，事前コミットメント及びアライアンスとIVPCの関係性を，均衡プロセスと不均衡プロセスとして，分析することを試みる．

この2つに分けて分析することにより，事前コミットメント及びアライアンスとIVPCの関係性を表現しやすくなり，均衡・不均衡，effectuation・causation，形式知・実践知，創発性との関係性に関して，全体の関係性が明確になると捉え，フレームワークをプロセス1とプロセス2・3で分けて考えることとした．

そして，2つのフレームワークを提示する前段階として，事前コミットメント及びアライアンスの6つの要素が，IVPCにどのように影響しているのかICV215社のアンケート調査をもとに，プロセス1とプロセス2・3に分けて図3に基づき分析を行った．

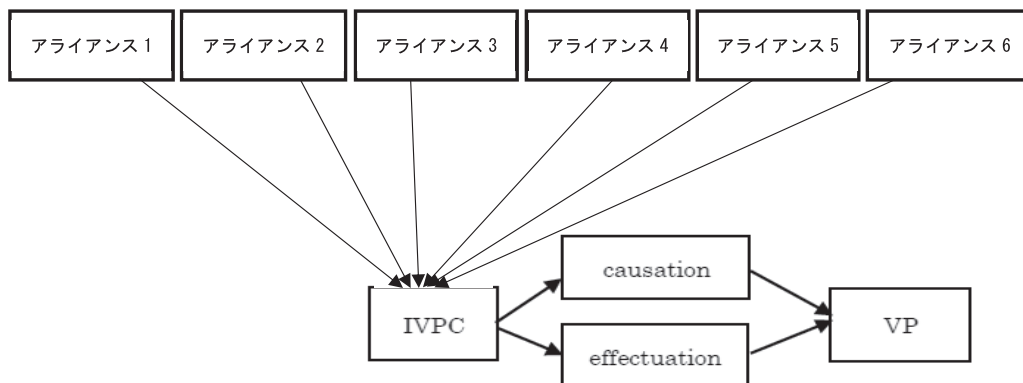


図3 アライアンス1～6とIVPCが、effectuation・causationを用いた場合の、ICVのVPとの関係性の分析フレームワーク

3.3 分析方法

2013年3月から2023年3月の間にICVを創業した215社のWebアンケート調査データを用いた（協田・上原（2023）と同じデータ）。

- (1) 協田・上原（2023）の研究と同様の手法で、図1に示すプロセス1と、プロセス2・3の2つにICVを峻別する。
- (2) プロセス1（均衡プロセス）とプロセス2・3（不均衡プロセス）の2つのプロセスにおける、事前コミットメント及びアライアンスとIVPCが、effectuationとcausationの意思決定プロセスを用いた場合の、ICVのVPとの関係性に関して共分散構造分析を用いて明らかにする。
- (3) 尺度：事前コミットメント及びアライアンスとcausation, effectuationについてはChandler *et al.* (2011), IVPCについてはCovin *et al.* (2015), VPについてはJohnson (2012)の尺度を用いた。2.3で述べたChandler *et al.* (2011)の事前コミットメント・アライアンスに関する6つの要素をアライアンス1～6とした。

アライアンス1：顧客、サプライヤー、その他の組織や人々との間で、かなりの数のコミットメントと契約を結んでいる

アライアンス2：可能な限り頻繁に顧客またはサプライヤーからの事前コミットメントを結んだ

アライアンス3：組織外部の人々とのネットワーク的なつながりは低コストのリソースを提供した

アライアンス4：組織外部の人々や組織と密接に協力することにより、能力を大幅に拡大することができた

アライアンス5：他の組織や人々とのアライアンスの発展に焦点を合わせてきた

アライアンス6：外部の組織や人々とのパートナーシップは、製品／サービスを提供する能力において重要な役割を果たす

4. 適用例を用いた分析結果

図3に基づく、ICV 215社の共分散構造分析の結果を、以下に示す。

プロセス1（均衡プロセス）では、事前コミットメント及びアライアンスの6つのうち、アライアンス1「顧客、サプライヤー、その他の組織や人々との間で、かなりの数のコミットメントと契約を結んでいる」がIVPCの明確化に有意なマイナスの影響となり、アライアンス6「外部の組織や人々とのパートナーシップは、製品/サービスを提供する能力において重要な役割を果たす」がIVPCの明確化に有意なプラス影響を及ぼし、IVPCからcausationを用いた意思決定についてはVPに対して有意なプラスの影響があった。effectuationの意思決定については有意なマイナスの影響であった。

このことから、「ビジネス機会の発見が、親会社が主導したもの」であり、親会社の知識のストックを利用でき、知識フローを親会社とICVの間で相互に交換でき、ICVの目標の進化の度合いが低いプロセス1については、Knight（1921）の確率的状況における、先験的確率と統計的確率に基づく意思決定が可能であり、当初の計画どおり進むことが多い。

この場合、IVPCの明確化のためには、アライアンス1の「顧客、サプライヤー、その他の組織や人々との間で、かなりの数のコミットメントと契約を結んでいる」必要がなく、プロセス1においては、IVPCの明確化に対してマイナスの影響となると考えられる。

つぎに、「外部の組織や人々とのパートナーシップは、製品/サービスを提供する能力において重要な役割を果たす」というアライアンス6は、当初の計画どおりに進むプロセス1において、所与の製品/サービスを提供するというIVPCの明確化に有意なプラスの影響を及ぼす。

そして、親会社の知識やリソースを使用し、当初の計画どおりに進むことから、事前コミットメント及びアライアンスによってIVPCを明確化させたICVは主にcausationの意思決定を

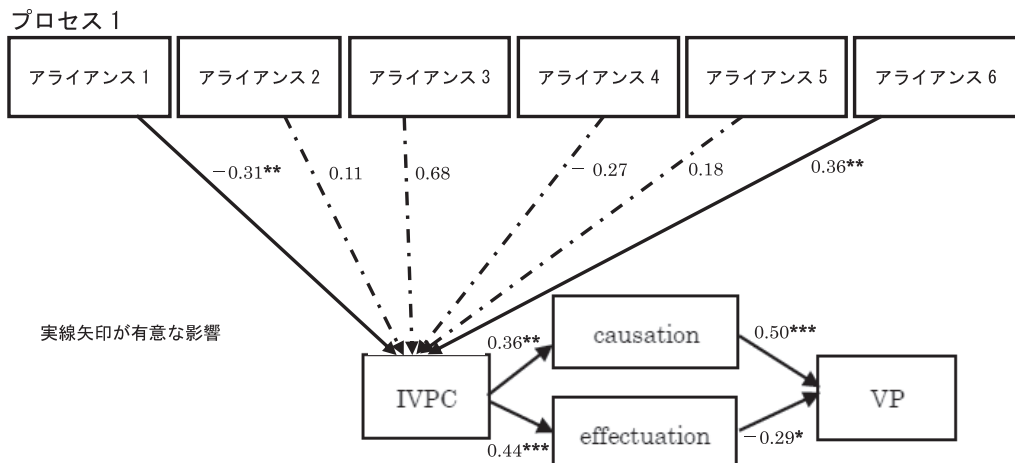


図4 図3を使用したプロセス1の分析結果

プロセス2・3

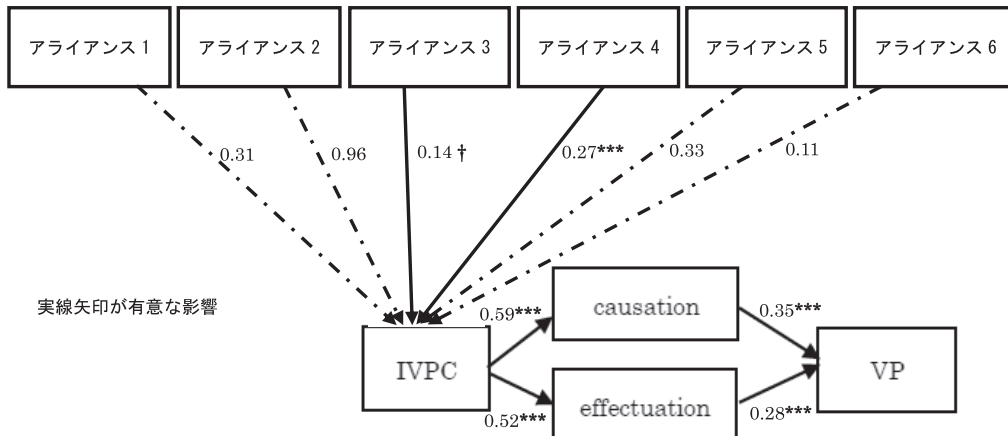


図5 図3を使用したプロセス2・3の分析結果

行うことがVPに良い影響をもたらすことが確認できた。

プロセス2・3（不均衡プロセス）では、事前コミットメント及びアライアンスの6つのうち、アライアンス3「組織外部の人々とのネットワーク的なつながりは低コストのリソースを提供した」と、アライアンス4「組織外部の人々や組織と密接に協力することにより、能力を大幅に拡大することができた」が、IVPCの明確化に有意なプラスの影響を及ぼし、IVPCからeffectuationとcausation双方を使用した意思決定についてVPについて有意なプラスの影響があった。

このことから、プロセス2・3については、Sarasvathy（2008）が述べている熟達者のアプローチ、かつ、野中・竹内（2020）の指摘しているワイズ・リーダーが行うSECIスパイラルによる実践知を用いながら、主にeffectuationのアプローチを取ることによってICVのパフォーマンスを向上させることができると考えられる。

親会社の知識のストックや、知識フローを相互に交換することが、計画どおりに進むことに貢献しない（プロセス2）または「ビジネス機会の発見が、親会社が主導していないもの、偶発的であったもの」という親会社の本業と関係性が少ないドメインでICVが創業される場合（プロセス3）については、未来が予測不可能で、目標が不明瞭であることが多く、親会社の知識のストックも、親会社とICVの間の知識フローの相互交換も上手くはいかないことが多いので、アライアンス3の「組織外部の人々とのネットワーク的なつながりは低コストのリソースを提供した」り、アライアンス4の「組織外部の人々や組織と密接に協力することにより、能力を大幅に拡大することができた」ことが、IVPCの明確化にプラスの影響を及ぼしたと考えられる。

5. おわりに

本研究では「アライアンス1～6とIVPCが、effectuation・causationを用いた場合の、ICVのVPとの関係性の分析フレームワーク(図3)」を用いて図1のプロセス1(均衡プロセス)とプロセス2・3(不均衡プロセス)別に共分散構造分析を行った。

その結果、双方ともに、事前コミットメント及びアライアンスの6つの要素のいずれかがIVPCに対して影響を及ぼし、そこからeffectuationまたはcausationの意思決定方法とVPの向上に関係性があることが確認できた。

これにより、ICVマネージャーは、事前コミットメント及びアライアンスによって、IVPCを明確化させ、effectuationとcausationの意思決定方法を組み合わせて用いながらVPを向上させることを確認できた。

また、プロセス1は均衡プロセスで収束パターン、プロセス2・3は不均衡プロセスで発散パターンであることから、プロセス1とプロセス2・3における事前コミットメント及びアライアンスとIVPCがeffectuation・causationを用いた場合の、ICVのVPとの関係性の分析フレームワークについては、均衡プロセスで収束パターンと不均衡プロセスで発散パターンの2種類に分けて捉える必要があることが明らかとなった。

定量的分析において、簡潔なモデルを開発することにより、ICVにおける起業家の意思決定に関わる研究を前進させ、より良い意思決定手段の開発が可能となるものと考えるが、均衡プロセス(プロセス1)と不均衡プロセス(プロセス2・3)のフレームワークの開発については今後の課題としたい。

Appendix1：Osterwalderほかの5つの要素とChandlerほかの6つの要素の対比表

起業時に重要な価値提案 (value proposition) を構成する5つの要素

事前コミットメント及びアライアンスの6つの要素

1	主なパートナー「外部のリソースと活動を担うサプライヤーとパートナーのネットワーク」	1	顧客、サプライヤー、その他の組織や人々との間で、かなりの数のコミットメントと契約を結んでいる
2	主な活動「組織が上手く実行しなければならない重要な活動」	2	可能な限り頻繁に顧客またはサプライヤーからの事前コミットメントを結んだ
3	リソース「各要素を顧客に提供し届けるために必ず必要とされる資産」	3	組織外部の人々とのネットワーク的なつながりは低コストのリソースを提供した
4	顧客との関係「各顧客セグメントとどのような関係を構築するか、どう顧客を獲得し維持するかについての枠組み」	4	組織外部の人々や組織と密接に協力することにより、能力を大幅に拡大することができた
5	チャネル「特定の顧客セグメントに価値提案を伝え、届けるためのコミュニケーション、流通、販売の方法」	5	他の組織や人々とのアライアンスの発展に焦点を合わせてきた
		6	外部の組織や人々とのパートナーシップは、製品/サービスを提供する能力において重要な役割を果たす

参考文献

- Chandler. G. N., DeTienne. D. R., McKelvie. A. and Mumford. T. V. (2011). Causation and effectuation processes : A validation study, *Journal of Business Venturing*, 26, 375-390
- Covin. J. G., Garrett Jr. R. P., Kuratko. D. F. and Shepherd. D. A. (2015). Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures, *Journal of Business Venturing*, 30, 749-774
- Covin. J. G., Garrett. R. P., Gupta. J. P., Kuratko. D. F. and Shepherd. D. A. (2018). The interdependence of planning and learning among internal corporate ventures, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 42, (4), 537-570
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (2020) 『ワイズカンパニー 知識創造から知識実践への新しいモデル』 東洋経済新報社
- Johnson. K. L. (2012). The role of structural and planning autonomy in the performance of internal corporate ventures, *Journal of Small Business Management*, 50, (3), 469-497
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*, Boston, Houghton Mifflin Company
- Kuratko. D. F., Covin. J. G. and Garrett. R. P (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance, *Business Horizons*, 52, 459-467
- Osterwalder. A., Pigneur. Y., Bernardra. G. and Smith. A. (2015) 『Value Proposition Design』 翔泳社
- Sarasvathy. S. D. (2008) *Effectuation, elements of entrepreneurial expertise* , Edward Elgar
- Smolka. K. M., Verheul. I., Burmeister-Lamp. K. and Heugens. P. P. (2018). Get it together! Synergistic effects of causal and effectual decision-making logics on venture performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42, (4), 571-604
- 脇田邦裕・上原衛 (2022) 「社内起業における学習・知識とベンチャー・パフォーマンス—エフェクチュエーションとコーゼーションにおける知識創造と知識実践フレームワーク—」『日本経営システム学会誌』, 39, (1), 1-6
- 脇田邦裕・上原衛 (2023) 「知識の高低が、ICVのベンチャー・パフォーマンスに与える影響—ICVの初期価値提案の明確性とeffectuation, causationとの関係性—」『日本経営システム学会誌』, 40, (1) 27-34
- 脇田邦裕・上原衛 (2023) 「初期価値提案の明確性とEffectuation, CausationがICVのベンチャー・パフォーマンスに与える影響について—知識の高低分析—」『第70回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集』, 132-135
- 脇田邦裕・上原衛 (2023) 「事前コミットメント・アライアンス, IVPC, effectuation・causationがICVのVPに及ぼす影響について」『第71回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集』, 88-91