

懸賞論文テンプレート(学部学生用)

2023年12月 早稲田商学同攻会

※注意※

○本文(この原稿)には執筆者の氏名、所属ゼミ名、指導教員の氏名、謝辞は書かないください。氏名、所属ゼミ名、指導教員の氏名は応募フォームにのみ書きます。

○別紙の応募要項、および執筆要領の規定に従わず作成された論文は、一切受理しません。

○論文提出後、表題を含め、一切の修正を認めません。

【日本語表題】

表題:短期的な収益化か長期的な起業家精神の醸成か

(副表題:富士通とリコーのコーポレート・アクセラレーター・プログラムの比較)

※副表題を付けるかについては執筆者の自由とする。

短期的な収益化か長期的な起業家精神の醸成か

— 富士通とリコーのコーポレート・アクセラレーター・プログラムの比較 —

<論文要旨>

本論文は、大企業がベンチャー企業と協同して事業創造を行うコーポレート・アクセラレーター・プログラム(Corporate Accelerator Program:以下、CAP)のうち、インハウスCAPとハイブリッドCAPに焦点を当てた。インハウスCAPはベンチャー企業との連携で社内新規事業創出を目指すのに対して、ハイブリッドCAPはベンチャー企業に加えて、社内起業家も対象に含む形態である。この2つの形態の違いに着目し、本研究では、社内起業家プログラム(Intrapreneur Accelerator Program:以下、IAP)とCAPを分離すべきか統合すべきかを検討した。その結果、分離運営は認知度不足のリスクがあるものの効率的であり、統合運営は調整コストが増大する一方で、全社的な起業家精神の醸成を促進する可能性が示された。本研究はCAPは短期的には分離、長期的には統合が適すること、目的に応じた運営設計が重要であるという示唆を提供する。

1. はじめに

企業にとってイノベーションを起こし、成長し続けることは最重要課題の1つである(Drucker, 1985)。特に、日本経済の競争力を強化するには、大企業におけるイノベーション力を高めることが不可欠だ。総務省統計局が行った「科学技術研究調査」によると、日本企業の研究開発費の94%は大企業、67%は従業員 3,000人以上の企業によるものである。このデータは、大企業の持つリソースが活かされない限り、日本経済の活力向上は望めないことを示唆している。

一部の日本企業は、イノベーションを起こすために通常のビジネスとは切り離されたところに「出島」と呼ばれる拠点を設ける動きや、広く協業の相手を募る「アクセラレータプログラム」などオープンイノベーションの動きを推進している。日本生産性本部が行った企業アンケート調査は、出島を設置している企業が23%、オープンイノベーションを実施している企業が39%存在したと報告している。オープンイノベーションの手法は多岐にわたるが、近年注目されているのが、CAPである。

2. 研究概要

2.1 先行研究

2.1.1 CAPに関する先行研究

CAPとは、豊富な商品や販路を持つ大企業が、企業家精神溢れるベンチャー企業を支援し、その成長を通じて自社の事業創造を成し遂げる仕組みである(Kohler, 2016)。アクセラレータ・プログラムの歴史は、2005年に米国でベンチャーキャピタルが開催したベンチャー企業の育成プログラムから始まる(Cohen&Hochberg, 2014)。このプログラムは、ベンチャー企業の育成という点では、インキュベーターと類似した仕組み・制度だが、投資ファンド等がプログラムの運営主体となり、限られた短い期間でベンチャー企業の事業成長を加速させることを目的としていた点で異なっていた(e.g.,Cohen, 2013)。2010年以降になると、投資ファンドではなく大企業が運営主体となり、ベンチャー企業と協同して自社の事業創造を推進する仕組みであるCAPが広く用いられるようになった(Kohler, 2016)。米国では、マイクロソフトやディズニーが導入を開始したのが契機となり、ベンチャー企業との提携を行う大企業の59%がCAPを導入している(500Startups, 2016)。

2.1.2 CAPの類型化に関する先行研究

CAPの導入が進むにつれ、その形態は多様化している(Kanbach&Dominik, 2016)。Hochberg(2016)は、運営企業の数(単一／複数)、アクセラレーターの経営構造(企業内部／企業独立)、動機、プログラムの特徴に応じてCAPを「インハウスCAP」「ハイブリッドCAP」「独立系(Powered by)CAP」「コンソーシアムCAP」の4つに類型化した。さらにMoschner et al.(2019)は、Hochberg(2016)の4類型をさらに細分化し、33のCAPを分類して、12の企業の管理職へのインタビューデータからそれぞれの形態の特徴を示した(図表1)。

「インハウスCAP」は、単一法人によって社内で運営されるCAPで、外部のベンチャー企業と自社の事業部門との連携で社内の新規事業の創出を目指している。「ハイブリッドCAP」

は、単一法人によって社内で運営される点は「インハウスCAP」と同じだが、外部のベンチャー企業に加えて、社内起業家をも対象としたCAPで、社内起業家育成プログラム(イントレプレナー・アクセラレーター・プログラム:IAP)と外部ベンチャー企業育成プログラムであるCAPを統合した形態である。「独立系(Powered by)CAP」は、ベンチャー企業支援をメインの事業領域とする企業が運営するCAPである。運営企業がプログラムに協賛する大企業を集め、大企業はベンチャー企業に投資することで支援を行う形態である。「コンソーシアムCAP」は、ベンチャー企業支援をメインの事業領域とする企業と大企業複数社が共同で運営するCAPである。共同運営として参画する大企業は自社の事業との協業やシナジーのあるベンチャー企業とのマッチングを目的としている。このような特徴の違いから先行研究では、大企業が自社の戦略的目的に合わせて自ら運営するCAPと、他社が運営主体となっているものに参加するCAPが分けて議論されていることが多い(e.g.,Kohler, 2016)。本研究では、大企業1社が自ら運営する「インハウスCAP」「ハイブリッドCAP」に焦点を当てることとする。

Moschner et al.(2019)が調査した33のCAPのうち、「インハウスCAP」に分類されているものは13件、「ハイブリッドCAP」に分類されているものは2件であったことから、インハウスCAPは主流な形態だと考えられる。

実際、日本のCAP事例を調査してみても、「インハウスCAP」が最も一般的な形態であり、日本における導入事例も数多く見られる。一方、「ハイブリッドCAP」は稀な事例であり、出現と消滅を繰り返しているため、日本において継続されているプログラムは1件のみである。その理由としてIAPとCAPをはその目的や運営設計(例:対象とすべき事業ステージ、支援内容)が異なるため、統合すると問題が生じる可能性が高いといった原因が挙げられる。

そこで、本研究では、Hochberg(2016)が類型化した4つの形態のうち「インハウスCAP」「ハイブリッドCAP」に焦点を当て、比較事例研究を行うことでIAPとCAPは分離すべきか統合すべきかを調査する。

目的は2つある。まず第1に、「インハウスCAP」「ハイブリッドCAP」に当てはまる事例を比較し、それぞれがなぜそのような目的、設計で運営されているのかを明確にすること。第2に、IAPとCAPを分離、統合させた場合のメリット、デメリットを明らかにすることである。

図表1 インハウスCAPとハイブリッドCAPの目的と特徴

	インハウスCAP	ハイブリッドCAP	独立系CAP	コンソーシアムCAP
目的	社内新規事業創出	社内外新規事業の創出と社内起業家精神の醸成	ベンチャー企業への投資	大企業とベンチャー企業のマッチング
特徴	・単一法人運営 ・対象: 社外ベンチャー企業 ・事業部門との連携 ・株式交換無し ・リソースの開放	・単一法人運営 ・対象: 社外ベンチャー企業／社内起業家 ・事業部門との連携 ・株式交換無し ・リソースの開放	・単一法人運営 ・対象: 社外ベンチャー企業 ・外部プロバイダー ・株式交換有り ・財源の提供	・複数法人運営 ・対象: 社外ベンチャー企業 ・事業部門との連携／外部プロバイダー ・株式交換有り ・財源の提供

Moschner et al.(2019)をもとに筆者作成

3. 調査方法

本研究では、「インハウスCAP」と「ハイブリッドCAP」の比較事例分析を行う。Yin (2003) が「ケーススタディは、どうして、もしくはなぜという質問に対しての完璧な理論である」と発言していることから、それぞれのCAPがなぜそのような目的、設計で運営されているのかを解明するために、事例研究は最も適した調査方法であると言える。

3.1 データ

我々は、事例の選定と分析に、「ウェブサイトなどの 2 次情報源」、「CAPを運営する大企業、CAP採択企業への計4回のインタビュー」の2つの情報源を用いた(図表2)。インタビューは半構造化されたインタビューでオープンエンドなものにした。インタビューを録音し、その後書き起こした。2名がそれぞれのインタビューに同席し、1人がインタビューをして 1 名がノートをとった。インタビュー後すぐに、事実と印象をクロスチェックした。

Eisenhardt(1989)のルールに従い、①24時間以内に詳細なインタビューノートを作成し、②インタビューから得られたデータは、すべて漏らさないようにし、③それぞれのインタビューノートを調査者の全体の印象から結論づけた。

また、データを収集し、2つのCAPを選ぶ際に3点基準をもうけた。まず1点目は、メイン事業領域がベンチャー企業支援でない大企業1社が運営していることである。2点目は、プログラムが2回以上実施されており、最後のプログラム終了から3年以上が経過していないこと、3点目はインタビューデータの収集が可能なことである。

上記の3点を押さえ、かつIAPを持ち合わせる「インハウスCAP」、「ハイブリッドCAP」の事例として、富士通株式会社(以下富士通)が運営する「FUJITSU ACCELERATOR」と株式会社リコー(以下リコー)が運営する「TRIBUS」を研究対象と定めた。「インハウスCAP」に関しては、Moschner et al. (2019)も本文内にて言及しているように、一般的に企業の既存事業部門との協業を通じた新規事業創出を目的としている(e.g.,谷口,2023)。よって、日本国内最多の協業件数を誇る「FUJITSU ACCELERATOR」を選定した。「ハイブリッドCAP」に関しては、日本初であり、現在唯一の社内外統合型CAPである「TRIBUS」を選定した。また、「FUJITSU ACCELERATOR」を運営する富士通はIAPとして「FUJITSU INNOVATION CIRCUIT」を運営しており、IAPとCAPを分離、統合させた場合のメリット、デメリットを分析するのにも「FUJITSU ACCELERATOR」は適した事例であると言える。また、分析を多角的なものとするため両CAPの採択企業である「EAGLYS株式会社」にもインタビュー調査を行った。

図表2 分析に使用したデータ

	CAP		採択企業
	FUJITSU ACCELERATOR	TRIBUS	EAGLYS 株式会社

インタビューイ	松尾圭祐氏 ・FUJITSU ACCELERATOR 事務局マネー ジャー ・FUJITSU ACCELERATOR 立ち上げメン バー	森久泰二郎氏 ・TRIBUSプログラ ム運営リーダー(2020年度) ・TRIBUS運営事 務局	阿須間麗氏 ・FUJITSU ACCELERATOR 採択企業 ・TRIBUS採択企 業
インタビュー 実施日	2024/12/13	2023/11/01 2024/12/13	2024/12/19

使用データをもとに筆者作成

3.2 分析フレームワーク

我々は、Shankar & Shepherd (2018)およびKohler (2016)のCAP設計に関する研究を基に、CAPの全体像をより包括的に把握することを目指す統合フレームワークを構築した。Shankar & Shepherd (2018)は、「目的」には企業がCAPを実施する理由、企業内の位置付け、CAPに期待することなどの要素、「運営」にはベンチャー企業を支援する方法に焦点が当てられ、CAPが提供するサポートや実施されるレビューについての要素が含まれると述べている。Kohler (2016)は、CAPを設計する上で考慮すべき事項を「What」、「How」、「Who」、「Where」の4つに分けて詳細に示した。これらの内容を組み合わせて作成したフレームワークを用いて比較を行う。

図表3 比較分析に用いる項目

	項目	内容
目的	主目的	大企業がCAPを実施する目的
	企業内位置づけ	大企業内でのCAPの役割
	評価指標	プログラム成果の測定方法
	期待する成果	大企業がCAPを導入することで得たい具体的な結果
運営	プログラム関係者	CAP運営にかかわる大企業内の人々
	募集対象	参加を募るベンチャー企業
		ベンチャー企業の事業ステージ
	選考	審査員と選考視点
	募集テーマ	プログラムで募集するテーマ

	ベンチャー企業の 位置づけ	大企業が期待する参加企業像
	時間軸	CAP導入の効果を得るまでの期間
	提供サポート	ベンチャー企業への支援内容
	事業部門とのマッチング	ベンチャー企業と大企業の事業部門が マッチングするタイミング
	フォローアップ	プログラム後の継続支援

Kohler (2016) およびShankar & Shepherd (2018)をもとに筆者作成

4. 事例

ここでは「インハウスCAP」としてFUJITSU ACCELERATOR、富士通が運営するIAPであるFUJITSU INNOVATION CIRCUIT、そして「ハイブリッドCAP」としてTRIBUS、の概要を紹介する。

4.1 富士通が運営するCAP・IAP

4.1.1 FUJITSU ACCELERATOR—概要—

富士通が運営するFUJITSU ACCELERATORは、革新的なスタートアップの技術・製品と富士通グループの製品・ソリューション・サービスを組み合わせ、全世界へ新たな価値を提供することを目指すCAPである。2015年に第1期をスタートし、2021年に第9期を迎え、現在は通年募集を行っている。

このプログラムは、富士通グループの事業部門と協業を通じて、グローバルな顧客への販売チャネルなどを活用し、スピード感のある事業立ち上げをサポートしている。

4.1.2 FUJITSU INNOVATION CIRCUIT—概要—

FUJITSU INNOVATION CIRCUITとは、富士通が運営するIAPで、起業家マインド・スキルを持った人材の育成と新規事業創出を目指し2021年11月より開始した新規事業創出プログラムである。FUJITSU INNOVATION CIRCUITは、0から1を生み出す学びの場「Ignition（イグニッション）」と新規事業実践の場「Challenge（チャレンジ）」という2つのプログラムで構成されている。Ignitionでは、米国バブソン大学の山川恭弘准教授による3ヵ月全11回のワークショップをはじめ、いつでも視聴可能な録画コンテンツを多数用意し、意欲のある人がいつでも学ぶことができ、Challengeでは、イントラプレナーとして新規事業創出に100%専任し、社外プロフェッショナルや社内有識者の支援を受けながら最大6ヵ月で本格投資に値する事業を作り上げる。これらの2つのプログラムが挑戦と成長を後押しする。

4.2 リコーが運営するCAP×IAP『TRIBUS』—概要—

リコーが運営するTRIBUSは、社内の起業家と社外のベンチャー企業を同時に支援し、リコーグループのリソースを活用してイノベーションにつなげることを目指した社内外統合型CAPである。2019年に第1期をスタートし、2024年で第6期を迎えている。第6期の2024年は、社内から65件、社外からはTRIBUS史上最大数の172件の応募を集めた。このプログラムはリコーの既存の事業領域にとどまらず、社会の広い分野での課題解決を目指している。

なお、CAPはIAPと比較して、導入する目的や期待する効果による運営設計が複雑であるため、CAPのよりよい運営設計のためにIAPを統合すべきかに焦点を当てている。よって次節では、「インハウスCAP」としてのFUJITSU ACCELERATORと「ハイブリッドCAP」としてのTRIBUSの比較事例分析を行う。その上で6考察にて、IAPとCAPを分離、統合する場合のメリット、デメリットを議論する際にFUJITSU INNOVATION CIRCUITの事例を用いる。

5. 分析

本章では、FUJITSU ACCELERATORとTRIBUSの比較分析を行う。比較分析するための枠組みとして、Kohler (2016) およびShankar & Shepherd (2018) のCAP設計に関する研究を基に、筆者が作成した項目である「目的」(主目的、企業内位置づけ、評価指標、期待する成果)、「運営」(社内プログラム関係者、募集対象、選考、募集テーマ、ベンチャー企業の位置づけ、時間軸、提供サポート、事業部門とのマッチング、フォローアップ)を用いる(図表3)。そして、比較分析の前段階として、これらの項目を埋めるように、FUJITSU ACCELERATORとTRIBUSの事例を詳細に説明していく。

5.1 目的

5.1.1 FUJITSU ACCELERATOR—目的—

富士通は、2006年に外部のベンチャー企業や社内新規事業への出資を行うコーポレートベンチャーキャピタルとしてグローバル・イノベーション・ファンド1号を設立するなど、ベンチャー企業との協業や出資への取り組みを推進してきた。それに並行してベンチャー企業との協業体制をより強化するため、専任組織として2015年にFUJITSU ACCELERATORが設立されている。設立の動機に関して、立ち上げメンバーの松尾氏はこのように語っている。

「富士通はAIやIoTなど成長分野の商品ポートフォリオが弱いという課題意識がありました。当時の富士通は、技術面で自前主義の会社でしたが、新しい事業をつくるスピード感はスタートアップに比べると遅かったのです。そこで、スタートアップとの共創を進める「FUJITSU ACCELERATOR」の取り組みを始めました。」¹

このようにFUJITSU ACCELERATORは、成長分野の新規事業開発の早期化を目指して設立された。

よって、富士通がFUJITSU ACCELERATORを運営する目的は、協業による事業開発である。FUJITSU ACCELERATORは、富士通における新規事業開発の早期マーケットインを目

¹ Talent Book「富士通とスタートアップの共創の未来—アクセラレータプログラムが目指すもの」2020/08/21. <https://www.talent-book.jp/fujitsu/stories/46691> 2024年11月19日閲覧).

指し、事業部門の事業領域とフィットするベンチャー企業と共創をしている。筆者らのインタビューに対して松尾氏はこう語る。

「(プログラムの) **KPI**は協業そのものを作ること。その上で、事業としていかに早くマーケットに入るかが1つポイントになってきます。特にIT業界は動きが早いので、早くマーケットに参入する、トレンドを抑えるというところが重要になってきます。」

FUJITSU ACELERATORは、革新的な技術や製品を持つベンチャー企業と事業部門が共創することで、新しい製品やサービスを迅速に市場投入することを目指している。これによって、富士通は急速に変化するIT業界のトレンドを捉えることが可能になる。

5.1.2 TRIBUS—目的—

リコーでは、1991年に「ザ・マン」と呼ばれるボトムアップ型の社内新規事業創出制度を開始するなど、その後もいくつかリコー社員が事業提案をするプログラムを実施してきたものの、社員に広く募集するという形では行われてこなかった。そんな中、社員からの要望もあり、ボトムアップ型の取り組みをもう一度スタートさせようと、始動させたのが**TRIBUS**である。この動機も含めて、**TRIBUS**を設立した動機は大きく3つあるという。同時期にリコーが抱えていた3つの課題意識が**TRIBUS**の設立に関係している。森久氏は筆者らのインタビューに対してこう語る。

「2018年の時のリコーの状況はというと、1つはニューノーマルな時代に向けて、新しい提供価値が必要だという課題意識がありました。特に、リコーだと、コピー機やオフィスの領域に、それまで特化していたんですけども、事業変革だったり、事業創造が必要であるというのが、発議論として経営企画室でありました。2つ目は、研究開発組織において保有している技術をサービスとして、スタートアップとの協業、連携、オープンイノベーションというところを模索していました。3つ目が、2018年から行われていた役員と若手社員の対話『フィールドコミュニケーション』にてリコー社員が新たな挑戦をする場がないという声が上がっていました。これらの3つの課題に対して、リコーグループから継続的に新規事業を創出、社外ベンチャー企業との共創で新しい事業の創造することで、社内に起業家人材を発掘、育成し、起業家マインドだったりスキルというのを社内に蓄積して転換していくというところをやっていきたいと思っています。」

3つの動機から設立された**TRIBUS**だが、1番の目的は事業創造だという。それも社内外に関わらず、世の中に新規事業を創造するというのを第一義的に掲げている。それは、事業創造を通じて社内の人材育成にも繋がると考えているからだ。また、森久氏によると、**TRIBUS**は明確なKPIを設定しておらず、代わりに、「ベンチャー企業の役に立てたかどうか」を重視し、数字的な指標は追っていないそうだ。これは、数字的な成功、失敗に囚われず純粹に事業を創造していくためである。リコー会長の山下良則氏は「成功体験、失敗体験を繰り返さないと人は成長しない」と述べ、社内に起業家人材を醸成するためには事業開発を通じた学びが重要であると強調している。

また、**TRIBUS**は山下会長直轄の事務局体制となっている。トップ層のコミットメントはプログラムの企業内位置づけに大きな影響を及ぼしている。

「山下がオーナーシップをもっていたからこそ、グループ全体を巻き込みました。トップという“上位概念”が入ることで、グループ全体の様々なアセットを使いやすくなるのは、共創アイデアを磨き上げていくうえでメリットです。」

このように**TRIBUS**は、社内外の新規事業創出を活発にすることでリコー社内の起業家精神の醸成を期待して設立された。リコー社内の起業家精神を醸成するために、**TRIBUS**はどのように全社を巻き込んだプログラムにするか、単年度ではなく継続していくためにはどのような設計にすれば良いかが検討されており、全社を巻き込んでイノベーションが起きやすい会社にすることを目指したプログラムであると言える。

図表4 「目的」の比較

		FUJITSU ACCELERATOR	TRIBUS
目的	主目的	社内新規事業創出	社内外問わず 事業創造を活発にする
	企業内 位置づけ	事業戦略の一環	全社的イノベーション 推進 (会長直轄の 事務局体制)
	評価指標	事業部門との協業数	なし
	期待する 成果	早期市場投入	社内起業家精神の 醸成

データをもとに筆者が作成

5.2 運営

5.2.1 FUJITSU ACCELERATOR—運営—

FUJITSU ACCELERATORの運営は、富士通の事業戦略と密接に連携した形で行われている。

まず、募集テーマは、富士通の各事業部門が自らの事業戦略に基づいて設定する。事前のヒアリングを通じて、各事業部門が抱える課題やニーズを把握し、それに応じたテーマを策定する。さらに、社内の課題起点からオープンイノベーションを進めることも視野に入れており、社内従業員の業務効率改善をゴールとした取り組みも行っている。

ベンチャー企業選定のプロセスでも、事業部門が審査の中心となっている。事業部門との適合性の高いベンチャー企業を効率的に選定することを重要視し、富士通の事業戦略との適合性を判断している。ここで選ばれるベンチャー企業のステージは主にミドルステージである。これは、事業部門とのマッチングを行う際に、既に一定のプロダクトが確立されており、他社への導入実績がある企業の方が富士通の事業部門との共創がスムーズになるからである。筆者らのインタビューに対して松尾氏はこう語る。

「事業部門とのマッチングをするときに、何かしらプロダクトがしっかりあって、かつそのプロダクトが富士通以外のお客さんにある程度導入されてるとい風になってると、我々も共創しやすいんですね。なので、事業部とのマッチングはミドルの方が相性がいいです。」

このように、実績のあるベンチャー企業との連携が重視されている。

こうして選ばれたベンチャー企業は「協業パートナー」として位置づけられ、富士通の製品・ソリューション・サービスとの組み合わせによる新たな価値創出が期待されている。

事業部門との直接的な連携は、選考を経て活動期間がスタートしてからも続いていく。活動期間中、ベンチャー企業は富士通の事業部門のリソースや顧客基盤に直接アクセスすることで、事業化に向けた具体的な支援を受けることができる。そうした中、ベンチャー企業と事業部門とマッチングは比較的早期に行われ、双方の相性の良し悪しを早期に判断し、効率的なマッチングを実現することが求められる。松尾氏は筆者らのインタビューに対してこう

語る。

「お互いがやりたいことをその瞬間集中してやるために、お互いにとってウィンウィンな形のプログラムにしています。なので、スタートアップが辞めたい時に辞められないみたいなことは基本的にさせたくないで、相性が悪かったら事務局の方から一旦はこのプロジェクトやめましょうよみたいなことは提言します。」

このようにプログラムの時間軸は比較的短期的であり、早期の事業化と市場投入を重視する姿勢が顕著である。

こうして協業が成立したスタートアップに対しては、デモデーや富士通のイベントでのアピール機会の提供、富士通からの出資検討など、多角的なサポートを継続的に提供していく。このようにして、富士通は協業パートナーとして相性の良い革新的なベンチャー企業との協業を迅速に進め、市場投入までの時間を短縮することを目指している。

5.2.2 TRIBUS—運営—

TRIBUSの運営は、リコーグループの全社的イノベーション推進戦略と密接に連携した形で展開されている。本プログラム最大の特徴は、社内起業家と外部のベンチャー企業を同じプログラム内で成長支援し、事業共創を目指す社内外統合型CAPである点だ。このようなCAPは、日本国内では類を見ない形態となっている。

社内外統合型という形態をTRIBUSが実現できているのは、「ベンチャー企業との連携での知見と、社内新規事業での知見がリンクするという発想」に基づいているからだという。ベンチャー企業の事業創造を支援することで、ベンチャー企業をロールモデルとして、社内起業家やTRIBUSに関わるリコー社員がベンチャー企業から起業家精神を持ったマインドやスキルを学ぶことができる。

よって、TRIBUSの募集テーマや対象とする事業ステージは幅広い。募集テーマは、リコーの事業部門の戦略に基づいた特定テーマ枠と自由テーマ枠を設定している。つまり、既存事業との親和性が高い案件だけでなく、新たな事業領域の開拓も視野に入れた幅広い募集を行っている。対象とする事業ステージも幅広く、シードにも満たないような企業から、プログラム期間中にIPOするような企業まで採択している。既存事業との親和性があまりない企業や、ステージが若い企業を採用するのは、次のような理由だからだという。

「現時点で、リコーでその領域を扱ってなかったとしても、会社が扱う領域って日々変わっていくので、(その領域に)いずれトライするかもしれない。そうした時に、リコーと縁のあるベンチャー企業さんがいると、1つのエコシステムとして、全く知り合いがいない領域に攻めるよりは、誰か知り合いがいる領域の方がトライしやすかったりするので、とにかくいろんな会社さんと一緒に触れ合えるような機会としてリコーとしても大きいメリットかなと思ってます。」

「ステージの若いベンチャー企業というのは、リコーの社内新規事業から出てきたものと実は同じような状態で、ベンチャー企業さんの支援を通じて、自分たちの社内の事業を育てるというノウハウにも繋がったりします。なぜかという、TRIBUSで社内からの事業を立ち上げるという手法に関しては、いわゆるリーンスタートアップというやり方を見習ってるところもあるので、ベンチャー企業さん そのものを支援するということも、自分たちが社内から出てくる事業を成長させたり育てたりするところにもノウハウとしては役立つかなという風に思っております。」

このような理由からTRIBUSでは、募集テーマ、対象とする事業ステージ共に幅広く設定している。どちらも幅広く設定しているが故に運営側の審査は苦難を強いることになるが、社内のトップ層や外部VC(ベンチャーキャピタル)によってリコーとの適合性のみならず、外部の視点からベンチャー企業としての評価も組み合わせて審査が行われている。最終審査として行われる「統合ピッチ」では、社内外の参加者が同じ舞台でピッチを行う。これにより、社

内起業家がベンチャー企業のピッチを直接観察し、さらに外部VCからの評価ポイントを学ぶ機会となっている。

また、TRIBUSが提供するサポートの特徴的な点として、「カタリスト」と呼ばれる伴走者制度がある。カタリストはリコー社員が務め、ベンチャー企業と社内リソースを効果的につなぐ役割を果たす。森久氏は次のように述べている。

「カタリストは、ベンチャー企業とリコー社内の窓口のような存在です。彼らの役割は、社内外をつなぐハブとなって各チームのアイデア実現を全力でサポートすることです。」
TRIBUSでは、特定テーマで採択されたベンチャー企業は、該当の事業部門との共創検討をプログラム開始時から行っていくが、自由テーマで採択された企業についても、プログラム期間中にカタリストが共創できる事業部門を模索している。よって、採択時に特定の事業部門との共創が決まっていなくても、どのタイミングでも事業部門と共創を始めることが可能である。実際にプログラム終了後には約6割の企業が継続して事業部門との共創を進めていくそうだ。

TRIBUSが提供するサポートはカタリストのみにとどまらず、広範な社内サポート体制を構築している。「多様なスキルを持つ400名超のサポーター」が存在し、「業務時間の20%を使って採択チームを支援することが可能」となっている。このサポーターズ制度により、ベンチャー企業や社内起業家は幅広い社内リソースにアクセスすることができる。

このように、TRIBUSはベンチャー企業の事業創造を支援することでリコー社員の学びに繋がるという考えのもと、長い目で育てていく事業創造を行っている。よって、中長期的な視点に立っており、短期的な収益目標ではなく、ベンチャー企業をロールモデルとした持続可能なイノベーション環境の構築を重視していることが伺える。リコー会長の山下氏はこう語る。

「やはり短期だと、この短期間でいくら儲けられるか(中略)というような考えになってしまうんですけど、やはりまだ厳しいですし、(中略)収益だけを目的にしまうとすぐ失敗と判断されるのではないかと、ではやめようになってしまうので、収益化は目的にはしていません。TRIBUSとしては、イノベーション起こすのではなくて、イノベーションが起きやすい会社にしようというところを目指しています。」

イノベーションが起きやすい会社とは、社内外との共創を促進し、新しいアイデアに対してフットワーク良く対応できる社員や、自らプロジェクトを起こそうとする社員が多くいる状態を指している。

「イノベーションが起きやすいというのは何かというと、社内外と一緒に共創しやすいような、開かれた窓を持っている、また、そういった話が来た時にフットワークよく受けることができる社員、またはそれに関わるプロジェクトを自らも起こそうとするという社員が多くいる状態かなと思っています。」

プログラムの最後には、「Investors Day」と呼ばれる最終ピッチが行われる。ここでは1600人以上のリコー社員がオンラインで参加し、プログラムへの社内の高い関心を示している。プログラム終了後も、「アルムナイコミュニティ」を通じて卒業生間のネットワークが維持される。さらに、社内起業家の中から採択された者はTRIBUS推進室に部署異動し、4年間にわたって事業を継続する機会が与えられる。

このようにTRIBUSは、新規事業の創出を通じたイノベーション文化の醸成の両立を実現している。森久氏はTRIBUSを通じたイノベーション文化の醸成についてこう語る。

「多くの企業はプログラム自体に注力するあまり、プログラムが社内に浸透せず、協業窓口や部門担当者がスタートアップの存在やプログラムの重要性を認識しないまま終わってしまうこともあります。しかし、TRIBUSでは社内新規事業提案制度と共にスタートアップ向けのプログラムを実施しているので、その中で社員が積極的に関与できる機会を設けています。これにより、スタートアッププログラムに多くの社員が関われ、オープンイノベーションの文化が自然と育まれていると思います。」

実際に、カタリストやサポーターズとして関わった社員がベンチャー企業をロールモデルに、次年度に社内起業家として応募するという好循環が生まれており、プログラムの効果が

中長期的に社内に浸透していることを示している。

図表5「運営」の比較

		FUJITSU ACCELERATOR	TRIBUS
運 営	プログラム関係者	主に事業部門	全社的
	募集対象	ベンチャー企業	ベンチャー企業／ 社内起業家
		ミドルステージ	幅広いステージ
	選考	事業部門による審査	社内トップ層／ 外部VCによる 多角的審査
	募集テーマ	事業部門の戦略に 基づく明確なテーマ	事業部門のテーマ／ 自由テーマ
	ベンチャー企業の 位置づけ	協業パートナー	ロールモデル
	時間軸	短期	中長期
	提供サポート	事業部門との 直接的連携	カタリストやサポーター ズによる幅広い支援
	事業部門との マッチング	早期	通期
	フォローアップ	事業化に向けた 継続支援	アルムナイコミュニティ の形成

データをもとに筆者が作成

5.3 比較分析

ここまで、選定した2つのCAPについて紹介してきた。ここからはそれぞれの事例について比較しながら分析を行う。整理した項目の中から特に違いが明らかな5つの項目（「主目的」「期待する効果」「プログラム関係者」「ベンチャー企業の位置づけ」「事業部門とのマッチング」）を抽出した（図表6）。

図表6 違いが明らかな要素の比較

		FUJITSU ACCELERATOR	TRIBUS
目	主目的	社内新規事業創造	社内外問わず

的			事業創造を 活発にする
	期待する効果	早期市場投入	社内起業家精神の 醸成
運 営	プログラム関係者	主に事業部門	全社的
	ベンチャー企業の 位置づけ	協業パートナー	ロールモデル
	事業部門との マッチング	早期 (マッチしないと判断 すればプログラム中断)	通期

データをもとに筆者が作成

FUJITSU ACCELERATORは、富士通の事業戦略と密接に連携し、短期的な成果と効率的な新規事業創造を重視している。急速に変化するIT業界において、早期市場投入を果たすためにベンチャー企業との共創を進めている。運営において主に事業部門が中心的な役割を果たし、募集テーマの設定やベンチャー企業の選定に直接的に関与している。選ばれたベンチャー企業は「協業パートナー」として位置づけられ、富士通の製品やサービスとの組み合わせによる新たな価値創出が期待されている。ベンチャー企業と事業部門とのマッチングは早期に行われ、双方の事業の相性が悪いと判断された場合はプログラムを中断することもある。

一方、TRIBUSはリコーグループの全社的イノベーション推進戦略と連携し、長期的な視点で組織全体のイノベーション能力の向上を図っている。このプログラムは社内外を問わず事業創造を活発にすることを目指し、社内起業家精神の醸成に重点を置く。特に顕著な差異が見られたのはプログラムに携わる関係者だ。社内起業家もプログラムに参加していることをはじめとして、「カタリスト」「400名を超えるサポーターズ」「1600人のピッチ視聴者」など、リコー社員が様々な方法でTRIBUSに関わることができる。リコー社員がTRIBUSに携わるうえで、ベンチャー企業は「ロールモデル」として位置づけられ、学習と文化変革のきっかけとしての役割が期待されている。ベンチャー企業と事業部門とのマッチングは通期で行われ、長期的な視点でイノベーションの創出を図っていることが伺える。

これらの違いは総じて、両プログラムが異なる戦略的目標を持ち、それぞれの親会社の文化や事業環境に適応した形でCAPを運営していることを示している。FUJITSU ACCELERATORは短期的な事業成果を重視し、効率的な新規事業創出を目指しているのに対し、TRIBUSはより長期的な視点で組織全体のイノベーション能力の向上を図っていることが明らかになった。

6. 考察

6.1 IAPとCAP

本章では、IAPとCAPを分離して行う場合と統合して行う場合のメリット、デメリットは何かを考察する。

まず、分離して行う場合のメリットとして、そのプログラムで達成したい目的に対して効率的な運営ができる点があげられるだろう。FUJITSU ACCELERATORを例にこれまで説明してきた

たように、分離して行った場合は、富士通の新規事業の早期マーケットインのためにベンチャー企業と事業部門が密接に関わりを持ち、両社にとってメリットがあるかを早期に判断し、効率的に迅速に事業創造に繋げていた。一方で、デメリットとして社内での認知度の不足を招きやすいという課題がある。FUJITSU INNOVATION CIRCUITの事務局のメンバーである齊藤一実氏は、「5期目に向けて、現在の課題は『認知度の不足』」だと述べた上で、

「弊社に限らず、こうしたプログラムは期を追うごとに応募者数が下がっていくものです。『やる気がある人を既に刈り取ったからでは』とよく言われるのですが、社員が12万人もいますし、まだ潜在層へのリーチが足りていないのではと思っています。」と語り、同事務局の北澤麻衣氏も、

「開始当初は、もともと新規事業に興味がある人が率先して手を挙げていましたね。これからは潜在層をいかに発見し、『やってみたい』と自然に思えるようなプログラムにしていかなければなりません。スタートから2年が経ちましたので、改めて社内へのブランディングが必要な時期に来ていると考えています。」²と認知度の不足を今後の課題として挙げていた。

これとは対照的に、統合して運営をしているTRIBUSは、設立時から全社を巻き込むにはどうすればよいか、単年度ではなく継続していくためにはどうすればよいかが検討された上で設計がされている。統合することによるメリットを森久氏は次のように語る。

「プログラムを別々で行った場合、ベンチャー企業だけに興味がある社員、または社内企業だけに興味がある社員が、やっぱり分かれてしまうと思うんですね。それが、プログラムが1つになることによって、それぞれちょっと自分が現状興味持っていない方に対しても視野が広がったり、学びを得られるということに繋がったりということを期待しています。」

また、統合して運営することのデメリットに対しては、社内外問わず関わりが多いが故にその調整コストが大きいことだと述べている。その対策として現在、そして今後増えていくであろう社内外の関わりをより有効活用してイノベーションを生み出していくためのシステムを構築していくという構想を語っていた。

さらに、統合することで起業家精神を醸成しやすい理由として森久氏は、

「スタートアップとの距離を置くプログラムではなくて、1番近い距離で、このプログラムを運営した方が、スタートアップのマインドだったりを転換しやすいのではないかと考えています。」

と筆者らのインタビューに対して述べている。TRIBUSでは、統合することでベンチャー企業と近い距離でプログラム運営が可能になるだけではなく、カタリストやサポーターさらに直接的には関わっていない社員がリアルタイムでピッチをオンライン視聴できるなど、全社を巻き込んだ仕組みを構築していることが、社内に起業家精神を構築できている重要なポイントであると考ええる。

6.2 起業家精神の醸成における経営者の重要性

各事例を分析していくとある気付きを得た。それは、起業家マインド・スキルを持った人材の育成を目的としているFUJITSU INNOVATION CIRCUITと社内起業家精神の醸成を目的としているTRIBUSはどちらも経営陣直下のプログラムであるという共通点である。本項では、起業家精神の醸成における経営者の重要性を示唆する。

FUJITSU INNOVATION CIRCUITは、起業家マインド・スキルを持った人材の育成と新規事業創出を目指したIAPである。このプログラムは、代表取締役社長の時田隆仁氏の直下で、会社全体の変革を推進する「フジトラ(Fujitsu Transformation)」の中に位置づけられて

² archetype「富士通の新規事業創出プログラム「富士通イノベーションサーキット」の事務局を支援」<https://archetype.co.jp/case/05/>、(2024年12月13日閲覧)

おり、執行役員の福田譲氏がこの取り組みをリードしている。

TRIBUSは、社内起業家精神を醸成するために、社内外統合型CAPかつ全社を巻き込んだ運営設計を行っている。TRIBUSが収益的なリターンを重視せず長い目で社内文化の改革に取り組めるのは、TRIBUSはリコー会長の山下氏が「自らがオーナーである」と言い切るほど経営陣のコミットメントが強いことも要因の1つであると考ええる。しかし、トップダウンだけでは、現場の声や新たな課題が見えなくなるというリスクもある。そのため、TRIBUS独自の造語である「トップボトム」という考え方を大切にしているそう。これは、トップが方向性を示しつつ、現場には裁量を与えて信頼するといふアプローチで、このバランスを取ることで、スピーディな対応と細やかな改善を目指している。TRIBUSと山下氏の関わりについて森久氏は次のように語っている。

「TRIBUSは現・会長である山下良則直轄の事務局体制であるところが大きいです。

TRIBUSは、2017年に山下が社長に就任し、山下と社員とのダイレクトコミュニケーションの中で立ち上がったプロジェクトです。山下がオーナーシップをもっていたからこそ、グループ全体を巻き込みました。トップという“上位概念”が入ることで、グループ全体の様々なアセットを使いやすくなるのは、共創アイデアを磨き上げていくうえでメリットです。一方で、山下はTRIBUSの運営に対し、細かい指示は出さずに大きな方向性を提示し、現場に裁量を与えています。過去に山下にインタビューしたとき、『どこかのビジネスユニットに入れるということは考えていません。単一の目的だけで形にしてしまうと実行力がなくなるんですよ、TRIBUSは生き物なのでね』との言葉が印象的でした。」

TRIBUSは、会長直轄の事務局体制でありながらも現場に裁量権を託すという「トップボトム」という方法で、事業創造を通じた社内起業家精神の醸成をTRIBUSに求め続けている。

7. おわりに

本研究では、日本におけるCAP事例を比較分析することで、CAPの形態別特徴に関する研究の拡張を行った。本研究の貢献は2つある。

第1に、多様化しつつあるCAPの形態のうち、「インハウスCAP」と「ハイブリッドCAP」が、なぜそのような目的、設計で運営されているか事例とともに示したことである。

第2に、起業家精神を醸成する目的としてCAPを利用でき、どのような運営が行われているのかを明らかにしたことである。これまでCAPが起業家精神の醸成に繋がるという見解が概念的に示されていたが(Shankar & Shepherd, 2018)、具体的にその運営設計などは言及されておらず、本研究は起業家精神に関する研究を拡張したと言える。

一方で本研究の限界は、3つ存在し、今後の研究で明らかにされるべき興味深い方向性を示している。

第1に、使用したインタビューデータは、追跡調査ではない為、振り返りバイアス(レトロスペクティブバイアス)があることである。

第2に、本研究では「ハイブリッドCAP」の成功事例のみを扱っており、失敗したプログラムの目的や設計については分析ができていない。

第3に、本研究はインタビューデータを中心とした定性的分析に留まっており、プログラムの効果を数値的に示すなどといった定量的な分析が不足していることである。

参考文献

- Cohen, S. (2013) What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), pp. 19-25.
Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014) Accelerating Startups: The Seed Accelerator

- Phenomenon. *SSRN Electronic Journal*.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.
- Hochberg, Y. V. (2016) Accelerating Entrepreneurs and Ecosystems: The Seed Accelerator Model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), pp. 25-51.
- Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016) Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. *Journal of Applied Business Research*, 32(6), pp. 1761-1776.
- Kohler, T. (2016) Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), pp. 347-357.
- Moschner, S. L., Fink, A. A., Kurpjuweit, S., Wagner, S. M., & Herstatt, C. (2019) What's in it for me? Self-interest and motivations of persons who participate in corporate accelerators. *R&D Management*, 49(4), pp. 614-627.
- Shankar, R. K., & Shepherd, D. A. (2019) Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators. *Journal of Business Venturing*, 34(5), 105886.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015) Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), pp. 66-90.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 500 startups. (2016) “Unlocking Innovation Through Startup Engagement” Retrieved from <https://media.rbcdn.ru/media/reports/UnlockingInnovation500StartupsReport.pdf> (2024年12月25日)
- 谷口正一郎 (2023) 「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 —コーポレートベンチャリングの分析枠組みを援用した事例分析—」『経営情報学会誌』32(1), pp. 1-27.
- 総務省「科学技術研究調査」
<https://www.ipc-net.jp/research/assets/pdf/R3attached2.pdf>, (2024年12月29日閲覧)
- Talent Book「富士通とスタートアップの共創の未来—アクセラレータープログラムが目指すもの」2020/08/21.<https://www.talent-book.jp/fujitsu/stories/46691> 2024年11月19日閲覧).
- archetype「富士通の新規事業創出プログラム「富士通イノベーションサーキット」の事務局を支援」<https://archetype.co.jp/case/05/>, (2024年12月13日閲覧)