超大企業における探索ユニットの生存戦略

－外部の解と社内の潜在課題のマッチングに着目して－

河野　永貴　愛知学院大学経営学研究科　博士後期課程

1. はじめに

本研究の目的は、超大企業における探索ユニットが、構造的に探索活動の成果が評価されにくい環境下で、いかに正当な評価を獲得し、活動を維持するのかを明らかにすることである。両利きの組織（Ambidextrous Organization）に関する研究では、組織は既存事業の運用（活用）に偏ることで短期の効率性や利益を得る一方、将来の適応に資する探索が抑圧されやすい（March, 1991; Levinthal & March, 1993）ということが明らかにされてきた。

この性質は、とりわけ非常に大きな組織、いわば「超大企業」において重大な含意を持つ。両利きの組織研究では、その嚆矢となる研究（Tushman & O'Reilly, 1996）から、大企業の長期存続が議論されてきた。大企業は多くの資源を持ち、その資源を使って構造的両利きを達成することによって、長期的な存続を実現することができる（O'Reilly & Tushman, 2013）。一方で、事業規模が巨大な企業では既存事業の規模が極めて大きいため、新規事業や相対的に新しい取り組みに対するインセンティブが働きにくくなるという指摘も存在している（Christensen & Bower, 1996; Dougherty & Hardy, 1996; Christensen, 1997）。

本研究における超大企業とは、売上・従業員数・既存事業規模が極めて大きく、探索ユニットが発見する新規事業機会が、既存事業との比較において相対的に評価されにくい企業を指す。たとえば、探索ユニットが数百万円から数億円規模の市場機会を発見しても、所属する企業の主力事業が数千億円から 1 兆円規模で運営されている場合、その成果は「組織の将来を支える事業」として評価されにくい。組織は資源配分の意思決定を行う上で、探索に対しても評価基準を要請せざるを得ないが、事業規模が大きくなればなるほど、探索ユニットは「何をしているのか」「組織の役に立っているのか」を説明しづらくなり、活動の正当化が困難になる。

本研究では、とりわけ探索ユニットとしてコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）およびコーポレートベンチャー（CV）に焦点を合わせた研究（e.g. Hill & Birkinshaw, 2008; 2014）に注目する。CV、特に CVC は成熟した企業にとって有効な情報収集の手段であり、近年国内においても注目が集まっており（Fukushima, 2019）、重要な現象である。しかしながら、CVC と両利きの組織に関する研究は国内外問わず蓄積が少なく、特に我が国においては、CVC に関する研究も未だ発展途上の段階にあると指摘されている（Fukushima, 2019）。

以上を踏まえ、本研究は次の問いを設定する。すなわち、超大企業において、探索成果が評価されにくい探索ユニットは、どのように社内で正当性を確保し、活動を維持するのか、である。この問いに答えることによって、これまで研究が蓄積されてこなかった、超大企業

における探索ユニットの困難とその克服方法が明らかになると考えられる。

本研究は仮説導出を目的とするため、定性的事例研究を用いた（Yin, 2013）。分析対象は、連結従業員数 4 万人、売上 1 兆円を超える製造業の超大企業、T 社に設置された CVC 部門である。T 社は人命に関わる製品を製造している製造業であり、品質・工程規律が厳格であるため、活用圧力（慣性）が強く働きやすい。本研究は単一事例から統計的一般化を行うものではないが、探索ユニットにとって厳しい条件が集中する事例を分析することで、超大企業における探索ユニットの正当性獲得メカニズムに関する分析的示唆を得ることを目指す。

2. 先行研究

組織が中長期的に成功し、存続するためにはどのようにすればよいのか、という疑問は両利きの組織（Ambidextrous Organization）の研究において、中心的な問いの一つである。この分野の嚆矢である Tushman and O'Reilly（1996）は、リーディングカンパニーと呼ばれる企業であっても、5 年後、10 年後にはその競争力を失い得るという事実から、中長期的に競争力を維持する企業はどのような企業であるのかについて、事例を用いて説明を試みた。彼らによれば、環境の漸進的な変化に対応する傍ら、環境が非連続的な変化を起こしたときのために準備を欠かさない組織、つまり両利きの組織が中長期的に存続する組織なのである。

Benner and Tushman（2003）はこの議論を引き継ぎ、漸進的な変化と呼んでいたものを活用（Exploitation）、革新的な変化と呼んでいたものを探索（Exploration）として定義し直した。探索と活用という概念は、March（1991）で提示され、Levinthal and March（1993）で精緻化された概念であり、探索は組織にとって未知なる知識を獲得する活動、活用は組織にとって既存の知識を利用する活動であると論じられている。

両利きの組織の研究では、探索を新しい機会を得るための活動、活用を探索によって得られた機会を利用して利益を生み出す活動として捉えることが多い（Lavie et al., 2010）。組織が変化する環境の中で中長期的に存続するためには、現在の競争力の源泉たる事業による活用がうまくいかなくなってしまった際にも、次なる競争力の源泉を確保しておけるように、将来の環境で主役となる新規事業を予め探索しておく必要がある（He & Wong, 2004）。

しかし、探索は将来の不確実な利益を対象とするため、活用に比べて組織から排除される傾向にある（March, 1991; Levinthal & March, 1993）。探索活動はその特性上、利益が見込める時期が不透明であり、かつ確実に利益を得られるかどうかもわからない。このような探索活動をいかに維持し、成功させていくかが、両利きの組織を実現するための鍵となる。

例えば、Ando and Ueno（2013）では、ある企業が既存事業を成長させる傍ら、新規事業を立ち上げ、十分に育てることができた事例に着目し、図 1 のようなフレームワークに基づいて分析を行っている。彼女らによれば、探索ユニットは初期において社内資源を得にくいため、外部資源や協力に依存しつつ段階的に成長し、社内での影響力を高めることで、新規事業として認められるのである。

図１　先行研究における探索ユニットの活動領域

	既存ルーティンや知識の活用度	
	小	大
ドメイン拡大 多様化	〈セル1〉 狭義の探索	〈セル2〉 意図せざる逸脱
ドメイン深化 収束	〈セル3〉 結果としての改善	〈セル4〉 狭義の活用

探索ユニットの活動領域

出典：Ando and Ueno（2013）より、筆者作成および加筆

このような潮流の中で、探索活動として CV や CVC に焦点を当てる研究がある（e.g. Hill & Birkinshaw, 2008; 2014）。彼らは、CV や CVC ユニットが、新規事業を設立するというミッションを負っていることが多く、そのような意味で探索ユニットとしての役割を果たしていることに注目し、その生存と維持の要因について議論している。彼らは長期的に存続することのできる探索ユニットは、既存の事業に近い領域に投資する傾向を持ったユニットであることを明らかにした。既存の事業に近い領域で投資を実施することによって、利益を上げやすく、また組織にとってすぐに利用できるような知識を得ることができるため、その正当性を認められやすく、結果的に長期的に生存することができるのである。

これらの知見をまとめると、探索ユニットの生存には、ある程度の成果を出し、その有効性を認めてもらう必要性があると指摘されてきたと言える。探索ユニットは、新規事業という利益が不安定な活動に従事するために、外部の協力に頼ったり、あるいは成功しやすい領域で活動したりすることによって、その正当性を確保していくのである。

しかしながら、これらの前提は非常に大きな企業、いわば「超大企業」と呼ばれるような企業組織では、覆ってしまう可能性がある。先行研究では、大企業は資源を持つため探索活動を制度的に分離・維持しやすいと考えられてきた。しかし、企業規模の大きさは、探索活動の維持を容易にするだけでなく、探索成果の評価ハードルを高める要因にもなり得る。例えば、既存事業の事業規模が非常に巨大な企業であれば、相対的に小規模な初期市場は魅力的に見えにくいという指摘（Christensen & Bower, 1996; Dougherty & Hardy, 1996; Christensen, 1997）や、ドミナントロジックの影響が強い企業では新しい活動に取り組みにくいという指摘（Bettis & Prahalad, 1995; Brandtner & Freiling, 2021）もある。この点を踏まえると、超大企業においては、探索ユニットが発見した新規事業候補が、既存事業の巨大な規模との比較において相対的に実行に値しないようなものに見えることによって、探索成果として評価されにくくなる可能性がある。

つまり、先行研究においてもっぱら議論されてきたドメインの拡大という探索ユニットの活動領域での成果は、超大企業においては、成果が得られたとしても既存事業との比較において十分な成果として認識されにくい可能性がある。しかしながら、先行研究で指摘され

ているように、激しい環境変化の中で生き残るためには、探索と活用の両方が必要なのであり（He & Wong, 2004）、評価が難しいからといって探索を実行しないわけにはいかない。そこで本研究では、探索ユニットが、従来の活動領域とされてきたドメインの拡大という成果を出すことが構造的に困難である超大企業で、どのように自身の正当性を確保し得るのか、という問いに取り組むことにしたい。

3. 調査概要

(1) 調査対象企業の概要

本研究は、T 社の CVC 部門を調査対象とする。同部門は専任従業員 10 名、既存事業と兼任する従業員 20 名の計 30 名で構成される。T 社は製造業で国内をリードする連結従業員数約 4 万人、売上約 1 兆円（2024 年度現在）を超える超大企業である。

T 社で CVC 部門が立ち上げられたのは 2018 年のことである。当時、T 社は将来的な売上目標として「1 兆円」を全社的に掲げていた。売上 1 兆円という目標は、既存事業のみでは目標達成が困難であると考えられ、既存事業に加えて新たな収益の柱となる新規事業の創出が必要であるという経営判断が下された。こうした経緯のもとで設立されたのが、本研究の調査対象である CVC 部門である。

コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）とは、事業法人が設立した VC、または事業法人が主体となって出資するファンドを指す。一般的な投資ファンドでは金銭的リターンによって成否が測られるのに対し、CVC は事業法人が設立主体であるため、成否を判断する基準は法人によって多様である（Fukushima, 2019）。CVC は大別して、二つの環境への適応を求められる。第一に、投資という事業領域に関する外部環境への適応である。第二に、親会社から設立目的を果たしていると評価されるという組織内部環境への適応である。CVC は金銭的リターンの獲得だけでなく、設立目的の達成が期待されるため、組織内部で生存するには当初の目的を果たしていると親会社に認められる必要がある。

T 社の CVC 部門は、設立の経緯から投資による金銭的リターンを主目的とする部門ではない。T 社が売上 1 兆円の目標を達成するため、有望と見られる事業領域を探索し、その領域で成長可能性のある企業に積極的に投資することで、将来の新規事業となるべき事業を発掘することを使命としていた。もちろん、CVC の成否は多面的に測られる（Chesbrough, 2002）。新規事業の発掘が使命であっても金銭的リターンの確保が不要になるわけではなく、他社への投資を通じて各事業領域の最新情報を確保するという側面もある[1]。しかし、本研究の文脈では、CVC 部門の主たる目的が「売上 1 兆円の達成に資する新規事業領域の発掘」であった点を明確にしておく必要がある。

---

[1] Chesbrough（2002）では、投資目的が戦略的か財務的か、既存事業との業務遂行上の結びつきが強いか弱いか、の 2 軸を用いて CVC のタイプを 4 つに類型化している。彼はどのような目的を持って CVC を設計するかに注目しているが、本研究ではある目的を持って設立された CVC が、当初の目的以外の側面で組織に貢献をもたらす事例を分析する。

(2) 調査方法

本研究は、単一事例を中心とする定性的分析である。事例分析は「なぜ」や「どのように」といった問題設定にアプローチでき（Yin, 2013）、特定の条件下における探索ユニットの生存に焦点を当てる本研究にとって有用である。

ただし、本研究では T 社のみを最初から孤立した事例として選定したわけではない。まず、超大企業とみなすことのできる企業 3 社および大企業 1 社を対象に、公開情報の収集と探索部門メンバーへの半構造化インタビューを実施した。その結果、超大企業 3 社において、先行研究で指摘されていたように、探索成果が既存事業の規模との比較において評価されにくいという問題が確認された。どの企業も何からの形でその問題に取り組んでいたが、本研究では、その問題への対処の典型的事例として、T 社 CVC 部門を取り上げる。

具体的には、T 社の CVC 責任者に対し、半構造化インタビューを実施し、その内容を分析した。調査は事前に用意した質問項目に沿って進め、回答に応じて必要な情報を追問した。インタビューは 2025 年 12 月 1 日（月）にオンラインで約 1 時間実施し、全ての内容を文字に起こした。インタビューには著者と回答者に加え、第三者として研究者 1 名が同席した。さらに、文字起こしされた一次データを同席研究者に提出し、研究の透明性の確保に努めた。また必要に応じて、企業 HP やウェブ上に公開されている中で、信頼性が担保できるものを二次データとして用いた。

本研究が単一事例を中心とする定性的分析を採用した理由は二点である。第一に、調査対象を「超大企業」と呼ばれるような大規模企業に限定しているため、十分なサンプルサイズを確保することが容易ではないという点。そして第二に、本研究は先行研究の蓄積が限られる「超大企業」における探索ユニットの生存戦略に焦点を当てるためである。本研究は統計的一般化を行うものではないが、探索ユニットにとって厳しい条件が集中する事例を分析することで、超大企業における探索ユニットの正当性獲得メカニズムについて一定の示唆を得ることができると考える。

4. T 社における CVC 部門の事例分析

(1) T 社における探索活動とその成果

T 社の CVC 部門[2]は、売上 1 兆円の達成に資する新規事業を発掘し、投資を行うことを目的に設立された。目標達成に向け、当初は既存事業の近接領域で投資先の調査、選定を進めたが、成果は十分に上がらなかった。そこで、投資先の選定基準を見直し、既存事業に近い領域に加えて、やや関連の薄い領域にも投資する方向へ転換した。

少し離れた桂馬領域って我々は呼んでいるんですけど、右斜め前ぐらいに要は 2、3 年先

[2] CVC や CV を探索ユニットとして分析する代表的な研究である、Hill and Birkinshaw（2008; 2014）を参考に、本研究では T 社 CVC 部門を既存事業たる活用ユニットに対する探索ユニットとして扱う。

にはもしかしたらスタンダードになってくるかもしれない領域、もしくは最近はもっと離れた飛び地（実際の技術・企業名）、そういう会社にも出資をしていました。

しかし、投資領域の工夫を重ねても、探索ユニットの成果は社内で十分に評価されにくかった。第一に、売上 1 兆円規模の企業目標に貢献するには、既存事業と同程度に大きな市場が見込める事業であることが求められる。第二に、製造業のリーディングカンパニーである T 社には厳格な安全基準があり、成長途中の新規事業領域で同様の基準を確保することは容易ではない。結果として、新規事業の候補が見つかることはあっても、目標達成に十分寄与していると評価される例は限られ、探索ユニットは社内で「浮いた」存在になりつつあった。

苦しんでいるのが新規事業のところなんです。簡単に言うと、新規事業はなかなか売り上げに繋がっていかないっていうのがあって、（中略）「もし万が一止まったらどうなるんだ」っていうのがあるんですよ。そういうところを全部クリアしないと、量産工程ってなかなか入れなくて。

あの一番はね、やっぱり最初に説明した、うちの会社の説明でした新規事業を作るために作った CVC って説明したと思うんですけど、新規事業がどんだけできて、それがどんだけの売り上げに繋がったのかって言われた時に、今やっぱり全然数値的にはね、ほぼないんですよ。ないっていうか、うちの 1 兆円の規模の売り上げからするともう微々たるものです。

(2) 課題解決としてのマッチング

前節の通り、T 社探索ユニットは将来の新規事業領域を探索してきたが、超大企業である T 社では、発見された新規事業候補が既存事業の規模と比較して相対的に小さく見え、社内で評価されにくかった。その典型例が O 社サービスへのリサーチである。

O 社は、商業施設やオフィスなどの女性用トイレ内に生理用品を設置し、短い広告動画などを見ることによって、必要とする人が無料で利用できる仕組みを提供する企業である。探索ユニットは、女性の健康問題や働き方に関わる新しいサービスとして O 社に注目していたが、T 社にとって将来の大きな新規事業候補としては評価されにくく、投資は見送られた。

他方で、T 社の既存事業側には、工場ラインにおける女性従業員の働き方に関する潜在的課題が存在していた。T 社の工場ラインでは、安全管理・品質管理の観点から、男女を問わず私物の持ち込みが厳格に制限され、ライン作業中に持ち場を長時間離れることも困難であった。そのため、女性従業員が予備の生理用品を持ち込みたくても、制度上それが難しいという課題が存在していた。この働きやすさに関する課題は、女性作業者のエンゲージメント低下や離職につながるものであったが、職場の管理者が男性であることなども影響し、声が上がりにくく、解決に動き出すことはできていなかった。

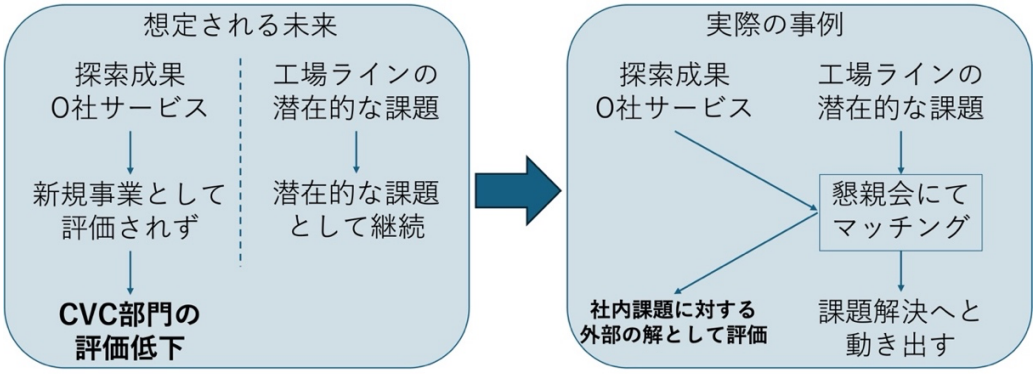
この時点では、図 2 の左側で整理されるように、O 社サービスは新規事業として評価され

にくい探索成果であり、工場ラインの課題は顕在化されない潜在課題であった。このような状態においては、探索ユニットの成果は評価されず、そして既存事業の課題も放置され続ける、という未来が想定できる。しかし、実際の T 社では社内の懇親会において、工場ラインの担当者がこの問題について話しているとき、偶然にも CVC 責任者が同席していたことによって、O 社サービスが工場ラインの課題に対する外部の解となり得ることが見出された。

このマッチングによって、図 2 右側に整理されるように、O 社サービスは「新規事業として評価されなかった探索成果」から、「社内課題に対する外部の解」を提示したとして再評価されることになった。O 社サービスは探索ユニットによって実験的に導入された後、人事部に引き取られる形で定着した。これにより、声が上がりにくく、解決のための動きが生じなかった潜在的課題は、解決策が用意された課題として、迅速に対応が進むことになった。

以上の事例は、探索ユニットの探索成果が、当初想定されていた新規事業創出とは異なる形で、既存事業に貢献し得ることを示している。O 社を巡る事例において、探索ユニットは、T 社にとって将来の収益の柱となる新規事業の発見という意味では評価されにくかったが、探索成果が工場ラインの潜在的課題と接続されることで、既存事業の課題解決に資する外部の解を発見するとして評価されたのである[3]。

図 2　T 社における探索ユニットと活用ユニットの動き



出典：筆者作成

5.考察

T 社探索ユニットは、新規事業の発掘を目的に設立された探索ユニットであった。しかし、超大企業においては、既存事業の規模が極めて大きいため、探索ユニットが発見した新規事業候補は、たとえ一定の将来性を持っていたとしても、短期的には十分な成果として評価されにくい。さらに、T 社のような製造業の超大企業では、安全管理や品質管理の基準が厳格であり、成長途中の新規事業候補を既存事業の内部に取り込むことも容易ではない。このため、探索ユニットが将来の柱となる新規事業の発見という元々の基準で成果を上げようと

[3]　O 社サービス導入後、T 社ではその取り組みが対外的に評価され、女性の働きやすさ、ダイバーシティなどを評価する賞を複数受賞している。

しても、その成果は超大企業の内部では構造的に受け入れられにくい局面が生じ得る。

先行研究の視点から見れば、O 社サービスは新規事業として評価されなかった探索成果であり、探索ユニットの失敗事例としてみなされ得るものであった。また、工場ラインにおける女性従業員の働き方に関する課題も、声の上げにくさから放置され、解決に向けた動きが生じていなかった。つまり、探索側では「評価されない探索成果」が存在し、活用側では「顕在化されない潜在課題」が存在していたのである。

しかし、T 社の事例では、探索活動を通じて発見した O 社サービスと、既存事業に存在していた潜在的課題がマッチングされたことにより、O 社サービスは新規事業としてではなく、既存事業の課題を解決する外部の解として再評価された。また、工場ラインの課題は、表面化しにくく、解決に動き出すことが難しい潜在課題ではなく、解決策が用意されている対処可能な課題として可視化された。その結果、これまで解決に向けた動きが生じにくかった問題に対して、迅速な対応が可能となった。

まず、社内を知ることも大事だし、外を知ることも大事。両方自分で知って、「どんな課題が社内にあるよ、外にどんな技術があるよ」っていうのを知って、それをうまくマッチングできるかっていうのがね。（大事に）なってきます。ここがものすごく難しくて、そこの発想力がある人が居ればやれますけど、なかなかそこの情報を繋げるところが難しいです。

この点で重要なのは、探索ユニットの成果が、新規事業の創出という単一の経路によってのみ評価されたわけではないという点である。T 社探索ユニットは、外部の新規事業機会を探索する主体であると同時に、外部で発見した知識やサービスを既存事業の潜在課題に接続する主体としても機能していた。すなわち、探索ユニットは、探索成果を既存事業の課題解決に転用することで、探索活動に対する新しい評価軸を認識し、社内における正当性の源泉を拡張したのである。

本事例で重要なのは、探索ユニットが単に既存事業支援を行ったことではない。外部探索を通じて発見された解が、既存事業内部では声として顕在化しにくかった潜在課題と接続された点にある。これにより、探索成果は新規事業候補としてだけでなく、「既存事業の潜在課題を可視化し、解決可能な課題に変換する資源」としても意味づけられたのである。

実際、本事例の後には、T 社探索ユニットは社外の新規事業探索だけでなく、社内の課題探索にも意識的に取り組むようになった[4]。この変化は、探索ユニットの活動領域が、将来の新規事業機会の探索だけでなく、既存事業の潜在課題に探索成果を接続する活動へと拡張され得ることを示している。したがって、本事例は、超大企業における探索ユニットの生存戦略として、探索成果を社内課題の解決に結びつけることが、正当性獲得の重要な経路と

[4] T 社探索ユニットは 2018 年の発足当初、既存事業に近い領域へのリサーチ、投資に終始していたが、現在では、一見関連性がないような領域にも、技術の共通性などを発見することによってリサーチと投資を拡大していることが観察される。

なり得ることを示しているのである。

6. 結論と今後の課題

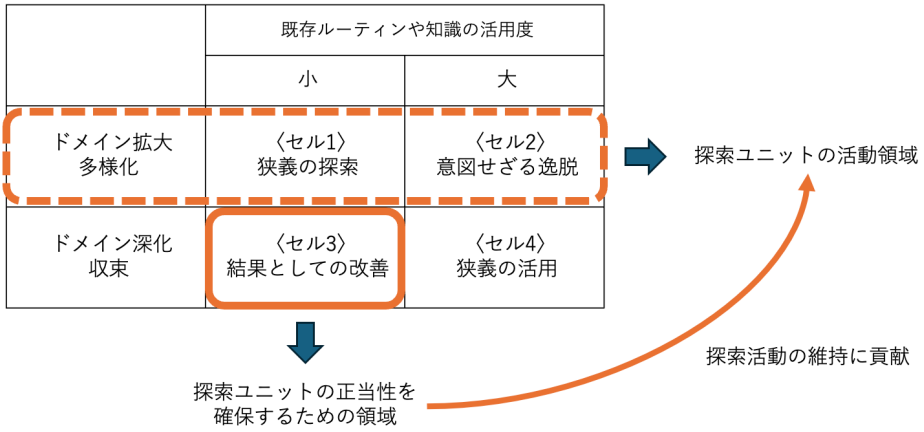
(1) 結論

本研究は、超大企業における探索ユニットが、構造的に探索活動の成果を評価されにくい環境下で、いかにして社内での正当性を確保し、活動を維持し得るのかを明らかにすることを目的として、T 社探索ユニットの事例を分析した。超大企業 3 社に対するインタビューによって、先行研究で指摘されているように、超大企業では探索ユニットが「新規事業のタネ」を発見したとしても、それが既存事業の規模と比較して相対的に小さく見えやすく、探索成果として十分に評価されにくいことが確認された。

T 社事例を対象とした分析では、本研究は、探索ユニットが「新規事業のタネを提供する主体」としてだけでなく、「既存事業の課題を可視化・解決する主体」としても評価され得ることが明らかになった。T 社探索ユニットが発見した O 社サービスは、将来の新規事業としては十分に評価されなかったものの、工場ラインにおける女性従業員の働き方に関する潜在課題と結びつくことで、既存事業の課題解決に貢献した。すなわち、探索成果は、新規事業創出に直結しない場合であっても、既存事業の潜在課題に接続されることで、組織内で評価可能な貢献へと転換され得るのである。

以上より、超大企業における探索ユニットは、①将来の新規事業機会を探索すること、②既存事業の潜在課題に探索成果を接続すること、という二つの評価軸を認識することで、組織内での正当性の源泉を拡張し得ると考えられる。本研究は、T 社探索ユニットが探索成果を社内課題の解決に転用した事例から、新規事業の創出に注目する従来の探索ユニット研究を拡張し、探索ユニットが単一の経路でのみ社内に貢献するのではないことを示した。

図 3　探索ユニットが生存のために活動する領域



出典：Ando and Ueno（2013）より、筆者作成と加筆

(2) 貢献

本研究の第一の貢献は、超大企業における探索ユニットの生存戦略として、探索活動の正当性の源泉が拡張され得ることを示した点にある。先行研究では、探索ユニットは主に新規事業創出やドメイン拡大の成功を通じて正当化されるものとして議論されてきた。これに対し、本研究は、探索ユニットが外部で獲得した知識やサービスを既存事業の潜在課題に接続することで、「既存事業の課題を可視化・解決する主体」としても評価され得ることを示し、従来の探索概念を拡張した、という点に理論的な貢献がある。

第二の貢献は「大企業であること」が探索ユニットにとって一様に有利に働くという見方を捉え直した点にある。先行研究では、伝統的に両利きの組織の担い手として大企業が扱われてきた（Tushman & O'Reilly, 1996; 1997）。大企業は中小企業に比べて余剰資源を多く持ち、探索ユニットを分離して維持するという構造的両利きを達成しやすいと考えられてきた。しかし本研究は、企業規模が大きいがゆえに、探索活動が生み出す成果が既存事業に比して相対的に小さく見え、探索成果の評価ハードルが上昇し得ることを示した。つまり、規模が大きいほど探索成果が評価されにくいという問題は、従来の「大企業＝構造的両利きを実行しやすい」という理解の陰に隠れ、十分に検討されてこなかった論点である。本研究はこの盲点を提示し、両利き研究が前提としてきた「大企業」概念を、資源条件だけでなく評価・正当化の条件として再検討する必要性を示唆している

(3) 限界と今後の課題

本研究は単一事例を中心とする定性的分析であり、提示したメカニズムがどの程度一般化可能かについては議論の余地がある。また、本研究で用いた T 社探索ユニットの活動は現在進行形で続いているものである。正当性の源泉を拡張することができた探索ユニットが今後どのような展開を見せるのかについては、継続的な観察と研究が必要である。

今後は、すでに調査を進めている複数企業との比較を通じて、T 社に見られたような探索ユニットの正当性の源泉拡張が生じるのか、あるいは異なる経路で課題が解決されるのか、比較検討する必要がある。また、探索の成果をどのように評価するのか、ということについては、国の文化、企業の事業領域など、さまざまなものが影響すると考えられる。これらの文脈が、探索成果の評価ハードルと正当化戦略にどのように影響するかを検討することも、今後の重要な課題となると考えられる。

References

Ando H., & Ueno, M (2013). Ryokiki no keiei wo kano ni suru soshiki gakushyu mekanizumu-Yaizu kakosuisan kabusikigaisya no jirei ka ra-. *Akamon Manejimento Rebyu* [Akamon Management Review], *12* (6), 429–456 (in Japanese). https://doi.org/https://doi.org/10.14955/amr.120601

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review, 28* (2), 238–256. https://doi.org/10.2307/30040711

Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal, 16* (1), 5–14. https://doi.org/10.1002/smj.4250160104

Brandtner, E., & Freiling, J. (2021). Is dominant logic a value or a liability? On the explorative turn in the German power utility industry. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 17* (2), 126–159. https://doi.org/10.7341/202117225

Chesbrough, H. W. (2002). Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review, 80* (3), 4–11.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal, 17* (3), 197–218. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<197::AID-SMJ804>3.0.CO;2-U

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma.* Harvard Business School Press.

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal, 39* (5), 1120–1153. https://doi.org/10.5465/256994

Fukushima, M. (2019). Shinki jigyo sozo ni tsu i te no kenkyu no keihu–Syanai bentya to CVC ni tu i te no kenkyu douko–. [A review of research on new business creation: Internal corporate venturing and corporate venture capital]. *Kenkyu Nempo Keizai Gaku, 77* (1), 1–16 (in Japanese). https://doi.org/https://doi.org/10.50974/00126885

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science, 15* (4), 481–494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2008). Strategy–organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal of Business Venturing, 23* (4), 423–444. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.001

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management, 40* (7), 1899–1931. https://doi.org/10.1177/0149206312445925

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals, 4* (1), 109‑155. https://doi.org/10.5465/19416521003691287

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal, 14* (S2), 95–112. https://doi.org/10.1002/smj.4250141009

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2* (1), 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27* (4), 324–338. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review, 38* (4), 8–29. https://doi.org/10.2307/41165852

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal.* Harvard Business School Press. https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000100013

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods.* Sage Publications.

Survival Strategies of Exploration Units in Ultra-Large Firms: Matching External Solutions with Latent Internal Problems

Eiki KOUNO
Aichi Gakuin University
ag253M01@az.agu.ac.jp

Abstract: This paper asks how exploration units such as corporate venture capital (CVC) can obtain legitimate evaluation and sustain their activities in ultra-large incumbent firms, where exploration outcomes are structurally hard to assess. Building on ambidexterity research, we highlight a tension that becomes acute as firm scale grows: decision makers must allocate resources using evaluative criteria, yet exploration produces uncertain, long-horizon payoffs that are difficult to compare with massive existing businesses. Using a single-case study of a Japanese ultra-large manufacturing firm, based on a semi-structured interview with the CVC leader and related materials, we trace a process in which the unit scouts external solutions (technologies/services), frames concrete internal use cases, connects them to latent issues inside the firm, and enables handoff to the responsible function for implementation. We argue that such solution–issue matching produces observable intermediate outcomes (problem articulation, ownership assignment, and implementation) that support the unit's justification under evaluation constraints.

Keywords: corporate venture capital (CVC), exploration units, ambidexterity, ambidextrous organization, large firms