企業内起業はなぜ事業縮小・撤退判断を先送りし、顧客より事業の維持を重視してしまうのか

―子会社から親会社への防衛的な説明が価値の共破壊につながるメカニズム―

同志社大学大学院 ビジネス研究科　船木 智子

研究目的

顧客への投資が後回しになり、価値の共破壊がどのように起こったのかを、親会社が100%出資する企業内起業の事例で明らかにする。子会社の説明と親会社の承認・資金供給の繰り返しが縮小・撤退の判断を先送りさせる過程を、先行研究から立てた仮説がこの事例の記録にどこまで当てはまるかで確かめ、次の研究で検証すべき仮説として示す。

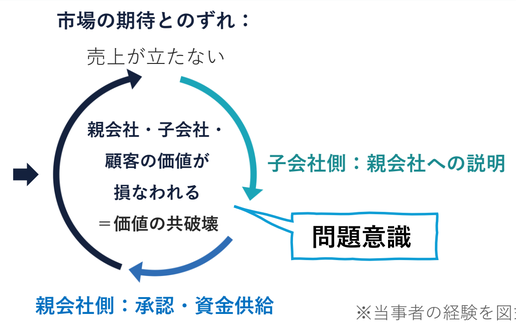
研究の背景

1. 研究テーマ

「なぜ企業内起業における事業縮小・撤退の意思決定は先送りされるのか」

原点：売上が立たず、当事者も無理と感じていたのに事業が続いた

立ち上げ：
親会社100%出資の子会社



※当事者の経験を図式化

2. 問題意識

「親子構造」が、縮小・撤退の判断を遅らせるのではないか

① 親会社への説明（子会社側）

先行研究：気づき・行動・選択・保持が循環する＝センスメイキング（Weick et al. 2005）

見立て：自己正当化を引き金に、子会社の説明が事業を守る向きに回った

② 親会社の資金供給（親会社側）

先行研究：資金が尽きれば撤退する（Auerswald & Branscomb 2003）

見立て：親会社（100%出資）が資金を供給し続け、事業が続いた

※ 説明が守りに回る仕組み（守りの循環）は3章で示す

先行研究

3. 先行研究：近接研究とリサーチギャップ

- 分かっていること：企業内起業の撤退判断とその要因は検討されてきた
- ギャップ①：親子会社間で撤退判断が先送りされるプロセスは未解明
- ギャップ②：価値共創が共破壊へ「いつ・なぜ」転じるかは未解明

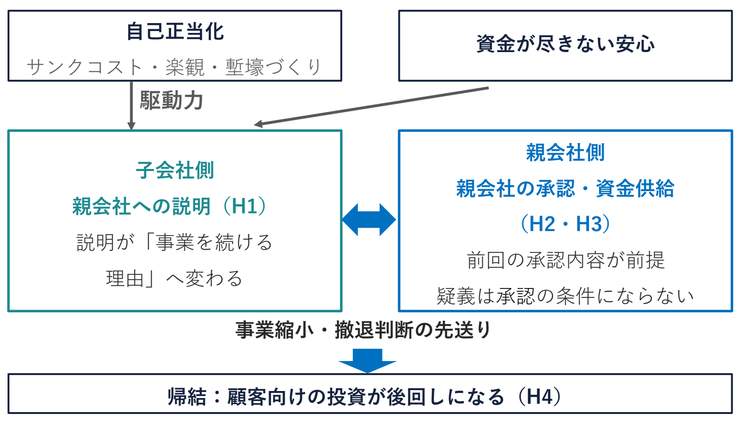
企業内起業の撤退判断に関する研究

研究	分かっていること	分析方法
Garud & Van de Ven (1992) 社内ベンチャーの長期追跡	• 不振でも行動は変わらず、事業は続く • 資金や人員に余裕があるうちは従来の行動が続く	**定量（12年間の追跡）** 人工内耳ベンチャー、719件の出来事を回帰分析
Behrens & Patzelt (2016) 企業内起業の中止判断の実証	• 本業との戦略的な結びつきや個人・組織の要因で撤退判断が決まる • 成長企業ほど中止判断は起きにくい	**定量（一時点）** マネージャー217名が仮想事例32件を判断（計6,944件）、階層線形モデル

※両研究ともStaw（エスカレーション研究）を引用＝自己正当化の見方の土台

3. 先行研究：全体像と研究の焦点

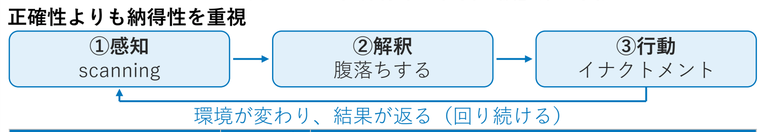
撤退基準があっても縮小・撤退の判断が先送りされ、顧客向けの投資が後回しになる「なぜ」に着目する



文献：Staw 1976; Brockner 1992; Kornai 1986; Weick et al. 2005; Burgelman 1983; Brunsson 1989; Plé & Chumpitaz 2010 ほか

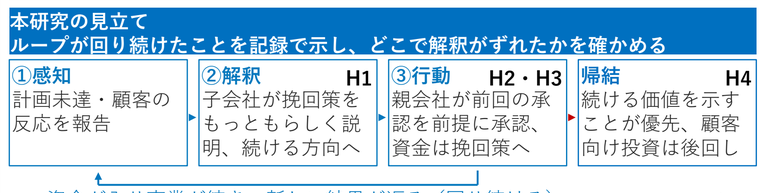
3. 先行研究：センスメイキングに関する本研究の見立て

センスメイキングとは（入山 2016『世界標準の経営理論』第25回）
正確性よりも納得性を重視



型	ループ	何が起きたか
成功：偵察隊の地図	回った	間違った地図でも腹落ちして動き、下山できた Weick 1995／入山 2016
崩壊：山火事の消防隊	止まった	意味づけが崩れ、組織として動けなくなった Weick 1993
本事例：判断の先送り	**回った**	解釈がずれたまま回り、目的から離れた

本研究の見立て
ループが回り続けたことを記録で示し、どこで解釈がずれたかを確かめる



H1〜H4＝仮説

問いと仮説

4. リサーチクエスチョン：RQ1・H1

RQ1：経営状況が悪化する中で、なぜ縮小・撤退の判断が先送りされたのか

【初期の説明：課題の解決】
- 悪い情報も含めた課題の共有
- 解決策の提示

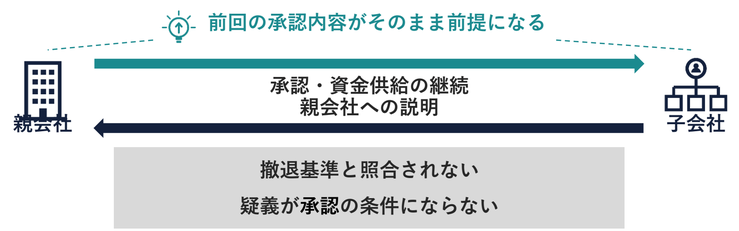
経営状況の悪化

【悪化後の説明：続ける理由】
- a 使った金額や年数を続ける理由にする
- b 挽回の見込みを高く見積もる
- c 未達の原因を外に求め、基準や期限を変える

H1：業績の未達が続いた後、子会社の説明は「課題をどう解決するか」から「なぜ続けるべきか」へ変わる。判定はバイアス別に行う（a サンクコスト／b 楽観／c 塹壕づくり）

4. リサーチクエスチョン：RQ1・H2／H3

RQ1：経営状況が悪化する中で、なぜ縮小・撤退の判断が先送りされたのか



H2：撤退基準と照合されないのは、前回の承認内容が次の申請の前提になるためである
H3：疑義が承認者に届いていたにもかかわらず、その解消は承認の条件にならなかった

4. リサーチクエスチョン：RQ2・H4

RQ2：経営状況が悪化する中で、なぜ顧客向けの投資は後回しにされるようになったのか

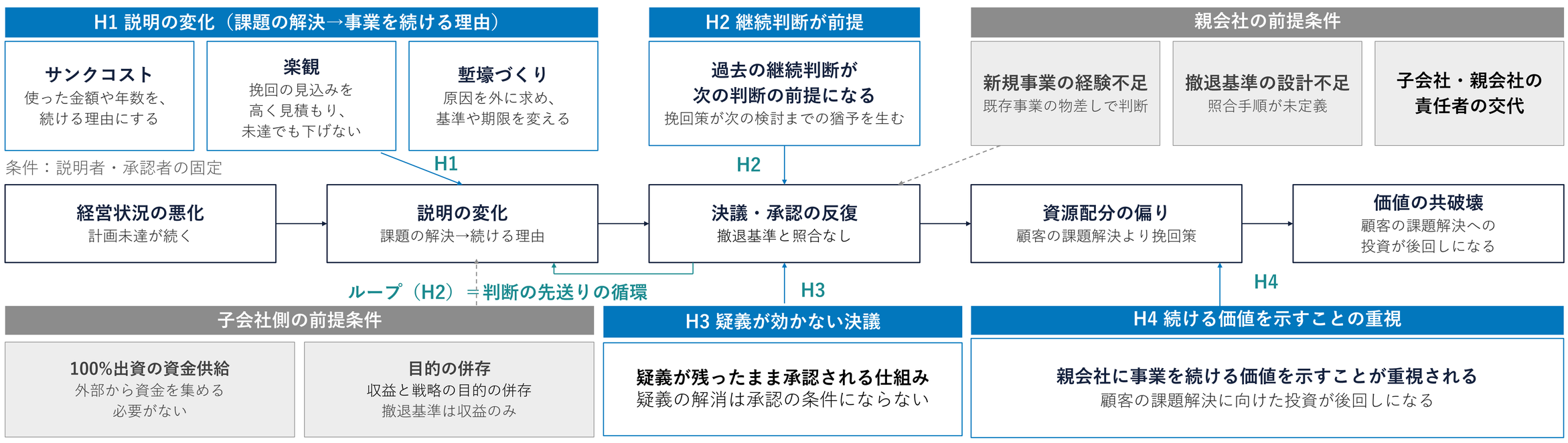
親会社への説明の変化	資源投入先の変化	価値の共破壊へ
課題の解決 → 続ける理由	顧客の課題の解決 → 親会社を説得する挽回策	顧客向けの投資 → 後回しになる

H4：顧客向けの投資が後回しになるのは、挽回策が「顧客の課題の解決」ではなく「親会社に続ける価値を示すこと」から組み立てられるためである

4. 仮説の全体像：想定される因果のパス図

仮説H1〜H4がすべて支持された場合の見立て（分析前）。黒枠＝出来事、青枠＝要因の候補、灰色枠＝前提条件。分析後は支持されたものだけを残す

※ 責任者交代後の撤退は対照場面として扱う



研究方法・進捗

5. 研究方法：分析の手順と分析設計

公式記録・面談記録など82件（そのうち、主分析51件）を時系列に、TEM[1]で「何が起きたか」を可視化し、過程追跡[2]で「なぜ起きたか」を確かめる

① コーディング MAXQDA	② 径路の可視化 TEM	③ 比較検証 過程追跡
分岐点候補をコード化	分岐点を整理し「何が起きたか」を図示	別の可能性と証拠を照らし合わせ、「なぜ起きたか」を検討

コード案（MAXQDAのコードシステム：6分類・主コード24）

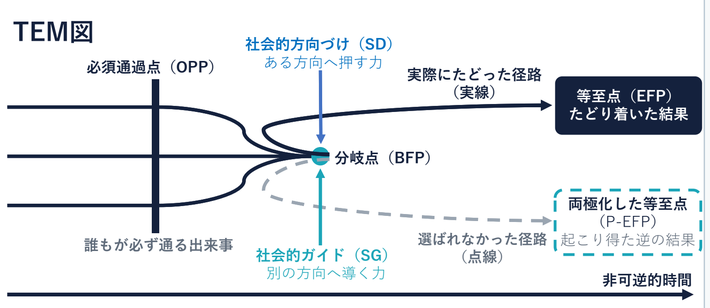
A 状況（何が起きたか） 業績・顧客の反応	**B 説明・正当化（どう意味づけたか）** 続ける理由・疑義	**C 決議・決定（何が決まったか）** 承認・撤退基準
D 体制の変化 関係者への影響	**E 主体（A〜Cに重ねて付与）** 子会社側・親会社側	**F 残余** 当てはまらない記録

1) TEM（複線径路・等至性モデル）：時間の流れの中で、ある到達点に至る複数の径路と分岐点を描く質的分析の手法
2) 過程追跡：一つの事例の中で、複数の別の可能性を証拠と照らし合わせて比較する

5. 研究方法：TEMを選んだ理由

理由：複数の径路と分岐点による動態的なプロセスを時系列で可視化し、要因を構造化するため

TEM図



※ サトウ・安田ほか（2006）、荒川・安田・サトウ（2012）をもとに作成／組織への適用例：加藤（2019）

6. 研究の進捗と今後の予定

- **① 先行研究・分析枠組みの設計**　～8月（完了）
  先行研究レビュー／RQ・分析枠組みの設計／データ利用の承認取得
- **② 分析設計・試行コーディング**　9月（完了）
  過程追跡の設計／分岐点の選定（51件→36件）／コーディング規則の確定／試行コーディング
- **③ 本分析**　9月末～10月　**いまここ**
  関係者インタビュー／本コーディング（MAXQDA）／TEM図作成
- **④ 別の可能性との比較検証**　10月
  過程追跡で証拠と照らし合わせ、仮説H1～H4を判定する
- **⑤ 考察・まとめ**　11月～12月
  TEM図と判定結果の統合／先行研究との比較・位置づけ

■ 完了　■ 進行中　□ 今後　※分析結果はまだ出ていない

貢献

7. 想定される学術・実務への貢献

学術への貢献

① 先送りの過程と要因の解明
撤退基準があっても判断が先送りされる過程を時系列で描き、先行研究の要因（説明の変化・承認の仕組み・認知バイアス）が各段階でどう働いたかを記録から示す。

②センスメイキングの適用領域の拡張
事業の継続が優先され、それを正当化する説明が作られる過程を「防衛的」として捉え、センスメイキング理論の適用領域を広げる。（「防衛的」の名称は分析後に確定）

③ 価値の共破壊に至る過程の記述
事業の継続を優先した資源配分によって、顧客向けの投資が後回しになっていく過程を社内の一次資料から描き、価値の共創が「共破壊」へ転じる道筋として位置づける。

実務への貢献

① ガバナンス視点
親会社が子会社の事業状況や説明の変化を継続的に把握し、適切なタイミングで事業の見直しを行うためのモニタリング体制への示唆を提示する。

② マーケティング視点
事業継続を優先した資源配分が「価値の共破壊」を招く構造を可視化し、適切な事業見直し・資源再配分の判断指針を提供する。