

Title	新規事業創出における資源動員の正当化プロセス：公開情報に基づくサービスドミナントロジック視点からの事例分析
Author(s)	安田, 剛規; 内平, 直志; 西村, 拓一
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 743-748
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	https://hdl.handle.net/10119/20218
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

新規事業創出における資源動員の正当化プロセス ～公開情報に基づくサービスドミナントロジック視点からの事例分析～

○安田剛規, 内平直志, 西村拓一 (北陸先端科学技術大学院大学)
takaki.yasuda@jaist.ac.jp

1. はじめに

VUCA と称される現代のビジネス環境において、企業が持続的成長を遂げるには、新たな価値を創出する新規事業開発が不可欠である。しかし、特に日本の大規模製造業では、有望な事業アイデアが組織内部の抵抗によって頓挫するケースが後を絶たない。不確実性の高い事業への資源投下は、既存事業の視点からは非効率と見なされ、「前例がない」「我々の事業ではない」といった認知バイアスに基づく強い抵抗に直面するためである。

このような状況下でも、一部の事業は社内抵抗を乗り越え、市場での成功を収めている。その背景には、事業アイデアを擁護する「チャンピオン」と呼ばれる個人やチームの存在が知られている[1]。彼らは、社内抵抗者に対し、いかにして資源動員を「正当化」し、組織の公式な取り組みとして承認を取り付けたのか。この正当化のプロセスこそが、新規事業創出の成否を分ける重要な要因であると考えられる。本研究では、この「資源動員の正当化プロセス」に着目し、サービスドミナントロジック (S・D ロジック) [2]の視点から整理することを試みる。

2. 先行研究

新規事業開発に活用される資源に関する研究は、Barney (1991)が提唱した資源ベース理論 (Resource-Based View) を発端に議論されてきた[3]。資源ベース理論は企業の内部資源が競争優位の源泉であると説いたが、その資源がどのように新規事業のために動員されるかまでは説明していない。軽部ら(2007)はイノベーションの実現プロセスにおいて、経営資源を動員するための正当性獲得プロセスが不可欠であると主張し[4]、Suchman(1995)は正当性獲得の手段として、①相手に合わせる、②他の相手を探す、③新たな正当化信念を創出し環境構造を操作する、を示した[5]。さらに武石ら(2008)は、大河内賞を受賞した18件の事例から何らかの抵抗に遭遇した14件の分析を通じて、資源動員の正当化の主なパターンは①技術重視の考え方、②トップのリーダーシップ、③支持者の獲得、④当事者の危機感であることを明らかにし、特に「想定外の支持者の登場」と「危機感」が共通に見られた新規事業創出の要件であったと報告した[6]。

これら先行研究は、資源動員の正当性獲得が経済合理性の判断だけでなく、組織内の対人交渉に依存することを明らかにした。しかし、チャンピオンが用いる正当化主張の具体的な「中身」、すなわち、どのような抵抗理由に対し、どのような方策で、いかなる根拠資源を提示して正当性を勝ち得たのか、その対応関係は明らかにされていない。本研究は、この理論的ギャップを埋めることを目指すものである。

3. 本研究の目的

本研究の目的は、実際に事業推進者(チャンピオン)が、社内抵抗に直面しながらいかにして経営資源の動員を正当化したか、そのプロセスと手法を明らかにすることである。この目的を達成するため、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ1: 新規事業の成功事例において、チャンピオンはどのような性質の社内抵抗に直面したか？

RQ2: チャンピオンは、資源動員の正当化プロセスにおいて、どのような方策を取り、いかなる根拠資源を提示したか？

本稿では、チャンピオンが抵抗者から資源動員の正当化を得るプロセスを対人交渉の取引と見なす視点での探索的な解釈を試みる。すなわち、チャンピオンが抵抗者という「内部顧客」に対し、いかなる方策(価値提案)を用いて合意形成(価値交換)に至ったのかを分析する。その際、価値提案の根拠として提示された資源をオペラント資源(有形資産)とオペラント資源(無形資産)に分類し、公開情報から量的に抽出する。これにより、主に顧客との価値交換プロセスの分析に用いられてきたS・Dロジックを、組織内部の合意形成取引に適用し、社内抵抗を乗り越えるための具体的な示唆を提供することを実践的な意義とする。

4. 研究方法

本研究では、公開情報から新規事業開発における社内抵抗とチャンピオンの方策に関する事例を網羅的かつ体系的に収集し、分析する。そのため、独自の半自動探索システムを Python で構築した。本稿ではそのプロセスをデータ収集と対象事例の抽出・分析の 2 つのフェーズに分けて説明する。

4.1 データ収集

データ収集は、リード発見と深層調査の 2 ステップで実行した。データソースは Google 検索とし、アクセスには商用 API (SerpApi) を利用した。

まず、潜在的な事例候補 (リード) を発見するため、「A・B ハイブリッド探査戦略」を採用した。これは 18 種類の検索クエリを用い、「社内 反対」「開発」等のキーワードで未知の事例を探す広域探査 (A) と、「周年記念サイト」「開発秘話」等で質の高い情報源を直接狙う高精度探査 (B) を組み合わせたものである。この戦略により最大 360 件の記事から 5,875 件のリード (企業名と事業のペア) を抽出した。

次に、この 5,875 件のリードそれぞれを基に「開発秘話」等のキーワードを付与した個別検索クエリを自動生成し、深層調査を行った。このプロセスで収集した延べ 61,731 件のユニーク URL に対し Web スクレイピングを実行した。HTML ページは trafilatura で、PDF ファイルは PyMuPDF でそれぞれ本文テキストを抽出し、以降の分析のためのデータセットとした。

4.2 対象事例の抽出と分析

本稿の分析では、まず前項で構築した一次データセット (61,731 件のテキスト) から、以下の 2 つの条件を共に満たすものを「有効事例」として抽出した。

1. 社内抵抗の証拠: テキスト中に「社内」「役員」等と「反対」「困難」等のキーワードが共起する。
2. チャンピオンの行動証拠: テキスト中に「説得」「突破」「実現」等のキーワードが存在する。

この基準により、最終的に 2,962 件の有効事例が分析対象となった。

次に、この有効事例 (総計 約 28 万トークン) に対し、形態素解析エンジン Janome を用いて定量的テキスト分析を行った。

物語スコアの定義と算出

各事例の成功の度合いを定量的に評価するため、本研究では独自の指標「物語スコア (S)」(0.0~5.0 点) を定義した。これは、社内抵抗の記述量・強度、チャンピオンの行動量、証拠の質を基に算出される合成指標である。具体的な算出式を以下に示す。

$$S = \min(5.0, (N_{resist} \times 2.0) + (N_{champion} \times 0.5) + I_{resist} + Q_{evidence})$$

ここで各変数は以下を表す。

- ・ S : 最終的な物語スコア
- ・ N_{resist} : 事例中の「社内抵抗」に言及した文章の数
- ・ $N_{champion}$: 「チャンピオンの行動」に言及した文章の数
- ・ I_{resist} : 抵抗の強度ボーナス (「猛反対」等の強い表現があれば +1.5)
- ・ $Q_{evidence}$: 証拠の質ボーナス (「インタビュー」等の直接証拠があれば +0.5)

この算出式では、「社内抵抗」に関する文章数 (N_{resist}) の係数を 2.0、「チャンピオンの行動」の文章数 ($N_{champion}$) の係数を 0.5 と設定した。これは、小さな抵抗に対して多くの行動が記述された事例よりも、大きな抵抗を乗り越えた事例の物語性を高く評価するための意図的な重みづけである。一般に、大きな成功を収めたプロジェクトほど、その困難さ (抵抗の大きさや当事者の証言) が詳細に記録として残りやすい。よって、本稿ではこの物語スコアを、事例の成功度合いを測る代理指標と仮定した。なお、スコアの最大値は 5.0 点に制限し、指標の標準化を図った。

成功率 (スコア平均) の算出

さらに、特定の行動カテゴリ c の有効性を測るため、そのカテゴリに属する事例群の物語スコアの平均値を「成功率 (スコア平均)」として算出した。

$$\text{成功率 (スコア平均)} = \frac{1}{N_c} \sum_{i=1}^{N_c} S_i$$

ここで、 N_c はカテゴリ c に分類された事例の総数、 S_i は事例 i の「物語スコア」を表す。

4.3 倫理的配慮

本研究で収集したデータは、すべて Web 上で一般に公開されている情報 (企業の公式発表、ニュース

記事、公開されている受賞歴など)に限定し、非公開の個人情報収集の対象外とした。また、Web サイトへのアクセスは各サイトの利用規約を遵守し、短時間に集中的なアクセスを行わないよう配慮した。

5. 結果

上述の通り、本研究の半自動探索システムにより、2,962 件の有効事例を抽出した。有効事例一覧表の一部を表 1 に示す。データの抽出精度には一部課題を残すものの、社内抵抗とそれに対するチャンピオンの方策の一部抜き出し、および出典 URL の記載がアクセス可能であることが確認されている。本章では、収集した有効事例データに対し、質的・量的なテキスト分析を行った結果を報告する。

表 1. 有効事例一覧表 (2,962 件の最初から 8 件の例)

検索対象期間: 1900-10-20 ~ 2025-09-19 (UTC) 検索方針: 実行Ver: v100 (探索戦略: v91 A-Bハイブリッド) サマリ: リード候補:5,875 / 取得:2,346 / 採用:2,962				
ケースID	社内抵抗の証拠(本文引用)	チャンピオンの方策	主要出典(URL)	物語スコア (反対→成功)
ANY-DR-002954	術研究について、社内から「金食い虫」と批判されることが多くなっていった(土井, 2004) は、井深大や盛田昭夫から隠れるようにその研究を開始し、また社内からの批判に対してはそ	【オペラント】これらの事情は、中島がNHK 技研の上層部に対して同研究の正当性と将来性を説得する【オペラント】の過程を実証する研究は経営史的研究以外でも少数であり、河合(1999)やBurgelman	https://www.jstage.jst.go.jp/article/jstage/1999/1/1/19990010	5.00
ANY-DR-002955	事業部門からの反対・抵抗が	【オペラント】場・説得【オペラント】リながら分析の視点、枠組みを提示し、実証分析	https://www.jstage.jst.go.jp/article/jstage/1999/1/1/19990010	5.00
ANY-DR-002956	その民間の研究所が今、大きな壁にぶちあたっている	【オペラント】に説得力が乏しい【オペラント】する実証的・歴史的の研究の系譜など、複眼的な研究・教育シス	https://www.hit-u.ac.jp/hc	5.00
ANY-DR-002957	そのためには、視野を狭くさせるタコソボ的な組織や思考の壁を排除して、広く社内外に知的異種格闘の場をどう作っていくか、人事がコーディネート役になって、優秀な人材が育つメカニズムを作っていかなければならないでしょう		https://jinjibu.jp/article/de	5.00
ANY-DR-002958	社長は、コロナ禍の危機を乗り越えるために、雇用維持・社長と副社長は、2012 年の経営危機を忘れることはなかった 副社長が準備推進(危機を乗り越えた二人 社長と共に経営の危機を	【オペラント】を明確にし、強く実現の必要性を認識した場合に、副社長が公的事業計画を立案してい【オペラント】て、学生が自主企画したデザインを試作を行い、それらの可能性・実現性と自社の企画	https://kutarr.kochi-tech.ac.jp/	5.00
ANY-DR-002959	む(落ち込む)人あるかわからへんけども、反対になんとか、言葉悪いけども社長	【オペラント】声もあったようだが、島社長自身による熱心な説得により同氏の気持ちが固まり、島精機の工【オペラント】産寸前のぎりぎりのところで、島社長を中心とする初期メンバーが何とか試作品の完成にこぎ	https://wakayama-u.repo.nii.ac.jp/	5.00
ANY-DR-002960	AM事業からの撤退を強いられた。これをゴードン・ムーア社長は、「人生最悪の出来事 鄭正信、金浩望「韓国の外交政策決定」筆録起稿「韓国外交政策」韓国国際関係研究所。	【オペラント】このような論理構成は簡潔で分かりやすく、説得的であり、学界のみならずジャーナリス【オペラント】程として、その政治的ダイナミズムをミクロ的、実証的に再構成するのみでは不十分であ	https://da.lib.kobe-u.ac.jp/	5.00
ANY-DR-002961	の責任を主張し、反対に成功すれば事業部の功績 持てることは魅力だった。中央研究所長は大反対 始める、というものだった。社内の反対意見を克	【オペラント】の研究はこれを説得的に提起した重要な貢献であ	https://www.jstage.jst.go.jp/article/jstage/1999/1/1/19990010	5.00

5.1 社内抵抗の構造分析 (RQ1 に対する結果)

有効事例 2,962 件の「社内抵抗の証拠(本文引用)」列をテキストマイニングした結果、抵抗の主体としては「経営・役員」が 798 件で最多(表 2)、理由としては「技術・実現性」255 件(表 3)が最多であった。

表 2: 社内抵抗の主体ランキング

抵抗の主体(誰から)	事例数
経営・役員	798
社長	714
上司	233
事業部	177
営業部門	29

表 3: 社内抵抗の理由ランキング

抵抗の理由(どんな抵抗)	事例数
技術・実現性	255
コスト・採算	132
戦略・シナジー	64
リスク・不確実性	50
前例がない	32

さらに、抵抗の主体と理由をクロス分析したところ(表 4)、組織内の立場による判断基準の違いが明確になった。「社長」や「経営・役員」といったトップ層は「技術・実現性」、次いで「売上・採算性」を懸念しており、事業の実現可能性を理由に抵抗を示す傾向があった。「事業部」や「営業部門」といった利益責任を実際に負う立場では、「売上・採算性」を理由に抵抗を示す比率が高まっていく傾向が見られた。「上司」層では「売上・採算性」よりも「技術・実現性」や「リスク・不確実性」で抵抗する場合が多く、上司層の方が「技術的な面での実現失敗を恐れている」可能性を示唆した。

表 4: 主体別、抵抗の理由ランキング

社長		経営役員		事業部		営業部門		上司	
抵抗の理由	数	抵抗の理由	数	抵抗の理由	数	抵抗の理由	数	抵抗の理由	数
技術・実現性	81	技術・実現性	53	売上・採算性	19	技術・実現性	14	技術・実現性	11
売上・採算性	65	売上・採算性	37	技術・実現性	18	売上・採算性	10	リスク・不確実性	8
戦略・シナジー	26	戦略・シナジー	34	戦略・シナジー	11	戦略・シナジー	3	売上・採算性	4
リスク・不確実性	10	リスク・不確実性	16	リスク・不確実性	3	前例がない	2	前例がない	4
前例がない	4	前例がない	2	前例がない	1	リスク・不確実性	0	戦略・シナジー	2

5.2 チャンピオンの方策分析（RQ2 に対する結果）

次に、「チャンピオンの方策」列のテキストデータを分析し、チャンピオンがどのような行動をとり、いかなる根拠資源を提示したかを分析した。

5.2.1. 方策の種類と有効性

表 5 に示す通り、チャンピオンが最も多く取った方策は「実証実験・PoC 結果提示」（1,476 件）、「説得・説明」（979 件）であった。一方で、成功度合いを示す物語スコアの平均値が最も高かったのは「試作品・デモ提示」「顧客の声の提示」であった。抵抗の理由と照合すると、「技術・実現性」と「売上・採算性」の両方の懸念を覆すには「実証実験・PoC 結果提示」に加え、「試作品・デモ提示」「顧客の声の提示」といった方策が有効で、両方を実行することで資源動員正当化の成功確率が上がることが示唆された。ちなみに、合計が事例数 2,962 件を超えている点についても、複数の方策でチャンピオンが資源動員正当化の主張をしたことを支持している。

表 5：社内抵抗に対するチャンピオンの方策ランキング

方策の種類別	事例数	成功率 (スコア平均)
実証実験・PoC 結果提示	1476	4.98
説得・説明	979	4.96
データ・分析結果提示	259	4.91
事業計画提示	121	4.83
試作品・デモ提示	89	5.00
トップへの直談判	85	4.74
顧客の声の提示	67	5.00
社内協力者の増加	34	4.38
合計	3110	

5.2.2. 提示された資源の分析

チャンピオンが正当化の根拠として提示した資源をオペランド資源とオペラント資源に分けて分類した結果が表 6 である。オペランド資源（有形資源）としては「データ・分析結果」、「試作品・デモ機」が多く、社内抵抗を受けた際、日本のチャンピオンたちは、新たに有形のオペランド資源を創出し、資源動員の正当化を得るための根拠としようとする傾向が強いと確認された。一方で、成功率が高いオペランド資源としては「データ・分析結果」に加え、「顧客の声」が有効であると示された。

オペラント資源（無形資源）としては「熱意・ビジョン」と「技術力・知見」を利用した事例が多い。成功率が高い資源としては「経験・実績」と「社外ネットワーク」が挙げられており、社内外で認知されることの重要性を示唆していると考えられる。チャンピオンが固有に有しているこれらオペラント資源も正当化プロセスにおいて重要な役割を果たしていることが確認された。

表 6：社内抵抗に対し、提示した資源と成功率（物語スコア平均）

オペランド資源 (物的)	事例数	成功率 (スコア平均)	オペラント資源 (無形)	事例数	成功率 (スコア平均)
データ・分析結果	177	5.00	熱意・ビジョン	34	4.78
試作品・デモ機	124	4.90	技術力・知見	29	4.66
顧客の声	31	5.00	社内協力者	19	4.61
事業計画書	21	4.36	経験・実績	15	5.00
特許・論文	8	4.69	社外ネットワーク	5	5.00

収集された 2,962 件の有効事例のいくつかについて、その根拠となっている URL の記事の抜粋を表 7 に示す。左列には表 5 の方策、表 6 の資源のうちで該当するキーワードを記した。

表 7：社内抵抗に対するチャンピオンの行動事例（代表のみ）

種別	事例
実証 実験/ 社外 ネット ワーク/ 実績	郵政省放送技術課長 S 氏と懇談した折、技研としては将来技術にも力を入れるべき、と主張したところ、S 氏自らが当時の研究所所長に掛け合ってもらった。数日後に所長室に呼び出され、「お前は、外部の力を使い何ということをするんだ」と大目玉を食らったのである。お叱りを受けた代わりに OFDM の試作機費用を得ることができ、1995 年の技研公開において世界で初の移動受信可能なデジタルテレビの公開実験を実施した。後の海外普及活動ではこの移動受信が普及の重要なキーになった。NHK 経営陣の一部から反対の声も聞こえてきたが、外部の協力も得て欧米にそれほど遅れることなく 2003 年に世界最高性能の地上デジタルテレビを開始することができた。 https://www.ieice.org/~cs-edit/magazine/ieice/alldata/Bplus50_all.pdf
説得/ 熱意/ 試作 作品	1992 年 6 月 24 日のソニーの経営会議で、ゲーム事業への進出の是非が議論になり、大半の役員が反対意見を投じる中、経緯説明のために会議に参加した久歳良木が、「我々は本当にこのまま引き下がっていいんですか。ソニーは一生、笑いものですよ」と食ってかかり、試作品はほぼ出来上がっている事を公表。最終的に大賀が久歳良木に「そんなに言うならやってみろ！」と叫び、「DO IT!」と声を張り上げながら机を叩いた事でゴーサインを出し、ゲーム事業への進出を決断した。 https://ja.wikipedia.org/wiki/PlayStation_(%E3%82%B2%E3%83%BC%E3%83%A0%E6%A9%9F)
デモ/ 顧客 の声/ 社外 ネット ワーク	岡田氏と横井氏は、のちにゲーム&ウオッチとなる液晶ゲーム機の企画書を作り、社長の山内氏に提案したところ、第二開発部から「技術的に不可能」と突っ返されてしまう。そこでランプを使った影絵方式で液晶をエミュレートした液晶ゲーム機のプロトタイプを作り、面白いものに仕上がったが、電卓並みのサイズにできるのかという課題が持ち上がる。そこでシャープに相談したところ、最初は「できない」と断られた。「しばらく遊んでみてほしい」と持ち込んだプロトタイプを預けたところ、シャープ側も「ゲームが面白いから何とかできないか」と考えてくれるようになったという。また岡田氏と横井氏も「なぜできないのか」をヒアリングし、たとえば「ボールを丸く描けない」という指摘には、「それっぽく見えればいい」といったように妥協点を示していった結果、ゲーム&ウオッチが完成した。 https://www.4gamer.net/games/999/G999905/20220720007/
デモ/ 社内 協力 者/顧 客の 声	現場の研究員は全員が反対してね。「こんなおもちゃみたいなものなんて、作ってられるか」という意見ばかり。だけど、その試作ロボットをずっと動かしていると、「なんか、おもしろいね」という興味を持ち始めるエンジニアも増えてきた。そうやって数年を経て、子犬の形をした AIBO の試作品ができあがったわけだよ。その“努力の賜物”を、いざ経営会議で説明すると、盛り上がるどころか役員たちの反応はほとんど嘲笑に近かったんだ。「なんで、こんなおもちゃを作るんだ」とか。とにかく酷い反応だったな。とはいえ、こちらもここで引き下がれない。「テスト販売くらいはやらせてくれ」と必死で頼みこんだんだ。そのお願いは何とか通って、プレス発表をしたんだけど、プレス発表後の反響は予想通り。ものすごかった。 https://business.nikkei.com/atcl/interview/16/031800001/061000010/

6. 考察

本章では、前章の結果を価値交換の取引の視座から解釈し、資源動員の正当化の成功要因を考察する。

6.1 正当化プロセスにおけるオペラント資源の戦略的創出

本研究の結果、社内抵抗が主に「技術・実現性」と「売上・採算性」の不確実性に起因することが確認された。これに対し、チャンピオンは「データ・分析結果」や「試作品・デモ」といった有形のオペラント資源を対抗手段として創出し、それを交渉材料として提示するという明確な戦略行動をとっていた。「顧客の声」の提示も、市場の不確実性を低減させるためのオペラント資源創出活動と捉えられた。

6.2 オペラント資源を駆動力とする価値共創

一方で、分析結果は、正当化の成功が単なる物証の提示だけでは決まらないことを示唆している。チャンピオンは、自らが持つ「熱意・ビジョン」や「技術・知見」といったオペラント資源を駆使し、抵抗者（内部顧客）や社外の協力者を巻き込みながら対話を重ねていた。

以上まとめると、資源動員の正当化を獲得するため、Suchman(1995)[5]の①相手に合わせる、②他の相手を探す、③新たな正当化信念を創出し環境構造を操作する、の場面で、チャンピオンは自らのオペラント資源をもとに、新たに創出されたオペラント資源を取引材料として、相手から資源動員の正当化を勝ち取る交渉をしていると分析された。

7. まとめ

本研究で設定したリサーチ・クエスチョンに対する回答を以下に要約する。

リサーチ・クエスチョンへの回答

- ・RQ1: 新規事業の成功事例において、チャンピオンはどのような社内抵抗に直面したか？
社内抵抗は主に「技術・実現性」と「売上・採算性」の不確実性に起因すると確認された。
- ・RQ2: チャンピオンは、資源動員の正当化プロセスにおいて、どのような方策を取ったか？
チャンピオンは、抵抗の源泉である不確実性を低減させるため、「試作品」や「データ」といった新たなオペランド資源を創出し、具体的な物証として提示する傾向が強かった。同時に、自らの「熱意・ビジョン」や「社外ネットワーク」といったオペラント資源を駆使してステークホルダーを巻き込み、対話を通じて事業の正当性を共創していくという、動的なプロセスを実践していた。

8. 本研究の限界と今後の示唆

本研究は、公開情報に基づく大規模な機械処理的な分析であるがゆえに、以下の限界が存在する。

第一に、収集された 2,962 件の有効事例の URL について、表 7 のように手動で全てを確認したわけではなく、今回の量的データには重複や非該当案件の混在が否定できない。第二に、URL に公開された記事は成功事例が多く、失敗事例との比較から成否を分ける決定的な要因を特定するには至っていない。第三に、URL に公開された記事は多分に脚色されている部分があると想定され、確証バイアスがかかった記事である恐れがある。第四に、本研究は日本の製造業や製品イノベーションに焦点を当てて検索しているが、一部他業種の事例が混じっており、量的分析結果に影響を与えている可能性がある。

これらの限界を踏まえ、今後の検討としては、①機械的あるいは手動での 2,962 件の有効事例 URL 記事の精査が必要であり、次いで②精査された事例に対する関係者インタビューによる質的な理解の深化が挙げられる。将来的には③失敗事例との比較分析、④本研究のフレームワークの他領域への応用可能性の検証が期待される。

9. 本研究の貢献

9.1. 学術的貢献

本研究は、Suchman(1995)[5]の正当性構築の3カテゴリー、武石ら(2008)[6]の資源動員正当化の4パターン—技術重視の考え方、トップのリーダーシップ、支持者の獲得、当事者の危機感—のうちの「支持者の獲得」を深堀し、成功したチャンピオンが行った正当化獲得取引の事例を公開情報から取得・整理し、資源動員の正当化に有効なオペランド資源/オペラント資源の取得方法、使用方法を体系化した。

9.2. 実務的貢献

本研究は実務に対し2つの示唆を与える。第一に、新規事業のチャンピオンに対し、新たなオペランド資源（試作品やデータ）を創出するだけでなく、日頃からオペラント資源（知見、ネットワーク、熱意）を蓄積することの重要性を具体的に示した。第二に、経営層に対し、新規事業創出投資において、不確実性の高いROI予測の精査に固執するのではなく、成功するチャンピオン人材のあり方を知り、それが結果的に投資効率を高めることに繋がるという新たな視点を提示した。

謝辞

本研究を進めるにあたり、北陸先端科学技術大学院大学の社会人学生諸氏、特に新保直樹氏にアドバイスをいただきました。こころより感謝いたします。

参考文献

- [1] D. Schön, Champions for radical new inventions, **Harv. Bus. Rev.**, 41(2), 77-86 (1963)
- [2] S. L. Vargo, R. and F. Lusch, Evolving to a new dominant logic for marketing, **Journal of Marketing**, 68, 1-17 (2004)
- [3] J. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, **J Manage**, 17(1), 99-120 (1991)
- [4] 軽部大, 武石彰, 青島矢一, 資源動員の正当化プロセスとしてのイノベーション: その予備的考察 (IIR Working Paper 07-05). Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University, (2007)
- [5] M. C. Suchman, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, **Academy of management review**, 20(3), 571-610 (1995)
- [6] 武石彰, 青島矢一, 軽部大, イノベーションの理由: 大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化, **組織科学**, 42(1), 4-14 (2008)