

ミドルが主導する新事業創造の資源動員

ービジネスモデルを起点としたダイナミクスー

窪田 伸之助 パラマウントベッド株式会社 技術開発本部 開発部
岸本 太一 東京理科大学 経営学研究科¹

1. はじめに

資源動員は、新事業創造やイノベーションを成就させる上で、解決すべき重要な課題の一つである。例えば、革新的な要素技術や製品のプロトタイプの開発に成功しても、それらを事業化し、事業規模を拡大するためには、ヒト・モノ・カネといった資源の大量動員が必須となる。他方、それ以前に革新的な技術や製品を開発するためにも、開発投資や人員配置といった資源動員は求められる。以上のことから、新事業への資源動員は、イノベーション論等において、主要な研究テーマの一つとして取り扱われてきた。

既存研究においては、資源動員の主導役や動員に影響を与える要因を特定し、抽出する研究に関しては、比較的活発に行われてきた。主導役としてのトップやミドル、影響要因としてのリーダーシップや組織構造、社外の著名な企業や組織によるお墨付き等は、その一例である (Christensen, 1997/2001; Ito, 2016)。

その一方で、大量の資源動員は、複数の主導役や影響要因がダイナミックに融合することによって、初めて実現する現象である、と予想される。にもかかわらず、それらの動的関係に関する研究に関しては、要因抽出型の研究に比べると、活発には行われていない。

ただし、その種の研究はゼロではなく、著名な研究も存在する。そして、その一つとしては、Burgelman (1983) が挙げられる。同論文では、社内ベンチャーにおける資源動員のプロセスモデルが提示されている。より具体的に言えば、「現場のグループリーダーとミドルマネージャーによる製品選別 (プロダクトチャンピオニング) を起点とし、その後、ミドルとトップによる戦略構築と選別 (組織的チャンピオニング) が続き、最終的にトップにより組織構造の構築が行われ、その構造の中で資源配分が行われる」という一方向のプロセスモデルが提示されている。

Burgelman (1983) によるモデル提示は、資源動員の研究に対して、小さくない貢献をしており、その貢献を否定するつもりはない。他方、このモデルが当てはまる事例が存在する可能性を否定するつもりもない。しかし、このモデルでは説明のつかない事例に、我々は遭遇した。その事例とは、野村不動産社が提供するオフィス賃貸サービス ‘PMO’ 事業の事例である。

‘PMO’ 事業の事例では、資源動員の主導役は、特定のミドルマネージャーである営業部長が担っていた。無論、トップの経営層や現場のグループリーダー層もサポーターとして少

¹ 責任著者 (Corresponding author) : taichikishimoto@rs.tus.ac.jp

なからず関与していたが、主導役は特定のミドルであった。他方、プロセスの起点は、製品ではなく戦略の一部であるビジネスモデルにあった。そして、そのプロセスは、一方向ではなく多方向であった。より正確に言えば、ビジネスモデルを起点および動的関係の核としつつも、ビジネスモデルと組織構造や製品等の他の要因がダイナミックに連鎖することで、動員される資源が累積的に増幅していた。

そして、その結果として‘PMO’事業は大きく成長した。詳細は第四節で説明するが、PMOの棟数は、2009年の第1棟竣工後、2023年時点で40棟ほどに増え、売上高や従業員数も、野村不動産社の既存事業である住宅販売事業と同等の規模にまで成長している。

イノベーションや新事業創造は、言うまでもなく、どの先進国でも主要な課題であり、日本においてはその主要な担い手は、経済システムの特徴上、ベンチャー企業ではなく、野村不動産のような既存の大企業となることが多い。その一方近年、日本企業における投資の総量は、特に大企業において、大幅な減少が続いている (Itami, 2023)。それは裏を返せば、新事業への資源動員を増大させるメカニズムに関する新たな知見の必要性の増大を意味する。他方、先行研究から逸脱する事例は、新たな理論モデルを帰納的に導き出す際に、有用な題材となりうる (Shimamoto, 2019; Tamura, 2006)。逸脱事例の謎が事例研究によって解かれることで、従来注目されてこなかった新たな変数や変数の組み合わせが見えてくる (Shimamoto, 2019)。

以上を踏まえ、本発表では、逸脱事例である野村不動産社の‘PMO’事業の事例研究を行い、その結果を抽象化する形で、新事業への資源動員の増幅プロセスに関する新たな理論モデル (仮説) の導出を試みる。そして、以下では、その結果を紹介する。

2. 関連する先行研究

(1) 既存企業におけるイノベーションや新事業における資源動員

第一節でも述べたように、既存研究においては、資源動員の主導役や動員に影響を与える要因を特定し、抽出する研究に関しては、比較的活発に行われてきた。著名な研究のみを紹介しておくとして、例えば、Takeishi et al (2008) は、イノベーションにおける資源獲得 (動員) のための正当化の理由について、18事例の分析結果から、技術重視の考え方、経営トップのリーダーシップ、支持者の獲得、当事者の危機感の四つ分類し、指摘をしている。他方、資源配分 (動員) は、権限構造や計画・コントロールの仕組みなどの組織論的特徴によって決定される点を指摘した研究も存在する。大企業が備える組織論的特徴が破壊的イノベーションへの資源投入を妨げるという仮説を提唱した有名なクリステンセンの「イノベータージレンマ」 (Christensen, 1997/2001) は、この特徴による資源配分の決定を指摘した研究とも言える。

他方、資源の動員元 (どこから資源を動員するか) について触れた研究も存在する。例えば、Kagono (2004) では、多角化企業が既存事業から企業内部で「心理的エネルギー」を動員し、シナジーを生み出す指摘がある (Kagono, 2004)。他方、企業内のだけでなく、企業と

企業間の競争を資源動員（資源吸引）という観点から捉え、資源をビジネス・エコシステムによるパワー関係で奪い取るのではなく、パートナーとの共存共栄を図る可能性を説明した研究も存在する（Mizuno & Ogawa, 2011）。

その一方で、大量の資源動員が、複数の主導役や影響要因がダイナミックに融合することによって、初めて実現する現象と捉え、そのプロセスの仮説を提示した研究も、要因抽出型の研究に比べると、少ないが存在する。

図1は Burgelman（1983）が米国大企業の新事業プロジェクトを調査し、社内ベンチャーのプロセスモデルを構築したものを Ito（2016）が説明したものである。縦軸は現場からトップに渡るマネジメントの階層を示し、横軸は新事業プロジェクトを推進していく上で各階層のマネージャーが担う鍵となる活動や役割を示している。この社内ベンチャーのプロセスモデルから、組織内の異なる階層のマネージャー達によるプロダクトチャンピオンング（製品擁護活動）と組織的チャンピオンング（組織的擁護活動）という鍵となる活動が行われ、戦略策定により資源配分が組織構造の中で行われること、つまり製品、組織、戦略を経てトップマネジメントによって正当化され、その結果、資源動員プロセスが説明されている（Burgelman, 1983; Ito, 2016）。

図1：Burgelman(1983)の社内ベンチャーのプロセスモデルと鍵となる活動

		コアプロセス		重層的プロセス	
		定義	推進	戦略的文脈	構造的な文脈
レベル	全社マネジメント	観察	権威付け	正当化 選択	構造構築
	NVD マネジメント	育成、管理	戦略的構築	ひな型作成	交渉
	グループリーダー ベンチャーマネージャー	技術とニーズの結合	戦略的遂行	ゲートキーピング アイデア創造密造	疑問

出所) Ito(2016)より

そしてこれらの研究を基に、より具体的な事例からイノベーションの「知的創造」と「資源動員」の2つの側面をイノベーションプロセスの視点で解明することで、「資源動員」と「技術進化」の関係性が明確化されてきた（Matsumoto, 2011）。

(2) 先行研究の欠点・本研究の独自性

先行研究の欠点と本研究の独自性については、第一節において、その一部を紹介したが、その他にも、以下の3点が追加的にあげられる。

1つ目は「起点への着目」である。資源動員に影響を与える要因については、役職、リーダーシップ、組織論的特徴など様々なものが既に指摘されている。しかしながら、それぞれの関係については、特に資源動員プロセスにおける動的な関係性については、議論の余地がある。先行研究の多くの説明は、静的または一方向であり、複数回に及ぶ動的な関係性に触れた説明は少ない。動的関係の「起点」に関する説明となると、更に少なくなる。起点の特定は、実務で実現可能性を高めるためには重要となるトピックだと考えられる。

2つ目は「起点の候補としての戦略やビジネスモデルへの着目」であげられる。Burgelman

(1983)の研究に代表されるように、資源動員プロセスの中での戦略構想の関係性やその担い手については、先行研究でも取り扱われてきた。しかしながら、資源動員を行うための起点として戦略やビジネスモデルを活用することに関して、説明が行われている研究は多くない。

3つ目の独自性は「ミドルマネージャーへ着目し、役割や貢献を具体的に研究した点」に存在する。戦略やビジネスモデルをミドルマネージャーが担うという研究は、既に数多く存在する。しかしながら、ミドルマネージャーが資源動員を行う起点(=トリガー)として自発的に構想した戦略やビジネスモデルを活用する、という現象の解明を詳細に取り扱った研究は、筆者がレビューした中では見つけられなかった。また、先行研究の多くは、その役割や貢献をやや抽象的に取り扱っている。その一方で、本研究では資源動員におけるミドルマネージャーの役割や貢献を、具体的に明記する形で、分析や考察を進めた。

3. 研究手法と選択事例

(1) 逸脱事例の分析を活用した帰納的なモデル構築

研究手法としては、逸脱事例の分析を活用した帰納的なモデル構築を採用した。同手法が新たな整理枠組みを構築する際に有用である点は、既に第一節で触れたため、ここでは割愛する。

(2) 野村不動産社 PMO の事例を選択した理由

事例研究の題材としては「野村不動産社のPMO事業の新事業創出プロセス」を選択した。同事例を選択した理由は、「先行研究から逸脱する資源動員の事例」である点と、先行研究では未指摘の「ビジネスモデルを起点としたミドルマネージャーを主体とする資源動員メカニズム」が観察された点に存在する。

(3) インタビューと公開情報による事実把握

事例把握は、インタビューを主とし、HP等の公開情報を補足で使用する形で、行った。

インタビューは、野村不動産社でPMO事業に従事したA氏に対して実施した。A氏はPMOの事業化を行ったリーダーである当時の営業部長の直属の部下である。A氏は営業部長と共にPMOの事業化の検討、事業化、事業化後の活動のすべてに携わっている。

A氏に対しては、2.5時間程度のインタビューを半構造化形式で実施した²³。インタビューでは、PMOの事業化の検討が行われる前から現在に至るまでの経緯やその当時の状況等を伺った。公開情報に関しては、同社ホームページで得られる情報の他に、同事業の事例分析が行われているYoshida et al. (2020)を活用し、インタビュー内容との整合性等の確認およ

² インタビューを実施した日時と場所は以下となる。2023年5月2日15時から17時30分 (PMO室町1階 明文堂カフェ)。

³ インタビュー調査結果の学術論文への利用について、被験者の同意を得た。

び補足を行った。

4. 調査と分析結果

(1) 起点がトップにも組織にもないが、大きな資源動員に成功している事例

結果の報告は、資源動員の逸脱事例とその分析結果の紹介から始めていく。

資源動員の起点がトップにも組織にもないにも関わらず、大きな資源動員に成功している事例としては、野村不動産社 PMO 事業の事例が挙げられる。PMO は Premium Midsize Office の頭文字をとったオフィス賃貸サービス事業である。広さと品質が比例する傾向にあるオフィス賃貸サービス市場で文字通り、中規模ながら高品質なオフィス賃貸を都心中心に行っている。広さは必要ないが、高品質な環境で仕事を行いたい地場の中小企業や、地方大企業の東京支社などのニーズに適合した。その結果 PMO は 2009 年に第 1 棟が竣工され、2023 年時点で 40 棟程の規模にまで増加し、売上・従業員数は野村不動産社の既存事業である住宅販売事業と同規模にまで成長を遂げている。

PMO が事業化される以前、野村不動産社には住宅販売事業とオフィス賃貸事業が存在していた。当時のオフィス賃貸事業は現在と比較して事業規模は小さく、住宅販売事業が売上の多くを占めている状況であった。

このような状況下で、オフィス賃貸事業の当時の営業部長は、自身や部下の営業活動を通じて顧客ニーズを獲得し、PMO というビジネスモデルのコンセプトを創造していった。

営業部長は自身がリーダーとなり、オフィス賃貸事業の営業活動を行いながら PMO を検討するために勉強会という名目で非公式組織を創出した。この非公式組織には PMO に魅力を感じたメンバー（＝ヒト）が営業以外の様々な部署から自発的に参加した。集まったメンバーによって、営業部長が持っていたビジネスモデルコンセプトは、様々な視点で検討され具体的に精緻化されていった。そして勉強会には、ビジネスモデルをより具体的に検討し、かつ時にはその部分実装を試みる目的で、ヒト・モノ・カネが追加されていった。追加されたメンバー中には、勉強会での活動や PMO に魅力を感じ、自発的に参加した者もいれば、既に参加しているメンバーが能力や特性を鑑みて声掛けを行った結果集まった者もいた。

以上のプロセスが繰り返され、勉強会での検討時間が増え、更なる検討と部分実装の実績が得られることを通じて、PMO のビジネスモデルは、コンセプトレベルから精緻なビジネスモデルへと進化を果たした。また PMO は、事業化を行う際に、その出口を工夫した。具体的には、ROA を重視する自社の経営方針に合致するように、PMO がテナントで埋まった際には、REIT⁴に売却できるようにした。それまでのオフィス賃貸事業は、不動産を保有する形態であったために、事業を拡大すると ROA が低下し、経営方針と乖離するという悩みを持っていた。この出口の工夫は、それを解消するものであった。このビジネスモデルが認められたこともあり、PMO は勉強会という非公式組織から公式組織化を果たした。この公式

⁴ 投資家から集めた資金で不動産への投資を行い、得られた利益を還元する金融商品。

組織化に伴い事業活動に必要となるヒト・モノ・カネが更に PMO へと動員されていった。

(2) 本事例の駆動の起点と、資源動員のメカニズム

前項で説明した通り、資源動員実施の主体は PMO 検討のリーダーである営業部長というミドルであった。そして営業部長が PMO というビジネスモデルコンセプトを起点とし、勉強会という「組織の創造」、勉強会への「資源の動員」、動員した資源による「ビジネスモデルの精緻化と実装」を行いその活動を活性化させることにより資源動員を連続的に増幅させていった。

つまり、本事例における資源動員の起点は、トップや組織構造ではなく、「ミドル」と「ビジネスモデル」にある。そしてその資源動員のメカニズムは、一方方向のものではなく、ビジネスモデルを起点として「組織の創造」「資源の動員」「ビジネスモデルの精緻化と実装」の3つの要素が相互に刺激し合い、ダイナミックに進化していくものであったと言える。

(3) 分析結果の抽象化と整理① ～ビジネスモデルを起点とした資源動員のメカニズム～

以上で説明してきた PMO の資源動員メカニズムを抽象化した整理枠組みを図2に示す。

図2: ビジネスモデルを起点とした資源動員メカニズム

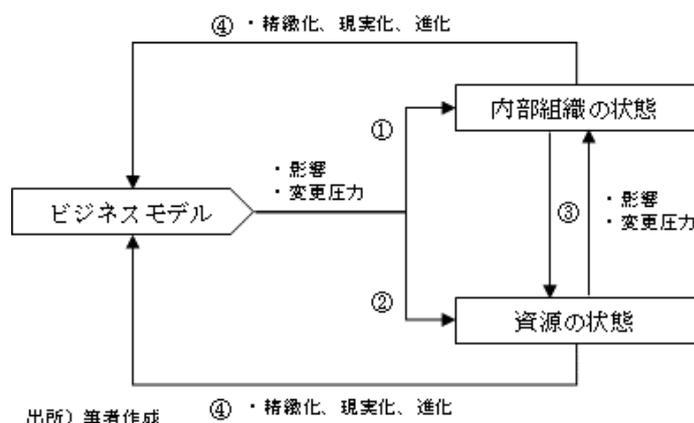


図2の①は「ビジネスモデルが組織の状態に影響を与えるメカニズム」である。ビジネスモデルが組織の状態に影響を与えるメカニズムは大きく2つある。

1つ目は、ビジネスモデルを介し、マネジメント可能なプレイヤーに影響を与えることで組織の状態が変わる、というメカニズムである。このプレイヤーは、組織内外に様々な所に存在する。例えば、顧客もそのプレイヤーの一人である。ある顧客の満足を満たす（換言すれば、プレイヤーへのインセンティブを提供する）ビジネスモデルを構築した場合、顧客や市場からそのビジネスモデルや事業活動に対して、期待や要望が発生する。この期待や要望により、事業や組織に対する変更圧力が発生する。結果、事業や組織は、期待や要望に応えるため影響を受け変化していく。PMOの事例においても、顧客のニーズを集約したビジネスモデルコンセプトを活用し、検討していくために勉強会という非公式組織を創造していた。そして、ビジネスモデルの具体化に伴い、非公式組織の規模拡大を達成していた。

2つ目は、ビジネスモデルが既存事業に影響を与えることによって内部組織の状態が変わる、というメカニズムである。既存事業の弱みを補い、かつ既存事業に対してシナジー効果を持つビジネスモデルを構築することで、既存事業の関係者が新事業に対する興味関心を持ち、協力体制を得やすくなっていく。PMOの事例でも、テナントが埋まった際、REITに売却することで出口を経営方針と合致させる形で、オフィス事業の社内における弱みを補完していた。その結果、ビジネスモデルがトップマネジメント層に認められ勉強会という非公式組織から、事業という公式組織化を果たすことに成功していた。

図2の②は「ビジネスモデルが資源の状態に影響を与えるメカニズム」である。ビジネスモデルが資源の状態に影響を与えるメカニズムは大きく3つある。

1つ目は、ビジネスモデルが「ヒト」という資源に影響を与えるメカニズムである。既存事業では満たされない欲求を満たすようなビジネスモデルを構築されることで、欲求充足のため新事業活動への参加意欲が向上し、自発的な参加が促進され新事業へヒトという資源が動員されていく。PMOの事例でも、既存事業では得ることのできない顧客起点や社会貢献を通じた喜びや成長経験に惹かれ、多くのヒトが魅力を感じ自発的に参画していた。例えば、既存事業に所属していた技術者が、参加すると共に、自発的にPMOのための設計仕様書を作成してくる、という現象例も見られた。

2つ目は、ビジネスモデルが「モノ」という資源に影響を与えるメカニズムである。新事業に専用のモノ（製品、設備、空間など）が必要となるビジネスモデルを構築することでビジネスモデル実行時にモノの存在が不可欠となる。そのため、ビジネスモデル検討・実装に伴って新事業へモノという資源が動員されていく。PMOの事例では、専用の土地や建物などのモノが必ず必要となるビジネスモデルであり、部分実装や事業化に伴い専用のモノとして資源動員に成功している。

3つ目は、ビジネスモデルが「カネ」という資源に影響を与えるメカニズムである。2つ目で説明した専用の「モノ」が必要となるビジネスモデルを構築することで、「モノ」の獲得に伴う投資というカネを吸引するというメカニズムによって資源が動員される。また、ビジネスモデルにおける売上や収益の構造を設計することそのものが、カネという資源の吸引や量の状態に影響を与えることに直結する。PMOの事例では、専用の土地や建物を獲得するために大きな投資、つまりカネを動員した。また、自社で不動産を保有するのではなく最終的にはREITに売却する設計を行い新事業にとって有利となるカネの動員に成功した。

図2の③は「組織と資源の状態が影響を与え合うメカニズム」である。組織と資源の状態が影響を与え合うメカニズムは大きく2つある。

1つ目は、ビジネスモデルにより組織の状態が影響を受け、その結果資源の状態が影響を受けるというメカニズムである。前述の通り、ビジネスモデルを活用することで権限や制約を超えて組織の状態に影響を与えることができる。組織の状態に影響を与えることで新事業への資源の動員を組織が阻止することが難しくなる。そしてその結果、資源が動員されやすくなることで資源の状態が変化する。よって、組織の状態が変わることで、資源の状態が

変化する。

2つ目は、ビジネスモデルにより資源の状態が影響を受け、その結果組織の状態が影響を受けるというメカニズムである。前述の通り、ビジネスモデルを活用することで事業に保有する資源の状態を変えることができる。例えば、ビジネスモデルに魅力を感じ動員されたヒトがビジネスモデルを検討・実行することで、ビジネスモデルの成果を獲得することができ、結果、組織の中でビジネスモデルに対する優先順位が上がり、組織がビジネスモデルを優先するに合理的な状態へと変化する。

図2の④は「組織と資源の状態がビジネスモデルに影響を与えるメカニズム」である。組織と資源の状態がビジネスモデルに影響を与えるメカニズムは大きく2つある。

1つ目は、資源の状態変化がビジネスモデルに与えるメカニズムである。例えば、事業にヒトという資源が動員されると、そのヒトという資源によりビジネスモデルを検討・実行する幅や深さが変化する。その結果、ビジネスモデルが精緻化、実現化、進化していくというメカニズムである。このメカニズムはモノやカネでも同様に機能する。モノやカネが事業に吸引されると、ビジネスモデルの検討・実行の選択肢や速さが変化する。その結果、ヒトの場合と同様にビジネスモデルが精緻化、実現化、進化する。

2つ目は、組織の状態変化がビジネスモデルに与える影響である。例えば、PMOの事例では勉強会という非公式組織からビジネスモデルの検討を行っていた。この非公式組織が事業化に伴い公式組織へと変化することで、ビジネスモデルの活動を公式に行うことができた。この結果、ビジネスモデルの活動時間、社外との関係性などが変わることでビジネスモデルが精緻化、実現化、進化する。

以上から、「ビジネスモデル」「組織の状態」「資源の状態」は互いに影響を与え合うことが分かる。その影響は、ビジネスモデルが資源の状態に影響を与え、影響により変化した資源の状態が組織の状態に影響を与える。そして、影響により変化した資源と組織の状態がビジネスモデルを変えていく。更にビジネスモデルの変化が再度資源と組織の状態に影響を与えていく、というように連続性がある。つまり、「ビジネスモデル」「組織の状態」「資源の状態」は、静的又は一方向の関係ではない。それは図2に示すように双方向且つ連続的なダイナミクスが発生する関係である。

そして、これらのダイナミクスが発生する起点は、事例及びその分析結果から分かる通り「ビジネスモデル」にある。

(4) 分析結果の抽象化と整理② ～ミドルが主体であることの整理～

次に本事例における資源動員メカニズムとミドルが主体であることの関係性を説明する。この関係性を整理する着眼点は2つある。

1つ目は、資源動員が「ビジネスモデル起点」であることとの関係性である。一般的にミドルマネジメント層が大きな組織構造の変更や、資源動員を直接行うことは自身が保有している権限の制約により難しい。一方、ミドルマネジメント層がビジネスモデルのコンセプト

ト創造や、ビジネスモデル構築を行うことは可能である。ミドルマネジメント層がビジネスモデル構築を行うことは実務としても行われていることであり、PMOの事例のようにビジネスモデルのコンセプト創造、検討を組織の外で行うことも可能である。

つまり、ミドルマネジメント層であるが故に、直接組織に働きかけるのではなく、ビジネスモデルを起点とすることは一見遠回りに見えるが、実は合理的な資源動員の方法である。

2つ目は、資源動員が「連続性を伴う」こととの関係性である。1つ目で説明した通り、ミドルマネジメント層はトップマネジメント層と比較して自身が創造し、動員できる資源の量は多くない。つまりミドルマネジメント層が主体となる資源動員はトップと比較して小さい状態から始まり、それを増幅させていく必要がある。この小さい状態を増幅させていく過程に資源動員の連続性が発生する。そしてその連続性があるが故、資源動員の起点という見方が生まれる。PMOの事例では、リーダーである営業部長がヒトを中心とする少数精鋭の資源を自身が創造した勉強会という非公式組織へと動員し、検討を通じてその資源動員を連続的に大きくしていった。

つまり、ミドルマネジメント層であるが故に小さなものから大きなものへという連続性を伴う資源動員が発生しやすくなるのである。

以上から、ミドルが主体的に資源動員を行うことは、前項で説明した資源動員の起点をビジネスモデルとする合理性、及び連続性を伴う必然性という点で関係があると整理される。

5. 議論と考察

(1) 構築した整理枠組みの実務的貢献

本節では、本論文の仮説と整理の集約図であるビジネスモデルを起点とした資源動員メカニズム(図2)の実務的貢献と応用可能性を発展的な議論という位置づけで論考する。ビジネスモデルを起点とした資源動員メカニズムの実務的貢献は3つある。

1つ目の貢献としては、ビジネスモデルが資源動員に繋がる論理の明確化が挙げられる。

これまで説明した通り、資源動員に影響を与える要因として、トップマネジメントや組織論的特徴が挙げられていた。ビジネスモデルが資源動員に繋がる論理を明確化することは、イノベーションや新事業創造を行う企業においても資源動員を行う選択肢を拡げ、トップマネジメント以外のプレイヤーの主体的な資源動員を行うための示唆を享受できる。

2つ目の貢献は、資源動員の動的関係性からビジネスモデルが「起点」であることを示し、その連続性を明確化が挙げられる。起点を明確にすることは企業における活用への貢献し得る。具体的には、活用の際に順序や関係性が明確となることで、資源動員に関する計画やコントロールを行いやすくなる。更に、様々に存在する要素の内、注力すべき要素を特定することでその精緻化に繋がることも期待される。

3つ目の貢献は、ビジネスモデル起点の資源動員とミドル主体の関係性を明確化が挙げられる。ミドルがビジネスモデルを起点として資源動員することの合理性、及び連続性を伴う必然性を明確化したことにより、ミドル資源動員の選択肢を増やし、企業におけるイノベー

ションや新事業への資源動員を推進させるための示唆を提供した。

筆者のひとは、企業にてミドルの立場で製品開発を兼務しながら新事業推進を行っている。しかしながら、新事業の製品開発が活性化せず、そのための資源動員を行うために直接他部署に交渉を行うなどの調整を繰り返すも失敗していた。このような状態をミドルが打開し、新事業への資源動員を行うメカニズムを提示したことは、自身の経験と照らし合わせてみて考えてみた場合、大きな実務的貢献となり得ると予想される。

(2) 構築した整理枠組みの応用可能性

続いて応用可能性の論考に移る。図 2 で提示したダイナミックなモデルで考察を行うことで研究が深まる可能性がある。その対象は大きく 2 つ考えられる。

1 つ目は、大企業以外の企業への応用可能性である。本論文では大企業を中心とした資源動員の事例から説明を行った。しかしながら資源動員やビジネスモデル構築は中小企業やベンチャー企業にも存在し、大企業同様に重要である。よって、これらの企業においてもダイナミックな資源動員メカニズムの研究対象となると考える。

2 つ目は、資源動員の動員先に関する応用可能性である。本論文では大企業内部における資源動員を中心に説明を行った。しかしながら、企業外部からの資源動員もまた、実務において想定される。このような外部からの資源動員も研究対象となると考える。

また、本論文はミドルが主体であることに触れており、ミドルの役割論への応用可能性があると考えられる。筆者のひとりがそうであったようにミドルは一般的に組織内部の管理者であると認識されていることが多い。またビジネスモデル構築に関与することがあっても、事業経営者としての認識が薄く自身が所属する外の組織のマネジメントを積極的に行うことは少ない。本論文からはミドルが積極的にビジネスモデル構築を行うことで内外の組織のマネジメントと資源動員を行うことの重要性を提示しているだろう。

6. 結論と課題

最後に、本論文の理論的貢献を要約し、結論と課題を記載しておく。

本論文では、先行研究では触れられてこなかった「ミドル」と「ビジネスモデル」を起点とする資源動員メカニズムを明確化し、その連続性を伴う資源動員を図 2 によって整理した。これらの解説および理論的貢献の詳細については、字数制限の関係上、第四節を参照してもらいたい。

他方、本論文の今後の主要な研究課題としては、「資源動員成功事例の追加」が挙げられる。本論文では野村不動産社 PMO を事例として深く情報収集と分析を行った。しかしながらその分析結果の検証、提示した図 2 の整理枠組みの精緻化のためには、同様の追加事例の収集と分析を行うことは必要と考える。

また、第五節で説明したように図 2 で提示した整理枠組みの追加研究のためには、大企業だけに限定せず事例収集と分析を行っていききたい。

References

- Aoshima, Y., Karube, M., & Takeishi, A. (2008). Inobesyon no riyuu: Okochisho jushojirei ni miru kakushin heno shigen doin no seitouka [Reasons for innovation: Justification of resource mobilization for innovation as seen in examples of winning the Okochi Prize]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 42(1), 4-14 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220820-1>
- Burgelman, R. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244. <https://doi.org/10.2307/2392619>
- Christensen, M, Clayton. (2001). *Inobeshon no jiremma: Gijutsu kakushin ga kyodai kigyo o horobosu toki* [The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail]. (Y. Izuhara, Trans.). Shoei sha. (Original work published 1997).
- Fujimoto, T., Fujita, T., Garai, T., Tomita, J., Usami, N., & Yoshida, T. (2020). Jimusho kenchiku no senryakuteki sekkeishiso no kijutsu: Nomura fudosan PMO jigyo no hyojunka [Description of strategic design philosophy for office architecture: Standardization of Nomura real estate development PMO business]. *Tokyo daigaku keiei kyoiku kenkyu senta deisukasshon pepa* [University of Tokyo Management Education and Research Center Discussion paper], 536 (in Japanese).
- Itami, H. (2023). Kane no ketsugotai to hito no ketsugotai no nimensei [The dual nature of the bond of money and the bond of man]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 57(1), 4-17 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20230930-1>
- Ito, Y. (2016). Shin jigyo kaihatsu ni okeru shigen kakutoku seito seika no tameno kigyokan osumitsuki no riron: Kyanon no jireibunseki [Logic of inter-company approval period to justify resource acquisition in new business development: Canon case]. *Nihon keiei gakkai* [Japan Academy of Business Administration], 37, 15-28 (in Japanese). https://doi.org/10.24472/keiejournal.37.0_15
- Kagono, T. (2004). Koa jigyo o motsu takakuka senryaku [Diversification strategy of owning core businesses]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 37(3), 4-10 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220802-14>
- Matsumoto, Y. (2011). Inobesyon no sigen doin to gijutsu shinka: Kaneka no taiyo denchi no jirei [Innovation resource mobilization and technological evolution: Case study of Kaneka's solar cell business]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 44(3), 70-86 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220820-74>
- Mizuno, M., & Ogawa, S (2011). Bijinesu shisutemu to shigen kyuin [Business systems and resource extraction]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 45(1), 35-44 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220823-3>
- Shimamoto, M. (2019). Ippanka to hansei no bensho: Mirai no tokosha no minasan he [Dialectic of

generalization and reflection: To all future contributors]. *Soshiki kagaku* [Organizational Science], 52(4), 45-51 (in Japanese). https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.52.4_45

Tamura, M. (2006). *Risachi dezain: Keiei chishiki sozo no kihon gijutsu* [Research design: Basic techniques for creating management knowledge]. Hakuto Shobo (in Japanese).

Resource Mobilization for New Business Creation Led by Middle Manager: Dynamics Based on Business Model.

Shinnosuke KUBOTA
PARAMOUNT BED CO., LTD

s.kubota@paramount.co.jp

Taichi KISHIMOTO
Tokyo University of Science
taichikishimoto@rs.tus.ac.jp

Abstract: Resource mobilization is an important issue in achieving new business creation and innovation. Research has been actively conducted to identify and extract the leading roles and influencing factors. Examples include the top and the middle as leading actors, and leadership and organizational structure as influencing factors.

On the other hand, large-scale resource mobilization is expected to be a phenomenon achieved through the fusion of multiple leading actors and influencing factors. Despite this, research on dynamic relationships is relatively inactive. In this study, we encountered a case that could not be explained by existing research.

The leading role was played by a specific middle manager. On the other hand, the starting point of the process was the business model. And the process was not unidirectional but multidirectional. More precisely, while the business model was the starting point and core, resources were cumulatively amplified by dynamically linking with other factors. In other words, the starting point for resource mobilization in this case is the "middle" and the "business model." This is a mechanism in which "organizational creation," "resource mobilization," and "business model refinement" stimulate each other, driving the evolving dynamics and continuously amplifying resource mobilization.

Keywords: resource mobilization, business model, innovation, new business creation