

イノベーションにおける資源動員の意図せざる結果：

企業家と支援者の関係変化への注目

三浦紗綾子¹

*著者の許可なく引用・掲載することをご遠慮ください。本論文は進行中のものです。

Unintended Consequences of Resource Mobilization for Innovation

MIURA Sayako

1. はじめに

イノベーションの実現には、企業家だけでなく多くの支援者の協力が必要である。従って企業家は、他者の資源を動員し、イノベーションを実現させようとする。しかし支援者は多様な（企業家とは異なる）動機でイノベーションの推進プロセスに参加しうするため、適切な支援者を動員しないと企業家との間に利害対立が生じてイノベーションが停滞することが指摘されている。本研究はさらに、利害が一致した支援者を選別・動員できたとしても、イノベーションの実現が阻害されることがあると主張する。企業家と支援者が協力してイノベーションの推進に向けて努力投入がなされるプロセスにおいて、互いの利害は変化する。つまり、適切であったはずの支援者が、適切な相手でなくなる可能性がある。それがイノベーションの推進を阻害しうる。

本稿は、イノベーションの実現に向けた資源動員が、企業家が意図しなかった結果に結びつくメカニズムのいくつかを明らかにする。そうしたメカニズムは多様にあるはずであるため、本稿が提示するメカニズムは網羅的なものではない。しかし解明があまり進んでいない現象の一部を明らかにすることで、今後の研究の発展の基礎となることを目的としている。

2. 既存研究の検討と本稿の視点

2.1. 資源動員研究

イノベーションとは、経済的価値をもたらす新しいもの・ことである。新しいもの・ことの発見や発明だけではイノベーションとは言えない。アイデアが創出され、それが他者に採

※本稿は、JSPS 科研費 20K13596 の助成を受けた研究の成果の一部である。

¹ 昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科専任講師

用されて、経済成果が実現するまでの一連のプロセスがイノベーションである。それ故、イノベーションの実現には他者の協力が必要である（武石・青島・軽部、2012）。例えば、新製品を創り出す技術的知識を企業家が持っていたとしても、それが量産化されなければ経済成果は実現しない。そこで、量産化の知識・技術をもつ技術者の協力が必要である。さらに、事業化された製品を採用する取引先や消費者がいない限り、その製品は経済価値を生まない。イノベーションの実現には、それら支援者の資源が必要なのである。ここでの支援者とは、一般に考えられているような資金（カネ）の提供者だけを指すのではない。イノベーションの実現に協力して、カネに限らないヒト・モノ・情報といった資源を提供するあらゆる主体のことを意味している。企業家は、潜在的な支援者から資源を引き出してイノベーションを実現しようとする。企業家が潜在的支援者から支援を引き出すことを、資源動員という。

しかし、イノベーションの実現に向けた資源動員は、不確実性故に難しい（武石他、2012）。新製品・サービスは他者からの支援を得にくい。それまでなかったもの・ことであるが故に、それは他者にとって見慣れない異質なものであり、場合によっては既存の規範やルールにそぐわない異物である（Aldrich & Fiol, 1994 ; Suchman, 1995）。そうしたもの・ことがどのように社会に受け入れられるかは、人間の意図と意図に基づいた行為に影響される。われわれは他者の意図を事前に全て読み解く能力を備えていないので、イノベーションがどのように実現するかは不確実である。それ故、その実現に向けて資源を提供することで各支援者がどれだけの便益を得られるのかについて、企業家が客観的な説明を事前に行うことはできない（武石他、2012）²。

つまり企業家は、不確実性が高い中で他者の資源を動員しなければならない。そこで、企業家がいかに他者の支援を引き出すかについて研究が展開されてきた（Clough, 2019）。鍵となるのは企業家によるイノベーションの正当化である（Aldrich & Fiol, 1994 ; Suchman, 1995）。誰もがいつでも納得する客観的な説明を事前に用意することは不可能である。そこで企業家は、協力を仰ぎたい他者に対して、彼らがイノベーションの推進に協力するに足る理由付け、すなわち正当な理由付けを試みる。それを他者が正当なものとして受け入れれば、資源動員が実現する（武石他、2012）³。

イノベーションの実現には資源動員が欠かせないが、できるだけ多く、誰でもよいので支援者を動員すれば良いというわけではない。イノベーションの支援者は、多様な動機でそのイノベーションを支援する。動員する相手を間違えると、企業家と支援者の間、あるいは支援者間に利害対立が生じ、イノベーションの実現が阻害されることがある（酒井、2016 ; 武石他、2012）。酒井（2016）によれば、企業家は、推進しようとする新しいもの・ことをめぐ

² ここでの「客観的」とは、「多くの人が同意する」という意味での相対的な客観性であり、普遍的な客観性を意味していない（武石他、2012、p. 21）。

³ 企業家によるこのような正当化行為は、社会運動研究の知見を取り入れたイノベーション研究では、フレーミングと呼ばれている（Rao, 2009; 酒井、2016）。フレーミングとは、ターゲットとする他者が共鳴するように社会課題の解釈枠組（フレーム）を提示する行為である（Benford & Snow, 2000）。

る権力構造を読み解き、それを推進させるパワーを持った利害集団からの支持が得られるような理由付けを行う必要がある⁴。適切でない支援者が動員されると、イノベーションが阻害されたり停滞したりする。

2.2. 資源動員の意図せざる結果への注目

本稿は、たとえある時点で適切な支援者を企業家が動員できたとしても、イノベーションが停滞することがあると主張する。イノベーションが進展していくと、企業家も支援者もその関心や能力が変化するはずである。その変化によって、彼らの関係が最適でなくなる可能性がある。最適であった支援者が、最適でなくなることにより、イノベーションの進展が阻害されることがあると思われる。

正当化によって、いかに資源を動員してイノベーションを実現させるかについての研究は重要である。しかし同時に、正当化による資源動員が企業家の意図とは異なる結果を生させるメカニズムについて明らかにすることも必要である。正当化の意図せざる結果が生じるメカニズムを解明することは、正当化によるイノベーション実現のメカニズムの理解を深め、より確実に大きなイノベーションの実現に貢献するはずである。

本稿は、正当化による資源動員に成功しつつも企業家の意図したとおりにイノベーションが進まなかった事例から、そうした結果が生じるメカニズムについて理解を深めることを目的としている。ただし、本稿はそうしたメカニズムの解明に向けたひとつの試みであり、本稿で展開する議論は最終的・網羅的なものではない。正当化による資源動員がある時点で成功しても、イノベーションが企業家の意図したとおりに進まないメカニズムは複数あると思われるが、本稿はそのいくつかを提示するものである。

3. 事例

イノベーションの実現に向けた資源動員が意図せざる結果に結びつく経路について、2つの事例から考えていく⁵。第一の事例は、シューフィッター普及の事例である。シューフィッターとは、足を測定して足に合った靴を選ぶ専門家である。欧州の一部で存在していたものを民間団体日本靴総合研究所（Japan Institute of Footwear、以下 JIF）⁶が日本に取り

⁴ 酒井（2016）は、これを次の事例で明らかにした。日鐵住金建材株式会社が開発した斜面補強工法であるノンフレーム工法は、長崎と北海道で広まったが、その他の地域では広まらなかった。ノンフレーム工法の発案者は長崎の行政職員であり、「施工が困難な現場に対応できる」工法としてそれを推進した。北海道では、地元の推進者が、ノンフレーム工法の「安全性」を強調して行政職員の支持を取り付けた。これらの経験を経て日鐵住金建材は、他地域でのその普及に取り組んだ。メディアを通じて不特定多数の人に対してノンフレーム工法の「環境保護性能」が強調された結果、環境保護団体が動員された。しかし環境保護を重視する環境保護団体と安全性を重視する地域住民の利害は相容れず、地域住民が支持しない工法は行政職員も支持しなかった。適切な理由（フレーム）で適切な支援者を動員できたかどうか、イノベーションの実現を左右したのである。

⁵ 以下の事例記述の大部分は、Miura (in press)に基づいている。ただし、新たな記述も加えている。

⁶ 1997年以降は足と靴と健康協議会。なお、1965年設立時から1969年までは日本婦人靴研究会であったが、記述のわかりやすさを優先して本稿では一貫して JIF を使用する。

入れて独自の養成講座を開発した。日本の靴産業ではファッション性が重視され、足の健康意識は低かったにもかかわらず、シューフィッターは靴小売店に普及し社会に根付いた。しかし、このようなイノベーションの実現が見られたものの、その後シューフィッターの技術の高度化という点で、靴小売店の動員が上手くいかなかったことは、JIFの意図せざる結果であった。

第二の事例は、ドイツ健康靴とその調整技術の普及の事例である。1980年代半ばから1990年代初頭にかけて、いくつかの小さな靴卸・小売が、健康靴の先進国であるドイツを中心とした欧州から健康靴を輸入し始めた。いずれの企業も卸だけでなく小売も展開しているため、卸・小売と表記している。欧州健康靴は当時の日本人には異質であったため、初めは受け入れられなかった。しかし輸入靴卸・小売は事業の確立・拡大に成功し、市場は1990年代を通じて拡大した。このようなイノベーションが実現されたが、健康靴輸入卸・小売と靴小売店との協力関係は続かず、これが、2000年以降の市場停滞の一因となった。

3.1. 第一事例：シューフィッターの推進と意図せざる結果

ファッション性のみが重視される靴業界において（菅野、1970）、足の健康保護・増進を訴えて1965年に設立されたJIFは、芳しい成果が出ないまま靴産業の周縁で試行錯誤を長く続けていた。しかし、試行錯誤を通じた学習の結果、1980年代に成果を出すに至った（Miura, 2018）。JIFが1984年に開始したシューフィッター養成講座に、靴小売店が参加してシューフィッター資格を取得するようになったのである。2004年時点で、認定シューフィッターは2,509人であり、2001年の調査にて消費者のシューフィッターの認知率は69%であった（長谷川、2004）。

この成功の背景には、JIFによるシューフィッター事業の正当化の成功があった（三浦、2019）。シューフィッターを店に置くことは顧客獲得に有利であるとの理由付けが奏功し、郊外型靴ディスカウンターに顧客を奪われていた商店街の中小靴小売店が動員され、シューフィッターは広まった。また、靴選びはその専門家であるシューフィッターに任せようという理由付けは、消費者の顕在的ニーズを潜在化させた。これまで、靴による足のトラブルを半ば当たり前と捉えていた日本人が、足に合った靴を履いて足のトラブルを解決したいと考えるようになり、シューフィッターの接客を求めたのである。

このように、JIFは、シューフィッター養成・認定事業を成功させたけれども、日本人の足の健康の保護・増進に向けての次の手は成功したとは言えない。シューフィッターは、3日間の研修と試験を経て認定されるが、それでは靴合わせのプロとは言えないとの批判が、養成講座開始当初からあった（大塚・阿部、1990；大谷、1988）。JIFも3日間では短いと当初から考えていたため、1988年に上級講座を開始した。それまでの養成コースを初級と位置づけ、初級コース修了者を対象に、6ヶ月間の通信講座（2日間のスクーリングを含む）

を開始した⁷。1991年には、さらに上位のコースとしてマスターコースが開始された。上級コース修了者を対象とした2年間のコースであった。しかしながら、マスターコースは、19人の参加があったこの1度しか開講されなかった。JIFは、講師退任が閉講の理由であり、再開の検討を進めてきたと述べている（加藤、2002）。しかし2019年になるまで講座は再開されなかった。講座提供の意図があったにもかかわらず、講師や参加企業を動員できなかったと解釈できよう。

靴小売店がマスターコースに参加しなかったのは、彼らが必ずしも技術向上を求めているなかったことによる。JIFは、シューフィッター養成講座の準備段階から1週間の研修プログラムを考えていた。しかし1984年の養成講座開始の前に試験的に行った講座にて、長い講座は参加者を十分に集められないと学び、講座を3日間に短縮した経緯がある（三浦、2019）。つまり、シューフィッター養成講座に参加した靴小売店は、顧客を集めるのに便利な肩書を低コストで手に入れたと考え、講座に参加していた側面があったのである。それ故、シューフィッティング技術を高める上位の講座に応じることはなかった。

またJIFが上位コースに参加すべき理由を上手く提示できなかったことも、マスターコースが続かなかった理由である。上級コースやマスターコース開始に当たって、初級講座修了者を動員しようとする理由付けをしていなかった。初級講座では、シューフィッター資格は集客につながるとの経済的メリットを主張したのに対して、上級コースとマスターコースでは、靴のプロフェッショナルとしてより上位の知識・技術の習得を目指すべきであるというプロ性に訴えた理由づけを行った（日本靴総合研究会、1991）。この理由で、経済的な理由付けに反応した靴小売店を上級の講座に誘導するのは難しかったと思われる。

しかしこのことは、さらに高度なシューフィッティング技術を求めて技術を磨いた靴小売店主・店員の存在を否定しない。実際に、数は限られるけれども、こうした靴小売店は、次項で見るとおり、足の健康の保護・増進を押し進める新たなイノベーションに参加していくことになった。

3.2. 第二事例：欧州健康靴と調整技術の推進と意図せざる結果

1980年代半ばから1990年代初頭にかけて、品質の高い健康靴と、それを顧客の足に合わせる調整を行う技術を、欧州から輸入する輸入卸・小売があらわれた。しかし、健康保護機能は高いかもしれないが、ファッショナブルではなく価格も高かった欧州健康靴は、当時の日本人には奇異に映った。また靴の調整に代金を払う習慣は当時の日本にはなかった。しかし、異質であったそれらの製品・サービスは受け入れられ、1990年代の日本で欧州健康靴市場は拡大した（Miura, 2023）。そうした靴を扱い、かつ高度な調整技術を提供する靴小売店は、2000年までに全国に50~70店程度に拡大し、健康靴輸入卸・小売は売上げを拡大させた（Miura, 2023）。その数は靴小売店全体からしたら僅かだが、JIFがマスターコー

⁷ 2002年より1年間の通信教育（9日間のスクーリングを含む）に刷新された。

で動員した 19 人よりは多い。動員されたのは、JIF のシューフィッター養成講座以外での学習の機会を求めた靴小売店であった。

欧州健康靴の輸入を開始したのは、いくつかの小さな靴卸・小売であった。ドイツは足の健康の先進国と言われ、ドイツをはじめとするドイツ語圏の健康靴の品質は高いと言われている。またドイツを中心としたドイツ語圏には、整形外科靴マイスター (Orthopädienschuhmacher-Meister) が存在する。彼らは、整形外科靴や足底板 (靴に入れる中敷) をつくる専門職人である。医師の処方に基づいて、足病のある患者の足に合わせて整形外科靴や足底板をカスタムメイドする。日本の小さな靴卸・小売が、これらの靴や制度、整形外科靴マイスターの技術の高さに共鳴するとともに、それらにビジネス・チャンスを見いだした (Miura, 2023)。その代表的企業は、日本在住のドイツ人によるアリス社や、足と靴の科学研究所、バン産商、シュリットであった。

これらの健康靴輸入卸・小売は、取引先の獲得や自社店舗での販売に苦戦した。つま先が広く広がったナマズのような形状は、足の健康を守る機能的なものであったが、初めてそれを見た日本人には奇異に映った。さらに、価格が高かった。欧州でも安くない靴である上に関税がかかるので、小売価格は 3 万円以上だった。ファッションブルでないのに高い靴は消費者にも靴小売店にも受け入れられがたかった (清水、1995 ; 真喜屋、1997)。

そこで輸入靴卸は、整形外科靴マイスターを講師として招いてオーソペディ・セミナーを開始した。靴小売店が欧州健康靴の良さを理解し調整技術を身につければ、顧客を説得することができ、自社の扱う欧州健康靴が売れていくと考えたのである。オーソペディ (orthopädie) とは、ドイツ語で整形外科の意味である。1990 年前後から開始されたセミナーは、最低 2 年間、毎月マイスターによる実習を受ける設計であった。健康靴輸入卸・小売は、これを、実践的な本物のセミナーであると位置づけて靴小売店の参加を募った。それは、シューフィッター養成制度との差別化を意識したものであった (大塚・阿部、1990)。シューフィッターが増える中で更なる差別化策を探すと同時に、自らの店を頼ってくる顧客の足の悩みを解決する高度な技術を身につけたいと考えていた靴小売店が、これに共鳴した。シューフィッターの技術では解消されない足の悩みを抱えた消費者が、これらの店の顧客となっていった。

こうして、欧州健康靴市場は拡大した。2001 年 9 月には、主要な健康靴輸入卸・小売が中心となり、国際整形靴技術者連盟 (Internationaler Verband der Orthopädie-schutechniker) の正式加盟団体として日本整形靴技術協会 (Internationaler Verband der Orthopädie-schutechniker, IVOJ) が設立された⁸。

ただし、この市場は、2000 年代初頭をピークとして拡大が止まった (Miura, 2023)。個々の企業の売上の増減にばらつきはあるものの、市場全体の拡大は終わったのである。2000

⁸ 他国の加盟団体は、整形外科靴マイスターなどの医療関係の技術者で構成されている。しかし日本でこの分野をいち早く推進してきたのは義肢装具士などの医療者ではなく、健康靴輸入靴卸・小売と靴小売店だったのである (栗林薫、株式会社 FOOTMIND 代表取締役、2019 年 1 月 31 日インタビュー)。

年を過ぎて、各地の百貨店には、健康靴輸入靴卸・小売の直営店や、欧州健康靴とその調整を行う靴小売店の支店が出店されるようになった。市場が拡大していないのに店舗数が増えたということは、健康靴輸入卸・小売や靴小売店は、限られたパイの中で競争を激化させたことを意味する。更なる顧客の動員に、結果としては失敗したのである。

停滞の外的要因の一つとして、服装のカジュアル化によってスニーカーが日常履き化したことが指摘されている⁹。欧州健康靴やその調整技術の推進者からすれば、スニーカーは、ものにもよるが、素材が革靴よりも柔らかいので、それほど厳密に靴選びをせずとも一見足の痛みが解消されるように感じられる靴である¹⁰。足の健康のためには本来、足を支えるようにしっかりと作られた靴を選び、それを足に合わせて細かく調整していく必要がある。しかしそうした説得で、消費者を動員することには成功していない。

内的要因としては、欧州健康靴業界の内部の分化が指摘できる。スニーカーの台頭に対して、欧州健康靴を扱う輸入卸・小売と靴小売店は、一体となって対応したわけではなかった。むしろ、2000年代に協力関係を縮小し、小さなグループにわかれて互いの差別化に注力していった¹¹。

輸入靴卸・小売が、「本物の技術」を提供するオーソペディ・セミナーを介してなんとか靴小売店を動員しようとしていた初期の頃は、輸入靴卸・小売ごとにセミナー参加者が連なり、取引においても学習においてもある程度のまとまりを作っていた。輸入靴卸・小売ごとと言っても、セミナーを積極的に展開したのは3、4社であり、そこに参加していたのも多くて数人から十数人程度であったため、全体の規模も小さかった。当初、健康靴輸入卸・小売は、欧州健康靴の輸入事業を成り立たせるために一定数の取引先を必要としていたし、靴小売店はシューフィッティング技術の向上を志向していた。つまり、互いに協力する理由があった。

しかし2001年に業界団体 IVOJ が設立された頃をピークに、各社の協力は2つの点で弱まっていった。第一に、輸入靴卸・小売と靴小売店の協力関係が縮小した。各社の事業が上手くいくにつれて、輸入靴卸・小売だけでなく靴小売店も資源（能力・知識を含む）を蓄積し、ある程度独自に事業を進める余地がでてきた。セミナーを修了した靴小売店は自ら輸入を始めたり継続学習を進めたりするようになった。百貨店からの引き合いとそこへの出店による店舗増加は、事業の成功と資源蓄積が可能にしたものと解釈できる。

第二に、靴小売店どうしも「派閥」¹²に分かれるようになった。競合が増える業界の中で自らの事業を守るには、他店と差別化をする必要があると彼らは考えた。それ故、彼らは小グループに分かれ、他グループとの差別化に注力した。グループ化によって競われたのは技

⁹ 栗林薫（株式会社 FOOTMIND 代表取締役）、2019年1月31日インタビュー；館坂邦彦（有限会社 グレース 代表取締役）、2021年10月26日インタビュー。

¹⁰ 館坂邦彦（有限会社グレース 代表取締役）、2021年10月26日インタビュー。

¹¹ 栗林薫（株式会社 FOOTMIND 代表取締役）、2019年1月31日インタビュー；阪田茂宏（宝塚コンドル）、2019年7月29日インタビュー。

¹² 阪田茂宏（宝塚コンドル）、2019年7月29日インタビュー。

術力であった。オーソペディ・セミナーの最古参と言われる2つの靴店の次の発言は、技術習得の難しさを強調している。ルーム・ナインは、雑誌の取材に対し、「このくらいの設備でオーソペディックができる」と誤解されて、安易な気持ちで取り組む人が出てきたら困ります」と述べた（大谷、1996、p. 92）。A店は、同じ取材に対し、「目標のレベルまでまだ達していないので、店名は明かしたくない」と述べた（大谷、1996、p. 91）。技術習得の難しさを強調するこれらの発言は、彼らがどこまで意図していたかは不明だが、他の靴小売店を牽制し、新規参入を阻む効果があったであろう。

しかし、スニーカーという脅威に対応して消費者を動員するためには、欧州健康靴業界内で差異を強調して靴の調整技術を競うよりも、スニーカーとの違いを強調するメッセージを業界全体として発信し、靴小売店や消費者の新規参入を促し、市場拡大に努める手があったように思われる。

4. 議論

JIFの事例からは、適切な正当化によって支援者の資源が動員されて一定の成果が達成されたものの、その成功故に企業家と支援者の利害の不一致が生じるようになり、更なるイノベーションの推進が上手くいかなかった様子が見られる。JIFは、日本に存在しなかったシューフィッターを養成する講座を創造し、シューフィッターを業界に根付かせるというイノベーションを成し遂げた。イノベーションの成功故、マスターコースの企画実施を見通せるほどの資源の余裕もでき、マスターコースによってシューフィッターの技術を更に向上させることを企図した。しかし初級講座導入時に、靴小売店の参加を促すためにシューフィッター資格の認定要件を下げたことが、マスターコースの成功を阻んだ。認定要件の引き下げによってシューフィッターは靴小売店に広く普及していったけれども、そうして動員された人たちは、シューフィッター技術の高度化には共鳴しなかった。当初の正当化はその時点では適切であったが、それが後のイノベーションの推進を阻害したのである。

この事例でイノベーションが企業家の思うように進まなかった理由は、第一に、初期の段階でイノベーションへの支援コストを下げたことにある。イノベーションの支援に要するコストを下げることで多くの支援者を得たが、そうして動員された支援者の動員しうる資源は少なかったため、更なるイノベーションへの支援を得られなかった。しかし支援に要するコストを下げなければ、誰からの支援も得られず、その後のイノベーションどころか、イノベーションの当初の成功すらなかった可能性がある。その時点では適切な正当化を行ったのであり、企業家と支援者の利害は一致していた。にもかかわらず、そうして動員された支援者に追加支援の意図がなく、更なるイノベーションが阻害された。イノベーションの実現に向けた資源動員プロセスには、このようなジレンマがあるので、意図せざる結果が生じることがある。

第二に、動員された支援者が追加の資源動員をするだけの理由付けを企業家が提示できなかったことも、イノベーションが思うように進まなかった理由である。追加の資源動員を

求めるならば、それを正当化するだけの理由付けが必要であった。

欧州健康靴の事例からも、適切な正当化によって企業家が支援者を動員し、イノベーションは一定の成果を上げたけれども、それが更なるイノベーションの推進を阻んだ様子が見られる。イノベーションの成功によって、支援者は能力や資源を蓄積した。それ故、支援者は企業家との協力関係を解消して独自の事業展開を開始するようになった。業界としてのまとまりがなくなり、イノベーションが停滞した。健康靴輸入卸・小売は、日本に存在しなかった欧州健康靴を日本に持ち込み、その普及のためにオーソペディ・セミナーを開始した。セミナーは本格的なものであるという理由付けに対して、シューフィッティング技術を磨きたい靴小売店が動員され、整形外科靴は一つの市場カテゴリを形成するに至った。しかし、当該製品や調整技術の更なる普及は進まなかった。適切な資源動員によって、ある時点まではイノベーションが上手く進行したことで、健康靴輸入卸・小売だけでなく動員された靴小売店も知識・能力などの資源を獲得し、靴小売店は健康靴輸入卸・小売と協力関係を維持する必要がなくなった。彼らは小グループに分かれて互いの差別化競争に注力していった。輸入靴卸・小売は、こうした状況を統制しきれず、市場に新たな靴小売店や顧客を獲得できず、スニーカーの台頭に対抗できなかった。

この事例においてイノベーションが停滞したのは、間違った支援者を動員したからではない。むしろ、動員されたのはイノベーション推進への協力を惜しまない支援者であった。彼らの熱心な資源投入によって、ある時点まではイノベーションは順調にすすんだ。その結果、支援者は独自の資源を獲得し、企業家と協力する必要がなくなったのである。これも、イノベーション実現に向けた資源動員プロセスで生じうるジレンマである。

企業家が、支援者を引き留める更なる理由付けを行わなかったことも、イノベーション停滞の一因である。企業家は支援者の行動を制御することができなかった。一度正当な理由付けによって動員した相手に対しても、彼らの変化に合わせて、イノベーションに参加し続けるべき追加的な理由を提示する必要があった。

5. おわりに

本稿は、2つの事例から、企業家によるある時点での正当化が、その後のイノベーションの進展を阻害することがあると示した。事例から明らかになったメカニズムは次の通りである。イノベーションへの支援コストを下げることで、多くの支援者が動員され、イノベーションの普及が促進される。しかし、低コスト故に動員された支援者から、追加の資源を引き出すのは難しく、イノベーションが停滞する。逆に、熱心な支援者の動員も、その後のイノベーションを停滞させることがある。支援者が資源投入を惜しまず熱心に取り組むためにイノベーションがある程度まで成功する。それによって支援者が資源を獲得することで独自の事業展開を始めると、全体の統制が取れなくなりイノベーションが停滞する。

ある時点での正当化が、後のイノベーションの進展を阻害しうるのは、武石他(2012)が可能性として議論している。しかし、それは簡単な指摘に留まり、それ以上の分析は十分

なされていなかった。本稿はそれに対して、そうした阻害が起こる 2 つのメカニズムを示した。これらは網羅的なものではないため、今後、更なるパターンの解明が必要である。

本稿の分析から得られる実務的示唆は、第一に、イノベーションを推進する企業家は、短期の正当化が、長期の正当性の確保と相容れない可能性を意識しながら、イノベーションを推進していく必要があることである。イノベーションへの支援を誰からどれくらい期待するのか、それは後の手を縛る可能性はないか考える必要がある。それは難しいタスクであるが、イノベーションの実現を目指すのであれば、そのことを意識する必要がある。

第二に、企業家は、同じ支援者に対してであっても、イノベーションへの継続的な資源動員を正当化する理由を修正あるいは追加していく必要がある。イノベーションの進展によって支援者自身や彼らを取り巻く状況が変化する。それ故、支援者から継続的な支援を引き出すには、その時々に応じた理由付けが必要である。

<参考文献>

- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670.
doi:<https://doi.org/10.2307/258740>
- Benford, R. D., & Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 611–639.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.611>
- Clough, D. R., Fang, T. P., Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *Academy of Management Annals*, 13(1), 240–271.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/00076503211057497>
- 長谷川恵子 (2004 年 8 月) 「この業界の人事に学ぶ シューフィッター編」『人事マネジメント』 114–118.
- 加藤一雄 (2002) 「シューフィッターの養成と現状」『皮革科学』 48(2), 123–132.
- 真喜屋光子 (1997) 『靴で人生を変える：よい靴、よい足、ハンサムウォーク』はまの出版.
- Miura, S. (2018, August 3–4) *Partnering strategy between NPOs and business organizations: The case of the shoe industry in Japan* [Paper Presentation] Challenges of Sustainable Development and Social Impacts on Cooperatives and Social Enterprises, Bangkok, Thailand.
- 三浦紗綾子 (2019) 「社会活動団体の戦略修正と市場創造：靴産業における社会活動団体・企業・消費者・メディアの相互作用」『組織科学』 52(3), 20–32.
https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.52.3_20
- Miura, S. (2023). *Retail format innovation and survival of small stores: Evidence from the Japanese shoe trade, 1974-2022*. Institute of Current Business Studies of

Showa Women's University Working Paper, 7, 1–34. <http://swubizlab.jp/wp/wp-content/uploads/2023/03/2023miura.pdf>

Miura, S. (in press). *Successful social activism and unintended market emergence: The fight over foot health and fashion in Japan*. Springer Nature.

日本靴総合研究会（1991年2月10日）「とれでゆにおん No. 9」日本靴総合研究会.

大谷知子（1988年12月）「フィッティングの周辺：シューフィッターはいまなにをすべきか」『フットウェア・プレス』35–58.

大谷知子（1996年2月）「コンフォート市場の「明日」を考える：オーソペディック追求型と調整なし・接客重視型に分化」『フットウェア・プレス』91–95.

大塚義人・阿部由実（1990）『足が危ない！：靴で泣かないための本！』宝島社.

Rao, H. (2009) *Market rebels: How activists make or break radical innovations*. Princeton University Press.

酒井健（2016）「支援者の選別とフレーミングが新技術の制度化に及ぼす影響：斜面補強工法を事例として」『組織科学』, 50(2), 69–81.

清水昌一（1995）『歩くこと・足そして靴』風濤社.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://www.jstor.org/stable/258788>

菅野英二郎（1975）『靴：足元へのアドバイス』北隆館.

武石彰・青島矢一・軽部大（2012）『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣.