



富田賢 (とみたさとし)

株式会社ティーシーコンサルティング代表取締役社長。事業提携による新規事業の立ち上げや売上アップを得意としている。この約6年で140社以上の豊富な実績。ベンチャーキャピタルにて上場経験も有する。慶應義塾大学卒業。京都大学大学院経済学研究科修了。
Webは、「とみたさとし」と検索！本稿のご感想、気軽にお送りください。
電子メールは tomita@tcconsulting.co.jp まで！



富田賢の 横比較の目線 最終回

他業種との比較や提携で、新しい収益機会を発見！

10回にわたって連載してきたこのコーナーも、今回が最終回となります。

これまでの連載の概要

中古車業界、ゴルフ雑誌のキャッチフレーズ力、予備校業界(2回)、スイミングスクール業界、家電業界、アライアンスによる商品開発の他業種、小売チェーン業界、「マークダウン」のない他業種といったテーマを取り上げました。

この企画が目指したところは、他業種・他社の事例から、ゴルフ業界の新しい収益機会を発見することだったと言えます。

「認知的遠方機会論」でも横比較の効用は立証済み！

ダートマス大学MBAの准教授 Giovanni Gavettiが2011年にハーバード・ビジネス・レビューに投稿したThe New Psychology of Strategic Leadershipに提唱した内容を、ここで少し解説したいと思います。概要は次のようになります。

『マイケル・ポーターなどの戦略論

非常に遠く感じるものに取り組みなければならぬということですが、

統計データだけでなく、直観的な連想を大切に！

現在のマーケティング理論や現場では、過去の統計的なデータから考える「仮説検証的」なスタンスが主流だと思えます。私もそれ自体、全面的に否定するつもりはありません。

しかし、もっとシンプルに考えて、

■ ゴルフ業界への提言!!

認知的に遠い収益機会を横比較や“提携”から見つけ出そう！

この「横比較」のコーナーで行ってきた他業種・他社との比較や、私が専門としている“提携”は、先述のダートマス大学MBAのGavetti准教授が推奨する「連想思考」を促進させることになると言えます。

このことは、かつて大ベストセラーとなった経営書であるゲイリー・ハメル&C・K・ブラハードの『コア コンピタンス経営』(1995年刊行)でも、主張されています。

新製品・新サービスを見つけ出すにも、“提携”によって実現しやすくなります。自社だけではどうしても「認知的に近い機会」を考えてしまいますので、思いつかないようなものを発見したり生み出したりする時は、領域の違う企業や人と“提携”する必要があります。

そういった面において、他業種・他社との比較や“提携”は、新しい収益機会の発見のためには、非常に重要だと改めて言えます。

異なる企業や業界との“提携”によって、「認知的に遠い機会」であったとしても、有望なビジネス・チャンスの発見や新しいサービスの創造を目指しましょう！

その際、ゲイリー・ハメル&C・K・ブラハードが言うように、「後追いではなく、新しい市場を獲得していこうとする企業は、業界自体の変革を自ら引き起こす意気込みが必要だ」ということを最後に述べて、この連載を終了したいと思います。

皆様、これまでのご愛読、本当にありがとうございました！ 今後、新しい連載企画でまたお会いしましょう！

の浸透により、どの企業の戦略担当者も同じような考え方で市場要因を分析し、同じような機会を認識して、しびを削っている。その一方で、「認知的に遠い」機会は見逃してしまう。あるいは、有望な機会に気がついて、社内や社外の抵抗に遭って実行に移し切れない。そこには、自分や他者の心的表象を操作することの難しさという、心理的な要因が絡んでいる。戦略リーダーは、心理学的側面にもっと注意を払うべきだ。特に、直観的な連想に意識を向け、体系的に連想思考を活用することにより、認知的に遠い機会を発見することが可能になる。』

ここでの「認知的」という言葉はわかりにくいですが、便宜上、「心理的」と捉えて差し支えないと思います。

認知的に近い収益機会を考慮してみがちだが、認知的に遠いところに、ビジネス・チャンスはある！

人間は、新しいことや不慣れた場面では、過去の経験や記憶を頼りに判断することが認知科学でわかっています。そのため、業歴のある企業

たとえば、他業種ではこういうことがなされているから、自分たちの領域でもこのようにできるのではないかとといったように「演繹的」に考えることも必要なのではないでしょうか。

Gavettiも、「連想思考」という言葉で、それを推奨しています。

代表的な成功例として、航空業界のしがらみや固定概念にとらわれていた航空会社が考え出せなかったLCC(ローコストキャリア)をサウスウエスト航空が生み出したことが

や企業アイデンティティがしっかりとしている企業、業界の慣行が固定的な領域では、より一層、「認知的に近い機会」を優先してしまいがちです。

しかし、認知的に近いところには、ライバル企業の担当者も同じように考えるため、魅力的な収益機会はないとも言えるのです。未発見となっている本来に有望な「認知的に近い機会」はないとGavettiは述べています。

多くのビジネスパーソンは、近視眼的で、同じレンズを通して物事を見ている傾向がありますので、近いものは良く見え、ライバル企業も同じやり方で競争の状況を捉えます。マイケル・ポーターも「戦略担当者の仕事は、競争を理解し対処することであるが、往々にして、狭義に競争を定義してしまいがち」と言っています。

そのため、結果的に言いますが、必然的に、通常、有望な機会を認知的に遠いところにあることになりません。

つまり、自分たちには、認知的に

挙げられています。

認識を変えて考えてみれば、新しいビジネスは一杯あるのに、ないと自分たちで決めつけてしまっていることはないでしょうか？

認識を変えることや、今までの枠組みをはずして考えることは自分だけでは難しいため、この後の【提言】に記載しますように、他業種・他社との比較や、外部と“提携”することが大切となります。それは、Gavettiが提唱する「連想思考」の活用となります。