

富田賢の 新規事業のための 情報 STATION

2016年
3月号

巻頭特集

「知の探索」を重視して、 「コンピテンシー・トラップ」を回避しよう！

～イノベーションのためには、緩やかな人間関係も有効！～

今月は、「オープン・イノベーション」（外部企業が開発したものを取り込むことによるイノベーション）について、お話ししたいと思います。

オープン・イノベーションへの 理解を深めよう！

オープン・イノベーションは、ヘンリー・チェスブロー（発表時、ハーバード大学准教授。現在、UCバークレー教授）によって2003年から提唱された「自前主義で、自社内での研究開発で生み出されたものだけを経営資源として利用するのではなく、外部企業が生み出した技術などを取り込んで利用していく考え方です。（参考文献：Henry Chesbrough (2003) Open Innovation, Harvard Business School Press (邦訳『オープン・イノベーション』産業能率大学出版部、2004)）

対照となるのが、クローズド・イノベーション（自前主義）となり、新製品開発や事業展開を自社の内部で生み出すものにのみ頼るやり方です。もともと日本企業は自前主義が強いですが、これは、NIH症候群（Not Invented Here、自社で開発したもの以外は意味がない!？）としても指摘されています。

1世紀も前に、経済学者のシュンペーターは、イノベーションの源泉は、「既存の知と、別の既存の知の、新しい組み合わせ」（New Combination、新結合）であると言っているわけですが、新しく知を組み合わせるに当たり、それを自分たちで生み出すか、外部から取り入れていくか、どちらなのか、ということになります。

「知の探索」と「知の深化」の両面がある！

イノベーションを生み出すためには、自社の既存の領域だけにとどまらず、知識の範囲を広げる「知の探索」（Exploration）と、一定の分野で知を継続して深める「知の深化」（Exploitation）の2つがあります。



これは、スタンフォード大学のジェームズ・マーチの1991年の有名な論文（March, J. 1991. “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” Organization Science, vol.2:71-87.）で主張されて以来、定番の考え方となっています。

「知の探索」と「知の進化」のバランス

企業が中長期的にイノベーションを生み出していくためには、「知の探索」と「知の進化」のバランス、すなわち、Ambidexterity（両利き）が重要です。

イノベーションに長けた企業ほど、その2つを両立していることが研究成果として出ており、ミシガン大学・ゴータム・アフージャとスタンフォード大学のリタ・カティエラが2002年にAOM (Academy of Management) に発表した論文で実証しています。世界のロボット企業124社の特許データから各企業を計測し、「知の探索」と「知の深化」を同時に実現している企業ほどイノベティブな製品を生み出しやすいとしています。（参考文献：入山(2016)）

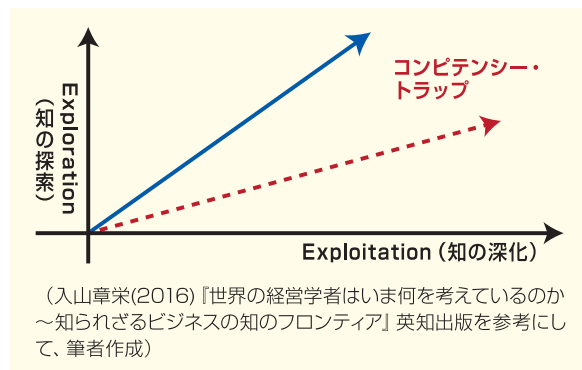
Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something Old, Something New : A Logitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction. Academy of Management Journal, vol.45 : 1183-1194

■「コンピテンシー・トラップ」に陥るな！

「知の探索」と「知の進化」のバランスにおいて、企業組織は、どうしても、「知の深化」に偏り、「知の探索」を怠りがちであることも、経営学で言われています。

つまり、いま業績のあがっている分野の「知の深化」は自分たちの知っている領域であるため、効率がよいわけですが、他方で、「知の探索」は、手間やコストがかかるわりに、収益に結び付くかが不確実であるため、敬遠されがちとなるのです。「知の深化」への傾斜は、短期的な効率性はよいものの、それだけにとどまっていると、結果として、知の範囲が狭まり、企業の中長期的なイノベーションが停滞してしまいます。これは、「コンピテンシー・トラップ」と呼ばれます(参考文献:入山(2016))。

次の図で、最適な「知の探索」と「知の深化」のバランスが、青色の線だったとしても、どうしても、「知の探索」よりも、「知の深化」に偏ってしまうため、赤色の線まで、角度が低くなってしまいがちなのです。これは、かつて、ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授が主張して「イノベーションのジレンマ」(大企業は、既存の製品や顧客を持っているがゆえに、破壊的なイノベーションを生み出しにくい)の現象の原因でもあると言えます。



■IoTにおいても、技術の組み合わせが重要

新規事業立ち上げのメイン・フィールドの一つであるIoT(Internet of Things)においても、今すでに自社が持っている技術をいかに他社の技術と組み合わせ、使っていくかがポイントです。IoTにおいて、技術やアイデアを外部に求めた事例としては、ソニーが出資しているスマートロック・デバイスの「Qrio(キュリオ)」の事例がありますが、これも、組み合わせにより速い開発が可能となり、設立から1年かからずに、開発完了、販売実施、売上獲得が実現されています。

■弱いつながりの人間関係と創造性

では、オープン・イノベーションを推進するためには、どうしたらよいのでしょうか？

その一つが、弱いつながりでもよいので、多くの人間関係を持つようにする！ということです。皆さんは、「強いつながりの人間関係」と「弱いつながりの人間関係」のどちらが、創造性を高めるためには、重要だと

思われますか？

エモリー大学・ジル・ペリースミス氏の2006年の論文では、米国の某研究所96人を分析対象にして、上司が評価する各研究員の創造性スコアとの関係の統計分析をしていますが、「弱い人間関係を多く持つ研究員のほうが、創造性スコアが高い」との結論となっています。「付き合いの長さで測った強いつながりの人間関係を多く持つ人は、むしろ創造性が落ちる」という結果となっています。

Perry-Smith, J.(2006), "Social Yet Creative : The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity," *Academy of Management Journal*, vol.49:85-101.

■弱いつながりを多く持つ人は、創造性を高められる！

その他の研究でも、ケンタッキー大学・ダニエル・ブラスの2009年の論文では、中国のハイテク企業151人の従業員の人間関係のデータを用いた統計分析をしているのですが、やはり、「弱いつながりがある程度の数まで持った従業員のほうが、創造性が高まる」との結論となっています。これらのことは、早稲田MBA准教授の入山章栄さんの本にて、興味深く、掲載されています。

Jing, Z. et al. 2009. Social Networks, Personal Values, and Creativity : Evidence for Curvilinear and Interaction Effects. *Journal of Applied Psychology*, vol.94:1544-1552.

交流会参加などの多く行い、異業種や異質な人と多くネットワークを作っていくフットワークが軽い人のほうが、「新しい知の組み合わせ」を試し、創造性を高めていけると言えます。

私自身も、約7年で8500枚以上の名刺交換をしてきており、深い強いつながりの人間関係だけでなく、弱いかもかもしれないが、多くのつながりを作っています。このことは、アライアンスによる新規事業立ち上げのアイデア出しや事業構築、そして、事業展開の推進において、とても役立っていると思います。

■「コンピテンシー・トラップ」に陥らないために、「知の探索」を大切に！

先に述べましたように、企業はどうしても、短期的な効率や進めやすさ、固定概念もあって、自分たちの領域での「知の深化」に偏りがちです。中長期的なイノベーションを生み出していくためには、「オープン・イノベーション」を重視し、そして、自社の「知の範囲」を広げるべく、「知の探索」に力を入れていくことが大切です。

その際には、弱くてもよいので、できるだけ多くの外部とのつながりを作っていくことが有効ですので、実践してみましょう！

セミナー開催報告

●2016年2月15日(月) 14:00~17:00

IoT時代の新規事業立ち上げ戦略

～ユーザー目線とアライアンス活用で収益に結び付けよう!～

主催: 新社会システム総合研究所 **Web** <http://www.tcconsulting.co.jp/archives/7337>

大手総合家電メーカー各社をはじめ、大手通信、繊維、電気・エレクトロニクス、車載器、エンジニアリング、大手IT系企業、デバイス、印刷、医療機器などの大手企業34社の方々に御参加いただきました。昨年までのIoTに関する新規事業立ち上げのセミナーの内容に、約4割くらい、新しい内容を追加で盛り込んで、お話をいたしました!

人工知能のデモとともに、オープン・イノベーションや、ニーズの掘り方、収益事業としての成り立たせ方などについても、解説させていただきました。



参加者の声

- 熱のこもったセミナーで良かったと思います。
- 分かりやすく、良かった。
- 頭がフル回転でスッキリしました。ヒントが沢山。
- オリジナルの解釈を加えた内容が多く、勉強になりました。参加した甲斐がありました。
- 内容が充実していて、とても勉強になった。
- コンピテンシー・トラップの観点は勉強になりました。イノベーションのジレンマは認識していましたが、こちらの観点も注意しようと思えます。
- 具体例を多数ご紹介いただき、分かりやすかったです。
- 3時間ぶっ通しのトーク、ありがとうございました。
- 短時間ではありましたが、IoTからアライアンスまで広い内容をお聞きすることができました。
- 新規ビジネスにおけるポイントが明確になった。
- 顧客ニーズをいかにガッチリつかむか考えたいと思います。
- シンプルで分かりやすかったです。

- 貴重なお話をありがとうございました。
- 内容が濃かった。
- IoTの意味すること、概要が理解できた。
- 興味深く聞かせて頂きました。
- 分かりやすい。
- 新規事業に対する考え方を中心に学べました。
- IoTデバイスで、ニーズと損益分岐を合わせる点にとても共感しました。
- 考えをまとめるのに非常に役にたった。
- 社内では「知の深化」に陥りがちだった事に気づけて、来た甲斐がありました。
- 新規ビジネス立ち上げについて、全般をよく理解できた。
- アライアンスの相互補完数理モデルについて、今後検討する上で重要なものと感じました。
- 受託開発の会社のため、技術指向に偏りがちですが、参考になるポイントが多く、興味深く聞かせていただきました。
- ニーズと損益分岐を合わせる。
- IoTの本質は人の介入なくセンシングしたデータをAIで処理して判断を行うことであり、IoTとAIは切り離せないものである。

●2016年2月18日(木) 13:30~16:30

3時間で学ぶ IoT時代の新規事業立ち上げ戦略

～アライアンス活用で収益に結び付けよう!～

主催: 日刊工業新聞社

Web <http://www.tcconsulting.co.jp/archives/7348>



大手企業の方々と、中小・中堅企業の方々が半々くらいで、30名弱の方々に、御参加いただきました! IT系や総合家電メーカーだけでなく、化学系、繊維系、建設系、素材系の企業など、幅広いご参加いただきました。首都圏以外からのご参加も多数いただき、ありがとうございました。

IoTブームの「ハイプ・サイクル」や、IoTを収益事業にするためのポイント、人工知能の機能やデモ、IoTの新規事業としてのタイプ分け、オープン・イノベーションにおける「知の探索」と「知の進化」、「コンピテンシー・トラップ」、そして、アライアンスの基礎理論、新規事業立ち上げの推進に向けて...として、90枚以上のスライドをもとにお話をさせていただきました。



参加者の声

- 参考になりました。ハートのある方ですね!
- パワポが分かりやすかったです。一枚の情報量が適度でかつ理解しやすい内容になっているので、頭に「スッ」と入ってきました。
- 時間的にもちょうど良い感じでした。講師の方のしゃべりがとても明瞭で、聞きやすかったです。
- ポイントが簡潔に分かって良かった。
- IoTについて、また新規事業についてもノウハウをうかがうことができました。大変ためになりました。ありがとうございました。
- 非常に分かりやすい講演でした。アライアンスの為にとにかく人脈を広げることを実践してみようかと思っております。
- 他社の技術との組み合わせの中で新製品、新事業の創出を目指していきたい。「目からウロコ」の話が多くありました。
- 「コンピテンシー・トラップ」というワードに「はっ」とさせられました。本日は貴重なお話をありがとうございました。
- わかりやすくシンプルな内容で勉強になりました。
- 大変わかり易い説明で良かった。わかっているつもりの内容であったが、整理して説明いただいたためより理解が深まった。
- IoTについてなんとなく知っていただけだったが、今回のセミナーで基礎的なことが理解できた。
- 資料も説明も分かりやすかったです。新規とはただ新しく何をやるということではなく、ニーズ調査や事業(社会性)の方向性の重要性を深く感じました。
- ありがとうございます。トライしてみます。
- 技術的な話が主と思っていたが、事業スキームの組み方などが分かりやすくなった。
- お客様のニーズがどこにあるかの情報を、もっと調査しなければならぬということを痛感した。
- 間接部門でも分かりやすいお話でした。
- IoT推進部門での活動の参考になった。
- 内容的にも分かりやすく、理解できました。
- アライアンスの手法等よく理解できた。
- 基本的な考え方が分かって良かった。

御参加いただいた皆様、本当にありがとうございました!
過去数年にわたり、ほぼ毎月のように講演をさせていただいた日刊工業新聞社でのセミナー講演は、今回が最後となりました。
今後は、新しい領域にて、さらにより良い講演を皆様にお届けできるように、頑張ってください。皆様、これからもどうぞ、よろしくお願いたします。

セミナー開催情報

●2016年3月10日(木) 13:30~16:30

外部講演 受付中!

IoT (Internet of Things) 時代の新規事業立ち上げ戦略

～アライアンス活用で収益に結び付けよう!～

主催: セミナーインフォ 参加費: 3万円 **Web** <http://www.tcconsulting.co.jp/archives/7287>

※割引クーポン [tc30i1tsmn] をご利用いただけますと、Web申込、FAX申込とも、クーポン適用後の価格は一律30,000円(税込)となります。
(通常価格: Web申込32,400円(税込)、FAX申込33,400円(税込))

Webメディア『How-Match』から、 富田賢が取材を受けた内容が、5回の連載で、掲載されました！

私のインタビューが5回連載で掲載されている「How Match」(年収を上げたい人向けのWebメディアに、順次アップされました！仕事や収入に悩む20代後半から30代向けの内容です。

普段の新規事業立ち上げやアライアンス、IoTとは異なる内容・分野ですが、少しでもお役に立てたら…と思い、ご協力させていただきました！

【連載】富田賢・直伝！まずは年収1000万円を目指せ！

【第1回】将来のお金の不安など「自分で稼げる力」さえあれば何も怖くない！(2/1掲載) <http://how-match.jp/earn-skills>

【第2回】あなたが失敗するのは「努力のやり方」が間違っているからだ！(2/8掲載) <http://how-match.jp/earn-skills-2>

【第3回】小さな「成功体験」が大きな「自信」につながる！(2/15掲載) <http://how-match.jp/earn-skills-3>

【第4回】最後に必要な力はたったひとつ、「実行力」だ！(2/22掲載) <http://how-match.jp/earn-skills-4>

【第5回】Q&A特集！あなたの悩みに富田賢が直々に回答！(2/29掲載) <http://how-match.jp/earn-skills-5>

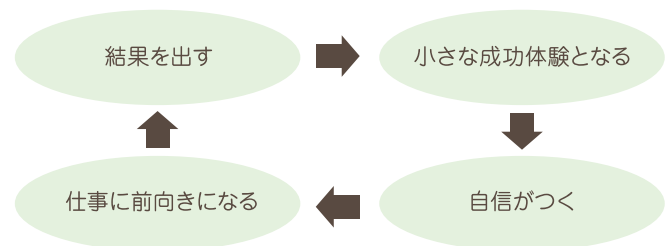
「自分で稼げる力」を得るための3つの要素

1. 「結果」に執着し、正しい「努力」をすること
2. 小さな「成功体験」を積み、大きな「自信」につなげること
3. 知るだけにとどまらず、何かを必ず「実行」すること



プラスのスパイラルを作り出すには？

1. 努力すること自体を目標とはしない
2. 月間目標、年間目標達成のために今日何をすべきかを考える
3. 今日の目標が見えたら結果を出すことに全力で執着する
4. 何のための努力なのかを一度じっくりと考える
5. 努力の目標を達成できた瞬間のビジョンを明確に描く



Working Space

「悲観脳」と「楽観脳」、そして、「ロサダ比率」

NHKで放送されている白熱教室でのエレヌ・フォックス教授(オックスフォード大学感情神経科学センター)の「悲観脳」と「楽観脳」の講義、興味深く、観ています。

物事は、どんなことでもプラス(ポジティブ)にも、マイナス(ネガティブ)にも捉えることができるわけですが、どのように捉えるかは、先天的な面もありつつも、後天的な癖・習慣というものもあるようです。

ちなみに、組織内において、ポジティブなことを言い合うこととネガティブなこと(ちょっと厳しい指摘・指導)を言い合うことの黄金比率(「ロサダ比率」と呼ばれます)は、心理学者(数学者でもある)のロサダ氏によって、研究・

証明がなされたように、「2.9013:1」(おおよそ、3:1)であるとされています。

研究によっては、6:1以上のほうが良いともされており、逆に、11:1を超えて、ポジティブなことだけを言っていると、組織のパフォーマンスが下がる、ということも実証されています。ロサダ・ラインと言われるものです。これは、組織だけでなく、個人でも当てはまり、ロサダ氏の研究によってポジティブでうまくいっている人とネガティブでうまくいっていない人の明確な差が発生するラインが発見されているわけです。

私は最近、脳科学や心理学に興味を持っていますが、いろんな本やWeb情報も出ていますので、皆さんも、是非、活用してみてください。

この国の新しい産業を創る。

—— アライアンスによる新規事業立ち上げ戦略 ——

約7年で160社以上の豊富なコンサルティング実績



〒107-0062 東京都港区南青山2-11-13 南青山ビル7階
TEL:03-6455-5255 FAX:03-3470-8538

とみたさとし

検索