

## 論文

# オープンイノベーションによる事業機会の共創プロセス — 日本ユニシス株式会社関西支社の新規事業企画プログラム (KBP) を事例に

吉田満梨\*

### 要旨

本稿の目的は、既存事業とは価値基準の異なる新規ビジネスを企業がどう実現しうるかについて、実際の大企業における新規事業企画プログラムの事例を通じて検討することである。

先行研究では、新たな顧客価値を実現する新規事業創出の重要性と困難性、それを促進または阻害する組織的な条件について指摘されてきた。本稿では、価値基準の変更を伴うビジネスモデル創出における、これまで十分に議論されてこなかった課題として、「事業アイデアのスクリーニングのために従来のビジネスモデルにおける価値基準を用いることができない」という点、さらに、それを社外のリソースを取り入れたオープンイノベーションの体制で推進するならば、「そもそも誰をパートナーとすべきか、どのようなリソースが重要であるかを事前に特定することが難しい」という点に焦点を当てる。

こうした課題への手がかりとして、本稿では、社外のパートナー企業との協業を通じて継続的に新規事業企画に取り組む、日本ユニシス関西支社の事例分析を行う。その特徴を整理する中で、不確実性の高い新規ビジネスモデルの創出という実践をパートナーと共に進めていく上での示唆を議論する。

### キーワード

新規事業, ビジネスモデル構築, 破壊的イノベーション, オープンイノベーション, 非予測的コントロール

---

\* 神戸大学大学院経営学研究科 准教授

## 目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 残された研究課題
4. 事例研究
5. 考察
6. おわりに

## 1. はじめに

本稿の目的は、企業がそれまでの既存事業とは大きく異なる顧客価値を実現する新規のビジネスをどう創出できるかを、実際の大企業における新規事業企画プログラムの事例を通じて検討することである。

まず、こうした新たな顧客価値を実現する新規事業創出は、既存の企業にとって重要である一方で、対処が非常に困難な課題でもあることを、先行研究の議論を元に整理する。次に、こうした困難性を克服するためには、既存のバリューネットワークから自由な自律した組織を作り、社外との積極的な連携によって実現する方法の有効性が指摘されてきたものの、新規ビジネスモデル構築に関するより具体的なアプローチの整理が課題として残されることを確認する。

これまでの先行研究では十分に議論されてこなかった課題への手がかりとして、本稿では、社外のパートナーとの協業を通じて継続的に新規事業企画に取り組む、日本ユニシス関西支社の実践事例を取り上げる。その特徴を整理する中で、価値基準の変化を伴う新たなビジネスモデルの創出という極めて不確実性の高い課題に対して、社外のパートナーと共に取り組むために求められるプロセスや工夫についての示唆を議論する。

## 2. 先行研究

## 2-1. 新たな事業機会の探索の重要性と困難性

経済発展をもたらすイノベーションの重要性が指摘されて久しい (Schumpeter 1928, p.181)。個々の企業にとっても、イノベーションは継続的な企業成長と競争優位をもたらすうえで極めて重要であるため、それを促進または阻害する組織的な条件について、技術経営に関する研究を中心に研究が蓄積されてきた。

近年特に注目されるのは、従来の製品評価の価値基準上で性能を向上させるイノベーションではなく、それまでの主流事業とは異なる新たな価値基準によって価値が見出されるようなイノベーションである。このような価値基準の変化を伴うイノベーションがますます重視される

背景には、第一に、既存事業と同一の価値次元で製品性能の向上を追及するイノベーションが、結局はコモディティ化に陥る可能性が高いこと (楠木・阿久津 2006)、第二に、社会生活に大きな影響を及ぼすイノベーションとは、必ずしも技術的な新規性の高さによってもたらされている訳ではなく、技術や製品は既存のものでも、それに対する顧客の認識を変化させる「メンタルモデル・イノベーション」(玉田 2015) や、異なる領域に適応させる「リ・イノベーション」(三品ほか 2013, 栗木 2021) によってイノベーションが生み出されることへの認識が高まったことがある。とりわけ技術的及び市場的に成熟した産業では、企業がさらに成長を遂げるために、価値基準の変化を伴うイノベーションの創出に対する期待は極めて高いと考えられる。

ただし、その実現には、同じ価値基準上で性能を向上させるイノベーションにはない困難を伴う。価値基準の変化を伴うイノベーションの過程では、既存顧客とは異なる新たな人々によって市場が形成され、それまで必ずしも重要視されていなかった技術に価値が認められるといったことが起こるが、そうした成果を過去の経験やデータに基づき合理的に予測することは不可能であるためだ。つまり、確率予測が不可能な「ナイトの不確実性」(Knight 1921) と呼ばれる問題を伴うのであり、持続的な性能向上を基本としてきた従来やり方で対処することはできない。

価値基準の非連続性を伴うイノベーションとそれが生ずる困難性を論じた最も著名な研究の一つは、Christensen (1997) らによる「破壊的イノベーション」についての議論だろう。業界を問わず、優れた経営を行い常に技術変化に対応し成功を取ってきた企業が、時として失敗するのは一体なぜなのか。この問題に対し、Christensen (1997)、Christensen & Raynor (2003) は、イノベーションを「性能の向上を持続する」技術変化と「性能の軌跡を破壊し、塗りかえる」技術変化の 2 種類に区別し、時として現れる後者、つまり「破壊的イノベーション」によって明確な説明を与えた<sup>1)</sup>。

破壊的イノベーションは大きく 2 つの性格によって特徴づけられる。第一にそれは、従来とはまったく異なる価値評価の基準及びコストの構造を持ち、最初は主流から外れた少数の新規顧客のみに評価される技術である<sup>2)</sup>。Christensen は、破壊的イノベーションは必ずしも新技術そのものの画期的な変化を伴っているわけではないことを、繰り返し強調する。それはむしろ、新しい収益源や収益構造の変化、また、それまでの価値基準では評価されなかった製品や技術を評価するような新しい顧客を伴って登場することによって価値を生み出す、いわばビジネスモデルの変革なのである。

ただし、こうしたイノベーションが「破壊的」と呼ばれる理由は、第二の特徴として、それが将来の性能向上を通じて、既存事業をも脅かす可能性があるためだ。従来価値基準では低い評価しか得られない破壊的イノベーションは、当初は新規顧客にしか受け入れられなくとも、明日には既存企業が対象とする主流市場の顧客も次第に引きずり出す潜在性を持っている

のである<sup>3)</sup>。破壊的イノベーションには、同じ市場のローエンドの顧客に、主流顧客の需要を下回る性能水準の製品を提供することから事業を開始し、やがて性能向上により従来の市場の性能評価で既存技術を追い抜く場合(ローエンド型破壊)、そして当初全く異なる市場で消費を創造し、「新製品を使う方が便利だと気付いた顧客を主流市場から引きずり出し、新市場へと引きずりこむ<sup>4)</sup>」場合(新市場型破壊)の2つのパターンがあるが、いずれの破壊的イノベーションも、従来の価値基準では収益性が低く魅力の無い顧客か、あるいは全く新規の顧客を対象にしているため、既存企業は破壊が最終段階にいたるまで脅威をほとんど感じない<sup>5)</sup>。しかし、痛みを感じた時には、既存顧客のかんりの部分を奪われ、取り返しがつかない状況に陥っている恐れがあるのである。

## 2-2. バリューネットワークの変更困難性への対処

持続的イノベーションと破壊的イノベーションを区別するものは、技術自体の革新度合いではなく、顧客やコスト構造、すなわち全体的なビジネスモデルの体系の違いと言える。その全体の体系を Christensen は、「バリューネットワーク」という概念で説明している。

バリューネットワークは、「用途と顧客の集合」、「競争と消費が行われる一つの平面」<sup>6)</sup>や「入れ子構造になった生産者と市場のネットワーク<sup>7)</sup>」と定義される。企業は、それまでの競争戦略とりわけ過去の市場選択を通じて特定のバリューネットワークを形成するが、一旦形成されたバリューネットワークはそこに属する企業に、企業活動における価値基準を提供することで強力な影響を及ぼすことになる<sup>8)</sup>。

例えば、同じ製品や技術であっても、その性能の評価指標はバリューネットワークが異なれば全く異なるため、新しい技術の経済的価値に対する認識の仕方も規定する。例えばディスクドライブという製品の性能は、「企業経営情報システム」というバリューネットワークでは、記憶容量、処理速度、信頼性の評価基準が適用されるが、「ポータブル・パソコン」というバリューネットワークに組み込まれると、耐久性、省電力、大きさの価値基準で測られるようになる(Christensen (1997), 邦訳 p67.)。またこの例からも分かるように、異なるバリューネットワークが同じ業界内に複数存在している場合もある。

つまり、技術や製品の価値というのは一義的に決まる本質的なものではなく、どのようなバリューネットワークに位置づけられるか、つまり顧客やその用途により変化する相対的なものと理解できる。しかし、既に特定のバリューネットワークに帰属する企業にとっては、自らの価値判断の基盤を捨て去り、別のバリューネットワークへと移行することは非常に困難となる。とりわけ既存のバリューネットワークで十分な利益を得られる企業は、あえて破壊的イノベーションを生み出し、利益率で下回る新規のバリューネットワークに参加する動機を持たないだろう。「企業は、顧客がその製品を求めているとわかれば、技術的にリスクの大きなプロ

プロジェクトにも投資を惜しまない。しかし、収益性の高い既存顧客が製品を求めなければ、はるかに単純な破壊的プロジェクトを完成するための資金も集められない」(Christensen 1997, p.147)のである。

それでは既存の主要企業は、どのように自ら破壊的イノベーションを生み出すことができるのか。この問題に対する Christensen の結論は、次のようなものだ。既存の価値基準の内部では破壊的イノベーションは排除されてしまうため、「新しい価値基準を生み出せる唯一の方法は、新しいコスト構造を持った新しい事業部門を設置すること<sup>9)</sup>」だ。つまり、破壊的イノベーションのためには、既存のバリューネットワークから自由な、小規模で新しい組織によって新しい顧客を担うしかないことを主張するのである。こうした方法は、抵抗する組織内外の諸力を理解し、どのように破壊的事業を成長事業に育てるかについての有益な示唆を与えるものであり、実際に取り入れた企業が新たなビジネスの創造に成功する事例も生まれている。

日本の産業界でもこうした見解を踏まえた取り組みが進んでいる。一般社団法人日本経済団体連合会は、2018年に発表した提言「Society 5.0—ともに創造する未来—」<sup>10)</sup>の中で、既存の組織によるイノベティブな新規事業の創出のためには、会社本体と意思決定や評価制度を切り離し、物理的にも距離を置いた異質な組織を「出島」<sup>11)</sup>のように立ち上げることが有効だとしている (p.27)<sup>12)</sup>。現実の出島は、イノベーション推進を担う専門部署やコーポレートベンチャーキャピタル (CVS) など様々な形態を持つが、こうした方策は多くの大企業に普及し、2018年に公益財団法人日本生産性本部が実施したアンケート調査<sup>13)</sup>では、回答企業 238社のうち 22.7% (54社) が「出島」と呼びうる組織を「設置している」と回答している。

### 2-3. 「出島」と「オープンイノベーション」によるイノベーションの課題

ただし、こうした方策を用いても、既存企業による破壊的イノベーションの創出はいくつかの困難性が伴うと考えられる。そうした困難性は、出島のマネジメントとオープンイノベーションを活用した事業開発、という2つの側面で起こりうる。

まず「出島」形式の異質な組織を作るにあたっては、第一に、既存組織からの適切な距離をどのように設計するかが、容易でない問題となる。柳沢 (2019) によれば、イノベーションを推進する出島を設置する大企業が抱える悩みとして、「出島の案件も従来の意思決定ルールで評価される」、「投資の意思決定権限がないため社外のベンチャーのスピード感に合わない」、「出島にも会社本体の組織文化に染まった人材が集まる」などが挙げられるという (柳沢 2019, p.2)。こうした問題は、既存事業のバリューネットワークから自由であるべき、という出島を作る本来の目的の達成が不十分な現状を示している。樋原 (2017) は、実際に新規事業部などの名称で新たな組織が設置されても、「出島」と言えるほどの独立性が与えられていない場合が多く、更に悪い場合には、他の部門よりも下位の序列に置かれているため、意思決定に際し

て既存の上位部門すべての承諾が必要になる場合もあることを指摘する。

逆に、出島が会社本体から十分距離を置いた、自律的な意思決定が可能な組織である場合には、既存のバリューネットワークに囚われることなく、破壊的イノベーションを生み出せる可能性があるが、そうなると今度は R&D プロジェクトでは「Not Invented Here (NIH) シンドローム」(Katz & Allen 1982) として知られる自前主義による抵抗を受ける恐れがある。つまり、切り離された場所で生み出されたイノベーションには、既存事業との接続困難性が生まれ、会社本体からの十分な資源動員や既存事業への活用を含む成果の還元ができなくなる恐れがあると言える。

出島によるイノベーション創出の第二の問題は、出島のような自律的な組織を作れば、すなわち破壊的イノベーションに繋がるような新規事業が生み出されるわけではない、という点だ。既存のバリューネットワークから自由な新しい組織は、あくまで破壊的イノベーションを阻害する組織条件を取り除くに過ぎず、新たな顧客や用途の創出を含む製品・サービス開発の試行錯誤なくして当然イノベーションは生まれない。しかし、具体的にどのようなプロセスで価値基準の変化を伴う新規のビジネスモデルを創造するのか、に関する方法論が十分に確立されているわけではないのが現状である。楠木 (2001) は、新しい顧客価値を捉えた製品を生み出すには、既存の組織と異なる価値ネットワークに身をおく独立した自己充足的ユニットを創造すべきとする Christensen の方法もまた、「新しいリーダーが新しいコンセプトを構想し、そのコンセプトに基づいて新しい機能分化を発達させることによって、新しいコンセプトを持った製品が市場化される」という「組織能力というよりも、個人の能力の問題」と指摘する。イノベーションを生み出す人材を待ち望むだけではなく、そうした実践者を企業内で生み出すためのプロセスや仕組みづくりといったマネジメント努力が求められる。

一方、「どのように新規事業を生み出すのか」という課題に関しては、社内だけでなく社外との積極的な連携によって実現すべきと考えるオープンイノベーションの発想も広く浸透している。先述の日本生産性本部によるアンケート調査でも、イノベーションを起こす環境づくりを目的に実施している施策として、約半数の企業が、「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」「他企業との連携やオープンイノベーション」を挙げており、またその実施傾向は出島のある企業で有意に高いという結果が示されている (p.12)。また、出島をつくる際の具体的な工夫としても、大学研究室のような社外の研究機関との協働やベンチャー企業や VC との提携が挙げられている (p.8)。

オープンイノベーションとは、「企業が自社のビジネスにおいて社外のアイデアを今まで以上に活用し、未活用のアイデアを他社に今まで以上に活用してもらうこと」(Chesbrough 2006)<sup>14)</sup> であり、そのためには、各企業が自社のビジネスモデルのオープン化を進め、より多くの社外のアイデアやテクノロジーを取り込み、より多くの社内の知識を公開する必要がある

ことが主張される。確かに、「出島」のような自律した組織は、既存のバリューネットワークに囚われることなく、様々な社外のステークホルダーとの柔軟な関係構築が可能な点で、オープンイノベーションが促進されやすい環境だと言える。

しかしオープンイノベーションは、そもそも自社におけるビジネスモデルが明確であることを前提に<sup>15)</sup>、社外から自社にないリソースを調達する（あるいは逆に、自社のビジネスモデルでは十分に活用できないリソースを社外に提供する）ことでイノベーションの効果と効率を高めることを目指した仕組みであり、新たなビジネスモデル自体の創出を前提とした方法論ではない。現実のオープンイノベーションでは、既存のビジネスモデルを前提に協働に着手した後で、パートナー企業から新たな事業提案がなされたり、パートナーとの継続的な関係性の中で当初意図しなかった新たなビジネスモデルが見出される、といった追加的な事業機会の発見は起こり得るが（Chesbrough & Schwartz 2007）、そうした新規事業のアイデアが自社の既存のビジネスモデルと非連続なものであるほど、仮にPOC製作までは進んでも、それ以上のコミットメントが難しいと見なされる恐れがある。

### 3. 残された研究課題

これまでの先行研究の議論を踏まえて、その中で十分に議論されてこなかった重要な課題として、以下を検討することには意義があると言える。

第一に、既存企業が価値基準の変化を伴う新たなビジネスモデルを生み出すための、プロセスや仕組みづくりといった方法論について、いっそうの整理が求められる。出島のような自律的なイノベーション拠点の設置を含む組織環境の整備にとどまらず、既存企業の組織環境で実際にイノベーション創出のための試行錯誤を促進する、具体的な施策が必要である。ただし先述の通り、価値基準の変化を伴うイノベーションは、持続的な性能向上を基本とする製品・サービス開発とは異なり、その成果を合理的に予測することが不可能な実践である。従来の価値基準や主要顧客からの評価といった、既存のビジネスモデルをスクリーニングのための審級として用いるならば、破壊的イノベーションに繋がるアイデアを排除してしまう恐れがある。それでは、どのように事業化の意思決定を進めていくべきなのだろうか。

加えて、イノベーション創出に向けて社外パートナーとの連携が活性化する中で、ビジネスモデルを所与としたリソース調達のためのオープンイノベーションだけでなく、パートナーと共に新たな事業創造を行う枠組みの必要性も高まっていると考える。ただし、これまでのオープンイノベーションに関する研究でも指摘されてきた通り、技術や市場に関する外部の知識を深く・広く探索しようとすることは、それを理解・活用するための調整コストを増大させることになるため、探索範囲を拡大しすぎることは逆にイノベーションの成果を低下させる恐れが

ある (Katila & Ahuja 2002, 川上 2010, 清水・星野 2012)。とりわけ、新たなビジネスモデルの創出を成果とする場合には、どのパートナーが重要か、どのようなリソースの提供を求めるべきかを事前に特定することはほぼ不可能だ。それでは、パートナーと共に新たなビジネスモデルを創出する実践は、どのような関係性とプロセスを通じて実現されるのだろうか、という第二の課題が残される。

こうした資源の価値やパートナーシップ、成果が事前には予測不可能であるという不確実性は、スタートアップやイノベーションの初期フェーズでは、起業家・イノベーターが直面する典型的な問題であると言える。それにどう対処すべきかが整理されるならば、自ら継続的に新たなビジネスを生み出せるケイパビリティを既存企業が獲得するために、有益な知見が得られると期待される。

## 4. 事例研究

### 4-1. 分析対象とデータ

本研究はこうした研究課題に取り組む手がかりとして、日本ユニシス株式会社 (以下、日本ユニシス) 関西支社における事業企画プログラム (KBP: Kansai Business souchutsu Project) の事例に着目する。日本ユニシスは幅広い業界の大手企業に対してビジネスソリューションを提供する IT サービス企業だが、KBP は、異なる文化や知識、リソースを持つ社外のパートナー企業と共同で、新規の DX ビジネスを開発することを目的としたプログラムである。2016 年に開始されて以来、取り組みを通じて事業化決定に至る複数の成果が生み出されている。

著者は 2017 年度から 2020 年度まで、本プログラムにチームメンバーとして参加する立命館大学の学生の担当教員、ならびにチームへのフィードバックを担うアドバイザーの一人として KBP に関わってきた。事例に関する以下の記述は、KBP のプログラム及び講義内容を説明した公式内部資料に加え、主催者及び参加者へのフォーマル/インフォーマルなインタビューデータをもとに構成したものである。

### 4-2. 日本ユニシス関西支社における新規事業企画プログラム (KBP) の概要

KBP は、2016 年より日本ユニシス株式会社関西支社で取り組まれている新規事業企画プログラムである。その目的は、所属を超えて編成されたチームによる短期間 (最大 7 か月) の活動を通じて、「持続的成長が見込めるサービス型ビジネスを創造する」ための事業企画を策定することだ。KBP の参加者は、業務時間後に同社の会議室で実施されるカリキュラム (表 1) と、それ以外の時間でのチーム活動への参加を通じて、テーマを具体化し、ビジネスモデルへとブラッシュアップさせていく。カリキュラムでは、まず「方法論レクチャー」とワーク



ショップ（毎週開催、計4回）により、ビジネスモデル設計のための枠組み・知識を集中的に学習し、その後チームごとに作成した事業計画案を「アドバイス会」（月に一度開催、計3回）で報告し、アドバイザーからのフィードバックを得てブラッシュアップしていく。そして「最終成果報告会」では、各チームが完成した事業計画案のプレゼンテーションを審査員（参加者の所属組織上長ならびにアドバイザー）に対して行い、そこで事業化が承認された案件は、日本ユニシスとパートナー企業の共同事業としてより具体的な検討が進められる。

KBPの大きな特徴の一つは、プログラム全体が、日本ユニシスの執行役員・関西支社長である兵働広記氏の強いイニシアティブのもとに展開されていることにある。兵働氏自らが、「方法論レクチャー」の講師、「アドバイス会」のアドバイザー（他に外部コンサルタントと立命館大学の教職員から構成される）、最終成果報告会の審査員を務めている。そもそも兵働氏がKBPを始めた背景は、過去に同社既存顧客への新規事業化コンサルティング及び経営企画としてビジネスイノベーションを推進してきた経験から、自社ビジネスを取り巻く環境変化に強い危機感を持っていたことがあった。情報社会では、通信技術の高度化・IoT・ビッグデータ・ロボットビジネスなど、デジタルトランスフォーメーション（DX）を引き起こす題材が多々報道されており、新たなビジネス創造のチャンスをいち早く自社ビジネスに活かすことが求められている。一方で、日本ユニシスを含む既存の大手ITサービス企業では、主要市場の既存顧客が今まで評価してきた性能指標にしたがった製品の性能を高める「持続的イノベーション」では優れている反面、ビジネスモデルの変化を伴い、従来の製品機能に対する評価を塗り変えるような「破壊的イノベーション」への対応では大きな困難を抱えている。そこで、自社のコアコンピタンスの見直しを含むような新規のビジネスモデルの創出によって、大企業自らが破壊的イノベーションの担い手となることを志向し、KBPが構想されたのであった。

また日本ユニシスでは、最新の技術やノウハウを元に整備された各種アセットを繋げることで業種・業態を超えた社会課題の解決を図るべく、顧客企業と共に「ビジネスエコシステムの創出」に向けた取り組みを推進している経験から、新たなビジネスモデルを実現するイノベーションを起こすには単一企業での創造では限界があることを認識していた。そこで、多様な文化を交えて議論し、新たな発想のもとでアイデアを具現化し、ビジネスに結びつけることが、今求められている「イノベーション」である、という考えのもと、当初からメンバーの多様性を重視していた。KBP第1期となる2016年下期には、まずは日本ユニシスグループ内の多様な部署によるメンバーでチーム編成がなされたが、2017年上期からは立命館大学の学生もチームの一員として参加<sup>16)</sup>、2017年下期からは外部のパートナー企業もこれに加わり、オープンイノベーションとしての展開が進められてきた。これまでに実施された第1期～第8期のKBPにはのべ149名が参加し、実に約半数は日本ユニシス以外のメンバーから構成されている（表2参照）。

KBP への応募要件は特に設けられていないため、参加を希望する社員は誰しも手を挙げることができる。若手中心と考えつつも年齢制限はなく、また「創造的な思考をお持ちの方は大歓迎」としつつも職種・スキル等は不問であり、本人のやる気が何よりも重視される。

KBP に参加するパートナー企業は、日本ユニシスとの間に守秘義務契約 (NDA) を締結したうえで、参加社員の交通費及び人件費については自社が負担する (参画メンバーの勤務の取り扱いは、各企業に任されている)。一方、それ以外の外部コンサルタント費用、講師・教材費用及び活動費に関しては、日本ユニシス関西支社が負担する。最終的に策定された成果物 (事業企画案) は、参加メンバーが所属する企業との共有著作権とし、最終報告会で事業化が決まった場合には共同事業として実現に向けた検討に入ることになる。

実際に、過去の KBP による事業企画からは、既に社会実装されているサービスも含めて、事業化が決まった案件が複数生み出されている。また、残念ながら事業化に至らなかった場合でも、KBP の期間終了後もチーム活動を継続して検証を行ったり、過去の KBP 参加者が新たなサービスアイデアで再度事業提案を行ったりと、新たなビジネスモデル創出に向けた自発的な取り組みを促すことに繋がっている。

表 1 KBP の主なスケジュール (2020 年度)

第 1 回	オリエンテーション, チーム編成, 方法論レクチャー ①
第 2 回	方法論レクチャー ② 及び ワークショップ
第 3 回	方法論レクチャー ③ 及び ワークショップ
第 4 回	方法論レクチャー ④ 及び ワークショップ
第 5 回	アドバイス会 ①
第 6 回	アドバイス会 ②
第 7 回	アドバイス会 ③
第 8 回	最終報告会

(出所: KBP の説明資料より作成)

表 2 KBP におけるこれまでのチーム数および参加者数

	チーム数	参加者数		
		日本ユニシスグループ	パートナー企業	立命館大学
第 1 期 (2016 年下期)	5	17	—	—
第 2 期 (2017 年上期)	5	22	—	4
第 3 期 (2017 年下期)	4	11	3	8
第 4 期 (2018 年上期)	4	8	4	8
第 5 期 (2018 年下期)	3	6	3	6
第 6 期 (2019 年上期)	3	6	5	4
第 7 期 (2019 年下期)	3	4	6 (2) *	6
第 8 期 (2020 年)	4	5	5	8

※パートナー企業のうち 1 社 (4 名) が都合により途中辞退となった

(出所: KBP の説明資料より作成)

#### 4-3. KBP のビジネスモデル設計プロセスの全体像

まず、KBP におけるビジネスモデル設計がどのようなプロセスで進められるのか、その全体像を確認しておく。初日のオリエンテーションでは、一人ひとりの参加者が自身の会社のビジネスの延長線上にあるアイデアを持ち寄り、そのテーマをもとに 4～5 名程度のチーム編成が行われる。また、事業創造で陥りやすい思い込みに対する留意点（事象と課題など）、なぜ今各社でイノベーションや DX 化が求められるのかについてレクチャーされ、その上で KBP の前半 4 日間で、先述のとおり兵働氏自らがフレームワークや様々な手法を講義する、「方法論レクチャー」が提供される。レクチャーの内容は特定のテキストブックに基づくものではなく、兵働氏自身が実務経験を通じて有用性を見出した様々な理論やフレームワーク、知識を編集して、オリジナルの講義資料を作成している。レクチャー内容は大きく、①妄想（アイデア出し）、②構想（サービスモデル化）、③実装（ビジネスモデル化）の 3 つのフェーズから構成され、これらの段階を通じてビジネスモデルの全体像を具体化する設計となっている（図 1 参照）。

また、KBP の最終成果物となる事業企画案策定にあたっては、「ビジネスモデルキャンバス（BMC: Business Model Canvas）」がテンプレートとして活用される。BMC は、Osterwalder & Pigneur（2010）によって提案された、企業活動を 9 つの要素、すなわち「顧客セグメント（CS: Customer Segments）」、「価値提案（VP: Value Propositions）」、「チャンネル（CH: Channels）」、「顧客関係（CR: Customer Relationships）」、「主要なリソース（KR: Key Resources）」、「主要な活動（KA: Key Activities）」、「主要パートナー（KP: Key Partners）」、「収益の流れ（RS: Revenue Streams）」、「コスト構造（CS: Cost Structure）」に分類し、それぞれがどのように関わり合っているかを描き出すために用いられるフレームワークである（図 2 参照）。

KBP における最初の「妄想」フェーズでは、社会・地域の課題や既存プロセスの再構築、複数の経営資源から発想して、具体的なサービスアイデアを生み出すことが目指されるが、これは BMC の構成要素のうち、「顧客セグメント（CS）」と「価値提案（VP）」、つまり誰（どのような課題を持つペルソナ）に対してどのようなサービス価値を提供するのか、を明確化することに対応している。なお KBP では、サービスアイデアが既に参加企業が提供している商品（製品・サービス）ありきの発想とならないよう、「価値提案（VP）」は「顧客価値（ライフシーン）」と「販売商品（コア商品）」の 2 つに細分化されると考え、前者（ターゲット顧客にとっての価値）をまず発想したうえで、その顧客価値を提供する触媒としての最適な後者（具体的なコア商品）を検討すべきとされる。また、イノベティブなアイディアか否かの判断基準として、そのアイディアの活用によって、ペルソナの行動変容が起こるのか（起こらない場合は改善アイディア）の検討が求められる。

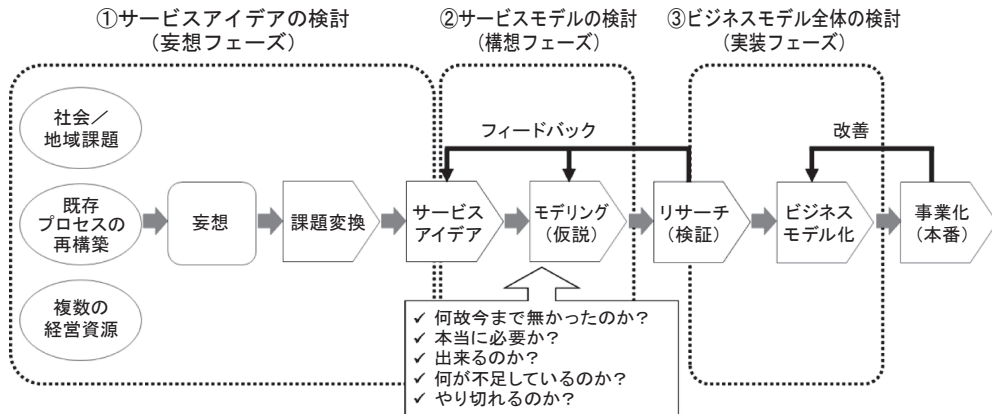
次にアイデアをサービスモデル化する「構想」フェーズでは、「チャンネル（CH）」、「顧客関係（CR）」、「主要なリソース（KR）」、「主要な活動（KA）」、「主要パートナー（KP）」といった

BMC の他の要素との関わりを仮説的に設計したうえで、そのモデルの妥当性をリサーチにより検証することが目指される。例えば、「ターゲット顧客の行動特性・感情特性を刺激し、〇〇という行動が引き出せるはずだ」、「△△サービスが利益貢献・コスト低減貢献・市場拡大貢献に通じ、主要パートナーとして協力してくれるはずだ」等の仮説のもとでいったんサービスモデルを設計するが、それが本当に正しい想定であるかを実際の潜在顧客やパートナー候補に対する調査（ヒアリングやアンケート等）により検証するのである。また、サービスアイデアが明確化されたこの段階以降では、「アドバイス会」やチーム活動への講師・アドバイザーの介入を通じて、各チームのサービスモデル等へのフィードバックの機会も積極的に設けられる。各チームは、こうしたデータに基づく仮説検証や他者からのフィードバックを通して、自分たちが提案するサービスアイデアについて、「何故今まで無かったのか?」、「本当に必要か?」、「出来るのか?」、「何が不足しているのか?」、「そのサービスをやり切れる（覚悟はある）のか?」といった視点でより深く検討することになる。もし仮説が検証されなかった場合や想定通りにサービスモデルが機能しないことが明らかになった場合などは、ターゲット顧客や価値提案の内容も含め、サービスモデルの要素のピボットが検討される。

最後に、サービスモデルをビジネスモデル化する「実装」のフェーズでは、これまで検討してきた BMC の各要素に加えて、「プロフィットプール（収益の源泉）」と「競合差別化の内容（クローズ戦略）」が検討され、全体としての「ターゲットビジネスの市場規模」が推定される。なお、BMC では「収益の流れ（RS）」と「コスト構造（CS）」という要素も検討されるが、多様なステークホルダーのエコシステムで形成される DX ビジネスでは、収益モデルはより複雑となるため、これらは「マネタイズ」の問題として別途より詳しい検討がなされる。

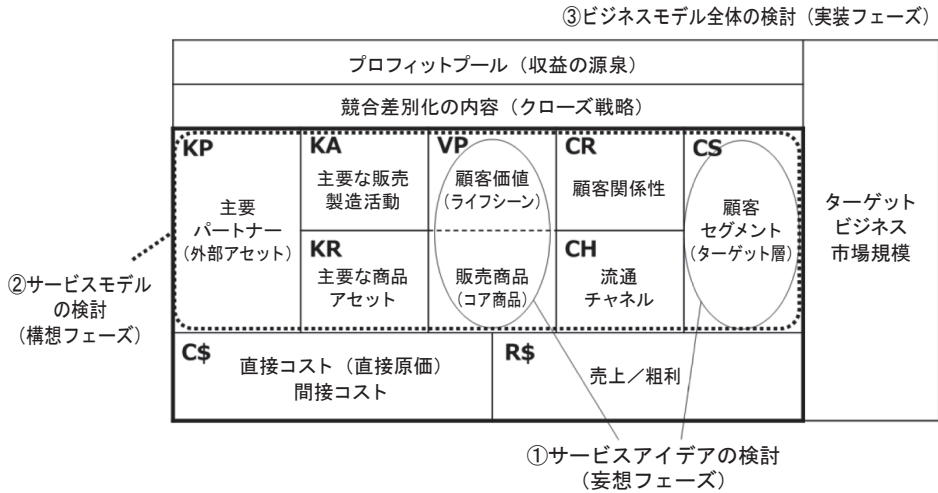
以上のプロセスを通じて作成されたビジネスモデルは、最終的に事業企画案としてまとめら

図 1 KBP のビジネスモデル設計の全体プロセス



(出所: KBP の講義資料より作成)

図2 拡張されたビジネスモデルキャンバス（BMC）



（出所：KBPの講義資料より作成）

れ、「最終発表会」にて30分間のプレゼンテーション（チームからの説明と質疑応答を含む）が行われる。ここで事業化の判断がなされれば、提案したチームメンバーの所属する企業との共同事業として具体的に検討が進められる。ビジネスモデルとして改善すべき点が指摘され、サービス提案としては意義が認められるもののすぐには事業化が難しいと判断された場合には、「継続検討」としてKBP終了後、有期限でチーム毎の検証作業とビジネスモデルの改善が進められる。

#### 4-4. 方法論レクチャーで活用されるフレームワーク

方法論レクチャーでは、こうしたBMCをベースとしたビジネスモデル化の枠組みだけでなく、各フェーズで有用な知識やツールも講義されるため、参加者はそれらを活用して事業企画のチーム活動を進めていく。

##### ①妄想（アイデア出し）

最初の「妄想」のフェーズでは、各チームが「実現したい・解決したい課題は何か?」、「提供されるサービスアイデアによってもたらされる顧客価値とは?」といった発想を膨らませ、サービスアイデアの創出へとつなげることが期待される。インプットの講義では、継続的なDXビジネス創出の重要性、事業企画全体を通して意識されるべき「リーンスタートアップ」手法の概要、アイデア出しの2つのアプローチ（目的主導：Causation / 手段主導：Effectuation）、行動変容のサービスアイデアへ組み込む発想、持続的なビジネス成長に必要な7つの要素、といった内容が説明される。

さらに、「オズボーンテンプレート」<sup>17)</sup>、「シンギュラリティ大学メソッド」<sup>18)</sup>、「四則演算法」<sup>19)</sup>などの強制的にアイデアを生み出す仕組みや、「リフレーミング」<sup>20)</sup>といった複数のアイデアの発想法が紹介され、参加者はこうした方法の活用をレクチャーでの演習やチーム活動を通じて体得していく。

こうしたプロセスの進め方には、いくつかのポイントがある。

第一に、はじめから具体的な製品・サービスのアイデアを発想すべきではなく、まずは顧客課題を解決する仕組み・機能や価値に関するアイデアの創出が求められることだ。「妄想」フェーズで目指される到達点は、ターゲット顧客の象徴的なモデルであるペルソナを特定し、彼／彼女の感じている課題及びシーンに基づいて、アイデアを整理することである。したがって重要なのは、ペルソナをネガティブな感情にしているもの(課題)を特定し、その解消のためにはどのような仕組み・機能が必要か、をチームが明確化することである。

こうした整理を助けるために、KBPでは「シナリオ・テンプレート」と呼ばれるフォーマットが活用される。このテンプレートで整理されるべき要素には、ペルソナのプロフィール(属性や趣味、性格、習慣など)、ペルソナがネガティブな感情になるシーン(いつ・どこで)、ペルソナが抱えるネガティブな感情(課題)とその事由、上記状況を形成するペルソナの感情特性・行動特性と、ペルソナに影響を与えている主要な人物(ステークホルダー)及び環境因子が含まれる。それらを整理したうえで課題の真因を明らかにし、特定された解決すべき課題に対して、ペルソナにポジティブな感情変容・行動変容をもたらすサービス概要(アイデア群)、ポジティブな変容の内容(サービスが提供する顧客価値)が提案されるのである。

ただし、チーム資源に基づいて「私たちが何ができるのか?」からアイデア出しをするパターンでは、必ずしも最初から特定のペルソナ像やその課題が明確でないことも考えられる。その場合には先述の通り、まず想定顧客やパートナー候補を全て挙げ、彼／彼女らに対して許容可能なリスクの範囲で繰り返しPOCを用いた検証を行うことで明確化していくべきとされる。

例えば、過去のKBPで生み出された「共稼ぎ世帯で役割分担が見える化し、家事育児に対する夫婦の認識の差を埋める」というアプリのサービスアイデアは、当時として非常に新規性が高く、女性活躍や少子化といった社会課題に対する意義も大きい企画として高い評価を受けた。最初にチームメンバーが発想したアイデアは、AI技術を活用した知育玩具のような全く異なるものだったが、チーム活動を通じてペルソナの課題の真因が追求される中で、「家事育児負担に対する夫婦の認識の差」が解決すべき顧客課題として明確化されたのだった。

第二に、アイデアの実現可能性に関しては、いったん判断を留保することだ。先述したアイデア発想法活用の結果、期待される顧客価値は大きい反面、新規性の高さゆえに実現性が低い

と見なされるアイデアが生まれる場合もある。新製品開発プロセスにおいて、市場化されれば成功したろうアイデアを排除してしまうことは「ドロップエラー」と呼ばれるが、実現性が低いものを簡単に切り捨てることでこうした過誤を増やす恐れがある。KBPでは、実現性が低いと見なされるアイデアを前に進めるべきか否かは、チームのリスク許容範囲を超えない限りにおいて、実効性を検証しながら見極めていくことが推奨されている。つまり、一見新規性が高すぎるアイデアのように思われるものでも、それがチームとして有意味と判断されるならば、まずは許容可能なリスクの範囲でPOC（試作）を検討してみる。POCを主要な関与者へ打診・交渉した結果、アイデアに対するコミットメントが獲得できる（例えば、想定顧客から好ましい反応を得る、パートナー候補から協力を得られる）ならば、実効性も高いため推進すべきと考えられるのである。逆に、想定したコミットメントが得られない場合には、関与者からのフィードバックを踏まえて積極的にピボットすべきと考えられる。

こうした考えの背景には、事業アイデアのMVP（Minimum viable product：実用最小限の製品）をなるべくコストをかけずに試作し、顧客からの反応をフィードバックし、試作品やサービスアイデアを改善する、というサイクルを繰り返すことで成功率を上げる、リーンスタートアップ（Ries 2011）の発想がある。

## ②構想（サービスモデル化）

次に、「構想」のフェーズでは、アイデアを「サービスモデル」へとデザインすることが求められる。このフェーズで特徴的なのは、ペルソナだけではなく、ペルソナのポジティブな感情変容・行動変容に影響を与える主要ステークホルダーの視点を組み込んで、サービスに求められる機能がより精緻に定義されることである。具体的には、「妄想」のフェーズで生み出されたアイデア群のうち優先度の高いものについて具体的な使用シーンを想定した上で、シーンに現れる「主要ステークホルダー」と「環境因子」を抽出し、それらが「サービス」に要求する機能をデザインする、というステップで検討される。

例えば、「スポーツが上手になりたい学生（ペルソナ）に対するオンライン指導サービス」（e.g. オンラインで映像を送ると画像解析とプロの視点による指導を受けられるサービス）というアイデアについて、「競技未経験者が指導顧問である高校のテニス部における活用」を具体的な使用シーンとするならば、主要ステークホルダーには、「オンライン指導をするプロ」や「高校の指導顧問」が含まれることになる。ペルソナである学生は、サービスに対して「自分の欠点を具体的に知りたい」や「自分に合った練習メニューを知りたい」など複数の機能を要求すると考えられるが、一方で「プロの指導者」は「自分の専門以外の知識（ケガをしない身体づくりやストレッチなど）も知りたい」、「他の指導者と情報交換をしたい」といった機能、「顧問」は「学生の上達の状態を知りたい」、「他校のチームとの差を知りたい」などの機能を求めること

が想定されるだろう。

また、サービスが相互作用するステークホルダーは、必ずしも人間に限定されない。サービスの使用シーンに影響を及ぼす組織や制度、施設といった人工物、あるいは光や天候、生物などの自然物が存在する場合には、それら「環境因子」が要求する機能もまた考慮しなければならないと考える。先のオンライン指導のサービスの例では、タブレットなど活用のためのデバイスや Wi-Fi などの通信環境の影響を受けることが想定されるため、それら環境因子の制約(要求する機能)もまた、サービスデザインに組み込む必要がある。

以上のプロセスを経て、サービスの機能をブレイクダウンした後に、具体的なサービス設計として整理していく。要求されるサービス/機能は、どのような提供物を通じて実現されるのか、その提供形態、求められる操作性、品質/性能、サービスが取得すべきインプット情報と処理結果として生み出されるアウトプット情報などを、一覧表として整理し POC を策定する。

このフェーズのもう一つの特徴は、こうして一旦サービスの設計を行った後、時間軸(顧客動線)を動かして、サービスの拡張可能性が検討されることだ。上述のようにサービスデザインでは、まずは一時点の使用シーンを切り取ることで機能の詳細が設計されるが、一方で、顧客のサービス使用とそれによる価値の実現(ネガティブな感情をポジティブに変容させること)は、サービス使用の事前・事後を含む一連の時間的流れの中で経験されるものである。したがって、サービスの利用によってペルソナの感情・行動がポジティブに変化するならば事前・事後の経験も変化すると考えられるため、そこで生まれるネガティブな感情を解消し、ポジティブな感情を最大化するように、サービス機能を拡張できないか、と発想するのである。実際には、こうした時間軸を考慮したサービス適用は、「カスタマー・ジャーニー・マップ」などのテンプレートを用いて、利用前・利用中・利用後におけるペルソナの具体的な行動と感情変化を整理することで検討される。

例えば、過去の KBP から生まれたサービスに、観光事業を支援する公益財団法人のサービスとして社会実装された「インバウンド観光客に対する AI を活用した旅先コンテンツと電子クーポンの提供」を行うアプリケーションがある。従来紙で配布されていたガイドブックを電子化する中で、ビジネスモデル自体が大きく変革された事例である。加盟店の広告費で制作されていた紙のガイドブックは掲載施設・店舗の数に制約があったが、ペルソナであるインバウンド観光客の満足を最大化するためには、旅先コンテンツの拡充と、周遊経路や嗜好に応じたタイムリーな情報提供が必要だと考えられた。そのため、ガイドブック掲載料の無償化によりコンテンツを増やし、さらに顧客動線や国別の嗜好に合わせた個別リコメンドの機能を提供する一方で、掲載料の代わりに電子クーポン配信によって施設・店舗へと誘客することで収益増加も実現するモデルが設計された。加えて、サービス利用により旅行者の価値が最大化され



ば、旅行前・旅行後の感情・行動変化も想定されたため、例えば旅行前には属性・訪問回数に応じたふさわしい旅行ルートを計画できる機能、旅行後には思い出・感動を共有するための機能、といった、拡張的なサービス機能を構想することも可能になったのである。

加えて、この段階においてターゲット顧客層の拡張可能性もまた検討される。これまでのプロセスでは市場規模は追わず、たとえニッチでも特定のペルソナとその課題に特化して具体的なサービスデザインが構想される。初めから想定顧客を広くすれば、ペルソナの課題への理解と対応を阻害する恐れがあるためだ。その代わり、サービスデザインが明確化した段階で、同じサービスが他のペルソナからどのように評価されるかという視点で、顧客層が広がらないかの検討がなされるのである。

「構想」フェーズでは、加えて BMC を構成する他の要素である、「顧客関係 (CR)」<sup>21)</sup>、「チャンネル (CH)」<sup>22)</sup>、「主要な活動 (KA)」<sup>23)</sup>、「主要なリソース (KR)」<sup>24)</sup>、「主要パートナー (KP)」<sup>24)</sup> を考えることで、サービスデザインの完成が目指される。

### ③実装（ビジネスモデル化）

最後の「実装」フェーズは、サービスモデルをビジネスモデル化する段階である。ここでは、これまで設計してきた BMC の要素に加えて、「競合差別化の内容（クローズ戦略）」と「プロフィットプール（収益の源泉）」、「ターゲットビジネスの市場規模」が検討される。事業計画に対する投資の意思決定をする上では不可欠な、新しいビジネスの市場規模の見込みや事業としての収益可能性は、この最終段階においてはじめて具体化される。

「競合差別化の内容」として検討されるのは、追従する競合他社に対していかに持続的な優位性を維持するかという価値獲得の問題である。具体的には、サービスを構成する機能アセットについて、技術などを秘匿または特許権などの独占的排他権を実施できないか、あるいは顧客価値を形成する仕組みのビジネスモデル特許取得やブラックボックス化できないか、といったクローズ・モデルの知財戦略が検討される。

「プロフィットプール（収益の源泉）」や「ターゲットビジネスの市場規模」は、同じサービスデザインでもマネタイズ的设计により大きく変化する。とりわけ DX ビジネスでは、事業者がサービス享受者である顧客から対価を受ける「直接モデル」はマネタイズの一形態に過ぎない。例えば Google の検索エンジンサービスのように、顧客は無償でサービスを利用できる一方で、そうしたサービス享受者の情報や場を提供することにより、彼／彼女らに商品・サービスを提供する企業等のステークホルダーから対価を得る「間接モデル」も多く用いられている。また、サービス価格の設定に関しても、定価を設定する「定額モデル」以外に、利用量に応じた「従量制」や需要に対応して価格を変動させる「変動制モデル」も考えられる。どのようなマネタイズの方法が最適かは、サービスの性質やターゲット顧客の特性、サービスを通じ

て実現すべきビジョンに基づき検討すべきとされる。

こうしたマネタイズの意思決定は、基本的に次のように進められる。はじめに、「構想」フェーズで整理された主要なステークホルダーの中から、サービス提供によりベネフィットを得るステークホルダー（企業や団体など）を抜き出す。次に、それらのステークホルダーがベネフィットを感じる（嬉しい）事由について仮説を立てた上で、必要であれば（サービスコンセプトを逸脱しない範囲で）追加サービスのデザインと全体の補正を行い、マネタイズのパターン（直接モデルか、間接モデルか、あるいは無償か）を整理していく。こうして設計された収益モデルと、見込まれるステークホルダーの規模が推定されれば、事業展開した場合の市場規模もまた推定可能になる。

なお、BMCの要素である「コスト構造（CS）」に関しては、7Ssで構成される資源（ハードのS: Strategy/Structure/Systems及びソフトのSs: Shared Values/Skills/Staff/Style）に関する間接コスト、ならびに4Ps（Product/Price/Place/Promotion）に関わる企画・マーケティングの直接コストの試算が含まれる。さらには、資金計画書や、企業全体としての事業ポートフォリオ、資源配分の視点も考慮した、経営企画・財務機能設計の問題も検討されることがある。

#### 4-5. モデルの検証と事業化の意思決定

最終的に策定された事業企画は、KBPの活動最終日に実施される報告会で各チームによるプレゼンテーションが行われ、合理性、フィージビリティ、マーケットビリティ、事業体ケイパビリティ、斬新性（ユニーク性）、投資額等の観点から審査員による評価を受けることになる。ただし、これまで確認してきたビジネスモデル化のプロセスでは、特定のペルソナが抱える課題を解消するサービスを“妄想”することを出発点とし、また主要なステークホルダーの要求を“妄想”することでサービス機能及びマネタイズの設計がなされる。いわばニーズに関する複数の仮説を設定し、それらに基づきビジネスモデルの詳細が設計されてきたと言える。

そのため、ペルソナやステークホルダーが本当に仮説通りのニーズ・感情を抱き、期待通りの反応をするかについては、アイデアやPOCができた段階で必ず検証を行うべきだと考えられている。実フィールドで仮説を検証する方法にはヒアリングやアンケート調査など様々あるが、「想定した通りに感情が変化するか？（サービスが受け入れられるのか？）」、「サービスに想定するお金を払っていただけるのか？」といった仮説を検証し、その結果をフィードバックして仮説を修正し、再度サービスモデル／ビジネスモデルを検討して、より実効性の高い事業企画として仕上げていくことがチームにとっては重要となる。

## 5. 考察

こうした新たなビジネスモデル創出に向けた KBP の取り組みからは、先述のように事業化に進んだ企画も複数生まれており、一定の成果を残していると言える。また 2019 年度からは、過去に KBP にパートナー企業として参加した大手 B to C メーカーが主体となり、KBP と同じ事業企画プログラムを自社で展開する例も生まれており（兵働氏が同様に講師を務め、日本ユニシス及び他のパートナー企業の社員と立命館大学の学生がチームメンバーとして参画している）、社内プロジェクトにとどまらない更なる広がりを見せている。

一方で、KBP の取り組みは、どのような業界・組織の大企業にとっても、破壊的イノベーションに繋がり得る新たなビジネスモデルを生み出す最適な施策である、と言い切ることはできない。実際に、KBP のプロセスで活用される方法論自体も、過去の経験を通して見出された気づきを踏まえて毎年改訂が加えられており<sup>25)</sup>、兵働氏自身も完成形と見なしているわけではないと言える。

それでも、価値基準の変化を伴う新たなビジネスモデルの創出という困難な課題に対し、社外のパートナーと共に取り組んでいくために、どのようなプロセスや工夫が求められるのか、という本稿の研究課題に対して、KBP の実践は有益な示唆を提供すると考えている。以下では、それらを整理してみたい。

### 5-1. 事業性ではなくメンバー間の合意に基づく妥当性の判断

既存企業が新規事業を生み出す際に直面する大きな課題として、事業アイデアのスクリーニングのために従来のビジネスモデルにおける価値基準を活用できない点が指摘された。新規事業を組織的に推進するには、事業アイデアを前に進めるべきかを何らかの方法で評価することが不可欠である一方で、もし既存事業と同じ基準で評価しようとするれば、破壊的イノベーションに繋がりうるアイデアを排除する恐れがある。

KBP で生みされた事業企画が最終的に評価される場合は、事業化の意思決定権限を持つ各社の役員・管理職が審査員として参加する最終報告会である。そこで事業化が決定された提案は、その後日本ユニシスとの共同事業として検討が進められる。ただし、この最終報告会に至る過程では、積極的に事業アイデアのスクリーニングがなされることはない。複数回実施されるアドバイス会も、その目的は企画内容の選別ではなく、アイデアの改良やピボットのためのフィードバック獲得が中心となる。つまり、事業化すべきか否かの意思決定はできる限り延期したうえで、KBP のプロセスの中ではいかに企画の実効性を高められるかに注力するのである。

KBP において、あるサービスアイデアを前に進めるか否かに最も影響する基準は、事業性ではなくむしろ、チームを構成するメンバーが、ペルソナとその課題、そして最終的には課題解決サービス案に合意できるかどうかだろう。なぜならば、明確なターゲット顧客像がチーム内で共有できない限り、後の段階でステークホルダーを特定してサービスの機能設計をすることも、時間軸を動かしてサービスの拡張可能性を検討することも、行き詰まると考えられるためだ。

また、こうしたターゲット顧客やその課題は、多くの場合、公式的なマーケットリサーチを基に特定されるわけではないことも特徴と言える。アイデアが革新的であるほど、いまだ存在していない市場機会を分析によって特定することはできない。市場機会の認識は、むしろチームメンバーとそのパートナーによる「意味形成 (sense making)」(Weick 1995) の結果として生み出されるのであり、それが事業としての妥当性に根拠を与えていると言える。このような KBP のプロセスのスクリーニング基準について、兵働氏は「検討メンバー及びそのパートナーの『創造されたアイデアは必ず必要だ (課題解決になる)』という“熱量”だ」と表現する。

## 5-2. 関係性と共通言語の構築を通じたリソース結合

妥当性評価の難しさに加え、ビジネスモデル創出を社外のアイデアを取り入れたオープンイノベーションの体制で推進するならば、そもそも誰をパートナーすべきか、社外のどのようなリソースがイノベーション創出に重要であるかを、事前に特定することにも大きな困難が生じる。また、仮に事業アイデアに必要なリソースを持つパートナーを見極めて共に事業開発を進めるとしても、成果が不確実な中ではアイデア自体をピボットせざるを得ない事態も起こり得る。

KBP では、サービスモデル化のフェーズで獲得が構想されるパートナーを除けば、チームメンバーとして共に事業企画をするパートナー企業は全て、元々日本ユニシスのクライアントである DX 推進に積極的な大企業だ。そうしたクライアント企業のうち、B to C ビジネスで新規事業を模索しており、オープンイノベーションの取り組みにも積極的な企業に対して KBP の事務局が声をかけ、次期のカリキュラムに参加するパートナー企業が決定する。日本ユニシスとパートナー企業は、もともとは ICT ソリューションベンダーとクライアントの関係ではあるものの、KBP ではクライアント自身の課題を解決するサービス開発（これはすなわち性能向上を目指す持続的な技術変化と言える）ではなく、それぞれの参加者が構想するアイデアを新規ビジネスとして実現することを目的としている。したがって、パートナー企業からの参加者がもたらすリソースはクライアントのニーズのような市場情報には限定されず、日本ユニシスの参加者が持ち込むリソースも ICT の知識のような技術情報にとどまらない。

また KBP のカリキュラムは、兵働氏が講師を務め、すべての参加者は同じ受講者の立場で

「方法論レクチャー」を受講することからスタートする。この仕掛けは、事業創出で活用されるフレームワークを学習するためのみならず、業界・組織ごとに異なる知識体系を持つチームメンバーが、相互に知識をやり取りするために不可欠な共通言語を構築する上でも重要な場として機能している。こうした共通言語の存在は、オープンイノベーションにおける調整コストを低減する上で極めて重要だと言える(清水・星野 2012)。また同じ受講者としての仲間意識が醸成されるため、企業人/学生、ベンダー/クライアントといった立場の違いを超えて、チームメンバー間の対等な対話を促すことにも寄与していると考えられる。

これまで確認してきたように、KBPにおけるパートナー企業との関係性は、事業にとって必要なリソースを持つゆえに構築されるわけではない。むしろ、対話可能な関係性が先に構築されることで相互理解が促され、各メンバーが持っている固有のリソースの価値が別のメンバーによって見出される、という逆の順番で、重要なリソースが特定されていくのである。実際チームには、ビジネスの経験や知識を持たない学生もメンバーとして参加するが、メンバー同士の何気ない会話から引き出された学生固有の関心や悩みから、新規のサービスアイデアに繋がる課題が発見されることも少なくない。

### 5-3. 非予測的コントロールに基づく新規事業の推進

最後に、こうしたKBPの新規事業企画プログラムの特徴は、環境の不確実性に対するアプローチとして近年注目を集める「非予測的コントロール」(non predictive control) (Sarasvathy 2001, 2008)とも多くの共通点を持っていることが指摘できる。

これまで議論したように、価値基準の変化をとまなうイノベーションは、従来のビジネスモデルを前提にその潜在性を適切に評価することはできない。アイデアが革新的な製品・サービスに繋がり得るものであるほど、最初の段階で市場ニーズは明確ではないため、いくら調査によって追加情報を収集し成果を予測しようにも、その確率予測には大きな不確実性が伴う。

一方で、こうした高い不確実性に繰り返し対処した経験を持つエキスパートの起業家を対象とする意思決定実験からは、予測ではなく「コントロール」に集中することで望ましい成果を導こうとする傾向が明らかにされている(Sarasvathy 2008)。こうした非予測的コントロールに基づく起業家的思考様式は、全体として「エフェクチュエーション(effectuation)」と呼ばれ、具体的な要素として(1)目的ではなく手段に基づき「何ができるか」を発想すること(「手中の鳥」の原則)、(2)期待利益ではなく最悪の事態における損失の許容可能性を重視すること(「許容可能な損失」の原則)、(3)事前のコミットメントによるパートナーシップを通じて未来のコントロール可能性を高めること(「クレイジーキルト」の原則)、(4)既存のケイパビリティやリソースだけでなく、偶然を柔軟に取り入れて活用すること(「レモネード」の原則)、といったヒューリスティクスから構成される。

KBP のプロセスに見られる、まずチームメンバーが持つ知識や活用可能なリソースからアイデアを発想することや、リスクが許容できる範囲で POC を検討し、潜在顧客やパートナー候補への交渉を繰り返すというパターンは、エフェクチュエーションの「手中の鳥」の原則や「許容可能な損失」の原則との親和性が高いことが理解できる。成果の予測可能性が極めて低いからこそ、すぐに活用できる手段と限られたリスクテイクの範囲で、ともかくサービスアイデアをアウトプットすることが重視される。

ただし、自分たちでできることに着手するだけでは有望な新規事業に繋がるとは考えにくい。実効性を高めるプロセスで重要になるのは、アウトプットされたアイデアに対し、できる限り他者のリソース（視点やアイデア、ネットワークを含む）を組み込み、最初に妄想されたアイデアや構想されたサービスモデル自体の変換・拡張を繰り返すことである。

KBP において、こうした他者からのフィードバックを組み込んだアイデアの変換は、まずチーム内のメンバー間で起こり、結果として特定のペルソナとその課題・課題解決サービス案についての合意形成に至る。さらに、POC による検証やアドバイス会など、チーム外のステークホルダーに対してサービスモデルを打診・交渉するプロセスを通じて、更なるフィードバックが獲得される。その結果、サービスモデルの前提であった仮説が支持されない、あるいは逆に、顧客・パートナー候補から想定外のコミットメント（支持や別のアイデア、リソース提供など）を得た場合には、そうした結果を組み込んだサービスモデルのピボットが行われる。このように、外部環境との相互作用により要素を継続的に追加し、プロジェクト自体を再形成していく側面は、「クレイジーキルト」の原則や「レモネード」の原則に関わっていると言える。

こうした変換・拡張を繰り返し、ビジネスモデルの実効性はますます高まっていく。最終報告会の審査員となる日本ユニシス及びパートナー企業役員・管理職もまた、チームメンバーに対して重要なリソースを提供するパートナーの一形態であると見なすことができる。彼らがコミットメントを提供することで、それらの既存企業が推進すべきイノベーションとしての正当性が獲得されるのである。

## 6. おわりに

日本ユニシスの KBP の事例を通して、次の点を確認することができた。第一に、いまだ市場が存在せず大きな不確実性と伴うイノベティブな事業開発であっても、チームメンバーによる意味形成を通じて明確な市場像を持つことは可能であり、それがパートナーと共有されることが事業企画を推進する足場になっていること。第二に、そうした共通の市場認識を生み出すための前提として、多様な価値観（文化）を持つメンバー同士が対等に対話できる関係性や

共通言語の存在が重要であることだ。互いが持つアイデアやリソースの価値は、他のメンバーによって、時には本人が思ってもいなかった形で見出される得るのであり、つまり市場機会の認識は、相互作用の結果として共創されるものだと言える。

本稿で得られた示唆は、イノベーションに繋がる機会がどこかに存在していると考え、それをいかに「発見」するかには焦点を当てる先行研究（e.g. Shane 2000）、ならびに、社外のルートを含めて価値あるアイデアやリソースを探し求める事業開発の実践に対して、新たな視点を提供するものと考えている。

ただし、こうしたアプローチがとりわけ有効なのは、新規事業開発の中でも、顧客や価値基準における非連続性を伴うゆえに、従来のビジネスモデルの延長線上で考えることができない場合である。逆に、依拠すべきビジネスモデルが当初から、またはある時点で確立されているのであれば、新規事業をより大きく成長させ、競争に対応しつつ利益を安定して獲得していくために、より分析的なアプローチで技術やリソースならびに顧客の評価を行い、価値保持を可能にする戦略構築をすることも求められるだろう（栗木 2021）。

新規事業が直面する問題空間の特性を見極めたうえで、アプローチを使い分けることが重要だと言える。

#### <注>

- 1) 実際には、Christensen（1997）においては、「破壊的イノベーション」ではなく「破壊的技術」ということばで表現されている。しかし、「破壊的技術」は「急進的」技術、「独創的」技術といった用語と同等のものとして扱われる傾向にあったため、誤解を避けるために Christensen & Raynor（2003）では、「破壊的技術」の代わりに「破壊的イノベーション」という用語を用いている。
- 2) たとえば破壊的技術の一つの事例として取り上げられている、ハードディスクドライブ業界における 8 インチ・ドライブの顧客となったのは、ミニコンピュータのメーカーという新しい顧客だった。Christensen（1997）によれば、それまでハードディスクドライブの主要顧客だったメインフレームのメーカーにとって、8 インチ・ドライブは、従来型の 14 インチよりも 1MB あたりコストが高い魅力のない製品に過ぎなかったが、新しい顧客は自分たちにとってより重要な、小型であるという特徴を高く評価した。また破壊的技術は従来技術とコスト構造において異なっており、メインフレームで用いられる 14 インチ・ディスク・ドライブ・メーカーの平均的な粗利益率は 60% に及ぶのに対し、ミニコンの 8 インチ・ディスク・ドライブ・メーカーの粗利益率は 40% にすぎなかったが、それでも収益をあげられるコスト構造を持っていることが指摘された。
- 3) 実際 Christensen（1997）の事例でも、8 インチ・ドライブのメーカーは、登場した当初は容量の低さでメインフレームの市場の要求に応えることができなかったが、ミニコンという新しい市場での利用が開始されると、ミニコン市場の需要の 2 倍近い年率 40% 以上のペースで容量を増やせるようになっていった。その結果、80 年代半ばには、メインフレームに必要な容量を供給できるようになり、1MB あたりのコストも 14 インチのそれを下回ったため、14 インチ・ドライブの実績あるメーカーの顧客を引きずり出し始め、最終的に 14 インチ・ドライブのメーカーは全て撤退を余儀なくされたのである。
- 4) Christensen and Raynor（2003）, p.58.

- 5) Christensen and Raynor (2003), p.58.
- 6) Christensen and Raynor (2003), p.55.
- 7) Christensen (1997), p.64.
- 8) 「バリューネットワークの中では、各企業の競争戦略、とりわけ過去の市場の選択によって、新技術の経済的価値をどう認識するかが決まる」(Christensen (1997), p.63.) とされる。
- 9) Christensen and Raynor (2003), p.247.
- 10) 一般社団法人日本経済団体連合会「Society 5.0 –ともに創造する未来–」(<https://www.keidanren.or.jp/policy/society5.0.html>) 最終閲覧日：2021年2月19日。
- 11) 株式会社 WiL 共同創業者 CEO の伊佐山元氏が、2012年12月ごろから使い始めた比喩的な表現であるという (日本生産性本部 2018)。
- 12) 「既存の組織には、複雑な承認プロセスやルール、しがらみなどが多く、迅速で大胆な取り組みには適していない場合が多い。本体トップの意思のもとで、出島に権限、人材、資金、技術を投入し、全権委任かそれに近い形で自由に活動してもらうことでイノベーションを起こすことが有効である。」と述べている。
- 13) 公益財団法人日本生産性本部「『イノベーションを起こすための工夫』に関する大企業アンケート報告書」(<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/R19attached2.pdf>) 最終閲覧日：2021年2月19日。
- 14) 訳書、「まえがき」、p.xi.
- 15) オープンイノベーションでは、ビジネスモデルを企業内での R&D プロジェクト評価に力を注ぐ認知装置と位置付け、ビジネスモデルに合致するプロジェクトを拾い立ち、合致しないものは捨てるべきとされる (Chesbrough 2006, Chesbrough & Rosenbloom 2002)。
- 16) 日本ユニシス関西支社と立命館大学との関係では「受託研究」という関係のもと、秘密保持契約書を交わした。参加した学生は、経営学部の専門演習・専門科目で商品企画プロセスを学ぶ学生、及び全学のイノベーター養成プログラムに参加する学生であり、学生の時給・交通費は「研究委託費」として大学側に支払われ、大学から学生に支払いが行われた。
- 17) 「オズボーンテンプレート」とは、Osborn (1948) が提案した創造的な努力によってアイデアを生み出すための方法を元にした発想法である。具体的には、他の用途 (Other uses)、模造 (Adapt)、変更 (Modify)、拡大 (Magnify)、縮小 (Minify)、代用 (Substitute)、再配列 (Rearrange)、逆転 (Reverse)、結合 (Combine) という 9 つの視点を用いて、強制的に商品/サービスのアイデアを生み出す。
- 18) KBP で紹介されている「シンギュラリティ大学メソッド」は、シンギュラリティ大学でイノベータティブなアイデアを想起させる多くのメソッドの中で、半強制的にアイデアの種を作り、そこからアイデアを具現化していく 1 つのメソッドである。
- 20) KBP で活用されるリフレーミングとは、既存のバリューチェーンを構成するプロセスの省略や入れ替えによって、新たな顧客への提案価値を生み出すことを指す。一般には、「アンバンドリング」や「リ・バンドリング」とも呼ばれる。
- 21) 「顧客関係 (CR)」は、ターゲット顧客が、信頼・安心して「欲しい」「使ってみたい」と思える関係性をどのように構築するかのデザインである。KBP のプログラムでは、佐藤 (2017) より、持続的な関係構築の要素として、「インセンティブ (切掛け)」、「リアルタイム性 (多接点)」、「不確実性 (ゲーミフィケーション)」、「ヒエラルキー (ポジションの見える化)」、「コミュニティ (参加者交流の機会)」、「寿命 (改革・変化)」、「共同幻想 (共有できる価値観)」の要素をモデルに反映することを重視している。
- 22) 「チャネル (CH)」としては、サービスの「プロモーション」、「提供」、「フォロー」の 3 つの段階でそれぞれ商品・サービスのコンセプトを壊さないようなチャネルがデザインされる
- 23) 主に、販売活動と製造活動の 2 種類が想定される。販売活動には、オンライン/リアル店舗、直販/間接販売といった選択肢があるが、いずれの場合も顧客価値及び顧客関係性を壊さないようにデザイ



- ンされるべきとされる。製造（サービス生成）活動も、内製／外部調達を選択肢があるが、スピードを重視し、在り物の活動を最優先で考えるべきとされる。
- 24) 「主要パートナー (KP)」では、顧客価値を形成する主要素であり、サービス提供において代替が効かない「コアパートナー」と、代替可能な「サブパートナ」が区別され、コアパートナー以外ではできるだけ独立したパートナーからの調達が望ましいとされる。「主要なリソース (KR)」とは、サービスを構成する機能を提供するための、あるいは主要パートナーとの関係構築において提供される、自社のリソースである。
- 25) 直近では、コロナ感染症対策として全てのカリキュラムがオンライン化した中でチームビルディングの課題が認識され、またメンバーが自身の所属組織に固有のリソース（資源・資産・ナレッジ）を洗い出せず十分に活用できなかったという改善点が見つかったため、今後プロセスの再考などを実施する予定であるという。

#### <参考文献>

- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press. (大前恵一朗訳 (2004) 『オープンイノベーション：ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部.)
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press. (栗原潔訳 (2007) 『オープンビジネスモデル：知財競争時代のイノベーション』翔泳社.)
- Chesbrough, H. & Schwartz, K. (2007). “Innovating business models with co-development partnerships.” *Research-Technology Management*, 50(1), pp.55-59.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies.” *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp.529-555.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator’s Dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社)
- Christensen, C.M. and Raynor, M.E. (2003). *The Innovator’s Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳 (2003) 『イノベーションへの解』, 翔泳社)
- 樋原伸彦 (2017). 「オープン・イノベーションと CVC 投資」『早稲田国際経営研究』, 48, pp.71-78.
- Katz, R. & Allen, T.J. (1982). “Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups.” *R&D Management*, 12(1), pp.7-20.
- Katila, R. & Ahuja, G. (2002). “Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction.” *Academy of Management Journal*, 45(6), pp.1183-1194.
- 川上智子 (2010). 「オープン・イノベーションと市場情報のマネジメント」『研究 技術 計画』 25 (1), pp.47-54.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin: New York. (奥隅榮喜訳 (1959) 『危険・不確実性および利潤』文雅堂書店)
- 楠木建 (2001) 「価値分化：製品コンセプトのイノベーションを組織化する」『組織科学』 35 (2), pp.16-37.
- 楠木建・阿久津聡 (2006) 「カテゴリ・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』 39 (3), pp.4-18.
- 栗木契 (2021) 「エフェクチュエーションと競争戦略の補完性」『国民経済雑誌』 近刊.

- 三品和広・三品ゼミ (2013) 『リ・インベンションー概念 (コンセプト) のブレイクスルーをどう生み出すか』 東洋経済新報社.
- 日本生産性本部 (2018) 『「イノベーションを起こすための工夫」に関する大企業アンケート報告書』 (<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/R19attached2.pdf>) 最終閲覧日: 2021 年 2 月 19 日.
- Osborn, A.F. (1948) *Your Creative Power*. New York: Charles Scribner's Son. (豊田晃 (2008) 『創造力を生かす』 創元社)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. (小山龍介翻訳 (2012) 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』 翔泳社)
- Reis, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business. (井口耕二訳 (2012) 『リーンスタートアップ』 日経 BP)
- Sarasvathy, S.D. (2001). "Causation and Effectuation: Towards A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency." *Academy of Management Review*, 26(2), pp.243-288.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise. New horizons in entrepreneurship research.*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing. (加護野忠男 監訳, 高瀬進・吉田満梨訳 (2015) 『エフェクチュエーションー市場創造の実効理論』 碩学舎)
- 佐藤航陽 (2017) 『お金 2.0 : 新しい経済のルールと生き方』 幻冬舎.
- Shumpeter, J.A. (1926). *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977) 『経済発展の理論 (上)』 岩波書店)
- Shane, S. (2000). "Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities." *Organization Science*, 11(4), pp.448-469.
- 清水洋・星野雄介 (2012) 「オープン・イノベーションのマネジメント: 探索と知識マネジメント」『一橋ビジネスレビュー』 60 (2), pp.28-41.
- 玉田俊平太 (2015) 『日本のイノベーションのジレンマ: 破壊的イノベーターになるための 7 つのステップ』 翔泳社.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations (Vol.3)*. Sage. (遠田雄志・西本直人訳 『センスメイキングインオーガニゼーションズ』 文眞堂, 2001 年)
- 柳沢樹里 (2019) 「大企業におけるオープンイノベーション: 生きた出島戦略」『NRI パブリックマネジメントレビュー』 191, pp.1-9.