JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	大企業におけるビジネス機会の特定(Opportunity recognition)(技術戦略と事業戦略)
Author(s)	本荘，修二；大江，建
Citation	年次学術大会講演要旨集，19：779-782
Issue Date	2004-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7182
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

2J20　大企業におけるビジネス機会の特定（Opportunity recognition）

○本荘修二，大江　建（早大）

1．本研究の位置づけ

事業環境の変化速度が年々高まりつつある中、新たな事業機会の特定がますます困難かつ重要になっている。近年、日本の大企業は、多くの技術開発がビジネスに結びつかず不良在庫化し、死の谷にはまっているという言い方もされている。では、なぜこういった現象が生じるのだろうか。

市場と乖離した技術開発ではビジネスとして結果を得るのは困難である。また、よい技術を開発しても、ビジネスの初期設定を誤ると、修正にコストと時間がかかり、ともすると事業が実質的に起ち上がらなくなる。

新事業において重要な工程は、事業となる前の段階から事業化され成長を目指す段階まで、いくつかに分けられる。これまでの研究は、事業計画や事業化後のマネジメントなどが主であり、事業の種を見いだし、それをビジネスの構想として練り上げる前工程については、研究が不足している。前工程でも、事業案件のスクリーニングや、研究開発テーマの選択についての研究はあるが、種から事業化へといった一連の流れが分断された個別の議論にとどまっている。

また、ベンチャー起業家は、多くの場合、一人あるいはごく少人数で事業の種を見いだし事業化していくが、大企業ではいくつもの部門と人が関与する。つまり、組織の大きさと複雑さを克服しなければならない。一連のプロセスとして全体観を持ちかつシステム的に新事業創造のメカニズムを解明することが有効と考えられる。

2．Opportunity Recognition とは？

Opportunity recognition は欧米、特に米国の Entrepreneurship（ここでは起業家精神という訳語を用いる）研究で最も注目されているテーマの一つであるが、日本ではまだその概念すら十分に取り入れられていない。

多くの人は見逃すあるいはチャンスとしてとらえないものを、起業家はそれに気が付くあるいは発見し事業化していく。しかし、市場との適合性やビジネスとしての設計が不十分なまま、いいかえると種から一足飛びに事業化に進み、その拙速さ故に失敗し軌道修正を余儀なくされることがある。大企業では新事業の経験者が少なく、既存事業の枠組みで考えがちであり、やはりこのステップを軽視することが多い。

また、opportunity recognition は訳語が確定していない。本研究では、ビジネス機会の特定という表現を使用したい。これは、opportunity が単なるアイデアのよ

うな種を意味しているのではなく、ビジネスの基本設計を含むものであるからである。recognition は、後述するように、seed generation, そして opportunity identification, development, evaluation を含んでおり、認識や発見ではなく、特定という表現にした。

3．先行研究からの示唆

基本的なビジネス機会の特定プロセスについては、ヒルズ(Hills et al. 1995, 2000, 2001)らをはじめ、いくつかのモデルが提示されているが、いずれも種から事業化の過程についての構造化を試みている。例えば、認知→発見と創造→開発と評価、あるいは最初の新事業アイデア→潜在的な新事業の機会→新事業スタートの意志決定、といった説明をしている。

大企業におけるラジカル・イノベーションの研究では、アイデアの創造→ビジネス機会の特定→初期評価、からなるプロセス、ならびにアイデア・クリエーター、ハンター／ギャザラー（収集者）、評価者を重要な役割とし、「ラジカル・イノベーション・ハブ」のコンセプトが提唱されている(Leifer et al. 2000)。ここでは、ビジネス機会を蓄積し適宜アクセスを可能にするレポジトリー機能が指摘されている(O'Conner and Rice 2000)。

しかし、ビジネス機会の源は多様であり、また必ずしも適切なビジネス機会が取り上げられるわけではない。大企業のラジカル・イノベーション探求の失敗は、技術的な問題よりも、ビジネスや組織的な適応の問題による(Christenson 1997, Grandstrand, Pater and Pavitt 1997)。例えば、ビジネス・モデルについての検討は、技術が製品化される最初の応用分野の選択に際して、かなり初期から始まるのだが、こうした意志決定を担う科学者は、ビジネス・モデルについて意識が欠けている(O'Connor, Rice, and Leifer 2001)。

起業家によるビジネス機会の特定については、かなり研究されてきている。ビジネス機会の特定に影響する要素について、いくつかの研究は(Ardishvili and Cardozo 2000)次の三要素が主要なものとしている：

- Entrepreneurial alertness（起業家的な油断のなさ（待機して狙う））
- Information asymmetry and prior knowledge（既存の知識と情報の獲得）
- Social network（社会的ネットワーク）

これらの重要な要素について、大企業についても、適応できる可能性があると考えられる。

4．大企業におけるフレームワーク

大企業におけるビジネス機会の特定プロセスについては、4つの主な活動で構成されると考える：

種(アイデア/技術)の創造 → 種の採集 → 種の育成 → 意志決定

Create　Hunt/gather　Develop　Decide

- 種の創造：ビジネスの種となるアイデアや技術の創造
- 種の採集：組織の内外からビジネスの種となるアイデアや技術を探索・収拾し、同時に種を提出する受け皿となる。また、レポジトリ（種の資源庫）としての機能を含む。
- 種の育成：種をもとにビジネスの基本的なデザインをし、ビジネス機会へと発展させる。
- 意思決定：ビジネス機会を評価し事業化の可否の意思決定をすすめる。

なお、意思決定だけでなく、採集、育成の段階でも、選別がはたらく。

このプロセスは、各活動間で相互作用があり、例えば Decide による戦略的意図や新事業に取り組む意気込みなどが他の活動を行うチームに伝わらないと、プロセス全体のパフォーマンスに影響する。同様に、種の採集で、正しい選択が行われず、種の創造を担うチームに適切なメッセージが伝わらなければ、種の創造の多寡に影響する、と考えられる。またプロセス中では、ベンチャー企業と同様、Hunt と Develop という中間の機能が弱いと思われる。

大企業の場合も、プロセス全体を通して、市場との距離が課題となる。市場と乖離した創造では事業化は難しく、市場ニーズや市場構造に対して種をどうビジネスとして形成していくかがポイントとなる。

5．ケーススタディ

これらのフレームワークを三つの通信技術系大企業に適用してケーススタディを行った。

日本の官僚的な大企業においては、ビジネス機会の特定プロセスは、分断され、各主要活動は停滞し、それを担うチームは適性に欠け、経営トップのリーダーシップは空洞化している。内部資源の豊富さと投入量に反して、結果が得られていない。これは典型的なケースとも言える。

日本のオーナー系の急進的な大企業は、創業者がプロセスの大半を自ら行い、ベンチャー企業と同様なプロセスだったが、一人では負えない部分での困難が若干あり、課題となっている。これはオーナー主導の大企業での典型例かと思われる。これは創業起業家への過度の依存という問題をはらむが、大胆かつ大型のビジネス機会の特定のためには有効である。

米国の急成長の大企業は、すでに創業チームは社におらず、組織として経営され、社外資源を活用した新製品の取り込みで業界をリードしている。そこでは、ビジネス機会の特定がプロセスとして確立しており、組織としての取り組みと適材適所のマネジメントが行われている。システマティックなプロセスと、採取・育成といった中間工程の活動の充実度、そして外部資源の活用において、一つの参照モデルとすることができる。

後の二つは、ビジネス機会特定の適性のあるトップの強力なリーダーシップ、そして組織的な仕組みという、それぞれ異なる形態だが、高パフォーマンスのプロセスを実現している。

6．仮説と今後の研究課題

現時点での仮説は次のようなものである：

・4つの主要活動のどれか一つが弱ければ、ビジネス機会特定プロセスのパフォーマンスは低くなる。

・4つの主要活動のどれか一つが弱いと、他の活動にも弱くなるものがある。特に、後工程に近いものであるほど、他の活動への影響は大きい。また、後工程ほど前工程の活動に影響する。

・各活動を担うチームが三つの特質をどう満たしているかが影響する。

・日本の大企業は、全般的に中工程（採取、育成）の活動が弱い。

・技術と市場の壁は重要な課題であり、全般的に市場との連携が重要である。

これらを検証し、さらなる示唆を得るためにさらに調査研究を進めたい。今後の研究にあたり、以下の点について留意する必要がある。

意思決定：この活動は全プロセスに影響する。社としてのフォーカスなどの戦略を伝えなければ、種の創造・採集・育成の活動は方向性を定められず、十分に機能しなくなる。また意思決定を担う者・チームは、当該ビジネス機会についての知識が不十分であることが多い。

種の育成：適切な技術テーマであってもビジネスとしてのターゲット市場や適用分野、セールス・マーケティングのアプローチなど、基本的な絵柄を描くことが求められる。しかし、博士取得の技術者や保守的なスタッフ要員に、新たなビジネス機会の育成は容易ではない。

種の採集：何を創造したらよいか導かなければ、モチベーションにも影響する。そして、ビジネス機会はタイミングが極めて重要となるため、いまは難しくても将来のためレポジトリーが有効になる。

種の創造：市場とのギャップやマネジメントの問題に影響される。また、オープン・イノベーション的に社外から種を採集する場合と、社内から獲得する場合で、プロセスが異なる。

また、ビジネス機会のタイプについて、考慮する必要があると考えられる。リスク、投資規模、時間、既存事業との距離など、様々なビジネス機会があるが、たとえば既存事業と大きく異なり大きな投資を伴うビジネス機会は、異なるリーダーシップを必要とする。したがって、事業の規模、既存事業との距離について配慮するなど、事業の特性について分析・比較の際に、鑑みる必要がある。また、一つの社内・グループ内にある複数の（不完全な）プロセスの理解と整理が求められる。