

Marketing Conference

アクター間における能力あるいは意志のマッチング
—価値共創の可能性を高める螺旋状の改善プロセス—

2019年10月20日

首都大学東京大学院
宮脇靖典

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
3. 分析視角
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについての
ケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

本日の報告アウトライン

1. はじめに

2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
3. 分析視角
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについてのケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

1. はじめに

(1) 価値共創の基本的な視点

プロバイダーと顧客の関係を対立的に捉えるのではなく、相互に資源統合をはかるアクター間の関係として捉える(所有者と利用者の直結が予想されるシェアリングエコノミーに対して、ひとつの視点を提供するもの)。

(2) 本稿の目的

アクターの能力や意志が資源統合について握るいくつかの鍵を見いだした上で、それらを統合した分析の枠組みを提示する。



先行研究の限界(次章で言及)

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
3. 分析視角
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについての
ケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

2-1. 資源性に対する評価と資源化の機会に対する見極め

(1) 資源統合における2つの鍵

資源性(resourceness)に対する評価と、資源化(resourcing)の機会の見極め。

* 資源性：潜在的な資源の品質と実現性を反映するものであり、アクターのスキルやナレッジによって決定される。

** 資源化の機会：潜在的な資源同士の組み合わせが新しいサービス・オフリングと結びつく機会を促す。

(Lusch & Vargo, 2014)

(2) 資源統合の内容や枠組みに関する議論が不十分な現状に対する批判

情報化が進展した今日の価値共創において重要なのは、アクターである企業と顧客がそれぞれに資源の保有状況をにらみつつ(自他の資源性を評価しつつ)、資源化の可能性を高めようとする資源統合のプロセスである。(庄司、2018)

2-2. アクターの能力と意志

(1) 資源統合のプロセスにかかわる2つの問題

アクターの能力の問題 (Vargo, Maglio & Akaka, 2008)

→ 資源性に対する評価を左右する問題

アクターの意志の問題 (村松, 2015 & 2017; 小野・藤川・阿久津・芳賀「共創志向性」, 2013)

→ 資源化の見極めを左右する問題

(2) アクターの能力と意志の問題に関する議論の余地

アクターの能力や意志が資源統合のプロセスに対してどのように作用するのかについての議論が、これまであまりみられない。



価値共創についてダイナミックなプロセスが指摘されている (藤川・小野・阿久津, 2012) 以上, アクターの能力や意志における事後創発的な側面およびそれがもたらす資源統合への作用の視点を加えて議論する余地がある。

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
- 3. 分析視角**
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについてのケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

3-1. アクター間における能力あるいは意志のマッチングへの注目

(1) アクター間における能力のマッチング

そのレベルは、自他のナレッジやスキルの資源性に対するアクターの評価の的確さに加えて、必要とされるナレッジやスキルのアクター間における補完関係によって決まる。

(2) アクター間における意志のマッチング

そのレベルは、資源化の機会の見極めに対するアクターの熱意に加え、資源化の機会を見極める条件がどの程度アクター間で共有されているかによって決まる。

図1 アクター間における能力あるいは意志のマッチングのパターン

		アクター間における意志のマッチング	
		十分	不十分
アクター間における能力のマッチング	十分	パターン I	パターン III
	不十分	パターン II	パターン IV

筆者作成

3-2. 分析の枠組みの提示

パターンⅠについては、対象としない。

パターンⅡについては、必要とされるナレッジやスキルがアクター間の資源統合によっても十分調達できない場合を、対象とする。

パターンⅢについては、どのような条件が整えば資源化の機会を見極めるのかについてアクター間で十分共有できていない場合を、対象とする。

パターンⅣについては、パターンⅡおよびⅢが対象とする場合が同時に生じた場合を、対象とする。

図2 アクター間における能力あるいは意志のマッチングの改善

		アクター間における意志のマッチング	
		十分	不十分
アクター間における能力のマッチング	十分	パターンⅠの改善 マッチングの改善を必要としない。	パターンⅢの改善 資源化の機会を互いに見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整える。
	不十分	パターンⅡの改善 資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補う。	パターンⅣの改善 資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補うとともに、資源化の機会を互いに見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整える。

筆者作成

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
3. 分析視角
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについての
ケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

4-1. リサーチ・デザイン

(1) ケース・スタディを主な研究方法として採用した理由

アクターの能力や意志における事後創発的な側面およびそれがもたらした資源統合への作用の視点から、時間軸を伴いかつ文脈性の高い議論となる点を考慮した。

(2) 対象事例の選定にあたってBtoB(企業間)取引関係に注目した理由

アクターの能力や意志による影響を受けやすい点を考慮した。

(3) 富士フィルムの事例を取り上げることにした理由

事業転換の活路を価値共創に見いだしていく過程において、R&D部門の向き合うアクターが、同じ部門内から社内の他部門へ、さらに社外の顧客へと移り変わっていった点を考慮した。

4-2. 事業転換をめざした「融知創新」の促進

富士フィルムの「第二の創業」と呼ばれた事業転換のコンセプト「融知創新」。

「融知」: 異分野の技術者の知識や思考プロセスを融合させること。

「創新」: 新たな破壊的イノベーション技術と価値観を創造すること。

「融知創新」の拠点として開設された富士フィルム先進研究所



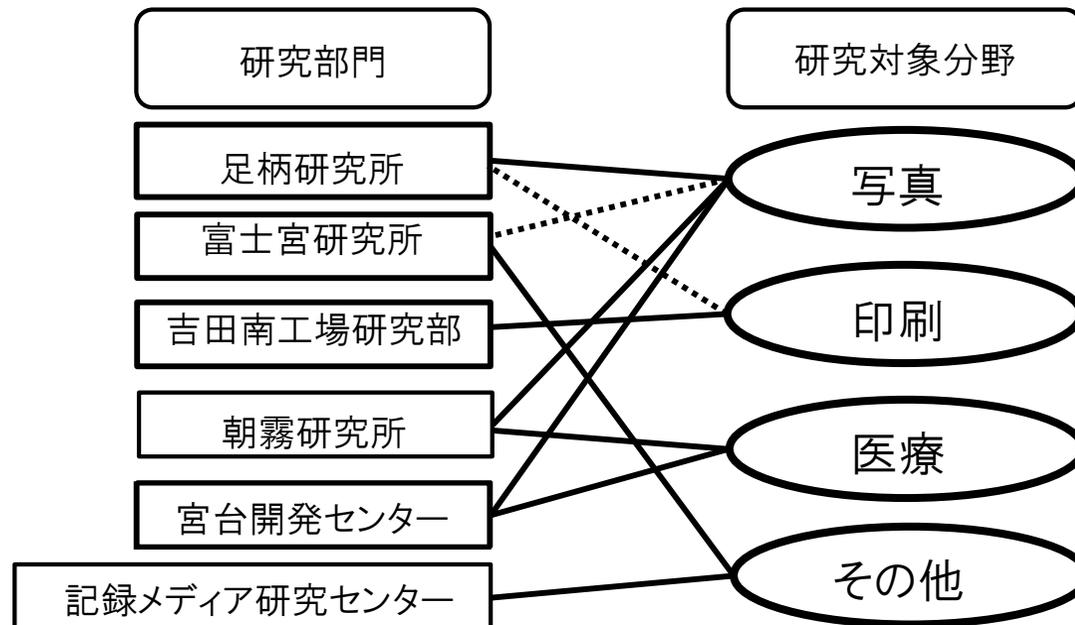
<https://www.fujifilmholdings.com/ja/rd/structure/index.html>

4-3. R&D部門の組織変革当初における挫折

先進研究所に集約されることによって、研究開発者間の閉鎖的な組織文化「暗室文化」が「融知創新」の阻害要因となることが明らかになった。

能力のマッチングを改善する動きによって、その動きを阻害する意志のアンマッチングが表面化したといえる。

「融知創新」以前における富士フィルムの研究開発体制



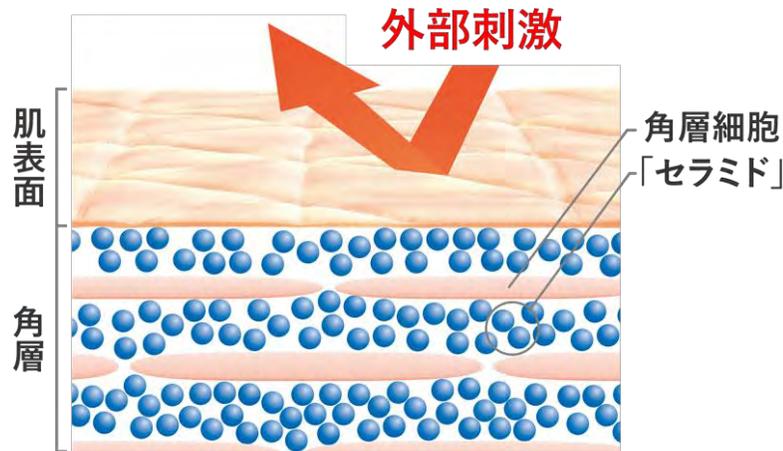
* 同社提供資料に基づいて筆者作成

4-4. 研究開発者間における「融知創新」の促進

若手の研究開発者を中心に異分野間のコミュニケーションを促すワークショップに参加させることになったが、その結果、専門的な内容を異分野の他者にわかりやすく伝えるコミュニケーションスキルのレベルに格差があることが明らかになった。

意志のマッチングを改善する動きによって、その動きに追いついていかない能力のアンマッチングが表面化したといえる。

ヒトのセラミドについて、積み木ブロックを用いて説明するコミュニケーション・スキル



〈肌断面イメージ図〉



<https://www.kao.co.jp/curel/curelceramide/ceramide/>

4-5. R&Dと事業の両部門間における「融知創新」の促進

機能性化粧品の商品化は、肌にとって何が必要なのかという同じ問いについての答えを考えさせることにより、異分野間に加えてR&Dと事業の両部門間のコミュニケーションが円滑になって実を結んだものであるが、その一方で、開発シーズの検証を重視するR&D部門とビジネスニーズの検証を重視する事業部門との意識の隔たりが明らかになった。

能力のマッチングを改善する動きによって、事業部門という新たなアクターとの間における意志のアンマッチングが表面化したといえる。



<https://fujifilm.jp/personal/skincare/index.html>

4-6. R&D部門と法人顧客の間における「融知創新」の促進

事業部門が引き取り手になりやすい技術とは何かという意識を深めてもらうため、R&D部門に社外出展への積極的な参加が促されたが、R&D部門と法人顧客の間でコミュニケーションが活発になった一方、前者が売りたい技術と後者が買いたい技術の隔たりが明らかになった。

意志のマッチングを改善する動きによって、法人顧客という新たなアクターとの間における能力のアンマッチングが表面化したといえる。

売りたいのは、アルミ陽極酸化技術？

買いたいのは、たとえばモルフォ蝶の羽の色彩を再現できるような技術？



<https://www.fujifilm.co.jp/rd/laboratory/index.html>

4-7. Open Innovation Hubの開設による 「融知創新」の機会の常設化

技術の需給をめぐる能力のマッチングを改善する動きが、できるだけ多くの技術について、そのビジネスニーズを検証することができる常設の場である、Open Innovation Hubの開設につながり、その改善に継続的に取り組む出発点となった。

FUJIFILM Open Innovation Hub

富士フィルムの技術的アプローチから、新たな価値を“共創”する場



<https://www.fujifilm.co.jp/rd/process/index.html>

本日の報告アウトライン

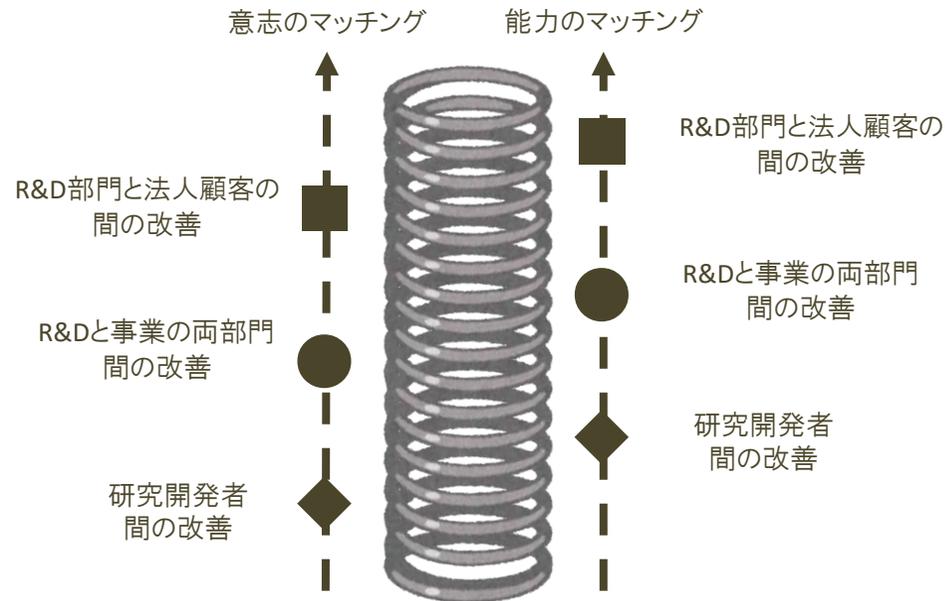
1. はじめに
2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
3. 分析視角
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについての
ケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

5-1. 3つの異なるアクター間におけるマッチングの改善

当初R&D部門内(研究開発者間)で始められたアクター間の能力あるいは意志のマッチングの改善は, R&Dと事業の両部門間へ, さらにR&D部門と社外の法人顧客へと, 進展していった。

その改善プロセスは, 螺旋状である。(次節で言及)

図3 富士フィルムにみる能力あるいは意志のマッチングの螺旋状の改善プロセス



筆者作成

5-2. 螺旋状の改善プロセスから得られた3つの発見事実

- (1)能力のマッチングと意志のマッチングの間にみられる相互作用
能力と意志のいずれか一方のマッチングの改善が、他方のアンマッチングを表面化させている。
- (2)そのアンマッチングを表面化させるきっかけ
あるアクター間のマッチングを改善する動きが、新たなアクターとの間におけるコミュニケーションの活発化をもたらしている。
- (3)スモールスタートから段階的に拡大するマッチングの改善
R&D部門内というスモールスタートから、社内の部門間へ、さらに法人顧客という社外のレベルへと段階的に拡大して、結果的に全社レベルにおけるマッチングの改善につながっている。

本日の報告アウトライン

1. はじめに
2. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志
3. 分析視角
4. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについてのケース・スタディ
5. 考察 ー螺旋状の改善プロセスー
6. 今後の課題

6. 今後の課題

(1) 議論が尽くされていない点

とりわけ、アクター間における能力あるいは意志のマッチングの状況に対する的確な把握とその改善の鍵を握るものは何かについて。

(2) 富士フィルムの事例が示唆するもの

第三者的存在の役割。

(全社レベルのマッチングの継続的な改善におけるOpen Innovation Hub の役割)

(3) 今後の研究課題

組織内第三者機関に限らず、独立した第三のアクターの可能性も視野に入れた上で、アクター間における能力あるいは意志のマッチングの状況に対する的確な把握とその改善の鍵を握る第三者的存在の生成と役割について明らかにする。

付. 参考文献

浅見正弘(2016)「企業の事業転換とオープンイノベーション」『産学連携学』12(2)48-54

富士フイルム株式会社ホームページ <https://www.fujifilm.co.jp>

伊丹敬之(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社

菊澤研宗(2014)「組織の合理的失敗とその回避:取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究』56(6)87-101

Lewin, K.(1946)“Behavior and development as a function of the total situation”,
Reprinted by permission from Manual of Child Psychology, by Carmichael, L., John Wiley & Sons (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』ちとせプレス、2017年)

西口敏弘(2000)「場への学際的接近」『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社

野中郁次郎・紺野登(2000)「知識創造:ダイナミックな組織知に向けて」『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社

柴田友厚・児玉充・鈴木潤(2017)「二刀流組織からみた富士フイルムの企業変貌プロセス」『赤門マネジメント・レビュー』16(1)1-22