


シンスターレポート Vol.17 - 2017年11月21日
「オープン・ビジネス・イノベーション時代に必要とされる
コラボレーション力とは？」

OJT代行型研修
使える研修・活きる研修のパイオニア
株式会社シンスター 



永田 博士(ながた ひろし)
株式会社シンスター
コンサルタント

近年、他社とコラボレーションしてビジネスを創り出すオープン・ビジネス・イノベーションの取り組みが広がっている。本レポートでは、この取り組みが広がっている背景と取り組みを推進するために必要なコラボレーション力について解説する。

海外では、異なる企業が各々の強みを持ちよりビジネスモデルを変革する「オープン・ビジネス・イノベーション」という取り組みが広がっている。中でも、アマゾンが、複数の企業と共同でプリンター、洗濯機などの機器にあらかじめ消耗品使用量を計る機能を組み込み、インクや洗剤が切れそうになると自動で判断して注文するサービスである“Amazon DRS (Dash Replenishment Service)”を2016年より提供しているのは有名な話だ。

近年、ようやく日本でも、このオープン・ビジネス・イノベーションの取り組みが広がりつつある。アスクルが提供する消費者向け通販サイトLOHACOは、2014年、12社のメーカーと共同で、購買データを共有し、商品開発や販促に活かす取り組み“LOHACO EC マーケティングラボ”を始めた。今では121社が参加しており、その中で魅力的な新商品開発や参加企業同士共同での販売促進策立案を行い、成功を収めている。またコマツは、GEと提携して鉱山における生産設備の稼働データを共同で分析し、運用効率化を提案するサービスを2015年より行っている。みずほ銀行は、2016年にソフトバンクと共同出資し、J.Scoreという会社を設立。2017年9月よりAIを使った個人向け融資サービスを開始した。

しかし、まだ成功している企業は決して多くはない。その要因の一つとして挙げられるのが、日本企業に多く見られる自前主義へのこだわりではないだろうか。多くの日本企業は自前主義の文化が長く続いたことで、他社の異なる価値観を受け入れた上で切磋琢磨して、新たに何かを生み出すといったオープン・ビジネス・イノベーションに必要なプロセスを苦手としている。そのため、いざ時代がその流れを必要としてきた今、取り組みを開始しようと思ってもなかなか思う様に進められていないのではないかと考えられる。オープン・ビジネス・イノベーションが求められる背景は後述するが、この動きをより広げていき、企業がスピーディな環境変化の中で生き残っていくためには、そこで物事を動かしていく人材の育成が早急に求められている。

弊社でも、環境変化を的確に捉えられる人材、新たなビジネスモデルを企画出来る人材、他社とビジネスを上手く進めていける人材といった、いわゆるオープン・ビジネス・イノベーション時代に欠かせない人材の育成に関する相談を受けることが多くなってきた。

そこで先日、『オープン・ビジネス・イノベーション時代に必須の「コラボレーション力」育成プログラム体験セミナー』を開催した。セミナーでは他社とオープン・ビジネス・イノベーションを実現する、つまり他社とコラボレーションしてビジネスを創り出すために必要なスキルを育成するプログラムの一

部を体験いただいた。本レポートでは、セミナーの冒頭で、弊社代表の井上が人材育成情報提供セミナーと称して講演した「オープン・ビジネス・イノベーション時代に求められるコラボレーション力」の一部に関して概説する。

【オープン・ビジネス・イノベーションが広がっている背景】

コラボレーション力についてふれる前に、オープン・ビジネス・イノベーションの取り組みが日本の企業で広がっている背景について解説したい。そもそも、当然のことながらイノベーション、つまり新しい価値（モノ・サービス）を創り出す取り組みは、昔から行われている。トヨタのプリウスや、ソニーのウォークマンなど枚挙にいとまがない。しかし、それらは各企業が個社ごとに行なう取り組みにすぎなかった。一方で近年は、冒頭にいくつか例示した通り、複数社が共同で新しい価値を創り出す、オープン・ビジネス・イノベーションの動きが広がってきている。これは何故だろうか？

オープン・ビジネス・イノベーションの取り組みが広がっている背景として、まず一つ目に国内市場の超成熟化があげられるだろう。例えば、ビール・発泡酒・第3のビールをあわせたビール類の市場規模は年々縮小している。これはビールを飲む人数は変わらなくても、高齢化が進むことで胃袋が小さくなり需要が減っていることが市場縮小の要因の一つである。このように需要が減ると、作れば作っただけ売れるわけではなく、消費者の細かいニーズに対応しなくては売れない時代になってきている。そういった細かいニーズに対応するためには自社だけでなく他社の力も借りて、様々な角度から消費者の動向を分析することが必要となってくる。

二つ目の背景として、成長市場を求めて海外新興市場への進出を目指すものの、新興市場は進化のスピードが速いため、必ずしも日本の成功モデルが機能するとは限らない状況であることがあげられる。例えば電話では、新興市場では、ガラケーは使われることなく、最初に持つ携帯電話がスマホである。ポケベルから始まり長い年月をかけてスマホを持つまでになった日本のビジネスモデルがそこに当てはまるわけではなく、現地の状況に合わせたビジネス展開が必要となってくる。さらに現地新興企業や海外の強豪企業との競争も激しく、それらに対抗するためには自社のリソースだけでは対応しきれなくなっているのが現実である。

三つ目の背景として、ITの進化があげられる。特にインターネットの普及により、ネットを使ってすぐに情報が拡散される時代になった。また、クラウド、IoT、AIなどのイノベーションをおこすための武器をIT企業が安価で提供するようになってきており、どの企業でも比較的容易に手にすることができるようになったことで、新しいビジネスを考えてもすぐに模倣されるということが起こるようになった。

これらのようなビジネスを取り巻く様々な環境変化が要因となり、スピーディに、低コストでビジネスを創らないと勝てないような状況が生まれている。そこで勝ち残るためには自前主義では限界があるため、冒頭にあげたような他社と強みを持ちよりビジネスを創り出すオープン・ビジネス・イノベーションの取り組みが広がっているのだ。

【オープン・ビジネス・イノベーションを起こすために必要なコラボレーション力】

しかし、オープン・ビジネス・イノベーションを起こすためには、それを仕掛けて、ビジネスを創り出す事ができる人材が必要である。それでは、その人材にはどのような力が求められるのだろうか？

まず、世の中で起こっている様々な環境変化や事象を正確に掴み、そこからビジネスの仮説を考える力が必要である。しかし、それは容易な事ではない。スティーブ・ジョブスの様な天才であれば話は別だが、多くの場合一人の力で、考え、実行出来ることには限界がある。そこで、必要な関係者とともに個人が考えたビジネスの「種」を基に議論し、その考えを実現可能な具体的なアイデアにまで深めたり、様々な可能性を検討してアイデアを広げたりすることで、ビジネスの「種」を価値ある「ビジネスモデル」に昇華する取り組みが必要となってくる。この取り組みを推進する力をシンスターではコラボレーション力と呼んでいる。

ではこのコラボレーション力とは具体的にどのようなスキルなのか、前述の“LOHACO EC マーケティングラボ”の事例を基に考える。

このマーケティングラボには、LOHACO の社員を始め、参加企業各社から社員が派遣され、約 400 人が「商品開発」「広告プロモーション」「AI 研究」等といったテーマ別の分科会に分かれて色々と議論し、新しい商品や販促のアイデアを生んでいる。またそこでは、ラボとしての活動に留まらず、メーカー各社がそれぞれコラボレーションを行い、個別の取り組みもどんどん進めているという。例えば、朝食という切り口でデータを見ると、野菜ジュースとシリアルは併売率がとても高いという分析結果が出た。これに気づいたメーカー同士が、まとめて値引き販売する「まとめ割」の販売を進める等、次々に各社がコラボレーションし、新しいビジネスを創り上げている。

こういったコラボレーションを成功させるには、まずはデータの分析結果を基に目標を定め、その目標を達成するために適切な協業企業をいかに選定し、巻き込むかといったスキルが重要になってくる。また、協業企業もさることながら、社内の経営層をいかに巻き込むかも重要なポイントである。前述の「まとめ割」など、「長い間培ってきた売り方と違うことをするには、やはりトップダウンでないと難しい」と LOHACO 事業本部の木村事業本部長は語っている。LOHACO では年に一度、メーカー各社の経営層向けのコンソーシアムを開催し、LOHACO ならではのマーケティング手法の有効性をアピールする機会がある。担当者はそのような場も活用し、うまく経営層も巻き込んでいくことが成功のための重要なポイントである。取り組みが大きくなればなるほど、一人の力でできることは限られてくるため、誰を、どんな目的で、いつ、どんな方法で、誰が巻き込むべきかを戦略的に考えて行動に移す力が必要になってくるのだ。シンスターではその力を「巻き込み力」と呼び、コラボレーション力を高めるスキルの1つとして考えている。

続いて、コラボレーションする他社や自社内のキーパーソンを巻き込むことに成功したら、目標達成のためにどのような取り組みを行うのか、議論を進める必要がある。しかし、参加企業の業界は消費財、食品、化粧品、医薬品、衣料品など多岐にわたっており、時にはライバル企業と組むこともあるため、議論の参加者たちの問題意識、経験、そして着眼点はバラバラであることが多い。このような参加者同士が議論をすると、議論の前提部分、つまり言葉の定義や検討を進める際のスピード感、物事を進める際の優先順位などが異なるため、一見うまくまとまったように見える議論でも、実は相互の認識が微妙にずれているということが多く、そのようなことが起こらない様にするためにも、まずは議論の場で共通理解を醸成することが何よりも重要である。そのためには、それぞれがそれぞれの立場で発言をし、

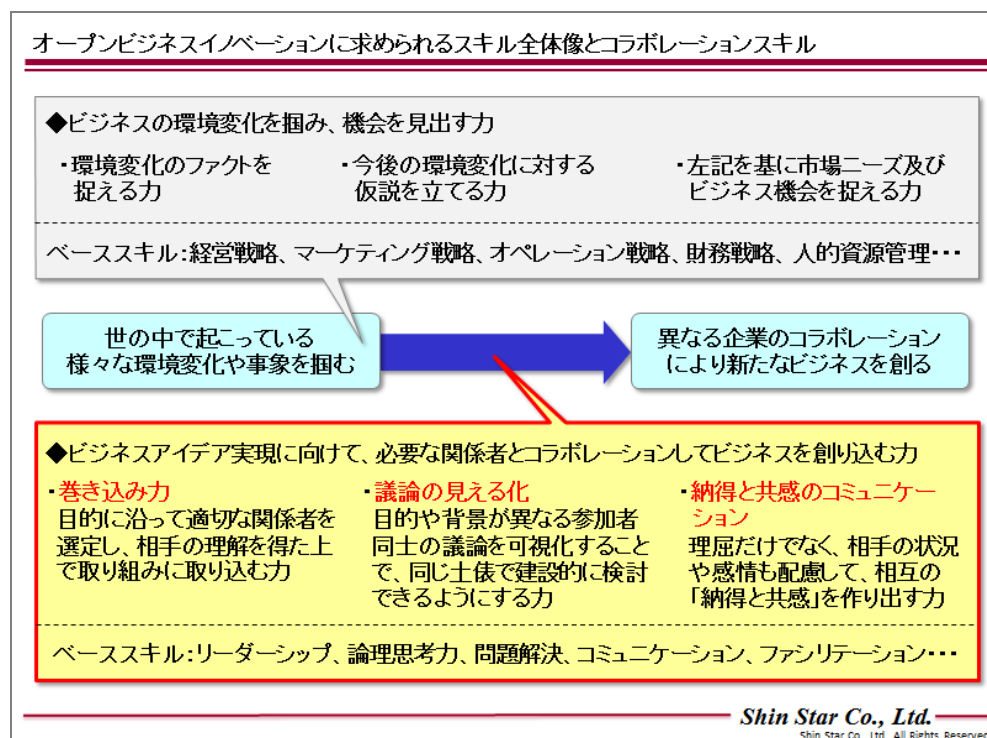
リアルタイムで流れていく議論を、ホワイトボード等を活用して、図示・図解しながら構造化して整理する、いわゆる「議論の可視化」が有効である。その場で議論の抜け漏れが確認できるだけでなく、全員の認識や立ち位置を随時確認できるため、会議後の結論を各自が持ち帰る際の認識ずれを防ぐことが可能になる。シンスターではこれを「議論の見える化」力とし、オープン・ビジネス・イノベーションの取り組みの際には全員が必ず身に着けておきたいスキルとして位置付けている。

最後に、会議・打ち合わせの議論の場はもちろん、会議で決まったことを実行に移す際に、利害関係が必ずしも一致しない他社の担当者、もしくはマーケティングラボ内での議論を全く知らない自社の担当者に動いてもらわなければいけないシーンが必ずでてくる。新しい取り組みに対して全ての関係者が快く感じているとは限らない中、負の感情を抱く人の協力がどうしても必要な場合もある。そのようなときには、相手に対して、「決まったことだから」と強引に押し通す、もしくは理屈で説得するだけでは、決して主体的な協力を得ることはできない。その際には、相手の立場や感情も理解した上で、どのようなコミュニケーションが必要なかをよく考え、前述の巻き込み力も駆使しながら、相互の「納得」と「共感」を創り出すようなコミュニケーション力が必要となるのだ。「納得」に加え、その考えに「共感」して動いてもらう。複数社がベクトルを一つにあわせて取り組みを推進していくためには、「納得と共感のコミュニケーション」も欠かせないスキルの1つである。

オープン・ビジネス・イノベーションの取り組みを進めていく人材には様々なスキルが求められるが（下図参照）、シンスターではその中でも特に先述した3つの力を早急に高める必要があると考えている。

- ①目的に沿って適切な関係者を選定し、相手の理解を得た上で取り組みに巻き込むスキル
- ②目的や背景が異なる参加者同士の議論を可視化することで、同じ土俵で建設的に検討できるようにするスキル
- ③理屈だけではなく相手の状況や感情も配慮して、相互の「納得と共感」を作り出すスキル

【図 オープン・ビジネス・イノベーションに求められるスキル】



以上、オープン・ビジネス・イノベーションの時代にコラボレーション力が求められる要因と、コラボレーション力を高めるための具体的なスキルについて、簡単に解説してきた。スキルの詳細については弊社へお問い合わせいただきたい。本レポートが少しでも貴社における人材育成の参考になれば幸いである。

◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長: 井上浩二 ◆創業: 2008年10月1日 ◆URL: <http://www.shinstar.co.jp/>

◆本社: 東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel: 03-5728-4305 Fax: 03-5728-4246

◆事業内容: 企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。