STRATEGIC BUSINESS INSIGHTS

FUTURE SQUARE

フューチャー・スクエア

〒102-0082　東京都千代田区一番町2　パークサイドハウス3階　電話:03-3222-6501　FAX:　03-3222-6508

定期購読はこちらまで⇒ http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/newsletter/index.html　発行責任者:徳重桃子

No.89　2010 年 11 月

錆びた斧で木を切っていませんか？
～ scan™ 活動のすすめ ～

大きな変化には必ず予兆がある

共創が競争に発展する予感

2005 年 9 月 Scan プログラムは「共創から競争へ（レポート番号：SoC129）」で、製品開発を推進させたり、一変させたりできる製品知識や改善アイディアを持つスーパーコンシューマーが、企業との継続的な対話型プロセスを通じて製品やサービスを共同開発する「共創」の担い手として認識されてきたことを発見している。

そして、消費者であるスーパーコンシューマーが開発に参加することで、企業間やプロの共同開発者に閉じた「共創」では掴みにくい生の欲求を商品に反映することができ、商品、サービスに対するロイヤルティを獲得するチャンスが広がることを指摘する一方、ある危険性が芽生えていると警鐘を鳴らし、次の３つの質問を残した。

「利益を生む共創者はいつまでスポンサー企業を必要としてくれるのか？」「共創者はどの時点で独立したビジネスを確立するのか？」「創造力のある消費者はどの程度まで企業の貢献度を過小評価するようになるのか？」

急激に自由度を増すイノベーションリソース

今年に入り、Scan プログラムではハックスペース(*1)に集まるクリエイティブな人々が、ビジネスに与える影響について語り始めた。ハックスペースは、工作機器や測定機器、PC が置かれた共同スペースに、様々な共通の関心を持った人々が集まる新しいコミュニティの形だ。趣味の個人が自由に参加することが基本だが、ここに高度な知識を持ったメンバーが参加するとグループの生産性は一気に向上する。「個人生産事業者への道（レポート番号　P0045）」では、このハックスペースを足場にすることで、ユニークなアイディアがあれば、大きなリスクを感じずに起業を目指すことができるようになったと論じている。

変化を理解している人は、理解していない人より敏感になれる

私たちが「共創」の影響力が増し始めたことを「変化の予兆」として語ったのが 5 年前。当時は、確かにソフトウェア開発など限られ領域に例が集中していたこともあり、自分たちとは関係の薄い話と見るクライアントも多かった。しかし、あの時問いかけた質問に対する答えが揃い始め、実際に工作された試作品を目にすることが多くなってきた今、高い能力や関心を持った素人や、少人数で活動するプロを味方につけることが、幅広い産業界でイノベーションを加速する重要な選択肢の一つになり始めている。

Scan プログラムを通じて変化を共に体感してきた(*2)ことで、多くのクライアントが、自らとの関連を意識しながら観察を始めている。ハックスペースの動きは氷山の一角に過ぎない。彼らは、変化の意味と発展の傾向に関する認識を共有して市場を正規業務の傍らでスキャンすることで、思わぬ競争者の出現や、知財権確立の常識の変化、クラウドソース事例の成否などを、目の端っこで追い、重大局面へ展開することを警戒している。

多忙な日常の中で･･･

このように過去の変化の予兆が何らかの形になった頃に過去を振り返れば、現在の形になる迄に、周囲には数多くのシグナルが存在していたことに気づく。もちろん、これから先に起こることについて、因果関係を逆転させて未来を予測することは不可能だが、今、このビジネス環境の中で起こりつつある変化を、仮説として構築し、その影響を議論しておくことは十分に可能だ。

自社との関連を意識した文脈の中で議論されたそれらの仮説（変化の予兆）を、数多く記憶に留めることに成功すれば、きっと組織の外的環境の変化に対する感度を上げることができるだろう。未来の事業に責任を持つ企画担当者も、また彼らにその職責を託す経営者も、こうした能力の向上を切に望んでいる。しかし、日常の業務に忙殺される彼らが、明日の飯の種に直結しない環境観察に取り組むのが容易なことではないのも、また事実だ。

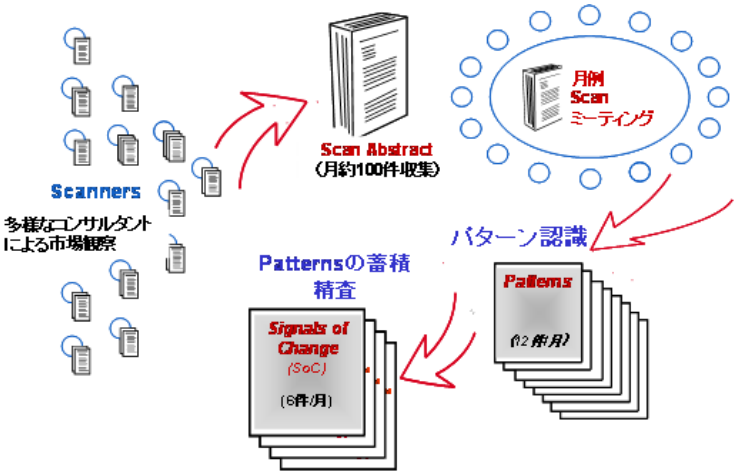
scan™ 活動のはじまり

半世紀前に Stanford Research Institute（SRI）の Business Intelligence Center として活動を始めた頃、弊社は世界の先端企業が外的環境の変化に対して積極的に関わるためには、どんな情報（Business Intelligence）を持つ必要があるのかという命題に取り組んでいた。彼らは、技術開発と商業化プロセス、法と規制の動き、そして文化的要因と世論の変化などを予測することが本質的に不可能であるために、せっかくの戦略計画が、危険に曝されたり限定的になったりすることは避けられないと考えた。そのため、組織には常に変化する市場ダイナミクスに適応できる柔軟性の保持が不可欠であり、また商業的、文化的、そして技術的環境に対する継続的な観察と分析が、そのような柔軟性を確保するのに極めて有効であると結論付け、「変化の予兆」を発見するプロセスを構築しはじめた。彼らは 30 年ほど前に完成したそのプロセスを Scan と名づけた。以来、ブレインストーミングを基調とした Scan ミーティングは、現在に至るまで弊社の中で連綿と受け継がれ、シリコンバレーの中心で、弊社クライアントのみならず、先端的な研究組織や諜報機関のメンバーも惹きつける知的コミュニティを形成している。

scan™ ミーティングのプロセス

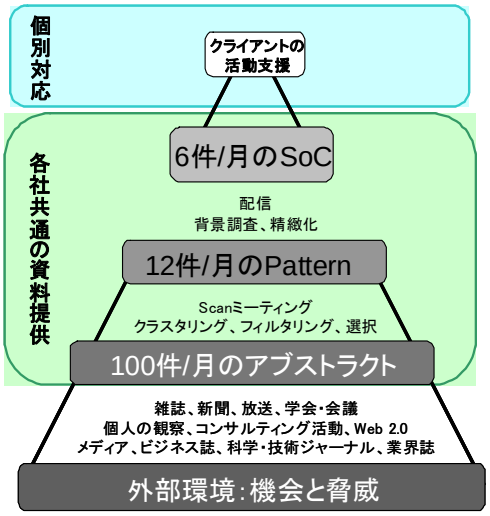
Scan のプロセスは、至ってシンプルである。

弊社は、技術分野、国籍、職歴、居住する地域など極めて多様なスタッフを擁し、それぞれの日常的活動の中で発見した「不連続な変化」や「ルールの変更」などを、情報の要約、書誌事項に加え、自らのコメント（Implication）とともに報告する習慣を持っている。これらの断片情報は Abstracts と呼ばれ、一月に 100 件のペースで収集され、ミーティングに用いられる資料として全ての社員とクライアントに配布される。



毎月第一水曜日、シリコンバレーの本社ではこの Abstracts 集を携えた弊社スタッフ、顧客、ゲストらが 15 人程度集まり、変化の予兆の発見にフォーカスして設計されたブレインストーミングを実施する。参加者たちは、当月の Abstracts を裏付けに使いながら、ビジネス界に起こり始めた変化を仮説として提案しあう。そこでは、行き過ぎた分析を意識的に避けながら、可能な限りたくさんの「変化の仮説」に気づくことに専念する。一度のミーティングで議論される変化の仮説クラスターは、25 件～30 件程度。何年も継続し続けることで、取り扱われる話題の偏りは自然と調整され、多岐にわたる成果を供給し続けることができた。(*3)

会員制対話型情報コンサルティングサービスとしての scan™



私たちが知る限り、変化に対して敏感でありたいと望んでいない組織や担当者は、明らかに少数派だ。しかし、他業界から出現している新しいビジネスモデル、他の地域で起こっている規制上の変化など、現在関わっている市場とは直接関係しないために企業の探知レーダーから外れてしまった変化をスキャンできている組織は殆どない。変化のスピードが速いビジネス環境では、こうした変化が絶えず企業に対し新しい機会、および脅威をもたらすが、これらの変化を効果的にスキャンするためには、相当の先行投資と継続的な取り組みが求められる。

左のピラミッドに示すとおり、弊社の Scan プログラムは、ビジネス界に広く現れる「変化の予兆」発見の中心部分を予算的に共有することで、費用を大きく抑えつつ、クライアント自身が無理なく主体的に観察を進められるサービスを提供している。プログラムのメンバーは、各社共通のレポートで変化の兆候を幅広く捉えた後、充実した個別支援サービスを利用して、事業環境に現れつつある変化に、能動的に気付いて共有する観察活動のプラットフォーム形成を進めながら、変化に対する感度を研ぎ澄ます努力を続けている。(*4)

最後に、Scan の効用を良く理解してくださったクライアントから頂いた言葉を、皆さんにもお届けしたい。

森で働いている木こりの斧があまりに錆びているのを見て、旅人がこう尋ねた。「なぜ斧を研がないのですか？」
木こりは、こう答えたそうだ。「研ぐ暇がないんです。」　皆さんの斧は、錆びていませんか？

*1：ハックスペースはアメリカを中心に数百確認されている。すでに日本にもいくつかのコミュニティが存在する。
Tokyo Hack Space もそのひとつ　http://www.tokyohackerspace.org/
*2：会員外の方々にも、関連のレポートを　http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/newsletter/index2.html で無料配信しています。
*3：2003 年以降の Scan プログラムのレポートの一覧と概略は、http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/news/index2.html でご覧頂けます。
*4：Scan プログラムのサービスセットは、http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/programs/scan/1.html でご覧頂けます。
プログラムの詳細に関しては、高内（03-3222-6503　atakauchi@sbi-i.com）まで、お問い合わせください。