

## Manuscript Information

### Title

Looking for a blue bird: Founding and business building process of a Japanese venture firm

### Authors

Name: Inamizu, Nobuyuki 稲水伸行

Affiliation: Graduate School of Economics, University of Tokyo 東京大学経済学研究科

ORCID ID: 0000-0002-2840-6139

Name: Ikuine, Fumihiko 生稲史彦

Affiliation: Chuo Graduate School of Strategic Management, Chuo University 中央大学戦略経営研究科 (ビジネススクール)

ORCID ID: 0000-0001-6924-4343

Name: Sato, Hidenori 佐藤秀典

Affiliation: Faculty of Business Sciences, University of Tsukuba, 筑波大学ビジネスサイエンス系

ORCID ID: 0000-0001-5382-1695

### Corresponding author

Name: Ikuine, Fumihiko 生稲史彦

Full postal address: 1-13-27 Kasuga, Bunkyo-ku, Tokyo, 112-8551, Japan

Email address: fikuine.10n@g.chuo-u.ac.jp

### Keywords

organizational routines, distant search, local search, new business creation, ICT

組織ルーティン、遠い探索、近い探索、新規事業開発、情報通信技術

### **Authorship Contribution Statement**

IN drafted the manuscript. IF helped to draft the manuscript. HS surveyed the relevant literature and presented related research concepts. All authors read and approved the final manuscript.

### **Competing Interests**

This study was funded by Soft Brain Service Co., Ltd.

### **Acknowledgments**

This work was supported by JSPS KAKENHI (Grant-in-Aid for Scientific Research C (19K01910), Grant-in-Aid for Scientific Research C (18K01788) and Grant-in-Aid for Young Scientists (19K13767)).



# 幸せの青い鳥を探して一木村情報技術による事業機会の発見と新規事業開発プロセス\*

**Abstract:** 本研究は、ある日本のベンチャー企業の詳細な事例研究に基づき、起業家の行動とイノベーションのプロセスにおける「無意識に実行されるルーティン」の重要性を示唆するものである。組織のルーティンに関する既存研究では、以下の 2 点が指摘されてきた。第一に、既存のルーティンに熟達すると、新しい分野の探索(遠方探索 *distant search*)が困難になる(Levitt & March, 1988; March, 1991)(探索問題 *exploration problem*)。第二に、遠方探索は既存のルーティンを失わせる傾向があり、ましてや既存のルーティンと遠方探索の結果を融合して新しいルーティンを生み出すことはできない(Gavetti & Levinthal, 2000; Levinthal & Rerup, 2006)(融合問題 *fusion problem*)。しかし、本研究で取り上げる起業家の木村氏及び木村情報技術株式会社(Kimura Information Technology Co., Ltd. 以降 KIT)はこれらの問題を乗り越えて競争優位のある事業の創出に成功していた。そのプロセスを分析することで、無意識のうちに実行されるほど既存ルーティンに熟達することがかえって(1)遠隔探索を促進すること、(2)遠隔探索の結果を既存のルーティンに融合できること、が明らかとなる。

**Keywords:** organizational routines, distant search, local search, new business creation, ICT

---

\* © 2022 Author(s). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License CC BY 4.0 (Attribution 4.0 International) license. The CC BY 4.0 license permits unrestricted reuse, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## イントロダクション

企業家は如何にして新しい事業を作っていくのだろうか。企業家にとっての身近な手掛かりは、日常において無意識のうちに実践されている既に身につけたスキルや経験、それらに基づくルーティンであろう。それと探索によって見出す新しい事業の可能性を結びつけることで新しい事業が作られることがある。だがそれには2つの問題がある。

第1に、探索によって新しい事業機会を見出す時に、既に身につけたルーティンが邪魔をし、それに関係の無い業務や事業の探索が難しいとされる(Cyert & March, 1963; Levitt & March, 1988; Levinthal & March, 1993; March, 1991)<sup>1</sup>。さらに、たとえ探索しても、それはルーティンが活用できる領域の近傍での探索(local search)に留まると考えられてきた(Cohen & Levinthal, 1990; Lavie, Stettner, & Tushman, 2010)<sup>2</sup>。つまり、既に身につけたルーティンがあると、全く異なる新しい事業機会を探しにくくなる。これを探索問題(exploration problem)と呼ぶ。

第2に、異質な環境を目指す探索(distant search)をすると、古いルーティンは捨て去られるとされる(Gavetti & Levinthal, 2000)。古いルーティンと新しいルーティンが融合するのは、両者が適用される環境に関連性がある近傍での探索(local search)の場合だとされる(Cohen & Levinthal, 1990; Feldman & Pentland, 2003; Gavetti, Levinthal, & Rivkin, 2005; Lavie et al., 2010; Levinthal & Rerup, 2006)。一方、事業機会が新しく、適用環境が異質な場合には、新旧のルーティンをどう結びつけたら良いのかが分からなくなる。これを融合問題 (fusion problem)と呼ぶ。

これら2問題(exploration problem, fusion problem)を乗り越えたのが、日本のベンチャー企業、木村情報技術株式会社(Kimura Information Technology Co., Ltd. 以下 KIT)である。KITの創業者である木村隆夫氏(Mr. Takao Kimura)は18年間MR (medical representative)をし、その

---

<sup>1</sup> Sato (2012; 2015)は、学習の近視眼によって問題が生じるメカニズムをより詳細に検討している。

<sup>2</sup> Kuwashima, Inamizu, and Takahashi (2020)は探索(exploration)の対概念としてブリコラージュ(bricolage)を提示している。これも local search に近い概念と言える。

ルーティンを身につけていたが、医療とは縁遠い IT 分野に事業機会を見出し、新事業を確立した。しかし異質な環境での探索だったにもかかわらず、古いルーティンを捨てず、その後、木村他は医療の世界に適したルーティンと IT の世界に適したルーティンを徐々に融合していった。

こうして KIT の創業者達は探索問題と融合問題を乗り越えることに成功した。本稿では、木村氏を含む KIT の創業メンバーが医療分野で有効なルーティンを無意識に遂行できる段階に達していたことが、成功の一因だったと考える。無意識であれば、遠い探索(distant search)を邪魔する恐れは少ないし、異質な事業機会でもつい古いルーティンを使ってしまい、新しいルーティンと混じることも起こりうる。

## 研究方法

本研究は KIT の事例研究である。2 人の KIT 創業メンバー、木村氏と橋爪康知氏(Mr. Yasutomo Hashizume)に対するインタビューに基づいている<sup>3</sup>。2 人は創業以来、KIT の新規事業開発と組織運営で大きな役割を果たしてきた。本研究は、Dyer and Wilkins (1991) に基づき、単一事例の研究手法を採用する。新規事業開発と組織ルーティンに関する既存研究の成果を検討し、新しい示唆を得るためである。

## 木村情報技術の事例研究

### 木村情報技術の概要

KIT は 2005 年 7 月に佐賀県で設立された。2021 年 8 月の時点で資本金は 5,000 万円、従業員数は 421 人である。2009 年の第 4 期以降、売上・

---

<sup>3</sup> インタビューは以下のように 6 回行われた。2015/4/15 (橋爪氏に 4 時間)、2015/5/14 (橋爪氏に 2 時間)、2015/5/19 (橋爪氏に 3 時間と施設見学)、2015/7/23 (橋爪氏と木村氏に 2 時間)、2016/12/15 (橋爪氏に 2 時間)、2017/1/27 (橋爪氏に 2 時間)。

利益ともに着実に成長を遂げ、2021年には売上が42億1258万円、経常利益が7億7538万円に達した。主要な取引先は、佐賀大学、東京大学、慶應義塾大学等90の大学とその付属病院、約120社の製薬企業、その他企業および官公庁である。

成長するKITの中核には、製薬業界が実施する医師向けの講演会をインターネット配信するライブ配信事業があった。製薬企業は医師向けに自社の治療薬の効果を説明し、販売拡大を図る講演会を定期的実施する。従来、医師を会場に集めて講演会をしていたが、インターネット配信なら、講演会場に来られない医師にも治療薬の情報を伝えられる。

しかもKITは講演会の配信だけでなく、その運営、配信サービス、収録、オンデマンド配信サービスまで一括受託した(ワンストップ・サービス)ことで、製薬企業が実施する講演会の運営でトップのシェアを維持し、多くの運営実績を持っている。

KITは、近年、ライブ配信事業以外にも、人工知能サービスの研究と開発、事業での活用も手掛けている。KITの製品やサービスはITの予備知識がなくても使いやすいという特徴がある。

## 木村氏による創業

木村氏は薬学部卒業後、1987年から18年間、山之内製薬株式会社(現・アステラス製薬株式会社)に勤務した。そのうち15年間は大学病院の専属担当で、営業成績はトップレベルだった。しかし、勤務先が他社と経営統合する(2003年10月8日)ことを知った木村氏は、早期退職制度を利用して、会社を辞めて起業することを考えた。

2003年当時、日本ではIT起業のブームが起こっていた。木村氏も岡山や佐賀で起業家セミナーに参加し、ITを使って起業することを考えた。だが、起業セミナーで成功事例が紹介され、多くの起業希望者が考えていた電子商取引(electronic commerce: EC)のビジネスでは、独自性を打ち出しにくいと考えた木村氏は、自分の発明品を含めて、独自の商材を見つけようとした。

木村氏の発明品は、当初の想定通りには事業化できなかったが、その事業化検討過程で、中国企業が開発したWeb会議システムを知り、また創業メンバーである橋爪氏と出会う。木村氏と橋爪氏は、佐賀県の学生ベンチャー

を介して知り合った。当時、橋爪氏は佐賀大学大学院に在籍していた。橋爪氏は大学院を修了して別の会社に就職する予定であったが、木村氏に誘われ、2005年7月、設立間もないKITに正式に入社した。その頃KITは佐賀県の地域産業支援センターに入居した。

## 第1の転換点 (First pivot)—IT から医療分野への転換

創業時、KITは「売る自信はあるが、売るものがない」状況だったが、その後、Web会議システムを商材に決めた。当時、遠隔地を結ぶ会議システムは高価で専用端末が必要だった。それに対し、木村氏が見出したシステムは、インターネットを利用し、パソコンで簡単に使えたので、木村氏達は大きなニーズがあると考えた。ただしこの時点では、木村氏は競争が激しい製薬・医療業界を避けてビジネスを展開したいと考えていた。それに木村氏は、製薬会社入社当初、先輩社員から「製薬業界の営業はできて当たり前。こんなものができなかつたら、他の業界に行っても全然役に立たない」と言われたこともあり、自らのMRとしての経験をあまり評価していなかった。

こうして、主な売り込み対象は、医療の現場ではなく、予備校、弁護士、会計士等になった。だが、Web会議システムは思うように売れず、佐賀県地域産業支援センターの今釜氏の支援で販路を広げても、KITは売上を増やせない状況が続いた。そんな時、今釜氏から「木村さん、もう本当に潰れそうでしょう。あなたの山之内製薬での18年間の経験、特に大学担当者という特別な15年間の経験。そのスキルやバックグラウンドを活かさないとどうするのですか」と強く説得された。また、木村氏自身も、起業して多くの人と話すようになり、製薬業界での経験が貴重だったことに気づき始めていた。たとえば、MR経験を持つ木村氏であれば医師への売り込みができるが、経験がない人にとっては難しい。こうして他の社員とも話し合い、KITは、木村氏の医療業界のバックグラウンドを活かし、「医療とITの提案力ナンバーワン」を唱うことにした。

創業3年目の2007年、文部科学省(MEXT: Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)が始めた「がんプロフェッショナル養成プラン」を知り、地理的に離れた大学病院間の連携にWeb会議システムのニーズが高まるとKITは見込んだ。2007年半ばから、このプランを入り口に、KITは岡山大学、京都大学、大阪大学、順天堂大学の4グル

ープ、計 20 数校にシステムを売り、急激に売上を伸ばすことができた。KIT の社員は多くの大学、医療機関で機器を設置し、調整する日々が続き、2008 年の第 3 期末には累積赤字を解消できた。

こうして創業当初の危機は脱したが、さらなる成長の道筋は見えず、危機感を持っていた。そこで、数年後を見据え、余裕のあるうちに新規事業を立ち上げなくてはならないと木村氏と橋爪氏は考えた。

## 第 2 の転換点 (Second pivot)—ライブ配信事業の確立

KIT が次の事業のタネとして着目したのは、製薬企業が開催する医師向け講演会だった。これは、製薬企業が販売促進のために、医師に講演依頼をして他の医師向けに自社製品の詳しい効能等を説明してもらう講演会である。当時これには課題があった。講演会場に行くか、あるいは製薬会社の営業所等で専用の会議システムで視聴する必要があったが、その画質・音声が悪かった。

KIT は、この課題を、インターネットを使ったライブ配信(ストリーミング配信)で解決できると考えた。なぜなら、(1) 木村氏が旧知の医師の相談を受け、KIT は鮮明な画像を Web 会議システムに取り込む独自技術を開発していた。(2) KIT は各地の大学で、講義動画を撮影したり、講義の投影資料を取り込んだりしていたが、橋爪氏のライブ配信のアイデアに基づき、KIT は技術開発をして特許を取得しており、ライブ配信の基盤技術が確立していた。

こうして 2008 年に KIT が事業化したライブ配信は他社と差別化できる 2 つの特徴があった。(a) 回線速度が遅く、ハードウェアの性能も高くなかった当時、独自技術により鮮明な画質で配信できた。(b) 天候等に左右される衛星回線ではなく、信号が遅延することはあっても途切れることが少ないインターネット回線を使用した。

最初に KIT のライブ配信を使用したのはアステラス製薬だった。同社は衛星回線を使用して講演会を配信していたので、そのバックアップとして、KIT のサービスを使ってみようというオファーだった。実際に使ってみると、KIT のライブ配信は画質が鮮明で、これが決め手となって、メインで使われるようになり、約 1 年後には、アステラス製薬の講演会のメインの配信は衛星回線から KIT のライブ配信にほぼ切り替わった。



次に導入したのはエーザイだった。エーザイは独自システムを使ってライブ配信していたが、画像の鮮明さに問題を抱えていた。そこで KIT は、エーザイの担当者と共に、ライブ配信の改善、エーザイ社内での検証に熱心に取り組んだ。その結果、高い評価を得られるシステムができあがり、エーザイに導入された。

この辺りから、木村氏は、特に「画質の綺麗さ」が差別化のポイントだと手応えを感じる。その背景には医師の世界の特殊事情があった。医師たちは文献の出典、サンプル数、調査対象等を重視するので、講演会で発表する医師のスライドには、グラフや表に小さい文字・数字が入っているのである。KIT のストリーミング配信なら、小さな文字・数字でも鮮明に写すことができた。木村氏も、「高い画質でライブ配信できる技術と、製薬業界のことがわかっていたことが偶然に合わさって、うまくいった」といい、もし証券業界相手だったら、「画質の綺麗さ」は差別化のポイントにならなかっただろうと振り返る。

とはいえ、ライブ配信サービスが全てスムーズに進んだわけではない。たとえばライブ配信では、講演会場側から視聴する医師側に信号が届くまで一定の時間がかかり、タイムラグが発生する。それが問題になるのは質疑応答のときだった。当時は回線速度が遅く、回線が混雑することもあり、視聴する医師が質問すると、30 秒ほど経ってから講演者が回答するような有様だった。そこで KIT は、チャットを使う形式での質疑応答を提案した。これには、リアルタイムでの質疑応答に慣れた製薬会社等が反対した。それに対し、木村氏は MR としての経験を生かし、チャットにすることで質疑応答が効率的、効果的に行えると説得的に訴えることができた。

その後、ライブ配信サービスの回数は増え、2011 年(第 6 期)には 10 社の顧客に年間 56 回実施するまでになった。しかし、ビジネスの成長と共に株式会社エムプラスと株式会社ジェイストリームも参入してきた。こうした競合他社に、KIT から顧客が乗り換える案件も発生した。乗り換え理由の一つが、KIT の価格の高さだった。依然として KIT のサービスは品質が高かったが、インターネット回線の速度向上とハードウェアの性能向上により差は縮まり、画像の綺麗さだけの差別化は難しくなっていた。

### 第3の転換点 (Third pivot)—PM 大学を通じた強みの再発見

ライブ配信サービスで順調に成長を遂げながらも、KIT は営業活動の課題を認識していた。そこで、営業にプロセスマネジメントを導入することを検討し始めた。

橋爪氏は2011年11月に、木村氏の友人の紹介でソフトブレイン・サービス株式会社(Soft Brain Service Co., Ltd.: SBS)の野部社長の講演を聴いた。その講演では、プロセスマネジメントに基づく営業活動が強調されていたが、その考え方自体に馴染みがあり、共感した橋爪氏は、早速木村氏に電話し、SBSが実施する営業研修プログラムPM (Process Management)大学を「一緒に受講しましょう」と誘った。

2012年1月から半年間、木村氏と橋爪氏はPM大学を受講した。木村氏は、受講を通じ、MRをしていた頃、無意識のうちにプロセスマネジメントの手法を実践して成果をあげていたことに気づいた。ただし、木村氏と橋爪氏は、プロセスマネジメントをKITで営業に適用することは難しいと早々に認識した。木村氏と橋爪氏が自社に当てはめて計算したところ、初回アポイントの回数が年間10万回必要である、という結果になった。製薬企業はわずか80社ほどに過ぎず、10万回は無理な数値だったのである。

その後も続くPM大学の研修では、自社固有の強みを考えるという実習に取り組むことになっていた。特に、自社の強みを考えるために、顧客へのヒアリングを行うことが求められた。そこで、KITと一緒にビジネスを立ち上げ、運営してきた人や顧客に聞くべきだと考え、顧客を対象としたヒアリングを積極的に行った。すると意外なことに、自社の強みは画質の良さではなく、サポート業務だったのである。具体的には、顧客である製薬企業が講演会のライブ配信を行う際の環境設定や、医師からの問い合わせ対応などの業務が強みだと分かった。事実、競合他社とKITを併用している顧客企業へのヒアリングで、KITのクレーム件数は他社に比べて少なく、それがその顧客企業にとって安心感を育んでいる、というコメントが得られた。

木村氏や橋爪氏は気づいていなかったが、考えてみれば、KITには、サポート業務における2つの強みがあった。第1に、木村氏が製薬業界出身であり、顧客である製薬企業に対してきめ細かな対応を常にしていた。もし問題が発生して、木村氏が叱ったり、対応策を指摘したりすると、当該担当者

だけでなく他の人たちもそれを聞き、正しい行動を真似るようになっていた。第2に、Web 会議システムを大学病院等に納入していた経験があった。これにより、病院内のインターネット回線やセキュリティ、医師の忙しさやトラブルの傾向を把握できていた。その結果、ライブ配信の際に、医師から問い合わせが来ても、問題の原因がすぐにわかり、対応できていた。さらに、KIT は 2012 年から自社スタジオを設置し、Web 講演会を上手く運営していた。結果として、多くの Web 講演会の開催実績を積んでいた。

このように KIT の強みは質の高いサポートであり、Web 講演会のワンストップ・サービスの提供であると再認識した。そこで、営業に導入するはずだったプロセスマネジメントの手法を、サポート業務に適用してみることとした。きめ細やかなサポートができるかどうかは、サポートを実際に行う人員に大きく依存する。だが当時は、ライブ配信の件数が増え、常に人手不足で、新人を育成する時間も足りなかった。その状況の中で、より多くのライブ配信を受託すると、サポートの質を落としかねなかった。そこで、プロセスマネジメントの観点から業務を見直せば、自社の強みを強化しつつ、ライブ配信事業のさらなる伸長が望めると考えた。

木村氏と橋爪氏が主導して、KIT のライブ配信事業にプロセスマネジメントの手法を適用した。その結果、部署間の情報共有が進み、トラブルの発生を抑えることができ、円滑に業務を進めることができるようになった。さらに、新人が早く業務に習熟できるようになった。結果、ライブ配信の急増にも対処できる組織に変わった。

プロセスマネジメントの導入に成功した背景には、木村氏と橋爪氏という創業メンバーが主導的な役割を果たしたことがある。彼らは、どのような発想でサービスを考案し、ビジネスとして組み立ててきたかを理解していた。だからこそ、自社の業務にあわせてプロセスマネジメントを読み替え、自社に根付かせることができた。元々強かったサポート業務にプロセスマネジメントの手法を取り入れたことで、きめ細やかなサポートをさらに強化できた結果として、KIT は自社の強みを再認識し、競争優位を構築できた。

## ディスカッション

KIT の創業者である木村氏は、製薬業界で長年経験を積み、それに合致し

たルーティンに熟達した(**proficient routines**)。ただし、彼が橋爪氏と共に起業したのはIT業界であり、異なる業界では木村氏が身につけたルーティンは活かされなかった。それが一因となり、KITは当初事業を上手く立ち上げることができなかった。そこで、KITはIT業界に軸足を置いたまま、徐々に製薬業界に関連を持つ事業を立ち上げた。当時としては珍しいWeb会議システムを見出し、医師や病院に対して営業を掛けるようになり、さらに、独自のライブ配信ビジネスを作り出した。その過程で、KITの独自性は変わってきた。10年以上に渡って、他社にはない、自社の独自の強みを模索し、競争優位を構築し続けた。KITの強みの変遷はTable 1にまとめられる。

<insert Table 1>

同時に、紆余曲折を経て事業を立ち上げ、業務を徐々に変えていくうちに、KITは製薬業界で有効なルーティンとIT業界での経験を融合させたビジネスを立ち上げた。以上のようなKITの新規事業の過程は、Figure 1にまとめられる。

<insert Figure 1>

この事例は、創業以前に培われたルーティンにも関わらず、IT業界という異質な環境で事業機会を見出した事例である。さらに、既存のルーティンと新しい業界での経験を融合させて競争優位を構築した事例である。ではなぜ、異質な環境での事業機会の探索(**distant search**)をし、異なるルーティンや経験を融合(**fusion**)できたのだろうか。

まず、KITの創業者達が異質な環境での事業機会の探索 (**distant search**)をしたメカニズムを考えてみよう。製薬業界でのルーティンに熟達した木村氏が、なぜIT業界で事業機会の探索ができたのだろうか。

既存研究の主張とKITの事例の違いは、ルーティンの認識可能性にある。KITの事例では、木村氏は製薬業界で有効なルーティンに熟達していたがゆえに、そのルーティンを意識することが難しかった。ルーティン自体を意識しないのであれば、その強みを認識することも難しい。それゆえ、身につけたルーティンとその強みを前提に探索することもなかった。結果として、製薬業界とは異なる環境の探索に踏み出せたと考えられる。

次に、異質な環境での探索の後に、そこで得た経験と古いルーティンを融合できたメカニズムについて考えよう。KITの事例では、探索の後の、ルー

ティンの融合が一度には起きなかった。それは継続的な過程(continuous process)の中で進んだ。すなわち、木村氏と橋爪氏が IT 業界にこだわって事業の可能性を探索(local search)し続け、試行錯誤(trial and error)した。それは IT 業界に軸足を置きながら、製薬業界への方向をもった探索(directional local search)であり、試行錯誤であった。この方向性を持った探索の過程で、KIT の創業メンバーは木村氏のルーティンとその強みを徐々に認識するようになった。彼らがルーティンを認識した契機は、なんらかのトラブルや業務の中断(interruptions and problems)であり、その時に無意識に遂行していたルーティンが徐々に認識され、捉え直された(Louis & Sutton, 1991)。当初は認識されなかったゆえに探索を妨げず、捨て去られることもなかったルーティンが、試行錯誤の過程で認識され、活かされた。いわば、ルーティンに関する認識のギアチェンジ(the gear of cognition)が起こり、古いルーティンが徐々に意識的に適用されるようになった(Feldman, 2000; Feldman 2003; Feldman & Pentland, 2003; Pentland, 1995; Pentland & Rueter, 1994)。こうしたルーティンに関する認識の変化は 3 回目の pivot の過程—PM 大学での研修を契機とした自社業務の可視化と標準化の過程—で最も明確に起こっていた。最終的には、方向をもった探索(directional local search)の過程で得た経験と、創業以前に培われたルーティンが併存し、両者が融合したと考えられる。

## 結論

企業家は如何にして新しい事業を作っていくのだろうか。新しい事業の手掛かりは、実は身近なところにある。それは、あたかもメーテルリンクの「青い鳥」のように。

青い鳥同様に、それを探し求める旅を経て、自分達の飼っていた鳥が青い鳥だと気づく。KIT の創業者達にとって、医療業界・製薬業界で熟達したルーティンは、青い鳥と同様に身近にあったが、慣れ親しんで無意識に実践するまでに熟達したルーティンは認識できず、当初はその強みに気付かなかった。しかし自社の強みを探し求める過程を経て、強みの本質として熟達したルーティンによりやく気づいた。自分達の本当の強みが営業やサポートにあることに気づけた。そして、そこに至る過程で、それまで自社の強みで

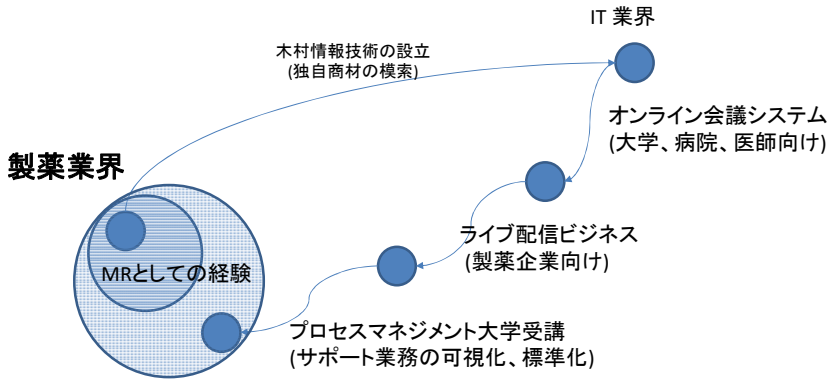
あると認識していたことが、そうではなかったことに何度も気づく。これもまた、旅の過程で青い鳥を手に入れたと思っていたが実はそうではなかったということに気づいたことと同様だ。

さらにいえば、KIT の場合、競争優位の源泉だと思っていることに、変に固執しないことが重要だという教訓もある。結局、無意識に日常的に実践されていたことにこそ競争優位の源泉があった。これもまた、青い鳥がいれば幸せという考えは間違いであることに気付き、「幸せは日常の中にある」と気付いていく青い鳥の物語と符合する。つまり、身近にあるがゆえに気付かないが、それを求めて長く探し回ること、新事業と自社の強みという「幸せ」を見つけることができる。意識しない、日々の実践の中に新しい可能性が眠っているのだ。

## 参考文献

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 727-752.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-137.

- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. (2005). Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8), 691-712.
- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In search of ambidexterity: Exploration and bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19(4), 127-142. <https://doi.org/10.7880/abas.0200621a>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-338.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502-513.
- Louis, M. R., & Sutton, R. I. (1991). Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking. *Human Relations*, 44(1), 55-76.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Pentland, B. T. (1995). Grammatical models of organizational processes. *Organization Science*, 6(5), 541-556.
- Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484-510.
- Sato, H. (2012). Routine-based view of organizational learning and mechanisms of myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 45-54. doi: 10.7880/abas.11.45
- Sato, H. (2015). Organizational change and temporal myopia. *Annals of Business Administrative Science*, 14(6), 323-333. doi: 10.7880/abas.14.32



**Figure 1.** 木村情報技術の変化

Source: 筆者作成

**Table 1.** 木村情報技術の競争優位の変化

	KITの独自性、相対的優位	一般的状況
第1の転換点前 (-2005)	独自商材 (Web会議システム)を主とした起業	IT起業ブーム ECを中心とした起業セミナー
第1の転換点から第2の転換点まで (2005-2008)	汎用機器を使ったシステム 医師と医療現場への営業活動 医療現場に適した機器設定、サービス提供 MEXTの政策への対応	専用システム (PolyCom)を使ったオンライン会議
第2の転換点から第3の転換点まで (2008-2011)	独自の画像処理技術 製薬会社の要望に応じた運営 Web講演会のサポート	低画質のインターネット配信 (遅い回線速度、性能の低い機器) 天候の影響を受ける衛星回線
第3の転換点以降 (2011-)	ワンストップ・サービスの提供 自社スタジオの保有 医師のサポート 多くのWeb講演会開催実績	競合他社の参入 回線速度の向上 ハードウェアとソフトウェアの性能向上

Source: 筆者作成