

【12】イノベーションの機会はどこにあるか

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

最近よく起業家的性格なるものが論じられる。しかし、私がこの30年間に会った起業家の中に、そのような性格の起業家はほとんどいなかった。逆に、そのような性格をもちつつ、まったく起業家的でない仕事、たとえばセールスマンや外科医、新聞記者や学者、あるいは音楽家として成功している人たちが大勢いた。

成功した起業家に共通するのは、性格ではなく体系的にイノベーションを行なっていることである。イノベーションこそ起業家に特有の機能である。既存の企業でもベンチャーでも変わらない。イノベーションこそ起業家が富を生み出す道具である。

■イノベーションを生み出す七つの機会

起業家精神の定義には混乱がある。もっぱら中小企業にこの言葉を使う人がいるが、実際には歴史のある大企業の多くが起業家精神を発揮している。起業家精神とは企業の大きさや新しさではなく、ある種の特別な活動にかかわる言葉である。その活動の中心にあるものがイノベーション、すなわち経済的、社会的な能力に変化をもたらす仕事である。

天才のひらめきから生まれるイノベーションもある。だが成功したイノベーションのほとんどは、イノベーションの機会に対する具体的な探究から生まれている。

イノベーションの機会は、産業の内部に四つある。第一が予期せぬこと、第二がギャップ、第三がニーズ、第四が産業構造の変化である。イノベーションの機会は産業の外部にも三つある。すなわち、第五が人口構造の変化、第六が認識の変化、第七が新知識である。これら七つの機会は互いに重複する。それぞれが、それぞれのリスク、難しさ、複雑さを伴う。だがイノベーションのほとんどが、これら七つの機会から生まれている。

①予期せぬこと

まず、最も単純かつ容易なイノベーションの機会として予期せぬ成功がある。大恐慌時の1930年代はじめ、IBMがコンピュータを売り込もうとした金融界には金がなかった。創立者トマス・ワトソン・シニアによれば、そのとき救ってくれたものが予期せぬ成功だった。最初にニューヨークの公立図書館が買ってくれた。ニューディール時代でもあった当時、金は銀行ではなく図書館にあった。ワトソンは各地の図書館に当時の高価なコンピュータを100台売った。

その15年後、ごく普通の企業が、給与計算用としてコンピュータに関心を示した。当時最先端のコンピュータを開発していたユニバックは、そのような使い方に拒絶反応を示した。ところがIBMはこの予期せぬ成功に目をつけ、コンピュータを給与計算用に設計しなおした。そして5年を経ずして、コンピュータ産業の雄となり、それ以降、その地位を確保することになった。

予期せぬ失敗も、イノベーションの機会として同じように重要である。フォードのエドセルは、自動車産業の歴史において新車開発の最大の失敗として知られる。ところがエドセルの失敗が、やがてフォードの成功の基礎となったことについてはあまり知られていな

【12】イノベーションの機会はどこにあるか
[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

い。

フォードは正面切って GM と戦うためにエドセルを開発した。企画、調査、設計の綿密さにもかかわらず開発が無惨な失敗に終わったとき、同社は、「あらゆる自動車メーカーがそれまで設計とマーケティングの前提としてきたものに反する何かが市場に起こったに違いない」と考えた。市場は所得階層ではなく、ライフスタイルによって細分化されるようになっていた。この変化に対しフォードがとった行動が、ムスタングとサンダーバードの開発だった。同社は再び自動車市場において、個性的なリーダーとしての地位を得た。

予期せぬ成功と失敗は、イノベーションの機会として実り豊かである。なぜなら、競争相手が相手にせず、無視し、敵視さえしてくれるからである。

②ギャップの存在

医薬品のニッチ企業アルコン・インダストリーズは、**創業者ビル・コナーが技術上のギャップをイノベーションの機会として利用し、1960年代最大の成功物語の一つとなった。**

白内障の手術はありふれたものである。300年にわたる経験の積み重ねにより、この手術は小さな靂帯にメスを入れる部分を残して完全に定型化された。眼科の手術医は常に成功するだけの技術を身につけていた。しかし、メスを入れるプロセスだけは手術全体の中にあって異質で、不安な部分だった。そこには一つのギャップが存在していた。

一方、靂帯を溶かす酵素の存在は50年前から知られていた。コナーが行われなければならなかったことは、その酵素を数ヶ月生かしておくための保存液を探すことだけだった。眼科医たちは、直ちにコナーの新製品を使うようになった。

イノベーションの機会としてのギャップは、このようなプロセス上のものだけではない。業績上のギャップもイノベーションの機会となる。たとえば1950年から70年までの先進国の鉄鋼業のように、市場が拡大しているにもかかわらず利益率が低下しているとき、そこには業績上のギャップが存在する。このギャップに対するイノベーションが電炉だった。

認識のギャップもイノベーションの機会となる。今世紀前半の50年間、海運業は高速化と省エネに力を入れていた。ところが高速化と省エネに成功するほど、外洋貨物船の経済効率は低下した。1950年当時、外洋貨物船はかろうじて生き延びてはいたものの瀕死の状態にあった。

問題は現実との認識とのギャップにあった。海運業の余分なコストは、船舶の稼働時である航行中ではなく、遊休時である停泊中に発生していた。どこでコストが発生しているかさえ明らかになれば、行うべきイノベーションは明らかだった。コンテナ船であり、輸出車を運転して乗せるロールオン・ロールオフ船だった。いずれも新しい技術を必要とせず、しかも鉄道とトラックでは30年も前から行っていることだった。

③ニーズの存在

日本で車を運転すると道路が錯綜していることに気づく。多くの道路が10世紀ごろの道

【12】イノベーションの機会はどこにあるか
[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

をもとにしている。そのような道路を車が走れるのは視線誘導標のおかげである。車の流れをよくし、事故をなくしてくれるこの小さなイノベーションはニーズに基づくものだった。

1910年頃、AT&Tの調査部が、今後15年間の電話通話量と人口の伸びを予測する二つのグラフを作成した。この二つのグラフは、1920年にはアメリカの独身女性の全員が交換手にならなければならなくなることを示していた。ニーズは明らかだった。2年後、AT&Tは自動交換機を開発した。

今日われわれがマスコミと呼んでいるものも、1890年頃行われた二つのニーズに基づくイノベーションから生まれた。その一つが、新聞を迅速かつ大量に印刷することを可能にしたメルゲンターラーの自動植字機だった。もう一つが、「NYタイムズ」のアドルフ・オクス、「NYワールド」のジョセフ・ピュリッツァー、ウィリアム・ランドルフ・ハーストの3人の新聞発行者が行った、広告という社会的イノベーションだった。新聞は広告のおかげで誰でも買える安いものになった。

④産業構造の変化

産業構造というものは、あたかも神が定めた不変のもののように見えるかもしれない。だが、それは一夜で変わるものであって、事実一夜で変わってきた。この産業構造の変化がイノベーションの機会となる。

最近数10年における最大の成功物語の一つとして、先ごろエクイタブル生命によって買収された証券会社ドナルドソン・ラフキン&ジェンレットがある。同社は1961年、機関投資家が圧倒的な存在となることを認識したハーバード・ビジネススクール出身の3人の青年によって設立された。彼らには資金もコネもなかった。しかし数年後には、証券業界の手数料自由化の流れにおいてリーダー役を果たし、ウォール街のスターとなった。

同じように、構造の変化が絶好のイノベーションの機会となった産業に医療産業がある。最近アメリカでは無数の外科クリニック、神経科クリニック、救急センター、医療保険組合が設立されている。

通信でも産業構造の変化に伴いイノベーションの機会が生まれた。機器に関しては構内交換機の製造でROLM社が頭角をあらわし、通信に関しては長距離電話のMC Iやプリンント社が出現した。

産業が急速に成長するとき、例えば一つの目安として10年以内に40%成長するときにも産業構造が変化する。しかもその時、すでに基盤を確立している企業は自らが手にしているものを守ることに汲々とし、新規参入者の挑戦に応じようとしなない。

しかも産業構造が変化するとき、伝統を誇るリーダー的な企業はなぜか成長の最も急な市場を無視する。そのうえ、それまでの市場への取り組み、市場の定義の仕方、組織のあり方が、新しく生まれた機会に対処するには不適切になる。したがって、イノベーションを行なった企業はかなりの期間、自由に行動することができる。

【12】イノベーションの機会はどこにあるか
[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

⑤人口構造の変化

次が産業の外部におけるイノベーションの機会である。それらのうち最も確実なものが人口構造の変化である。人口構造の変化には確定したリードタイムがある。20年後に労働力市場に参入してくる若年労働者はすでに生まれている。

ところが、あまりに多くの者が人口構造の変化を無視する。そのために、人口構造をイノベーションの機会として利用する者は大きな実りを手にする。

今日、日本がロボット先進国になっているのは、人口構造の変化にいち早く気づいたからである。1970年頃には、いずれの先進国も出生率の低下と教育水準の向上に気付いていたはずだった。すでに中卒の進学率は50%を超えていた。したがって、製造業において普通の肉体労働者が不足することは明らかだった。だが、この変化に対処したのは日本のメーカーだけだった。今日、日本はロボットの導入において、他の先進国を10年は先行している。

旅行業やリゾート業としての地中海クラブの成功についても同じことが言えた。1970年前後には、多少注意して観察すれば、高学歴で豊かな若者が急速に増えていることに気づいたはずだった。労働者階級の親が楽しんだブライトンやアトランティックシティでの休暇に満足できない彼らが、新しい種類のエキゾチックな場所にとって、まさに理想的な顧客となった。

人口構造の変化が大きな意味を持つことは誰でも知っている。ところが、「人口構造は緩慢にしか変化しない」と思い込んでいる。人口構造の変化は緩慢どころではない。しかも、人口総数、年齢構成、教育水準、職業分布、地域分布の変化がもたらすイノベーションの機会は、起業家の世界において最も実りが多く、かつ最もリスクが小さい。

⑥認識の変化

「コップに半分入っている」と「半分からである」とは、量的には同じである。だが意味は違う。世の中の認識が前者から後者が変わるとき、大きなイノベーションの時代が生まれる。

この20年間に、アメリカ人の健康が未曾有の増進をみせたことはあらゆる事実が示している。新生児の生存率や高齢者の平均余命、あるいは癌の発症率とその治癒率など、およそあらゆる数字が大きく改善した。ところがアメリカ人は、集団ノイローゼにかかっているかのようである。健康への関心と不安がこれほど高まったことはない。突然あらゆるものが癌、心臓病、ボケの原因に思われはじめた。明らかにコップは「半分から」である。

健康や医療の長足の進歩を喜ぶどころか、アメリカ人は不死からいかに遠くにいるかに気をとられている。実はそのようなものの見方の蔓延が、医療雑誌、健康食品、スポーツジム、さらにはジョギング用品にいたるまでの数多くのイノベーションの機会を生んだ。事実、最近最大の成長を遂げたベンチャーは室内運動器具メーカーだった。

【12】イノベーションの機会はどこにあるか
[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

認識の変化は事実を変えない。事実の意味を変える。しかも急速に変える。かつてコンピュータは、一般の人にとっては恐ろしいものであって大企業が使うものだった。ところが突然、それは彼ら一般の人たちが税の申告に使うものになった。

認識の変化をもたらすものは経済的な要因とは限らない。経済とはまったく無関係のものもある。コップに半分入っていると見るか半分空だと見るかを規定するものは、事実ではなく時代の空気である。もちろんそれは定量化できない。だが、それは得体の知れないものでも、把握不能なものでもない。きわめて具体的である。明らかにすることができ、認識することができる。そして何よりも、イノベーションの機会として利用することができる。

⑦知識によるイノベーション

歴史を変えるイノベーションには、科学技術や社会にかかわる新知識に基づくイノベーションが多い。それらは起業家精神の華である。名を広め、富を与える。通常、イノベーションと言われているものがこれである。しかし、知識に基づくイノベーションのすべてが重要なわけではない。取るに足りないものもある。

知識に基づくイノベーションは、必要な時間、失敗の確率、予測の不確実さ、起業家にとっての試練など、いずれも他のイノベーションと比べてまったく異質である。他のスーパースターたちと同じように気まぐれであって、いう事を聞かない。

通常、イノベーションにとって新知識が意味をもつようになるには、「二つ以上の知識の出現」を必要とする。知識に基づくイノベーションのうち、最も大きなものの一つである近代銀行業がその典型だった。経済発展のための資金供給という起業家的銀行の理論は、ナポレオンの時代にサン・シモンが唱えた。その弟子であるヤコブとイザックのペレール兄弟が、最初の起業家的銀行としてクレディ・モビリエを創立し、いわゆる金融資本主義の先駆けとなったのが、サン・シモンの死後 30 年のことだった。

しかしペレール兄弟は、ちょうど同じ頃、海峡の向こう側イギリスで発達しつつあった近代的商業銀行のことは何も知らなかった。そのため、彼らの銀行は失敗に終わった。

その 10 年後、アメリカの J・P・モルガンとドイツのゲオルク・ジューメンズという二人の若者が、フランスの起業家的銀行とイギリスの近代的商業銀行の機能を結合することによって、史上初の総合銀行として、ニューヨークに J・P・モルガン&カンパニー、ベルリンにドイツ銀行を設立した。さらにその 10 年後、日本の若者、渋沢栄一がジューメンズの考えを導入し、日本に近代経済の基盤をつくった。これが知識に基づくイノベーションのプロセスの典型だった。

知識によるイノベーションでは、長いリードタイムと、異なる知識の結合を必要とするという二つの特徴から、独特のリズム、魅力、リスクが生じる。

まず、論じられることはあっても具体的な行動はほとんどないという懐胎期がある。そして、突然あらゆる要素が結合し、興奮と行動の解放期が始まる。先進国では 1880 年から

【12】イノベーションの機会はどこにあるか

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

90年にかけて、千社に及ぶ家電メーカーが誕生した。そして当然ふるい落としの整理期が始まった。それら家電メーカーのうち1914年まで生き残った者は35社に過ぎなかった。1920年代はじめ、アメリカには300社から500社の自動車メーカーがあったが、1960年にはわずか4社になっていた。

知識によるイノベーションをマネジメントすることは、難しくはあっても不可能ではない。まずはじめに必要なのは、イノベーションに必要とされる知識そのものについての徹底的な分析である。J・P・モーガンもゲオルグ・シーメンスも銀行を設立したとき、この分析を行なった。ライト兄弟も飛行機を発明したとき、これを行なった。

さらにはニーズ分析、特にイノベーションのユーザーとなる人たちの能力についての徹底的な分析が必要である。一見矛盾に思えるかもしれないが、新知識によるイノベーションこそ市場志向でなければならない。

最初に旅客ジェット機を開発したイギリスのデハビランド社は、市場のニーズを分析しなかったために二つの重要な要素を見落とした。一つが路線に合わせた飛行機の大きさだった。もう一つが航空会社への融資の方法だった。同社はそれらの分析を行わなかったために、商業ジェット機の市場をアメリカの二社、ボーイングとダグラスに取られた。

■右脳と左脳が必要

イノベーションは、これら七つの機会の分析からスタートする。七つの機会のいずれが重要かは時と場所と産業による。

（人口構造の変化は、鉄鋼生産のような生産プロセスのイノベーションには関係ない。これに対し、メルゲンターラーの自動植字機が成功したのは、熟練植字工の人口が読書人口の増大に対し不足していたからだった。同様に、科学上の新知識は、社会的な仕組みについてイノベーションを行おうとする者にはほとんど関係がない。）

しかし、いかなる場合においても、イノベーションを行おうとする者は、はじめにイノベーションの七つの機会のすべてについて分析を行わなければならない。

イノベーションとは分析的な作業であるとともに、知覚的な作業である。したがって、イノベーションを行うものは自ら出かけ、見たり、聞いたりしなければならない。イノベーションに成功するには、左脳と右脳の両方が必要である。数字を見るとともに、人を見なければならない。分析を行うとともに、みずから出かけ、ユーザーとなりうる人たちを観察し、彼らの期待、価値、ニーズを把握しなければならない。

■成功の秘訣とは

イノベーションを成功させるには「集中」しなければならない。一つのことしか行っただけではない。さもなければ混乱するだけである。まったくのところ、イノベーションに対

【12】イノベーションの機会はどこにあるか

[3] イノベーションの方法論（テクノロジストの条件、P・ドラッカー）

する最高の賛辞は、「どうして自分は気がつかなかったのか」と言われることである。

イノベーションを成功させるには、新しいユーザーや市場を開拓するものであっても、具体的で明快、かつ直ちに使えるものにしなければならない。

成功するイノベーションは、小さくシンプルにスタートする。壮大ではない。具体的なことを一つだけしようとする。走行中に車両が電力を手に入れることであってもよい。そこから電車というイノベーションが生まれた。常に同数（50本）のマッチ棒を箱に入れる事でもよい。そこからマッチ棒の自動詰め込みというイノベーションが生まれた。事実、スウェーデンのそのマッチ会社は半世紀にわたる独占を手に入れた。

はじめから大がかりな試みが成功することはほとんどない。しかし、大きな事業に育つか、ささやかなものに終わるかは予見できなくとも、「世界の基準」となり「先頭を走る事業」を生み出そうとしなければならない。最初から「トップ」を目指すことなくして、イノベーションに成功することはない。

イノベーションとは、天才のひらめきではなく仕事である。それは知識、創意、集中を必要とする。たしかにイノベーションに適した人たちはいる。しかし彼らにしても、その能力を発揮できる分野は限られている。複数の分野でイノベーションを手がける人は稀である。エジソンは体系的にイノベーションを行なっていたが、電気の世界においてだけだった。シティバンクのような金融界のイノベーターが医療のイノベーションを手がけることもない。

イノベーションには、他のあらゆる仕事と同じように才能、知識、創意が必要である。しかしそれらのものは当然としても、本当に不可欠とされるものは、目的意識をとともう激しく集中的な仕事である。勤勉、忍耐、決意が欠けていたならば、せつかくの才能、知識、創意も役に立たない。

もちろん起業家精神には体系的イノベーション以外のものも必要である。起業家戦略が必要である。マネジメントが必要である。しかし、実践的にも原理的にも起業家精神の根幹となるものが、体系的イノベーションである。