

イノベーションのための七つの機会を体系的に探す  
「理想企業を求めて」(P・ドラッカー)

■イノベーションのための七つの機会を常にチェックしているか

(i) 予期せぬこと

・予期せぬことは、ビジネスの現実が変わったことを示唆する。したがって、予期せぬことへの認識と理解がイノベーションの機会となる。

予期せぬこととは、自らにとっての予期せぬ成功であり、予期せぬ失敗である。あるいは、顧客、取引先、競争相手の予期せぬ行動である。「万全を尽くしたうえでの予期せぬ失敗が変化と機会を教える」。

・「起業家たるには、常に変化を見つけて反応し、機会として使わなければならない」

シティグループの前会長兼 CEO サンディ・ウェイル は常に、他人が予期せぬことを予期していた。ドレクセル・バーナム・ランバートの予期せぬ倒産が、進出したい事業に精通した人材を引き抜く好機となった。倒産が発表された 12 時間後には、彼自身の肉筆による手紙を、私の義父をはじめドレクセルの幹部 50 人の自宅に届けたという。

(ii) 産業構造の変化と地域間格差

・産業構造が変化するとき、大きな機会が生ずる。静かな革命により、この種の機会が急速に増大した。たとえば、インターネットが旅行業を一変させた。商用、観光いずれも、従来型の旅行エージェントの手を借りずに手配できるようになった。旅行エージェントは、富裕層を狙うか、企画ものでニッチを見つけるか。廃業するかしかなかった。

ところがこの変化が、オービッツ・com やプライスライン・com などのネットエージェントに機会を与えた。

(iii) ギャップの存在

・予期せぬことと同様、『顧客が欲しているもの』と、『顧客が欲していると企業が考えるもの』との間に存在するギャップがイノベーションの機会となる。低価格の新興航空会社ジェットブルーは、他の航空会社が旅客の輸送に注力している中であって、専用待合室、革張りシート、多チャンネル TV などのサービスを充実させ、旅行を快適なものにすることによって利益をあげ、成長を続けてきた。「需要が大きいのに利益があがらないというギャップがあるならば、そこにイノベーションの機会がある」とするドラッカーの言葉通りだった。アメリカでは航空機旅行への需要の大きさにもかかわらず、航空会社のうち全売り上げの 4 分の 1 を占める 5 社が、企業再生法の適用を受けている。

(iv) ニーズの存在

・何かが欠けているとき、困難なとき、有効に機能していないとき、そこにイノベーションの機会がある。とくに進行中の静かな革命のもとにあって、情報を武器として、満たされないニーズに応えようとするベンチャーが輩出している。たとえば不動産の世界では、かつては一般の顧客が十分な情報抜きに膨大な買い物をさせられていた。今日では家を買

イノベーションのための七つの機会を体系的に探す  
「理想企業を求めて」(P・ドラッカー)

うものの80%が、まずインターネットで情報を得ている。多くのサービスが生まれ、多くの企業が生まれた。不動産のナンバーワン・サイトであるリアルター.comの広告収入は、最高の広告収入を誇る新聞の4倍に達している。

(v) 人口構造の変化

・家具大手小売りのイケアは、金はあまりないが洒落た家具を買いたいという層の増大を受けて、組み立て式の半製品家具に力を入れた結果、世界中で受け入れられ、2005年には年間売り上げ180億ドルという人気ブランドに成長した。

(vi) 認識の変化

・「認識の変化は事実を変えない。しかし、事実の解釈を変える」。最近起こった認識の変化の最たるものがアメリカ人のオンライン取引への態度である。アメリカ人がオンライン取引に抵抗感を持たなくなったのが、ついこの間の2000年の初めだった。急にアメリカ人の認識が変わり、普通の人々がオンラインで取引を始めた。2005年には、4000万世帯が年間一度はオンラインで支払いをするようになった。今ではオンライン取引のできることが、一般人の銀行選びの存在理由の一つにまでなっている。

(vii) 新しい知識

・リードタイムが長くリスクは大きいが、インパクトの大きなイノベーションの機会が発明発見の類である。

そのよい例が、1955年、P&Gが開発した虫歯予防のフッ化物入り歯磨き「 Crest 」だった。全米歯科学会初の推奨を得て、コルゲートから市場リーダーの地位を奪い、爾来30年間その地位を保った。ところが1997年、そのコルゲートが歯肉炎を予防するトリクロサンを開発し、新製品「トータル」を発売した。こうしてコルゲートは、歯磨き市場のリーダーの地位をP&Gから取り戻した。この2社に対しユニリーバは、虫歯と歯肉炎の双方を予防する低価格の製品を途上国向けに開発した。今や世界的規模の歯磨き戦争は、いずれが歯をより白くするか、息を爽やかにするかをめぐって戦われている。その主たる戦場は、先進国の中高年層と途上国の豊かならざる層である。

■イノベーションのためのブレインストーミングを行っているか

・イノベーションの機会を認識したとしても、それを捉え、事業として位置づけ、成果を顧客に提供するには並々ならぬ努力を必要とする。

そのためにはまず、組織内のあらゆる者が、機会を財とサービスに結びつけるためのブレインストーミングに参加することが必要である。ブレインストーミングが成果をあげるには、多様な考えを持つ多様な分野の多様な階層からの参加が必要である。しかもバランスが必要である。

イノベーションのための七つの機会を体系的に探す  
「理想企業を求めて」(P・ドラッカー)

発言は自由に行われなければならない。テーマに直接関係のないことについても自由に話させなければならない。もう一方において、成果に焦点を合わさせなければならない。そのためは、行動に結びつく発言を歓迎し、雑談にすぎないものを慎ませなければならない。発言内容は、一定期間内に計画にまとめることを義務づけることが必要である。

この種のブレインストーミングは、実際に携帯端末のノキアが行っているものである。ノキアでは、「いかなるニーズがあるか、いかに卓越性を生かすか、何を変えられるか」について常時ブレインストーミングを行っている。

しかしそれら、ブレインストーミングにおけるトップマネジメントの役割は、アイデアを奨励し歓迎するというよりも、イノベーションを促進するための方策を考えさせることになければならない。事実、ノキアのトップマネジメントの一人は、ブレインストーミングで苦勞するのは、自分の口を閉ざして人のいうことを聞くことであるという。

聞くことは常に難しい。しかしそれは、トップマネジメントがブレインストーミングで必ず守るべきことである。

#### ■イノベーションのための提案は機会に合っているか

・「イノベーションのための提案が機会に合っているか」を考えなければならない。この問いに答えるには、論理と感性の両方が必要である。イノベーションとは顧客のニーズに応えるためのものであり、機会とは顧客のニーズのことである。

・「狙いは高くしなければならない。小さな改善が顧客のニーズを満たすことはほとんどない」「最初からリーダーの地位を狙わないかぎり、顧客の習慣を変えるほどのイノベーションにはならない。狙いを高くするということは、イノベーションだけでなく、企業自身の革新を狙うということである。製品ラインの手直しではなく、新事業のスタート、量の増加ではなく新たな能力の獲得、すでにあるニーズに応えるのではなく想像もしなかった価値を生み出す、ということである」。

・それでは何をしたらよいか。「優れたアイデアといえども、そのほとんどは大きな成果をもたらさない。それどころか、はるかに多くが失敗する。だから狙いを高くしなければならない。一つの大きな成功が九つの失敗を補わなければならない」。

・「常に現実的たれ」。ドラッカーによれば、イノベーションにおいて「現実的である」ということは、「最高の人材を指名する」ということである。イノベーションのコツとは、狙いを高くする勇気を持ちつつ、現実的であるということである。

#### ■イノベーションのための提案の有効性を市場で検証しているか

・アイデアはすべて、現実と分析によって検証しなければならない。ドラッカーはあらゆることについて検証を求めている。モトローラのある経営幹部は、ドラッカーから、「三つの市場、たとえばシカゴの郊外、ミズーリの田舎、アリゾナの高齢者の町でテストしなさい。すぐに出かけてやってみなさい」と言われたことを覚えているという。

イノベーションのための七つの機会を体系的に探す  
「理想企業を求めて」(P・ドラッカー)

・検証することは、アイデアの有効性を知るだけでなく、イノベーションを成功に導くには何が必要かを知る助けともなる。

■イノベーションのために、人材と資金を投入しているか

・イノベーションに取り組むためには攻撃的でなければならない。しかし無謀であってはならない。人材と資金の投入には的確さが必要である。しかもイノベーションは既存の事業から分離し、個としての顧客を念頭に置いて、常に進捗度を把握しつつ進めなければならない。

・イノベーションのための計画を生きたものとするためには、マネジメントが人材と資金をコミットしなければならない。ドラッカーは「最高の計画といえども、計画だけでは意図にすぎない」と言っていた。人材と資金を投入し、行動に移してはじめて計画といえる。

・イノベーションに成功するには、既存の事業をマネジメントしつつ、イノベーションのための活動をマネジメントしなければならない。しかも、両者のマネジメントの仕方が異なることを知らなければならない。

・未来をマネジメントするには、たとえ生煮えのアイデアであっても応援しなければならない。「真剣に取り上げる価値のあるものにするには何が必要か」を考えることが、マネジメントの仕事である。「判断することだけを仕事とするトップはアイデアを否定する。常に、現実的でないとする」。

・イノベーションには、既存の事業とは異なる基準が必要である。既存の事業の基準を使ったのではイノベーションは殺される。「6歳の子供に60キロの荷物を背負わせてはならない」。イノベーションにおいては、採算ではなく機会を中心に置いたマネジメントが必要である。「あまりに多くのイノベーションがここで失敗する。育てることと採算をとらせることは、全く異なるからである」。

・大企業によるベンチャー買収の例は多い。それらベンチャーのあまりに多くが、膨大な一般管理費の負担を強いられ、死んでいった。

・いかにイノベーションのためのプロジェクトといえども、実現の可能性がなければならない。プロジェクトの進行は常時チェックしていく必要がある。その優れた例が、研究開発型製薬会社アラガンのプロジェクト評価である。医薬品の研究開発は長期にわたり、リスクも大きい。開発段階に入ったものでさえ、発売になるものは15%にすぎない。そのためアラガンでは、プロジェクトの継続、修正、廃棄について常時見直しを行っている。とくに化学試験と生体試験のあとには、必ず費用効果分析を行っている。

・もちろんイノベーションといえども、事業としてスタートした後は、独立した事業として、他の事業と同列にその価値を評価していかななければならない。事業としての継続が適切でないと判断すれば、直ちに廃棄することが必要となる。こうしてイノベーションのプロセスは常時循環していく。

イノベーションのための七つの機会を体系的に探す  
「理想企業を求めて」(P・ドラッカー)

■市場において占めるべき地位は何か

・「未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである」と言った時のドラッカーの真意は、企業が未来に取り組む手段としてのイノベーションの重要性を強調することにあった。そして「そのためには、新市場において占めるべき地位と、そこに提供すべき価値という二つの観点から個々の機会を検討するというイノベーション戦略が必要である」とした。

(i) イノベーション戦略の典型は、市場全体の支配を目指す**総力戦略**である。しかしその成功は、ほとんどの場合一時的にならざるを得ない。必ず後に続くものが現れる。1970年代初め、フェデラル・エクスプレスは宅配便事業という新産業を生み出し、市場を支配した。しかし2年後には、政府の郵便事業、UPS、DHLが進出してきた。

(ii) また、市場を支配している者が必要不可欠としているものを供給する**産業戦略**なるものがある。ガラスメーカーの大手コーニングのフィラメント製造設備は、電球事業という新事業を生み出した。消費者の目からは、電球の市場を支配しているのは、GEとウェスティングハウスだったが、産業を支配しているのはコーニングだった。

(iii) これに対し、市場を支配する**ニッチ戦略**がある。ゲームソフトのエレクトロニック・アーツは、マイクロソフト、任天堂、ソニーのゲーム機にソフトを供給している。産業を支配しているのはゲーム機メーカーだが、市場を支配しているのはソフトメーカーである。

・既存の産業において効率の向上に取り組むだけでは明日はない。あらゆる産業が明日に焦点を合わせたイノベーション戦略を必要とする。