

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

### 《1》リスクが富を生む

われわれは未来について、次の二つのことしか知らない。一つは、未来は知りえない。二つは、未来は、今日存在するものとも今日予測するものとは違う。

これは、新しくもなければ驚くべきことでもない。だが重大な意味を持つ。

第一に、今日の行動の基礎に、予測を据えても無駄である。望みうることは、すでに発生したことの未来における影響を見通すことだけある。

第二に、未来は今日とは違うものであって、かつ予測できないものであるがゆえに、逆に予測できないことを起こすことは可能である。もちろん何かを起こすにはリスクが伴う。しかしそれは合理的な行動である。何も変わらないという居心地のよい仮定に安住したり、ほぼ間違いなく起こることについての予測に従ったりするよりもリスクは小さい。

すでにかなり前から、企業の多くが未来を築くための体系的な仕事の必要性を認めている。リスクと不確実性をなくすことはできない。人間にはそのようなことはできない。できるのは、適切なリスクを探し、時にはつくり出し、不確実性を利用することだけである。

したがって未来を築くためにまず初めになすべきことは、明日何をなすかを定めることではなく、「明日をつくるために今日何をなすか」を決めることである。

(未知なる未来のために、現在の資源を使うことが、本来の意味における企業家に特有の機能である。)

1800年頃、企業家なる言葉をつくったフランスの偉大な経済学者J・B・セイは、「非生産的な過去のものに固定された資本を使って、今日は違う未来をつくる」というリスクにかける者を企業家と呼んだ。

これに対し、交易に焦点を合わせたアダム・スミスをはじめとするイギリスの経済学者たちは、効率を経済の中心的な機能とした。しかしセイは、「リスクの創出と、今日と明日の間の不連続性の利用こそ、富を生む経済活動である」と主張した。

今日われわれは、そのような仕事を体系的に行うための方法論を学びつつある。企業家のアプローチとしては、互いに補完関係にある二つの方法がある。

第一に、経済や社会の不連続性の発生とそれがもたらす影響との間の時間的な差を発見し、利用することである。すなわち、「すでに起こった未来を予期すること」である。

第二に、来たるべきものについて形を与えるためのビジョンを実現すること、すなわち「自ら未来を発生させること」である。

### 《2》「すでに起こった未来」を探せ

社会的、経済的、文化的な大きな出来事と、そのもたらす影響との間にはタイムラグがある。出生率の急増や急減は、20年後までは労働人口の大きさに影響をもたらさない。だ

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

が変化はすでに起こった。戦争や飢饉や疫病でもないかぎり結果は必ず出てくる。

すでに起こった未来は必ず機会をもたらす。それらのものは潜在的な機会である。すでに起こった未来は組織の内部ではなく外部にある。それは社会、知識、文化、産業、経済構造における変化である。一つの傾向における小さな変化ではなく、大きな変化そのものである。パターンの内部における変化ではなく、パターンそのものの断絶である。

もちろん、すでに発生した変化がもたらす影響を予期し、資源を投じることには、リスクと不確実性が伴う。だがそのリスクは限られている。影響がいつ現れるかを正確に知ることはできないかもしれないが、影響が現れることについては確信を持てる。その影響を役に立つ程度に描くこともできる。

(出生率の変化が将来の労働人口に与える影響に関して、予期できないものもある。例えば、「女性の労働力化率はどの程度になるか。14歳ないしは16歳以上人口の就業率はどの程度か。その時雇用機会はどこにどの程度あるか」などである。

しかし、20年後において労働人口であるためには、すでに生まれていなければならないがゆえに、「その時の最大可能労働人口はこれこれである」ということは確信をもって言える。

同じように、最近の一世代の間、中南米は農村社会から都市社会へと変化した。必ず長期的な影響が出てくるはずである。)

基本的な知識が役に立つようになるには、10年ないし15年かかる。19世紀の半ば、マイケル・ファラデーの電気に関する発見が経済にもたらす影響については、さまざまな予測が行われた。その多くが外れた。しかし、エネルギー分野におけるこのブレイクスルーが大きな影響をもたらすことは明らかだった。

文化的な変化も、時間をかけて影響をもたらす。このことは、最も微妙かつ最も伝播力の強い文化的な変化、すなわち意識の変化についていえる。

途上国が急速な経済発展に成功するかどうかは分からない。成功するのは、ごく少数の国にとどまるということも大いにありうる。それら少数の国でさえ困難な時期を迎え、危機にさらされる。

しかし、中南米、アジア、アフリカの人たちが経済発展の可能性に目覚め、その果実を手にするべく決意していることは、変わりようのない事実である。そしてこの事実が、よほどの災厄がないかぎり、変わることはない経済発展への原動力を生み出す。工業化に成功することはないかもしれない。だが、それらの国は今後とも経済発展を優先させていく。直面するであろう困難も、かえって工業化の可能性とその必要への意識を強化するだけとなる。

同じように、かなり大胆でなければ、アメリカ社会において、いつ黒人が完全に平等な地位を得るかを予測することはできない。しかし、1962年と63年に起こったこと(公民権

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

運動)の結果として、黒人のみならず白人の側にも、人種問題についての新しい意識が生まれている。

少なくとも若者に関するかぎり、服従する黒人が過去のものとなったことはすでに起こった事実である。覆すことのできない事実である。その影響は必ず現れる。単にいつかが、問題であるにすぎない。

また、産業やマーケティングの構造にもまだ影響が現れていないすでに発生した未来がある。

(自由社会の経済が再び経済ナショナリズムと保護主義に墮落することはありうる。

1950年代と60年代に見られたグローバル化の波は、その規模と影響の大きさのゆえに、各国内にあまりに大きな圧迫と緊張を生み出した。そのため、例えば過度に保護されている農民からの巻き返しの政治圧力など、深刻な反動が生ずる危険が生じている。

しかし、グローバル経済なるものの存在と、その規模に対する意識がなくなることはない。したがってやはり、「あれこれの産業や地域は聖域であるべきである」とか、「国内産業をグローバル経済から隔離すべきである」などという、1940年代の安易な幻想に戻ることは、大破局でも起こらないかぎりありえない。

また、この15年来グローバル化してきた企業が、今後自らのビジョンや活動を一国の経済や市場に閉じ込めてしまうこともありえない。

もちろんこれらは大きな変化の例である。しかしはるかに規模の小さな変化であっても、事業にとっては未来における機会を生み出す。

(そのような機会を生み出す社会的文化的変化の一つの例として、第2次大戦中にアメリカの若者の間で起こった電話の使い方の変化がある。

長距離電話はアメリカ人にとって日常のものではなかった。緊急用の連絡のためのものだった。しかし第2次大戦中、アメリカの軍人は、長距離電話を使って家族と話すことが奨励された。その結果、今日では長距離電話は日常のものとなった。)

### 《3》どこに未来を探すか

「すでに起こった未来」は、体系的に見つけることができる。調べるべき領域は主に五つある。

#### ①人口構造

第一に調べるべき領域は、人口構造である。人口の変化は、労働力、市場、経済的圧力、経済的機会の変化にとって最も基本となる動きである。すでに起こった人口の変化は逆転しない。しかもその変化は早くその影響を現す。

しかし私の知るかぎり、「人口構造の変化は、わが社にとっていかなる意味をもつか」「雇

用と労働力に関して、いかなる意味をもつか。新しい市場に関して、いかなる意味を持つか。市場の基本的な構造をどのように変えるか「わが社の顧客にとって、いかなる意味を持つか。わが社の製品にとって、いかなる意味を持つか。わが社の事業全体に、いかなる意味を持つか」を自問している企業はほとんどない。

事実、すでにアメリカでは、急速な伸びを示す二つの市場が現われている。しかし、そのいずれについても、いかなる経営書も触れていない。

(その一つが余暇市場である。これまで同一の範疇にあると思われていなかった製品やサービス、すなわちボウリング、キャンプ、芝生の手入れ、ペーパーバックの本、生涯教育などの市場である。

これらのすべてが競争関係に入った。いずれも、金よりも稀少なもの、すなわち自由時間を必要とする。資格を取るために夜学に行く若い技術者や管理者には、ボウリングや芝生の手入れの時間はない。

この余暇市場では、人は所有のためではなく、行動のために支出する。製品とサービスの間がいかなる違いも認められなくなる。彼らにとって意味があるのは時間である。この余暇市場は、報われるところ大きな成長市場である。しかし、それは同時に競争の激しい難しい市場である。

もう一つの成長市場は事務用品市場である。すなわち、家庭用の消費財ではないにもかかわらず生産財でもない製品やサービス、タイプライターやコンピュータなど、知識労働者の生産性を上げるための製品やサービスの市場である。)

## ②知識

「すでに起こった未来」を探すべき第二の領域は、知識の領域である。しかし知識を自らの企業に関わる知識に限定してはならない。なぜならば、未来においては自らの企業そのものが今とは違うものになっているからである。そして企業は、その卓越性の基盤とすべき知識の領域においてこそ、今とは違うものにならないからである。

したがって、現在の企業に直接の関係のあるなしにかかわらず、あらゆる知識の領域において、「すでに起こった未来」を探さなければならない。

大きな影響がまだ現われていない基本的な知識の変化がすでに発生していることを見つけたならば、当然、「期待すべき機会は存在するか」を検討しなければならない。

(知識の領域における大きな変化であるにもかかわらず、ほとんどの企業がまだ直接関係があるとは考えていないものの例として、行動科学の進歩がある。特に心理学の学習理論はこの30年間の間に大きな発展を見せている。今日の企業活動には関係がないように見えるかもしれないが、そこで得られた知識は、教育の形態だけでなく、教育と学習の機材、学校の設計と設備、さらには企業における研究活動の組織とマネジメントに

大きな影響をもたらす。

出版業から建設業にいたる広範な産業が、それらの新しい知識を製品やサービスに変える人たちによって、大きく影響を受ける。)

### ③他の産業、他の国、他の市場

第三の領域は、他の産業、他の国、他の市場である。これらのものに目を配り、「われわれの産業、国、市場を変える可能性のあることは起こっていないか」を考えなければならない。

(1950年代の初頭、日本の電子機器メーカーは「日本人の所得水準はまだテレビが普及するほどではないし、特に農家には買う余裕はない」と考えた。そこで彼らは当初テレビの生産を抑えた。

ところが、当時まだ中堅企業だったあるメーカーが、そのような考えが正しいかどうかをアメリカ、イギリス、ドイツなど他の国の状況を調べて検証した。その結果、それらの国でもテレビは低所得層が簡単に手に入れられるものではなかったが、値段が問題にならないほど大きな満足を与えていることが明らかになった。

いずれの国でも貧しい人達はテレビの顧客になっていた。所得からすれば高すぎるはずのテレビを買っていた。そこでこのメーカーは高価な大型テレビを売り出した。しかも農家に対して集中的に販売促進を行った。

その10年後、日本では、都市部の低所得層の3分の2、農家の2分の1以上がテレビを所有するようになった。高価な大型テレビがよく売れた。そのメーカーは今日では大メーカーに成長している。)

### ④産業構造

第四の領域は、産業構造である。「産業構造において大きな変化は起こっていないか」を問わなければならない。例えば今日、あらゆる産業界で起こっている変化の一つが**素材革命**である。かつては完全に別のものであった素材の流れの境界が、消滅するか曖昧になっている。

(わずか一世代前には、あらゆる素材の流れがその始点から終点にいたるまで別々になっていた。木が原料となるのは紙だった。逆に紙は木だけからつくられていた。同じことがアルミ、石油、鉄鋼、亜鉛など他の素材にもいえた。それらの素材からつくられる製品は、特定の最終用途をもっていた。言い換えると、たいていの場合、素材によって最終用途は決まっていた。物質が用途を規定し用途が物質を規定していた。

しかし今日、素材の流れは始点も終点も多様化している。例えば、木は紙だけではなく多様な最終製品となっている。逆に、紙と同じ機能をもつものは、木だけではなく多

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

様な物質からつくることができる。

最終用途においても、新しい素材がこれまでの素材の補完物というよりも、むしろ代替物になっている。例えば紙は、衣料の原材料になろうとしている。異なる物質が同一の目的のために使われる領域が広がっている。

生産工程でさえもはや独自性を失った。製紙業はプラスチックの生産や加工の技術を取り入れている。繊維産業も製紙のプロセスを参考にしている。)

こうして、あらゆる素材産業が事業の変化を予感している。すでに多くの企業が、この変化の対策を講じている。例えば、アメリカのある大手缶メーカーは、ガラス、紙、プラスチックの容器メーカーを買収している。

しかし、**基本的な変化が、自らの事業どころか、経済にさえ関係のない外の世界で起きている**ことを認識している企業は、私の知る限りほとんどない。

すなわち、かつては物質そのものが問題であったが、今日では素材としての物質が問題なのであって、しかもその素材なるものの定義さえ難しくなっている。しかしいずれにせよ、**一つの素材をもって自らを定義する企業は、すでに陳腐化した**と言ってよい。

### ⑤企業の内部

**第五の領域として、企業内部にも、「すでに起こった未来」を見つけることができる。**ここにも、基本的かつ不可避的な変化であって、影響がまだ現われていない事象を発見するための鍵がある。

その一つが**企業内の摩擦**である。何かを導入したとき揉め事が起こる。新しい活動が組織内に変化を引き起こし、すでに受け入れられているものと対立する。すなわち知らずして急所に触れる。

(アメリカの企業では、製品企画なる部局を、新しい職能すなわち新しい仕事として設置しようとするとき必ず摩擦が起こる。どこに置くかが問題になる。マーケティングに置くべきか、研究開発やエンジニアリングに置くべきか。

しかし実際には、この対立は、この新しい職能をめぐるものではない。それは、もしマーケティングに置かならば、他のすべての職能が二義的な存在となり、しかも成果を生む職能としてではなく、コストセンターとして位置づけられるであろうことが、浮き彫りにされてくるからである。

そしてそこから大掛かりな組織改革にまで話が進むに違いないからである。単なる製品企画という一部局の問題に対し、激しい反応が現れるのは、**この組織改革に対する懸念が原因**である。

AT&T (ベル・テレホンシステム) が10年ほど前、商品化部門を新設した。実際に影響を受ける者はいなかった。だがそれはマネジメントに大きな動揺をもたらした。すなわち、

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

その意味することは、「75年間 AT&T が目的としてきたものが達成されたことを認める」ということだった。「アメリカの全世帯および全企業に電話を引く」という目的は達成されていた。電話架設という AT&T の市場は、ついに飽和に達した。

したがって、これからの成長は、新規加入の勧誘ではなく電話利用の増大によって図らなければならなくなっていた。このすでに起こった変化は、電話事業にとって、機会とリスクが大きく変わることを意味した。商品化部門の新設をめぐる動揺は、その最初の兆候にすぎなかった。)

目的を達成した事業や活動は、大きな変化の時代に入る。しかしそのような事業や活動に従事する者のほとんどが、その後も長らく、すでに達成した目的をなお達成しようとして働く。したがって、そのようなときこそ、「すでに起こった未来」という機会を発見すべき時期にあることになる。

(先進工業国では普通教育の目標は達成された。しかし、それらの国では、今日にいたるも、義務教育年限の延長を最大の課題としていた過去 200 年間において有効だった目標に基づいて考え、行動している。

この新しい現実が受け入れられるには、世代交代を必要とする。そして、状況の変化を理解し、何が可能になり、何が必要になったかを知る教育機関が、まず明日の教育のリーダーシップを握ることになる。)

競争相手が、達成された目的をさらに達成すべく相も変わらず同じ努力をしているとき、目的が達成されたことを認識し努力の方向を転換した企業が、明日のリーダーシップを握る。

### 《4》新しい現実が見える

ここで、重大な問いが出てくる。「予測されているものは、今後 10 年、15 年、20 年後に起こるものなのか」であり、「本当は、すでに起こっているのではないか」である。実は、ほとんどの人は、すでに見てしまったものしか想像できない。一般に受け入れられている予測というものは、実は、未来についての予測ではなく最近起こったことについての報告であることが多い。

(このことを教える有名な例がアメリカにある。1910 年前後、ヘンリー・フォードの事業が成功し始めた頃、「やがて自動車は国民の輸送手段になるであろう」との予測が現れた。しかし、「それには少なくとも 30 年はかかるだろう」とされていた。

そのときウィリアム・C・デュラントが、「それはすでに起こっているのではないか」という問いを發した。そしてこの問いを發するや答えは明らかだった。まだはっきりと

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

現われていなかったが、すでにそれは起こっていた。すでに国民は自動車を金持の玩具としてではなく、輸送手段として見ていた。

つまり、もはや自動車メーカーは、大企業でなければならなくなっていた。デュラントは、この洞察から GM を構想し、新しい市場と機会を利用すべく中小の自動車メーカーと部品メーカーを吸収合併していった。

したがって最後に発すべき問いは、「われわれ自身は、社会と経済、市場と顧客、知識と技術をどう見ているか。それは、今も有効か」でなければならない。

(イギリスの中流以下の家庭の主婦は、食品の購入や食事について徹底して保守的であるとされていた。しかし食品流通業のある二社は、すでに 1940 年代後半に、「それは、今も有効か」との問いを発し、その答えが「ノー」であることを知った。第 2 次世界大戦による食糧難を経験し、保守的だったイギリスの主婦も新しい食品や流通に慣れ、新しいものを進んで試すようになっていた。)

「すでに起こった未来」を見つけ、その影響をみることによって、新しい知覚がもたらされる。新しい現実が見える。まず必要なことは見えるようにすることである。できることやしなければならぬことは、その後簡単に見つかる。

言い換えるならば、機会とは、遠くにあるものでも曖昧模糊たるものでもない。しかしまず初めに新しい事態を認識しなければならない。

いくつかの例から明らかなように、未来を知るうえで、「すでに起こった未来を見つける」という方法はきわめて有効である。

(もちろん、そこには大きなリスクがある。それは、「起こりつつあると信じていること、もっと悪いのは、起こるべきであると信じていることを実際に起こっていることとして見てしまう」ことである。このリスクはきわめて大きい。したがって内部の者が一致して歓迎するものの見方については、常に疑ってかからなければならない。もしみんなが、「これこそ、待っていたものである」というならば、それは事実の報告ではなく願望の表明にすぎない恐れがある。)・・・『パラダイム効果』

「すでに起こった未来を見つける」という方法が有効なのは、深く染みついた考え方や、仕事の仕方や習慣に疑問を投げかけ、ひっくり返すからである。企業の構造とまではいかないにしても、企業の活動のすべてについて、変革のための意思決定を余儀なくさせるからである。すなわち、今日とは違う企業をつくるための意思決定をもたらすからである。

《5》ビジョンを実現する

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

「将来いかなる製品やプロセスが必要になるか」を予測しても意味はない。しかし、「製品やプロセスにおいていかなるビジョンを実現するか」を決意し、そのようなビジョンの上に、今日とは違う事業を築くことは可能である。

「未来において何かを起こす」ということは、「新しい事業をつくり出す」ことである。すなわち、「新しい経済、新しい技術、新しい社会についてのビジョンを事業として実現する」ということである。大きなビジョンである必要はない。しかし今日の常識とは違うものでなければならない。

ビジョンは、企業家的なものでなければならない。事業上の行動を通じて実現すべきものでなければならない。それは、**富を生む機会や能力についてのビジョン**である。

したがって、「未来の社会はどのようなものになるべきか」という社会改革家や、革命家や、哲学者の問いからは出てこない。企業家的なビジョンの基礎となるものは、「**経済、市場、知識におけるいかなる変化が、わが社の望む事業を可能とし、最大の経済的成果を可能にするか**」という問いである。

(このアプローチは、歴史家の目には、際立って個別的に見える。そのため彼らはこのアプローチの重大さを見過ごし、それがもたらす影響に気がつかない。もちろん偉大な哲学的ビジョンが深遠な影響を与えることはある。しかし現実にはほとんどないと言ってよい。

これに対し、事業上のビジョンは、限定された世界のものではあっても、その多くが世の中を変える。イノベーションを行う者は、全体として見るならば、歴史家たちが認識しているよりもはるかに大きな影響を人類の歴史に与える。)

企業家的なビジョンは、社会や知識のすべての領域にわたるものではなく、**一つの狭い領域についてのものである**という事実にこそ、活力の源がある。こうしたビジョンを持つ者が、経済や社会に関わる他のことについては、間違った考え方をしているということは大いにありうる。しかし自らの事業の焦点において正しければ問題ではない。**成功に必要なものは、ある小さな特定の発展だけである。**

(IBMを築いたトーマス・ワトソンは、技術の進歩については、まったく理解していなかった。しかし彼は事業を築く基礎としてデータ処理なるビジョンを持っていた。彼の事業は、長い間タイムレコーダーという日常的な製品に限られていた。しかし自分とはまったく関係のなかった戦時中の研究から、データ処理を可能とする技術すなわちコンピュータの技術が生まれた時、彼の事業はすでに飛躍の準備が出来ていた。

1920年代、ワトソンがパンチカード機器の設計、販売、設置という変哲もない小さな事業を営んでいた頃、アメリカのブリッジマンやオーストリアのカルナップなどの数学者や論理学者が次々に研究を発表していた。彼らが、アメリカの中小企業IBMのこと

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

を知っているはずはなかった。自分たちの研究を IBM に結びつけて考えることなどさらにありえなかった。

しかし、第2次大戦中に新しい技術が現われたとき、それを実用化したのはワトソンの IBM であって彼らの哲学ではなかった。

リチャード・シアーズ、ジュリアス・ローゼンウォルド、アルバート・ローブ、ロバート・E・ウッド将軍など、シアーズ・ローバックを築いた人たちは、社会について関心と想像力を持っていた。しかし、アメリカの経済を変えようなどと考えた者は一人もいなかった。伝統的な階層別市場に対立するものとして大衆市場の概念をもつにいたったのでさえ、かなり後のことだった。

だがシアーズ・ローバックは、設立の当初から、「貧しい者の金も、金持ちの金と同じように、購買力に転ずることができるはずである」としていた。もちろんそのような考えは新しいものではなかった。社会改革者や経済学者がすでに何十年も前から唱えていた。現実にヨーロッパでは、この考えから協同組合運動が生まれていた。しかしアメリカでは、この考えに基づく最初の事業が、シアーズ・ローバックだった。

同社は、「いかにして田舎の農民を小売業の顧客にすることができるか」という問いからスタートした。答えは、「都市と同じように、信頼できる製品を低価格で手に入られるという保証を与えればよい」という簡単なことだった。だが当時においては、そのような考えはあまりに大胆であって革命的でさえあった。)

### ■ 仮説や構想を事業に転換する

偉大なイノベーションは、「理論上の仮説を現実の事業に転換すること」で、これまで実現されてきた。

(世の中に最大の影響をもたらした企業家的イノベーションは、フランスの社会哲学者サン＝シモンのビジョンを投資銀行として具体化したことである。彼は、セイの企業家の概念から出発して、資本の創造的役割を中心とするシステムを構想した。その構想は、彼の弟子であるペレール兄弟が19世紀半ばにパリに創立したクレディ・モビリエにおいて、現実のものとなった。

クレディ・モビリエは、資本に方向づけを行うことによって、産業を発展させることを目的とした。当時まだ産業の発展を見ていなかったヨーロッパ大陸、特にフランス、オランダ、ベルギーの銀行の原型となった。

やがて、ドイツ、イタリア、スイス、オーストリア、スカンジナビア諸国において、それぞれの国の産業の担い手となる銀行が設立された。南北戦争後のアメリカにも大西洋を渡ってやってきた。産業発展に寄与したジェイ・クック、大陸横断鉄道の資金を賄ったアメリカン・クレディット・モビリア、J・P・モルガンはすべてペレール兄弟の追従者だっ

## [11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

た。近代日本の経済を築いた日本の財閥も同じだった。

しかし、ペレール兄弟の最も忠実な弟子はソ連である。「資本の配分による計画化」という考えは、まさにペレール兄弟のものである。ソ連が行ったことは、銀行家の代わりに国家を持ってきたことだけだった。そもそもマルクスにはそのような考えはなかった。特に「経済の計画化」の考えはなかった。

今日、発展途上国で設立されている開発銀行の類はすべてクレディ・モビリエの後裔である。しかしそれでも、ペレール兄弟自身は一国の経済を変えるために銀行をつくったのではなかった。彼らは、利益をあげるために銀行という事業を始めた。）

同じように、近代化学工業は、すでに存在していた構想を事業に発展させることで生まれた。

(近代化学工業は、本来はイギリスで育たなければならなかった。19世紀の半ば、イギリスには、化学製品にとって主要な市場となるべき高度に発達した繊維産業があった。

しかも当時、イギリスは、科学の世界においてリーダーシップを握っていた。事実、近代化学工業は、イギリス人による発見、すなわち1856年のパーキンによるアニリン染料の発見から始まった。

しかし、パーキンによる発見の20年後の1875年ごろには、この新しい産業のリーダーシップはドイツに握られていた。ドイツの企業家たちが、イギリスにはなかった企業家的な構想、すなわち「有機化学における科学的探究の成果を、市場向けの応用に発展させる」というビジョンをもって仕事をしたのだった。)

企業を偉大な存在へと成長させるビジョンは、さらにはるかに簡単なものであることがある。

(歴史上最も強力な民間企業は、第2次大戦後に解体される前、世界中で百万人を雇用していた日本の三井家と思われる。この数字は三井の解体を命じたGHQ当局による公式の推定である。

三井の起源は、17世紀半ばに当時の江戸で開かれた世界最初の百貨店だった。事業の基底にあった企業家的構想は、「単なる仲介者としての商人ではなく、経済活動における主役としての商人」という考えだった。

このことは一方において、「定価販売」を意味した。他方において、「職人や生産者の代理人として活動はしない」ということを意味した。「自らの責任において、自らの仕様に従った標準製品を仕入れる」ことを意味した。

元々貿易では商人が主役だった。日本の場合、1650年頃に海外貿易は禁止されたが、三井はその海外貿易における商人像というビジョンを使って国内の商業を築いた。)

■模倣による実現

企業家的なビジョンが、他の国や他の産業でうまくいっているものを真似するだけのこともある。

(スロバキア出身のトーマス・バタは、第1次大戦後アメリカからヨーロッパに戻った時、「スロバキアやバルカン諸国でも、アメリカと同じように普通の人々が靴を履けるようになるはだ」と考えた。バタは、「農民が裸足なのは、貧しいからではなく、単に靴がないからだ」と言った。

「靴を履いた農民」というビジョンを実現するうえで必要なものは、アメリカと同じように、規格化された安くて長持ちする靴を供給することだけだった。わずか数年で、彼はヨーロッパの製靴業を築き、ヨーロッパの業績を誇る企業をつくりあげた。

未来において何かを起こすには、特に創造性は必要ない。必要なものは天才の業ではなく仕事である。ある程度は誰でもできることである。想像力に富むビジョンのほうが成功の確率が高いわけではない。平凡なビジョンがしばしば成功する。「アメリカを手本に靴づくりを行う」というバタの構想は、フォードとその流れ作業に強い関心を寄せていた1920年当時のヨーロッパでは、何ら目新しいものではなかった。意味があったのは、才能ではなく「勇気」だった。

未来において何かを起こすには、進んで新しいことを行わなければならない。「今日とはまったく違う何が起こることを望むか」を問わなければならない。「これこそ事業の未来として起こるべきことだ。それを起こすために働こう」と言わなければならない。

イノベーションの議論において意味なく強調されている創造性なるものは問題の鍵ではない。すでにアイデアは、企業だけでなくあらゆる組織体に利用しうる以上に存在している。欠落しているのは、「製品を超えて構想する」ことである。製品やプロセスは、ビジョンを実現するための道具にすぎない。しかも、具体的な製品やプロセスは想像されることさえないのが普通である。

(デュポンがやがてナイロンを生むことになる高分子化学の研究を始めたとき、最終製品が人造の繊維になるとは考えていなかった。研究は、「有機物の分子構造の操作が何らかの重要な成果をもたらすであろう」との考えのもとに進められた。その成果が、やがて人造の繊維として実った。)

IBMの経験が示すように、ビジョンを成功に導く製品とプロセスは、現在の事業と関係のない研究から出てくることが多い。しかも、大きなビジョンをもち、そこからもたらされる事業と貢献について考えることは至難である。そのようなビジョンに人材を委ねるには、

勇気を必要とする。だが未来において何かを起こすために投入する人材は少しでよい。ただし最高のものでなければならない。そうでなければ何も起こらない。

■経済的な成果をあげられるか

今日欠けているものは、「ビジョンの有効性と実用性を測る基準」である。ビジョンが事業の未来を築くには厳格な条件を満たさなければならない。ビジョンは実用的な有効性を持たなければならない。「そのビジョンに基づいて行動を起こすことはできるか。それとも、話ができるだけか」を考えなければならない。そして行動しなければならない。

(シアーズ・ローバックは、「孤立したアメリカの農民に市場を与える」というビジョンのもとに動くことによって直ちに成果をあげることができた。デュポンは、「高分子化学の利用」というビジョンをもって直ちに研究活動を組織した。デュポンが行ったことは一人の第一級の研究者の研究活動を支援するだけのことだった。いずれにせよ、シアーズとデュポンは直ちに行動をとった。)

研究に金を使うだけでは十分ではない。研究は、ビジョンを実現するためのものでなければならない。デュポンの研究プロジェクトのように、得ようとする知識は一般的であってよい。しかし成果が実用的な知識であるべきことは明らかにしておかなければならない。ビジョンはまた、経済的にも有効でなければならない。実行に移した時、経済的な成果を生まなければならない。

ビジョンを実現するには時間がかかる。永久に実現できないこともある。しかし実現した暁には、成果としての製品やプロセスやサービスには、顧客、市場、最終用途が存在しなければならない。利益をあげて売ることができ、顧客の欲求やニーズを満たすことができなければならない。

ビジョンそのものが社会的な改革を目的としている場合もある。しかしその構想の上に事業を築くことができなければ、それは企業家的なビジョンではない。ビジョンの有効性の基準は、選挙での得票数や哲学者からの喝采ではない。経済的な成果であり、業績である。たとえその事業の目的が、事業としての成功ではなく社会の改革にあったとしても、ビジョンの有効性の基準は事業としての成果であり、事業としての繁栄である。

(経済的な成果ではなく、社会的な成果をあげるための事業の例は、さほど多くはない。もちろん、ロバート・オーエンや若き日のヘンリー・フォードのように、社会改革者としての目的をもち、社会改革者としてのアプローチによって企業家として成功した者もいる。しかし、事業を通じて社会的な目的を達成することに成功した者のすべてが、必ず「経済的有効性」という評価の基準を容赦なく適用している。

ネーションワイド・インシュアランス社のマリ・リンカーンが行っていることもそれで

ある。革命担当副大統領を称するマリ・リンカーンは、その生涯を協同組合運動に捧げた。彼は、営利というものをよく言わない。しかしその彼も、保険と金融という事業を通じて協同組合運動を推進していくうえで、競争相手の本格的な営利企業がそれぞれ自らに課している業績よりもさらに厳しい業績を自らに課した。

#### ■全人格的な献身と勇気

そして最後に全人格的な献身が必要とされる。「そのビジョンを心から信じているか。本当に実現したいか」「本当にその仕事をしたいか。本当にその事業を経営したいか」である。

「未来に何かを起こす」には「勇気」を必要とする。「努力」を必要とする。「信念」を必要とする。その場しのぎの仕事に身を任せていたのでは、未来はつukれない。

目の前の仕事では足りない。いかなるビジョンも、万事が順調というわけにはいかない。むしろそうであってはならない。未来に関わるビジョンのうち必ず失敗するものは、確実なもの、リスクのないもの、失敗しようのないものである。

明日を築く土台となるビジョンは不確実ならざるをえない。それが実現したときどのような姿になるかは誰にもわからない。リスクを伴う。成功するかもしれないが失敗するかもしれない。もし不確実でもなくリスクを伴うものでもないならば、そもそも未来のためのビジョンとして現実的ではない。なぜならば、未来それ自体が不確実であって、リスクを伴うものだからである。したがって、ビジョンに対する全人的な献身と信念がないかぎり、必要な努力も持続するはずはない。

もちろん、企業に働く者は、狂信的であることはもちろん、熱狂的であつてもならない。「起こることは望めば起こる」というものでもなく、「たとえ起こるように最大の努力を傾けたからといって、必ず起こるものではない」ということを認識しておかなければならない。したがって、「未来において何かを起こす」ための仕事も、他のあらゆる仕事と同じように、今日までの成果と明日の見通しを考慮し、続けるべきか否かを定めるべく定期的に検討していかなければならない。

しかし同時に、「未来において何かを起こす」ために働く者は、「これが本当に望んでいる事業だ」と胸を張っていうことができなければならない。

あらゆる企業が、「未来において何かを起こす」ためのビジョンを絶対に必要とするわけではない。現在の事業を効率的なものにすることさえ出来ない企業やマネジメントは多い。そのような企業でも、しばらくは存続しうる。特に大企業は、歴代のマネジメントの勇気や努力やビジョンのおかげで長い間苦勞しなくともすむ。

だが明日は必ず来る。そして明日は今日とは違う。今日最強の企業といえども、未来に対する働きかけを行っていないならば苦境に陥る。個性を失いリーダーシップを失う。残るものといえば、大企業に特有の膨大な間接費だけである。

起こっていることを理解できなければ、未来に対する働きかけはできない。その結果「新しいことを起こす」というリスクを避けたために、起こったことに驚かされるというはる

[11] 未来を今日築く

(機会に焦点を合わせる・創造する経営者・名著集、P・ドラッカー)

かに大きなリスクを負うことになる。 リスクとは、最大の企業でさえ処理できないものであると同時に、最小の企業でさえ処理できるものである。

マネジメントたる者は、自らの手に委ねられた人材に仕える怠惰な執事にとどまらないためにも、「未来において何かを起こす責任」を受け入れなければならない。進んでこの責任を引き受けなければならない。進んでこの責任を引き受けることが、単なる優れた企業から偉大な企業を区別し、サラリーマンから事業家を峻別する。