

[I] イノベーションの方法「イノベーションと起業家精神」(P・ドラッカー)

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

【 1 】 産業の不安定性

① 産業構造は不変か

産業や市場の構造は永続的であって、極めて安定的に見える。

(世界のアルミ産業は、基本特許を持つピッツバーグのアルミニウム・カンパニー・オブ・アメリカと、そのカナダの系列会社、モントリオールアルケャンによって、一世紀の間支配されてきた。世界のタバコ産業は1920年代以降、大手の新規参入者としては南アフリカのレンブラント・グループを迎えただけだった。

世界の家電業界でこの一世紀間に登場した大手メーカーは、オランダのフィリップスと日本の日立だけだった。アメリカの小売りチェーン業界では、シアーズ・ローバックが通信販売から小売店舗業に進出した。1920年代から、10セントストアのクレスゲがディスカウント・ストアのKマートを始めた1960年代までの40年間に、大手の新規参入はなかった。)

産業や市場の構造は非常に安定的に見えるため、内部の人間は、そのような状態こそ秩序であり、自然であり、永久に続くものと考えた。しかし現実には、産業や市場の構造は脆弱である。小さな力によって、簡単に、しかも瞬時に解体する。

その時、その産業に属するあらゆるものが、直ちに行動を起こさなければならなくなる。昨日までと同じ仕事のやり方をしていたのでは惨事を避けられない。つぶれる。少なくともトップの地位を失う。その地位はほとんど取り戻せない。

しかし産業や市場の構造変化は、イノベーションをもたらす機会でもある。実にそれは、その業界に関わるすべてのものに対し、起業家精神を要求する。あらゆる者が「我が社の事業は何か」を改めて問わなければならなくなる。あらゆる者が、この問いに対して新しい答えを出さなければならなくなる。

【 2 】 自動車産業の場合

① 自動車産業の第一の波

今世紀の初め、世界の自動車産業が破竹の勢いで成長し、市場の構造が大きく変化した。この変化に対しては四種類の対応がとられ、いずれも成功を収めた。それまで「馬車階級(金持ち階級)」用の贅沢品だった車の売り上げが、三年ごとに倍増し、市場が急速に拡大した。

このときの第一の対応が、1906年に創立されたイギリスのロールスロイスの戦略だった。ロールスロイスは車が普通の商品になることを見越し、逆に、王侯の象徴となる車に特化することにした。そのため、熟練工が手作業によって一台ずつ生産するという、当

時でさえ時代遅れになっていた生産方法に戻した。顧客に対しては、半永久的な使用に耐え得ることを約束した。そして、ロールスロイス自らが運転手を訓練した。売る相手も原則として爵位を持つものに限定した。並みの人間が間違っただけで買わないように、ほぼヨットと同じ価格、熟練工や繁盛している商人の年収の四十倍に相当する価格をつけた。

第二に、その数年後、デトロイトでヘンリー・フォードという若者が、自動車市場の変化を見て、同じく車が金持ちの贅沢品ではなくなった事に気づいた。彼の対応は、半熟練工によって大量生産する車、しかも車の所有者自身が運転し、修理さえ出来る車だった。とはいえ、1908年のT型フォードは、今日伝えられているほどの低価格車ではなかった。当時、世界最高の収入を得ていたアメリカの熟練工の年収を上回っていた。(今日、アメリカ市場で最も安い車は、未熟練工の年収のほぼ十分の一である。)しかしそれでも、T型フォードはそれまでの最も安い車の約五分の一の価格であり、運転も修理も優しかった。

第三に、同じ頃、ウィリアム・クレイボ・デュラントというアメリカ人が、自動車市場の変化を見て、やがて膨大な市場になることを見越し、あらゆる階層を客とする自動車メーカー、専門経営者がマネジメントする自動車メーカーをつくった。1908年にGMを設立し、他のメーカーを次々に吸収合併していった。

第四に、その少し前の1899年、ジョヴァンニ・アニュッリというイタリアの若者が、自動車が軍の必需品、特に将校用車両となりうることを見越した。彼がトリノに設立したフィアットは、数年後にはイタリア軍、ロシア軍、オーストリア・ハンガリー軍の将校用車両のメーカーとなった。

②第二の波

そして再び、1960年代から80年代にかけて、世界の自動車市場の構造が大きく変化した。第一次大戦後の40年間というものは、世界の自動車市場は国別に分かれ、それぞれの国のメーカーが自国市場をほぼ独占していた。

(イタリアの道路や駐車場ではフィアットが大勢を占め、若干のアルファロメオとランチアが見られた。同様に、フランスで見られたのはルノー、プジョー、シトロエン、ドイツではメルセデス、オペル、ドイツ・フォード、アメリカではGM、フォード、クライスラーだった。)

ところが1960年頃、自動車産業がグローバル産業になり始めた。ここでも、各メーカーの対応はまちまちだった。

それまでほとんど輸出をせず、国内市場に専念していた日本のメーカーが輸出に取り組んだ。1960年代末に一度失敗したが、大勢を立て直し、戦略を練り直した。アメリカ車並のスタイル、内装、性能でありながら、小型、低燃費、高品質のものを生産し、優れたアフターサービスを行った。彼らは1979年の石油ショックという二度目の機会をと

らえ、大きな成功を収めた。

フォードは、「ヨーロッパ戦略」によってグローバル化した。10年後の1970年代半ばには、ヨーロッパ市場で1位の座を狙うまでになった。フィアットもまた、単なるイタリア企業からヨーロッパ企業へと脱皮し、イタリア市場第一位の座を確保しつつ、他のあらゆるヨーロッパ諸国で二位の座を狙った。

GMは当初、あくまでもアメリカ企業としてとどまり、アメリカ市場で50%のシェアを占め、アメリカとカナダの自動車産業の総利益の70%を確保しようとして成功した。10年後の1970年代の半ばには海外戦略を変更し、ヨーロッパでフォードやフィアットに挑むことを決意し、そこでも成功した。さらにその10年後の1983年から84年にかけて、ついに真のグローバル企業となることを決定し、何社かの日本車メーカー、初めに比較的小さな二社、そしてついにはトヨタと提携した。

ドイツのメルセデスも世界戦略を変えた。高級車、タクシー、バスに特化しつつも、やはりグローバル企業となること決定した。

これらの戦略は、いずれもかなりの成功を収めた。これらのうち、いずれが最も成功したかを判定することは難しい。しかし、困難な選択を行うことを拒否し、あるいは何かが起こっていることを認めることさえ拒否したいくつかのメーカーは、高い代償を払わされた。生き残れたのは、単に政府が倒産を許さなかったからだった。

(その最も顕著な例がクライスラーだった。クライスラーの人間も、何が起きているかを知っていた。自動車産業の人間は皆知っていた。しかしクライスラーは、戦略を立てるかわりに、一時しのぎの対策に走った。

『アメリカ戦略』をとることによって、世界最大の市場たるアメリカ市場に全資源を投入することもできた。あるいは、ヨーロッパの自動車メーカーと提携し、欧米という二つの大市場において、三位の座を確立することもできた。当時はメルセデスが、クライスラーとの連携に関心を持っていた。だがクライスラーは関心を示さなかった。

代わりに、その資源を小刻みに浪費していった。多国籍企業に見せかけるために、業績の悪いヨーロッパの企業を買収した。その結果、何も得ることなく失敗し、アメリカ市場で機会をつかむ上で必要な資金まで失った。1979年の石油ショックとともに、審判の日がやってきたとき、クライスラーはヨーロッパに何も持たず、アメリカでもほとんど何も持たないという状態だった。周知のように、クライスラーを助けたのはアメリカ政府だった。

かつてイギリス最大の自動車メーカーであり、ヨーロッパ大陸の派遣を争ったことさえあるブリティッシュ・レイランドにも、同じことが起こった。フランスの大手メーカー、プジョーにも起こった。両社はともに、意思決定が必要であるという事実を受け入れることを拒否した。その結果、急速に市場を失い、利益を失った。

今日では、クライスラー、ブリティッシュ・レイランド、プジョーのいずれも、多か

れ少なかれ限界的な企業になっている。)

③ニッチ市場での成功

しかし、ここで最も重要かつ興味があるのは、これらの企業よりもはるかに小さな企業の例である。当時は、大手も中小もすべて変化に対応しない自動車メーカーは斜陽の運命にあった。

ボルボ、BMW、ポルシェという三つの小さな企業が、この自動車市場の変化をイノベーションの機会としてとらえた。世界の自動車市場は急激に変化しつつあった1960年頃、これら三社は、来るべき生存競争の中で完全に姿を消すものと見られていた。ところが、三社はいずれも危機をしのぎ、今日では、自ら創造したニッチ市場においてトップの地位を占めている。これが可能だったのは、自ら事業そのものを大きく変えたイノベーションのおかげだった。

1965年当時、ボルボは赤字すれすれの小企業だった。危機的な状況のもとで、かなりの赤字を出していた。そこで、ボルボは再生を図った。「センスのある車」、安くはないが高くもなく、流行を追わない代わりに、しっかりしたつくりの車として、世界中とくにアメリカで攻撃的なマーケティングを行った。自らの成功を車によって誇示する必要はないが、その判断力についての評判は気にするという人たち、特に自由業の人たちの車としてマーケティングした。

同じく1960年代には、ボルボと同じように弱体の自動車メーカーだったBMWが、イタリアやフランスで成功した。仕事でかなりの成功を収めてはいるものの、まだ若いと思われた「これからの人たち」、違いがわかると思われるためには喜んでお金を払う人たち、金持ちではあるが自由人だと思われた人たちのための車としてマーケティングした。キャデラックやメルセデスが、元首や社長のための車だったのに対し、BMWはタフガイのための「究極のマシーン」とされた。

そして最後が、(フォルクスワーゲンに毛の生えたような)ポルシェだった。ポルシェは、自動車を単なる輸送手段ではなく、心躍るものとする人たちのための唯一の車、唯一の「スポーツカー」のメーカーとして位置づけた。

(しかし、これら三社のようなイノベーションを行わず、自らの新しい位置づけを世に示すことができず、旧態依然たるままだった中小の自動車メーカーはすべて、市場構造の変化の犠牲となった。

イギリスのMGは、30年前には最高の「スポーツカー」として今日のポルシェと同じ地位にあったが、今では消え去ったも同然である。さらに、あのシトロエンはどこへ行ってしまったのか。30年前、シトロエンは技術のしっかりした頑丈なつくりで、中流階級からの信頼の厚い車だった。ボルボが今日奪い取った市場こそ、シトロエンの市場だった。しかしシトロエンは、自らの事業について分析しなかった。イノベーション

も行わなかった。その結果、戦略もなければ、売るべき車もない状況に追い込まれた。

【3】イノベーションの機会

①外部の者にとってのチャンス

産業構造の変化は、その産業の外にいる者に対し、例外的とも言うべき機会を与える。ところが、産業の内にいる者にとっては、その同じ変化が脅威に見える。したがって、イノベーションを行う外部の者は、さしたるリスクを冒すことなく、急速に大きな勢力を得ることができる。ここにいくつかの例がある。

(1950年代、ウォールストリートの証券会社で働いていた三人の若者が知り合った。彼らは、大恐慌以来20年間無風状態だった証券業界が大きな変化の時代に入ろうとしていること、またその変化が、資金もコネもない者に対し機会を提供しているということで考えが一致した。彼らは、ドナルドソン・ラフキン&ジェンレットという証券会社を設立した。その五年後の1959年、同社はウォールストリートで主要な地位を占めるまでに成長した。

彼らは、証券業界にとっての新しい顧客、すなわち年金基金の運用責任者という新しいタイプの顧客が、急速に大きな存在になっていることを知った。しかもその新しい顧客は、さして難しいことを求めているわけではなかった。単に新しいことを一つ求めているだけだった。既存の証券会社は、それらのサービスを提供していなかった。こうして、ドナルドソン・ラフキン&ジェンレットは、新しく登場してきた新しい顧客に的を絞り、「調査サービス」を行う証券会社となった。

同じころ、証券業界にたもう一人の若者が、証券業界に構造変化が起ころうとしており、その変化が新しい証券会社をつくる機会になりうることを理解した。この若者が発見したイノベーションの機会は、「賢明な投資家」だった。彼はその機会をとらえて大きな事業、しかも今日さらに成長しつつある事業を築いた。

医療の世界でも、1960年代の初めか半ば頃に構造変化が起こり始めた。中西部のある大病院の管理部門で働いていた三人の若者、しかも全員二十代の若者たちが、この構造変化がイノベーションの機会を提供していると判断した。彼らは、病院の厨房、洗濯、建物管理など庶務的な仕事には、専門能力が必要になるということで意見が一致した。そこで、彼らはそれらの仕事を組織的に行う会社をつくった。各地の病院に対し、自社の訓練した要員を派遣し、その費用はコストの削減額の一部で賄うという契約を示した。20年後の今日、この企業は10億ドル規模に発展している。

最後の例が、MCIやスプリントをはじめとする長距離通話割引会社である。いずれも通信産業以外から参入した企業だった。(スプリントは、私鉄のサザン・パシフィックが設立したものだった)。それらの企業は、AT&Tにほころびを見つけた。それは長距離通話の料金体系だった。長距離通話は、第二次大戦までは政府機関や大企業のもの、ある

[I] イノベーションの方法「イノベーションと起業家精神」(P・ドラッカー)

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

いは家族の死亡など緊急連絡用のものだった。しかし第二次大戦後、日常のものとなった。それどころか成長分野になった。

ところが AT & T は、料金決定の権限をもつ州当局からの圧力もあって、長距離通話を贅沢品として位置づけ、コストを大幅に上回る料金をとり、その利益を近距離通話の補助にまわした。AT&Tはこの不合理に対する緩和策として、長距離通話の大口利用者に対して大幅な割引を行った。

1970年頃、長距離通話からの収入が近距離通話のそれと肩を並べ、追い越しそうになってきた。しかし、料金体系は据え置いたままだった。新規参入者はこの状況を機会としてとらえた。彼らは大口利用者として割引を受け、それを分割して再販売した。割引分は利用者との山分けだった。彼らは大きな利益をあげ、利用者も長距離通話料金を大幅に節約することができた。

10年後の1980年代の初めには、割引会社が扱う長距離通話は、彼らが登場した頃 AT&T が扱っていた長距離通話を上回るにいたった。)

ここに挙げた例には、一つだけ共通することがある。それは、「イノベーションを行った者が、もともと機会の存在を知っていた」ということである。しかも彼らは、最小のリスクのもとに成功することを確信していた。それでは、なぜ彼らはそのような確信を持つことができたのか。

【4】産業構造の変化が起こるとき

①変化の兆候

イノベーションの機会としての産業構造の変化は、次のようなとき、ほぼ確実に起こる。

(i) 最も信頼でき、最も識別しやすい前兆は、急速な成長である。この前兆は前述の全てのケースに共通して見ることが出来る。ある産業が経済成長や人口増加を上回る速さで成長するとき、遅くとも規模が二倍になる前に、構造そのものがほぼ間違いなく劇的に変化する。

それまでの仕事の仕方でも、ある程度成功を続けることはできる。そのため、誰もそれを変えようとしなない。しかし、仕事の仕方は確実に陳腐化し始める。

(シトロエンや AT & T は、この事実を認めようとしなかった。だからこそ、新規参入者、外部の者、それまで二流だった者が、まさに彼らの産業において彼らを破ることができた。)

(ii) 産業の規模が二倍に成長する頃と時を同じくして、それまでの市場の捉え方や市場への対応の仕方では、不適切になってくる。それまで業界トップの地位にあった企業の市場の捉え方や分類の仕方が現実を反映せず、歴史を反映しただけのものになってくる。し

[I] イノベーションの方法「イノベーションと起業家精神」(P・ドラッカー)

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

かるに報告や数字は、古くなった市場観に従ったままである。

(ドナルドソン・ラフキン&ジェンレットや、「賢明な投資家」を顧客とする中西部の証券会社が成功した要因もここにあった。彼らは、既存の証券会社には見えなかった市場、したがって適切に対応することの出来なかった市場、すなわち既存の証券会社にとって新しい存在だった年金基金や、ウォールストリート的な投資家とは異なる「賢明な投資家」を見つけた。

「急激な成長の後ではすべてが変化する」という典型が病院だった。第二次大戦後、病院では、医師以外の医療従事者として、エックス線技師、検査技師、療法士などが急速に増加した。いずれも第二次大戦前にはほとんど存在さえしてなかった。病院経営さえ経営管理者によって行われるようになった。こうして管理業務が、病院経営上、大きな問題となった。さらには、病院の従業員、特に賃金の低い従業員が労働組合によって組織化されるに伴い、費用のかかる厄介な問題となった。

書店チェーンの成功も、市場の急速な成長による構造変化によってもたらされた。出版社や書店は、従来の顧客である「読書家」に加えて、新しいタイプの顧客として「買い物客」が現れたことに気づけなかった。昔からの書店は、この新しい顧客が見えず、相手にしようとしなかった。)

急激な成長に出会った企業は、それだけで満足し、安易に利益を得ようとする。AT&Tが長距離通話の増加に対してとった対応がそうだった。だがそのような対応は、つまるところ、競争相手の登場をもたらすだけである。

(急激な成長がもたらしたイノベーションの例は、美術の世界にもある。かつて上流階級のものだった美術館に、第二次大戦後は中流階級も行くようになった。同時に、各地に美術館がつくられた。さらには、かつては限られた金持ちの趣味だった美術品の収集を、第二次大戦後は、大勢の人たち、さほど豊かではない人たちが行うようになった。

美術館で働くある若者が、この変化をイノベーションの機会としてとらえた。彼はその機会を予想外の分野、これまで美術とはあまり縁のなかった分野で見つけた。損害保険だった。彼は美術館や美術収集家を専門とする保険代理店をつくった。それまで美術品の保険に乗り気でなかった大手の保険会社が、彼の専門能力を信頼し、通常の保険料よりも70%安く保険を引き受けた。この保険代理店は、今日、大変な成功を収めている。)

(iii) いくつかの技術が合体したときも、産業構造の急激な変化が起こる。その一つの例が、構内交換機(PBX)、すなわち大口の電話利用者が社内に設置する交換機である。

[I] イノベーションの方法「イノベーションと起業家精神」(P・ドラッカー)

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

(基本的には、PBXにかかわる技術のすべては、AT & Tの研究機関であるベル研究所によって開発された。だがその恩恵を受けたのは、ROLMのような新規参入者である。新しく生まれたPBXでは、二つの技術、すなわち電話の技術とコンピューターの技術が合体していた。それは、コンピューターを使う通信機器としても、通信用に使うコンピューターとしても見る事ができた。

技術的には、AT & Tこそ、この新製品を扱うことができたはずだった。もともと、AT & Tが先駆者だった。しかしAT & Tは、コンピューターの市場や顧客を自分たちには無縁の異質な存在と見ていた。そのため、せつかくPBXの設計と導入を手掛けながら、販売に力を入れなかった。

その結果、戦闘機用小型コンピューターのメーカーとして、四人の若手技術者によって創設され、偶然、通信産業に迷い込んできたROLMのような全くの新規参入者が、PBX分野でAT & Tの競争相手となった。今日、AT & Tはその技術的な優位にもかかわらず、3分の1のシェアをもつにすぎない。)

(iv) 仕事のしかたが急速に変わるときにも、産業構造の変化が起こっている。

(30年前アメリカでは、圧倒的に多くの医師が自ら医院を開業していた。しかし1980年には、その割合が60%に落ちた。今日では、医師の40%(特に若手の医師の場合には、75%)が、共同経営の医院やヘルス・メンテナンス・オーガニゼーション(HMO)や病院で働いている。

早くも1970年頃、この傾向に気づいた何人かの人たちが、そこにイノベーションの機会があるはずだと考えた。こうして、共同で働く医師のための事務所の設計、マネジメント、さらには経営管理者の訓練を行う会社が設立された。)

②傲慢への挑戦

産業構造の変化を利用するイノベーションは、その産業が一つ、あるいは少数の生産者や供給者によって支配されているとき、効果が大きい。

長い間成功を収め、挑戦を受けたことのない支配的な地位の生産者や供給者は、傲慢になりがちである。新規参入者が現れても、取るにたらぬ存在、素人にすぎないと見る。そのくせ、その新規参入者のシェアが増大を続けても、対策を講じることができない。

(AT & Tにしても、長距離通話割引業者やPBXメーカーに対する対応を取り始めたのは、それらが出現して10年後だった。

タイレノールやダトリールなどいわゆる「非ピリン系アスピリン」が現れたとき、アメリカのアスピリン・メーカーの対応も緩慢だった。ここでもイノベーションを行った

[I] イノベーションの方法「イノベーションと起業家精神」(P・ドラッカー)

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

者たちは、市場の急激な成長によって産業構造の変化が起ころうとしていることを知り、そこにイノベーションの機会を見出していた。

当時、アスピリンをつくっていた製薬会社が「非ピリン系アスピリン」を開発できない理由はなかった。すでにアスピリンの限界と危険は周知のことだった。それを指摘する文献もたくさん出ていた。にもかかわらず、5年から8年もの間、新規参入者は市場を独占することができた。

アメリカの郵便も、長い間、新規参入者に利益の大きな分野を奪われることに対し、抵抗できなかった。初めにユナイテッド・パーセル・サービスが利益の大きな小包に進出し、ついでエミリ・エアフライトとフェデラル・エクスプレスが、さらに利益の大きな速達や書留に進出した。郵便の地位を危うくしたものは、市場の急激な成長だった。(成長市場の軽視が、外部からのイノベーションを招き入れた。)

産業構造の変化が起こっているとき、リーダー的な生産者や供給者は、必ずといってよいほど、市場のなかでも成長しつつある分野の方を軽く見る。急速に陳腐化し、機能しなくなりつつある仕事の仕方にしがみつくと。だが、それまで通用していた市場へのアプローチや組織や見方が正しいもので有り続けることはほとんどない。

したがって、イノベーションを起こしたものは放っておかれる。昔からの企業は、古い市場において、古い方法で一応の満足すべき成果をあげている。それらの企業は、外部からの新しい挑戦に注意を払わない。大目に見るか、全く無視する。

③単純なものが成功する

産業構造の変化をとらえるイノベーションが成功するためには、一つだけ重要な条件がある。『単純でなければならない』ということである。複雑なものはいかぬ。

(ここに一つの例がある。私の知るかぎり最も賢明な企業戦略でありながら、惨敗した例である。

1960年前後に起こった自動車市場のグローバル化の引き金を引いたのは、フォルクスワーゲンだった。ビートル・モデルは、50年前のT型フォード以来、初めてのグローバル車だった。それは、アメリカでも、ドイツと同じように、あらゆるところで見ることができた。タンザニアでも、ソロモン諸島と同じように人気があった。ところがフォルクスワーゲンは、賢明でありすぎたために、自らがもたらしたイノベーションの機会をものにすることができなかった。

世界市場に進出して10年後の1970年頃、ビートルはヨーロッパで飽きられ始めていた。しかし、ドイツ本国に次ぐ大きな市場だったアメリカでは、まだかなりよく売られていた。三番目に大きな市場だったブラジルでは、さらに大きな成長の余地が残っていた。当然、新しい戦略が必要だった。

[I] イノベーションの方法「イノベーションと起業家精神」(P・ドラッカー)

[6] 産業構造の変化を知る・・・第四の機会

そこでフォルクスワーゲンは、ビートルの後継者の生産にはドイツ工場を充てることにし、アメリカ市場での需要に対してはブラジル工場を充てることにした。フォルクスワーゲン・ド・ブラジルは、成長を続けるブラジル自動車市場において、トップの地位を10年間は享受できるだけの生産能力の拡大を行うことになった。そのうえフォルクスワーゲンは、アメリカのユーザーにとって魅力の一つだった「ドイツの品質」を保証するため、エンジンやトランスミッションなどの重要な部品はドイツ工場で生産し、最終組み立てをアメリカ工場で行うことにした。

これこそ世界各地の市場のニーズに応え、世界各地で部品を生産し、世界各地で組み立てを行うという世界初の真のグローバル戦略と言うべきものだった。もし実現すれば、正しい企業戦略、しかも革新的な戦略となっていたはずだった。

だがこの戦略は、主として「アメリカでの組み立ては、雇用の輸出であるから認められない」とするドイツの労働組合によってつぶされた。アメリカのディーラーも、重要な部品はドイツ製であるとしても、それ以外の部品がブラジル製の車には懐疑的だった。フォルクスワーゲンは、その賢い戦略を諦めざるを得なかった。

その結果、フォルクスワーゲンは、第二の市場だったアメリカを失った。そもそも、イランのシャアの失脚を契機とする第二次石油ショック後の小型車ブームの時、アメリカの小型車市場を手に入れるはずだったのは、日本車ではなくフォルクスワーゲンだった。だが当時、フォルクスワーゲンには売るべき車がなかった。しかもその数年後、ブラジルで深刻な不況により、自動車の売り上げが落ちたとき、フォルクスワーゲン・ド・ブラジルが苦境に陥った。増設した生産能力のための輸出先がなかった。)

この頭の悪い戦略が失敗し、フォルクスワーゲンの将来までおかしくすることになった具体的な原因は、ここでは二の次の問題である。フォルクスワーゲン物語の教訓は、『産業構造の変化に基づくイノベーションは、複雑すぎると失敗する』ということにある。成功のチャンスは、単純で具体的なイノベーションにこそある。