

[7] イノベーションのリスク・・・あらゆる活動にリスクが伴う。だが昨日を守ること、すなわちイノベーションを行わないことの方が、明日を作ることよりも大きなリスクを伴う。

①リスクを行動の基盤としてはならない

リスクの有無を行動の基盤としてはならない。リスクは行動に対する制約に過ぎない。

②最もリスクの小さな道

イノベーションの機会がすでに存在する分野において、資源の最適化にとどまるほどリスクの大きなことはない。論理的に言って、起業家精神こそ最もリスクの小さな道である。

③成功すれば新事業が生まれるか

イノベーションにおいて重要なことは、「成功すれば新事業が生まれるか」を考えることである。さもなければ、リスクを冒すわけにはいかない。これは、既存の事業において長期計画や資源配分を検討する際の問題意識とは異なる。後者はリスクを最小にしようとし、前者は成果を最大にしようとする。

④負えるリスク

機会の追求に失敗して多少の資金と労力を失うリスクは、負えるリスクである。失敗したならば存続できないほど多額の資金がかかるのであれば、もともとその機会は、追求してはならない機会である。

⑤負えないリスク

失敗してしまえば最初の資金だけで済む。成功すれば資金の追加が必要となる。資金が不足するために、成功の成果を利用できないとするならば、それはもともと負えないリスクである。

⑥負えないリスクを識別する問い

新事業への着手にあたっては、「大事業に発展させるための資金を調達できるか、必要となる技術とマーケティングの能力はあるか、それとも誰かのために機会をつくるだけか」を問わなければならない。

⑦負うべきリスク

ほとんどあらゆる産業に、負うべきリスクがある。それは、他の産業の企業にとっては耐えられないリスクである。抗生物質、トランクライザー、ワクチンなど全身作用の新薬の開発には、治療ではなく殺人のリスクがある。しかしなおかつ、製薬に携わるには負うべきリスクである。

⑧負わないことによるリスク

負わないことによるリスクの典型は、革新的な機会に伴うものである。その古典的な例が、第二次大戦直後のGEの原子力発電への進出だった。GEは原子力を経済的な電力源に出来る可能性は低いと見ていた。しかし発電機メーカーとしては、万一実用化されたとき取り残されるというリスクを負うわけにはいかなかった。

⑨どこまでリスクを明らかにできるか

イノベーションは、「どこまでリスクを明らかにし小さくできるか」によって、成功の度合いが決まる。どこまでイノベーションの機会を分析し、的を絞り、利用したかによって決まる。