

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

企業家精神を發揮するには『企業家マネジメント』、すなわち組織の内部に関するいくつかの原理と方法が必要である。これに加えて、組織の外部、すなわち市場に関わるいくつかの原理と方法が必要である。それが『企業家戦略』である。最近、『経営戦略』が流行し文献も多く出ているが、『企業家戦略』について論じたものは見たことがない。しかし『企業家戦略』こそ重要である。しかもそれはユニークであり、他の経営戦略とは性質を異にする。

(『コンサイス・オックスフォード辞典』は、戦略を(用兵学、戦争の技術、軍の運用)と定義している。

1962年、アルフレッド・D・チャンドラー・ジュニアは、大企業におけるマネジメントの発展について論じた先駆的著書『経営戦略と組織』において、戦略という言葉¹を企業行動について使った。しかし1964年、私が初めて経営戦略について書いたとき、出版社と私は、この言葉を書名に使うことをためらった。書店や雑誌編集者、あるいは知り合いの企業トップが、「戦略は軍事行動や選挙運動を意味する」と言ったためだった。私の著書は、まさに今日、企業において経営戦略とされているものを扱っていた。文中では戦略という言葉も使っていた。しかし私たちが選んだ書名は、『成果をあげる経営、創造する経営者』だった。)

『企業家戦略』には四つある。

(1) 総力戦略(総力による攻撃)、(2) グリラ戦略(弱みへの攻撃)、(3) ニッチ戦略(隙間・ニッチの占拠)、(4) 顧客&価値創造戦略(価値の創造)、である。

これら四つの戦略はいずれか一つを選べというものではない。そのうちの二つを組み合わせ、時には三つを組み合わせると一つの戦略とすることができる。また、はっきりと区別すべきものでもない。同じ戦略を「グリラ戦略」あるいは「ニッチ戦略」としてとらえることもできる。

しかしこれら四つの戦略には、それぞれ特徴がある。合致するイノベーションと、合致しないイノベーションがある。それぞれが企業家に対し明確な行動を要求し、それぞれに限界をもち、リスクをもつ。

(1) 総力による攻撃

「総力戦略」すなわち「総力による攻撃」は、南北戦争において南軍の騎兵隊将校が連戦連勝の秘密を明かしたときに使った言葉である。企業家はこの戦略によって、市場や産業の完全支配は無理としてもトップの地位を得る。常にそうとは限らないが、自ら新たに大きな産業を生み出す。最初から永続的なトップの地位をねらう。

①辛い戦略

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

この戦略は最高の企業家戦略とされているものである。企業家についての文献のあるものは、この戦略だけが企業家戦略であるとしている。特にハイテクの企業家の多くがそう考えている。だがそのような考えは間違いである。

確かに多くの企業家がこの戦略をとる。だが、この戦略はリスクが最も低いわけでもないし、成功の確率が最も高いわけでもない。企業家戦略として優れているわけでもない。それどころか四つの企業家戦略の中で最もギャンブル性が強い。いっさいの失敗を許さずチャンスは二度とない『辛い戦略』である。ただし成功すれば成果は大きい。

(スイスのバーゼルにあるホフマン・ラロッシュは、世界で最も利益をあげている最大手の医薬品メーカーである。もともとは、ささやかな中小企業だった。1920年代の中頃までは、繊維用染料を扱う業績のさえない小さな化学品メーカーにすぎなかった。ドイツの大手の染料メーカーや、スイスの大手化学品メーカーの陰に隠れた存在だった。

しかし同社は、新しく発見されたビタミンにかけた。当時、学界はそのような物質の存在さえ全面的には認めていなかった。同社は誰も欲しがっていなかったビタミンの特許を取得した。のみならず、チューリヒ大学からビタミンの発見者を大学教授の給料の数倍という、業界でも例のない高給で引き抜いた。手元資金に加えて、借りられるだけの資金を集めて、この新しい物質の製造とマーケティングに投入した。ビタミンの特許の消滅から久しい今日、ホフマン・ラロッシュは、依然として世界のビタミン市場の半分を占め、年間数十億ドルの売り上げをあげている。

同社は、ビタミンの他にも二度、同じ戦略をとった。1930年代、当時の科学者のほとんどが、化学薬品は伝染病には効かないと考えていたときに、サルファ剤を手がけた。その20年後の1950年代の半ば、これまた当時の科学者がありうるべからざるものとしていたときに、筋組織弛緩用のトランキライザーを手がけた。

デュボンも同じ戦略をとった。同社は、15年に及ぶ苦労の末、最初の合成繊維としてナイロンの開発に成功したとき、直ちに総力をあげて大工場をつくり、(消費材を手がけたことがないために、それまで一度も行ったことのなかった) 宣伝を大々的に行い、新しい化学産業を生み出した。)

両社の例は大企業の話と言われるかもしれない。しかしホフマン・ラロッシュは当時大企業ではなかった。ここに、この戦略のもとに文字どおりゼロからスタートした二つの企業の例がある。

(ワープロは大発明ではない。それは、タイプライター、ディスプレイ、初歩的なコンピュータという既存の三つの機器を結合しただけである。しかしこの結合が、オフィスを根本から変えるイノベーションとなった。1950年代の半ばにアン・ワング博士がこれを構想した頃には、仲間もいなかった。企業家としての実績もなく、資金的な支

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

援もなかった。しかし彼は、初めから新しい産業をつくりオフィスの仕事を変えることを目指していた。その結果ワング・ラボラトリーズは周知のように大企業となった。

同じように、あのガレージの中で資金的な支援も事業の経験もなくアップル・コンピュータをスタートさせた二人の若者も、初めから一つの産業をつくりそれを支配することを目指した。）

②野心的な目標

この戦略は、必ずしも大事業になることを目指す必要はない。しかしそれは、『常に市場の支配』を目指す必要がある。

(ミネソタ州セントポールの3Mは、おそらく徹底的に検討した上での方針として、大事業になるようなイノベーションには取り組んでいない。保健衛生用品のメーカーであるジョンソン&ジョンソンも同じである。両社は、大事業ではなく、中くらいの事業に発展するようなイノベーションを行ってきている。しかし、市場の支配は目指している。)

この戦略は企業だけのものではない。社会的機関も使うことができる。

(ヴィルヘルム・フォン・フンボルトが1809年にベルリン大学を創設した時にとった戦略がこれだった。ナポレオンに負けた後のプロイセンは、国家として崩壊寸前の状態にあった。すでに政治的、軍事的、財政的には破綻していた(ヒトラー敗北後の1945年頃のドイツと同じだった)。しかし彼は、当時最大の大学の3、4倍の規模を持つ、西洋史上最大の大学をつくった。最高の哲学者ゲオルク・W・F・ヘーゲルをはじめ、あらゆる分野にわたって、最高の学者を招いた。ナポレオン戦争による名門大学の閉鎖に伴い、一流の学者さえ乞食になりかねない時代に、それまでの報酬の10倍を払った。

そのおよそ100年後の今世紀初め、近くに大都市はおろか医学校もないというミネソタ州の片田舎ロチェスターの町で、二人の兄弟の外科医が、新しい、異端的ともいえるべき考え、一流の専門医がチームをつくり一流の治療を行うという考えのもとに、医療センターをつくった(今日、科学的管理の父とされているフレデリック・W・テラーは、メイヨー兄弟に会ったことはなかった。しかし彼は、有名な1911年の議会証言において、メイヨー・クリニックの名を、唯一の完全にしてかつ成功している科学的管理の例としてあげた)。この無名の二人の外科医もまた、初めからその世界におけるリーダーの地位を目指した。あらゆる分野の一流の専門医、とくに才能のある若手の医師を集め、高額の治療費を払える患者を集めた。

さらに25年後、マーチ・オブ・ダイムズが小児麻痺研究のために同じ戦略をとった。

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

一つ一つ知見を積み上げるのではなく、この不可思議な病気を一気に克服することを目指して、研究計画の一部を各地の研究機関に委託するという、前例のないオープンな研究所をつくった（マーチ・オブ・ダイムズは、政府の研究開発プロジェクト、原子爆弾やレーダー、近接電波信管の開発計画、さらにはその15年後の有人月着陸飛行計画のモデルとなった）。

これらのすべてが、この『総力戦略』を採用した。これらの例は、この戦略には野心的な目標がなければ失敗することを示している。この戦略は、常に新しい産業や市場そのものを創造することを目指す。少なくともそれは、メイヨー・クリニックやマーチ・オブ・ダイムズのように、新しいシステムを生み出すことを目指す。

（デュポンは1920年代の半ばに化学者のカロザースを迎え入れたとき、新しい化学産業をつくと宣言はしなかった。しかし、デュポンの内部文書によれば、当時のトップ・マネジメントが新しい産業を生み出そうとしていたことは明らかである。彼らはカロザースの研究が簡単に成功するとは思っていなかったが、成功した暁には、単なる新製品や製品ラインを超えたものをつくり出すつもりでいた。

「未来のオフィス」という言葉をつくったのは、ワング博士ではない。しかし、彼はその最初の広告の中で、新しいオフィス環境やオフィス労働を説いていた。

デュポンもワングも初めから、自らが作り出した産業において、支配的な地位を得ることを目指していた。しかし、この戦略の意味するところを最もよく表している例は、むしろ企業ではなく、フンボルトのベルリン大学である。

（フンボルトが実際に関心を持っていたのは、大学それ自体ではなかった。

彼にとって大学は、18世紀の絶対君主制でもなければ、ブルジョアが支配するフランス革命の共和制でもない、新しい政治体制をつくり出すための手段だった。彼が目指したのは、能力によってのみ採用され昇進する完全に中立的な職業公務員と、同じように完全に中立的な職業軍人が、それぞれきわめて限定された領域において独立性を維持するというバランスから成り立つ政治体制だった。今日われわれがテクノクラートと名付けるそれらの人たちは、法の支配のもとにおかれる。彼らは、それぞれ限定された領域の中では完全に独立した存在として機能する。

そのとき、ブルジョアには二つの自由が保証される。一つが精神的、文化的自由であり、一つが経済的自由である。すでにフンボルトは、この考えを、その著『政府の有効性の限界』において明らかにしていた。1809年当時、君主制がナポレオンに屈した後のプロイセンでは、フンボルトの考えにとって障害となっていた勢力、皇帝、貴族、

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

軍が無力化していた。彼はその機会をとらえ、自らの政治理念を実現するための核として、ベルリン大学を創設した。

事実、ベルリン大学は、19世紀のドイツが「法治国家」と呼んだ独特の政治体制をもたらした。政治と軍の領域では、強大な高級官僚と参謀将校からなる自律的なエリート集団が力を持ち、文化の領域では、教育ある人たちからなる同じく自律的なエリート集団が自治的な大学を中心にリベラルな文化を育て、かつ経済の領域では、規制から自由な自律的経済活動が実現された。

そのような体制のもとにプロイセンは、ドイツにおいてまず初めに知的、文化的な面で優位に立ち、間もなく政治的、経済的に優位に立った。さらには、ヨーロッパ大陸でリーダーシップを握り、やがて大陸の外のイギリスやアメリカからの賞賛を得るにいたった。実に1890年前後まで、プロイセンの君臨するドイツはイギリスとアメリカにとって一つの文化的、知的モデルとなった。

これこそまさに、フンボルトが敗北と絶望の時代の中で構想し目指したものだ。事実彼は、その目指すものをベルリン大学の設立趣意書と憲章の中で明らかにしていた。)

③門外漢の強み

この戦略は、真に新しいものをつくり出すことを目指しているために、外部の素人でも専門家と同じ働きをする。あるいは、それ以上の働きをする。

(ホフマン・ラロッシュでは、化学者ではなく、創業者の孫娘と結婚した音楽家が、自分のオーケストラを維持するために同社のわずかな配当以上の資金を必要として、この戦略をとった。爾来、同社は化学者によってマネジメントされたことが一度もない。銀行出身の金融畑の人たちによって、代々マネジメントされている。

ヴィルヘルム・フォン・フンボルトは、かつていかなる学界とも特別の関係や経験のなかった外交官だった。

デュポンのトップ・マネジメントは、科学者ではなく企業人だった。メイヨー兄弟は、外科医ではあったが、中央の医学界から遠く離れていた。)

もちろん純粋に産業の内部にいた人たちもいる。ワング博士であり、3Mの人たちであり、アップル・コンピュータを設定した若者である。この戦略に限っては、おそらく門外漢の方が有利である。彼らは通念を知らず、したがって何が不可能とされているかを知らない。

(2) 成功への道

①七つの機会

『総力戦略』は必ず命中させなければならない。さもなければ失敗する。それは月を狙

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

うのに似ている。わずかに狂うだけで、ロケットは宇宙の彼方に消え去る。ひとたび発射してしまえば、修正や調整は効かない。

したがって、この戦略には、徹底した思考と分析が不可欠である。小説や映画に出てくるような企業家や、突然思いついたアイデアを、すぐに実行に必要な人に成功はおぼつかない。事実、この戦略が成功するためには、すでに述べたイノベーションの七つの機会を利用したものであることが必要である。

(たとえば、フンボルトのベルリン大学は、認識の変化をイノベーションの機会とすることによって成功した。当時、恐怖のフランス革命とナポレオン戦争が、教養あるブルジョアを政治に絶望させていた。とはいえ時計の針を戻し、かつての封建制や、18世紀の絶対君主制に戻ることもできなかった。法と教育に基づく非政治的な政府とともに、リベラルでありながら非政治的な世界を欲した。まさに、当時のあらゆるブルジョアが、あの政治書『国富論』の著者、アダム・スミスの信奉者だった

これが、フンボルトが利用し、ベルリン大学の創設によって制度化した現実だった。

ワングのワープロは、プロセス・ニーズを見事に突いた。1970年代には、それまでオフィスで見られたコンピュータ恐怖症が薄らぎ、「コンピュータは何をしてくれるのか」に関心が移っていた。その頃には、オフィス労働者は給与計算や在庫管理を通じてコンピュータに慣れていった。しかもコピー機の普及によって、書類が急増していた。そこへワングのワープロが、手紙、スピーチ、報告、タイプ原稿の持ち直しという、最も嫌がられていた雑用を解消した。

ホフマン・ラロッシュは、1920年代の初め、ビタミンという新しい知識をイノベーションの機会としてとらえた。この戦略を採用した創業者の孫娘の婿の音楽家は、トーマス・クーンが『科学革命の構造』を書く30年以上前に、その本の意味するところを理解していた。彼は、科学上の新理論は、たとえその否定が不可能であっても、それまで生まれ信念と化している理論が生きているうちは、決して受け入れられることのないことを理解していた。)

新しい理論は、昔ながらのパラダイムが全く無効となるまでは見向きもされない。その間は、新しい理論を受け入れ利用する者が、その分野を独り占めにすることになる。

②さらに走り続ける

もちろんこの戦略は、イノベーションの機会についての綿密な分析があつて初めて成功する。そして、全エネルギーの集中を必要とする。この戦略では、明確な目標を一つ掲げ、そこに全エネルギーを集中しなければならない。しかも成果が出はじめるや、さらに大量

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

に資源を投入しなければならない。

(デュポンは実用に堪える合成繊維の開発に成功するや、市場が反応するはるか前に、大工場を建設し、繊維メーカーや一般消費者向けに、広告、展示、見本提供の連続爆撃を行った。)

イノベーションが事業として成功したあと、本当の仕事が始まる。この戦略は、トップの地位を維持していくための継続的な努力を要求する。さもなければ、すべては競争相手のために市場を生むだけに終わる。

リーダーシップを握った以上、前よりも激しく走らなければならない、イノベーションの努力をさらに大規模に続けなければならない。開発費も、イノベーションが成功した後に、おいてこそ、増額しなければならない。新しい製品の利用法を開発し、新しい顧客を発掘し、新しい製品を試してもらわなければならない。

③自らの手による陳腐化

そして何にもまして、この戦略によって成功した企業家は、競争相手によってではなく、自らの手によって、自社製品や工程を陳腐化させていく必要がある。次世代の製品や工程を開発するためには、最初の成功をもたらしたと同じだけの努力と資源を投入しなければならない。さらには、価格を立て続けに下げなければならない。高価格を維持することは、競争相手に傘をさしかけ、やる気を起こさせるだけである。

(経済史上最も長く続いた私的独占、すなわちアルフレッド・ノーベルがダイナマイトを発明した後に結成したカルテルが、この方針を堅持した。ダイナマイト・カルテルは、ノーベルの特許が消滅してかなり年月のたった第1次大戦後も、世界市場を独占していた。

彼らは、需要が10%から20%増大する毎に価格を引き下げた。生産増に必要な投資は償却済みだった。その結果、カルテルは高収益を維持した。したがって、新規参入者にとって工場の新設は魅力がなかった。

デュポンが、ナイロンについてこれと同じ方針をとったことは偶然ではない。そもそも、デュポンは、ダイナマイト・カルテルのアメリカのメンバーだった。

ワングはワープロについて、3Mはあらゆる製品について、同じ方針をとった。)

(3) リスクの大きさ

①思いがけない幸せ(僥倖・ギョウコウ)

前期の例は、すべて成功物語である。したがって、実際にこの戦略がいかに大きなリスクを伴っているかは示していない。失敗の例は、紹介したくとも残っていないからである。

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

しかしわれわれは、成功よりも失敗の方がはるかに多いことを知っている。この戦略には、チャンスは一度しかない。直ちに成功するか、さもなければ完全な失敗である。息子が頭に乘せたリンゴを一の矢で打ち落とさなければならなかったスイスの射手ウィリアム・テルと同じである。失敗すれば、息子を殺してしまうかもしれない。しかも自分は殺される。

これこそまさに、この戦略を取ったときに企業家が置かれる状況である。まずまずの成功や惜しい失敗などない。成功と失敗しかない。成功でさえ、あとからしかわからない。少なくともわれわれは、次の例が失敗していた可能性があることを知っている。運や偶然によって救われたにすぎない。

(ナイロンの成功は僥倖だった。1930年代には、事実上ナイロンのための市場はなかった。綿糸やレーヨンと競争するには、あまりに値段が高かった。当時の最も贅沢な繊維、絹よりもさらに高かった。しかも厳しい不況のさなかにあつて、日本は絹をいかなる安値でも輸出するつもりだった。

ナイロンを救ったのは、日本の絹輸出にストップをかけた第2次大戦の勃発だった。1950年頃、日本が絹産業を再建したときには、すでにナイロンは揺るぎない地位を築き、コストと価格もはるかに安くなっていた。

3Mの最も有名な製品であるスコッチテープについては、すでに述べたとおりである。ここでも、偶然がなければ、失敗のまま終わっていたに違いない。)

②リスクの大きさ

この戦略はリスクが大きい。他の戦略、たとえば創造的模倣がとられるのは、この戦略では成功よりも失敗のリスクの方が大きいからである。強い意志がなければ失敗する。努力が十分でなければ失敗する。イノベーションとして成功しても、十分な資源を投入しなければ失敗する。事業として成功しても、十分な追加資源を投入しなければ、失敗に終わる。

成功すれば報奨は大きい、リスクが大きく、非常な困難を伴う。したがって、この戦略は大きなイノベーションしか使うべきではない。たとえば、フンボルトのように新しい政治秩序を生み出すことや、ホフマン・ラロッシュのビタミンのように新しい医療分野を生み出すこと、あるいはメイヨー兄弟のように診断と治療について新しい医療の方法を生み出すことにしか使うべきではない。

実際、これが使えるイノベーションの種類はごく限られている。しかも、イノベーションの機会についての深い分析と正しい理解が必要である。エネルギーと資源の集中が必要である。

多くの場合、ほかの戦略を使うべきである。他の戦略の方が望ましい。それはリスクの

【16】総力戦略〔Ⅲ〕企業家戦略
(イノベーションと企業家精神、P・ドラッカー)

問題ではない。『総力戦略』に必要なコスト、努力、資源に見合うほどの「大きなイノベーションの機会はありません」からである。