

【19】顧客創造戦略〔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)

これまで述べてきた『企業家戦略』においては、イノベーションを利用することが戦略だった。本章で論じる『企業家戦略』は、それ自体がイノベーションである。製品なりサービスは昔からあるものでよい。最初に取り上げる郵便などは、すでに2000年前からある。ここに述べる戦略は、その昔からある製品やサービスを新しい何かに変える。効用や価値、あるいは経済的な特性を変化させる。物理的にはいかなる変化も起こさなくてよい。しかし、経済的にはまったく新しい価値を創造する。

それらの『企業家戦略』には一つの共通項がある。いずれも「顧客を創造」する。「顧客の創造」こそ、常に事業が「目的」とするものである。さらには、あらゆる経済活動が「究極の目的」とするものである。この『顧客創造戦略』には、(1) 効用戦略、(2) 価格戦略、(3) 事情戦略、(4) 価値戦略の四つがある。

(1) 効用戦略

(イギリスの学校では、「郵便制度は1837年ローランド・ヒルによって発明された」と教えている。もちろんそうではない。シーザーの古代ローマにも優れた郵便制度があり、帝国の隅々まで配達人たちが定期的に郵便を届けていた。

1516年スペイン王カルロス1世は、この古代ローマに立ち返り郵便の独占権をタキシス家に与えた。彼はタキシス家からの献金などによって選挙候たちを買収し、神聖ローマ帝国の皇帝の地位に就いた。切手収集家ならば周知のように、タキシス家による郵便の独占は1866年まで続いた。

17世紀の半ばには、他のヨーロッパ諸国が神聖ローマ帝国にならった。100年後にはアメリカの植民地が続いた。そしてキケロ、セヴィニエ夫人、チェスターフィールド、ヴォルテールなどヨーロッパの偉大な書簡作家たちが後世に残る手紙を書いた。すべてローランド・ヒル以前のことだった。

しかし、いかなる技術も、いかなる新しいものも、特許がとれそうないかなるものも生み出さなかったにもかかわらず、今日の郵便制度を発明したのは、やはりローランド・ヒルである。

当時、郵便の料金は、受取人払いであって距離と重さによって計算していた。料金が高く時間もかかった。いちいち重さを量らなければならなかった。ヒルはこの料金を距離に関わりなく一律にした。前払いとし印紙を貼らせた。一夜にして郵便は便利で簡単になった。投函さえすればよかった。値段も安くなった。職人一日分の賃金である一シリングに相当していた料金が一ペンスとなった。大きさの制限もなくなった。こうして郵便制度が生まれた。

ヒルは、サービスとしての郵便を変え新しい効用を創造した。これこそ重要なことである。ヒルによって実現された90%安という料金の低下さえ二義的なことにすぎない。重要なことは郵便が便利になり、誰でも利用できるようになったことだった。もはや儀

【19】顧客創造戦略〔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)

札や訓戒のための書簡だけではなくなった。洋服屋が郵便で請求書を送れるようになった。郵便は爆発的な伸びを見せ、4年で2倍、次の10年でそのさらに4倍となり、値段も無視できる水準になった。）

①真の効用の追求

『効用戦略』では価格はほとんど関係ない。顧客が目的を達成するうえで必要なサービスを提供する。顧客にとって「真のサービスは何か」「真の効用は何か」を追求する。

（アメリカの花嫁は結婚祝いに磁器を欲しが。贈る側としては、一揃いでは高すぎる。何か一つを選ぶにしても「何を欲しがっているか」が分からない。そこで磁器以外のものにする。つまり磁器の需要はあったが顧客にとっての効用に結びついていなかった。

中堅食器メーカーのレノックス・チャイナは、これをイノベーションの機会としてとらえた。昔の習慣である「花嫁目録」を使って食器の注文を受けた。花嫁は、小売店を選び、欲しいセットと、お祝いをくれそうな人たちの名前を伝えておく。小売店は、それらの人たちに「いくらぐらいのものがよろしいですか」「それではコーヒーカップ二つではいかがでしょう」「もうコーヒーカップは揃いましたので、デザート用のお皿がよろしいようです」と勧める。こうして花嫁は満足し、贈り主も満足し、レノックス・チャイナは大いに満足する。

そこにはハイテクも特許もない。あるのは、顧客のニーズに焦点を合わせることだけである。この「花嫁目録」は、その単純さにもかかわらず、いやむしろその単純さのゆえに、レノックス・チャイナを人気ある陶磁器メーカーに押し上げ、アメリカで最も急速に成長する中堅企業の一つにした。）

この戦略によって、顧客は自分の欲求やニーズを自由に満足させることができる。

（洋服屋は、受付に3時間かかり、料金は受取人払いであって、しかも洋服そのものと同じような値段では、郵便で請求書を送ることができない。ローランド・ヒルは、サービス自体は変えなかった。それまでと同じ郵便係、郵便馬車、配達人を使った。しかし彼の郵便は、まったく新しいサービスとなった。「効用」が新しくなった。）

(2) 価格戦略

①ジレットとゼロックス

（長年の間、世界で最も有名なアメリカ人の顔は、かみそりの刃の箱を飾っているキング・ジレットだった。毎朝、世界中の何百万という男達がジレットの刃を使った。安

全かみそりを発明したのはジレットではなかった。安全かみそりについては、19世紀末の10年間に数十にのぼる特許が認められていた。

1860年、70年頃までは、ひげの手入れをしなければならないのは、貴族、自由業、大商人だけであって、彼らは床屋に行くことができた。ところが突如、商人、店員、事務員などが、外見を立派に見せる必要が出てきた。

しかし、自分で西洋カミソリを使える者、平気でそのような危ない刃物を使える者はあまりいなかった。しかも床屋は高く、もっと悪いことに時間がかかった。そこで多くの発明家が安全カミソリなるものを考案した。だが、いずれも売れなかった。床屋は10セントだったが、最も安い安全かみそりが5ドルだった。1日1ドルが高い賃金だった頃としてはあまりに高かった。

ジレットのものが特に優れているわけではなかった。生産コストはむしろ高かった。しかしジレットは安全カミソリそのものを売ろうとはしなかった。卸値22セント、小売値55セントにし、生産コストの五分の一の価格をつけた。ただし自社の刃しか使えないように設計した。刃のコストは1セント以下だったが、それを五セントで売った。刃は6、7回使えたので1セント以下でひげを剃ることができた。それは床屋の十分の一以下だった。

ジレットが行ったことは、メーカーが売るものではなく「消費者が買うもの」、すなわち「ひげ剃りそのものに値をつける」ことだった。消費者の方も他社の安全かみそりを5ドルで買い、1セントか2セントで刃を買った方が、総額としては安上がりなことを知っていた。消費者というのは、広告代理店やラルフ・ネーダーが思っているほどにはものを知らないわけではない。

しかし、ジレットの価格設定は、彼らにとって意味があった。彼らは、ひげ剃りに対して対価を払うのであって、モノに対して払うのではなかった。ジレットのカミソリとその刃は、西洋カミソリよりも安全であり、かつ近くの床屋よりもはるかに安かった。

コピー機の特許が、ハロイドというニューヨーク州ロチェスターの無名の会社に属することになり、印刷機械の大手メーカーのものとならなかったのは、後者が市場を見出せなかったからだった。彼らの計算ではコピー機は最低4000ドルで売らなければならなかった。カーボン紙がただ同然の時に、コピー機にそれだけの金を払う者がいるはずがなかった。しかも4000ドルを支出するには、投資に対する見返りを説明する計算書と、役員会用の支出承認申請書という、秘書用の事務機には不相応の書類を必要とした。

ハロイドすなわち今日のゼロックスは、特許を買い取ったそのコピー機に大幅に手を加えた。最大のイノベーションは価格設定の仕方にあった。同社はコピー機を売りはしなかった。コピー機が生み出すもの、すなわち「コピー」を売った。コピーが一枚当たり5セントや10セントならば支出承認申請書など必要ない。雑費として秘書が支出で

きる。「コピー機の価格」を「コピー1枚の価格」として設定したことがイノベーションとなった。)

供給者のほとんどが戦略として価格設定をとらえようとしない。価格設定の仕方によって、顧客は、供給者が生産するものではなく「自分たちが買うもの」、すなわち「1回のひげそり」「1枚のコピー」に対価を払うようになる。総額として払う額はさして変わらない。支払いの方法を消費者のニーズと事情に合わせればよい。消費者が実際に買うものに合わせるだけのことである。供給者にとってのコストではなく、「顧客にとっての価値」に対して「価格」を設定すればよい。

(3) 事情戦略

①GE とマコーミック

(大型蒸気タービン市場における GE のリーダーとしての地位は、第一次大戦前、顧客の事情を徹底的に検討することによってもたらされた。それまでのピストンエンジンに代わって、発電用として登場した蒸気タービンは、高度のエンジニアリングを必要とする複雑な措置だった。調達した電力会社ではメンテナンス出来なかった。電力会社は、新しい発電所を建設する5年から10年ごとに蒸気タービンを調達していた。そのためには技術的なバックアップが必要だった。蒸気タービンのメーカーがメンテナンスのための大きな支援チームを組織し、維持しなければならなかった。

しかし電力会社はメンテナンスには金を払えなかった。電力会社が大きな支出をするには、州の公益事業委員会の許可が必要だった。公益事業委員会はそのような仕事は「電力会社自らが行うべきである」と判断していた。したがって GE はメンテナンス費用を請求できなかった。各州の公益事業委員会が認めなかった。

他方、蒸気タービンのブレードは、5年から7年ごとに替えなければならなかった。しかもブレードは、蒸気タービンを製造したメーカーから調達しなければならなかった。そこで、GE は発電所向けの世界一のメンテナンス部門をつくった。ただし「メンテナンス部」ではなく、「関連機器販売部」と名付けた。そして電力会社に対してメンテナンスの代金を請求しなかった。蒸気タービンそのものの価格も競争相手より高くはしなかった。単にメンテナンスのコストと利益を交換用ブレードの価格に上乗せした。10年を経ずして、他のメーカーもこのシステムを理解し真似た。だがその頃には、すでに GE が世界市場においてトップの地位を占めていた。)

1840年代、「顧客の事情に対応する」という同じ考え方が「分割払いなるもの」を生み出した。

【19】顧客創造戦略〔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)

(サイラス・マコーミックは、収穫機を発明した大勢の一人にすぎなかった。需要があることは確かだったが、他のメーカーと同様に製品を売ることができていなかった。農民には購買力がなかった。収穫期の代金が2、3年で回収できることは誰にも分かっていた。だが当時農機具代を農民に貸す銀行はなかった。そこでマコーミックは3年分割払いで売ることにした。農民は彼の収穫機を買えるようになった。そして買った。)

メーカーは合理的に行動しない顧客について愚痴をこぼす。しかし合理的に行動しない顧客など存在しない。昔から言われるように、存在するのは不精なメーカーだけである。顧客は合理的に行動する。単に「顧客の事情」がメーカーの事情と異なるだけである。

公益事業委員会の規則や規制は意味のない恣意的なものに思われるかもしれない。しかし公益事業委員会監督のもとに事業を行わなければならない電力会社としては、それは現に存在する事実である。

アメリカの農民は、1840年代の銀行が考えていたよりも信用力はあったかもしれない。しかし当時のアメリカの銀行が、農民の設備投資に対し融資をしなかったことも事実だった。

イノベーションのための戦略は、それらの事実が顧客に関わりを持つかぎり「不可避の事実」として認めるところから始まる。顧客が買うものは、それが何であれ、「彼らの事情に合ったもの」である。「事情に合ったもの」でなければ何の役にも立たない。

(4) 価値戦略

『顧客創造戦略』としての『価値戦略』は、メーカーにとっての製品ではなく、「顧客にとっての価値」を提供する。この戦略は、顧客の事情を「顧客のニーズの一部として受入れる」という前述の戦略の延長線上にある。

(アメリカ中西部のある中堅企業は、ハイウェイ建設用ブルドーザー、露天掘りの表層土除去用重機械、炭坑の石炭運送用大型トラックの潤滑油の半分以上を供給している。この潤滑油メーカーは、あらゆる種類の潤滑油を揃える大手石油会社と競争関係にある。このメーカーが成功しているのは、単に潤滑油を売ることによってではない。このメーカーは「一種の保険」を売っている。

土木業者にとっての「価値」は潤滑油そのものではない。「機械の稼働時間」である。大型機械が動かなくなるために失われる時間は、潤滑油の年間費用をはるかに上回る損失をもたらす。そもそも請負契約そのものが「工期を正確に算定し、寸刻を惜しむこと」を前提にしている。ペナルティは厳しい。

その潤滑油メーカーは、そのような土木業者のために機械のメンテナンスについて分析をする。次に、年間のメンテナンス計画と費用を示し、潤滑油を原因とする年間稼働時間の損失を一定時間内に抑えることを保証する。もちろん自社の潤滑油の使用を前提

【19】顧客創造戦略〔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)

とする。土木業者は潤滑油を買うのではない。「稼働時間」という彼らにとって最も大きな「価値」を買う。)

最後の例は、いわば製品からシステムへの移行というべきものであって、ミシガン州ジーランドのハーマン・ミラーの例である。

(ハーマン・ミラーは、イームス椅子なるオリジナル・デザインの椅子メーカーとして有名になった。しかし、他のメーカーがオリジナルの椅子に進出してくるや、一般企業や病院のオフィス内設備一式を売るようになり、大きな成功を収めた。さらにその後、施設マネジメント研究所を設立し、仕事の流れ、生産性、労働環境、コストの観点から、オフィスのレイアウトとオフィス機器に関するアドバイスまで売ようになった。同社は「顧客にとっての価値」を明らかにした。

「顧客が実際に買っているものは、仕事や士気や生産性である。したがって代金も、それらのものに対してでなければならない」と言っている。)

①愚かさの違い

これらの例は、当たり前のことに思われるかもしれない。多少なりとも頭を使えば、誰でも同じ戦略を考えるのではないか。理論経済学の父デヴィッド・リカードは、「利益は、賢さの違いからではなく、愚かさの違いから生まれる」と言った。まさに企業家は、自らが賢いからではなく「他の者が何も考えない」から、成果をあげる。「わかりきったことである」が故に、成果をあげる。

それではなぜ、これらの例が示すように、「顧客が何を買うか」を考える者は必ず勝てるにもかかわらず、それが稀にしか見られないのか。「競って考える」ということをしないのはなぜか。

理由の一つは経済学とその価値論にある。確かにあらゆる経済学が、「顧客は製品ではなく製品が提供するものを購入する」という。ところがそのあと、経済学は、製品の価格以外のこと、すなわち顧客が製品やサービスの所有や占有のために支払うものとしての価格以外のことについては、いっさい言及しない。「製品が顧客に提供するもの」については二度と触れない。

不幸なことに、製品やサービスの供給者はこの経済学に従う。確かに「製品Aの生産コストはXドルである」ということには意味がある。あるいは「生産コストをカバーし、かつ資本コストをカバーして適切な利益を計上するには、Yドルを得なければならない」ということにも意味がある。しかし、「したがって顧客は製品Aに対し、現金Yドルを支払わなければならない」ということにはならない。

正しい言い方は、「顧客が製品に対して支払うものは、われわれにYドルをもたらさなけ

【19】顧客創造戦略〔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)

ればならない。しかし、顧客がいかに支払うかは顧客次第である。製品が顧客のためにできること次第である。顧客の事情に合うもの次第である。顧客が価値とするもの次第である」でなければならない。単なる価格を超えたものとしての「顧客にとっての価値」が必要である。

キング・ジレットに対し、40年にわたるひげそり市場の事実上の独占を与えたものが、この洞察だった。小さなハロイドを、10年後に売り上げ数10億ドルを誇るゼロックス変えたのも、GEに対し蒸気タービン市場における世界的リーダー企業の地位を与えたのも、この洞察だった。

これらの企業はいずれも大きな利益をあげ続けた。それらの利益は彼らが自ら得たものである。顧客に満足を与え、顧客が買いたいものを提供したこと、彼らの支払う額に見合うものを提供したことによって得たものである。

読者の多くは「マーケティングの初歩にすぎない」というかもしれない。そのとおりである。マーケティングの初歩以外の何ものでもない。「顧客にとっての効用」「顧客にとっての価格」「顧客にとっての事情」「顧客にとっての価値」からスタートすることは、マーケティングのすべてである。40年間にわたってマーケティングが説かれ、教えられ、信奉されながら、それを実行する者があまりに少ない理由は私にも説明できない。

しかし、『企業家戦略』の基礎として「マーケティングを行う者だけが、市場におけるリーダーシップを、直ちにしかもほとんどリスクなしに手に入れている」という事実は残る。

②判断としての企業家戦略

『企業家戦略』は、イノベーションや、企業家としてのマネジメントと同じように重要である。これら三つのものが一体となって、イノベーションと企業家精神が生まれる。利用しうる『企業家戦略』はかなり明確であって種類もあまり多くはない。しかしそれは、イノベーションや企業家としてのマネジメントに比べ若干具体性に欠ける。

イノベーションの機会が「どこにあり、いかに分析すべきか」は優れて明らかである。既存企業や公的機関に企業家精神を発揮させるための正しい原理と方法、間違った原理と方法もきわめて明らかである。ベンチャーが行うべきことや行わないことも、明らかである。

しかし、「いかなるイノベーションにいかなる『企業家戦略』を適用するか」の判断には、大きなリスクが伴う。ある種の『企業家戦略』は、ある種の状況に最適である。例えば、私が『柔道戦略』と呼んだ戦略は、主導的な地位にある企業が自己満足の状態にあるとき、うってつけの戦略となる。『企業家戦略』のそれぞれに特有の利点や限界も明らかである。そして何よりも、『企業家戦略』というものが、顧客にとっての効用や価格、顧客に特有の事情や価値からスタートするとき、成功の確率が極めて高いことも明らかである。

イノベーションとは市場や社会における変化である。それは顧客に対しより大きな利益をもたらし、社会に対しより大きな富の増殖能力、より大きな価値、より大きな満足を生

【19】顧客創造戦略〔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)

み出す。イノベーションの値打ちは「顧客のために何を行うか」によって決まる。同じく企業家精神も、常に市場志向、市場中心である。

しかし『企業家戦略』は、意思決定の分野に属し、したがってリスクを伴う。それは直感や賭けではない。とはいえ厳密な意味での科学でもない。それは「判断」である。