【３】予期せぬ成功と失敗を利用する･･･第一の機会
［Ｉ］イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」（P ・ドラッカー）

（１）予期せぬ成功

①成功の拒否

予期せぬ成功ほど、イノベーションの機会となるものはない。これほどリスクが小さく、苦労の少ないイノベーションはない。

しかるに、予期せぬ成功はほとんど無視される。困ったことには、その存在を認めることさえ拒否される傾向がある。

（ここに一つの例がある。３０年以上前、私はニューヨーク最大の百貨店、R･H･メイシー会長から「家電の売れ行きを抑えるにはどうしたらよいか」と相談された。「どうしてですか。損をしているのですか」と聞いたところ、「いや、婦人服よりも儲かっている。返品や万引きもない」とのことだった。

「家電の顧客が多いと、婦人服の顧客が来なくなるのですか」と聞くと、「いや、以前は婦人服の顧客に家電を売っていたが、この頃では家電の顧客に婦人服を売っているくらいだ。だがうちのような店では、売り上げの７割は婦人服でなければならない。家電の伸びが大きく、６割にも達したというのは異常だと思う。健全な水準に戻すために婦人服の売り上げを伸ばそうとしだが、どうしてもうまくいかない。だから家電のほうを抑えるしかない」という答えだった。

この話があってからほぼ２０年間というもの、メイシーは低迷を続けた。メイシーがニューヨークの小売業界で、その支配的な地位を利用できなかった原因は、市内の荒廃や店舗規模の問題など、いくつでもあげることができる。しかしメイシーは、１９７０年にマネジメントが交代し、戦略を変え、家電に力を入れるようになると、市内の荒廃や人件費の高さ、店舗規模の問題にもかかわらず、再び盛況をきわめるようになった。

メイシーが予期せぬ成功を拒否していたちょうど同じ頃、同じニューヨークの百貨店、ブルーミングデイルが、全く同じ予期せぬ成功を利用して、ニューヨークの小売業界で二位の座を占めるまでに成長した。それまで業界四位だったブルーミングデイルは、メイシーよりもさらに、婦人服中心の百貨店だった。だが１９５０年代初めに家電の売り上げが伸び始めると、これを絶好の機会としてとらえた。予期せぬことが起こっていることを知り、分析した。そして、家電と家具部門を中心とする新しい百貨店としての地位を築いた。さらに、家電の伸びが意味する新しい顧客層に目を向け、婦人服などの衣料品の戦略を大幅に変えた。

今日、メイシーは辛うじて業界一位を保っている。ブルーミングデイルは、しゃれたニューヨークの百貨店として二位の座を確保した。しかし、かつて二位を争っていたベストをはじめとする１９５０年代の婦人服小売りの雄は、いずれも姿を消した。）

メイシーの話は極端に思われるかもしれない。しかしこの話で例外的なところは、会長自身が、「自分が何をしているか」を自覚していたことだけである。自らの愚かさを自覚せ

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい㈱

ずにメイシーと同じ失敗をしているマネジメントは多い。

マネジメントにとって、予期せぬ成功を認めるのは容易ではない。勇気がいる。具体的な方針も必要である。さらには、現実を直視する姿勢と、「間違っていた」と素直に認めるだけの謙虚さもなければならない。**人間は誰しも、「長く続いてきたものこそ正常であり、永久に続くべきものである」と考える**。マネジメントにとっても予期せぬ成功を認めることは難しい。自然の法則のように受け入れてきたことに反するものは、すべて不健全、不健康、異常なものとして拒否してしまう。

（たとえば１９７０年前後に、あるアメリカの大手鉄鋼メーカーが電炉の導入を嫌った原因も同じだった。同社のマネジメントは、自社の高炉が急速に陳腐化し、その近代化に数十億ドルの資金が必要なこと、しかも、その資金を調達できないことを知っていた。従って、取るべき道は電炉しかないはずだった。

その鉄鋼メーカーは、たまたま電炉メーカーを合併していた。新しく手に入れた電炉は生産量を増やし、かなりの収益をもたらした。そこで若手の何人かが、資金を電炉の追加買収と増設に充てることを提案した。その提案によれば、数年を経ずして、特定の市場に的を絞った生産能力を数百トン増加させることができるはずだった。しかしトップ・マネジメントは、その提案を退けた。しかも数年後には、この提案に関わったものは全員、退職の憂き目を見た。トップ・マネジメントは「高炉中心の一貫製鉄所こそ唯一の道である。その他のいかなるものも、ごまかしにすぎない。流行は不健全であり、長続きするはずがない」とした。

言うまでもなく、１０年後の今日、アメリカの鉄鋼産業において成長を続け繁栄を誇っているのは電炉である。

一貫製鉄所の完成に半生をかけ、高炉になじんだ（鉄鋼産業によく見られる）親子二代の鉄鋼マンにとって、高炉以外のものは、すべて新奇な異物であり、脅威だった。自らにとっての最善の機会を敵の中に見いだすには、相当なエネルギーを必要とした。）

トップ・マネジメントの地位にある者の多くは大企業、中小企業を問わず、あるいは官民を問わず、特定の部門や分野から昇進してきている。彼らにとって居心地が良いのは、それら出身部門や分野である。

（たとえばメイシーの会長から先の話をされた頃、同社のトップ・マネジメントの中で、婦人服のバイヤー以外の仕事からスタートして昇進してきていたのは、人事担当の副社長だけだった。その副社長以外の者にとって、家電は他人ごとにすぎなかった。）

②マネジメントへの挑戦

しかも予期せぬ成功は腹が立つ。

（長年の主力製品、シンボル的な製品の改善と完成に力を入れている企業が、それまでの製品に、ほとんど意味のないような手直しを加えて市場に出したとする。花形セールスマンが求めたからであっても、大事な顧客が求めたからであってもよい。むげに断れなかっただけの話である。そのような代物が売れるはずのないことは分かっている。そのようなものが売れるなど望んでもいない

ところが、その代物が市場を席巻し、主力製品で目論んでいた売上を食う。当然、不愉快に感じ、（私自身、実際に何度も耳にしたことだが）『庇（ひさし）を貸して母屋をとられた』とこぼす。その反応は、半生を注いできた愛すべき婦人服の座が、望みもせず、好きでもない家電にとられてしまったメイシーの会長と同じである。）

まさに予期せぬ成功は、マネジメントに対する挑戦である。前述の鉄鋼メーカーの会長は、電炉の提案を却下する時、「もし電炉が機会であるならば、我々トップ・マネジメントがとうに手を打っていたはずだ」と言ったという。

しかし、マネジメントが報酬を支払われているのは、その判断力に対してであって、無謬性に対してではない。マネジメントは、自らの過去を認め、受け容れる能力に対しても報酬を支払われている。特に、**それが機会に道を開くものであるとき**、このことが言える。だが、このことを理解しているものは稀である。

（動物用医薬品業界において、世界の指導的な地位を占めているスイスの医薬品メーカーがある。しかし扱っている動物用医薬品のうち、自ら開発したものは一つもない。それらの医薬品を開発したメーカーが、動物用医薬品市場に進出することを嫌ってくれたために扱えるようになったにすぎない。

抗生物質を中心とするそれらの医薬品は、元々人間用に開発したものだった。したがって、獣医たちが注文を寄こしたとき、開発したメーカーは喜びはしなかったし、時には売る事を拒否さえした。当然、動物用に調合を変えたり、包装を変えたりするようなことはしなかった。１９５３年頃には、抗生物質を動物の治療に使うことは、「貴重な医薬品の濫用である」と主張するある医薬品メーカーの医師さえいた。したがって、そのスイスの動物用医薬品メーカーは、動物用医薬品としてのライセンスを簡単に取得できた。困った成功から解放されて喜ぶメーカーさえあったほどだった。

しかしその後、人間用の医薬品は、世界中で激しい価格競争にさらされ、しかも、行政による厳しい規制を受けるようになった。その結果、今日では、動物用医薬品が医薬品業界で最も利益率の良い分野になった。だが、その利益を享受しているのは、それらの医薬品を開発したメーカーではない。）

③気づかない成功

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい㈱

さらによく起こることとして、予期せぬ成功は気づきさえしない。注意もしない。利用もしないまま放っておく。そこへ誰かが現われ、利益をさらっていく。

（ある病院用機器メーカーが、生物実験や治療テスト用の機器を開発した。よく売れた。しかも突然、企業や大学の研究所から注文が来た。だが、誰も報告を受けなかったし、気づかなかった。狙った市場ではなかったが、そこに、より多くの優良な顧客がいることを認識しなかった。従って、セールスマンを行かせもしなければ、アフターサービス網もつくられなかった。

５年から８年ほどたったとき、その市場は他のメーカーに奪われた。しかも、市場規模からくる事業の大きさゆえに、その新しく現れたメーカーは、かつて病院市場でトップだったそのメーカーよりも、安い価格と優れたサービスを武器に病院市場にも進出してきた。）

予期せぬ成功に気づかないのは、今日の報告システムが、注意を喚起するどころか、報告することさえしないからである。

企業や社会的機関の月ごとあるいは四半期ごとの報告書は、その一頁目において、目標を達成できなかった分野や問題を列挙している。当然のこととして、定例の経営会議や取締役会では、目標以上の成果をあげた分野ではなく、問題の起こった分野に関心を向けることになる。しかも、先ほど紹介した病院用機器のケースのように、予期せぬ成功が新しい市場という定性的なものであるならば、数字はその存在さえ教えてくれない。

（２）イノベーションへの要求

予期せぬ成功がもたらすイノベーションの機会を利用するためには、分析が必要である。予期せぬ成功は兆候である。しかし、何の兆候か。予期せぬ成功が、単にマネジメントの視野、知識、理解の欠如を意味しているにすぎない場合もある。

（たとえば、医薬品メーカーの多くが動物用医薬品市場での成功を拒否したという事実は、世界の畜産市場の規模と重要性に対するマネジメントの認識の欠如、第２次大戦後における動物性タンパク質の需要の伸びに対する読みの甘さ、農民の知識や能力の変化に対する理解の欠如を意味したにすぎない。

メイシーにおける家電の予期せぬ成功は、ブルーミングデイルが理解したように、消費者の行動、期待、価値観が基本的に変化したことを意味していた。第２次大戦までは、百貨店の顧客は、特定の社会的経済的階層、特定の『所得階層』の人たちだった。しかし戦後は、特定の『生活様式』の人たちが、百貨店の顧客となった。そして、ブルーミングデイルは、アメリカの百貨店、特に東部の百貨店の中で最初にこの変化を認識し、利用し、新しい大店舗小売店を生み出すことに成功した。

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい㈱

一般企業や大学の研究所における試験用機器の予期せぬ成功は、１００年近くにわたって存在していた科学機器の使用者間における目的、要求、期待の境界が、急速に消滅したことを意味していた。

先ほどの病院用機器の予期せぬ成功が意味していたものは、単にその製品が他の用途に使われたということではなかった。それは、病院市場というニッチ市場の終わりを意味していた。

３０年あるいは４０年という長い期間、自らを病院用機器の設計、生産、販売に携わる者と規定し、しかもそのように規定することによって成功を収めてきたものが、今や自らを試験用機器一般のメーカーとして規定し直し、かつての市場よりも大きな市場を相手として、製品の設計、生産、販売、サービスのための能力を発展させなければならなくなっていた。しかし、気付いた時には、市場の大きな部分は永久に失われていた。）

このように、予期せぬ成功は、イノベーションのための機会であるだけではない。**それはまさにイノベーションに対する要求でもある。**

予期せぬ成功は、「自らの事業の定義についていかなる変更が必要か、自らの技術と市場の定義について、いかなる変更が必要か」を自らに問うことを強いる。それらの問いに答えたとき、はじめて予期せぬ成功が、最もリスクが小さく、最も成果が大きいイノベーションの機会となってくれるのである。

①デュポンと IBM

世界最大級の二つの企業、すなわち世界最大の化粧品メーカーであるデュポンと、コンピューター産業の巨人ＩＢＭの二社は、予期せぬ成功をイノベーションの機会として利用し、その後の発展の礎とした。

（デュポンは１３０年間、自らを火薬メーカーと規定していた。しかし１９２０年代の初頭、はじめて他の分野に進出すべく、組織的な開発研究に取り組むことにした。その一つに、第１次大戦中にドイツが突破口を開いたポリマーの開発があった。だがデュポンは、何年もの間、いっこうに成果をあげることができなかった。

しかし１９２８年のある週末、研究助手の一人がバーナーの火を消し忘れたところ、翌週月曜日の朝、科学者ウォレス･H･カロザースが、繊維状に凝結したポリマーを見つけた。その１０年後、デュポンはナイロンの製造方法を発表した。

この話のポイントは、ドイツの大手化粧品メーカーでも、これと同じ出来事がすでに何度も起こっていたという事にある。もちろん彼らもポリマーを求めていた。彼らはデュポンより１０年も早く、ポリマーとともに化学産業界のトップの地位を手にすることができたはずだった。しかし、開発研究を組織的に進めていなかった彼らは、たまたま繊維状に凝結したものを洗い流し、初めから実験をやり直すことを繰り返していた。

IBM の例もまた、予期せぬことから何かが得られることを教えてくれる。IBM の今日があるのは、まさに予期せぬ成功を、一度ならず二度までも利用したためである。

１９３０年代の初め、IBM は倒産寸前だった。銀行用の事務機の開発に手持ち資金のすべてを注ぎこんでいたというのに、大恐慌のさなかにあった銀行は新しい事務機を買ってくれなかった。当時、レイオフを行わないことをすでに社是としていた IBM は、倉庫に積み上げるだけのために、次から次へと生産を続けていた。

伝えられるところによれば、そのようなどん底にあった頃、ある晩さん会で IBM の創立者トーマス・ワトソン・シニアの隣に一人の女性が座った。彼の名前を知ってその女性は、「IBM のワトソンさんですか。どうしてお宅のセールスマンは、私のところに売り込みに来ないのですか」と聞いたと言う。その女性が何を求めているのかは、彼女がニューヨークの公立図書館の館長であることを知った後でも分からなかった。そもそも彼は図書館になど行ったことがなかった。しかし翌日彼は、開館と同時に彼女の前に現れた。当時、図書館には政府の予算がかなりついていた。二時間後、彼は社員に翌月の給料を払えるだけの注文をもらっていた。その後この話が出るたびに、彼は笑いながら「新しい方針を一つ、その時思いつきでつくってしまった。現金先払いだ」と言っていた。

その１５年後、IBM はコンピューターを作った。初期のアメリカのコンピューターがみなそうであったように、IBM のコンピューターも科学計算用のものだった。そもそも IBM がコンピューターを作った理由の一つに、ワトソンの天文学好きがあった。マジソンアベニューのショーウィンドウで公開し大勢の見物客を集めたときも、月の満ち欠けを計算するようプログラムしていた。

ところがすぐに、企業が、この『科学の偉業』たるコンピューターを給与計算など世俗的な仕事に使い始めた。当時最も進んだ技術を持ち、しかも企業にうってつけのコンピューターを開発していたユニバックは、その偉業が世俗的な企業によって、いわば汚されることを嫌った。

これに対し IBM は、企業のニーズに驚かされつつも、直ちに応じた。（ユニバックという）競争相手が開発した設計を模倣してまで、会計事務に向いていなかったコンピューターを設計し直した。こうして IBM は、４年足らずで、コンピューター市場でトップの地位を得た。ただし技術的には、IBM がユニバックに追いついたのは、さらにその１０年後だった。

IBM は、顧客たる企業のニーズに応じた。プログラマーの訓練を有料で行うなど、商業ベースで企業のニーズに応じた。

これらの例と同じように、（ナショナルや Panasonic のブランドで知られる）日本最大の家電メーカー、松下電器産業も予期せぬ成功を積極的に利用して発展した。１９５０年代の初め頃と言えば、松下といえどもまだ小さく、さして有名でもなかった。東芝や

日立などの名門の巨人に比べて見劣りしていた。

松下も当時、他の家電メーカーと同じように、「テレビが日本で普及するには時間がかかる」と見ていた。１９５４年から５５年のことだったが、日本のある家電メーカーの会長は、ニューヨークのある会合で、「日本は貧しく、テレビのような高いのは買えない」と講演していたほどだった。ところが松下は、農家はテレビを買えないほど自分たちが貧しいとは思っていないという事実を受け容れた。

農家は、テレビが外の世界と接触させてくれることを知った。確かに経済的には大変だった。しかし彼らはテレビを買おうとし、事実、買った。当時、松下よりも優れたテレビを開発していた東芝や日立は、東京の銀座や大都市の百貨店で売っていた。地方の農民にとってはお呼びでないところだった。これに対し松下は、農家を一軒一軒訪ねてテレビを売った。農家に対し、木綿の作業ズボンやエプロンよりも高いものを、そのように売ろうとしたのは、松下が初めてだった。）

もちろん、売れない製品に対し予期せぬ関心を示してくれる女性が、たまたま晩餐会の隣の席に座ってくれるような僥倖をいつまでも待っているわけにはいかない。

（３）予期せぬ成功が意味するもの

予期せぬ成功は、体系的に探求しなければならない。まず行うべきことは予期せぬ成功が、必ず目に止まる仕組み、注意を引く仕組みをつくることである。マネジメントが手にし、検討すべき情報の中に、適切に位置づけることである。そして、そのように提示された予期せぬ成功すべてについて、マネジメントたるものは、次のように問わなければならない。

（ｉ）**これを機会として利用することは、わが社にとっていかなる意味があるか。**

（ⅱ）**その行き先はどこか。**

（ⅲ）**そのためには何を行わなければならないか。**

（ⅳ）**それによって仕事の仕方はいかに変わるか。**

したがって、予期せぬ成功を検討するために、特別の時間を割かなければならない。また、予期せぬ成功を分析し、その利用法を徹底的に検討する仕事を誰かに担わせなければならない。

もちろんマネジメントは、予期せぬ成功が要求するものについて理解しなければならない。例を使って説明したい。

（アメリカ東海岸のある大学が、１９５０年代の初め、成人教育のための夜間プログラムを設けた。それは高卒の成人を対象に、正規の授業を行い正規の学士号を与えるものだった。しかしそれは、教授陣が推進したプログラムではなく、第２次大戦に従軍した地元の帰還兵の要望に応えて始めたものだった。驚いたことに、始めてみると、受講

希望者も多く、プログラムは大成功だった。しかも、彼ら夜間の学生の方が昼間の正規の学生よりも成績が良かった。

だが、ここで大きな問題が生じた。予期せぬ成功に応えるために、教授陣を強化する必要があった。大学が長い間自らの使命とみなしてきたもの、すなわち正規の学生の教育をおろそかにしてでも夜間プログラムを充実しなければならなかった。それが出来ていないのであれば、思い切って夜間プログラムをやめなければならなかった。大学としてはこのいずれかが責任ある行動だった。

ところがその大学は、人件費を安くあげようとして大学院生を臨時講師に雇った。その結果、数年後にはせっかくのプログラムも廃止に追い込まれた。さらに悪いことには大学自体の評判も落ちた。）

予期せぬ成功は機会である。しかし、それは「要求」でもある。正面から真剣に取り上げられるべきことを要求する。間に合わせではなく、優秀な人材が取り組むことを要求する。**予期せぬ成功は、マネジメントに対し、機会の大きさに見合う取り組みと支援を要求する。**

（４）**予期せぬ失敗**

予期せぬ成功とは異なり、予期せぬ失敗は、取り上げることを拒否されたり気づかれずにいることがない。**しかし、それが機会の兆候と受け取られることはほとんどない。**

①失敗が教える機会の存在

もちろん予期せぬ失敗の多くは、単に計画や実施の段階における過失、貪欲、愚鈍、雷同、無能などの結果にすぎない。**だが、慎重に計画し、設計し、実施したものが失敗したときには、その失敗そのものが、変化とともに機会の存在を教えることが多い。**

製品やサービスの設計、マーケティングの前提となっていたものが、もはや現実と乖離するに至っているのかもしれない。顧客の価値観や認識が変わっているのかもしれない。同じものを買ってはいるが、違う価値を買っているのかもしれない。かつては一つの市場、一つの最終用途であったものが、全く異質の二つ、あるいはそれ以上の市場や最終用途に分かれてしまったのかもしれない。それらの変化はすべて、イノベーションの機会である。

（私自身、今から６０年近く前、ハイスクールを出て社会に入った早々、予期せぬ失敗を目にした。私が見習いとして働いていた商社は、英領インド向けに１００年以上も前から金物、特に錠前を輸出していた。毎月、船一隻分の錠前を輸出していた。それらの錠前は、ピンで簡単に開けられる安物だった。ところが、１９２０年代当時、インドでは所得が上がってくるにつれて、錠前の売れ行きは伸びるどころか、かなり急激に減り始めた。

私の雇用主は、当然の対策を講じた。錠前を頑丈なもの、つまり上等なものに設計し直させ、しかも余計なコストをかけずに品質を向上させた。だが、新しい錠前は全く売れなかった。この錠前の輸出の不振が原因となって、この商社は４年後に倒産した。

ところが、その商社の 10 分の１の規模しかない、生き残るだけに精一杯だった弱小の競争相手が、この予期せぬ失敗の中に大きな変化の兆候があることを知った。

インド人のほとんどを占める田舎に住む農民にとって、錠前は神秘的な存在だった。いかなる泥棒も、錠前を開けようとはしなかった。鍵がかけられていることはなかったし、たいてい鍵はどこかになくされていた。したがって、私の雇用主が生産コストを抑えつつ苦労してつくった頑丈な錠前は、鍵なしでは開けられず、農民にとっては便利などころか不便きわまりない代物だった。

しかし一方で、当時成長しつつあった中流階級は頑丈な錠前を必要とした。そもそも錠前が売れなくなったのは、彼らが安物の錠前を買わなくなったことが原因だった。ところが、彼らにとっては、改良後の錠前でさえ十分に頑丈ではなかった。

そこで私の雇用主の競争相手は、インド向けの錠前を二種類つくった。一つは、価格をそれまでの３分の１、利幅は２倍という押しボタン式の超安物の鍵なし錠前、もう一つは価格は２倍、利幅の大きい三つの鍵をつけた頑丈な錠前だった。いずれも売れ行きは好調だった。その商社は、２年足らずでヨーロッパ最大のインド向け金物輸出業者となった。そして１０年後、第２次大戦によってヨーロッパのインド向け輸出が中断されるまで、その地位は続いた。）

これは昔の面白い話の一つにすぎないかもしれない。確かに、コンピューター、市場調査、ビジネススクール出の経営学修士（MBA）の時代である今日では、我々も少しは賢くなっている。

②外へ出て調べる

しかしここに、もう一つ例がある。錠前の話から半世紀後の、きわめて賢明なはずの産業の話である。この話も全く同じことを教えている。

（ベビーブームによる団塊の世代が所帯を持ち、家を買う年齢である２０代半ばに達した頃、１９７３年から７４年の不況がやってきた。インフレも悪化し始めていた。特に住宅の値上がりが大きかった。住宅ローンの金利も急上昇した。

そこで住宅業者の何社かが、当時の標準タイプよりも小さな安い住宅をつくり、『基本住宅』として売り出した。しかし、初めて家を買う人たちにとって買い得とされたこの住宅は大失敗だった。金利を下げ、支払期間を伸ばし、値引きをして売りさばこうとしたが、誰も買おうとしなかった。ほとんどの住宅業者が、予期せぬ失敗に直面した企業が行うのであろうことはすべて行った。結果は、不合理な消費者の行動に悪態をつくぐ

らいが関の山だった。

ところが、ある小さな業者が『何が起こっているか』を調べた。その結果、若い夫婦が最初に買う家に求めるニーズに大きな変化が起こっていることを知った。彼らの祖父母たちの世代とは異なり、彼らが最初に買う家は、一生住むためのものではなかった。１９７０年代の若夫婦は、最初の家に二つのものを求めていた。一つは数年間雨露をしのぐことであり、もう一つは、数年後、大きな立派な家を持つための足掛かりとすることだった。

最初の家は、長く住む立派な家を買うための頭金として売らなければならなかった。しかし、『基本住宅』の中古など誰も欲しがらず、よい値で売れるはずがないと考えていた。したがって、『基本住宅』は、本当の住宅を買うための手助けとなるどころか、夢の実現の邪魔にしかならなかった。

１９５０年頃の若夫婦の多くは、自分たちが『労働者階級』であることを自覚していた。欧米では、『労働者階級』は見習い期間を経て正規の職を得た後は、収入や生活水準もあまり変わらなかった。年功は、（日本を例外として）賃金よりも雇用の安定において意味があるにすぎなかった。

しかし１９７０年代の『中流階級』は、４５歳あるいは４８歳に達するまで、所得の着実な増加を期待できた。１９５０年から７５年の間のどこかで、アメリカの若者の現実、認識、教育、期待、仕事が、『労働者階級』から『中流階級』へと変化していた。**同時に、最初の家の意味が変化し、価値観が変化していた。**

この変化を理解したとき、イノベーションは速やかに行われ、成功した。**しかもこの変化は、週末を何回か使って、家を買いそうな若夫婦の声に耳を傾けるだけで分かるものだった。**

その住宅建設業者は、『基本住宅』に大きな手を加えたわけではなかった。台所の設計を変え、居心地を少しはよくはしたが、住宅そのものは、売れなくて困っていたあの『基本住宅』そのものだった。しかしそれは、『あなたの家』としてではなく、『あなたの最初の家』『欲しい家への第一歩』として売られた。

家を買おうとする若夫婦は、『基本住宅』以外に、二つ目の浴室やいくつかの寝室、地下室などを建て増ししたモデルハウスも見せられた。その住宅会社は、『基本住宅』を『一生住む家』に増改築するために必要な市当局の許可書さえ手に入れていた。さらには、５年後ないしは７年後に大きな家を自社から購入してくれる際の下取り価格まで示した。この住宅会社は、「リスクは何もなかった。人口構造から見ても、１９８０年代の末から９０年代までは、１９６１年の少子化前に生まれた人たちが、それらの下取りした住宅を買ってくれることになっていた」と言っている。

この住宅会社は、予期せぬ失敗をイノベーションの機会としてとらえるまでは、ある都市で小さな仕事をしている中小企業にすぎなかった。しかし５年後には、七つの都市圏に事業を広げ、そのいずれにおいても最大手もしくは二位の地位を占めるまでになっ

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい㈱

た。一軒も家が売れないという大手の住宅会社がいくつもあった１９８１年から８２年にかけての住宅不況の時でさえ、成長を続けた。「最初に下取り保証をした時には、想像もしていなかったことが起こった。少し手を加えるだけで、かなりの利益を上乗せして売れる新品同様の中古住宅が安定的に手に入るようになった」からだった。）

マネジメント、特に大組織のトップ・マネジメントは、予期せぬ失敗に直面すると、一層の検討と分析を指示する。しかし、錠前のケースや『基本住宅』のケースが教えるように、それは間違った反応である。**予期せぬ失敗が要求していることは、マネジメント自身が外へ出て、よく見、よく聞くことである**。予期せぬ失敗は、常にイノベーションの機会の兆候として捉えなければならない。トップ自らが真剣に受け止めなければならない。

③取引先や競争相手の成功と失敗

もちろん消費者だけでなく、取引先に起こる予期せぬ事態にも注意を向けることが必要である。例えばマクドナルドは、創立者レイ･クロックが顧客の予期せぬ成功に注意を向けたことがきっかけだった。

（当時クロックは、ハンバーガー店にミルクセーキ用のミキサーを売っていた。ところがあるとき、はるかカリフォルニアの小さなハンバーガー・チェーンが、それらの場所や店の規模にしては不釣合いなほど多く買ってくれていることに気づいた。調べたところ、そのチェーンが店の経営を極めて合理的にやっていることを知った。やがて、クロックはその店を買い取り、この予期せぬ成功をもとに、１０億ドル・ビジネスを作り上げた。）

競争相手の予期せぬ成功や失敗に注意を払うことも、同じように重要である。いずれも、イノベーションの機会の兆候として取り上げなければならない。しかし、単に分析するだけでは不十分である。調べるために出かけなければならない。

（５）分析と知覚の役割

イノベーションとは、組織的かつ体系的な仕事である。しかし、**それは分析的であるとともに、知覚的な仕事でもある**。もちろんイノベーションを行おうとする者は、見聞きしたものを論理的かつ詳細に分析する必要がある。知覚するだけでは駄目である。『知覚』というものが、単に「感じること」を意味するのであれば、イノベーションにおいて知覚は全く役に立たない。なぜならば、そのような知覚は「見えるもの」ではなく「見たいもの」を見るにすぎないからである。

しかし、実験と評価を伴う緻密な分析と言えども、その基礎となるのは、あくまでも変化、機会、現実、現実と認識のギャップなどに対する知覚である。したがって**「分析でき**

るほどはまだ分からない。しかし、必ず見つけ出す。外に出かけ、観察し、質問し、聞いてくる」と言わなければならない。予期せぬものは、まさに通念や自信を打ち砕いてくれるからこそ、イノベーションの宝庫なのである。

①原因は分からなくてもよい

実際のところ、起業家たる者にとって、現実が変化した原因を知る必要はない。先ほど述べた二つのケースの場合は、なぜ起こったかが簡単に分かった。しかし、何が起こったかは分かっても、なぜ起こったかは分からないことの方が多い。だが、たとえそうであっても、我々はイノベーションに成功することができる。ここに一つの例がある。

（１９５７年に起こったフォードのエドセルの失敗は、あまりにも有名である。少なくともアメリカ人ならば、当時まだ生まれていなかった者でさえ、聞いたことのある話である。しかし、エドセルがギャンブルのようなプロジェクトだったという一般に伝えられている話は、全くの誤りである。

フォードのエクセルほど、慎重に設計し、売り出し、マーケティングした製品はなかった。第二次大戦後の倒産寸前の状態から、GM の競争相手としてアメリカ市場で２位の座を確保し、急速に成長しつつあるヨーロッパ市場で１位の座を狙うに至った１０年間におよぶフォードの大戦略において、エドセルは総仕上げとなるべきモデルだった。

１９５７年当時、フォードはアメリカ四代自動車市場のうち、三つの市場で GM の強力な競争相手としての地位を確保していた。「一般」市場にはフォード、「中流の下」市場にはマーキュリー、「上流」市場にはコンチネンタルを擁していた。残る一つの市場、すなわち、競争相手の GM がビューイックとオールズモビルによって支配していた「中流の上」市場を狙ったのがエドセルだった。この市場は、特に第２次大戦後急速に成長している市場でありながら、第三位のクライスラーも手をこまねいている市場だった。

したがってフォードにとって、ドアは大きく開いていた。フォードは企画と設計に時間をかけ、市場調査によって得た情報、特に車体についての消費者の好みを設計に組み込むとともに、品質管理についても最高の基準を設定した。それにも関わらず、エドセルが失敗だったことは、発売と同時に明らかとなった。

しかし、失敗に対するフォードの対応は目を見張るものだった。消費者の行動の不合理をこぼす代わりに、消費者行動についてのそれまでの考え方、長い間有効であったために自明の理とされていた考え方とは合致しないことが何か起こっているに違いないと結論した。

そして外へ出て調べた結果、１９２０年代にアルフレッド･P･スローンが GM の成長の基礎としたアメリカの自動車市場の区分の仕方、すなわち「一般」「中流の下」「中流の上」「上流」という区分が、全く新しい市場区分、すなわち『ライフスタイル』と今日言われているものに変わりつつあること、あるいは少なくともそれと共存するようになっ

ていることを知った。

その結果として考えられたのが、エドセルの失敗のわずか数年後、自動車史上ヘンリー･フォード・シニアによる１９０８年のＴ型フォード以来の大成功となったサンダーバードの開発だった。こうしてフォードは、GM の模倣者としての地位を脱し、強力な競争相手として再登場した。）

今日でも、われわれは、自動車史上重要なこの変化の原因を知ることができないでいる。それは、ベビーブームによる人口の重心の十代への移行や、高等教育の恐るべき普及、女性の生き方の変化など、一般に指摘されている現象が生じる前に起こっている。

しかもわれわれは、そもそも『ライフスタイル』が何を意味するかさえ、まだ知らない。『ライフスタイル』についてこれまで行なわれてきた説明は、いずれも決定版ではない。したがって、われわれが知っていることは、何かが起こったということだけである。

しかし、成功にせよ失敗にせよ、予期せぬことが起こったことを知るだけで、イノベーションの機会とするには十分である。

（６）外部の予期せぬ変化

これまで、予期せぬ成功や失敗は、企業や産業の内部でおこるものとして論じてきた。しかし外部の事象、すなわちマネジメントが今日手にしている情報や数字には表われない事象も、同じように重要な意味を持つ。事実、それらの事象は、企業や産業内部の事象よりも重要であることが多い。

①パソコンと本のスーパー

次に上げる二つの例は、外部の予期せぬ変化を利用して、イノベーションの機会とすることに成功した典型的なケースである。

（その一つが、IBM のパソコン市場への進出である。

IBM では、１９７０年代に入ってからもしばらく、社内の経営管理者や技術者の間に様々な意見の対立が見られたが、唯一、意見が完全に一致していることが一つだけあった。それは、より大きなメモリーと計算能力を持つメーンフレーム・コンピューターこそ、未来を担うものだということだった。IBM の技術者たちは、それ以外では費用がかかりすぎ、しかも複雑すぎて能力に限界があると確信していた。したがって IBM は、メーンフレーム分野でトップの地位を守ることに、あらゆる資源と努力を集中していた。

ところが１９７５年から７６年頃、驚いたことに、十歳そこそこの子供達が、コンピューターでゲームをするようになった。時を同じくして、その父親たちが、もっとも小型のメーンフレームと比べてさえ、はるかに性能の劣るパソコンを使い始めた。起こり得ないとしていたことが実際に起こった。

パソコンは、メーンフレーム・コンピューターに接続した末端機器よりも費用が数倍かかり、能力がはるかに劣っていた。しかも、ほとんど互換性のない様々なハードとソフトが作られたために、すべてが混乱状態に陥り、サービスも補修も満足には行なわれていなかった。

ところが消費者の方は、いっこうに困った様子を見せなかった。それどころか、１９７９年から８４年というわずか５年間で、パソコンの売り上げは、年間１５００億ドルから１６００億ドルという、メーンフレーム・コンピューターが達成するのに３０年かかった水準に達した。もちろん IBM としては、そのような状況を無視してもおかしくはなかった。

ところが IBM は、（メーンフレーム・コンピューターの市場が７０億ドルだったのに対し）パソコンの市場が２億ドル以下だった１９７７年、独自のパソコンを開発するべく、相互に競争し合う二つのプロジェクト・チームをつくった。パソコン市場が爆発的に伸び始めた１９８０年には、独自のパソコンを生産し始めた。その３年後の１９８３年には、早くもメーンフレーム・コンピューター市場と同じように、パソコン市場でもトップの地位を占めた。同年には、ピーナッツという家庭用パソコンまで発売した。

私は IBM の人達と話をするたびに、「パソコンの普及など起こるはずがなく、無意味であると信じていながら、機会になると考えるようになったのは何故か」と尋ねたものである。答えはいつも同じだった。「起こるはずもない無意味なことと信じていただけに、ショックだった。当たり前のように信じていたことが、すべてゴミ箱行きになってしまった。そこで、外へ出て、起こるはずがないのに起こってしまったものを調べて、利用することにした」

もう一つは、もっと平凡な話である。派手な話ではないが、同じように示唆に富んでいる。

アメリカでは、本がよく売れたことは一度もなかった。全国に無料の公立図書館があるせいもあった。

１９５０年代初めにテレビが登場し、多くの人たち、しかもとくに高校生や大学生など読書世代の若者の多くが、ますます多くの時間をブラウン管の前で過ごすようになったとき、誰もが書籍の売り上げの大幅ダウンを当然のこととした。事実､焦った出版社の多くは教育映画やコンピューター・プログラムに多角化した（そして、そのほとんどが失敗した）。

ところがテレビの登場後、書籍の売り上げは大幅な伸びを見せた。その伸び率は、所得、読書年代人口、進学率の何れの伸び率をも数倍上回っていた。何故そのようなことが起こったかは分からなかった。それどころか、そのようなことが起こったことさえ気がつかなかった。しかも相変わらず、一般的なアメリカ人家庭にはほとんど本がない。同様に、一人当たりの書籍購入額は世界一であって、アメリカの二倍に達していた日本

でも、同じことが起こった。それらの本はどこへ行くのか。

しかしこの問いに答えられないとしても「書籍の売り上げが伸びている」という事実は変わりなかった。もちろん出版社や書店は「書籍の売り上げが伸びている」ことに気がついていたが、何もしなかった。

この予期せぬ変化をイノベーションの機会として捉えたのが、実はミネアポリスやロサンゼルスの百貨店やスーパーだった。彼らは本を扱ったことはなかったが、小売りについては知っていた。そこで彼らは、それまでのものとは違う新しい書店チェーンを展開していった。それらの新しい書店は本のスーパーマーケットだった。本を文献としてではなく、大衆消費財として扱い、棚面積当たりの売り上げが大きなものを中心に扱った。店自体も、それまでの常識だった大学近くの土地の安いところではなく、人通りの多い繁華街に開いた。

それまでは、書店主といえば文学好きの人たちであり、店員には本好きが採用されていた。しかし、それらの新しい書店チェーンの店長は、化粧品を売っていたような人たちだった。彼らの間では、「本の定価以外のところに目を通したがる者は店員として失格だ」というのが冗談交じりの定説だった。

登場して１０年になる現在でも、それらの書店チェーンは、アメリカの小売業全体の中でも最も急速に成長し、成功している。あらゆる成長産業の中で最も成長が早い。）

②多角化ではなく新たな展開を

これらのケースは、すべて純粋なイノベーションである。しかし、これらのいずれもが、いわゆる多角化ではない。IBM はコンピューター産業の枠内にある。書店チェーンは、長い間、ショッピング・センターやブティックで小売業に携わっていた人たちが始めた。

外部の予期せぬ変化をイノベーションの機会として利用し成功するための条件は、「その機会が自らの事業の知識と能力に合致していること」である。小売業の能力がないのに書店チェーンなどの大量流通業に乗り出した企業は、みな惨敗している。

したがって、外部の予期せぬ変化と言えども、既存の能力の新たな展開の機会としてとらえなければならない。**それまで携わってきた『自らの事業』の性格を変えてはならない。**多角化ではなく、展開でなければならない。もちろん前述のケースに明らかなように、製品やサービス、流通チャネルのイノベーションの追加も必要となる。

③大企業の優位性（※選書シリーズ掲載・名著集では削除）

これらのケースについて次に言えることは、すべてが大企業のケースだということである。もちろん、そもそも本書で紹介するケースの多くは、大企業のものである。原則として、公開された資料、新聞や雑誌の経営欄で取り上げられたケースのほとんどが、大企業のものだからである。中小企業のケースは資料を手に入れることが難しく、信頼関係を損なうことなく公開することはさらに難しい。

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい㈱

しかし「外部の予期せぬ変化」は、むしろ企業としてすでに確立された企業、しかもある程度の大きさ以上の企業に適したイノベーションの機会であるように思われる。**私自身、中小企業が、外部の予期せぬ変化をイノベーションの機会として利用し、成功したという例をあまり知らない**。イノベーションや企業家精神に詳しい知人に聞いても、あまり知らないという。単なる偶然かもしれない。しかし、既存の大企業の方が、「より大きな構図」を見ることができるのかもしれない。

消費者が、どこで、いかに消費しているかを示す数字を常に見ている企業は、なんといっても大規模小売企業である。大規模小売業はショッピング・センターが成功する条件をよく知っている。彼らはいかなるショッピング・センターがよいかを知っている。

そもそも中小企業が、IBM のように、まったく新しい製品ラインの開発のために、一流の設計者と技術者からなる二つのプロジェクト・チームを作ることはできない。急速に成長しつつある産業に属する中小のハイテク企業は、進行中のプロジェクトに必要な人材にさえ事欠いているのが普通だからである。

したがって、**外部の予期せぬ変化こそ、おそらく大企業に対し、最小のリスクで最大のイノベーションの機会を与える領域といってよい**。それは、特に既存の大企業によるイノベーションに適している。**専門的知識と資源を直ちに動員する能力が大きな意味を持つ**。

とはいえ、前述のケースも示しているように、単に規模が大きく、事業の基盤が確立しているというだけでは、外部の予期せぬ変化を認識し、イノベーションの機会として利用する体制がとれるわけではない。

（IBM の競争相手も、それぞれ売り上げ数十億ドルという大企業だった。だがその中に、パソコンを機会としてとらえたところは、一社もなかった。いずれも IBM との戦いに忙殺されていた。

ニューヨークのブレンターノのような老舗の大規模書店チェーンも、新しい書籍市場を利用することはできなかった。）

言い換えるならば、機会は存在している。しかも大きな機会がいくつも存在している。特にそれらの機会は、既存の大企業にとって大いなる約束となる。しかし、そのようなイノベーションの機会を得るためには、幸運や感覚以上のものが要求される。**意識してイノベーションを求め、イノベーションのために組織し、そしてイノベーションのためにマネジメントすることが要求される**。

※無断での複写転用は禁止しています。しんらい㈱