

【2】イノベーション（のための七つの機会）

〔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）イノベーションとは何か

企業家はイノベーションを行う。イノベーションは企業家に特有の「道具」である。イノベーションは、『富を創造する能力』を資源に与える。それどころか、「イノベーションが資源を創造する」。

（※前章より：イノベーションとは企業家に特有の『道具』であり、変化を機会として利用するための『手段』である。）

①資源の創造

人間が利用の方法を見つけ、経済的な価値を与えない限り、何ものも資源とはなりえない。植物は雑草にすぎず、鉱物は岩にすぎない。地表に染み出る原油やアルミの原料であるボーキサイトが資源となったのは一世紀少々前のことである。それまでは単に地力を損なう厄介物に過ぎなかった。

（ペニシウムなるカビも単なる厄介物であり、資源ではなかった。細菌学者たちは、ペニシウムから細菌の培養基を守ることに苦労していた。1920年代に至り、ロンドンの医師アレキサンダー・フレミングが、この厄介物こそ細菌学者が求めているものである事に気づいた。その時、初めてそれは、ペニシリンをもたらす価値ある資源となった。）

社会や経済の領域でも同じことが起こる。経済においては、購買力にまさる資源はない。購買力もまた企業家のイノベーションによって創造される。

（19世紀の初め、アメリカの農民には事実上購買力がなかった。そのため、収穫機を買えなかった。数十種類もの収穫機が出ていたが、買えなかった。その時収穫機の発明者の一人、サイラス・マコーミックが割賦販売を考え出した。農民は、過去の蓄えからではなく、未来の稼ぎから収穫機を購入できるようになった。突然、農機具購入のための購買力が生まれた。）

②富の創出能力の増大

既存の資源から得られる富の創出能力を増大させるのも、すべてイノベーションである。

（トラックの荷台を荷物ごと切り離して貨物船に乗せるという考えは、新技術とは関わりがなかった。コンテナ船というイノベーションは、技術の進歩からではなく、貨物船を単なる船としてではなく、運搬用具として見ることから生まれた。

重要なことは、港での貨物の滞留時間を短くすることだった。この平凡なイノベーションが貨物船の生産性を4倍も高め、海運業の危機を救った。そして、経済史上最高の

【2】イノベーション（のための七つの機会）

〔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）

成長ともいうべきこの40年間における世界貿易の伸びをもたらした。

初等教育の普及をもたらしたのも、教育に対する理解、教師の育成、教育学の進歩ではなく、最もイノベーションらしからぬイノベーション、（17世紀半ばのチェコの偉大な教育改革者ヨハン・アモス・コメニウスによる）教科書の発明だった。教科書がなければ、いかに優れた教師であっても、一度にひとりか二人の生徒しか教えられない。しかし教科書があれば、平凡な教師でも一度に30人から35人の生徒を教えることができる。）

③社会的イノベーション

イノベーションは技術に限ったものではない。モノである必要さえない。それどころか、社会に与える影響力において、新聞や保険をはじめとする社会的イノベーションに匹敵するイノベーションはない。

割賦販売は、正に経済そのものを供給主導型から需要主導型へと変質させた。

18世紀啓蒙主義による社会的イノベーションの一つである近代病院は、いかなる医学上の進歩よりも、医療に対し大きな影響を与えた。

多様な知識や技術を有する人たちをともに働かせるための知識としてのマネジメントもまた、今世紀最大のイノベーションである。それは、まったく新しい社会、いかなる政治理論や社会理論も準備されていない組織社会を生み出した。

（経済史によれば、ドイツではじめて蒸気機関車をつくったのは、オーガスト・ボルジヒである。しかし彼は、はるかに重大なイノベーションとして、ギルドや教師、あるいは官僚の抵抗を押し切り、今日、ドイツ産業の基盤となっているドイツ特有の工場システムをつくった。彼は、広範な裁量権のもとに職場を動かす、敬意を払われる存在としてのマイスターの制度や、職場訓練と学校教育を統合させた徒弟制度をつくった。

マキャヴェリの『君主論』による近代的な政府の概念と、その約60年後の後継者ジャン・ボーダンによる近代国家の概念は、いかなる技術的イノベーションよりも、近代社会に永続的な影響をもたらした。

社会的イノベーションとその重要性について最も興味ある例は、近代日本である。開国以来、日本は、1894年の日清戦争、1904年の日露戦争、あるいは真珠湾の勝利、さらには1970年代と80年代における経済大国化、世界市場における最強の輸出者としての台頭にもかかわらず、欧米からは常に低く評価されてきた。

その主たる理由、おそらく唯一の理由は、イノベーションとはモノに関するものであり、科学や技術に関するものであるという一般通念にあった。実際、日本は、（欧米だけでなく日本においても）イノベーションを行う国ではなく模倣する国だと見られてきた。これは、科学や技術の分野で日本が際立ったイノベーションを行っていないためだった。しかし日本の成功は社会的イノベーションによっていた。

【2】イノベーション（のための七つの機会）

〔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）

日本が開国に踏み切ったのは、征服され植民地化され、西欧化されたかつてのインドや19世紀の中国の二の舞をしたくなかったからである。日本は、柔道の精神により、欧米の道具を使って欧米の侵略を食い止め、日本であり続けることを目指した。

日本にとっては、社会的イノベーションのほうが蒸気機関や電報よりもはるかに重要だった。しかも、学校や大学、官僚機構、銀行、労使関係のような社会的機関の発展、すなわち社会的イノベーションの方が、蒸気機関車や電報の発明よりもはるかに難しかった。ロンドンからリバプールへ列車を引く蒸気機関車は、いかなる応用も修正もなしに、そのまま東京から大阪へ列車を引くことができる。だが社会的機関は、日本的であると同時に、近代的でなければならない。日本人が動かすものでありながら、同時に西洋的かつ技術的な経済に適合するものでなければならない。

技術は、安いコストで、しかも文化的なリスクをおかすことなく導入できる。しかし社会的機関が発展していくためには、文化的な根をもたなければならない。日本はおおよそ100年前、その資源を社会的イノベーションに集中することとし、技術的イノベーションは模倣し、輸入し、応用するという決断を下した。そして見事に成功した。

この日本の方針は今日でも正しいと言えよう。なぜならば、ときに冷やかしの種とされている創造的模倣なるものこそ、きわめて成功の確率の高い立派な企業家戦略だからである。

しかも今日、仮に日本が他の国の技術を模倣し、輸入し、応用する以上のことを行うべく、自ら純粋に技術的イノベーションを行わなければならなくなっているとしても、日本を過小評価してはならない。そもそも開発研究そのものが、ごく最近の社会的イノベーションである。日本はこれまで行ってきたように、そのようなイノベーションに長じている。しかも日本は、企業家としての戦略にも長じている。）

まさにイノベーションとは、技術というよりも、経済や社会にかかわる用語である。イノベーションは、J・B・セイが企業家精神を『資源の生産力を変えること』と規定したのと同じように定義することができる。あるいは、近代経済学者がしばしばいうように、供給にかかわる概念よりも『需要にかかわる概念、消費者が資源から得られる価値や満足を変えること』と定義することができる。

④需要側か供給側か

もちろんイノベーションを需要と供給のどちら側の概念と捉えるかは、具体的なケースによって異なる。

（鉄鉱石を原料とする高炉から鉄屑を原料とする電炉への移行は、供給サイドのイノベーションである。コンテナ船の発明も、供給サイドのイノベーションである。

これに対し、テープレコーダーやビデオの発明は、同じように技術的なイノベーショ

【2】イノベーション（のための七つの機会）

〔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）

ンではあっても、消費者の価値や満足という需要サイドのイノベーションである。1920年代にヘンリー・ルースが創刊した『タイム』『ライフ』『フォーチュン』等のニュース雑誌や、1970年代後半から80年代前半にかけて発展したマネーマーケット・ファンドなどの社会的イノベーションもまた、需要サイドのイノベーションである。）

（2）イノベーションの体系

われわれはまだ、イノベーションの理論を構築していない。しかし、イノベーションの機会をいつ、どこで、いかに体系的に探すべきか、さらには、成功の確率と失敗のリスクをいかに判断すべきかについては十分知っている。まだ輪郭だけではあるが、イノベーションの方法を展開させる上で必要な知識も十分に得ている。

19世紀における技術史上の最大の偉業は「発明の発明」とであるとされる。1880年以前には、発明は神秘的なものだだった。19世紀の文献は「天才のひらめき」という言葉を繰り返している。発明家なるものは、屋根裏で何かをいじっている夢見る変人だった。しかし、第1次大戦が勃発した1914年頃には、すでに発明は、開発研究、すなわち目的とする成果と、実現可能な成果について計画を立てる体系的な活動になっていた。

イノベーションについても、これと同じ発展が必要である。今や企業家は、体系的にイノベーションを行わなければならない。

企業家として成功する者は、「女神のくちづけ」や「アイデアのひらめき」を待つてはいない。彼らは仕事をする。大穴は狙わない。産業革命をもたらし、10億ドル・ビジネスを生み出し、一夜で成り金になるようなイノベーションを求めたりはしない。大金持ち間違いなしというアイデアをもとにことを起こす企業家、特に急ぎ過ぎる企業家は、必ず失敗する。失敗を運命づけられている。

今日イノベーションと称しているものの多くは、単なる科学技術上の偉業にすぎない。これに対し、マクドナルドのような、科学技術的には何ら特筆するところのないイノベーションが、高収益の大事業に発展する。企業以外の事業、すなわち社会的機関のイノベーションについても同じことがいえる。

企業家として成功するものは、その目的が金であれ、力であれ、あるいは好奇心であれ、名声であれ、価値を創造し、社会に貢献する。しかも、その目指すものは大きい。すでに存在するものの修正や改善では満足しない。彼らは新しい価値や満足を創造し、単なる素材を資源に変える。あるいは、新しいビジョンをもとに既存の資源を組み合わせる。

①変化が機会

この新しいものを生み出す機会となるものが、『変化』である。イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探ることである。それらの変化が提供する経済的、社会的イノベーションの機会を体系的に分析することである。

通常それらの変化は、すでに起こった変化や起こりつつある変化である。成功したイノ

【2】イノベーション（のための七つの機会）

〔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）

バージョンの圧倒的に多くが、そのような変化を利用している。イノベーションの中には、それ自体が大きな変化であるというものもある。しかし、ライト兄弟による飛行機の発明という技術的イノベーションなどは、むしろ例外に属する。実際には、成功したイノベーションのほとんどが平凡である。単に変化を利用したものにはすぎない

したがって、（企業家精神の基礎ともいうべき）イノベーションの体系とは、具体的、処方的な体系である。すなわちそれは、変化にかかわる方法論、企業家的な機会を提供してくれる典型的な変化を体系的に調べるための方法論である。

（3）イノベーションのための七つの機会

具体的には、イノベーションの機会は七つある。最初の四つは、企業や社会的機関の組織の内部、あるいは産業や社会的部門の内部の事象である。したがって、内部にいる人たちにはよく見えるものである。それらは、表面的な事象にすぎない。しかし、すでに起こった変化や、たやすく起こさせることの出来る変化の存在を示す事象である。

第一が、予期せぬことの生起である。予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬ出来事である。

第二が、ギャップの存在である。現実にあるものと、かくあるべきものとのギャップである。

第三が、ニーズの存在である。

第四が、産業構造の変化である。

残りの三つの機会は、企業や産業の外部における事象である。

すなわち、第五が、人口構造の変化である。

第六が、認識の変化、すなわちものの見方、感じ方、考え方の変化である。

第七が、新しい知識の出現である。

これら七つのイノベーションの機会は、截然と別れているわけではなく、互いに重複する。それは、ちょうど七つの窓に似ている。それぞれの窓から見える景色は隣り合う窓とあまり違わない。だが部屋の中央から見える七つの景色は異なる。

七つの機会それぞれが異なる性格をもち、異なる分析を必要とする。いずれが重要であり、生産的であるかは分からない。さして意味のない製品の改善や、価格の変更によって生じた変化を分析することによって、偉大な科学的発見による新しい知識を華々しく応用するよりも、大きなイノベーションが行われることがある。

ただし、これら七つの機会の順番には意味がある。信頼性と確実性の大きい順に並べてある。一般に信じられていることとは逆に、発明発見、特に科学上の新しい知識というのは、イノベーションの機会として、信頼性が高いわけでも成功の確立が大きいわけでもない。新しい知識に基づくイノベーションは目立ち、派手であって、重要ではあるが、最も信頼性が低く、最も成果が予測し難い。これに対し、日常業務における予期せぬ成功や、予期せぬ失敗のような、不測のものについての平凡で目立たない分析がもたらすイノベ

【2】イノベーション（のための七つの機会）

〔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）

ションの方が、失敗のリスクや不確実性ははるかに小さい。またそのほとんどは、成否は別として、事業の開始から成果が生まれるまでのリードタイムがきわめて短い。