

【10】アイデアによるイノベーション [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) あまりの曖昧さ

アイデアによるイノベーションは、ほかのあらゆる種類のイノベーションを全部合わせたよりも多い。十の特許のうち七つか八つは、この種のものである。起業家や起業家精神についての文献で取り上げられている新事業の多くが、アイデアに基づく。ジッパー、ボールペン、エアゾール缶、缶のフタの類である。

企業の開発研究と称されているものの多くも、朝食用のコーンフレークやソフトドリンクの味付け、新しい運動靴、焦がす心配のないアイロンなど、アイデアを発見するための作業である。

アイデアは、イノベーションの機会としてはリスクが大きい。成功する確率は最も小さく、失敗する確率は最も大きい。この種のイノベーションによる特許のうち、開発費や特許関連費に見合うほど稼いでいるものは、百に一つもない。使った費用を上回る金を稼ぐものは、おそらく五百に一つという少なさである。

しかも、アイデアによるイノベーションのうち、いずれに遂行のチャンスがあるか、いずれに失敗の危険があるかは誰にもわからない。

(たとえば、なぜあのスプレー式のエアゾール缶は成功したのか。ほかに似たような発明が1ダースほどもあったのに、それらはなぜ失敗に終わったのか。なぜあの万能スパナが売れて、ほかのものは消えたのか。なぜジッパーは、あれほど引っかかりやすいにもかかわらず、そしてジッパーの引っかかりほど厄介なものは無いにもかかわらず、広く受け入れられ、ボタンに取って代ったのか。)

アイデアによるイノベーションの成否を事前に知るための方法も、特に改善されているわけではない。アイデアによるイノベーションに成功するものに共通の個性、姿勢、性癖を知ろうとする試みも、同じようにうまくいっていない。

「イノベーションに成功するものは発明し続ける。何でも試す。そのうちに成功する」という。しかし、「続けていればやがて成功する」という考えは、「ラスベガスのスロットマシンで儲けるには、レバーを引き続けければ良い」というのに似ている。スロットマシンは胴元が70%の確率で勝つ。レバーを引くほど負けの確率は大きくなる。スロットマシンで勝つ方法に根拠がないように、アイデアの追求において執拗さが良い結果を生むなどという説を裏付ける証拠は無い。

ただ一つのアイデアで成功し、それでやめる人がいる。ジッパーの発明者、ボールペンの発明者がそうだった。他方「40の特許を持ちながら、一つも成功しない」という人が大勢いる。もちろん、進歩はありうる。しかしそれも、正しい方法を実行したとき、すなわち「イノベーションの機会を体系的に分析したときだけ」である。

アイデアによるイノベーションの予測が難しく、かつ失敗の確率が大きい原因はかなり明らかである。そもそも、アイデアなるものが、あまりに曖昧である。

【10】アイデアによるイノベーション [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)

実際に、ジッパーを発明した人以外で、衣類をとめるのにボタンやフックでは不都合な
どと考えた人が何人いたか。あるいは、ボールペンを発明した人以外に、あの19世紀の
発明たる万年筆に欠陥があり、その欠陥が何であるかを考えた人が何人いたか。1960
年代のヒット商品だった電動歯ブラシによって、いかなるニーズが満たされたか。つま
るところ、電動式歯ブラシもまた、手で持たなければならないことに変わりはない。

しかも、たとえニーズが明らかになったとしても、問題の具体的な解決策は自動的に
出てこない。

(交通渋滞の車中に気晴らしのニーズがあるということは、さほど気付にくいこと
ではない。しかし1965年頃、ソニーがこのニーズを満たすものとして開発したカー
テレビは、かなり高価なカーステレオが成功したにもかかわらず、なぜ失敗したのか。)

あとになって答えることは容易である。だが、事前に答えることはできるだろうか。

企業家たる者は、いかにもろもろの成功物語に心惹かれようとも、単なるアイデアによ
るイノベーションに手をつけるべきではない。つまるところ、ラスベガスでも毎週誰かが
スロットマシンで大儲けしている。だが、スロットマシンで遊ぶ彼や彼女にできる最
善のことは、後で困るほど金を注ぎ込まないようにすることぐらいである。

これに対し、計画的に行動する起業家は、明確な目的意識を持って、本書で述べてきた
イノベーションのための七つの機会を分析する。それら七つの機会についてだけでも、個
人として、あるいは企業として、さらには社会的機関として、なすべきことは十二分にあ
る。とうてい利用し切れないほどある。しかもそれらの機会のそれぞれについては、いか
にもものごとを見、何を探し、何をなすべきかが明らかである。

アイデアによるイノベーションを志すという人たちに対してできることは、数々の困難
を乗り越えて成功し、かつ成長を続けていくためには、成功したあと何をしたらよいかを
教えることぐらいである。すなわちベンチャー・ビジネスの心得である。企業家精神につ
いての諸々の文献が、イノベーションそのものではなく、ベンチャー・ビジネスの設立と
そのマネジメントの問題だけを扱っている理由もそこにある。

(2) その騎士道

とはいえ、一国の経済が企業家的であろうとするならば、アイデアによるイノベーシ
ョンに特有の騎士精神をないがしろにしてはならない。

たしかにこの種のイノベーションは予測することができない。組織化したり体系化し
たりすることが困難であり、そのほとんどは失敗する。多くは、事業としてほとんど意味を
なさない。缶切りやカツラ立て、ベルトのバックルであつたり、皿拭き兼用の足温タオル
であつたりする。しかしそれでも、アイデアによるイノベーションは、その数が膨大であ
るために、たとえ成功の確率は低くとも、新事業、雇用増、経済活動の大きな源泉となる。

【10】アイデアによるイノベーション [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)

アイデアによるイノベーションは、いわばイノベーションと企業家精神の原理と方法の体系における付録である。しかしそれは、高く評価され、報いられなければならない。それは、社会が必要とする資質、すなわち行動力、野心、創意を代表する。

アイデアによるイノベーションを促すうえで社会がなしうることはほとんどない。理解しえないものを奨励することはできない。しかし少なくとも社会は、そのようなイノベーションを邪魔したり、罰したり、困難にしたりしてはならない。絶対にしてはならない。

このように見るとき、例えば特許費用の値上げなど、アイデアによるイノベーションの意欲を阻害したり、特許そのものを競争阻害的として取得しにくくしようとしている先進国、とくにアメリカの動きは、近視眼的かつ有害と言わなければならない。