

【I】イノベーションの方法・・・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。それは体系としてまとめ、学び、実践できるものである。したがって企業家たるものは、イノベーションの機会を示す変化や兆候を見つけなければならない。同時に、イノベーションに成功するための原理と方法を学び、使わなければならない。

【1】イノベーションと企業家精神

(1) 企業家の定義

1800年頃、フランスの経済学者J・B・セイは「企業家は、経済的な資源を生産性が低いところから高いところへ、収益が小さなところから大きなところへ移す」と言った。しかしこのセイの定義は、「企業家が何者であるか」は述べていない。およそ200年前に、セイが「企業家」なる言葉をつくって以来、未だに企業家と企業家精神の定義は確立していない。

①企業家とは何か

アメリカでは企業家とは、小さな事業を始める人のことをいう。ビジネススクールで人気のある企業家コースは、30年前に教えていた小さな事業の始め方の延長であり、多くの場合、内容はあまり変わっていない。しかし、新しい小さな事業のすべてが企業家的であるわけではないし、企業家精神の表れであるわけでもない。

(郊外でファーストフードの店やメキシコ料理店を始める夫婦がリスクを冒している。彼らは企業家だろうか。新しいことをやろうとしているわけではない。外食という風潮に乗ってはいるが、新しいニーズや欲求を創造していない。事業はベンチャーだが、彼らは企業家ではない。)

マクドナルドの創始者は企業家だった。確かに何も発明してはいない。その製品はアメリカのレストランならばどこにでもあった。しかしマクドナルドは、マネジメントの原理と方法を適用し(すなわち「顧客にとっての価値は何か」を問い)製品を標準化し、製造のプロセスと設備を再設計し、作業の分析に基づいて従業員を訓練し、仕事の標準を定めることによって、資源が生み出すものの価値を高め、新しい市場と新しい顧客を創造した。これが企業家精神である。

(同じように数年前、アメリカ中西部のある企業家が夫婦で始めた鋳造業も極めて企業家的である。彼らは、アラスカを縦断する天然ガス・パイプラインの敷設工事に使われる大型ブルドーザーの車軸など、精密鋳造品を製造している。

必要な化学知識は既知のものである。新しいものはほとんどない。しかし彼らは技術情報を体系化した。要求される性能をコンピューターに入れると、必要な工程が自動的に明らかになるようにした。工程を体系化した。

形状、組成、重量、材質が同じ製品を半ダース以上受注することはほとんどない。しかし彼らは、バッチ生産ではなく、コンピューター制御によるプロセス生産を採用している。この種の精密鑄造は、不合格品が30%から40%出るのが普通であるが、この鑄造メーカーでは製品の90%以上が合格品である。

大企業並みの賃金や福祉厚生費を支払いながら、コストは最も強力な競争相手(韓国の造船所)の3分の2以下である。彼らが企業家的であるのは、(急成長はしているものの)単に新しい小さな事業だからではない。精密鑄造が一つの独立事業たり得ること、需要の伸びが隙間(ニッチ)市場の形成を可能にしていたこと、技術特にコンピューター技術が、職人芸を科学的なプロセスに転換できることを利用したからだった。

②規模は関係ない

新しい小さな事業には共通するものが多い。しかし事業が企業家的であるためには、新しさや小ささを越えた何かが必要である。

事実、新しい小さな事業の中でも、真に企業家的な事業は少ない。企業家的な事業は、何か新しいもの、異質なものを創造する。変革をもたらし、価値を創造する。企業家たるためには、新しさや小ささは必要ない。それどころか、企業家精神は大企業、しかもしばしば歴史のある企業で実践されている。

(100年以上の歴史を持つ世界的な大企業ゼネラル・エレクトロニクス(GE)は、昔から企業家的な事業をゼロからスタートさせ、立派な産業に育てあげている。しかもGEは、その企業家精神を製造業に限定していない。金融子会社のGEクレジットは、アメリカの金融システムを一変させ、ヨーロッパにまで進出して、大変動を引き起こした。同社は、1960年代にコマーシャルペーパーを再発見して、金融界のマジノ線を迂回することに成功した。これにより、産業金融における銀行の伝統的な独占を破った。

イギリスの大店舗小売業マークス&スเปนサーは、過去50年間、ヨーロッパで最も革新的かつ企業家的な企業として、イギリスの経済、さらには社会に対し大きな影響を与えてきた。おそらくその影響は、政府や法律よりも大きかった。

GEやマークス&スเปนサーは、企業家的ではない大企業とも共通するものを数多く持っている。彼らを企業家的たらしめているのは、規模や成長とは異なる、別の『何か』である。

③大学と病院の例

企業家精神とは、経済的な組織に限定されるものでもない。

(企業家精神の歴史において、近代的な大学、とくにアメリカの大学の創設と発展にまさる例はない。

近代的な大学は、ドイツの外交官ヴェルヘルム・フォン・フンボルトが構想した。彼は1809年、フランスから知的、科学的主導権を奪うとともに、フランス革命によって開放されたエネルギーを、そのフランスに対して、とくにナポレオンに対して向けることを目的として、ベルリン大学を創設した。

その60年後、ベルリン大学が頂点に達した1870年頃、大西洋を隔てたアメリカでも、社会変革の旗手としての大学というフンボルトの考えが実現した。南北戦争が終わる頃、アメリカでは植民地時代の単科大学が衰退していた。1870年には、1830年頃と比べて人口が3倍近くに増えていたにもかかわらず、大学生の数は半分に減っていた。しかし、その後の30年間に於いて、名だたる学長が次々と現れ、アメリカ型の新しい総合大学を創設していった。そして、一世紀前にフンボルトの大学が学問研究の分野で世界の指導的地位をドイツにもたらしたように、第1次大戦後、その地位をアメリカにもたらした。

さらに第2次大戦後、企業家精神に溢れた教育界の人たちが、新しい都会型の私立大学を作った。ニューヨークのペイス大学、フェアレイ・ディキンソン大学、ニューヨーク工科大学、ボストンのノースイースタン大学、西海岸のサンタクララ大学、ゴールデンゲート大学である。

近年アメリカで最も成長した高等教育機関が、それら新しい型の大学だった。講義そのものは、以前とあまり変わらなかった。対象が違っていた。高校の新卒者よりも、すでに働いている人たちを対象とした。宿舎に住み、週5日、9時から5時まで講義に出る昔ながらの学生ではなく、自宅に住み、夜間の授業に出てくる大都市の成人に的を絞った。伝統的な大学生よりも、多様な生活背景を持つ種々雑多な学生を対象とした。

それらの大学は、市場の変化、すなわち学位が上流階級の者から中流階級の者に変化したこと、さらには、大学へ行くことの意味が変化したことに対応した。まさに企業家精神によって生まれた大学だった。

近代病院の歴史からも、企業家精神についてのケーススタディの本を書くことができる。近代病院は、18世紀の末、エディンバラとウィーンで生まれた。アメリカでは19世紀に地域病院(コミュニティ・ホスピタル)として生まれた。20世紀の初めには、メイヨー・クリニックやメニンガー基金など専門化した医療センターが生まれた。第2次大戦後には、保健センターが現れた。

そして今日、医療界の新しい企業家たちが、救急外科クリニック、産婦人科センター、神経科センターなど、病人の介護ではなく特定の医療ニーズに応えるための専門医療機関を生み出している。

④企業家の特性

もちろん社会的機関も、すべてが企業家的だと言うわけではない。そうでないものの方が圧倒的に多い。数少ない企業家的な社会的機関も、そうでない社会的機関と同じような性格をもち、同じ問題を抱えている。**企業家的な社会的機関を、そうでない機関と分けるものは『何か』。**

(企業家精神という言葉は、英語圏では新しい小さな企業を連想させる。さらに、ドイツ語圏では誤解を招きやすい権力と財産を連想させる。企業家(アントレプレナー)のドイツ語訳ウンターネーマーは、企業を所有し経営するオーナー経営者を意味する。今日でもそれは、専門経営者や雇われ経営者と区別するために使われている。)

体系的な企業家精神の発展を目的とした最初の一連の試み、すなわち1852年のペレル兄弟によるクレディ・モビリエの創設に始まり、ライン川を越えたドイツのゲオルク・ジメンスによるドイツ銀行の創設において本格化し、さらには、大西洋を渡ってニューヨークにもたらされた若き日のJ・P・モーガンによる企業家精神のための企業家的な銀行の創設は、企業の所有を目的としたものではなかった。

企業家としての銀行の役割は、他人から資金を集め、生産性の高い収益の大きな分野に投ずることにあった。

(たとえば初期の銀行家であるロスチャイルド家は、自ら事業の所有者となった。鉄道への融資も自己資金で行った。これに対し、企業家的な銀行は、自らは事業の所有者にはならなかった。彼らは、創立時に出資した事業の株式を売って利益を得た。しかも、出資に必要な資金は市場から調達した。)

企業家は、他のあらゆる経済活動(そしてほとんどの非経済活動)と同じように、資金を必要とする。しかし企業家は資本家であるとは限らないし、投資家であるとも限らない。

もちろん企業家はリスクを冒す。だが経済活動に携わる者は誰でもリスクを冒す。なぜならば、経済活動の本質は現在の資源を将来の期待のために使うこと、すなわち「不確実性とリスクにあるから」である。また、企業家は雇用者であるとは限らない。むしろ被雇用者であることの方が多い。もちろんまったく独立した個人でもあり得る。

したがって企業家精神とは、個人であれ組織であれ、独特の特性をもつ『何か』である。それは気質ではない。実際のところ、私は過去30年間、いろいろな気質の人たちが企業家的な挑戦を見事にやり遂げているのを見てきた。

確かに、確実性を必要とする人は企業家に向かない。だがそのような人は、政治家、軍の将校、外国航路の船長など、いろいろなものに向かない。これらのものすべてに意思決定が必要である。意思決定の本質は「不確実性」にある。

意思決定を行うことのできる人ならば、学ぶことによって、企業家として、企業家的に行動することができる。企業家精神とは、気質ではなく「行動」である。しかもその基礎となるのは、直感ではなく、原理であり、方法である。

(2) 変化を利用する者

あらゆる仕事が原理に基づいている。企業家精神もまた、原理に基づく。企業家精神の原理とは、変化を当然のこと、さらに言えば、健全なこととすることである。

①創造的破壊

企業家精神とは、すでに行っていることをより上手に行うことよりも、まったく新しいことに価値、特に経済的な価値を生み出すことである。これこそまさに、およそ200年前J・B・セイが「企業家」なる言葉をつくったことの本質だった。それは、権威に対する否定の宣言だった。すなわち、企業家とは、秩序を破壊し解体する者である。シュンペーターが明らかにしたように、企業家の責務は『創造的破壊』である。

(セイはアダム・スミスの信奉者だった。スミスの『国富論』をフランス語に翻訳し、その思想と政策の普及に力を注いだ。しかし、彼の考えた企業家精神は、古典派経済学とは無縁だった。それどころか対立するものだった。)

古典派経済学は、すでに存在するものの最適化を図る。ケインズ学派、フリードマン学派、サプライサイダーなど、今日の経済学の主流も最適化を目指す。それらは全て、既存の資源から最大のものを得て、それらを均衡させる。

彼らは企業家の存在を扱うことができない。風土や気候、政府や政治、疫病や戦争、そして技術と同じように、企業家を外性変数として日陰の世界に置く。外部要因の存在とその影響を否定しないが、それらの要因は彼らの領域外にある。モデルや数式、予測の直接の対象とはしない。

技術に関する最初の、そして最高の歴史家の一人であるカール・マルクスも、技術の役割を重視した。しかしマルクスも、企業家と企業家精神を自らの体系と経済学に組み込むことができなかった。マルクスによれば、現在の資源の最適配分を超える変化、すなわち均衡を超える変化とは、所有と権力の変化、すなわち経済システムの外にある政治的な力によってのみ、もたらされるべきものだった。

(セイを最初に再発見した経済学者がジョゼフ・シュンペーターだった。彼はその古典的名著『経済発展の理論』において、20年後のジョン・メイナード・ケインズよりも徹底して、それまでの伝統的な経済学とたもとを分かった。シュンペーターは、最適配分や均衡よりも、「企業家によるイノベーションがもたらす動的な不均衡こそ経済の正常な

姿であり、経済理論と経済活動の中心に位置づけるべき現実である」とした。

②変化を当然とする

セイの主たる関心は経済の領域にあった。彼は資源について論じた。資源の用途は、伝統的な意味の経済活動とは限らない。教育は経済活動ではない。教育の成果は、(いかなる基準が妥当であるかは別として) 少なくとも経済的な基準で評価することはできない。しかし教育の資源は経済的な資源である。それは、例えば石鹼を製造するというような明らかな経済活動に使う資源と同じである。

つまるところ、社会的な活動に使う資源は、全て経済的な資源である。(現在の消費を控え、将来の期待のために配分する) 資金にせよ、土地、トウモロコシの種、銅、教室、病院のベッドなどの物的資源にせよ、労働力やマネジメントや時間にせよ、全て経済資源である。

したがって企業家精神という言葉は、経済の世界で生まれはしたものの、経済の領域に限定されるものではない。人間の実存にかかわる活動を除くあらゆる人間活動に適用される。

しかもわれわれは、その領域がなんであろうとも、企業家精神そのものにはほとんど違いがないことを知っている。教育界、医療界における企業家も、経済界や労働界における企業家とほとんど同じ資源を使い、ほとんど同じことを行い、ほとんど同じ問題に直面する。そして同じように成果をあげる。

企業家は変化を当然かつ健全なものとする。彼ら自身は、それらの変化を引き起こさないかもしれない。しかし、変化を探し、変化に対応し、「変化を機会として利用する」。これが、企業家および企業家精神の定義である。

(3) 企業家精神のリスク

一般には、企業家精神には大きなリスクが伴うと信じられている。確かにマイクロコンピュータや遺伝子工学などの目立ちやすいハイテクのイノベーションは、失敗の確率が高い。成功の確率どころか、生き残りの確率さえかなり小さい。しかし、なぜ「企業家精神には大きなリスクが伴わなければならない」などと言えようか。

①最もリスクが小さな道

企業家は、その本質からして、生産性が低く成果の乏しい分野から、生産性が高く成果の大きな分野に資源を動かす。もちろん、そこには成功しないかもしれないというリスクがある。しかし多少なりとも成功すれば、その成功はいかなるリスクをも相殺して余りあるほど大きい。したがって企業家精神は、単なる最適化よりも、はるかにリスクが小さいというべきである。

イノベーションは必然であって、大きな利益が必然である分野、すなわちイノベーションを機会がすでに存在する分野において、単なる資源の最適化に止まることほど、リスク

の大きなことはない。したがって、論理的にいて、企業家精神こそ最もリスクが小さな道である。企業家精神のリスクについての通念が間違いであることを教えてくれる企業家的な組織は、われわれの身近にいくらでもある。

(たとえば、AT&Tのイノベーションの担い手たるベル研究所がある。この研究所は1911年頃の自動交換機から1980年の光ファイバーの開発に至るまで70年以上にわたって、トランジスタや半導体、コンピューターにかかわる理論やエンジニアリングなど次々にイノベーションに成功してきた。ベル研究所の記録は、ハイテク分野でさえイノベーションと企業家精神のリスクを小さくすることができることを示している。

IBMもまた、コンピューターという進歩も早いハイテク分野において、しかも電気や電子の専門企業と競争しながら、今日のところ、大きな失敗をおかしていない。同様に、最も平凡な従来型産業である小売業において、世界で最も企業家的なイギリスのマークス&スペンサーも、大きな失敗をしていない。

消費財の最大手メーカーであるプロクター&ギャンブルも、同じように完璧に近いイノベーションの成功の歴史を誇っている。ミネソタ州セントポールのミドルテク企業である3Mも、過去60年間にわたって100種類以上にのぼる新事業や新製品を手がけ、その八割を成功させている。

これらは、低いリスクのもとにイノベーションを成功させてきた企業家的な企業のごく一部に過ぎない。神の助け、まぐれ当たり、偶然とするには、あまりに多くの企業がイノベーションを成功させている。)

企業家精神のリスクについての通念の間違いを教えてくれる個人企業家も大勢いる。

②原理と方法

企業家精神にリスクが伴うのは、一般に、企業家とされている人たちの多くが、自分がしていることをよく理解していないからである。つまり、「方法論を持っていない」のである。彼らは初歩的な原理を知らない。このことは、特にハイテクの企業家について言える。そのため、特にハイテクによるイノベーションと企業家精神は、リスクが大きく困難なものとなっている。

ハイテクにおける発明発見によるイノベーションは、業績上のギャップや、市場、産業、人口、社会の構造変化に基づくイノベーション、さらには認識の変化に基づくイノベーションに比べて、きわめてリスクが大きい。

しかし、そのハイテク分野におけるイノベーションや企業家精神でさえ、ベル研究所やIBMの例が示すように、リスクは必ずしも大きいわけではない。ただし、そのためには体系的でなければならない。マネジメントしなければならない。そして、何にもまして、目的意識を伴ったイノベーションを基礎としなければならない。