企業家とリスク

参照　②マネジメントの役割　意思決定の技能

- リスクと不確実性をなくすことはできない。
  できるのは適切なリスクを探し、時にはつくり出し、不確実性を利用することだけ。
- 未来を築くためにまず最初になすべきことは、明日何をなすかを決めることではなく、
  明日をつくるために今日何をなすかを決めることである。
- 企業家とは、現在の資本を使って、今日とは違う未来をつくるというリスクにかける者。

企業家のアプローチ

① 経済や社会の不連続性の発生とそれがもたらす影響との間の時間的な差を発見し、利用すること。
すでに起こった未来は必ず機会をもたらす。
すでに発生した変化がもたらす影響を予期し、資源を投じることには、リスクと不確実性が伴う。だがそのリスクは限られている。

② 来るべきものについて形を与えるためのビジョンを実現すること。自ら未来を発生させること。

未来において何かを起こす責任

- マネジメントたる者は、”未来において何かを起こす責任”を受け入れなければならない。
  進んで、”未来において何かを起こす責任”を引き受けることが、サラリーマンから事業家を峻別し、単に優れた企業から偉大な企業を区別する。
  「自分はマネジメントとして、”未来において何かを起こす責任を”受け入れる覚悟はあるか？」　Y ・ N

(STEP1) すでに起こった未来

- 機会とは、遠くにあるものでも曖昧たるものでもない。未来を知るうえで、すでに起こった未来を見つけるという方法はきわめて有効である。しかしまず初めに新しい事態を認識しなければならない。
- 社会的、経済的、文化的な出来事とそのもたらす影響の間にはタイムラグがある。出生率の急増や急減は、20年後までは労働人口の大きさに影響をもたらさない。だが、結果は必ず出てくる。必ず機会をもたらす。
- すでに起こった未来を体系的に調べる領域は主に5つある。
  ①知識、②ほかの産業、ほかの国、ほかの市場、③人口構造、④産業構造、⑤企業の内部。
- まず必要なことは、すでに起こった未来を見つけ、その影響を見るようにしたか？　Y ・ N
  ⇒できることや、しなければならないことは、そのあと簡単に見つかる。

① 知識

【具体例】行動科学、心理学の学習理論の発展は、教育の形態、教育と学習の機材、学校の設計と設備、研究活動の組織に影響をもたらす。
現在の企業に直接の関係のあるなしに関わらず、あらゆる知識の領域において、すでに起こった未来を探さなければならない。
大きな影響がまだあらわれていない基本的な知識の変化がすでに起こっていることを見つけたか？　Y ・ N
「期待すべき機会は存在するか？」

② ほかの産業、ほかの国、ほかの市場

ほかの産業、ほかの国、ほかの市場に目を配り、
「われわれの産業、国、市場を変える可能性のあることは起こっていないか？」　Y ・ N
「この変化をどのように事業機会とするか？」

③ 人口構造

人口の変化は、労働力、市場、社会的圧力、経済的機会にとって最も基本となる動きである。
【具体例】 事実、すでにアメリカでは急速な伸びを示す2つの市場が現れている。
①余暇市場：ボウリング、キャンプ、芝生の手入れ、生涯教育など
この余暇市場では、人は所有のためでなく、行動のために支出する。
彼らにとって意味があるのは時間である。
②事務用品市場：タイプライター、コンピューターなど
知識労働者の生産性を上げるための製品やサービスの市場である。

「すでに起こった人口の変化はどのようなものか？」

人口構造の変化は、

①「わが社の顧客にとって、いかなる意味をもつか？」

②「わが社の製品にとって、いかなる意味をもつか？」

③「わが社の事業全体に、いかなる意味をもつか？」

人口構造の変化は、雇用と労働欲に関して、

①「われわれの産業にとって、いかなる意味をもつか？」

②「わが社の事業全体に、いかなる意味をもつか？」

人口構造の変化は、

「新しい市場に関して、いかなる意味をもつか？市場の基本的な構造をどのように変えるか？」

④ 産業構造

【具体例】素材革命によって、素材の流れの境界が、消滅するか曖昧になっている。異なる物質が同一の目的のために使われる領域が広がっている。アメリカの缶メーカーは、ガラス、紙、プラスチックの容器メーカーを買収している。生産工程さえも、繊維産業は製紙のプロセスを参考にしている。

「産業構造において大きな変化は起こっていないか？」　Y ・ N

「このような産業構造の変化をどのように事業機会とするか？」

⑤ 企業の内部

A. 企業内の摩擦

・ 企業内の摩擦は、不可避的な変化があって、影響がまだ現れていない事象を発見するための鍵となる。
「何かを導入したとき、新しい活動が組織内に変化を引き起こし、すでに受け入れられているものと対立していないか？すなわち知らずして急所に触れていないか？」　Y ・ N

B. 目的を達成した事業や活動

・ 目的を達成した事業や活動に従事する者のほとんどが、その後も長らく、すでに達成した目的をなお達成しようとして働く。
「われわれは、目的が達成されたことを認識し、努力の方向を転換すべきでないか？」　Y ・ N
「目的を達成した事業や活動は、すでに起こった未来という機会を発見すべき時期にあるのでないか？」　Y ・ N
「競争相手が、達成された目的をさらに達成すべく相も変わらず同じ努力をしていないか？」　Y ・ N
「これらをどのように事業機会とするか？」

（STEP2） ビジョンを創る。

すでに起こった未来を見つけるという方法が有効なのは、企業活動のすべてについて変革のための意思決定を余儀なくされるからである。すなわち今日とは違う企業をつくるための意思決定をもたらすからである。

【具体例】
シアーズ・ローバックを築いた人たちは、アメリカの経済を変えようなどと考えた者は一人としていなかった。
シアーズは、″アメリカの農民が孤立した独自の市場を形成している″との認識から事業をスタートさせた。
同社は、「いかにして田舎の農民を小売業の顧客にすることができるか？」を問い、
答えは、「都市と同じように、信頼できる製品を低価格で手に入れられるという保証を与えればよい」という簡単なことだった。

「未来の社会はどのようなものになるべきか？」という革命家や哲学者の問いからはビジョンは出てこない。
企業家的なビジョンの基礎となる問い：
「いかなる”すでに起こった未来”が、わが社の望む事業を可能とし、最大の経済的成果を可能にするか？」

予測されているもの

「予測されているものは、本当は、すでに起こっているのではないか？」　Y ・ N

- 一般に受け入れられている予測というものは、実は、未来についての予測ではなく最近起こったことについての報告であることが多い。ほとんどの人は、すでに見てしまったものしか想像できない。
- 起こるべきであると信じていることを実際に起こっていることとして見てないか？　Y ・ N
- それは内部の者が一致して歓迎するものの見方か？　Y ・ N
  ⇒皆が一致するものは常に疑ってかからなければならない。
- みんなが、”これこそ待っていたものである”と云っているか？　Y ・ N
  ⇒それは事実の報告ではなく願望の表明にすぎない恐れがある。

- 将来いかなる製品やプロセスが必要になるかを予測しても意味はない。
  製品やプロセスについて、われわれは、”すでに起こった未来”を基礎として、
  「いかなる新しい経済、新しい技術、新しい社会についての″ビジョン″を事業として実現するか？」
  を決意し、そのようなビジョンの上に今日とは違う新しい事業をつくり出すことは可能である。

- ビジョンに必要なこととして、われわれのビジョンは、
  ① 今日の常識とは違うものか？　Y ・ N
  ② ビジョンは企業家的なものか？　Y ・ N
  ③ 事業上の行動を通じて実現すべきもの、富を生む機会や能力についてのビジョンであるか？　Y ・ N
- 企業家的なビジョンとして、成功に必要なものは、ある小さな特定の発展だけである。
  「われわのビジョンは、どのような小さな特定の発展を目指しているか？」

（STEP3） ビジョンを事業として実現する。

① 創造性なるものは問題の鍵ではない。すでにアイデアは、企業だけでなくあらゆる組織体に利用しうる以上に存在している。欠落しているのは製品を超えて構想することである。製品やプロセスは、ビジョンを実現するための道具にすぎない。
未来において何かを起こすには、特に創造性は必要ない。必要なものは天才の業ではなく仕事である。

・ 意味があるのは、才能ではなく勇気。未来において何かを起こすには、進んで新しいことを行わなければならない。

(A)仮説や構想を事業に転換する。

・ 偉大なイノベーションは、理論上の仮説を現実の事業に転換することによって、これまで実現されてきた。

【具体例】

・ ペレール兄弟は、フランスの哲学者サン＝シモンのビジョンを投資銀行として具体化した。ペレール兄弟自身は一国の経済を変えるために銀行をつくったのではなかった。彼らは利益をあげるために銀行という事業を始めた。そしてペレール兄弟のクレディ・モビリエは、資本に方向づけを行うことによって、産業を発展させることを目的とした。

「どのような理論上の仮説を 現実の事業に転換できるか？」	「その理論上の仮説から、 どのような現実の事業に転換するか？」	

「われわれは、今日とはまったく違う何が起こることを望むか」　Y ・ N
「”これこそ事業の未来として起こるべきことだ。それを起こすために働こう”と言えるか？」　Y ・ N

(B)模倣による実現

・ 企業家的なビジョンが、ほかの国やほかの産業で上手くいっているものを真似するだけのこともある。

【具体例】

・ バタはアメリカからヨーロッパに戻ったとき、スロバキアやバルカン諸国でも、アメリカと同じように普通の人が靴を履けるようになるはずだと考えた。必要なものはアメリカと同じように、規格化された安くて長持ちする靴を供給することだけだった。

「ほかの国や産業で上手くいっているものを真似することで、ビジョンを事業として実現できるか？」

何を真似るか？	どのようにビジョンを事業として実現するか？	

「われわれは、今日とはまったく違う何が起こることを望むか」　Y ・ N
「”これこそ事業の未来として起こるべきことだ。それを起こすために働こう”と言えるか？」　Y ・ N

（STEP4） 経済的な成果と献身と勇気

①経済的な成果をあげられるか

・ ビジョンは実用的な有効性をもたなければならない。そして、行動しなければならない。

例 シアーズ・ローバックは孤立したアメリカの農民に市場を与えるというビジョンのもとに行動することによって直ちに成果をあげることができた。
「そのビジョンに基づいて行動を起こすことはできるか？」 ⇒それとも話ができるだけか。　Y ・ N

ビジョンは経済的にも有効でなければならない。実行に移したとき、経済的な成果を生まなければならない。実現した暁には、成果としての製品やプロセスやサービスには、顧客、市場、最終用途が存在しなければならない。利益をあげて売ることができ、顧客の欲求やニーズを満たすことができなければならない。

ビジョン	「われわれのビジョンには、どのような顧客、市場、最終用途が存在するか？」	「われわれのビジョンは、どのような顧客の欲求やニーズを満たすことができるか？」

ビジョンそのものが社会的な革命を目的としている場合がある。しかし、その構想の上に事業を築くことが出来なければ、企業家的なビジョンではない。
事業の目的が、社会の改革にあったとしても、ビジョンの有効性の基準は事業としての経済的な成果であり、事業としての繁栄である。

例 マリ・リンカーンは、その生涯を協同組合運動に捧げた。マリ・リンカーンは協同組合運動を推進していく上で、競争相手の本格的な営利企業が自らに課している業績よりもさらに厳しい業績を自らに課した。
「われわれのビジョンは、どのような経済的な成果を期待できるか？」

②全人格的な献身と勇気

・ ビジョンに対する全人格的な献身と信念がないかぎり、必要な努力も持続するはずはない。
「そのビジョンを心から信じているか？本当に実現したいか？」　Y ・ N
「これが本当に望んでいる事業だ！と胸を張って言うことができるか？」　Y ・ N
「全人格的な献身をもって、本当にその仕事をしたいか？本当にその事業を経営したいか？」　Y ・ N

・ 未来に関わるビジョンのうち必ず失敗するもの⇒ 確実なもの ・ リスクのないもの ・ 失敗しようのないもの
明日を築く土台となるビジョンは不確実たらざるをえない。未来それ自体が不確実であって、リスクを伴うものである。

・ 新しいことを起こすというリスクを避けることで、起こったことに驚かされるという、はるかに大きなリスクを負うことになる。
「われわれのビジョンには、どのようなリスクを伴うか？」

（STEP5） 意志決定そのものを景気循環に関わる推測から解放する　【現代の経営】P124

- 不況の底で投資し、好況のピークでは拡張や投資を避けよとの助言は、意味がない。
  現在は景気循環のいかなる段階にあるのか、誰か知っているのか？
- 事業のマネジメントにとって必要なものは、経済が景気循環のいかなる段階かを考える必要なしに、決定を行えるようにしてくれる手法である。

①「過去の経験から想定される最も急激かつ最悪の状況を想定した場合、どのような決定をするか？」

必要最小限の利益を知るうえでは最も重要な手法である。

②「すでに起こってはいるが、経済への影響がまだ現れていない事象、すなわち、やがて経済に影響を与えることになる非経済的な事象に基づいた場合、どのような決定をするか？」

この分析は、将来の事象についてなぜ起こるかを考える。
しかし、何事も将来必ず起こるとはいえない。もし必ず起こるにしても、それがいつかはわからない。したがって、この分析を単独で使うことはできない。それは③の手法、すなわち予測に伴うリスクを小さくするための手法によって補わなければならない。

【例】 世帯数の増加、人口構造の変化 ： 1943年には、アメリカの出生率や世帯数が上昇していることは明らかになっていた。しかも、すでに20年にわたって住宅の建設は停滞しており、これらの事実から戦後のアメリカでは住宅建設が大きく伸びるに違いないと結論できた。あるメーカーはこの変化の分析に基づいてヒューズボックスの生産という新事業への進出を決定した。

【例】 戦後の住宅建設ブームが起こるという結論は、フランスについても得ることができた。しかし、フランスでは、住宅建設ブームは起こらなかった。

③「経済現象の趨勢は、循環的な変動によって乱されはしても、長期的にどのような一貫した傾向があるか？」

傾向線は10年、15年、20年の期間で見るとき、一本の線になる。
経済現象は、急激に、あるいは突然変わることはなく、長期的な趨勢をもつという前提に立つ。
この分析は、どの程度確実に、いつ起こるかを考える。

【例】 一世帯当たりの電力消費量、年収当たり生命保険料のような経済現象

④「あらゆる決定ついて、どのような変更、適応、応急措置の準備を必要とするか？」

「上記①②③の予測がはずれたり、あるいはずれて起こったりした場合、いつ目標を見直すべきか？」
いかなる決定においても、起こりうる将来に対して可能なかぎり備えておかなければならない。
いろいろな手法を使っても、将来に関わる決定は推測にすぎない。推測は間違うことの方が多い。