

③社外の市場と顧客と技術に接触する役割。

イノベーションの7つの機会の分析(この7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)

- ・ イノベーションの機会を、どこで、いかに見出すべきかは明らかか？⇒イノベーションの7つの機会。 Y・N
- ・ イノベーションは、目的意識に基づいて行うべき一つの体系的な仕事か？⇒YES Y・N
- ・ 現在の事業として発展させていく際に行うべきことと、行ってはならないことは明確か？⇒YES Y・N
- ・ すでに発生していながら、その経済的影響がまだ現れていない変化がイノベーションの機会となるか Y・N
- ・ 企業家にとって、原因を知る必要はないか？⇒YES. なぜ起こったかはわからなくとも、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。 Y・N

企業家とは、

- ・ 企業家はリスクを冒すか？経済活動に携わる者は誰でもリスクを冒すか？⇒YES. 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。意思決定の本質は不確実性にある。 Y・N
- ・ 企業家精神の原理とは、変化を当然のこと、健全なこととすることか？⇒YES Y・N
- ・ 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を行うことに価値を見出すことか？⇒YES. 企業家の責務は、「創造的破壊」なのである。 Y・N
⇒ 企業家は、変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。これが企業家の定義である。

企業家精神のリスク

- ・ 企業家は、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い分野に資源を動かす。そこには、成功しないかもしれないというリスクはあるか？ Y・N
⇒ 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。
- ・ イノベーションの機会がすでに存在する分野において、資源の最適化にとどまることほどリスクの大きいことはないか？⇒YES. 論理的にいて、企業家精神こそ最もリスクが小さい。 Y・N
- ・ 企業家精神にリスクが伴うのは何故か？⇒一般に企業家とされている人たちの多くが自分のしていることを理解していないからである。つまり方法論をもたず、初歩的な原理を守らないからである。 Y・N

イノベーションとは何か？

- ① イノベーションは富を創造する能力を資源に与える。その例は？
【例】 地表にし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すぎなかった。
- ② 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。その例は？
【例】 19世紀初め、アメリカの農民は収穫機を買えなかった。そのとき、マコーミックが割賦販売を考えた。これによって農民は農機具購入のための購買力という資源が生まれた。
- ③ 既存の資源から得られる富の創出能力を増大させるのは、イノベーションである。その例は？
【例】 トラックの荷台を荷物ごと切り離して貨物船に載せるというコンテナ船というイノベーションは、貨物船の生産性を4倍高め、海運業の危機を救った。
- ⑤ イノベーションは技術に限らない。モノである必要さえない。社会的イノベーションがある。その例は？
【例】 割賦販売、新聞、保険、マイスター制度、近代病院、近代的な政府の概念、近代国家の概念。

イノベーションの体系

- ・ 企業家として成功する者は、アイデアのひらめきを待ち、大穴を狙い、一夜で成り金になるようなイノベーションを狙うか？⇒NO. 大金持ち間違いなしというアイデアをもとに事を起こす企業家、急ぎすぎる企業家は、必ず失敗する。 Y・N
- ・ 企業家として成功する者は、すでに存在するものの修正や改善で満足するか？⇒NO. 企業家として成功する者は、その目的が金であれ、名声であれ、価値を創造し社会に貢献する。価値と満足創造し単なる素材を資源に変える。新しいビジョンのもとに既存の資源を組み合わせる。 Y・N
- ・ 新しいものを生み出す機会となるものは何か？⇒変化である。イノベーションとは意識的かつ組織的に、企業家的な機会を提供してくれる変化を探ることである。
- ・ 成功したイノベーションの多くはどのような変化を利用しているか？⇒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。
- ・ 成功したイノベーションのほとんどは平凡か？⇒YES. 単に変化を利用したにすぎない。ライト兄弟による飛行機の発明のような技術的イノベーションはむしろ例外に属する。

(第四の機会) 産業や市場の構造変化を知る。

【例】今世紀の初め、贅沢品だった車の売上げが3年後ごとに倍増し市場が急速に拡大した。

A) イギリスのロールスロイスの戦略

車が普通の商品になることを見越し、逆に王侯の象徴となる車に特化することにした。

B) ヘンリーフォードの戦略

車が金持ちの贅沢品ではなくなったことに気づいた。彼の対応は半熟練工によって大量生産する車、しかも車の所有者自身が運転し、修理さえできる車だった。

C) デュラントの戦略(GM)

あらゆる階層を客とする自動車メーカー専門経営者がマネジメントする自動車メーカーとして、GMを設立し、他のメーカーを次々に吸収合併していった。

1 脅威に感じる産業や市場の構造変化はあるか？	Y · N
2 われわれの産業は急速に成長していないか？	Y · N
3 経済成長や人口増加を上回る速さで成長し、産業の規模が2倍になろうとしていないか？	Y · N
4 今までの市場の捉え方や市場への対応の仕方では、現実を反映せず不適切になっていないか？	Y · N
5 いくつかの技術が合体して、新しい技術が生み出されていないか？	Y · N
6 仕事の仕方が急速に変わりつつあるか？	Y · N

【例】アメリカの郵便の地位を危うくしたものは、成長市場の軽視が外部からのイノベーションを招き入れた。初めにUPSが利益の大きな小包に進出し、次にFedexがさらに利益の大きな速達や書留に進出した。

【例】PBX(構内交換機)は、二つの技術すなわち電話の技術とコンピュータの技術が合体していた。AT&Tは、コンピュータの市場や顧客を自分たちには無関係の異質な存在と見ていた。そのためせっかくPBXの設計と導入を手がけながら販売に力を入れなかった。

【例】アメリカでは圧倒的に多くの医師が自ら医院を開業していた。しかし1980年にはその割合が60%に落ちた。1970年頃、この傾向に気づいた人は、共同で働く医師のための事務所の設計、マネジメント、経営管理者の訓練を行う会社を設立した。

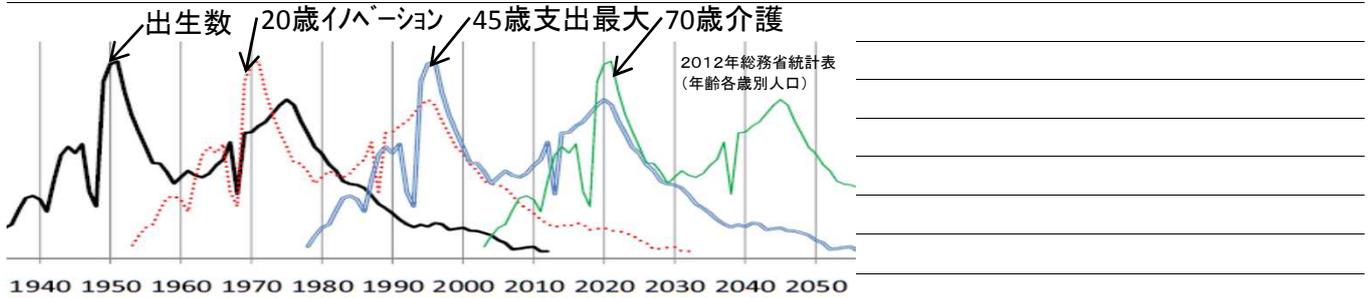
- ・ 産業や市場の構造は非常に安定的に見えていないか？⇒内部の人間は、そのような状態こそ秩序 Y · N であり、自然であり、永久に続くものとする。しかし、現実には産業や市場の構造は脆弱である。小さな力によって簡単にしかも瞬時に解体する。
- ・ この変化に対応できず、困難な選択を行うことを拒否し、あるいは何かが起こっていることを認めることさえ拒否したメーカーはどうなるか？⇒イノベーションを行わず、自らの新しい位置づけを世に示すことができず、旧態依然たるままだったメーカーはすべて市場構造の犠牲となった。急速に市場を失い利益を失った。
- ・ 構造変化は、その産業の外にいる者に例外的ともいべき機会を与えるか？⇒YES Y · N
- ・ 産業が一つあるいは少数の供給者によって支配されてきたか？⇒そのようなとき効果が大きい。 Y · N
- ・ 長い間成功を収め挑戦を受けたことのない支配的な地位の供給者として傲慢になっていないか？⇒新規参入者が現れてもとるに足らぬ素人と見る。そのくせ、その新規参入者のシェアが増大を続けても対策を講じることができない。 Y · N
- ・ われわれは市場の中でも成長しつつある分野のほうを軽く見ていないか？ Y · N
- ・ 急速に陳腐化し、機能しなくなりつつある仕事にしがみついているか？ Y · N
- ・ それまで通用していた市場へのアプローチや組織や見方が正しいと思っていないか？ Y · N
- ・ われわれは、外部からの新しい挑戦に注意を払っているか？大目に見るか無視してないか？ Y · N
- ・ 産業構造の変化に基づくイノベーションは複雑すぎると失敗する。

A 「成功のチャンスとして、どのように単純で具体的なイノベーションを行うか？」

B 産業と市場の構造変化によって、「わが社の事業は何になるか？」

(第五の機会) 人口構造の変化に着目する

- 人口構造の変化そのものは予測が不可能なのかもしれない。しかし、すでに起こった人口構造の変化が現実の社会に影響をもたらすには予測が可能なりードタイムがある。
20年後の労働力はすでに生まれている。45年後に退職年齢に達する人たちは、現在労働力となっている。
- 通常、競争相手が人口構造の変化を受け入れるのはその次の変化と現実がやってきた頃である。
- 人口構造の変化の分析は人口に関わる数字から始まる。ただし人口の総数そのものにはあまり意味ない。「最大の年齢集団の変化、すなわち人口の重心の移動に伴い、時代の空気はどのように変化するか？」



- 「いずれの区分による人口構造の変化を見つけたか？」
 - 人口の増減
 - 年齢構成
 - 雇用・就業者と失業者別・職業別
 - 教育水準
 - 所得・可処分所得
 - その他
- 【例】地中海クラブの成功は、高い教育を受け豊かな生活を送るにいたった大量の若い大人たちが、休暇や旅行やレジャーに詳しい者を必要としていた変化を機会ととらえた結果、もたらされた。
 - 教育水準による人口区分：、百科事典の販売、専門職再訓練コース、休暇旅行
- 統計は出発点にすぎない。必要なことは問いを発することである。
「人口構造の変化は、いかなる機会を意味するか？いかなる潜在的市場を生み出すか？」

- 【例】10代の女性は安い靴をたくさん買う。耐久性ではなくファッション性を基準とする。10年後にはあまり靴は買わなくなり、17歳の頃の2割程度に減る。ファッション性は重要ではなく、履き心地や耐久性が基準となる。
- 【例】60代、70代の退職後間もない人たちが旅行や保養の市場において中心的な世代となる。10年後にはこの人たちが高齢者コミュニティの客となる。
- 【例】共働き夫婦には金はあるが時間がない。彼らはそのような人間として消費する。
- 【例】先進国はオートメ化せざるをえない。少子化と教育水準の向上という人口構造変化だけを見ても、伝統的なブルーカラーの雇用が減少することはほぼ間違いない。
- 【例】若い時に高度の技術教育を受けた人達は、卒業後の20年後には高度の再教育コースの受講者となる。
- 「人口構造の変化により、①誰によって、②いかなる製品が、③どれだけ購入されるようになるか？」

- 【例】シティバンクの成長は主として意欲に燃える若い女性の社会進出をいち早く認識したことによるものだった。70年代を通じて、積極的に女性を採用し、訓練し、各地の支店へ貸付担当者として配置した。アメリカの大企業のほとんどはそれらの女性の存在を問題ととらえていた。
- 「人口構造の変化は、労働力についてどのような影響を与えるか？それはどのような機会を与えるか？」

- 【例】さえない靴屋を人気ファッションチェーンに変えたマルビルは、ショッピングセンターに行き、若者たちに、実際に買った品物のどこに価値を認めたのかを聞いた。若者たちの買い物の仕方や店の好みを調べた。
- 「人口構造の変化を信頼性と生産性の高いイノベーションの機会とするために、
①どのような現場に行き②何を見て、③誰に聞くか？」

(第六の機会) 認識の変化をとらえる。

- ・ コップに「半分入っている」と「半分空である」とは量的には同じである。だが、意味は全く違う。とるべき行動も違う。世の中の認識が「半分入っている」から「半分空である」に変わるとき、イノベーションの機会が生まれる。
- ・ コップに「半分入っている」か「半分空である」かは、実体ではなく認識が決定する。体験が決定する。
- 【例】この20年間においてアメリカ人の健康と体形に対する関心の増大があった。原因が何であれこの認識の変化はイノベーションをもたらす大きな機会となる。健康雑誌、健康食品チェーンが生まれた、ジョギング用品メーカーも室内運動器具メーカーも急成長した。
- 【例】かつて、食事の仕方は所得階層によって決まっていた。一般人は簡単な夕食をとり、金持ちは晩餐を楽しんだ。これが変化した。今日では同じ人間が夕食をとり晩餐も楽しむ。その結果、ファーストフード、簡易食品、マクドナルドの出現だった。もう一つがグルメ食品のチェーン店、グルメ番組、料理本が生まれた。
- ・ イノベーションを成功する人たちは、そのイノベーションを行う場所に近いところにいる。
- 【例】航空機の機内誌の食べ物欄を担当していた若者は、新聞の日曜版で3つの矛盾する記事を読み認識の変化を知った。これらの明らかに矛盾する記事から、彼は「何が起きているか」を考えた。そして一年後、グルメ専門誌を創刊した。
- 【例】シティバンクは採用担当者から、「金融とマーケティングで成績のよい男子学生を採用せよという指示に応えられない、それらの分野で最も成績の良い学生は女性ばかりだった。」という報告を受けたとき、女性の社会進出が大きな機会をもたらしていることに気づいた。他の企業のマネジメントの反応は、「最高の男子学生を採用すべく、さらに努力せよ」というものだった。

- ・ 「どのような認識の変化があったか？」
- ・ 「予期せぬ成功や失敗はしばしば認識の変化を示す兆候である。どのような兆候があったか？」
- ・ 「この認識の変化は何を意味するか？」
- 【例】フォードはエドセルの失敗の原因を調べて認識の変化を発見した。わずか数年前には所得階層によって分かれていた乗用車市場がいまやライフスタイルによって分かれていた。
- 【例】広告代理店のベントンは中流階級とは何を意味するかを考えた。中流階級とは、労働者階級とは異なり、自分の子供が学校の成績次第では出世していけると信じる人たちのことだった。ベントンはブリタニカを買い取り、一家の中から初めて高校へ行かせるようになった親たちに百科事典を売り込んだ。

- ・ 認識の変化をイノベーションの機会としてとらえるうえで、模倣は役に立たない。
- ・ 「イノベーションを模倣ではなく、自らが最初に手をつけられるか？」 Y・N
- ・ 認識の変化をイノベーションの機会に利用しようとして急ぎすぎると危険が伴う。そもそも認識の変化と見えるものの多くは一時的な流行にすぎない。一年か二年のうちは消える。認識の変化が一時的なものか永続的なものかはなかなか見極めがつかない。
- 【例】子供たちのコンピュータゲームは一時的な流行にすぎなかった。ゲーム会社の多くはそれを認識の変化と見て大きな痛手を受けた。しかし、彼らの父親たちがパソコンを使い始めたことは本当の変化だった。
- ・ 「このイノベーションを、小規模に、かつ具体的に着手できるか？どのように着手するか？」 Y・N

- ・ 認識の変化が起こっても実態は変化しない。意味が変化する。「半分入っている」から「半分空である」に変化する。そのような認識の変化は早い？⇒YES. Y・N
- 【例】アメリカ人の過半が、自らを労働者階級ではなく中流階級として考えるようになるには10年とかからなかった。
- ・ 認識の変化がいかなる結果をもたらすかを知ることはほとんど不可能であるか？⇒YES. Y・N
- 【例】あの学生運動のころ、15年後には、68年卒の反抗的な学生たちが、上昇志向の超現実主義者、仕事中心の出世主義者になるなどと誰が予測できただろうか。
- ・ 経営幹部たちも認識の変化によるイノベーションの可能性を認める。だが、認識の変化を利用してイノベーションを行うことを非現実的としてないか？⇒してはならない。 Y・N

**(第七の機会) 新しい知識、発明発見を活用できるか？
知識は必ずしも技術的なものではない。社会的な知識でもよい。**

- ・ 他のイノベーションは既に起こった変化を利用し、既に存在するニーズを満足させようとする。ところが知識によるイノベーションは、まさにイノベーションそのものが変化を起こす。それはニーズを創造することを目的とする。これが一般にイノベーションといわれているものである。
- ・ 歴史を見る限り、爆発的ブーム期を経験した産業はすべて重要な産業となっているか？⇒YES。問題 Y・N はそれらの産業においてどの企業が生き残り、主要な地位を占めるにいたるかである。
【例】1910年頃、GMやフォードが生き残って成功し、当時人気の頂点にあったパッカードやハプモビルが姿を消すと予測した者はいなかった。
- ・ 新しい知識が出現してから技術となり、市場において製品やサービスとして受け入れられるようになるには、25年から35年を要するか？⇒YES Y・N
【例】1907年エリッヒが、化学薬品による治療を確立した。しかし、化学療法の応用によって開発された治療薬が広く市場に出回るようになったのは、26年後の1936年だった。
- ・ 科学や技術以外の知識を含め、いくつかの知識の結合によって行われるか？⇒YES。 Y・N
【例】1852年、ペレル兄弟が企業家向けの最初の銀行を創設した。しかし彼らの銀行は、たった一つの知識しかもたなかったために数年でつぶれた。企業家のための銀行は、①ベンチャーキャピタルの概念、②商業銀行についての体系的な知識の2つの知識が必要だった。
- ・ 知識によるイノベーションが成功するには世の中に受け入れられなければならないか？ Y・N
⇒YES.それが受け入れられるかどうかについては賭けてみるしか道はない。
- ・ ハイテクは、かなり長い間利益をあげることができないか？⇒YES。多額の資金を注ぎ込まなければならないからである。現状を維持するためであっても、常に速く走らなければならない。最初の開放期がすぎればチャンスは永久に失われる。しかも、生き残りの確率は小さい。
【例】コンピュータ、19世紀の鉄道、1880年からの電機と自動車、1920年代のラジオ局でも起こった。
- ・ 市場調査は役に立たないか？⇒YES。存在しないものについて調査することはできない。世論調査 Y・N などは役に立たない。市場に出ていないものを市場で調査することは不可能である。
- ・ 「今が新規参入の可能な開放期か？」 Y・N
- ・ 「イノベーションの機会としての新しい知識を、予期せぬ成功や失敗、ギャップの存在、あるいはニーズの存在と結合させることができるか？」⇒結合させることでリスクを大幅に小さくできる。 Y・N
- ・ 必要な知識のすべてが用意されない限り、知識によるイノベーションは時期尚早であって失敗は必然である。「分析して、欠落している知識が明らかになったか？いかなる知識、要因が欠落していたか？」 Y・N
【例】イギリスはペニシリンを発見し開発した。しかし、彼らは製造能力が決定的に重要な要因であることを理解しなかった。こうして、アメリカのファイザーが、培養技術を開発し、世界一のペニシリンメーカーとなった。
- ・ 「その知識、要因の欠落を自ら補えるか？それを手に入れることができるか？」 Y・N
「あるいは時期尚早としてイノベーションそのものを延期させるべきか？」 Y・N
- ・ 知識によるイノベーションを成功させるには3つの戦略しかない。「いずれの戦略をとるか？」
同時に2つ以上の戦略をもつことには致命的に大きなリスクが伴う。
- (A) システム全体を自ら開発し、それを全て手に入れる戦略。
【例】 エジソンは電力会社の電力にあった電球を考え、利用者に電気を引く権利や、電球の流通システムまでを構想した。
- (B) システム全体ではなく市場だけを確保しようとする戦略。
【例】 デュポンはナイロンへの需要を自ら創造し、ナイロンを使うメーカーに対してナイロンを供給することにした。
- (C) 戦略的に重要な能力に集中し、重点占拠する戦略。
【例】 ボーイングが旅客機メーカーとしてトップの地位を確保し続けているのはジェット機の設計と融資について航空会社と旅客のニーズを把握することに全力をあげたためである。

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。

- ・ 企業家たる者は、いかに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。成功する確率は最も小さく、失敗する確率は最も大きい。
- ・ その原因は、そもそもアイデアなるものがあまりに曖昧だからである。ジッパーを発明した者以外で、衣類をとめるためにボタンやフックでは不都合などと考えた者が何人いたか？またその問題の具体的な解決策を、事前に答えることはできるだろうか。後になって答えることは容易である。

【例】ジッパー、ボールペン、エアゾール缶、缶のフタ、万能スパナ、缶切り、皿拭き兼用の足温タオル