事業機会を明らかにする3つの問い

参照　②マネジメントの役割　意思決定の技能

① われわれの事業や産業に内在する3つの弱みや制約は何か？

- 企業や産業の弱みや制約は、すでに周知であるか、容易に確認できる。
- その弱みを克服するためのイノベーションは、その企業や産業の人間には不可能なことに見える。
- そのような弱みや制約が克服されたとき、経済的成果は極めて大きなものとなる。
- その弱みや制約を克服するには、体系的なイノベーションの取り組みが必要である。

A）生産工程の経済性の弱み

損益分岐点の高い生産工程は、企業や産業を脆弱にする。損益分岐点は低くなければならない。

「当社の損益分岐点は？」

「損益分岐点の高い生産工程は、ないか？」 Y･N

「損益分岐点の高い生産工程は、経済性を無視してまでも過大な設計が行われていないか？」 Y･N

「経済性よりも規模が求められていないか？」 Y･N

- オートメーション化の設計においては、標準製品の大量生産における経済性だけでなく、少量生産や、生産量の変化への対応における経済性を実現しなければならない。
  「オートメーション化の設計は、生産工程を柔軟にしようと考えているか？」 Y･N　　参照②【生産性のマネジメント】

B）産業の経済性そのものの弱み

- 産業としての経済性そのものが弱みや制約であることがある。
  その制約がわれわれの産業の将来を危うくするかもしれないという事実に変わりはない。

【具体例】

- 製紙の工程は原木の25%しか利用していない。しかし製紙メーカーが代価を支払っているのは原木に対してである。
- 「われわれの産業には、このような弱みや制約があるか？」 Y･N
  「そのような制約の除去が、われわれの産業の経済性に対し革命的な影響を与えるに違いないか？」 Y･N
  「どのようにして、われわれの産業の弱みや制約を除去するか？」

C）市場の経済性に反する弱み

- 顧客の利益を供給者の事業や利益に結びつけることを妨げる技術的ないし経済的なシステムがある。

【具体例】

- 銀行は顧客の預金の運用から利益を得る。しかし預金獲得のためのサービス競争は、顧客が最小限の普通預金ですむようにさせることによって行われている。
  銀行は顧客が価値を見出すものとは逆のものから利益をあげている。
  対策として、顧客にとって価値あるもの、すなわち資金管理についてのサービス料をとることにある。銀行関係者は、そのような有料化を受け入れる顧客はありえないとしてきた。
- 「顧客にとって価値あるものを、われわれ供給者は有料のサービスや製品で提供できないか？」 Y･N

② コストと業績の4つのアンバランスを強みに出来るか？

- 総コストは最大の活動のコストと比例する。しかし業績は売上と比例する。
- 事業活動間のアンバランスの原因が、補助的活動、監視的活動、浪費的活動にあるならば、その改善策は、補助的コストや監視的コストについては、最小の原則を適用し、浪費的コストに対しては全廃の原則を適用すればよい。
- アンバランスの原因が生産的活動に起因しているならば、しばしば大きな機会が存在する。アンバランスは放置すれば大きな危険となるが、成長のための機会へと転ずることもできる。そのような機会の利用には事業そのものの性格や構造に大きな変化が必要となる。

（1）生産的活動の3つのアンバランス

A）マーケティングのアンバランス

【具体例】

- ある中小企業は、150人という技術的に訓練された全国規模の営業陣を抱えるには1500万ドルの売り上げではあまりにも小さすぎた。
  その解決策が、メーカーにとどまることなく、流通業へとその業容を拡大することだった。
  全国的な流通を必要とする中小のメーカーに対し、彼らの営業コストをはるかに下回るコストで営業サービスを提供した。

「当社には、マーケティング活動に関わるどのようなアンバランスがあるか？」

B）研究開発のアンバランス

【例】 ある中堅のガラスメーカーが電子産業用ガラス部品に進出したところ研究開発費が急増した。その原因を調べたところ、自社の研究陣が、顧客である電子機器メーカーが行うべき研究開発を引き受けてしまっていることが明らかになった。しかし、そのような貢献に対して、このガラスメーカーはいかなる代価も受け取っていなかった。

解決策が、電子産業に「川下統合」を図ることだった。すなわち、ガラス部品を組み込んだ電子部品そのものの生産に進出した。

「当社には、研究開発活動に関わるどのようなアンバランスがあるか？」

C）あらゆる生産活動のアンバランス

【例】 アメリカの中小自動車メーカーが設立したクレジット会社が、顧客に自動車ローンを提供するには、大都市すべてに支店を置かなければならない。しかし、中小自動車メーカーとしては、地方支店の管理費を賄えるほどのローンの仕事はない。

問題の解決策が、ほかの中小の耐久消費財メーカーのクレジットを引き受けることだった。

「当社には、生産活動に関わるどのようなアンバランスがあるか？」

（2）流通のアンバランス

・ 自社の事業の範囲を超えた経済的なプロセス全体の中にも存在する。

【例】 全国的な大衆消費財メーカーの多くにとって、流通チャネルの75％は中小の小売店である。しかし売上の75％は大規模店舗によっている。メーカーは、報われることの小さな限界的な小売店のための流通コストを負担しながら、市場へ十分アクセスできずにいる。

解決策は、単に流通チャネルを大規模店舗に代えることでたちまち利益を回復している。

「当社には、流通に関わるどのようなアンバランスがあるか？」

（3）補助的活動のアンバランス　　参考【コスト分析】

経済価値は生み出さないが、経済活動の一環として不可避なコスト。【例】入出庫、受注事務、製品検査、経理

・ この補助的活動にかかわる問題の解決には、常に機会を探すという努力が必要である。

【二つの原則】

1）規模の大きさや仕事ぶりが一流でなくとも十分な活動は、小さな規模のままにしておく。たとえ利益を上げる事業に発展させられる場合でも、自社にとって必要な規模以上には拡大しないことにする。

2）規模や仕事ぶりにおいて一流である必要があるものの、本業に直接関係のない活動は、利益をあげられる大きな事業までは育てるが、その後は売却し、自らその顧客になることにしている。

【例】 加工食品とホテルとケータリングを事業とする企業がある。この企業は、ホテルやレストランのための洗濯、加工食品の配送のためのトラック輸送など、いくつかの補助的活動を抱えている。

解決策は、本業並みの知識や能力を必要とする洗濯やトラック輸送は、社外の顧客にもサービスを提供する独立した事業にした。

「当社には、補助的活動に関わるどのようなアンバランスがあるか？」

（4）規模の3つのアンバランス

1）自らの事業規模が小さすぎる場合

・ 市場の規模や構造に変化が生じたとき、中小企業の規模と、市場からの要求との間にアンバランスが生じる。この種の機会の利用には、企業の規模を単に大きくしさえすればよいというわけではない。
企業構造の基本的な改革と合併、買収、パートナーシップ、合弁が必要となる。

【具体例】

・ EC市場の成立が、中規模の同族企業に対し、アンバランスをもたらしている。限られた国内市場には適していたが、ヨーロッパという単一の市場で巨人と競争するには、製品、資本、マーケティング、マネジメントに不足することになった。

「当社には、どのようなアンバランスがあるか？」

2）事業に必要とされるマネジメントの規模と、事業規模とのアンバランス

・「著しく高価なマネジメントを抱えていないか？」 Y・N
・「最新流行のマネジメントを追いかけていないか？」 Y・N
・「事業が必要とする規模にまでマネジメントを小さくできるか？」 Y・N

「当社には、どのようなアンバランスがあるか？」

3）規模の間違い

・ 適切な規模は産業によって、技術の成熟度、市場とその構造によって違う。
・「規模の大きな企業と同じコストをかけながら、小さな規模の便益しか受けられていないか？」 Y・N
対策は、事業の規模をかなり小さなものに縮小して、市場の一部だけを相手にするか、あるいは事業の規模をきわめて大きなものにしなければならない。
・ 中途半端な規模の企業にとって、問題の解決は小規模に縮小することである。
・ 最も深刻なケースは最小限の規模以下の企業である。
この解決は、大飛躍である。自力による段階的な成長は不可能である。必要な規模に達するには、売却するか、買収するか、合併するしかない。

「当社には、どのようなアンバランスがあるか？」

③ 事業に対する脅威は本当に脅威なのか？

・ 企業や産業にとって脅威であるかに見える新しい事態にこそ、隠された機会が存在する。
これを機会とするには、不可避なことを受け入れて、それを利用するという姿勢の変化が必要である。

【例】 プラスチックの脅威を嘆くばかりだったある大手の製紙メーカーの例。
このメーカーはついにプラスチックを機会として見ることにした。新しい流れを利用するために包装材料と容器の生産のための子会社を設立した。その子会社はプラスチックを大いに利用した。

・ 大手清涼飲料メーカーは、低カロリー飲料は流行にすぎないと主張していた。自社の高カロリーのブランド製品にとって大きな脅威であると感じていた。
低カロリーのダイエット飲料は、市場を侵食するのではなく、昔からの清涼飲料のための市場をつくり出してくれていた。今日では、このメーカー自身が低カロリー飲料を生産し、販売している。

「当社にとって脅威に見える事態は何か？」

潜在機会の発見

・ 新しい事態について、それらが起こらざるを得ないことを内心知りつつ、脅威として見ているために起こりえないこととしていることが多い。

・ 企業や産業にとっての脅威はすべて、市場、顧客、知識など環境の変化を予告する。

「あらゆる関係者が脅威として見ているために起こりえないこととしていることは何か？」

・ 潜在的な機会を発見し利用することこそ、存続と成長のための必要条件だからである。

・ 既存のもの、伝統的なもの、確立されたものに固執するならば、結局は変化によって破滅させられるだけになる。変化こそ、利益をあげるために何かを行う機会としなければならない。

【例】 アメリカの企業の多くは、ヨーロッパ市場と日本の隆興を自社の売り上げに対する脅威と見ていた。逆にヨーロッパと日本に輸出を開始することによって、あるいは子会社を設立したり現地企業を買収することによって、大きな利益をあげた。

「それらの変化はいかなる機会を提供してくれるか？」

「その起こりえないことが、自社にとって何かを起こすための大きな機会となるか？」

・ 潜在機会の発見とその実現には心理的な困難が伴う。確立された慣習の破壊を意味するがゆえに内部の抵抗を受ける。その組織が最も誇りにしてきた能力の放棄を意味する。

・ 自社の弱みや制約の中に機会を探すなどということは、それらの仕事を担当している人たちの地位、誇り、力への直接の攻撃として怒りを買う。
これが、業界内のリーダー的な企業ではなく、業界外の、あるいは周縁部の企業によって、機会が実現されていくことの多い理由である。

「その機会を利用することは、社内や業界の人間からの怒りを買うか？」「どうするべきか？」

（正しい機会）見つけた機会はいずれの機会か？　④創造する経営者P270

□ 付加的機会

・ 既存の資源をさらに活用するための機会。既存の製品ラインを新しい成長市場へと延ばしていく機会。
【具体例】製紙メーカーが印刷業者の市場から事務所コピー用紙の市場へと進出すること。
・ この機会には、高度の優先順位を与えてないか？⇒与えてはならない。　Y ・ N
・ この機会に伴うリスクは小さいか？⇒小さくなければならない。　Y ・ N
・ この機会が補完的機会や革新的機会の資源を奪ってないか？⇒奪うことがあってはならない。　Y ・ N

□ 補完的機会

・ 事業の定義を変える機会である。
【具体例】製紙メーカーが包装加工業者を吸収合併してプラスチック分野に進出すること。
・ 現在の事業と結合して、それぞれが別個のものであったときよりも、事業全体の富の創出能力を数倍にしてくれるものか？⇒そうでなければ、機会とはいえない。　Y ・ N
・ この機会を利用するにあたって、一つの新しい知識において卓越性を獲得する気はあるか？　Y ・ N
⇒獲得しなければならない。
・ この機会にはリスクが伴うか？⇒むしろリスクがないならばその機会は退けなければならない。　Y ・ N
「わが社は新しい種類の卓越性を獲得し、維持し、報奨するために、進んで自らを変える気はあるか？」Y ・ N

□ 革新的機会

・ 事業の基本的な性格と能力を変える機会である。
・ 成功するならば異常なほど大きな成果をもたらしてくれるか？　Y ・ N
・ 第一級の資源、第一級の人材を充て、多額の研究開発費を必要とするか？⇒必要とする。　Y ・ N
・ リスクは極めて大きいか？利益は極めて大きいか？　Y ・ N
⇒YESであれば未来において何かを起こす機会である。
「成功の暁には新しい産業の創出がもたらされるか？」　Y ・ N

機会の検討

・ 機会についても、過去の成功と失敗に照らして検討しなければならない。
理由が何であれ、苦手な種類の機会は成功の確率が小さなくせにリスクが大きい。
①「見つけた機会は、苦手な種類の機会か？、得意な種類の機会か？」　得意・苦手
②「この機会は事業の定義を実現する助けになるか？事業を横道にそらせないか？」　Y ・ N
通常は、事業を横道にそらせる機会には、負担する価値のないリスク、成功しても成果を利用できないリスクが伴っている。しかし、事業の定義に合致しない機会であっても、正しい機会であることがある。
③「事業定義と機会のギャップは、事業定義のほうを検討すべき時が来ていることを教えていないか？」Y ・ N

採否	見つけた機会は何か	機会の分類	備考	① 得意・苦手	②事業の定義に一致するか	③定義の再検討
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N
		付加・補完・革新		得意・苦手	Y・N	Y・N

（正しいリスク）見つけたリスクはいずれのリスクか？

□ 負うべきリスク

・　あらゆる産業に負うべきリスクがある。それは他の産業の企業にとっては耐えられないリスクである。
【具体例】新薬の開発に伴うリスクは、製薬に携わるからには負うべきリスクである。

□ 失敗を負えるリスク

・　機会の追求に失敗して多少の資金と労力を失うというリスクは負えるリスクである。
・　失敗したならば存続できないほど多額な資金がかかるか？　Y ・ N
　⇒YESであれば、もともとその機会は追求してはならないリスクである。
「もし完全に失敗したとき、起こりうる最悪の事態は何か？」
「わが社は破滅するか？永久にハンディを負うことになるか？」　Y ・ N
「つまりそれは、わが社にとって負えるリスクか、負えないリスクか？」　Y ・ N

□ 成功を負えないリスク

・　成功を利用することができないというリスクがある。
・　資金が不足するために成功の成果を利用できないか？　Y ・ N
　⇒YESならば、それはもともと負えないリスクである。
　それは、成功しても知識や市場が欠けているためにその成功を利用することができないリスクである。
新事業への着手にあたって、
・　その成功を利用できるか？　Y ・ N
・　小さな成功を大事業に発展させるための資金を調達できるか？　Y ・ N
「必要となる技術やマーケティングの能力はあるか？」　Y ・ N
「それとも、その成功は、誰かのために機会をつくるだけか？」　Y ・ N

□ 負わないことによるリスク

・　このリスクの典型は革新的な機会に伴うものである。
「万一、それが実用化されたとき取り残されるというリスクか？」　Y ・ N
「もしそれが成功した場合には、極めて大きな利益を得られるか？」　Y ・ N

正しいリスクを選択するうえでの必要条件

・　リスクを小さくすることではなく、機会を大きくすることに焦点を合わせているか？　Y ・ N
・　大きな機会は、個別に分離して検討するのではなく、一括して体系的にそれぞれの特性を中心に検討しているか？　Y ・ N
・　事業に合致する機会とリスクか？　Y ・ N
・　目の前にある改善のための易しい機会と、革新のための、事業の性格を変えるような長期的で難しい機会とのバランスをとっているか？　Y ・ N

採否	見つけた機会は何か	リスクの分類	備考
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	
		負うべき/失敗負える/成功負えない/負わない	