

優良企業が「正しい」行動をとるがゆえに衰退するという破壊的イノベーション理論。

興味深い説明——デル〜エイヌス、ブロックバスター〜ネットフリックス。

意外な引用例——夫婦のすれ違い「よかれと思ってしたことが、実は見当違い」。

あなたがこれから人生を歩むうえで、

本書の理論がその一助となることを心から願っている。「自分の人生を評価するものさしは何か？」という問いに、あなたがいつか自信をもって答えられるようになることを願ってやまない。

コーエン長官は、ただ研究を説明してくれとだけ言った。そこでわたしはアンディ・グローブに見せたパワーポイントのスライドをそのまま使って、破壊的イノベーションの理論を説明し始めた。ミニミルが伝統的な鉄鋼業界を、底辺の鉄筋から始め、どのようにして破壊していったかを説明し終えたとたん、当時の統合参謀本部議長、ヒュー・シェルトン陸軍大将がわたしをさえぎった。「われわれがなぜこの理論に関心をもっているのか、きみは見当もつかないのじゃないかね?」。そしてミニミルの図を指して言った。「この鋼板という最上位の市場は、かつてはソ連だったが、もはやわが国の敵ではなくなった」。それから大将は、市場の底辺に位置する鉄筋を指して、こう続けた。「われわれの世界で鉄筋にあたるのは、地域の警備活動とテロリズムだ」。彼はミニミルがまず市場の底辺で巨大な総合鉄鋼メーカーを攻撃し、それから徐々に上位市場へと登っていったことを指摘してから、懸念を口にした。「われわれの仕事のやり方はすべて、問題のハイエンドを想定している。つまり、かつてのソ連だ」

わたしはようやく、自分の呼ばれた理由を理解した。おかげでそれからは、既存の組織体制でテロリズムと戦った場合と、まったく新しい組織を設置した場合に、それぞれどのような結果になるかを、全員で話し合うことができた。のちに統合参謀本部は、新しい組織を設置する道を選択した。これが、二〇二年までバージニア州ノーフォークにあった、アメリカ統合戦力軍だ。同軍は一〇年以上にわたり、アメリカ軍のために世界中のテロリズムと戦う戦略を策定、展開する、「変革の研究室」の役割を果たした。

半導体市場での競争とテロリズムの世界的な広がり、表面的には似ても似つかない問題のように思われる。だが実は、置かれた文脈が違っただけで、基本的には同じ問題なのだ。

一九七六年に、マイケル・ジェンセンとウィリアム・メックリングという二人の経済学者が発表した論文が、一つめの陣営のよりどころとなっている。これは過去三〇年で最も広く引用されている学術論文の一つで、**エージェンシー理論**、またの名を**誘因理論（インセンティブ理論）**として知られる問題に焦点をあてたものだ。なぜ経営者は、株主の利益を第一とする行動を必ずしもとらないのか、という問題だ。ジェンセンとメックリングによると、この問題の根本原因は、報酬の与えられ方によって仕事のやり方が変わることにある。そのため、経営者と株主の利害を一致させる必要があるとされた。経営者の報酬が株価と連動する仕組みを設けることで、**株価が上昇すれば経営者の報酬が増え、株主と経営者の両方が満足する**。ジェンセンとメックリングは、巨額の報酬を与える必要を具体的に唱えたわけではないが、彼らが経営者に特定の仕事に集中させる手段として考えたのは、金銭的報酬だった。実際、業績向上を求める動きは、「インセンティブを一致させる」と

いう名のもとに、**高騰する報酬を擁護する根拠**として広く用いられている。

・・・

ここで別の考え方に立つ、二つめの陣営を紹介しよう。これは**二要因理論**、別名**動機づけ理論**（**モチベーション理論**）と呼ばれる考えで、要は誘因理論を逆さにしたものだ。たしかに、報酬を支払えば、あなたの望むことを相手にも望ませることは（何度でも）できる。だが誘因は動機づけとは違う。真の動機づけとは、人に本心から何かをしたいと思わせることだ。この種の動機づけは、好不況に關係なく持続する。

・・・

ハーズバーグによれば、仕事の満足感が連続的に変化していく——つまり一方の極の非常に満足度の高い状態から、その対極のまったく満足していない状態までが、連続的につながっている——という一般的な前提は、人間の心の働きを正確に表していない。満足と不満足は、実は一つの連続体の対極に位置するのではなく、別々の独立した尺度なのだ。たとえば自分の仕事が好きでもあり、嫌いでもあるという人がいてもおかしくない。

わかりやすく説明しよう。この理論は、**衛生要因と動機づけ要因**という、二種類の要因を区別する。

仕事には、少しでも欠ければ不満につながる要因がある。これを衛生要因と呼ぶ【衛生状態が悪ければ健康を害するが、衛生状態がよくても健康が増進されるわけではないことからつけられた呼び名】。ステータス、報酬、職の安定、作業条件、企業方針、管理方法などがこれにあたる。たとえば、部下を自分のいのように使う上司や、職務外のことにまで責任をとらせようとする上司がいないことは重要だ。人は衛生要因が満たされないと、不満を感じる。仕事に不満を感じないようにするには、満たされていない衛生要因に働きかけ、改善する必要がある。

・・・

ではわたしたちを心から深く満足させるもの、つまり仕事への愛情を生み出す要因はいったい何だろう？ これが、ハーズバーグの研究で「**動機づけ要因**」と呼ばれるものだ。動機づけ要因には、たとえばやりがいのある仕事、他者による評価、責任、自己成長などが含まれる。自分が仕事に有意義な貢献をしているという自負は、仕事そのものに内在する条件がもたらすものだ。動機づけは、外からの働きかけや刺激とはほとんど關係がなく、**自分自身の内面や仕事の内容と大いに關係がある**。

達成動機の高い人たちが陥りやすい危険は、**いまずぐ目に見える成果を生む活動に、無意識のうちに資源を配分してしまうことだ**。これは、キャリアであることが多い。製品を出荷する、デザインを仕上げる、患者を救う、商談をまとめる、授業を教える、訴訟に勝つ、論文を発表する、給料をもらう、昇進を勝ちとるなど、自分が前進していることが最も具体的に見える分野だからだ。彼らは大学を出ると、キャリアを築くことに、あたりまえのように貴重な労力を注ぎこむ。わたしのクラスの学生のほとんどが、教育の成果を発揮したいという強烈な動機をもって巣立っていく。

だが実のところ、あなたが望みどおりの人生を送れるか、意図したものとはかけ離れた人生を送るかは、**自分の資源をどのように配分するかによって決まるのだ**。

知らず知らずのうちに中身の無い不幸な人生を築いていた同級生たちは、資源を配分する方法が誤っていたからこそ、苦境に陥ったのだと思わざるを得ない。彼らは個人としては善意にあふれていた。家族を養い、子どもたちの人生に最良の機会を与えようとした。だが彼らが資源を投じた道や脇道は、思いもよらない袋小路につながっていたのだ。

同級生たちは昇進や昇給、ボーナスなどの見返りがいまずぐ得られるものを優先し、立派な子どもを育てるといった、長い間手をかける必要があるもの、何十年も経たないと見返りが得られないものをおろそかにした。こうした即時的な見返りを手にすると、自分と家族の派手なライフスタイルを賄うのに使った。もっとよい車、もっとよい家、もっとよい休暇旅行。だが困ったことに、ライフスタイルの要求は、資源配分プロセスをたちまち固定化してしまう。「昇進を逃してしまうから仕事にかける時間を減らすわけにはいかない。どうしても昇進しなくては……」

彼らは仕事に劣らず、プライベートでも満足できる生活を築こうとして、家族によりよい暮らしを与えるような選択をしたが、そうすることで知らず知らずのうちに伴侶と子どもをおろそかにしていた。家族との関係に時間や労力を費やしても、出世コースを歩むときのように、すぐに達成感が得られるわけではない。伴侶との関係をなおざりにしても、日々の生活では何かが崩壊していくようには感じられない。夜になって家に帰れば、伴侶はちゃんとそこにいる。それに子どもたちもきたら、悪さをする方法を次から次へと考え出す。腰に両手をあてて「立派な子どもに育ったな」と満足感に浸れるのは、二〇年も先のことだ。

実際、上昇志向の強い人たちの私生活には、同じパターンが見られることが多く、思わずハッとさせられる。家族ほど大切なものはないと頭では思っているのに、かつて一番大事だと言っていたものに、ますます資源をふり向けなくなっていくのだ。

別の

言い方をすると、成功した企業は、最初から正しい戦略をもっていたから、成功したのではない。むしろ成功できたのは、当初の戦略が失敗したあともまだ資金が残っていたために、方向転換して別の手法を試すことができたからだ。これに対して、失敗する企業のほとんどが、ありったけの資金を当初の戦略に注ぎこんでいる。だが当初の戦略は、間違っていることが多いのだ。

映画『素晴らしき哉、人生！』が、何十年もの間大きな共感を呼び続けているのには、わけがある。主人公ジョージ・ベイリーを、人生の最もつらい時期に支えたのは、彼がそれまで投資してきた、数々の人間関係だった。ベイリーは映画の終わり近くに、**お金はなくても豊かな友情に支えられていることに気づく**。だれもがジョージ・ベイリーのような感情を味わいたい。だが友人や家族との関係に、生涯を通じて投資するという仕事をしてこなかった人には、到底望めない話だ。

ワークアラウンド（次善策）

~~~~~

workaround【名】

次善策、本来の方法でうまくいかないときの代わりの方法、回避方法

~~~~~

わたしたちはだれしも、伴侶がどんな用事を片づけようとしているかを理解しようと心を砕く代わりに、伴侶が求めているものを、こうだと勝手に決めつけがちだ。友人のスコットの例を紹介しよう。彼には五歳を筆頭に三人の子どもがいる。先日スコットが仕事から帰宅すると、あり得ない光景が目に見えこんできた。朝食の皿がまだテーブルに残っていて、夕食も始まっていなかったのだ。彼はとっさに、妻のバーバラが大変な一日を送り、助けを必要としているのだと察した。そこで妻には何も言わずに腕をまくりあげ、朝食の皿を片づけ、続いて夕食に取りかかった。そのうち、バーバラの姿が見えなくなったが、スコットは子どもたちのために夕食をつくり続けた。そしてご飯を食べさせようというときになって、はたと思った。バーバラはどこだろう？ 彼はへとへとに疲れていたが、自分に満足しながら二階に上がって、妻を探した。彼女は寝室にぼつんと座っていた。スコットは、仕事で疲れた体でこれだけのことをやって、てっきり感謝されるものと思っていた。ところがバーバラは、彼に対して、とても腹を立てていたのだ。

スコットはショックを受けた。自分は妻のためを思って、あれだけのことをしたのだ。何がいけなかったというのだろうか？

「あんなにつらい一日を過ごしたのに、なぜわたしを無視するの？」。バーバラはなじった。

「ぼくがきみを無視したって？」とスコットは返した。「ぼくは朝食の皿を洗い、キッチンを片づけ、夕食をつくり、いま子どもにご飯を食べさせているところだ。何で無視したなんて言えるんだよ？」

その瞬間、スコットは何が起きたかを悟った。たしかに彼はやるべきことをやり、バーバラが求めているはずのものを与えようと、献身的に尽くした。だがバーバラに言わせれば、家事が大変でつらかったのではない。幼くてわがままな子どもたちと何時間も過ごし、一日中大人と話せなかったのがつらかったのだ。このとき彼女が切実に求めていたのは、親身になってくれる大人との、実のある会話だった。スコットがよかれと思ってしたことのおかげで、バーバラはかえって自分の鬱憤に罪悪感と腹立ちを感じてしまったのだ。

スコットとバーバラのような行き違いは、世界中の家庭で日々数え切れないほど起きている。わたしたちは自分が何を求めているかを考え、伴侶も同じものを求めているはずだと思ひこむ。スコットはたぶん、職場で大変な一日を過ごしながらか、手伝ってくれる人がいればいいのにと考えたのだろう。だから家に帰って、バーバラを手伝った。よかれと思ってしたことが、実は見当違いということはある。夫は献身的な自分に酔い、自分が与えているものに気づきもしないといって、妻を自己中心的と決めつける。もちろんその逆もある。これは、企業のマーケティング担当者と顧客の間によく見られる行き違いと同じだ。

愛する人に幸せになってほしいと思うのは、自然な気持ちだ。難しいのは、自分がそのなかで担うべき役割を理解することだ。自分の一番大切な人たちが何を大切に思っているかを理解するには、彼らとの関係を、片づけるべき用事の観点からとらえるのが一番だ。そうすれば、心からの共感を養うことができる。「伴侶がわたしに一番求めているのは、どんな用事を片づけることだろうか？」と自問することで、適切な視点をもって、ものごとを考えられるようになる。関係をこの観点からとらえれば、ただ漠然と自分のなすべきことを憶測するより、ずっと明確な答えが得られるはずだ。

ただし、伴侶があなたに片づけてほしいと思っている用事を理解するだけではだめだ。その用事を実際に片づける必要がある。時間と労力を費やし、自分の優先事項や望みを喜んで我慢し、相手を幸せにするために必要なことに集中するのだ。また子どもや伴侶にも、他人に献身的に奉仕する機会を積極的に与えよう。相手のために一方的に何かを

犠牲にすれば、相手との関係を疎ましく感じるようになると思うかもしれない。だがわたしの経験から言うと、その逆だ。相手のために価値あるものを犠牲にすることでこそ、相手への献身が一層深まるのだ。

デルは二〇年もの間、世界で最も成功しているパソコンメーカーに数えられてきた。だがデルの成功が、エイサス（ASUS）という台湾のメーカーによって支えられてきたことは、あまり知られていない。

デルの台頭は、一九九〇年代初めに始まった。以来、同社はさまざまな灯台を使って、成長を導いてきた。第一に、デルには破壊的なビジネスモデルがあった。最初は単純な入門モデルのパソコンを、非常な低コストで製造することから始めた。主に電話やインターネットを通じて販売し、コストを低く抑えた。その後ますます高い性能のパソコンを製造し、上位市場を次々と攻略していった。第二に、デルの製品はモジュール式だった。顧客が好きな部品を選んでカスタマイズしたパソコンを注文すると、デルは注文どおりのパソコンを組み立てて、四八時間以内に出荷した。これはめざましい成果だった。第三に、デルは資本の効率的な活用を図り、資本の一ドル一ドルから、ますます多くの売上と利益を絞り出そうとした。これが株式市場に好感をもって迎えられた。デルはこの三つの戦略上の灯台に導かれながら、並外れた成功を遂げた。

興味深いことに、デルがこれを成し遂げられたのは、実は台湾を本拠とするエイサスのおかげだった。デルと同様、エイサスもローエンドから始め、まずは単純で信頼性の高い回路を、デルよりも低コストで製造し、それをデルに供給した。

こうした背景のもとで、エイサスはデルに妙味のある提案をもって行った。「御社のためにつくっている小型回路は、なかなかいいでしょう。今度はパソコンのマザーボードもつくらせてくださいよ。マザーボードの製造は、御社のコアコンピタンスじゃありません、うちのです。それに、御社より二〇%低いコストでおつくりしますよ」。デルの社内アナリストは、エイサスにつくらせれば安上がりなだけでなく、マザーボード製造に関わるすべての資産をバランスシートから外せることに気がついた。

ウォール街のアナリストは、事業に投下された資本がどれだけ「効率的」に利用されているかを表す財務指標や財務比率を、鵜の目鷹の目で監視している。とくによく用いられるのが **RONA**、つまり純資産利益率【Return on Net Assets】だ。製造業では、企業の当期利益を純資産で割った比率をいう。つまり企業は、分子の利益を増やすか、分母の資産を減らすかすれば、収益性が高まったと評価される。このうち、分子を拡大するほうが難しい。利益を積みあげるには、より多くの製品を販売する必要があるからだ。これに対して**分母は、アウトソーシングという手段を選べば、簡単に圧縮することができる**。RONAが高ければ高いほど、企業はより効率的に資本を活用していると評価される。エイサスの提案は道理にかなっていた。デルは資産の一部をアウトソーシングしても、それまでと同じ製品を顧客に販売できさえすれば、RONAを改善し、ウォール街を満足させられると考えた。「いやあ、すばらしいアイデアだ」。デルはエイサスに言った。「マザーボードをつくってくれ」。不思議なことに、この取り決めを結ぶことで、エイサスも投資家からの受けがよくなった。既存資産を活用して売上を伸ばしたからだ。両社とも、以前より財務内容が向上したように思われた。

エイサスは取り決めに対応する体制を整えると、またデルを訪れた。「御社のために製造しているマザーボード、なかなかいいでしょう？ 今度はパソコン全体の組み立てもやらせてください

よ。組み立ては御社の成功要因ではありませんよね。そうすれば、残りの製造資産をすべてバランスシートから外せるじゃないですか。それに、御社より二〇%お安く製造しますよ」

デルのアナリストは、この**取り決めもお互いのプラスになる**ことに気づいた。エイスースは新たな業務を引き受けたことで、比率の分子、つまり利益が増え、RONAが上昇した。デルも製造プロセスを削減した結果、RONAが上昇した。収益水準は変わらないが、関連資産をバランスシートから除去したおかげで、分母を圧縮できたからだ。

このプロセスはその後も続き、デルはサプライチェーン管理を、続いてコンピュータの設計そのものをアウトソーシングした。要するにパソコン事業の中身をそっくりそのまま、ブランドを除くすべてを、エイスースにアウトソーシングしたことになる。デルのRONAはきわめて高くなった。同社の消費者部門に残ったのは、直販事業に関わるわずかな資産だけだった。

そして二〇〇五年、エイスースは**自社ブランドのパソコンを製造すると、満を持して発表**したのだ。このギリシア悲劇風の物語で、エイスースはデルから学んだすべてを活用して、事業を拡張していった。最初はバリューチェーン内の最も単純な活動から始め、そこから一つひとつ活動を増やしていった。デルが社内に残った活動のうち、最も付加価値の低い活動をアウトソーシングするたび、エイスースはそれを最も付加価値の高い活動として、事業に加えていったのだ。

この間ずっとデルは数字に満足していた。だが数字ではわからなかったことがある。こうした決定が、デルの将来におよぼす影響だ。デルは**画期的なパソコンメーカーとして始まったが、アウトソーシングをとおして、いつしか個人向けパソコン業界の凡庸な企業に成り下がってしまった**。デルはパソコンを製造していない。出荷も保守も行わない。台湾企業の製造するパソコンに、「デル」のブランドをつけることを許しているにすぎないのだ。

デルの名誉のために言っておくと、同社はより収益性の高いサーバー事業に進出し、この分野では成功を収めている。だが個人向け事業では、おそらく自ら気づいているよりもはるかに重要なものをアウトソーシングしてしまったのだ。

端的に言うと、企業が**できること、できないこと**を決定する要因、つまり能力は、「**資源**」「**プロセス**」「**優先事項**」の三つの分類のいずれかにあてはまる。この三つを考えることで、企業の現状を正確にとらえることができる。三つの要因は、相互に重なりがなく（企業のどの一部分も、同時に二つ以上の分類に属することはない）、全体として漏れがない（三つの分類が全体として、企業内のすべてを説明する）からだ。これらの能力を総合的に考えることは、企業に何ができるのかを、そしておそらくより重要なことに、何ができないのかを分析するうえで、欠かせない。

能力は時間とともに変化し、時間をかけて構築される。創設当初から、能力が十分に発達している企業はない。三つの要因のうち、最も具体的な形をとるものが、資源だ。人材、設備、技術、製品設計、ブランド、情報、資金のほか、サプライヤーや流通業者、顧客との関係などもこれに含まれる。一般に資源といえば人かモノを指し、雇用、解雇、購入、売却、償却、構築できるものが多い。多くの資源は目で見ることができ、測定可能な場合が多いため、経営者が価値を評価しやすい。資源こそが企業の成功要因だと考える人も多い。

だが資源は、企業を動かす三つの重要な要因の一つでしかない。組織が価値を生み出すのは、従業員が資源を使って、さらに価値の高い製品・サービスにつくりかえるときだ。このとき従業員が相互作用、連携、意思疎通、意思決定を行う方法を、プロセスと呼ぶ。プロセスのおかげで、企業は資源を使ってますます複雑な問題を解決できるようになる。

プロセスには、製品開発、製造のほか、市場調査、予算策定、従業員の能力開発、報酬決定、資源配分などを行う方法が含まれる。目につきやすく、測定しやすいものが多い資源とは違って、**プロセスはバランスシート上には表れない。**

企業に強力なプロセスが存在するとき、経営者はどの任務にどの従業員を配置するかを柔軟に決定できる。なぜならプロセスは、だれが行おうとも機能するからだ。一例として、世界中の企業が問題解決を図るために雇うコンサルティング会社、マッキンゼーを考えてみよう。マッキンゼーのプロセスは、社内に広く浸透している。おかげで同社では、経歴や専門領域がまちまちなコンサルタントを、いわばプロセスに「差しこみ」、必要な成果が必ずあがるという確信をもって、習慣的に任務を遂行させることができる。

第三の、そしておそらく最も重要な能力は、組織の優先事項だ。これら一連の要因が、企業の意思決定方法を決め、企業が何に投資すべきか、すべきでないかについて、明確な指針を与える。どんな階層の従業員も、優先順位づけの決定を行う。たとえば今日は何に取り組もうか、何を後回しにしようかといった決定だ。

企業が大きくなると、経営者がすべての意思決定を現場でいちいち監視するわけにはいかなくなる。そのため企業が大きく複雑になればなるほど、経営幹部が従業員を教育して、企業の戦略的方向性とビジネスモデルに合った優先事項を、自力で決定できるように教えこむことが、ますます重要になる。つまり企業が成功するためには、経営幹部がじっくり時間をかけて、明確で一貫した優先事項を打ち出し、組織全体で広く理解されるよう、腐心しなくてはならない。またそうするうちに、企業の優先事項を、企業が利益をあげる仕組みと調和させる必要がある。企業が生き残るには、企業戦略を支えるものごとを、従業員に優先させなくてはならない。そうでなければ、従業員は企業の基盤をゆるがすような決定を下してしまうことがある。

わたしは数年前、企業の上級幹部を千人以上集めて行った、大規模な企業幹部向け教育プログラムで、アンケートをとおしてこんな質問をしたことがある。「あなたが現在の職務についてから、会社の責任ある地位に採用、登用した人のうち、非常に優れた人材だと結果的に判明したのは何パーセントですか？ 及第点をあげられるのは何パーセントですか？ 不適切な人材と判明したのは何パーセントですか？」。彼らの主観的な評価によれば、優秀な人材は全体の約三分の一、及第点は四〇%、そして**不適切な人材とわかったのは二五%**だった。

別の言い方をすると、平均的な経営者は、判断を誤ることがとても多いということになる。本業の製造やサービスでは「欠陥ゼロ」の品質をめざして努力を重ねるその一方、正しい人材を選ぶという、**最も重要と思われる責務では、二五%の「欠陥」率を出してもなぜか許される**と思っている。

では「正しい資質」のフィルターが将来の成功を予測できないのなら、何を使えば予測できるのだろうか？ わたしはこれまでかなりの時間を費やして、教え子が将来のキャリアで、採用の失敗を避けるのに役立つような理論を探し回り、自分でも構築しようとした。このとき読みあさった本の多くは、研究成果を一般法則に落としこんでいた。どの本も「適時適材適所」の必要性を説き、これを行う「法則」の根拠として、成功している企業の例をあげていた。わたしの読んだほとんどの本が、一つの成功企業の下した選択が、万人に有効と仮定していた。「成功した XYZ 社と同じタイプの人材を採用すれば、あなたの会社も成功するでしょう」という具合だ。

これは理論を構築する方法としては間違っている。実際、これは理論でも何でも無い。こうした本の結論の根拠となっているのは、逸話や伝聞でしかない。

マッコールの理論は、彼らが「なぜ」

最高の人材なのかという、因果的説明を与えてくれる。それは彼らが人より優れたスキルをもって生まれたからではない。むしろ、仕事での適切な経験をとおして、大きな利害のかかった状況で挫折や極度のストレスに対処する方法を学び、優れたスキルを磨いてきたからなのだ。

ネットフリックスは言ってみれば、映画レンタル業界の巨人ゴリアテに立ち向かう、少年ダビデだった。ブロックバスターには数十億ドルの資産と数千人の従業員、そして一〇〇%のブランド認知度があった。それに、この誕生もない市場を攻略しようと思えば、小さな新興企業を窮地に追いこめるだけの資源もあった。

だがブロックバスターは腰をあげなかった。

二〇〇二年になると、新興企業には成長の兆しが見られ、売上高は一億五〇〇〇万ドル、利益率は三六%にのぼった。ブロックバスターの投資家はピリピリし始めていた。ネットフリックスの戦略には、明らかに何かがあった。既存企業には、市場の動向をもっと注視せよという圧力がかった。

ブロックバスターはそのとおりにした。そしてネットフリックスと自社の経営数値を比較した結果、経営陣は断定した。「構うことはない、放っておけ」。ネットフリックスが追求していた市場は、既存市場に比べればずっと規模が小さかった。今後拡大する可能性はあったものの、どれほどの潜在性を秘めているかは、まだ定かではなかった。だがブロックバスターの経営陣にとって、それよりずっと気になったのは、ネットフリックスの利益率が、同社の水準をはるかに下回っていたことだ。それに、もしブロックバスターが実際にネットフリックスを攻撃する決定を下し、首尾よく勝利を収めれば、ブロックバスターのきわめて収益性の高い既存店舗から売上を奪うことになる。「当社はもちろん、家庭娯楽の動向に細心の注意を払っています。つねにすべての動きを注視しているのです」とは、ブロックバスターのスポークスマンが、このような懸念への回答として、二〇〇二年のプレスリリースで示した見解だ。「この分野には、長い目で見て経済的に存続可能なビジネスモデルは、まだ見られません。オンライン・レンタルサービスは、『ニッチ市場』を対象としているのです」

他方、ネットフリックスは、これを夢のような市場だと思っていた。収益性の高い既存事業と比べる必要もなかった。同社にとっての比較基準は、利益と売上がゼロの状態だった。これと比べれば、業界水準より利益率の低い「ニッチ市場」でも万々歳だ。

では、どちらが正しかったのだろうか？

ネットフリックスの顧客数は、二〇一一年に二四〇〇万人近くに達した。そしてブロックバスターはと言えば、前年に破産を宣言したのだ。

ブロックバスターは、ファイナンスと経済学の基礎講座で必ず教えられる原則を守った。投資の選択肢を評価するとき、埋没費用や固定費（すでに発生していて、どの選択肢を選んでも変化しない費用）は考慮に入れず、それぞれの投資に伴う限界費用と限界収入（新たに発生する追加費用と収入）をもとに意思決定を下したのだ。

だがこれは危険な考え方だ。このような分析ではほぼ必ず、総費用よりも限界費用が低く、限界利益が高いことが導かれる。この原則は、将来必要となる能力を新たに構築するよりも、過去に成功するために構築した既存能力を活用するよう、企業にバイアスをかけるのだ。未来が過去とまっ

たく同じになるとわかっていれば、このやり方で問題ない。だがいまとは違う未来が来るなら——ほぼ必ずそうなるのだが——このやり方は間違っている。

ブロックバスターはDVD郵送サービスを、「限界的思考」のレンズをとおして見た。つまり、**自社の既存事業の観点からしか、とらえることができなかった**。このような視点から見れば、ネットフリックスの追求していた市場は、魅力に乏しかった。さらにまずいことに、たとえブロックバスターが実際に追随戦略をとって、ネットフリックスを市場から駆逐したとしても、**新規事業はブロックバスターの既存事業を破壊する**公算が大きかった。既存事業を破壊しかねない新規事業に投資しますなどと、株主に言いたいCEOはいない。しかも、既存事業と比べて収益性ははるかに低いとすればなおさらだ。いったいどの株主が賛成してくれるのだろうか？

他方、ネットフリックスはこうした懸念とは一切無縁だった。何の限界的思考にも縛られずに、まっさらの状態でも機会を評価できた。既存店舗を維持したり、既存事業の利益率をてこ入れすることは、考える必要がなかった。**ネットフリックスの目には、大きな機会しか見えなかった**。その同じ機会を、ブロックバスターは見るべきだったのに、どうしても見ることはできなかったのだ。

答えは、限界費用と総費用の理論にある。既存企業の経営陣が投資の是非を判断するとき、メニューには必ず二つの選択肢がある。一つが、まったく新しいものをつくる際にかかる総費用。二つめが、既存資産を活用する際の、限界費用と限界収入だ。そして必ずと言っていいほど、**限界費用の理屈が総費用を圧倒する**。これに対して新規参入企業の場合、メニューに限界費用という項目はない。理にかなっていると判断すれば、総費用の選択肢を選ぶまでだ。業界に参入したばかりの企業にとっては、総費用イコール限界費用なのだ。

競争が存在するとき、既存企業がこの理論に従って既存資産の活用を進めると、**総費用をはるかに上回る代償を支払うことになる**。なぜなら競争力を失う羽目に陥るからだ。

集計の必要が頭にあるせいで、わたしたちは階層意識をもつようになる。大人数の上に立つ人のほうが、少ない人数のリーダーより偉い。CEOは事業部門の部長よりも、部長は販売課長よりも偉い、といった具合だ。

ではこれを宗教の観点から説明してみよう。わたしは神が人間のように、統計学や会計学のツールを必要としないことに気がついた。わたしの知る限り、神は組織図ももっていない。人々の間で起きていることをもれなく知るために、個人のレベルを超えて何かを集計する必要はない。**神が功績を評価するただ一つのものさしは、個人なのだ**。

なぜかはわからないが、この一部始終のあとで、わたしは理解するようになった。わたしたちは、部下の人数や賞の数、銀行預金の残高といった**要約統計量を使って人生を評価するのがあたりまえになっている**。だがわたしの人生にとって本当に大切なただ一つのものさしは、よりよい人になれるようわたしが手助けできた、一人ひとりの人間なのだ。わたしは神と対話するとき、自分が自尊心を高め、信仰を強め、苦しみを和らげることのできた、一人ひとりのことを話す。つまり任務とは関係なく、**善を行う者として何をしたかだ**。これがわたしの人生を評価する、**重要なものさし**なのだ。

わたしが二人に声

をかけたのは、自分と異なる世界観をもっていたからだ。わたしが意見を言葉にできないときにも、彼らは魔法のように三人の間でバランスのとれた議論や討論をリードし、わたしが自分の考えや意見を適切な言葉にできないときも、見事に代弁してくれた。

なぜマネジメントの理論が、充実した人生を送る指針になるのだろうか？ それは本書の理論が、何がものごとを、そして人々を動かすのかを——つまり相関性ではなく因果性を——とらえているからにほかならない。優良企業が「正しい」行動をとるがゆえに衰退するという破壊的イノベーション理論を始め、すべての理論が人間心理についての深い洞察に支えられている。そしてそれは、人を助けたいという、教授の強烈な目的意識があつてこそ得られた洞察なのだ。