

将来自分に起きてほしいと望むことではなく、さまざまな決定や行動の結果として、自分に起きると理論が予測することを考える。

人生の根源的な問題を手軽に解決する方法など存在しない。だがわたしに与えられるものがある。それは、人生の状況に応じて賢明な選択をする手助けとなるツールだ。本書ではこれを理論と呼ぶ。

当時インテルの会長だったアンデイ・グローブから、電話があった。彼は破壊的イノベーションに関する、わたしの初期の学術論文のことをだれかから聞いたと言い、ぜひサンタクララに来て、彼と経営陣に研究を説明し、それがインテルにとってどんな意味をもつのか解説してほしいと、直々に頼んできたのだ。若い教授だったわたしは興奮してシリコンバレーに飛び、約束の時間に到着した。するとアンデイはこう言った。「悪いけど問題が発生して、きみに割ける時間は一〇分しかない。きみの研究がインテルにとってどんな意味をもつのか、そこそこだけ教えてくれ。そうすればやるべきことをやるから」

わたしは「アンデイ、そんなことはできない」と突っぱねた。「わたしはインテルのことをほとんど知らないじゃないか。わたしにできるのは、まず理論を説明することだ。そうすれば、全員で理論のレンズをとおして、会社の問題を考えられる」。そう言って、破壊的イノベーション理論のモデル図を示した。そして、新しい技術をもった競合企業が、既存製品よりも性能は劣るが安価な製品やサービスをもって市場に参入するとき、破壊が起きることを説明した。新しい競合企業は、新しい技術とビジネスモデルを活用して製品やサービスの改良を重ね、ついには既存企業の顧客のニーズを十分満たすようになる。説明を始めて一〇分経つと、アンデイは苛立たしげにさえぎった。「よし、きみのモデルはわかった。インテルにとってどんな意味があるのかだけ言ってくれ」

わたしは「アンデイ、それはまだできない」と断った。「このプロセスが、半導体とはまったく異なる業界にどのように作用したかを説明しなくては。そうすれば、きみたちは破壊の仕組みがはっきり理解できるはずだ」。そして今度はニューコアを始めとする鉄鋼ミニミル【電気炉製鋼メーカー】が、巨大な総合製鉄会社をどのように破壊したかを話した。ミニミルはまず鉄筋用棒鋼や鉄筋鋼材という、市場のローエンドを攻撃し、そこから一步一步登っていき、やがてハイエンドに位置する鋼板を製造するようになった。そして最後には、一社を除くすべての伝統的な製鉄会社を破産に追いこんだのだ。

わたしがミニミルの話を終えるやいなや、アンデイは「わかった。インテルにどういう意味があるかという……」と話を引き取り、のちに低価格のセレロン・プロセッサで市場のローエンドに参入するという、インテルの戦略として結実した計画について、とうとうと語り始めたのだ。

以来、わたしはあのやりとりを何度となく反芻している。もしわたしがあのときアンデイ・グローブに言われるがまま、インテルのマイクロプロセッサ事業について「何を考えるべきか」を話していたなら、彼はおそらくわたしの議論を骨抜きにしてくださる。彼は自分の会社を、わたしなど到底

およばないほど知り尽くしているからだ。

だがわたしは「何を考えるべきか」ではなく、「どう考えるべきか」を示した。その結果、彼は自分が正しいと考える大胆な決断を、自力で下すに至ったのだ。

理論とは「何が、何を、なぜ引き起こすのか」を説明する、一般的な言明だ。

誘因（インセンティブ） → エージェンシー理論 or 誘因理論（インセンティブ理論）
動機づけ（モチベーション）

理論が提供する助言が信頼できるかどうかを判断するには、アノマリーを探すのが一番だ。アノマリーとは、理論で説明できない事象を言う。

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、誘因と動機づけとは違う。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、好不況に関係なく持続する。

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。

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。

「社員に

インセンティブや報酬を与えれば、会社なんて簡単に経営できると、きみは思うかもしれない。だがそのせいで、自分のほうが真面目に働いているのに給料が少ないと、社員が不満をもつようになるなら、それは会社にガンを移植するようなものだよ」。報酬は間違いなく**衛生要因**だ。これをしっかり理解しておく必要がある。報酬をどんなに工夫したところで、せいぜい社員が報酬のせいで同僚や会社に不満をもたなくなる程度でしかない。

「仕事に不

満がある」の反対は、「仕事に満足している」ではなく、「仕事に不満がない」だ。この二つは決して同じことではない。

同級生の多くは、衛生要因を

主な判断基準にしてキャリアを選んでいたので。なかでも、**収入を重視した人が多かった**。表面的には、そうすべきもっともな理由はいくらでもあった。多くの人が、教育を投資としてとらえている。何しろ職業人生の貴重な数年間を犠牲にし、その間得られるはずの収入を失うのだ。そのうえ学校に通うために、また場合によってはわたしのように新しい家族を養うために、多額のローンを借り入れる人も多い。卒業した瞬間から、いくら借金を背負っているかを、まざまざと意識させられる。

それでもわたしは、同級生の多くがもともと HBS にまったく違う動機をもって入学していたことを忘れてはいなかった。彼らは入学審査書類に添えるエッセイに、HBS で学んだことを活かして、世界の最も厄介な社会問題に取り組みたい、起業家として自分の事業を興したいといった、希望や夢を綴っていたのだ。

わたしたちは卒業後の計画を相談しながら、ときに忌憚のない意見をぶつけ合った。「意義のある仕事や、心から愛せる仕事をしたらどうだ？ そのためにここに来たんだろう？」「なあに、心配するな」と答えが返ってきた、「たった二年ほどのことだ。ローンを返済してふところ具合がよくなったら、**本当の夢を追いかけるさ**」。

これはあながち無理な理屈でもなかった。わたしたちはだれしも、家族を養い、自分自身、あるいは親や友人の期待に応え、人によっては周囲と張り合うといった、厳しいプレッシャーにさらされている。わたしの同級生（やそれ以降の多くの卒業生）について言えば、この考え方は、**銀行員やファンドマネジャー、コンサルタント**といった、**聞こえのいい仕事につくという選択**につながった。もちろんなかには情熱をもてる仕事を選んだ人たちもいた。彼らは仕事を心から愛し、仕事からよい影響を受けていた。だがそれ以外の人たちは、高価な学位から十分な投資収益を得ることを優先して、仕事を選んだ。

彼らはこうした仕事についてのおかげで、学生ローンを完済できた。住宅ローンの返済のめどをつけ、経済的に安泰な暮らしを手に入れた。だが二年ほど経ったら本当に情熱をもてる仕事に戻るといふ当初の誓いは、何かと理由をつけて先延ばしにされた。「あと一年だけ……」「ほかに何をすればいいかわからない」。その間も、収入は増え続けた。

だがほどなくしてわたしは何人かの友人に、**仕事が嫌になってきた**と打ち明けられた。間違っただ理由で仕事を選んだことに気づいたのだ。おまけに彼らは身動きがとれなかった。給料に見合った贅沢なライフスタイルを送っていた家族にとって、もとの暮らしに戻るのには並大抵のことではなかった。真の動機づけ要因ではなく、**衛生要因につられて仕事を選んだ結果、罠から抜け出せなくなった**のだ。

学生や仕事で知り合う若い人たちの多くが、今後五年間の**キャリアを、一から十まであらかじめ計画しておくべきだと思**いこんでいることに、わたしはいつも驚かされる。成績優秀者やそれをめざす人たちは、綿密なキャリア計画を立てなくてほと、自分にプレッシャーをかける傾向がある。早くも高校時代から、成功するには「人生で何をしたいか」という具体的な構想をもつべきだと思っ

ているのだ。この思いこみの根拠となっているのが、よほどのことがない限り、キャリアが計画からそれることはないという、暗黙の前提だ。

だがそのような的を絞った計画は、実は特定の状況でしか意味をなさない。

わたしが大学

教授という、自分の愛する仕事につけたのは、まさに意図的機会と創発的機会を行き来する方法を実践したからだ。これにこぎつけるまで、何年もかかった。

実際、わたしは三つのキャリアを経験した。最初はコンサルタント、次が起業家と経営者、そして現在の研究者だが、どれも計画したわけではなかった。大学一年生のとき、わたしは個人的に称賛してやまない新聞、『ウォールストリート・ジャーナル』の編集者になろうと心に決めた。これがわたしの意図的戦略だった。文才があるとほめてくれた教授もいたが、ジャーナリズムを専攻するより、経済学とビジネスの分野に精通していたほうが、数千人の応募者との差別化を図れるだろうと考えた。そこでブリガムヤング大学と、のちにオックスフォード大学の大学院で、経済学を専攻した。その後ハーバード大学でMBAを取得した。

MBAプログラムの一年めの終わりに、ウォールストリート・ジャーナルが募集していた夏のインターンに応募した。だが待てど暮らせど返事は来なかった。意気消沈していたところに、コンサルティング会社でインターンをやらないかという話が舞いこんできた。

...

わたしたちは一九八七年の半ば、ブラックマンデーの直前に会社を上場した。株式市場が暴落する前に資金を調達できたのは、ある意味では幸運だった。だが見方を変えれば、このタイミングは最悪だった。株価は一日で一〇ドルから二ドルに急落した。会社の時価総額が低くなりすぎ、大手の機関投資家による投資が見こめなくなった。わたしたちは二度めの資金調達ができるという前提で、成長計画を進めていたため、資金調達が頓挫したことで財政難に陥った。外部のベンチャーキャピタリストが、出資者の一人から株式を買い受け、会社を思いのままにできるだけ議決権を手に入れた。彼は自分の息のかかった人物をCEOとして送りこみ、わたしは解雇された。

短期戦略と長期戦略の間の「イノベータのジレンマ」が蔓延していることを示す具体例として、アップルと並んで最も模倣される企業の一つである、世界最大級の食品、パーソナルケア製品、洗剤、掃除用品のメーカー、ユニリーバについて考えよう。ユニリーバは成長戦略の一環として、有意義な新しい成長事業をもたらす画期的なイノベーションを開発するために、これまで何十億ドルもの投資を行ってきた。だが同社のイノベータは、野球用語で言えば、胸躍る新しい「ホームラン」級の製品ではなく、バントやシングルヒットを来る年も来る年も生み出し続けているのだ。なぜだろう？

わたしは社内イノベータの十年以上にわたる取り組みを調べた結果、ユニリーバが（また同社のような企業の多くが）知らず知らずのうちに、最も優秀な人材にバントとシングルヒットだけを打つよう指導しているのだと、結論づけるに至った。同社の上層部は、毎年世界中の拠点から次世代リーダー（潜在能力の高いリーダー〔High potential Leader〕、略してHPL）を選抜する。これら幹部候補生が経営幹部になったとき、世界をまたにかけながら、与えられた任務を自信をもって次々とこなしていけるよう、HPLには特定の製品や市場に関わるすべての機能部門（財務部、業務部、営業部、

人事部、マーケティング部など) を、一八カ月から二年ごとの任期で一通り経験させる。

彼らは一つの任務を終えると、**そこであげた実績の優劣によって、次にどれだけ重要な任務を与えられるかが決まる。**任務を次々と成功させる HPL は、最高の任務を「獲得」し続け、次世代の経営幹部になる見込みが高い。

ではこれを、幹部候補育成プログラムに選ばれてやる気に燃えている、若い社員の視点から考えてみよう。彼らはそれぞれの任務で、どのようなプロジェクトを手がけようとするだろうか？ 建前上は、ユニリーバが五年から一〇年後に成功するカギとなるような製品やプロセスを推進すべきだ。だがそのような取り組みの成果は、数年先にならないと表れないため、取り組みを始めた人ではなく、成果が出たときにたまたまその任務についていた人の功績になってしまう。これに対して、最長の取り組みではなくても、**目に見える測定可能な結果が二四カ月以内に出ることが確実にわかっているものに集中したらどうなるだろう？** プログラムの統括責任者に、完了した取り組みへの貢献を評価してもらえる。費やした労力に対して何らかの成果を示すことができれば、次にはさらによい任務を獲得できる可能性が高まることを、彼らは承知している。つまりこの制度は、将来の経営幹部に、短期に意図的に集中することを奨励し、知らず知らずのうちに全社的な目標に水を差していたのだ。

だが人生は、キャリアがすべてではない。あなたが職場でどのような気分で過ごし、どれだけの時間を費やすかは、プライベートで家族や親しい友人たちと過ごす時間に影響をおよぼす。わたしの経験から言って、達成動機の高い人たちは、**仕事でこうなりたいと思う自分になることに没頭して、家庭でなりたい自分になることをおろそかにしがちだ。**立派な子どもを育て、伴侶との愛を深めることに時間と労力をかけても、成功したという確証が得られるのは、何年も先のことだ。その結果、キャリアに投資するあまり、家族には十分な投資をしなくなる。そうして人生の大切な部分から、花開くために必要な資源機会を奪っているのだ。

失敗したのではなく、うまくいかないやり方を学んだのだ。おかげで、ほかの方法を試すべきだとわかる。

アマール・ビデ教授は著書『新規事業の起源と進化』(“Origin and Evolution of New Business”) のなかで、**最終的に成功した企業の九三%が、当初の戦略を断念して**いたと指摘する。その理由は、当初の計画に成功の見込みがないことが判明したからだった。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。

子どもが言葉に触れるべき最も重要な時期は、生後一年間だという。

顧客は店に一度足を運ぶだけで、必要なすべてのものを、ごく簡単にそろえられるのだ。なぜなら、イケアは家具の在庫をつねに切らさないように、より大きな店舗を建てられる。また子どもを飽きさせないための託児所をつくるスペースがある。これは大事なことだ。袖を引っ張る子どもがいると、何かを買い忘れてたり、焦ってものを買う羽目になる。それにお腹が空いたときのために、構内にレストランが設けられ、外に出なくてすむようになっている。製品はすべて平らに梱包されており、マイカーに手早く簡単に積んでもち帰れる。たくさん買いすぎて車に収まりきらないときのために、即日配送サービスもある、といった具合だ。

この企業はミルクシェイクの売上アップ

を図ろうとして、何か月も研究を重ねていた。彼らは典型的なミルクシェイク購入者の特徴を満たす顧客を集めて、質問攻めにした。「ミルクシェイクのどこを改良したら、もっと買ってくれますか？ チョコレート成分を増やしましょうか？ 価格を下げましょうか、それとも具を増やすべきでしょうか？」。それからすべての意見を分析して、さっそくこれらの側面を改良した。こうしてミルクシェイクの改良に必死に取り組んだのに、売上や利益には何の効果もなかった。同社は途方に暮れていた。

・・・

この結果、驚くべき実態が判明した。ミルクシェイクの半数が、早朝に売れていた。朝ミルクシェイクを買った人たちは、ほぼ必ず一人で来店し、ミルクシェイクを単品で購入した。またほとんどの人が車に乗って、ミルクシェイクを持ち去った。

・・・

答えをすべてつなぎ合わせてみると、早朝の顧客が全員、同じ用事を片づけようとしていたことがはっきりした。職場までのドライブは退屈で長かった。彼らは通勤を楽しむために、運転しながらできることを求めている。まだ空腹というわけではないが、二時間もすれば腹が鳴る。「この用

だが、ミルクシェイクはどうだろう？ 数あるなかでもこれが最高の選択肢だった。細いストローでこってりしたミルクシェイクを飲み終えるには、長い時間がかかった。それに腹もちがよいので、昼前に忍び寄る空腹感を撃退できた。ある通勤客はこう叫んだ。「このミルクシェイクは実にこってりしている！ 小さなストローで飲み干すのに二〇分もかかるんだ。成分なんか、俺は気にしな

いね！ 午前中一杯腹がもってくれば、十分だ。それに、このカップホルダーにぴったり収まるのもいい」。そう言いながら、彼は空いている片手をあげた。

「このゲームを開発しようと思った動機はなんだね？」。発明家の答えは、自分の開発したゲームをただ弁護するにとどまらず、彼の生活にくり返し生じていた、ある用事をあぶり出した。「わたしは三人の子持ちで、仕事がとても忙しいんです。帰宅して夕食をすませるともう八時で、子どもたちはベッドに入る時間です。でもまだ一緒に何も楽しいことをしていない。何をして逝べばいいでしょう？ モノポリーやリスクは、準備に時間がかかります。わたしがほしいのは、準備をして、遊んで、片づけるまでが一五分以内にすむような、楽しいゲームなんですよ」

なるほど！ この用事は彼の生活に、毎週五日以上生じていた。

コリンズは、この父親のゲームこそぱっとしなないと思ったが、用事そのものから貴重な洞察を得た。毎晩同じことを考えている、数百万人の忙しい親たちがいる。発明家が片づけようとしていた用事をあぶり出したことが、「一二分ゲーム」という大ヒットシリーズへとつながった。この父親は、自分自身こうした問題に日々悩んでいたからこそ、数百万人の切実な用事を片づけるゲームシリーズを生む洞察を得られたのだ。

「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**はよくある。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。

これに対して離婚は、自分の求めるものを相手が与えてくれるかどうかという観点から、結婚生活をとらえていることに、原因の一端があることが多い。**与えてくれない人はお払い箱にし、別の人を探すという考え**方だ。

意外に聞こえるかもしれないが、人間関係に幸せを求めることは、自分を幸せにしてくれそうな人を探すだけではないと、わたしは深く信じている。その逆も同じくらい大切なのだ。つまり幸せを求めるとは、幸せにしてあげたいと思える人、自分を犠牲にしてでも幸せにしてあげる価値があると思える人を探すことでもある。わたしたちを深い愛情に駆り立てるものが、お互いを理解し合い、お互いの用事を片づけようとする努力だとすれば、その献身を不動のものにできるかどうかは、わたしの経験から言えば、伴侶の成功を助け、伴侶を幸せにするために、自分をどれだけ犠牲にできるかにかかっている。

この「犠牲が献身を深める」という原則があてはまるのは、結婚生活だけではない。家族や親しい友人、それに組織や文化、国家についても言えるのだ。

~~~~~

英語では Always faithful. 直訳すれば「常に忠誠を」となり、通常口語体では **Semper Fi!** (センパーファイ) と言う。

~~~~~

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。エイスー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」。デルはエイスースに言った。「マザーボードをつくつてくれ」。不思議なことに、この取り決めを結ぶことで、エイスー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。

エイスー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、エイヌ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、エイヌ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。

ギリシャ人がわたしたちに残した、興味深いパラドックスがある。著述家のプルタルコスが初めて書物に著した問題で、「テセウスの船」と呼ばれるものだ。アテナイ人は、ミノタウロスを退治したことで知られる伝説的なアテナイ王、テセウスに敬意を表して、彼の没後も彼の船をつねに航海できる状態に保ち、アテナイの港に停泊させておいた。船の部品が朽ちるたびに新しい部品に取り換え、これをくり返すうちに、とうとうすべての部品が置き換えられた。

これがパラドックスだ。この船は、部品が一つ残らず置き換えられてもなお、テセウスの船なのだろうか？ アテナイ人はまだテセウスの船と呼んでいたが、本当にそうなのだろうか？

わたしはこうも言った。「御社のブランドですがね、新しい破壊的製品には対応できないでしょう。新しいブランドを立ち上げる必要がありますよ」

すると、判で押したように同じ答えが返ってきた。「クレイ、新しいブランドを一からつくるのに、どれだけの金がかかると思っているんだね。既存ブランドの一つを活用すればいいじゃないか」

これに対して、破壊的攻撃者のもの言いはまるで違った。「そろそろ新しい営業部隊をつくらう」「ブランドを立ち上げよう」

そこで、このパラドックスが生じる——莫大な資本をもつ大規模な既存企業が、この種の計画のコストを「高い」と感じるのは、いったいなぜだろう？ これに対して、資本の乏しい小規模な新規参入企業が、すんなり計画を受け入れるのはなぜなのか？

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。

ヘンリー・フォードはかつて言った。「機械が必要になったのに買わずにすませようとする、しまいには代金を支払ったのに機械がないという事態になる」

限界的思考は、とてつもなく大きな危険をはらんでいるのだ。

一般に、企業は将来のイノベーションへの投資を考えると、数字を分析して、既存事業の観点から是非を判断する。分析の結果、投資の限界便益が限界費用に見合わない判断すれば、投資を見送る。だがこの考え方には、大きな間違いが潜んでいる。

これが限界思考の罠だ。投資に要する当面の費用はわかるが、投資をしないことの代償を正確に知るのはとても難しい。既存製品からまだ申し分のない収益があがっている間は、新製品に投資するメリットが薄いと判断すれば、他社が新製品を市場に投入する可能性を考慮に入れていないことになる。ほかのすべての条件が——具体的には既存製品からあがる利益が——これからも永遠に変わらないと仮定しているのだ。また決定の影響がしばらく表れないこともある。たとえば競合企業が立ち行かなくなれば、当面は「追いつかれる」こともなくなる。だが限界的思考のレンズをとおしてあらゆる決定を下す企業は、いつか必ず代償を払うことになる。成功している企業がこの思考にとらわれたせいで、将来への投資を見送り続け、最後に失敗する例はあとを絶たない。

同じことが人にも言える。

倫理的妥協が招く厄介な影響を免れる方法は一つだけある。そもそも妥協を始めないことだ。妥協の道の第一歩が現れたら、踵を返そう。