



最近のビジネス書はどれを見ても、異口同音に競争の激化や技術変革によって企業経営に不確実性が高まっていると述べている。本書では「起業家的マインドセット」という新しいビジネス思考法 不確実性というものを有利にとらえるためのビジネス思考法 を紹介する。すなわち、不確実性そのものを経営に有利に使おうという考え方である。この起業家的マインドセットをひとたび身につければ、不確実性の高い状況の中で将来性を秘めたビジネスチャンスを次々と発見し、しかも、自信を持ってチャンスをものにすることができるようになる。不確実性を敵ではなく、味方にすることができる。

本書は3つの点で他のビジネス書とは異なっている。第1は、実践重視である。不確実な状況において、すぐにも実践に応用できるアイデアを各章で紹介してある。第2は、複雑な諸概念を実行しやすい形で展開していることである。世の中が速いスピードで進んでいるときに、複雑な概念は混乱と遅延を招くだけである。起業家型リーダーに与えられる最大の課題は、複雑なことをできるだけ単純化することによってチームメンバーが自信を持って仕事に専念できるように配慮することである。本書で紹介するアイデアは、すでに多くの現場で応用され、人々に自信を与えるうえで大いに役立ってきたものである。第3は、簡単な課題からスタートして、次第に高いレベルの課題に取り組む構成になっていることである。

読者が起業家的マインドセットを身につけたことを自覚するのは、自分自身が「プロ起業家」と同じような考え方と行動を取り始めたことに気づいたときである。プロ起業家とは企業内で起業するにせよ、独立して起業するにせよ、さまざまな事業を繰り返し立ち上げている人たちであり、彼らに共通しているのは、不確実性の中に見出したチャンスを確実にものにする卓越した技量が備わっていることである。

本書は、さまざまな角度からプロ起業家の行動を観察し、得られた事柄を理論づけたものである。プロ起業家の考え方、行動、成功に導いた条件などを読者に理解してもらうことが本書の目的である。プロ起業家は不確実性を回避せず、むしろ、うまく利用する中で複雑なことを単純化し、計算ずくでリスクをとりながら何かを学習していく。チャンスを目の前にしたときに、誤った決定をするよりも正解を求めて時間をかけるほうが高くなる場合が多いことを十分知っている。そのため、プロ起業家は時間をかけて「正解」を求めようとはせず、「ほぼ正しい解」をすばやく求めようとする。プロ起業家は経験が豊富で洞察力もある。読者が経営者であれ、役員であれ、あるいは起業家自身であれ、プロ起業家から学ぶことは多い。

本書全体を通して、部門、事業部、あるいは会社全体などの組織の規模や分野に関係なく、実践に応用する方法を紹介していく。

## 起業家的マインドセットの定義

プロ起業家には共通した5つの特徴が見出される。

1. プロ起業家は、新しいビジネスチャンスの探索に情熱を燃やす。変化と混乱の中で、利益を生み出すチャンスを見つける努力を絶えず続けている。新しいビジネスモデルは収益の生み方やコストの生じ方、あるいは経営方法を大きく変革し、その変革があらゆる産業に及ぶこともある。新しいビジネス媒体として出現したインターネットが非常に高く評価されているのも、経済の全領域においてインターネットが高い収益性につながる革新性を秘めていることを投資家たちが認めているからにほかならない。
2. プロ起業家は、ビジネスチャンスを厳格な起業律に基づいて追求する。好機を見逃さない敏捷さを持ち合わせているだけでなく、必ずその起業律に則って行動する。未着手のビジネスチャンスに関するリストを持っており、関心のある案件についてはたびたびチェッ

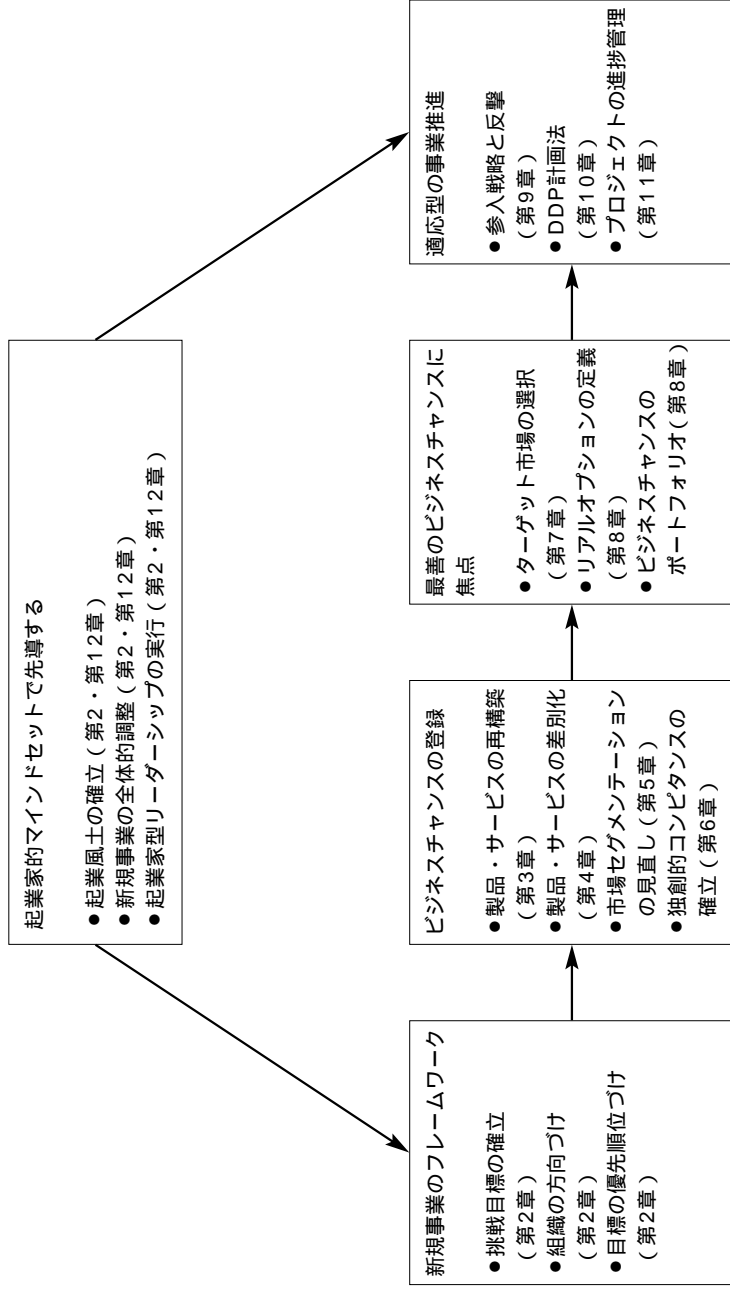
クはしているものの、行動を起こすのは必要が生じたときのみである。競争環境に魅力があり、しかも、機が熟したと判断できるときにしか投資をしない。

3. プロ起業家は、手の内にあるビジネスチャンスすべてを追求して自分や会社の体力を消耗させることは避け、最善のビジネスチャンスのみを追求する。彼らの多くは裕福ではあるが、中でも好業績を残しているプロ起業家は追求対象にするビジネスチャンスの数を限定している。そして、それらを進捗ステップ別に整理したポートフォリオに沿って活動を展開する。追求対象ビジネスチャンスと経営戦略とを緊密にリンクさせて、努力が分散することを極力避けている。
4. プロ起業家は、実行を重視する。特に、状況適応型の実行を重視する。起業家的マインドセットのある人たちは、新しいアイデアを検討するだけにとどまらず実行する。そして、ビジネスチャンスをとらえる最善の方法がはっきりした時点で、それまでの方向を転換する適応力を備えている。
5. プロ起業家は、関係者全員のエネルギーを巻き込むことがうまい。プロ起業家は1つの案件を成功させるために、組織の内外を問わず多くの人を巻き込むのが得意である。独りで事を進めずに多くの人とのネットワークをつくり、その人々の知恵や資源を最大限に活用すると同時に、一人ひとりの目標を達成させる手助けもする。

## 新規事業戦略の要素（本書の要素）

本書は、プロ起業家の行動観察を通じてまとめられた起業家的戦略の必須要素をもとに書かれている。その構成要素は次のとおりで、図表1-1はその要約である。

図表1-1 本書の構成



## ●新規事業のフレームワーク

基本的な目的は、まず、追求する価値のあるビジネスチャンスかどうかを評価する基準を定めることである。それには、そのビジネスの成功によって得られる価値がどの程度かという挑戦目標を明示する必要がある。狙いとしては利益額を増加させるだけでなく、収益率も改善することであり、既存事業よりも利益率の高い事業にすることである。夢物語に陥らない範囲で挑戦的な目標値を設定することが重要である。新規事業のフレームワークの作成方法については第2章で詳しく説明する。

## ●ビジネスチャンスの登録

第2章で、ビジネスチャンス登録システムの作成方法について説明する。いわばプロ起業家のビジネスチャンスのリストである。読者にとってこのシステムは現在のビジネスモデルの改善や改革のための、あるいは、新分野へ進出するためのビジネスチャンスのリストである。第3章以降では、ビジネスチャンスを5つのカテゴリーに分類して、それぞれのカテゴリーでビジネスチャンスをとらえるためのテクニクを説明する。

- 製品・サービスの再構築（第3章で詳述するアトリビュート分析を使用する）
- 製品・サービスの差別化（第4章で詳述する消費チェーン分析とQ&A法を使用する）
- 市場セグメンテーションの見直し（第5章で詳述する行動パターン別セグメンテーションを使用する）
- 市場の再編成（第5章で詳述する市場セグメントの見直し方法を使用する）

- 競争優位を確保するために必要な、独創的コンピタンスまたは競争優位領域の開拓（第6章で詳述する）

### ◎最善のビジネスチャンスに焦点を絞る

ビジネスチャンス登録システムに十分な数のビジネスチャンスが登録されたら、次に、その中の最善と考えられるチャンスだけを最初のポートフォリオに加える。時には残念ながら断念しなければならないものも出てくるが、組織の力を分散させないように諦めるべきものは諦めなければならない。戦略策定の方法や戦略に適合したポートフォリオの組み立て方について述べる第7章では、さらに、ターゲット市場セグメントを明確にするうえで有効なレベルマップという方法を説明する。

第8章では、検討対象のビジネスチャンスにリアルオプションの考え方をどのように利用するかについて説明する。損失額の下限を固定しながら利益拡大の可能性を確保するオプションの考え方は、起業家的投資パターンの鍵になる考え方である。技術の不確実性に対処する場合、市場の不確実性に対処する場合、あるいは、その両方に対処する場合について、それぞれに有効なオプションの考え方を説明する。戦略的優位性を最大にするために、それぞれのオプションをいかにマネジメントすればよいかを説明する。

### ◎適応型推進方法の採用

ポートフォリオで焦点を絞る範囲が決定できたら、適応型推進方法（変更が可能な事業推進法）という方法を使って事業の推進に移る。変更が可能な形でスタートすれば、不確実性の落とし穴にはまることなくチャンスをものにする可能性も高くなる。新しいビジネスモデルの構築や再構築には、新たな顧客・新たな競争・新たな能力の出現を前提にして取りかかることが大切である。これら未知のファクターに

対応するには、知識よりも仮説で判断しなければならない場合があるかに多い。第9章、第10章、第11章では、どこに最大のリスクが潜んでいるかを示し、また、そのリスクを回避するために使えるテクニックについて説明する。

第9章では、市場参入に際し考慮すべき重要事項について説明する。ターゲットとする市場セグメントやニッチ・セグメントの分析から始めて、次に、競争相手の反応について説明する。

そして、物事は計画どおりには進行しないものであるという認識に立って、結果が正確には見通せない状況下で計画を立案する方法を説明する。これによって、実際にチャンスがはっきり見えてきた段階で具体的な行動の方向を決定することが可能になる。DDP計画法（Discovery-Driven Planning）と呼ぶこの仮説志向型計画法については第10章で説明する。

最後は、新規事業への投資に見合う競争優位性が得られているか否かを検証する問題について考える。第11章で、簡単な検証ツールについて説明する。

### ●起業者型リーダーシップの発揮

本書のまとめとして、組織における起業者型リーダーの役割に焦点を当てる。第12章では、リーダーの立場に立ち、チームメンバー全員が活躍できる雰囲気、つまり毎朝だれもが気持ちよく出社し、気持ちよくリーダーに協力する雰囲気を作り出す方法を紹介する。第13章には本書の結論をまとめてある。

## 仮説志向型アプローチ

非常に金額のかさむ新規事業への参入や、組織のモラルを低下させるようなダウンサイジング、リエンジニアリング、組織変更などの行

動はとらないように特に注意を促したい。もちろん、このような方法の実行を決断しなければならないことがあるかもしれないが、本書ではこれらの問題には触れない。本書の中心になっている考え方は、不確実な将来への道筋をプロットし、そこへ踏み込んで初めて直面する現実を見てから軌道修正を行うという、仮説志向型のアプローチである。

これを実行するにはスピード、すなわち、敏速に反応する能力と洞察力が必要になる。ビジネスチャンスはあっという間に逃げていってしまうため、スピードが必要不可欠である。不十分な情報をベースに行動しなければならないので、洞察力もまた必要不可欠である。スピードを重視し、絶えず新しい洞察力が生まれている企業は、高い競争優位性を持つ企業になる可能性がある。

本書にはすぐに役に立ち、必要に応じて利用できるアイデアが数多く盛り込まれている。読み進むうちに、画期的な戦略の基礎となる考えが浮かび上がってくるはずである。

不確実性の世界での哲学は「あるがままを受け止める」である。将来何が起こるかだれにもわからないならば、あなたの考え方も他の人の考え方となんら遜色がないはずである。未来を制するのはあなた自身かもしれない。