

合理性を 超えた先に イノベーションは 生まれる

あえて常識の枠を外す意思決定

Think Rationally and Act Unreasonably

コンサルタント・公認会計士 **金子智朗**

はじめに

私は会計を生業としている。物事を数字を通して分析的に見るのが仕事だ。しかも、元々は筋金入りの理系人間である。おそらく私は、相当合理的に物事を考えるタイプだと思う。

実際、物事にはすべて合理的な理由があると思っているから、何にでも理由を求めたくなる。あるときは夕食の献立を見て、「何で今日はこれなの？」と妻に聞いたこともある。さすがにそのときは、「夕食のおかずにも理由が必要なのね」と、妻に悲しそうに言われた。

そんな私だが、最近は何でも合理的に説明できるわけではないと思い始めた。きつかけは、うまくいっている企業とそうでない企業について感じたある疑問だ。パナソニック、シャープ、ソニーなどが相次ぎ大赤字に苦しむ一方で、サムスン、ゲーグル、アップルなどの企業は非常に元気で、イノベーションを起こしている。その違いは一体何なのか。パナソニックやシャープ、もしくはソニーだって、かつてはイノベーションを起こした企業だ。それが今、非常に苦戦しているのはなぜなのか。

いつもは合理的な意思決定の指南をしている私がこんなことを言っているのかわからないが、いろいろと分析をしてわかってきたことは、ビジネスは合理性だけでは成功しないということだ。特にイノベーションを引き起こしている企業は、合理性を超えていることこそが成功の理由にさえなっている。

イノベーションという言葉は一般的に科学技術の分野で使われることが多い。しかし、元々は新機軸とか革新という意味だ。革新というからには、単なる変化ではなく、非連続的ともいえる変化である。そのような非連続的な変化をもたらすためには、ビジネスモデルや仕事のやり方にもイノベーションが必要だ。

ところが、合理的な考え方は合理的であるがゆえに、常識を打ち破るような非連続的な変化はなかなか生み出せない。

もちろん、合理性を無視していいわけではない。また、非合理的なことをしたからといって即イノベーションを起こせるわけではない。

しかし、合理性を超えないことには、どうやらイノベーションはなかなか生まれられないようなのである。

「合理性を超える」ということに関しては、大なり小なり、すべての方に参考になるだろう。特に、現状に行き詰まりや閉塞感を感じている人にとっては、大いに参考になるのではないかと思う。

想定している読者は基本的にはマネジメント層だ。しかし、基本的にはどなたが読んでくださっても問題はない。むしろ、いろいろな方に読んでいただきたいと思っている。一見「自分には関係ない」と思えるような部分があるかもしれないが、そこは想像力を働かせながら読んで欲しい。想像力はそれだけでイノベーションの源泉だ。

本書は全部で4つの章から成っている。

「第1章 成功者は合理性を超える」では、大きく成功するためには合理性を超えることが必要であることを、定性的な話を中心にいろいろな面から述べている。全体の中での位置付けは、続く各章への導入部分と思ってもらえばいい。

「第2章 合理性を踏まえること、合理性を超えること」では、定量的な分析方法や意思決定方法の中から代表的なものをいくつか選び、経済合理的に意思決定するとはどういうことか、また、合理的と思われる各手法の落とし穴がどこにあるのかについて述べている。全体の中での位置付けは、経済合理的な分析手法に関するテクニカルな部分といえる。

「第3章 合理性を超えたケース、超えられなかったケース」では、実際の企業をいくつか取り上げ、合理性を超えたケースと超えられなかったケースについて考察を加えている。筆者の勝手な解釈を加えている部分も多分にあるが、その点はご了承いただきたい。全体の中での位置付けは、実際の企業の事例に基づくケーススタディだ。

「第4章 合理性をいかに超えるか」では、それまでの章を踏まえ、合理性を超えるためにはどうしたらいいかということについて、思いつくままに述べている。もちろん、合理性を超えるための絶対的な解もなければ、模範解答があるわけでもない。最終的には、読者の皆さんが皆さんなりの答えを自分で見つけて欲しい。

本書の出版にあたっては、多くの方のお話しや書籍を参考にさせて頂いている。

特に、益峰客戸関係管理有限公司（VCS）の董事長兼総経理である宋健名氏と、綜研化学有限公司董事・総経理の崔英氏のお二人には、貴重なご講演の内容を引用することを許可していただいた。この場を借りてお礼申しあげたい。

また、第3章のケーススタディをはじめとして、巻末に挙げた多くの書籍を参考または引用させていただいている。著者及び訳者の方にお礼を申しあげたい。私のつたない解釈や勝手な抜粋では十分に伝わらない部分もあるうかと思うので、関心のある方は、是非、巻末に挙げた参考文献をご覧ください。

最後に、本書の企画から出版に至るまでお世話になった、クロスメディア・パブリッシングの小早川幸一郎氏と同社のスタッフの方々に感謝する。

2013年7月

金子 智朗

目次

はじめに 3

第1章 成功者は合理性を超える

01 サムスン電子はなぜ強いのか 14

惨状を呈する国内家電メーカー／合理性が邪魔をする／今日の延長線上にイノベーションはない

02 人はワクワクすることが好き 23

なぜ宝くじを買うのか／合理的に考えたら外車は買えない／東京ドームのコンサートで思ったこと

03 日系中国企業2社の事例 29

理屈よりも心／VCS／中国反日デモで起きたことー綜研化学

04 合理的でないもの的重要性 38

直感を信じる／インテリジェント・エイヤー！／グローバルエリートが重視する義理人情／役員クラスはお礼の仕方も違う

05 それでも合理性は必要 45

合理性がなければ単なる無謀／不条理な世の中だからこそ／スーパーショットとまぐれの違い

第2章

合理性を踏まえること、 合理性を超えること

- 06 平均の落とし穴 53
単純にしてわかりやすい平均値／平均は誰にもヒットしない／平均的であることは面白くない
- 07 デイジジョン・ツリーはいかにも合理的だが 59
不確実性下での意思決定／デイジジョンツリー／大成功はできない
- 08 配賦は政策的であつて構わない 67
合理的な配賦方法としてのABC／従来の方法とABCではまったく異なる結果に／ABCにおける合理性の意味／配賦は政策的であつても構わない
- 09 合理的な意思決定よりも現実を変える意志 74
外注の意思決定／社長はうれしくも何ともない
- 10 限界利益がプラスならやるべきなのか 81
原価割れでも受注すべきか／答えは変わりうる
- 11 利益で投資が評価できるか 85
投資をどう評価するか？／利益は事実の断片／利益は平均的情報
- 12 NPV法ではリスクを取りにくい 90
平均値発想からダイナミックな発想へ／合理的ゆえにリスクが取れない／だからベンチャー・キャピタルは成功しない／ポートフォリオで考えるべき

- 13 フリー・キャッシュフローはプラスでなければいけないのか 95
フリー・キャッシュフローとは／フリー・キャッシュフローはプラスが基本／オリエンタルランドはセオリをわかつてない？／攻め続けるトヨタ／カネを使わないところから富は生まれない
 - 14 合理的検討は言い訳づくり 101
ひとりなら理屈は要らない／組織的意思決定の弊害／内部統制もこの傾向を加速
- ## 第3章
- # 合理性を超えたケース、 超えられなかったケース

- 15 役員は反対だったホンダ・シティ 109
常識破りのスタイルで二世風靡／失われたDNA
- 16 財務体質の悪いアサヒがキリンを抜いた 114
長期的安全性が低いアサヒビール／安全性と積極性は表裏一体
- 17 経済合理性がまったくなかったヤマト運輸の宅急便 119
とても採算が合わない個人宅配／発想の転換が常識を打ち破る／役員全員が反対
- 18 物流の常識を変えたセブンイレブン 126
日本で独自に発展したセブンイレブン／ノウハウがまったく使えない／物流の常識を変えた小口配送

- 19 常識の逆をいくパーク24 130
常に空きスペースのある駐車場が理想／あえて駐車ロットを減らす
- 20 経営破綻したJALと今後の期待 134
合理性を踏まえず破綻／合理性を超えようとしている再建後のJAL
- 21 トヨタ生産方式も元は非常識だった 138
「基本がわかっていない」と言われたトヨタ／いくつもの常識を打ち破る／
合理性には時代の前提がある
- 22 中国で苦戦するトヨタ 144
在庫管理に圧倒的な強みを持つトヨタ／中国で苦戦するトヨタ
- 23 倒産は時間の問題と言われたアマゾン 150
赤字続きだったネットビジネスの雄／赤字の原因は物流センターへの投資
- 24 「成功しない」と烙印を押された楽天 155
ネットショッピングは成功しない／原動力となった熱き「思い」
- 25 昔のソニーと今のソニー 161
モルモットと呼ばれたソニー／役員会が猛反対したウォークマン／iPodに惨敗
- 26 無謀とも思える投資を繰り返すソフトバンク 167
イーアクセスの買収／10日後に米プリントネクステルの買収を発表／今に始まったことではない
- 27 すべてが非合理的ともいえるアップル 172
現実歪曲フィールド／西洋的合理性を嫌ったスティーブ・ジョブズ／日本では経営者になれない

- 28 利益を追求していないグーグル 179
経済合理性のないサービスばかり／細分化して損益を管理しない／生態系モデル

第4章 合理性をいかに超えるか

- 29 リーダーシップのありかた 187
創業者には敵わない／実証分析は物語る／特定の個人に依存する危うさ／
新たなリーダーシップのあり方／アメーバ経営の本質も「自律」／
フィロソフィは生き続けるか
- 30 合理性を踏まえる 201
合理性を超えることと無謀は違う／本人にとっては合理的
- 31 効率性ばかりを追わない 205
効率性は競争力につながるか／誰にとっての効率性か
- 32 利益が出ない事業を許容する 208
セグメント別損益計算のワナ／利益責任を問わない強み／スカンクワークス／
組織を切り離す／財務的成果を担当者に求めない／投資の評価も要注意／
だから成果主義もおかしくなる
- 33 日本らしさを活かす 219
日本人が持つ助け合いの心／曖昧であることの強み／だからすり合わせ技術に強い／
真の国際化とは

34 多様性を認める

228

ジョブズのような人間を受け入れられるか／女性の活用／若者の活用

35 教育の重要性

235

重要なカギを握る教育／もっと「考えさせる教育」を／答え教えて症候群／
お受験に疑問を呈す／定の学力は絶対的に必要／数学が要らないって誰が言った？
文系理系を明確に分けすぎない／学力重視の入試の何が悪いのか／
想像力を働かせて考えて欲しい

36 働き方にもイノベーションを

253

働き方が変わらないと／ゲイケルの職場環境／シンプル・マネジメント／
組織的意思決定の限界／30代までの人材がカギを握る／悪平等の人事制度をやめる
株式会社のある方／会社で働くという働き方が問われている

参考文献

270