

# Breakthrough

●プロローグ●

**ブレークスルーできる企業と  
できない企業は  
どこが違うのか？**

## ●ブレイクスルーできるかどうかは紙一重

企業には大きな転換点がある。世界に冠たる企業はもちろん、知る人ぞ知る、街のあの店にも転換点は存在する。

私は、東大時代の学生ベンチャーから始めて、自分でいくつもの会社を立ち上げてきた。いくつかは成功を収め、いくつかは大失敗した。

誰でも知っている国民的プロダクトも育てた。年賀状ソフト筆王や電子マネーのウェブマネーなどである。

年商数百億円、一千億円といった会社もいくつか作った。

新しいソフトウェアの市場を作り上げるのにもかなり貢献したと思う。この本ももちろんDTP（デスクトップパブリッシング。パソコン上での編集、製版のこと）でできているが、実質的に世界最初のDTPソフトであるアルダスページメーカー（当時の製品名）を日本に紹介し普及させるのには貢献できたと信じている。

ページメーカーがなかったら、日本におけるDTPの普及はかなり遅れてしまっただろう。

海外とのジョイントベンチャーや、一部上場企業とのジョイントベンチャーを含め、立ち上げにかかわった会社は掛け値なしで一〇〇社以上にのぼる。

コンサルティング会社を始めてから早七年。その間にコンサルタントとしても一〇〇社以上のお手伝いをし、いろいろな会社がうまくいくところ、うまくいかなかったところ、それぞれの瞬間をたくさん目撃してきた。目撃者としてはぜひぶん数を見てきたほうだと思う。

簡単な質問をしてみたい。今ビジネスがうまくいっている会社は、すべて将来もうまくいくと言えるか？ 答えはもちろんノーである。

だが、長い間サラリーマンをやっている方たちの中には、「会社は永遠だ。うちは大企業だから潰れることはない。潰れそうな時には、国や銀行が助けてくれるだろう」といまだに信じている人がいる。

我が社は世界シェア一位だし、技術レベルも高い。同業他社の動きにもいつも目を配っている。今の方針で負けることは考えられない。このマーケットはこれからも拡大基調なので、安定して成長できるはずだ……。

しかし、不況下でたくさんさんの会社が潰れているのが現在の状況であり、二〇〇八年には、リーマンブラザーズをはじめ、世界に名だたる大企業が潰れてしまった。

それでもまだ自分の会社だけは別だと考えている、あるいはそう信じたいと思っている人が多い。これも人情なのか。

ちょっと考えてみてほしい。自分の通勤、あるいは通学路で、何年も何十年も同じ看板のもとで仕事を続けている店ほどのくらいあるだろうか？

五年の単位で考えてみても、シャッターを閉じてしまった店とか、看板が変わって代替わりしてしまった店のほうが多いはずである。あのビルの二階は何度も同じような居酒屋が入れ替わって、しょっちゅう看板が変わっている、なんて話はざらである。

自分の友だち関係でも考えてみてほしい。友だちのやっている店がつぶれたとか、友だちの旦那の会社が倒産したとか、そんな話は今や普通のことなのである。

気がつくとも、あいさつもなしにマンションから隣人が消えていることもある。

そこまではいなくても、業績不振の会社は世の中には山ほどある。

業績が悪くて、ポーンナスが出せない会社。毎年売り上げが減って、リストラせざるをえないようになった会社。こういったことは何も珍しい話ではなく、周りで日常的に起こっていることなのである。

その一方で、ほんのひと握りながら、突然のように生まれ変わり業績が良くなったり、誰もが驚くほど鮮やかに新マーケットを築き上げるなど、現状を「ブレイクスルー」し、大きく飛躍する企業がある。

いったい、ブレイクスルーを迎えられる企業と迎えられない企業は何が違うのか？ 何がブレイクスルーになって、何がならないのか？

私は仕事柄、そのようなことを常に考えているのだが、ある時、そうした視点で企業の歴史を見直し、あの時が「ブレイクスルーの瞬間」であったのだとひとも解いてみることで、見えてくる

ものがあるのではないかと思うようになった。

一つの企業にとつての、ルビコンを渡る瞬間、桶狭間の瞬間、赤壁の戦いの瞬間をいくつか取り出し、考察を加えることは価値があることではないか、今後への何らかのヒントが得られるのではないか。得られるものがあるなら、それを見てみたい。

そう考えて、いくつかの企業の、ブレイクスルーの瞬間を短い読み物にし、オムニバスに並べたのが本書である。

会社が、優れたビジョンのもとに、ブレイクスルーの瞬間を迎えることができるかできないかは紙一重だ。

本書では、まさに、その瞬間にスポットを当てることにした。

## ●ビジネスは、複雑系の世界

街の電器屋さんが、日本最大の家電量販チェーンへ。

街の洋装店が日本の、世界のスーパーマーケットへ。

街のバイク屋が世界有数の自動車メーカーへ。

それぞれ、ヤマダ電機、イトーヨーカドー、本田技研のことだ。

その会社がブレイクスルーを起こせる会社か起こせない会社かは、見た目では分からない。ヤマダ電機は隣の電器屋とどこが違ったのであろうか？

毎日、同じような店で、同じような時間に店を開け、同じような商品売り、片方は売上減少で、家族が食べていくのも危うい。もう片方は、毎年成長を重ね、数百店規模の家電量販チェーン店に。

何がどう違ったのだろうか？ 努力が違ったのか？ そもそも経営者の才能が違ったのであるか？

二〇〇〇年ごろには雨後のタケノコのように多くのITビジネスがスタートを切り、IT企業上場ブーム、いわゆるITバブルを迎えた。

しかし、誰もが目撃者となったように、そこにはすぐに消えてしまった大多数の会社たちと、日本有数の大企業に成長していった企業群があった。両者はいったい何が違ったのか？

多くの書物や雑誌がその違いを論じている。真実は分からない。ほとんど違わないように見える。けれど、よく観察すると、わずかな違いではあるが明確に違う行動に出ていることを発見することがある。

あるいは、左右どちらの道を選ぶか、理由さえ外からではよく分からないような選択を行い、それが結果を全く違うものに分けてしまうことがある。

当事者がその選択が最良であると気づいて行った場合もあれば、ひよっとしたらそれだけが唯

一の選択肢に思えて選んでしまったケースもあるかもしれない。

計算しつくされた選択が、結果として間違っていたという場合もあるし、偶然の選択が素晴らしい結果をもたらすこともあるのだ。

世の中に出版されているビジネス本には、世界は単純で、ああしてこうすると答えが見出せるというように、ビジネスをまるで受験問題のように単純化して書いたものが多い。自分たちの考え方が当てはまる例ばかりを選んで、フレームワークを提供し、あたかも答えを見出す方程式があるように説明する。

しかし、それは間違いである。

もし、ビジネスにおいてそんな簡単に答えを見出せる必勝法があれば、誰もがそれを採用しての勝負となり、必勝法はすぐに必勝法でなくなってしまう。

それどころか、世の中には「複雑系」で構成されていて、いわゆる「バタフライ効果」、ブラジルで蝶が羽ばたけばテキサスでトルネードが起きる世界なのである。

極端に言えば、同じ商品を扱う企業であっても、一社ではそれを少しだけ早く発売したため世の中に全く受け入れられず、そのために会社はつぶれ、もう一社は同じ商品を少し遅く発売しただけでベストセラーになり、大きく成長して株式公開できるといのが企業の競争の構造なのである。

つまり、わずかなタイミングの差が生死を分けたりする。しかも、そのタイミングの差が偶然

もたらされたりするのだ。

本書でも取り上げているが、一九九八年に発売された電子マネーのウェブマネーは、発売がもう少し早かったら（例えばもう一年早かったら）、いくら普及に頑張ったとしても誰にも使われることなく、資金もそのうち欠乏し、ビジネスからフェードアウトするしかなかったかもしれない。

なぜなら、発売当時はまだ、ウェブマネーが普及するためのインフラとも言えるブロードバンド環境が十分に整っていなかったからだ。

しかし現実には、ウェブマネー社と全く関係のないところでソフトバンクが全力を挙げてADSL（Yahoo!BB）の普及に努め、その結果、日本でのブロードバンドの普及が二、三年早まった。そのおかげでウェブマネーが普及するのも二、三年早まったのである。

これはまさにバタフライ効果（風が吹けば桶屋が儲かる、あるいは、ブラジルで蝶が羽ばたけばテキサスでトルネードが起きる）で、ソフトバンクが頑張ることによって、結果ウェブマネーも早期に普及することができたのだ。

つまり、いつビジネスをスタートするかを決めたときに、ウェブマネーにとってのひとつの「ブレイクスルーの瞬間」だったのである。

ウェブマネーのビジネスがスタートした時点ではソフトバンクの行動など予想もできなかったし、そのころはソフトバンク自身、自分たちがADSLを普及させる役目を担うとは想像もして



いなかっただろう。

## ●大局観を持ってビジネスを見る

各社の「ブレイクスルーの瞬間」から読み取ってほしいのは、あたかもプロの将棋指しが盤面を読むがごとく、ビジネスを大きく全体として見る大局観である。ビジネスを感覚として見ている目である。「ビジネス将棋指しの目」という言い方をしてもいいかもしれない。

プロの将棋指し、つまりプロ棋士というのは、アマチュアより早く何十手も読み切れるだけではなく（つまり、コンピュータのように詰将棋がうまいだけではなく）、大局観を持って将棋盤面全体を見ることができ、今どちらがどのように優勢か劣勢か判断することができる。これは囲碁でも一緒だ。

だからこそ、厳しい状況を打破する、アマチュアが考えつかないところでもない一手を考えつく。プロ棋士は、盤面の一部だけを見て、その駒が何手先でどうなるかを考えているのではなく、「大局観」を使って、大きな流れを変える一手を打ち込むのだ。

ビジネスにおける選択は、このことに非常によく似ている。本物のプロの経営者は、大局観を持って、普通の人には分からない一手をビジネスシーンにおいて打ち出すのである。

ビジネスのこと全体を、あるいは、ある会社がどう動くか、その結果どうなるか、あの競合会社との戦いに勝てるのか、といったことを予測するのは非常に難しい。むしろ不可能に近い。しかし、ビジネス将棋指しは、現実が高い確率でそれをやり遂げてしまうのである。

先ほどの bataフライ効果の話を思い出してほしい。

不確実な要因により、結果が予想不可能に変わっていく天気は bataフライ効果そのものと言える。しかし、大局観を持ったベテランの気象予報士なら、天気図をちらっと眺めるだけで、明日の天気予報をするだろう。明日は確実に雨だろうと。

ところが、精密であるはずのコンピュータは、無数のデータをもらっても明日の天気にとんちんかな予報を出す。

つまり、入ってくる情報の量や精密さが増しても、天気図を全体として捉える大局観がなければ、bataフライ効果そのものである天気予報にはあまり役に立たないのである。

そこで重要なのは、優れた気象予報士のように少ない情報で、例えば天気図を見ただけで明日の天気を言い当ててしまうパターン認識力。つまり、大局観がものを言うのだ。

漁師が、風の方向と雲の動きをみるだけで明日の天気を言い当てるのは、まさにパターン認識のたまものである。

コンピュータがいくら頑張って計算しても、ちっとも天気予報は当たらないが、慣れた予報官

なら一瞬で天気を読む。痛快な話ではないか。

ビジネスシーンにおいても、重要なのはこの大局観ではないかと思う。

大局観についての詳しい話は別の機会に譲るが、大局観があると、「ああ、このビール会社とあのビール会社の戦いは、自動車業界のあの会社間の戦いに似ている。だからこの戦いなら、きっとこちらが勝つだろう」といったことが分かるようになってくる。

私は職業柄、一〇分しか説明を受けないニュービジネスの評価を迫られることがよくあるが、これができるのも、一流の将棋指しが一瞬で盤面を評価でき、百人指し（一人で同時に百人の相手と対局すること）ができるのと似ている。

一つの企業が、どのような転換点を経て、そこからどのように変わっていったのかを見ていくことは、ビジネスの大局観を持つための、そして、よりよいビジネス将棋指しになるための非常によい訓練となる。

それは将棋の棋譜の研究と同じである。もし、その一手がなかったらどうなったかも想像してみてほしい。

そして、この一手をぜひ、感じ取ってほしい。

## ● ジョブズが打った偉大なる「一手」

本編に入る前に、いくつかの事例を具体的に考えてみよう。

アップルは、八〇年代には有力なパソコンメーカーであったが、九〇年代に入ると、アップル一社対多数のWindows陣営という競争の構図に陥り、非常に苦戦する。

だが、二〇一一年の今でも、アップル以外のパソコンメーカーが非常に利益を出しにくい状況にあることを見ると、二〇〇一年にiPodの発売によってステイブ・ジョブズ氏が打った、ブレイクスルーを生む一手がやはり光る。

まさにこの一手、誰も想像しえない一手であった。しかも発表直後は、ライバルから過小評価さえされている。

ハードディスク内蔵のデジタル音楽プレイヤー自体は当時すでに存在していたが、アップルの常で、非常にスマートなインターフェースとデザインを持ったiPod、それに向けてリーズナブルな値段で著作権のはっきりした（当時のデジタル音楽プレイヤーでかかる音楽のほとんどは違法で配信された音楽か、違法にCDからダビングされたものだった）音楽を販売するiTunes Store、文字どおり誰でも操作できるiTunesというパソコン用音楽管理ソフトという組み合わせは、群雄割拠の観のあったデジタル音楽プレイヤー市場をあっという間に席卷

した。

その競合相手には、このデジタル音楽プレーヤーを含む携帯音楽プレーヤー市場の創造者である巨人ソニーまで含んでいる。

このビジネスモデルがいかに優れているかの分析は本編のアップルの章に譲るが、それまでのデジタル音楽プレーヤーは、違法に音楽を聴くための、ちゃちなものに過ぎなかった。それがiPodが登場したことによって、正規品の音楽をお金を出してデジタルプレーヤーで聞くライフスタイルが新たに生まれ、疲弊しきっていた音楽市場は、音楽配信によって今一度、活性化することになるのである。

考えてみてほしい。アップルはただのパソコンメーカーである。しかし、いつまで経ってもパソコンメーカー間の競争は激しくなるばかりで、利益が上がらない。だからといって、そこで「音楽配信のビジネスを始める。そのために、新たなデジタルプレーヤーを発売する」などということを普通考えつくであらうか？

当時まだ、音楽配信のマーケットは事実上ゼロで、特に音楽関係者の中にはこれに反対する向きが多かった。あなたなら、自社の命運をかけたビジネスをこんな不安要素の多い未来マーケットに置くだろうか？

ご存じのように、結果、音楽関連ビジネスはアップルの全ビジネスのかなりの割合を占めるようになり、後のiPhoneに発展し、アップルは再度ITの先端企業のポジションを獲得、株

式時価総額でグーグルさえも上回った（最近ではマイクロソフトさえも）。

もしあの時、あんなにうまく音楽市場（もちろん今の iPhone は音楽以外の市場もたくさん取り込んでおり、むしろクラウドビューワーといったほうが正しいだろう）に参入しなかったら、今のアップルはいわゆる「しょぼい」会社になってしまっていたのではないだろうか？

iPod、iPhone ラインの発展で、アップルのパソコンである Macintosh (Mac) もイメージを回復し、競争力を増して現在のアップルの繁栄に至る。

この、iPod の発売の瞬間こそが、アップルの「ブレイクスルーの瞬間」だったのである。偉大なるかな、我らが神「ステイプ・ジョブズ」！

### ●シエラ六〇%対一〇%からの逆転

次にアサヒビールのスーパードライについて考えてみよう。

スーパードライは一九八七年に発売された。一九八七年と言えば、今から考えるとバブルの真っ只中である。

この話には二つのブレイクスルーが登場する。

今の若い方にはご存じない方も多いと思うが、スーパードライが登場するまで、日本のビール

市場は長くキリンビールの寡占状態が続いていた。

シエアで見るとキリンビールが六〇%台、サッポロビール二〇%台、その中でアサヒは一〇%前後とメジャー三社の中で最弱の位置づけで何十年もシエアが固定していた。当時は発泡酒も第三のビールもなく、純粹にビール同士の競争であった。

そうしたこう着状態の中、アサヒ劣勢のマーケットに満を持して発売されたのが、アサヒスーパードライであった。

今までのビールより辛口でアルコール分が多く、キレがあるというのが売りである。かつての売れ筋ビールの名を捨て、旨いとかコクがあるとかいう既存の価値観を捨て、全く別の評価基準で勝負に出たのだ。いわゆるブルーオーシャン戦略である。

ボトルに張られるラベルも、それ以前のビールのイメージとは全く変えて銀色とし、そこに赤で「DRY」の文字を強調した。

私はよく覚えていますが、他のビール会社がすべてラベルを銀色にして追随し、いわゆるドライビール戦争なるものが勃発した。店頭には銀色のラベルのビールだけでも一〇種類以上が並び、味はどの会社もドライを狙ったものばかりで代わり映えしなかった。当時は日本人の甘味離れもあり、マーケットは同じようなビールであふれかえった。

同じ価値観で戦うなら、もちろん本家が強い。私見であるが、味も圧倒的に他社より良かったと思う。たった一つのプロダクトで、何とアサヒは、キリンとトップを競うところまでシエアを

アップさせることとなった。

もちろん、王者キリンも黙ってはいない。対抗策に出た。

それまで、キリンもドライビールで対抗しようとしていたように見えたが、スーパードライへの危機感から、いよいよ本命の対抗策が講じられることになる。「一番搾り」の投入である。

それまでキリンは「ラガービール」一本で帝国を築いてきたのだが、世代交代もやむなしとみて次世代エースの大本命を投入したわけだ。

だがここで、キリンは大きなミスをする。黙って一番搾りだけに注力して、広告等の資源を集中すればよかったものを、固定ファンの多かった主力のラガービール（熱処理型）の廃止を決めたのだ。

それでもここまでなら、キリンの営業力をもってすればトップを死守できたかもしれない。新しいキリンの顔は一番搾りなんですよ、と。

けれど、ここで再度キリンがぶれてしまう。クラシックラガーとして熱処理型の旧ラガービールを再登場させてしまったのである。

敵のミスをアサヒは見逃さない。

もともとスーパードライにかけるしかないアサヒは、キリンが一番搾りとラガービールの間で混乱している間に営業攻勢をかけ、ついにビール市場のトップに立った。

シェア六〇%対一〇%からの逆転である。



## ●奇跡の瞬間を生んだもの

アサヒビールの二つのブレイクスルーとは、一つはもちろん、スーパードライの研究開発（新技術が多数投入されている）、発売である。それはブームと言っているほどマーケットに好意的に受け入れられた。

もう一つは、キリンの混乱に乗じた営業攻勢である。これは天の利かもしれない。客観的に見て、もし、キリンが戦略的ミスを犯さなかったならば、アサヒがトップに立つのは難しかっただろう。

しかし、アサヒは敵のミスを見逃さず、果敢に攻め、敵を討った。これぞ、桶狭間における織田信長対今川義元のようにではないか。

一〇%しかシェアを持っていない会社が、シェア六〇%以上の巨人を討つ。

こんなことが、通常の戦いの中で（同じ商品売っていて）どうして可能だったのだろうか？ 奇跡、偉業としか言えない。

アサヒにとってそれは、まさに「ブレイクスルーの瞬間」であり、奇跡の瞬間であった。弱者が圧倒的強者に勝ったのだ。

極端に言えば、普段は普通にしても、ブレイクスルーさえ起こせばビジネスに勝てるので

はないか——そんな錯覚さえ起こさせる、鮮やかなブレイクスルーであった。

アップルの場合は単に新しいマーケットを取り込んだだけでなく、それ以前に存在しなかったマーケットを創造し、それを取り込んだ。

Macに音楽、コンテンツドックとしての新しい役目を与え、生き返らせた。

世界初の（おそらく）クラウドビューワーとしての端末iPhoneを発売し、未来のクラウドコンピュータ時代の一役を担える立場となった。

スーパードライの場合はピンポイントで、人々の嗜好の変化を捕らえ、旧ビールと新ビールというような境界を作り出し（パラダイムシフト、あるいはブルーオーシャン戦略）、自らが覇者となった。そのうえで、敵の失態を見逃さず、果敢に攻め込み、地位を盤石のものとした。

あなたが意思決定者だったなら、担当者だったなら、同じような大胆な手段が打ち出せたであろうか？

### ●常識の枠をはずして考える

企業が起こすブレイクスルーのその起こし方に、決定的な法則性はないと思う。ただ、いくつ

かの共通点はあるだろう。

以下はいずれもこれから本編で紹介する話だが、「よりよい技術の採用をやめろ」とスタッフに命じたNASAアポロ計画のフォン・ブラウン、音楽配信市場は儲からないというのが常識であったのに、音楽関係者の忠告を無視してあえて進出したアップルのスティーブ・ジョブズ、ASLで巨人NTTと勝負したソフトバンクの孫正義。

彼らの行動を見ると、行動そのものは無謀に見える。つまり常識感覚を逆なでしているように見えるのである。

あなたが孫正義だったら、NTTと真っ向勝負するだろうか？ 私ならしない。NTTと共同歩調をとって、両者得をするほうを選んだだろう。なぜなら、NTTは正面衝突するには強力すぎるから。

なぜ、彼らは、そちらの道を選んだのか？

理由は簡単で、常識の枠をはずして考えれば、そちらのほうが正しく思えたからである。つまり、幅広い範囲を、常識にとらわれずに偏見なく考えれば、彼らの考えは正しかったのである。

彼らは、ケタ違いの大局観を持っていたのだ。

もし、自分がその戦いに参戦したら…。ゲームのように、その意思決定を下した人物と同じ視点で考えながら本書を読んでみてほしい。

ざりざりまで追いつめられながら、なお常識さえ捨てて。