

イノベーションと企業家精神の原理・原則

イノベーションの原則

- ・ イノベーションを行おうとしない企業は歳をとり衰弱していく。
- ・ イノベーションと企業家精神にとって障害となっている「成功している事業は何か？」

企業家原理

P214公的機関の企業家原理

- ① 明確な目的を持っているか？自分たちは何をしようとしているのか？なぜ存在しているのか？ Y・N
- ② 実現可能な目標をもっているか？⇒実現が不可能であってはならない。 Y・N
⇒目標は、最大ではなく最適の水準をもって規定することができる。そうして「達成した」ということができる。
- ③ いかに努力しても達成できない目標はないか？⇒それは目標として間違っているとすべきである。 Y・N
⇒目標は空腹の根絶ではなく、飢餓の減少でなければならない。
- ④ 機会の追及を自らの活動に組み込んであるか？⇒変化を脅威としてではなく機会として見なければならぬ。 Y・N

イノベーションの条件

- 1 イノベーションを行うために、7つの機会を体系的に分析しているか？ Y・N
⇒分析は常に体系的に行わなければならない。機会を体系的に探さなければならない。
- 2 イノベーションを行うにあたっては、外に出て、顧客や利用者を見て、彼らの期待、価値、ニーズについて、知覚を持って知ろうと試みているか？ Y・N
⇒こうして、やがてこれを使うことになる人たちがそこに利益を見出すようになるには、何を考えなければならないかとの問いを発することができる。
- 3 イノベーションに成功するために、焦点を絞り単純なものにしているか？ Y・N
⇒一つのことに集中しなければならない。新しいものは必ず問題を生じる。複雑だと直すことも調整することもできない。具体的に用途を定めなければならない。具体的なニーズと成果に的を絞らなければならない。
- 4 イノベーションに成功するために、小さくスタートしているか？ Y・N
⇒大がかりな構想、産業に革命を起こそうとする計画はうまくいかない。限定された市場を対象とする小さな事業としてスタートしなければならない。
- 5 イノベーションに成功するために、最初からトップの座をねらっているか？ Y・N
⇒具体的な戦略としては、産業や市場において支配的な地位をねらうものから、プロセスや市場において小さなニッチを狙うものまでいろいろありうる。しかし企業家としての戦略は何らかの意味においてトップの座を担うものでなければならない。さもなければ競争相手に機会を与えるだけに終わる。
- ① 懲りすぎではない、懲りすぎでないか？⇒凝りすぎた場合ほとんど確実に失敗する。 Y・N
- ② 多角化してはならない、一度に多くのことを行おうとしてないか？ Y・N
⇒イノベーションにはエネルギーの集中が不可欠である。
- ③ イノベーションを未来のために行ってはならない。成果は現時点で直ちに利用できるか？ Y・N
(例) 医薬品の研究開発では10年を要することも珍しくない。しかし今日医療上のニーズが存在していない医薬品の研究開発に着手する製薬会社はない。

イノベーションを成功させる3つの条件

- ① イノベーションは集中でなければならない。何について集中しているか？イノベーションには勤勉さと持続性、それに献身を必要とする。(例) エジソンでさえ電気の分野でしか働かなかった。
- ② イノベーションは強みを基盤としなければならない。自分たちに最も適した機会はどれか？自分たちの組織に適した機会はどれか？自分たちが得意とし実績のある能力を生かしてくれる機会はどれか？
⇒イノベーションに機会は、それを行おうとする者にとって重要であって意味がなければならない。さもなければ、忍耐強さを必要としかつ欲求不満を伴う厳しいイノベーションの仕事はできない。
- ③ イノベーションは経済や社会を変えなければならない。消費者の行動にどのような変化をもたらすか？働き方や生産の仕方にどのような変化をもたらすか？

イノベーションのリスクと成功

- ・ イノベーションに成功する者は保守的か？⇒YES.彼らはリスク志向ではない。機会志向である。 Y・N
- ・ イノベーションを行わない方がよいか？ ⇒NO,あらゆる活動にリスクが伴う。ただ昨日を守ること。イノベーションを行わないことの方が、明日をつくることよりも大きなリスクを伴う。 Y・N
- ・ 成功するイノベーションとは？⇒どこまでリスクを明らかにし小さくできるかによって、成功の度合いが決まる。どこまでイノベーションの機会を体系的に分析し、的を絞り、利用したかによって決まる。
「リスクは何か？リスクの大きさはどの程度か？」

イノベーションに成功する企業家

- ・ イノベーションに成功するために、発明しつづけ、何でも試し、“そのうち成功する”と言うべきか？ Y・N
⇒ 手直しは一度限りとしなければならない。最初の手直しがうまくいかなかったとき、「どこが悪いか今度わかった」と訴えてきても無情に却下しなければならない。【創造する経営者P70】
⇒ 「一度で成功しなければ、一度だけやり直せ。そして次は、ほかのことをせよ」の方が正しい。
あらゆる新製品について、期待に応えるべき期限を設定しなければならない。その期限は大きな前進があった場合のみ延長することとしなければならない。期限の延長後、期待に応えられなければ再度の延長を行ってはならない。【創造する経営者P77】
「期待に応えるべき期限をいつに設定しているか？」

企業家精神の4つの条件

- 1) イノベーションを受け入れ、変化を脅威でなく機会とみなす組織をつくりあげているか？ Y・N
- 2) イノベーションの成果を体系的に評価しようとしているか？ Y・N
- 3) 組織、人事、報酬について特別の措置を講じているか？ Y・N
- 4) 行ってはならないことを知っているか？ Y・N

企業家精神にとってのタブー

- 1) 管理的な部門と企業家的な部門を一緒にしていないか？ Y・N
⇒ 既存の事業の運営、利用、最適化を担当している人たちにイノベーションを任せてはならない。
「イノベーションを誰に任せるか？」
- 2) 大企業の多くがベンチャーと合併事業を組んでいるが、成功したものはあまりない。
ベンチャーを買収することによって企業家的になろうとしていないか？ Y・N
⇒ 買収された側のトップマネジメントが長くとどまることはほとんどありえない。
「財務的手段を用いてイノベーションを起こそうとしていないか？」 Y・N
- 3) イノベーションを多角化で起こそうとしていないか？ Y・N
⇒ いかなる組織であろうと、得意とする分野以外でイノベーションを起こそうとしても成功することはない。多角化は市場や技術について既存の事業との共通性がない限り、うまくいかない。
「イノベーションは既存の事業とどのような共通性があるか？それは技術か、市場か？」
- 4) イノベーションを自らが理解しているところで、行おうとしているか？ Y・N
⇒ 既存の企業がイノベーションを行うことができるのは、市場や技術について卓越した能力をもつ分野である。
「イノベーションは自らがどの程度理解しているところか？その事業に精通しているか？」 Y・N

成長産業、ハイテク産業に投資すべきか？

- ・ 「成長産業は投資対象としての的確であるか？」 Y・N
⇒ 不適格である。参入した者はみな成功するかに見える。その結果さらに多くの新規参入者が現れる。間もなく過密になり、ふるい落としが不可避となる。そのうち3つか4つだけが、数十年にわたって業界リーダーの地位に就く。
- ・ 新しい知識に基づくイノベーションやハイテクによるイノベーションでは、まず数年にわたる開放期が始まり、興奮と乱立が見られ脚光が当てられる。
- ・ 開放期の5年後には整理期が始まりわずかだけが生き残る。そして整理期は必ずくる。整理期は開放期が終わるとともに始まる。きわめて多くがこの整理期を生き延びることができない。