

① 事業の定義、目標、戦略を考える役割

イノベーションの計画

- 1) 企業家は変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。これが企業家及び企業家精神の定義である
予期せぬことこそ最高のイノベーションのチャンスである。
- 2) イノベーションとは、顧客に対しより大きな利益をもたらす、社会に対しより大きな富の増殖能力、より大きな価値、より大きな満足を生み出すことである。
- 3) 企業は客のニーズを変えることによって対価を得るのではない。
企業は客のニーズを満足させることによって対価を得る。
- 4) 経済活動の本質は現在の資源を将来の期待のために使うこと、すなわち不確実性とリスクにある。
- 5) 意思決定の本質は不確実性にある。確実性を必要とする人は、企業家には向かない。
意思決定を行うことのできる人ならば、学ぶことによって、企業家となることができる。企業家精神とは気質ではなく行動である。その基礎となるものは、勘ではなく、原理であり、方法である。

【注意すること】

- ・ 既存の企業が企業家精神を発揮するために、自らの製品とサービスが競争相手によって陳腐化させられるのを待たず、自ら進んで陳腐化させているか？ Y・N
- ・ 過去の成功や失敗、惜しくも失敗したものを廃棄しない限り不可能であることを理解しているか？ Y・N
- ・ イノベーションに挑戦できる最高の人材を自由にしてあるか、資金を投入できるようにしてあるか？ Y・N
- ・ 今日とは違う明日をつくり出す製品、サービス、プロセス、技術のために、今日仕事をしているか？ Y・N
- ・ イノベーションに確実性はない。失敗の可能性は大きく、遅れる可能性はさらに大きいことを理解しているか？⇒ 確実にいえることは、最後の段階になって必ず問題や遅れが出るということである。 Y・N
- ・ イノベーションを日常的な仕事のひとつとしているか？ Y・N

イノベーションの機会は何か？

- ①予期せぬ成功・失敗・予期せぬ出来事 _____
- ②ギャップの存在 価値観・プロセス・業績・認識 _____
- ③ニーズの存在 プロセス・労働力・知識 _____
- ④産業構造の変化 _____
- ⑤人口構造の変化 _____
- ⑥認識の変化 _____
- ⑦新しい知識の出現 _____

機会No	「見つけた機会は何か？」	「見つけた機会は何か？」	機会No

「何をするべきか？」	「何をするべきか？」

【組織的に廃棄するための会議】

第一段階 廃棄の制度化

- ・ すでに活力を失ったもの、陳腐化したもの生産的でなくなったものの廃棄を制度化する。
- ・ スタッフ活動、一つ一つの製品、工場、技術、市場、流通チャネルの継続の可否について定期的に判定しなければならない。

製品、市場、サービス、流通チャネル、戦略、プロセス(工程)、知識、スタッフ活動について、

見つけた機会に取り組む戦略のため、 ①どのような活動について廃棄を検討するか？	②すでに手がけていることで、 「もし、今日これを行っていなかったとしたら、改めて行おうとするか？」YES・NO ⇒「NO」であれば、廃棄する。 ③廃棄すべき活動に資源を浪費するのをやめるにはいかにすべきか？ ③廃棄が不可能な場合、どのようにしてこれ以上の労力をかけないようにするか？ ⇒「YES」であれば、 ③手直しする必要があるか？
--	---

見つけた機会は？ 取り組む戦略は？	
----------------------	--

	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

見つけた機会は？ 取り組む戦略は？	
----------------------	--

	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

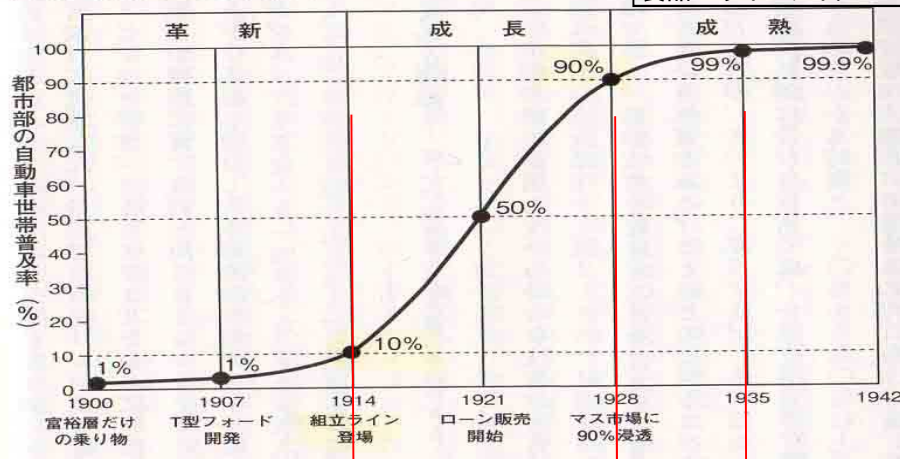
	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

	Y
	.
	N

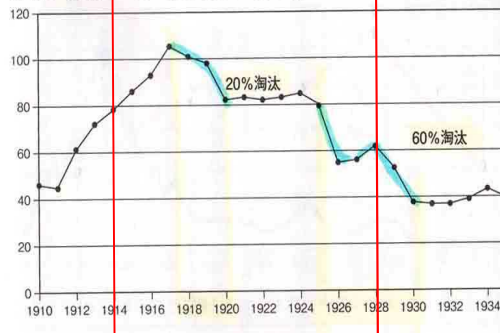
第二段階 ライフサイクル分析 参照【創造する経営者】

図2-8 自動車のS字曲線 (1900~1942年)



- ①現状はどの段階にあるか？
- ②あとどれだけの期間成長するか？
- ③あとどれだけの期間、市場にありつづけるか？
- ④いつ成熟し衰退していくか？
- ⑤どれくらいの速さで陳腐化するか？

図2-12 自動車メーカーの数 (1910~1935年)



製品のメーカー数

「何について分析するか？」

製品・サービス・市場・流通チャネル・工程・技術

①

②

③

④

⑤

「何について分析するか？」

製品・サービス・市場・流通チャネル・工程・技術

①

②

③

④

⑤

「何について分析するか？」

製品・サービス・市場・流通チャネル・工程・技術

①

②

③

④

⑤

「何について分析するか？」

製品・サービス・市場・流通チャネル・工程・技術

①

②

③

④

⑤

第三段階 イノベーションの必要度の把握。

<ul style="list-style-type: none"> 既存の事業にのみ限定して、最善を尽くしていった場合、「企業全体がやがてどのような状態になるか？」 	

第四段階 イノベーションの計画

<ul style="list-style-type: none"> ・ 「いかなるイノベーションを、いかなる領域において行うか？」 ・ 「いかなる成果を期待するか?」「イノベーションの目標をどのようなものとするか？」 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「いつまでに期待するか?」「イノベーションのための期間をどの程度見るべきか」 ・ 「いつ進捗状況を評価すべきか?」 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「予算はどれだけ必要とするか？」 	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「いかなる能力の人材をどれだけ必要とするか？実績のある人材を配置できるか？」 「今日、この仕事のために最高の部下のうち誰を任命するか？」 ・ 「資源の投入のタイミングは、いつが適切か？最初から人材と資金を大量に投入すべきか？それとも最初は担当者は一名とし、一人か二人の助手をつけるだけにすべきか？」 	<p>Y ・ N</p> <p>Y ・ N</p> <p>Y ・ N</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「必要な道具、資金、情報を与えたか？」 	<p>Y ・ N</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 「いつ規模を拡大するか?」「いつ、開発段階から利益をあげる事業に発展させるべきか？」 	

第五段階 イノベーションの原理と原則 【イノベーションの原理と原則】シート

<ul style="list-style-type: none"> ・ 「このイノベーションの計画は、イノベーションの原理と原則に適しているか？」 	<p>Y ・ N</p>