



【経営改革セミナー】

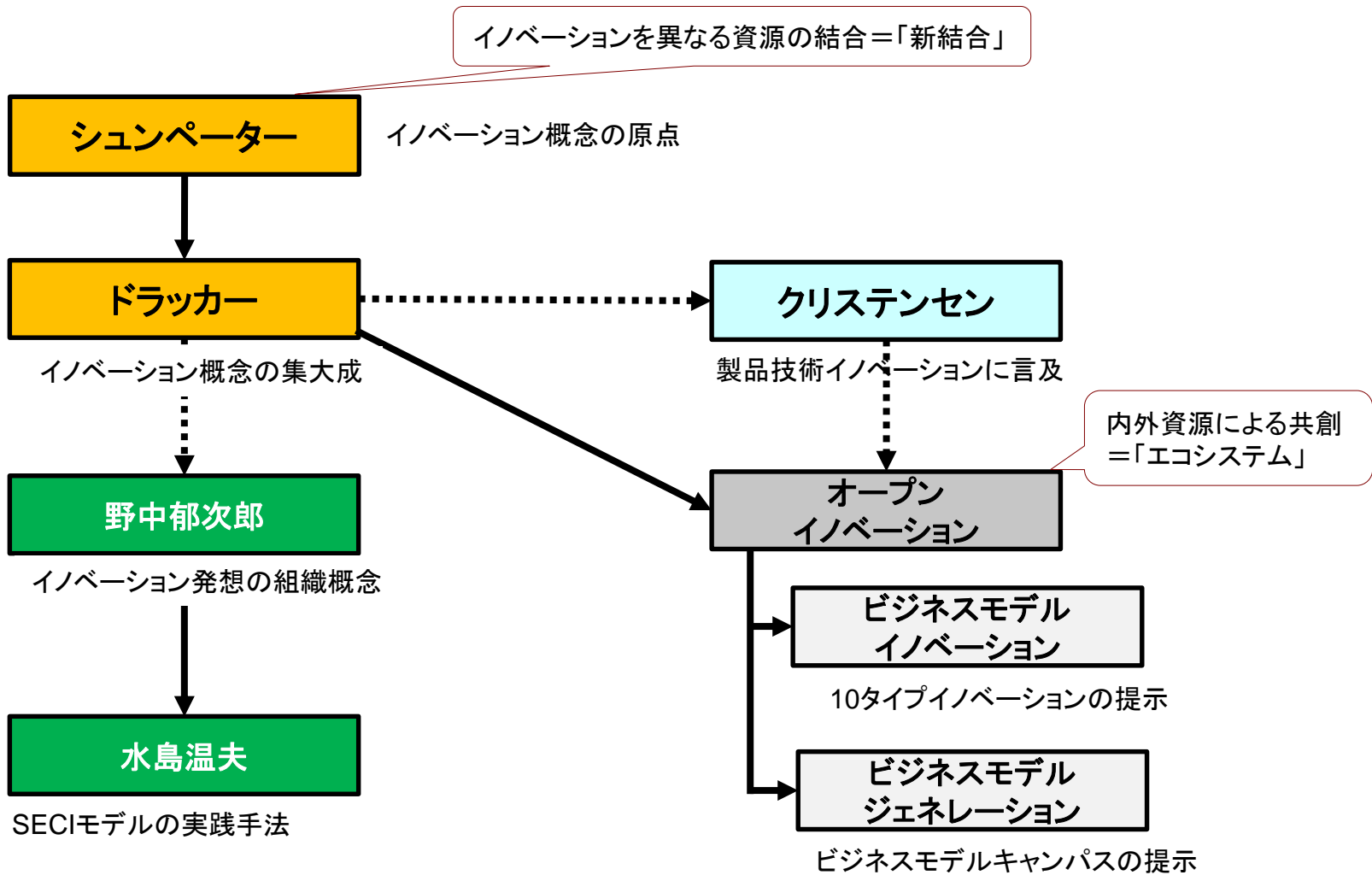
テーマ

「ドラッカーの言う7つのイノベーションの機会」

本日の内容は
弊社研修コース「イノベーションの主要な知見と戦略を知る」からの抜粋です。

提供： 情報戦略モデル研究所

イノベーションの主要知見の関係

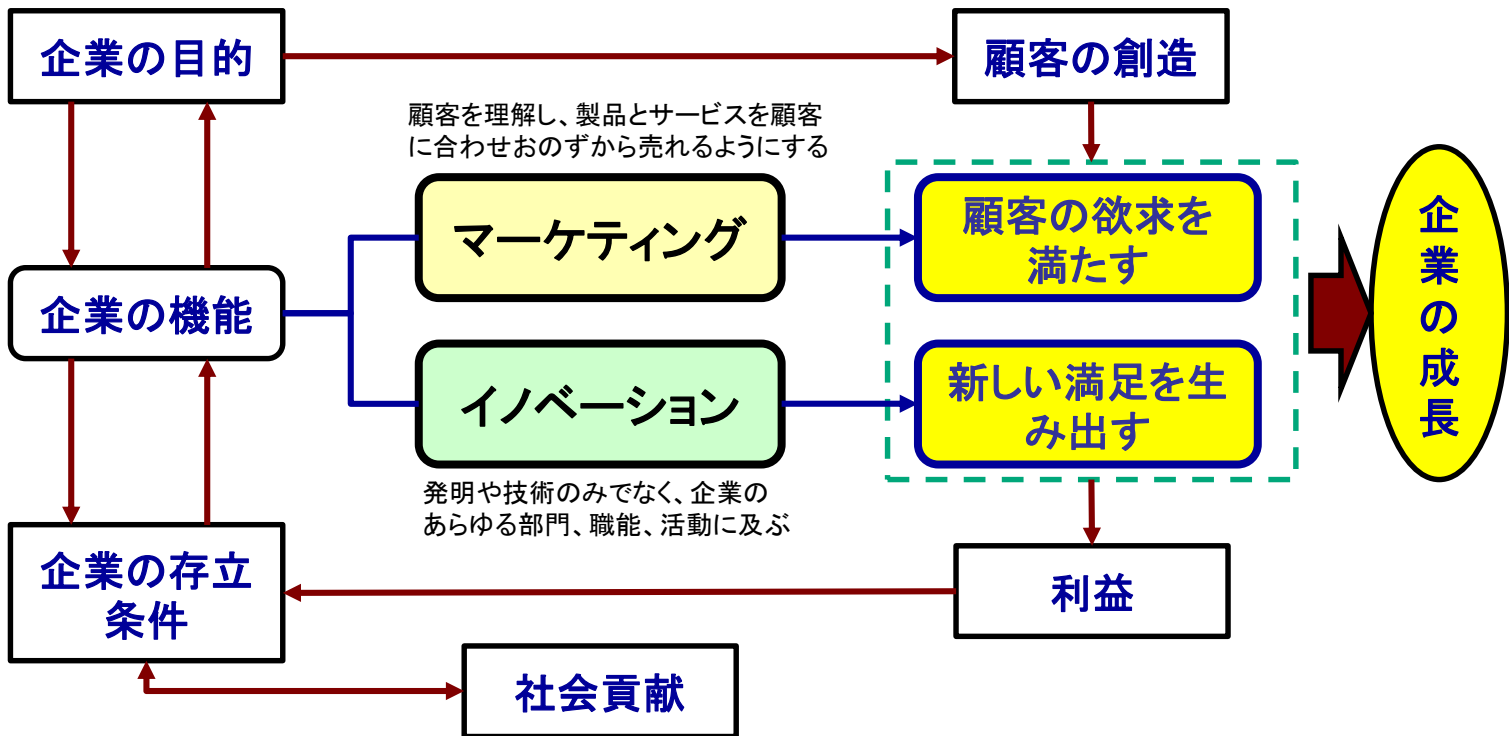


ポイント:イノベーション系譜の起点となる概念はドラッカーによって構築されている。

ドラッカーのイノベーションへの知見

◆ドラッカーの企業論

ドラッカーは、1974年著書「マネジメント」の中で「**企業とは何かを知るためには、企業の目的を考えねばならない。企業の目的の定義はただ一つしかない。『それは顧客を創造すること』**」である。そのために2つの基本的機能を持つ。「マーケティング」と「イノベーション」である。



ポイント:ドラッカーはイノベーションを発明や技術以上に経済的、社会的イノベーションへと広げた。

ドラッカーの「イノベーションの7つの機会」

イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探ることである。それらの変化が提供する
経済的、社会的イノベーションを体系的に分析することである。

1. イノベーションの7つの機会の事象

(1) 企業や公的機関の組織の内部、あるいは産業や社会部門の内部の事象

- ① **予期せぬことの生起**: 予期せぬ成功・失敗、予期せぬ出来事が起こる。
長く続いてきたものが正常であって、永久に続くべきものとする人間のスコトマ。
- ② **ギャップの存在**: 現実あるものと、かくあるべきものとのギャップがある。
業績ギャップ、認識ギャップ、価値観ギャップ、プロセスギャップの4つのギャップ。
- ③ **ニーズの存在**: 存在しないものに対する要求。プロセスニーズ、労働力ニーズ、知識ニーズがある。
- ④ **産業構造の変化**: 産業構造の変化をリーダー企業は軽視する。
市場を上回るある業界の急激な成長/トップ企業の市場認識が当たらなくなる/
大きな技術の合体がある/仕事の仕方が急激に変わる

(2) 企業や産業外部の事象

- ⑤ **人口構造の変化**: 人口構造(特に、年齢構成)の変化は、製品、購入者、購入量に大きな影響
- ⑥ **認識の変化**: 物の見方、感じ方、考え方の変化である。「半分入っている」から「半分空である」の認識変化。
- ⑦ **新しい知識の出現**: 発明、発見という知識に基づくイノベーション。王道だがリードタイムが長い。

出典:「イノベーションと企業家精神」 P.F.ドラッカー ダイアモンド社

ポイント: イノベーション機会の現象は7つの視点をもとに仮説を立てて体系的に分析する。

ドラッカーの「イノベーションの7つの機会」

(1) 予期せぬ成功と失敗を利用する

① 予期せぬ成功

これほどリスクが小さく苦勞の少ないイノベーションはない。しかるに予期せぬ成功はほとんど無視される。困ったことに存在さえ否定される。

★事例：ニューヨーク最大の百貨店メイシーの婦人服、1970年の鉄鋼メーカーの高炉への固執、自ら開発したことのないスイスの動物用医薬品世界の主導的メーカー、IBM汎用機(PC出現への対応)

★このイノベーションのスコトーマ

- ・マネジメントとして予期せぬ(意図しなかった)成功を認めることは容易ではない。むしろ腹が立つ。
- ・人間誰も長く続いてきたものが正常であって、永久に続くべきものと考える。
意思と異なる現象は一過性の現象か流行と捉えてしまう。
- ・予期せぬ成功に気づかないのは報告さえなされないことにある。

② 予期せぬ失敗

予期せぬ失敗は取り上げることを拒否されたり気づかれずにいることはない。しかし機会の兆候と受け止められることはほとんどない。予期せぬ失敗のほとんどは過失、貪欲、愚鈍、雷同、無能の結果であるが、慎重に計画し、設計し、実施したものが失敗したときには失敗そのものが機会の存在を教える。

★事例：ベビーブーマ世代に向けた価値観の変化を理解できなかった住宅販売会社の失敗(一生の住居として購入しない)、フォードのエドセルの失敗(所得階層分類からライフスタイル分類への変化)、テレビ出現後伸びた書籍売上(書店チェーンの出現へ:本を物の販売と捉える)

(2) ギャップの存在：現実あるものと、かくあるべきものとのギャップがある

①業績ギャップ

製品やサービスに対する需要が伸びている状況で業績が上がっていないならなんらかのギャップが存在していると判断することである。

★事例：鉄鋼業の高炉と電炉(市場)、GDP増大にも関わらず増大する医療サービスの費用負担比率(産業)

②認識ギャップ

産業内部の者が物事を見誤り、現実と誤った認識を持つとき成果は上がらない。その認識ギャップに気付いたものにイノベーションの機会ができる。

★事例：1950年代初め貨物船は死滅すべき運命にあるとされた。

海運業界は船舶の高速化、省エネ化、省力化に努力を傾注したが、大きな成果はなかった。

解決策は、コンテナ船による「積み込みと輸送の分離」⇒海上輸送は5倍、輸送コストは60%削減された。

③価値観ギャップ

・価値観ギャップの背後には必ず傲慢と硬直、それに独断がある。マルクス主義でいう「人間は経済的合理性にしたがって行動する」という価値観のギャップがある。

★事例：

・日本の経済界の大家：「テレビは高すぎて日本の貧しい人には買う余裕がない」⇔消費者「テレビは単なるモノではなく新しい世界との接触、新しい生活と人生」

・フルシチョフ：「ロシア人はマイカーを必要としない。タクシーのほうが安くてよい。」⇔消費者「車は単なる輸送手段ではなく、自由、移動、カ、ロマン」であった。そのため闇市が横行

(3) ニーズの存在

「予期せぬ成功や失敗、ギャップはすでに存在するものに対するイノベーションの機会。
存在していないものに対するイノベーションの母として「ニーズ」がある。」

① プロセスニーズ

- ・プロセスニーズは状況からでなく「課題」からスタートする。
- ・誰もがそのニーズの存在を知っているが、誰も手を付けていない。

★事例:

- ・老人性白内障の切開手術を酵素薬品を長期保存するプロセスを追加するイノベーション
- ・オットマー・メルゲンターラーの植字機 ← 職人芸を必要とするプロセスの置き換え

② 労働力ニーズ

★事例:

- ・1911年のAT&Tによる「自動交換機の開発
1902年に10-20年後の電話交換手要員数の調査で17-60歳の女性のすべてが交換手にならないと対応できないと判明。2年後に自動交換機を開発
- ・日本がロボット先進国になったのは労働力のニーズに起因
米国より4, 5年早く、ドイツより10年早く少子化が起こった。この労働力不足を認識するにはどの国も10年を要した。

③ 知識ニーズ

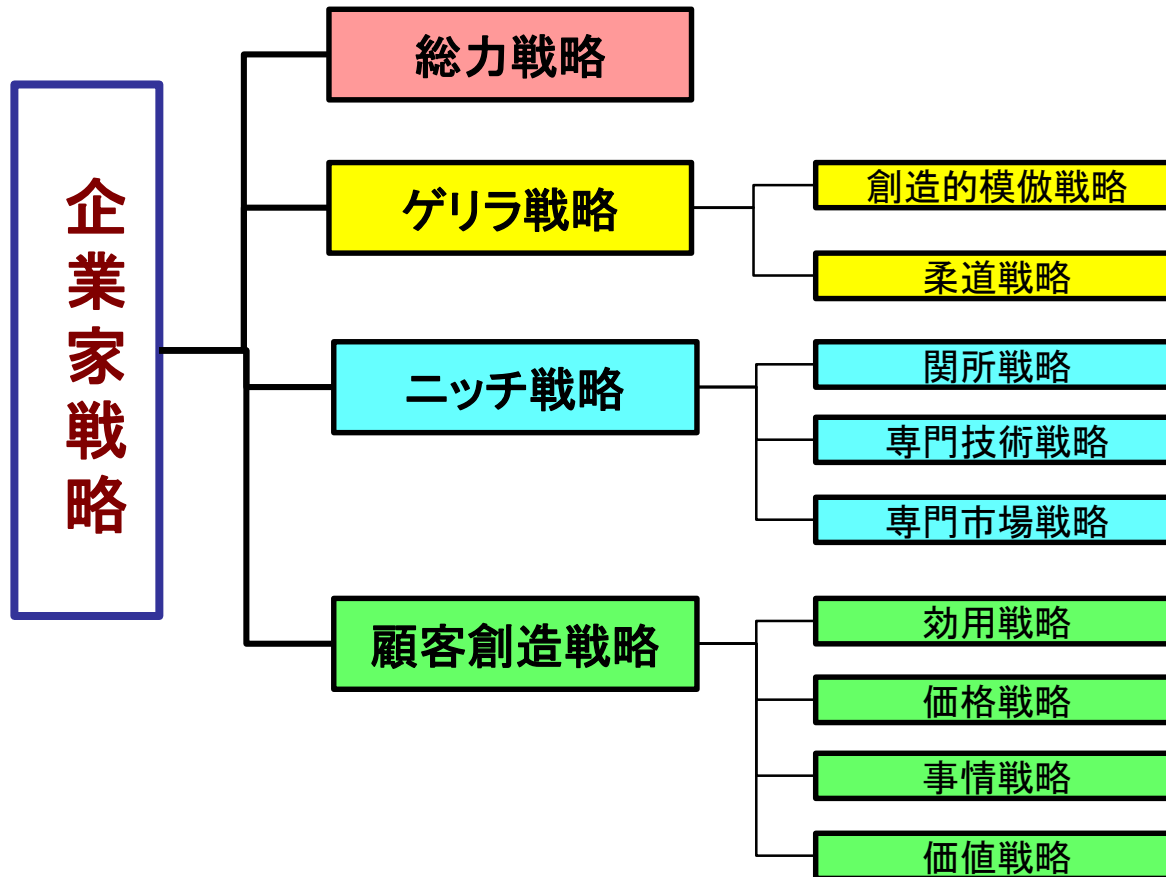
- ・イノベーションとしては大きなリスクを伴っているが、非常に重要な意味を持つニーズ。

★事例:

- ・イーストマンコダックは写真の乾板をガラスからセルロイドに変え壊れやすさと重さを解消した。

ドラッカーの「イノベーション戦略」

◆企業家のイノベーション戦略



出典:「イノベーションと企業家精神」 P.F.ドラッカー ダイアモンド社

ポイント:イノベーションの7つの機会を踏まえて、イノベーション戦略は4つに分類できるとした。



次回は

「ドラッカーのイノベーション戦略」です。

次回の案内です。

本日のセミナー資料は、ダウンロードのURLを数日以内に案内させていただきます。

次回の「経営改革無料セミナーテーマ」は

- ◆ 「ドラッカーの言うイノベーションの企業家戦略」 講師 井上正和
- ◆ 「経営改革推進のために押さえておくべき業務知識とは」 講師 本間峯一
- ◆ 「7つの習慣が証明する、ITコストを半分に抑え
経営イノベーションを起こす原則」 講師 木村礼壮

次回のセミナー申し込み案内は、実施の2カ月ほど前にメルマガにて案内します。

またのご来場をお待ちします。