



【経営改革セミナー】

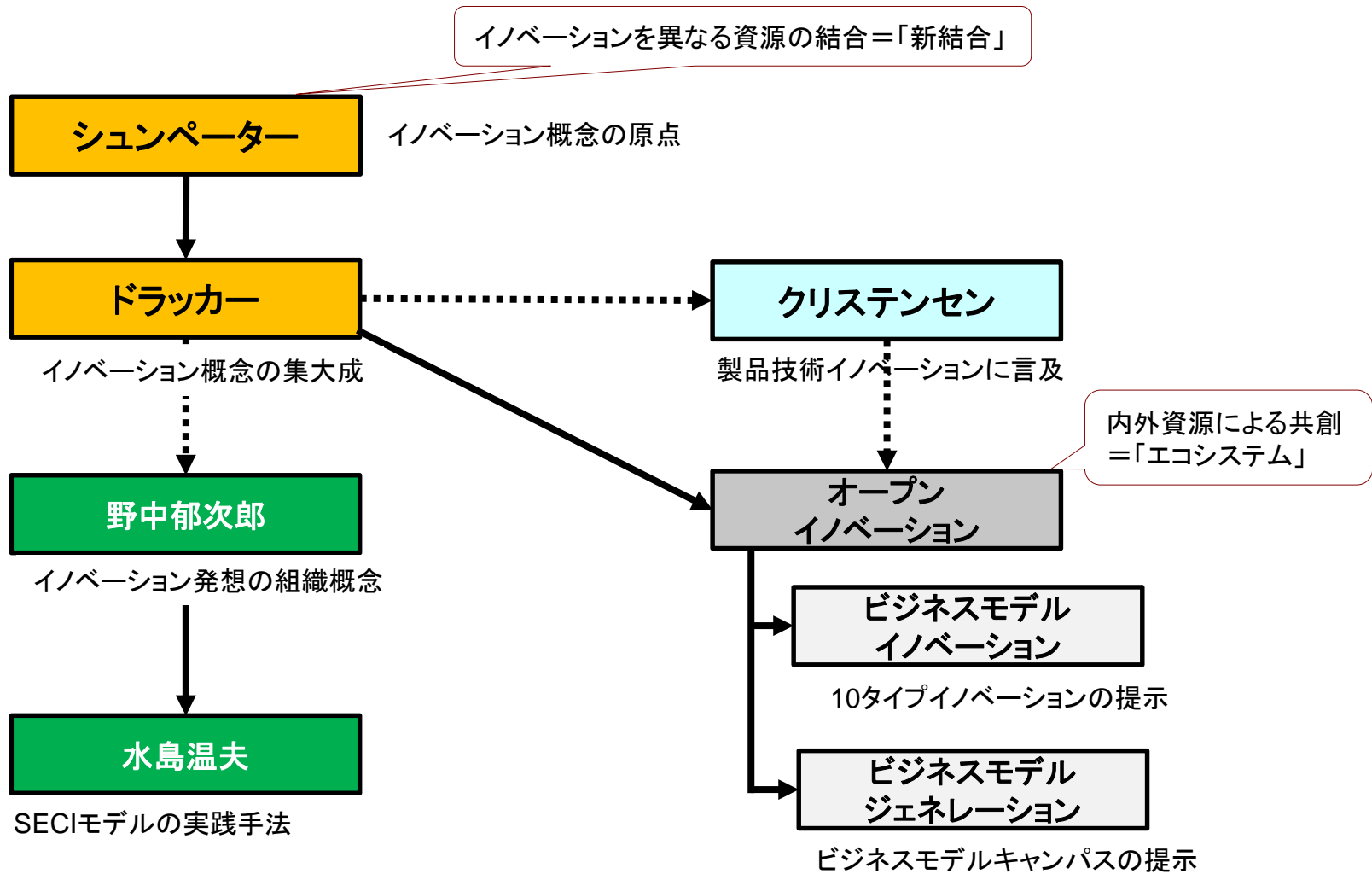
テーマ

「ドラッカーの言う企業家戦略」

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

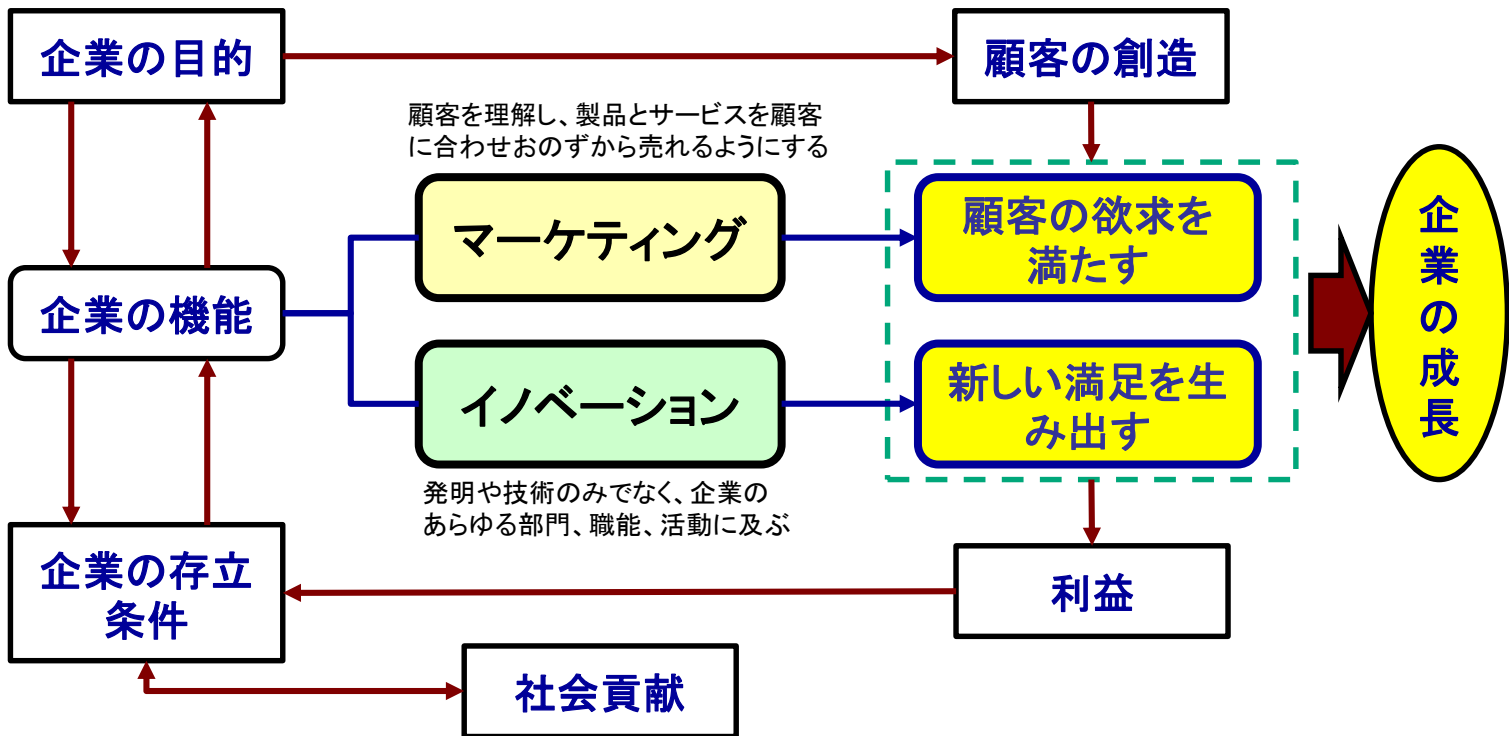


ポイント:イノベーション系譜の起点となる概念はドラッカーによって構築されている。

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論

◆イノベーションとは

イノベーションを「才能やひらめきではなく、体系化すべき課題、すなわち体系的な仕事」と捉えた。

◆企業家とは

- ①1800年ごろ、フランスの経済学者J. B. セイは「企業家は、経済的な資源を生産性が低いところから高いところへ、収益が小さいところから大きなところへ移す」と言った。
- ②確実性を必要とする人は企業家に向かない。意思決定の本質は不確実性にある。それは、経済活動が将来を見越す限り不確実性とリスクがともなうことにある。

◆企業家精神

企業家精神とは、気質ではなく、行動(意思決定)である。その基礎となるのは原理であり、方法である。

企業家精神の定義は、「変化を当然かつ健全なものとする。変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用する。」とした。

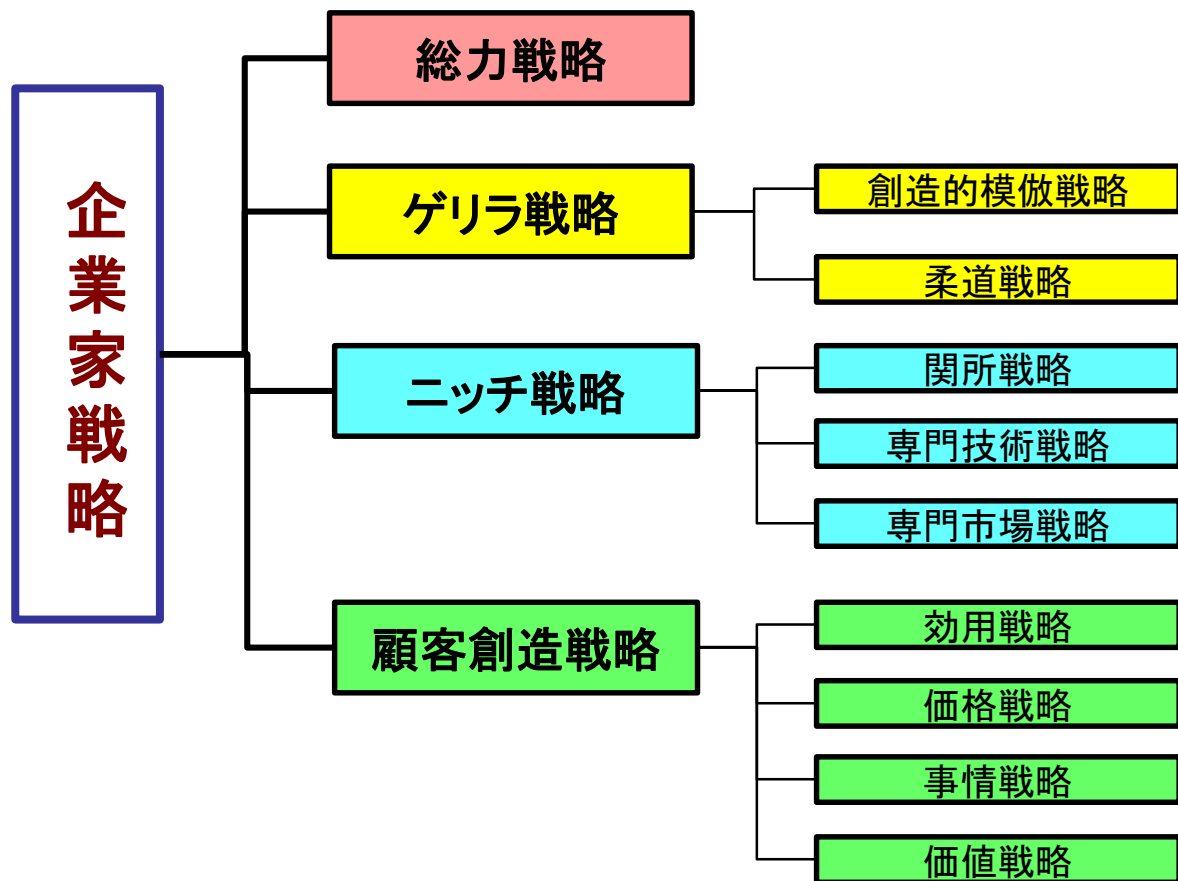
◆企業家戦略

イノベーションの成功とは、「その新奇性、科学性、知的卓越性」によってではなく、「市場で成功するか」によって決まる。

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: イノベーションの成功には企業家精神と企業家戦略の両方が必要と定義した。

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。

企業家戦略

企業家精神を発揮するには、企業マネジメントすなわち組織の内部にかかわるいくつかの原理と法則が必要である。これに加えて、**企業家戦略**が必要になる。
企業家戦略とは、「組織の外部、すなわち市場に関わるいくつかの原理と方法」である。
企業家戦略には、「総力戦略」、「ゲリラ戦略」、「ニッチ戦略」、「顧客創造戦略」の4つの戦略がある。

1. 総力戦略

- 総力戦略とは「総力による攻撃」であり、企業家は市場や産業においてトップの座を狙う。
- ・スイスのバーゼルにある**オフマン・ラロッシュ**は、1920年代新しく発見されたビタミンに賭けた。
 - ・**デュポン**もナイロンの開発に成功すると、ただちに大工場を作り、大々的に宣伝し新たな化学産業を生み出した。
 - ・**ダイナマイト・カルテル**は、需要が10%から20%に増大するごとに価格を下げ、高収益を維持した。

2. ゲリラ戦略

ゲリラ戦略とは**トップ企業が持つ「弱みへの攻撃」**であり、「創造的模倣戦略」と「柔道戦略」の2つが該当する。

◆ 創造的模倣戦略

この戦略はすでに誰かが行ったことを行う模倣であるが、最初にイノベーションを行ったものよりもその意味をよく理解するが故に創造的になる。

例として、IBMのENIACの模倣、セイコーのクォーツ時計など

◆ 柔道戦略

この戦略は行動の習慣(性癖)を変えない相手に対して懐に入り成功を奪取する。リスクは最も少ない。

例として、ソニーのポータブルラジオ、日本勢のコピー機など

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:「総力戦略」は全精力をかけて開発、拡大、維持戦略をとる。ゲリラはトップ企業の弱みを突く。

1-2-2. シュンペーター & ドラッカーの知見

◆ 企業家戦略

3. ニッチ戦略: ニッチ戦略は限定された領域で実質的な独占を目指す。

ニッチ戦略には、「関所戦略」、「専門技術戦略」、「専門市場戦略」がある

(1) **関所戦略**: 製品やサービスに必須の要件を備えた部品・サービスのポジションの占有を狙う

① 狙い処

- ・製品が必要不可欠なものでリスク対応のコストが製品の価格より圧倒的に高い。
- ・最初にその場を占めたものが一人だけで独占できる。(その程度の市場規模ということ)
- ・一社だけで独占でき、あまりにも規模が小さく目立たないために競争相手が現れようのないニッチ分野。
例として、アルコンの老人性白内障手術の代替、W.R.グレースの缶密閉材料など

② 限界

- ・ひとたび目的を達成するとすでに成熟期を迎えている。
- ・最終需要者の成長と同じ速さでしか成長できない。

③ 対処

- ・多角化: アルコンはコンタクト溶液や人口涙などに展開、W.R.グレースは缶詰機械製造や設計に展開。

(2) **専門技術戦略**: 市場の出現と同時に専門技術による占有を狙う

(3) **専門市場戦略**: 市場についての専門知識を中心にサービスの占有をねらう



次回は

「オープン・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1両日中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第6回」は

- ◆ 「オープン・イノベーション戦略」 講師 井上正和
- ◆ 「上手い経営者はみんな知っている『おカネの管理の7つのポイント！』」
講師 山田隆明
- ◆ 「経営革新を支える営業組織のあり方」 講師 本間峯一

次回のセミナー申し込み案内は、今週中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。