

[6] イノベーションの原理・・・イノベーションとは科学や技術そのものではなく、価値にかかわることである。それは、組織の中ではなく、組織の外にもたらす変化である。

①欠落を発見する

イノベーションとは、既存の知識、製品、顧客のニーズ、市場などすでに存在するものを、はるかに生産的な一つの全体に発展させるために、小さな欠落を発見し、その提供に成功することである。

②エスキモーに冷蔵庫を売る

イノベーションは、昔からの製品の新しい用途の開発であることもある。冷蔵庫を食物の冷凍防止用としてエスキモーに売り込むことに成功したセールスマンは、新しいプロセスや製品を開発した者と同様、イノベーションの担い手である。

③技術とは限らない

イノベーションは技術とは限らない。モノである必要さえない。それどころか、社会に与える影響において、新聞や保険をはじめとする社会的イノベーションに匹敵するものはない。

④大きな成果を上げたイノベーション

最も大きな成果を上げたイノベーションは、エレクトロニクスや化学分野における新製品や新工程ではない。物流におけるイノベーションであり、人材開発におけるイノベーションである。

⑤事業のあらゆる局面にかかわるもの

イノベーションは、独立した機能と考えてはならない。技術や研究に限定されるものではなく、事業のあらゆる部門、機能、活動にかかわるものである。

⑥企業がなしうる三つのイノベーション

いかなる企業にも、三種類のイノベーションがある。製品とサービスにおけるイノベーション、市場におけるイノベーションと消費者の行動や価値観におけるイノベーション、製品を市場へ持っていくまでのあいだにおけるイノベーションである。

⑦創造性が問題ではない

イノベーションの議論において意味なく強調されている創造性なるものは、問題のカギではない。すでにアイデアは、企業だけではなくあらゆる組織体に利用しうる以上に存在している。

⑧集中的かつ体系的な仕事

イノベーションには、他のあらゆる仕事と同じように、才能、創意、知識が必要である。しかし、本当に必要とされるのは、激しく集中的かつ体系的な仕事である。勤勉、忍耐、決意が欠けていたのでは、せつかくの才能、創意、知識も役に立たない。

⑨イノベーションにおける知覚の力

イノベーションに成功する者は、イノベーションに対する社会の受容度を知覚によって知る。顧客にとっての価値も、そのようにして知る。自らのアプローチの仕方が、やがてそれを使うことになる人たちの期待や習慣にマッチしているかも、知覚によって知る。

⑩小さな事業としてスタートせよ

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。さもなければ、調整や変更のための時間的な余裕がなくなる。

⑪トップの座を狙え

イノベーションに成功するには、最初からトップの座を狙わなければならない。大事業を狙う必要はない。イノベーションが大事業となるか、まあまあの程度で終わるかは知り得ない。だが、トップの座を狙わない限り、イノベーションとはなり得ず、自立した事業ともなり得ない。

⑫現在のために行なえ

イノベーションを未来のために行ってはならない。「二十五年後には、大勢の高齢者がこれを必要とするようになる」と言うのでは十分ではない。「これを必要とする高齢者はすでに大勢いる。二十五年後にはもっと大勢いる」と言えなければならない。

⑬市場を震源とせよ

イノベーションはつまるところ、経済や社会を変えなければならない。それは、消費者、教師、農家、眼科手術医の行動に変化をもたらさなければならない。イノベーションは、市場にあって、市場に集中し、市場を震源としなければならない。

⑭イノベーションの「べからず」

イノベーションには、いくつかの「べからず」がある。凝りすぎてはならない。成果は普通の人々が利用できなければならない。多角化してはならない。散漫になってはならない。一度に多くのことを行なおうとしてはならない。

⑮新奇さと混同していないか

イノベーションは価値を生む。新奇さは面白いだけである。組織の多くが、毎日同じことを行い、毎日同じものをつくるのに飽きたというだけで、新奇なものに取り組む。しかし、イノベーションであるか否かは、生産者の好みで決まるのではない。顧客の欲求によって決まる。

⑯別なものを手がける

イノベーションに優れた組織は、「このプロジェクトを次に見直すべき段階はどこか、その時までにはいかなる成果を期待すべきか、それはいつか」と問う。二度、三度と目標を達成できないときには、努力を倍加しようとは言わずに、「何か別なものを手掛けるべきではないか」と問う。

⑰新しいものはまず試す

いかなる調査研究、市場調査、コンピューター使用のモデルといえども、現実の代わりをつとめることは出来ない。新しいもの、改善したものは、すべて小規模に試す必要がある。パイロットする必要がある。

⑱市場調査では発見できない

製品、サービス、技術のいずれにせよ、真に新しいものには、あらかじめ想定することのできないニーズや市場があるということは、自然の法則と言ってよい。市場調査や顧客調査がそれらのものを発見できないということも、自然の法則と言ってよい。

⑲イノベーションの評価の難しさ

イノベーションにかかわる目標設定における最大の問題は、影響度や重要度を評価測定することの難しさにある。イノベーションが他のイノベーションより重要であると、いかに判断すべきか。製品の包装についての百の小さな改善と、十年の研究を要する化学上の大発見とでは、いずれが重要か。

⑳顧客に対する貢献が評価を決める

イノベーションとは、顧客にとっての価値と満足の創造にほかならない。したがってイノベーションに優れた企業は、イノベーションの評価を科学的、技術的な重要度によってではなく、市場や顧客に対する貢献度によって行なう。