

# 米国IRI(Industrial Research Institute)の「Level 5 Innovation」研究会

資料(2008年5月12日)より抜粋

イノベーション		レベル1(低レベルのイノベーション)	レベル2(漸進型)	レベル3(一部ブレークスルー型)	レベル4(ブレークスルーと漸進混在型)	レベル5(最新/ベストプラクティス)
組織構造	新製品開発グループ(NPD)	明確なNPDなし	⇒ 部門別のNPD	⇒ コーポレートのNPDと部門NPD	⇒	研究開発重点分野に基づく再編成
	クロス・ファンクショナル・チーム	別の部門にて		ある同一の製品グループ内		地域横断的チームへの焦点が増大
	アイデア創出	特になし	⇒ インフォーマル	⇒ インフォーマルとフォーマルプロセスの混在		あるチャレンジの周囲で組織的に行う
マーケット・リサーチ	ニーズへの適合	⇒ インフォーマルプロセス	⇒ 定量的手法	⇒ 定性的手法		顧客に協力者としてアプローチする
	顧客検証	⇒ 市場に出してから	⇒ パイロットとプロトタイプ	⇒ コンセプトとフィージビリティ	⇒ 連続的に	展望を早い時期から収集しておくことに注力
	チーム関与	⇒ 販売・営業部門	⇒ マーケティングと技術者		⇒ マーケティングと技術者が一体化	サプライヤやパートナーと連携
企業文化	アイデアの源泉	⇒ マーケット志向	⇒ 技術志向	⇒ マーケット志向と技術指向がバランス		マーケティングと技術指向を超越
	リーダーシップ・サポート	⇒ 重要性は認識	⇒ 移行		⇒ モデル・ビヘイビア	モデル・ビヘイビアに連続的に注力
	報酬	⇒ 報酬は重視されない		⇒ 年度毎報酬	⇒ 随時に報酬	イノベーションは期待される業務の一つ
	創造的な時間	⇒ 特に認識されていない	⇒ 奨励される	⇒ リソースが割り当てられる		創造的な空間

イノベーション		レベル1(低レベルのイノベーション)	レベル2(漸進型)	レベル3(一部ブレークスルー型)	レベル4(ブレークスルーと漸進混在型)	レベル5(最新ノベストプラクティス)
イノベーション戦略	トレンド追跡		→	→	→ インフォーマルとフォーマルなプロセス	ビジネス・ゴールへ向けてトレンドをマッピング
	戦略のコミュニケーション		→	→	→ インフォーマルとフォーマルなプロセス	組織全体を通じた明確な発言・関与
	イノベーション・プロセス		→	→	→ ステージ・ゲートを修正して適用	イノベーションの全領域を見る
	ターゲットと評価指標		→	→	→ 経理的かつプロセスがベース	異なったイノベーションのタイプと全領域に対して指標を設定

(注) 米国IRIの「Level 5 Innovation」研究会は新しいイノベティブな企業のベストプラクティスを研究する集まりで、上表はこれまでの11社ヒヤリングをもとに作成されたもの。さらに、20社程度追加し、充実とまとめを行う計画。

11社: 3M, Air Products, Colgate-Palmolive, DuPont, HP研究所, MeadWestVaco, Milliken, Praxair, Procter & Gamble, Sealed Air, Whirlpool