

〔Ⅲ〕イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

#### 【本文】

##### ■企業にとって最も重要なこと

・ 明日とは機会のことである。企業にとって最も重要なことは、機会を予期し、そこに人材と資金を投入することである。

・ 既存の製品の改善とブランド力の強化に焦点を合わせただけのイノベーションは、重要なことを見逃す。真のイノベーションとは、顧客の期待を変えるものである。

(スターバックスが提供するものはコーヒーではなかった。場所だった。「いつでもどうぞ」という場だった。今日では、そこでインターネットを楽しむことも含まれている。スターバックスは居間であり、待ち合わせ室であり、仕事からの息抜き、授業の合間に寄るところだった。スターバックスのイノベーションは製品ではなく、マーケティングについてのものだった。トール (360cc)、グランデ (480cc)、ヴェンティ (600cc) なる妙な名前の紙カップの大きさだった。年収5万ドル以上の60歳以下の人たちにとっては、トール、グランデ、ヴェンティは日常の言葉になった。それは、エチオピア産とグアテマラ産の違いを知ることによって、コーヒー通になれる店でもある。

アップルもまた、アイポッドによって顧客の期待してなかったものを提供した。1500曲内蔵の超小型ジュークボックスをほしいと思った者など、古今東西一人もいなかったはずである。アップルがアイポッドを開発したのが2001年、4年後のアメリカでは、人口の半分がアイポッドを使っていた。もはや20曲のウォークマンでは満足出来ない。いまアップルはアイポッドの動画版を開発中という。)

・ イノベーションを理解出来なければ、事業も理解出来ない。ドラッカーは、イノベーションならざるものについてもよく話した。インテルを搭載したAppleのPowerBook・ニューモデルについての会話を耳にした。彼らの結論によれば、「ニューモデルはイノベーションではない」という。顧客はパワーアップすることを期待している。「期待されているものを世の中に出しても、イノベーションではない」と言うのだ。ドラッカーにとって、イノベーションとは昨日の世界と縁を切り、明日を創造することだった。

##### ■明日を創造するための四つの問い掛け

・ 全てを捨てるわけにはいかない、それでは無秩序になる。すべてを保つわけにもいかない、それでは死滅する。過去にかじりつきつつ、未来を創ることは出来ない。

・ イノベーションについての問い掛け

- (1) イノベーションを可能とするために何を廃棄するか
- (2) 機会を体系的に追及しているか
- (3) 機会を現実のものにするためのプロセスを踏んでいるか
- (4) 「イノベーションのための戦略」は『事業戦略』と合致しているか

【Ⅲ】イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

・あまりに多くの企業が既存の事業にとらわれ、自らを解き放つことが出来ないでいる。  
そのためイノベーションを行えず、運命を切り開くことが出来ないでいる。

(ゼロックスも過去を捨て、イノベーションを行った。「最初の成功だけで地位を保てる企業はない。われわれにしても昔のままでいて昔のゼロックスに戻れるわけではない。われわれは競争社会にいる。独占状態にあるわけではない。リーダー企業となるには、それだけの労力を必要とする。過去にしがみつくことをやめ、成功の確率を高めなければならない」)

### 【1】イノベーションを可能とするために何を廃棄するか

#### ①今その事業を行っていなかったとしても、そこに人材と資金を投入するか

・なじみの過去を捨てて、リスクを取り、未知の世界に飛び込むことなしに、21世紀において反映することはあり得ない。

・イノベーションには、ドラッカーのいう体系的廃棄が必要である。新しいもの、あるいは名前さえないものを手に入れるには、なじみのものを捨てなければならない。しかもドラッカーは、「新製品を開発したその日に、それを捨てる日を決めておかなければならない」とまで言う。日常の仕事として、いずれの事業を廃棄するかを考えていかなければならない。毎年、毎四半期、毎月、廃棄を考えていかなければならないのである。ドラッカーは、廃棄の会議を定期的に開け、とまで言った。利益のあがらない事業は、すべて廃棄の候補である。成長が止まった事業、鈍化した事業も廃棄の候補である。経営環境の変化によって競争力を失った事業も廃棄の候補である。「あらゆる計画と活動を定期的に審査し、有用性が証明されないものを廃棄するようにするならば、最も頑強な官僚組織においてさえ、創造性は驚くほど刺激されていく」という。

#### ②イノベーションのための思考と方法を制約しているものはないか

・廃棄の対象とすべきは事業部門や製品ラインだけではない。事業の前提としている考えさえ廃棄することが出来なければならない。あらゆる確信に疑問を投げかけ、新しい考え方を取り入れる余地をつくる必要がある。

・多くの場合、イノベーションにおいて最も重要かつ困難なステップが廃棄である。当然としてきたものを疑うには、相当の覚悟が必要である。「廃棄しなければイノベーションは出来ない」。成果をあげるには体系的な廃棄が必要である。体系的な廃棄を日常としなければならない。余分な体重は何の役にも立たないうえに、心臓と脳に負担をかける」。

#### ③最高の人材にイノベーションの機会を担当させているか

・「死体を腐らせないことほど面倒で難しいことはないという古い諺がある」。ところが多くの企業が、ただひたすらに、古い製品を腐らせまいとして、時間と、エネルギーと、

【Ⅲ】イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

人材という貴重な資源を浪費している。

それら昔からの製品は、今日も売り上げをもたらしている。そのため腐りかけた死体であることに気づかない。そこで最高の人材に、それら古い事業がもたらす問題を担当させることになる。これこそ貴重な資源の間違った使い方である。

とくに今日の組み合わせ自在の世界では、いかに失敗率が高かろうとも、イノベーションに挑戦する方が、昔のものにしがみついているよりもはるかにリスクは小さい。

まさにイノベーションを行なうには、変化を恐れるのではなく、変化を歓迎する気風を育てなければならない。そしてそのためには、あらゆる種類のインセンティブ、雇用保障、評価、支援を動員しなければならない。

・イノベーションを行なうには、はじめに、顧客に新たな価値を提供するための機会を体系的に見つけなければならない。多くの人が、そのような機会はなんらかのひらめきによって偶然に見つかるものとしている。それは間違いである。機会は、あらゆるものを体系的に精査することによって、見つけるべきものである。

イノベーションに関しては、組織は常に攻撃的でなければならない。身を守るのではなく、新たなフロンティアを探し求めなければならない。「心を開き、扉を開け、耳を傾け、優れたものを受け入れなさい」。もちろん、そのような攻撃や姿勢を可能にするものが、外へ向けた鋭敏な触覚であり、内なる能力と外の機会を結びつける体系的なプロセスである。

## 【2】イノベーションの機会を体系的に追及しているか

### ①自らの存続にかかわることとして、イノベーションの機会を探しているか。

- ・イノベーションとは、マネジメントが正面から取り組むべき仕事である
- ・「わが社では、イノベーションのために何をしているか」

### ②イノベーションのための七つの機会を常にチェックしているか

#### i) 予期せぬこと

・予期せぬことは、ビジネスの現実が変わったことを示唆する。したがって、予期せぬことへの認識と理解がイノベーションの機会となる。

予期せぬこととは、自らにとっての予期せぬ成功であり、予期せぬ失敗である。あるいは、顧客、取引先、競争相手の予期せぬ行動である。「万全を尽くしたうえでの予期せぬ失敗が変化と機会を教える」。

- ・「企業家たるには、常に変化を見つけて反応し、機会として使わなければならない」

シティグループの前会長兼 CEO サンディ・ウェイル は常に、他人が予期せぬことを予期していた。ドレクセル・バーナム・ランバートの予期せぬ倒産が、進出したい事業に精通した人材を引き抜く好機となった。倒産が発表された 12 時間後には、彼自身の肉筆による手紙を、私の義父をはじめドレクセルの幹部 50 人の自宅に届けたという。

〔Ⅲ〕イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

#### ii) 産業構造の変化と地域間格差

・ 産業構造が変化するとき、大きな機会が生ずる。静かな革命により、この種の機会が急速に増大した。たとえば、インターネットが旅行業を一変させた。商用、観光いずれも、従来型の旅行エージェントの手を借りずに手配できるようになった。旅行エージェントは、富裕層を狙うか、企画ものでニッチを見つけるか。廃業するかしかなかった。

ところがこの変化が、オービッツ・com やプライスライン・com などのネットエージェントに機会を与えた。

#### iii) ギャップの存在

・ 予期せぬことと同様、『顧客が欲しているもの』と、『顧客が欲していると企業が考えるもの』との間に存在するギャップがイノベーションの機会となる。低価格の新興航空会社ジェットブルーは、他の航空会社が旅客の輸送に注力している中であって、専用待合室、革張りシート、多チャンネルTVなどのサービスを充実させ、旅行を快適なものにすることによって利益をあげ、成長を続けてきた。「需要が大きいのに利益があがらないというギャップがあるならば、そこにイノベーションの機会がある」とするドラッカーの言葉通りだった。アメリカでは航空機旅行への需要の大きさにもかかわらず、航空会社のうち全売り上げの4分の1を占める5社が、企業再生法の適用を受けている。

#### iv) ニーズの存在

・ 何かが欠けているとき、困難なとき、有効に機能していないとき、そこにイノベーションの機会がある。とくに進行中の静かな革命のもとであって、情報を武器として、満たされないニーズに応えようとするベンチャーが輩出している。たとえば不動産の世界では、かつては一般の顧客が十分な情報抜きに膨大な買い物をさせられていた。今日では家を買うものの80%が、まずインターネットで情報を得ている。多くのサービスが生まれ、多くの企業が生まれた。不動産のナンバーワン・サイトであるリアルター.comの広告収入は、最高の広告収入を誇る新聞の4倍に達している。

#### v) 人口構造の変化

・ 家具大手小売りのイケアは、金はあまりないが洒落た家具を買いたいという層の増大を受けて、組み立て式の半製品家具に力を入れた結果、世界中で受け入れられ、2005年には年間売り上げ180億ドルという人気ブランドに成長した。

#### vi) 認識の変化

・ 「認識の変化は事実を変えない。しかし、事実の解釈を変える」。最近起こった認識の変化の最たるものがアメリカ人のオンライン取引への態度である。アメリカ人がオンライン取引に抵抗感を持たなくなったのが、ついこの間の2000年の初めだった。急にアメリカ

【Ⅲ】イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

人の認識が変わり、普通の人がオンラインで取引を始めた。2005年には、4000万世帯が年間一度はオンラインで支払いをするようになった。今ではオンライン取引のできることが、一般人の銀行選びの存在理由の一つにまでなっている。

#### vii) 新しい知識

・リードタイムが長くリスクは大きい、インパクトの大きなイノベーションの機会が  
発明発見の類である。

そのよい例が、1955年、P&Gが開発した虫歯予防のフッ化物入り歯磨き「クレスト」だった。全米歯科学会初の推奨を得て、コルゲートから市場リーダーの地位を奪い、爾来30年間その地位を保った。ところが1997年、そのコルゲートが歯肉炎を予防するトリクロサンを開発し、新製品「トータル」を発売した。こうしてコルゲートは、歯磨き市場のリーダーの地位をP&Gから取り戻した。この2社に対しユニリーバは、虫歯と歯肉炎の双方を予防する低価格の製品を途上国向けに開発した。今や世界的規模の歯磨き戦争は、いずれが歯をより白くするか、息を爽やかにするかをめぐって戦われている。その主たる戦場は、先進国の中高年層と途上国の豊かならざる層である。

【3】機会を現実のものにするためのプロセスを踏んでいるか（イノベーションのための体制をつくっているか）

#### ①イノベーションのためのブレインストーミングを行っているか

・イノベーションの機会を認識したとしても、それを捉え、事業として位置づけ、成果を顧客に提供するには並々ならぬ努力を必要とする。

そのためにはまず、組織内のあらゆる者が、機会を財とサービスに結びつけるためのブレインストーミングに参加することが必要である。ブレインストーミングが成果をあげるには、多様な考えを持つ多様な分野の多様な階層からの参加が必要である。しかもバランスが必要である。

発言は自由に行われなければならない。テーマに直接関係のないことについても自由に話させなければならない。もう一方において、成果に焦点を合わせなければならない。そのためには、行動に結びつく発言を歓迎し、雑談にすぎないものを慎まなければならない。発言内容は、一定期間内に計画にまとめることを義務づけることが必要である。

この種のブレインストーミングは、実際に携帯端末のノキアが行っているものである。ノキアでは、「いかなるニーズがあるか、いかに卓越性を生かすか、何を変えられるか」について常時ブレインストーミングを行っている。

しかしそれら、ブレインストーミングにおけるトップマネジメントの役割は、アイデアを奨励し歓迎するというよりも、イノベーションを促進するための方策を考えさせることにななければならない。事実、ノキアのトップマネジメントの一人は、ブレインストーミングで苦勞するのは、自分の口を閉ざして人のいうことを聞くことであるという。

〔Ⅲ〕イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

聞くことは常に難しい。しかしそれは、トップマネジメントがブレインストーミングで必ず守るべきことである。

#### ②イノベーションのための提案は機会に合っているか

・「イノベーションのための提案が機会（ニーズ）にあっているか」を考えなければならない。この問いに答えるには、論理と感性の両方が必要である。イノベーションとは顧客のニーズに応えるためのものであり、機会とは顧客のニーズのことである。

・「狙いは高くしなければならない。小さな改善が顧客のニーズを満たすことはほとんどない」「最初からリーダーの地位を狙わないかぎり、顧客の習慣を変えるほどのイノベーションにはならない。狙いを高くするということは、イノベーションだけでなく、企業自身の革新を狙うということである。製品ラインの手直しではなく、新事業のスタート、量の増加ではなく新たな能力の獲得、すでにあるニーズに応えるのではなく想像もしなかった価値を生み出す、ということである。」

・それでは何をしたらよいか。「優れたアイデアといえども、そのほとんどは大きな成果をもたらさない。それどころか、はるかに多くが失敗する。だから狙いを高くしなければならない。一つの大きな成功が九つの失敗を補わなければならない」。

・「常に現実的たれ」。ドラッカーによれば、イノベーションにおいて「現実的である」ということは、「最高の人材を指名する」ということである。イノベーションのコツとは、狙いを高くする勇気を持ちつつ、現実的であるということである。

#### ③イノベーションのための提案の有効性を市場で検証しているか

・アイデアはすべて、現実と分析によって検証しなければならない。ドラッカーはあらゆることについて検証を求めている。モトローラのある経営幹部は、ドラッカーから、「三つの市場、たとえばシカゴの郊外、ミズーリの田舎、アリゾナの高齢者の町でテストしなさい。すぐに出かけてやってみなさい」と言われたことを覚えているという。

・検証することは、アイデアの有効性を知るだけでなく、イノベーションを成功に導くには何が必要かを知る助けともなる。

#### ④イノベーションのために、人材と資金を投入しているか

・イノベーションに取り組むためには攻撃的でなければならない。しかし無謀であってはならない。人材と資金の投入には的確さが必要である。しかもイノベーションは既存の事業から分離し、個としての顧客を念頭に置いて、常に進捗度を把握しつつ進めなければならない。

・イノベーションのための計画を生きたものとするためには、マネジメントが人材と資金をコミットしなければならない。ドラッカーは「最高の計画といえども、計画だけでは意図にすぎない」と言っていた。人材と資金を投入し、行動に移してはじめて計画といえ

【Ⅲ】イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

る。

・ イノベーションに成功するには、既存の事業をマネジメントしつつ、イノベーションのための活動をマネジメントしなければならない。しかも、両者のマネジメントの仕方が異なることを知らなければならない。

・ 未来をマネジメントするには、たとえ生煮えのアイデアであっても応援しなければならない。「真剣に取り上げる価値のあるものにするには何が必要か」を考えることが、マネジメントの仕事である。「判断することだけを仕事とするトップはアイデアを否定する。常に、現実的でないとする」。

・ イノベーションには、既存の事業とは異なる基準が必要である。既存の事業の基準を使ったのではイノベーションは殺される。「6歳の子供に60キロの荷物を背負わせてはならない」。イノベーションにおいては、採算ではなく機会を中心に置いたマネジメントが必要である。「あまりに多くのイノベーションがここで失敗する。育てることと採算をとらせることとは、全く異なるからである」。

・ 大企業によるベンチャー買収の例は多い。それらベンチャーのあまりに多くが、膨大な一般管理費の負担を強いられ、死んでいった。

・ いかにイノベーションのためのプロジェクトといえども、実現の可能性がなければならない。プロジェクトの進行は常時チェックしていく必要がある。その優れた例が、研究開発型製薬会社アラガンのプロジェクト評価である。医薬品の研究開発は長期にわたり、リスクも大きい。開発段階に入ったものでさえ、発売になるものは15%にすぎない。そのためアラガンでは、プロジェクトの継続、修正、廃棄について常時見直しを行っている。とくに化学試験と生体試験のあとには、必ず費用効果分析を行っている。

・ もちろんイノベーションといえども、事業としてスタートした後は、独立した事業として、他の事業と同列にその価値を評価していかななければならない。事業としての継続が適切でないと判断すれば、直ちに廃棄することが必要となる。こうしてイノベーションのプロセスは常時循環していく。

#### 【4】「イノベーションのための戦略」は『事業戦略』と合致しているか

##### ①市場において占めるべき地位は何か

・ 「未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである」と言った時のドラッカーの真意は、企業が未来に取り組む手段としてのイノベーションの重要性を強調することにあつた。そして「そのためには、新市場において占めるべき地位と、そこに提供すべき価値という二つの観点から個々の機会を検討するというイノベーション戦略が必要である」とした。

i) イノベーション戦略の典型は、市場全体の支配を目指す総力戦略である。しかしその成功は、ほとんどの場合一時的にならざるを得ない。必ず後に続くものが現れる。1970年代初め、フェデラル・エクスプレスは宅配便事業という新産業を生み出し、市場を支配

〔Ⅲ〕イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

した。しかし2年後には、政府の郵便事業、UPS、DHLが進出してきた。

ii) また、市場を支配している者が必要不可欠としているものを供給する**産業戦略**なるものがある。ガラスメーカーの大手コーニングのフィラメント製造設備は、電球事業という新事業を生み出した。消費者の目からは、電球の市場を支配しているのは、GEとウェスティングハウスだったが、産業を支配しているのはコーニングだった。

iii) これに対し、市場を支配する**ニッチ戦略**がある。ゲームソフトのエレクトロニック・アーツは、マイクロソフト、任天堂、ソニーのゲーム機にソフトを供給している。産業を支配しているのはゲーム機メーカーだが、市場を支配しているのはソフトメーカーである。

・既存の産業において効率の向上に取り組むだけでは明日はない。あらゆる産業が明日に焦点を合わせたイノベーション戦略を必要とする。

## ②事業戦略に合致したイノベーションの機会是何か

・つまるところ、イノベーション戦略とは、明日を創るための機会の一覧のことである。

(この苦境との戦いにおいてコーニングのマネジメントは、「われわれが本当に得意とするものは何か」を自問した。答えは、「顧客ニーズに応えるためのある種のイノベーション能力」だった。

自分たちは、マーケティングの企業でも、電気通信の企業でもない。イノベーションの企業である。したがって、「コーニングはイノベーションに焦点を合わせなければならない」との結論に達した。

コーニングはいくつかの分野の技術と材料については特別の能力を持っていた。ガラスとセラミックについては一流だった。それらの分野では生産コストも低く、それこそコーニングが使うべき武器だった。

自らの強みを認識することによって、取るべき戦略が逆になった。あとはその戦略を貫くことだった。しかもコーニングには、バブル崩壊の打撃にもかかわらず、それらの強みを機会とするために巨額の投資を行おうとする意欲があった。

コーニングは液晶ディスプレイとディーゼルの排気対策に進出した。ユーザー業界だけでなく、広く外部の意見を聞いた。こうして2006年、ついに赤字から脱出し、株価も19ドルに回復した。)

## ③人材と資金は十分投入しているか

・ドラッカーは「人材と資金を投入しているか」と聞く。自分たちが、明日のためにあまりにわずかの人材と資金しか投入していないことに驚かされる。「われわれ経営幹部が支店長や新製品のために割いている時間の少ないことに驚かされた。今では半年に一度、時間の使い方をチェックしている」。

〔Ⅲ〕イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

#### ④GE のイノベーション

(1981 年から 2001 年まで、CEO を務めたジャック・ウェルチは、イノベーションに力を入れることによってリーダー企業の地位を確立した。彼の戦略は、「事業はすべて世界一位ないし二位でなければならない」とするものであった。一位ないし二位になれない事業は、強化するか、売るか、閉鎖した。)

この戦略は、ドラッカーの二つの問いから得られたものだった。一つは、「もしまだ手掛けていなかったとして、今日その事業を始めるか」である。もう一つは、「もしノーであるならば、どうするか」だった。

#### ⑤イノベーションは全員の仕事

(2007 年現在、GE はヘルスケア、エンタテインメント、インフラ、エネルギー、環境に重点的に投資を行っている。それらの分野は途上国が必要としているものでもある。GE では、2015 年には売り上げの伸びの 60%は、それらの分野で占めることを計画している。加えて GE では、プロセス志向から市場志向へと方向を転換中である。顧客とイノベーションを重視し、リスクを恐れない社風を醸成しつつある。定期異動を減らし、それぞれの分野で一流の人材を育成しようとしている。)

・今日の GE では、変化は機会であり、大急ぎで追求していくべきものとなっている。

#### ⑥ライバルのシーメンスでは

・「短期がなければ長期もない。短期だけならば、誰でも経営できる。反対に長期だけであっても、誰でも経営できる。しかし経営とは、この二つをバランスさせることである」。  
・リーダーの地位を獲得出来なければ、利益をあげることは出来ない。

#### 【結論】

・どれほど研究能力に秀でていようとも、体系的なイノベーションの方法論がなくては、利益に結び付きようがない。グローバル市場においてリーダーの地位を保つには、切実に変化を望むという企業文化が不可欠である。

(1) 静かな革命がイノベーションのスケジュールを変えた。廃棄を頻繁かつ急速に行わなければならない。対象は製品だけではない。事業にかかわるあらゆるものが対象となる。

(2) イノベーションのための七つの機会は、世界中いたるところに転がっている。

(3) 人材と資金の確保と投入が著しく重要性を増した。

【Ⅲ】イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

(4) 組合せ自在の世界では、イノベーションとコラボレーションが不可決である。

・ドラッカーの最大の貢献は「いかにして未来をつくるか」について多くを教えてくれたことにある。それらの教えを実行することが、われわれの課題である。ドラッカーが教える富を創出するためのステップは、次の四つである。

- (1) イノベーションを行うために現行のものを廃棄する。
- (2) イノベーションの機会を常時探す。
- (3) それらの機会を顧客にとっての価値に転換する。
- (4) 人材と資金を投入する。

これが、創造する力を最大限に発揮するための心得である。

#### ■まとめ

##### 【1】イノベーションを可能とするためには何を廃棄すべきか

- ① いまその事業を行っていないか、そこに人材と資金を投入するか
- ② イノベーションのための思考と方法を制約しているものは何か
- ③ 最高の人材にイノベーションの機会を担当させているか。昨日の問題、昨日の製品にかかりきりにさせていないか。

##### 【2】イノベーションの機会を体系的に探しているか

- ① 自らの存続にかかわることとして、イノベーションの機会を探しているか
- ② イノベーションのための七つの機会を常にチェックしているか
  - I、予期せぬこと（自社および他社の予期せぬ成功・予期せぬ失敗、予期せぬ変化）
  - II、産業構造の変化と地域間格差（産業構造、顧客、顧客価値、技術）
  - III、ギャップの存在（認識、矛盾、顧客ニーズ、プロセス）
  - IV、ニーズの存在（プロセス・ニーズ、技術ニーズ）
  - V、人口の変化（高齢化、所得分布、都市化、グローバル化、労働力構成）
  - VI、認識の変化（水は少なくなった）
  - VII、新しい知識（発明、既存の知識の応用）

※この順は、『イノベーションと企業家精神』においてドラッカーが示したものと異なる。この20年の間に、産業構造の変化と格差がイノベーションの機会としての信頼性と確実性を増したためである。

##### 【3】イノベーションのための体制をつくっているか

- ① イノベーションのためのブレインストーミングを行っているか。イノベーションの機会を検討しているか。
- ② イノベーションのための提案は機会に合っているか。

〔Ⅲ〕イノベーションのために何を廃棄すべきか「理想企業を求めて」  
未来を知る最善の方法は、自ら未来をつくりだすことである。(P・ドラッカー)

③イノベーションのための提案の有効性を市場で検証しているか。

④イノベーションのために人材と資金を投入しているか。イノベーションの進捗状況を  
モニターしているか。

【4】イノベーション戦略は事業戦略と合致しているか（総力戦略、産業戦略、ニッチ戦略）

①市場において占めるべき地位は何か。市場に提供すべき価値は何か

②事業戦略に合致したイノベーションの機会は何か

③人材と資金は十分投入しているか