

[10] ギャップと構造変化・・・構造変化は、産業の外にいる者に例外的ともいうべき機会を与える。ところが内にいる者には同じ変化が脅威と映る。

① ギャップは現実との乖離

ギャップとは、現実にあるものと、あるべきものとの乖離、あるいは誰もがそうあるべきとしているものとの乖離であり、不一致である。原因は分からないことがある。見当さえつかない事がある。

② 定量的ではなく定性的なもの

ギャップは通常、マネジメントに掲示され検討を加えられる数字や報告の形では現れない。定量的ではなく定性的である。ギャップとは、予期せぬ成功や失敗と同じように、すでに起こった変化や起こりうる変化の兆候である。

③ 需要と業績とのギャップ

需要が伸びているならば、業績も伸びていなければならない。利益を上げることは容易なはずである。上げ潮に乗っているはずである。そのような状況にありながら業績が上がっていないのであれば、なんらかのギャップが存在すると見るべきである。

④ 現実と認識とのギャップ

産業の内部の者がものごとを見誤り、現実について誤った認識を持つとき、その努力は間違った方向に向かう。成果を期待できない分野に集中する。その時、それに気づき利用する者にとって、イノベーションの機会となる認識ギャップが生まれる。

⑤ 生産者の不満がギャップを教える

生産者が示す典型的な反応が、「消費者は不合理であって品質に対して金を払おうとしなさい」、である。しかしそのような時こそ、「生産者が顧客の価値としているものと、顧客が本当に価値としているものとの間にギャップが存在する」と考えるべきである。

⑥ 着手されないニーズ

誰もが知っているニーズがある。しかし、誰も手を付けていない。ひとたびイノベーションを行うや、直ちに受け入れられ、標準として普及していく。

⑦ニーズを捉える三つの条件

ニーズに基づくイノベーションには、三つの条件がある。第一に、何がニーズであるかが明確に理解されていることである。第二に、イノベーションに必要な知識が手に入ることである。第三に、問題の解決策が、それを使うものの仕事の方法や価値観と一致していることである。

⑧瞬時に解体する産業構造

産業と市場の構造はあまりに安定的に見えるため、そのような状態こそが秩序であり、自然であり、永久に続くものとされる。だが現実には、産業と市場の構造は脆弱である。小さな力によって簡単に、しかも瞬時に解体する。

⑨構造変化が求める起業家精神

産業と市場の構造変化は、イノベーションの機会である。それは産業に関わる全ての者に起業家精神を要求する。あらゆる者が「わが社の事業は何か」を問わなければならない。新しい答えを出さなければならなくなる。

⑩傲慢な市場支配者

長いあいだ成功を収め、挑戦を受けたことのない支配的な地位の生産者や供給者は、傲慢になりがちである。新規参入者が現われても、取るに足らぬ素人と見る。そのくせ、その新規参入者のシェアが増大を続けても、対策を講じることができない。

⑪トレンドを利用するもの

一つの構造的なトレンドが終わったにもかかわらず、あるいは逆転したにもかかわらず行動できない者は、消滅の危機に瀕する。逆に、その時急速に自らを変化させるものは、機会と出会う。

⑫人口構造についての誤った認識

誰でも、人口構造の変化が大きな意味を持つことは知っている。ところが誰もが、人口構造は緩慢にしか変化しないものと思い込んでいる。変化は緩慢どころではない。しかも、人口の総数、年齢構成、教育水準、職業分布、地域分布の変化がもたらすイノベーションの機会、起業家の世界において、最も実りが大きく、最もリスクが小さい。

⑬人口構造の変化とリードタイム

人口構造の変化そのものは、予測が不可能かも知れない。しかし、すでに起こった人口構造の変化が現実の社会にとって影響をもたらすには、リードタイムがある。予測可能なリードタイムがある。

⑭時代の空気が変化する

人口の年齢構成に関して、特に重要な意味を持ち、かつ確実に予測できる変化は、最大の年齢集団の変化すなわち人口の重心の移動である。人口の重心の移動に伴い、時代の空気が変化する。十代は、相変わらず十代のように行動する。しかしその行動は、もはや社会の空気や価値観とは関係のない、単なる十代の行動となる。

⑮統計を読むだけでなく現場に行く

統計を読むだけでは十分ではない。統計は出発点にすぎない。現場に行き、見て、聞く者にとって、人口構造の変化は信頼性と生産性の高いイノベーションの機会となる。

⑯認識の変化が機会となる

「コップに半分入っている」と「コップが半分空である」とは、量的には同じである。だが、意味はまったく違う。世の中の認識が「半分入っている」から「半分空である」に変わる時、大きなイノベーションの機会が生まれる。

⑰健康についての認識変化

この二十年間に、アメリカ人の健康度が未曾有の増進を見せたことは、あらゆる事実が示している。新生児の生存率や高齢者の平均余命、あるいは癌の発生率とその治癒率など、およそあらゆる数字が大きく改善した。ところが、アメリカ人の健康に対する関心と不安が今日ほど高まったことはない。突然、あらゆるものが、癌や心臓病、ボケの原因に見え始めた。彼らにとって、明らかにコップは半分空である。

⑱定量化できない認識変化

社会学者や経済学者が認識の変化を説明できるか否かは関係ない。認識の変化はすでに事実である。多くの場合、定量化できない。定量化できたとしても、その頃にはイノベーションの機会とするには間に合わない。だがそれは、理解できないものでも、知覚できないものでもない。きわめて具体的である。明らかにし、確かめることができる。