【７】人口構造の変化に着目する・・・第五の機会
［Ｉ］イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」（P・ドラッカー）

予期せぬ成功や失敗、ギャップの存在、ニーズの存在、産業構造の変化などのイノベーションの機会は、企業や産業、あるいは市場の「内部」に現れる。もちろん、経済、社会、知識など、産業や市場の外部における変化が原因であることもある。しかし、それらのイノベーションの機会が現れるのは、あくまでも産業や市場の内部においてである。

これに対し、産業や市場の「外部」に現れるイノベーションの機会がある。

（１）人口構造の変化
（２）認識の変化
（３）新しい知識

これらの変化は社会的、形而上的、政治的、知的な世界における変化である。

（１）人口構造の変化

産業や市場の外部における変化のうち、人口の増減や年齢構成、雇用や教育水準、所得など人口構造の変化ほど明確なものはない。いずれも見誤りようがない。それらの変化がもたらすものは、予測が最も容易である。しかも、リードタイムまで明らかである。

紀元２０００年におけるアメリカの労働力は、すでに生まれている（ただし、これから１５年後のアメリカの労働力の少なからざる部分は、今日メキシコの寒村に住んでいる子どもたちかもしれない）。２０３０年に退職年齢に達する人たちはすべて、現在すでに労働力となっている。しかも多くの場合、現在と同じ職種で働いているはずである。さらに、現在２０代の前半から半ばの人たちが働く今後４０年間の職種も、これまで彼らが受けた教育によってほぼ規定されている。

人口構造の変化は、いかなる製品が、誰によって、どれだけ購入されるかに対し、大きな影響を与える。

たとえばアメリカの１０代の女性は安い靴をたくさん買う。耐久性ではなく、ファッション性を基準にする。この同じ女性が、１０年後にはあまり靴を買わなくなる。１７歳頃の２割程度に減る。ファッション性は重要ではなくなり、履き心地や耐久性が基準になる。

先進国では、６０代、７０代の退職後間もない人たちが、旅行や保養の市場において中心的な世界となる。ところが１０年後には、この同じ人たちが、高齢者コミュニティや老人ホーム、あるいは（金のかかる）介護施設の客となる。

共働き夫婦には、金はあるが時間がない。彼らはそのような人間として消費する。また、若いときに高等教育、特に自由業や高度の技術の教育を受けた人たちは、卒業の１０年後、２０年後には、高度の再教育コースの受講者となる。

高等教育を受けた人たちは、主として知識労働者になる。

１９５５年以降の乳幼児死亡率の激減によってもたらされた第３世界における若者の増大や、未熟練工や半熟練工にしかなれない若者を大量に抱える低賃金国との競争が存在しないと仮定しても、欧米や日本などの先進国は、オートメ化せざるを得ない。少子化と教育水準の向上という人口構造の変化だけを見ても、先進国の製造業における伝統的なブル

※無断での複写転用は禁止しています。おなか元氣ぐるーぷ／しんらい㈱

ーカラーの雇用が、２０１０年までの間に１９７０年当時の３分の１以下に減少することは、ほぼ間違いない（しかし、オートメ化の結果、製造業における生産量は３倍ないし、４倍に増加する）。

①急激な変化

これらのことは明白であって、今さら人口構造の変化の重要性について云々する必要はないと考えられるに違いない。事実、企業人、経済学者、政治家は人口構造の変化の重要性をすでに口にしている。

しかるに彼らは、自らの意思決定においては、人口構造の変化に注意する需要はないと信じているかのようである。出生率、死亡率、教育水準、労働力構成、就業年齢、人口分布、人口移動など、人口構造の変化は、緩慢かつ長期にわたる変化であって、実際的にはほとんどないとしている。

１４世紀におけるヨーロッパのペストのような災厄が社会や経済に直接の影響を与えることは、誰もが認める。しかしそのような事態を別にするならば、人口の変化は緩慢であって、歴史家や統計学者の関心事ではあっても、企業人や政府には関係がないとする。だがこれは、危険な間違いである。

（たとえば１９世紀に起こったヨーロッパから南北アメリカ、オーストラリア、ニュージーランドへの大量移民は、世界の経済地図と政治地図を大きく変えた。それは起業家の為の膨大な機会を生み出した。また、それまでの数世紀にわたってヨーロッパの政治と軍事の戦略の基礎となっていた地政学的な概念を陳腐化した。しかもこの変化は、１８６０年代半ばから１９１４年までのわずか５０年間に起こった。そしてこの変化を無視した者は、急速に時代から取り残されていった。

ロスチャイルド家は、１８６０年まで、世界の金融界において支配的な地位にあった。ところが彼らは、大西洋を越える移民の意味を認識できなかった。くずのような人達がヨーロッパを出て行くだけだと見た。その結果、早くも１８７０年頃にはロスチャイルド家は重要な存在ではなくなった。単なる金持ちにすぎなくなった。

支配的な力を得たのはＪ・Ｐ・モーガンだった。彼の成功は、大西洋を越える移民の流れに注意を払い、その意味を理解することによってもたらされた。彼は、この大量移民をイノベーションの機会としてとらえた。移民労働力が可能にしたアメリカ産業の発展に資金を供給する機関として、世界的規模の銀行をヨーロッパではなくアメリカにつくった。

また、ヨーロッパやアメリカ東部が農業社会から大都市工業文明へと変貌するには、１８３０年から６０年に至る３０年を要したにすぎなかった。）

昔から、人口構造の変化は急激であり、唐突であり、衝撃的だった。昔は人口構造の変

化が緩慢だったと言うのは誤解にすぎない。むしろ長期にわたって移動することのない人口こそ、歴史的に見るならば例外である。

もちろん２０世紀ともなれば、人口構造の変化を無視することは、単なる間抜けである。特に現代社会においては、**『基本的に人口は不安定であって、急激かつ大幅に変化するもの』**と考えなければならない。人口こそ、企業人であれ政治家であれ、意思決定を行う者が初めに分析し、徹底的に検討すべき要因である。たとえば国内政治や国際政治において、先進国における人口の高齢化と第三世界における若者の増大ほど、決定的に重要な意味を持つ要因はない。

しかも原因が何であれ、２０世紀は、先進国と途上国のいずれもが、前触れもなく急激な人口構造の変化に見舞われた。

（１９３８年、フランクリン・Ｄ・ルーズベルトが招集したアメリカの著名な人口学者たちは、アメリカの人口は、１９４３年ないし４４年頃、１億４０００万人に達し、その後減少していくということで意見が一致した。しかるにアメリカの人口は、移民の受け入れを最小限に抑えたにもかかわらず、現在、２億４０００万人に達している。

１９４９年、アメリカは何の前触れもなく、かつてない大家族化をもたらすことになるベビーブーム時代を迎えた。それは１２年間続いた。１９６１年には、同じように突然、かつてない小家族化をもたらすことになる少子化時代を迎えた。

１９３８年当時の人口学者たちが、無能や間抜けだったわけではない。当時、ベビーブーム到来を示すものは何一つなかった。

そのおよそ２０年後、同じくアメリカの大統領ジョン・Ｆ・ケネディが、「進歩のための同盟」なるラテンアメリカ開発援助計画をまとめるため、専門家を招集した。しかし１９６１年当時、彼ら専門家の誰一人として、その１５年後にはラテンアメリカの社会と経済を一変させることになる乳幼児死亡率の激減に気づかなかった。しかも彼らは、何の疑いもなく、ラテンアメリカは農業社会であり続けることを前提とした。彼らもまた、無能でも間抜けでもなかった。当時、ラテンアメリカにおける乳幼児死亡率の激減や都市化は始まっていなかった。

１９７２年あるいは７３年にいたっても、労働力人口についての専門家たちは、女性の労働力市場への参入は、それまでの傾向通り、着実に減少を続けていくと信じて疑わなかった。

そして、例のない数のベビーブームの子供達が労働力市場に参入してきたとき、彼ら専門家は、（杞憂ではあったが）成人男性の職場が十分にあるかどうかを心配した。当時、彼らの中に、成人女性の職場を心配した者は一人もいなかった。彼女たちに職場は必要ないとしていた。ところが１０年後には、５０歳未満の女性の就業率は６４％という史上かつてない高水準となった。しかも彼女たちの就業率に、配偶者の有無、子供の有無による差はほとんどなかった。）

※無断での複写転用は禁止しています。おなか元氣ぐるーぷ／しんらい㈱

②原因は不明

これら人口構造の変化は、驚くべき速さで起こるだけではない。しばしば、不可思議であって、説明がつかない。

（途上国における乳幼児死亡率の減少については、今ならば説明することができる。それは、既存の技術と新しい技術の相乗効果だった。保健婦が増えたこと、便所を井戸よりも低いところに作るようになったこと、ワクチンが普及したこと、窓に金網をつけるようになったことに加えて、抗生物質やDDTを初めとする殺虫剤など、新しい技術が一般に使われるようになったためだった。

しかし、先進国におけるベビーブームと少子化の原因は何だったか。アメリカにおける労働力市場への女性の殺到（およびその数年後のヨーロッパにおける労働力市場への女性の殺到）の原因は何だったか。あるいは、ラテンアメリカにおける田舎から大都市スラムへの大量の人口流入の原因は何だったか。）

③リードタイムは予測可能

人口構造の変化は、そもそも予測が不可能なのかもしれない。しかしたとえそうであっても、人口構造の変化が現実の社会に影響をもたらすまでには、リードタイムがある。予測が可能なリードタイムがある。

新しく生まれた赤ん坊が幼稚園児となり、幼稚園の教室や先生を必要とするようになるには、５年を要する。彼らが消費者として意味をもつ存在になるには１５年、成人の労働力となるには１９年から２０年以上を要する。

ラテンアメリカの人口は、乳幼児死亡率の激減の直後、増加し始めた。しかし、死なずにすんだ赤ん坊が学校に入るには５年から６年を要した。１５、６歳の少年として職を求めるようになるには、１５年かかった。

教育水準の向上についても、その結果が労働力人口の構造変化や技術水準の向上となって表れるには、少なくとも１０年、通常１５年を要する。

④変化の無視

このような人口構造の変化が企業家にとって実りあるイノベーションの機会となるのは、ひとえに既存の企業や社会的機関の多くが、それを無視してくれるからである。彼らが、人口構造の変化は起こらないもの、あるいは急速には起こらないものであるとの仮定にしがみついているからである。まったくのところ、彼らは人口構造の変化を示す明らかな証拠さえ認めようとしない。ここにいくつかのかなり典型的な例がある。

（１９７０年当時、アメリカでは学校の生徒数が、少なくとも１０年から１５年間は

１９６０年代の２５％から３０％減になることが明らかになっていた。つまるところ、１９７０年に幼稚園児になる子供は１９６５年以前に生まれていなければならず、しかも、少子化傾向が急に変わる様子もなかった。

ところがアメリカの大学の教育学部は、この事実を受け入れようとしなかった。子供の数が年を追うに従って増加することは自然の法則であるとでも考えているかのようだった。そして彼らは、教育学部の学生の募集に力を入れ、その結果、わずか数年後には卒業生の就職難を招き、教師の賃上げに対する抑制圧力を生み出し、挙句の果てに教育学部の廃止を余儀なくされた。

私自身、二つの経験をしている。１９５７年、私は１９７０年代の半ばには、すなわち２０年後には、アメリカの大学生は１０００万人ないしは１２００万人になると予測した。この数字は、すでに発生していた二つの人口の変化を単純に足した結果だった。出生率の増加と大学進学率の増加だった。この予測は完全に当たった。しかし当時、アメリカの大学当局のほとんどすべてが、この予測を一笑に付した。

その１９年後の１９７６年、私は人口の年齢構成を見て、アメリカでは１０年以内に退職年齢が７０歳まで延長されるか、あるいは撤廃されると予測した。実際の変化は私の予測より早く起こった。翌１９７７年、カリフォルニア州で定年が禁止となり、１年後の１９７８年には、全国的に７０歳前後の定年はすべて禁止された。この私の予測を可能にした人口統計は公表されていたものだった。

ところが、政府のエコノミスト、労組のエコノミスト、経済界のエコノミスト、そして統計学者のほとんど全員が、私の予測を唐突なものとして片づけた。「そんなことは決して起こらない」が一致した反応だった。それどころか、当時の労働組合は定年を６０歳以下に引き下げることを要求していた。）

専門家たちが、自分たちが自明としていることに合致しない人口構造の変化を認めようとせず、あるいは認めることができないという事実が、起業家に対し、イノベーションの機会をもたらす。しかも、リードタイムは明らかである。すでに変化は起こっている。

誰もそれを、機会とするどころか、単なる事実としてさえ受入れようとしない。従って、通念を捨てて現実を受け容れる者、さらには新しい現実を自ら進んで探そうとする者は、長期にわたり、競争に煩わされることなく事業を行うことができる。

なぜならば、通常、競争相手が人口構造の変化を受入れるのは、その次の変化と現実がやってきた頃だからである。

（２）人口構造の変化はイノベーションの機会

①成功例

ここに、人口構造の変化をイノベーションの機会としてとらえることに成功したいくつかの例がある。

（ベビーブームという現実を受け入れた小売業者の一つが、かつては無名に近かった小さな靴のチェーン店、メルビルだった。団塊の世代の第一陣がティーンエイジャーになる直前の１９６０年代の初め、メルビルはこの新しい市場に力を入れることにした。十代を対象にする新しい店をたくさん作った。デザインも大幅に変えた。広告や販売促進も１６、７歳のティーンエイジャーを対象にした。さらに、男の子や女の子の着るものにまで進出していった。こうして、メルビルはアメリカで最も急速に成長し、最も利益を上げる小売りチェーンとなった。

その１０年後、すなわちアメリカの人口の重心が十代から離れ、２０歳から２５歳の「若い大人」に移りはじめた頃になって、他の小売店が十代に目をつけ、彼らを相手にする商売を始めた。しかしその頃には、メルビルはいち早く「この若い大人」に的を移していた。

１９６１年、「進歩のための同盟」について助言を求めるべく、ケネディ大統領が招集した学者たちは、ラテンアメリカにおける都市化の波を予測できなかった。

しかしアメリカのある企業、すなわち大店舗小売業のシアーズ・ローバックは、すでにその数年前に、**統計によってではなく、現地へ赴き**、メキシコシティ、リマ、サンパウロ、ボゴタなどの街を**観察することによって、この変化に気づいた**。その結果、同社は１９５０年代の半ば、決して金持ちではないが立派な中流階級になっていた新しい都市住民のためのアメリカ流百貨店をラテンアメリカの主要都市に建設していった。数年後には、ラテンアメリカの小売業界において主導的な地位を占めるに至った。）

②女性の社会進出

人口構造の変化をイノベーションの機会としてとらえ、生産性の高い優れた労働力を手に入れることに成功した顕著な例がいくつかある。

（ニューヨークのシティバンクの成長は、主として意欲に燃える若い女性の社会進出をいち早く認識したことによるものだった。１９８０年にいたってなおアメリカの大企業のほとんどは、それらの女性の存在を「問題」としてとらえていた。今日でも、そのような企業はかなり多い。

しかし大企業のうち、シティバンクだけは、彼女たちの出現こそイノベーションの機会であると見た。１９７０年代を通じて、積極的に女性を採用し、訓練し、各地の支店へ貸付担当者として配置した。シティバンクが主導的な地位の銀行、しかもアメリカで初めての全国銀行となるには、それら意欲のある若い女性の業績が大きくものをいった。

同じ頃、（あまりイノベーションやベンチャーには関係のなさそうな）貯蓄貸付組合が、子育てのために退職し労働力人口から脱落した既婚女性が、パートタイムの正社員とし

て強力な戦力になりうることを発見した。パートタイムは臨時社員であることが常識だった。しかも、一度労働力市場から離れた女性は職場に戻って来ないことが常識だった。いずれも、かつては当たり前のことだった。

しかし、人口構造の変化が常識を陳腐化させた。それらの貯蓄貸付組合、特にカリフォルニアの貯蓄貸付組合は、**統計によってではなく、外に出かけて観察することによってこの現実を受入れ**、類のない愛社精神を持つ有能な労働力を手に入れた。

旅行およびリゾート産業における地中海クラブの成功もまた、労働者階級のわずか一世代後にしかすぎないにもかかわらず、高い教育を受け、豊かな生活を送るにいたった大量の若い大人たちの出現という人口構造の変化をイノベーションの機会としてとらえた結果、もたらされた。

旅行慣れしていない彼らは、休暇や旅行やレジャーに詳しいものを必要としていた。しかも、労働者階級の両親や中流階級の年配者と一緒では気づまりだった。そのような彼らが、十代のたまり場の異国版としての地中海クラブにとって、上客となった。）

（３）人口構造の変化の分析

もちろん人口構造の変化の分析は、人口にかかわる数字から始まる。ただし、人口の総数そのものにはあまり意味がない。**年齢構成の方が重要である。**

１９６０年代の西側先進国（ベビーブーム期の短かったイギリスを除く）で最も注目すべき変化は、若者の急激な増加だった。１９８０年代の最も注目すべき変化は、若者の減少、（４０歳以下の）中年前期の人口の着実な増加、（７０歳以上の）高齢者の急激な増加だった。これらの変化は、１９９０年代には、さらに重要な意味を持つことになる。

これらの変化はいかなる機会をもたらすか。これら各年齢層の人たちの価値観、期待、ニーズ、欲求はいかなるものだろうか。

（たとえば、正規の大学生の数は増えようがない。減らさないようにするだけで精一杯である。どの程度まで高卒者の進学率が上昇し、高卒者の総数の減少を補えるかである。

しかし、３０代半ばや４０代の大卒者が増大することによって、さらに高度の訓練や再訓練を望む高学歴の人たち、すなわち医師、弁護士、建築家、技術者、経営管理者、教師などの数は、大幅に増大する。**彼らが求めるものは何か。彼らが必要とするものは何か。彼らがいかに支払うか。正規の学生とは異質な彼らのような学生を引きつけ、満足させるためには何をしなければならないか。**

さらには、高齢者の欲求、ニーズ、価値観はいかなるものか。高齢者は、高齢者グループとして、まとめて考えることができるのか。それとも、異なる期待、欲求、ニーズ、価値観を持ついくつかのグループに分類されるのか。）

※無断での複写転用は禁止しています。おなか元氣ぐるーぷ／しんらい㈱

【７】人口構造の変化に着目する・・・第五の機会
［Ｉ］イノベーションの方法「イノベーションと企業家精神」（P・ドラッカー）

①時代の空気

人口の年齢構成に関して、特に重要な意味を持ち、かつ確実に予測出来る変化は、最も急速に成長する最大の年齢集団の変化、すなわち**人口重心の移動**である。

（１９５０年代末のアイゼンハワー政権の末期、アメリカの人口の重心は史上最も年齢が高い水準に達した。

そのわずか数年後、人口の重心は大きく下方へ動いた。ベビーブームの結果、人口の重心は急激に下がり、１９６５年には、１７歳から１８歳というアメリカの独立以来最低の水準まで下がった。当然、人口の年齢構成を重視し、その数字を真剣に見ていたならば、アメリカ社会の空気や価値観が劇的に変化するであろうことは容易に予測できた。

１９６０年代の「若者の反乱」も、昔から若者の典型的な行動形態とされていたものに脚光があてられた結果、浮かび上がったものにすぎない。それ以前の、人口の重心が２０代終りから３０代初めという超保守的な年代にあった頃には、若者の行動は「いつの時代も若者は若者だ」との言葉で片付けられていた。１９６０年代は、その若者たちの行動が、人口の重心が移動したために時代の空気となったにすぎなかった。

しかも、ようやく「価値観の変化」や「アメリカの若者化」について論じ始めた頃には、人口の重心の振り子はすでに激しく反対方向へ戻っていた。

１９６４年には、少子化の最初の影響が、数字だけはなく、実態に出始めた。１６、１７歳のティーンエイジャーが人口の重心の一部を構成する最後の年が、１９７４年ないし７５年となった。その後、人口の重心は上昇を続け、１９８０年代の初めには、再び２０代の後半に戻った。）

人口の重心の移動に伴い、時代の空気が変化する。もちろん１０代は、相変わらず１０代のように行動する。しかしその行動は、もはや社会の空気が価値観とは関係のない、単なる１０代の行動として受けとめられる。

かくして１９７０年代の半ばには、やがて大学のキャンパスが「運動」や「反体制」とは無縁となり、学生が再び成績や就職先に気を取られること、さらには、あの１９６８年卒の運動家たちでさえ、その圧倒的多数が、キャリア、昇進、節税、ストックオプションを考える上昇志向の知識労働者になるであろうことは、ほぼ確実に予測出来ることとなっていた（事実そのように予測した者もいた）。

②行って、見て、聞く

教育水準による人口区分も重要な意味を持つ。百科事典の販売、専門職再訓練コース、休暇旅行のマーケティングなど、事業によっては特に大きな意味を持つ。

人口構造の変化については、就業者と失業者の別もあれば、職業別の区分もある。所得階層特に可処分所得による区分もある。たとえば共働き夫婦の貯蓄性向は、どのようなも

※無断での複写転用は禁止しています。おなか元氣ぐるーぷ／しんらい㈱

のになるのか。それらの問いに対しては、ほとんどについて一応の答えを出すことができる。市場調査の検討項目に入っているものばかりである。

必要なことは問いを発することである。しかし、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。

（メルビルは統計から出発して、「ティーンエイジャーの爆発的な増加が、ファッション製品の小売りにとって、いかなる機会を意味するか」を自問した。シアーズ・ローバックは統計から出発して、潜在的市場としてのラテンアメリカに目を向けた。しかる後に、両社のマネジメント、あるいはニューヨークのペイス大学やサンフランシスコのゴールデンゲート大学のような大都市の大学のマネジメントは、現場に行き、見て、聞いた。

シアーズ・ローバックのラテンアメリカ進出は、そのようにして決定された。１９５０年代の初め、会長のロバート・Ｅ・ウッドは、メキシコシティやサンパウロが１９７５年までにアメリカのどの都市よりも大きくなるという記事を読んだ。

興味をひかれた彼は、自らラテンアメリカに行った。メキシコシティ、グワダラハラ、ボゴタ、リマ、サンチアゴ、リオデジャネイロ、サンパウロなどの各都市で一週間を過ごし、街を歩き、店を覗いた（そして、強い印象を受けた）。街の交通まで調べた。こうして、いかなる層を客とし、いかなる場所に立地し、いかなる店をつくり、いかなる商品を用意すべきかを知った。

同じように、地中海クラブの創設者たちは、パッケージツアーの団体客を観察し、話しかけ、耳を傾けてから、最初のリゾート施設をつくった。

また、メルビルを（並の）さえない靴屋のチェーンから、アメリカで最も成長性の高い人気ファッション・チェーンに変えた二人の若者は、何カ月もの間ショッピング・センターに行き、見て、聞いた。買い物客たちにとっての価値を探った。若者たちの買い物の仕方や、（男女別々の店と、男女共通の店のどちらを好むかなど）、店の好みを調べた。そして若者たちに、実際に買った品物のどこに価値を認めたのかを聞いた。）

現場に行き、見て、聞くものにとって、人口構造の変化は生産性と信頼性のきわめて高いイノベーションの機会となる。

※無断での複写転用は禁止しています。おなか元氣ぐるーぷ／しんらい㈱