

【4】ギャップを探す・・・第二の機会

〔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)

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。見当さえつかないこともある。だがそれにもかかわらず、ギャップの存在はイノベーションの機会を示す兆候である。それは、地質学でいう「断層」の存在を示す。まさに断層はイノベーションによる招待である。断層では、わずかな力が、社会を動かし、経済構造や社会構造に変化をもたらす不安定状態を生み出す。

ギャップは通常マネジメントに提示され検討を加えられるような数字や報告の形では現れない。定量的というよりは定性的である。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。

ギャップは、予期せぬ事象と同じように、一つの産業、市場、プロセスの内部に存在する。したがって、その産業や市場、プロセスの内部、あるいは周辺にいる者は、はっきり認識することができる。まさにそれらは彼らの目の前にある。

しかし同時に、ギャップは、それを当然のこととして受け止めてしまいがちな内部の者には見逃しやすいものでもある。彼らは「ずっとそうだった」と言う。しかし、多くの場合、その「ずっと」が、実はごく最近のことにすぎない。イノベーションの機会としてのギャップはいくつかに分類できる。

- (1) **業績ギャップ** (一つの産業全体 or 社会的部門全体：中小の専門企業が活用。解決すべき問題を明確にし、既知の技術と既存の資源を利用して単純なものにする)
- (2) **認識ギャップ** (一つの産業全体 or 社会的部門全体：的を絞って単純で小さく)
- (3) **価値観ギャップ** (「生産者や供給者が価値とするもの」と「顧客が価値とするもの」のズレ。ギャップの中では最も多く存在している)
- (4) **プロセス・ギャップ** (顧客はすでに感じている&顧客に聞く。その世界の中にいる者の機会となる)

(1) 業績ギャップ

製品やサービスに対する需要が順調に伸びているならば、業績も順調に伸びていなければならない。需要が順調に伸びている産業では、利益を上げることは容易なはずである。しかも、上げ潮に乗っているはずである。

そのような産業にありながら業績が上がっていないのであれば、何らかのギャップが存在すると見るべきである。それらのギャップは、一つの産業全体、あるいは社会的部門全体におけるマクロ的な現象であることが多い。通常、それらのギャップをイノベーションの機会として利用するのは、中小の専門企業である。しかも、この機会を利用する者は、長期に渡ってその利益を享受することができる。ほかの企業や社会的機関がこの危険な競争相手に気付くのは、かなりたってからである。他の企業や社会的機関は、需要の増大と業績不振とのギャップを埋めるのに忙しく、誰か他の者が、何か別のこと、成果のあがること、需要の増大を利していることに気づかない。

【4】ギャップを探す・・・第二の機会
〔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)

何かが起こっているらしいことが分かることはある。ところが、なぜ需要の増大が業績の向上に結びつかないのかは分からない。

しかしイノベーションを行うためには、必ずしも、ものごとが動くべく動かない原因を知ろうとして苦勞する必要はない。「このギャップをイノベーションの機会として利用するためにはどうすべきか。何がそれを機会に変えてくれるか。何ができるか」を問えばよい。

①鉄鋼業と製紙業の例

業績ギャップは行動を要求する。問題が明らかでなくとも、取るべき行動が明らかなことがある。もちろん、問題が明らかでありながら、取るべき行動が明らかでないこともある。

(鉄鋼業における電炉の例は、ギャップをイノベーションの機会として利用することに成功したよい例である。第1次大戦後から今日に至るおよそ50年間、先進国の高炉メーカーがブーム的な高業績を上げたのは、戦時中だけである。鉄鋼に対する需要は、少なくとも1973年までは着実に伸びていたが、平時における高炉メーカーの業績は、失望させられることが多かった。

この業績ギャップの原因は、昔から明らかだった。高炉の場合、需要の増加に応じた生産量の増加の最小単位がきわめて大きく、必要とされる設備投資が巨額にのぼり、生産能力が大幅に増大してしまうからである。新設の高炉の稼働率は、需要が新たな生産能力に追いつくまでの間、低いものとならざるを得ない。しかも、戦時を除き、需要は徐々にしか増加しない。

しかし需要が増加しているときに、生産設備の増設を行わないことは、シェアの喪失、時には恒久的な喪失を意味する。そのようなリスクをおかせる高炉メーカーはない。したがって、高炉が高収益を享受できるのはごく限られた期間、すなわちあらゆる高炉メーカーが、設備の増設を開始してから完成するまでのわずかな期間ということになる。

そのうえ、1870年代に発明された製鉄のプロセスそのものが、これも昔から知られているように、基本的に不経済である。物理の法則に反し、したがって経済の法則に反する。物理の世界では、温度の変化は、重力や慣性に対する抵抗に次いで大きなエネルギーを要求する。しかるに一貫製鉄所では、加熱と冷却を4度繰り返す。その上、高熱の重量物を持ち上げ、相当の距離を運ばなければならない。

このような高炉に特有の弱みを緩和するイノベーションを行えば、鉄鋼の生産コストを大幅に引き下げることが、かなり前から明らかになっていた。そして、電炉が行ったことが、まさにそれだった。

電炉は、決して小さな製鉄ではない。最低規模の電炉さえ年間売り上げ1億ドルである。だが最低規模の一貫製鉄所と比べて6分の1から10分の1にすぎない。従って電炉は、すでに市場に存在する需要に合わせて、生産能力の増大を小刻みに行なえる。しか

【４】ギャップを探す・・・第二の機会

〔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)

も、電炉は一度加熱するだけである。冷却を行わずに、そのまま全プロセスを終了する。電炉は、原料として鉄鉱石の代わりに鉄屑を使い、最終製品も鋼板や棒鋼に特化している。高炉が労働集約的であるのに対し、オートメ化が容易である。電炉の生産コストは高炉の半分以上である。

各国の政府、労働組合、一貫製鉄所は、あらゆる方策をもって電炉の発展を抑えようとした。しかし、電炉は増え続けている。２０００年には、アメリカで消費される鉄鋼の半分以上が電炉によるものとなるかもしれない。その間、高炉による大規模一貫製鉄所のシェアは低下していく。）

ここに、似たような問題を抱える産業がもう一つある。製紙業である。製紙業にも生産プロセスにかかわる業績ギャップがある。ただし製紙業界では、このギャップをイノベーションの機会として利用する方法を、まだ誰も開発していない。

（あらゆる先進国とほとんどの途上国が紙の需要を伸ばしてきたにもかかわらず、製紙業の業績は芳しくない。史上最高の利益を３年続けると、その後で必ず過剰設備と不況の年が５年続く。

しかるに製紙業界ではいまだに、製鉄業の電炉に相当するものを発見するに至っていない。パルプの繊維がモノマーであることが認識されたのは８０年から９０年も前のことである。これをポリマーによってつくることなど、さほど困難ではないはずだった。そうすれば、無駄の多い非効率的な機械的プロセスを効率的な科学的プロセスに変えることが出来る。すでに衣料用繊維については、１８８０年代に開発したレーヨンによって、これを実現している。しかし、巨額の研究開発費を投じているにもかかわらず、誰もそのような紙の開発には成功していない。）

これらの例が示すように、業績ギャップをイノベーションの機会として利用するためには、まず解決すべき問題を明確にしなければならない。そして、既知の技術と既存の資源を利用してイノベーションを実現しなければならない。

もちろん、開発のための努力が必要である。しかし、革新的な知的発見を必要とする状況であるならば、起業家の出番はまだ早く、機は熟していないというべきである。しかもイノベーションは、複雑であってはならず、単純でなければならない。華々しいものではなく、当たり前のものでなければならない。

②医療の例

社会的部門にも業績ギャップが存在する。

（先進国における医療サービスは、その典型である。１９２９年という比較的最近の

【4】ギャップを探す・・・第二の機会

〔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)

時代においてさえ、医療サービスにかかる費用は、GNPの1%をはるかに下回っていた。ところが、そのわずか50年後の今日、病院を中心とする医療サービスは、あらゆる先進国でGNPが増大しているにもかかわらず、その7%から11%に達した。しかも医療サービスの生産性は、向上するどころか低下した。サービスの質よりも、費用の方が急激に上昇している。3倍から4倍の速さで増加している。

先進国では今後30年間、高齢者人口の増大に伴い、医療に対する需要は伸び続ける。しかも費用は年齢と相関関係にある。医療サービスの費用は、今後さらに急速に上昇を続ける。ところが、医療サービスの費用の上昇という現象の本当の原因が明らかにされているわけではない。

しかしイギリスとアメリカでは、すでに的を絞って込んだイノベーションが行なわれ、成功している。いずれも国の医療システムの欠陥を機会としてとらえている。

イギリスの民間医療保険は、成長を続けている。専門医による診断と手術を保証する企業内福利制度として人気を得ている。イギリスでは、医療費削減のため、政府管掌保険は疾病を優先させ、整形外科については保険金の給付を限定している。関節炎による股関節の変形など、生命に関係のない手術は数年待たされる。しかしこの民間医療保険は、その種の手術についても直ちに保険金を払う。

これに対し、医療費の上昇などに配慮せず、あらゆるニーズに答えようとしているアメリカでは、入院費の個人負担分が爆発的に上昇している。そこにイノベーションの機会が生まれた。すなわち病院機能の解体である。

スキャナー、コバルト照射装置、自動検査装置、リハビリテーション装置など、高額の医療器具を必要としない医療サービスが、新事業として続々と病院の外に出されている。妊産婦と新生児のための宿泊施設的な妊産婦センター、入院や術後措置を必要としない手術のための外科センター、神経科センター、高齢者医療センターである。これらの医療施設は、病院に代わるものではなく、集中治療や緊急治療の役割は病院が担っている。これら医療部門の新事業は、今日の医療にかかわる業績ギャップをイノベーションの機会として捉えたものである。

これらはいずれも、産業や社会的部門におけるイノベーションとして理解しやすい例である。まさに業績ギャップが、なぜ大きなイノベーションの機会となるかを教えてくれる。

産業や社会的部門の内部では、誰もがギャップの存在に気付きながら、無視せざるを得ない。あちらをいじり、こちらを直す。こちらの火を消し、あちらの穴を埋めるのに忙しい。誰かが行ったイノベーションと闘うどころか、それを検討する余裕さえない。取り返しがつかなくなるまで気付きもしない。その間、イノベーションを行った者は誰にもわずらわされることがない。

(2) 認識ギャップ

【４】ギャップを探す・・・第二の機会
〔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コンテナ船の例

ある産業や社会的部門の内部の人たちが物事を見誤り、したがって現実について誤った認識を持っているとき、当然、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努力を集中してしまう。

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存在する。

(そのよい例が、今日の世界貿易の担い手たるコンテナ船である。今から３５年ほど前の１９５０年代初め、貨物船は死滅すべき運命にあるとされていた。一次産品のばら積み以外は、航空機に変わられると予測されていた。海上輸送費は急速に上昇していた。港での貨物の滞留がひどくなるにつれ、ますます時間がかかるようになった。船は沖合で待機させられ、貨物はますます滞り、盗みの被害は増大した。

主たる原因は、海運業界が長年にわたって、成果を期待できない課題に力を入れていたことにあった。彼らは、船舶の高速化、省エネ化、省力化に力を入れていた。海上、すなわち、港と港の間で経済性を追及していた。

船舶は資本財である。あらゆる資本財にとって、最大のコスト要因は遊休時間である。その間、利益を生まないものに対し、金利を払わされる。海運業界で働くものはすべて、貨物船の最大のコストが金利であることを知っていた。だが彼らは、すでにかなり低くなっているコスト、すなわち海上にあつて稼働状態にある船舶のコスト削減に力を入れ続けた。

問題の解決は、『積み込みと輸送の分離』という簡単なことだった。空間が十分にあり、事前に作業ができる陸上で積み込みを行なっておき、後は入港した船に乗せるだけのことだった。それは船舶の稼働時ではなく、遊休時コストの削減に努力を集中することだった。それがコンテナ船だった。

この簡単なイノベーションの結果は目を見張るものがあつた。その後の３０年間において、海上輸送は５倍に伸び、輸送コストは６０％削減された。船が港に停泊する時間も４分の３に削減され、港の混雑や盗みも減少した。)

②小さなイノベーション

認識ギャップは、しばしば自ら明らかとなる。

真剣な努力が事態を改善せず、むしろ悪化させるとき、例えば船舶の高速化が港の混雑と海上輸送の一層の遅れをもたらすような時には、そもそも努力の方向性が間違っていることが多い。そのような時には、単に成果があがることに力を入れるだけで、大きな成果が簡単に得られる。

事実、認識ギャップを利用するために華々しいイノベーションを必要とすることはあまりない。海上貨物の輸送と積み込みの分離にしても、トラックや貨車について行っていた

【４】ギャップを探す・・・第二の機会
〔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)

ことを応用したにすぎない。

認識ギャップは、産業や社会的部門全体について見られる現象である。しかしその解決策は、通常、的を絞った単純で小さなイノベーションを行うことである。

(3) 価値観ギャップ

日本におけるテレビ販売の成功という予期せぬ成功は、消費者の価値観についての認識ギャップがもたらした機会を示している。日本の経済界の大物がアメリカでの講演で、「テレビが高すぎて日本の貧しい人たちには買う余裕がない」と言っただけに、欧米の貧しい人たちは、テレビの与えるものが経済的合理性の埒外にあることを身を持って示していた。しかしこの日本の知的な経営者は、消費者とくに豊かでない人たちにとって、テレビは単なるものではないことが見えていなかった。彼らにとってテレビは、新しい世界との接触であり、新しい生活と人生だった。

(フルシチョフもまた、1956年の訪米時に「ロシア人はマイカーを必要としない。タクシーの方が安くていい」と言っただが、車が単なるモノでないことが見えていなかった。ティーンエイジャーならば誰でも、フルシチョフに対し、車が単なる輸送手段ではなく、自由、移動、力、ロマンであることを教えることができた。そしてまさにこのフルシチョフの誤解が、ソ連において、世界でもっとも荒々しく起業家的なイノベーションの機会をもたらし、それが車の闇市だった。)

これらの例は一般すぎて、一人一人の企業人や、病院や大学の経営者にとっては、あまり役に立たないかもしれない。

①消費者が求めているもの

たしかにこれらの例は、あまりに一般的である。そこで次に、これらの例と同じように一般的ではあるが、事業上大きな意味があった別の例をあげたい。

(アメリカ中西部のある都市の郊外に、この数年間で急成長した金融機関の一つがある。今日、二千の支店を持つこの証券会社は、顧客と証券業界の価値観のギャップに目をつけ、成功し、成長した。

メリル・リンチ、ディーン・ウィッターズ、E・F・ハットンズなどの大手証券会社は、あらゆる顧客は自分たちと同じ価値観を持っているものと信じている。『投資の目的は金を儲けることである』としている。つまるところ、ニューヨーク証券取引所の会員にとっては、行動の動機や成功の基準は利殖である。

しかし、そのような価値観を持つ者だけが一般投資家ではない。投資家の多くは投資のプロではない。彼らは、金を儲けるためには、十分な知識のもとに、四六時中、資金

【4】ギャップを探す・・・第二の機会

〔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)

の運用に取り組まなければならないことを知っている。ところが、地方の自由業の人たちや豊かな農家や中小企業の経営者には、そのための知識や時間がない。本業で忙しく、稼いだものを運用にまわす時間がない。これが、その中西部の証券会社が目をつけた価値観ギャップだった。

外見上は、他の証券会社と変わらない。ニューヨーク証券取引所の会員でもある。しかし、この証券会社の業務のうち、取引所を通すものは全体の8分の1にすぎない。そして、ウォールストリートの証券会社が力を入れているオプション取引や先物取引には手を出さず、もっぱら自分たちが『賢明な投資家』と呼ぶ人たちを顧客にしている。

利殖の約束はしない。実は、この利殖をしないということが、アメリカの証券業界ではイノベーションだった。株の売買に精を出す顧客を求めない。自由業の人たちや豊かな農家や中小企業の経営者など、支出が堅実で、収入が支出を上回るという人たちを顧客にしているだけである。

この証券会社は、「財産を守りたい」という彼らの心理に働きかけている。扱う商品は、株式、公社債に加えて、年金、パートナーシップ投資、不動産信託などである。この証券会社が提供するものは、ウォールストリートの証券会社が売ってきたものとは全く異なるもの、すなわち『安心』である。これこそが『賢明な投資家』にとって価値あるものだった。

ウォールストリートの証券会社は、そのような顧客の存在さえ知らない。なぜならば、そのような顧客は彼らの価値観に反しているからである。今日では、この証券会社の名前は広く知られている。成長している証券会社として必ず名前が出てくる。しかし、今日に至るも、大証券会社のトップたちは、そのような競争相手が成功していることはもちろん、存在していることさえ認めようとしない。

価値観ギャップの背後には、必ず傲慢と硬直、それに独断がある。つまり、「貧しい人たちが何を買えるかを知っているのは、彼ら貧しい人たちではなく私である」という考え方である。フルシチョフが言ったことも、「マルクス主義者ならば誰でも知っているように、人間というものは経済的合理性に従って行動するものである」ということだった。あらゆるギャップのうちで最も多く見られるのが、この価値観ギャップである。

イノベーションを行う者が価値観ギャップを利用しやすいのは、このためである。しかも彼らは、邪魔されずに放っておかれる。生産者や販売者は、ほとんど常にとってよいほど、「顧客が本当に買っているものがなんであるか」を誤解している。

もちろん彼らは、「自分たちにとっての価値が、顧客にとっての価値である」という信念を持たなければならない。いかなるものであれ一つの仕事に成功するためには、その仕事の価値を信じ、真剣に取り組む必要がある。化粧品の生産者は化粧品の意義を信じなければならない。さもないと、製品そのものが陳腐化し、顧客を失っていく。病院を営む者は、医療を絶対的な善として信じなければならない。さもないと、医療も看護も直

【４】ギャップを探す・・・第二の機会
〔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)

ちに質が低下していく。

しかしそれにもかかわらず、生産者や販売者が提供していると思っているものを買っている顧客はほとんどいないのである。彼らにとっての価値や期待は、ほとんど常に供給者の考えているものとは異なる。そのような時、生産者や販売者が示す典型的な反応が、「消費者は不合理であって、品質に対し金を払おうとしない」である。実は、この種の苦情が聞かれるときこそ、まさに生産者や販売者が顧客の価値としているものと、顧客にとっての本当の価値との間にギャップが存在すると考えるべきである。

したがって当然、具体的で、しかも成功する確率の大きなイノベーションの機会を探さなければならない。

(４) プロセス・ギャップ

(1950年代の末、ある製薬会社のセールスマンが独立して事業を興そうと医療のプロセスにギャップを探した。そして、すぐに見つけた。

当時、最も一般的に行われていた手術の一つに、老人性白内障があった。手術は定型のかつ機械的なもので、完璧なダンスのように途切れることなく、すべてを掌握して行える手術だった。ただ一ヶ所だけ、流れの切れるところがあった。ごく小さな筋肉を切開し、血管を縫合しなければならなかった。血が流れ、眼球を損なう恐れがあった。優しい手術だったが、そこだけは手術をする者にとって気がかりだった。手術の流れが変わることが不安の種になっていた。何度手術をしても怖い部分だった。

製薬会社のセールスマン、ウィリアム・コナーは、ちょっと調べてみたところ、筋肉組織を瞬時に溶かすことのできる酵素が、すでに1890年代に分離されていることを知った。ただし当時は、その酵素を数時間しか生かしておくことができなかった。

酵素を保存する技術は長足の進歩を遂げているはずだった。事実、コナーは数カ月足らずで、酵素の効力を失うことなく保存期間を伸ばす保存薬を見つけた。数年後には、世界中の眼科手術医がコナーの会社アルコン・ラボラトリーズの酵素を使うようになった。そして20年後、彼はその事業を高い値で、ある多国籍企業に売った。)

ここにもう一つ、教えられることの多い例がある。

(O・M・スコットは、芝生関連の器具、種、肥料、殺虫剤の最大手メーカーである。現在は大企業の子会社になっているが、芝生業界におけるトップの地位は、同社がまだ中小企業の一つにすぎなかった頃、シアーズ・ローバックやダウ・ケミカルのような大企業との競争の末、勝ち取ったものだった。

同社の製品は確かに優れていたが、競争相手の製品も負けず劣らずだった。しかし、O・M・スコットは、定量を均等に播くための器具としてスプレッダーという簡単な手押し車を開発し、その後の地位を得た。

【4】ギャップを探す・・・第二の機会

〔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)

芝生の肥料や殺虫剤は、すべて徹底した科学的実験に基づいて調合しているということが売り物だった。散布する量も、気温や土壌の質によって厳密に処方していた。あらゆるメーカーが、科学的とまではいかなくとも緻密でなければならないことを消費者に説いていた。しかし、O・M・スコットのスプレッダーが登場するまで、そのための器具を消費者に提供したメーカーはなかった。実は、それがないことが、芝生を育てるプロセスの中で、消費者を不安にさせるプロセス・ギャップとなっていた。

①いかに見つけるか

では、そのようなプロセス・ギャップは、運や勘によって見つけれられるものか。それとも、体系的、組織的に見つけるべきものか。

(ウィリアム・コナーは、手術のプロセスの中で不安になる部分がないかを医師に聞いてまわった。小さな芝生用品のメーカーだったO・M・スコットは、「何か困っていることがないか」をディーラーや消費者に聞いてまわった。その結果、スプレッダーを開発し、そのスプレッダーを中心として製品ラインを組み、全国的な中堅企業に成長した。)

プロセス・ギャップは、なかなか見つけられないような代物ではない。消費者がすでに感じていることである。眼科の手術医は、目の中の筋肉組織にメスを入れるとき、つねに不安を感じ、そのことを人に話していた。金物屋の定員は、芝生の庭をもつ顧客の不安を知っており、そのことを話していた。

欠けていたものは、それらの声に耳を傾けることであり、真剣に取り上げることだった。製品やサービスの目的は消費者の満足にある。この当然のことを理解していれば、プロセス・ギャップをイノベーションの機会として利用することは容易であり、しかも効果的だった。

しかし、それでも深刻な限界がある。「プロセス・ギャップをイノベーションの機会として利用できるのは、その世界の中にいるものだけだ」ということである。けっして外部の者が容易に見つけ、理解し、イノベーションの機会として利用できるものではないのである。