

イノベーション・イン・マーケティング（I）

渡 辺 好 章

はじめに

21世紀初頭における現下の日本経済は、バブル崩壊の後遺症から抜け切れず、政治・経済・消費の局面で混迷が続いている。頼みの綱のアメリカ経済も、エンロンやワールドコム不正会計から株価低迷と消費停滞を招き、加えてブッシュ政権の対イラク強攻姿勢が、世界経済にとって大きな不安材料となっている。

こうした状況下において、「イノベーション」による活性化が求められている。かつて、シュンペーターが指摘し、コンドラチェフが証明したように、21世紀の新しい経済パラダイムを開く、イノベーションの出現が待たれている。その兆候とみられる、新しいIT（情報技術）の出現によって、ビジネス・チャンスが生まれつつある。競争、カオス、そして変化する状況の中で、連続的にイノベーションを遂行できる企業でなくては、21世紀に予想される新世界に生き残れないだろう。

言わば、こうした時代的ニーズに対応する形で、2003年4月に開設する大学院経営学研究科は、ビジネス・イノベーション専攻に的を絞って、「グローバルな視野に立ち、創造的ビジネスを推進するイノベーターの育成」を、その目的に掲げて発足する。

本研究は、その講義ノートを意図するもので、2部構成となる。第1部のイノベーションに関する考察を本論文において、第2部は次回論文において、マーケティングとイノベーションの関係について考察を行う。本論では、最初に、イノベーションの語源、訳語、概念について明らかにする。次に、イノベーションに関する研究を、その本質にかかわる研究、そのプロセスにかかわる研究、その組織にかかわる研究、およびそのマネジメントにかかわる研究に分類して、それぞれの研究の経緯を歴史的に考察する。その後で、研究に現れたイノベーションの形態を総括した上で、各種形態をマトリックス分類にかけて相関関係を明らかにする。さらに、イノベーションのアイデアが具体化され、それが市場に導入されて受け入れられるまでの、イノベーションのプロセスについて考察する。最後に、イノベーションの着想を得るための7つの機会について

明らかにしたうえで、イノベーターを助長する企業の文化・組織・制度・人事などについて言及する。

第1章 イノベーションの語源、訳語、概念

1. INNOVATION の語源

研究社の新英和大辞典によれば、innovation とは、接頭語の「in」（「～にする」の意味を含む）と、フランス語の novare (to make new) の合成語で、文字通り「新しくする」こと。和訳として、革新する、刷新する、新生面を開く、(新しい事・物を)取り入れる、始める…とある。

Oxford English Dictionary によれば、「in-no-vate」v 1. to change (a thing) into something new; to alter; to renew. 2. to bring in (something new) for the first time; to introduce as new. 3. to bring in or introduce novelties; to make changes in something established. とある。

つまり、イノベーションとは、①新しい物を創る、新しい事を始める、②古い物を革新する、古い事を革新する、と考えれば分かりやすい。

2. イノベーション概念の導入と和訳語

イノベーションの概念が日本に導入された当時、1956年度の『経済白書』において、イノベーションは「技術革新」と訳されている。新技術の導入により戦後復興を図ってきたわが国にとって、「革新」だけでは納まりが悪いので「技術革新」としたのだと思うが、その結果、イノベーションとは「技術」革新のことだと、狭義に解釈される嫌いがある。そうした懸念もあってか、現在ではカタカナ英語の「イノベーション」の方が、「技術革新」や「革新」よりも忠実にその概念を表す用語として通用している。ちなみに、漢字の国、中国ではイノベーションに「創新」という訳語を当てているようだ。

3. シュンペーターのイノベーション概念

シュンペーターは『経済発展の理論』(Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1912)で、イノベーションとは「企業者によって行われるところの生産諸要素の新結合」であると同時に「経済の内部から自発的に生まれ、非連続な変化をもたらすものであり、そういう意味での新生産函数」であると述べている。彼が意味する「生産」とは、利用可能な諸物と諸力 (materials and forces) を結合することで、「新結合」生産をイノベーションと呼ぶ広い概念で、そうなるQCサークルの生産工程改善もイノベーションの範疇に入ることになる⁽¹⁾。

そしてシュンペーターは、新結合が発生する主たる領域として次の5分野を挙げている：

- ① まだ消費者に知られていない新しい商品や商品の新しい品質の開発
- ② 未知の生産方法の開発（科学的新発見に基づかないもの、商品の新しい取り扱いも含む）
- ③ 従来参加していなかった市場の開拓
- ④ 原料ないし半製品の新しい供給源の獲得
- ⑤ 新しい組織の実現

シュンペーターの経済発展の理論におけるイノベーション概念は、結論として次の3つの公理を導き出している：

- ① イノベーションにより景気変動が発生する
- ② 企業（組織）は栄枯盛衰し、永続的な存在ではない
- ③ 企業が永続するためには、絶えずイノベーションを連続させる必要がある

こうしてみると、現代マーケティングやマネジメントの基本的考え方のルーツをシュンペーターに求めることができる。すなわち、新結合が発生する5領域の、①は新製品開発であり、②はR&Dと新ビジネス・モデル開発、③は内外の新市場開拓、④はサプライ・チェーン管理、⑤は戦略論や組織論となって、これまでに研究が進み理論が精緻化されてきた。また、3公理の①イノベーションによる景気変動は、コンドラチェフの50年周期説を導き、②と③の企業の栄枯盛衰とイノベーションによる組織活性化の公理は、ドラッカー経営学の中核的概念となっている。

4. コンドラチェフの50年周期説

ロシアの経済学者ニコライ・コンドラチェフは、シュンペーターの『経済発展の理論』発表より10年後の1922年、経済的景気変動は平均50年（40年から60年）の長期波動の周期で捉えられると、計量経済学的手法を用いた内容で、ロシア語で論文を発表した。この論文は、1926年にドイツ語に、さらに1935年には英訳されている。その後、コンドラチェフの50年周期説は、技術革新を要因の一つとして挙げていたことから、シュンペーターの『景気循環論』（1939）で紹介され、広く知られるにいたった。

その整合性はともかくとして、単純に50年周期を今日まで延長してみると、1960年代の後半に上昇期のピークに達し、その後下降期に入り1990年代の中期に底を打ち、上昇に転ずる推測になる。

長期波動の経験的特長として、コンドラチェフは次のような指摘をしている^②：

- ① 長波の上昇期には、中波の好況期間は長くなり、長波の下降期には、中波の不況期間は長引く。
- ② 長波の後退期間には、「農業」はほとんど例外なく長期にわたる不況を経由する。

- ③ 長波の後退期には、生産技術、輸送技術における重要な「発明・発見」が行われ、これが次の長波の上昇過程の初めごろに重なって、大規模な適用をみる。
- ④ 長波上昇期の初めごろ「金生産量」(マネー・サプライ)が増大し、世界の有効需要は拡大する。
- ⑤ 一般的に、破壊的かつ広範な「戦争と革命」が起こるのは、長波の上昇局面においてである。

ドラッカーはコンドラチェフの周期説について、石油産業やハイテクなどの分野では、概ね整合していると認めながら、「アメリカ経済全体の現状と見通しを説明する理論としては、コンドラチェフの周期は適切ではないし、証明もされていない。長期不況だったはずの時期に新たに創出された4000万人の雇用は、コンドラチェフの周期では説明できない」⁽³⁾と、特殊なアメリカ的現象であるベンチャービジネスの経済的影響を指摘している。

ともあれ、2000年プラス・マイナス5年頃に底を打ち、下降期から上昇期に転ずる周期をわが国に当てはめてみると、たしかに、①下降期における不況期間は長引き、②下降期に「農業」は不況を呈し、③下降期に重要な「イノベーション」が行われ、④上昇期の初めごろ、有効需要拡大にむけて「マネー・サプライ」(金融緩和)が活発になり、⑤長波の上昇局面で、目下のところ未確定ながら、破壊的な「戦争と革命」が起こる、とするコンドラチェフの周期説は今日でも説得力がある。

5. ドラッカーのイノベーション概念

ドラッカーは経営学の古典『現代の経営』(1955)において、「企業には二つの基本的な機能が存在する。すなわち、マーケティングとイノベーションである。この二つの機能こそ、まさに起業家的機能である」と記述している。さらに、イノベーションとは、「より優れた、より経済的な財やサービスを創造することである。企業は、単に経済的な財やサービスを供給するだけでは十分でない。より優れたものを創造し提供しなければならない」といっている。その意味で、今日、営利企業のみならず、行政機関や公益法人、非営利組織が提供する財やサービスにもイノベーションが求められている。

20世紀初頭に発表されたシュンペーターの『経済発展の理論』が、コンドラチェフの景気変動周期説に影響を及ぼしているならば、ドラッカー経営学の中核理念である、企業が永續するために必要な「弛まざるイノベーション」にもヒントを与えていると考えられる。また、景気変動論についても、産業や技術や製品のライフサイクル理論となって発展したと思われる。

ドラッカーは、「マーケティング」と「イノベーション」を企業経営者の基本的機能として捉えたところに特徴がある。そして「イノベーション」の内容を「生産物もしくはサービスの革新」と「諸種の熟練および活動の革新」に分類している。つまり、製品やサービスの革新と、プロセ

スや制度、ビジネス・モデルの革新とに分けて、イノベーションを広義に捉えている。

第2章 イノベーション研究の歴史的展開

1912年にシュンペーターが、イノベーションにより景気変動が発生し、イノベーションが企業の栄枯盛衰に作用していることを指摘した。それから40余年後、ドラッカーがその考え方を経営学に導入し、イノベーションとマーケティングを企業経営の基本的機能として位置づけ、弛まぬイノベーション努力が企業の持続的成長を可能にすると言明して以来、イノベーション研究は戦後のアメリカ経営学の研究テーマとして、今日まで続いている。

アメリカにおけるイノベーション研究の歴史的展開に関しては、吉村孝司の分類と分析を参考にすることができる⁴⁾。彼はイノベーション研究のアプローチを4つのカテゴリーに分類して、各々について、その動向が最も明らかに示される時期を対象として、時系列で研究者の論文を整理した表を作成している。4つの分類カテゴリーとは、①イノベーションの本質にかかわる研究、②イノベーションのプロセスにかかわる研究、③イノベーションと組織にかかわる研究、および④イノベーションのマネジメントにかかわる研究である。まずシュンペーター、ドラッカーと続くイノベーションの本質にかかわる研究に触発されるように、イノベーション・プロセスの研究とイノベーション組織の研究が1970年代まで活発に行われた。そして、それらの研究を集大成するような形で、1980年代以降はイノベーション・マネジメントの研究が盛んに行われるようになる動向を、彼の分類表から読み取ることができる。

1. イノベーションの本質にかかわる研究

イノベーションの本質にかかわる研究は、その実態や発生に関するもので、現在では古典的な存在ながら、シュンペーターとドラッカーによる研究の意義は大きい。その後、1970年代にはいって、社会学的見地から社会変動の源泉としてイノベーションをとらえる研究が、ニスベット (R. A. Nisbet) やクンケル (J. H. Kunkel) によって行われている。

2. イノベーションのプロセスにかかわる研究

イノベーションのプロセスにかかわる研究は、新機軸のアイデアが組織内でどのように具体化されていくかといった、変換プロセスとしてイノベーションを研究するアプローチである。マーチ (J. G. March) とサイモン (H. A. Simon) は、イノベーションを「情報プロセッシング・パラダイム」としてとらえ、パフォーマンス・ギャップの結果から生ずる不満の解決に始まり、新しい代替案の提起と実施がイノベーションであるとしている。その他、ナイト (K. E. Knight)

は、好調な組織と不調な組織では、イノベーションへの取り組み方が異なる点に注目し、前者を「ゆとり型イノベーション」(slack innovation)、後者を「困窮型イノベーション」(distress innovation)と区別した。さらに、ハーベイ (E. Harvey) とマイルズ (R. Mills) は革新的な解決策を採用するプロセスを、「問題の認知→目標設定→探索→解の選択→再定義」として明らかにした。そのほか幾多の研究が、60年代から70年代にかけてなされている。

3. イノベーションと組織にかかわる研究

イノベーションと組織にかかわる研究とは、いかなる組織がイノベーションの推進に有効かといった、いわゆる組織論の観点からの研究である。バーンズ (T. Burns) とストーカー (G. M. Stalker) は、イノベーションの実施にさいして、硬直的で官僚主義的な「機械的組織」と柔軟でフラットな「有機的組織」を比較し、後者のほうが有効であることを、実態調査で明らかにした。さらに、ザルツマン (G. Zaltman) らは、イノベーションを「企画段階」と「導入段階」に区別し、有機的組織は企画段階では有効であるが、導入段階では機械的組織の方が有効であると主張している。また、イノベーションが当該組織に対して、マイナス効果を与えるものであれば、たとえそれが大局的にはプラスの効果をもたらすものであっても、各種の抵抗にあって受け入れられ難いと言う。こうした、イノベーションに対する組織の拒絶反応(ジレンマ)を回避するために、ダンカン (R. B. Duncan) は「組織の位相運動」という考え方で、イノベーションの企画段階と導入段階の間で、組織形態を有機的な組織から機械的な組織へ位相を修正するという案を提唱した。

4. イノベーションとマネジメントにかかわる研究

イノベーションとマネジメントにかかわる研究は、イノベーションを「管理する」観点に立つもので、特に、起業家ないし企業家と呼ばれる人的資源の資質に注目した点において、新たなアプローチを加えた。総じてイノベーション・マネジメントの研究は、3つのグループに大別して捉えられる。

第1は、イノベーションの効率的生成要因として、企業家 (entrepreneur) や企業家精神 (entrepreneurship) を研究するグループ。創業段階における企業家の存在意義やその熱狂的性格の効果について証明したクイン (J. B. Quinn) の研究や、CEOを「企業家」(entrepreneur) と「事務管理者」(administrator) に区別し、両者の管理様式を比較した上で、前者の方が有効であるとしたスティーブソン (H. H. Stevenson) とガンパート (D. E. Gumpert) の研究がある。

第2は、企業ライフサイクルの段階とイノベーションとの関係について研究するグループ。イ

ノベーションを「プロダクト・イノベーション」と「プロセス・イノベーション」に区別した上で、イノベーションの連続的発生は、プロダクト・ライフサイクルの段階に適合した組織・戦略を採用することにより可能になるとしたモア (W. L. Moore) とタシュマン (M. L. Tushman) の研究。また、ライフサイクルの5段階について、大規模かつ多数のイノベーションが発生する「創業期」、製造過程でイノベーションが増加する「成長期」、イノベーションの発生が低迷する「成熟期」、製造過程においてイノベーションが最も多発する「再生期」、およびイノベーションを手控えて資源保存を優先する「衰退期」を、36企業事例から抽出したミラー (D. Miller) とフリースン (P. H. Frisen) の研究がある。

第3は、イノベーションを技術と戦略の観点から研究するグループ。従来の研究で等閑視されてきたイノベーションにおける「技術」の役割に注目し、技術と戦略の密接な連携の必要性を説いたカントロー (A. M. Kantrow) の研究。さらに最近では、イノベーションを広義に解釈して、研究開発部門のマネジメント、ベンチャー・ビジネスのマネジメント、社内ベンチャーのマネジメント、さらに戦略事業単位 (Strategic Business Unit) マネジメントの研究が盛んになってきた。

第3章 イノベーションの形態

経済発展の理論として、シュンペーターにより体系づけられたイノベーション概念は、ドラッカーにより企業マネジメントの要素として理論づけられ、その後、イノベーションのプロセス、組織、マネジメントの観点から幾多の研究が進められてきた。そこで研究論文に現れた、イノベーションの形態について分類するならば、次のような対比が可能になる。

1. 技術的イノベーションと社会的イノベーション

運輸、通信、情報産業の例を引くまでもなく、革新的な「技術」が大きなビジネス・チャンスをもたらし、産業構造を刷新することは歴史的事実である。だが、イノベーションはハードな「技術」のみならず、ソフトな「制度」によっても発生する。それゆえ、社会的イノベーションを制度的イノベーションと呼ぶこともある。

例えば、割賦販売は、将来の予定収入を担保として、現在の大型購買を可能にする点において、画期的イノベーションといえる。その他、近代病院は18世紀啓蒙主義による社会的イノベーションであるし、多様な知識や技術を有する人々を共に働かせるための知識としての企業マネジメントもまた、20世紀最大のイノベーションである。また、制度的イノベーションとその重要性について最も興味ある事例は近代日本の形成で、モノ作りに関する技術的イノベーションはほと

んど輸入したが、日本の成功は制度的イノベーションの巧妙な導入にある、とドラッカーは言及している⁽⁵⁾。

2. プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーション

「製品」それ自体の機能や形態に関するイノベーションと、その「生産工程」の改善や効率化に関するイノベーションを区別して分析し、時系列横軸上に両イノベーションの盛衰を相関波形でプロットすると、当該製品に支配的なデザインとしての「ドミナント・デザイン」が出現する時点を境に、イノベーション活動のピークがプロダクト・イノベーションからプロセス・イノベーションに移行する現象を、アバナシー (W. J. Abernathy) とアッターバック (J. M. Utterback) は研究論文「Patterns of Industrial Innovation」(1978) で明らかにした。

ドミナント・デザインとは、ある製品市場の支配を勝ち取ったデザインで、もし競合者やイノベーターが市場に受け入れられたいなら、ドミナント・デザインを採用しなければ成功する可能性はない。例えば、初期のタイプライター産業におけるアンダーウッド5型機、自動車産業におけるT型フォードやダッジの全鋼板製密閉型ボディ、スーパーコンピュータにおけるIBMのシステム360、民間航空機におけるダグラスDC10がそれである。

3. 持続的技術イノベーションと破壊的技術イノベーション

持続的技術とは、主要市場の顧客が今まで評価してきた性能指数にしたがって、既存製品の性能を向上させるような技術で、個々の業界における技術的進歩は、持続的な性格のものがほとんどである。持続的技術のなかには、急進的なもの、漸進的なもの、断続的なものがあるが、もっとも急進的な技術革新でも大企業の存在を脅かすことはない。これに対して、破壊的技術とは、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらすような技術で、それは少なくとも短期的には、製品の性能を引き下げる効果をもつイノベーションである。それゆえに、業界を支配してきた大手企業を失敗に導くのは、持続的技術ではなく、破壊的技術にほかならない⁽⁶⁾。

4. 需要側のイノベーションと供給側のイノベーション

誰がどのようにイノベーションを実施するのか。ある個人や企業が特定顧客のニーズを満足させるためか、企業や産業が懸案となっている問題を解決するためか、国家や政府が国益の観点から社会的イノベーションを行うのかにより、その主体者と受益者が異なる⁽⁷⁾。

例えば、鉄鉱石を原料とする高炉から、鉄屑を原料とする電炉への移行は、供給サイドのイノベーション。コンテナ船やコンベヤー・ベルトも供給サイドのイノベーション。これに対して、テープレコーダーやビデオ、テレビの発明は需要サイドの技術的イノベーション。『タイム』『ラ

イフ』『週刊誌』などの雑誌は需要サイドの制度的イノベーションといえる。

5. ゆとり型イノベーションと困窮型イノベーション

イノベーションが生み出す効果，例えば，新製品の開発なのか，新規市場への進出か，生産プロセスの効率化なのかといったアウトプットに着目し，それらを企業の業績との関連において分析し，低調な業績に対する不満から生じるイノベーションと，好調な事業に対する満足と豊富な資源利用から生じるイノベーションを比較して，「業績に不満のある組織ほどイノベーションが活発である」という傾向を明らかにした。ナイト (K. E. Knight) は前者を「困窮型イノベーション」(distress innovation)，後者を「ゆとり型イノベーション」(slack innovation)と呼んだ。

第4章 イノベーション形態の分類マトリックス

ニーズ型市場開発に対するシーズ型技術開発の横軸に，新市場創出に対する既存市場深耕の縦軸を用いて，マトリックス分類すると図1のごとく4つの象限に区分できる。

ニーズ型市場開発とは，需要サイドの市場ニーズの充足を目的とするイノベーションであり，対してシーズ（種子）型技術開発とは，主として供給サイドの技術開発目標を達成するためのイ

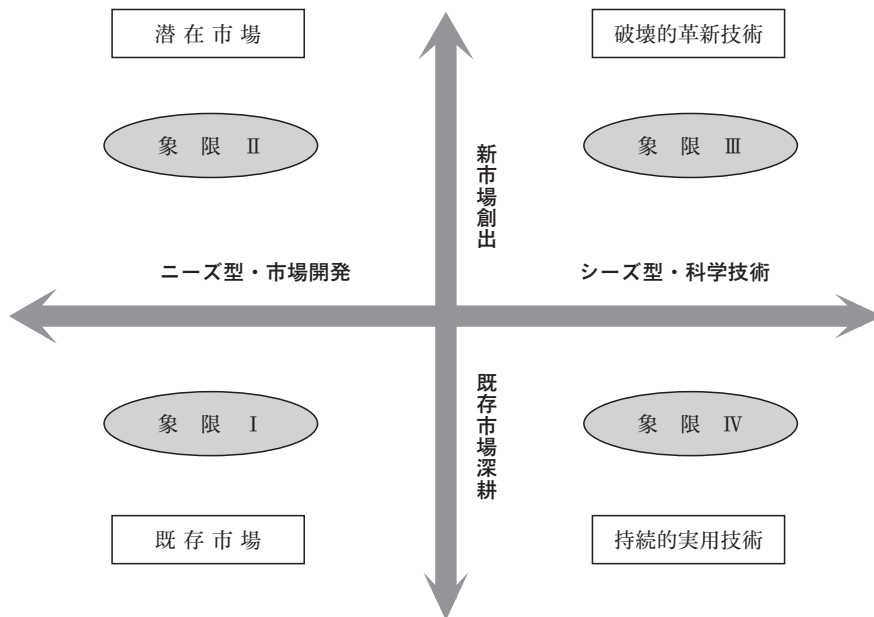


図1 ニーズ対シーズ横軸と新市場対既存市場縦軸のマトリックス

ノベーションである。しかし注意すべきは、技術とは物理・化学的技術のみならず、制度やシステムなど社会的イノベーション技術も、技術の範疇に入れて考えている。

新市場創出型イノベーションとは、文字通り新技術や新制度により、従来にない新たな市場を開発することで、ニッチ・マーケティングはこれに該当する。対して、既存市場深耕型イノベーションとは、自社の市場占有率拡大や競争優位性を保つために行われるイノベーションをいう。

象限Ⅰの既存市場

象限Ⅰが包括する既存市場とは、全ての営利組織と公共・非営利組織が活動する現実の市場で、各種産業が構成する巨大な国内市場と考えてよいだろう。この市場内で企業は、売上高の増大、占有率の拡大、競争優位性の向上、ブランド・エクイティの強化、顧客満足度の増大などを意図して、経営資源を配分して経営努力が傾注される。次節に述べる、イノベーションのための7つの機会のうち、「兆候分析手法」と「格差分析手法」が主として用いられる分野である。また、持続的実用技術を用いて製品の改良や製造プロセスの効率化が常に図られている。

象限Ⅱの潜在市場

象限Ⅱの潜在市場とは、いまだ誰もほとんど気づいていない潜在的な需要や、近い将来に顕在化してくると予想される潜在需要市場で、「ニッチ」（隙間）市場と考えてよいだろう。イノベーションのための7つの機会のうち、「欲求分析手法」、「産業構造変化適応手法」および「人口構造変化適応手法」が主として用いられる分野である。なお、破壊的革新技術により、真に革新的な製品が市場に導入される場合、それは既存市場の秩序を脅かすものなので、象限Ⅱのニッチ市場にまず現れてくる。

象限Ⅲの破壊的革新技術

象限Ⅲの破壊的革新技術とは、確立した既存の技術体系とそのビジネスシステムを破壊するような技術的・制度的革新という意味のイノベーションである。それ故、その採用に対して、象限Ⅰの既存産業市場において既得権を保有する組織や産業の激しい抵抗に会うのが常である。イノベーションのための7つの機会のうち、「新知識活用手法」を参考とすべきである。

たとえば、アメリカのシアーズや日本のダイエーのように、超優良経営ともてはやされた企業が忽然と衰退するのは、この破壊的技術によるところが多い。ここで言う「技術」の概念は、組織が労働力、資本、原材料、情報を資源として、価値の高い製品やサービスに昇華するプロセスを意味するもので、エンジニアリングや製造技術にとどまらず、それはマーケティング、投資、マネジメントなどのプロセスをも包括する概念である。したがって、すべての企業には技術があ

る。シアーズのような小売企業は、商品を調達、陳列、販売、配達するために特定の技術を用い、コストコなどの大型ディスカウント店では別の技術を使う。「イノベーション」とは、これらの技術の変化を意味する⁽⁸⁾。

象限Ⅳの持続的実用技術

象限Ⅳの持続的実用技術とは、現在すでに認められている技術や知識の新しい組み合わせや、既存技術の改善を行うことにより、ニッチ市場の潜在需要を新たに開発したり、または既存市場において一段と深耕するために工夫された実用的な技術である。イノベーションのための7つの機会のうち、「認識分析手法」が使えるかもしれない。つまり、人々の認識に変化が起り、今まで利用できないと考えられてきた技術が利用可能になる場合など。

以上の分類を整理して考えると、まず、イノベーションの本質の種類として、製品技術（シーズ）にかかわるイノベーション、生産工程などプロセスにかかわるイノベーション、および法律や制度にかかわる社会的イノベーションに分かれる。そのイノベーションが破壊的技術によるものか、それとも持続的技術によるものかで、企業の戦略的対応が異なる。次に、その主体者として需要側が行うのか供給側が主導して行うイノベーションかで異なる。さらに、同一主体であっても、ゆとりのある時期のイノベーションか、それとも困窮時のイノベーションかでアプローチが異なる。

イノベーションをニーズ（市場）とシーズ（技術）の横軸と、潜在市場と顕在市場の縦軸が表す4象限マトリックスにプロットして考察すると、持続的実用技術は主として既存市場の深耕に適用され、破壊的革新技術は破壊的なるがゆえに、既存市場のさまざまな抵抗に遭遇し、そこでまず潜在市場のニッチ開発から実用化が始まる。繰り返しになるが、技術開発のみで終わればインベンション（発明）にすぎない。インベンションがマーケティングにより市場ニーズと合致して有効需要が発生してはじめてイノベーションが実現する。

第5章 イノベーション具体化のプロセス

イノベーションの形態としては、これまでに見てきたように、①技術的イノベーション（持続的技術と破壊的技術）、②製品イノベーション（商品、サービス、アイデア）③プロセス・イノベーション（生産工程、流通過程、販売技法、情報伝達など）、④社会的イノベーション（法規、制度、主義など）に大別して捉えられる。そして、これらのイノベーションがマーケティングされ、革新を具現する場としての市場は、①企業ビジネス市場、②公共・非営利組織市場、お

よび③消費者、生活者、国民大衆、地球人類市場に大別して捉えられる。

現在、企業ビジネス市場における新製品開発や作業効率化などのイノベーションとマーケティングは活発に行われている。

今日の問題点は、政府機関や公益法人など、いわゆる公組織における社会的イノベーションが、官僚と政治家の既得権に阻まれて遅々として進まないところにある。今後の問題点としては、地球環境保全意識の高揚や、社会秩序の安定と人道倫理の啓蒙など、国民生活者レベルの価値観や意識のイノベーションが待たれている。

要するに、イノベーションとマーケティングが、共通目的に向けて同一組織内で行われる場合と、自己目的のために複数の組織が関与する場合は、イノベーションのスピードと成功率が異なる。それは、ある企業の技術部門が開発した新製品をマーケティング部門が発売する場合と、ある研究機関が開発した技術特許を他者を介して商品化する場合と、内閣府が立法化した改革案を当該省庁に施行させる場合を考えてみれば分かる。つまり、イノベーション具体化のプロセスといっても、いかなるイノベーションをいかなる市場に対して行うかによって、その手順や難易度が異なる。

そこで、イノベーションのアイデアが具体化され市場に導入されるプロセスの典型として、マーケティングの新製品開発のプロセス (図2) を当てはめることができる。すなわち、①イノ

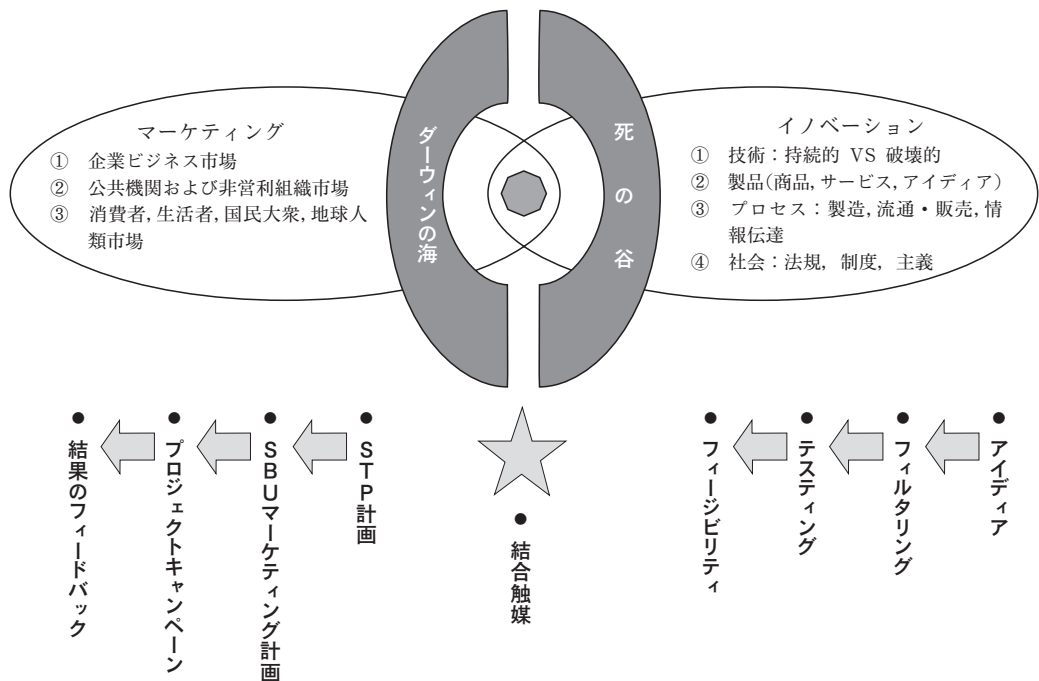


図2 イノベーションのプロセス

バージョンのアイデアの創出と収集段階、②幾多のアイデアから最適条件をみだすものを選定する段階（スクリーニング・篩いかけ）、③選定されたアイデアが技術的、資金的、法律的に製造販売が可能なものか、試作品の作成や消費者パネル調査を行う段階（テストング）、④最後に残った最善のアイデアとその試作品や調査結果をもとに、一層精緻な市場導入可能性（フィージビリティ）を調査する段階。

ここまでがイノベーションのプロセス領域で、それをマーケティングのプロセス領域につなげるジョイント部分が難しい。それはイノベーション領域の「死の谷」を這い上がり、さらにマーケティング領域で立ち足はだかる「ダーウィンの海」を乗り越えねばならない。イノベーションがマーケティングと連結しなければ、単なるインベンション（発明）で終わってしまう。その決定的に重要なジョイント部分を⑤「結合触媒」と呼ぶことにする。

マーケティングの領域について見れば、例えばある新製品が開発され、市場に導入しようとするとき、⑥それはどの市場の誰を対象にどのような価値を売り込むのか（Segmentation, Targeting, Positioning 計画）、⑦企業内でその新製品を扱う部門のマーケティング計画にいかに関与位置づけられるのか、⑧その新製品の発売プロジェクトやキャンペーンの予算と計画は十分か、⑨キャンペーン結果や販売実績の分析評価のフィードバックはなされているか、といったプロセスを通過する。

それでは以下に、イノベーションのプロセスについてもう少し詳しく説明しておきたい。なお、マーケティング段階の4ステップの説明は省略する。

1. アイディアの創出

新製品のアイデアの創出には、市場を構成する顧客のニーズや欲求に合わせて新製品を開発する「マーケット・イン方式」と、新たに開発された技術の種を利用して新製品を開発する「シーズ・アウト方式」がある。つまり、これまで世の中に存在しなかったような新しいアイデアを生み出すという「創造性」（シーズ）の側面と、抽象的なアイデアを標的市場の需要を充足する具体的な製品やサービスとして創出する「需要充足性」（ニーズ）の側面がある。消費財や生産財のマーケティングにおいて、新製品開発は企業の存亡にかかわる重要機能であるために、古くから多くの研究がなされている。そこで新製品開発のアイデア創出に関して、次のような手法が広く用いられている。

(1) ブレインストーミング

1941年、BBDO 広告代理店のオズボーン社長が、広告制作に関するアイデアをひねり出すために行った一種のグループ会議である。ブレインストーミングの基本的なルールは、①他のメ

メンバーのアイデアに対する批判的発言は一切禁止する。②各人は前者が提起したアイデアに、自分のアイデアを積み上げていき、範囲を広げていく。③全てのメンバーは協力し影響しあって、できるだけ多くのアイデアを出すように努力する。④アイデアを結合したり改善したりする。

ブレインストーミングがアイデア創造に優れた方式であるという理由は、連鎖反応を呼び起こすこと、およびライバル意識により思考を刺激する効果があることである。そのために、部屋は薄暗いほうがよいとか、事前にコーヒーやワインを少し飲んだほうがよいとか、柔らかいソファでノーネクタイがよいとか、さまざまな試みがなされている⁹⁾。

ブレインストーミングのメンバーについても、社内の技術、製造、販売、広告等からの部門横断的委員会であったり、広告代理店が用意する消費者パネルのメンバーであったり、工場見学に訪れたロイヤルティの高い顧客にブレインストーミングに参加してもらったり、さらに「反復ラウンド」といって、顧客グループのブレインストーミングを、技術担当者らが隣室で聞きながら同時に解決策についてブレインストーミングを行い、出来上がった解決策を直ちにその顧客グループにテストしてもらう方法もある。

(2) コラボレーティブ・プロダクト・コマース (CPC)

CPCとは一種のインターネットなどITを利用した製品開発のコラボレーション・ネットワークで、機能横断的(営業、生産、購買、財務など)、企業横断的(サプライヤー、提携関係企業、顧客企業など)、地域横断的(国内開発拠点、海外開発拠点)に製品開発にかかわるコラボレーション環境を構築する比較的新しい手法である。

グローバルに事業を展開する企業にとって有効であることはもちろんだが、業種や企業規模を問わず、複雑化する新製品開発業務の生産性を高めたい企業のニーズに対応している。新製品開発に関する情報やプロセス、コミュニケーションの効率的なマネジメントができることで、設計から試作までのスピードが速まり、R&Dの大幅な生産性向上とコストダウンを可能にする。

(3) 提案制度

成功している企業には、全従業員に生産工程、製品、サービスの改善に関する提案を奨励するところが多い。トヨタでは年間200万件の改善提案(1人あたり35件)が集まり、そのうちの85%以上が実施されているという。コダックなどの企業では、ベスト・アイデアを提案した従業員に賞金、休暇、表彰状などを用意している。

新製品アイデアは、社内の標準フォームに従って所定の用紙に、製品アイデア、標的市場、競争状況などが記入され、所定のポストや窓口に提出される。しかし、アイデアを奨励する目

的から、ある特定の窓口で電話して、口頭でアイデアを提案するところもあるようだ。

(4) 苦情処理制度

顧客からの苦情は、その対応の巧拙で満足度が大きく左右されるうえ、同時に苦情は新製品開発の素晴らしいアイデアとなる。したがって、トイレタリー、スナック食品、化粧品などのメーカーは、消費者からの苦情窓口を一本化して、あらゆる商品情報と苦情対応マニュアルをオンライン・データベース化して、迅速適切に苦情に対応するとともに、寄せられた苦情をオンラインで分類集計して、製品の改良点や新製品開発アイデアとして積極的に活用している。

(5) アイデア図書館

企業内に自由に出入りできるアイデア図書館があると、技術者や marketer 達がアイデアのヒントを求めたり、アイデアの可能性について話し合ったり、時には静かに瞑想できる場として活用できる。新聞、雑誌、関連記事のクリッピング、データベースや関連サイトにアクセスできるインターネット端末などが整備されていることが望ましい。

(6) 技術開発の組織と企業文化

企業理念と開発組織と独創的アイデアは密接な相関関係がある。例えば、ノーベル化学賞の田中耕一氏は、島津製作所に入社していなかったなら実現しなかっただろう。アメリカの 3M は、イノベーションを継続的に生み出している企業として知られている。すべての社員の行動規範は「人真似しない製品を作って」「先住者のいない市場を狙え」。イノベーションとは、単純に「新しいことを行うこと」と定義されている。また 3M では、日常業務から一時外れて自由に思索できる時間を与えている。その目的は、技術者が自分に最も興味のあるテーマに、就業時間の 15% を自由に使えるようにする計らいである。ちなみに、ローム&ハース社では 10% をそれに当てているという。

2. アイデアのフィルタリング

「廃棄の失敗」と「採用の失敗」をいかに未然に防ぐかに関心が集まっている。つまり、フィルタリングの段階で廃棄してしまったアイデアを、他社が製品化して大成功を収める場合、逆に廃棄していれば良かったものを採用し、製品化に失敗したために生ずる損失を未然に防ぐ手段を求めている。しかし現実問題として、失敗を恐れていたら成功はないし、失敗を戒めたらアイデアは出てこなくなる。なにを取捨選択の基準として、どこのレベルの個人またはグループが、何時いかにフィルタリングを行うかが問題となる。

(1) アイディア委員会

ある会社ではアイディア・マネジャーに従業員が積極的にアイディアを提出することを奨励し、集まったアイディアは毎週アイディア委員会で審議され、「有望」「再考」「却下」のいずれかに分類される。そして有望なアイディアに関しては、委員会のメンバーが一件一件調査した上でコメントをつけて上申し、エクゼクティブ委員会において更に徹底的なスクリーニングにかけられる。

スクリーニングの目的は、貧弱なアイディアを極力早期に捨てることである。なぜならば、開発段階を一步進むごとに製品開発のコストが大幅に増大するからである。スクリーニング作業を客観的かつ容易に行うために、新製品アイディアを所定の標準書式に従って記入させている。たとえば、製品アイディア、標的市場、競争状況、市場需要規模、製品価格、開発の所要時間とコスト、製造コスト、収益率など。

(2) エクゼクティブ委員会

アイディア委員会の一次選考を通過したアイディアは、エクゼクティブ委員会（重役会）に上程される。そこでは経営戦略の観点から二次選考にかけられる。たとえば、①そのアイディア製品は確かな市場ニーズに合致しているか、②従来にない優れた価値を提供できるのか、③製品特徴をユニークな広告で表現できるか、④製造販売に必要なノウハウや経営資源な十分か、⑤目標とする売上数量は妥当に設定されているか、⑥売上高の将来的な成長性は見込めるか、⑦ROI（投資収益率）の目標とする収益をあげることはできるのか、など。

(3) ウェート指数法

アイディアの選定にあたり、個人的影響力や主観的判断を避けるために、「ウェート指数法」など数値化したデータで評価するところが多い。たとえば、用紙左側から1列目に、製品の独自性や優位性、コスト・パフォーマンスの高さ、競合他社との優位性など「製品の成功要件」を列記する。隣の2列目には、「成功要件の相対的重要度」に応じてパーセント表示でウェート付けがなされる。

たとえば、製品の独創性や優位性が30パーセント、コスト・パフォーマンスが20パーセントなど。3列目に、製品アイディアが「0から最高1.0までの尺度で採点」されている。たとえば、製品の独自性や優位性が最上位で0.8とするなど。最後の4列目は、2列と3列を掛け合わせた数値で、製品の独自性や優位性についてみれば、 $0.30 \times 0.8 = 0.24$ となる。

新製品アイディアが開発プロセスを進んでいく間、企業はその製品の総合的な成功率を常に評価し直す必要がある。その際、次のような公式が利用される。

A		B		C		D
技術が完成 する確率	×	完成した技術をもとに 製品化できる確率	×	製品化して採算 がとれる確率	=	総合的な 成功率

たとえば、A, B, Cそれぞれの確率が0.50, 0.65, 0.75と評価されたならば、総合的な成功率Dは0.24となる。この値について、企業は開発の続行を認可するかどうかを判断する⁽¹⁰⁾。

3. アイディアのテスト

アイディアのスクリーニング段階は、アイディアの成功可能性についてチェックリスト方式で取捨選択して数を絞り込む過程である。対してテスト段階は、意味ある消費者の言葉で表現されたコンセプトとして、アイディアを精緻化し各種のテストにかける過程である。

顧客はアイディアを買うのではなく、コンセプトとなったイメージを買う。誰が買うのか、どのような価値を買うのかを明らかにして、コンセプト開発を進める。つまり、標的市場の選定と当該市場におけるポジショニングがこの段階で定まる。同時に、製品コンセプトはブランド・コンセプトを通して、ブランド・ポジショニング・マップが策定される。

(1) コンセプト・テスト

コンセプト・テストとは、製品コンセプトとして具象化されたアイディアを、標的市場を構成する顧客サンプルに提示して、その反応を調べる方法である。コンセプトは、抽象的なスケッチやデザインを用いたり、より具象的なプロトタイプやサンプルを用いてテストされる。

これまでプロトタイプの作成には多大の時間と費用を要したが、インターネットとコンピュータの発達で、設計から製造までのプロセスが短縮され、今日ではコンピュータで実物の代替品(縮小模型や見本)を設計してから、プラスチックの模型を簡単に作成できるようになった。テストに参加したパネラーはプラスチック模型をみて、欠点や長所を指摘することができる。

インターネット上のバーチャル・リアリティ(電腦空間)を利用して、製品コンセプトのテストが行われはじめた。ガット・インターナショナル社は「シミュル・ショップ」というリサーチ・ツールを開発した。これはCD-ROMを使って仮装ショッピングを体験できるバーチャル・リアリティの手法で、製品ポジショニング、店舗レイアウト、パッケージ・デザインなどに対する消費者の反応をテストできる。

(2) コンジョイント分析

数種類の製品コンセプトの中から、最適な組み合わせを選定するような場合に、コンジョイント分析の手法が用いられる。これは、製品属性の水準を変えていくのに伴って、製品の効用価値

がどう変化するかを導き出す手法である。回答者は属性水準を変えた製品コンセプトを数種類提示され、順位をつけるように求められる。その結果から、最も訴求力の強い製品、推定市場シェア、推定企業利益が特定できる。

たとえば、ある製品について、3種類のパッケージ、3種類のブランド名、高・中・低3段階の価格設定、品質保証の有無、返品受取の有り無しの5項目に、統計学的手法を用いて、各項目の属性について消費者の効用関数を導き出す。効用関数は0から1までの幅で、効用が高いほど消費者選好が強いことをあらわす。例えば、製品コンセプトAの、パッケージ効用関数は0.1、ブランド名は0.2、価格は1.0、品質保証は0.15、返品受取については0.1といった具合に、それを製品コンセプトBおよびCについても行い比較検討する⁽¹¹⁾。

4. フィージビリティ・スタディ

フィージビリティ・スタディとは、アイデアが具体化され、いよいよ市場に導入するまえに、最終的にその成功可能性について確認すること。したがって、まず新事業の目的や規模を明確に設定した上で、需要予測を行い、計画の細部にわたり、その事業の実行可能性を評価する作業である。

現在わが国で問題視されているのは、政府や公益法人が行う事業に関するフィージビリティ・スタディの甘さである。高速道路や本四架橋の交通量の推定も、テーマパークの集客推定も、ODA 援助事業の効果予測も、すべてに甘く、累積赤字や「ひも付き」援助が問題視され、予算獲得の「ためにする」フィージビリティ・スタディではないのかという非難がある。また、行財政改革や公共事業の民営化など、制度的イノベーションを実施するに当たって、その可能性や経済的效果を検討する委員会や協議会においては、最初から既得権を死守する反対勢力の抵抗にあって、フィージビリティ・スタディどころではない。したがってわが国では、社会的イノベーションや制度的イノベーションに関する公正で有効なフィージビリティ・スタディの研究が待たれている。

一方、企業が新製品を市場に導入するような場合は、これまでの膨大な先行投資を回収した上で、利益を上げなければ成功といえないので、それこそ責任者の命運をかけた厳密なフィージビリティ・スタディが行われる。特に、製品を市場に導入した後に、はたして消費者がその製品を選好し、実際に購入してくれるか否かが、最大の関心事になる。

(1) テスト・マーケティング

製造業者がある新製品を全国的規模で市場に導入する前に、その売れ行きや消費者の反応を調べるために、ある特定の市場に限定して、そこで試験的に新製品を発売して、その売れ行きや、

消費者の満足度、広告コピーの効果など、市場データを収集する手法である。以前は、全国市場に近似した特性を保有しているとの理由から、名古屋や福岡がテスト・マーケティングの実験市場に選ばれて、試験的販売が行われた。しかし近年は、時間とコストがかかるわりに、競争相手に手の内を読まれてしまうなど、その弊害も多いので、最近ではあまり利用されなくなった。

(2) バーチャル・テスト・マーケティング

ガット・インターナショナル社は、シミュル・ショップというリサーチ・ツールを開発した。これはCD-ROMを使って仮想ショッピングを体験できるバーチャル・リアリティ手法で、新製品のパッケージ・デザインや消費者の反応をテストできる。

たとえば、仮想ショッピングの被試験者は、パソコンを使ってシミュル・ショップにアクセスし、ディスプレイに食料品店が現れると架空の買い物を始める。クリックして店内に入り、買いたいもののあるコーナーに進んでいく。棚を見まわし、いろいろな商品のパッケージを手にとり、ラベルを読む。知りたければ、自分の背後の棚の商品も見ることが出来る。ユーザーがある商品を選んで購入した後で、なぜそうした行動をとったのか本人に質問することもできるという⁽¹²⁾。

5. 「死の谷」と「ダーウィンの海」を乗り越える結合触媒

全米科学アカデミーのウェスナー博士らは、基礎的なアイデアや技術シーズの誕生から、試作品生産までの間の技術開発の困難なプロセスを「死の谷」と、そしてその後続く新事業の本格的立ち上げまでの難局を「ダーウィンの海」と名づけた。

「死の谷」では多くの研究シーズやアイデアが、投資回収の予想がつきにくいために、資金調達難から頓挫する試練にあう。「ダーウィンの海」では試作品生産の終わった新事業であっても、本格展開されるまでには既存企業などとの激しい競争の波を乗り越える必要がある。その有様は、ダーウィンが説いた生物の淘汰に似ているという。そしてこれらの二つの段階で、特に支援が必要だと訴える。

経済協力機構 (OECD) の分析によれば、80~90年代で、日本の民間研究開発投資の対売上高比率の伸びは米国より高い半面、経済成長における技術進歩率の変化はマイナスで、主要国中最低にとどまった。これは深い「谷」と高い「波」の影響を受けて、日本企業の研究開発投資が、新技術の事業化による収益に結びつきにくい構造になっていることを端的に表している。効果のあがる公的・制度的支援や企業におけるイノベーション・マネジメントの不備が問われている⁽¹³⁾。

(1) ネットワークの構築

「死の谷」からの脱出策として「ネットワークの構築」が用いられる。あたかもそれは、死の

谷を一人でさまよい出口を求めより、人的ネットワークで周囲の状況を知らせあいながら、協力して脱出口を見出すやり方と似ている。3M やデュボンなど革新的技術で新市場を開発することに長けた企業では、横断的社内ネットワークとインターネットによるグローバルなネットワークを巧みに利用している。わが国でも産学官の連携が奨励され、経済産業省が実施した「技術開発支援と人的ネットワークの効果に関する調査」(1000億円の予算を投入した1200社を対象)によれば、人的ネットワークが伴う場合は、公的支援の実施による生産誘発額と就業者誘発数が、ネットワークなしの場合の約3倍に達したとある⁽¹⁴⁾。また、三菱電機の野間社長は、研究成果がビジネスに結びつかない「デスバレー(死の谷)」の克服に、研究所と事業部との連携を着々と進めている⁽¹⁵⁾。

(2) インキュベーター

「ダーウィンの海」を乗り切る方策として「インキュベーター」(起業家支援施設)がある。本来インキュベーターとは「孵らん器」のことで、卵をかえして雛を育てるように、新しいアイデアや技術シーズを保有するものの、経営力の乏しい起業家を支援する施設である。その施設とは、研究室、実験室、工場、さらにIT設備の整ったオフィスの提供を行っている。その他、インキュベーターの主要6役割として：①ベンチャー企業支援指導事業(中小企業診断士や技術士などの斡旋)、②ベンチャー企業出資受入れ支援事業(出資を得るために財務評価を公認会計士に委託するなど)、③ベンチャー企業支援情報発信事業(ベンチャー企業には有用な情報提供を、投資家には有望ベンチャーをインターネットで紹介)、④インキュベーター施設の整備(低料金を事業スペースを利用)、⑤ベンチャープラザ(ベンチャー企業と投資家との出会いのイベントと場の提供)、⑥ベンチャー企業向け情報開示マニュアル(機関投資家、ベンチャーキャピタル、エンジェルからの投資を促すための環境整備としての情報公開の手引き)⁽¹⁶⁾。

「大学のベンチャー育成調査」⁽¹⁷⁾によれば、大学発の技術を活用したベンチャービジネスを支援するインキュベーション施設を設置した大学が、2002年末の時点で21校と前年比2.6倍増。また、教員らがベンチャービジネスの設立や運営に携わる「教員ベンチャー」は257社と前年比2.2倍増。学内技術の企業移転や特許出願申請代行などを役割とする技術移転機関(TLO)を設置している大学は45校で、36.4%増。「ベンチャー論」講座の開設など起業家教育を実施している大学は全体の37.3%に達している。

全米ビジネス・インキュベーション協会(NBIA)によると、2000年の時点で世界に3,000ほどのインキュベーターが存在し、支援を受けている起業家は5~6万人。北米だけで19,000社以上を創業に導き、50万人の雇用を生み出したという。わが国では、日本新事業支援機関協議会(JANBO)によれば、2000年で全国に203ヶ所のインキュベーター施設が開設され、3,000

社以上を創業させたという。しかしながら、この数字をインキュベーター施設数 300~400 ヶ所以上の中国や韓国と比較すれば、質・量ともに十分とは言えない⁽¹⁸⁾。

(3) ベンチャーキャピタル (VC)

ベンチャーキャピタルとは、エンジェルと同じように、リスクの高い創業して間もない企業に対して、その企業に株式投資する形式で資金を供給する機関。エンジェルは主に個人投資家が自己資金で投資するのに対して、VC は預託された資金を用いて投資し、株式公開時にその株式を売却して、キャピタルゲインを得る。

ベンチャーキャピタルの機能と役割において、日本と米国では大きな相違が認められる。日本の VC 投資は、危険率の高い創業期や成長期ではなく、もはや高成長が望めない安定期のベンチャー企業に向けられている。そのやむなき事情として、まず、日本の VC に専門的判断能力が欠けていること、第二に、日本のベンチャー企業は情報公開が不備なうえ経営ノウハウに不足していること、第三に、株式公開の難しさから、簡単に上場して利鞘を稼ぐことができないなどが挙げられる。したがって、日本の VC はどちらかという資金供給に主眼が置かれているが、米国の VC は投資と同時に経営支援を行い、上場時のキャピタルゲインを期待している。

しかし最近、バブル不況による金融界の破綻で、銀行の融資業務が低下し、一方で産業界を活性化させるために、投資機能を振興する必要がでてきた。そこで、行政が金融界を促すかたちで、ベンチャー企業に対して、単に融資するだけでなく、スタートアップやアーリーステージに必要なとされる経営資源とノウハウを提供する VC も現れてきた。

(4) エンジェル

エンジェルとは、創業期のベンチャー企業に株式投資と経営支援を行う個人レベルの投資家である。米国においては、第二次世界大戦以前から存在し、産業イノベーションに多大な貢献をしている。ちなみに、米国のエンジェル像とは、年齢 50 歳、年間 1 社の創業期または成長期の企業に投資、起業経験のある個人投資家、年収 10 万ドル、投資先企業の経営指導や技術指導を密着して行うため近隣地域の企業に投資する。

エンジェルの歴史の浅い日本においては、独自の事業に成功した起業家が、自分の資金ではなく、経営している企業の資金で投資することが多い。有名な企業の後ろ盾があるという意味で、取引先の信用を得ることができるが、その反面、自由勝手な経営が拘束される嫌いがある。

「中小企業経営者による起業活動支援に関するアンケート」(国民生活金融公庫総合研究所, 2001)によると、「経営者の 4 人に 1 人が何らかのかたちで起業活動を支援している」という。また、中小企業経営者のエンジェルから支援を受けて起業したベンチャー企業の推移をみると、

80年代から90年代を通して、創業年次が新しくなるほど、支援を受けた割合が高まっている。

例えば、シダックスグループの志太勤代表は、株式公開で得た資金50億円で96年に「志太基金」を開設、97年にはシルバー企業家の教育と育成を目的とした「志太起業研究所」を創設、ここで学んだ研究生は800名を超えるという。アルプス技研の松井利夫会長も、学生起業家の育成と支援に意欲的で、学生起業家に奨学金を出している。コンピュータ制御関連の技術開発を行うベンチャー企業、ダイナミック・アート研究所の金澤磐夫社長は、起業家への投資や人材育成に力を入れている。これまでに投資してきた会社は、自動車のサスペンションを素早く測定する装置の開発メーカーや、研究機関向けの研究支援ツールのメーカー、インターネット関連の会社など4社。女性では、ジャストシステムの浮川初子専務は、若手女性起業家が創業したインターネットサービス関連の会社に出資し、経営ノウハウ面での支援をしている。半導体関連のVC会社、ザ・フューチャー・インターナショナルの八幡恵介会長は、日本で起業家を支援するエンジェルを育成し、BVの成功率を高める目的から、IAIジャパン（国際エンジェル連盟日本支部）を2001年に開設した。

(5) コーポレート・ベンチャー

主として大企業において、その組織と事業を活性化する手段として、企業内起業家の出現を奨励し、ベンチャー企業としての独立を支援する動きが高まっている。

経済団体連合会は、新事業開拓へ向けて取り組む企業の成功例と失敗例から得られた教訓を整理した報告書、「日本型コーポレート・ベンチャーを目指して」を96年に取りまとめている。その基本的な考え方や具体的な方策に関しては、後述の「イノベーター育成の組織と制度」で詳しく説明するところであるが、その目的は大企業における企業家精神の発揮とベンチャーの取組みを加速させることである。

これは優れて日本的な取組みであり、個人の主体性が強いアメリカでは、ほとんど考えられない方式である。今後の展開を見ないと言えないが、親企業から技術的、施設の、資金的支援を得て独立したベンチャー企業が大成功した場合、はたして子会社化せずに、独自の経営方針を貫けるかどうか疑問である。またウエットな親子関係の「甘えの構造」から、なにかにつけて、親会社の支援を期待するのではないだろうか。しかしその反面、日本的ベンチャー育成の独特の手法となるかもしれない。

6. 破壊的技術イノベーションの市場導入困難性

イノベーションのタイプによって、そのプロセスの内容と難易度は、大きく異なる。例えば、ある企業の技術部が中心となって、既存製品の機能を高めるために開発した、新しい持続的技術

を使用した新製品は、スムーズに受け入れられ、市場導入が図られるだろう。これに対して、次に述べるように、破壊的技術の場合は、ある企業の既存製品のみならず当該産業をも破壊する技術であるために、社内の抵抗はもちろん、現顧客の支持を得るのも難しい。

破壊的技術によるイノベーションの破壊力について、クリステンセンは『イノベーションのジレンマ』の中で、すぐれた経営が失敗につながる理由を3点指摘している⁽¹⁹⁾。

第一の理由は、「持続的」技術と「破壊的」技術の間には、戦略的に重要な違いがあることだ。持続的技術に共通する特徴は、主要市場の主要顧客が今まで評価してきた性能指標にしたがって、既存製品の性能を向上させる点である。つまり、前掲図1の象限Ⅰの既存市場で求められ受け入れられる技術である。これに対して破壊的技術は、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらず。破壊的技術は、少なくとも短期的には、製品の性能を引き下げる効果をもつイノベーションである。当初は市場の規模は小さく、顧客層は限定され、利益も上がらない。例えば出現時の、メインフレーム・コンピュータに対するパソコン、真空管に対するトランジスター、GMS に対するコンビニエンスストア。

第二の理由は、技術の進歩のペースは、市場の需要が変化するペースを上回る可能性が多々ある。つまり、顧客が求めてもよいと思う技術水準をはるかに上回る、超高水準の技術が可能となり、製品を市場に導入しても、顧客はそれほどまでの価値を求めていないので売れない。よくある例だが、技術者が独創的な技術を開発したが、実際に使い道がなくて、パテントが塩漬けにされる。

第三の理由は、成功しているリーダー企業の顧客構造と財務構造は、チャレンジャー企業のそれと比べて、魅力的と考える投資や資源配分先が異なる点である。換言すれば、成功し安定した企業は、破壊的技術に積極的に投資するのは合理的でないと判断するからである。なぜならば、①破壊的製品のほうがシンプルで低価格、利益率も低いのが常であるから、②破壊的製品は発売当初、新しい市場か小規模な市場でしか受け入れられないから、③大手企業の主要顧客は、破壊的技術を利用した製品を求めず、また当初は使えないことが多いからである。

上述の失敗につながる3つの理由を理解した上で、既存市場で支配的な企業は、破壊的イノベーションに正面から立ち向かわず、調和して対応する方法をとるべきである。具体的には、①破壊的技術は、それを求める顧客を持っている組織にまかせる。鉄道会社は自動車製造にむかない。②組織の規模を市場の規模に合わせる。インターネット・プロトコル電話をNTTが全面的に手がけることは、既存のネットワークと収入システムを否定することになる。③新しい成長市場を見出せ。新しい破壊的技術はニッチ市場の開発から始める。④組織のできることを、できないことを評価せよ。限られた経営資源で、全てを自前で行うのではなく、コアコンピタンスを残して、上手にアウトソーシングする。

第6章 イノベーション着想の7つの機会

ビジネスの要諦は、「イノベーションとマーケティング」である。イノベーションなくして新製品、新サービス、新プロセスは生まれえない。しかし、マーケティングがなければ、イノベーションは単なるインベンション（発明）に終わってしまう。

ではそのイノベーションの機会をどのように捉えるか。ドラッカーは『イノベーションと起業家精神』で、イノベーションを実現するための科学的アプローチとして次の7機会を挙げている⁽²⁰⁾。

機会1：兆候分析手法により変化の萌芽を発見する

第1の機会は、企業や公共機関の組織の内部、あるいは産業や公共部門の内部で発生する、予期せぬ成功、予期せぬ失敗、予期せぬ出来事に注目し、それがいかなる兆候を示しているのかを冷静に分析することである。

(1) 予期せぬ成功

しかし、予期せぬ成功はほとんど無視されるか、その存在を認めることすら拒否される傾向がある。例えば、ある高級レインコートメーカーは、スーパーマーケットで販売を希望していたにもかかわらず、高級品だからデパートでしか販売してもらいたくないと断り、自ら衰退の道を選んだ。ニューヨーク最大の百貨店メーシーは、婦人服販売こそがメーシーの存在理由であると考え、売り上げが伸びてきた家電製品の販売を抑える方針をとったために低迷を続けたが、1970年にマネジメントが交代し、家電製品に力を入れるようになって、再び盛況をとりもどした。

予期せぬ成功は、体系的に探求しなければならない。まず、予期せぬ成功が必ず目にとまる仕組み、注意を引く仕組みをつくることである。いわゆる、マネジメント・インフォメーション・システム (MIS) を確立することである。そして判明した予期せぬ成功の全てについて、次のように問わねばならない。①これを機会として利用することは、わが社にとっていかなる意味があるか。②その行く先はどこか。③そのためには何を行わなければならないか。④それによって仕事の仕方はいかに変わるか。

(2) 予期せぬ失敗

予期せぬ失敗は、無視されたり拒否されることはないが、それが機会の兆候として受け取られることはほとんどない。だが、その失敗がイノベーションの機会を教えることが多い。例えば、製品やサービスの特性やマーケティングの前提となっていたものが、もはや現実と乖離している

かもしれない。顧客の価値観や認識が変わっているかもしれない。同じ物でも違う価値を買っているかもしれない。かつては一市場一用途であったが、異質の市場や異なる用途に分かれてしまったかもしれない。

(3) 予期せぬ出来事

また、取引先や競争相手の予期せぬ成功や失敗にも注意を向ける必要がある。たとえば、マクドナルドの成功のルーツは、創立者のレイ・クロックがハンバーガー店にミルクセーキ用ミキサーを売っていたころ、カリフォルニアの小さなハンバーガー・チェーンが、その場所や店の規模にしては不釣り合いなほど多数のミキサーを買ってくれるのに気がついた。不思議に思って調べたところ、そのチェーン店の経営がきわめて合理的に行われていることを知った。やがて、クロックはその店を買い取り、この予期せぬ他人の成功をもとに、今や10億ドルのビジネスを実現したのである。

マネジメントが通常入手する情報や数字に現れてこない、企業や産業の外部でおこる兆候的な出来事も同じように重要な意味をもつ。マーケティングでは、消費者の価値観や購買行動の変化として捉えられる現象が、イノベーションの機会となる。たとえば、メインフレーム・コンピュータから、デスクトップ、さらにノート型パソコンへの移行。本や雑誌の購買行動の書店からスーパーやコンビニへの移行など。

機会2：格差分析手法によりギャップを確認する

第2の機会とは、現実にあるものと本来あるべきものとの乖離、つまりギャップ、格差、不一致の現象を、変化の兆候と見て、イノベーションの機会として捉える手法である。

ギャップは、予期せぬ事象と同じように、一つの産業や市場またはプロセスの内部に存在する。だからこの格差分析手法は、象限1の既存市場における企業や機関が、ギャップを解決するために、象限3に該当する応用技術を利用するケースが多い。なお、イノベーションの機会としてのギャップは、(1)業績ギャップ、(2)認識ギャップ、(3)価値観ギャップ、および(4)プロセス・ギャップに分類できる。

(1) 業績ギャップ

業績ギャップの見つけ方は、本来、市場需要が順調に伸びているならば、販売業績も順調に伸びていなくてはならない。ところが、販売業績が上がっていないならば、何かのギャップが存在すると見るべきである。その原因をあまり詮索する必要はない。むしろ、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

きるかを自問すればよい。さらに、ギャップは一つの産業全体、あるいは公共部門の全体におけるマクロ的な現象であることが多い。たとえば、鉄鋼業における高炉メーカーが巨額の設備投資に逡巡している間隙について、成功した電炉メーカー。先進国における医療サービスの不足と不満をイノベーション・ギャップと捉えて成功した、イギリスの民間医療保険制度とアメリカにおける病院機能の分解解体がそれである。

(2) 認識ギャップ

認識ギャップが発生するのは、ある産業や公共部門の当事者が、現実の状況について誤った認識を持っているときである。その結果、成果が期待できない分野に、資源と努力を集中してしまう。その良い例が海運産業で、当初かれらは船舶の高速化、省エネ化、省力化に努め、いわば海上の港と港の間の経済性を追求していた。しかし、港における積み込みと積み下ろしの荷役に要する膨大な時間と、その間にかかる滞船料や労働コストは自分たちの問題外としてきた。このギャップを解決したのが、コンテナの利用でありコンテナヤードとコンテナ船である。その結果、船が港に停泊する時間は短縮され、港の混雑や荷物の盗難も減少した。

(3) 価値観ギャップ

価値観ギャップとは、当事者が思い込んでいる消費者の価値観と、消費者が現実に抱いている価値観とのギャップで、その背後に当事者の傲慢と硬直、それに独断がある。つまり、かれらに買えるはずがない、こんな物売れるはずがない、といった思い込みである。かつて、「日本人には高すぎてテレビを買う余裕がない」とアメリカで講演した日本の実業家。「ロシア人はマイカーを必要としない。タクシーのほうが安くていい」といったフルシチョフ。両者の思い込みは見事に外れて、両方とも巨大な産業需要を生み出した。

(4) プロセス・ギャップ

プロセス・ギャップとは、現在行われているプロセスの中で、ボトルネックまたは隘路となっている問題点を、イノベーションの機会と捉える方法。だから、プロセス・ギャップはすでに存在するニーズであり、欠けているのは、それに耳を傾け、実際に見聞し、真剣に取り上げることである。この最たる例として、老人性白内障の手術で血管を縫い合わせるプロセスで使用する止血酵素の開発がある。

また、芝生関連の種子、肥料、器具などのメーカー、O. M. スコット社は、芝生の種をまく折にネックとされていた作業で、定量を均等に播くための器具として、スプレッターという簡単な手押し車を開発し、業界トップの地位を確立した。

機会3：欲求分析手法により充足されないニーズを発見する

マーケティングではニーズとウォンツを区別し、ニーズとは「ある人の感じた欠乏状態」、ウォンツとは「ある人のもつ固有の文化や、個人の育ってきた段階で形づくられるニーズの表現」と定義する⁽²¹⁾。しかし、ここで対象とするニーズは、漠然とした一般的なニーズではなく、具体的であり、限定されたニーズでなければならない。そしてそれは、予期せぬ兆候やギャップと同じように、企業や産業の内部に存在する。その意味で、先の4象限分類モデルに当てはめれば、象限1の既存市場の深耕や象限2の潜在的ニッチ市場を狙った企業や機関が、象限3の応用技術を利用してイノベーションを図るケースと考えられる。ニーズ型イノベーションを分類すると、(1)プロセス上のニーズ、(2)労働上のニーズ、(3)知識上のニーズに分けて捉えられる。

(1) プロセス・ニーズ

プロセス・ニーズの特徴は、他のイノベーションのように環境変化の分析からスタートするのではなく、当面する課題からスタートすることである。それは、すでに存在するプロセスの弱みや欠落を補うために、主として既存技術を応用して行うイノベーションである。ある意味で、先のプロセス・ギャップ分析と同様に、関係者なら誰もそのニーズ（必要性）を知っている。だから、ひとたびイノベーションが行われると、直ちに受け入れられ、標準として普及する。例えば、前述の白内障の手術に用いる止血酵素がそれ。そのほか、印刷機械の植字機、織機の飛び杼によるイノベーションなど。

(2) 労働力ニーズ

労働力ニーズとは、省力化ニーズによる開発のことで、今日まで幾多のイノベーション機会となってきた。たとえば、AT&Tによる自動交換機の開発は、多数の電話交換手を一挙に不要にした。わが国における、工場労働者に代わる溶接ロボットほか各種機能ロボットや、自動包装機の開発も幾多の女工作業を不用にした。今後、少子高齢化が進むにつれ、様々な労働力ニーズのイノベーションが行われるに違いない。

(3) 知識ニーズ

知識ニーズとは、企業の開発研究のテーマとなるようなニーズで、そのニーズを満たすためには、明確に理解され、明確に感じることでできる知識が欠落している必要がある。C. M. クリステンセンが、「破壊的技術」に対して、「持続的技術」と呼ぶ種類の技術開発⁽²²⁾がそれで、それは企業が存在する産業基盤を破壊するようなドラスチックなものではなく、企業の既存市場の深耕

や潜在市場の開発に役立つ実用的な技術知識である。象限3の応用技術がこれに相当する。たとえば、イーストマン・コダックの創立者ジョージ・イーストマンが、写真の原板に使用していた重くて壊れやすく扱いにくいガラス板に代えて、軽くて扱いやすいセルロイドを利用したフィルム。近代電力産業が成立する基盤となった、エジソンによる実用的な電球の開発がそれである。

ちなみに、この知識ニーズによるイノベーションが成功するために5つの前提がある。すなわち、①完結したプロセスであること、②欠落した部分や欠点が一か所だけあること、③目標が明確であること、④目標達成に必要なものが明確であること、そして誰もがよりよい方法の出現を期待し、その不足を認識していること。

機会4：産業構造の変化から予兆を読み取る

(1) 産業構造は脆弱で不安定

産業とは本来不安定なものである。産業や市場の中にある者は、自分たちのビジネスは安定的で永続的であるかに思っている。しかし現実には、産業や市場の構造は脆弱である。小さな勢力によって、簡単に、しかも瞬時に解体することがある。戦後のわが国における石炭産業、繊維産業、映画産業などを思い起こせば自明の理である。

そのとき企業はプロアクティブに行動する必要がある。過去の成功体験は障害となる、昨日までの仕事のやり方は通用しなくなる。だが、産業や市場の構造変化は、イノベーションをもたらす機会である。そのとき「わが社の事業は何か」を問い直し、イノベーションの方向を定めねばならない。

(2) 構造変化の予兆を知る

産業構造の変化は、次のような予兆をもって知ることができる。①「急成長」・ある産業が経済成長や人口増加を上回る速さで成長するとき、遅くとも規模が二倍になる前に、構造そのものがほぼ間違いなく劇的に変化するといわれる。②「市場認識と対応の不能」・産業規模が二倍に急成長する頃、従来からの市場認識や市場対応の仕方では、対応できなくなる。これまでの統計データや市場需要予測が使えなくなる。③「技術合体」・複数の有力な技術が合体したとき、産業構造の劇的な変化が起こる。たとえば、電話の技術とコンピュータの技術合体。④「業務処理モデルの急変」・仕事の仕方が急速に変わるときも、産業構造の変化が起こっている。たとえば、アメリカにおける開業医から契約雇用医師への移行。そしておそらく、わが国の郵便事業。

(3) 産業構造変化を機会と捉え、イノベーションを成功させる要件

①「傲慢の戒め」・産業構造の変化を利用するイノベーションが成功するには、その産業が1

社あるいは少数の生産者や供給者によって支配されている時は効果が大きい。つまり、独占市場や寡占市場において、産業構造が変化するとき、ニュー・ビジネスが発生する。しかし、支配的なリーダーとしての存在を長年続け、その間に挑戦を受けたこともない生産者や供給者は、傲慢になりがちである。チャレンジャーを見くぶり、少しぐらいシェアを食われても、対策を講じないうちに、取り返しのつかない破局にいたる。②「単純明快」・産業構造の変化をとらえイノベーションを成功させるための重要な条件は、戦略やシステムが単純明快でなければならない。蛇足を加えるならば、③「自助努力」・痛みを伴うイノベーションをできる限り回避しようとして、政治家を巻き込んで延命を図るべきではない。かえって、事態は悪化するうえ、社会的被害も大きくなる。

機会5：人口動態分析手法により人口構造の変化に着目する

上記4機会は、どちらかと言えば、企業や産業あるいは市場の内部における変化の兆候を捉えた機会であった。これに対して以下の3機会は、企業や産業、市場の外部に現れるイノベーションの機会である。この見解は、マーケティングの環境分析で用いられるミクロ環境6要因（供給業者、企業、マーケティング媒介者、顧客、競争者、公衆）に前者4機会が属するのに対して、後者3機会はマクロ環境6要因（人口統計的、技術的、物理・自然的、経済的、政治・法律的、社会・文化的）に該当すると考えられる。

マーケティングでいう市場需要を構成する3要素、「人・金・欲求」の中で、人口こそ根源的要素である。したがって、第5機会として、人口構造の変化に着目することは、マーケターとして当然のことながら、ドラッカー流の人口変化の読み取り方は大いに参考になる。

第一は、人口構造変化分析において、人口総数よりも年齢構成の変化の方が重要である。たとえば、4人家族が6人家族に増加した場合、購買量は若干増えるが購買品目はさほど変化しない。しかし、子供のいる若夫婦と、子供のいない老夫婦とでは、購買品目や購買行動がまったく異なる。世界に類を見ないスピードで少子高齢化が進むわが国で、今後高齢者市場分野で製品やサービス、または制度的イノベーションが発生し続けることは間違いない。

第二は、最も急速に成長する最大の年齢集団の変化、すなわち「人口の中心の移動」に注意することである。アメリカでもわが国においても、一時期いわゆるベビーブーマー（団塊世代）が購買力のみならず流行や価値観をリードしてきた。しかし、現在の日本で最も急速に成長する最大の年齢集団は65歳以上の高齢者層である。

第三は、統計データは数字であり、それは出発点にすぎない。大切なことは、問いを発することであり、行って・見て・聞くことである。現場を知らない技術者や官僚が考えるイノベーションは、デスクワークに過ぎない。イノベーションは強制できるものでなく、受容されて実現する

ものである。

またドラッカーは、「昔から、人口構造の変化は、急激であり、唐突であり、衝撃的であった。昔は人口構造の変化が緩慢だったとい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」⁽²³⁾ といっている。幾多の事例をあげて証明している。

機会6：人々の認識の変化を捉える

人々の認識の変化をイノベーションの機会としてとらえる方法は、マクロ環境の社会・文化的要因の社会的価値観の変化とみることができる。そしてこの変化も、急激であり、唐突であり、衝撃的である点に特徴がある。

ドラッカーは非常に巧みな喩えで、この変化の捉え方を説明している。いわく、コップに「半分入っている」と「半分空である」とは、量的には同じであるが、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」に変わるとき、イノベーションのための機会が生まれる⁽²⁴⁾。

かつてわが国が経験した劇的な認識の変化は、昭和20年8月15日以後の国民意識の大逆転であろう。昨日まで、「鬼畜米英」と敵対視して、「天皇陛下万歳」と叫んで死んでいった若者が、「カムカム・イングリッシュ」を聞いて、アメリカン・デモクラシーとジャズを歓迎した。この変化が、巨大なイノベーションを各方面で誘発したことは言うまでもない。

最近の例では、「ユニクロ」を新しい若者のファッションと認識するか、それを陳腐になった廉価なアパレルと認識するかで、ビジネスの命運が分かれる。同様な変化がアメリカでも起こっている。1990年代の後半「ギャップ」が、高いイメージを武器に十代の人気を集めたが、その後「他人と同じ服は嫌」と、アメリカン・イーグル・アウトフィッターなど、専門店にギャップの顧客が流れた。最近では、ウォルマートやターゲットなどのディスカウントストアが、デザインと低価格を両立させたブランドを相次いで投入している⁽²⁵⁾。

認識の変化をイノベーションの機会として捉え成功するには、①当事者がイノベーションを行う場所の近くにあり、常にイノベーションの機会に敏感であること。②一時的な流行か、本質的な認識変化かを見分けるのは難しい。だから、イノベーションは急がず、小さく着手すること。③認識の変化をイノベーションの機会としてとらえるうえで、模倣は役に立たない。自らが最初に着手しなければならない。

機会7：新しい知識を活用する

これはマクロ環境の「技術」や「自然・物理」環境変化に属するイノベーションの機会である

う。先のマトリックス分類では、象限Ⅲの破壊的革新技術に相当する新知識で、それは既存市場を破壊する意味で、さまざまな抵抗に遭遇する。

歴史を変えるようなイノベーションの中で、知識によるイノベーションは概して巨大な革新をもたらす。その知識とは、必ずしも科学的・物理的な知識である必要はない。制度的・社会的な知識によるイノベーションも大きな影響をもたらす。

知識によるイノベーションの第一の特徴は、新しい知識が出現して、技術として応用され、さらに製品やサービスとして市場に受け入れられるまでに、長いリードタイムを必要とすることである。例えば、サルバルサンは26年、ディーゼル・エンジンで38年、コンピュータが実用化されるまでに28年など、知識が技術となり市場で受け入れられるようになるには、25年から35年の歳月を要している。これは、社会的イノベーションの受容においても同様である。

第二の特徴として、知識にもとづくイノベーションは、科学や技術以外の知識も含め、いくつかの異なる知識の結合によって行われることである。たとえば、ライト兄弟の飛行機は、1880年代中頃に開発されたガソリンエンジンと、実験の結果えられた空気力学の知識が結合して可能になった。コンピュータの場合も、数学上の発見としての二進法、パンチカード、科学上の発明としての三極管、記号理論学、プログラムとフィードバックの5種類の知識が結合して実現した。その他、近代的な新聞の実現には、電信技術と高速印刷さらに広告収入を必要とした。ナイロンやプラスチックの発明も、ベークランドの有機化学、レントゲン解析とそれによる結晶構造の分析、さらに高度の真空技術の開発を待って初めて可能になった。知識によるイノベーションは、必要とされる技術の一つでも出揃っていないければ、その欠落している技術を自分で開発しないかぎり、死産に終わる。

第三の特徴として、知識によるイノベーションは、リードタイムが数十年と長く、多様な知識の結合を必要とする複雑性の理由から、少なくとも3つの条件を必要とする。1つは、知識をそのものに加えて、社会、経済、認識の変化など全ての要因分析を必要とすること。2つは、慎重な導入戦略を必要とすること。すなわち、システム全体を自ら開発しあらゆる利益を総ざらいする戦略か、システム全体ではなく市場だけを確保する戦略か、それとも重要な能力に力を集中し、重点を占拠する戦略かである。3つは、マネジメント能力を必要とすること。知識によるイノベーションが失敗する原因は、起業家自身のマネジメント能力の不足にある。彼らは自分の専門領域の知識以外のことに関心をもたない。自らの技術に陶醉し、しばしば、顧客にとっての価値よりも、技術的な難易度を価値としてしまう。

第四の特徴として、他のイノベーションに比べ、特有の不確実性のリスクを伴う。それは海図のない荒海を航海し、乱気流の中を飛行するように、成功の保証はない。いえることは、まず最初に、きわめて長期間にわたって、今にもイノベーションが起ころうでありながら何も起ころ

ないという期間が続く。そして突然、大爆発が起こる。数年間にわたる開放期が始まり、非常に興奮と事業の乱立が起こり、華々しくジャーナリズムの脚光をあびる。そして5年後には整理期が始まり、ごく少数の企業だけが生き残る。米国の自動車産業は、1910年当時200社のメーカーがあったが、1930年代には20社となり、1960年には4社となった。1920年代にはラジオ局が数百局、ラジオ・メーカーが数百社存在したが、1935年にはラジオ放送は三大ネットワークに集約され、メーカーも十数社に淘汰された。ほかに新聞、銀行、家電、電話産業においても同様の現象が認められる。

アイデアによるイノベーションの泡沫性

アイデアによるイノベーションの不確実性について、ドラッカーは次のごとく言明している。「アイデアは、イノベーションの機会としてはリスクが大きい。成功する確率は最も小さく、失敗する確率は最も大きい。この種のイノベーションによる特許のうち、開発費や特許関連費に見合うほど稼いでいるものは、1000に1つもない。使った費用を上回るほど金を稼ぐものは、おそらく500に1つという少なさである。しかも、アイデアによるイノベーションのうち、いずれに成功のチャンスがあるか、いずれに失敗の危険があるかは、誰にもわからない。」

丸い鉛筆を「六角鉛筆」にした男、「亀の子たわし」や男性用メリヤスパンツの「前開き」を考案した主婦、ボタンに代わる「ジッパー」や「ボールペン」を思いついた男の成功例が喧伝され、一攫千金を夢見る人々の射幸心をあおる。事実、特許や実用新案の申請において、この種のアイデアが大部分を占めている。思いつき程度のアイデアが、ベンチャー・ビジネス熱と結びつき、けなげな努力がなされているが、「骨折損の、くたびれ儲け」となることが多い。

たしかに、この種のイノベーションは予測することができない。組織化したり体系化したりすることが困難であり、そのほとんどは失敗する。多くは、事業としてほとんど意味をなさない。画鋲、電気のコンセント、写真立て、缶切り、バスマットなど身近な日用品のアイデアである。

しかし、だからと言って、アイデアによるイノベーションに情熱を傾ける人々の「チャレンジ精神」に水をかけてはならない。なぜならば、アイデアによるイノベーションは、その数が膨大であるために、たとえ成功の確率は低くとも、新事業、雇用増、経済活動の大きな源泉となる。さらに、それは社会が必要とする資質、すなわち行動力、野心、創意を代表するからである。

第7章 イノベーターを助長する企業の文化・組織・制度・人事

1. イノベーターの用語限定

本論文では、イノベーターとはイノベーションを具現する人、すなわち「革新者」と広義にと

らえたい。したがって、いかなる組織の、いかなる分野の、いかなる階層にあっても、イノベーターは存在し、なんらかのイノベーションの実現は可能である。

イノベーターに対して、企業家、企業者、起業家、起業家精神旺盛な経営者などの訳語が当てられているが、本論では、用語の定義に関する論争を避ける目的で、あえてイノベーターまたは革新者としたのは次の理由による。

第一の理由は、企業家、企業者、起業家なる用語が、「アントルプルヌール」なるフランス語から派生した訳語であるが、それぞれに確定した定義はない。そもそも、アントルプルヌール(en-tre-pre-neur)は18世紀初頭にフランスで用いられ、それが19世紀半ばに英語のアンダーテーカー(undertaker・請負人)と同じ意味で使用され「アントレプレーナー」と発音された。それは本来、演劇や音楽会など、当たり外れの激しい事業を請け負う「興行主」や「勧進元」の意味であった。その後、経済学者のセイやシュンペーターらによって、生産性の低い成果から生産性の高い成果へ資源を配置する主要な担い手として、「entrepreneur」を「企業家」としたようだ。そして、ドラッカーによって、経営学に導入され、継続的成長を実現する企業の旗頭とされた。

第二の理由は、企業家と企業者と起業家で微妙にニュアンスが異なる点である。すなわち、「企業家」とはトップ・マネジメントの一部としての企業家精神に富む人的資源であるのに対して、「企業者」とは事業創設の初期段階でイノベーションに成功し、企業者利潤を獲得した者と区別する。したがって、企業者の方は、自分で会社を起こす「起業家」と同意語とする見解もある⁽²⁶⁾。

第三の理由は、企業家、企業者、起業家のいずれにしても、それはトップ・マネジメントないし創業者となり、そうなると、企業組織の下部事業レベルではイノベーターは生まれないことになる。たしかに、トップが動かないと革新は実現しないかもしれないが、トップ一人でそれを実現できるわけでもない。

2. イノベーターの資質

野球の世界で、「ピッチャーは育てられるが、バッターは生まれながらの天性」だそう。同様に、イノベーターは、生まれながらの資質で、育成することは出来ないといわれる。本当にそうだろうか。

エジソンは天才だと人は言うが、彼自身は、「天才は、1パーセントの靈感と99パーセントの汗からなりたっている」と新聞記者のインタビューに答えている⁽²⁷⁾。「二股ソケット」の発明で身を起こし、後に「経営の神様」と賞賛された松下幸之助は、小学校を4年で中退し丁稚奉公をして、学歴も財力もないところから、独立独歩で松下グループを世界的企業に育て上げた人物で

ある。ドラッカーは「起業家精神とは、個性の問題ではなく、行動、原理、方法の問題である」という⁽²⁸⁾。

三つの要因が、イノベーションの実現に、複雑に作用しているという。第一は、その人の知識や経験、性格など個人のパーソナリティに関する要因、第二は、組織、市場、社会、文化、資源、技術水準など環境要因、そして第三は、時代のニーズに合致したタイミングに関する時間的要因である。要因1は純粹な意味でのイノベーションの知識が、要因2と3ではマーケティングの知識が求められる。

さらに、要因1の個人的資質についてみても、革新が技術的イノベーションなのか、それとも製品イノベーションやプロセス・イノベーション、または社会的イノベーションなのかによって、イノベーターに求められる資質は異なるだろう。ここでは以下に、創造的な仕事をする「技術者」のパーソナリティについて指摘しておきたい。

(1) 技術開発はサイエンスかアートか

革新的技術者の多くは、絵画や音楽と同じように技術も芸術も同じ「アート」であると考えているようだ。下條信輔は「エンジニアもアーティストも、頭で考えてから素材に挑むというよりは、手の動くにまかせて、その一見ランダムな動きの中から創造性の芽を引き出すというやり方をする。脳内の記憶や認知スキルは暗黙知として世界の隅々に大量に蓄えられており、手足を動かすことを通じて、それを自然に読み出そうとする」と分析している⁽²⁹⁾。この手法は、「とにかく現場にいて、足で考える」という、革新的マーケターの鉄則と相通じるところがある。

あるコンセプトに没頭した状態で、論理的に考えるというよりは、感覚的にある種の遊びをしている時に、現在の常識を覆す非常識が生まれる。したがって、自己の命題を解決することが目的で、それによってどれほどの経済的効果が期待できるかなど考える必要はない。

(2) 創造的技術者の発想法はアブダクション

ニュートンもダーウィンも禅僧も、なにかの「きっかけ」により忽然と原理を発見したり悟ったりしている。では彼らの思索における解明の「きっかけ」はどのようにして起こるのか。

普通われわれは、演繹法 (deduction: 仮説→事例→結果の推論) や、帰納法 (induction: 事例→結果→仮説の推論) をもちいて論理的思考を行う。だが、アメリカの物理学者 C. S. パースは、歴史上に名だたる発見のプロセスを調べた結果、創造の発端となる論理は、演繹の推論でも帰納的推論でも説明できなかった。そこで彼は、その創造の発端となるには別の「論理」が用いられているとして、その論理を「アブダクション」(abduction: 結果→仮説→事例の推論) と名付けた。アインシュタインも、科学における重大な発見は、単なる実験の繰り返しによる帰

納的な過程で経験的に生まれるのではなく、神秘的ともいえるアブダクティブな天啓によるという。またグールドは、創造的な思考とは、事実を機械的に集めて理論を帰納するのではなく、他の分野からの直感や偏見、洞察などが関わり合う、ひとつの複雑な過程であるという。

アブダクションによる推論とは、個々のバラバラな結果を、自らの観念に基づいて、体系立てようとする推論であり、さらなる関心や試行錯誤を導くプロセスで、その推論は次第に真理に近づいていく。そのプロセスは、①驚くべき事実 C (林檎が落ちる) が観測される。②もし仮説 A (万有引力の法則) が真理であるとするならば、③事実 C は、起きるべくして起きる事実である。④したがって、仮説 A は真理であると考えられるという推論。ちなみに日本では、アブダクションを仮想法、仮説的推論、発見法などと呼ぶ⁽³⁰⁾。

(3) 創造的技術者のパーソナリティは「子供・大人」

創造的技術者は、コア (中核) ではなくペリフェリー (周辺) 地域に、非主流として存在することが多い。そして、創造は研究条件の十分に整っている場所ではなく、研究条件の不十分な場所で、しばしば行われているようだ。その理由はよくわからないが、主流の常識に囚われない、自由な対抗意識がそうさせるのだろうか。

また、同じきっかけがあっても、アブダクション推理を上手にやれる人と、そうでない人がいる。パーソナリティによるものだろうか。エリック・バーンが 1957 年に「交流分析」(transaction analysis: TA) の手法を提唱した。それはフロイト派精神分析の流れをくむ心理学的性格分析のアプローチで、人は基本構造として 3 つの自我状態を持っていると理解する。1 つは、「親」(parent: P) としての自分で、父親や母親、あるいはその代わりに務めた人の言動を見たり聞いたりしているうちに、自分の中に取り込み、同じように考えたり、感じたり、行動したりする自我状態。2 つは、「大人」(adult: A) としての自分で、現実の場面に対して情報を集め事実を吟味したり、現実的に物事を処置して、感情を交えずに理知的に行動したり考えたりする自

表 1 TA 分析によるパーソナリティ分類

自我状態の基本構造	自我状態の機能的分類
親: Parents	支配的な親: Controlling Parent 養育的な親: Nurturing Parent
大人: Adult	◎理性的な大人: Adult
子供: Child	◎自由な子供: Free Child 順応した子供: Adapted Child

我状態。3つは、「子供」(child: C)としての自分で、子供の頃と同じように本能的、情緒的に振る舞ったり、考えたり、感じたり、行動する自我状態である。

さらに、これらの3基本構造を、それぞれの機能に分けて、「親」の自我状態を「支配的な親」(controlling parent: CP)と「養育的な親」(nurturing parent: NP)に分類。「大人」の自我状態は「理性的な大人」(adult: A)としてそのまま。「子供」の自我状態を「自由な子供」(free child: FC)と「順応した子供」(adapted child: AC)に分類した⁽³¹⁾。

交流分析(TA)を用いて、人の中でこの5種類のパーソナリティが、どのような割合で混在しているかをみると、創造的な研究者は「理性的な大人・A」と「自由な子供・FC」の割合が高いことが、過去のデータから判明した。「子供」の自我状態のときは、他の価値観や周囲の状況にとらわれずに、自分の感情のおもむくままに話し行動する。ときにはふざけたり、冗談をいったり、突飛な行動に走ることもある。これはアブダクションによる推論を行っていると思われる。

(4) 創造性開発のプロセス

技術者が創造にいたるきっかけに、アブダクションによる推論が行われていることは明らかである。しかし、子供っぽいファンタジーやロマンチックな遊び心だけで、偉大な発明がなされる訳ではない。思いつきは、発明のきっかけとなっても、理論とはならない。

C. S. パースの「発見における探求の三段階」によれば、科学や技術における創造のプロセスは「アブダクションによる仮説の形成」と、その後続く「演繹的推論による仮説の一般化」、さらに「帰納的推論による仮説の検証」の3つのステップをふんで、はじめて実現する。

ということは、第1ステップでは、アブダクティブな発想で、あらゆるものに好奇心をいただき、自由勝手に行動する「自由な子供」の自我状態が望まれる。だが、アブダクション推論で得られた仮説は主観的なひらめきで、第三者にはわかりにくいアイデアである。そこで第2のステップとして、仮説を一般化するために、演繹的推論により「仮説」を大前提にして、他人に理解可能な「結果」を導き出す。これは、暗黙知から形式知への変換のプロセスであり、そこに「親」の自我状態が寄与している。仮説が正しいものであるかどうかは、演繹的に実際に生じている事

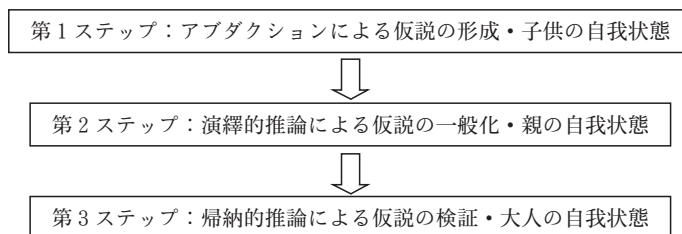


図3 C. S. パースの創造探求の3ステップ

例を次々に指摘する必要があるが、幾多の事例は最終的に帰納的推論による検証が行われなければならない。このステップ3では、事実在即して理性的に考える「理性的な大人」の自我状態が関係している⁽³²⁾。

3. イノベーターを吸引し助長する企業

創造的技術者が、大企業の研究開発部に所属する技術者の場合、または大学や研究所などに所属する学者や研究者の場合、および何処にも所属せず独自で研究開発を行う個人研究者の場合によって、インベンション（発明）とマーケティング（販売）を結合して市場導入を図るプロセスは異なる。学者や個人研究者の場合はベンチャー・キャピタルやエンジェルなどの結合触媒を必要とするが、大企業における新製品開発の場合は、ほぼ全てのプロセスが企業内で行われる。

となると大企業の経営活動において、イノベーションを生み出す企業文化はいかにあるべきか、いかに優秀な創造的人材をリクルートするか、創造性を発揮させるためにどのような動機付けが必要か、そのために制度や組織をいかに改革するか、イノベーター教育にどのような研修プログラムが望ましいのか、といった課題への対応が求められる。

(1) 企業理念とイノベーション

企業理念は、組織使命や組織目的と同意語で、使命や理念は組織の最上位概念として、あらゆる企業活動の指針となる。最近では「ミッション・マネジメント」（使命に基づく経営）の重要性が、非営利組織のみならず営利組織においても提唱されている。したがって、イノベーションや創造性などの概念が、企業理念に盛り込まれている会社は、新製品開発、新技術開発、新ビジネスモデル開発に熱心なところが多いように見受けられる。

たとえば、ノーベル化学賞に選ばれた田中耕一さんを生んだ島津製作所は、1875年島津源蔵が「独創的な技術を開発して社会に貢献する」ことをモットーに、「今日の飯より、明日の種」を大切にする遺伝子をもった会社である。

サントリーの創業者鳥井信治郎の「やってみなはれ」精神は、1899年の開業以来今日まで脈々と受け継がれており、サントリーの挑戦心と企業活力の源泉となっている。その遺伝子が「赤玉ポートワイン」（1907）、「スモカ」（喫煙家用歯磨き・1926）、「オラガビール」（1928）、「白札」（ウイスキー・1929）に始まり、今日の「響」や「なっちゃん」に生きている。その他わが国の企業で、ソニー、資生堂、花王など革新的な企業のホームページを参照すれば、使命、経営理念、経営方針に必ず革新、創造、独創といったキーワードを見ることができる。

スコッチテープで有名な3M（ミネソタ・マイニング&マニュファクチャリング）の企業使命は「創造と革新」（クリエイション&イノベーション）。そして、創造と革新を鼓舞し成功の

チャンスに結びつける企業風土の醸成が、トップ・マネジメントの任務であり責任であるとしている。イノベーションを目標とするかぎり、同社は失敗を罰せず、学習のチャンスととらえている⁽³³⁾。200年余の歴史を誇りナイロンやダクロンの開発で有名なデュポン研究部門のモットーは「現状維持への挑戦」と「新市場の創造」。ペニシリンやテラマイシンを開発したファイザーの方針は、「イノベーションを管理する」こと。アイデアの創出からスクリーニング、市場導入の成功をもたらすシステムと報奨などイノベーションのトータル・マネジメントが会社の使命。

(2) イノベーションを助長する組織と制度

企業理念としてイノベーションを掲げる企業は、その精神がなんらかの形で企業組織や人事制度に反映しているはずである。イノベーションを実現するために必要な4つの条件として：①イノベーションを受け入れ、変化を脅威ではなく機会とみなす組織をつくりあげる必要。②イノベーションの成果を体系的に測定する必要。③組織、人事、報酬について、特別の措置を講じる必要。④いくつかのタブーを理解する必要⁽³⁴⁾。

イノベーションと組織に関わる研究は、イノベーション研究の主要分野として、前述のように、バーンズとスターカーの官僚主義的な「機械的組織」に比べ、柔軟でフラットな「有機的組織」の有効性の研究。ザルツマンのイノベーションの「企画段階」では有機的組織が、「導入段階」では機械的組織が有効とする研究。ダンカンの「組織の位相運動」の研究などがある。

3Mは「イノベーション実現の4条件」を充たす典型的な会社とみることができる。すなわち、3Mでは社員に対して、ハイリスクを覚悟するだけでなく、失敗を罰則と考えず、むしろ学習のチャンスとする認識が徹底している。1925年に書かれた3Mの技術マニュアルには、すべてのアイデアは平等にその価値を証明するチャンスが与えられる。優れたアイデアは採用のチャンスとなり、見劣りするアイデアの場合でも、非実用性の確認により、失敗に対する保険と安全性を確保できる。3Mにはイノベーションの制度化として「15%ルール」がある。技術者の全員が勤務時間の15%を、自分の関心領域のプロジェクトに充当できる制度である。時間の使い方でも上司の承認も報告義務も不要。3Mではさまざまな表彰・報償制度を設け、トップ・マネジメントや同僚仲間の評価を公表している。たとえば、「ゴールデン・ステップ賞」(新製品発売後3年以内に黒字化し、売上500万ドルを達成したチームを表彰する)、「最優秀技術サークル」(優秀技術者の同僚仲間の指名による表彰制度)、「カールトン・ソサイエティー」(3Mの科学技術に優れた貢献を果たしたものがメンバーに選ばれる名誉ある団体)、「ジェネシス研究奨励金」(所属部門の計画以外のアイデアを研究するための奨励金申請制度)、「アルファー研究奨励金」(管理やマーケティングなど、非技術部門のイノベーションを表彰する)。

W. W. コイン(研究開発担当上級副社長)は3Mの成功要因について、「わが社では、豊かな

想像力と高い生産性を備えた人材を引きつける職場環境を作り、自由で干渉のない組織を設計し、自尊心を傷つけず、かつ、経済的にも満足できる報酬を提供してきた」と語っている⁽³⁵⁾。

デュポンでは、①窮屈な思いをせずに研究に専念できる環境整備、②製品開発や化学処理のスピードを上げるため内外の各種専門家を結ぶネットワークの編成、③顧客ニーズに対する技術部門の適応を保証するシステムを構築している。メルク社も革新的な求人と雇用に加え、福利制度の採用によって、高度に有能な人材を引きつけ維持することに成功している。GE（ゼネラル・エレクトリック）では、縄張り境界のない企業（バウンダリーレス・コーポレーション）を目指して、絶えず組織間を横断するイノベーション・チームを編成している。このチームには研究開発、マーケティング、製造、技術、サービスの各代表のほか、仕入先や顧客までが参加し、一体となって仕事を進めている。

(3) イノベーター育成を意図する企業内研修

イノベーターの育成は、社会的相互作用の結果である。したがって、優れたイノベーターは、企業が独自に育成できるものでなく、それは中央政府、自治体、大学などとの関連において実現する。

中央政府の科学技術振興政策なくしてバイオテクノロジー、ナノテクノロジー、エレクトロニクス、宇宙開発などの技術は国際競争力を持ち得ない。また、知的所有権保護政策なくしてイノベーションに対する技術者や企業のインセンティブは働かない。自治体は地域産業の振興に向けて、ベンチャー・キャピタルやインキュベーション・センターの量的質的充実に努めている。また昨今では、起業家育成講座や海外ベンチャー研修旅行も盛んに行われている。大学にあっては、イノベーター教育の場であり、シーズ（革新的技術）開発の場であり、高度な専門知識研究の場として、最近その存在価値が問われている。大学に求められる役割は、先進知識の導入と学者の育成から、革新的技術の開発と高度専門職業人の育成に移行してきたようだ。

企業組織におけるイノベーター育成に限定して考察するならば、「連続的イノベーションを遂行できる企業だけが末永く繁栄する」という歴史的事実から、いまや「イノベーション」マネジメントが企業の重要関心事となってきている。

●ラバーメイド社（米国）

1994年以來、毎日1個の新商品を発売しているというラバーメイド社の企業目的は、「イノベーションにより最高の価値を創造するグローバル企業に成長すること」。そして同社にとってイノベーションとは、「消費者トレンドに直結し、消費者が生産的かつ楽しい生活を営める商品を製造し、我々の念願を消費者に伝達すること」であり、それは「生き残りの手段そのものにほかな

らない」。

1995年12月、同社の「グローバル・リーダーシップ開発プログラム」が第1回卒業生を送り出した。このプログラムは、オン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) を主体とした、3年がかりの社員研修制度で、異なるカルチャーを持つ人々を集めて訓練するもの。その意図は、ラバーメイドを内部から外部へ向けてグローバル化するための戦略で、世界中で商品を販売するには、まずスタッフのグローバル化が必要であるとの観点に立脚する。そのため、参加者は完全な英語が話せる者で、ほとんどが米国か英国で MBA を取得している。

プログラムの内容は、まず、初歩的なマネジメントの地位に付け、さまざまな新しい経験を積ませるために、いろいろな部門を異動させる。ラバーメイドの各事業分野で幅広い技能を習得した段階で、才能を最大に活用できる部門において評価を行う。一般的には、横断機能チームか、米国外の出来上がったばかりの事業所に配属する。

このほか同社が提供する多種多様なトレーニング・プログラムの根底に、グローバルな市場において、イノベーションによる生き残りをかけた同社の決意が見える。「われわれは、国際性というバクテリアを培養しているのであり、バクテリアが一日も早く、企業に根付き組織全体に広がることを期待している」そして「われわれの成功の要因は5つの T: トレンド (trend), チーム (team), トレーニング (training), テクノロジー (technology) そして創造的なテンション (tension) にある」と W. シュミット会長兼 CEO はいう⁽³⁶⁾。

● 島津製作所

わが国において島津製作所は社員教育に熱心な企業として知られている。ホームページの新卒採用情報に次のような教育制度が明記されている。

新入社員教育：島津をより知っていただき、その後の仕事に必要な基礎を身に付けていただくために、充実した新人研修を用意しています。入社後約2週間で、ビジネス上の基礎知識と英会話の習得を目的とした研修を全員に受けていただきます。その後、企画・営業職および技術職に分かれて研修を行います。企画・営業職の方は、戦略・マーケティング、ものづくりの基礎、情報技術に関する約1ヶ月の研修を行い、その後 OJT 教育に入ります。技術職の方は、モノ作りを専門的に習得していただくため、約5ヶ月のモノ作り研修を行った後、OJT 教育となります。

海外・国内留学制度：次世代技術や経営戦略手法の習得、ベンチャー精神あふれる人材育成のため、「海外・国内留学制度」があります。具体的には、高機能センサ・デバイス開発技術、ナノテクノロジー、光 (X線) 技術、極限計測・分析技術、バイオ技術など、これからの島津の事業展開に不可欠な基礎技術の習得または MBA の取得を目的とした留学制度です。

島津経営塾：若手課長クラスから将来の経営幹部候補と目される人材を選抜、9ヶ月間にわたっ

て、事業戦略構築能力などの養成過程を受講させるものです。経営のプロとしての判断力、知識、技能を身につけたビジネスリーダーの育成を目的としています。

● 「企業におけるイノベーター育成に関するアンケート調査」の要点

民間企業の人材開発として「イノベーターの育成を意図した教育やトレーニング」がどの程度実施されているのか。具体的にどのような教育プログラムやトレーニングが実施されているのか。イノベーションを理念として掲げる企業は、それが組織や制度に現れているか。教育やトレーニング実施後の処遇やインセンティブはどうなっているか、などの疑問を解明するために、城西大学学長所管研究助成金を活用して、2002年9月アンケート調査を実施した⁽³⁷⁾。

企業の成長や発展に必要な不可欠の要素として、「人材の育成」(90%)や「社員の意識改革」(80%)が、「トップのリーダーシップ」(60%)や「生産性の向上」(57.8%)を超えて最上位にくる。

組織使命や理念に「イノベーター・スピリット」の表現のある企業は、全体の40%。具体的な表現は、価値の創造、創造性、変革、改革、チャレンジ精神、革新的な商品開発、新規事業、新しい発想。

イノベーター精神を奨励する社内制度は、「変革・改革アイディアの提案制度」(64%)、「創造的行為の失敗を懲罰しない」(39%)、「社内ベンチャーの奨励制度」(30.6%)

イノベーター精神の社内組織との関連については、「現場責任者への大幅な権限委譲」(38.9%)、「フラットで柔軟な組織構造」(30.6%)、「事業部別組織構造の改編」(30.6%)「革新検討委員会の設置」(22.2%)など。

イノベーターの獲得と育成を実施しているのは、製造業で20.0%、非製造業で18.3%。重視する能力や資質は、「専門性」が1位で、「コミュニケーション力」「実行力・行動力」「創造性」が続く。

イノベーター育成の特別教育を実施している企業は、製造業で33.3%、非製造業で25.0%。社内実施プログラムでは、「外部講師による専門教育」(48%)、「早期選抜者教育」(36%)、「社内留学」(20%)。社外実施プログラムでは、「海外教育機関への留学」(64%)、「外部専門機関の講座へ参加」(64%)、「修士または博士号の取得」(28%)、「他企業・団体への派遣」(28%)など。

研修スタッフの選抜方法については、「部門長等による指名制」(60%)、「自己申告の応募制」(48%)。

研修を受けたスタッフの処遇については、「特に処遇なし」がほとんどで、配置転換がある程度。人材開発費に占めるイノベーター育成の予算は、約半分が10%以下で、うち3割は5%未満。イノベーター育成の重要性については、約90%（非常に重要33.3%、重要57.8%）が重要と

判断。

有効な教育プログラムの内容では、「マーケティング」が1位で、「マネジメント」「創造力開発」「戦略構築力」「リーダーシップ」「専門教育」「起業家育成」と続く。

イノベーターに必要な資質については、「戦略構築力」(90%)、「創造的事業開発力」(全体66.7%、1位選定で30%)、以下「顧客満足や価値の理解力」「市場機会の洞察力」「既存の仕組みや組織を改革する力」などが続く。

《注》

- (1) 『イノベーション・マネジメント』一橋大学イノベーション研究センター，日本経済新聞社，2001年，2～3頁
- (2) 『経済学大辞典 I』熊谷尚夫，篠原三代平編集，東洋経済新報社，1980年，401～3頁
- (3) 『イノベーションと起業家精神・下』P. F. ドラッカー，上田惇生訳，ダイヤモンド社，1997年，10頁
- (4) 『企業イノベーション・マネジメント』吉村孝司，中央経済社，2000年，23～40頁
- (5) 『イノベーションと起業家精神・上』P. F. ドラッカー，上田惇生訳，ダイヤモンド社，2002年，46～7頁
- (6) 『イノベーションのジレンマ』C. クリステンセン，玉田俊平太監修，翔泳社，2002年，9頁
- (7) 『イノベーションと起業家精神・上』前掲書，49頁
- (8) 『イノベーションのジレンマ』前掲書，6頁
- (9) 『詳解マーケティング辞典』徳永豊，D. マクラクラン，H. タムラ編，同文館，1989年，303頁
- (10) 『マーケティング・マネジメント』(ミレニアム版・10版)，P. コトラー，恩蔵直人監修，(株)ピアソン・エデュケーション，2001年，418頁
- (11) コトラー，前掲書，422頁
- (12) コトラー，前掲書，420～1頁
- (13) 日本経済新聞，2002年9月3日，19面
- (14) 日本経済新聞，2002年9月4日，19面
- (15) 日本経済新聞，2003年2月2日，7面
- (16) 『ベンチャー起業と投資の実際知識』，松田修一，201-2頁
- (17) 全国683校の国公私立大学を対象に，2002年11～12月に実施，391校から有効回答。日本経済新聞，2003年2月4日，11面
- (18) 日本経済新聞，2002年9月5日，19面
- (19) 『イノベーションのジレンマ』，前掲書，8～11頁
- (20) 『イノベーションと起業家精神・上』前掲書，44～212頁
- (21) 『マーケティング原理』ダイヤモンド社，P. コトラー，村田昭治監修，1984，14～15頁
- (22) 『イノベーションのジレンマ』，前掲書，8～10頁
- (23) 『イノベーションと起業家精神・上』，前掲書，140頁
- (24) 同上書，155頁
- (25) 日本経済新聞，2002年8月24日，7面
- (26) 『企業イノベーション・マネジメント』吉村孝司，中央経済社，2000年，149頁
- (27) ラールス『世界ことわざ名言辞典』田辺貞之助監修，島津智編訳，角川書店，1982年，321頁
- (28) 『イノベーションと起業家精神・下』前掲書，46頁

- (29) 『イノベーション・マネジメント入門』前掲書, 222 頁
- (30) 同上書, 224~225 頁
- (31) 『イノベーション・マネジメント』前掲書, 231~232 頁
- (32) 『イノベーション・マネジメント』前掲書, 236~239 頁
- (33) 『イノベーション経営』R. M. カンター/J. カオ/F. ビアスマ編, 堀出一郎訳, 日経 BP, 81-2 頁
- (34) 『イノベーションと起業家精神・下』P. F. ドラッカー, 13~14 頁
- (35) 『イノベーション経営』前掲書, 72~87 頁
- (36) 『イノベーション経営』前掲書, 182~205 頁
- (37) 調査概要

調査タイトル: 企業におけるイノベーター育成に関する調査

調査対象: (社)日本マーケティング協会会員各社の人材開発/人材教育部門の管理者・責任者

調査方法: 郵送調査

サンプルサイズ: 発送数 495 社, 回収数 92 社, 有効回収数 90 社

調査主体: 城西大学経済学部渡辺好章および(社)日本マーケティング協会

調査実施: (株)リサーチ・アンド・ディベロプメント

《Summary》

Innovation in Marketing (I)

By Yoshiaki WATANABE

In this paper, I will describe theoretical aspects of innovation, and in the next paper, Innovation in Marketing (II), I will discuss innovative applications in such marketing fields as product development, distribution and sales promotion.

In the first chapter of this paper, the author will explain the origin of the word “innovation”, its Japanese translation, and in general the concept of innovation. Then, the historical development of innovation studies will be traced in chapter two. Various types of innovation and their classification matrix will be depicted in chapters three and four. The steps in materializing an innovation and seven opportunities to find an innovative idea are described in chapters five and six. Finally in chapter seven, some cases and research findings will be presented with regard to corporate mission, organizational structure, training system to educate and develop innovators.