

タイトル	市場志向とイノベーションとの関係を巡る問題：伝統的市場志向概念とイノベーションとの関係について
著者	伊藤，友章； Ito, Tomoaki
引用	北海学園大学経営論集，10(2)：33-59
発行日	2012-09-25

# 市場志向とイノベーションとの関係を巡る問題

～伝統的市場志向概念とイノベーションとの関係について～

伊 藤 友 章

## はじめに

組織がマーケティング・コンセプトの理念や哲学を有し、その表れとして市場志向あるいは顧客志向的な行動が実行されていたり、市場志向あるいは顧客志向的な組織文化が定着していたりするというのがその組織に高い業績をもたらしているのかどうかを明らかにする実証的研究が、今日までに、その中心である米国だけでなく欧州やアジアでも数多く蓄積されてきた (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Grinstain, 2008) その一方で、組織がマーケティング・コンセプトの理念を掲げ、市場志向的な活動が行われていることが、その組織のイノベーションの活発さ度合に対する影響に関しては、今日まで様々な見方がある。今日の市場志向研究の基本枠組みを与えた Kohli & Jaworski (1990), Jaworski & Kohli (1993), Narver & Slater (1990) の論文の中でも、この点は意識されており、その後の研究の中でも少なからず意識されてきた点でもあった。その一方で、マーケティング・コンセプトあるいは市場志向がイノベーションを阻害し、組織にマイナスの影響を与えるということも、1970年代以降から今日に至るまで、実に多くの論者によって指摘されてきた (Kaldor, 1971; Tauber, 1974; Bennet & Cooper, 1980, 1981; Hamel & Prahalad, 1994; Christensen, 1997)。

とりわけ 1990 年代以降、市場志向の研究が進展していくその一方で、戦略論やイノベーション研究の領域において、研究・実務の双方に大きな影響を与えた Hamel & Prahalad (1994) の「コア・コンピタンス経営」や Christensen (1997) の「イノベーションのジレンマ」において、顧客の声に耳を傾け過ぎることが破壊的な技術革新に乗り遅れてしまったり、革新的な製品の導入を阻害してしまったりするといった問題が投げかけられ、Slater & Narver との論争 (Slater & Narver, 1998, 1999) を経て、市場志向の研究において、市場志向とイノベーションとの関係を明らかにすることが重要なテーマの 1 つとして考えられていった。そうして市場志向とイノベーションとの関係について多くの研究が展開されていったのである。

しかし、現状では市場志向がイノベーションにポジティブな影響を与えるとする結果とむしろネガティブな影響を与えるとする結果が混在しており、「市場志向 (顧客志向) はイノベーションを促進するのか、それとも阻害するのか」といった問題に対する 1 つの成果が見えにくい状況になっている。そこで、市場志向研究において、市場志向がイノベーションに与える影響がどのように検討され、どこまでのことが明らかになり、何がまだ未解明であるのかを明らかにしていくことには非常に意味があると考えられる。市場志向およびマーケティング・コンセプトに基づいた

ビジネスを行うことが企業にとって大きなベネフィットがあることは共通の認識として考えられてきたものであり（Govindarajan, Kopalle & Danneels, 2011）、実際にこのコンセプトを実践に移し、高い成果を維持している企業は少なくないはずである。しかし、一方で上記のような市場志向あるいはマーケティング・コンセプトに批判的な指摘は、たとえ現在高業績を上げている企業も、顧客のニーズの充足を第一に考え、顧客の声に耳を傾けることに一定の制約を設けなければならない状況があるのかもしれない、あるいは独創的なアイデアをもとに新しいビジネスを興そうとする企業に対して、顧客ニーズの把握のプライオリティを下げる必要があるかもしれないといったことを示唆するのであり、多くの企業に対して重要な問題を投げかけるのである。

そこで本稿では、70年代から今日に至るまでのマーケティング・コンセプト、市場志向、イノベーションの各研究を通じてマーケティング・コンセプトおよび市場志向がイノベーションにネガティブな影響を与えているとしたら、それはどのような理由によるものと考えられてきたのか、それに対して市場志向の研究では、市場志向がイノベーションに与える影響をどのように検討し、どこまでのことが明らかになり、何がまだ未解明であるのかを明らかにしていくことを目的にしている。

また本稿では、市場志向とイノベーションとの関係を扱った研究を大きく2つのタイプに分けられると考えている。1つは、MARKOR（Kohli, Jaworski & Kumar, 1993）やMKTOR（Narver & Slater, 1990）、MORTON（Deshpande & Fahey, 1998）といった伝統的な市場志向概念およびその尺度<sup>1)</sup>で測定した場合の市場志向度合いの高さとイノベーションとの関係を直接的あるいは間接的に検討した研究である。たとえば、このよう

な市場志向尺度で測定した場合に高い値を示す企業が、イノベーションをどの程度を促進させているのかを検証するのである。2つ目は、この伝統的な市場志向の尺度とは別個に、それにとって代わるもしくはそれを補完する要件に注目し、それら要件がイノベーションにポジティブな影響を、間接あるいは直接にもたらすことを検討した研究である。本稿では、前者について取り上げ、後者については稿を改めて検討することにする。

## 1. 市場志向がイノベーションに与えるネガティブな影響について

### (1) マーケティング・コンセプトとイノベーション ～70年代から80年代までの展開～

市場志向はマーケティング・コンセプトの理念に基づいた具体的な組織の活動を指し示す概念（Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990）であるが、それは1990年代以降に定着した概念でもある。そこで70年代、80年代の文献においては主にマーケティング・コンセプトがイノベーションに与える影響として、様々な論者が考察をしていた。

そのマーケティング・コンセプトが与えるネガティブな影響を最初に直接取り上げたものとしてはKaldorの論文（Kaldor, 1971）を挙げることができるだろう。Kaldorは、マーケティング・コンセプトが事業の出発点であり、その焦点として指摘する顧客ニーズの特性を次のように指摘することで、問題を明らかにした。

- ・市場はそのニーズを認識できないし、ゆえに市場をリードし、教育する熱意ある企業を必要とする。
- ・市場がそのニーズを表現することができたとしても、ニーズのみではそれを充足させる物的な製品を明らかにすることができない。ニーズとその充足との間のギャップは

インスピレーションによって埋まるのであり、クリエイティブな組織の必要性がある。  
・従事すべき市場全体の側面を選択するのは企業であり、市場ではない。企業が市場を確立できても、調査し、探索すべき側面を選択しなければならない。

Kaldor の指摘は、顧客ニーズの性質に関するものであり、イノベーションという用語が論文の中で出てくるわけではない。しかし、ニーズとその充足物としての製品との間のギャップを埋め合わせるためには、マーケティング・コンセプトでは不十分であり、それに加えて、組織の創造力の必要性を主張するなど、彼の指摘した問題点は、今日の市場志向とイノベーションとの関係に関する問題点に結び付いている。

一方、マーケティング・コンセプトという言葉は用いていないものの、マーケティング・コンセプトに基づいたビジネスを展開する場合、必然的に重要な役割を果たすことになる市場調査とイノベーションとの関係を論じたのが、Tauber (1974) である。Tauber は、市場調査がイノベーションを阻害する可能性として、消費者がニーズを認識できるかどうかといった問題だけでなく、革新的な製品の普及プロセスの遅さ、消費者間の相互作用としてのバンドワゴン効果(新製品が十分に普及するまで消費者は新製品を受容しないので、新製品を高く評価せず、ライン拡張や既存製品をマイナーチェンジしただけの製品の方を高く評価する)の影響、不協和(新製品はある属性では優れているが、他の属性では劣っていることが多いので、消費者は意思決定にジレンマをおこし、新製品を低く評価する)などといった消費者自身の革新的な製品に対する反応の特性から問題点を指摘している。また Tauber は製品を不連続的な製品と連続的な製品に分け、前者のケースに焦点を当てていた。不連続的な製品は我々の生活を大きく変え、新たな包括的カテゴリーを創

造する。一方、連続的な製品は既存のカテゴリー内のブランドの導入につながるものであり、それはすでに消費者の間で確立された消費行動パターンと適合するものである。

また Bennet & Cooper (1979, 1981) は、当時の米国企業の停滞の理由の1つをマーケティング・コンセプトに求める主張を展開し、その中でマーケティング・コンセプトが製品イノベーションに与える影響についても言及していた。具体的には、市場駆動的な新製品戦略は、技術的な発見、発明、重要なブレイクスルーを促進させないとして、技術プッシュのモデルは市場プルモデルにとって代わるとしている。市場プルモデルの限界として彼らが掲げていたのは、やはり消費者のニーズ知覚の問題であり、消費者のニーズの知覚はなじみがあるアイテムに制約されること、消費者の自らのニーズを表現し、望んでいることを言語化する能力が限定されること、消費者ニーズが変化しやすいことなどを問題点としてあげた。市場ベースの研究開発戦略は、これらのことにより、製品イノベーションを遅らせ、低リスクの製品改善、ライン拡張、小さなスタイル変化、あるいはミートゥー(me too) 製品で占められてしまい、真の革新的な努力はわきに追いやられることになる。彼らは、マーケティング・コンセプトの重要性を認めつつも、企業を最先端の地位に保持させるために、R&Dの投資には長期的な観点から、革新的な製品や科学的発見に割り当てられるべきことを主張した<sup>2)</sup>。

## (2) 「イノベーターのジレンマ」における顧客志向批判 ～90年代以降の展開～

1990年代以降の市場志向研究の進展と同時に、大きな刺激を与えたのが Hamel & Prahalad (1991, 1994) や C. Christensen (Christensen & Bower, 1996; Christensen, 1997; Christensen & Raynor, 2003) の著書および論文の中での指摘であろう。前者は、

市場志向的な企業は、その企業が標的に据えている既存市場あるいは、その既存市場を構成する既存顧客のニーズに目を向け、その充足に忠実になるあまりに、将来有望とみられる市場、顧客自身が気づいていないニーズへの注目が不足してしまうあまり、イノベーションにマイナスの影響を与えるものと捉えている。彼らは、これ「既存市場の専制 (tyranny of served market)」という言葉で表現した。

後者の Christensen は、コンピュータ・ディスク産業の歴史的なデータに基づいて、顧客に耳を傾けることが逆にイノベーションを阻害することを明らかにした。Christensen は、イノベーションを破壊的一時的といった分類をし、前者のタイプと顧客志向との関係を問題にしている。破壊的イノベーションは企業が競争する際の評価軸を変えることを競争の基礎を変える技術であると同時に、主流顧客 (mainstream customer) の市場で活動している既存企業の業績を下げ、最終的に既存の技術にとって代わる技術である。このプロセスで、破壊的技術を支持する新規参入企業は従来の技術を支持している既存企業にとってかわることになる破壊的技術をベースにした新製品は既存製品とは異なる属性のセットを有している<sup>3)</sup>。

新しい破壊的イノベーションは当初は主流顧客セグメントが従来から重視してきた次元について支配的な技術よりも劣っていることがある。破壊的技術は、主流のセグメントにおける顧客が重視する次元のパフォーマンスの最低限の数値を満たしていないのである。これら新製品は当初は主流の市場セグメントにとって重要な次元でのパフォーマンスは低いかもしれないけれども、主流から離れた市場あるいはこれから現れつつある市場で重要視される次元においては高いパフォーマンスをあげている。破壊的イノベーションは数少ない小規模な顧客が重視するような特徴を有

しているのである。

破壊的イノベーションをベースにした製品は支配的な技術をベースにした製品よりも通常安くて、シンプルで、小さく、便利であったりする。しかし、支配的な既存企業に最も高い利益をもたらすような顧客（主流市場）は、製品導入時のそのイノベーションの一連の属性を重視しない。またそのイノベーションは主流市場が重視する属性で十分なパフォーマンスを実現できない。そこで破壊的イノベーション・ベースの製品は、最初は、生まれたばかりの、あるいはそれほど重要ではない顧客セグメントで商業化されることになる。この破壊的イノベーションの魅力を見出すニッチな顧客セグメントに対してその他の人々は必ずしも口コミ効果、オピニオンリーダーシップ、尊敬がないことも多い。それゆえにより大きくより魅力的な顧客セグメントに従事し、彼らの声に忠実にビジネスを遂行しようとする顧客志向的な既存業者からは、破壊的イノベーションをベースとした製品は無視されることになる (Christensen & Bower, 1996; Christensen, 1997; Govindarajan & Kopalle, 2006)。

しかし、新しい破壊的イノベーションは徐々にパフォーマンスを改善し、主流顧客の要求するパフォーマンス水準の最低限のレベルに匹敵するかあるいはそのレベルを超えることになる。その際、新しい技術は支配的な既存企業の技術にとって代わることになる。主流顧客の声に従っていた既存企業は、この変化への対応が遅れ、衰退を招いてしまうことになるのである。

### (3) 市場志向の問題点の整理

このように 70 年代初頭より、それぞれマーケティング・コンセプトがもたらすネガティブな側面についての主張は、論者によって微妙な違いがあるけれども、相当にその内容に共通点のみられる主張が繰り返されてき

ている。これらは以下のようにまとめられる。

多くの論者は、市場志向がイノベーションにネガティブな影響を与える根拠として以下の点を挙げている。

第1には、顧客自体がそのような革新的な製品の購入に消極的になるという点である。具体的には、顧客は、既存の製品や市場から自らのニーズを定義づけるため(Hayes & Abernathy, 1980)、革新的な製品に対するニーズを認識し表現することが困難であること、革新的な製品であるがゆえにその製品に対する評価を低める可能性があること(Kal-dor, 1974; Tauber, 1974)、そして革新的な製品の一部は現在の顧客自身の有する理想的な属性の組み合わせに比べて、あまりにも性能が劣っているか(Christensen, 1997)、あまりにも高性能すぎる(Christensen & Raynor, 2003; Govindarajan & Kopalle, 2006)のために適合しないことなどを指摘していた。このような顧客の革新的な製品に対する反応があるがゆえに、顧客のニーズに耳を傾けることを徹底し、その顧客の声をマーケティングあるいは製品開発戦略に落とし込んで、顧客満足を達成しようと試みるとかえって新たな市場機会を見失ってしまうとされるのである。

第2には、顧客志向が強すぎることは組織に慣性力を生み出すことが懸念されることが指摘される(Danneels, 2003)。なぜなら現在、その組織に高い利益をもたらしており、資源を依存している関係にある顧客集団に対して、その利益に反する意思決定は組織のメンバーから批判され、抵抗されることになるからである。そのためにイノベーションは初期の段階で正当性が得にくくなり、既存顧客への資源配分を多くしてしまうのである。

また多くの論者は、マーケティング・コンセプトを全面的に否定するわけではなく、一定の評価をしつつ、ある局面においてはむしろ不要になることを主張している。この見方

は、ある特定のイノベーションを問題にしているといえる。一言でイノベーションといっても様々なタイプがある。Zaltman, Duncun & Holbreg (1973)の中での定義によれば、イノベーションとは、採用について実質的に関係のある単位によって新しいと知覚されたすべてのアイデア、実践、物質的人工物とされる。しかし、新しいと知覚されるアイデア、実践等にも、様々なタイプが存在している。ラディカル-インクリメンタル(Foster, 1986; Chandy & Tellis, 1998)、不連続的-連続的(Tushman & Anderson, 1986)、そして破壊的-持続的(Christensen, 1997; Christensen & Bower, 1996)といった分類や、プロダクト-アーキテクチャ(Henderson & Clark, 1990)、技術的-管理的(Damonpour, 1987)といった分類である。

マーケティング・コンセプトの問題点を指摘する論者の中では、Tauber (1974)は不連続的な製品と連続的な製品という分類を掲げていた。これはラディカル・イノベーション、インクリメンタル・イノベーションの区別にはほぼ相当するだろう。つまり、マーケティング・コンセプトの問題として多くの論者が想定していたのは、この2つのタイプのうちの后者、つまりラディカル・イノベーションを問題にしているものと解釈して差し支えないだろう。市場志向の研究では、ラディカル-インクリメンタルといった分類枠組みがよく利用され、市場志向がラディカル・イノベーションに与える影響を考察している論者は少なくない(Baker & Sinkula, 2002, 2005; Atuahene-Gima, 1995, 2005; Morgan & Berthon, 2008, etc)。

ラディカル・イノベーションは1つ以上の中核的イノベーションの提供における非線形的な改善を促す技術変化に言及している。ラディカル・イノベーションによって生み出されるパフォーマンスの非線形的な飛躍は既存のテクノロジーを衰退させる。ラディカル・

イノベーションの例としては、ステーションワゴンに衰退させるミニバンの導入、タイプライターに衰退させるワープロの開発、効率的な到達可能性をテレビよりも高め、テレビに衰退させるようなインターネットの発展などである（Chandy & Tellis, 1998; Baker & Sinkula, 2002）。Baker & Sinkula (2005) は、ラディカル・イノベーションを新製品開発に影響を与える概念的、技術的パラダイムのシフトとして予期されるものとして捉えている。一方、インクリメンタル・イノベーションとは特定の技術パラダイムの範疇での適応に言及している。インクリメンタル・イノベーションを特徴づけるのは製品導入における迅速な改善であるが、時間が経つにつれて、パラダイム範疇でのパフォーマンス水準は徐々にゆっくりと改善率を低めることになる。インクリメンタル・イノベーションの例としては、ステーションワゴン車での座席の幅を増やすためのキャビンの拡張、タイプライターにおける文書作成のスピードを速めるための消去機能、テレビ広告においてターゲットへの到達率を高めるためのケーブルテレビへの特化などである（Chandy & Tellis, 1998; Baker & Sinkula, 2002, 2005）。

また、Christensen ら（Christensen; 1997, Christensen & Bower, 1996）は、持続的-破壊的イノベーションといった分類を通じて、どのようなタイプのイノベーションが問題になるのかが明らかにしている。先述したように、彼らが主に問題とするのは、破壊的イノベーションに顧客志向の強さが与える影響である。

このラディカル-インクリメンタル、破壊的-持続的といった2分法に基づいて展開している論者に共通しているのが、断続的均衡論と呼ばれる考え方がベースにあることである。

この見方では、システムが比較的安定した平衡的な期間と革命的な期間が交互にやって

くることを前提にしている。平衡的な期間はそこに内在している構造（深構造）がインクリメンタルな変化しかせず、革命的な期間においてその構造そのものが進化する（Tushman & Anderson, 1986; Gersick, 1991; 二瓶, 2008）。このアナロジーから市場、産業の進化と個々の企業の行動の特性をみていくと、比較的安定した時期に競争優位確保や高パフォーマンスに求められる行動と逆に不安定な革命的な時期に求められる行動とが区別され、論じられる。組織学習における生産的学習と適応的学習（March, 1991, Baker & Sinkula, 2002）、資源ベース視角における経済学ベースの均衡モデルとダイナミック・ケイパビリティ論の2つのアプローチ（Teece, Pisano, & Shuen, 1997）などで反映されている。そして、この局面で、自らがイノベーションを引き起こし、市場（産業）をリードし、市場に大きな影響を及ぼすことは、ドミナントデザインの獲得（Utterback, 1996）、自らの技術、資源、能力に有利な競争ルールの確保、それらを含めた先行者の優位性の獲得（Lieberman & Montgomery, 1988）などといった形で企業に大きな利益をもたらすことが考えられる。

この不安定な局面においては、既存のドミナントデザインに基づいたプロセス・イノベーション、既存の市場状況を前提に価値を有し、差別化や低コスト化といった競争優位性確保につながるような経営資源や能力および適応的な学習は、コンピタンスの罫、カニバリゼーションの罫といった形を伴って（Leonard-Barton, 1992; Levinthal & March, 1993）、組織に慣性力をもたらし、むしろ組織にマイナスの影響を与える可能性がある。前述したように、こうした慣性力が、既存顧客とのタイトな関係性（Danneels, 2003）や顧客への資源依存（Christensen & Bower, 1996）など組織の外部でも発生することになるのである。

またドミナントデザイン論の中での指摘にしたがえば、この局面では、顧客もまた理想的な製品デザインや望ましい製品機能についての感覚をもちあわせていない(Utterback, 1996, 邦訳書, P.47~48)。そのため顧客ニーズの焦点も不明確であり、顧客志向の考え方は必ずしも組織にポジティブな影響をもたらさずに、むしろネガティブな影響をもたらすということが考えられることになる。

そこで顧客志向は安定した時期には有効ではあるが、産業が不均衡な時期、あるいは組織が不均衡な変革を求める時期においては無効であり、むしろ足枷になってしまうのではないかということになる。市場志向のイノベーションに対する影響は、このような不安定な局面においネガティブな影響を与えるのか、それとも市場志向はイノベーションへの効果も含め、より普遍的なものなのかが問われることになるともいえるだろう。

最後に、市場志向とイノベーションとの関係を考えるに際して、市場志向はイノベーションそのものを促進させないのか、それともイノベーションのパフォーマンスを低めるのかが問題になる。イノベーションの実行自体に成功しても、それが企業のパフォーマンスを自動的に高めるとは限らないからである。多くの論者の批判は主に前者であると考えられる。イノベーション自体に消極的になること、製品の改善やライン拡張に終始してしまうことが問題で、その結果、長期的には業績を低めることになるのである。

#### (4) なぜ市場志向とイノベーションとの関係が十分に検証されなかったのか

しかし、このように70年代から繰り返し提起され、さらには今日の市場志向とイノベーションとの関係をめぐる論点もすでにある程度明確化されていたにも関わらず、マーケティング・コンセプトおよび市場志向が本当にイノベーションにマイナスの影響を与え

ているのか否かを検証する研究が、90年代後半まで十分に行われてこなかったのはなぜだろうか。

第1には、マーケティング・コンセプト自体が、まだ基礎概念のレベルにとどまっており、明確な測定尺度もなかったことがあげられる(Kohli & Jaworski, 1990)。そのため市場志向のイノベーションへの有効性について定量的な実証研究の蓄積が不十分なままであったのである。実務への示唆についても、マーケティング・コンセプトが測定可能な尺度に変換されなければ、マーケティング・コンセプトに基づいてビジネスを進めていくことに問題があるといってもその修正を具体的に実行することは困難である。

第2に、イノベーションという1つの成果は、製品開発など組織のライン・レベルで生じてくるものであり、そこでの行動を通じて出てくるものである(Carbonell & Escudero, 2010)。しかし、マーケティング・コンセプトは経営理念や哲学のレベルであり、それがどのように行動に変換されていくのかが明らかにされなければならない。組織は存在することが重要であると信じていても、何らかの理由でそれを実行できないことがある。組織が「何が重要である」と感じているのかよりも、組織が実際に「何をしているのか」に焦点を当てる方がより重要である(Jaworski & Kohli, 1996)。理念のままに概念を操作化すれば、それは理念としては顧客第一を掲げているだけで、営業、マーケティング、製品開発等の現場における実際の行動が伴わない組織がイノベーション行動に消極的になっているという問題になり、市場志向およびマーケティング・コンセプトの内容自体の有効性は問題にはならない。しかし、実際にマーケティング・コンセプトに基づいた行動がなされているような組織においてイノベーションが消極的になってしまったら、それは市場志向自体が抱える大きな問題と考えられる。

結局のところ、マーケティング・コンセプトや市場志向のイノベーションへの影響についての否定的な指摘は、問題提起としては今日の問題を先取りしていたといえるが、マーケティング・コンセプトおよび市場志向の概念が測定尺度も未整備であったために、そこで経験的検証に大きく道を開くものとはいえなかった<sup>4)</sup>

## 2. 市場志向研究の進展とイノベーション

### (1) 市場志向-イノベーション関係の研究前提整備

このようにマーケティング・コンセプトあるいは市場志向とイノベーションとの関係について古くから多くの論者が繰り返し指摘し、問題を提起してきたにも関わらず、それを解明することがなされてこなかったのであるが、80年代後半からの市場志向研究を通じて、このような状況に変化が生じた。市場志向という概念を通じてマーケティング・コンセプトが測定可能な概念になっていったことが挙げられる。具体的にはMARKOR (Kohli Jaworski & Kumar, 1993), MKTOR (Narver & Slater, 1990) などが代表的なもので、それら尺度は今日に至るまでいくつかの修正を経つつ、多くの研究で利用されている (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005)。さらに、これら代表的な尺度においては、マーケティング・コンセプトは市場志向という概念を通じて理念や哲学というよりはむしろ具体的な行動として捉えられ、その測定尺度も、組織の市場志向的な行動の度合を測定するものとして開発されていった (Kohli & Jaworski, 1990; Jaworski & Kohli, 1993)。

市場志向研究は、従来のマーケティング・コンセプトとイノベーションとの関係の研究を促進するための2つの課題、マーケティング・

コンセプトの測定尺度の不足、経営理念ではなく活動としてのマーケティング・コンセプトをとらえることの不足の2点を整理することで、マーケティング・コンセプト（市場志向）がイノベーションに与える影響の実証的な分析に道を開くことになっていったといえる。

### (2) 市場志向がイノベーションにポジティブな影響を与える根拠

市場志向の研究においては、その当初から市場志向へのイノベーションへの影響が意識されていたことが、Jaworski たちや Narver たちの90年代の論文から読みとることができる。Kohli & Jaworski (1990) では、市場志向は市場の状況に対して何かしら新しく、これまでと異なることを実行することに関与しているので、革新的な行動の1形態としてみることができるかもしれないとしているように、むしろ市場志向はイノベーションを促進させるものとして、概念規定、測定尺度などが開発されているのである。Jaworski & Kohli (1996) では、自らのモデルがイノベーションを明示的に取り扱ってこなかったことを認めつつも、市場志向はイノベーションの先行変数になることを主張している。

市場志向がイノベーションにポジティブな影響を与えるとするならば、その根拠はどこに求められるのかが明らかにならなければならないだろう。彼らの論文および開発した測定尺度からは次のような論拠が読み取れる。

第1には、市場志向が市場情報の創出と活用に関連するものとして考えるのであれば、市場志向は新製品やサービスのアイデアの源泉になるだろうし、ゆえに企業のイノベーションの程度にポジティブな影響を与えるはずであるという点である (Jaworski & Kohli, 1993; Grinstein, 2008)。Slater & Narver (1998) は、組織全体の価値システムとしての市場志向は情報を共有し、その意

味についてのコンセンサスへの到達に強い規範を提供するとしている。市場志向の文化は徹底した市場情報の重視と競争優位に向けた機能統合をサポートする。顧客と競争相手の情報を発展させることを強調しているがゆえに、市場志向のビジネスは、革新的な製品・サービスの追加を通じてその顧客の、生まれつつあるニーズを予期し、それに反応するように位置づけられる(Slater & Narver, 1998)。この点は Von-Hippel (1998) のユーザーイノベーションの議論が参考になっている。

第2には、市場志向がイノベーションに伴うリスクを削減することに貢献するという点である(Narver & Slater, 1996)。革新的な新製品を開発することや新しい製品コンセプトで先行参入者になることは、リスクの高い製品開発戦略である。新製品の機会、不確実な技術水準、同じニーズを満たす製品をすでに有している競争相手の存在、顧客のイノベーションへの抵抗などを正確に把握することが困難だからである。市場志向の事業は新製品開発機会と競争相手からの脅威を継続的にモニターしている。市場志向ビジネスは顧客の潜在ニーズに注目していることで、生じつつあるニーズを認識し、迅速に新製品に対する顧客の反応を評価することができる。この市場を監視する努力を通じて、未開拓の市場ニッチやセグメントを発見したり、競争相手が見落とした点によって生まれる機会を明らかにしたりすることができる。

最後に、次の点を指摘しておきたい。MARKOR の中では、情報獲得に関する項目で「我々は産業の根本的な変化(競争、技術、規制)を推測するのが遅い(逆転項目)」, 「我々是我々の事業環境において起こりうる変化を定期的に考察している」などといった項目があるほか、情報伝搬とその反応に関する項目では「何か重要なことが顧客あるいは市場に起こったときに、短時間の間に

事業単位全体でそのことを把握している」。「ある部門が競争相手について何か重要なことを理解したら、他の部門にそれを警告するのが遅い(逆転項目)」といった項目がある。このことは市場志向的な企業(事業)は、単に顧客ニーズの把握と充足や顧客満足の重視だけでなく、広く市場情報を迅速に把握し、それを素早く組織内に伝搬させ、反応するといったスピードの速さが重視されていることを示唆していると考えられる。これらのことがイノベーションにポジティブな影響を与えることは十分に考えられるだろう。

問題は、この論拠が、実証的にも通用するのかということ、さらにどのタイプのイノベーションまで通用するのかということになってくるだろう。

しかし、多くの市場志向研究における主要な関心事は、組織が市場志向であることが企業の業績を高めるのか、高めるとしたらどのようなことが条件となるのかなどといったことであったため、イノベーションとの関係は、当初はそれほど明示されていなかった。しかし、最初に述べたように、90年代後半以降になってくると、市場志向の研究においてはイノベーションを説明変数としたり、新製品開発パフォーマンスを取り入れたりする研究がみられるようになってくる。

以下の章では、これら研究のうち、MARKOR や MKTOR といった伝統的な市場志向の尺度で高い値を示す企業が、イノベーションをどの程度を促進させているのかを明らかにした実証的研究を中心に、市場志向とイノベーションとの関係がどの程度明確になっていっているのかを検討していく。すでに前章で検討しているように、市場志向がネガティブな影響をもたらすことが考えられるイノベーションは、ラディカル、破壊的といったある特定の特徴を有したイノベーションであるけれども、ここではこのようなイノベーション分類を前提にしない研究も対象に

している。ラディカル・イノベーションや破壊的イノベーションと対比されるインクリメンタル・イノベーションや持続的イノベーションは、市場志向はポジティブな影響を与えるものと思われがちであるが、それらも実証的にどこまで確かめられているのかを確認する必要があるとも考えられるからである。

### 3. 市場志向とイノベーションとの関係の研究の展開

#### (1) 市場志向とイノベーションを直接結びつける研究

根本的な問題として、まずこれまで多くの研究で活用されてきた市場志向の概念および測定尺度で高い値を示すようなビジネスが、本当にイノベーションが不活発なのかということが問われなければならない。すなわち市場志向度合いの高さがそのビジネスのイノベーション度合いにネガティブな影響を与えるのか、それともむしろポジティブな影響を与えているのかが問われなければならない。Slater & Narver (1996) は、市場志向と競争戦略のタイプに関する研究の中で、市場志向と製品イノベーションとの関係をとらえ、市場志向が高いほど、製品イノベーションが活発に行われていることを明らかにしている。

Atuahene-Gima, Slater & Olson (2005) では、その分析の中の一部として<sup>5)</sup>、市場志向への批判を受けて伝統的な市場志向（レスポンス市場志向）が新製品開発パフォーマンスと非線形的な逆U字な関係にある、すなわち市場志向は一定のレベルまではパフォーマンスを高めるが、過度な市場志向はパフォーマンスを下げるという趣旨の仮説を検証しているが、その結果は、市場志向の度合いをマイナスの値から示すと、逆U字よりもむしろU字の関係にあったことを明らかにした。つまり、過度なレスポンス顧客志向がパフォーマンスを下げるという主張への反証

を示したのである。

Aldas-Manzano, Kuster, & Vila (2005) でもテキスタイル産業を対象に、イノベーションの尺度で考察されるツールやポリシーが市場志向の強い企業に非常によく使われていることを明らかにしている。

このように市場志向とイノベーションとの関係を直接検討したものはこれまでも決して少なくないが、多くの研究では市場志向と業績との関係における媒介変数としてイノベーションを位置づけるという見方をとっている（Han, Kim & Srivastava, 1998; Hurley & Hult, 1998; Matear, Osubourn, Garret & Gray, 2002）。これら論者の市場志向は、イノベーションの促進を媒介して、市場志向は企業の高業績に貢献することになると捉えられている。市場志向であることがその企業の製品の購入に直接の影響を与えることは考えにくいので、市場志向はどのような要因（媒介変数）に影響を与えることで業績を高めるのか、そのメカニズムを多くの研究が問うているが、その1つとして、これらの研究では市場志向がイノベーションを促進させることによって高業績を組織にもたらすものとして捉えるのである。

Hurley & Hult (1998) は、市場志向と業績との間にイノベーション変数を媒介変数として組み込むことが市場志向-業績関係の関係性をより明確にするものとして提唱し彼らの経験的分析では市場志向が組織の革新性や吸収能力に与える影響は検証できていなかったが、Han, Kim & Srivastava (1998) では、市場志向と業績との間の媒介変数として管理イノベーションと技術イノベーションの2つの要因を位置づけたモデルを提示している。彼らは金融サービスを対象とした調査を行っているが、そこで市場志向の要素の中でもとりわけ顧客志向の程度が2つのイノベーションに大きな影響を与えていることを示している。Agarwal, Erramilli & Dev (2003) でも、

この Han, etc. (1998) の結果をベースに、ホテル業を対象にした実証研究を行い、市場志向-業績との間の媒介変数としてイノベーションがあることを確認している。Matear, Osbourn, Garret & Gray (2002) は、サービス企業を対象に、市場志向が業績を直接高めるだけでなく、イノベーションの促進を媒介して業績を高めることを検証し、仮説を支持する結果をだしている。

Atuahene-Gima (1995) の研究では、市場志向が新製品のパフォーマンスと開発プロセスにおけるいくつかの活動（プレ開発活動の熟達、導入活動の熟達、サービス品質、製品優位性、マーケティング・シナジー、チームワーク等）双方において有意な関係があることが実証されている。しかしながら、「顧客にとって新しさの程度が高い製品、企業にとって新しい製品の方が、それぞれ低い製品より市場志向が新製品開発に与えるポジティブな影響を有している (p.279)」という仮説については支持されなかった。Atuahene-Gima (1995) は、この結果からイノベーションのタイプとして、それがラディカルか、インクリメンタルかによって、市場志向とイノベーションとの関係が変わってくることを示唆していると指摘した。つまり市場志向は新製品が顧客にとっても企業にとってもインクリメンタルなイノベーションの場合により大きな貢献をすることを示しているというのである。この点は後述することにしよう。

また対象とする産業や企業規模を絞り込んだ研究では、市場志向がイノベーションにネガティブな影響を与えることを示す研究も少なくない。たとえば、Atuahene-Gima (1996) では、製品・サービスを合わせたデータ、製品のためのデータにおいては、市場志向は、イノベーションとマーケティングとの適合性、製品の優位性、機能間のチームワークといったイノベーションの性質にはポジティブな影響を与えているけれども、製品

の新しさの度合、イノベーションと技術の適合性については、ネガティブな影響を及ぼす効果を明らかにしている。Verhee & Meulenberg (2004) は、中小企業の研究において、それほど革新的な企業でない場合は市場志向がイノベーションを刺激しているけれども、すでに高度に革新的な企業においては市場志向が製品イノベーションを阻害していることを明らかにしている。

これらの結果は、対象が特定化されているためにただちに一般化することはできないけれども、市場志向がイノベーションにポジティブな影響を与えるにはいくつかの条件に左右されることが考えられる。後述するように、この条件に関しても、いくつかの研究が明らかにしている。

## (2) 市場志向の下位要素とイノベーションの下位要素

市場志向とイノベーションとの直接的な関係を検討した研究では、イノベーションを構成するいくつかの要素にはポジティブな影響を与えているものの、ネガティブな影響をもたらしている要素もあることが考えられる。市場志向、イノベーションは、それぞれいくつかの構成要素に分類することができる。それら分類を活用することで、市場志向のどのような側面が、イノベーションのどのような側面に対してポジティブ、あるいはネガティブな影響を与えることになるのかを明らかにすることで、さらに精緻な研究が期待できる。

市場志向に関して、Narver & Slater (1990) の市場志向概念では、市場志向が顧客志向、競争志向、部門間調整の3つの要素に分けられているが、この3要素別にイノベーションとの関係を明らかにしようという研究がある。顧客志向、競争志向、部門間調整はそれぞれ異なる影響を及ぼしたり、この要素間の相互関連性があり、両方が強い場合と、顧客志向のみ、競争志向のみが強い場合

とでは、イノベーションに与える影響もまた異なったりする考えるのである。これまでの市場志向批判が主に焦点を当てているのは、顧客志向であろう。その批判の多くが、前述したように、顧客はニーズを表現できない、既存製品の範囲内でニーズを表現しようとするといったように、顧客の革新的な製品に対する反応に対して焦点があたることが多いからである。

Lukas & Ferrel (2000) は、市場志向が製品イノベーションに与える影響を検討しているが、市場志向の要素のうち、顧客志向の強さは、企業、顧客双方にとって新しい製品の導入を増加させ、ミートゥー (me too) 製品の導入を減らす可能性があること、競争志向の強さは、ミートゥー製品の導入を高め、ライン拡張と世の中にとって新しい製品の導入を低めること、部門間調整は、ライン拡張の導入を高め、ミートゥー製品の導入を低めることを明らかにした。彼らの結果からは、市場志向の要素の中でも顧客志向の強さがイノベーション導入にプラスになることを示している。

一方、このタイプの研究では、顧客志向のイノベーションに対するポジティブな影響を示唆する一方で、競争志向のネガティブな影響が指摘されることがある。とりわけ顧客志向の度合いが低く、競争志向の度合いが高い場合には、企業は、ミートゥー戦略、あるいは2番手で先行企業よりもベターな製品を導入しようとする戦略を採用しようとするので、イノベーションの度合いを新しいアイデア、製品、プロセスの創出、受容し、実行すること (Hurley & Hult, 1998) といった概念で捉え測定すれば、高競争志向で低顧客志向の企業などは、その値が低くなっても不思議はない。

Frambach (2003) の研究では、競争戦略のタイプとして集中化戦略を強調するほど、顧客志向の強調は低くなること、競争志向は新製品活動に直接のネガティブな影響を与え

ているが、高度な顧客志向を伴った場合には、競争志向が高くとも新製品開発に従事していること、顧客志向は間接的に新製品開発活動にポジティブな影響を与えることなどが明らかにされている。

Gatignon & Xuereb (1997) は、顧客志向、競争志向、技術志向の3つの戦略志向のうち、どれが製品イノベーションに与える影響を考察した。その結果、競争相手よりも、優れたイノベーションの開発を望んでいる企業は強い技術志向を有していなくてはならないこと、高成長市場での競争志向は、それによって低コストでのイノベーションの開発につながることで有益になること、需要が相対的に不確実な市場においては、顧客志向と技術志向の両方が求められることなどを示した。

また Low, Chapman & Sloan (2007) は、市場志向のうち、顧客志向、競争志向をそれぞれについて、またそれに加えて部門間調整も含めた市場志向全体についても、いずれも高くなるほど、その企業の革新性や能動性が高まることを示した。さらに市場志向とイノベーションの双方が企業の業績にポジティブな影響を与えていることから、市場志向の活動とイノベーション活動とのシナジーを求め、両方を高めていくべきであることを指摘している。ただし、彼らの研究では、部門間調整については、革新性との直接のつながりは確認することができなかった。

市場志向とイノベーションとの関係で特に問題となっている顧客志向に関しては、前節での Han, etc. (1998) も含め多くの研究は、それがイノベーションにポジティブな影響を与えていることを示唆しているようである。しかし、Voss & Voss (2000) の劇場経営を対象にした研究では、市場志向の要素のうち顧客志向が、ブレイクスルーなイノベーションの不足ゆえに、企業のパフォーマンスにネガティブな影響を与えていることを示している。彼らによれば、対象となった業界である

芸術産業は、消費者の選好が読みにくいこと、芸術的なイノベーションの率が高いことなどによって特徴づけられるという。市場志向のイノベーションへの有効性は、革新的な製品に対する消費者ニーズや選好の予測可能性などによって左右されてくることを示しているともいえる。この点も最後に再び触れることになる。

一方、イノベーションの要素に関しては、市場志向とイノベーションに関する実証研究では、イノベーションそれ自体とイノベーションによるパフォーマンスレベルと2つの段階に分けているケースが多い。先のHurley & Hurt (1998)では、組織文化の一側面として新しいアイデアに対してオープンであるかどうかの程度を示す革新性 (innovativeness)、新しいアイデア、プロセス、製品を成功裡に実行する吸収能力 (capacity to innovate)、の2つの点からイノベーションをとらえた上で、市場志向および組織学習能力をそれぞれイノベーションの先行変数に位置づけ、両者がイノベーションの促進を通じて業績を高めるものと捉えた。

Lado & Maydeu-Olivares (2001)は、同じようにアメリカとヨーロッパの保険企業を対象に、市場志向との関係を検証している。ここではCalantone, di Benedetto & Bhoovaraglaran (1994)に依拠し、イノベーションをイノベーションの程度とイノベーション・パフォーマンスの2つに分け、それぞれについて市場志向が与える影響について検証している。ここでイノベーションの程度は新製品導入比率、生産・サービスの改善比率などのようないくつかの要因を考慮したホリスティックな構成概念であり、イノベーション・パフォーマンスは新製品やサービスが商業的、財務的な目標にかなっているレベルといった内容からなる。その結果、彼らは、市場志向がイノベーションの程度とパフォーマンス両面においてポジティブな影響

を与えていることを明らかにしている。

市場志向およびマーケティング・コンセプトに批判的な論者は、それらがイノベーションにマイナスの影響を与え、それが自動的に業績低下につながることを想定している。イノベーションは企業の業績に大きな影響を与えることは言うまでもないことであるが、その一方で、高度なイノベーションを伴う新製品は失敗するリスクも高いはずであり、企業の業績を自動的に高めるものともいえない。イノベーションによるパフォーマンスとイノベーションを起こすか起こさないかといった問題のうち、後者にのみ焦点を当てた場合、革新的な製品開発等の導入に一時的に成功しても、その後、十分な成果があげられない可能性がある (Goldenberg, Libai & Muller, 2003) がことを無視してしまう。市場志向はイノベーションを実際に導入することまでの段階では重要な役割を果たしていないとしても、それを成功裡におさめていくことについては、大きな影響を与えているかもしれない。

Vazques, Santos & Alvarez (2001)では、イノベーションの様々な側面をさらに細かく分けている、彼らは、企業のイノベーション活動へのコミットメント、有効なイノベーション率、開発された新製品の革新性の程度などと市場志向との関連性が検証された。その結果、市場志向は、企業の革新性を高めることに直接の影響を与え、それを媒介して、有効なイノベーション率を高め、また新製品の革新性の程度を高めることを明らかにした。市場志向の企業は高度にイノベーションにコミットするような競争戦略、具体的にはMiles & Snow (1978)の探索型あるいは差別化をベースとした戦略を開発していることが明らかにした。

先述したように、MARKOR (Kohli, Jaworski & Kumor, 1993)の尺度からは市場志向の度合いが高いことは市場情報の処理のスピードを高めることになることが考えられ

る。Carbonell & Escudeo (2010) では、イノベーションの要素としてスピードの速さを問題にしている、またここでは、MARKORの尺度である情報の獲得、情報の伝搬、情報に対する反応の3つの要素にわけ、それらがイノベーションのスピードにどのような影響を与えているのかを検証している。その結果、情報の獲得は、情報の伝搬と反応を通じて間接的にイノベーションのスピードにポジティブな影響を与えること、情報の伝搬はイノベーションのスピードに直接的にも、情報への反応を通じて間接的にもポジティブな影響を与えること、情報への反応とイノベーションのスピードとの間にはJ字型の非線形的な関係があること、そして市場志向の3要素はこのイノベーションのスピードを媒介して新製品開発パフォーマンスを高めていることを示している。

Im & Workman (2004) もまた、市場志向とイノベーション、いずれもいくつかの要素に分けて検討しており、市場志向とりわけ問題となる顧客志向が、イノベーションにプラスかマイナスかではなく、イノベーションのどのような側面に対してはプラスなのか、どのような側面に対してはマイナスなのかを示した研究の1つとして注目に値する。彼らは、イノベーションの概念に変えて、創造性(Creativity)という概念を用いて、それを市場志向と業績との媒介変数として位置づけ、市場志向は、新製品開発における創造性を高めることによって、高業績を導くものとして捉えた。創造性はイノベーションの達成に先行する変数であり、創造的なアイデアを作り出していくことは、イノベーション戦略のコア要素として位置づけられる。

彼らは、この創造性を有意味性と新規性の2つに分け、それまでの市場志向とイノベーションとの関係に関する研究が一貫した結果を示していないのは、この2つが区別されていないことを問題点として指摘している。

彼らの分析では、顧客志向が、新製品開発と関連するマーケティング活動の有意味性にポジティブな影響を与えることを示したけれども、新製品活動の新規性に対してはネガティブな影響を与えていることを見出した。彼らは、先述したマーケティング・コンセプトおよび市場志向の問題点と同じように、既存顧客の既存製品への固執(inertia)ゆえに、新規な製品を受け入れない可能性が示唆されているものと解釈している。また彼らの研究では、競争志向の強さは、顧客志向とは逆で新規性の次元にはポジティブな影響を与えていることが示されている。また部門間調整についても、有意味性にはポジティブな影響を与えているが、新規性にはマイナスの影響を与えていることが示されている。彼らは、部門間の調整が新規でユニークなアイデアを他部門の難色でブレーキをかけてしまう可能性があるものとこの結果を解釈している。

### (3) 市場志向を促進させる要因への注目

市場志向とイノベーションとの関係は、市場志向からイノベーション度合いへの因果関係の矢印を想定した研究だけでなく、革新的な組織を特徴づける様々な要因が市場志向を促進させていることを明らかにした研究もある。このような研究も、市場志向がイノベーションを阻害するという主張に対する反証例を示しているといえる。

たとえば、Lukas (2000) は、Miles & Snow (1978) の戦略4類型(探索型、分析型、防衛型、反応型)と市場志向との関係を検討している。そこでは、全般として市場志向の要素ともっとも関連性の高い類型が探索型であること、さらに、探索型がもっとも部門間調整を重要視していること、分析型がもっとも競争志向を重要視していること、反応型が市場志向全般に対して重要視をしていないこと、探索型と分析型が他よりも顧客志向を重要視していることを明らかにした。

市場志向の要素ともっとも関連性の高い探索型は、「常に市場機会を探索し、現れつつある環境のトレンドに対する潜在的反応を実験している。さらにこうした組織は、その競争相手が反応せざるを得ないような変化や不確実性を創り出す存在である。しかし、その強い製品あるいは市場イノベーションへの関心ゆえに、これら組織は常に完全に効率的とはいえない (Miles & Snow, 1978, p.29)」といった特性を持つ組織である。そうした組織ほど、顧客志向が強かったり、部門間調整が進んでいたりするということは、市場志向は革新的な組織と親和性が強いことが伺える。防衛型や分析型は、むしろ市場志向およびマーケティング・コンセプトの批判において、顧客志向が強すぎ、イノベーションが促進されない企業の姿として想定しているものに非常に近いといえる。たとえば、Slater & Mohr (2006) は、イノベーションジレンマの根本原因を Hamel & Prahalad (1994) の既存市場への専心と Leonard-Barton (1992) の中核的硬直性としているが、これは分析型と防衛型の企業に共通してみられる特徴として捉えている。しかし、Lukas (2000) の研究からは、防衛型は、探索型、分析型よりも市場志向度合いが低いことが明らかにになっているのである。

また Olson, Slater & Hult (2005) は、分析型において、顧客志向とパフォーマンスとのポジティブな関係を見出すと同時に、探索型企业において同じ関係が他の分析型と防衛型よりも高くみられることを見出している。少なくとも、革新的でプロアクティブな特徴 (Slater, Hult & Olson, 2007) を持つ探索型の企業と顧客志向との相性が決して悪くないことが実証された成果ともいえる。しかし、探索型企业においては、競争志向とパフォーマンスとの間にはポジティブではあるが有意な関係は見いだせなかった。また、ハイテク企業を対象にした Slater, etc. (2007) の研

究では、探索型企业では、顧客志向とパフォーマンスとの間に有意な関係を見出せなかった。ここでも、業種などの条件が市場志向-イノベーションの関係を左右しているといえるかもしれない。

Matsuno & Mentzar (2000) では、この戦略類型を市場志向と業績との関係のモデル変数としてとらえ、市場シェアの成長、相対的売り上げ成長率、全売上中の製品開発の比率として業績をとらえた場合、探索型が市場志向と業績との関係が強くなっていくことを明らかにしている。

また Matsuno, Mentzer & Ozsomer (2002) では、起業家気質 (entrepreneur proclivity) の高さが、市場志向の先行要因としての組織構造 (公式化, 集権化, 部門化) に影響を及ぼすことで、市場志向を間接的に促すというルートと、起業家気質が市場志向に直接のポジティブな影響を与えているルートを想定し、両者の関係を検証し、いずれのルートについてもその関係を支持する結果をだしている。起業家気質とは、革新的, リスクテキング, 能動性 (proactiveness) に対する選好によって特徴づけられるプロセス, 実践, 意思決定を受容する企業の傾向を示している。事業は、この起業家気質によって駆動される時、市場志向の潜在性が完全に達成されるという。イノベーションにおいては、イノベーション戦略を成功裡に開発および推進していくには、情報の収集と分析が重要な要因であることは言うまでもないが、彼らによれば、このことが起業家気質が市場志向と両立しうることを示しているという。また彼らは、起業家を市場について学習し競合から十分な距離をとれるように迅速に行動し高い利益の潜在性を維持することで、極度に技術や科学に固執した人々とは識別されるものととらえている。それゆえに起業家志向のリスクテキングの次元は市場志向のレベルを高めるのだと主張する。

#### (4) 市場志向とイノベーションとの関係のメタ分析

次に、市場志向とイノベーションとの関係に関するこれまでの研究を集約したメタ分析についてみていこう。

Kirca, Jayachandran & Bearden (2005) の市場志向のメタ分析では、市場志向は、企業の革新性とイノベーションの成果である新製品開発パフォーマンスの両方にポジティブな影響を与えることが仮定された。さらに分析の結果、市場志向は、まず革新性を高めることを経由して顧客ロイヤリティと品質を高め、組織のパフォーマンスを高めるといった革新性を主要な媒介変数にしたモデルが、あてはまりが良いことを示した。

一方、Grinstein (2008) では、市場志向とイノベーションとの関係に特化したメタ分析が行われ、市場志向の要素がイノベーションにポジティブな影響を与えていることを見出している。さらに Grinstein は、企業要因として、規模、業種（製造業か、サービス業か）、製品タイプ、環境要因として競争の激しさや技術的な乱気流、国の文化などがあげ、それら要因によって市場志向とイノベーションとの関係の強さは変わってくことを示した。

その関係をより強める条件として、競争が激しい状況下であること、大企業、製造業であることなどといったことを明らかにしている。技術的な乱気流状態については、Gatignon & Xuereb (1997) の研究をもとにその度合いが低い方が、市場志向とイノベーションとの関係を強くするとの仮説を設定し、それを支持する結果をだしている。また Grinstein (2008) の研究では、国別でみた場合、リスク回避志向のレベルの低い国では、市場志向-イノベーション関係はより強くなる。しかし、不確実性回避志向の強い国では、この関係の強さは控えめになることを示している。

Grinstein (2008) はこの結果を、高度に

リスク回避志向の強い国では、市場志向は潜在ニーズよりもインクリメンタルなイノベーションを導くことになる顕在化されたニーズに焦点を当てていることが考えられると解釈している。この結果からすると、同じ市場志向度合いが高いと判断されても、その中身は様々であり、マーケティング・コンセプトの問題を指摘する論者が主張するような顕在的ニーズにのみ焦点を当ててしまっていたり、イノベーション度合いが高くて、必ずしもラディカルなイノベーション、あるいは長期的な成果を視野に入れていなかったりすることが考えられる。

そうしたことから、Grinstein (2008) は、前述したラディカル-インクリメンタルのイノベーションの区別、プロアクティブ市場志向-レスポンス市場志向の市場志向概念における2つの区別 (Narver, Slater & MacLachlan, 2004) の重要性を指摘するに至っている。次章では、この前者のラディカル・イノベーションに特に注目をしていきたい。

## 4. 市場志向とラディカル・イノベーションとの関係に関する研究

### (1) 市場志向がラディカル・イノベーションに与える影響

このように市場志向とイノベーションとの関係を検証した研究においては。前章で取り上げたようなマーケティング・コンセプトや顧客志向批判で提起されたようにイノベーションにマイナスの影響を与えていることを示す研究もあるけれども、その一方で、相当な数の研究が、市場志向、そのなかでも顧客志向がイノベーションにプラスの影響を与えることを示唆している研究も相当にある。少なくとも、市場志向の度合いの高い企業では、イノベーションという概念が示すあらゆる活動が不活発になっているとは実証されていないといえるだろう。

しかしながら、それでも論者によって市場志向がイノベーションに与える影響について結果が分かれるのは、市場志向がイノベーションを促すには、ある特定の条件が必要であったり、ある特定のタイプのイノベーションが問題になっていたりすることが考えられる。そこで、Atuahene-Gima (1995) や Grinstein (2008) が分析結果をもとに指摘しているように、市場志向のイノベーションに与える影響の問題をより正確に把握するには、まずは多くの論者が、市場志向がネガティブな影響を与えていて問題にしているラディカル・イノベーション、あるいは破壊的イノベーションといったタイプのイノベーションに焦点を絞って注目してみることが考えられる。それは、本稿では棚上げしている市場志向とイノベーションとの関係の研究において伝統的市場志向を代替・補完する要因を見出そうとする研究の多くにみられる (Slater & Narver, 1998, 1999; Baker & Sinkula, 2002, 2005)。

そこでここでは、ラディカル・インクリメンタルといった分類を前提にして、それらに市場志向が与える影響を検討した文献をみてこう。

前述した Atuahene-Gima (1995) においては、市場志向は、企業、顧客双方にとってインクリメンタルなイノベーションに関しては大きな影響を与えるが、ラディカル・イノベーションには有効ではないことを示唆する結果を示したのであるが、そこでは、必ずしもラディカル・イノベーションに市場志向が不要であることを意味しているわけではないとも述べていた。

Atuahene-Gima (2005) では、組織学習におけるコンピタンスの活用 (exploitation) とコンピタンスの開拓 (exploration) の2つを媒介変数として、市場志向とイノベーションとの関係を検討している。コンピタンスの活用とは、既存のイノベーシ

ン活動をより効率的にかつ信頼性を高めるようにすることを目指して、企業が資源を既存の製品イノベーション、知識、スキル、プロセスに資源を投下する傾向である。コンピタンスの開拓とは、製品イノベーションにおける柔軟性と新規性を獲得しようとすることを目指し、全く新しい知識、スキル、プロセスを得ようとする企業の傾向である。企業は、既存のイノベーション能力を活用すると同時に、新しい能力にそれらを刷新し、置き換えることで、既存のイノベーション能力が機能不全な状態になることを避けなければならない。Atuahene-Gima (2005) では、この活用と開拓のジレンマをケイパビリティ硬直性のパラドックスと呼んだ。ここでのコンピタンスの活用と開拓は、ラディカル・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションに異なる効果がある。彼の実証研究の中でも、コンピタンス活用がインクリメンタル・イノベーションを促進し、ラディカル・イノベーションを弱め、コンピタンス開拓がインクリメンタル・イノベーションを弱め、ラディカル・イノベーションを強めることが確認されている。

Atuahene-Gima (2005) では、この活用と開拓、ひいてはラディカルとインクリメンタルのパラドックスの解決のカギとして市場志向が位置づけられる。コンピタンスの開拓の便益が目に見えにくく、不確実なことを考えれば、市場志向がその不確実性の削減に貢献する。逆に市場志向度合いが低く、市場情報を迅速に収集、伝搬、対応できない企業は開拓よりも活用投資をしてしまうことになるのである。ここでの研究結果では、市場志向、特に顧客志向と競争志向が既存の製品イノベーション能力の活用と新しい能力の開拓との両方にポジティブな影響を与えることを示し、市場志向が高いことがこの2つのタイプの能力への同時投資を可能にすることを明らかにした。この点は、Narver &

Slater (1996) において、市場志向が製品イノベーションに与えるポジティブな影響の根拠として示していたことと一致している。

類似の結果は、Kyriakopolos & Moor-man (2004) でも示されている。同じ製品開発のプロジェクトにおいて活用型のマーケティングと開拓型のマーケティングの同時追求は必要だが、本質的に緊張をもたらす。しかし、彼らによれば、市場志向は顧客の目標に焦点を当てるという共通の準拠枠を提供し、2つの戦略間の市場情報のフローを高める組織全般のプロセスを促進し、プロジェクトにおける2つの戦略を統合させるダイナミックな市場結合能力を持たすことが考えられる。それが両者の補完関係を高めることになるといふ。彼らのオランダのパッケージ食品産業を対象にした分析では、強い市場志向は高レベルの（既存知識やスキルの）活用型マーケティングと（新たな知識やスキルの）開拓型マーケティングの補完を促進させ、それによって新製品の財務的パフォーマンスを改善させていることを示している。そして弱い市場志向のもとで、双方のタイプのマーケティング戦略を実施することは、新製品の財務パフォーマンスを低下させることを示している。

Baker & Sinkula (2007) は、ラディカル・イノベーションを促進させるためには市場志向だけでは不十分だとしながらも、MARKOR、すなわち伝統的な市場志向の測定尺度において非常に高い値の企業が顧客主導アプローチに過度に傾斜するわけではないことを明らかにしている。Baker & Sinkula (2007) は、その実証研究の結果から、伝統的な市場志向尺度で市場志向度合いが高いとされる企業は、むしろラディカルあるいはインクリメンタルとの間のバランスを維持する上で、重要になってくることを示唆している。適応的学習によって促進されるインクリメンタル・イノベーションと、生産的学習によって促進されるラディカル・イノベーションと

のバランスを促進させるのである。この研究の結果は、強い市場志向は顧客主導のインクリメンタル・イノベーションと顧客を導くラディカル・イノベーションとの間のバランスを促進させるという概念を支持し市場志向の構成概念について伝統的な概念化と操作化をベースにした市場志向の測定尺度は十分この効果をつかみ取っているということである。それゆえに、彼らは伝統的な市場志向尺度を捨て去ってしまうのは時期早々であることを指摘している。

これらの結果は、先述したイノベーションそのものとイノベーションのパフォーマンスとの区別の重要性を再認識させるものである。市場志向は、イノベーションそのものには影響を与えなかったとしても、イノベーションを商業的に成功させる、すなわちパフォーマンスを高めるという点では、間接的に大きな貢献をしていることがこれらの結果から考えられるからである。

Atuahene-Gima (2005) の研究では、さらに、市場志向の要素別にイノベーションに与える影響も考察しており、競争志向は、顧客志向よりもコンピタンスの活用への影響が大きく、カギとなる駆動要因になりうるものが主張された。顧客視点と比べて、競争志向を実践することはコンピタンス活用とインクリメンタル・イノベーションを通じて競争相手の早急な脅威に対応するために資源を費やすことになるとしている。しかしまたこの研究では、コンピタンスの活用とコンピタンスの開拓との相互作用はインクリメンタル・イノベーションの開拓には有意な関係はなく、またラディカル・イノベーションの開拓にはネガティブな意味で有意な関係があることが示されている。そのことから、コンピタンス開拓はコンピタンス活用のレベルを下げた場合、コンピタンス活用はコンピタンス開拓のレベルを下げた場合に、企業にとって価値があることを示した。競争志向がコンピタンス

活用に関連していることを考えると、市場志向の要素の中でも、顧客志向と競争志向との間のバランスもまたイノベーションには重要になってくる。

## (2) 市場志向、カニバリゼーションの積極性、ラディカル・イノベーション

幾人かの論者は、ラディカル・イノベーションに直接ポジティブな影響を与える要因として、カニバリゼーションへの積極性(willingness to cannibalization)を挙げ、市場志向とカニバリゼーションの積極性との関係について検討している(Chandy & Tellis, 1998; Nijssen, Hillebrand & Vermuelen, 2005; Herrman, Tomczac & Befurt, 2006; Hillebrand, Kemp & Nijssen, 2010)。このカニバリゼーションに高い積極性を示す企業、すなわちカニバリゼーションのリスクを積極的に請け負う企業は、ラディカル・イノベーションも積極的に導入すると考えるのである。

新しい技術が萌芽的な段階では、既存企業は現在の技術をより進化させるのか、新しい技術に乗り換えるのかの選択を迫られる。カニバリゼーションに消極的な企業は現在の技術を維持し続ける。その技術をベースにした改善を進めることは成功を導くけれども、新しい技術を無視することで、古い技術への固執が最終的には衰退を招くことになる。それに対してカニバリゼーションに高い積極性を示す企業は従業員に新しい技術をベースとした働きを積極的にさせようとする。それはラディカル・イノベーションに積極的な資源配分をすることになる。そのことが画期的な技術を生むことになる(Chandy & Tellis, 1998)。

そこで、このカニバリゼーションの積極性に市場志向がどのような影響を与えているのかを明らかにすることで、市場志向のラディカル・イノベーションへの間接的な影響が把握できることが考えられるのである

Chandy & Tellis (1998)の研究は、ラディカル・イノベーションへの決定要因として、このカニバリゼーションへの積極性を取り上げた最初の研究である。カニバリゼーションの積極性は、企業が、自らの投資についての現在のあるいは将来の価値を減少させることになることに対する準備の程度に言及している。彼らによれば、それは主要意思決定者の態度的な特徴であり、企業の文化や共有された価値観に近いといえるであろう。市場を支配している企業はしばしば市場内でのラディカル・イノベーションを擁護し、育成することに躊躇する。彼らが躊躇する理由は彼らがその市場に投下していた特殊な資源がすでにその根本に確立していることが考えられるが、彼らによれば、ある組織の諸要因が、特殊な資源がカニバリゼーションの積極性に与えるネガティブな影響を補うことがあるという。その諸要因として彼らは、内部市場の存在、影響力のある製品チャンピオニング、将来の市場への焦点の3つをとりあげ、それらがカニバリゼーションの躊躇に打ち勝ち、ラディカル・イノベーションの動機づけになるとしている。カニバリゼーションの積極性はこれら組織要因とラディカル・イノベーションを媒介することになる。

Chandy & Tellis (1998)では、カニバリゼーションの積極性を単一の次元で捉えていたが、Nijssen, et al. (2005)は、Chandy & Tellis (1998)での議論をさらに進化させ、既存製品の売上(現在の製品の売り上げを減らすことになる新製品を導入する企業の性向)、現在の組織能力(現在の組織能力、スキル、ルーティンが無効にするような新製品を導入する企業の性向)、これまでの投資(将来の利益を求めたこれまでの投資を無効にするような新製品を導入する企業の性向)、3つの次元からとらえた。これら3つの次元がいずれも新製品のラディカルさにポジティブな影響を与えることになるのである。

このカニバリゼーションの積極性の3つの次元の先行要因として情報の収集と伝搬、現在のテクノロジーのパワー、顧客志向の文化、将来の市場志向、製品チャンピオンの影響の5つがあげられた。ここで特に、市場志向の概念に直接関連するのが、顧客志向文化、将来の市場志向であろう。将来の市場志向については別稿に委ねるとして、伝統的な市場志向の概念に近い顧客志向の文化の影響についてのみ触れておきたい。彼らの研究では、顧客志向の文化が強いことは、既存能力のカニバリゼーションとはポジティブな相関があるが、売り上げのカニバリゼーションや既存投資のカニバリゼーションへの積極性との相関はないことを示している。つまり顧客志向の企業は、顧客ニーズを満たすためには、既存の組織能力を犠牲にして新たな能力を開発することには積極的であるが、既存製品の売り上げをあえて落とすようなことには消極的になるのである。さらに彼らの研究では、これらカニバリゼーションへの積極性とラディカル・イノベーションとの関係を検討しているが、そこではラディカル・イノベーションと有意な関係があったのは、売り上げや投資のカニバリゼーションの積極性であり、一方、能力の積極性とは有意な関係にはなかった。

この研究からは、伝統的な市場志向の強さは、能力のカニバリゼーションの積極性といった大胆な行動を行うことを導いても、それがラディカル・イノベーションの実現にはつながっていないことが示唆される。しかしその一方で、次のような実証的研究とその結果の解釈もなされている。Hillebrand, et al. (2010) は中堅、中小のサービス業を対象に、顧客志向と将来市場への焦点を当てる志向の2つが、組織のイノベーション（革新的な製品やサービスを積極的に開発し、導入する程度）に与える影響を検討した。この将来市場への焦点ということがイノベーションに与える影響については後述するとして、De-

shpande & Fahey (1998) の尺度で測定された顧客志向に関しては、彼らは当初、顧客志向は現在のセールス、組織ルーティン、過去の投資のカニバリゼーションに対する積極性にネガティブな影響を与えるという仮説を立てていた、しかし、彼らの研究ではこの仮説は支持しなかった。つまり顧客志向がカニバリゼーションへの積極性に有意な影響、つまりマイナスの影響を与えていることは確認できなかった。

この結果について、彼らは、高度な顧客志向を伴った企業は、直接現在の顧客の働き方や企業との接し方に影響を与えないときには、ルーティンの変化にもそれほど消極的にはならない。そのようなケースでは、ルーティンの変化によって企業が既存顧客の改善をもたらすことになり、ルーティンのカニバリゼーションにもそれほど消極的にはならないと説明している。

このような研究からは、市場志向とイノベーションとのポジティブな関係を示すもう1つのポイントを確認させる。顧客のニーズをよく理解することは、彼らのニーズを満たし、そうした顧客のアイデアをフォローするためにイノベーションの促進を促すことになる。顧客ニーズに向けて技術投資を展開する必要性を市場志向企業は認識しやすいのである (Govindarajan & Kopalle, 2004)。顧客ニーズが既存の技術では満たせないほど、ラディカル・イノベーションが引き起こされる可能性がある。すなわち、ここでは伝統的な市場志向がラディカル・インクリメンタルあるいは探索・開拓の2つの志向のバランス調整を果たすという役割とは異なる役割が見出されているのである。

この点は、Zhou, Im & David (2005) の研究でも示されている。イノベーションは、採用単位が“新しい”と知覚するアイデア、プロセス、製品、サービスの創出と容認であると定義づけた上で、その“新しさ”次第で、

イノベーションはインクリメンタルか、ブレイクスルーかによって分けられる。インクリメンタル・イノベーションは、既存のパフォーマンスを最低限改善する技術のマイナーチェンジ、単純な製品改善、ライン拡張を意味する一方、ブレイクスルー・イノベーションは製品カテゴリーにおける新規で、ユニークで最先端の技術的進化であり、市場の消費パターンに変化をもたらすものである。彼らはさらに技術ベースのブレイクスルー・イノベーションと市場ベースのブレイクスルー・イノベーションとに分類した。このうち、前者は、新しい、先端の技術を採用し、既存市場の顧客に対して既存製品よりも顧客便益を改善するものである。後者は既存の市場、主流の市場から脱却したものを指し、新しく異なる技術を用い、これから創出する市場に新規で、新しい顧客価値を創造するものである。こうした特徴を有するイノベーションに市場志向がどのような影響を与えるのが検討された。その結果、市場志向は、技術ベースのブレイクスルー・イノベーションに該当する高度な技術を用いるイノベーション、主流顧客に多大な便益を与えるイノベーションに関しては、それを促進させることが明らかにになっている。

## むすびにかえて

本稿では、市場志向がイノベーションにネガティブな影響を与える論理を整理したうえで、伝統的な市場志向概念で測定した場合に高い値を示すような企業が、本当にイノベーションが不活発なのかどうか、過去の研究結果から検討してきた。その結果は確かに必ずしも一致していないけれども、次の点を確認しておきたい。

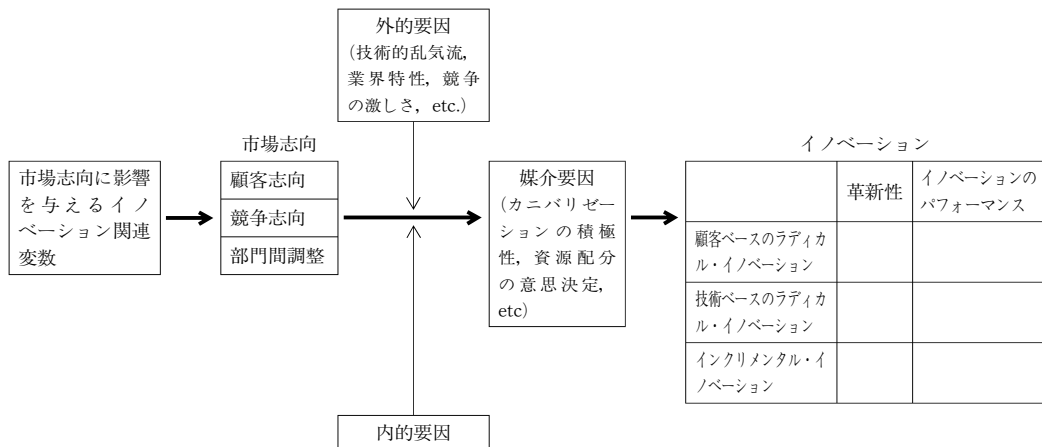
本章で検討した研究においても、少なくとも、市場志向の度合の高い企業では、イノベーションという概念が示すあらゆる活動が

不活発になっているとは実証されなかったといえるだろう。むしろ一般的には市場志向度合いが高ければ、様々な面で新たな試みが積極的に展開されているともいえるのである。

とりわけ、市場志向がカニバリゼーションの積極性に与える影響を検討した研究からは、市場志向は顧客ニーズ充足のためであれば、相当にラディカルな変革も行っていく可能性が考えられる。顧客志向は捨てるべきという主張や、初期のマーケティング・コンセプト批判の中で見られたマーケティング・コンセプトがライン拡張やミートゥー製品に傾倒するといった見方、技術的な発明や革新を阻害するという見方については、かなりの研究が否定的な結果をだしているといえる。

また多くの研究は、イノベーションへの貢献を考える場合、イノベーションそのものだけではなく、イノベーションがもたらす成果、イノベーションのスピードなど多様な側面に注目している。市場志向はイノベーションそのものには貢献していなくても、これら諸側面ではポジティブな役割をはたしていることが考えられるのである。とりわけ市場志向とラディカル・イノベーションとの関係を考える場合、この点は非常に重要になってくることが考えられる。

しかし、これまでの市場志向およびマーケティング・コンセプトのイノベーションに与えるネガティブな影響は全般的な外れだったともいえない。この点について本文では直接触れなかったけれども、市場志向と顧客にとっての新しさとの関係を検討し、前者の後者に対するネガティブな影響を明らかにした Atuahene-Gima (1996) の尺度は、顧客に学習努力や経験を求める程度、顧客がその製品の優位点を理解するのに時間のかかる程度、その製品コンセプトを顧客が評価し、理解することのむずかしさの程度、顧客が使用前に相当に高度な計画を立てる必要のある程度、顧客にコストがかかる程度といった内容だっ



図表1 伝統的市場志向概念とイノベーションとの関係

た。前述した Zhou Im & David (2005) の研究でもこれと類似の尺度が市場ベースのブレイクスルー・イノベーションに用いられ、市場志向はこのタイプのイノベーションにネガティブな影響を与えることが明らかにされている。

これに Voss & Voss (2000) による劇場経営という消費者の選好が読みにくい業界で顧客志向とブレイクスルー・イノベーションとのネガティブな関係を示唆した結果などを合わせて考えていくと、イノベーションに対する顧客の反応に焦点を絞った尺度でイノベーションを測定した場合、顧客志向はイノベーションに必ずしもポジティブな影響をもたらしていないことが考えられる。これらの点は市場志向のイノベーションへのネガティブな影響を提起する論者の主張内容に近い結果を示しているともいえる。たとえ、イノベーション全般にネガティブな効果をもたらすことはないにせよ、これまで市場志向およびマーケティング・コンセプトがイノベーションにネガティブな影響を与えるとする従来の批判の主張も、その蓄積は不十分かもしれないとも、一部実証されているともいえる。

本稿での文献レビューを通じて得られた注目すべきポイントをまとめると、市場志向の

強い組織は顧客ニーズを充足させるためなら大胆な変革も積極的に行う可能性があること、市場志向の強さはイノベーションそのものだけでなく、そのスピードやラディカル／インクリメンタルのバランスなどイノベーションの多様な側面に影響を与えており、そこに市場志向のイノベーションに対する役割を見出す可能性があること、そして顧客に困難をもたらすようなイノベーションにはネガティブな影響を与える可能性があること、この3点があげられる。

そして一つの枠組みをまとめていくと図表1のようになる。市場志向がイノベーションに与える影響を考える場合、市場志向、イノベーションとも、少なくとも図表にあるようにいくつかの要素にわけ、市場志向のどのような要素がどのようなタイプのイノベーションに影響を与えるのかをみていく必要がある。ラディカル・イノベーションに関しては、前述したことから、それが顧客にとって新しいのか、技術的に新しいのかで分けて考えるのが望ましいであろう。さらに、市場志向-イノベーション関係に影響を与える内的、外的なモデレータ要因、媒介要因、そして市場志向に影響を与える要因にも注目していく必要がある。

本稿で未検討の課題として、次の2点をあげておきたい。

本稿では伝統的な市場志向概念がイノベーションに与える影響に焦点を絞って検討したが、市場志向とイノベーションとの関係を検討するにあたり、市場志向がイノベーションにポジティブな影響を与えるには、市場志向プラスアルファとして必要な条件<sup>6)</sup>を指摘したり、あるいは市場志向をいくつかのタイプに分類しそれぞれのイノベーションへの影響度合を指摘したりすることで、伝統的な市場志向概念および尺度の限界を乗り越えるようなことを意図した研究も多い。このプラスアルファとなる要因とその市場志向、イノベーションとの関係を整理する必要がある。

また本稿では、ラディカル・イノベーションと破壊的イノベーションを明確に区別せずに論じてきた。ラディカル・イノベーションとChristensenらの提示する破壊的イノベーション、それぞれが指し示すことは、微妙に異なってくる(Govindarajan & Kopalle, 2004)。市場志向とイノベーションとの関係を明らかにした研究の現状を見た場合に、この区別は非常に重要になってくる。本稿で検討したカニバリゼーションの積極性に市場志向が与える影響に注目した一連の研究をはじめ、破壊的イノベーションとラディカル・イノベーションとを明確に区別している幾人かの論者の研究(Zhou Im & David, 2005; Govindarajan & Kopalle, 2004)からは、先述したように顧客ニーズの圧力は破壊型有能力(Tushman & Anderson, 1986)の導入や、ルーティンや能力のカニバリゼーションへの積極性さえもたらす可能性が考えられるけれども、その現在の主流市場における顧客ニーズあるいは求めている便益の組み合わせや便益の充足水準に当初適合しない特徴がある製品をもたらすのが、破壊的イノベーションの特徴だからである。これらのことも含め、稿を改めて検討することにしよう。

## 注

- 1) これらを伝統的な市場志向の概念および測定尺度と捉える見方は、Baker & Sinkula (2007)に依っている。
- 2) 同時期に、米国企業の行きづまりの要因を、マーケティング・コンセプトの過度の強調に求める主張としては、他にもHayes & Abernathy (1980)を挙げることができる。
- 3) ニーズ、便益、属性の関係については、ここでは概ね次のような認識で良いだろう。「顧客ニーズは競争の基礎となるようなパフォーマンス次元は何かを決定する顧客ニーズは顧客を彼らが用いている製品における便益を求めさせ、競合製品間での顧客選択の基礎を形成する。顧客によって求められる便益は重視する製品属性が何かを決定することになり、また顧客ごとに製品属性は異なる。競合製品は個々の評価次元においてパフォーマンスレベルが様々である。製品や製品属性のパフォーマンスレベルは製品に埋め込まれた技術ゆえに可能になる(Danneels, 2004, p.249)」
- 4) この最後の点に関して、「イノベーションのジレンマ」はこれに該当しない。Christensenはコンピュータ・ディスク産業の歴史的なデータから顧客に耳を傾けることが逆に市場志向を阻害することを明らかにしているからである。
- 5) 彼らの研究は、伝統的市場志向に加えて、プロアクティブ市場志向の新製品開発パフォーマンスへの影響を検討しており、むしろこちらの方がメインともいえるが、これについては別稿で触れている。
- 6) それら要因のいくつかは、図表1の中の内的要因の箇所に位置づけられることになるだろう。

## 参考文献

- ・ Aldas-Manzano, J., I. Kuster and N. Vila (2005) "Market Orientation and Innovation: Inter-relationship Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.4, pp.437-452.
- ・ Agarwal, S., M.K. Erramilli and C.S. Dev (2003), "Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation", *Journal of Service Marketing*, Vol.17, Iss: 1, pp.68-82
- ・ Atuahene-Gima, K (1995), "An Exploratory Analysis of the impact of market orientation on new product performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, pp.

- 275-293.
- Atuahene-Gima, K (1996), "Market orientation and innovation", *Journal of Business Research*, No.35, pp.93-103.
  - Atuahene-Gima, K (2005), "Resolving capability-rigidity paradox in new product innovation", *Journal of Marketing*, Vol.69, October pp.61-83.
  - Atuahene-Gima, K., S.F. Slater and E.M. Olson (2005), "The Contingency Value of Proactive and Responsive Market Orientation", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, pp. 464-482.
  - Baker, W.E and J.M. Sinkula (2002), "Market Orientation, Learning Orientation and Product innovation", *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, Spring, pp.5-23.
  - Baker, W.E and J.M. Sinkula (2005), "Market Orientation and New Product Paradox", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, pp.483-502.
  - Baker, W.E and J.M. Sinkula (2007), "Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Program? Organizational Paradox", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.24, pp.316-334.
  - Bennett, R.C and R.G. Cooper (1979), "Beyond the Marketing Concepts," *Business Horizons*, 22(3), pp.76-83.
  - Bennett, R.C and R.G. Cooper (1981), "The Misuse of Marketing Concept: American Tragedy," *Business Horizons*, 24(6), pp.51-61.
  - Carbonell, P and A.I.R. Escudero (2010), "The Effect of Market Orientation on Innovation Speed and New Product Performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(7), pp.501-513.
  - Chandy, R and G. Tellis (1998), "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize," *Journal of Marketing Research*, 34 (November), pp.474-87.
  - Christensen, C.M and J.L. Bower (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*, 17(3), pp.197-218.
  - Christensen, C.M. (1997)., *The Innovator's Dilemma: When Technology Cause Great Firm to Fail.*, HBS-Press, 伊豆原訳『イノベーションのジレンマ ～技術革新が巨大企業を滅ぼす時～』
  - Christensen, C.M and M.E. Raynor (2003)., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, HBS-Press, 伊豆原訳『イノベーションの解 ～利益ある成長に向けて～』
  - Damanpour, F (1987), "The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovation: Impact of organizational Factor", *Journal of Management*, Vol.13, pp.675-688.
  - Danneels, E (2003), "The Tight-Loose Coupling with Customer: The Enactment of Customer Orientation", *Strategic Management Journal*, 24 pp.559-576.
  - Danneels, E (2004), "Disruptive Innovation Reconsidered: A Critique and Research Agenda", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21(4), pp.246-258.
  - Deshpande, R and J.U. Farley (1998), "Measuring Market Orientation; Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2 No.3, pp.213-32.
  - Foster, R (1986)., *Innovation: The Attacker's Advantage.*, Summit Books
  - Frambach, R.T.J. Prabhu and T.M.M. Verhallen (2003), "The Influence of Business Strategy on New Product Activity : The Role of Market Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 20(3), pp.377-397.
  - Gatignon, H and J-M. Xuereb (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal of Marketing Research*, 34 (February), pp.77-90.
  - Gersick, C.J.G (1991), "Revolutionary Change Theories: Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm", *Academy of Management Review*, Vol.16, No.1, pp.10-36.
  - Goldenberg, J., B. Libei and E. Muller (2003), "Riding the Saddle: How Cross Market Communications Create Major Slump in Sales", *Journal of Marketing*, Vol.66 No.2, pp.1-16.
  - Govindarajan, P and P.K. Kopalle (2004), "Can Incumbents Introduce Radical and Disruptive Innovation", *MSI Working Paper Series*, Issue One No.04-001 Marketing Science Institute.
  - Govindarajan, P and P.K. Kopalle (2006), "Research Note and Commentaries Disruptiveness of Innovations: Measurement and An Assessment of Reliability and Validity", *Strategic Management Journal*, 27 pp.189-199.

- ・ Govindarajan, P., K. Kopalle and E. Danneels (2011), “The Effect of Mainstream and Emergent Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.28(1), pp.121-132.
- ・ Grinstein, A (2008), “The Effect of Market Orientation and Its Components on Innovation Consequences: A Meta-Analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 pp.166-173.
- ・ Hamel, G and C.K. Prahalad (1991), “Corporate Imagination and Expeditionary Marketing”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.81-91.
- ・ Hamel, G and C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- ・ Han, J.K, N Kim, and R.K. Srivastava (1998), “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?” *Journal of Marketing*, Vol.62 No.4, pp.30-45.
- ・ Hayes, R.H and W.J. Abernathy (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review* (July-August), pp.67-77.
- ・ Henderson, R & K.B. Clark (1990), “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Technology and the Failure of Established Firm”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.9-35.
- ・ Herrman, A.T. Tomczak and R. Befurt (2006), “Determinant of Radical Product Innovations”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.9, No.1, pp.20-43.
- ・ Hillebrand, B., R.G.M. Kemp and E.J. Nijssen (2010), “Customer Orientation and Future Market Focus in NPD”, *Journal of Service Management*, Vol.22, No.1, pp.67-84.
- ・ Hurley, R.F. and G.T.M. Hult (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, pp.42-54.
- ・ Im, S and J P. Workman Jr. (2004), “Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms,” *Journal of Marketing*, Vol.68, No.2, pp.114-132.
- ・ Jaworski, B. J and A.K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.57 No.3, pp.53-70.
- ・ Jaworski, B. J and A.K. Kohli (1996), “Market Orientation: Review Refinement and Roadmap,” *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, No.2, pp.119-135.
- ・ Kaldor, A.G (1971), “Imbricative Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.35, No.2, pp.19-25.
- ・ Kirca, A.H., S. Jayachandran and W. O. Bearden (2005). “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedent and Impact on Performance”, *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.24-41.
- ・ Kohli, A and B. Jaworski (1990), “Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18.
- ・ Kohli, A.K., Jaworski, B.J., & Kumar, A (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation.” *Journal of Marketing Research*, 30, pp.467-477.
- ・ Kyriakopoulos, K and C. Moorman (2004), “Tradeoff in Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role of Market Orientation,” *International Journal of Research in Marketing*, 21 (September), pp. 219-240.
- ・ Lado, N and A. Maydesu-Olivare (2001), “Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets”, *International Marketing Review*, Vol.18, No.2, pp.130-145.
- ・ Leonard-Barton, D (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development”, *Strategic Management Journal*, 13(6), pp.111-125.
- ・ Levinthal, D.A and J.G. March (1993), “The Myopia of Learnings”, *Strategic Management Journal*, 14(2), pp.95-112.
- ・ Lieberman, M. B and D.B. Montgomery (1988), “First Mover Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.41-58.
- ・ Low, D.W. R.L. Chapman and T.R. Sloan (2007), “Inter-relationships Between Innovation and Market Orientation in SME”, *Management Research News*, Vol.30(12), pp.878-891
- ・ Lukas, B.A (1999), “The Strategic Type Market Orientation and the Balance Between Adaptability and Adaptation”, *Journal of Business Research*, Vol.45, No.2, pp.147-156.
- ・ Lukas, B.A and O.C. Ferrell (2000), “The Effect of Market Orientation on Product Innovation”,

- Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, pp.239-447.
- March, J.G (1991), "Exploitation and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol.2 (February), pp.71-87.
  - Matear, S., P. Osbourn., T. Garret and B.J. Gray (2002), "How Does Market Orientation Contribute of Service Firm Performance", *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.1058-1075.
  - Matsuno, K and J.T. Mentzer (2000), "The Effect of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol.64 (October), pp.1-16.
  - Matsuno, K., J.T. Mentzer, and A. Özsomer (2002), "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance," *Journal of Marketing*, Vol.66, No.3, pp. 18-32.
  - Miles, R.E and C.C. Snow (1978), *Organizational Strategy Structure and Process*, McGrawhill
  - Morgan, R.E and P. Berthon (2008), "Market Orientation, Generative Learning, Innovative Strategy and Business Performance Interrelationship in Bioscience Firm", *Journal of Business Management*, 66 (July), pp.18-32.
  - Narver, J.C. and S.F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54 No.4, pp.20-35.
  - Narver, J.C., S.F. Slater and D. MacLachlan (2004), "Proactive and Responsive Market Orientation and New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, pp. 334-347.
  - 二瓶喜博 (2008) 「革新と競争のマクロ的イメージとしての断続平衡説」『亜細亜大学 経営論集』, 第44巻, 第1号
  - Nijssen, E.M., B. Hillebrand and P.A.M. Vermeulen (2005), "Unraveling to Willingness to Cannibalize: A Closer Look at the Barrier of Radical Innovation", *Technovation*, Vol.25(12), pp.1400-1409.
  - Slater, S.F and J.C. Narver (1996), "Competitive Strategy in Market Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, No.2, pp.159-174.
  - Slater, S.F and J.C. Narver (1998), "Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two," *Strategic Management Journal*, 19 (10), pp.1001-1006.
  - Slater, S.F and J.C. Narver (1999), "Market-Oriented Is More than Being Customer-Led," *Strategic Management Journal*, 20(12), pp.1165-1168.
  - Slater, S.F and J.J. Mohr (2006), "Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insight Based on Strategy Type", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.23, pp.26-33.
  - Slater, S.F., G.M.T. Hult and E.M. Olson (2007), "On the Importance of Matching Strategic Behavior and Target Market Selection to Business Strategy in High Tech Market", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (1), pp.5-17.
  - Tauber, E.M (1974), "How Market-research Discourages Major Innovation", *Business Horizons*, Vol.17 No.3, p.22-26.
  - Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997), "Dynamic capability and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
  - Tushman, M and P. Anderson (1986), "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, 31 (September), pp.439-465.
  - Utterback, J.M (1996), *Mastering the Dynamics of Innovation.*, HBS-Press, 小川・大津訳『イノベーション・ダイナミクス 事例から学ぶ技術戦略』, 有斐閣
  - Vazques, R., M.L. Santos and L.I. Alvarez (2001), "Market Orientation Innovation and Competitive Strategies", *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, pp.69-90.
  - Verhee, J.H.M and M.T.G. Meulenber (2004), "Market Orientation Innovativeness Product Innovation, and Performance in Small Firm", *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp.134-154.
  - Von Hippel, E (1988), *Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press
  - Zaltman, G., R. Duncan and J. Holbek (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley.
  - Zhou, K.Z. C.K. Im and D.K. David (2005), "The Effect of Strategic Orientation on Technology- and Market Based Breakthrough Innovations",

市場志向とイノベーションとの関係を巡る問題(伊藤)

*Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.42-60.