

タイトル	拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について：伝統的市場志向概念を超えて
著者	伊藤，友章； Ito, Tomoaki
引用	北海学園大学経営論集，10(3)：1-33
発行日	2012-12-25

# 拡張された市場志向，市場志向を補完する要因， ラディカル／破壊的イノベーションとの 関係について

～伝統的市場志向概念を超えて～

伊 藤 友 章

## はじめに

本稿は、市場志向がイノベーションに与える影響について、これまでの研究をもとに検討することを目的としている。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は、マーケティング・コンセプトに対する批判も含めて、次のような事項が繰り返し主張されてきた。

具体的には、顕在化している顧客ニーズの把握と充足に焦点が当たることで、顧客が認識し、表現できないような潜在ニーズへの注目が損なわれる結果、革新的な製品、とりわけ、ラディカルなイノベーション (Tauber, 1974; Foster, 1986; Tellis & Chandy, 1998)、破壊的イノベーション<sup>1)</sup> (Christensen, 1997; Christensen & Bower, 1996) を伴う製品の導入に消極的になること、現在の市場での顧客ニーズの充足に焦点がおかれるため、長期的な企業成長への目配りが不足しがちになることなどである。さらに、Christensen の一連の研究 (Christensen, 1997; Christensen & Bower, 1996; Christensen & Rayer, 2003) においては、主流市場での顧客のニーズに耳を傾けることがローエンドあるいはハイエンド市場の顧客を充足させるような製品を生み出すイノベーションを軽視し、その製品が主

流市場に入り込めるほどに性能を改善した時に、ジレンマに陥ることをディスクドライブ産業の事例分析等を通じて、明らかにしていった。このようなことから、市場志向がイノベーションに与える影響ということが、市場志向研究の大きな課題になっていったのである。

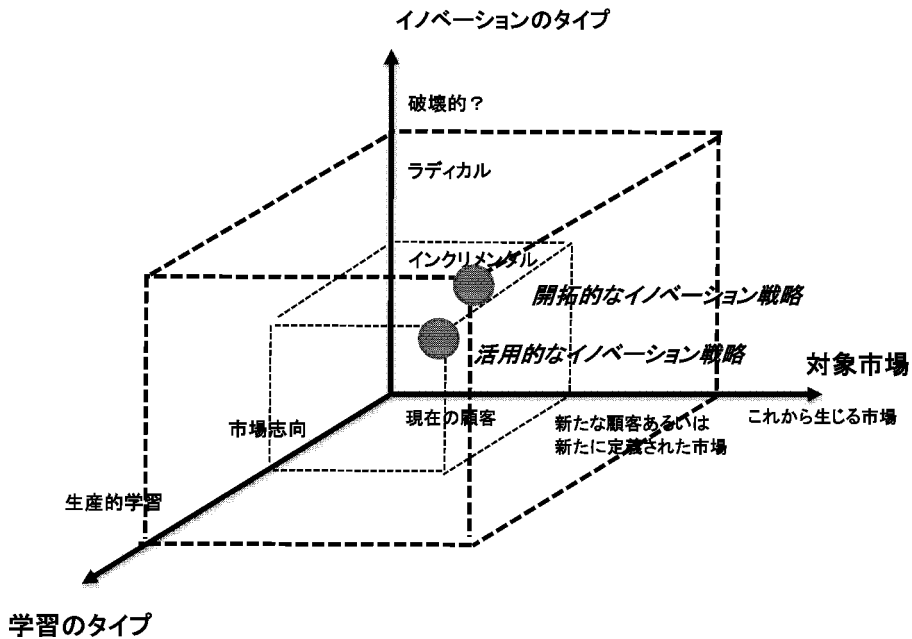
市場志向研究においては、伝統的な市場志向概念<sup>2)</sup> がイノベーションに与える影響について必ずしも一致した結果がでていないわけではない。しかし、市場志向がイノベーションを高めることを実証した研究も少なからず存在し、強い市場志向があらゆるイノベーションを低下させるわけではないこと (Narver & Slater, 1996; Han, Kim. & Srivastava, 1998; Lukas & Ferrel, 2000, etc.)、そして顧客がそのニーズを認識し、表現することが困難と考えられるラディカルなイノベーションを伴う製品に関してもその直接のつながりはなくても、ラディカル・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションとのバランスを保つ上で、市場志向の強い組織は有利な立場にあること (Atuahene-Gima, 2005; Baker & Sinkuka, 2005)、さらに強い市場志向の組織は、それが顧客ニーズに適用限り、技術面での革新度合の高い製品の導入にはむしろ積極的であることなど (Hillebrand,

Kemp & Nijssen, 2010; Zhou, Im & David, 2005) が明らかにされている。その一方で、イノベーションを顧客の反応で捉えていくと、確かに、前述した市場志向およびマーケティング・コンセプトの批判を支持するような結果もでてくる (Atuahene-Gima, 1995; Zhou, Im & David, 2005)。

さらに市場志向がイノベーションに与える影響についての研究をみていくと、市場志向においても伝統的な市場志向尺度が指し示すような要件が備わっているだけでは、イノベーションにポジティブな影響を与えることができないことを前提にしている論者も少なくない。彼らの研究では、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ために必要な市場志向プラスアルファとして必要な活動を指摘したり、あるいは市場志向をいくつかのタイプに分類をして、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とその尺度の

限界を乗り越えようとしている。これらの研究群では、具体的には、生産的学習志向、プロアクティブ市場志向、市場ドライビング、起業家志向、将来市場志向などといった言葉で、これら問題への回答を出そうとしている。下の Morgan & Berthon (2008) による図 (図表1) がこれら研究の立ち位置を概ね反映している。対象を図表1で描かれる3つの次元について拡張していこうとするものである。

本稿では、まずこれら研究をいくつかのタイプに分けて検討している。さらに、これらの研究が示している概念と伝統的な市場志向概念との関係、そして破壊的イノベーションへの市場志向の影響に関して触れている。それらを通じて、この領域においてどのようなことが課題になってくるのかを検討していくことにする。



図表1 イノベーション戦略マップ  
(Morgan & Berthon, 2008, p. 133)

## 1. 市場志向とイノベーションとの関係の実証的研究の展開 ～伝統的市場志向概念を乗り越える～

### (1) 市場志向と学習志向

イノベーションの実現に関して市場志向を補完・代替するような要因を見つけ出すための1つの方向は組織学習論 (March, 1991) との結合である。とりわけ、生産的学習と適応的学習の2つの分類のうちの前者に注目し、市場志向はこの生産的学習が促進される状況が備わった組織である場合に、ラディカルなイノベーションが促進され、高パフォーマンスを上げることができるのである。

イノベーションを実現し、高いパフォーマンスをあげていくために、市場志向に加えて学習組織の必要性を早くから主張したのは、Slater & Narver (1995) である。Slater & Narver (1995) は、市場志向だけでは不十分である理由として Hamel & Prahalad (1991) の指摘を引用しながら、「市場志向はリスクをとるという意思を十分に高めることはないかもしれない。たとえば、自らが市場志向であると知覚している多くのビジネスにとって大きな危機が、従事している市場の専制 (tyranny of served market) にある。この危機は市場情報の努力を現在の顧客と競争相手に狭く絞り込み、これからあらわれつつある市場あるいは競争相手を無視してしまう結果をまねく (p. 67)」としている。

そこで Slater らが注目したのが、学習志向の概念であった。組織学習のプロセスは情報の獲得、伝搬、解釈の共有、記憶から構成される。市場志向の企業でも、必ずしも優れた解釈、記憶の機能を市場の情報処理活動に有しているわけではない。健全な市場情報処理における解釈と記憶の機能はより優れた市場志向を生み出すのに重要なものとして扱われることになる (Baker & Sinkula, 1999, p. 413)。

個人の行為が環境との組織的相互作用を導き、環境が反応し、これら反応について学習する個人は、因果関係の信念を刷新することを通じて解釈する。組織学習は、実践理論に疑義をもたらすような成果と期待の不適合を推測することで起こる。このことが起こると個人や誤りを矯正するような動きをとり、実践理論の変化を引き起こすのである。

しかし、この矯正が企業の行動を方向づける組織規範 (メンタルモデル、ドミナントロジック) に変化をもたらさないものであれば、適応的学習の範囲内になる。ここで組織規範とは、その組織のミッション、顧客、能力、戦略等についての長期的な仮定であり、どんな情報を獲得し、伝搬させ、それに基づいて行動していくのか、そのような情報がどのように解釈され、将来の組織行動にインプリケーションを引き出ししていくのかを決定するのに活用されるものを示している。適応的学習とは、このような組織規範の制約の中で生じている学習であり、通常、組織学習のほとんどは適応的学習である (Baker & Sinkula, 1999, p. 412)。

しかし、その矯正が組織の規範における変化を導くのであれば、そして学習が環境の事象の直接的な反応ではない能動的な組織行動から生じているのであれば、その学習は生産的学習となる。生産的学習では、カギとなる問題や出来事とつながりのあるシステムや関係性の理解をベースに世界を見る新しい方法を開発することを要請することになる (Slater & Narver, 1995, p. 64)。Day (1994) は、成功は、MARKOR の尺度が示すような市場情報のタイムリーな獲得、伝搬、反応といった活動だけではなく、その企業が利用している組織規範に疑問を抱くマネジャーの能力にも依存するとした。市場志向とイノベーションとの関係を検討する際に注目されるのは、この生産的学習の概念であるといってよい。

単に現在の顧客、チャネル、競争相手に焦点を当てることは、既存の意思決定枠組み内のインクリメンタルな適応行動に企業を限定させることで、画期的なコンセプト、システム、手続きの創出を阻止してしまう恐れがある。Slater & Narver (1995) は、強い市場志向は、競争相手と比較した顧客満足を最大限にする能力に影響を及ぼしそうな環境要因に企業の焦点を向けさせることになるけれども、それは適応的学習を促進させるメカニズムとして捉えられるとしている。適応的学習はインクリメンタル・イノベーションの促進を可能にするけれども、不連続な新しいパラダイムを創造するようなイノベーションを生み出すことはできない。伝統的な市場志向の定義では市場志向は企業の市場情報処理活動の量とこれらが戦略計画プロセスに与えるウェイトを反映している、市場情報処理活動の質を反映していない。その結果、企業の市場志向は、学習及びイノベーションを阻害する情報の獲得、解釈、伝播の活動の制度化を避けることができないのである (Baker & Sinkula, 2002)。

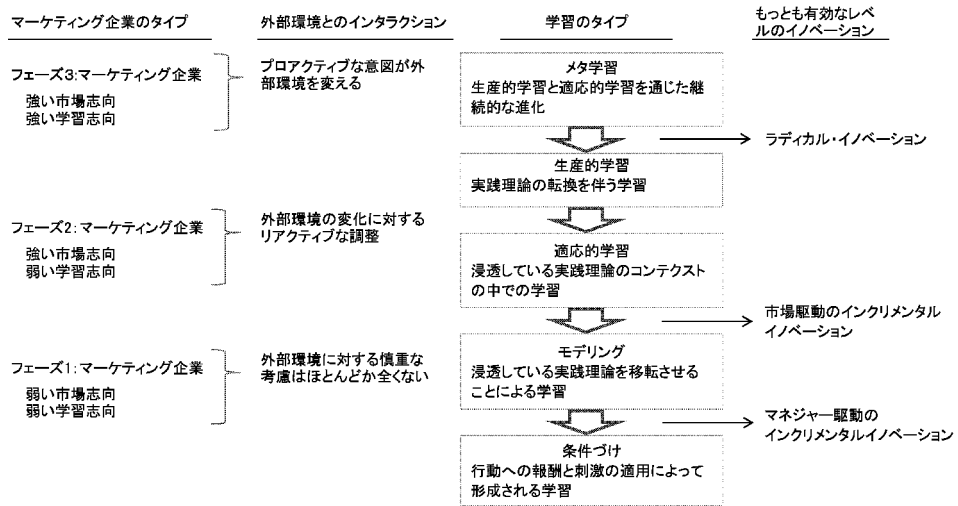
ラディカル・イノベーションは企業の新製品開発を方向づける技術的、概念的パラダイム上のシフトを予期させる (Baker & Sinkula, 2002; 2005)。このシフトに生産的学習が必要とされることになるのである。生産的に学習する能力は、テクノロジーブッシュや偶然の発見を含む他の要素以上にブレイクスルー・イノベーションの触媒になる。

Sinkula, Baker & Noordewier (1997) は実証研究として、学習志向の高さが市場情報の獲得と伝播にポジティブな影響を与えていることを明らかにし、さらに Baker & Sinkula (1999) では、まずこの市場志向が業績に与える影響に学習志向をモデレート変数としてとらえ、学習志向が強いほど、市場志向と市場シェアとのポジティブな関係が強化されることを検証している。

ここで学習志向は生産的学習への志向を意味している。学習志向は組織が、市場における自らのベースになるのであろう実践理論、メンタルモデル、ドミナントロジックに満足している度合に影響を及ぼす一連の価値として定義されている。それは、企業の市場についての旧来の仮定に異議を打ち出す能力およびそれに取り組んでいく方法、すなわち市場についての生産的学習の能力と方法に直接の影響を与えるメカニズムであり、それを有することによってラディカルなイノベーションが促進される。強い学習志向を伴った企業は従業員に対して彼らの市場情報処理活動および組織行動を方向づけている組織規範に常に疑問を持つように促したり、時には要請したりする。学習志向は組織メンバーがボックスの外で考えることを促され、要請される程度に影響を与えている。学習志向は学習へのコミットメント、オープンマインド、共有されたビジョンからなる。学習にコミットしている企業は彼らの行為の原因と結果を理解する必要性を重視する。それは企業が常に実践理論における誤りを常に推測し、矯正するのに必要となる。組織が能動的に長期的に埋め込まれたルーティン、仮説、信念に疑問を投げかけるとき、彼らはアンラーニングの実践に従事する。オープンマインドはこのアンラーニングの概念につながりがある。共有されたビジョンは、学習の方向性に影響を与える要因である (Sinkula, et al. 1997)

Baker & Sinkula (2002) は、これら研究からの発見は強い市場志向はインクリメンタルけれどもラディカルではないイノベーションを促進させているという見方に一致するとして、市場志向・学習志向と製品イノベーション (ラディカル・インクリメンタル) との関係を図表2のように示している。ここでは、これまでの市場志向と学習組織の相乗効果に関する研究を理論的に整理することを意図し、3つのフェーズが明らかにされ

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)



図表2 組織学習の階層とイノベーション  
(Baker & Sinkula, 2002, pp. 19)

ている。3つのフェーズは、条件づけ、モデリング、適応的学習、生産的学習、メタ学習の組織学習の5つの階層、イノベーションのラディカル・インクリメンタルの分類に合わせてつくられている。この研究の視点では、市場志向がイノベーションを促進させるかどうかは、この学習組織のタイプにかかっているといえる。

具体的には、市場志向も学習志向も強くない企業（フェーズ1）、市場志向は強いけれども学習志向の弱い企業（フェーズ2）、市場志向も学習志向も強い企業（フェーズ3）からなる。フェーズ1の企業はモデリングを通じて学習をし、マネジャー駆動型のインクリメンタル・イノベーションの創出にのみ限定される。フェーズ2の企業は適応的学習を通じて学習し、市場駆動型のインクリメンタル・イノベーションの創出に限定される。迅速なインクリメンタル・イノベーションができる組織、特に市場ドリブン（競争相手への反応、新しいターゲットへのブランド拡張）な組織は中核的な製品カテゴリーの便益をもたらす技術が変わらない限り、競争優位を維

持できる。しかし、インクリメンタル・イノベーションに限定された組織はラディカル・イノベーションを起こしてくる競争相手に対しては非常に脆弱である。そしてフェーズ3は生産的学習に従事し、一貫してラディカル・イノベーションを追求する。Baker & Sinkula (2002)はこのフェーズ3の企業だけがダイナミックな市場環境下で競争優位を維持できると主張する。

Morgan & Berthon (2008)は、このような市場に関する生産的学習と従来の顧客志向との関係を図表3のようにより包括的にまとめている。彼らのまとめでは、顧客志向に対して市場に関する生産的学習の特徴として、従来の組織規範に対する問いかけをとまなっていること、市場のニーズに受動的に適應するのではなく、市場に能動的に働きかけるものであること、そして現在のニーズの充足だけでなく、将来のニーズの探索を志向するものであるということ、概ねこの3点がポイントになっている。ラディカルなイノベーションを実現していくには、このような3つのポイントが活動の中に組み込まれている必要が

特徴	モード	
	市場志向	生産的学習
目的	組織が現在の目的を達成することを可能にする	組織が目的に疑問を抱き、目的を変更することを可能にする
仮定	組織自身とその環境に関する自らの仮定を形成する一連の意識的、無意識的な制約の範囲内での学習	意識的、無意識的な一連の制約を超えた学習。組織自身とその環境についての仮定に対する問いかけ
範囲	学習の範囲を制約する現存の学習境界線の中での学習	制約にチャレンジし、現存の学習の境界線を越えた学習
刺激	連続的でありアクティブな変化の強調	不連続でプロアクティブな変化の強調
パースペクティブ	既存の顧客／市場のより深く、詳細な理解	現在の顧客と市場への疑問。新市場のテストと創造
反応	継続的な改善による存続	様々なことを行ってみる実験
適応	市場とその変化を理解し、適応する	市場を形成する一競争不均衡の創造
焦点となる強調点	学習の深さを拡張する（既存の学習境界の範囲内での知識を深める）。例えば、自動車メーカーは内部の燃焼エンジンを改善することで存続する	学習の領域を拡張する（学習の領域を拡張し、変える）。例えば、自動車メーカーは内部の燃焼エンジンの有効性に疑問を抱き、電気エンジンについて学習をする

図表3 市場志向と生産的学習  
(Morgan & Berthon, 2008, p. 132)

あるということになる。この点は後述する研究においても、ほぼ共有されている。

しかし、イノベーションの概念を絡めた実証研究となると、その結果は微妙に異なっていることもあるようである。Morgan & Berthon (2008) は、組織学習論の領域で論議されていた開拓 (exploration) と活用 (exploitation) の2つのタイプ (March, 1991) を基に、開拓型イノベーションと活用型イノベーションの2つにイノベーションを分類したうえで、測定尺度を開発した。ここではよりラディカルなイノベーションである開拓型イノベーションについては、同じ産業内の他企業のアイデアに従わない程度、パイオニア戦略が追求される程度、製品イノベーションが攻撃的である程度、差別化 (ユニークさ) の追求の程度などが問われている。一

方、活用型は、改善の探索、コスト削減のためのプロセス改善、生産時間の短縮を追求したプロセス改善、プロセス改善を通じた製品・サービスの価値向上といったことが問われることになる。そして実証研究では、顧客志向は活用型イノベーションに、生産的学習は開拓型イノベーションにそれぞれ有意な関係があるという結果をだしている。Morgan & Berthon (2008) は、両者を相互排他的にとらえており、市場志向批判の焦点といえる顧客志向が開拓型イノベーションに与える影響についてはここでは検討されていない。

一方、Baker & Sinkula (2005, 2007) では、先のラディカル・イノベーション、市場駆動のインクリメンタル・イノベーション、マネジャー主導のインクリメンタル・イノベーションの分類をもとに分析をしている。

そこでは，市場志向とラディカル・イノベーションとのダイレクトな関係は強くないけれども，企業がイノベーションのタイプに対して与えるプライオリティに対して市場志向が与える効果は学習スタイルによって媒介されるとして，市場志向は，生産的学習のプライオリティを高めることを通じてラディカル・イノベーションへのプライオリティを高めるといふ仮説が組み込まれたモデルを提示している。実証の結果，確かに市場志向とラディカル・イノベーションとのダイレクトな関係は有意ではないけれども，市場志向と生産的学習のプライオリティ，生産的学習とラディカル・イノベーションのプライオリティのそれぞれに関係については，有意であることを明らかにしている。強い市場志向を伴っているけれども，生産的学習の成果をラディカル・イノベーションに変換するための手続きや実践に不備があったり，欠陥があったりする企業は学習を利用することができない。

また彼らは，インクリメンタル・イノベーションは通常，ほとんどの企業においてプライオリティがおかれているために，市場志向度合いの高い企業がインクリメンタル・イノベーションを導く適応的学習に熟達していることは不思議なことではないとしている。したがって，市場志向度合いが強いことが適応的学習のプライオリティに直接導いているとは考えられないとしている。

## (2) 市場志向の分類 ～プロアクティブ市場志向と市場ドライビング～

イノベーションの達成に関して，市場志向を補完する概念を提示することとは少し異なる流れとして，市場志向そのものを異なるタイプに分類し，概念を拡張することが幾人かの論者によって提示されている。代表的なものは，Narver, Slater & Machlachlan (2004) によるプロアクティブ市場志向とレスポンシブ市場志向という分類である。彼ら

によれば市場志向はこの2つの重要な行動体系からなる。レスポンシブ市場志向とは，事業は顧客の明示的なニーズを見つけ出し，理解し，充足させようとする。市場志向の測定はこれまで専ら顧客の明示的なニーズを充足させることに関連した行動で一貫していたとして，市場志向の当初の経験的研究が焦点を当てていたのはこのレスポンシブ市場志向であるという。

これに対して，プロアクティブ市場志向は，事業は顧客の潜在的ニーズを発見し，理解し，充足させようとするものである。Narver, et al. (2004) によれば，潜在ニーズの充足については理論的なコメントで触れられていたものの，それまで体系的な経験的分析がなかったとしている。実際に MARKOR や MKTOR のような伝統的な市場志向尺度の中には，このような将来ニーズへの対応やプロアクティブな対応という点についてはそれほど意識されておらず，この尺度で実証を行った場合，既存顧客の既存ニーズの充足に主に焦点を当て，将来の潜在的顧客ニーズの把握という点においては不足している企業であったとしても，将来の潜在的顧客ニーズを先取りして把握しようとしている企業と同様に，市場志向の度合いが高い企業としてカウントされてしまう可能性が考えられる。この2分類は，この2つのタイプを明確に分けようとするものであるともいえる。

プロアクティブ市場志向は，後の研究によって，組織活動における多様性を生み出す経験や実験の範囲を超えて，企業に提供する新しく多様な情報や知識の探索にかかわる探索的学習行動を示している (Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2005, p. 467) と理解されているように，その概念が組織学習論の考え方をベースとしているのは明らかであり，その意味するところが図表3において示された生産的学習の特性とかなり共通した内容を有している。しかしながら，生産的学習はあ



くまで市場志向とは別の概念である。Narver, et al. (2004), Atuahene-Gima, et al. (2005) も、プロアクティブ市場志向を有効に機能させるには、伝統的な市場志向での指摘と同様に、学習志向が別個に備わっていることが必要になると指摘している。

前述したMorgan & Berthon (2008) においては、顧客志向と対比させながら生産的学習の概念を図表3のように定義づけていたものの、実証レベルにおいては、アイデア創出とその伝搬に関する項目、そしてリスクテイクに関する項目からなっており、潜在ニーズに対する注目の仕方や市場への能動的働きかけに関する項目はそこに含まれていない。またBaker & Sinkula (2007) は、生産的学習について、企業は体系的なりサーチ努力に努め、必要な場合、全ての市場に関する仮定に疑義を持つよう準備をしているといった内容の文章を、「(1)マネジャーは自動車の研究開発プロセスにおいてスタイリングが一番の優先事項にはもはやなりえない可能性を取り入れている(2)マネジャーはスポークパーソンの推奨がブランドの信頼性を構築する最良の方法とは言えないかもしれないという可能性を取り入れている (p. 333)」といった事例と共に示し、それを自己評価させたものを示しており、やはり市場に向けた活動の度合を尺度化しているわけではない。

これに対して、プロアクティブ市場志向に関する議論では、まず図表4のような、市場に対する具体的な活動項目から構成されるプロアクティブ市場志向の尺度が開発されている<sup>3)</sup>。データをもとに、それがレスポンシブ市場志向とは独立した構成概念であることを確認した。さらに彼らはイノベーション志向という構成概念を加えている。ここでイノベーション志向の項目は外部視点を有しておらず、企業の資源や技術に重きをおくインサイド・アウトのプロセスである一方、プロアクティブ市場志向の項目は外部源泉に関心が

- 
- ・我々は顧客が市場における発展を予測することを助けている。
  - ・我々は常に我々の顧客が認識していないような彼らの追加的ニーズを発見することを試みている。
  - ・我々は新製品やサービスにおいて記述されない顧客ニーズに対する対応策を組み込んでいる。
  - ・我々は顧客がどのように我々の製品やサービスを利用しているかについてプレーストリーミングしている。
  - ・我々は我々の製品を無効にするようなリスクを冒してでも革新を実現する。
  - ・我々は顧客が自らのニーズを表現することが難しい領域に機会を探索している。
  - ・我々は市場の大部分が認識する数か月あるいは数年前にニーズを認識するようリードユーザーとともに仕事をしている。
  - ・我々は現在の市場におけるユーザーが将来必要としていることへの洞察を得るためにカギとなるトレンドを推定している。
- 

図表4 プロアクティブ市場志向の尺度  
(Narver, Slater & Maclachlan, 2004, p. 346 を基に作成)

あり、潜在顧客の潜在的ニーズについて学習するアウトサイド・インのプロセスにかかわっている。イノベーション志向と新製品開発の成功との関係、レスポンシブ市場志向およびイノベーション志向の2つと新製品成功との関係、プロアクティブ市場志向、レスポンシブ市場志向、イノベーション志向の3つの概念と新製品成功との関係についてそれぞれ回帰分析で検証した。

その結果、まずプロアクティブ市場志向とレスポンシブ市場志向に関して、プロアクティブ市場志向のみが新製品の成功と有意な関係にあった。次に、イノベーション市場志向は新製品の成功に説明力はあったけれども、モデルにプロアクティブ市場志向が組み込まれたとき、イノベーション志向は有意ではなかった。さらに、プロアクティブ市場志向、レスポンシブ市場志向、イノベーション志向のすべてがモデルに含まれた時、プロアクティブ市場志向だけが有意であった。これらの発見は、新製品の成功に関して、プロアク

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

ティブ市場志向が，イノベーション志向をコントロールしても，レスポンス市場志向よりも説明力が高いということである。

このプロアクティブ，レスポンスの2分類は，他の論者（Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2005; Tsai, Chou & Kuo, 2008; Voore & Cass, 2010）も取り上げているけれども，被説明変数として取り上げられるのは新製品開発パフォーマンスとなっていることには注意が必要である。プロアクティブ市場志向の高さが，市場志向批判の焦点であるイノベーションとりわけラディカル・イノベーションや破壊的イノベーションにポジティブな成果をもたらすのかどうかは現在のところ十分に検討されていないのである。既存の文献における主要な仮説は，レスポンス市場志向とプロアクティブ市場志向はそれぞれインクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションへの影響を通じて新製品プログラムパフォーマンスに影響を与えると位置づけられるとする指摘がある（Tsai, et al. 2008）けれども，その実証的な根拠はまだ不十分な状況にある。

もう一つの市場志向分類は，市場ドライビングと市場ドリブンという2つの分類である。市場ドライビングという言葉自体は様々な論者が用いているが，市場志向の文脈で捉え，かつ，具体的な活動を提示しているのは，Jaworski, Kohli & Sahey（2000）があげられる。また彼らの論文では，直接イノベーションとの関係は明らかにはしていないけれども，Christensen & Bower（1996）とSlater & Narver（1998, 1999）との論争に触発されたものであることを冒頭で触れている。Jaworski, et al.（2000）もまたそれまでの市場志向が市場に対する受身的な行動をベースにしていることを認識したうえで，この概念を提示している。市場ドライビングは市場構造や行動を所与のものとして捉える市場ドリブンと対比されている概念であり，市

場に能動的に働きかけるということ自体は，プロアクティブ市場志向と変わらない。しかし，Narver, et al.（2004）のプロアクティブ市場志向の概念が製品開発の局面に対象を限定しているのに対して，ここでは市場のプレイヤーを広く，流通業者やサプライヤー，競争相手までを含んでおり，より広範に能動的に市場に働きかける行動をとらえようとしている点に特徴がある。それらを含めた市場の構造およびプレイヤーの行動に働きかけることで顧客価値を高めようとするのが，市場ドライビングの考え方である。

彼らの市場ドライビングの考えは，市場構造を形成する局面と市場行動を形成する局面の2つからなる。市場構造を形成する方法は，市場におけるプレイヤーを削るという脱構築アプローチ，新しいプレイヤーのセットすなわち新しい市場構造を形成する構築アプローチ，そしてプレイヤーによって遂行される機能を形成する機能一修正アプローチからなる。市場行動を形成するアプローチは直接的に影響をあたえるアプローチと間接的に影響を与えるアプローチの2つからなる。前者は顧客や競争相手の行動に制約をもたらしたり，既存の制約を取り払ったりするような行動である。後者は，顧客の新たな選好を創り出したり，既存の選好を逆転させたりするような行動である。

残念ながら，彼らの示した概念枠組みは実証的研究のレベルにまでは未だに達していない。市場ドライビングにせよ，プロアクティブ市場志向にせよ，市場志向のこうした新たなタイプがラディカルあるいは破壊的なイノベーションに与える影響がポジティブなのか，ネガティブなのか，まったく関連性がないのかは十分に明らかにされていないのである。

### (3) 市場志向と起業家精神

Slater & Narver（1995）は強い起業家志向なくしては，強い市場志向は適応的なイン

クリメンタルな多様性に学習やイノベーションを偏らせることになるとしていた。市場志向の補完要因を指し示す有力な概念の一つは、この起業家精神であり、その組織に起業家志向の度合いが強いかが問題になる。

Atuahene-Gima & Ko (2001) は、市場志向と起業家精神志向の2つを兼ね備えていることが重要になることを主張し、市場志向および起業家志向企業が、市場志向のみの企業、起業家志向のみの企業、保守的企業よりも、製品開発パフォーマンスが高く、製品品質が高いこと、市場浸透に卓越していること、イノベーションへのマネジャーのサポートが高いことを示した。また参入の速さでは起業家志向のみの企業、マーケティング・シナジーでは市場志向企業が最も高いとしている。起業家志向とは組織のイノベーションに対するリスクテキング、積極性、能動性といったことから構成されており、この能動性という点で生産的学習志向の要素を含んでいる。

Schindebutte, Morris & Kocak (2008) は、先の市場ドライビングやプロアクティブな市場駆動行動の本質を起業家精神にあるものと捉え、市場志向、起業家志向、技術志向の3つの志向性がどのように進化していくのかを定性的な事例分析を通じて示した。起業家志向は、やはり革新性、リスクテキング、能動性の3つの次元から捉えている。

Baker & Sinkula (2009) は、起業家志向が、市場志向と互いに補完関係にある要因として位置づけたうえで、ここでは起業家志向とマーケティング志向の両方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が示されている。

これら市場志向と起業家精神に関わる実証研究では、イノベーションに関してラディカル・インクリメンタルといった区別はなされていない。市場志向的な特徴を備えていることのみではその促進に問題があるとされるラディカル・イノベーションに的を絞った議論

はされていない。

#### (4) 将来市場志向

市場志向の問題点の一つは、その焦点が現時点の顧客ニーズの充足と顧客満足の達成に限定されるために、将来の顧客に対して十分な目を向けていないことが指摘されている。そこでこの将来の市場に目を向ける度合いに焦点をあてて、将来市場志向としてそのイノベーションへの影響を検討している論者がいる。その一つは、カニバリゼーションの積極性 (willingness to cannibalization) に対するいくつかの先行変数として将来市場への焦点度合いを取り上げている論者である。

Chandy & Tellis (1998) は、ラディカル・イノベーションを志向する企業は彼らの市場に十分な注意を払っているが、違いは現在の市場か、将来の市場かであるとしている。市場志向のイノベーションへのネガティブな影響を指摘する論者は、現在の市場に深く注視している企業に言及しているけれども、ラディカル・イノベーションを志向する企業は将来の顧客や競争相手に注目している。将来市場への焦点を当てることによって、企業意思決定者は市場の発展およびそれが企業に与える強く認識するようになり、さらにマネジャーの視野を広げ、新しい技術、顧客、競争相手を警戒するようになるのである。また Hillebrand, Kemp & Nijssen (2010) は、将来の市場に焦点を当てている企業は、既存顧客がその潜在的なニーズを表現することができず、潜在的顧客セグメントを明らかにするための優れた源泉にはなりえないことを知っており、リードユーザーや新しい顧客セグメントへの注目が真に革新的な製品やサービスのアイデアを引き出すことになると考えている、としている。

Chandy & Tellis (1998) は将来の市場への焦点が高まるほど、カニバリゼーションへの積極性が高まり、ひいてはラディカル・イ

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

イノベーションにポジティブな影響をもたらすものと捉え、この関係を実証した。Herrman, Tmczac & Befurt (2006) では、ラディカル・イノベーションの決定因として、既存投資を捨てる積極性を挙げ、その既存投資を捨てる積極性に影響を与えている様々な要因の中の1つに「新規顧客に焦点を当てること」を挙げている。新規顧客とはなっているものの、Kohli, et al. (1993) のMARKORの中の尺度の一部分が採用されている。この新規顧客からなる市場志向度合いが高まると、積極的に既存の投資を捨てるようになり、それゆえにラディカル・イノベーションの積極性を高めることになるとする仮説を検証している。Herrman, et al. (2006) の研究では、既存投資を捨てることの積極性に影響を与えることでラディカル・イノベーションに影響を与える要因として新規顧客への焦点以外にも6つの要因を挙げているけれども、中でもこの新規顧客に焦点を当て、新規顧客の期待に向けて事業行動をシステムティックに志向することが既存投資を捨てることにもっとも強い影響を与えていることを明らかにしている。

またNijssen, Hillebrand & Vermeulen (2005) では、カニバリゼーションの積極性を能力、売り上げ、投資の3つの次元に分けてそれぞれのラディカル・イノベーションへの影響を検討し、特に売り上げと投資に対するカニバリゼーションの積極性がラディカル・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明らかにしている。さらに、彼らの述べる将来市場志向は、この売り上げと投資のカニバリゼーションの積極性に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。つまり、将来市場への志向性は、この2つのカニバリゼーションの積極性を媒介して、ラディカル・イノベーションにポジティブな影響を与えているのである。

先述したHillebrand, et al. (2010) は中堅、

中小のサービス業を対象に、Deshpande & Fahey (1993) で開発された尺度で測定するところの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。ここでもカニバリゼーションの積極性を売上、ルーティン、投資の3つの次元から捉え、それらを媒介変数として位置づけた上で、検討している。その結果、顧客志向がこの3つの次元との関連性がなかったのに対して<sup>4)</sup>、将来市場志向はこの3つのカニバリゼーションの積極性全てにポジティブな影響を与えていることが明らかにされている。

#### (5) 技術革新と市場志向

初期のマーケティング・コンセプトへの批判の焦点の一つは、ニーズプル型の製品開発が浸透し、テクノロジープッシュ型の製品開発が後退してしまう。それゆえに、技術面で革新的な製品の導入に乗り遅れるというものであった(Bennet & Cooper, 1981)。

Berthon Hulbert & Pitt (1999, 2004) は、イノベーションへの焦点を技術革新の問題として捉えた上で、マーケティングとイノベーションとの関係が容易ならざるものであることを認識し、イノベーションへの焦点の高低と顧客への焦点の高低の2つの次元から、図表5のような4つの戦略志向モードを提示した。

第1には、isolateモードで、イノベ

		イノベーション志向	
		低い	高い
顧客志向	低い	象限1 Isolate	象限3 Shape
	高い	象限2 Follow	象限4 Interact

図表5 戦略志向のモード  
(Berthon, Hulbert, & Pitt, 1999, p. 44 を一部加筆)

ションにも顧客にも焦点が十分に向けられず、組織は内向的になり、組織内部の問題とオペレーションに関心が向く。2つ目は follow モードで、顧客への焦点が高く、イノベーションへの焦点が低い組織であり、顧客がイノベーションを駆動していくことになる。製品・サービスの属性を確立し、それを高めていくために、企業はフォーマルな市場調査に大きく頼ることになる。マーケティング・コンセプトおよび伝統的な市場志向概念における顧客志向は、このモードにほぼ該当するだろう。

彼らの枠組みの中で、市場志向を補完あるいは代替するような位置づけにあるのは、3つ目と4つ目の象限に含まれるモードである。その3つ目は shaping モードで、顧客への焦点が低く、イノベーションへの焦点が高い企業である。そこでは革新的な技術が市場を形成することになる。ここでは潜在的な顧客は、その技術から得られる便益が、入手可能になるまでは、必要だとも、欲しいとも認識しないだろうと仮定される。技術が人間のニーズを定義し、顧客需要の性質を決定することになるのである。具体的には期待の形成と、顧客が後発品を評価する際の基準に影響を与えるプロトタイプ形成である。

この shaping モードは、市場および製品カテゴリーを新たに定義づけるような製品を導く定義型と、製品が顧客の期待（選好）やトレンドを導くが、市場そのものを定義づけることはない影響型の2つのタイプからなるとされる。このように消費者のカテゴリー認識や選好構造に影響を与えるような試みをすることで市場を変えていくとする視点は、前述した Jaworski, et al. (2000) や Carpenter & Nakamoto (1997) が取り上げていた市場ドライビング戦略の考え方にも非常に近いといえるだろう。しかし Berthon, et al. (2004) は、全ての shaping 戦略が優れているわけではなく、それに該当する事例の多く

が失敗しているとも指摘している。shaping 戦略の失敗は、市場と顧客の学習プロセスをよく理解していないことから生じるという。

さらに4つ目について、顧客およびイノベーションへの焦点いずれも高い企業で、interact モードとしている。それは顧客と技術との間に真のインタラクトが成立している。この interact モードは市場知識能力の保持と関係性マーケティングのパースペクティブがベースになっている。顧客との共創 (co-product), 顧客起点のイノベーションの創出の基盤として、顧客に関する情報の獲得と統合のプロセスおよび顧客との関係性の強化から構成されるものとして interact モードが位置づけられる。しかし、こうした顧客起点のイノベーションや顧客との共創がどのレベルのイノベーションを生みだしうるのか、ラディカルなレベルなのかそれともインクリメンタルなレベルなのかについては明示されていない。関係性の強化がイノベーションに与える影響は市場志向がイノベーションに与える影響とは別個にこれからの研究課題として考えられるであろう。

これら4つのモードを現実には当てはめるには、イノベーション志向および顧客志向の程度を測定する信頼性、妥当性のある尺度が求められることになる。そこで、Berthon, Hulbert & Pitt (2004) は、ICON という尺度を開発し、この4つのモードを識別している。さらに、彼らは isolating モードと follow モードをより惰性的でレスポンスなプロフィールを持つ戦略、shaping モードと interact モードをプロアクティブなプロフィールを持つ戦略とした上で、前者は環境変化が低い状況下、後者は高い状況下で、それぞれ高い成果を上げていることを示している。

他に、技術革新との関連においてイノベーションの達成に関して市場志向を補完する概念としては、技術機会主義 (technological

opportunism) をあげることができる。技術機会主義は，技術感応能力と技術反応能力の2つの要素から構成される (Srinivasan, Lilien & Rangaswamy, 2002)。つまり技術機会主義とは組織能力を示しているのであり，企業の資源ベース視角の考え方がベースにあるのである。技術感応能力は新しい技術開発についての知識を獲得し，理解をする組織の能力を示している。強い技術感応能力のある組織は新しい技術機会と脅威についての情報を定期的にスキャンしている。たとえば，供給業者とのミーティング，セールスパーソンからの報告書，競争者とのディスカッションを通じて内部で開発されるイノベーションを評価し，外部でのイノベーションをスキャンしている。技術反応能力は，組織に影響を与える環境内で察知した新しい技術に反応する組織の意思と能力であると定義されているが，「新しい技術を察知するというだけでは，その技術に対応することができない。その技術は既存の製品，市場，関係性を共食いすることになり，スイッチング・コストを発生させることになるかもしれないからである (Srinivasan, et al. 2002, p. 49)」という指摘から明らかなように，前述したカニバリゼーションの積極性に関する能力と重なり合う。また技術反応能力は，新しい技術によってもたらされる機会を活用したり，脅威を和らげたりすることでその事業戦略を再構築する能力も含んでいる。企業は様々な方法でラディカルな技術に反応しているが，具体的な内容として，技術を無視する，技術をモニターする，技術開発のためにアライアンスをする，実験をする，企業内で開発をするなどからなる。

技術機会主義は，市場志向を市場情報の獲得，伝搬，反応の3つの行動要素からなるものとして捉える Kohli & Jaworski (1990) の市場志向概念と類似している。しかし，市場志向は顧客と市場情報に焦点を当てている

のに対して，新技術は市場環境外の他の源泉から生じることがある。技術機会主義の感応能力の領域は市場志向のそれと異なり，広く関係のネットワークに分散している。Srinivasan, et al. (2002) は技術機会主義の程度が，市場志向も含めたこれまでの文献で提起されている構成概念よりもラディカルな技術の採用の違いを説明できることを見出している。

市場志向，技術機会主義，イノベーションの3つの関係を直接取り扱った研究はまだ少ないが Voola, Casimir, Carlson & Agnihortri (2012) は，市場志向とeビジネス採用との関係をモデレートする変数として技術機会主義を位置づけている。そして技術機会主義が高いほど，市場志向がeビジネスの採用率に与えるポジティブな影響が高まることを実証している。市場志向の能力と技術機会主義に関わる能力とは相互に補完的な関係にある。Sarkees (2011) は技術機会主義と企業のパフォーマンスを媒介する変数として，マーケティングの重視度合いを挙げている。

## 2. 市場をドライブする志向性と従来の市場志向との関係

### (1) 市場をドライブする志向

ここまで検討した研究の多くは，イノベーションとくにラディカル・イノベーションを実現するために，伝統的な市場志向を補完するかもしくは伝統的な市場志向の概念および測定尺度を代替するような新たな概念，あるいは市場志向とイノベーションとのポジティブな関係をモデレートするような概念を見出そうとしてきた。それを示す生産的学習志向，プロアクティブ市場志向，起業家志向，将来市場志向といった概念には，ある程度の共通点を確認できる。具体的には，既存の市場(顧客)状況に対する仮定に対して疑義を問いかけるような思考と行動，既存の顕在ニ-

ズに適応するのではなく、潜在的なニーズに注目し、市場に能動的に働きかけ、ニーズを作り出すような思考と行動、そして現在のニーズではなく、将来の市場でのニーズに注目するという思考と行動、この3点である。

以下の章では、便宜的に、組織内でこの3点にかかわる思考を共有し、その活動が積極的に展開されていることを意味するものとして市場ドライビング志向という言葉を用いている。Jaworski, Kohli & Sahey (2000) でも展開されているこの市場ドライビングという言葉が最も包括性が高いと考えられるからである。

## (2) 市場ドライビング志向と市場志向との相互関係

イノベーションを促進させるという目的から見た場合の伝統的な市場志向とこの市場ドライビング志向との関連について、すでに前章までに若干指摘しているが、これらを整理し、さらに考察をしていく。

すでに述べているように、市場志向のイノベーションに対する批判的な論者は市場志向がすでに表出した顧客ニーズにばかり焦点を当てすぎており、インクリメンタルなイノベーションしか促進できないことを強調する(Dickson, 1996; Hamel & Prahalad, 1994; Christensen, 1999)。市場志向の研究者でも、伝統的な市場志向尺度は顧客主導のインクリメンタルなイノベーションにかかわる行動しか掘んでいないと主張する見方もある(Narver, Slater & MacLachlan, 2004; Slater & Narver, 1994, 1998)。プロアクティブ市場志向とレスポンス市場志向がこれに該当する。つまり、市場志向は適応的学習を通じたインクリメンタル・イノベーションに貢献し、ラディカル・イノベーションは生産的学習によって生み出されるものといったように完全な棲み分けがなされているという見方である。Morgan & Berthon (2008) において

も、両者を独立的にとらえている。Narver, et al. (2004) の研究の結果からも、プロアクティブ市場志向とレスポンス市場志向とは代替的な関係にあり、新製品開発パフォーマンスを高めるには、プロアクティブ市場志向の度合いを強めていくことが求められるとも解釈できる

一方、Baker & Sinkula (2007) に代表される見方は、強い市場志向によって企業は顧客主導の適応型学習と、顧客を主導する生産的学習とのバランスをとることができ、逆に市場志向が弱い企業の限界は適応的学習を生産的学習で補完できないという点が強調される。この点は市場志向がラディカル・イノベーションとインクリメンタル・イノベーションとのバランスに貢献するとするAtuahene-Gima (2005)、市場志向とカニバリゼーションの積極性との間には直接の関係はなく、少なくともネガティブな影響を与えていることはないとするHillebrand, Kemp & Nijssen (2010) らの主張とも概ね一致する。

さらに、Baker & Sinkula (2007) では、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が示されている。Baker & Sinkula (2009) においても、市場志向と起業家志向のイノベーションに与える影響を考察しているが、市場志向は、起業家志向の特性を持つことが採算の度外視や顧客ニーズの無視につながってしまう危険性に対してのブレーキ役になっているものとして捉えているようである。すなわち、市場志向なき強い起業家志向は最大の潜在性を有した市場機会を識別することはできるけれども、適切なその優先順位づけすることができない。結果、市場志向の基盤のない起業家志向は顧客にアピールせず、企業の収益性を高めないイノベーションを生み出していくことになるのである。他方、強い起業家志向なき市場志向は、

顧客満足に焦点を当てやすくなるが、アグレッシブな市場機会追求をしなくなり、インクリメンタル・イノベーションの過度の強調、もしくは他社の製品、顧客サービス、管理システムを模倣することを追求するようになるのである。

プロアクティブ市場志向とレスポンシブ市場志向の2分類についても、この2分類をもとにした後の研究の中では、Narver, et al. (2004)とは少し異なる指摘がある。Atuahene-Gima, Slater & Olson (2005)は、レスポンシブ市場志向は新製品開発パフォーマンスに対して非線形的にポジティブな関係があるのに対して、能動型市場志向は新製品開発パフォーマンスに対して逆U字型の関係があることを次のように明らかにしている。

プロアクティブ市場志向は、潜在的な市場ニーズに焦点を当てることによって、企業は製品開発における市場情報に新たな多様性を加える能力を増大させ、それによって事業あるいはプロジェクトチームの問題解決能力を増強させ、新しい市場、技術開発、アイデアへと駆り立てる。それゆえに、ユニークな便益を伴ったラディカルな製品をもたらすことになる。プロアクティブ市場志向は、レスポンシブ市場志向の持つブレイクスルー的な学習の欠如、顧客ニーズや市場条件の変化への迅速な適応の欠如、顧客の潜在ニーズよりも顕在化されたニーズへの関心といった本質的な限界を乗り越える。

けれども、過度なプロアクティブ市場志向は高いリスクと、なじみの低い情報や知識に注目することによるある程度の不効率が生じることになる。企業は、これまでの学習や経験を活用せずに新しいイノベーション、市場、技術から次の段階に移行する。あまりにも多数の開拓的なプロジェクトは既存市場における製品を開発することに焦点を当てることを減少させる傾向にある。開拓的なプロジェクトは、それぞれが互いを予期せぬ形で制約し

たり、矛盾したり、妨害したりすることになるので、組織の調整をしていくことになるが、情報過多が調整の不確実性を増すことになる。プロジェクトチームもまたあまりにも現在の顧客ニーズ、あるいは将来の顧客ニーズからさえあまりにもかけ離れた情報を獲得するようになる (Atuahene et al. 2005, p. 467)。

こうしたことから、プロアクティブ市場志向を過度に強調することは、必ずしも新製品の成功に至らないことが考えられるのが逆U字の根拠となる。そこで、レスポンシブ市場志向は顧客ニーズに手を出そうとする企業の意図にリアリズムをもたらすことでプロアクティブ市場志向のインパクトを高めるのだという。伝統的市場志向は不適当なリスクテキングを懐柔させるような役割を果たす。これは Baker たちの市場志向の考え方にほぼ沿ったものだといえるだろう。

### (3) トレードオフ関係か、同時追求可能か

市場ドライビングと伝統的市場志向との関係について、ある論者は、この関係をトレードオフのように捉え、同じ連続線上の両極のようにとらえ、その線上に自社を位置づけることが求められることを主張する (Connor, 2007) が、別の論者は、伝統的市場志向とは相互に補完的な関係であると同時に独立した概念であり、同時に追求すべきことを主張する。このことはラディカルなイノベーションを活発に行っている組織であっても、伝統的な市場志向が指し示すような活動を継続していくことは可能なのだということを意味している。

Connor は市場志向と顧客志向を連続体の両極として捉えている<sup>5)</sup>。彼は、ビジネスは2つのうちのどちらかの選択に直面しているものと提案しているように見えるのは危険だとしている。むしろ企業にとって入手可能な連続体であり、その連続体の中のポジションの選択が中心的な戦略意思決定であるとして



みるべきであるという。

これに対して Ketchen, Hult & Slater (2007) は, Connor が提案するように, 市場志向が一つの連続体に沿って存在しているのだと概念化すれば, 企業は, たとえば, 顧客志向を排して市場志向にコミットするのか, 市場志向を排して顧客志向にコミットするのか, 両方に半分ずつ程度コミットする（自らを連続体の中の中間に位置させる）のかの意思決定をしなければならないということになる, としている。つまり, 企業は市場志向と顧客志向両方にフルにコミットしなければならないことになる。

Ketchen, et al. (2007) は, これはこの構成概念のユニークさを反映していないし, 企業のリアリティをうまくつかんでもいないとして, 企業の既存ニーズを充足させようとする性向と将来ニーズを充足させようとする性向という2つの次元を合わせることで図表6のような2×2の分類枠組みを提示している。彼らは, 市場志向と顧客志向は2つの可能な市場に対するアプローチとしてみることでできるとしている。顧客志向企業は既存の表現されたニーズを充足することには長けているけれども, 将来のニーズを予測することには長けていない企業である。リアクティブ志向な企業は, 両方のニーズの充足が十分にできていない企業である。破壊志向は現在のニーズを生かそうとする志向はなく, 代わりに現

在の技術を無効にするようなイノベーションを創造することで将来に目を向ける企業である。そして市場志向企業がその両方のニーズの充足に取り組もうとする企業である。

また Hillebrand, Kemp & Nijssen (2010) の実証研究では, 顧客志向と将来市場への焦点は逆の効果をもたらすほか, 両者の間には相関関係があることを明らかにしている。すなわち顧客志向な組織は同時に将来市場を見据える志向をもしていることが少なくないことを示している。つまり両者は相互に排他的ではないのであり, 両者を同時追求し, そのバランスを取ろうとすることは可能であると考えられる。

しかし, 両者は別個の概念であっても, また論理的にその両立の必要性が叫ばれても, 実際に同時に追求することは実現可能なのかどうかということについては疑問が残る。なぜなら生産的学習にはコストがかかり, また生産的学習の成果を得られるかどうかについては非常に不確実で, リスクが高いからである (Connor, 2007)<sup>6)</sup>。

Ketchen, et al. (2007) も両方のニーズの充足を実現することは直観的にみて魅力的であるけれども, それを達成し, 維持することは極端に困難であると指摘している。彼らが市場志向企業として例示しているのは, 製薬業界のファイザーだが, そこではパテントによる利益の保護という参入障壁が存在するゆえに, 市場志向的な活動ができていているという。つまり, 将来においてどのような療法が必要とされるかを予測するのに莫大な資源を投下することができるのは, その成果を確実に保護することができるからなのである。

Berthon Hulbert & Pitt (1999, 2004) の4つのモードについても, 技術と顧客のどちらに比重を移すのかという問題ではなく, 高い顧客志向と高いイノベーション志向は同時に追求しうるものであることを示唆しているけれども, ここでもその両面を追求するイン

		将来のニーズを充足 させる性向	
		低い	高い
現在のニーズを充足 させる性向	高い	顧客志向 (例:ゼネラル・モーターズ)	市場志向 (例:ファイザー)
	低い	リアクティブ志向 (例:USエアウェイ)	破壊志向 (例:アップル・コンピュータ)

図表6 現在と将来の顧客ニーズへの4つのアプローチ  
(Ketchen, Hult & Slater, 2007, p. 1332)

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

タラクティブ・モードが常に高い成果を生み出しているわけではないことに注意が必要になる。

またプロアクティブ市場志向とレスポンス市場志向2つの志向がいずれも高いという組み合わせが必ずしも高い成果を導いていないことも，Atuahene-Gima, Slater & Olson (2005) の研究の中で明らかにされている。彼らの研究では，両方の志向が必要とされることを明らかにしているが，両方の志向のインタラクションが製品開発パフォーマンスを高めるとする仮説は支持されず，むしろパフォーマンスに対して負の関係があることが明らかにされている。一方の志向が高く，他方の志向が低いときに，新製品開発パフォーマンスが高められることを示している。彼らの主張は一見矛盾しているが，これについて彼らはパフォーマンス尺度が主観的な判断尺度であるために，両方を志向する企業は当初から高い目標を掲げているために，その目標に達しないという意味で低パフォーマンスになっているのではないかと述べている。

### 3. 市場志向と破壊的イノベーション

#### (1) ラディカル・イノベーションと破壊的イノベーション

第1章で検討してきたような生産的学習，プロアクティブ市場志向，将来市場志向などのような志向を有している組織では，ラディカル・イノベーションが推進されているといえそうである。その実証の蓄積も少しずつ進んでいるといえるだろう。

しかし，ラディカル・イノベーションと破壊的イノベーションは，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た断続平衡論(Gersick, 1991) のアイデアがベースとなっているなど共通点は多くあっても，それぞれが指し示す意味は完全には一致していない。

ラディカル・イノベーションについては，Chandy & Tellis (1998) において，Sカーブ(Foster, 1986) の論理をベースに次のように説明される。まず成熟している既存の技術を考えてみる。この技術の成熟期のある段階において，ブレイクスルーと呼ばれる新製品をリードする新しい技術が現れる。技術を実行する問題ゆえに，この新しい技術は従来の技術よりも劣っている。そのため新製品の売り上げは既存製品以下に伸び悩み，関心があるのは非常に革新的で価格感度の低い消費者だけになる。しかし新しい技術は消費者便益を急速に改善させはじめる。そして新技術が既存技術を便益で追い越す地点までくる。この地点で市場は新しい技術をベースにした新製品をラディカル・イノベーションと考えることになる。消費者は自身のニーズを充足させるためにますます新製品にシフトし，新製品はテイクオフする。この競争に直面し，従来技術の支持者は自らの技術の改善に努力を再び注ぎ込むことになるが，その努力は短期的なものに終わる。しかし，ラディカル・イノベーションに関わる新技術の投資はさらに大きな消費者便益を生み出し，既存技術にとって代わっていくことになるのである。そしてその新しい技術もいずれ改善に限界が生じ，新しいラディカル・イノベーションが現れ，サイクルが繰り返される(Chandy & Tellis, 1998, p. 476)。

破壊的イノベーションがラディカル・イノベーションと重なりあうのは，この説明にあるように，まず新技術がその導入当初において，既存技術よりも主要次元で劣ったパフォーマンスしかあげられず，特定の革新的なセグメントしか充足できないという点，そしてその後，急速に便益を増大させ，既存の技術の急激な衰退を招く点である。そしてこのように既存技術に大きな影響を及ぼす場合，既存製品の現在の市場での地位にカニバリゼーションを通じてマイナスの影響を与え

るということであり、それによってジレンマに直面する（Chandy & Tellis, 1998）のである。

しかし、破壊的イノベーションの実現に伴う問題は、新しい顧客の評価次元を伴うことがあるために将来において顧客にとって必要になるかどうかも決して明確とは言えない点、主要な顧客が当初はその次元の高さを望んでおらずその受入れを拒否してしまう点にある。破壊的イノベーションは、技術的には目新しいわけではなく、顧客がその製品の効用を認識できていたとしても、起こりうるイノベーションである。すなわち、全てのラディカル・イノベーションが破壊的イノベーションになるわけではないし、全ての破壊的イノベーションがラディカル・イノベーションの性質を伴うわけではない。

この点の違いは極めて重要な意味を持っている。Christensen自身は、破壊性対持続性の区別と不連続的イノベーションにおいてTushman & Anderson (1986) が掲げた能力破壊型対能力向上型との区別とは、異なるものであることを強調している。破壊的イノベーションも能力破壊型技術も確立している技術が無効にし、それゆえに既存企業がそのテクノロジーにかけてきた投資の価値をなくさせてしまうような技術を意味している。すなわち、投資のカニバリゼーション（Chandy & Tellis, 1998; Hillebrand, Kemp & Nijssen, 2010）を引き起こす可能性のある技術ということであり、やはりラディカル・イノベーションと共通点が多い。

しかし、能力向上型と能力破壊型の分類は、それによって既存顧客への影響は言及していない点には注意しなければならない。Danneels (2004) は、Christensenが調査した既存企業の多くは、能力破壊型技術が既存企業の主要顧客のニーズにかなう限り、能力破壊型の技術シフトに耐えることに困難は感じていないとしている。Danneels (2004) は、

既存企業は、問題となるイノベーションが企業の能力を破壊させるかあるいは向上させないときに、新規参入企業による脅威をもっとも受けることになるけれども、既存の一定の地位を確立している企業は、多大なコストを伴っていても、既存の顧客の要求にかなうのであれば、重大な能力破壊型技術を開発することで産業をリードすることになるとしている。この点は市場志向度合いの強い企業あるいは将来市場志向の度合いの強い企業は、カニバリゼーションの積極性に必ずしもネガティブではない、将来市場志向に関してはむしろポジティブであることを示す研究結果とも一致するし、後述するGovindarajan & Kopalle (2004), Govindarajan, Kopalle & Danneels (2011) の主流市場志向とラディカル・イノベーションとのポジティブな関係、Zhong, Im & David (2005) の技術ベースのブレイクスルー・イノベーションへの市場志向のポジティブな関係といった結果とも一致する。

既存顧客の要求を満たすことを重要視するのが市場志向（顧客志向）であるのだから、市場志向度合いの高い企業は、時には能力破壊型のイノベーションも積極的に行うことが考えられる。既存技術は無効になってしまっても、主要な顧客がそれを望んでおり、顧客の不利益になったりしない限りは、強い市場志向企業は積極的に技術的な新しさの面でラディカルなイノベーションを導入することになるのである。あるいは、現時点でそのパフォーマンスが劣っていても、それが将来の顧客ニーズに適うのであれば、市場志向企業は積極的にそのイノベーションを導入するかもしれない。

ところが、破壊的イノベーションの場合、前述したように、新しい顧客の評価次元を伴うことがあるために将来において顧客にとって必要になるかどうかも決して明確とは言えないこと、主要な顧客が当初はその次元の高

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

さを望んでいないことを伴う。このことは、類似の概念でも、ラディカル・イノベーションおよび不連続イノベーションと、破壊的イノベーションとでは、市場志向の強さが全く逆の影響を与える可能性すら考えられる。そして、ラディカル・イノベーションと破壊的イノベーションが異なるものであるのなら、求められる行動もまた異なることが考えられる。

## (2) 市場志向研究でのイノベーション再考

そこで次に、市場志向とイノベーションとの関係、とりわけラディカル・イノベーションとの関係を検討してきた論者が、どのような測定尺度でもってイノベーション、特にラディカル・イノベーションを定義してきたのかを確認してみよう。市場志向研究の多くは大規模なサーベイ型の実証的研究であるから、そこではイノベーションのさまざまな尺度が検討されることになる。

Chandy & Tellis (1998, 2000) は、技術的な新しさと市場での新しさの2つの軸からラディカル・イノベーションを定義している。市場にとっての新しさを示す尺度として、主要な競争相手と比較して、自社のラディカルな新製品の過去3年の導入度合を、企業にとっての新しさを示す尺度として、企業にとって全く新しい市場にラディカルな新製品を導入する度合いを、それぞれリッカート尺度で問い、さらに、過去3年のその企業のラディカルな新製品の数、ラディカルな新製品の総売り上げに占める割合などを問うことで、ラディカル・イノベーションの促進度合いを検討するのである。この尺度は、Atuahene-Gima (2005), Herrman, Tmczac & Befurt (2006) でも採用されている。

Morgan & Berthon (2008) は、市場についての生産的学習度合と開拓的イノベーション戦略とのポジティブな関係を明らかにしているが、ここで開拓的イノベーション戦略と

して取り上げられていたのは、自らの事業単位は同じ産業内の他社のアイデアを模倣することが多いかどうか、パイオニア戦略がとられることが多いかどうか、防衛的ではなく、攻撃的であるかどうか、他社製品では入手できない便益を提供しているかどうか、自社のイノベーションの高さの自己評価などからなっていた。

また Baker & Sinkula (2007) では、シナリオベースのアプローチとして、競争相手の動きに従うことを選好しないこと、顧客ニーズを充足させる新たなパラダイムを開発することで革新を行っていくこと、例として、斬新なデザインを導入しようとするだけでなく、既存のカテゴリーにとって代わるユニークなカテゴリーを創造する道を探索しようとするということの内容の文章(シナリオ)を、他のインクリメンタル・イノベーション、イミテーションに関する文章と共に示したうえで、これらイノベーション・スタイルが、経営者にどれだけ期待されているか、自らの事業単位内でどれほど規範になっているか、自らの事業単位でどれほど期待されているかを回答者にパーセントで示してもらう形式をとっている。

このような概念規定および測定尺度のもとで市場志向との関係を検討した場合、破壊的イノベーションへの影響に対する市場志向の批判に十分に応えているとは言い難いであろう。市場志向の度合いの高い企業がイノベーションを促進させているとしても、それはラディカル・イノベーションの概念には相当するものであったとしても、破壊的なイノベーションの概念が意味するところを十分に汲み取ったものまでには至っていないと思われる。

## (3) 破壊的イノベーションの測定尺度化について

市場志向と破壊的イノベーションとの関係を、多くの市場志向研究と同様に、定量的で

実証的な研究を行っていくには、破壊的イノベーションの尺度が求められる。それでは破壊的なイノベーションの概念を操作化することで、市場志向と破壊的イノベーションとの関係を定量的な実証的研究を通じて検証していくことはどこまで進んでいるのだろうか。破壊的イノベーションの実証に関しては、イノベーション研究においても、大きな問題点の1つとなっている（Danneels, 2004; Christensen, 2006; Govindarajan & Kopalle, 2006a, 2006b; Tellis, 2006; Dahlin & Behren, 2005）。中でもDanneels (2004), Tellis (2006) らによっていくつかの問題点が整理された。

もし破壊的技術が産業の既存企業に脅威をもたらす、新規参入企業に機会をもたらすのだとしたら、研究者と実務家は破壊的技術と持続的技術を明確に識別できなければならないし、パフォーマンスで劣っている技術の中から破壊的な技術になりうる技術を明確に識別しなければならない。しかしながら、Danneels (2004) によれば、Christensenはある技術が破壊的技術であるかどうかを判断する明確な基準をしめていないという。Christensenは、インターネットはある企業にとっては破壊的だけれども、別の企業にとっては持続的な技術であることを指摘した。たとえば、カタログ通販業者にとってインターネットは持続的な技術だけれども、百貨店などにとっては破壊的技術であるとしているように、技術特性だけでは、それが破壊的なイノベーションをもたらすのか、それとも持続的なイノベーションの範疇なのかは明確ではない。

Tellis (2006) は、低パフォーマンスの技術と、低パフォーマンスを伴っているが最終的に破壊的になるような技術とを区別するのは難しく、技術はどの段階で破壊的になったといえるのかを判別することの困難さを指摘する。マネジャーは事前に破壊的技術とそう

でないものを識別し、それに基づいて計画を立てることができるようにしなければならない。パフォーマンスで新規技術が既存技術を追い越した時にはじめて、その技術が破壊的であるということがわかるのであれば（Dahlin & Behren, 2005）、そうした計画は困難になる。

破壊的イノベーションの概念を信頼性と妥当性のある測定尺度に定式化することなくしては、イノベーターのジレンマの原因を明らかにし、既存企業がそうしたイノベーションの開発をサポートするメカニズムを明確にすることは難しい。これに関しては、まだ道半ばの状況であり、破壊的イノベーションの測定尺度は十分に確立されていない（Govindarajan & Kopalle, 2006; Govindarajan & Kopalle & Danneels, 2011）。Adner (2002) は消費者が持続的イノベーションから破壊的イノベーションへとスイッチする主要な理由は主要次元でのパフォーマンス改善から得られる限界効用の逡減であることを明らかにした。Govindarajan & Kopalle (2006a, 2006b) は、ハイエンドでの破壊とローエンドでの破壊の両方を含めたイノベーションの測定尺度を開発した。彼らは一般的な破壊的イノベーションの文章（脚注2を参照）を提示した上で、自社の事業単位について、過去5年間に導入された新製品の破壊性の度合、破壊的な性質を持つ製品を導入しない度合（逆転項目）、破壊的製品イノベーションの導入に遅れをとる度合（逆転項目）、過去5年間の新製品が製品導入時点で異なる顧客セグメントに魅力的であった度合、過去5年間に導入された新製品が、時間が経過し主流市場の要求を充足できるようになるにつれ、主流市場の顧客が魅力を感じるようになる度合といった項目を提示し、これらの測定尺度としての妥当性、信頼性を検証している。

Zhou Im & David (2005) の市場ベースのブレイクスルー・イノベーションもまた破壊

的イノベーションの概念に近いものとして注目されるべきである。彼らは、ブレイクスルー・イノベーションを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としたうえで、さらに技術ベースのブレイクスルー・イノベーションと、この市場ベースのブレイクスルー・イノベーションに分類した。

市場ベースのイノベーションは既存の市場、主流の市場から脱却したものを指し、新しい、異なる技術を用い、これから創出する市場に新しい顧客価値を創造する。市場ベースは必ずしも先端技術を用いているわけではない、また新しい顧客セグメントが重視する便益を提供していても、伝統的な次元にかかわるパフォーマンスはしばしば既存の製品よりも劣っていたりする。しかし、それが新しい便益の次元を導入することで既存の顧客嗜好構造を破壊することになる。さらに彼らの市場ベースのブレイクスルー・イノベーションの定義では主流顧客に相当な思考や行動の変化を求めることになり、主流顧客は容易に新たな便益を認識、評価しないために、採用させるのには困難を伴うことになる。

この定義でわかるように彼らの定義するところの市場ベースのブレイクスルー・イノベーションは破壊的イノベーションの定義に、顧客がそのイノベーションを認識し、評価することの困難さを加えたものともいえる。市場ベースのブレイクスルー・イノベーションの尺度では、顧客が製品コンセプトを評価することのむずかしさ、スイッチング・コストの高さ、新製品を学習するのに必要とされる努力量、製品の便益すべてを理解するのに必要とされる時間の長さといったことが項目として使われている。

Zhou, et al. (2005) の研究では、こうした特徴を有するイノベーションにまず伝統的な市場志向がどのような影響を与えるのか

検討された。その結果、市場志向は、主流の市場においては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を促進させるけれども、これから創出される市場セグメントを標的とするイノベーション、すなわち市場ベースのイノベーションを阻害させることになることが示されている。

この顧客にとっての難しさに注目してイノベーションの定義をしていたのが、Atuahene-Gima (1995) である。具体的には、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である。彼の研究においても、その測定尺度で測った時に、やはり市場志向は、その新しさ度合の高いラディカルなイノベーションに対しては有意な結果を与えていなかった。

破壊的イノベーションの概念に完全には一致していないタイプのイノベーションであったとしても、顧客に困難をもたらす可能性の高いイノベーションに対して、市場志向はやはりポジティブな結果をもたらすにくいといえるのかもしれない。

#### (4) 市場ドライビング志向は破壊的イノベーションでも有効なのか

伝統的な市場志向を補完あるいは代替する市場ドライビング志向は、前章でみてきたように、ラディカルなイノベーションに対してはポジティブな影響を与えているといえそうである。破壊的イノベーションとして言及されるような製品の開発及び導入についても、市場ドライビング志向を伴った組織において活発に展開されうると考えてよいのだろうか。破壊的イノベーションの定義および測定尺度の開発自体が困難でかつ十分に検討され

ていないために、この点も実証的な研究は必ずしも多くはない。

市場ドライビング志向の要素と破壊的イノベーションとの関係を取り上げた数少ない実証研究の1つとしては、すでに取り上げたZhou, Im & David (2005)の研究を挙げることが出来る。そこでは幾人かの論者(Slater & Narver, 1994; Baker & Sinkula, 2009; Schindebutte, Morris and Kocak, 2008)が市場志向の補完要因として取り上げていた起業家志向の概念が取り上げられ、それが技術ベースだけでなく、市場ベースのブレイクスルー・イノベーションにもポジティブな影響を与えていることが明らかにされている。類似の結果として、後述するGovindarajan & Kopalleらの研究の中での、エマージング顧客セグメント志向と破壊的イノベーションとの間のポジティブな関係を挙げることでもできる。さらなる実証の蓄積は、今後の課題になりうるであろう。

さらに破壊的なイノベーションとの関連で、市場志向、特に市場ドライビング志向の概念を補強するものとして次の研究に注目したい。一つは、Christensen & Raynor (2003)が破壊的イノベーションをもたらす市場分析としてあげる用事モデルである。

Christensen & Raynor (2003)は、市場細分化の方法として、顧客が片づけるべき用事に注目すべきということを主張している。この用事に注目するということは、人口統計的な細分化にみられるように、市場を細分化する時に顧客の特性に注目するのではなく、顧客が解決したがっている問題、問題を取り巻く状況、問題の解決を望む理由に焦点を当てるべきということである。

用事モデルは、市場細分化の手法であって、市場志向のように組織の活動や文化を指し示すものとは異なる。また消費者の使用状況に注目した細分化方法や、消費者が自らの目的をベースに情報処理をすること(Ratne-

shwar & Schocker, 1991; Ratneshwar, Barsalow, Pechman & Moore, 2001)などはすでに多くの研究で明らかにされていることであり、新しい視点とは必ずしも言えない。しかし、用事モデルは、市場志向-イノベーション関係の研究の補強に次のような示唆をもたらす。

第1には、用事モデルは、市場の1つの見方、捉え方を提案している。ある事象を脅威としてとらえ対応を遅らせるのか、機会として迅速にビジネスチャンスをつかめるかどうかは市場の見え方で変わってしまう。ここで提起しているような市場の捉え方をしているかどうかは、市場ドライビング志向を構成する下位要素になりうるものであり、市場ドライビングの内容を豊かにする。第2に、彼らは、この用事モデルで市場をとらえることにより、カニバリゼーションを回避しつつ市場に破壊的イノベーションに該当する影響を持つ製品・サービスを導入することができることを、その購入目的の面から35ミリカメラと棲み分けを凶ったコダックの使い捨てカメラの事例等を挙げながら、説明している。消費者の目的とそれによって導かれるカテゴリ構造を把握することができれば、市場の競争構造の独自の理解につながり、それによって既存の製品・サービスとカニバリゼーションを起こさず、うまくすみ分ける可能性はあるかもしれない(Ratneshwar & Schocker, 1991; Carpenter & Nakamoto, 1997)。この2つめの点の重要性は次の節で再び述べるであろう。

もう一つはSlater & Mohr (2006), Slater, Hult & Olson (2007)である。Slaterは、潜在的な顧客ニーズと顕在的な顧客ニーズの両方に注目することで、企業はイノベーションのジレンマを回避することができるものと主張してきた(Slater & Narver 1998, 1999; Slater & Mohr, 2006; Ketchen, Hult & Slater 2007)。この潜在的な顧

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

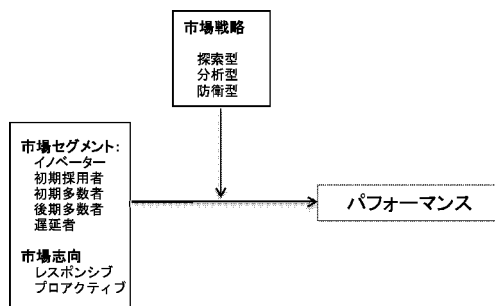
客ニーズに注目し，市場に能動的に働きかけていこうとする企業の活動が，第1章で検討してきた論者によって，様々な概念を通じて精緻化されてきたのである。

Slater & Mohr (2006) では，さらに，プロアクティブ市場志向とレスポンス市場志向の区別を市場志向の実行方法の問題として取り上げ，企業がイノベーションのジレンマを回避し，イノベーションを成功させる要件の1つに挙げている。さらに，彼らは，市場志向の実行方法とは別個に標的市場（イノベーター，早期採用者，前期多数者，後期多数者，遅延者）の選択方法をその要件に挙げている（図表7）。これは主流顧客からなる市場を標的にするか，エマージングな市場を標的にするかの問題であり，これらと市場志向の実行方法の問題を区別している。同じプロアクティブな市場志向を有していても，どの市場に対してプロアクティブな対応をするのかによって，その結果は変わってくると考えられる。この問題を複雑にしているのは，Moore (1991) が主張するキャズムの問題である。破壊的イノベーションを実現するには，エマージング市場セグメントに注目する必要があるが，それだけではそのイノベーションを成功させることはできない。主流市場を形成する早期多数者や後期多数者を取り込まなければならない。この決定が成否を左

右することになるのであるが，この市場の移行では，イノベーターと多数者あるいは早期採用者との間の市場間コミュニケーション（口コミなど）の不足，両セグメントにおけるマーケティング戦略の相違の大きさなどから，初期市場のテイクオフがあった後，サドル（saddle）と呼ばれる売上の停滞（Goldenberg, Libai & Muller, 2002）が生じ，企業に困難をもたらす<sup>7)</sup>。

この市場志向の実行と標的市場の選択に影響を与え，市場志向および市場選択とイノベーション成功との関係をモデレートするのが，Miles & Snow (1978) の戦略類型である（図表7）。分析型や反応型は，既存市場を対象にレスポンス市場志向をとりがちであり，既存主流顧客の声に耳を傾けすぎ，彼らが見通せ，記述でき，堅実だが穏健な製品を提供することでイノベーションが阻害されることになる。探索型は，いまだに存在せず，現在のビジネスの境界線に制約されない領域を基盤とした市場を見据えた将来のビジョンを創造する能力があり，新規の市場でプロアクティブ市場志向をとる可能性が考えられている。さらに分析型が破壊的イノベーションを導くためには探索型の持つスキルを高めていく必要があるが，そのためにとられるべき市場調査手法についても，彼らは図表8のように取り上げている。

また標的市場選択に関しては，Slater, et al. (2007) の研究をもとに，次のように述べている。探索型の企業においては，イノベーターや早期採用者のセグメントを標的とすることとパフォーマンスとの間にはポジティブな関係があるけれども，前期多数者セグメントを標的とすることとパフォーマンスとの間にはネガティブな関係があることが見出され，そのことは，新しい製品市場の機会を開拓することには優れていても，そのイノベーションを商業的に成功させるために主流顧客に到達させることに苦勞することを示唆



図表7 成功する技術イノベーションの開発と商業化

(Slater & Mohr (2006), p. 28)



顧客訪問プログラム	<p>顧客ニーズを理解するために部門横断チームで顧客を訪問するシステムティックなプロセス。</p> <p>そのベネフィットには以下のことがあげられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑で曖昧で新奇な情報の転移を容易にするフェーストウフェースのコミュニケーションであること。</li> <li>・製品の使用状況を観察することができ、製品の実際のユーザーと対話することができ、顧客の活動全体におけるその製品の役割をよりよく理解することのできるフィールドリサーチであること。</li> <li>・顧客の問題やニーズについて直に得た知識であること。</li> <li>・驚くべきあるいは予期せぬ洞察を引き出し、追いかけて、促進させることが可能になるインタラクティブな対話。</li> <li>・プレイヤーの様々なニーズや欲求を全て学習するための多様な意思決定者とのインタラクションがあること。</li> </ul>
感情移入的デザイン	<p>ユーザーは自らのニーズを明瞭に記述できないという考え方をベースにしている。ユーザーのダイレクトなニーズの記述よりはむしろユーザーの世界との感情移入を通じてユーザーニーズを理解することに焦点をあてている。</p> <p>たとえば、ユーザーは不便だけれどもあまりにも慣習化しているので、それを意識していないような使用状況の修正を開発する。</p> <p>人類学やエスノグラフィーをベースにすることで、感情移入的なデザインはメーカーが現在のユーザー環境のより深い理解を促し、その環境の将来の進化を見通し、技術が充足できる将来を創造することを可能にする。</p>
リードユーザープロセス	<p>企業の標的市場および類似の問題に直面している市場における先進的な一角からニーズと解決策についての情報を収集する。リードユーザーはマス市場よりも何年も何か月も前にニーズを有しているかもしれないので、これらニーズに対する初期の解決策を得ることで大きな便益があるとされる。</p> <p>革新的な顧客はリードユーザーであり、それは市場のトレンドよりも前に立ち、平均的ユーザーのニーズを超えている人々である。リードユーザーは自らのニーズに対する解決策をすでに有しており、後にメーカーがそれを他の顧客向けに導入することもある。</p>
顧客の顧客に対するリサーチ	<p>川下の顧客に焦点をあて、市場情報を創出する。川下顧客の選好に対する理解を深め、市場における新たな洞察を得て、驚きを回避する。</p>
発展途上国市場を標的にする。	<p>価格パフォーマンスにおけるブレイクスルーを伴うラディカル・イノベーションを引き出すユニークな機会をもたらす。</p> <p>たとえば、インド市場向けに開発された自動車は3000ドルで販売されることになる。先進国市場で要求されるような精密さはかけているかもしれないが、この車の部品やサブシステムのコスト構造は主要自動車企業のサプライヤーに大きな破壊をもたらす。</p>

図表8 ハイテク市場のためのリサーチ・ツール  
(Slater & Mohr, 2006, p. 33)

しているとしている。逆に、分析型の企業においては、初期採用者と前期多数者セグメントを標的とすることとパフォーマンスとの間のポジティブな関係が見出されており、初期のイノベーターが受容するようなイノベーションを開発することができないことを示唆しているとしている。

Slater & Mohr (2006) では、標的市場選

択の意思決定の問題と市場志向の実行の問題を区別している点、Miles & Snow の戦略4類型をモデレータ要因として位置づけている点に、第1章で検討した論者とは異なる特徴が加わっている。4類型でもっともプロアクティブで革新的とされるのが探索型であり (Slater, et al. 2007), 本稿での市場ドライビング志向と親和性が高いタイプであるといえ

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

		破壊性	
		低い	高い
ラディカルさ	高い	象限2 主流顧客志向 技術機会主義	象限4 エマージング顧客セグメント志向 カニバリゼーションへの積極性 技術機会主義
	低い	象限1 インクリメンタル・イノベーション	象限3 エマージング顧客セグメント志向 カニバリゼーションへの積極性

図表9 既存企業はどのようにしてラディカル／破壊的イノベーションを開発するのか？ 事業に必要とされる能力  
(Govindarajan & Kopalle, 2004, p. 18)

る。しかし、標的市場の選択に関する問題にあるように、探索型的な戦略を遂行していくことが破壊的なイノベーションの実行を促進させても、それを成功裡に遂行していけるとは限らないことを示している点は注目すべきである。

彼らの枠組みは、Slater, et al. (2007) において、標的市場選択と戦略類型との関係に関して実証されているが、標的市場選択、戦略類型、破壊的イノベーションとの関連、プロアクティブ市場志向、レスポンス市場志向に関連する内容に関しては実証研究のレベルにまで落とし込まれておらず、概念的な研究に止まっている。

#### (5) ラディカル／破壊的イノベーションとそれぞれに求められる活動

ラディカル／破壊的イノベーション，そこで求められるのであろう市場ドライビング志向それぞれ概念規定，測定尺度の精緻化などにおいて未だ課題は多いが、最終的にはそれぞれのイノベーションに対して求められる活動の違いが整理されていくことが望ましい。

そこで、現時点でそれを実現している数少ない成果である Govindarajan & Kopalle (2004) および Govindarajan, Kopalle & Danneels (2011) の研究をみていき、さらにこれまで検討してきた文献を重ね合わせながら、今後の課題を明らかにしていきたい。

Govindarajan & Kopalle (2004) では、

実証分析をもとに、イノベーションをラディカル・イノベーションの高低を縦軸，破壊的イノベーションの高低を横軸において4つの象限ごとに求められる戦略対応をまとめている。2つのイノベーションのタイプの区別は，Govindarajan & Kopalle (2006a, 2006b) で開発された尺度を基にしている。ここでラディカル・イノベーションは，産業内に既に存在している技術に比べて実質的に新しい技術をベースにしている新製品であり，彼らの定義ではラディカルさと破壊性のそれぞれの独自の特性は，ラディカルは技術ベース，破壊性は市場ベースとされている。前述したように，ラディカル・イノベーションと破壊的イノベーションはかなり重複した概念として用いられていることが多いが，ここでは，両者を明確に区別するために，ラディカル・イノベーションを狭義に定義づけているといえる。その上で Govindarajan & Kopalle (2006a) では，破壊的イノベーションの尺度についてその妥当性，信頼性を確認していく中で，確認的因子分析を通じて，ラディカル・イノベーション，能力破壊的なイノベーションとは別個の概念として識別している。

彼らは主流顧客志向，エマージング顧客セグメント志向，カニバリゼーションの積極性，技術機会主義の4つの概念を，図表9のように，それぞれの象限に位置づけた。

主流顧客志向とは，既存の主流顧客セグメントのニーズを満たすことを重視し，彼らが

重視するイノベーションに投資をしていくような志向であり、伝統的な市場志向の概念がそのベースにある。主流顧客志向の強い組織は、ラディカル・イノベーションにはポジティブな影響を与えることになる。しかし、その一方で、主流顧客志向と破壊的イノベーションを作り出す企業の力量との間にはネガティブな関係があるとしている。

一方、エマージング顧客セグメント志向は、小規模でこれからあらわれてくる顧客セグメントに注目することである。このエマージング顧客セグメント志向の度合いが高ければ高いほど、破壊的イノベーションを作り出す企業の力量が高くなる。

しかし破壊的イノベーションは、このエマージング顧客セグメント志向だけでなく、カニバリゼーションの積極性、そして技術機会主義の組み合わせによってさらに促進されることになる。技術機会主義的な企業のマネジャーは技術発展を（脅威ではなく）成長の機会として捉え、新しい技術を製品市場戦略に能動的に組み込もうとする。技術機会主義はラディカルさ度合の高いイノベーションあるいは破壊的イノベーション双方を促進させることになる。さらにラディカル・イノベーションと破壊的イノベーションとの相違で重要になるのが、カニバリゼーションの積極性である。ラディカル・イノベーションの意味するところでも既存の技術投資を共食いすることになる可能性が考えられるが、ラディカル・イノベーションで求められるのは、技術機会主義だけでカニバリゼーションの積極性は含まれていない。彼らは、技術機会主義的な企業は、新しい技術が機会を示しているのかどうかを迅速に理解し、速やかに掴むことができるとしている。本稿でもすでに述べたように、技術機会主義における技術反応能力は、既存投資のカニバリゼーションの積極性を包摂するものと捉えられることから、このような位置づけになっていると考えられる。

破壊的イノベーションの開発および導入における文脈では、既存企業はカニバリゼーションの罠に次の3つの理由で苦勞する。第1に破壊的イノベーションは、一般に現在の製品の売り上げに重大でネガティブな影響をもたらす。第2に、破壊的製品の単位当たりマージンは通常現在の製品の単位当たりマージンよりも低い傾向がある。第3に、破壊的イノベーションは通常のルーティンや手法からは独立させる必要がある。そうしたことから既存企業はカニバリゼーションの罠(Levinthal & March, 1993)を乗り越える能力がなければ、破壊的イノベーションを開発しようとはしない(Govindarajan, et al. 2004, pp. 7-8)。

これまでの実証研究からは、市場ドライビング志向の高い組織はカニバリゼーションの積極性も高いことを予測できる。しかし、たとえ、将来の市場や将来の潜在的な顧客ニーズが分かっている、あるいはその潜在市場が今後大きな利益をもたらすことが予測でき、プロアクティブに市場に働きかける能力が企業にあったとしても、このジレンマを解決することに対応する能力が不足しており、対応するための活動が十分に行われていないのであれば困難に直面するであろう。

新たな市場を創り出す、将来の市場を見据えるといった市場ドライビング志向は、破壊的イノベーションを実現するための必要条件ではあっても、十分条件とは言えない。それは、ビジョンを描くということに関わるものといえるが、イノベーションを起こすには、イノベーションのジレンマを乗り越える意思というもう一つの側面が重要になることは他の多くの論者(Tellis, 2006; Tellis & Golder, 2002; Mohr & Salin, 2009)も指摘するところである<sup>9)</sup>。Tellisの一連の研究(Tellis & Goldberg, 2002; Tellis, 2006; Chandy & Tellis, 1998)でも、この意思の部分をカニバリゼーションの積極性という尺度で示し

拡張された市場志向，市場志向を補完する要因，ラディカル／破壊的イノベーションとの関係について(伊藤)

てきたのである。

このように，Govindarajan, et al. の実証分析をベースにした枠組みは，ラディカル・イノベーションと破壊的イノベーションそれぞれに対する市場志向の影響とそれに加えて要請される行動が，ビジョンと意思の両面から整理されている。これに，本稿で検討してきたこれまでの研究と重ね合わせると，補強ポイントとしていくつかのことが考えられる。これらのことが市場志向とイノベーションとの関係に関してさらに検討すべき課題にもなっていくだろう。

Govindarajan, et al. の研究で用いられた主流市場志向の概念は，確かに MARKOR や MKTOR といった伝統的な市場志向の概念とその尺度を基本にしているが，測定尺度としては4つの尺度から構成される簡素なものであり，これまでの市場志向研究での市場志向の概念とここでの主流顧客志向は同一の内容を意味していると考えられるべきかについては疑問が残る。そのため，この研究結果をもって，いわゆる市場志向の度合いが高いことが，ラディカル・イノベーションは促進しても，破壊的イノベーションは低下させると判断することには慎重にならなくてはならない。

エマージング顧客セグメント志向に関しても，多くの論者が検討してきた生産的学習，プロアクティブ市場志向，将来市場志向といったものと共通したものは必ずしもいえない。エマージング顧客セグメント志向の尺度は，小規模な市場への資源配分の問題に関わっており，市場に対してどのように働きかけ，市場を創造していくのかということへの言及はそれほど反映されていない尺度である。市場ドライビングな志向性にかかわる事項を統一するような概念および尺度が求められるところである。

また伝統的な市場志向は，確かに破壊的イノベーションの文脈ではマイナスの影響を与える可能性が考えられるが，本稿第2章(2)で

の検討や Slater, Hult & Olson (2007) の結果や，Slater & Mohr (2006) でもキャズム (Moore, 1991) やサドル (Goldenberg, Libai & Muller, 2002) の研究から示唆しているように，イノベーションを商業的に成功裡におさめていくには，主流顧客に対する市場志向は決して不要にはならないと考えられる。Slater, Hult & Olson (2007) も，探索型企業が前期多数者と後期多数者を対象とした時にパフォーマンスを落としている実証結果を基に，これら探索型企業は，技術開発を前方あるいは横に置きながら，市場感応力および関係性の能力の開発にプライオリティをおくべきであることを指摘している。それぞれのイノベーションそれ自体とイノベーションが長期的に企業にもたらしたパフォーマンスとを分けた議論がここでも重要になってくる。

技術機会主義における技術反応能力とカニバリゼーションの積極性は確かにその意味するところが重なりあうが，どのようなカニバリゼーションの積極性がラディカル・イノベーションでは重視されず，破壊的イノベーションで重視されるのかは明確ではない<sup>9)</sup>。カニバリゼーションの積極性に関する研究 (Nijssen, Hillebrand & Vermeulen, 2005; Hillebrand, Kemp & Nijssen, 2010), Zhou, Im & David (2005), Atuahene-Gima (1995) の実証結果からすれば，カニバリゼーションが顧客に与える影響から分類することが考えられる。具体的には，破壊的イノベーションの場合は，顧客を流失させるリスクに直接つながっている製品・ブランド間の売り上げのカニバリゼーションへの積極性が求められるが，ラディカル・イノベーションでは，自社にとっては大きなリスクを伴うが顧客にマイナスの影響を与えるとは限らない技術投資へのカニバリゼーションへの積極性が求められることになるなどといったことが仮説として考えられるであろう。

また Christensen & Raynor (2003) の用事モデルから得られる示唆からすれば、カニバリゼーションは、破壊的イノベーションを実行すると必ず直面せざるを得ないものとは限らず、それを回避し、既存市場と棲み分けることが出来ることも考えられる。であれば、破壊的イノベーションを導入し、成功させるルートには、カニバリゼーションを積極的に受け入れた上で遂行していくパターンと、市場細分化分析などを通じて市場の捉え方を工夫することでカニバリゼーションを回避して遂行していくパターンとの2つに分けられるかもしれない。

### むすびにかえて

本稿では、市場志向のラディカルあるいは破壊的イノベーションに対する影響を明らかにするために、伝統的市場志向概念を拡張、補完する要因に注目したり、市場志向の新たなタイプを識別したりする考え方をみてきた。前述したように、伝統的市場志向概念を補完したり、さらに拡張したりすることによって、概ね3つの要素がイノベーションを促進させるために重要になることが示された。既存の市場（顧客）状況に対する仮定に対して疑義を問いかけるような思考と行動、市場のニーズに適応するのではなく、能動的に働きかけ、ニーズを作りだすような市場に対する思考と行動、そして現在のニーズではなく、将来の市場でのニーズに注目するという思考と行動の3つである。

この3点が備わっていることを本稿の後半では、便宜上、市場ドライビング志向と呼んだが、それと従来の市場志向との関係は、相互に補完的であり、同じ企業内、あるいは同じ事業やプロジェクト内で同時に追求していくことが決して不可能なものではないことを示唆している見方が多いが、この点は様々な見方があり、さらなる実証の蓄積が必要とな

ろう。

そして最終的に市場ドライビング志向も含めた市場志向とイノベーションとの関係において問題になるのは、やはり破壊的イノベーションへの影響であった。市場志向とイノベーションとの関係を論じる論者は、Christensen (1997) のイノベーションのジレンマにみられる市場（顧客）志向批判の論議に注目してはいるものの、その多くは破壊的イノベーションの概念が意味するところを直接分析の中に取り込んだものとは言い難かった。

伝統的な市場志向の強さがラディカルなイノベーションにポジティブな影響をもたらすという論理は成り立つし、いくつかの実証的な根拠も存在している。しかし、破壊的イノベーションのような顧客とりわけ主流顧客が拒絶するイノベーションの導入にはやはり伝統的な市場志向度合いの強い企業は苦勞するし、その実証的根拠もまた若干存在している。市場ドライビング志向については、ラディカル・イノベーションに対してはポジティブな影響を与えているかもしれないけれども、それが破壊的イノベーションに与える影響については未だ明確とはいえない。少なくとも市場ドライビング志向は破壊的イノベーション実現および成功のための十分条件とはいえないさそうである。こうした点も含めた今後の課題は、第3章の最後で触れたとおりである。

最後に、市場志向あるいは市場ドライビング志向－破壊的イノベーション関係に関する研究課題をさらに2点あげておきたい。

Christensen (1997) は、顧客に耳を傾けることが直接、破壊的イノベーションへの消極性を導くというよりは、収益の多くを依存している顧客向けに資源配分の意思決定を偏らせることなど、いくつかのメカニズムを示していた。市場志向および市場ドライビング志向と破壊的イノベーションとの関係を考える場合も、その関係を媒介する要因を明らかにしていくことが求められる。たとえば、伝

統的市場志向度合いが高いことは、既存顧客との関係性が密接であり、それゆえにイノベーションにネガティブな影響を与えているのかもしれないし、インクリメンタルなイノベーションへの偏りを促進させるかもしれない。つまり市場志向→顧客との関係性の性質→イノベーションといった経路が考えられる。

そして研究方法も再考すべきかもしれない。市場志向と破壊的イノベーションとの関係について Christensen らが行った問題提起が十分に市場志向研究の中で解明されていない理由として、市場志向研究の多くは定量的な実証研究を志向していたために、破壊的イノベーションの概念を分析の中に取り込むことが難しかったことに原因があるのではないかと考えられる。市場志向の研究は、仮説検証型の実証研究として、米国だけでなく欧州やアジアでも実に数多くの論文が発表されてきた。しかし、その反面、データの入手しやすさ、測定のしやすさなどが優先されてきた面があるという指摘もある (Harris, 2002)。そうした方法論的な特徴があるゆえに、Christensen (1997) のような異なるアプローチからの問題提起に対して、十分に解答を与えることは出来ていないのかもしれない。

伝統的な市場志向と市場ドライビング志向との両立可能性についても、2つの志向が同じ組織内で同じ時点で進行しているよりはむしろ、ある時点では顧客志向が不要になっても、そのイノベーションが持続的な成功を収めていくには、別の時点では必要になっていくことも考えられる。このような様々なタイプの市場志向の変化を明らかにするには、企業の志向の軌跡を時系列的にたどっていく経時的な (longitudinal) 研究が必要になる (Atuahene-Gima, Slater & Olson, 2006)。このような方法論上の面からも、市場志向研究は曲がり角に立ってきているといえるのかもしれない。

## 注

- 1) 破壊的イノベーションの定義は Govindarajan & Kopalle (2006a, 2006b) で開発されたシナリオベースの尺度における以下の文章が手短に整理されている。

「破壊的イノベーションは既存の製品とは異なる特徴、パフォーマンス、価格の属性の組み合わせを導入する。その組み合わせは製品導入時点では(主流顧客が重視する属性のパフォーマンスが劣っているか、もしくは価格が高すぎるために)主流顧客にとって魅力の低いものである。しかし、そのイノベーションの新たな属性を重視する顧客セグメントもいる。時間が経過し、その後の改善が新しい製品の属性を主流顧客が十分に満足するレベルにまで上昇し、主流顧客を魅了するようになる (Govindarajan & Kopalle, 2006a, pp. 198-199)」

そして、破壊的イノベーションの事例としてハイエンド市場から主流顧客市場に移行した携帯電話の事例を、そしてラディカルだが破壊的ではないイノベーションの事例としてコードレスフォンの事例が挙げられている。ローエンド市場からの移行の例としては70年代のキャノンのコピー機が挙げられている。

- 2) これは Kohli & Jaworski (1990), Kohli, Jaworski & Kumar (1993) の MARKOR, Narver & Slater (1990) の MKTORなどを指している。ここで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 に倣っている。
- 3) この研究でのレスポンス市場志向とは、De-shpande & Farhey (1998) で示された市場志向尺度をベースにしている。
- 4) ただしここでは、彼らは当初顧客志向がカニバリゼーションの積極性を構成するこれら3つの要因にネガティブな影響を与えるとする仮説を設定していたけれども、この点が実証分析では確認できなかったことを意味している。
- 5) Connor と Ketchen, et al. の議論においては、市場志向が本稿で述べるところのプロアクティブ市場志向にほぼ相当し、顧客志向がレスポンス市場志向にほぼ相当することを注意されたい。
- 6) 同じプロジェクト内に異なるタイプのイノベーションを追求させるのではなく、ラディカルあるいは破壊的イノベーションを追求する組織は、それを求めている顧客のいる組織にまかせるべきと

いう Christesen (1997) の指摘にもあるように、プロアクティブ市場志向によって動機づけられるプロジェクトとレスポンス市場志向によって動機づけられるプロジェクトは分割することがパフォーマンスを高めるためのカギになるかもしれない (Atuahene-Gima, Slater, 2005)。しかし、それらも含めて高コスト、高リスクということが問題になるのである。学習における探索と活用の両立の可能性については様々な議論があるが、March (1991) のほか、Kyriakopoulos & Moorman (2004) に詳しい。

- 7) Goldenberg, Libai and Muller (2002) は、消費者向け電化製品にける多くの革新的な製品の普及パターンについて取り上げ、全体の3分の1から2分の1の人々への普及の間にサドルがあることを明らかにしている。
- 8) Mohr & Salin (2009) は、Drucker の一連の著作の再検討の中でこの2点を引きだしている。
- 9) 彼らの実証研究では、技術機会主義を Srinivasan, Lilien & Rangaswamy (2002) の尺度で、カニバリゼーションの積極性を Chandy & Tellis (1998) の尺度をそれぞれ用いている。

### 参考文献

- ・ Adner, R (2002), "When Are Technologies Disruptive? A Demand-Based View of the Emergence of Competition," *Strategic Management Journal*, 23, pp. 667-88.
- ・ 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 and A, Ko (2001), "A Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation", *Organizational Science*, 12(1), pp. 54-74.
- ・ 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 (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 411-427.
- ・ 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.
- ・ Baker, W. E and J. M. Sinkula (2009), "The Complementary Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation", *Journal of Small Business Management*, 47(4), pp. 443-464.
- ・ Bennett, R. C and R. G. Cooper (1981), "The Misuse of Marketing Concept: American Tragedy," *Business Horizons*, 24(6), pp. 51-61.
- ・ Berthon, P., J. M. Hulbert and L. F. Pitt (1999), "To Serve or Create? Strategic Orientations Toward a Customers and Innovation", *California Management Review*, Vol. 42(1), pp. 37-58.
- ・ Berthon, P., J. M. Hulbert and L. F. Pitt (2004), "Innovation or Customer Orientation?: An Empirical Investigation", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1065-1090
- ・ Carpenter, G. S., R. Glazer and Nakamoto, K (1997), "Toward a New Theory of Competitive Advantage", In Carpenter, G. S. Glazer, R. and Nakamoto, K. (edit) *Readings on Market-Driving Strategies: Toward a New Theory of Competitive Advantage*. addison-wesley, pp. 527-540.
- ・ 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. 474-487.
- ・ Chandy, R and G, Tellis (2000), "The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation," *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 3, pp. 1-17.
- ・ Christensen, C. M and J. L. Bower (1996), "Cus-

- tomer 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減ぼす時～』
  - 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～』
  - Christensen, C. M (2006), “On Going Process of Building Theory of Disruption”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 39-55.
  - Conner, T (1999), “Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance,” *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1157-1163.
  - Conner, T (2007), “Market Orientation and Performance”, *Strategic Management Journal*, 28, pp. 957-959.
  - Dahlin, K. B and D. M. Behlen (2005), “When is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness”, *Research Policy*, 34, pp. 717-737.
  - Day, G. S (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
  - 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. 213-232.
  - Dickson, P. R (1996), “The Static and Dynamic Mechanism of Competition: A Comment on Hunt and Morgan’s Comparative Advantage Theory”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 102-106.
  - Foster, R (1986)., *Innovation: The Attacker’s Advantage.*, Summit Books
  - 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 (2006a), “Research Note and Commentaries Disruptiveness of Innovations: Measurement and An Assessment of Reliability and Validity”, *Strategic Management Journal*, 27, pp. 189-199.
  - Govindarajan, P and P. K. Kopalle (2006b), “The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 12-18,
  - 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 (1994), *Competing for the Future*. 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.
  - Harris, L. C (2002). “Measuring Market Orientation: Exploring a Market Focused Management Approach”, *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 239-270
  - 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.
  - Hult, G. M. T., D. J. Ketchen Jr, and S. F. Slater (2005), “Market Orientation and Performance An Integration of Disparate Approach,” *Strate-*



- gic Management Journal*, 26(12), pp. 1173-1181.
- Jaworski, B. J and A. K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 3, 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.
  - Jaworski B. J., A. K. Kohli and A. Sahay (2000), "Market Driven versus Driving Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 45-54.
  - Ketchen Jr D. J., G. M. T. Hult and S. F. Slater (2007), "Toward Greater Understanding of Market Orientation and Resource Based View," *Strategic Management Journal*, 26(12), pp. 1173-1181.
  - 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. 219-40.
  - 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.
  - 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.
  - March, J. G (1991), "Exploitation and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol. 2 (February), pp. 71-87.
  - Matsuno, K., J. T. Mentzer, and A. Özsumer (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
  - Mohr, J. J and S. Salin (2009), "Drucker's Insight on Market Orientation and Innovation Implication for Emerging Area in High-technology Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, pp. 85-96.
  - Moore, G. A (1991)., *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, Harper Business Essentials, 川又訳『キャズム：ハイテクをブレイクさせる超マーケティング理論』産能出版
  - Morgan, R. E and P. Berthon (2008), "Market Orientation, Generative Learning, Innovative Strategy and Business Performance Inter-relationship 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*, 21, pp. 334-347.
  - 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.
  - Olson, E. M., S. F. Slater and G. T. M. Hult (2005), "The Performance Implications of Fit

- Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 3, pp. 49-65.
- Ratneshwar, S and A. D. Schocker (1991), “Substitution in Use and the Role of Usage Context in Product Category Structure”, *Journal of Marketing Research*, 28, pp. 145-160.
  - Ratneshwar, S., L. W. Barsalow, C. Pechman and M. Moore (2001), “Goal-Derived Categories: The Role of Personal and Situational Goals in Category representation”, *Journal of Consumer Psychology*, 10(3), pp. 147-157.
  - Sarkees, M (2011), “Understanding the Links Between the Technological Opportunism Marketing Emphasis and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 785-795.
  - Schindebutte, M., M. H. Morris and A Kocak (2008), “Understanding Market Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 4-26.
  - Sinkula, J. M., W. Baker, and T. Noordewier (1997), “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), pp. 305-319.
  - Srinivasan, R G. L. Lilien and A, Rangaswamy (2002), “Technological Opportunism and Radical Technologies Adoption: A Application to E-Business”, *Journal of Marketing*, Vol. 66. No. 2, pp. 47-60.
  - Slater, S. F and J. C. Narver (1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
  - 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.
  - Tellis, G J (2006), “Disruptive Technologies or Visionary Leadership”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 34-38.
  - Tellis, G. J and P. N. Golder (2001), *Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*. New York: McGraw-Hill.
  - Tsai, K., C. Chou and J. Kuo (2008), “The Curvilinear Relationships Between Responsive and New Product Performance: A Contingent Link”, *Industrial Marketing Management*, 37(8), pp. 884-894.
  - 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
  - Von Hippel, E (1988), *Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press
  - Voola, R., G. Casimir and J. Carson (2012), “The Effect of Market Orientation, Technological Opportunism and E-business Adoption on Performance: A Moderated Mediation Analysis”, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, pp. 136-146.
  - Voore, R and A. O’Cass (2010), “Implementing Competitive Strategies: The Role of the Proactive and Responsive Market Orientations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1 & 2, pp. 245-266.
  - Zhou, K. Z. C. K. Im and D. K. David (2005), “The Effect of Strategic Orientation on Technology- and Market Based Breakthrough Innovations”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 42-60.