



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	成熟産業における新事業の創造:新たなビジネス・システムの構築とマーケティング・イノベーション
Author(s)	坂本, 英樹
Citation	経済學研究, 46(2), 41-60
Issue Date	1996-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32029
Type	departmental bulletin paper
File Information	46(2)_P41-60.pdf



成熟産業における新事業の創造

—— 新たなビジネス・システムの構築とマーケティング・イノベーション ——

坂 本 英 樹*

1. はじめに

中小企業リサーチセンターの『新規開業白書』によると、日本の新規開業企業数は、昭和44年以降減少の一途を辿っていた。それが、平成3年から平成6年にかけて、僅かながら増加傾向を示した¹⁾。こうした背景には、日本企業の構造変化が存在する。大企業が従来の規模とパワーで大きな影響力を行使してきた時代は終わり、新しい発想とエネルギーをもったベンチャー企

業が時代のメインストリームとなりつつある。事実、昨年1年間の店頭登録企業は130社を超え、この流れは今後ますます加速するものと考えられる。

一方、こうした状況において、成長を続ける新たな企業群は、近年脚光を浴びたハイテク産業分野ではなく、成熟産業から多数誕生していることが注目される(表1)²⁾。本研究の目的は、成熟産業においてベンチャー企業はいかにして創り出され発展を続けていくのか、成功する企

〔表1〕 株式店頭市場の業種別構成比 (日米比較)

(単位: %)

NASDAQ			JASDAQ		
業 種	時価総額	会 社 数	業 種	時価総額	会 社 数
銀 行	12.8	13.3	金 融	18.5	2.3
コンピュータ・情報	11.2	6.2	小 売	15.6	11.3
通 信	10.9	2.8	サ ビ ス	9.0	12.4
電 子 部 品	6.0	3.2	電 気 機 器	7.6	15.1
コンピュータ機器	5.3	3.8	卸 売	7.6	15.1
医 薬 ・ 化 学	4.8	4.5	機 械	7.1	8.6
小 売	4.6	4.8	建 設	5.5	6.7
卸 売	3.9	4.9	化 学 工 業	3.4	5.7
運 輸	3.0	2.7	食 品	2.7	4.0
通 信 機 器	2.6	2.8	不 動 産	2.3	2.3
そ の 他	35.0	50.9	そ の 他	20.7	16.4
合 計	100.0	100.0	合 計	100.0	100.0

出所: 「ベンチャー・ビジネスの成長を阻むものは何か」 [Japan Research Review] 1995, Vol.5, No.5, 日本経研, p.39.

(資料) 中村博・荒木英次(1994) 「日米比較による投資家保護のあり方」 [投資月報] 1994年11月号

(原資料) NASDAQ Fact Book, 店頭株式統計年報

* 日本学術振興会の特別研究員。

1) 国民金融公庫総合研究所編(1995), pp.2-6を参照。

2) アメリカの株式店頭市場の場合、いわゆるハイテク産業(ここでは、コンピュータ・情報、通信、電子

部品、医薬品・化学の諸分野で定義)の比重は、時価総額ベース4割を占めている。これに対し、日本の株式店頭市場では、仮に電気機器、機械、化学分野のすべての企業をハイテク産業に属すると仮定しても、その合計比率は2割に満たない。

業は何が優れているのかを解明することである。

本稿では、最初に、研究の背景として産業の成熟の定義がなされ、成熟産業の現状と問題点が分析される。その結果として、新事業創造の場として、ハイテク産業ではなく成熟産業に着目する論拠を示す。次に、研究のコアとなる知識、イノベーション、マーケティング・イノベーションの概念を用いて、これまでの事業創造に関わる研究成果に検討を加え、その上で、成熟産業を新事業創造の場として捉える独自の視点を加える。そして、これらの議論から「ベンチャー企業が、成熟産業において生成・成長するための仮説」を提示する。最後に、成熟産業において新事業を創造し、顕著な成長を続ける企業のインテンシブなケーススタディをとおして、提示した仮説の検討を行う。

2. ベンチャービジネスの定義

20世紀の経済と社会の発展は、高度に専門化した分業体系を基礎として成立した。組織は分業の体系であり、そのための構造物である。とりわけ現代の大企業に代表される組織は、専門化とそれによる規模の経済を発揮して、今世紀の支配的な組織形態となった。しかし最近、IBMやソニー、東芝や日立といった20世紀を代表する巨大企業が、急激かつ構造的な環境変化の中でさまざまな問題に直面している。それぞれの問題は多様である。しかし、同時にそうした状況の背景には1つの共通の課題が存在する。それは、現代の多くの企業や組織が、過去の成功体験に根ざした知識体系だけでは解決できない問題の解決を迫られているという事実である。ここに、組織そのもののあり方を根底から考え直す必要性が生じる。それには当然、あらたな組織の理論（パラダイム）を構築しなければならない。従来の硬直した組織パラダイムの解体と、それに変わりうるより創造的なパラダイムの構築が必要となる。こうしたパラダイ

ム・シフトにいち早く対応してきたのが、ベンチャービジネスと呼ばれる新たな企業群である。

ベンチャービジネスは、和製英語である。清成(1994)は、ベンチャービジネスを「革新的で知識集約的な中小企業」と概念定義している³⁾。したがって、ベンチャービジネスは研究開発型の企業のみならず、流通・サービス業なども含まれる。一方、商工総合研究所は、ニュービジネスを、「ベンチャービジネス、急成長異業種企業、ニッチ(隙間産業)、業種転換、差別化成功企業等を、すべて包括する網羅的な概念であると同時に、その運動が、従来の企業運営のあり方に対しても根本的問いかけをしている点や、企業行動の斬新性をもその重要な要素と見なされつつあるという点を考慮すると、かなり流動的な概念ともいえる。」⁴⁾としている。ここでは、商工総合研究所の定義に準じ、ニュービジネスは、ベンチャービジネスを包括する概念としながらも、ニュービジネスとベンチャービジネスはほとんど同義の概念であるとして議論を進める。

通産省は、1984年4月にベンチャービジネスのガイドラインを示した。それによると次の2つの条件を満たす企業をベンチャービジネスとしている⁵⁾。すなわち、

- ① 過去2～3期にわたり、売上高に対する試験研究費比率が3%以上の企業。
- ② 会社設立後10年以内、または新規事業進出後10年以内の企業。

このような、通産省のベンチャービジネスの

3) 清成忠男(1994), p.10.

4) 商工総合研究所(1992), p.42.

5) 日本では、通産省が政策対象とするベンチャービジネスを、研究開発型企業と限定したため、ベンチャービジネスには流通・サービス業などの企業は含まないという考え方が一般化した。その後、通産省が新しいタイプの企業をニュービジネスという表現で政策対象としたため、ベンチャービジネスとニュービジネスは別の存在であるとの認識が広がった。しかし、両者は政策対象として異なるというだけである。

規定に従えば、卸売業やサービス業（ソフトウェアを除く）には、ベンチャービジネスが当てはまらないことになる。それに対して、百瀬（1985）は、ベンチャー企業を特徴づける概念として、次の4つを示した⁶⁾。すなわち、

- ① 未上場の独立型で、比較的若い企業である。
- ② 独自の技術を保有している。
- ③ 新規市場を開拓している。
- ④ 旺盛な企業者精神をもっている経営者に率いられている。

しかしながら、この概念にしたがうと、大企業の関連会社や株式登録企業は含まれず、現実の企業の実態にそぐわない。それに対して、沢内ほか（1989）は、「ベンチャービジネスとは、小規模ではあるが、独創性に富む技術もしくはアイデアを切り札として、革新的かつ冒険的な事業展開をみせる企業のこと。」とした⁷⁾。また、早稲田大学アントレプレヌール研究会（1994）の定義は、「成長意欲の強いリーダーに率いられた、リスクを恐れない若い企業で、商品の独創性、事業の独立性、社会性、さらに国際性をもった企業。」とされる⁸⁾。本研究では、ベンチャービジネスは、沢内、早稲田大学アントレプレヌール研究会の定義に依拠し次のように定義し、議論を展開する。すなわち、

「ベンチャービジネスとは、リスクを恐れない若い企業で、独創性に富む技術もしくはアイデアを切り札として、革新的かつ冒険的な事業展開をみせる企業のことである。」

3. ニュービジネス創造の現状と新たな視点

ベンチャービジネスについては事業創造という側面から、Entrepreneurship⁹⁾（企業家活動）

と関連づけられて多くの研究がある。比較的新しい研究としてAldrich, and Zimmer(1986)は、企業家について考えるときのネットワークの重要性を説いている¹⁰⁾。また、Bhave(1994)は、ベンチャー企業創造のプロセス・モデルを¹¹⁾、Gatewood, Shaver, and Gartner(1995)は、ベンチャービジネスの草創期の行動と成功に影響を与える要因についての研究を行っている¹²⁾。

しかしながら、成熟産業におけるベンチャー企業、成熟産業においてイノベーションがベンチャー企業創造に果たす役割に関わる詳しい研究は未開拓である。筆者は、ベンチャービジネス、イノベーションならびに成熟産業を包括的に捉えることが、現在の日本に止まらずアメリカを含めた産業成熟時代を打開し、21世紀型の事業を創造する指針となるものと考察する。

〔表2〕新規店頭登録企業数の推移

(単位:社数)

	JASDAQ	NASDAQ
1981	4	333
1982	6	110
1983	4	637
1984	10	304
1985	15	294
1986	22	570
1987	19	402
1988	53	159
1989	73	148
1990	86	134
1991	95	320
1992	15	432
1993	54	520
1994	107	
1995	137	

出所:『金融ジャーナル』1994年9月号p.12に執筆。

(注) JASDAQの1995年の公開企業数は、11月15日現在の数字。

6) 百瀬恵夫(1985), p.8.

7) 沢内隆志・清水竜男編著(1989), p.283.

8) 早稲田大学アントレプレヌール研究会(1994), p.20.

9) Entrepreneurshipは、日本では企業家精神と訳されるが、精神をも含めたビヘイビア全体を表すものであり、Entrepreneurial spirit（企業家精神）とは明

確に区別される。したがって、ここでいうところのEntrepreneurshipとは、企業家活動という意味である。

10) H. Aldrich, and C. Zimmer (1986)を参照。

11) M. P. Bhave (1994)を参照。

12) E. J. Gatewood, K. G. Shaver, and W. B. Gartner (1995)を参照。

企業の成長を測定する1つの方法に店頭登録がある。表2に見られるように、1995年度の株式店頭登録企業数は、137社と11月15日現在で、前年を30社上回っている。最終的には、153社が店頭公開を予定している。また、1996年から1997年にかけては、353社が新規公開を予定している¹³⁾。NASDAQ¹⁴⁾と比較すると絶対数は少ないが、日本の店頭市場では新たな企業群が着実に成長を遂げている。

近年のベンチャー企業の特徴として、ハイテク関連分野が脚光を浴びている。ハイテク・イコール・ベンチャービジネスであるかのような観を呈しているが、実際には、成長著しいベンチャー企業の多くは、成熟産業から誕生している。

最近、経済、産業を問わず成熟が時代の枕詞のように使われている。国家経済のレベルから企業のレベルまで、広く健全性とその体力を測る重要な指標の1つとして成長率がある。そして、この成長率が低下し、低迷していく傾向を成熟化現象と呼ぶ。ところが、いったい成長がどのような状態になったら成熟化と呼ぶのかとなると、必ずしも明確に定義されていない。それは成長状態とか、成熟状態が相対的な状況表現であり、特定の経済指標によって限定的に規定できるものではないことを示唆している。本来、成熟点というものを数値的に特定することにどれだけの意味があるかはわからない。

川口(1994)は、企業の成長における成熟点を次のように定義している¹⁵⁾。すなわち、「企業の売上げの増加率が社員(人的経営資源)の能力の成長率を上回っている状態を成長状態、下回

っている状態を成熟状態とし、その境界点すなわち両者の成長率が等しくなる点を成熟点と定義する。」

このように定義すると、企業の売上げ規模が事業活動の規模に比例していると仮定すれば、成熟期には社員の能力の成長分を活用するだけの新しい事業活動が創出できず、人的資源に余剰が発生する状態ということになる。逆に成長期には、保有する人的資源だけでは事業の拡大が賄いきれず、人員の増員を必要とするようになる。この定義に従って議論を進めるには、人的資源の能力の成長を定量化しなければならない。彼は、処遇を能力中心に決定するものとみなし、アメリカの民間企業の年俸の上昇率から社員の能力成長率を算出している。そして、日本とアメリカの民間企業の大学卒技術者の間に、専門能力の上昇に本質的な差異はないものとして、日本の人的資源の能力の成長率を算出している。

しかしながら、彼のこうした前提は現実性に乏しい。村田(1992)は、成熟社会を、「消費者が自分の要求について認知していない、認知せざる欲求をもっている社会。」と表現している¹⁶⁾。

こうした研究から明らかなことは、産業の成熟を考えると、それを厳密に定義するのではなく、1つの特徴をもった現象としてとらえている点である。したがって、市場の成熟については、小山(1992)の認識に立って議論を進めることにする¹⁷⁾。すなわち、

「市場の成熟度とは、市場の飽和の程度と同義である。市場の飽和の程度とは、ある製品および製法に対する潜在需要をどれくらい喚起しているかを意味する。もしも生産規模の拡大による低価格化やマーケティング努力によって市場を拡大できる可能性が大きければ、その市場は未成熟な状態にあるといえるのである。したがって、市場が成熟しているときには量産化やマ

13) 『NIKKEI VENTURE』1995年1月号 p.73.

14) NASDAQ(National Association of Securities Dealers Automated Quotation)とは、米国の株式店頭登録市場において、銘柄の売り値、買い値の情報をコンピュータを介して端末機に自動表示するシステムのことで、1971年から導入されている。JASDAQとは、日本における同様のシステムであり、1991年に導入された。一般には、日米の店頭登録市場を、それぞれNASDAQ、JASDAQと呼んでいる。

15) 川口達郎(1994)、p.111.

16) 村田昭治(1992)、p.93.

17) 小山和伸(1992)、p.149.

ーケティング努力によって喚起できる需要は少ない。」

これに対しハイテク産業とは、清成(1984)によれば、広義に理解すれば研究開発集約型の産業である¹⁸⁾。現在、大規模なこうした産業を抱えるアメリカでは、1980年代に入ってから、研究開発型コンプレックスを形成する動きが起ってきた。研究開発集約的なハイテク産業は、数多くの関連産業の連鎖を前提にして成り立つ産業である。したがって、立地上の集約効果を有し、複数の連鎖産業(Linkage Industries)が特定地域に集積されるという傾向が認められる。しかも、ハイテク産業にとっては基礎研究および応用研究が不可欠であるから、大学や研究所などのリサーチ・センターの周辺に立地することになる。研究開発機能を核にして、産業コンプレックスが形成されるのである。

代表的なコンプレックスとして、マサチューセッツのRoute128、カリフォルニアのSilicon Valley、ノースカロライナのResearch Triangle Parkがあげられる。

Nohria(1992)の研究では、ボストン郊外のThe 128 Venture Groupがとりあげられている。このコンプレックスでは、フォーラムと呼ばれる緩やかな繋がり(Weak Tie)のネットワークの中で、ニュービジネスが生み出される仕組みが分析されている¹⁹⁾。Granovetter(1982)によるとWeak Tiesをもつフォーラムは、個々人の認識の柔軟性を高める。Weak Tiesをもつ構成員は、広い視野と活動力をもっており、その認識は柔軟でコスモポリタンになる。このようなコスモポリタンな思考は、ベンチャービジネスの生成を促進するというのである²⁰⁾。

このように、ベンチャービジネスの創造とハイ・テクノロジーを結びつけた研究は多い。それでは、ベンチャー企業はハイテク産業でしか生成されないのだろうか。日本におけるベン

チャー企業の事例では、こうした考えは必ずしもあてはまっていない。成熟産業においても、新事業は生成するのである。そればかりでなく、成熟産業において生成し、その企業が既存の企業を大きく抜き去り、あるいは業界を再編成してしまった例が少なからず存在する。

4. ニュービジネス創造の場としての成熟産業

長期低迷を続ける日本経済を尻目に、米国経済はいちはやく景気回復を達成しつつある。こうした差が生じた背景として、後藤(1994)は、主に日米両国のベンチャー企業の開業数と成長力の違いを指摘している²¹⁾。米国の景気回復の牽引力となったのは、大企業ではなくベンチャー企業を中心とした中小企業なのである。

アメリカにおいて、Drucker(1985)は、脱工業化ならぬ脱大組織化という表現を使って大企業の限界を述べている²²⁾。1960年代の後半以降、雇用の増加は全く新しい組織によってもたらされるようになった。しかも、そのかなりの部分が30年前には存在さえしていなかった新しい企業である。そして、1965年以降創出された雇用のうち、ハイテク産業によるものは約12%にすぎない。他はすべて、ハイテク以外の産業によって創出された雇用である。

Druckerのこうした主張は、そのまま現在の日本でもあてはまる。大企業は、リストラの施策として、人件費削減のため雇用を大幅に減らしている。当然のことながら新規雇用も手控え、新卒学生にとっては超氷河期と呼ばれる状況を生みだした。しかし、最近になって、創業当初から株式登録を目標に掲げ、アメリカ並の5年から10年といったスピード公開を目指すベンチャー企業が増えてきた。ベンチャー企業の成長の1つの通過点である、店頭登録予定企業497社の業種分類がある。表3の分類から読みとれる

18) 清成忠男(1984), p.38.

19) N. Nohria, and R. G. Eccles eds. (1992)を参照。

20) M. S. Granovetter (1982)を参照。

21) 後藤守男(1994), pp.22-23.

22) P. F. Drucker (1985), pp.3-9.

〔表 3〕 株式会社頭登録予定企業の業種別構成比

(単位:社数(%))

業 種	社 数 (構成比)
商 社 ・ 卸 売	71(14.3)
消 費 関 連	56(11.3)
機 械	53(10.7)
そ の 他 製 造 業	48(9.7)
建 設 業	46(9.3)
サ ー ビ ス 業	44(8.9)
そ の 他 非 製 造 業	42(8.5)
電 気 機 械	42(8.5)
金 属	25(5.0)
食 料 品	14(2.8)
情 報 通 信	14(2.8)
合 成 樹 脂	13(2.6)
金 融	13(2.6)
ソ フ ト ウ ェ ア	8(1.6)
バ イ オ 関 連	8(1.6)

出所:「ベンチャー・ビジネスの成長を阻むものは何か」[Japan Research Review] 1995, Vol.5, No.5, 日本総研, p.40.

(資料)『日経ベンチャー』1995年1月号

(注1) 対象企業は、1995年～1997年の間に株式公開予定の497社。

(注2) 業種分類は日本総合研究所による。

ように、情報通信、ソフトウェアやバイオ関連といった、いわゆるハイテク産業が新産業に占める比率は全体の6%である。また、店頭登録企業のなかでの、増収益ランキング上位100社の業種を比べてみても、専門店・商社(機械器具・建築材料)が1位で11%、建設(住宅・総合工事業)がそれに続いて10%である。ハイテク関連産業としては、情報サービス(情報・調査・広告)が全体の6%である(表4)。

最近のベンチャービジネスは、ファブレスといわれる工場をもたない形態をとったり、ニッチ(隙間)市場を国内外に求める独特の経営を進める一方で、早くから資金政策を充実させている。これらの企業は、人材の面でも広く優秀な人材を求めている。また、経済企画庁が作成した経済計画の付属文書に記載された、構造改革が実現した場合の中長期的な産業・就業状況の展望は次のようなものである。すなわち、構造改革は①情報通信、②リース・広告など企業活動支援、③派遣業など人材派遣、④医療保険・

〔表 4〕 日本の店頭登録企業の増収益ランキング上位100社の業種分類

JASDAQ (日本)	構成比 (%)
専門店・商社(機械器具・建築材料)	11
建設(住宅・総合工事業)	10
小売業・レストラン	10
機械製造業(一般機械器具)	7
専門店・商社(衣類・食品・家具等)	6
情報サービス(情報・調査・広告)	6
電気製造業(電気機械器具)	5
その他	45
計	100

出所:国民金融公庫(1994)『調査月報』No.396, p.9.

(資料)『日経産業新聞』1993年7月5日

福祉、⑤余暇・生活、⑥高齢化時代の良質な住宅建設、⑦公害防止やリサイクルなど環境の7分野での成長業種をもたらし。そして、これらの産業には、2000年までに計421万人、その後の10年間でさらに309万人の新規雇用を創出する力があると試算している²³⁾。これらの産業は、まさにベンチャー企業が輩出している産業である。

5. 分析的フレームワーク

成熟産業は、知識の限界生産性が低下した産業とみなされる。しかし、そうした認識とは逆に、成熟産業の中で、ベンチャー企業が活発に新事業を創造していることを述べた。それでは、成熟産業で成長著しいベンチャー企業は、どのように知識の限界生産性を上昇させることができたのであろうか。そこには、〈知識の軸の転換〉があったと考えることができる。そして、新事業の創造の過程で〈新たなビジネス・システムの構築〉が行われている。取り扱っている商品・サービスは同じでもかまわない。ある意味で、ビジネス・システムが自己革新性を有していることが重要である。

次に、ビジネス・システムとマーケットを繋ぐ連結環の役割を果たすものが必要になる。そ

23)『日本経済新聞』1995年11月27日。

れが、マーケティングである。ただ、経営環境の変化は、市場に従来のマーケティングでは対応できない新たな状況を生み出した。マーケティングもパラダイムの転換が求められている。パラダイムシフトした新しいマーケティング、ないしはそのパラダイムの転換を〈マーケティング・イノベーション〉と呼ぶ²⁴⁾。ここで、新たなビジネス・システムとマーケティング・イノベーションとは、相互に密接に関連した概念である。したがって、後者が前者の中に組み込まれて一つのシステムを構成するケースも多い。ただし、分析的フレームワークの中では、両者を個別に議論することにする。

榊原ほか(1989)は、経済全体の成熟化の下では、新分野での新規事業のスピーディな創造と、事業構成全体のより意識的な組み替えが必要であるとする。そのため既存の大企業は、これまでのように社内の通常の開発組織や人員に頼るだけではなく、独立性の高い特殊な事業開発組織を社内に設けたり、戦略子会社を設立したり、さまざまな連携戦略やM&Aを通じて外部資源の活用をはかるなど、従来は試みられなかった新しいタイプの戦略を追求しはじめている。環境変化の中で巧妙に自社能力を発揮、変革、組み替えてきた企業のみが生き残ることができるのである。現在の経済環境の中では、変化する業界能力を獲得あるいは創造できる企業能力こそが競争の活力となるというのが真実ではないか。これらの企業が従来のやり方や規範を超え、市場あるいは本業自体を再創造すること、

現状の企業能力のみに固執せずに、環境に対して能動的に働きかけ、それらを変質させ、組み替えていくことが決定的に重要であることを、多くの例は教示している。新たな時代の勝者は、過去の勝者とはまったく違うものの見方をし、新たな能力を獲得し、新事業へと転換していく。しかし、独自能力を根本的に変革することは極めて難しい。独自能力は、単に企業の物的な資源と関わるだけではなく、経営者を含めた企業内部の人々の意識やものの見方と緊密に結びついている。

竹内ほか(1986)の言葉を借りれば、企業の独自能力の変革のためには、まず人々の意識を変えなければならない²⁵⁾。企業の自己革新のためには、古い秩序を破壊し、新たな秩序を創造し育成していかなければならないのである。新しい秩序の根底にあるのは、新たな意味、すなわち視点を動かす、あるいは視点を変えた次元の創造である。企業の自己革新への出発点は、知識の軸を転換させ、古い秩序(パラダイム)を破壊し、新たな秩序を創り出すことである。

それでは、知識を組み替えるとはどういうことなのだろうか。

(1) 知識の軸の転換

「知識」は、きわめて多義的で多層的な意味をもつ言葉である。知識は記憶情報のみでなく、概念、法則、理論、価値観・世界観に至るまで、抽象性や包括性などの点で、多層なレベルにまたがって使われる言葉であり、簡単な定義を受けつけない。知識は、客観的知識と主観的知識という2つの側面から捉えることができる。客観的知識は、命題としての言語化・形式化可能性という点に着目して「形式知」、主観的知識は、言語化困難性に着目して「暗黙知」と呼ばれることもある。そして野中(1990)によれば、これら2つの知識がそれぞれ排他的なものではな

24) 田村(1989)は『現代の市場戦略』の中で、マーケティング・イノベーションを、「取引対象(製品)、取引相手(消費者)および取引様式(流通)の革新的な再設計。」としている。また、吉原英樹編著(1994)『外資系企業』同文館出版第4章の中で、黄によってグローバル・マーケティング・イノベーションという概念が用いられている。ここでいうところのマーケティング・イノベーションとは、後で述べるように、黄の定義に、データベース・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングを加え、三つのマーケティング手法を包括する概念として用いる。

25) 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1986)、p.69。

く、相互循環的・相互補完的な関係をもち、暗黙知と形式知の間の相転移をとおして、時間とともに知識は拡張されていくとする。知識変換(Knowledge-Conversion)は、組織における知識の獲得、共有、表現、結合、伝達を示す創造プロセスのメカニズムを表す言葉である。すなわち、知識変換とは、暗黙知と形式知の相互作用と捉えることができる。

暗黙知を形式知に転換するプロセスは、個人的知識を社会的知識に転換していく過程でもある。それゆえ、人と人との直接的かつ継続的相互作用が重要な役割を果たす。とりわけ、対話のなかで用いられる有効な転換の手段の1つがメタファー²⁶⁾である。この知のダイナミックな特性に着目したのが、組織における知識創造の理論である²⁷⁾。これは、企業に属する個々人のもつ知識が、組織のもつ独自能力(ケイパビリティ)として蓄積され、それを土台に知識の変換(新たな知識創造)が起こるという考え方である。知識創造の理論は、これが、組織学習あるいはコア・コンピタンス²⁸⁾を超えて、創造的組織的能力のモデルとして発展可能ということなのである。

知識には、暗黙知と形式知があった。そして、暗黙知は大きく手法的技能(Technical Skill)と認知的技能(Cognitive Skill)に分けられる。手法的技能は、いわゆる熟練である。それに対して、認知的技能はわれわれの思考の枠組みとでもいうものである。われわれが自分自身を完全に客観的に分析することは不可能であり、技の熟練と同様に、われわれのものの見方を明確に語る

ことは難しい。宮崎・上野(1985)は、この意味でパラダイム²⁹⁾は、認知的技能としての暗黙知であるとしている。また、加護野(1988)は、企業の構成員が、企業について、企業と市場との関わりについて、また、企業とその構成員との関わりについて共有しているメタファーの集合体を組織のパラダイムと呼んだ。そして、彼は、組織論におけるパラダイムの概念で注目すべき点は、パラダイムの共有性と内部発展性であると主張する³⁰⁾。すなわち、世界観やイデオロギーの概念にはない、パラダイムの概念の固有の含意は発展性なのである。

パラダイムとは、一つのシステムの成立が依ってたつものであり、組織に属する人々の行動の規範となるものである。パラダイムの概念は、もともと科学論の用語としてKuhn(1962)によって新たな意味が与えられたものであり、Brown(1978)やPfeffer(1980)によって組織論に持ち込まれた概念である。Kuhnはパラダイムを一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるものと位置づけた。Brownは、組織を、パラダイムを共有した人々の集合体としてとらえる新たな考え方を構築した³¹⁾。

共有された世界観としてのパラダイムと、共有された価値観や行動規範としての企業文化とは、密接な関連をもっている。文化は、本来は抽象的なパラダイムをより具体化したものである。逆に、パラダイムは、企業文化を正当化するという機能を果たす。しかし、野中(1985)は、パラダイムが企業の成長を阻害するとして、パラダイムの転換の必要性を述べている。また、Connie(1991)は、革新的変革理論(Revolution-

26) メタファーは、通常、隠喩と訳され、対立した意味をもつ言葉の対置によって意味を表現する詩的な表現方法の一種であると解されている。

27) Nonaka, and Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press によれば、「知識の創造とは、暗黙知と形式知の相互変換・循環プロセスをとおした、知識の質・量の発展である。」とされる。

28) Prahalad, and Hamel によって提唱された概念で、企業のもつ中核能力のこと。

29) パラダイムとは、システムの成立が依ってたつものであり、一つの単位を構成し、その活動パターンを維持する働きをするものとされる。学問領域によってその呼称は異なり、科学領域ではパラダイム、組織論ではストラテジック・オリエンテーションとも呼ばれる。

30) 加護野忠男(1988), pp.63-126を参照。

31) R. H. Brown (1978)を参照。

ary Change Theories)の中で不連続の均衡パラダイムを提唱し、既存のパラダイムでは解決不能の状況に直面したとき、パラダイムの(変化ではなく)革新が生起するとし³²⁾、Kuhn(1970)は、その革新のトリガーとなるのは、パズルが解けないことに対する構成員の危機感であるとした³³⁾。

以上のように、既存の企業にはメタファーの束としてのパラダイムがある。そして、企業に属する人々は、このパラダイム(企業文化)の中で、形式知および暗黙知を形成している。したがって、成熟産業がその成長の方策を見いだせなくなった今こそ、パラダイムの革新を図らねばならない。それが、新たな知識創造(知識の軸の転換)の出発点となる。

(2) 新たなビジネス・システムの構築

ベンチャー企業は、既存の企業にはできない知識の軸の転換を行う。それでは、知識の軸の転換によってもたらされたアイデアは、どのように新事業の創造に結びつけられるのか。この新たなアイデアの実現プロセスが、実はイノベーションなのである。

議論の出発点として、イノベーションという概念の創始者であるSchumpeterの定義について触れる。すでに広く知られているように、Schumpeterはその代表的著書である『経済発展の理論(1926)(Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung)』の中で、イノベーションを初めて概念化した³⁴⁾。彼によれば、イノベーションとはその体系の均衡点を動かすものであって、しかも新しい均衡点は古い均衡点からの微分的な歩みによっては到達しえないようなものとされた。つまり、システムの性質を変えなければ解決できないような不均衡を創り出すような変化がイノベーションという訳である。

イノベーションが理論として用いられた背景

は、近代経済学における景気循環の説明にあり、そこにおいてイノベーションの役割を重視する研究者は多い。Schumpeterの他にもCassel, Hansen, Mitchell, Robertson, Spiethoff, Wicksellがあげられる。しかし、イノベーションの本質的解明を試みているのは、SchumpeterとDruckerのみである。Schumpeterがとらえたイノベーションは、一般には新生産函数の樹立を意味するものとして解されている。また、彼は、イノベーションを技術上の新知識の発見と産業への実践的応用と考えていた。そしてSchumpeterは、イノベーションをおこなうものこそ企業者であるとし、イノベーションによってもたらされる動的不均衡の存在こそが経済本来の健全な姿であるとした。また、資本主義体制下における経済発展は「創造的破壊(Creative Destruction)」の過程でもあり、それは「生産諸要素の新結合(New Combination)」によって、内部から経済構造が変革されることであるとした。また、DruckerはSchumpeterの考えを発展させ、イノベーションを企業者の機能として捉えた。

イノベーションに関わる研究領域は多く、イノベーションの本質、イノベーション・プロセス、イノベーションと組織、さらにはイノベーション・マネジメントにいたるまで、多岐にわたり展開されている。March, and Simon(1958)は、その著書『Organizations』のなかで、イノベーションを一つのプロセスとして捉え、組織における行為主体の実行プログラムの変換過程として説明した³⁵⁾。そして、Abernathy, and Utterback(1978)は、産業ならびに企業において、イノベーションはプロダクト・イノベーションからプロセス・イノベーションへと移行することを明らかにした³⁶⁾。また、Davenport(1993)は、プロセスとは時間と場所を横断し、始めと終わり、および明確に認識されるインプットとアウト

32) J. G. Connie (1991)を参照。

33) T. S. Kuhn (1970)を参照。

34) J. A. Schumpeter (1926)を参照。

35) J. G. March, and H. A. Simon (1958)を参照。

36) W. J. Abernathy, and J. N. Utterback (1978)を参照。

トプットをもつ、仕事の活動の特定の順序であるとする。そして、ビジネスをプロセス的に見ることによって、視点の革命的变化が起こり、イノベーションが実現するとしている³⁷⁾。

さらに、Clark(1987)は、イノベーションは、改善や強化ではなく、崩壊であり破壊であるとする³⁸⁾。既存資源では全くといっていいほど満足させることのできなかった要求を達成できるように、工程技術や製品技術を変化させる。したがって、イノベーションの影響は、既存能力の価値を引き下げ、また極端な場合には、それを時代遅れのものとしてしまうことである。

こうした研究から導かれる結論は、新たなアイデアの実現過程がイノベーションであるということである。すなわち、イノベーションは新たなビジネス・システムを構築する。新たなビジネス・システムとは、特定のアイデアを発想の段階に止めずに、現実には外部環境(市場)に提供することを可能にする仕組み(特定のアイデアを有する製品、商品、サービスの製造、生産およびその流通に関わる新たなシステム³⁹⁾)のことである。したがって、新たなビジネス・システムは、企業家が事業創造の過程で実行するイノベーションによって創造される。

こうしたイノベーションには、新製品の開発のみならず、その生産システム、流通システム、新市場の開拓をも含む。ある産業に、別の産業の技術を導入して新しいシステムを創る。製品、商品、サービスに新しい付加価値をつける。生産、製造、流通工程で経営資源の新結合を創造する。新たな視点から顧客市場を再編成する。あるいは新たな顧客へのアプローチの仕組みをつくる。こうしたことは、すべて、イノベーシ

ョンによる新たなビジネス・システムの構築である。

イノベーションの実態が、Schumpeterの想像していたものであるかは疑わしい。しかし、今日の事業創造における新たなビジネス・システムの構築は、Schumpeterが意図していたかどうかは別として、彼が1926年当時表現した内容と驚くほどに符合している。

(3) マーケティング・イノベーション

知識の軸の転換によってアイデアが創られ、イノベーションをとおして新たなビジネス・システムが構築されても、それだけではベンチャー企業は生成されない。そこには、ビジネス・システムとマーケット(市場・顧客)とをつなぐ連結環が必要になる。その役割を果たすのがマーケティングである。

成熟産業においては、マーケティングも知識と同様パラダイム・シフトが求められる。既存の大企業が培ってきたマーケティング・ノウハウも、もはや成熟産業では有効に機能しない⁴⁰⁾。最近、マーケティングは、マーケット・シェア(Share of Market)の追求から、カスタマー・シェア(Share of Customer)の獲得への、パラダイム・シフトが行われている⁴¹⁾。従来のマーケティングが壁にぶつかり、有効な成果を生まなくなったのである⁴²⁾。すなわち、市場支配力を基底にしてマーケティング行為のグランド・デザインを描くことが、できなくなったのである。

37) T. H. Davenport (1993), p.15.

38) K. Clark (1987)を参照。

39) ビジネス・システムと後述するマーケティング・イノベーションは、極めて緊密に関連している。例えば、流通に関わる新たなシステム本体の獲得がビジネス・システムの構築であり、そのシステムを使った新たな流通過程や新市場開拓の実践等が、マーケティング・イノベーションである。

40) その背景として、嶋口(1995a)はいくつかの要因をあげている。一つは、豊かな社会の進展による顧客ニーズの高度化、不透明化である。第二に、多くの企業の売上げ構成が、パレートの法則として指摘されるように、上位20%程度のヘビー・ユーザー層で売上げ全体の80%近くを占めていることが多いという一般的傾向をあげている。さらには、商品の増幅化(Augmented Product)、商品ライフサイクルの短縮化、ビジネスにおけるサービス比率の上昇傾向にもふれている。

41) Peppers, and Rogers(1993)は、市場シェアによってドライブするマーケティングから、顧客シェアを重視するマーケティングへの転換を促している。

42) 田村正紀(1995), pp.1-13に詳しい。

こうした流れの中から出てきた新しいマーケティングを、マーケティング・イノベーションと呼んだ。マーケティング・イノベーションは、データベース・マーケティング、インタラクティブ・マーケティング、グローバル・マーケティング・イノベーションを包括する概念である。各手法の具体的な内容は、以下のとおりである。

第一に、データベース・マーケティングは、情報技術の発達に伴う高度情報処理システムによって可能になった。データベース・マーケティングの目的は、自社にとって優良な顧客を特定して、さらに、他社に引き抜かれられないように囲い込むことである⁴³⁾。データベース・マーケティングの基本的アプローチは、顧客がいつ、どこで、何を買ったかをデータベース化して、その「知」を基に、一人一人に対して個別に接することである。最近、多くの企業でこうした手法が取り入れられ、大きな成果を上げている。

「情報」がメッセージないし意味のフローであるのに対して、「知」は体系化された情報のストックである。企業は、市場を通じての存続・成長のために、絶えず顧客の創造と維持を行わなければならない。そこで企業は、常に顧客との対話の中に身をおいて、顧客とのインタラク션을構築していかなければならない。そこで、マーケティング・イノベーションの二つめの概念であるインタラクティブ・マーケティングが必要となる。

嶋口(1995)によれば、「インタラクティブ・マーケティングは、“誘導される偶然”を、創造的、連続的に取り込みながら進展する。この誘導される偶然は、まず明確な意図やコンセプトをもってマーケティング・アクションをとる企業が市場内インタラク션을進めていく中で、意図せざる偶然や思いがけない結果が生まれたとき、当初の意図と調整し、それらを次の行動プ

ロセスに取り込みながら、新たな目標結果につなげていく連結環の役目をもつ。」⁴⁴⁾のである。インタラク션을通じて新たな価値を創造するために、企業は市場や顧客とのインターフェイス（接点）を拡げ、多様な対話を心がける必要がある。顧客インターフェイスの量的、質的な拡大や対話量（時間）は、価値発見の絶対数を高める。そして、インタラクティブの循環プロセスは、スピードが速まるほど市場価値は上昇し、企業効率は高まり、競争力が強化される。いわゆる速度の経済性効果が発揮される⁴⁵⁾。

データベース・マーケティングでは、一人一人の顧客に情報技術を通して接したが、インタラクティブ・マーケティングの場合は、一人の従業員が、ある顧客の要求にフレキシブルに対応し、その顧客と長期的な信頼関係を構築していく。前者は、顧客との間接的な接点をベースとしており、後者は直接的なふれあいの上に成り立っているのである⁴⁶⁾。

マーケティング・イノベーションの三つ目の考え方が、グローバル・マーケティング・イノベーションであり、マーケティング・イノベーションの中心的概念である。グローバル・マーケティング・イノベーションとは、そもそも親会社の海外子会社によって生み出され、その親会社によって世界的な企業ネットワークで共通に利用される市場革新として捉えられていた⁴⁷⁾。しかし、ここでいうグローバル・マーケティング・イノベーションは、当初のグローバル・マーケティング・イノベーションの考え方を一歩進めて、広く「新しい市場の開拓、創造的な市場細分化、新しい流通チャネルや販売形態による流通、そしてステーク・ホルダーとの新しい関係の構築など」を包括する概念とする。グローバル・マーケティング・イノベーションは、組織的なプロセスによって生み出され、企業の

44) 嶋口充輝(1995b), p.20.

45) 同上書, pp.26-27.

46) 竹内弘高(1995), pp.4-16に詳しい。

47) 吉原英樹編著(1994), p.75.

43) 『NIKKEI BUSINESS』1995年12月4日号 p.23.

ネットワークによって普及される。

以上の三つのマーケティングの手法が、単独であるいは複合的に行われることによって、新たなビジネス・システムは、市場に導入される。そして先にも述べたように、これらの手法はビジネス・システムと相互に密接に繋がっており、ビジネス・システムの中に組み込まれてその一部を構成しているケースが多い。

こうしたマーケティングが、パラダイム転換の結果生成した新たなマーケティングであり、ベンチャー企業に限らず大多数の企業では、経営環境の変化に対応すべく、この新しいマーケティングを導入する動きが目立っている。

(4) 成熟産業における事業創造のグランド・デザイン

企業にとって、新規事業に進出することは容易であるが、それを成功させることは難しい。新規事業がなかなか成功できないのは、資金、技術、人材といった物理的な経営資源が不足するというよりも、もっと目に見えない要因による。それは、既存の事業において培われてきた認識枠組みが新規事業展開の障害となってしまうからである。既存事業における経験やノウハウを全く異なる事業分野に適用しようとして失敗する。新規事業をものにするには、むしろこれまでの認識枠組みを変えるか、あるいは全く別の観点から取り組むことが必要であることは述べた⁴⁸⁾。

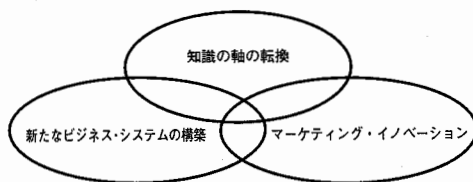
こうして考えるとき、ベンチャー企業は既存の産業分野に新規参入であるがゆえに、既存の産業の常識には縛られていない。この既存の業界のパラダイムとのルーズな関係が、それまでの業界のパラダイムに縛られた人間には成しえなかった、有用かつ現実的な発想を生み出すのである。業界の常識を超えて、新たなパラダイムを構築したところに、新たなアイデアが生ま

れるのである。

成功するベンチャー企業は、認識枠組みを変えることによって知識の軸を転換する。そして、そこから得られた新たなアイデアをイノベーションをとおして実現する。そうして構築された新たなビジネス・システムを、マーケティング・イノベーションを駆使して市場に導入するのである。以上が、成熟産業における事業創造のグランド・デザインである。すなわち、

[知識の軸の転換*新たなビジネス・システムの構築*マーケティング・イノベーション⇒ベンチャービジネスの創造]の図式である。

【図1】成熟産業における事業創造のグランド・デザイン



これら三つの要素のうち、どれか一つ欠けても目的は達成されない。すべての要素が同時並行して密接に関連しあうことによって、その相互作用の中からシナジーとスピードが生じ、新事業が創造されるのである。

6. ケーススタディ

以下では、事業創造のグランド・デザインを、顕著な成長を続けるベンチャービジネスのインテンシブな事例研究をとおして検証する。本研究に際し、成熟産業から生成してめざましい成長を続ける、ベンチャー企業5社に対するフィールドワークを行った。ここでは、1984年の会社設立後7年あまりで店頭登録を果たした、中古車流通業を主力業務とするオークネット⁴⁹⁾と、環境関連の静脈産業で無煙無臭焼却機を開

48) 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎(1986)にも同様の考えが述べられている。

49) オークネットの研究にあたっては、当社の創業者である前社長、故藤崎眞孝氏ならびに現社長藤崎清孝氏との面談に依るところが大きい。

発し、積極的な海外進出を展開する新日本技研⁵⁰⁾の分析を中心に、仮説の検証を行う。

(1) 中古車流通業界における新事業創造

オークネットは、通信衛星を使った中古車のテレビオークション・システムの構築によって、中古車流通業界を再編成し、新規参入後わずか10年で衛星通信オークション分野でのトップ・シェアの座を確立した。

中古車流通業は、古くから日本に存在する。この業界は、ユーズド商品を取り扱う。したがって、従来は、その流通は広い専用会場に中古車を一同に集めて仕入れ担当者が現物を自分で確認して取引を行っていた。それが業界の常識であり、また、それ以外の取引など想像もできなかった。しかし、この方法では商品の仕入れに2～3日を要するばかりでなく、その輸送コストも大きかった。

オークネットの創業者である藤崎眞孝氏は、中古車ディーラーを創業した人物であったが、この流通システムに疑問を抱いた。そして考え出したのが、映像で中古車を取り引きするシステムである。中古車の場合、型式や装備、走行距離は書類で把握できても、キズ、エンジンの調子、トランスミッション等の具合といったものは、実際に中古車を見てみないとわからない。したがって、映像を媒体にしたオークションの問題点は、中古車の品質の評価である。藤崎氏は、この問題を独自の検査員制度を導入することで解決した。評価基準の標準化とマニュアル化である。

映像を使ったオークション・システムは、当初はテレビ競売システムとしてスタートした。このシステムは、オークションに出品される中古車のデータをインプットしたレーザーディスクを、オークション開催前までにオークション参加ディーラーに配布しておく。そして、その

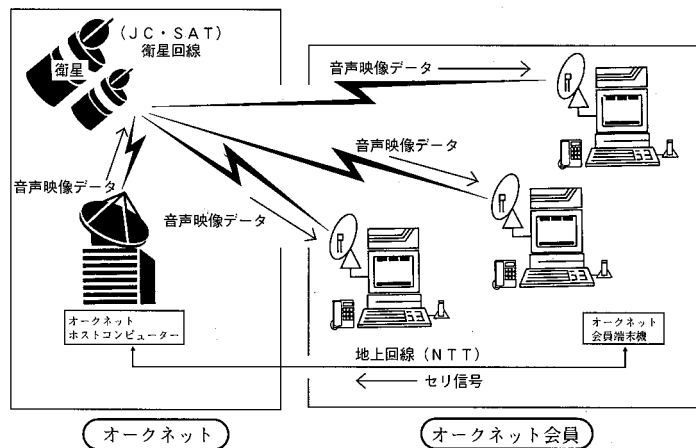
レーザーディスクを、各ディーラーに設置されたパソコン端末にセットする。そうすると、オークション開催時にはオークネットのホスト・コンピュータの指示によって、オークションの進行に合わせて映像が流れる仕組みであった。そして、実際のセリ信号は、地上の電話回線を通じて情報伝達が行われる。取引が成立し落札されれば、車両の名義書換、輸送等の手続きを同社が行い、一定の手数料を徴収する。

この当初のシステムを導入するにあたり、技術的にもいくつかの改良が加えられた。オークションを継続的に開催するためには、出品される中古車のデータが入ったレーザーディスクを短期間で作成してディーラーに素早く配布する必要があった。しかし、レーザーディスクの標準の製造期間は早くても3週間であった。そこで、同社は、オークションに必要な機能以外の機能(品質)をレーザーディスクから削除し、製造工程のムダを徹底的に検証し直すことによって大幅な製造期間短縮を成し遂げた。ここでも、常識とは一つのパラダイムであって、唯一絶対の真理ではないという信念が貫かれた。

その後、オークネットの成功を見て、この分野への新規参入が相次ぐことになる。その代表が、日本中古自動車販売協会連合会(略称中販連)の下部団体の東京中古車卸売事業協同組合(略称JAA)であった。二番手企業は、新製品(新システム・新サービス)開発と新市場創造のリスク、およびコストをチャレンジャー型企業に負担させ、市場の成長を見たうえて追随する。したがって、後から参入する方は、先行者のシステム(製品・サービス)を見てから対応する分だけ有利である。このことは、JAAのケースにもあてはまった。先行するオークネットのテレビ競売システムは、セリはパソコン通信でおこなうが、映像は事前に出品される中古車のデータが入力されたレーザーディスクを、オークション開始前までに参加者に配布する仕組みであった。これに対し、JAAの開発したシステムは、パソコン端末にビデオカメラ

50) 新日本技研の研究にあたっては、当社の創業者である社長、中尾重春氏との面談に依るところが大きい。

〔図2〕オークネットTVAAシステム



出所：『株式会社オークネット会社案内』p.10.

を接続することで、リアルタイムの映像情報のやりとりを可能にした。通常であれば、この競争は後発のJAAの勝利に終わる筈であった。しかし、オークネットは、そのときすでに次のシステムの開発をほぼ終了させていた。それが、衛星通信オークション・システム（オークネットTVAAシステム 図2）である。オークションに通信衛星を使うことによって、映像をライブでやりとりできるほか、音声情報も扱うことができるようになり、臨場感のあるオークションを開催することが可能となった。また、オークションの進行スピードも格段にアップした。

藤崎氏の斬新なアイデアをコマーシャル・ベースにのせるためには、大きな技術改良が必要であった。それは、トランスポンダーの新システム採用である。一口で通信衛星を利用するといっても、それには莫大なコストがかかる。したがって、衛星通信オークション・システムをビジネス・システム化するためには、コストの削減がどうしても必要だった。民間通信衛星会社である日本通信衛星株式会社との、通信衛星を利用するためのトランスポンダー契約費用は、1989年当時年間6億円であった。同社は、東芝と共同で、1本のトランスポンダーで四つの異なる画像を同時に送受信できる、アナログ時分割伝達方式システムを開発した。このシス

テムの開発によって、トランスポンダー使用のコストを1チャンネルあたり年間1億8,000万円にまで引き下げることに成功した。

オークネットによる衛星通信オークション・システムの開発のあと、時を待たずしてオークネットと中販連は業務提携する。こうして同社は、中古車流通市場における衛星通信オークション分野において確固たる地位を築いた。その後、取り扱う商品分野を拡げるとともに、対象顧客も一般個人にまで拡大した。現在は、米国GM社と業務提携しアメリカでの市場の開拓を推進中である。

（2）焼却機産業における新事業の創造

新日本技研は、特殊なセラミックの使用と独自の焼却技術によって、焼却機の無煙無臭化技術の開発に成功した企業である。

同社の焼却機（サンクリーン）は、生ゴミに限らず、ゴムタイヤ、プラスチック、そして動物の死骸まで、無煙無臭での焼却が可能である。さらには、技術開発の積み重ねの結果、燃やすと有毒ガスを発生させる塩化ビニールまでも、無煙無臭化できるようになった。同社が調査依頼した焼却後の有害物質の含有率検査では、その含有率は環境基準をはるかに下回り、人体に影響を与えない基準まで有害物質を除去するこ

【表5】塩ビ含有廃棄物焼却ばい煙測定結果

対 象 物 質	計量結果	基 準 値	計 量 方 法
ダスト濃度 (グラム/リップウメートルN)	0.07	0.50	J I S Z-8808
窒素酸化物濃度 (ppm)	90.00	250.00	J I S K-0104
硫黄酸化物濃度 (リップウメートルN/h)	0.01 未満	0.97	J I S K-0103

(注) 計量証明事業会社、カンエイ実業株式会社によるばい煙発生施設に関わるばい煙等の測定結果。

とが確認された(表5)。サンクリーンは、こうした性能が評価され、世界各国で開かれる環境セミナーで大きな引き合いを受けている。石川島播磨重工業、サンヨー・グループなどが後を追って新規参入しているが、同社ほど完全な無煙無臭化技術はできていない。

焼却機産業も日本に古くから存在する。当社の創業者である中尾氏もまた焼却機産業からスタートした人物ではなく、同社を設立する前は融雪機や穀物乾燥機を製造していた。氏は、セラミックという新素材と濾過技術を焼却機と結びつけることによって、無煙無臭焼却機を開発したのである。

商品の性能が優れていても、それだけでは市場への新規参入は成功しない。こうした環境の中で、同社はいくつかの画期的な戦略を展開した。その中心的役割を果たすシステムが、1県1販売代理店システムである。販売代理店制度自体は、新しい流通システムではない。当社は、この古くからある販売代理店制度に新しい価値を加えた。その基本は、販売店に対する徹底した技術指導と顧客サービスである。したがって、販売代理店をむやみに拡大することはせず、一つの県に一つの優良な販売代理店を置き、顧客の取り込みとサービスに特に力を注いだ。努力の結果、一度購入した顧客のリピート・オーダー率は抜群に高く、かつ、買い換え時には、そのサイズが買い換え前のサイズよりも大きくなってきた。

厳選された販売代理店による質の高い商品説明、受注と完全オーダーメイドによる製造、充

実したメンテナンスは、顧客を満足させ、一度契約した顧客は長期にわたって取引契約を獲得するようになる。こうして同社は、顧客を着実に増加させてきた。

さらに、新日本技研で注目すべきはその販売先である。古タイヤ、医療廃棄物、塩化ビニールなど用途に合わせどんなモノでも安全に焼却できるサンクリーンは、焼却機を利用する顧客層を廃棄物処理業社に限らず、医療関連施設、大学の研究室、廃棄物処理の問題を抱える官公庁、さらには一般企業にまで受け入れられ、その拡がりにはさらに膨らみそうである。最近では、世界的に環境問題がクローズアップされており、国内はもちろんのこと海外からの引き合いが多いのも特徴である。すでに、スペイン、ブラジル、フィリピン、イランに輸出実績があるほか、中国黒竜江省の2企業に、焼却機・乾燥機に関する技術供与を行う契約を結んだ。これからは順次、スイス、フランス、英国への進出を進めていく。

(3) フィールドワークにおけるグランド・デザインの検証

オークネットは、[中古車(ユーズド商品)の流通は現物を確かめなければならない。]という業界の常識(知識の軸)を転換し、新たなビジネス・システム(衛星通信テレビ競売システム)を構築し、中古車流通市場の中に新たにオークション商品市場を構築した。通信衛星を使った情報伝達やパソコン通信自体は、科学的発明ではない。すでに確立された技術である。情報通

信の技術を中古車流通システムに導入した衛星通信オークション・システムの構築が、イノベーションである。オークネットの新しさは、中古車流通業界という従来情報通信技術とは無関係の業務領域と、情報通信技術の新結合にある。また、映像を使ったオークション・システムは、新しい流通チャネルの構築という観点から、マーケティング・イノベーションを組み込んだシステムである。

また、オークネットは、衛星通信テレビオークション・システムによって、中古車流通業界に映像を媒体とするオークション市場という新たな市場を開拓した。映像オークションの取引対象は従来の中古車流通市場と同じであるが、同社は、中古車流通という既存の市場の中に、衛星通信オークション市場という新たな市場を創造したのである。さらに、その後の業務の拡大によって、中古車に限らず衛星通信を通じて広く商品を取り引きする衛星通信商品市場(Virtual Market)を開拓する。これらの市場は、従来は存在しなかった新たなマーケットである。こうした新市場の開拓は、オークネットのマーケティング・イノベーションである。同社は、マーケティング・イノベーションを組織的なプロセスによって創出し、約4,000社のオークション会員という企業ネットワークによって、新市場を開拓したのである。

一方、新日本技研は、[モノを燃やした時は、煙や臭いが発生する]という業界の常識を転換し、無煙無臭の焼却機を開発した。無煙無臭焼却技術は、焼却技術と濾過技術、新素材の新結合である。こうした、従来にはなかった新しい機能をもった商品の製造技術の開発と、その製造体制の構築がイノベーションである。また、同社は、流通システムにおいて販売代理店制度に付加価値を加えて、1県1販売代理店制度という新たな流通システムを構築した。このシステムにも、顧客とのインタラクションを重視した新しい販売システムによる流通という観点から、マーケティング・イノベーションが組み込

[表6] オークネットと新日本技研創造の
ブランド・デザイン

	オークネット	新日本技研
知識の軸の転換	現物を介さない 中古車取引	無煙無臭焼却
新たなビジネス システムの構築	衛星通信テレビ オークション・ システム	無煙無臭焼却機 製造技術
マーケティング イノベーション	オークション会員 ネットワーク 衛星通信商品市場 (Virtual Market)	1県1販売代理店 流通システム 官公庁・医療関係 施設との取引開拓 海外市場開拓

まれている。

さらに、新日本技研は、これまで焼却機産業とは取引のなかった顧客層への取引の拡大、環境問題と密接に関連した海外市場という新たな市場を開拓したのである。こうした、新しい流通システム、新市場開拓が、マーケティング・イノベーションである。

以上見てきたように、オークネットと新日本技研には、成熟産業における新事業創造のブランド・デザインの要素がすべて存在し、それぞれのファクターの緊密な連携によって事業創造を達成したのである(表6)。オークネットは、創業にあわせてテレビ競売システムの開発に着手し、同時並行してオークション・ネットワークを構築し始めた。新日本技研も同様に、製品の対応できる焼却対象物の拡大と同時に顧客層を拡げ、販売ネットワークを整備してきた。両社の成功は、こうした連携のスピードの早さも事業創造の重要なポイントであることを、教示している。

オークネット、新日本技研のほかにも、成熟産業において新事業を創造したベンチャー企業数社のフィールドワークを実施した。映像産業で独自の地位を築き上げたギャガ・コミュニケーションズ、地ビールの国内認可第一号のエチゴビール、100円ショップの運営で業界内で唯一成長を続ける大創産業も、こうした企業である。ここでは特に、ギャガ・コミュニケーションズ

について簡単に触れる⁵¹⁾。

ギャガ・コミュニケーションズは、レンタル・ビデオに映画（当初はハリウッド映画）を流通させる仕組みを構築した企業である。映像ソフトの著作権は一種の著作権物、厳密にいうとライセンスであり、映像原盤の使用許諾権である。同社は、こうしたライセンスを買い付け、国内ビデオメーカーに売却することによって急成長を遂げた。映画業界には、松竹富士、東宝東和といった老舗が強力な力を誇っていたが、こうした洋画の老舗は、映画配給の王道はロードショーと考えていた。まさに、ギャガ・コミュニケーションズの創業者、藤村哲哉氏によって、知識の軸は転換されたのである。そして、同社は、手に入れた洋画の使用許諾権を、1986年当時から流行を始めたレンタルビデオ・ショップを通じて流通させるというビジネス・システムを構築すると同時に、洋画の流通に新たな市場を開拓した。また、作品の選定に当たっては、顧客モニター制度を活用している。顧客モニター制度は、インタラクティブ・マーケティングであり、かつデータベース・マーケティングの実践である。1986年に設立された同社は、設立10周年を目前に、映画配給におけるメジャーなインディペンディエントとしての地位を確立している。

7. 結語と今後の検討課題

これまでの研究をまとめると、以下のようになる。

多くのベンチャービジネスは、成熟産業から輩出している。近年脚光を浴びているハイ・テクノロジー・イコール・ベンチャービジネスではない。

現代の成熟産業は、従来のパラダイムでは解決できない問題に直面している。こうした環境

の中で、ベンチャー企業は、これまでの知識の軸を転換して新たなビジネスチャンスをつかえる。こうした知識の組み替えによって創出されたアイデアは、イノベーションによって新たなビジネス・システムとして構築される。ここでいうイノベーションは、科学的発明である必要はなく、新製品の開発、その生産システム、流通システム、新市場の開拓を含む包括的概念である。一つの産業に、別の産業の技術を導入して生産諸要素の新結合を創造する。製品、商品、サービスあるいは、製造、流通の各段階に新たな付加価値をつけるといった新たな視点から、顧客市場を開拓する。これらはすべて、イノベーションである。

こうしたイノベーションによって構築された、新たなビジネス・システムとマーケットを結びつけるのがマーケティングである。そして、現在の事業創造におけるマーケティングも、従来のマーケティングではない。社会・経営環境の構造的変化に対応するために、マーケティングにもパラダイム・シフトが生じている。この新たなマーケティングを、マーケティング・イノベーションと呼ぶことにした。

マーケティング・イノベーションは、ビジネス・システムと相互に緊密な関連をもっており、その要素がビジネス・システムの中に組み込まれているケースが多い。分析的フレームワークでは、イノベーションとマーケティング・イノベーションを区分して考察を加えたが、現実的には両者の協創によって新たなビジネス・システムが構築されることが考えられる。

知識の軸の転換、新たなビジネス・システムの構築、マーケティング・イノベーションが相互に密接に関連するとき、新事業創造の条件が整う。これが、成熟産業における事業創造のブランド・デザインである。

次に、こうした成熟産業における事業創造の仮説を、実際の企業にあてはめて検証した。代表的な例として取り上げられたのが、中古車流通業界から誕生し顕著な成長を続けるオークネ

51) ギャガ・コミュニケーションズのフィールドワークにあたっては、同社の社長、藤村哲哉氏との面談に依るところが大きい。

ットと、焼却機産業において躍進している新日本技研である。中古車流通業界も焼却機産業も古くから存在し、業界団体によって長くその常識が踏襲されてきた業界である。

オークネットは、中古車の流通は現物を前にした取引でなくては成立しないという常識を転換した。独自の検査員制度を導入することによって商品の品質を細部にわたって標準化し、中古車の映像による取引を成立させたのである。種々の改良の結果構築された新たなビジネス・システムが、衛星通信オークション・システムである。同社は、このシステムによってオークション会員ネットワークを構築し、従来の中古車流通市場の中に、新たに衛星通信オークション市場を開拓した。

新日本技研は、モノを燃やせば煙と臭いが出るという業界の常識を転換した。同社は、焼却技術と濾過技術、新素材の新結合によって無煙無臭焼却機を開発した。そして、この新製品を1県1販売代理店システムという新しい流通システムによって販売した。同社は、このシステムを駆使して、官公庁、医療関係施設といった、従来焼却機産業とは取引のなかった新たな顧客を開拓し、さらに、海外での積極的な市場開拓を展開している。

このように、オークネットと新日本技研、両社の事例では、知識の軸の転換、新たなビジネス・システムの構築、マーケティング・イノベーションの三つが、事業創造の過程で同時に密接に関連していることが明らかにされた。

事業創造については、企業家精神ないしはイノベーションをその生成要因とした研究が多い。本稿では、知識、イノベーションそしてマーケティングに関して、これまでの研究者の成果を明らかにした上で、成熟産業と新事業の創造とを理論的に結びつけることを試みてみた。結果として、成熟産業における事業創造の分析枠組みを独自に構築し、二つのベンチャー企業のケーススタディをとおして、本枠組みの妥当性を確認することができた。これまでの多くの

研究者が検証する、ハイテクノロジーを源泉とするベンチャー・ビジネスではなく、成熟産業における新事業の創造である。

以上のような理論的整理に関してもいろいろ問題点の指摘はあるであろうが、残された検討課題の一つは、その検証に関わっている。

個別企業に対する詳細な事例研究は、命題探索の一つの有効な方法である。しかしながら、より多くのサンプルに共通する命題解明を目指すことも重要な手続きと考えられる。その意味で両者による相互補完によって、より強固な仮説提示を目指す必要があるだろう。よって、今後の研究の方向性としては、ベンチャービジネスに対する標本調査の実施を、念頭においている。

具体的には、事業創造におけるある一定の成長段階に達した(すなわち、事業創造に成功し、現在も成長の過程にある)と判断される店頭登録企業、ならびに数年のうちに店頭登録を予定している予備軍企業に対して、上記の問題内容をもつ質問票調査の実施である。

参考文献

- Abernathy, W. J., and J. N. Utterback (1978), "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, June-July: 40-47.
- Aldrich H., and C. Zimmer (1986), "Entrepreneurship Through Social Network", In Sexton D., and Kasarda, eds., *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger: 13-28.
- Bhave, M. P.(1994), "A Process Model or Entrepreneurial Venture Creation", *Journal of Business Venturing*, Vol.9, Number3: 223-242.
- Brown, R. H.(1978), "Bureaucracy as Praxis", *Administrative Science Quarterly*, 23.
- Clark, K. (1987), "Investing in New Technology and Competitive Advantage", D. J. Teece, and K. Clark, and P. R. Lawrence and J. Pfeffer, and M. E. Porter, and R. P. Rumelt, and K. E. Weick, and S. C. Wheelwright, and G. W. Winter

- (1987), *Strategy for Industrial and Renewal*, Harper & Row, Publishers, Inc.
- Connie, J. G.(1991), "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploitation of the Punctuated Equilibrium Paradigm", *Academic of Management Review*, Vol.16, No.1: 10-36.
- Davenport, T. H.(1993), *Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press in Boston.
- (伊東俊彦・杉野周・松島桂樹ほか訳(1994)『プロセスイノベーションー情報技術と組織改革によるリエンジニアリング実践』日経BP出版センター)
- Drucker, P. F.(1985), *Innovation And Entrepreneurship*, Harper & Row, Publishers, Inc.(小林宏治監, 佐々木実智男ほか訳 (1985)『イノベーションと企業家精神ー実践と原理ー』ダイヤモンド社)
- Gatewood, E. J., K. G. Shaver, and W. B. Gartner (1995), "A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-Up Behaviors and Success at Venture Creation" *Journal of Business Venturing*, Vol.10, Number5: 371-391.
- 後藤守男 (1994)「新規開業企業に対するリスクキャピタルのあり方」『調査月報』No.398 国民金融公庫 pp.22-23.
- Granovetter, M. S.(1982), "Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited", In Peter V. Marsden and Nan Lin, eds., *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills: Sage.
- Hamel, G., and C. K. Praharad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press in Boston.
- Hippel, E. A.(1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Inc., New York.
- 石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 加護野忠男(1988)『企業のパラダイム変革』講談社
- 川口達郎(1994)『企業の成熟とイノベーションー「事業曲線則」で企業変身をはかるー』ダイヤモンド社
- 清成忠男(1984)『経済活力の源泉』東洋経済新報社
- 清成忠男(1994)「ベンチャー企業と銀行」『金融ジャーナル』1994年9月号
- Klein, J. A., et al.(1991), "Skill-Based Competition", *Journal of General Management*, Vol.16, Number4: 1-15.
- 国民金融公庫総合研究所編 (1995)『新規開業白書平成7年版』中小企業リサーチセンター
- 小山和伸(1992)『技術革新の戦略と組織行動』白桃書房
- Kuhn, T. S.(1970) *The Structure of Scientific Revolution*, 2nd ed., Chicago: University of Chicago Press.
- March, J. G., and H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley, & Sons, Inc., New York.
- 百瀬恵夫(1985)『日本のベンチャービジネスーその経営者像とキャピタルー』白桃書房
- 『日本経済新聞』1995年11月27日
- 『N I K K E I V E N T U R E』1995年1月号
- 『N I K K E I B U S I N E S S』1995年12月4日号
- 村田昭治(1992)『マーケティング・ハート』プレジデント社
- 野中郁次郎・五十嵐元彦・井沢吉幸・小柳晴生・橋本信・原田保・広崎彰太郎・山之内昭夫・松岡正剛 (1989)『リストラクチャリング』NTT出版
- Nohria, N., and R. G. Eccles eds. (1992), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Harvard Business Press Boston, Massachusetts.
- Peppers, D., and M. Rogers (1993), *The One to One Future*, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, U.S.A.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.90, Number3: pp.79-93.
- 嶋口充輝 (1995a)「関係性マーケティングの現状と課題」日本マーケティング協会 (1995)『Japan Marketing Journal 58』pp.71-76.
- 嶋口充輝(1995b)「インタラクティブ・マーケティングの成立条件と課題ーマーケティングのニューパラダイムを求めてー」一橋大学産業経営研究所(1995)『ビジネス レビュー』 Vol.42 No.3 FEB. 1995 千倉書房: 14-29.

Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen*

Entwicklung, 2. Aufl., Leipzig, Dunker & Humb-

lot. (塩野谷祐一ほか訳 (1977) 『経済発展の理論』

岩波書店)

商工総合研究所 (1992) 『商工金融』 1992年 2 月号

竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次

郎 (1986) 『企業の自己革新—カオスと創造のマネジ

メント』 中央公論社

竹内弘高 (1995) 「カスタマー・シェア志向のマーケティ

ング」 日本マーケティング協会『Japan Marketing

Journal 58』: 4-16.

田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略』 日本経済新聞社

中小企業庁編 (1994) 『平成 6 年版中小企業白書』

中小企業庁編 (1995) 『平成 7 年版中小企業白書』

早稲田大学アントレプレヌール研究会 (1994) 『ベンチャ

ー企業の経営と支援』 日本経済新聞社

ケーススタディの参考文献

オークネット

『株式会社オークネット会社案内』

『日本経済新聞』 1989年 8 月 8 日

『日経金融新聞』 1994年 3 月 4 日

『日経産業新聞』 1994年 9 月16日

『有価証券報告書総覧 株式会社オークネット 平成 5

年12』 大蔵省印刷局

『有価証券報告書総覧 株式会社オークネット 平成 6

年12』 大蔵省印刷局

新日本技研

『新日本技研株式会社会社案内』

『日本経済新聞』 1995年10月18日

『日本経済新聞』 1995年 5 月 2 日