

「マーケティングとイノベーション」

常務取締役 伊 東 祐 弘

近年の化学業界において、メディカル・バイオサイエンスとエレクトロニクス関連は、極めて有望な戦略分野であるが、こうしたターゲット領域における事業化で業際の融合が進展する等、マーケットの変化が加速度的に進行している。このような目まぐるしい変化の時代に企業が存続していくには、ポートフォリオの分析と見直しを通じて、絶えず事業の方向性を検証し、再設定していくことが肝要であり、特にゴーイングコンサーンとしてのメーカーにとって、研究・技術開発の方向性を見極めていくことが変化への対応として不可欠であるように思われる。まさに外航船舶にとっての海図のような位置づけに当たる。また、ダーウィンが説いたように「生き残るのは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。それは、変化にもっともよく適応したものである。」は時を経ても不変である。

そうした「事業環境の変化」をもたらすものは何か。枝葉を削ぎ落として突き詰めてみると、「顧客・ユーザーにとっての価値の変化」に行き着くように思われる。顧客が満足する欲求の解決・不満の解消こそが事業の方向性を規定するといっても過言ではない。その点、経営学者ピーター・ドラッカーは、企業が顧客の創造という使命を果たすために必要な機能は、マーケティングとイノベーション（革新）の二つであると言い切っている。

マーケティングとイノベーションという二つの機能から企業行動を捉え直した場合、取り分け研究開発や技術開発においては、顧客ニーズに立脚した「マーケット・イン」の視座と製品の革新性に立脚した「プロダクト・アウト」の視座が、択一的な対立軸として位置づけられる。前述のような事業環境の変化の中で短期的な収益への貢献を考えた場合、前者に重きを置くべきであるとの声が強まる傾向にあるのは、当然の成り行きかと思われる。市場や顧客に対するアクセスを高めて、細分化された市場や顧客に何が起きているのか、それを俊敏に吸い上げたうえで、最終的に市場に革新的で差別化された製品を販売するという、「マーケット・イン」を起点としたプロセスに異論を唱える必要はない。

しかしながら、一方で「マーケット・イン」のアプローチでは、顧客自らが発信する、顕在化したニーズや欲求に応える、といった一定の領域は捕捉できても、そこから外延的に踏み出すことは困難なケースが多い。ICTの進歩で、情報の世界的な共有化が瞬時に起こる環境下で、競合相手に先んじてこれを把握することが格段に難しくなっていることも事実である。

他方、「プロダクト・アウト」を、革新的な製品・技術の探索・開発にとどまらず、顧客

に内在する、顕在化していない潜在的なニーズ・欲求を掘り起して、あるいは価値を再認識させて創出するもの、と捉えると、マーケットかプロダクトかという択一的な対立軸ではなくなってくる。ピーター・ドラッカーも著書の中で、「人は形にして見せてもらうまで、自分は何が欲しいのかわからないものである。」と記している。この点に関しては、アップル社の創業者であるスティーブ・ジョブズ氏が自らの事業展開の中で、実践的に示し、成功を収めてきたことは疑う余地がない。

結局、従来型の二者択一的・対立軸的な視座からでは、容易に対応できないような事業環境の変化が進行しているなかで、いかに「マーケティングとイノベーション」、「マーケット・インとプロダクト・アウト」を融合的に組み合わせることができるのか、事業戦略の構築に止まらず、組織構成や人材育成・能力開発等の人事政策も含めて、従来からの枠組みに捉われない柔軟な発想で検討すべき局面を迎えているのではないだろうか。