

ドラッカーにおける「マーケティング」と「イノベーション」

Drucker's Marketing and Innovation

三浦一郎

Ichiro Miura

(立命館大学)

Summary

Drucker's rhetoric is amazing. Drucker says, "why, after forty years of preaching marketing, teaching marketing, professing marketing, so few suppliers are willing to follow, I cannot explain." Also Drucker says, "This is nothing but elementary marketing," most readers will protest, and they are right." "This" is innovation. Drucker's these words are the key to understand his thinking on marketing and innovation.

1 年来の課題

ドラッカーの『イノベーションと企業家精神』が出版されてから、四半世紀がたった。私もそれ以来、折にふれて何回目を通してきたことだろうか。本書は3部構成で、①「イノベーションの源泉」、②「企業家マネジメント」、③「企業家戦略」、からなる。かなりの期間、主な関心は、前半「イノベーションの源泉」のところに集中していた。一方、「企業家戦略」、とくにその最後の第19章「変化する価値観と顧客特性」(顧客創造戦略)は、面白いというよりも随分気になるところであった。ドラッカーのスタイルは特徴的であり、ほとんどが事例の記述である。テーマは事例によって語られており、われわれ読者の事例を読み取る力が、ドラッカーによって試されているようである。そして、それ以外の部分はわずかである。そのわずかの部分に私の気になる箇所があった。その理解は年来の課題であったということもできる。何が年来の課題であったのか。ドラッカーのテキストをあげてみよう。第19章の冒頭部分と、終わりに近い部分である。まず、冒頭部分から。

「これまで述べてきた企業家戦略は、いずれもイノベーションの導入の仕方が戦略だった。次に述べる戦略はイノベーションそのものである。製品なりサービスは、何も新しい必要はない。

たとえば、郵便である。郵便は齢すでに約2000歳である。しかし、イノベーションが、この昔からのサービスを新しいものに変える。イノベーションが、効用や、価値や、経済的な特性を変えるのである。物理的にはいかなる変化も起こさなくてよい。しかし経済的にはまったく新しい価値を創造する。

それらの企業家戦略には1つの共通項がある。いずれも顧客を創造する。顧客の創造こそつねに事業が目的とするものである。さらには、あらゆる経済活動が究極の目的とするものである。」(『イノベーションと企業家精神』訳296)⁽¹⁾

そして、この戦略としてのイノベーションには、「効用の創造」「価格の設定」「顧客の社会的・経済的現実への適応」「顧客にとって価値あるものの提供」の4つがあるとして、事例によってそれらが論じられたあと、この章の終わりに近い部分で、次のような箇所がある。

「読者の多くは『それはマーケティングの初歩に過ぎない』というかもしれない。そのとおりである。これはマーケティングの初歩以外の何ものでもない。

顧客にとっての効用、顧客にとっての価格、顧客の現実、顧客にとっての価値からスタートすることは、マーケティングのすべてである。40年もマーケティングが説かれ、教えられ、信奉されながら、それを実行するものがあまりに少ない理由は私にも説明できない。

しかし、企業家戦略の基礎としてマーケティングを行う者だけが、市場におけるリーダーシップを、直ちにしかもほとんどリスクなしに手に入れているという事実は残る。」(『イノベーションと企業家精神』訳307)

とりあえず、気になるのは、2点である。

1つは、引用の終わりに近い「40年もマーケティングが説かれ、教えられ、信奉されながら、それを実行するものがあまりに少ない」という箇所である。そしてもう1つは、この企業家戦略、顧客創造戦略は、「イノベーションそのもの」であり、それは「マーケティングの初歩」であるということである。

ドラッカーは、「イノベーションはマーケティングの初歩のことである」と言っているようだが、このことをどのように理解したらよいか。

まずドラッカーがマーケティングとイノベーションをどのように扱っているかを確認したうえで、この年来の課題に対して若干のコメントを行いたい。

2 マーケティングとイノベーションの区別

先のテキストで、ドラッカーは「イノベーションはマーケティングの初歩のことである」と言っているが、ドラッカーがマーケティングとイノベーションを定義し、本格的に論じた『現代の経営』の第5章「事業とは何か」では両者をはっきりと区別している。まず、マーケティングについて、その「2つの企業家的機能」では、次のように述べられる。

「企業の目的が顧客の創造であることから、企業には2つの基本的な機能が存在することになる。すなわち、マーケティングとイノベーションである。この2つの機能こそ、まさに企業家的機能を他のあらゆる人間組織から区別する。教会、軍、学校、国家のいずれも、そのようなことはしない。

財やサービスのマーケティングを通して自らの目的を達成する組織は、すべて企業である。逆に、マーケティングが欠落した組織や、それが偶発的に行われるだけの組織は企業ではないし、企業のようにマネジメントすることもできない。」(『現代の経営』訳(上) 47)

そして、「経済成長の機関としての企業」では、マーケティングとイノベーションの区別が行われる。

「しかし、マーケティングだけでは企業は成立しない。静的な経済の中では、企業は存在し得ない。静的な社会における中間商人は、手数料収入を得るブローカーに過ぎない。

企業は、発展する経済においてのみ存在しうる。少なくとも、変化が当然であり望ましいものとされる経済においてのみ存在しうる。企業とは、成長、拡大、変化のための機関である。

したがって、第2の企業家的機能は、イノベーションである。すなわち、

より優れた、より経済的な財やサービスを創造することである。企業は、単に経済的な財やサービスを供給するだけでは十分でない。よりすぐれたものを創造し供給しなければならない。」(『現代の経営』訳(上) 50)

「静的な経済」「静的な社会」「発展する経済」とは何か。ドラッカーはここではシュンペーターの『経済発展の理論』をふまえ、第2の企業家的機能、イノベーションを導入している。「静的な経済」とその変化について、シュンペーターは次のように述べている。

「われわれの問題は次のようである。第1章の理論は経済生活を年々歳歳本質的に同一軌道にある『循環』の観点から描写したものである——これは動物の有機体の血液循環に比較することができよう。ところでこの経済循環およびその軌道そのもの——単にその個々の局面だけでなく——は変化する。そして血液循環との対比はここで用をなさなくなる。なぜなら、血液循環も有機体の成長や衰退の過程において変化するけれども、それはただ連続的に、すなわち与えられるいかなる微量よりもさらに微小な刻みをもって、しかもつねに同じ枠の中で変化するに過ぎないからである。経済という生命もまた同様な変化を経験するが、しかしさらにそれ以外にたとえば駅馬車から汽車への変化のように、純粋に経済的——「体系内部的」——なものでありながら、連続的には行われず、その枠や慣行の軌道そのものを変えし、「循環」からは理解できないような他の種類の変動を経験する。このような種類の変動およびその結果として生ずる現象こそわれわれの問題設定の対象となるものである。」(『経済発展の理論』訳(上) 171)

ここでの「循環」が、ドラッカーの言う「静的な経済」のことである。シュンペーターの問題は、経済発展をイノベーションによって説明することであった。シュンペーターのあげる例、駅馬車から汽車(鉄道)への変化・発展は、イメージしやすいものである。さらにシュンペーターは「郵便馬車をいくら連続的に加えても、それによってけっして鉄道をうることはできないであろう」とも言っている(『経済発展の理論』訳(上) 180)。なおシュンペーターは、ウィーンにおいてドラッカー家(ドラッカーの父)の親しい友人の1人であった。1950年、シュンペーターの亡くなる直前に、父とドラッカーがシュンペー

ターを訪問したときのエピソードは、ドラッカーによって感動的に記録されている。

マーケティングとイノベーションの区別にかかわって、『現代の経営』の「事業とは何か」の前に例証として置かれた「シアーズ物語」を読み返す必要がある。シアーズ社の創業者リチャード・シアーズに対する冷淡な記述と、ビジネスとしてのシアーズ社を確立したジュリアス・ローゼンワルドについての高い評価を比較して見よう。図式的に言うと、マーケティングを行ったに過ぎないリチャード・シアーズと、イノベーションに特徴のあるローゼンワルドとの違いである。

イノベーションの存在しない社会におけるマーケティングのイメージ、「静かな社会における中間商人は、手数料収入を得るブローカーに過ぎない」は鮮やかである。

3 マーケティングの扱いの発展

あらためてドラッカーにおけるマーケティングについて見てみよう。1954年の『現代の経営』における、マーケティングの最初の規定は「財やサービスを市場で売ること」であった。これが次のように変化する。

「50年前、マーケティングに対する企業人の典型的な考え方は、『工場が生産したものを販売する』だった。しかし今日では、彼らの考えはますます『市場が必要とするものを生産する』に変わっている。」(『現代の経営』訳(上) 48)

マーケティングの出発点は、市場での販売であった。それが、生産にさかのぼっていく。そしてこのように結論される。

「マーケティングは、企業にとってあまりに基本的な活動である。強力な販売部門をもち、そこにマーケティングを任せるだけでは不十分である。マーケティングは、単なる販売よりもはるかに大きな活動である。それは専門化されるべき活動ではなく、全事業にかかわる活動である。

まさにマーケティングは、事業の最終成果、すなわち顧客の観点から見た

全事業である。したがって、マーケティングに対する関心と責任は、企業的全領域に浸透させることが不可欠である。」(『現代の経営』訳(上) 49)

『現代の経営』の20年後に著された『マネジメント』では、『現代の経営』の当該箇所を再録した上で、続いて「販売からマーケティングへ」という箇所が追加されている。これはドラッカーの嘆きとともに始まり、「マーケティングの恥」という強い言葉が登場する。

「マーケティングは、その重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず、ほとんどの企業で行われていない。コンシューマリズム(消費者運動)がそのことを示している。コンシューマリズムが企業に要求しているものが、マーケティングである。それは企業に対し、顧客にとってのニーズ、現実、価値からスタートせよと要求する。社員の評価基準を顧客への貢献に置けと要求する。

マーケティングが説かれてきたにもかかわらず、コンシューマリズムが強力な大衆運動として出てきたということは、結局のところ、マーケティングが実践されていなかったということである。コンシューマリズムの存在はマーケティングの恥である。」(『マネジメント』訳(上) 77-78)

ラルフ・ネイダーをリーダーとするコンシューマリズムは、1960年代、GMの欠陥車問題をきっかけとして起こった(ネイダーには『どんなスピードでも自動車は危険だ』という著書がある)。1960年代から70年代にかけて激しく展開された消費者運動である。もちろん排ガス規制のためのマスキー法の成立とも関係がある。

ドラッカーは「マーケティングの恥」を機会として生かすべきだと主張し、「販売からマーケティングへ」の転換を提起している。

「これまでマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するに過ぎなかった。それでは、まだ販売である。われわれの製品からスタートしている。われわれの市場を探している。

これに対し今やマーケティングは、シアーズが顧客の人口構造、顧客の現実、顧客のニーズ、顧客の価値からスタートしたように、顧客からスタート

する。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を考える。「われわれの製品やサービスにできることはこれである」ではなく、「顧客が見つめようとし、価値ありとし、必要としている満足はこれである」と言う。

実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない。

何らかの販売は必要である。しかし、マーケティングの理想は販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、顧客に製品とサービスを合わせ、自ら売れるようにすることである。』（『マネジメント』訳（上）78）

ここでのドラッカーは、問題の本質を強調するために、かなり極端なレトリックを駆使している。「販売とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない」にしても、「マーケティングの理想は販売を不要にすることである」にしても。

時に、ドラッカーの真意を理解しない発言がある。「販売とマーケティングは逆である。同じ意味でないことはもちろん、補い合う部分さえない」というところを読み、「それでもマーケティングは販売のことではないんですか」という質問が出たりする。

このような問題については、たとえばコトラーは、その教科書のたいてい最初の章に「市場に対する企業の方針」という節を置いて説明している。「市場に対する企業の方針」には、互いに相容れない「生産コンセプト」「製品コンセプト」「販売コンセプト」「マーケティング・コンセプト」「ソサイエタル・コンセプト」があるというものである。この中の、とくに「販売コンセプト」と「マーケティング・コンセプト」を取り上げて比較すると、ドラッカーの記述の趣旨がよく理解できる、というものである。

セオドア・レビットが評価するように、ドラッカーはマーケティング・コンセプトの代表的な主唱者（むしろ創設者）であった⁽²⁾。

4 イノベーションの扱い

次にドラッカーによるイノベーションの扱いを確認しておく。

ドラッカーのイノベーション論がシュンペーターの影響の下に展開されたことは、確かである。シュンペーターの「循環」の理論の中には、企業と企業家は存在しない。それは、「経済発展」を論じる中で始めて登場する。それがドラッカーの記述にどのように反映しているかということは、2における引用を確認してほしい。

シュンペーターは、『経済発展の理論』の中で、後にイノベーションと呼ばれることになるものを、「新結合の遂行」と定義し、その5つの場合（新製品、新生産方法、新市場開拓、新供給源、新組織）をあげている（『経済発展の理論』訳（上）183）。シュンペーターの5つの場合に似た表現が、ドラッカーの記述の中にある。

「イノベーションは、事業のあらゆる段階で行われる。設計、製品、マーケティングのイノベーションがある。価格や顧客サービスのイノベーションがある。マネジメントの組織や手法のイノベーションがある。」

「イノベーションは、マーケティングと同じように、企業の組織において分離された機能と考えるてはならない。技術や研究にのみ限定されるものではなく、事業のあらゆる部門、機能、活動にかかわるものである。』（『現代の経営』訳（上）51）

イノベーションと発明が異なることを主張したのはシュンペーターである。「発明家あるいは一般に技術者の機能と企業者の機能は一致しない。企業者は発明家でもありうるし、またその逆の場合もありうるが、しかしそれは原理的には偶然に過ぎない。企業者そのものは新結合の精神的創造者ではないし、発明家そのものは企業者でもその他の種類の指導者でもない。』（『経済発展の理論』訳（上）231）

ドラッカーは、これを継承した上で次のように述べる。「イノベーションとは発明そのものではない。それは、技術ではなく経済や社会のコンセプトである。経済的なイノベーションや社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。』（『マネジメント』訳（上）80）

しかし、シュンペーターが馬車から鉄道への変化をイノベーションのイメージとして取り上げたのに対して、ドラッカーのエスキモーの冷蔵庫の例示によるイメージはまったく異なっている。

「もちろんイノベーションは、たとえ高くても新しく優れた製品の創造、あるいは新しい利便性や新しい欲求の創造であることもある。さらには、昔からの製品の新しい用途の開発であることもある。

たとえば、冷蔵庫を食物の凍結防止用としてエスキモーに売り込むことに成功したセールスマンは、新しいプロセスを開発したり新しい製品を発明したりした者と同様、イノベーションの担い手である。

食物を冷たくしておくためのものとして冷蔵庫をエスキモーに売ることは、新しい市場を開拓したことになる。しかし、食品が冷え過ぎないようにするものとして冷蔵庫を売ることは、新しい製品を創造したことになる。

もちろんいずれも、技術的には同じ製品である。しかし経済的には、後者はイノベーションである。」(『現代の経営』訳(上) 50-51)

シュンペーターがイノベーションとインベンションを区別し、「新結合の5つの場合」の中に「新市場開拓」「新供給源」「新組織」を入れていたように、シュンペーターはイノベーションを技術革新に限定していたわけではない。この特徴は、ドラッカーではいっそう徹底されている。ドラッカーのイノベーションは、当然、技術的イノベーションを含んでいる。しかしそれだけでなく、特に社会的イノベーションを評価するところにドラッカーの特徴がある。

「イノベーションとは、人的資源や物的資源に対し、より大きな富を生み出す新しい能力をもたらすことである。

イノベーションは、特に発展途上の国にとって重要である。それらの国にも資源はある。それらの資源を生産的なものにする能力を持たないから貧しいのである。技術は輸入することができる。しかし輸入した技術を使いこなすには、自らがそのために必要な社会的イノベーションを行わなければならない。……

マネジメントたるものは、社会のニーズを持って、利益をあげる事業機会としてとらえなければならない。これこそイノベーションの定義である。

このことは、社会、教育、医療、都市、環境などさまざまなニーズが強く意識されている今日にあって、特に強調されるべきである。実はそれらのニーズは、19世紀の企業化が成長産業に転換した当時の社会的ニーズと同じ種

類のものである。そのようにして、新聞、路面電車、ビル街、教科書、電話、医薬品は生み出された。今日再び新たな社会的ニーズが、イノベーションを行う企業を求めている。」(『マネジメント』訳(上) 81)

5 マーケティングとイノベーションの連結

『現代の経営』の「事業とは何か」の章では、一旦明確に区別されたマーケティングとイノベーションは、区別のままで終わることはない。現実の事業の中ではマーケティングとイノベーションは車の両輪として機能する。第6章「われわれの事業は何か。何でなければならないか」では既存の事業と将来の事業の両方が問題となる。そして第7章「事業の目標」では、目標として、マーケティング、イノベーション、生産性、資源と資金、利益、経営管理者の仕事振りとその育成、一般従業員の仕事振りと行動、社会的責任の8つの領域があげられ、とくにマーケティングにかかわる目標とイノベーションにかかわる目標については詳しく述べられているが、マーケティングとイノベーションの連結が示されている。

ドラッカーは、マーケティングにかかわる目標としての市場における地位についての目標を7つあげている。

- ①現在の市場において、現在の製品が直接間接の競合品との比較において占めるべき地位。金額および率であらわしたシェア。
- ②将来の市場において、現在の製品が直接間接の競合品との比較において占めるべき地位。金額および率であらわしたシェア。
- ③技術上の原因、市場の動向、製品ミックスの改善、何を事業とすべきかについてのマネジメントの意思決定によって放棄すべき既存の製品。
- ④現在の市場において、必要とされる新製品。それら新製品の種類、特性、売り上げ、現在の市場において占めるべき地位。金額および率であらわしたシェア。
- ⑤新製品を持って開拓すべき新しい市場。金額および率であらわしたシェア。
- ⑥これらマーケティングの目標を達成するために必要な流通チャネル、および価格政策。

- ⑦自社の製品，流通チャネル，サービス網によって，適切に供給すべき，顧客が価値ありとみなすサービス。ただし，市場における地位についての目標に適合したサービス。」(『現代の経営』訳(上) 91)

ドラッカーが市場における地位についての目標としてあげたこれらの諸点のなかに，マーケティングとイノベーションの連結が示されている。さらにドラッカーはイノベーション上の目標として5点をあげている。これらの目標が，市場における地位にかかわる目標を達成するためのものとして位置づけられているのも印象的である。

- 「①市場における地位にかかわる目標の達成に必要な新製品や新サービス。
②現在の製品を陳腐化するような技術変化が原因となって必要となる新製品や新サービス。
③市場における地位にかかわる目標を達成し，かつ技術変化に備えるための製品の改善。
④コスト上必要とされる生産プロセスの改善など，市場における地位にかかわる目標を達成するために必要な，プロセスの改善と新しいプロセス。
⑤経理，設計，事務管理，労使関係など，事業にかかわるすべての機能的活動における，知識や技術の進歩に合わせたイノベーションと改善。」(『現代の経営』訳(上) 93-94)

6 マネジリアル・マーケティングと「技術革新のマーケティング」

1950年代の後半から1960年代にかけてアメリカや日本において時代を席捲したマーケティング論をマネジリアル・マーケティングと言うことがある。ケリーとレイザーの編になる『マネジリアル・マーケティング』と題する，アンソロジーがよく知られている。その初版は1958年の刊行であり，1967年の第3版は日本語に翻訳され(1969年)，広く読まれた。この第3版には，ドラッカーの「マーケティングと経済発展」「長期計画」という論文やセオドア・レビットの「マーケティング・マイオピア」も収録されている。この時代，レビットが言うように，ドラッカーをはじめとする主唱者たちによって，マーケティング・コンセプトが提起され流行した。そして，マネジリアル・マーケティングの中

では，イノベーションが強調された。マーケティング学者たちは，マネジリアル・マーケティングをマーケティング論のイノベーションだと考えていたに違いないが，マネジリアル・マーケティングの中では，イノベーションのマーケティングが論じられていたことになる。

当時大阪市立大学教授であった故・森下二次也氏には，マネジリアル・マーケティングの歴史的意義を論じた有名な論文がある。そして森下氏は後に「技術革新のマーケティング」を提起することになった。これはもちろん「イノベーションのマーケティング」のことである。森下氏におけるイノベーションは文字通り技術革新のことであって，シュンペーター的なふくらみを持たない。ましてドラッカーの主張するところとはまったく異なるものであった。また森下氏の学問的影響のもとにあった，当時関西大学教授の故・保田芳昭氏にはマーケティング・コンセプトのイデオロギー性を批判する先駆的な研究がある。

振り返って特徴的なことは，森下・保田の両氏には，今日われわれが普通にイメージするマーケティング・コンセプト，言い換えると顧客志向のマーケティングのイメージが欠けていることである。また森下氏の商業経済論には「消費」や「消費者」というコンセプトが欠けていたと思う⁽³⁾。「市場問題」という問題意識はあったとしても，「顧客の創造」⁽⁴⁾の意義に注意を払っていたとは到底考えることができない。当時の日本の現実が，両氏の学問的立場を通じて，そのような理解を生んだものと考えられる。

7 ドラッカーの述懐

ここで最初の問題に立ち返ることにする。

まず，「40年もマーケティングが説かれ，教えられ，信奉されながら，それを実行するものがあまりに少ない」というドラッカーの述懐について検討してみよう。

「顧客の創造」を提起した『現代の経営』のなかに，このような嘆きを見ることはできないが，20年後の『マネジメント』のなかに，先述の「マーケティングは，その重要性が繰り返し説かれてきたにもかかわらず，ほとんどの企業で行われていない。コンシューマリズム(消費者運動)がそのことを示している」が現れる。そしてさらに10年余りたち1985年の『イノベーションと企業家精神』の述懐となっている。このテーマは永遠のテーマのように繰り返し登場する。

これには続きがある。このような嘆きは、ドラッカーで終わるわけではない。たとえば、フィリップ・コトラーは『マーケティング・マネジメント ミレニアム版』で、「マーケティング・コンセプト」について、次のように述べている。

「マーケティング・コンセプトを実行している企業は、どのくらいあるのだろうか。残念ながらきわめて少ない。優れたマーケターとして名を馳せているのは、ほんの一握りの企業に過ぎない。……

大方の企業は、マーケティング・コンセプトを受け入れざるを得ない状況になるまで取り入れようとしない。」(『ミレニアム版』訳33)

そしてその理由として、「企業の中にはマーケティング部門が強化されると、組織内における自分たちの影響力が脅かされると信じている部門（製造、財務、研究開発が多い）」ということをあげている。コトラーの『マーケティング・マネジメント』は『ミレニアム版』より後の改訂ではケビン・レーン・ケラーとの共著になる。ここでは、以上のような記述は消え、「ホリスティック・マーケティング・コンセプト」が提起された。これは、「マーケティング・コンセプト」をあらためて強化するためのものと考えることができる。「ホリスティック・マーケティング・コンセプト」は、インターナル・マーケティング、統合型マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、社会的責任マーケティングの4つの柱からなるが、その枠組みはドラッカーの『マネジメント』第1部「マネジメントの役割」の基本構成の影響を強く受けたものである。

ドラッカーが『現代の経営』第16章「組織の構造を選ぶ」の「関係分析」のところで指摘しているように、企業における機能別部門間の調整は重要な課題である。ドラッカーは「部分最適」の危険を指摘しているが(『現代の経営』訳(下)10)、「マーケティング・コンセプト」によって、全体を統合することがコトラーたちの言う「インターナル・マーケティング」の課題でもあった⁵⁾。

8 あらためて『イノベーションと企業家精神』第19章について

「40年もマーケティングが説かれ、教えられ、信奉されながら、それを実行するものがあまりに少ない」ということの理由に、上述のことに加えて、「マーケティング・コンセプト」の難しさがあると思う。ドラッカーがいともたやす

そうに語る顧客ニーズを知ることは難しい。われわれが貧困や物不足に直面しているとき、消費者のニーズは明らかである。空腹であれば食べ物が必要であり、住むところがなければ住居が必要である。しかし社会がそれなりに豊かで物があふれているとき、消費者のニーズを知ることは困難である。1950年代のアメリカはガルブレイスの言う「豊かな社会」であり、ドラッカーの『現代の経営』はこの時代に著された。「顧客の創造」は、いつの時代も変わらない事業の目的であるが、その意義と問題性は「豊かな社会」においてますます明らかとなる。調査をしたとしても、消費者はありきたりのことを答えてくれるだけである。調査の前から分かっている程度のことを、再確認するだけかもしれない。もし調査結果を真に受けて素直に商品を開発するとしたら、同様の製品はすでに市場にあふれており、競合する製品にさらに1つを追加することに終わる場合が多い。

ドラッカーの問題は、上記のような現実を克服することであった。『イノベーションと企業家精神』における「効用の創造」「価格の設定」「顧客の社会的・経済的現実への適応」「顧客にとって価値あるものの提供」は、すべてこの問題に対する回答である。「これらの事例は、あまりに当たり前のことと考えられるかもしれない。たしかに、少しばかり頭を使えば、誰でもこのような戦略に到達できるであろう」(『イノベーションと企業家精神』訳421)とドラッカーは言うが、このような言い方はドラッカー特有のレトリックであり、到達のためには徹底的な検討を必要とする。

『現代の経営』第5章、「事業の目的は顧客の創造である」という宣言に続いて、ドラッカーは顧客ニーズ(顕在的ニーズと潜在的ニーズ)との関係において顧客の創造を説明し、その後、顧客価値について言及した。

「企業が自ら生み出していると考える物が重要なのではない。特に、企業の将来や成功にとって、それらのものは重要ではない。

顧客が買っているものとするもの、価値と考えるものが、決定的に重要である。それらのものこそ、事業が何であり、何を生み出すかを規定し、事業が成功するか否かを決定する。」(『現代の経営』訳49)

『イノベーションと企業家精神』第19章全体は、この「顧客価値」論の展開である。そしてそのことを、ドラッカーはイノベーションそのものと呼んだ。こ

ここにドラッカーのイノベーション論の独自性が示されている。

【注】

- (1) この論文における引用は次のように記した。(書名：訳書ページ) なお『イノベーションと企業家精神』については、ページは新訳により示されているが、本文はかなり旧訳を参照した。訳文は訳書と異なる場合がある。以下同様。
- (2) 「市場に対する企業の方針」についてはコトラー(2001)第1章を参照。マーケティング・コンセプトの提唱者ドラッカーについては三浦一郎(2008)参照。
- (3) 三浦一郎(1986)参照。
- (4) 「顧客の創造」については、三浦一郎・白珍尚編著(2010)第1章がドラッカーの「事業の目的」のテキスト1ページの逐条的な解説を行っている。
- (5) 三浦一郎(1980)は政府部内におけるインターナル・マーケティングについてふれている。当時そのような問題意識はなかったが、今見ると興味深い。

【文献】

- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row. [上田惇生訳(2006)『現代の経営』((上)(下), ドラッカー名著集2・3)ダイヤモンド社]
- Drucker, Peter F. (1973, 74), *Management*, Harper & Row. [上田惇生訳(2008)『マネジメント』((上), ドラッカー名著集13)ダイヤモンド社]
- Drucker, Peter F. (1985), *Innovation & Entrepreneurship*, Harper & Row. [上田惇生・佐々木実智男訳(1985)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社。上田惇生訳(2007)『イノベーションと企業家精神』(ドラッカー名著集5)ダイヤモンド社]
- Galbraith, John Kenneth (1958), *The Affluent Society*, Houghton Mifflin. [鈴木哲太郎訳(1978)『豊かな社会』岩波書店]
- Kelley, Eugene J. & William Lazer (1967), *Managerial Marketing, third edition*, Richard D. Irwin. [片岡一郎・村田昭治・貝瀬勝訳(1969)『マネジリアル・マーケティング』(上)(下)丸善]
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice-Hall. [恩蔵直人監修, 月岡真紀訳(2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント [ミレニアム版]』ピアソン・エデュケーション]
- Kotler, Philip & Kevin Lane Keller (2007), *A Framework for Marketing Management, 3rd Edition*, Prentice-Hall. [恩蔵直人監修, 月岡真紀訳(2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編(第3版)』ピアソン・エデュケーション]
- シュムペーター, J.A. (1977) 『経済発展の理論』(上) 岩波文庫(原著初版は1912年刊。この訳は1926年の第2版による)
- ラルフ・ネイダー(1969) 河本英三訳『どんなスピードでも自動車は危険だ』ダイヤモンド社(原著1965年刊)
- 三浦一郎(1980)「兵器調達過程の一側面——合衆国におけるミリタリー・マーケティング」『財政学研究』第3号
- 三浦一郎(1986)「商業経済論における消費および消費者の取り扱いをめぐって」『立命館経営学』第25巻第3号

三浦一郎(2008)「ドラッカーとレビット——レビットのドラッカー讃」『文明とマネジメントドラッカー学会年報2』

三浦一郎・白珍尚編著(2010)『顧客の創造と流通』高峯出版

森下二次也(1959)「Managerial Marketingの現代的性格について」(正)(続)『経営研究』第40号, 第41号

森下二次也「戦後のマーケティング」森下不二也監修『マーケティング経済論』(下巻)ミネルヴァ書房

保田芳昭(1976)『マーケティング論研究序説』ミネルヴァ書房

【略歴】立命館大学経営学部教授。京都大学大学院修了。著書に『顧客の創造と流通——ドラッカー経営学の視点から』等。