

2020年へ向けての成長の方向を探る — 生活者・消費者マーケティング論からの考察 —



鈴木 正慶 (すずき まさよし)

明治安田生活福祉研究所 所長
中部大学 経営情報学部 教授

■略歴

1964年 慶応義塾大学工学部卒
1967年 カリフォルニア大学MBA修了後野村総合研究所に入社。代表取締役専務、監査役、顧問を経て
2002年 中部大学産業経済研究所所長に就任、現職。
その間スタンフォード研究所客員研究員、ベンチャーマネジメントスクール創設校長、民間企業社外取締役・特別顧問、経済企画庁、文部科学省、郵政省、経済産業省、地方自治体等の政府機関の委員を歴任。

■専門

マーケティング戦略論、経営戦略論

■主な著書

「日本人の生活価値観：将来社会展望のために」（共著 生命保険文化センター、野村総合研究所編 東洋経済新報社 1980）、「閉塞突破の経営戦略：事業創造のニューパラダイム」（共著 野村総合研究所 1987）、「アントレプレナーシップの日・米・華比較」（共著 創成社 2007）、「自動車産業の未来と中部圏：EV化の進展による構造変化」（共著 中部大学産業経済研究所 2011）

はじめに

わが国では、1990年代のはじめより、失われた10年を経て、「失われた20年」と現在の状況を広くいいあらわされている。各種基幹統計・白書等資料を概観すると、国の勢い、国の活力に結びつきそうな多くの局面で、過去20年での低滞、劣化がみられる。経済成長、財政、人口構造、労働時間、製造業の付加価値、自動車等製造業国内生産、株価・時価総額、物価、世帯所得、若年層の雇用・賃金、事業所数、企業の開業・廃業状況、百貨店売上高、各種国際競争力比較・順位、国民・生活者意識の活性度等々、いわゆる右肩下がり・横ばい傾向が続いてきている。各局面（注1）での成長・拡大の勢いが頭を打ち、全体としていわゆる成熟社会・成熟経済へのシフトを示す指標が多くみられる。そして、2008年9月には、百年に一度といわれる米国発リーマンショックが世界中を駆け巡り、その病巣は世界中に広く、深く拡がり続け、次いで2011年3月11日には千年に一度といわれるM9.0を記録した東日本大震災がわが国を襲い、失われた20年からの脱出、国の再生をより困難で、厳しい状況に陥れているといえよう。

一方、このような状況の中でも過去20年を振り返ると、国民の生活スタイルを変えるような成長商品やヒット商品などが次々と生み出され、また、小売・サービス分野での

新ビジネスや新業態の出現・拡大がみられる。また、技術革新・経営革新が急テンポで続く ICT 分野や、少子高齢化の潮流から生じる医療・健康・介護の分野（シルバーマーケット）での動きは、各種規制はあるものの、新しいプレイヤーの登場・成長などが多くみられ、活発であったといえよう。そして、生存・安全・安心をベースとした低炭素社会・持続可能社会へと価値観が大きく転換しはじめている。

また、視野を国外へと広げれば、とくに近年、中国、インドなどアジアを中心とした新興国の市場はダイナミックに拡大し続けており、グローバルな競争が激しい中、そこにおける日本企業の成果も急速にあがりつつある。この新興国市場は、現時点で見られるような欧州の混迷の影響を受けるなど順風満帆とばかりとはいかないだろうが、今後を展望すれば、さらなる成長・拡大が期待されるニューフロンティアとして位置付けられよう。

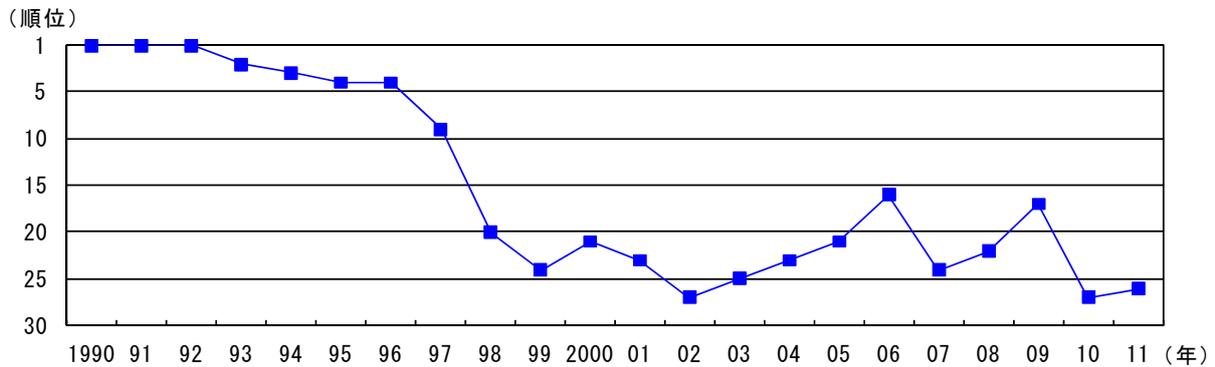
本稿では、わが国の「失われた 20 年」を踏まえ、企業経営における市場創造の機能の 1 つを担う「マーケティング」、とくに生活者・消費者をターゲットとするマーケティング戦略的な視点で、来るべき 2020 年頃までの今後の 10 年を展望したい。東日本大震災の「被災地の復興なくして国の再生はない」が、わが国の未来へ向けた最優先課題であり、本稿での展望がその復興への道程で間接的ながら少しでも意味あるものになれば幸いである。

（注 1）それぞれの局面は他の局面の因となり果となり相互に関連していると思われる。

I 失われた 20 年：成長から成熟へ

「失われた 20 年」をレビューすると、前半 10 年の 1990～2000 年と、後半の 2001～2011 年までの 10 年とでは、わが国にとって国の勢いにおいて少々違うステージにあると思われる。前半は 1960・70 年代から 1990 年まで積み上げてきた、世界のフロントランナーの一国としての富（国の財政や国民の資産等）や名声（Japan ブランド）の蓄積やその勢いが、まだまだあった時期であろう。それに対して後半では、2002～2006 年での諸々の規制改革・構造改革による浮上はあったものの、短期間では解消不可能な世界金融危機と東日本大震災の 2 つのショックが重なり、富と経済的名声の陰りが急速に、また構造的に進み始めたものといえよう（図表 1 参照）。なお、東日本大震災後の被災者の方々の優れた（落ち着いて秩序だった、自制的で我慢強く、不屈で、お互いに助け合い、礼節をもった）対応は世界中で驚きと敬意をもって讃えられ、報道されたが、日本人の持つ資質に対する名声は再認識されたといえよう。

図表1 日本のIMD国際競争力*順位推移



2011年国際競争力順位 (トップ30)

1 香港	6 台湾	11 ルクセンブルグ	16 マレーシア	21 ニューージーランド	26 日本
1 米国	7 カナダ	12 デンマーク	17 イスラエル	22 韓国	27 タイ
3 シンガポール	8 カタール	13 ノルウェー	18 オーストリア	23 ベルギー	28 UAE
4 スウェーデン	9 オーストラリア	14 オランダ	19 中国	24 アイルランド	29 フランス
5 スイス	10 ドイツ	15 フィンランド	20 英国	25 チリ	30 チェコ

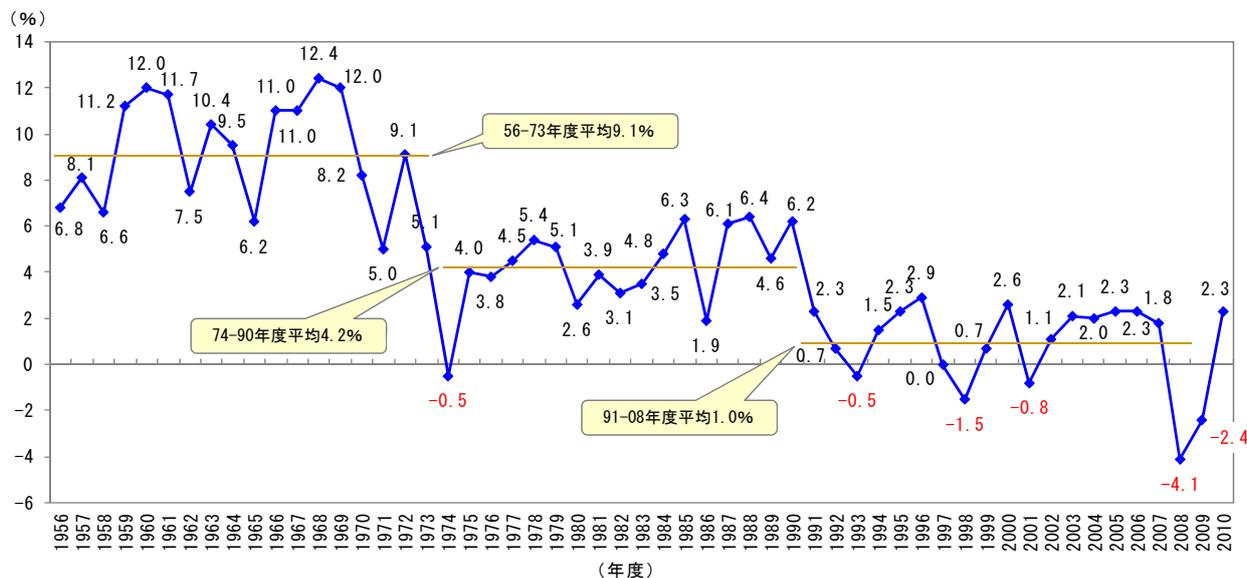
* 国の競争力を左右する経済成果・政府効率性、ビジネス効率性、社会インフラ (含 科学・技術・教育) による総合評価

出所：IMD 世界競争力年報 (WCY) 等より作成

それでは、失われた20年、何が失われたのだろうか？1つは、国の成長する力 (バイタリティー) であろうか？2番目は、新しい価値を生み出す力であろうか？そして、その結果、3つ目は未来に向けた価値創出への投資家からの期待が低下しているのではないか。なお、1、2、3はそれぞれ別個のものでなく、相互に因となり果となり深く関係している課題といえよう。過去の20年間で「成長する力、価値を生み出す力が失われた」のではなく、「その力を発揮する機会が失われていた」と考えた方が、希望が持てて良いであろう。日本の底力はまだ十分残っている。

1番目の成長減速については、図表2、図表3で示されるような、わが国の経済の成長率の推移にみられる。世界的視野でみた場合でも、その力が相対的に減衰しているようにも思える。また、潜在成長力の観点からわが国の将来を考える場合、少子高齢化による労働人口の急速な減少は、成長力を削ぐ大きな要因になるが、技術革新をベースとした生産性の向上によってどれだけそのマイナス要因を相殺出来るのかが課題であろう。社会保障費の負担と生産性の向上への期待が若い働き盛りの労働力にあまりにも依存しすぎると、未来は明るいとはいえないだろう。このことは、今後の生活・消費市場をリードする顧客層の生活スタイルや消費行動に大きな影響を与えていく可能性があるシルバー層と較べると人数は少ないが、企業にとっては賢く手強い生活者・消費者を増大させることになろう。

図表2 経済成長率の推移



注：年度ベース。93SNA 連鎖方式推計（80年度以前は63SNAベース「平成12年版国民経済計算年報」）。平成20年度国民経済計算確報（平成21年12月2日公表、12月7日訂正）。平均は各年度数値の単純平均。

出所：(財)ハイライフ研究所：生活・社会総括レポートより

図表3 国別実質経済成長率 (単位: %)

	実績				予測値	
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
米国	2.1	0.0	-3.5	3.0	1.5	1.8
独	2.5	1.0	-5.1	3.6	2.7	1.3
仏	2.3	0.1	-2.6	1.4	1.7	1.4
伊	1.6	-1.3	-5.2	1.3	0.6	0.3
日本	2.3	-1.2	-6.3	4.0	-0.5	2.3
英	2.6	-0.1	-4.9	1.4	1.1	1.6
カナダ	2.5	0.5	-2.8	3.2	2.1	1.9
ロシア	8.1	5.2	-7.8	4.0	4.3	4.1
中国	13.0	9.6	9.2	10.3	9.5	9.0
インド	9.4	6.4	6.8	10.1	7.8	7.5
ブラジル	5.7	5.1	-0.6	7.5	3.8	3.6
先進国	2.7	0.2	-3.7	3.1	1.6	1.9
アジア途上国	10.6	7.7	7.2	9.5	8.2	8.0
全世界	5.2	2.8	-0.7	5.1	4.0	4.0

出所：IMF World Economic Outlook より

2番目については、工業の付加価値は、図表4、図表5でみるように年々減っていると同時に国際比較でもその地位を下げている。ものづくり日本にとっては、ここでみられる過去の実績推移は不本意でもあり、将来に向けては(大きな)懸念材料といえよう。1990年から2000年の10年間で、その付加価値創出は7%減り、2000年からリーマンショックを挟み2009年までさらに27%も減少しているのである。

図表4 わが国の工業の付加価値額の推移

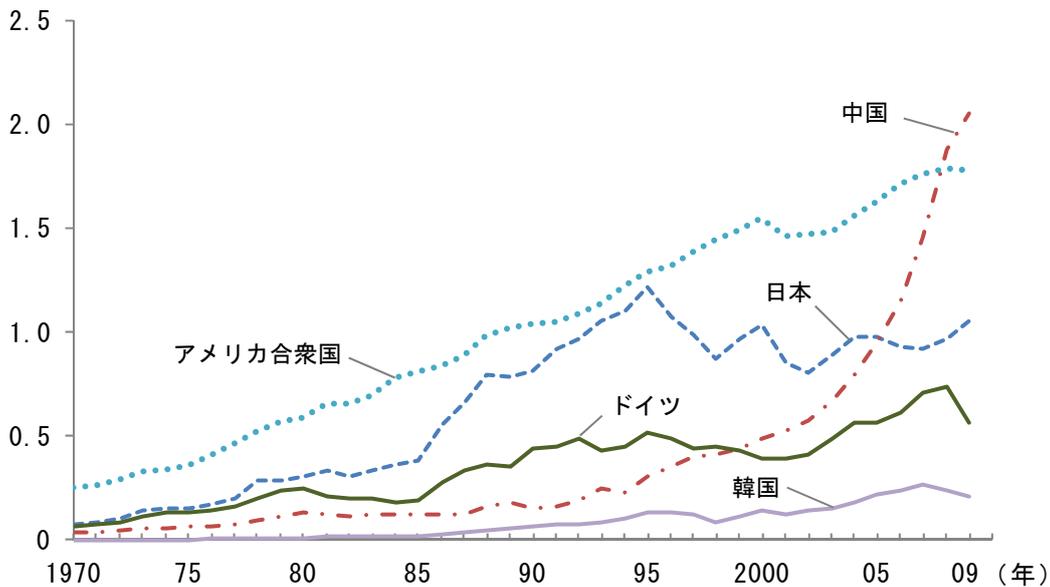
	1980	1990	2000	2008	2009
付加価値額（億円）	698,381	1,190,283	1,102,426	1,013,047	803,194
事業所数	429,336	435,997	341,421	263,061	235,817
従業者数（千人）	10,292	11,173	9,184	8,365	7,736

注：従業員4人以上の事業所

出所：日本国勢図会 2011/12 より

図表5 主要国の工業付加価値額（名目値）

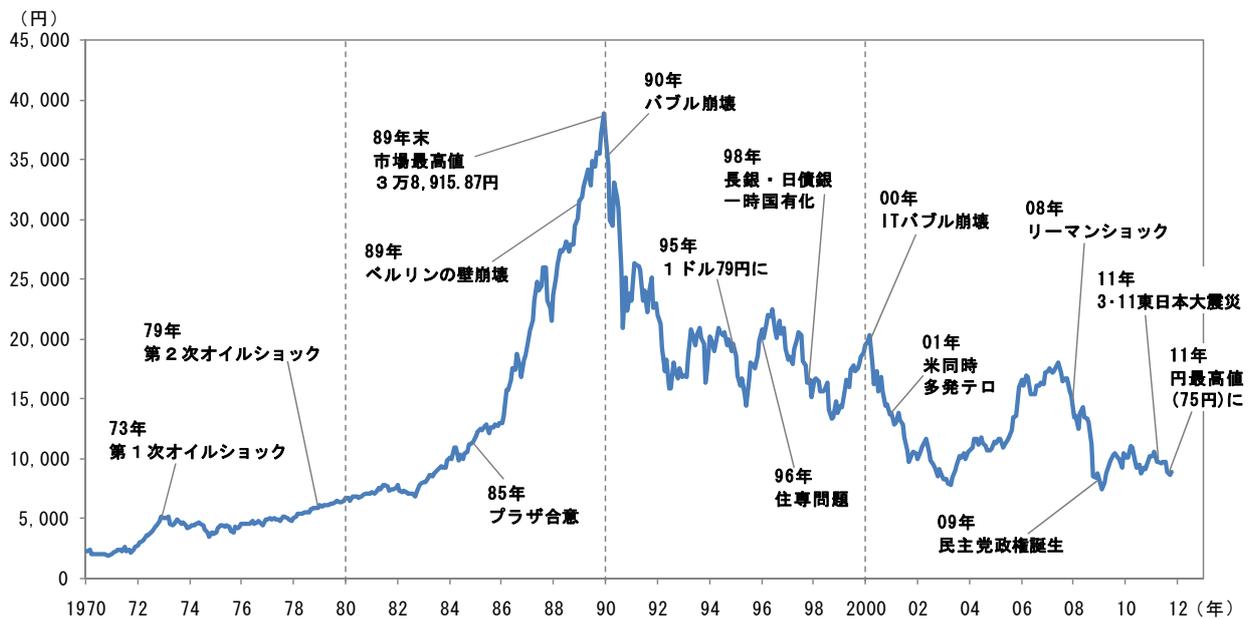
（兆ドル）



出所：日本国勢図会 2011/12 より

3番目は、株価の推移を図表6で概観しよう。資本市場に精通した証券アナリストの言葉をかりれば、株価は世界の投資家の「企業収益に対する将来期待の集合」評価といえる。1989年末の日経平均株価は38,915円をピークとし、2000年終値は13,786円、そして2011年現在は8,700円台と推移している。価値創出期待が過去20年間で4分の1以下となってしまっている。

図表6 日経平均株価推移



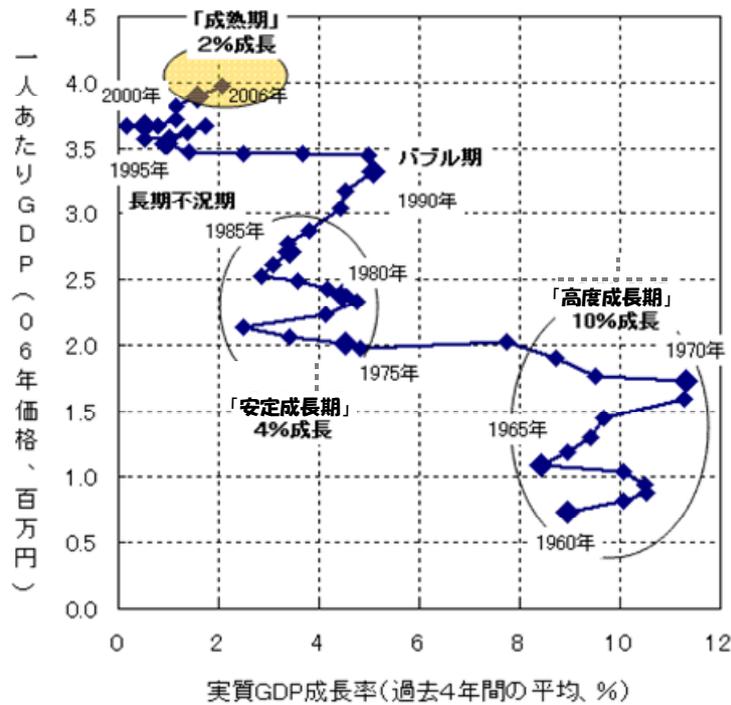
注：月足、終値ベース。2011年10月末まで

出所：日本経済新聞社資料等より作成

以上を踏まえ、わが国の過去の状況をさらに長い時間軸で概観すれば、前述したように、「成熟」のステージに入っていたと考えられる。図表7は、日本経済の軌跡を、横軸にGDP成長率、縦軸に国民1人当たりGDPで示したものであるが、1960～74年（成長率10%、1人当たりGDP～200万円）、1975～90年（成長率4%、1人当たりGDP200～350万円）、1991年以降（成長率2%以下、1人当たりGDP350～400万円）の3つのステージ（高度成長期、安定成長期、成熟期）にはっきりと分かれていることが示されている。1960年代の高度成長期は別格として、とくに1975～90年の安定成長期においては、国全体の成長率は4%前後と安定的であったが、国民1人当たりのGDPはしっかりと成長していたことが分かり、その後の1991年以降の成熟期ステージ、いわゆる失われた20年との違いは明らかであり、生活者の意識においては、豊かさでの明日への期待は大いに持てた時代ステージでもあったといえよう（注2）。

（注2）わが国経済の「成熟化」については三井物産戦略研究所（2010.3）「新興国経済の成長力」補論：経済発展段階と成長性」等小村智宏氏の研究レポートを参照している。

図表7 日本経済の「成熟」の軌跡



出所：未来経済研究室 日本経済「成熟期」の迎え方（三井物産戦略研究所・小村智宏氏）より

II 成熟経済の中での成長：成熟からの閉塞突破へ向けて

これまでの20年をマクロ的に振り返り、わが国の現状を認識すると「成熟」のステージにあるといえようが、もう少しミクロ的な視点、すなわち企業経営、マーケティング的な目でみてみると、成熟経済・社会の中にあっても、しっかりと成長している市場分野や事業分野、さらには個々の成長企業や成長商品・ヒット商品が存在していることも現実である。これらのダイナミックに躍動する姿に触れると、未来への明るく、開かれた展望が持てるような気がするのである。

1. ヒット商品の変遷からの考察

日本経済新聞社が1971年より毎年12月に発表する、その年を代表する商品やサービス、さらには流行、社会現象、スターを含めた「ヒット商品番付」(ランキング)がある(注3)。これは、需要(生活者・消費者)側の視点に立った評価表であり、過去40年間も継続し続けている貴重な資料といえよう。そして、各年の番付を個々にみると、一時的な流行やその時の特殊な事情を背景に生まれ消えていくものもあるが、5年、10年、20年と長い目で観察すると、そこから大きな潮流や環境変化が背景にあることが読み取れ、明日をみる先見的な示唆を与えてくれる(図表8参照)。

番付の結果の解説に従えば、年代別消費市場の変遷は、1970年代を「ヤング団塊世代

のリード」した市場、80年代は「モノからコトへ」、90年代は「激安」の市場、2000年代は、「アジア」の時代としている。まさに、失われた20年といわれる、1990年代と2000年代において、円高とアジア商品の流入によるデフレ時代スタート、さらにはニューフロンティアとしてのアジア新興国市場の出現・拡大の流れが強かったといえよう。

さらに、この番付の変遷や流れを他の資料等とも合わせて少し細かくみていくと、底流としてある大きな生活環境・基盤や価値観の変化にそった動きがみられるといえよう。

①IT（情報技術）あるいはICT（情報・通信技術）関連の商品の動きが活発で、技術革新スピードが速くなっていることを受け商品（寿命）の短サイクル化が読み取れる（デジタルAV機器、携帯、ゲーム、SNS・ツイッター、3D、GPS、電子マネー、ブルーレイ、DVD等）。②低炭素社会・持続可能社会へのシフトを背景に、エコ関連商品の出現が底堅い（リサイクル関連品・サービス、クールビズ、エコカー、LED、エコポイント、カーボンオフセット、エネループ、オキシライド乾電池等）。③少子化・高齢化・世帯の単身化を背景にファミリー、シルバー、健康、医療、単身・独居関連商品・サービスが継続的に必要とされている（メタボ対策関連、整髪剤、Wii&DS、コエンザイム、デトックス、日野原重明、アンチエイジング、シニアビューティー、介護サービス付き高齢者住宅、「負け犬の遠吠え」等）。④流通チャンネルやサービス分野での業態革新が活発・多様で、その勢力の拡大に目が離せない（ユニクロ・H&Mなど製造小売・ファストファッション関連、アウトレット、ドラッグストア、新型コンビニ、家電量販店、PB商品、100円ショップ、スターバックス、イケア、ニトリ、アスクル、ネットオークション、ジャパネットたかた、スーパー銭湯、旭山動物園、水族館等）。⑤安全・安心分野でも新商品・サービスの活発な開発・改良がなされヒットを生み出している（安全・防犯グッズ、子供用携帯電話、リスク細分型自動車保険、無選択型保険、疾病保障付き住宅ローン、金・金庫・貸し金庫、メイドイン・ジャパン、ピッキング防止用品、防災関連商品、震災時帰宅支援マップ、ケシポン、シュレッダー、セキュリティー便等）。

以上から要約すると、その時代のヒット商品（流行、社会現象、スター・話題人物等を含む）出現を支えている大きな環境変化や社会的潮流（グローバル・パワーシフト、技術革新・業態革新、社会要請・生活価値観の変容等々）が存在することが分かっていこう。すなわち、①アジア新興国の台頭による新しいグローバル化・パワーシフトの影響（価格破壊とニューフロンティア市場の拡大）、②IT・ICT革新の継続的進展・浸透、③低炭素社会・持続可能社会へ価値転換的シフト、④少子化・高齢化の加速・深刻化、⑤流通・サービスでの業態革新の促進・多様化や、⑥安心・安全志向の強まり等々、このような流れが将来に亘っても生活・消費市場に影響を与え、その大きな方向性を示しているものといえよう。

またさらに詳細にみると、一見短サイクルでスピーディに変わる番付のなかでも、番付内の順位こそ入れ代るが、その座を上位に長く留めているもの（ブランドや商品群等）もかなりある。これまでのところ、その代表はアップルでありユニクロ、マクドナ

ルド、ハイブリッドなどのエコカー等である。その背景にある、革新を生み出す不断の企業経営努力、マーケティング努力が窺い知れるのである。そしてこれらロングセラーともいえる大型ヒット商品・成長商品の存在は、マクロ経済的にも消費性向を引き上げ、景気上昇に多大な貢献をしているといえよう（注4）。

（注3）2002年より商品の短サイクル化を考慮してか、6月の上期番付を加えた年2回の発表となっている。

（注4）2010年経済財政白書等参照

図表8 日経ヒット商品番付（東西横綱）

		東	西
2011	上期	なし	なし
2010		スマートフォン	羽田空港
2010	上期	なし	3D
2009		エコカー	激安ジーンズ
2009	上期	インサイト・プリウス	ファストファッション
2008		ユニクロ・H&M	セブンプレミアム・トップパリュ
2008	上期	プライベートブランド食品	糖質・糖類ゼロ
2007		Wii&DS	電子マネー
2007	上期	都心ランドマーク	電子マネー
2006		デジタル一眼レフ	ショッピングセンター
2006	上期	脳を鍛えるゲーム	ダ・ヴィンチ・コード
2005		iPod&iTunesMusicStore	なし
2005	上期	富裕層向けサービス	生鮮100円コンビニ
2004		韓流	アテネ特需
2004	上期	DVDレコーダー	「世界の中心で、愛をさけぶ」
2003		デジタルAV機器	昭和
2003	上期	なし	MLB
2002		丸ビル	カメラ付き携帯電話
2002	上期	サッカーのワールドカップ	「ハリー・ポッターと賢者の石」
2001		メイド・イン・チャイナ	イチロー
2000		ユニクロ	平日半額バーガー
1999		低価格パソコン	宇多田ヒカル
1998		横浜 (ベイスターズ、ベイサイドマリーナ、横浜高校)	消費税分還元セール
1997		もののけ姫	東京三菱銀行の預金
1996		激安携帯電話・PHS	チャンネルシティ博多
1995		ウィンドウズ95日本語版	NOMO
1994		バーゲンブロー（ダイエー）	低価格PBコーラ
1993		Jリーググッズ	セービング（ダイエー）
1992		なし	「複合不況」 宮崎義一 中公新書
1991		なし	なし
1990		エコロジー商品	ファジー家電

出所：日経ヒット商品番付1971-2010等より抜粋作成

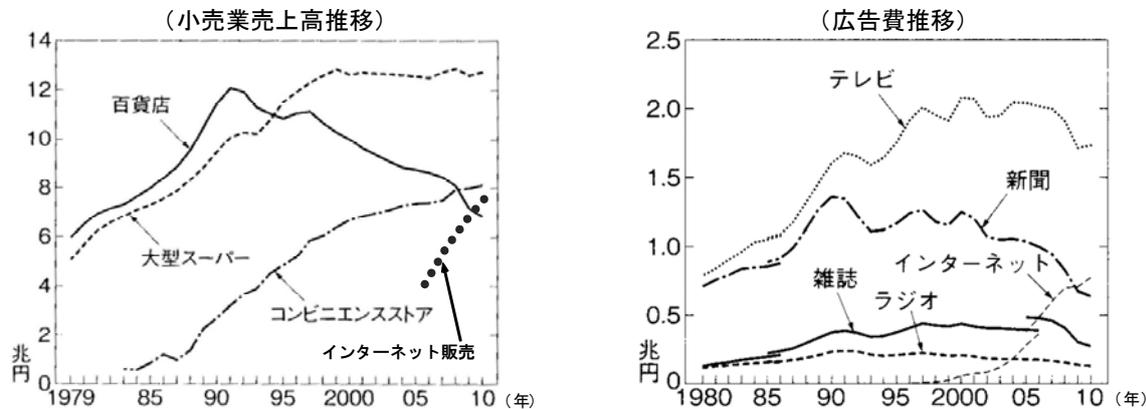
2. 企業と生活・消費市場を結ぶ社会インフラの構造変化

上記、ヒット商品からの考察でもみるように、過去 20 年間を振り返っても、デジタル化やインターネット・Web 化など IT あるいは ICT 分野での革新とダイナミズムは多くの関連商品やサービスをスピーディに生み出し、目まぐるしいほどの動きをみせるなど、生活・消費市場環境を大きく変える流れとなっている。

とくに、企業と生活者・消費者を結ぶ (B to C) 社会基盤・社会インフラともいえるべき、チャンネルとメディアについてみてみると、そのもたらした変化の影響は大きく、構造的といえよう。図表 9 をみると、2009~2010 年は、伝統的なチャンネルおよびメディアと、それとは対極の ICT インフラを前提とする新チャンネル、新メディアとの間での勢力争いが進み、新旧交代が明らかになった年でもあった。

小売流通チャンネルでは、20 年ほど前までは小売業の雄としてトップの座を占めていた百貨店が、年々その売上規模を減じ、近年勢いを増しているインターネット小売業に抜かれたのである。そして、このインターネット小売販売の成長の勢いは急であり、これまで個人消費が伸び悩む中シェアを伸ばし続けているコンビニエンスストア業に急迫している。

図表 9 インターネット普及によるチャンネル・メディアの変動



出所：日本国勢図会 2011/12 等より

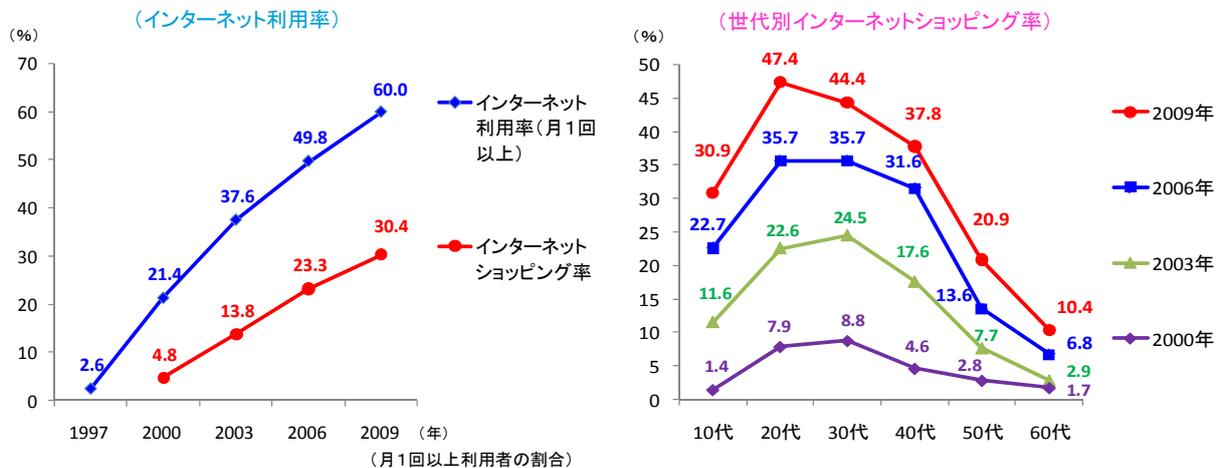
一方、メディアの世界でも同じようなことが起こっている。1970 年代まではテレビを抑え最大の広告メディアの古豪、新聞が、すでにインターネット広告に売上 (7 兆円) で抜かれている。

このような新旧交代の勢力図の変化がみられるなか、これまでの主勢力としての伝統的チャンネルとメディアである百貨店と新聞においても、また加えて現在、規模でトップを走る大型総合スーパーやテレビ放送などを含め、独自のインターネット機能や地デジ化の流れを積極的に取り込むなど、業態変革による復活を模索し、勢力維持・挽回の努力を続けることになろう。この分野での大きな変動が今後も予想される。

以上のような変化を生活者・消費者側から裏付ける貴重なデータも発表されている。

民間の大手研究機関が3年おきに10年以上も継続的に実施している調査（NRI「生活者1万人アンケート調査」）の結果である。このデータを見ると、インターネットの利用率（月1回以上利用する者の比率）は、1997年では2.6%であったのが、2009年60.0%と急拡大している。さらに、インターネットで買物をする人の割合（インターネットショッピング利用率）は、1997年ではゼロ、2000年に4.8%であったのが、2003年13.8%、2006年23.3%と上昇を続け、2009年には30.4%と着実な伸びを示している、さらにこれを年代別にみると若年から老年まで各年代すべてにわたって拡大していることが分かる。とくに30代では44.4%、20代では47.4%と男女差もなく約半数がインターネットでの買物をしていることが明らかになった（図表10参照）。

図表10 インターネット利用率及び世代別インターネットショッピング率



注：インターネットショッピング率は、2000～2006年調査は「パソコンを使って商品・サービスの発注をしたことがある人」の割合、2009年調査は「インターネットショッピング利用者の割合」

出所：NRI「生活者1万人アンケート調査」より

これら20代、30代の人々は中・長期的な視点で見れば、今後の生活スタイルや消費パターンをリードする役割を担う層でもある。その特徴を見ると、格差社会の影響を受ける者も多く、慎重な消費行動をとる傾向が強い。自分の欲しいと思う商品やサービスを十分に検討、探索し、価格面でもなるべく安く、有利なモノ・コトを選ぼうとする賢い生活者・消費者（企業サイドから見れば手強い顧客）といえる。彼らにとってインターネットから得られる情報や情報源は非常に便利な道具であり、強力な味方であり、ときには相談相手となっているのである。商品やサービスの良し悪しやその評判、そして価格の動向を知るために欲しい生活の知恵としての比較情報はインターネットを活用すれば、こと欠かない。そのような情報を探している過程でも、欲しくなるような新しい商品やサービスの案内や広告がタイミング良く提示されることもあり、その商品やサービスの既購入者間で広がっている評判も比較的容易に分かるのである（ときに気を付ける必要があるのは、企業側が一消費者に‘なりすまして’流している偽情報も出現して

いることである)。

SNS、ブログ、掲示板、ツイッターといったインターネット上の仕掛け(サイト)の中で、生活者・消費者間で交換・倍増される判断情報(生活の知恵)は、商品やサービスを売る側の企業が所有し、提供する情報を超え大きな力を持つようになってくる。企業側が提供する商品やサービス、さらには自社に関する情報をコントロールし对生活者・消費者との取引で優位性を保持する「情報の非対称性」における逆転現象も、このような賢い生活者・消費者層、さらには手強い生活者・消費者層の拡大によって生じつつあるといえよう。

そして飛躍的に進化、多機能化し続けているスマートフォンや情報端末(タブレット)の出現は生活者・消費者の立場を益々パワフルにすることになるだろう。これは、今後とも生活者・消費者の使い勝手(インターフェイス)を良くするための実用化イノベーション(注5)が、多くの知恵を世界中から集め最も激しく、速く進んでいる分野であるからである。

また、こうしたICT革新をベースとした社会インフラのグレードアップ(インフラアップという)は、エコカーや住宅が相互に送電網や総合都市交通システムを連携して進められるエコシティ・スマートシティ構築分野にも広がっていくであろう。

(注5)イノベーション(innovation)とは、一般に「技術革新」と訳されるが、ここでは広く考え、技術の面だけでなく、あらゆる局面・分野での「革新」「創新」を指している。詳しくは、後述される。

Ⅲ 生活者・消費者を取り巻く環境変化・価値観変化

1. 少子高齢化への対応

世界の人口が70億人を超えるなか、誰もが予想していたことではあるが、日本の人口は減り始めているのであり、構造的には少子化・高齢化が急速に進んでいる。そして、年金問題や高齢者の医療や介護の問題がすでに(ずっと以前から)深刻化している。ここでは、国の制度や政策等には立ち入らないが、生活者としての高齢者の目線で今後を考察してみたい。確かに老後を安心して暮らすためには、年金や医療・介護問題が分かり易く納得のいくように解決されることが大前提といえよう。しかし、現実には厳しい問題を抱えたまま進んでおり、各人が自助努力的に問題解決に向けて闘っている。

老後の不安や問題を大きくまとめると3Mとなる。すなわち、Money(経済的問題)、Mental(老後のいきがいの問題)、そしてMedical(健康・医療・介護の問題)であろう。そして、この3つのMは相互に関連し合うのであるが、これらをめぐり、不安や問題を抱えている者とあまり不安を感じていない者との格差が生じているが現状であろう。独居老人の孤独死の発見など、極めて悲惨な例が時々報道され我々の気持ちを無力感に陥

れることさえ多い。このような問題は民間の努力では解決不可能のような思いをさせられる。

マーケティング的観点からいえば、ビジネスの対象に最もなりそうな市場は、まずは、3つのMのMoneyとMentalに不安のない（経済的に豊かで元気で澁刺とした）人々が対象になるのかもしれない。Medical Careの分野は、Money（経済力）次第で受けられるサービスの水準にも差が出来ようが、国民皆保険等わが国では制度的にも整備されていて現在の米国の保険未加入者のような不安は少ないといえよう。そして介護の分野でもすでに国の諸規制と補助の枠内で多くの民間の事業者が参入している。介護付き有料老人ホームなどが展開されているケースもみられるが、入居者は親族を含めてある程度以上の経済的余力が必要であり、誰でもが対象になるものとはいえないであろう。介護の手の届かない残されたセグメントが存在してしまうのである。

こういった状況において、筆者は少しばかり明るい光を感じさせる例を身近にみている。地域の起業家がこの分野の問題解決に挑戦しているケースが少なからずあるのである。地方自治体の起業支援のためのインキュベーション・ルームへの入居募集に応募してくる起業家達の意気込みは熱く真剣で、わが国の少子高齢化の闇の部分（難問解決）に光が照らされるような清々しい思いをさせられるのである。若者が社会問題の解決に積極的にビジネスとして参加する、まさにソーシャル・アントレプレナーシップ（社会的難問の解決に立ち向かい成果をあげる起業家やリーダーが持つマインド・精神、あるいはそれらを支持する精神風土）が芽生えてきているのであろう（注6）。そして、この分野での情報やノウハウのやりとりをインターネットで積極的に行い、地域や場合によっては国境を越えた智慧の交換・増幅が進み、思いもよらぬ展開が始まる可能性を持つのであり、オープンイノベーション（開放的で水平的な連携・連帯による革新）の時代への予兆を感じさせる。

10年後には高齢者（65歳以上）の人口は3,600万人に増え、全人口の29.5%に達するのであるが、その意味するものは、諸問題の解決を強く求められる大きな潜在市場が拡大していくことであろう。とくに10年後になると後期高齢者（75歳以上）が高齢者全体の半分以上にもなり、より厳しい3M状態が予想される。こういった3Mの状況などからも、また前述した実際のヒット商品の出現状況もみれば、この市場は多様な中味になりそうだが、市場規模は頭数が伸び悩む若者市場などに較べ全体として大規模となり、ソーシャル・アントレプレナーを含めこの市場が抱えている問題の解決に、横の連携を含め挑戦する者が増えることが期待出来よう。そして、この分野での問題解決が事業として成り立ち、国を牽引するような新しい成長分野に育つ可能性はあろう。すなわち、ここでは問題を解決しなければならないニーズはすでに顕在化しており、そのニーズは極めて強く、深刻で、大きいからである。

（注6）アントレプレナーとは「困難に立ち向かい新しい物事を始め成し遂げる人・リーダー」と定義される。

2. 低炭素社会、持続可能社会へのシフト: エコ意識の浸透

続々と登場し成長・拡大する新興諸国、現在 70 億人を超え 2025 年には 80 億人に達するといわれる地球環境のなかで、化石燃料の枯渇の問題、資源・エネルギーの不足・希少化の問題はライフラインの問題だけに極めて大きな課題であろう。京都議定書の内容を議論するまでもなく、人々はこの問題に対して価値観を大きく転換しつつあるといえよう。日本の出生率低下、人口減少もひょっとすると、成熟社会での閉塞感や年金問題への対応に加え、人々の意識の中ではこの地球環境の制約問題との関係があるのかもしれない。そして、ヒット商品を次々と生み出す背景にある社会的潮流の 1 つとしても、この低炭素社会へ向けたエコ意識の浸透ははっきりと確認され、今後とも大きな生活価値観の変化・転換として重要な意味を持つであろう。

ここで、この問題と大きな関わりを持つ、エコ関連の代表商品であるクルマを例に取り上げて考えてみよう。中部大学・産業経済研究所が 2009 年 2 月初頭に実施した有識者および経営者 500 人を対象としたアンケート調査の結果によれば、将来の化石燃料の枯渇の不安を抱いている者（大変不安+やや不安）は、全体の 41% とかなり高い回答を得ている。そして、このことは化石燃料を大量に消費し世界で毎年 7,000 万台生産され販売されている自動車の市場や産業の今後に大きな影響を与えていくものと思われる。とくに、化石燃料の枯渇や地球環境問題に不安を抱いている者は、ハイブリッド車（HV、PHV）は勿論、とくに電気自動車（EV）や燃料電池車（FCV）など次世代エコカーの実用化・普及への期待を極めて強く持っているのである（図表 11 参照）。

図表 11 化石燃料枯渇不安と未来の自動車 (％)

未来の自動車のエネルギータイプ 化石燃料の枯渇不安	10～15 年後 主流車				10～15 年後へ 技術革新が期待される車（複数回答）							計
	ガソリンエンジン車	HV	EV 等クリーンエネルギー車	その他	低燃費ガソリン車	HV・PHV	EV	FCV	水素エネルギー車	CDV（クリーンディーゼル車）	その他	
大変不安 (9.8)	2.0	40.8	57.1	0.0	8.2	53.1	71.4	67.3	49.0	22.4	2.0	100
やや不安 (31.4)	4.5	46.5	46.5	2.5	13.4	60.5	77.1	67.5	30.6	13.4	3.2	100
あまり不安でない (56.4)	5.3	43.5	48.1	3.1	18.7	61.5	74.8	65.3	36.3	11.5	1.5	100
不安なし (3.4)	23.5	41.2	29.4	5.9	35.3	76.5	58.8	47.1	35.3	17.6	0.0	100
全体 (100.0)	5.2	44.0	47.2	3.4	17.0	60.4	74.4	65.0	35.8	13.6	2.0	100

出所：中部大学「産研 2009 年調査」より

そして、政府の補助はあったにせよ、実績としてハイブリッド車（HV）を中心に、これまでのガソリン車と比べ高額な商品が順調に受容され、売れているのであり、生活者の価値としてのエコ意識は非常に強く、底堅いものといえよう（図表 12 参照）。

図表12 低公害車の出荷実績

(会計年度)(単位 台)

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
燃料電池自動車	—	16	1	—	15	3	—
電気自動車	150	—	—	—	—	1,706	14,167
ハイブリッド自動車	12,950	61,263	90,410	90,523	121,101	466,631	863,254
天然ガス自動車	2,447	3,066	3,091	2,175	2,379	1,197	—
計	15,547	64,345	93,502	92,698	123,495	469,537	—

注：2010年度は生産台数。—は不明。

出所：日本国勢図会等より作成

このような背景には、わが国が先駆的に開発に着手、実用化を進めてきたガソリンエンジンと電気モータを併用し燃費効率を飛躍的に高めたハイブリッド車や電池など基幹部品の性能向上、さらには無公害車といわれる電気自動車（EV）の量産化等々、関連するプレイヤーの多大なイノベーション努力があったといえよう。そして、この分野では国の経済の屋台骨（中核となる産業の基盤）を揺るがしかねない世界的な開発・革新競争が新興国の多くのプレイヤーを交え、すでに大きなうねりとなっているのである。今後わが国のプレイヤーがイノベーション・ジレンマ（過去のイノベーションの成功結果や体験が新しいイノベーションの推進や対応への壁になること）に直面しないようなさらなる努力が必要になろう。

IV マーケティング戦略論から考察する成長の原動力：イノベーション

1. イノベーションとマーケティング

歴史上最も著名な経営学者、故ピーター・ドラッカーは企業経営における中核的機能は「イノベーション」と「マーケティング」であると教えている。そしてマーケティングの役割は、「顧客の創造」であるとし、顧客が世の中で唯一の「プロフィットセンター」とまで述べている。慢性的需要不足ともいわれているわが国の経済において、このドラッカーの箴言は改めて意味深いものと位置付けられよう。そして、その顧客を中心にしたマーケティングの実践と理論を教え、世界中の多くのマーケティング実務者に影響を与え続けている重鎮・フィリップ・コトラーは、企業経営におけるマーケティングの本質的目的として以下の2つをあげている。①優れた価値の提供によって新しい顧客を獲得すること、および②既存顧客を維持するために、満足を与え続けること、以上の2つである。

一般に、コトラーの①は新しい顧客が次々と獲得し易い、「成長」市場でのマーケティングと位置付けられ、②は、新規顧客が獲得し難く、顧客の囲い込みが主眼となる、「成熟」市場対応のマーケティングと看做されている。先進国市場では生活・消費市場分野では、すでに製品やサービスの所有・使用の経験済の市場分野が多く、概ね成熟分野と

いえる。マーケティング戦略的にも、新規顧客を掘り起こし、獲得する投資効率は悪く、ブランド構築や強化などによる顧客の囲い込みに重きが置かれている。それに対して、とくに新興国では、中間層（ボリュームゾーン）の購買力の増大とともに、全く新しい市場（新規顧客）が急拡大しつつある。①の典型的な例は、新興国の自動車市場としてのエントリーカー（乗用車を初めて買う）市場のマーケティングであろう。②の例は、買い替え需要が中心となっているわが国や米欧先進国の乗用車市場の対応である。

そして、このコトラーの指針の重要なポイントは、②の状況にあっても、顧客にとって革新的な価値を創造し、提供することが可能であれば、成長への突破口が開けることになり、さらに革新的で優れた価値を生み出し提供し続けられれば、新しい顧客を次々と創造でき、成長を維持出来ることを示唆している。2011年大手石油メジャーのエクソンを抑え、時価総額世界一となったアップルの創始者、故スティーブ・ジョブズの展開（iMac→iPod、iTune→iPhone→iPad→iCloud）がその典型的な例といえよう。

技術・製品開発、マーケティング展開、ビジネスモデル構築等々に関する継続的な革新（イノベーション）への注力が成熟からの脱皮の鍵である。イノベーションを単に技術・製品面だけの革新として狭くとらえず、サービス提供方法、ビジネスのプロセスや推進方法、ビジネスやマーケティングの企画・施策・実行方法、ブランド構築・強化等を含めた広い視点での統合的革新（トータル・イノベーション）として考えることが重要であろう。また、グローバルなうねりのなかで、商品や技術、事業ノウハウが短サイクルで陳腐化していく今の時代にあっては、知識や技術、アイデアやノウハウを世界的な視野で探索し、結合し、成果に結びつける、すなわち横への連携を重視するオープンイノベーションの考え方が益々注目に値しよう。さらに、革新が継続的に進んでいく仕組みや組織、そしてそこで必要となる人材やリーダー、チームワークや意気込みなどマインドの育成・醸成等を含んだコンスタント・イノベーションの概念も重要となろう。

大企業の経営幹部を経て経営コンサルタントとしての実践経験を長く積んで、のちに経営学者として活躍したイゴール・アンゾフは、企業の成長ベクトルの実践的概念モデル（商品・市場マトリックス）を2本の基本軸：①商品・技術の軸（既存→改良→新・革新）、そして②市場の軸（既存→新）で表している。図表13は、そのアンゾフの概念をベースにして、第3の軸（チャンネル：既存→新）を筆者が新たに加えた企業成長の方向を示す概念図である。一般論でいえば、領域Ⅰは、既存顧客に既存商品を既存の売り方・チャンネルでマーケティング努力をする「市場の深耕」策である。対称的にⅣの領域は、革新的な新商品を革新的な売り方・チャンネルでマーケティング展開をすることによりニューフロンティア市場へとブレイクスルーする「市場の創造」・「創新」的な成長戦略パラダイムである。ここで、既存の市場（既存顧客）は新商品とその売り方が革新的であればあるほど、既存の商品とは全く異なった用途や意味付けをし、新規顧客と同じ立場で市場に参加（購入・所有・使用）することになる。iPad（多機能端末・タブレット）が既存のPC（パソコン）や携帯電話とは、買い手にとって全く違う用途に資するもので

あり、その価値と意味付けも異なり、新市場・新分野が大きく拡大していく例をみれば明らかであろう。人口規模が横ばい、減少していく成熟市場においてもニーズが強く購買力を伴えば、成長市場が大きく開かれ・拡大していく所以がここにある。当然分かっていることではあるが、改めて革新・創新（イノベーション）が成熟市場を突破する核心（Key）であることを確認しておきたい。

図表13 商品・市場マトリックス

新規	新規	〔領域Ⅱ〕	新市場開拓	〔領域Ⅳ〕	創新による成長 (閉塞突破:ブレイクスルー)
	既存				
既存	新規	〔領域Ⅰ〕	深耕	〔領域Ⅲ〕	新商品開発
	既存				
市場 ルネチャ 商品			既存	(改良)	新規 (革新)

出所：I・アンゾフの理論（モデル）をベースに追加工作成

以上を踏まえ、わが国の自動車産業を例として考えれば、超低燃費化石燃料（ガソリン、ディーゼル）車、電気自動車（EV）やプラグインハイブリッド車（PHV）、燃料電池車（FCV）、水素燃料車など次世代車開発への創新的追求、あるいはエコハウス、エコシティあるいは総合交通システム等社会システムとの結合・連携を、さらには新興国市場対応の経営・マーケティング戦略展開において、グローバルな連携を考えた広く開かれた視点での継続的で統合的革新（コンスタントでオープンでトータルなイノベーション）の追求により大きな成果を導くことになろう。そのために、実際に自動車メーカ各社はすでに研究開発と経営戦略・マーケティング戦略策定・遂行にこれまでの戦略パラダイムとは一味違った努力と投資をふりむけようとしているといえよう。

なお、米国流の理論に従うまでもなく、100年、200年以上の歴史を重ね営まれているわが国の老舗企業の多くが、世の中の変化や英知をとりこみながら、伝統を守りつつ革新（イノベーション）の継続的努力を尽くし、それによって暖簾（ブランド）や経営を維持しているといわれている。このことは創業100年を越す企業約2万社を有するわが国の底力を感じさせてくれる（注7）。

（注7）帝国データバンク資料館資料、エノキアン協会・金剛組・法師・他ホームページ参照。

2. 成長とは:成長の意味すること

マーケティング戦略論から企業経営にとっての「成長」の意味を整理すると以下のとおりとなる。①成長は純度の高い酸素（pure oxygen）、すなわちきれいな空気といわれ、市場（顧客）に働き掛ける元気の源であるといえる。成長が無くなれば、組織は酸欠状態になり、息苦しい活力のない状態にもなる。成長は社員を育てる一番良い方法（教材）

であり、環境であるといえよう。②成長により、外から、周りから良い人材、良い情報・技術・ノウハウが集まる。沢山の顧客や取引先との多様で重層的関係が築けるし、メディア（マスコミ）もどんどん取り上げPRしてくれる。③顧客指向の組織は活性化され、外部へと開かれた体制でイノベーションが次々に生まれ、新商品や新事業が創出され易くなる。④そして、企業経営的には成長が続けば、勿論量産効果等スケールメリットも出て、コスト競争力が強化され、収益を増し、次への展開の資金的余力も生じよう。⑤アンゾフが示唆するように成長は基本的には新市場の創出と、イノベーションによる新技術・新事業・新商品の創出から生み出される。そして、理想的には成長とイノベーションの好循環スパイラルが築き上げられることである。それによって、過去に築き上げた盤石な体制が競争他社の仕掛ける新たなイノベーションの脅威に対抗出来なくなる、いわゆるイノベーション・ジレンマを避けられることになる。

一方、当然ではあるが、「成長」にも課題もある。①急激な成長は、経営資源（ヒト、モノ、カネ、チエ等）とくに、その質に不備が出る。社員の育成・管理などが追いつかず、またそれを怠れば仕事の質に影響が出て商品・サービスにも問題が出てくる。②成長が突如止まれば、商品在庫が増えるだけでなく、拡大した経営資源や成長に慣れた社員の変え難い意識などが重くのしかかる。また、短期間で消えてしまう流行商品やヒット商品のような継続しない瞬間的な成長への注意深い取り組み、対応も必須となる。

次に、「成長」のステージのあとにやってくる「成熟」のステージについても少々考えてみよう。経営・マーケティング戦略論からみると、「成熟」市場は、一般論でいえばそれぞれのプレイヤーの棲み分けが築かれ、それぞれの顧客の囲い込みが深化し、競争上比較的安定的な状態になっている。とくに、市場のリーダー的立場にいるものの利益は大きく厚みを増す。上位と下位の差は大きく、その順位は競争他社の経営・技術革新や外からの代替品の参入・脅威がない限り一般的には代わり難い（格差社会の構図と似ているともいえる）。内発的革新や代替品の出現あるいは新規参入による競争の激化など刺激がない限り、成熟市場はやがて活力を失い次のステージの「衰退」に早晚入っていくことになる。勿論、一方で「成熟」の良さ、利点もある。社会的に安定度・安寧度も高く、優れた芸術や生活様式を醸成するなど文化・文明的にも江戸時代のような深みを増すような点があげられよう。激しく躍動・変化する新グローバル化の環境にもかかわらず、ガラパゴスのように超然とした成熟の道を辿れば、その良さを維持出来るかもしれない。

V 今後の展望：成長分野とマーケティング対応

ここでは、これまでの論述をベースとして、今後10年へ向けての生活者・消費者市場の方向とそれに対応するマーケティングのあり方を考察しよう。

ドラッカーは、これまでの流れやそのなかで生じていることを観察し、その本質を見

極めれば、そこには「未来がすでにある」と述べている。一方で、「未来は誰にも分からない」が、「アントレプレナーによって創られる」ともいっている。これは、未来への大きな潮流やそこで生じるこれまでとは異なった重要な現象・事実を発見することが大切であり、そのなかから、顧客にとっての新しい価値を創造し、提供し成果をあげられるようなイノベーション（革新・創新）を継続的に追求し実行することがポイントであろう。そしてそれを可能にし、実現出来るのがアントレプレナーであることを示しているといえよう。さらに、ドラッカーは国の栄枯盛衰を歴史的に観察し、「その繁栄を決めるのはアントレプレナーがどれだけ存在するかどうかである」と述べている。成果をあげられるかどうかは、すでにある未来への潮流の本質を見抜き、新しい商品・サービス、新しい事業、新しい産業を起し実績をあげることの出来るアントレプレナーの存在にかかっているともしえよう。

1. わが国の生活者・消費者にとって今後の方向を示す重要な潮流

まずは、今後の方向を示す、すでにある未来への潮流は以下のように整理出来よう。

①アジア新興国の台頭による新グローバル化・パワーシフト

- ・価格破壊
- ・ニューフロンティア（新興国）市場の拡大

②IT・ICT革新の進展・浸透

- ・社会インフラの構造変化（チャンネル、メディア、交通システム、都市・地域）
- ・IT・ICTのユビキタス化（いつでも、どこでも、誰でも化）
- ・情報・知識の瞬時の伝播・共有化：賢く連携した（スマートな）生活者・消費者の増大
- ・企業・顧客の共創
- ・商品寿命の短サイクル化（スピード加速化）

③チャンネルのさらなる進化・多様化：流通・サービスの業態革新の活発化

- ・顧客利便性等生活価値・生活スタイル創造
- ・購買習慣・行動の変容

④少子高齢化の加速化

- ・3M（Money、Mental、Medical）により多様で大規模な市場の増大
- ・ソーシャル・アントレプレナーによるニーズ充足・問題解決

⑤低炭素社会・持続可能社会へのシフト

- ・生活価値観・生活スタイルの転換（シンプルでクリーンでサステナブルな生活へ）
- ・エコ意識の浸透

⑥安全・安心価値の高まり

- ・生存・安全・安心・安寧など人間にとって最もベーシックな価値の再認識

・大災害の諸影響による不安増大

⑦ソーシャルネットワーキングの広まり

・絆・連携・協働・共創の重視

⑧アントレプレナー台頭への期待

・イノベーションをテコにした閉塞突破（ブレイクスルー）への試行

・専門性やリーダーシップを備えた信頼・人間力への期待

以上①～⑧は、それぞれが個別の変化ではなく、互いに関連し合いながら、その流れを強めていくものであろう。そして①～④はどちらかといえば、新しい市場や領域の登場によるものであり、また革新や変革をベースとして生じた変動である。それに対して⑤～⑧は基本的なものへの指向や再認識（back to the basic）等の流れであると解釈されよう。

なお、これら上記で示されたすでにある明日への潮流は、生活者・消費者の新しいニーズや満たされない（unmet）ニーズを潜ませ、醸成し、生み出す背景であり、土台でもあるといえる。コトラーはマーケティングの観点から生活者・消費者の「ニーズ」（個人の欲望や社会的不満・要請）について、3つのレベルがあることを指摘している。①ニーズ（Needs）、②欲求（Wants）、③需要（Demand）の3つのレベルであり、一般にNeedsは欠乏・不足（満たされなさ）を感じ内包している状態をいい、個々の生活者・消費者が、それを（はっきりと）自覚していない場合も多いのであり（例えば大震災発生以前の原子力発電所の安全性など）、また諦めからの埋没もあるであろう。WantsはNeedsの対象が具体化されていて、求める対象（モノやコト）がはっきりしているレベルである。複数のなかからの選択が可能の場合が多い。そしてDemandは、購買力を伴うWantsのレベルをいう。敷衍して論ずれば、WantsとDemandのレベルでのマーケティングでは、概ね商品の便益（中心は性能・品質）とそれに支払う費用（基本は価格）の改良・改善努力が重要になる。そして、市場創造、価値創造のマーケティングでは当然のことながら新しいNeedsの発見であり、掘り起こし、さらには創造が重要となる。そして、Needsの奥行きは深く、幅は広く無限とでもいえよう。これからのマーケティングの真髄は、このようなNeedsを踏まえて生活者・消費者にとっての具体的な価値を継続的イノベーションを原動力にして創造し、提供し、新市場を拡大することといえよう。

そして無限ともいわれるNeedsが「何か」をとらえるために、毎年若者（筆者の受け持つマーケティング講座の大学・学部生）に、「自分や自分の身の回りで、さらには世の中で、何が満たされていないのか、何が不足しているのか」を自由記入式のアンケートなどを用いて訊ねてきているが、最近の回答内容をみると、時間とカネ、就職先などの不足は勿論であるが、ショッピング施設など買物環境、公共交通機関の利便性、医療・介護・福祉施設・サービス、教育サービス（教師の質や授業の内容を含む）、公園や美術館、指導者・リーダー、マナーや思いやり、自分の能力、自然や動物とのふれ合い、平

和・安心、平等、汚染のない空気・水・食糧、レアメタルなど資源、年金問題の分かり易い説明、原子力の安全性、正確な情報等々、大震災の影響もみられるが、概ねサービスや公共性の高いもの、そして無形のものや人の資質・心に関することが多くあげられるようになってきている。そこには、まだ手が付けられていない巨大なビジネスチャンスが潜んでいると考えるのがアントレプレナーの心意気といえよう。わが国の成長分野はアントレプレナーの出現によって次々と掘り起こされる時代が迫っているといえよう（注8）。

（注8）わが国のアントレプレナー台頭への期待について、詳しくは鈴木正慶「未来を切り拓くアントレプレナー輩出への期待」（2011 明治安田生活福祉研究所「生活福祉研究」通巻78号）を参照されたい。

2. 顧客の創造の原動力：イノベーション創発組織とリーダー

次に、すでにある未来へと導く諸潮流に潜む潜在的市場（顧客）ニーズを掘り起こし、さらには新しい価値を創造し新規の顧客を獲得するためには、優れたマーケティング戦略が求められよう。そして成熟化での新市場の開拓や創造の原動力はイノベーションであろう。イノベーションがあらゆる局面で次々に生み出され、コンスタントでオープンでトータルなイノベーションを実現するためには、天才的な個人の資質・才能の発揮も重要ではあるが、専門家（仕事師）で構成されるチーム編成も重要となる。それぞれが異なった専門性（役割）を持った複数のプロの集まりとしてのチーム力・組織力がイノベーションの源泉になる。インターディシプリナリー（学際的、学融合的）なチーム編成が1つの目標に向かってそれぞれの役割を遂行しながら、その力を互いに相乗的に、ポジティブな影響を与えながら発揮出来れば理想であり、素晴らしい結果が導き出されるといえよう。このチーム編成による組織的なイノベーション創出については、アップル、グーグル、3M、コーニング、GE、トヨタ、イケアなどの世界の優良企業を分析し、そこから得た知見をベースにコトラーが提唱する「A-Fモデル（A 始動、B 情報収集、C アイデア創出、D 解決策提示、E 実行、F 推進支援）」がある。これは南カリフォルニア大学リーダーシップ研究所長 ウォーレン・ベネスが説く「変革推進役（Change Agent）」がもつ未来指向のリーダーシップを示す基本軸 ACE（Align 連携、Create 創発、Empower 活力付与）に通ずるともいえる。さらにはエジソンの創造性とフォードのスピードと信頼性の考えを枠組みにし、クレイトン・クリスティンセンの破壊的イノベーション理論をベースとして創設され、大きな成果・実績をあげている P&G の「ニュー・グロース・ファクトリー」などが注目される。

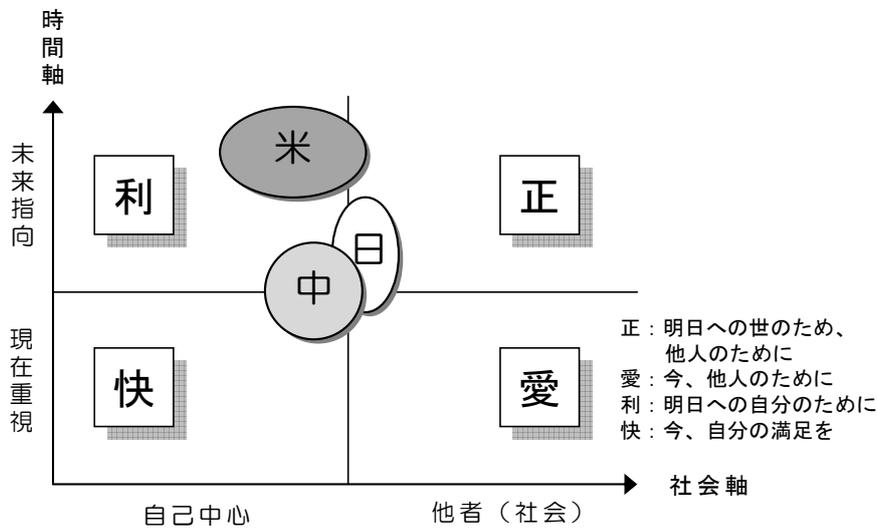
そして、このようなチームによるイノベーション創発の鍵となるのは、チームリーダーの資質であり、良し悪しであろう。すなわち、イノベーションを創発し、そこから実際に成果をあげるには、ドラッカーのいうアントレプレナーシップ漲るリーダーの存在が必須となろう。リーダーシップのあり方はアップルのジョブズのようなカリスマか、

あるいは、なでしこジャパンの佐々木則夫監督のような温和なやり方か、を問うのではなく、成果を出せるかどうか重要なポイントになろう。

3. 期待されるアントレプレナー

実際のアントレプレナーについて日本と米国では、さらには中国とではその資質は少し異なる。米国での未来への挑戦をベースにした「達成志向」、中国の冒険心をもった「投機志向」に対し、わが国では相対的に仲間や世間を配慮しながら未来へ進む「バランス型」が強くみられる(図表 14 参照)。

図表14 アントレプレナーシップの価値基本軸（時間的・社会的視野）：日・米・中の位置づけ



・アントレプレナーシップの基本軸方向： 未来（利・正）指向、 社会（愛・正）重視

・日・米・中 アントレプレナー比較

	時間軸（未来指向）	社会軸（社会重視）
日： バランス志向	○	○
米： 達成志向	◎	△
中： 投機志向	△	△

出所：見田宗介「価値意識の理論」等 各種資料より作成

そして、成果を出し、成功するわが国のアントレプレナーでは、以下のような資質が持たれているとの調査・研究結果も示されている（注9）。

- (1) 強い理念・夢・志…「自分にとって、社会にとって何か」を熱く想い続ける
- (2) 優れた戦略・コンセプト…発想、計画力（夢をかたちにする）、柔軟性
- (3) 強い達成動機・意欲…諦めない、やりとおす執念・意志
- (4) 誠実さ…嘘をつかない、言い訳をしない：信頼の源泉
- (5) 細部（ディテール）へのこだわり…算盤と独自性、観察力・分析力・説明力

以上、未来へと導く社会的潮流・環境変化の波を読み、そのなかに潜んでいる、あるいは未だ満たされていない市場のニーズを引き出し、横への連携をもちながら不断のイノベーションをバネに新しい価値を創出し、成果に結びつけ、成長を促すアントレプレナーの育成・支援が、一見成熟化・飽和化しているような状況から突破（ブレイクスルー）する重要なポイントであることは、間違いないのである。

一方わが国の現実には、この10年ぐらいを振り返ればアントレプレナーの輩出やアントレプレナーシップ発揮の勢いが縮んできているのである（図表15参照）。

図表15 アントレプレナーシップ*の推移

（一流企業に勤めるよりも、自分で事業を起こしたい）

（%）

年	1997	2000	2003	2006	2009
アントレプレナーシップ					
思う	22.4	19.5	16.4	14.3	11.4
どちらかと言えば思う	26.6	25.9	26.7	26.1	23.5
どちらかと言えばそうは思わない	27.7	29.4	33.5	35.8	39.3
そうは思わない	22.2	24.0	22.3	22.8	24.9
その他、不明	1.1	1.2	1.1	1.0	0.9
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

* アントレプレナーシップ（entrepreneurship）は一般には起業家精神と訳され、起業意識の強さを示すものとされる。

出所：NRI「生活者1万人アンケート調査」より

このような状況を打破するためには、産業政策、労働市場の流動性、教育システム等制度上の環境整備も重要であるが、革新に向けた挑戦や努力に対しての心からの励ましや応援が必要である。ソニーやホンダ、マイクロソフトやアップルも、また世界の食習慣に影響を与えたといわれるカップヌードルも、その源流を辿れば自宅等の小さな作業場（ガレージや調理場）からスタートしたのであり、そのような挑戦がわが国から次々と生まれてくるのが期待されるのである。

福沢諭吉やJ・F・ケネディーが示唆したように国に頼らずとも民の底力をいかに大きく発揮する大きなチャンスとして今の時代を捉えることが求められているのであろう。

（注9）中部大学アントレプレナー研究センター「アントレプレナー教育・育成への一考察」参照

なお、本稿執筆に当たって経営・マーケティングにおける理論、実践例の教示等で中部大学経営情報学部早野利人教授、小山太郎講師両氏に有益なアドバイスを頂いている。

【参考文献】

- ・フィリップ・コトラー（大川修二訳）2003「コトラーのマーケティング コンセプト」東洋経済新報社
- ・フィリップ・コトラー 他（藤井清美訳）2010「コトラーのマーケティング 3.0」朝日新聞出版

-
- ・フィリップ・コトラー 他（桜井祐子訳）2011「コトラーのイノベーション・マーケティング」翔泳社
 - ・ Philip Kotler, 1999 “Kotler on Marketing” The Free Press
 - ・ Philip Kotler and Gary Armstrong, 2001 “Principles of Marketing” Prentice Hall International
 - ・ P・F・ドラッカー（上田惇生訳）2000「イノベーターの条件」ダイヤモンド社
 - ・ P・F・ドラッカー（上田惇生訳）2000「チェンジ・リーダーの条件」ダイヤモンド社
 - ・ P・F・ドラッカー（上田惇生訳）2002「ネクスト・ソサエティ」ダイヤモンド社
 - ・ Peter F. Drucker, 1973 “Management: Tasks, Responsibilities, Practices” Harper Perennial
 - ・ Peter F. Drucker, 1985 “Innovation and Entrepreneurship” Harper & Row
 - ・ ウォルター・アイザックソン（井口訳耕二）2011「スティーブ・ジョブズ I・II」講談社
 - ・ ニューズウィーク日本版 2011.10.19「ジョブズ、天才の軌跡」阪急コミュニケーションズ
 - ・ Steve Jobs, 2005 “The Commencement Address at Stanford University” Stanford University
 - ・ Harold Evans, 2004 “They Made America: From the Steam Engine to the Search Engine: Two Centuries of Innovators” Little, Brown and Company
 - ・ Stuart Cramer, 1999 “The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice” Booz-Allen & Hamilton Inc.
 - ・ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー2011.10「マーケティングを問い直す時」ダイヤモンド社
 - ・ NIRA 研究報告書 2011「何が日本の経済成長を止めたのか？」公益財団法人総合研究開発機構
 - ・ 鈴木正慶 他 2005「米・中・日アントレプレナーシップ比較研究：シリコンバレーからの考察」中部大学・産業経済研究所
 - ・ 鈴木正慶 2007「アントレプレナー教育・育成への一考察」中部大学・アントレプレナー研究センター