

《論 文》

マーケティング・コミュニケーションの諸相 —破壊的イノベーションと不可知論的マーケティング—

棚 橋 豪

1. 導入

本論は、マーケティング・リサーチやマーケティング戦略論といった通常型マーケティング論の問題点を漱石の『夢十夜』に準えて論じることから始める。一般に、これらの方法論に欠落しているのが「コミュニケーション」であるとされる。しかし、マーケティング・コミュニケーション論が重視する「相互作用」には他者が存在しない。本論が関心を寄せるのは、このような相互作用を規定する前提やルールをも変える市場変化、あるいはこれを能動的に仕掛ける方法論についてである。

具体的には、それはクライトン・クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」とジェフリー・ムーアの「キャズム」を再検討する形で展開される。クリステンセンは、破壊的イノベーションに由来するジレンマを乗り越えるマーケティングのことを「不可知論的マーケティング」と呼んだ。本論の後半では、これが通常型マーケティングとどのように異なるのかを論じる。またその上で、ムーアの「キャズム」論は両者の峻別がなされておらず、マーケティングを遂行してもキャズムに陥るという「真のキャズム」が存在することを指摘する。

本論の理論的貢献は、技術革新に関する「ジレンマ」と「キャズム」という本来は独立した議論を関連させて体系化した点、また既存のマーケティ

ング・コミュニケーション論に「不可知論的マーケティング」の位相を確立した点である。今後、破壊的イノベーションを伴う市場に関して事例研究を行う場合、このような観点からの研究は有効であると思われる。

2. 木の中に埋まっている仁王像

夏目漱石の『夢十夜』第六夜に興味深いやりとりがある。その夢は護国寺で運慶が仁王像を彫るのを、人々が見物しているところから始まる。時代は明治であるにも関わらず、運慶が仁王像を彫っているのだ。しかし、見物人たちは彼の存在に疑問を抱くどころか、その手腕に賛美の声を惜しまない。そのとき主人公は、見物人の一人からこれまた奇妙なことを教えられるのである。

「良くああ無造作に鑿を使って、思うような眉や鼻が出来るものだな」と自分はあんまり感心したから独言のように言った。するとさっきの若い男が、

「なに、あれは眉や鼻を鑿で作るんじゃない。あの通りの眉や鼻が木の中に埋まっているのを、鑿と槌の力で掘り出すまでだ。まるで土の中から石を掘り出すようなものだから決して間違はずはない」といった¹。

この小品は、カフカやカミュとも異なった不条理、漱石随一の閑雅な不条理に満ちている。夢という支離滅裂な世界であるにもかかわらず、艶やかな表現、彫琢された文体、そして不条理への肯定的な力が感じられる。それらは音楽的な調和をなし、読者は再読の誘惑にかられることになる。さらに、漱石の哲学的感性は、その解釈に奥深さを与え、この物語を開かれたものにしてしている。こうして、読者は、この夢の反復において新たな差異を見出さずにはいられない。

1 夏目漱石『夢十夜』岩波文庫、p.27

もっとも、本論はこの小品の文学的評価には関心がない。その代わりに、マーケティング論者である筆者は、先日改めてこれを読み返したとき、この小品に三種類のマーケティングの存在様式を見出したのである。それぞれは、マーケティングの考え方において、次元を異にするタイプである。

果たして「ニーズ」や「新市場」という名の仁王像は、運慶によって創造されたものなのだろうか。それとも、木の中に埋まっているものなのだろうか。そして、そもそもこのミステリアスな問いかけ自体、何のためになされたのだろうか。この問いに答えることが、マーケティング・コミュニケーションの諸相を理解する鍵となるだろう。

2-1 実在論的仁王像

自分はこの時始めて彫刻とはそんなものかと思い出した。果たしてそうなら誰にでも出来る事だと思い出した。²

見物人に、仁王像とは木の中に埋まっているものにすぎないと教えられた主人公は、自身も仁王像を発掘しようと試みる。芸術家になることは絶望的だが、発掘業であれば気力で乗り切れるのではなか。いまや、彼にとって彫刻とは、神秘ではなく単純労働作業となる。かくして、彼は埋まっているはずの仁王像を求めて、あらゆる薪を掘り散らしていくのだった。

自分は一番大きいのを選んで、勢いよく掘り始めて見たが、不幸にして、仁王は見当たらなかった。その次のにも運悪く掘り当てる事が出来なかった。三番目のにも仁王はいなかった。自分は積んである薪を片っ端から掘って見たが、どれもこれも仁王を蔵しているのはなかった。³

2 前掲, p.27

3 前掲, p.27

しかし、仁王像は一向に見つかる気配がない。仁王像を「土の中から石を掘り出すようなもの」と見なす態度は、これが予め明確な形を伴って存在しており、彫刻はこの実在物を首尾良く探索する問題へとすり替わる。創造性とは無関係に、誰もが実践できるという幻想がここにある。これが仁王像をめぐる実在論である。

そして、これと似通った見方がマーケティングの文脈にも存在する。「マーケティング・リサーチ」や「消費者行動論」は、実在論的なマーケティングなのだ。

周知の通り、これらはマーケティング主流派の一つである。近年では、統計ソフトなどの発達により、かなり高度な統計処理がなされているが、しかし、サンプルデータそのものの入手はアンケート調査であり、方法論としては極めて素朴なアプローチと言えるだろう。これは実在論特有の限界を持っている。それは以下の二点に要約することができる。

第一の限界。確かに、消費者のニーズなどは「木の中に埋まっている」と見なしてよいかもしれない。事実、これを発掘することは容易だろう。しかしながら、本当にこれはあの卓越した仁王像なのだろうか。その程度のリサーチならば、まさに「誰にでも出来る事」であるが故に、競合企業も行っているはずだ。したがって、それらの情報は競争のためのコモン・ナレッジ程度のものでしかなく、他社との競争を勝ち抜くための知識にはなり得ない。より決定的な、企業の存亡に関わる情報は、例えば、今後有望視されるような新市場、消費者自身も自覚していないような潜在的なニーズとなるだろう。

さて、新市場や潜在的ニーズは、その定義からして常識を越えた領域に属しているのが常である。これらはアンケート調査によって詳らかにすることはできない。この不可能性は、質問票のどこかに落ち度があった、統計処理に手続き上のミスがあった、などの問題ではない。あくまでもこの方法論自体が有する絶対的な限界である。いかに統計処理の精度を高めた

としても、また追試を繰り返したとしても、それはメーカーの手に届くことはないだろう。

カメラを例に挙げよう。もしフィルム写真に親しんできた消費者に、レンズ交換式デジタルカメラに動画機能の是非を聞いたとしても、恐らく否定的な解答しか得られないだろう。しかし、それが本当にいらぬのかどうかは別問題である。消費者は「写真機とビデオカメラは別物」という固定観念に縛られているだけかもしれない。

仮に消費者にこのようなニーズが仮に潜在していたとしても、それは自身にとっても不確かで理性的に語れるものではないだろう。したがって、アンケートでこれを問うたとしても、否定的な解答しか得られない。一般的に、知らない物事は、その是非を論じることが出来ないというニュアンスで「非」となる事が多い。このような保守的な意見に耳を傾けることはむしろイノベーションを疎外していくのである。

実際に、動画機能が搭載されたレンズ交換式デジタルカメラが市場に回り、動画機能の具体的な使用方法が明確になって始めて、様々な意見がでてくる。例えば、「バリエーションモニターがいる」、「マイクなどの録音機能が充実してほしい」、「ズームは電動でないと不自然だ」などが寄せられる。また、消費者は次のように言うかもしれない。「そうそう、こういうのが欲しかった」。消費者はそれを現在完了形で語る。まるでそのニーズが事前から実在していたかのように。しかし、それは消費者が、現在完了形であったかのように事後的に上書きした欲望にすぎない。

第二の限界。企業間関係での取引において、企業が取引先である顧客のニーズを探る場合、顧客は今後訪れる新市場と無関係である点である。例えば、クライトン・クリステンセンの事例研究にあるように、ハードディスクメーカーがその顧客である大型コンピューターメーカーに調査を行った場合、「記憶容量が多くて価格が安い」というのが彼らのニーズになる。こうしてハードディスクメーカーは、これを実現するために邁進す

ることになる。この時期をこれからノートパソコン市場が到来しそうな時期だったとしよう。これを見越すのならば、ハードディスクメーカーは「薄型」というニーズに応える努力をする必要がある。

しかし、固定概念に縛られて、ハードディスクメーカーが、顧客である大型コンピューターメーカーにいかなるリサーチを行ったとしても、「薄型のハードディスク」というニーズを見出すことはできない。この場合、マーケティング・リサーチは、有益な情報を引き出せないばかりか、ハードディスクメーカーの命運を大きく狂わせる元凶ともなるのである。これの詳細は後述しよう。

以上のケースからもわかるように、マーケティング・リサーチは、比較的安定した市場において、消費者や顧客の常識的見解を念のためにチェックする場合には確かに有効である。しかし、企業の競争優位性に直結するような新市場の動向や潜在的ニーズを把握しようとする場合には、この方法論は全く通用しないだろう。潜在的ニーズは、事前に明確な輪郭を描くことはない。新市場は、目前の顧客のさらに向こう側に、いわば不可知論的に存在しているのである。

そうであるにも関わらず、往々にしてマーケット達は、これらが「木の中に埋まっている」かのように、換言すれば事前に実在すると仮定して、調査を行うことがある。そのとき企業は、仁王像を求めてあてどもなく薪を掘っていくような喜劇を演じることになるのだ。

2-2 独我論的仁王像

言うまでもなく、仁王像は木の中になど埋まっているはずがない。周知の通り、それは運慶の創作活動のなせる技だ。単なる技能を越えた「業」と呼ぶべきかもしれない。このような立場から考える、もう一つのマーケティングがここに存在する。

仁王像をニーズや新市場に準えるならば、運慶はマーケットである。企

業側のマーケターの尽力によって、消費者の潜在的ニーズや未知の新市場の輪郭が形成される。企業の創造的行為に力点が置かれたマーケティングである。これは一般的に「マーケティング戦略論」と呼ばれている。

このマーケティング戦略論と前述のマーケティング・リサーチは、マーケティング論の双璧をなすと同時に、上手くその理論ドメインを棲み分けている。例えば、マーケティング・リサーチにおける主体は消費者であると言えるだろう。この立場では、企業は先験的に実在する消費者ニーズを探り当て、これへの「適応」を試みることになる。あくまでも、企業は消費者に従属した存在でしかない。企業は、すでに有るはずの仁王＝ニーズを追い求めていくのだ。

他方、マーケティング戦略論では、主体はあくまでも企業側に存在している。マーケターが、気迷いする消費者を上手く方向付けて、市場を「創造」していくのだ。この立場では、マーケター側の戦略立案が重要な鍵を握る。

さらに、これが急進的なクリエイティブ至上主義へと転じた場合、マーケティング戦略論は究極的な主意主義となる。そして、その出自であるところのマーケティング戦略論とも距離を置くことになる。クリエイティブ至上主義におけるマーケティングとは、実務家の創意工夫や試行錯誤の領域である。もはやこの立場からすれば、研究者が象牙の塔の中で拘泥するマーケティング理論などは、現実を後追いつける屁理屈でしかない。

実務家が著した経営学関連書籍は大方これに属するだろう。理論よりも行為が重んじられ、カリスマ経営者の卓越した裁量や芸術的感性が称揚される。例えば、近年のアップル社のスティーブ・ジョブズ礼賛本がこれに相当するだろう。

以上のように、マーケティング戦略論とクリエイティブ至上主義は「理論と実践」という素朴な二項対立を形成し、双方は相容れないように見える。しかしながら、本論の関心に照らし合わせれば、両者は共通の病巣を

抱えている。

この病理はこの「創造」に関係している。創造的主体の賛美は、世界に対する創造主の絶対性を領諾することに他ならない。換言すれば、それは全てが己の意のままになる世界のみを肯定する態度である。しかし、それは、自らが生み出した白昼夢の中で、のた打ち回っているだけではないのか。真の外部世界は別のところにあるかもしれない。

マーケティング戦略論とクリエイティブ至上主義の「創造」は独我論的である。マーケターが創造する、この完全無欠の市場には他者が存在しない。もし、このようなご都合主義がまかり通るならば、企業は失敗知らずとなる。もちろん、そのようなことはあり得ない。優良企業ですら失敗するのが現実である。マーケティング戦略は、常に意図せざる結果に脅かされている。実践レベル、理論レベルのいずれにせよ、このような不定さを認めない世界観は必然的に独我論となるだろう。

このような独我論的マーケティングは、第六夜における運慶の描写が象徴するようなディス・コミュニケーションに陥ることになる。

運慶は見物人の評判には委細頓着なく鑿と槌を動かしている。一向に振り向きもしない。⁴

作中の運慶は、終始、一度も見物人の方を振り向くことがない。そして、何か言葉を発することもない。背中越しの描写に限定される運慶は、そもそもどのような顔をしているのかさえ解らない。むしろ、運慶のアイデンティティーは、それを知ることができないという断絶感によって保障されているかのようだ。

「さすがは運慶だな。眼中に我々なしだ。天下の英雄はただ仁王と我れとあるの

4 前掲, p.25

みという態度だ。天晴れだ」と言って賞め出した。⁵

とりまきの賞賛などに構うことなく、運慶は仁王像を掘り続ける。彼は見物人を意図的に無視しているのだろうか。否、運慶の世界認識には、見物人の世界が組み入れられているのだ。彼は鎌倉の時代精神の中でのみ、その能力を行使しているにすぎない。そしてその技能が有するメッセージ性は見物人に届くことはない。その絶縁状態が両者の唯一の関係性となっている。

このように解釈するならば、運慶と明治の見物人たちの場面は、一つのシーンを描いているのではなく、二つの世界の越えがたい断絶を描いていると言えるだろう。

マーケティングの文脈にもどろう。この「断絶」は、企業と市場の間のディス・コミュニケーションとして見なすことができる。マーケター側の一方的な創造は、同時に企業の独善的な市場認識へと至らしめる。それは企業版計画経済のように、一企業が市場を統制できるかのような市場観と隣り合わせである。

それが幻想であることは論を待たないだろう。市場は不条理である。仮に独占市場を想定したとしても、消費者がそれに飽きて商品を買わなければ、もはやそれまでのことである。あるいは、新市場が出現して、既存市場を蹴散らしてしまうこともあるだろう。市場におけるライバル企業の出方や消費者のきまぐれ、さらには市場間の関係性などは、単一企業が完全に統制できるものではない。

このような不定さを排除した戦略論や実践は、不条理な市場を前にしてあまりにもナイーブである。それどころか、本来見るべき物事から積極的に目をそらすことにもなるだろう。運慶は脇目も振らず仁王像を掘ってい

5 前掲, p.26

く。しかしそれは、盲目的に閉じた世界の中で、時代の変化に取り残されていくことに他ならない。そして、独我論的マーケティングもまた運慶の悲劇を内包しているのである。

2-3 不可知論的仁王像

筆者が漱石を持ち出したのは、ただ単にマーケティングの二大主流派を批判するためではない。そのような批判ならば、すでに石井淳蔵が展開している⁶。しかし、彼やその支持者たちは、方法論の哲学的類型に傾注し、これに代わる第三のマーケティング像を明確にすることに消極的である。この代替案の全貌を浮き彫りにすることは、マーケティング研究における残された課題の一つである。そして、ここにこそ『夢十夜』の意義があるのだ。第三のマーケティングの可能性は、文学の世界でもなされていない第三の漱石解釈にこそ見出されるのである。

第六夜に立ち返ろう。第三の解釈は本論のこれまでのものと大きく異なる。まず、第六夜における不条理とは何かを再確認したい。運慶が明治に生きていることが不条理なのだろうか。それとも薪の中に仁王像を求めようとするのが不条理なのだろうか。より本質的な不条理は、不条理な世界に対する主人公の態度において表出する。第六夜の結末において、主人公は次のような境地に達する。

遂に明治の木には到底仁王は埋まっていないものだと悟った。それで運慶が今日まで生きている理由もほぼ解った。⁷

この最終行は謎めいている。様々な解釈があり得るだろう。本論が注目するのは「それで運慶が・・・」における「それで」である。主人公は明

6 石井 (1996)

7 夏目漱石『夢十夜』岩波文庫, pp.27-28

治の木には仁王が埋まっていないことを悟る。しかし、この悟りがなぜ運慶が生きていることへの根拠になるのだろうか。主人公は「それで」を使用するが、その推論プロセスは定かではない。

さしあたり言えることは、少なくとも主人公は「それで」という飛躍によって、自身の価値観を変えて不条理な世界を肯定していくのである。つまり、ここで主人公の「運慶」観が変わり、「生きている」という言葉の意味が再定義される。その変更内容は作中で詳らかにされることはない。月並みの解釈を与えるならば、以下のような例を挙げることができるだろう。

「運慶」とは鎌倉時代のあの運慶を指すのではなく、運慶のような匠の精神状態に至る者のことではないだろうか。こうして「運慶」は固有名詞から抽象名詞へ改められる。これに応じて「生きている」の意味合いも変化する。それは、運慶が長寿であるという意味でも、彼が鎌倉から明治へタイムリープしたという意味でもない。「生きている」は、過去の時代精神を受け継いでいく態度に他ならない。こうして彼の価値観は変わり、不条理な世界は暫定的に筋が通ったものとなる。

もっとも、これは解釈の一例にすぎない。別の理解もあり得るだろう。しかし、ここで重要なのは、少なくとも主人公が自身の世界観を懐疑し、私とその外部世界を切り分けるインターフェイスそのものを更新したという点である。不条理な世界とそれを不条理に肯定していく主人公がそこにある。両者は不条理さを糧にして、逆説的に肯定される。

カフカは『審判』において、人間理性を圧倒する不条理そのものを端的に描いた。主人公Kはこれに終始翻弄される。また、カミュは『ペスト』において不条理への抵抗を描いた。いずれにせよ、これらの不条理は、否定的なもの、忌避されるべき存在として描かれている。その一方で、第六夜で展開された不条理はネガティブなものではない。それは不条理であるが故に、「私と世界」＝「内部と外部」の関係を更新していく自由に開かれている。

ところで、なぜ第六夜の主人公は、最終的にかかる境地へと到達することができたのだろうか。それは、主人公が「木の中に仁王像が埋まっている」ことを信じて、これを掘り出すことを目論んだことと関連する。結果的に、これの「意図せざる結果」として、主人公の「運慶」概念が変わったのである。ここで、主人公を取り巻く舞台は暗転し、別の世界が展開する。そこでは「運慶」は抽象名詞であり、主人公にとって「明治に運慶が生きている」ことは、もはや不条理ではない。

もっとも、不条理が完全に払拭されることはない。あくまでも、主人公は「ほぼ解った」にすぎない。果てしない不条理の海のなか、主人公は「ほぼ」という不完全な解釈において、世界を、そして彼自身を更新していく。それは暫定的なものがある。ここに不条理と創発が織りなすコミュニケーション・ダイナミクスを見出すことができる。

したがって、かかる文脈において、この物語の主人公は、物語の語り手ではないのである。もちろんそれは運慶でもない。「なに、あれは眉や鼻を鑿で作るんじゃない。あの通りの眉や鼻が木の中に埋まっているのを、鑿と槌の力で掘り出すまでだ」と語り手に教えたあの見物人こそ、真の主人公だと言えよう。これが原因で、語り手は大きく世界観を変えることになったのだから。

今一度、この流れを整理しておこう。冒頭において、「真の主人公」である例の見物人は、「仁王像は木の中に埋まっている／埋まっていない」を問題提起する。これを聞いた主人公（語り手）は、これを確かめるために仁王像発掘を試みる。理論的には、主人公（語り手）は「仁王像が埋まっている薪」を果てしなく追い求め続けるか、或いは途中で発掘は打ち切られ「私はあの見物人にだまされた」という見解へと至るはずだ。

しかし不条理にも、実際に掘るという行為を通して、主人公（語り手）の問題設定は「そもそも運慶とは誰のことなのか、運慶とは何を意味しているのか」という懐疑へと転換する。本論の解釈に従えば、ここでいう運

慶は「運慶のような卓越した彫刻家」と再定義される。そして、時代を超越した匠の技を極めようと思えば、「明治の木」という俗世に身を投じているようではいけないのだな、と感得する。こうして、当初、主人公（語り手）にとって、不思議に思われた世界は納得のいく形で肯定されるのだ。

結果的に、主人公（語り手）は、仁王像を掘り当てることはできなかった。しかしその代わりに、彫刻の神髄に触れることができた。それは、運慶を他の見物人たちと同様に、運慶の背中を眺めているだけでは得られなかった境地である。真の主人公である例の見物人は、傍観者に留まる語り手を変化させるために、あえて「仁王像は木の中に埋まっている／埋まっていない」という論点を語り手にふっかける。もっともこの問題への応答は通過儀礼でしかない。主人公（語り手）は、この問題に対峙するプロセスにおいて、新たな懷疑を手に入れ、その結果として新たな境地（世界観）へ至るのだ。

この一連の手続きを戦略的なものと見なすならば、「真の主人公」である見物人とそれを真に受ける語り手のコミュニケーション様式は、かなりアクロバティックである。実在しないもの、独我論の向こう側にあるもの、見えないものを見ようとするという意味でこの立場は、「不可知論的」である。

不可知論は、先に触れた実在論や独我論とどのように異なるのか。例えば、実在論に従えば、ある対象は先験的・客観的なモノとして仮定される。これに対して不可知論は、ある対象は主体の意味や解釈によって、いかようにも変化することを許容する。この点で、不可知論はモノよりもコトに重点をおいている。

もっとも、この程度の定義だけならば、不可知論は独我論と代わり映えないだろう。しかし、次の点において不可知論と独我論は決定的に異なる。独我論は自らの認識の閉路に立ち往生するだけだが、不可知論には「悟り」が存在する。不可知論は、独我論のように世界を主体側の一方的

な認識や解釈によって閉じ込めない。不可知論的な態度とは、主体の認知枠組を揺さぶり、「私と世界」の双方を更新していくのだ。

本論の立場から言えば、この物語の本質は、有りもしないものを実在物と信じて当て所もなく求めていく喜劇でもなければ、越えられない断絶を前にしてこれを絶望する悲劇でもない。私と世界は不条理である。この物語は、不条理それ自体は不可知だけれども、しかしこれを利用して自らの内に悟りを見出し、世界を革新していくようなモデルを提示している。

これに関して補足しておこう。この観点に従えば、『夢十夜』の第一夜と第六夜は類似した構造を持っている。第一夜では、女が「百年待っていてください」と主人公に告げて静かに死んでいく。主人公は女と再会するために、独りで愚直にも百年間をカウントしていこうとする。しかし、この百年間を数え上げていく過程で、主人公は「女に騙されたのではなからうか」と疑う。

しかし、この懷疑は女に向けてのものではなく自身の世界認識についてである。つまり、主人公は、もう女には会えないかもしれない、いや、そもそも「会う」とはどういうことなのか、というリフレーミングへと至る。そして、これを經由して、主人公の認識枠組は解体され、目の前に生えてきた百合を女だと考える。こうして主人公をとりまく新たな世界がそこに創発する。ここにも不条理な世界を創造的に肯定していく態度を見出すことができるだろう。

主人公は、物語の最後に「百年はもう来ていたんだな」とつぶやく。ここで、物語前半の百年と後半のそれは全く意味が異なることに注目しなくてはならない。

前半の「百年」は、定量的な百年、つまり1世紀を意味している。そのような「百年」を待つことは人間には不可能である。それは、運慶が埋まっている木を探し当てることと同様に、達成できないだろう。したがって「百年」は実質的に無限をも意味している。主人公はこの「百年」、す

なわち無限をあえて数え上げようとする。この通過儀礼によって、主人公は「百年」、「女」、「会う」を懷疑し、世界を再解釈するのだ。こうして、「百年」の意味は書き換えられる。それは1世紀でもなければ無限でもない。本論の解釈に従えば、後半の「百年」は、女の死を受け入れるまでの時間を意味している。

この物語は喜劇でも悲劇でもない。第一夜・第六夜の本質は、私と外部世界＝他者をめぐる創発的コミュニケーション・モデルを描いた点にある。本論は、こういう読解にこそ『夢十夜』の妙味がある⁸と考える。

閑話休題。さて、これこそ第三のマーケティング、すなわち不可知論的マーケティングが立脚する基本理念なのだ。これは、マーケティング・リサーチのようにニーズ実在論には与しない。また、マーケティング戦略論のように、独我論的な世界に閉じこもることもない。不可知論的マーケティングは、見えないもの、外部のさらなる外部を指向し、これに創造的適応していくマーケティングである。はたして、これは具体的にどのような局面においていかなる役割を果たすのか。この不可知論マーケティングの実務面、理論面を以下に明らかにしていく。

3. システム論と不可知論的マーケティング

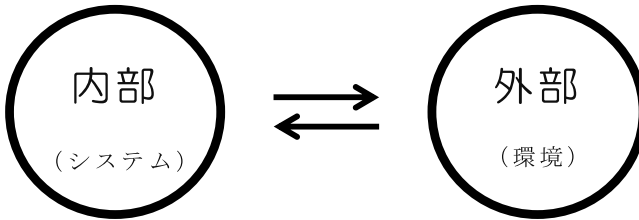
企業は、自らの外部環境である市場へと向けてマーケティングを行う。企業システムとこれを取り巻く外部環境の議論は「システム／環境」、より一般化した用語に置き換えれば「内部／外部」の二項概念に立脚している。しかしながら、この「内部と外部」の問題は、マーケティング論者のみならずシステム論者においてすら、これまで徹底されて考察されてこなかった。そこで、不可知論的マーケティングの内実に迫るために、かかる

8 しかし文学界では、この第一夜がハッピーエンドなのか、それともバッドエンドなのかという身も蓋もない論争に陥っているようだ。須田(1997)の議論がその典型である。

枠組を再検討しておこう。

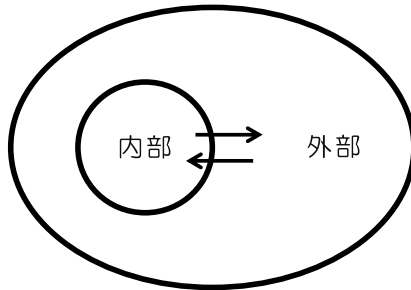
3-1 内部と外部

はたして「システムと環境」、「内部と外部」といった二項関係はいかなるイメージで捉えられているのか。以下では、用語を「内部と外部」に統一して展開しよう。もし、ここで「内部と外部」における「と」を素朴な意味での並列と理解するならば、これによって結ばれた「内部」と「外部」は、下図のように対称性を持つことになるだろう。



両者が対称的であるということは、それらが安定的関係にあることを暗に保障している。そこには、非対称的なズレや差異などなく、静的な均衡のみがある（それはA or not Aというように、否定を介した均衡でもある）。対称的な二項対立は、結局のところ一元論と変わらない。この二項は第三項へとアウフヘーベンされてしまう。結果、見かけ上の対称的な二項対立は、実質的にはヘーゲルの均衡として一つの「合」を帰結する。

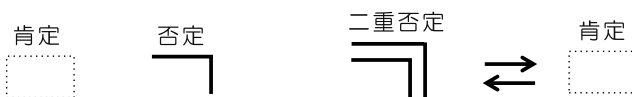
したがって、このシステムに構造転換や動的プロセスを読み取ることはできない。もし、そのような挙動を捉えようとするならば、「内部と外部」はこのような対称性ではなく非対称性として配置する必要がある。そこで、非対称性のモデルとして、生命理論家フランシスコ・ヴァレラは、内部と外部に関係について次のようなスケッチを描いた。



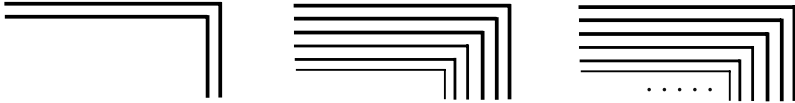
上図において「内部と外部」の非対称性は、階層間のギャップとして描かれる。階層性は、原理的に両者が対峙することがない。この非対称性、すなわち弁証なき差異のもとで、両者は絶え間なく相互作用していく。この枠組みは、生命理論の一つであるオートポイエーシスの基礎をなしている。生命は機械ではない。恐らく誰もがそう言うだろう。しかしそうであるにも関わらず、生命の挙動を理論的に記述するやいなや、その説明様式は形式的記述を余儀なくされ、精密機械そのものとなる。ここに生命を語ることのアポリアが存在する。機械論と生氣論の両極に惑わされることなく、はたして生命は記述可能なのか。これに応えようとしたのがオートポイエーシスである。

このアポリアに応えるべく、ヴァレラはオートポイエーシスの代数モデルを展開した。有限回の操作で閉じているブール代数を模した代数系（スペンサー＝ブラウンが考案）を「内部」として定義し、これが無限回の操作という「外部」に脅かされる様相を描こうとしたのである。

その詳細に触れよう。ブール代数では、否定の否定という二重否定は肯定となる。

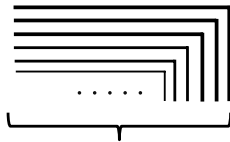


これを踏まえて、何もないところ（肯定）から、この代数系の二重否定を無限回繰り返そう。このとき、否定がその内側の内側の内側の内側の・・・というように、否定の階層が果てしない連鎖として出現するだろう。



さて、このとき無限に発散した否定の数は偶数だろうか、それとも奇数だろうか。これが偶数であれば、否定の列は順々に二重否定=肯定のルールによって抹消されていき、最終的に全ての否定は消え失せるだろう。それはすなわち肯定を意味する。何もないところから始まり何もない肯定を帰結したので、言うまでもなくこの一連の操作に関しては無矛盾である。

しかし、これが奇数である場合、この操作は矛盾を帰結する。先と同じように二重否定を抹消していった場合、奇数なので最終的に一つ否定が残るだろう。このとき、何もない肯定から始まり否定を帰結してしまう。ここで、内部の隠喩である論理構成が破綻を来すことになる。かくして、内部はこの矛盾を押さえ込む必要に迫られる。



無限個の否定

偶数 or 奇数？

そもそも、数学の定義からして、無限を「数」と見なすことはナンセンスである。しかし、ヴァレラはこの定義をあえて侵すのだ。彼の戦略がユニークなのは、これを論理階層のギャップとして利用したところにある。

3-2 矛盾を導く理論／矛盾を解消する理論

ヴァレラのオートポイエーシスは生命理論を越えて、様々な分野へ影響を及ぼした。ニクラス・ルーマンの社会システム論などがその筆頭に挙げられるだろう。しかし、結局のところその全容は曖昧で体系化されずに至っている。その理由の一つとして、ヴァレラもまた、「内部と外部」を一元論的なもの、静的なものとして捉えているからではないだろうか。先の代数系の矛盾に対する処理に関して、ヴァレラの理論的貢献と限界を明確にしておこう。

ヴァレラの優れているところは、論理パラドックスを忌避すべき存在と見なさなかった点である。一般的に、理論的思考にとってパラドックスは悪である。しかしヴァレラは、矛盾こそ新たな創発を生み出す契機であると考え、わざわざ矛盾を帰結するようなモデルを構築した。通俗的なシステム論とは常軌を逸する、逆転の発想がここに見られる。

例えば、二乗して -1 になる数を求めることは、初等数学のカリキュラムでは問題そのものが矛盾している。そこで学生達は「『解なし』という解」を強いられる気味の悪さに戸惑うことになる。しかし、高等数学では矛盾それ自体が記号化される。「解なし」はそれ自体が想像上の数「 i 」と定義され、新公理のもとで演算が統行可能となる。

以上のように、矛盾はルールの拡張によって無矛盾となる。しかし、このヴァレラの試論は、オートポイエーシスに数学的基礎を与えながらも、以前不明確なまま留まっている。この理由を解説しておこう。

先の代数系のパラドックスは、「肯定か否定かわからない」を帰結した。そこでヴァレラは「肯定か否定かわからない」こと自体を記号化し、「波形算術」として公理を拡張していく。波形算術において「肯定か否定かわからない」記号は、もはや矛盾でも何でもなく、連立方程式で解くことが可能となる。

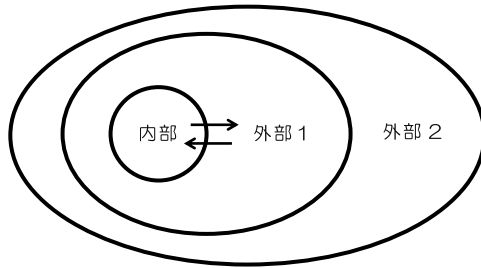
さて、ここで皮肉にも、ヴァレラが導いたパラドックスを指向した代数

系は、再びヴァレラ自身の手で無矛盾な系となる。確かに、このような一連の手続き自体をメタ理論として理解するならば、その隠喩が持つ含意は評価できる。すなわち「ルール（内部）が矛盾（外部）に脅かされる→ルール（内部）の破綻→新ルール（内部）の創発」というプロセスにおいて、理論構築者であるヴァレラをもこのモデルの構成要件と見なすならば、それは生命の隠喩としての創発モデルを現していると言えなくもない。もっとも、このような曲解を試みたところで、所詮それはワンショットの変化でしかない。生命はこのような手続きを断続的に行うのであって、常に矛盾を孕んでいくようなモデルを構築しない限り、素朴なシステム論を帰結するだろう。

結局、この部分にヴァレラ自身による明示的な留保はなく、矛盾解消の論理は一般的なデジタル回路へと退化している。つまるところ、矛盾を解消する波形算術は、ヘーゲルの第三項に陥っているのだ。それは彼自身が批判したはずの一元論・均衡論に舞い戻っている。「内部と外部」を論理階層の非対称性としながらも、それらを包摂する第三の普遍論理を導くだけならば、それこそ元の本阿弥だろう。恐らく、ヴァレラに欠けていたのは「外部の外部」に関するより徹底した考察である。少なくとも、それは矛盾を解消して、均衡を導くような領域ではない。

3-3 外部の外部

「外部の外部」とは、『内部と外部』をとりまくさらなる外部』のことである。これまでの議論と絡めて以下に整理しよう。ここで「内部と外部」のレベルでの外部を「外部1」、「内部と外部」のさらなる外部を「外部2」と呼ぶことにする。下図を参照せよ。



ヴァレラは内部と外部1の關係に非対称性を見た。その一方で、この非対称性はヴァレラ自身が拡張した波形算術によって解消される。ここで波形算術は外部2に相当する。いわばヴァレラは、外部2を矛盾解消を可能にするような高次元の領域と見なしたのだ。

しかし、それは前述したように、ヴァレラが批判したはずのヘーゲルの均衡論を帰結してしまう。そこには予期せぬ逸脱、不定さに根ざした動態が欠如している。もし、ヘーゲルの均衡論に満足しないならば、外部2の位相に関して、ヴァレラとは異なった理解をする必要がある。外部2は、ヴァレラのように内部と外部1の非対称性を解消する領域ではない。むしろ外部2は、内部と外部1の非対称性そのものを懷疑し、また別の非対称性へと変換する領域である。言い換えれば、外部2は、内部と外部1のインターフェイスを絶え間なく変革するための動力源である。静的で閉じた世界に安住する者にとって、外部2は不条理である。しかし、それはダイナミックな世界観を構成するためには欠かせない存在である。

『夢十夜』の第一夜・第六夜の語り手が行った、薪の中の仁王像を探すこと、百年を数え上げること、は外部2へ踏み入れるための通過儀礼である。さて、これらを踏まえて、マーケティングの問題へ立ち返ろう。このような外部2に関わるマーケティングをクライトン・クリステンセンは「不可知論的マーケティング」と呼んだ。これは一般的に流布しているよ

うな通常型マーケティングではない。それらは目前の市場（外部1）を相手にしているが、不可知論的マーケティングはさらにその向こう側に対峙している。

破壊的技術の新しい市場を発見するためのこのアプローチを、筆者は「不可知論的マーケティング」と呼んでいる。破壊的製品がどのように、どれだけ量が使われるか、そもそも使われるかどうかは、使ってみるまでだれにも、自分自身にも顧客にもわからないという明確な仮定にもとづくマーケティングとの意味である。このような不透明な状況に直面したマネージャーは、だれかが市場の輪郭をはっきりとさせるまで待とうとすることがある。しかし、先駆者が圧倒的な優位に立つことを考えると、破壊的技術に直面したら、実験室やフォーカス・グループで活動するのではなく、市場へ発見的志向の探索に出かけることによって、新しい顧客と新しい用途に関する知識を直接身につける必要がある⁹。

不可知論的マーケティングは、本論でいうところの外部2を指向するマーケティングである。なぜこのようなマーケティングが重要となるのか。これが必要に迫られる背景を以下に見ていくことにする。

4. ジレンマとキャズム

ビジネスの世界において、「外部の外部」を指向する「不可知論的マーケティング」の重要性は、前述のクリステンセンが指摘した優良企業が直面する「ジレンマ」、そしてジェフリー・ムーアが見出したベンチャー企業が陥る「キャズム」において顕著となる。それぞれ見ていこう。

9 Christensen (1997), p.219邦訳

4-1 二つのイノベーション

トーマス・クーンのパラダイム論を受けて、ジョバンニ・ドーシーはこれを純粹な科学革命論から企業の技術革新論に応用した。技術革新の方向性を決定づけるパラダイムのことをクリステンセンは「バリューネットワーク」と呼んだ。これは、任意の企業とそのサプライヤーの取引関係の束である。企業は自身を取り巻く取引ネットワークに埋め込まれている。より抽象的には、そのような取引関係のなかで技術革新の目的や資源配分が決定される。

前述の考察に基づけば、ある企業組織を「内部」と見なすとき、「バリューネットワーク」は「外部1」に相当する。企業組織は実績のある優良企業であればあるほど、より密なサプライヤーとの取引関係の中に埋め込まれる傾向にある。したがって、それは企業にとって直接的に向かい合うべき市場環境＝外部1となる。企業はこのバリューネットワーク＝外部1とのコミュニケーションから技術革新を行うが、それは相対的に保守的なイノベーションとなる。

これに関連して、クリステンセンはイノベーションを大きく二つに区分している。それらは「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」と呼ばれ、論点を先取りするならば、これらは「外部1」と「外部2」の差異として見出されるだろう。

盤石であるはず優良企業は「破壊的イノベーション」に由来する市場変化への適応に失敗していく。ここで言う破壊的（disruptive）とは、文字通り「秩序を乱すような」出来事を意味している。それは外部2から「内部と外部1」の間で繰り広げられていた取引慣行を覆す。破壊的イノベーションは、既存の競争ルールのパラダイム・シフトを招来するのである。

前述のクリステンセンが例示したハードディスクメーカーの栄枯盛衰がこれをよく物語っている。ノートPCやデスクトップPCが登場する以前、ハードディスクは大型計算機用のデバイスであった。そこでハードディスク

メーカーは、大型計算機メーカーで構成されるバリューネットワークに耳を傾け、これに応じた技術革新を行っていく。こうしてハードディスクメーカーは、顧客の要望である「低価格と大容量」の追求に邁進していくのである。

しかしその後、より小型のPCが登場することによって、ハードディスクの価値指標に「サイズ」が加わる。このとき、それまでシェアトップだった企業は、新市場に乗り遅れ、ベンチャー企業にその座をうばわれてしまうのである。没落した企業にとって、小型ハードディスクを作ることは技術的には可能であった。しかし、バリューネットワークに埋め込まれた組織にとって、それは無用なものとしてしか映らない。こうして新市場参入の機会を見逃してしまうのである。優良企業になると新市場が見出せない、あるいは見出せたとしても行動に移せないというジレンマがここに存在する。

なぜ優良企業は失敗したのか。戦略立案に欠陥があったのだろうか。それとも顧客のニーズを無視したのだろうか。このような点に原因を見出すことはできない。むしろ、優良企業は、積極的にマーケティング・リサーチを行い、顧客ニーズに応えるべきイノベーションを企画していたのである。彼らは怠慢に陥ることなく、外部環境とコミュニケーションしていた。問題はそれがバリューネットワーク（外部1）の範囲に終始していた点である。クリステンセンは、バリューネットワーク（外部1）に向けて遂行される技術革新を「持続的イノベーション」、外部2に属するような技術革新を「破壊的イノベーション」と呼び、両者を峻別する。これらは、技術革新の方向性において根本的に異なるのである。

優良企業は、外部2由来の破壊的イノベーションを軽視する傾向がある。多様な取引関係に埋め込まれた優良企業にとって、目下の事業である外部1にプライオリティが優先される。そして、バリューネットワークの向こう側で起こりつつある「破壊的」な変化に無頓着となる。あるいは、制度

化されたルーティンに甘んずる大企業にとって、外部2は平穏な日常業務を脅かす存在として積極的に忌避されるのかもしれない。そしてこれが禍となり、外部2から生み出される新市場は、サプライヤーの柵と無関係なベンチャー企業や新規参入企業のものとなる。

4-2 他者としての「外部2」

クリステンセンは不可知論的マーケティングの重要性を指摘しつつも、その内実について多くを語らなかった。本論はこれを追補するかたちで考察を推し進めたい。

そもそも、企業にとって「他者」とは何であるのか。これまでの議論を踏まえるならば、それは外部1ではなく外部2であろう。だが、前述のマーケティング・リサーチやマーケティング戦略は、外部1に向けての手法でしかない。これらの限界が対称的あることはすでに述べたが、本質的に外部1を他者と錯覚するという点で一致している。これらの方法論に盲従すればするほど、外部2を無視することにつながる。企業が存続するためには外部2という「不可知」な領域に接近する必要がある。しかし企業にとって、外部2に属するような顧客自身ですら無自覚な潜在ニーズ、臍気な新市場の動向は不条理そのものとして映るだろう。これへの接近は、通常のマーケティング・コミュニケーションの方法論では困難である。

とはいえ、それはカミュやカフカのように畏怖すべき対象と考える必要はない。むしろ、不条理を糧に世界を変えていく『夢十夜』のように、企業もまた外部2を経由して既存のバリューネットワークを相対化することができる。結果、破壊的な変化への適応力を獲得することができるだろう。そのためには、日常的な外部1とのコミュニケーションと平衡して、外部2との交信が必要である。外部2とのコミュニケーション、すなわち不可知論的マーケティングは、宿命的に非日常的・非合理的なものとなる。ここでは、目先の利益を超えたプロジェクトや顧客の声に惑わされないアプ

ローチが指向される。企業は営利活動を逸脱した一種のアートが要請される。

企業は、実験的なプロジェクトや商品それ自体を外部2へのメディアとして、間接的に新市場の動向を探ると同時に方向付ける。こうして曖昧な新市場の輪郭を浮き彫りにしていく。このような断続的な不可知論的マーケティングによって、破壊的イノベーションを創造する機会、また予測不可能な市場変化に対する適応能力を手に入れて、企業は「ジレンマ」を克服していくことができるのだ。

4-3 キャズム

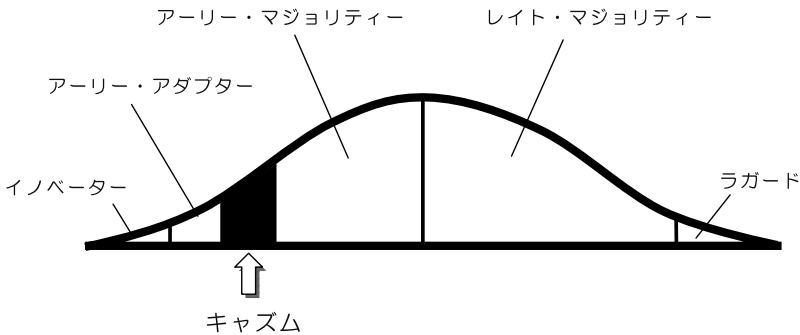
クリステンセンは、あくまでも優良企業の側に立って外部2に関する問題を論じた。ところで彼は、巨大企業が没落するとき、特定のベンチャー企業が自動的にその地位を得るかのように描いている。しかし、新規参入企業は一社ではなく、多くのベンチャー企業が様々な攻防を繰り返しているはずだ。そして、彼らもまた破壊的イノベーションに翻弄されて駆逐されるのである。かつての優良企業に取って代わるのはその例外にすぎない。すなわち、「ジレンマ」と同様の問題は、挑戦者の側である新規参入企業群においても潜在しているのだ。このことをムーアの「キャズム」理論を批判する形で解説しよう。

ムーアは、当初、有望視されていたハイテク・ベンチャーや新規プロジェクトが、その後企業経営に失敗するという法則性に気づいた。目覚ましいスタートダッシュを見せているにもかかわらず、それ以降のプロセスで失速していく背景には、プロダクト・ライフサイクルにおける顧客層の変化が考えられる。

エレベット・ロジャーズに従って、ムーアは顧客層を次の五類型にカテゴライズする。製品投入初期に支持される層として「イノベーター」、「アーリー・アダプター」が存在する。彼らは、ハイテクへの関心が高く、その

商品の持つ潜在的価値に対して敏感な顧客層である。その次の段階として「アーリー・マジョリティー」、「レイト・マジョリティー」が存在する。商品を有用であると認識するのに相対的な時間差があるにせよ、両者はいわゆる大衆市場である。商品の実用性が社会的に十分に認知されて始めて、彼らはこれを購入しようとする。最後に「ラガード」が存在する。彼らは終始ハイテク製品に対して懐疑派の立場をとる。

ロジャーズに従えば顧客のバルカーブは連続的だが、ムーアによって改訂された曲線には四つのクラックが存在する、これらの中でも「アーリー・アダプター」と「アーリー・マジョリティー」の間の断絶が最も顕著である。これを「キャズム」と呼ぶ。下図を参照せよ。



好調な滑り出しを見せたはずのハイテク・ベンチャーは、このキャズムに落ち込んで失速する。その背景に、「イノベーター」・「アーリー・アダプター」がハイテク・マニアで占められる層であるのに対して、それ以降の「マジョリティー」が実利主義者の世界であることについてハイテク・ベンチャーが無頓着であることが挙げられる。

キャズムを境にして、両者は製品に対する趣向が全く異なる。前者は、未完成なプロトタイプを誰よりも先取りすることそれ自体に欲望する。後

者は、製品が道具として実用的かどうかに関心がある。したがって、ベンチャー企業は初期段階の成功に浮かれて、より厚い層を形成する大衆市場の性格を見誤ると、いとも簡単に失速することになる。ムーアの主張は次の点に要約することが出来る。ハイテク・ベンチャーがキャズムを超えて市場の軌道に乗るためには、軸足をハイテク・マニア達から実利主義者に移す必要がある。しかし、本論はこれでキャズムが克服できるとは考えない。

4-4 真のキャズム

ムーアによれば、キャズムは大衆市場向けのマーケティングに転換すれば万事滞りなく成功が約束されることになる。しかし、本論の立場から言えば、ハイテク・ベンチャーは、まさにこの程度の見解で満足するからこそ「真のキャズム」に転げ落ちるのだ。このことは、「プロダクト・ライフサイクル」を再評価する形で理解することができるだろう。

そもそも、ムーアが踏まえたロジャーズのベルカーブ曲線は、あくまでも正規分布グラフでしかなかったはずだ。横軸は平均値に対する偏差を表現している。そして、各偏差に応じて顧客カテゴリーが類型化されたのである。これに対して、ムーアが改訂した「プロダクト・ライフサイクル」の横軸は時間軸のニュアンスを含んでいる。縦軸が新規採用者数・横軸が時間軸のバス・モデルのように、ムーアはこれをイノベーション普及過程であるかのように表現してしまったのである。

しかしその一方で、キャズムの谷は、単に普及が低下することを現しているのではない。キャズムによって、普及プロセス自体が根本的に断絶してしまう事態を指している。もし、このように理解しないならば、企業がキャズムに落ち込んでも時間が経てば普及が回復していくことになるだろう。それはムーアの主張と相容れない。したがって、ムーアの誤解をあえて受け入れて横軸を時間軸と見なすならば、キャズムはそれ以前・以後に

よって市場の抜本的な構造転換が成されることを意味している。

以上の点を踏まえれば、「キャズムを超える」ということは、ムーアが考えている以上に困難を伴うはずだ。彼は時間軸を想定しながらも、キャズムをパラダイム・シフトの事前／事後の境界とは考えない。その結果、キャズム克服には、その向こう側に存在する実用主義者に注目すれば良い、というインブケーションに至る。

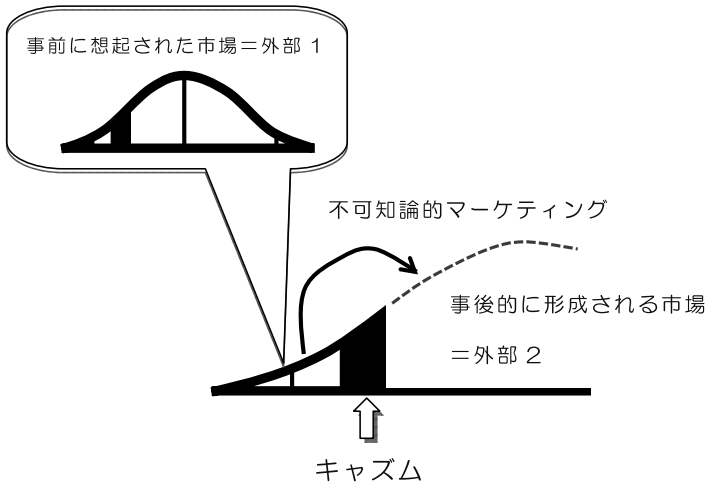
しかし、本論はこの結論を承認しない。なぜなら、このソリューションはあくまでも事後的な視点で語られているからである。それはキャズムが克服された後の世界、すなわちハイテク商品の社会的意味や実用性が確定したような時制から見渡された眼差しである。だが、キャズム越境以前の世界にいる企業は、このような視座を獲得することはできない。それは、あくまでも事前において想起したプロダクト・ライフサイクルに頼らざるを得ないことを意味する。

さて、ここにおいても先述の外部1と外部2の関係を再び見出すことができるだろう。キャズム越境以前に想起されるプロダクト・ライフサイクルは外部1に相当する。ハイテク・ベンチャーの陥穽は、ムーアが指摘するようなマジョリティーの無視に起因するのではない。仮にマジョリティーを意識したとしても、それが外部1の位相でなされるのならば、やはりキャズムに落ち込むことになるのだ。なぜなら、「キャズムを超える」ということは、かかるイノベーションが社会的に受容されると同時に、市場の在り方もそれ以前とは異なった価値観に支配されるからである。

破壊的イノベーションに相当するような技術革新が起こった場合には、ハイテク・ベンチャーが想起する外部1におけるマジョリティーは幻影でしかない。それは破壊的イノベーションが招来する変革以前の大衆市場像である。彼らはあたかもキャズムを超えた視野を獲得したつもりでいても、それはキャズム越境以前の市場像＝外部1のものである。下図からも分かるように、もし、外部1の市場像を超えて、外部2の次元に接近しようと

するならば、それは「不可知論的マーケティング」が要請されるだろう。外部2への跳躍において、ハイテク・ベンチャーは、未だ実在しない顧客層に対する創造的適応を行うのである。

外部2を相手にしようとするハイテク・ベンチャーにとって、もはや既存



の方法論であるリサーチ手法や戦略論は通用しない。そもそもキャズム以後の世界は未だ実在しない領域であり、これらの遂行は取りも直さず外部1の閉域に自らを封じることになるだろう。不可知論的マーケティング（の必然性）は、このような局面では通常型マーケティングがむしろ逆効果となることに由来する。

5. 結論と残された課題

5-1 葡萄畑の宝物

本論は冒頭の『夢十夜』の考察から、創発的コミュニケーション・モデルを見出し、そしてこれを既存のマーケティング論を批評する基底とした。

そこで本論は不可知論的マーケティングの重要性を再確認するに至る。

不可知論的思考は明確に語りにくい。しかし、それは神秘主義を標榜するものではない。不可知論的マーケティングの戦略性自体は、イソップの寓話にさえ見いだせるものだ。実際、その寓話はオートポイエーシスを乗り越えようとした「内部観測」の基本モチーフとしても採用されている¹⁰。そこで死期の迫った父親は息子達に次のように言う¹¹。

「倅たちや、わしの葡萄畑の一つには、宝物が隠してあるのだぞ」

息子達は父親の死後、鋤や鍬を手にとり、耕作地を隅から隅まで掘り返した。すると、宝箱は見つからなかった代わりに、葡萄が何倍もの実をつけた。

不可知論的マーケティングは、外部1に直接働きかけるものではなく、外部2を経由して「内部と外部1」の関係それ自体を改める手法である。問題は「外部2を経由する」ということの内実である。本当は葡萄畑に何も埋まっていなくてもかかわらず「わしの葡萄畑の一つには、宝物が隠してあるのだぞ」と息子達への言付とその効果に注目しよう。

このメッセージは単なる虚言ではない。これは自身の文脈を超えて、「ウソから出たマコト」を仕掛けるメッセージでもある。メッセージを発しながらも、このメッセージ自体の再解釈を迫るメッセージなのだ。こうして「なるほど宝物とは葡萄のことだったのか」という新たなコンテクストが創発するのである。これは本論が見た『夢十夜』の「仁王像は木の中に埋まっている」、「百年を待て」と同類のものである。

企業もまたこのような思考様式が必要となる。それは通常のマーケティ

10 郡司 (1997)

11 『イソップ寓話集』中務哲朗訳, 岩波文庫, 「農夫と息子たち」p.53

ング思考とは性質を大きく違えるものである。

5-2 破壊的イノベーションと不可知論的マーケティング

不可知論的マーケティングは、情報をモノではなく、徹底的にコトとして扱う。しかし、マーケティング・リサーチやマーケティング戦略論などの通常型マーケティングは、コトをモノのように扱ってしまう。そして、企業は変化への適応力や革新の原動力を失っていく。これに対して、不可知論的マーケティングはモノ化したコトを徹底的に懐疑する。それはルーティン化した日常への懐疑でもある。かかる方法論を介して、巨大企業は、硬直化したバリューネットワークを超えて、破壊的イノベーションがもたらす新市場に適応することができる。また、破壊的技術を有するハイテク・ベンチャーも、真のキャズムを超えて新たな大衆市場を形成することができるのだ。これとは反対に、不可知論的マーケティングを軽んじるならば、企業は市場に潜在する破壊的なダイナミクスに無防備になるだろう。

こうして、破壊的イノベーションをめぐる市場の動態は、その市場で優位を占める優良企業、破壊的技術を手にして新規参入の糸口を探るハイテク・ベンチャー企業群の攻防として見出される。クリステンセンはあくまでも優良企業にのみ焦点を当てているので、両者の拮抗関係を提出した本論は一つの理論的貢献を果たしたと言えるだろう。

さらに、これらの企業の存亡は、不可知論的マーケティング採用の是非にかかっている。ムーアは、通常型マーケティングと不可知論的マーケティングの峻別をしなかった。これに対して、本論はこれらのマーケティングとキャズムとの関係性を考察したことがもう一つの貢献である。以下の表は、破壊的イノベーションによる市場変化を前にした、各企業のマーケティング行動とその結果をまとめたものである。

	優良企業	ハイテク・ベンチャー
不可知論的 マーケティング	破壊的イノベーションに由来する市場変化に創造的適応が可能となる。	破壊的技術を活かした新市場の創造的適応が可能となる。
通常型マーケティング マーケティング・リサーチ マーケティング戦略論	破壊的イノベーションに由来する市場変化に脅かされる。 ＝革新者のジレンマ	大衆市場を意識するが、破壊的技術を保守的に展開。 ＝真のキャズム

5-3 今後の展開

このような図式化を行った際、実際の事例を挙げる必要がある。これが可能になった暁には、これまで表層的に語られてきた市場変化について、その内容を重層化できると思われる。しかし、これは本論の目的ではなく、今後の課題となる。ここでは、以下にその一端を示して、項を改めてこれに臨むことにしたい。筆者が想定している市場は次の二つのケースである。

例えば、80年代の「ビデオゲーム・クラッシュ」（通称アタリショック）において、巨大企業アタリ社の崩壊とともに、他方で様々な企業がビデオゲーム市場参入を試みた。これは巨大企業がジレンマに陥り、そしてベンチャー企業群も真のキャズムに陥ったケースである。そして、周知の通り任天堂が新市場を形成したのだった。任天堂の不可知論的思考は「枯れた技術の水平思考」という、破壊的技術はハイテクとは限らないという哲学に象徴されている。

他に現在進行形の事例としては、近年のデジタルカメラ市場も大きな転換期を迎えている。カメラに搭載される動画機能が優秀になるにつれ、写真機とムービーの境界が曖昧になりつつある。業務用の動画に強いソニー、写真機の老舗キャノン、家電メーカー出身のパナソニックなど異業種が混

在して、デジタル化したフォト&ムービー市場をめぐって競争している。

日本ではムービーよりもフォトが好まれる傾向があるが、今後もこれが維持されるかどうかは不確定である。例えば、プロ用カメラは1秒間に何回シャッターが切れるかが技術革新の鍵となっている。しかし、今後、動画の画質が向上していけば、動体写真はムービーから切り取ればよくなり、もしかしたら超高速シャッター機構は無用となるかもしれない。いずれにしても、大手企業だからと言って、既存のムービーカメラ、写真機といった固定概念で競争しているとジレンマに陥り、そしてその間隙を縫ってスマートフォンなどの思わぬ伏兵が頭角を現すことになるかもしれない。

以上のように、本論のフレームワークに則って、かつての古典的な産業史を再評価することや、現在進行形で形成されている新市場を分析することは有効であると思われる。それは、破壊的イノベーションと不可知論的マーケティングの動態的市場像について、より明確な輪郭を与えることになるだろう。

【参考文献】

- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ-技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2000.)
- Christensen, C. M. and Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解-利益ある成長に向けて』翔泳社, 2003.)
- Dosi, G. (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change," *Research Policy*, Vol.11, pp.147-162. (今井賢一編・川村尚也訳『プロセスとネットワーク-知識・技術・経済制度』NTT出版, 1989, 所収.)
- Moore, G. A. (1999) *Crossing the Chasm: Revised*, HarperBusiness. (川又正治訳『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』翔泳社, 2002.)
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations Fifth Edition*, Free Press. (三藤利

雄訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007.)

Spencer-Brown, G. (1969) *Laws of Form*, George Allen and Unwin Ltd. (大澤真幸・宮台真司訳『形式の法則』朝日出版社, 1987.)

Varela, F. J. (1979) *Principles of Biological Autonomy*, North Holland.

石井淳蔵 (1996) 「マーケティング・ダイナミズムの焦点」石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房.

石井淳蔵 (2003) 「競争の場を作り出す競争」『国民経済雑誌』Vol.188, No.4, pp.1-16.

石井淳蔵 (2004) 『マーケティングの神話』岩波現代文庫.

大澤真幸 (1999) 『行為の代数学—スペンサー＝ブラウンから社会システム理論へ』青土社.

郡司ベギオ・幸夫 (1995) 「生命の理論—脱構築という装置から二つの理論形態へ」『ビオス』哲学書房, Vol.1, pp.134-144.

須田千里 (1997) 「『第一夜』の構造と主題—非『ハッピーエンド』の説」『漱石研究』翰林書房, No.8, pp.166-188.

野家啓一 (2008) 『パラダイムとは何か—クーンの科学史革命』講談社学術文庫.

沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房.