

市場志向研究の 現状と課題

猪口 純路

● 広島市立大学 国際学部 准教授

★ はじめに

マーケティングに関心をもつビジネス・パーソンにとって、企業の成長や存続のために、顧客の声に耳を傾け、競合企業の動向を考慮し、組織として対応していくこと、これらが重要であることは繰り返すまでもあるまい。マーケティング論において、それらに対応する概念が「市場志向」である。

市場志向は、多くの研究者からも関心を集め、複数の領域において研究蓄積が形成されてきている。その源流は、Drucker (1954) によって提唱されたマーケティング・コンセプトであると指摘されることも多い (Deshpande et al. 1993; Day, 1994)。しかし、研究群として市場志向をキー・コンセプトとした蓄積が急速に進んだのは、1980年代末から1990年代であり、その系譜の延長上に現在も蓄積が継続していると考えられる。そこで本稿では、1990年代以降の研究を中心として、市場志向の文献レビューを行う。

本稿の目的は、大きく分けて二つある。一つは、これまでの市場志向に関する主要研究を整理することにより、当該領域の研究動向を理解することである。そしてもう一つは、研究の動向を踏まえたうえで、今後の課題を検討することである。

★ 市場志向とは

ある組織が「市場志向である」というとき、それはどのような内容を指すのであろうか。顧客の声を大事にする組織なのか、競合企業の動向に注意深く意識を払う組織なのか、あるいは市場と接する役割を担うマーケティング部門を中心とした組織なのか。市場志向の定義については、大別すると二つの視点が存在する。組織の文化的視点からの定義と、行動的視点からの定義である。市場志向研究の系譜を整理する上で重要なのは、それらの違いではなく、異なる視点に基づくにも関わらず、操作的定義上は双方とも共通した行動を市場志向の構成要素として捉えていることである。より具体的には、市場情報の収集、組織内での共有、職能部門を越えた組織全体での対応を、市場志向の構成概念として捉えている点では共通しており、そのような行動をとっている組織は市場志向が高いと捉えられていることである。以下で概観してみよう。

1. 行動的視点と文化的視点

市場志向を行動的視点から捉えたのが、Kohli & Jaworski (1990) である。彼らは、市場志向がどのような行動として捉えられるのかを、先行研究とインタビュー調査を通じ明らかにした。その結果、市場志向とは「既存もしくは将来の顧客のニーズに関するマーケット・インテリジェンスの組織全体での生成、その部門を越えた普及、組織全体での反応である (p.6)」と定義された。ここで、マーケット・インテリジェンスとは、顧客によって表出されたニーズだけでなく、顧客ニーズに影響を与える要因、および顧客の現在と将来の両方のニーズも考慮して獲得される情報であることが強調されている。つまり、既存顧客によって表出されたニーズや、将来のニーズ、さらにはそれらに影響を与えると考えられる要因も考慮した上で、市場に関す

る情報を生成し、それを部門を越えて普及させ、組織全体で反応していく、このような行動をとる組織が市場志向の組織であるとする。

一方、市場志向を組織の文化的視点から定義したのは、Narver & Slater (1990) である。彼らは、市場志向とは「買い手にとって卓越した価値を創造するために必要な行動を最も効果的かつ効率的に生み出し、その結果として継続的に優れた事業成果を上げる組織文化である (p.21)」とした。つまり、市場志向とは組織文化であり、その文化によって、顧客にとって卓越した価値を創造するために必要な行動が生み出されるという立場である。

組織の行動的視点と文化的視点という、大別すると二つの視点から捉えられた市場志向であるが、操作的定義においては行動的視点が採用されているという点では大筋で一致することになる。この点について確認しておこう。

2. 行動的視点の尺度

Kohli & Jaworski (1990) の定義に基づきつつ、市場志向を3つの行動的側面、すなわちマーケット・インテリジェンスの生成、組織内での普及、マーケット・インテリジェンスへの組織全体での反応に関して、その行動をとらえる32の質問項目によって操作化をおこなったのがJaworski & Kohli (1993) である。彼らは、102企業の222戦略的事業単位の上級管理者およびアメリカ・マーケティング協会に加盟するメンバーの中で職位が高い230人から収集されたアンケート・データから、市場志向の操作化を行った。

マーケット・インテリジェンスの生成にかかわる質問項目としては、「戦略的事業単位では、顧客が将来どんな製品やサービスを求めているかを知るために、少なくとも年に一度は顧客と会っている」、「自分たちの事業単位は、自前で多くの市場調査を行っている」、普及に関しては「自分たちの事業単位のマーケティング担当

者は、顧客の将来のニーズについて、他の職能部門との議論に時間を費やしている」、「市場の傾向や開発について、少なくとも四半期に一度は部門間会議を開き、議論をしている」、反応に関しては「製品開発の努力が顧客の望むような好みに沿っているか定期的に見直している」、「この事業単位においては、異なる部門の行動も十分に調整されている」などが含まれている。なおこれらの項目は、Kohli, Jaworski & Kumar (1993) では、より精緻な尺度開発が試みられ、20項目からなる尺度が提案されている。

3. 文化的視点の尺度

市場志向を文化的視点から定義したNarver & Slater (1990) では、さらに市場志向概念の操作化とその統計的な検証が、140企業の371戦略的事業単位から回収されたアンケート調査の分析によって試みられている。より具体的には、市場志向の組織文化に規定される行動によって測定が試みられており、それらは顧客志向、競合者志向、職能間調整という3つの行動的要素として整理されている。またこの他に、長期的視点と収益性の重視という、2つの判断基準についても統計的な検証が試みられた。そして、それらの結果として、行動的要素の妥当性が明らかにされた。

その際、行動的要素の測定には、15の質問項目が用いられている。例えば、顧客志向については、「経営目標は第一に顧客満足によって規定されている」、「顧客ニーズに応えることに対するコミットメントと志向の水準を常に監視している」、「顧客満足を体系的かつ頻繁に測定している」、競合志向については、「自社を脅かす競合企業の行動には迅速に反応する」、「経営陣は定期的に競合企業の強みと戦略について議論している」、「販売担当者は競合企業の戦略について社内で情報共有している」、部門間調整については「全ての経営機能はターゲット市場

のニーズを満たすように統合されている」,「顧客経験の成功と失敗に関する情報を経営機能を越えて自由にやり取りしている」,「全てのマネージャーは従業員がどのように顧客価値の創造に貢献できるかを理解している」といったような質問項目である (Slater & Narver,1999a)。

4. 操作化における行動的視点での一致

Narver & Slater (1990) では、質問項目からも分かるように、市場志向とは組織文化であるとしながらも、その操作化においては行動的側面を捉え、その妥当性が明らかにされた。この結果を受け、Narver & Slater (1990) は、市場志向の行動的要素は、市場情報の獲得と普及のための行動と、顧客価値創造のために組織内部で調整された行動を包含しているとし、それらは Kohli & Jaworski (1990) の発見と一致するとしている。

この他にも、市場志向を組織文化として捉えつつも、操作化においては行動的側面の有用性を認める研究は存在する。例えば、Deshpandé & Farley (1999) では、市場志向を組織文化として捉えつつも、行動的側面から操作化を行った Narver & Slater (1990), Kohli et al. (1993), および組織的規範によって操作化を行った Deshpandé et al. (1993) の3研究の統合をおこない、最終的には行動的側面に関する10項目からなる測定項目の提案を行っている。

以上の通り、近年の市場志向研究における統計的実証分析では、概念測定上の観点から、市場志向を価値観や信念のような組織文化の側面としてではなく、行動とプロセスのセットとして取り扱うのが有益であるように提案されている (Hurley & Hult,1998)。ただし、依然として組織文化の重要性を指摘する研究が存在することにも注意が必要である。例えば、Deshpandé & Farley (1998) は、市場志向研究の進むべき方向の1つとして、どのような文化的価値観や信念が Narver & Slater (1990)

や Kohli & Jaworski (1990) で捉えられている市場志向の行動を生み出すのかを捉えるべきであり、具体的には、市場志向を促進し報いるような組織文化のタイプ、顧客に焦点をあてる信念の存在を示すような文章やしきたりの有無、それらが市場志向の特定の行動や個人の報酬システムにどのように関係しているのかといったことを明らかにしていく必要があるとしている。

また、行動的視点、文化的視点のどちらを採用するにせよ、先行研究では単独の管理者が組織全体の市場志向を評価し、組織内が同質的であるかのように仮定していることを問題とし、従業員個人レベルを分析と測定の対象とした実証研究も行われている (小菅,2006)。その結果では、同じ組織の中でも従業員によって市場志向の程度は異なり、それは顧客接触の程度に規定されることが明らかとなっている。

5. 下位次元における一致

これまで行動的視点と文化的視点の違いと共通点について整理してきたが、市場志向を構成する下位次元にも共通点がみられる。それは競合企業も射程に含めた市場情報の生成とそれらの部門間での共有である。

Kohli & Jaworski (1990) における市場志向の構成概念は、マーケット・インテリジェンスの組織内での生成、普及、それへの反応であるとされる。これに対して、Narver & Slater (1990) においては、市場志向とは、顧客志向、競合者志向、職能間調整から構成される。マーケット・インテリジェンスは、顧客のニーズに影響を与える市場の外部要因、および顧客の現在と将来の両方のニーズを考慮することが含まれており、競合企業の動向もここに含めることができる。つまり、マーケット・インテリジェンスを重視する Kohli & Jaworski (1990) の考え方は、顧客ニーズだけでなく競合の動きも重要であることを示唆しているという点で、Narver & Slater (1990) が提示している競合

者志向と合致する。

また、マーケット・インテリジェンスが複数部門間に普及されることを重要視する Kohli & Jaworski (1990) の市場志向の捉え方は、Narver & Slater (1990) による職能間調整の強調と通じるものである。つまり、双方とも、市場の知が組織における各職能部門において共有されることが、市場志向のために欠かせないと考えているのである。

このように構成概念が捉えようとする範囲から考えると、Kohli & Jaworski (1990) と Narver & Slater (1990) は、アプローチの視点こそ異なるものの、市場志向について同様の立場をとりつつ、互いを強化していると考えられる(南,2006)。なお、市場志向と顧客志向は、明確に区別されないことも多いが、市場志向は顧客だけでなく、競合者も含めて市場を定義しているという点で、顧客志向を包含する、より広い概念であると考えられる。

★ 市場志向と企業成果

市場志向研究は、あらゆる企業にとって重要であると言える。その理由は、これまでの研究に基づく限り、市場志向の企業であるほど、概して成果も高いことが知られているからである。既存研究では、市場志向の成果としては、組織成果、顧客成果、従業員成果、革新性に関する成果の4つのタイプが指摘されている(Kirca, Jayanchandran & Bearden, 2005)。以下では、それらについて概観してみよう。

1. 組織成果

組織成果としては、ROAに代表される収益性、事業成果に関する総合評価、市場シェアなどが挙げられている。例えば、先述の Narver & Slater (1990) では、市場志向の成果として ROA を想定し、戦略的事業単位の ROA について、主要市場における競合企業との相対評価

を事業単位のトップが行い、これらと市場志向の間に正の関係があることが示された。また Kohli & Jaworski (1993) では、やはり戦略的事業単位のトップによる競合企業との事業成果の相対評価を成果変数とし、やはり市場志向と正の関係が示されている。さらに、水越(2006)では、日本国内の上場企業を対象とした研究が行われ、営業利益の伸び率、売上高全体に占める新製品の売上高の割合、新製品の成功割合と市場志向の間に、正の関係があることを明らかにしている。

2. 顧客成果

顧客に関する成果としては、製品やサービスに対する顧客の知覚品質、顧客ロイヤルティ、顧客満足が挙げられる(Jaworski & Kohli, 1993,1996; Kirca et al. 2005)。市場志向が高ければ、それだけ顧客ニーズをより良く予測し、それらを満たしうる可能性が高いために顧客満足が高まると考えられ、また同時により高い顧客価値を創造し、維持することを促すため、知覚品質や顧客ロイヤルティが高まると考えられる。

市場志向が顧客満足や顧客ロイヤルティに影響を及ぼすと考えるのは極めて自然であるが、この点に関する実証研究は、比較的少ないのが特徴である。その主な理由として、Jaworski & Kohli (1996) では、データ収集の困難性が挙げられている。個別の顧客の満足度やロイヤルティを測定し、各事業部や組織から測定された市場志向の程度とマッチングさせ、かつ統計的検証に利用可能なサンプルサイズを確保するのは容易ではなく、また複数の顧客セグメントのどれを対象にするかによって、結果も大きく異なると考えられるからである。

これに対して、主要顧客の特定可能性が高い生産財企業においては、主に信頼や関係性マーケティングの文脈においてであるが、市場志向が顧客企業の満足度やロイヤルティに有意な影

響を及ぼすことを示す実証研究が蓄積されつつある (Zhao & Cavusgil, 2006; Hsieh, Chiu & Hsu, 2008; Blocker, Flint, Myers & Slater, 2011)。

3. 従業員成果

従業員に関する成果としては、従業員の組織に対するコミットメント、団結心、職務満足、役割コンフリクトの解消などが挙げられる (Kirca et al. 2005)。例えば、Jaworski & Kholi (1993) では、市場志向が従業員の組織コミットメントおよび団結心を高めることが示された他、Siguaw, Brown & Widing (1994) では、市場志向が営業担当者の顧客志向、職務満足などに影響を及ぼすことが示されている。このような、市場志向と従業員に関する成果の関係についての研究は、組織論とマーケティング論の境界領域において、SOCO (Sales Orientation - Customer Orientation) 研究として一つの研究群を成している (Jaramillo, Ladik, Marshall & Mulki, 2007)。

4. 革新性に関する成果

革新性に関する成果としては、企業の製品開発の成果に関わる研究を中心に、研究が蓄積されている。例えば、Im & Workman (2004) では、市場志向と新製品開発による市場シェア、売上、ROI、収益性の向上、および開発目的の達成について実証研究が行われ、それらの間にはいくつかの媒介要因があるものの、有意な関係があることが示されている。また、後に紹介する市場志向のタイプによって、製品開発の成果が異なる可能性に注目する研究が蓄積されつつある (Narver, Slater & MacLachlan, 2004; Tsai, Chou & Kuo, 2007)。

★ 市場志向と成果の先行要因と媒介要因

ここまで見てきたように、市場志向は企業にとって望ましい成果をもたらす可能性が高いことが、これまでの多くの研究で示されてきた。しかし、市場志向研究が蓄積されていく中で、市場志向の先行要因や成果について、必ずしも一貫した結果が得られない状況が生まれつつあった。そこで、市場志向の既存研究の結果についてメタ分析を行うことによって、市場志向と成果の関係、先行要因、媒介要因について明らかにしようとしたのが、Kirca et al. (2005) である。以下では、Kirca et al. (2005) に基づきながら、市場志向の先行要因、市場志向と成果の媒介要因について概観をしてみよう。

1. 先行要因

Kirca et al. (2005) は、既存研究の整理と検討から、市場志向の先行要因として、トップ・マネジメント要因、部門間要因、組織システム要因の3つを示した。より具体的には、トップ・マネジメント要因として、事業のトップによる市場志向の強調、部門間要因として、部門間連携の高さおよび部門間のコンフリクトの低さ、組織システム要因として、集権性の低さ、公式性の低さ、市場ベースの報酬体系、市場志向教育が想定されている。これらと市場志向の間には正の関係が想定されている。

そして、それらの先行要因についてメタ分析を行った結果、それぞれ個別では全て想定通りの結果が得られた。またそれに続き、パス解析によってそれらの要因を同時に分析したところ、部門間連携の高さ、トップによる市場志向の強調、市場ベースの報酬体系が先行要因として有意であるとみなされた。とりわけ、部門間連携の高さは、市場志向の先行要因として、最も強い影響を持っていることが示唆された。

2. 市場志向の成果間の関係

Kirca et al. (2005) は、先行研究で市場志向の成果とされていた、組織成果、顧客成果、従業員成果、革新性に関する成果の4つの相互関係についても、パス解析をおこなうことによって明らかにしている。その結果、市場志向から組織成果に対して直接的な効果を与えるパスだけでなく、革新性と顧客成果を経て組織成果に至るパスが存在していることが示された。具体的には、市場志向から革新性へ、革新性から顧客ロイヤルティと顧客の知覚品質へ、そしてそれらから組織成果へというパスである。このような関係は、市場志向が革新性に影響を与え、革新性は組織が新製品を開発して顧客の進化するニーズを満たすことに寄与し、それが顧客ロイヤルティと顧客の知覚品質を高め、最終的な組織成果につながるという解釈が加えられている。

3. 媒介要因

Kirca et al. (2005) は、市場志向と成果の関係の本質的な媒介要因としては、市場環境変動の激しさ、技術変動の激しさ、競争の激しさを挙げている。これらの要因は、先行研究において必ずしも一致した結果をみせてこなかったものである。例えば、Jaworski & Kohli (1993) では、これら3つのどの要因も市場志向と成果の関係に影響を与えておらず、どのような状況においても市場志向が企業の成果を向上させると考えることができるとしているが、Grewal & Tansuhaj (2001) では、技術変動の激しい環境においては研究開発の重要性が高まるために、市場志向の企業成果への影響は限定的であるとしている。或いはまた、市場変動や競争の激しい状況下では、変化し続ける顧客と攻撃的な競合他社に直面するため、それらの変化に速やかに対応することがより重要になることから、市場志向の企業成果への影響はより高まるとする研究も存在する (Slater & Narver, 1994;

Harris, 2001)。

この媒介要因に関する検証は、先行研究における知見の不一致の解消を図ろうとする Kirca et al. (2005) における最も重要な目的の1つであったが、結果としては統計的に有意な結果を得るには至らなかった。つまり、Kirca et al. (2005) においても、媒介要因については、明確な結論が得られておらず、今後も引き続き研究が必要とされるところである。

4. その他の媒介要因

本質的な媒介要因の他に、測定上の理由やサンプルの特性上から考慮すべき媒介要因として、5つの要因が挙げられ、市場志向と成果の関係への影響が検証されている。第一に成果測定がコスト・ベースか収入ベースか、第二に成果指標は客観的か主観的か、第三に成果の測定は単一項目と複数項目どちらによるのか、第四に調査対象が製造企業かサービス企業か、第五に組織がどのようなタイプの文化的コンテクストを有しているかである。

その結果として、主観的項目による測定、製造業をサンプルとするとき、文化コンテクストにおいては不確実性回避が小さいときや、権力格差が小さいときに、市場志向と成果の関係がより強まることが示された。それぞれの理由としては、以下の点が挙げられている。まず、主観的項目による測定については、回答者が自身の希望や社会的望ましさを反映させる回答をおこなう、コモン・メソッド・バイアスによる影響が高い可能性があるとしている。次に、製造業については、サービス業において市場志向が高まると、製造業以上に顧客適応が進み、そのことはより小さなセグメントを対象とすることを意味しており、売上や市場シェアの向上は制限される上、十分な能力を持った人材の育成や雇用にも費用がかかり収益を圧迫するために (Anderson, Fornell & Rust, 1997), それらの制約が小さい製造業の方がサービス業に比べて、

市場志向と成果の関係が高くなると考えられるとしている。そして、不確実性回避が低い文化や権力格差の小さな文化は、分権的でインフォーマルな組織となりやすく、これらが部門間での連携を必要とする市場志向と組織成果の関係を強めると考えられている。

★ 市場志向概念の発展

市場志向研究が蓄積されていく中で論点の1つとなったのが、対象となる市場の射程とそれへの反応の仕方についてである。それらに応じて、市場志向はいくつかのタイプに分類される。以下ではそれについて概観しよう。

1. 反応型市場志向と先行型市場志向

市場志向は、反応型市場志向と先行型市場志向の2タイプに分類することができる(Narver et al., 2004)。反応型市場志向とは、既存の顧客によって表出されたニーズに対する理解とその充足をしようとする志向である。また、先行型市場志向とは、顧客の潜在的ニーズの理解とその充足をしようとするような志向である。なお、この市場志向のタイプ分けは「顧客主導哲学」と「市場志向哲学」として議論されることもある(Slater & Narver, 1998, 1999; Conner, 1999, 2007)。本稿では、Narver et al. (2004)に従い、顧客主導哲学は反応型市場志向と、また市場志向哲学は先行型市場志向と同義として議論を進める。

これら2つの市場志向を分かちつのは、市場を認識する際の主たる対象、期間、学習に関する差異である。反応型市場志向では、既存顧客を市場として捉え、短期間で、即応的な反応をし、適応的学習をおこない、現在の顧客の表出されたニーズを満たすことを最も重視する(Slater & Narver, 1998, 1999; Narver et al., 2004)。一方、先行型市場志向では、競合企業や潜在顧客からなるより広い範囲を市場として捉え、長期

的で、先行的な反応をし、創発的学習をおこなうことによって、顧客の潜在的なニーズや潜在顧客のニーズの理解とそれを満たすことを重視する(Slater & Narver, 1998, 1999; Narver et al., 2004)。

企業成果に対する影響としては、先行型市場志向の方がより望ましいと主張されている(Slater & Narver, 1998, 1999; Narver et al., 2004)。なぜなら、先行型市場志向に基づく行動の方が、高い模倣困難性を生むと考えられるからである。すなわち、既存顧客の表出されたニーズは、多くの企業にとってもアクセス可能性が高く模倣困難性は低いが、潜在的ニーズの探索や理解には、潜在顧客や競合企業の動向を含むより広範で多様な情報収集と解釈能力が必要であり、さらに創発的学習は偶発的に生じることから、模倣困難性が高い。

ただし、先行型市場志向の重視に対して疑義を呈している論者も存在する他、先行型市場志向を重視する論者も反応型市場志向とのバランスの必要性は認めている。反応型市場志向を重視するConner (1999, 2007)は、将来の顧客ニーズの充足は、現在の顧客ニーズを即時的に満たし続けることによって初めて可能であり、反応型なくして先行型はあり得ないと主張している。そして、先行型と反応型のどちらかを選択するというのではなく、双方のバランスが重要であるとしている。この点について、先行型市場志向を重視するSlater & Narver (1999b)も、先行型市場志向がより重要であるとしつつも、反応型市場志向が全く不要という訳ではなく、ある程度のバランスの必要性を認めている。すなわち、先行型市場志向は、既存顧客のニーズへの対応に加えて潜在的なニーズにも対応していこうとするものであり、また創発的学習の大半は適応的学習の中から偶発的に生じるものであるとしている。

2. 現在ニーズと将来ニーズに基づく4つのアプローチ

先行型と反応型の市場志向に関する議論では、満たすべき対象とする顧客の将来ニーズと現在ニーズのバランスの重要性が指摘されたのに対して、それらの組合せから4つのアプローチを提唱するのが、Ketchen, Hul & Slater (2007)である。彼らは、顧客の将来ニーズと現在ニーズからなる次元の両極の中でどこかにバランスをとるという考え方は、企業が直面する現実も説明していないし、構成概念のユニークさも反映していないと批判した上で、将来ニーズを満たそうとする傾向と現在ニーズを満たそうとする傾向をそれぞれ独立の次元として設定し、その組合せから市場志向を4つのタイプに分類した。

彼らの分類では、将来の顧客ニーズと現在の顧客ニーズの双方を満たそうとする傾向が強い場合は「市場志向」、どちらも低い場合は「反応志向」、現在ニーズを満たそうとする傾向については高く、将来ニーズを満たそうとする傾向については低い場合は「顧客志向」、将来ニーズを満たそうとする傾向が高く、現在ニーズを満たそうとする傾向が低い場合は「破壊志向」とされている。

これらの分類の中で、「市場志向」は先行型市場志向に相当し、「顧客志向」が反応型市場志向に相当する概念として扱われている。また、「破壊志向」には、現在の顧客ニーズの充足は試みず、その代わりに現行技術を覆すようなイノベーションを創造することによって、将来ニーズを満たそうとするような組織が相当する。そして、「反応志向」については、顧客ニーズへの充足を重視しないような組織が相当することになるが、そもそもそのような組織は市場志向の定義上から議論の対象にはならなかったであろう。

このように、Ketchen et al. (2007) では、現行と将来の顧客ニーズのそれぞれを満たそう

とする傾向に応じて市場志向のタイプを分類することにより、先行研究の概念に加えて、従来は議論の対象とならなかったような組織も分析の射程に含まれるようになったという点で、市場志向概念の精緻化と包括化が進んだと考えることができ、また現実もより良く説明できるようになっていると考えられる。

★ その他の研究動向

近年の市場志向研究の動向としては、市場志向と成果の媒介要因に関する研究が継続されていること、生産財マーケティングの領域においても蓄積が進んでいることを指摘することができる。以下ではごく簡単にその動向を紹介しよう。

1. 媒介要因研究の継続 - 組織能力 -

近年の市場志向と成果の媒介要因に関する研究の中で注目しているのは、戦略論の系譜を取り込みながら、組織能力に注目する一連の研究である。媒介要因に関する従来の研究は、既に概観した通り、市場環境や技術環境の変動、競合企業との競争の激しさなど、組織外部に注目するものであったのに対し、組織能力に注目する研究は組織内部に媒介要因の存在を求めたという点で、新たな視点を開いた研究群である。

市場志向と組織成果を媒介する要因としては、Day (1994) が比較的早い段階から組織能力に言及している。しかし、Kohli & Jaworski (1990) や Narver & Slater (1990) の系譜において、戦略論の知見を明示的に取り込みながら、市場志向と成果の媒介要因として組織能力が取り上げられるようになったのは、Hult, Ketchen & Slater (2005), Menguc & Auh (2006) の頃からである。これらの研究では、市場志向は潜在的な価値しか持たない資源であり、それらの価値を実現するには組織的要因との整合性が必要であるとし (Ketchen et al.,

2007), 組織能力がそれを可能とすると考えられている (Menguc & Auh, 2006; Murray, Gao & Kotabe, 2010)。つまり, いくら市場志向が高くても, 適切な組織能力がなければ, 組織成果にはつながらないと考えるのである。

このような流れを受け, Menguc & Auh (2006) は革新性を組織能力として取り上げ, 市場志向と組織成果の媒介要因となっていることを示した他, Krasnikov & Jayachandran (2008) は, マーケティング, R & D, オペレーションの3つの組織能力を媒介要因とみなし, その中でマーケティングの組織能力が成果に最も強い影響を与えることを示した。さらに, Murray et al. (2010) は, マーケティングに関する組織能力を, 価格, 製品開発, マーケティング・コミュニケーションの3つに分けた上で, いずれも市場志向と成果の媒介要因となっていることを示した。なお, Murry et al. (2010) では, 媒介要因として戦略のタイプも同時に考慮されており, 戦略タイプと組織能力のマッチングについても検証が行われている。

2. 生産財マーケティングにおける蓄積

消費財に比べるとその数こそ少ないものの, 市場志向研究は生産財マーケティングの領域でも一定の蓄積を形成しつつある。初期の研究においては, 消費財企業のサンプルと生産財企業のサンプルの比較から, 生産財企業における市場志向の程度や成果の比較をおこなうといった, 比較的素朴な問題意識に基づく研究が進められた (Avlonitis & Gounaris, 1997; Gounaris & Avlonitis, 2001; Kaynak & Kara, 2004)。それらの研究の結果, 市場志向の程度は消費財企業の方が高いものの, 市場志向であった場合の成果は, 生産財企業の方が高いことが示されている。

より近年では, 高嶋 (1998) や高嶋・南 (2006) で指摘される組織性や関係性といった生産財に特有の特徴を反映した研究も進みつつ

ある。例えば, 生産財企業では, 生産や研究開発部門など技術志向の高い部門とそうでない部門との組織間連携が重要となるが, それらの部門間における市場志向の差異とその影響に関する研究 (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005; Korhonen-Sande, 2010), 顧客との取引が長期継続的となりやすいことから, 関係性と市場志向の関係 (Zhao & Cavusgil, 2006; Taylor, Kim, Ko, Park, Kim & Moon, 2008; Lai, Pai, Yang & Lin, 2009), さらに市場志向と適応化戦略の関係 (Hsieh, Chiu & Hsu, 2008) などに関する研究が蓄積されつつある。

また既に「市場志向と企業成果」の「顧客成果」のところで触れたが, ダイアド・データの収集を通じて, 顧客成果を直接測定している研究が多いのも, 生産財マーケティングにおける市場志向研究の特徴である。

★ 今後の研究課題

これまで市場志向の概念, 成果, 先行要因と媒介要因, 市場志向のタイプ, その他の研究の動向についてレビューしてきた。最後に, 市場志向研究の今後の課題として, 以下の3点を指摘したい。

第一に, 市場志向がどのように形成されるのか, また市場志向がどのようにマーケティング活動を導くのかについて, 事例研究を通じて明らかにしていくことである。既存研究では, 市場志向の行動的側面を中心とした概念の操作化や成果との媒介要因の探索に多くの努力が割られてきた。これにより, 市場志向に関する諸要因間の規定関係については, 共通理解が進んできた。しかし, Deshpandé & Farley (1998) の指摘にもあった通り, そもそも市場志向がどのように形成されるのか, 市場志向がどのようなプロセスを経て具体的なマーケティング行動を導くのかについては, 未だ研究の余地がある。このような事象そのものや変数間のプロセスを

明らかにするためには、事例研究の蓄積が有用であると考えられるが、市場志向研究における事例研究の蓄積は、さほど豊富であると言えない。本稿では、実証研究を中心にレビューを行ったため本文中では言及できなかったが、市場志向の実現や実行に関する定性的研究は極めて少なく（例えば Kendy, Goolsby & Arnould, 2003; Daneels, 2003; Beverland & Lindgreen, 2007 など）、市場志向の「実際」については、まだまだ未解明な部分が少なくない。

第二に、マーケット・インテリジェンスの生成に関して、より詳細な研究の蓄積が求められる。市場志向の組織においては、マーケット・インテリジェンスの生成、普及、それへの反応が行われる。この際、必ずしも一方向の流れに沿う訳ではないが、多くの場合は、まずマーケット・インテリジェンスが生成され、それに続いて普及、反応の行動が連鎖すると考えられる。そうであるとすれば、市場志向の行動起点となるマーケット・インテリジェンスの生成は、極めて重要な位置を占めることになる。優れたマーケット・インテリジェンスが生成されなければ、それをどんなに普及し、それに反応をしたとしても、優れた成果につながるとは考えにくいからである。既存研究におけるマーケット・インテリジェンスの生成においては、市場情報の収集や顧客理解のための行動をどの程度多くおこなっているか、つまりどれだけ大量の市場情報を収集していかを中心とした指標で測定されている。しかし、同様かつ同量の情報に触れたとしても、それらを解釈する際に用いられる価値観や行動は組織ごとに異なると考えられ、そこで生成されるマーケット・インテリジェンスの内容も組織ごとに異なるはずである。したがって、優れたマーケット・インテリジェンスを生成している組織は、どのような価値観や行動、組織能力によって、市場情報の解釈をおこなっているのかについて、より詳細な研究が求められるのである。この点については、国内企

業の事例を集めた書籍も出版され始めているが（嶋口・石井・黒岩・水越,2008）、今後より多くの事例研究と実証研究の蓄積が必要であると考える。

第三の課題は、先行型市場志向と反応型市場志向のように、異なるタイプの市場志向のマネジメントに関する研究を進めることである。従来の研究では、複数タイプの市場志向が存在することが明らかにされてきたが、企業による意図的な使い分け、それらのバランスの図り方、あるいは同時に複数タイプの市場志向を内包するような事業の在り方、それらのマネジメントについては、ほとんど明らかにされていない。市場志向のタイプによって、必要とされる資源や組織能力は異なると考えられる他、複数タイプの市場志向を同時に遂行するためには、異なる資源や能力を同時にマネジメントできるような仕組みが必要となると考えられる。この点について、先行型と反応型の市場志向を連動させて一つの事業システムを構築している企業の存在を明らかにした研究として猪口（2011）が挙げられるが、組織能力の構築、マネジメントの体制まで十分に踏み込んでいるとは言えない。このような、複数タイプの市場志向のマネジメントに関する研究が進展すれば、既存顧客の維持と新規顧客の獲得の両立といった、リレーションシップ志向と拡張志向の双方のバランス化というマーケティングにおける重要テーマを検討する切り口ともなるであろう。

参考文献

- Anderson, W. E., C. Fornell and R. T. Rust (1997), "Customer Satisfaction, Productivity and Productivity: Differences Between Goods and Services," *Marketing Science*, Vol.16, No.2, pp.129-145.
- Avlonitis, J. G. and P. S. Gounaris (1997), "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies", *Industrial Marketing Management*, Vol.26, pp.385-402.
- Beverland, M. and A. Lindgreen (2007), "Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case

- study," *Industrial Marketing Management*, Vol.36, pp.430-442.
- Blocker, P. C., D. J. Flint, M. B. Myers and S. F. Slater (2011), "Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.39, pp.216-233.
- Connor, T.(1999)," Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, pp.1157-1163.
- Connor, T.(2007)," Market Orientation and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.9, pp.957-959.
- Danneels, E.(2003), "Tight-Loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation," *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.6, pp.559-576.
- Day, S.G.(1994)," The Capabilities of Market-Driven Organizations," *The Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.37-52.
- Deshpandé, R., J. U. Farley and F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.23-37.
- Deshpandé, R. and J. U. Farley(1998)," The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness," *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp.237-239.
- Deshpandé, R. and J. U. Farley (1999), "Understanding Market Orientation – A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales," Deshpandé, R. ed. *Developing A Market Orientation*, pp.217-235, Sage Publications.
- Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.(上田惇生 訳 (1996)『新訳現代の経営(上)(下)』, ダイヤモンド社)
- Gonzalez-Benito, O. and J., Gonzalez-Benito (2005), "Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations," *Industrial Marketing Management*, Vol.34, pp.797-829
- Gounaris, P. S. and J. G. Avlonitis, (2001), "Market orientation development: a comparison of industrial vs consumer goods companies," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16, No.5, pp.354-381
- Grewal, R. and P. Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, Vol.65, pp.67-80.
- Harris, C. L. (2001), "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Companies," *Journal of Management Studies*, Vol.38, pp.17-43.
- Hsieh, Y., H. Chiu and Y. Hsu (2008), "Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.380-393.
- Hurley, F. R. and G. T. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organization Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.42-54.
- Hult, T. G., D. J. Ketchen and S. F. Slater (2005), "Market Orientation and Performance: an Integration of disparate approach," *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.12, pp.1173-1181.
- Im, S. and J. P. Workman (2004), "Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.42-54.
- 猪口純路(2011)「市場志向における連動型事業システム - アパレル加工企業 (株)ニッセンの事例を通じて - 」, 『流通研究』, Vol.13, No.3, pp.21-37.
- Jaramillo, F., D. M. Ladik, G. W. Marshall and F. P. Mulki (2007), "A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.22, No.5, pp.302-310.
- Jaworski, J. B. and A. K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.53-70.
- Jaworski, J. B. and A. K. Kohli (1996) "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap," *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.119-135.
- Jaworski, B., Kohli, K. A. and Sahay, A. (2000), "Market Driven Versus Driving Market," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.45-54.
- Kaynak, E. and A. Kara. (2004), "Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR)," *Industrial Marketing Management*, Vol.33, pp.743-753
- Kennedy, N. K., J. R. Goolsby and E. J. Arnould (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, Vol.67, No.4, pp.67-81.
- Ketchen, D. J., G. T. M. Hault and S. F. Slater (2007), "Reserch Note and Commentaries Toward Greater

- Understanding of Market Orientation and The Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.28, pp.961-964.
- Kirca, H. A., Jayachandran, S. and Bearden, O. M. (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, pp.24-41.
- Kohli, K. A. and B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp.1-18.
- Kohli, K. A., B. J. Jaworski and A. Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, pp.467-477.
- Korhonen-Sande, S. (2010), "Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing," *Industrial Marketing Management*, Vol.39, pp.661-671
- Krasnikov, A. and S. Jayachandran (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research -and- Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, Vol.72,July, pp.1-11.
- Lai, C. S., D. C. Pai, F. C. Yang and J. H. Lin (2009), "The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives," *Industrial Marketing Management*, Vol.38, pp.166-172.
- Menguc, B. and S. Auh. (2006), "Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.34, No.1, pp.63-73.
- 南知恵子(2006)『顧客リレーションシップ戦略』, 有斐閣
- 水越康介(2006)「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」, 『季刊 マーケティングジャーナル』, Vol.26, No.1, pp.40-55.
- Murray, Y. J., G. Y. Gao and M. Kotabe (2010), "Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages," *Journal of the Academy of Marketing Science*, published online (forthcoming).
- Narver, J. and S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.
- Narver, C.J., S. F. Slater and D. L. MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, pp.334-347.
- 小菅竜介(2006)「顧客接触と顧客志向 - 市場志向研究の方法論的再検討 - 」, 『組織科学』, Vol.40, No.2, pp.52-61.
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一・水越康介(2008)『マーケティング優良企業の条件 - 創造的適応への挑戦 - 』, 日本経済新聞社。
- Rust, R. T., C. Moorman and P. R. Dickson (2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?" *Journal of Marketing*, Vol.66, pp.7-24.
- Siguaw, J.A., G. Brown and R. E. Widing, II (1994), "The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp.106-116.
- Slater, F. S. and J. C. Narver. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.46-55.
- Slater, F. S. and J. C. Narver (1998), "Customer-Led and Market-Oriented: Let's not Confuse the Two," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.10, pp.1001-1006.
- Slater, F. S. and J. C. Narver (1999a), "Market Orientation, Performance, and Moderating Influence of Competitive Environment," Deshpandé, R. ed. *Developing A Market Orientation*, pp.135-166, Sage Publications.
- Slater, F. S. and J. C. Narver (1999b), "Market-Oriented is More than Being Customer-Led," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, pp.1165-1168.
- 高嶋克義(1998)『生産財の取引戦略 - 顧客適応と標準化 - 』, 千倉書房
- 高嶋克義・南知恵子(2006)『生産財マーケティング』, 有斐閣
- Taylor, R. C., H. K. Kim, E. Ko, H. M. Park, D.R. Kim and H. I. Moon (2008), "Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.825-832.
- Tsai, K. H., Chou, C. and Kuo, J. H. (2008), "The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.884-894.
- Zhao, Y. and S. T. Cavusgil, T. S. (2006), "The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust," *Industrial Marketing Management*, Vol.35, pp.405-414.

猪口 純路 (いのぐち じゅんじ)

1999年 小樽商科大学商学部卒業

2005年 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期
課程単位修得

2005年 広島市立大学国際学部 専任講師

2010年 広島市立大学国際学部および同大学院国際
学研究科 准教授