

マーケティング研究と事業活動における
“市場志向”に関する若干の問題点の検討と示唆

首 藤 禎 史

『経営論集』第17号（2009年3月）抜刷

大東文化大学経営学会

マーケティング研究と事業活動における “市場志向”に関する若干の問題点の検討と示唆

首 藤 禎 史

目次

はじめに

1. “市場志向”の概念と捉え方
 2. “市場志向”に関する諸研究の検討
 3. “市場志向”に関する諸研究についての若干の議論と事業・マーケティング活動への新たな視座
- むすびにかえて

要 旨

現代、マーケティング研究やビジネス界で用いられている“市場志向”という言葉およびその概念は、必ずしも明確な捉えられ方をされているとは思われず、ときとして顧客志向＝市場志向と考えられていることも少なくない。そのような問題を明らかにするために、“市場志向”という言葉、もしくはそれが意味する概念について、研究者や実務家が、「どのように理解し、そしてどのように企業活動において位置づけるべきなのか」といったことを中心に“市場志向”に関する代表的な研究を検討することを通じて、その意味を再確認し、概念整理を行った。そしてまた、その“市場志向”が「どのように企業社会で機能しているか」、ないしは「どのように企業・ビジネス戦略において扱われるべきか、あるいは管理されるべきか」といったことに関する諸研究を検討することによって、現実社会および事業活動における“市場志向”の考え方、ないしは市場志向型のビジネス戦略のあり方についてのいくつかの示唆を提示した。

はじめに

マーケティング研究において“市場志向 (Market Orientation)”と呼ばれる概念が再確認され、多くの研究者がそれについて再定義を試み、「企業 (事業) の市場志向度の測定、およびその効果」などの研究をこぞって行い、その研究が大きく進展したのは1980年代の末から1990年代にか

けてであった¹⁾。しかしながら，“市場志向”という言葉自体は、それほど新しいものではなく、マーケティングのマネジリアルな研究や事業活動においては、それ以前から使われていた²⁾。さらに、B. P. Shapiro が “What the Hell is ‘Market Oriented’?,” という論文の中で「市場駆動的であること (being market driven) と、顧客志向であること (being customer oriented), 市場志向であること (being market oriented) との違いがどうあるのかは解らない。(中略) 市場志向とマーケティング志向とは違う。だがその違いは明らかではない³⁾」と述べているように、その概念も、1990年以前には必ずしも明確に他の概念と区別されたものではなかったと言えよう⁴⁾。

それにもかかわらず，“市場志向”という言葉が現代では頻繁に用いられ、取りざたされている背景には、それまでの概念では説明できない、あるいはそれまでの概念とは明らかに異なる有用性をその言葉ないしは概念が含んでいるからであると考えべきなのであろうか。それとも、マネジメント界やマーケティング研究および実務の世界で、かつては頻繁に用いられた「リストラクチャリング」や「リエンジニアリング」、DSS (Decision Support System) とか MIS (Management Information System/ Marketing Information System), SIS (Strategic Information System) といった用語のように研究者の研究上の都合や新しいテクノロジーの浸透のための都合で作り出され、それがさらにマスコミによって別の意味付けがなされたような言葉の類なのであろうか。すなわち、果たして“市場志向”は本当に有用な概念であり、企業が、あるいは事業者がマネジメントの指針として取り入れるに足るほど、明確な定義もしくは尺度を持った概念ないしは考え方なのであろうか。“市場志向”という言葉およびその概念は、どのように定義され、そしてどのように理解し、事業活動に応用すべきなのかといった疑問は未だ拭いきれないままであるとも言えなくはない。

そのような観点から、本稿ではまず“市場志向”という言葉の意味、そして考え方を過去の代表的な文献や研究を検討することを通じて明らかにし、また、それら研究の趣旨ないしは目的および結果を再検討することにより、現代用いられている“市場志向”の概念あるいは定義、尺度が事業活動の現場でどれくらい有用であるかを考究し、それにより現代市場事情に適用し得る新たな“市場志向”の視座を導き出すことを試みることにする。

1. “市場志向”の概念と捉え方

現在、実務社会および研究者の間では“市場志向”はどのように捉えられているのであろうか。2008年1月に発刊された『マーケティング 優良企業の条件』(嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介著、日本経済新聞出版社刊)によれば、「市場志向とは情報把握、情報普及、情報反応から構成される一連の流れとして捉えることができる⁵⁾」としている。当該書中では、「“情報把握”とは、市場から必要な情報を収集し、使用可能な形に整えることであり、“情報普及”とは、把握された情報を組織内に適切に蓄積し、普及することであり、そして“情報反応”は、情報に対して迅速かつ適切に対応することである⁶⁾」と説明されており、またこの3つのプロセ

スによって構成される市場志向は、企業の収益性や顧客ロイヤルティ、従業員のコミットメント、イノベーションの促進といった業績にさまざまに影響を与えている⁷⁾。そして、この市場志向の組織づくりに必要な要素として、「トップマネジメントの関与とリスク知覚能力」「部門間ダイナミクス」「組織システム」を挙げている⁸⁾。これに関して、彼らが参考にしたであろうと思われる A. K. Kohli & B. J. Jaworski の “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” (*Journal of Marketing*, Vol. 54 (April, 1990)) では、Felton や McNamara, Levitt などといった過去の文献サーベイから「市場志向のコアとなるテーマもしくは支柱となる考え方は、1) 顧客に焦点を当てること (customer focus), 2) 調整されたマーケティング (coordinated marketing), 3) 収益性 (profitability) であり、それは“情報 (intelligence) の生成”と“情報の普及 (伝播: dissemination)”, そして“敏感性 (反応度: responsiveness)” から成るものである⁹⁾」としている。これについては A. K. Kohli & B. J. Jaworski は1993年に発表した “Market Orientation: Antecedents and Consequence,” (*Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993)) において、さらに踏み込んだ見解を提示している。以下、この A. K. Kohli & B. J. Jaworski の見解も含めて、いくつかの主要な研究の主張する立場ないしは見解を検討してみよう。

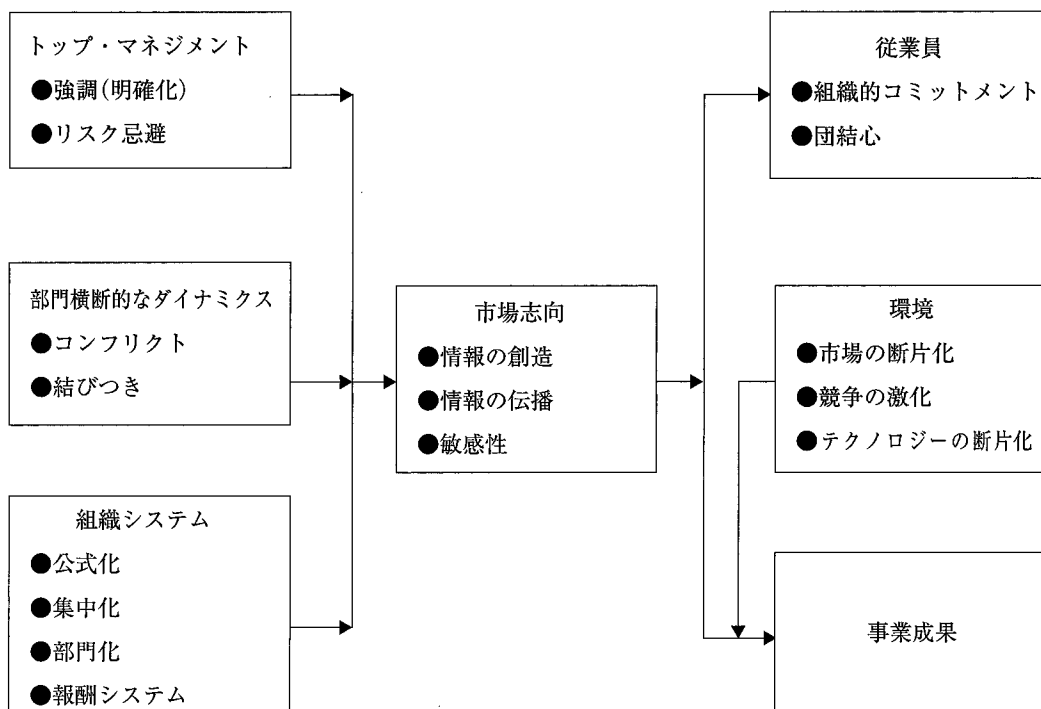
(1) A. K. Kohli & B. J. Jaworski の見解 (“Market Orientation: Antecedents and Consequences” 1993)¹⁰⁾

Jaworski & Kohli は、いくつかの文献探索から図の如く、市場志向にはまず3つの要素が関係しているとしている。そのまず第1番目が、トップ・マネジメントが市場志向には重要な役割を果たすということである。彼らは、T. Levitt や F. E. Webster Jr. の見解を用い、「組織が顧客のニーズに対して敏感であることの重要性について、トップ・マネジメントから何の明らかなシグナルがなければ、その組織は市場志向ではない。市場志向の重要性についてトップ・マネジメントが強調することによって、その組織のメンバーは市場の変化についていくこと、その組織内での他者との市場知識を共有すること、市場のニーズに敏感に反応することが可能になるのである」としている。

市場志向に関係する第2の要素には、部門横断的なダイナミクス (活動力) が挙げられている。部門横断的なダイナミクスにおける市場志向に影響を与える特に顕著な要素は、部門横断的なコンフリクトであるとしている。この部門横断的なコンフリクトが市場志向であることを妨げる最も大きな要因であり、これがゆえに市場に対する知識や危機感が共有されないとしている。そして、この部門横断的なダイナミクスのもう1つの影響要因が部門横断的な結びつき (connectedness) であるとしている。この公式および非公式な従業員の結びつきが情報の相互作用と交換を促進すると同時に、その情報の実際的な利用方法を促進するとしている。

市場志向に関係する第3の要素は、組織構造と組織システムである。彼らによれば、組織の公式化 (formalization), 集中化 (centralization), 部門化 (departmentalization) という3つの変数が

図表—1



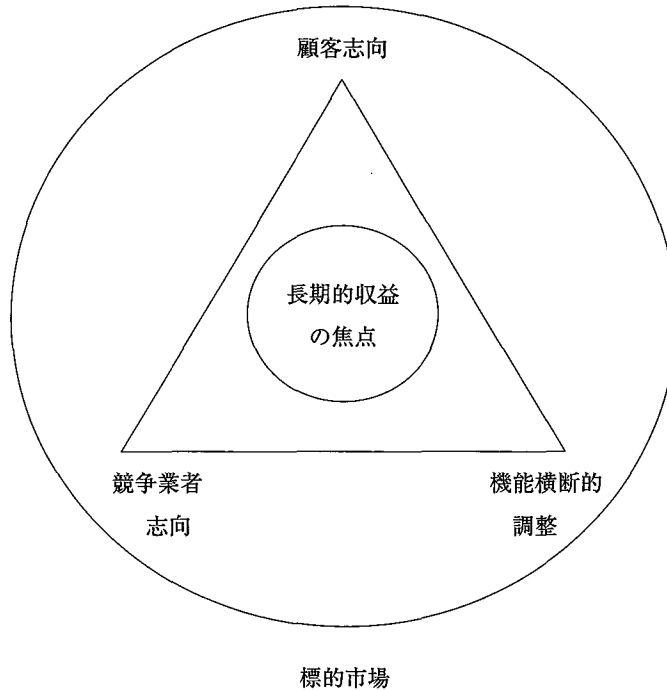
出所) A. K. Jaworski & B. J. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993), p.55.

考えられるべきであるとしている。そして“公式化”は、役割、権限関係、コミュニケーション、規範、制裁、手続きを規定するルールの程度を表わし、“集中化”は、組織を通じた意思決定権限の移譲の程度と意思決定への組織のメンバーによる参加の程度を表わし、そして“部門化”は、組織の諸活動が分離され、区分された部門の数であると言及することができるとしている。

(2) J. C. Narver & S. F. Slater, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability (1990)” による“市場志向”の捉え方¹¹⁾

Narver & Slater は、市場志向の行動的構成要素として“顧客志向”と“競争業者 (competitor) 志向”，および“機能横断的 (interfunctional) 調整”を挙げている。この論文の中で Narver と Slater は、「“顧客志向”は、標的顧客に対する継続的な優れた価値を創造し、拡充された製品 (augmented product) を継続的に創造することができるように、その標的顧客を十分に理解することである」としている。また、「販売者は、標的購買者である中間業者のコストや収益のダイナミックな構造を理解するだけでなく、その仲介市場における需要がどういった需要から派生するかを含めて、購買者がその購買に対して直面しているコストおよび収益のダイナミックな構造を理解しておかなければならない」としており、さらには「販売者は、そのチャネルのすべてのレベルでの経済性と潜在的制約条件をも理解しておく必要がある」と述べている。そして競争業者志向

図表—2



出所) C. Narver & S. F. Slater, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October 1990), p.23.

に関しては、「競争業者志向」は、販売者が主要な現在の競争相手と潜在的競争相手の両方の短期的な強みと弱み、および長期的な能力と強みを理解することを意味する」と述べ、機能横断的調整については、「機能横断的調整」とは、標的顧客のための卓越した価値を創造することにおける企業資源の調整された統一化であり、購買者のバリュー・チェーンにおけるすべての場所で、その購買者の求める価値を創造することができるようにすることである。それゆえに、販売者である企業のいかなる機能に属しているいかなる個人も、購買者の求める価値の創造に潜在的に貢献するようにするべきである (Porter 1985)」と説明している。

(3) B. P. Shapiro の場合 (“What the Hell is ‘Market Oriented’?,” *Harvard Business Review* (Nov–Dec 1988))¹²⁾

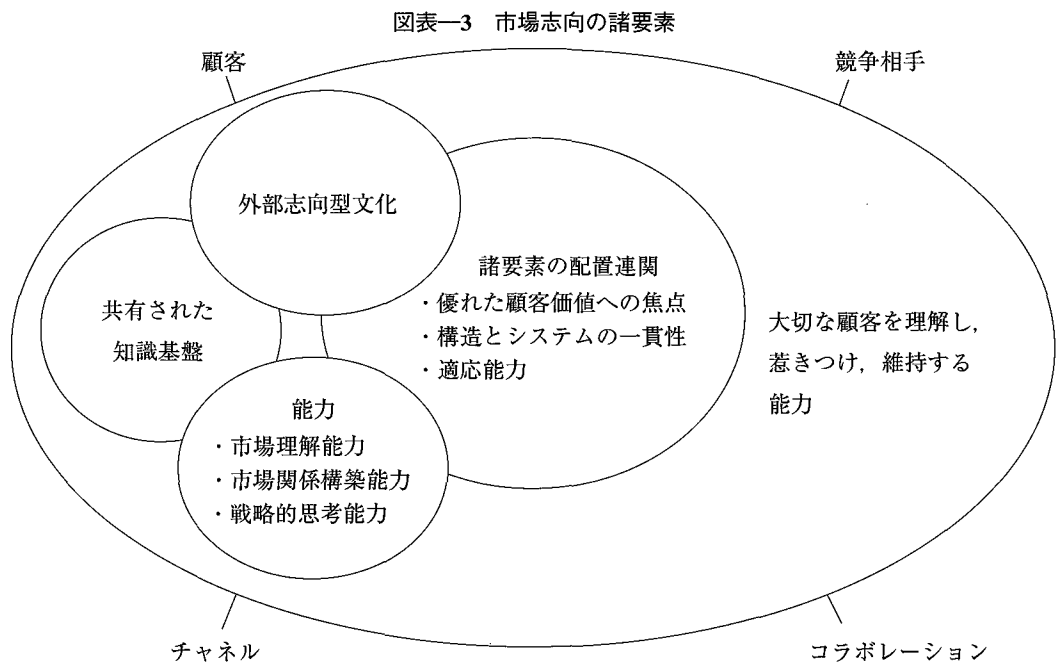
B. P. Shapiro の “What the Hell is ‘Market Oriented’?” における市場志向に関する見解も、概ね Narver & Slater と同じである。しかしながら、市場志向であるための顧客情報の収集方法とその精度に関しては、「最も効果的にその情報を利用するためには、顧客情報は、市場調査、販売、マーケティングなどの機能を超えて移動し、R&D 研究者やエンジニア、製造部門の人々といったすべての企業の機能に浸透しなければならない」として、市場志向であるためには、市場・顧客情報の共有化が重要であることを強調している。

また、優れた企業では管理者は、すべての入手可能な市場調査レポートにアクセスしたり、顧客のレスポンス電話などの情報を積極的に聞くようにはしているが、それだけでは不十分であると述べている。上級管理者は、重要な顧客のところへは直接足を運び、自分たちの製品を販売している小売業者や消費している消費者に会って、話を聞くことが必要であるとしている。

さらに、「おそらく、販売員および技術的なサービスに従事している人々は、進化する顧客のニーズについてよく知っている。製造やR&Dの人たちは、彼らと一緒に仕事をすることによって、製造可能な製品をデザインすることができるだろう」と述べ、市場志向であるためには顧客と直接接している現場の担当者の意見や感覚が反映されることが必要であることを指摘している。マーケターにとって、自己満足的な、あるいは独り善がりの“市場志向”はとても危険なことであり、恐れるべき敵であるとも述べている。

(4) G. S. Day の見解¹³⁾

G. S. Day は、その著書 *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers* の中で「市場駆動型組織 (market driven organization)”であるためには、基本的な要素として“外部志向型の文化”“先を読むための顕著な能力”そして“反応することを可能にする配置連関 (configuration)”の3つの要素が重要であり、これら3つの要素を結集し、



出所) ジョージ・S・デイ著、徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳『市場駆動型の組織—市場から考える戦略と組織の再構築』同友館、2005年、7頁 (George S. Day, *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, 1999, The Free Press).

浸透させていくための共有された知識基盤がこれらを支援する」としている。そして、これらの要素が結びついて、「大切な顧客を理解し、惹き付け、維持する優れた能力となる」という説明をしている（図表—2参照）。

Dayの場合は、その著書のタイトルおよび彼の使っている言葉が「市場駆動型（market driven）」であることから、市場志向とは若干の違いがあるという指摘もあるが、多くの研究者がDayの文献を用いて市場志向の文献研究を行っていること、Dayが市場志向に関する第一人者であることを多くの研究者が認めていることから検討する価値のある見解である。ところで、Dayの見解にも市場志向の基盤となる要素として、その組織の文化が挙げられているが、この他、“市場志向”を組織学習ないしは組織文化として捉えて、その議論を展開している研究もいくつか存在する¹⁴⁾。

以上のことから、“市場志向”の捉え方、もしくはその定義あるいは要件を簡単にまとめてみると、次のようになると思われる。

- ① “市場志向”とは、外部志向の発想を持つことであり、それは顧客志向であることに加え、競争業者志向であることも求められる。
- ② “市場志向”は、外部志向であると同時に組織内部において、その外部情報やトップ・マネジメントの思想を共有する部門横断的システムを持っていなければ機能しない。
- ③ “市場志向”であるためには、組織のトップ・マネジメントの能力・姿勢およびその関与が重要な役割を果たし、それが組織システムに結びついていなければならない。
- ④ “市場志向”であるためには、市場のニーズだけでなく、さまざまな情報にたいして“敏感”であることが求められる。

2. “市場志向”に関する諸研究の検討

現代の主要な研究者の定義ないしは議論から概ね上記のように捉えることのできる“市場志向”ではあるが、実際の実務のレベルでは、果たしてどれだけの企業や事業が市場志向であり、それはどれぐらい機能しているのだろうか。かつての「マーケティング志向」や「消費者志向」のように、企業によっては“市場志向”というのはお題目であり、実際には組織のシステムに反映されていなかったり、“市場志向”と言いつつ、およそ市場志向とはかけ離れたマーケティング活動が行われているのを見かけることも間々ある。それどころか、重要な役割を果たすことになるトップ・マネジメントが、Shapiroの論文のように「わが社は“市場志向”である」と言いながら、本当は“市場志向”を理解していないなどといった状況を耳にすることさえある。

このような問題について、上掲の研究者たちや、その他多くの研究者が“市場志向”の解釈およびその成果（業績）などについて実証研究を試みている。それらの代表的な研究を検討することにより、“市場志向”が実務社会でどのように扱われ、そしてどのような成果（業績）に結びついているのかを考察することにした。

(1) A. K. Jaworski & B. J. Kohli の “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” (1993)¹⁵⁾

A. K. Jaworski & B. J. Kohli は、1990年の “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” の次のステップの研究として、「①なぜいくつかの企業は、他の企業よりも市場志向であるのか、②市場志向は従業員および事業成果（業績）にどのような影響を及ぼすのか、③市場志向と事業成果（業績）との結びつきは環境要因に依存しているか」といった疑問の基に、次のような仮説を立て、the Marketing Science Institute と the Dun and Bradstreet *Million Dollar Dictionary* の1000社から抽出し、了解を得た206のマーケティング部門と187の非マーケティング部門に調査票を送り、222の事業単位から回答を得た (Sample I)。彼らはまた、このサンプルによる結果をクロス確認するために、American Marketing Association に属する会員から500の名前をランダム抽出し、アンケートを送り、230の回答を得て (Sample II)、分析を行った。

仮説1. トップ・マネジメントが市場志向を強調すればするほど、1) 市場情報 (intelligence) の創造、2) 情報伝播、3) 組織の敏感性は高まる。

仮説2. トップ・マネジメントのリスク忌避が高まれば高まるほど、1) 市場情報の創造、2) 情報伝播、3) 組織の敏感性は低くなる。

仮説3. 部門間のコンフリクトが高まれば高まるほど、1) 市場情報の創造、2) 情報伝播、3) 組織の敏感性は低くなる。

仮説4. 部門間の結びつきが強ければ強いほど、1) 市場情報の創造、2) 情報伝播、3) 組織の敏感性は高くなる。

仮説5. 公式化が高まれば高まるほど、1) 市場情報の創造、情報伝播、反応のデザインは低くなり、2) 反応の遂行度は高まる。

仮説6. 集中化が高まれば高まるほど、1) 市場情報の創造、情報伝播、反応のデザインは低くなり、2) 反応の遂行度は高まる。

仮説7. 部門化が高まれば高まるほど、1) 市場情報の創造、情報伝播、反応のデザインは低くなり、2) 反応の遂行度は高まる。

仮説8. 管理者を評価し、報酬を与えることに対して、市場を基礎にした要因への依存度が高ければ高いほど、1) 市場情報の創造、2) 情報伝播、3) 組織の敏感性は高まる。

仮説9. 組織の市場志向の度合いが高ければ高いほど、その事業成果（業績）は高まる。

仮説10. 市場志向であればあるほど、1) 従業員の団結、2) 従業員の組織的なコミットメントは高まる。

仮説11. 市場の断片化が高まれば高まるほど、市場志向と事業成果（業績）の関係は強くなる。

仮説12. 競争が激化すればするほど、市場志向と事業成果（業績）の関係は強くなる。

仮説13. 科学技術の断片化が高まれば高まるほど、市場志向と事業成果（業績）の関係は弱くなる。

この結果、先の8つの仮説については、「部門横断的結びつき」と「組織的な集中化」の2つの要因に関係したいくつかの例外を除いて、事業の市場志向を促進することが示唆された。例えば、「市場志向に関するトップ・マネジメントの強調の量」は、市場情報の収集に影響を与えているらしく、また「トップ・マネジメントのリスク忌避」は、情報の創造や伝播にほとんど影響を与えていないようだが、感性にはネガティブな影響を与えているようだった。これらの結果から、彼らは、「トップ・マネジメントは従業員に積極的に市場開発の必要性を継続的に強調すべきであり、市場開発にはリスクはつきものであるが、トップ・マネジメントがそのリスクを保証することを嫌がったら、顧客の選好の変化に組織は反応できない」と報告している。

また、「組織横断的なコンフリクトと調整」、および「情報の共有」については、組織横断的なコンフリクトは情報の伝播と組織の感性を妨げる傾向にあり、これは、対立する部門の個人は市場情報を共有したり、顧客のニーズや期待を充足するために他の部門と協力して何かを行うことをしないという仮説を支持したものになった。そして、「部門間の結びつき」については、それが市場志向を促進する結果に繋がることが両方のサンプルにより支持されることになったが、サンプルⅡでは、その「結びつき」は組織内の情報の伝播を促進し、それが市場志向の改善に繋がっていることが解った。一方、サンプルⅠでは、「結びつき」は、情報の伝播には関係はないように見られるが、全体的な市場志向には関係している傾向にあったと報告している。

さらに、顧客満足や顧客との関係構築といった要素を基礎に従業員に報酬を与えているような組織は、より市場志向的である傾向にあり、報酬システムのデザインが市場志向に大きな役割を果たしており、“正しい”報酬システムは市場志向、情報の収集、情報の伝播という3つのすべての要素を促進する傾向にあったとしている。この両方のサンプル調査の結果として、意思決定に関する「集中化」は市場志向に対する障壁として出たが、2つのサンプル間で多少の差異が見られた。それは、サンプルⅠでは、「集中化」は、情報の伝播および感性についてはネガティブに出たが、サンプルⅡでは、「集中化」は情報の創造に関してネガティブに出たということである。そして、「公式化」はどちらのサンプルでも市場志向には関係していないようであった。ルールを強調することは、環境の変化に対して組織を適応的にしない。しかしながら、それが適切にデザインされれば、組織はそのルールをさまざまな部門が“市場の評価 (market assessment)”の充足のために機能するように用いる可能性が高いということである。そしてそのようなルールは情報の伝播を促進したり、顧客の不満や市場変化に対する素早い対応を求めるかもしれないと述べている。

一方、仮説の9から13の事業成果（業績）と従業員における市場志向の効果については、全体的に言って、その成果（業績）が判断的 (judgmental) な測度を用いて評価された場合、市場志向は事業成果（業績）に大きく関係していることが理解できたが、市場シェアに関するより客観的な測度を用いた場合、市場志向は成果（業績）に関係していないようだったと報告している。これについては、「まず第1に、市場シェアは成果（業績）の適切な指標であるかどうかは不明確である。第2に、市場志向が長年に亘って高い市場シェアに結びついているといったような、

市場シェアに対する市場志向の効果にはラグがある可能性が高く、この研究のような cross sectional な研究では捉えることはできない」として、成果（業績）の測定には判断的な測度を用いて得られた結果を示している。

これによれば、市場志向の従業員へのコミットメントの効果は、仮説が強く支持され、市場志向は従業員と組織を結びつけるのに役立ち、市場のニーズと期待を充足することに対して、大きな1つの組織的な家族に属している感情を促進しているようであるとしている。また、市場志向と成果（業績）との関係に係る市場の断片化、競争の激化、テクノロジーの断片化に関する仮説の検証は、統計的には有意にならず、仮説11から13の3つのモデレーターのどれも支持されるものはなかったと報告している。

(2) J. C. Narver & S. F. Slater の “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” (1990)¹⁶⁾

J. C. Narver と S. F. Slater は本論文で、それまで「市場志向に関する有効な測定基準が存在せず、事業成果（業績）へのその効果のシステムティックな分析も存在しなかった」という立場に立ち、持続可能な競争優位と市場志向との関係を検討し、“なぜ市場志向が顧客に対する卓越した価値を最も効果的かつ効率的に生み出す事業文化なのか”を審議し、市場志向と事業成果（業績）との間の期待された関係を、設定された仮説を基に明らかにすることを行った。

彼らは、「市場志向は、顧客志向と競争業者志向、機能横断的調整という3つの行動的要素と、長期的視点と収益目的の2つの意思決定基準を構成する1次元構造であり—なぜなら、先の3つの行動的要素と2つの基準は概念的に密接な関係にあるため—、5つの要素各々は複数項目尺度で十分測定可能である。この1次元構造において、3つの行動的要素と2つの決定基準は、概念的に密接に関係している」という仮説を立て、事業が長期的収益を最大化するためには、その標的顧客のために継続的に卓越した価値を創造し続けなければならないと考えた。

調査に先立ち、彼らは構成概念の有効性を確立するために、仮説として立てられた市場志向に関係する5つの構成要素を特徴づける複数項目を開発し、それを戦略的マーケティング研究の権威に関連付けを託し、項目追加してもらった。これにより作成された調査票は、主要な森林製品の戦略事業単位に対して全部で440通送られ、371の回答を得た。このうち、ミスのない完全な回答は113で、それらは、36の生活必需品事業、23の特殊製品事業、51の流通事業、そして3つの輸出事業であった。

この調査研究では、先に示した仮説にしたがひ、従属変数を ROA (relative return on investment: 他のすべての競争相手の ROA に関連した過去から現在のその主要対象市場セグメントにおける SBU の ROA) とし、独立変数を 1) 市場志向, 2) 二乗された市場志向, 3) 買い手のパワー, 4) 供給業者のパワー, 5) 販売者の集中度, 6) 参入の容易さ, 7) 市場成長度, 8) テクノロジーの変化率, 9) 相対的市場規模, 10) 相対的コストとして、7点尺度で測定した。

この結果、必需品・非必需品事業の両方ともで、多少の差はあるものの、市場志向が収益性の

重要な決定因であるという本研究の仮説を支持する結果となった。また、相対的コストについても、両方の事業分野で収益性の重要な決定因であることを示したとしている。すなわち、必需品・非必需品のどちらの事業でも、市場志向が高いと判断された事業は、高いROAを示したのである。この他、市場成長と買い手のパワーについては、彼らの予測どおり、ネガティブなスコアを示し、とりわけ必需品市場においては、買い手のパワーは、かなり強いポジティブの係数を得た。これは、市場志向的である事業と買い手との間には有益な関係が存在していることを示しているということである。

しかしながら、事業の規模が大きくなればなるほど、市場志向であることを示す値は低くなり、人的資源管理についても低い値を示す傾向が見られた。この低い人的資源管理スコアは、機能横断的な調整に関する低いスコアと結びついており、新規参入も容易であるということを示唆した結果になった。

総体的な結論としては、顧客志向、競争業者志向、機能横断的調整という3つの要素は、市場志向と強く関係しており、これらは事業が市場志向であるか否かを測定する要素としては、非常に有効な基準となり得、これらの基準を満たしている、すなわち市場志向的である事業は、収益性も高いというのが本研究から得られた結果であるということである。

(3) R. E. Morgan & C. A. Strong の “Market orientation and dimensions of strategic orientation,” (1997)¹⁷⁾

彼らは、市場志向と企業ないしは事業の包括的戦略 (comprehensive strategy) との関係を扱った研究が少ないことに言及し、競争戦略が市場志向のための鍵となる焦点を構成するものであるという見地に立ち、広範かつ多くの戦略マネジメントの文献を精査し、企業の市場志向¹⁸⁾と戦略志向の下記の6つの側面の関係を本研究で検証した。そしてそれにより、この領域における理解の限定された基盤を伸張させることを試みた。

彼らは、市場志向と戦略志向の次元の関係について次の6つの仮説をたて、イギリスの中・大規模製造業から1000の事業単位をランダムに抽出し、調査を行った。調査手法は、先のJ. C. Narver & S. F. Slaterの研究に従い、181の有効回答を得て、分析が行われた。回答者の多くはマーケティング部門管理者であり、マーケティングおよびビジネス開発担当管理者とそれらの機能に類似した部門管理者がそれに次いでいた。

仮説1) 市場志向は戦略志向における企業の積極性 (aggressiveness) に正に関係している。

仮説2) 市場志向は戦略志向における企業の分析力 (analysis) に正に関係している。

仮説3) 市場志向は戦略志向における企業の守勢性 (defensiveness) に負に関係している。

仮説4) 市場志向は戦略志向における企業の将来性 (futuraity) に正に関係している。

仮説5) 市場志向は戦略志向における企業の先見性 (proactiveness) に正に関係している。

仮説6) 市場志向は戦略志向における企業の冒険度 (riskiness) に正に関係している。

彼らは、これらの仮説を検証するために、市場志向の評価項目として「1) 顧客へのコミット

図表—4

次元
<p>積極性 市場シェアを獲得するためには収益性を犠牲にすることがよくある。 市場シェアを増大させるために値下げをすることがよくある。 競争相手よりも低い価格を設定することがよくある。 キャッシュ・フローや収益性を犠牲にしても市場シェア地位を追い求めることがよくある。</p> <p>分析力 異なった機能領域間で効果的な調整を強調している。 自社の情報システムは意思決定のための支援となっている。 主要な意思決定に際は、通常分析を通じて行われるようになっている。 複数の計画立案テクニックを用いている。 マネジメント情報と管理システムのアウトプットを利用している。</p> <p>守勢性 随時、製造技術の重要な変更を行っている。 成果（業績）の監視のためのコスト管理システムをよく用いている。 生産管理テクニックをよく用いる。 品質管理サークルの利用を通じて、品質管理をすることに努めている。</p> <p>将来性 将来の競争の強みを得るために、ベーシック・リサーチを強調している。 オペレーションの予測インディケータは一般的である。 重要な全般的趨勢の公式的な追跡は一般的である。 重大な問題に関しては“もしそうになったら (what if)”分析をよく行う。</p> <p>先見性 現在のオペレーションに関連した新しい機会を常に探索している。 常に市場に新ブランドや新製品を導入する一番手である。 市場が受け入れそうな事業に常に注意を払っている。 ライフサイクルの後期段階でのオペレーションは戦略的に言って避けるべきだ。</p> <p>冒険度 主要な意思決定をするときはむしろ保守的な見解を採用する傾向にある。 新しいプロジェクトは一括承認よりもむしろ段階を踏んで承認される。 確かな期待された収益を得られるプロジェクトを支持する傾向にある。 自社のオペレーションは概してうまくいくことが立証された方法に従っている。</p>

出所) R. E. Morgan & C. A. Strong, "Market orientation and dimensions of strategic orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No.11/12, 1998, pp.1062-1063 を筆者が修正。

メントに焦点を当てる, 2) 顧客に対する価値を創造する, 3) 顧客のニーズを理解する, 4) 顧客満足度を測定する, 5) 販売員が競争業者の情報を共有している, 6) 競争業者のアクションに迅速に反応する, 7) トップ・マネジャーが競争業者の戦略を吟味する, 8) 部門横断的に情報を共有する, 9) 各機能の中で情報が共有される, 10) 戦略における機能的な統合がなされる, 11) すべての機能が顧客価値に貢献する, 12) 全社的に資源を共有する」を作り, 各次元について図表—4にあるような内容で質問をした。

この調査から, 戦略的な姿勢を持った市場志向的な企業は, とりわけ市場志向と先見性 (仮説

変数5)の変数間において強い関係を持つことが認められた。また、市場志向的である企業は、企業の戦略志向の分析力の次元(仮説変数2)において、問題解決能力や内的プロセス能力で優れていることが示されたとしている。さらに、市場志向と将来性(仮説変数4)との相関の有意性は、市場の進化を予測し、それに潜在的に寄与する組織の戦略志向的な側面を持っていることを示しているとし、将来性の変数の高い企業は、長期的な視座を持ち、市場の創造的機会を捕える能力を持っていると説明している。

一方、守勢性(仮説変数3)と市場志向との間には仮説のような否定的な関係は見られなかった。また、仮説1)についても、戦略志向の積極性(仮説変数1)の次元は、仮説に反して市場志向との関係においてネガティブな結果を示した。そして、残った冒険度(仮説変数6)であるが、これは市場志向との関係において、何の関係も観察されなかったと報告している。

これにより、彼らは、「戦略志向における企業の先見性、分析力、将来性はすべて市場志向と関連してポジティブであり、有意である。そえゆえに、市場志向的活動および行動は、市場の機会の先見的探索、問題解決、組織学習に対する分析的アプローチ、そして長期的計画とポジショニング考慮に強く関連している」と結論付けている。また、管理者への示唆として、「市場志向が組織によって適用される戦略志向の形態において主要な要件であることを理解するために、優先順位が確立されることが必要である。市場志向に相応しい活動および行動を追求することの価値を認識できない企業は、先見的な気概に欠け、誤った方向に行ってしまう意思決定アプローチを採用したり、目先のおよび短期的な問題に神経を注ぐことによって、競争戦略的条件において無警戒になってしまう」と述べている。

(4) G. F. Gebhardt, G. S. Carpenter, & J. F. Sherry Jr.の“Creating a Market Orientation: A longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation,” (2006)¹⁹⁾

G. F. Gebhardtらは、「組織がより市場志向になるためにはいかに変化すべきか」という論点から出発し、経度的な(longitudinal)研究として組織を“変化プロセスにある”“現在変化している”“市場志向を達成している”という3つの段階に類型化し、その企業の歴史的な変遷や現行事業に関するインタビューを通じて、それを明らかにしようとした。彼らによれば、データ収集インタビューは、垂直的なレベルとして、その組織のCEOから店舗販売員まで、そして水平的レベルとして、マーケティング部門から財務、エンジニアなどのさまざまな部門にまで及び、それぞれのインタビューは少なくとも40分以上で、70人以上から約10カ月かけて行われたとしている。

その結果、彼らは市場志向の創造プロセスは①創生段階(initiation)、②再構成段階(reconstitution)、③制度化段階(institutionalization)、④維持段階(maintenance)の4段階に分けることができると述べている。

① 創生段階(initiation)…変化のための刺激が外部の脅威の認知という形で生まれ、不満を感じた力のあるステークホルダーが、変化のために先頭に立つ新しいリーダーを求め、舞台裏で

準備を始める段階。この段階では、変化のためのプランの一環として、1) 価値の前提と価値の伝達システム、2) コミュニケーション・システム、3) 安全性、4) 継続的な改善、5) 組織の整合、6) 情報テクノロジーの6つのプロセス変化が始まる。

- ② 再構成段階 (reconstitution) …変化のためのプランの全組織的な実行が再構成段階である。これには1) 境界設定、2) 価値と規範の開発、3) 市場との再結合、4) 反対者の排除と支持者の採用、5) 協同的戦略の5段階から構成される。
- ③ 制度化段階 (institutionalization) …組織が、インフォーマルに起こった組織文化的変化を制度化し、市場志向的に行動することで成功を享受し、さらに市場志向的文化を保持し、高めるために明示的なシンボルおよび人工物、儀礼などを生み出す。これらは、1) 公式化、2) 報酬の調節、3) 強化と訓練、4) パワー・シフトといった概念に特徴づけられる。
- ④ 維持段階 (maintenance) …この段階では、従業員は「なぜ自社が変化したのか、自社の成功は誰に帰されるのか」といったことについて、異なったさまざまな解釈をし始める。組織の市場志向的文化および業績を維持するために、組織のリーダーは新しいプロセスないしは行動モデルを開発することが求められる。それは、1) 新しいメンバーの文化的スクリーニングをする、2) 文化維持儀礼を行う、3) 現行の市場結合活動を維持する、4) 文化的情熱の維持継承者の起用、5) 管理者の気まぐれや一時的な行動に対する常時監視という市場スキーマを更新し、市場志向プロセス・スキーマを確認するための一連の作業によって高められる。
- そして彼らは、「文化的変質のこの4段階プロセスを実行することによって、組織は市場志向を作り出すことができる。市場志向を創造することは、組織文化と組織的に共有された市場理解の創造に対するドラマティックな変化が必要である」と結論付けている。

3. “市場志向”に関する諸研究についての若干の議論と事業・マーケティング活動への新たな視座

以上これまで“市場志向”に関する主要な研究をいくつか検討してきたが、これらの研究にはいくつかの問題点があると言えよう。それは、これらの研究のほとんどが、トップ・マネジメントないしは上級管理者に対しての調査であり、しかもその多くが“No”と答えたならば、彼らの資質あるいは管理能力を疑われてしまうような質問項目もしくは質問内容であるということである。例えば、「この事業単位では、顧客が将来どのような製品もしくはサービスを必要としているかを明らかにするために、少なくとも1年に1度は顧客と会談している²⁰⁾」とか「自社の最終ユーザー（小売業者や流通業者などの）の購買に影響を及ぼし得る人たちとよく会見したり、彼らに調査を行っている²¹⁾」といった質問が多く見受けられる。このような質問に対して、その部門の管理者たちは、7点尺度だったとしたならば、調査票の1から3といった低いスコアに喜んでチェックをいれるだろうか。また仮にそれらの質問に正直に答えたとしても、トップ・マネジメントないしは上級管理者が“わが社（事業部）は市場志向である”と思っていたり、対外

的にそう公表しているだけで、部下や現場の社員はそうは考えていないといったようなことはないのだろうか。

このような疑問は、“市場志向”の鍵をなす概念についても言えることである。A. K. Kohli & B. J. Jaworski (1993) の調査を例に採ると、“部門横断的なコンフリクト”に関する質問で「この事業のほとんどの部門がお互いにうまくいっている²²⁾」「複数の部門の人々が協力しているときは、緊張感が高まっていることがよくある²³⁾」と訊いていたり、“部門横断的な結びつき”に関しては、「この事業単位では、地位やランクに関係なく話す必要のある時は誰とでもすぐに話し合える²⁴⁾」「この部門の係長クラスの管理職は、他の部門の係長クラスの管理職と打ち合わせをよくする²⁵⁾」などといった質問をしている。このような質問を郵送法でトップ・マネジメントないしは上級管理者にして、はたしてどれだけ有効な回答が得られるのであろうか。これによって、部門間の、あるいは職位間の情報の共有度が明らかになり、それが市場志向と結びついているかを測定するのは難しいのではないかと思わざるを得ないのである。

J. C. Narver & S. F. Slater の研究においても類似したような疑問が浮かんでくる。確かに、市場志向である企業（組織）は、その業績も良好である可能性は高く、彼らの研究結果に異論を挟むものではない。しかしながら、2001年に破綻したMCIワールドコム社は、顧客価値を創造することを社是として“顧客にフォーカス”することを追求した市場志向的企業の代表格と言われていた企業である²⁶⁾。わが国でも、“市場志向的経営”をトップ・マネジメントが声高に対外的に叫びつつ、その後業績低迷に陥った電機業界のS社や、近年、売上に加えて株価も低迷し、仕入業者や従業員からの評価が必ずしも良好ではないいくつかの百貨店など、その例は少なくない。何よりも、「ひとつ、この仕事を通じて、お客さま全てのより豊かな暮らしに奉仕致します。ひとつ、真心を込めて、よい品をどんどん安く売る事を働き甲斐と致します。ひとつ、人を愛し、店を愛して、日々美しい努力を続けます」を社是としていたダイエーが破綻したことが、この“市場志向”に関するトップ・マネジメントの姿勢と業績の関係の疑問を表していると言えよう。すなわち、ダイエーの中内氏にしても、常日頃から、“顧客志向”であり“ステークホルダー志向”であることを対外的には述べていた。しかしながら、顧客も市場も彼らを受け入れてはなかったのである。

本稿で取り扱った研究において述べられているように、組織が市場志向であるためにはトップ・マネジメントが大きな、かつ重要な役割を果たすことは間違いないであろう。しかしながら、現代企業のトップ・マネジメントや上級管理者には“市場志向”を中心においた事業活動もしくはマーケティング活動を長期的な視点で組み立てるだけの環境や条件、資質がどれだけ整っているのだろうか。

J. C. Narver & S. F. Slater も述べているように、組織が大きくなればなるほどこの問題は顕著であるように見受けられる。ドラスティックに変化する環境にあつて、管理者たちには短期間で業績に関する答えを出さなければならないという現状がある。そのため、とりわけ大規模企業の管理者たちは、組織を市場志向に組み立てなおすとか、市場志向的戦略の計画・遂行の基礎を作

り上げるといった時間のかかる課業に取り組むのはますます困難になってきていると言えるだろう。また、周知のように、組織が大きくなればなるほど、そのシステムも複雑化するため、コミュニケーションの阻害要因も増大する。そのような状況下では、トップ・マネジメントや上級管理者は、現場や生の市場の情報を入手するのはかなり困難である。そうであれば、現場が持っている情報や生の市場の情報の共有化や、組織横断的な情報の共有化は達成することのできる可能性がますます低くなる。したがって、その事業もしくは組織が「どれだけ市場志向か」ということを検証するには、トップ・マネジメントないしは上級管理者に訊いただけでは判らないのではないかと思われるのである。

この点については、先に示したように Shapiro も同様の指摘をしている。実際の市場で何が起きているかは、現場の担当者がその組織の中で最も理解しているはずであるが、その情報を吸い上げられない、あるいは共有できない組織システムに問題があることは言うまでもない。もちろん、組織システムを構築ないしは変更するのはトップ・マネジメントの裁量である。しかしながら、組織システムをうまく作ったとしても、トップ・マネジメントが外部状況や市場の変化、組織成員の言動に敏感でなければ、そのシステムは機能しないだろう。また、そのシステムが機能しているか、機能不全であるかを判断するのもトップ・マネジメントであることが多く、トップ・マネジメントの能力、置かれている状況如何によっては、その判断に狂いが生じることもあるだろう。戦略家あるいは意思決定者が意思決定に際して陥りやすい偏見として G. S. Day は、次のような問題を挙げている²⁷⁾。

- ① 入手可能性…過去における戦略の成功要因に関するデータなどは入手しやすく、管理者にとって信頼に足るものであると考え、非現実的なひとりよがりの決定を下しやすい。
- ② 固執…意思決定者は、自分が起こってほしいと願っている特別な成果に“固執”する傾向にある。このために不確実性に関する観察がなおざりになってしまう。
- ③ 選択的知覚…人は自分の過去に照らして問題を組み立てる傾向にある。ある人がそうあってほしいと願うことは実際に見るすべてものに影響を及ぼす。その結果としてその人にとって矛盾を拭き起こすようなことは出てこない。
- ④ 統制の幻想…計画を立案する活動は、意思決定者に自分たちは環境を支配し、統制できるという幻想を抱かせる傾向にある。それと同時に意思決定者は、成功は自分たちのおかげで、失敗はだれか他の外部の者の責任であるとする傾向がある。

したがって、その組織ないしは事業体が“市場志向”であるかどうかを確認するためには、トップ・マネジメントだけでなく、文字通り市場に直接関係し、敏感に市場を感じ取っている現場の社員や顧客に訊くことが求められるのは、ことさら言うまでもないことである。ただし、ここで間違えてはならないのは、必ずしも、市場志向＝顧客志向ではないということである。顧客は時として、自己の言い分や「そうあってほしいこと」を主張する傾向が強く、顧客の言いなりになることが本当の意味での顧客志向ではないことも、数多くの研究者や事業経験者が指摘していることであり、ましてや顧客が市場すべてを包含している概念でないことは、本稿で述べるまでも

ないことである。

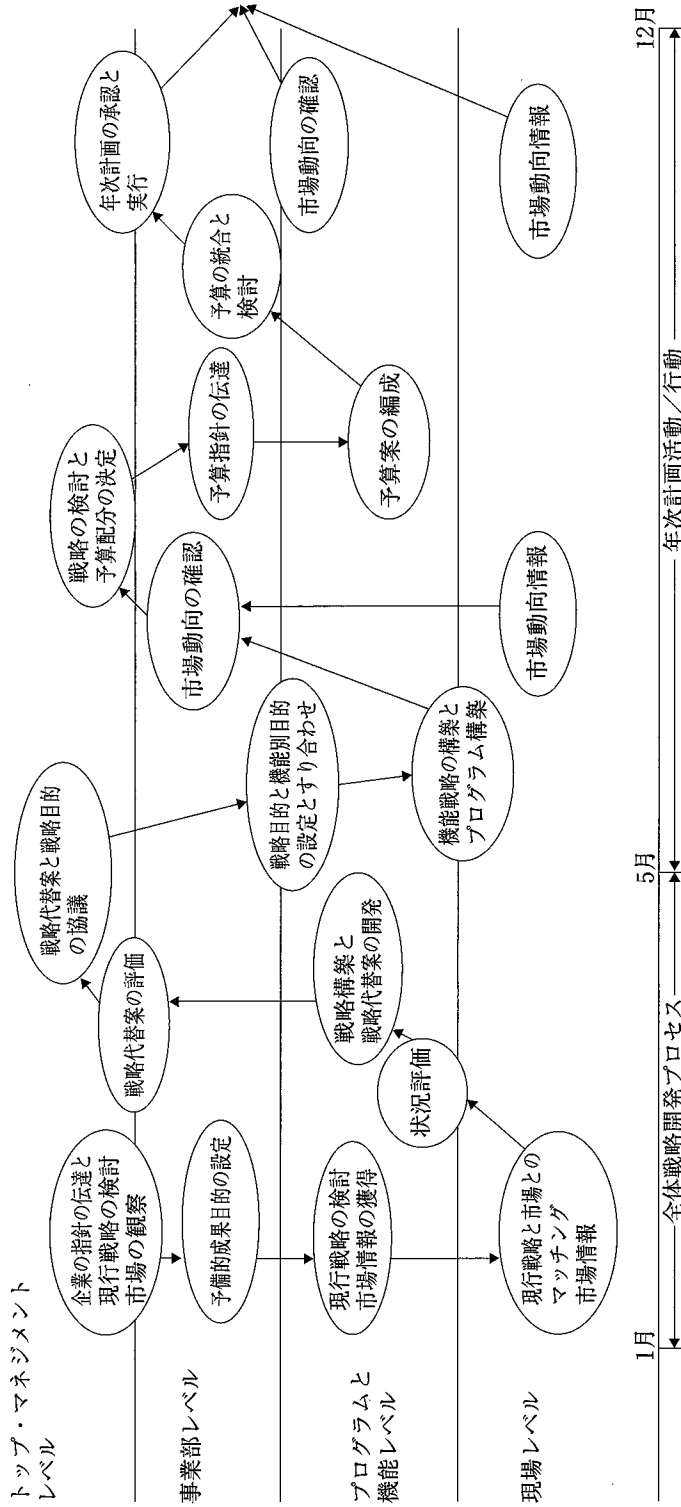
またさらに、市場の捉え方として本稿で筆者が強調したい視点として、仕入業者ないしは供給業者の視点がある。先にも少し触れたことではあるが、筆者の必ずしも多くない実務経験やヒアリング調査研究からではあるが、仕入業者もしくは供給業者が「望ましい状態ではない」とか「あの会社とはできることならつき合いたくない」と述べたような企業は、市場から去ってしまっているか、業績不良状態に落ちていることが少なくないのである。つまり、“市場志向”であることにおいて考慮すべき市場は、自社の製品ないしはサービスを提供する市場だけではないのである。仕入市場もまた重要な市場であり、仕入市場において支持されない企業は、高品質ないしは良好な原材料や半製品、部品だけでなく、それらに関係する情報も入手することができないことになってしまうのである。そのような視座から“市場志向”の捉え方を再度纏めてみると以下のようになると考えられる。

- ① “市場志向”であるためには、市場のニーズだけでなく、市場のさまざまな情報にたいして“敏感”であることが求められる。そのためには、顧客志向であり、競争業者志向であり、テクノロジー志向であり、現場志向であることに加え、仕入業者志向であることが必要である。
- ② “市場志向”は、外部志向であると同時に組織内部において、その外部情報やトップ・マネジメントの思想を共有する部門横断的のシステムを持っていなければ機能しない。
- ③ “市場志向”であるためには、組織のトップ・マネジメントの能力・姿勢およびその関与が重要な役割を果たし、それが組織システムに結びついていなければならない。そのためには、トップ・マネジメントが、それについてどの程度、どのぐらいの頻度で関わっているか、どれぐらいの能力を発揮しているかを診断する機能が必要である。
- ④ “市場志向”であることは、大変な努力を必要とするが、そのためには「自組織がどれぐらい“市場志向”であるか」を定期的に評価し、フィードバックするシステムを備えておくことが求められる。

この他にも、もちろん A. K. Kohli & B. J. Jaworski や J. C. Narver & S. F. Slater, Shapiro らが指摘しているような内容もしくは変数にも留意することが必要となるであろう。

最後に、筆者が本稿でいま1つ問題としたいのは、上述の④に関わる市場志向の取り扱い方である。それは、本稿の他の部分で幾度となく触れてきたが、かなりの数の研究者が市場志向を組織文化として取り扱ったり、議論・研究したりしていることについてである。確かに、市場志向を組織文化として捉え、「組織文化を理解し、良好な状態に変える、もしくは育てる」といった議論はある一つの方向性としては有意義な議論であることには間違いない。しかしながら、市場志向を組織文化として捉え、扱ったならば、その焦点は「いかに育てるか」または「いかに変えるか」といったところに置かれることになる。そうであった場合、市場志向は戦略とは直接関係のない次元の組織文化として扱われることになる。周知の通り、市場は絶え間なく、時にはドラスティックに、時にはインクリメンタルに、そして時には思いもよらない方向に変化し続けている。そのように変化して止まない市場を常に的確に把握し、そしてそれを組織の戦略に反映させるこ

図表—5 市場志向に基づく循環的年次戦略計画システムの例



* ジョージ・S. デイ著、徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤慎史訳『戦略市場計画—競争優位の追求—』同友館、1992年、219頁 (George S. Day, STRATE-
GIC MARKET PLANNING: The Pursuit of Competitive Advantage, West Publishing Co., 1984) を参考に筆者が作成。

とを目的とする“市場志向”を、組織文化として取り扱ったならば、その組織の戦略は、市場の変化に対して常に後手後手になってしまうだろう。組織は、変化続ける市場にできるだけ遅れず、ときにはその変化を先取りして戦略にそれを生かさなければならない。そのためには、市場志向は「変える」とか「育てる」といった組織文化として取り扱うのではなく、戦略の1つの達成すべき目標ないしは進むべき方向として取り扱われるべきである。そして、少なくとも1年に1度以上は見直される、もしくは確認されるべき戦略の駆動要因として考えられるべきものであるということ、戦略立案者もしくは意思決定者は十分に認識しておくことが必要であろう。

むすびにかえて

今回の研究においては、まず、いわゆる“市場志向”という言葉、もしくはそれが意味する概念について、実務家の人たち、あるいは研究者である私たちが、「どのように理解し、そしてどのように企業活動において位置づけるべきなのか」といったことを中心にアメリカ合衆国の研究者の見解を主として内外の代表的な研究を検討することを通じて、再確認をし、概念整理を行った。そして次に、その“市場志向”が「どのように企業社会で機能しているか」、ないしは「どのように企業・ビジネス戦略において扱われるべきか、あるいは管理されるべきか」といったことに関する諸研究を検討することによって、現実社会および事業活動における“市場志向”の考え方、ないしは市場志向型のビジネス戦略のあり方について議論してみた。

前項においても指摘したとおり、今までの研究においては明らかにされていない、またはあいまいなままで済まされている重要な、鍵となる事業戦略構築上の要素がいくつか残されており、それらが未解決な状態で研究が行われている現状があることが解った。これは、“市場志向”という言葉が非常に多くの概念や関係要素を含むものであるために、定義のしにくい言葉ないしは概念であり、捉える視点、主体によって異なることに起因することであると考えられる。

今回の研究では、そのような問題点の提起と原因の洗い出すこと、およびそれを解決するためのいくつかの手立ての示唆に終わったが、今後の研究では、これらの示唆を基に実証的な研究を行うべく研鑽を積んでいきたい。

注

- 1) 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介著『マーケティング 優良企業の条件』日本経済新聞出版社、2008年、22頁。
- 2) 文献レベルでは A. K. Kohli & B. J. Jaworski の“Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication,” *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April 1990) によると、“Market Orientation”という言葉ないしは概念は、E. J. McCarthy and W. D. Perreault の *Basic Marketing 8th ed* (1984) に登場しているとされており、J. C. Narver & S. F. Slater の“The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing* (October 1990) では、1960年の T. Levitt の“Marketing Myopia” にすでにその概念は登場しているとされている。

- 3) B. P. Shapiro, "What the Hell is 'Market Oriented'?", *Harvard Business Review* (November–December 1988), p.119.
- 4) 現代でもそれは研究者の見解, ないしは企業の意思決定者の考え方によって異なる部分を残していると言えるかもしれない。
- 5) 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介著, 前掲書 (2008年), 23頁。
- 6) 同上書, 23–24頁。
- 7) 同上書, 25–27頁。
- 8) 同上書, 27–28頁。
- 9) A. K. Kohli & B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *MARKETING CLASSICS 8th-ed*, Prentice–Hall, 1995, pp.255–260.
- 10) A. K. Jaworski & B. J. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993), pp.53–58.
- 11) J. C. Narver & S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October 1990), pp.20–35.
- 12) B. P. Shapiro, *op. cit.* pp.119–125.
- 13) ジョージ・S. テイ著, 徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳『市場駆動型の組織—市場から考える戦略と組織の再構築』同友館, 2005年, 6–8頁 (*The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, 1999, The Free Press).
- 14) 代表的な論文には, J. M. Sinkula, "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January 1994), pp.35–45.や R. Deshpande & J. U. Farley, "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an informational research odyssey," *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2004), pp.2–22.などがある。
- 15) A. K. Kohli & B. J. Jaworski, 1993, *op. cit.* 調査の詳しい質問項目およびその内容, 統計分析結果については, 当該論文参照のこと。
- 16) J. C. Narver & S. F. Slater, *op. cit.*, 調査の詳しい質問項目およびその内容, 統計分析結果については, 当該論文参照のこと。
- 17) R. E. Morgan & C. A. Strong, "Market orientation and dimensions of strategic orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 32. No.11/12, 1997, pp.1051–1073.
- 18) R. E. Morgan & C. A. Strong は, 市場志向を J. C. Narver & S. F. Slater の主張する見解と概ね同じく, 顧客志向と競争業者志向, および機能横断的調整と捉えている。
- 19) G. F. Gebhardt, G. S. Carpenter & J. F. Sherry Jr.の "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, Vol. 70 (October 2006), pp.37–56.
- 20) A. K. Kohli & B. J. Jaworski, 1993, *op. cit.*, p.65.
- 21) *Ibid.*, p.66.
- 22) *Ibid.*, p.67.
- 23) *Ibid.*, p.67.
- 24) *Ibid.*, p.67.
- 25) *Ibid.*, p.67.

- 26) アーノルド・C・ハックス, デイーン・L・ワイルド二世「デルタモデル—激動の時代を勝ち抜くための適応型マネジメント—」, マイケル・A・クスmano, コンスタンチノス・C・マルキデス編, グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『MIT スローン・スクール 戦略論』東洋経済新報社, 2003年, 81頁 (Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides, *STRATEGIC THINKING FOR THE NEXT ECONOMY*, John Wiley & Sons, 2001).
- 27) ジョージ・S・デイ著, 徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤禎史訳『戦略市場計画—競争優位の追求—』同友館, 1992年, 199頁 (George S. Day, *STRATEGIC MARKET PLANNING: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Co., 1984).

<参考文献>

—邦文文献—

嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介著『マーケティング 優良企業の条件』日本経済新聞出版社, 2008年。

—欧文文献—

- A. K. Kohli & B. J. Jaworski “Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication,” *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April 1990).
- A. K. Jaworski & B. J. Kohli, “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July 1993).
- B. P. Shapiro, “What the Hell is ‘Market Oriented’?,” *Harvard Business Review* (November–December 1988).
- E. J. McCarthy and W. D. Perreault, *Basic Marketing 8th ed* (1984), McGraw–Hill/Irwin.
- J. C. Narver & S. F. Slater, “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing* (October 1990).
- G. F. Gebhardt, G. S. Carpenter, & J. F. Sherry Jr.の “Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multi-firm, Grounded Analysis of Cultural Transformation,” *Journal of Marketing*, Vol. 70 (October 2006).
- J. M. Sinkula, “Market Information Processing and Organizational Learning,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January 1994).
- R. Deshpande & J. U. Farley, “Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an informational research odyssey,” *International Journal of Research in Marketing*, 21 (2004).
- R. E. Morgan & C. A. Strong, “Market orientation and dimensions of strategic orientation,” *European Journal of Marketing*, Vol. 32. No.11/12, 1997.
- T. Levitt, “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review* (July/August, 1960).

—訳書—

アーノルド・C・ハックス, デイーン・L・ワイルド二世「デルタモデル—激動の時代を勝ち抜くための適応型マネジメント—」, マイケル・A・クスmano, コンスタンチノス・C・マルキデス編, グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『MIT スローン・スクール 戦略論』東洋経済新報社, 2003年 (Michael A. Cusumano and Constantinos C. Markides, *STRATEGIC THINKING FOR THE NEXT ECONOMY*, John Wiley & Sons, 2001).

ジョージ・S・デイ著, 徳永豊・井上崇通・佐々木茂・首藤禎史訳『戦略市場計画—競争優位の追求—』同友館, 1992年 (George S. Day, *STRATEGIC MARKET PLANNING: The Pursuit of Competitive Advan-*

tage, West Publishing Co., 1984).

ジョージ・S・デイ著、徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳『市場駆動型の組織—市場から考える戦略と組織の再構築』同友館、2005年 (George S. Day, *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*, 1999, The Free Press).