

# 市場志向が創造的ビジネス行動と パフォーマンスに及ぼす影響

## ——小売バイヤーを対象とした実証研究——

石田大典  
石井裕明  
恩藏直人

### 要約

これまでの小売バイヤー研究では、新製品採用基準やベンダーとの関係性といった小売バイヤーの購買担当者としての側面に焦点を当てた議論が中心となっており、小売企業のパフォーマンスに寄与するキーパーソンとしての側面に焦点を当てた議論は十分になされていなかった。そこで本研究では、小売バイヤーのパフォーマンスを高める先行要因として市場志向と創造的ビジネス行動を取り上げ、我が国の小売企業のバイヤーを対象とした調査によっていくつかの仮説を実証した。分析の結果、小売バイヤー個人の市場志向は、創造的ビジネス行動を媒介してパフォーマンスを向上させることが明らかにされた。

### キーワード

創造的ビジネス行動、受動的顧客志向、能動的顧客志向、内的顧客志向、競争志向

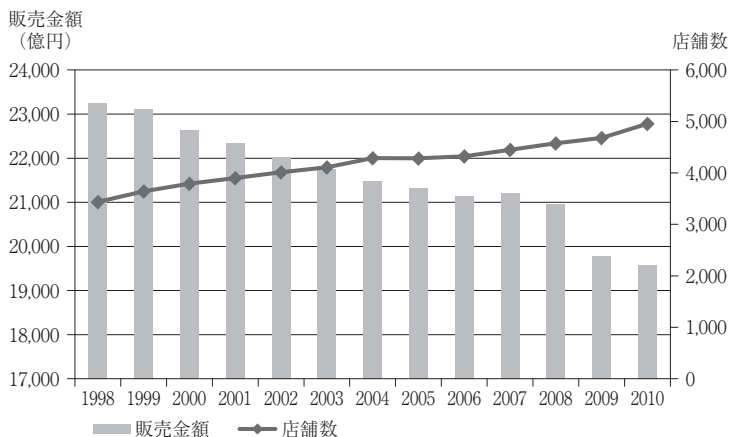
## 1. 問題意識

長引く景気低迷や業態間の競争激化など、小売業を取り巻く環境はますます厳しいものとなっている。経済産業省経済産業政策局調査統計部が発表してい

る『商業販売統計年報』によると、1998年から2010年の12年間において、大規模小売店<sup>(1)</sup>の店舗数は約1.4倍に増加しているのに対して、販売金額は約8割へと減少傾向にある（図1参照）。つまり、商圈が重なりあう有力なプレイヤーは増えている一方で、市場全体のパイは小さくなっていることになる。こうした市場状況のなか、各店は品揃え、販売企画、PB商品などによって競合他社との差異化を図っている。そのため、店舗施策の策定や実施における中心的な存在である小売バイヤーが小売店の売上や利益に果たす役割は、ますます重要なものとなっている。

マーケティング研究では、1970年代から小売バイヤーに着目した研究が行われるようになってきた。これらの研究は、新製品採用基準やベンダーとの関係性といった小売バイヤーの購買担当者としての側面に焦点を当てたものが中心となっており（e.g., Grashof 1970; Montgomery 1975; Rao and MacLaughlin 1989; 住谷 1991; Alpert et al. 1992; 恩藏, 坂野 1997; 小川 2003; Chung et al. 2006; Kaufman et al. 2006）、小売企業のパフォーマンスに寄与するキーパーソン

図1：大型小売店の販売金額と店舗数の推移



出典：経済産業省経済産業政策局調査統計部（2000-2011）を基に筆者作成

ンとしての側面に焦点を当てた研究はほとんど試みられていない。

そこで本研究では、Scott and Bruce (1994) による創造的ビジネス行動の概念に着目し、小売バイヤーの創造的ビジネス行動が担当カテゴリーのパフォーマンスに及ぼす影響を検討する。加えて、小売バイヤーの創造的ビジネス行動を促進させる先行要因として市場志向を取り上げる。その理由として、以下の2点があげられる。第一に、過去の営業研究では従業員個人の顧客志向が業務のパフォーマンスを向上させることが指摘されており (Zablah et al. 2012)、それゆえバイヤーにおいても個人の市場志向が業務のパフォーマンスを決定づける重要な先行要因として考えられるためである。第二に、製品開発研究で議論されているように、従業員の市場志向が強まるほど、結果として創造的ビジネス行動が促進されるためである。例えば、Im and Workman (2004) では、組織文化としての市場志向が個人レベルの信念となり、製品開発チーム・メンバーの創造性が向上すると指摘されている。また、Chao et al. (2011) では、組織の市場志向が製品開発担当者の創造的ビジネス行動を高めることが明らかにされている。こうしたメカニズムは、小売バイヤーにおいても働くものと思われる。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、次節において小売バイヤー研究のレビューをするとともに、本研究の概念モデルを提示する。第3節において仮説を導出し、第4節と第5節では調査の概要と分析結果について示す。最後に本稿のまとめと今後の課題について言及する。

## 2. 先行研究の概観

### 2-1. 小売バイヤーの行動に関する先行研究と本研究の位置付け

小売バイヤーの購買以外の行動については、1990年代に入ってから研究に着手されるようになってきた。これらの研究は、流通研究の文脈から小売バイヤーに焦点を当てているのではなく、主に組織行動の観点から、企業組織の構

成員としての小売バイヤーの行動と組織要因のかかわりを論じたものが多い。たとえば、Keaveney (1992) は、小売バイヤーの離職行動を決定づける要因について議論している。判別分析の結果、小規模な小売店のサンプルにおいては、離職意向、役割葛藤<sup>(2)</sup>、役割曖昧性<sup>(3)</sup>が高いバイヤーほど離職傾向にあることが示されている。また、チェーン・ストアのサンプルにおいては、仕事に対するモチベーションと購買センターの影響の強さが高まるほど離職傾向が強くなっていた。この結果について、彼女は、モチベーションが高い小売バイヤーほど、自らのキャリアを高めたいと感じており、そのため現在の職務に不満を抱いている可能性があるとは指摘している。

Keaveney and Nelson (1993) や Keaveney (1995) は、小売バイヤーのモチベーションと行動の関係について論じている。Keaveney and Nelson (1993) は、仕事に対するやりがいや充実感である内在的モチベーションが高くなるほど、小売バイヤーは上司、店舗従業員、ベンダーやメーカーの営業担当者たちからの様々な要望や期待をポジティブに捉えるようになるため、役割葛藤や役割曖昧性といった業務上のストレスが軽減され、役割便益<sup>(4)</sup>が向上し、結果として小売バイヤーのパフォーマンスが高まると指摘している。Keaveney (1995) では、内在的モチベーションの向上により、小売バイヤーは、より多くの情報を業務に活かそうとし、新たなベンダーを探索し、ベンダー企業やその営業担当者と良好な関係を構築する傾向にあるが、金銭的な報酬による外在的モチベーションが高まっても、そうした行動には結びつかないことが示された。その一方で、どちらのモチベーションのタイプも小売バイヤーのパフォーマンスを向上させることが明らかにされている。

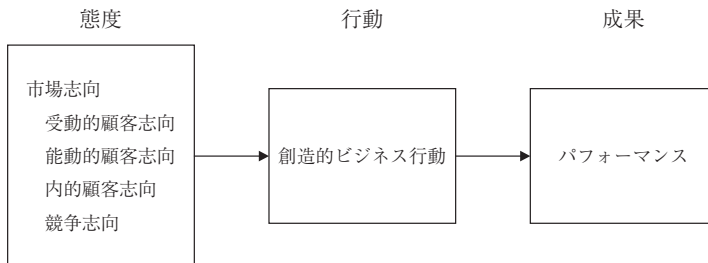
Ganesan and Weitz (1996) は、内部労働市場理論を論理的基盤に置きながら、企業の人事制度が小売バイヤーの行動に及ぼす影響を検討している。彼らは、競合他社の人材をヘッドハントするよりも自社の従業員を重用したり、社内での異動を柔軟に行ったりすることで、バイヤーは昇進機会に恵まれている

と知覚するようになり、自社に対する情緒的コミットメントや仕事に対する内在的モチベーションを高め、結果として創造的ビジネス行動やリスクテイク行動をとるようになり、離職意向が低下すると主張した。

DeConinck and Bachmann (2005) は、小売バイヤーの離職に焦点を当て、組織コミットメントと離職意向の関係について議論している。その際、Keaveney (1992) や Ganesan and Weitz (1996) において従業員の職務満足やコミットメントの重要な先行要因である組織的公正が扱われていないことを指摘し、組織コミットメントの先行要因として分配の公正と手続きの公正<sup>(5)</sup>を位置づけたモデルを検証している。

Keaveney (1992; 1995), Keaveney and Nelson (1993), Ganesan and Weitz (1996), DeConinck and Bachmann (2005) らによる一連の研究によって、小売バイヤーの行動といくつかの先行要因との関係がモデル化され、実証されてきたことは先行研究の大きな貢献点である。しかしながら、いくつかの重要な課題も残されている。第一に、従属変数として小売バイヤーの行動を設定しているため、それらの行動によってもたらされるパフォーマンスについては、十分に議論されていない。つまり、小売バイヤーの行動によって何が組織にもたらされるのかという視点からの研究にはほとんど取り組まれてこなかった。第二に、一連の先行研究は主として組織行動論の視点に基づいているため、小売バイヤーの行動の先行要因として組織要因やモチベーションにしか焦点が当てられていない。市場志向などのマーケティング視点から小売バイヤーの行動の説明を試みた研究は取り組まれていないのである。そこで本研究では、小売バイヤーの態度が行動に結び付くという先行研究での議論を踏まえながら、小売バイヤーの「態度-行動-成果」の関係について仮説を構築し、我が国の小売業を対象とした調査結果を基に実証していく。本研究の概念モデルでは、小売バイヤーのひとつの態度である市場志向が、創造的ビジネス行動を引き起こし、結果として担当カテゴリーのパフォーマンスに結び付くという因果関係が

図2：概念モデル



示されている（図2参照）。

## 2-2. 概念規定

市場志向とは、「買い手に優れた価値を創造しようとする従業員の行動を促し、ひいては継続的に優れたパフォーマンスを効果的かつ効率的に作り出す組織文化」（Narver and Slater 1990）と定義され、主として組織レベルの概念として扱われてきた（Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990）。一方で、Kennedy et al. (2002) などのように、たとえ企業が市場志向の組織文化を醸成したとしても、従業員の市場志向の程度は一樣ではないと主張し、個人レベルでの市場志向を重視する研究もなされている。本研究では、小売バイヤー個人の行動とパフォーマンスに焦点を当てているので、市場志向を個人レベルの次元でとらえていく。

Narver and Slater (1990) によると、市場志向は、顧客志向、競争志向、職能横断的統合志向という3つの概念から構成されるという。職能横断的統合志向は、組織レベル特有の概念であるため、個人レベルでの分析を念頭においている本研究では、Lam et al. (2010) と同様に、職能横断的統合志向を個人レベルの市場志向の構成要素には含めなかった。したがって、顧客志向と競争志向の2つの概念に着目した。顧客志向とは、顧客の顕在的、あるいは潜在的

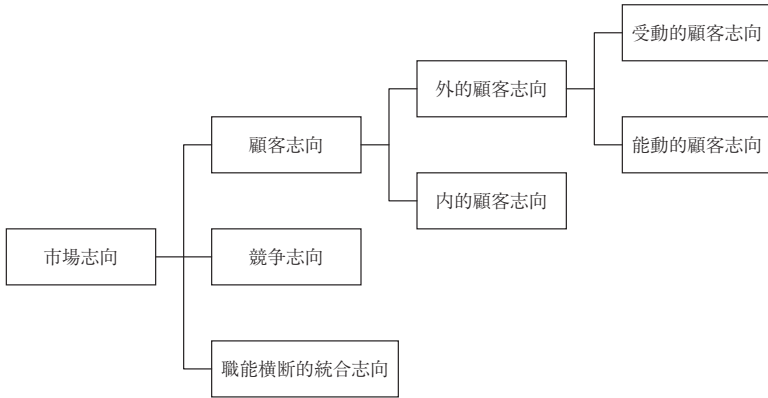
なニーズを明確化し、それらを十分に理解、分析して、効果的に対応しようとする姿勢である。競争志向とは、競合他社の動向を注視し、強みや弱みを分析することで、優れたマーケティングを展開しようとする志向である。

Kennedy et al. (2002)によると、顧客志向は、内的顧客志向と外的顧客志向に分類できるという。彼らは、インターナル・マーケティングの論理に基づき、内的顧客志向を定義している。内的顧客志向とは、自社内にフォーカスを当てた概念であり、従業員を社内顧客として位置づけ、彼らのニーズを満たすことで、結果として外部顧客を満足させようとする志向である。一方、外的顧客志向とは、Narver and Slater (1990) で定義されている顧客志向と同様の概念である。

Narver et al. (2004)によって、外的顧客志向は、受動的顧客志向と能動的顧客志向という2次元を有することが明らかにされている<sup>(6)</sup>。受動的顧客志向とは、顧客自身が既に知覚しているような顕在化しているニーズを満たそうとする志向である。一方、能動的顧客志向とは、顧客がまだ気づいていないような潜在的なニーズを把握し、それを満たそうとする志向である。したがって本研究ではこれらの先行研究に基づき、市場志向を(1)受動的顧客志向、(2)能動的顧客志向、(3)内的顧客志向、(4)競争志向、という4つの概念からとらえた(図3参照)。

創造的ビジネス行動については、Scott and Bruce (1994) と Ganesan and Weitz (1996) による定義を参照した。Scott and Bruce (1994) は、創造的ビジネス行動を(1)問題を認識し、アイデアやソリューションを生み出すこと、(2)そのアイデアに対する支持を取りつけること、(3)イノベーションのモデルやプロトタイプの作成を通じてアイデアを実行すること、という3点から定義している。また Ganesan and Weitz (1996) は、創造的ビジネス行動を新奇(Novel)で有用(Useful)な行動であると定義している。従って、小売バイヤーの創造的ビジネス行動とは、「自発的に問題を認識し、品揃え、販売計画、棚

図3：市場志向概念の分類枠組み



割りなどにおいて、より効果を引き上げる新たなアプローチを実践すること』と定義した。

### 3. 仮説の導出

受動的顧客志向とは、顧客自身が知覚しており、口に出すことができるような顕在化しているニーズを満たそうとする志向である。受動的顧客志向が強い小売バイヤーは、売場や商品に関する顧客の苦情や要望に耳を傾け、問題点を認識し、改善のための新たなアイデアを模索するだろう。したがって、受動的顧客志向は創造的ビジネス行動へ結び付くと考えた。

先行研究では、受動的顧客志向のマイナス面を指摘する研究もいくつかなされている。たとえば、Im and Workman (2004) のハイテク産業を対象とした研究では、受動的顧客志向と新製品の新奇性のマイナスの関係が明らかにされている。その理由として、顧客は技術の可能性を予測できないため、既存製品に関連したアイデアしか思いつくことはできず、既存製品と一線を画するような新奇的な製品アイデアは顧客側から生まれにくいことがあげられる。しかしな



がら、顧客の知り得ないような技術的な要素が少なく、生活と直結している小売業では、顧客は売り場について課題を抱きやすく、多くの有用な意見を有しているものと思われる。よって、以下の仮説を設定した。

**仮説1**：受動的顧客志向は、小売バイヤーの創造的ビジネス行動に対してプラスの影響を与える

能動的顧客志向が強い小売バイヤーは、顧客の一步先を行き、新たな提案を行うため、担当するカテゴリーだけでなく、それ以外の商品に関するトレンドや消費者の動向について、積極的に情報を探索するようになるだろう。たとえば、ある小売バイヤーは、業界誌をはじめ様々な媒体を通じて消費者の情報を得るようにしていると述べており（日経流通新聞 2006）、また他の小売バイヤーは街角や喫茶店などで消費者の行動を観察したり、広告を注視したりすることによって消費者の間で流行しているものを探っていると述べている（宇野澤 2010）。このように、将来起こりえるトレンドや流行を予測し、先手を打とうとするプロアクティブな特性を有する小売バイヤーは、多様なアイデアを生み出し、それを実践しようとするはずである。したがって、能動的顧客志向が強い小売バイヤーは、担当カテゴリーの枠にとらわれることなく、品揃えや陳列に創意工夫を凝らすようになるものと思われる。

Kim et al. (2009) は、様々な企業に属する実務家を対象とした調査の結果、プロアクティブな特性が強い実務家ほど、創造的ビジネス行動をとる傾向にあると指摘した。また、組織レベルの能動的顧客志向を検討した Zhang and Duan (2010) では、能動的顧客志向によって組織の革新性が向上することを明らかにしている。よって、以下の仮説を設定した。

**仮説2**：能動的顧客志向は、小売バイヤーの創造的ビジネス行動に対してプラ

### スの影響を与える

内的顧客志向は、従業員を社内顧客としてとらえることであり、小売バイヤーにとっての社内顧客は、主として売場担当者や発注担当者などの店舗従業員である。我々は2つの理由から内的顧客志向が小売バイヤーの創造的ビジネス行動を促進すると考えた。第一に、店舗従業員からの意見や要望に耳を傾けたり、店舗へ行って積極的にコミュニケーションしたりすることで、彼らが業務経験を通じて獲得した「埋設知 (Embedded Knowledge)」を共有できる点である (Madhavan and Grover 1998)。店舗従業員の多くは、顧客接点を豊富に有していることに加え、パートタイマーであることが多く、小売バイヤーよりも、より消費者に近い立場の存在といえる。したがって、店舗従業員の見解から、品揃えや商品陳列が抱える問題点や顧客のニーズに関して深い洞察が得られる可能性がある。

第二に、内的顧客志向の強い小売バイヤーは、店舗従業員から売場の改善やプロモーション施策などを要望されると、それにできる限り応えようと努力するため、他部門との調整をはかるとともに、新たなアイデアを創造し、実践していこうとする点である。こうした他者からの期待により行動が促進されるというピグマリオン効果 (Livingston 1969; Scott and Bruce 1994) は、店舗従業員と小売バイヤーの関係においても十分に機能するものと思われる<sup>(7)</sup>。よって、以下の仮説を設定した。

**仮説3**：内的顧客志向は、小売バイヤーの創造的ビジネス行動に対してプラスの影響を与える

競争志向とは、競合他社の強みと弱みを識別し、分析し、それに対して反応しようとする志向である (Narver and Slater 1990)。競争志向の強い小売バイ

ヤーは、積極的に競合店に足を運んで価格、品揃え、セールス・プロモーションなどの情報を収集し、対応策を講じようとする。たとえば、ある大手コンビニエンス・ストア・チェーンのバイヤーは、通勤や帰宅の途中に競合チェーンの店舗を訪れ、取扱商品や陳列方法を見て回るという<sup>(8)</sup>。このように、競合他社の店舗や売場を調査、分析することにより、自社の売場が抱える問題に気づくことができ、また競合他社の陳列や施策などからインスピレーションを得て新たなアイデアを創造できるだろう。

製品開発研究 (e.g., Han et al. 1998; Im and Workman 2004) などでも、競争志向によって革新的な新製品が生み出されやすいことが明らかにされている。よって、以下の仮説を設定した。

**仮説4**：競争志向は、小売バイヤーの創造的ビジネス行動に対してプラスの影響を与える

小売バイヤーの創造的ビジネス行動は、品揃え、販売計画、棚割りなどにおいて、問題を認識し、新奇的なアイデアを創造し、実践することである。新商品を積極的に採用したり、新しいプロモーション施策を取り入れたりすることにより、売場に活力が生まれ、顧客にとって魅力的な売り場となるはずである。さらには、当該カテゴリーの売上や利益も向上するものと思われる。

いくつかの先行研究によって、従業員の創造的ビジネス行動とパフォーマンスの結びつきについて実証されている。たとえば、通信会社の従業員を対象とした Aryee et al. (2012) や保険の営業担当者を対象とした Gong et al. (2009) などでは、創造的ビジネス行動がパフォーマンスを向上させることが明らかにされている。よって、以下の仮説を設定した。

**仮説5**：小売バイヤーの創造的ビジネス行動は、パフォーマンスに対してプラ

## スの影響を与える

## 4. 調査設計

## 4.1. サンプル

『日本スーパー名鑑2007年度版』（商業界 2006）に掲載されている1,443社の小売企業と大手コンビニエンス・チェーンを対象として、2008年の8～10月に郵送調査を実施した。企業規模に応じてバイヤーの数も多くなることが予測されたため、1～29店舗を有するチェーンには1通、30～49店舗を有するチェーンには2通、50店舗以上のチェーンには3通の調査票を送付した。1,433社のうち、店舗閉鎖のために調査票が届かなかったり、小売業からの撤退やバイヤーの不在などの理由より回答を辞退したりしたケースが99票あった。結果として、258票の回答が得られたが（回答率15.5% [企業ベース]）、そのうち各店舗で独自に商品を発注する権限を認めていない企業（46票）<sup>(9)</sup>と不完全な回答が含まれている調査票（23票）をサンプルから除外した。したがって、最終的なサンプル数は189である。回答者の属性については、表1に示してある。

非回答バイアスを検討するため、調査票の送付から回収までに要した日数に応じてサンプルを3つ（早期回答群[n=62]、中期回答群[n=62]、後期回答群[n=65]）に分割し、各群の回答の平均値を比較した（Armstrong and Overton 1977）。一元配置分散分析の結果、内的顧客志向、受動的顧客志向、能動的顧客志向、競争志向、年齢、バイヤーの経験月数では、各群の下位尺度得点に有意な差は見られなかったが、創造的ビジネス行動、パフォーマンス、担当店舗数の3つの変数では有意な差が確認された ( $p < .05$ )。したがって、非回答バイアスの影響を統制するため、調査票の回収日数をコントロール変数として分析モデルに導入した。

表1：サンプルの概要

	n		n
担当カテゴリー		売上規模 (億円)	
冷蔵食品	24	1～9	21
冷蔵食品／常温食品	13	10～49	42
冷蔵食品／冷凍食品	4	50～99	22
冷蔵食品／家庭用消耗品	2	100～499	68
冷蔵食品／常温食品／冷凍食品	6	500～999	16
冷蔵食品／常温食品／家庭用消耗品	4	1,000～	20
常温食品	42	計	189
常温食品／冷凍食品	3		
常温食品／家庭用消耗品	8	担当店舗数	
冷凍食品	2	1～9	88
生鮮食品	16	10～49	65
生鮮食品／常温食品	2	50～99	22
生鮮食品／冷蔵食品／常温食品	1	100以上	14
食品	9	計	189
食品／生鮮食品	3		
食品／家庭用消耗品	3	バイヤー経験月数	
家庭用消耗品	21	1～12	9
家庭用消耗品／家庭用耐久品	2	13～60	58
家庭用消耗品／衣料品	2	61～120	55
家庭用耐久品	6	121～240	41
衣料品	9	241～	26
全般	5	計	189
その他	2		
計	189	性別	
		男性	176
		女性	13
業態			
食品スーパー	118	計	189
食品スーパー／GMS	2		
食品スーパー／ドラッグストア	1	年齢	
食品スーパー／ホームセンター	1	～29	6
コンビニエンスストア	1	30～34	24
GMS	2	35～39	40
ドラッグストア	16	40～44	41
ホームセンター	18	45～49	35
生協／農協	20	50～54	28
その他	8	55～59	12
不明	2	60～64	2
計	189	65～	1
		計	189

## 4.2. 測定尺度

市場志向については、先行研究において十分に信頼性や妥当性が確認されている測定尺度が存在しているので、それを基に小売バイヤーの個人的な志向性を測定するのに適した尺度へ修正した。受動的顧客志向と能動的顧客志向は Narver et al. (2004)、内的顧客志向は Kennedy et al. (2002)、競争志向は Narver and Slater (1990) を援用した。創造的ビジネス行動については、Scott and Bruce (1994) と Ganesan and Weitz (1996) による測定尺度と小売バイヤーへのインタビュー調査を基に作成した。また、パフォーマンスについても、小売バイヤーへのインタビュー調査を基に作成した。具体的には、小売バイヤーが担当するカテゴリーの(1)売上、(2)利益、(3)売場の活気や鮮度、という3項目を設定した。測定尺度には、すべて7ポイントのリッカート尺度を用いている。

小売バイヤーの個人属性や担当するカテゴリーの相違などが行動に及ぼす影響を統制するため、(1)年齢、(2)バイヤー業務の経験月数、(3)担当カテゴリー<sup>(0)</sup>、(4)担当店舗数、をコントロール変数として導入した。加えて、上述したような非回答バイアスによる影響を統制するため、(5)調査票の回収日数もコントロール変数としてモデルに導入した。

## 4.3. コモン・メソッド・バイアス

本研究では、独立変数と従属変数を単一の回答者に尋ねているため、コモン・メソッド・バイアスによって変数間の関係が過度に強調されてしまう可能性がある。そのため、Harman's One Factor Test (Podsakoff and Organ 1986) と、MV法 (Lindell and Whitney 2001) によって、コモン・メソッド・バイアスを検討した。Harman's One Factor Test では、6つの構成概念(質問項目の合計数=15)を用いて、固有値1以上を因子抽出の条件とした主因子法による探索的因子分析(回転なし)を行った。その結果、2つ以上の因子が

表2：下位尺度得点の偏相関行列、相関行列、記述統計量

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	項目数	平均値 (標準偏差)	$\alpha$ 係数
1. 受動的顧客志向	1	.319	.244	.318	.164	.064	-.004	.048	.009	-.076	.003	2	6.505 (.722)	.776
2. 能動的顧客志向	.318	1	.268	.518	.472	.255	-.035	.075	.063	-.032	-.134	3	5.063 (1.130)	.775
3. 内的顧客志向	.244	.269	1	.381	.413	.275	.097	.226	-.210	.228	-.164	2	5.257 (1.133)	.740
4. 競争志向	.317	.521	.381	1	.447	.359	.064	.100	.136	.032	-.080	3	5.116 (1.131)	.817
5. 創造的 ビジネス行動	.163	.478	.413	.451	1	.516	-.029	-.007	.039	-.027	-.242	2	5.190 (1.052)	.658
6. パフォーマンス	.064	.261	.276	.362	.519	1	.120	.079	.032	.059	-.247	3	4.838 (1.072)	.749
7. 担当カテゴリー	-.005	-.049	.093	.055	-.042	.109	1	-.016	-.108	.044	-.013	—	—	—
8. 経験月数	.048	.083	.227	.104	.001	.084	-.025	1	-.190	.612	-.062	1	123.333 (101.298)	—
9. 担当店舗数	.009	.061	-.210	.135	.037	.031	-.105	-.190	1	-.281	.146	1	29.370 (43.538)	—
10. 年齢	-.076	-.032	.228	.032	-.028	.058	.045	.610	-.280	1	.037	1	42.725 (8.142)	—
11. 回収日数	.003	-.139	-.165	-.083	-.246	-.250	-.006	-.066	.147	.037	1	—	17.349 (8.834)	—

抽出され、また第一因子の寄与率は十分に低いため(31.610%)、コモン・メソッド・バイアスは問題とならないことが示された<sup>(11)</sup>。

MV法では、本研究における独立変数と従属変数とは理論的に相関が低いと考えられる「メーカーや問屋の営業担当者の評価として、行動力をどれほど重視しますか」という質問項目をMVに設定した(| $r$ |=.004~.126)。MVをコントロール変数として、独立変数や従属変数の間における偏相関係数を求め、相関係数と比較することでコモン・メソッド・バイアスによる影響を検討した。表2の上三角行列には、各構成概念の下位尺度得点の偏相関行列が示されており、下三角行列には、相関行列が示されている。各構成概念間の偏相関係数と相関係数を比較した結果、2つの係数は近似した値となり、また有意性についても相違は見られなかった。したがって、MV法によっても、コモン・メソッド・バイアスは問題とならないことが確認できた。

## 5. 仮説検証

### 5-1. 測定尺度の信頼性と妥当性

Anderson and Gerbing (1988) の2ステップ・アプローチに基づき、仮説の検証に先立って構成概念の測定尺度の信頼性と妥当性を検討した。信頼性については、 $\alpha$ 係数と Composite Reliability (CR) によって検討した。その結果、創造的ビジネス行動の $\alpha$ 係数はやや低かったが( $\alpha = .658$ )、それ以外の構成概念においては0.7以上となった。CRについては、全ての構成概念において0.6以上となった。したがって、本研究の構成概念は内的一貫性を備えていることが確認できた(Bagozzi and Yi 1988)。妥当性については、最尤推定法による確認的因子分析によって検討した。市場志向、創造的ビジネス行動、パフォーマンスの6つの構成概念による確認的因子分析の結果、適合度指標は $\chi^2$ (d.f. = 75) = 150.631, Bollen-Stine's  $p = .117$ , GFI = .905, SRMR = .052, IFI = .930, CFI = .928, RMSEA = .073となり、本研究の測定尺度はいずれも一次元性を有



表3：確認的因子分析の結果

		Std. $\lambda$	S.E.
受動的顧客志向 (AVE = .655, CR = .789)			
RCO 1	業績を伸ばすためには、消費者の好みを理解することが重要だと考えている。	.836	.078
RCO 2	消費者の購買行動や購買実態を把握することは、重要である。	.770	.063
能動的顧客志向 (AVE = .541, CR = .779)			
PCO 1	消費者の一步先を行き、新たな価値を提案することを心がけている。	.697	.095
PCO 2	潜在的な消費者を発掘するためのアイデアを模索している。	.786	.092
PCO 3	世の中の大きな動きから、将来の市場動向を予測している。	.723	.096
内的顧客志向 (AVE = .587, CR = .740)			
ICO 1	店舗の発注担当者と緊密なコミュニケーションをとっている。	.705	.110
ICO 2	店舗の発注担当者からの意見や要望を聞き入れるようにしている。	.849	.094
ICO 3	店舗の発注担当者は、自分にとって顧客のような存在である*。	N.A.	N.A.
競争志向 (AVE = .616, CR = .826)			
CO 1	競合他社の動向に関する情報を定期的に収集している。	.788	.081
CO 2	競合他社の仕入れや価格の変動に即座に対応している。	.667	.093
CO 3	競合他社の強みと戦略について分析している。	.883	.085
創造的ビジネス行動 (AVE = .494, CR = .660)			
IB 1	頻繁に取扱商品や販売計画を見直し、新しいアイデアを試している。	.683	.096
IB 2	メーカーや問屋の営業とのやりとりから、新たなビジネス・ヒントを得ようとしている。	.730	.079
IB 3	目新しい商品については、積極的に採用している*。	N.A.	N.A.
パフォーマンス (AVE = .498, CR = .747)			
あなたがご担当されてから、当該商品カテゴリーは ____ の面で成功している			
BP 1	売上	.648	.096
BP 2	利益	.717	.102
BP 3	売場の鮮度や活気	.753	.086

$\chi^2$ (df = 75) = 150.631, Bollen-Stine's  $p$  = .117,

GFI = .905, SRMR = .052, IFI = .930, CFI = .928, RMSEA = .073

\*項目-全体間の相関が低いため、分析から除外した。

していることが明らかとなった（表3参照）。

潜在変数から観測変数へのパスの係数と Average Variance Extracted (AVE) を基準として収束妥当性を検討した。その結果、すべてのパス係数は .50以上となり、1%水準で有意となり、十分な因子負荷量が確認できた (Bagozzi and Yi 1988)。また、AVEは創造的ビジネス行動とパフォーマンスにおいてわずかながら0.5を下回ったものの、それ以外の変数では0.5以上となった (Fornell and Larcker 1981)。したがって、収束妥当性が確認された。

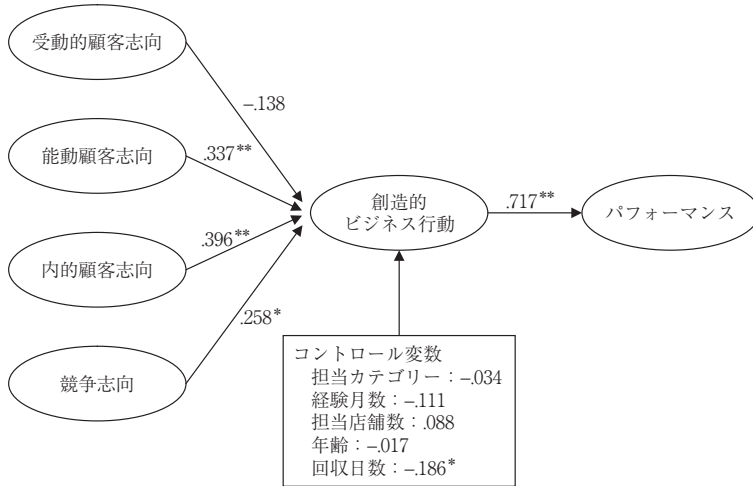
弁別妥当性については、潜在変数間の相関を1に固定したモデルと自由推定したモデルの $\chi^2$ 値を算出し、有意差が確認できるかどうかを検討した。その結果、自由推定モデルと固定モデルの $\chi^2$ 差は1%水準で有意であり ( $\Delta\chi^2 = 13.727 \sim 100.919$ )、AICは低い値となった。したがって、本研究の測定尺度は弁別妥当性を備えていると判断できる (Anderson and Gerbing 1988)。

## 5-2. 分析結果

仮説モデルの推定には、最尤推定法による構造方程式モデリングを用いた<sup>(12)</sup>。本モデルの分析結果は図4に示されている。モデルの適合度指標は $\chi^2$ (d.f. = 129) = 216.481, Bollen-Stine's  $p = .116$ , GFI = .898, SRMR = .051, IFI = .931, CFI = .927, RMSEA = .060だった。GFIは.90をわずかに下回ったものの、Bollen-Stine's ブートストラップ確率による検定 ( $B = 1,000$ ) の結果、「構成された分析モデルは正しい」という帰無仮説は棄却されず ( $p > .10$ )、SRMRは.08以下であり (Hu and Bentler 1999)、IFIとCFIは.90以上であり (Bagozzi and Yi 1988)、RMSEAは.08以下であり (Browne and Cudeck 1993)、良好な適合度が確認できた。創造的ビジネス行動の重相関係数の平方は.619であり、パフォーマンスの重相関係数の平方は.514だった。

能動的顧客志向 ( $\gamma = .337$ ,  $t = 2.785$ )、内的顧客志向 ( $\gamma = .396$ ,  $t = 3.329$ )、競争志向 ( $\gamma = .258$ ,  $t = 2.124$ ) は創造的ビジネス行動に対してプラスの影響を

図4：構造方程式モデリングの推定結果



適合度指標： $\chi^2$ (d.f. = 129) = 216.481, Bollen-Stine's  $p = .116$ ,  
 GFI = .898, SRMR = .051, IFI = .931, CFI = .927, RMSEA = .060  
 $p^{**} < .01$ ,  $p^* < .05$

与えていた。一方、受動的顧客志向から創造的ビジネス行動へのパスは有意水準を満たしていなかった ( $\gamma = -.138$ ,  $t = -1.490$ )。したがって、仮説2、仮説3、仮説4は支持され、仮説1は棄却された。

仮説5は創造的ビジネス行動が小売バイヤーのパフォーマンスを向上させるというものである。創造的ビジネス行動はパフォーマンスに対してプラスの影響を与えており、仮説5は支持された ( $\beta = .717$ ,  $t = 6.014$ )。

小売バイヤーの市場志向が創造的ビジネス行動を媒介してパフォーマンスに及ぼす間接効果について、ブートストラップ法 ( $B = 1,000$ ) により (Shrout and Bolger 2002; MacKinnon et al. 2004)、間接効果の信頼区間を検討した (表4参照)。その結果、受動的顧客志向の間接効果 ( $\gamma\beta = -.099$ ) は有意とはならなかった ( $p > .10$ )。一方、能動的顧客志向 ( $\gamma\beta = .241$ ) と内的顧客志向

表4：間接効果の推定結果

			推定値	95%信頼区間			
			(標準化係数)	下限	上限		
受動的顧客志向	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	-0.099	-0.346	.090
能動的顧客志向	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	.241	.064	.508
内的顧客志向	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	.284	.078	.457
競争志向	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	.185	-.052	.443
担当カテゴリー	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	-.024	-.251	.168
経験月数	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	-.079	-.002	.001
担当店舗数	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	.063	-.001	.004
年齢	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	-.012	-.017	.010
回収日数	→	創造的ビジネス行動	→	パフォーマンス	-.134	-.028	-.003

( $\gamma\beta = .284$ ) がパフォーマンスへ及ぼす間接効果は5%水準で有意となった。競争志向 ( $\gamma\beta = .185$ ) については、10%水準（片側検定）で有意だった。

### 5-3. 追加的分析

受動的顧客志向から創造的ビジネス行動へのパスが有意水準を満たさなかった理由の一つとして、天井効果の影響が考えられる。受動的顧客志向の質問項目の平均値プラス標準偏差は7.127となり、最大値である7以上となっている（表2参照）。そこで、受動的顧客志向の測定尺度における天井効果の影響を検討するため、受動的顧客志向の測定尺度を打ち切りデータとして扱い、マルコフ連鎖モンテカルロ法によるベイズ推定によって、仮説モデルのパスを推定した（表5参照）。最尤推定法によるパス係数とベイズ推定によるパス係数を比較したところ、大きな相違はなく、また受動的顧客志向から創造的ビジネス行動へのパスは有意とはならなかった。したがって、追加的な分析によっても仮説2は棄却された。

もう一つの理由として、受動的顧客志向が他の市場志向を媒介して創造的ビジネス行動へ影響を及ぼしている可能性が考えられる<sup>(13)</sup>。そこで、図4のモデ

表5：マルコフ連鎖モンテカルロ法によるベイズ推定の結果

		平均	S.E.	95%信頼区間		ML法による 推定値 (非標準化係数)
				下限	上限	
受動的顧客志向	→ 創造的ビジネス行動	-.059	.050	-.164	.035	-.178
能動的顧客志向	→ 創造的ビジネス行動	.351	.134	.106	.630	.337
内的顧客志向	→ 創造的ビジネス行動	.353	.116	.141	.600	.348
競争志向	→ 創造的ビジネス行動	.252	.126	.008	.501	.252
創造的ビジネス行動	→ パフォーマンス	.608	.105	.418	.829	.647
担当カテゴリー	→ 創造的ビジネス行動	-.070	.173	-.412	.268	-.077
経験月数	→ 創造的ビジネス行動	-.001	.001	-.003	.001	-.001
担当店舗数	→ 創造的ビジネス行動	.002	.002	-.002	.005	.002
年齢	→ 創造的ビジネス行動	-.002	.012	-.026	.021	-.002
回収日数	→ 創造的ビジネス行動	-.021	.008	-.038	-.004	-.020

マルコフ連鎖モンテカルロ法におけるサンプリング回数は、57,500回である（うち500回は、バーン・イン期間として破棄した）。

表6：受動的顧客志向から創造的ビジネス行動への間接効果の推定結果

			推定値	90%信頼区間		95%信頼区間	
			(標準化係数)	下限	上限	下限	上限
モデル1							
受動的顧客志向	→ 能動的顧客志向	→ 創造的ビジネス行動	.134	.050	.286	.034	.330
モデル2							
受動的顧客志向	→ 内的顧客志向	→ 創造的ビジネス行動	.157	.059	.324	.040	.373
モデル3							
受動的顧客志向	→ 競争志向	→ 創造的ビジネス行動	.093	.013	.250	-.003	.280

$B=1,000$ によるブートストラップ法により分析を行っている。  
間接効果以外のパス係数については省略してある。

ルにおいて受動的顧客志向から(1)能動的顧客志向、(2)内的顧客志向、(3)競争志向へ追加的なパスを設定した3つのモデルを推定することにより、受動的顧客志向から創造的ビジネス行動への間接効果を検討した（表6参照）。その

結果、能動的顧客志向 ( $\gamma\beta = .134$ ) と内的顧客志向 ( $\gamma\beta = .157$ ) を介した間接効果がそれぞれ5%水準で有意となり、競争志向を介した間接効果が10%水準で有意となった。

## 6. まとめと今後の課題

本研究では、小売バイヤーの創造的ビジネス行動に着目し、その先行要因ともたらされる成果について、構造方程式モデリングによってメカニズムを検討した。小売バイヤーへのアンケート調査の結果を基に仮説を検証したところ、仮説2、仮説3、仮説4、仮説5は支持されたが、仮説1は棄却された。

能動的顧客志向、内的顧客志向、競争志向という3つの個人レベルの市場志向は、創造的ビジネス行動を媒介して小売バイヤーのパフォーマンスを向上させていた。一方で、受動的顧客志向は小売バイヤーの創造的ビジネス行動を促進させるという仮説とは異なり、両者の関係は有意水準を満たさなかった ( $p = .14$ )。この結果には、いくつかの理由が考えられる。第一に、顕在化した顧客のニーズは小さな改善には役立つが、創造的ビジネス行動に結びつくほど画期的ではないのかもしれない。今回の調査対象であるスーパーマーケットのバイヤーが担当する多くのカテゴリーでは、顧客の購買行動は低関与型となる。したがって、顧客は売場のことをあまり気に掛けておらず、彼らの意見や要望は表面的なものとなりやすく、彼らに注目したとしても実りある情報は乏しいのかもしれない。第二に、顧客志向の強い小売バイヤーは苦情や要望をアイデア源としてみなす一方で、不満を取り除くことでできるだけ苦情をなくそうと動機づけられる。したがって、受動的顧客志向が強くなると、創造的ビジネス行動をとるよりもむしろ、苦情を恐れてリスク回避的な行動をとる傾向になるのかもしれない。

上記のような理由により、受動的顧客志向は創造的ビジネス行動に直接的には影響を及ぼさないことが考えられる。しかしながら、受動的顧客志向を抱く

べきではないという結論は早計だろう。なぜならば、表6の分析結果が示すように、受動的顧客志向は市場志向の他の次元（能動的顧客志向、内的顧客志向、競争志向）を媒介して創造的ビジネス行動を促進させるからである。積極的に顧客へ耳を傾けようとする小売バイヤーは、それと同時に顧客の一步先を行き、新たな価値を提案しようとしたり、顧客と近い立場の店舗従業員を重視したり、あるいは競合がどのように顧客のニーズに込んでいるかを注視したりするようになる。そうした小売バイヤーは、結果として創造的なビジネス行動をとるのである。

本研究の残された課題をいくつか提示したい。第一に、本研究では、創造的ビジネス行動に焦点を当てたが、リスク回避行動や組織市民的行動など、小売バイヤーの行動には他にも様々なものが考えられる。今後の研究では、これらの要因をモデルに導入し、より包括的に小売バイヤーの行動を捉えることが望まれる。第二に、小売バイヤーの市場志向と創造的ビジネス行動の間に影響を及ぼすモデレータ変数を検討すべきである。たとえば、担当する商品カテゴリーの競争要因（競争の激しさや市場のコモディティ化など）や、小売バイヤーのパーソナリティ（促進焦点／予防焦点といった制御焦点など）は、市場志向と創造的ビジネス行動の結びつきを強めたり、弱めたりする可能性がある。第三に、創造的ビジネス行動とパフォーマンスの間に影響を及ぼすモデレータ変数についても検討すべきである。小売バイヤーが取扱商品や店舗施策に関して革新的なアイデアを生み出したとしても、それを正確に実行できるかどうかは店舗の担当者次第である。したがって、店舗の担当者に関連する変数（店舗従業員と小売バイヤーの関係性、店舗従業員のモチベーションなど）を取り入れた研究を行うと良いだろう。最後に、本研究の仮説モデルの外部妥当性を高め、結果を一般化するためには、家庭用電気製品など他の製品カテゴリーのバイヤーを対象として調査を行ったり、日本以外の国で調査を行ったりするなど、異なるサンプルを用いた検証が求められる。

上記のような課題を残しつつも、今回我々が取り組んだ研究によって、小売バイヤーの担当するカテゴリーのパフォーマンスを高めるうえで、創造的ビジネス行動と市場志向が大きな役割を果たしていることが見出された。小売バイヤー研究では、これまで小売バイヤーのパフォーマンスを向上させる要因については十分な議論がなされていなかった。本研究によって、小売バイヤーのパフォーマンスを向上させる要因として、創造的ビジネス行動が明らかになったことは、小売バイヤー研究の進展に重要な含意を有している。加えて、個人レベルの市場志向に関する過去の研究では、市場志向とパフォーマンスの因果関係における媒介要因として役割葛藤、役割曖昧性、職務満足、組織コミットメントなどが取り上げられてきたが (e.g., Zablah et al. 2012), 創造的ビジネス行動の媒介効果についてはほとんど議論されてこなかった。したがって、本研究により創造的ビジネス行動の媒介効果が明らかにされたことは、市場志向とパフォーマンスの議論のさらなる精緻化を導くものと考えられる。

注(1) 経済産業省経済産業政策局調査統計部 (2000-2011) によると、大規模小売店とは、従業員が50名以上のスーパーと百貨店のことを指している。

- (2) 役割葛藤とは、個人に対して求められる様々な役割の不一致の程度である (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, and Rosenthal 1964)。小売バイヤーの場合、顧客からは低価格を求められ、上司からは高利益を求められるが、これらの期待の乖離をどの程度知覚するかが役割葛藤である。
- (3) 役割曖昧性とは、個人に対して求められる役割の不明確さの程度である (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, and Rosenthal 1964)。小売バイヤーの場合、新商品の採用を決定する際、顧客がそれを求めているかどうかについて知ることはできないが、その不確実性をどの程度知覚するかが役割曖昧性である。
- (4) 役割便益とは、個人に対して求められる役割がもたらす心理的なベネフィット (専門知識、人的ネットワーク、面白さなど) の程度を指す (Keavney and Nelson 1993)。
- (5) 分配の公正とは、従業員が報酬などの成果を公正であると知覚する程度であり、手続きの公正とは、従業員が報酬などの成果がもたらされるプロセスを公正であると知覚する程度である (DeConinck and Bachmann 2005)。
- (6) Narver, Slater, and MacLachlan (2004) では、顧客志向ではなく市場志向 (能動的市場志向、受動的市場志向) という語が用いられているが、その定義の中核には顧客が据えられており、測定尺度には競争志向や職能横断的統合の概念は含まれていない。したがって、本研究では、Narver, Slater, and MacLachlan (2004) の概念を顧客志向として扱っている。
- (7) Livingston (1969) や Scott and Bruce (1994) では、より職位の高い上司からの期待によって従業員の創造的ビジネス行動が促進されることが指摘されている。



- (8) 早稲田大学マーケティング・コミュニケーション研究所による小売バイヤーへのインタビューより。
- (9) 内的顧客志向の測定尺度において、社内顧客は店舗の発注担当者を想定しているため、店舗に発注する権限のない企業はサンプルから除外した。
- (10) 担当カテゴリーについては、食品カテゴリーを0、それ以外のカテゴリーを1とするダミー変数として扱っている。
- (11) Podsakoff and Organ (1986) によると、探索的因子分析(回転なし)によって、(a)因子が一つしか抽出されない場合と、(b)第一因子がデータの分散の過半数以上 (the majority) を説明する場合、コモン・メソッド・バイアスが問題になるという。
- (12) 多重共線性を検討するため、下位尺度得点を用いて VIF と Red (Kovács, Petres, and Tóth 2005) を算出した。その結果、VIF の最大値は1.772であり、Red は.223だった。VIF は10以下となり、また Red も十分に低い値となったため、多重共線性は問題とならないことが確認できた。
- (13) 受動的顧客志向と創造的ビジネス行動の相関係数はプラス ( $r=.163$ ) だが、構造方程式モデルにおけるパス係数はマイナス ( $\gamma=-.138$ ) となっている。多重共線性の疑いがない場合、これは創造的ビジネス行動が他の独立変数を媒介して創造的ビジネス行動へ影響を及ぼしていると考えられる(豊田 1998; 君山 2004)。

## 謝辞

本研究は早稲田大学マーケティング・コミュニケーション研究所による小売バイヤー研究の一環として行われたものである。研究の過程でご協力いただいた株式会社ミツカンの神林弘幸氏と塚田恭明氏、ならびに研究所のメンバーに対し、ここに記して謝意を表したい。

## 参考文献

- Alpert, Frank H., Michael A Kamins, and John L. Graham (1992), "An Examination of Reseller Buyer Attitudes toward Order of Brand Entry," *Journal of Marketing*, 56 (3), 25-37.
- , ———, Tomoaki Sakano, Naoto Onzo, and John L. Graham (1997), "Retail Buyer Decision-making in Japan: What US Sellers Need to Know," *International Business Review*, 6 (2), 91-112.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-23.
- Armstrong, J. Scott and Terry S. Overton (1977), "Estimating Non-response Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402.
- Aryee, Samuel, Fred O. Walumbwa, Qin Zhou, and Chad A. Hartnell (2012), "Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes," *Human Performance*, 25 (1), 1-25.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Browne, Michael W. and Robert Cudeck (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in *Testing Structural Equation Models*, Kenneth A. Bollen and J. Scott Long, eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, 136-62.
- Chao, Chih-Yang, Yong-Shum Lin, Yu-Lin Cheng, and Shu-Chia Liao (2011), "A Research on the Relationship among Market Orientation, Absorptive Capability, Organizational Innovation Climate and Innovative Behavior in Taiwan's Manufacturing Industry," *African Journal of Business Management*, 5 (19), 7855-863.

- Christensen, Clayton and Joseph L. Bower (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*, 17 (3), 197-218.
- Chung, Jae-Eun, Brenda Sternquist, and Zhengyi Chen (2006), "Retailer-Buyer Relationships: The Japanese Difference," *Journal of Retailing*, 82 (4), 349-55.
- DeConinck, James and Duane Bachmann (2005), "An Analysis of Turnover among Retail Buyers," *Journal of Business Research*, 58 (7), 874-82.
- Fornell, Claes and David F. Larker (1981), "Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Ganesan, Shankar and Barton A. Weitz (1996), "The Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behaviors," *Journal of Retailing*, 72 (1), 31-56.
- Gong, Yaping, Jia-Chi Huang, and Jing-Lih Farh (2009), "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy," *Academy of Management Journal*, 52 (4), 765-78.
- Grashof, John F. (1970), "Supermarket Chain Product Mix Decision Criteria: A Simulation Experiment," *Journal of Marketing Research*, 7 (2), 235-42.
- Han, Jin K., Namwoon Kim, and Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, 62 (4), 20-45.
- Hu, Li-tze and Perter M. Bentler (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Im, Subin and John P. Workman, Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-technology Firms," *Journal of Marketing*, 68 (2), 114-32.
- 石井裕明, 石田大典, 恩藏直人 (2012) 「小売バイヤーによる新商品の採用基準」『季刊マーケティングジャーナル』第31巻, 第4号, 70-83.
- Johnson, Jean L., Ruby Pui-Wan Lee, Amit Saini, and Bianca Grohmann (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 74-89.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert Rosenthal (1964), *Organizational Stress*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaufman, Peter, Satish Jayachandran, and Randall L. Rose (2006), "The Role of Relational Embeddedness in Retail Buyers' Selection of New Products," *Journal of Marketing Research*, 43 (4), 580-87.
- Keaveney, Susan M. (1992), "An Empirical Investigation of Dysfunctional Organizational Turnover among Chain and Non-Chain Retail Store Buyers," *Journal of Retailing*, 68 (2), 145-73.
- (1995), "Working Smarter: The Effects of Motivational Orientations on Purchasing Task Selection and Retail Buyer Performance," *Journal of Business and Psychology*, 9 (3), 253-71.
- and Nelson (1993), "Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (2), 113-24.
- 経済産業省経済産業政策局調査統計部 (2000-2011) 『商業販売統計年報』財団法人経済産業調査会。
- Kennedy, Karen Norman, Felicia G. Lassk, and Jerry R. Goolsby (2002), "Customer Mind-Set of Employees throughout the Organization," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (2), 151-71.
- Kim, Tae-Yeol, Alice H. Y. Hon, and J. Michael Crant (2009), "Proactive Personality, Employee Cre-

- ativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study,” *Journal of Business and Psychology*, 24 (1), 93-103.
- 君山由良 (2004) 『重回帰分析の利用法』株式会社データ分析研究所.
- Kohli, Ajay and Bernard Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kovács, Péter, Tibor Petres, and László Tóth (2005), “New Multicollinearity Indicators in Linear Regression Models,” *International Statistical Review*, 73 (3), 405-12.
- Lam, Son K., Florian Kraus, and Michael Ahearne (2010), “The Diffusion of Market Orientation Throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective,” *Journal of Marketing*, 74 (5), 61-79.
- Lindell, Michael K. and David J. Whitney (2001), “Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs,” *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 114-121.
- Livingston, J. Sterling (1969), “Pygmalion in Management,” *Harvard Business Review*, 47 (4), 81-89.
- MacKinnon, David P., Chondra M. Lockwood, and Jason Williams (2004), “Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods,” *Multivariate Behavioral Research*, 39 (1), 99-128.
- Madhavan, Ravindranath and Rajiv Grover (1998), “From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management,” *Journal of Marketing*, 62 (4), 1-12.
- Montgomery, David B. (1975), “New Product Distribution: An Analysis of Supermarket Buyer Decisions,” *Journal of Marketing Research*, 12 (3), 255-69.
- Narver, J. C. and S. F. Slater, (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- , ——— and Douglas L. MacLachlan (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success,” *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-47.
- 日経流通新聞 (2006) 「流通バイヤーの意識と行動」『日経 広告手帖』第50巻, 第17号, 2-5.
- 小川浩孝 (2003) 「小売バイヤーのブランド選択基準：流通段階におけるメーカーブランドの相対的重要性」小川孔輔編著『ブランド・リレーションシップ』同文館出版株式会社, 111-32.
- 恩藏直人, 坂野友昭 (1997) 「米国企業による日本市場への参入と参入順位効果」『早稲田商学』第373号, 45-85.
- Podsakoff, Philip M. and Dennis W. Organ (1986), “Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects,” *Journal of Management*, 12 (4), 531-44.
- Rao, Vithala R. and Edward W. McLaughlin (1989), “Modeling the Decision to Add New Products by Channel Intermediaries,” *Journal of Marketing*, 53 (1), 80-88.
- Scott, Susanne G. and Reginald A. Bruce (1994), “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace,” *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Shrout, Patrik E. and Niall Bolger (2002), “Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations,” *Psychological Methods*, 7 (4), 422-45.
- 住谷宏 (1991) 「成果を高める量販店政策に関する経験的研究」『季刊マーケティングジャーナル』第11巻, 第2号, 16-25.
- 商業界 (2006) 『日本スーパー名鑑2007年度版』.
- 田村正紀 (2008) 『業態の盛衰：現代流通の激流』千倉書房.
- 豊田秀樹 (1998) 『共分散構造分析：入門編』朝倉書店.

- 宇野澤晋一郎 (2010) 「バイヤーが教える、売れるモノ選びのコツ：流行意識し街歩き、ターゲット明確に」, 『日経産業新聞』 6月16日付, 18.
- Zablah, Alex R., George R. Franke, Tom J. Brown, and Darrell E. Bartholomew (2012), "How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcome? A Meta-Analytic Evaluation," *Journal of Marketing*, 76 (3), 21-40.
- Zhang, Jing and Yanling Duan (2010), "The Impact of Different Types of Market Orientation on Product Innovation Performance," *Management Decision*, 48 (6), 849-67.