

博士（商学）学位申請論文概要書

市場志向の先行要因と成果要因に関する研究
—マーケティングにおける組織文化の影響—

岩下 仁

目次

1. 本論文の背景と目的	1
2. 本論文の研究方法	4
3. 本論文の構成	5
4. 本論文の内容	8
5. 本論文の課題	13

1. 本論文の背景と目的

マーケティング研究において、マーケティング・コンセプトの実践、すなわち、マーケティングを理念や思想として掲げることに関する議論は、マーケティングが現実のビジネスにおいて有効であるか否かに直結するため、過去から幾度となく繰り返されている。例えば、Hise (1965) の研究では、米国『Fortune』誌が毎年発表する「Fortune 500」に掲載された企業を対象に、マーケティング・コンセプトの実行について調査している。その結果、企業規模が大きくなるにつれて、マーケティング・コンセプトを実行する企業の割合が増加するという傾向を明らかにしている。

ほかにも、様々な視点から、マーケティング・コンセプトに関して研究が取り組まれてきたが、共通した研究課題を有していた。マーケティング・コンセプトの実行は果たして、事業成果や新製品の成功にプラスの影響を及ぼすのだろうか。あるいは、マーケティング・コンセプトは組織において、どのような影響力を有するのか。という有効性に対する疑問である。

マーケティング・コンセプトをスローガンや理念として謳うことは容易であるが、実際のビジネスでそれを成果へと結びつけていくのは難しい。組織において、マーケティング・コンセプトを強調し、それを実行し、成果に結びつけていく際には、数多くの複雑な変数を考慮しなければならない。そのため、組み合わせられる変数で構成されるメカニズムを紐解く必要がある。単に、マーケティングを理念として掲げ、教育制度や報酬制度を整え、優秀なマーケターを育成、採用するだけでは、マーケティングに競争優位性を有する組織にはなり得ないのである。

このような問題意識から、先駆的な研究となったのが、『*Journal of Marketing*』に掲載された Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) の研究である。各グループは、論文のなかで、市場志向 (market orientation、以下、MO と略す) という概念を提唱することで、マーケティング研究で長年課題とされてきたマーケティングの有効性について解をもたらしている。

マーケティング・コンセプトがマーケティング研究で繰り返し強調されながらも、マーケティングが事業成果にどのように結びつくのか、マーケティング・コンセプトとは一体何なのか、マーケティングを実現するための前提条件は何か、といったマーケティング研究の本質でありながらも、なおざりにされてきた重要テーマについて、MO は大きな進展をもたらしている。MO という測定可能な変数を組み入れることで、これまで不明瞭であった様々

な因果関係やメカニズムを定量的に解明できるようになったのである。

MOの重要性の高まりは、マーケティングの役割 (role of marketing) の変遷とも深く関係している。マーケティングの役割とは、経営上におけるマーケティングの在り方や位置づけを表す。1950年代において、マーケティングの役割は企業戦略の一部であった (Keith 1960)。その役割は時代と共に拡張し、1980年代には、企業戦略のみならず、顧客の視点がマーケティングには加味された (Webster 1988)。Webster (1988) によれば、マーケティングの役割は戦略的マネジメントを実現するため、顧客管理を行い、経営上のあらゆる場面において顧客にコミットし続けることであると主張している。つまり、マーケティングは、企業における中核的な戦略を担うだけでなく、企業が顧客にコミットすることができるほかにない手段となり、従業員を顧客に向けさせる唯一の機能までを果たすようになった。

このマーケティングの役割という視点から検討しても、どのようにすればマーケティングを実行した際に顧客に効果的にコミットできるか、あるいは、従業員と顧客との関係性が向上するのといった積年の研究課題に、MOというマーケティングを測定できる組織変数を用いることで、答えられるようになったことが伺える。

マーケティング研究では、Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) の研究が発表されて以降、MOへの関心は日々高まっていった。一方、実務の世界でも、MOは重要視されるようになった。

競争優位性を有する組織の実現を日々模索する経営者ならば誰でも、どのような視点に目を向ければ、競争優位性を獲得できるかということに関心をもつ。競争優位性を有する企業の条件については、様々な視点から議論が取り組まれている。例えば、ビジョナリー・カンパニーやエクセレント・カンパニーといった取り組みがあげられる (Collins 2001; Peters and Waterman 2006)。いずれの論考においても共通しているのは、マーケティング志向型の組織を目指している点である。ビジョナリー・カンパニーでは、「時を告げるより、時計を造る」という長期のマーケティングの実現を論じている。一方、エクセレント・カンパニーでは、顧客目線の組織実行を唱えている。このことからわかるように、今日の経営者は組織において優れたマーケティングを実現する組織を目指しているのである。

MOの高まりを確かめるため、Kumar, Jones, and Rajkumar, and Leone (2011) では、MOを実践している企業数を時系列で調べている。米国のSIC業種コードに登録されている企業261社のCEOを対象に調査を行なった結果、4段階以上の評価であった企業数は、1997年には92社であったが、2011年には124社、2005年には188社にまで増加したと

報告している。このことから、実務界において日々、MOの重要性が高まっていることがみてとれる。

マーケティング研究の世界、ならびに実務界、双方においてMO概念は様々な研究課題やビジネス活動の問題を解決できるため、1990年に誕生して以降、一大潮流として研究がさかんに取り組まれている。その結果、MOが事業成果やイノベーションに有効な成果をもたらすことが検証されている。しかしながら、MOとこれらの成果変数の関係性は一様ではない。複雑性とダイナミズムを有するビジネス環境と組織内環境において、組織は様々な変数から影響を受けることになるため、最終的な成果は変化する。本論文で着目したのは、まさにこの点である。組織において、MOが与える成果要因への影響を明らかにするには、MO生成に関する先行要因、MOと成果要因間に取り巻く組織内外のモデレーター要因、さらには、MOと同時に影響を及ぼす様々な志向性などを考慮することが不可欠となる。MOに関しては数多くの研究が取り組まれるなかで、先行研究ではいずれもMOに関して断片的な視点を取り上げているため、MOを取り巻くメカニズムの全体像を解明した網羅的な研究は報告されていない。したがって、本論文の目的は単にマーケティングを組織が実践しているかどうかを確認する表層的な内容ではなく、MOが先行要因の働きによって組織内で生成し、組織内外の環境要因から影響を受けながら、最終的に成果要因に影響をもたらすまでの包括的なメカニズムの深層解明にある。

本論文では、様々な視点から研究に取り組み、MOを取り巻くメカニズムの全容を解明することによって、マーケティング研究に理論的貢献がもたらされると共に、実務的にも有意義な価値が得られると思われる。

2. 本論文の研究手法

本論文の研究手法はおもに文献レビュー型と、定量データを用いた実証分析型という双方の研究手法を用いている。各章の前半の節においては、文献レビュー型の理論的研究を実施した。各章の研究目的に関わる先行研究を広範に渡りレビューし、知見を整理することにより、本論文の位置づけ、および、その後続く実証分析の理論的背景を明確にしている。

章の後半の節においては、実証分析型の研究手法を用いている。ここでは再度、関係する諸研究の知見をレビューした上で、仮説を設定、実証研究を行うことで、仮説モデルのメカニズムを明らかにしている。各章の前半では、理論的な整序を試み、その上で、仮説モデルを構築し、そして、実証分析へと議論を展開することにより、各章における実証分析の目的や意義が明確になるように努めた。

実証分析を行う際の研究手法についても工夫した。MO に関する従来の実証研究では、各企業一名のマネジャーに対して、サーベイ調査を実施し、ある特定の製品を想像してもらい、設問に回答させるという方法が一般的に用いられてきた。

しかしながら、単一回答者によって独立変数と従属変数を答えてもらうと、因果関係が実際よりも強くみられるというコモン・メソッド・バイアスが生じてしまう。こうしたバイアスを排除するため、本論文では複数の方法を用いて対応している。第2章5節、第3章6節、第4章5節では、Herman's one factor test を実施することで、各変数が一定の独立性を有していることを確かめている。また、第3章3節のサーベイでは、営業担当者と開発マネジャーへの2段階サンプリングを、第6章5節では、売り手企業のセールス・パーソン、買い手企業の購買担当者、そして、その上司というトライアド・サンプリングを実施することにより、コモン・メソッド・バイアスをできるかぎり排除している。

また、本論文では、時代の最先端を走る企業のマーケティングへのインタビューを実施することで、理論的インプリケーションのみならず、貴重なマネジリアル・インプリケーションを含むフレームワークを導出している。第4章では、グローバルにビジネスを展開するわが国の企業のブランド担当者に対して半構造化インタビューを行うことで、組織の志向性がIMC、ひいては事業成果に及ぼすまでのメカニズムに関する仮説モデルを導出している。

3. 本論文の構成

本論文の構成は以下のとおりである。

序章 問題意識

1. 本論文の背景
2. 本論文の研究視点
3. 本論文の研究方法
4. 本論文の内容

第1章 市場志向の理論的背景

1. 市場志向発生の時代背景
2. 市場志向の二元性と理論的基盤
3. 市場志向概念と類似した概念の相違点
4. 市場志向概念の発展
5. 市場志向統一化に関する研究
6. インプリケーション
7. 議論

第2章 市場志向の先行要因の解明

1. 市場志向の先行要因の整理
2. 先行研究のまとめと考察
3. リーダーシップ・スタイルが市場志向に及ぼす影響
4. 市場志向の先行要因に関する仮説設定
5. 調査と分析結果
6. インプリケーションと課題
7. 議論

第3章 製品開発において市場志向が成果要因に及ぼす影響

1. 先行研究

2. 市場志向がナレッジマネジメント・アクティビティと製品成果に及ぼす影響に関する仮説設定
3. 調査と分析結果
4. 市場志向がマーケティング戦略立案力と創造性に及ぼす影響
5. 市場志向、マーケティング戦略立案力、創造性をめぐっての仮説設定
6. 調査と分析結果
7. 議論

第4章 組織における代替的志向性

1. 代替的志向性に関する先行研究
2. 先行研究の課題
3. ブランド志向と市場志向が IMC に与える影響
4. 代替的志向性が IMC に及ぼす影響に関する仮説設定
5. 調査と分析結果
6. インプリケーションと課題
7. 議論

第5章 組織における市場志向の普及プロセス

1. 市場志向の普及プロセスに関する研究の系譜
2. 従業員の価値観が市場志向に及ぼす影響
3. 本研究の考察
4. 組織における市場志向の普及プロセス
5. 本研究の意義と課題
6. 議論

第6章 市場志向の近接領域への展開

1. 市場志向がリレーションシップ・マーケティング変数に及ぼす影響
2. 市場志向がサービス・マーケティング変数に及ぼす影響
3. 売り手企業の市場志向が買い手企業のパフォーマンスに及ぼすインパクト
4. 供給業者の市場志向が購買担当者の価値に及ぼす影響に関する仮説設定

5. 調査と分析結果
6. インプリケーションと課題
7. 議論

終章 結論と今後の課題

参考文献

4. 本論文の内容

本論文は、6章により構成されている。前半である第1章から第3章では、MOの理論的基盤の把握、ならびに、MOの先行要因と成果要因の解明に焦点が当てられている。MOはどのような時代背景を基に誕生したのか、Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworki (1990) のMOの違いとは何か、あるいは、MOの先行要因と成果要因は何か、といった疑問の解明に取り組んでいる。特に、Narver and Slater (1990)、あるいは、Kohli and Jaworki (1990) が提唱したMOの理論的背景の考察の際には、マーケティング研究のみならず、経営学、組織論、社会心理学といった近接した学問分野までを含めて、研究に取り組んでいる。

第1章「市場志向の理論的背景」では、MO誕生以前のマーケティング研究、ならびに、MO誕生に関連する先行研究のレビューがなされている。過去の先行研究を概観することで、MO誕生に至るまでの理論的な系譜や背景について把握している。MO誕生の確信に迫るため、本研究では、マーケティング・コンセプトに関する研究、マーケティングの役割を考察した研究、組織文化を取り上げた研究という3つの研究潮流から考察している。

章の中盤からは、MOの二元性について議論が展開されている。MOは、組織文化を理論的基盤とする立場 (Narver and Slater 1990) と、市場情報を理論的基盤とする立場 (Kohli and Jaworski 1990) がある。このMOの二元性について論じるとともに、章の終盤では、両概念の下位要素、定義と測定尺度の進化と改良、そして尺度統一化の試みがなされる。

第2章「市場志向の先行要因の解明」では、MOを生成する組織特性を理解するため、MOの先行要因に焦点が当てられている。マーケティング研究の枠を超え、組織論や経営学といった領域に及ぶレビューを踏まえ、組織構造、組織の人的要因、組織戦略、従業員レベル、国レベルという5つの視点から先行要因を明らかにしている。章の後半では、先行要因のなかでも、先行研究で課題が残されていたリーダーシップ・スタイルに焦点を当て、MOへの影響について論じている。リーダーシップ・スタイルの違いによって、組織のMOに違いが生じるならば、組織はMOを高めるリーダーシップ・スタイルを有するリーダーを採用、あるいは、育成することによって、効果的にMOを高め、事業成果を向上させることができる。本研究では、Bass (1985) の3つのリーダーシップ・スタイルを援用しながら、わが国の製造業の企業の事業部長へのサーベイ調査を行うことで、リーダーシップ・スタイルがMO、ひいては事業成果に及ぼすかどうかについて検証している。

第3章「製品開発において市場志向が成果要因に及ぼす影響」では、組織活動のなかでも

とくに、製品開発において、MOがどのように影響するかという視点に焦点を当てて論じている。製品開発研究では、多くのMO研究が取り組まれていることから、MOと新製品パフォーマンスの因果関係に関する研究、MOと新製品パフォーマンスのモデレーター要因に関する研究、両者の媒介要因に関する研究という3つの潮流ごとにレビューに取り組んでいる。そのうえで、先行研究の課題を踏まえて、2つの実証分析を行なっている。

1つ目が、MOがナレッジマネジメント・アクティビティに及ぼす影響についてである。製品開発を扱ったMO研究では、ナレッジマネジメントに関する限られた変数が取り上げられてきただけであり、ナレッジマネジメントの活動面に目を向けた研究は取り組まれている。そこで、理論的基盤を情報プロセス(川上 2005)に依拠しながら、ナレッジマネジメントの活動面である「ナレッジマネジメント・アクティビティ」を規定し、それがMOからどのような影響を受け、新製品パフォーマンスに影響するののかについて解明している。

2つ目が、MOがMSM、そして、創造性に及ぼす影響についてである。MOが創造性に及ぼす影響については多くの研究が取り組まれてきた一方、MOと創造性間に介在するブラック・ボックスについては研究が行われていない。そこで、先行研究、ならびに、実務上の現象を踏まえて、MSM、すなわち、マーケティング戦略立案を行う組織能力を両者に介在する要因として規定し、MO、MSM、創造性のメカニズムについて明らかにしている。

中盤である第4章と第5章では、組織内にはMOの他にどのような志向性が存在し、影響を及ぼしているのか。あるいは、組織内において、MOは従業員という個人レベルでどのように伝播していくのか、という問題意識に焦点を当てている。第3章まででは、MOの先行要因と成果要因にフォーカスし、MOは組織内外の様々な先行要因から影響を受ける一方、新製品や製品優位性をはじめとする様々な成果要因にも優れた影響をもたらすことを明らかにしている。あるいは、環境モデレーターや組織モデレーターから、MOの効果が左右されることも解明している。第4章と第5章では、前章までの結果を踏まえ、議論をさらに進め、MOと並列関係にある代替的志向性を把握すると共に、組織においてMOがどのように浸透するかというメカニズムについて解明している。

第4章「組織における代替的志向性」では、MOと代替的な関係にある様々な志向性について考察している。現実における組織では、MOのみならず、製品志向、販売志向、技術志向など、様々な志向性が存在している。マーケティング研究では、製品志向や販売志向など、一部の志向性について研究が進められており、どのような志向性をもつことが最もパフォーマンスを高めるのかについて繰り返し議論がなされてきた。しかしながら、代替的志向性に

関する研究は志向性ごとに個別に議論が展開されているため、包括的にどのような代替的志向性が存在しているかを整理した研究は取り組まれていない。そこで、本章では、まず、先行研究のレビューを行ない、代替的志向性の整理と研究段階を把握している。そのうえで、研究がほとんど取り組まれていないブランド志向にフォーカスして議論を進めた。

ブランド志向に関しては、同章にて、ブランド志向が及ぼすメカニズムについて検証を試みている。わが国のブランド・マネジャーへの半構造化インタビューを踏まえながら、ブランド志向が **Integrated Marketing Communication (IMC)** にどのような影響を及ぼし、最終的に製品パフォーマンスにどのようなインパクトをもたらすかについて検証している。検証の際には、わが国の製造業に属する企業のブランド・マネジャーに対して定量調査を実施している。

第5章「組織における市場志向の普及プロセス」では、組織における市場志向の普及プロセスについて考察した。前章までで論じてきた **MO** 研究の共通項は全て、マクロ単位、つまり、組織レベルにおける **MO** のメカニズムに焦点を当てている。したがって、共通した問題意識は、**MO** が浸透した組織では収益は向上するのか、**MO** 型組織では製品を成功に導けるのか、あるいは、**MO** と代替的志向性はどちらが製品をより向上させるかなどであった。一方、第5章では、視点を変えて、ミクロ単位、つまり、従業員個人という単位で、**MO** が及ぼす影響について考察している。問題意識は、どのような要因を有する従業員が **MO** 型行動をとりやすいか、どのようにすることが **MO** 型人材をつくるのか、あるいは、トップ・マネジメントが **MO** を標ぼうした場合、どういった要因から影響を受けながら、どのように部下に **MO** が浸透していくかなどである。

同章では、まず、個人レベルの **MO** 研究について、二者間、三者間を扱った研究、個人からの影響を考察した研究、個人レベルのサービス志向に取り組んでいる研究、個人間の普及過程を扱った研究という4つの研究潮流ごとにレビューを試みている。続いて、先行研究の課題を踏まえ、次の2つの視点に光を当て、さらに考察を行なった。

1つ目の視点が、従業員の価値観が **MO** に与える影響に関してである。研究の際には、従業員と **MO** という異なる分析単位を適合させるため、**MO** に関しては、**Individual Market Orientation (Lam, Kraus, and Ahearne 2010)** の概念を援用している。また、心理学研究の因果連鎖モデル (**Homer and Kahle 1988**) を援用しながら、個人の価値観が **IMO** 態度に及ぼすメカニズムについて論じている。

2つ目の視点が、組織における **MO** の普及プロセスである。組織において、上司と部下

の間で、どのように IMO が普及していくかということの問題意識としている。そこで、萌芽的研究である Lam, Kraus, and Ahearne (2010) に基づいて、両者のモデレーター要因について検討している。Lam, Kraus, and Ahearne (2010) の研究では、モデレーター要因として、組織との同一化の程度とネットワークの大きさを扱っており、他のモデレーター要因を取り上げていない。そこで、本論文では、個人間の接触や情報伝播を扱うため、社会心理学の理論を援用しながら、複数のモデレーター要因を探索し、上司から部下へと IMO が伝播する際に影響を与えるメカニズムについて明らかにしている。

終章である第 6 章では、近接するマーケティング研究の領域に MO が与える影響について考察している。初期にみられる MO 研究では、MO と親和性の高いマーケティング戦略や製品開発の領域で研究が取り込まれることがほとんどであったが、研究段階が進むにつれて、近接する研究領域にある諸概念との関係性やメカニズムが検討されるようになっていく。そこで、本論文では、リレーションシップ・マーケティングとサービス・マーケティングに対して、MO がどのような影響を及ぼすかについて考察している。いずれの研究領域においても、それぞれで特有の変数や組織形態、あるいは組織間の関係性があるため、各領域の研究特徴を踏まえながら、MO を取り入れることによって新たに解明される現象やメカニズムについて明らかにしている。

第一に、市場志向がリレーションシップ・マーケティング変数に及ぼす影響について検討している。リレーションシップ・マーケティング研究では、企業間での取引関係、供給業者と販売業者、マネジャーとセールス・パーソンといった複雑な取引関係が、コミットメントや信頼といったリレーションシップ・マーケティング特有の変数を用いて紐解かれてきた。本論文では、MO の視点を取り入れることで、一方のプレイヤーが MO を有する時に、もう一方のプレイヤーにどのような影響を及ぼすかが解明されている。

第二に、市場志向がサービス・マーケティング変数に及ぼす影響について検討している。サービス・マーケティングでは、サービス品質をはじめとする特有の変数が存在していたり、銀行やホテルなど、特殊なビジネス形態があったりしたりするため、MO がもたらす影響にも他の章とは異なる成果が得られた。

中盤からは、リレーションシップ・マーケティングへと展開された研究のレビューの結果に基づいて、先行研究ではほとんど取り込まれていない 3 者間において MO がもたらす影響について明らかにしている。川上に位置する供給企業におけるセールス・パーソンの MO が、川下に位置する顧客企業における購買担当者の成果変数に、上司の影響を受けなが

ら、どのようなインパクトをもたらすかについて考察している。検証の際には、供給企業のセールス・パーソン、その顧客である購買担当者、その上司を1セットとするトライアド・サンプルを用いた。これにより、MOが自社の枠を超え、顧客企業の事業成果に対してどのような影響を与えるかについて明らかにしている。

5. 本論文の課題

本論文では、MO を取り巻くメカニズムを包括的に理解することを目標として、理論的な考察、定性的、あるいは、定量的な検証が行われた。一方、課題や問題点も残されている。次の5点があげられる。

第一に、本研究では、クロス・セクショナルなリサーチ・デザインを用いている点である。いくつかの研究（第3章3節、第6章5節）では、独立変数と従属変数の回答者を変えることで、コモン・メソッド・バイアスを排除できている。だが、他の実証研究（第2章5節、第3章6節、第4章5節）では、Herman's one factor test を実施するなどして、できるかぎりこのバイアスの排除に対応してきたが、単一サンプルの回答のため、完全にはバイアスを排除できていない。したがって、今後の研究では、独立変数と従属変数で回答者を変える2段階サンプルを採用すべきである。

さらに、製品開発やプロジェクトのプロセスの途中でMOを測定し、その後にパフォーマンスを測定するといった動的なダイナミズムを捉えられる時系列なリサーチ・デザインを採用すべきである。そうすることにより、コモン・メソッド・バイアスを排除できるだけでなく、因果関係やメカニズムをより明確にすることができる。

また、本研究では、成果変数において二次データを用いた分析がなされていなかった。したがって今後は、例えば、成果変数にトービンの q といった客観的尺度を取り入れることで、よりインパクトのある研究へと発展させることができると思われる。

第二に、記憶バイアスに関する問題である。本研究では、仮説モデルを検証したり、尺度を開発したりするため、サーベイ調査を実施している（第2章5節、第3章3節、第3章6節、第4章5節、第6章5節）。いずれもクロスセクショナルな調査を行なったが、新製品やブランドについて数か月以前の内容を尋ねており、被験者の記憶バイアスを完全に排除できていない。したがって、今後の研究では、例えば、現在担当している製品について追跡的に回答してもらおうといった、時系列的な調査設計を採用すべきである。

第三に、仮説モデルの外部妥当性の問題である。全ての定性、定量調査は国内の上場企業を対象に行われている。したがって、結果をより一般化するためには、他の業種を対象とする、あるいは、日本以外の国でも調査を行ない、国際比較研究を行なうなど、異なるサンプルを用いた検証が求められる。

第四に、本研究ではいくつかのモデルが導出されているが、一部については実証には至らず、命題モデルの導出までに留まっている点である（第5章2節、第5章4節）。第5章

2節、ならびに第5章4節で取り上げた研究に関しては、先行研究を概観し、研究課題を見出し、社会心理学や消費者行動研究の理論に基づいて、命題モデルを導出する段階に留まっている。そのため、今後の研究では仮説モデルへと再構築したうえで、その仮説モデルを検証する実証研究が求められる。

第五に、MO 研究の網羅性に関しての限界である。1990年にMO概念が提唱されてから、今日に至るまで、1,300本以上の学術論文が報告されている。本研究は、MO研究のなかでも主要な潮流でエポック・メイキングとなっており、主要な学術誌に掲載された研究を中心に上げてきたため、それ以外のMO研究を網羅しきれてはいない。例えば、本論文ではとりあげられなかったが、発展途上国を対象とした調査など (e.g., Mokoena and Dhurup 2017)、今後も発展余地があるテーマが存在している。

以上の5点は、本論文に残された問題点であり、本論文をまとめるなかで見つけ出された課題である。本研究をもとに、今後はさらに定性的、定量的研究を行ない、議論を発展させることで、マーケティング研究の発展に貢献したいと望んでいる。