

岩下 仁 提出

博士学位申請論文審査報告書

論 文 題 目

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 提出
博士学位申請論文審査報告書

『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—』

I. 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

グローバル化や情報技術の進歩が急速に進む今日、企業におけるマーケティング活動はますます複雑なものになっている。企業は、マーケティング・コンセプトを理念として掲げたり実践したりしているが、必ずしも期待に沿った成果が得られるとは限らない。そればかりか、マーケティング・コンセプトが有効にならないことさえある。

マーケティング・コンセプトに関しては、マーケティング研究の主要テーマの 1 つとして、長らく学術的な議論が展開されてきた。古くは 1960 年代から研究が取り組まれており、様々な視点から考察が試みられているが、いずれも共通の研究課題を有していた (e.g., Hise 1965; McNamara 1972)。それは、「マーケティング・コンセプトが成果要因にプラスに働くのか」という疑問である。マーケティング・コンセプトを唱えるだけならば、どのような組織でも可能であるが、それを優れた成果へ結びつけているかどうかは不明瞭であった。

このような問題意識から、先駆的研究となったのが 1990 年、『*Journal of Marketing*』に掲載された Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) による研究である。上記二つの研究では、「市場志向」という概念を提示することにより、マーケティング研究で長年、研究課題とされてきたマーケティング・コンセプトの有効性について 1 つの解をもたらしている。市場志向という思想や組織文化を測定できる概念を取り入れることで、これまで曖昧とされてきた成果要因への影響を定量的に解明したのである。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クローズアップされながらも、成果要因へどのように結びつくのか、といった本質でありながらも先送りされてきた研究課題を市場志向は解決している。

マーケティング研究の世界において、市場志向は当時の研究課題を解決する足掛かりとなったため、当該概念が誕生して以降、一大研究潮流としてさかんに取り組まれた。その結果、市場志向が事業成果や新製品の成功に有効であることが定量的に検証された。しかしながら、市場志向とこれらの成果要因の関係は一様ではない。複雑性とダイナミズムを有する今日のビジネス環境において、組織は様々な変数による影響を受けるため、最終的な成果要因へのインパクトは変化する。本論文の問題意識は、まさにこの点にある。今日

の組織において、市場志向が与える成果要因への影響を明らかにするには、市場志向の先行要因、市場志向と成果要因間に影響を及ぼす組織内外のモデレーター要因、さらには、市場志向と共に作用する様々な要因を考慮する必要がある。

従来のマーケティング研究においても、市場志向に関する議論は様々な視点から展開されているが、いずれも断片的に進められてきたため、市場志向を取り巻くメカニズムを包括的に解明しようとした研究は報告されていない。したがって、市場志向を体系的かつ網羅的に論じた本論文の学術的価値は極めて高く、マーケティング研究の発展に大きく貢献しうるものである。

以上を踏まえ、本論文の目的は、市場志向を取り巻くメカニズムの包括的理解に向けられている。そこで第1章では、市場志向の定義の変遷、類似した概念との対比、尺度の発展について理論的な考察を展開している。第2章以降では、研究潮流ごとに領域を分類したうえで、各領域に存在する膨大な数の先行研究をレビューし、重要であるが未解明の課題に光を当てて議論を展開している。論文全体を通じて、リーダーシップ・スタイルや従業員の価値観などの先行要因、あるいは、創造性やマーケティング戦略立案力などの媒介要因を踏まえながら、市場志向が与える成果要因への影響を明らかにしている。

本論文では、様々な組織変数や環境変数の測定、あるいはメカニズムの解明にあたり、複数の調査手法を用いている。第一に、定性調査を実施することで、欠落している変数や新たな概念を導出するだけでなく、現実により即した仮説モデルの構築を可能としている。第二に、実務家を対象とした定量調査を実施することで、仮説モデルを統計的に検証している。とくに、第3章、第3節や第6章、第4節で行なった定量調査では、営業担当者と開発マネジャーというダイアド・データ、あるいは、セールス・パーソン、購買担当者、上司というトライアド・データを収集し、立場ごとに回答者を分離することでコモン・メソッド・バイアスを排除するといった工夫を凝らしている。

II. 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

II. 本論文の概要

本論文の概要は以下のとおりである。

本論文では、市場志向の理論的背景の整理や概念の統一、ならびに先行要因と成果要因、代替的志向と市場志向の普及プロセス、市場志向の近接領域への展開という研究領域で、市場志向に関する研究を大きく3つに分類したうえで、各領域に存在する課題を明確にしながらか、光が当てられていなかった概念、因果関係あるいはメカニズムを解明している。

本論文の序盤では、市場志向の理論的背景の整理や二元性を有する概念の統一（第1章）、ならびに市場志向の先行要因と成果要因（第2章、第3章）に関わる研究課題について取り組んでいる。

第1章では、市場志向が生まれた時代背景について確認したうえで、Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) における市場志向の理論的背景の違いについて明確にしている。その結果、Narver and Slater (1990) では、持続的競争優位性や資源依存モデルなどを理論的基盤とする一方、Kohli and Jaworski (1990) では、経済合理性や社会シ

システム理論に依拠することを確認している。

第1章の後半では、市場志向に存在する二元性 (dualism) の問題に目を向け、Narver and Slater (1990) と Kohli and Jaworski (1990) 以降、複数回にわたり改良されてきた市場志向尺度を整理しながら、二元性を有する市場志向概念の統一を試みている。

第2章では、市場志向に影響を与える先行要因の全体像を把握した。まず、先行研究のレビューに取り組み、市場志向の先行要因にはどのようなものがあり、どのような研究が取り込まれてきたかについて整理している。そのうえで、未着手の研究課題であるリーダーシップ・スタイルに光を当て、リーダーシップ・スタイルが市場志向、ひいては、ビジネス・パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかについて検討した。Bass (1985) による3つのリーダーシップ・スタイルを援用しながら、わが国の上場企業を対象とした郵送調査を行い、リーダーシップ・スタイルから市場志向、そしてビジネス・パフォーマンスへと至るメカニズムを解明している。

第3章では、製品開発において、市場志向がどのような影響をもたらすのかについて論じた。まず、製品開発において市場志向を取り上げた先行研究について、市場志向と新製品パフォーマンスの因果関係に関する研究、市場志向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、市場志向と新製品パフォーマンスの媒介要因に関する研究という3つの研究潮流からレビューを実施した。そのうえで、見落とされてきた2つの視点について、仮説モデルを構築したうえで、実証分析を行なっている。

1つ目が、市場志向がナレッジマネジメント・アクティビティに及ぼす影響である。先行研究では、ナレッジ獲得など、ナレッジマネジメントに関する限られた変数のみにフォーカスが当てられており、ナレッジマネジメントの活動面は見落とされていた。そこで、両者の関係を解明するため、わが国の上場企業の営業担当者と開発マネジャーを対象とするダイアド・サンプリングを採用した実証分析を実施した。その結果、市場志向がナレッジマネジメント・アクティビティ、そして製品優位性にプラスに働き、最終的に製品成果にまでプラスに影響することを明らかにした。

2つ目が、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である。製品開発研究ではこれまで、市場志向と創造性の因果関係についての研究が取り込まれてきた。一方で、市場志向と創造性間に介在するブラック・ボックスについては解明が試みられていなかった。そこで、両者間に存在する変数として、マーケティング戦略立案力を設定し、わが国のブランド・マネジャーを対象に実証分析を試みることで、三者間のメカニズムを解明している。

本論文の中盤では、製品志向や販売志向といった主な代替的志向の整理と、それらが成果要因に及ぼす影響 (第4章)、ならびに組織における市場志向の普及プロセス (第5章) について議論した。

第4章では、市場志向と並列関係にある様々な代替的志向について論じている。まず、代替的志向に関する先行研究のレビューを実施し、各志向の研究段階を把握した。その結

果、製品志向、販売志向、アントレプレナーシップ志向、学習志向、技術志向、イノベーション志向、ネットワーク志向、リレーションシップ志向、サービス志向については、市場志向とどのような関係にあり、成果要因にどのような影響を及ぼすのかについては、その大半が解明されていた。

一方、特定の志向については、概念自体や他の変数にもたらす影響が明らかにされていなかった。ブランド志向に関しては、レビューを通じて、尺度開発や命題提示までに研究段階がとどまり、ブランド志向がもたらす効果については議論されていないことが確認された。そこで、マーケティング・コミュニケーション研究の中核概念である **IMC (integrated marketing communication)** を取り上げながら、ブランド志向が **IMC** にどのような影響をもたらす、製品パフォーマンスを高めるのかについて実証分析を行い、これらのメカニズムを解明している。

第4章までは、組織という分析単位で市場志向が及ぼす影響や周辺メカニズムについて考察した。一方、第5章では、従業員個人という分析単位で、市場志向がどのように組織内で普及するのかといった視点で議論した。

個人間における市場志向の普及プロセスに関する先行研究を概観した結果、解明されていない2つの研究課題の存在が確認された。1つ目が、従業員の価値観が市場志向に与える影響についてである。両者の関係を議論するにあたっては、従業員である個人と市場志向を示す組織という分析単位の違いを克服するため、**Lam, Kuraus, Ahearne (2010)** によって開発された **IMO (individual market orientation)** 概念、ならびに、**Homer and Kahle (1988)** で示された因果連鎖モデルを援用して、分析単位を個人で統一するとともに、市場志向が個人間で伝播する論理を示した。そのうえで、**Schwartz (1992)** が提示した価値観を援用しながら、価値観が市場志向へ及ぼす影響に関する命題を導出している。

2つ目が、従業員個人間において市場志向がどのように普及するかについてである。**Lam, Kuraus, and Ahearne (2010)** は、個人間の普及について扱った萌芽的研究であるが、レビューの結果、上司と部下間の市場志向普及におけるモデレーター要因については、議論が十分になされていないことが確認された。そこで、本論文では、個人間の接触や情報伝播に関する社会心理学の理論を援用しながら、同調行動、社会的勢力、職務満足という新たなモデレーター要因を取り上げている。

本論文の終盤では、市場志向の近接領域への展開に光を当てている。リレーションシップ・マーケティング、ならびにサービス・マーケティングに関する諸概念について、市場志向との関係、あるいは、市場志向による影響といった視点からレビューを行ない、先行研究では明らかにされていないメカニズムを定量調査により解明した。

第6章では、まず、リレーションシップ・マーケティングやサービス・マーケティングへと展開された市場志向研究のレビューに取り組み、研究課題を明確にしている。章の中盤からは、レビューの結果を踏まえて、市場志向が複数のプレイヤー間でどのように作用するのかについて、リレーションシップ・マーケティング変数を用いながら考察している。

定量調査では、複雑な取引関係を有する CNGトラックに関わる業界に着目し、天然ガスを供給するガス事業者のセールス・パーソン、その事業者と取引関係のある運送事業者の購買担当者、そして、彼らの上司というトライアド・サンプルを用いて実証分析を行なっている。結果として、セールス・パーソンの顧客志向と競争志向が提案型営業力にプラスに働き、購買担当者が相手企業に対して抱く価値を高めること、ならびに購買担当者の上司の CSR 志向が価値を向上させることを解明している。

終章では、本論文の全体を通じて得られた結果をまとめたうえで、本研究の理論的な示唆や貢献、今後取り組むべき課題について論じている。

III. 審査結果

本論文の審査結果は、以下のとおりである。

1. 本論文の長所

本論文には、以下のような長所が認められる。

- (1) 今回提出された「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—」と題する学位申請論文は、提出者である岩下仁が大学院在籍時から今日に至るまで取り組んできた研究を集大成した労作である。市場志向という概念に着目しながら、近年のマーケティング研究による知見を組み合わせることにより、多角的な視点から議論が進められている。本論文は市場志向についてわが国ではじめて本格的に取り組むだけでなく、概念の整理にはじまり、市場志向と他の主要なマーケティング変数との関係、さらには、市場志向と深く関わる他の志向の把握や影響にまで光を当て、包括的な研究としてまとめあげている。市場志向を多面的に捉え、統合的な議論を展開した本論文は、高い学術的価値を有している。
- (2) 市場志向に関しては、すでに 1,000 本を超える多数の学術論文が報告されている。そのため、研究領域は広範に渡るばかりか、断片的に議論が展開されてきたため研究潮流が細分化し、包括的な理解はなされていなかった。本論文は 8 年間の歳月をかけて、膨大な数にのぼる市場志向に関する研究を丹念にレビューすることによって、過去の研究の流れや発展プロセス、各研究潮流の関係について整理、解明している。そればかりか、広範囲に及ぶ研究領域に点在していたリサーチ・ギャップを特定することで、各研究課題の解明に取り組んだ筆者の研究姿勢は高く評価される。
- (3) 本論文の調査設計面における工夫も高く評価したい。例えば、第 3 章、第 2 節においては、郵送調査を実施する際、営業担当者に回答してもらうだけでなく、彼らが担当する製品の開発に携わった開発マネージャーからも回答を得ている。あるいは、第 6 章、第 5

節においては、売り手企業のセールス・パーソンにまず調査に協力してもらい、続いて、その人物と取引関係にある運送事業者の購買担当者に回答してもらっている。さらに、当該担当者の上司からも回答を得ている。こうした複数段階に及ぶサンプリング手法を取り入れることで、コモン・メソッド・バイアスをできるかぎり排除し、より実態に即した検証結果を得られる工夫をしている。

- (4) 本論文における仮説や命題は、過去の豊富な研究蓄積に基づいて導出されている。第1章を除く各章では、冒頭で各研究領域の文献レビューから研究上の課題を示し、その後、ビジネスでみられる現象や社会心理学の理論に基づいて命題や仮説を構築している。仮説や命題に大胆さはかけるが、正統な仮説検証のステップを踏んだ研究となっている。筆者の研究に対する真摯な姿勢が表れている。

2. 本論文の短所

一方、本論文には以下のような短所も見られる。

- (1) 本論文では、各章の後半において定量調査を実施している。複数の定量調査が試みられているものの、いずれも被験者に回答してもらった主観的データを基に分析が行われている。このことは、売上や新製品の成功といった成果変数にもみられる。したがって今後は、トービンの q や実際に開発された新製品の売上といった客観的データを用いた分析を試みてほしい。市場志向が組織の成果要因にもたらす影響をより精緻に理解するためには、客観的データを取り入れた調査設計が必要であると思われる。
- (2) 本論文においては、データ収集の際に、国内の製造企業、ガス事業者、運送事業者などを対象にしている。いずれも、国内企業に限られており、海外企業へのサンプリングは試みられていない。今後は、米国や中国など、文化や市場成熟度が日本とは異なる国の企業にも調査を実施してみたい。本論文とは異なる結果が導きだされる可能性があるばかりか、日本で得られたデータとの統合を図り国際比較研究を行なうことで、より一般化したモデルを導出できる可能性もある。
- (3) 本論文は、体系的や包括性を意識して市場志向に関する研究に取り組んでおり、網羅性が高い一方、先行研究の延長線上に位置づけられている。そのため、先行研究に基づいた概念モデルや調査設計が採用されており、独自性という面では物足りなさを感じざるを得ない。今後の研究では、新たな概念を導出したり、尺度開発を試みたりするなどして、筆者自身によるユニークな問題意識に基づいた研究に取り組んでほしい。

3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、両者を比較するとき、長所に対して短所は軽微であり、本論文の優秀性を損なうものではない。

本論文の提出者である岩下仁は、2002年3月に早稲田大学商学部を卒業後、同年4月か

ら2年間、花王株式会社に勤務している。2004年4月には早稲田大学大学院商学研究科修士課程に進学し、2006年3月に首席にて修士（商学）を取得している。2006年9月から2010年11月までは野村総合研究所に勤務し、2010年4月に同研究科博士後期課程に進学している。2011年4月から2013年3月までは、早稲田大学商学学術院助手として勤務し、2013年4月からは九州大学経済学研究院の講師に着任し、現在に至っている。

本論文提出者である岩下仁は、大学院に進学して以来、一貫して製品開発に関する研究に関心を持ち続け、真摯な姿勢で研究に取り組んできた。とりわけ、大学院在籍時から今日に至るまで、本論文のテーマである市場志向に注目し、理論的な考察やメカニズムの解明に関する数多くの研究成果を発表してきた。研究成果として15編の論文を執筆し、そのうち14編が単著もしくは筆頭著者である。同氏の論文は、国内で高い評価を得ている査読付き学会誌『流通研究』（日本商業学会）、『商品開発・管理研究』（商品開発・管理学会）などに複数掲載されている。また、商品開発・管理学会第23回全国大会で報告した「売り手企業の営業スタイルが買い手企業のパフォーマンスに及ぼすインパクト」は、同学会優秀報告賞に選出されている。以上の論文や学会発表の内容は、本博士学位申請論文の一部を構成している。

近年は、国内のみにとどまらず、米国や欧州の主要学会においても多くの研究成果を発表している。マーケティング研究の世界的学会である American Marketing Association や European Marketing Academy だけでなく、製品開発研究の国際学会である Product Development and Management Association においても研究成果を報告している。商品開発・管理学会では理事を務めるなど、同氏は学界において将来をもっとも嘱望されている若手研究者の一人である。

以上の審査結果に基づき、本論文提出者である岩下仁は「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。

2019年1月5日

審査員

(主査)	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	恩藏直人
	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	武井 寿
	早稲田大学教授	博士（工学）東京工業大学	守口 剛
	慶應義塾大学教授	博士（商学）慶應義塾大学	小野晃典