

市場志向の前提

Antecedents of Market Orientation: Review and Propositions

2008年 9月

田口 尚史      **Takashi Taguchi**

## 市場志向の前提

### Antecedents of Market Orientation: Review and Propositions

田口 尚史

**Takashi Taguchi**

#### Abstract

The purpose of this paper is to explore how companies overcome obstacles to become more market-oriented. Based on a review of the previously published research papers on the antecedence, some propositions are presented in terms of cultural aspects. This paper focuses on enterprises' difficulty discovering obstacles, their solutions to become more market-oriented, and also advancing academics' theoretical frameworks of how to develop a market-oriented culture.

This paper is organized as follows: First, previously published papers dealing with the antecedent to becoming market-oriented companies is reviewed. Second, the relevant research is classified into several groups accordingly. Third, propositions based on the review of the previously published papers are presented. They are 1) cultural dominance and inter-functional integration, 2) manipulating of the market orientation concept, and 3) dynamism of market orientation. Last, some implications are presented from these propositions for marketing theorists and practitioners.

#### はじめに

企業が長期的な発展を実現するには、外部の環境と内部の構造との間の均衡を図りながら、

---

2008年3月27日 受理

変化する環境に対応していくことが求められる。しかし、内部構造は経営者によって統制可能であるが、外部環境は経営者にとって統制不可能なために、しばしば、経営者たちは、内部構造を中心に経営を志向しがちになる。マーケティング学問において、企業外部を志向すべきという提案は、およそ50年前から行なわれてきた。しかし、この提案について、実務家だけでなく、マーケティングの研究者や理論家たちでさえ、他の問題以上に多くの関心を常に寄せていたわけではなかった。

こうした中、最近20年間、マーケティング研究者、とりわけ、欧米諸国の研究者の間では、マーケティング・コンセプトの重要性が再認識され、その後、市場志向という概念に関する研究が活発化した。市場志向についての当初の研究テーマは、企業はどのようにすれば市場志向になれるのか（すなわち、市場志向の前提）、そして、企業が市場志向になることで事業パフォーマンスにプラスの効果があるのかどうか（すなわち、市場志向の成果）を研究することだった。その後、多くの研究成果が紹介され、実際に、企業が市場志向になることで市場パフォーマンスや財務的なパフォーマンスが高まることが経験的に証明された。しかし、驚いたことに、市場志向の前提に関する構成概念に対しては、相対的に、あまり注目が集められていなかった（Gray *et al.* 1998; Gounaris *et al.* 2004; Harris 2000）。また、市場志向の企業業績への有用性は確認されたにもかかわらず、多くの企業、とりわけ我が国の企業の間では、市場志向になることを経営上の重点目標に掲げ、それを実現させている様子はいかたがう。

なぜ、企業は市場志向を開発することが困難なのか。この論文の目的は、これまでの市場志向の前提に関するレビューを基に、企業が市場志向を開発するに当たっての文化的な側面からいくつかの命題を提示する。この論文の焦点は、市場志向となるための障害の発見やそれを克服するための方策、あるいは、どのようにすれば市場志向の文化を開発できるのかについての理論構築を前進させることにある。

本論文は、以下のような構成からなっている。まず、市場志向に関するこれまでの研究成果をレビューし、それらをいくつかのグループに類型化し、その特徴や理論前提を整理する。次に、これらの研究レビューを基に、いくつかの解決すべき研究テーマについて議論する。そして最後に、それらの議論からいくつかの研究命題が導かれる。これらの命題は、将来の研究のための指針となるだろう。したがって、この論文の読者は、マーケティング学問の研究者および理論家を主たる対象としている。具体的には、企業文化、マーケティング管理論、組織論が主な領域となる。さらに、実務家に対する含意もいくつか提示されている。実務家にとっては、今後の全社戦略の立案プロセスや、経営システムの運用に当たって、いくつかの示唆が与えられるだろう。そして最後に、この論文の貢献は、市場志向文化の開発と市場志向行動の推進のための理論的枠組みを構築するための指針を示している。

## 1. レビュー

### 1.1 市場志向の前提に関する二つの観点

市場志向に関する研究の多くは、主として、(1)どうしたら市場志向型企业になることができるのか、あるいは、市場志向になることへの障害は何かという市場志向の前提に関する研究課題（例えば、Day 1994, 1999; Harris 1996; Sinkula 1994; Sinkula *et al.* 1997; Slater and Narver 1995）、(2)市場志向度合いと事業パフォーマンス（市場パフォーマンスおよび財務的パフォーマンスなど）との関係性があるのかどうかに関する研究課題（例えば、Jaworski and Kohli 1993; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994）、そして、(3)市場志向の前提と成果の両方に関する研究課題（例えば、Baker and Sinkula 1999; Kohli and Jaworski 1990）、(4)市場志向の前提と結果との関係をモデレート（緩和）したり、メディエート（媒介）する要因は何かに関する研究課題（例えば、Jaworski and Kohli 1993; Kohli and Jaworski 1990; Meehan *et al.* 2007; Narver and Slater 1990; Slater and Narver 1994）に対して、多くの研究者たちの関心が向けられてきた。しかし、市場志向となるための前提や障害については、これまで、相対的にはあまり多くの注意が向けられてこなかった（Harris 2000; Gebhardt *et al.* 2006）。

市場志向の前提については、著名な二編の論文から、主に、二つの観点到大別される（Griffiths and Grover 1998; Meehan *et al.* 2007）。第一は、Kohli and Jaworski（1990）によって採用された行動面に焦点を当てた観点である。市場志向とは、「組織全体による現在および将来の顧客ニーズに付随する市場情報の生成、その市場情報の部門を越えての普及、そして、その市場情報に対する組織全体による反応である」（p.6）と定義しているように、彼らは、企業における市場情報処理活動に対して焦点を当てている。

第二は、Narver and Slater（1990）によって採用された文化面に焦点を当てた観点である。彼らによれば、市場志向とは、「買い手に対して優れた価値を創出し、それによって、その企業に対して継続的な優れた成果を創出するのに必要な行動を、最も効果的に、かつ、最も効率的に創造しようとする組織文化である」（p.21）。さらに彼らは、市場志向の構成要素として、顧客志向（対象市場における買い手に関する情報を入手すること）、競争業者志向（対象市場における競争業者に関する情報を入手すること）、機能間調整（マーケティング部門以外の部門を巻き込んだ全社的に調整された活動）の三要素を提起した。要するに、市場志向の仮説とされる三つの行動上の構成要素とは、市場情報を入手して普及させる活動と、顧客価値の創造を調整することに関するものである（Narver and Slater 1990）。

しかし、近年の市場志向に関する研究では、行動と文化の構成概念を混同していることへの批判や、あるいは、区別する必要性すらないかもしれないことが指摘されている。例えば、文化と行動の両方を市場志向の前提として因果モデルを開発し、事業パフォーマンスとの関

係を解明する研究が見られる（例えば, Gainer and Padanyi 2005; Homburg and Pflesser 2000; Meehan *et al.* 2007）。この点について, Cadogan and Diamantopoulos (1995) は, 行動面からの観点 (Kohli and Jaworski 1990) と文化面からの観点 (Narver and Slater 1990) は, ほとんどすべての構成概念について重複していると述べている。Griffiths and Grover (1998) は, 市場志向の行動面の観点と文化面の観点は, まったく異なるものではなく, 互換性があり, かつ, 相補的であると述べている。さらに, Avlonitis and Gounaris (1997) は, 彼らの経験的な検証結果から, 市場志向を態度の集まりとして扱うか, あるいは, 行動の集まりとして扱うかというのは避けるべきだと結論づけている。さらに彼らの調査結果では, 市場志向の態度面と行動面の両側面は, 相互に関連があることを示しており, かつ, マーケティングを, 顧客ニーズの充足とそのニーズに対して製品を適合させることとして見なす態度は, 市場に受け入れられるような行動に導くことを示している。

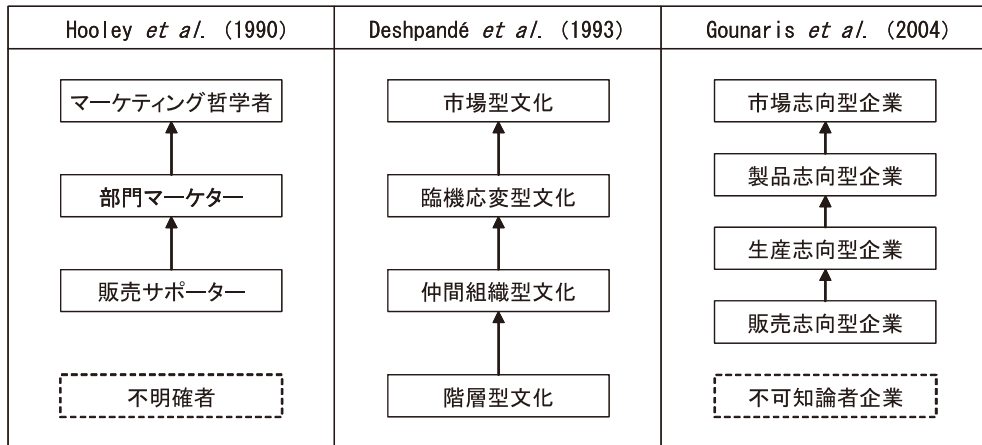
これらの議論の結果として, 市場志向の構成概念としての行動と文化は相互に関連していることから, 別個に捉えるものではないように思える。さらに, 行動的な側面よりも文化的な側面に対して, より焦点を当てることが重要であるように思える。これらの議論を考慮すれば, 企業が市場志向になるために重要なことは, 組織メンバーの行動面ではなく, 自社内の企業文化に対して, より多くの関心を向け, そして, 市場志向という文化を開発し, 管理することが重要であると言える。したがって, 本論文の残りの部分では, 市場志向を文化と捉え, これまでの先行研究をレビューし, 議論を進めることにする。

## 1.2 市場志向文化

マーケティング学問において, 企業文化あるいは組織文化が注目を受けたのは, 1980年代初頭以降である。“顧客に密着する”という企業文化の重要性を強調したPeters and Waterman (1982) による調査結果から, マーケティング研究者たちは, マーケティング・コンセプト (顧客志向) の重要性を再強調した (例えば, Deshpandé and Parasuraman 1984; Dunn *et al.* 1985; Parasuraman and Deshpandé 1984)。

マーケティング学問において, 企業文化とは「組織機能に関して共有された仮定と理解の集まり」(Deshpandé and Webster 1989, p.4), 「個人が組織機能を理解するのを助ける共有された価値観と信念であり, 組織内での行動に対して規範を提供するもの」(Deshpandé *et al.* 1993, p.24) として定義されている。そして, マーケティングの研究者たちによるこれまでの企業文化の研究には, 大別すると, 文化類型論的アプローチと, 認識論的あるいはシンボリック・アプローチという二つのアプローチがあるように思える。

図 1-1. マーケティングに対する企業の態度, 文化, 志向の類型例\*



\*より上方に位置する文化, 志向, および, 企業の方が, 市場志向の度合い (レベル) が高いことを表している。破線で示したタイプは, 具体的な文化や志向を示さない企業群である。(出所) 筆者作成

### 1.2.1 文化類型論的アプローチ

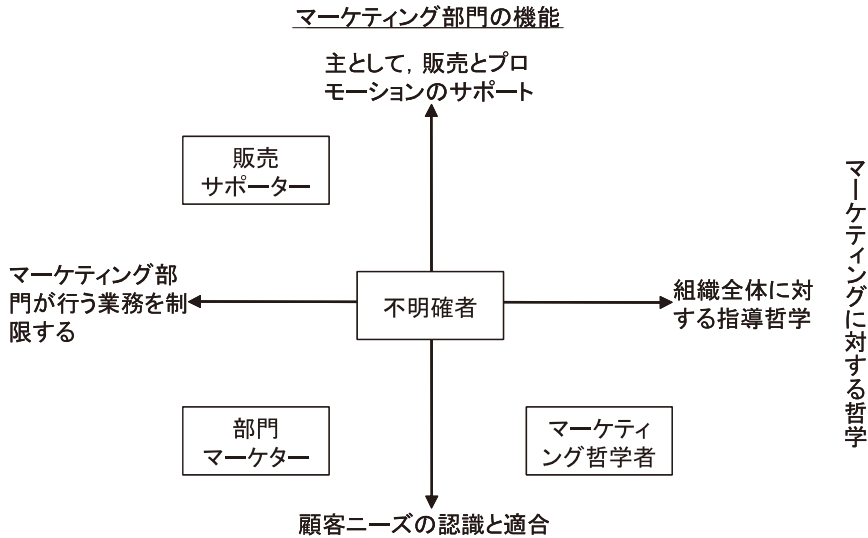
このアプローチは, どのような文化が最も企業のパフォーマンスにとって望ましいのかというテーマを探求している。これは, 企業文化をいくつかのタイプに類型化し, 最もパフォーマンスが高いタイプはどの文化かということを明らかにすることを狙いとしている。図 1-1 では, 代表的な類型モデルを紹介している。

#### Hooley *et al.* (1990) の類型

Hooley *et al.* (1990) は, イギリス企業のマーケティング担当役員を対象に, マーケティングに対する態度, 組織化, 実務内容を調査し, そこから得られたデータをクラスター分析にかけて, サンプル企業を四つのタイプ<sup>(1)</sup>に類型化し (図 1-2 を参照せよ), マーケティング哲学者に属する企業が最も財務的パフォーマンスが高いことを明らかにした。彼らは, 僅かに業種 (産業財かあるいは消費財か) による違いはあるものの, 販売サポーターから, 部門マーケターを経て, マーケティング哲学者に至る自然な進化があることを示している。

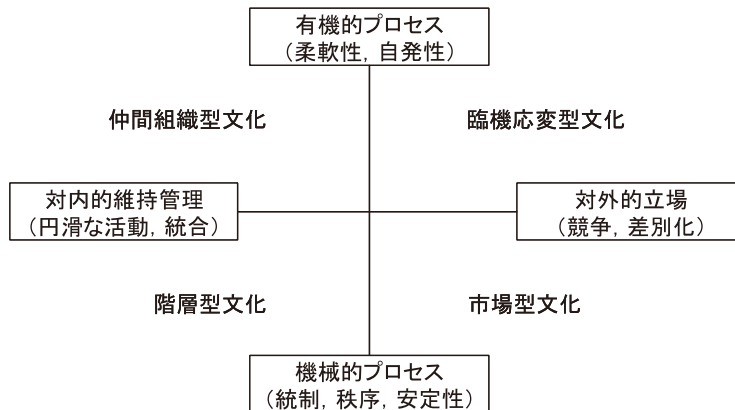
Hooley *et al.* (1990) の結論は, 第一に, マーケティング機能に対する態度について, マーケティング哲学者に属する企業では, マーケティングは企業の中核に据えられる企業文化であると CEO が認識している。また, このクラスターに属する CEO は, マーケティング・トレーニングに対して大きな重要性を認識していた。さらに, マーケティング哲学者の企業では, マーケティング部門が他の職能部門 (生産, 財務, 人事, 研究開発, 販売) よりも相対

図 1-2. マーケティングに対するアプローチ



的に高い地位に置かれている割合が高いことを示していた。要するに、マーケティング哲学者とされる企業では、マーケティングに対する高い地位と、マーケティング・トレーニングへの重視、将来に向けた積極的で先取的なアプローチを採用する傾向にある (Hooley *et al.* 1990, p.16)。第二に、マーケティング活動の組織化については、マーケティング哲学者では、多くのマーケティング担当役員を任命していた。さらに、製品マネジャーと市場マネジャーが共同で製品管理業務を行ったり、マーケティング部門が他の職能部門と一緒に仕事をする割合が最も高かった。これによって、組織全体で市場に目を向けた製品開発を可能にしていた。第三に、マーケティングが責任を負うべき活動範囲について、販売サポーターや部門マーケターに属する企業では、マーケティングの主たる活動内容は、広告、マーケティング調査、プロモーションなどが中心であると報告しているが、マーケティング哲学者に属する企業の多くは、それらの活動以外に、販売業者向けマーケティング、販売予測、新製品開発、価格設定、戦略計画の立案などにも参画している。そして最後に、各クラスターと企業のパフォーマンスとの間の関係について、マーケティング哲学者の企業では、他のクラスターに比べてROIが高く、かつ、主要な競争業者との相対的パフォーマンスも高いことを報告している。この結果は、マーケティングが全社に浸透し、販売活動以外の戦略立案にも参画する企業は、市場ニーズに適合した製品開発を実現し、それによって、競争優位性の観点からは、他社よりも顧客に対してより高い価値を提供していることを示唆している。

図 1-3. 組織文化タイプのモデル



(出所) Deshpandé *et al.* (1993), p.25.

#### Deshpandé *et al.* (1993) の類型

Deshpandé *et al.* (1993) は、支配的な組織属性、リーダーシップ・スタイル、組織内での絆の形成メカニズム、全社戦略の主眼点に関して組織内で共有されている信念に基づいて企業文化を四つに類型化し分析している<sup>(2)</sup>(図 1-3 を参照せよ)。彼らは、日本企業をサンプルとして、Drucker (1954) が示唆した企業の二つの基本的機能（マーケティングとイノベーション）の観点から、組織文化（顧客志向というマーケティング文化）と革新性（イノベーション）の事業業績へのインパクトを調査した。

彼らの経験的研究の結果は、最大の競争相手との相対的な収益性や市場シェアといった業績と、収益性や成長速度などの客観的な業績について、業績の高い順に、市場型文化、臨機応変型文化、仲間組織型文化、階層型文化という序列になる（すなわち、より市場の方を向いた文化を持つ企業は業績が高い）ことを発見した。また、組織の革新性は、業績とプラスの関係があることも発見した。これら二つの結果から、Drucker (1954) が示した説明的な提案を経験的に立証した。

彼らの研究成果から導かれた含意の中で興味深いことは、国の文化と企業の文化は異なるということである。彼らは、日本企業をサンプルとして選択しているが、その背景には、Ouchi (1981) による日本企業の文化面の特殊性への関心があった。日本企業は仲間組織型文化を有すると想定されていたが、実際に日本企業を調査した結果は、市場型、臨機応変型文化を有する企業の方が、より高い業績を達成していたということだった。それ以外で興味深いことは、彼らは、四人一組（ベンダー企業 2 名と顧客企業 2 名）のサンプリング手法を採用している。調査結果では、ベンダー企業自身が自己採点した顧客志向度合いと顧客企業がベンダー

を採点した結果は乖離していた。実際に業績との関連があったのは、顧客企業からの評価であり、ベンダー自身の自己評価は業績とは関係がなかった。つまり、自社は顧客を重視していると自己主張することは何ら意味がなく、顧客の視点から自社の文化を理解する必要性があることを示唆している。

#### Gounaris *et al.* (2004) の類型

Gounaris *et al.* (2004) は、市場志向文化（態度や価値観）の採用度合いに基づいて、市場志向型（market-oriented）、製品志向型（product-oriented）、生産志向型（production-oriented）、販売志向型（sales-oriented）、不可知論者型（agnostics）という五つに類型化し、企業の主要な四つの活動（計画立案プロセス、戦略形成、戦略実行、コントロール）について特徴を描き、それらの活動と事業パフォーマンスとの間の関係を実証的に解明した。多くの市場志向研究は、市場志向度合いと事業パフォーマンスとの関係に着目しているが、彼らは、市場志向に対する態度とその結果としての行動との間の関係に注目している。彼らは、市場志向に対する信念および価値観を測定するに当たって、Hooley *et al.* (1990) が用いた測定尺度のうちの15項目を用いて、その調査結果を因子分析にかけ、五つに類型された文化は連続体を成していると主張した（図1-1を参照せよ）。

彼らの分析結果は、第一に、計画立案について、市場志向型企业はマーケティングを最も重視しており、市場調査を活用し、その情報を他の部門に普及させ、組織としてその市場情報に反応していた。また、戦略デザインに当たって、市場志向型企业では、市場細分化戦略が活用され、新製品開発や価格設定活動は市場を重視してデザインされていた。プロモーション予算の決定についても、過去の経験や他社との比較ではなく、製品の目標に合わせて設定されていた。第二に、マーケティングの実践について、市場志向型企业は、他のタイプの企業に比べて、経営情報システムを通じて、顧客、市場、製品に関する情報を収集し、かつ、組織的に反応していた。そして最後に、マーケティング活動に対するコントロールについて、市場志向型企业ではマーケティング部門が戦略立案に加わるだけでなく、モニタリングにも参画していることが明らかにされた。結果として、市場志向に対する企業の態度と、競争業者との相対的な事業パフォーマンス（相対的市場シェア、相対的ROI）は、市場志向型企业が最も高く、一方で、販売志向型企业は最も低かった。彼らの研究成果の特徴は、市場志向という態度が管理プロセス面での行動にどのように影響を及ぼすのかを経験的に検証した点にある。単なるパフォーマンスとの関係性のみを明らかにするだけでなく、オペレーション・レベルでの市場志向に向けた示唆を与えている。

ここに示した文化類型論的アプローチからの研究に共通する点は、各々のタイプは、マーケティング文化の組織全体への（精神面、行動面の両方での）浸透度合いという観点から、

低次のものから高次のものへと序列付けし、市場を最も重視する文化（すなわち市場志向型の文化あるいは信念や価値観）が最も高次であると仮定していることである。そして、その序列と事業パフォーマンスとの間の関係を対比させ、市場志向型文化の有用性を強調している。

### 1.2.2 認識論的あるいはシンボリック・アプローチ

このアプローチは、類型論によるアプローチとは対照的に、認識論的な側面、あるいは、シンボリックな側面から企業文化にアプローチし、企業が市場志向という文化を醸成することの必要性を主張したり、企業が市場志向（あるいは、顧客志向やマーケティング志向）となる際の障害あるいは前提に焦点を当てている。表1-1は、市場志向となるための障害に関する研究成果を示している。

表1-1. 市場志向になることへの障害と研究レビュー\*

| 研 究                           | 障 害 | 経営者の<br>コミット | 組織の統合 | 権 限 | マネジャー<br>の経験 | 企業文化 | 報 酬<br>システム |
|-------------------------------|-----|--------------|-------|-----|--------------|------|-------------|
| Moore (1957)                  |     |              |       | ○   |              | ○    |             |
| Felton (1959)                 |     | ○            | ○     | ○   | ○            |      |             |
| Levitt (1960)                 |     | ○            | ○     |     |              |      |             |
| Lear (1963)                   |     |              | ○     | ○   |              |      |             |
| Webster (1981)                |     | ○            | ○     |     | ○            | ○    |             |
| McNamara (1981)               |     | ○            | ○     |     | ○            |      |             |
| Webster (1988)                |     | ○            | ○     | ○   |              | ○    |             |
| Shapiro (1988)                |     | ○            | ○     |     |              |      |             |
| Narver and Slater (1990)      |     | ○            | ○     |     |              | ○    |             |
| Elliott and David (1995)      |     | ○            | ○     |     |              | ○    |             |
| Becker and Homburg (1999)     |     | ○            | ○     | ○   | ○            |      | ○           |
| Harris (2000)                 |     |              | ○     | ○   | ○            | ○    |             |
| Gebhardt <i>et al.</i> (2006) |     | ○            | ○     | ○   | ○            | ○    | ○           |

\* ○印は、各々の研究において障害物として指摘されている項目を表している。

(注) 経営者のコミット：経営者が市場志向型企業となることにコミットメントすること、組織の統合：マーケティング部門と他の職能部門が市場志向という基準で統合されること、権限：権限が上位階層に集権化されていたり、あるいは、権限が下位階層に分権化されること、マネジャーの経験：マーケティング担当役員やマネジャーが、それまでにマーケティング業務についての経験を積むこと、企業文化：マーケティング・コンセプトや市場志向という顧客（一部の研究者は競争業者を含む）を経営の中心に置くという文化が組織内に浸透させること、報酬システム：従業員等に対する報酬システムが市場志向に基づいて設計されること。

(出所) 筆者作成

企業文化の観点からの研究においては、とりわけ、組織論あるいは組織文化論の研究成果を取り込む形での学際的な研究が進められた。例えば、市場志向に対する文化的側面からの

初期の定義（例えば, Deshpandé and Webster 1989; Deshpandé *et al.* 1993; Narver and Slater 1990; Peters and Waterman 1982）の範囲の狭さ（価値観, 信念のみを強調し過ぎていること）を指摘したHarris (1996) は, Hatch (1993) の動的な文化枠組みを市場志向文化に当てはめ, 基本的仮定, 価値観, 人工物, シンボルを文化の構成要素として組み込み, いくつかの研究命題を提起している。Homburg and Pfesser (2000) は, Hofstede *et al.* (1990) やSchein (1985) による組織文化の枠組みを適用し, 価値観や信念だけでなく, シンボル, 儀式, 英雄を企業文化の構成要素として取り込んでいる。

さらに, この研究トレンドは, 大まかに, 散発的研究 (sporadic research) の時期 (1950年代から1980年代) と全体論的研究 (holistic research) の時期 (1980年代後半から現在まで) という二つの時期に分類できる (Harris 1996)。

#### 散発的研究の時期

1950年代以降に議論が活発化した散発的研究の時期は, 特定の主要な障害（例えば, トップ・マネジャーのコミットメントや組織の統合）を取り上げて, その解決策を提案していた。Moore (1957) は, 1941年から1951年にかけてのSears, Roebuck and Co.社の事例を基に, 組織内でのマーケティング志向の発展パターンを明らかにしている。産業の発展に伴う組織形態の変遷を追跡したこの研究は, 地理的な市場の拡大に伴う下位階層への権限委譲というトレンドを説明している。彼は, 組織モデルを古いモデルと新しいモデルとに分けて, 相互の違いを比較した（表1-2を参照せよ）。

表1-2. 古い組織モデルと新しい組織モデル

| 古いモデル                                                                                                                                                                                                                 | 新しいモデル                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・システムと内部プロセスへの関心</li> <li>・容赦のないシステムの論理</li> <li>・システム優先</li> <li>・集権化</li> <li>・監督の多階層</li> <li>・専門化</li> <li>・機械に対する人間の価値観の服従</li> <li>・会社全体の成果よりもシステム内での作業に対する関心</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・外的目標への関心</li> <li>・全体の結果へのシステムの従属</li> <li>・分権化</li> <li>・作業義務と責任の重複</li> <li>・システムへの信頼よりも人間への信頼</li> </ul> |

(出所) Moore (1957) に基づいて作成

さらに彼は, この組織モデルの変化は, 単なる集権的管理から分権的管理へのシフトという単純な変化ではなく, むしろ, 生産志向経営から市場志向経営 (market-oriented management) へのシフトであると説明し, 企業内での支配的な価値観を, 生産担当役員の

価値観からマーケティング担当役員の価値観にシフトすることであると主張した (pp.108-109)。

Felton (1959) は、統合マーケティング (integrated marketing) という概念を提案し、マーケティング・コンセプトの構成要素として、以下の点を指摘している。

- ・取締役会、社長、上級役員が、統合マーケティングを開発する必要性を認識する。
- ・生産、人事、財務、その他のすべての機能が十分に調整されるべきである。
- ・トップ・マネジャーたちによって、たくさんの複雑な機能のすべてが引き受けられ、その仕事が遂行される必要がある。

そして、この統合マーケティングに失敗する企業の要因として、彼は役員のマーケティング経験の不足、登用時の人材選択の誤り、役員相互間の統合と調整の欠如やコンフリクト、ワンマン経営者による誤った意思決定やマーケティングに対する誤解、買収合併による部門間のコンフリクトなどを指摘している。これらはいずれも、市場志向となることへの障害である。

Levitt (1960) は、生産部門や研究開発部門の観点からの製品中心の経営ではなく、顧客ニーズの観点からの顧客中心の経営に転換することを強調している。そしてそのためには、マーケティングを生産活動の後に続く販売活動として捉えるのではなく、研究開発や生産活動に先行する顧客ニーズの発見および創造とその充足という活動として捉える発想転換の必要性を主張した。この発想転換の実現に当たっては、トップ・マネジャーのリーダーシップが不可欠であり、企業全体を顧客創造と顧客満足のための有機体と見なすべきであると主張した。

Lear (1963) は、販売組織の構造という側面から、市場志向となることの困難性を考察した。製品別の販売組織から、市場別および顧客別の販売組織体制への変更を実現するには多くの困難性が存在することを示唆している。例えば、市場別・顧客別の販売組織になることで、販売担当者が担当する製品バリエーションの増加、新組織体制への移行に伴う人事異動、担当地域と担当顧客の変更、業務および責務の再定義、顧客の困惑などを障害として挙げている。これらの困難性に対して、彼は、顧客企業側の集権的購買行動の出現による関連販売や周辺事業への多角化による事業成長の可能性が、市場別販売組織（すなわち、市場志向型の販売組織体制）を後押しすることを強調した。さらに、そのような市場志向型組織への移行期においては、マーケティング担当役員が重要な役割を担っており、マーケティング管理を本社部門と現場部門の両方に浸透させるために、マーケティング担当役員は、他のオペレーション部門の役員と同等レベルの地位が与えられるべきであると提案している。

このように、散発的研究の時期は、主として、マーケティング担当役員あるいは経営者が率先して自社の組織構造をマーケティング中心の組織構造に変革する必要性があることを議論していた。そのために、トップ・マネジャーあるいはマーケティング担当役員が強い権限を持ち、全体を統合するためのリーダーシップを発揮することが重要であると結論づけている。

### 全体論的研究の時期

1980年代以降におけるマーケティングの重要性が再確認されるようになった時期、すなわち、全体論的研究の時期では、企業経営および戦略立案におけるマーケティングの復権（Day and Wensley 1983; Webster 1981, 1988を参照せよ）、あるいは、企業文化への注目の増大によって市場志向についての議論が活発化した（例えば、Deshpandé and Parasuraman 1984; Parasuraman and Deshpandé 1984）。市場志向の全体論的研究のきっかけは、1970年代における競争業者に主眼点を置いた分析的な戦略立案や短期利益志向によるアメリカ企業の国際競争力低下によるものだった。

Webster (1981, 1988) は、企業にとってのマーケティングの重要性を再認識する必要性を強調した。たとえば、彼は、アメリカ企業30社のトップ・マネジャーへのインタビュー結果から、経営者たちはマーケティング・コンセプト（顧客を重視するという経営哲学）を十分に受け入れていないことを発見した（Webster 1981）。その要因として、彼は、マーケティングに対して明確な責任を持つ上級役員の不在を指摘している。そのような企業は、生産志向、技術志向、販売志向などの考え方によって支配されていた。他方で、彼はマーケティング部門が企業内での地位を低下させた理由として、マーケティング・マネジャーの財務的観点の欠如を指摘している。こうした状況の中で、彼は、マーケティング・コンセプト実行の困難性を克服する方向性として、以下の点を提案している。

- ・マーケティングという観点を組織内に促進すること。
- ・マーケティング組織を設置すること。
- ・マーケティング組織に対してトップ・マネジャーが支援をすること。
- ・マーケティング・マネジャーは、財務的指標（ROIやROA）に関する知識を育成し、それに対して多くの注意を向けること。

さらに、Webster (1988) は、同様の文脈の中で、顧客志向型企業を開発するための基本的な必要条件として、以下の項目を指摘している。

- ・ トップ・マネジャーによって支持された顧客志向の価値観と信念を醸成すること。
- ・ 戦略的計画立案プロセスの中に市場と顧客に向けた焦点を組み入れること。
- ・ 強力なマーケティング・マネジャーとマーケティング・プログラムを開発すること。
- ・ 市場ベースの業績尺度を開発すること。
- ・ 顧客へのコミットメントを組織内全域で育成すること (p.37)。

McNamara (1981) と Parasuraman (1981) は、多くの経営者たちがマーケティング・コンセプトを誤って理解していることを議題に取り上げ、より正確な理解を提供している。例えば、McNamara (1981) は、マーケティング・コンセプトという経営哲学を採用しない企業における障害として、以下の点を指摘している。

- ・ マーケティング・コンセプトの意味について相当な混乱がある。
- ・ 多くのトップレベルの役員たちは、マーケティングの基本原則と戦略に関する実務経験がない。
- ・ マーケティング部門を管理する適切な人材を発見できない。
- ・ マーケティング・コンセプトを実行する際の普遍的に有効なツール・キットがない。
- ・ 社内において変化への抵抗がある (pp.102-104)。

McNamara (1981) が指摘したこれらの障害は、要するに、マーケティング・マネジャーの経験不足や登用面の不備、マーケティングに向けた全社的な統合の欠如による抵抗、そして、マーケティング・コンセプト実行のための具体的手法が未開発であることに起因している。この最後の問題（すなわち、マーケティング・コンセプトを実行する際に有効なツール・キットの欠如）は、後に、Kohli and Jaworski (1990) によって問題提起され、その後の研究で議論されることになった。

Shapiro (1988) は、ある企業の経営改革の事例を題材に、その業績回復への過程での販売、生産、財務といった部門間のセクショナリズムに焦点を当て、市場駆動型企業 (market driven company) となるための方向性として、以下の点を示した。そしてさらに、これらの項目を推進するには、トップ・マネジャーのコミットメントとパワーが必要とされると指摘している。

- ・ 購買影響要因に関する重要な情報が、企業内のすべての職能部門に行き渡っていること。
- ・ 戦略的意思決定と戦術的意思決定が、職能横断的かつ部門横断的に行われていること。
- ・ 担当部門と職能部門がうまく調整された意思決定を行い、コミットメントに対する認識

を持って意思決定された事項を実行すること。

1990年代になると、それまでの議論とは一線を画すテーマが提起された。前述したKohli and Jaworski (1990) は、それまでの議論はマーケティング・コンセプトの強調にばかり注意が向けられ、そのコンセプトの実践にはほとんど注意が与えられなかったことを指摘し、その実践のための概念的枠組みと研究命題を提示した。彼らは、市場志向とは“行動”であると捉えたが、これに対して、Narver and Slater (1990) は、市場志向を“企業文化”と捉え、市場志向という文化を醸成することが持続的な競争優位性の獲得に貢献すると主張した。彼らのモデルでは、市場志向となるためには、部門間での情報の共有や戦略に向けた統合、他の事業部門との資源の共有、競争業者の戦略に関するトップ・マネジメント間での議論が必要であることを証明している。

Elliott and David (1995) は、市場情報の収集活動としてのマーケティング調査に取り組んでいる企業と、取り組んでいない企業との違いを探索し、マーケティング調査へのコミットメントに影響を及ぼす態度と企業文化に関する深い理解を提示した。彼は、組織認知の観点から、個人の信念は態度と関連することに着眼し、マーケティング調査に対するマーケティング担当役員の信念を、彼らへのインタビューを通じて調査した。その調査結果は、マーケティング調査にコミットメントしない担当役員は、マーケティング調査は知識を向上させたり価値ある情報を提供せず、役に立たない活動なので、それへの費用支出は正当化できないという信念を持っていた。しかし、マーケティング調査を活用している担当役員の方が、そこから得られた成果に高い評価を示していた。一方で、組織内での社会規範的な信念は個人の主観的規範を形成するということを発見し、マーケティング担当役員の態度と規範が、彼らの意志を形成させ、それが行動として表出すると関連づけた。彼らの含意は、マーケティング担当役員が、他の役員、とりわけ、社長や財務担当役員から好意を持たれていると確信する場合には、マーケティング担当役員がマーケティング調査にコミットメントすることを可能にし、結果として、市場志向となるための企業文化に重大な影響を及ぼすというものであった。そのため、マーケティング担当役員は、社内において、社長と財務担当役員などの他の役員をコミュニケーションの標的とすべきであると主張した。

Becker and Homburg (1999) は、市場志向の構成概念に関するそれまでの二つの観点（文化と行動）とは別に、システムに基づく観点を提案した<sup>(3)</sup>。彼は、「顧客と競争業者に企業組織の志向の方向づけを促進するように経営システムが設計される度合い」(p.18)として市場志向型経営（market-oriented management）を概念化した。ここで、経営システムとは、企業の計画立案、組織編成、コントロールという基本的な経営管理機能の遂行を支援するシステムを指し、具体的には、計画システム、組織システム、情報システム、人的資源管理シス

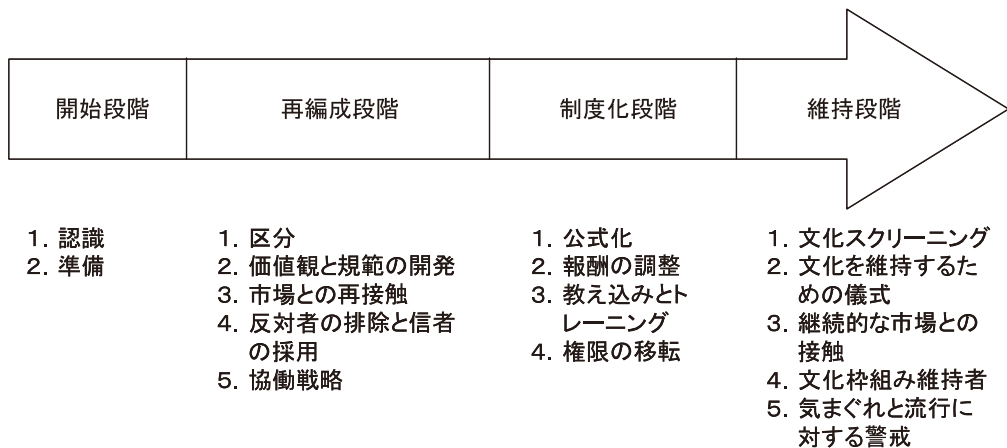
テム、コントロール・システムから構成される。彼らは、ドイツ企業のゼネラル・マネジャー234人から得られたデータに基づく調査結果から、各々の経営サブ・システムの市場志向度合いと市場パフォーマンス（顧客満足度、ロイヤルティ獲得、顧客価値の創造、市場シェア）との間には直接的なプラスの関係があり、さらに、財務的パフォーマンス（ROS）との間には市場パフォーマンスを経由した間接的なプラスの関係があることを発見した。彼らの研究成果の優位性は、市場志向の前提を、文化や行動といった狭い範囲で捉えるのではなく、5つのサブ・システムからなる経営システムという包括的な体系として捉えている点にある。それによって、市場志向となるための障害が多方面に渡って抽出できた。例えば、マーケティング担当責任者の地位の高さ、部門横断的な顧客情報の普及、マーケティングおよび販売部門の担当者による目標定義プロセスへの参加、マーケティング部門での業務経験のあるゼネラル・マネジャー候補者、顧客満足度に基づく報酬などが挙げられている。

Harris (2000) は、組織の構築に対して文化的な観点を採用することで、市場志向への障害は、組織面の3つの主な障害（組織構造：統合、公式化、分権化、戦略：サービス重視、コスト重視、システム：コミュニケーション、統合施策、マーケティングとの協力システム）に分類できることを示唆した。そして、イギリスの小売業を対象として、ケース・スタディと質問紙調査という二段階からなる調査デザインに基づいて、ケース・スタディの結果から導き出された8つの仮説について経験的に検証した。彼は、回帰分析の結果から、統合、公式化を除くすべての変数が市場志向度合いに対して有意にプラスのインパクトがあることを発見した。

Gebhardt *et al.* (2006) は、それまでの因果モデル中心の経験的研究ではなく、市場志向型組織になるための組織変革プロセスに着目し、長期的推移法（longitudinal-processual method）を用いたデータ対話型分析アプローチによって、四社を対象とした調査結果から、経路依存的な四段階（開始、再編成、制度化、維持）からなる理論モデルを開発した（図1-4を参照せよ）。彼らによれば、市場志向は、根本的には、文化上の価値観に依存する（p.51）。彼らは、市場志向への文化面からのアプローチを支持しているが、他の支持者たちとは異なり、市場志向型企業は6つの要素からなる文化上の価値観（信用（trust）、自由解放（openness）、約束の遵守（keeping promises）、尊敬（respect）、協働（collaboration）、存在理由として市場を捉えること（viewing the market as the *raison d'être*））があることを発見した。そして、この文化の構成要素は、市場志向行動（すなわち、市場情報の収集、普及、反応）の基礎となり、市場志向度合いの高い企業は、それが低い企業よりも、これらの6つの文化要素について強い度合いを示していたことを発見した。要するに、彼は、市場志向型組織の構築は本質的には企業文化の変換プロセスであると捉え（p.51）、市場志向型企業は、文化変革への着手によって組織メンバーの価値観を変革し、それが市場志向行動へと転換さ

れ、最終的に、市場志向型組織が構築されるという経路依存的プロセスによって完成されることを示した。

図 1-4. 市場志向の形成プロセス



(出所) Gebhardt *et al.* (2006) , p.51.

Gebhardt *et al.* (2006) の研究の特徴は、第一に、提示された四段階の組織変革プロセスは、経営組織論で議論される組織開発プロセスと類似しているが、彼らが提示したモデルには市場との再接触というステップが組み込まれている。これは、市場志向文化を創造し、市場志向型組織へと変革するためには、組織メンバーが市場と接触する必要があることを暗示している。第二に、さらに彼は、組織メンバー間や組織内のパワーが、変革の奨励、変革への道案内、市場志向の維持といった市場志向への変革に当たって重要な役割を果たすことを発見している。第三に、市場志向型組織は、学習する組織であることを暗示している。市場志向型組織は、組織メンバーが共通の経験を通じて、やがて、それらの共通経験は組織的に共有された市場計画やプロセス計画として公式化されるようになる。

### 1.3 まとめ

市場志向を文化という観点から捉えた場合、これまでの先行研究は、文化類型論的アプローチと認識論的あるいはシンボリック・アプローチに分けられた。さらに、後者のアプローチは散発的研究の時期と全体論的研究の時期という二つの時期に分類された (Harris 1996)。

まず、文化類型論的アプローチでは、分類基準は異なるが、いずれも市場志向の採用度合いに基づく連続体をなしており、市場志向型の文化を有する企業は事業パフォーマンスも高

いことを示し、その文化の優位性を強調していた。他方、認識論的あるいはシンボリック・アプローチでは、全体を通じて、市場志向となるために必要なこととして、経営者のコミットメントと組織の統合を強調していた。また、組織の統合とあわせて、マーケティング担当役員への権限委譲や、他の職能部門の担当役員と同等以上の地位を与えることが提案された。散発的研究の時期と全体論的研究の時期に分けた場合、前者は、主として、市場志向という概念が提起される以前のマーケティング志向あるいは顧客志向という経営哲学として議論されてきたが、そこでは、その経営哲学を企業内に浸透させるという意味から、経営者のコミットメントと（マーケティング部門を中心とした）組織の統合が強調された。後者は、表1-1からも明らかなように、経営者のコミットメントや組織の統合だけでなく、マーケティング・マネジャーに登用する人材の経歴（マーケティングの経験）や従業員への報酬システムなども提案されるようになった。そして、特に、1990年代以降は、企業文化の側面から、文化変革を市場志向への障害と捉え、文化概念の操作化が試みられた。

## 2. 議論

今回の研究レビューによって、その研究トレンドが示されたが、これまでの研究が提案していたことには、いくつかの議論の余地がある。

### 2.1 市場志向文化による支配と組織の統合

ほとんどの研究は、組織の統合を提案しているが、それでも尚、現在において、我が国では市場志向という企業文化が醸成されずに、マーケティング・カンパニーを実現している企業は多くない。組織の統合を提案する研究者たちは、マーケティング部門がイニシアティブを持って他の部門を牽引し、市場志向文化と行動を全社に浸透させるべきであると主張している（例えば、Elliot and David 1995; Felton 1959; Lear 1963; McNamara 1981; Shapiro 1988; Shipley 1994; Webster 1988）。しかし、Stringfellow and Jap (2006) が指摘しているように、マーケティングは、多くの企業において、主流から排斥されている (p.229)。それらの企業では、財務や生産、あるいは、技術といった専門職的な部門と比べて、マーケティングを低く評価している。しかし、マーケティングは、研究開発活動と共に、消費者に付加価値を提供し、企業の発展を促進するための持続的な競争優位性に変換する新製品のアイデアと新しい市場を開発するのに不可欠な“人工降雨 (rainmaking)” 機能を担っている (Stringfellow and Jap 2006)。実際、Hooley *et al.* (1990) による実態調査の結果においても、マーケティング哲学者に属する企業では、他の職能部門に比してマーケティング部門の相対的地位が高く、財務的パフォーマンスも高いことが示されていた。

しかし、現実には、マーケティング機能が企業内で最も高い地位にあることを強調してい

る、あるいは、実現されている企業は少ないように思われる。これは、企業文化は、複数のサブ・カルチャーの総体として形成されていることを暗示している。何人かの著者たちは、企業文化の中に複数のサブ・カルチャーが存在していることを示唆している (Deshpandé and Webster 1989; Harris 1998; Parasuraman and Deshpandé 1984)。仮に、単一企業内に市場志向というマーケティング文化のサブ・カルチャーと、それ以外のサブ・カルチャーが併存する場合には、マーケティングはどのようにして他のサブ・カルチャーを支配できるのだろうか。この問題に対して、Harris (1998) は、組織全体の文化を統治するための市場志向文化の能力は、①サブ・カルチャーの認識能力、②サブ・カルチャーの相対的な強さ、③文化の受容可能性、④文化の移転可能性を指摘している。また、Stringfellow and Jap (2006) は、社内でのマーケティングの影響力を高めるには、①マーケティングに対する支持の獲得、②定量的な測定規準による他部門へのマーケティング文化の説得、③新市場の提示や顧客関係性構築プランの提案、④顧客関係資産といった測定指標のグループ成果測定規準への採用、⑤マーケティング担当役員候補者による広範な職務知識の保持を提案している。

Harris (1998) やStringfellow and Jap (2006) らによる示唆に富む提案にもかかわらず、マーケティングが支配文化となれない根本的な問題があるように思える。その要因には、以下の二つが考えられる。第一に、我が国では、マーケティング担当部門が設置されている企業が少ないことである。企業内において、市場志向というマーケティング文化が他のサブ・カルチャーを支配するには、やはり、市場志向文化の推進役となるマーケティング部門の設置が不可欠のように思える。マーケティングに対して先取的に取り組んでいる一部の企業では、マーケティング本部のようなマーケティングを統括する部署が設置されているが、ある程度規模の大きな企業であってもマーケティング担当部署を設置している企業は相対的に少ない。この背景には、マーケティング活動について、日々のルーティン業務が曖昧なために、常設部署設置の必要性がないことが挙げられる。多くの実務家たちは、マーケティングは販売促進、営業部門のサポート、広告宣伝という認識を持っている (Hooley *et al.* 1990を参照せよ)。しかし、本来のマーケティング活動には、市場調査、製品・サービスのコンセプト開発、製品仕様の立案、価格設定、チャネル政策、顧客関係性の維持なども含まれる。しかし、ここに指摘したマーケティング本来の活動は、日々のルーティン業務の中で遂行されるというよりも、ある種、プロジェクト的な業務であるために、職務記述書として規定されていない。また、これらのプロジェクト的なタスクは、各々が特定の組織によって遂行されている (例えば、市場調査は外部の市場調査機関、研究開発は社内の開発部門、製品仕様の決定と価格設定は商品開発部門や生産部門、チャネル政策と顧客関係性の維持は営業部門)。本来、マーケティングは、これら別個のタスクを調整し、統合し、統制する役割を担うべきであるが、それらは、ほとんど役員レベルで意思決定されている。

第二に、マーケティングに課される責任が不明確なことである。古典的には、管理の一般原則にあるように (Fayol 1916)、責任と権限は対応していなければならない。しかし、マーケティング機能に対する責任は不明確なままである。先ほど挙げた各タスクについて言えば、例えば、生産部門はコストや生産性、研究開発部門は新技術開発や特許、販売部門は販売高あるいは販売量について責任を負っているが、これらの総体としてのマーケティングには何ら責任が課されていない。マーケティング学問の理論家たちの間では、今やマーケティングは、単なる販売活動ではなく、全社的な活動として認識されている。しかし、マーケティングの個別の活動（すなわち、市場調査、製品・サービスのコンセプト開発、製品形態の立案、価格設定、チャネル政策、顧客関係性の維持）の各々について、マーケティングは何ら責任を負っていない。それらの責任は、各担当部門が負わされている。責任のないところには権限もない。個々のマーケティング活動に負わされた責任の総体がマーケティングの責任の大きさとなるが、マーケティングは総体としての責任を負わされることなく、個々の機能部門が各々の責任を負い、その責任の範囲内で、各部門が自らの機能タスクを遂行している。このため、マーケティングには、マーケティングの個々の機能活動に対して権限を与えられていないし、それ故に、それらの機能活動への経営資源の配分を決定したり、配分された経営資源を利用できる権限もない。

これらの議論による帰結は、市場志向というマーケティング文化を支配文化にするためには、マーケティング部門がイニシアティブを持って、市場調査から顧客関係性管理に至る各機能を横断する調整業務が体系化されなければならない。よって、研究レビューを考慮すると、以下のような命題が示される。

命題 1：マーケティング部門の権限と責任が大きく、他の機能部門に対してイニシアティブを発揮して全体調整を行なっている企業は、

- ・他部門と比較して、マーケティング部門の地位が高い。
- ・市場志向文化によって企業全体が支配されている。
- ・市場パフォーマンスが高い。

## 2.2 市場志向概念の操作化

市場志向概念を文化と捉えるか、あるいは、行動と捉えるかについては、多くの議論がなされてきた（例えば、Avlonitis and Gounaris 1997; Cadogan and Diamantopoulos 1995; Gainer and Padanyi 2005; Meehan *et al.* 2007）。しかし、文化と行動は相互に代替的な概念ではなく、相互に影響し合う関係にあることが前述のレビューにより明らかにされた。Meehan *et al.* (2007) は、市場志向価値観と市場志向行動を統合して、事業パフォーマンスに対するそれら

のインパクトを分析している。しかし、文化と行動の関係を扱う際には注意が必要かもしれない。例えば、Becker and Homburg (1999) は、文化や行動ではなく、より包括的な操作化概念として経営システム概念を市場志向の構成概念として提案し、市場パフォーマンスに対する経営システムのインパクトを調査しているが、彼らの構成概念には、Jaworski and Kohli (1993) によって開発された尺度（すなわち、行動に関する尺度）のほか、就職志願者に対する顧客志向度をチェックするための儀式に関する尺度（すなわち、文化に関する尺度）も含まれていた。また、Harris (2000) は、文化的な観点からの市場志向への障害に関して、組織構造、戦略の焦点、システムという3つの視点から市場志向との因果関係を明らかにしていた。Homburg and Pflesser (2000) は、市場志向型文化には、価値観、規範、人工物という階層性があることを指摘し、それらが市場志向行動を醸成し、企業のパフォーマンスにプラスの効果をもたらすことを示した。さらに彼らは、Becker and Homburg (1999) と同様に、事業パフォーマンスを市場間パフォーマンスと財務的パフォーマンスに分類し、市場志向文化は市場パフォーマンスに直接的に影響を及ぼし、財務的パフォーマンスには、市場パフォーマンスを経て間接的にプラスの効果をもたらすことを発見した。そして究極的には、Gebhardt *et al.* (2006) は、経営システム、文化、行動の相互関係を暗黙的に示している（図2-1を参照せよ）。これまでの研究レビューから、以下のような命題が導き出される。

図2-1. 経営システム、文化、行動、パフォーマンスの関係



(出所) 筆者作成

命題2：企業は、経営システムの操作を通じて、市場志向文化を育成することによって、

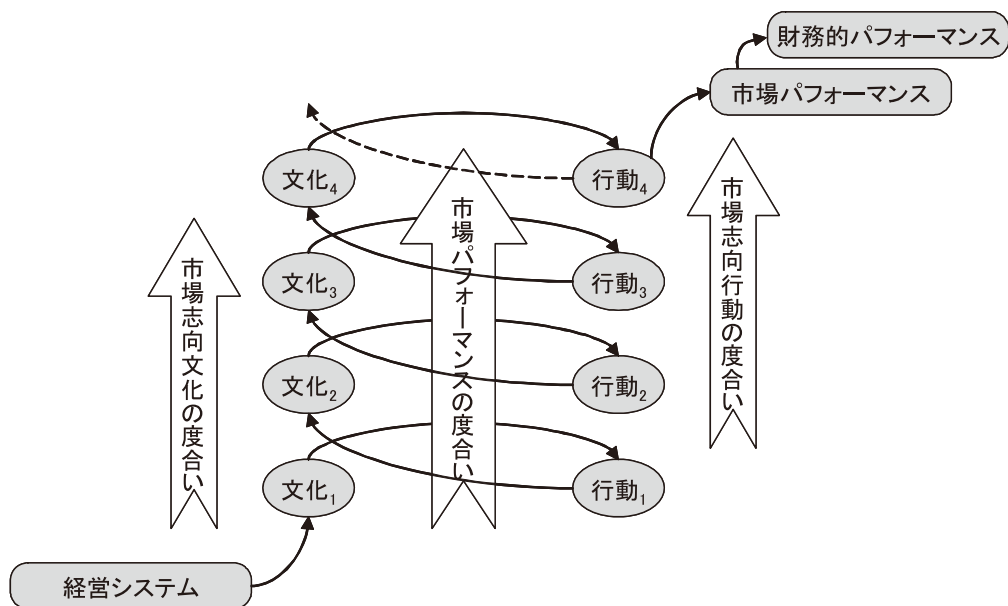
- ・組織メンバーの行動を市場志向行動に変革できる。
- ・市場志向行動度合いが高いほど市場パフォーマンスも高い。
- ・市場パフォーマンスが高いほど財務的パフォーマンスも高い。

## 2.3 市場志向のダイナミズム

さらに、Meehan *et al.* (2007) の経験的な分析結果では、事業パフォーマンスへのインパクトとの関連について、市場志向文化は市場志向行動を促進し事業パフォーマンスにプラスの効果을及ぼすが、市場志向行動だけでは事業パフォーマンスに有効とはならないことを発見している。したがって、市場志向文化と市場志向行動はセットとして捉えるべきである。実際、企業文化と行動は、時間の経過と共に、螺旋状に相互作用しながら市場志向度合いを

高めることが予測される。高いレベルの市場志向文化を保有する企業は、その文化からより高いレベルの市場志向行動を生み出し、その行動の結果が、さらに企業文化（市場志向文化）に反映され、その企業文化はより強化されるかもしれない（図2-2を参照せよ）。組織メンバーが、市場の方に目を向けた儀式を体験したり、あるいは、顧客からその市場志向行動を高く評価され、社内で英雄として賞賛されることは、行動が文化をより強固なものにする典型的な事例であろう。

図2-2. 市場志向のダイナミズム



(出所) 筆者作成

この市場志向のダイナミズムを生み出し、より活発化させるためには、組織メンバー間の相互作用が不可欠である（図2-3を参照せよ）。この相互作用は、命題1で示した組織内での市場志向の文化および行動が市場パフォーマンスに帰結するための媒介機能を果たすだろう。このことから、以下のような命題が示される。

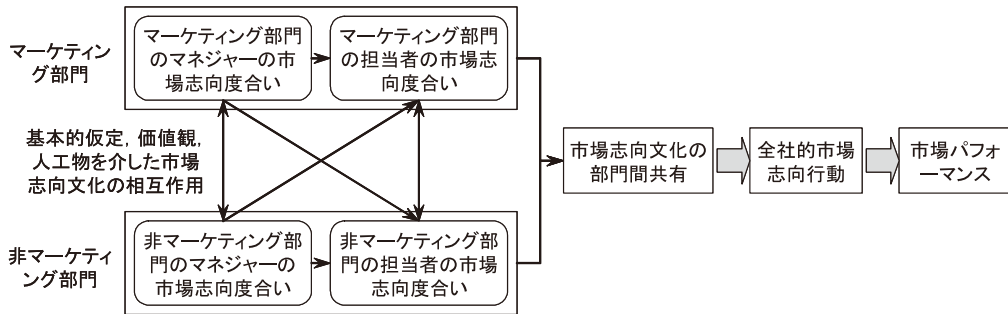
命題3：マーケティング部門のマネジャーの市場志向度合いが高く、かつ、

- ・ 非マーケティング部門のマネジャーの市場志向度合いも高い企業は、部門間コンフリクトが低く、組織の統合度合いが高い。
- ・ マーケティング部門の担当者の市場志向度合いも高い企業では、マーケ

ティング部門は非マーケティング部門と頻繁に相互作用している。

- ・ 非マーケティング部門の担当者の市場志向度合いも高い企業は、全社的市場志向行動の度合いも高い。

図2-3. 市場志向文化の部門間共有



(出所) 筆者作成

### 3. 含意

上記で提示した命題は、研究者や実務家に対して、いくつかの含意を示唆している。まず、命題1から導かれる含意は、市場志向の実行に関係している。Hooley *et al.* (1990)の研究によれば、調査サンプルとして用いた企業のうち、独立したマーケティング部門を保有する企業は全体の64%だけであり、企業の市場志向への関心と公的なマーケティング部門の存在は関係がないかもしれないことを示唆している。しかし彼らは、マーケティングは単なる部門機能としてではなく、組織全体に対する指導哲学として捉え、その哲学に基づいてマーケティング・プログラムを実行することが重要であることを指摘している。すなわち、彼の言うマーケティング哲学者とは、単なるメンタル面を強調するだけでなく、市場志向という文化を全社に浸透させ、そして、部門を越えてその文化を実行するという行動面にも重点を置く企業であると思える。重要な問題は、市場志向という文化を開発し、そしてそれを組織全体に浸透させ、その文化に基づいて行動することを確実にすることである。その担い手は、トップ・マネジャーであり、その推進役が公的なマーケティング部門であると言える。市場志向文化の実行を確実にするためには、公的なマーケティング部門の存在はより重要なように思える。

ここから導き出される含意として、まず実務家に対しては、マーケティング部門を設置し、日々のマーケティング業務を職務記述書としてまとめ、その職務をスタッフに割り当て、ルーティン業務として全社的なマーケティング活動を経営に取り入れることである。そしてさらに、その職務記述書の中には、市場調査担当部署から顧客関係性維持の担当部署に至るすべ

ての部署との間の業務の関連づけ、各職能部門との相互作用の内容、指揮命令系統、そして何より、各フェーズにおいてマーケティング部門が意思決定権限を持ち、その意思決定に対してどのような責任を負うのかが明記されなければならない。他方で、理論家に対する含意としては、マーケティング管理（marketing management）に関するより精緻な理論枠組みを構築することが求められる。マーケティング管理に関するこれまでの研究は、管理過程アプローチに依拠し、主として、標的市場の選定、マーケティング・ミックス要素の構築といった計画立案フェーズに注意を集中してきた。しかし、これらの計画立案業務はプロジェクト的であり、ルーティン業務ではなく、そのことが公的なマーケティング部門の不在や、仮に存在していたとしても、実務家の間では、例えば、研究開発部門の人々からは、マーケティング部門は直感的、あるいは、非合理的で、基本的に論理的かつ合理的な思考をする自分たちとは異なるパラダイムを持っており意見が合わないと思われる（Benjamin 1993）。マーケティングは販売や広告宣伝活動であるとの誤解が依然として残っており、かつ、マーケティング部門自身も自らの殻に閉じ籠ったままである（Stringfellow and Jap 2006）。このような状況は、マーケティングの理論家の責任でもある。実務家がマーケティング業務に関する職務記述書を作成できるかどうかは、日々のルーティン業務としてマーケティング部門のスタッフが他の職能部門との間で（業務プロセスも含めて）どのような相互作用を行なうのかを規定する理論の完成度に依存している。

命題2から導き出される含意は、市場志向の概念枠組みに関係している。企業が市場志向となることで事業パフォーマンスにプラスのインパクトがあることは、これまで、いくつもの研究が証明してきた。市場志向を目指すことは、企業経営者にとって有用であることは明白である。しかし、どのようにしたら市場志向の度合いを高められるのかという点について、より深い議論とより良い理解が必要である。とりわけ、市場志向になるためには、市場志向文化を醸成する経営システムを体系化する必要がある。実際には、現在の市場志向の研究においては、それらの相互の区分についての混乱があり（Helfert *et al.* 2002を参照せよ）、経営システム、文化、行動の間に明確な境界線を引くことには多くの困難が伴う。したがって、マーケティング研究の理論家たちは、この論文の中で示した先行研究などを基に、企業の市場志向度合いを統制するための経営システムから、文化、行動を経てパフォーマンスへと帰結する一連の構成概念を体系化する必要がある。先に紹介した先行研究は、この体系についての探索的な研究成果として位置づけられるが、更なる議論を通じて構成概念枠組みが精緻化されるべきである。この問題について、Becker and Homburg (1999), Gebhardt *et al.* (2006), Homburg and Pflesser (2000), Hooley *et al.* (1990) などの研究は多くの示唆を与えている。他方で、実務家、とりわけ、我が国の経営者たちに対する含意は、市場志向についてより多くの理解が求められる。元来、市場志向という企業文化に関する研究ラインは、アメリカの

研究者たちが日本企業の組織文化を研究し、対比させたことに端を発している（例えば、Ouchi 1981; Pascale and Athos 1981; Peters and Waterman 1982）。市場志向に対する欧米の研究者や実務家の関心の大きさに比べて、我が国の実務家の間の関心は相対的に小さいように思える。市場のグローバル化、品質や安全に対する消費者からの厳しい要請、市場の飽和状況を考慮すれば、日本企業は、これまで仲間組織型文化として特徴づけられてきたが、そのような対内的な関心だけでなく、競争業者や顧客に向けた対外的な関心にも重点を置くべきである。

最後に、命題3からの含意は、主として、市場志向の度合いに関係している。文化類型論的アプローチの観点からは、企業文化の市場志向度合いの段階性が示された。これは、アメリカのPillsbury社におけるマーケティング哲学の発展過程を示したKeith (1960) によるマーケティング革命 (Marketing Revolution) と一致している。しかし、すべての企業が低次から高次の市場志向型企业へと発展する必要性はないように思える (Gounaris 2004; Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)。もちろん、これは市場志向になるべきではないと主張しているのではない。著者は、Narver and Slater (1990) やSlater and Narver (1994) の意見に賛成し、いかなる業種であれ、かつ、いかなる市場状況に置かれていたとしても、すべての企業が市場志向となることを目指すべきであると考えている。しかし、どの程度の市場志向度合いが適切なのかについては、依然として、明らかにされていない。業種、市場状況、技術変化のスピードなど、その企業が置かれている状況は異なるが、果たして、どの程度の市場志向度合いが最も適切なのだろうか。

これに関して、市場志向となるには費用がかかり、市場志向から得られる増分収益よりも、市場志向になるための増分費用のほうが大きい場合には、市場志向となることが逆に収益性を低下させてしまうかもしれないという指摘がある (Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)。しかし、Harris and Piercy (1997) は、市場志向となるための増分費用は、かなり小さいか、あるいは、まったく増分費用はかからないので、費用は市場志向になるための障害とはならないと主張している。確かに、これまでの行動や価値観を別のものに変えることは、別の施策内容に代替される形で行なわれるため、増分費用はほとんど発生しないかもしれない。果たして、市場志向となることに増分費用はかからないのだろうか。仮に増分費用がかかるとした場合には、市場志向となることから得られる増分利益と比較可能だろうか。マーケティング研究では、費用対効果についてこうした財務的な実証分析はあまり行なわれていない。市場志向の有用性を証明するためにも、財務的尺度を用いた市場志向の費用便益分析を行なう価値があるように思える。

さらに、研究方法の観点からは、これまで、市場志向に関する経験的研究では、一部の例外を除いて（例えば、Deshpandé *et al.* 1993, 2000）、企業あるいはSBU（戦略事業単位）を対

象として単一の情報提供者をサンプリングしている。その理由の多くは、企業経営全般についての知識があり、企業内の状況に精通しているという理由からである。しかし、命題3で示したように、企業内の文化のダイナミズムを解明するには、特定企業内、あるいは、特定SBU内の複数の部門と複数の組織階層から同時にサンプリングし、そのデータを基に市場志向度合いを測定する必要があるだろう。

### 結び

この論文の目的は、我が国における市場志向への関心を高め、そして、その議論を活発化させることを狙いとしていた。マーケティング学間における企業文化の研究は、企業経営に関する事象の説明を試みる経営学と比較して、相対的には、十分に進んでいるとは言い難い。また、とりわけ、市場志向の文化的な側面については、アメリカはもちろんのこと、ヨーロッパにおいて多くの議論がされているが、対照的に、過去には、日本的経営、あるいは、仲間組織型文化として諸外国の研究者や実務家の注目を集めた日本企業の間では、現在、ほとんど市場志向についての議論がなされていない。この論文でレビューした文献は、市場志向に関する代表的な研究成果であるが、それ以外の先行研究については十分にレビューできていないかもしれない。しかし、今日の企業を取り巻く経営環境を鑑みれば、顧客を中心に据え、かつ、競争業者にも配慮して、持続的な競争優位性を獲得することは（すなわち、市場志向を開発すること）、将来にわたって生き残るために必須の経営課題となるはずである。

この論文の中で議論したテーマと、それに基づいて提示したいいくつかの命題は、未だに理論的説明が十分になされていないものである。したがって、今後は、これらの命題について、定性的、そして、定量的な研究の両面から研究されることが望まれる。それらの研究成果が体系化された時、市場志向概念は、実務家にとって有用なツール・キットとなるだろう。

### 〔参考文献〕

- Avlonitis, George J. and Spiros P. Gounaris (1997) , "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies," *Industrial Marketing Management*, Vol.26, No.5, September, pp.385-402.
- Baker, William E. and James M. Sinkula (1999) , "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation of Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.4, pp.411-427.
- Becker, Jan and Christian Homburg (1999) , "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective," *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, No.1, pp.17-41.

- Benjamin, Beth A. (1993) , “Understanding the Political Dynamics of Developing New Products,” *Research Papers*, No.1271, Graduate School of Business, Stanford University.
- Cadogan, John W. and Adamantios Diamantopoulos (1995) , “Narver and Slater, Kohli and Jaworski and Market Orientation Construct: Integration and Internationalization,” *Journal of Strategic Management*, Vol.3, No.1, pp.41-60.
- Day, George S. (1994) , “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, October, pp.37-52.
- (1999) , *The market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer*, New York, The Free Press., 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。
- and Robin Wensley (1983) , “Marketing Theory with a Strategic Orientation,” *Journal of Marketing*, Vol.47, No.4, Fall, pp.79-89.
- Deshpandé, Rohit and A. Parasuraman (1984) , “Organizational Culture and Marketing Effectiveness,” in Anderson, Paul F. and Michael J. Ryan (eds.) , *1984 AMA Winter Educators’ Conference: Scientific Method in Marketing*, pp.137-140.
- and Frederick E. Webster, Jr. (1989) , “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda,” *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, January, pp.3-15.
- , John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993) , “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firm: A Quadrad Analysis,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, January, pp.23-37.
- , John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (2000) , “Triad Lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-Business markets,” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.17, No.4, December, pp.353-362.
- Drucker, Peter F. (1954) , *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publishers, 上田惇生 訳『[新訳]現代の経営(上)(下)』ダイヤモンド社, 1996年。
- Dunn, Mark G., David Norburn, and Sue Birley (1985) , “Corporate Culture: A Positive Correlate with Marketing Effectiveness,” *International Journal of Advertising*, Vol.4, pp.65-73.
- Elliott, Richard and Jobber David (1995) , “Expanding the Market for Marketing Research: Changing Beliefs, Attitudes, and Corporate Culture,” *Journal of the Market Research Society*, Vol.37, No.2, pp.143-158.
- Fayol, H. (1916) , *L’Administration Industrielle et Générale*, 都筑栄 訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958年。

- Felton, Arthur P. (1959) , "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, Vol.37, No.4, July-August, pp.55-65.
- Gainer, Brenda and Paulette Padanyi (2005) , "The Relationship between Market-Oriented Activities and Market-Oriented Culture: Implications for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organizations," *Journal of Business Research*, Vo.58, No.6, pp.854-862.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry Jr. (2006) , "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, Vol.70, No.4, October, pp.37-55.
- Gounaris, Spiros P., George J. Avlonitis, and Paulina Papastathopoulou (2004) , "Managing a Firm' s Behavior through Market Orientation Development: Some Empirical Findings," *European Journal of Marketing*, Vol.38, No.11/12, pp.1481-1508.
- Gray, Brendan, Sheelagh Matear, Christo Boshoff, and Phil Matheson (1998) , "Developing a Better Measure of Market Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.9/10, pp.884-903.
- Griffiths, Janice S. and Rajiv Grover (1998) , "A Framework for Understanding Market Orientation: The Behavior and The Culture," in Grewal, D. and C. Pechman (eds.) , *Marketing Theory and Applications*, Vo.9, pp.311-320.
- Harris, Lloyd C. (1996) , "Cultural Obstacles to Market Orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.2, No.4, pp.36-52.
- (1998) , "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Cultures?," *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.3/4, pp.354-373.
- (2000) , "The Organizational Barriers to Developing Market Orientation," *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.5/6, pp.598-624.
- and Nigel F. Piercy (1997) , "Market Orientation is Free: The Real Costs of Becoming Market-Led," *Management Decision*, Vol.35, No.1, pp.33-38.
- Hatch, Mary Jo (1993) , "The Dynamics of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, pp.657-693.
- Helfert, Gabriele, Thomas Ritter, and Achim Watler (2002) , "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective," *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.1119-1139.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders (1990) , "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases,"

- Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2, June, pp.286-316.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000) , “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes,” *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No.4, pp.449-462.
- Hooley, Graham J., James E. Lynch, and Jenny Shepherd (1990) , “The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice,” *European Journal of Marketing*, Vol.24, No.9, pp.7-24.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993) , “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, July, pp.53-70.
- Keith, Robert J. (1960) , “The Marketing Revolution,” *Journal of Marketing*, Vol.24, No.3, January, pp.35-38.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990) , “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, April, pp.1-18.
- Lear, Robert W. (1963) , “No Easy Road to Market Orientation,” *Harvard Business Review*, Vol.41, September-October, pp.53-60.
- Levitt, Theodore (1960) , “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, July-August, pp.45-56.
- McNamara, Carlton (1981) , “Time is Running Out for Executives Still Flirting with the Marketing Concept,” *Sales and Marketing Management*, Vol.126, No.4, March 16, pp.102-106.
- Meehan, Seán, Patrick Barwise, Mark Vandenbosch, and Willem Smit (2007) , “The Impact of Organizational Values on the Effectiveness of Market-Oriented Behaviors,” *Marketing Science Institute Reports*, No.07-116, Marketing Science Institute.
- Moore, David G. (1957) , “Marketing Orientation and Emerging Patterns of Management and Organization,” in Bass, Frank M. (ed.) , *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, pp.102-109.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990) , “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, Vol.4, October, pp.20-35.
- Ouchi, William G. (1981) , *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publishing, 徳山二郎 監訳 『セオリーZ - 日本に学び, 日本を超える -』 CBSソニー出版, 1981年。
- Parasuraman, A. (1981) , “Hang On to the Marketing Concept!,” *Business Horizons*, Vol.24, No.5, September-October, pp.38-40.

- and Rohit Deshpandé (1984) , “The Cultural Context of Marketing Management,” in Belk, Russell W. (ed.) , *1984 AMA Educators’ Proceedings*, pp.176-179.
- Pascale, Richard T. and Anthony G. Athos (1981) , *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, 深田祐介 訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981年。
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman (1982) , *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, New York, Harper and Row, Publishers, 大前研一 訳『エクセレント・カンパニー－超優良企業の条件－』講談社, 1983年。
- Shapiro, Benson P. (1988) , “What the Hell is ‘Market Oriented’ ?,” *Harvard Business Review*, Vol.66, No.6, November-December, pp.119-125.
- Schein, Edgar H. (1985) , *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 清水紀彦・浜田幸雄 訳『組織文化とリーダーシップ－リーダーは文化をどう変革するか－』ダイヤモンド社, 1989年。
- Sinkula, James M. (1994) , “Market Information Processing and Organizational Learning,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, January, pp.35-45.
- , William E. Baker, and Thomas Noordewier (1997) , “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.305-318.
- Shipley, David (1994) , “Achieving Cross-functional Co-ordination for Marketing Implementation,” *Management Decision*, Vol.32, No.8, pp.17-20.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994) , “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, January, pp.46-55.
- and John C. Narver (1995) , “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol.59, No.3, July, pp.63-74.
- Stringfellow, Anne and Sandy D. Jap (2006) , “Leveraging Marketing’ s Influence in Team and Group Settings,” in Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (eds.), *Does Marketing Need Reform?*, New York, M. E. Sharpe, pp.229-235.
- Webster, Frederick E., Jr. (1981) , “Top Management’ s Concerns about Marketing: Issues for the 1980’ s,” *Journal of Marketing*, Vol.45, No.3, Summer, pp.9-16.
- (1988) , “The Rediscovery of the Marketing Concept,” *Business Horizons*, Vol.31, No.3, May-July, pp.29-39.

- (1) 四つのタイプとは、①マーケティング哲学者 (marketing philosophers) : 顧客ニーズを認識し適合することに責任を持つ機能として、そして、組織全体に対する指導哲学として、マーケティングを捉える企業、②部門マーケター (departmental marketers) : マーケティング活動は、マーケティング部門が行なうことと認識している企業。しかし一方で、マーケティングとは顧客ニーズに適合することであるという信念を持っている企業、③販売サポーター (sales supporters) : マーケティングの主要機能は、販売活動の際に販売促進支援を行なうことであると捉えており、マーケティングを指導哲学と捉えておらず、顧客ニーズに適合することへの役割も認識していない企業、④不明確者 (unsures) : 自社内におけるマーケティングの機能に対して、どんな役割も正確に認識していない企業。マーケティングの役割は何かという質問に対して明確な回答を用意していない企業である。
- (2) 四つの類型とは、①市場型 (market) : 競争と目標達成に主眼点を置いている企業。取引は市場メカニズムによって統治され、組織にとって重要な尺度は生産性である、②臨機応変型 (adhocracy) : 事業家精神、創造性、適応性といった価値観に主眼点が置かれている企業。柔軟性と寛容性が重要な信念であり、組織の効率性は新市場と成長のための新たな方向性の発見という観点から定義される、③仲間組織型 (clan) : 団結、参画、チームワークに主眼点を置いている企業。個人的な満足を通じて確保される組織メンバーのコミットメントの方が、財務や市場シェアといった目標よりも高く評価されている、④階層型 (hierarchy) : 秩序、ルール、規則に主眼点が置かれている企業。取引は、監視、評価、指導の統制下であり、組織の効率性は、明確に規定された目標との一貫性と達成度によって決定される、である。
- (3) Becker and Homburg (1999) は、行動や文化ではない第三の観点として経営システムという観点から市場志向を考察しているが、実際には、行動や文化の観点との重複があり、彼らの観点はそれまでの観点（すなわち、行動と文化）と代替的であるとは言えない (Helfert *et al.* 2002)。