

個人の市場志向行動の前提と成果
－サービス業における経験的調査－

The Antecedences and Consequences of Individual Market-Oriented Activities:
An Empirical Survey on the Service Industry

2009年 9月

田口 尚史 **Takashi Taguchi**

個人の市場志向行動の前提と成果
－サービス業における経験的調査－

The Antecedences and Consequences of Individual Market-Oriented
Activities: An Empirical Survey on the Service Industry

田口 尚史
Takashi Taguchi

Abstract

For the past two decades, there has been a lot of interest in market orientation. Many scholars have been studying how companies can be more market-oriented, and what kind of consequences could be gained if the business became more market-oriented. However, the research on the antecedences of market-oriented companies still lacks comprehensive perspectives. An empirical research on market orientation is required in Japanese academicians. The purpose of this paper is to explore the relationship between comprehensive antecedences of market orientation and the business performances. Specifically, the author first proposes a conceptual model of antecedences of market orientation and develops some hypotheses, and then tests them. The results are that (1) individual marketing staff's market-oriented culture impacts on their own market-oriented activities, (2) the market-oriented activities have positive effects the market performances directly, and (3) these activities influence the financial performances through the market performances indirectly.

はじめに

過去20年の間、市場志向に対して多くの注目が向けられてきた。今日まで、より市場志向となるにはどうしたらよいか、あるいは、市場志向の高い事業は、どのような成果を獲得できるのかということについて、理論的および経験的な研究が進められてきた。しかし、市場志向の前提については、包括的な観点が欠如しており、また、とりわけ、我が国においては、経験的な研究が不足している。本論文の目的は、このギャップを埋めるために、これまでの市場志向研究に欠如している市場志向の前提についての包括的なモデルを開発し、それらの前提が、事業パフォーマンスにどのようなインパクトを及ぼすのかを明らかにすることにある。具体的には、市場志向の前提について包括的な概念モデルと仮説を開発し、サービス業から収集されたデータを用いて、開発した仮説を経験的に検証する。結論は、売り手企業のメンバー個人の市場志向文化は、市場志向行動にプラスの影響を及ぼし、それが、その事業部門の市場パフォーマンスに影響を及ぼし、さらに、財務的パフォーマンスにも間接的にプラスの効果をもたらすということである。

本論文は、以下のように構成される。まず、先行研究のレビューから明らかになった研究課題を提示する。次に、その課題を組み込んだ概念モデルを開発し、仮説を立案する。そして、経験的調査がデザインされ、立案された仮説が検証される。最後に、検証結果が議論され、マーケティングの研究者と実務家に対する含意が示され、そして、将来の研究の方向性が示されてまとめとされる。

1. 研究課題

田口（2008）による市場志向の前提についての先行研究のレビューから、既存の市場志向に関する研究成果と企業やマネジャーを取り巻く実際の姿との間には、いくつかの不整合性が存在するように思える。田口（2008）による先行研究を基に、以下の研究課題がまとめられた。

研究課題1：文化、行動、そして、経営システムの統合

これまで、企業文化または組織行動のいずれかとパフォーマンスの関係に関する研究は多いが、企業内での文化と行動の両方の相互作用を想定した研究は多くはない。しかし、実際には、企業の志向や行動は、文化と行動の両方の相互作用として表出すると考えられる（Gainer and Padanyi 2005, Narver *et al.* 1998）。田口（2008）が既に指摘しているように、市場志向の前提に関する研究においては、企業内での文化と行動の両方の相互作用を明らかにする必要がある。さらに、文化や行動が定着するためには、文化の変革や行動の継続性に影響を及ぼす、より包括的な概念を加味する必要がある。Becker and Homburg（1999）

は、市場志向の前提として、経営システムを提案しているが、現実の経営は、それらの要素が同時並行的に影響を及ぼしていると想定される。したがって、文化や行動に影響を及ぼし、トップ・マネジャーによって管理される仕組みを盛り込み、それらがどのようにして文化や行動に影響を及ぼすのかを解明する必要がある。

研究課題2：個人の市場志向と事業パフォーマンス

これまでの市場志向に関する研究対象は、組織レベルで捉えられているが、いくつかの例外を除いて（例えば、Celuch *et al.* 2000; Schlosser and McNaughton 2007; 小菅 2006）、組織メンバー個人の市場志向に焦点を当てた研究は相対的に少ない。また、組織全体の市場志向度合いと事業パフォーマンスとの関係を探る研究は多いが、個々の組織メンバーの市場志向行動と事業パフォーマンスの関係を探る研究も少ない。実際の企業活動は、その企業の一人ひとりが顧客と接触し、相互作用しながら、製品・サービスを販売したり、情報を収集したりしている。このことを考慮すると、企業が市場志向となるためには、組織メンバー個人の文化や行動を変革するメカニズムを明らかにする必要がある。さらには、顧客と接触しているフロント・ラインの組織メンバーの市場志向行動がどのように事業パフォーマンスに影響を及ぼすのかを調査する必要もあるだろう。

研究課題3：事業パフォーマンスの代替尺度

これまでの研究では、市場志向の成果について、ほとんどが財務的パフォーマンスや市場パフォーマンスといった尺度を用いている。しかし、マーケティングの成果は、非財務的な資産（顧客資産、ブランド資産、ネットワーク資産）も企業にもたらすと考えられる（Vargo and Lusch 2004）。また、これまでの顧客関係性に関する研究では、買い手の便益から供給業者を評価するものが多く、売り手側の便益から顧客関係性を評価する研究は少ないように思える。したがって、財務的パフォーマンスや市場パフォーマンスだけでなく、売り手企業が市場志向型企业になることで得られる関係性からの便益も明らかにする必要があるだろう。

2. 市場志向型企業の定義、概念モデル、仮説

本章では、上記で掲げた研究課題に回答するための概念モデルを構築し、それらについての仮説一覧を提示する。

2.1 市場志向型企業の定義

先ほど示した研究課題についての概念モデルを構築する前に、市場志向に関する定義を再考する。これまで、多くの研究者たちが市場志向についての定義を示してきたが、研究課題で示したように、文化あるいは行動のいずれかというような断片的な定義ではなく、経営シ

システムまでも包含するより包括的な観点から市場志向を捉えるために、新たな定義を提示する。

市場志向型企业とは、トップ・マネジャーのコミットメントの下で、顧客に対して優れた価値を提供するという企業文化（価値観、規範、人工物）を共有している組織のことで、かつ、その企業文化に基づいて、各個人が顧客と競争業者に関する市場情報を収集し、組織全体に普及させ、そして、各部門間での調整を図りながら、その情報に基づいて組織全体で対応するための経営システムが計画、実行、統制されている企業のことである。

これまでの市場志向の定義では、価値観や文化などの心理面（Deshpandé and Webster 1989; Felton 1959; Narver and Slater 1990; Webster 1988）、学習プロセスや情報処理プロセスのような行動面（Jaworski and Kohli 1993）について定義を示した研究が多かったが、この論文では、Narver and Slater（1990）の文化としての市場志向の定義、そして、Jaworski and Kohli（1993）による行動としての市場志向の定義に賛同した上で、さらに、企業の経営システム（Becker and Homburg 1999）を含めて定義している。この新しい定義では、市場志向の文化を保有し、その文化に基づいて行動する主体は組織メンバー個人であることが強調される。企業のトップ・マネジャーには、組織メンバー個人が保有する価値観、規範、人工物などに働きかけ、組織全体の文化を醸成し、育成する経営システムを通じて、市場志向型行動へと変革することが求められる。

2.2 概念モデル

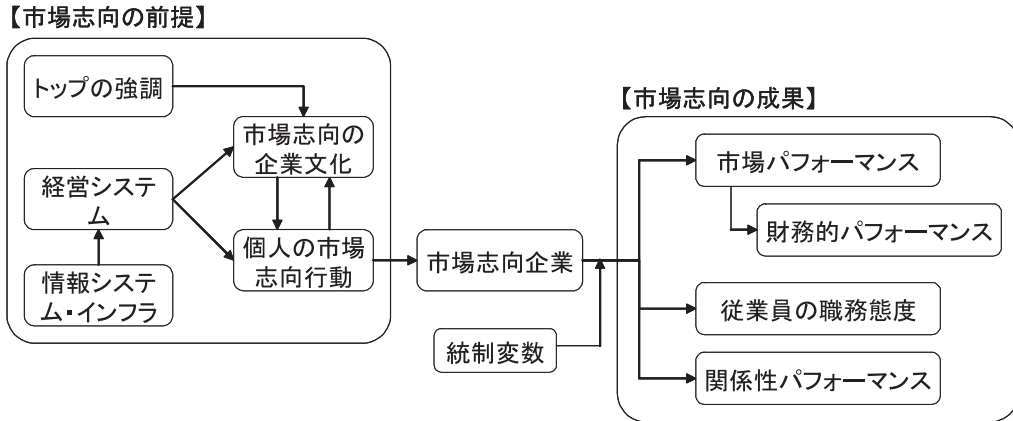
田口（2008）および前節の市場志向型企業の定義に基づいて開発された概念モデルが以下に示される（図 2-1 を参照せよ）。

2.2.1 市場志向の前提

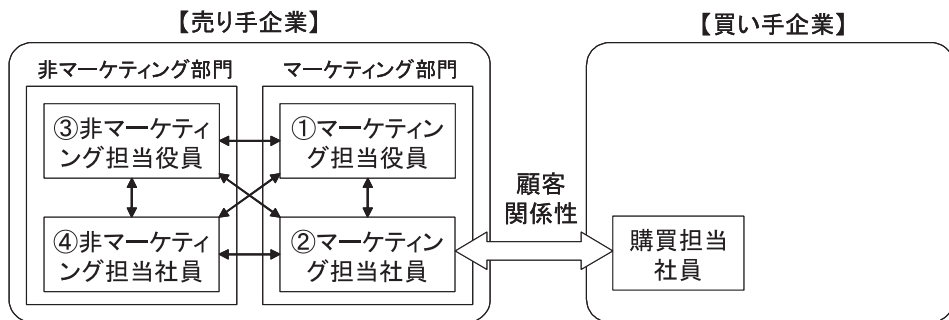
図 2-1 (1) で示した市場志向の前提と成果、および、統制変数に関する概念モデルは、市場志向型企业となるための前提あるいは先行条件と、それによって得られる成果を表したものである。まず、市場志向の前提については、これまでの文化や行動のいずれかという捉え方ではなく、その双方が組み込まれ、その相互作用が描かれている。さらに、それらの文化と行動は経営システムによって計画され、実行され、統制される。また、トップ・マネジャーは、市場志向について理解し、その趣旨を組織メンバーに浸透させる。それによって、各組織メンバーの価値観や規範といった文化が変革し、結果的に、彼らの行動も市場志向的な行動に変革していくと考える。Jaworski and Kohli（1993）は、トップ・マネジャーが市場志向

図 2 - 1 . 概念モデル

(1) 市場志向の前提と成果



(2) 企業内での市場志向の相互作用と顧客関係性



を強調することによって、組織の市場志向行動（すなわち、市場情報の生成、普及、反応）が増進されることを立証しているが、今回の概念モデルでは、トップ・マネジャーによる市場志向への強調と組織メンバーの行動変革の間に、市場志向文化を介在させている。単なる一時的な市場志向行動としてではなく、継続的な行動として浸透させるには、行動させる以前に文化を市場志向に変革させる必要がある。さらに、組織を市場志向の文化や行動に変革させるには、市場志向的で体系的な経営システムによって日々の経営活動が計画され、組織化され、統制されなければならない。そのため、自社の経営システムを効果的に運用できる情報システム・インフラが求められる。

2.2.2 市場志向の成果

市場志向の成果については、これまで多くの研究で検証されてきた財務的パフォーマンスだけでなく、市場パフォーマンス、従業員の職務態度、関係性パフォーマンスについても提示したモデルの中に盛り込んでいる。市場パフォーマンスとは、例えば、市場シェアおよびその伸び率、顧客満足度、顧客維持率、新規顧客の獲得などである（Homburg and Pflesser 2000）。従業員の職務態度とは、企業が市場志向となることによって、その組織に属する従業員の職務態度にプラスに影響を及ぼすことを意味している。

さらに、今回の研究では、それらの尺度以外にも、企業間取引における関係性に関するパフォーマンスという概念をモデルに盛り込んでいる。このような観点は、これまでのマーケティング研究におけるチャネル間関係性やリレーションシップ・マーケティングの分野でも、あまり議論されてこなかった。このため、今回の研究では、売り手企業からの評価としての関係性パフォーマンスという概念を取り入れることとした。

次に、図 2-1 (2)では、売り手企業内での市場志向の文化および行動と顧客関係性についてのモデルを示している。既に述べたように、実際の企業経営は、組織内の個人が顧客と直接的にやり取りすることによって、売上高や利益といった事業パフォーマンスを生み出している。したがって、企業が本当に市場志向かどうかは、顧客と直接的にやり取りする個人の市場志向度合いを把握する必要がある。この顧客と直接的にやり取りする個人が保有する価値観や規範といった文化と彼ら自身の行動は、彼らが属する組織（すなわち、売り手企業）の文化や行動に影響を及ぼされるはずである。また、マーケティング担当社員の行動は、より直接的には、彼らが属する部門の直属の上司であるマーケティング担当役員などから文化や行動について影響を及ぼされるだろう。さらには、間接的には、マーケティング部門以外（すなわち、非マーケティング部門）の上司（本研究では、非マーケティング担当役員）や非マーケティング部門に属する同僚（本研究では、非マーケティング担当社員）からも彼らは影響を受けるだろう。

2.2.3 統制変数

Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向の構成概念を開発するための経営者などへのインタビューの中で、事業パフォーマンスに対する市場志向のインパクトを小さくしてしまうような環境上の偶発事象あるいは環境状況があることに気づいていた。さらに、Narver and Slater (1990) は、競争状況という文脈の中で、参入障壁、取引企業間でのパワー関係といったモデレーターが事業パフォーマンスに影響を及ぼすと想定している。今回の研究では、彼らの見解に同意し、個人の行動が市場志向であったとしても、何らかのモデレーターからの影響によって、事業パフォーマンスへの効果を弱めてしまうと想定する。また、モデレータ

ーが存在するという事は、その逆の効果、すなわち、個人の市場志向行動の事業パフォーマンスへのインパクトを媒介するようなメディエーターも存在することが予想される。したがって、今回の研究では、これらのモデレーターとメディエーターを統制変数としてモデルの中に組み入れた。

これらの概念モデルに基づいて、今回の研究では、市場志向の前提と成果についての仮説を開発した。

2.3 仮説

2.3.1 市場志向の前提

はじめに、企業内での文化と行動の関係に焦点を当てることにする。マーケティング担当役員は、市場志向の文化あるいは行動の推進役として期待されるが、マーケティング担当役員がマーケティング部門の部下だけでなく、社内の他部門の人々にも市場志向の文化を浸透させ、その文化の実践を駆り立てることによって、企業のフロント・ラインで顧客と直接的な接点を持つマーケティング担当社員も市場志向の文化を保持するということが予測される。

Homburg and Pflesser (2000) は、組織文化論の研究成果を援用して、価値観、規範、人工物という文化の構成要素を市場志向文化に当てはめ、それらの要素が階層的に影響を及ぼし、最終的には、市場志向行動にプラスのインパクトを及ぼすことを示している。Sinkula *et al.* (1997) は、組織学習に対する組織の価値観が市場情報処理行動（市場情報の生成と普及）に対してプラスの効果があることを発見している。さらに、彼らと同様の観点から、Pérez López *et al.* (2004) は、協働的文化が市場情報処理活動にプラスの影響を及ぼし、それが事業パフォーマンスを向上させることを発見している。彼らの経験的検証結果と一致して、今回の研究でも、市場志向文化は市場志向行動を促進するという仮説を立てる。

仮説 1a：マーケティング担当役員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向文化の度合いも高くなる。

仮説 1b：マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向行動の度合いも高くなる。

さらに、田口 (2008) が指摘したように、文化と行動は螺旋状にそのレベルを高められると予測できる。例えば、Gainer and Padanyi (2005) は、「市場志向に関する研究のほとんどは“文化が行動を駆動する”という関係について主張しているが、“行動が文化を駆動する”という関係も考慮されるべきである」(p.856) と述べている。したがって、以下のような仮説を提示する。

仮説 2：個人の市場志向行動の度合いが高いほど、社内の市場志向文化がより強化される。

Becker and Homburg (1999) は、文化あるいは行動といった観点とは異なる経営システムという観点から市場志向の前提について調査している。彼らによれば、組織の志向を顧客と競争業者の方に向けさせることを促進させるような経営システムが設計されている度合いとして市場志向型経営 (market-oriented management) のレベルを概念化している。彼らは、この市場志向型経営と事業パフォーマンスとの間の関係について、統計的に有意な効果を発見した。しかしながら、現実には、このような経営システムが直接的に事業パフォーマンスに影響を及ぼすものではなく、それらのシステムが組織メンバーの文化や行動を変革させることで、その効果が事業パフォーマンスとして表出すると考えられる。したがって、以下の仮説が導き出される。

仮説 3 a：企業の経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、組織の市場志向文化の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。

仮説 3 b：企業の経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、個人の市場志向行動の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。

Becker and Homburg (1999) は、情報システムの重要性にも言及し、それらを経営システムのサブ・システムとして捉えている。また、Moorman (1995) は、組織学習の観点から、情報の収集、普及、概念的活用 (conceptual utilization)、手段的活用 (instrumental utilization) からなる 4 つのプロセスを組織的市場情報プロセスとして捉え、それらは組織システムの関数であると述べている。このことから、市場情報処理に対する態度 (文化) を醸成したり、市場から情報を収集し、普及させ、反応したりするための情報システムが組織内に整備されている企業は、市場志向な経営システムの運用が促進されると予測される。したがって、以下のような仮説が導き出される。

仮説 4：市場情報を扱う情報システム・インフラを整備することで、市場志向な経営システムの運用が促進される。

Harris (1996) によれば、トップ・マネジャーが組織内に市場志向となることを強調することの重要性は、市場志向への障害に関する散発的研究の時期から提案されてきたことである。実際、Levitt (1960) は、「企業全体を顧客創造と顧客満足のための有機体とみなすべきであ

る。経営者の使命は、製品の生産にあるのではなく、顧客を創造できる価値を提供し、顧客満足を生み出すことである”という考え方を組織全体に浸透させなければならない」と主張していた。これについて、その後、Webster（1988）も、1980年代のアメリカの経営者たちがマーケティング・コンセプトの重要性を再認識していることを紹介している。しかしながら、実際には、トップ・マネジャーが市場志向の重要性を強調しただけで組織メンバーが市場志向行動をとるというよりも、そのトップ・マネジャーの意図が実際の組織メンバーの価値観や態度といった文化的に浸透してはじめて、市場志向な行動をとるようになると考えられる。したがって、トップ・マネジャーの強調と組織メンバーの市場志向行動との間には、組織メンバーへの市場志向文化の浸透というステップが存在すると考えられる。このことから、以下のような仮説が導き出される。

仮説5：トップ・マネジャーが市場志向を強調している企業ほど、その企業の文化はより市場志向なものとなる。

さらに、市場志向の文化を有するマーケティング部門が、他部門との間で広範な協働活動を行なったとしても、その他部門に市場志向文化が浸透しなければ、全社としての市場志向型企業は実現しないと考えられる。そのためには、マーケティング担当部門が多数の職能部門に対する責任を有し、マーケティング部門主導で、一貫性を保ちながらビジネス・プロセス全体を調整する必要がある。それが実現された時に、マーケティング部門と非マーケティング部門の間に市場志向文化が浸透し、互いに市場志向という文化で団結される。それによって、全社としての市場志向文化が高まり、かつ、部門間あるいは個人間での市場志向文化のレベルに差がなくなり、市場志向型企業が達成されと考えられる。

他方で、Hooley *et al.*（1990）は、調査対象とした企業のほとんどは、（マーケティングとは4 P'sであると教科書では述べられているにもかかわらず）マーケティング部門の責任はプロモーション活動が中心で、それ以外の活動にはあまり責任を負っていないことを発見している。また、彼は、マーケティング哲学者のクラスターに属する企業は、他のクラスターに属する企業よりも広範な活動に対して責任を負っており、それらの企業は、事業パフォーマンスも高いことを発見した。この結果について、彼は、「マーケティング哲学者の企業は、彼らの態度（すなわち、市場志向文化；筆者追加）を通じて、マーケティング・プログラムを実行に移すこと（すなわち、市場志向行動；筆者追加）は明白である」（p.19）と述べている。これはつまり、企業内での広範な活動に責任を負っているマーケティング部門が、他部門との活動を通じて、その自ら保有する市場志向という文化を浸透させ、そして、行動として表出化させることで、事業パフォーマンスが向上するかもしれないことを暗示している。さら

に、逆説的には、マーケティング部門が存在していたとしても、その部門が負っている責任の範囲が狭かったり、あるいは、責任が与えられていない場合には、このような文化の浸透や行動の表出が実現されないため、その企業は全体として市場志向となることが困難であると推測できる。したがって、以下の仮説が導き出される。

仮説 6 a：マーケティング部門に広範な責任が与えられているほど、その企業全体に市場志向文化が浸透し、かつ、全社の市場志向文化の度合いも高くなる。

仮説 6 b：マーケティング担当部門が設置されていたとしても、責任が与えられていない場合には、マーケティング職能と他の職能部門との協働活動は限定的となる。

2.3.2 市場志向の成果

上記で示した市場志向の前提は、これまでの市場志向に関する研究と同様に、その企業の市場志向のレベルが高いほど、事業パフォーマンスも高まると想定している。これまでの研究のほとんどは、市場志向と財務的パフォーマンスとの間にプラスの関係があることを示している（例えば、Chang and Chen 1998; Hooley *et al.* 1990; Langerak 2001; Narver and Slater 1990; Ruekert 1992; Slater and Narver 1994b）。しかし、財務的パフォーマンス以外にも、市場シェアのような市場パフォーマンスにもプラスの効果をもたらすことを発見した研究も存在している（例えば、Baker and Sinkula 1999; Becker and Homburg 1999; Deshpandé *et al.* 1993; Homburg and Pflesser 2000; Jaworski and Kohli 1993）。

また、市場志向と市場および財務的パフォーマンスとの関係について、Homburg and Pflesser (2000) は、市場志向行動は、市場パフォーマンスに対して統計的に有意なプラスの効果があり、さらに、市場パフォーマンスは財務的パフォーマンスに対して有意なプラスの効果があることを発見している。さらに、Becker and Homburg (1999) は、市場志向経営は市場パフォーマンスに対して直接的にプラスの効果を及ぼすが、財務的パフォーマンスに対しては、直接的ではなく、市場パフォーマンスを通じて間接的にプラスの影響を及ぼすことを発見している。これらの議論の結果から、以下のような仮説が提示される。

仮説 7 a：マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その企業の市場パフォーマンスも高くなる。

仮説 7 b：市場パフォーマンスが高い企業ほど、財務的パフォーマンスも高くなる。

これまでの研究では、上記の他に、市場志向の成果として、非経済的な側面から、社内の従業員の職務態度にもプラスに効果を及ぼすことが報告されている（例えば、Jaworski and

Kohli 1993; Luekert 1992)。今回の研究においても、彼らの結果と同様に、市場志向となることは、その組織に属するメンバーの職務態度にプラスの効果をもたらすことが予測される。しかし、今回の研究では、直接的に顧客と接触する可能性のあるマーケティング担当社員の職務態度について検証する。実際、Siguaw *et al.* (1994) は、顧客と接する販売担当者は、自部門の市場志向レベルが高いほど顧客志向となり、自身の役割に対するコンフリクトや曖昧さが低減され、職務満足と組織へのコミットメントが高まることを発見している。したがって、以下のような仮説が提示される。

仮説 8: マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の職務態度が良好になる。

これまで、市場志向の成果については、上記で示したように、市場および財務的パフォーマンスや職務態度のようなものが中心に議論されてきた。また、顧客間関係における市場志向の成果についての研究では、それらの多くは、売り手企業が市場志向となることによる買い手企業からの信用やコミットメント (Siguaw *et al.* 1998)、ダイアディックな関係における売り手および買い手企業の両者による関係性への評価 (Siguaw *et al.* 1999)、売り手企業が顧客志向となることで、買い手企業との間に醸成される絆 (Rindfleisch and Moorman 2003) のように、売り手側の努力によって買い手側にもたらされた便益を売り手企業のパフォーマンスとして捉えてきた。一部の例外を除いて (Helfert *et al.* 2002; Langerak 2001; Walter *et al.* 2001)、顧客関係性から売り手企業が受け取る便益を調査した研究は相対的に少ないように思える。しかしながら、関係性からの便益は、例えば、有利な条件で購入できるというような買い手企業の便益だけでなく、その買い手企業と取引を継続することで、売り手企業にも何らかの便益が発生しているはずである。したがって、以下のような仮説が導き出される。

仮説 9: マーケティング部門の担当社員の市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の顧客関係性から得られる関係性パフォーマンスも大きくなる。

2.3.3 統制変数

前述したように、市場志向と事業パフォーマンスとの間には、いくつかのモデレーターやメディエーターが存在する。例えば、自部門の主要取引先企業との関係において、買い手企業からの価格引下げ圧力が強ければ、それによって、自部門は価格を引き下げざるを得ないため、事業パフォーマンス、とりわけ、財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトを弱めてしまうかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説10：主要取引先企業からの価格引下げ圧力が強いほど、その圧力によって財務的パフォーマンスへの市場志向の効果がモデレートされてしまう。

他方で、主要取引先企業との交渉において、自部門に何らかの独自性があることから、提供する製品あるいはサービスの価格設定に際して、自部門が価格決定権を保持している場合もある。その場合には、コストにそのプレミアムを上乗せした価格で販売することが可能となるので、自部門の事業パフォーマンス、とりわけ、財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトを増進させることが予想される。したがって、以下の仮説が示される。

仮説11：主要取引先企業に対して取引価格決定の主導権を自部門が保持しているほど、その主導権が財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。

自部門が属する業界への参入障壁が低い場合には、新規参入者が出現することで、競争が激化することが予測される（Porter 1980）。競争の激化は、自部門の市場シェアの低下を招き、自部門の市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトを弱めてしまうかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説12：自部門が展開している事業分野の参入障壁が低いほど、参入の容易さによって、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。

さらに、自部門が属する市場が拡大している場合には、仮に、競争が激しかったとしても、同時に、新しい需要が出現するため、競争状況を緩和させる効果があるかもしれない。そのため、市場の拡大は、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトを増進させるかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説13：自部門が展開している事業分野の市場が拡大しているほど、その市場の拡大が市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。

最後に、自部門が事業を展開している分野での技術変化が激しい場合には、自部門はその技術変化のペースに遅れずに付いていかなければならない。自部門の技術開発のペースよりも業界内での技術変化のペースが速い場合には、自部門の技術水準は、業界平均のそれより

も低くなってしまい、買い手にとって魅力のないものとなるかもしれない。その場合、技術変化の激しさは、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトを弱めてしまうかもしれない。したがって、以下の仮説が示される。

仮説14：自部門が展開している事業分野の技術変化が激しいほど、その技術変化によって市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。

3. 調査デザインと結果

本章では、提示した仮説を検証する。まず、今回の調査で用いた構成概念の測定尺度を提示し、調査対象者とサンプリングについて説明した後に、尺度の妥当性を検証する。その後、対事業所サービス業から回収されたデータを用いて仮説を検証する。

3.1 尺度の構成概念

3.1.1 構成概念

今回の研究で開発した市場志向の前提と成果に関するモデルの構成概念を測定するための尺度は、これまでの関連のある先行研究から引用された¹⁾。各構成概念の質問項目は、原文を日本語に翻訳し、それについて、4名の専門家（研究者2名、コンサルタント1名、調査サンプルに含まれていない企業の上級マネジャー1名）からコメントを貰い精緻化された。各々、7点スケールのリカート式尺度で得点化された。複数の質問項目から構成される尺度は、平均値を算出した合成尺度として分析に用いられた。

トップ・マネジャーによる市場志向の強調は、Jaworski and Kohli (1993) の4項目からなる尺度が採用された。

経営システムの測定には、Becker and Homberg (1999) が開発した5つの次元のうちの4つの次元（市場志向型計画システム、市場志向型組織システム、市場志向型統制システム、市場志向型人的資源管理システム）からなる質問項目によって測定された。

市場志向文化に関する次元は、Homberg and Pflesser (2000) から採用された。彼らの企業文化に対する観点は、Narver and Slater (1990) の文化に対する観点とは異なり、組織文化論からの研究成果を適用し、文化の構成要素として、価値観、規範、人工物を組み入れている。彼らによるこの考え方は、その他の市場志向文化に関する研究よりも包括的であることから、彼らの測定尺度を選択した。

社内に情報システム・インフラが整備されているかどうかを尋ねるために、Becker and Homberg (1999) が開発した経営システムに関する測定尺度のうちの市場志向型情報システムの尺度を採用した。

個人レベルでの市場志向行動を測定するに当たっては、Schlosser and McNaughton (2009) が金融サービス業に対して調査した際に開発した I-MARKOR という尺度を採用した。これは、Kohli *et al.* (1993) の MARKOR 尺度を基に、それを個人に当てはめて開発されたもので、個人による情報の収集、個人による情報の普及、個人による戦略的反応のための調整という 3 つの次元から構成されている。

市場志向の成果の一つである市場パフォーマンスについては、Hombert and Pflesser (2000) によって採用された尺度を用いた。この尺度は、過去 3 年間で競争業者との相対的なパフォーマンスの程度を回答者に尋ねるものである。市場志向を社内に浸透させてから、実際に、パフォーマンスとしての成果が発生するには一定期間が必要であるという理由から、今回の調査では、この尺度が採用された。さらに、市場パフォーマンスの各指標については、競争業者との相対的な比較に対する回答者の満足度を尋ねることとした。

市場志向から得られる財務的パフォーマンス尺度については、Siguaw *et al.* (1998) を参考に作成された。市場パフォーマンスと関連して、財務的パフォーマンスの測定に当たっては、客観的な尺度による評価が望ましいように思えるが、回答者に客観的な財務データの提示を求めることには、いくつかの問題点があることを Siguaw *et al.* (1998) は説明している。このため、今回の調査では、Siguaw *et al.* (1998) が用いた方法と同様に、財務的パフォーマンスの各指標に対する回答者の満足度を尋ねることとした。

個人の市場志向行動のレベルが高まることによるその個人（マーケティング担当社員）の職務態度への効果は、Ruekert (1992) が開発した尺度を用いた。彼らが開発した従業員の態度を測定するための尺度は、組織戦略の観点から、市場志向の度合いと、組織プロセス、個人の態度、財務的パフォーマンスとの間の関係を調査するための尺度であるので、今回の研究目的と一致している。

売り手企業における顧客関係性から得られる便益および効用を測定するに当たっては、Walter *et al.* (2001) が開発した尺度の一部を採用した。具体的には、利益機能、ボリューム機能、イノベーション機能、市場機能、スカウト機能、アクセス機能、関係性からの便益である。彼らは、BtoB取引における関係性機能に対する売り手企業の知覚価値という観点から、売り手企業と買い手企業との間の顧客関係性が直接的および間接的な価値を生み出すほど、売り手企業が知覚する価値も大きくなると捉えている。今回の研究では、彼らの概念枠組みを援用した。

最後に、Narver and Slater (1990) が開発した尺度が、事業パフォーマンス（市場パフォーマンス、財務的パフォーマンス）に対する市場志向のインパクトをモデレートしたりメディエートしたりする統制変数として採用された。具体的には、主要取引先企業からの価格引下げ圧力、自部門の価格決定権、参入障壁の高さ、市場の成長、技術変化の激しさである。

3.2 サンプルングとデータ収集

3.2.1 調査対象者とサンプルング

今回の調査では、企業内での市場志向文化および行動の浸透度や差による個人の市場志向文化および行動の変化を明らかにするため、1社につき4名の回答者を想定した。回答者には、①マーケティング部門の担当役員（MM：Marketing Manager）、②（主任以下の）マーケティング部門の担当社員（MF：Marketing Follower）、③非マーケティング部門の担当役員（NMM：Non-Marketing Manager）、④（主任以下の）非マーケティング部門の担当社員（NMF：Non-Marketing Follower）が含まれる。各々の回答者に対して調査した構成概念の項目は、表3-1に示されている。

今回の調査サンプルは、対事業所サービス業を対象とした。「サービス業は、サービスの設計と交換には、サービス提供者と顧客との間で頻繁な相互作用が必要とされており、両者の関係性に市場志向が欠落している場合にはかなり問題である」とHelfert *et al.* (2002, p.1128)が述べている通り、他の産業と比較して、サービス業は、個人の市場志向がより重要な産業であると思なすことができる。我が国において数少ない市場志向に関する実証の中でも、小菅（2006）は、金融サービスを対象としてサンプルングを行なっている。

今回の研究では、民間のデータ・ベース提供会社が保有する企業情報を基に、日本産業標準分類細分類に属する国内の対事業所サービス業で従業員100人以上の受託開発ソフトウェア業（コード番号3911）1,093社、パッケージソフトウェア業（同3921）109社、生命保険業（同

表3-1. 各調査対象者への調査項目

構成概念		マーケティング部門		非マーケティング部門	
		MM	MF	NMM	NMF
前提	トップ・マネジャーの強調	✓			
	経営システム	✓			
	市場志向文化	✓	✓	✓	✓
	社内の情報システム・インフラ	✓			
	市場志向行動	✓	✓	✓	✓
成果	市場パフォーマンス	✓			
	財務的パフォーマンス	✓			
	従業員の職務態度		✓		
	関係性パフォーマンス	✓	✓		
統制変数		✓			

- ・MM：マーケティング担当役員、MF：マーケティング担当社員、NMM：非マーケティング担当役員、NMF：非マーケティング担当社員
- ・✓印は、各回答者の調査票に盛り込まれた構成概念である。各回答者に共通する構成概念は、各々、同じ質問を尋ねている。

6711) 27社、損害保険業（同6721）17社の計1,246社を母集団として抽出した。1社につき4名の回答者に対して調査するという今回の調査の特性上、ある程度の規模（従業員数）があり、かつ、部門化されていることが条件であるという理由から、従業員100人以上の企業が選択された。また、市場志向に関する調査という観点から、ある程度、サービス供給業者が提供するサービスの内容に柔軟性がある業界が適切であるという理由から、ソフトウェア開発業と保険業が選択された。

調査票は、抽出された1,246社の社長宛にダイレクト・メール形式で送付された。送付した封筒には、案内状、調査概要、調査票（4名分）、料金後納受取人払いの返信用封筒が同封された。調査票の回収期間は、2008年6月30日（月）から4週間を設定した。最初の調査票を送付してから2週間経過後にフォローアップ・メール（はがき）を郵送した。その結果、40社からの回答が得られた。そのうち、4名の回答者全員からの回答が得られたのは36社で、残りの4社は1名ないし3名の回答者から回答を得られなかった（最終的な回収率は、2.9%だった）。総回答者数は151名だった。

3.2.2 未回答のバイアス

回収された調査票については、未回答のバイアスがあるかどうかを検証した。回収された調査票を、回収された順番に従って二等分し、1社につき4人の回答者各々について質問したすべての項目に対してt検定を行なった（Armstrong and Overton 1977）。マーケティング担当役員については、187の質問項目のうち4項目で統計的に有意な差がある（1%有意水準）ことが明らかになった。マーケティング担当社員および非マーケティング担当役員については、統計的に有意な差はなかった。非マーケティング担当社員については、88の質問項目のうち1項目について統計的に有意な差があった（1%有意水準）。このように、いくつかの質問項目において二つのグループ間の平均値には差があり、未回答のバイアスがある可能性を示していた。しかしながら、今回の調査においては、回収サンプル数が少ないこと、さらには、回収されたほとんどの調査票はフォローアップ・メール送付直後に回収されたことなどを考慮して、回収されたすべてのケースをその後の分析にかけることとした。

3.2.3 尺度の妥当性

今回利用した測定尺度は、これまでの先行研究から採用されているということを考慮し、探索的因子分析は行なわなかった。しかしながら、各々の構成概念における各次元の内的一貫性を確認するために、クロンバックの α 係数が計算された（Nunnally 1978）。この値が0.7を下回る次元は、その後の分析からは除外された。残りの尺度について、識別妥当性を検証した（表3-2を参照せよ）。その結果、すべての構成概念の α 係数が相関係数を上回ってい

表 3-2. 構成概念の識別妥当性

構成概念	(1)	(3)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) トップの強調	0.841														
(2) 環境モニタリング	0.428**	0.769													
(3) 人的資源管理システム	0.074	0.316	0.827												
(4) 情報システム・インフラ	0.106	0.423*	0.416*	0.992											
(5) MMの市場志向文化	0.358*	0.357*	0.484**	0.154	0.825										
(6) MFの市場志向文化	0.139	-0.058	0.129	-0.004	0.130	0.715									
(7) マーケティング部門の市場志向文化	-0.335	-0.044	0.033	0.213	-0.118	0.174	0.843								
(8) MMの市場志向行動	0.230	0.231	0.257	-0.053	0.490**	0.110	-0.075	0.784							
(9) MFの市場志向行動	-0.081	0.001	0.072	0.353**	0.133	0.433*	-0.223	0.187	0.993						
(10) マーケティング部門の市場志向行動	-0.188	-0.180	-0.250	-0.057	-0.319	0.384*	0.863**	-0.279	0.246	0.814					
(11) マーケティング部門の責任範囲	0.014	0.375*	0.303	0.249	0.365*	-0.088	0.075	0.467**	-0.122	-0.382	0.655				
(12) 市場パフォーマンス	0.271	0.371*	0.386*	0.040	0.583**	0.261	0.030	0.564**	0.071	-0.155	0.292	0.657			
(13) 財務的パフォーマンス	-0.027	0.253	0.294	0.032	0.237	0.007	-0.074	0.271	-0.188	-0.241	0.170	0.671**	0.927		
(14) MFの関係性パフォーマンス	0.438*	0.041	-0.120	0.368**	-0.080	0.470	-0.311	-0.185	-0.084	0.306	-0.204	-0.153	-0.181	0.987	
(15) MFの職務態度	0.135	0.073	-0.129	-0.139	0.007	0.622	-0.137	-0.157	0.375*	0.375*	-0.084	0.226	0.063	0.366	0.806

対角線にイタリック体で示した値はクロンバックスの α 係数であり、それ以外の値はPearsonの相関係数を示している。

* 5%有意水準

** 1%有意水準

るので、識別的妥当性が確認された。

3.3 分析結果

開発した概念モデルの仮説を検証するために、Jaworski and Kohli (1993) が用いた分析手法を参考にして、各構成概念間の関係について、主に、回帰分析が行なわれた。今回定義した概念モデルのような場合には、本来であれば、構造方程式モデリング法を用いて分析されるべきであるが、回収されたケース数が少ないことから、概念モデルの各構成概念間の関係を回帰分析によって検証する方法が選択された。Swinarski *et al.* (2006) は、今回と同様に、60社の I T サービス・プロバイダーを調査対象として構造方程式モデリング法を用いて統計的に有意な結果を導いており、また、彼らは、わずか87のケース数を用いた類似の調査が存在することを示していることから、構造方程式モデリングも利用できたかもしれないが、Green *et al.* (2005) は彼らの研究の中で173社からなるケースを用いて構造方程式モデリング分析を行った際には、彼らの意見は、構造方程式モデリングを行うためには100から200の範囲内のケース数が適切であるという Hair *et al.* (1998) と Schumacker and Lomax (1996) からの推奨に基づいて分析している。このため、今回の分析では、回帰分析が採用された。なお、回帰分析を用いる場合であれ、最大で40ケースという今回のサンプル数では、結果の信頼性および妥当性が得られないかもしれないが、Lewis-Beck (1980) は、単回帰分析を例証する際に、32人から収集したデータを用いているし、菅 (1996) は、ケース数が少ない場合には統計的判定がなされないため、ケース数はできるだけ多いほうが良いと述べながらも、一方では、変数+2件のケースがあれば重回帰分析を行なうことは可能であると説明している³。このことから、今回は、回帰分析による検証結果であったとしても、一定の示唆が得られると判断した。

3.3.1 市場志向の前提

仮説 1 a は、全社の市場志向文化の度合いとマーケティング担当社員の市場志向文化の度合いとの関係を、マーケティング担当役員の観点から説明している。この仮説を検証するために、①4名の回答者全員による市場志向文化への回答の合計得点⁴、②マーケティング担当役員の市場志向文化の得点からマーケティング担当社員の市場志向文化の得点を控除した値 (MM-MF の市場志向文化；この値が小さいほど、マーケティング担当役員は部下であるマーケティング担当社員との間で市場志向文化が共有されていることを意味している)、③マーケティング担当社員の市場志向文化の得点、④マーケティング担当役員の市場志向文化の得点という4つの値を用いた。まず、これら4変数について相関分析を行なった (表 3-3 を参照せよ)。

表 3-3. マーケティング担当社員への市場志向文化の浸透（相関係数）

	MMの市場志向文化	MFの市場志向文化	MM-MFの市場志向文化	全社の市場志向文化
MMの市場志向文化	1.00			
MFの市場志向文化	0.19	1.00		
MM-MFの市場志向文化	0.62**	-0.66**	1.00	
全社の市場志向文化	0.48*	0.64**	-0.07	1.00

* 5%有意水準

** 1%有意水準

次に、以下の回帰式を用いて、MM-MFの市場志向文化と全社の市場志向文化を独立変数、MFの市場志向文化を従属変数とした重回帰分析を行なった。

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

結果は、表 3-4 の通りである。これによれば、全社の市場志向文化の度合いが高く、かつ、マーケティング担当役員とマーケティング担当社員との間の市場志向文化の差が小さいほど、マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高くなる（つまり、市場志向となる）ことを示している。すなわち、マーケティング担当役員が市場志向という文化を保持し、それを他部門や部下であるマーケティング担当社員に浸透させている企業では、マーケティング担当社員がより市場志向な文化を保有する。したがって、仮説 1 aは統計的に支持された。

表 3-4. 全社およびマーケティング部門内の市場志向文化の浸透度と、マーケティング担当社員の市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	MFの市場志向文化 (Y)
X_1 : 全社の市場志向文化	0.60***
X_2 : MM-MFの市場志向文化	-0.52***
R^2	0.67
N	26

*** 0.1%有意

さらに、今度は、独立変数はそのまま、従属変数をマーケティング担当社員の市場志向行動⁵として回帰分析を行なった。結果は、表 3-5 の通りである。これによれば、マーケティング担当役員の市場志向文化はマーケティング担当社員の市場志向行動に対して統計的に有意なインパクトを持っていないが、マーケティング担当役員とマーケティング担当社員との

間の市場志向文化の差は、マーケティング担当社員の市場志向行動に有意にマイナスのインパクトを及ぼすことが示された。つまり、マーケティング担当役員とマーケティング担当社員との間の市場志向文化に差がない（すなわち、市場志向文化が共有されている）ほど、マーケティング担当社員は市場志向行動をとるということである。

表 3-5. 全社およびマーケティング部門内の市場志向文化の浸透度と、マーケティング担当社員の市場志向行動との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	M F の市場志向行動 (Y)
X_1 : 全社の市場志向文化	n.s.
X_2 : MM—M F の市場志向文化	-0.55*
R^2	0.19
N	31

* 5%有意

仮説 1 bは、マーケティング担当社員の市場志向の文化と行動との間の直接的な関係を示している。この仮説を検証するために、この 2 つの変数を用いた回帰分析を行なった。回帰式は、以下の通りである。

$$Y = a + \beta X$$

ここで、Y = マーケティング担当社員の市場志向行動

X = マーケティング担当社員の市場志向文化

結果は、表 3-6 の通りである。これによれば、マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高いほど、そのマーケティング担当社員の市場志向行動の度合いも高くなることが示されている。したがって、仮説 1 bは統計的に支持された。

表 3-6. マーケティング担当社員の市場志向文化と市場志向行動との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	M F の市場志向行動 (Y)
X: マーケティング担当社員の市場志向文化	0.43*
R^2	0.19
N	32

* 5%有意

仮説2は、個人の市場志向行動が社内（全社）の市場志向文化の形成を促進させるという仮説である。例えば、市場を重視した行動を取ったマーケティング担当社員が社内で称賛され、その行動がマーケティング部門内や他部門に伝えられると、その企業内の価値観がより市場志向となることが想定される。この仮説を検証するために、以下のような回帰式を構築し、3通りの重回帰分析を行なった。

$$Y_1 = a_1 + \beta_{11}X_1 + \beta_{12}X_2 + \beta_{13}X_3$$

$$Y_2 = a_2 + \beta_{21}X_1 + \beta_{22}X_2 + \beta_{23}X_3$$

$$Y_3 = a_3 + \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + \beta_{33}X_3$$

ここで、従属変数である Y_2 と Y_3 は、全社における企業文化の各構成要素（価値観、規範）を示しており（Homburg and Pflesser 2000）、それら2つの構成要素の合計得点が一回答者の市場志向文化となる。したがって、4名の市場志向文化の合計値が全社の市場志向文化（ Y_1 ）である。 X_1 から X_3 は、 X_1 がマーケティング担当社員の市場志向行動、 X_2 がマーケティング担当役員の市場志向行動、 X_3 が非マーケティング部門（NMM+NMF）の市場志向行動からなる独立変数である。分析の結果、全社の市場志向文化にプラスの影響を及ぼすのは、マーケティング担当役員と非マーケティング部門の市場志向行動のみであった（表3-7を参照せよ）。さらに、マーケティング担当社員の市場志向行動は、全社の市場志向文化の醸成にはインパクトを及ぼさないことを示している。また、全社の市場志向文化の2つの構成要素の各々に対する市場志向行動のインパクトを見てみると、マーケティング担当役員と非マーケティング部門の市場志向行動が全社の価値観のみにプラスのインパクトを及ぼしている。この結果から、マーケティング部門、非マーケティング部門に関わらず、個人の市場志向行動による全社の文化形成への貢献は、それほど大きくないように思える。したがって、個人の行動が直接的に全社の文化の形成に寄与するとはまでは言えず、せいぜい、全社の価値観の形成に影響を及ぼす程度であると見なすことができる。よって、仮説2は部分的に支持される。

表3-7. 組織メンバーの市場志向行動と全社の市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	全社の市場志向文化（ Y_1 ）	全社の価値観（ Y_2 ）	全社の規範（ Y_3 ）
X_1 : マーケティング担当社員の市場志向行動	n.s.	n.s.	n.s.
X_2 : マーケティング担当役員の市場志向行動	0.61*	0.62*	n.s.
X_3 : 非マーケティング部門の市場志向行動	0.64**	0.55*	0.54^
R^2	0.41	0.35	0.22
N	20	20	20

^ 10%有意水準

* 5%有意水準

** 1%有意水準

仮説 3 aについても、仮説 2 と同様の考え方で重回帰分析を行なった（表 3-8 を参照せよ）。環境のモニタリングと人的資源管理システムの合計得点を経営システムという独立変数（X）とし、全社の市場志向文化を従属変数（Y₁）とした。この結果、経営システムは、全社の市場志向文化に対して、有意なインパクトを有していなかった。しかしながら、マーケティング部門（MM+MF の合計得点）（Y₂）、マーケティング担当役員（Y₃）、マーケティング担当社員（Y₄）、そして、非マーケティング部門（NMM+NMF の合計得点）（Y₅）の各々を従属変数として同様の回帰分析を行なったところ、マーケティング部門とマーケティング担当役員の文化を、より市場志向とすることには有意なインパクトを有していた。したがって、市場志向な経営システムは、主として、マーケティング担当役員の文化を市場志向とすることに寄与すると解釈できる。このため、仮説 3 a は部分的に支持される。

さらに、全社の市場志向行動に対する経営システムのインパクト（仮説 3 b）についても同様に検証した。その結果、全社の市場志向文化に対する部分的に有意なプラスの関係とは対照的に、経営システムは全社の市場志向行動に対して統計的に有意な関係は発見されなかった。しかしながら、マーケティング部門についてのみ、プラスにインパクトを及ぼすことを示していた（表 3-9 を参照せよ）。したがって、仮説 3 b は、仮説 3 a と同様に部分的に支持される。

仮説 4 について、環境モニタリングと人的資源管理の得点を合計した経営システムを従属変数とし、情報システム・インフラの値を独立変数とした回帰分析によって検証した。その結果、予測したとおり、市場志向の経営システムに対する社内情報システムの整備のインパクトは有意にプラスの関係があることが発見された（表 3-10 を参照せよ）。環境をモニタリングしたり、組織メンバーの評価や処遇のような人的資源管理システムの実施および運用に当たっては、情報システム・インフラを整備することで、より大きな効果が期待できる。顧客や競争業者、あるいはそれ以外の市場に関する情報を収集し、その情報を自社の市場志向レベル向上のための施策に活用するには、情報システムの整備が不可欠であると言える。

表 3-8. 経営システムと全社の市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数	従属変数：市場志向文化				
	全社（Y ₁ ）	マーケティング部門（Y ₂ ）	マーケティング担当役員（Y ₃ ）	マーケティング担当社員（Y ₄ ）	非マーケティング部門（Y ₅ ）
X：経営システム	n.s.	0.58*	0.51**	n.s.	n.s.
R ²	0.11	0.17	0.26	0.01	0.00
N	23	28	35	29	28

* 5%有意水準

** 1%有意水準

表3-9. 経営システムと全社の市場志向行動との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数：市場志向行動	全社 (Y_1)	マーケティング部門 (Y_2)	マーケティング担当役員 (Y_3)	マーケティング担当社員 (Y_4)	非マーケティング部門 (Y_5)
X：経営システム	n.s.	0.37*	n.s.	n.s.	n.s.
R^2	0.00	0.14	0.08	0.04	0.07
N	21	31	34	33	28

* 5%有意水準

表3-10. 社内情報システムの整備と経営システムとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	経営システム (Y_1)	環境モニタリング (Y_2)	人的資源管理システム (Y_3)
X：社内情報システム・インフラ	0.47**	0.38*	0.42*
R^2	0.22	0.32	0.18
N	36	36	36

* 5%有意水準

** 1%有意水準

仮説5では、トップ・マネジャーが組織メンバーに対して市場志向を強調することは、一般的には、その組織メンバーの価値観や態度を変容させ、それが行動として表出するという仮説を立てた。この仮説に対して、トップ・マネジャーによる市場志向の強調を独立変数とし、全社の市場志向文化を従属変数とした回帰分析を用いて検証した。その結果、統計的に有意な結果は発見されなかった。しかし、マーケティング部門と非マーケティング部門の各々2名ずつのグループに分けて（各々、2名の得点の合計）、個別に、同様の分析を行なったところ、マーケティング部門に対するトップ・マネジャーの強調によるインパクトは統計的に有意な関係にあった。しかしながら、非マーケティング部門へのインパクトの有意水準は10%と低く、かつ、その符号は逆方向を向いていた。マーケティング部門に対してはプラスに有意なインパクトを及ぼし、非マーケティング部門に対してはマイナスにわずかに有意なインパクトを及ぼしていた（表3-11を参照せよ）。

仮説6aを検証するために、マーケティング部門が責任を負っている職能範囲と、個人の市場志向文化の強さおよび個人間での市場志向文化の浸透度合いとの間の関係を分析した。具体的には、マーケティング部門が負っている責任範囲に関する10項目の質問への回答の得点を合計した値⁶を独立変数として、市場志向文化の浸透度（市場志向文化に関する各質問項目に対する4名による回答の標準偏差⁷）、および、全社の市場志向文化を、各々、従属変数とする回帰分析を行なった。回帰式は、以下のように表すことができる。

表 3-11. トップ・マネジャーによる強調と市場志向文化との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	全社（ Y_1 ）	マーケティング部門（ Y_2 ）	非マーケティング部門（ Y_3 ）
X：トップ・マネジャーによる市場志向の強調	n.s.	0.42**	-0.34 [^]
R^2	0.00	0.18	0.11
N	26	31	31

[^] 10%有意水準

* 5%有意水準

** 1%有意水準

$$Y_1 = a_1 + \beta_{11}X$$

$$Y_2 = a_2 + \beta_{21}X$$

ここで、 Y_1 ：全社の市場志向文化

Y_2 ：社内への市場志向文化の浸透度合い

X：マーケティング部門が負っている責任範囲

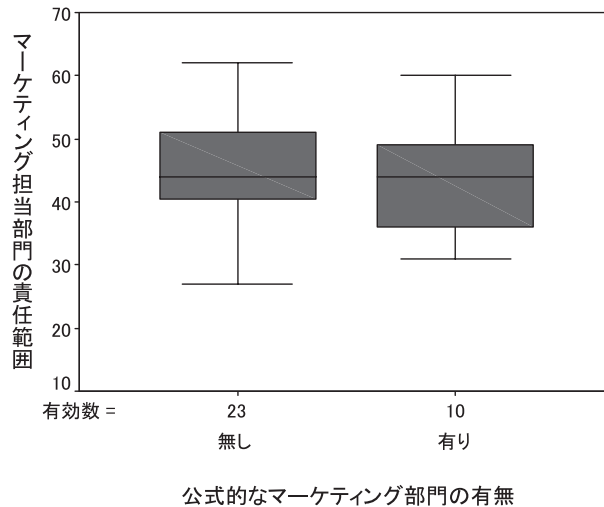
表 3-12に示した通り、分析結果では、社内への市場志向の浸透度合いについて、わずかだが統計的に有意となっている（10%有意水準）。符号がマイナスを示しているということは、マーケティング担当部門が負っている責任範囲が広がったり大きかったりするほど、一社につき4名の回答者の間での市場志向文化のバラツキ（標準偏差）が小さくなることを暗示している。これは、マーケティング担当部門が広範な責任を負っている企業ほど、市場志向文化が全社に浸透していることを意味している。しかし一方で、全社の市場志向文化（の強さ）は統計的に有意でなかった。したがって、仮説 6 aは部分的に支持された。

表 3-12. マーケティング部門の責任範囲と、全社の市場志向文化の強さおよび浸透度合いとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	市場志向文化の強さ（ Y_1 ）	市場志向文化の浸透度合い（ Y_2 ）
X：マーケティング部門が責任を負っている業務範囲	n.s.	-0.33 [^]
R^2	0.12	0.11
N	22	27

[^] 10%有意水準

図 3-1 公式的なマーケティング部門の有無と責任の範囲



さらに、仮説 6 bでは、企業は、公式的なマーケティング部門を設置することで、社内に市場志向文化を浸透させられるかもしれないが、公式的なマーケティング部門が設置されていたとしても、そのマーケティング部門に全社的なマーケティング活動に対する責任が付与されていない場合には、その企業は、市場志向となることはできないかもしれないというものだった。この仮説を検証するために、マーケティング部門の設置の有無によってサンプル企業を2つのグループに分け、マーケティング部門が負っている責任範囲に関する10項目の質問への回答の得点を合計した値について、両グループの間で平均値の差の検定を行なった(図 3-1には箱ひげ図が示されている)。その結果、マーケティング部門が設置されていない企業の平均値は45.35、マーケティング部門が設置されている企業の平均値は44.30であった。この二つのグループ間での平均値の差は1.05で、等分散を仮定した場合のt値は0.301、有意確率は0.766となり、両者の間に統計的に有意な差はなかった。つまり、公式的なマーケティング部門が存在することと、それらの部門が負っている責任の範囲には関連がないことが明らかになった。したがって、公式的なマーケティング部門が設置されていたとしても、その部門に広範な職能部門の責任が与えられていない場合には、社内に市場志向文化を浸透させられないと解釈できる。したがって、仮説 6 bは統計的に支持された。

3.3.2 市場志向の成果

仮説 7 aは、顧客と直接的に接する機会の多いマーケティング担当社員の行動がより市場志向であるほど、企業が得られる市場パフォーマンスも良好になると予測している。この仮説を検証するために、マーケティング担当社員における市場志向行動を独立変数とし、6項目

からなる市場パフォーマンス指標への回答の平均得点を従属変数とする回帰分析を行なった。その結果は、表 3-13 に示されている。これによれば、マーケティング担当社員の市場志向行動は、市場パフォーマンスに対してのみ直接的なプラスの有意な関係があることが統計的に支持された。他方で、財務的パフォーマンスとの間には、直接的なプラスの効果は確認されなかった。

しかしながら、表 3-14 で示されているとおり、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスの間には直接的なプラスの関係があることから、マーケティング担当社員の市場志向行動は、市場パフォーマンスへの直接的なインパクトを通じて、財務的パフォーマンスに間接的にインパクトを及ぼすと結論づけられる。したがって、仮説 7 a および仮説 7 b は統計的に支持される。

表 3-13. マーケティング担当社員の市場志向行動の度合いとパフォーマンスとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	市場パフォーマンス (Y_1)	財務的パフォーマンス (Y_2)
X : マーケティング担当社員の市場志向行動	0.44*	n.s.
R^2	0.19	0.00
N	33	34

* 5%有意水準

表 3-14. 市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスとの関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	財務的パフォーマンス (Y_1)
X : 市場パフォーマンス	0.67***
R^2	0.45
N	36

*** 0.1%有意水準

次に、マーケティング担当社員の市場志向行動と、その担当社員の職務態度との間の関係（仮説 8）を検証した。マーケティング担当社員の職務態度という尺度には、①職務満足、②勤続意志、③トップ・マネジャーに対する信用という 3 つの質問項目を用いて回帰分析を行なった。その結果は、両者の間にプラスの有意な関係が発見された。しかしながら、職務態度の 3 つの構成要素の各々について回帰分析を行なったところ、勤続意志についてのみ、統計的に有意な関係を示さなかった（表 3-15 を参照せよ）。したがって、仮説 8 は部分的に支持された。

表 3-15. マーケティング担当社員の市場志向行動と職務態度との関係（標準回帰係数）

独立変数 \ 従属変数	職務態度 (Y ₁)	職務満足 (Y ₂)	勤続意志 (Y ₃)	トップへの 信用 (Y ₄)
X : マーケティング担当社員の 市場志向行動	0.38*	0.34*	n.s.	0.38*
R ²	0.14	0.12	0.06	0.14
N	36	36	36	36

* 5%有意水準

さらに、マーケティング担当者の市場志向行動と、その行動から得られる関係性パフォーマンスとの関係（仮説 9）について検証した。マーケティング担当社員の市場志向行動を独立変数とし、その担当社員が回答（知覚）した関係性パフォーマンス⁸を従属変数とした回帰分析を行なった。その結果、関係性パフォーマンス、および、顧客関係性の各機能との間に有意な関係を発見することはできなかった（表 3-16を参照せよ）。そのため、マーケティング担当役員が回答した市場志向行動と関係性パフォーマンスとの間で同様の回帰分析をさらに行なってみた。その結果、関係性からの便益とは僅かに関係があるものの（10%有意水準）、ボリューム機能との間で統計的に有意なプラスの関係（5%有意水準）が発見されただけで、その他の顧客関係性の機能との間での有意な関係は発見されなかった。この結果から、仮説 9 は棄却された。

表 3-16. マーケティング担当社員の市場志向行動と関係性パフォーマンスとの関係

独立変数	回答者	従属変数							
		関係性パフォーマンス (Y ₁)	利益機能 (Y ₂)	ボリューム機能 (Y ₃)	イノベーション機能 (Y ₄)	市場機能 (Y ₅)	スカウト機能 (Y ₆)	アクセス機能 (Y ₇)	関係性からの便益 (Y ₈)
X : M F の市場志向行動	M F	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
R ²		0.00	0.21	0.04	0.02	0.10	0.07	0.07	0.00
N		24	16	24	24	24	24	24	24
X : M M の市場志向行動	M M	n.s.	n.s.	0.39*	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	0.326 [^]
R ²		0.04	0.09	0.15	0.02	0.01	0.00	0.08	0.11
N		31	31	31	31	31	31	31	31

[^] 10%有意水準

* 5%有意水準

3.3.3 統制変数

最後に、統制変数に関する5つの仮説（仮説10から仮説14）に対する検証が行なわれた。まず、各々の統制変数に関する質問事項に回答した企業について、7点スケールで1～3に回答した企業をネガティブ企業（自社にとって不都合な状況にある企業）、5～7に回答した企業をポジティブ企業（自社にとって好都合な状況にある企業）として2つの企業グループに分け、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスについて、各々、平均値の差の検定を行なった（表3-17を参照せよ）。

表3-17に示されている通り、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスの両方で、ポジティブな状況にある企業とネガティブな状況にある企業との間に統計的に有意な差があったのは、自部門の価格決定権のみであった（各々、1%有意水準、5%有意水準）。これは、顧客企業との取引に際して、自部門が価格決定権を有している企業は、そうでない企業よりも、市場パフォーマンスと財務的パフォーマンスが高いことを示している。その他には、市場拡大の度合いによって、財務的パフォーマンスに差がある（1%有意水準）ことが明らかになった。

次に、事業パフォーマンス（市場パフォーマンス、財務的パフォーマンス）を従属変数とし、マーケティング担当役員の市場志向行動と各統制変数を固定因子とした二元配置の分散分析を試みた（分散分析の結果は、付録Aを参照されたい）。統制変数に関する質問の回答者がマーケティング担当役員であることを考慮すれば（表3-1を参照せよ）、マーケティング担当役員が回答した市場志向行動の得点を用いることには整合性があると考えられる。その市場志向行動は、20項目の質問からなるが、この合計得点によって各回答者を序列づけし、ケース全体を三等分（市場志向行動が高い、中程度、低い）し、これらのうち、高い企業（マーケティング担当役員）と、低い企業の2つのグループのみを固定因子として用いた。その結果は、第一に、主要取引先に対して自部門が価格設定の主導権を持つことは、財務的パフォーマンスに対する市場志向行動のインパクトのみをメディエートすることが明らかになった（5%有意水準）。第二に、自部門が展開している事業部門の技術環境の変化の激しさは、市場パフォーマンスに対する市場志向行動のインパクトをメディエートする。これは、仮説として立てた効果とはまったく逆の効果を示している。当初の予測では、技術変化が激しい場合には、市場志向よりも技術志向が支配文化となり、市場志向の効果をモデレートしてしまうと考えていた。しかし実際には、技術変化が激しい時には、より市場志向となることによって、市場パフォーマンスを高めることが効果的であることが統計的に支持された。第三に、市場が拡大している事業環境にある企業は、市場パフォーマンスに対する市場志向のインパクトをメディエートすると予測していたが、検証結果によると、そのようなメディエーター効果はなく、逆に、市場の拡大が鈍い事業分野においてマーケティング担当役員が市場

志向行動を取ることによって、拡大が著しい市場にいる企業よりも市場パフォーマンスへのインパクトが大きいことが示された（5%有意水準）。これらの結果から、統制変数については、仮説11のみが支持され、それ以外の仮説10、および、仮説12～14は棄却された。

表 3-17. 事業パフォーマンスに対する統制変数の効果

仮説	統制変数	パフォーマンスの平均値			平均値の差の検定	
		パフォーマンス	ネガティブ企業	ポジティブ企業	t値	有意確率
仮説 10	主要取引先企業からの価格引下げ圧力	市場	4.61	4.67	0.106	0.916
		財務的	4.51	4.66	-0.300	0.767
仮説 11	自部門の価格決定権	市場	4.55	5.42	-2.865	0.010
		財務的	4.06	5.10	-2.510	0.022
仮説 12	参入障壁の高さ	市場	4.89	4.56	-0.721	0.478
		財務的	4.80	4.30	-1.041	0.308
仮説 13	市場の拡大	市場	4.38	5.04	-1.772	0.089
		財務的	3.89	5.05	-3.086	0.005
仮説 14	技術変化の激しさ	市場	4.89	4.23	-1.745	0.093
		財務的	4.62	4.28	-0.652	0.520

4. 仮説検証のまとめ

市場志向の前提、成果、および、統制変数について立てた仮説について、これまで検証してきた結果は、表 3-18にまとめられている。市場志向の前提については、仮説 1 aから仮説 6 bまで 9つの仮説が検証され、それらは、支持されたか、または、部分的に支持された。市場志向の成果については、4つの仮説のうち3つが支持または部分的に支持され、1つ（仮説 9）が棄却された。統制変数については、5つの仮説のうち1つ（仮説11）だけが支持された。

5. 議論とまとめ

5.1 議論

5.1.1 市場志向の前提について

市場志向の前提に関して、今回の研究で最も注目すべき点は、文化と行動の相互関係である。当初に立てた仮説では、市場志向文化を社内に醸成することによって、その文化に基づいて組織メンバーが市場志向行動を取るようになると予測した。今回の調査結果では、この

表 3-18. 仮説と検証結果のまとめ

仮説		検証結果
市場志向の前提		
仮説 1a:	マーケティング担当役員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向文化の度合いも高くなる。	支持された。
仮説 1b:	マーケティング担当社員の市場志向文化の度合いが高いほど、その企業のマーケティング担当社員の市場志向行動の度合いも高くなる。	支持された。
仮説 2:	個人の市場志向行動の度合いが高いほど、社内の市場志向文化がより強化される。	部分的に支持された。
仮説 3a:	経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、組織の市場志向文化の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。	部分的に支持された。
仮説 3b:	経営システムが市場志向を促すように編成されている企業は、個人の市場志向行動の度合いに対してプラスにインパクトを及ぼす。	部分的に支持された。
仮説 4:	市場情報を扱う情報システム・インフラを整備することで、市場志向な経営システムの運用が促進される。	支持された。
仮説 5:	トップ・マネジャーが市場志向を強調している企業ほど、その企業の文化はより市場志向なものとなる。	部分的に支持された。
仮説 6a:	マーケティング部門に広範な責任が与えられているほど、その企業全体に市場志向文化が浸透し、かつ、全社の市場志向文化の度合いも高くなる。	部分的に支持された。
仮説 6b:	マーケティング担当部門が設置されていたとしても、責任が与えられていない場合には、マーケティング職能と他の職能部門との協働活動は限定的となる。	支持された。
市場志向の成果		
仮説 7a:	マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その企業の市場パフォーマンスも高くなる。	支持された。
仮説 7b:	市場パフォーマンスが高い企業ほど、財務的パフォーマンスも高くなる。	支持された。
仮説 8:	マーケティング部門の担当社員における市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の職務態度が良好になる。	部分的に支持された。
仮説 9:	マーケティング部門の担当社員の市場志向行動の度合いが高いほど、その担当社員の顧客関係性から得られる関係性パフォーマンスも大きくなる。	棄却された。
統制変数		
仮説 10:	主要取引先企業からの価格引下げ圧力が強いほど、その圧力によって財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。	棄却された。
仮説 11:	主要取引先企業に対して取引価格決定の主導権を自部門が保持しているほど、その主導権が財務的パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。	支持された。
仮説 12:	自部門が展開している事業分野の参入障壁が低いほど、参入の容易さによって、市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。	棄却された。
仮説 13:	自部門が展開している事業分野の市場が拡大しているほど、その市場の拡大が市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトをメディエートする。	棄却された。
仮説 14:	自部門が展開している事業分野の技術変化が激しいほど、その技術変化によって市場パフォーマンスへの市場志向のインパクトがモデレートされてしまう。	棄却された。

仮説を支持している（仮説 1 a、1 b）。マーケティング担当役員と担当社員との間の市場志向文化の差が小さいということは、両者の間での市場志向に対する価値観、規範が類似している、あるいは、同レベルの水準にあることを意味しており、双方の間、ひいては、マーケティング部門内に市場志向文化が共有されていることを暗示している。したがって、自社内でより高い市場志向文化を共有することで、マーケティング担当社員をより市場志向的な行動に向けさせることができると期待できる。

一方で、組織メンバーが市場志向文化に基づいて行動した結果が、さらに市場志向文化を強化するのではないかとということも仮説として立てた。しかしながら、今回の調査結果では、個人による市場志向行動の全社の文化変革への効果は限定的であることを示している（仮説 2）。これは、文化とは対照的に、各個人の市場志向行動による全社の文化変革への貢献は、良くてせいぜい価値観の変革くらいで、企業文化全体を変革するには至らないことを示している。この文化と行動との間の相互関係に関して、Gainer and Padanyi（2005）は興味深い示唆を与えている。彼らは、市場志向の文化と行動に関する調査結果から、市場志向となるには、まず顧客志向行動を組織メンバーに教え込み、そのような教育プログラムを通じて顧客志向文化を浸透させた方が、メンバーからの抵抗がなく組織変革を円滑に実現できると結論づけている。つまり、彼らは、まず組織メンバーに行動（学習）をさせてから文化変革に着手した方が円滑な移行ができると述べている。彼らの結論と今回の結論との間の矛盾は、組織変革をトップ・ダウンで行なうか、あるいは、ボトム・アップで行なうのかという議論と類似している。組織を変革する場合、一方では、トップ・マネジャーのトップ・ダウンによって変革の必要性を社内に強調することで、社内に危機感を醸成し、それによって、変革へのドライブを加速させることができる。また他方では、組織メンバーの参画によるボトム・アップによって、特定のメンバーが何らかの経験をした後に、それを他の部門へと展開させることで文化変革を実現することもできる。果たして、より市場志向型企业となるためには、トップ・ダウン、あるいは、ボトム・アップのいずれがより適切なのだろうか。

この疑問に対して、市場志向を文化として捉えているNarver *et al.*（1998）やSlater and Narver（1994a）は、組織文化を変革する（つまり、市場志向文化を形成する）ことは、組織学習であると主張し、その学習へのアプローチとして、計画型アプローチ（programmatic approach）とマーケット・バック型アプローチ（market-back approach）を示している（Narver *et al.* 1998）。計画型アプローチとは、市場志向の本質や重要性、顧客に対して優れた価値を創造する基本プロセス、アプローチ、スキルを教育によって個人に教え込むことであり、トップ・ダウン的なアプローチである。他方、マーケット・バック型アプローチとは、実際の顧客価値創造活動から継続的に学習し、成果を追求するとともに、継続的な改善を通じて学習することであり、ボトム・アップ的なアプローチである。彼らは、この両者のアプ

ローチについて、最初は、計画型アプローチによって組織メンバーのコミットメントを引き出し、その後、そのメンバーが経験を通じて学習することで、改善が実現されると述べている。つまり、最初はトップ・ダウンによって組織変革へのきっかけを作り、その後は、ボトム・アップに移行するということである。

これらを考慮すると、文化浸透（トップ・ダウン）が先か、あるいは、行動（ボトム・アップ）が先かという問題は、対立的なものではなく、相補的なものとして認識されるべきであることを示唆しているが、やはり、そのきっかけとなるのは、トップ・ダウンによる組織全体への働きかけ、つまり、市場志向を組織全体に強調することのように思える。仮説2が部分的にしか支持されていない今回の結果に基づけば、組織内の少数の個人による市場志向行動は、組織全体の文化を市場志向文化へと変革するには力不足であることを示唆している。したがって、市場志向型企業となるには、まずトップ・マネジャーが組織内にその必要性を強調し、その後、並行して、市場志向の必要性の教育などの行動を促すことが最も効果的と言えるだろう。

また、Gainer and Padanyi (2005) の結論と今回の調査結果の相違について、今回の研究では、独立変数としてマーケティング担当社員の市場志向行動、マーケティング担当役員の市場志向行動、そして、非マーケティング部門の市場志向行動という3通りのパターンを用い、従属変数には、全社の市場志向文化を用いて回帰分析を行った。他方、彼らは、非営利サービス組織に属する単一のマネジャーに対する調査の中で分析している。このように、Gainer and Padanyi (2005) の調査では行動と文化の回答者が同一であるが、今回の調査では（合計した尺度の4名の中に1名は含まれているが）行動と文化の回答者が同一ではない。このため、調査回答者のサンプリングの相違ということが想定される。今回の調査の場合、非マーケティング部門からの2名のサンプルは、企業によって様々な部門に属していた。このため、それら異なる部門の間では、市場志向という文化以外の第三、第四のサブ・カルチャーによって支配されているのかもしれない。それにもかかわらず、今回の調査結果が示唆していることは、非マーケティング部門の行動が市場志向とならない限り、マーケティング部門が市場志向の行動を遂行していたとしても、全社としての企業文化は市場志向文化にはなり得ないということである。

仮説3については、経営システム（環境モニタリング、人的資源管理システム）による市場志向文化と市場志向行動へのインパクトについて、行動および文化ともに、マーケティング部門にはプラスのインパクトを及ぼしているが、非マーケティング部門にはインパクトを及ぼさないことが明らかになった。これについて可能性のある推論は、仮説2と同様のことが考えられる。すなわち、非マーケティング部門の回答者は、多様な部門に所属しているということである。例えば、ライン部門とスタッフ部門では、環境をモニタリングする必要性

に違いがあるかもしれないし、人的資源管理の諸施策もそれによって異なるかもしれない。顧客や外部組織と接触のある部門では、環境をモニタリングすることが必要かもしれないが、例えば、人事部門、財務・経理部門などのようなスタッフ部門では、外部よりも内部の手続きに関心が向けられているかもしれない。そのため、非マーケティング部門の間では、市場志向文化や市場志向行動が要求されていない可能性がある。

情報システムの整備は、このような経営システムの効果を十分に発揮するために必要であることが仮説4の結果から明らかになった。市場環境の変化が激しい場合には、その情報を継続的にモニタリングする必要があるが、その際には、情報システムの構築が欠かせない。また、業績に基づいて組織メンバーを評価したり、処遇したりするにも、その事業部門の業績とその部門のメンバーの人事情報を連動させることが必要となる。

仮説5では、マーケティング部門と非マーケティング部門との間で違いが見られた。今回の分析結果によれば、トップ・マネジャーが市場志向を組織内に強調するほど、マーケティング部門では、その影響を受けて市場志向文化を高めることが示されたが、非マーケティング部門では、それが逆向きの影響を及ぼすことが示された。これは、どのように説明できるだろうか。可能性のある説明は、トップ・マネジャーが市場志向を強調している組織範囲がマーケティング部門に限定されているということが考えられる。あるいは、非マーケティング部門のメンバーの市場志向に対する関心が乏しいということも考えられる。前者の場合は、顧客と直接的な接点を持っていたり、営業活動の現場において競争業者による影響を受けているマーケティング部門あるいは営業部門に対してのみ、トップ・マネジャーが重点的に市場志向となることの重要性を説いていると推察される。また、後者の場合は、これとは対照的に、非マーケティング部門では、直接、顧客や競争業者との接触が相対的に少ないために、トップ・マネジャーからの強調に対して批判的に受け止めたり、あるいは、市場志向への関心が薄く、より内部志向となっていると考えられる。全社の市場志向文化に対する回帰分析の結果が統計的に有意とならず、各部門に対しては、個別に有意となった原因は、これら両部門におけるトップ・マネジャーの強調のインパクトの符合が正反対であるために、全社としての市場志向文化へのトップ・マネジャーの強調によるインパクトが相殺されてしまったのかもしれない。トップ・マネジャーにとって、このことは、マーケティング部門以上に、非マーケティング部門に対していかに市場志向の重要性を浸透させられるかが、自社を市場志向型組織とするための課題であることを示唆している。

仮説6aでは、マーケティング部門が負っている責任が、広範囲な職能部門に及ぶほど、それらの部門とマーケティング部門との日常的な相互作用によって、市場志向文化が普及され、浸透させられ、最終的には、全社の市場志向文化の水準を向上させると予測した。その結果は、統計的な有意水準は低いですが、マーケティング部門が負う責任範囲が広範に及ぶほど、そ

の企業は市場志向文化が浸透される傾向にあった。しかも、単に、公式的なマーケティング部門を設置しただけでは、市場志向文化は浸透しないことが仮説 6 b の検証結果から示された。公式的なマーケティング部門が遂行する業務内容が単なる販売促進活動といった狭い範囲に限定される場合には、組織全体が市場志向となるように部門間を調整することは困難である。したがって、市場志向を全社的に浸透させるには、設置された公式的なマーケティング部門が主導的な立場で組織全体を調整するために、市場調査から始まり、需要予測、全社戦略の立案とアサインメント、さらには、サービスの開発から販売後の顧客関係性管理まで、ビジネス・プロセス全般を調整するだけの責任がマーケティング部門に付与されなければならない。この主張は、50年も前に Felton (1959) が主張したマーケティングによる統合の必要性の繰り返しである。また、Hooley (1990) が発見した調査結果とも一致している。さらに、仮説 6 の検証とは別に、マーケティング部門の責任範囲とそのマーケティング部門の担当役員における市場志向の文化および行動との間の関係を、各々、回帰分析によって確認したところ、マーケティング部門の責任範囲は、マーケティング担当役員の市場志向文化 ($\beta = 0.385$, $p < 0.05$) と市場志向行動 ($\beta = 0.487$, $p < 0.01$) のいずれに対しても、統計的に有意なプラスの関係があった。これは、マーケティング部門に対して広範に及ぶ職能の責任を付与することによって、マーケティング担当役員はより市場志向（文化および行動）となり、彼らが協働で業務を遂行するであろう他の部門に対して市場志向を浸透させられる可能性を秘めている。

5.1.2 市場志向の成果および統制変数について

市場志向の成果については、マーケティング担当社員の市場志向行動が市場パフォーマンスに対して直接的なプラスのインパクトを有しており、さらには、その市場パフォーマンスを経由して、財務的パフォーマンスに間接的にプラスの影響を及ぼすことが発見された。この結果は、Homburg and Pflesser (2000) の結果とも一致している。今回の市場志向文化の構成概念は、彼らが開発した尺度を援用しているため、この調査結果は、彼らが提示した結論を補強している。さらには、彼らの調査回答者は SBU のマネジャーを対象としているが、今回の研究では、マーケティング担当社員に対して彼らの市場志向行動を尋ね、市場パフォーマンスについてはマーケティング担当役員に尋ねている点において、より実践的、あるいは、オペレーショナルな示唆を暗示している。今回の研究では、顧客と直接的に接触する機会の多いフロント・ラインの担当社員がより高いレベルの市場志向行動を遂行することが、マーケティング担当役員が知覚する市場パフォーマンスにプラスの効果をもたらすことが示されているという点において、Homburg and Pflesser (2000) が示した結論をより強固なものとしている。この結果は、市場パフォーマンスを向上させるためには、組織の末端のメンバ

一まで市場志向行動を浸透させることが重要であることを示している。

さらに、事業パフォーマンス以外の成果として、Jaworski and Kohli (1993)、Ruekert (1992) の結論と同様に、市場志向は、今回の結果においても、組織メンバーに対してプラスの効果をもたらすことが明らかになった。マーケティング担当社員の市場志向行動は、彼ら自身の職務態度にプラスの効果を及ぼす。しかしながら、今回の調査では、Ruekert (1992) が開発した3項目からなる尺度を採用したが、彼らの調査結果とは異なり、継続勤務の意志については統計的に有意な効果が得られなかった。これについて考えられる理由としては、従業員の処遇形態や勤務形態の違いが考えられる。Ruekert (1992) は、アメリカを拠点とする単一のハイテク企業に所属する従業員をサンプリングしている。他方で、今回の調査では、日本を拠点とする従業員規模の異なる、主として、情報サービス業40社に所属する従業員をサンプルとしている。Ruekert (1992) の場合は、回答者は同一の企業内で共通する処遇形態の下で業務に従事している。これに対して、今回は、様々な処遇形態や勤務形態の下で業務に従事しているため、異なる結果となったのかもしれない。

市場志向による最後の成果として、今回は、関係性パフォーマンスを取り上げた。しかしながら、今回の調査では、市場志向行動による統計的に有意な効果を見出すことができなかった。そうした中で、マーケティング担当役員の市場志向行動が、ボリューム機能と統計的にプラスに関連があることが示された。直接的に顧客と接しているマーケティング担当社員の方が、マーケティング担当役員よりも顧客関係性からの便益を知覚できるように思えるが、マーケティング担当社員による回答では、いずれの項目も統計的に有意な関係は見えなかった。フロント・ラインにおける顧客との接触が相対的に少ないマーケティング担当役員からの回答について、ボリューム機能に有意なプラスの効果が見られたことへの可能性のある理由として、顧客に提供しているサービスのボリューム、契約期間等の今回の調査で尋ねた質問項目は、フロント・ラインのマーケティング担当社員よりも、マーケティング担当役員の方がより詳細に把握しているためと考えられる。そのため、マーケティング担当役員の方が、ボリューム機能によって得られる顧客からの便益を的確に評価しているのかもしれない。いずれにしても、企業間関係、とりわけ、サービスにおける顧客関係性は、今日、ますます重要なテーマとなっている (Vargo and Lusch 2004, 2008)。顧客との継続的な関係性を考慮した際、サービスの提供プロセスにおける売り手と買い手の相互作用は、買い手だけでなく、サービスの提供者も何らかの便益を得られると私は確信している。

最後に、これらの市場パフォーマンス、そして、財務的パフォーマンスに対する市場志向のインパクトをモデレートしたり、あるいは、メディエートしたりする統制変数の影響も探索された。これに関して、Narver and Slater (1990) は、コモディティ・ビジネス環境にある企業は、価格が重視されるため、非コモディティ・ビジネス環境にある企業に比べて、相対

的に、市場志向はあまり重要ではないと想定していた⁹。しかし、今回の研究では、市場の拡大や技術変化の激しさという2つの環境状況において、より市場志向になることで、市場が拡大していたり、技術変化が激しい状況にある企業よりも、市場の拡大や技術変化が緩やかな環境にある企業の方がその限界効果が大きいことが統計的に支持された。逆に、市場の拡大が著しい場合、あるいは、技術変化が激しい場合には、市場志向の市場パフォーマンスへの限界効果が相対的に小さくなっている（モデレートされている）。市場拡大期には、その市場の拡大に遅れずに付いていく必要があるために、販売志向が優先されるのかもしれないし、技術の変化が激しい環境では、市場志向よりも技術志向の方がより重視されるのかもしれない。

5.1.3 研究課題への回答

研究課題1：文化、行動、経営システムの統合

企業内での文化と行動の両方の相互作用を明らかにするという課題について、これまでの市場志向に関する研究成果ではほとんど扱ってこなかった文化と行動を単一のモデルに組み込んで調査した今回の研究では、それらは、ある程度、相互に関連があることを示している。特に、文化から行動へのプラスの効果が今回の調査から明らかにされた。また、行動から文化にかけての寄与度は、限定的なものではあるものの僅かに影響を及ぼす。さらに、今回の調査結果から、個人の市場志向文化および行動に対するドライバーが発見された。市場志向文化のドライバーについては、トップ・マネジャーによる強調、経営システム（環境モニタリング、人的資源管理システム）、マーケティング部門が広範な責任を負うことで、より高いレベルの市場志向文化が形成されることが明らかになった。また、個人の市場志向行動へのドライバーについては、本人の市場志向文化や、上司であるマネジャーと市場志向文化を共有することがマーケティング担当社員の市場志向行動を促進させることも発見された。市場志向な経営システムの確立は、主として、マーケティング担当役員の市場志向文化の醸成にプラスに影響を及ぼす。そして、その経営システムを市場志向とするには、社内での情報システム・インフラの整備が役立つことが証明された。

研究課題2：個人の市場志向と事業パフォーマンス

今回の調査で採用した市場志向行動の測定尺度は、Schlosser and McNaughton（2007, 2009）が個人の市場志向度合いを測定するために開発したものを採用したが、今回の研究結果から、マーケティング担当社員の市場志向行動は、市場パフォーマンスに対して直接的にプラスの影響を及ぼし、さらには、それを經由して財務的パフォーマンスに間接的にプラスの影響を及ぼすことが明らかにされた。直接的な成果だけでなく、マーケティング

担当社員の市場志向行動による企業への副次的な成果として、担当社員の市場志向行動は自身の職務満足やトップ・マネジャーに対する信用といった職務態度にもプラスの効果をもたらす。

研究課題3：事業パフォーマンスの代替尺度

今回の調査では、これまでの市場志向研究においては、ほとんど着目されてこなかった顧客関係性から売り手企業にもたらされる便益を扱った。フロント・ラインのマーケティング担当社員による市場志向行動は、顧客から何らかの定性的な便益（例えば、顧客や第三者の紹介、有益な業界情報の収集など）も生み出すだろうと予測した。しかしながら、このような予測に反して、今回の調査では、十分に支持できるほどの結果は得られなかった。

5.2 含意

5.2.1 理論家に対する含意

今回の研究目的は、我が国のサービス業において、どのようにすれば、組織メンバー個人が市場志向行動を採用するのか、そして、仮に、彼らが市場志向行動を採用した場合には、企業に対してどのような成果がもたらされるのか、さらには、その成果をモデレートしたり、メディエートしてしまう要因は何かということについて明らかにすることだった。

この目的に対して、この論文では、文化あるいは行動からのアプローチへの代替的な観点からBecker and Homburg (1999) によって提案されたシステム・ベースド・アプローチを文化と行動に統合した概念モデルを提案し、仮説を立て、そして、それを検証した。その結果、経営システムから文化、そして、行動へと至る連続体を経て、市場志向型企業が確立されることが発見された。文化と行動は、市場志向の前提として独立なものではなく、相互に関連しており、より市場志向となるための障害や前提を分析する際には、この三つの構成概念を加味して捉えなければならない。そして、Schlosser and McNaughton (2007, 2009) が開発したI-MARKORという個人の市場志向行動を測定する尺度については、国境を超えて、その妥当性が証明された。

また、マーケティングによって社内の全職能を統合することの必要性が、僅かだが、経験的に立証された。マーケティングの研究者の間では、マーケティングによって社内の職能が調整される必要性について、ごく当然のこのようにコンセンサスが形成されてきたが、実は、これまでのマーケティング・コンセプトの時代も含めて、この主張に対する経験的な根拠は、ほとんど示されてこなかった。今回の調査結果は、Hooley *et al.* (1990) による調査結果と同様の結果を示しており、この原理（マーケティング・コンセプトによる統合）に対す

る支持を示している。しかしながら、この原理は、企業の間では、あまり理解されておらず、実践されていないように思える。したがって、今回の研究結果は、マーケティングの研究者に対して、マーケティングが他の広範な職能部門に対して責任を負うことの重要性を実務家たちに理解させ、それを実現するための理論的枠組みを開発することを要請している。マーケティングの理論家たちは、市場調査から、開発、調達、生産、販売、顧客関係性管理までに至る一連のビジネス・プロセスの中にマーケティング部門の公式的なタスクを定義し、それらを含めてルーティン化されるマーケティング活動を理論的に体系化する必要がある。

5.2.2 実務家に対する含意

今回の調査結果からのマネジャーたちに対する含意としては、顧客と接触する機会の多いフロント・ラインにいるマーケティング担当社員の行動を、より市場志向にすることで、市場パフォーマンスが向上し、さらに、その市場パフォーマンスを経由して、財務的パフォーマンスにプラスの効果をもたらすということが導き出される。それは、Homburg and Pflesser (2000) が示唆したように、短期的に利益を追求するのではなく、目の前にいる顧客に対して優れた価値を継続的に提供し続けることにマネジャーたちの注意を向けさせている。

さらに、顧客と接するフロント・ラインにいる担当社員の市場志向行動のレベルを高めるには、自社の企業文化を、より市場志向にする必要がある。そのためには、トップ・マネジャーが市場志向の必要性を強調（トップ・ダウン・アプローチ）しなければならないが、トップ・マネジャーによる市場志向の強調は、マーケティング部門のみならず、とりわけ、非マーケティング部門へも積極的に行われなければならない。マーケティング部門だけでなく、非マーケティング部門における市場志向文化も高めることは、全社の市場志向文化のレベルを高めるのに不可欠である。仮説5の結果が示しているように、トップ・マネジャーによる市場志向の強調は、マーケティング部門と非マーケティング部門とで異なる符合を示していた。全社に市場志向文化を醸成させるためには、非マーケティング部門への市場志向文化の浸透が重要であることを忘れてはならない。さらに、これと並行して、マーケティング部門に対して広範な職能分野の責任を与える必要がある。そのような活動によって、全社内により高い市場志向文化が形成され、マーケティング担当社員の行動を市場志向な行動へと促進させることになる（ボトム・アップ・アプローチ）。さらに、トップ・マネジャーによる強調と併せて、市場志向な経営システムの立案も欠かせない。

マネジャーたちに対して、統制変数の観点から導き出される含意としては、市場の成長や技術変化の激しさなどを常にモニタリングし、その変化に対して敏感になり、例えば、市場拡大が鈍化した際や技術変化が鈍い時期には、より市場志向行動を強めることで、市場拡大や技術変化が著しい時に比べて、市場志向企業になることからのより実り多い成果を得るこ

とができる。また、自社の価格決定の主導権を握るための源泉を開発し、獲得し、それを継続的に維持することによって、財務的パフォーマンスを向上させることができる。特に、サービス業では、取引される対象が無形であることから、有形財に比べて模倣が容易で、差別化するのが困難であると考えられがちだが、価格決定権を獲得することは、単に、独特なサービスを開発することを意味しているものではなく、必要なことは、“独自の価値”を開発することであり、それは、無形なサービスだけにとどまらず、有形物も含めたトータル・バリュー、さらには、使用価値（Vargo and Lusch 2004）を開発することを意味している。

5.3 限界と方向性

今回の研究については、いくつかの限界が指摘されなければならない。第一に、今回の調査では、ケース数が少ないことが挙げられる。予算上の制約のため、ダイレクト・メール方式による質問票の送付が、回収率の低下の原因となっているかもしれない。また、情報サービス業が主な対象企業とされたが、情報セキュリティ上の理由により回答を拒否した企業もあり、そのことも一因かもしれない。そのため、断片的な回帰分析法を利用せざるを得なかった。よって、今回の分析結果の信頼性および妥当性について疑問の余地が残されている。第二に、同様の理由から、今回の研究成果の一般概念化可能性についても考慮されなければならない。例えば、ソフトウェア開発業では、他の産業とは異なり、開発部門の担当社員がフロント・ラインの従業員として、直接的に顧客に接することも多いため、マーケティング担当社員の市場志向行動のみで評価した結果を、他の産業にも適用することはできないかもしれない。さらに、ケース数の少なさという観点からは、今回、構築した概念モデルについて、包括的な検証ができなかった。今回の仮説に対しては、各々、回帰分析によって構成概念の対の関係を検証した。しかしながら、経営システム、文化、行動、パフォーマンスといった構成概念は、一つの連続体を構成しており、断片的な因果関係を明らかにしただけでは、概念モデル全体の適合度は明らかにされない。第三に、今回の研究は共時的調査ということである。今回の研究目的は、単一企業内でのメンバー間での文化浸透の違いと、それによる個人の市場志向行動の度合い、さらには、パフォーマンスへの効果を明らかにすることだった。しかし、今回の調査では、市場志向行動の市場志向文化への貢献は限定的だった。これは、行動の変革と文化の浸透の間にはタイムラグがあることを暗示している。

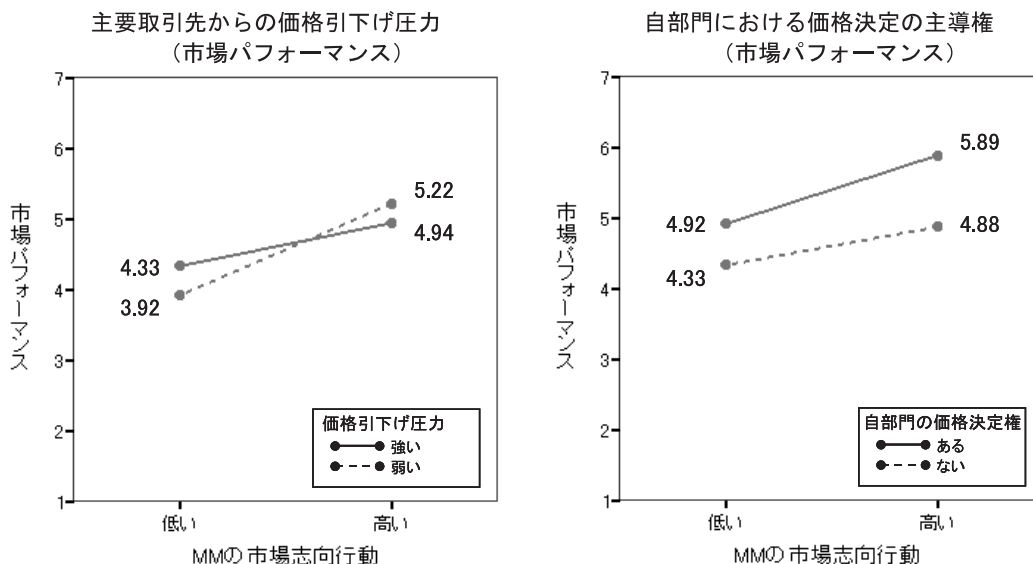
将来の研究の方向性としては、第一に、今回調査した企業に対して定性的調査を継続したり、あるいは、長期的な追跡調査を行なうことで、今回の調査結果の妥当性を高めることになるだろう。定性的で長期的な調査では、動的な文化浸透メカニズムを把握できるかもしれない。第二に、今回は明らかにできなかった関係性パフォーマンスについて、さらなる研究が必要と思われる。とりわけ、関係性パフォーマンスの尺度の開発が求められる。売り手企

業の観点から関係性の便益を探求することは、リレーションシップ・マーケティング、チャネル関係性といったマーケティング研究の諸領域の研究者たちにとって意義のある貢献をもたらすだろう。第三に、市場志向と他の志向との間の組み合わせについて、いくつかの類型を考案する必要があるかもしれない。個人の市場志向行動は、その企業を取り巻く環境状況によって、モデレートされたり、メディエートされたりすることが今回の研究から明らかにされた。市場拡大期には、市場パフォーマンスへの市場志向の限界効果が低下してしまうことを考慮すると、その企業が置かれている状況によって、他の志向との間のバランスを調整することが有効なのかもしれない。これまで、一貫して、市場志向の支持者たちは、常に市場志向を高める必要があると主張してきた。もちろんこの意見には賛成であるが、市場志向と他の志向（例えば、販売志向、技術志向、生産志向など）とのバランス度合いは、状況によって異なる可能性がある。常に市場志向を保持しつつ、状況によって、他の志向が支配文化となることも起こりうるように思える。これらの類型論を開発することも研究者にとって重要な研究課題となるであろう。これに関して、近年、市場志向の類型化、あるいは、他の志向との組み合わせを探索する研究が出現している（Grinstein 2008; Harris and Piercy 1999）。これまでの研究においても、市場志向と企業家精神（Slater and Narver 1995）、市場志向とイノベーション志向（Baker and Sinkula 1999）、あるいは、市場志向と従業員志向（Gounaris 2006）など、市場志向と他の志向との関係を探求する研究が行なわれている。今後は、これらの志向の組み合わせが、いかなる環境状況の時に有効となるのかについてさらに研究を進めることには価値がある。実は、このテーマの解明は、マーケティング部門が他の職能に対して責任を負うことになった場合に、大きな焦点となる。研究開発、生産、販売といった広範な職能に対してマーケティング部門が責任を持つということは、環境状況が変化した際に、マーケティング部門にはどの志向を強調すべきかといった判断が求められる。市場がどのような状況になったら技術志向をより強調したらよいのか、あるいは、どのような環境になったらより販売志向を強調したらよいのか。これらの問いに対する回答は、上記のような研究課題に回答することを意味している。第四に、顧客との価値の共創プロセスを通じて、どのようにしたら自社が価格決定権を保持できる製品やサービスを開発できるのかを明らかにすることは、非常に興味深い研究テーマである。これまでの市場志向に関する研究では、市場志向を競争優位性の源泉として捉えられる研究者が多いが（例えば、Barney 1986; Day and Wensley 1988; Fiol 1991; Hunt and Morgan 1995; Slater and Narver 1994b）、価格決定権を保持できるような独自の製品あるいはサービスの開発を実現する市場志向活動に焦点を当てた研究は、相対的に少ないように思える。この課題については、サービス・ドミナント・ロジックが提案している価値の共創（co-creation）という概念がヒントとなるかもしれない。

むすび

副次的に、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も狙いとしている。マーケティングにおける企業文化の研究は、企業組織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いえない。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も多くの議論がされているが、一方で、過去に、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から注目を集めたにもかかわらず、現在、我が国企業のマネジャーあるいは研究者の間では、ほとんど企業文化に注意が向けられていないように思える。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、顧客に対して優れた価値を継続的に提供し続けるという持続的競争優位性としての市場志向文化を形成し、絶え間なく市場志向行動を実践することは、将来にわたって生き残るための必須の経営課題である。

付録A. 事業パフォーマンスへの市場志向行動のインパクトと統制変数（二元配置の分散分析）



従属変数：市場パフォーマンス

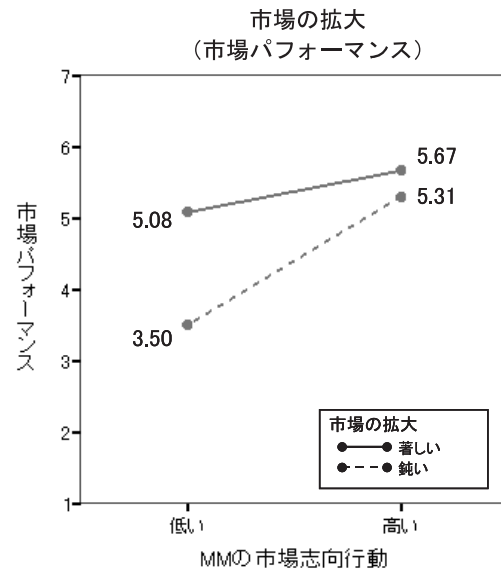
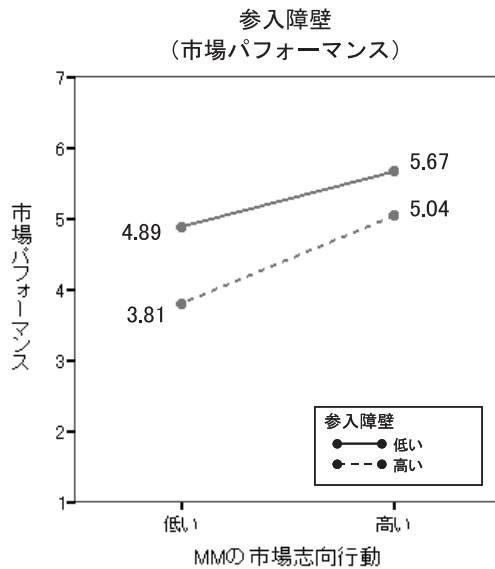
因子		価格引下げ圧力		合計	効果	F 値	F値の有意確率
		弱い	強い				
MMの市場志向行動	低い	3.92	4.33	4.24	MMの市場志向行動	1.86	0.200
	N	2	7				
	高い	5.22	4.94	5.08	価格引下げ圧力	0.01	0.923
	N	3	3				
合計		4.70	4.52		交互作用	0.24	0.631

$R^2=0.150$

従属変数：市場パフォーマンス

因子		自部門の価格決定権		合計	効果	F 値	F値の有意確率
		ない	ある				
MMの市場志向行動	低い	4.33	4.92	4.53	MMの市場志向行動	3.77	0.084
	N	4	2				
	高い	4.88	5.89	5.31	自部門の価格決定権	4.19	0.071
	N	4	3				
合計		4.60	5.50		交互作用	0.30	0.594

$R^2=0.505$



従属変数：市場パフォーマンス

因子		参入障壁		合計	効果	F値	F値の有意確率
		高い	低い				
MMの市場志向行動	低い	3.81	4.89	4.17	MMの市場志向行動	2.22	0.159
	N	6	3				
	高い	5.04	5.67	5.11	参入障壁	1.60	0.227
	N	8	1				
合計		4.51	5.08		交互作用	0.11	0.740

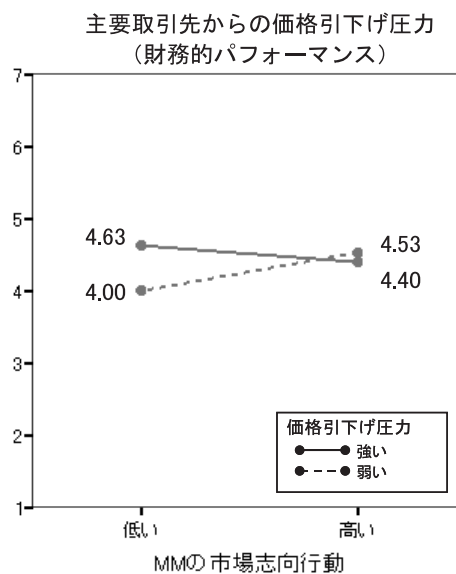
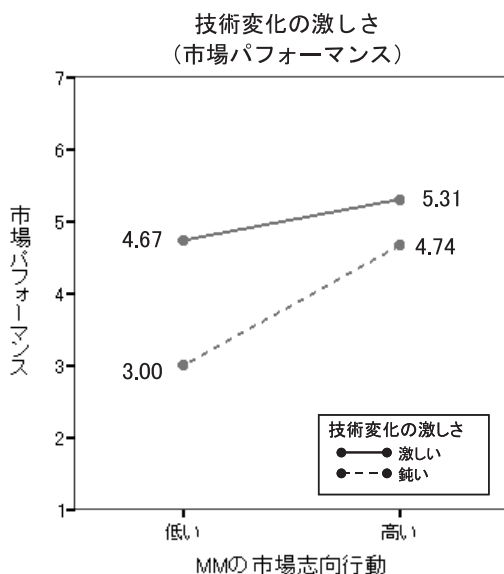
$R^2=0.299$

従属変数：市場パフォーマンス

因子		市場の拡大		合計	効果	F値	F値の有意確率
		鈍い	著しい				
MMの市場志向行動	低い	3.50	5.08	4.13	MMの市場志向行動	4.74	0.048
	N	6	4				
	高い	5.31	5.67	5.36	市場の拡大	3.14	0.100
	N	6	1				
合計		4.40	5.20		交互作用	1.24	0.285

$R^2=0.554$

個人の市場志向行動の前提と成果－サービス業における経験的調査－



従属変数：市場パフォーマンス

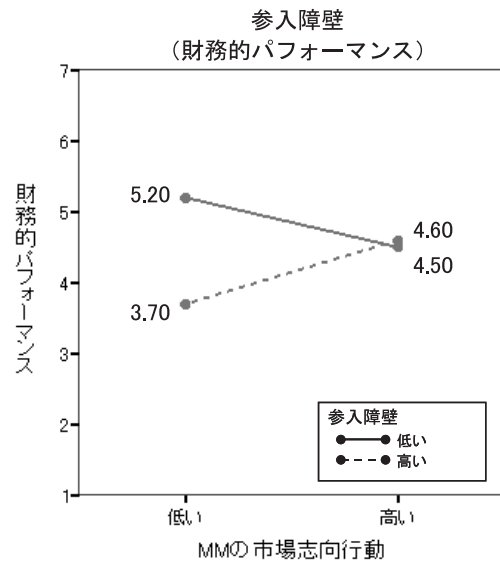
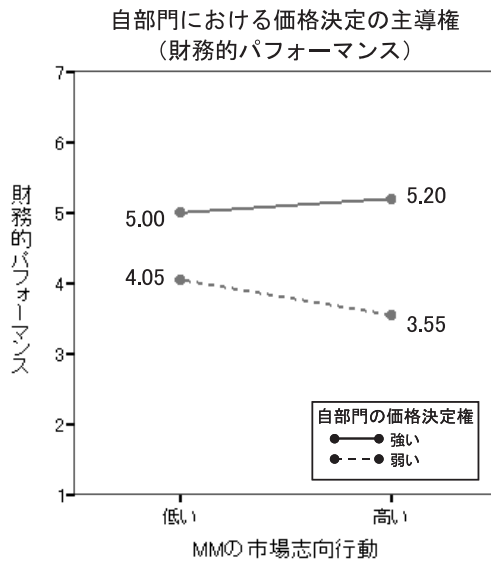
因子		技術変化の激しさ		合計	効果	F 値	F 値の有 意確率
		弱い	強い				
MMの市場 志向行動	低い	3.00	4.74	4.52	MMの市場志向行動	4.96	0.044
	N	1	7				
	高い	4.67	5.31	5.09	技術変化の激しさ	5.62	0.034
	N	3	6				
合計		4.25	5.00		交互作用	1.20	0.293

$R^2=0.78$

従属変数：財務的パフォーマンス

因子		価格引下げ圧力		合計	効果	F 値	F 値の有 意確率
		弱い	強い				
MMの市場 志向行動	低い	4.00	4.63	4.49	MMの市場志向行動	0.04	0.838
	N	2	7				
	高い	4.53	4.40	4.46	価格引下げ圧力	0.12	0.739
	N	3	4				
合計		4.32	4.55		交互作用	0.27	0.610

$R^2=0.030$



従属変数：財務的パフォーマンス

因子		自部門の価格決定権		合計	効果	F値	F値の有意確率
		ない	ある				
MMの市場志向行動	低い	4.05	5.00	4.37	MMの市場志向行動	0.09	0.767
	N	4	2				
	高い	3.55	5.20	4.26	自部門の価格決定権	6.98	0.027
	N	4	3				
合計		3.80	5.12		交互作用	0.51	0.495

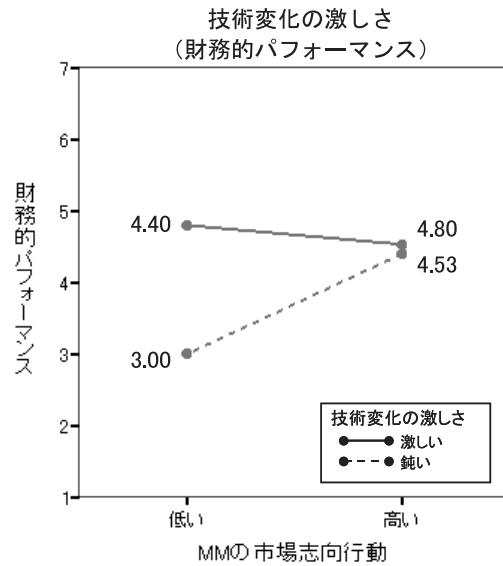
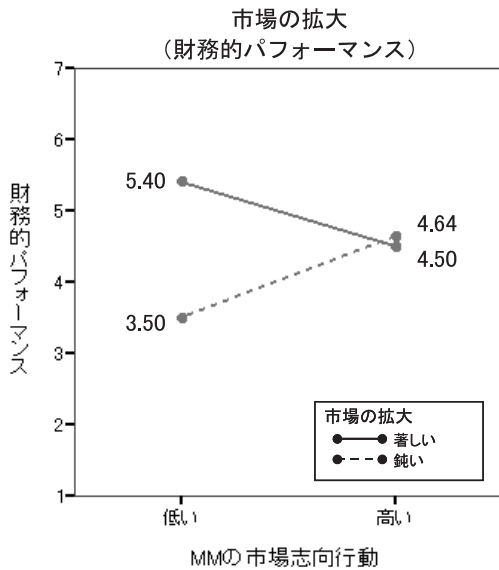
 $R^2=0.475$

従属変数：財務的パフォーマンス

因子		参入障壁		合計	効果	F値	F値の有意確率
		高い	低い				
MMの市場志向行動	低い	3.70	5.20	4.20	MMの市場志向行動	0.02	0.880
	N	6	3				
	高い	4.60	4.50	4.58	参入障壁	1.17	0.297
	N	7	2				
合計		4.18	4.92		交互作用	1.53	0.236

 $R^2=0.201$

個人の市場志向行動の前提と成果－サービス業における経験的調査－



従属変数：財務的パフォーマンス

因子		市場の拡大		合計	効果	F 値	F 値の有意確率
		鈍い	著しい				
MMの市場志向行動	低い	3.50	5.40	4.26	MMの市場志向行動	0.04	0.845
	N	6	4				
	高い	4.64	4.50	4.60	市場の拡大	2.24	0.158
	N	5	2				
合計		4.02	5.10		交互作用	3.01	0.106

$R^2=0.363$

従属変数：財務的パフォーマンス

因子		技術変化の激しさ		合計	効果	F 値	F 値の有意確率
		鈍い	激しい				
MMの市場志向行動	低い	3.00	4.80	4.58	MMの市場志向行動	0.56	0.469
	N	1	7				
	高い	4.40	4.53	4.89	技術変化の激しさ	1.62	0.226
	N	3	6				
合計		4.05	4.68		交互作用	1.20	0.293

$R^2=0.137$

〔参考文献〕

- Armstrong, J. Scott and Terry S. Overton(1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol.14, August, pp.396-402.
- Baker, William E. and James M. Sinkula(1999), "Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance," *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, No.4, pp.295-308.
- Barney, Jay B.(1986), "Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.656-665.
- 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.
- Celuch, Kevin G., Chickery J. Kasouf, and Jeffrey C. Strieter(2000), "The Influence of Organizational Market Orientation on Individual-Level Market-Oriented Cognitions," *Psychology and Marketing*, Vol.17, No.11, November, pp.935-954.
- Day, George S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, Vol.52, No.2, April, pp.1-20.
- Deshpandé 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.
- 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.
- Gounaris, Spiros P.(2006), "Internal-Market Orientation and Its Measurement," *Journal of Business Research*, Vol.59, pp.432-448.
- Green, Kenneth W., Jr., R. Anthony Inman, Gene Brown and T. Hillman Willis(2005), "Market Orientation: Relation to Structure and Performance," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.20, N.6, pp.276-284.
- Grinstein, Amir(2008), "The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Meta-Analysis," *European Journal of Marketing*, Vol.42, No.1/2, pp.115-134.

- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th, Prentice Hall.
- Harris, Lloyd C.(1996), "Cultural Obstacles to Market Orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.2, No.4, pp.36-52.
- and Nigel F. Piercy(1999), "A Contingency Approach to Market Orientation: Distinguishing Behaviours, Systems, Structures, Strategies and Performance Characteristics," *Journal of Marketing Management*, Vol.15, pp.617-646.
- 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.
- 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.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2, pp.1-15.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli(1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, July, pp.53-70.
- 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.
- , ———, and Ajith Kumar(1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, November, pp.467-477.
- Langerak, Fred(2001), "Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.18, No.3, September, pp.221-234.
- Levitt, Theodore(1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, July-August, pp.45-56.
- Lewis-Beck, Michael S.(1980), *Applied Regression: An Introduction*, Sage Publication, Inc.
- Moorman(1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, August, pp.318-335.
- 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.
- , ———, and Brian Tietje(1998), "Creating a Market Orientation," *Journal of Market*

- Focused Management*, Vol.2, No.3, September, pp.241-255.
- Nunnally, Jum C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd, New York, McGraw-Hill.
- Pérez López, Susana, José Manuel Montes Peón, and Camilo José Vázquez Ordás(2004), "Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning," *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.6, pp.93-104.
- Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press. 土岐坤 訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。
- Rindfleisch, Aric and Christine Moorman(2003), "Interfirm Cooperation and Customer Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.40, November, pp.421-436.
- Ruekert, Robert W.(1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, No.3, pp.225-245.
- Schlosser, Francine K. and Rob B. McNaughton(2007), "Individual-Level Antecedents to Market-Oriented Actions," *Journal of Business Research*, Vol.60, No.5, May, pp.438-446.
- and ———(2009), "Using the I-MARKOR Scale to Identify: Market-Oriented Individuals in Financial Services Sector," forthcoming *Journal of Services Marketing*, Vol.23, No.5.
- Schumacker, Randall E. and Richard G. Lomax(1996), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.31, February, pp.106-116.
- , Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, July, pp.99-111.
- , ———, and ——— (1999), "The Influence of Market Orientation on Channel Relationships: A Dyadic Examination," in Deshpandé, Rohit(ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications Inc., Marketing Science Institute, pp.267-302.
- , 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.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver(1994a), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, Vol.37, No.2, March-April, pp.22-28.
- and ———(1994b), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, January, pp.46-55.

- (1995), “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol.59, No.3, July, pp.63-74.
- Swinarski, Matthew, Rajiv Kishore, and H. Raghav Rao(2006), “Impact of IT Service Process Capabilities on Service Provider Performance: An Empirical Study,” *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch(2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, January, pp.1-17.
- and ——(2008), “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Walter, Achim, Thomas Ritter, and Hans Georg Gemünden(2001), “Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective,” *Industrial Marketing Management*, Vol.30, pp.365-377.
- Webster, Frederick E, Jr.(1988), “The Rediscovery of the Marketing Concept,” *Business Horizons*, Vol.31, No.3, May-July, pp.29-39.
- 菅民郎『多変量統計分析』現代数学社、1996年。
- 小菅竜介「顧客接触と顧客志向」『組織科学』第40巻、第2号、52～61ページ、2006年。
- 田口尚史「市場志向の前提」『産業能率大学紀要』第29巻第1号、137～166ページ、2008年。

-
- ¹ 紙幅の制約上、測定尺度と調査項目を提示することは省略した。必要な読者は、著者に請求することで入手できる。
- ² 例えば、Siguaw *et al.* (1998) は、回答者は客観的な業績データを快く提供してくれない、もしくは、真の組織業績の代表値ではないものを提供したり、さらには、他の回答企業が回答したものとの整合性が取れない場合があることを先行研究から紹介している。
- ³ 彼は、「ケース数を n 、変数の数を q とした時、 $n - q - 1 > 0$ が満たされなければ重回帰式が求められない。例えば、 $n = 10$ 、 $q = 8$ であれば、 $n - q - 1 = 1$ で、理論的には重回帰式を求めることができる。この例は、 n と q との差が2だが、ぎりぎりの設定と言える。著者はこの差が最低3以上でない場合には分析しない」と述べている。
- ⁴ 市場志向文化は、価値観と規範の合計得点による合成変数であり（以下、同様）、したがって、4名の合計得点は、各人が7点スケールで回答しているので、4～28点までのスケール範囲となる。
- ⁵ 市場志向行動は、情報の収集、情報の普及、戦略的対応のための調整の合計得点による合成変数である（以下、同様）。
- ⁶ マーケティング部門が負っている責任範囲は、10項目の質問について7点スケールで回答

した得点を合計して算出した。このため、責任の範囲は10～70点までの値となる。

- ⁷ 標準偏差が大きいほど、その企業は、個人間での市場志向文化の度合いにバラツキがあることを示している。標準偏差が大きいということは市場志向文化が十分に企業内に浸透していないと想定することができる。逆に、標準偏差が小さいほど、市場志向文化が浸透していると想定できる。
- ⁸ 関係性パフォーマンスの尺度は、利益機能、ボリューム機能、イノベーション機能、市場機能、スカウト機能、アクセス機能、関係性機能からの便益に回答した得点の合計である。各次元とも1から7点のリカード式スケールで得点化されているので、7から49までの間の得点となる。
- ⁹ 彼は、明確には述べていないが、市場志向を差別化の源泉であると捉えている。コモディティ・ビジネスでは価格によって競争が促進されるので、市場志向（差別化）が重要となるのは、非コモディティ・ビジネスであるという前提に立っている。

