

タイトル	市場志向研究の展開と課題：顧客と接している従業員および顧客の視点を組み込む必要性
著者	伊藤，友章
引用	北海学園大学経営論集，7(1)：1-27
発行日	2009-06-25

# 市場志向研究の展開と課題

～顧客と接している従業員および顧客の視点を組み込む必要性～

伊 藤 友 章

## はじめに

本稿のテーマである市場志向とは、第2次大戦後に米国のゼネラルエレクトリック(GE)社が新たな経営理念として取り入れたことを1つの契機として、マーケティング実務およびテキストブックなどで幅広く浸透した「マーケティング・コンセプト」という概念から発展したものである。Kotler (2002)によると、マーケティング・コンセプトとは、「選択した市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し、供給し、コミュニケーションすることが組織目標を達成するカギとなる (p.19)」とされている。さらには、顧客ニーズを充足させ、高い顧客価値を提供するという目的の下に組織のあらゆる部門の活動を統合していくこと、そして顧客を満足させることを通じて高利益を確保していくことが求められる (Kotler, 2002; Kohl=Jaworski, 1990; McNamara, 1972; Hise, 1965)。

トップ・マネジメントが「我々は顧客にコミットしている」と述べるのは簡単だが、このマーケティング・コンセプトを組織全体に浸透させ、その考え方をベースとして具体的な活動を展開し、組織を成功(高業績)に導いていくことは決して容易なことではない(Webster, 2002)。多くの顧客から支持され続けている理由は徹底した顧客ニーズの探索にあるなどとマスメディアに取り上げられていたはずの企業が、経営破たんし追い込まれ、

その後顧客志向とはとても言い難いその組織の実情が浮き彫りになってくるということは、しばしば見受けられる。あるいは顧客ニーズを迅速にフィードバックさせる仕組みを築いていることで高業績をあげているというふうに様々な場所で紹介されていても、その企業の営業や販売など顧客と直接接している部門の従業員レベルでの話を非公式に聞いてみると、かなり異なる姿が浮かび上がってくることも少なくない。このようなことが生じる理由の1つとして、組織の上級管理者レベルと営業・接客担当のような実際に顧客に接している従業員(customer contact employee)との間に、あるいはその彼らと接している顧客や流通業者あるいはサプライヤーとの間に、市場の捉え方や自社の市場対応の活動に対する評価にギャップがあり、トップ・マネジメント層が市場志向を声高に叫んでも、それが掛け声だけで形骸化してしまっていることが考えられる。

80年代後半から米国のマーケティング・サイエンス協会(MSI)の支援によって進められてきた市場志向の実証的研究(Deshpande, 1999)の主たる目的は、市場志向の測定尺度を開発すること、市場志向と業績との関係を検討すること、さらに市場志向の程度や市場志向と業績との関係に影響を与える要因を把握することでマーケティング・コンセプトに実践的な価値を高める(Kohli=Jaworski, 1990; Narver, et al, 1990)こと

にあったといえる。であれば、組織内外で市場対応の活動に対する評価や考え方にギャップがあるために市場志向が組織内で形骸化しているような状況を見逃さずに、市場志向の浸透度合いを正確に理解できるような理論やモデルを提示していくことが、市場志向の研究の重要な課題として考えられるであろう。より具体的には、上級管理者の視点から組織の市場志向の度合いを捉えるだけでなく、顧客と接している従業員が、普段どのように顧客と接しているのか、自社の市場志向の度合いをどのように認識しているのか、彼らが通常接している顧客が自社の市場志向の度合いをどのように評価しているのかといったことも組み込んだ研究が必要だと考えられるのである。しかし、ここで重要なことは、一言で顧客と接している従業員、たとえば、営業現場職員などの声が重要だとはいっても、その捉え方には様々な視点がある。まずは複数の考えられる論点を分類・整理を行っていくことが求められる。

そのために、本稿では、まず90年代前後に至るまでの市場志向研究の系譜を確認した上で、JaworskiたちやNarverたちを中心に90年代から進められてきた市場志向研究の特性とその成果を検討する。さらに特に市場志向と業績との関係に関するこれまでの成果に注目することで、前述した顧客と接触している従業員の市場志向行動や市場志向の評価、顧客など組織外部の者の自社の市場志向に対する評価を市場志向の研究の中に組み込んでいく事の必要性を指摘する。さらに、その課題をサービス・マーケティング、インターナル・マーケティング、市場戦略、消費者行動論、キー・インフォマント・アプローチをめぐる研究方法論といった様々な分野の知見と関連付けることで、問題をより明瞭にし、今後の研究につなげていくことを目指している。

## 1. 市場志向研究の系譜 ～マーケティング・コンセプトの出現から市場志向研究の登場まで～

前述したように市場志向とは、マーケティング・コンセプトの実行方法に言及しているものとされている。市場志向研究のルーツは、今日においても広くマーケティングのテキストに掲載されているマーケティング・コンセプトに関する研究であるといつてよいだろう。マーケティング・コンセプトは1920年代にはやくも学術文献において認識されているとされる（Cross=Brashear=Rigdon=Belenger, 2007）が、マーケティング・コンセプトの考え方が実務家・マーケティング研究者の間で広く関心を呼ぶことになったのは1950年代以降である。とりわけその大きなきっかけになったのが、第2次大戦後、GE社が発表した新たな経営理念のなかに、マーケティング・コンセプトの考え方が含まれていたことであった。それと同時期に、Drucker (1954) による、「マーケティングは完全に専門化された活動ではなく、顧客の観点からみた事業の全体である」といった主張や、Levitt (1960) のマーケティング・マイオピアの議論が、マーケティングは第1にゼネラル・マネジャーの責任であり、エグゼクティブは顧客への関心を企業の優先順位のトップにおくべきであるといった主張を促すことになり、マーケティング・コンセプトの重要性を一層浸透させることになったのである（Webster, 1988）。

上記のWebster (1988) の指摘からも伺えるように、マーケティング・コンセプトの初期の関心は、組織の価値と志向性を形成するトップ・マネジメントの能力にあった。いわばマーケティング・コンセプトを経営者のビジネス哲学あるいは指導哲学として捉えていたのである。しかし、1960年前後には、マーケティング・コンセプトをどのように組

織に浸透させていくのか (Felton, 1959) という 90 年代以降の市場志向研究の主要テーマと同様の問題が早くも一部検討されるようになってくる。マーケティング・コンセプトは健全なビジネス哲学として広く受け入れられてきたけれども、それを実行するという問題になったときに困難が生じることになる。Barksdale=Darden (1971) は、1970 年に米国の主要企業の経営者とマーケティングの教育を担う大学研究者の双方に、マーケティング・コンセプト、その次元、適切なオペレーション、ビジネスおよび消費者への貢献についてどのような意見を有しているのかを調査をしているが、そこでマーケティング・コンセプトが実務世界と教育の世界で広くポジティブな支持を得ていることを確認しつつも、そこでの調査での回答者の多くがマーケティング・コンセプトの応用に失敗する原因として、その概念の本質的な弱みよりは、実行することの問題を挙げていると結論づけている。

さらに、Barksdale, et al. (1971) は、もっとも挑戦的な課題はマーケティング・コンセプトのオペレーショナルな尺度を開発することであると述べていた。60 年代から 70 年代においても、マーケティング・コンセプトの測定をすることは、Hise (1965), McNamara (1972) をはじめとして幾人かの研究者によって試みられ、それは 80 年代以降でも新製品開発におけるマーケティング・コンセプトの影響の検証 (Lawton=Parashuarman, 1985) といった研究などで一部用いられていた。彼らの成果は、のちの 90 年代市場志向研究の先行研究として位置づけることができるであろうが、彼らの開発した尺度は、マーケティング・コンセプトの実施を示す活動を直接測定するのではなく、上級マーケティング管理者の組織での地位、トップ・マネジメントのマーケティング実務経験の有無、市場調査機能の範囲、製品開発

へのマーケティング責任者の関与や責任の程度などの代理変数での測定であったこと (Webster, 2002), 測定尺度として信頼性や構成概念妥当性の検証が不十分であったこと (Narver, et al, 1990) などが問題点としてあった。結局、アカデミックな研究対象として継続的な関心が持たれ、多くの論者がそこに参加していくということはなかったのである。その背景には、70 年代においては、一部の論者が指摘するように米国企業においてマーケティングの影響が弱まり関心が薄れたこと (Day=Wensley, 1983; Webster, 2002) や、マーケティング・コンセプトに対する批判 (イノベーションの阻害, 社会的視点の欠如) も増加したこと (Kaldor, 1971) など実務世界での傾向が反映されていることも考えられる。

しかし、80 年代に入り、再びマーケティング・コンセプトへの関心が高まり、その実行という問題がマーケティングの研究課題としても注目されるようになる。そのような傾向は次の 2 つの流れに代表される。ひとつは、文献の焦点が販売組織に向かい、評価、報酬システムの成果としてセールス・パーソンの市場志向が考察されるようになった (Saxes=Weitz, 1982)。この個人レベルの市場志向は、セールス・パーソンの顧客志向として言及され、セールス・パーソンは顧客と直接接触しているゆえに販売成果に影響を与えるであろうという信念から、大きな関心が向けられたのである。もう 1 つは組織内の情報の流れが組織の市場志向を促進し、コンフリクトを阻害要因として捉えることを理論化した研究である。たとえば、Deshpande=Zaltman (1982) のマーケティング・リサーチの情報の活用の方に関する研究などがそれに該当する。彼らの研究では、市場志向という言葉は直接用いられていないけれども、市場志向が市場情報の活用に関わる活動から構成されるもの (Kohli, et al, 1990) である

以上、これら研究は、今日の市場志向研究に大きな影響をもたらした先行研究として位置づけるべきものであろう。さらに、Webster (1988), McKenna (1991), Shapiro (1988) など、マーケティング・コンセプト再評価を主張する論文が相次いで発表された。これら論文からは、70年代から80年代における米国企業の競争力低下などを受け、実務世界からマーケティング・コンセプトを再評価しようとする傾向がみられることが示唆されていた。

そのような状況下で、市場志向の実証研究のスタートの直接の引き金になったのが、1987年のマーケティング・サイエンス協会(MSI)のカンファレンス(Deshpande, 1999)であり、その後、MSIの援助により、市場志向の実証的研究が多くの論者によって発表されることになっていくのである。

## 2. 90年代以降の市場志向研究の特性

前述したように、1987年のMSIのカンファレンスをきっかけとして米国を中心に市場志向の実証的研究が多くの論者によって発表されることになる。前述したように、そこでの焦点は、マーケティング・コンセプトを単なるビジネス哲学や経営のスローガンといったレベルにとどめず、いかにそれを実行していくかということに当てられ、マーケティング・コンセプトの実践的価値を高めることが目指されてきたのである。それはすでに述べたように、60年代以降のマーケティング・コンセプトの研究の中でも指摘されていたのであるけれども、長年にわたって十分な取り組みが行われていなかった課題だったのである。

その中でも、90年代前半以降、B.J. JaworskiとA.K. Kohli (Kohli, et al. (1990), Jaworski=Kohli (1993), Jaworski=Kohli=Kumar (1993)), J.C. Narver

とS.F. Slater (Narver, et al. (1990), Slater=Narver (1994))という2つの研究グループがこの分野をリードしていった。彼らが行った研究は、発表された論文の引用の頻度の点などからしても現在の市場志向の代表的な研究であり、今日の多くの市場志向の実証研究の基盤となってきたとあってよいだろう (Harris, 2001; Harris, 2002; Deshpande=Webster, 1998)。そこで、ここでは、彼らの研究を手がかりにして90年代の市場志向研究の特性を把握していきたい。

なお両グループに共通の市場志向研究についてははじめに2つの点を指摘しておきたい。第1に、彼らは全社レベルではなく事業レベルを対象にしている点である。彼らの調査では回答者が所属している事業単位が市場志向的であるかどうかを問うているのである。これは、同じ企業内でも事業単位ごとに市場志向の程度は異なることを前提にしているからである (Jaworski, et al, 1993)。第2に、ここでマーケティング・コンセプトやマーケティング志向という言葉ではなく、市場志向という言葉が用いられたことについてである。これらの言葉の意味するところに大きな違いはないとされる (Shapiro, 1988) が、Kohli, et al. (1990) は、市場志向と言う言葉を用いた理由として、①顧客だけでなく競争相手の行動に対する情報の獲得やその反応の程度も組み込む、②協働と協調を強調すること、③マーケティング部門に強力な権限を付与させることなどといった組織内部の政治的な含みを回避するためには市場志向という用語が採用されるべきであることの3点を挙げている。

### (1) 市場志向の概念規定と測定尺度の開発

マーケティング・コンセプトの実践的価値を高めるために90年代以降の市場志向研究でまず取り組まれたのが、市場志向の概念を確定した上で、組織の市場志向の程度を測定

できる尺度をつくることであった。

まず Kohli, et al. (1990) では、マーケティング・コンセプトを顧客視点、統合マーケティング、利益志向という伝統的な定義で捉えた上で、この定義をより実践的な価値を高めるために、市場志向を市場情報の処理活動として捉えた。具体的には、市場志向を、現在および将来の顧客ニーズに関する市場情報の組織全体における創出、部門間での市場情報の伝搬、市場情報への組織全体の反応という3つの要素からなっているものとして捉えたのである。市場情報の創出とは、現在あるいは将来の顧客ニーズを容易に知ることが出来る市場情報の体系を創出することを意味している。ここでの市場情報とは、顧客の言葉で表現されたニーズや選好だけでなく、そのニーズや選好に影響を与える外的要因も含んでいる。さらには、ニーズには顕在的なニーズだけでなく、顧客自身も十分に認識していない潜在的なニーズも含まれている。情報の伝搬は組織の全ての部門およびに市場知識を普及させることを意味している。市場情報への反応は、組織はこの知識に反応し、その影響を行動の中で示すことを意味している。そして、Jaworski, et al. (1993), Jaworski=Kohli=Kumar (1993) では、以上のような3つの要素について、米国の4都市における62人のマネジャーと10人の学識経験者へのインタビュー(Kohli, et al. 1990)をベースにした発見志向的なアプローチによって、MARKORという20項目からなる測定尺度および研究の基本枠組みが提案されたのである。

一方、Narver たちは、市場志向を買い手にとって優れた価値を創造するために必要な行動を促す文化もしくは風土として定義づけていることから、市場志向を一種の組織文化として捉えているとされている。しかし、Narver, et al. (1990) では、文化そのものを測定しようというよりは、定義の中の「買

い手にとって優れた価値を創造するために必要な行動」に言及しており、彼らが開発した測定尺度も、組織内の価値規範として市場志向がどの程度浸透しているのかを直接測定するよりは、たとえば、顧客価値の創造を第1に掲げ、利益は顧客価値の提供を通じて獲得されるなどといった考え方をベースにした場合にとられるであろう行動を測定している。Jaworski たちも、Narver たちも市場志向尺度は、行動を測定しているのである(Gounaris=Avlonitics, 2001)。

Narver & Slater (1990) は、主に持続的競争優位に関する文献をベースにしながら、市場志向を、顧客志向、競争志向、部門間調整、の3つの行動要素から捉えている。当初は利益志向、長期志向も組織の意思決定基準として市場志向を構成する要素として加えていたが、尺度の信頼性の低さから除外されている。顧客志向は、事業が継続的に買い手にとっての価値を増大させたり、コストを減らしたりすることが出来るようになることを目的として最終ユーザーのセグメントにおける買い手を十分に理解し、買い手のニーズに十分対応することを示している。競争志向は競争相手と対比しての自社の事業の提供物の価値と能力の継続的な評価を示している。主要な現在の競争相手と潜在的な競争相手両方の短期的な強みと弱み、長期的な能力と戦略を理解することを含んでいる。そして、部門間調整は、買い手と競争相手の情報が事業内で共有され、意思決定が部門を横断してなされ、全ての部門が買い手の価値創造に貢献していることを意味している。以上の3つの行動要素に関し、計15項目からなる測定尺度(MKTOR)を開発したのである。

両研究グループが提示した尺度の具体的項目については、付録を参照されたい。これら項目がリッカートタイプの7点尺度(Narver, et al, 1990), あるいは5点尺度(Jaworski, et al, 1993)で測定されることで、

組織が市場志向であるか否かではなく、組織の市場志向の度合い（程度）が測定出来るようになったのである（Harris, 2002）。

## (2) 市場志向と事業成果との関係

このような概念規定と測定尺度を明確にした上で、市場志向研究では、市場志向と業績との関係を実証することに注目がおかれた。マーケティング・コンセプトは概念的には顧客満足を通じた高利益ということを主張するものの、マーケティング・コンセプトに基づいた経営をしている会社が本当に高利益など財務上の高い業績をあげているどうかということが関心の的になった。市場志向の（内部志向に対する）優越性という強い信念はしばしば逸話的であり、日常的な証拠に依存していた（Narver, et al, 1990）のである。さらに、70年代のマーケティング・コンセプト研究においても市場志向が業績にプラスの影響を与えることに懐疑的な主張がすでにされていたことはすでに確認した通りである。

Jaworski, et al. (1993) では、事業の業績として、回答者の主観的な判断的尺度と市場シェアやROEのような客観的尺度を成果変数として取り入れた。前者の判断尺度は、調査の回答者に、昨年1年の事業の全体的成果、最近1年の競争相手と比較した事業の全体成果を、5点尺度で判断してもらい、さらに、従業員の組織コミットメントの高さと団結心についても回答者に判断し、評価してもらうことで、入手している。その結果、客観尺度については関連性がほとんど認められなかったが、判断的な尺度については市場志向との関連性がみとめられた。しかし、Narver, et al. (1990) では、客観的尺度であるROAを事業の業績の尺度として用いた上で、市場志向度合いの高い事業は、高いROAを達成していることを確認している。さらに、Slater=Narver (1994) では、Narver, et al. (1990) と同じデータで、ROI、新製品の

成功率、売上成長の3つの客観尺度を用いて、市場とこれら業績との間について同様の結果をだしている。

さらに彼らの研究およびその後の多くの論者の研究によって、業績等の成果変数だけでなく、市場志向の先行変数（たとえば、トップ・マネジメント要因、部門間ダイナミクス、組織システム（Jaworski, et al. (1993)）、後述するが媒介変数、モデレータ変数等を想定し、それらと市場志向との関係が検討されていったのである。

以上のような2つの研究者グループの成果はその後の市場志向研究に大きな影響を与えた。たとえば、MARKOR, MKTORといった市場志向の測定尺度は、その後の10数年にわたって数多くの市場志向研究で、若干の修正を加えられつつも、ほとんど原型のまま活用されてきている。多くの論者が、それら尺度を用いて追試的な実証を行ったり、複数の研究を集約するメタ分析を行ったりしたのである（Kirca=Jayachandran=Bear-den, 2005）。また、サンプルを米国以外の他国を対象にとり、市場志向と業績の関係が他国でも実証できるかを示した研究（ex, Greenley, 1995: Gray=Matear=Bo-shoff=Mathson, 1998: Chang=Chen, 1998）、イノベーションの促進に市場志向が果たす役割を示した研究（ex. Han=Kim=Srivastava, 1998: Lukas=Ferrel, 2000: Narver=Slater=MacLachlan. 2004）、測定尺度の精緻化あるいは両アプローチの尺度の結合を意図した研究（Deshpande=Farhey, 1998: Matuno=Mentzer=Rent, 2005）などが後に展開されたが、データ収集、測定尺度等、課題の対象になる部分以外は、この2つの研究者グループが示した枠組みをベースにしながら、多くの研究が行われていったのである。

### (3) 市場志向と業績との関係に関する研究の問題点

市場志向と業績との関係については、その後の多くの論者の研究で実証されたけれどもすべての研究で市場志向の組織が高業績を達成しているという仮説が支持されているわけではなく、この直接的な関係が支持されなかったとする研究も少なからず報告されてきた(Deshpande=Farhey=Webster, 1993: Greenly, 1995: Han, et al. 1998: Harris, 2001: Noble=Singha=Kumar, 2002)。また Jaworski たちや Narver たちの後に市場志向と業績との関係を明らかにした研究の多くは、調査回答者の主観的な判断データで業績の測定をしており(Rukert, 1992: Deshpande=Farhey, 1998: Chang=Chen, 1998: Kumar=Subramanian=Yauger, 1998: Baker=Shinkula, 2000: Homburg=Pfesser, 2000: Matuno=Mentzer=Rentz, 2005)、財務尺度を主に用いる客観的パフォーマンスとの関係を明らかにしようとした研究は相対的に少ない。後述するように市場志向の研究における調査回答者は、当該組織の上位レベルのマネジャー個人であることが多いのだが、市場志向の研究は、「上級管理者が市場志向の度合いが高いと評価している組織ほど、同じ上級管理者が自組織は業績が高いと評価している」ということを実証しているに過ぎないということになる。

しかも、客観的パフォーマンスを用いた数少ない研究では、Jaworski, et al. (1993) においてもそうだったように、市場志向と業績との関係が必ずしも支持されていないものが少なくない。Greenly (1995) では、Slater=Narver (1994) の研究とほぼ同じ枠組みで英国企業を対象とした実証研究を行ったけれども、ROI、新製品の成功率、販売の成長率といった3つの客観的尺度について、いずれも市場志向との繋がりに関する仮説は支持されなかった。Harris (2001) で

は、売上成長とROIについてマネジャーの判断と客観的な数値との両方で市場志向が与える影響を検証しているものの、いずれにおいても、市場志向との直接的な関係は検証されなかった。Hult=Ketalhen=Slater (2005) では、市場志向と業績との間に、組織的反応という概念を媒介させたモデルを検証しているが、そこでは、組織的反応が入ることで、市場志向—組織反応—客観的尺度での業績との関係が支持されるが、市場志向と客観尺度の業績との直接的な関係には有意な関係がみられなかった<sup>1)</sup>。

また市場志向—業績関係の研究の多くが静態的なクロスセクショナルな研究であるが、経時的な分析においても、たとえば、Noble, et al. (2002) は、マスマーチャインダイザーおよびディスカウントストアを対象に、上級管理者グループの認知および思考様式を示すものとして86-97年の間の年次報告書の株主向け年次書簡といったテキストデータを用いて、Narver=Slaterの示した市場志向の5つの要素および他の志向(販売志向、生産志向、プライベートブランド志向)と業績との関係を検討しているが、市場志向の内、業績(ROAとROS)との間に有意な関係が出たのは競争相手志向だけで、顧客志向や部門間調整はモデルによっては有意な関係が確認出来なかった。またNarver=Jacobson=Slater (1999) は、フォーチュン500の木材製品企業の35の事業単位を対象に、1987年と1991年の2期間にわたるパネルデータで、市場志向と業績との関係を検証したが、売上成長については市場志向との間に有意な関係がみられたが、ROIについては有意な関係がみられなかった。前述したHult, et al. (2005) でも、市場志向と一期先の業績との関係を検証しているが、直接的な関係はみられなかった。

このように市場志向と業績との関係において必ずしもそのポジティブな関係を支持しな

い研究がみられることは、いくつかの課題を浮かび上がらせる。

第1には、MARKORやMKTORといった尺度を用いて、JaworskiたちやNarverたちの研究方法に準拠して検討した結果、市場志向の度合いが高いと判断されても、必ずしも高業績にはなっていない組織が少なからず存在している可能性があると考えられることから市場志向の測定尺度の中身を再考したり、市場志向の研究方法を再考したりといったことで、市場志向と業績との関係についての研究をより精緻に行っていく必要である。

第2に、市場志向と業績との直接的な関係について疑念を有し、市場志向と業績との間のメカニズムを探る、すなわち、なぜ、どのようにして市場志向が高業績に結びついていくのかという問題を明らかにする研究の必要性である。財務的な業績の向上につなげるには、自社製品を顧客に購入してもらわなければならないが、顧客は、その組織が市場志向であることを理由として製品を購入するわけではないはずで、市場志向が何らかの要因に影響を与えることで業績につながっていくと考えられる。そこで、市場志向と業績との関係にモデレータ変数や媒介変数など新たな変数を組み込んだりすることが求められる(Han, et al. 1998 : Agearwal=Krishina=Dev, 2003)。実際、市場志向と業績との直接関係の仮説が支持されなかったとする報告をしている論者は、モデレータ変数を組み込んだモデル(Greenley, 1995 : Harris, 2001)や、市場志向と業績との間に媒介変数を組み込んだモデル(Han, et al, 1998, Hult, et al, 2005)を提示し、いくつかの仮説を検証している。

本稿では、JaworskiたちおよびNarverたちによって展開された市場志向の測定尺度および市場志向研究の基本的な枠組みを基に検討された市場志向と業績がむすびつかないことがある理由の1つとして、彼らの研究で

は、顧客と実際に接している従業員の行動、市場対応の活動に対する組織内外での評価が十分に認識されていないことがあげられるのではないかと考える。たとえば、経営者および上級管理者が市場志向を声高に唱え、自社は市場志向が徹底していることを主張していても、実際には市場志向が組織内で形骸化し、お題目となってしまっているような状況をうまく捉えておらず、それゆえに、市場志向の度合いが高くても、業績につながってこなかったり、あるいは顧客満足の低下など財務的な業績にマイナスの影響を与える兆候が表れてしまったりといったような状況を見逃してしまうことがあり、業績との関係を説明出来ないことがあるのである。そこで、後述するような顧客と接している従業員の行動や信念における市場志向度合い、彼らや顧客自身の評価する当該組織の市場志向度合いといった要因を、何らかの形で市場志向—業績関係のモデルに組み込むことを検討する必要がある。具体的には、先述したようにそれらを媒介変数あるいはモデレータ変数として組み込んだり、あるいは、彼らの視点と従来の上級管理者レベルでの視点とのギャップを識別し、そのギャップと業績との関係をみてみたりすることが求められると考えられるのである。

営業現場の認識と組織の上級管理者との認識のギャップは日常的にも非常によく指摘されるであろう。しかし、一言で「営業現場レベルの声が…」とはいっても、過去のこれらに関連する文献をみていくと、それは複数の微妙に異なる問題を含んでおり、これら問題をまずはいくつかのタイプに整理して検討する必要があると考えられる。

第1には、市場志向—業績関係のモデルの説明変数に該当する市場志向の内容にかかわってくる問題、具体的には分析レベルのである。JaworskiたちやNarverたちおよびそれに準拠した市場志向の研究では、組織あ

るいは事業単位を分析レベルとした研究が多く、組織あるいは事業単位全体の性質としての市場志向を測定しようとする。そのため営業担当者やサービス業における接客担当者のように、顧客と直接接触している従業員(Hartline=Ferrell, 1996, Hartline=Maxham=Mckee, 2000)レベルの行動や信念は必ずしも十分に検討できるようになっていないといったことがあげられる。

第2には、市場志向の測定尺度そのものではなく、組織の市場志向度およびその組織の業績について評価させる回答者の選択に関する問題である<sup>2)</sup>。市場志向の研究では、回答者の選定において事業レベルのマネジャーなど上級管理者に偏っている傾向が見受けられ、その上級管理者の視点から質問票に対する回答がなされる。この上級管理者レベルでの自己申告的な市場志向評価は、実際に取引を行っている顧客と接している従業員の評価、あるいは顧客をはじめとする組織外部の他者評価とは相当に違いあるのではないかということが考えられる。この市場志向の程度に関する回答者の問題は後述するように、さらに2つの問題に分けられる。

何故市場志向の程度と業績との関係を把握するのに、顧客と接している従業員個人レベルの視点や、組織外部の他者の視点を組み込むことが必要になってくると言えるのだろうか。次節では、これまでのサービス・マーケティング、インターナル・マーケティング、戦略論、消費者行動論などの研究から得られてきた知見から、市場志向研究においてこの問題点を追及していくことの必要性を示し、さらに、これら研究と市場志向研究との接点を明らかにしていく。

#### 4. 市場志向の分析レベルの問題：顧客と接している従業員個人レベルの行動や信念の組み込み

##### (1) 市場志向研究における従業員の位置づけ

これまでの市場志向研究では、組織の従業員の行動をどのように取り扱ってきたのかをまず確認しておこう。Piercy, et al. (2002)による市場志向の文献レビューによれば市場志向と従業員との関係については2つの異なるアプローチがある。1つはこの関係性の重要性を認識していないアプローチである。認識していない理由は、マーケティング・コンセプトの実施においては、従業員よりも外部顧客を優先すべきと論じられるからということと、もう1つは、ミクロ・ポリティクスのパースペクティブを支持するもので、市場志向の開発は組織の上位レベルの階層の問題で、下位レベルの問題ではないと捉えるものである(Whittington=Whipp, 1991)。もう1つのアプローチは、効果的に事業戦略を遂行するメカニズムを学ぶにはこの関係を重要視すべきとしているもので、このアプローチでは、従業員のモチベーションや行動あるいは満足度を組織の市場志向の成果変数として位置づけていることが多い。つまり組織レベルでの市場志向が高いと、従業員個人レベルの顧客志向も高くなり、また従業員の職務満足も高くなるといったものである。この後者のアプローチの1つとして、彼らはJaworski, et al. (1993)をあげている。またNarverたちも、1998年の論文(Narver=Slater=Tietje, 1998)にて、「市場志向とはより卓越した顧客価値の継続的創造に全従業員がコミットしている事業文化である(pp.241)」として、市場志向をトップレベルのマネジャーから業務レベルの従業員まで持つべき同じ一貫した態度として捉えている。

また市場志向研究では、顧客ニーズやウォンツに関する情報が戦略を方向付けることを

前提としているが、この顧客情報の源泉をどのように捉えているのだろうか。もしフォーマルな市場調査手法やPOSデータを通じて得られる顧客情報を中心としているのであれば、顧客と直接接している従業員から得られる情報は考慮の対象外ということになり、市場志向的な組織であるための彼らの役割は限定されたものとなるであろう。しかし、Kohli, et al. (1990) では、「情報はさまざまなフォーマル、インフォーマルな手段（たとえば、取引担当者とのインフォーマルな議論）をもって創出される。これらメカニズムには顧客や取引担当者とのミーティングおよび議論、営業日報や幅広い顧客データベースなどの分析、そして顧客の態度サーベイやテストマーケティングにおける売上反応のようなフォーマルな市場調査などが含まれる（p. 9）」としているように、顧客情報には、様々な源泉があることを想定しており、彼らが想定している市場志向的な組織とは、顧客と接している従業員の役割が重要視されるはずなのである。すなわち、いずれの研究においても顧客と接している従業員の存在が市場志向の組織にとって非常に重要であることを念頭においているのだといえる。

このように概念規定のレベルでは、市場志向の考え方は組織の隅々まで行き渡っていることが理想として捉えられており市場志向的な組織とは従業員個人々の動きが重要な役割を果たすものと考えられているといえるだろう。前述したように顧客はその組織が市場志向であることを理由としてその組織の製品を購入するわけではない。だとしたら、組織の市場志向の度合いは、たとえば、顧客と接している従業員に影響を与え、それを媒介して、高い成果に結びついていくことが考えられるはずである。しかし、セールス・パーソンが日頃、顧客とどのような接し方をしているのかといったことや、彼らがどれほど、どのように、市場情報の収集や伝搬に貢献している

のかを詳細に明らかにするところまでつかんでいるとは言い難いのである。

## (2) 産業財マーケティングの研究から考えられる個人レベルの市場志向の重要性

セールス・パーソンをはじめとする顧客と接している従業員の役割が重要視されるのは、第1には産業財取引やチャネル取引といった場合である。産業財マーケティングでは、欧州におけるIMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループの研究 (Ford=Gadde=Hakansson=Snehota, 2003) に代表されるように関係性マーケティングの一研究領域として、消費財マーケティング、ひいては米国型のマーケティングとは異なる特性や論理があることが主張されてきた (Gummesson, 1987)。そこで、市場志向の重要な要素である市場情報の創出、情報の伝搬、市場情報に対する反応においても、やはりそれらにみあった捉え方をする必要があるのである。まず1つは情報創出の局面である。産業財の取引においては、取引相手となる顧客は不特定多数ではなく、特定化されることになる。そこでは、市場情報の主要な要素である顧客のニーズは、市場調査のような1回限りのリサーチや明らかになるのではなく、対話を通じて逐次的に受け入れていく必要がある (高島, 2006)。それゆえに、買い手側企業とインタラクティブなやり取りを実際に行っている担当者の行動が重要なものとなってくる。次に、市場情報への反応であるが、そうした顧客ニーズに関する情報取得を通じてそれに見合った製品・サービスがカスタマイズされた形で形成されていくことが少なくない。顧客は、製品の受け手であると同時に、共同生産者として捉えられる (Gummesson, 1987)。こうしたことは、顧客と直接やり取りをしていく中で製品の品質あるいは便益の程度が左右されていくことが考えられる。このように、市場情報の創出と市場情報への対応の両面において、

セールス・パーソンをはじめとする顧客と接している従業員が非常に重要な役割を担うことになる(Bigne=Kuster=Toran, 2003)。彼らの行動が顧客志向的であるかどうか、パッケージ消費財以上に、その成果に大きな影響を与えることが考えられるのである。

実際に産業財企業の市場志向はどのような特性があるのだろうか。一例をあげると、Gounaris=Avloniticos (2001)による消費財企業と産業財企業の市場志向の程度を比較した研究がある。それによると、全体として、産業財企業は消費財企業と比較すると、文化的な面でも、行動的な面でも、市場志向度合いが低く、産業財の生産者は販売志向に傾く傾向すらデータは示しているということがわかった。かれらは、産業財のマネジャーの多くは設計や研究開発部門から昇進しており、ビジネス市場でのマーケティングのフォーマルな研修は限られていること、そのため技術的な価値が意思決定基準やビジネスへのアプローチを支配していること、産業財生産者は彼らの製品の技術と技術的優位性に競争優位獲得の手段として技術的優越性に焦点をあてようとし、顧客との関係において、顧客にとっての価値の創造と提供よりも、顧客をロックインさせるために依存関係を確立させようとする傾向があることを指摘している。

従来市場志向の尺度で測定した場合、市場志向の程度は、産業財企業は消費財企業と比較すると必ずしも高いスコアが得られているとはいえないさそうである。しかし、こうした結果の解釈は、たとえば、市場調査が少ないのは、市場情報の収集の仕方が異なるからともいえるのではないだろうか。産業財企業では、現在の市場志向の研究では、捉えきれないものがあることを示しているともいえる。

### (3) サービス・マーケティング研究から考えられる個人レベルの市場志向の重要性

顧客と直接接触している従業員のレベルで製品のパフォーマンスが左右される点で、産業財マーケティングと類似の特性を有するのが、サービス財のマーケティングであろう。サービス財では、生産と消費が不可分であり、接客担当者が接客をしている場であるサービス・エンカウンター(Bateson, 1985)で生産が行われることになり、サービス品質はサービス・エンカウンターで決定されることになる。そのため、顧客と接触している従業員個々人の行動がサービス品質に重要な影響を与えることになり、この従業員の行動次第でサービス品質は変動することになるのである(Bitner, 1990)。また多くのサービス業では高度なカスタマイズ(Kirca, et al, 2005)を必要とすることが多く、そのことも顧客と接する従業員の重要性を浮き彫りにさせる。

サービス・マーケティング論におけるサービス品質に関する研究やサービス満足に関する研究いずれにおいても、エンカウンターにおける顧客と従業員のインタラクションの質が重要であることを確認している。

Prashuraman=Zeithaml=Berry (1988)によるサービス品質尺度であるSERQUALのスケールをよく考察してみると、アイテムの大部分がサービス・デリバリーにおける人的インタラクションに直接関係していることがわかる。SERVQUALの21項目のうち、半数以上が企業の従業員を評価する表現の質問項目になっている。すなわち、顧客が知覚するサービス品質の程度は顧客と顧客が接している従業員との間でのインタラクションで相当部分が決定されていることが考えられる。

顧客満足の文献においても、サービスの人的インタラクションの要素が、満足と不満足決定において重要であることを示している。専門性の高いサービス、医療サービス、小売

店頭、生命保険などでこれらが実証されている。Bitner (1990) は、コミュニケーションスキルが重要な高コンタクトサービスの代表であるホテル、レストラン、航空会社を対象に、クリティカル・インシデント分析をつかってサービス品質に影響をあたえるサービス・エンカウンターでの従業員の行動の分析をしている。彼は従業員の行動をサービス・デリバリー・システムの失敗に対する従業員の反応、顧客ニーズや要求に対する従業員の反応、自発的あるいは頼んでいない従業員の行動の3つに分類し、これらがサービス・エンカウンターにおける満足や不満足に大きな影響を与えることになることを示した。上記2つについては、市場志向尺度においても、MARKORにおける市場情報への反応という面で、類似の項目がみられる。この研究から、サービス業での従業員レベルの市場志向の行動の重要性が理解できるであろう。

これらの点を踏まえれば、サービス業を対象に、市場志向が業績、特にサービス知覚品質や顧客満足といった顧客反動的な業績に与える影響を考察する場合、顧客と接している従業員個人の信念や行動を組み込もうとすることは必然的であるともいえる。サービス組織では、市場志向の度合いだけでなく、個人レベルで市場志向あるいは顧客志向が徹底しているかどうか、顧客の組織に対する評価に少なからぬ影響を与えることが考えられ、その結果、その組織の財務的なパフォーマンスにも影響を与えることになるのである。

しかし、Brady=Cronin (2001) によると、サービス・マーケティング研究の初期の段階においては、組織が顧客志向であることの重要性について相当な対話が行われてきたものの、サービス・エンカウンターの概念化において、顧客志向的な変数を考慮した研究はほとんどなかったという。問題はサービス組織にとっての顧客志向が意味することは何か、顧客志向がサービス・マーケティングのパラ

ダイムにどのようにフィットするのかを理解することが不足していたことであるという。Brady, et al, (2001) が提示する数少ない成果の1つがHoffman=Ingram (1992) で、彼らは、職務満足と顧客志向的な行動との関係を取りあげているが、サービス組織にとって顧客志向であることは顧客レベルでマーケティング・コンセプトを実践することに近いと主張し、さらにこのことは顧客志向的な企業は長期的な顧客満足を導くような行動に努める従業員を積極的に追求するであろうとしている。こうした成果を受けて、Brady, et al, (2001) は、市場志向の文献を前提とし、顧客志向と顧客反応との関係を明らかにしようとしつつも、その顧客志向の測定には前述したSaxe, et al, (1982) によるSOCO尺度を用いている。顧客反動的な成果変数への影響はSOCOでの測定の方が有益であることを示しているともいえる。

同じくサービス業を対象に個人レベルの顧客志向に影響を与える要因を検討したBrown=Mowen=Donavan=Licatan (2002) は、「ほとんどのサービス組織にとって、個々のサービス従業員がマーケティング・コンセプト実行の直接の参加者である (p.110)」とし、さらに「個人レベルの顧客志向がサービス組織の市場志向の能力にとって中心的な構成概念である (p.110)」としている。

またこれまでの組織レベルでの市場志向研究においては、サービス業と製造業とを比較した場合、製造業の方が業績と強い関係があることが、Kirca, et al. (2005) のメタ分析を通じて明らかにされている点も指摘しておきたい。

#### (4) インターナル・マーケティング研究から考えられる個人レベルの市場志向行動の重要性

顧客と接触をしている従業員レベルでの顧

客とのインタラクションがサービス品質などのパフォーマンスに大きな影響を与えることになる場合において、特に強調されてきたのが、インターナル・マーケティングと呼ばれてきた考え方である。このインターナル・マーケティングの研究が、市場志向における個人レベルの市場志向の理解の重要性を示唆する3つ目の研究領域として考えることができる。

多くの文献では、インターナル・マーケティングの発展を2つないし3つの局面(フェーズ)にわけている(Rafiq=Armad, 1993. 2000; Ballantyne, 1997; 南, 2008)。

初期のフェーズでは、Berryが1981年発表した論文(Berry, 1981)を端緒とするアプローチで、インターナル・マーケティングの文献の大部分は従業員満足に焦点を当てていた。従業員は、自動装置ではないので、サービスタスクの遂行において一貫した行動を行うわけではなく、その結果、サービス品質の提供レベルにおいて変動を引き起こすことになる。このような変動性の問題は、組織の努力を従業員に一貫した高品質サービスを提供することに向けさせることになる。このようなことを出発点として、顧客満足にインパクトをもたらすパラメータとして従業員満足的重要性が仮定されることになるのである。このように従業員を顧客と捉え、従業員満足を実現させることは、その後のインターナル・マーケティング研究でも重要な焦点となっており、従業員満足を実現させるための手段の分類、整理なども近年の文献で行われている。

第2のフェーズは、Gronroosにおいて企図された。彼の出発点は顧客と接している従業員はインタラクティブ・マーケティングと呼んでいるものに関与しているので、彼らが顧客ニーズに対応することが重要になるということである(Gronroos, 1995)。Gronroosは売り手買い手のインタラクションは購買あ

るいは継続購買の意思決定に影響を与えるだけでなく、組織にマーケティング機会を与えることになると認識していた。そしてこの機会を利用するには顧客志向の個人が必要になる。そこで、インターナル・マーケティングの目的は動機づけられ顧客を意識した従業員を獲得することにあると捉えたのであり、従業員をよりよく職務遂行させるだけでは不十分であると捉えたのである。George (1990)は、インターナル・マーケティングは、マーケティング的活動を組織内部で行う積極的なマーケティング的なアプローチによって、従業員はサービス・マインドと顧客志向的行動にもっともよく動機づけられると主張することで、ほぼこのポジションを受け入れた。さらに、Gummesson (1990)では、パートタイム・マーケターという概念から、フルタイムでマーケティング関連活動を行っている部門以外の他の職能部門も時にマーケターとして顧客を意識した活動をする、彼らのサポートが間接的に顧客に提供されるサービスに影響を与えることを主張した。第2のフェーズでは、従業員に対してマーケティング的な活動をするということではBerry (1981)らの第1のフェーズと変わらないけれども、従業員は顧客として扱われるわけではないという点に違いがある。彼らの主張では、従業員を満足させ、動機づけさせるよりも、影響を与えるプロセスを通じて従業員に顧客志向を創造させることが強調されたのである。

第2のフェーズについては、従業員の顧客志向度合いを浸透させようとする諸活動としてインターナル・マーケティングを捉えるもので、市場志向が機能するには従業員個人が顧客志向である必要があるとする本稿の問題意識とほとんど重なり合うといっただろう。従業員を、顧客を意識した従業員に導いていく手段についてはいまだ発展途上であるが、それらが理論的、実証的に明らかになっ

ていけば、それによって市場志向研究が補強されていく可能性が開けてくるだろう。一方、前者については、従業員満足度を、市場志向が組織でうまく機能するかどうかを左右する条件として考えることができる。従業員レベルで市場志向の考え方が浸透していたとしても、従業員が必ずしも満足しているとは限らない。それゆえに、市場志向が高業績につながらないことが考えられるのである。つまり、個人の市場志向度合いの問題を考える場合、従業員自身のモチベーション、職務態度、コミットメント、職務満足、そしてそれらが高める要因としてのインターナル・マーケティング活動<sup>9)</sup>に注目する必要がある。

以上のような3つのマーケティング研究のアプローチからは、組織が市場志向的であることを理解するためには、組織レベルの分析だけではなく、顧客と接触している従業員個人レベルでの分析が重要になってくることを示しているといえるだろう。もちろんこうした個人レベルでの分析の重要性は、産業財やサービス財に限定されるものではない。たとえば、SPAの仕組みを採用しているアパレルメーカーや迅速に市場の状況に対応した商品供給の仕組みをつくっているとされるコンビニエンスストアでは、店舗で顧客に接している従業員の肌で感じた顧客ニーズの情報を迅速に本部にあげていくことが求められるとされている。それが本当に言われているように機能しているかどうか、形骸化していないかどうかが問題なのである。

## 5. 市場志向を評価する回答者の偏りに関する問題

市場志向研究の場合、多くの場合、トップ・マネジメントではなく、事業レベルのマネジャーや事業部内のマーケティング責任者が市場志向評価の回答者として選ばれることが多い。そのレベルでの上級管理者が自社あ

るいは自身が所属する事業単位の市場志向の度合いを評価し、その結果とその組織の業績との関係をみていこうとするのである。事業レベルのマネジャーを選択する理由として、Deshpande=Farley=Webster (1993) は、全社レベルのマーケティング責任者ではなく、事業レベルのマーケティング責任者を対象にしているが、その理由として、トップ・マネジメントよりも彼らの方が顧客に精通しており、また自己申告の信頼性が高いからだとしている。Jaworski, et al. (1993) においても、その基準からトップ・マネジメントは、市場の状況に必ずしも精通しているとはいえないとして、回答者としてふさわしくないことが指摘されている。

このように組織や事業の中で課題となっている事項に精通している少数の人に対して、その課題に関する（インタビューなども含む）調査をする方法は、キー・インフォマント・アプローチといわれる。キー・インフォマントとは、彼らの特定の知識ゆえに、研究対象について報告しうるユニークな地位にいる組織メンバーのことであるとされ (Heide=Weiss, 1995)、市場志向研究では、キー・インフォマントとして事業レベルのマネジャーやマーケティング担当の最高責任者などが選定されていたのである。キー・インフォマントの選定において、研究者は研究している組織のメンバーについて統計的な意味での代表性のある回答者を選択するわけではない。むしろ、インフォマントは研究対象についてあらかじめ知識が豊富で進んで研究者とコミュニケーションする能力と意思があるから選ばれるのである。キー・インフォマント・アプローチでは、標本調査によるサーベイの回答者からでは、回答者は自らのフィードバック、意見、行動を記述するゆえに、完全に深い情報が期待出来ない。インフォマントは観察されたあるいは期待された組織関係を要約した後、行動パターンについて一般化す

る。それゆえに、組織の深い記述が期待出来るのである (Kumar=Stern=Anderson, 1993, p.1634)。

しかし、市場志向の研究では、このキー・インフォマントとして選定されるものが、単一の上級管理者レベルに偏っている。上級レベルの管理者は、意思決定や行為によって実際の戦略に影響を与える行為者であると同時に、組織の観察者のような立場にある。組織全体の状況を下位レベルのマネジャーや従業員よりもよく把握できる地位にいることも確かである (Bowman=Ambrosini, 1997)。その一方で、すでに何人か研究者によって市場志向研究の抱える問題点として、この点は明確に指摘されている (Piercy=Harris=Lane, 2002; Harris, 2002; Gresham=Hafer=Markowski, 2006; 首藤, 2009)。

たとえば、Gresham=Hafer=Markowski (2006) は、職能部門レベル、特に職能横断の新製品開発チーム・レベルの市場志向を検討しているが、そこで従来の市場志向の研究の問題点として次のように指摘している。「ほとんどの市場志向研究は、シングルインフォマントを選んでおり、上級マーケティング・エグゼクティブ、マネージング・ディレクター、CEO、経営者、オーナーにサーベイをかけている。シングルインフォマントを使うことには相当な支持があるけれども、研究者はこのアプローチに疑念を持ち始めている。初期の市場志向研究、特に事業成果とのリンクを検討した文献にはバイアスが存在していると提起している。企業全体の市場志向の程度を把握しようとする研究において、そのインプットとしてマーケティングあるいはシニア・エグゼクティブにのみ回答させたときにバイアスが生じてくる。この論理から提起されるのが、企業内には市場志向的でない重要な部門があるかもしれないということであり、それが対象インフォマントの選択ゆえに考慮の対象外になってしまっているという

ことである。たとえば、新製品開発チームのような非常に多様な部門間環境においては、マーケティング関係者と技術関係者との相当な不一致が存在していそうである。新製品開発の部門横断チームにおけるこのよう不一致の程度をトップ・マネジメントは知らず、それゆえに、日々の新製品開発プロセスから離れている上級マーケティング・エグゼクティブやCEOの単一インフォマントによるサーベイには反映されないのである (p.49)。」

上記のような回答者が上級管理者に偏っていることを問題にしている論者の主張には、より細かくみていくとそこに2つの異なる問題が提起されていることがわかる。ひとつは上級管理者以外の多様な評価を受けるのが双方にとってメリットが大きいであろうという主張である。単一のパースペクティブからのみでは十分に市場志向度合いを把握できないということであり、マルチ・パースペクティブなアプローチを主張するものである。もう1つは、少数の人に組織の市場志向度合いを訊ねているために、そこに回答者のバイアスがどうしても不可避になるであろうということである。とりわけ単一のインフォマント (single informant) のみに依存した研究が市場志向の研究には多いために、マルチ・インフォマントなアプローチが主張されるのである<sup>4)</sup>。

#### (1) 回答者の源泉の問題 ～単一のパースペクティブから捉えることの問題点～

マルチ・パースペクティブなアプローチとは、上級管理者だけではなく、顧客と接している従業員、顧客、サプライヤー、流通業者などといった多様なパースペクティブから、当該組織の市場志向の度合いを評価させることである。マルチ・パースペクティブなアプローチの必要性は、以下の研究領域から指摘できる。

① 市場戦略論から考えられる多様なパースペクティブからの市場志向評価の必要性

市場の定義の仕方、それに伴う競争優位性の認識の仕方などについて顧客と上級管理者層との間あるいは上級管理者層とローレベルの従業員との間にはギャップがあり、それゆえにマネジメントの判断だけではなく、顧客の評価や従業員の評価が重要になるという指摘は、戦略論を中心に多くの論者が指摘するところでもある。このような戦略論の指摘は、トップダウンの分析型戦略に対する批判として80年代以降に盛んになったといえる。市場志向研究のきっかけとなったマーケティング・コンセプトの再評価とほぼ同一時期で同一の社会背景があったといえるが、市場志向研究にはこうした成果が十分に反映されていない。

市場戦略論においては、Day=Wensley (1988) や Day=Nedungadi (1994) のような供給サイドの市場分析と需要サイド（顧客視点）という2つのタイプの市場分析あるいは自社の競争優位性評価を識別していた。このような2つの視点は、組織外部である顧客の目からみた競争優位性の現状と組織内部の人々からみたそれとの間にある違い、あるいは組織内の人々でも、経営者レベルとマーケティング・マネジャーレベルとの間にある違いを反映しているものといえる。そして、Dayらは双方の視点をバランスよく戦略の中に組み込んでいくことが競争優位確保につながっていくことを主張していたのである。このような自社の競争優位性評価の違いは市場に対する認識の違いを反映しているものとして考えられる。たとえば、顧客は、購買意志決定において上級管理者層が想定しているものとは異なる視点で選択代替案の集合（市場境界線）を捉えているために、競争優位源泉としてトップ層が認識している要因が、顧客の選択にポジティブな影響を与えていないことが考えられる。さらに、そのような顧客

と直接接している従業員は自社の競争優位性に対する評価も、上級管理者層とは微妙な違いが生じてくることが予想される。このように、市場に対する認識によって評価が異なるとするならば、自社の市場志向評価についても組織外部と組織内部、組織内部の中でも上級管理者と顧客と接している従業員では、相当な違いがあるものと思われる。

② サービス品質モデルから考えられる多様なパースペクティブからの市場志向評価の必要性

もう1つには、やはりサービス・マーケティングの知見から得られる部分が多い。サービス品質の代表的モデルである SERVQUAL では、顧客の期待するサービス品質と、その顧客の期待についてのマネジャーの知覚との間のギャップ、マネジャーの知覚と実際のサービス品質内容との間のギャップ、サービス品質内容とサービスデリバリーとの間のギャップ、サービスデリバリーと顧客へのコミュニケーション内容とのギャップが指摘されている。これらが、顧客が実際に受け取るサービスと期待するサービスとのギャップを生むことになるわけである (Parashuraman=Zeithaml=Berry, 1985)。ここで1番目については、顧客と上級管理者との間のギャップ、2番目以降については、上級管理者と従業員との間のギャップを示している。この3者間で顧客が期待しているサービス認識が異なり、そのようなギャップ、特にネガティブなギャップが生じている組織では、市場志向に対する知覚にも相当な違いがあるものと考えられる。顧客と接している従業員からすれば、トップ層は顧客の期待することを理解しておらず、常に接客において顧客の期待に沿えないと感じているかもしれない。あるいはトップ層にとっては、自らが認識している顧客の期待に沿った形でサービスが提供されていないと知覚している可能性が考えら

れる。

市場志向の研究者では、Kennedy=Lassk=Goolsby (2002) および Harris (2002) が、このサービス品質モデルを、その根拠として、エグゼクティブは組織が戦略的にマーケティング・コンセプトの原理に適ったポジションに位置しているであろうと知覚していても、顧客と相互作用し、製品品質が生み出されるレベルでは異なる知覚をしているかもしれないとして、上級管理者と従業員および顧客との知覚の違いの可能性を示唆している。

以上のような研究領域における知見からも、市場志向の度合いは多様な関係者からの評価を受けるべきであり、多様な知覚を組み込んだ市場志向研究が求められることが主張できるのである。先に挙げた Harris (2002) では、顧客や競争相手に市場志向度合いを評価させることが試みられている。従業員が自社を市場志向と知覚している程度や顧客による自社の市場志向の程度は、組織内外に様々な影響をおよぼし、ひいては企業の業績にも大きな影響を与えることが考えられる。

しかしながら、たとえ、より市場に近いところにいる人々（セールス・パーソン、顧客等）から組織の市場志向度合いを評価してもらう方法を採用したとしても、問題は残る。たとえば、ある特定エリアを対象にした支店や営業所、店舗に従事している比較的経験年数の少ない営業担当者は所属しているそれら部門の事情にはある程度は精通していても、組織全体の状況に精通しているとは想定しにくい。彼らからその組織の市場志向度合いを評価させたとしても、彼らは、自身の所属する支店・営業所の状況という単一の事例から、組織全体の状況を類推してしまうかもしれない。たとえ、日頃顧客と接していても、彼らの中から単一のインフォマントを選び出し、それをもって組織を代表させるのは危険である。地位や認知限界などによるバイアスを回

避することはできないのである。顧客評価についても、顧客は組織内の事情を正確に把握しているとは限らないだろう。むしろ顧客に、事業の市場志向度合いを尋ねた場合、自らのその企業に対する一時的な印象でのみ回答するかもしれない。

そこで、もう1つの問題点となるのが、インフォマントの種類だけでなく、インフォマントの数を問題にすることである。

## (2) 回答者の数の問題 ～単一インフォマントか、マルチ・インフォマントか～

単一のインフォマントに依存し、実証的な研究を展開していくことに関しては、戦略論 (Huber=Power, 1985) やチャネル論 (Johns=Reves, 1981; Philips, 1982; Kumar, et al. 1993), 組織購買行動 (Heido=Wess=Allen, 1995) などにおける方法論の文献の中で、インフォマントにかかるバイアスについて指摘がされてきた。たとえば、Kumar, et al. (1993) は、「インフォマントのバイアスとしては、1つは、組織における役割の違いから生じる。たとえば、その組織上の役割が状況の解釈に影響をあたえるが故に、CEOの視点はセカンドレベルのエグゼクティブの視点とは異なる。さらにインフォマントのレポートは個人的な記憶の喪失、あるいは過去の出来事の誤った再生、記憶の歪みなどに悩まされる。あるいは後知恵のバイアス、原因帰属のバイアス、自尊心や印象管理を維持するためのやや意識的な企てから生じる。その結果、インフォマントのレポートと現実との一致がほとんど見られなくなってしまう (p.1634)」としている。Huber=Power (1985) は、インフォマントが不適切でバイアスのかかるデータを提供してしまう理由として4つの事柄をかかげている (pp.172-174)。

・バイアスのかかったデータを提供しようという動機が存在している。たとえば、達成

感、安全、社会的容認に対するニーズの力ゆえに偏ったデータを提供してしまう。たとえば、社会的、組織的に望ましいとされる実践や規範に沿った回答をしてしまうことが考えられる。

- ・彼らの知覚的あるいは認知的限界が不注意による誤りをまねく。情報処理者としての人間の普遍的な知覚および認知上の限界ゆえに生じる。たとえば、少数の観察事例が関連する事象を代表するものと捉えてしまう少数事例のバイアスなどが考えられる。
- ・関連している事象に対する情報が不足している。戦略レベルの事象はしばしば多様な参加者が関与しており、そのほとんどのものは情報が不足している。このような状況下では、また聞きの情報ギャップを埋めあわせることになり、意図せざる不正確さを引き起こすことになる。
- ・不適切なデータ導出手続きによって質問がおこなわれる。リサーチャーの質問項目自体が情報を制約させたり、バイアスを引き起こしたりする。

これら要因は、市場志向の調査でも当然に考えられる。1番目については、回答者が市場志向であることが望ましいことであると思っている場合、自身が市場志向を徹底させていると思うことで自尊心が充足されるゆえに過大評価することも考えられる。2番目については、回答者は数少ない成功事例をもってして自社は市場志向であると判断をしようかもしれない。

あるいは、単一のインフォマントでは、大規模な組織について報告することができないという点も指摘される（Johns=Reves, 1981；Philips, 1981）。単一インフォマントのデータは、特に複雑な社会判断が複数のインフォマントにとってなされているような場合において、不適切なものとなる。大規模組織の場合、複雑な意思決定を取り扱う場合、単一インフォマントのデータでは特に不正確

なものになっていくのである。

単一インフォマントを回答者とする実証研究は、市場志向研究に限らず、戦略論およびマーケティング論（特にチャネル研究などの組織間関係の研究）において幅広く浸透している。Bowman=Ambroisini（1997）は、戦略研究においてCEOなど単一の上級管理者に組織の戦略を訊ねる形式のキー・インフォマント・アプローチが非常に浸透していることをレビューにより確認している。彼らは、事業単位のトップ・マネジメント・チーム（2人から最高10人）を対象に、自らの事業単位の戦略に関する質問をし、その回答がチームのメンバー間でどれほどばらつきがあるのかをデータの信頼性を示すクロンバックのアルファを用いて分析した。そこで調査項目全体で係数0.8以上を示したものは全体の26.3%にしかならなかった。個別項目でも総じて低い数字であり、同じトップ・マネジメントチームでもメンバー間で戦略に対する認識の違いがあることを明らかにした。

こうした問題点を回避するには、1つの組織（事業）に対して1人の人物を代表させるのではなく、1つの組織（事業）に対して複数の人間に訊ねるマルチ・インフォマント・アプローチをとることが考えられる（Philips, 1981）。しかしながら、Dhorkia=Johnson=Della Bitta=Dholakia（1993）によれば、1組織のなかの多数のインフォマントからデータを収集することは実践することが難しくコストがかかるだけでなく、インフォマントによって提供された情報に相違があるという。多様なインフォマントからの評価値がわかれた情報に直面した場合、研究者は使える情報はどの情報なのか、インフォマントの解答をどのようにして集約するのかといったことについて恣意的な選択をしなければいけない。

単一のインフォマントから情報を入手することは、紛らわしさが少なく、よりコント

ロールしやすく、実行しやすいデータ収集手続きであるという明らかな優位点がある。一方、主な欠点としては、対象となっている現象の完全な図式をみることができないということと、前述したバイアスが不可避であるということである。同様の指摘は、Slater (1995) も行っている。単一インフォマントデータを扱う場合は、インフォマントの選択の仕方での成否が左右されることになる。

前述した Huber, et al. (1985) では、キー・インフォマント・アプローチを成功させるために 8 つのガイドラインを示しているが、そのうち前半の 2 項目は、マルチ・インフォマントに関連するものであり、そこで次のように、述べている (pp.175)。

- ・もし 1 分析単位あたり 1 人以上の人がインタビューを受けたら、その固有のバイアスと知識不足を相殺してくれそうなインフォマントを選択しなければならない。
- ・より完全な情報を提供し、バイアスを相殺してくれる戦術は、研究対象の意思決定の異なる側面についてよく知っており、異なるパースペクティブを有している可能性のあるインフォマントのペアを明らかにしてもらうことである。

2 つ目のガイドラインについて、追加でインタビューをすることは回答を平均化したり、調和させたりすることを通じてエラーを減らすことかあるいは他のインフォマントのバイアスを相殺することで、研究者の理解を増やすことになる (Slater, 1995)。しかし、インフォマントの知識に差がある時、もっとも知識のある人が最初に質問を受けた場合、追加であまり知識のないインフォマントからの回答は (算術的に平均化した場合)、回答の正確さを減少させることになるのである。さらに、Huber, et al. (1985) は経験的な例として、Cambell (1955) の報告を引用し、3 人程度の知識のある人のから集計されたデータは、あまり知識のない人を 3 人以上集め、集

計したデータよりも正確であるとしている。

市場志向の研究においては、Narver, et al. (1990) が、単一インフォマントからの回答にゆだねているほか、多くの研究がこの単一インフォマントのアプローチをとっている。しかし、Jaworski, et al. (1993) では、マーケティング関連の上級管理者と非マーケティング関連の上級管理者の両者に訊ねるというふうに、マルチ・インフォマントのアプローチを行っている。さらに、Rukert (1992) は、5 人のマネジャーから調査をしている。さらに、Steinmann=Fahrey=De-shpande (2000) では、企業内からマーケティング関連の責任者 2 人、顧客企業からの回答者を 2 人と計 4 人からのデータをもとに実証研究を行っている。

キー・インフォマント・アプローチをうまく行うためには、回答者の数を増やしていく事以外にもインフォマントの選択の仕方が非常に重要になる。Cambell (1955) はキー・インフォマントの条件として、研究の課題になっていることについて精通することのできる役割を占めていること、リサーチャーとコミュニケーションする能力があると同時に積極的にコミュニケーションしようとする意欲のあることを挙げている。Heido=Wess=Allen (1995) のワークステーションの組織購買行動に関する実証研究においては、キー・インフォマントの妥当性を確認するために、以下のような手続きを踏んでいる。

「サーベイの参加者が焦点となっている現象を記述する意欲があるかどうか、その能力があるかどうかを確認するために、Cambell (1995) の基準に沿ったプリスクリーニングと選別の手続きが取られた。特にその名前が名簿に記載された人に、企業のワークステーションの意思決定プロセスについてよく知っているのは誰なのかを明らかにするために、質問票郵送の前に個人的に電話をした。第 2 に追加的な安全策として、質問票にはそれぞ

れ、企業の意味決定プロセスに関するインフォマントの知識と関与についてセルフリポートを含ませた (p.35)」

市場志向の研究でも、Homburg=Pfesser (2000), Lukas=Ferrel (2000) が、上記と同じようにインフォマントの能力を事前にチェックしている。

このようにインフォマント選定の手続きを慎重にすすめていけば、市場志向研究における単一インフォマントの回答に不可避なバイアスに関わる問題は、ある程度解決の道筋がつくことが期待されるし、すでに Jaworski, et al. (1993) の研究でも、その後の研究においてもある程度は実践されているといえるだろう。

しかし、Jaworski. et al. (1993), Rukert (1992) では複数のインフォマントから回答を収集しても、それがいずれも上級管理者に偏っている点では変わらない (Piercy, et al. 2001)。Homburg=Pfesser (2000) でもきめこまかな手続きをとっていたが、当初からマーケティング・マネジャー、ゼネラル・マネジャー、他職能部門からのマネジャーといった管理者レベルからのデータ収集である<sup>5)</sup>。

以上のような市場志向研究における調査回答者に関する問題として別々に捉えた2つの問題を縦軸、横軸にとると、図表1のようなマトリックスを描くことができるが、回答者の偏りの問題を考える場合、2つの側面のうち、どちらが欠けていても不十分である。

回答者のタイプ 回答者選定の方法		組織内部		組織外部 (顧客、サプライヤー、流通業者...)
		上級管理者	顧客と接している従業員	
キーインフォマント・アプローチ	シングル・インフォマント	従来の多くの市場志向の研究	→	
	マルチ・インフォマント	Jaworski=Kohli(1993) Rukert(1992)	↓	↓
他のアプローチ				

図表1 市場志向研究における調査回答者

本稿の問題意識は基本的には図表1の横軸について視点を広げていくべきということではあるけれども、より正確に組織の市場志向の度合いを把握しようとするのであれば、単一インフォマントゆえのバイアスの問題にも対処しなければならない。組織内外の多様な人々について、複数のインフォマントから市場志向評価をしてもらうことを検討する必要があるであろう。もちろん、他の研究方法の模索も検討すべきであろう。

無論、従来の市場志向の研究のように、上級管理者/単一インフォマントからデータを収集するのに比べて、信頼出来るデータを確保し、処理するのに非常に困難な手続きを要することになるであろうことは言うまでもない。

## 6. 業績（パフォーマンス）の尺度に関する問題から考えられる現場レベルの市場志向の重要性

最後に、市場志向 — 業績関係のモデルにおける被説明変数となる業績の尺度の問題から、顧客と接している従業員や顧客の視点で市場志向を捉えることの重要性を指摘しておきたい。

顧客志向では、少なくとも概念的には顧客満足をはじめとする顧客の良好な反応を通じて高い利益が達成されるものと考えられてきた。高い顧客価値の提供により高利益を基本的な考え方とする市場志向の概念 (Narver, et al, 1990 : Slater=Narver, 1993 : Guo, 2002) からすれば、組織が市場志向であるということが、財務成果だけでなく、顧客満足や顧客のロイヤルティの程度、あるいは自社に対する信頼やコミットメントといった顧客の購買行動に関わる市場成果 (Homburg=Pfesser, 2000) に与える影響を考慮する必要がある。

Jaworski, et al. (1993) も、Narver, et al

(1990).も、ROAなどの財務尺度と組織の全体評価としての回答者の主観的な判断尺度を業績の尺度とし、実証レベルでは、前述した市場成果を業績の変数には組み込んでいなかった。しかし、その後の市場志向研究では、こうした変数を市場志向と財務業績を媒介する変数として位置づけている。Homburg=Pflesser (2000)では、業績を財務パフォーマンスとマーケティング・パフォーマンスの2つに分けて、市場志向的な文化が後者に直接の影響を与えることで間接的に前者に影響を与えていることを実証研究の中で明らかにしている。Zhu=Nakata (2007)でも、Homburg, et al. (2000)の分類にしたがい、市場志向は市場成果に関連し、市場成果は財務成果に関連していること、市場志向と財務業績には直接の関連がみられないことが実証されている。さらにKirca, et al. (2005)のメタ分析では、その結果から、知覚品質と顧客ロイヤルティを媒介変数として位置づけるモデルが提示されている。

しかし、事業成果としてこのような顧客の良好な反応を獲得するには、顧客と接触している個々の従業員の態度や行動の影響が大きいはずである。セールス・パーソンは行動いかんでその組織の印象が大きく左右され、組織に対する評価を左右することは、セールス・マネジメント研究などからもすでに明らかにされている(Hartline=Ferrel, 1996)し、サービス業における顧客と接している従業員の顧客に対する影響の大きさはすでに述べた通りである。あるいは2番目の問題で取り上げた顧客をはじめとする組織外部の市場志向の程度の影響もまた無視できないことが考えられる。このレベルでの市場志向評価が顧客のポジティブな反応に大きな影響を与えると考えられる。財務尺度だけでなく、顧客の良好な反応といった市場成果を非説明変数として組み込んだ場合、説明変数である市場志向についても、組織レベルだけでなく個人

の行動や態度を、上級管理者による回答だけでなく、組織内外の多様な人々の回答を組み込んで考える必要があるのである。

## おわりに

本稿では、市場志向研究の系譜ならびに今日における市場志向研究に多大な影響をおよぼしている2つの研究をとりあげ、セールス・パーソンと顧客とのやりとりなど、顧客と従業員が直接接触する場の視点の欠如という問題を指摘した。その上で、その問題を、市場志向の分析レベルの問題(組織全体だけでなく顧客と接している従業員個人レベルの分析の必要性)と市場志向の程度を評価する主体の問題、さらに後者については、回答者のタイプの問題(単一の源泉だけでなく多様な源泉からの評価の必要性)と回答者の数の問題(複数のインフォーマントからの評価の必要性)というふうに3つに整理し、それぞれについて、方法論を含めた既存のマーケティング、戦略論の研究からの知見と関連付けることで、各問題をさらに明瞭にすることを試みてきた。

顧客と接している従業員個人レベルの市場志向の分析は、産業財マーケティング、サービス・マーケティング、インターナル・マーケティングの知見からよりその必要性が浮き彫りになる。これらはいずれも関係性マーケティングと関係の深い領域でもある。関係性マーケティングの諸研究は、産業財取引に特にみられるような、不特定多数の顧客ではなく特定化された顧客を対象にする場合(高島, 2006)、さらに対人接触のウェイトが高く、生産と消費の同時性という特性が特に顕著なサービス財を取り扱う場合(Gummesson, 1987; Gronroos, 1995)などにおいて特にあてはまりが良いとされている。関係性マーケティングの考え方がより重要視される領域において特に市場志向研究は個人レベルの分析

が重要になるともいえるであろう。

多様な源泉からの市場志向評価の必要性は、戦略論、消費者行動論におけるサービス品質モデルなどで展開された知見から組織内部—外部間、組織内部でも上級管理者層と従業員層との間でおこる市場認識のギャップの存在が示されてきたことを根拠として、組織あるいは事業単位の市場志向評価でも多様な評価の必要性があることを主張することができる。

さらに、市場志向の評価の回答者の数の問題は、実証研究における質問票あるいはインタビュー調査における回答者の選定の方法論のひとつであるキー・インフォマント・アプローチに関する問題から、単一インフォマントに依存した場合、回答に様々なバイアスが入り込む可能性が示唆されていることから、上級管理者一人を回答者としてデータをとる多くの市場志向の研究においても、バイアスを回避する必要性を主張することができる。

本稿では、このように問題点（論点）の整理にとどまっているが、提起した問題に対する先行研究はどれほど存在しているのだろうか。結論を先に述べてしまえば、本文でもしばしば触れているように、市場志向の研究の領域を幅広くみていくと、複数の論者が部分的に本稿と共通した指摘をしていることは確かである。特にセールス・パーソン個人レベルの顧客志向の尺度としては、販売管理の分野において、SOCO尺度（Saxe=Weitz, 1982）は市場志向に匹敵する研究蓄積があるといえる。また市場志向に従業員や顧客に評価させた研究も少なからず存在している。

しかし、その問題の意識は論者間で微妙な違いがあり、多くの論者が問題意識をほぼ共有して、多くの実証研究等が行われ、発表されていくようなまとまりを示していない。そこで、今後の研究を進展させていくためにはばらつきのある諸研究をまとめあげておく必要があると考えられる。その文献整理につい

ては、別稿にて行うことにしたい。

付記）本論文は、首藤禎史氏（大東文化大学）と庄司真人氏（高千穂大学）との共同研究の内容を一部含んでおり、基本的な問題意識も部分的に共有している。無論、本稿の内容の誤り等の責は筆者（伊藤）にあります。

## 付録

### Narver=Slater (1990) の MKTOR 尺度

（回答はリッカートタイプの7点尺度で記録される）

- ・我々の販売員は競争相手の戦略に関して事業内で情報を共有している（競争相手志向）。
- ・我々の事業目的はまず何よりも顧客満足によって駆動される（顧客志向）。
- ・我々は自らを脅かす競争相手の行動に迅速に反応する（競争相手志向）。
- ・我々は顧客ニーズに従おうとすることへの自らのコミットメントと志向性を常に監視している（顧客志向）。
- ・どの職能部門の最高責任者も我々の現在と将来の顧客を常に訪問している（部門間調整）。
- ・事業の全ての職能部門間で顧客経験の成功および失敗についての情報を自由に伝達し合っている（部門間調整）。
- ・競争優位に関する我々の戦略は顧客ニーズの理解を基礎にしている（顧客志向）。
- ・我々の事業の職能部門（マーケティング／セールス、製造、R&D、財務／経理など）は標的市場のニーズの充足によって統合されている（顧客志向）。
- ・我々の事業戦略はどのように顧客に価値を提供するのかということについての信念によって推進されている。
- ・我々はシステムティックにかつ頻繁に顧客満足の測定をしている（顧客志向）。
- ・我々はアフターセールスのサービスを非常

に重視している(顧客志向)。

- ・トップマネジメントは常に競争相手の強みと戦略について議論している(競争相手志向)。
- ・我々のマネジャーはみな事業内のすべての者が顧客価値の創造にどのように貢献しているのかを理解している(部門間調整)。
- ・我々は競争優位の機会を提供してくれる顧客を標的にしている(競争相手志向)。

### Kohli=Jaworski=Kumar (1993) の MARKOR

(強く一致から強く不一致までの5点尺度)

- ・この事業単位では、将来必要とする製品やサービスを理解するために、年最低一回は顧客を訪問している。
- ・この事業単位では、数多くの市場調査を自社内で行っている。
- ・我々は顧客の製品選好の変化を推測するのが遅い。
- ・我々の製品・サービスの質を評価することを目的に、年最低一回は顧客の意見を集約している。
- ・我々は産業の根本的な変化(競争、技術、規制)を推測するのが遅い。
- ・我々は我々の事業環境において起こりうる変化を定期的に考察している。
- ・我々は市場のトレンドや進展を議論するために3か月に一度は部門間でミーティングを行っている。
- ・我々の事業単位のマーケティング担当者は他の職能部門と顧客の将来のニーズについて議論することに時間を割いている。
- ・何か重要なことが顧客あるいは市場に起こったときに、短時間の間に事業単位全体でそのことを把握している。
- ・顧客満足のデータは常に事業単位のあらゆる部門に伝搬している。
- ・ある部門が競争相手について何か重要なことを理解したら、他の部門にそれを警告す

るのが遅い。

- ・競争相手の価格変化に対応する方策を決めるのに途方もなく時間がかかっている。
- ・どうしたわけか、われわれは顧客の製品・サービスのニーズの変化を無視する傾向がある。
- ・我々は、製品開発部門が顧客のウォンツに適っているかを確認するために、彼らの成果を定期的に再考察している。
- ・我々の事業環境で起こっている変化への対応策を計画するために定期的に複数の部門が協働している。
- ・この事業単位では、それぞれの部門の活動がうまく調整されている。
- ・顧客は、この事業単位が自分たちに耳を十分に傾けてくれないことに不満を持っている。
- ・たとえ壮大なマーケティング計画を立てることができても、それをタイムリーに実行できないことがある。
- ・顧客が製品の改善を望んでいることがわかかったら、関係する部門は改善のための具体的な努力をする。

### 注

- 1) もちろん判断データには客観的なデータと比べてメリットも少なくないほか、主観アプローチと客観アプローチの間には強い相関があり、客観データが入手できなかつたり、サンプルに非営利組織が含まれる場合にみられるように客観的尺度を用いることが不適切であったりする場合は主観データを用いることが適切である、とする研究もある(Dess=Robinson, 1984; Kumar=Subramanian=Yauger, 1998)。本研究も、上級管理者の主観的な判断によるデータで組織の業績を測定していることそれ自体を問題にし、その改善の方向性を示すことは意図しては無い。
- 2) この2つの問題分類については、小菅(2007)の市場志向の文献レビューですでに類似の指摘がされている。小菅によれば従来の市場志向研究は、1つの企業あるいは事業単位に組織文化は1つであるという前提に立って組織レベルの市場志向の

程度をマネジャーに訊ねるものに偏り、販売管理で展開された販売員個人レベルの顧客志向研究は個人レベルの行動を従業員本人に訊ねるものに偏っており、組織レベルの市場志向について従業員に評価させるもの、個人レベルの顧客志向をマネジャーに評価させるものが新たなアプローチとして開発されるべきであることを主張する。しかし、後2者に関する研究も実際にはかなりあるものであり、さらにそれら評価と従来の研究方法で測定された市場志向の度合いとの関連を検討した研究も相当にあると本稿では考えている。さらに、本稿では、回答者の偏りに関する問題については、2つの問題に分けることができると考える。

- 3) インターナル・マーケティングがその目標を達成するためにとられる手段についてはまだ発展途上といえるが、代表的なものの1つに、インターナル市場志向という、MARKORなどの市場志向の測定尺度をインターナル・マーケティングの文脈において用いている研究もある。MARKORをベースにしてこの内部市場志向の測定尺度を開発した Ling=Greenly (2005) は、その市場志向尺度が顧客満足、相対的競争地位、スタッフのコンプライアンス、スタッフの定着度、スタッフの態度といった従属変数を説明していることを示している。
- 4) Harris (2002) は、市場志向の研究における市場志向の測定に関する問題として、最も好ましい地位にいて事象に精通している人からの情報を獲得できていないこと、市場志向の比較可能な要素を提示していないこと、単一の組織内インフォマントに過度に依存していることなどをあげているが、第1番目と第3番目の問題点がそれぞれ独自の問題点として区別されていることに注目したい。彼の研究では、前者についてはパースペクティブの問題、後者についてはインフォマントの問題であり、マルチ・パースペクティブでかつマルチ・インフォマントなアプローチを提唱する。本稿で用いているマルチ・パースペクティブ、マルチ・インフォマントという表現も、彼の指摘をベースにしている。
- 5) Lukas=Ferrel (2000) は、SBUのトップ層にまずキー・インフォマントの選定をおこなってもらっているが、その結果として、どのような層がキー・インフォマントとして選定されたのかは論文中では記載されていない。

## 参考文献

- ・ Agarwal, S M.K. Erramilli and C.S. Dev. (2003), “Market Orientation and Performance in Service Firm: Role of Innovatin”, *Journal of Service Marketing*, Vol.17, No.1, pp.68-82
- ・ Baker, W.E. and J.M. Shinkura, (2000), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.4, pp.411-427
- ・ Ballantyne, D. (1997), “Internal Networks For Internal Marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vol.13, pp.343-346
- ・ Barksdale, H.C, and B. Darden. (1971), “Marketers Attitude toward the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, Vol.35, No.4. pp. 29-36
- ・ Berry, L.L. (1981), “The Employee as Customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol.3, March, pp.25-28
- ・ Bigne, E, I. Kuster and F. Toran. (2003), “Market Orientation and Industrial Salesforce: Diverse Measure Instruments”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18, No.1 pp.59-81
- ・ Bitner, M.J, B.H. Booms and M.S. Tetreault. (1990), “The Service Encounter: Diagnosing Favorable And Unfavorable Incident”, *Journal of Marketing* Vol.54, No.1, pp.71-84
- ・ Bowman, C and V. Ambrosini. (1997), “Using Single Respondents in Strategic Research”, *British Journal of Management*, Vol.8, pp.119-131
- ・ Brady, M.K and J.J. Cronin. (2001), “Customer Orientation Effect on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”, *Journal of Service Research*, Vol.3, Issue.3, pp.241-251
- ・ Brown, T.J, J.C Mowen, D.T, Donovan and J. W. Licata. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, pp.110-119
- ・ Campbell, D.T. (1955), “The Informant in Quantitative Research,” *American Journal of Sociology*, 60, pp.339-42.
- ・ Chang, T.Z. and S.J. Chen. (1998), “Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: a conceptual model and empirical evidence”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 12 No.4, pp.246-62.
- ・ Cross, M.E, T.G. Brashear, E.E. Rigdon and D.

- N. Bellenger, (2007), "Customer Orientation and Sales Person Performance", *European Journal of Marketing*; Vol.41, No.7/8, pp.821-835
- Day, G.S. and P. Nedugandi. (1994), "Managerial Representation of Competitive Advantage", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.2, pp.1-15
  - Day, G.S. and R. Wensley. (1983), "Marketing Theory with Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, Vol.47 (Fall), pp.79-89
  - Deshpandé, R. (Ed.) (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications,
  - Deshpandé, R. and J.U. Farley. (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2 No.3, pp.213-32.
  - Deshpandé, R, J.U. Farley, and F.E. Webster. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrant analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp.23-37
  - Dess, G.G and R.B. Robinson, (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Performance: the Case of the Priva" tely Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 265-273
  - George, W.R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer-Conscious Employee at Every Level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, No.1, pp.63-70
  - Dohlakia, R.R, J.L. Johnson, A.J. Della Bitta and N. Dholakia, (1993), "Decision Making Time in Organizational Buying Behavior: An Investigation of Its Antecedent", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21, No.4, pp.281-293
  - Drucker, P.F. (1954)., *The Practice of Management*., Harper & Row
  - Felton, A.P. (1959). "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No.4, pp.84-93
  - Ford, D.L, Gadde, H. Hakansson, and I. Snehota, (2003)., *Managing Business Relationship*., 2<sup>nd</sup>-edition, Wiley
  - George, W.R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer -Conscious Employee at Every Level", *Journal of Business Research*, (20), pp.63-70
  - Gresham, G.J. Hafer and E. Markowski. (2006), "Interfunctional Market Orientation Between Market Departments and Technical Departments in the Management of New Product Development", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.8, pp.43-66
  - Gray, B.S. Matear, C. Boshoff and P. Matheson, (1998), "Developing a Better Measure of Market Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.9-10, pp.884-903
  - Greenley, G.E. (1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol.6 No.1, pp.1-14.
  - Gronroos, C. (1995), "Relationship Marketing: the Strategy Continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, pp.252-5.
  - Gummesson, E. (1987), "The New Marketing -Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, Vol.20, No.4, pp. 10-20
  - Gummesson, E. (1990), "Marketing-Oriented Revisited: the Crucial Role of the Part-time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol.25, No.2, pp.60-75
  - Gounaris, S.P. and G.J. Avlonitis, (2001), "Market Orientation Development: A Comparison of Industrial vs Consumer Goods Companies", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.16, No.5, pp.354-381
  - Han, J. K, N. Kim and R. K. Srivastava, (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation Missing Link", *Journal of Marketing*, Vol.62, No.4, pp.30-45
  - Harris, L.G. (2001), "Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Company", *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.1, pp.17-43
  - Harris, L.C. (2002), "Measuring Market Orientation: Exploring a Market Orientation Approach", *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, No.3, pp.239-270
  - Hartline, M.D. and O.C. Ferrell, (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Jour-*

- nal of Marketing*, Vol.60, No.4, pp.52-70
- ・ Hartline, M.D, J.G. Maxham, and D.O. Mckee. (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee", *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, pp.35-50
  - ・ Heide, J.B. and G. John. (1990), "Alliances In Industrial Purchasing: The Determinants Of Joint Ventuer", *Journal of Marketing Research*, Vol.27, No.1, pp.24-36
  - ・ Heide, J.B and A.M. Weiss. (1995), "Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in high-technology market", *Journal of Marketing*; Vol.59, No.3, pp.30-43
  - ・ Hise, R.T. (1965), "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, Vol.29, No.2, pp.9-12
  - ・ Hoffman, K.D and T.N. Ingram. (1991), "Creating Customer-Oriented Employees: The Case of Health Care Industry", *Journal of Health Care Marketing*; Vol.11, No.2, pp.24-32
  - ・ Homburg, C. and C. Pflesser. (2000), A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37, pp.449-462.
  - ・ Huber, G.P and D.J. Power. (1985), "Research Notes and Communications Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guideline for Increasing There Accuracy", *Strategic Management Journal*, Apr-Jun No.6, Vol.2, pp. 171-180
  - ・ Jaworski, B J. and A.K. Kohli. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53-70.
  - ・ John, G and T. Reve. (1981), "The Reliability and Validity of Key Informant Data From Dyadic Relationship in Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, 20, pp.517-524
  - ・ Kalder, A.G. (1971), "Imbricative Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.35, No.2, pp.19-25
  - ・ Kennedy, K.N, F.G. Lassk, and J.R Goolsby. (2002), "Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization", *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.30, No.2, pp.159-171
  - ・ Kilic, C and T. Dursun. (2008), "Job-Related Antecedents and Performance Outcomes of Individual Level Customer Orientation", *The Business Review*, Vol.10 No.1, pp.39-46
  - ・ Kirca, A.H, S, Jayachandran and W.O. Bear- den. (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedent and Impact on Performance", *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.24-41
  - ・ Kohli, A.K. and B.J. Jaworski. (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Proposi- tions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18.
  - ・ Kohli, A.K, B.J. Jaworski, and A. Kumar, (1993), MARKOR: A Measure of Market Ori- entation. "*Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-477
  - ・ 小菅竜介 (2006) 「顧客志向から市場志向へ — 理論と測定 —」東京大学ものづくり経営セン ター, ディスカッション・ペーパー, No.156
  - ・ Kotler, P. (2002), *Marketing Management: 11<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall
  - ・ Kumar, N. L.W. Stern, and J.C. Anderson. (1993) "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants". *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.6, pp.1633- 1651
  - ・ Kumer, K, R, Subramania and C, Yauger. (1998), "Examining the Market-Orienta- tion-Performance Relationship: A Context-Specific Study", *Journal of Management*, Vol.24, No.2, pp.201-233
  - ・ Lawron, L and A. Parashraman, (1985), "The impactof Marketing Concept on New Product Planning", *Journal of Marketing*, Vol.44, No.1, pp.19-25
  - ・ Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol.48, no.3, pp.45-56
  - ・ Ling I. N and G.E. Greenley. (2005), "Measuring Interl Market Orientation", *Journal of Service Research*, Vol.7, No.5, pp.290-305
  - ・ Lukas, B.A. and O.C. Ferrel. (2000), "The Effect of Market Orientation on Product Innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, pp.239-247
  - ・ Matsuno, K and J.T. Mentzer, J.O. Rentz. (2005), "A Conceptual and Empirical Compari- son of Three Market Orientation Scale", *Jour- nal of Business Resaerch*, 58, pp.1-8
  - ・ McKenna, R. (1991), "Marketing is Every- thing", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 65-80

- ・ McNamara, C.P. (1972), “The Present Status of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, Vol.36, No.1, pp.50-57
- ・ 南千恵子 (2008) 「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの理論的貢献」, 『国民経済雑誌』第197巻, 5号, pp.33-50
- ・ Narver, J.C. and S.F. Slater. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, Vol.4, No.4, pp.20-35.
- ・ Narver, J.C. S.F. Slater, and B. Tietje. (1998), “Creating a Market Orientation Organization”, *Journal of Market Focused Management*, No.2. pp.242-255
- ・ Narver, J.C. R. Jacobson. and. S.F. Slater, (1999), “Market Orientation and Business Performance: A Analysisi of Panel Data”, in Deshpandé, R. (Ed.) (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications,, pp.195-216
- ・ Narver, J.C., S.F. Slater, and D.L. MacLachlan. (2004), “Product Development & Management Association Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success”. *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp. 334-347
- ・ Noble, C.H. R.K. Sinha and A. Kumar. (2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientation: A Longtudinal Asessment of Performance Implication”, *Journal of Marketing*, Vol.66, No.4, pp.25-39
- ・ Parasuraman, A.V. Zeithaml, and L. Berry. (1988), “SERVQUAL: a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.12-40.
- ・ Philips, L.W. (1981). “Assesing Measurement Error in Key Informant Report: A Methodological Note On Organiozational Analysis in Marketing”, *Journal of Marketing Research*.. pp.395-415
- ・ Piercy, N.F, L.C. Harris and N. Lane. (2002), “Market Orientation and Retail Operative Expectation”, *Journa of Business Resaerch*, 55, pp.261-273
- ・ Rafiq, M and P.K. Ahmed. (2000), “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition Synthesis and Extension”, *The Journal of Service Marketing*, Vol.14, Issue,6, pp.449-460
- ・ Rukert, R.W. (1992), “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective”, *International Journal of research in Marketing* 9, pp.225-245
- ・ Saxe, R and B A. Weitz. (1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople,” *Journal of Marketing Research*, 19 pp.343-351.
- ・ 首藤禎史 (2009) 「マーケティング研究と事業活動における市場志向に関する若干の問題点の検討と示唆」大東文化大学, 経営論集17巻
- ・ Shapiro, B.P. (1988), “What the Hell Is ‘Market Oriented?’”, *Harvard Business Review*. Vol.66, Iss.6; p.119-125
- ・ Slater, S.F. (1995), “Issue in Conducting Marketing Strategy Research”, *Journal of Strategic Marketing*, 3, pp.257-270
- ・ Slater, S.F and J.C. Narver, (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.46-55
- ・ Steinman, C.R. Deshpande and J.U. Farley. (2000), “Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree”, *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol.28, No.1, pp.109-119
- ・ 高島克義 (2006) 「関係性マーケティングの再検討」『国民経済雑誌』第193巻, 5号, pp.28-40
- ・ Webster Jr, F.E. (1988), “The Rediscovery of the Marketing Concept”, *Business Horison*, May-June, pp.29-39
- ・ Webster. Jr. F.E. (2002)., *Market Driven Management: How to Develop and Deliver Customer Value, 2<sup>nd</sup>-edition*, John Wiley & Sons
- ・ Whittington, R. and Whipp, R. (1992), “Professional Ideology and Marketing Implementation”, *European Journal of Marketing*, Vol.26 No.1, pp.52-62.
- ・ Zhu, Z and C. Nakata. (2007), “Reexamining the Link Between Customer Orientation and Business Performance: the Role of Information Sysytem”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.15, No.3, pp.187-203