

タイトル	顧客志向とは何だろうか(<特集論文>マーケティング・流通のフロンティア)
著者	伊藤, 友章
引用	北海学園大学経営論集, 7(2): 135-154
発行日	2009-09-25

## 顧客志向とは何だろうか

伊 藤 友 章

### はじめに

今日の企業の経営理念やスローガンなどをみると、お客様第一主義だとか、全てはお客様のために…といった言葉に類する表現が目立つようである。

例をあげればきりがないが、わが国の企業でもとりわけマーケティング能力が高いとされることの多い花王(株)の企業理念をみると、その最上部の“使命”として「私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とします。私たちは、この使命を達成するために、全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。」と記している<sup>1)</sup>。さらに、その下位部分には“行動原則”として消費者起点を掲げ、消費者第一、消費者理解、消費者交流の3点を掲げている。あるいは百貨店の大丸や松坂屋を展開するJフロンティアは、そのグループ理念として「時代の変化に即応した商品・サービスを提供し、お客様の期待を超える満足の実現を目指します」とし、さらにグループ方針として、最大の顧客満足を最小のコストで実現する高質経営を掲げている<sup>2)</sup>。

このような各社の経営理念に反映された、顧客を中心に、あるいは顧客を起点に自社のビジネスを捉えていくという考え方は、今日の多くのマーケティングのテキストにおいて、マーケティング・コンセプト、顧客志向、市場志向などといった言葉で説明されている考え方に結びつくといっていよう。

顧客第一の経営とは実に単純で当たり前のことになっているにすぎないようにも聞こえるけれども、その当たり前に聞こえる考え方を、経営理念やある種のスローガンに止めず、具体的な活動に反映させていこうとなると、そう容易なことではない。またこの考え方が実践に移すことが出来ていたとしても、それがうまく高業績に結びついていないといった例も少なくない。顧客志向を貫いたビジネスをすると、本当に企業に高業績をもたらすのだろうか。

本稿では、まず多くマーケティングのテキストで展開されているマーケティング・コンセプト、顧客志向について、その考え方のポイントとそれを具現化したというにふさわしい事例を通じて、説明する。さらに1980年代後半以降のマーケティング戦略研究で精力的に取り組まれてきた市場志向の研究の概要と問題点を説明する。そして、市場志向研究において、市場志向度合いが高いとみられる企業が必ずしも高業績にいたらない理由として考えられる点を4点に整理する。最後に顧客志向を掲げながらうまく機能しない理由の

一つとして、経営者は、わが社は顧客志向の企業だと思っけていても、実際に顧客と接する場にいる従業員は必ずしも顧客志向的な行動をしていなかったり、顧客もまたあの会社は顧客志向だと思っけていなかったりするといったように、経営者レベルと取引が展開される現場レベルとの認識のギャップの存在があるのではないかととらえ、顧客接点にいる人々の視点を組み込んだ市場志向研究の動向を簡単にまとめている<sup>3)</sup>。

## 1. マーケティング・コンセプト、市場志向、顧客志向

本稿の主要テーマに対して、マーケティングのテキストおよび学術文献においては、マーケティング・コンセプト、顧客志向、市場志向といったように論者によって異なる言葉が使用されている。これら言葉が指し示す意味には、ほとんど違いがないといわれている(Shapiro, 1988)。しかし、本稿では参考にした文献に準拠して3つの言葉を使い分けることにした。3つの言葉の用い方の違いは、おおむね以下のように捉えている。

まずマーケティング・コンセプトと他の2つである市場(顧客)志向との違いについてである。いくつかの文献では、マーケティング・コンセプトが事業哲学や信条を指し示しているのに対して、顧客志向あるいは市場志向とはその哲学や信条を具体化した活動(行動)を指し示しているものといった区別をしており(Diamantopoulous=Hart, 1993; Kohli=Jaworski, 1990)、本稿もそれにしたがっている。この定義で考えれば、市場志向的な組織とは、顧客第一だとか、顧客を起点に事業をとらえるといったことを信条として組織メンバー内で共有しているだけでなく、そうした価値規範にそった活動が実際に十分に行われているような組織であるということになる。後述する市場志向研究の中には、実

際、この2つの概念を分けて、それぞれの業績に対する影響を分析した研究もある(Diamantopoulous=Hart, 1993)。そこでは、調査票の質問項目では、前者が、自分たちの事業をどのようにとらえているのかを問うているのに対して、後者では、その事業の具体的な活動について訊ねている。

次に、顧客志向と市場志向との違いについてである。市場志向という言葉は、1980年代後半以降のマーケティング・コンセプトの実践を促進させることを意図した一連の研究の中で用いられるようになった。市場志向という言葉を用いること理由を市場志向の代表的論者は3点ほど指摘している(Kohli=Jaworski, 1990)けれども、そのうち顧客志向との違いで重要なのが、市場志向は顧客だけでなく競争相手の行動に対する情報の獲得や競争相手に対する反応の速さなども含めているという点である。市場志向の市場とは顧客だけでなく、その顧客の獲得を巡って競争しあっている競争相手の存在も含んでいるということである。

一方、顧客志向であるが、この言葉は80年代後半以降の市場志向研究が始まる以前より論文、テキストで用いられており、年代を超えたもっとも包括的な概念であるとみることできる<sup>4)</sup>。市場志向の研究の発展以降においても、あえて顧客志向という言葉を用いて類似の研究をしている論者もいる(De-shpande=Farley=Webster, 1993)。この場合、構成するプレイヤーのうち、競争相手よりも顧客にウェイトをおいた概念としてみることもできる。

もう一つの顧客志向という言葉の使われ方として、1980年代前半以降にスタートしたセールス・パーソンのマーケティング・コンセプト実行度合いを測定しようとする研究(Saxe=Weitz, 1982)においては、この顧客志向という言葉が一般に用いられている。本稿でもその領域に関して言及する際には、

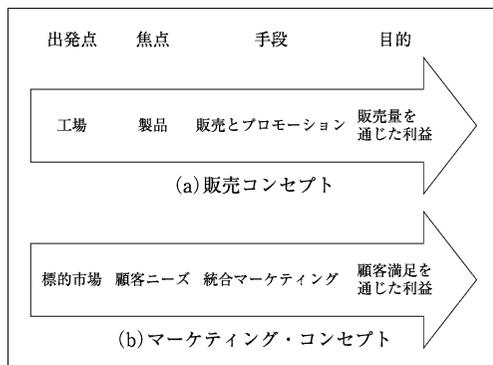
顧客志向という言葉を用いている。

## 2. マーケティング・コンセプトの概要と実例

### (1) マーケティング・コンセプトとは？

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。マーケティング・コンセプトなる概念を理解するポイントとしては、概ね次のようなことが考えられる (Kotler, 2002 ; Kohl=Jaworski, 1990 ; McNamara, 1972 ; Hise, 1965)。

第1には、ビジネスの起点として顧客ニーズの理解を位置づけるというものである。「作ったものを売る」という発想でビジネスを進めていくのではなく、「売れるもの(顧客にニーズのあるもの)をいかにつくるか」という発想でビジネスを進めていくということである。作ったものを売るというビジネスの志向については、マーケティング・コンセプトと対極的な考え方として、販売コンセプトと呼ばれたりする。両者を対比すると図表1のように描かれることになる。



図表1 販売コンセプトとマーケティング・コンセプト (Kotler, 2002, p.20)

第2に、顧客にとって高い価値を提供することである。顧客価値とは、(製品・サービスの購入により) 入手することのできる望ましい便益から、その便益を手に入れるために顧客にかかる負担を引いたもの(もしくは便益/コスト)である。少なくとも、便益とコストが一致する、つまり、コストに見合った便益が得られるのでなければ、顧客は製品・サービスの購入に踏み切らないだろう。さらに、顧客は数ある競合製品・サービスの中から、もっとも受け取る価値の高いと知覚する製品を選択すると考える。そして受け取る価値が高いほど、顧客は満足していくと考えるのである。マーケティング・コンセプトに基づいたビジネスでは、この意味での高い価値を提供していくことこそが大事だと考えるのである。

第3に、競合よりも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べきということである。作ったものをいかに売るかという発想である販売/生産コンセプトを志向する企業では、市場で製品を販売するという問題は、営業・販売部門だけの問題ということになる。しかしながら、企業がマーケティング・コンセプトを採用すると、市場対応の問題は、製造、研究開発、設計といった部門やスタッフ部門なども取り組むべき全社的な問題になる。企業の中でマーケティングの考え方を浸透させるということは、市場対応の問題を営業部門やマーケティング関係部門に固有の問題、マーケティング部門だけが考えていけば良い問題と考えるのではなく、全社で共有することを意味することになるのである。そのため、部門間での利害調整といった組織内の活動が重要になるが、マーケティング・コンセプトを実践している組織は、この部門間での調整が非常にうまくいっている組織であるといえる。

このように市場対応ということを全社的な

活動として位置づけることで、最終的には、ニーズの有無にかかわらず顧客に対して高圧的な売り込み活動をし、売りつけていくような活動を不要にすること（Drucker, 1974）をある種の理想の形態として考えるのである。

そして最後に顧客満足を通じた利益ということである。もちろん、顧客満足を実現しようとするのが、サービスを増やしたり、製品の機能を増やしたりすることにより利益を低下させる可能性も考えられないわけではない。しかし、顧客満足やロイヤルティがパフォーマンスに与える影響を考察した文献では、顧客満足とROIなどの財務成果とがポジティブに関連しているという証拠を示している（Anderson=Sullivan, 1993）。そこでは、ロイヤルな顧客は新規顧客獲得のためのコストを減らし、オペレーティングコストを減らし、さらに高価格でも受容してくれることで企業に高い収益性をもたらすことになることが考えられる。また80年代のPIMS研究（Buzzel=Gale, 1987）でも製品サービス品質と市場シェアは企業の投下資本収益率に影響を与える重要な要因として考えられている。

## (2) マーケティング・コンセプトの事例

次に、以上のようなマーケティング・コンセプトの発想をビジネスに具現化したというにふさわしい事例を取り上げてみることにしよう。マーケティング・コンセプトの発想を具体化し、それを高業績に結び付けたと考える事例として、一製品の開発プロセスに注目した事例、優れた製品を生み出す生産・販売の仕組み（事業システム、ビジネス・モデル（加護野・井上, 2004））に注目した事例、組織構造に注目した事例の3つを取り上げた。

### ① 顧客志向の製品開発プロセス ～トヨタ自動車㈱ ファンカーゴのケース<sup>5)</sup>～

「これまでのトヨタのクルマづくりは、

メーカーの自分勝手な都合を押し付ける“製品開発”で、顧客が主役の商品開発ではなかった」トヨタ自動車が1999年に発売した小型ワゴン車「ファンカーゴ」を開発したトヨタ自動車第2開発センターのチーフ・エンジニア（当時）、都築功氏は、当時の日経ビジネスの記事（1999年11月1日号）の中でこのように述べている。記事によれば、新型の高性能エンジン搭載などといった最新技術を盛り込んでいることばかりを売り物にして、消費者が求めている“使い勝手”を軽視していたというのである。

そこでファンカーゴの開発にあたっては、20代のエンジニアたちがみずから、パーキングエリア、キャンプ場、スキー場など若者が集まる場所に足を運び、若者の車の使い方に特に注目し、調査を行ったのだという。そうした市場調査を通じて得られた情報を起点として製品開発がすすめられ、日経ビジネス記事によれば、ファンカーゴは以下のような特徴を持つ車として開発されていった。

- ・リトラクタブルシートと呼ばれるシートは、後部座席を完全に床下に収納でき、床面積の3分の2を平らにすることを可能にした。それによって、マウンテンバイクなどの大型のレジャー器具をそのまま積み込めるようにした。
- ・天井にある車内灯を取り外し可能にし、懐中電灯として使えるようにした。
- ・車内にAC100ボルトの電源を用意した。
- ・オプション部品で車を自分仕様に作り変えられるようにした。キャンプ好きの人にはベッドパッドを用意し、フリーマーケットで衣類を売りに行く人やアパレル勤務者向けに、後部座席を格納した状態で天井にパイプを取り付けるようにした。
- ・全般的には、アウトドアをはじめ様々な場面における使い勝手の良さを主にアピールした。

さらに、プロモーションの面でも、開発

チームが主導した。

- ・用途の多様性を前面に打ち出すために、開発チームが聞き出した若者の声を集約して、ファンカーゴの使い方を提案するパンフレットを独自につくった
- ・TV コマーシャルのアイデアも開発チームが独自に提案した(最終的には大手広告代理店の案が採用された)。

以上のような結果、ファンカーゴは発売の一ヶ月間で、受注台数が当初の見込みの約5倍の31000台にまでなったという。2005年にファンカーゴは生産を終了し、後継車種としてラクティスが導入されている。

本事例は、マーケティング・コンセプトを構成する一つの要素として最初に取り上げた「作ったものをいかに売るのか」から「売れるものをいかにつくるか」というふうに変遷をすることで成功を導いた典型的な例として考えられる。そして、エンジニアみずから車が使用されている場に出向いたり、開発チームがプロモーションも行ったりとあるように、市場対応の問題をマーケティング関連の部門だけでなく、あらゆる職能部門が取り組んでいたことが伺える。このように生産・設計部門が積極的に市場に関与することで、マーケティング・コンセプトの3つ目の要素として指摘した全社的に市場に対応することに繋がっている。

## ② 生産販売のシステム ワールドのケース<sup>6)</sup>

次の事例は、単一製品の成功事例ではなく、優れた製品・サービスを生み出し、提供していくためのビジネスの仕組みのレベルに注目したものである。このレベルで顧客志向的な企業としては、アパレルのSPAやコンビニエンスストアにみられるような市場における実需に応じた生産・販売の仕組みを構築した例がふさわしいだろう。これら仕組みは、マーケティングでは投機・延期原理の延期型

のシステムとして古くから、そのメカニズムが検討されてきたものでもある(Bucklin, 1966)。

この仕組みがうまく機能するためには、正確な顧客情報を取り入れ、それを組織内で迅速に共有し、対応していくことが不可欠と言えるが、後述するように、90年代以降の代表的な研究で定義された市場志向な組織とは市場や顧客に関する情報をうまく収集し、活用していく組織であるとされてきた。その顧客情報をつかみ、共有し、迅速な対応をしている姿を、アパレル・メーカーの(株)ワールドにおけるOZOCやUNTITLといったSPA業態(Speciality store retailer Private-label Apparel)の事業にみるができる。

従来、アパレル業界の生産・流通においては、年数回の展示会を通じて、小売企業から受注を受け、その受注量に応じて縫製、毛織物などの生産企業に発注が行われるというのが主流であったという。受注を受けてから生産が行われるという点では、顧客の需要に合わせて供給が行われていたと言えなくもないが、これは、時間的に約半年後の取引を一度に決めてしまうという仕組みである。この半年間の間に顧客側のニーズは当初予想していたものとは異なるものになってしまうかもしれない。その結果、大量の返品が生じたり、あるいはバーゲンセールで売れ残り品を大量に処分したりせざるを得ないことになっていくのである。

しかし、1990年代になると、いくつかのメーカーで生産数量の決定や細かなデザインの変更などまで実需に合わせた仕組みが構築されていくことになる。これについては、クイック・レスポンスやSPAといった概念を通じて広く知れわたり、ワールドは、その成功事例としてしばしば取り上げられる。クイック・レスポンスとは、生産・流通関係の取引当事者が協力して、消費者に対して、適切な商品を、適切な場所に、適時に、適量を、

適当な価格で提供することを目指して、生産流通期間の短縮、在庫の削減、見切り、返品ロスの減少など生産・流通の各段階での合理化を実現し、その成果を生産者・流通業者・消費者で分け合おうというもの（国領、1995）であり、生産から販売まで一体化して実需に合わせた体制を築くことを志向するものであるといえる。そして、顧客側の需要量ならびに顧客ニーズが明確になる時点にまで生産数量、生産品目、在庫数量・在庫品目に関する決定を引き延ばそうとするという点で、実需（市場）を中心に生産・流通を一体化させた仕組みといえるだろう。その事業の仕組みを構築する上で、アパレル・メーカーは自ら直営小売店を設けるSPA業態の形をとるケースが多い。

日経記事によれば、2002年当時では多くのクイック・レスポンスやSPAの多くのケースが、実需の動向が分かると一気に大量生産する傾向があったという。しかし、ワールドのケースでは、約一週間単位で、売場の構成を見直し、それを生産にまでフィードバックさせていた。販売員ら店頭スタッフは毎日、顧客の声や自分が売場で気がついたことをメモにし、週明けにマーチャンダイジング部門や企画部門に、それを送る。こうした情報を受けて、ワールドの神戸本社と東京店では、週1回ブランドごとに責任者が集まって会議を開く。POSデータや店頭スタッフのメモをみながら、商品の入れ替えや売場のレイアウトなどの仮説を立てる。週末にかけてのその仮説の検証を経て、さらに翌週の火曜日の会議で修正を加えていく。売場の印象を常に新鮮に保ち、売れ筋の比率を高めているのである。

そして生産面でも、追加生産に対応するために、従来は三週間以上かかった商品の発注から納品までの時間を、売場の業務サイクルと同じ一週間に短縮した。その結果、直営小売店の残在庫比率は、1999年の上期には

13%強であったのが、2001年度上期には、7%弱と大幅に低下するにいたったという。

### ③ 市場志向的な組織構造 松下電器（現パナソニック）のケース<sup>7)</sup>

最後は、組織構造に関する事例で、現在のパナソニック(株)である松下電器の事例である。どんなに市場志向、顧客志向を唱えていても、顧客ニーズにこたえるという目的のもとに一貫した戦略が実行できるような組織体制が出来ていなければ、市場（顧客）志向は掛け声だけで終わってしまうだろう。しかし、一貫した戦略を構築できるような組織体制ができていない組織は必ずしも多くない。商品企画、広告宣伝、営業などマーケティング関連の部門がばらばらに点在していたり、マーケティング本部などという名称の組織があっても、十分な権限がなく、実質的には市場調査や広告宣伝などのマーケティング機能を寄せ集めただけの組織であったりすることが少なくないようである。

松下電器は、2000年代前半より、それまでの低迷期を脱し、急速に業績を改善させてきた。その業績回復の原動力の一つになってきたのが、2001年4月に設置された各事業部と販売会社とを媒介する2つのマーケティング本部の設立であったとされている。

組織構造の面でかつての松下の成長を支えたのは、その特有の事業部制組織にあったといわれている。同社の事業部制組織は、製品ごとに企画から開発、生産までを一事業部が担い、各事業部が一つの会社を形成していた。そこで、組織に独立採算の危機意識を持たせ、社内競争が促されていったのであった。しかしながら、それまでの事業部制では、営業と広告宣伝は別部門であり、一事業部が販売までをすべて一貫して手掛けていたわけではなかった。そして、そうした生産中心の事業部の権限が強いために、製品の開発は製品別の事業部主体で行われ、営業部門には、市場の

顧客の声を迅速にすくい上げ、それを生産・開発に反映させる力はほとんどなかったという。

もともと事業部制を敷いていた松下電器では、製品開発を担う事業部の力が強かった。いや、強いというだけではない。「事業部が開発した製品は、どんな製品でも絶対である。売れないのは営業が悪い」という、高度成長期の大量生産・大量消費時代の体質をずっと引きずっていたのである。(大河原(2006)より)

またデジタル家電製品に代表されるような音響、映像、情報、通信が一体化した製品が求められるにもかかわらず、各事業部が独立意識の強い状況では、各事業部間で連携して、製品を開発していくことも困難な状況にあった。そうしたことが顧客にとって魅力のある製品の開発、販売を困難にしていた。

ナショナル・マーケティング本部と、パナソニック・マーケティング本部は、このような事業部制の弊害を克服することを意図して設立された。それまで各事業部に存在した営業や商品企画を取り込んで、2つのマーケティング本部が松下電器の新商品の企画・開発・宣伝を主導することになった。その一方で、こうした権限の付与に対しては、それに応じた責任が一致していなければ組織は機能しない。各事業部には在庫の負担を求めない。各事業部が開発・生産した製品は全て2つのマーケティング本部が買い取り、販売経路に流すことになる。マーケティング本部には大きな権限を与えると同時に、販売の責任も全てマーケティング本部が有することになったのである。

松下の組織改革は、組織を各事業部の開発・生産部門が主導していたものから、市場中心にビジネスを展開していくことを可能にする条件の一つになる。このような組織の変革が、生産志向的な組織から、後述する市場

志向研究で開発された組織の市場志向の度合いを測定する尺度(Narver=Slater, 1990; Kohli=Jaworski=Kumar, 1993)の評価項目で示されるような行動を促し、市場志向な組織に変わっていく可能性をもたらすのである。具体的には、以下のような行動がみられるようになったという。これらの動きは市場志向研究で開発された尺度の項目ともかなり一致している。

- ・製造部門の提案に本部が顧客に受容されるか否かを判断し、提案を見直しさせる権限が与えられた。
- ・かつては開発にかかったコストに利益を上乗せして価格を設定する、いわゆるコスト・プラスが価格設定の主流であったが、「市場で受容される価格」を基準に価格設定をするようになった。
- ・流通現場で発生した問題に、24時間で答えるというルールを設定した。
- ・これまでは2年おきに見直していた商品構成を、市場の変化に合わせた商品構成が出来るよう、毎年見直しをすることになった。
- ・宣伝予算も、マーケティング本部に一本化し、各事業部に振り分けるようにしたために、従来十分な予算がつかなかった新規参入事業にも大きな広告予算がつくようになった。デジタルカメラのLUMIXがその成功事例のひとつとされる。
- ・フィルターを自動で掃除するエアコンのように、事業部を横断する商品の開発が行われるようになった。

なお2008年の社名変更に伴い、現在、パナソニック・マーケティング本部は、デジタルAVCマーケティング本部に、ナショナル・マーケティング本部は、ホームアプライアンスマーケティング本部、ウェルネス・マーケティング本部に名称が変更されている。

### 3. 現代の市場志向研究の焦点 ～市場志向の実践的価値を高める～

#### (1) マーケティング・コンセプトを実践することの難しさ

マーケティング・コンセプトの重要性はすでに1950～60年代にマーケティング研究の中で指摘され、マーケティング・コンセプトに基づいた経営というアイデアは、当時の多くの米国企業において熱狂的に支持されるにいたった。けれども、このマーケティング・コンセプトを、理念やスローガンに終わらせないように、実践していくにはするにはどうしたらよいのかということになると、これは相当に難題であり、長らく研究は行われてこなかった。

ここで先に取り上げたトヨタについて、ファンカーゴのケースから約10年後の日経ビジネス誌の記事をもとに、もう一度事例として取り上げておこう<sup>8)</sup>。2009年、トヨタは高級品のチャンネルであるレクサス店で新しいSUV車を導入し、トヨペット店で販売している「ハリアー」というSUVの人気車種の販売を中止する予定であったという。人気車種を中止することで影響の大きいトヨペット店に対しては、2007年に発売されている「ヴァンガード」を代替車種として販売するように要請する。ところが、「ヴァンガード」は、米国で販売している「RAV4」をベースにしているが、明らかに「RAV4」はハリアーよりも下のクラスのSUVで、代替車には無理があったのだという。この結果、「ハリアー」は販売継続をすることになった。

この事例からみえるのは、国内の顧客や顧客との接点にいるディーラーの声に耳を傾けるよりも、海外で売る事に都合を合わせてしまったという姿である。日経ビジネス記事では、トヨタが、海外で「作れば売れる」状態が続いていた中で、国内市場の漸減傾向に十分に対応できていなかったことを指摘してい

る。たとえば、収益性の高さを重視して、新車の大型化、高機能化をおこなったり、米国市場を想定してサイズ拡大をした新車を国内に投入したりするようなケースがめだっていたという。

個々の製品やブランドレベルでの事例では顧客ニーズを起点にした進め方が単発的にみられるとしても、組織全体において、常に顧客のニーズや顧客の利益を考慮するという視点を深く浸透させいくことは容易ではないことが、この事例から伺える。トヨタは、2010年に、旧トヨタ自動車販売が持っていたという消費者の声を本社に届ける機能を復活させることを狙いとした国内の市場調査や広告宣伝の機能を統括する新会社を設立するという。

さらに、2つ目の事例である実需に応じた生産販売の仕組みについても、落とし穴はさまざまに考えられる。これに類するシステムを導入すると実需に生産を近づけることで在庫を大幅に減らせるという点でメリットが非常に大きい。しかし、在庫減らしが主目的になり、在庫は悪という雰囲気が強すぎると、現場はなんとしても売り切れなければ…というプレッシャーがかかることになるだろう。その結果、そのプレッシャーは顧客対応の仕方にも反映されてくることが考えられる。売り切るために高圧的なセールス活動に走ってしまったり、あるいは在庫減らしを恐れ、発注に消極的になっていってしまったり、あるいはその結果、縮小再生産に陥ることを恐れ、実需以上に多く発注することを促そうとしたりするかもしれない。こうした結果、マーケティング・コンセプトは形骸化していくことになるのである。

#### (2) 市場志向の研究の進展

そこで、マーケティング・コンセプトを理念だけで形骸化させないように、実践的な価値を高めるということを目的にして、1980年代後半より盛んに研究が行われるように

なったのは、1980年代後半以降のことだった。この流れの中で多くの研究に影響を与えた、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つの研究者グループによる研究において、市場志向という言葉が用いられ、それ以降、マーケティング・コンセプトの実行に関わる研究は、市場志向の研究として定着していくことになる。

マーケティング・コンセプトの実践的な価値を高めるとは、具体的には、どのようなことだろうか。第1には、市場志向な組織とは何かという事を明確にして、組織の市場志向の度合い(程度)を測定できるような尺度を開発するという事だった。市場志向の度合いを測定する精緻な尺度があれば、経営者は、自社の市場志向の度合いを、市場志向であるか否かといった2者択一ではなく、その程度を把握することができると同時に、より市場志向であるにはどのような点が不足しているのかを理解し、それを組織の改善の方向性を示していくことができる。

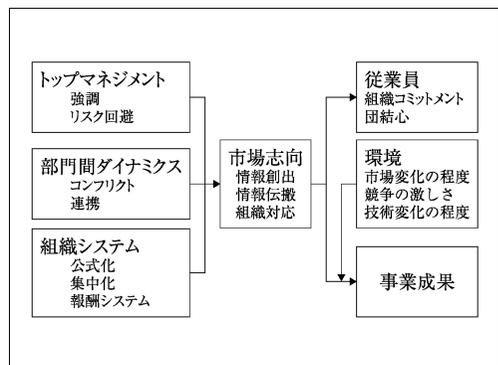
第2には、その尺度で測定した結果、市場志向の度合いが高いとされる企業が、本当に業績が高いのかを確認するという事だった。市場志向の度合いを理解できても、その市場志向の程度を高めていけば、本当に業績の改善につながっていくことがある程度確信できなければ、組織は市場志向的な方向に組織を変革していく動機づけをもたないだろう。市場志向な組織は業績がいいのは当然のようにも思えるのだけれども、その当然だと思われる通りに市場志向な組織が業績高いことを定量的に実証分析した研究は、その時点までほとんどなかったのである。

### (3) 2つの代表的研究

Jaworski たちと Narver たちが行った研究は、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いつてはば間違いのないだろう。詳細は別稿にゆずるとして、ここでは、そのポイントだけを記しておきたい。まず Jaworski たちの研究のポイントは以下のとおりである。

- ・市場志向を、市場情報の創出、市場情報の組織内での伝搬、市場情報に対する組織対応の3つの要素に関する活動としてとらえた。
- ・市場志向の測定尺度として MARKOR という15項目からなる尺度を開発した。
- ・回答者の主観的な判断的尺度では市場志向と業績との間の関係を確認した(財務成果などの客観的な尺度では仮説支持せず)。
- ・トップ・マネジメントの要因、部門間結合の程度分権化の程度などが市場志向の先行要因として位置づけ、さらに、市場志向-業績関係の強弱に影響を与えるモデレータ変数を検討した。

一方、Narver たちの研究のポイントは以下の通りである。



図表2 Jaworski=Kohli (1993) の枠組み  
(出所) Jaworski=Kohli, 1993

- ・市場志向を顧客志向、競争相手志向、部門間調整の3つの行動要素としてとらえた。
- ・その上でMKTORという測定尺度を開発した。
- ・市場志向度合いの高い事業は、高い利益（総資本利益率）を達成していることを確認した。
- ・さらに、Slater=Narver（1994）では、投下資本利益率、新製品の成功度、売上の成長の3つの尺度を用いて、同様の結果をだした。

彼らの示した市場志向の測定尺度としてのMARKORやMKTORは広く欧米のマーケティング学界では広く知れ渡るようになった。そして、市場志向が高い組織は業績も高いということは、その後の多くの研究でも支持されていった。

しかし、これまでの市場志向研究の成果では、市場志向の度合いが高ければ業績も良いとする研究も多く報告されるその一方で、その関係が支持されなかった研究も実は少なからず報告されてきた。市場志向研究が市場志向的な組織として想定している顧客のニーズに常に耳を傾けるといふこと、その声を組織内に伝搬させ、迅速に対応していくこと、それにトップ・マネジメントが積極的であるということなどが実践されている組織であるほど業績が高いということは自明のことであるように思われる。しかし、市場志向のこれまでの研究蓄積からすると、常にそうした組織が業績が良いとは限らないし、また市場志向の弱い組織が業績が悪いとも限らないことがあるのである。

#### 4. 市場志向の度合いの高い組織が高業績を導かないことがあるのはなぜか

顧客第一主義を貫いているように思われる

組織、市場の動向に常に敏感に思われる組織が必ずしも高業績とは限らない、あるいは、市場志向の程度が低い組織が必ずしも低業績とはいえないのは何故だろうか。

これまで行われてきた市場志向研究を詳細に文献レビューした結果、この疑問に対する答えとしては、次の4つの事柄にまとめることができるだろう。

##### (1) 市場志向の測定の方法に関する問題

第1には、市場志向は業績を高めないとはいふよりは、市場志向の研究の調査のやり方にそもそも問題があり、当該組織の市場志向の程度をうまく把握していないのではないかということである。

研究方法に関する問題はいくつも考えられるが、第1には、市場志向の度合いを測定する尺度の中身に関する問題である。MARKORやMKTORは確かに完成度の高いものであり、多くの市場志向の研究でほぼJaworskiたちやNarverたちのオリジナルにほぼ忠実な尺度が用いられていることが多いのであるけれども、さらに、尺度の内容を精緻化するような試みも幾人かの論者によってなされている。具体的には、MARKORとMKTORの2つの代表的な尺度を集約したり、この2つの尺度を組み合わせたりするような試みである。代表的なものとして、前者については、Deshpande=Farley（1998）による10項目の尺度に集約したMORTONという尺度がある。Deshpandeたち自身が調査の過程の中で実務家から指摘を受けたと主張しているように、項目はより少数に集約できるのであれば、集約したほうが実務での有用性は高まる。後者については、Matsuno=Mentzer=Rentz（2005）では、拡張された市場志向モデルを提示している。組織文化として捉えるNarverたちの市場志向概念を、行動的な面に注目するJaworskiたちの市場志向概念の先行要因として位置づける

モデルを提示している。

また調査におけるサンプルの取り方なども問題として考えられる。後述するように、多くの市場志向の研究は、上級管理者層1名に組織の市場志向の度合いを評価させ、データ収集をしている。そこでは当然のことながら、さまざまなバイアスがかかってくることを想定する必要がある。

## (2) 市場志向は直接的には高業績をもたらさない

第2には、組織が市場志向であるということが、直接高い業績に繋がっていくのではなくて、何か別の要因に直接的な影響を与え、それを經由して高業績につながっているのではないかということが考えられる。つまり市場志向の高さは業績に間接的な影響を与えているにすぎないとする見方である。

明らかに顧客は、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だろうから、市場志向であるということは顧客の購買を直接促すわけではない(Hult=Ketalhen=Slater, 2005)。その点からも、市場志向と業績との間には直接の関係がないことが想像される。

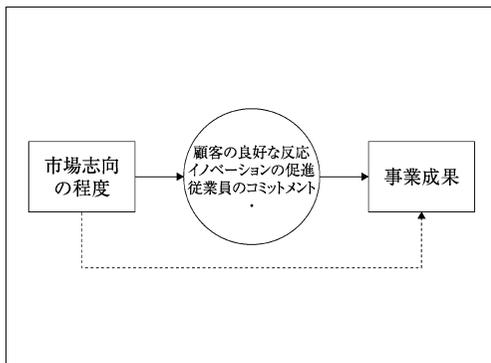
実際に、媒介変数を組み込んだモデルの方が、説明力があるとする研究が少なくない(Han=Kim=Srivastava, 1998; Langer-

ak=Hultink=Robben, 2004)。この市場志向と業績とを媒介する要因(媒介変数)として、これまでの研究で明らかにされてきたのが、顧客満足や知覚品質、顧客ロイヤルティといった顧客の反応に関わる要因、組織のイノベーションの促進、従業員のコミットメントや満足度といった組織内部のポジティブな反応である。

マーケティング・コンセプトの概念自体が、マーケティング・コンセプトを実行する、すなわち市場志向の組織になることで、高い顧客価値を提供することにつながっていることを前提にしているのだから、顧客のポジティブな反応が、市場志向と業績との媒介変数として考えられるのは、当然であろう。Homburg=Pflesser (2000), Pelham (1997), といった論者のモデルでは、これら顧客の行動や態度を市場志向の成果変数として位置づけをしている。これらは財務成果と対比してしばしばマーケティング成果、市場成果などと呼ばれている(Homburg=Pflesser, 2000)。

イノベーションの促進についても、多くの実証的な成果を見ることが出来る。Han=Kim=Srivastava (1998) では、イノベーションを、製品イノベーションに関わる技術イノベーションと組織構造や管理システムに関わる管理イノベーションに分類したうえで、Narver たちの市場志向の3要素(顧客志向、競争志向、部門間調整)と業績とを媒介する変数として位置づけ、その結果、競争相手志向と部門間調整については有意な結果がでなかったが、顧客志向についてはイノベーションの促進にポジティブな影響を与え、さらにイノベーションが高業績に結びついていることを明らかにした。彼らの研究では、同時に市場志向と業績との直接的な関係が確認できなかったことも報告されている。

Kirca=Jayacahndran=Bearden (2005) による過去の研究を集約したメタ分析などで



図表3 市場志向→業績の間の媒介変数

も、このイノベーションの媒介変数の役割が実証されている。一方では、Matear=Osbourne=Garrret=Gray (2001) のように、市場志向はイノベーションの促進を経由して高業績をもたらすという間接的な経路と同時に、市場志向と業績と直接的な関係も実証したとする研究もある。

さらに、市場志向と業績との媒介変数としてイノベーションを取り入れるということは、市場志向あるいは顧客志向が高いとイノベーションが促進されることになるが、そのこと自体に古くから異論がある。この点は後述することにしよう。

最後に、セールス・パーソンなど個人の顧客志向の程度など従業員の行動なども市場志向と業績との間の媒介変数としてあげられる。顧客の満足や自社への信頼やコミットメントを直接生み出すのは、顧客と接触している従業員個人の市場（顧客）志向の程度であり、組織の市場志向は、彼らの接客態度などに影響を与えることではじめて高業績につながっているということである。これらの研究では、市場志向が業績を直接説明しないことをも示している。この点については次章の内容と関連するので、そこで若干述べることにしよう。

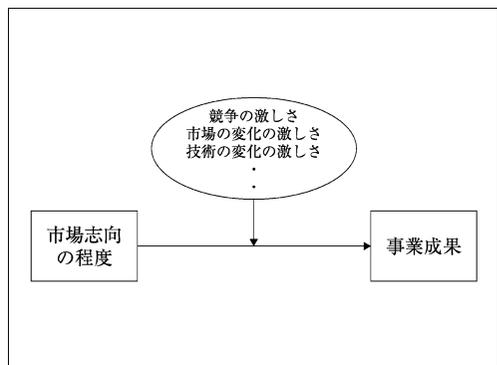
市場志向と業績との関係を考える場合、これら媒介要因と業績との関係に影響を与える要因があり、それ次第で媒介要因の高さが高業績に繋がらない可能性が考えられる点に注意する必要がある。顧客満足度の高い企業は顧客にとっての製品の価値を改善することを目的とした投資により、短期的な利益を阻害するかもしれない。逆に満足度の低い企業は、品質やサービス水準を切り捨て、顧客満足を犠牲にして利益を増やすことになるだろう。また顧客満足度が低い企業であっても、内的効率性の改善、財務レバレッジの増大、価格戦略の変更などを通じて利益率を改善させることで、ある程度の成功をおさめることができる。このような状況が自社に対する顧客の

ポジティブな反応と財務レベルの業績との直接的なつながりを弱いものにさせる傾向を生み出すことになる。

確かに顧客の良好な反応やイノベーションの促進は、通常財務レベルの業績の高さにもつながっていくはずであるけれども、そのつながりの程度は、やはり様々な条件によって左右されるだろう。そのような場合、市場志向の度合いが高くても、業績が必ずしも高くないといった状況が生じてくることが考えられよう。

### (3) 市場志向が高業績を導くには条件がある

市場志向であるほど業績が良いことは確かなのだけれども、様々な条件によって、そのつながりは強くなったり、弱くなったりということが考えられる。その条件（モデレータ変数）いかんによっては、市場志向の高さが業績の高さに結びつかないこともあるだろうと考えるのである。市場志向研究では、市場志向と業績との関係に影響を与えるモデレータ変数の識別としてこのことが検討されてきた。モデレータ変数がわかってくると、市場志向の程度をコントロールすることがそこから示唆される。企業は環境の動向に応じて市場志向の程度を調整することで、より業績を高めることができると考えるのである。



図表4 市場志向—業績の関係に影響を与えるモデレータ変数

モデレータ変数としてまず考えられたのが、市場環境の要因である。

Kohli=Jaworski (1990) でも、まずこの点として、市場の変動性、競争の激しさ、技術変動性の三つの事柄をあげていた。そして、これら3つの変数の程度が強まるほど、市場志向と業績との関係が強くなる、逆にいえば、これらが弱くなれば、市場志向と業績との関係は弱くなると考えた。

Slater=Narver (1994) では、それらに加えて、市場の成長性、買い手パワー、売り手集中度、競争の激しさの4つが顧客志向、競争志向と業績との関係に与える影響を実証した。たとえば、もし需要の伸びに供給が追いつかないのであれば、企業は高度に市場志向でなくても機会をつかむことができる。同じように買い手の交渉力が低い場合、売り手企業はそれを梃子にして最小限の市場志向活動で取引から利益を確保しようとするだろう。逆に市場が売り手間の競争が激しい状況である場合、売り手企業は市場志向でなければ十分な利益を確保することできないので、より市場志向を強めることになるであろう。

しかし、これまでの市場志向の研究では、環境要因のモデレータ効果に関する発見は多様で、支持不支持が入り乱れている(Kumar=Sabramanian=Yauger, 1998; Matusno=Mentzer, 2000)。

先のSlater=Narver (1994) の研究では、市場志向と業績との関係は、これら環境要因によって変わるのではなく、異なる市場環境下でも、市場志向が高いと利益も高いという関係が成り立っていることをしめした。Kohli, et al. (1990) でも、その後の研究(Jaworski, et al. 1993) では市場志向の程度市場志向と業績との関係は異なる市場コンテキストでも変わらないことを示している。どんな場合でも、市場志向と業績との関係は強固であるということを示していた。また市場志向の研究では、米国だけでなく、アジアや東

欧、オセアニアなど複数の地域で実証分析がされているが、多くの研究で、そうした地域に固有の市場特性も市場志向と業績に影響していないことが示されている。Deshpande=Farley (1998) は、消費財、産業財、サービス財を比較したが、いずれも影響がないことを示した。

しかし、一方で、そのJaworskiたち(Kohli=Jaworski, 1990) の提示したものとほぼ同じ概念枠組みで実証した結果、環境の違いによって市場志向と業績との関係の強さが異なることを示した研究も報告されている。Greenley (1995) の研究では、市場志向と投下資本収益率との間に市場変化の激しさが与える影響、技術変化の程度が市場志向と新製品の成功との関係に与える影響、そして買い手パワーが市場志向と売上成長率との関係に与える影響についてそれぞれ確認した。そのほかHarris (2001) も、市場変化の激しさ、技術環境の変化の激しさ、競争の激しさが、市場志向と業績に与える影響を、客観尺度で測った業績と主観的判断尺度で測った業績の両面から分析した。

またNarver=Slater (1990) では、コモディティ・ビジネスの場合よりも、非コモディティ・ビジネスのほうが市場志向と業績との関係がより強いことがわかった。市場志向と業績との関係は産業状況によって異なる

モデレータ変数は、必ずしもこうした客観的な環境要因だけではない。Matsuno, et al. (2000) は、実際に企業の反応を決定づけるのは、知覚された環境であり、マネジメントの知覚した環境がそこに反映された事業戦略であるとして、Miles=Snowの4つの戦略類型を取り上げ、この戦略の違いがモデレータ変数になると考えた。彼らの4つの戦略類型とは、分析型、受動型、防衛型、能動型の四つである。そして、彼らは、業績をROIで測定した場合の市場志向と業績との関係の強さは、能動型や分析型よりも、防衛型で大

きいこと、業績を市場シェアの成長、相対的な売上成長、新製品販売比率で測定した場合の市場志向と業績との関係の強さは、防衛型あるいは分析型よりも能動型で強くなるという仮説を提示し、両方の仮説を支持する結果になった。なお分析型は全ての業績尺度で2番目に市場志向との繋がりが強いという結果もでている。

#### (4) 市場志向は高業績をもたらさない

最後は、市場志向ということがそもそも高業績をもたらさないのではないかという見方である。まずは事例をみておこう<sup>9)</sup>。

事例は、スポーツ用品メーカーのアシックス(株)のSUKU2という幼児向けのカジュアルシューズである。この靴の開発にあたってアシックス社は、「子供にとって一番歩きやすい靴」「足の成長を守る靴」ということをコンセプトとして、フィット感、靴の曲がりやすさ(屈曲性)、軽さ、汗などの吸収の良さなどについて、高水準の靴を提供することを目指し、さらにファッション性でも、既存のスポーツ用品メーカーの子供靴にそん色ないものを提供することを目指したという。そして、そうした機能的な面で付加価値の高い製品を導入することで、この分野の従来商品よりも1000円高い4000円台の価格で市場導入したのであった。

しかし、このような靴に対するニーズは必ずしも顕在化していなかった。もともと子供靴は、機能よりも価格が重視される製品だったからである。

子供は大人と違って、短期間に足のサイズが大きく変化する。…仮に買った時点で足にぴったりのサイズだとしても、あっという間にその靴は小さくなってしまいうわけだ。だから、親としては、とりあえずは長い期間履けるように、ぶかぶかの靴を選ぶ。あるいはもう少ししたらワンサイズ上の靴が履けるようになるから、小さめの靴で我

慢させる。どうせすぐに履けなくなるのだから、そんなに値の張る靴を買ったらもったいない…(江島, 2006, pp.142)

他のスポーツ用品メーカーによって、親子がお揃いの靴の履けるようなファッション性重視の高額な靴が一定の支持を受けていたようである。つまり、この製品の開発・企画の出発点は、市場での顧客の声(ニーズ)では必ずしもなかったのである。

そのため、販売の現場では店舗で消費者に直に詳細に説明する接客方法が求められた。その口頭での説明を支援するために、説明を書いた冊子や資料を作成し、消費者や販売店に配布したり、計測用の機材を取り揃え、それを用いて店舗内のイベントとして、2001年より全国の百貨店で50回程度子供の足の計測会を実施したりすることで、子供の靴選びに対する親の意識を高め、製品への理解を徐々に獲得していった。さらに、このような接客およびプロモーション方法を実現するために、従来のアシックス製品では売上のウェイトが少なかった百貨店をチャネルとして積極的に開拓した。そうした活動を通じて、1997年の発売から毎年二桁の増収を重ねていき、2005年には16億円を売り上げるブランドに成長したのである。

この事例に典型的にみられるように、顧客自身は、必ずしもこのような製品・サービスが欲しいというニーズあるいは欲求を明確に抱いているのではなく、むしろ製品が市場に導入されて初めて、ニーズを認識することが少なくないようである。この疑念が多く研究者から提示されている。これについては、わが国でも、石井(1993)をはじめとする一連の研究がある。石井(1993)では、音の静かな洗濯機やシャンプードレッサーのついた洗面台に関する製品開発の事例をあげながら、ニーズが最初から市場調査などを通じて自明のものとなったうえで製品開発が進められてい

く考え方には無理があることを示している。

あるいは、顧客の声に耳を傾けすぎた為に、技術革新などに乗り遅れてしまうということも考えられる。これについては、70代より、マーケティング・コンセプトに基づいた経営は、技術革新の障害になるという指摘がなされていた。今日においてはChristensen(1997)のイノベーションのジレンマでの指摘が有名である。Christensen(1997)は、既存の顧客の声に耳を傾け、それに従うという意味での顧客志向は、顧客の評価する次元を向上させる持続的なイノベーションにはプラスに働くものの、顧客の破壊的な技術を生むイノベーションを阻害する可能性があることを主張した。破壊的な技術は小規模な市場が対象で、既存の主要顧客からはなかなか評価されないことが多い。そのため、破壊的な技術を過小評価してしまい、顧客志向な企業はその技術の採用に消極的になるのである。しかしながら、こうした破壊的な技術が性能を向上させていくと、主要顧客が求める要求水準もつかむようになり、その技術を有しない顧客志向の企業は、破壊的な技術を有する企業に市場での地位を奪われていくことになるのである。

以上のような指摘から考えると、先述したマーケティング・コンセプトに基づいた経営を進めていけば、新たな需要を創出する機会を取り逃がしてしまったり、新製品開発に常に乗遅れてしまったりする可能性が考えられ、結果的に業績を低下させることになるのではないかと考えられるわけである。

もっともこの点については、Slaterらにより、市場志向型の事業は顧客の表面化したニーズと潜在的なニーズの両方に注目するものであるなど市場志向の概念に対して誤解があるといった批判がなされている他(Slater=Narver, 1998)、その後の多くの市場志向の実証研究では、市場志向の度合いの

高い組織ほど、イノベーションが活発であることや、市場志向であることがイノベーションと業績との関係を強くすることを示した研究が多い(Han=Kim=Srivastava, 1998; Baker=Shinkura, 1999; Lukas=Ferrell, 2000; Kirca, et al, 2005)。あるいは、市場志向の強さに加えて、学習組織の特性を有することをイノベーションの促進の条件として捉えている研究も見受けられる(Baker=Shinkula, 1999)。

またNarver=Slater=Maclachlan(2004)では、プロアクティブ市場志向とリアクティブ市場志向というふうに、市場志向を二つのタイプにわけよう試みもなされている。そして、新製品の成功を生み出し、それを維持している企業は、リアクティブな市場志向だけでなく、プロアクティブな市場志向が備わっている必要があることを実証的に明らかにしている。なおこの分析では、Deshpande, et al. (1998)で開発されたMORTONがリアクティブ市場志向の尺度で用いられている。

市場志向の度合いが強く、マーケティング・コンセプトの理念が実践されている組織であるほど、業績が良いということは数多く実証的な根拠のある命題といえるが、つねにそれが通用するというほど簡単なものではなく、まだまだ検討の余地があるといえそうであるというのが、これまでの市場志向研究の文献レビューを通じて得た結論である。

## 5. 顧客接点重視の市場(顧客)志向

### (1) 顧客接点の視点

このように市場志向の度合いが高いとされる組織が高業績を達成できていない理由として、筆者が注目しているのが、顧客接点の視点を組み込むということである。最後に、この点を取り上げておきたい。

顧客接点を重視するとは、要するには、

セールス・パーソンなど顧客と直接接している従業員（customer contact employee）や顧客自身の評価や行動を市場志向の測定において反映させるということであり、先の市場志向が高業績に繋がらない4つの可能性のうちの、最初の問題にかかわっている。彼らの視点を組み込めばもっと市場志向度合を説明でき、業績の高低を説明出来るのではないかと。そしてひいては組織の市場志向の形骸化の回避にもつながっていくのではないかと考えるのである。

営業現場の声は重要であり、それを反映させて考えるべき、というのは直観的にも共感を得やすい話ではあるかもしれないけれども、ここでこの問題は2つの点に整理しておくべきと考えている。

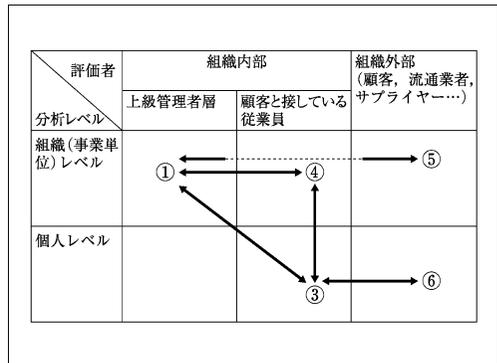
1つは、セールス・パーソンはじめ顧客と接触している従業員個人の行動をみるべきということである。MARKORやMKTORの質問項目はすべて事業全体の特徴として市場志向の度合いがどの程度なのかを明らかにしようとしている。ここではそれに加えて、従業員個々人の信念や行動についても訊ねる必要があるということである。これについて特に大事なものは、小売業も含めたサービス業ではないかと考えられる（Brown=Mowen=Donavan=Licata. 2002）。たとえば、SERVQUALというサービス品質を顧客に評価させる尺度でも、その項目の多くは、従業員の行動に言及している（Parasuraman=Zeithaml=Berry. 1988）。つまり接した従業員のふるまいでほとんど顧客の評価は決まってしまうのである。であれば、こうした個人の行動抜きに市場志向を語ることはできないのではないかと考えられる。

2つ目は、顧客や顧客と接している従業員に、組織の市場志向を評価させ、この評価を組み込むということである。これまでの研究での調査回答者は、事業レベルのマネジャー、マーケティングの最高責任者、トップ・マネ

ジメントといった上級管理者の自己申告だった。確かに組織なり、事業単位なり全体を見ることが出来る上級管理者層は、回答者として適切なポジションにあるとする見方もできるが、その一方では、さまざまなバイアスがかかっていることは避けられない。特に組織が大きくなれば、個々の取引の細部にわたって正確に把握することは困難になり、たとえば、高業績をあげている営業支店や店舗といった少数事例でもって、自社の市場志向を判断してしまうかもしれない。その結果、組織の市場志向の程度と多くの販売員個人の顧客志向の度合いにギャップが生じたり、上級管理者による組織の市場志向評価と従業員あるいは顧客評価による組織の市場志向評価との間に相当なギャップが生じたりしてくる可能性が考えられ、さらにそのギャップの程度が業績にも大きな影響を及ぼすことになるのである。

そうした2つの問題を考えると、市場志向の研究を、図表5のように右側、右下の方まで視野を広げていくことが必要であろう。市場志向の度合いを把握する視点として、4つの視点をくわえていくということである。多様な視点で、多様な分析レベルで市場志向の程度を考えていくということがここでは大切である。

そこで最後に、図表5の各象限ごとにこれ



図表5 市場志向の複数の視点と複数の分析レベル

までの主な研究動向をレビューしたうえで、その簡単な概要に触れておきたい<sup>10)</sup>。

## (2) 各象限の測定尺度について

顧客と接している従業員個人の自己評価での顧客志向(③)については、SOCO (Sales Orientation Customer Orientation: Saxe=Weitz, 1982)をはじめとして、セールス・パーソンの顧客志向的な販売の程度を測定するための、信頼性の高い尺度が存在し、多くの論者が検討を重ねている。

従業員評価の組織の市場志向(④)と顧客評価の組織の市場志向(⑤)にかんしては、従来の市場志向尺度(MARKORやMKTOR)をアレンジしたり、その一部分を活用したりしてきた。ただし、部門間調整に関わる項目など、顧客では十分に把握していると想定するのは困難な場合もあることは確かである。⑤についてはDeshpande, et al (1993)の尺度も使用されてきた。

顧客と接している従業員個人の(顧客評価の)顧客志向(⑥)については、SOCOをアレンジして活用できる。ここでも尺度としての信頼性、妥当性はすでに多くの論者によって検討されてきている。

## (3) 各象限における市場志向(顧客志向)度合いと業績との関係

顧客志向な販売活動をしているセールス・パーソン(③)は業績が高い。顧客の信頼やコミットメントも高い。

従業員が所属している組織の市場志向(④)が高いと知覚しているほど、その従業員は顧客志向的行動(③)をしており、それがその従業員の業績を高めている。

顧客が市場志向だと評価する組織(⑤)は業績が高い。

顧客が顧客志向的だと評価するセールスマン(⑥)は、その顧客からの信頼が高く、満足度も高い。

## (4) 各象限間の関係およびギャップの程度

上級管理者評価の組織の市場志向(①)と顧客評価の組織市場志向(⑤)にはギャップがある。顧客評価のほうが、評価が厳しく、また業績に対する説明力も高い。これは顧客評価の従業員個人の顧客志向(⑥)でも同じで、自己申告(self report)は顧客などの他者評価と比較すると高めの評価になるようである。

上級管理者評価の組織の市場志向(①)と従業員評価の組織の市場志向(④)の間にも研究はわずかだがギャップがみられる。両者の組織の市場志向に対する評価は必ずしも一致していない。

従業員評価の組織の市場志向(④)と個人の顧客志向(③)の間にはポジティブな関係がある。つまり、自社が市場志向だと思っている従業員は自らも顧客志向的な接客あるいは営業活動を行っている。

上級管理者評価の組織の市場志向(①)と個人の自己評価の顧客志向(③;SOCOで測定)の間は微妙である。上級管理者評価の市場志向の程度が高い組織では、従業員個人も顧客志向的な行動をしている。しかし、上級管理者評価の組織の市場志向が高いからといって、組織の従業員個人の職務態度や満足度が高いとは限らない。このことは、他のマーケティング研究分野の成果と少し矛盾する。職務満足あって顧客志向の行動するのではと考えられるからである。

## おわりに

市場志向研究を通じて、組織が自社の市場志向の度合いを知るための測定尺度は非常に精緻なものが開発されてきた。さらに、最終章でみたように、測定尺度のさまざまな分析レベルで開発されているし、MARKORやMKTORは、顧客や従業員に回答させてもある程度の信頼性、妥当性のある尺度である

ことが明らかにされている。

これら尺度はもっと多くの企業で、自己診断のような形で、より実践的に用いられてもよいはずである。またその使用の仕方についても、経営者が自ら組織について評価するだけでなく、個々の従業員が自社の市場志向の度合いを考えてみる手段として、あるいはみずからの接客・販売活動の顧客志向の度合いを検討してみる手段として活用するなど、さまざまな活用の仕方が考えられるだろう。

しかし、そうした市場志向の度合いが高いということがその組織にとって本当に好ましいことなのか、つまりは、高い業績につながるものなのか、まだ検討すべき余地が多いといえるだろう。

市場（顧客）志向の測定尺度も、市場志向と業績との関係についても、あるいは、先行変数、モデレータ変数、媒介変数の識別についても、実務世界からのフィードバックがあって、よりマーケティング・コンセプトという事業哲学の実践的な価値が高まっていくものと考えられる<sup>11)</sup>。

## 注

1. [http://www.kao.com/jp/corp\\_about/kaoway\\_00.html](http://www.kao.com/jp/corp_about/kaoway_00.html) より抜粋。
2. <http://www.j-front-retailing.com/company/philosophy.html> より抜粋。
3. なお、筆者は、このテーマに関するより詳細な記述や学術文献のレビュー等について、別個に行っている。具体的には、50年代から80年代に至るまでの市場志向研究の系譜、80年代後半以降に展開された市場志向研究の概要とその問題点、その問題解決策としての顧客接点の視点を組み込んだ市場（顧客）志向研究の必要性については伊藤（2009 a）で、そして顧客接点の視点を組み込んだ市場（顧客）志向研究の文献レビューと今後の研究の方向性、考えられる分析枠組みについては伊藤（2009 b）で行っている。

実際の平成21年度経営学部公開講座の講義でも、この2つの論文の内容を公開講座向けにアレンジしたものが中心になったのであるが、本稿は、

その2つの論文を補完することを目的の一つとしている。そのため実際の講義内容からは大幅な加筆修正を行っていることを最初にお断りしておく。

4. 本稿ならびに本講義のタイトルで顧客志向という言葉を用いた理由の一つはこの点にある。
5. 日経ビジネス 1999年11月1日号での記述を主に参考にした。
6. 日経流通新聞 2002年3月7日、加護野・井上（2004）、楠木・山中（2003）、ワールド（株）ウェブサイト参考にした。
7. 日経ビジネス 2001年5月28日号、日経ビジネス 2006年12月11日号、日経流通新聞 2002年9月26日、大河原克之（2006）、パナソニック（株）ウェブサイト参考に記述した。
8. 日経ビジネス 2009年4月6日号、日本経済新聞 2009年6月23日記事を参考に記述した。
9. 江島（2006）、日経流通新聞、2006年11月15日号 日本経済新聞、2004年9月16日号を参考に記述した。
10. レビューした文献については別稿（伊藤、2009 b）を参照されたい。
11. 実践への活用の志向が強い尺度としては Day（1999）をあげることができる。

## 参考文献

- ・ Anderson, E. W and M. W. Sullivan. (1993), "The Antecedent and Consequence of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, Vol.12, No.2, pp.125-143
- ・ 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
- ・ 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
- ・ Bucklin, L. P (1966), *A Theory of Distribution Channel Structure*, Institute of Business and Economic Reserch, University of California
- 田村 訳『流通経路構造論』千倉書房
- ・ Buzzel, R. D and B. T. Gale, (1987)., *The PIMS Principles*, The Free Press
- ・ Christensen, C. M. (1997)., *The Innovater's Dilenmma: When Technology Cause Great Firm to Fail.*, HBS-Press, 伊豆原訳『イノベーター

- ションのジレンマ ～技術革新が巨大企業を減ぼす時～』
- ・ Day, G. S. (1999), *Market Driven Organization: Understanding Attracting and Keeping the Valuable Customer.*, Free Press, 徳永・井上・篠原訳 『市場駆動型の組織』 同友館
  - ・ Deshpande', R. (Ed) (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications
  - ・ Deshpande', R. and J. U. Farley. (1998), "Measuring Market Orientation; Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2 No.3, pp.213-32.
  - ・ Deshpande', 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
  - ・ Diamantopolus, A and S. Hart. (1993), "Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp.93-121
  - ・ Drucker, P. F. (1974), *Management. Task Responsibilities Practice.*, Harper & Row 野田・村上監訳 『マネジメント』 ダイアモンド社
  - ・ 江島れい子 (2006) 「『高いけれど売れる』には理由がある」 NIKKEI Biztech, No.008, pp.142-145
  - ・ 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.
  - ・ Han, J. K. N. Kim. and R. K. Srivastava. (1998), "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?", *Journal of Marketing*, Vol.62, No.4, pp.30-45
  - ・ Harris, L. C. (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
  - ・ Hise, R. T. (1965), "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?", *Journal of Marketing*, Vol.29, No.2, pp.9-12
  - ・ Homburg, C. and C. Pflesser. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture; Measurement Issues and Performance Outcome". *Journal of Marketing Research*, 37, pp.449-462.
  - ・ Hult, G. M, D. A. Ketchen and S. F. Slater, (2005), "Market Orientation and Performance; An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal* 26, pp.1173-1181
  - ・ 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社
  - ・ 伊藤友章 (2009 a) 「市場志向研究の現状と課題」 『北海学園大学経営論集』 第7巻1号
  - ・ 伊藤友章 (2009 b) 「顧客接点を重視した市場志向研究」 『北海学園大学経営論集』 第7巻2号
  - ・ Jaworski, B J. and A. K. Kohli. (1993), "Market Orientation; Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53-70.
  - ・ Jフロントリテイリング株式会社ウェブサイト (<http://www.j-front-retailing.com/company/philosophy.html>)
  - ・ 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』 有斐閣アルマ
  - ・ 花玉株式会社ウェブサイト ([http://www.kaocom.jp/corp\\_about/kaoway\\_00.html](http://www.kaocom.jp/corp_about/kaoway_00.html))
  - ・ 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
  - ・ Kirca, A. H, S, Jayachandran and W. O. Bearden. (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 Propositions, 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 Orientation." *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-477
  - ・ 国領二郎 (1995) 『オープンネットワーク経営』 日本経済新聞社
  - ・ Kotler, P. (2002), *Marketing Management: 11<sup>th</sup> Edition*, Prentice Hall
  - ・ Kumar, K, R, Subramania, and C, Yaeger. (1998), "Examining the Market-Oriented-Performance Relationship; A Context-Specific Study", *Journal of Management*, Vol.24, No.2,

- pp.201-233
- ・ 楠木建・山中章司 (2003) 「ビジネス・ケースワールド — UNTITLED のビジネス・モデル」一橋ビジネスレビュー, 51(3), pp.134-153
  - ・ Langerak, F, E. J. Hultink and H. S. J. Robbin. (2004), “The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, pp.79-94
  - ・ Lukas, B. A and O. C. Ferrell. (2000), “The Effect of Market Orientation on Product Innovation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, pp.239-447
  - ・ Matear, S, P. Osbourn, T Garret and B. J. Gray, (2002), “How Does Market Orientation Contribute to Service Firm Performance: A Examination of Alternative Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.1058-1075
  - ・ Matsuno, K and J. T. Mentzer. (2000), “The Effect of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.64 (October), pp.1-16
  - ・ Matsuno, K and J. T. Mentzer, J. O. Rentz. (2005), “A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scale”, *Journal of Business Research*, 58, pp.1-8
  - ・ McNamara, C. P. (1972), “The Present Status of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, Vol.36, No.1, pp.50-57
  - ・ Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.
  - ・ 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
  - ・ 日経ビジネス 1999年11月1日号, 26-34頁
  - ・ 日経ビジネス 2001年5月28日号, 32-35頁
  - ・ 日経ビジネス 2006年12月11日号, 32-33頁
  - ・ 日経ビジネス 2009年4月6日号, 24-27頁
  - ・ 日経流通新聞 2002年3月7日
  - ・ 日経流通新聞 2002年9月26日
  - ・ 日経流通新聞 2006年11月15日
  - ・ 日本経済新聞 2004年9月16日
  - ・ 日本経済新聞 2009年6月23日
  - ・ 大河原克之 (2006) 「中村改革の通信簿 ～松下電器の研究 第三回, 中村改革の最高傑作 マーケティング本部」, 日経 BP ネット: 2006年4月10日号 ([http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/panasonic/060410\\_3rd/](http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/panasonic/060410_3rd/))
  - ・ パナソニック株式会社ウェブサイト (<http://panasonic.co.jp/company/info/>)
  - ・ 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.
  - ・ Pelham, A. M. (1997), “Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5, No.3, pp.56-76
  - ・ 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.
  - ・ Shapiro, B. P. (1988), “What the Hell Is ‘Market Oriented?’”, *Harvard Business Review*. Vol.66, Iss. 6; pp.119-125
  - ・ 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
  - ・ Slater S. F. and Narver J. C. (1998), “Research Note: Customer-Led and Market-Oriented: Let’s not Confuse the Two”, *Strategic Management Journal*. (19), pp.1101-1106