

# マーケティングにおける市場志向研究 —小売企業への適用に向けて—

## Market orientation research in Marketing: Its application to retail firms

大 藪 亮  
Akira Ohyabu

### 要 約

本稿では、市場志向研究に関する諸研究の展開を確認し、小売企業を対象とした市場志向研究の方向性やその課題を検討した。これまで、市場志向研究は、メーカーの視点からその概念枠組みや測定法が開発されてきた。しかし、小売企業には、多くの独自性があり、それによってほとんどのメーカーとは全く異なるビジネスとなる。そこで、小売企業の特徴である顧客接点を取り込んだ概念枠組みの構築やその測定法の開発が必要となる。

キーワード：市場志向、小売企業、顧客接点

### 1. はじめに

市場を中心にビジネスを行うという考えは、市場志向と呼ばれ、おそらくマーケティングにおける最も基本的な考え方である。実際に現代の多くの企業は、情報システム等を積極的に活用することによって市場や顧客のニーズを捉え、それに適合した製品開発や品揃え活動をしている。なぜなら、このような企業行動によって素晴らしい企業成果が得られると考えられるからである。

したがって、市場志向という市場中心の経営を標榜するマーケティング・コンセプトは、経営の基本的原則として、メーカーや小売業といった業態や産業を問わず実務の世界でも広く受け入れられてきた。

ところが、市場志向の重要性は指摘されても、そもそも市場志向がどのようなものであり、どのようなメカニズムで企業成果と結びつくのかという実践的側面に注目した研究は、これまであまり進んでいなかった。しかし、1980年代後半のアメリカにおいて、国際競争における日本企業の台頭が顕著になると市場重視の組織文化やマーケティング・コンセプトが再び競争優位の源泉として脚光を浴びるようになる。そこで、マーケティング

研究者は改めて「市場志向」を概念化し、その測定法の開発を目指して、実証研究を行うようになった (Deshpande, Farley and Webster, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Jaworski and Kohli, 1993; Narver and Slater, 1990)。

例えば、Kohli and Jaworski (1990) は、文献レビューやマネジャーを対象としたインタビューにより構成概念を明らかにしている。その後、様々なタイプの企業のSBUを対象に先行変数と結果変数について実証的にアプローチを行なった (Jaworski and Kohli, 1993)。同様に、Narver and Slater (1990) も、市場志向の構成要素を文献レビューから推定し、これらの仮説的な構成要素を、メーカーを対象にした実証的調査で検証している。

この様に、市場志向研究は「理念の重要性を指摘する研究」から「測定を行うための概念定義や測定方法の研究」へと進化した。その後の研究では、中小企業といった企業特性だけでなく、一般的に産業の違いにおける市場志向概念の妥当性が検討されている。その中でも小売企業に関連した研究では、そのアプローチ方法の修正が必要であることが指摘されている (Harris and Piercy,

1999)。なぜなら、小売業は、メーカーと比べても多くの独自性があるからである。

そのために、ここで注意しなければならないのは、Kohli and Jaworski (1990) や Narver and Slater (1990) によって開発された分析枠組みが、メーカーの視点から構築されたものであるという点である。つまり、小売企業に対するアプローチは、特別なものになると指摘される一方で、小売企業に関する市場志向についての先行研究は、Kohli and Jaworski (1990)、Jaworski and Kohli (1993) や Narver and Slater (1990) が開発したモデルや計測法を基礎としている。

したがって、小売企業における市場志向を測定するためには、以下の問題を解決する必要があると考えられる。それは、メーカーの視点で構築された分析枠組みを修正することのみで、小売企業の市場志向を測定することが本当に可能であるのかという問題である。本稿の目的は、このような問いに答えながら先行研究を批判的に検討することである。

本稿の構成は次のとおりである。まず、市場志向に関する諸研究の展開を確認し、市場志向の具体的な定義や、その分析枠組みについて確認する。その上で、先行研究の問題点を指摘する。最後に小売企業における市場志向概念構築に向けての新たな視点やその方向性を提示し、全体をまとめる。

## 2. 市場志向研究における論点の変遷

市場志向とは、マーケティングの基本的な概念であり、古くからその研究が行われてきた。しかし、1990年代に入り、再び市場志向に関する研究が盛んに行なわれるようになる。その理由について、水越 (2006b) は「理念としての市場志向を掲げること、実際に市場志向の活動を行うということは、必ずしも一致しないということである (p.40)」と指摘している。このような問題意識の中で、市場志向の重要性を訴える理念研究から、市場志向がどのように企業成果と結びつくかを明らかにしようとする実証的研究へとその論点の変遷してきた。以下では、市場志向をめぐる諸研究の展開について整理する。

### 2-1 理念研究から測定研究へ

Drucker (1974) は、事業の唯一の目的は、多くの経済学や経営学が仮定している利潤ではなく市場を創造することであるという。この様に市場を中心に経営を行なうといった市場志向は、マーケティングにおける中心的概念であり、一般的に広く受け入れられている。

しかし、それは必ずしも厳密に概念定義されているわけではなく、経営を実践する上での具体的な指針にはなりえなかった。そこで、1990年代以降、マーケティング研究者は改めて「市場志向」を概念化し、それに関する実証研究を行うようになった。

それらの研究では、市場志向と企業成果のメカニズムを明らかにするために、市場志向とは何かといった概念化が行なわれた。その先駆的研究に位置付けられるのが Kohli and Jaworski (1990) と Narver and Slater (1990) の研究である。

Kohli and Jaworski (1990) は、文献レビューやメーカーの部門マネジャーを対象としたインタビュー調査により構成概念を明らかにしている。彼らによれば「市場志向とは、市場情報 (market intelligence) もしくは顧客の現在や将来のニーズに関する情報の組織規模での生成、部門を横断する情報の普及、そしてそれに対する組織規模での反応である (p.3)」という。彼らの市場志向概念は、情報生成、情報普及、反応という組織の3つの行動的要素から構成されるものとして定義される。

その後、どのような組織的要因が市場志向に影響を与えるのか、市場志向が企業成果にどのような影響を与えるのかについて実証的に明らかにしようとした (Jaworski and Kohli, 1993)。その基本的枠組みは図1に示されるとおりである。

一方、別の角度から市場志向を定義したのが Narver and Slater (1990) である。彼らは、市場志向の構成要素を文献レビューから推定し、これらの仮説的な構成要素を、メーカーを対象にした実証的調査で検証している。その中で「市場志向とは、買い手に対して優れた価値を生み出すために必要な行動を最も効果的・効率的に生み出し、それゆえに、ビジネスにおける優れた成果を持続させる文化である (p.21)」と定義した。そして、具体的には、市場志向は、顧客志向、競争

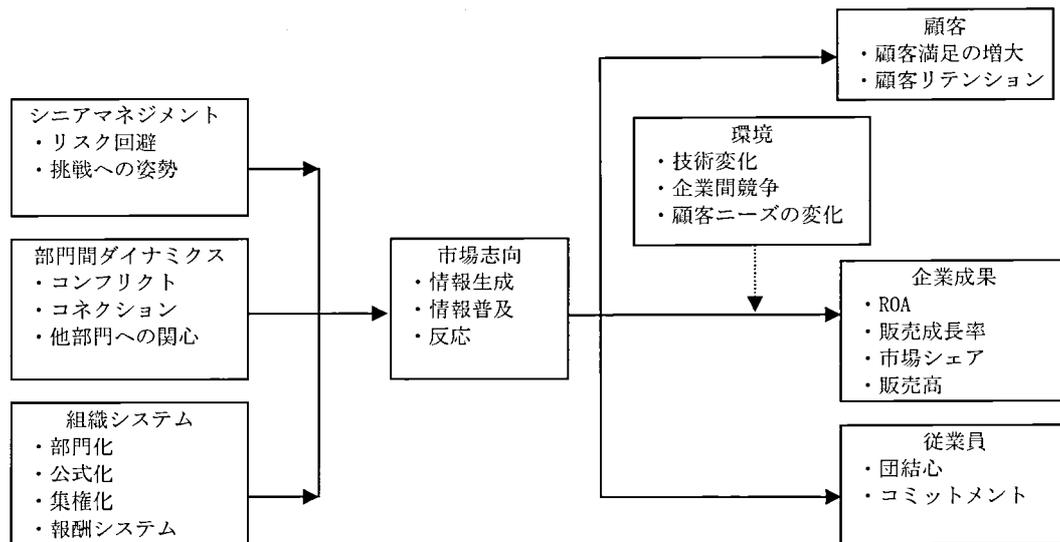


図1 市場志向の基本的枠組み

出典：Kohli and Jaworski (1990), p.7, Jaworski and Kohli (1993) をもとに筆者作成

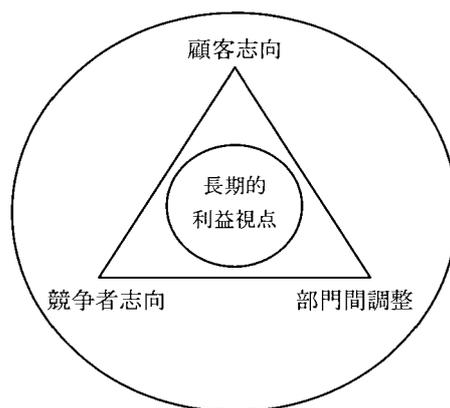


図2 市場志向の構成要素

出典：Narver and Slater (1990), p.23をもとに筆者作成

者志向，部門間調整から構成される（図2参照）。顧客志向とは，現在だけでなく将来の顧客について理解したり，顧客ニーズへ反応することを指す。競争者志向とは，現在の競争相手や将来競争相手になると予想される全ての競争相手の能力を理解することを指す。部門間調整とは，顧客への価値創造を行なうために企業の資源を組織的に活用することを指す。

この2つの研究の違いは，市場志向を行動的側面で捉えているか，文化的側面として捉えているかという点である。Kohli and Jaworski (1990) は，その定義からも分かるように，市場志向型組織の活動を表すものとして，組織全体による情報

生成，情報普及，反応といった行動面に注目している。一方，Narver and Slater (1990) は，組織的な価値観や規律が，市場を志向する行動を生み出すという文化的側面を強調した。

以上のように，市場志向の先駆的研究として位置付けられる2つの研究を，市場志向概念を中心に簡単に整理した。文化的側面に注目するか，行動的側面に注目するかによって市場志向を捉える枠組みやその定義は異なるが，その全体的な方向性は一致しているように思われる。例えば，Mavondo and Farrell (2000) は，Kohli and Jaworski (1990) と Narver and Slater (1990) の概念は，似通ったものであることを指摘してい

る。その理由として、両研究ともに、市場志向構築において顧客を中心に焦点を当てていること、外部志向を含意すること、組織レベルでの反応に重要性を認めていることを挙げている。また、小菅（2006）は「先行研究の多くは、2種類の定義のうち、どちらを採用するに於いての立場を言明しない場合が多い（p.10）」と述べている。それは、多くの研究者が、2つの定義が同様のものとして認識しているからであると思われる。

また、ここで強調すべき点は、両研究共にメーカーを対象に研究が進められたことである。Kohli and Jaworski (1990) は、機械産業や消費財産業の47社のメーカーを対象にした。Narver and Slater (1990) は、あるメーカーの林産品部門を対象にしている。つまり、市場志向研究は、メーカーの視点から概念枠組みや測定法の構築がなされたといえよう。

## 2-2 市場志向の小売企業への適用研究

市場志向のその後の研究は、Kohli and Jaworski (1990)、Jaworski and Kohli (1993) や Narver and Slater (1990) の基本的な枠組みを中心に精緻化されていく。それらの研究は、中小企業といった様な企業特性だけでなく、一般的な産業の違いにおける市場志向概念の妥当性を取り扱う。その研究の目的は、メーカーやサービス業、小売業といった業態や産業、企業特性に適合するモデルや計測法の開発である。

しかしながら、流通、特に小売企業の市場志向に注目する研究は非常に少ない。その一方で、Soehadi et al. (2001) は「市場志向は、論理的に小売組織に適切なものである（p.286）」と述べ、小売企業を対象にした市場志向研究の必要性を指摘している。

そこで、本節では、数少ない小売企業を対象とする先行研究が、どのように分析枠組みの構築や概念規定を行なっているかに着目しレビューを行なう。

小売企業を対象とした研究に Soehadi et al. (2001) がある。Soehadi et al. (2001) は、インドネシアの小売企業<sup>1)</sup>の戦略担当者からヒアリン

グによってデータを収集し、小売企業における市場志向の測定尺度の開発を行なっている。彼らは、Kohli and Jaworski (1990) と Narver and Slater (1990) のモデルを組み合わせた尺度を開発した。

そうした彼らの研究によれば、市場志向は、顧客志向、競争者志向、部門間調整、利益志向の4つの概念から構成され、15の質問項目を用いて測定することが可能である。そして、市場志向の一連の研究と同じ様に、市場志向が企業成果にプラスの効果があることが再確認された。それに加え、小売企業の市場志向が、サプライヤーとのパートナーシップにプラスの影響を与えることを指摘している。

また、Siguaw et al. (1998) は、メーカーと流通業者によって形作られる179のダイアド関係のチャネルリレーションシップ要素と市場志向の関係について研究を行った。Siguaw et al. (1998) によれば、市場志向は、チャネルリレーションシップにおいて信頼を増加させる1つの方法であることを示している。市場志向は、取引企業に対する強いコミットメントやチャネル間の共同行為へと通じる。そして、チャネルリレーションシップに対するコミットメントの増加は、結果として企業成果を高めることになる。

両研究に共通するのは、チャネルにおける市場志向は、直接的にも間接的にも企業成果にプラスの影響を与えること、チャネルメンバーの市場志向する文化や行動が、サプライヤーとの関係にも影響を与えることである。これらの研究の貢献は、個別企業を対象としたものからチャネル全体を対象に市場志向概念を適用したことである。

一方で、より小売企業の特性に注目したのが Elg (2003, 2007) である。理論的検討を経て、イギリスの食品小売業のケーススタディから、小売企業における市場志向の行動的尺度を明らかにしている。

Elg (2003) によれば、市場志向研究が、メーカーに焦点を当てた研究であり、それを小売企業に適用するには、小売企業の特性を考慮に入れた上で多くの修正が必要であるという。そこで、Elg (2003) は、小売企業の特性を、メーカーやサプライヤーを含むネットワーク型組織であると捉えた。彼によれば、小売企業における市場志向

1) サンプル数は、159企業となる。その業種は、食料品から書店と幅広い。サンプル特性の詳細は、Soehadi et al., 1998, p.292. を参照のこと。

は、「企業内市場志向の行為」と「企業間市場志向の行為」の結果からなるという。そこで、小売企業の市場志向を小売システムの市場志向として分析枠組みを構築した（図3参照）。

企業内市場志向行為とは、販売データが利用されたり処理されているかといった小売企業自身の行動を指す。また、企業間市場志向行為とは、例えば、顧客ニーズをより満たすために、小売業者がサプライヤーと共同しているかという行為を指す。それぞれの市場志向の行為は、Kohli and Jaworski (1990) の情報生成・情報普及・反応か

ら構成される。

そして、それらの行為は、ネットワーク上の他のプレイヤーであるメーカーやサプライヤーの市場志向に影響を与えたり、逆に影響を受けるものであることが指摘された。

また、小売業の特性を別の角度から捉えたのが、Elg (2007) である。小売企業の活動には、企業全体の活動や各店舗レベルでの活動が存在する。例えば、個人経営の小売企業と異なり、チェーン展開する小売企業では、チェーン全体の戦略構築や小売ブランド製品開発等は本部が担当

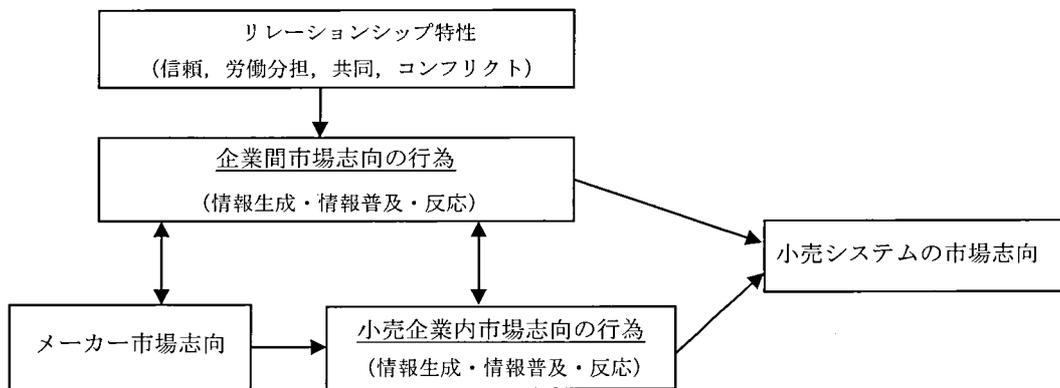


図3 小売市場志向の分析枠組み

出典：Elg (2003), p.111をもとに筆者作成

表4 異なるレベルにおける3つの小売市場志向プロセス

企業コンセプト、ブランド開発 (マクロレベル, 長期的ポジショニング)		
情報生成	情報普及	反応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総計の顧客プロフィール</li> <li>・ 小売競争</li> <li>・ 潜在的なサプライヤーのデータ</li> <li>・ 流行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本部と店舗間の対話</li> <li>・ 企業内部部門の統合</li> <li>・ サプライヤーとの調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業ブランドのポジショニング</li> <li>・ 店舗形態の開発</li> <li>・ 小売ブランドの構築</li> </ul>
製品、カテゴリー開発 (メソレベル, 戦略的アプローチ)		
情報生成の焦点	情報普及	反応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ サプライヤーからの市場データ</li> <li>・ 幅広い顧客理解</li> <li>・ 地域データ</li> <li>・ 顧客からのクレーム</li> <li>・ 水平的競争と垂直的競争</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 供給業者との関係</li> <li>・ 店舗から本部への情報伝達</li> <li>・ 企業内部部門の統合</li> <li>・ 情報技術</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小売ブランド製品</li> <li>・ サプライヤー製品の評価</li> <li>・ 小売購買</li> <li>・ 製品カテゴリーの管理</li> </ul>
店舗開発 (ミクロレベル, 調整と戦術)		
情報生成	情報普及	反応
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客の人口統計</li> <li>・ 詳細な買い物客の理解</li> <li>・ 地域店舗間競争</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 店舗従業員の相互作用</li> <li>・ 店舗から本部への情報伝達</li> <li>・ 報奨制度</li> <li>・ 店舗内でのサプライヤーとの対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新店舗のロケーション</li> <li>・ 市場ポジショニング</li> <li>・ 店舗環境</li> <li>・ 従業員の訓練</li> </ul>

出典：Elg (2007), p.582をもとに筆者作成 (一部修正)

し、従業員の訓練や詳細な買い物客の理解は各店舗が担当する。この様に、その特性を「企業全体の活動や店舗レベルの活動が存在すること」と捉えることで、小売企業の持つ複雑性に対応している。

ここでは、スウェーデン、イタリア、イギリスの小売企業6社のマネジャーやその小売企業に製品を提供しているメーカー担当者を対象とした定性的調査から、分析枠組みを試験的に提示している（表4参照）。小売企業の活動を3つのレベルに分類し、それぞれのレベルにおいて市場志向を捉える。表4からも分かるように、その理論的基礎は、Kohli and Jaworski (1990) の枠組みである。

### 3. 問題点の指摘

ここまで、先行研究のレビューを中心に市場志向研究に関する諸研究を整理した。1990年代に入り、市場志向研究は、理念研究から測定研究へと進化した。その対象範囲は、メーカーを起点として中小企業や流通チャネル、小売企業へと広がっていく。そして、先行研究では、市場志向が、業態や企業形態、市場に依存しながら多くのインプリケーションを導くものとして強調される。

また、小売企業を対象とする先行研究の多くは、前述したように、基本的にはKohli and Jaworski (1990) や Narver and Slater (1990) の枠組みを修正することで、小売企業の特성에対応してきたといえる。例えば、Elg (2003, 2007) は、小売企業の特性を「サプライヤーやメーカーとの関係が密接であること」や「企業全体の活動や店舗レベルの活動が存在すること」と捉えて、それらの特性を考慮に入れた枠組みを構築した。それは前節で明らかとなったようにKohli and Jaworski (1990) の修正である。

そもそも、本稿の目的は、小売企業の市場志向研究における上記のような修正アプローチを批判的に検討することである。

しかし、ここで、本稿が問題にするのは、既存の小売企業における市場志向の枠組みが、メーカーの視点から構築されたものを修正し、応用的に展開しているに過ぎないということではない。もちろん、Elg (2003) も市場志向研究がメーカーに焦点を当てている点と、その枠組みが通常

顧客接触の無い大規模メーカーに適用したものであるという点に注目している。その上で、既存の枠組みの修正という形で、小売企業における市場志向を捉える分析枠組み構築を行なった。

つまり、ここで議論すべき点は、修正そのものを批判することではなく、小売企業における先行研究の枠組みそのものが、小売企業の特性を十分に考慮されたものになっていないことである。

では、彼らの枠組みに足りない視点とは一体どのようなものであるのか。実際に小売企業の特性を考えるために、マーケティングの側面から、メーカーとの比較をすれば分かりやすいであろう。

上原 (1999) によれば「マーケティングとは、アメリカにおいて19世紀の後半からメーカーによって実施され始めた、従来にはない新しい方式であった (p.24)」という。そして「その新しい方式とは、メーカーが、卸売業者、小売業者といった流通業者との取引とは別に消費者に積極的なアプローチを試みたことである。このアプローチの主たる手段は、たとえば、自社セールスマンによる消費者への直接販売、需要喚起のための広告、流通経路の掌握などであった (p.24)」と述べている (図5参照)。

したがって、離れた場所に位置する消費者に如何に近づくか、如何に顧客接点を持つかということがメーカーのマーケティング活動の目標になるといえるだろう。メーカーにとってみれば、消費者とは、遠く、直接接触することが非常に難しい存在なのである。

一方で、小売企業にとってみれば、消費者とは、店頭での販売活動等を通じて、日常的に接する身近な存在であるといえよう。その意味で、小売企業のマーケティング活動にとって、顧客と接することは、言わば前提である。

特に市場志向を測定する上で、上述したように、顧客接点を「目標」として捉えるのか、もしくは「前提」として捉えるのかという本質的な違いが、その測定に与える影響は大きいと考えられる。なぜなら、メーカーマーケティングの様に顧客接点を目標とするのであれば、その尺度は「顧客のニーズを知るために年に一度は顧客と会っている (Kohli et al., 1993, p.476)」といったような顧客接点の回数やその度合いで市場志向が測定さ

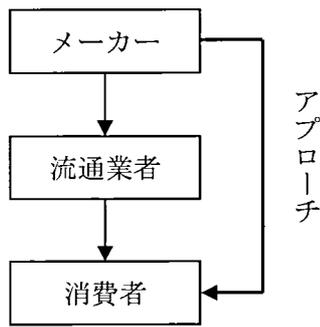


図5 マーケティングの誕生

出典：上原（1999），p.25

れることになるからである。しかし、小売企業では、そのような尺度が意味を持たないことは明白であろう。少なくとも顧客接点をどのように捉えるかという視点は、先行研究においては見過ごされていたように思われる。

以上より、小売企業における市場志向の概念やその枠組みを構築する上で、顧客接点の意味をどのように捉えるかが必要になると考えられよう。その点について、節を改めて整理を行なう。

#### 4. 小売企業における市場志向研究の方向性

前節では、小売企業における市場志向を議論する上で、顧客接点という視点が重要となる可能性が指摘された。しかも市場志向の定義やその構成要素について、研究者によりその内容が異なっているのが現状である。その点に関して、水越（2006a）は「そもそも問われなくてはならないのが、市場志向それ自体の概念の妥当性である（p.24）」と指摘している。そこで、ここでは、小売企業における市場志向概念を考えるために、まず市場志向概念の中心的要素を確認する。その後、顧客接点という視点が市場志向研究に与える影響について考える。

##### 4-1 市場志向の中心的要素

先に Kohli and Jaworski（1990）や Narver and Slater（1990）を代表的研究として紹介した。しかし、Gray and Hooley（2002）によれば、市場志向の定義やその測定についてのコンセンサスが不足しているという。

例えば、前節で整理したように Narver and Slater（1990）は、膨大な文献レビューから市場

志向が、顧客志向、競争者志向、部門間調整から構成されるとした。これに対し、Deshpande et al.（1993）は、市場志向が顧客志向と同義であることを指摘した上で、競争者志向は、顧客志向と相反するものであることを主張し、市場志向概念から競争者志向を除外している。

また Lado et al.（1998）は、よりシンプルに定義付けをしている。そうした彼らの研究によれば「市場志向とは、持続可能な競争的アドバンテージを達成するために遂行される戦略である（p.25）」という。その他にも、Day（1994）は「顧客を理解し満足させる際の優れた技能を代表するもの（p.37）」と定義している。また、Shapiro（1988）は「企業は、顧客を理解し満足させるときにのみ市場志向である（p.120）」と述べている<sup>2)</sup>。

以上のように、市場志向概念に関しては、市場志向が企業成果にプラスの影響を与えるという方向性は一致しつつも、その具体的な構成要素には若干の相違があるといえよう。

そこで、研究者によって異なる市場志向の概念を統合しようとしたのが Lafferty and Hult（2001）である。Lafferty and Hult（2001）は、市場志向に注目した多くの研究を5つのパースペクティブに整理・分類<sup>3)</sup>し、市場志向概念の統合的枠組みを開発している。その研究によれば、市場志向の概念は、「顧客の強調」「情報の重要性」「部門間調整」「行動」といった4つの構成要素からなるという。

ここで、特に注目されるのは、それらの構成要素の中でも、特に顧客をその中心としていることである。企業が顧客を理解したり（Shapiro,1988）、現在や将来の顧客ニーズ（Kohli and Jaworski, 1990）を捉えたり、顧客の興味を引き出す（Deshpande et al., 1993）ことは、色々な市場志

2) 日本の研究者では、田村（1996）が、市場志向を、顧客を理解し満足させる卓越したスキルと定義している。その構成要素の特徴として、①企業の業績は、顧客を理解し満足させた結果であるという信念、②顧客や競争者についての情報を創造し、伝達し、利用する組織能力、③職能間調整能力を挙げている。これは、Narver and Slater（1990）と一致するものである。また、その中では、市場志向は、市場指向と表記されている。

3) 5つのパースペクティブとは、意思決定プロセス、マーケット・インテリジェンス、企業文化に基づいた行動、戦略的マーケティング、顧客志向である。

向の定義において前面に出される。これは、メーカーや小売企業、中小企業といった業態や業種によって区別されるものではないといえよう。

したがって、顧客を中心にビジネスを組み立てるといふ、いわゆる顧客志向は、市場志向概念にとっての中心的要素であると考えられよう。

#### 4-2 顧客接点と測定上の課題

従来の市場志向研究では、SBUのマネジャーを対象とすることによって、組織の市場志向度が測定される。その点に関して、小菅（2007）は「（従来の研究は）組織文化が組織内で同質的であると仮定し、組織をマネジャーで代表させ、実際に販売・サービスの現場で顧客と接触している従業員の存在を看過してきた（p.2）」と述べている。

しかし、小売企業においては、消費者や顧客と直接接する従業員や現場の販売員の存在が特に重要となる。したがって、小売企業の市場志向を測定する場合には、組織レベルでの市場志向と顧客接点を持つ販売員レベルでの市場志向を測定することが必要となるかもしれない。なぜなら小菅（2007）が指摘するように、誰を調査対象とするのかによって異なる結果が出てくる可能性があるからである。

例えば、コンビニエンスストア業態では、各店舗にオーナーや店長、数名の店舗従業員が存在する。特に店舗では「どのような商品を、いつ、どれくらい」発注し、販売することができるかが利益に直接影響するため、商品の発注作業が重要となる。

そして、最終的に発注商品や発注量を決定するのは、発注担当の店舗従業員の裁量に任せられる。つまり、やや乱暴な言い方をすれば、過去情報を中心に「売れる」商品を発注する担当がいる一方で、担当者自身が顧客に対して「売りたい」と考える商品を発注する担当者も存在するといえよう。

したがって、小売企業の市場志向を測定する際に、その調査対象を店長のみに限定するのではなく、実際に顧客と接触する店舗従業員を含む必要があるといえるだろう。その従業員においても市場志向の程度にバラツキがある可能性が指摘される。

また、現代の小売企業は、個人商店と異なり、

総合スーパーに代表されるように多角化した複合型小売企業もあれば、コンビニエンスストア業態のようにチェーン本部が、多くの店舗を抱えている企業も多い。そして、本稿は、このような小売企業に焦点を当てている。したがって、小売企業における市場志向を考える場合、店舗レベルの市場志向を捉えるのか、組織レベルの市場志向を捉えるのかについて検討する必要があると考えられる。

## 5. おわりに

本稿では、マーケティングの中核概念とも言える市場志向が、どのようなメカニズムで企業成果と結びつくのかという実践的側面に注目した議論の高まりを背景に、市場志向に関する諸研究の展開を確認した。そして、先行研究の問題点を指摘し、小売企業における市場志向の概念構築や測定に向けての新たな視点やその方向性を提示した。

先行研究のレビューから次の2点が指摘される。まず最初に、市場志向研究は、メーカーの視点から概念枠組みや測定法の構築がなされたことである。次に、小売企業における市場志向研究は、メーカーの視点から構築された枠組みを修正することで、小売企業に適用しようとしたことである。具体的には、小売企業の特徴を「メーカー、サプライヤーを含むネットワーク型の組織」「企業全体の活動や店舗レベルの活動が存在」と捉え、それを取り込んだ枠組みの構築を行なった。

しかし、本稿では、先行研究の枠組みでは、小売企業の市場志向を十分に説明できないのではないかと考える。Dawson（2000）も指摘するように小売企業は多くの独自性があり、そのために、メーカーとは全く異なるビジネスとなる。つまり、顧客接点を持っているか否かが、小売企業とメーカーの大きな違いであり、この違いが小売企業における市場志向の枠組み構築やその測定にも影響を与えると考えられる。

今後の具体的な課題として、小売企業における市場志向の概念枠組みを構築する作業が残されている。そして、その枠組みを基礎として、測定法の開発や先行変数・結果変数の探索をする必要があるだろう。

## 参考文献

- Dawson, J. (2000), "Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.28, No.1, pp.5-8.
- Day, G. S. (1990), *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value*, Free Press, 徳永豊・井上崇通・小林一・篠原敏彦・首藤禎史訳 (1998)『市場駆動型の戦略』同友館。
- Day, G. S. (1994), "The Capability of Market Driven," *Journal of Marketing*, Vol.58, October, pp.37-52.
- Day, G. S. (1999), *The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers*, Free Press, 徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳 (2005)『市場駆動型の戦略』同友館。
- Deshpande, R. ed. (1999), *Developing A Market Orientation*, Sage Publications.
- Deshpande, R., Farley, J. U and Webster, F. E. Jr (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.23-37.
- Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 野田一夫・村上恒夫監訳 (1974)『マネジメント：課題・責任・実践』上巻, ダイアモンド社。
- Elg, U. (2003), "Retail Market orientation a preliminary framework," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.31, No.2, pp.107-117.
- Elg, U. (2007), "Market orientation processes in retailing across-national study," *European Journal of Marketing*, Vol.41, No.5/6, pp.568-589.
- Gray, B. J. and Hooley, G. J. (2002), "Guest editorial: Market orientation and service firm performance a research agenda," *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.980-988.
- Hans, Kasper (2002), "Culture and leadership in market-oriented service organisations," *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.9/10, pp.1047-1057.
- Harris, L. and Piercy, N. (1999), "A contingency approach to market orientation: distinguishing behaviours, systems, structures, strategies and performance characteristics," *Journal of Marketing Management*, Vol.15, No.1, pp.617-646.
- Jaworski, B. and Kohli, A. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, July, pp.53-70.
- Kirca, H. Ahmet, Satish Jayacandran, and William O. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.24-41, 岩下仁訳 (2006)「市場志向研究のメタ分析：市場志向研究の先行要因，成果要因，モデレーター要因の解明」『マーケティングジャーナル』102号。
- Kohli, A. and Jaworski, B. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. and Kumar, A. (1993), "MARKOR: a measure of market orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, pp.467-477.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. and Rivera, J. (1998), "Measuring market orientation in several populations," *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.1/2, pp.23-39.
- Lafferty, B. A. and Hult, G. T. M. (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives," *European Journal of Marketing*, Vol.35, No.1/2, pp.92-109.
- Mavondo, F. T. and Farrel, M. A. (2000), "Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers?," *Australian Journal of Management*, Vol.25, No.2, pp.223-244.
- Narver, J. and Slater, S. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability,"

- Journal of Marketing*, Vol.54, October, pp.20-35.
- Shapiro, B. P. (1988), "What the Hell Is 'Market Orientated'?", *Harvard Business Review*, Vol.66, pp.119-125.
- Siguaw, J., P. and Baker, T. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship," *Journal of Marketing*, Vol.63, July, pp.99-111.
- Slater, S. and Narver, J. (1995), "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July, pp.63-74.
- Soehadi, A., Hart, S. and Tagg, S. (2001), "Measuring market orientation in the Indonesian retail context," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.9, No.4.
- 伊藤友章 (2000) 「戦略的マーケティング」新茂 則・日野隆生・西脇隆二・伊藤友章『マーケティング・リテラシー』税務経理協会。
- 伊藤友章 (2006) 「競争戦略論とマーケティング・消費者行動論との関係を巡る再考：ジョージ・S・Day の市場駆動型戦略論を手がかりに」『北海学園大学経営論集』第4巻1号。
- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論：実践パラダイムの再構築』有斐閣。
- 小菅竜介 (2006) 「顧客接触と顧客志向：市場志向研究の方法論的再検討」『組織科学』Vol.40, No.2, pp.52-61.
- 小菅竜介 (2007) 「顧客志向から市場志向へ：理論と測定」『東京大学COEものづくり経営研究センターMMRC Discussion Paper』No.156.
- 嶋口充輝・石井淳蔵・上原征彦・恩蔵直人・片平秀貴・竹内弘高 (2001) 『柔らかな企業戦略：マーケティング・アンビションの時代』角川書店。
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008) 『マーケティング優良企業の条件：創造的適応への挑戦』日本経済新聞出版社。
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力：大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- 水越康介 (2006a) 「反応型市場志向と先行型市場志向」『ビジネス・インサイト』第14巻第2号, pp.20-32.
- 水越康介 (2006b) 「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」『マーケティングジャーナル』第101号, pp.40-55.
- 南知恵子 (2005) 「顧客リレーションシップ戦略」有斐閣。