

顧客主導哲学・市場志向哲学論争を巡る議論の 概念的整理と今後の課題

青山允隆 (就実大学経営学部)

The Controversy around the Customer-Led/Market-Oriented Philosophy: A Literature Review

Mitsutaka Aoyama

Abstract: The purpose of this paper is to review the series of articles on market orientation, customer-led /market-oriented philosophy. In particular, it introduces the two-by-two matrix “the industry foresight” to highlight the research findings and gaps in prior research (Hamel and Prahalad; 1994). The analysis suggests two future research directions. That is, (1) relationships between market oriented activities and long term business performance, and (2) incorporation of activities to exploit “unexploited market opportunities” into market orientation concept.

キーワード：市場志向、顧客主導、産業の将来展望

Keywords: Market Orientation, Customer-led, industry foresight

1 はじめに

本研究では、「顧客主導哲学・市場志向哲学論争」を巡る議論を概念的に整理することを通じて、今後の市場志向性研究の課題を導出することを目的としている。顧客主導哲学・市場志向哲学論争とは、*Strategic Management Journal* 誌上に発表されたSlater and Narver(1998)をきっかけに、Connor(1999)との間に生じた同誌上での論争である。そこでは、既存顧客の顕在ニーズへの対応を主とする哲学を顧客主導哲学としたときに、市場志向哲学は顧客主導哲学とどう異なるのか、顧客主導哲学と市場志向哲学は両立可能か、両立すべきか、両立すべきならばそれはいかなるバランスで両立するべきなのかといった論点について議論が交わされている (Slater and Narver, 1998, 1999; Connor, 1999)。近年の市場志向研究において注目を集めるNarver, Slater and MacLachlan (2004)の議論はこの論争を背景に生じているが、Slater and Narver(1998, 1999)とConnor(1999)とではとりわけ「市場志向哲学」の意味する範囲に相違があり、論争にははっきりとした決着がついておらず、Connor(1999)によって提起された問題は積み残されたままである。本研究でこの論

争を改めて概念的に整理するのは、そうすることで今後の市場志向研究のために有意義な研究課題を導出できることが期待されると考えられるからである。

以下では、この論争が生じた背景にはいかなる議論があるのか、両者の主張にはどのような共通点と相違点があるのか、論争後、いかなるアプローチで検証作業がなされたのか、それぞれ整理していくことを通じて、未解決の問題を明らかにしていく。

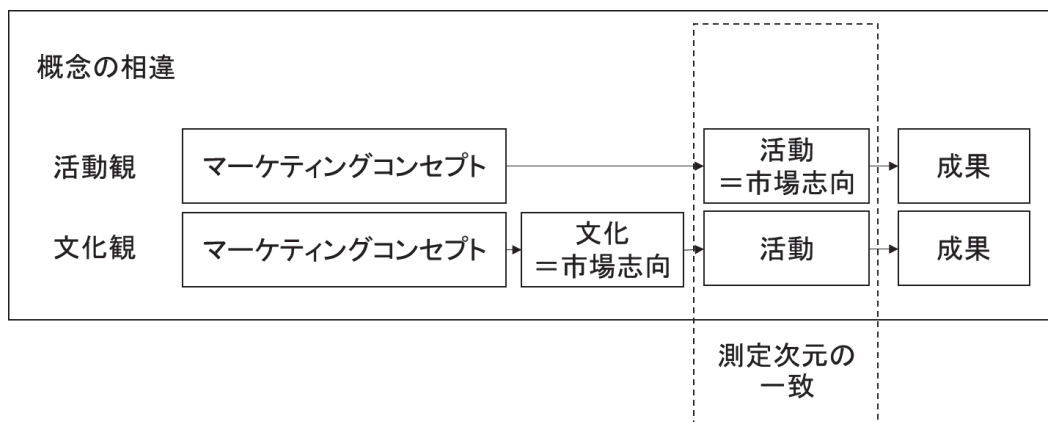
2 顧客主導哲学・市場志向哲学論争の背景

「顧客主導哲学・市場志向哲学論争」が生じた背景には、組織の長期的繁栄のためには市場の声を常に聴くべきなのか、そうでないのかという問いがある。顧客満足を得るために、顧客の求めるものを理解し提供することを是とするマーケティングコンセプトは、1960年のKeithの*Journal of Marketing*誌上の論文発表以来、長年にわたって学術的にも実務的にも支持され、幅広く普及してきた(Keith, 1960; Houston, 1986)。しかしながら、マーケティングコンセプトがいかに組織において実現されるのか、それらの活動は、本当に成果と結びつくのかということについて体系的に検証されるようになったのは1990年以降、市場志向(Market Orientation)という概念が登場してからである。以下では、簡単に市場志向概念を整理し、市場志向・成果関係がどのように検証されてきたのか、むしろ常に市場の声を聴くべきではない主張する研究にはどのようなものがあるのか、という点について簡単に整理する。

市場志向という概念を最初に提案したのはKohli and Jaworski(1990)である。彼らは、市場志向性とは、現在もしくは将来の市場に関する情報を把握(generation)し、組織内で共有(dissemination)し、それらの情報を元に組織的に反応(responsiveness)を行う一連の活動プロセスのことであると定義している。彼らは市場志向を具体的な活動として位置づけているのに対し、同年発表されたSlater and Narver(1990)では市場志向を文化として位置づける定義がなされている。すなわち、市場志向とは、買い手にとって卓越した価値を提供するために必要な行動を最も効果的かつ効率的に生み出し、その結果として継続的に優れた事業成果を上げる組織文化である、という定義である。両者はそれぞれ市場志向の活動観、文化観として概念的には区別されている。しかし、それぞれの概念の操作化を進めていく上で、文化観に基づく市場志向も結局のところ具体的な活動を測定尺度として用いており、マーケティングコンセプトに基づいたある種の活動が高い成果と結びつくという点については両者の主張は共通している。また、Deshpandé and Farley(1998)は、活動観に基づく代表的な測定尺度であるKohli, Jaworski and Kumer(1993)のMARKORと、文化観に基づく代表的な測定尺度であるNarver and Slater(1990)の尺度、Deshpandé, Farley and Webster(1993)の尺度の統合可能性について検討した。その結果、三者を統合した、市場志向の活動的側面に注目した10項目からなるMORTN尺度が提案されることとなった。図1は活動観と文化観の関係を示したものである。両者は、市場志向の概念的な位置づけは異なるものの、測定している次元は一致していると考えられる。Deshpandé and Farley(1998)の調査以後、活動観に基づい

た研究の知見と文化観に基づいた研究の知見とは相互に応用することができるものとして扱われ、市場志向概念と成果との関係や、先行要因、モデレーターなどとの関係についての調査が進められることとなった。以下、本研究はその中でも特に市場志向と成果との関係について整理していく。

図1 市場志向の活動観と文化観の関係



市場志向と成果との関係については、多様な成果指標が用いられてきた。それらは大きく分けて、組織成果（例えばNarver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1993など）と顧客成果(例えばJaworski and Kohli, 1996)、革新性成果(例えばIm and Workman, 2004; Atuahen-Gima, 2005; Baker and Sinkula; 2005など)、従業員成果(例えばJaworski and Kohli, 1993)などに分類できる。Kirca, Jayachandran and Bearden (2005) はこれら既存研究のメタアナリシスを行うことによって、市場志向が成果に結びつくメカニズムを明らかにした。すなわち、組織が市場志向であるほど、直接的に組織成果に結びつく経路のみならず、組織が市場志向であるほど革新性が高まり、顧客ロイヤルティと顧客の知覚品質が高まり、組織成果が高まるという経路である。また、Cano, Carrillat, and Jaramillo(2004) はメタアナリシスを通じて、市場志向と事業成果との関係が正の関係にあることや、その関係は国（文化的特徴やGDPの水準など）の影響を受けないことを明らかにした。以上の市場志向 - 成果関係に関する調査からは、一般的に市場志向の組織であるほど国や用いる成果指標を問わず高い成果に結びつくことが示唆されるのである。

しかし、1990年以後生じた一連の市場志向研究の成果として、市場志向であるほど高い成果に結びつくという関係を強く支持する調査結果が多数生じているにも拘わらず、市場の声を聴くことがむしろ組織にとって悪影響を及ぼす可能性について指摘する研究が1990年代以降にいくつか生じている。その中でも代表的なものが、Christensen and Bower(1996)である。彼らは、米国のHDD産業の事例分析から次のような事実を発見した。それは、優良企業は取引関係にある主要顧客の要求に忠実に対応するがゆえに、破壊的技術（当初は主要顧客層の要求水準に満たないが、技術革新とともにその要求水準に達することで、既存企業の存亡を脅かすような技術）を持った新興企業に競争で敗れるというものである。一見して、市場志向の組織は国や用いる成果指標を

問わず高い成果に結びつく可能性が高いという研究成果と、破壊的技術が生じるような環境では市場志向の優良な既存企業はむしろ技術変化への対応に遅れてしまう可能性が高いという事実が発見されたこと、この二つの主張の間には大きな矛盾・対立はないように思える。Christensen and Bower(1996)においても、既存の優良企業は持続的技術（従来の主要顧客が評価する性能指標の下で開発される新技術）の下では依然として革新的であり続けると主張されている。彼らは、市場志向・成果関係が成り立たない可能性のある例外的な状況の一つを示したと解釈することができる。

市場志向・成果関係に関する既存研究と、Christensen and Bower(1996)の研究、および次節以降で議論する顧客主導哲学・市場志向哲学論争を整理するうえで、Hamel and Prahalad(1994)が用いた市場の分類法が役立つ。図2は、ニーズのタイプと顧客のタイプによって市場を四分割したものである。ニーズのタイプは、顕在ニーズと潜在ニーズに、顧客のタイプは、既存顧客とそれ以外の潜在的な新規顧客とに分けられている。彼らは、①の領域に注目した事業運営を行うことを「顧客主導」と呼び、②③④の領域を「未開拓のビジネスチャンス」と呼んでいる。そこでは、顧客主導に比してより広大な未開拓のビジネスチャンスをいかに活用するのが企業の長期的な繁栄に影響していると主張されている。

図2 Hamel and Prahalad(1994)の市場分類

		顧客のタイプ	
		既存顧客	新規顧客
ニーズのタイプ	顕在ニーズ	①	③
	潜在ニーズ	②	④

(出所) Hamel and Prahalad(1994), p.112.

市場志向研究がこれまで分析対象としてきたのは、主に①の領域である¹。それに対して、Christensen and Bower(1996)は、③の領域で技術革新が生じることで時間展開と共に①の顧客層が③の顧客層と同じ製品を求めるようになり、③の領域に移行する(①の領域が狭くなる)現象を取り扱っている。こうした、市場志向 - 成果関係が成り立たない例外事例の存在が示すのは市場志向概念の二つの限界である。一つは、既存の市場志向概念は、より広大な未開拓のビジネスチャンスに向けられた組織の活動を十分に概念化することができていない点である。もう一つは、企業間の競争や技術、顧客の嗜好などの時間展開を通じた変化に対応するための組織の資源配分と、そうした活動の結果として得られる組織の長期成果との関係について十分に検討していない点である。こうした限界に直面することで、その後の市場志向研究では、顧客主導のみに依らず、未開拓のビジネスチャンスにおいても高い成果を上げることのできる組織の特徴についての概念化が志向されるようになった。その端緒となったのが、顧客主導哲学・市場志向哲学論争の発端となるSlater and Narver(1998)である。

3 顧客主導哲学・市場志向哲学論争

本節では、顧客主導哲学・市場志向哲学論争にかかわる主要な文献を整理し、これまでいかなる主張が行われてきたのか、各論者の主張の共通点と相違点、論争後の検証作業の到達点と残された課題などについて整理する。

①Slater and Narver(1998)による分類

Slater and Narver(1998)は、市場志向 - 成果関係の既存研究とChristensen and Bower(1996)らの主張との間に生じた矛盾は、顧客主導哲学(Customer-led Philosophy)と市場志向哲学(Market-Oriented Philosophy)とを明確に区分しないで議論していることが原因で生じていると説明した。彼らによると、顧客主導哲学に基づいた事業運営とは、既存市場の顕在ニーズに注目し、それらを満たすための製品・サービスを提供することを意味する。一方で、市場志向哲学に基づいた事業運営とは、顕在ニーズと潜在ニーズの両方に注目し、競合がどのように行動するのかという点にも注目し、製品・サービスを展開することを意味する。端的に言えば、彼らはChristensen and Bower(1996)において破壊的技術に対応できなかった組織として紹介されたものは顧客主導哲学に則った事業運営を行っていたため技術変化に対応できなかったと主張しているのである。顧客主

¹ 従来の市場志向概念においては、定義の上では「現在および将来の顧客」というように新規顧客までも射程にとらえた概念化がなされている。しかし、測定尺度のレベルでは、既存顧客に対する市場調査の頻度などが測定の中心となっており、既存顧客の顕在ニーズ以外の部分についてはほとんど取り扱われていない。それゆえ、実質的には既存研究は顕在顧客の顕在ニーズを起点とした活動を取り扱っているとみて差支えがないと思われる。

導哲学と市場志向哲学とでは、注目するニーズの性質が異なるため、学習のプロセス（顧客のニーズを把握したり製品開発を方向付けたりするために用いる方法）や、時間志向性（短期志向か長期志向か）、学習のタイプ（適応的学習か生成的学習か）など具体的な活動も異なると想定されている。表1はSlater and Narverが整理した、顧客主導と市場志向との間の主要な相違点について整理したものである。

表1 顧客主導哲学と市場志向哲学の相違点

	顧客主導哲学	市場志向哲学
戦略志向	顕在化したウォンツ	潜在的なニーズ
調整手法	反応的	先行的
時間志向	短期志向	長期志向
目的	顧客満足	顧客価値
学習タイプ	適応的学習	生成的学習
学習プロセス	顧客サーベイ、重要顧客管理、フォーカスグループ、コンセプトテストング	顧客観察、リードユーザーとの関係維持、継続的実験、選択的パートナーシップ

(出所) Slater and Narver(1998), p.1004.

Slater and Narver(1998)は、Christensen and Bower(1996)の事例において競争優位を失った既存企業は顧客主導哲学に基づいた事業運営を行っていたのであって、その事実は市場志向哲学を否定するものではないと主張している。彼らは、これら二つの哲学と競争優位との関係は、組織が置かれた環境によって異なると説明している。比較的安定した経営環境では、顧客の要求に対して迅速な反応を行うことが競争優位に結び付けられ、変化の激しい経営環境では、新たに生じるニーズを予測し、その予測情報を基に新しい価値創造能力を生成することが競争優位に結び付く。顧客主導哲学に基づいた組織は、変化の激しい環境では顧客ニーズの変化に対する短期的な反応に終始し、競合他社と同質化していき、価格競争に陥るため高い成果に結びつかない。ゆえに、Christensenらが事例として扱った、破壊的技術が生じるような変化の激しい市場環境において、顧客主導哲学に基づいた事業運営を行っていると成果に結びつかないと主張しているのである。

②Conner(1999)によるSlater and Narver(1998)への批判

Slater and Narver(1999)の主張に対して、Connor(1999)は顧客主導哲学を軽視する彼らの主張を批判し、顧客主導哲学と市場志向哲学とはどちらかを選択するようなものではなく、両者の適切なバランスをとるべきだと反論している。Connorの反論は、主に三つのアプローチからなされている。すなわち、顧客主導哲学と市場志向哲学とは切り離せないことと、長期志向で潜在ニーズに対応するための活動を経営活動の中心に据えること自体がむしろ危険であること、組織が環境

変化に対応できない理由は顧客主導哲学以外のものであること、の三つである。

第一に、顧客主導哲学と市場志向哲学とを切り離すことが出来ない理由として、Connorは企業の長期的繁栄は日々の短期的な顧客対応の積み重ねによってもたらされるからだと説明している。日々の短期的顧客対応を通じた収益の獲得が無ければ長期志向の投資を行うことができない。また、潜在ニーズを満たしうる革新的アイデアのほとんどは、既存顧客との継続的な対話の結果得られる気づきとして生じると説明している。

第二に、市場志向哲学を過度に追求することの危険性については次のように指摘している。まず、「長期志向」という言葉は、短期的な業績悪化の言い訳に用いられることが多いという指摘である。短期の業績を犠牲にしてでも長期の繁栄を目指すと言うと聞こえがよいが、長期志向の投資を継続する能力に疑問が呈されているにも拘わらずそれを無視するような行動がとられる危険性があると指摘している。また、既存顧客よりも新規顧客の新しいニーズについて対応することを優先する事業運営をしていると、今後も継続して自社の製品を購入し続けてくれるかもしれない顧客の声を無視してしまう危険性があると指摘している。

第三に、組織が環境変化に対応できない理由は顧客主導哲学以外のものであるという点については次のように指摘している。Slater and Narver(1998)は、顧客主導哲学に基づく、既存顧客の顧客満足に注目するあまり、製品開発や工程改善を怠ると説明している。この主張に対してConnorは、それは単なる経営の失敗であって顧客主導哲学固有の問題ではないこと、反対に、Slater and Narverが市場志向哲学に基づいた行動の代表例として挙げた競争相手の動向調査などもマトモな会社ならばどこでもやっていることで市場志向哲学固有のものではないことを指摘している。

これらの反論を元に、Connorは、顧客主導と市場志向の両立可能性について次のように説明している。企業が市場志向を追求するためには、日々顧客主導の活動を行う必要があるため、現在の顧客にも将来の顧客にも満足に対応できるのは大企業のみであり、その他大多数の中小企業にとっては、現在の顧客への対応を損ねるリスクを冒してまで将来の顧客のために過大な投資を行うのは合理的ではないと主張している。つまり、顧客主導と市場志向とのバランスは、顧客主導が中心となり経営資源に余裕がある場合のみ市場志向を追求すべきであると主張しているのである。

③Slater and Narver(1999)による再反論

Connor(1999)の批判を受けて、Slater and NarverはConnorの主張との共通点と相違点について整理している。両者の共通点としてSlater and Narverが指摘しているのは、顕在ニーズへの対応と潜在ニーズへの対応は両立すべきであるという点である。彼らは、市場志向哲学を、顕在ニーズと潜在ニーズの両方に対応する哲学であると定義している。潜在ニーズは、定義的に顧客が言葉でうまく表現することができないニーズのことであるため、潜在ニーズに注目するということは、

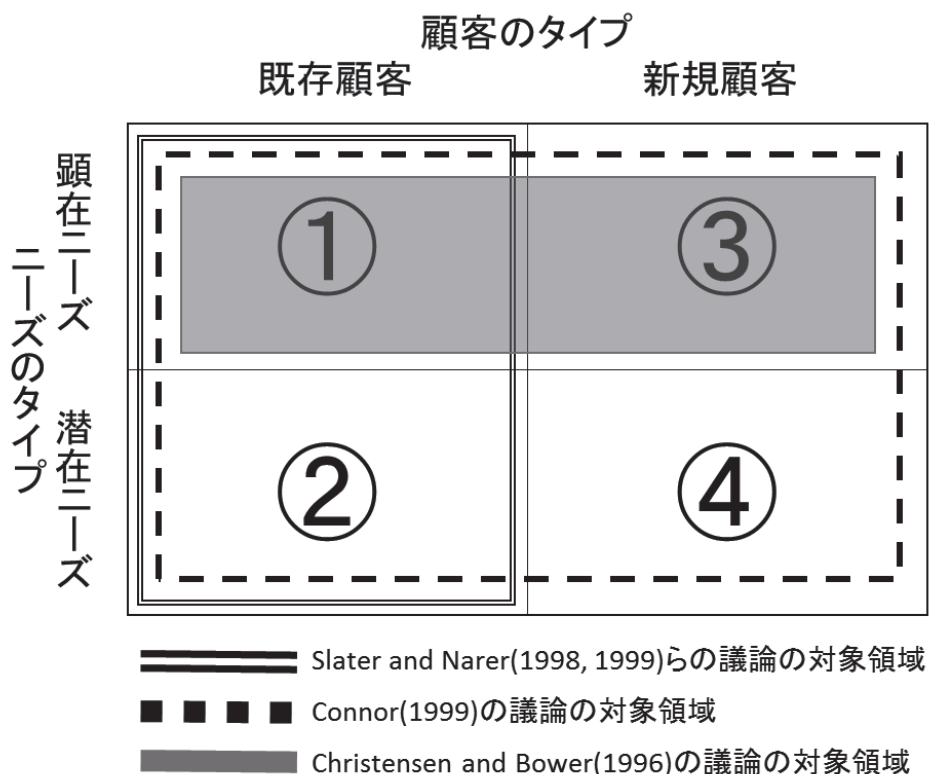
すなわち既存顧客との関係を深めて彼らの言葉にできないニーズを明らかにする活動にほかならないという。ゆえに、既存顧客の潜在ニーズに注目する市場志向哲学に基づいた組織では、既存顧客の顕在ニーズにも同時に対応できると彼らは主張しているのである。表1に示されるとおり、Slater and Narver(1998)では、顧客主導哲学に基づいた事業運営と市場志向哲学に基づいた事業運営とはそれぞれ活動内容が異なると説明されているため、もちろん顕在ニーズを調査する活動と潜在ニーズを調査する活動は異なると想定されていた。Slater and Narver(1999)では、市場志向哲学に基づいた事業運営活動として挙げられる活動の範囲が暗黙のうちに大きく広がっている。また、既存顧客との関わりの中で潜在ニーズを明らかにしていく活動が市場志向の活動であると想定しているため、新規顧客のニーズを探索する活動は市場志向哲学の範囲には含まれていないものと考えられる。

Connor(1999)の主張に対して彼らが相違点として挙げたのは、顧客主導哲学と市場志向哲学との両立可能性についてである。Slater and Narverは、過去の市場志向性研究の成果を取り上げ、市場志向度の高い組織は必ずしも大企業に限定されないという調査結果を以てConnorに反論している。顧客主導と市場志向とがどのようにして両立できるのかという点については明確にしていなが、中小規模でも大企業より市場志向度が高い組織もあるため両立は可能であると主張しているのである。

④Slater and Narver(1998, 1999)とConnor(1999)の主張の共通点と相違点

Slater and NarverとConnorの主張は、両者の議論の焦点にズレが生じていることや、Slater and Narverの主張内容が1998年のものと1999年のものとで若干の変更が見られることで混乱を来している。両者の議論の共通点と相違点を明確にし、研究課題を導出するうえでも、Hamel and Prahalad(1994)が用いた前出の図2にまとめられた市場の分類法が役立つ。図3は、図2にSlater and Narver(1998, 1999)とConnor(1999)、Christensen and Bower(1996)の議論を当てはめたものである。

図3 既存研究の整理



まず、Slater and Narver (1998, 1999) の主張は次の通り整理できる。第一に、彼らは顧客主導哲学を①の領域、すなわち既存顧客の顕在ニーズを追求するものであると説明している。市場志向哲学については、①②の領域、すなわち既存顧客の顕在ニーズと潜在ニーズの両方を追求するものこそが、市場志向哲学に基づいた事業活動であると主張している。第二に、1999年の彼らの主張に基づいて判断するならば、彼らは顧客主導哲学と市場志向哲学とは両立可能であると考えている。彼らはSlater and Narver(1999)では、既存顧客の潜在ニーズに対応する活動を展開していくうえで、既存顧客との関わりを深めることになるので、潜在ニーズに応えようとする活動を展開すれば自然と顕在ニーズにも対応できると主張している。Slater and Narver(1998)では潜在ニーズへの対応と顕在ニーズへの対応とはそれぞれ異なる活動を想定していたため、その点は1999年の時点で主張が変化している点に注意が必要である。彼らが潜在ニーズに対応する活動を展開すれば自動的に顕在ニーズにも対応できると考えている以上、顕在ニーズか潜在ニーズかどちらに重きを置いた活動を展開すべきなのかという点について、彼らは潜在ニーズに重きを置くべきであると主張していると考えてよいだろう。

Connor(1999)の主張は次の通り整理できる。第一に、彼は顧客主導哲学を①の領域、すなわち既存顧客の顕在ニーズを追求するものであると説明している。一方で、市場志向哲学の対象領域は、

②③④、つまり既存顧客の潜在ニーズと、新規顧客の顕在・潜在ニーズが市場志向哲学の対象範囲であると認識している。「我々が直面しているのは、我々の既存顧客と未来の製品を作りだしていくべきなのか、それとも、将来の『既存顧客』となるであろう、未だ特定されていない顧客群と現在の顧客とを入れ替えるべきなのか、という選択肢である」と主張する通り、Connor(1999)では新規顧客も市場志向哲学の潜在的な標的市場として含まれることが想定されている²。Connorは標的市場の範囲について、既存顧客の顕在ニーズか、それ以外かという軸で顧客主導哲学と市場志向哲学とを分けており、その点がSlater and Narver(1998, 1999)と異なっている。第二に、顧客主導哲学と市場志向哲学の両立可能性については、両立可能だが顧客主導哲学を中心に据えるべきであると主張している。その主たる理由は市場志向哲学を遂行する際の負担の大きさと投資回収の不確実性の高さである。Slater and Narverと市場志向哲学の標的市場の範囲について認識が異なるため、Connorの見解では市場志向哲学を遂行する負担と投資回収の不確実性がより大きく認識されている点が大きな違いである。もう一方で、顧客主導哲学と市場志向哲学はバランスをとるべきだと主張している通り、既存顧客の顕在ニーズに地道に応えながら、経営資源の制約の範囲内で②③④の領域を探索する必要性についても論じている。つまりConnorは、顧客主導哲学と市場志向哲学とは両立可能であるが、多くの場合顧客主導哲学に基づいた事業運営に力点を置くべきであると主張しているのである。

4 論争後の展開

以上のSlater and Narver(1998,1999)とConnor(1999)の論争を受けて、顧客主導哲学と市場志向哲学に基づいた事業活動が成果とどのような関係にあるのかという観点からいくつかの検証が行われてきた。そこでは、Slater and Narver(1998, 1999)の主張に基づいたものが中心となってきた。例えば、Narver, Slater and MacLachlan(2004)は、市場志向を反応型市場志向(Responsive Market Orientation)と先行型市場志向(Proactive Market Orientation)に分け、それぞれの市場志向と成果との関係について検証した。反応型市場志向とは、既存顧客の顕在ニーズを対象とする市場志向を意味しており、顧客主導哲学に基づいた一連の活動であるとして定義されている。先行型市場志向とは、既存顧客が言葉にすることができない潜在ニーズを対象とする市場志向を意味しており、Slater and Narver(1998, 1999)のいう市場志向哲学に基づいた一連の活動であるとして定義されている。彼らは、この反応型・先行型市場志向と新製品成果(競合と比べて新製品の成果が高い)との関係について25社の41ビジネスユニットを対象に調査した。その結果、先行型市場志向のみが新製品成果と正の関係を示し、反応型市場志向は新製品成果との有意な関係が見られなかった³。彼らの研究を端緒に、先行型・反応型の市場志向が多様な成果とどのような関係にあるのかという点や、それらの関係が環境状態にいかに関与するのか、先行型市場志向と反応型

² Connor(1999), p.1160.

市場志向は両立をすべきなのか、などといった点についての研究が続くこととなった。

例えば、Bodlaj(2011)は、反応型・先行型市場志向と、新製品成果だけでなく複数の成果指標がどのようなメカニズムで結びつくのか調査した。彼は、325のスロヴェニアの企業を対象に、反応型・先行型市場志向と、新規性の程度（経営手法や生産工程、マーケティング手法、製品などの新しさ）、イノベーション成果、市場成果、財務成果との関係について共分散構造分析を行い、両志向性がいかなるメカニズムで成果に結びつくのか検討した。その結果、先行型市場志向のみが新規性の程度と正の関係を示し、新規性が高いほどイノベーション成果が高まり、市場成果が高まり、財務成果が高まるというメカニズムが明らかにされた。

さらに、Atuahen-Gima, Slater and Olson(2005)では、反応型・先行型市場志向と成果との関係は曲線的な関係であることや、反応型と先行型の市場志向は両立が難しいことが示された。彼らは、反応型・先行型市場志向と新製品プログラム成果（新製品の利益性、売上規模、収益目的の達成度）との関係について検討した。その結果、先行型市場志向は成果との間に逆U字の関係が見られ、反対に反応型市場志向は成果との間にU字の関係が見られた。彼らはこの結果を次のように解釈している。すなわち、先行型市場志向は、適度に展開すれば高い成果に結びつくものの、過度に追求してしまうと既存顧客の顕在ニーズを無視するなどの悪影響をもたらし、成果に結びつかない可能性がある。また、反応型市場志向は、顕在ニーズに対する短期的で漸進的な反応を引き出すため、多少取り入れただけでは成果に結びつかないが、高度な反応型市場志向は既存顧客の顕在ニーズに対する深い理解を生み、市場調査の効率や製品開発効率が高まるため、高い成果と結びつくと考えられている。彼らの調査では、Narver, Slater and MacLachlan(2004)やBodlaj(2011)の調査結果と異なり、反応型市場志向も条件によっては高い成果と結びつくことが明らかとなった。また、彼らは先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用についても検討し、先行型・反応型の両方を高めることはむしろ低い成果に結びつくという結果が得られた。つまり、先行型と反応型の市場志向は、同時極大化を目指すよりもどちらか片方を追求したほうが良いという結果が得られたのである。

反応型・先行型市場志向と成果との関係について、Atuahen-Gimaらと矛盾する調査結果も得られている。Tsai, Chou and Kuo(2008)は、反応型・先行型市場志向の両方が成果と逆U字の関係にあり、その関係は環境にモデレートされると説明している。彼らは、台湾の384のハイテク企業を対象に、先行型・反応型市場志向と、新製品成果（特定の製品に関する収益や売上規模、市場シェア、売上成長率、利益性項目についての目的達成度）との関係が、環境要因（技術変化の速さ、

³ 彼らの調査において「反応型市場志向」を測定するために用いられた尺度は、先に紹介した Deshpandé and Farley(1998) の MORTN 尺度である。Narver, Slater and MacLachlan(2004) の筆者である Slater と Narver は、Slater and Narver(1999) において、既存の市場志向研究（まさに MORTON 尺度を用いた成果との関係の検証）は市場志向哲学を代表するもの（＝先行型市場志向）として位置づけていた。しかし Narver, Slater and MacLachlan(2004) では、顧客主導哲学を代表するものとして既存の市場志向性研究で用いられた尺度を位置づけている点に注意が必要である。

競争の激しさ)にモデレートされるか検証した。その結果、技術環境の変化の程度が高いほど、反応型市場志向と成果との逆U字型の関係が強まり、逆に先行型市場志向と成果との逆U字型の関係は弱まることや、競争が激しいほど先行型市場志向と成果の逆U字型の関係が強まることが明らかとなった。

また、反応型市場志向と先行型市場志向との同時極大化はむしろ成果と負の関係にあり両立が難しいと説明したAtuahen-Gima, Slater and Olson(2005)に対して、猪口(2011)は、株式会社ニッセンのケースを用いて反応型市場志向と先行型市場志向の両立によって高い成果を得る一つのモデルを提示している。ニッセンの本業はジーンズのヴィンテージ加工を行うアパレル製品加工業である。ニッセンは他のアパレル製品加工業者と違い、最終製品ブランドを保有しており、それらのブランドを冠した実験的な加工を施した製品を最終製品市場で展開している。そうすることで、顧客企業であるアパレル企業が、最終製品市場で話題になったニッセン製品を見て、それまで気づくことのなかった潜在的なニーズを自ら見出すことを助け、「こんな加工ができるならばこんな加工もできるだろうか」と自ら潜在ニーズ情報をニッセンに持ち込むようになるのだと説明している。本業のジーンズ加工業では顧客企業の要求に対して迅速に対応することのできる体制を整え(つまり反応型市場志向に注力し)、潜在ニーズを顧客側が持ち込んでくれるようにするための仕掛けになる事業を展開することを彼は「連動型事業システム」と呼び、連動型事業システムを展開することが結果的に既存顧客の顕在ニーズへの対応と潜在ニーズへの対応を両立させることに繋がるのだと説明している。

以上のように、先行型・反応型市場志向と成果との関係についても、両者の両立についても、結果が調査によって異なる。一概にどちらの志向性がより強く成果と結びつくのか、それらの両立をすべきなのか、そもそも両立は可能なのか、結論づけられないのが現状である。さらに、これらの研究群は、Connorの問題提起には依然として応えることができる調査設計になっていない。Narver, Slater and MacLachlan(2004)が用いた反応型市場志向と先行型市場志向の分類は、Slater and Narver(1999)で用いられた顧客主導哲学と市場志向哲学に対応している。前節で整理した通り、Slater and Narver(1999)の議論は既存顧客の顕在ニーズへの対応と、既存顧客の潜在ニーズへの対応の両立問題を取り扱ったものであり、Connor(1999)の指摘する新規顧客の顕在ニーズ・潜在ニーズへの対応活動をも含んだ市場志向哲学と、顧客主導哲学との両立問題については、依然として十分な検証が行われていないのが現状である。

5 結論

本研究では、市場志向研究の今後の研究課題を導出することを目的として、顧客主導哲学・市場志向哲学論争を巡る議論を概念的に整理してきた。本節では、近年注目を集めるNarver, Slater and MacLachlan(2004)の先行型・反応型市場志向や、その尺度を用いた最新の研究群が生じた背景にはどのような議論が交わされてきたのか、顧客主導哲学・市場志向哲学を巡る一連の議論を

振り返ることを通じて、それらの研究が見落としてきた研究課題を改めて整理する。

顧客主導哲学・市場志向哲学論争の背景と中身、その後の展開について整理していく中で明らかになったのは、反論を重ねるごとに重要な論点が削ぎ落とされていく過程である。そもそも市場志向概念が登場した背景にあったのは、マーケティングコンセプトであった。組織の長期的繁栄のためには、顧客の求めることを理解し、顧客満足を得ることが必要であるという主張が、実際の組織活動にどのように落とし込まれているのか、そうした活動は実際に成果に結びつくのかという観点から概念化が進められてきたのが市場志向研究であった。そうした研究潮流の中で、Christensen and Bower(1996)が提示した市場志向 - 成果関係が成り立たない例外事例が市場志向研究に対して示した研究課題は次の二点である。一つは、既存の市場志向研究は既存顧客の顕在需要に対応する活動に力点を置いており、より広大な未開拓のビジネスチャンスを志向する組織活動を十分に組み込んだ概念化ができていない点である。もう一つは、時間展開を通じた顧客や競争環境の変化や、そうした変化に対応した結果として得られる組織の長期成果について十分に検討していない点である。

こうした指摘を受けて生じた顧客主導哲学・市場志向哲学論争が論争化したのは、そもそもその端緒となったSlater and Narver(1998)がChristensen and Bower(1996)に対して行った反論に若干の論点のズレがあったためである。Christensen and Bower(1996)が既存顧客の顕在ニーズに向けられた活動と新規顧客の顕在ニーズに向けられた活動とのダイナミックな両立問題について議論しているのに対して、Slater and Narver(1998)は既存顧客の顕在ニーズに向けられた活動と既存顧客の潜在ニーズに向けられた活動との両立こそが問題であると整理した結果、Christensen and Bower(1996)の指摘に対する反論になっていないばかりか、これまで積み重ねられてきた市場志向 - 成果関係の研究結果とも一致しない結論に到達することとなった。市場志向 - 成果関係の既存研究とChristensen and Bower(1996)の研究結果から導きだされるのは、既存顧客の顕在需要に向けられた事業運営は多くの場合高い短期成果に結びつくが、競争の時間展開を通じた長期成果まで議論を拡張した場合には市場志向が成果に結びつかないような例外的状況が生じることがあるということである。それに対してSlater and Narver(1999)の主張は、顧客主導哲学に基づいた事業運営（≡市場志向）は環境変化に乏しい限られた状況でしか成果に結びつかず、環境変化が激しい場合は市場志向哲学に基づいた事業運営こそが高い成果と結びつくというものである。この主張は、市場志向は多くの場合成果に結びつかないと主張しているのにほぼ等しい。このSlater and Narver(1998)の顧客主導哲学（≡市場志向）の軽視に対してConnor(1999)が反論をしたことで顧客主導哲学と市場志向哲学との両立問題が論争化したのである。そうした背景から、論争の主たる争点は顧客主導哲学と市場志向哲学とではどちらに力点を置くべきかという資源配分のバランス問題に移り、Christensen and Bower(1996)の指摘によって明らかにされた時間展開と長期成果の問題について議論されることはなかった。

この論争後、Slater and Narverが共著者に名を連ねるNarver, Slater and MacLachlan(2004)に注目が集まり、彼らの尺度を用いた研究群が後に続いたのは、反応型市場志向（=旧来の市場志向

研究において多用されてきたMORTN尺度)が新製品成果に結びつかないという既存研究と矛盾した驚くべき研究結果が得られたことによるものと思われる。彼らの尺度を用い、多様な成果変数や環境条件の中で実際に反応型・先行型市場志向のバランスを問うことが今後も求められる。そうした検証作業と同時に今後求められるのは、これまでChristensen and Bower(1996)やConnor(1999)が指摘してきた二つの問題について再検討することである。すなわち、いかにして市場志向と組織の長期成果との関係について検討していくのかという問題と、未開拓のビジネスチャンスの中でもNarver, Slater and MacLachlan(2004)において取り扱われていない部分(新規顧客の顕在・潜在ニーズ)を志向した活動をいかに市場志向概念に組み込むのかという問題の二つである。この二つの問題に取り組むことで、マーケティングコンセプトが組織の中でいかにして実際の活動に落とし込まれているのか、マーケティングコンセプトに則った事業運営が本当に組織の長期的繁栄に結びつくのかという、市場志向研究が本来志向してきた基本的な問いに立ち戻ることができるだろう。

参考文献

- Atuahene-Gima, Kwaku(2005)" Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp.61-83.
- Atuahene-Gima, Kwaku, Stanley F. Slater, and Eric M. Olson(2005)" The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, pp.464-482.
- Baker, William E. and James M. Sinkula(2005)" Market Orientation and the New Product Paradox," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, pp.483-502.
- Bodlaj, Mateja(2010)" The Impact of a Responsive and Proactive Market Orientation on Innovation and Business Performance," *Economic and Business Review*, Vol.12, No.4, pp.241-261.
- Cano, Cynthia Rodriguez, Francois A. Carrillat and Fernando Jaramillo(2004)" A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.21, pp.179-200.
- Christensen, Clayton M. and Joseph L. Bower(1996)" Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.3, pp.197-218.
- Connor, Tom(1999)" Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, pp.1157-1163.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster, Jr.(1993)" Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.23-37.
- Deshpandé, Rohit and John U. Farley(1998)" Measuring Market Orientation: Generalization and

- Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, Vol.2, pp.213-232.
- Houston, Franklin S.(1986)" The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not," *Journal of Marketing*, Vol.50, pp.81-87.
- Hamel, G., and Prahalad, C.K.(1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press, Houston. (一條和生訳 (2001) 『コア・コンピタンス経営 未来への競争戦略』日本経済新聞社).
- Im, Subin and John P. Workman Jr.(2004)" Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.114-132.
- 猪口純路 (2011) 「市場志向における連動型事業システム—アパレル加工企業(株)ニッセンの事例を通じて—」『流通研究』第13巻, 第3号, pp.21-37.
- Jaworski, Barnard J. and Ajay K. Kohli (1993)" Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.53-70.
- Jaworski, Barnard J. and Ajay K. Kohli (1996)" Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap," *Journal of Market Focused Management*, Vol.1, pp.119-135.
- Keith, Robert J.(1960)" The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, Vol.24, No.1, pp.35-38.
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, 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, pp.24-41.
- Kohli, Ajay K. and Barnard J. Jaworski(1990) "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.1-18.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater(1990)" The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4, pp.20-35.
- Narver, John C., Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan(2004)" Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, pp.334-347.
- Slater, Stanley F., and John C. Narver(1998)" Customer-Led and Market-Oriented: Let's not confuse the two," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.10, pp.1001-1006.
- Slater, Stanley F., and John C. Narver(1999)" Market-Oriented is More Than Being Customer-Led," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, pp.1165-1168.
- Tsai, Kuen-Hung, Christine Chou, Jyh-Huei Kuo(2008)" The Curvilinear Relationships between Responsive and Proactive Market Orientations and New Product Performance: A Contingent Link," *Industrial Marketing Management*, Vol.37, pp.884-894.