

先行型市場志向が企業成果に及ぼす影響

——日本企業を対象とした実証分析——

結 城 祥

目 次

1. はじめに
2. 市場志向研究の系譜と問題の所在
3. 仮説の導出
4. 実証分析
5. 考 察
6. 今後の課題

1. はじめに

企業は顧客対応、競争対応、諸活動の全社的統合等を考慮して、自らのマーケティング活動を遂行しなければならない。このような考え方は、マーケティング活動を営む際に採るべき基本的姿勢、すなわち「マーケティング理念」(marketing concept)として、実務・学術双方の世界において古くから浸透してきた (e.g. Keith 1960, Hise 1965, McNamara 1972)。しかしマーケティング理念は、それが経営哲学の域を出ず、マーケティング実践に対する指針を提示できなかった点で批判を受けることになる (Kohli & Jaworski 1990, Webster 1994)。

こうした問題を受け、企業の市場対応を具体的な活動レベルで捉えた「市場志向」(market orientation)なる概念が登場し、1990年代以降、その先

行条件や帰結に注目する研究、あるいは尺度開発に取り組む研究が盛んに行われてきた。そして2000年代以降においては、市場志向を、① 顕在的な顧客ニーズへの適応を目指す「反応型市場志向」(responsive market orientation)と、② 潜在的な顧客ニーズの発見・理解・充足を目指す「先行型市場志向」(proactive market orientation)に分割する研究が多数現れている (e.g. Narver, Slater & MacLachlan 2004, Atuahene-Gima, Slater & Olson 2005, Li, Lin & Chu 2008, Bodlaj 2010, Voola & O'Cass 2010, Zang & Duan 2010, Brettel, Oswald & Flatten 2012, Hartono 2013, Cai, Liu, Zhu & Deng 2014)。

近年、多くの研究が市場志向を反応型と先行型に分割しているのは、一口に「顧客ニーズに対応する」と言っても、顧客が表明したニーズへの適応と、顧客が気付いていない(あるいは上手く表現できない)ニーズの発見・創造とでは、求められる組織活動も、結果として獲得できる成果も異なると推測されるからである。実際、先行型市場志向に注目した嚆矢的研究である Narver *et al.* (2004) は、反応型と先行型の市場志向を独立変数、新製品開発の成功度を従属変数とする実証分析を行い、先行型市場志向のみがその成果に有意な影響を及ぼすと主張している¹⁾。

このように、マーケティング研究者は四半世紀の間、市場志向とその先行条件・帰結の関係をより精緻に説明すべく研究を重ねてきた²⁾。しかし残念なことに、近年注目されている先行型市場志向について、日本企業を対象に実証分析を行った研究は皆無に等しい。そのため、海外企業を対象に行われてきた実証研究の知見が日本企業においても妥当するのか否かをチェックすることが急務である。

1) Narver *et al.* (2004) の概要やその示唆については、水越 (2006a) を参照されたい。

2) 市場志向研究の系譜に関する包括的なレビュー論文として、猪口 (2012) が挙げられる。

本論の目的は、この研究の空白地帯を埋めるべく、日本企業のサーベイ・データに基づき、先行型市場志向が企業成果に及ぼす影響を実証的に解明することである。本論の構成は次のとおりである。はじめに本節に続く第2節においては、市場志向研究の系譜がレビューされ、問題の所在が明示される。第3節では、先行型市場志向が企業成果に及ぼすインパクトについて仮説を導出する。第4節においては、仮説の経験的妥当性をチェックすべく、わが国の製造業者から得られたデータを用いて実証分析を行う。第5節では分析結果の考察が示され、最終節である第6節において、今後の課題が述べられる。

2. 市場志向研究の系譜と問題の所在

(1) 市場志向研究の誕生

市場志向の先駆的研究である Kohli & Jaworski (1990) は、既存文献レビューや企業インタビューに基づき、市場志向を「市場情報 (market intelligence) の生成、組織部門間における市場情報の普及、そして、その情報に対する組織的反応」と定義した。市場情報には、現在および将来の顧客ニーズや競合他社の動向に関する情報が含まれる。彼らの定義では、市場情報の収集に始まり、組織内における情報の分析・解釈および他部門との共有を経て、その情報をマーケティング諸活動に活用するまでの一連の活動を包摂したものとして市場志向が捉えられている。また彼らはその後の実証分析によって、市場志向が企業成果（知覚された過去比・競合他社比の総合成果）に正の影響を及ぼすことを見出している (Jaworski & Kohli 1993)。

Kohli & Jaworski (1990) と並び、市場志向の先駆的業績として位置付けられるのが Narver & Slater (1990) である。彼らは市場志向を「買手に対する優れた価値の創出と、優れた事業成果の持続に必要な行動を、最も効

果的・効率的に作り出すための組織文化」と定義し、それは顧客志向、競合志向、部門間調整の3要素によって構成されると主張した³⁾。そして実証分析を通じて、①非コモディティ財において、市場志向は企業成果（競合他社比のROA）に正の影響を及ぼすこと、②コモディティ財において、市場志向は企業成果とU字型の関係にあることを見出した。

(2) 市場志向研究における混乱と批判

以上に挙げた研究が登場して以来、様々な国や産業を対象として、市場志向に関する研究が精力的に取り組まれてきた。しかし多数の実証研究が蓄積されるに従い、市場志向と成果の関係について矛盾する分析結果が見られ始めた。たとえばJaworski & Kohli (1993), Slater & Narver (1994), Subramanian & Gopalakrishna (2001), 久保 (2004), 水越 (2006b) 等は、市場志向が企業成果に有意な正の影響を及ぼすことを見出したものの、Greenley (1995), Bhuian (1997), Harris (2001) では、そのような効果は観察されなかった。さらに経済危機後のタイ企業のサーベイ・データを分析したGrewal & Tansuhaj (2001) では、市場志向と企業成果の間に負の関係が発見された⁴⁾。

3) Narver & Slater (1990) による市場志向の定義や構成要素は、一瞥すると Kohli & Jaworski (1990) のそれと異なるように見える。しかし Narver & Slater (1990) において、顧客志向と競合志向は、顧客や競合他社に関する市場情報の獲得と組織内普及を、また部門間調整は、顧客に対する価値創造を目指した、市場情報に基づく組織的努力の調整を意味すると述べられており (p. 21), Kohli & Jaworski (1990) 流の定義と実質的には同じであると見做すことができよう。

4) また多くの研究は、調査対象企業が直面する環境によって、市場志向と成果の関係が変化することを想定し、環境諸条件のモデレート効果も検討してきた。しかしながら、たとえば Jaworski & Kohli (1993) や Slater & Narver (1994) は、「競争の激しさ」が市場志向と成果の関係をモデレートしないと

加えて市場志向研究は、市場志向と企業成果の関係を巡る理論的問題にも直面する。すなわち既存研究は基本的に、市場志向が企業成果を高めると仮説化してきたが、顧客ニーズへの固執が組織の革新性を奪う可能性があるとして、市場志向の有効性に懐疑的な見方を示す論文も現れたのである（e.g. Hamel & Prahalad 1991, Berthon, Hulbert & Pitt 1999）。また周知のとおり Christensen らによる一連の研究（Christensen & Bower 1996, Christensen 1997）は、競争の感覚を研ぎ澄まし、顧客の声に注意深く耳を傾ける優良企業が、新奇な技術に新たな用途を見出す少数の顧客と、その背後から現れる巨大な市場機会に対応できずに、競争優位を喪失するメカニズムを解明したものであった。

以上に見たように、市場志向研究は1990年代以降、マーケティング理念を実践に意味のある形で捉え直し実証分析を行ってきたが、「市場志向は果たして、企業成果を向上させるのか」という点について明確な回答を与えることができずにいた。市場志向と企業成果の関係を巡るこの混乱を、市場志向概念の修正によって克服しようとしたのが、次にレビューする Narver *et al.* (2004) である。

(3) 先行型市場志向と反応型市場志向

Narver *et al.* (2004) は、「市場志向とイノベーションの関係を巡る見解の不一致は、我々が市場志向をあまりに狭く捉えていることに由来する」と述べ (p. 335)、従来の研究が「顧客が表明したニーズに応える」という、市場志向の受動的側面にのみ注目してきた点を批判する。そして、顧客が

いう分析結果を得ている一方、Harris (2001) は当該変数が正のモデレート効果を持つことを、反対に Grewal & Tansuhaj (2001) は当該変数が負のモデレート効果を持つことを報告している。このようにモデレート効果の有無やその方向性についても、研究によって異なる結果が示されている。

表明した顕在的ニーズへの適応に向けた諸活動を「反応型市場志向」、顧客が上手く表現できない、あるいは気付いていない潜在的ニーズの発見・理解・充足に向けた諸活動を「先行型市場志向」とそれぞれ定義し、市場志向を2つの下位概念に分割した⁵⁾。その上で、競合他社比の新製品成功度を従属変数、反応型市場志向や先行型市場志向等を独立変数とするサーベイ・データの重回帰分析が行われ、先行型市場志向のみが新製品の成功度に有意な正の影響を及ぼすという結果が得られた。

これ以降、Narver *et al.* (2004) は多くの研究に追従されることになった。図表1には、企業成果に対する先行型・反応型市場志向の影響に注目した主な実証研究の概要が示されている。

総じてこれらの研究群は、先行型市場志向が直接的あるいは間接的に、企業成果に望ましい影響を及ぼすことを報告している。さらに反応型市場志向と比較すると、先行型市場志向は組織・製品イノベーションの新奇性や急進性と強い関係を持つ傾向も見て取れる (e.g. Li *et al.* 2008, Bodlaj 2010, Zang & Duan 2010, Cai *et al.* 2014)。ただし Atuahene-Gima *et al.* (2005) は、① 先行型市場志向と新製品プログラム成果は逆U字型の関係にあり、先行型市場志向の影響はある一定の水準までは順機能的であるが、その水準を超えた過剰な強化は逆機能的になること、② 先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用効果は負であり、両タイプの市場志向を同時に追求すると、かえって成果が悪化することを報告している。

また石田 (2015) は、主要な電子ジャーナル・データベースを用い、図

5) この定義からも分かるように、Narver *et al.* (2004) は Narver & Slater (1990) が示した市場志向概念の3要素(顧客志向、競合志向、部門間調整)のうち、顧客志向のみを取り上げて市場志向を論じている。それゆえ本来であれば、先行型市場志向は先行型「顧客志向」と呼ぶべきであるが、当該研究領域では先行型市場志向という言葉が定着しているので、本論もその慣例に従うことにする。

図表1 先行型・反応型市場志向に関する主な実証研究

	独立変数	β	従属変数	調査国
Atuahene-Gima <i>et al.</i> (2005)	先行型市場志向	.17 ^b	新製品プログラム の成果	アメリカ
	先行型市場志向 ²	- .15 ^c		
	反応型市場志向	- .06		
	反応型市場志向 ²	.19 ^b		
	先行型×反応型	- .26 ^a		
Li <i>et al.</i> (2008)	先行型市場志向	- .06	漸進的 イノベーション	台湾
	反応型市場志向	.32 ^a	急進的 イノベーション	
	先行型市場志向	.20 ^b		
	反応型市場志向	.12 ^c		
Bodlaj (2010)	先行型市場志向	.60 ^b	組織、マーケティング、 製品等の新奇性	スロベニア
	反応型市場志向	- .19		
	先行型市場志向	- .08	新製品の成果	
	反応型市場志向	.41 ^c		
	新奇性	.34 ^b	市場成果 (顧客満足度や ロイヤルティ)	
	先行型市場志向	.01		
反応型市場志向	.34	財務成果		
新製品の成果	.38 ^b			
市場成果	.57 ^b			
Voola & O'Cass (2010)	先行型市場志向	.40 ^b	企業成果（競合他社 比の売上や利益）	オーストラ リア
	反応型市場志向	.20 ^c		
Zhang & Duan (2010)	先行型市場志向	.58 ^a	企業の革新性	中国
	反応型市場志向	.05		
	先行型市場志向	.20	新製品の成果	
	反応型市場志向	.24 ^b		
企業の革新性	.30 ^a			
Brettel <i>et al.</i> (2012)	先行型市場志向	.50 ^a	対市場有効性	オーストリア 等, 計5カ国
	反応型市場志向	.09 ^a		
Hartono (2013)	先行型市場志向	.33 ^b	財務成果	インドネシ ア
	反応型市場志向	.32 ^b		
	先行型市場志向	.56 ^b	非財務成果	
	反応型市場志向	.38 ^b		
Cai <i>et al.</i> (2014)	先行型市場志向	.45 ^a	漸進的 イノベーション	中国
	反応型市場志向	.30 ^a		
	先行型市場志向	.35 ^a	急進的 イノベーション	
	反応型市場志向	.17 ^b		

注) a: 1%水準で有意, b: 5%水準で有意, c: 10%水準で有意。

表1に示された研究を含む38篇の実証論文を抽出し、メタ分析を行っている。その結果、① 先行型市場志向は組織の革新性を通じて間接的に企業成果を高めること、② 他方で反応型市場志向は、革新性を介さずに企業成果を直接向上させること、③ 業種や調査実施国の文化特性は、先行型市場志向とパフォーマンスの関係をモデレートしないことが報告された。

(4) 問題の所在

これまでのレビューから明らかなように、既存研究が市場志向を先行型と反応型に分けるようになったそもそもの理由は、企業成果に対する市場志向の正の効果を強調する研究と、組織・製品の革新性に対するその逆機能的な効果を指摘する研究の対立を調停するためであった。この点に関して、上記の研究群の知見に基づくならば、暫定的に次のように結論付けることが可能であろう。

- ① 顧客によって表明された顕在的ニーズへの適応努力（反応型市場志向）は、確かに企業成果全般に望ましい影響を及ぼす。
- ② しかし組織と製品の急進的革新や新奇性に関連する成果は、顕在的ニーズへの適応努力よりもむしろ、顧客が表現できない、あるいは気付いていない潜在的ニーズへの対応努力（先行型市場志向）によって規定される。

さて、このように既存研究は市場志向に関する知見を深めてきたのであるが、先行型市場志向に関する実証研究のほとんどは海外企業を対象としたものであり、日本企業を対象に実証分析を行った研究は皆無に等しい⁶⁾。この点は石田(2015)も指摘するところであり、各国で行われてきた研究結果の一般性を高める上でも、わが国の企業を対象とした分析が求め

られている。

加えて図表1に示したほとんどの研究は、成果と市場志向が線形関係にあること、そして先行型市場志向と反応型市場志向はそれぞれ独立して成果に影響を及ぼすことを想定していた。しかしAtuahene-Gima *et al.* (2005)が指摘したように、市場志向と成果は非線形関係にあるかもしれないし、先行型市場志向と反応型市場志向は何らかの交互作用効果を持つかもしれない。それゆえ、こうした先行型市場志向—成果間の複雑な関係が日本企業においても観察されるのか否かをチェックすることが必要であろう。

3. 仮説の導出

前節において述べた課題に取り組むべく、本節では、先行型市場志向と企業成果の関係に関する仮説が導出される。なお分析単位は事業部(SBU)であり、企業成果は、図表1の既存研究を参考に「新製品の成果」と「財務成果」の2側面から捉える。さらに「新製品の成果」はIm & Workman (2004)に倣い、新製品が他社製品とは異なるユニークな特徴を備えてい

-
- 6) 先行型市場志向を取り上げたわが国の希少な実証研究として、小野(2013)と石田(2014)が挙げられる。小野(2013)は、「マス・カスタマイゼーション」と「マス・プロダクション」という2つの生産システムを反応型市場志向と先行型市場志向にそれぞれ対応させて、企業に求められる市場志向のタイプやバランスが顧客の期待する製品開発の方向性(「カスタム製品市場の魅力度」と「革新的新製品市場の魅力度」)に依存することを、消費者データを用いて解明した研究である。また石田(2014)は、わが国の製造業者より得られたデータを用いて、先行型市場志向と新製品開発の成功の因果メカニズムを分析しており、恐らくは企業データを用いて先行型市場志向に関する実証分析を行った日本初の研究である。しかし残念ながら、その分析結果はプロシーディングスにのみ所収されており、また従属変数が新製品開発の成果に限定されているため、先行型市場志向と企業成果全般の関係については明らかにされていない。

る程度を意味する「新奇性」(novelty)と、当該製品が標的顧客にとって役に立つと知覚される程度を意味する「有用性」(meaningfulness)の低位概念に分割する。

また前節で指摘したように、先行型市場志向に関する研究の蓄積がわが国において遅れていることに鑑み、本論は先行型市場志向に関わる仮説導出に専念し、反応型市場志向に関する仮説の提唱は、先行型市場志向との交互作用効果のみに留める。

(1) 線形効果仮説

既存研究が主張してきたように、先行型市場志向は組織や製品の新奇性ないし革新性を高め、それを通じて企業成果を向上させると考えられる(e.g. Li *et al.* 2008, Bodlaj 2010, Voola & O'Cass 2010, Zang & Duan 2010, Brettel *et al.* 2012, Hartono 2013, Cai *et al.* 2014, 石田2015)。また先行型市場志向は、顧客が表明できない、あるいは気付いていない潜在的ニーズへの対応努力を意味するから、そうした努力から生まれた新製品は、事後的に認識・確立される顧客ニーズと合致する限りにおいて、製品の有用性も高めることになるであろう(Narver *et al.* 2004)。よってここに、以下の3つの仮説が提唱される。

H1a: 先行型市場志向は、新製品の新奇性に正の影響を及ぼす。

H1b: 先行型市場志向は、新製品の有用性に正の影響を及ぼす。

H1c: 先行型市場志向は、財務成果に正の影響を及ぼす。

(2) 非線形効果仮説 (H1b および H1c の競合仮説)

H1a ~ H1c はすべて、先行型市場志向の水準が高まるほど、それに比例して成果も増加することを想定している。しかし先行型市場志向がある

一定の水準を超えると、それは新製品の有用性や財務成果に悪影響を及ぼし始めるかもしれない。というのも、先行型市場志向を過剰に追求すると、新奇性は高いが顧客ニーズから乖離した新製品が開発されたり、費用を回収できないままに未利用のアイデアのみが組織内に氾濫したりするためである（March 1991, Atuahene-Gima *et al.* 2005）。このように、先行型市場志向と新製品の有用性の関係、および先行型市場志向と財務成果の関係は、それぞれ逆U字型の非線形関係になる可能性がある。以上の可能性を考慮し、ここにH1bおよびH1cの競合仮説として、H2aおよびH2bをそれぞれ提唱する。

H2a：先行型市場志向と新製品の有用性は、逆U字型の関係にある。

H2b：先行型市場志向と財務成果は、逆U字型の関係にある。

(3) 反応型市場志向との交互作用効果仮説

最後に、先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用を検討する。第2節の議論から示唆されるように、反応型市場志向は、自社製品を顧客の顕在的ニーズにフィットさせる原動力となりうるが、企業が反応型市場志向のみを追求すると、新奇なアイデア・製品の創出や市場変化への機敏な対応が困難になるかもしれない。他方で先行型市場志向は、顧客の顕在的ニーズに拘束されない新奇なアイデア・製品の開発に高い効果を発揮する一方で、企業が先行型市場志向のみに専心すると、製品・市場に関する既存知識の活用が妨げられ、顧客ニーズにフィットしない製品が開発されてしまうリスクが高まると予想される。したがって先行型市場志向と反応型市場志向は、各々固有のメリットとデメリットを持ち、それぞれのメリットが他方のデメリットを打ち消し合う関係にあると考えることができる。もしそうであるならば、先行型市場志向は、高い反応型市場志向を備えてい

る組織においてこそ、新製品の有用性や財務成果を向上させるはずである。

ただしこの点に関しては、正反対の予測も成立しうる。たとえば *Atuahene-Gima et al.* (2005) は、上記の予測に基づいて先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用効果を検討したが、米国企業を対象とした分析の結果、新製品の成果に対するその効果は負であった。この点について彼らは、先行型と反応型という異質な市場志向を同時に追求すると、組織の負荷とコストが大きくなるために成果が悪化すると解釈し、またその傍証として、実際の企業においては、1つの製品開発チームが「漸進的な製品改良」と「ラディカルな新製品の開発」を同時追求することは稀で、これら2つのタスクは別々のチームに割り当てられる傾向にあることを指摘している⁷⁾。

このように先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用効果を巡っては、①双方の市場志向は補完関係にあり、それらを高度に両立させることで成果が高まるという考え方と、②その正の効果よりも、双方の両立を目指す過程で発生する負荷とコストの方が大きいため成果が悪化する、という考え方が存在する。とはいえ上述した *Atuahene-Gima et al.* (2005) の指摘に基づけば、タスクの異なる2つの市場志向を単一のチームないしプロジェクトの中で両立させ、高い成果を得ることは一般に困難であると推測できる。反対に、2つの市場志向に正の交互作用効果が見出されるとすれば、それは目的や任務の異なる複数のチームないしプロジェクトを包摂したより高次の分析単位を設定し、それらの総合的な成果に

7) 加えて *Atuahene-Gima et al.* (2005) は、先行型市場志向と反応型市場志向を同時追求する「市場に敏感な」(market sensitive) 企業は、それだけ成果目標も高く設定しているために、知覚される成果水準を低く回答する傾向にあった可能性も指摘している。

注目した場合になるであろう（Gupta, Smith & Shalley 2006）^{8),9)}。以上の推論に基づき、2つの市場志向は、事業部レベルの財務成果に対しては正の交互作用効果を発揮しうると考え、ここにH3を提唱する。

H3：先行型と反応型の市場志向は、財務成果に対して正の交互作用効果を持つ。

本節において提唱された以上の仮説群を経験的にテストすべく、次節においては実証分析が行われる。

4. 実証分析

(1) 調査の概要

前節の仮説群が、基本的に製造業者を念頭に提唱されたことを踏まえて、わが国の製造業者（事業部）を対象とした質問紙郵送法によるサーベイを実施し、その回収データに基づき分析を行う。

サンプリングにおいては、まず日本経済新聞社のデータベース『日経NEEDS Financial QUEST』より、全ての株式上場・店頭公開製造業者、計1,419社を抽出した。次にダイヤモンド社の『D-VISION NET』の組織図

8) 具体的に述べると、2つの市場志向が正の交互作用効果を発揮できるとすれば、それは急進的な革新を追求するチームないしプロジェクトと、漸進的な改良を追求するチームないしプロジェクトが存在し、各々の知識や学習が相互に好影響を及ぼす場合ということになる。

9) Gupta *et al.* (2006) は市場志向を直接扱った研究ではないが、2つの市場志向と親和性の高い2つの組織学習方法、すなわち探索（exploration）と活用（exploitation）の両立可能性を検討している。そしてこれら2つの組織学習の同時並行的追求が成果に及ぼす影響は、分析単位をどのように設定するのか（個々人や組織内の1つのサブシステムに注目するのか、それともより高次の集計レベルに注目するのか）に依存すると述べている。

データベースと各社の有価証券報告書を手掛かりとして、職能制組織を採用している企業についてはその主力事業を、また複数の基幹事業部を擁する企業については、各社の組織図、有価証券報告書に記載された事業セグメント概要、および企業ウェブサイトの事業紹介やその記載順より推測された2つの主力事業部を、それぞれ調査対象とした（ただし賃貸事業等のサービス部門はサンプルから除外している）。以上のステップを経て、1,419社の1,739事業部に質問票が配布された¹⁰⁾。

質問票は2015年2月に送付され、208票の返信があった（回収率12.0%）。欠損値のある回答票（14票）や、回答辞退のために返送された質問票（16票）を除いた有効票は178票、有効回答率は10.2%であった¹¹⁾。

図表2には、各構成概念の測定尺度が示されている。このうち先行型市場志向および反応型市場志向は、Narver *et al.* (2004) に依拠して尺度が開発された。また、新製品の新奇性と有用性の尺度は Im & Workman (2004) を参考に作成され、調査においては新奇性と有用性を漠然と尋ねるのではなく、1つの具体的な製品を想定して回答するように求めた。またその際には、回答者が成功した製品を取り上げて回答しようとする「社会的望ましさによるバイアス」(social desirability bias) を極力回避するために、「少なくとも6か月以上販売されている製品のうちで、最も直近に開発された製品」を想定し、回答するように要請した (Olson, Warker & Ruekert 1995;

10) 質問票は、社長室、経営企画室、事業本部等の高次の組織部門に送付し、その上で、主力事業に関して主要顧客との取引関係に精通している方に転送・回答してもらうように依頼した。

11) 有効回答票の業種構成は、食品・飲料が24票（13.5%）、化学・ゴム・プラスチックが35票（19.7%）、窯業・土石製品が9票（5.1%）、鉄鋼・非鉄金属・金属製品が24票（13.5%）、汎用・生産用・業務用機械器具が23票（12.9%）、電子部品・デバイス・電子回路が9票（5.1%）、電気・情報通信機械器具が22票（12.4%）、輸送用機械器具が16票（9.0%）、その他・不明が16票（9.0%）であった。

図表2 各構成概念の測定尺度

概 念	測 定 尺 度
財務成果	営業利益率は、主たるライバル企業よりも高い。
	営業利益は、3年前よりも増加している。
	売上成長率は、主たるライバル企業よりも高い。
	売上高は、3年前よりも増加している。
新製品の 新奇性	競合他社製品と比べて、その新製品は画期的であった。
	競合他社製品と比べて、その新製品は高い革新性を備えていた。
	その新製品は、業界の一般傾向とは大きく異なる特徴を備えていた。
新製品の 有用性	その新製品は、競合他社製品よりも顧客のニーズにマッチしていた。
	その新製品は、競合他社製品よりも顧客の期待に良く応えていた。
	その新製品は、競合他社製品よりも顧客に高い価値を提供していた。
先行型 市場志向	顧客自身が気付いていない新たなニーズの発見に努めている。
	顧客がうまく言葉で表現・伝達できないニーズへの対応に、ビジネス・チャンスを見出そうとしている。
	ブレイン・ストーミングを通じて、製品の使用方法や使用目的に関する様々なアイデアを発案・検討している。
	重要な市場トレンドから、将来の顧客ニーズに関する洞察・ヒントを引き出そうと努めている。
	将来の顧客ニーズを見通すために、先進的なユーザーの行動を注意深く観察している。
反応型 市場志向	事業目的は、顧客満足を第一優先に設定されている。
	定期的かつ体系的に顧客満足度を測定している。
	貴社の競争戦略は、「顧客ニーズの理解」をベースに策定されている。
	自社製品に対して寄せられた顧客の不満問題を、職能横断的に議論・共有している。

注) いずれも6点尺度で測定。

Im & Workman 2004)¹²⁾。

(2) 測定尺度の信頼性と妥当性

実証分析の準備として、まず無回答バイアス (Armstrong & Overton 1977) をチェックすべく、回収期限内に返送された回答群 (n = 116) とそれ以後に返送された回答群 (n = 62) に分けて各項目の平均値を比較したが、統計的な有意差は見られず、無回答バイアスを問題視する必要はないと判断された。

続いて Podsakoff & Organ (1986) に従い、コモンメソッド・バイアスの有無を Harman's one-factor test によって検討するために、5つの構成概念の全測定尺度 (統制変数を除く) について、固有値1以上を抽出条件とする探索的因子分析 (回転なし) を行った。その結果、5つの因子が抽出され、第1因子の寄与率も32.11%と低い値を示したため、コモンメソッド・バイアスが大きな問題にはならないことが示された。

最後に、測定尺度の信頼性と妥当性をチェックする。図表3に示されているように、クロンバックの α 係数およびCR (合成信頼性) は概ね.80以上の値を示しており、測定尺度の信頼性は十分に高い。さらに確認的因子分析を実行したところ、 $\chi^2 = 224.00$ ($p < .01$)、 $\chi^2/df = 1.58$ 、CFI = .96、GFI = .89、RMSEA = .06であり、モデルの適合度は許容範囲内に収まった。またいずれのAVE (平均分散抽出度) も.50以上であり、かつ全ての因子間相関係数の自乗値が各因子のAVEを下回っていることから、収束妥当性および弁別妥当性に関する Fornell & Larcker (1981) の基準も満たされている。

12) 回答対象製品について、「少なくとも6か月以上販売されている」という条件を加えたのは、製品の成果に関するフィードバック時間を確保する必要があったためである。Bonner & Worker (2004) を参照のこと。

図表 3 因子間の相関係数, α 係数, CR, AVE

	1	2	3	4	5	α	CR	AVE
1. 財務成果	1.00					.79	.81	.53
2. 新製品の新奇性	.39 ^a	1.00				.93	.93	.83
3. 新製品の有用性	.38 ^a	.63 ^a	1.00			.93	.93	.82
4. 先行型市場志向	.35 ^a	.49 ^a	.48 ^a	1.00		.85	.86	.55
5. 反応型市場志向	.40 ^a	.34 ^a	.32 ^a	.72 ^a	1.00	.80	.81	.52

注) a: 1%水準で有意。

(3) 重回帰分析に基づく推定

以上の手続きを踏まえて、各構成概念に対応する測定尺度群の単純平均を以て変数を操作化し、実証分析を行う。操作化後の各構成概念間の相関係数および記述統計量は図表4のとおりである。

分析に際しては、新製品の新奇性、新製品の有用性、および財務成果を従属変数、先行型市場志向と反応型市場志向それぞれの1次項と2次項、そして各市場志向の交互作用項を独立変数とする重回帰分析を実行する。このうち、各市場志向の2次項と交互作用項については、変数を作成する前に平均値に基づくセンタリングを施している。また分析においては、変数無視のバイアスを回避するために、業界平均比の相対シェア、市場成熟

図表 4 構成概念間の相関係数および記述統計量

	1	2	3	4	5	平均	SD
1. 財務成果	1.00					3.68	1.09
2. 新製品の新奇性	.33 ^a	1.00				3.88	1.25
3. 新製品の有用性	.35 ^a	.61 ^a	1.00			4.34	0.98
4. 先行型市場志向	.26 ^a	.46 ^a	.45 ^a	1.00		3.80	0.86
5. 反応型市場志向	.31 ^a	.28 ^a	.27 ^a	.59 ^a	1.00	4.04	0.89

注) a: 1%水準で有意。

度、消費財ダミー、および各事業部が属する業界ダミーを統制変数として導入する¹³⁾。

図表5には、これらの変数を用いて重回帰分析を行った結果が示されている。各モデルについて検討すると、まず新製品の新奇性を従属変数とするモデルの推定結果からは、先行型市場志向の1次項が有意な正の影響を及ぼしていることが見て取れる。したがってH1aは支持された。

次に、新製品の有用性を従属変数とするモデルにおいては、先行型市場志向の1次項に正の有意な影響力が見出された。これはH1bを支持する結果である。他方でその2次項は非有意となり、H2aは棄却された。

最後に、財務成果を従属変数としたモデルを検討する。まず先行型市場志向の1次項の効果は非有意となり、H1cは棄却された。他方で先行型市場志向の2次項については、H2bの予測どおり有意な負の影響が見出された。

さらに先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用項は、財務成果に有意な正の影響を及ぼしており、H3は支持された。なお、この交互作用効果をAiken & West (1991)に基づき下位検定した結果を示せば、図表6のとおりである。この検定は、反応型市場志向の水準を $-2SD$ 、 $-1SD$ 、平均、 $+1SD$ 、 $+2SD$ と変化させた場合に、先行型市場志向の偏回帰係数がどのように変動し、また各条件の下でその係数が有意になるか否かをチェ

13) 相対シェアと市場成熟度はそれぞれ、「貴事業部の市場シェアは、業界の平均的なシェアよりも大きい」、「当該業界の市場は成熟している」の6点尺度で測定した。また消費財ダミーは、当該製造業者が消費財メーカーであれば1、それ以外であれば0を設定した。業界ダミーは「食品・飲料」、「化学・ゴム・プラスチック」、「窯業・土石製品」、「鉄鋼・非鉄金属・金属製品」、「汎用・生産用・業務用機械器具」、「電子部品・デバイス・電子回路」、「電気・情報通信機械器具」、「輸送用機械器具」、「その他・不明」の計9カテゴリーについてのダミー変数を設定した。

図表5 重回帰分析の結果

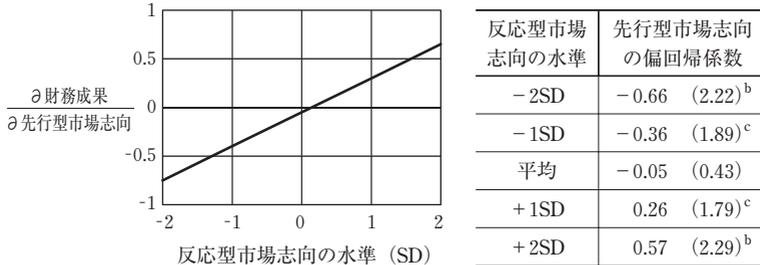
従属変数	新製品の新奇性		新製品の有用性		財務成果	
切片	1.19	(1.99) ^b	2.44	(5.21) ^a	1.58	(5.70) ^a
先行型市場志向	0.57	(4.52) ^a	0.46	(4.67) ^a	-0.05	(0.43)
先行型市場志向 ²	-0.10	(0.92)	-0.09	(1.02)	-0.22	(2.34) ^b
先行型市場志向× 反応型市場志向	0.09	(0.59)	-0.09	(0.77)	0.35	(2.45) ^b
反応型市場志向	0.02	(0.15)	-0.01	(0.09)	0.21	(1.87) ^c
反応型市場志向 ²	0.08	(0.69)	0.22	(2.53) ^b	-0.05	(0.55)
業界平均比 のシェア	0.16	(2.43) ^b	0.11	(2.00) ^b	0.34	(5.70) ^a
市場成熟度	-0.11	(1.66) ^c	-0.11	(2.07) ^b	-0.06	(0.92)
消費財ダミー	0.18	(0.72)	-0.35	(1.77) ^c	0.22	(0.98)
化学・ゴム・ プラスチック	0.54	(1.77) ^c	0.54	(2.21) ^b	0.42	(1.55)
窯業・土石製品	1.02	(2.25) ^b	0.23	(0.64)	0.17	(0.43)
鉄鋼・非鉄金属・ 金属製品	0.53	(1.60)	0.34	(1.31)	0.66	(2.27) ^b
汎用・生産用・ 業務用機械器具	0.11	(0.32)	0.16	(0.58)	0.53	(1.73) ^c
電子部品・デバ イス・電子回路	-0.13	(0.29)	0.34	(0.97)	0.26	(0.68)
電気・情報通信 機械器具	0.51	(1.55)	0.25	(0.96)	0.46	(1.57)
輸送用機械器具	-0.53	(1.44)	-0.00	(0.02)	0.32	(0.99)
その他・不明	-0.07	(0.19)	0.12	(0.42)	0.06	(0.18)
F 値	5.13 ^a		4.97 ^a		4.82 ^a	
Adj-R ²	.27		.26		.26	
VIF 最大値	3.62		3.62		3.64	

注) 1. 各セル内の数値は非標準化係数を、括弧内は t 値の絶対値を示している。

2. a: 1%水準で有意, b: 5%水準で有意, c: 10%水準で有意。

3. 業界ダミーの効果は、「食品・飲料業界」をベース・カテゴリーとしている。

図表6 財務成果に対する交互作用効果の下位検定



- 注) 1. グラフは、「 ∂ 財務成果/ ∂ 先行型市場志向 = $-0.05 + 0.35$ 反応型市場志向」の軌跡を示している。
 2. 表の括弧内はt値の絶対値。b: 5%水準で有意, c: 10%水準で有意。

ックする, というものである。検定の結果, 反応型市場志向の水準を平均から-1SD, -2SDへと下げていくと, 先行型市場志向の効果はより大きな負の値をとるようになり, かつそれらの効果はそれぞれ10%水準, 5%水準で有意となった。反対に, 反応型市場志向の水準を平均から+1SD, +2SDへと上げていくと, 先行型市場志向の財務成果への影響力は負から正へと転換し, かつその係数は10%水準, 5%水準でそれぞれ有意となった。

5. 考 察

前節における実証分析の結果を踏まえつつ, 以下, 市場志向の効果に関する幾つかのファインディングスとその示唆について述べる。

まず先行型市場志向は, 新製品の新奇性のみならず, その有用性をも高める効果を有している。既存研究は, 先行型市場志向が新製品の新奇性や革新の急進性と強い関係を持つことを強調してきた (e.g. Li *et al.* 2008, Bodlaj 2010, Zang & Duan 2010, 石田 2015)。しかし先行型市場志向は, 少なくとも日本企業においては, 顧客ニーズの深い理解や潜在的ニーズへの対応

努力を通じて、顧客に「役立つ」と知覚される製品の市場化にも貢献しているのである。

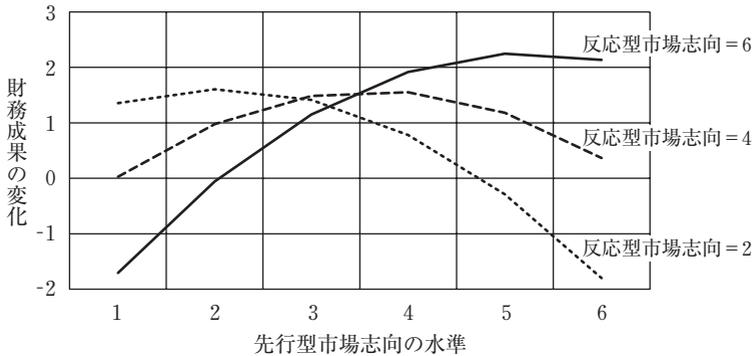
次に、先行型市場志向は、ある一定の水準までは財務成果の向上に寄与するが、その水準を超えて過度に追求すると、財務成果に逆機能的な影響を及ぼし始める。これは *Atuahene-Gima et al.* (2005) の分析結果とほぼ同じである。企業が先行型市場志向の追求を通じて革新的な製品、組織運営プロセス、あるいはマーケティング・プログラムを考案できたとしても、その試みが顧客のニーズや期待に合致するものでなければ、革新に要したコストを回収できず、財務成果が悪化してしまうと考えられる。

またもう1つの解釈として、先行型市場志向と財務成果には、本論の想定と正反対の因果関係が作用している可能性もある。すなわち *Cyert & March* (1963), *Lant, Milliken & Batra* (1992), *Greve* (1998), *Baum, Rowley, Shipilov & Chuang* (2005) が指摘するように、組織には「過去の自身の成果やライバルの成果を基準として、その後の行動を決める」という学習パターンが存在しており、現在の成果が凋落傾向にある企業ほど、その不満足な成果の改善を企図して、より革新的あるいはリスクな試み（先行型市場志向）に注力するのかもしれない¹⁴⁾。

最後に先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用効果に注目する。分析結果によると、財務成果に対する先行型市場志向と反応型市場志向の交互作用効果は正であった。ここで、当該効果を視覚的に理解できるように、先行型市場志向と反応型市場志向それぞれの1次項、2次項、交互作

14) なお、もしこのように「財務成果が低い企業ほど、先行型市場志向を強化する」という負の成果フィードバック過程が存在しているならば、本論で見出された財務成果に対する先行型市場志向の負の影響力は過大に推定されているかもしれず、内生性の問題を考慮すると本来の影響力はより小さくなる可能性があることには留意が必要であろう。

図表7 財務成果に対する先行型市場志向と反応型市場志向の効果



- 注) 1. 重回帰分析の際にセンタリングした変数は、1～6の水準に再変換している。
 2. 反応型市場志向の水準が1, 3, 5の場合の軌跡は割愛している。

用項、そして切片項の推定結果に基づき、財務成果の予測値を算出すると図表7のようになる。

このグラフから見て取れるように、反応型市場志向の水準が低い場合には、先行型市場志向の水準も低い方が財務成果は高くなり、反対に反応型市場志向の水準が低いままに先行型市場志向のみを強化すると、財務成果は著しく低下する。同じように、先行型市場志向の水準が低いままに反応型市場志向のみを強化しても、財務成果は悪化する。よって2つの市場志向が財務成果を向上させるのは、各々の水準を同じレベルに保ちつつ、それらの水準をセットとして引き上げていく場合に限られる、ということになる¹⁵⁾。

以上の結果は、「既存の知識・アイデアの活用や洗練化」と「新奇な知識・アイデアの探索」の両立が、組織の環境適応に不可欠であると述べた March (1991) の見解を支持するものである。すなわち、先行型市場志向

15) ただし先行型市場志向の2次項の係数が負であるため、先行型市場志向の強化が財務成果に及ぼす効果は逓減的である。

と反応型市場志向は高いレベルで両立させることが望ましく、さらに各市場志向の追求パターンについては、「一方の市場志向の水準をまずは高め、それを終えてから他方の市場志向の水準も高める」という断続平衡的な強化ではなく、「双方の市場志向の水準を1つのセットとして引き上げる」という同時並行的な強化が、成果向上にとって重要になると考えられる¹⁶⁾。

6. 今後の課題

本論の結びとして、今後に残された課題を2つ挙げることにしたい。

第1の課題は、市場志向と成果の因果関係を業界ごとに分析することである。本論の分析において、各企業が属する業界固有の効果は切片ダミーとして処理された。しかし小野（2013）が指摘するように、顧客が期待する製品開発の方向性と、その対応に求められる市場志向の質は、業界によって異なるかもしれない。したがって今後は、市場志向の企業成果に対する影響が業界によって変化するかどうかをチェックする必要がある。

第2の課題は、先行型市場志向の先行条件を解明することである。たとえば、Narver *et al.* (2004) はその結論において、「持続的競争優位の確立を目指すのであれば、先行型市場志向を備えることが重要だ」(p. 344)と述べるにとどまっており、企業が先行型市場志向を備えるための具体的な処方箋を用意していない。また、その後に行方型市場志向の先行条件を、市場環境、組織の文化、あるいは戦略に求める研究が現れてはいるものの(e.g. Voola & O'Cass 2010, Herhausen 2011, Wang, Zeng, Di Benedetto & Song 2013), 石田 (2015) が指摘するように、いずれの議論も断片的であり、研究の蓄積は十分とは言えない。したがって、これらの既存研究を手掛かり

16) なお、2つの市場志向の具体的な両立方法や連動方法については、猪口(2011)の事例研究を参照されたい。

としつつ、先行型市場志向の先行条件を統合的に説明することが求められよう。

[付記] 本論で使用したデータのサーベイは、MEXT 科研費 (24530539) の助成を受けて行われたものである。

参考文献

- Aiken, L. S. & S. G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage Publications.
- Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach," *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Armstrong, J. S. & T. S. Overton (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396-402.
- Atuahene-Gima, K., S. F. Slater & E. M. Olson (2005), "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No. 6, pp. 464-482.
- Baum, J. A. C., T. J. Rowley, A. V. Shipilov & Y. Chuang (2005), "Dancing with Strangers: Aspiration Performance and the Search for Underwriting Syndicate Partners," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 4, pp. 536-575.
- Berthon, P., J. M. Hulbert & L. Pitt (2004), "Innovation or Customer Orientation? An Empirical Investigation," *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 9/10, pp. 1065-1090.
- Bhuiyan, S. N. (1997), "Exploring Market Orientation in Banks: An Empirical Examination in Saudi Arabia," *Journal of Services Marketing*, Vol. 11, No. 5, pp. 317-328.
- Bodlaj, M. (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.
- Bonner, J. M. & O. C. Walker, Jr. (2004), "Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations," *Journal of Product Innovation*

- Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 155-169.
- Brettel, M., M. Oswald & T. Flatten (2012), "Alignment of Market Orientation and Innovation as a Success Factor: A Five-country Study," *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 151-165.
- Cai, L., Q. Liu, X. Zhu & S. Deng (2014), "Market Orientation and Technological Innovation: The Moderating Role of Entrepreneurial Support Policies," *International Entrepreneurship and Management Journal*, advance online publication 14 Jan., doi: 10.1007/s11365-013-0290-3.
- Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 伊豆原弓訳 (2000), 『イノベーションのジレンマ』, 翔泳社。
- & J. L. Bower (1996), "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 197-218.
- Conner, T. (1999), "Customer-Led and Market-Oriented: A Matter of Balance," *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, pp. 1157-1163.
- Cyert, R. M. & J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 松田武彦監訳・井上恒夫訳 (1967), 『企業の行動理論』, ダイアモンド社。
- Fornell, C. & D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Greenley, G. E. (1995), "Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies," *British Journal of Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-13.
- Greve, H. R. (1998), "Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1, pp. 58-86.
- Grewal, R. & P. Tansuhaj (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp. 67-80.
- Gupta, A. K., K. G. Smith & C. E. Shalley (2006), "The Interplay between Exploration and Exploitation," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 4, pp. 693-706.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1991), "Corporate Imagination and Expeditionary Marketing," *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 4, pp. 81-92.
- Han, J. K., N. Kim & 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 Companies," *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 1, pp. 17-43.
- Hartono, A. (2013), "Investigating Market Orientation : Business Performance Relationships in the Yogyakarta (Indonesia) Batik Family Firms," *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 5, No. 5, pp. 31-40.
- Herhausen, D. (2011), *Understanding Proactive Customer Orientation : Construct Development and Managerial Implications*, Springer Gabler.
- Hise, R. T. (1965), "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?" *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 3, pp. 9-12.
- Im, S. & J. P. Workman, Jr. (2004), "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 2, 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」, 『流通研究』, 第13巻第3号, 21-37頁。
- (2012), 「市場志向研究の現状と課題」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第31巻第3号, 119-131頁。
- 石田大典 (2014), 「製品開発における先行型市場志向と反応型市場志向」, 『日本商業学会 第64回全国研究大会 報告論集』, 198-200頁。
- (2015), 「先行型市場志向と反応型市場志向がパフォーマンスへ及ぼす影響 —メタアナリシスによる研究成果の統合—」, 『流通研究』, 第17巻第3号, 13-37頁。
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli (1993), "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
- Keith, R. J. (1960), "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 35-38.
- Kohli, A. K. & B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- 久保知一 (2004), 「2つの組織能力とマーケティング戦略 —日本企業のレント創出メカニズムの実証分析—」, 『三田商学研究』 (慶應義塾大学), 第47巻第3号, 195-214頁。
- Lant, T. K., F. J. Milliken & B. Batra (1992), "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation : An Empirical Exploration," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 8, pp. 585-608.

- Li, C., C. Lin & C. Chu (2008), "The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations," *Management Decision*, Vol. 46, No. 7, pp. 1002-1026.
- March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.
- McNamara, C. P. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 1, pp. 50-57.
- 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』(神戸大学), 第14巻第2号, 20-31頁。
- (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26巻第1号, 40-55頁。
- Narver, J. C. & S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- , ——— & D. MacLachlan (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 334-347.
- Olson, E. M., O. C. Warker, Jr. & R. W. Ruekert (1995), "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness," *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 48-62.
- 小野晃典 (2013), 「反応型市場志向としてのマス・カスタマイゼーションと先行型市場志向としてのマス・プロダクション」, 『マーケティング・ジャーナル』, 第33巻第2号, 35-48頁。
- Podsakoff, P. M. & D. W. Organ (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 531-544.
- Slater, S. F. & J. C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 46-55.
- Subramanian, R. & P. Gopalakrishna (2001), "The Market Orientation-Performance Relationship in the Context of a Developing Economy: An Empirical Analysis," *Journal of Business Research*, Vol. 53, No. 1, pp. 1-13.
- Voola, R. & A. O'Cass (2010), "Implementing Competitive Strategies: The Role of Responsive and Proactive Market Orientations," *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 1/2, pp. 245-266.
- Wang, Y., D. Zeng, C. A. Di Benedetto & M. Song (2013), "Environmental Determinants of Responsive and Proactive Market Orientations," *Journal of*

Business & Industrial Marketing, Vol. 28, No. 7, pp. 565–576.

Webster, F. E., Jr. (1994), *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, Inc.

Zhang, J. & Y. Duan (2010), “The Impact of Different Types of Market Orientation on Product Innovation Performance : Evidence from Chinese Manufacturers,” *Management Decision*, Vol. 48, No. 6, pp. 849–867.