

戦略タイプに適合的な市場志向性についての 理論的な検討

青 山 允 隆

1. 導入

本研究では、市場志向性と戦略タイプとの関係について理論的な検討を加える。より具体的には、戦略タイプに応じた市場志向性の実質的な中身の相違について検討することを目的としている。市場志向性とは、市場に関する知識を把握し、その知識を組織的に共有し、それらの知識を元に反応を行う一連の活動のことである（Kohli and Jaworski, 1990）。一般に、市場に関する情報をさまざまな情報源からより多く獲得し、そこで得られた情報を活発に部門間共有し、それらの情報を元にすばやく組織的に協調して反応を行える組織が市場志向度の高い組織であると考えられており、その考え方は市場志向性の測定尺度にも反映されている。しかしながら、既存の戦略タイプの議論からは、必ずしもそのような活動のあり方が望ましい市場志向性ではない可能性があることが示唆される。戦略タイプとは、組織がどのような戦略目的を追求するのか（企業家問題）、そのためにどのような技術（エンジニアリング問題）・組織構造とプロセス（管理問題）を選択するのかという点に応じて組織の戦略を類型化したもののことである（Miles and Snow, 1978）。戦略タイプの議論においてはこれらの問題について組織が行ったそれぞれの選択が一貫したものであれば、多くの場合高い成果と結びつくといわれている。たとえば、既存の安定した市場を守ることを目的とし、中核となるひとつの技術の専門性を高めることを目的とするような組織においてオペレーションの効率性を最重要視した組織設計が行われていれば、高い成果に結びつくといわれている（防御型）。このような組織において、視野をきわめて幅広くとり、将来の顧客や競合、産業の動向について常に鋭敏である必要があるだろうか。このような情報把握活動は、既存の市場志向性の測定尺度を以って評価するならば市場志向度が高いと判断さ

れる活動である。しかし、このような組織ではむしろ狭い対象範囲において顧客情報を深耕するような情報把握活動の方が望ましいのではないだろうか。そのような活動は「市場志向的」ではないのであろうか。これまでの戦略タイプ・市場志向性関係を議論した研究は、このような市場志向性の質的な差異についてほとんど議論してこなかった。本研究では、その組織の戦略目的の達成にとって適切であると思われる市場情報の把握と共有、反応活動であればそれは市場志向的であると考え、市場志向性が戦略タイプに応じて実質的にどのように異なるのかという点について理論的に検討する。

2. 戦略タイプと市場志向性との関係

これまで、いくつかの研究において戦略タイプと市場志向性との間には何らかの影響関係があるということが指摘されてきた (Slater and Narver, 1993; Matsuno and Mentzer, 2000; Lukas, 1999)。それらの研究では、市場志向度を高めるほど高まる成果指標が戦略タイプに応じて異なるという指摘や、市場志向度の高さが戦略タイプに応じて異なるという指摘や、市場志向性の構成概念の中でも何を特に重視するのかという点が戦略タイプによって異なるという指摘がなされている。このように、市場志向性が戦略タイプから何らかの形で影響を受けるという指摘はなされてきているものの、それぞれの戦略タイプにとって適切な市場志向性がどのように異なるのかという点についてはほとんど明らかにされてこなかった。

市場志向性と戦略タイプとの関係についての議論を整理する前に、まず戦略タイプとは何であるのかという点について Miles and Snow(1978)の業績を紹介することで明らかにしていきたい。彼らは、環境が変化した際に企業が直面する問題を次の三つに分類した。すなわち、①企業家問題（どのような戦略目的を追求するかという問題）と、②エンジニアリング問題（どのような技術を選択するか）、③管理問題（どのような組織構造・プロセスを選択するか）の三つの問題である。彼らは、この三つの問題は①から③の順に検討され、前の問題に対する解決策が次の問題に対する解決策を規定するものであると説明している。戦略タイプとは、これら三つの問題に対して組織が行った問題解決行動を戦略とし、それを類型化したものである。彼らは、成果に結びつきやすい一

貫した戦略タイプを三つ（探索型と防御型，分析型）と，成果に結びつきにくい一貫性のない戦略タイプを一つ（反応型）の計四つの戦略タイプを見出した。それぞれの戦略タイプの具体的な特徴は以下のとおりである。

① 探索型

常に新しい市場機会を探索することを目的とし，そのためにイノベーションを重視している。そのため，多様な技術を柔軟に組み合わせるために，複数の技術を保有している。製品・市場を中心に構成された組織構造の下でマーケティング部門や R&D 部門を中核に据えた組織管理がなされる。

② 防御型

四つの戦略タイプの中で最も安定志向である。既存の安定した市場を守ることを目的とし，一つの技術コアの専門性を高めることを重視する。この戦略タイプを採用する組織ではオペレーションの効率化が最重要視され，職能制を中心とした集権的な管理を行うことで効率性が達成される。

③ 分析型

防御型と探索型の中間に位置するといわれる戦略タイプである。現在直面している市場内で安定した地位を守る一方で，既存技術とのシナジー効果が高い領域については新規な市場機会を探索することも欠かさない。組織に保有される技術の幅も防御型と探索型の中間程度の多様性である。分析型の組織では計画スタッフが中心となり，マトリクスの組織管理がなされる。

④ 反応型

上記三つの戦略タイプは高成果に結びつく一貫性の取れた環境変化への適応戦略を採用しているのに対し，この反応型は環境変化への適応戦略に一貫性がなく，環境変化への対応に常に後手に回るような，成果に結びつかない戦略タイプである。

このように，戦略タイプの異なる企業は，戦略目的から保有技術，組織構造・プロセスに至るまで異なるために，異なる戦略タイプ間でまったく同じ市場志

向的活動が展開されているとは考えがたいであろう。既存の戦略タイプ-市場志向性関係について議論した研究群も、同様の問題意識の下に検討が加えられてきたものと思われる。しかしながら、戦略タイプと市場志向性との間には何らかの影響関係があり、その結果として成果との結びつきなどの次元で違いが見られるという点についてはこれまで明らかにされてきたが、それが実際にどのように異なるのかという点については十分には明らかにされてこなかった。

たとえば Slater and Narver(1993)は、市場志向性-成果関係に対して戦略タイプが与えるモデレータ効果について検討した¹¹⁾。彼らは、探索型と分析型については高い市場志向度と高い成果が結びつくのに対し、防御型については市場志向性と成果との関係が見られないことを明らかにした。彼らは、戦略タイプに応じて市場志向的活動が異なるためにこのような結果の相違が生じていると説明している。すなわち、彼らは市場志向的な組織とは常に新しい市場機会を探索するような活動を行っていると考えており、そのような活動を展開している探索型と分析型とは異なり、防御型は安定した市場を守ることに専念することを戦略目的としているために、防御型については戦略目的と市場志向的な活動とが適合的ではないと説明しているのである。このように、彼らは市場志向性-成果関係のモデレータとして戦略タイプが効いており、モデレータ効果が見られるのは戦略タイプに応じて活動が異なるからであると結論付けている。さらに、その活動の相違が、特に市場に関する情報を獲得する活動の面で異なる可能性についても示唆している。しかしながら、市場に関する情報の獲得までの言及にとどまり、情報をいかに共有しているのか、どのような反応活動を行っているのかという点については議論していない。

同様に、Matsuno and Mentzer(2000)も市場志向性-成果関係に対する戦略タイプのモデレータ効果について検討した。彼らは、戦略タイプに応じて達成しようとする成果条件が異なるために、市場志向的な組織であればその成果条件を達成するために必要な情報を重視して獲得し、共有し、反応すると説明している。彼らが行った定量研究の結果、実際に探索型の組織では、市場シェアの成長率や相対的な売上成長、総売上に占める新製品売上高の比率などが市場志向性の高まりと共に高まることが明らかとなった。同様に、安定志向の防御型組織においては、効率性指標である ROI と市場志向性との結びつきが最も強かった。探索型と防御型の両方の特徴を持つ分析型組織では、探索型や防御型

の市場志向性と強く結び付けられる成果のいずれの次元においても、二番目に結びつきが強いことが明かとなった。彼らは Slater and Narver(1993)とは異なり、情報把握だけでなく、共有活動や反応活動についても戦略タイプに応じて異なる活動が展開されていると考えており、その一連の活動の結果が上述のような成果指標との結びつきの相違に反映されていると説明している。しかしながら Slater and Narver(1993)と同様に、それがどのように異なるかという点については言及していない。

さらに、モデレータ効果とは異なり、戦略タイプが組織の市場志向度を直接規定すると説明している研究も存在する。Lukas(1999)は、探索型と分析型については市場志向度が高くなる傾向にあるのに対して、防御型と反応型については市場志向度が低くなる傾向にあることを明らかにした。彼らはこのような統計的な結果が得られた背景として、Slater and Narver(1993)と同様に、自らの事業領域を革新していこうという戦略目的の有無が影響していると説明している。

以上のように、戦略タイプと市場志向性との間には何らかの影響関係があり、さらに市場志向的な活動の実質的な中身、とりわけ情報把握活動について戦略タイプに応じて行われている活動が異なる可能性があるという点についてはこれまで明らかにされてきた。しかしながら、それが実際にどのように異なるのかという点については十分に明らかにされてこなかったのである。先述のとおり、成果に結びつく戦略タイプ（探索型と分析型、防御型）とそうでないもの（反応型）を分かちものは、戦略目的と技術、組織構造・プロセスの一貫性の有無である。そのような一貫性を保ちながら組織の市場志向度を高めるためには、情報把握と共有、反応のそれぞれの活動についても戦略目的と技術、組織構造・プロセスと適合的な活動が展開されていなければ一貫性が保てないと考えられる。その点において、戦略タイプと市場志向性との間には何らかの影響関係があるということを明らかにするのみでは不十分であり、それが実際にどのように異なるのか、どのように異なるべきなのかという点について議論する必要があるだろう。しかしながらこれまでそのような問題については必ずしも十分に検討されてこなかったのである。

本研究では、このような問題意識に立ち、それぞれの戦略タイプに適合的な市場志向的活動とはどのようなものであるのかという点について理論的に検討

する。その方法として、戦略タイプとマーケティング活動との関係について検討した研究を参考にする。以下ではまず簡潔にマーケティング活動概念と市場志向性概念との関係について整理する。

3. マーケティング活動概念と市場志向概念との関係

これまで、戦略タイプと市場志向性との関係について検討した研究の多くは、戦略タイプとマーケティング活動との関係について検討した研究（Slater and Narver, 1993; Hambrick, 1983; Snow and Hambrick, 1980; McDaniel and Kolari, 1987; Conant, Mokwa and Varadarajan, 1990）を議論の出発点としている。それらの研究に用いられたマーケティング活動という概念や尺度については研究によってそれぞれ異なるものの、重複する部分も多数存在し、その個別の知見については市場志向性の枠組みに組み込むことが可能であるように思われる。以下では市場志向性の概念と測定尺度を簡潔に整理し、それらの市場志向概念と、これまで戦略タイプとの関連を研究されてきたマーケティング活動との相互関係について整理する。

先にも述べたとおり、市場志向性とは市場に関する知識を把握し、それを組織的に共有し、それらの知識を元に反応を行う一連の活動プロセスである。市場情報の把握については、顧客のみならず競合や産業全体の動向を把握する必要があるといわれており、その概念の測定尺度においては市場調査や顧客・同業者との情報・意見交換の頻度などが問われている。情報共有活動については、市場志向性を単にマーケティング部門だけが行う活動とせず、全社さまざまな職能が共同して活動を行っていく必要があるといわれている。その測定尺度においては、公式・非公式の他職能との情報交換の程度や、マーケティング戦略立案についての責任・権限の所在についての合意などの項目が含まれている。情報反応については市場に関する知識を元に、すばやく組織的に反応することが必要であるといわれており、その測定尺度においてはさまざまな製品戦略においてニーズを反映する体制になっているのかという点や、組織が迅速に顧客ニーズに対処できるよう、調整に時間がかからないような仕組みが構築できているかという点などが問われている。この個別の測定尺度レベルで問われている活動については、マーケティング活動概念を用いて戦略タイプとの関係を検

討している研究において用いられる尺度と重複する部分が多い。

たとえば、戦略タイプとマーケティング活動との関係について検討した代表的な研究である McDaniel and Kolari(1987)においては、4Ps の概念を中心に次のような尺度が用いられている。すなわち、製品に関連する項目として新製品開発やサービス、立地に関連する項目として填補や施設の立地、価格設定、広告宣伝に関連する項目として従業員に対する販売教育やプロモーション活動など、それに市場調査に関連する項目として市場調査一般をどれだけ重視するかという点や顧客情報システムをどれだけ構築しているのかという点、マーケティング部門の全社の影響力などについての質問項目である。彼らはこれらの項目について、向こう五年間で重視するマーケティング活動を選択させ、その選択パターンの違いが戦略タイプの違いに応じて見られるのかという点について検討している。これらの質問項目のうち、市場調査に関連する項目については情報把握活動と関連があり、マーケティング部門の影響力については情報共有活動と関連があり、4Ps に関連する項目については組織の市場情報に対する反応活動と直接関連があると考えられるだろう。それは情報把握活動の大部分は市場調査が占めているからであり、また情報共有活動についてはどの職能部門が影響力を有するかに応じて実際の情報共有が異なる可能性があるからであり、把握・共有されたそれらの市場に関する知識を元に展開されるのが 4Ps に関連する活動だからである。

同様に、Conant, Mokwa and Varadarajan,(1990) においては、他社に比べて特色があると回答者が考えるマーケティング活動（Distinctive Marketing Competencies）について次のような質問項目を用いている。すなわち、顧客に関する知識や競合に関する知識、自社のマーケティング能力についての強み・弱みの認識、マーケティング計画プロセス、マーケティング部門の資源の配分、マーケティング活動の統合、生産設備の立地、コスト抑制の有効性、マーケティング活動の統制と評価、収益性と売上に関する予測の正確性、市場を細分化しターゲットを明確化する能力、提供するサービスの差別化能力、新サービス開発能力、サービスや製品の品質、価格設定プログラムの有効性、広告の有効性、PR の有効性、企業イメージなどである。ここでも McDaniel and Kolari(1987)と同様に、情報把握活動に関連のある市場調査に関連する項目や、情報反応活動に関連があると思われるマーケティング計画立案などの項目、情報共有活動

に関連があると思われる活動の統合に関連する項目などが用いられており、市場志向性概念との親和性は高いと考えられるだろう。

以上のように、既存の戦略タイプとマーケティング活動との関係について扱った研究の知見は戦略タイプと市場志向性との関係について検討する上でも有用なように思われるのである。次節では、実際に戦略タイプに応じて市場志向性の実質的な中身がどのように異なるのかという点について、これらの戦略タイプとマーケティング活動との関係について検討した研究群の知見を応用して検討してゆく。

4. 戦略タイプに応じた適切な市場志向性

戦略タイプに応じて市場志向性の実質的な中身はどのように異なるのであろうか。より具体的に言えば、高成果に結びつく戦略タイプである探索型と分析型、防御型のそれぞれの戦略タイプについて、戦略目的や技術、組織構造・プロセスと適合的な市場志向的活動とはどのようなものであろうか。以下では、情報把握活動と情報共有活動、情報反応活動の、市場志向性の構成概念それぞれのレベルで戦略タイプに応じてどのような適合的な活動パターンがありうるのか検討する。

4-1. 情報把握活動

情報把握活動は、戦略タイプに応じて次の二つの次元で異なると考えられる。すなわち、①情報把握対象の数と、②特に重視する情報タイプの二つである。情報把握活動とは、顧客の現在・将来のニーズや競合の動向、産業全体の動向を把握するための活動である。市場調査を実施・活用したり、利害関係者との相互作用頻度を高めたりすることで情報把握度は高まる (Kohli and Jaworski, 1990)。情報把握活動を行う際に参照すべき対象は、潜在的・顕在的な顧客の現在・将来のニーズや、競合の動向、取引相手の意図や、産業全体の取引構造など非常に多岐にわたる。いわば企業の外部環境全てが情報把握を行うべき対象となるために、その対象全てについての情報を完全に把握することは極めて困難であろう。そのため、有効な情報把握活動を行うためには、単に市場調査を活発に行ったり利害関係者との相互作用頻度を高めたりするのみならず、情

報をどのように把握するのかという点に関して独特の工夫を加える必要があるだろう。例えば、新しい市場機会を常に探索することを戦略目的とする場合、組織の視野を広くとると同時に、注意深い市場のセグメンテーションを行う必要があるだろう。そのように幅広い産業の動向に敏感になるとすれば、個別の市場や、その市場の更に川下に連なる取引構造に至るまでの情報を細かく把握するのは非常に困難となるはずである。戦略目的に応じて、企業の視野の広さや、それに依拠して特に入手しなければならないと考えられる情報のタイプが変わってくるはずである。

ここでは、情報把握を行う際に企業が参照する対象のことを「情報把握対象」と定義し、企業が情報把握を行う際の視野の広さは情報把握対象の数によって規定されるものとして考える。以下では、この（a）情報把握対象の数と、（b）特に重視する情報タイプという次元について、戦略タイプに応じてどのように異なるのかということについて整理する。

（a）情報把握対象の数

情報把握対象の数は、組織のセグメンテーション能力と革新志向の2つの要因によって規定されると考えられる。セグメンテーション能力とは、僅かに異なる顧客層・ニーズも異なるものとして見分け、異なる市場として位置づける能力のことである。セグメンテーション能力が高ければ、セグメンテーション能力の低い競合と同じ産業に属していても異なる顧客価値を生み出せるため、新しい市場機会を活用しやすくなるだろう。革新志向とは、組織の事業領域をどれだけ革新し続けようとするかという点に関する組織の志向性のことである。革新志向が強いほど、多数の市場セグメントを情報把握対象として認識するだろう。

Slater and Narver(1993)は、戦略タイプと組織のセグメンテーション能力について実証分析を行った。その結果、彼らは探索型と分析型は防御型に比べてセグメンテーション能力が高いことを明らかにした。また、Miles and Snow(1978)は、戦略タイプと革新志向の関係について次のように整理している。探索型は常に発展する新しい市場機会を探索する傾向にあり、分析型は探索型が見出した市場機会に追従する傾向にある。それに対して、防御型は狭く安定的な市場を守ることを主目的とするために、目前の市場の変化以外の環境変化

に関心を持たない傾向にある (Miles and Snow, 1978)。つまり、組織の革新志向は探索型が最も高く、分析型、防御型の順番に革新志向が弱まる傾向にあると考えられる。セグメンテーション能力が高く、革新志向も最も高い探索型組織においては、緻密に細分化された多数の市場セグメントを情報把握対象として設定していると考えられる。セグメンテーション能力は高いものの、探索型が新しい市場機会を見出すまで既存の安定的な市場を守るような戦略目的をもつ、中程度の革新志向を持った分析型は、情報把握対象の数は中程度であると考えられる。セグメンテーション能力が低く、革新志向も低い防御型は、情報把握対象の数は最も少ないと考えられる。

(b) 特に重視する情報タイプ

戦略タイプが異なるならば、その組織で重要視される情報のタイプも異なると考えられる。探索型の組織においては、産業全体の動向に関する情報が最も重要視されていると考えられる。それは、新しい市場機会を常に発掘するためには、既存の顧客の声や既存市場内での競合の競争的行動ばかりに気をとられず、広く産業全体の動向について視野を広げる必要があると考えられるからである。探索型が産業全体の動向を重視するという直接的な指摘は既存研究には見当たらない。しかしながら、探索型組織には新製品開発を重要視し、外部環境を常に観察する傾向があるという指摘 (Miles and Snow, 1978) や、提供される顧客サービスの水準が他の戦略タイプに比べると低いこと (Hambrick, 1983) から、既存の顧客や競合に関する問題については他の戦略タイプよりもコミットしない傾向がある反面、きわめて視野が広く産業全体の動向を重要視していることが示唆されるのである。

逆に新しい市場機会を開拓することに関心のない、安定志向の戦略目的を持つ防御型の組織においては顧客関連の情報が最も重要視されられる。Miles and Snow(1978)は、防御型の組織では狭く安定的な製品市場ドメインが好まれると説明している。そのような特徴を持つ市場では、競合の競争的な行動によって市場地位が大きく変動するような危険は比較的少ないと考えられるだろう。また、防御型組織においては、その安定志向の戦略目的ゆえに組織内で顧客満足を達成することを強調する傾向にあること (Miles and Snow, 1978; Hambrick, 1983) や、顧客サービスの水準を高めたりする傾向にあること

(Snow and Hambrick, 1980) が指摘されている。

探索型と防御型の両方の特徴を併せ持つ分析型の組織においては、顧客情報と競合情報が重要視されると考えられる。分析型は、探索型が開拓した新しい市場機会に追従することで自社の事業領域を拡大すると同時に、既存の市場内での安定的な地位を保つことを戦略目的としている。そのため、競合する探索型組織の動向と、既存市場の顧客の動向についての情報を共に積極的に把握する必要があるだろう。McDaniel and Kolari(1987)は、マーケティング能力については探索型と分析型が総じて高く、両者に大きな差はないと指摘しており、とりわけ両者は等しく市場調査を重視しているということを指摘した。先の情報把握対象数の議論とこの議論を組み合わせると次のような可能性が指摘できる。すなわち、市場調査に関して探索型と分析型に同水準の努力投入量があるならば、情報把握対象数が多い探索型に比べて、情報把握対象数が少ない分析型のほうが、競合や顧客に関する情報に関してより詳細な情報を把握していると考えられるだろう。Slater and Narver(1993)は、探索型は製品差別化とコスト優位の両者を駆使して競争優位性を獲得するが、その探索型に追従する分析型は既に存在する探索型の製品と差別化を行わなければならないために、差別化戦略を重要視すると説明している。この点からも、分析型は顧客ニーズを探索型よりも深く正確に把握して、その情報を差別化戦略に反映させる必要があるために、競合情報を重視するのはもちろん、顧客情報を最も重要視していると考えられるだろう。

以上のように、情報把握活動は、戦略タイプに応じて特に次の二つの次元で異なる活動が展開されている可能性がある。第一に、情報把握を行う際に参照する対象数が異なると考えられる。情報把握対象数は、探索型が非常に多く、分析型が中程度、防御型が少ないと考えられる。第二に、情報把握活動を行う際に特に重視する情報のタイプが異なると考えられる。探索型は産業全体の動向を重視し、分析型は競合と顧客の情報を重視する傾向にあると考えられる。防御型は顧客の情報を重視する傾向にあると考えられる。

4-2. 情報共有活動

情報共有活動は、戦略タイプに応じて次の2つの次元で異なると考えられる。すなわち、(a) パワー分布と、(b) 調整の困難性の二つである。情報共有活

動とは、情報把握活動によって得られた情報を組織的に共有するための活動である。情報共有活動の頻度と、その活動の公式化の程度を高めることで、市場志向度は高められると考えられている (Kohli and Jaworski, 1990)。Kohli and Jaworski (1990)が指摘するように、公式的な情報共有活動の頻度を高めることで組織の市場志向度が高まるという点についてはあらゆる戦略タイプで共通する側面であると思われる。しかしながら、どのような戦略目的を持っているのかという点や、どのような情報を把握してきたかという点に依拠して、情報共有活動の現場では、誰が議論の主導権を握るのかという点が変わってくると考えられる。例えば、様々な新しい市場に対して常に二番手企業として参入するような戦略目的を持っている組織では、製品差別化を行うことが重要となる (Slater and Narver, 1993)。そのため、そのような組織で情報共有を行う際には、マーケティング部門が主導権を握り、様々な職能から情報が集められると考えられるだろう。また、どの職能の声が一番通りやすいかという問題を考慮するならば、職能間の主導権争いについても同時に考慮する必要があるだろう。例えば、新しい市場機会を常に探索するような組織では、マーケティング部門と R&D 部門が熾烈な主導権争いをしているかもしれない。R&D 部門の人々は科学技術的なトレンド情報を基に新規な技術を次々に開発し、より収益に結び付けやすい市場に位置づけるという市場化プロセスをより好むかもしれない。同時に、マーケティング部門の人々は、規制やライフスタイルの変化から新しい市場機会を見つけ、その機会を活かせるような技術を開発するという市場化プロセスを好むかもしれない。そのどちらのプロセスを採用しようとも、新しい市場機会を追求するという戦略目的と一致するために、このような組織では R&D 部門とマーケティング部門の間の調整が特に困難になるかもしれない。

以下では、どの職能が情報共有の際に主導権を握るのかという問題を職能間のパワー分布の問題として捉え、情報共有活動を行う際にどのようなパワー分布をしているのかという点と、その結果として調整活動にはどのような困難が付きまとうと考えられるのかという点について戦略タイプごとに整理する。

戦略タイプに依拠して組織内のパワー分布が異なるという指摘は先行研究でも多数行われている。例えば、探索型と分析型の組織ではマーケティング部門のパワーが強いのに対し、防御型の組織では弱いという指摘がなされている (McDaniel and Kolari, 1989; Miles and Snow, 1978; Hambrick, 1983)。さらに

Lukas (1999)は、探索型の組織においては、イノベーションの創出による新規市場の開拓を重要するような戦略目的が選択されるために、部門間調整の文化が重要視されることを指摘した。様々な職能部門が保有する知識を有機的に結合することでイノベーションを創出させる目的のために、部門間調整を行うことを重視する価値観の下では、R&D 部門が主導権を握るものと思われる。以上のことから、分析型と探索型においては共にマーケティング部門のパワーが強いが、それに加えて探索型組織では R&D 部門もパワーを持つようになると考えられる。分析型組織ではパワーを持つべき職能部門が明確であるために、情報共有に関して調整はさほど困難ではないと考えられるが、探索型組織においては R&D 部門とマーケティング部門との間に主導権争いが頻発し、コンフリクトが生じる可能性があり、調整活動の困難性は分析型に比べて高いものと思われる。

防御型は、コスト効率性を向上させるという戦略目的を重視するために、集権的な管理体制を敷き、コスト効率性を達成するために各職能の調整を密に行うと言われている (McDaniel and Kolari, 1987)。また、Slater and Narver (1993)は、防御型の組織では BU 内の自律性を低めるような管理方針を採用しているほど高い成果が達成されるということを指摘している。先述のとおり、防御型の情報把握活動においては、顧客の動向に関する情報が重要視されると考えられるけれども、同時に防御型の組織では組織活動の公式化の程度も進んでいると考えられる。そのため、分析型や探索型で見られるように、外部環境の動向を起点に活動が調整されるために、マーケティング部門が主導して様々な職能の知識を結びつけ、イノベーションを創出するなどといった活動は防御型の組織では重視されておらず、職能間のパワー関係はフラットであると考えられる。防御型の組織においては、職能部門の自律性が低くトップダウンの計画的な組織プロセスが採用されているため、情報共有活動にかかわるコンフリクトは生じにくく、調整は三つの戦略タイプの中で最も容易であると考えられるだろう。

以上のように、戦略タイプに応じて情報共有活動は異なりうるだろう。とりわけ、情報共有を行う際の職能部門間のパワー分布と、それに付随して調整の困難性が戦略タイプに応じて異なると考えられる。職能部門間のパワー分布については次のように考えられる。分析型の組織においてはマーケティング部門が主導する情報共有活動が、探索型の組織においてはマーケティング部門と

R&D 部門が相互に強い主張をし合う情報共有活動が、防御型の組織においてはフラットなパワー関係の中で顧客情報を共有するといった情報共有活動が、それぞれ展開されると考えられるだろう。部門間調整に関しては、二つの機能部門（R&D 部門とマーケティング部門）が共に強いパワーを持ち、コンフリクトが発生しやすいと考えられる探索型は調整が困難であり、パワーを持つ機能が明確な分析型や、トップダウンのプロセスの下でフラットなパワー関係を持つような防御型では調整は容易であると考えられるだろう。

4-3 情報反応活動

情報反応活動とは、把握・共有された情報を基にして立案されたマーケティングプランや、環境変化に対して行う組織的な反応活動のことである。そこでは、良いマーケティングプランが立案された際に即座に実行できたり、競合の価格政策などに対して迅速に対応できたりするといった活動を行っている組織は情報反応度が高いと判断される（Kohli and Jaworski, 1990）。

情報反応度の高さは組織がいかに身軽に動けるかに応じて異なり、組織の身軽さは組織の自律性によって異なると考えられる。Slater and Narver(1993)は、戦略タイプごとのBUの自律性と成果の関係を検証し、分析型と探索型についてはBUの自律性が高いほどより高い成果と結びつき、反対に防御型に関してはBUの自律性が低いほど高い成果と結びつくことを明らかにした。彼らはこのような統計的な関係が見られる背後には次のような要因が関わると説明している。分析型と探索型は、新しい市場機会が創発してくるような環境変化に柔軟に対応するために、自律的な意思決定を行っている。それに対し、基本的には既存の顧客層のニーズの変化以外に関心がなく、コスト効率性を優先させるような防御型の組織では、集権的なコントロールの下で、機能間でコスト効率性を追求するための調整が行われている。この志向性の違いが自律性・成果関係に影響しているとSlater and Narver(1993)は説明しているのである。

したがって、情報反応活動の中でも、環境変化への対応の早さという点に関して言えば、自律性の高い管理がなされている探索型と分析型がより早く対応できるのに対して、自律性の低い管理がなされている防御型は対応が遅れると考えられるだろう。

5. 結論とインプリケーション

以上のように、組織の戦略タイプに応じて、様々な次元で実質的に異なる市場志向的活動が展開される可能性があることが明らかとなった。これまでの議論をまとめるならば表1のとおりである。情報把握活動については、情報把握対象数やその組織で重要視される情報のタイプが異なるだろう。情報共有活動については、情報共有を行う際のパワー分布と、情報共有活動を行う際の調整活動が異なるだろう。情報反応活動については、反応速度が戦略タイプに応じて異なるだろう。

表1 戦略タイプごとの市場志向性の相違

市場志向的活動 の低位次元	戦略タイプ		
	探索型	分析型	防御型
1. 情報把握			
a. 情報把握対象数	多い	中程度	少ない
b. 重視する情報タイプ	産業全体の動向	顧客・競合の動向	顧客の動向
2. 情報共有			
a. パワー分布	MKTG, R&D がパワー	MKTG がパワー	フラット, トップダウン
b. 調整の困難性	高い	低い	低い
3. 情報反応			
変化への対応の早さ	早い	早い	遅い

以上のような議論は、対抗仮説がいくつも存在するという意味では大きな問題を抱えている。戦略目的と適合的な、一貫した市場志向的活動のセットは他にも多数存在するだろう。それでもなお、戦略タイプに応じて異なりうる市場志向性の実質的な中身の相違について議論することには次のようなインプリケーションがあるように思われる。第一に、市場志向性研究に対するインプリケーションが挙げられる。これまでの市場志向性研究においては、きわめて早期に測定尺度が発達したために、定量的な手法を用いた研究が大半を占めてきたように思われる。それらの研究では、多くの場合高い市場志向性と高い成果とが結びつくという結果が得られてきた（Cano, Carrillat and Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005）。しかしながら、既存の測定尺度では分析するのが困難な市場志向性の質的な差異によって、市場志向性を高めても成果に結びつかない事例などが近年指摘されるようになってきた（Christensen

and Bower, 1996; Narver, Slater and MacLachlan, 2004)。どのような市場志向性であれば成果に結びつくのか、あるいはどのような市場志向性であれば成果に結びつかないのか、これらの問題を検討する上で、市場志向性の実質的な中身に注目した研究が今後より重要性を増してくるものと思われる。その点において、本研究で検討したように市場志向性の中身に立ち入った研究を蓄積することは重要であろう。第二に、実際に市場志向的活動を展開する組織に対する実務的なインプリケーションが挙げられる。これまでの市場志向概念においては、市場に関する情報については顧客に関する情報も、競合に関する情報も、産業全体に対する情報もすべて重要視しており、情報共有についても情報共有を常に行うことが必要であり、それは行えば行うほどより市場志向的な組織であると判断されてきた。その結果として、どのような情報源からどのように情報を獲得すべきなのかという点や、有効な情報共有・反応の在り方などの細目について市場志向性の文脈で議論されることは少なく、実務家にとっては結局のところ何をどのように重要視すればよいのかという点が曖昧であったと思われる。その点において、本研究のようにそれぞれの組織の戦略目的に適した市場志向的活動とはどのような活動であるのかという問題を問うこと自体に重要性があると考えられるのである。今後は、このような市場志向性の質的な差異に注目した定性研究などを通じて市場志向性概念を精緻化することが必要とされてくるだろう。

参考文献

- Cano, Cynthia Rodriguez, and Francois A. Carrillat, and Fernando Jaramillo, "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, 2004.
- Conant, Jeffrey S., Michael P. Mokwa, P. Rajan Varadarajan, "Strategic Types, Distinctive Marketing Competence and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study," *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.5, 1990, pp.365-383.
- Christensen, C. M. and J. L. Bower "Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms." *Strategic Management Journal*, Vol.17, No.3, 1996,

pp.197-218.

- Deshpandé, Rohit, and John U. Farley, "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Focused Management*, Vol.2, pp.213-232, 1998.
- Hambrick, Donald C., "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, Vol.26(March), 1983, pp.5-25.
- Kirca, Ahmet H., and Satish Jayachandran, and William O. Bearden, "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, April, 2005, pp.24-41.
- Kohli, Ajay K., and Bernard Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, April, 1990, pp.1-18.
- Lukas, Bryan A., "Strategic Type, Market Orientation, and the Balance between Adaptability and Adaptation," *Journal of Business Research*, Vol.45, 1999, pp.147-156.
- Matsuno, Ken, and John T. Mentzer, "The Effects of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship," *Journal of Marketing*, Vol.64, October, 2000, pp.1-16.
- McDaniel, Stephen W., and James W. Kolari, "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, Vol.51, 1987, pp.19-30.
- Miles, Raymond E., and Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, October, 1990, pp.20-35.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, and Douglas L. MacLachlan, "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, 2004, pp.334-347.
- Slater, Stanley F., and John C. Narver, "Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types," *European Journal of*

Marketing, Vol.27, No.10, 1993, pp.33-51.

Snow, Charles C., and Donald C. Hambrick, "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems," *The Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, 1980, pp.527-538.

-
- (1) 彼らが用いている市場志向性の定義は、本研究において用いているものと異なり、Narver and Slater(1990)のものである。それに付随して、彼らが用いている市場志向性の測定尺度も Narver and Slater(1990)のものであるため、厳密には本研究で依拠する Kohli and Jaworski(1990)のものとは異なる。しかしながら、両者の概念には大部分重複しており、実際に Deshpandé and Farley(1998)において行われた分析によって両者の尺度は事実上取り替え可能なものであるという指摘もなされている。本研究では定量研究を行うわけではないために、そのような概念・尺度の差異については議論せず、両者を同等のものとして扱う。