

日本商業学会

流通研究

投稿論文

マーケティング活動の組織内分布が
市場志向の組織プロセスに及ぼす影響

福地 宏之（東洋学園大学）

第20巻 第1号

2017年3月

マーケティング活動の組織内分布が 市場志向の組織プロセスに及ぼす影響

福 地 宏 之
(東洋学園大学)

要約 (アブストラクト)

本稿の目的は、マーケティング活動の様々な職能への分散という実態が市場志向の組織プロセスにどのような影響を与えるか検討することである。具体的には、マーケティングの主要な意思決定に対してマーケティング職能が強い影響力を持つことと職能横断的な影響力の分散が市場志向の組織プロセスに及ぼす効果と、その効果に市場変化の激しさがもたらす調整効果に関して検討を行い、質問票調査の手法を用いて分析を行った。その結果、マーケティング職能が強い影響力を持つことは市場志向の組織プロセスを常に促進する一方で、様々な職能が同等に影響力を持つことの効果は市場変化の激しさに依存することが明らかとなった。市場変化が激しい状況下においては、マーケティング職能の影響力と職能横断的な影響力の分散の両方が同時に市場志向の組織プロセスを促進するため、適切に両者のバランスをとることの重要性が示唆される。

キーワード

マーケティング・マネジメント、マーケティング組織、マーケティング職能の影響力、マーケティング活動の分散、市場志向

1. はじめに

近年、マーケティング組織の実態やその管理手法には、以前にもまして大きな関心が寄せられている。例えば、マーケティング・サイエンス・インスティテュート (Marketing Science Institute) が2年毎に提示している優先研究課題のリストには、1990年代後半から繰り返しマーケティング活動の組織的管理に関する問題の解明が掲げられている。また、近年日本でも組織の市場志向などマーケティングの組織的な問題の解明を目的とした研究が目立ってきたように思われる (例えば、嶋口他, 2008; 山下他, 2012; 岩下・石田・恩蔵; 2013)。

その中でも、マーケティングに関わる職間関係とその組織的統合は、継続的に強い関心が寄せられてきた問題である。マーケティングと研究開発との関係には新製品開発研究において古くから強い関心が寄せ続けられてきたが (例えば、Souder, 1988; Gupta, Raja and Wilemon, 1986; 川上, 2005; 石田, 2009; 恩蔵・石田, 2011; 岩下・石田・恩蔵, 2014)、近年はマーケティングと営業や財務との関係にも議論は広がっている (例えば、Rouziès et al., 2005; Ruyter and Wetzels, 2000)。

マーケティングの組織的な管理が難しくなる問題の1つは、組織が市場の情報を収集

して組織内に普及させ反応するプロセスにはマーケティングだけではなく複数の職能が関与するためである(Kohli and Jaworski, 1990)。しかも、現実には自らがマーケティングを担当しているとは認識していない複数の職能に及ぶことも多い(Gummesson, 1991; Harris and Ogbonna, 2003)。ターゲット顧客を惹きつけるためにはマーケティング・ミックスの諸要素がその顧客の嗜好に合わせて調整されていなければならないとすれば、調整が必要な要素は製品そのものや流通チャネル、価格といったものにも及ぶ。これらの要素は、必ずしもマーケティング担当者が完全に管理しているとは言えず、製品に関しては製品開発担当者が、流通チャネルや価格といった要素には営業担当者が強い影響力を持つことが多いことは過去の研究で繰り返し指摘されてきた(例えば, Workman, Homburg and Gruner, 1998)。したがって、市場に対するこの種の組織的な働きかけは複数の職能を横断するプロセスとなる(Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater 1990)。すなわち、マーケティング担当者が顧客や市場にて変化が起こったという情報を把握したとして、それに合わせて製品や価格などを変更するためには、その情報が製品開発や生産の担当者に伝達され、対応策が協議され実施されなければならない。そのため、市場の状況に対して適切に組織的対応ができるかどうかは、複数職能に渡る組織的なマーケティング活動のプロセスを円滑に調整し統合できるかどうかにかかっているのである。

本稿の主要な関心は、市場の情報を収集してそれに反応するという市場志向の組織プロセスに対して、マーケティングとその他の職能がどのような関与の仕方をすれば良いかという問題にある。この問題は、

マーケティングの意思決定に対するパワー(power)や影響力(influence)という表現で古くから関心が寄せられてきた(Carson, 1968; Piercy, 1986)。しかし、先行研究においては、この問題に対して一見したところ対照的かのようにみえる2つの主張が提唱されている。1つは、マーケティング職能の影響力を高くした方が、市場志向の組織プロセスは円滑になり業績が向上するという主張である(Homburg et al., 2015; Verhoef and Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011)。もう1つは、組織内の様々な職能が同等に影響力を持った方が良いということを示唆する主張である(Krohmer, Homburg and Workman, 2002)。しかし、これら2つのタイプの研究は互いの議論にほとんど言及することがなく、同時に検討がされたことはないまま平行線の状態で残されている。

この2つの主張は完全に相対する主張だと思われるかもしれないが、両者は必ずしも矛盾しているわけではない。相対的にマーケティングの影響力が高いかどうかと、相対的にマーケティング活動への関与が複数職能間に等しく分布しているかどうかは、完全にトレード・オフな現象ではなく、ある程度までは同時に成り立つ現象である¹。また、後で議論するように、両者は影響を及ぼす経路が大きく異なっているため、マーケティング・マネジメントの実行の局面においては、両者が及ぼすポジティブな効果をいかに両立させるかを考えることがこの問題に対する適切な対応と言えるだろう。本研究では、この両者が影響を及ぼす経路を詳細に議論しながら、その効果やそれらが機能する条件を議論していく。

本稿の主要な学術的貢献は、マーケティング活動への職能別影響力に関する議論を多少なりとも前に進めたことである。具体的に

は、マーケティング職能の影響力と職能横断的な影響力の分散の2つを同時に取り上げて両者がもたらす効果を検討し、両者と市場志向の組織プロセスとの関係を検証したことである。その結果、市場環境の状況によっては両者が同時に効果を発揮することがあることが明らかになっている。

本稿では、まず、このマーケティング活動の組織内分散という問題が既存研究においてどのように議論されてきたのかに言及して問題を整理したうえで、本研究で検証する仮説を検討する。次に調査方法に関して説明したうえで、結果を提示する。最後に、本稿の知見をまとめたうえで、本稿の限界と課題について議論する。

2. 先行研究の検討：マーケティング活動の組織内での分散

マーケティング組織の研究においては、大きな権限を持つ統合的マーケティング部門という発想が古くから現れている(Carson, 1968)。しかし一方で、統合的マーケティング部門の実現が必ずしも現実的ではなく、現実もその方向に向かっているわけではないということが経験的に確認されてきた(Piercy, 1986; Homburg et al., 2015)。

統合的マーケティング部門の必要性がマーケティング・マネジメントの領域で繰り返し主張されてきた1つの理由は、おそらくマーケティングの学術的定義と現実の職能としてのマーケティングとの間に大きなギャップがあるためだろう。全米マーケティング協会(American Marketing Association)によるマーケティングの定義は見直されるたびに拡大してきているが「企業が顧客に商品や価値を届ける一連の活動やプロセス」という部分はその中核であり続けている²。このマーケティングとして定義されている一

連の活動やプロセスを組織内でマーケティング担当者が実行あるいは少なくとも管理することを考えると、必然的に全権的なマーケティング管理者や、多種多様な業務を管理する強力な統合的マーケティング部門が必要になると考えざるを得ない(Carlson, 1968; Piercy, 1986)。そのためかマーケティング組織の研究や教科書では、マーケティング部門は広告部門や調査部門として誕生して次第に大きな統合的マーケティング部門に至るというマーケティング組織の発展段階が想定されているように見える(Kotler, 2000; Piercy, 1985)。

しかし、このような発展段階は必ずしも実証的に裏付けられたものではない。例えば、Piercy (1986) は、1972年の調査におけるイギリス企業のマーケティング部門の規模や機能の統合度と、1985年に行った自身の調査データを比較し、必ずしもマーケティング部門の影響力が増加しているとはいえないと主張している。彼の調査した1985年の英国企業の実態ではマーケティング部門の存在もその役割もかなり限定的なものであった。マーケティング部門が存在しているのは45%の会社にとどまり、その主要な仕事も広告やマーケティング調査、営業、貿易業務などであった。

それでも1990年代中頃まではマーケティング職能の有用性やその発展の方向性に対する楽観的な主張があった(McKenna, 1991; Doyle, 1995)。しかし、2000年代以降の議論においては、むしろマーケティング管理者やマーケティング部門が企業内で重視されなくなってきたという事象が「マーケティングの危機」として訴えられるようになってきている(例えば、Sheth and Sisodia, 2005; Webster, 2005; Webster, Malter and Ganesan, 2005)。このマーケティングの影響

力の低下という問題意識に対して、Homburg et al.(2015)は、1993年と2013年のデータを比較し、マーケティング部門の影響力が実際にやや低下していることを確認している。

また同様にマーケティング職能の限定的な役割を示す近年の研究として、Gök and Hasioglu(2009)は、企業の求人情報を利用して、マーケティング管理者にどのような職務が求められているのかを調査している。彼らの調査は、求人情報サイトにおいてマーケティング管理者として募集されている職種の職務内容の記述をテキスト分析により明らかにするというものである³。分析の結果、マーケティング管理者の職務内容としてマーケティング・ミックス全体の管理が割り当てられている場合は少なく、プロモーション活動関連の管理が主要な役割となっていることが多いことが明らかにされている⁴。

すなわち、広告や市場調査を越えて、組織が市場に価値を届ける一連の活動やプロセスとしてマーケティングを捉えるならば、そのプロセスにおけるマーケティング職能の役割は限定的であり、その他の様々な職能が関与しているのである。Gummesson(1990)は、マーケティング担当者ではないのに組織のマーケティング活動に関与する人々をパートタイム・マーケター(part-time marketer)と呼び、組織の市場対応において決定的な役割を担っていると主張している。とりわけ多くの中小企業においては、公式的なマーケティング部門や専門のマーケティング担当者が存在せず、マーケティング活動は経営者や様々な階層の管理者によって無自覚に行われていることが多い(Carson et al., 2002; Harris and Ogbonna, 2003)。

近年までのマーケティング組織の実態に関する研究を整理すると、マーケティング活動の組織内での分布の実態に関して、次の2

点が明らかにされてきたと言って良いだろう。第1に、マーケティング職能の役割が限定的となっている場合が多いという点である。必ずしもマーケティング部門が全てのマーケティング関連業務を管理する統合的マーケティング部門に向かっているわけではなく、マーケティング担当者の職務内容の中心は、市場調査やプロモーション関連の活動となっている場合が現在でも多い。第2に、これは第1の点を逆の側面から捉えたものとなるが、市場に対応する一連の活動やプロセスとしてマーケティングを捉えたと、そのプロセスは様々な職能によって実行されているという点である。

このように専門のマーケティング担当者やマーケティング部門が存在しながらもマーケティング活動は組織内に分散しているという実態を反映して、マーケティング組織の捉え方も、2つに分かれている。1つは、組織内の職能集団としてマーケティングを捉えてその組織に注目する職能集団視座(a functional group perspective)と、専門のマーケティング担当者やマーケティング部門にこだわらずに、市場に対応するためのマーケティング活動のプロセスに注目し、その組織化を考える活動視座(an activity-based perspective)の2つである(Workman, Homburg and Gruner, 1998)。

本稿はこの両方の視座を踏まえて、後者の組織の市場対応の一連のプロセスとしてのマーケティング活動と、前者の職能集団としてのマーケティング職能との関係を検討するという立場をとる⁵。すなわち、市場志向の組織プロセスに、マーケティング職能とその他の職能の関与がどのような影響を与えるのかという問題が本稿の議論の焦点である。

3. 仮説構築

本節では、市場志向の組織プロセスを、組織が「市場に関する情報を生成し、それを組織内で普及させ、市場に反応する」プロセスとして定義し(Jaworski and Kohli, 1990)、それにマーケティング活動の企業内分散がどのような影響を与えるかに関して仮説構築を行う⁶。導入部で述べたようにマーケティング活動の企業内分散に関しては、大きく2つの立場がある。マーケティング職能の影響力を重視する立場と様々な職能の関与を重視する立場である。ここでは、それぞれが市場対応のプロセスにどのような経路でどのような影響を与えるかに関して検討を行い、仮説を構築する。そのうえで、最後に市場変化の激しさという環境要因がこれらの関係にどのような影響を及ぼすかを検討し、仮説を構築する。

3.1. マーケティング職能の影響力とその効果

マーケティング職能の影響力を重視する研究者たちは、様々な職能がマーケティング活動に関与していることを前提としたうえで、それでもなお市場志向の組織プロセスにおいてはマーケティング職能が鍵となる役割を担うため、相対的に強い影響力を持つべきであると考えてきた(例えば、Moorman and Rust, 1999)。それでは、マーケティング職能が強い影響力を持つことは、市場志向の組織プロセスにどのような経路でどのような影響を与えるだろうか。本研究では、職能間の調整パターンの変化と、組織文化の変化という2つの経路を通して、マーケティング職能の影響力が市場志向の組織プロセスに正の影響を与えると考える。

1つ目の経路は、マーケティング職能の影響力によって、マーケティング職能の果たす情報生成・伝達機能と調整機能が強化され

て、市場志向の組織プロセスが促進されるという経路である。市場情報の生成と伝達は、組織的な市場対応プロセスの重要な要素である。また、組織の市場対応プロセスが複数の職能に及ぶ以上、その実践には職能間の効果的な調整が必要となる。組織内の職能横断的なプロセスにおける問題は、必ずしも常に上下関係のヒエラルキーで処理されているわけではなく、例外事項や深刻なコンフリクトが発生していない場合には相互調整により解決されている(Galbraith, 1973)。この際に誰が調整を主導するのかというのは極めて重要な問題である。

先行研究においては、職能横断的な組織の市場対応プロセスにおいて、マーケティング担当者には情報のインプット担当者とプロセスの調整担当者という2つの重要な役割が与えられてきた。まず、顧客や市場に関する情報を生成して、組織内でそれを普及させ戦略などに反映させることはマーケティング担当者の基本的な職務の1つである(Anderson, 1982; Srivastava et al., 1999; Webster, 1994)。さらに、市場対応プロセスにおける職能間の調整にマーケティング担当者が積極的に関わることが多いことも先行研究からうかがえる。近年のマーケティング組織の研究においては内的・外的なネットワークの管理がマーケティング管理者の重要な役割として考えられるようになってきている(Piercy and Cravens, 1995; Achrol and Kotler, 1999)。実際、前述の求人情報を利用したマーケティング管理者に割り当てられている職務内容の調査でも、マーケティング管理者にとって社内の様々な職能との調整が主要な職務の1つとして求められていることが明らかにされている(Gök and Hacıoglu, 2010)。マーケティング担当者は、必ずしもそれらをコントロールしているわ

けではないが、自らの担当外の多くの活動に影響を与えているのである (Wilkie, 2005)。

このようにマーケティング職能は、職能横断的な市場対応プロセスにおいて市場情報の生成・伝達と職能間の調整にたずさわっていることが先行研究で明らかにされてきた。この場合、マーケティング職能の影響力が強いほど、組織内での市場情報の伝達は促進されるであろうし、市場に反応するための職能横断的な調整も容易かつ効果的になるであろう。すなわち、マーケティング職能が影響力を持つほど、マーケティング職能が持つ市場情報が反映されるやすくなるよう調整パターンが変化し、市場志向の組織プロセスが促進されると考えられる。これがマーケティングの影響力が市場志向の組織プロセスを促進する1つ目の経路である。

もう1つの経路は、マーケティング職能の影響力により組織内の行動規範が市場志向に変化し、市場志向の組織プロセスが促進されるという経路である⁷。組織的な市場対応を効果的に実施するためには、市場ニーズに対する組織的な信念や志向性、すなわち市場志向の組織文化が重要である (Kohli and Jaworski, 1990)。しかしながら、組織内には様々な下位文化が存在し、それらの組織下位文化が変化しなければ、市場志向の組織文化が組織内に普及することはない (Harris, 1998; Harris and Ogbonna, 1999)。そのため通常は組織全体が市場志向の文化に変化することは極めて困難ことではあるが、複数の成功事例を調査した Gebhardt, Carpenter and Sherry (2009) の研究では、変革を主導する中核的メンバーのパワーが組織全体を市場志向の文化に変えていくための重要なカギの1つであることが明らかにされている。

したがって、一般に市場志向性が高いとさ

れるマーケティング職能が組織内で強い影響力を持つことで、組織が市場志向の文化へ変化する可能性が高まると考えられる (Verhoef and Leeflang, 2009)⁸。この市場志向を支持する組織的な価値観は、様々な経路で市場志向の行動に影響を与える (Homburg and Pflessor, 2000)。そのため、マーケティング職能が強い影響力を持つほど、組織が市場志向の文化に変化しやすく、市場志向の組織プロセスも促進されやすいと考えられるのである。

以上のように、主に職能横断プロセスの調整という経路と組織文化の変化という2つの経路により、マーケティング職能が強い影響力を持つことは、市場志向の組織プロセスに影響を与えると考えられる。この議論から以下の仮説を示すことが出来る⁹。

仮説1：マーケティング職能の影響力が高くなるほど、市場志向の組織プロセス(市場情報の生成・普及と市場への反応)の程度も高くなる。

3.2. マーケティング活動に対する影響力の分散とその効果

仮説構築の議論を始める前に、まず本稿でマーケティング活動に対する様々な職能の関与を具体的にどのように概念化(尺度化)するかを述べておいた方が良いでしょう。本稿では、Krohmer, Homburg and Workman (2002)にならい、マーケティング関連の意思決定に対する影響力の分布に関して、全ての職能に同一の影響力が分布している状態を「職能横断的な影響力の分散(dispersion)」として定義している。この定義では、影響力が全ての職能に均等に分布している際に職能横断的な影響力の分散は最大になり、1つの職能に影響力が集中している際に職能横断的な影響力の分散は最小になる。

それでは、複数の職能が同等の影響を持ち意思決定に関与することは、市場志向の組織プロセスにどのような影響を持つだろうか。この影響に関しては、たしかにデメリットを示唆する研究がある。具体的には、異なる利害を持つ人々が意思決定に参加することで意思決定が遅くなったり (Cespedes, 1995)、有害な不調和が起こったりする可能性がある (Souder, 1988)。しかしながら、新製品開発研究や近年のマーケティング・マネジメントの領域においては、メリットの方が強調されてきているように思われる。新製品開発研究の領域などでは、職能間の統合が新製品開発成果や事業成果に正の影響を及ぼすことが繰り返し確認されてきたが、この職能間の統合には、職能間の影響力や立場の違いが大きな影響を与えることが明らかにされている (Kahn, 2005; Lawrence and Lorsch, 1967; Menon, Jaworski and Kohli, 1997; Sivadas and Dwyer, 2000)¹⁰。また、マーケティング・マネジメントの領域でも、マーケティングの職能横断的な分散とマーケティング活動の有効性や効率性、事業成果などとの間に正の関係が存在することが確認されている (Krohmer, Homburg and Workman, 2002; Krush, Sohi and Saini, 2015)¹¹。

これらの先行研究の知見を参考に検討すると、職能横断的な影響力の分散は、次の2つの経路で市場志向の組織プロセスにポジティブな影響をもたらすと考えられる。1つ目は、複数の職能間に影響力が分布していることが、職能間の協力を促進することによって組織的な市場対応プロセスを促進するという経路である。この経路は逆の場合を考えた方が分かりやすい。裏返して言えば、複数の職能間に影響力が分布しておらず、全く影響力を持たない職能がある場合、彼らは敵意あるいは無関心などの理由により、その活動

にあまり協力しようとせず、組織的な市場対応プロセスが難しくなるだろうというのがこの1つ目の経路である。

先行研究では、職能間の影響力や立場の相違が、職能間の信頼や敵意を通して、職能間の統合に影響を与えることが明らかにされている (Kahn, 2005; Lawrence and Lorsch, 1967; Menon, Jaworski and Kohli, 1997; Sivadas and Dwyer, 2000)。例えば、Kahn (2005) は職能間の地位の同等性を調整メカニズムの1つとして捉え、マーケティング管理者が R&D や生産と自分たちの地位が同等と考えているほど、職能間の共同作業が促進され、逆に地位に大きな差があるという認識があると共同作業が阻害されることを明らかにしている¹²。職能間の影響力の差異が職能間の統合に影響する理由として、Lawrence and Lorsch (1967) は、教育心理学の知見を参考にして、自分たちが組織の活動にある程度の影響を与えられていると感じれば、自分たちの意見が他の職能から十分な重きを置かれていると感じ、他の職能への敵意が低下すると論じている¹³。

本研究が対象としている市場志向の組織プロセスは職能横断的なプロセスであるため、このプロセスが円滑に機能するためには、職能間の統合が極めて重要である。各職能が互いに協力すればプロセスは円滑に機能するが、各職能が抵抗を示せばプロセスは機能しなくなる。したがって、職能間に影響力がある程度同等に分布していることは、他の職能への敵意や無関心を減少させ、職能間の共同作業を促進することにより、市場志向の組織プロセスを促進すると考えられるのである。

第2に、各職能がマーケティングの意思決定に参加することにより、決定に至るプロセスでの情報交換やそのための情報生成を

活発にする効果があり得る¹⁴。これはマーケティング担当者が持つ情報がR&Dや製造に流れる経路と、R&Dや製造が持つ情報がマーケティングに流れる経路の両方で起こり得ることであり、両方とも有益な効果をもたらすと考えられる。

もし製品や価格の意思決定に影響力があるR&Dや生産担当者が顧客の声を十分に理解していないと感じれば、マーケティング担当者は説得のために顧客ニーズを彼らに積極的に伝達しようとするだろう。このようにして、顧客ニーズの知識がR&Dや生産の持つ開発や生産の知識と統合されれば新製品開発が成功する可能性は高くなることが知られている(Griffin and Hauser, 1993, 1996)。逆に、価格設定やプロモーションで営業やマーケティング担当者が生産などの都合を十分に考慮していない場合にも、もし生産担当者たちが影響力を持っていれば、彼らは自分達の持つ情報を十分に伝えようとするだろう。このようにして、様々な職能の意見が事前に全て考慮に入れられれば、現実を踏まえていない誤った価格決定なども避けられる可能性が高くなる。

さらに言えば、このように異なる職能が積極的に関与し情報交換することで、変化する環境への対応が促進される可能性もある。異なる視点や志向性から、環境の機会や脅威が解釈され、その対応のためのアイデアが生み出されることで、マーケティング担当者の発想を超えた環境への対応方法が生み出される可能性もある(Krohmer, Homburg and Workman, 2002)。

このように、各職能がマーケティングの意思決定に参加することにより、新しい情報の生成が促されたり、意思決定に至るプロセスでの情報交換が促進されたりする可能性がある。したがって、職能横断的に影響力が分

散していることが、組織が市場の情報を収集・普及して反応するという組織的な市場対応プロセスを促進する可能性がある。

以上の議論の結果、コンフリクトの低下による職能間の協力と情報交換の活発化という2つの経路により、職能横断的な影響力の分散は市場志向の組織プロセスに正の影響を与えられと考えられる。したがって、以下の仮説を示す¹⁵。

仮説2：職能横断的に影響力が分散しているほど、市場志向の組織プロセス(市場情報の生成・普及と市場への反応)の程度も高くなる。

3.3. 市場変化の激しさの効果

最後に、上記の経路に環境が及ぼす調整効果(交互作用)を検討する。本稿で注目するのは市場変化の激しさである。通常は組織変数間の関係を検討する際には組織規模などの企業要因を検討することが多いと思われるが、本稿で注目している市場志向の組織プロセスには当該組織が直面している市場環境の性質が強く関係していると考えられる。

市場志向の組織プロセスは、組織内で市場の情報を生成・普及して、市場に反応するプロセスである。この際に、市場環境の変化が激しくなれば、入ってくる情報や必要な情報は量的に増加するし質的にも複雑になる。また、市場への反応に関してもより迅速かつ複雑な反応が必要になる。すなわち、市場志向の組織プロセスが円滑に実施可能かどうかは市場環境の変化の激しさが大きく関わっている。

まず、マーケティング職能の影響力と市場環境の関係に関して、大きな示唆を与えてくれるのは、戦略的コンティンジェンシーの議論である(Hickson et al., 1971; Hinings et al.,

1974; Boeker, 1989)。戦略的コンティンジェンシーの議論においては、マーケティングや営業など組織の下位部門(subunit)のパワーが、その部門の不確実性への対処能力やワークフローにおける中心性、代替の難しさと関連付けられている。そのため、市場環境に不確実性がある際には、市場環境の予測などによりそれを吸収するのはマーケティング職能であるため、マーケティング職能の影響力が向上するという経路が考えられてきた(Homburg, Workman and Krohmer, 1999)¹⁶。この議論が背後に想定しているのは、市場環境が不確実性な場合には、マーケティング職能に強いパワーを持たせることが環境適合的だということである。

本稿では、市場変化の激しさが、マーケティング職能の影響力と市場志向の組織プロセスとの関係に影響を与えると考える。すなわち、市場変化の激しい場合と穏やかな場合では、マーケティング職能の影響力の発揮のされ方が違うと考える。なぜなら、マーケティング職能は他の職能に比べて市場志向性が強く、市場情報の生成・普及において主要な役割を担う。そのため、市場環境の変化が激しい場合ほど、より積極的に市場の情報を生成・普及して、市場に反応しようと考えられるからである。この場合、市場変化の穏やかな場合よりも市場変化の激しい場合に、マーケティング職能の影響力が市場志向の組織プロセスをもたらし効果がより強くなる。この議論から以下の仮説を示すことが出来る。

仮説3：マーケティング職能の影響力の高さと市場変化の激しさには交互作用効果があり、市場変化が激しい場合ほど、マーケティング職能の影響力の高さが市場志向の組織プロセスをもたらし。

次に、市場変化の激しさは、マーケティング活動への職能横断的な影響力の分散と市場志向の組織プロセスとの関係にどのような影響を与えるであろうか。すなわち、市場変化が激しい場合と穏やかな場合で、職能横断的な影響力の分散がもたらす効果はどのように変わるであろうか。

まず、市場環境の変化の激しさは、その直接的な効果として、職能間の調整をより困難にすると考えられる。各職能はそれぞれが直面している環境が異なり、その環境に応じて、物事の認識や目標設定などの志向性が分化していくことが知られている(Lawrence and Lorsch, 1967; Homburg and Jensen, 2007)。したがって、市場環境の変化が激しい場合には、職能間の認識の差異がさらに広がり、職能間の合意形成がより困難になる可能性があるだろう。

しかしながら一方で、市場環境の変化が激しいほど、異なる職能間の積極的な協力も必要になる。環境の不確実性が高いほど、異なる源泉や視座から情報を獲得することが重要となるため、高度に分化した職能間の高い統合が必要となるのである(Lawrence and Lorsch, 1967)。さらに言えば、日本の自動車産業に対する観察をベースに1990年代以降ビジネスプロセス・リエンジニアリングという職能横断的なプロセス設計の議論が発展したが、その議論において職能間のプロセス統合の重要性が際立って強調された理由も、まさに市場変化の激しさに対応するためには職能間の壁を越えてビジネスプロセスを円滑に動かすことが必要であるというものであった(Harrington, 1991; Davenport, 1993; Denison, 1997; Hammer and Champy, 1993)。この市場環境の不確実性が高いほど職能間の統合が必要になるという知見もまた、新製品開発研究におけるマーケティング

グと R&D の統合の知見と一貫したものである (Gupta, Raj and Wilemon, 1986; Parry and Song, 1993; Menon, Jaworski and Kohli, 1997; Moenaert and Souder, 1990)¹⁷。

すなわち、市場変化が激しい場合には、職能横断的な統合が難しくなるけれども、それ以上に職能横断的な統合の重要性も高くなるのである。このような状況下で、もし各職能が同等に意思決定への影響力を持つことによって、互いに敵意などが少なく、意思決定の場面での積極的な情報交換などが行われていたならば、各職能はより積極的に協力し市場に対応しようとするだろう。つまり、市場変化の激しい場合ほど、職能横断的な影響力の分散が組織的な市場対応プロセスをもたらす効果がより強くなると考えられるのである。この議論から以下の仮説を示すことができる。

仮説 4：職能横断的な影響力の分散と市場変化の激しさには交互作用効果があり、市場変化が激しい場合ほど、職能横断的な影響力の分散が市場志向の組織プロセスをもたらす。

4. 方法

4.1. サンプル

本研究で扱うデータは、2009 年から 2010 年にかけて日本企業のマーケティング活動の実態を把握する目的で行われた調査プロジェクトにおける質問票調査のデータである¹⁸。この調査は、主に日本の消費財を取り扱う企業のマーケティング担当者から回答を得ている。分析単位は、企業ではなく、ある製品やブランド・同種の製品群やブランド群(ここでは便宜上、事業と呼ぶ)のマーケティング活動である。

この調査プロジェクトにおいては、質問票

調査の実施に際して、研究課題の設定や質問票作成のため、2009 年 8 月からメーカーや広告会社に勤務する実務家に対してインタビュー調査をおこなった。質問票調査は、株式会社日経リサーチの協力を得て、2010 年 1 月から 6 月までの期間、主に食品を中心とした日本の消費財メーカーを対象として行った。具体的には、まず、日経リサーチが持つマーケティング担当者が特定できる企業リストのパネルから、製造業 8 割・サービス業 2 割・流通 0 割の比率で売上の多い順に 1000 社の調査配布リストを作成した¹⁹。次に、1 社あたり国内調査票 1 部と海外調査票 1 部の計 2 部を送付し、2 か月後の締切後、再度ハガキ及び電話で調査への協力をお願いした。その結果、1000 社中 92 社から回答を得た。また、インタビューの過程において、問題意識を共有することのできた 13 社の企業からも国内 65 事業、海外 74 事業の回答を得ている。この 13 社の多くは日本を代表するような大規模な食品企業である。この結果、日本企業の国内 157 事業、海外 91 事業、合計 248 事業から回答が得られた。

本研究は、この調査プロジェクトのデータを用いる。ただし、海外用の質問票には本研究の問題関心である職能別影響力に関する質問項目が掲載されていないため、本稿の分析では国内事業のみを分析対象としている。さらに、国内事業の 157 から測定尺度に欠損のある回答を除外したため、最終的なサンプル数は 143 となった。この 143 サンプルのうち 84 サンプルが日経リサーチを経由して配布した調査票の回答であり、59 サンプルがインタビュー対象企業から得られた回答である。日経リサーチ経由の調査対象は中規模程度の企業の事業が多いのに対して、インタビュー経由の調査対象はいずれも大規模企業の事業という特徴がある。調査対象となった

事業の概要に関しては表1に示してある。

この2つのサンプル収集方法がもたらすバイアスを検討するため、収集方法でサンプルを2つに分け、本研究で用いる変数の平均値を比較した。一元配置の分散分析の結果、研究開発の人員数と技術変化の激しさ、市場変化の激しさでは統計的に有意な差は

見られなかったが、事業規模(売上高)と営業の人員数、市場成長、マーケティングの影響力、職能横断的な影響力の分布では統計的に有意な差が見られた。したがって、サンプル収集方法のバイアスを統制するため、サンプルの収集方法のダミー変数を統制変数として分析モデルに導入している。

表1：サンプル（調査対象事業）の特性

業種	度数	(%)	売上規模	度数	(%)
食品・飲料	104	(72%)	1000万円未満	3	(2%)
化粧品・トイレタリー	2	(1%)	1000万～5000万円	0	(0%)
ヘルスケア・医薬品	6	(4%)	5000万～1億円	2	(1%)
衣料品・ファッション	9	(6%)	1億～5億円	5	(3%)
家電・デジタル機器	2	(1%)	5億～10億円	7	(5%)
自動車・二輪車	1	(1%)	10億～50億円	17	(12%)
音楽・エンタテインメント	1	(1%)	50億～100億円	22	(15%)
住宅・不動産	1	(1%)	100億～500億円	60	(42%)
レジャー・スポーツ・旅行	6	(4%)	500億～1000億円	17	(12%)
インターネット・通信	2	(1%)	1000億円以上	11	(8%)
流通・小売	1	(1%)			
飲食業	1	(1%)	製品ライフサイクル上の位置	度数	(%)
その他	9	(6%)	導入期	8	(6%)
			成長期	3	(2%)
			成熟前期	17	(12%)
			成熟後期	97	(67%)
			衰退期	20	(14%)

注：製品ライフサイクルに関しては、Buzzel and Gale（1987）に基づき質問項目を作成している。

4.2. 測定尺度と評価

4.2.1. マーケティングの影響力と職能横断的な影響力の分散

マーケティング活動への影響力に関する2つの尺度を構成するために、本研究では、まずマーケティング上の意思決定に対する各職能の影響力の程度を測定した。質問票では、Homburg, Workman and Krohmer(1999)に基づき、マーケティングの意思決定に各職能がどの程度の影響力を及ぼしているかを測定している。具体的には、「担当する製品に関する様々な意思決定について各専門分野はそれぞれどの程度影響力があるか」を尋

ねている²⁰。回答者には、6項目の意思決定(①新製品開発、②価格設定、③広告メッセージ、④流通経路の決定、⑤市場調査の実施、⑥顧客満足度の測定や改善計画の立案)それぞれに関して、各職能の及ぼす影響力をその総量を100%として6種類の職能分野(①広告・マーケティング、②営業・販売、③研究開発、④生産・製造、⑤経理・財務、⑥その他)に割りふってもらった。

マーケティングの影響力に関しては、マーケティングの影響力に関する一連の研究に則して(Verhoef and Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011; Homburg et al., 2015)、6項目の意

思決定において広告・マーケティングに割りふられた値の平均値を算出して変数とした。

職能横断的な影響力の分散に関しても、先行研究に則して(Krohmer, Homburg and Workman, 2002)、次の手順で変数を作成した。まず、6項目それぞれに関して、6職能の影響力の標準偏差を計算した²¹。この標準偏差の値は、全ての職能に影響力が均等に分布しているほど値が小さくなり、少数の職能に影響力が偏っているほど値が大きくなる²²。次に、この変数に-1を掛けて符号を逆転させ、大きな数字ほど高い職能間分散を示すようにした。最後に、6項目の標準偏差の平均値をとり、職能横断的な影響力の分散の変数とした²³。

4.2.2. 市場志向の組織プロセス

市場志向の組織プロセスが適切に機能しているかを測定するために、市場志向の行動(market-oriented behavior)を12項目で尋ねている(Homburg and Pflesser, 2000; Kohli, Jaworski and Kumar, 1993)。この尺度は、①市場情報の生成と②市場情報の組織内での普及、③市場への対応という3つの下位次元で市場志向を捉えており、市場志向の組織プロセスが適切に行われているかどうかを示す尺度として扱うことができる²⁴。具体的には、それぞれの下位次元に関して4つずつ計12項目の質問項目を設けている²⁵。担当している製品に関して、それぞれの質問項目を7点尺度で尋ね12項目の平均値を算出し変数とした。クロンバックの α は.78である。

4.2.3. 市場変化の激しさ

市場変化の激しさについては、Jaworski and Kohli(1993)を参考にして、回答者の担当する製品が直面する市場環境に関して、3項目の質問を行い測定している²⁶。質問項目は7点尺度で尋ね、3項目の平均値を算出

し変数化した。クロンバックの α は.52と低い、その尺度を許容できないと判断する最低限の目安とされる.50は上回っている(George and Mallery, 2003)²⁷。

4.2.4. 統制変数

市場志向の組織プロセスへの環境要因などの影響を統制するために、①サンプル収集方法ダミー、②食品ダミー、③規模(製品売上高)、④研究開発の人員数、⑤営業の人員数、⑥市場の成長見込みの6つのコントロール変数を分析に用いている²⁸。

5. 結果

仮説の検証には重回帰分析を用いた。記述統計量と変数間の相関関係は、表2の通りである。重回帰分析の結果は表3に示してある。まずモデル1は統制変数のみのモデル、モデル2はマーケティングの影響力と職能横断的な影響力の分散を加えたモデル、モデル3は市場変化の激しさと2つの影響力変数の交互作用項を加えたモデルである。従属変数はいずれも市場志向の組織プロセスである。モデルはいずれも有意であり、またモデル1からモデル2、モデル3と変数を加えることによって、モデルの説明力も増加している。

分析の結果、まず、マーケティング職能の影響力は正の有意な効果を示しており仮説1は支持された。しかし、マーケティング職能の影響力と市場変化の激しさとの交互作用項に関して、符号は仮説3の通りであったがt値がやや低く統計的に有意な効果は持たなかった。次に、職能横断的な影響力の分散に関しては、単独では有意な効果は持たず、仮説2は支持されなかった。しかし、市場変化の激しさとの交互作用項は仮説4の通り正の有意な効果を持っていた。

表 2：記述統計量と相関係数

	平均	標準偏差	相関係数								
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
① 収集方法ダミー	0.42	0.50									
② 食品ダミー	0.71	0.45	0.30 ***								
③ 事業規模（売上高）	7.42	1.76	0.25 **	-0.01							
④ 研究開発の人員数	3.49	1.46	0.03	0.01	0.40 ***						
⑤ 営業の人員数	5.87	1.90	0.48 ***	0.11	0.47 ***	0.35 ***					
⑥ 市場成長	3.82	1.42	0.20 *	-0.06	-0.04	-0.09	-0.06				
⑦ 市場変化の激しさ	4.14	0.95	-0.09	-0.24 **	-0.11	-0.16 †	-0.19 *	0.19 *			
⑧ マーケティング職能の影響	40.56	22.98	0.51 ***	0.22 **	0.19 *	-0.04	0.39 ***	0.07	0.03		
⑨ 職能横断的な影響力の分散	-26.72	6.50	-0.28 **	-0.18 *	-0.08	0.22 **	-0.09	-0.01	0.01	-0.44 ***	
⑩ 市場志向の組織プロセス	4.56	0.85	0.33 ***	0.00	0.18 *	-0.02	0.23 **	0.11	0.04	0.40 ***	-0.19 *

注 1：***、**、*、†はそれぞれ 0.1%、1%、5%、10%水準で有意。

注 2：市場変化の激しさとマーケティング部門の影響力、職能横断的な影響力の分散は多重共線性の問題を避けるために中心化してから分析に用いている。

表 3：重回帰分析の結果

	モデル1		モデル2		モデル3	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値
(定数)	3.947	9.43 ***	4.310	10.41 ***	4.278	10.57 ***
調査方法ダミー	0.512	2.91 **	0.305	1.71 †	0.260	1.49
食品ダミー	-0.140	-0.84	-0.236	-1.45	-0.201	-1.26
事業規模（売上高）	0.043	0.92	0.027	0.60	0.038	0.86
研究開発の人員数	-0.048	-0.90	-0.016	-0.31	-0.018	-0.35
営業の人員数	0.041	0.88	0.005	0.11	-0.003	-0.07
市場成長	0.027	0.54	0.031	0.64	0.028	0.58
市場変化の激しさ	0.063	0.83	0.036	0.48	0.037	0.50
マーケティング職能の影響			0.013	3.39 **	0.013	3.47 **
職能横断的な影響力の分散			-0.004	-0.35	-0.003	-0.28
マーケティング職能の影響 ×市場変化の激しさ					0.004	1.26
職能横断的な影響力の分散 ×市場変化の激しさ					0.039	2.97 **
R ²	0.14		0.22		0.27	
調整済みR ²	0.10		0.17		0.21	
F 値	3.16 ***		4.20 ***		4.45 ***	
ΔR ²			0.08		0.05	
ΔF 値			6.87 **		4.60 *	

注：***、**、*、†はそれぞれ 0.1%、1%、5%、10%水準で有意。

6. 知見の整理と考察

本研究からは、マーケティングの意思決定に関する職能別影響力と市場志向の組織プロセスとの関係に関して3つの点を指摘できる。第1に、仮説1が支持され仮説3が棄却されたことにより、マーケティング職能の影響力は、市場環境の状況に左右されずに常に市場志向の組織プロセスに正の影響があることが明らかになった。

この結果からは、マーケティング職能が強い影響力を持つことで、マーケティング職能が持つ市場情報の組織的な利用が促進されたり、マーケティング職能が市場対応における調整役を効果的に務めたりすることが可能となり、組織が円滑に市場の情報を収集・伝達して市場対応できるようになると考え

られる。また、このようなマーケティング職能がもたらす影響は市場環境の状況にかかわらず安定して発揮されるものだと考えられる。市場環境が厳しい場合でも穏やかな場合でも、それにかかわらず、マーケティング職能の影響力が高いことは市場志向の組織プロセスを促進する効果を持つのである。この結果はマーケティングの影響力に関する一連の先行研究を裏付ける結果である。

第2に、職能横断的な影響力の分散に関しては、単独では有意な効果は持たず、市場変化の激しさととの交互作用項のみ有意な正の値となっており、仮説2が棄却され仮説4が支持される結果となっている。この交互作用項の結果に関しては、結果を理解しやすくするために図示化している²⁹。

図1：職能横断的な影響力の分散と市場変化の激しさの交互作用

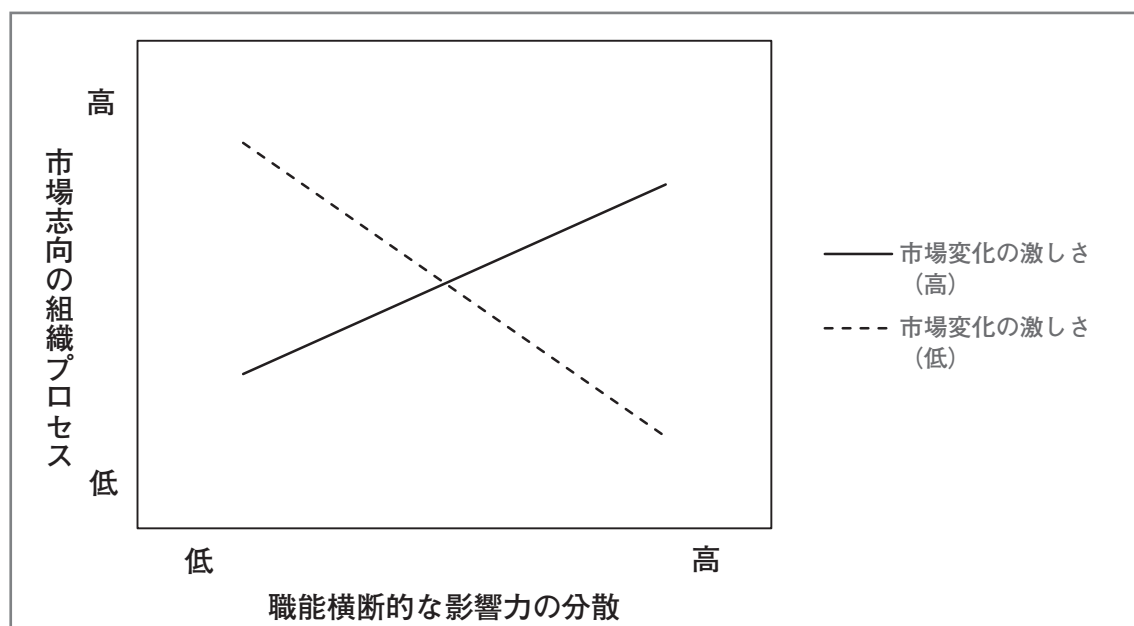


図1に示されているように、職能横断的な影響力の分散が市場志向の組織プロセスにもたらす効果は市場変化の激しさによって大きく異なっている。市場変化が激しい場合には影響力が分散しているほど組織の市場志向のプロセスの程度が高くなっている。

一方で、市場変化が穏やかな場合には、影響力が分散しているほど市場志向の組織プロセスがむしろ低下している。

この結果を踏まえて改めて検討すると、職能横断的な影響力の分散に関して、ポジティブな効果と同等にネガティブな効果がある

と考えるべきであろう。各職能がマーケティング活動の意思決定に参加することで、敵意の減少やコミットメント、情報交換などにより職能間統合が高まるというポジティブな経路がある一方で、それと同等に、各職能が自分たちの利害を主張して職能間のコンフリクトが顕在化するというネガティブな経路があると考えられるのである。

本稿の結果では、ポジティブな側面とネガティブな側面のどちらが現れるのかに大きな影響を与えるのが、市場変化の激しさである。市場変化が激しく環境が厳しい場合には職能分野の壁を越えて組織が団結しやすくポジティブな面が表れやすい一方で、市場変化が穏やかで市場対応に緊急性がない場合には、職能間の利害対立やコンフリクトなどネガティブな面が顕在化しやすいというのは十分にありうることである。このように職能間の対立が顕在化しやすい状況下においては、様々な職能がマーケティングの意思決定に同等に関与するほど利害対立が激しくなり市場志向の組織プロセスが阻害されるということをこの結果は示唆している可能性がある。先行研究では職能横断的な影響力の分散と市場志向の組織プロセスとの関係は検討されてきておらず、この結果は学術的に新しい知見であると言える³⁰。

第3に、以上の2つの知見を踏まえた本稿の主要な学術的な貢献として、市場変化の激しい状況下においては、マーケティングの影響力の高さと職能横断的な影響力の分散の両方が同時に市場志向の組織プロセスを高める効果があることを明らかにしたことがあげられる。

近年、マーケティングの危機という問題を背景に、マーケティングの影響力を高めるべきという一方向の議論が目立つようになっている(例えば、Verhoef and Leeflang,

2009; Homburg et al., 2015; Feng, Morgan and Rego, 2015)。それらの議論では、マーケティングの影響力の重要性を強調するあまりにその他の職能はマーケティングの影響力を奪い組織業績を低下させる要因であるかのように扱われている。しかし一方で、新製品開発などの文脈などでは、いかにして様々な職能を積極的に関与させ職能間の協力や統合を導くかという議論がなされ続けてきた。マーケティングの影響力と職能横断的な影響力の分散が及ぼす影響を検討すると、両者は異なるメカニズムで市場志向の組織プロセスに影響を与えると考えられるし、また、ある程度までは同時に高められるものでもある。本研究の結果を踏まえると、どちらかというトレード・オフの議論では不十分なことが明らかであり、両者のメリットをどう両立させるかという議論を今後はさらに進める必要があるだろう。

最後に、本研究の知見を実践的示唆としてまとめると、マーケティングに関する効果的な組織体制のあり方は、市場環境の厳しさに応じて異なるということが言えるだろう。穏やかな市場環境だと認識されている場合には、様々な職能にバランスよく関与させることがコンフリクトを増加させ調整を難しくする可能性がある。そのため、意思決定に関与する職能を限定するとともに、マーケティング担当者に強い影響力を持たせて集権的に市場志向の組織プロセスを動かす必要がある。しかし、厳しい市場環境だと認識されている場合には、異なる組織運営が必要となる。マーケティングに強い影響力をもたせて主導的役割を担わせながらも、他の様々な職能にもある程度の権限を同等に与えて積極的に市場志向の組織プロセスに関与してもらうことが、市場志向の組織プロセスを円滑に動かすことにつながるのである。

7. 本研究の限界と今後の課題

本稿は、組織内のマーケティング活動の分散という実態に対していかに対処すべきかという議論を一步進めることができたと考えている。しかしながら、本稿の議論と分析には様々な限界がある。

第1に、影響力の分布が市場志向の組織プロセスに影響を与えるメカニズムが概念的な議論に留まり検証できていないことはこの研究の1つの限界である。本稿では、それぞれの関係に複数の経路のメカニズムを想定しているが、そのメカニズムの存在を確認するためには調整や協力などの媒介的な変数も含めて検証を行う必要がある。そのような検証が行えれば、より詳細に因果関係が把握でき、本研究から得られた知見も頑強になるだろう。それは今後の大きな研究課題である。

第2に、本研究ではサンプルの多くを消費財の食品関連の産業が占めている。このことは、質問票作成や分析結果の解釈という面では利点があるが、知見の一般化可能性という意味では課題が残る点である。開発や製造の役割がより重要となるであろう生産財の企業や、そもそも職能構成が異なるサービス業などで、本稿の知見がどの程度一般化できるかも今後の課題としたい。

〈付記〉

本稿は、一橋大学大学院商学研究科のグローバルCOEプログラム「日本企業のイノベーション—実証的経営学の研究拠点」におけるマーケティング・プロジェクトの研究成果の一部である。プロジェクトのメンバーと調査に協力して頂いた関係者の方々にこの場を借りて心より感謝申し上げたい。また、本稿の審査の過程で編集部を初め、アリアエディターとレビュアーの先生方より多数の貴重なコメントを頂いた。ここに記して謝意を

表したい。なお、本稿の誤り・不備の責任は筆者に帰するものである。

〈参考文献〉

- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler (1997), "Marketing in the Network Economy," *Journal of Marketing*, 63(4), 146-163.
- Anderson, Paul F. (1982), "Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm," *Journal of Marketing*, 46(2), 15-26.
- Boeker, Warren (1989), "The Development and Institutionalization of Subunit Power in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 388-410.
- Buzzel, D. Robert and Bradley T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press.
- Carson, David (1968), "Marketing Organization in British Manufacturing Firms," *Journal of Marketing*, 32(2), 34-39.
- Carson, David, Stanley Cromie, Puric McGowan and Jimmy Hill (2002), *Marketing and Entrepreneurship in SME's: An Innovative Approach*, Prentice Hall Inc.
- Cespedes, Frank V. (1995), *Concurrent Marketing: Integrating Products, Sales, and Service*, Harvard Business School Press.
- Cohen, Jacob, and Patricia Cohen (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd ed.*, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Davenport, Thomas H. (1992), *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press. (ト部正夫・伊東俊彦・杉野周・松島桂樹訳(1994)『プロセス・イノベーション』日経BP出版センター.)
- Denison, Daniel R. (1997), "Toward a Process-

- based Theory of Organizational Design: Can Organizations Be Designed Around Value Chains and Networks?" in James P. Walsh and Annes S. Huff (Eds.), *Advances in Strategic Management*, AI Press, 1-44.
- Deshpandé, Rohit and John U. Farley (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Doyle, Peter (1995), "Marketing in New Millennium," *European Journal of marketing*, 29(13), 23-41.
- Feng, Hui, Neil A. Morgan and Lopo L. Rego (2015), "Marketing Department Power and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 79(5), 1-20.
- Galbraith, Jay R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter and John F. Sherry Jr. (2009), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- George, Darren and Paul Mallery (2003), *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update, 4th ed.*, Allyn and Bacon.
- Gök, Osman and Gungor Hacioglu (2010), "The Organizational Roles of Marketing and Marketing Managers," *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291-309.
- Griffin, Abbie and John R. Hauser (1993), "The Voice of the Customer," *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Griffin, Abbie and John R. Hauser (1996), "Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature," *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.
- Gummesson, Evert (1991), "Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer," *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Gupta, Ashok K., S. P. Raj and David Wilemon (1986), "A Model for Studying R&D – Marketing Interface in the Product Innovation Process," *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- Hammer, Michael and James Champy (2002), *Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business. (野中郁次郎監訳(2002)『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社.)
- Harrington, H. James (1991), *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*, McGraw-Hill.
- Harris, Lloyd C. (1998), "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?" *European Journal of Marketing*, 32(3), 354-373.
- Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna (1999), "Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation," *Journal of Management Studies*, 36(2), 177-196.
- Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna (2003), "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Developed and Dispersed Marketing Activity," *Journal of Management Studies*, 40(2), 483-512.
- Hickson, David J., Christopher R. Hinings, Christine A. Lee, and Rodney E. Schneck (1971), "A Strategic Contingencies" Theory of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216-229.
- Hinings, Christopher R., David J. Hickson, Johannes M. Pennings, and Rodney E. Schneck (1974), "Structural Conditions of

- Intraorganizational Power,” *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 22-44.
- Homburg, Christian, Arnd Vomberg, Margit Enke and Philipp H. Grimm (2015), “The Loss of the Marketing Department’s Influence: Is It Really Happening? And Why Worry?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1-13.
- Homburg, Christian and Christian Pflesser (2000), “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes,” *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Homburg, Christian, John P. Workman Jr. and Harley Krohmer (1999), “Marketing’s Influence Within the Firm,” *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Homburg, Christian, Marko Grozdanovic and Martin Klarmann (2007), “Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems,” *Journal of Marketing*, 71(3), 18-38.
- Homburg, Christian and Ove Jensen (2007), “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?” *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Homburg, Christian, Ove Jensen and Harley Krohmer (2008), “Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy,” *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- 石田大典(2009)「部門横断的な製品開発におけるチーム要員が新製品パフォーマンスに及ぼす影響」, 『早稲田商学』, 第 422 号, 111-138.
- 岩下仁・石田大典・恩蔵直人(2013)「イノベーションを創出し続けるサービス組織 — 市場志向が革新性をもたらすメカニズムの解明 —」, 『マーケティング・ジャーナル』, 33(2), 65-79.
- 岩下仁・石田大典・恩蔵直人(2014)「市場志向が商品開発優位性に及ぼすメカニズム：ナレッジマネジメント・アクティビティの効果」, 『流通研究』, 16(4), 13-33.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kahn, Kenneth B. (2005), “Department Status: An Exploratory Investigation of Direct and Indirect Effects on Product Development Performance,” *The Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 515-526.
- 梶原勝美(2010)『ブランド・マーケティング研究序説 I』 創成社.
- 川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発 — マーケティングと技術のインタフェース』 有斐閣.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski and Ajith Kumar (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation,” *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: Millennium Edition, 10th ed.*, Prentice-Hall Inc. (恩蔵直人監修月谷真紀訳(2001)『コトラーのマーケティングマネジメント(ミレニアム版)』ピアソン・エデュケーション.)
- Krohmer, Harley, Christian Homburg and John P. Workman (2002), “Should Marketing Be Cross-functional? Conceptual Development and International Empirical Evidence,” *Journal of Business Research*, 55(6), 451-465.
- Krush, Michael T., Ravipreet S. Sohi and Amit Saini (2015), “Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing’s Influence and Business Unit Outcomes,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32-51.

- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch (1967), "Differentiation and Integration in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Mckenna, Regis (1988), "Marketing is Everything," *Harvard Business Review*, 69(1), 65-80.
- Menon, Ajay, Bernard J. Jaworski and Ajay K. Kohli (1997), "Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions," *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(3), 187-200.
- Moenaert, Rudy K. and William E. Souder (1990), "An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, 7(2), 91-107.
- Moorman, Christian and Roland T. Rust (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(4), 180-197.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- 恩藏直人・石田大典(2011)「顧客志向が製品開発チームとパフォーマンスへ及ぼす影響」, 『流通研究』, 13(1・2 合併号), 19-32.
- Parry, Mark E. and Michael Song (1993), "Determinants of R&D-Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms," *Journal of Product Innovation Management*, 10(1), 4-22.
- Piercy, Nigel F. (1985), *Marketing Organization: An Analysis of Information Processing, Power and Politics*, Allen and Unwin.
- Piercy, Nigel F. (1986), "The Role and Function of the Chief Marketing Executive and the Marketing Department," *Journal of Marketing Management*, 1(3), 265-289.
- Piercy, Nigel F. and David W. Cravens (1995), "The Network Paradigm and the Market Organization: Developing a New Management Agenda," *European Journal of Marketing*, 29(3), 7-34.
- Rouziès, Dominique, Erin Anderson, Ajay K. Kohli, Ronald E. Michaels, Barton A. Weitz and Andris A. Zoltners (2005), "Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-22.
- Ruyter, Ko de and Martin Wetzels (2000), "The Marketing-Finance Interface: A Relational Exchange Perspective," *Journal of Business Research*, 50(2), 209-215.
- Sell, Jane, Michael J. Lovaglia, Elizabeth A. Mannix, Charles D. Samuleson and Rick K. Wilson (2004), "Investigating Conflict, Power, and Status within and among Groups," *Small Group Research*, 35(1), 44-72.
- Sheth, Jagdish N. and Rajendra S. Sisodia (2005), "Does Marketing Need Reform? In: Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure," *Journal of Marketing*, 69(4), 1-25.
- 嶋口充輝・黒岩健一郎・水越康介・石井淳蔵 (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.
- Sivadas, Eugene and F. Robert Dwyer (2000), "An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes," *Journal of Marketing*, 64(1), 31-49.
- Souder, William E. (1988), "Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, 5(1), 6-19.
- Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani and Liam Fahey (1999), "Marketing, Business Process,

- and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing,” *Journal of Marketing*, 63(4), 168-179.
- Verhoef, Peter C. and Peter S. H. Leeflang (2009), “Understanding the Marketing Department’s Influence Within the Firm,” *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Verhoef, Peter C., Peter S. H. Leeflang, Jochen Reiner, Martin Natter, William Baker, Amir Grinstein, Anders Gustagsson, Pamela Morrison and John Sauders (2011), “A Cross-National Investigation into the Marketing Department’s Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations,” *Journal of International Marketing*, 19(3), 59-86.
- Webster Jr., Frederick. E. (1994), “Executing the New Marketing Concept,” *Marketing Management*, 3(1), 18-23.
- Webster Jr., Frederick. E. (2005), “Back to the Future: Integrating Marketing as Tactic, Strategy, and Organizational culture. In: Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure,” *Journal of Marketing*, 69(4), 1–25.
- Webster Jr., Fredrick. E., Alan J. Malter and Shankar Ganesan (2005), “The Decline and Dispersion of Marketing Competence,” *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35–43.
- Wilkie, William L. (2005), “Needed: A Larger Sense of Marketing and Scholarship. In: Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure,” *Journal of Marketing*, 69(4), 1–25.
- Wirtz, Jochen, Sven Tuzovic and Volker G. Kuppelwieser (2014), “The Role of Marketing in Today’s Enterprises,” *Journal of Service Management*, 25(2), 171-194.
- Workman Jr., John P., Christian Homburg and Kjell Gruner (1998), “Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants,” *Journal of Marketing*, 62(3), 21-41.
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人(2012)『日本企業のマーケティング力』有斐閣。

〈注〉

- 1 複数職能の影響力の分布は、マーケティング職能の影響力の程度から影響を受けるが、それ以上に製品開発・生産・営業・財務などの他の職能への影響力の分布からも影響を受けるため、完全なトレード・オフの関係とはならない。
- 2 マーケティングの定義に関する混乱に関しては、梶原(2010)が詳しく解説している。
- 3 Gök and Hasioglu(2009)の研究で分析に用いられた職種の50%以上はマーケティング管理者(marketing manager)で、次に多いのが商品マーケティング管理者(product marketing manager)で21%を占めている。
- 4 Gök and Hasioglu(2009)の研究では、マーケティング管理者に求められる職務として、市場調査関連の項目やマーケティング戦略の立案と他職能との調整が大きな数字となっている。このことを考えると、マーケティング戦略を立案してそれに基づき管理するというよりも、様々な職能に提案して調整するというのがマーケティング管理者の役割となっていると言えるのかもしれない。
- 5 本研究における問題関心はマーケティング職能(専門的なマーケティング担当者及びその集団)の影響力である。マーケティングの危機やマーケティングの影響力の重要性を議論

している一連の先行研究においては、同じ文脈上で議論はされているものの、議論の対象として取り上げられているものは様々であり、マーケティング職能(function)や職能集団(functional group)、マーケティング管理者(marketing manager)、マーケティング担当役員(CMO: chief marketing officer)、マーケティング部門(marketing department)などが取り上げられている。また、論文によってはこれらのものを包括的に取り上げ、マーケティングの危機や影響力を議論している場合もある。

- 6 これは Jaworski and Kohli (1990) の市場志向の定義である。市場志向 (market orientation) は文化と行動の 2 つの側面から概念化されてきており、前者を捉えたものが文化尺度、後者を捉えたものが行動尺度と呼ばれている (Homburg and Pflesser, 2000)。本稿では、市場志向の行動尺度を市場志向の組織プロセスとして扱う。市場志向の組織文化と市場志向の組織行動はたしかに後者が前者の表出であると考えられるし、高い相関を持つことも確認されている (Deshpandé and Farley, 1998)。しかし、両者は概念として明確に異なっているし、文化のような感情的な市場志向と情報の流れに注目した市場志向の組織プロセスは別々に存在し、しかも異なる組織成果を生み出すことも明らかにされている (Homburg, Grozdanovic and Klarmann, 2007)。そのため、ここでは市場志向の組織文化と、本稿で主な焦点としている市場志向の組織プロセスを明確に区別して議論を行う。
- 7 Verhoef and Leeflang (2009) 以降、マーケティングの影響力に注目し、それが組織の市場志向を高めるという因果経路を扱っている研究はいくつかあるが (Verhoef and Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011; Wirtz, Tuzovic and Kuppelwieser, 2013; Homburg et al.,

2015)、この一連の研究では市場志向の変数として文化尺度の変数を用いている (筆者の知る限りでは Homburg et al., 2015 のみ行動尺度を用いている)。そのため、これらの研究は、マーケティングの影響力と市場志向の文化に関する研究だと捉えるべきだと筆者は考えている。

- 8 本研究が議論に対象にしているのは、マーケティング活動におけるマーケティング職能の影響力だが、マーケティング活動を新製品開発から流通経路の決定に及ぶまでの幅広い範囲として定義している。これらの意思決定は多くの企業にとって極めて重要な意思決定であろう。したがって、第 1 に、このような意思決定で強い影響力を持っている場合には、組織全体である程度の影響力を持つと想定するのが合理的だと考えられる。また、第 2 に、日々の相互接触によって徐々に文化が変化していくプロセスを考えれば、様々な相互作用が行われる職能横断的活動で影響力を持つことは極めて重要であろう。Verhoef et al. (2011) は、マーケティングの意思決定への影響力と文化尺度の市場志向との間の正の関係を経験的に示しており、本稿の議論を裏付けるものだと考えられる。
- 9 本稿は、この関係に対して必ずしも完全な線形関係を想定しているわけではない。マーケティング職能がある程度まで影響力を持つことは市場志向の組織プロセスに正の影響を与えている一方で、この効果が逓減・減少することなく直線的にどこまでも上昇し続けるという想定はおいていない。しかしながら先行研究を見る限り、マーケティングが強い影響力を持つとされる欧米企業を対象とした調査でも、マーケティングが極端に強い影響力を持つ企業は少ない (Verhoef and Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011)。したがって、現実の調査の範囲内では直線的な関

係のみ観察されると想定し、上記のような仮説のみを提示する。

- 10 職能間の統合に関する一連の研究に関しては、たとえば Griffin and Hauser(1996)や川上(2005)第2章のレビューが詳しい。
- 11 職能横断的な分散と事業成果の関係は Krush, Sohi and Saini(2015)の主要な分析目的とは異なっているが、彼らの提示している相関表においては両者に .20 の統計的に有意な正の相関があることが示されている。
- 12 地位(status)は影響力(power)とは異なる概念であるが、極めて関連性の強い概念とされている(Sell et al., 2004)。
- 13 Lawrence and Lorsh(1967)では、この議論に基づき、職能間の相対的な影響力ではなく、全職能の影響力の総量を組織間で比較し、影響力の総量が多い組織ほど職能間の統合の程度が高くなることを明らかにしている。
- 14 Menon, Jaworski and Kohli(1997)は、新製品開発組織の集権と分権という文脈において、様々な先行研究を参照しながら、分権的な意思決定が職能集団間の資源の交換や相互支援、正確なコミュニケーション、信頼をもたらすと論じている。
- 15 この仮説2は、仮説1と経験的に矛盾している現象ではない。たとえば Krohmer, Homburg and Workman(2002)の研究では、マーケティング成果の高い群と低い群で職能間の影響力分布を比較しているが、成果の高い群では、職能横断的な影響力の分散の程度が高いと同時にマーケティング部門の影響力も相対的に高くなっている。先行研究では、主要なマーケティングの意思決定に対する職能間の影響力分布が様々な国で繰り返し調査されてきたが、マーケティング職能の影響力は平均すると、約30%~40%程度である(Verhoef and Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011; Homburg et al., 2015)。したがっ

て、残りの60%~70%は他の職能(営業や研究開発、生産、財務など)がマーケティングに関する意思決定に関与していることになる。この際にマーケティング職能の影響力が相対的に高いかどうかと、マーケティング以外の営業や、研究開発、生産、財務などの職能にもマーケティング活動への影響力が等しく分布しているかどうかは、必ずしも完全にトレード・オフな現象ではない。しかしながら、これまでの先行研究では、マーケティング活動に及ぼす影響力に関して、片側の議論を行う際にはもう片側の議論がほとんど検討されず、両者の議論が同時に議論・検証されてはこなかった。

- 16 ただし、この戦略的コンティンジェンシーの議論はその後実証的に裏付けられているとは言えない。
- 17 たとえば Menon, Jaworski and Kohli(1997)は、市場変化が激しくなるほど、異なる部門間の従業員間の直接接触の程度と製品の質との間の関係が強くなることを明らかにしている。
- 18 本研究の調査対象は日本企業となっている。日本の企業は欧米の企業とはマーケティング職能の役割や権限が異なっていると指摘されることは多いため、この点に問題があると考ええる人もいるかもしれない。しかし、マーケティング職能の役割や特性に関しては、欧米内でも組織間で差が大きく、欧米でも営業中心の企業などがかなりの割合で存在することが実証研究により、明らかにされている(Homburg, Jensen and Krohmer, 2008)。一方で、そのような組織間の差よりも国家間においての差の方が大きいという検証結果は筆者の知る限りではない。

実際、Verhoef et al.(2011)が欧州諸国を対象に行ったマーケティングの影響力の調査結果と、本論文におけるマーケティングの影響力の調査結果に関して、比較可能な5つの意

思決定への影響力を比較してみると、日本企業でのマーケティングの影響力の平均値が37に対して、イスラエル 46、オーストリア 41、ドイツ 38、オランダ 36、イギリス 35、スウェーデン 27 となる。各国ごとにサンプル構成に違いがあるため、このデータで各国間の差を明確に判断することは出来ないが、このデータを見ると、日本企業の特異性を殊更に重視する必要性はないと考えられる。また、調査の過程で筆者が行ったインタビューにおいても、マーケティング機能が調整機能を果たしている日本企業が複数確認できた。そのため、日本企業を調査対象とすることに大きな問題はないと筆者は考えている。

- 19 このリストは意図せず食品・飲料企業が多い結果となった。
- 20 本研究では、各専門分野(function)の影響力を尋ねるという形式を用いている。「専門分野」という言葉を用いた理由は、第1に、本研究ではマーケティング機能の影響力に関心があったが「機能」という言葉に馴染みがない回答者がいる可能性を考慮したため、第2に、近年の研究では「部門」で尋ねるのが主流であったが、公式的なマーケティング部門が存在しない企業の場合に回答者の混乱する可能性を考えたためである。そのため、「機能」や「部門」という言い方を避け、「専門分野」の影響力を尋ねることとした。

先行研究においては、当初の Homburg, Workman and Krohmer (1999) が各機能集団(functional group)の影響力を尋ねていたのに対して、近年の研究では各部門(department)の影響力を尋ねている(Verhoef and Leeflang, 2009; Verhoef et al., 2011; Homburg et al., 2015)。ただし、近年の研究においても、回答者に公式的な部門の有無は確認せず各機能部門に意思決定の影響力を割りふってもらう調査設計となっているため、本研究の結果は

近年の先行研究の流れにのるものだと筆者は考えている。

- 21 「その他」の処理に関しては、ここではその他の1つの機能を指し示しているという想定を置き、処理することとした。他の5つの機能が比較的網羅的であることや、その他に割りふられている値が小さい場合が多いことを考えると、他の処理(除外する、あるいは2つ以上の機能を想定する)に比べて妥当な処理だと考えられるからである。
- 22 6 機能に $100/6 \div 16.7$ ずつ割り振られた場合に最小で0となり、1つの機能に100が割りふられた場合に最大で約37.27となる。
- 23 ここで尺度の上でのマーケティングの影響力と機能横断的な影響力の分散の関係に関して説明する。機能横断的な影響力の分散は、最小値約-37.37から最大値0までをとる変数である。マーケティングの影響力の程度は、この最大値に制約を加えるような形となる。具体的には、マーケティングの影響力が0の時には、他の5つの機能に影響力が同等に分布している場合に、影響力分散は最大値となり-7.25となる。0からマーケティングの影響力が増加していくと影響力分散の最大値も上昇し、マーケティングの影響力が $100/6 \div 16.7$ の時に0となる。16.7を超えると、マーケティングの影響力の増加とともに影響力分散の最大値は低下し、マーケティングの影響力が100の時に最小値約-37.27となる。尺度の作成上、機能横断的な影響力の分散は、この最大値の範囲内で、他の5機能からの影響を受ける変数となっている。本研究の調査の結果では、表2に記載してあるように、マーケティングの影響力と機能横断的な影響力の相関関係は-0.44(決定係数0.19)となっており、両者が互いに規定しているのは2割程度という結果となっている。
- 24 Homburg and Pflesser (2000) は市場志向の規

範(norms for market orientation)と明確に区別して、この市場志向の行動(market-oriented behavior)を用いている。

- 25 担当している製品に関して行っている活動に関して、3つの下位次元に関して4つずつ計12項目の質問項目を設けている。まず、市場情報の生成に関しては、①「製品やサービスについて将来のニーズを把握するために、定期的に顧客と接触している」、②「市場や顧客についての独自の調査を数多く実施している」、③「製品やサービスの質を評価してもらうため、少なくとも1年に1回は実際に自社製品を購入した顧客への調査を行っている」、④「顧客の購買に影響を与える人々(小売業者や流通業者など)を対象に直接対話やアンケートを頻繁に行っている」の4項目である。

次に、市場情報の組織内での普及に関しては、⑤「インフォーマルの場合でも競合他社の戦略や戦術に関する会話が頻繁になされている」、⑥「マーケティング部門の人は、顧客の将来のニーズについて、他の職能の同僚と議論するのに多くの時間を割いている」、⑦「ある部門が競合他社に関する重要な情報を入手したとき、他の部門に対してその情報を伝えるのが遅い」、⑧「市場動向や新市場開拓を議論する職能間の会議が、少なくとも年に数回はある」の4項目である。

最後に、市場対応に関しては、⑨「競合他社の価格変更への対策を決定するのに限りなく時間がかかる(逆転尺度)」、⑩「製品やサービスに関する顧客のニーズが無視されることが多い(逆転尺度)」、⑪「製品ラインナップは現実の市場ニーズよりも社内の事情に影響されることが多い(逆転尺度)」、⑫「顧客からの苦情が、いつの間にか忘れ去られてしまうことが多い(逆転尺度)」の4項目である。

それぞれの質問項目は1「まったく違う」、

4「どちらとも言えない」、7「まったくその通り」と表記した7点尺度で尋ねている。

- 26 具体的には、次の3つの質問を尋ねている。

①「顧客の嗜好は時間とともに大きく変化する」、②「顧客は新製品を求める傾向が強い」、③「特定の製品を繰り返し購入する顧客が多い(逆転尺度)」。

- 27 尺度の信頼性を示す α の値が十分に高いとは言えないが、概念的には①②③の質問項目のそれぞれが異なる側面から市場変化の激しさを示していることを考え、妥当性の面からこの3項目の平均値を市場変化の激しさとしている。なお、 α の値が低くなっている原因は、③の項目と他の2項目との相関係数が低いためである。これは食品産業が多いという本研究のサンプル特性によりもたらされている可能性がある。すなわち、食品業界では、顧客の嗜好の変化や新製品への態度とは別に、反復購買の程度が左右されているということを示している可能性がある。

- 28 サンプル収集方法のバイアスを統制するために、サンプルの収集方法ダミーをコントロール変数として用いている。食品ダミーについては、前述したように本研究で利用しているサンプルの多くが食品産業に属することから、産業間の相違を検討するうえで妥当であると判断した。また、市場志向の組織プロセスの実施を困難にする組織要因として、研究開発の人員数と営業部員の人員を対数尺度で尋ね、コントロールしている。

事業規模の代理変数として、製品売上高を対数尺度で尋ねている。具体的には、以下の10点尺度(①1000万円未満、②1000万円～5000万円、③5000万円～1億円、④1億円～5億円、⑤5億円～10億円、⑥10億円～20億円、⑦50億円～100億円、⑧100億円～500億円、⑨500億円～1000億円、⑩1000億円以上)で尋ねている。

最後に、事業環境の相違として、市場変化の激しさとは別に市場の成長見込みに関して7点尺度で尋ねて分析に用いている。具体的には、以下の8点尺度(①0人、②1～4人、③5～9人、④10～19人、⑤20～49人、⑥50～99人、⑦100～199人、⑧200人以上)で尋ねている。

- 29 グラフは、Cohen and Cohen(1983)に基づいて作成した。具体的には、推計結果から職能横断的な影響力の分散と市場変化の激しさおよびその交互作用項を含む回帰式を導出し、その回帰式に職能横断的な影響力の分散と市場変化の激しさの -1σ (標準偏差)、平均、 $+1\sigma$ (標準偏差)の値を代入して作成している。
- 30 Krohmer, Homburg and Workman(2002)は、本研究とは異なりマーケティングの適応性・効率性・有効性の3つを従属変数としているため単純な比較はできないが、彼らの研究結果では職能横断的な影響力の分散の主効果は正で有意となっており、市場のダイナミズム(market-related dynamism)という本研究の市

場変化の激しさと類似の変数との交互作用項は負で有意となっている。すなわち市場のダイナミズムが低いときに影響力の分散がポジティブな効果をもたらす、市場のダイナミズムが高い時にはネガティブな効果をもたらすという結果である。職能横断的な影響力の分散が状況によりポジティブな効果とネガティブな効果を持つというのは先行研究と同じだが、その状況はむしろ逆と言えるのである。この本研究と先行研究との結果の違いに関しては、①従属変数の違いからもたらされている可能性と②サンプルの違いからもたらされている可能性、③独立変数と従属変数との間のより複雑な非線形の関係があることによりもたらされている可能性などが考えられるが、ここではこれ以上明らかにすることは出来ない。職能横断的な影響力の分散が、どのような条件下でどのような影響をもたらすのかを詳細に分析することは今後の研究の大きな課題である。