

# 企業間市場志向性研究の現状と課題

Issues on Inter-firm Market Orientation Studies

青 山 允 隆

分野：マーケティング

キーワード：市場志向性、企業間市場志向性、市場適応

## 1. はじめに

企業の長期的競争優位に結びつく企業間パートナーシップに関する研究が注目を集めている。そこでは、企業間で協調的な関係を構築することで、市場適応が促進され、長期にわたってネットワーク全体としての優位性を構築できると説明されている (Day, 1994; Morgan and Hunt, 1994)。組織の市場適応能力を概念化するための枠組みとしては、近年、市場志向性研究が盛んに行われてきている (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005)。組織間のパートナーシップに注目する研究の中でも、市場志向性の分析単位を組織間ネットワークに拡大することで、協調を通じた市場適応を概念化する研究が注目を集め始めている (Elg, 2002, 2008; Grunert, Jeppesen, Jespersen, Sonne, Hansen, Trondsen, and Young, 2004)。

本研究では、ネットワークを分析単位とした企業間市場志向性 (Inter-firm Market Orientation; 以下、企業間MO) の既存研究を批判的に検討することで、今後の課題を導出してゆくことを目的としている。既存の企業間MO研究は、環境 (そのネットワークの構造的特徴やネットワーク参加者間の関係の在り方) が企業間MOを規定するという立場から議論されたものであるため、環境に対して企業間MOが果たす役割や、ネットワークへの参加者個々の市場志向性 (以下、個別組織のMO) が企業間MOや環境に対して果たす役割などについてこれまで十分に検討されてこなかった。本研究では、企業

間関係の文脈における個別組織のMOの既存研究を参照することで、既存の企業間MOを批判的に検討した上で、今後の企業間MOの研究課題を明らかにしてゆく。

## 2. 既存の企業間MOの枠組みと問題の所在

企業間MOは、チェーンメンバー皆が最終消費者市場のニーズを起点として、共同で市場志向活動を行うこととして概念化されている。既存研究は、基本的にはKohli and Jaworski (1990) の市場志向性の定義を用いている点で共通している。Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向性を次のように定義している。すなわち、市場志向性とは、「現在・将来の顧客ニーズに関する知識の生成 (generation) と、その知識の部門間の共有 (dissemination) と、その知識を用いた反応 (responsiveness) のこと」である。企業間MOの既存研究は、チェーンメンバー間の協働を情報生成・共有・反応の活動に組み込むことでバリューチェーンレベルに概念を拡張することを志向しているが、チェーンメンバー間の協働の範囲をどこに定めるのかという点に応じて定義が分かれる。たとえばGrunert et al.(2004)では、企業間MOは、「チェーンメンバーによる、エンドユーザーの現在・将来のニーズに関する知識の創造と、チェーンメンバー間でのそれらの知識の共有と、その知識に対するチェーン全体としての反応のこと」と定義されている。そこでは、情報共有活動についてはチェーンメンバーの間での最終消費者市場の情報共有を行うという協働は含まれるものの、情報生成活動と情報反応活動については、個々のチェーンメンバーが最終消費者市場のニーズを起点として行った活動の総和とされており、情報生成・反応活動における企業間のパートナーシップに独特の活動が含まれるわけではない。一方、Elg (2002, 2006) では、企業間MO概念に包含されるチェーンメンバー間の協働活動の幅はGrunertらの定義よりもより広く取られている。Elg (2002) では、企業間MOは「二社以上の独立した企業が、ネットワークを構築したり、市場の需要に対してより敏感になるような関係を構築したりするために共に実行する活動」として定

義されている。そこでは、情報生成活動における協働の具体的な活動として、ジョイント・ベンチャーの設立や、市場情報を収集する際のフォーマットの統一化、市場情報の共同収集・分析などが含まれると想定されている。また、情報反応活動についても、流通問題や品質保証問題に複数のプレーヤーが協働して取り組む活動などが含まれると想定されている。

両者が企業間MOの定義に含む協働の範囲の相違は、後述する環境要因との相互関係の分析において明確になる。協働の範囲が狭く取られた狭義の企業間MOでは、環境要因との影響関係において検討されるのは、企業間MOの活動量である。すなわち、チェーンメンバーがどれだけ精力的にMO活動を展開し、同時にメンバー間で情報共有をどれだけ積極的に行うかが焦点となる (Grunert et al., 2004)。対照的に、協働の範囲を広くとった広義の企業間MOでは、単に活動量の大小だけでなく、活動の中身についても検討が行われている。すなわち、企業間で共同して行う活動の幅 (単一製品の扱いについての協働から、社会的責任を果たすための活動における協働まで、どの範囲で協働するか) や、戦略的役割 (将来のニーズを考慮した主体的で革新的な活動を志向するか、既存のニーズを受動的に受け取る保守的な活動を志向するか) についての検討である (Elg, 2006)。本研究では、企業間の協働を通じた市場適応のプロセスに主要な関心があるために、後者の広義の定義が対象とする、企業間の情報生成・共有・反応活動における協働も含んだ形で企業間MOを捉えたい。また、そのような最終消費者市場への適応を志向したMOが高まる場合、当然ネットワークの参加者個々のMOも高まるはずである。そのような意味において、Elg (2006) の定義には、Grunert et al. (2004) の想定する、個別組織のMOの集積としての企業間MOも含まれるものとして解釈して以降の議論を進めていきたい。

以上のように狭義の立場をとるにせよ、広義の立場をとるにせよ、既存の企業間MO研究では、ある種の環境条件の下ではどのような企業間MOが展開されるのかという、環境決定論的な議論の展開がなされているという共通点が見出せる。すなわち、企業間ネットワークが持つある種の構造的特徴や、

チェーンメンバー間の組織間関係の調整のあり方などが、企業間MOの活動量や実質的な中身を規定するという立場から研究が進められているという点である。

ネットワーク構造を特徴づける変数としてこれまで検討されてきたのは以下のものである。すなわち、チェーンメンバー間のパワーバランスやチェーンメンバー相互の連結の程度、チェーンの長さやメンバー構成の安定性などである。一般的に、チャンネル内で相対的にパワーの強いプレーヤーは、パワーの弱いプレーヤーに活動を強制することができるといわれている (Aldrich and Whetten, 1981; Stern, El-Ansary and Coughlan, 1996)。Grunert et al. (2004) は、MOにおいても、パワーの強いプレーヤーが、自社の売り手や買い手に対して市場志向であることを強制できるため、パワーの強いプレーヤーがチェーン全体を統制するタイプのネットワークのほうが企業間MO度が高いことを明らかにした。同様にElg (2006) でもパワーが集中しているネットワークのほうが企業間MO度が高いと主張している。彼は、パワーが集中しているネットワークでは、分散しているネットワークに比べて企業間MOが対象とする活動の幅がより広くなると主張している。そこでは、広範囲にわたる協働ほど、調整が困難になり、複雑になるため、パワーホルダーが統制したほうが組織間の調整がうまくいくためであると説明されている。また、一般に、システムを構成するサブシステム間の結びつきが多い、固いシステム (tight coupling) と、結びつきの少ない緩いシステム (loose coupling) とでは、サブシステム間が緩やかに結びついたシステムのほうが、相互依存性が低いために環境変化への適応度が高いといわれている (Orton and Weick, 1990)。企業間ネットワークにおいても、ネットワークを構成するメンバー同士の結びつきが緩やかであるほど、企業間MO度が高く、企業間MOが対象とする活動の幅がより広くなることが明らかとなった (Elg, 2006)。さらに、チェーンの長さが短く、メンバー構成が安定的であるほど、企業間MO度は高くなることが明らかとなった (Grunert et al., 2004)。以上のように、既存研究では、パワーバランスや企業間の結びつきの強さ、チェー

ンの長さなどのネットワークの構造的特徴によって企業間MOが規定されると説明されてきた。とりわけ、ネットワークの構造的特徴は、企業間MOの活動の幅に対して影響を与えるといわれているのである。

また、チェーンメンバー間の関係の調整のあり方からも企業間MOは影響を受けると言われている。そこでは、メンバー間の信頼関係や、分業の明確さなどが企業間MOに影響を与える主要な変数として挙げられている。Grunert et al., (2004) では、チェーンメンバー間の信頼関係は、強いパワーを持つプレーヤーが存在しない場合の補完的なコントロールメカニズムとして扱われる。すなわち、パワーが均等であるがゆえに、チェーン全体を方向付け、統制するプレーヤーが存在しなくとも、信頼関係があれば長期志向の投資や組織間の情報共有が促進され、結果的に企業間MO度が高まるのである。Elg (2006) においては、信頼や分業の明確さは、企業間MOが果たす戦略的な役割と関連付けられて説明されている。主体的で革新的な活動を行うほど積極的な投資やリスク選好的な行動を伴う。そのため、チャネルパートナーの機会主義的な行動を抑えるように働く信頼関係があるほど、それらの行動が促進され、企業間MOは主体的で革新的な役割を担うようになるのである。

以上のように、既存研究では、企業間MO度や企業間MOの実質的な中身はそのネットワークの構造的特徴や、チャネルメンバー間の関係に依存すると説明されてきた。しかしながら、個別組織を分析単位として、企業間関係の文脈の中でのMOについて検討した研究の中には、企業間MOを規定すると考えられてきた環境側の変数に対して個別組織のMOが影響を与える可能性を指摘しているものもある。企業間MOはネットワーク内の個別組織のMOの集積であり、かつそれらのチャネルメンバーの協調的な活動を通じた市場適応であるがゆえに、個別組織のMOが企業間MOに与える影響や環境に与える影響を通じて、企業間MOがむしろ環境変化を生じさせる可能性がある。それゆえ、個別組織のMO研究の知見によって企業間MOを補完することで、環境と企業間MOとのダイナミックな相互作用を議論することがで

きる可能性があるだろう。

### 3. 個別組織のMOが構造・組織間関係や企業間MOに与える影響

買い手が一般消費者ではなく企業組織である場合や、買い手の事情だけでなく売り手側の事情も考慮に入れた場合など、企業間関係の文脈に個別組織のMOを位置付けた研究群が存在する (Siguaw, Simpson and Baker, 1998; Hyvonen and Tuominen, 2007; Chung, Jin and Sternquist, 2007; Simpson, Siguaw and Baker, 2001)。それらの研究の見聞からは、上記の企業間MOを規定すると指摘されてきた環境側の変数が、むしろ個別組織のMOによって規定される場合があることや、パートナーシップを構築する組織間の相互作用そのものが企業間MOに影響を与えることなどが明らかとなる。具体的には、個別組織のMOが取引のあるチャネルパートナーの市場志向性に与える影響や、パワー関係に与える影響、信頼関係に与える影響などである。

例えば、Siguaw et al. (1998) では、売り手の市場志向性が買い手の市場志向性に正の影響を与えることを明らかになった。彼女らは、チャネルパートナー同士は準拠集団として認識し合うため、規範を共有したりパートナーを比較対象として自律したりするなどの理由から、売り手が市場志向であるほど買い手が市場志向になると説明している。さらに、売り手が市場志向であるほど、買い手との信頼関係が高まるという指摘も存在する。売り手と買い手の双方が市場志向になることで、双方のそのチャネル関係に対するコミットメントが高まり、長期志向の投資を行うような協調関係が強化されるのである (Siguaw et al., 1998; Hyvonen and Tuominen, 2007)。これらの個別組織間の関係単位で生じる、相互参照による市場志向度の向上や、プレイヤー間の協調行動の増加は直接的に企業間MOを高める要因となるだろう。

また、個別組織のMOは、企業間MOに直接影響を与えるだけでなく、企業間MOに影響を与えるパワーや信頼関係にも影響を与えていると言われている。パワーが不均衡的な関係にある韓国の百貨店と供給業者との関係を分析対象に、百貨店の市場志向性と供給業者との市場志向性、両者とパワー関係

との影響関係について検討したChung et al. (2007) は、売り手と買い手の双方の市場志向性が影響し合うことで、パワーバランスにも変化が生じることを明らかにした。彼女らは、パワーの強いプレーヤー（百貨店）は、相対的な地位の高さを背景にパワーの弱いプレーヤー（供給業者）に市場志向化を強制することができるが、両者が市場志向になればパワーの強いプレーヤーも弱いプレーヤーの提供する製品・サービスに依存するようになり、パワーバランスが均衡すると指摘している。また、Simpson et al. (2001) では、売り手が市場志向であるほど、買い手がその売り手との関係に価値を見出すようになり、結果として両者の信頼関係が強化されることが明らかとなった。これらの指摘からは、個別組織のMOが、企業間MOを規定する構造や関係に対して影響を与えることが示唆される。パワーホルダーの強制的影響力を背景に企業間MOを高めるような場合でも、チェーンメンバーの皆がその結果として市場志向化することで、パワーバランスが均衡したり、信頼関係が醸成されたりする可能性があると考えられるだろう。

#### 4. 企業間MOがネットワークの構造・組織間関係に与える影響

前節で確認したように、個別組織のMOは、チェーンメンバーの市場志向性や組織間関係の在り方、ネットワークの構造に対して影響を与える可能性がある。企業間MOは、最終消費者のニーズを起点とした、ネットワーク構成員間の市場適応のための協働の総体であると同時に、ネットワーク内の個別組織のMOの総和であると考えられる。個別組織のMOと構造・組織間関係との影響関係の議論は、直接的に企業間MOと構造・組織間関係との影響関係の議論に応用できるはずである。さらには、構造・組織間関係が企業間MOを規定する影響関係と企業間MOが構造・組織間関係を規定する影響関係を組み合わせることで、企業間MOの動態を捉えることができる可能性がある。

たとえば、企業間MOのコントロールメカニズムがパワーホルダーによる強制的影響力の行使か、信頼をベースにした互助関係の構築か、その下では

企業間MOはどのようなものとなるのかという問題も、必ずしも固定的なものではなく、企業間MOとの相互作用に応じて変化してゆく可能性が考えられる。パワーが集中しているほど、パワーホルダーが強制的影響力を行使できるがゆえに、市場志向でない組織を市場志向化でき、結果的に企業間MOが高まるとGrunert et al. (2004) では指摘されている。しかし、そのような強制的影響力の行使を通じた市場志向化であっても、パワーの弱いプレーヤーが市場志向化してゆくにつれて、パワーホルダーが市場志向なプレーヤーに依存するようになるので、結果的にパワーバランスは均衡してくる(Chung et al., 2007)。売り手と買い手の双方が市場志向であれば、両者の間に信頼関係が生じやすいという指摘も考慮に入れるならば、パワーバランスの均衡に合わせて組織間の信頼関係が強化されることで、強制的影響力の行使によらないコントロールメカニズムの下に企業間MOが展開されることとなるだろう(Siguaw et al., 1998)。この場合、企業間MOの長期的な展開を決めるのは、構造や組織間関係の特性そのものというよりは、企業間MOの参加者間の相互作用を通じたコントロールメカニズムの選択であると考えられる。

また、企業間MOの参加者間の相互作用を通じて、信頼関係をベースにした企業間MOの統制が行われるような状況では、企業間MOは、より主体的で革新的な活動を中心に展開されると言われている(Elg, 2008)。そこでは、企業間に信頼関係があれば、顧客の将来的なニーズを展望し、イノベーションを起こすことを目的として、長期的な視野に立った投資が行われると説明されている。このような活動の結果として生じるイノベーションが能力強化型のイノベーションであるか、能力破壊型のイノベーションであるかによっても、企業間MOは影響を受けるはずである(Tushman and Anderson, 1986)。能力破壊的なイノベーションは既存の取引関係にも大きな変化をもたらすために、能力破壊的なイノベーションが生じた場合は、既存の企業間で作り上げた協働関係を改めて作りなおす必要性が生じるかもしれない。

既存研究では、企業間MOは、そのネットワークが持つある種の構造的な



特性や組織間関係の特性によって規定されると仮定されてきた。しかしながら、上述のような、ネットワークのコントロールメカニズムの選択や、イノベーションの影響など、企業間MOそれ自体から生じるものが、構造や組織間関係に影響を与え、企業間MOがさらに変化するという動的な相互作用が生じている可能性がある。企業間MO研究の今後の課題として、環境と企業間MOとの相互作用を通じた、企業間MOの変質のプロセスを検討する必要性があると考えられるだろう。

## 5. 結論

本研究では、企業間MO研究における今後の研究課題を導出することを目的として、既存の企業間MO研究を批判的に検討してきた。ここでは、個別組織のMO研究を参照しながら、単に構造や関係が企業間MOを規定するだけでなく、企業間MOがむしろ構造や関係に影響を与える可能性が示唆された。既存研究において観察されたある種のコントロールメカニズムの下での企業間MOの特徴は、企業間MOの変化の過程をワンショットで切り取っているにすぎない可能性がある。また、企業間MOを通じたイノベーションが企業間MOにどのように影響を与えるのかなど、議論すべき点は多分に残されている。それゆえ、ある時点での構造・組織間関係が企業間MOに対して一方的に与える影響だけでなく、構造・組織間関係と、企業間MOとの相互作用を通じた、企業間MOの変化のプロセスに注目することが、企業間MOを通じた長期的競争優位を説明する上で今後は重要性を増すと考えられるだろう。

### 参考文献

Aldrich, Howard E., and David A. Whetten, "Organization-sets, Action-sets and Networks: Making the Most of Simplicity," In: *Handbook of Organizational Design* Vol.1. (Eds) Paul C. Nystrom and William H. Starbuck, New York, Oxford University Press, 1981, pp.385-408.

Chung, Jae-Eun, and Byoung-ho Jin, and Brenda Sternquist, "The Role of Market Orientation in Channel Relationships When Channel Power is Imbalanced,"

- International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.17, No.2, 2007, pp.159-176.
- Day, George S., "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, October, 1994, pp.37-52.
- Elg, Ulf, "Inter-firm Market Orientation: Its Significance and Antecedents in Distribution Networks," *Journal of Marketing Management*, Vol.18, 2002, pp.633-655.
- Elg, Ulf, "Inter-firm Market Orientation and the Influence of Network and Relational Factors," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.24, 2008, pp.55-68.
- Grunert, Klaus G., and Lisbeth Fruensgaard Jeppesen and Kristina Risom Jespersen and Anne-Mette Sonne and Kåre Hansen and Torbjørn Trondsen and James A. Young, "Market orientation of value Chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry," *European Journal of Marketing*, Vol.40, No.5/6, 2006, pp.428-455.
- Hyvönen, Saara, and Matti Tuiminen, "Channel Collaboration, Market Orientation and Performance Advantages: Discovering Developed and Emerging Markets," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.17, No.5, 2007, pp.423-445.
- 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.
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 1994, pp.20-38.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, October, 1990, pp.20-35.
- Orton, J. D., and K. E. Weick, "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization," *Academy of Management Review*, Vol.15, 1990, pp.203-223.
- Siguaw, Judy A., and Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.62, 1998, pp.99-111.
- Simpson Penny M., and Judy A. Siguaw, Thomas L. Baker, "A Model of Value Creation Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value," *Industrial Marketing Management*, Vol.30, 2001, pp.119-134.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary and Anne T. Coughlan, *Marketing Channels* 5<sup>th</sup>ed, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall, 1996.
- Tushman, M. L. and P. Anderson "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, 1986, pp.439-465.