



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

2013-9b

入札型受注産業における
市場志向の適合性に関する研究

森岡 祥一

Current Management Issues



ワーキングペーパー

入札型受注産業における
市場志向の適合性に関する研究

2014年3月14日

神戸大学大学院経営学研究科

所属研究室 南知恵子研究室

現代経営学専攻

学籍番号 125B261B

氏名 森岡 祥一

目 次

第1章 研究の背景と目的	4
第1節 研究の背景.....	4
第2節 問題の所在.....	6
第3節 研究の目的とリサーチクエスチョン	8
第2章 理論的背景	9
第1節 生産財マーケティング.....	9
第2節 入札型取引.....	10
第3節 リレーションシップ・マーケティングと市場志向	14
第3章 仮説導出.....	17
第1節 仮説のフレームワーク	17
第2節 入札型受注産業への市場志向導入効果に関する仮説.....	18
第3節 市場志向の効果に影響を与える要因に関する仮説	20
第4節 小括	22
第4章 調査の概要	23
第1節 調査方法	23
第2節 測定尺度	23
第5章 結果と分析	24
第1節 「マーケティング活動に関する特性」の調査結果分析	24
第2節 「市場志向」の調査結果分析.....	25
第3節 「企業成果」の調査結果分析.....	25
第4節 仮説の検証.....	27
第1項 相関分析と重回帰分析の結果	27
第2項 交互作用の結果.....	29

第6章 ディスカッション	31
第7章 結論	34
第1節 本研究の要約と発見事項	34
第2節 理論的インプリケーション	35
第3節 実務的インプリケーション	37
第4節 研究の限界と課題	43
謝 辞	45
参考文献	46

第1章 研究の背景と目的

第1節 研究の背景

過去20年にも及んだ我が国経済の低成長の時代、いわゆる「失われた20年」は、経済社会全体に大きな影響をもたらした。GDP成長率の平均がわずか0.3%に留まったこの期間、需要は低迷しデフレからの脱却ができない状況が更に企業の経営環境を厳しくさせていくという悪循環が続いてきた。

この状況からの脱却に向け、2013年の政権交代後政府は新たな政策のもと成長戦略の見直しを行い、具体的なアクションプランを展開し始めている。政府が発表した「日本再興戦略」では3つの方針が示されており、優先的に取り組むべき施策が選ばれている。この中では次世代インフラの構築の実現を目標とするテーマが示され、政府が今後これらの分野に一層力を入れていくことを読み取ることができる。社会基盤の土壌となり、ネットワークを形作る社会インフラ産業には国家的意味があり、この分野の振興に対する期待は大きい。

こうした戦略的な政策を受けて立ち、我が国の経済を再び活性化させ成長基調に導く原動力となるべきは、民間である。政府も日本再興戦略の中で「企業経営者には、決断し、行動し、世界と戦う覚悟を持ってもらわなければならない。」と、民間のアクションも強く求めている。しかし、社会インフラ産業を担う企業の状況をみると依然として経営は厳しいことが示されている。平成25年6月の建設業景況調査によれば、景気・資金繰り・受注の指標全ての平均値がマイナスの状態が10年以上も続いている。政権交代後マイナス幅は縮小傾向にあるものの、今後も依然として悪い状況が続く予想、と示されている。¹ この様に社会インフラ産業における本格的な景気回復を実感するには未だ至っていないのが現状である。

¹ 平成25年7月東日本建設業保証(株)発行「建設業景況調査平成25年第1回」(ISSN0289-9426)による。

では、社会インフラ産業の企業経営を、厳しい状況から脱出させる糸口はどこにあるのだろうか。企業の有価証券報告書の業績概況を見ると、震災復興需要は除き、全体的な国内需要に課題があり工事量の減少が経営に影響している旨が、各企業そろって述べられている。冒頭に述べた様に、長らく続いた低成長時代の経営環境が社会インフラ産業における需要を減退させ、企業経営を逼迫させてきたことは明らかである。しかし、企業が経営状況を好転させ、成長につなげていくためには、経営環境の厳しさに委縮し、環境変化に振り回されるばかりであってはならない。自社を取り巻く環境に対し、企業そのものがどのような体質であるかをもう一度見つめ直し、行動や意識を変えていく必要があるのではないだろうか。厳しい経営環境の中、社会インフラ関連産業が成長するためには何が必要なのか、経済復興と日本の再興のためにその解を導き出すことは、企業に対しては勿論、国全体そしてアカデミアにおいても急務である。

社会インフラ産業の大きな特徴は、公共性を強く持つ「官主導」の事業を長らく取り扱ってきたことである。この業界においては、政府・自治体が企画する公共事業を、民間企業が公平性の下に請け負う形が基本であり、明治時代から現在までその取引の基本は変わっていない。市場において自由に取引が行われる一般的な産業とは異なる取引形態・競争構造がそこには存在する。こうした特殊性により、社会インフラ産業における企業戦略も一般的な産業とは異なることが考えられる。即ち、特定の事業主が発注する案件を追うことに注力している産業では特定顧客(公共事業発注者)への「販売」が戦略の中心となっているのではないかという疑問が生じる。社会インフラ産業の企業戦略が、「販売」の領域に留まっているなら、その成長には限界があるだろう。企業は「販売」に向けられた志向から抜け出す必要がある。そのために獲得しなければいけないことは、マーケティング理論に基づく行動志向ではないだろうか。マーケティングは「販売」の上位概念であり、顧客を向くだけでなく、より広範に全社的な活動を包括する企業の志向である (Drucker, 1996, 訳書)。「販売」の

概念にとらわれている社会インフラ産業の企業においてマーケティング概念に基づく行動志向が希薄ならば、企業経営を研究するアカデミアの立場からもその点に関して焦点をあて、成長に向けた道筋を切り開く必要がある。

社会インフラ産業に即したマーケティング概念を考えると、生産財マーケティングの理論を適用できる部分は大きい。社会インフラ産業が取り扱う財はまさに生産財であり、その特徴的な購買行動を分析し関係構築と関係管理を通じて戦略的に行動していくかについて、生産財マーケティング理論の知見を適用できる範囲は広いはずだ。ただし、生産財マーケティングも含め、マーケティング理論が取り扱う内容は概して普遍的であり、その対象範囲は多様である。蓄積されてきた生産財マーケティング理論の知見を、ある業界で活用するために重要なことは「業界の特殊性を相対的に考えること」（南・高嶋，2006）であり、対象産業とそこで取り扱われる財の特徴をよく分析する必要がある。

社会インフラ産業の特殊性として挙げられるのは、取引形態である。市場での自由な取引が行われる一般的な生産財と異なり、社会インフラ産業における事業のほとんどは取引形態として入札が適用される。よって当該事業を対象とする企業にとって入札は避けて通ることのできない関門なのである。では、企業のマーケティング戦略を考察するにあたり、こうした取引形態の影響をどのように考えるべきであろうか。また、入札という取引形態を通して受注を獲得する企業に適合性を持つ理論は、どの様なものがあるのだろうか。取引形態に特徴がある分野におけるマーケティング理論の適合性を明らかにする必要性が、本研究を企図するに至った背景である。

第2節 問題の所在

本節では、業界の問題を整理し、本研究における問題意識を提示する。社会インフラ産業として代表的な産業は建設業である。我が国の建設業は、公共事

業の建設投資額の減少などにより競争が激化している上、国土交通省が「建設産業の再生と発展のための方策 2012」で述べている様に、地方における建設企業の疲弊・就労環境の悪化等により若年入職者が減少するなど、かつてない激しい状況に直面している。一方で、発注総額の減少にもかかわらず参入企業数が減っていないことなどの背景により競争は激化している。その結果、企業の収益性は低迷し、厳しい経営環境が続いている。この状況を入札取引に関する数値によって観測してみると、特徴的な変化を見ることができる。

たとえば、国土交通省の統計から公共工事の落札率を調査したところ、平均落札率は年々低下し、国交省直轄工事と都道府県発注工事の事例では平成 14 年からわずか 4 年間で 5 ポイント近く下がっていることがわかった。落札率の低迷は、入札企業にとって収益率の低迷とほぼ同じ意味を持つ重要な問題である。多くの社会インフラ関連産業の企業が、利益率を低く抑えて入札価格を決めている傾向があると推測される。

こうしたデータから、社会インフラ産業における企業が如何に入札価格を下げるかに関心を向けていることがわかる。自助努力によってコストダウンを行い、収益性を上げステークホルダーの期待に応えることは企業にとって当然の責任であるが、コストダウン偏重の戦略だけでは、企業は体力を失い価値を創造する社会的役割を果たせなくなるのではないかという懸念が生じる。社会インフラ産業は、地元と密接に関連する業種であり、地域経済の発展や雇用確保の見地からもコストダウン偏重の戦略から脱出する必要があるのではないだろうか。そのためには、社会インフラ産業の企業が、なぜコスト偏重に陥りやすいのか、その要因を産業の特徴を踏まえて論議する必要がある。そして、産業特徴の一端である取引形態の特殊性が影響しているとするなら、焦点をあててみる意味がある。そこで本研究は、取引形態に着目し、入札型受注産業を研究対象とする。

筆者は、社会インフラ産業での実務経験において、客先意向を取り入れ十分練り上げた製品企画を準備し、競合他社と差別化を図れたと自信を持って入札したにも関わらず、価格競争の末に失注してしまう悔しい経験をした。また、短時間で準備した戦略的価格により受注はできたものの、その後採算性が予想を下回ってしまった苦い経験もある。「競争を勝ち抜かなければ入札で受注できない → コスト削減に注力して入札 → 受注はできても採算性が悪化」というスパイラルに陥ってしまう問題がこの業界に所在しているのではないかという認識を持つようになったことが、この研究を企図する出発点である。

第3節 研究の目的とリサーチクエスチョン

前節で示した問題意識に基づき、本稿では社会インフラ産業などの入札型受注産業がマーケティング理論をどの様に適用し企業成果に結び付けていけばよいのかを研究する。本研究におけるリサーチクエスチョンを次の様に設定する。

- RQ1 : 入札型受注産業において、マーケティング理論を導入することは、企業成果に対しどのような影響があるのだろうか？
- RQ2 : マーケティング理論導入の効果に影響を及ぼす入札型受注産業における要因は何なのだろうか？

第2章 理論的背景

本章では、本研究の理論的背景を明らかにするために、関連する先行研究に関する文献レビューを行う。

第1節 生産財マーケティング

本研究が対象とする社会インフラなど入札型受注産業が取り扱う財は、生産財の一部である。市場で取引される財のうち、製造用・再販売用・組織的目的という用途のために組織購買者が用いる財が「産業財(industrial goods)」である。このうち、製品の再販売目的で取り扱われる財を除き、主に企業生産活動のために用いられる財は「生産財」と呼ばれる(南, 2006)。財を販売する企業における生産財マーケティングは、その特徴を考慮しながら、買い手(顧客)の購買行動を分析し対応していく必要がある(南・高嶋, 2006)。

生産財マーケティングの研究をしてみると、「Principles of Merchandising」の製品類型論(Copeland, 1925)において取り上げられたことが始まりと言われる。買い手がどのような動機を持って購買行動を起こしているのかについて詳細な分析を示したこの研究は、生産財マーケティング理論の萌芽であった。顧客の購買行動に関する論議は、その後生産財マーケティングの研究の中で1960年代の消費者行動論の影響を受け組織購買行動論などに発展がみられた。Webster and Wind (1972)はOrganization Buying Behavior(OBB)として組織における購買意思決定モデルを示し、生産財における購買行動決定には組織・予算・利益など複雑な要因が関与し、多くの人が決定に関与すると説明している。

生産財を取り扱う産業においては、顧客との関係性が強く意識され、その顧客の購買動機を探ることに企業の関心が向く傾向にあるといえる。しかし、南・高嶋(2006)が示す通り、生産財マーケティングを包括的にとらえるためには、取引関係だけではなく、市場に対しても目を向ける必要がある。「市場」と「関係」は相反する2つの視点と言えるが、企業の活動においては併存するもので

あり、生産財マーケティングにおいても新規顧客を対象とした市場を想定するマーケティングと、特定少数顧客との取引関係におけるマーケティングの、それぞれの領域においてマーケティングの計画と戦略性を追求する必要がある。

第2節 入札型取引

本節では、生産財の取引形態である入札取引に関する研究に焦点をあてる。

入札型受注産業である社会インフラ産業は、公共性を持つ社会資本の整備を主な目的として行われる。その調達には公的な規則やルールに従って進められるものであり、よって入札取引では、競争が同時に、公平に行われる。

入札のメカニズムの基本的な説明としては、オークション理論の先駆的研究として発表された収入同値定理 (Vickrey, 1961) が挙げられる。この定理によると入札参加者がリスク中立的など、ある一定の仮定のもとで、買い手の得る期待価格は入札の方式に依存しないとされ、買い手は入札を通じて最も低い価格で購買行動を行うことができる。特に取引において情報の非対称性があり、対象となる財の正確な価値を購買者が見出すことが困難な場合、入札を利用するメリットが高まる。公共事業においては、発注者側に技術的知識を持つ意思決定者がいない場合が多い。調達対象の複雑性や専門性から売り手に製品情報が集中し、発注者が「正しい」値付けを行うことは困難である。この様に技術や品質に関し自治体と入札参加業者との間の情報の非対称性が大きいことは公共事業の特徴のひとつであるが、入札は財の買い手が財の売り手の情報を完全には知らないという現実的状況のもとで、極めて有用な方法(上田, 2010)と考えられる。情報の非対称性を克服するために、政府が情報収集能力を改善する選択もありえるが、その取引費用は莫大になる可能性が高い。入札の利点は、この情報格差克服の回避を可能にする点にある(福井, 2004)。

入札取引における取引関係性の特徴として、入札を実施する買い手（発注者）側が特定の応札者との関係性を忌避することが挙げられる。売り手と買い手の関係性が取引選択基準に与える影響は様々な研究が蓄積されており、Campbell (1985)によれば、買い手・売り手の戦略が競争的、協力的、命令的であるかによって両者の関係は独立的、依存的、相互依存的のいずれかになるという。ここで、入札取引では公共調達の場合のもと、必然的に買い手の戦略は競争的購買活動を行うものになるため、その関係性は独立的関係になるのである。発注までの期間、売り手が買い手と関係を持つことは期待できず、関係性に基づいた戦略を売り手が取ることは限定的になることが考えられる。

入札の戦略に関して定性的に論じた初期の研究論文は”A Competitive-Bidding Strategy” (Friedman, 1956)が代表的である。この研究も含め初期の入札戦略研究では、競合する入札者の数とその過去の入札行動によって自社の戦略を選択することを主題としている。また、入札による購買行動における代表的な理論としては、売り手（応札者）の戦略的な意思決定と行動計画としての戦略を説明する「ゲーム理論」がある。数学としての解析研究を発祥とするこの理論は、経済学や経営学にも応用されている。この理論によると「ゲーム」を分類する基本要素には5つの種類があるとされている。丸山 (2005)の分類に基づくと、特に入札型購買の特徴として挙げることができるのは「情報構造」と「行動順序」である。すなわち、入札型購買は「同時手番のゲーム」として、他のプレイヤーがどのような行動をとるのか知らずに行動を選択する特徴があり、「不完全情報」のゲームである。ゲーム理論では他の主体の行動が自社の利益に影響することを前提としており、自社の最適な行動は他社の行動によって変化するため、最適な戦略を選択するには、相手の戦略を読みあう必要が生じることを示している。そもそも競争入札には「勝者の呪い (Winner's curse)」という心理現象が存在することがゲーム理論の研究で広く知られている様に (若松・遠藤, 2008)、経済学における入札戦略の焦点は心

理作用も含めた相互作用分析により、対象とする入札競争(ゲーム)に対してどの様に行動するかを設計する手法にあてられてきたことがわかる。

ここまでで述べた様に、入札戦略の研究は主に経済学の理論を背景に議論が進められてきたが、経済学以外の領域の考え方を導入する研究の潮流もみることが出来る。例えば1980年代初頭には入札取引を行う建設業界の戦略研究においてマーケティング理論を取り扱う論文が発表されはじめている。Hardy & Davies (1983)は、英国の建設業界をサービス業と比較することにより、マーケティング行動の特性に関して調査している。その結果、個別の仕様への対応や、顧客が絞り込まれるなどの業界特性が影響しているため多くの建設業界の企業がマーケティングに対しては無関心であると結論付けた。その上でHardyらは、建設業においてもマーケットセグメンテーションの概念を取り入れたり、独自仕様の提案を行ったりすることで差別化を図ることを提言している。

英国の建設業界に関しては、その後の研究 Yisa, et al. (1996)においても論じられている。Yisaらは、建設業界のマーケティング活動の焦点は官公庁の入札者リストに掲載することに向けられており、市場における新たな案件を探索する活動をしていないと指摘し、入札者リストに掲載の業者間での入札を通じて行われている環境のものとは、「マーケティング」とは「売る」と同義語で、せいぜいビジネスランチなどの活動を示す言葉で他業種と比べ軽視されている、と述べている。しかし競争環境や景気など外部環境の変化を考慮したとき、建設業にもマーケティングの考え方を普及させる必要があると提言している。更に、Yisaらは” Marketing Intelligence” の導入がこの業界にも不可欠であるとし、これらを含むフレームワークの構築が変革につながると結論付けている。

経済学の分野における入札取引の研究についての評価を通じ、新たな方向性を探る動きも近年みられている。Runeson & Skitmore (1999)は、Friedman に代表される初期の研究が、ある特定の入札(winning a single bid)に対する戦

略を論じていたのに対し、その後の研究ではそれを一般化し(a general strategy)、価格設定に関する経済学的理論(an economic theory for pricing)に再公式化したと評価している。一方で、これら理論が価格設定に焦点をあてているなか、実践においては多くの入札者が価格設定だけではなく戦略に関してもバランスを取りながら入札で競争していると示し、理論と実践の間に距離があることを指摘している。そしてこれが、建設業界で目覚ましい発展を遂げた企業がないことを説明している可能性があるとし、入札に関して更に研究が必要であると結論付けた。同論のまとめでは「特に、今後の理論では市場の条件(market conditions)を取り入れる必要がある」と述べられており、入札戦略論においてマーケティング理論の必要性を示唆するものとして興味深い。

その後 Skitmore & Smyth (2007)ではマイクロ経済理論による入札戦略に、マーケティング・ミックスや関係性マーケティングの理論を取り込むことを検証するという画期的な試みを論じている。この論文では、本来価格設定のために不可欠な顧客のニーズを理解するためのマーケティング活動がこれらの業界では貧弱であったり、全く無視されたりしていると指摘し、結果的に入札取引をしている多くの企業が戦略としてマーケティング・ミックスを選んだとしても、それは価格戦略(Price Dominant)だけになってしまっていると説明している。入札金額見積は簡単なことではないが、結局企業は入札に勝つことを目的として価格を設定するため、マーケティングの役割は補助的なものになる。これが、こうした業界の企業において、他社との差別化を図る様な戦略的な考えが生まれにくい要因であるとしている。その上で、入札取引を行う建設業などでも、マーケティング理論の導入が手助けになると結論付けている。²

ここまで述べた様に、近年入札戦略に関する研究において、従来の経済学的視点からの議論に留まらず、マーケティング分野に対しても視野を広げる潮流

² SkitmoreらCMEの論文など入札戦略に関する近年の研究動向に関しては(社)土木学会建設マネジメント委員会 公共調達制度評価特別小委員会が2010年3月にまとめた「日本建設企業を対象とした公共工事の入札戦略に関する調査研究」報告書に詳細が示されている。

があることがわかる。社会インフラ産業における研究では、マーケティング概念、具体的にはリレーションシップ・マーケティングの適応研究が要請されていることがわかった。そこで次節ではマーケティング研究分野におけるリレーションシップ・マーケティング研究の潮流をレビューすることとする。

第3節 リレーションシップ・マーケティングと市場志向

リレーションシップ・マーケティングとは、顧客との関係性を志向するマーケティングの総称である(南, 2006)。顧客との関係性を従来の一対一の関係だけでなく広くとらえる概念においては顧客情報に関する意味合いも異なるものになってくる。顧客情報は単なる情報である以上に、今後のマーケティング活動を左右する情報としての意味を持つもの(南, 2006)であり、関係性を重視し、そこから得る情報を活用していく戦略的な企業行動の議論が行われている。こうした関係性に基づく戦略を理解しようとするとき、関係の対象である顧客をどの様にとらえるかが重要になる。顧客とは誰なのか、企業経営においてどのような意味を持つのか、この自明とも見える問いに対してあらためて考える必要がある。

企業は、顧客との関係性を語ることを避けて通ることはできない。アカデミアにおける論議だけではなく、あらゆる業界における企業の戦略と行動において、顧客を文脈から外すことはありえない選択である。しかし、果たして企業はマーケティングにおける顧客志向の概念を正しくとらえて行動しているのだろうか。今日においても、「お客様は神様」や「顧客第一」という掛け声が聞こえる様に、顧客を大切にすることだけがマーケティング実践における最重要課題であると、様々な現場において何の疑いもなく信じられている。

しかし、顧客を優先する概念が、企業がよりどころとしてきた企業戦略の概念に対して実は整合しにくいものであることも指摘されてきた(Webster,

1988)。そこからマーケティング概念の再発見 (Rediscovery) の必要性が叫ばれ、こうした流れの中で発生したものが「市場志向」の概念である。市場志向は Shapiro(1988)によって最初に概念定義されたが、マーケティングの研究において実証研究をベースにしつつ広く世に広めたものは1990年に Narver and Slater や Kohli and Jaworski が相次いで発表した研究論文である。

Narver & Slater (1990)は、市場志向を組織文化の視点から定義しその尺度開発を行っている。彼らは、市場志向の定義を「顧客に対して優れた価値創造をするために必要な行動を、最も効果的にかつ効率的に生み出す組織文化」であると提唱した。長期的な収益性に焦点をあてるための行動要素を、①顧客志向 ②競争志向 ③職能横断的統合の3つであるとし、フィールドデータに基づき市場志向の企業成果に対する正の効果に関する妥当性を検証している。

一方 Kohli & Jaworski (1990)は、行動的側面から市場志向を論じている。彼らは、市場志向の定義を「マーケット・インテリジェンスの組織全体での生成」「インテリジェンスの普及」「全組織的な反応」の3つであると提唱した。この研究では、インタビュー調査に基づき市場志向の命題と統合的枠組の構築が示されている。市場志向の先行要因として、トップマネジメント要因、部門間ダイナミクス要因、組織制度要因の3つを挙げ、市場志向の構成要素には、市場インテリジェンスの生成・普及・反応の3つがあると示されている。

その後 Kohli らは、その後の Jaworski & Kohli(1993)でモデレータに関してモデルを修正している。即ち、市場志向の業績に対する効果には、市場の変動、競争の激しさ、技術の変動の3つの環境要因が影響するとしている。成果に対する研究だけでなく、モデレータに関する研究も進行していることがわかる。

ほぼ同時期に発表されたこれらの論文は、その後の市場志向研究における基礎的研究として必ずといってよいほど参照され、アカデミアに与えた影響は大きい。前述の通り、それぞれの研究における視点が組織文化に置かれているか

行動的側面に置かれているかの違いによって分類されることが一般的だが、両者の研究とも甲乙つけがたく、そのため市場志向とは「二元性 (Dualism) がある概念」として現在まで認識されている。この間、二元性の問題を解消するべく統一化の試みが行われてきたが、これまでのところ汎用性があり妥当な尺度開発には至っていないことが示唆されている (岩下, 2012)。

上記 2 つの代表的な研究の後も、市場志向に関して様々な論文が発表されている。Kirca, et al. (2005) は、企業成果の内容として組織成果、顧客成果、従業員成果、革新性に関する成果、の 4 点を示した。また、他の研究と同様に将来の課題として市場志向に影響を与える要因についての更なる研究が必要と述べ、その例として中央(本社)集権と部門間の連結性の影響を挙げている。

次に日本の研究者による市場志向の研究をレビューする。

水越 (2006) は、日本における市場志向の調査結果を考察している。この研究で注目されるのは、モデレータに関する見解である。研究では、Kirca et al. (2005) を参照し、モデレータ要因の研究に課題が残ることを指摘した。

嶋口他 (2008) では、マーケット・インテリジェンスの生成に関し、日本国内の企業事例を集めて説明している。市場情報を集めるためには組織的な要素が重要であることを示している。

伊藤 (2009) は市場志向研究の問題点を指摘している。伊藤は、市場志向の測定尺度および基本的枠組みが、業績との関係を正しく示していないのではないかと指摘している。財務尺度を市場志向の測定に用いることに疑問を呈するこの研究は、市場志向概念の本質に迫るものとして大変興味深い。

第3章 仮説導出

第1節 仮説のフレームワーク

仮説を導入するにあたり、本研究の研究対象である入札取引の特徴に関して振り返っておく。まず、一般の市場取引との違いとして、入札に参加する競合企業は同時に競争を行い、決められた入札時期に公平性を持って入札価格を顧客に提示する。談合を防止するために規制が行われることもあり、その間競合企業間の情報は遮断され、顧客との接触も忌避される。この様に、入札取引は、競争の同時性・競合戦略情報の秘匿性等という特徴がある一方、入札公示により顧客自らが調達意思を公平に示す顕在性も、一般の市場取引と異なる大きな特徴であるといえる。

このような特徴を持つなか、先行研究のレビューによると入札取引における戦略論の視座は経済学を中心とした科学的判断による入札価格決定プロセスの改善にあることがわかった。また、対象とする入札競争に対してゲーム理論などを用いた相互作用分析を行い行動決定する戦略手法にも焦点があてられていた。入札型受注産業の企業は、与えられた入札情報に反応することにリソースを集中させ、入札価格における競争力獲得の為にコストと、ゲーム理論による駆け引きのノウハウを使い、如何に「その入札」で競合他社に勝つか、に企業戦略の焦点を当てていることが考えられる。つまり、多くの入札型受注産業ではマーケティングについての戦略的枠組みを持たずに、入札活動が繰り返されているのではないかという疑問が生じる。

入札取引に関する先行研究においてもこの点に着目しており、マーケティング理論の導入を提唱する研究が表出してきている。そして近年では、具体的なマーケティング理論について企業が考慮すべきであると論じている研究もあり、入札取引におけるマーケティング理論導入議論は高まってきている。本研究の目的も入札型受注産業が従来取ってきた戦略から脱却し、マーケティング理論

をどの様に適合するかを明らかにするものである。従って、より具体的にマーケティング理論の概念を取り上げて議論を進めることとする。

入札取引の特徴を考慮するとき、限られた顧客と繰り返される入札に企業が反応する業態に対し、マーケティング理論、特に顧客との関係をどの様にとらえるかの理論に注目する必要がある。そこで、顧客志向を含有し、その上位概念として位置づけられる市場志向の考え方を使うことにより、その適合性を検証することとする。

第2節 入札型受注産業への市場志向導入効果に関する仮説

この節では、まず仮説導入に際し市場志向に関する先行研究の要点を振り返っておく。市場志向研究の創世記における Kohli & Jaworski (1993)は、“マーケティング概念が適用されていない” Non-standard marketing applications” など様々な分野における市場志向研究が必要であると述べているほか、Narver & Slater (1990)も市場志向の適用可能性について更なる研究が必要であると述べている。その後これに呼応するように様々な研究者が対象業界や対象コンテクストを広げ、市場志向研究に関する知見を蓄積し続けており、我が国においても欧米で実績のある尺度を日本企業の調査に適用した研究も出ている。本件研究における市場志向と企業成果の関係に関する仮説導入にあたり、日本における実証研究を基にした嶋口他 (2008) の概念を中心に検討を行うこととした。その理由は、嶋口らの研究が Kohli ら市場志向研究源流から続く概念と整合的であること、日本企業での実証実績があること、の2つである。この研究では、収益性、顧客のロイヤリティ、従業員のコミットメント、イノベーションの促進を市場志向がもたらす四つの効果として示している。これら項目を基に企業成果に関する仮説を導出する。

「収益性」は、マーケティング研究において関心が高い成果要因である。先行研究レビューで示した通り Narver et al. (1990) などでも業績に対して市場志向が影響することを示し、嶋口他 (2008) も市場の変化や技術の進化に関わらず市場志向を備えた企業の収益性は高いと述べている。入札型受注産業においても、市場志向を導入して情報の質を高め、入札価格決定も含め適切な入札行動がとれるならば、収益性向上に影響すると考えられる。本研究では、先行研究における売上高や収益性に加えて、入札型取引の成果として受注成果も含める為、「業績成果」という概念で仮説を考えることとする。

「顧客のロイヤリティ」に関しては、顧客との関係性を重視する生産財において重要な成果である。顧客のことを考えている組織の方が、顧客にとっては望ましいため(嶋口他, 2008)、強いロイヤリティを得ることができると先行研究では考えられている。これに関して、入札型受注産業ではその取引関係を考えた場合、異なる見方をしなければいけないだろう。即ち、幾ら顧客の声や要望に応えたとしても、公共事業で顧客が特定の企業に対して特別な扱いをすることは制度上制限されており、入札においてそれが有利に働くとは考えにくい。むしろ、説明責任が問われる公共事業では、品質や実績など、客観的裏付けがある根拠によって、発注者は事業者の評価を行うはずである。よって、本研究における対象産業を考慮した時、「顧客のロイヤリティ」は仮説として採用する項目ではないと判断した。

「従業員のコミットメント」に関しては、入札型受注産業においても市場志向導入の成果として考えることができる。入札型受注産業は、顧客が提示する需要情報に対して企業が入札行動を起こす、「顕在化した刺激」への反応である。こうした反応形態を長年続けている組織に対して、潜在的な情報に焦点をあて、長期的な戦略を導く市場志向の導入は、従業員に対して目標を与え組織的な成果を生み出すものと考えられる。本研究では、団結心も含めて包括的に「従業員成果」を概念として成果に関する仮説を考える。

「イノベーションの促進」に関しても、入札型受注産業においても市場志向の効果として考えることができるだろう。これまで公共事業の多くは官主導で行われていたため、設計と施工が分離される形態がとられてきた。よって、企業は入札によって得た業務で、如何にコストを抑えて施工を行うことに焦点をあててきた。しかし、制度改革や品質確保のための公共工事の発注方法の変更により、入札型受注産業においても企業が新たな技術を提案する革新性も求められるようになってきている。この為には、自社の技術だけでなく、市場で起きている様々な技術革新や、顧客の新たなニーズなどが必要であり、市場志向の導入が企業へのインプットを即し、イノベーション成果につながっていくことが想定できる。但し、入札型受注産業における企業の成果物を考慮すると、電気製品やハイテク製品と異なる点もあることから、「イノベーション」も含んだ「成長力」に結びつくのではないかと考えた。

以上のことから、本研究では次の仮説を立てる。

- H1 入札型受注産業における企業の市場志向は業績成果に正の影響を与える。
- H2 入札型受注産業における企業の市場志向は従業員成果に正の影響を与える。
- H3 入札型受注産業における企業の市場志向は成長力成果に正の影響を与える。

第3節 市場志向の効果に影響を与える要因に関する仮説

仮説導入にあたっては、先行研究における媒介要因に関する議論を振り返る必要がある。市場志向と企業成果との間に介在する媒介変数に関する研究で近年注目されているのは組織能力に関する一連の研究である(猪口, 2012)。これらの研究では内部要因である組織能力に注目しているのである。本研究においても内部要因に焦点をあて市場志向への影響について仮説を導出する。

内部要因としては、本研究では 2 つの領域に焦点をあてる。すなわち、本社部門の機能特性と、事業部の自由度である。

市場志向普及に影響をおよぼす本社部門の機能特性としては、組織内に市場志向の重要性と目的を正しく伝え、情報を共有する能力と知識を持っているかが考えられる。Kirca, et al. (2005) は市場志向に影響を与える要因としてトップマネジメントが市場志向の重要性を強調し、部門間をまとめていくことを挙げている。入札型受注産業の特徴として、マーケティング理論の普及が遅れていること、地域性があり事業部や部門が独立して活動する傾向があることから、本社部門の機能は特に重要な位置づけになると考えられる。建設業におけるマーケティング理論導入状況を調査した Dikmen, et al. (2005) は、建設業の組織内におけるマーケティング活動の統合が必要であり、上位組織並びにトップマネジメントレベルが方向性を示すことが求められると述べている。よって、入札型受注産業においても、本社部門が組織の目標を明確にし、地域ごとでばらばらであった戦略を正しい方向に導けば、市場志向導入の効果が高まり、特に従業員の団結やまとまりにつながる事が考えられる。Menon, et al. (1999) が示す様に、トップマネジメントがマーケティングの戦略を強調する組織は競争力を持つことができる。市場志向導入は、従業員を「big organization family」の一員として認識させる力があり、従業員成果に対して強い効果を持つことが示されている (Jaworski & Kohli, 1993)。

次に事業部の自由度に関して考察する。市場志向研究においては、事業部に自由度があるか、或いは中央集権が進むかによって市場志向の効果がどの様に変化するかが議論されているが、その方向性は二分されている。一つは Jaworski & Kohli (1993) が述べた様に市場志向の普及のためには上位組織による意思決定ではなく組織下位層にその権限を委譲すべきであるという主張であり、他方は Menon, et al. (1999) が実証研究で示した様に中央集権が市場志向要因の一部に対しては正の影響を与えるというものである。では、入札型受注

産業においてはどちらが適しているのだろうか。この点に関し、入札取引に関する先行研究に示された「地域性」との関係が示唆を与えてくれる。森本他(2007)は、日本の公共工事の入札と地域性に関係性があることを示した。入札型受注産業において、業界の特徴に合わせ事業部の自由度を認めることが市場志向導入を促進するならば、その効果として、地域のニーズに合わせ新たな提案を行う革新的な組織能力構築が期待できる。

以上の論議から本研究における仮説を次の通り導出する。

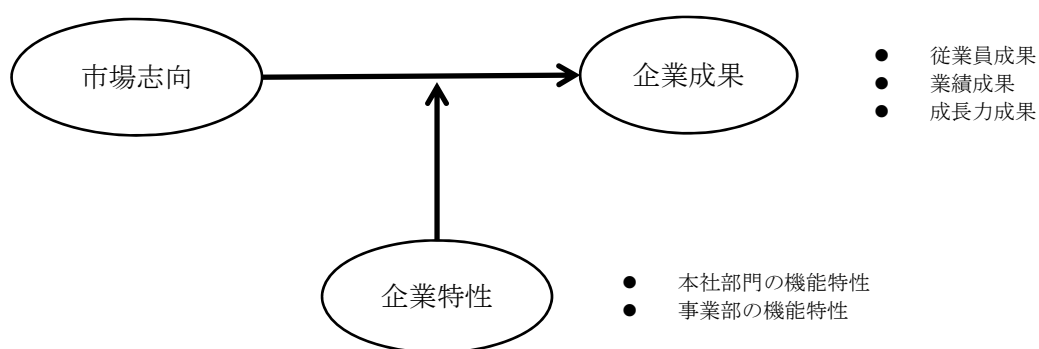
H4：入札型受注産業における本社部門の機能特性は、市場志向と従業員成果の関係に媒介変数として影響を与える。

H5：入札型受注産業における事業部の機能特性は、市場志向と革新性成果の関係に媒介変数として影響を与える。

第4節 小括

本章では、先行研究に基づき仮説を導出した。図3-1に概念モデルを示す。

図 3-1 市場志向導入と企業成果ならびに影響を与える要因の概念モデル



第4章 調査の概要

仮説検証のために、日本の入札型受注産業の企業を対象とした調査を行った。

第1節 調査方法

本研究では入札型受注産業での取引を行っている国内企業を調査対象とした。対象企業は、主に公共事業入札に取り組んでいる業種に関わる業界団体を調査し選択を行った。サーベイ調査の方法として質問票による調査を行った。日本国内の調査対象企業100社、621か所の事業所に対し、平成25年6月3日から10日にかけて郵送により調査票を送付、回答は150票あり、回収率24.2%であった。このうち入札型取引を行っていない企業・部門による回答や、無効な回答49票を除き、合計101票を解析対象とした。調査対象企業特性として回答票の業種内訳は、建設40票、構造物製造7票、港湾土木4票、水道工事業2票、プラント施工25票、電気機械18票、ITS産業5票であった。

第2節 測定尺度

上記で示した仮説について概念の操作化を行い、調査票の質問項目に展開した。調査項目は①企業特性、②市場志向、③企業成果である。企業特性の測定尺度としては、内部組織の構成と役割に関し「マーケティング活動における組織のガバナンス」や「経営幹部の特性」の項目を調査票に設け合計21項目の質問で測定した。市場志向に関しては、Kohli & Jaworski (1993)のMARKOR尺度を用いることにより、企業内の各事業部の市場志向が行動的側面からみてどのようなレベルにあるかを3つの要素について測定した。企業成果に関しては、Jaworski & Kohli (1993)を参考にして合計16項目の質問で構成した。

調査票では5点尺度のリッカートスケールで52項目の選択設問を記載した。

第5章 結果と分析

第1節 「マーケティング活動に関する特性」の調査結果分析

前節で示した調査尺度を用い調査票にて測定を行った。質問票該当頁冒頭に「マーケティング活動に関する」質問であることを明示した上で、「そう思う」から「そう思わない」までの5点尺度により測定を行っている。

抽出された各因子に関して解釈を行う。第1因子はマーケティング戦略立案チームの統合・コーディネート・組織・バランスを示していることから「本社組織の部門横断的統合パワー」と命名した。第2因子は戦略遂行している間、非公式な場でもコミュニケーションが行われている、など事業部内での情報交換に自由度があることを示しており「事業部行動の自由度」と命名した。第3因子は事業部におけるマーケティング戦略の意思決定を本社部門がどの程度制御しているかを示しており「マーケティング活動の中央集権」と命名した。第4因子は、その企業における本社経営幹部の市場志向強調などを示しており、この因子を「本社幹部による市場志向伝道パワー」と命名した。

なお、各因子に関して整合性に関する解釈も行った結果、本社部門の機能特性に関して2因子、事業部の自由度に関して2因子が概念として整合された。

図 5-1 マーケティング活動特性に関する因子に関する仮説概念との整合性

抽出された因子	因子の示す概念	本社機能・事業部自由度
本社組織の部門横断的統合パワー	本社部門の重要度・本社部門の社員スキル・モチベーションが適切か	本社機能
事業部行動の自由度	事業部内で自由なコミュニケーションがあり自由度があるか	事業部自由度
マーケティング活動の中央集権	事業部の決定権がどの程度あるか	事業部自由度
本社幹部による市場志向伝道パワー	本社幹部が社内に向かって目標を明示し、市場志向の重要度を伝えているか	本社機能

第2節 「市場志向」の調査結果分析

市場志向に関しては、先行研究に基づき3因子を想定して測定を行ったが、これら3因子による分析は困難であることから、探索的因子分析結果として抽出された2因子に関して解釈を行う。

第1因子は6項目で構成されており、うち4項目は先行研究における「情報普及」である。市場志向において情報普及の概念は単なる情報の受け渡しではない。大量の情報を、組織内の部門をまたぎながら必要な領域に展開していく様は、単純な情報伝達ではない、有機的なつながりが必要である。加護野（1980）は「有機的組織が大量のあいまい情報を相互伝達できる」と述べていることから、本研究ではこの因子を「有機的情報処理能力」と命名し、組織が市場志向の情報普及概念を中心に如何に情報を処理しているかどうかの尺度とする。第2因子は2項目で構成されており、共通点として市場や顧客の変化に関する質問であることが挙げられる。よって本研究ではこの因子を「変化感度」と命名する。

第3節 「企業成果」の調査結果分析

企業特性に関しては合計16項目の質問で測定を行った。分析にあたっては、まず全項目の度数分布図から天井効果・フロア効果があると判断された1項目を除去した。この項目は顧客満足に関するもので顧客から感謝状やレターを受け取ったことがあるかを質問している。調査の結果、多数の企業が「受け取ったことがある」と答え、天井効果を示した。調査尺度としては適切ではなかったため、本研究の分析からは除外することとしたが、入札型受注産業の多くが顧客から書面で満足度のフィードバックを得ていることは興味深い点であり、今後の研究が必要であろう。

次に、回帰分析を行うにあたり、企業成果に関する潜在変数を操作化するために因子分析を行った。合計 15 項目に関して主因子法、バリマックス回転による因子分析を行い、共通性が低い項目を逐次除去し合計 11 項目から抽出された 3 因子に関して解釈を行う。まず、第 1 因子は 3 項目で構成されており、従業員に与える影響を測定する意図を持つ尺度である。これらは全て Jaworski & Kohli (1993) の「Esprit de Corps」項目における尺度を基にしており、先行研究と整合的である。本研究では、この因子を「従業員成果」と命名し、従業員同士が団結し協力する土壌を持つ組織成果の概念を表すものとする。

第 2 因子は 4 項目で構成されており、いずれも企業の成果を測定している。Jaworski & Kohli (1993) における「Overall Performance」を基に売上・利益・総合評価を聞き、合わせて独自に設計した受注成果に関する尺度も含め、入札型受注産業における業績を主観的な立場で測定したものである。先行研究の概念とも整合性を持つ因子として収斂したと考える。

第 3 因子は 3 項目で構成されており、このうち 2 つは Hurley & Hult (1998) において企業のイノベーション度合を測定する尺度であり、いずれも幹部やプロジェクトマネージャーがイノベーションを助長し受け入れる特性を持っているかどうかを測定している。残る 1 つは、入札型受注産業において次世代の案件やチャンスをどの様に引き寄せているかを、客先紹介や推薦をうけたことがあるかどうかで測定している。そこで、将来への糧となるイノベーション度合と、次世代案件につながる評価を得ているかどうかを表すこの因子に関を、「成長力成果」と命名する。

第4節 仮説の検証

第1項 相関分析と重回帰分析の結果

抽出した各因子を用い、本研究の目的である市場志向の導入と企業成果に関する関係を検証するために、重回帰分析による解析を実施した。相関マトリクスと重回帰分析の推定結果を以下に示す。

図 5-2 相関マトリクス

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 従業員成果	-										
2 業績成果	.060	-									
3 成長力成果	.007	-.016	-								
4 コントロール変数 電機機械	-.129	-.120	.008	-							
5 コントロール変数 ITS	-.025	-.026	.052	-.106	-						
6 部門横断的統合パワー	.406**	.013	-.197*	-.163	-.008	-					
7 事業部行動の自由度	.043	.031	.330**	.134	.165	-.023	-				
8 中央集権	.021	.013	.106	-.060	.019	.029	-.078	-			
9 幹部の伝道パワー	.277**	.031	.269**	.073	.066	.081	.044	-.020	-		
10 有機的情報処理能力	.232*	-.014	.421**	.126	.085	.226*	.246*	.099	.413**	-	
11 変換感度	.335**	.269**	-.035	.116	.075	.205*	.263**	-.224*	.048	.037	-

**、相関係数は 1% 水準で有意 (両側) *、相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

図 5-3 従属変数を従業員成果とする重回帰分析結果

	モデル 1	モデル 2	仮説	検証結果	
コントロール変数	電機機械 ITS産業	-0.149 -0.081	-0.153 -0.098		
企業特性	部門横断的統合パワー 事業部行動の自由度 中央集権 幹部の伝道パワー	0.276 ** -0.026 0.068 0.220 *	0.202 * 0.017 0.025 0.235 *		
市場志向	有機的情報処理能力 変化感度	0.093 0.310 ***	0.217 0.272 **	H2 H2	X O
交互作用	情報処理能力と統合 情報処理能力と事業部自由度 情報処理能力と中央集権 情報処理能力と伝道パワー 変化感度と統合 変化感度と事業部自由度 変化感度と中央集権 変化感度と伝道パワー		-0.215 * 0.044 -0.024 0.092 0.112 -0.106 0.052 0.138	H4 H4 H4 H4	O X X X
	調整済みR2 F値 Δ R2 Δ F	0.261 5.415 *** 0.092 1.645	0.300 3.682 *** 0.092 1.645		

従属変数は「従業員成果」

* $p < 0.5$ ** $p < 0.1$ *** $p < 0.01$

図 5-4 従属変数を業績成果とする重回帰分析結果

		モデル1	モデル2	仮説	検証結果
コントロール変数	電機機械	-0.177	-0.167		
	ITS産業	-0.072	-0.082		
企業特性	部門横断的統合パワー	-0.092	-0.145		
	事業部行動の自由度	-0.020	-0.045		
	中央集権	0.081	0.056		
	幹部の伝道パワー	0.042	0.068		
市場志向	有機的情報処理能力	0.003	0.063	H1	X
	変化感度	0.335 **	0.343 **	H1	X
交互作用	情報処理能力と統合		-0.036		
	情報処理能力と事業部自由度		0.013		
	情報処理能力と中央集権		-0.055		
	情報処理能力と伝道パワー		0.120		
	変化感度感度と統合		-0.031		
	変化感度と事業部自由度		-0.085		
	変化感度と中央集権		-0.009		
	変化感度と伝道パワー		0.043		
	調整済みR ²	0.037	0.018		
	F値	1.475	0.890		
	ΔR ²		0.310		
	ΔF		0.384		

従属変数は「業績成果」

* ρ < 0.5 ** ρ < 0.1 *** ρ < 0.01

図 5-5 従属変数を成長力成果とする重回帰分析結果

		モデル1	モデル2	仮説	検証結果
コントロール変数	電機機械	-0.133	-0.092		
	ITS産業	-0.050	-0.049		
企業特性	部門横断的統合パワー	-0.309 **	-0.215 *		
	事業部行動の自由度	0.262 *	0.232 *		
	中央集権	0.089	0.075		
	幹部の伝道パワー	0.141	0.260 **		
市場志向	有機的情報処理能力	0.381 ***	0.238 *	H2	O
	変化感度	-0.022	0.036	H2	X
交互作用	情報処理能力と統合		0.093		
	情報処理能力と事業部自由度		-0.167	H5	X
	情報処理能力と中央集権		0.017	H5	X
	情報処理能力と伝道パワー		0.134		
	変化感度感度と統合		-0.158		
	変化感度と事業部自由度		0.253 **	H5	O
	変化感度と中央集権		-0.006	H5	X
	変化感度と伝道パワー		0.050		
	調整済みR ²	0.296	0.362		
	F値	6.261 ***	4.552 ***		
	ΔR ²		0.112		
	ΔF		2.193		

従属変数は「成長力成果」

* ρ < 0.5 ** ρ < 0.1 *** ρ < 0.01

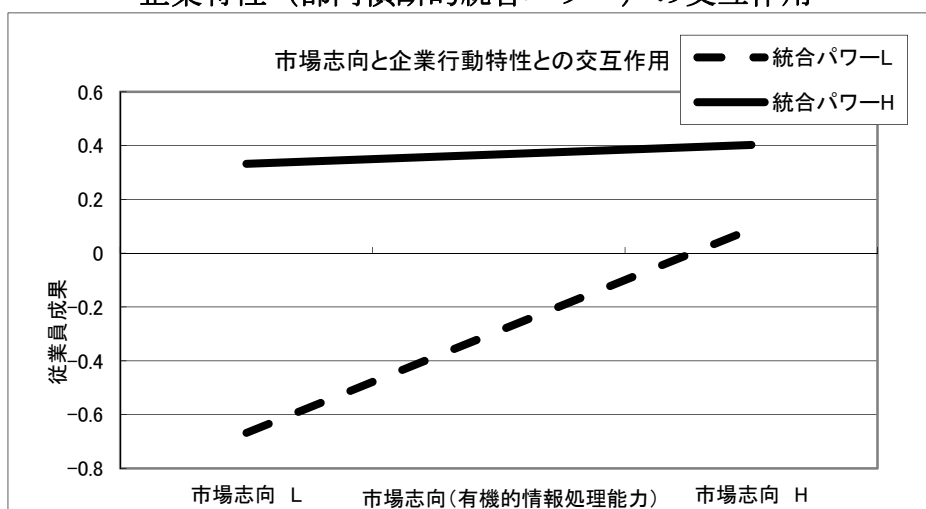
市場志向と企業特性、並びにそれぞれの相乗作用が、企業成果に及ぼす影響を検討するために2つのモデルからなる階層的重回帰分析を行った。すなわち、モデル1では抽出された潜在変数で構成される市場志向と企業特性並びにコントロール変数、モデル2では市場志向と企業特性の交互作用項を投入した。重回帰分析にあたっては因子分析で得られた因子得点を用いている。

第2項 交互作用の結果

重回帰分析の結果から、交互作用項である「有機的情報処理能力×部門横断的統合パワー」の項目による影響が有意であることが確認できた。そこで、この作用を確認するため、Aiken & West (1991)に基づき独立変数をH(平均値+標準偏差)とL(平均値-標準偏差)で変化させ、各変数の動きを調べた。

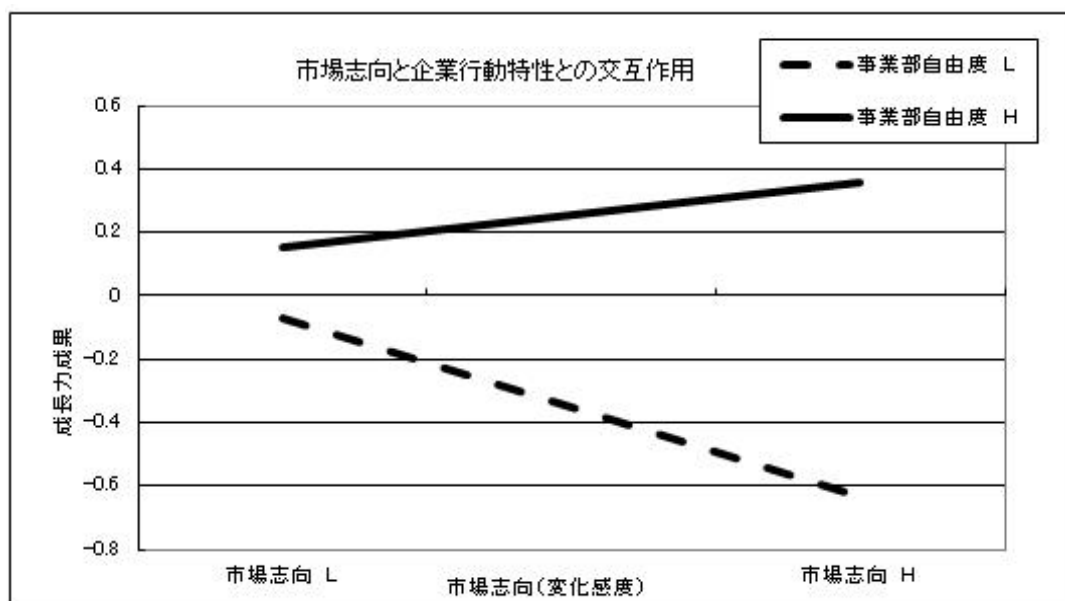
従業員成果に対しその企業の市場志向である有機的情報処理能力がどのように影響するかを単回帰直線によって求めたところ、情報処理能力が上がるほど高い従業員成果が期待できることがわかったが、その効果は部門横断的統合パワーの程度で上下することがわかった。交互作用の効果を図5-6に示す。

図 5-6 市場志向(有機的情報処理能力)と企業特性(部門横断的統合パワー)の交互作用



また、成長力成果を従属変数とする重回帰分析の結果からは、交互作用項である「変化感度×事業部行動の自由度」の項目による影響が有意であることが確認できた。そこで、成長力成果に対し、その企業の市場志向である変化感度がどの様に影響するかを単回帰直線によって求めたところ、変化感度が成長力成果に与える影響は、事業部行動の自由度によって変化することがわかった。具体的には、事業部の行動自由度が高いとき変化感度は成長力成果に正の影響を与えるが、事業部の行動自由度が低い場合は、変化感度が成長力成果に与える影響は負になる。変化感度と事業部の行動自由度に関する交互作用の効果を図5-7に示す。

図 5-7 市場志向(変化感度)と
企業特性 (事業部の行動自由度) の交互作用



第6章 ディスカッション

結論を導くにあたり、本章では得られた結果に関して議論すべき点を示す。特に仮説設定時にあきらかにならなかった市場志向の構成要因に関しては、分析過程で抽出された因子ごとにディスカッションを行う。

従業員成果を従属変数としたときに有意となった市場志向の独立変数は「変化感度」であった。従業員成果に対しては、市場志向の研究では当初から「複数の心理的な影響」を及ぼすことが示され(Kohli & Jaworski, 1990)、ゴールを共有することが団結心を呼ぶとしている(Jaworski & Kohli, 1993)。日本における先行研究でも、市場のことを考えている組織の方が組織内部の従業員のやる気や忠誠心上がる(嶋口他, 2008)とされており、本研究での、変化感度が従業員成果に結びつくという結果は整合的である。一方で同じく市場志向でも情報を普及させ処理を行う「有機的情報処理能力」が従業員のモチベーションに直接影響することは考えにくく、本研究でこの部分に関して棄却されたことは現実に即していると考えられる。

業績成果を従属変数としたとき、本研究では有意な市場志向の独立変数との因果関係がみられなかった。市場志向が企業業績に与える影響に関しては Narver & Slater (1990)など初期の研究でも言及され、その後の研究でも議論されているが、南 (2006)は複数の研究者は有意でないがネガティブな結果を報告していると述べ、伊藤 (2009)は、市場志向と業績の関係に関する研究には問題があり、「測定尺度の中身を再考したり、市場志向の研究方法を再考したりといったことで」業績との関係についての研究を精緻化する必要があると述べている。市場志向は「長期的視点という意味において重要」(水越, 2006)であり、短期で企業成果が目に見えて向上するという直接的な効果よりも、市場志向によって導かれた他の効果が業績成果に結果的に結びつくとも自然であろう。建設業や、大型構造物など、入札型受注産業における製品や成果物のライフサイクルは長い。このことから、営業ステージにおける市場志向導入が

業績成果向上に直接貢献したかどうかを、あるタイミングにおける企業に対するサーベイ調査で測定することは限界があるといえる。これらのことから、今回は業績成果に影響する要因を確認することはできなかったが、業績成果に関する研究は実務的に重要であり、今後入札型受注産業での市場志向研究でも改善を行って測定を可能にする努力が必要であろう。

成長力成果を従属変数としたときに有意となった市場志向の独立変数は「有機的情報処理能力」であった。成長力成果の構成要因であるイノベーション志向は Kohli & Jaworski (1990)の研究では示されていなかったが、その後 Hurley & Hult (1998)などが成果要因を拡張するなかでフレームワークに取り込まれていった。その後 Kirca, et al. (2005)も市場志向が企業のイノベーションに影響を与えると示している。嶋口他(2008)も、「市場から集められた情報こそが、イノベーションの源泉となる時代になったのだ」と述べており、市場志向に基づき組織的に情報を取り扱うことがイノベーション成果に結びつくことを示唆している。これらのことから、本研究における結果も整合的である。一方で同じく市場志向でも顧客や業界の変化に対する感度だけでは、すぐにイノベーションを起こす因果関係が構築されるとは考えにくい。よって、この部分に関して仮説が棄却されたことは現実に即していると考えられる。

次に交互作用項の分析結果に関してディスカッションを行う。まず、従業員成果を従属変数としたとき、有意となった交互作用項は、有機的情報処理能力(市場志向)×本社組織の部門横断的統合パワー(企業特性)であった。先に述べた様に、有機的情報処理能力だけでは従業員成果に効果を及ぼすことは考えにくい。そこに実力のある本社組織が部門横断的に活動する条件が重なると効果が現れる。第3節の仮説導入に関する部分で説明した通り、本社部門の機能特性が市場志向の従業員成果に対する効果に影響を及ぼすことは、先行研究でも指摘されていることであり、本研究における結果も整合的である。ただし、先行研究では市場志向のどの要因に本社部門の機能特性が影響しているか、十分

論議はされていない。このため、本研究で発見した交互作用項の効果が本来的なものであるか、あるいは他の変数や条件が介在しているのかは引き続き議論が必要である。

成長力成果を従属変数としたとき、有意となった交互作用項は、変化感度(市場志向)×事業部行動の自由度(企業特性)であった。先行研究のレビュー並びに仮説導入において示された様に、市場志向として事業部の自由度を認めかつ本社が適切にサポートすることにより、地域性との関係が重要視される入札型受注産業においてイノベーティブな成果を期待することができる。この点に関して本研究の結果は整合的である。今後は市場志向の他の要因と変化感度とが如何に連携しながら、成長力成果への因果関係に寄与しているのか更なる調査が必要であろう。

第7章 結論

本研究では、第1章で掲げたリサーチクエスションに基づき、入札型受注産業における企業戦略へのマーケティング理論の適用として市場志向の導入とその条件に関して論じてきた。また、日本の入札型受注産業で企業が実際にどのように市場志向を適用しているのかを定量的に測定し、企業成果につながる要因を分析した。

本章では、本研究の要約と発見事項を整理し、それに基づくインプリケーションに関して述べ、最後に研究の限界と残された課題を示す。

第1節 本研究の要約と発見事項

本研究の対象は生産財を取り扱う入札型受注産業である。入札型受注産業における企業の市場志向と企業成果、ならびにその効果に影響を与える要因に関する仮説を導出し実証分析を行った。仮説の検証結果を図7-1にまとめる。

図 7-1 仮説の検証結果

仮説	検証結果	考察
H1 入札型受注産業における企業の市場志向は、業績成果に正の影響を与える。	全く支持されなかった	業績成果に対する有意な関係は見いだされなかった。
H2 入札型受注産業における企業の市場志向は、従業員成果に正の影響を与える。	一部支持された	市場志向のうち「変化感度」の影響が有意であった。
H3 入札型受注産業における企業の市場志向は、成長力成果に正の影響を与える。	一部支持された	市場志向のうち「有機的情報処理能力」が有意であった。
H4 入札型受注産業における本社部門の機能特性は、市場志向と従業員成果の関係に媒介変数として影響を与える。	一部支持された	本社部門の機能特性のうち「本社組織の部門横断的統合パワー」の影響が有意であった。
H5 入札型受注産業における事業部の機能特性は、市場志向と革新性成果の関係に媒介変数として影響を与える。	一部指示された	事業部の機能特性のうち「事業部行動の自由度」の影響が有意であった。

ここで、本研究で得られた発見事項をまとめると次のようになる。

- (1) 先行研究における市場志向概念の測定尺度は、入札型取引を行っている企業への測定において一部適合性が低いものがある。
- (2) 市場志向概念として、「有機的情報処理能力」と「変化感度」の2つが存在する。
- (3) 市場志向のうち、企業の変化感度を上げることが、団結心や組織の一体感といった従業員成果につながる。
- (4) 市場志向のうち、企業の有機的情報処理能力を上げることが、成長力成果につながる。
- (5) 本社組織が必要な能力を持ち部門横断的に関与する力が不十分の場合、事業部に市場志向を導入しても従業員効果は期待できない。
- (6) 事業部に適切な自由度を与えるとき、市場志向を導入すれば、成長力成果につながる。

第2節 理論的インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは、主に3点にまとめることができる。

第一に、これまで経済学的視座に基づく入札価格の最適算出法や統計分析による競合他社の入札行動予測が中心であった入札戦略の議論に、市場志向という概念を用いてマーケティング的視点を導入することを定量的調査により検討した点である。元来、官主導により設計施工分離が原則であった公共事業では入札価格のみによる発注先決定が主流であったため、企業戦略の視点も如何に入札価格を最適化して落札するかに絞られていた。しかし、公共事業投資の圧縮や発注者側の構造変化、並びに総合評価方式導入など制度改革もあり、入札型受注産業を取り巻く環境が大きく変わりつつある中で、企業戦略の拡張が求

められるようになった。近年、具体的に海外の入札戦略研究においてはマーケティング理論の導入が議論されているが、我が国においては公共事業におけるマーケティング研究はみられるものの、その取引形態に焦点をあてた研究は萌芽に至っていない。本研究には多くの限界が含まれるものの、これまで入札型取引の研究において要請されてきたマーケティング理論適用に関する試みとして、小さいながらも踏み出した第一歩である。

第二に、本研究は市場志向研究の適用分野の拡大を検討したという点においても意味を持つ。市場志向は1990年代初頭に定義化されて以来、様々な状況・コンテキスト・国のコンテキストに合うように改良が重ねられている。企業成果の向上を直接的に議論していることもあり、世界中の多くの研究者によって市場志向を取り扱った論文や書籍が発行されている。我が国における研究も活発に行われており、生産財の分野も含め知見が蓄積されつつある。しかし、もともと欧米で開発された市場志向とその尺度に関して、我が国における適用の限界と課題が存在することも指摘されている。例えば水越（2006）が行った日本における市場志向の調査に関しても尺度の妥当性が指摘され、最近の研究においても我が国において十分に妥当性がある尺度は存在していない、と示されている（岩下，2012）。本研究においてもこの点に関して適応範囲を広げるべく、我が国の入札型受注産業を対象として市場志向の測定を行った。結果としては、はからずしも情報生成に関する尺度が適用できなかったことは残念であるが、情報普及を中心とする尺度の適合性は確認することができた。未完成とされる我が国の市場志向尺度開発の研究において、入札型受注産業に適応できる尺度を部分的ながらも検証できたことは、本研究における理論的インプリケーションのひとつである。

第三に、本研究が市場志向の企業成果に対する効果を検証することに留まらず、その効果に影響を与える媒介要因として企業の組織特性に焦点をあてたことである。元来市場志向の研究における媒介要因の議論は、市場環境や技術環

境の変動、競合企業との競争の激しさなど、組織外部における要因を取り扱ってきた。組織能力など、企業の内的要因が市場志向に与える影響を取り扱ったのは、2000年代後半に入ってからであり、その点において新たな視点を開いた研究群であるとされる(猪口, 2012)。企業にとって内的要因は自らがコントロールできる範囲であり、取るべき企業戦略に直結できるはずである。この分野の研究は今後も注目すべきであり、入札型受注産業の企業がどのような企業特性を持った時に市場志向導入の効果が期待できるかを限定的ながらも検証した本研究はこうした市場志向研究の潮流に沿って知見を重ねることができた。

第3節 実務的インプリケーション

本研究における実務的インプリケーションは、2点にまとめることができる。

第一に、入札公示を起点として取引が行われる入札型受注産業にこそ、高い情報感度と情報処理能力を持ったマーケティングインテリジェンスが必要であるということである。研究対象産業に関して振り返っておくと、公共事業の発注者が示す入札公示を起点として行われる入札型取引は、公平性を重視するため競争に同時性と公正性を持つことが特徴として挙げられた。取り扱われる情報と、関係性についての特徴をまとめると次のようになる。

- 1) 入札公示を境に、潜在的であった案件情報が急激に顕在的になる。
- 2) 入札公示を境に、顧客、並びに競合他社との関係性が急激に忌避される。

つまり、時間軸上の取引環境の推移を考えると、入札型受注産業の企業における対外的な関係性は入札公示の前後で劇的に変化するのである。これを、入札型取引における「関係性の崖」と呼ぼう。先行研究でレビューした通り、入札型取引を行っている企業は、公示後の競争に集中しているが、これは「崖

の下」で競争していることになる。入札型取引の特徴を考えると、この期間に取りうるマーケティング戦略は限定的なのである。

顧客志向のみで行動する企業は、顧客との関係性だけを重視し、その情報にしばられ、自由度を持たない。この場合「関係性の崖」の下に留まるか、あるいは崖そのものの存在も理解しないのである。もし特定顧客だけでなく市場を組織的に広く見ることができれば、企業は入札型取引の特徴である「関係性の崖」を乗り越え、戦略的な行動をとることができる。そのための志向が、顧客だけではなく市場を、そして競合を見る市場志向である。

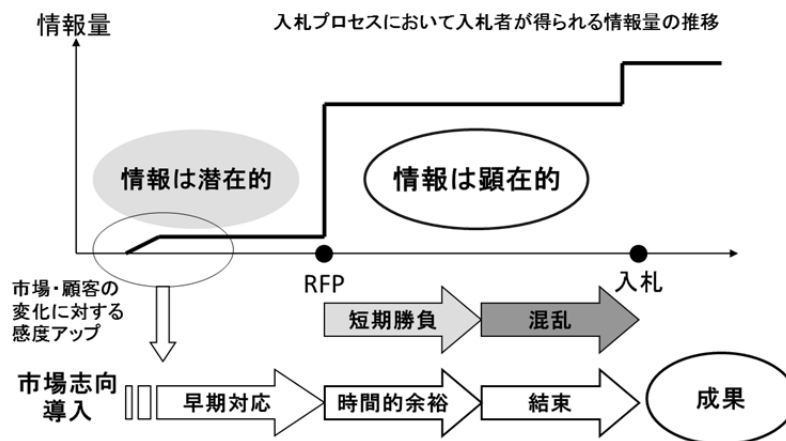
「関係性の崖」の存在によって、入札型受注産業の企業行動では、公示された入札案件に対して如何に自社の入札価格を最適化するか、経験的なデータで判断することに焦点があてられてきた。ここで語られる「市場情報」とは、推測を含んだ過去の経験に基づく限定的な競合相手の情報か、既に公示された様々な顧客の入札情報などである。インターネットで日本の入札に関する情報サービスを検索すると、全国の入札案件を有料で提供するサイトを複数見つけることができる。³ こうしたサイトが取り扱うのは、ほぼ全て事業主から公示された入札案件情報であるが、売り手企業はこれらを価値ある情報として対価を払ってまで入手しているのである。このことから、入札型受注産業の企業の多くが見ている情報は、顕在化した需要情報、そしてその需要を作っている顕在化した顧客情報であるということができよう。

これに対し市場志向の考え方は、顧客だけでなく市場を見る戦略的な企業の組織志向である。顕在化した情報がある故に、それに如何に反応するかを至上命題としてきた入札型受注産業の企業も、市場環境や入札制度の変化を乗り越えて競争力を付けるために、市場志向による長期的な視点を獲得すべきである。本研究の調査結果からも、顧客だけでなく市場の変化に対する感度の高さが、

³ 例えば「入札速報サービス」www.njss.info や「入札情報検索サービス」www.nyuusatu.com など

企業成果につながることを示された。顧客志向を持つ入札型受注産業企業が顧客のニーズ変化に対して既に敏感であることは考えられるが、その感度を市場全体に広げ、現在の顧客以外でもどのような動きがあるかに関心を示し感度を上げることが、今まで目を向けなかった「崖」の向こう側にある潜在的な情報を感知することにつながる。これにより、これまで公示で顕在化した情報に反応し入札までのわずかな時間での競争を強いられてきた企業は、市場志向によって早期対応と時間的余裕につながり組織的な成果を生む、と考察できる。本概念を図示したものを図7-2に示す。

図 7-2 市場志向が企業効果につながる概念（1）

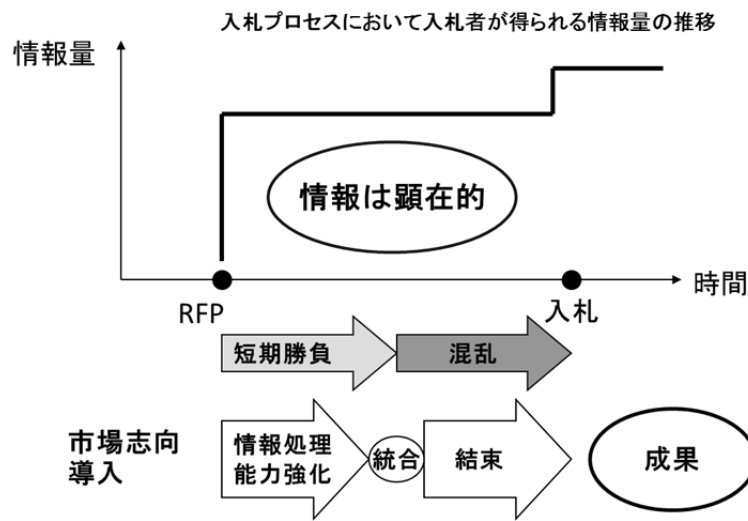


また、たとえ感度アップによる市場志向ができない場合でも、組織が複雑な情報を効率よく有機的に処理する能力を備えるならば、公示から入札までの短期的な競争に有効に機能するが、この場合本社組織が部門横断的に統合する力を発揮することが条件になることもわかった。実務的には、有機的情報処理能力という市場志向導入が短期間での入札対応をより効率的にし、同時に発生する様々な混乱要因を本社組織が統合することによって結束力を持って入札に臨むことが企業成果につながることを示唆していると考えられる。

但し、本件に関してはディスカッションで示した通り、必ずしも先行研究で裏付けされた結果ではなく、今後の更なる検証が必要である。

有機的情報処理能力と部門横断的統合の相乗効果の概念を図7-3に示す。

図 7-3 市場志向が企業効果につながる概念 (2)



第二の実務的インプリケーションは、事業部や営業所間に有機的な情報ネットワークの構築が必要であるということである。国家予算による大型案件や中央官庁発注の案件⁴以外、多くの入札案件は地域性がありその地域ごとの発注者が特定される。例えば建設業界やプラント業界では、発注は各地方自治体が個別に行われる。国土交通省の工事においても、各地の地方整備局から発注される形態となっている。このため、公共事業入札に関わる企業は、地理的に営業拠点を分散して配置している。各営業拠点の担当者は、その管轄地域内の顧客動向やその地域市場に関して密度の濃い情報を得て入札案件に対応している。顧客との信頼関係を維持し、地域特性を活かした関係志向の営業体制を多くの企業が構築していると言える。これは生産財の営業活動様式として典型的な形である。

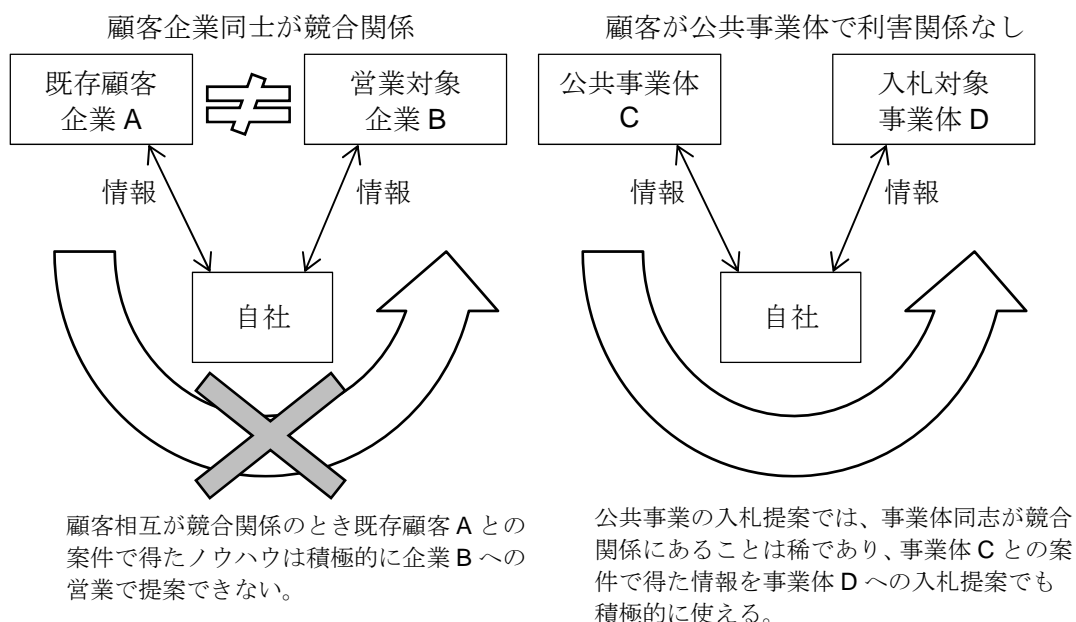
しかし、市場構造の変化や競争の激化など入札型受注産業を取り巻く環境の変化を考えると、これまでの様にただ顧客の声に応え、求められる価値を提供することだけで企業はその存在意義を維持できるのだろうか。生産財マーケティングの理論が示す通り、入札型受注産業においても戦略的な営業体制とし

⁴ 例えば防衛庁向け航空機や艦船、全国で使用するシステム導入など

て、地域性があり、つながりの細かい事業部間の情報ネットワークを再構築し、有機的にその情報を処理する能力が必要である。ある地方の顧客に新たなニーズがあるとき、全国の拠点がそれを知ることができれば、それぞれの入札戦略にその情報を活かすことができるかもしれない。この考え方は生産財マーケティングの研究ではしばしば示されていることだが、入札型受注産業にこそ必要な取り組みである。その理由は2つある。第一に、一般の顧客と異なり、入札型受注産業の顧客は多くが公共事業主であることから、その顧客が持つ製品や事業に関する情報にも公共性があると考えられることである。生産財マーケティングでは、顧客の合目的性が重視される(南・高嶋, 2006; 余田, 2011)。つまり顧客が生産財を購入する際、ある明確な目的があることに特徴がある。そして、その目的が帰結するところとしてはその顧客の企業収益や業績に寄与することである。即ち、生産財として取引されるモノやサービスは、購買した顧客の企業パフォーマンスに影響を与えるものであり、従ってその情報も企業のノウハウの一部として取り扱われることになる。ここで、もし供給側企業が他の顧客に対しても同じノウハウを使った生産財を提供すれば、顧客相互間の競争力バランスに影響を及ぼすことになり、信頼を失った供給業者は関係性による戦略を取れなくなってしまう。これに対して、公共事業主が顧客であるとき、顧客相互が競合的關係にあることは稀であり、一般の生産財ビジネスと異なる関係性が期待できる。即ち、ある地方自治体で適用できた新技術や改善工法などの情報は、公共機能の向上と位置付けられることによって他の地方自治体への適用についてむしろ積極的に受け入れられることが期待できる。例えば、重工業メーカーが関西の公営ごみ処理施設入札提案を行うにあたり、関東の営業部門との有機的な情報処理ネットワークを使い、関東既存顧客のプラント装置で使われている新機能に関する情報提供や、現地への視察招致を行うことができれば、自社のアピールを積極的に行うことができるだろう。その際、公共事業体同志で競合関係はないため、こうした情報共有には抵抗が生じない(図7-

4 参照)。入札型受注産業における企業は、こうした公共性のある産業環境を活かしつつ、情報処理で差別化を図っていくべきである。

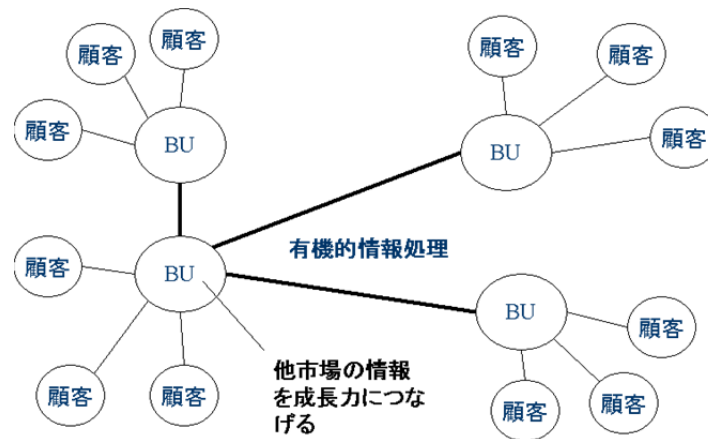
図 7-4 顧客相互間の関係の差による情報戦略の違い



二つ目の理由として、入札取引における競合他社情報の顕在性を活かせることである。入札型取引では、公平性が重んじられる。そのため、開札までの期間においては情報が統制され、競合他社との接触や情報交換は忌避される。しかし、開札後には、公平性の担保によって逆に競合他社の情報も顕在化することが入札取引の特徴でもある。即ち、一般の生産財ビジネスでは取得しにくい競合他社のオファー内容が、入札型取引では開札後に公平に明らかにされることである。中央省庁、自治体が実施する入札案件では、開札後その結果が詳細に渡り公示される。ここでは各社の入札金額は勿論、総合評価入札の場合は品質提案や実績情報など、各基準分野における評価結果が全て公表される。入札戦略を構築していくにあたりこれらは貴重な情報になる。各事業部や営業所ごとに処理するにとどまらず、有機的な情報ネットワークを使い全社に競合他社の動向や戦略に関する情報を拡散・共有することは重要である。これが入札型受注産業において情報処理能力がより有効に機能すると考える理由である。地

域性を持つ事業部（BU）相互間を有機的情報処理能力が接続する概念を図7-5に示す。

図 7-5 市場志向が企業成果につながる概念（3）



第4節 研究の限界と課題

本研究は生産財マーケティング分野の研究において入札型取引形態に焦点をあて、その知見を広めることを目指してきた。これまで調査されなかった企業の入札対応におけるマーケティング理論の展開について、市場志向理論の適用性をテーマに議論し、その効果と導入にあたっての企業特性における条件をあきらかにしたことは、この分野における研究にわずかながらでも貢献できたのではないかと考える。特定の取引形態における生産財マーケティング研究という新たな視座からのアプローチを進み始めるきっかけになった一方で、導き出せなかった知見も多い。今後の研究課題として残る項目を以下に示す。

まず、入札型受注産業の企業特性に関するデータの蓄積である。本研究では、主に市場志向に関する先行研究に基づき、特に企業の内部特性に関する調査を行い、その影響を検証した。その際、できるだけ産業の特性に配慮した尺度を準備することに心がけたが、日本の入札型受注産業における企業特性を十分反映できているとは言えないだろう。今後は、入札型受注産業が具体的にどのようなステップを経て入札に対応しているのかを調査し、かつ、その行動がマーケ

ティング理論のどの領域に影響するかを十分検討した上で、企業特性を調査する必要があるだろう。例えば、入札公示情報を企業内のどの部門が感知し、その後企業内でどの様に処理されるか、組織的な入札情報処理能力に関してより具体的に測定することが考えられる。

次に市場志向概念尺度の見直しである。本研究では、行動的側面から市場志向について調査するために、実績がある MARKOR 尺度を基礎にして測定尺度を構成したが、結果的に入札型受注の特性に十分適合せず、構成要因に関して測定できなかった部分があった。今回発生した尺度の問題に関しては、質問内容の見直しをし、尺度基準を変更することでより有効な調査結果を得ることが期待できるだろう。ただし、本件の本質は質問内容の調整だけではなく、過去 20 年以上に渡り構築されてきた様々な市場志向概念を更に俯瞰することにより、入札型受注産業の特徴を考慮した市場志向尺度を開発する必要性にも及ぶ。

最後に、研究の方法上の課題が残されている。本研究における仮説の検証方法としては、過去の市場志向研究に使用された手法を参考に定量的・統計処理的な実証方法が採用された。市場志向研究において様々な分野に研究の裾野が広がったのも、定量的研究において汎用性のある優れた尺度が開発されたためでもある。本研究もこれら定量的な研究の知見蓄積の上に成り立つものであり、その結果も先行研究の概念と整合的な発見物が得られた。ただし、潜在的な変数である市場志向や企業特性に関して因果関係を求める中では、今後定性的な手法による研究調査も必要であろう。企業がマーケティング活動に市場志向を取り入れていくためには、具体的に入札型受注産業において成功している事例を深く掘り下げてみる必要があるとあり、この点が課題として残る。

謝 辞

まず、本論文の執筆は、筆者の指導教官である神戸大学大学院経営学研究科南知恵子教授のご指導がなければ為し得ることができなかつたことを記し、心より感謝申し上げたい。マーケティングに関する知識を持たぬ筆者に対し、根気よく懇切丁寧なご指導で論文執筆まで導いて頂いたお蔭で、様々な知識と論理的思考を身につけさせて頂いたと実感している。また、南ゼミの京都産業大学経営学部の森村先生、ならびに神戸大学大学院博士課程の坂間氏に、ゼミ中のアドバイスだけでなく、論文執筆に際して休日夜間関わらず具体的なご指導を頂いた。ここに感謝申し上げたい。大学院内では、経営学研究科の日置孝一先生に定量分析に関して様々なアドバイスを頂き、教務課・研究助成室の各位には調査票回収時に大変お世話になった。また、経営学研究科博士課程の北林孝顕氏からは筆者が専門職学位前期課程入学前から論文執筆に至るまで、常に親身になって指導と激励を頂いた。ここに感謝申し上げたい。定量的分析手法に関しては、本大学院修了生の広地克典氏に具体的なご指導を頂いた。ここに感謝申し上げたい。

本研究は、マーケティング理論に関する定量的実証研究であり、特に、調査票配布に関し関係者ならびに対象企業の方々にご協力頂けなければ成り立たなかつた。各業界団体ならびに各企業ご担当者に感謝申し上げたい。

南研究室の専門職学位課程ゼミ生各位からは、素晴らしい刺激を受け、研究に関して様々なアドバイスを頂いた。特に、定量研究チームとして共に学んだ吉田敦氏、小谷健太郎氏には感謝申し上げたい。

研究対象とテーマ構成に関して、一橋大学の延岡健太郎教授、徳島大学の森本恵美助教に親身のご指導を頂いた。ここに感謝申し上げたい。

末筆になったが在学中を通じサポートしてくれた同僚、そして家族全員に深く感謝したい。

参考文献

- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), "Multiple regression: Testing and interpreting interactions," SAGE Publications.
- Anderson, J. and J. Narus (1990), "A model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, VOL. 54, pp. 42-58.
- Anderson, J., H. Håksansson, and J. Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, VOL. 58, No. 4, pp. 1-5.
- Avlonitis, G., Gounaris, and Spiros (1999), "Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis," *European Journal of Marketing*, VOL. 33, 11/12 pp. 1003-1037.
- Campbell, N. (1985), "Buyer/Seller Relationships in Japan and Germany: An Interaction Approach," *European Journal of Marketing*, VOL. 19. 3, pp. 57-66.
- Copeland, Thomas Melvin (1924), *Principles of Merchandising*, A. W. Shaw Co., Ltd.
- Day, George (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, VOL. 58, pp. 37-52.
- Deshpandé, R., J. Farley and F. Webster. Jr, (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, VOL. 57, 1 pp. 23-27.
- Dikmen, I., Bironul, Talat, Ozcenk, and Ismail (2005), "Marketing orientaiion in construction firms," *Building and Enviorment*, VOL. 40, pp. 257-265.
- Friedman, Lawrence (1956), "A Completitive-Bidding Strategy," *Operations Reserch*, VOL. 4, pp. 104-112.
- Hardy, L., and E. Davies (1993), "The Marketing of Services in the UK Construction Industry," *European Journal of Marketing*, VOL. 17. 4, pp. 5-17.
- Hurley, R., and T. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organization and Emprical Examination," *Journal of Marrketing*, VOL. 62. 3, pp. 42-54.
- Jaworski, B., and A. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, VOL. 57. 3, pp. 53-70.
- Kirca, Ahmet, S., Jayschandran, and B. William (2005), "A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing* VOL. 69. 2, pp. 24-41.
- Kohli, Ajay and B. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, VOL. 54. 2, pp. 1-18.
- Kohli, Ajay and B. Jaworski (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation." *Journal of Marketing Research*, VOL. 30. 4, pp. 467-477.
- Laryea, Samuel, and W. Hughes (2008), "How Contractors Price Risk in Bids: Theory and Practice," *Construction Management and Economics*, VOL. 26, pp. 911-924.
- Menon, Anil, S. Bharadwaj, P. Adidam, and, S. Edison, (1999), "Antecedents and Concequences of Marketing Strategy Making," *Journal of Marketing* VOL. 63. 2 pp. 18-40.
- Morgan, Robert, Hunt, and Shelby (1994), "The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, VOL. 58, pp. 20-38.
- Narver, John, Slater, and Stanley (1990), "The Effect of a Market Oriention on Business Profitability," *Journal of Markeitng*. Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Narver, John, Slater, Stanley, MacLachlan, and Douglas (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success," *Journal of Produc Innov Manage*, pp. 334-347.
- Ruekert, Robert (1992), "Development a market orientaion: An organizational strategy perrspective," *International journal of research in marketing*, VOL. 9. 3, pp. 226-245.
- Runeson, Göran, Skitmore, and Martin (1999), "Tendering Theory Revisited," *Construction Management & Economics*, VOL. 17, pp. 285-296.

- Shapiro, Benson (1988), "What the Hell Is 'Marketing Orientated' ?," *Harvard Business Review*, VOL. 66, pp. 119-125.
- Vickrey, William (1961), "Counterpeculation, Auctions, and Competitive Sealed Temders," *Journal of Finance*, VOL. 16. 1, pp. 8-37.
- Webster, Fredrick, Jr. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, May-June, pp. 29-39.
- Yisa, Silas, I. Ndekugri, and B. Ambrose (1996), "A Review of Changes in the UK Construction Industry: Their Implications for the Marketing of Construction Services," *European Journal of Marketing*, VOL. 30. 3, pp. 47-64.
- 伊藤 友章(2009) 「市場志向研究の展開と課題」『北海学園大学経営論集』 第7巻1号.
- 猪口 純路 (2012) 「市場志向研究の現状と課題」『季刊マーケティングジャーナル』第31巻3号 119-131頁.
- 岩下 仁 (2012) 「マーケティングにおける市場志向の二元性の解明」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第74号 51-75頁.
- 岩松 準・遠藤 和義・秋山 哲一 (2007) 「公開データによる近年の入札行動の変化に関する分析」『日本建築学会計画系論文集』第622号 169-174頁.
- 岩松 準, 秋山 哲一, 遠藤 和義 (2001) 「建設プロジェクトにおける入札戦略に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』第548号 207-213頁.
- 岩松 準, 秋山 哲一, 遠藤 和義 (2003) 「建設プロジェクトにおける入札戦略に関する研究 その2」『日本建築学会計画系論文集』第565号 285-291頁.
- 上田惇生訳 P.F. ドラッカー(1996) 『新訳 現代の経営(ドラッカー選書)』 ダイアモンド社.
- 上田 晃三 (2010) 「オークションの理論と実際」『金融研究 1』 47-90頁.
- 加護野 忠男 (1984) 「研究開発組織における因果モデルの共有と社会的相互作用」『国民経済雑誌』 第149巻4号 19-37頁.
- 嶋口 充輝 他 (2008) 『マーケティング優良企業の条件』日本経済新聞出版社.
- 福井 秀樹(2004) 「官公庁による情報システム調達入札」『会計検査研究』第29号 25-35頁.
- 堀越 比呂志 (2007) 「マーケティング研究における歴史的個別性への関心」『三田商学研究』 第50巻2号 91-108頁.
- 丸山 雅祥 (2005) 『経済の経済学』 有斐閣, 2005.
- 水越 康介(2006)「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101号 40-55頁.
- 南 知恵子・高嶋 克義 (2006) 『生産財マーケティング』 有斐閣.
- 南 知恵子(2005) 『リレーションシップ・マーケティング』 有斐閣.
- 南 知恵子(2006) 『顧客リレーションシップ戦略』 有斐閣.
- 南 知恵子(2006) 「生産財取引における関係構築戦略」『国民経済雑誌』第194巻2号 65-76頁.
- 村上 弘(2007). 「公共性について」『立命館法学』第6巻 345-399頁.
- 森本 恵美 他 (2007)「落札企業の地域性に着目した被指名実績と工事成績評価との関係に関する統計分析」『建設マネジメント研究論文集』第14巻 263-276頁.
- 余田 拓郎(2011) 『B to B マーケティング』 東洋経済新報社,
- 若松 準, 遠藤 和義 (2008) 「建設入札競争における入札参加数の影響」『日本建築学会計画系論文集』 第73巻 1767-1773頁.

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2012・1b	丸山 秀喜	学習する営業チームの実証研究 ― 葛藤と心理的安全のマネジメント ―	9/2012
2012・2b	今元 仁	社会対話型イノベーションの研究 -ソーシャルゲームを事例として-	10/2012
2012・3b	武田 克巳	独立社外取締役割合と属性に関する研究	10/2012
2012・4b	黒瀬 博之	財務諸表における環境負債の情報開示の現状と課題 ―資産除去債務に関する会計基準導入前後の比較を中心として―	10/2012
2012・5b	中尾 悠利子	日英企業のサステナビリティ報告書における記述情報の規定要因 ―環境・社会情報開示における記述情報の分析―	10/2012
2012・6b	北林 孝顕 糸 謙太郎 清水 敬一 山田 真彦 青木 慶 山本 智佳子 楨下 伸一郎	儲かる農家の3つの類型 ～事例研究に基づくマーケティング戦略の分析	12/2012
2012・7b	築部 卓郎 西垣 幸 廣地 克典 細谷 昌礼 真砂 和英 都 良太郎 保田 快	神戸から東北へ贈る企業再生・成長への示唆	12/2012
2012・8b	廣地 克典	医薬品の研究開発における時間意識が創意工夫とイノベーションに及ぼす影響に関する研究	12/2012
2012・9b	山田 恒仁	商品開発における市場情報マネジメントと企業の持続的成長	2/2013
2012・10b	高木 崇	富裕層の金融機関選択要因 ～グローバル金融リテールのローカル戦略課題～	3/2013
2012・11b	長尾 拓昭	鉄道事業者と地域社会の協働	3/2013
2012・12b	鳥居 敬	BtoB 製品業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性	3/2013
2012・13b	渡邊 和彦	インフラ及びエネルギー関連事業者の人と組織に関する知的資産評価	3/2013
2012・14b	井上 祐輔 大田 倫子	持続可能な社会に向かう企業経営―中小企業トップの挑戦―	3/2013

	川口 潤		
	黒瀬 博之		
	中尾 悠利子		
	林田 史		
	渡邊 和彦		
2012・15b	岡本 哲也	事業再生における金融機関の果たすべき役割ー中小企業等金融円滑化法を通して	3/2013
2013・1b	永川 智也	日本の組織構成員の特性と組織不正の関係～関係性を主体とする規範がもたらす日本的組織の負の側面～	9/2013
2013・2b	石川 裕章	組織における不祥事の語り継ぎの研究	9/2013
2013・3b	藤枝 弘樹	日本製薬企業と中国現地法人の信頼関係強化	10/2013
2013・4b	中根 哲	医薬品の探索研究段階におけるプロジェクトマネジャーの役割に関する研究	12/2013
2013・5b	福田 直晃	持続的競争優位性獲得のためのグローバル R&D に関する一考察	12/2013
2013・6b	中正 成則	経営者交代と利益調整-単体財務諸表の特別損失に着目した分析	3/2014
		-	
2013・7b	千賀 喜史	C S R の推進策と活動成果に関する分析	3/2014
2013・8b	皆川 達也	自動車業界における新興国での部品 サプライヤーのマーケティング戦略	3/2014
2013・9b	森岡 祥一	入札型受注産業における市場志向の適合性に関する研究	3/2014