

# 市場志向とブランド志向が、IMC に与える組織要因の解明 ～IMC を向上させる組織要因とは何か～

[継続研究]

大学院生の部



岩 下 仁

早稲田大学大学院  
商学研究科  
博士後期課程

## 1. はじめに

市場が成熟し続けるわが国において、企業がマーケティング戦略やブランド・マネジメントを成功させることは至難の業となっている。そのような市場環境の中で、市場志向に代表される一連の志向性を有することは企業にとって不可欠となっている。一連の研究成果によって、市場志向や技術志向を取り入れた組織は高い成果をあげることが知られている (eg., Zhou et al. 2005)。

市場志向をはじめ一連の志向性には、プロダクト・アウトを起点とする製品志向、研究開発を重視する技術志向などがあげられる。代表的な志向性の1つに、ブランド志向がある。ブランド志向型組織では、ブランド・マネジメントに組織が重点をおく。我が国の代表的なマーケティング・カンパニーである花王は、長期的にブランドを育成することを重視し、競争の激しいトイレタリー業界で優れた業績を上げている。このように現実成功している企業をみると、組織が市場志向ばかりでなくブランド志向にも目を向けている。

しかしながら、ブランド志向を取り上げた研究は Reid et al. (2005) の研究を除き、ほとんど手つかずの状態である。Reid et al. (2005) の研究では、ブランド志向と共に顧客志向を取

り上げ、それら 2 つの志向性が IMC に与える影響について考察している。当該研究では、仮説モデルを提示しているものの実証研究が行われていない。本研究で着目したのは、まさにこの点である。顧客志向やブランド志向と IMC 間に関係がありそうであるとわかっているにもかかわらず、両者間のメカニズムの解明については、過去の研究で十分に組み込まれていないのである。

以上を踏まえると、本研究の目的は次の 3 点にまとめることができる。第一に、顧客志向やブランド志向が IMC にもたらす影響の解明である。第二に、IMC の中でも特に、どのような要因が顧客志向やブランド志向から影響を受けるかを明らかにする点である。第三に、顧客志向やブランド志向と IMC 間に存在するモデレーター要因の解明である。

本研究の流れは、以下のとおりである。まず、本研究の中核となるコンセプトである、市場志向と IMC に関して、概念について説明すると共に、先行研究のレビューを試みている。次に、レビューを踏まえて、先行研究の課題を明らかにしている。続いて、Reid et al. (2004) の仮説をより頑健にするため、実務家へのインタビューを実施している。次に、調査概要と測定尺度について示している。続いて、サーベイでえられたデータを分析し、仮説を検証している。結果を踏まえて、インプリケーションについて論じている。最後に、本研究の課題と今後の研究の方向性について示している。

本要旨では、本レポートの流れに沿って、研究の要点のみを論じていく。

## 2. 先行研究の概観

### 2-1 マーケティング研究における市場志向

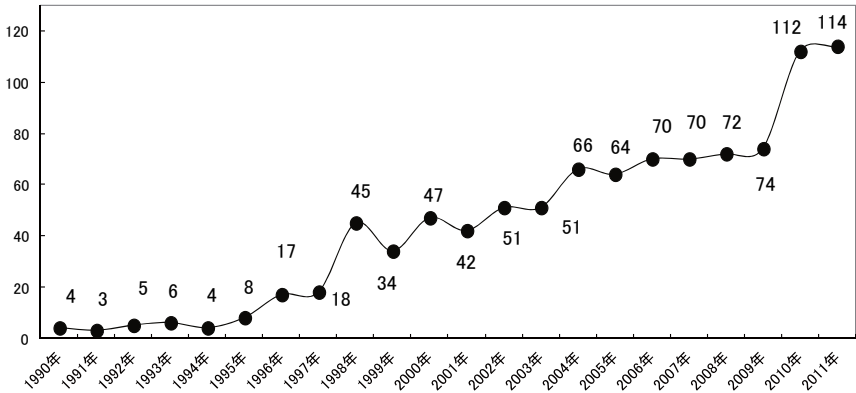
組織がマーケティングを志向しそれを実行していくことは、市場志向という共通言語で語られ、マーケティング研究者たちによって幾度となく議論が繰り返されてきた (eg., Lam et al. 2010) <sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 『ABI/Inform』により検索を実施した(2013年5月1日時点)。

1990年から2011年までの期間で1年ごとに、「Market Orientation」と入力し、検索を実施した。

図表 1 市場志向研究数の推移



上図に示すように現在では1,000本程度の論文が発表される市場志向研究であるが、市場志向は1990年にNarver and Slater と Kohli and Jaworski という2つの米国の研究グループにより別々に提唱されたため、定義および尺度開発も個別に行われた。前者は組織文化面から、市場志向とは買手に継続的に優れた価値を創造するために必要な行為であり、その価値を効率的に創造するパフォーマンスを創る文化であるという (Narver and Slater 1990, p. 21)。一方、後者は行動面から、市場志向とは現在と未来の顧客ニーズに関わる市場情報を生み出し、組織内で市場情報を普及し、市場情報を反応することであると定義付けている (Kohli and Jaworski 1990, p. 6)。

## 2-2 代替的志向性とブランド志向

図表1をみてわかる通り、市場志向については既に多くの研究が取り込まれており広範囲に研究領域が及ぶため幾つかの研究潮流に分かれている<sup>2</sup>。潮流の1つに市場志向と代替的志向性を扱った研究潮流があり、代替的志向性として様々な志向性が取り上げられている。代替的志向性には製品志向や技術志向など、様々な志向性がある (eg., Baker and Sinkula 1999)。近年注目されている志向性の1つにブランド志向があり、2000年頃から研究が始められている。Urde (1999) によると、ブランド志向とは、ブランドにより構築される競争優

<sup>2</sup> 各潮流のレビューについては、本稿では割愛し本レポートに詳しく記載している。

位を確立するため、顧客と結びつくブランド・アイデンティの創造、開発に向けて、組織が発展するための取り組みであるという (Urde 1999, p. 17)。

2005年以降で特にさかんにブランド志向に関する研究が取り込まれるようになってきている。Ewing and Napoli (2005) は非営利組織を対象にブランド志向を開発している。また Wong and Merrilees (2005) はブランド志向尺度を開発した上で、ブランド志向がブランド識別性やブランド障壁に影響し、パフォーマンスを左右するかという命題を提示している。他にも、Napoli (2006) がブランド志向が及ぼす影響に関する命題を、Reid et al. (2005) がブランド志向がおよぼす影響に関する仮説を提示している。

このように、ブランド志向に関しては近年盛んに研究が取り込まれるようになってきているものの、尺度開発あるいは仮説や命題の提示までに研究の段階が留まっており、実証研究が全くなされていない。

### 3. 先行研究の課題

前述した通り、ブランド志向については、尺度開発までに研究の段階が留まっており、実証研究が取り込まれていない。ブランド志向研究で唯一仮説モデルを構築している Reid et al. (2005) では、ブランド志向が影響する変数として IMC を取り上げている。この IMC も、現在のビジネス環境の変化を反映して以前とは質の異なるものとなっている<sup>3</sup> (図表 2)。従って、研究が進んでいないブランド志向と、拡張する概念である IMC との結びつきが明らかにできれば、先行研究の課題を克服するのみならず IMC をよりの確に組織に根付かせることが可能であると考えた。

そこで本研究では、顧客志向ならびにブランド志向が IMC ひいては事業成果に影響する一連のメカニズムを解明するため、実証研究を試みる。

---

<sup>3</sup> IMC のレビューについては、本レポートにおいて詳しく記載されている。

図表 2 拡張する IMC 概念

	従来	現在
利用するメディア	広告、PR、SP、 製品パッケージ	左記に加え、社内SNSなどの ニューメディア
流すメッセージ	全社で統一させる	統一させるだけでなく、コン トロールする
顧客との関係	顧客視点に立ったメッセー ジづくり	良好な関係づくり
部門間関係	メッセージは統一させるが、 連携はとらない	連携をとる

(出所) 先行研究を元に筆者作成

#### 4. 仮説の導出

本研究では、先行研究の課題ならびに資料 1 に示した実務家 8 名に対して実施したインタビュー調査の結果に基づいて、3 つの仮説モデルを構築し、11 の仮説と 1 つの研究仮説を設定している。仮説導出までの過程については、本レポートにて詳しく記載している。

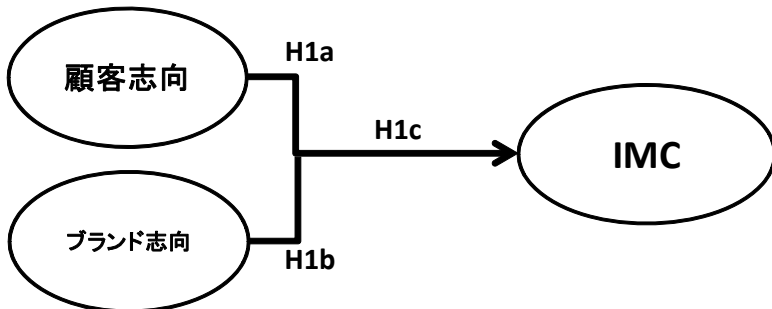
##### 仮説モデル 1

仮説 1a：顧客志向は、IMC にプラスの影響を与える。

仮説 1b：ブランド志向は、IMC にプラスの影響を与える。

仮説 1c：顧客志向よりも、ブランド志向の方が IMC に与える影響は強い。

図表 3 仮説モデル 1



仮説モデル 2

仮説 2a : 集権化の程度が高まるほど、顧客志向は、IMC によりマイナスに影響する。

仮説 2b : 集権化の程度が高まるほど、ブランド志向は、IMC によりプラスに影響する。

仮説 3a : コミュニケーション費用への裁量性の程度が高まるほど、顧客志向は、IMC によりプラスに影響する。

しかしながら、ある水準を超えると、ほとんど増加しなくなる。

仮説 3b : コミュニケーション費用への裁量性の程度が高まるほど、ブランド志向は、IMC によりプラスに影響する。

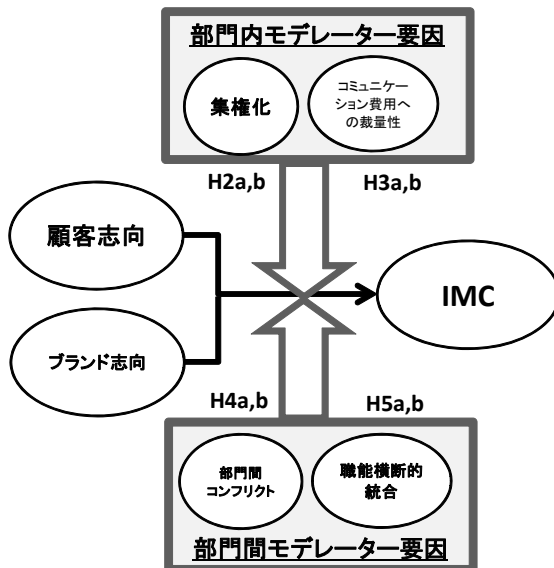
仮説 4a : 部門間コンフリクトの程度が高まるほど、顧客志向は、IMC により強くマイナスに影響する。

仮説 4b : 部門間コンフリクトの程度が高まるほど、ブランド志向は、IMC によりマイナスに影響する。

仮説 5a : 職能横断的統合の程度が高まるほど、顧客志向は、IMC に強くプラスに影響する。

仮説 5b : 職能横断的統合の程度が高まるほど、ブランド志向は、IMC により強くプラスに影響する。

図表 4 仮説モデル 2

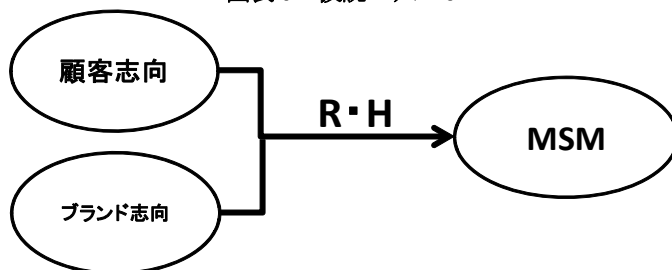


### 仮説モデル 3

研究仮説：

顧客志向あるいはブランド志向は、MSM にプラスの影響を与える。

図表 5 仮説モデル 3



## 5. 調査の概要

まず我が国のブランド・マネジャー2,000名を対象とした事前調査を行ない出現率を確かめている。続いて本調査は2013年12月20日からの8日間で、我が国のブランド・マネジャーを対象に実施された。順序バイアスを排除するため、全ての質問項目を設問ごとにランダム化している。サンプル抽出の手続きとしてはまず、楽天リサーチ(株)のモニター250万名からランダムに2万名を抽出し、ブランド・マネジャーが550名に達するまでサンプルを回収し続けた。続いて、抽出された550名の中で、社名の教示(273名)が可能で、かつ現存するブランド名を正確に記載し、さらにその説明までを的確に回答している被験者138名を抽出した。欠損値の存在する回答票は同時点で排除している。ブランド名については、筆者がブランド名を1つひとつ確認した。更に、質問票を確認し次の2条件の被験者を信頼性が低いと考え削除している<sup>4</sup>。

### 条件1：年齢よりも、勤続年数を長く答えている者(12名)

勤続開始年齢を22歳で設定した。但し、【(勤続年数+22歳)-(年齢)=-4(浪+院卒者)】までは考慮した。

### 条件2：勤続年数が10年未満、かつ、年齢が35歳未満の者(6名)

<sup>4</sup> 質問票の評価は、本レポートの資料箇所に添付している。

ブランド・マネジャーの最少年齢は35歳としている。年齢と勤続年数の差が±10以上の者を削除しようとしたが、中途採用者が含まれるため、今回は削除しないことにした。

以上から被験者18名を削除し、残ったサンプル120名を利用している<sup>5</sup>。

## 6. 測定尺度の選定と項目

仮説モデルを検証するに当たっては、先行研究において信頼性および妥当性が確立した以下の尺度を利用し、これらの尺度の信頼性と妥当性を確認している。各測定尺度の項目については資料2に記載している。

顧客志向に関しては、Narver and Slater (1990) が唱えた市場志向の下位概念である顧客志向の4項目を用いた。ブランド志向については、Wong and Merrilees (2007) の6項目のうち4項目を利用した。IMC尺度については、Lee and Park (2007) の尺度を利用している。MSM (Marketing Strategy Mix) については、Menon et al. (1999) が開発した尺度を利用している。事業成果には、Jaworski and Kohli (1993) の2項目を用いている。4つのモデレーター変数についても既に開発された尺度を利用した (eg., Langerak et al. 2004)<sup>6</sup>。

## 7. 測定尺度の信頼性

3つの仮説モデルごとに最尤推定法による確認的因子分析を行なった。結果として、全てのモデルにおいて潜在変数から観測変数へのパラメーター推定値は全て1%水準で有意であり十分な大きさを示した。モデルの適合度についても問題なく、各構成概念は十分な一元性を有していた (Bagozzi and Yi 1988)。又、今回使用する各潜在変数を構成する質問項目について、床効果と天井効果を確かめたがどれも確認されなかった<sup>7</sup>。次に、Composite Reliabilityあるいはクロンバッハの $\alpha$ 係数を用いて各測定概念の信頼性を確認したところ、いずれも基準を満たした (Nunnally 1978; Bagozzi and Yi 1988; Hair et al. 2006)。

---

<sup>5</sup> 業種別の割合は消費財企業が66%、生産財企業が34%で、平均年齢が49.04歳、性別の割合は男性95.8%、女性4.2%であった。被験者が担当するブランド名は本レポート(第4章 調査概要)に記載している。

<sup>6</sup> モデレーター変数の尺度に関する詳細については、資料2に記載されている。

<sup>7</sup> 「平均値-標準偏差」が最小値以下のものは床効果、「平均値+標準偏差」が最大値以上のものは天井効果が疑われる。



信頼性分析の結果については、資料3に記載している。

## 8. 測定尺度の妥当性

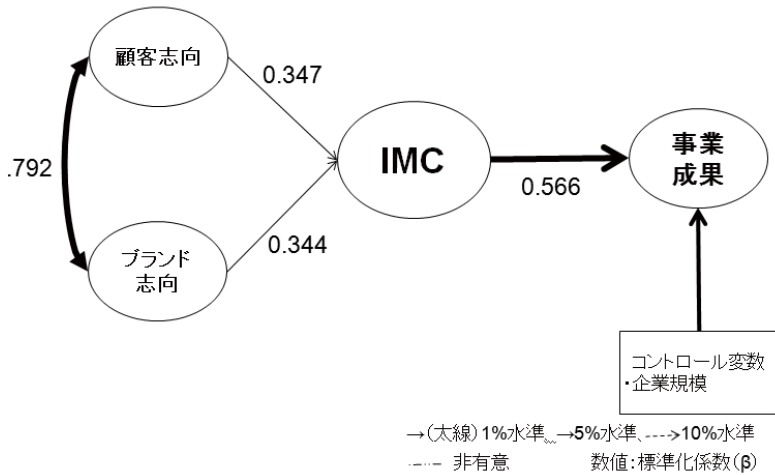
妥当性に関しては、収束妥当性および弁別妥当性について、各仮説モデルの測定尺度ごとに検討している。収束妥当性に関しては平均分散抽出度 (AVE) を用いて検討している。0.5 以上が望ましいとされるが (Fornell and Larcker 1981)、各モデルの全ての項目で 0.6 を上回る値であったため、十分な収束妥当性が確認された。弁別妥当性に関しては、因子間相関係数の平方と AVE の正の平方根を比較して AVE の方が大きいことが条件となる (Fornell and Larcker 1981)。結果、全ての AVE の正の平方根が因子間の相関係数の平方を上回ったため、十分な弁別妥当性が確認された。なお、因子間相関係数の平方と AVE の正の平方根の値が同値のものがあるが、小数点第三位まで繰り下げると AVE の平方根の方が値が高くなっている。妥当性分析の結果については、資料4に記載している。

## 9. 分析の結果

### 9-1 仮説モデル1の検証結果

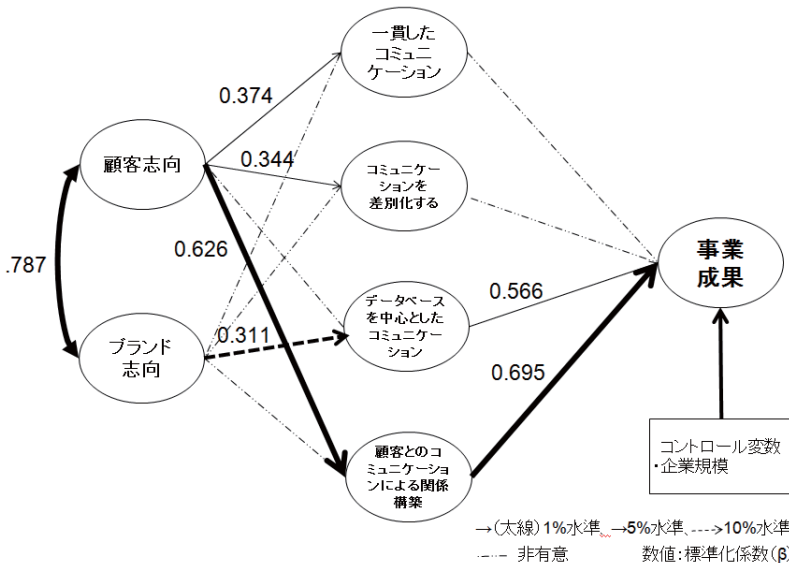
仮説モデル1を検証するため、Anderson and Gerbing (1988) に従い、第二段階として構造方程式モデルを実施した。この際には、IMC の下位概念である 4 要素でそれぞれ合成尺度を作成している。又、コントロール変数として企業規模を投入している。 $\chi^2(59) = 111.134$  となり、ブートストラップ法 ( $B=500$ ) を実施したところ、Bollen-Stine's  $P=0.076$  となった。適合度指標についても、SRMR=0.0704、IFI=0.952、TLI=0.936、CFI=0.952、RMSEA=0.086 となり、十分な適合性が確認された。分析結果として、顧客志向が IMC ( $\beta=0.347, P<0.05$ ) に与える影響、並びにブランド志向が IMC ( $\beta=0.344, P<0.05$ ) に与える影響は共にプラスで有意な結果となった。さらに IMC は事業成果にプラスに影響を与えていた ( $\beta=0.566, P<0.01$ )。以上から、仮説 1a~1c は全て支持された。

図表6 仮説モデル1の検証結果



続いて、顧客志向ならびにブランド志向がIMCの各下位概念に及ぼす影響を考察するため、構造方程式モデルを実施した。 $X^2(168) = 335.251$ となり、ブートストラップ法 ( $B=500$ ) を実施したところ、Bollen-Stine's  $P=0.074$ となった。また適合度指標についても、SRMR=0.0753、IFI=0.913、TLI=0.888、CFI=0.911、RMSEA=0.091となり十分な適合性が確認された。

図表7 仮説モデル1の追加的分析結果



仮説を検証した結果、顧客志向が一貫したコミュニケーション ( $\beta = 0.374, P < 0.05$ )、コミュニケーションの差別化 ( $\beta = 0.344, P < 0.05$ )、顧客とのコミュニケーションによる関係構築 ( $\beta = 0.626, P < 0.01$ ) に影響を及ぼしていた。ブランド志向は、データベースを中心としたコミュニケーションのみに影響を及ぼしていた ( $\beta = 0.311, P < 0.10$ )。IMC が事業成果に及ぼす影響については、データベースを中心としたコミュニケーション ( $\beta = 0.566, P < 0.05$ )、並びに、顧客とのコミュニケーションによる関係構築 ( $\beta = 0.695, P < 0.01$ ) は事業成果にプラスの影響を及ぼしていた。

## 9-2 仮説モデル2の検証結果

### 9-2-1 仮説の検証

酒井・久野 (1997) に従い、合計得点を項目数で割り、1項目当りの平均を求めたものを尺度得点とした。今回 IMC の項目数が 12 と他と比べて非常に多いため、平均を用いる方が尺度ごとの項目数が異なる場合でも、全ての尺度について項目得点と同じ範囲で尺度得点を表現できると考えた (南風原 1995)。

図表 8 下位尺度相関行列と記述統計量

	1	2	3	4	5	6	7
1. 顧客志向(CO)	1						
2. ブランド志向(BO)	.711**	1					
3. IMC	.583**	.602**	1				
4. 集権化	-0.125	-0.041	-0.176	1			
5. コミュニケーション裁量性	.219*	0.082	.228*	0.001	1		
6. 部門間コンフリクト	-.263**	-.261**	-.209*	.390**	-0.134	1	
7. 職能横断的統合	.528**	.577**	.577**	-0.113	.279**	-.490**	1
平均値	4.787	4.839	4.440	3.530	3.712	3.780	4.522
標準偏差	1.233	1.340	1.234	1.343	1.643	1.296	1.322
$\alpha$	0.840	0.842	0.942	0.788	0.955	0.755	0.878
項目数	3	3	12	3	4	3	3

\*\*\*  $P < .01$ , \*\*  $P < .05$ , \*  $P < .10$  (両側)

図表 8 には、各構成概念の下位尺度得点の相関と記述統計量が示されている。構成概念間の相関係数の最大値は、.711 であり、独立変数間の相関係数が 0.8 以上にならなかったため、多重共線性が問題とならないことが確認された (Judge

et al. 1998)。

モデレーター効果を検証するために行なった階層的回帰分析では、顧客志向とブランド志向を独立変数、IMC を従属変数とする基本モデルに、モデレーター要因である4変数をそれぞれ加えた5つの回帰モデルを実行した。

又、各志向性と各モデレーター変数を乗じた交互作用項は、Aiken and West (1991) に従い、全ての低位尺度得点を中心化した上でそれらの中心化した値同士を乗じた値を用いた。これによりロースコアと交互作用項との多重共線性が過度に増大することを回避している (Cronbach 1987)。

階層的回帰分析では、IMC を従属変数とする5つの回帰モデルを実行した。モデル1は6つの独立変数 (顧客志向、ブランド志向、集権化、コミュニケーション費用の裁量性、部門間コンフリクト、職能横断的統合) から構成されるモデルである。以降の各モデル (モデル2~5) ではモデレーター要因が及ぼす効果を検証するため、モデル1にモデレーター変数を2つの志向性の交互作用項として代入している。モデレーター変数として、モデル2では集権化を、モデル3ではコミュニケーション費用の裁量性を、モデル4では部門間コンフリクトを、モデル5では職能横断的統合をそれぞれ代入している。又、モデル2~5の交互作用項は各値を中心化した値を用いている。

図表9 階層的回帰分析の結果 (線形)

	従属変数: IMC														
	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4			モデル5		
	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値
顧客志向 (CO)	0.172	0.092	1.737	0.184	0.093	1.837	0.164	0.103	1.49	0.157	0.093	1.572	0.134	0.096	1.298
ブランド志向 (BO)	0.305	0.088	2.963	0.284	0.09	2.71	0.297	0.094	2.712	0.306	0.088	2.965	0.322	0.09	3.061
集権化	-0.17	0.063	-2.317	-0.167	0.063	-2.262	-0.16	0.063	-2.165	-0.151	0.064	-2.025	-0.153	0.063	-2.069
コミュニケーション費用の裁量性	0.108	0.05	1.518	0.115	0.05	1.611	0.112	0.05	1.573	0.107	0.05	1.502	0.103	0.05	1.445
部門間コンフリクト	0.149	0.073	1.802	0.141	0.074	1.688	0.135	0.074	1.665	0.143	0.074	1.714	0.132	0.081	1.451
職能横断的統合	0.335	0.082	3.538	0.326	0.083	3.423	0.332	0.082	3.49	0.39	0.084	3.697	0.342	0.082	3.626
顧客志向 (CO) × (集権化)				0.052	0.056	0.496									
ブランド志向 (BO) × (集権化)				-0.112	0.053	-1.069									
顧客志向 (CO) × (コミュニケーション費用の裁量性)							-0.019	0.059	-0.157						
ブランド志向 (BO) × (コミュニケーション費用の裁量性)							-0.08	0.046	-0.684						
顧客志向 (CO) × (部門間コンフリクト)										0.143	0.065	1.284			
ブランド志向 (BO) × (部門間コンフリクト)										-0.076	0.064	-0.688			
顧客志向 (CO) × (職能横断的統合)													-0.189	0.062	-1.584
ブランド志向 (BO) × (職能横断的統合)													0.16	0.057	1.37
R <sup>2</sup>	0.499			0.505			0.507			0.507			0.51		
Adj. R <sup>2</sup>	0.472			0.469			0.472			0.471			0.475		
F値	18.728			14.139			0.991			14.261			14.443		
$\Delta R^2$	0.006			0.006			0.009			0.008			0.011		
$\Delta F$	0.683			0.683			0.991			0.929			1.293		

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$  (両側)

分析の結果、図表9の通りモデル1を除き、モデル2~5では全て $R^2$ が非有意な結果となった。従って、仮説2a~仮説5bについては全て支持されなかった。

### 9-2-2 追加的分析

結果が芳しくなかったため、追加的な分析として6つの独立変数を二乗項とした場合の回帰モデルを作成した。モデル1は、6つの独立変数の二乗項から構成されるモデルである。以降のモデル(モデル2~5)ではモデレーター要因が及ぼす効果を検証するため、モデル1にモデレーター変数を2つの志向性の交互作用項として代入している。各モデルには、前節の線形の場合と同様のモデレーター変数をそれぞれ2つの志向性の交互作用項として代入している。又、モデル2~5においては各値を中心化した値を用いている。

図表10 階層的回帰分析の結果(非線形)

	従属変数:IMC														
	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4			モデル5		
	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値	$\beta$	(S.E.)	t値
顧客志向(CO)	0.182	0.098	1.735	0.15	0.103	1.357	0.15	0.103	1.357	0.253	0.109	2.157	0.188	0.108	1.604
ブランド志向(BO)	0.34	0.092	3.168	0.379	0.098	3.309	-0.379	0.098	3.309	0.286	0.104	2.215	0.364	0.11	2.832
集権化	-0.164	0.067	-2.1	-0.157	0.083	-1.814	-0.157	0.083	-1.614	-0.149	0.068	-1.879	-0.162	0.068	-2.043
コミュニケーション費用の裁量性	0.111	0.05	1.557	0.125	0.051	1.701	0.125	0.051	1.701	0.101	0.05	1.405	0.114	0.051	1.577
部門間コンフリクト	0.148	0.078	1.67	0.156	0.079	1.742	0.156	0.079	1.742	0.119	0.095	1.109	0.146	0.08	1.62
職能横断的統合	0.341	0.09	3.267	0.337	0.091	3.2	0.337	0.091	3.2	0.35	0.092	3.305	0.349	0.099	3.068
顧客志向(CO)(二乗項)	0.089	0.046	0.914	0.087	0.046	0.879	0.097	0.046	0.879	0.056	0.048	0.541	0.084	0.054	0.731
ブランド志向(BO)(二乗項)	0.055	0.04	0.53	0.073	0.042	0.69	0.073	0.042	0.69	0.07	0.041	0.679	0.027	0.047	0.227
集権化(二乗項)	-0.099	0.041	-1.297	-0.072	0.045	-0.874	-0.072	0.045	-0.874	-0.082	0.042	-1.055	-0.1	0.043	-1.273
コミュニケーション費用の裁量性(二乗項)	-0.149	0.03	-1.853	-0.147	0.031	-1.771	-0.147	0.031	-1.771	-0.144	0.03	-1.794	-0.15	0.032	-1.745
部門間コンフリクト(二乗項)	-0.012	0.043	-0.132	-0.039	0.045	-0.426	-0.039	0.045	-0.426	-0.049	0.047	-0.513	0.002	0.046	0.021
職能横断的統合(二乗項)	-0.013	0.048	-0.128	-0.009	0.049	-0.09	-0.009	0.049	-0.09	0.019	0.05	0.175	-0.032	0.053	-0.286
顧客志向(CO) × (集権化)				-0.15	0.027	-0.999									
ブランド志向(BO) × (集権化)				0.13	0.024	0.877									
顧客志向(CO) × (コミュニケーション費用の裁量性)							-0.15	0.027	-0.999						
ブランド志向(BO) × (コミュニケーション費用の裁量性)							0.13	0.024	0.877						
顧客志向(CO) × (部門間コンフリクト)										0.2	0.033	1.379			
ブランド志向(BO) × (部門間コンフリクト)										-0.158	0.034	-1.045			
顧客志向(CO) × (職能横断的統合)													0.006	0.032	0.03
ブランド志向(BO) × (職能横断的統合)													-0.075	0.028	-0.365
$R^2$	0.531			0.536			0.559			0.504			0.532		
Adj. $R^2$	0.479			0.474			0.5			0.478			0.47		
F値	10.103	***		8.652			9.515			9.788			8.529		
$\Delta R^2$				0.004			0.028			0.008			0.001		
$\Delta F$				0.506			3.34			0.953			0.103		

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$  (両側)

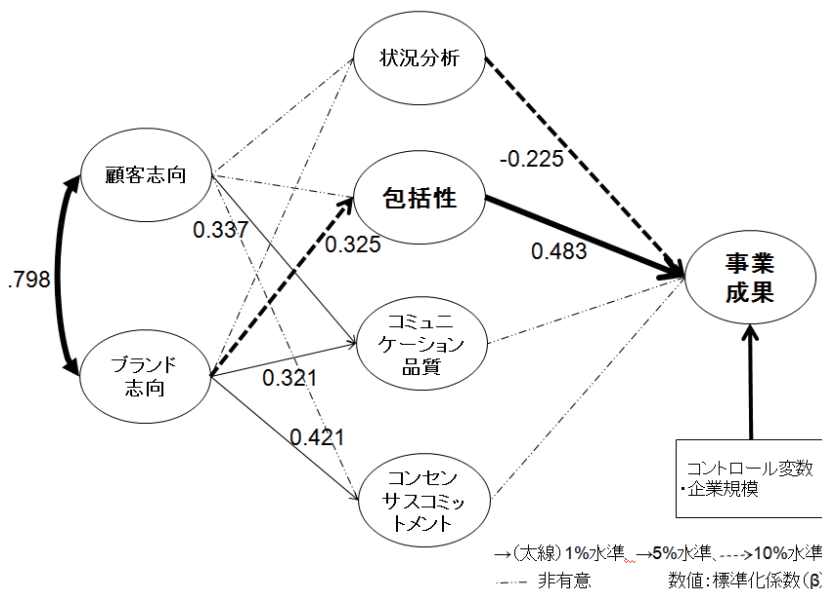
分析の結果、図表 10 の通り、モデル 1 と 3 を除き、モデル 2、4、5 では全て、 $R^2$  が非有意な結果となった。モデル 3 では、モデル 1 よりも  $R^2$  が 5% 水準で有意に増加し ( $\Delta R^2 = 0.028, \Delta F = 3.34, p < .05$ )、顧客志向とコミュニケーション費用の裁量性の交互作用項から IMC へのパスは 5% 水準で有意となった ( $\beta = -0.15, t = -0.999, p < .05$ )。

### 9-3 仮説モデル 3 の検証結果

#### 9-3-1 仮説の検証

仮説モデル 3 を検証するため、構造方程式モデルを実施した。 $X^2$  (231) = 381.361 となり、ブートストラップ法 ( $B = 500$ ) を実施したところ、Bollen-Stine's  $P = 0.144$  となった。適合度指標についても、SRMR = 0.072、IFI = 0.925、TLI = 0.908、CFI = 0.923、RMSEA = 0.074 となり、十分な適合性が確認された。

図表 11 仮説モデル 3 の検証結果



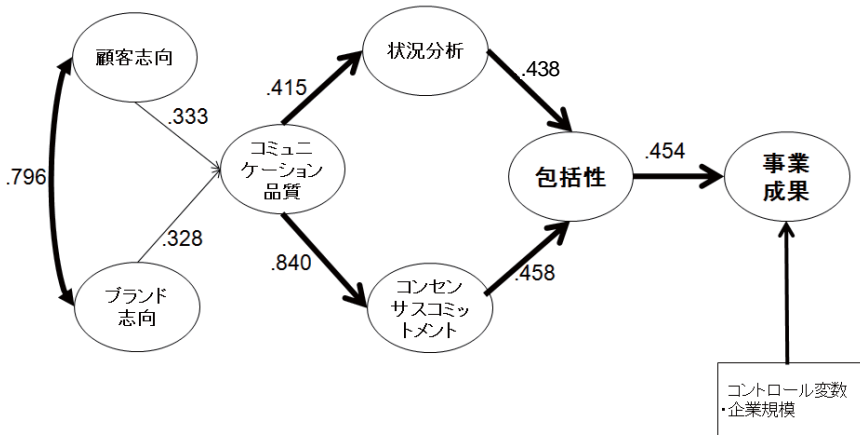
研究仮説を検討した結果(図表 11)、顧客志向はコミュニケーション品質には影響を及ぼしていた ( $\beta = 0.337, P < 0.05$ )。一方、ブランド志向は包括性 ( $\beta$

=0.325,  $P<0.1$ )、コミュニケーション品質 ( $\beta=0.321, P<0.05$ ) そしてコンセンサス・コミットメントへは有意な影響を及ぼしていた ( $\beta=0.421, P<0.05$ )。更に、包括性については事業成果にプラスの影響を及ぼしていた ( $\beta=0.438, P<0.01$ )。また状況分析については顧客志向とブランド志向から影響を受けていなかったが、事業成果にマイナスの影響を及ぼしていた ( $\beta=-0.225, P<0.1$ )。

### 9-3-2 追加的分析

更に、顧客志向とブランド志向といった組織の志向性が、MSM の要素間をどのようなプロセスを辿り、事業成果に影響を及ぼすかを明らかにするため、探索的にモデルの改良を試みた(図表 11)。

図表 12 仮説モデル 3 の改良モデル



$X^2(264)=453.787$  となり、ブートストラップ法 ( $B=500$ ) を実施したところ Bollen-Stine's  $P=0.144$  となった。適合度指標についても、SRMR=0.092、IFI=0.910、TLI=0.896、CFI=0.909、RMSEA=0.078 となり、改良モデルにおいて、元のモデルよりも、適合度の向上が実現された。

顧客志向およびブランド志向がコミュニケーション品質に与える影響は共に有意であった (顧客志向:  $\beta=0.333, P<0.05$ 、ブランド志向:  $\beta=0.328, P<0.05$ )。コミュニケーション品質は状況分析ならびにコンセンサス・コミッ

トメントと共にプラスの影響を与えていた（状況分析： $\beta=0.415, P<0.01$ 、コンセンサス・コミットメント： $\beta=0.84, P<0.01$ ）。更に、状況分析ならびにコンセンサス・コミットメントは共に包括性にプラスに影響し（状況分析： $\beta=0.438, P<0.01$ 、コンセンサス・コミットメント： $\beta=0.458, P<0.01$ ）、最終的に事業成果にプラスに作用していたことが明らかにされた（事業成果： $\beta=0.454, P<0.01$ ）。

## 10. おわりに

最後に、3つの仮説モデルの検証結果からえられたインプリケーションについて要点を中心に論じる。詳細については、本レポートに記載している。

仮説モデル1では、顧客志向あるいはブランド志向がIMCそして事業成果にどのような影響を及ぼすかを検証した。結果として、2つの志向性はIMC、ひいては事業成果にプラスに影響することが認められた。すなわち、ブランド・マネジャーが顧客に目を向ける、あるいはブランド育成に注力することで、組織内のIMCはよりパワフルなものとなり、最終的には事業成果にプラスの影響をもたらすのである。この際、ブランド志向よりも顧客志向の方がIMCによりパワフルな影響を与えていた。一見すると、IMCはブランドに目を向けるブランド志向のみが重視されると思われるが、現実には顧客にも目を向ける顧客志向を意識した方が組織にはよりIMCが浸透するのである。

追加的分析として、2つの志向性と事業成果の媒介変数として、IMCの下位概念を加え、共分散構造分析を施した。結果として、顧客志向は、データベースを中心としたコミュニケーション以外の下位概念全てにプラスの影響を及ぼしていた。なかでも、コミュニケーションによる顧客との関係構築への影響が特に強かった。組織が顧客に目を向けると、より顧客とのコミュニケーションによる関係構築が強化されるのである。一方、ブランド志向はデータベースを中心としたコミュニケーションのみに影響を与えていた。ブランドのメッセージを社内で伝えていくためには、組織全体でブランドに関する情報をデータベース化し、そのソースに基づいて社内でコミュニケーションを図っていくことが事業成果を高めるために不可欠なのである。

事業成果には、データベースを中心としたコミュニケーション、ならびに、顧客とのコミュニケーションによる関係構築がプラスに影響していた。単に一貫したコミュニケーションを目指してIMCを実行しても成果にはつながらず、



しっかりとデータベースとして内容を蓄積した上で、顧客と対話していくことで始めて事業成果へとつながる。更に、社内の人間だけではなく顧客までを含めてコミュニケーションをとらなければ事業成果には結びつかないのである。

仮説モデル2では、顧客志向ならびにブランド志向とIMCとの間に存在する4つのモデレーター変数の効果について検証した。階層的回帰分析の結果、モデレーター変数が全て、2つの志向性とIMCに影響を及ぼしていなかった。しかしながら、追加的な分析の結果、コミュニケーション費用の裁量性が、2つの志向性とIMC間で非線形となる場合、U字の関係が確認された。コミュニケーション費用の裁量性が低い場合、ブランド・マネジャーは顧客の声を知るために費用をどの程度工面するかに時間と手間をかける必要がないため、顧客の声を組織に広めることに注力できる。

コミュニケーション費用の裁量性が増加すると、ブランド・マネジャーはどのメディアを利用して、ブランド・イメージを全社に伝えるかといった様々な意思決定を迫られる。そのため、ブランド・マネジャーは顧客の声を全社に伝えることに注力できなくなる。

更に、コミュニケーション費用への裁量性が増えると、ブランド・マネジャーは学習効果により、自らで最適なコミュニケーション・ツールを取捨選択して、社内にブランドのイメージ等をよりよく伝えられるようになる。従って、顧客志向は再びIMCに影響を及ぼすようになる。

仮説モデル3では、今回のインタビュー結果を基に研究仮説を設定し、顧客志向ならびにブランド志向が、MSMという媒介変数、そして事業成果にどのように作用するかを考察している。共分散構造分析の結果、2つの志向性はコミュニケーション品質やコンセンサス・コミットメントにプラスに影響していた。すなわち、2つの志向性に組織が目を向けると、コミュニケーション品質を向上させ、メンバー達がブランド戦略によりコミットするようになる。

この時、ブランド志向は包括性にプラスに影響を与え、事業成果を向上させていた。組織がブランドにより目を向けるとブランドについていっそう詳しく知ることになるため、戦略がより俯瞰性を備えたものとなり、パフォーマンスを向上させるのである。しかしながら、状況分析は2つの志向性から影響を受けず、事業成果にマイナスに作用していた。状況分析は手間と時間をとるため事業成果を低下させるのである。

仮説モデル3ではさらに、探索的な分析を行なった。結果として、顧客志向

ならびにブランド志向はコミュニケーション品質にプラスの影響を与え、そのコミュニケーション品質は状況分析ならびにコンセンサス・コミットメントにプラスの影響を及ぼしていた。更に、状況分析ならびにコンセンサス・コミットメントは共に包括性ひいては事業成果にプラスに影響していた。

以上の結果は、重要な示唆を含む。顧客志向やブランド志向はマーケティング戦略を行なう際、まずメンバー間のコミュニケーション品質を向上させる。続いて、メンバー間の質の高いコミュニケーションは状況分析力を向上させると共に、メンバーたちをより戦略にコミットメントさせるようにする。結果として、マーケティング戦略は粗のない包括性のある戦略となり、最終的に事業成果を高めるのである。

本研究によって、事業成果を向上させる上で、顧客志向ならびにブランド志向、IMC そして MSM が大きな要因となっていることが見出された。この結果を踏まえると、ブランド・マネジャーはブランド志向や顧客志向の向上に尽力すると共に、IMC やマーケティング戦略に関するいくつかの要因、さらにはコミュニケーション費用の裁量性といった点までを加味しブランド・マネジメントを遂行する必要がある。

マーケティング研究ではこれまで、市場志向と IMC の結び付きが明らかにされてこなかった。本研究では市場志向やブランド志向と事業成果の間に IMC や MSM の変数を取り入れることにより、従来の研究に欠けていたブランド・マネジメントにおけるメカニズムを解明しており、アカデミックな側面で大きな貢献をもたらしている。

本研究の課題、参考文献ならびに調査の詳細については、紙幅の都合上、本稿では割愛し本レポートにて記載している。

## 謝辞

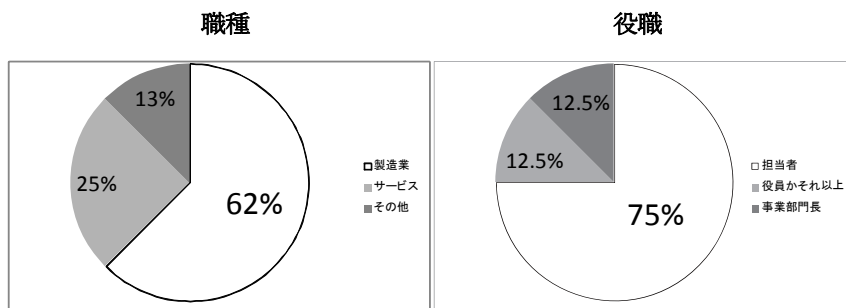
今回の研究を進めるにあたり、2年間にわたり、財団法人吉田秀雄記念事業財団より調査の実施や資金面で多大なご支援頂いた。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

## ②要旨 資料

### 資料1 インタビュー対象者の基本属性

No	インタビュー日時	業種	部門	役職
1	2012年8月24日(金)	食品	食品事業部	マーケティング担当
2	2012年9月14日(金)	総合電機	商品企画	マーケティング担当
3	2012年9月19日(水)	日用雑貨	調査	マーケティング担当
4	2012年9月20日(木)	金融	マーケティング部	マーケティング担当
5	2012年9月20日(木)	流通	生活雑貨部	海外マーケティング担当
6	2012年9月23日(日)	楽器	人事部	課長
7	2012年9月24日(月)	Web 開発	—	代表取締役社長
8	2012年9月26日(水)	アパレル	—	執行役員

なお、対象者8名の職種および役職の内訳は、以下の通りである。



### 資料2 各尺度の測定項目

#### 顧客志向 (Narver and Slater 1990)

貴部門では、・・・

1	ビジネス目的として、顧客満足が最優先にあげられている。
2	顧客ニーズを把握するため、顧客へのコミットメントおよび顧客志向の水準を常に監視している。
3	競争優位を獲得するための戦略では、顧客ニーズの理解を基本としている。
4	顧客満足を組織的かつ頻繁に測定している。

## ブランド志向 (Wong and Merrilees 2007)

貴部門では、・・・

1	貴部門では、ブランディングが、我々の戦略において不可欠である。
2	貴部門では、長期的なブランド・プランニングが、将来のビジネスの成功に不可欠である。
3	貴部門では、担当しているブランドは、我々にとって重要な資産である。
4	貴部門では、我々の製品（あるいはサービス）のブランディングが我々のビジネスにとって、最優先事項であることを、あらゆる従業員が理解している。

## Integrated Marketing Communication (IMC) (Lee and Park 2007)

### メッセージやイメージの一貫したコミュニケーション

1	我々の企業では、あらゆるコミュニケーション・ツールやチャネル（例、広告、パブリシティ、パッケージング、ダイレクトメール、POP ディスプレイ、バナー、ウェブ）を通して、一貫したメッセージを顧客に伝えている。
2	我々の企業では、あらゆる視覚的コミュニケーション（例 商標、ロゴ、モデル、色）を一貫している。
3	我々の企業では、あらゆる言語的コミュニケーション（スローガンやモットー）を一貫している。

### コミュニケーションの差別化

1	買手と商品の使用者が異なっていたら、我々のマーケティング・コミュニケーション戦略では、両者を正確に区別して実施している。
2	ある商品において、1つのブランド・イメージを維持するか、いくつものブランド・イメージを作るかどうかを、我々の企業では熱心に議論している。
3	我々の企業では、消費者の購買過程ごとにもっともふさわしい、マーケティング・コミュニケーション手段をおこなう。

### データベースを中心としたコミュニケーション

1	我々のマーケティング・コミュニケーション活動は、顧客を商品に誘う（例 電話応対、電話調査、店頭訪問）ように、設計されている。
2	我々の企業では、マーケティング・コミュニケーション活動に対する顧客の反応をフォローするようになっている。
3	我々の企業では、マーケティング・コミュニケーション活動のなかで生まれた消費者の情報に応じるようになっている。

## 顧客とコミュニケーションの関係構築

1	我々の企業では積極的に、既存顧客との関係性を強化するため、マーケティング・コミュニケーション活動（例 カスタマーセンターの設置、パースデーカードの送付）を行なっている。
2	満足度を向上させることで既存顧客から継続的にビジネスを作り出すことを、我々のマーケティング・コミュニケーション戦略ではとても重視している。
3	顧客との関係性を強化することで、長期的に、個々の顧客から継続的な利益を生み出すように、我々は努力している。

## Marketing Strategy Mix (MSM) (Menon et al. 1999)

### 状況分析

対象とするブランドを開発する際、

1	私は、組織の強みを考慮した。
2	私は、組織の弱みを考慮した。
3	私は、事業の機会を考慮した。
4	私は、事業の脅威を考慮した。

### 包括性

1	戦略を実行する前には、複数の代替案が考えられていた。
2	実施された戦略には柔軟性があり、様々な不慮の出来事に対応できていた。
3	代替案は破棄される前に、適切に精査されていた。

### コミュニケーションの品質

1	戦略が実行される間、鍵となる相手と継続的にコミュニケーションをとっていた。
2	戦略的な目標は、業務に関わる人物たちと明らかに関連していた。
3	戦略が実行される間、チーム・メンバー達はお互いにコミュニケーションをとっていた。
4	戦略が実行される間、フォーマルのみならず、インフォーマルにもメンバー間でコミュニケーションがとられていた。

### コンセンサス・コミットメント

1	戦略がうまく実行されているかを確認しながら、ブランド開発に関わる人々は働いていた。
2	みな 합의のもと、戦略が進められた。
3	みな、実行される戦略に関わっていた。

### 事業成果 (Jaworski and Kohli 1993)

1	昨年度における、貴部門の事業成果
2	昨年度における、主な競合他社と比較しての、貴社の事業成果

### モデレーター変数

#### 集権化 (Jaworski and Kohli 1993)

1	上司が意思決定を下すまで、この職場ではほとんど行動がおこらない。
2	自らで意思決定を行ないたい従業員ならば、すぐにこの職場に失望してしまうだろう。
3	ささいな問題でさえ、最終的な答えを、より職階の高い人間に求めなければならない。

#### 部門間コンフリクト (Jaworski and Kohli 1993)

1	ほとんどの部門では、それぞれの部門が個別に行動している。
2	通常、他の部門の人々とコミュニケーションをとるのが好きではない。
3	マーケティング部門と製造部門では、目標が一致していない。

#### 職能横断的統合 (Narver and Slater 1990)

1	部門を問わず、顧客の要求にこたえている。
2	部門を問わず、情報を共有している。
3	すべての部門が、顧客価値の向上に努めている。

#### コミュニケーション費用の裁量性 (Langerak et al. 2004)

1	私が、担当ブランドの広告宣伝費を決めている。
2	私が、担当ブランドの販売促進費を決めている。
3	私が、担当ブランドのコミュニケーションに要する予算額を決めている。
4	私が、担当ブランドのコミュニケーションに要する予算額を配分している。

### 資料3 信頼性分析の結果

#### 仮説モデル1

尺度	Composite Reliability	$\alpha$ 係数
顧客志向	0.871	0.868
ブランド志向	0.894	0.895
IMC	0.947	0.949
一貫したコミュニケーション	0.895	0.894
コミュニケーションを差別化する	0.885	0.879
データベースを中心としたコミュニケーション	0.871	0.866
顧客とのコミュニケーションによる関係構築	0.835	0.816
事業成果	0.908	0.907

#### 仮説モデル2

尺度	Composite Reliability	$\alpha$ 係数
顧客志向	0.871	0.868
ブランド志向	0.894	0.895
IMC	0.947	0.949
集権化	0.791	0.788
部門間コンフリクト	0.765	0.755
職能横断的統合	0.879	0.878
コミュニケーション裁量	0.955	0.955
事業成果	0.908	0.907

#### 仮説モデル3

尺度	Composite Reliability	$\alpha$ 係数
顧客志向	0.871	0.868
ブランド志向	0.894	0.895
状況分析	0.847	0.847
包括性	0.855	0.851
コミュニケーション品質	0.926	0.925
コンセンサス・コミットメント	0.886	0.895
事業成果	0.908	0.907

## 資料4 妥当性分析の結果

### 仮説モデル1

#### 平均分散抽出度 (AVE) の結果

尺度	AVE
顧客志向	0.628
ブランド志向	0.680
IMC	0.618
一貫したコミュニケーション	0.739
コミュニケーションを差別化する	0.722
データベースを中心としたコミュニケーション	0.695
顧客とのコミュニケーションによる関係構築	0.635
事業成果	0.831

#### 弁別妥当性分析

値: 因子間相関係数の平方

	1	2	3	4	5	6
1. 顧客志向	0.63					
2. ブランド志向	0.63	0.68				
3. 一貫したコミュニケーション	0.40	0.32	0.74			
4. コミュニケーションを差別化する	0.25	0.28	0.72	0.72		
5. データベースを中心としたコミュニケーション	0.29	0.27	0.64	0.64	0.70	
6. 顧客とのコミュニケーションによる関係構築	0.52	0.40	0.56	0.64	0.64	0.64

(留意点)対角線上には、AVEの正の平方根を記載している。

### 仮説モデル2

#### 平均分散抽出度 (AVE) の結果

尺度	AVE
顧客志向	0.628
ブランド志向	0.680
IMC	0.618
集権化	0.559
部門間コンフリクト	0.525
職能横断的統合	0.708
コミュニケーション裁量	0.842
事業成果	0.831



### 弁別妥当性分析

値: 因子間相関係数の平方

	1	2	3	4	5	6	7
1. 顧客志向	0.63						
2. ブランド志向	0.63	0.68					
3. IMC	0.40	0.37	0.75				
4. 集権化	0.02	0.00	0.04	0.56			
5. 部門間コンフリクト	0.08	0.07	0.08	0.23	0.53		
6. 職能横断的統合	0.37	0.55	0.41	0.01	0.37	0.71	
7. コミュニケーション費用の裁量性	0.06	0.00	0.07	0.00	0.03	0.09	0.84

(留意点)対角線には、AVEの正の平方根を記載している。

### 仮説モデル3

#### 平均分散抽出度 (AVE) の結果

尺度	AVE
顧客志向	0.628
ブランド志向	0.680
状況分析	0.581
包括性	0.663
コミュニケーション品質	0.739
コンセンサス・コミットメント	0.721
事業成果	0.831

### 弁別妥当性分析

値: 因子間相関係数の平方

	1	2	3	4	5	6
1. 顧客志向	0.63					
2. ブランド志向	0.63	0.68				
3. 状況分析	0.16	0.14	0.58			
4. 包括性	0.18	0.20	0.37	0.66		
5. コミュニケーション品質	0.35	0.34	0.16	0.31	0.74	
6. コンセンサスコミットメント	0.27	0.32	0.14	0.39	0.73	0.73

(留意点)対角線には、AVEの正の平方根を記載している。