

# 論文の内容の要旨

論文題目 市場志向構築のジレンマ

氏名 小菅 竜介

本論文は、顧客を中心に据えて事業を行うことを強調するマーケティング・コンセプト (Drucker, 1954) が日本企業においていかに実行されるのかを定量的・定性的に解き明かそうとするものである。論文は序章に続く第I部・第II部の計6章、そして結章から構成されている。

序章では研究の背景と目的を示した。マーケティング・コンセプトに関する経営理念は一般的に見られるものの、そうした理念をどのように実行すべきかは明らかでない。一方、こうした問題にアプローチするマーケティング分野における研究は、定量分析を志向した画一的フレームワークを使用するばかりで、限定的な洞察しかもたしていない。本論文の目的は、そうした状況を克服することにある。

第I部では、マーケティング・コンセプトの実行に関する先行研究を批判的に検討するために、文献レビューを行った上で、それにもとづいて定量的分析を行う。

第1章ではマーケティング・コンセプトの実行というテーマから派生した「顧客志向」に関する研究 (e.g., Saxe & Weitz, 1982) と「市場志向」に関する研究 (e.g., Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990) のレビューを行った。前者は組織の前線における従業員の販売行動を自己評価を通じて測定する一方、後者は事業単位などの組織文化をマネジャーの評価を通じて測定する。分析単位が異なることから、両研究の間にはほとんど接点がない。しかし、構成概念の測定においては測定対象と調査対象を独立に設計

可能だという点に着目すると、販売・サービス組織におけるマーケティング・コンセプトの実行をとらえる方法として、(1) 認知ベースの組織文化論 (Smircich, 1983) に依拠し、従業員の認知としての顧客志向を集計する方法と、(2) 組織風土論 (James & Jones, 1974) に依拠し、組織の市場対応に関する従業員の認知を集計する方法を考えることができる。

第2章では、同一の大手金融グループに属するリテール企業のA社とホールセール企業のB社の従業員を対象とする質問票調査にもとづいて、従業員の認知としての顧客志向を集計する方法を試みた。分析では、B社の従業員のうち、顧客接触を行っている従業員はA社の従業員と同水準の顧客志向を示す一方、顧客接触を行わない従業員は著しく顧客志向が弱いことが明らかになった。つまり、顧客志向は企業レベルの文化的要因というよりも、顧客接触という単純な状況要因に規定されることが示唆された。さらに、共分散構造分析の結果、顧客接触は顧客志向を生み出すだけでなく、顧客志向を経由して能動的な職務志向にも正の働きを及ぼすという関係が見いだされた。これは組織における顧客接触の重要性を示唆するものである。

第3章では、変革途上にあるトヨタ系自動車ディーラーK社の51店舗を分析対象として、動態的な文脈において、組織の市場対応に関する従業員の認知に注目する方法を試みた。具体的には、営業スタッフの回答を用いる方法と、先行研究で用いられているような管理者(店長・副店長)の回答を用いる方法を、客観的業績との関係において比較した。分析の結果、合成変数として求められる市場志向得点については、営業スタッフ回答と管理者回答の相関が低いことが示された。しかも、営業スタッフ回答については、一人当たり売上高との間で有意な正の相関が見いだされたものの(事実発見1)、管理者回答については客観的業績指標との間に有意な相関は見いだされなかった。次に、管理者回答では個々の項目の個別性が強かったことから、それら計35変数の段階で重回帰分析の変数選択を行うと、特に利益達成率を効率良く説明できる回帰モデルが得られた。ただし、そのうち3変数の偏回帰係数は負であることが明らかになった(事実発見2)。

第II部では、第I部における事実発見の要因を検討するために、K社の変革に関する詳細なケース・スタディを行う。

第4章では、製版同盟や自動車流通に関する文献を参照しながら、K社で行われた変革の文脈を明らかにした。流通系列化が多く業界で崩壊していく中で、自動車業界でもそのような動きが見られると予想された。しかし、これまでのところそうした動向は見られない。そうした事実の背景には、メーカーとディーラーは受注生産の高度化を通じて需給調整機能を向上させてきたという事情がある(塩地, 2009)。すなわち、トヨタのオーダーエントリーシステムの精緻化(岡本, 1995)に見られるように、自動車業界では一貫して、不確実性へ対処するために、予測・計画にもとづく「投機」から実需対応・同期化にもとづく「延期」へのシフトが図られてきたのである。市場需要が縮小傾

向で、しかも不確実性が増す中、メーカーとディーラーの緊密な連携はますます重要になるが、その関係の性質には変化も生じようとしている。ディーラーとしては、メーカーとの関係に依存して新車販売台数を追求する経営から、既存顧客をリピーター化していくような質重視の自立的経営を確立することが求められているのである。

第5章では、K社が2001年から2007年の質問票調査時、そして、2010年現在に至るまで推進している変革に関する記述的ケース・スタディを示した。まず、K社がどのような変化を意図し、また、そのために具体的にどのような施策を展開しようとしたのかを記述した。その上で、店舗現場における反応を中心に、時系列で変革の過程を整理した。端的に、K社が目指したのは市場環境の変化に適応し、顧客をリピーター化することで、そのために、訪問営業にもとづく押し込み型総当たり・一律対応から、店舗ベース営業にもとづく引きこみ型個別対応への転換が図られた。具体的には、営業とサービスに、チーム志向・プロセス志向を基調とする新しいプロセスが導入された。しかし、特に営業においては、変革から5年以上経った2007年の質問票調査時点においても、一部の店舗を除きプロセスの達成度は十分に向上していないことが明らかになった。その一方、2010年にかけては全社的な達成度の底上げも見られた。

第6章では、第5章の記述を前提として、K社の変革で見られた動的な現象を検討した。まず、3つの成功店における実践の内容とその結果を整理した。そこで明らかになるのは、時間をかけてチーム志向・プロセス志向が営業スタッフの間で受容されると、プロセスの改善が駆動され、それを通じて業績も上昇するということである。これは第3章の事実発見1とも整合的であり、そのメカニズムを示唆すると考えられるため、再分析を行った。改善を組織風土として変数化し、営業スタッフ回答にもとづく市場志向の組織風土と業績の間の媒介変数として導入し、パス解析を行ったところ、確かにそのようなモデルの妥当性が示唆された。次に、全般的に達成度の向上がなかなか見られなかったのは、チーム志向・プロセス志向の認知的な受容が進まなかったことによるものととらえ、自己概念の観点から検討を行った。特に2名の営業スタッフのデータを用いたエスノグラフィックな分析から、チーム志向・プロセス志向の受容は、一匹オオカミとして独自の方法で結果を出していくことに伴う自己決定の感覚、独自性の感覚、そして自己高揚の感覚を脅かすことを示した。結局、個人主義的な営業スタイルの下で業績を上げてきたという成功体験のために拒絶反応が生じるというジレンマが見いだされるわけである。これは3つの市場志向項目と利益達成率の間に負の関係があることを示す第3章の事実発見2と整合的である。つまり、業績の維持がチーム志向・プロセス志向の完全な受容を阻害すると解釈できるのである。一方、この時、自己概念のベースが異なる世代の台頭または実践を通じて既成の自己概念と折り合いをつける者の増加を通じて、全社的にチーム志向・プロセス志向の受容が徐々に進もうとしていたことも示唆された。

結章では、論文全体の要約を行うとともに、インプリケーション、研究の限界と今後

の課題を提示した。本論文の貢献は、マーケティング・コンセプトの実行における従業員の心理・認知の重要性を明らかにした点にある。組織がマーケティング・コンセプトを実行しようとした場合、従業員が新しい働き方を認知的に受容できるかがプロセス改善、そして業績向上のカギとなる。したがって、測定に関しては、マネジャーを調査対象として「変数」としての組織文化をとらえる先行研究の方法よりも、むしろ従業員の認知に焦点を当てて組織風土の側面をとらえる方法に妥当性がある。マネジャーとしては、従業員の既成の自己概念を考慮に入れて、慎重かつ長期的なコミットメントにもとづいて対応を行う必要がある。今後の課題としては、結果の一般化可能性を高めるために、横断的な調査を行うことが考えられる。