

論文審査の結果の要旨

論文題目：市場志向構築のジレンマ

氏名：小菅 竜介

この論文は、顧客を中心に据えて事業を行うマーケティング・コンセプトが、日本の企業でいかに実行されてきたかを定量的な分析とケース・スタディによって解き明かそうとするものである。

本論文の構成は次のようになっている。

- 序章 研究の背景と目的
- 第Ⅰ部 先行研究の批判的再検討
 - 第1章 顧客志向・市場志向に関する先行研究のレビュー
 - 第2章 顧客接触と顧客志向
 - 第3章 動的な文脈における市場志向と客観的業績
- 第Ⅱ部 市場志向のリアリティ
 - 第4章 日本の自動車ディーラーが直面する環境変化
 - 第5章 K社における変革のケース
 - 第6章 K社が直面したジレンマ
- 結章 要約と考察

各章の内容の要約・紹介

各章の内容を要約・紹介すると次のようになる。

第Ⅰ部では、マーケティング・コンセプトの測定の問題が扱われる。

第1章は、先行研究のレビューであるが、頻繁に耳にする割には、その定義や測定尺度をあいまいにして議論されることが多い顧客志向・市場志向を、定義だけではなく、測定尺度の視点からも整理したユニークな文献レビューである。マーケティング・コンセプトに関しては、顧客志向研究では、個人の販売行動として顧客志向をとらえ、個人特性をSOCOと呼ばれる測定尺度を用いて自己評価で測定する。それに対して、市場志向研究では、市場志向を事業単位の組織文化としてとらえるものが多く、MKTORあるいはMARKORと呼ばれる二つの測定尺度を用いて、事業単位の組織特性をマネジャーが評価していることが多いことが明らかにされる。その上で、本論文では、これまで空白域だった、組織特性としてのマーケ

ディング・コンセプトを、個人を調査対象として測定することが企てられる。より具体的には、第2章で行われるように、個人の認知的な顧客志向を集計するという方法と、第3章で行われるように、組織の市場志向に関する個人の認知・知覚を集計するという方法がとられる。

第2章は、同一の大手金融グループに属するリテールのA社とホールセールのB社の2社を対象として質問票調査を行い、分析したものである。分析の結果、A社とB社では確かに顧客志向の程度は異なるのだが、ホールセールのB社でも顧客接触のある従業員はリテールのA社とほぼ同じ傾向を示し、顧客接触のないB社の従業員とは大きな違いがあることが明らかになった。つまり、企業レベルの文化的要因というよりも、顧客接触をしているかどうかという単純な状況要因に、顧客志向が規定されることが明らかになった。さらに、共分散構造分析の結果、企業においては、顧客接触を起点として、顧客志向の組織文化が生み出されると同時に、そこを経由して能動的な職務志向にも正の働きがあることを示唆している。

第3章では、自動車ディーラーK社の51店舗を対象として、管理者(店長・副店長)と営業スタッフを対象とした市場志向の質問票調査が行われる。第1章で整理した先行研究にもとづき、調査項目として市場志向に関するMKTOR全15項目とMARKOR全20項目が含まれている。その上で、管理者回答の市場志向と、営業スタッフ回答の市場志向を比較対照しながら、市場志向と客観的業績との関連性を検討している。ところが、市場志向のMKTOR、MARKORという合成変数レベルでは、管理者回答と営業スタッフ回答の相関が低いということがわかった。しかも、営業スタッフ回答のMKTOR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あった【事実発見1】が、それ以外の組合せでは、客観的業績指標との間には有意な相関は見出されなかったのである。そこで、有意な相関が見出されなかった管理者回答について、MKTOR、MARKORという合成変数ではなく、合成する前の計35変数の段階で重回帰分析の変数選択を行うと、特に利益達成率については、わずか8変数で全分散の64%を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った【事実発見2】。こうした事実発見が生まれる理由を明らかにするために、第Ⅱ部では、この章で調べたような市場志向と調査時点をはさんだ期間で行われていたK社の経営改革に関する詳細な事例研究が行われる。

第Ⅱ部は、K社の経営改革に関する詳細な事例研究である。

まず第4章では、K社で経営改革が行われた時代的な背景が概観される。系列化された流通が色々な業界で崩壊していく中で、K社のような自動車ディーラーの業界では系列が堅持されていること。系列化の中で、メーカー依存の販売量の追求から、質の追求への流れがあることが紹介されている。さらに、日本の国内自動車市場が縮小傾向にある中で、自動車

ディーラーの戦略も、従来のような新規顧客の開拓から既存顧客のリピーター化を目指す方向へと転換しつつあることも指摘されている。

第5章は、K社が2001年から全社的に推進してきた変革のケース・スタディである。第4章で整理したような時代的な背景の中で、この変革は、従来から行われてきた、訪問販売に基づく押し込み型の総当たり・一律対応から、店舗ベース営業に基づく引き込み型の個別対応への転換を目指すものであった。

しかし、第6章で詳述されるように、営業については、なかなか変革が浸透しなかった。それは新たに導入しようとしたチーム志向型のプロセスが、長年培われてきた営業マンの自己概念を脅かすために、ネガティブな反応を引き出していたからであった。そのため、従来、個人主義的な営業スタイルで業績を上げてきた店ほど、変革が目指したチーム志向の営業スタイルに拒否反応を示すというジレンマに陥ることになった。このことは、第3章の事実発見2のような関係とも整合性がある。しかし、ひとたび営業スタッフの間にチーム志向が定着すると、それは改善活動を促し、その改善活動を通して、一人当たりの売上が上昇していく様子も分かってきた。つまり市場志向の組織風土と業績との間に間接的な因果関係があることを示しており、そのことは第3章の事実発見1のような傾向と整合性がある。

結章は、この論文のインプリケーションと残された研究課題である。

論文の評価

この論文の貢献は、マーケティング・コンセプトを、個人を調査対象として測定し、それと客観的な業績や改善活動との関係を調べたことにある。特に、K社の事例では、単なる測定だけにとどまらず、実際に参与観察するなどして、測定された数値の裏側にある事実関係や、調査時点の前後10年程度の時間的経過や経緯を詳細に調べることで、マーケティング・コンセプトの浸透の難しさや、それが引き起こす組織的な混乱と従業員のネガティブな反応などを明らかにすることで、従来、マーケティング分野では、測定のみが取り上げられ、一方的に無視されてきた政策実行プロセスの課題や問題点を明らかにしたことであろう。本論文の分析には、経営的なインプリケーションが豊富に含まれている。

もちろん、この論文にも問題点はある。まず本論文のタイトルになっている「市場志向構築のジレンマ」が本論文全体の内容を表しているものではなく、第6章のK社の事例研究から得られた一部の知見を指しているに過ぎないことが気にかかる。それは、K社に関する詳細な事例研究がもっている多面的で豊かな内容に比べて、市場志向やパフォーマンスの測定があまりにもシンプルだということの反映でもある。もし可能であれば、質問票を設計し直して、再度K社の質問票調査を行うことで、より説得力のある説明モデルを構築できたのでは

ないかと思われるが、調査対象となっているK社側の問題もあり、今となっては困難であろう。また、第1章でマーケティング・コンセプトの測定尺度の整理・検討を行っているのであるから、そうした測定尺度の良し悪しを検証できるように、第2章、第3章で行われている質問票調査を調査設計できたようにも思われ、その点も悔やまれる。

しかし、これらの問題点を残すとはいえ、この論文が経営学分野においては重要な貢献をなす研究成果であることは疑いない。

なお第1章は『赤門マネジメント・レビュー』(Vol.6, No.7)、第2章は『組織科学』(Vol.40, No.2)、第5章の一部は『組織科学』(Vol.42, No.4)と、それぞれレフェリー誌に掲載されている。

以上により、審査委員は全員一致で本論文を博士(経済学)の学位授与に値するものであると判断した。

審査委員 (主査) 高橋伸夫
藤本隆宏
新宅純二郎
阿部 誠
粕谷 誠