

平成 30 年 5 月 25 日現在

機関番号：12613

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17139

研究課題名(和文) マーケティング機能の分散と調整に関する研究

研究課題名(英文) Research on dispersion and coordination of marketing functions

研究代表者

上原 渉 (Uehara, Wataru)

一橋大学・大学院商学研究科・准教授

研究者番号：30515060

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は日本企業のマーケティング部門がどのように部門間調整を行っているのかについて事業成果との関係を検討したものである。マーケティングの機能は組織内で異なる部門に分散して存在することが一般的である。消費者向けの事業を展開する企業の従業員に対するサーベイの結果、マーケティング関連の意思決定について最も影響力を有するのはマーケティング部門ではなく営業部門であり、マーケティング・ミックス全体の調整を行うコミュニケーションを行うほど事業成果が高まることが分かった。

研究成果の概要(英文)：Main objectives of this research are on the coordination of marketing functions inside Japanese firms. Marketing functions are tend to be dispersed inside the organization. The most influential department in regard to marketing decision making is not marketing department but sales department. And the results of the data analysis shows that coordinating the whole marketing-mix activities leads to higher business performance.

研究分野：マーケティング

キーワード：マーケティング組織 マーケティング機能

1. 研究開始当初の背景

日本企業のマーケティング部門は、欧米の教科書で想定されているような幅広いマーケティング機能を管理・統括する影響力の強い部門ではなく、営業部門に付随する業務を企画するスタッフ部門であったり、製品開発部門に付随する市場調査機能を担うような、マーケティング機能の一部を担う部門にすぎない状態であることが多い。

また、マーケティング機能は製品開発から価格付け、流通や広告など広範な領域にわたるため、様々な部署で分散されて担われている。例えば、ある企業では研究開発部門が消費者調査を行い、経営企画部門がセグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングを決定し、生産部門が価格決定権を持ち、広告は広告部門が担っているような状態である。

こうした、組織内に広く分散したマーケティングの諸機能と、マーケティング部門の狭い権限領域という不適合が、どのような結果をもたらすのであろうか。また、こうした組織において、マーケティング機能の全体像はどこで把握され、調整されているのであろうか。これが本研究の中心的な問題意識である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、日本企業のマーケティング部門の実態を組織的な視点から明らかにすることである。より具体的には、マーケティング機能全体を調整するマーケティング部門の有無や、マーケティング関連部門間の調整、部門間のコミュニケーションが成果にどのように影響を及ぼすのかを明らかにすることである。

また、マーケティング機能が分散することにより、マーケティング関連業務に携わる従業員数や部門数が増え、その結果として市場や顧客を意識した企業活動が行われる可能性も指摘できる。つまり、マーケティング機能が分散することによる組織の市場志向性の向上という、機能分散のポジティブな側面についても検証することが、本研究のもう1つの目的である。

3. 研究の方法

実務家へのインタビューを中心とした定性調査と、BtoC事業を担当する実務家へのサーベイを実施した。

前者は日本国内だけではなく、日本企業が消費者向けのビジネスを展開しているタイ（バンコク）に所在する現地法人も対象とした。なぜなら、マーケティング機能の分散が本社と現地法人、現地の合弁先企業という3つの異なる組織にまたがっており、マーケティング機能の調整・分散の問題がより顕著に表れると考えたからである。

定性調査の結果をもとに質問票を作成し、日本企業のマーケティング担当者に対するサーベイ調査を実施した。

4. 研究成果

(1) 定性調査の結果

日本国内のマーケティング担当者、および日系企業のタイの現地法人におけるマーケティング担当者に対する定性調査の結果から分かったことは、以下の6点である。

日本企業のマーケティング機能は様々な部門に分散して存在している。

ブランド・マネジャーのような、製品やブランド単位での管理をしている企業はまれである。

マーケティング関連の機能を担う部門間のコミュニケーションは頻繁ではない。マーケティング部門という部署は存在せず、経営企画が全体を管理する場合や営業が管理する場合がある。

マーケティング機能が分散していることに対する問題意識は全般的に希薄なようだ。

現地法人におけるマーケティング機能は、企業によって大きく差がある。具体的には、広告や流通を現地の合弁先企業に委ねているものの、製品の企画や生産、価格付けについては本社が主導している場合や、流通だけを合弁先企業に委ね、それ以外は現地法人が権限を持っている場合などである。

定性調査の結果から、本研究の問題意識は概ね妥当であったと判断できた。つまり、マーケティング機能が組織内で分散しているものの、全体を管理・調整する役割を担う部署、あるいは担当者がいない場合が多いかもしれない、ということである。こうした組織の状況が事業成果とどのように結びついているのかを明らかにするために、サーベイ調査を行った。

(2) 定量調査の結果

BtoC（消費者向け）事業のマーケティング関連部門に勤める係長・リーダー級以上の従業員を対象に、Web調査を実施した（N=568）。調査期間は2017年7月上旬の1週間である。

マーケティング機能に関連がある部門を9つ挙げ、マーケティングに関係する意思決定における影響力を合計が100になるように配分してもらったところ、営業部門の影響力が最も強く（30.9）、次いで経営企画（20.8）、マーケティング部門（17.2）の順となった。

意思決定の方法としては、マーケティング部門が他部門に指示を与えるという集権型の方法が最も多かったが（34.0%）、全体を俯瞰する部門が存在せず業務プロセスが連続的に行われるパターン（26.8%）や、マーケティング部門がアイデアを出すものの部門間の調整が行われないパターン（21.1%）も観察された。つまり、約半数の事業において意思決定が調整されないままであるということが明らかになった。

こうした傾向はマーケティング関連部門間のコミュニケーションにも表れている。公式・非公式のコミュニケーションは多くとも2週間に1回程度であり、顧客や市場に関するコミュニケーションは1か月に1回あるかないか程度であった。結果的に、市場の変化や顧客イメージ、マーケティング戦略に関する部門間の情報共有は、曖昧なままであることが分かった。

部門間の調整やコミュニケーションの頻度は、組織の市場志向性や事業成果と正の関係が有意に確認された。つまり、日本企業のBtoC事業ではマーケティング関連の調整を推進することで事業成果を改善できる可能性が示唆された。

(3) インプリケーション

本研究の結論から示唆された含意は、以下の2点である。

第1に、マーケティング機能が分散しているからといって、組織全体の市場志向性が高まることはない、ということである。組織内でマーケティング関連業務に携わる従業員が増えることによって、組織全体の市場志向性が高まる可能性が想定されたが、本研究の分析結果からはそうした傾向を示唆する結果は導かれなかった。つまり、マーケティング機能の分散を支持する積極的な理由は発見できず、教科書に指摘されているような、統合的なマーケティング活動が必要であることが分かった。

このことは日本企業内におけるマーケティング活動の分業体制は、国際競争上、不利な慣行である可能性が指摘できる。これまでのインタビュー調査でも、海外でマーケティングの専門家を採用しようとする日本企業が職務記述書の内容に困ったり、採用できたとしても専門人材を組織内で生かすことができないという指摘があった。また、組織内でのマーケティング担当者の育成体制も、営業活動による顧客ニーズの把握を中心としており、マーケティング機能全体を把握できるような人材教育は行われていないという指摘もあった。したがって、日本企業に特有のマーケティングの分業体制が明確な根拠なく続くことは、競争上デメリットになるという発見ができたことは、本研究の有用な示唆の1つであろう。

第2に、分散したマーケティング機能を調整するためのコミュニケーションは、事業の成果に影響を及ぼすという点である。定量調査の結果から分かったことは、マーケティング関連の諸活動の調整に対して、多くの組織において十分な注意が払われていないということである。コミュニケーションの頻度や伝達される内容は公式化しておらず、非公式なチャネルを通じてアドホックに伝達されることが多いことが分かった。つまり、マーケティング機能の調整は、組織的な取り組みというよりは、担当者の属人的な取り組みで

あり、企業がマーケティングのノウハウを組織的にマネジメントしようという姿勢が乏しいことが示唆された。

これら2点のインプリケーションは、日本企業のマーケティング部門の役割を再考し、組織的に改善するための方向性を示唆しているという点で実務的に有用な知見となるだろう。また、日本企業は組織内におけるマーケティング部門の権限を強化することによってマーケティング機能の統一化を図るか、あるいは分散させたマーケティング機能を部門間の活発なコミュニケーションによって調整するか、いずれかの方向性を目指す必要があるだろう。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 2件)

上原 渉 (2017) 「ポリモルフィック・マーケティング：情報通信技術による価値創造へのアプローチ」『マーケティング・ジャーナル』Vol. 37 No. 1, pp. 5-21. (招待論文、査読無し)

Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara, Fukuchi, H. and Sasaki, M. (2017), "Dysfunction from focusing on overseas business," *GSTF Journal of Business Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 28-37. (査読有り)

[学会発表](計 4件)

Yamashita, Y., W. Uehara, H. Fukuchi and G. Fukutomi (2018), "Metrics-driven climate and metrics-based marketing control process," presented at Association of Marketing Theory and Practice 2018 Annual Meeting in Ponte Vedra, US., Mar. 15-17.

Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara and H. Fukuchi (2018), "Marketing and financial metrics in sales management," presented at 17th International Marketing Trend Conference in Paris, Jan. 18-20.

Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara, Fukuchi, H. and Sasaki, M. (2016), "Dysfunction from focusing on overseas business," presented at 5th Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization in Singapore, Dec. 12-13.

W. Uehara (2016), "Developing Hospitality Employees: A Case Study of Hoshino Resort in Japan," presented at The Emerging Markets Conference Board 2016 in Bangkok, Thailand, Jan. 6-8.

6 . 研究組織

(1)研究代表者

上原 渉 (UEHARA, Wataru)
一橋大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：30515060

(2)研究協力者

ナタポル・アサラット (Assarut, Nuttapol)
Chulalongkorn University・Chulalongkorn
Business School・Associate Professor