

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 28 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2021

課題番号：16K03805

研究課題名(和文)ものづくり経営における販売現場の役割に関する実証研究

研究課題名(英文)Empirical Research on the Role of Sales Outlets in Monozukuri Management

研究代表者

Heller Daniel (Heller, Daniel)

中央大学・国際経営学部・特任教授

研究者番号：00362096

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、顧客に近接する地域に立地し販売活動を担う販売拠点の組織能力(ケイパビリティ)に注目し、日本の自動車販売店舗に対する定量調査を行った。顧客の複雑な特定のニーズの束を理解するマーケティング・ケイパビリティに関連する、個々の顧客に接する販売現場のセールス・ケイパビリティの効果が検討された。そしてこれらのケイパビリティに対する店長のリーダーシップの影響が認められた。具体的に、トップセールズパーソンと一般のセールズパーソンに対して、店長のリーダーシップの効果的な取り方が異なることを示唆する結果を得た。本研究結果は、ものづくり経営における販売能力の役割を示す。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、商品の販売を設計・製造から流れる企業活動として捉え、販売現場からみた円滑な顧客への価値伝達を行う組織能力に注目した。東京圏の自動車ディーラーへの研究調査を2021年末に行い、販売店舗の組織能力とパフォーマンスを測定し、その関係性を統計的に分析した。ブランドやセグメントの特徴を超えた研究結果では、製造業における効率的な組織づくりによるホワイトカラーの労働生産性の向上をもたらせる可能性のあるマネジメント方法、とりわけ店長のリーダーシップの効果的な在り方を発見した。この結果を販売拠点で生かすことで、国際的に低いとされている日本のホワイトカラーの労働生産性強化が期待できる。

研究成果の概要(英文)：This research focused on organizational capabilities at the sales outlet level through quantitative analysis of Japanese automobile dealers. In keeping with expectations from the literature, sales capabilities (which allow for an organization to respond to the needs of a region), marketing capabilities (which allow an organization to understand and differentiate its products), and leadership by the head of a sales outlet were found to have an effect on sales performance. The research found findings suggest that effective leadership will be different for a top salesperson and other salespeople. Interestingly and counterintuitively, behavior-controlling leadership was found to be more effective for top salesperson, while autonomy-enhancing leadership was found to be more effective for other salespersons. The research results suggests way for Japanese companies to improve their white-collar productivity, which has been found to be rather low in international comparative studies.

研究分野：経営学

キーワード：組織能力 販売現場 自動車産業 ホワイトカラー生産性 ものづくり経営学

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

本研究ではものづくり経営において販売現場が果たす役割を明らかにしその重要性を検証するために、日本の自動車販売店舗を対象に実証研究を行った。その研究背景としては、日本のものづくり企業を代表する自動車メーカーの競争力が、開発拠点や工場を超えて、販売店舗や本社の宣伝活動など下流工程が深く関わる「表層の競争力」(商品市場における競争力)に及ぶと示されているものの、既存のものづくり経営の研究では下流工程である販売現場において競争力が生み出されるメカニズムについては明らかにされていない。従って、顧客が真に求めるものを提供し続けるため開発・生産・販売に関わるすべての企業活動が円滑に流れるように管理することである「ものづくり経営」の組織能力において、販売現場が持つ役割について実証的に調査する研究が必要である。販売現場の貢献を計測するには、商品・サービスの価値を顧客に伝える組織づくりをもとに顧客との関係構築を行って価値伝達を実行する、販売現場の総合的な組織能力に注目して調査を進めることにした。

2. 研究の目的

ものづくり経営に販売現場が果たす役割を検証するため、定量調査により「販売現場の組織能力」が販売成果(売上高)に与える影響を検証した。また、定量調査の結果から示唆された販売現場が役割を果たし成果をあげる際の課題について、定性調査も行いより具体的にその背景と対策を検討した。組織能力の向上における課題の検討の際は特に、効率的な組織づくりによるホワイトカラーの労働生産性向上や、顧客との継続的な関係構築によるアフターサービスからの安定収益獲得モデル等について示唆を得て、日本の製造業企業の競争力強化の一助となる研究を目指した。

3. 研究の方法

本研究は定性調査を経て、2021年に大型定量調査(アンケート調査)を実施した。首都圏の自動車ディーラーの3640店舗にアンケート調査を発送し、658店舗から回答を得た。回収率は18.0%であり、この類の定量調査としては国際学術ジャーナルが要求する最低水準を超えた。調査データの綿密な点検と整理を行った後、回答者全員へのフィードバックレポートを作成し、郵送した。そして、調査データに対して重回帰分析の統計分析を

行って、仮説の検証をした。

4．研究成果

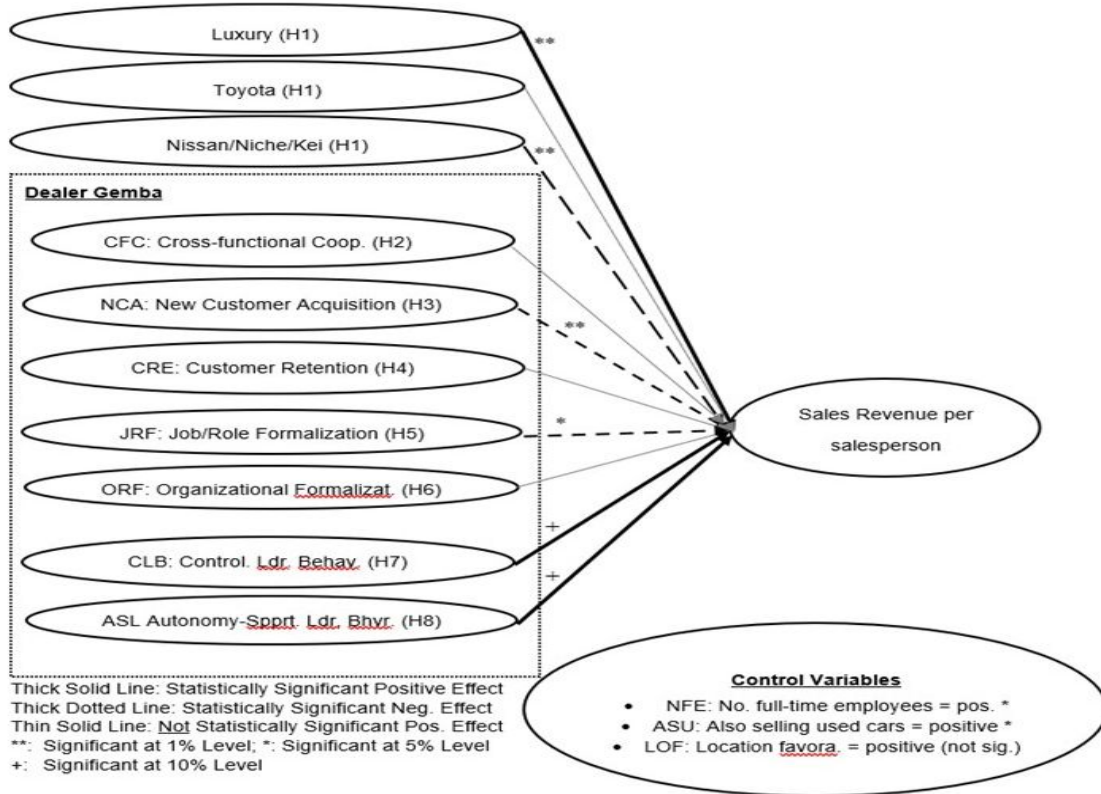
定量調査に協力した店舗にフィードバックした内容は、店舗の業界内の位置づけ（総合系、ニッチ系、軽自動車系、外車・高級車系）によって変わるが、代表的な例は次の通りである。一人当たりの新車販売台数やサービス在庫台数を向上させるため、本調査から得られた示唆として、「チームワークを高め、スタッフにとって仕事がしやすい形での標準化を行う一方で、スタッフと一緒に考えて目標設定に参加させるような形のリーダーシップの取り方が有効となる可能性がある」、「部門間や部門内で役割分担する際にも、状況や能力に応じて役割外の仕事も柔軟に行う店舗の方が販売成績が高くなる可能性がある」を挙げられる。

店舗の新車販売成果（売上高）を被説明変数にした場合、統計分析による結果を図表1で示した。この結果をまとめると、まずはブランド別の販売成果の違い（H1）を概ね確認できた。次に、組織能力の変数の有意性（H2~6）が限定的に確認できた。そして、リーダーシップの変数の有意性（H7~8）は確認できたものの、この結果を得るのに有意水準を10%まで緩める必要があったので、リーダーシップについて以下の図表2と3に示すように追加分析した。研究成果を総合的にまとめると、顧客の複雑な特定のニーズの束を理解するマーケティング・ケイパビリティに関連する、個々の顧客に接する販売現場のセールス・ケイパビリティの影響が認められたと見ることできる。とりわけ、新規顧客獲得能力よりも顧客維持能力の方が有効になる可能性がある。そして、営業職者の成果に対する店長のリーダーシップの影響を確認できた。

自動車販売店舗の店長のリーダーシップの影響をについて、販売成果（売上高）をトップセールズパーソンと一般のセールズパーソンに分ければ、リーダーシップの効果的な取り方が異なることを示唆する結果を得た。図表2に示すように各店トップのセールズパーソンに対して店長の「厳格なリーダー（controlling leadership behavior）」が有効的である結果を得た。そして、図表3に示すように、一般のセールズパーソンに対して、権限移譲型リーダー（autonomy-supporting leadership behavior）が有効的である結果を得た。

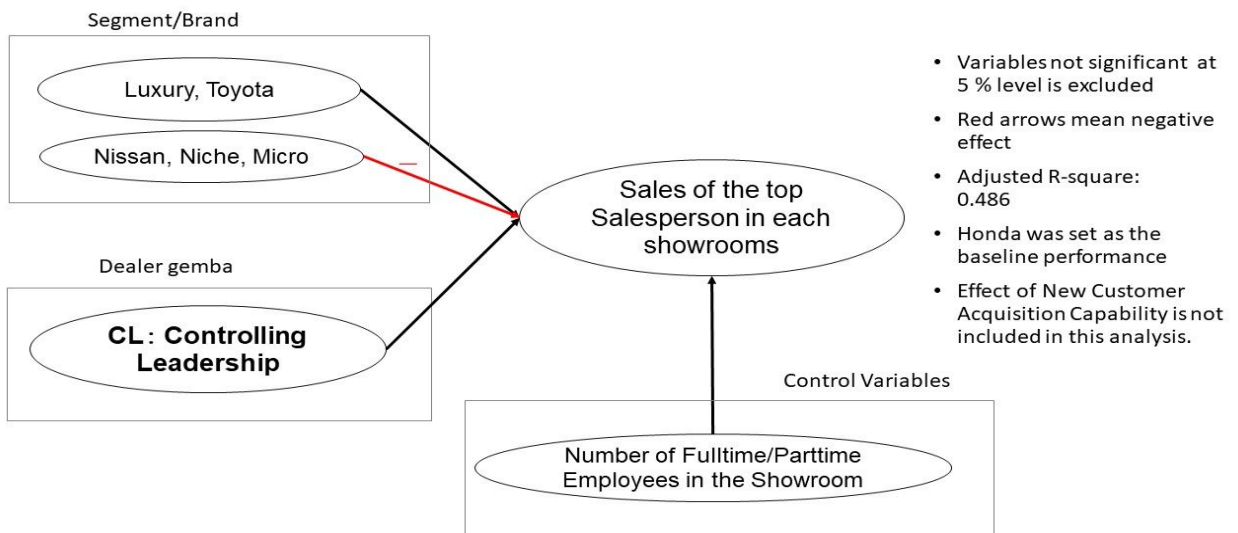
なお、権限移譲型リーダーは、フォロワーに＜パワー、責任、意思決定権限の共有を行う形のリーダーシップ＞でありたとえば＜フォロワー自らが目標を立て達成方法を定めることを促す＞リーダーである。厳格なリーダーは、＜指示に対するフォロワーの遵守を強いるために権限と外的な力を行使するリーダーである。

図表 1 : 仮説検証の結果 (1)

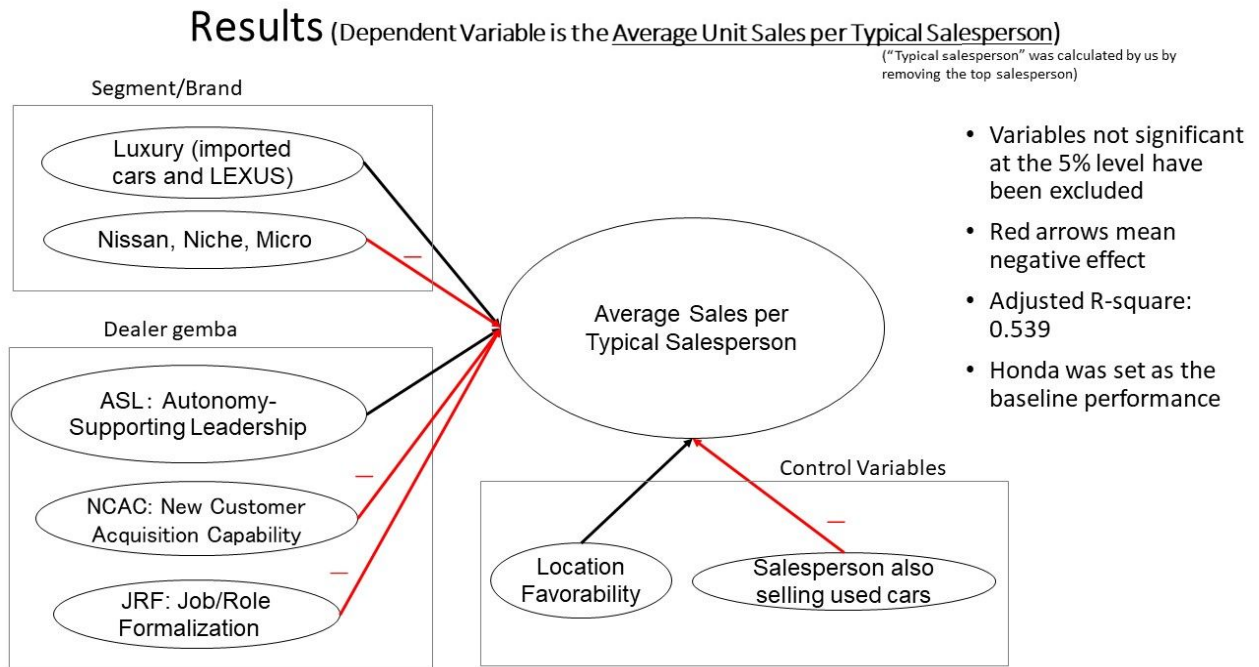


図表 2 : 仮説検証の結果 (2)

Results (Dependent Variable is Unit Sales of the Top Salesperson in each showrooms)



図表 3 : 仮説検証の結果 (3)



本資料で示した研究結果は、ダニエル・ヘラー（中央大学国際経営学部）と木田世界（小樽商科大学商学部）が2022年6月15日に行った学会報告（題目「Leadership and Management of the Dealer Gemba in a Shrinking Japanese Auto Market」、於、The 30th GERPISA International Symposium, held at the University of Michigan, Ann Arbor and Detroit, co-hosted by the Program on Vehicle and Mobility Innovation at the Mack Institute, Wharton School, University of Pennsylvania）から抜粋したものである。同内容は2023年に発行予定のInternational Journal of Automotive Technology and Managementの特殊号（23巻2号）に投稿するように招待された。研究成果の詳細については公表される予定の同論文を参考されたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 1件/うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 木田世界	4. 巻 8(1)
2. 論文標題 アフターサービス重視の営業における店舗管理の研究に向けて	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 組織学会大会論文集	6. 最初と最後の頁 14-19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 木田世界	4. 巻 なし
2. 論文標題 営業組織における従業員満足と顧客満足の不一致	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 横浜国立大学大学院国際社会科学府（経営学専攻博士論文）	6. 最初と最後の頁 1-260
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Manabe, Seiji & Heller, Daniel	4. 巻 333
2. 論文標題 Applying the Autonomation Concept to White-Collar Departments at Toyota Motors: The Basics of JKK (Ji Koutei Kanketsu)	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Yokohama National University, Faculty of Business Administration, Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-21
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 Mihai Marinov, Shinya Orihashi, Yumi Kato, Daniel Heller	4. 巻 17(4)
2. 論文標題 Strategic Upgrading of an Overseas Subsidiary through Export Promotion Activities: The Case of Kuozui Motor	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 International Journal of Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 369-384
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1504/IJATM.2017.10010251	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Huaxing Shang	4. 巻 22(4/5/6)
2. 論文標題 A Literature Review on Kaizen: What Have We Learned over the Past 30 Years?	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 Yokohama Journal of Social Sciences	6. 最初と最後の頁 127-139
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.18880/00011605	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 木田世界	4. 巻 25
2. 論文標題 自動車販売店舗における従業員満足度と顧客満足度の関係の試験的実証研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本経営倫理学会誌	6. 最初と最後の頁 89-100
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.20664/jabes.25.0_89	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

[学会発表] 計5件(うち招待講演 0件/うち国際学会 2件)

1. 発表者名 木田世界
2. 発表標題 アフターサービス重視の営業における店舗管理の研究に向けて: 標準の形成過程における店舗と本部の関係の事例研究
3. 学会等名 組織学会2019年度研究発表大会駒澤大学駒沢キャンパス(世田谷区)』2019年6月1日
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 ダニエル・ヘラー
2. 発表標題 ドラッカーとスローンを『裏切った』GMの運命 日本への教訓
3. 学会等名 経営学史学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Kida Sekai
2. 発表標題 Satisfying both Employees and Customers: A Comparative Case Study at the Sales Branches of a Japanese Automobile Dealer
3. 学会等名 Industry Studies Association (国際学会)
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 木田世界
2. 発表標題 サービス提供における従業員満足と顧客満足の両立に向けて 営業スタッフの協働に関する課題
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 Shang Huaxing
2. 発表標題 A New Look at the Research Stream on Kaizen Management
3. 学会等名 Industry Studies Association (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Takahiro Fujimoto, Daniel Heller	4. 発行年 2017年
2. 出版社 Nova Science	5. 総ページ数 314
3. 書名 Industries and Disasters: Building Robust and Competitive Supply Chains	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	本橋 永至 (Motohashi Eiji) (50707239)	横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・准教授 (12701)	
研究分担者	佐藤 秀典 (Sato Hidenori) (70588293)	筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授 (12102)	

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究協力者	木田世界 (Kida Sekai)	小樽商科大学・商学部・准教授 (10104)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関