

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 16 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530512

研究課題名(和文) 内部組織のマーケティング

研究課題名(英文) Internal Marketing

研究代表者

木村 達也 (Kimura, Tatsuya)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：40321195

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,900,000円、(間接経費) 870,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、産学研究コンソーシアムでの議論をもとに導出した仮説と東証1部上場企業を対象に実施した定量調査の結果から、日本企業の業績と内部組織のマーケティングの実施の関係を構造方程式モデルを用いて分析した。主要なファインディングスとしては企業の業績レベルによって内部組織のマーケティングの展開構造が異なっていること、また製造業とサービス業でその仕組みに違いがあることが明らかにされた。これらの研究結果は、都合3回の国際学会で報告された。

研究成果の概要(英文)：In this research, from the hypothesis derived from the series of discussions at a research consortium including twelve different business sectors and the result of the quantitative survey to the companies that are listed on the first section of the Tokyo Stock Exchange, the relationship between the performance of companies and usage of internal marketing was examined by means of structural equation modeling technique. Some key findings include the fact the critical flows of their internal marketing are different depending on the degree of the success of a business. Also, there revealed that the structure of internal marketing is different between manufacturing sector and service one. These outcomes were presented at three international conferences.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営管理

キーワード：インターナル・マーケティング

1. 研究開始当初の背景

今日のように市場が成熟化した経済において、企業が競争力を持つための鍵の一つは、市場や競争環境に対してすばやく、的確に変化し、対応を遂げていくことが重要であり、そのためにもっとも期待されている戦略的適合が内部のリソースを最適活用することで実現する組織能力の最大化である。この命題そのものは決して新たなものではないが J. Galbraith によって 40 年近く前になされた横断組織の設計への問題提起とその取り組みは、今日においても企業の実践上の重要課題に留まっている。研究代表者は実務家として 20 年近く企業で業務に従事してきたが、企業の中でマーケティングの仕事に携わるにあたって感じていた課題のひとつは、マーケティング・プランを作成するためのさまざまな分析作業やマーケティング戦略の策定そのものより、立案した戦略やプログラムの実行が何倍も困難であるという現実である。すなわち、作成したマーケティング・プランをどうやって市場で有効的に展開するかという課題である。

2. 研究の目的

本研究は企業を中心とする組織の内部組織の統合とその外部効果への影響の測定を中心に、理論的ならびに実証的にそのメカニズムとマネジリアルな含意の形成を目的としている。企業間連携・協力に関する研究はこれまでさまざまな視点で進められてきているが、経営実務上において重要とされる内部組織の統合とその結果としての売上、利益、市場シェアなどの変化率との実証的なメカニズムはほとんど未解明のままである。本研究は内部組織の統合、すなわちインターナル・マーケティングの視点から、企業組織内に存在する内部-外部統合間に関する仮説間の比較研究を行いつつ、企業の目的成果変数の変化に着目することで内部組織統合の効果を明らかにする。テキストにあるような「マーケティングは全社的な機能」とか「マーケティングが市場と社内機能を結びつける要」といった説明は、一面正しく、かつ多くの企業が目指すべき方向ではあるが、そこにある理想と現実のギャップの大きさを痛感当者からさまざまな話を聞くにつれて、先に述べたようなケースは決して限られた企業の問題ではなく、多くの組織のなかに一般的な課題として存在していると考え。こうしたインターナル・マーケティングに関する問題を整理し、解決への足がかりを提供したいと思ったのが、本研究に取り組むようになった動機である。ガラパゴス化といわれ、独自の技術的成長を遂げた形態電話に代表されるように、市場のグローバル化が進む中で、日本の企業が「技術で勝ってビジネスで負ける」というパターンが目立つ。日本は狭い競争に目を奪われすぎではないか。競合製品との店頭での争いのために価格競争に足を

すくわれ、小手先の差異化に心を奪われてはいないだろうか。経営の教科書には、マーケティング部門が顧客接点の最前線にいて、種々の情報や調査結果などを基に顧客が何を考えているかを率先して考察すべきだと書いてある。実際、新製品のプランを作成し、コミュニケーション策を考案してきたのはマーケティング部門だった。でき上がったプランは他部門へ回され、時には突き返されながらそれらしい形に収まっていく。だが今や、そんなスピード感も創造性も欠いたやり方ではイノベーションは起こせない。消費者が強い関心を持つような創造的な製品を市場に出していくには、技術とマーケティングのイノベーションを同時に、かつスピーディーに実現していかなければならない。それには企業のトップはもちろん、あらゆる社員がマーケティングとなり、組織としての市場対応力を強化することが求められている。関係性マーケティングの研究者である E・グメソン・ストックホルム大学名誉教授は、顧客との良好な関係構築にはフルタイム、専任のマーケティングだけでなく、それ以外のパートタイムマーケティングが重要だと説いている。パートタイムマーケティングとは、顧客に少しでも関係するすべての社員を指す。つまりは、その企業で働く全員だ。一般顧客ではなく、社員を対象として働きかけるマーケティングはインターナル・マーケティングと呼ばれる。インターナル・マーケティングは、「組織がその目標を中長期的に達成することを目的として実施する内部組織の協働のための一連のプロセスあるいはコミュニケーション」と定義することができる。インターナル・マーケティングの概念は、元はサービスの研究から発生した。サービス企業がそのサービス内容を顧客に「売る」ためには、まずその仕事そのものを従業員に「売る」必要性があるという点から提唱された。しかし、顧客の求めるニーズへの対応という面からサービス業と製造業の境界が急速に消えつつある今日、多くの成功している製造業においてもその実現例を見ることができる。例えば、テレビ、半導体、液晶パネルなどで世界シェア 1 位の韓国・サムスン電子である。売り上げの約 9 割を海外で上げている同社の強みは、トップダウンによる明確な戦略と、市場の特性に合わせ即座に適応する商品開発力にある。それは機能とデザインと価格をバランスさせ、すばやく市場展開する力だといえる。その秘訣の一つは、技術者とマーケティング、そしてデザイナーが製品企画の段階からチームを組んでお互いに意見を交換しながらプロジェクトを進める仕組みにある。「品質は市場が決める」との原則のもと、全員がマーケティングとしての視点から対象顧客が求める製品について考える。製品開発段階から技術者とマーケティング、デザイナーが密接に意見交換しながらプロジェクトを進めるサムスンが得意とするチームワークはかつ

での日本企業でよく見られたものである。しかし日本企業の多くが、いつの間にか部門間や部門内に高い壁を作り、目の前にある自分たち小さな庭しか見ようとしなくなった。意思疎通はメールでのやり取りで済まされ、結局部分最適と責任回避の姿勢に陥った。このように研究代表者の問題意識は、つねに「日本企業の競争力再現のための実務的アプローチとしての内部組織のマーケティングの実施可能性」にあるが、これらはその後の各箇所との討議のなかから待ったなしの日本産業の全体的かつ喫緊の課題であるということが分かった。ついては、本課題に関する理論的側面からのさらなる知見の獲得を今後も継続して目指すと共に、実務上の実践的有効性の実現を早急に図り、またその研究成果を海外の学会および学術雑誌に発表することにより、当分野での国際的な研究評価を得て、将来の国際研究の基盤も作り上げたいと意図した。本研究の成果は、わが国の産業界への高い適用可能性を備えているとともに、海外研究者に向けての発信と共同研究へのステップになるものと考えている。

3. 研究の方法

第一段階では、これまでの予備的研究から構築した理論モデルのさらなる検討を行った。第二段階では、第一段階とほぼ並行して理論モデルをベースとして、基礎的研究として実験的手法による仮説のテストならびに市場におけるサーベイによるデータ収集と統計的分析を進め、理論モデルの精緻化とその企業活動への適用化につながる実証研究を進めた。第三の段階では、企業など複数の外部機関と研究コンソーシアムを組むことで、理論モデルの適合性の確認と修正、精緻化を進めた。

4. 研究成果

研究期間、継続的に実施してきた産学コンソーシアムにおける定例研究討論会からは、内部組織のマーケティングが抱える各企業の課題と問題点についての貴重な定性データを獲得ならびに定義することができた。そうした定性データから導いた仮説に基づき分析モデルを構築し、さらに日本企業を対象にした定量調査によって得られたデータを解析することで現在の日本企業が抱えるインターナル・マーケティングの現状と特性を企業業績別、産業別にモデル化した。一般的にはサービス業において優れた成果をあげるためには従業員、とりわけサービスフロントにいるスタッフ等のコラボレーション(連携、協力)が重要であると考えられてきたが、本研究の結果からは必ずしもそうとはいえないようである。結果として見えてきたものの1つは、サービス業が優れた成果を上げるためには、部門内や部門間のコラボレーションより各スタッフならびに各部門が決められた業務(タスク)をきちんとこなすことが

重要であることが示唆された。その理由としては、Schleimer and Shulman (2011)が指摘しているように組織におけるコラボレーションは、サービスにおいてはその無形性や複雑性からその確立も管理も複雑かつ困難である場合が多い点が推察される。今後はサービスをその特性や目的に応じてカテゴリ化して分野別に調査分析することで、より明確な結果が得られることが期待される。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計2件)

Tatsuya Kimura, "An Empirical Study into the Current State and Structure of Internal Marketing in Japanese Companies," Conference Proceedings: 4th International Business and Social Science Research Conference, 2011

Tatsuya Kimura, "The Degree of Penetration and Impact of Internal Marketing Affecting Corporate Performance," Journal of Business and Policy Research, Vol. 7, No. 2, 2012, pp. 175-183.

[学会発表](計2件)

Tatsuya Kimura, "An Empirical Study into the Current State and Structure of Internal Marketing in Japanese Companies," International Business and Social Science Research Conference, 2012, Dubai, UAE.

Tatsuya Kimura, "Characteristics of Service Industry Seen from the Standpoint of Internal Marketing," Mediterranean Conference for Academic Disciplines, 2014 Valletta, Malta.

[図書](計 件)

[産業財産権] 出願状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：
発明者：

権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究代表者 ()

研究者番号：

(2)研究分担者 ()

研究者番号：

(3)連携研究者 ()

研究者番号：