

平成30年6月19日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26285096

研究課題名(和文) 日本企業のマーケティング力研究：戦略と組織の統合メカニズムの解明

研究課題名(英文) Research on the Marketing Capabilities of the Japanese Firms

研究代表者

山下 裕子 (Yamashita, Yuko)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：90230432

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、戦略と組織との連結をするマーケティングコントロールに焦点を定め、インテンシブな文献研究と企業インタビューに基づく質問票設計を行い、質問票調査を行った。国際的には、マーケティングとファイナンスとの総括的なメトリクスシステムが企業業績に正の影響を与えることが実証されてきた。日本企業を対象にした本調査では、メトリクスシステムそれ自体は、企業業績に対する正のインパクトがないが、メトリクス志向の組織クライメート(Climate)が伴った場合に、マーケティングコントロールのプロセスに正の影響を及ぼすことを明らかになった。

研究成果の概要(英文)：Our research team has conducted a series of empirical research on marketing capabilities of the Japanese firms. Marketing capabilities is realized when the planning of the marketing strategy and the marketing activities of the various departments in the organizations are linked in the desirable way. In this research project, we farther focused on the marketing control which links the planning and activities. We conducted the intensive literature review and corporate interviews on which we designed the survey research. One of the key findings is that the marketing performance measurement system alone does not lead to the metrics-based marketing process. It is rather the organization's metrics-driven climate which have positive impacts on the metrics-based marketing control process.

研究分野：マーケティング

キーワード：マーケティング・コントロール、マーケティング力、マネジメント・コントロール、マーケティング組織、組織クライメート、日本企業、マーケティング・メトリクス、メトリクスドリブン

## 1. 研究開始当初の背景

マーケティング企業研究では、戦略を実行する組織に焦点が当てられてきた。市場志向性研究 (Kohli and Jaworski, 1990, Narver and Slater 1990) やマーケティング能力 (Morgan, Vorhies and Mason, 2009) 等組織研究が盛んになった。一方、マーケティング部門の弱体化が指摘され (Webster, Malter and Ganesan 2005)、マーケティング部門の影響力を論じる研究 (Homburg, Workman & Krohmer 1999, Verhoef and Leeflang 2009)、マーケティングと営業の部門間関係を探る研究が登場している (Moorman and Rust 1999, Verhoef and Leeflang 2009)。近年では、マーケティング活動をコントロールするメトリクスにも焦点が当てられている。Mintz and Currim (2013), Homburg Artz, and Wieseke (2012), Fronsén, Luoma, Jaakkola, Tikanen, and Aspara (2016)。

このような、国際的なマーケティング企業研究の流れの中に、日本企業を対象としたマーケティング研究をどう位置付けることができるか。

本研究チームでは、『日本企業のマーケティング力』研究に取組み、過去に二つのプロジェクトを遂行しており、本研究は、その発展的継承に位置付けられる。過去の研究では、戦略と組織の統合に着目してきたが、さらに踏み込んで統合を可能にする規定要因を検討し、マネジメント・コントロールとマーケティング力との関係に関する実証研究を行う。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、マーケティング力を発揮できる企業システムの解明にある。日本企業においては生産部門や営業部門のパワーが強く、戦略を策定するマーケティング部門 (ないし機能) の影響力は相対的に弱い。その理由の一つとして、職能部門に強く紐づいたマネジメントコントロールの制度 (管理会計、市場情報システム、業績評価システム等) が挙げられる。戦略と組織にねじれが生じることが多い。市場の状況に対応するため、開発陣が率先して市場調査を行ったり、営業に大きな権限を持たせたりして、組織に自律性が付与されるためである。そのためマーケティング戦略の立案と実践にあたって部門を超えた調整が特に重要となる。

当研究では、マーケティング戦略策定とその実行にあたる組織プロセスの統合力としてマーケティング力を捉え、コントロールを可能にするパワー資源として予算権、市場情報へのアクセス、業績評価権と、マーケティング力との関係を解明する。

## 3. 研究の方法

文献研究

マーケティングの分野の国際ジャーナルにおけるマーケティング・コントロール、メトリクス、マーケティングとファイナンス関係の文献の網羅的なリストを作成した。

管理会計の領域でのマネジメントコントロールのために用いられる、マーケティング関連の財務データについての既存研究の精査を行った。合わせて、有価報告書のデータを用いた販売管理費のデータ収集を行い、質問票調査に用いることのできるデータの検討を行った。

企業の聞き取り調査

マーケティング・コントロールに関して、欧米企業と日本企業の役員・経営企画室・マーケティング担当者聞き取り調査を行った。また、管理会計の領域での研究者にも、マネジメントコントロール、および、マーケティング・メトリクスの実態についてインタビューを行った。

質問票調査

本件の基本仮説に概念吟味を行い、マーケティング及び営業の担当者に対して質問票調査を行う。

具体的には、日本企業でのマーケティングと販売のマネジャーについて、異なったソースからのデータを集めるため、2回のインターネット調査を行い、798名から有効回答を得た。

第1回調査 (2016年10月)

第2回調査 (2016年12月)

## 4. 研究成果

文献研究

マーケティング・コントロールの研究は、1970年代~80年代のマネジメント・コントロールの影響を受けた概念的な研究と、2000年代に入ってからメトリクス研究という2つの流れに分けられる。過去の研究では、サイバネティクス概念に基づく、フィードバックプロセスに依拠したコントロールメカニズムを想定するものが多かった。(Jaworski 1988, Boag 1987) ファイナンスではなく、マーケティング行動に基づいたメトリクスを用いるべきだという主張がなされていた。

近年では、マーケティングの役割の有効性をめぐる議論がなされるようになり、マーケティングが果たして企業業績に結び付くのかに新たに注目がなされるようになった。それを受け、マーケティングとファイナンスを結びつけるメトリクスについての研究がみられるようになってきており、関心が高まっている。この背景には、マーケティングのメトリクスと、財務のメトリクスとが乖離していて、別々にコントロールされているのではないかという問題意識がある。それを受けて、近年の研究では、企業で用いられるメトリクスの包括性 (comprehensiveness) に焦点が向けられてきた (Mintz and Currim 2013, Fronsén et al 2016, Kokkinaki and Puntoni

2004, Homburg, Artz and Wieseke 2012)。さらにそれと合わせて、マーケティング部門の Accountability (Verhoef and Leeflang 2009) や測定する能力 (O'Sullivan and Abela 2007) にも関心が持たれてきた。

一方、営業研究の領域では、顧客志向性に関するメトリクスに関心を持っている (McManus and Guilding 2008, Pryor et Al. 2013)。

#### 企業への聞き取り調査

(i) 重視されるメトリクス：日本企業では、今でも売上高にウエイトが置かれている。生産部門と営業部門との収益モデルと強く結びついていると考えられる。売上高の確保は生産の面では稼働率の安定化のために重要であり、また営業の面でも、粗利益の確保の上でも重要である。売上高がグロスで計上されている点も重要である。日本の会計基準では、総額主義が採用されているが、欧米企業ではネット計算のため、リベート等が差し引かれた形で売上が計上される。その差額は、日本では、営業の予算となり、社内及び取引先へのパワー資源として用いられていると考えられる。

(ii) コントローリングの主体：日本企業では、生産や営業等の機能部門で独立してコントロールが行われており、その統合メカニズムや分業体制が、欧米企業とは異なった形で独自に発展してきている。例えば、経営企画部では、事業部の財務データを統合し、各種メトリクスを算出した戦略的分析を行っている場合が多いが、そのメトリクスは、直接事業部での行動を律する実効性を果たすわけではない。また、営業部において、営業部隊は、実質的に、販売と経理の機能を果たしていると考えられる。そのため、営業とファイナンスの機能がセットで機能する欧米流のコントロールとは実態が異なっている。

(iii) ERP の普及：海外企業では、SAP に代表される ERP の導入により、業務管理システムが標準化され、共通のシステムが急速に浸透した。そのため、用いられる標準化された管理指標が浸透した。ERP を本格的に導入すると、経理の役割のみならず、経営企画部の役割も変化するものと考えられる。欧米ではコントローラーが、事業部やブランドマネジャーとの緊密な関係構築を行い、柔軟なファイナンスコントロールを行うフォーマットが浸透してきている。日本では、ERP は導入されているものの、各企業、各部門ごとにカスタマイズしていたり、また、全ての機能を使っていなかったり、使いこなせていない実情がある。ERP には生産から、営業、人事まで様々なフォーマットがあるが、日本企業の営業は海外との異質性が高いため、特に導入が遅れていると考えられる。

#### (iv) 包括的なマーケティングメトリクス

欧米企業では、ネット売上高を採用するため、値引きを行うと売上が下がってしまうので、営業部門で支出される販売促進費を、ブ

ランド構築のための費用等、価値を向上できる要素に振り向ける努力がなされてきた。そのため、マーケティング支出の効果を測るメトリクスの充実が重要視されてきた。結果として、マーケティングメトリクスが多種多様になったため、コントロールが複雑になったのである。そのため、マーケティングメトリクスを総括的にみるべきか否かという問題意識が生まれてきた。

このような問題意識の下で発展してきている研究は、今のところ、必ずしも日本企業の実態とは合っていない。マーケティングとファイナンスのメトリクスを合体して統括的に検討する部門が、組織内で存在しないという事情があるからである。

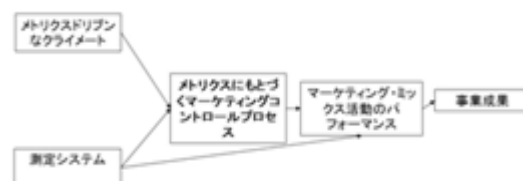
従って、欧米での最新の研究を、日本の企業組織の実態が抱える問題意識とすり合わせていく必要がある。

以上のような文献研究と聞き取り調査から、我々は、日本企業の実態を踏まえながら、海外での近年の研究の焦点である 이슈へのアプローチとして、主として、二つの柱で研究を行った。

一つは、マーケティング・コントロールのプロセスと、組織クワイアメントに注目する研究である。上記に述べたように、日本企業では、メトリクスの標準化も必ずしも進んでおらず、そもそも、マーケティング、営業、ファイナンス、経営企画という機能部門の機能的な分担の範囲と内容が異なるため、職能に紐づいた概念を用いる際には注意が必要である。プロセスに注目することで、職能を超えたマーケティングフローを捉えることができると考えられる。

第二は、営業マネジメントにおけるマーケティングとファイナンスのメトリクス、というテーマである。上述したように、日本の営業部門は、営業マンが、販売だけでなく、経理の機能も分担する形で発展しており、しかも、企業独自の形態が形成されてきたと考えられる。多様な営業のコントロールシステムであるが、類型化を行い、特徴を探ろうとするものである。

概念フレームワーク



(1) メトリクス・ドリブンの組織クライメート (Climate) とメトリクスに基づいたマーケティング・コントロール

#### 構成概念

鍵概念：メトリクスに基づくマーケティング・コントロール・プロセス (Metrics-Based Marketing Control Process, MBMCP)

先行要因 2 つ (i) 測定システム (現実に存在する測定尺度、Marketing Performance Measurement System, MPMS) (ii) メトリクス・ドリブンのクライメート (Metrics-Driven Climate, MDC)

- マーケティングミックス活動のパフォーマンス (Marketing Mix Activity Performance, MMAP)

#### 仮説と結果

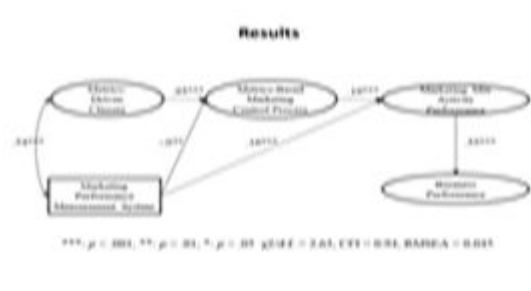
H1: メトリクス・ドリブンのクライメート (MDC) は、メトリクスに基づくマーケティングコントロール・プロセス (MBMCP) に正の影響を持つ 支持 (.95\*\*\*)

H2: MPMS は、メトリクスベースのマーケティング・コントロールプロセス (MBMCP) に正の影響を持つ 不支持 (-.07\*)

H3: メトリクスに基づくマーケティング・コントロールプロセス (MBMCP) は、マーケティングミックス行動の成果 (MMAP) に正の影響を持つ 支持 (.19\*\*\*)

H4: マーケティングミックス行動の成果 (MMAP) は、事業成果に正の影響を持つ 支持 (.55\*\*\*)

H5: マーケティング成果の測定システム (MPMS) はマーケティングミックス行動の成果に正の影響を持つ (.16\*\*\*)



#### 結論と含意

・組織クライメートは、メトリクスに導かれた組織プロセスを促進する。

・マーケティングパフォーマンスの測定システムは、それだけでは、組織的なプロセスに対して直接な影響を持たない。

・ただ単に、マーケティングパフォーマンス測定システムを導入するだけだと、マーケティング活動におけるメトリクスの利用を促進しない。

・メトリクスを組織の中に根付かせるには、組織的なクライメートが鍵となる。

(2) 営業マネジメントにおけるマーケティングとファイナンスのメトリクス

日本企業における、マーケティング部門よりも営業部門の影響力が大きく、営業部門が単なる販売以上の機能を持っているという特殊な事情を鑑みて、調査票の営業担当者だけのサンプルを対象に分析を行った。(667 サンプル)

#### 行った分析

分析 1: マーケティングとファイナンスのメトリクスの総括的な利用を研究した Minz and Currim(2013) の尺度を用いて実態を測定した。

分析 2: マネジメント階層における監督と相互作用の影響を入れて、分析 1 のモデルを修正した。

分析 3: 営業部門についてメトリクスの利用実態に関してどのようなタイプ分けができるのか、クラスター分析を行った。

#### 結果

分析 1: マーケティングメトリクスの利用は、事業成果に対して、部分的に正の効果がある  
分析 2: (i) マーケティングメトリクスを広く作用することは、トップマネジメントがテコ入れされている場合に、高い事業成果をもたらす。(ii) ファイナンシャルなメトリクスの報告は、高い事業成果をもたらす。

分析 3: 3 つのクラスターが導出された。

(i) 幅広くメトリクスを使うクラスター (42/667 サンプル) 財務成果が高い。

(ii) トップマネジメントが財務上のメトリクス重視しているクラスター (52/66 サンプル) 財務成果が相対的に高い。

(iii) メトリクスを用いていないクラスター (406/667 サンプル) 財務成果が低い。

## 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 7 件)

1. G. Fukutomi, Y. Yamashita, W. Uehara, Hiroyuki Fukuchi and M. Sasaki (2017) Dysfunction from Focusing on Overseas Business, GSTF Journal on Business Review (GBR) Vol.5, No.1, pp.28-37 2017, 査読有, DOI: 10.5176/2251-2098\_EMG16.3

[学会発表] (計 6 件)

1. Yamashita, Y., G. Fukutomi, W. Uehara, and H. Fukuchi (2018), Metrics-driven Climate and Metrics-based Marketing Control Process, Association of Marketing Theory and Practice Annual Meeting, March 21-23, 2018, Pondevedra (Florida), USA.
2. Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara, and H. Fukuchi (2018), Marketing and Financial Metrics in Sales Management, International Marketing Trend

Conference, January 18-20, 2018, Paris, France.

3. G. Fukutomi, Y. Yamashita, W. Uehara, Hiroyuki Kikuchi and M. Sasaki(2016)、  
“Dysfunction from Focusing on Overseas Business,” 5th Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization, 2016. Singapore.
4. 山下裕子・鷲田祐一・福富言・上原渉・佐々木将人(2016)「新興国におけるマーケティング戦略と現地法人の管理」日本商業学会関東部会
5. Sasaki, Masato, Y. Yamashita, Y. Washida, W. Uehara, G. Fukutomi and H. Fukuchi(2014), “Managing Foreign Subsidiaries in Emerging Countries: Are They Different from Western Subsidiaries?,” The 17th Academy of Marketing Science World Marketing Congress, ESAN Lima, Peru.
6. Uehara, W. Y. Yamashita, Y. Washida, G. Fukutomi, H. Fukuchi, M. Sasaki(2014), Japanese Firms in Emerging Asia: Their Capabilities, Organizations, and Challenges, 日本商業学会第64回全国研究大会

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

山下 裕子(Yamashita, Yuko)  
一橋大学・大学院商学研究科・教授  
研究者番号：90230432

### (2) 研究分担者

福富 言(Fukutomi, Gen)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：80387993

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

福地 宏之(Fukuchi, Hiroyuki)  
一橋大学・大学院商学研究科・准教授  
研究者番号：90552505

佐々木 将人(Sasaki, Masato)  
一橋大学・大学院商学研究科・准教授  
研究者番号：60515063

澤田 成章(Sawada, Shigeaki)  
鹿児島大学・法文教育学域 法文学系・  
准教授  
研究者番号：70714616