

企業におけるマーケティング部門の位置づけが 漸進的・急進的製品開発のバランスへ及ぼす影響

堀 口 哲 生

<要 約>

近年、多くの企業において企業マーケティング部門の影響力の低下し、代わりに営業部門の影響力が拡大している。このような変化に伴い、マーケティング部門と営業部門が、どのように企業のマーケティング活動に貢献するのかという問題は非常に重要である。本論では、企業における営業部門に対するマーケティング部門の位置づけに着目し、これらの位置づけとして具体的に、(1)マーケティング部門と営業部門が独立して存在し、マーケティング部門が大きな権限を持つ企業、(2)マーケティング部門が営業部門の支援組織として位置づけられている企業、(3)マーケティング部門が存在しない企業が存在することを理論的に明らかにした。その上で、このようなマーケティング部門の位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ影響を与えることを理論的に示唆した。

<キーワード>

マーケティング組織、漸進的イノベーション、急進的イノベーション、新製品開発、マーケティング部門、営業部門

1. はじめに

近年、企業におけるマーケティング機能の影響力の減少が叫ばれている (Homburg et al. 2015; Verhoef and Leeflang 2009; Webster, Malter and Ganesan 2005)。伝統的に、企業のマーケティング活動は、マーケティング部門が大きな影響力を持ち、営業部門等の他部門がマーケティング部門の指示をもとに戦略を実行するような組織プロセスを踏むことが多かった (山下ら, 2012)。一方、近年ではマーケティング部門の企業内での影響力が低下し、代わりに顧客と密接な接点をもつ、営業部門のマーケティング活動における影響力が拡大している (Homburg et al. 2015; Verhoef and Leeflang 2009; Webster, Malter and Ganesan 2005)。このようなマーケティング部門から営業部門へのパワーの移行は、マーケティング活動に関する組織プロセス、組織構造、さらに消費者と企業のインタラクションのされ方にも大きな変化をもたらすことが予想される。そのため、企業におけるマーケティング部門の位置づけについての問題は、マーケティング研究全般にとって重要であると言える。

このような企業におけるマーケティング部門のパワーの低下という問題に対して、既存研究では主に(1)マーケティング部門・営業部門の企業における影響力 (ex. Homburg et al. 2015; Homburg, Workman and Krohmer 1999; Verhoef 2003), (2)マーケティング部門と営業部門の協働・コンフリク

トに着目した研究 (ex. Guenzi and Troilo 2006, 2007; Malshe et al. 2012; Meunier-FitzHugh and Piercy 2007; Rouziès and Hulland 2014) というような両部門の関係性に着目した研究が多く行われてきた。前者の研究群では、企業内でのマーケティング部門・営業部門の影響力の実態、企業内のマーケティング部門の影響力の先行要因、さらにマーケティング部門の影響力が企業成果へ及ぼす影響について検討してきた。後者の研究群では、マーケティング部門・営業部門間の協働を促進する要因、さらに両部門間の協働が企業成果へ及ぼす影響について研究が行われてきた。

一方、このような既存研究の課題として、以下の2点が挙げられる。第1に、これまでのマーケティング部門・営業部門の関係性に着目した研究では、マーケティング部門と営業部門が独立して存在することを想定してきた。これらの研究では、マーケティング部門と営業部門は別組織として存在し、それらが協働することで、マーケティング活動が実行されると考えられてきた。一方、既存研究ではマーケティング部門と営業部門は必ずしも独立した存在ではないことが指摘されている (Day 2006; Kotler, Rackham and Krishnaswamy 2009; 山下ら 2012)。例えば、マーケティング組織には、マーケティング部門と営業部門が独立して存在する組織のほかに、マーケティング部門が営業部門の付属機能として存在する組織、また企業においてマーケティング部門が存在せず、営業部門がマーケティング活動全般を行う組織等が存在することが既存研究において指摘されている。マーケティング部門の位置づけが企業のパフォーマンスへ及ぼす影響に関して、より現実に沿った描写を行うためには、マーケティング部門・営業部門が必ずしも独立した存在ではなく、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけには、様々なパターンが存在することを考慮する必要がある。

第2に、マーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究では、両部門の関係が企業の比較的短期的な成果 (例えば、事業ユニットの成果) に及ぼす影響について検討してきた (ex. Guenzi and Troilo 2007; Rouziès and Hulland 2014)。その一方で、これらの関係性が企業の長期的な成果へ及ぼす影響については、あまり検討してこなかった。近年、企業の間で営業部門の役割を重視した組織転換が進んでいるが (Cespedes 1992; Homburg, Workman and Jensen 2000)、このような転換は短期的には顧客関係の強化等のベネフィットをもたらすと考えられるが、長期的に企業成果へどのような影響を及ぼすのかについては不明瞭なままである。この点を考慮すると、マーケティング部門と営業部門の関係性が変化の中で、どのように組織デザインを行うことが、企業の長期的な成果にとって好ましいのかについて検討することには、大きな意味があると言える。

以上の既存研究の課題を踏まえ、本論では以下の研究目的を掲げる。第1に、本論ではマーケティング部門が営業部門に対して、どのように企業において位置づけられているのかに着目する。その上で、既存研究の知見を整理し、マーケティング部門の営業部門に対する企業内での位置づけの類型化を試みる。

第2に、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響を及ぼすのかについて検討する。既存研究では、企業が長期的に生存するためには、現在の利益の源泉となる漸進的新製品開発だけでなく、将来の

利益の源泉となる急進的新製品開発も行うことが求められることが指摘されている (ex. Atuahene-Gima 2005; O'Reilly and Tushman 2008)。本論では、2つの新製品開発のバランスに着目することで、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、企業の長期的パフォーマンスへ及ぼす影響について検討する。

2. 既存研究のレビュー

企業のマーケティング部門・営業部門の関係性に着目した研究ではこれまで主に、(1)マーケティング部門・営業部門の企業内での影響力に関する研究、(2)マーケティング部門・営業部門の協働・コンフリクトに関する研究が行われてきた。本章では、これらの研究についてレビューした上で、既存研究の課題を明確にする。

(1) マーケティング部門の影響力に関する研究

マーケティング部門の企業内での影響力に着目した研究では、1)マーケティング部門が他部門と比較して企業においてどれほどの影響力を持っているのか、2)企業内でのマーケティング部門の影響力を高める要因はなにか、3)マーケティング部門の企業内での影響力は、企業の成果へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討している。

マーケティング部門の企業内での影響力に着目した先駆的研究として、Homburg, Workman and Krohmer (1999) が挙げられる。この研究では、企業内におけるマーケティング部門の影響力の実態について調査をするとともに、どのような要因が、マーケティング部門の企業内での影響力を高めるのかについて検討している。様々な業界のアメリカ企業 280 社、ドイツ企業 234 社を対象として分析を行ったところ、以下の事柄が示唆された。第 1 に、マーケティング部門は、調査時点においては、企業内において大きな影響力を持っている。特に、マーケティング部門は、広告メッセージの作成、顧客満足度の測定、顧客満足改善プログラムの作成、事業ユニットの戦略的方向性の決定に対して大きな影響力を持っている。第 2 に、企業内におけるマーケティング部門の影響力を高める要因として、大きな市場変化の頻度、差別化戦略、CEO のマーケティング部門の経歴が挙げられる。一方、企業におけるマーケティング部門の影響力を弱める要因として、大きな市場変化の予測困難性、直接販売の割合等が挙げられることが示された。

Homburg et al. (1999) で検討されたマーケティング部門の影響力に関して追試研究を行ったのが、Verhoef and Leeflang (2009), Homburg et al. (2015) である。これらの研究では、近年マーケティング部門の影響力が企業において低下しているという指摘に対して、それが本当に起こっているのかという問題意識をもとに、定量調査を行っている。

Verhoef and Leeflang (2009) では、マーケティング部門の影響力を測定するにあたり、知覚される重要性、役員会における敬意、意思決定への影響力という 3つの概念を導入している。その上で、マーケティング能力の高さが、企業内でのマーケティング部門のパワーに影響を与えると想定し、マーケティング能力に対応する概念として、説明能力 (accountability)、革新性

(innovativeness), 顧客との繋がり (customer connection), 創造性 (creativity), 他部門との統合・協働 (integration/cooperation with other departments) を挙げている。さらに、企業の特徴として、短期的志向, ポーターの基本戦略 (差別化戦略かコスト・リーダーシップ戦略か), CEO の経歴, B2B (B2C) 企業, サービス財 (有形財), 株式会社, さらに環境的特徴として, チャンネル・パワー, 市場の不安定性を挙げ, それらがマーケティング部門の影響力へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討している。

オランダの主要企業 213 社を対象に調査を行ったところ, 次の事柄が示唆された。第 1 に, マーケティング部門の企業内での影響力は全体として低下している。特に, 価格戦略, 流通戦略などの本来マーケティング部門が影響力を持っていた意思決定に対する影響力が低下し, 代わりに営業部門がこのような意思決定に対して大きな影響を及ぼすようになっている。第 2 に, 企業内におけるマーケティング部門の影響力を高める要因として, 説明能力, 革新性等のマーケティング能力が挙げられる。第 3 に, マーケティング部門の影響力は, 市場志向性を介して, 事業成果へ正の影響を及ぼす。

Homburg et al. (2015) では, マーケティング部門だけではなく, オペレーション部門・財務部門・R&D 部門の影響力にも着目し, それらの部門の影響力が顧客関係成果, 財務成果へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討している。ドイツの消費財, 電気機器, 機械業界に属する 178 社を対象に調査を行ったところ, 次の事柄が示唆された。第 1 に, 多くのマーケティング活動に関連する意思決定において, マーケティング部門の影響力が低下している。特に, 価格戦略, 流通戦略, 事業ユニットの戦略的方向性の決定, 新しい地理的市場への進出に関する意思決定, 新製品開発に対して, マーケティング部門の影響力が大きく低下している。それに代わり, 営業部門の影響力が大きく上昇している。第 2 に, マーケティング部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果と財務成果に正の影響を及ぼす。一方, 営業部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果へ正の影響を及ぼす。

以上のマーケティング部門の影響力に着目した研究では, 近年マーケティング部門の影響力が低下しており, 代わりに営業部門の企業での影響力が向上していることを指摘している。また, マーケティング部門, 営業部門の企業内での影響力の大きさが, 事業成果や財務成果等の企業の成果に影響を及ぼすことを指摘している。

上記のように, マーケティング, 営業両部門の重要性が指摘されているにも関わらず, 伝統的に, 営業部門は, マーケティング部門が立案した戦略をただ実行する存在であると捉えられることが多かった。それゆえに, これまでのマーケティング分野の組織研究では, マーケティング部門のみに着目し, 営業部門のマーケティング活動への貢献について明示的に検討しない研究が比較的多かった。

しかし, マーケティング活動の意思決定に対して営業部門が大きな影響を及ぼすようになっていることを考えると, マーケティング部門と営業部門の両方に着目し, これらの両部門がマーケティング活動や企業の成果へ如何に貢献しているのかについて, さらに検討することが求められ

表 1：企業におけるマーケティング部門の影響力に関する既存研究

既存研究	サンプル	着眼点	先行要因 (MKTG の影響力に影響を与える要因)	結果要因 (MKTG の影響力が影響を及ぼす要因)	MKTG 部門と営業部門の関係	要約
Homburg, et al. (1999)	様々な業 界のアメ リカ企業 280 社, ドイツ企 業 234 社	MKTG 部門 の企業内での 影響力	<ul style="list-style-type: none"> 外部規定要因 (市場成長, 市場関連の複雑性, 大きな市場変化の頻度・予測困難性, 技術の不安定性) 内部規定要因 (差別化戦略, 低コスト戦略, 直接販売の比率, 顧客集中度) 制度的規定要因 (MKTG 経歴をもつ CEO, 消費財, 国) 	考慮せず。	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	<ul style="list-style-type: none"> MKTG 部門は、<u>まだ組織において大きな影響力を持っていない。</u> 外的規定要因, 内部規定要因の他に, 制度的規定要因も MKTG 部門の影響力へ影響を及ぼすことが示された。
Vorhoef and Leeftang (2009)	オランダの主要企業 213 社	MKTG 部門の企業内での影響力 (知覚される重要性, 役員会における敬意, 意思決定への影響力)	<ul style="list-style-type: none"> MKTG 部門の能力 (説明能力, 革新性, 顧客との繋がり, 創造性, 他部門との統合・協働) 企業の特徴 (短期的志向, ポーターの基本戦略, CEO の経歴, B2B, サービス財, 環境的特徴 (チャネル・パワー, 市場の不安定性)) 	市場志向性 ⇒ 事業成果	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	<ul style="list-style-type: none"> これまで <u>MKTG 部門が担うとされていたタスク</u> に対する <u>営業部門の影響力が高まっている</u>, 全体として <u>MKTG 部門の影響力は弱まっている</u>。 説明能力, 革新性などの MKTG 能力の高まりによって, マーケティング部門の影響力は高まる。 マーケティング部門の影響力は, 市場志向性を介して, 事業成果へ正の影響を及ぼす。 マーケティング部門の企業内での影響力は低下しており, 代わりに営業部門の社内での影響力が拡大している。 マーケティング部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果と財務成果に正の影響を及ぼす。一方, 営業部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果へ正の影響を及ぼす。
Homburg et al. (2015)	ドイツの消費財, 電気機械, 器業界に属する 178 社	MKTG 部門・営業部門・オペレーション部門・財務部門・R&D 部門の影響力	考慮せず。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客関係成果 財務的成果 	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング部門の企業内での影響力は低下しており, 代わりに営業部門の社内での影響力が拡大している。 マーケティング部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果と財務成果に正の影響を及ぼす。一方, 営業部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果へ正の影響を及ぼす。

る。以上より、次節では、マーケティング部門と営業部門の関係性と企業の成果に着目した研究をレビューし、既存研究の課題を明確にする。

(2) マーケティング部門・営業部門の関係と企業成果に着目した研究

これまでのマーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究では、主にマーケティング部門と営業部門間の統合問題、すなわち 1) どのように両部門のコンフリクトを軽減し、より協働を促進できるのか、2) 両部門の協働の促進が、企業の成果へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討してきた。

Meunier-FitzHugh and Piercy (2007) では、マーケティング部門と営業部門の協働の先行要因と事業成果への影響について検討している。この研究では、事例研究・文献レビューをもとに、両部門の協働を促進する要因として、統合要因 (integrators)、促進要因 (facilitators)、経営者の協働に対する態度が存在することを指摘している。統合要因とは、営業とマーケティングの協働に直接影響を与える要因のことである。具体的には、コミュニケーション、組織学習、市場インテリジェンス、利害の対立、マーケティング計画の策定が含まれる。促進要因とは、営業とマーケティングの協働に影響を与える可能性があるメカニズムのことである。具体的には、報酬、部門横断的トレーニング、統合メカニズム (ジョブ・ローテーションなど) が含まれる。経営者の協働に対する態度は、統合要因、促進要因の両方に影響を与えるとされる。具体的には、目標の連携、団結心の形成、相互理解の促進、資源の共有、共通のビジョンの創出が含まれる。Meunier-FitzHugh and Piercy (2006) では、これらの要因がマーケティング部門・営業部門の協働を促進し、さらにそれによって事業成果に正の影響が及ぼされることを指摘している。

Guenzi and Troilo (2006) では、マーケティング・営業部門の統合が、マーケティング能力の開発、さらには顧客価値の創造へ及ぼす影響について検討している。この研究では、マーケティング・マネジャーや営業マネジャー、CEO に対してインタビュー調査を行い、以下の事柄が示唆した。第 1 に、マーケティング・営業部門の統合とは、それぞれの部門の活動においてだけでなく、目標・資源の共有、戦略・計画の共有等様々な組織レベルの要因の統合を含んでいる。第 2 に、両部門の統合は、市場感知、市場ベースの生成学習能力、市場ベースの適応学習能力、顧客連結能力を高める。第 3 に、両部門の統合は、上記のマーケティング能力の向上を通して、顧客価値の創造に貢献する。

Malshe and Sohi (2009) では、マーケティング戦略立案プロセスに着目し、営業機能とマーケティング機能がどのように合同で戦略立案プロセスに関われば、よりマーケティング戦略立案をうまく行うことができるのかについて検討している。営業・マーケティングの仕事に携わる人に対して 58 のデプス・インタビューを行ったところ、成功するマーケティング戦略の立案には、基礎準備 (groundwork)、移転 (transfer)、フォロー・アップ (follow-up) という 3 つの段階が含まれていることが示された。基礎準備とは、企業のサービス、製品の現状について、マーケティング部門・営業部門間で議論、お互いにフィードバックを行い、現状に関する理解を明確化する段階である。このような活動を積極的に行うことで、現状について様々な観点から捉えることが可

表 2：マーケティング部門と営業部門の関係性が企業成果へ及ぼす影響に関する既存研究

既存研究	研究のタイプ	着眼点	両部門の関係に影響を及ぼす要因	成果変数	MKTG, 営業部門の独立性	要約
Meunier-FitzHugh and Percy (2006)	事例研究・文献レビュー	MKTG 部門と営業部門の協働の先行要因と事業成果への影響	<ul style="list-style-type: none"> 統合要因 (コミュニケーション、組織学習、市場インテリジェンス、利得の対立、マーケティング計画の策定) 促進要因 (報酬、部門横断的トレーニング、統合メカニズム) 経営者の協働に対する態度 (目標の連携、団結心の形成、相互理解の促進、資源の共有、共通のビジョンの創出) 	事業成果	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	統合要因、促進要因、経営者の協働に対する態度は、MKTG 部門、営業部門の協働へ影響を及ぼす。さらに、両部門の協働は、事業成果へ正の影響を及ぼす。
Guenzi and Troilo (2006)	インタビュー調査	MKTG 部門・営業部門の統合が、マーケティング能力、顧客価値の創造へ及ぼす影響	検討せず。	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング能力 顧客価値の創造 	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	両部門の統合は、マーケティング能力の向上を通して、顧客価値の創造に貢献する。
Guenzi and Troilo (2007)	396 人の経営者をサンプルとした定量調査	MKTG 部門と営業部門の関係性が、顧客価値の創造へ及ぼす影響	検討せず。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客価値の創造 事業成果 	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	MKTG 部門と営業部門間の関係の有効性は、より優れた顧客価値の創造を通して、さらに直接的に企業の事業成果へ正の影響を及ぼす。
Malshe and Sohi (2009)	インタビュー調査	MKTG 機能と営業機能が MKTG 戦略立案プロセスの各段階で如何に関わるべきなのか	MKTG 戦略立案プロセスにおける(1)基礎準備、(2)移行、(3)フォロー・アップ	MKTG 戦略立案の成功	MKTG 部門と営業部門の独立性を想定せず。	MKTG 戦略立案は、(1)基礎準備、(2)移行、(3)フォロー・アップの段階で MKTG 部門と営業部門がうまく連携することとで達成される。
Rouziès and Hultand (2014)	38 の消費財企業の 203 のサンプルを定量調査	MKTG 部門と営業部門の社会的資本の構築が事業ユニットの成果へ及ぼす影響	<ul style="list-style-type: none"> 協調的報酬、非協調的報酬 手順の正当性 分配的公平性 部門間のパワーの不均衡 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ユニットの成果 	MKTG 部門と営業部門の独立性を想定せず。	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング部門・営業部門の間の社会的資本の構築は、事業ユニットの成果へ正の影響を及ぼす。 マーケティング部門・営業部門の統合を促進するような報酬体系、組織デザインは、両部門間の社会的資本の構築に正の影響を及ぼす。

能になり、市場に関する理解を深めることができる。移転とは、戦略が販売員に移転される段階であり、マーケターは販売員の質問や懸念事項に対して積極的に回答することが求められる。このような活動を通して、販売員が戦略案をより具体的な戦術に落とし込むことが可能になる。フォロー・アップとは、立案した戦略計画と販売員の行動の間の一貫性を維持するために、戦略立案後もマーケティング部門と営業部門が積極的にマーケティング活動に関わることである。

Guenzi and Troilo (2007) では、マーケティング部門と営業部門の関係性が、より優れた顧客価値の創造へ如何なる影響が及ぼされるのかについて検討している。この研究では、マーケティング部門と営業部門間の関係の有効性のほかに、企業の長期志向性、直接販売の割合、顧客志向的販売という変数に着目し、それらの変数がより優れた顧客価値の創造、事業成果へ及ぼす影響について検討している。ビジネス・スクールの授業に参加する 396 人の経営者から収集したデータに対して回帰分析を行ったところ、マーケティング部門と営業部門間の関係の有効性は、より優れた顧客価値の創造へ正の影響を及ぼすことが示された。また、顧客志向的販売、長期志向性がより優れた顧客価値の創造へ正の影響を及ぼすことが示された。さらに、マーケティング部門と営業部門の関係の有効性と優れた顧客価値の創造は、事業成果に対して正の影響を及ぼすことが示された。

Rouziès and Hulland (2014) では、社会的資本理論に着目し、マーケティング部門と営業部門の報酬体系などによる統合が両部門間の社会的資本の構築へ及ぼす影響、さらに両部門間の社会的資本の構築が、事業ユニットの成果へ及ぼす影響について検討している。この研究では、社会的資本に関わる要因として、両部門の繋がりの強さ、信頼度、協力度、ビジョンの共有を挙げている。さらに、このような社会的資本の構築に影響を及ぼす要因として、協力的報酬体系、手順的公平性、分配的公平性、非協力的報酬体系、両部門のパワーの不均衡を挙げている。消費財を製造する 38 の企業から収集した 203 の回答に対して回帰分析を行ったところ、次のような結果が示された。第 1 に、マーケティング部門・営業部門間の社会的資本の構築は、事業ユニットの成果へ正の影響を及ぼすことである。第 2 に、マーケティング部門・営業部門の統合を促進するような報酬体系、組織デザインは、両部門間の社会的資本の構築に正の影響を及ぼすことである。

以上の研究を整理すると、表 2 のようにまとめることができる。次節では、これらの既存研究の課題点について述べる。

(3) 既存研究の課題と研究目的

マーケティング部門と営業部門の関係性と企業の成果の関係について検討した研究は、これまで両部門の協働を促進する要因、また両部門の協働が企業の成果へ及ぼす影響について検討してきた。一方、既存研究の課題として以下の点が挙げられる。

第 1 に、これらの研究の多くが、マーケティング部門と営業部門の関係性に着目するにあたり、マーケティング部門と営業部門が分離・独立した存在であることを想定している。一方、既存研究では、マーケティング部門と営業部門は必ずしも分離・独立した存在ではないことが指摘され

ている。例えば、マーケティング組織には、マーケティング部門と営業部門が別部門として存在する組織のほかに、そもそもマーケティング部門が存在せず、営業部門がマーケティング活動全般を担う組織、さらにマーケティング部門が営業部門の付属的部門として存在する組織もある。マーケティング部門と営業部門の関係性が企業の成果に及ぼす影響について、より現実に沿った描写を行うためには、マーケティング部門と営業部門の関係について、より具体的に議論する必要がある。しかし、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、企業の成果に対してどのような影響を及ぼすのかに関する研究は、ほとんど存在しない。

第 2 に、上記の研究では、マーケティング部門と営業部門の関係が、事業ユニットの成果や顧客価値の創造などの比較的短期的な企業の成果に及ぼす影響について検討されてきた。一方で、これらの研究では、マーケティング部門と営業部門の関係が、長期的な企業のパフォーマンスへ及ぼす影響について検討してこなかった。近年、市場環境の複雑性・不確実性が高まる中で、企業が如何に長期的な生存を達成できるかという問題への学術的・実務的関心は高まっている。以上より、マーケティング部門と営業部門の関係が、長期的な観点から見たときに、企業のパフォーマンスへ如何なる影響を及ぼすのかについて検討することが求められる。

以上の既存研究の課題を踏まえて、本論では以下の点について取り組む。第 1 に、本論ではマーケティング部門が営業部門に対して、どのように企業内で位置づけられているのかに着目する。その上で、既存研究の知見を整理し、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけのパターンの類型化を試みる。

第 2 に、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響を及ぼすのかについて検討する。既存研究では、企業が長期的に生存するためには、現在の利益の源泉となる漸進的新製品開発だけでなく、将来の利益の源泉となる急進的新製品開発も行うことが求められる。本論では、2 つの新製品開発のバランスに着目することで、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、企業の長期的パフォーマンスへ及ぼす影響について検討する。

3. 仮説の構築

本章では、既存研究のレビューを踏まえ、以下の問題に取り組む。第 1 に、マーケティング組織に関する研究を整理し、マーケティング部門が営業部門に対して企業でどのように位置づけられているのかについて類型化を試みる。第 2 に、マーケティング部門の位置づけによって、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響が及ぼされるのかに関する仮説を提示する。

(1) マーケティング部門の営業部門に対する位置づけの類型化

企業におけるマーケティング部門の位置づけについては、マーケティング組織に関する研究において議論されている。

表3：企業におけるマーケティング部門の位置づけの類型と既存研究の整理

	MKTG 部門が営業部門に比べて大きな権限を持つ企業	営業部門の支援組織として MKTG 部門が位置づけられる企業	MKTG 部門がそもそも存在しない企業
Day (1999)	<ul style="list-style-type: none"> 機能部門的役割を果たす MKTG 部門 中心指揮的役割を果たす MKTG 部門 	<ul style="list-style-type: none"> 販売部門の付属的役割を果たす MKTG 部門 	
Kotler et al. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> MKTG 部門が強い権限をもつ組織 	<ul style="list-style-type: none"> 販売部門の支援組織として MKTG 部門が存在する組織 	<ul style="list-style-type: none"> MKTG 部門が存在しない組織
山下, 他 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> MKTG 部門が強い権限を持つ組織 		<ul style="list-style-type: none"> MKTG 部門が存在しない組織

Day (1999) では、企業におけるマーケティング部門の役割を 1)販売部門の付属的役割, 2)機能部門的役割, 3)中心指揮的役割に分類している。販売部門の付属的役割とは、マーケティングが、販売部門の業務支援的な役割を果たす組織を指している。機能部門的役割とは、マーケティングが企業内の市場情報を管理する役割を担うような組織である。中心指揮的役割とは、マーケティングが機能ユニットとして、あるいは事業戦略策定機能を持ったトップ・マネジメント・チームに統合される形で、マーケティング戦略の立案に関わる組織である。具体的には、市場におけるポジショニングの明確化、市場の感知、市場情報の共有、市場機会の特定、パフォーマンスの測定、組織内への市場志向性の浸透の促進等の活動を行う。

Kotler, Rackham and Krishnaswamy (2006) では、マーケティング組織を 1)マーケティング部門が存在しない組織, 2)販売部門の支援組織としてマーケティング部門が存在する組織, 3)マーケティング部門が強い権限をもつ組織に分類している。マーケティング部門が存在しない組織では、マーケティング戦略の立案は、経営者、販売、広告代理店によって行われる。販売部門の支援組織としてマーケティング部門が存在する組織では、マーケティング部門が、営業部門の付属的組織として、市場調査や製品カタログの作成等で販売活動の支援を行う。マーケティング部門が強い権限をもつ組織では、4P に関わる活動に加えて、市場戦略の立案にもマーケティング部門が関わる。

山下, 他 (2012) では、欧米企業と日本企業の伝統的なマーケティング組織を対比する形で、2つのマーケティング組織を提示している。1つ目は、独立したマーケティング部門が存在し、マーケティング部門が強い権限を持つような組織である。このような組織では、マーケティング部門は、戦略策定に関わるだけでなく、他部門の調整にも携わる。2つ目は、マーケティング部門が設置されず、マーケティングの様々な機能が、営業部門を始めとする他部門によって担われる組織である。このような組織では、営業部門や R&D 部門等の機能部門が強い権限を持つ。

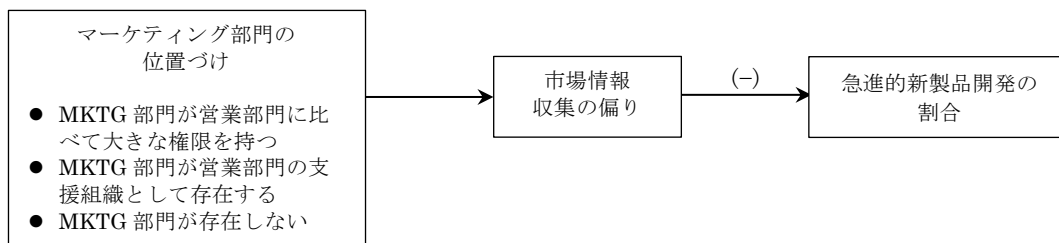


図 1：本論の概念モデル

以上の文献を整理すると、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけの類型は、表 3 のように、次の 3 つにまとめることができる。1 つ目は、マーケティング部門が営業部門と比較して大きな権限を持つ企業である。このような企業では、マーケティング部門はマーケティング活動に対して大きな権限を持ち、自ら市場情報の収集を行うほか、マーケティング戦略の立案や新製品開発に対して大きな影響を及ぼす。2 つ目は、営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業である。このような企業では、営業部門の権限が強く、営業部門の活動を支援することを目的として、マーケティング部門が市場情報の収集等の活動を行う。そのため、マーケティング部門の活動は、営業部門の活動の意向に沿った形で進められる。3 つ目は、マーケティング部門がそもそも存在しない組織である。このような企業では、営業部門のメンバーが、幅広いマーケティング活動を担当するとともに、顧客ニーズや市場動向等に関する市場情報の収集全般を担当する。

次節では、このような企業におけるマーケティング部門の位置づけが、漸進的・急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響を及ぼすのかについて仮説を提示する。

(2) 仮説の設定

マーケティング部門や営業部門は、企業において顧客ニーズや市場動向等の市場情報の収集活動において中心的な役割を果たしている (Griffin and Hauser 1996; Homburg and Jensen 2007)。企業は市場情報をもとに、顧客のニーズの把握や保有する技術の商業化可能性について考慮するため、市場情報の収集活動は企業の新製品イノベーションへ大きな影響を及ぼす (Baker and Sinkula 2007; Joshi 2016; Lukas and Ferrell 1997)。

本論では、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、生成される市場情報の内容に影響を及ぼすことを通して、漸進的・急進的新製品開発のバランスに影響を及ぼすと想定する。以下の仮説ではまず、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、生成される市場情報に偏りをもたらすことを示唆する。次に、生成される市場情報の偏りが、漸進的・急進的新製品開発のバランスへ及ぼす影響について示唆する。仮説の概念モデルは、図 1 の通りである。

1) マーケティング部門の位置づけが市場情報の生成へ及ぼす影響

本論では、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが市場情報の生成活動へ及ぼす影響について検討するにあたり、既存研究の2つの議論に着目する。

1つ目は、組織の分化・専門化に関する議論である。Simon (1947) によると、組織のメンバーは限定合理的であり、処理できる情報量や注意を向けられる範囲に限りがある。そして、一度に広範囲の情報や問題の処理を行わなければならない場合、意思決定者が情報処理・注意を向ける範囲が偏ることがある (Kahneman 2011)。例えば、大量の情報処理をしなければならない状況では、意思決定者は、より自身にとって身近な情報や認知的負担が低い情報や問題に対して、選択的注意を向けやすくなる。

このような問題に対処する方法として、既存研究では、組織の分化・専門化を挙げている (Simon 1947; Gavetti, Levinthal and Ocasio 2007; Ocasio 1997)。組織の分化・専門化を行うことで、1人の人間の処理能力を超えた問題が分解され、個々の人員に割り当てることができる。それによって、情報処理・注意を向ける範囲の偏りを軽減することができる。

2つ目は、職能部門の思考世界に関する議論である (Dougherty 1992; Griffin and Hauser 1996; Oswald, Brettel and Engelen 2012)。思考世界とは、マーケティング部門や営業部門などの各職能部門のメンバーが持っている価値観や志向性のことである (Oswald, Brettel and Engelen 2012)。意思決定者は全ての情報を考慮して意思決定を行うわけではなく、それらの情報の一部に選択的に注意を向ける (Ocasio 1997)。その際、各部門の思考世界は、どのような情報にメンバーが注意を向けるかに大きな影響を及ぼす。

以下では、これらの2つの議論をもとに、前節で提示したマーケティング部門の位置づけの類型によって、市場情報の生成活動にどのようなが生じるのかについて、市場情報を既存顧客・市場に関するもの、潜在顧客・市場に関するものの2つに分けた上で検討する。

既存研究によると、潜在顧客・潜在市場に関する情報の収集は、既存顧客・市場に関する情報の収集に比べて大きな労力を要する (Danneels 2003)。というのも、既存顧客・市場に関する情報に関する情報は、既に企業内にある程度の蓄積がある。また、企業は、既存顧客と既に関係を構築しており、それらに関する情報にアクセスすることは比較的容易である。一方、潜在顧客・市場に関する情報は、既存顧客・市場に関する情報に比べて、企業内での蓄積が少ない。また、企業にとってそもそも潜在顧客や市場が具体的に何なのか不明確であることが多く、それらの情報へアクセスすることが難しい。以上を踏まえると、潜在顧客・市場に関する情報の収集には多くの認知的負荷や時間が必要となる。

マーケティング部門が存在しない企業は、市場情報の収集等のマーケティング機能において分化・専門化が起こっていない組織と捉えることができる。このような組織では、営業部門がマーケティング業務全般 (例えば、顧客対応、マーケティング・ミックスに関する意思決定など) に加えて、顧客ニーズや市場動向等の市場・顧客に関する幅広い情報収集を行う必要がある (cf. Simon 1997; Ocasio 1997)。その結果、営業部門のメンバーは、幅広い事柄に注意を向けなければ

ならず、多くの認知的負荷や時間を要する潜在顧客・市場に関する情報の収集は、行われにくくなる。

また、既存研究では、営業部門は、売上目標の達成等が求められるため、他の部門と比較して短期志向的であることが指摘されている (Homburg and Jensen 2007; Montgomery and Webster 1997)。その結果、営業部門は長期的に利益をもたらす情報よりも、短期的に利益をもたらす情報により注意を向けやすいと言える。すなわち、利益を生み出すまでに長い期間が必要で不確実性が高い潜在顧客・市場に関する情報よりも、短い期間で取引に繋がりやすく確実性の高い既存顧客・市場に関する情報に選択的注意を向けやすいと言える。

さらに、営業部門は、顧客関係志向的であることが既存研究において指摘されている (Cespedes 1994)。このような志向性から、営業部門はより既存顧客と関係を維持するために、既存顧客に関する情報に着目しやすいことが考えられる。

以上より、マーケティング部門が存在せず営業部門のみが存在する企業では、市場情報の収集は、既存顧客・市場に関するものに偏る傾向があることが示唆される。

営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業では、市場情報の収集等のマーケティング機能において、分化・専門化が起こっていると捉えられる。すなわち、営業部門とマーケティング部門の間でマーケティング業務や市場情報収集のタスクの分担がなされている (Day 1999)。それによって、意思決定者が情報処理や注意を向けなければならない範囲は狭くなる (Simon 1947; Gavetti, Levinthal and Ocasio 2007; Ocasio 1997)。その結果、多くの労力を要する潜在顧客・市場に関する情報収集が行われやすくなる。

一方、営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業では、営業部門の意向に沿って、マーケティング部門が市場情報の収集等のマーケティング活動を行うことが考えられる。その結果、マーケティング部門の市場情報の収集活動に対して、営業部門の短期志向性、顧客関係志向性が影響を及ぼすことが考えられる。その結果、より既存顧客・市場に関する市場情報に着目しやすくなることが予想される。

以上より、営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業では、前述したマーケティング部門が存在しない企業ほどではないが、市場情報の収集は、ある程度既存顧客・市場に関するものに偏ることが示唆される。

マーケティング部門が存在し、大きな権限を持つ企業では、市場情報の収集等のマーケティング活動において、営業部門とマーケティング部門の間で分化・専門化が起こっている。このような役割の分化から、意思決定者が注意を向けなければならない範囲は狭くなり、潜在顧客・市場に関する情報収集が行われやすくなる。

また、このような組織において、マーケティング部門は、長期・中期的な市場戦略の策定に関わるが多いため、営業部門に比べてより長期志向的である傾向にある (Cespedes 1994)。その結果、現在の利益の源泉となる既存顧客・市場に関する情報だけでなく、将来の利益の源泉となる潜在顧客・市場に関する情報にも着目しやすい。

以上より、マーケティング部門が大きな権限を持つ企業では、既存顧客・市場に関する市場情報だけでなく、潜在顧客・市場に関する市場情報も収集しやすいことが予想される。

これらの議論から以下の仮説が導出される。

仮説 1：企業における営業部門に対するマーケティング部門の位置づけは、既存顧客・市場に関する市場情報、潜在顧客・市場に関する市場情報の生成のバランスに影響を及ぼす。具体的には、(1)マーケティング部門が存在しない企業、(2)営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業、(3)マーケティング部門が大きな権限を持つ企業の順番に、収集する情報は既存顧客・市場に関するものにより偏る傾向がある。

2) 市場情報生成の偏りと漸進的・急進的イノベーション

顧客ニーズなどの市場情報の収集活動は、企業のイノベーション活動に影響を及ぼすことは多くの先行研究において指摘されている (Baker and Sinkula 2007; Joshi 2016; Lukas and Ferrell 1997)。これらの研究では、市場情報をもとに、自身の保有する技術の商業化の可能性を判断するほか、どのような製品を作れば、より製品が市場から受け入れられるかについて考慮するため、市場情報が企業のイノベーション活動において重要であると主張している。

特に、Danneels (2003) によると、漸進的製品イノベーションのためには、既存顧客・市場に関する情報が必要であり、急進的製品イノベーションのためには、潜在顧客・市場に関する情報が必要である。そのため、企業が既存顧客・市場に関する情報を多く収集している場合には、漸進的製品開発が行われやすく、潜在顧客・市場に関する情報を多く収集している場合には、急進的新製品開発が行われやすくなる。

これらの議論を踏まえると、既存顧客・市場に関する情報収集の偏りは、より漸進的製品イノベーションを促進する。さらに、企業の資源は有限であるため、漸進的新製品開発が活発化するほど、それに対して多くの経営資源が費やされるため、急進的新製品開発は行われにくくなる (Atuahene-Gima 2005)。

以上より、以下の仮説が導出される。

仮説 2：情報収集における既存顧客・市場への偏りは、漸進的新製品開発に対する急進的新製品開発の割合に負の影響を及ぼす。

4. おわりに

本研究の貢献として、次の2点が挙げられる。第1に、マーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究に対する貢献である。これまでのマーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究の多くでは、マーケティング部門と営業部門が独

立した部門であると想定してきた。それに対し、本論では、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけに着目し、マーケティング部門の位置づけを3つの類型に整理した。その上で、マーケティング部門の位置づけによって収集・検討される市場情報に違いが生まれることを示唆した。そして、このような市場情報の収集・検討の偏りは、漸進的な製品イノベーションを促進する一方で、急進的な製品イノベーションを阻害することを示唆した。

第2に、実務に対する貢献である。近年営業部門の影響力が高まる中で、マーケティング組織を如何にデザインするかという問題が実務的に重要な課題となりつつある。本研究の知見は、このような問題に対して、漸進的・急進的新製品開発の観点から、1つの指針を与えるものである。具体的には、1)マーケティング部門が存在せず営業部門のみが存在する企業、2)営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業、3)マーケティング部門と営業部門が存在しマーケティング部門が大きな権限を持つ企業の順番に、漸進的な新製品開発がより行われやすい一方で、急進的な新製品開発が行われにくくなることを示唆した。このような漸進的な新製品開発への偏りは、企業の長期的な生存を脅かす可能性がある。そのため、経営者は、このような点を考慮して、組織構造のデザインを行うとともに、2種類の新製品開発の健全なバランスが達成されるよう注意する必要がある。

5. 謝辞

本論の執筆にあたり、指導教授である慶應義塾大学商学部高橋郁夫先生、また高田英亮先生、小野晃典先生には、授業等で多くのご指導を賜りました。ここに心からの謝意を表します。また、本報告会のコーディネーターをお務め頂いた佐藤和先生にも、深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Atuahene-Gima, Kwaku (2005) : “Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation,” *Journal of Marketing*, 69, 61–83.
- [2] Baker, William E and James M Sinkula (2007) : “Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective,” *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316–34.
- [3] Cespedes, Frank V. (1992) : “Sales Coordination: An Exploratory Study,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, 13–29.
- [4] ——— (1994) : “Industrial Marketing: Managing New Requirements,” *Sloan Management Review*, 35, 45–60.
- [5] Danneels, Erwin (2003) : “Tight-loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation,” *Strategic Management Journal*, 24, 559–76.
- [6] Day, George (1999) : “Aligning the Organization to the Market,” *Business Strategy Review*, 10, 33–46.
- [7] Dougherty, Deborah (1992) : “Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms,” *Organization Science*, 3, 179–202.
- [8] Gavetti, Giovanni, Daniel A. Levinthal and William Ocasio (2007) : “Neo-Carnegie: The Carnegie School’s Past, Present, and Reconstructing for the Future,” *Organization Science*, 18, 523–36.
- [9] Griffin, Abbie and John R. Hauser (1996) : “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature,” *Journal of Product Innovation Management*, 13, 191–215.
- [10] Guenzi, Paolo and Gabriele Troilo (2006) : “Developing marketing Capabilities for Customer Value Creation through Marketing-Sales Integration,” *Industrial Marketing Management*, 35, 974–88.

- [11] ——— and ——— (2007) : “The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value,” *Journal of Business Research*, 60, 98–107.
- [12] Homburg, Christian and Ove Jensen (2007) : “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?,” *Journal of Marketing*, 71, 124–42.
- [13] ———, Arnd Vomberg, Margit Enke and Philipp H. Grimm (2015) : “The Loss of the Marketing Department’s Influence: Is It Really Happening? And Why Worry?,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1–13.
- [14] ———, John P. Workman and Ove Jensen (2000) : “Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-focused Organizational Structure,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 459–78.
- [15] ———, John P Workman and Harley Krohmer (1999) : “Marketing’s Influence within the Firm,” *Journal of Marketing*, 63, 1–17.
- [16] Joshi, Ashwin W. (2016) : “When Does Customer Orientation Hinder (Help) Radical Product Innovation? the Role of Organizational Rewards,” *Journal of Product Innovation Management*, 33, 435–54.
- [17] Kotler, Phillip, Neil Rackham and Suj Krishnaswamy (2009) : “Ending the War Between Sales and Marketing,” *Harvard Business Review*, 84, 68–78.
- [18] Lukas, Bryan a and O. C. Ferrell (1997) : “The Effect of Market Orientation on Product Innovation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 239–47.
- [19] Malshe, Avinash, Jamal Al-Khatib, Mohammed Al-Habib and Shaza Ezzi (2012) : “Exploration of Sales-marketing Interface Nuances in Saudi Arabia,” *Journal of Business Research*, 65, 1119–25.
- [20] ——— and Ravipreet S. Sohi (2009) : “What Makes Strategy Making across the Sales-marketing Interface more Successful?,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 400–21.
- [21] Meunier-FitzHugh, Ken Le and Nigel F. Piercy (2007) : “Exploring Collaboration between Sales and Marketing,” *European Journal of Marketing*, 41, 939–55.
- [22] Montgomery, D.B. and F.E. Webster (1997) : “Marketing’s Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones,” *Journal of Market-Focused Management*, 2, 7–26.
- [23] O’Reilly, Charles A. and Michael L. Tushman (2008) : “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma,” *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- [24] Ocasio, William (1997) : “Towards an Attention-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 18, 187–206.
- [25] Oswald, Monika, Malte Brettel and Andreas Engelen (2012) : “How Departments’ Decision-making Influence and Interdepartmental Dynamics Relate to two Facets of Strategic Market Orientation,” *Journal of Strategic Marketing*, 20, 483–507.
- [26] Rouziès, Dominique and John Hulland (2014) : “Does Marketing and Sales Integration Always Pay Off? Evidence from a Social Capital Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 511–27.
- [27] Verhoef, Peter C. (2003) : “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,” *Journal of Marketing*, 67, 30–45.
- [28] ——— and Peter S. Leeflang (2009) : “Understanding the Marketing Department’s Influence within the Firm,” *Journal of Marketing*, 73, 14–37.
- [29] Webster, F. E., A. J. Malter and S. Ganesan (2005) : “The Decline and Dispersion of Marketing Competence,” *MIT Sloan Management Review*, 46, 35–43.