

# 2 タイプの海外顧客販売志向が、 企業の国家間調整戦略に与える影響

崔 亜 鵬

## 1. はじめに

過去40年間で、キー・アカウント・マネジメント (KAM) は企業が競争優位性と成果を得るために重要な戦略的関係性マーケティング手法となり、グローバル化に伴い多国籍企業にとってますます重要性が高まっている。事例として、日本のNTT社はグローバルベースのKAMプログラムを海外IT事業の主要な方針として取り入れて、物流大手企業としているヤマト運輸もアカウントをグローバル、ナショナル、エリアの三つの階層に分類してGAM手法を採用している。

しかし、現在の当該学問領域においては成功的なGAMの実施を支える要因がまた不明である。

## 2. 先行研究

### 2-1 KAMに関する先行研究

KAMプログラムの概念は1960年代以来発展してきた、国家の境界を超えているキー・アカウント・マネジメント (KAM) が強いトレンドとなった。グローバルベースのKAMの実施と採用を支えるドライバーとして、グローバル化による顧客需要に対する組織の全体的な対応、さまざまな組織内部の要因が挙げられる。

### 2-2 顧客関与志向

KAMプログラムには、顧客が企業に対して直接または間接的に価値を付加するメカニズムとしている顧客関与は企業が自身の組織が外部をどのように認識するかに多大な影響を与える。

## 3. 仮説構築

### 3-1 顧客関与志向と子会社暗黙知

#### (1) 顧客獲得志向と子会社暗黙知

顧客獲得の段階がうまくいかない場合、組織は顧客に関する知識プロセスの段階に戻るため、顧客知識プロセスに繰り返している過程で組織が獲得した暗黙知が蓄積していることが考えられる。

仮説1a：組織の顧客獲得傾向が強くなればなるほど、子会社暗黙知のレベルも高くなる。

#### (2) 顧客維持志向と子会社暗黙知

顧客維持の段階においては、組織や個人によって知識が捕捉され、暗黙知が形式知へ変換する知識の外部化が発生してから形式知と形式知の結合により既存情報が新しい知識に変換する。

仮説1b：組織の顧客維持志向が強いほど、組織内暗

黙知のレベルは低くなる。

### 3-2 顧客関与志向と組織革新性

顧客獲得と維持志向とは、顧客ニーズに関する情報と知識を高優先に集中するので、現在の市場における既存顧客のニーズをより深く理解でき、新たな市場機会につながる潜在ニーズの一定程度の予測もできるようになって、企業の既存のプロセスや資源を改善し潜在の市場機会を探す動力も強める。

仮説2a/2b：組織の顧客獲得・維持志向が強くなるほど、組織の革新性も高くなる。

### 3-3 子会社暗黙知と国家間調整

高い子会社暗黙知は、子会社が市場知識を母会社にシェアすることというKAMプログラムの重要性の高いメカニズムの難易度を高め、統合したりする行動が実施しづらくなる。

仮説3：組織の暗黙知のレベルが高くなるほど、国家間調整の実施も難しくなる。

### 3-4 組織の革新性と国家間調整

組織の高い革新性は、組織は持続的に変化する顧客ニーズと新たな機会を敏感に捉える能力を高めることにより、KAMプログラムの実施の可能性が高まる。

仮説4：組織の革新性が高くなるほど、国家間調整の実施は容易になる。

## 4. 分析結果

本研究では、仮説検証のため、日本の製造企業を対象に質問票調査を実施した。確認的因子分析でデータの採用の良好性を検証し、SEM分析を使って仮説の検証を行った。分析の結果：仮説1aが不支持となつて、仮説1b、2a/2b、3、4が予測した通りに支持となつた。

## 5. 考察

理論構築と仮説検証により、本研究は分析結果の合意について二つ目の考察がある。まず、一つ目は、外部環境を対応できる組織の戦略的志向、そして組織の内部環境（管理体系、文化風土）は成功的なKAMプログラムの実施に対して重要である。次に、組織内部風土（子会社暗黙知の蓄積、管理体制の活性化）が母会社と子会社間の関係性、と資源と知識の効率的かつ効果的な利用にも影響を与える。