営業部門での管理方式の選択に関する一考察 ～多角的な視点から分析した営業管理様式の選択要因について～

- ①——はじめに
- ②——理論的背景
- ③——研究のフレームワークと仮説
- ④——検証
- ⑤——まとめ

金 顕哲

●ソウル大学国際大学院 準教授

清宮 政宏

●富士ゼロックス株式会社

①——はじめに

本研究は、営業部門の管理が、どのような理由で選択されるかについて、分析を進めた実証研究である。

営業部門の管理は、成果とは因果関係の分析が指向されながらも、それが選択される理由については、「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」という二要因が引用され、先行研究では分析がなされるばかりである。しかし、本来は分析される必要のある、営業部門の戦略や行動、タスクや環境等の与件によって、それをどのように変更すべきかについては分析されてきていないのが実状である。本研究では、営業部門の管理方式選択のあり方について、これらとの因果関係に焦点をあて分析を試みた。

その結果、標準的な戦略や行動が指向される場合には、アウトプット管理等が用いられ、また顧客適応的な戦略や行動が指向される場

合には、プロセス管理等が用いられることが確認された。そして、タスク複雑性や環境不確実性が増す場合にも、プロセス管理等が用いられ、さらに、機動的な顧客カバーや提案型営業、新規顧客開拓などの積極的な営業活動が展開される場合には、営業管理がその種類を問わず、全般的に用いられることも確認された。

このような結果から示唆として得られたことは、営業管理の選択は、実務においても研究においても、多角的な側面から分析され設計される必要があることであり、実務での経験中心による管理方法決定や、研究での成果主義的（成果主義ベース管理、アウトプット管理等）か、行動主義的（行動主義ベース管理、プロセス管理等）かという二元対比での分析には限界があるということであった。

②——理論的背景

1. 営業管理様式研究の流れ

営業部門の管理（営業管理様式）に関する研究は、実務では一般的である成果主義的な管理に対し、行動主義的な管理の有効性を唱えることにより進められてきている。

この営業管理様式に関する研究は、Anderson & Oliver (1987) が起点と考えられている。Anderson & Oliver (1987) は、それ以前の研究を整理し、Commission (手数料報酬) にもとづく成果主義ベース管理よりも、Salary (固定給) にもとづく行動主義ベース管理が、営業員の知識や販売技術、動機付けの向上で、優位性の高いものであるとし、二つの管理方式の違いや、行動主義ベース管理の優位点を7つの命題にまとめている。

これに続くのがCravens et al. (1993), Oliver & Anderson (1994), Challagalla et al. (1997) であるが、Cravens et al. (1993) では、Anderson & Oliver (1987) の命題の一つである「目標指向性」に焦点をあてたモデル構築を行い、行動主義ベース管理が用いられることによって、営業部門の目標指向性が高まり、結果として営業部門の業績も高まることを実証している。

またOliver & Anderson (1994) は、営業管理様式と営業員の内的効果に対する集中的な分析を行い、行動主義ベース管理が用いられる場合には、営業員の態度形成や動機づけの向上、行動の計画化がはかられ、その専門能力の向上がはかれることを実証している。

そして、Challagalla et al. (1997) は、行動主義ベース管理の概念が漠然的であることを指摘し、それを解消させるために、行動主義ベース管理を、行動内容 (activity) をベースにした管理と、行動能力 (capability) をベースにした管理の二つに分け、成果 (Output) を含めた三つの管理方式と、あわせて提示した情報フィードバック (Information), 報酬 (Reward), 罰則 (Punishment) という展開

方法が、有意であることを確認している。

さらに、Jaworski (1988), Jaworski et al. (1993) は、選択要因と、管理方式、成果という三段階の分析フレームを構築して分析を行ない、また、高嶋 (2000a, 2000b) も、営業管理様式研究を日本企業の営業部門に適用させて、その因果関係について、分析を行っている。そして清宮 (2004a) では、成果主義的な管理と行動主義的な管理は、寄与する成果が異なり、成果主義的な管理は売上・利益に寄与するのに対し、行動主義的な管理は営業員の内的効果や顧客満足度向上に寄与するとして分析を進めている。

このように営業部門の管理は、成果主義的か、行動主義的かという象徴的な対比や、成果との因果関係には焦点があてられながらも、その管理が何故選択されているのか、また前提となる与件が変化した場合に、それがどう変更されるべきかについては、極めて単純な二要因が引用されて論述が展開されているばかりで、実務に対して、有意義な選択のための分析フレームの提示ができていないのが実状である。結果として、営業研究全般でも、「実務」への意義ある示唆の提示ができない理由の一つとなっているといえよう。

2. 既存研究の中での営業管理様式の選択要因

実務での営業部門の管理は、その組織での様々な経験蓄積を背景に選択が行なわれていると考えて異論はないであろう。しかし、理論を導出しずらそうに見える実務の経験則の中にも何らかの法則性があるのでないかと考えられる。

これについて研究では、営業部門で成果主

■図——1

W. Ouchi (1979) での管理方式の選択の概念図

義的な管理と、行動主義的な管理のどちらが選択されるかについて、冒頭に上げた、W. Ouchi (1979) の「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」という二要因が引用されて、基本的に分析がなされている。

W. Ouchi (1979) は、図-1にあるように「成果を正しく評価する能力」が高い場合には、成果主義ベース管理が用いられ、「達成のためのプロセスの明白性」が高い場合には行動主義ベース管理が用いられるとし、どちらも低い時には、クラン（組織で共有される価値観にそった管理）が行なわれるとしている。

しかし、Anderson & Oliver (1987) 以来、営業管理様式の選択を決定するものとして引用されるこの W. Ouchi (1979) の二要因は、もともとは営業部門の管理を想定してつくられたものでなく、工場や事務部門などの、本質的に性質の異なる管理を比較するために作成されたものである。つまり、売上・利益の獲得を目指すという点では同質的なながらも、

企業が市場戦略を具現化する中で期待役割が変化し、外部環境の変化を最も受ける営業部門の管理を、より動的に分析しようとするにはやや難があるものといえる。

上述の二要因を引用して分析を行なった Anderson & Oliver (1987) に続き、管理方式の選択要因について研究を進めているのが、Eisenhardt (1985), Jaworski (1988), Jaworski et al. (1993), 高嶋 (2000a) である。

Eisenhardt (1985) は、営業管理様式の選択を分析する視点として、W. Ouchi (1979) による組織分析的な視点以外に、エージェンシー理論、取引コスト分析、認知的評価論の3つの分析視点があるとし、その中でエージェンシー理論をもとに、「評価尺度を使うためのコスト」と「販売における不確実性」で営業管理様式の選択に関する分析を行っている¹⁾。

また、Jaworski (1988), Jaworski et al. (1993) は、環境要因や先行要因によって、管理方式が決定されるとし、分析モデルを構築して分析を行っている²⁾。

そして、高嶋 (2000a) は、Anderson & Oliver (1987) の研究を引用しながら、基本的には W. Ouchi (1979) のフレームを使って、日本企業における特徴を分析している。なお、高嶋 (2000a) が使用した調査データでは、顧客ニーズが異質で（プロセス知識が低くなる場合）、業績評価が複雑な状況の場合（成果を判断する能力が低くなる場合）には、クランでなく、アウトプット管理の比率が高くなっていたとしている。高嶋 (2000b) はこれについて、クラン的な管理（組織で共有される価値観にもとづく管理）として、日本企業では、アウトプット管理が行なわれているか

らであろうと推論している。

3. 先行研究での課題

このような営業管理様式研究は、その流れをみると、米国で蓄積されてきた人的販売研究や販売管理論を発展させたものと考えることができる。しかし、その選択のあり方について、より多角的に分析するには、人的販売研究や販売管理論では見逃されがちな、営業活動での資源配分のあり方（営業戦略）や、顧客への対処の仕方（営業行動）にも留意しながら、分析を行なう必要があるといえる。

しかし先行研究で、何故、W. Ouchi (1979)の二要因が引用されて分析されてきたかといえば、その理由の一つは、この営業管理様式研究が、米国で蓄積されてきた人的販売研究や販売管理論を発展させたものであるため、その分析アプローチの構造的な限界を引き継いでいるからだと考えられるのである。

なぜなら人的販売研究・販売管理論研究は、営業部門内で操作や変更が可能なものを分析対象とし、科学的な手法でそれらの課題解決を目指すものである。そのため、その企業が目指す資源配分や、顧客との関係を、その分析に織り込むことはそれほど目指されていない。

しかし、企業で実際に行なわれる営業管理は、資源配分のあり方や、顧客への対処という点から影響を受けて、選択がなされているはずである。

よって、管理方式選択のあり方をより多角的に分析するには、既存の研究を参考にしながらも、営業戦略や営業行動という視点も折り込んで、分析を行う必要があると考えられ

るのである。

③——— 研究のフレームワークと仮説

1. 研究のフレームワーク

日本企業の資源配分（戦略）について、石井（1993）は、経営資源の不可逆性があり、戦略目標達成のために新たな資源を集めるのではなく、既存資源をどのように活用するか、という点で戦略が採用される傾向があるとしている。つまり、営業部門の管理も、このような資源配分に関する指向性（営業戦略）と因果関係を持ちながら、選択がなされているはずである。

また、顧客との関係についても、特に米国と日本の違いとして、米国では常に新たな取引相手を模索し代替的な取引相手を念頭に置きながら行動するのに対して、日本では商取引が固定的（細井，2000）で、特に売手にとっては、顧客との関係をいかに保つか、取引を深めて行くかという点に目標が置かれていることがあげられる。このような売手の買手への対処（営業行動）という点とも因果関係を持ちながら、営業管理様式の選択がなされているはずである。

さらに営業管理は、そのタスクの性質によっても、選択されるものが異なるはずである。営業タスクが新規開拓であるか既存顧客維持であるか（田中，1986）、また取引ごとのサイクルが長いか短い（Jaworski et. al., 1993）、そしてタスクの複雑性（Jaworski et. al., 1993; 高嶋 2000b）の高さ等によっても、選択される管理方式が異なると考えられる。また、競争状況の変化や、市場の変化等の環境変化によっても、選択のあり方が変化するであろう。

■ 図—— 2

営業管理様式の選択との因果関係について分析や考察を行うべき視点

— 営業戦略・営業行動・タスク特性・環境特性 —

■ 図—— 3

営業の業務プロセスと4つの管理方式

■ 図—— 4

営業管理様式の選択に関する分析フレーム

(図-2 参照)

営業管理の選択に至る様相を、より具体的に分析するために、本研究では、営業の業務プロセスのどの部分を重視するかにあわせて(清宮 2004b)、営業管理を、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理の4つに分け(図-3 参照)³⁾、前節で取り上げた営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性という4つの要因と、選択との因果関係について、分析を進めることにした(図-4 参照)。

2. 研究仮説の設定

以上のフレームにそって、以下の仮説を設定した。

(1) 営業戦略/営業行動と営業管理様式の選択

営業戦略や営業行動はその性質によって、標準的(高嶋,1998)なものと、顧客適応的(高嶋,1998)なものに分けることができる。標準的な戦略・行動が指向される場合は、一律的に行なえるアウトプット管理や行動量管理

の遂行度が高まり、顧客適応的な戦略・行動が指向される場合には、顧客との関係で変更が伴うプロセス管理やリレーション管理の遂行度が高まるであろう。このような営業戦略・営業行動の性質の違いによって選択される営業管理も差異が現れると考え、仮説を設定した。

1) 在庫形成と製品・サービスの提供のあり方 (在庫型営業/オーダー獲得型営業)

在庫をもった型で行われる投機的 (Bucklin, 1965; 石井, 1998; 金, 1995) な営業では、製品・サービスの仕様・数量はあらかじめ決定されるため、目標値は明確で業務プロセスの詳細な管理も不要である。そのため、管理は、一律的なアウトプット管理や行動量管理が用いられると考えられる。

またオーダー獲得を中心とした型の延期的 (Alderson, 1956; 石井, 1998; 金, 1995) な営業では、製品・サービスの仕様・数量が買手の意向や動向にゆだねられており、それを確実に製品・サービスの仕様・数量に反映させる必要がある。よって、営業プロセスの詳細な管理が行なわれ、それを重視するプロセス管理が用いられると考えられる。

仮説 1-1. 在庫型営業が指向される場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる。

仮説 1-2. オーダー獲得型営業が指向される場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

2) 製品・サービスの性質(標準的/顧客適応的) 標準的 (高嶋, 1998) な製品・サービスを扱

う場合は、標準化された製品・サービスを確実に販売することが求められる。営業目標や営業員の期待役割が明確であるため、一律的に行なえるアウトプット管理や、活動量が重視される行動量管理が用いられるはずである。

また、顧客適応的 (高嶋, 1998) な製品・サービスを扱う場合は、製品・サービスの仕様や数量を、買手の意向に的確に適合させる必要がある。そのため、ビジネスプロセスの共有や仕様決定の協働を重視するプロセス管理が用いられると考えられる。

仮説 2-1. 標準的な製品・サービスの扱いを指向する場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる。

仮説 2-2. 顧客適応的な製品・サービスの扱いを指向する場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

3) 営業活動における意思決定段階と責任の 所在のあり方

組織型営業 (高嶋, 1995) を指向する場合は、組織連携の中で活動の整合性が求められる。そのため、業務プロセスの共有を重視するプロセス管理が用いられると考えられる。

逆に個人型営業 (高嶋, 1995) が指向される場合は、営業員が個別に成果を追求し、最終的な売上・利益・販売数を中心に管理が行われるようになる。そのため、管理も一律的なアウトプット管理が用いられると考えられる。

仮説 3-1. 組織型営業が指向される場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

仮説3-2. 個人型営業が指向される場合には、アウトプット管理の実践度が高まる。

4) 市場への対応1(差別化・同一化の方向性)

差別化戦略 (Porter ; 1985, 嶋口 ; 1986) は、買手のニーズと売手の持つシーズとを適合させながら、競争相手 (品) との差違を明確に訴求しようとするものである。そのため、顧客・市場には個別的な対応が必要で、プロセス共有が重視されるプロセス管理が用いられるはずである。

逆に、同一化戦略 (嶋口 ; 1986, Slater; 2000) を指向する場合は、均一的な性質の市場対応がなされる。そのため、細かな営業プロセスは管理されず、最終的な成果が重視されるアウトプット管理が用いられると考えられる。

仮説4-1. 差別化戦略を指向する場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

仮説4-2. 同一化戦略を指向する場合には、アウトプット管理の実践度が高まる。

5) 市場への対応2(顧客・市場カバーのあり方)

一律的な顧客・市場カバーを指向する場合は、全方位的なカバーが目指される。そのため、標準的・均一的な市場対応が行なわれ、管理は、一律的に行なわれるアウトプット管理や、幅広い顧客・市場カバーを目指す行動量管理が用いられると考えられる。

逆に、機動的な顧客・市場カバー (田村, 1999) を指向する場合は、顧客・市場を細分化し、きめ細かな顧客適応的な対応を行なう必要がある。よって、ビジネスプロセスの共

有が重視されるプロセス管理が用いられると考えられる。

仮説5-1. 一律的な市場カバーを指向する場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる。

仮説5-2. 機動的な市場カバーを指向する場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

6) 行動重視型営業

行動重視型営業 (嶋口, 1995; 1997) は、売手・買手ともに本質的ニーズの解決方法が既知である場合にとられる営業行動である。目標は明確で均一的な行動であるため、営業管理は、管理指標が明確なアウトプット管理や、活動量が重視される行動量管理が用いられると考えられる。

仮説6. 行動重視型営業が指向される場合には、アウトプット管理と行動量管理の実践度が高まる。

7) 適応奉仕型営業

適応奉仕型営業 (嶋口, 1995; 1997) は、買手は本質的ニーズの解決方法を既知ながら、売手は未知である状態で採られる営業行動である。売手は、常に顧客の要求にあわせて対処するため、顧客適応的な行動といえる。そのため、顧客との関係強化や、ビジネスプロセスの共有を重視する、リレーション管理、プロセス管理が用いられると考えられる。

仮説7. 適応奉仕型営業が指向される場合には、リレーション管理、プロセス管

理の実践度が高まる。

8) 提案型営業

提案型営業（嶋口, 1995; 1997）は、売手にとっては本質的ニーズの解決方法を既知ながら、買手は未知の状態で採られる営業行動である。売手の比較的自由的な目標設定のもとで、積極的・一律的な行動が行なわれるため、標準的な性質の営業行動といえる。よって、アウトプット管理や、行動量管理が用いられる可能性がある。しかし、顧客（買手）が未知の本質的ニーズを顕在化させるため、顧客との関係を重視するリレーション管理や、顧客への提案内容を営業プロセスで共有する、プロセス管理も用いられる可能性がある。このようなことから提案型営業と4つの管理方式の因果関係を確認するため、以下の仮説を設定することにする。

仮説8. 提案型営業が指向される場合には、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理、の実践度が高まる。

9) ワークショップ型営業

ワークショップ型営業（嶋口, 1995; 1997）は、売手も買手も本質的ニーズの解決方法が未知の状態で採られる営業行動である。売手と買手が互いに本質的ニーズの解決方法を探索しようとニーズやシーズを持ち寄りながら、取引が進められるものである。つまり、顧客適応的な性質の営業行動といえる。売手と買手が持ち寄るニーズやシーズの適合性や実現性が確認されながら営業行動が行われるため、管理は、ビジネスプロセスの共有を重視する

プロセス管理が用いられるはずである。

仮説9. ワークショップ型営業が指向される場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

(2) タスク特性/環境特性と営業管理様式の選択

タスク特性や環境特性によっても営業管理選択との因果関係が見出されるはずである。タスクの複雑性が増す場合や環境不確実性が増す場合には、リスク軽減のために組織的な営業プロセスの共有を目指すプロセス管理等が用いられ、また、顧客との良好な関係構築が必要とされる場合にはそれを重視するリレーション管理が用いられるであろうと考え、仮説を設定した。

1) 新規顧客開拓/既存顧客維持

新規顧客開拓（田中, 1986）は、取引のない顧客との取引の開始を目指すものである。新たな売上・利益の獲得を目指して、営業部門では積極的に自由的な目標設定が行われ、標準的な営業活動が行なわれるはずである。よって管理も、一律的に行なえるアウトプット管理や、顧客の幅広いカバーを目指す行動量管理が用いられると考えられる。

また既存顧客維持（田中, 1986）では、特定顧客との取引関係の維持や拡大が目指される。そのため、顧客適応的な活動が行なわれ、顧客との関係を重視するリレーション管理が用いられると考えられる。

このような営業タスクの特性（新規顧客開拓/既存顧客維持）によって、用いられる管理方式が異なるであろうことを検証するため、以下の仮説を設定する。

仮説 10-1. 営業タスクが新規顧客開拓の場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる。

仮説 10-2. 営業タスクが既存顧客維持の場合には、リレーション管理の実践度が高まる。

2) 営業サイクルの長さ

営業サイクルが長い (Jaworski et. al., 1993) 場合は、特定顧客に対応する活動時間が長くなり、活動がその顧客に対して顧客適応的・個別的になるはずである。よって、顧客との関係が重視されるリレーション管理や、プロセス共有が重視されるプロセス管理が用いられると考えられる。

逆に、営業サイクルが短い (Jaworski et. al., 1993) 場合は、小さな取引を次々と完結させる必要があり、個々の顧客との取引には慎重にならず、活動が標準的になるはずである。よって管理も、一律的に行なわれるアウトプット管理が用いられると考えられる。

このような営業タスクの特性 (営業サイクル長/短) によって、用いられる管理方式が異なるであろうことを検証するため、以下の仮説を設定する。

仮説 11-1. 営業サイクルが長い場合には、リレーション管理、プロセス管理の実践度が高まる。

仮説 11-2. 営業サイクルが短い場合には、アウトプット管理の実践度が高まる。

3) タスク複雑性

営業タスクの複雑性 (Jaworski et. al., 1993; 高嶋, 2000b) が高い場合は、取引状況や進捗を見極めながら、活動を個々に管理する必要がある。そのため、プロセス共有や進捗状況把握を重視するプロセス管理が用いられると考えられる。

仮説 12. 営業タスクの複雑性が高い場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

4) ビジネス不確実性

ビジネスの不確実性 (Jaworski, 1988) の高い環境下では、不確定な要素を取り除こうとするために、状況確認や活動の適合性の確認を頻繁に行なう必要がある。そのため、プロセス共有や進捗状況把握を重視する、プロセス管理が用いられると考えられる。

仮説 13. ビジネスの不確実性が高い場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

5) 市場変化の速さ

市場変化が速い (Jaworski, 1988) 中では、顧客や競争他社の動向の変化にあわせて、的確に適応していく必要がある。そのため、プロセス共有や進捗状況を重視するプロセス管理が用いられると考えられる。

仮説 14. 市場変化が速い場合には、プロセス管理の実践度が高まる。

6) 競争の激しさ

競争の激しい (Jaworski, 1988) 環境下では、競争他社に打ち勝つため、状況に応じた適確な営業活動を展開する必要がある。そのため、

顧客との良好な関係や、プロセス共有や進捗状況把握を重視する、リレーション管理、プロセス管理が用いられると考えられる。

仮説 15. 競争が激しい場合には、リレーション管理、プロセス管理の実践度が高まる。

4 ——— 検証

1. 検証方法

検証のためのデータは、2002 年 2～3 月に行われた、「営業活動と営業管理に関する調査アンケート」という調査で得られたデータを使用した。このデータをもとに、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と、管理方式の選択との因果関係についての測定を行った。調査項目は、表－1 に示したとおりで、回答は自社にあてはまるものを 7 段階の中から選んでもらう選択方式とした⁴⁾。

検証にあたっては、今回の研究で分析フレームに組み込んだ営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理という 4 つの管理方式に関して、図－5 に示したような統合的な共分散構造分析モデルを構築し、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性のそれぞれから、管理方式へのそれぞれのパスの標準化係数の高さ、および有意性について確認し、検証を行なった。

2. 検証結果

検証結果は表－2 である。有意水準は、片側 5% (両側 10%) とした。表－2 にある通

り、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性から営業管理様式へのパスには、1% 水準で有意なもの、5% 水準で有意なもの、また 5% 水準で有意でないものが混在している。しかし、5% 水準で有意でないものにも、符号 (正・負) 条件によって、その因果関係が推論できるものがある。

(1) 営業戦略/営業行動と営業管理様式の選択

仮説 1 の検証結果は、表－2 の①で、仮説 1－1 (在庫型→アウトプット管理、行動量管理)、仮説 1－2 (オーダー獲得型→プロセス管理) とも、支持されなかった。

仮説 2 の検証結果は②である。仮説 2－1 (標準的・製品サービス→アウトプット管理、行動量管理) では、アウトプット管理だけが支持された。他方、仮説 2－2 (顧客適応的・製品サービス→プロセス管理) は支持された。しかし、仮説 2－2 (顧客適応的・製品サービス) では、アウトプット管理との正の因果関係も認められ、全体としての仮説 2 での、標準的/顧客適応的・製品サービスという対比で、管理方式選択が異なるということは確認できなかった。

仮説 3 の検証結果は③である。仮説 3－1 (組織型営業→プロセス管理) は支持されたが、仮説 3－2 (個人型営業→アウトプット管理) は支持されなかった。なお、仮説に含めなかったこととして、個人型営業では行動量管理が選択され、プロセス管理とは負の因果関係が確認できるものとなっている。

仮説 4 の検証結果は④である。仮説 4－2

■表——1

営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と営業管理様式の調査項目

営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性	質問項目
在庫型営業 オーダー獲得型営業	貴社の製品は、顧客からの需要を見込んで、ある程度在庫されている。 貴社の製品・サービスは、顧客からのオーダーに応じた後に、作成・提供されるものである。
標準的製品・サービス 顧客適応的製品・サービス	貴社の製品・サービスは、全ての顧客に対し、均一的なものである。 貴社の製品・サービスは、顧客の要求・要望により、その内容を大きく変えるものである。
営業活動での責任の所在(組織型営業) 営業活動での責任の所在(個人型営業)	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、部門として連带的に行い責任を負っている。 貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負っている。
競争との差別化志向の強さ 競争との同一化志向の強さ	貴社の営業活動は、市場の中で強力な競争他社と自社の差別化をしながら、行なわれている。 貴社の営業活動は、自社の狙う顧客とはほぼ取引可能であるという、市場を有望視する中で行なわれている。
一律的な顧客・市場のカバー 機動的な顧客・市場のカバー	貴社の市場戦略は、顧客や市場ごとの売上・利益には関係なく、大多数の顧客を、まんべんなく全てカバーしようとするものである。 貴社の市場戦略は、有望顧客や有望市場を選び出し、それらを重点的にカバーしようとするものである。
行動重視型営業 適応奉仕型営業 提案型営業 ワークショップ型営業	貴社の営業活動では、顧客との取引の維持と増大は、とにかく行動あるのみという行動型中心の営業が行なわれている。 貴社の営業活動では、顧客の要望に徹底的に応える、いわゆる奉仕型の営業が行なわれている。 貴社の営業活動では、顧客の知らない情報を提供したり、製品・サービスの提案を行なう、いわゆる提案型の営業が行なわれている。 貴社の営業活動では、顧客とともに、どのような製品・サービスが最良か、互いに考えあう協同的な活動を通して、営業が行なわれている。
新規開拓 既存顧客維持 長・営業サイクル 短・営業サイクル タスク複雑性	貴社の営業活動は、新規顧客の獲得が中心である。 貴社の営業活動は、既存顧客の維持が中心である。 貴社の営業活動では、引き合いがあってから顧客との売上が成り立つまでに、数週間以上かかる。 貴社の営業活動では、顧客との多数の売上が、その日ごとに行われている。 貴社の営業活動では、顧客との一つ一つの取引が、それぞれ全く別の性格を持っている。 貴社の営業活動では、顧客取引を成り立たせるために必要な施策が、顧客ごとに全く違う。
不確実性 市場変化 競争の激しさ	貴社の製品・サービスは、年度によって、売上高や利益が大きく変動するものである。 貴社の製品・サービスは、環境の微妙な変化(顧客の変化や競争状況の変化)により、売上高や利益が大きく変動するものである。 貴社は、この5～10年で競争相手が大きく変わった。 貴社は、この5～10年で対象顧客が大きく変わった。 貴社は、顧客との取引では、常に競争他社と比較されている。 貴社と競争他社とは、微妙な施策の差で市場における勝ち負けが決まっている。

営業管理様式	質問項目
アウトプット管理 (アウトプット管理-売上高) (アウトプット管理-利益高) (アウトプット管理-販売単位数)	貴社における営業管理では、売上高目標を徹底的に追求する管理を行なっている。 貴社における営業管理では、粗利や獲得利益を徹底的に追求する管理を行なっている。 貴社における営業管理では、販売個数等の数を徹底的に追求する管理を行なっている。
リレーション管理 (リレーション管理-人間関係強化) (リレーション管理-取引関係改善) (リレーション管理-既存取引の維持継続)	貴社における営業管理では、顧客との人間関係強化を目指す、目標づくりと管理を行なっている。 貴社における営業管理では、顧客との取引関係の改善を目指す、質的目標づくりと管理を行なっている。 貴社における営業管理では、既存顧客との取引維持と継続を目指す、目標づくりと管理を行なっている。
プロセス管理 (プロセス管理-進捗状況共有) (プロセス管理-仕様決定共有) (プロセス管理-顧客対応共有)	貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗状況がどのレベルにあるか、部門内や社内で情報共有され管理されている。 貴社における営業管理では、顧客との商談での仕様決定プロセスでは、営業担当者以外のスタッフも加わり、決定している。 貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗に応じて、担当者が顧客にどう対処すべきか、管理者が個別に確認し管理を行なっている。
行動量管理 (行動量管理-訪問回数) (行動量管理-顧客面談数) (行動量管理-引合件数)	貴社における営業管理では、顧客への訪問回数に、基準を与え、管理を行なっている。 貴社における営業管理では、顧客との面談回数などに、基準を与え、管理を行なっている。 貴社における営業管理では、顧客からの見積り(または引合い、顧客へのデモ)依頼が何回あったかという数で、基準をつくり、管理を行なっている。

■表——2

営業管理様式の選択要因に関する分析結果

		N=1929.513 自由度 = 461 確率水準 = 0		CF= 0.511 RMSEA= 0.099 AIC= 2265513		P<0.02*** (片側1%, 両側2%) P<0.10** (片側5%, 両側10%)							
		仮説No.	標準化係数	最尤(ML)推定値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	有意性	分析での検証結果	結論1	結論2	結論3	結論4
①	仮説1-1 在庫型(投機的)→	アウトプット管理	(仮説1-1)	0.055	0.016	0.891	0.373	×	×				
		リレーション管理	—	0.042	0.013	0.016	0.805	0.421	×				
		プロセス管理	(仮説1-1)	-0.06	-0.02	0.021	-0.975	0.329	×				
	仮説1-2 オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	(仮説1-1)	0.062	0.023	0.019	1.213	0.225	×				
		リレーション管理	—	-0.038	-0.012	0.019	-0.621	0.534	×				
		プロセス管理	(仮説1-2)	0.014	0.005	0.016	0.279	0.78	×				
②	仮説2-1 標準的製品・サービス→	アウトプット管理	(仮説2-1)	0.068	0.023	0.021	1.099	0.272	×				
		リレーション管理	—	-0.036	-0.014	0.02	-0.704	0.481	×				
		プロセス管理	(仮説2-1)	-0.016	-0.005	0.017	-0.303	0.762	×				
	仮説2-2 顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	(仮説2-1)	-0.063	-0.022	0.022	-1.021	0.307	×				
		リレーション管理	(仮説2-1)	-0.028	-0.011	0.02	-0.546	0.585	×				
		プロセス管理	(仮説2-2)	0.131	0.041	0.02	2.056	0.04**	○	○			
③	仮説3-1 組織型営業 →	アウトプット管理	(仮説3-1)	-0.061	-0.022	0.019	-1.163	0.245	×				
		リレーション管理	—	0.15	0.06	0.025	2.398	0.016**	○		○		
		プロセス管理	(仮説3-1)	-0.126	-0.056	0.023	-2.449	0.014**	●				
	仮説3-2 個人型営業 →	アウトプット管理	(仮説3-2)	0.001	0	0.03	0.009	0.993	×				
		リレーション管理	(仮説3-1)	0.116	0.059	0.027	2.2	0.028**	○			○	
		プロセス管理	(仮説3-1)	0.194	0.11	0.036	3.06	0.002**	×			○	
④	仮説4-1 差別化 →	アウトプット管理	(仮説3-2)	0.057	0.036	0.032	1.129	0.259	×				
		リレーション管理	(仮説3-2)	0.04	0.016	0.024	0.657	0.511	×				
		プロセス管理	—	0.031	0.013	0.021	0.596	0.551	×				
	仮説4-2 同一化 →	アウトプット管理	(仮説4-1)	-0.2	-0.09	0.029	-3.142	0.002**	●				
		リレーション管理	(仮説4-1)	0.098	0.049	0.026	1.91	0.056**	○				
		プロセス管理	(仮説4-2)	0.086	0.046	0.034	1.38	0.168	△				
⑤	仮説5-1 一律的顧客・市場カバリー→	アウトプット管理	(仮説4-1)	-0.07	-0.039	0.029	-1.345	0.179	△				
		リレーション管理	(仮説4-1)	0.084	0.052	0.038	1.364	0.172	△		△		
		プロセス管理	(仮説4-1)	0.129	0.089	0.035	2.503	0.012**	○				
	仮説5-2 機動的顧客・市場カバリー→	アウトプット管理	(仮説4-2)	0.133	0.07	0.033	2.085	0.037**	○		○		
		リレーション管理	(仮説4-2)	-0.041	-0.022	0.028	-0.787	0.431	×				
		プロセス管理	(仮説4-2)	-0.029	-0.017	0.036	-0.481	0.631	×				
⑥	仮説6-1 行動重視型営業→	アウトプット管理	(仮説5-1)	-0.003	-0.002	0.033	-0.057	0.954	×				
		リレーション管理	(仮説5-1)	0.011	0.004	0.022	0.187	0.852	×				
		プロセス管理	(仮説5-1)	0.04	0.015	0.019	0.776	0.438	×				
	仮説6-2 行動重視型営業→	アウトプット管理	(仮説5-1)	-0.034	-0.014	0.025	-0.553	0.58	×				
		リレーション管理	(仮説5-1)	-0.005	-0.002	0.023	-0.104	0.917	×				
		プロセス管理	(仮説5-2)	0.158	0.068	0.028	2.436	0.015***	○			○	
⑦	仮説7-1 通称専任型営業→	アウトプット管理	(仮説5-2)	0.226	0.1	0.024	4.114	0.000***	○			○	
		リレーション管理	(仮説5-2)	0.104	0.051	0.03	1.683	0.092**	○			○	
		プロセス管理	(仮説5-2)	0.133	0.073	0.028	2.571	0.01***	○			○	
	仮説7-2 通称専任型営業→	アウトプット管理	(仮説6)	0.174	0.073	0.028	2.649	0.008**	○		○		
		リレーション管理	(仮説6)	-0.058	-0.025	0.022	-1.115	0.265	×				
		プロセス管理	(仮説6)	-0.03	-0.014	0.029	-0.486	0.627	×		○		
⑧	仮説8-1 提案型営業 →	アウトプット管理	(仮説7)	0.173	0.092	0.028	3.293	0.001***	○				
		リレーション管理	(仮説7)	0.086	0.042	0.031	1.379	0.168	△				
		プロセス管理	(仮説7)	0.144	0.073	0.027	2.716	0.007***	△		○		
	仮説8-2 提案型営業 →	アウトプット管理	(仮説7)	0.033	0.018	0.034	0.533	0.594	×				
		リレーション管理	(仮説8)	0.036	0.022	0.032	0.709	0.478	×				
		プロセス管理	(仮説8)	0.168	0.084	0.033	2.563	0.01***	○				○
⑨	仮説9-1 ワークショップ型営業→	アウトプット管理	(仮説8)	0.274	0.14	0.029	4.868	0.000***	○			○	
		リレーション管理	(仮説8)	0.348	0.197	0.038	5.119	0.000***	○			○	
		プロセス管理	(仮説8)	0.15	0.094	0.033	2.88	0.004***	○			○	
	仮説9-2 ワークショップ型営業→	アウトプット管理	(仮説9)	-0.037	-0.017	0.028	-0.613	0.54	×				
		リレーション管理	(仮説9)	0.148	0.07	0.025	2.785	0.005***	×				
		プロセス管理	(仮説9)	0.221	0.115	0.033	3.457	0.000***	×		○		
⑩	仮説10-1 新規顧客開拓→	アウトプット管理	(仮説9)	-0.018	-0.01	0.029	-0.356	0.722	×				
		リレーション管理	(仮説10-1)	0.254	0.123	0.034	3.571	0.000***	○				○
		プロセス管理	(仮説10-1)	0.198	0.098	0.027	3.649	0.000***	○			○	
	仮説10-2 既存顧客維持→	アウトプット管理	(仮説10-1)	0.13	0.071	0.034	2.088	0.037**	○			○	
		リレーション管理	(仮説10-1)	0.102	0.062	0.031	1.987	0.047**	○			○	
		プロセス管理	(仮説10-2)	0.217	0.114	0.036	3.16	0.002***	○				
⑪	仮説11-1 長・営業サイクル→	アウトプット管理	(仮説10-2)	0.164	0.088	0.029	3.064	0.002***	○				
		リレーション管理	(仮説10-2)	0.06	0.036	0.037	0.969	0.332	×				
		プロセス管理	(仮説10-2)	0.157	0.105	0.035	3.006	0.003***	×				
	仮説11-2 短・営業サイクル→	アウトプット管理	(仮説11-1)	-0.228	-0.072	0.022	-3.294	0.000***	●				
		リレーション管理	(仮説11-1)	-0.157	-0.051	0.017	-2.943	0.003***	●				
		プロセス管理	(仮説11-1)	0.094	0.03	0.022	1.369	0.171	△				
⑫	仮説12-1 タスク複雑性の高さ→	アウトプット管理	(仮説11-2)	0.051	0.02	0.02	1	0.317	×		△		
		リレーション管理	(仮説11-2)	-0.048	-0.014	0.018	-0.78	0.435	×				
		プロセス管理	(仮説11-2)	0.067	0.02	0.015	1.287	0.198	△				
	仮説12-2 タスク複雑性の高さ→	アウトプット管理	(仮説12)	0.065	0.021	0.02	1.055	0.292	×				
		リレーション管理	(仮説12)	-0.027	-0.01	0.018	-0.539	0.59	×				
		プロセス管理	(仮説12)	0.043	0.009	0.013	0.703	0.482	×				
⑬	仮説13-1 不確実性の高さ→	アウトプット管理	(仮説12)	0.024	0.005	0.011	0.465	0.642	×				
		リレーション管理	(仮説12)	-0.089	-0.021	0.015	-1.438	0.151	△				
		プロセス管理	(仮説12)	-0.025	-0.007	0.014	-0.503	0.615	×				
	仮説13-2 不確実性の高さ→	アウトプット管理	(仮説13)	-0.005	-0.001	0.014	-0.079	0.937	×				
		リレーション管理	(仮説13)	-0.037	-0.009	0.012	-0.722	0.47	×				
		プロセス管理	(仮説13)	0.103	0.026	0.016	1.667	0.098**	○		○		
⑭	仮説14-1 市場変化の速さ→	アウトプット管理	(仮説13)	0.095	0.027	0.015	1.864	0.062**	○				
		リレーション管理	(仮説14)	-0.117	-0.026	0.014	-1.852	0.064**	●				
		プロセス管理	(仮説14)	-0.042	-0.01	0.012	-0.817	0.414	×				
	仮説14-2 市場変化の速さ→	アウトプット管理	(仮説14)	0.073	0.018	0.015	1.187	0.235	×				
		リレーション管理	(仮説14)	-0.043	-0.012	0.014	-0.851	0.395	×				
		プロセス管理	(仮説14)	0.063	0.019	0.019	1.031	0.302	×				
⑮	仮説15-1 競争の激しさ→	アウトプット管理	(仮説15)	0.091	0.028	0.016	1.738	0.082**	○			○	
		リレーション管理	(仮説15)	0.066	0.023	0.021	1.078	0.283	×				
		プロセス管理	(仮説15)	-0.074	-0.028	0.019	-1.457	0.145	△				
	仮説15-2 競争の激しさ→	アウトプット管理	(仮説15)	-0.074	-0.028	0.019	-1.457	0.145	△				
		リレーション管理	(仮説15)	-0.074	-0.028	0.019	-1.457	0.145	△				
		プロセス管理	(仮説15)	-0.074	-0.028	0.019	-1.457	0.145	△				

* 分析での検証結果の記号は
○ 支持された
△ 支持されなかった
× 有意水準には達していないが、
仮説関係の傾向が推測できるもの
(片側10%, 両側20%)
(●, ▲は負の仮説関係)

結論欄の記号(○, △)は、分析結果から、
結論を導出するのに必要なものを
示したものである。

検証方法の概念図

(同一化→アウトプット管理)は支持されており、仮説4-1(差別化→プロセス管理)は支持されなかったが、因果関係が推測できるものとなっている。従って全体としての仮説4は概ね支持されたといえる。

仮説5の検証結果は⑤である。仮説5-1(一律的な顧客・市場カバ→アウトプット管理, 行動量管理)は, アウトプット管理と符号が整合的であることが観察できるにとどまっている。他方, 仮説5-2(機動的な顧客・市場カバ→プロセス管理)は支持されたが, さらに, アウトプット管理, リレーション管理, 行動量管理とも, 因果関係が確認できるものとなっている。このような検証結果から, 全体としての仮説5の機動的/一律的という対比での管理方式選択の差異は支持されなかった。なお, 機動的顧客・市場カバでは, 管理方式の種類に関係なく, 管理がほぼ全般的に, 用いられていることが発見的事実として確認できる。

仮説6の検証結果は⑥である。行動重視型営業が指向される場合には, アウトプット管理, 行動量管理が選択されることが確認でき, 支持された。

仮説7の検証結果は⑦である。適応奉仕型営業が指向される場合には, リレーション管理が選択されることが確認でき, 部分的に支持された。

仮説8の検証結果は⑧である。提案型営業が指向される場合には, プロセス管理, リレーション管理, アウトプット管理, 行動量管理のそれぞれが用いられることが確認でき, 支持された。つまり, 提案型営業では, 仮説に設定したとおり, 管理方式の種類に関係なく, ほぼ全般的に管理が用いられていることがわかる。

仮説9の検証結果は⑨である。ワークショ

ップ型営業が指向される場合には、プロセス管理が選択され、支持された。また、リレーション管理も用いられることが確認できる。

(2) タスク特性/環境特性と営業管理様式の選択

仮説 10 の検証結果は⑩である。仮説 10 - 1 (新規顧客開拓→アウトプット管理, 行動量管理), 仮説 10 - 2 (既存顧客維持→リレーション管理) の双方とも支持された。しかし検証結果を見ると新規顧客開拓と既存顧客維持で管理方式の選択が異なるという、全体としての仮説 10 は支持されなかった。また新規顧客開拓においては、いずれの場合も管理方式がほぼ全般的に用いられる傾向にあることが確認できる。

仮説 11 の検証結果は⑪である。仮説 11 - 1 (営業サイクル長→リレーション管理, プロセス管理), 仮説 11 - 2 (営業サイクル短→アウトプット管理) は、ともに支持されなかった。しかし、営業サイクルが長い場合には、プロセス管理との正の因果関係が推測でき、また、アウトプット管理, リレーション管理との間に、強い負の因果関係があるため、仮説に沿った因果関係の存在を推測することができよう。

仮説 12 の検証結果は⑫である。仮説は支持されず、プロセス管理とは負の因果関係が推測できる。

仮説 13 の検証結果は⑬である。ビジネス不確実性が増す場合は、プロセス管理が用いられることが確認でき、支持された。ただし、行動量管理も用いられていることが確認でき

る。

仮説 14 の検証結果は⑭であり、仮説は支持されなかった。なお、アウトプット管理と負の因果関係があることは、間接的に仮説に沿った因果関係の存在を示唆するものといえる。

仮説 15 の検証結果は⑮である。競争の激しさが増すにつれて、リレーション管理が強めに用いられることが確認でき、部分的に支持されたといえる。

3. 検証結果から得られる結論

(1) 標準的な営業戦略・営業行動と管理方式の選択

仮説 2 - 1 (標準的・製品サービス), 4 - 2 (同一化), 6 (行動重視型営業) の検証により、標準的な営業戦略, 営業行動が指向される場合には、アウトプット管理や、行動量管理が用いられる傾向にあることがわかる。このようなことから以下のような結論が得られよう。

結論 1. 標準的な営業戦略, 営業行動が指向される場合には、アウトプット管理や行動量管理の実践度が高まる。

(2) 顧客適応的な営業戦略・営業行動と管理方式の選択

仮説 7 (適応奉仕型営業), 9 (ワークショップ型営業) の検証により、顧客適応的な営業行動が指向される場合には、リレーション管理やプロセス管理が用いられる傾向にあることがわかる。また、仮説 2 - 2 (顧客適応的・製品サービス) では、リレーション管理と

の因果関係は確認できないものの、プロセス管理が用いられる傾向にあることがわかる。そして、仮説4-1（差別化）は支持されていないが、その傾向を推測できるものとなっている。このようなことから以下のような結論が得られよう。

結論2. 顧客適応的な営業戦略、営業行動が指向される場合には、リレーション管理や、プロセス管理の実践度が高まる。

(3) タスク特性、環境特性、意思決定・責任の所在と管理方式の選択

仮説13（ビジネス不確実性）、仮説15（競争の激しさ）の検証により、ビジネス不確実性の高い場合や、競争の激しさが高い場合には、リレーション管理やプロセス管理が用いられることがわかる。また、仮説11-1（長・営業サイクル）は支持されていないが、プロセス管理が用いられる傾向が推測できるものとなっている。そして、仮説3（組織型営業）の検証により、組織的な営業活動が目指される場合には、プロセス管理やリレーション管理が用いられることがわかる。よって以下のような結論が得られよう。

結論3. 競争の激しい場合や、環境不確実性が高い場合、そして組織的な対応が必要な場合には、リレーション管理やプロセス管理の実践度が高まる。

以上は、仮説提示の冒頭に示した仮説導出の前提に関連するものであるが、それ以外の発見的結論も見出されたので、それを提示し

よう。

(4) 機動的顧客・市場カバー、提案型営業、新規顧客開拓が指向される場合と管理方式の選択

仮説5-2（機動的顧客・市場カバー）、8（提案型営業）、10-1（新規顧客開拓）、の検証結果は、あらゆる営業管理の管理方式が用いられる可能性を示している。これは従来の理論だけでは論理的な説明はつきにくくも考えられるが、実務における視点からみれば、いずれも積極的な営業活動が展開される場合であろうと考えられる。また、これらの分析結果は、従来の研究がそうであったように、成果主義のか行動主義のかというような二元対比、二者択一的方法で、営業部門の管理を分析しようとすることの不充分さを示唆することも確かであろう。

従ってこれを結論とすることはやや課題も残るが、今後の検討が特に必要という意味で発見的結論として掲げておきたい。

結論4. 機動的・顧客市場カバーや、提案型営業、新規顧客開拓などの積極的な営業展開が指向される場合には、営業管理の管理方式が、その種類に関係なく、全般的に用いられる傾向にある。

⑤——まとめ

1. 本研究における研究に向けての示唆

本研究で明らかになったことは、指向される営業戦略や営業行動、またタスク特性や環境特性によっても、営業部門の管理が変化し、

それには法則性がみられるということである。

つまり、研究への示唆として提示できることは、先行研究で営業管理様式の選択を決めるものとされてきた、「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」の二要因とは別の視点からも、営業管理様式の選択の分析が可能であるということである。よって以下のような示唆が得られよう。

本研究での示唆1.

営業管理様式の選択について分析を行なう場合には、「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」という二要因からのみでなく、戦略・行動・タスク・環境等のような、より多角的な視点から分析を行なう必要がある。

本研究での分析をまとめると、営業戦略・営業行動で、標準的なものが指向される場合には、アウトプット管理や行動量管理が選択され（結論1）、また、顧客適応的な営業戦略・営業行動が指向される場合は、プロセス管理やリレーション管理が選択される（結論2）ことが確認された。また、営業タスクの複雑性が増す場合や、環境不確実性が増す場合にも、プロセス管理の遂行度が高まることが確認された（結論3）。

そして、機動的な顧客・市場カバー、提案型営業、新規顧客開拓などの積極的な営業活動を展開する場合には、管理方式がその種類を問わず、全般的に用いられることも導き出された（結論4）。

特にこの4つめの結論から得られる示唆は、先行研究で行なわれてきた、成果主義的か、

行動主義的かといった二元対比で、なおかつ二者択一的方法で、営業管理様式を分析するのには限界があるのでないかということである。つまり、本研究における二つめの示唆として、以下のことが得られよう。

本研究での示唆2.

営業管理様式を分析するにあたって、成果主義的（アウトプット管理）か、行動主義的（プロセス管理）かという、従来の二元対比で、なおかつ二者択一的方法によって分析を行なうのには限界がある。

2. 本研究での実務に向けた示唆

本研究の検証結果は、いうまでもなく、調査への回答を行なった各企業の営業活動の経験蓄積が、データ解析にあらわれてきたものである。しかし、個々の企業や営業部門では、自社の営業管理がどのような理由で選択されたかについて、明確には認識していないことが多いのではないだろうか。実務で遂行される営業管理様式は、管理者自身が意識するしないは別として、過去の成功体験や失敗体験の蓄積の中から導き出されたものが多いといえよう。そしてもちろん、これらは重視される必要もあろう。

しかし、企業や営業部門を取り巻く環境が継続的に変化し、その変化の速さが増す状況の中では、営業管理も継続的に変化させ、適応させていかなくてはならず、過去の経験のみに頼って、営業管理様式を決めてしまうことは、環境変化に適応できない要因を、自らに内在させてしまいかねないのではないだろうか。つまり、営業管理様式は、営業戦略や

営業行動、タスクや環境が変化すれば、それを常に変えていく必要があるのではないだろうか。このようなことから以下のような示唆が得られよう。

本研究での示唆3.

実務における営業管理選択は、蓄積された経験からのみでなく、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性の変化に合わせて、適確に選択を行ない、さらに与件の変化に応じて、それを修正していく必要がある。

自社・自部門の営業部門の営業管理は、何故どのような理由で行われてきているのか。また、営業戦略や営業行動、営業タスクを変更した場合や、環境変化が起きた場合に、その営業管理をどのように見直すべきなのか。本研究での検証結果は、実務に向けても営業部門の管理のあり方について、今一度、みつめ直す必要があることを提起しているのではないだろうか。

3. 本研究の限界と今後の課題

本研究は、これまで先行研究で提示されている営業活動での戦略や行動を参考にしながら、営業部門の施策に置き換え、さらにタスク特性や環境特性を織り込んで、営業管理様式の選択について分析を行なったものである。

しかし、営業管理様式の選択に焦点をあてているが、成果までを含めて、その因果関係を包括的に分析しようとしたものではない。営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性という与件により、営業管理の管理方式がど

のように用いられ、さらに営業成果がどう高まるかという、複合的な因果関係については分析を行なえていない。また、先行研究で提示された戦略や行動、タスク、環境の概念も、分析フレームや調査に全て落とし込めたわけではない。さらに、本研究で取り上げた、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性という4つの要因の間にも、何らかの因果関係があるはずであるが、本研究では捨象してしまっている。これらについては、今後、新たな分析フレームの設定や、さらなるデータ収集を通しての検証・分析が必要であると考えられる。

営業活動や営業管理に関する実証研究は、まだ数も少ないため、様々な与件を取り入れながら、分析フレームを構築しての研究の蓄積が、今後も引き続き必要と考えられる。

注

- 1) Eisenhardt (1985) が提示した、取引コスト分析や認知的評価論を用いると、取引コスト分析では、「コスト」と「ベネフィット」の最適化の中で、また、認知的評価論では、「管理と評価のフィードバック」と「動機付けのあり方」で、営業管理様式選択の分析がなされることになる。Eisenhardt (1985) の提示した3つの分析手法が、後続研究で引用されない理由として、エージェンシー理論と取引コスト分析は、組織文化を折り込んだり、営業部門での具体的な管理施策と結びつける点で弱いからであると考えられ、また、認知的評価論は、人事管理的な視点で、管理と効用の関係を分析するには優れていながらも、やはり、営業戦略や環境の変化、組織文化を折り込むことに弱いからであると考えられる。
- 2) Jaworski (1988) では、環境的要因 (Environment) として、マクロ的要因や、競争的要因、内的要因の三つがあげられており、また、Jaworski et al. (1993) では、先行要因として、マーケティング部門の特徴とタスク複雑性の二つがあげられている。本研究で構築される分析フレームの構成要素の一部は、このJaworski (1988), Jaworski et al.

- (1993) の分析フレームの援用を受けて、その一部を取り込み、営業部門で指向される具体的施策や具体的要因と結びつけながら、実証的な検証を目的とする分析フレームに組み込んだものといえる。
- 3) 清宮 (2004b) では、営業プロセスにあわせて行なわれる管理方式の分類を6つに分け提示しているが、本研究ではそれらのうち、図4で示されている、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理の4つの管理方式を取り上げている。なお、これら4つの管理方式を展開した後に、それを補完する二次的な対応として行なわれる、管理方式のビュー・修正、報奨の2つは、本研究での分析から除外している。
- 4) 調査対象は日本企業1998社で、各企業の営業管理者およびマーケティング担当者への郵送による送付・回収にて行なった。回答企業は357社であったが、解析対象とする回答に欠損のある企業を解析から除外したため、有効回答数は324社(回答率16.2%)となっている。なお、使用しているデータは、清宮 (2004a, 2004b) で検証に使用したデータと同じ調査で得られたものである。

参考文献

- Anderson, Erin & Oliver, Richard (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol. 51 OCT, pp76 ~ 88.
- Alderson, W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin. (石原武政他訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984)
- Bucklin, L.P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2 No. 3, pp263-274.
- Challagalla, Goutam N. & Shervani, Tasadduq A (1997) "A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context," *Journal of Business Research*, 39, pp159-172.
- Cravens, David W., Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W. & Young, Clifford E. (1993) "Behavior-Based and Outcome-based Salesforce Control System," *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp47-59.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, Vol. 31, pp134-149.
- 細井謙一 (2000) 「営業活動の日本的特徴」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp137-152.
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- 石井淳蔵 (1998) 「流通と営業のシステム革新」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp1-28.
- Jaworski, Bernard J. (1988) "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, pp23 ~ 39.
- Jaworski, Bernard J., Stathakopoulos, Vlasios, Krishnan, Shanker, H. (1993) "Control Combination in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp57 ~ 69.
- 金頭哲 (1995) 「営業の関係理論」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp191-217.
- Ouchi, William G. (1979) "A Conceptual Framework For The Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp833-848.
- Oliver, Richard L. & Anderson, Erin (1994) "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58, October, pp53-67.
- Porter, M.E. (1980) *COMPETITIVE STRATEGY* (土岐伸訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)
- Porter, M.E. (1985) *COMPETITIVE ADVANTAGE* (土岐伸訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- 清宮政宏 (2004 a) 「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察」『マーケティングジャーナル』No. 93, pp56-72
- 清宮政宏 (2004 b) 「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究」『流通研究』Vol. 7, No. 2, pp91-112.
- 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング』日本経済新聞社.
- 嶋口充輝 (1995) 「ワークショップ型営業の可能性 - 関係性時代の営業力強化を求めて」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp290-316.
- 嶋口充輝 (1997) 『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社.
- Slater, Stanley F. & Olson, Eric M. (2000) "Strategy Type and Performance: The Influence of Salesforce Management," *Strategy Management Journal*, 21, pp813-829.
- 高嶋克義 (1995) 「営業の戦略と組織」石井淳蔵・嶋

- 口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp260-289.
- 高嶋克義 (1998)『生産財の取引戦略－顧客適応と標準化－』千倉書房.
- 高嶋克義 (2000a)「日本企業における営業管理様式を選択」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp153-172.
- 高嶋克義 (2000b)「営業管理様式を選択に関する新視点」『流通研究』, pp1～16.
- 田村正紀 (1999)『機動営業力』日本経済新聞社.
- 田中由多加 (1986)『セリング・エッセンス』創成社.

金 顕哲 (きむ ひゅんちゅる)

ソウル大学国際大学院準教授

清宮 政宏 (せいみや まさひろ)

筑波大学大学院ビジネス科学研究科博士課程修了
博士 (経営学)