

SFA による営業ドミナント・プロセス設定の功罪⁽¹⁾

細 井 謙 一

1. はじめに

SFA (Sales Force Automation) は、営業活動効率化の切り札として、多くの企業から注目されている。1990年代後半のいわゆる IT 革命を経て、多くの企業に普及した。現在、SFA を早期に導入した企業では、導入から約10年が経過し、その功罪を検討すべき時期にさしかかっている。

本稿では、北川鉄工所の立体駐車場事業部における、SFA の事例を検討する。北川鉄工所は、早期に SFA を導入した企業のひとつである。ブームに乗って安易な導入をしたフォロワー企業と違い、SFA 導入前に徹底した検討を行い、SFA の趣旨を理解し、十分な検討を踏まえた上で、満を持して SFA を導入、一時は大成功を収める。しかしその北川鉄工所が最近になって SFA を捨てた⁽²⁾のである。なぜ北川鉄工所は SFA を捨てなければならなかったのか。大成功を収めたはずの北川鉄工所の SFA に、いったいどのような問題があったのか。SFA を熟知した北川鉄工所の事例を分析することで、SFA の功罪を検討することが本稿の課題である。

結論を先取りして言えば、営業活動における標準プロセス設定の功罪、これこそが SFA の功罪なのである。SFA は営業プロセス管理を IT 技術によって強化した、プロセス管理の究極の姿である。そこにはプロセス管理という営業管理様式に内在する、根源的な問題がもっとも顕著な形で明示的に現れる。SFA 導入によって、自社の営業活動の標準プロセスを設定することで、効率化が進む反面、思考が硬直化するというデメリットも生

じる。SFAの功罪とは、営業プロセス管理という管理様式自体に内在する功罪そのものである。

2. 北川鉄工所立体駐車場事業部の事例

上記の課題を検討するために、ケーススタディを行った。ケーススタディは、研究対象となる事象のプロセスやコンテキストの分析が可能になるという利点があり、ビジネスに関する研究で用いられることが多い（Yin 1991）。またケーススタディは、現象の深層を探るのに適している。ケーススタディは、現象のダイナミクスを理解することに適したアプローチでもある（Bonoma 1985）。本稿の目的は、北川鉄工所が立体駐車場事業に参入して以来の時間的な変化のなかでSFAの役割がどう変わるのかという、ダイナミクスを理解することであり、ケーススタディによって分析することが適していると考えられる。

本研究におけるケーススタディは、おもに北川鉄工所のホームページやパンフレット、財務諸表などの刊行物による分析と、インタビュー調査からなっている。インタビュー調査は、1995年11月から2007年4月の12年間にわたり、現在も継続中である。インタビューは、立体駐車場事業参入当時の事業部長、営業部長、当時のその他の事業部の営業部長2名、現在の立体駐車場事業（住環境事業部と名称変更）の事業部長、東京支社長、東京支社の営業担当者、産業機械事業部営業部長の8名で、正式なインタビューは計12回。1995年から1996年にかけてのインタビューは、同社の営業活動の概要と活動上の工夫について、半構造化されたインタビューを行った。その後のインタビューは、最初の内容を整理し、それをもとに、細部の確認を行ったり、研究者の理解が正確かどうかを確認したり、時間経過に伴う営業活動の変化を確認したりするために行っている。また、インタビューのほかにも、電話、電子メール等による連絡など、日常的にコミュニケーションをとっている。また一部のインタビューとの間では、本研究の内容を超えて、日常的な交流をもっている。本稿の草稿に関しても、

インタビューのうち3名からチェックを受け、内容に関する意見交換を行っている。

2.1. 北川鉄工所の沿革

北川鉄工所は、1918年（大正7年）、広島県御調郡下川辺村（現在の尾道市）で創業。船舶用部品を製造する鋳物工場であった。1936年に府中市に移転、1941年（昭和16年）に株式会社化し、北川鉄工所として設立。以来、事業を拡大し、産業用機械（おもにコンクリートプラント関連）、建設用機械（クレーンなど）、工作機械（NC 旋盤用チャックなど）、素形材（自動車用鋳物部品など）の分野で事業を展開してきた。

北川鉄工所の立体駐車場への参入は1991年。北川鉄工所は「プレハブ鉄床自走式立体駐車場」というこれまでの立体駐車場とは異なる画期的な新製品を開発し、参入した。従来の立体駐車場は、当然のことながら、建築物である。建築物である以上、消防法をはじめ様々な法令による規制の対象となる。しかし、北川鉄工所の立体駐車場は、通常の建築物ではなく「プレハブ建築物」である。プレハブ立体駐車場は、法令の規制がゆるく、その分、従来の立体駐車場よりも大幅に安い費用で建設することが可能となったのである。しかも北川鉄工所は「型式認定」をとることで、同型の立体駐車場であれば、個別にプレハブ建築物としての認定を受ける必要がなくなり、スピーディに顧客にプレハブ駐車場を提供することができた。北川鉄工所は、参入を目前に控えた1990年にプレハブ駐車場工業会の設立に参画、工業会を通じて1991年に一層二段自走式駐車場の型式認定を受けている。

とはいえこの参入は、必ずしも北川鉄工所の既存事業との関連は多くない。鉄を使うという点では既存事業との関連があるように見えるが、床材として使う平らな鉄板を製造するということは、同社にとっては全くの新技術であった。また、既存事業との顧客の重複もなく、この参入は、非関連多角化というほうが正確である。

にもかかわらずこの分野への参入を決めたのは、当時の事業部長の、街づくりに貢献したいという思いが参入の大きな要因になっている。参入の背景には、違法駐車を一掃したいという現社長の思いがあった。もちろん、その背景には、既存事業にこだわらず、多角化の可能性を常に探しているという同社の社風、道路交通法の改正で違法駐車への取り締まりが強化されるといった法律や世論の変化といったことも大きな要因である。

しかし、非関連多角化といっても、同社の既存事業で得た様々なノウハウは、最大限に生かされている。特に重要なのが、同社の業務用クレーン、コンクリートプラントの分野で培った、営業活動のノウハウとそれを培ってきた有能な営業担当者であった。同社は、既存事業の中で、営業プロセス管理のノウハウを蓄積していた。さらに重要なのは、そのプロセス管理のノウハウを同社の営業担当者自らが開発してきたということである。自分自身の営業活動を分析し、標準プロセスを確立、さらに商談がうまくいかないこれらのノウハウを総動員してケーススタディを行い、徹底的に敗因を分析して、さらにノウハウに磨きをかけるという、高い学習能力を持った営業体制をもっていた。立体駐車場事業への参入に際しては、既存事業で培った営業プロセス管理のノウハウが最大限に生かされ、立体駐車場事業に合わせた営業管理体制が立案された。後述する、コスモシステムである。

このように、技術的な面や顧客ニーズの面では非関連多角化ではあったが、その高いリスクに備えるべく、営業活動の整備は万全の態勢で臨んだ。その結果、北川鉄工所の立体駐車場事業は順調に成長し、参入7年目の1998年、早くもシェア1位となる。単に設置基数が多いというだけでなく、1997年には福岡空港の駐車場、名古屋空港の国内線ターミナル駐車場、1998年には名古屋空港国際線ターミナルの駐車場を納入するなど、公共施設の大型案件も獲得していく。また1998年には、プレハブ駐車場工業会の会長企業に就任し、業界の指導的立場にたつことになる。

2.2. コスモシステム

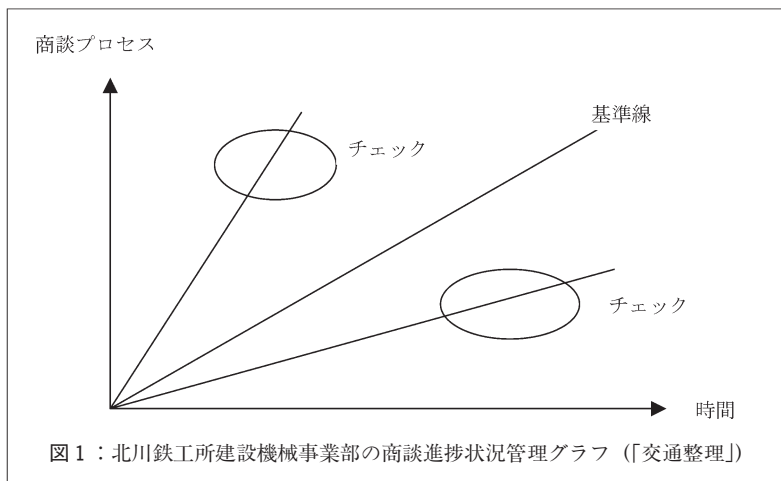
北川鉄工所の立体駐車場事業における順調な成長は、上に見た様々な要因の複合的な影響の結果である。しかし、プレハブ駐車場の開発そのものは、他社が模倣できないものではない。特にそれは工業会を通じた型式認定が前提であり、むしろ模倣が容易なものであるとも考えられる。

そこで、北川鉄工所が、立体駐車場事業への参入に先立って、準備に万全を期したのが、営業システムの確立である。プレハブ立体駐車場事業においては、大規模に事業を展開しているメジャープレイヤーが不在の状況で、建設会社がビルの工事を請け負うついでに駐車場も作るという程度のいわば「オマケ的」な事業展開をする企業がほとんどであった。そこで、体系的な営業活動を展開することで、北川鉄工所製の立体駐車場を一気に普及させ、早期にメジャープレイヤーになれるという勝算があった。

コスモシステムと名づけられた同社の営業システムは、三つの柱からなっている。その第一は「顧客対応基準」と呼ばれる営業プロセス管理である。第二の柱は「顧客接点管理」と呼ばれるネットワーク管理。第三の柱は「コスモルーム」と呼ばれるコスモシステム運用の専用会議室でのディスカッションである。このディスカッションを通じて、様々な知識の共有が進められる。つまりナレッジ管理である。

コスモシステムは、北川鉄工所の既存事業で培った営業ノウハウを結集したものであった。特に同社の産業機械、建設機械部門の営業マネジメントのノウハウがモデルになった。同部門では、早くから営業日報を廃止し、商談の進捗状況を表すグラフによって日報を提出させるという、ユニークな営業マネジメントを行っていた。この日報グラフでは、標準的な営業プロセスを縦軸、時間を横軸にとったグラフを案件ごとに書かせる。商談が想定通りの進捗速度で進んでいけば、図1の基準線のように進んでいくはずである。マネジャーは、基準線から外れたイレギュラーな案件のみ、営業担当者と面談して監督する。これによって、営業マンの報告業務、マネジャーの管理業務双方が効率化される。また生産計画を立てる上での基礎

データとしても使用できるので、生産合理化にも役立つ。北川鉄工所では、これを「交通整理」と呼んでいた。



コスモシステムにおける「顧客対応基準」は、この日報グラフ方式の進捗状況管理を精緻化し、IT化したものである。日報グラフの縦軸、つまり営業の進捗プロセスは大きく分けて5段階、細かく分けると16段階に分けられた。その段階ごとに、行動内容の規定が行われる。たとえば「運用条件」という項目では、売り手側のどの担当者が顧客側のどの担当者に会わなければならないかといった、商談の参加者を規定している。そのほかにも「情報関係」「取引関係」「人間関係」「信頼関係」「計画条件」「セールスツール」「社内対応」といった項目が設定され、各段階での行動規定が書き込まれている。例えば、ニーズが顕在化してきて、具体的な商談に入る第7段階では、「計画担当者が北川鉄工所の取り組み姿勢に好感を抱いてくれる状況を作る」ことが目標で、営業担当者と営業課長が、顧客側の計画担当者と決済責任者に会わなければならない（運用条件）、他社メーカーのアプローチ状況を把握し（情報関係）、参考価格・参考プラン・支払い条件を提示し（取引関係）、具体的な対話ができるようにし（人間関係）、計画のパートナーとして信頼してもらい（信頼関係）、敷地調査を実施（計画条

件)、小型スケールモデルや参考図を提示(セールスツール)、引き合い票Cを発行する(社内対応)。また第7段階から第9段階にある顧客はCランクと定義されているが、CランクからBランクに進む(つまり第10段階に進む)には、31項目のチェックポイントをクリアしなければならない。これらはコンピュータで管理され、チェックポイントをクリアしなければ、次の段階に進めないようになっていた。このように顧客対応基準は、かなり厳密なプロセス管理である。

コスモシステムの第二の柱は、「顧客接点管理」である。潜在顧客はもちろん、既存事業での取引先、北川鉄工所の従業員に関する情報をデータベース化する。このデータベースには、出身大学、出身地、趣味、これまでの担当業務など、個人レベルでの様々な情報をプロファイルする。このデータベースを活用し、潜在顧客との接点を探っていくのである。これによって、潜在顧客にアプローチするルートを決めていく。つまり顧客接点管理はネットワーク管理である。

コスモシステムの第三の柱は「コスモルーム」である。全国の営業所に「コスモルーム」と呼ばれる会議室を設置、コスモシステムの運用について、営業担当者、マネジャーがミーティングを行う。ミーティングでは、成功事例、失敗事例の徹底したケーススタディが重視された。このケーススタディの第一の目的は、コスモシステムの徹底である。特に失敗事例の中で、顧客対応基準で規定された行動をきちんと行ったかどうかチェックされた。ケーススタディの第二の目的は、コスモシステムの修正である。成功事例、失敗事例の検討を通して、顧客対応基準で規定されたプロセスそのものがおかしいことが判明すれば、プロセスの方が修正されることになる。第三の目的は、知識共有である。成功事例や失敗事例を共有することで、営業活動をより効果的に進めていこうというわけである。つまり、コスモルームでのディスカッションは、一種のナレッジ管理としての機能を果たしていた。

実は、このように万全の営業システムで臨んだとはいえ、参入当初の1

年間、立体駐車場の販売に成功した営業マンはわずかに二人であった。ケーススタディを頻繁に行い、営業担当者自身の手で標準的営業プロセスをリファインしていくことが、コスモシステムの進化にもつながり、営業担当者の教育にとっても大きな貢献をしたのである。参入2年目以降、立体駐車場の販売は順調に増加し、参入後7年でシェア1位を獲得することになる。コスモシステムは、同社立体駐車場事業部の躍進の原動力となった。

2.3. 北川鉄工所の挫折と変身

非関連多角化として立体駐車場事業に参入、参入後7年でトップシェアを獲得した北川鉄工所であったが、そんな北川鉄工所にも転機が訪れる。北川鉄工所がまだ順調な成長を続けていた1994年、日本プレハブ駐車場工業会ではコンクリート床のプレハブ駐車場の開発に着手している。以来、次第に業界の主流が鉄床からコンクリート床に代わっていったのである。

コンクリート床のプレハブ駐車場は、鉄床と比べて建設費用を低く抑えることができるというメリットがある。その意味で、コンクリート床のプレハブ駐車場を主力製品にすることは、多くのメーカーにとって当然の選択であった。最終ユーザーにとっては、鉄板の上を歩くという行為に違和感を覚えるケースもあり、コンクリート床式のほうが違和感なく受け入れられるといった事情もあった。またコンクリート床のほうが鉄床より騒音が少ないという利点もあった。鉄床式では北川鉄工所に全く太刀打ちできなかったライバル企業は、こぞってコンクリート床式で巻き返しを図ってきたのである。

しかし、北川鉄工所にとっては、鉄床を捨てることは難しい選択であった。北川鉄工所は、鉄床にこそ技術的な強みがあった。従来の鉄床式駐車場と違い、鉄床でありながら水漏れしないなど画期的な新製品を開発して業界をリードしてきた。しかも、鉄床立体駐車場の専用工場を持っていた。鉄床式の立体駐車場は、一般的には、コンクリート床の立体駐車場より高コストだが、自社工場で鉄床を量産していた北川鉄工所だけは、コンクリ

ート床と同等のコストで鉄床式立体駐車場を供給することが可能だったのである。しかも、鉄床式は移設も容易で、レンタルやリースも可能だというコンクリート床式にないメリットもあった。さらに優れた営業力にも支えられて、鉄床式立体駐車場は、コンクリート床の新製品を他社が発売したあとも、売り上げを伸ばし続けていた。

こうした経緯から、結果的には、北川鉄工所は業界の流れに乗り遅れてしまった。工業会でコンクリート床プレハブ駐車場の開発に着手した1994年、北川鉄工所では鉄床式をさらに発展させ、二層三段の鉄床式プレハブ駐車場の型式認定をとっている。しかし、鉄床式の分野でもともと何の優位性も持たない同業他社は、次々とコストの安いコンクリート床を採用。北川鉄工所も、シェア1位となった1998年にはコンクリート床式プレハブ駐車場を発売せざるを得なくなった。それでも鉄床にこだわる北川鉄工所は、次第にシェアを同業他社に奪われていく。

コンクリート床式への転換が遅れた北川鉄工所だが、工業会会長企業となった翌年の1999年から、遅れを挽回すべく、コンクリート床式への転換を積極的に図っていく。工業会の技術部会に参画し、三層四段プレハブ立体駐車場の開発をリードしていく。2000年には工業会を通じて、コンクリート床式の三層四段プレハブ立体駐車場の型式認定を取得、本格的な販売に乗り出す。しかし、コンクリート床の分野での出遅れは大きく。一時は全く採算が取れず、立体駐車場事業の廃業を検討するほどの事態となる。

そこで北川鉄工所は立体駐車場事業の大リストラを行う。立体駐車場専用の自社工場を閉鎖し、生産は外注に切り替えた。事業部全体で200人いた人員も60人にまで削減した（うち立駐専従は36名）。

北川鉄工所のこうしたリストラの背景には、営業ではなく商品で負けたという認識があった。顧客との関係はできているので、よい商品さえあれば買ってもらえる。北川鉄工所の社員の間には、そうした認識があった。

そこで北川鉄工所は「顧客との関係と納入プロセスで勝負する会社になる」ことをスローガンとして事業再建を目指している。これまでの職能別

の全国組織を地域完結型で職能分化の緩やかな小さな組織に切り替え、地域に密着した事業展開を推進する。これによって利益責任を明確化し、事業展開のスピードを上げようというわけである。北川鉄工所の商品は、型式認定によって基本的には規画化された商品であるが、個々の顧客の事情に合わせたカスタマイズ、生産を担当する企業のコーディネートなど、納入プロセスの良否で顧客の知覚品質が左右される。納入プロセスをしっかりとコントロールすることで、知覚品質を上げ、高い評価を得ようというわけである。

特に、企画提案とそれを実現するスピードは、商談成立のための大きなポイントとなる。北川鉄工所の重要顧客にはパチンコ遊技場など、出店予定地での風当たりの強い業種が多く、出店の許可が取れたらすぐにでも出店したいという企業が多い。それゆえに、施工のスピードは特に重要な差別化のポイントとなる。プレハブ駐車場は基本的に型式認定された規格品である。この点でも一般建築物と比べて施工のスピードは速いが、型式認定が工業会を通じて取得しているものである以上、工業会所属の他の企業についても、同じことが言える。ただ、北川鉄工所の場合、技術者を営業部門にも常駐させ、細かなカスタマイズ要求に迅速に応えられることなどで、一層の差別化を図っている。

こうした再生努力によって、現在北川鉄工所は、「顧客との関係と納入プロセスで勝負する会社」として、再度成長軌道に乗りつつある。2007年頃には再度シェアトップに躍り出るとというのが、現在の北川鉄工所の目標である。

ただ、こうした北川鉄工所の復活の過程には、疑問点がないわけでもない。それは立体駐車場市場に参入した当初、成長の原動力ともなっていたコスモシステムを廃止したことである。確かに北川鉄工所は、市場での地位を落とし大リストラを敢行せざるを得なかったわけであるが、それは営業力の問題ではなく、商品の問題であるとされていた。コンクリート床のプレハブ駐車場へと業界の主流が移っていくときに、そのトレンドに乗り

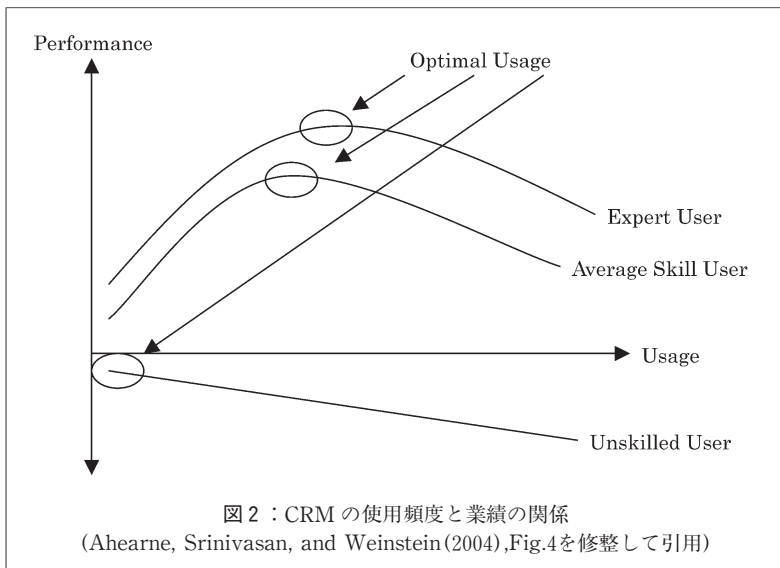
遅れたのが敗因だとされている。それならば、なぜ北川鉄工所はコスモシステムを捨ててなければならなかったのだろうか。営業には問題がないはずではなかったのか。この問題を、⁽³⁾ 節を改めて考えてみることにしよう。

3. SFA による営業ドミナント・プロセス設定の功罪

3.1. SFA の「煩雑さ」と「形骸化」

北川鉄工所はなぜコスモシステムを捨てたのか。北川鉄工所の関係者によればそれは煩雑さと形骸化によるものである。

確かに SFA を語るとき、煩雑だという意見を、よく耳にする。入力が煩雑で通常業務に割くべき時間とられるといった意見である。しかし煩雑だと感じている企業でも、だからといって必ず SFA を廃止しているというわけでもない。この煩雑さにうまく対処する方法があるのかもしれない。ではこの煩雑さにどう対処していけばよいのだろうか。この問題を考えるために、そもそもこの煩雑さの実体とは何なのか、そして何故にその煩雑さは生じるのかといった問題を考えてみよう。



この点について、興味深い実証研究がある。Ahearne, Srinivasan, and Weinstein (2004) による実証研究では、CRM の使用頻度には最適水準があるとされている。彼らは、販売員の業績と CRM の使用頻度の関係を測定した。この時、業績はノルマ達成率(% to Quota)、使用頻度は Hits over Three-Month Period で測定している。その結果、図 2 に示すような、逆 U 字の分布が得られたというのである。

なぜこのような分布になるのかは不明だが、CRM の使用者側の IT 能力によるのではないかと推測されている。IT 能力の高低によって、分布が異なっているのである。つまり IT に「ついていけない」ということが「煩雑さ」の実体かもしれないと考えられるであろう。CRM や SFA に様々なデータを入力することは、誰にとっても多かれ少なかれ煩雑なことに代わりはないが、IT に習熟した人ほど、煩雑さを感じていない可能性がある。

また、SFA の形骸化というのも、SFA への批判としてよく耳にする。北川鉄工所でもコスモシステムが次第に形骸化してきたとされている。しかし全ての SFA で形骸化が起こるわけでもない。

ではこの形骸化はなぜ生じるのだろうか。上述の煩雑さも形骸化を引き起こす原因の一つだと考えられるだろう。しかし煩雑であっても、本当に必要なことだと認識されれば、担当者は SFA 活用の労をいとわないのではないか。実際、北川鉄工所の複数のインタビューイによると、コスモシステムで想定されたプロセスが「実態と合っていない」という認識を営業マンが持っていたようである。つまり単に煩雑だというだけでなく、活用する意味を見いだせなくなったということが、形骸化の大きな原因になっているようである。

この点について、Zablah, Bellenger, and Johnston (2004) によれば、従業員が適切と考える行動と実際にシステムで設定されたプロセスとの間にギャップがあると、イノベーション関連認知的不協和 (innovation-related cognitive dissonance) を引き起こし、CRM 技術の浸透可能性が下がると考えられている。イノベーション関連認知的不協和とは、何らか

のイノベーションを行った後で、それが適切なことであったのかどうかということに対して生じる認知的不協和のことをいう。コスモシステムで設定されたプロセスが、営業活動の実態に合っていないとなれば、営業担当者がコスモシステムを活用する気にならず、廃止されるのも当然といえる。

実際、北川鉄工所の場合、コスモシステムができあがった当初は、鉄床1層2段のプレハブ駐車場が主力商品であったが、現在ではコンクリート床五層六段のプレハブ駐車場に主力製品が変わっている。特に五層六段の駐車場は、一階に店舗を併設したタイプのものもプレハブとして型式認定を受け、今後の主力製品として期待がかかる。参入当初の一層二段のものと比べると五層六段では案件あたりの受注金額も大きく異なるし、店舗併設となれば要求される提案内容も大きく異なってくる。店舗経営全般に関わる提案が求められるようになる。また北川鉄工所が実施した大リストラの結果、事業部の人員も大幅に削減され、営業担当者の仕事量も大幅に増えている。そして単に仕事量が増えただけでなく、組織も再編され、地域完結型の職能区分のゆるやかな案件ごとのプロジェクトチームで顧客に対応する組織体制に変更されている。こうした様々な変化によって、コスモシステムで設定された参入当初の標準的な商談の進捗プロセスと、現在の商談の進捗プロセスとの間に、ギャップが生じてきているのは想像に難くない。

また参入当初と現在とでは、顧客との関係も大きく異なっている。参入当初は、まったくの新規参入であり、すべての顧客との関係を一から作り上げていく必要があった。コスモシステムも、新規顧客との関係構築に主眼を置いた標準プロセスを想定していた。しかし現在では既存顧客との継続取引が中心となっており、新規顧客と関係を構築するというケースはまれである。また施主自体は新規顧客でも、施主から建築を請け負った設計事務所やゼネコンと商談するのみで、施主とは会ったこともないというケースも増えてきている。このように、顧客との関係の在り方が変化したことも、コスモシステムで設定された標準的なプロセスとの間に、ギャップ

を生じさせたのではないかと考えられる。

こうした点を考えると、コスモシステムで設定された進捗プロセスと現実の商談の進捗プロセスとの間にギャップが生じていたことは確かであろう。このことがコスモシステム廃止の一因になったということもおそらく事実であろう。

しかしギャップがあったのは事実だとしても、ギャップへの対処方法として、なぜコスモシステムの廃止という選択肢が選ばれたのかということは、必ずしも自明ではない。この問題を引き続き検討してみよう。

3.2. 標準進捗プロセス設定の功罪

上述のように、コスモシステムで設定された進捗プロセスと現実の商談の進捗プロセスとの間にギャップが生じていたことは確かであろう。しかし、このこと自体が、必ずしもコスモシステムを廃止しなければならないことの十分な理由になるとは思われない。システム側の標準プロセスを見直すことで、実態とのギャップを埋めるという選択肢もあったはずだからである。実際、システム導入当初、同社ではプロセスの見直しが頻繁に行われていた。コスモルームでのケーススタディは、標準プロセスからはずれた商談が検討材料として取り上げられ、システムで設定された標準プロセスの方がおかしいとなれば標準プロセスの方を見直すということが行われていたのである。にもかかわらず、なぜ標準プロセスの見直しではなく、コスモシステムの廃止という選択肢が選ばれたのであろうか。

おそらくその原因は、標準プロセスを設定することのコストとベネフィットのバランスであろう。北川鉄工所では、標準化によるベネフィットが得られるだけの十分な案件数がなくなったということが考えられる。北川鉄工所の東京支社の案件リストは、進行中の案件は30件足らず。全てリストアップしても、せいぜいA4用紙で1ページもあればリストアップ出来る程度の量である。北川鉄工所では、大リストラの結果、商談案件の絶対数が減少している。またそれと符合するかのように、重点商品も大型化し

てきている。また、獲得する案件が増え、最終ユーザーである施主が増えたとしても、既存顧客である設計事務所やゼネコン経由の受注であるというケースが増加している。施主レベルで顧客が増加したとしても、取引相手が増えたというわけでもないのである。

さらに、プロセスが多様になってきたという点もあげられる。参入当初は全くの新規参入であったが、商品そのものの知名度が上がり、取引関係のない顧客からかなり具体的な仕様まで指定した注文が突然入るなどというケースも出てきた。また既存顧客からの紹介も増えてきている。上にあげた、設計事務所やゼネコン経由の注文も多くなり、施主とは会わないなどというケースも増えてきている。これらは、すべて新規顧客と一から関係構築をするという場合とは、異なった営業プロセスである。参入当初想定していたプロセスとは、まったく違うプロセスもあれば、同じプロセスの途中の段階から始まるなどというケースもある。

もちろん、標準プロセスを設定することのベネフィットが少なくとも、それ以上にコストが低ければ、標準化を行うメリットはあるということになる。しかし、進捗プロセスを標準化することのコストが低いとは考えにくい。特に北川鉄工所のように、少数の大型案件を重点的に攻略する営業体制をとる場合、適切な進捗プロセスが案件ごとに異なったものとなるであろうと考えられる。

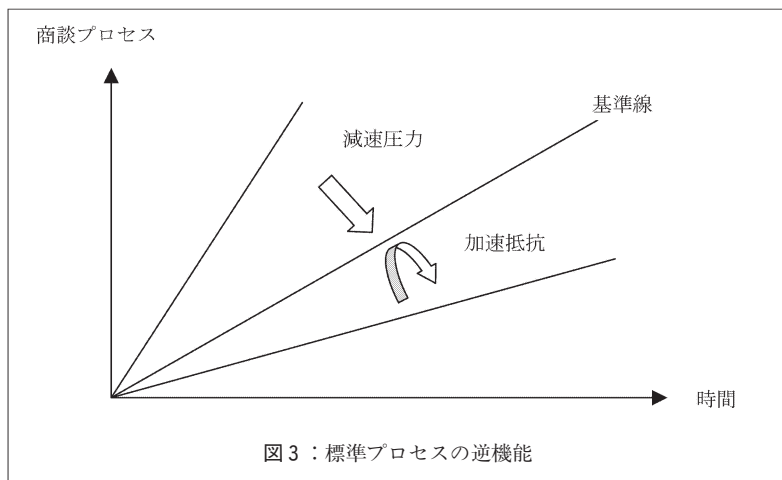
また仮に標準プロセスが低コストで設定できたとしても、一旦設定した標準プロセスが、どのような状況でも適用可能であるというわけではない。この点に関して、Prahalad and Bettis (1986) のドミナント・ロジック (dominant logic) に関する考察が参考になる (表1)。彼らは業界における戦略の支配的なパターンをドミナント・ロジックと呼んだ。このドミナント・ロジックは、一旦形成されると、思考の硬直化というデメリットをもたらす懸念があるとはいえ、基本的には業務の効率化に役立つものである。ただ表1に示されるように、一旦設定されたドミナント・ロジックは、どのような状況においても適用可能なものではない。ドミナント・ロジッ

表 1：多角化企業におけるトップマネジメントのタスクの性質
(Prahalad and Bettis 1986, Table 1)

Top management orientation	Sources of strategic variety		
	Significant Structural changes in core business	Addition of a new business	
		Similar to existing business	Dissimilar from existing business
Single dominant logic	(A) Revise the dominant logic	(B) No change required	(C) Create the capacity for Multiple dominant logic(s)
Multiple dominant logic(s)	(D) Revise the dominant logic applied to that business or regroup it under another sector	(E) Assign business to appropriate 'sector'	(F) Add to the variety of dominant logic(s)

クが何の修整も加えずに適用可能なのは、あくまで表 1 の(B)の状況においてのみであるとされる。ドミナント・ロジックはトップマネジメントの戦略に関する議論であるが、北川鉄工所がコスモシステムで設定した標準プロセスもこのドミナント・ロジックとよく似た問題を抱えているはずである。標準プロセスの場合も、ドミナント・ロジックの場合と同じように、見直しが不要なのは表 1 の(B)の場合、つまり単一の標準プロセスが設定されており、新たに生じた商談案件がこれまでの案件と類似している場合のみであると考えられよう。逆に少数のユニークな大型案件が多いような状況では、標準プロセスは、継続的に見直していかなければならないことになる。低コストで標準プロセスが設定可能であったとしても、継続的な見直しのコストも必要になる。

さらにいえば、標準プロセスが継続的な見直しを必要とするような状況では、単にコストがかかり非効率であるというだけでなく、活動の効果も落ちる可能性が出てくる。標準プロセスが継続的な見直しを必要とするような状況では、商談を進めるうちに標準プロセスと商談の実際のプロセ



スとの間にズレが生じる可能性が高い。このような状況では、商談の実体を標準プロセスにあわせようとするか、標準プロセスそのものに問題があれば標準プロセスを見直すことになる。標準プロセスの見直しにコストがかかることは、標準プロセス設定の問題とほぼ同様である。しかし、見直すにしても、標準プロセスにあわせるにしても、標準プロセスが一種のパラダイムないしスキーマとして逆機能的に働いて、思考が硬直化してしまう危険をはらんでいる。

まず標準プロセスよりも速いペースで商談が進んでいる場合、商談が順調に進んでいるわけであるから、問題にすべきことはないように思われる。しかし標準プロセスに対する過度の信頼がある場合、標準プロセスが逆機能的に働く可能性がある。標準プロセスで想定されたペースより速いということが、なんらかの見落としがあったり、本来ふむべき手順を飛ばしたりしているのではないかなどという不安を招く。場合によっては、これまでの商談内容の洗い直しを命じられるなど、心理的負担だけでなく、実際の仕事量の増加にもつながる場合がある。つまり標準プロセスが存在するが故に、速いペースで進む商談にブレーキをかける力が働く可能性があるのである。こうした標準プロセスより速い商談にブレーキをかけようとする

る力を、「標準プロセスによる減速圧力」と呼ぶことにしよう。

また、標準プロセスよりも遅いペースで商談が進んでいる場合、当然、何か問題があった可能性があるので、これまでの商談の進捗状況の洗い直しを求められる。その際には、おそらく標準プロセスで定められた行動をきちんと行っているかどうかの再確認がまず求められるであろう。奇策を打つなどして、一気に商談のペースの回復を図ることは抑制される。標準プロセス通りのペースで商談が進んでいる場合にも、おそらく同様の心理が働く。標準プロセス通りに進んでいる商談を、奇策を打って一気にペースをあげるような行動は抑制されるはずである。標準プロセスの、商談のペースアップを抑えようとする逆機能を、「標準プロセスによる加速抵抗」と呼ぶことにしよう。これらを図示すれば図3のようになるであろう。

北川鉄工所の社員が感じていた「煩雑さ」というのは、この減速圧力や加速抵抗のことなのかもしれない。SFAには、そしてさらにいうなら営業活動のプロセス管理には、こうした煩雑さが付き物なのではないだろうか。有能な営業マンがSFAを足かせのように感じるのは、この煩雑さなのかもしれない。

4. 結論とインプリケーション

4.1. 結論

ここまで、SFAの様々な側面を考察してきた。標準プロセスを設定することは、営業活動の進め方に関するパラダイム、ないしスキーマを持つことである。それは営業活動を効率化する可能性がある反面、逆機能的に働けば営業活動の足かせとなる可能性もある、いわば両刃の剣である。本稿では「標準プロセスによる減速圧力」「標準プロセスによる加速抵抗」という二つの逆機能を提示した。

また、SFAは営業プロセス管理をIT技術によって強化した、いうなればプロセス管理の究極の姿である。だとすれば、こうした逆機能は、プロセス管理という営業管理様式に内在する、根源的な問題がもっとも顕著な

形で明示的に現れたのだとも考えられる。SFAの功罪とは、営業プロセス管理という管理様式自体に内在する功罪なのかもしれない。

4.2. 実務的インプリケーション

SFAによる標準プロセス設定は、基本的には、営業活動を効率化する可能性がある。しかし、逆機能的に働けば営業活動の足かせとなる可能性もあることが問題である。そこで、標準プロセスを設定しながら、逆機能が表面化しないような方策を考える必要がある。

まず、複数の標準プロセスを用意することが考えられるであろう。商談案件の性質によって、複数の標準プロセスを使い分けということが考えられる。あるいは、段階の区切り方や各段階での行動の拘束の仕方をゆるやかにした、ジェネリックな標準プロセスを設定することも考えられるだろう。

竹村（1995）が紹介しているタカラベルモントの営業プロセスにおけるイニシャル・コンタクトは、商談を担当するプロジェクトチームの主任者が商談案件のその後のプロセスを決定する役割を担っており、こうした考え方に近く、興味深い。

ただ、ジェネリックな標準プロセスを定式化すると、個々の商談案件の進め方について、売り手企業内ですりあわせ作業が増加し、別の意味で煩雑になるとも考えられる。それならば、標準プロセスを廃止し個々の営業マンの判断にゆだねる方が効率的であるとも考えられる。結局、プロセス管理とアウトプット管理をどう使い分けるかという問題に帰着する（Anderson and Oliver 1987）。マネジャーは、自社の置かれた状況をよく見極め、適切な営業体制を選択する必要がある。

4.3. 理論的インプリケーション

既存研究の中で、コスモシステムの事例から、もっとも多くを学ぶべきは、セールス・マネジメント研究における、認知的アプローチであろう。

認知的アプローチは、営業担当者による商談中、あるいは商談間の適応を重視するアプローチである。営業担当者の適応行動を理解するために、営業担当者の認知に注目することから、認知的アプローチと呼ばれる。

認知的アプローチにおいては、営業担当者の、有望顧客を見極める際の手がかりや、商談中にとるべき行動などについて、知識の量や構造が研究されている。例えば、商談のプロセスごとに、営業担当者がとるべき行動の違いなどが研究されており、これはまさに本稿で論じた、SFAの標準プロセスそのものである。認知的アプローチを用いて営業担当者のとるべき行動を解明し、それを実務に応用するとすれば、それはまさに標準プロセスの設定と実施そのものである。従って、当然、認知的アプローチによる研究は、SFAによる標準プロセス設定が内在する両刃の剣としての性格を十分に意識して研究を進めていく必要がある。

ただ、認知的アプローチの現状は、実務に大きなインパクトを与えるような、傑出した研究成果はないと言っても過言ではない。本稿の考察で、研究のそうした低迷状態の原因の一端も明らかになったように思われる。それは認知的アプローチの中核概念である適応型販売 (adaptive selling) 概念の極端な抽象度の高さである。

適応型販売の実践は「顧客との相互作用中に、あるいは相互作用間で、販売状況について知覚された情報に基づいて、販売行動を変更すること」と定義される (Weitz, Sujan, and Sujan 1986)。この定義中、「販売行動を変更すること」という部分は、ことさら強調すべきことではない。商談中、あるいは商談間で全く行動を変更しないことの方がむしろまれであろう。そうした特殊な販売行動は、缶詰型販売 (canned selling) と呼ばれて、通常の販売行動を区別されてきた (Jolson 1975)。むしろ重要なのは、「販売状況について知覚された情報に基づいて」という部分である。つまりむやみに行動を変更するのではなく、状況を適切に見極めて、その状況に合わせていくことこそが強調されていたのである。それゆえに、初期の認知的アプローチは、状況による行動の違いや状況の判断の巧拙を主な研

究対象としてきた (e. g. Szymanski 1988 ; Leigh and McGraw 1989 ; Leong, Bush, and John 1989 ; Anglin 1991)。

しかし、研究は次第に過度に抽象化されてきた。適応型販売の実践が販売員の業績を高めるということは当然のこととされ、適応型販売の実践度の尺度を開発し、どのような要因が適応型販売の実践度を高めるかといった研究が行われるようになってきた。こうした実践度の尺度は、Spiro and Weitz (1990) によって開発された ADAPS を皮切りに、その改良版の開発が進められている。もっとも改良版が開発されているといっても、基本的な構成概念はオリジナルの ADAPTS と変わらない (Marks, Vorhies, and Badovick 1996 ; Robinson, Marshall, Moncrief and Laask 2002 ; Chankraberry, Brown, Widing, and Taylor 2004)。

つまり、認知的アプローチは、適応という概念を、単なる行動の変更ととらえるようになってしまったと言っても過言ではない。適応型販売の実践度が高いということは、単に行動を頻繁に変更しているということであって、状況にきちんと適応しているのかどうかということとは別問題である。状況を適切に判断し、その状況にふさわしい行動をとるという、本来の意味での適応からはかけ離れてしまっている。

そこでまず、認知的アプローチは、再度、本来の意味での適応を研究対象とすべきであろう。しかしそれだけでは、単に以前の研究水準に引き戻されるだけのことである。適応の研究は、結局は商談の進捗状況における標準プロセスの設計ということと同義になるということをしっかりと認識して研究を進めることが重要である。そこには、本稿で検討したような、標準プロセスを設定することの功罪が含まれているはずである。功罪の両面に十分配慮し、標準プロセス設定のデメリットが出ないような方策をも意識して研究を進めるべきである。

これを個々の営業担当者の立場で言えば、プロセス管理によって設定された標準プロセスこそが、適応型販売の重要な指針となるということである。標準プロセスからのズレは、適応の必要性を感知する重要なシグナル

となるであろう。そして標準プロセスに回帰することが適応の基本的なパターンとなるであろう。標準プロセスは、出発地から目的地へと飛行機を操縦するパイロットにとっての航路のようなものである。航路をはずれずに目的地に飛行することが、適応の基本であろう。

しかしこのときには標準プロセスの持つ逆機能に注意しなければならない。標準プロセスに過度に固執することで、顧客への適応に失敗する可能性もある。特に個々の商談案件がユニークでかつ個別に対応するだけの価値があるような大型の案件である場合、標準プロセスへの回帰は必ずしも望ましい適応の姿だとは限らない。売り手と買い手の対話の中から創発的に商談のゴールが決まるような場合は、特にそうした傾向が強くなるであろう。再びパイロットにたとえて言えば、創発的にゴールが決まるような商談は、目的地も航路もパイロット自らが決定しなければならない。適応といっても、単に決められた航路をはずれないようにする適応の基本形よりは、かなり高度な適応になることは間違いない。

今後のセールス・マネジメント研究においては、営業担当者が何にどのように適応すべきなのかを研究していく必要がある。単なる行動の変更ではなく、適応の実態をとらえていくことにより多くの研究努力が向けられるべきである。

ただ、だからといって、決して個々の営業担当者の行動や個々の商談の進捗状況といった個別の問題に拘泥すべきではない。既に見たように、標準的な進捗プロセスを決めることは、個々の商談案件の管理のみの問題ではない。個々の商談の進捗度合いの情報は、顧客のポートフォリオの一つとしての意味があり、あるいは生産や物流の効率化のための事前情報の一つとしての意味合いを持っている。つまり標準プロセスの設定は、個々の営業マンのためというよりも、営業部門全体、あるいは企業全体のマネジメントのための作業である。

そして、こうした作業こそが、セールス・マネジャーの仕事であり、セールス・マネジメントである。個々の営業担当者は、定められた標準プロ

セスを指針としながら個々の商談を成功裏に進めるべく、日夜努力している。正しい標準プロセスを設計すること、そして標準プロセス通りに商談を進めれば個々の商談がうまくいくよう、様々な前提条件を整えること。それによって営業部門全体、ひいては売り手企業全体の競争優位の獲得を目指していくこと。これこそが、北川鉄工所の目指してきた営業改革のエッセンスであり、セールス・マネジメント研究が本来目指してきたところであったはずである。このことを十分に意識して研究を進めなければならない。

注

- (1) 本研究は、竹村正明氏（明治大学）、王怡人氏（流通科学大学）との産業マーケティングに関する広範な共同研究の一部である。また個人名は明らかにできないが、本研究にあたっては多くのインフォーマントの方から情報提供や草稿へのコメントをいただいている。また本稿の元になるアイディアは、2005年11月の日本商業学会関西西部会において報告を行い、多くの先生方からコメントをいただいた。ここに記して感謝の意を表します。なお、本研究は、科学研究費補助金（課題番号16730227）による助成研究の一部である。
- (2) 本稿では、北川鉄工所の中でも立体駐車場事業におけるSFAを中心に取り上げる。同社では他の事業でも類似のシステムを導入しており、立体駐車場以外の事業では、システムへの取り組みを継続している。
- (3) 同社では、立体駐車場事業以外にもコスモシステムとほぼ同様の営業プロセス管理を導入しており、他の事業部では、そうしたプロセス管理は現在でも行われている。
- (4) この点に関して、細井・松尾（2004）は、セールス・マネジメントの基本問題を相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の三つに整理している（p.135コラム⑤）。この問題の最も原初的な姿は、Hoyt（1913）の研究に見られる。

参 考 文 献

- Ahearne, Srinivasan, and Weinstein (2004), "Effect of Technology on Sales Performance: Progressing from Technology Acceptance to Technology Usage Consequence," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24 (4), 297-310.
- Anderson, E. and R. L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus

- Outcome-Based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*. 51 (Oct.), 76-88.
- Anglin, K. A. (1991), “Cognitive Sales Scripts and Sales Performance,” Doctoral Dissertation (University of Nebraska).
- Bettis, R. A. and Prahalad, C. K. (1995), “The dominant Logic: Retrospective and Extension,” *Strategic Management Journal*, 16, 5-14.
- Bonoma, T. V. (1985), “Case research in marketing: opportunities, problems, and a process,” *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208.
- Chankraborty, Brown, Widing, and Taylor (2004), “Analysis and Recommendations for the Alternative Measures of Adaptive Selling,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(2), 125-133.
- 細井謙一・松尾陸(2004), 「営業：取引を中核とする多元的活動フロー管理」, 小林哲・南智恵子編, 『営業・流通戦略』, 有斐閣, 第5章.
- Hoyt, C. W. (1913), *Scientific Sales Management: A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*, New Heaven, Conn.: George B. Woolson and Co.
- Jolson, M. A. (1975), “The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation,” *Journal of Marketing*, 39 (Jan), 75-78.
- Ko, D. G. and Dennis, A. R. (2004), “Sales Force Automation and Sales Performance: Do Experience and Expertise Matter?” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 311-322.
- Leigh, T. W. and McGraw, P. F. (1989), “Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation,” *Journal of Marketing*, 53 (Jan), 19-34.
- Leong, S. W., Bush, P. W., and John, (1989), “Knowledge Bases and Sales Person Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 26(2), 164-178.
- Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M., and Gentry, J. W. (1992), “Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4), 23-34.
- Marks, Vorhies, and Badovick (1996), “A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 53-65.
- Prahalad, C. K. and Bettis, R. A. (1986), “The Dominant Logic: a New Linkage between Diversity and Performance,” *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Robinson, Marshall, Moncrief and Laask (2002), “Toward a Shortened Measure

- of Adaptive Selling,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (2), 111-118.
- Spiro, R. L. and Weitz, B. A. (1990), “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb.), 61-9.
- Szymanski, D. M. (1988), “Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept,” *Journal of Marketing*, 52 (Jan), 64-77.
- 竹村正明(1995), 「組織型営業の革新」, 石井淳蔵・嶋口充輝編(1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣, 第4章.
- Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M. (1986), “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, 50 (Oct), 174-191.
- Yin, R. K. (1991), “Case study research: design and methods, Newbury Park: Sage Publications. (近藤公彦訳(1996), 『ケース・スタディの方法』, 千倉書房.)
- Zablah, Bellenger, and Johnston (2004), “Customer Relationship Management Implementation Gaps,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24 (4), 279-295.