

広島経済大学研究双書 第27冊

営業生産性尺度の開発

細 井 謙 一
竹 村 正 明
共 著

広島経済大学

地域経済研究所

2006

広島経済大学研究双書 第27冊

営業生産性尺度の開発

細 井 謙 一
竹 村 正 明
共 著

広 島 経 済 大 学
地 域 経 済 研 究 所
2 0 0 6

はじめに

従属変数のない研究というのがありえるだろうか。それも昨日や今日始まったばかりの研究領域ではなくて、100年以上にわたって多くの研究努力が注ぎ込まれてきた分野で、しかも学界だけでなく実務の世界でも大変重要な領域であるにも関わらず、である。

セールス・マネジメント論とは、実はそんな研究分野なのである。セールス・マネジメント論の成立は19世紀の末のこと。以来、既に100年以上にわたって実に多くの研究努力が注ぎ込まれている。しかも学界だけでなく実務の世界でも重要な領域であるのは言うまでもない。にもかかわらず、セールス・マネジメント論には、これといった従属変数がないのである。

もちろん、セールス・マネジメント論には売り上げというれっきとした従属変数があるという反論がありえるだろう。事実、多くの研究が売り上げの規定因を説明しようと努力してきた。また、実務の世界でも、販売の現場に身をおくものなら、誰もがノルマという名の売り上げ目標を課され、日々その達成のために努力している。そうした意味では、学界でも実務の世界でも、販売の領域では、売り上げこそが唯一絶対の従属変数であるとも言える。

しかし、この売り上げを従属変数とすることにこそ、この研究分野の最大の誤謬があるのである。そもそも売り上げというのは、販売部門の活動のみによって達成される数字ではない。例えば、品質が悪く、価格が高く、納期など取引条件も最悪で、広告のセンスもまったくないというような商品があったとして、その商品の売り上げが芳しくないことの責任を販売部門に問えるであろうか。売り上げというのは、企業の総合力で決まるものであり、販売部門の何らかの活動が売り上げと関係があるように見えたとしても、それは擬似相関でしかありえないのである。

セールス・マネジメント論の歴史の中で、この誤謬を自覚する契機がな

かったわけではない。いや、むしろ、セールス・マネジメント論の成立そのものが、この誤謬の自覚と反省の上に立っているといっても過言ではない。19世紀の末の米国で、販売員の活動に関する研究（いわゆるセールスマンシップ研究）が行われるようになった後、Hoyt（1913）が *Scientific Sales Management* という書籍を刊行し、書籍の表題に始めて Sales Management という言葉を使った。同書の問題意識は、企業の総合力としての販売力をマネジメントすることにあった。そのために、販売員の活動のみでなく、企業の持てる力をすべて活用して、販売がうまくいくように側面支援する体制を整えることが重要であり、これこそが Hoyt（1913）が Sales Management という言葉にこめた意味であった。

Hoyt（1913）のこうした主張は広く受け入れられ、セールス・マネジメント論の領域はどんどん拡張され、企業活動のあらゆる分野を包摂するようになる。1920年代から30年代にかけては、そうしたセールス・マネジメント論の領域拡張の時期であった。販売力を、企業の総合力として鍛え上げていこうという努力が追及された時期であった¹⁾。

しかし、このことが、セールス・マネジメント論と平行して成立しつつあったマーケティング論と研究領域の重複をもたらし、セールス・マネジメント論は一種のアイデンティ・ティクライシスに陥ることになる。このことの帰結として、1950年代には、セールス・マネジメント論は販売員の

1) セールス・マネジメント論は、わが国の学界にも広く受け入れられ、多くの大学で販売管理論という講座名で開講されている。また販売管理論という名の書籍や論文も多数公刊されている。ただ販売管理論という名前は、Sales Management を単純に日本語に翻訳しただけのものがほとんどであり、日本語で表記されるからといって、特にわが国の実態に即した内容の議論が展開されているわけではない。そこで本書では、両者を、セールス・マネジメント論と統一表記し、同様の内容のものとして扱う。なお、わが国の大学で開講されている販売管理論という講義は、研究領域をマーケティング論全般に拡張したものが多く、基本的にはマーケティング論とほぼ同様の内容となっている場合がほとんどである。1950年代以降の販売員ないし販売部門の管理のみに領域を限定したセールス・マネジメントを論じている講座は、ごく一部の例外を除いて、わが国にはほとんどない。

管理という問題に自らの研究領域を自己規制することで、研究領域としての存在意義の回復を図る。企業の総合力としての販売力の問題はマーケティング論に任せ、セールス・マネジメント論はそれを考えることを放棄してしまうのである。

それ以来、セールス・マネジメント論は、売り上げと販売員の行動との関連をもっぱら研究するようになる。企業の総合力で規定されるはずの従属変数と、そんなものを規定するほどの力があるわけもない瑣末な独立変数との間の、擬似相関でしかありえない関係を見つけることに一喜一憂する徒労の日々の始まりである。

さらに40年がたち、太平洋を渡った日本で、この誤謬を自覚する二度目の契機が訪れる。いわゆるバブル崩壊後の不況の中、販売力の改善を目指す実務的要請もあり、セールス・マネジメント論の研究結果が再評価されることになる。そして、わが国企業の営業活動はセールス・マネジメント論では説明できないという主張が様々な論者によって行われることになる。

それではなぜわが国企業の営業活動はセールス・マネジメント論では説明できないのか。それは一言で言えば、売り上げは企業の総合力によって規定されるものであるからである。セールス・マネジメント論は、個々の販売員の活動のみによって、売り上げを説明しようとする。もちろん、わが国企業の営業活動においても、営業マン²⁾はそれぞれ売り上げノルマを

2) 営業活動の担当者には、男性だけでなく、女性も含まれているので、マンという表記は必ずしも適切ではないという議論がある。同様の議論は米国でもあり、セールス・マネジメント論の成立当初は Salesman という用語が使われていたが、今日ではほとんど用いられることはなく、Salesperson ないし Salespeople という用語が用いられる。ただ、わが国企業での用語法の実態を考えれば、営業マンという用語は男性のみを指すというわけではなく、女性の営業担当者を表す場合にも女性営業マンという用語が用いられることもしばしばある。わが国の営業マンという用語は、男性女性に関わりなく営業担当者を表す和製英語として定着していると考えられる。そこで本稿では、こうしたわが国企業用の
(次頁へ続く。)

課され、もしそれが達成できなければ営業マン個人の責任であるかのように叱責されているのも事実である。しかし、営業マンは、自分の売り上げノルマを達成するために、企業の様々な職能分野に働きかけ、自分の商談がスムーズに進むようコーディネートしている。つまり彼らは売り上げが企業の総合力で決まることを自覚し、自分が担当する商談を成立させるために、その総合力を動員しているのである。これは営業活動の実態の発見であると同時に、セールス・マネジメント論の誤謬の発見でもあったのである。

売り上げは企業の総合力で決まるものである。それならば、その総合力を構成する一つの職能として、営業マンは何をすべきなのか。セールス・マネジメント論の問題設定は、このように修正されなければならない。

そして、そのように問題設定を修正するならば、セールス・マネジメント論の従属変数はどうあるべきなのか。売り上げが企業の総合力で決まるものである以上、売り上げを従属変数とする研究はもはやできない。それならば、何を従属変数として設定すればよいのか。この問題を考えることが本書の課題である。

さて、このようにして再構成されたセールス・マネジメント論を、営業マネジメント論と呼ぶこととしよう。セールス・マネジメント論は営業マネジメント論として再出発を図る必要がある。そして本書は、その再出発の最初の一步として、今後の研究の礎となることを目指しているわけである。

語法の実態を考慮して、営業活動の担当者を営業マンないし営業担当者と呼ぶこととする。また、本書では、Salesperson や Salespeople の訳語としても営業マンという用語を用いている。つまり日米の販売・営業活動の担当者を特に区別していないし、その職能に決定的な差はないという立場をとっているということである。ただし、セールス・マネジメント論と営業マネジメント論の間には、研究対象は良く似ているが、研究の枠組みに大きな差があると考えている。そこで、セールス・マネジメント論の研究枠組みでとらえられた研究対象としての販売担当者や営業担当者を表現する場合には、販売員という用語を用いて区別することとする。

ただ、もとより、このような挑戦的な研究課題を、浅学非才の著者らの力のみで、行いうるものではない。もちろん、ありうべき誤謬はすべて著者らの責に帰すべきものであるが、本書は、多くの研究者や実務家の方々のご指導やご助力の賜物である。この場を借りて感謝の意を表したい。

とりわけビジネス・マーケティング国際研究会（旧営業マネジメント国際研究会）の先生方には、日常的に多くの研究上の刺激とご指導を頂いている。中でも同研究会の代表で大阪経済大学の太田一樹先生には、研究の内容はもちろんのこと、研究会の事務などもふくめて、多くのご指導とご助力を頂いている。

また、流通科学大学の王怡人先生には、本書の草稿に対して、多くの有益なアドバイスを頂いた。さらに王先生には、本書のアイデアや、本書第4章のネットワーク分析に関しても、多大なご指導を頂いた。王先生には、本書の三人目の著者と言っても過言ではないほど、多くのご指導とご助力を頂いている。

なお、本書の研究のほとんどの部分は、広島経済大学共同研究助成金（課題番号 2003B）による助成研究の成果である。この共同研究は、著者ら2名と広島経済大学の栗濱竜一郎先生の3名で行われた研究である。残念ながら、諸般の事情で本書の執筆には参加出来なかったが、栗濱先生が本研究の進展に多大な貢献をされたことはいうまでもない。ここに記して、感謝の意を表します。また、本書刊行の費用も、広島経済大学の助成によるものである。研究を助成してくださった広島経済大学と、事務局として研究に多大なサポートをしてくださっている広島経済大学地域経済研究所の西川英治課長、飛弾恭子係長に記して感謝の意を表します。

そして、なんとといっても、著者らに研究データを提供してくださった多くの実務家の方々に、感謝の意を表したい。忙しいお仕事の合間にインタビュー調査にご協力くださった方々、アンケート調査にご協力くださった方々、こうした実務家の方々の支えがあってこそ、本書は成り立っている。本書は研究書として、当然の事ながら、研究水準の向上を図ることを目的

としている。しかしセールス・マネジメント論は実学である。セールス・マネジメント論を営業マネジメント論として再生するという本書の試みも、現実の営業マネジメントの改善に資するものでなければならないことは言うまでもない。その意味で本書は、営業部門のマネージャーを第一の読者として想定している。本書が、こうした方々のお仕事に少しでもお役に立てることがあれば、著者らにとって、これ以上の喜びはない。

目 次

はじめに	i
第1章 新しい営業競争の時代	1
第1節 営業改革の推進	1
第2節 営業改革の導入の難しさ	16
第3節 かつて生産現場でおこったこと	21
第4節 営業のドミナント・ロジック	35
第5節 営業のインダストリアル・ルネサンスをめざして	43
第2章 営業競争力に関する先行研究のレビュー	47
第1節 セールス・マネジメント論の基本的性格	48
第2節 我が国における営業研究の展開	51
第3節 田村(1999)『機動営業力』:条件統制問題の回復	56
第4節 営業管理様式の選択問題の再発見と営業情報への注目	66
第5節 営業情報の重要性と営業プロセス管理への注目	70
第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み	79
第1節 営業マネジメントの再検討	79
第2節 我が国における「個別営業マンの能力向上主義」.....	82
第3節 営業マネージャーの仕事	91
第4節 営業マネジメントの再検討	97
第5節 営業競争力概念	103
第4章 営業生産性尺度	111
第1節 ビジネスをネットワーク的思考で考える	112

第2節	営業におけるベキ乗分布法則	118
第3節	ビジネス・ネットワークの研究	124
第4節	営業生産性尺度の開発	126
あとがき		135
引用文献		141

第1章 新しい営業競争の時代

第1節 営業改革の推進

日本経済は「新しい営業競争の時代」を迎えている。1990年代にさまざまな業界で営業改革が行われた。営業活動を改善し、それを効率化させることは、業績改善の決め手になると考えられたのである。というのは、営業は、顧客との接点における活動であり、それはすなわち顧客にとっては購買についての最後の意思決定場面であり、売り手にしてみれば取引を成立させる最終局面だからである。この局面の効率（実務家の間では打率と呼ばれることが多い）を高めることは、売上の増大につながるというわけである。この営業改革は、営業部門のみの改革ではなく、ビジネスのルールそのものを大きく変えてしまうほどのインパクトを持っていた。ここではそういった取り組みのいくつかを紹介し、今営業の現場で何が起きているのかを確認しよう。

〈大丸の営業改革〉

最初に取り上げるケースは、老舗百貨店大丸の営業改革のケースである。小売業の一般的なイメージからすると、「営業」というよりも「販売」という用語の方がしっくり来るかもしれない。しかし、小売業でも「営業」という用語は使われるし「営業改革」も行われる。小売業で行われる営業力改革の事例を見ることで、営業活動の販売活動を越えた多様な広がりについても、理解することができる。

大丸で営業改革に取り組み始めたのは1998年である。それは外商・業務・人事それに営業の4つの経営改革の一部であった。そのうち営業改革が目指したのは「強い営業力」である。ここで「強い営業力」とは商品力と販売力、それから支援業務の高効率オペレーションを実現することであ

った。支援業務効率化をてこにして、利益率の向上を目指したのである。

従来、百貨店は、高サービス（顧客接点への販売員の配備）を高価格によって補うことが一般的であった。サービスの高度化には高価格という見返りが保証されていたことが、効率化への取り組みを遅れさせる結果となった。高サービス化に伴って、百貨店の運営形態は複雑化し、業務の重複や多くの非効率が発生していた。百貨店は人によるサービスを重視していることから、労働集約的な産業である。そういった産業では顧客サービスを高めるためにはさらなる労働力の配備という論理が支配的だった。大丸でも、そうした論理に従って、高サービスだけでも、非効率な経営が行われていた。そこで、大丸の掲げたテーマは「最高の顧客満足を最小のコストで達成する」ことであった。

そのために不可欠な作業は「科学的アプローチ」である。準備期間を経て、2001年度から2003年度にかけ実行された中期三カ年計画においては、その中心課題として本格的な営業改革がとりあげられた。奥田社長（現会長）の強力なバックアップのもと、2001年に営業改革推進室長に就任した山本理事（現社長）は「ハイタッチなサービス」と「科学的なアプローチ」の両立を目指し改革をすすめた。この第一次営業改革の焦点は主に販売力の強化である。「ハイタッチなサービス」とは顧客接点の強化である。NCR社のTeraData事業部（以下、テラデータ）と共同で、データウェアハウスを導入した。これによって商品管理や営業管理、CRMなどの情報処理化をすすめた。

営業改革の中心的課題は「業務のパターン化」である。最初に営業業務の分析を実施し、それをもとに販売に関わる3つの業務をパターン化した。それらは、売場運営のパターン化、店頭業務のパターン化、接客のパターン化である。中でも、売場運営パターンでは自社の売り場構成パターンから、ベンダーに委託するパターンまで、自社の関与度に基づいて6パターンに段階化し、それぞれについてマーチャンダイジング業務をマニュアル化した。さらに現在では後述の仕販一致体制を推進し、150に上る全売場

第1章 新しい営業競争の時代

の業務を分析し、売場を仕入れと販売の運営形態別に18に細分類している。取引先と大丸の役割分担を明確化することで、大丸の社員一人ひとりが果たすべき職務や権限・責任を明確にし、これまで勘や経験に頼って行っていた業務オペレーションの標準化やシステム化を推進している。

営業改革の途中で、NCR 社による営業改革支援がおこなわれた。最初に手がけたのは、販売支援業務のコンサルティングである。特に、コード改革と、商品・営業情報のデータウェアハウス化設計検討が行われた。コード改革では、新しいコード体系の設計検討をおこなった。そこではほぼ1年半をかけて、従来のコード体系の持つ問題点を解決しながら、新しいニーズに応えるコードを追加する検討をおこなった。それと同時に、商品・営業情報の情報化プロジェクトが立ち上がり、マーチャンダイジングの運営のあり方、すなわち管理のサイクル設計（MD 週など）や単品消化管理実施方法などが検討された。その間、テラデータは、旧コード体系のままでも紳士服/婦人服の特定 PB（プライベート・ブランド）商品の単品情報をデータウェアハウス化し、本格的な稼働を始める1年前にすでにシステムや運用の確認をし、リテラシー向上および運営の安定化をはかった。2002年に、新コード体系のもとでの本格稼働が全商品を対象に実現した。

このデータウェアハウス化では、2つの業務を同時に解決するように基本設計がなされたことが特徴である。それらは、商品情報と営業情報のそれぞれをデータ化、グループ管理と単品管理の両方をカバーする、分析用のソフトウェア（条件指定で自由度の高い情報検索と、ドリルダウン機能付き）と管理画面用のソフトウェア（Excel にレポート出力）を使い分けできるように配慮されている。さらに、各種情報のメニューは、いわゆるロールベース（役割毎）に体系化され、従来の商品・営業関係のコンピュータ出力情報を全面的にデータウェアハウス化したのであった。また、2004年（営業改革後3年目にあたる）にアップグレードが行われた。その後、第二次営業改革は「大丸グループ・リグロース（再成長）プラン」に引き継がれ、2004年度から2006年度までの第1パート、2007年度以降の第

営業生産性尺度の開発

2パートで構成されている。第2パートは、新規出店や新規事業などによる収益拡大を実現するための基盤構築期間と位置づけられている。

第二次営業改革はその中では2005年度から着手された。ここでの目標は2つある。ひとつは、これまでの営業改革を通じて築き上げてきた「強い販売力」と「高効率オペレーション力」を更に深耕し一段と強化することである。もうひとつは、今回特に重点化して取り組む「小売業の原点」である商品力の飛躍的向上を図ることである。

この改革の軸となるのが、本社が仕入れを中心とするマーチャンダイジング（MD）を担当し、店舗は販売・サービスを担当するという新しい営業体制である。しかし、この手法の導入は決して容易なことではなかった。というのも、百貨店の仕入れ販売システムがそのようになっていなかったからである。百貨店の従来の業務オペレーションは、個別店舗（大丸でいえば、心斎橋店、梅田店、東京店といったそれぞれの建物を意味すると考えてよい。以下では個店とする）が実質的にひとつの会社であり、したがって、売上利益管理はもとより、仕入れ販売、各種マーケティング活動を担当してきた。本社は何をしているかといえば全社レベルの戦略策定と人事採用や財務運営といったいわゆる間接業務であった。全社レベルでは百貨店ののれん（ブランドと考えてよい）を維持し、他方個店の店長に強い権限を与えることで店舗レベルでは地域ニーズに対応しようというアイデアであった。それゆえに、百貨店は本社の集中仕入れをそれまで行ってこなかったのである。本社は前述のように間接業務を担当するのみで、小売企業としての百貨店の業績はもっぱら個店の業績の合計に依存する管理手法であった。この点で、大丸の改革は百貨店業界の常識を破る革新的な出来事であったのである。

むしろ、この本社（スーパーの場合は本部と呼ぶことが多い）集中仕入れ、個店分散販売はスーパー・マーケットやコンビニエンス・ストアといった業態が得意としてきた。チェーン・オペレーションと呼ばれるこの手法は1970年代流通革命論の支配的なテーマであり、当時のスーパー・マー

第1章 新しい営業競争の時代

ケットはこの手法を積極的に導入することで圧倒的な成長を示した。膨大な数の個店のもたらす販売数量を集中させることで仕入れパワーを発揮させ巨大な生産力を持つメーカーに対抗させるというのが小売主導の流通革命論の主張であった（佐藤 [1974]）。ただし、スーパー・マーケットとコンビニエンス・ストアは一般的にいえば、管理手法が異なる。前者は、個店が小売企業の直営の支店であり、店長は小売企業の社員である。後者は、しばしばフランチャイズシステムである。その場合、個店は小売企業の直営ではなく、店長も社員ではない。

従来の百貨店が行ってきた個別店舗中心の管理手法では、スーパー・マーケットのように全社集中的な仕入れ業務を行う手法と比べて、全社レベルの業務効率がどうしても落ちてしまう。とはいえ、百貨店としては、従来の地域密着の強みは活かしたい。そこで、大丸では個店の自律性を損なわない限りで本社のマーチャンダイジング機能を高める手法を採用した。とくに、個店レベルの地域ニーズ対応を、この情報システムによって実現しようとした。第一次営業改革によってレベルアップした業務運営体制と新たな情報システムに基づいて、本社はマーチャンダイジング機能に、各個店は販売サービス機能に特化・専門化した上で有機的に統合をめざし、高度な商品力と販売力を実現する「仕販一致体制」を目指している。

このケースのように、営業改革とは、小手先の販売力強化のことではない。仕入れという販売とは対極にある職能の改革、そしてそれを実現するための本社と個店の分担関係といった組織体制の根幹に関わる改革といったことも含んでいる。つまり営業改革とはビジネスの仕組み全体を改革することなのである。こうした改革の真の実現には、その業界の古い慣行を変更することも必要になることから、業界全体を巻き込んだビジネスのルールそのものの変更へとつながっていく。そして、これまでとは全く違う「新しい営業競争の時代」を迎えることになるのである。

〈トマト銀行の営業改革〉

銀行業界でも営業改革が行われている。銀行業界は支店が強い自律性を持ち、売上利益責任を負う体制を取る点で、小売業界とよく似ている。ただし、本店も営業業務を行う点では、小売業の場合と異なっている。さらに、支店が消費者向け（リテール）だけでなく、地域の中小企業向けの業務も行うので、単純に小売業と並列させることは無理があることに注意しよう。ただ、銀行業界でも営業改革は、支店レベルでの業務改革と密接に関連している点では、小売業界の場合とよく似ている。ここでは、トマト銀行の事例を取り上げることによって、銀行業界における「新しい営業競争の時代」を見てみることにしよう。

トマト銀行は、岡山県を主要拠点として59の店舗を擁し事業を展開している。トマト銀行では、2003年に中期経営計画が策定され、その一環として営業改革が進められている。営業改革のポイントは、営業店（トマト銀行はいわゆる支店を営業店と呼ぶので以下ではそれに従う）レベルでのリテールビジネスの効率改善、融資業務の効率改善の二つである。

営業改革の一つ目のポイントである営業店レベルの効率改善は、中期経営計画の最重点目標として示されている。すなわち、「営業改革実現による収益力の強化」および「リレーションシップ・バンキングの機能強化」である。それらの具体的内容は、主に4つである。第1に、情報技術の戦略的活用を通じたダイレクトチャネル営業体制の構築である。これは店舗レベルでのリテールのコストが極めて高いことから、無店舗あるいは情報技術を活用して店舗での業務からのシフトを目指している。

第2に、顧客対応プロセスの全面見直しである。従来、銀行のリテール営業は、顧客対応プロセスを標準化していこうという発想を持っていなかった。というよりも、顧客との対応に標準的なプロセスなど設定できないと強く信じられてきたのである。顧客の抱える問題は独自のものであり、その問題は独自の解決策を必要とすると考えられるからである。ここに標準プロセス概念を導入しようというわけである。

第1章 新しい営業競争の時代

第3は、各営業店の提案型営業へのシフトである。金融商品が多様で複雑になり、消費者には大量の選択肢が提示されるようになった。消費者もその中で自分に最適な組み合わせを必ずしも適切に選択できる保証はなく、むしろ、顧客の発見してないニーズを発掘し、自ら売り込みに行く必要があるというわけである。

第4は、2005年11月にはじめられた営業店受電の集中化である。これはいわゆるコールセンターの設置である。トマト銀行では従来からのコールセンターとしての「お客さまサポートセンター」と各営業拠点を問合せ窓口として運用してきたが、顧客ニーズをより深く把握してきめ細かい対応を行うために、コールセンターを対面営業活動との相互補完機能を持たせた戦略的営業資産として位置付け、20名から30名に増員したアウトバウンドにも対応できるコールセンターシステムの構築に着手した。日本テレコム の支援を得て、これらのニーズに対応するための PBX, CTI, 録音装置 および DB 導入に関わる機器の選定、システムの構築、業務プロセス見直しコンサルティング、インターネットバンキング対応用の「フリーコールスーパー」導入などトータルなコールセンターソリューションが完成した。これにより、顧客の利用するサービス毎のよりの確な営業対応が確保できるプラットフォームが整備されたと考えられる。

このコールセンターは、営業店の営業問題をうまく解決する方法を提供した。すなわち、営業活動の補完と窓口業務の簡潔化である。その具体的な内容は、コールセンターのアウトバウンド機能を利用し、顧客へコンタクトを取った結果、「サービス利用の意思あり」といった引き合いがあれば担当営業店に引き継ぐなどの機能を持つシステムを構築できたからである。これによって、コールセンターよりアプローチした顧客から得られる要望などのマーケット情報を本社及び各営業店へフィードバックし、継続的な改善が可能になるだろう。

実は、この営業改革は思わぬ副産物ももたらした。トマト銀行では業務改革の一環として、社内コミュニケーション業務の見直しを行った。この

見直しによって、既存の PBX 機器を有効活用し安価な導入コストで各拠点間を内線番号でネットワーク化できる日本テレコムの内線網電話サービス「ボイスネットおとくライン」(おとくライン120回線導入)定額プランを受けることにしたからである。その結果、内線通話料金を3分の1まで削減するとともに、これまで需要発生毎に対応していた交換機等の機器の発注業務などについても日本テレコムが一括して取りまとめ、窓口を一本化したことで、関連業務プロセスとコストの削減が同時に実現されることになった。このことによって電話取継ぎ作業が社内間通話におけるコール総数の約半分近くあったのに、ダイヤルイン化により取継ぎ作業がなくなり、業務生産性の向上にも寄与することになった。

営業改革の二つ目のポイントである融資業務の効率改善は、ASP サービスを活用することで実現した。従来、融資業務での登記簿の取得と台帳作成は手作業でおこなわれていた。この業務を、日本電子計算株式会社と共同開発することで、登記情報の取得を容易にし自動加工する登記情報一括取得・法的解析・台帳作成 ASP サービス Regi.Navi (レジナビ) を完成させた。

レジナビが可能にするのは、営業店融資業務の効率化、本部集中化である。レジナビは全営業店の当該業務を本部に集中することができ、より効率的な営業推進体制を実現することができる。具体的には、インターネット経由で複数筆の登記情報を、共同担保目録の物件も含めて漏れなく連続取得し、地目や面積、所有者の現況、担保権の順位等の権利内容について法的解釈を交えて解析して、台帳を自動的に作成する。担保台帳のデータは既存の担保評価システム等で活用することができるようになる。また、過去に取得した登記情報と新旧比較を行い内容に変更がないか自動で確認することができるようになった。

このトマト銀行のケースは、旧習にとらわれず積極的に新しい仕組みを取り入れていく点で、大丸の改革とよく似ている。また、これも大丸のケースと同様に、支店業務の一部を本社に集中することで営業改革が図られ

ていく点が類似している。こうした改革は、小手先の販売力改革にとどまらず、チェーン・オペレーション全体の抜本的な改革によってはじめて成し遂げられるものである。まさに「新しい営業競争の時代」が銀行業界にも訪れているのである。

〈アサヒビールの営業改革〉¹⁾

アサヒビールの営業改革は、スーパードライを発売して、一気に人気が出て発売数が伸びた後、伸びが止まって苦しくなった時期に始まる。1994年から1995年にかけてスーパードライの売上が停滞する。そこで業績の回復のため、営業マンの業績の差をうめることが課題となった。

このアサヒビールの営業改革は、情報システムの整備と轍を一にする。アサヒビールでは、営業改革と同時期に第一次インフラ整備を実施した。担当した組織は、総合品質本部の中の IT 戦略部である。構成員は10名であるが、それだけではなく、社内の情報活用推進担当者として75名が各部署に配置されている。情報システムのグループ会社としてアサヒビール情報システム株式会社があり、社員150名ほどで、情報システムの構築や運用について支援している。

アサヒビールは、経営理念である「最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献する」のもと、IT を駆使しながら、トータルフレッシュマネジメント活動、確実な品質保証体制、提案型の営業活動、流通在庫の削減等を支援してきた。10メガのネットワーク、1人1台のパソコン、社内メールがそのとき整備された。

1) ここでの内容は、主に IT Solution Square Project (ITSSP: 経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構がより多くの企業が経営に役立つ情報化を実行することによって企業競争力を高めることを目的に展開する情報化投資活性化支援事業である) が主催した2000年11月21日(火)、アークホテル岡山で行われた、アサヒビール株総合品質本部 IT 戦略部部長奈良篤氏(当時)の講演会の記録による部分が多い。ただし、ありうべき誤謬はすべて著者に帰する。

営業生産性尺度の開発

この IT 化が始まったころから出荷数が回復を見せるが、IT の力での出荷数が伸びたというわけではない。むしろ、出荷数の著しい増加が先にあり、それによって社員が忙しくなってきた時期に、IT が営業支援業務の改善に貢献したと考える方が適当である。1999年、営業担当者に1人1台のパソコンが渡され、モバイルで社外から社内のイントラネットに連携して仕事ができるようになった。ERP が導入され、全社統合情報システムが整備された。中でも経理システムには定評のある SAP 社 R/3 を配備する非常に大きな投資が実現した。それによって経理部門の人員の圧倒的な削減が行えた。社内だけでなく、資材メーカーとも EDI のエクストラネットが進められた。

アサヒビールにおける IT 化のポイントはナレッジ・マネジメントと SCM (Supply Chain Management) である。基幹としてのネットワークはアサヒ・スーパーネットと呼ばれている。アサヒ・スーパーネットは「営業情報玉手箱」、「技術部門知恵袋」、「部門ホームページ」、「クオリティコール」などナレッジ・マネジメントの考え方をベースにして、共有化された全社データベースを構築している。それは同時に、顧客やチャネル、サプライヤーともネットワークで繋がっているという全体像になる。

また、品質保証において IT は次のように活用されている。まず、顧客から色々な問い合わせがお客様相談部に入ってくる。そこで使うのが A ネットで、顧客からの質問に対してどのように応えるかを、お客様相談部の中のシステムとして構成してある。その質問と回答のやりとりをもう一度詳しく入力して、全社員が共有しているのがクオリティコールである。缶ビールのフタがへこんでいたなどのクレームに対して社内で迅速な苦情処理を行うのが Q ネットという仕組みである。また、麦芽からビールを製造し、ビンや缶に詰めてカートンに入れて出荷するまでの工場の全工程において、データを定時的にとり、最終的に工場から出荷する前にこの商品は大丈夫かという確認をして、太鼓判を押す仕組みが TECOS21 (テコス21) である。1分間に何千本ものビールを作るスピードの中で、万が一の商品

第1章 新しい営業競争の時代

事故を未然に防ぐために徹底されているもので、制御機器、品質管理部における分析値と、人間による官能パネリストによるチェックなどを合わせて、データをコンピュータに取り込み、最終的に OK がでたら出荷されることになっている。

SCM の面では、サプライヤーからチャネル、問屋、酒屋、それから料飲店まで通したバリューチェーンを構築している。この仕組みのねらいは、既存の商習慣の改善であるが、これまでの取引関係を飛び越えて、新しい仕入先から買えばいいということまでは含んでいない。これまでの紙の請求書を、インターネットを利用したデータ交換にすることで、間接費を落とす。あるいは CRP という在庫の自動補充システムなどで、バリューチェーンを確立することが目的である。つまり、SCM は既存のチャネル構造の中での効率化を狙っているに過ぎないのである。

それゆえに、ビジネスをドラスティックに成長させるためには、営業の改革がきわめて重要である。とはいえ、ビール会社の営業マンといえは、胃袋と肝臓を使って体力で勝負するという時代ではもはやない。今では問屋、酒屋、料飲店もが情報を重視する時代である。まさに情報を活用するナレッジ・マネジメントが重要となる。IT の導入は、営業部門の改革に結びついて、はじめて単なる効率化を超えた大きな効果が期待できるといえる。

アサヒビールでは、次のようなアイテムを組み合わせた仕組みを進めている。第1に、情報カードである。これは、営業をはじめ現場で収集した情報を社内でも共有する仕組みである。営業担当者は出先から情報をモバイルに打ち込み、社内のサーバーに登録する。これは通信で送信するだけで登録され、全社員が見られるようになっている。「必読」、「オススメ」のマークをつけて重要度を示し、書き込まれた情報に対して意見が言えるコメント機能をつけたところ、今では各自が欲しい情報について全国のスタッフへの呼びかけなどにも使われており、回答コメントも活発に入っている。第2は、クオリティコールである。お客様相談部に入ってきた電話の

営業生産性尺度の開発

内容をそのまま打ち込んで、それに対して相談部の担当者がどう応えたかを登録する。その情報が商品開発や営業活動に活かされるようになっている。営業マンが客先で何か聞かれた時にも、このクオリティコールのデータベースを探てみると、8割くらいはもう回答が入っている。つまり、すでに顧客から質問があって回答されたことが蓄積されているのである。非常に有効なナレッジデータベースとして活用されている。最後は、営業情報玉手箱である。これは、営業に必要な情報のポータル・サイトの位置づけである。営業として必要なシステムと情報・知恵の集積場所で、提案型営業活動を支えている²⁾。

また、量販店など店頭の動きを迅速に把握するための新体制を導入した。営業支援専門の子会社に新システムを構築し、営業支援の専任担当者が、成績優秀な担当者と同じ行動をとれる仕組みを作った。まさにめざすところの、営業ナレッジ・マネジメントである。この仕組みのねらいは、パート社員を即戦力に変換することである。当時としては、2005年9月に酒類販売免許の規制が緩和されることを控えて、酒類メーカー各社にとって量販店向け営業体制の強化が急務となっていた。アサヒビールは、市場の動きを迅速に把握することが不可欠だと判断し、営業支援専門の子会社であるスマイルサポート（本社東京）に新システムを導入した。

このシステムは、スマイルサポートのパート社員1300人に配布するPDA（携帯情報端末）と本部のサーバーで構成されている。パート社員である営業支援担当者が、PDAの指示通りに情報を入力すると、結果的に優秀な担当者と同じような行動になるという点が大きな特徴である。業

2) 同社では、技術部門における同様の仕組みとして、技術部門知恵袋がある。技術部門のノウハウの集積場所で、技術・知恵の共有と伝承を図っている。しかしこれは、IT部門はほとんど関わらずに技術部門のスタッフだけで作られた。本社主導で行われた営業部門へのIT導入とは、導入の経緯が異なっている。さらに、全社レベルでは部門ホームページがある。これは、全国の事業所が立ち上げた各事業所で情報を共有するためのホームページで、今後は内容を精査して全社的な情報の水平展開に使っていく計画になっている。

第1章 新しい営業競争の時代

務プロセスの見直しなどは、IBM ビジネスコンサルティング（本社東京）が担当した。具体的には、PDA 上に「入店時に誰と挨拶したか」、「倉庫の在庫数確認」、「売り場拡大」など営業支援担当者が活動すべき項目を順に表示し、情報の入力を促す。事前に優秀な担当者の行動特性を分析し、重要な活動項目を入力項目として設定した。入力した情報は、帰宅後にモデムを介して本部のサーバーへ送信する。スマイルサポートの営業支援担当者は、スーパーなどの量販店でアサヒビールの営業担当者を補完する役目を担っている。主な業務は、量販店における注文の促進や売り場の拡大、他社の動きなど店頭で気づいた情報を収集することである。1日に5～6店舗訪問するが、受注業務は行わない。あくまでも営業支援部隊の位置づけである。

このシステムの導入前は、店頭で集めた情報などを書いた活動報告書を週に1度ファクシミリで送信していた。自由記入で内容は各担当者に任せていたので、自由記入では、どの程度やっているかが漫然としか分からなかったのである。回覧後、改善策を返信するまでに2週間かかることもあった。このシステムによって店頭の情報翌日には全社で共有することが可能になった。営業支援担当者から収集した情報は、アサヒビールの営業担当者に対する戦略立案に活用する。成功事例や他社の動きなど有用な情報を、翌日には営業情報のポータル・サイト「営業情報玉手箱」から参照できる。例えば、「他社製品が欠品しているので同様の商品を薦めたら発注につながった」など、他地域でも実践できる事例を共有することができるようになったのである。

こうした営業改革のグラウンド・デザインであるアサヒビールの中期経営計画は、次の5つを構成要素としていた。第1に、グローバルスタンダード経営の推進、第2にグループ経営の強化、第3に、キャッシュフロー利益重視の経営、第4に資産効率の向上、そして最後に株主等ステークホルダーの満足追求である。中期計画に IT が貢献するのは、キャッシュフロー、ビジネスプロセス、カスタマー、クリエイティビティの4つである。

ただし、IT に関していくつか注意しなければならないことがある。それは、アサヒビールでは IT 戦略といった何か特別なものがあるわけではなく、それは経営改革のひとつの道具に過ぎないという認識である。スピーディな経営判断に IT は欠かせないが、だからといって IT ありきではなく、仕事のやり方や仕組みをどう変えるかが先になければならない。IT 化が影響する領域は実に幅広く、営業部門の業務改革にとどまらず新しいビジネスモデルの創出、取引先企業や部門を越えたビジネスプロセスの改善、企業風土や文化の変革などビジネス全体に及ぶ。ライバルの物まねで、形だけ IT を導入すればよいというわけではない。営業戦略があって、それをどう IT で実現するか、生産戦略があってそれを実現するために IT をどう使うか、これが IT 戦略である。営業改革といえば、IT の導入として語られることが多いが、そこには営業部門を越えたビジネスの仕組み全体の見直し、ひいては業界の様々な慣行の見直しにつながっていく。それはビジネスのルールそのものが変わってしまう「新しい営業競争の時代」につながっていくのである。

さて、ここで取り上げたのはわずか3つの営業改革のケースであるが、こうした改革は決してこれらの企業だけに留まるわけではない。われわれはすでにこれ以上のケースを調査しているし、ここに取り上げた企業以外にも非常に優れた営業成果を達成しているケースがあることは十分理解している。その意味では、ここで取り上げた3つのケースは、特異な事例というよりも、むしろ典型的な事例ということもできるかも知れない。

しかし、だからといって、ここで取り上げたケースを、どこにでもあるケースと簡単に片付けてしまうことも出来ない。営業改革は、旧習を廃し、業務全体、場合によっては業界全体を改革しなければ成し遂げられないことが多い。我々は、これまでの競争とは全く違う「新しい営業競争の時代」に入ることになるのである。

「新しい営業競争の時代」には、それが新しいものであるだけに、多く

第1章 新しい営業競争の時代

の不確定要素が含まれる。こうした改革がどのような効果を上げたのかを事後的に分析するのは比較的容易であるが、その効果を事前に予測することは大変困難である。そもそもそうした改革の必要性に気付くこと自体が、実は大変に困難なことなのである。

そして、ここにあらゆるビジネスの成否を分ける鍵が隠れていると言っても過言ではない。営業改革といえば、IT 技術の導入、部門間連携、効率化、ナレッジ・マネジメントと、大体相場は決まっている。しかし、その必要性を正しく認識し、その効果を事前に予測し、万全の準備態勢の上で導入する企業と、他社がやっているからとわけもわからず IT を導入する企業とでは、改革の結果に自ずと大きな差が生じてくるであろうことは、想像に難くない。もちろん、いくら分析して将来のことを予測しても、それが確実に効果を上げるという保証もない。しかし、何の気づきも予測もない改革は、単に偶然に身を任せているにすぎない。そんな改革が仮に成功したとしても、それを幸運と呼ぶことは出来ても、マネジメントと呼べるものではない。

つまり、営業の世界では、一見同じ営業改革に取り組んでいるように見える企業の間で、「マネジメントとしての営業改革を行える企業」と、それが行えない「偶然に身を任せるだけの企業」という決定的な差がつき始めているのである。

ここに取り上げたケースは、いずれも業界の旧習を破り、苦境を乗り越えた「マネジメントとしての営業改革」のケースである。営業改革を行っている企業は確かに多いが、「マネジメントとしての営業改革」を行うことができている企業となると、実は非常に少ないのである。そこで、これらの企業が、いかにして改革の必要性を認識出来たのか、そしてその改革に成功したのか、あるいは逆に、なにゆえにそれに成功する企業は少ないのかといった問題を考えてみることにしよう。

第2節 営業改革の導入の難しさ

「マネジメントとしての営業改革」を行うためには、まず営業改革の必要性を認識する必要がある。しかし、改革の必要性、すなわち新しい時代の認識は、我々の想像以上に難しいのである。もう少し極端に言うならば、それは通常はできない相談なのだ。というのは第1に、認識は個人でバラバラだからだ。認識は、環境における事実の確認（知覚）とその理解の方法（意味づけ）によって成立するが、そのプロセスは個人によって差がある。この差が、共通の認識が成立する際の障害となる。組織を一定の方向にドライブさせるひとつの方法は組織成員の共通認識によるコンセンサスの成立である。しかし共通認識の成立はきわめて難しい。少し詳しく検討してみよう。

認識とは心理学的な過程のひとつで、外界から得た情報が意味づけされた上で意識に上ることをさす。ここでは、外界からの情報が知覚である。したがって、認識とは知覚に対する意味づけと考えることができる。ここで、知覚はもっぱら身体（特に五感の器官）からの信号である感覚をもとに構成されたものとなる。他方、この知覚に対して意味づけを行うのは、知性的能力（理性・悟性）と知識による。したがって、認識の違いはこの2つのプロセスで異なる可能性がある。まず、知覚の違いである。五感で識別された感覚であるから、生物としての違いがあるだろう。40度のお湯が熱いと感じる場合もあれば、あたたかいと感じる場合もあれば、もちろんぬるいと感じる場合もあるわけだ。同様に、臭いにしてもいい香りか悪いかは個人によって異なるだろう。これが認識の差を生み出す最初のプロセスである。

さらに、意味づけの差がある。仮に同じ知覚を認めたとしてもその知覚に対して意味づけるプロセスで違いが生じる可能性がある。というのは、意味づけとは次のような作業だからである。すなわち、お湯が熱いとしよう。意味づけは、だから何、という作業のことである。お湯が熱い、だか

第1章 新しい営業競争の時代

ら何だ，という構成である。お湯が熱いから，水を足そう，これがひとつの意味づけであるが，他方では，お湯が熱いけど，我慢しようという意味づけもありえる。あるいはお湯が熱いけれど，熱いぐらいでちょうどよい，という意味づけもありえる。同じ知覚だからといって，同じ意味づけになるかどうかは，わからないのである。意味づけは，経験や学習水準の違いによって異なってくる。

組織成員ごとに認識が異なるのであれば，問題提起が違ってくることが容易に予想されるだろう。すなわち，認知理論の命題でいうならば，「見ている」と「見えている」の違いであるといってもいいだろう。知覚していることは必ずしも認識していることを意味しないのである。同じことを「見ている」もそれを問題だと「認識」するかどうかは別のプロセスなのである。さらに，認識はブラックボックスとして扱われており，それがあるかどうかが，どんなものであるかどうかは，事前には確定できないのである。すなわち，行動や発言などの出力行為によってのみそれが「ある」と確認できるのである。したがって，認識が異なるかどうかは，最後の発言や行動がなされるまでわからないのである。事前の調整が難しい理由はそこにある。しゃべってみて，意見が異なることがはじめてわかるのである。

第2の問題は，新しい時代がそもそも来ているのかどうかにもよる。これは単に認識の差というだけではない。それを考えるために，次の概念図を検討してみよう（図1-1）。この図1-1が示しているのは，次のとおりである。まず，縦軸はあるシステムのパフォーマンスである。図中では旧システムと新システムのパフォーマンスが示される。この図は，それぞれの営業システムは，時間とともに改善を続け性能を向上させていく。したがって，どちらのパフォーマンスも徐々に向上していくことになる。しかし，それらのシステムはあるパフォーマンスまで達すると，改善努力の投入以上の成果向上を果たさなくなる。これは何も営業システムに限ってあらわれる現象ではなく，多くの物理現象はこのようになっている。

このようなメカニズムが働く状況で，旧システムの性能進化と新システ

営業生産性尺度の開発

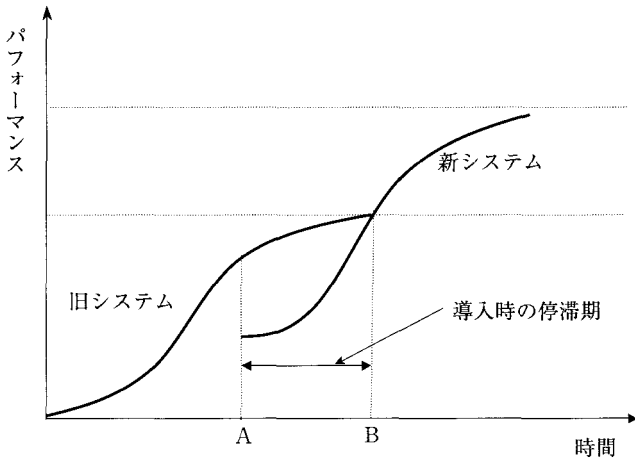


図1-1 システム導入の問題点の概念図

ムの導入について考えてみよう。旧システムとは、例えば、現在使用中の営業システムである。営業システムには、情報機器や社内外のネットワーク、あるいは取引制度などを含めてもよい。ある会社は、この旧システムの下で、あるパフォーマンスをあげているとする。また旧システムを改善し、毎年（毎月でもよいが）少しずつパフォーマンスが改善している。パフォーマンスは売上でもよいし、コスト削減率でもよいし、営業生産性でもよい。いずれにしてもパフォーマンスが向上し、そのシステムの限界まで近づきつつある。

このとき、旧システムの限界をいち早く見抜いた組織成員が、新しいシステム開発への着手を呼びける。しかし、旧システムは使い慣れている上に、既存の情報システムや組織構造あるいは、取引構造がそれに適した機能配分になっているので、新システムのパフォーマンスは必ずしも旧システムよりも高いわけではない。しかし、新システムは新しい機能が配備されているので、旧システムよりもはるかに高いパフォーマンスが、いずれ得られることが予想されている。このとき、新システムへすぐに切り替え

第1章 新しい営業競争の時代

られる組織はあまりないということが経験的に示されている。もちろん、認識論的な議論からもその切り替えが難しいことは理論的に予想されることである。

というのは第1に、パフォーマンスが過減的であっても改善されているのに、システムを切り替える必要があるのか、という認識上の問題があるからである。パフォーマンスが向上しているから切り替えなくてもよいのか、パフォーマンスが向上しているのに切り替えるのか、という意味づけの差があるのだ。もっとも、それは社内の既得権あるいは既成の利害構造を反映していることが多いのであるが、旧システムで成果を挙げている組織成員には、新システムへの移行など容易に認められるわけではない。というのは、旧システムの擁護者はそのシステムで自分の地位を築いてきたからだ。旧システムの高性能さは自分の経験、もっと言うならば存在が保障しているというわけだ。しかも間の悪いことに、新システムがいきなり旧システムを上回るパフォーマンスを達成できないことがしばしばなのである。

第2に、新システムのコスト問題をどのように解決するかである。常識的に言って新しい時代を表現する新しいシステムが単独で発見されることはほとんどなく、通常は古いシステムと新しいシステムが並存していることが多い。そうなると仮に組織成員で認識が共通化しても、議論はややこしくなってくる。というのは、古いシステムから新しいシステムへ切り替えていく際に、それぞれの期待パフォーマンスについて評価が違ってくる可能性があるからである。なぜなら、旧システムがいずれ新システムに切り替わると考えて作業をするならば、その作業へのモチベーションは以前の水準を維持できる保証はなさそうだからである。このようなモチベーションの状態では、新システムへの移行はどんどん遅くなる可能性が高い。それは、旧システムへの努力の投入がさらに旧システムの性能を向上させ、新システムの性能向上が先送りにされるからである。図1-1でいえば、旧システムのパフォーマンスが、追加的な努力が投入されることで、少し

高くなり、新システムの曲線が少しなだらかになることを想像すればよい。その結果、導入時の停滞期がさらに長くなり、旧システムの信奉者たちは、おそらく新システムへの信頼を低下させることになるだろう。この問題構造を単純に表現すると次のようになるだろう（表1-1）。

表1-1 システム移行の問題点

		新システムへの投資	
		する	しない
旧システムへの投資	する	(旧) 5/ (新) 5 : (計) 35	(旧) 10/ (新) 0 : (計) 30
	しない	(旧) 0/ (新) 10 : (計) 40	(旧) 0/ (新) 0 : (計) 0

この表1-1が示しているのは、次のとおりである。まず、今の段階を「導入時の停滞期」のあたりとしよう。厳密に言えばある時間は、1点で表現されるので間隔を取ることはできないが、「そのあたり」にて新旧のシステムが並存しつつある状態を考えよう。図1-1でいえば、点Aあたりが「現在」で、ここでいう「そのあたり」とする。AからBの間では、旧システムの向上パラメーターは新システムのそれよりも低いことがわかる。ここでいう向上パラメーターとは、図内におけるそれぞれの曲線の係数のことであるが、それが大きいと努力の投入量（ここでは時間の関数としたので時間であるが）1単位あたりについてのパフォーマンスの伸びが大きいことを意味している。そのようなパラメーターになるのは旧システムが既に成熟の段階にあるからである。他方新システムの向上パラメーターははるかに高い。そこで、表1-1では、向上パラメーターを、旧システムが3、新システムが4と仮定しよう。現在総額で10の投資をすることで、それぞれに同量（つまり5ずつ）の投資をしても、旧システムからはたとえば、15の成果しか得られないけれども、新システムからは、20の成果が得られることになる。この場合の利得の合計が、表1-1左上のセルに示された35である。他のセルも同様に、各セルの利得を計算している。

となると、この表から示唆される投資戦略として最も優れているのは新

システムへのみ投資することである（表1-1左下のセル）。しかし、新システムの向上パラメーターの代替率は事前にわからないので、このような単純な関係が成立するとは考えにくい。この評価の差がシステムの切り替えに際する態度の差になることが予想される。もちろん、抵抗的な態度が形成されるならば、新システムへの切り替えは容易に進まないだろう。

このように、改革導入というのは非常に難しいことなのである。そもそも改革の必要性を認識することが難しいし、改革を断行したところでその効果はなかなか目に見えるようになってこない。自らは改革の必要性を必ずしも認識出来ないのに、他社の物真似で改革をはじめ、その効果が上がらないと言っては右往左往する企業が多いのは、ここに原因がある。

さて、こうした改革導入というのは、いつの時代でも、どのような領域でも一筋縄ではいかないのである。実は、かつて多くの企業が生産現場でも同じ事を経験していたのである。営業改革の困難さを理解し、それでもなおこの問題に取り組まねばならないことを理解するために、それを一度振り返ってみよう。

第3節 かつて生産現場でおこったこと

1980年代半ば、競争力の低下に悩んでいたのはアメリカの自動車産業だった。1970年代に2度起こった石油ショックによって、自動車に対する消費者の選好が変化したのだった。それは「省エネ」であったり、「品質」であったりしたが、つまるところは日本車を選択する消費者が激増したということである。その当時の業界の混乱を佐藤（2000）は次のように描写する。

米ビッグスリーからレイオフ（一時解雇）された労働者は、80年に30万人を突破した。これに音を上げた全米自動車労組（UWA）は、5月に入ると「日本車の急増で、米自動車産業は大きな被害を受けた」として、米国際貿易委員会（ITC）に救済を求めた。救済といっても

具体的な措置になると日本車の輸入規制しかない。

ITC は11月に、「日本車は米自動車産業に打撃を与えていない」という「シロ」判決を出した。だが問題は解決するどころか、日米関係は一段と複雑になった。80年の決算でフォードは、過去最大の15億4千万ドルの赤字を計上した。GM も創業以来、事実上初の赤字に転落した。米政府から14億ドルの融資保証を得てなんとか脈絡を保っていたクライスラーは、期待の小型車『Kカー』が折からの高金利で計画の半分しか売れず、再建が軌道に乗るどころか、年末になって4億ドルの追加融資要請を余儀なくされた。この年のビッグスリーの赤字は合わせて40億ドルに達した。(佐藤 [2000]), p. 95)

アメリカの自動車産業とは、すなわち、アメリカの競争力そのものであるとの認識が当時は支配的であった。したがって、産業競争力を立て直すことが至上命題となった。競争力低下の原因についてエコノミストたちはよって立つ理論から思い思いの政策インプリケーションを指摘した。Abernethy et al. (1983) はそうした事情を次のように描写する。

よみがえったサプライ・サイダーたちは大々的な資本形成や経済再生策を説き、「新種」の産業政策論者は既存資本のよりよい配分を、産業経済学者は生産性の向上を、反トラスト規制の支持者は寡占の打破を、労働組合は雇用の確保を、強情ながらおとなしくなったケインジアンはより精緻な需要管理政策を、騒がしいラッファ学派は大胆な減税を、議会の専門家は周到に計算された減価償却や投資減税を、手数料稼ぎのブローカーは自分たちの儲けを増やすようリースバック契約を、フリードマン学派は金融引締め政策を、ネーダー派は反企業の経済民主主義を、頭の混乱した連中はこれらの折衷案を、という具合にである (Abernethy et al. [1983], p. 3)。

Abernethy et al. (1983) によれば、競争力の低下とは、企業経営の問題であって、環境要因に全てを帰すことはできない。これは新しい競争であって、従来の議論の枠組みが適応できないことを認める勇気が欠けていることであるのだ。1980年代のアメリカは、新しい競争すなわち「国際競争」にさらされているのであって、その競争では従来のルールで採用されていた経営の手法はほとんど通用しない、ということであった。彼らは、日本企業の生産現場を丹念に歩き、貴重なデータを示し、そしてそういった事実がなぜおこっているのかについて説得力のある論理を構成し、議論を組み立てていった。彼らの結論は、つきつめていえば、マーケティングではなく製品品質によって競争するために、生産性のパラダイムを変更せよ、というものである。

ここで彼らのいうマーケティングとは、生産段階での品質改善による製品提供ではなく、車体を大型化したり、色の選択肢を増やしたり、カーステレオや電子機器の追加をしたり、シートを革張りにすることを言った。他方、製品品質とは技術に基づく製品改良を意味する。つまり製品品質とは、製品機能が顧客満足度を達成する水準のことである。設計学に基づけば、製品品質は、次の4つの要素によって構成される(吉川・富山[2000])。企画品質、設計品質、製造品質、それに使用品質である。

企画品質とは、商品企画段階で決定すべき、最終的に製品が達成する品質のことである。この段階では、顧客の要求している品質を定義し、製品コンセプトに盛り込む品質を決定するが、その品質のことである。これは、実際に提供される品質ではないが、この品質を続く3つの開発プロセスで実現していくことになる。設計品質はねらいの品質とも呼ばれる。これは設計図において規定された品質である。設計者が販売面、技術面、原価面などを考慮して決める。製造品質はできばえの品質である。これは、実際に製造されたものの品質で、適合品質ともいわれる。設計品質との違いは、製造品質は、製品の商品価値(すなわち売価)、工程能力(技術的な能力)、原価などを考慮するが、実際には能率の影響で変動することである。製造

品質がその製品の標準的な品質となる。最後に、使用品質とは、顧客（消費者）に製品が渡って、実際に顧客がその商品を使用したときの品質である。一般的には製造品質と使用品質は一致しないが、企画品質はその適合を目指している。検査部門が検査の判定の基準として使用する品質が、検査標準である。

Abernathy et al. (1983) の指摘したことは、アメリカの自動車産業は製品品質を向上させることができなくなっている、ということであった。もちろん、このような指摘はデトロイト（自動車会社の本社が集中していることからそう呼ばれる）でも、あるいはアメリカ議会でも理解されなかった。日本車なんて、というわけである。日本車なんて、アメリカのフリーウェイを走ればすぐに煙をはくではないか。しかしそれは、当時から見ても、既に20年前になろうかというぐらい前の話であった。日本車なんて労働力が安いから低価格で売っているだけじゃないか。すぐにアメリカ並みの賃金になって価格は高くなるだろう。あるいは、生産性がそもそも違うという意見もあった。日本車なんて、新しい工場だから最新設備を入れているだけだ、われわれの工場も一時閉鎖して立て直せばすぐに追いつくのだ。このように、Abernathy et al. (1983) の指摘したことは、なかなか理解されなかった。

これに対して、心有る学者は丹念に一つ一つ説明を行い、今直面しているのは、新しい競争であることを説いていったのである。その結果、自動車産業だけでなく国を挙げて自動車産業の再生に取り組んだ。特に、生産の問題について丹念な調査が行われ、日本企業の生産システムについて詳細なレポートが刊行された。中でも有名なものは、Dertouzos et al. (1989) と Womack et al. (1990) である。それぞれアメリカ産業の詳細なレポートであり、日本企業の生産における競争力の比較調査である。いずれにしても、生産におけるパラダイム変革を主張し、製品品質の向上にそれがいかに貢献するかを指摘している点で共通している。その主張を要約すると次のようになるだろう。まず、自動車産業は国際競争にさらされているわ

第1章 新しい営業競争の時代

けであるが、国際競争における生産戦略の焦点は、品質である。それまでのアメリカの自動車は、販売段階（すなわちディーラー）のサービス水準、初期不良（購買後半年間の故障率などで測定される）、燃費、アフターサービスといった点で、劣悪な品質水準であった。そこに、ディーラーのサービスは優秀であり、故障がなく、燃費は高水準、そしてアフターサービスも抜群の自動車メーカーが参入してきたのである。アメリカの消費者は、自動車が故障しないということ始めて知ったのである。この新しい競争は、生産技術に基づく戦略であり、生産のパラダイム変革を必要とするのであった。ここに至って、新しい現実が、やっと認識されるようになるのである。

ここで重要なのは、新しい現実を認識するためには、新しい現実を図る尺度が必要だったということである。ここで取り上げた、サービス水準、初期不良、燃費などの指標は、競争の優劣に影響するものとしては、取り上げられたことのない指標であったのである。つまり、新しい現実とは、同じ現実の、これまで注目したことのない側面での変化であると考えられることもできる。自動車業界という同じ現実でも、新しい指標がなければ、新しい現実を見ることはできない。環境変化を認識することの難しさはここにある。

さて、環境が変化したことを理解するのがいかに難しいかを検討してきたが、それでは環境変化を的確に認識するためには何が必要かということを考えよう。Abernathy et al. (1983) たちの研究アプローチの特徴は、産業レベルで、ある支配的な経営手法が存在することを指摘することである。ここでいうレベルとは、彼らの用語では分析ユニット (analytical unit) と呼ぶが、何を対象に研究を行うかの範囲のことである。彼らは産業を研究対象とする。産業を分析ユニットとした場合、個別企業にはない特徴が指摘できる。個別企業を分析対象とした場合は、組織構造や機能配分、あるいは戦略策定プロセス、人材開発戦略などが研究対象となるだろうが、それは産業レベルではあまり重要にならないのである。むしろ、競

争力のある産業とない産業での比較やマクロレベルでどのような状態であるかを議論することができるだろう。個別企業間にはバラツキがあるかもしれないが、それらを集計してみればあるパターンが識別できるというわけである。

産業レベルで、生産戦略について検討するためには「生産ユニット」あるいは「生産セグメント」と呼ぶコンセプトで説明されることが多い。以下では生産ユニットで統一することにするが、それは製品設計の方法と生産工程の組織化によって特徴づけられるコンセプトである。産業レベルでは、生産ユニットが、特定の組み合わせに定着していると理解できるというわけである。それは他の産業とは異なる場合もあれば、たまたま同じ場合もある。その差異は、産業の進化度によって異なると考えられる。たとえば、自動車産業は標準的な製品を大量に生産する生産ユニットとして特徴づけられる。同様な生産ユニットは、冷蔵庫や洗濯機といった典型的な家電製品である。一方、住宅や造船といった産業はそれとは異なり、一戸建て、一艘一艘のどちらかといえば個別生産である。そういった生産ユニットは、次の概念図で表現できる（図1-2）。

生産ユニットは、生産工程の規模と製品の種類の2次元で表現できるコ

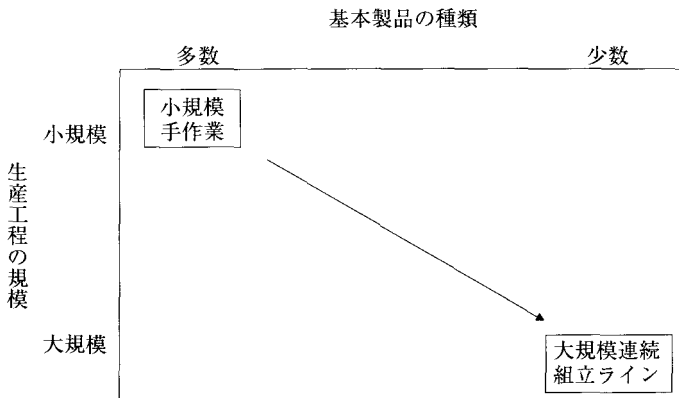


図1-2 生産ユニットの概念図

第1章 新しい営業競争の時代

ンセプトである。多くの産業では、その産業がおこった初期には小規模の生産工程で始めることになる。その際製品の種類は大量にあることが予想される。というのは、ある産業が発生すると利益機会を求めて非常に多くの生産者が我も我もと参入する可能性が高いからである。そのとき、製品の種類は設計の量で測定できるだろう。ある製品を開発するのに、設計はひとつではないからだ。たとえば、自動車産業の初期には、基本的なパーツ、特にエンジンの組み合わせだけでも、内燃機、電器、蒸気と3つのタイプがあった。このもっとも核になるパーツをどのように組み合わせる力とするかを決めるのが設計である。

産業が進化していくということは、この生産ユニットが、工程では大規模化し、製品の種類では少数化していくプロセスである。ここで、注意しておかねばならないのは、製品の種類は生産ユニットでは、市場にある製品のアイテム数を意味するわけではないことである。アイテム数を増やすことは設計を増やすことを意味しない。ひとつの設計からでも大量の種類の製品アイテムを作り出すことは可能である。たとえば、製品の色を変えるぐらいで設計をいちいち変更することはない。さらに重要なことは、こ

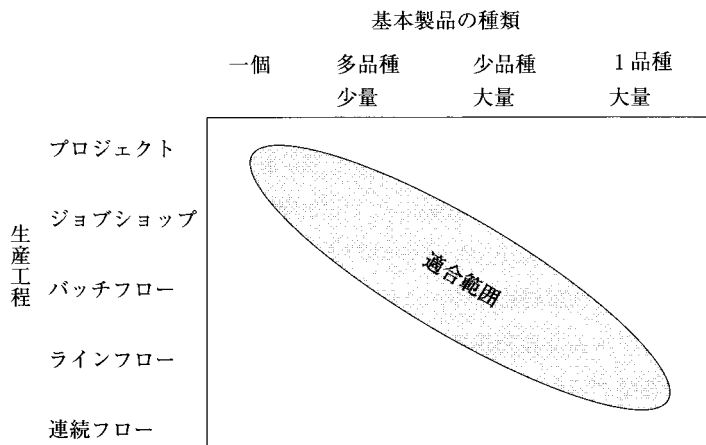


図1-3 生産ユニットの段階（藤本 [2001], 41ページ図2.21を修正して引用）

の生産ユニットはある程度予想可能な進行方向をもっているということである。すなわち、多くの産業では、生産ユニットは小規模手作業から大規模連続組み立てラインになるということである。藤本（2001）は、この生産ユニットをもう少し詳細に分解し、それぞれの段階を識別している（図1-3）。

藤本（2001）は、この生産ユニットを製品・工程マトリックスと呼んでいるが、内容は同じである。それは生産ユニットを製品と工程で理解するものである。生産工程には、プロジェクトから連続フローまでの手法が存在する。この違いは、生産工程の大規模化を伴うことが多い。もちろん、単なる生産金額であれば、1基1兆円の高炉の建造はプロジェクトで行われ、それは1個20銭の抵抗器を100万個生産するよりも大きくなる。この2次元は、そういった金額で表現される違いだけではなく、むしろ、製品の生産方法に対応していると考えの方が適当である。すなわち、1個生産であれば連続フロー工程よりもプロジェクト型の工程の方が適しているだろうし、1品種の製品を大量に生産するのであれば、連続フロー工程が適しているだろうというわけである。となると、生産ユニットは製品と工程の関係であり、そこには適合的な範囲がありそうである。それから外れるということは、1戸建ての家屋を連続工程で組み立てると言っているようなものである。あるいは、大量生産可能な製品をいちいちプロジェクトをおこして生産することは、ないとは言わないが、経営戦略的には無効であろう。むしろ、連続フロー大量生産の方が競争戦略上は有効である。

したがって、そのように生産ユニットを理解するならば、それぞれの次元は相互作用関係にあるというわけである。適当な組み合わせがあって、産業の進化はそれに対応する、というわけである。生産ユニット概念を用いて当時のアメリカ自動車産業を分析すれば、それは、1品種大量・連続フローで特徴づけられることになる。自動車も産業の発生当初は、一個のプロジェクト的生産工程であったが、1品種大量・連続フローになっていた。それは図中で言えば生産・工程の組み合わせを左上から右下に移行

させる駆動力が働いているからである。

生産ユニットを駆動させるその力とは、製品設計の効率性向上である。製品と生産工程の相互作用とはこの関係を意味しているが、それを簡単に検討しておこう。そのためには製品の設計について考える必要がある。先に見たように製品を生産するためには、設計を行う必要がある。製品を設計するということは、製品という物体に所期の目的を達成する機能を配分することである。たとえば、人を自力で歩かせずに移動することを考えてみよう。それに対するひとつの解決策は、何か箱の中に入って、その箱を動かすという方法である。箱を動かすためには、できれば地面との接触は少ない方がいいので、摩擦を少なくする方法を考えることになる。ある場合は、レールを敷くことになるだろうし、もっと移動の自由度をあげるためには箱そのものが自力で動く方がいいかもしれない。このように考えると、人の移動という課題をとっても解決方法はいくらかでもあることがわかる。

さらに、その具体的な解決方法もひとつではなく、いくらかでも存在している。しかも、現在では自動車、鉄道、航空、船舶と解決手段もわれわれには常識的に思えることも、当初はそういった製品やそれを生み出す産業がなかったわけであるから、その発想の自由度は計り知れないだろう。再び自動車産業を考えてみよう。自動車の起源は1885年とする説が有力である。ガソリン内燃機エンジンをもつダイムラー・ベンツ1号車が完成したからである。もっとも動力の発生メカニズムとしてエンジンの特許がとられたのは、1860年、フランス人、エティエンヌ・ルノアールである。1863年ごろ、そのエンジンで3輪車を作ったと記録されている（折口 [1997], p. 5）。もっとも当時の評判はまったく芳しくなく、将来性はほとんどないと思われていた。そうはいつでもここでは自動車産業の黎明期は、1890年前後としておこう。

当時、自動車産業の初期には、動力の選択肢としてガソリン内燃機と蒸気、さらには電気の選択が可能であった。ガソリン内燃機が選択された理

由は、諸説あるが、長距離レースで勝ち残ったのがそれであったというのが支配的である。

折口（1997）にしたがって、そのレースを整理しておこう。自動車黎明期の歴史的な自動車レースは1895年7月22日、「パリールーアン・トライアルレース」である。それに先立つレースもいくつか指摘されているが、このレースは100以上の参加申し込みがあったことで記録に留められている。特に重要な点は、参加者の動力としてきわめてたくさんのパリエーションがあったことである。運転者の体重で駆動する「パリサイクル」と呼ばれるもの、「生命力と機械力の組み合わせられたモーター」で駆動する自動車などである。呆れてものが言えないということなけれ、それが産業初期の発展ドライバーなのである。ただし、7月22日には、21台の参加者しか間に合わず、エンジンは全てガソリンと蒸気であった。パリとルーアンの距離は126キロで、優勝者の所要時間は6時間48分、平均時速18.67キロと記録されている。完走は21台中17台で、完走できなかった4台は蒸気エンジン車であった。

さらにガソリンエンジンの優位性を確定させたのは、「パリーボルドーパリ・レース（1895年）」であった。エントリーは46台であったが、実際にスタートできたのは22台である。そのうち、ガソリン車が15台、蒸気エンジンが6台、電気が1台であった。レースは1187キロにおよび、完走できたのは9台で上位8車がガソリンであった。平均速度は24.1キロと記録されている。当時のレースは公道で長距離のタイプが多く、サーキットで安定して走行するよりも、今でいうラリーに近いタイプであった。自動車には過酷な条件を強いるのであるが、徐々にガソリンエンジンの優位性が明らかになっていったのである。

エンジンのように製品の開発でもっとも核になる設計要素を、Abernathy et al. (1983) はコア・コンセプトと呼ぶ。コア・コンセプトが決まると、要素の配置が徐々に最適な機能を発揮させるように構造化されていくのである。たとえばレースで証明される性能の成果（すなわち優

勝であるとか完走するとか、最高速を発揮するとかといった結果)は、その製品の優位性を意味し、次の競合の開発者は、その設計を分析することになる。このようにして、徐々に優れた設計アイデアが、業界内で共有化されていくことになる。コア・コンセプトが定まり、それに基づいた設計アイデアが業界内で支配的になっていくのである。この設計のことを「ドミナント・デザイン」と呼ぶ。それらの概念間の関係は次のように図示化できるだろう(図1-4)。

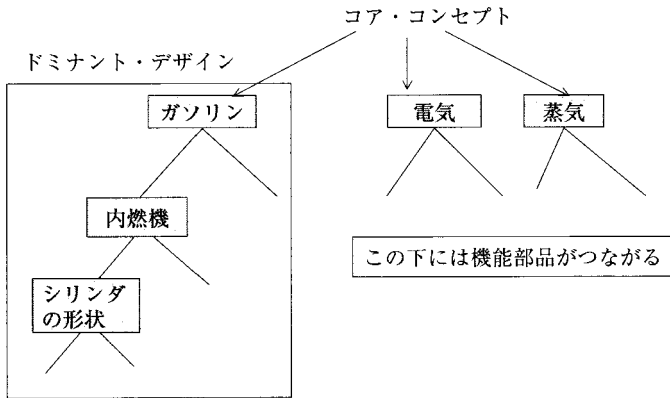


図1-4 製品設計における諸概念の関係

ドミナント・デザインが確立すると、いくつかの重要な部品や要素とそうでないものとの違いがわかるようになってくる。たとえば、自動車の設計でいえば、ガソリンの選択は決定的に重要であり、その下につらなる内燃機的设计もきわめて競争上重要である。それがさらにブレイクダウンして、たとえば、シートの下のレールの設計が、競争上重要になる設計対象かといえ、それはおそらくノーである。ドミナント・デザインとは、技術的な焦点とその影響力に関して設計上重要な選択を行うプロセスと考えるのもよいだろう。技術的な焦点と技術的な影響力に関する序列が、形成されていくのである。この序列は、生産ユニットの進化における競争力を獲

得するために必要な手段となるのである。

他方、この段階における生産工程の特徴について考えてみよう。ドミナント・デザインが確立するまでは、製品を生産するためにはプロジェクト型の1個生産が有効である。というのは、一つ一つの製品が、それまでつくったことのない設計に基づくかもしれないからである。産業の初期とは、コア・コンセプトが確定しないわけで、それは競合他社が自社の製品設計の優位性を主張している段階だと考えることができる。誰もまだどのコア・コンセプトに落ち着くか計りかねているというわけである。もちろん、自動車レースのように優勝劣敗が明確になる場合もあるが、コア・コンセプト間の競合関係はそのような形で決着がつくわけではない。誰もが手探りで一つ一つの製品を開発、生産しているというのが産業の初期の特徴である。したがって、この段階では革新的な製品が多数市場に投入される可能性が高い。産業に参入する誰もが、自社のオリジナル設計に基づく製品の優越性を証明しようとするからである。そういった製品を生産するこの段階では、生産工程は柔軟性こそが重要であり、大規模な投資よりも1回1回のプロジェクトを立ち上げるぐらいの方が適当である。コア・コンセプトが定着し、ドミナント・デザインが確立するまでは、生産工程の標準化は行われぬ。この段階を流動的段階と呼ぶ。

産業の初期の段階が、製品革新競争によって特徴づけられるならば、ドミナント・デザインが確立する段階は、生産革新の競争段階である。ドミナント・デザインは、設計の競争を収束させる働きがあるからである。競合他社の製品が、ある特定の製品に機能的に敵わないと認識されるというわけである。この段階では、製品は機能的に安定化し、企業レベルの競争は製品開発力よりも、生産能力へシフトしていくことになる。

ドミナント・デザインは製品設計の標準化であり、ある製品について支配的な設計アイデアが数多くのユーザーニーズに対応することがわかってきた段階である。この段階のもうひとつの特徴は、コア・コンセプトを別のコンセプトに置き換えようとしてもほとんどその努力は無力になるこ

とがしばしばだということである。たとえば、市場において自動車がガソリンで動くものだという考えが支配的にになると、蒸気エンジンを自動車に搭載するための研究開発努力は、競争上ほとんど意味をもたないことは明らかであろう。ドミナント・デザインという設計の標準化がもたらす製品市場での競争の特徴は、製品の製造コストが競争の焦点になることである。市場における製品競争は、製品機能や技術の向上ではなく、その機能がいかに安く調達できるかにかかわってくるのである。この段階を特定化段階と呼ぶことがある。

自動車産業におけるドミナント・デザインが確立するのは1908年のT型フォードであると考えられている。それは、軽量、低コスト、高馬力というコンセプトを持っていた。このコンセプトを実現するために、部品は簡素化し、互換性を持たせ、移動組み立て方式を開発した。さらにそれらの部品は、専用工作機を用い、内製化によって成形部品の高速製造によって産出された。T型フォードはガソリン内燃機関を採用し、そのエンジンは前部に設置し、後輪を駆動させるという設計を採用した。驚くべきことに、このような機能部品のレイアウトは、T型フォード以前には一定ではなかったのである。

T型フォードは周知のように1908年から1927年まで生産された。T型フォードが生産されるようになって、製品としての自動車のイノベーションは決して多くない。ドミナント・デザイン論が予想するとおりである。もっとも、T型フォードは1500万台全てが画一的な設計で、まったく同じ自動車が生産されたわけではなく、厳密に言えば部分的な改良が施されている。たとえば、ボディは当初木製だったが、スチールに変更され、タイヤが取り外し可能になった。初期のT型フォードはタイヤが車軸に固定されていたのである。ヘッドライトはアセチレン灯から電灯にかわり、電動スターター（それ以前は、古い時代設定の映画で使われるような手回しはずみ車を使っていた）やバンパーが採用された。そうはいても、それらの改良はドミナント・デザインの修正を必要としたわけではなく、その意味

では製品革新が少なくなり、コストダウンを目指す生産工程の革新に努力が払われたことは想像に難くない。自動車産業では、1930年代以降、製品、工程ともに大きな技術革新はなく、せいぜいオートマティック・トランスミッションぐらいがそれにあたと考えられている。もちろん、小さな改良は積み重ねられ、製造コストは低下し、品質は向上した。生産ユニットが進化する各ステージの特徴は次のようにまとめられるだろう（表1-2）。

表1-2 生産ユニット進化の特徴

		流動的段階	移行段階	特定の段階
製品	製品の多様性	多品種	品種削減	ドミナント・デザイン
	モデルあたりの生産量	少量	生産量拡大	大量生産
	イノベーション	多い	減ってくる	ほとんどなくなる
工程	工程のタイプ	ジョブショップ	バッチ、ラインフロー	連続フロー
	スループット量	少量	拡大	大量
	イノベーション	少ない	増えてくる	頻繁
	自動化	低位	中位	高位

Abernathy et al. (1983) は、産業を分析ユニットとし、その対象は生産ユニットである。産業が進化するということは、生産ユニットの段階が移行していくことを意味する。これは企業を分析ユニットとする場合には、観察できない事実だと考えられるのである。彼らにとって、産業の成熟化とは生産ユニットが特定の段階に進むことであり、さらにいえば、工程イノベーションも減少し、製品とともに安定的になった段階のことをいう。生産現場での出来事を、生産ユニット概念によって整理すると次のことが理解される。すなわち、生産ユニットが進化すると、製品のイノベーションは少なくなり、工程イノベーションが増えてくる、これである。

われわれが学ぶべき教訓とは、すなわち、生産ユニットの進化は、やが

て成熟化に至り、その段階では革新を妨げるいくつもの安定的な制度が確立するということなのである。

第4節 営業のドミナント・ロジック

このような作業の安定性をもたらすパラダイムの硬直化傾向というのは、何も自動車産業に限ったことではなく、さらにいえば、生産技術に限った問題でもないというものである。それは、経営活動のいかなる局面でも観察可能な事態だと思われる。なかでも、結果についての優勝劣敗が明らかになるような領域ではその傾向は加速化されることだろう。

経営活動において、そのような領域とは営業に他ならない。例えばある営業マンの特定の行動が売上げに結びつくと分かると、他の営業マンも当然これを取り入れようとするだろう。営業の結果は、売上げのような明確な数字で表現されるからだ。売上げのような明確かつ絶対的な評価基準のある世界で、売上げを上げようと思わない営業マンはいない。売上げに結びつくと分かっている行動を採用しない理由もないであろう。もちろん、個々の営業マンに裁量の余地があれば、自分の営業スタイルに合わないとか、信条に反するとかいう理由で、その行動を採用しない営業マンも出てくるだろう。しかしそれはあくまで例外であろう。このような条件では、ドミナント・デザインが成立しやすい。つまり、われわれは、営業活動にはドミナント・デザインが存在すると考えている。

しかし、考えてみると、営利組織であっても売上で評価される経営活動領域は、あまりない。というよりも、営業以外に売上の数字で評価されるような部門は、一般的な企業組織の中にはない。たとえば、人事部門、会計部門でその部門構成員の評価が、個人の売上貢献に基づいて行うことの的外れさを考えれば容易にわかるだろう。間接的な効果を測定することは可能であるかもしれないが、その測定作業はあまりに間接的であり、無用な努力である可能性が高い。

もちろん、数字で評価できない部門がないわけではない。生産部門は操

業度というような比較的数値化された指標で評価可能である。操業度は、生産設備を一定とした場合におけるその利用度のことをいう。操業度を向上させる方法は、発注量の増大と余裕能力の使用である。通常、生産設備は能力いっぱいには操業させることはないので、ある水準の余裕を持っている。常に過剰生産能力を持っているというわけである。ただし、余裕能力を使うことになるのは発注量が増大するからであって、操業度の向上は発注量の増大だけをここでは考えればいだろう。

生産部門が操業度に基づいて評価されているからといって、単に操業度を高めるように操作するならばそれは生産在庫の積み上げにしかならないので、つまるところ消費の拡大がその究極的な向上要因となる。したがって、生産部門で売上への直接的な貢献を評価するときに操業度を持ち込むのはいささか筋違いということになる。というのは、操業度の向上が売上貢献につながるのではなく、売上が増えた結果として操業度が上がるからだ。操業度をひきあげれば売上が上がるというのであれば、どこの会社でもそうするだろう。操業度をコントロールするのは自社内の意思決定で可能だからである。しかし、売上は市場のニーズの表現であり、それをコントロールするのは自社内の意思決定ではどうにもならないことである。

このように考えれば、営業マンの成績を売上げだけで評価することも、生産部門の成績を操業度のみで考えることと同様に、おかしいのではないかという考え方もありえるであろう。事実、製品の優劣、広告の良し悪し、価格設定の良し悪しなど、マーケティング・ミックスのあらゆる要因が、間接的にはこうした成果変数に影響する。しかし、こうした間接的な影響は測定しにくい。これに対して、営業マンは契約の成立という決定的瞬間を担当しているのである。営業マンの行動いかんによっては、売れるはずのものが売れなくなったり、あるいは売れるはずのなかったものが売れたりする。つまり営業マンの行動こそが売上げの最終的な決定打だどどの企業でも信じられている。それゆえに営業マンが売上げで評価されることを、営業マン自身も含めて、誰も疑問に思わない事が多い。

第1章 新しい営業競争の時代

実際、営業マンの行動と、売上げ数字の間に明確な因果関係があるのかどうかという点は、かなり疑問である。この点は、本書の重要な検討課題の一つでもある。にも関わらず、石井（1995）は、一見理不尽な外的規準に思える数字であっても、いつの間にか営業マンにとって何の違和感もない内的な規準となっていくことをフィールド調査から指摘している。そして、企業にはその内的規準化を促進する多くの儀式があることも指摘している。

このように考えるならば、それが正しいかどうかは別として、営業部門以外に売上で評価されるべき部門はないということになる。もう少し厳密に言うならば、営業部門以外に売上で評価して適当だと考えられる機能部門はない、ということである。ビジネスにおける優勝劣敗とは、すなわち、財務データに表現される数字であり、それは売上、利益、市場シェアといった成果変数である。営業部門は、こうした成果変数に直接影響を与える事ができる唯一の部門だと考えられているのである。

営業マンが、優勝劣敗の明確な基準で判断される。ということは、優れた営業マンの行動基準というものは、そうでない営業マンよりも優れていると考えられやすい。たとえばアサヒビールでは、営業改革にあたって、優れた営業マンの違いを3つ指摘している。営業プロセスをもっているかどうか、コンセプトチャルスキルがあるかどうか、上司へのマネジメントができているかどうか、である。

このような条件は、営業活動におけるドミナント・デザインが確立しやすい可能性があるということである。活動Aと活動Bによって売上が異なってくるとすれば、そのどちらかが優れた活動だと考えるのは、論理的ですらある。この論理性が、営業部門を売上で評価させる要因なのである。ただし、ドミナント・デザインは製品設計におけるコンセプトであり、そのまま営業システムのような抽象概念に援用するには無理がありそうだ。こういった経営実践の支配的な行動論理を議論するためにドミナント・ロジック論がある。

ドミナント・ロジックとは、ある経営活動に関してその時代に採用されている支配的な因果メカニズムについての信念である（Prahalad and Betti [1986]）。彼らは、トップマネジメントが、多角化した会社における戦略的意思決定を扱う方法をこのコンセプトによって示唆した。というのも、多角化戦略の一つとして企業買収をおこなう際、コアの事業がどのように変化するのかの認識は、トップマネージャーがどんな認知構造を持っているのかに依存するからである。ドミナント・ロジックはコアの事業の発展経験を通じて形成されるメンタル・マップである。メンタル・マップとは主観的な知覚を認知に結びつける操作のことである。マップとは、地図であるが、動詞として使われる場合はある地点から別の地点へ主体を移動させる操作のことをいう。マッピングといえば、ある座標空間内の任意の点を別の座標に移動させる操作のことである。メンタル・マップはその写像変換の主観的な操作のことである。

ドミナント・ロジックがあるとするならば、組織行動における次の2つの問題を検討することができる。第1に、なぜ組織は（これまでの業務を）変革するのが難しいのか、である。第2に、なぜ多くの組織は、環境変化を認識しているにもかかわらず、行動することができないか、である。これらの問題に対する答えは、組織戦略、構造、そしてシステムの設計思想であると考えられてきた。ドミナント・ロジック概念は、さらにそういった戦略や組織、そしてシステムがなぜ選択されたのかについて考える一つのアイデアを与えるものであると考えられる。

この点を考えるために、営業のステレオタイプを例として考察しておこう。営業におけるドミナント・ロジックは、たくさん売上を上げるために営業マンが何をすればいいのか、について営業マンに広く認められている信念のことである。ただし、注意しておかねばならないのは、ここでの指摘が営業現場で観察されているかどうかということではなく、論理的な関係だけである。逆にいえば、特定の行動は、特定の論理をもっているがゆえに許されているはずである、という推察をしようというわけである。

第1章 新しい営業競争の時代

もちろん、営業の場合は、製品の設計とは異なり、製品という物理的な対象がないので、分解してその設計を理解するようなことはできない。営業システムのような抽象概念的システムの普及は、競合他社のそれを推察し、自分たちで再構成し、評価していくしかない。もちろん、この場合の普及は、生産におけるドミナント・デザインよりもずいぶんと遅くなる可能性がある。それでも、抽象概念的なシステムでもその時代に支配的な思考が存在する。ここで思考とは、ある経営活動における因果メカニズムの推定のことである。いずれにしても、ここでの考察は、ドミナント・ロジックの働きを検討することに目的があるのであって、現実存在するドミナント・ロジックである必要はない。

では、営業のドミナント・ロジックの例をいくつか考えてみよう。営業は、売上を上げるための経営行動であるとの立場からすれば、顧客の説得技術があげられるだろう。売上は、顧客を説得して獲得されるからである。説得するための技術を向上させるためには、顧客の理解が必要になる。このような考えであれば、営業のドミナント・ロジックは心理学に接近するかもしれない。というのは、上手な説得は、顧客心理の理解が不可欠だからである。どうやって顧客の顔色を理解するかなどがマスターすべき技術になるかもしれない。

ここでは、仮に、顧客のもとへ足繁く通うほど営業成果が上がるというドミナント・ロジックを考えてみよう。営業は顧客の問題を解決することであるとする考え方に立てば、営業成果を高めるのは顧客との厚い関係であるというドミナント・ロジックになるだろう。このドミナント・ロジックには売上は顧客への直接的な操作ではなく、問題を解決することで論理的に発生するというメカニズムが含まれているので、心理学よりも少しマネジメント的な志向がありそうである。ただ、その顧客との厚い関係はどのように築かれるかといえは、顧客との接触を多くすることも、一応合理的な行動であると考えられよう。

実際、営業のドミナント・ロジックとしてこの顧客との信頼関係構築は

営業生産性尺度の開発

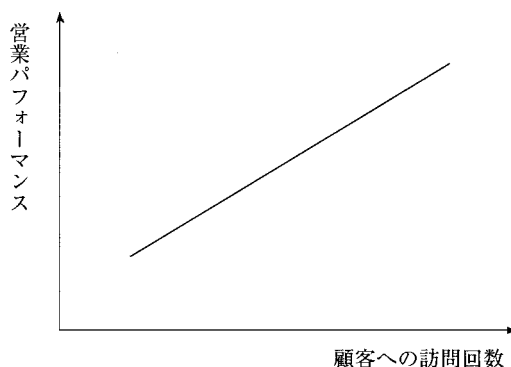


図1-5 営業のドミナント・ロジック概念図

とても重要であることは、われわれのおこなったフィールド調査でも何度も指摘されている。売上を上げる前に自分を売り込め、というのは営業マンの心得のひとつでもある（石井 [1995]）。さしあたって、これを営業のドミナント・ロジックだとしよう。

このドミナント・ロジックは、図1-5のように概念的に図示できるだろう。ここでは、営業パフォーマンス（これは売上でよいのだが、売上は直接操作できないので、営業パフォーマンスという営業に直接関連する成果変数とした）を従属変数に、独立変数に顧客への訪問回数をとっている。この関係が示しているのは、要するに、このロジックが指摘しているのは、営業パフォーマンスをあげるためには、顧客への訪問回数を増やせ、ということである。ただし、図1-5において線の示す座標や傾きに大きな意味はない。大切なことは、顧客への訪問回数が高まると、営業パフォーマンスが高まるという関係である。

さて、この例のように、営業のドミナント・ロジックが顧客への訪問回数を高めることであれば、マネジメントとしては、なにをすべきであろうか。当然、営業マネジメントとしてすべきことは、訪問回数を高める方策を考えることである。顧客への訪問回数を高めるためには、社内業務を減らすべきであるし、報告書の類も減らすべきである。なんとなればそれら

第1章 新しい営業競争の時代

は顧客への訪問時間を奪うことになるからである。他方、顧客と営業マンの関係を営業マネージャーが管理するためには、そういった報告は必ず必要である。となると、図1-5のドミナント・ロジックを前提とした営業マネジメントとは、顧客への訪問時間と報告時間という対立する活動の最適値を選択するということになる。これも概念的に示すならば、次のようになるだろう（図1-6）。

図1-6が示しているのは、顧客接触水準が高まると営業パフォーマンスは高まり、社内業務水準を高めると営業パフォーマンスは下がるということである。逆に営業マネジメント管理度は、顧客接触水準を高めると低くなり、社内業務水準を高めると上がる可能性がある。まず、顧客接触水準が高まると営業パフォーマンスが高まるのは、この営業ドミナント・ロジックの基本命題であるから、明らかであろう。これがワークしないというのであれば、そもそもその営業ドミナント・ロジックが成立しない。一方、社内業務水準が高まると営業パフォーマンスが下がるというのは、顧客接触水準が下がるからである。社内業務にかかる時間と顧客接触にかかる時間は矛盾すると考えている。一方の時間をかければ一方の時間が削られるというわけである。したがって、営業パフォーマンスは下がることになる。

他方で、営業マネージャーの管理業務としてこの概念図を理解すれば、別の重要な側面を考えることができる。それは営業マン管理水準である。営業マネージャーは、営業マンに顧客接触を高めさせる時間を作り出させる一方で、彼らが何をやっているかを把握しておく必要がある。したがって、できるだけ営業マンには何をしているかを随時報告させることが重要である。営業マン管理水準を高めるためには、社内業務（報告や日報）を多くする必要がある。しかし、社内業務を増やせば、顧客接触水準は低くなることになる。それはひいては営業パフォーマンスを下げることになる。であれば、顧客接触水準を高めることを選択すべきであろうが、今度は、顧客接触水準を高めると営業マネジメント管理度が下がることになる。と

いうのは、第1に営業マネージャーの目の届かないところに営業マンが行ってしまうからであり、第2に関係の厚さを全て社内資料で把握できるわけではないからである。

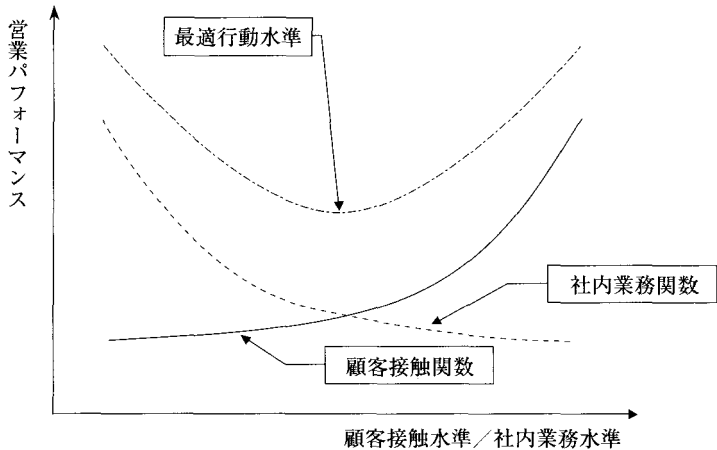


図1-6 営業ドミナント・ロジックに基づく営業マネジメントの概念図

したがって、最適な営業マネジメントはこの2つの曲線が交わったところに決まってくることが予想される。最適行動水準の線がそれを表している。図1-5で考えているドミナント・ロジックに基づく営業マネジメントとは、社内業務と顧客接触のコストを最小にすることだというわけである。この時、営業マネージャーは、営業パフォーマンスの向上と、営業マン管理のトレードオフに直面しており、その最適値を選択するという課題を解決することが求められるということが想像される。図1-6に対応付けていえば、最適行動水準になるように顧客接触水準と社内業務水準の量を割り振ることである。

このように、営業のドミナント・ロジックが決まれば、それにあわせて、マネジメントのあり方も決まってくる。この時、営業マンの行動は、二重の意味で、硬直的になる危険性をはらんでいる。まず、ドミナント・ロジ

ック自体が、営業マンの特定の行動を要請する。またそれだけでなく、ドミナント・ロジックに基づいたマネジメントの特定のあり方が、一層ドミナント・ロジックに基づいた行動を要請する。この二重の意味でドミナント・ロジックに拘束された状態で、例えば環境が変わったとしても、環境に応じて行動を変更することが困難であることは、容易に想像がつくであろう。

もちろん、特定のドミナント・ロジックは、優れたロジックであるが故に、ドミナントになることが多い。しかし、一度特定のロジックがドミナントになると、このように環境への対応を硬直的にする側面も持っているのである。ドミナント・ロジックはそういう意味では両刃の剣なのである。

第5節 営業のインダストリアル・ルネサンスをめざして

冒頭の事例に見たように、近年の営業活動は、もはや個々の営業マンの努力のみではいかんともしがたいものとなっている。多くの企業で行われている営業改革は、ITの導入、部門間連携の強化、さらには企業間連携の強化と、業界全体の競争のルールを書き換えるほどの大規模な改革となってきた。この大規模な改革をうまく乗り切ってこそ、はじめてライバルに対して優位に立てる。今日の営業競争は、まさに「新しい営業競争の時代」なのである。

こうした「新しい営業競争の時代」にあって、個々の営業マンに出来ることは非常に限られている。むしろ、個々の営業マンというよりも、営業マネジメントの優劣こそが、競争の勝敗を決める時代になってきたと考えられる。

このように営業現場では改革が確かに進んでいる。ただ、それらは硬直化した営業のドミナント・ロジックを解体し、新たな成長性の高いシステムへの移行であると理解してよい、というわけではない。それは実際には一見改革を進めているように見えても、本当のねらいは不況期に大量に異動を受け入れて肥大化した営業部門をスリムにするための改革かもしれな

い。あるいは、単にライバルの物まねで IT を導入してみたというだけのこともかもしれない。

われわれは、むしろ、これらの営業改革にこそドミナント・ロジックが逆機能的にワークしている危険性があるということを指摘したいのである。誤った信念に基づく正しい答えは、正しい信念に基づく誤った答えよりも危険なことがあるのだ。われわれは営業と営業改革のドミナント・ロジックが何かを問いただす必要があると考えている。それは、営業のマネジメントを実現するための改革として再構成されるはずである。

われわれが生産現場の硬直性をドミナント・デザイン論に基づき検討したのは、営業現場でもそのような活動の硬直性があるって、営業パフォーマンスを低下させている可能性があるという指摘をしたかったからである。さらに、ドミナント・ロジック論を紹介し、経営トップのメンタル・マップの安定性について指摘した。それらの要素を結論的に結びつけるならば、優れた営業活動は、優れているがゆえに硬直化するだろう、ということが予想される。

われわれがおこなった調査では、営業マネジメントがマネジメントとしてワークしている現場の方がむしろ少ない。それどころか、営業マネジメントが理解されているとも思えないことが多いのである。営業マネジメントとは「変化を予期して備えること（石井 [2004]）」である。流行に流されるだけの「物真似営業改革」で偶然に身を任せることが論外なのは言うまでもない。ドミナント・ロジックの逆機能に支配された「誤った信念に基づく正しい答」としての営業改革もまた、営業改革の陥りやすい誤謬である。後者の場合は、マネジメントを行おうという意図はあるのだが、結局、マネジメントが本当の意味でのマネジメントとしてワークしていない。

営業マネジメントのこうした混乱の一因としては、営業部門の活動を評価する適切な成果尺度が存在しないということも考えられる。Abernathy et al. (1983) が新しい競争の存在を主張するためには、新しい競争を評価するための指標の存在があったことを忘れてはならない。営業の現実を、

第1章 新しい営業競争の時代

これまでどおり売上げに結びつくかどうかということだけで評価することは、新しい競争の存在をなかなか見いだせなかったかつてのアメリカの自動車産業と同じ誤謬に陥る危険性がある。これでは営業改革どころか「新しい営業競争の時代」が到来したことにさえ気がつくことができなくても当然である。

そもそも売上げは、間接的にせよ、企業のあらゆる部門の活動の影響を受ける変数である。営業部門の活動の結果のみを表す指標ではない。営業部門の活動の質を適切に表す指標と、それを向上させる要因とをアイデンティファイすること、そして本当の意味での営業マネジメントを可能にすること、これこそが本書の目的である。

第2章 営業競争力に関する先行研究のレビュー

第1章で、我々は、「新しい営業競争の時代」という営業活動の現場の新しい現実を確認した。それは単なる販売力による競争ではなく、販売を実現するための、IT化をはじめとする新技術の導入、SCMの構築に見られるような部門や企業の枠を越えた連携体制の構築、商慣行の変革と非常に多岐にわたる競争であった。ビジネスのルールそのものが変わってしまうという意味でまさに「新しい営業競争の時代」が到来したことを確認することができた。

さて、こうした問題を我々はどうのように理解すればよいのであろうか。この問題を考えるために、本章では、まず営業活動に関する先行研究をレビューする。第1章で論じた問題が、一見新しい問題に見えても、実は既存の研究の枠組みで理解することが可能な問題なのか、あるいは、既存の研究枠組みでは理解することの出来ない真に新しい問題なのかということを検討することが本章の目的である。

ただ、結論を先取りして言えば、第1章で我々が明らかにした問題は、既存の営業研究の枠組みでとらえきれない問題ではない。先行研究には、営業部門全体のマネジメントを論じる視点が欠如している。「新しい営業競争の時代」に対応したマネジメントを行うためには、単なる販売のマネジメントではなく、組織全体のマネジメントの視点が必要である。また、営業部門全体のマネジメントについて言及している文献はあるが、そもそもマネジメントの巧拙を論じる基準がないという点も問題である。それゆえに、現場で行われているマネジメント「的な」活動のアドホックな記述にとどまり、そこに記述された活動が、真に優れたマネジメントなのかどうかということを評価する基準がないのである。

本章の課題は、このことを確認することにある。そして、このことが確認された以上、第1章で発見した問題を論じるための理論的な枠組みは、

我々が自ら開発しなければならないことになる。それが第3章の課題である。

さて、1990年代に入って、我が国企業の営業活動が盛んに研究されるようになってきた。いくつかの先駆的研究が公刊された後、石井淳蔵・嶋口充輝共編（1995）『営業の本質』によって、本格的な営業研究がスタートすることになる。

こうした初期の営業研究は、米国流のセールス・マネジメント論が、我が国企業の営業活動の実態と合致しないということを問題意識として展開されることが多かった。本章では、このことを確認することで、セールス・マネジメント論及び1990年代以降の営業研究の性格を浮き彫りにすることを試みる。第1節でセールス・マネジメント論の基本的な性格を確認し、第2節で営業研究の展開を確認する。第3節で、営業研究の現在の到達点を確認し、第1章で発見した問題とのギャップを確認することとする。

第1節 セールス・マネジメント論の基本的性格¹⁾

セールス・マネジメント論の起源は、19世紀の後半、米国における巨大メーカー（いわゆる寡占的製造企業）の成立と生産力の飛躍的向上に求められることができる。大量の商品が生産されるようになると、当然、大量の商品を流通させ、販売することを考えなければならなくなる。しかし、従来のように、商人に任せていても、自社製品を優先的に販売してもらえる保証はない。それではせっかく手に入れた大量生産能力も、ビジネス・チャンスに結びつかないばかりか、売れ残りという大きなリスクにさえなってしまう。そこで当時の巨大メーカーは、自前の販売部隊を編成し、自ら流通・販売の問題の解決に乗り出さざるを得なくなったのである。そこで新たに編成した販売部隊を管理する方法を考えなければならなくなったのである。

1) セールス・マネジメント論の詳細なレビューは、細井（2002）の第3章から第5章を参照。

しかし、厳密に言えば、このことはセールス・マネジメント論という販売に固有の管理論が成立しなければならなかった事情を説明するものではない。販売部門の管理も、結局は、企業の他の職能の管理と同じだとすれば、管理論一般を援用すれば事足りるからである。販売に固有の管理論であるセールス・マネジメント論が必要であったのは、販売に固有の問題があったからである。

まず販売員は時間的にも、空間的にも、セールス・マネジャーと離れたところにいることが多いので、販売員を直接指揮監督することができない。そのため工場労働者の管理などと違って、販売員を間接的に管理する方法を考えなければならない。この問題を間接管理問題と呼ぶこととしよう。間接管理問題の存在が、販売に固有の管理論としてのセールス・マネジメント論の成立を要請することになる。

さて間接的な管理方法としてもっとも重視されてきたのは、商談現場に臨む前に販売員が行なうべき事を教育することである。そしてそれが可能となるためには、商談現場において販売員がすべきことが解明されていなければならない。すなわち販売相互作用メカニズムの解明である。この問題を相互作用問題と呼ぶこととする。

これらの問題は、セールス・マネジメント論成立当時、一世を風靡していたテイラー (F. Taylor) の科学的管理法の影響を強く受け、販売作業に関する作業標準の設定と徹底という問題との関連で認識されていた。具体的には NCR 社による販売マニュアルの作成による販売話法標準化の試みとその嚆矢である (販売話法標準化アプローチ)。それに続いて、購買に至る顧客の心理状態の段階ごとに販売話法を整理するという形で研究が行われる (購買過程アプローチ)。販売話法の標準化のみを考えている段階では、成績の優秀な販売員の販売話法を単純に他の販売員にも暗唱させるだけのものではあったが、その話法を購買過程ごとに整理しようとする時には、特定の販売話法の有効性を購買過程が規定するという発想が前提になる。こうした形で相互作用メカニズムの解明という問題が議論の俎上に

乗ることになる。科学的管理法の用語で言えば、この相互作用問題というのは、作業標準の設定の問題である。また前述の間接管理問題というのは、設定された作業標準をいかにして徹底するかという問題である。相互作用問題と間接管理問題の同時解決、すなわち適切な作業標準を設定し、徹底することが、販売成果の向上に結びつくという考え方が、セールス・マネジメント論の基本的な思考枠組である。

しかし標準化された販売員行動が所期の成果を上げるためには、もうひとつ考えておかなければならない問題がある。それは販売作業が行われる客体的諸条件の標準化という問題である。作業そのものがいかに標準化されていようとも、作業の客体的諸条件が標準化されていなければ、達成される成果にもばらつきが出ることは想像に難くない。いかにして販売活動の客体的諸条件を統制し、標準化するかという問題を、条件統制問題と呼ぶこととしよう。

ここで販売作業の客体的諸条件とは、大きく2つに分類できる。企業内部の販売部門を取り巻く諸条件と、市場など企業外部の諸条件である。これをそれぞれ内部条件統制問題、外部条件統制問題と呼ぶこととしよう。

結局、条件統制問題とは、標準化された販売員行動が期待どおりの成果をあげるよう、企業内部の諸資源を統一的にコントロールし、企業を取り巻く環境をコントロールしようとすることであり、マーケティング全般とほぼ同一の内容をさしている。

マーケティング全般がセールス・マネジメントに含まれるということは、4Pを中心とした今日のマネジリアル・マーケティング論の体系から考えると奇異に感じられる。しかしこうした条件統制問題の解決のための活動こそが、セールスマンの仕事ではなくセールス・マネジャーの仕事として初めて認識された仕事であって、こうした問題が認識されて初めて、セールスマンシップやパーソナルセリングではなく、セールス・マネジメントという表題の文献が見られるようになるのもまた事実である。そうした意味でも、条件統制問題は、セールス・マネジメント論にとってきわめ

て基本的な問題の1つなのである (e.g. Hoyt [1913])。

しかしこの条件統制問題は、セールス・マネジメント論の展開の中で捨象されることになる。条件統制問題の存在が混乱をもたらすためである。条件統制問題を解決するために、セールス・マネジメント論は、ダイレクト・メールへの反応から販売員の訪問前に顧客の有望度を見極めること、広告によって需要を喚起することなど、様々な問題に研究対象が拡大される。その結果、セールス・マネジメント論はマーケティング論とほぼ同一の広がりをもつようになり、そのことが研究領域としてのアイデンティティ・クライシスをもたらすことになる。

このことの1つの解決策として、セールス・マネジメント論は、自らの研究領域を販売員ないし販売部門の管理に限定し、マーケティング論の1つの下位領域となることで、研究分野としてのアイデンティティを回復する。この時、問題領域としては、条件統制問題は捨象され、相互作用問題と間接管理問題の2つの問題に、議論の対象が限定されることになる。しかし既に見たように、販売作業の現実を考えれば、相互作用問題や間接管理問題を条件統制問題抜きで考えることには意味がない。ここに販売活動の現実を無視した学問領域の細分化によって、「いびつなセールス・マネジメント論」ができあがることになる。

さて、我が国の営業研究が問題にしてきたのも、結局は、この点である。つまり、セールス・マネジメント論のこうした基本的な性格が、我が国企業の営業活動の実態を捉えられるのかどうかという事である。この問題を節を改めて考えてみることにしよう。

第2節 我が国における営業研究の展開

我が国における営業研究は、1990年代に盛んに行われるようになってきた。実務的な要請としては、いわゆるバブル崩壊後の不景気で、業績を回復するために、営業活動の改善がクローズアップされた事があげられる。あるいは、FA, SCM などの合理化努力が、企業内の様々な局面で進み、

営業部門の非効率性がボトルネックとして認識されるようになったこともあげられよう。またこうした要請から営業の実務において創意工夫が見られるようになり、営業活動に多様性が見られるようになったこと、その多様性が業績に結びつくと考えられるようになったことなどを、営業研究が行われるようになった理由としてあげる論者もある。

ただ、こうした実務的な要請はどうあれ、理論的な関心は、かなり焦点が絞られていた。米国流のセールス・マネジメント論が、我が国企業の営業活動を分析する際に適用可能かどうかという点である。多くの論者が、我が国企業の営業活動は、我が国に固有のもので、米国流のセールス・マネジメント論になじまないとして、新たな研究の地平を開こうと努力した。前節に見たように、米国流のセールス・マネジメント論は、条件統制問題を捨象した「いびつなセールス・マネジメント論」という性格を持っている。それゆえに、こうした理論的関心は、「いびつなセールス・マネジメント論」が我が国企業の営業活動の実態を捉え得るかという点に集中していたといっても良いであろう。

我が国企業の営業活動の特徴として最も頻繁に言及されるのは、取引当事者間の人間関係が重視されるということである。田村（1986）は我が国における取引の本質的側面を、「擬似的組織関係を前提にした取引という意味で、一種の組織型取引である（p. 132）」としている。そしてこの組織型取引は「その取引を担当する当事者間の個人的な人間関係が基礎になっている（田村 [1986], p. 138）」という点に特徴がある。この組織型取引は取引費用を減じるという経済性を持つこと、またそれは外資系企業が我が国に参入する際の障壁となる場合があることが指摘されている（田村 [1986]）。

この人間関係重視という特徴は、個々の営業要員と購買担当者の相互作用のレベルでは、当事者同士の信頼関係の問題として論じられる。崔（1995）は取引が本来持つ偶然性や恣意性に注目し、市場のルールが確立されていないような市場において、信頼が市場のルールとして機能すると

主張する。また金（1995）は売り手－買い手がお互いを理解するために必要な場として関係が機能すると主張する。これに関連して、信頼が購買意思決定の不確実性を減じ、顧客の購買意思決定を迅速化するという効果も指摘されている（田村 [1993, 1996]）。これらの主張は南・細井（1996）によって、実証的に確認されている。売り手－買い手間の信頼関係は、売り手からの提案を受容する素地としての機能をはたしている（南・細井 [1996]）。

また顧客から信頼を得ることが、反復購買や紹介の連鎖といった取引基盤の拡大をもたらすことも指摘されている（田村 [1993, 1996]；崔 [1995]）。田村（1993, 1996）はこれを信頼の経済と呼んでいる。さらに南・細井 [1996] は、一口に取引基盤の拡大を狙った関係構築と言っても、取引当事者間の関係を互酬的に深めていく互酬型取引関係と、取引当事者間で形成された信頼関係を第三者との取引関係構築の橋頭堡として利用しようとする波及型取引関係があり、それぞれに営業要員の志向もとるべき行動も異なっていることを実証的に指摘した。

もちろん従来の米国流のセールス・マネジメント論においても、販売局面における人間関係が大切であると考えられてきた。しかしそれはあくまで人間関係を大切にすることが差別化要因の1つになることを指摘してきたにすぎない。

これに対して我が国の営業研究においては、人間関係の異なる側面が強調されている。第1に、米国流のセールス・マネジメント論の焦点が個々の商談におかれている（細井 [1995 a, b, 1996]）のに対し、本項で取り上げた我が国の営業活動に関する議論では、取引の連鎖としての関係の重要性を強調するものであると言える。信頼は継続的な関係の中ではぐくまれ、機能するものである（崔 [1995]）。第2に、人間関係は取引当事者間の共通のコンテキストとして取引から意味情報を発生させる。単なる差別化要因としてではなく、このような意味で人間関係を重視するという点に、我が国企業の営業活動の特徴があると言えそうである。

さて、個々の営業担当者と購買担当者の相互作用レベルでの関係重視の傾向は、企業レベルでの営業活動にも影響を与える。営業担当者と購買担当者の信頼関係は、マーケティング・リサーチによって得た情報とは違った情報を発生させる。信頼関係を築くことによってコンテキストが共有され、取引におけるお互いの行為や取引対象である商品の意味が共有されることになるのである。このことが我が国企業に市場での相互作用のなかから生まれる情報に対処するための仕組みを形成させることになる。営業部門は市場における相互作用情報のインタフェースとして重要な役割をはたす。

まず我が国企業においては営業担当者と購買担当者の相互作用の中から発生する情報を企業内に取り込むための仕組みが存在する。この仕組みはいわゆる対話型マーケティングの問題として論じられる。個々の営業担当者と購買担当者の相互作用レベルで構築された取引関係は、取引相手をよりよく理解する場としての機能をはたす（金 [1995]）。そこから得られた情報をいかにしてマーケティング意思決定に取り入れていくかということが盛んに研究されている（石井 [1993]；嶋口 [1995]）。

これとは逆に営業担当者から吸い上げられた情報は、戦略として営業担当者の市場での相互作用のあり方を規定する。どのような商品を扱うかという問題、どのような販路に向けて販売するかという問題を含めた意思決定が営業部門において行われる。田村（1996）は商品、販路を含めた状況の変化にすばやく対応していくことによって、営業活動が市場に与える衝撃力を機動集中型営業力と呼んだ。

また機動集中型営業力を高めようとするとき営業部門は製品開発や経路選択との境界領域をも包摂した活動を行う必要が生じる（田村 [1996]）。この点に関連して、小川（1995）は大手食品メーカーのコンビニエンス・ストア向け営業活動の実証分析によって、営業部門が売り手企業内の統合者として活動している事例があることを指摘した。営業部門に売り手企業内の統合者としての役割が期待されれば、当然のことながら、営業部門の権

限は強化されることになる（上原 [1986]）。

このように個々の営業担当者と購買担当者の相互作用レベルでの関係重視の傾向は、企業レベルでの営業活動にも影響を与える。個々の相互作用レベルでの情報を起点として意思決定を行い、市場機会に機動的に集中しようとする点に我が国企業の営業活動の特徴があると考えられる。

結局、これらの営業研究がわが国企業の営業活動に固有の問題としてきたのは、米国のセールス・マネジメント論が捨象してきた条件統制問題に他ならない。営業活動における人間関係重視の傾向それ自体は、商談現場における差別化要因としてとらえる限り、相互作用問題に属する要因である。しかし、信頼の経済は個々の商談に限定される問題ではない。たとえば紹介の連鎖は、門前払いを避け商談に確実に入れるようにすること、あるいはスムーズに商談を進めることができ制約可能性の高い顧客を事前に選別することといった、商談を行う前提条件をコントロールしようという問題である。これはあきらかに外部条件統制問題に該当する。そして、人間関係重視の傾向を売り手組織レベルで見たとき、売り手組織全体として市場情報を効率的に吸い上げ、組織全体の総合力で市場に対応しようという動きが見られる。これはまさに、売り手組織全体で商談の前提条件を整えようという外部条件統制問題であり、またそのために組織内部の諸活動を統合しようという内部条件統制問題でもある。わが国企業の営業活動においては、こうした問題が現実に起こっており、これを理論の枠組みに取り入れていかなければならないということが、1990年代以降の営業研究の大きなトレンドだったのである。

もっとも、こうした問題が、わが国企業の営業活動に、真に固有の問題であるのかどうかは不明である。条件統制問題に該当する問題が、米国の販売活動においては存在しないとは考えにくい。ただ、米国の企業組織のように、職能分化のはっきりした組織では、販売部門に限定して言えば、条件統制問題は存在しないと言えるのかも知れない。つまり条件統制問題の解決を、販売部門に任せるのではなく、マーケティング部門など、より

上位の職位で統合するという、分担関係が存在するのではないかということである。条件統制問題の解決のためには、製品開発部門や、製造部門、物流部門、広告部門、経理部門など、企業内のほとんどすべての部門の活動の統合を必要とする。このような作業をより上位の職位にゆだねるのは、当然ともいえる。米国にも、条件統制問題それ自体は、明らかに存在するのである。ただ、わが国の企業の場合、こうした職能分化が明確ではなく、営業部門に条件統制問題解決の責任や権限がある場合が多いということなのであろう。

つまり、日米の違いは、意思決定プロセスの違いといってもいいかもしれない。米国では、いったん分化した職能を、より上位のマネジメントがトップダウンで統合する。わが国では、分化した職能を、営業部門からボトムアップで統合する。あるいはこういう言い方もできる。相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題、これら3つの問題は常に三位一体である。米国では、マーケティング・マネジャーが、これら3つの問題を統合的に考える。日本では、営業現場の営業マネジャーが考える。

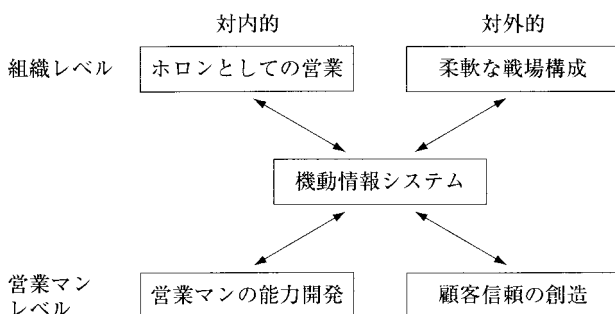
さて、これで、条件統制問題が、かならずしもわが国企業の営業活動に固有の問題ではないということはわかった。しかし、条件統制問題の解決の責任を負うかどうかという点では、日米企業の違いがある。そうであるとすれば、わが国企業の営業活動は、条件統制問題抜きの「いびつなセールス・マネジメント論」では捕らえきれないことは明らかである。営業現場からボトムアップで、3つの基本問題の同時解決を模索するという、わが国企業の営業マネジメントのあり方をどうとらえるか。1990年代の営業研究によって、これがわが国の営業研究の新たな課題として浮上してきた。この課題に取り組んできた代表的な研究成果を、節を改めて検討することとしよう。

第3節 田村（1999）『機動営業力』：条件統制問題の回復

田村（1999）の主張を一言でいえば、流通・マーケティングの大きなト

第2章 営業競争力に関する先行研究のレビュー

レンドの中で、営業部門のあり方も従来の大量集中型から機動集中型へと変化する必要があるということである。大規模小売業の台頭、製販統合の進展などで、顧客の取引交渉力が増大している。取引対象は特定の製品から当該製品を供給するビジネス・システム全体（氏の用語で言えばマーケティング・パック）へと変化し、交換型取引から関係型取引へと取引形態も変化する。また顧客欲求の多様化や製品のソフト化・短命化などによって、市場不確実性は増大し、適応すべき市場は止まった標的ではなくムービング・ターゲットになる。こうした状況に対応するためには、対外的には企業レベルでの柔軟な戦場構成と営業要員レベルでの顧客信頼の創造が、また対内的には企業レベルでのホロンとしての営業部門の位置付けと営業要員レベルでの能力開発が、そしてこれらを有機的に関連づける情報システムが必要になる。ホロン性をもった営業部門を中核として、ムービング・ターゲットとしての市場に企業の全システムをマーケティング・パック化して機動的かつ集中的に適応させる営業を機動集中型営業と呼ぶ。機動営業の全体的過程は図2-1のように示される。



出所：田村（1999），p. 39.

図2-1 機動営業の全体的過程

図2-1に示されるように、機動営業の全体的過程は5つの主要部分からなる。機動営業活動は対外的な活動と対内的な活動の複合体であり、そ

それぞれ組織レベルと営業要員レベルの2つのレベルがある。このようにして分類された4つの下位システムが機動情報システムによって結びつけられる。

組織レベルでは、対外的な面で柔軟な戦場構成が必要になる。それを実現するためには、対内的な面では、営業がホロンとしての性格をもちマーケティング・パックが迅速に形成される必要が生じる。営業要員レベルでは、対外的な活動の中心になるのが顧客信頼の創造という要素であり、対内的にはそれを実現するための営業要員の能力開発が重要になる。

しかしこれら4つの下位システムがばらばらに存在するだけでは、不十分である。顧客価値創造のためには十分な能力を持った個々の営業要員へのエンパワメントが不可欠である。しかし個々の営業要員の知識はきわめて局所的である。またその一方で、顧客との関係性の進展や営業の決定的戦域は多様化・流動化し、営業タスクは常に変化する。営業知識を絶えず更新し続けなければ、新しい状況に対応できない。そこで4つの下位システムを相互に結びつけるために重要な役割を果たすのが、機動情報システムである。

機動情報システムによって機動営業活動の4つの下位システムが連動することで、ホロンとしての性格をもった営業部門が企業の対内的・対外的活動を統合的にコントロールし、ムービング・ターゲットとしての市場機会に機動的に集中することが可能になる。

こうした機動型営業を議論する際、営業要員ないし営業部門の活動がいかにあるべきかという問題、すなわち機動型営業活動のデザイン問題が田村（1999）の1つの中心的問題になる。これを研究する際、田村（1999）が中核概念として依拠しているのは適応型営業という概念である。適応型営業は「営業状況の変化に対応して、営業マンが営業努力の方向を変えていく営業様式（田村 [1999], p. 67）」と定義される。この適応型営業の概念は、セールス・マネジメント論における認知的アプローチの中核概念である適応型販売（adaptive selling）と基本的には同一の概念である。さ

らに適応型営業は「営業マンの顧客判別能力と顧客対応能力によって支えられている（田村 [1999], p. 67）」とされる。この点も認知的アプローチにおいて、適応型販売が販売員の宣言型知識と手続型知識によって支えられているとされていることと、基本的には同じである。つまり田村（1999）は、我が国企業の営業活動における今日的な課題に焦点を当てていながら、その理論的よりどころとしてセールス・マネジメント論における既存研究の成果を踏まえたものであるといえる。

ただ認知的アプローチはセールス・マネジメント論においては必ずしも主流を占めるアプローチではない。そう考えると田村（1999）がなぜ認知的アプローチを理論的拠り所としたのかということについては納得しがたい面もある。確かに Weitz et al. (1986) が認知的アプローチを主張してからわずか数年の間に、これに追随する多くの実証研究が行なわれ、認知的アプローチはセールス・マネジメント論における主流をなすかに見えた。しかしこれらの実証研究は1988年から1991年のわずか3年間に集中しており、それ以降はほとんど公刊されていない。認知的アプローチは予想に反してセールス・マネジメント論の主流にはならず、セールス・マネジメント論にはこれといった主流をなすアプローチもなく、個々の研究者がその時々に関心に従って実証研究を行なっているのみという状態である。

実は田村（1999）の適応型営業の概念は適応型販売と完全に同一の概念であるというわけではない。両者の間には微妙ではあるが決定的な違いがある。田村（1999）は認知的アプローチのもつ利点をいかしながら、同様の研究手法を使った研究が陥ってきた誤謬を見事に回避している。ここに田村（1999）の研究の大きな貢献があるのである。

田村（1999）の貢献は条件統制問題を再発見し理論の枠組に取り入れたことであると言えるだろう。ホロン性をもった営業部門を中核として、ビジネス・システム全体を市場に適応させるという発想は、セールス・マネジメント論が捨象してきた条件統制問題そのものである。営業部門にホロン性をもたせることは、条件統制問題における企業内部の販売部門を取り

巻く諸条件の統制という側面と同じである。また市場機会への適応ということは、企業外部の諸条件の統制という側面と同じである。もちろん適応すべき市場がムービング・ターゲットになることや、マーケティング・バックを機動的に創造するという今日的な課題を視野に入れている点も評価される。しかしそもそもセールス・マネジメント論には、止まった標的であれ、ムービング・ターゲットであれ、市場機会へのビジネス・システムの適応（受動的なものも、能動的なものも含めて）という発想自体が捨象されているのである。この問題を再発見し議論の枠組に取り入れた点も高く評価されるべきであろう。

ただ田村（1999）が条件統制問題を再び議論の枠組に取り入れたと言っても、田村（1999）の研究手法には、先行研究とくらべて一見してわかるほどの大きな違いがあるわけではない。田村（1999）は実証研究の手法としてはセールス・マネジメント論における認知的アプローチとはほぼ同様の手法をとる。認知的アプローチは、基本的にはこうしたセールス・マネジメント論の思考枠組の上に成り立つものであるから、やはり条件統制問題のない「いびつなセールス・マネジメント」という短所もっている。しかし田村（1999）は、認知的アプローチのこの短所を乗り越える1つの方向を示している。田村（1999）の研究手法は、先行研究におけるそれと微妙ではあるが決定的な違いが見られるのである。

セールス・マネジメント論における認知的アプローチでは、販売員の行動を記述する手段として、販売員の持つ販売員行動に関する知識が重視される。従来のアプローチと比べて、より詳細に販売員行動を記述する手段を得たことで、販売員行動と販売成果の関連を明快に論じることができるという点が、認知的アプローチの利点であった。

先行研究における典型的な研究手順は、以下のようなものである。まず、少数の被験者に対しインタビューや自由記述式の質問紙調査を行ない、特定の状況でどのような行動を行なっているかということについて、回答を求める。「顧客を初めて訪問した際に、行なうべきこと、言うべきことを

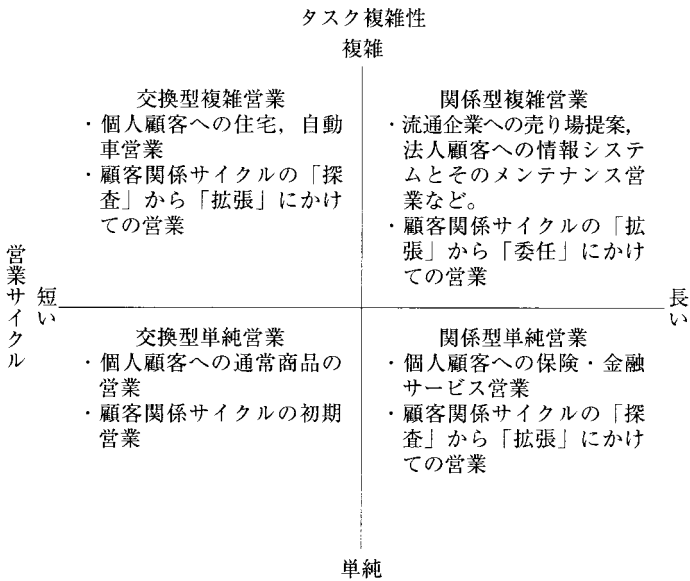
思い付く限りあげてください」といった質問が行なわれる。この質問に対する回答が、販売員のもつ販売員行動に関する知識であり、販売員行動を表象するものとして重視される。次に、ここでの回答を質問項目として、7件法ないし5件法で、各行動の重要度の認識を、行動レベルで測定する場合には実施頻度を、それぞれ測定する。この回答結果に基づいて、各行動の状況による実施頻度の違いや販売成績の優秀なものとそうでないものとの違いを探るといった分析が行なわれる。

田村（1999）の研究手法も、一見、先行研究と大きな違いはない。優秀な営業要員の行動をリストアップして質問紙をつくり、リストアップされた行動の実施頻度に関する回答結果を分析対象としている。行動の実施頻度や実施頻度と成果変数との関係を状況別に分析しようという発想も、基本的には同じである。厳密に言えば、質問紙を作成する際に、先行研究の多くはインタビュー調査や自由記述式の調査の結果をもとにしているが、田村（1999）はトップ・セールスマンの自伝的な文献を拠り所としている点が異なっている。またリストアップされた行動の実施頻度そのものではなくて、それを因子分析にかけて得た因子得点を使用して分析を行なっている点も異なっている。しかしこうした違いは、あくまで調査技法上の違いであって、先行研究との本質的な違いではない。

田村（1999）の研究が先行研究と決定的に異なるのは、第1に、商談現場に限定されない幅広い行動を分析対象としている点である。先行研究においては、販売員の商談中の行動に研究の焦点が当てられることが多かったが、田村（1999）は訪問件数の管理、訪問前の情報収集など、商談現場に限定されない幅広い行動に焦点を当てている（p. 140, 図4・1）。販売員行動を分析対象とすること自体は先行研究と同じであるが、先行研究が主に商談中の適応に焦点を当てていたのに対し、商談間の適応という先行研究とは異なった側面にも光を当てているのである。

田村（1999）の研究が先行研究と決定的に異なる第2の点は、行動の実施頻度や実施頻度と成果変数との関係を状況別に分析する際の、状況の設

定の仕方である。その状況は田村（1999）では営業タスクと呼ばれる。営業タスクを図示すれば図2-2のとおりである。営業サイクル（長-短）とタスク複雑性（単純-複雑）の2軸からできる4つのセル—交換単純型、交換複雑型、関係単純型、関係複雑型—がそれぞれである。田村（1999）はこの4つの営業タスク別に行動の実施頻度と成果変数との関係を分析している。



出所：田村（1999）p. 150.

図2-2 営業タスク類型と主要例

状況分類の点でも、田村（1999）は、商談中の適応のみでなく、商談間の適応という先行研究とは異なった側面に光を当てている。田村（1999）が状況分類に用いた2軸それぞれに異なった意味で商談間の適応をとらえている。

田村（1999）が状況分類に用いた2軸の内、営業サイクルとは顧客への

アプローチからクロージングに至るまでに要する時間である (p. 152)。この営業サイクルが短い場合を交換型、長い場合を関係型と呼んでいる。営業サイクルは顧客関係サイクルの段階に伴って変化すると考えられている点に特徴がある。顧客関係サイクルは「意識－探査－拡張－委任－解消」の5段階を経るものとされている (田村 [1999], p. 85)。そして段階移行に連れて、取引関係が交換型取引から関係型取引へと進化し、解消段階では取引関係の消滅を迎えるとされている (p. 153)。交換型取引から関係型取引への移行にともなって営業サイクルも長くなる。つまり営業サイクルの長短を論じることで、同一顧客との関係の進化に起因する商談の性質の違いに対する適応に光を当てているのである。

田村 (1999) が状況分類に用いたもう1つの軸、タスク複雑性をあわせて考慮すると、営業サイクルのみではとらえきれない、商談間の適応の異なった側面がとらえられる。タスク複雑性は以下のように説明される。当該商品の購買が顧客にとって重要な意思決定であるほど、また売上のほとんどを大口顧客が占めているほど、さらに購買決定に商談相手個人だけでなく顧客側の複数の人間が関与するほど、タスク複雑性は増す (pp. 151-152)。顧客との関係サイクルの初期 (意識) の段階においては、多くの場合交換型単純営業が行なわれることが予想される。また拡張段階から委任段階では、関係型複雑営業が行なわれることが予想される。しかしその中間段階である探査、拡張段階への移行過程では、営業タスクは交換型複雑営業か関係型単純営業のどちらかになり、いずれに向かうかは売り手企業のマーケティング・パックの性質に依存してきまる。つまり営業サイクルとタスク複雑性を同時に考慮し、4つの営業タスクを考慮することで、取引対象 (マーケティング・パック) の性質の違いに起因する商談の性質の違いに対する適応に光を当てているのである。

さて田村 (1999) はこうした2つの意味で商談間の適応に光を当てているのであるが、セールス・マネジメント論のこれまでの経緯に照らしてこのことを考えたとき、そこに田村 (1999) の大きな貢献を見て取ることが

できる。既に見たように、田村（1999）が機動型営業活動のデザインを考察する際の中核概念である適応型営業という概念は、セールス・マネジメント論における認知的アプローチの中核概念である適応型販売と基本的に同一の概念である。適応型販売の実践は Weitz et al. (1986) によって「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 et al. の定義中の「相互作用間で」という部分からわかるように、当然、先行研究においても商談間の適応が考慮されてきた。しかし先行研究において考慮されるのは、初めて顧客を訪問した時とフォローアップで訪問した時の違いといったもので、商談間の適応といっても同一の商談案件で複数回面談をするというケースに限られている。営業サイクルという軸でとらえられた特定の顧客との関係性の進化によって性質の異なる複数の商談案件が生じるケースや、タスク複雑性もあわせて考慮したときのような取引対象（マーケティング・パック）のあり方の違いによって性質の異なる商談案件が発生するケースのような、現実の商談場面で生じる商談間の販売状況の多様性は、先行研究ではとらえきれていない。

先行研究が限定的な販売状況しか考慮してこなかったのは、先に述べた条件統制問題の捨象と密接に関連する。条件統制問題の捨象されたセールス・マネジメント論にとって、田村（1999）が論じたような、どのような商品をどのようなマーケットに向けて販売するかという問題は与件なのである。それはマーケティング戦略の問題であって、セールス・マネジメントの問題ではないとされる。条件統制問題が捨象されたセールス・マネジメント論に論じることが許されるのは、多かれ少なかれ画一的なものとならざるを得ないマーケティング戦略と個々に異なる個別消費者のニーズとのギャップをいかに埋めるかという意味での適応を論じることにはすぎない。言うなればマーケティング戦略の微調整である。しかし現実の営業部門はセールス・マネジメント論で捨象されてきた戦略的な問題にも深く関わっている。田村（1999）はこの理論と現実の乖離を看破し、乗り越えた

のであった。

もちろん、田村（1999）はマーケティング戦略の策定を論じたわけではなく、あくまで営業活動を論じたのである。田村（1999）が分析対象としているのは、あくまで営業要員個人レベルの行動である。あくまで相互作用メカニズムの解明によって営業要員をよりよく管理しようという相互作用問題と間接管理問題のみを論じているように見える。しかも実証研究の技法は先行研究と大きな違いはない。しかし上述のような商談間の適応をも含むような幅広い状況設定の下で販売員行動が分析されるために、条件統制問題をも議論の枠組の中に取り入れることが可能になったのである。マーケティング戦略のあり方は単なる与件ではなく、適応の対象としてとらえられ、しかも受動的な適応だけでなく、どのような商品をどのような顧客に販売するかという事を営業要員自身が能動的に考えていくという姿がとらえられている。つまり分析対象はあくまで営業要員個人レベルの行動であっても、図2-1の個人レベルと組織レベルの相互関連が視野に入っているのである。

田村（1999）が条件統制問題を回復したというのは、条件統制問題を捨象する以前のセールス・マネジメント論に見られるような、マーケティング戦略全般を論じることでもないし、広告など販売部門以外の職能分野による市場への働きかけを論じることでもない。そうした要素と相互に関連するものとして営業部門の活動をとらえたという点に、田村（1999）の大きな功績がある。営業部門の活動は、マーケティング活動全般と同一でもないし、逆にそれを与件として受動的に従うだけのものでもないということである。条件統制問題を回復することで「いびつなセールス・マネジメント論」という従来の研究の状態から脱却するということと、研究領域の拡大によるアイデンティティ・クライシスを回避するということが、この2つの従来は両立し得なかった問題を、新たな発想で両立させたところに、田村（1999）の研究の意義がある。

ただ、田村（1999）の研究の長所も短所も営業要員個人の行動にすべて

を投影したことから生じるという点には注意が必要である。条件統制問題という、これまで捨象されてきた問題を写しこむことに成功したという点は、これまでのセールス・マネジメント論の研究全体にとっても、大きな貢献である。ただ、これでは営業マネジャーのマネジメントの指針にならない。営業マネジャーの立場からすれば、田村（1999）の研究によって、管理客体の性質は明らかになったが、管理手法や、管理の成果が明らかになっていない。

田村（1999）の研究によって、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の3つの問題の同時解決をはかるという、研究の進むべき方向が明らかになった。つまり、単なる商談のノウハウではなく、営業活動のマネジメントが必要であるということである。しかし、そのための営業マネジメントをどう論じていけばよいのか、この点については、残された課題であった。田村（1999）以降の研究は、より鮮明に「営業マネジメント」を意識したものが見られるようになった。

第4節 営業管理様式の選択問題の再発見と営業情報への注目

前節に見たように、田村（1999）の研究は、セールス・マネジメント論のもつ1つの暗黙の前提、すなわち条件統制問題を捨象し相互作用問題の解決による間接管理問題の解決を目指すという思考枠組を乗り越える点に貢献があった。

しかしセールス・マネジメント論には、他にも暗黙の前提がある。それは内部化かつプロセス管理を前提として、営業部門のあり方を論じるという研究姿勢である。最近の営業研究は、こうした暗黙の前提を明らかにし、特定の営業体制をとるべきかどうかということ自体を研究対象としている点にも特徴がある。

まずセールス・マネジメント論がなぜ内部化かつプロセス管理を前提として展開されることになったのかを確認しておこう。それはセールス・マネジメント論の成立の経緯を考えれば当然のことなのである。既に述べた

ように、セールス・マネジメント論は、19世紀後半の米国において寡占的製造企業が自前の販売部隊をもつことに始まる。つまり販売部隊の内部化がセールス・マネジメント論成立の契機であると言ってもよい。しかもこれも既に述べたように、内部化した販売部門を管理しようとするれば間接管理問題が発生する。セールス・マネジメント論成立当時、販売員として雇用された者の多くは、ペドラー、ドラマーといった独立の行商人であった者が多かったが、彼らが詐欺まがいの商法で売り手企業の信用を傷つけることが少なくなかった。そこでセールス・マネジャーは雇用した販売員の活動内容にまで踏み込んで管理しなければならなかったのである。つまりプロセス管理が必要だったのである。

このようにして販売員を内部化かつプロセス管理を行なう必要が生じるのだが、その実現のためには間接管理問題、相互作用問題、条件統制問題という3つの問題の解決が必要となる。しかしこれらの問題を研究対象とする管理論は他に存在しなかった。それゆえにこうした販売の管理に固有の問題を独自の研究対象とする管理論、すなわちセールス・マネジメント論が成立する必要があったのである。つまり19世紀後半の米国で寡占的製造企業が販売部門を内部化し、プロセス管理を行なったことが、セールス・マネジメント論の成立を要請したと言っても過言ではない。こうした経緯を考えれば内部化かつプロセス管理を行なうことを暗黙の前提として、多くの研究が展開されたことも納得がいく。

もちろん先行研究の中にも内部化かつプロセス管理を前提としない研究もある。Walker et al. (1977) の研究に始まる販売員のモチベーションに関する研究は、現在に至るまで数多くの研究成果をあげている。モチベーションを中心として、報酬体系のあり方、販売員の満足度など、セールス・マネジメントにとって重要な要素を体系的に論じることができるといふ点が、こうしたアプローチの強みである。こうした研究アプローチは、アウトプット管理を前提とした研究の最たるものであろう。

こうした研究アプローチによって、前述の間接管理問題は、教育による

行動の標準化によらなくても、モチベーションを高めることでも十分解決可能であることを示唆している。間接管理問題の解決方法として教育を偏重するセールス・マネジメント論の暗黙の前提を明らかにし、プロセス管理という管理方法があり得ることを示した点は、モチベーション研究の大きな貢献である。

しかしモチベーション研究に営業体制の選択問題を論じるという発想はない。モチベーション研究は、プロセス管理のみを前提にしたセールス・マネジメントの代わりに、アウトプット管理のみを前提にしたセールス・マネジメントを提示したにすぎない。アウトプット管理とプロセス管理のどちらを選択すればよいのか、あるいはその選択を規定する条件は何なのかといった問題は、必ずしも中心的な問題ではない。

こうした研究の端緒となるのは、Anderson (1985) の研究だが、米国のセールス・マネジメント論においては、それに続く研究成果は必ずしも多くない。わが国においても、それほど多いわけでもない。営業活動の内部化と外部化の選択問題という点では、大津 (1995) が興味深い問題を提起している。大津 (1995) は、営業支援情報システムの構築に際して、商品説明や受発注など、本来営業要員が主要な仕事としていたはずの業務がシステム化され、営業要員から外部化されていく事例があることを示している。営業部門自体の内部化／外部化の選択問題ではないけれども、営業要員の活動を部分的に外部化するという形の外部化があり得ることを示した点で興味深い。

これらの選択問題そのものが、営業研究の議論の俎上に乗るのは、組織型営業の問題としてであった。営業活動は、その始点から終点まで一人の営業担当者によって行なわれるという常識に反して、複数の営業担当者がバトンタッチ型で担当するという営業体制をとる企業の事例が紹介され、組織型営業という考え方が注目を集めることになる (竹村 [1995])。その後、この問題は、組織型営業と対極にある個人型営業との選択問題として定式化される。

さらにこの問題はアウトプット管理とプロセス管理の選択問題として定式化されることになる。組織型営業を行なおうとする場合、営業活動の内容を記述する共通の尺度や言語を開発し、コミュニケーションを公式化する必要が生じる。営業プロセスを明確にし、プロセス管理のためのプラットフォームを作ることが、組織型営業を可能にするのである。個人型か組織型かという営業様式の選択問題に関する議論の焦点は、結局、アウトプット管理かプロセス管理かという点にあったのである（高嶋 [2000]）。

こうした問題に関しては、Anderson and Oliver (1987) がアウトプット管理かプロセス管理かの選択の問題を論じている。高嶋 (2000) は、これを受けて、プロセス知識の有無と営業成果を正確・包括的に測定する能力の高低が適切な管理様式を規定することや、さらに顧客や企業内部でのコミュニケーションが重要である場合ほどプロセス管理が採用される傾向が強いことを明らかにした。また高嶋 (2000) はプロセス知識が不完全で営業成果を正確・包括的に測定する能力が低い場合に取られるクラン型と呼ばれる営業体制が、我が国企業の営業体制に独特のものであると主張している。

こうした一連の研究が、セールス・マネジメント論の暗黙の前提を乗り越え、新たな問題を提起していることは間違いない。現実のセールス・マネジメント活動は、こうした営業様式の選択問題に対しても指針を求めている。例えば、新たに販売部門を組織し管理様式を初めて決定する場合にはどのような管理様式をとるか選択しなければならない。また既設の販売部門であっても、セールス・マネジャーによって得意とする管理様式が異なることもある。それぞれの管理様式がどのようなメリットやデメリットをもつのか、またそれぞれどのような状況に適しているのかといった問題は、現場のセールス・マネジャーにとって、重要な問題である。特定の管理様式を前提としていかに効果的かつ効率的な管理を行なうかということも、当然重要な問題であるが、そもそもどのような管理様式を選択すべきなのかということも重要な問題なのである。セールス・マネジメント論の

暗黙の前提はこの問題の解決のための障害になっていたが、最近の営業研究はこの障害を取り除き、この問題の解決に向けた指針を示しつつある。

さて、こうした研究の流れを受けて、営業研究はさらに新しい方向へと進むことになる。こうした営業体制の選択問題における情報の重要性への着目である。「営業活動が情報交換に深く関わっているものだけに、情報交換のスタイルが変化するというのは、営業体制を基礎から再編することになる（高嶋 [1998], p. 240)。」つまり、営業体制の選択問題は、営業情報が、時には原因になり、また時には結果にもなり、密接に関連するというわけである。特に近年の IT 革命の影響もあって、営業部門でも情報化が進んでくる。SFA, CRM など IT 技術を活用した営業プロセスの管理が進んでくると、情報の発生源としての営業プロセスに特に注目が集まってくる。ここで節を改めて、営業情報の重要性と、その発生源としての営業プロセス管理への注目について、論じることとしよう。

第 5 節 営業情報の重要性と営業プロセス管理への注目

これまで見てきたように、初期の営業研究によって、わが国企業の営業活動における固有性が注目された。わが国企業の営業活動には、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題というセールス・マネジメント論の 3 つの基本問題が同時に含まれており、条件統制問題を捨象した「いびつなセールス・マネジメント論」ではとらえきれないことが明らかとなった。

しかし、米国流の「いびつなセールス・マネジメント論」も米国の販売の現実は十分とらえている可能性がある。実際、米国のセールス・マネジメント論においては、条件統制問題の捨象ということが問題になったこともないし、「いびつなセールス・マネジメント論」などという批判がおきたこともない。おそらく米国においては、条件統制問題の解決、すなわち販売活動を成功裏に進めるための前提条件の整備ということは、より上位の職位でトップダウン式に行われているのであろう。「いびつなセールス・マネジメント論」には違いがないが、そのいびつさは職能分化とそれ

を統合する上位職位の存在とで解決されていると考えられる。

一方、わが国企業の営業活動においては、こうした職能の分化と統合が明確な形で行われていないという点に特徴がある。それゆえにセールス・マネジメント論の3つの基本問題の同時解決の責任が、営業部門にある。販売活動を成功裏に進めるための前提条件の整備という仕事は、営業現場からボトムアップ式に行われていくのである。わが国企業の営業活動の固有性は、3つの基本問題を同時に解決することを志向するかどうかというよりも、その解決を営業現場からボトムアップ式に図っていくという、意思決定様式の違いという点にあるといえよう。

こうした研究の進むべき方向を定めたという点で、田村（1999）の研究は大変意義深い研究であった。田村（1999）の研究は、あらゆる問題を営業担当者の行動に投影してとらえるという点に特徴がある。しかし、この点が、田村（1999）の研究の長所でもあり短所でもあった。あらゆる問題を営業担当者の行動に投影してとらえることで、営業担当者の行動というきわめて扱いやすい問題として、3つの基本問題の同時解決を図っていくということができた。米国のセールス・マネジメント論が陥った、研究対象の無限定的な拡張によるアイデンティティ・クライシスも、そのクライシスから回復するための条件統制問題の捨象という強引な解決策も避けることに成功したのである。しかし、そうした方法では本当の意味での営業のマネジメントは論じられない。田村（1999）がとらえたのは、管理客体としての営業担当者（ないし営業部門）の姿だけであって、管理主体の性質や管理手法については何も論じていなかった。

管理主体の性質や管理手法については、営業管理様式の選択問題として、研究の俎上に上るようになる、個人型営業体制か組織型営業体制か、あるいは営業部門を内部化するか外部化するか、営業部門をアウトプット管理とするかプロセス管理とするかといった問題が、論じられた。

こうした議論の中で、何が営業マネジメントの要になるのかということが次第に明らかになってきた。マネジメントの要としての営業情報とそれ

を生み出す営業プロセスへの注目である。

営業現場の情報は、第2節に見たように、1990年代の営業研究において、既に注目されていた。営業担当者と顧客との人間関係は、商談の現場で生じる情報を吸い上げるインタフェイスとしての役割を果たす。そしてその情報を元に、商談を成功裏に進めるべく、企業内部の経営資源が統合されていく。こうした側面を最も明示的に取り上げたのが、田村（1999）の「マーケティング・バックの商品化」というコンセプトである。

この情報が、売り手企業の内部で、どのようにマーケティングバックの形成を促すかということをはっきりとしたのが、高嶋（2002）である。高嶋（2002）によれば、従来の営業体制は、「アウトプット管理」「個人営業」「個人の能力による営業」、「セールス中心の営業」、「ご用聞き営業」、「情報を専有した営業」、「営業部門による営業」、「売上げ志向の営業」、「人による営業」といった特徴を持っている。そして、これらは全て営業活動における顧客志向としては合理的なものだったのであるという。これらは全て営業担当者が顧客に素早く柔軟に対応したり、人間関係や信頼関係を形成したりして、顧客志向の営業活動ができる条件になっていたのだとされている（p. 37）。

しかし、こうした顧客志向は、あくまで個々の営業担当者が担当する顧客との関係の維持・安定を優先的に考えた場合の顧客志向であり、売り手企業の顧客全体を考えた戦略的なアプローチの事ではない。つまり、Kohli and Jaworski（1990）の言う、市場志向ではない意味での顧客志向なのである。この顧客志向というのは「営業担当者が顧客側の立場を代弁しすぎるという危険性を含み、時として企業レベルでの全体的で長期的な市場志向を歪めてしまう可能性が指摘される（高嶋 [2002], p. 38）。」製販統合など、近年の様々な環境変化によって、顧客志向のメリットよりもデメリットが前面に出るようになり、市場志向型の新しい営業体制への切り替えが起こっているとされる。製販統合など新しい環境に対応するために、営業活動をもっと標準化し、透明性を高め、分析的なものにする必要

が生じた結果が、最近の営業改革へのムーブメントとなっているとされている (p. 63)。

では、その新しい営業体制とは何かといえば、プロセス管理であり、データベース営業である。プロセス管理を導入し、営業活動をプロセス・データで表すことにより、営業活動の曖昧さを減らし、透明性を高めることが出来る (高嶋 [2002] p. 87)。

こうしたプロセス営業の第一のメリットは、仮説検証型営業が可能になることであるとされる。プロセス・データを活用して、他の顧客や担当者との比較、あるいは以前の状況との比較が可能となり、売上げという最終的な営業成果として問題が露見する前に、問題や顧客ニーズの分析が可能になる (高嶋 [2002] p. 91)。

第2はデータベース営業が可能になることである。プロセス・データがデータベースとして蓄積されることで、営業担当者が単に備忘録的にデータベースを活用するだけでなく、情報共有が進み、部門間連携が進むというメリットもある。これらのデータベースは、基本的には人間の情報処理能力を補完するためのものではあるが、個々の営業担当者の記憶を助けるというよりも、他に問い合わせたり連絡したりする作業を助けることでコミュニケーションをスムーズにして、連携や協力を引き出すという効果があるという (高嶋 [2002] p. 150)。つまり、データベース営業によって、コミュニケーションのあり方が変わるというのである。

データベースのコミュニケーションや情報交換のツールとしての働きに注目すると、データベースに載せる情報は、定型化・単純化された情報にしなければならない。そうなるとデータベースには生きた情報がなく、コミュニケーションや情報共有にはあまり貢献しないという懸念が生まれる。しかし、高嶋 (2002) によれば、データベースを積極的に利用する企業は、データベースの定型的な情報がインフォーマルなコミュニケーションを活性化させていて、フォーマルな情報交換とインフォーマルな情報交換の両方が行われているのだという。高嶋 (2002) はこのように、データ

ベースがインフォーマルなコミュニケーションを活性化する効果を「コミュニケーション・パイロット」と呼んでいる (p. 151)。「データベースによる情報交換が、その後続くインフォーマルで暗黙知的な内容を含む人と人とのコミュニケーションを引き出す誘導坑となって、担当者間や部門間、事業部間のコミュニケーションが活性化するのである (p. 151)。」

高嶋 (2002) のこうした一連の研究成果は、それ以前のプロセス管理に関する様々な議論をうまく整理しており、またその帰結としてのデータベース営業に、コミュニケーション・パイロットとしての性質があることを示した大変意義深いものである。ただ、高嶋 (2002) の研究成果は、必ずしもマネジリアルなインプリケーションに富むものとは言い難い。コミュニケーション・パイロットというコンセプトは、確かにデータベース営業など先進的な営業体制を取る企業で起きている事態をうまく記述することには成功している。しかし、なぜそのような事態が生じるのかという点になると、必ずしも明確に説明できているわけではない。また、営業プロセス・データが仮説検証型の営業にとって有用だとされているが、営業プロセス・データの具体的な内容となると、これも必ずしも明確ではない。

この点については、松尾 (2002) や石井 (2004) が研究を大きく進展させている。松尾 (2002) の研究は、コミュニケーション・パイロットのような現実を生じさせる組織メカニズムを示している。石井 (2004) の研究は営業プロセスからどのようなデータを得て、どのような評価基準でそれを評価していけばよいのかという点で、興味深い見解を示している。

松尾 (2002) は、高嶋 (2002) が主張するコミュニケーション・パイロットのような営業組織内でのコミュニケーションの改善、それに伴う知識創造やイノベーションといった現象がなぜ起きるのかを説明することを試みた。松尾 (2002) は、営業部門のコミュニケーションを改善する鍵として、営業部門の内部競争に注目した。営業部門は、恒常的に内部競争状態にある。しかも営業成績が数値の形で明確に表され、内部競争を意識しやすい。このように考えると、高嶋 (2002) の言うコミュニケーション・パ

イロットとして各種データベースが機能しているという事実があるとしても、そのような事実があるということは、必ずしも当然のことであるとは思われない。むしろ、内部競争があるにもかかわらず、各種データベースがコミュニケーション・パイロットとして機能している事実があるということは、きわめて不思議な現象であるとさえ考えられる。

組織内部で生じる競争には、新しいアイデアを生み出し、情報・知識の共有を促進する「前向きの競争」と、担当者同士が足を引っ張り合い、情報・知識の共有を阻害する「後ろ向きの競争」が存在する。適切な営業活動を実践するためには、営業部門内に「前向きの競争」状態を作り出す必要がある。

このとき内部競争の性質を左右するのが、業績評価のあり方である。業績評価は、(1) どのような基準で評価を行うのか(財務業績、行動、知識)、(2) その結果どのような報酬を与えるのか(短期的報酬、長期的報酬)、(3) どのような単位で評価するのか(個人、チーム)、といった観点からデザインすることができる。

松尾(2002)の実証研究によれば、これらの点について、次のような条件が揃ったときに、担当者がノウハウや知識を積極的に獲得し、それらを共有する「前向きの内部競争」が生じるとされている。すなわち、(1) 顧客志向が強く、(2) 担当者の知識や行動といったプロセス評価を導入し、(3) 担当者の販売業績といったアウトプット評価を強調しすぎない営業部門ほど、ヒト・モノ・カネといった内部資源や対人関係をめぐるネガティブな対立が抑制され、各営業担当者が持つ情報やノウハウを共有し、新しい営業手法が積極的に考え出される傾向にあった。このことは、営業部門のマネジメントを担当者間の競争という観点から考え、「前向きな内部競争」をデザインすることの重要性を示している。

松尾(2002)の研究の意義は、営業マネジメントを考える上で極めて大きい。各種データベースが、高嶋(2002)の言うコミュニケーション・パイロットとして機能し、コミュニケーションの活性化や、それに伴う知識

創造やイノベーションが起きていくのは、内部競争のデザインができた場合に限られるということである。どのような組織をデザインすれば、どのようなマネジメントを行うことができるかということを明確に説明した。営業マネジメントの現場で起きていることを、単に記述するだけでなく、初めて説明した画期的な研究業績であると言える。

ただ、松尾（2002）の研究は、営業部門を対象とした研究ではあるが、必ずしも営業マネジメントの研究としてのみ位置づけられるものではない。むしろ経営学全般における、知識創造やイノベーション研究の系譜に位置づけられるものである。もちろんそれが経営学全般にとって重要な研究であることには変わりはないのだが、純粋に営業研究としてみたときに、知識創造ということ自体がどれほどの重要性を持つものなのか、疑問である。

もちろん、1990年代の営業研究において、わが国企業の営業活動の特徴として人間関係重視の傾向が注目され、結局は、その人間関係を基盤にして行われるコミュニケーションが重要であるという合意が形成されつつある。高嶋（2002）が、コミュニケーションのあり方に注目したのも、それが営業現場で行われている様々な改革の鍵を握るという認識があつたことである。

しかし、問題は、こうしたコミュニケーションの重要性が実証的に確認されたことはないという事実である。そして、そもそもどのようなコミュニケーションが行われ、どのような知識が創造されれば、望ましいコミュニケーションであるといえるのか。データベースに基づいてコミュニケーションが活性化すれば、どのようなコミュニケーションでも構わないのか。こういった問題に関して、現在の営業研究では、何も分かっていない。我々が知っているのは、コミュニケーションが何らかの意味で重要かもしれないということ、そしてどうすればコミュニケーションが活性化するかということ、これだけである。

なぜ我々がこうした問題に答えられないかといえば、それはつまるところ

ろ、営業活動の巧拙、あるいは営業マネジメントの巧拙を測る成果尺度を持っていないからである。もちろん、営業部門は、売り上げや利益率といった財務指標でその成果を測定されることが多い。あるいはそうした財務指標の目標と実績値を比べた達成率といった指標で評価される場合もある。また、既存研究でも、営業活動の巧拙を論じる場合には、こうした財務指標と特定の営業活動や営業体制との関係を分析し、なんらかの関係があれば適切な営業活動ないし営業体制であると判断している場合がほとんどである。しかし、そうした指標は、企業の総合力を表すものであって、営業活動や営業マネジメントの良し悪しを表す指標ではない。営業活動や営業マネジメントの良し悪しを測定する成果尺度を持たない限り、松尾(2002)の発見も、本当に適切な営業マネジメントを明らかにしたのかどうかは分からないのである。これは松尾(2002)の問題というよりも、営業研究に関わる全ての研究者にとっての問題である。

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

第2章において、営業に関する先行研究をレビューした。その結果、我々が第一章で確認した「新しい営業競争の時代」に対応した真の営業マネジメントは、先行研究を援用するのみでは論じることができないということを確認した。

「新しい営業競争の時代」は、ビジネスのルールの変更と、それに対応した組織全体のマネジメントという視点を含んでいなければならない。先行研究の中にも、こうした視点を含んだ研究がないわけではなかった。ただ、そもそも営業マネジメントの巧拙を論じる指標がないために、そうした研究で優れた営業マネジメントだとされているものが、真に優れた営業マネジメントなのかどうかを判断することができないという大きな問題があった。

そこで我々は、まず、この問題に取り組まなければならない。営業マネジメントとは何なのか、その巧拙はどのような指標で図られるべきなのか。こうした問題を明らかにすることによって、真に優れた営業マネジメントの姿を探るブレーク・スルーをつかむことが本章の目的である。

第1節 営業マネジメントの再検討

これまで営業や営業活動、あるいは営業マネジメントという用語を、無限定に用いてきた。またもとより営業という言葉には、必ずしも明確な定義があるわけでもない。しかし、第1章で営業の現実を理解し、第2章での先行研究のレビューを行い、この用語を改めて定義する準備が整った。本章ではまず、営業、営業マネジメントといったいくつかのキータームを整理することからはじめよう。

さて、第2章の議論から、営業は、普遍的な経営活動ではなく、むしろ日本に特殊な活動だとされてきたことを確認した。もちろん、一般的に言

って、営業部を英訳すれば、Sales Department（あるいは Sales Division）が対応するだろう。しかし、営業とセールスは違った機能であり、別のコンセプトだという点が、営業研究の発端であった。多くの研究者が、営業を研究することが、我が国企業のマーケティングの独自性を明らかにする鍵になると考えたことが、1990年代の営業研究の隆盛の一因となった。我々の営業の定義には、この点を盛り込みたい。

この点について、最初に注目されたのは、営業活動における人間関係重視の傾向である（田村 [1986]）。しかし、人間関係重視の傾向というのは、単に商談時の差別化要因の一つということではなかった。むしろ、市場情報を的確に把握するためのインフラとしての人間関係が次第に重視されるようになっていったこと、また人間関係を基盤として入手した的確な市場情報をもとに、営業部門が窓口となり、企業内の諸職能の活動を取引実現に向けて統合していくこと、こうした側面が次第に注目を集めるようになっていった。これらは第2章で確認したとおりである。

こうした点を考慮して、田村（1999）は「営業活動は、特定顧客を対象とした、人的接触による取引実現の実施活動である（p. 46）」と定義する。この定義の「人的接触による」という部分には、営業研究が始まった当初の人間関係重視の傾向への注目が残されている。しかし、後半の「取引実現の実施活動」という部分は、営業研究の展開をうけて、営業活動の対象の広がりを取り込んだ定義となっている。つまり営業活動には、たんなる販売局面だけでなく、それを実現するための実施活動（implementation）全般が含まれるというのである。この実施活動こそ、田村（1999）が「マーケティング・パックの商品化」と呼んだものである。つまり営業は、取引を実現するために、マーケティング・ミックスのあらゆる要素を統合する売り手企業の窓口となる活動だというわけである。営業という用語が、セールス（販売）という用語に比して実に大きな広がりを持つ用語であることが理解出来る。

ただし、営業という用語の範囲の広さのみを、日本の特徴とするのは早

計である。これも第2章で確認したとおり、「マーケティング・パックの商品化」すなわち、マーケティング・ミックス要素の取引実現のための調整と統合という職能は、決して我が国に固有の職能ではない。むしろ、マーケティング・ミックスという概念自体が、諸要素を適切に「組み合わせる（ミックス）」という発想を含んでいるのであり、その組み合わせをきちんとマネジメントすることこそが、マネジリアル・マーケティング論の最も基本的な考え方の一つである。

むしろ、営業とセールスの違いは、その調整や統合が行われる様式にある。マネジリアル・マーケティング論におけるマーケティング・ミックスのマネジメントは、販売部門ではなく、その上位職能であるマーケティング部門で行われるものである。事実、米国の商業史をひもとけば、マーケティング・マネジャーという職位は、こうした統合を行うために生まれた職位であることは周知の事実である。また学説史的にも、こうした現実の変化に対応して、マネジリアル・マーケティング論が生まれることもまた周知の事実であろう（例えば橋本 [1983]；Bartels [1962, 1976, 1988]）。そうではなくて、これも我々が第2章で論じたように、マーケティング・ミックス要素の調整が、取引実現の最前線である営業部門からボトムアップ式に行われるというところに、営業という活動の特徴があるのである。

こうした点を考慮して、細井・松尾（2004）は、営業活動を「取引を中核とした、多元的活動フロー管理」と定義している（p. 130）。「単なる販売活動ではなく、取引が円滑に行われるよう、取引情報に基づき、企業内各部門の活動のフロー（流れ）を調整し、統合していくことが営業活動の最も重要な役割なのである（ibid.）」我々も、この定義に従うこととしよう。

また、この取引を中核とした多元的活動フロー管理としての営業活動をマネジメントすることこそが、営業マネジメントである。つまり、我々が理解したい営業マネジメントとは、単なる販売員管理ではなく、取引情報に基づいた、企業内各部門の活動フローの調整と統合ということを含んだ

マネジメントのことである。そして、この営業マネジメントは既に論じたように、欧米のようにマーケティング・マネジャーがマネジメントするのではなく、営業部門がボトムアップでマネジメントするのである。経営戦略を上意下達で営業担当者に指示するだけではなく、取引の現場から上がってくる情報を最大限に活用しながら、臨機応変に取引実現を図っていくマネジメントこそ、我々がとらえようとしている営業マネジメントなのである。「この点が日本企業のマーケティング活動に独特の特徴を与えているのである（細井・松尾 [2004], p. 130)。」

さて、こうした意味での営業マネジメントの研究は、まだ緒に就いたばかりである。営業活動がこのように欧米のセールスとは異なった活動である以上、「営業マン」と「セールスマン」に与えられる機能はずいぶん異なるだろう。またこうした違いから、営業マネジメントとセールス・マネジメントも異なる手法であるはずである。

それゆえに、これまでセールス・マネジメント論の知見の蓄積が営業マネジメント論に明示的に援用されたことは極めて少ない。それは、アメリカ流のセールス・マネジメント論が我が国の営業マネージャーに求められる職能とは、乖離しているからでもある。第2章で見たように、わが国企業の営業研究が、わが国企業の営業活動がわが国に固有のものであるとして研究を始めたのもそうした意味では当然であったといえる。第2章で概観したような様々な営業研究を経て、営業研究として何を研究すべきなのかということが、やっと明確に理解されてきたのである。

そこで、我々は第1章で論じた営業マネジメントの現実を考える際に何が問題になるのかを再度検討し、第2章で概観したセールス・マネジメント論や営業研究のこれまでの知見を営業マネジメント論として再構成するためには、何が必要かを指摘することとしよう。

第2節 我が国における「個別営業マンの能力向上主義」

わが国で議論される営業マネジメント論においては「個別営業マンの能

力向上」が一つの焦点になっていた。それは、個々の営業マンを対象にした、いわゆるノウハウ本の山を見れば実感できるだろう。こうしたノウハウ本は、トップセールスマンの自伝的な書物や、コンサルタントの手になるものが多く、アカデミックな研究者による書物は必ずしも多くない。しかし、その基本的な問題構成は、第2章で議論したセールス・マネジメント論の基本問題と、基本的には同じ問題構造となっている。ただ、そこには結局、米国のセールス・マネジメント論がもつ「いびつなセールス・マネジメント論」としての性格が入り込むのである。

さて、なぜ「個別営業マンの能力向上主義」という発想が生じるかといえば、営業活動が顧客との接点で、かつ、マネージャーから離れた場所でおこなう活動だからである。顧客との接点だということは、そこで顧客を説得したり、問題を解決する提案をおこなったりする臨機応変さが必要だという認識につながる。こうした臨機応変さは、個々人が磨いていくしかない。いっぽう、マネージャーから離れた場所で行動するということは、もっとも営業が得意なはずのマネージャーがその場に立ち会うことができないということである。営業マンは営業マネージャーから離れて活動するのである。

営業にはこのような行動特性があるので、最も重要なことは個々の営業マンが顧客接点で最高の能力を発揮することだと認識されることになる。だとすれば、営業マネージャーの機能は、顧客接点での活動を最高にできるようなトレーニングと顧客接点の時間をどれだけ取れるかである。これが「個別営業マンの能力向上主義」という一種のドミナント・ロジックとなる。

もっとも、「個別営業マンの能力向上主義」という営業現場におけるドミナント・ロジックは、必ずしもアカデミックな研究者が主張しているわけではないが、既存のセールス・マネジメント論でも相当程度、説明できるものである。ここでは、「個別営業マンの能力向上主義」というドミナント・ロジックがそれらの先駆的業績とどのように関連しているのかをみ

てみよう。

第2章に見たように、アメリカ経営学において支配的なセールス・マネジメント論の基本問題は、次の3つに要約される（細井 [2001]）。それらは、間接管理問題、相互作用問題、条件統制問題である。

間接管理問題とは、セールス・マネージャーとセールス・パーソンのそれぞれの活動現場が空間的に離れていることによって生じる。セールス・マネージャーはたいてい本社が事務所といった社屋にいるだろうが、セールス・パーソンは顧客との接点がその本質的な活動場所である。このことから、セールス・マネージャーは、間接的な方法で、現場のセールス・パーソンを何とか管理（administration）する方法をつくりだす必要が生じるのである。この意味では、セールス・マネジメントは、後述するSimon（1947）の古典的な定義、「getting things done（何かを成し遂げること）」にしたがっている。

この空間的に離れた場所での活動という特性は、いくつかの課題をさらに引き出す。それが相互作用問題と条件統制問題である。相互作用問題とは、商談現場における営業マンとバイヤーの交渉メカニズムを解明することである。それは、その場その場でセールス・パーソンのすべきことがある、という理解に基づく。商談現場で何をすべきかということが分かっているなければ、セールス・パーソンを管理しようにも、どのように管理したらよいか分からない。もうひとつの問題は、この商談の場をセールス・パーソンにとって有利な条件に整えるという発想である。それは、条件統制問題と呼ばれる。つまり、セールス・パーソンがセールス・マネージャーの指示に従い、行うべき事を行ったら、それがきちんと成果に結びつくような前提条件を整えておくことである。広告によって企業の知名度を上げておくこと、DMによって新製品の情報を事前に知らせておくこと、こういったことは、商談の現場ではセールス・パーソンの技術に依存するにしても、活動の側面的な支援としてマーケティング機能の一部をなすだろう。

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

これら三つの基本問題を概念的に図示すると次のようになるだろう（図3-1）。こうした三つの問題が、販売であれ、営業であれ、基本的な問題になることは、既に第2章で論じたとおりである。

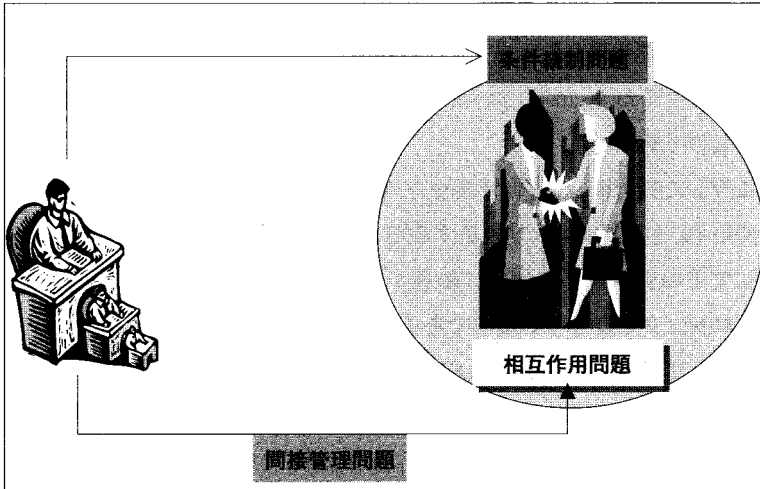


図3-1 セールス・マネジメント論の中心的研究課題の概念図

セールス・マネジメント論はこれまで、セールス・パーソンに交渉を理解させ、その場に適した行動をとらせ、その効果を発揮するように条件を整えておくこと、これをどのように実現するのかを考えてきたといっていだろう。この点では、日本であれ、アメリカであれ、問題の構図は大きな違いはない。

しかし、経営制度、特に職能や職位に対する認識は日米でいくつかの相違がある。基本的に、日本であれアメリカであれ雇用制度、特に採用と昇進は能力に対応する。両者とも、昇進のための能力評価は、おそらく実績や経験である。ただし、この能力の評価の要素が両者では異なっていることが多い。営業部門でいえば、日本の昇進は「売上実績」である。入社同期のなかで、もっとも早く昇進するのは「トップセールスマン」である。

仮に、非常に優れた営業技術を開発した「営業マン」がいたとしても、その人は営業部長（課長でもよいが）ではなく営業企画部長になるだろう。営業部長は、トップセールスマンでなければならないのだ。というのは、その職位を保証する何かが必要だからである。それが、いわば経営における「三葉葵」ともいうべき「売上実績」なのである。おそらくその思考パターンは、売上が大きい→営業技術が高い→他の「営業マン」よりも営業についてよくわかっている→少し上の職位についても納得させられる、というものであろう。

こうした発想が、「個別営業マンの能力向上主義」が生まれる土壌となっている。「営業マン」が昇進するためには実績をあげなければならない、そしてその実績は「能力」に依存するのだ、という考え方が、ドミナント・ロジックとなっているのである。

他方、アメリカの場合でも実績を評価した昇進はないわけではないが、支配的なパターンはそうではない。むしろ、ジェネラル・マネージャーになるためには MBA が必要である。セールス・マネージャーには売上実績でなれるかもしれないが、その上にはジェネラル・マネージャーがいるのである。その意味するところは、仮にセールス・マネージャーであったとしてもセールスについての実績や経験は、必ずしも重要ではなく、むしろマネジメント能力こそが評価の対象なのである。セールスの機能や職務が明確に定義できるのであれば、それを組み合わせて最適なパフォーマンスを達成する計画、企画、そして運営能力に長けているのである。それらの能力は、ひとつはある意味での第三者による評価である MBA という「資格」によって保証されるというわけである。マネージャーはマネジメントのエキスパートであり、セールス・パーソンはセールスの専門家である、という分業構造が背景にある。

こうした発想からは、「個別営業マンの能力向上主義」という発想は、限定的にしか生じない。それはスペシャリストとしてのセールス・パーソンにとっては、ドミナント・ロジックになりえても、マネージャーを目指

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

すものにとっては、ドミナント・ロジックにはなりえないのである。

さらに、こうした職位・職能の分業構造の相違は、日米間のマネジメントのあり方の相違も生じさせる。米国流の職能分化が生じた企業では、セールス・マネジメントの基本問題の内、相互作用問題と間接管理問題は販売部門の問題であり、条件統制問題はより上位のマーケティング・マネジメントの問題であるということになる。一方、日本のような、こうした職能分化が未分化な企業では、「個別営業マンの能力向上主義」が生じる。それゆえに条件統制問題の解決も、個別の営業マンの能力の内に含まれるのである。

もちろん、こうした「個別営業マンの能力向上主義」はわが国企業の伝統に根ざしたものとも言えるわけであるから、わが国企業の経済や社会の実体にあった、適切なものであるとも考えられる。しかし、それは必ずしも適切な問題であるとは考えられない。

第2章で確認したセールス・マネジメント論の基本問題の内、セールス・マネジメントの成果変数は、一義的には「間接管理問題」の解決である。セールス・マネージャーが意図通りにセールス・パーソンを管理でき

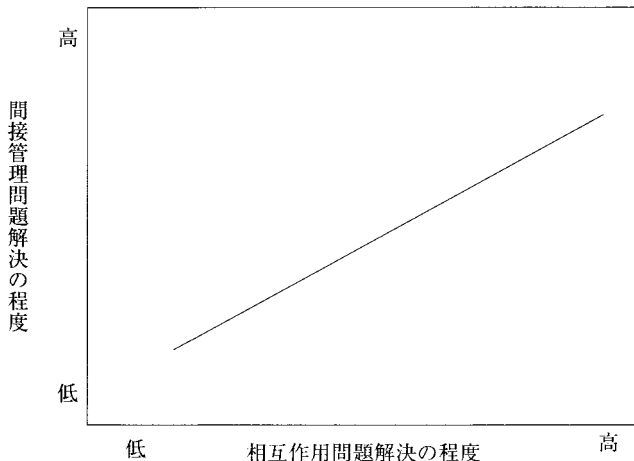


図3-2 相互作用問題の解決による間接管理問題の解決についての概念図

るかどうかこそが、マネジメントの良否をはかる指標となる。

間接管理問題の解決を規定する要因は二つある。相互作用問題と条件統制問題の解決の程度である。相互作用メカニズムが解明されれば、セールス・パーソンは商談現場でより適切に行動できるようになる。これを図示すれば図3-2のようになるであろう。

相互作用問題を解決することは、すなわち交渉をうまく進めることであり、それは間接管理問題を解決するのみならず、同時に「業績」も規定することになる。それは相互作用問題の定義からして明らかで、顧客との交渉の場をうまく処理することになるからである。売上は、その顧客がセールス・パーソンの会社の製品を買うことによって決まるからだ。つまりそれは交渉次第だというわけである。すなわち「個別営業マンの能力向上」のみによる間接管理問題の解決という発想が生じるのである。これが「個別営業マンの能力向上主義」の背後にあるロジックである。セールス・マネジメントの基本問題を、セールス・パーソンの能力向上によって解決することを、それはねらっている。

もちろん一方では、顧客からの要請でもあるだろう。たとえば、セールス・パーソンの意思決定権の有無などはその一つになるだろう。顧客は、いちいちセールス・パーソンがマネージャーにお伺いをたてるのではなく、その場で即決してもらいたいのである。その解決策として最もふさわしいのは、意思決定権を与えられるだけの能力をセールス・パーソン個人が持っていることであり、セールス・マネージャーがそのように信頼できることである。この例は、「個別営業マンの能力向上主義」を生じさせるもう一つのロジックである。

この議論の展開は、つまるところ間接管理問題の解決を「個別営業マンの能力の向上」として図るという発想だ。「個別営業マンの能力向上主義」が生じると、もはや相互作用問題の解決の責任は、マネージャーから営業マンに転嫁されることになる。これがいわゆるアウトプット管理である。

しかし相互作用問題の解決の責任を営業マンに転嫁するということは、

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

営業マネジメントに必要な、商談現場の情報も手に入らないということである。このような管理スタイルが、我々が本書で明らかにしようとしている営業マネジメントの姿と乖離しているのは言うまでもない。これは確かに管理には違いないが、相互作用問題解決の責任を転嫁しているという意味においては、マネジメントの責任を放棄しているともいえる。

ただ、「個別営業マンの能力向上主義」は、一見合理的である。いろいろな問題を一気に解決できそうに思われるからである。たとえば、顧客への的確なすばやい対応は顧客満足度を高めるだろう。あるいは、彼／彼女自身にとっても、それを通じた営業成績の向上は、自分への報酬や昇進を高めたり、早めたりするだろう。それはいうまでもないがセールス・マネージャーの願いでもある。さらにいえば、この「個別営業マン能力向上」は、日本の慣行的な昇進制度によって再生産され、ある意味での正当性を与えられているからでもある。

ただ、こうした営業体制は、製販統合時代を迎えて、メリットが出にくくなってきている。個々の営業マンによる迅速な対応というよりも、製販統合時代を迎え、マーケティング・バック全体としての迅速な対応を求める顧客が多くなったからである（高嶋 [1998, 2002]；田村 [1999]）。

また、こうした考え方は、論理的にも大きな問題を含んでいる。相互作用問題の解決によって間接管理問題の解決を図ろうという発想は、一見非常に合理的に見えるが、大きな問題を含んでいる。相互作用問題が解決され、特定の行動が有効であることが分かっても、その有効性は特定の状況に限定されるということである。あらゆる状況に通用する最善の行動などというものは存在し得ないのである。こうした営業体制では、我々が目指す営業マネジメントが行い得ない。特定の行動が狙い通りの効果をあげるよう、営業活動が行われる前提条件を整えておかなければならない。つまり、条件統制問題抜きでは、営業マネジメントは考えられないのである。

間接管理問題を解決するもう一つの方法は、条件統制問題の解決を図ることである。行動の前提条件を整えることによっても、セールス・パーソン

ンは行動しやすくなる。最も極端な場合には、セールス・パーソンが何もしなくても、売上げが上がるような状況が作れば、間接管理問題は最も高い程度で解決される。つまり、セールス・パーソンは何もしなくても良くなるのである。これらの関係を概念的に図示すれば次のようになるだろう（図3-3）。

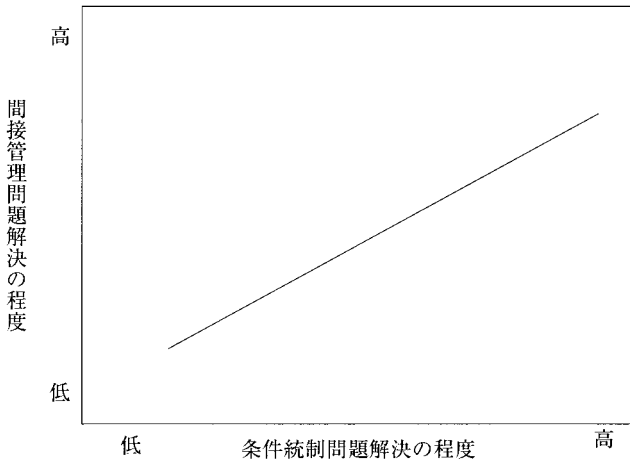


図3-3 条件統制による間接管理問題の解決についての概念図

この図3-3は、条件統制の程度が高くなればなるほど、間接管理問題が解決することを示している。これはマネジメントとしては、一見極めて合理的である。しかし、条件統制問題の解決の程度を高め、相互作用問題を消滅させることに成功したように見えても、企業を取り巻く状況がいつ変化するかは誰にもわからない。来るべき変化の時期に備えるためには、様々な状況で営業マンがどのように行動すべきかということを、予期して備える必要がある。相互作用問題を放棄してしまえば、営業マンが本来何をすべきなのかということに関する情報が入手できないのである。

確かに、営業マンが何もしなくてもよいという状況を作り出した企業は存在する。ただ、営業部門をインターネットなどの営業マン以外のツール

に切り替えた場合と、他社ないし自社の他部門に外部化する場合とでは事情が異なる。後者の場合は、営業部門の必要性が消滅したわけではない。

このように考えると、我々の考えるべき営業マネジメントの姿が見えてくる。相互作用問題の解決のみによって間接管理問題を図ろうとする立場は安易すぎる。状況を考慮しなければ、行動の適切さは判断不能である。相互作用問題の解決を営業マンに任せてしまうアウトプット管理は、営業マネジメントとは言いがたい。もちろん、任せてもよい状況というのはあるかも知れない。しかしそれはある特定の状況におけるマネジメントの最適解に過ぎない。任せてもよい状況なのかどうかという判断は、営業マンの行動と、行動が行われる状況とを考慮して、初めて可能になる。状況を考慮せずにマネジメントは行えない。

つまり、我々が明らかにしようとしている真の意味での営業マネジメントを論じるためには、営業プロセスに関する情報と、営業活動が行われる状況に関する情報とを総合的に把握し、営業マンを間接的に管理するマネジメントでなければならないのである。

第3節 営業マネージャーの仕事

ここまでは現在支配的であると考えられる「個別営業マン能力向上主義」を考察してきた。その議論の特徴は、分析ユニットが個別営業マンにあることである。営業マンの能力が向上すれば、一切の問題が解決すると考えられているのである。しかしこれが我々は論じようとしている真の営業マネジメントではないことは言うまでもない。「個別営業マン能力向上主義」はある意味ではマネジメントの放棄とさえ言える。それゆえに、マネジメント論にしてはいささか驚くべきことであるが、「個別営業マン能力向上主義」のもとでは営業マネージャーの仕事には一切触れられていないのである。

もちろん、あえて言うならば、営業マネージャーの仕事は個別営業マンの能力を向上させることであるという定義も不可能ではない。しかし、そ

の定義は営業の機能をマネジメントする責任と権限を与えられているマネージャーがおこなうようなことではない。営業の機能に関する理解を前提とせず、ただただ営業マンが自分自身の努力であらゆる問題を解決するように、啓蒙と動機付けを行うだけのことである。それは営業マネジメントというよりも、マネジメントを放棄するための工夫である。

営業マネジメントは営業マンだけが主役となるのではなく、営業マネージャーとの共同作業として議論を組み立てなおすべきである、とわれわれは考えている。それは次のように概念的に表現できるだろう（図3-4）。図3-4が示しているのは、2つあるので少し丁寧に紹介しよう。まず、図3-4の上のグラフであるが、横軸は、営業部門が担当する顧客問題解決の総量である。分担として表現するために総量を100%としておこう。そうすると、営業マネージャーの分担量か営業マンの分担量かがビジュアルに理解できるだろう。営業マネジメントとは営業マネージャーと営業マンの共同作業であり、両者が問題解決量を明示的にでもいいし、暗示的にでもいいのであるが、いずれにしても分担しながら解決することをこの図は表している。縦軸は営業のタイプである。ここでは、2つのタイプの解決スタイルを表示している。上のタイプは、バーが営業マネージャーからの伸びる量が多くて、営業マンから少ない。これは、顧客問題解決を図るのに、営業マネージャー側の努力量が必要で、営業マンの能力はあまり貢献しないタイプを表している。一方、下のタイプは逆になっていて、バーの伸びは営業マネージャーからは少なく、営業マンからは多い。すなわちこちらは、営業マンの能力に依存するところが多いことを示している。どちらのタイプがいいのかは、まだここまでの議論ではわからない。ただ、これまでの議論が示すところではどちらのタイプが優れていようがまいが、営業マンの個別能力の向上が焦点であったということを見てきた。

今度は、図の下のグラフをみてみよう。下のグラフは、横軸は営業マネジメント投入量である。営業マネジメント努力を投入すれば、営業パフォーマンスが高まることを示している。縦軸はもちろん営業パフォーマンス

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

である。このグラフ上に期待利益関数を書くことができる。期待利益関数は、営業マネジメント努力をどれだけ投入すれば、どれだけのパフォーマンスが得られるかを示している。この図では、期待利益関数は、たまたま、右上がりに描いているが、これは右下がりでも構わないし、上に凸の2次関数でも構わない。要するに、期待利益関数は市場の状態や景気水準あるいは、顧客との関係が決めることであって経験的にはともかく、理論的に事前に特定することは難しい。

まずここでの議論を整理しておこう。この期待利益関数の下で、上のタイプの営業マネジメントスタイルを採用しているとしよう。それは下のタイプの営業スタイルよりも営業マネジメントの努力が多いのであるが、その方が期待利益関数から得られる成果が多くなっている。このような場合は、営業マンの個別の努力はあまり営業パフォーマンスには貢献しないで、むしろ、営業マネジメント側の努力がパフォーマンスには重要になってくることを示している。もちろん、営業パフォーマンスは、期待利益関数の形状によるわけで、右下がりの場合では同じような営業スタイルはパフォーマンスを下げることがわかるだろう。上に凸の2次関数形状であれば、

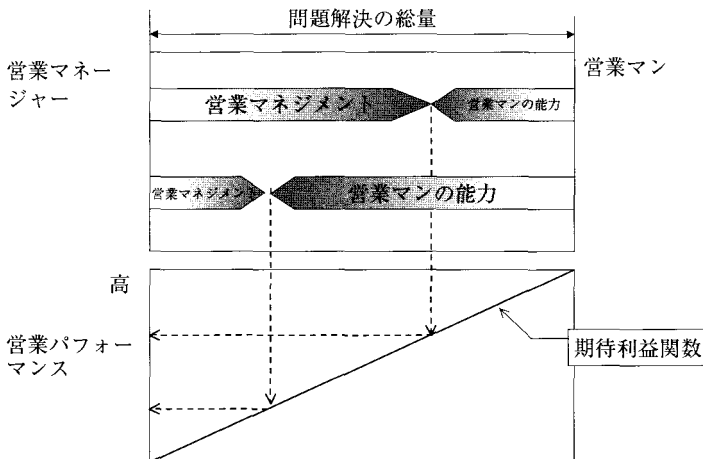


図3-4 営業マネージャーと営業マンの仕事の分担概念図

最適なのは営業マネジメント努力と営業マンの努力が等しい場合であり、どちらかが多くなってもパフォーマンスは下がることになる。

この単純な概念図が示しているのは、営業成果というのは営業マネジメントと営業マンの共同作業であることである。期待利益関数が図3-4のように左上がりの場合、営業マンの努力はすればするほど成果を下げるのである。営業マネージャーは営業マンの努力を期待するだけでは、成果を向上させることにはつながらないことを示しているのである。

営業マネージャーの仕事は、これまでの支配的な営業論ではあまり議論されてこなかったことをみたが、以下では、営業マネージャーの仕事を考えてみよう。もっとも単なる規範論になることを避けるために、先行研究にしたがおう。ここでは、マネジメント論と消費者行動論の知見を援用することにする。マネジメント論はともかく、消費者行動論に敷衍するのはそれが購買の理由をうまく説明してきたからである。購買とはすなわち、売り手からみれば販売が成立した瞬間だからである。

まず、マネジメント論とは何か、から議論をはじめよう。マネジメントとは、Simon (1947) の古典的な定義にしたがえば、「何かなしとげること (getting things done)」である。この定義を用いれば、営業マネジメントとは「営業を成し遂げること」である。となると、今度は「営業」とは何か、ということになる。これが sales であれば話はわかりやすい。すなわち、getting sales done. であるから、売上を成し遂げること、売上を達成すること、となる。しかし、先に議論したように営業と sales は異なる概念であり、安易に同じコンテンツとして議論することは避けなければならない。

既に見たように、我々が捉えようとする営業マネジメントは、営業プロセスに関する情報と、営業活動が行われる状況に関する情報とを総合的に把握し、営業マンを間接的に管理するマネジメントである。つまり、営業マネージャーは営業プロセスを管理するのが仕事だということになる。営業マネジメントとは、営業プロセスを「上手に運ぶようにすること

(getting process done well)」なのである。

営業は、先にみたように、販売を実現するためのひとつの様式である。そのために、販売を実現するという事は、どういうことかを考える必要があるだろう。販売が実現するのは、顧客がその製品（ここではサービスの議論は外しておくが、サービスも対価を得るという営利作業であるからそれを加えても議論の本質は変わらないが、販売工程が異なってそれらを並列させると議論が複雑になるので、ここでは製品販売だけを考えることにする）を買うからである。顧客が製品を買うのにはいくつかの理由があるが、最大の理由は「必要だから」である。何らかの理由で必要が生じたら、製品を買うのである。それはその製品によって、必要を生み出した課題が解決できると期待するからである。このような議論は、消費者行動論が得意としてきた。販売を達成する瞬間、すなわち購買の瞬間を捕らえることのできる議論として、消費者意思決定プロセス論がある。簡単に検討しておこう。

消費者意思決定プロセス論は、われわれがなぜ製品を買うかという問いに対して、意図があるからだと考える (Howard = Sheth [1969])。ここで意図とは行動をおこさせる学習のことをいうが、一般的には「問題の認知」と考えればよい。その製品を使うことによって、顧客が直面している問題を解決できるというわけである。われわれが購買にいたるまで、問題の認知→情報探索→情報評価→購買決定→購買後行動（満足度の形成とアクション）というプロセスをたどるという。

購買がこのようにプロセスを経て実現するのであれば、販売は、注意を喚起させ、自社製品への興味を獲得し、欲求を起こさせ、そして購買への動機づけをおこなう、というプロセスを対応付けさせることができるだろう。この営業のプロセスは、AIDMA と呼ばれている。Aは attention, Iは interest, Dは desire, Mは memory, そして再びAは action である。概念的に図示すれば次のように整理できるだろう (図3-5)。

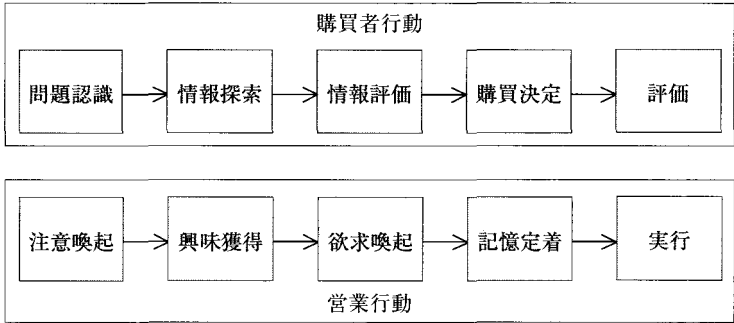


図3-5 購買行動と営業行動の対応概念図

一方、顧客が意図をもって製品を購入することがわかったが、いつでもこのような意思決定プロセスを経るわけではないだろう。よく買う製品とめったに買わない製品とでは問題認識の水準が異なってくるはずである。たとえば、マヨネーズを買うときと自動車を買うときでは、情報探索の程度が異なるはずである。それは購買状況と呼ばれており、3つの状況が識別されている。すなわち、ルーチン再購買、修正的再購買、そして新規購買である。ルーチン再購買は、在庫がなくなったから買わないといけないというようなレベルであり、その製品をもう一度買うにあたって、重要な情報探索行動がおこなわれないようなタイプである。お気に入りの製品がある場合でも、意思決定プロセスは簡略化される可能性がある。新規購買は、これまでの購買経験がないような製品を買うときである。したがって、これまでの学習が役に立たないわけで、新たな情報探索やその評価が行われ、それも慎重であろう。修正再購買であるが、これはルーチンと新規の間である。部分的にはこれまでの経験や学習を修正するが、まったく購買経験がないわけではないというような状況である。その場合は、情報探索や評価は新規ほどには重くないが、かといってまるっきり同じ製品を買うわけではないので、少しぐらいは評価を考慮するというわけである。この関係を概念的に図示すれば次のようになるだろう（図3-6）。

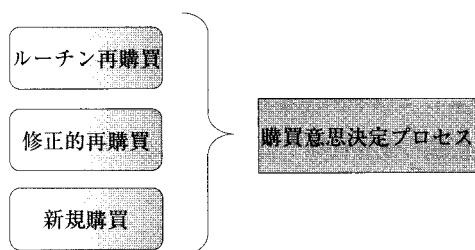


図3-6 購買状況と購買意思決定プロセスの関係概念図

我々は、営業活動をプロセスとしてとらえるべきことを主張してきた。我々の考える「getting process done well」としての営業マネジメントを考える上では、この顧客の購買意思決定プロセスにしたがって理解していくのがよいであろう（西村 [1989]）。

第4節 営業マネジメントの再検討

現代は、営業マン能力だけでなく営業マネジメントによる競争の時代であるというのがわれわれの認識である。「新しい営業競争の時代」へと競争の次元が切り替わったのである。第1章でアメリカ自動車産業がかつて経験したことが営業の領域でおこっているのである。しかし、われわれはこれまで営業マネジメントによる競争がどんなものであるかを考えることはあまりなかった。それは、営業活動における競争が営業マンの能力向上で主に解決されると認識されてきたからであった。近年になってようやくそのシンプルな認識に変化がみられるようにはなってきた。第2章で検討した先行研究はその先駆的な成果である。それらの研究が直接的ではないにしても、前提としている営業競争の認識は、アメリカが直面したのが国際競争であったなら、こちらはマネジメント競争であろう。マネジメントは組織レベルの経営行動であるから、分析ユニットも同時に切り替わることになる。これまで通り、個々の営業マンにばかり注目していたのでは、このマネジメント競争は理解出来ない。このマネジメント競争という新たな

な競争こそが、我々が第1章で論じた、新しい営業競争なのである。

しかしわれわれの見解では、これらの認識は2つの点で不十分である。第1に、営業マネジメントの成果が正しく定義されていないことである。もちろん、営業活動の成果は売上ではかれることが多い。しかし、それはビジネス実践上の論理であって、営業マネジメント論の定義としてはお粗末である。営業マネジメントの対象が営業プロセスを上手に進めること (getting process done well) であるとするれば、売上を成果と定義するのは論理的な整合性を欠く。そもそも営業マネジメントを、営業プロセスをうまく進めることであると定義し直さなくても、売上げが営業の成果として適切であるとする合理的な理由などどこにもない。売上げは企業の総合力で決まるものである。例えば、粗悪な商品で、高コストで価格も高く、その他の取引条件面でも何の魅力もないといった商品が、売上げが伸びなかったとしても、それを営業の責任というわけにはいかないであろう。また談合などの不正が行われた結果売上げが伸びたとしても、その売上げの高さを持って、営業活動の巧拙の指標とすることが出来るであろうか。売上げは、必ずしも営業活動の巧拙や営業マネジメントの巧拙を正確に表す指標ではないのである。そして、今現在、実務家であれ、研究者であれ、実はだれも営業活動や営業マネジメントの巧拙を正確に表す指標をもっていないのである。

第2に、競争のコンテンツが考慮されていないことである。マネジメント競争だというのは、新しい指摘であるが、いったいどのような点においてマネジメント競争が発生しているのかが検討されていない。営業マネジメントは、組織レベルの議論であるので、組織レベルの競争を考える必要がある。個人の集合が組織ではなく、分析ユニットが組織となった場合の競争を議論する必要がある。既存の研究が言うところの組織とは、あくまで個人営業マンをますます働かせるための組織であり、組織的営業というよりも組織による営業マン支援体制論と呼ぶ方が適当ですらある。

われわれの新しい営業競争の認識は、営業マネジメントの競争力を確保

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

することである。文字通りマネジメントの巧拙が今日の新しい競争力なのである。一般的に言って、競争力はコスト面での優位性が提供物（製品、サービス）の差別化によって達成される（Porter [1980]）。前者はコスト・リーダー戦略といい、後者は差別化戦略と呼ぶ。ただ、この議論を営業活動にそのまま援用するのは無理がある。というのは、営業そのものは提供物ではないからである。営業を通じて、提供物が供用されていくわけだからである。そういった活動はオペレーションと呼ぶ方が適している（Porter [1996]）。Porter (1996) は、競争戦略をポジションの選択であると主張する。彼の戦略論は、産業組織論とビジネス・ポリシー論をベースに組み立てられていることが特徴である。彼の産業組織論は、ハーバード学派なので、市場構造－市場行動－市場成果のいわゆる「ペイン＝ケイプス流」である（何を隠そうポーターはケイプスの弟子であるので言わずもなであろう）。その競争理論に、ハーバード・ビジネス・スクール流の上級管理者論を融合させたのである。

産業組織論は、産業の利益水準はどのように決まるかを議論する。産業の利益水準は、市場構造によって決まるのである。市場構造とは、競争の程度を意味し、一般的には企業の数が多くて、その規模に格差がなく、製品が余り差別化されていない状態がもっとも競争的であると考える。したがって、この競争的な条件では産業の利益水準は低くなることが予想される。これは、完全競争では超過利潤を獲得できないと考える経済学オースドキシに準じている。他方、ビジネス・ポリシー論は経営者の意思決定を支援する技術を提供する理論枠組みである。そのコンセプチュアルな思考は、自社の強みと弱みの分析から始まる。強みは環境に働きかける機会（チャンス）であり、弱みは脅威となる。Porter (1980) は、この2つの思考を合わせて、利益が高くなる地位を選択せよ、との主張を競争戦略論の命題として提案した。その考え方は図3-7のように概念化できるだろう。

図3-7で競争の地位とは、ビジネス・ポリシー論の強みの程度に対応

すると考えてよい。したがって、競争の地位が有利であるということは、自社に強みがあって機会がたくさんあるということの意味する。他方、産業の魅力度とは産業組織論の市場構造に対応する。魅力度が高いということは、市場構造が競争的でないことを意味する。したがって、競争戦略を策定するということは、競争の地位が有利で、産業の魅力が高い市場を選択することに他ならない。このとき、採用すべき戦略が基本戦略（generic strategy）である。基本戦略が、先ほどのコスト・リーダーか差別化なのである。

選択可能な戦略はコスト・リーダーか差別化であるが、これらはそれぞれ排他的であり、両者を同時に選択することはできない。ただし、理論上はこれらを独立な次元として定義するが、ビジネス実践上は、それらが同時に成立する可能性を指摘することができる。その典型的な例は、メルセデス・ベンツである。ベンツは、最高級車として有名であるが、競争戦略

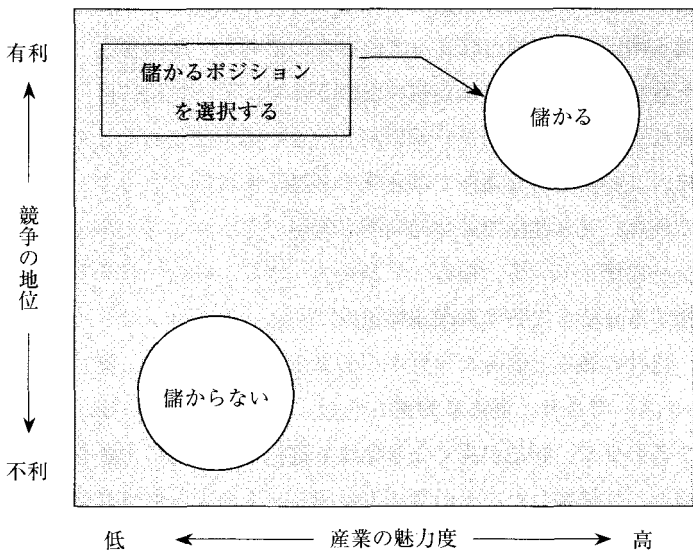


図3-7 競争戦略の提案するポジション選択概念図

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

としては差別化として位置づけられる。というのは、差別化は消費者が価格以外で知覚する何らかのプレミアムのことだからである。ただし、そのようなプレミアム自動車をベンツと同じコスト構造で、他の競合他社が開発生産可能かといえばそれは疑わしい。プレミアム自動車の開発生産に関する経験量が決定的に異なるからである。したがって、差別化できるのであれば、その市場では同時にコスト・リーダーである可能性も高い。もちろんそれは検証できない仮説なので、理論的にはほとんど意味をなさない仮定である。

したがって、理論的にはコスト・リーダー戦略と差別化戦略は、2次元で整理できる。その概念図は次のようになるだろう（図3-8）。

図3-8が示しているのは、基本戦略の2次元を空間化できるということである。ここでは縦軸に消費者が知覚する品質をおき、横軸に低コストをおいているが、それぞれは差別化とコスト・リーダーを表すことはいうまでもない。今ここで、この基本戦略空間にいくつかの戦略セットをプロットできるだろう。リッツカールトン、シェラトン、そしてエコノロッジ

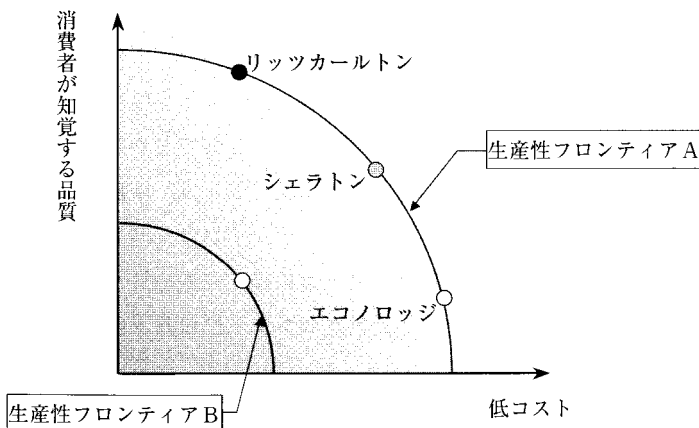


図3-8 競争戦略の2次元

である。それぞれはホテルであるが、リッツカールトンは超高級ホテルに対するエコノロッジは簡素なサービスだけれども低価格を売り物とするチェーンホテルである。シェラトン、世界的に展開する大手ホテルチェーンであるが、リッツカールトンに比べればずいぶんとプレミアム度は低い。このプロットはすなわち、ホテル業界の競争戦略を表現しているのである。ここで、ある一時点をとるならば、それぞれのホテルは顧客に対して、同水準の戦略サービスを提供していると考えられる。それを表現しているのが、3つの点を結ぶ曲線、生産性フロンティアAである。

生産性フロンティアとは、ベストプラクティスの集合と定義される。それは、現在の生産要素技術下での理論的にもっとも効率的な製品サービスを提供する能力のことである。品質とコストの組み合わせの最善値である。ここでの全てのホテルは、理論的には、生存し競争しているという限りにおいて同程度に効率的な生産（サービス提供）能力を保有していると考えられる。したがって、戦略空間での各戦略のポジショニングは、同程度の価値を消費者に提供していると考えられるわけである。同程度の生産能力をもつ企業群の中で、卓越したパフォーマンスを獲得するためには、基本戦略が必要だという Porter (1980) の論理に一致する。

生産性フロンティアBは、生産性フロンティアAに対して小さな同心円を描く。これは、コストと品質について低い生産（サービス提供）能力を意味する。仮に何らかの理由（規制が代表的）で、生産性フロンティアAの能力をもつ企業（群）が、生産性フロンティアBでしか生産しないとき以外に、この程度の能力しか保有しない企業（群）は、市場で生存することはできない。したがって、生産性フロンティアBは、時間の経過、すなわち技術革新（あるいは規制緩和）とともに徐々に生産性フロンティアAにシフトしていくことになる。生産性フロンティアは徐々に右上にシフトしていくのである。

競争戦略とは、この生産性フロンティア上で、位置を確保することだというのが Porter (1996) の主張なのである。それに対して、生産性フロ

ンティアを右上にシフトさせるのは、オペレーション・エクセレンスであって戦略ではないという。オペレーション・エクセレンスとは、業務効率を改善させる経営行動をいう。これが戦略ではないというのは、技術革新が起これば、オペレーション・エクセレンス努力をしない企業も、すぐにその生産性フロンティアに追いつくからである。戦略の妙味が真似のできない能力構築にあるならば、生産性フロンティア上でトレードオフを考慮したポジショニングこそが、戦略として定義される必要がある、ということになる。

ここでの議論を営業マネジメントに援用するならば、それは生産性フロンティアを向上させ、営業競争戦略を策定することで構成されるだろう。営業マネージャーは、生産性フロンティアを向上させることが業務であり、それは、営業競争力の主たる要因となるだろう。さらに、営業競争は戦略によって競争力も確保できる。すなわち、営業プロセスを効率化するか、営業プロセスを競合他社と異なる何かに仕上げることである。われわれの新しい時代の営業マネジメントの認識は、この営業競争に立ち向かう能力、すなわち営業競争力を向上させることなのである。

第5節 営業競争力概念

営業競争力は生産性フロンティアを向上させることで確保されると考えてきた。ここでは、その内容について検討しよう。生産性フロンティアは、ベストプラクティスと定義されているが、その内容は、利用可能な生産要素の下で、コストと品質の組み合わせを考えることである。コストの問題とは、活動の生産性向上を意味しており、一般的な競争力として最も重要である。そこで、ここでは生産性問題を検討することで、営業競争力を考えよう。

ところが、営業の生産性はこれまで測定されることはなかった。その理由として、われわれのフィールド調査から3点を指摘することができるだろう。第1に、営業調査へのシンパシーの問題である。第2に、営業競争

力への信念があるからである。第3に、企業風土の問題である。

営業調査へのシンパシーは、ごく最近までまったくなかったことを指摘しよう。石井・嶋口（1995）の調査がアカデミックな研究の先駆けといえるが、その序章で、営業調査における違和感が書かれている。なんとといっても、営業マンにとって「営業」こそが自分のアイデンティティであり、「営業」における自分の経験がすべての議論の根拠となりえるのである。営業とは「どろどろした人間的関係」であり、それは科学的分析に馴染まないどころか、そこにはアカデミックスの対象になるテーマもなければ、解決すべき問題もなく、百歩譲って仮にあったとしても科学的に分析して解決するような課題ではないと自負されてきた。今われわれが調査に入って、われわれの主張してきた営業プロセス管理が目前に示されるに及んで、実はそういった拒否感や営業の利害関係者が単に科学的な研究が入ることを徹底的に拒んできただけだという感をぬぐえない。科学的な分析によって自分の営業活動の生産性の低さを指摘されるのを恐れて、あるいは生産性を測定しないまでも、自分の流儀を否定される可能性があることを極力避けようとしてきただけなのかもしれない。なんとといっても営業はマネージャーがマネジメントするような対象ではなく、営業マン個人の能力に決定的に依存すると信じられてきたからである。営業研究なんでもっての外という姿勢が営業実践者にはあったと考えられる。となると研究のための協力は極めて得られにくいだろう。石井・嶋口（1995）が研究書としてアカデミックな研究の先駆けといっても、営業生産性を測定するような構成にはなっていない。営業マネージャーの知覚構成と組織構造やパフォーマンスの関連を議論する典型的な「アンケート調査」である（恩蔵 [1995]）。そこには競争力の根本的要素となる生産性についての測度への言及もなければ、測定努力もない。マネジメント研究は、それが競争力確保へどう、そしてなぜ貢献するのかとして理解されなければ、単なる実践紹介になってしまうだろう。

仮に、営業研究に対するシンパシーが実践側にあったとしても、もしそ

第3章 新しい営業競争力の理論的枠組み

れが競争力に貢献するとなれば、それを容易に研究させるようなことはあまりなさそうである。営業の生産性を測定するためには、営業マンの実数とその営業マンが担当している事業レベルでの売上額が必要である。このようなデータを簡単に提出する企業はないだろう。

測定可能な生産性指標として利用可能なアイディアは経済学のそれであろう。そこでは、生産性とは生産単位（単位として測定可能な状態に確定した企業、産業、経済でよい）の産出を、そこに対する所与の期間で用いられた投入で割ったものである（Diewert [2001], p. 85）。生産単位の生産性成長とは、ある2時点間における産出の成長率をその間に用いられた投入の成長率で割った値である。

この概念を用いた営業生産性として西村（1989）をあげることができる。その生産性モデルは次のように定式化される（図3-9）。図3-9が定義するのは、営業生産性とは受注金額とセールス要員数（本稿でいう営業マン）の関係である。営業マンが投入であり、受注金額が産出となる。西村モデルの特徴は、営業生産性を個別指標に分解しているところである。それぞれは図に示すとおりなので詳細な説明は省くが、それぞれの指標は営業活動を構成している機能要素である。たとえば、訪問頻度というのは伝統的な営業論では受注金額（すなわち売上）を規定するきわめて重要な

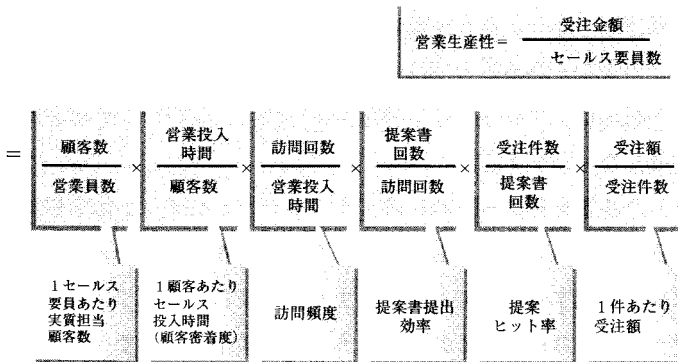


図3-9 営業生産性の指標

営業ドミナント・ロジックである。売上を上げるために、訪問回数を上げることが必要である、となる。ただし、全ての分子は、別の指標では分母に置かれるので、訪問回数を上げることは提案書作成時間を割くことになり、それはすなわち提案書提出効率を下げる可能性につながるだろう。

このモデルは営業生産性を始めて議論した画期的なものであるが、営業マネジメントとして営業マネージャーが管理するにはいささか問題がある。それは直接的には、受注金額という売上指標を用いているからである。売上は、前述のように営業マンの努力だけではどうしようもない半ば外部要因でもある。それを営業マンの訪問回数で補おうとするのは、無駄な努力になる可能性が高い。さらにこのモデルが示しているのは、労働生産性であり、営業マンひとりあたりの平均的な受注金額を示しているだけである。そうはいってもこのモデルは、営業生産性指標としてもっとも基本的なポイントをおさえたものであり、理論的である。生産性を高めるには、投入を減らして産出を高めるしかないのだ。それはすなわち、営業マンを減らしてでも、受注金額を高めるという意味である。われわれは、この画期的なモデルの元に新たに営業マネジメント競争力を検討する。

ただ、こうした投入や産出をいかにしてコントロールするかという点になると、このモデルは何も語っていない。こうしたコントロールを行うためには、営業活動がどのように進められるべきなのかということが解明されなければならない。それがなければ、このモデルは、成果指標のみを示して、その成果を高める方法は営業マン個人にゆだねることになる。つまり、この指標は、アウトプット管理を行う際に、営業マンの尻を叩くことにしか使えないのである。

こうした誤謬を避けるためには、ナレッジマネジメント論を援用するという方法が考えられる。個別営業マンの能力格差を情報システムによって埋めていこうとする手法である。要するに、優れた営業マンの営業手法を情報データベースによって共有しようというアイデアである。このモデルの問題点は、ナレッジマネジメント論の正しい使い方をしていないこと

と、その論理的な問題を間違っていることである。ナレッジマネジメント論の論点は、知識が共有されることで組織全体のレベルが上がり、それが個人のナレッジを強化するというスパイラルが回ることである。そして、そのスパイラルこそが、イノベーションの発生メカニズムだというものである (Nonaka=Takeuchi [1995])。第2章でレビューした、高嶋 (2002) や松尾 (2002) の議論は、こうした観点に立ったものである。

したがってこのモデルの成果変数は、イノベーションであり、どれほど組織システムが向上したのかを議論するモデルである。しかし、営業マネジメント論に援用されるナレッジマネジメント論は、そのあたりを完全に無視して、個人の能力向上に直接結び付けようとしている。組織ナレッジの水準が上がらないと個人の知識創造力は高まらないのに、である。

ナレッジマネジメント論を営業マネジメント論に応用する際の理論的な問題は、低能力営業マンの能力をあげることは、全ての営業マン能力を平均値まわりに分布させることになるのを無視していることである。全体の能力が高まるということは、全員が平均的になることを意味するのである。全員が平均的になるということは、ナレッジスパイラルを回す個人の知識創造が低下する。それ故に、結局、その組織では知識創造が行われにくくなるという、本来のねらいとは裏腹な結果になるのである。

ここで、必要なことは、西村 (1989) の生産性モデルを、ナレッジマネジメント論とは別の方向で深化させる事である。この点、石井 (2004) の主張は、大変興味深い。石井 (2004) は、営業活動のプロセスから得られる数値を加工して、各プロセスの状態を把握する成果指標とすることを提案している。

石井 (2004) が主張する営業マネジメントは、本書が主張する営業マネジメントに非常に近い。石井 (2004) の言う営業マネジメントは、営業活動のプロセスを理解することを基本としている。標準となるプロセスを理解することで、進行中の商談プロセスが正常であるか異常であるかを判断する。それによって、不測の事態を予期して備えること。そして個々の商

談案件はもとより、そのプロセスの束を管理すること。これが石井（2004）のいう営業マネジメントである。

石井（2004）にとって、営業マネジメントを可能にするのは、営業プロセスから発生する情報である。それは、案件の進み具合のモメント指標と呼ばれる。案件の進み具合のモメント指標は、住宅産業の営業活動の例をとって、表3-1に示した6つが例示されている（石井 [2004], p. 123, 表8）。

表3-1 案件の進み具合のモメントと指標

①モデルハウスへの訪問	入場者数
②営業マンの訪問	訪問件数
③お客さんの研究所への案内	その他の件数
④成約・購入	その他の件数
⑤購入したお客さんの住宅使用	平均顧客満足度
⑥購入後サービス	件数と満足度

さらに、ここに示した指標は、指標間の関係を表す二次指標として加工される。この二次指標は表3-2のように示される（石井 [2004], p. 124, 表9）

表3-2 モメントの二次指標

①→②	営業マンが訪問した件数／モデルハウス入場者件数
②→③	研究所への来訪件数／営業マンの訪問件数
③→④	成約件数／研究所への来訪件数
④→⑤	満足を得た件数／総購入件数

石井（2004）のモメントの二次指標は、営業プロセスの進み具合を表す成果指標であると考えられる。その意味では、まさに、我々が言う「getting process done well」という意味での営業マネジメントにふさわしい成果指標である。

しかし、石井（2004）のモメントの二次指標にも、残念ながら、問題がある。そもそも何故にこうした指標が有効なのかという理論的な説明がないという点である。石井（2004）のアイデアに従って、モメントの二次指標を導出するためには、そもそもどのようなプロセスが適切なのかということが分かっていなければならない。この点を個々の営業マンに任せたり、営業マネージャーの主観的な判断にゆだねたりするのであれば、いくらモメントの二次指標を測定しても、それが営業活動の適切さを表す指標になるとは考えにくい。何らかの理論の裏付けがない限り、石井（2004）のモメントの二次指標を営業活動の適切さを表す指標として使用することには、リスクが伴う。

われわれの生産性向上のために必要なマネジメント提案は、営業成果としての売上の放棄である。繰り返すが、これは営業マネージャーも営業マンも個人レベルの努力でも、組織レベルの努力でも直接的には操作することのできない変数である。営業マネジメントの成果は、営業プロセスの効率化となる必要があるのだ。それこそが、生産性フロンティアの向上につながるである。石井（2004）のモメントの二次指標は、こうした意味で、我々が求めている成果指標にかなり近いものであるといえるが、その指標の適切さを裏付ける理論がない。結局、営業活動における生産性フロンティアの向上を理解するための、分析ツールは、既存研究の中には見あたらない。それは我々が、自ら開発しなければならない、営業マネジメント論の新たなフロンティアである。

第4章 営業生産性尺度

ここまで新しい時代の競争ルールに応じた営業マネジメント必要性を主張してきた。営業マネジメントは営業プロセスの生産性フロンティアの向上によって特徴づけられるように再定義されなければならないということが、その主張内容であった。

そのためにまず必要なことは、営業活動の成果を測る尺度を開発することである。そして、その尺度を開発するためには、しっかりとした理論に裏打ちされた営業活動の理解が必要である。

この章では、こうした作業を行うわけであるが、こうした作業を行うためには、営業活動と営業マネジメントに関する十全な理解、そしてそれを説明する様々な理論の理解や開発、そしてその理論の正しさを裏付ける多くの実証データが必要になる。このような大きな作業を行うには、我々の持てる能力や資源はあまりに限られている。

むしろ我々は、こうした膨大な研究の準備作業として、今後の研究の一里塚として、この分野の最初の一步を記すことを目標としたい。これまで議論されたことのない、きわめて新しい議論を、できるだけわかりやすく伝え、その鳥瞰図を得ることが課題である。

我々は、ビジネス・マーケティング研究におけるネットワーク論的な視点を再評価することがそれにつながると考えている。我々がネットワークに注目するのは、決して理由のないことではない。そもそも営業マンは境界連結者 (boundary spanner) であるといわれることが多く、ネットワーク概念によって理解できる部分が多い。例えば、わが国企業の営業活動の特徴として、当初から最も注目を集めていたものが、人間関係であり、特に紹介の連鎖など、ネットワークが問題になることが多かったこと。また「新しい営業競争の時代」は、組織や企業の枠を超えたネットワークを問題にしていることなども、ネットワークによる説明の有効性を予想させる。

以下では、営業研究に限定せずに、ビジネス・マーケティング研究全般におけるネットワーク分析の特徴を検討し、そのあとで営業マネジメントにどのように関わるかを考えよう。まず、ネットワーク理論を応用した分析に入る前に、ビジネスをネットワークの視点から考えるために、あるビジネスの事例を検討することからはじめることとしよう。

第1節 ビジネスをネットワーク的思考で考える

後に詳しく検討するが、ネットワーク分析の特徴は、共有化された知識構造として特徴づけられるだろう。この命題は営業マネジメントにはきわめて重要である。というのは、顧客の意思決定プロセスと営業プロセスを共鳴（同期化）させることが容易になると考えられるからである。同期化は製販統合を始め、あらゆるビジネスにおいて重要なキーワードである。通常のビジネスでは必要になる各プロセスにおける適応が不用になる可能性があるからである。ネットワーク論の知見から論理的に導出される結論は、営業プロセスの効率化にはネットワークを構築せよ、ということになるのだ。

しかし、ネットワークの現実をよく分析すると、むしろ「最初にネットワークありき」なのである。既存のネットワークがビジネスの可能な選択代案を規定するという側面を持っている。ネットワークをいかにして構築するかという問題は、こうした既存のネットワークによる選択代案の規制の範囲内で、選択可能なものを選択しているに過ぎないのである。

この点に関して、Ford and Redwood (2005) は、興味深い事例を紹介している。1800年代初頭ニューイングランドで、チューダー兄弟が製氷事業で成功したケースと、1860年代にブース家が同じくニューイングランドで皮革事業を成功させたケースである。ネットワークとビジネスの関係を知るために、彼らのケースを検討してみよう¹⁾。

1805年、ニューイングランドに住むチューダー家の兄弟ウィリアムとフ

1) 本節で紹介する事例は、Ford and Redwood (2005) に依拠している。

フレデリックは、冬季に凍りついた湖から氷を削り取り、輸送する技術を発明した。冬の氷を、次の夏まで保存させ、しかもカリブのような常夏の場所へ移動させるというのは、奇跡的な技術であるように思われる。しかも当時は、人工的な冷蔵技術もなかったのである。さらに次の10年では、アメリカの東海岸からインドまで運ぶことに成功した。彼らは湖から氷を効率的に刈り取る技術を完璧にし、出荷までの数ヶ月間安全に保存し、世界を半周するぐらいの距離をほんのわずかの溶解だけで済ませることができた。インドのマドラスにある製氷倉庫は、当時完成した。

1856年、フレデリック・チューダーは14万6000トンの氷を産出し、363のカーゴをフィラデルフィア、チャールストン、サバンナ、ニューオリンズ、そしてサンフランシスコで扱い、カリブ諸島、ハバナ、リオデジャネイロ、マドラス、ボンベイ、それに香港に出荷した。ニューイングランドでは同量の氷が、食肉業者、生鮮野菜業者、レストラン、それに病院で利用されていた。つい50年程前には、何の値打ちもないものとして考えられていたにもかかわらず、すっかり常時不可欠の商品に変換したのだった。子供の頃、チューダーはアイスクリームや冷たい飲み物を準備するのに、農場から氷を使うことになっていたのである。そして、そのことは、氷が利用可能でないと思われていた熱い気候の地域に持ち込む便益となった。この目的を達成するために、彼らは、この珍しい氷を運ぶカーゴ船を発見する必要があったが、失敗したので、自分たちで船を買うことになってしまった。それは Favorite と呼ばれる2本マストの船だった。普通は、荷主は彼らの商品を出荷するために単に船のスペースを買うだけだが、混合貨物を運んだ船の船長は、溶けかけた氷で彼らの残りの荷物を破損する対策ができていなかった。結局、チューダー家の製氷会社はアイスランド、アイスバーグそれに、アイスキングといった名前の船を所有することになった。このベンチャー事業に関するボストン業界の当時の印象がボストン新聞で語られている。

「冗談ではないのだ。80トンの氷を積んだ貨物船がこの港からマルチニークへ旅立っていった。われわれは、これが失敗しやすい投機でないことを祈っている」

マルチニークやセント・ピエールへの初期の旅行はあまりうまくいかなかっただけでなく、市場も準備されていなかったし、地域の倉庫もうまくいかなかった。チューダー家の人々は、まず彼らがすべきはアイスクリームと氷をどのように使うのかを市場に教えなければならないことに気づいた。1807年にハバナ向けの出荷が始まった時には利益が出始めていた。ハバナではカフェのオーナーが冷たい飲み物やアイスクリームの有用性に気づき始めていたのだった。一方、西インド諸島とのビジネスは困難を極めた。というのもその地域を所有していた大英帝国がチューダー家に商売の許可を与えなかったからだが、それはロンドンではそのような企業が存在していると信じられていなかったからであった。その後、バルバドス、アンチグア、およびジャマイカでのビジネスの許可が出たのは、フレデリック・チューダーが氷の医学的な有用性を説いていったからである。さらに、氷を断熱するための技術的な取り組みもうまくいった。そして、何度目かの船旅を行った後に、とうとう他の船主は、氷が溶けないので、船の荷物が無傷であることに気づいた。しかも、氷は船を安定させるバラストとしてもいい働きをすることがわかってきた。ボストンから出発する船は、外国で荷物を集めてくるので、空の状態でも旅立つため、往路の安定性に氷のバラストが必要だということに気づき始めたのであった。したがって、チューダーの氷はコストも安く、バラストとしての浚渫石よりもはるかによい取引になったのだった。

新技術は、新しいアイデアを育成する傾向があるが、それはさらに病院での氷の使用へと着実に実を結んでいった。さらに、氷の事業は生鮮果物の輸送にも用いられるようになった。この技術のおかげでキューバへ氷が良い状態で届いて、ポールドウィンりんごを出荷できるようになった。

これは必然的にカリブ海からニューイングランドまで新鮮な熱帯果実を返すという考えに展開していった。1815年までに、かなりの専門的技術が開発された。数多くの販売エージェント、供給者、大工（製氷室を建設する）、および多くの製氷室の管理者が生まれた。1825年に、氷の供給業者ナザニエル・ワイエスが新しい氷の取り入れ技術を発明した。チューダー家の人々は感動して、彼の氷の切断技術、格納、および荷重を管理するためにワイエスを雇った。1829年、発明は特許権保護を受けたが、コピーするのが簡単であったので、特許はあまり効果がなかった。ワイエスの技術は非常に効率だったが、コピーするのが簡単だったので競争相手は参入するのが容易だった。その結果、ワイエスとチューダー家の同じ技術を使って参入が相次いだ。ビジネスはメインなどの他の州にも広がっていった。

一方、ブース家の皮革事業をみてみよう。リバプールのブース家の兄弟、アルフレッドとチャールズが1860年代前半のニューヨークに革の輸入企業を設立した。人口増加は急激であり、需要も急成長していた。彼らは、それまで皮革事業をしたことも国際的な輸出入事業もしたことがなかったが、新しい販路のために彼らといっしょに実験をしても構わないと思っていたイギリスの若いなめし加工者と共に働いた。事業を始めるにあたって、彼らは事業の一端を理解するためにニューヨークの取引所で訓練をし、アメリカの革製品市場をよく知っていたパートナー、ウォルデンを雇った。2年後、ウォルデンは病気で仕事をリタイアすることになったが、兄弟は彼なしで仕事を続けることにした。手始めに、彼らは衣服と軽い履物の市場だけに売るつもりだったが、彼らは州北部のグローバズビルに手袋のよい市場を見つけた。ところが、その市場では詐欺まがいの状況で顧客のひとつに追いついたときには潜在的損失に直面しなければならないようなことだった。彼らは工場の前で調達を待って足止めにされているパートナーを支援したのだが、そのことによって単なるなめし加工工場のオーナーというだけでなく、産業を世界的に変革するぐらいの財務的ラディカルなイノベーションをも発見した。彼らが支援したパートナーは、なめし工で

はなかったけれども、新しい皮を発明し、やがて彼らがアイデアを試すことになる技術者に接近するチャンスとめぐりあったのだった。

1884年までに、この専門家はクロムなめし法の技術の特許を獲得した。それは当初グローバズビルの皮には適していなかったけれども、数年後、ヤギを使って素晴らしくいい子供靴になることがわかった。数年後、ブース達はフィラデルフィアでこのクロムなめし子供靴の最高の生産者になっていた。さらに、フィラデルフィアにあった世界一大きなクロムなめしの工場も、やがて世紀が改まったころには買うことになっていた。ブース達は、クロムなめしの発明以来グローバズビルでは手袋をはめるには適度な季節だけ、それらの状況を支援できるようにした。そしてボストンの靴市場が軽い底の靴を識別できるときだけ特定の市場ニーズにミートすることができた。このような業務を通じて、彼らの取引相手がカンガルーといった新しい皮の提供者になることができるようになった。フィラデルフィアからのクロム皮は、追加的なヤギの皮が必要なときに重要な役割を担った。

そのころ、リバプールで有名な輸出出荷会社のホルトは、リバプールからアマゾンまで小さな蒸気船を就航させていた。ブラジルの北部にはヤギ皮の大口供給業者があったので、ブース達は三角貿易をはじめた。ブラジルからフィラデルフィアへは皮を、ヨーロッパへはなめし皮をという具合であった。20世紀前半までには、彼らは、米国の最も強いディーラーであり、オーストラリアからカンガルーを、インドやアフリカからはヤギを、ブラジルで組み立てをし、マナサスの港を経営していた。彼らは、ヨーロッパへのシープ皮のアクセス権を獲得できるようにするか、ロンドンに事務所を開設した。それによって、ヨーロッパの羊皮へのアクセスが獲得できるようになった。

チューダーの氷は凍った湖の氷に基づく企業家的ビジネスであるが、とりたてて新しい技術が開発されたわけではない。会社が成功したのは、他者との関係を通じて今ある技術の可能性を探求したからである。チューダー

一の会社は正しい関係が準備されなかったときだけ関係を確立させ、それ以外では既にある関係を利用した。たとえば、彼らが船を買ったのは最初の事業ができなかったときであって、その時には事業を行う正しい関係が成立していなかったからだ。それらの関係は他の必要な技術へのアクセスも提供した。たとえば、氷を切って、保存する新しい方法であるとか、氷のバラストであるとか、医療目的への利用方法であるとかである。氷などの非常に簡単な技術の場合でさえ、イノベーションのプロセスは、異なる地域で異なる応用のされ方をした。それは応用方法と知的な資源の結合であり、それぞれが新しい関係を必要とする。それらの資源は関係を通じて能力に変換されているといってもいいだろう。

この製水産業の簡単なケースは異なった領域で技術とその応用の開発と修正との関係をも例証している。Bresnanhan and Trajtenberg (1995) が説明するように、氷と革のケースの両方が「イノベーション補完性」といって汎用技術の特性を例証しそうである。ネットワークは新しい現象ではないが、新しいネットワークもないのだ。ここで示した二つのケースが記述しているのは、会社は彼らがいるネットワークを再定義するので、先に存在する産業のプレイヤーには新しく見えるだけなのである。ケースは、技術的イノベーションが関係の再定義のプロセスとなることを示している。ネットワークはそこにいるプレイヤーが未知で予測不可能な方法で変化するので、ネットワークをコントロールすることは誰にもできないだろうし、ネットワーク内の技術が異なる応用のされ方をしようコントロールすることもできない。チューダーもブースの会社もそれぞれ、マクロ的な環境変化（戦争や経済不況や、金、貨幣の変更）に直面している。しかし、これらの「外部」の摂動は、会社が巻き込まれた関係によって顕在化し、仲介されるのである。この両者は、環境に適應する受動的な存在ではない。もちろんそれぞれの会社は、いわゆるスタートアップスであり、単純なネットワークではなく複雑なネットワークの中に関係を築いていっただろう。ブースの会社は関係の変化によく準備していたし、必要とされる

技術や顧客に対する備えも確かにあった。チューダーの製水会社は関係を築くことが難しく、そしてネットワークの大きな一部と相互作用することも難しかった。彼らは、結局のところ、持続可能な企業として成功するために多くの適合をしなければならなかった。

それらの事業を確立するような多様な局面の相互作用に関わった結果、事業の最終的な構造とネットワークのポジションは、創業者の初期のコンセプトとはまるで異なるようになっていた。チューダーは確かに湖の水を切り出して売っていたし、ブースは皮をなめしていたが、場所、方法、多くのパートナー、製品と工程は、彼らの偉大な冒険が始まる前とは大きく変わっている。しかし、それは彼らが自ら進んで必要なネットワークを作ったというわけではないのである。自らの求める資源へのアクセスを確保するために、既存のネットワークとの相互作用を繰り返した結果なのである。このように考えるならば、事業の発展とは次のように言わざるを得ない。「最初にネットワークありき」これである。

第2節 営業におけるベキ乗分布法則

上のケースから「最初にネットワークがありき」という意外な結論が導かれている。ビジネスにおけるネットワークは、確かに構築していくものである。しかし、その構築というのは、可能な選択代案の中から、選択可能なものを選択するという、半ば受動的な側面も持っている。そして、その選択代案を決めるのが、既存のネットワークなのである。別の言い方をすれば、ネットワークは互いの関係性と互いのもつ別のネットワークによって規定されていることが特徴なのである。そうした意味で、ネットワークは企業のビジネスの成否を大きく左右する。

さて、実は、このネットワークがビジネスの成否を大きく左右するということを示唆する、データを我々も入手している²⁾。図4-1および図

2) このデータは、文部科学省科学研究費（基盤研究C、マーケティング活動の生
（次頁へ続く。）

第4章 営業生産性尺度

4-2がそれである。我々は営業マンの売上貢献分布は正規分布するのではなく、高業績営業マンのほうに歪むことを確認した。

図4-1は、縦軸に営業マンの度数、すなわち、回答者数を取り、横軸に業績をとっている。ここで業績は、営業マン一人当たり受注件数である。算出方法は、部門受注件数（平均）÷営業マン人数として計算している。この回答を得るにあたって「一ヶ月の最高、平均、最低の受注件数を教えてください」という質問を行った。なお、受注件数も人数もz値に標準化している。したがって、横軸は受注件数であるが、標準化しているので、平均がゼロとなり、平均以下の場合にはマイナスになる。

この図4-1が示しているのは、平均的な受注件数の営業マンが大量にいる一方で、極端に受注件数の多い営業マンがわずかながら存在するとい

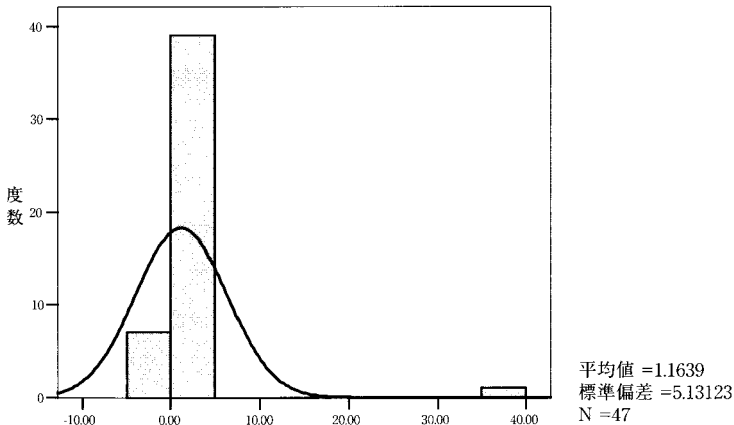


図4-1 営業マンの成績分布（受注件数）

産性に関する日台比較、課題番号 15530292) によって、収集したデータの一部である。この助成研究には、本書の著者である細井謙一が研究分担者として、また竹村正明が研究協力者として参加している。データの使用を許可していただいた、研究代表者の太田一樹氏（大阪経済大学経営学部）と研究分担者の方々に、記して感謝の意を表します。もちろん、ありうべき誤謬はすべて著者らに帰するものです。

うことである。図中では、平均値まわりの正規分布を表示しているが、右端の営業マンの存在を考えれば、これが正規分布しているとは到底考えられない。

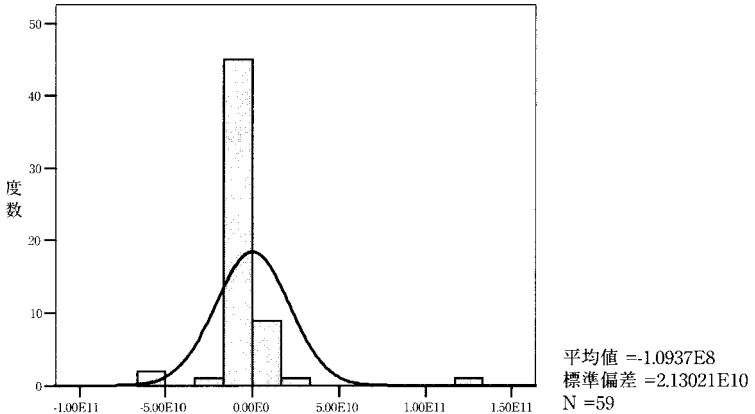


図 4 - 2 営業マンの業績分布 (受注金額)

図 4 - 2 は受注金額に関する質問である。図 4 - 1 と同じように、縦軸に営業マンの度数、すなわち、回答者数を取り、横軸に営業マン一人当たり受注金額をとっている。算出方法は、部門受注金額 (平均) ÷ 営業マン人数である。この回答を得るにあたって「一ヶ月の最高、平均、最低の受注金額を教えてください」という質問を行った。ここでも受注金額も人数も z 値に標準化している。したがって、横軸は受注件数であるが、標準化しているので、平均がゼロになり、平均以下の場合マイナスの値をとる。

結果は、図 4 - 1 とは少し違って、極端にハイパフォーマンスの営業マンがいる一方で、かなり業績の悪い営業マンがいるということである。左に出ているバーがそれを表している。しかし、極端にハイパフォーマンスの営業マンがやはり、ここでも右端に存在している。

さて、このような分布はなぜ発生するのであろうか。この背後にはベキ

乗分布と呼ばれる分布メカニズムが働いていることが予想される。実は、ベキ乗分布はネットワーク構造の特徴でもある。ここにネットワーク構造と営業マネジメントが関連する理論的背景が提案できるだろう。そこで以下では、ネットワーク構造論の理論的特徴を簡単に紹介することにしよう。

ネットワーク構造論は、非常に単純な度数分布として観察できる。自然現象の度数分布はしばしばこのベキ乗分布になることがわかっている。たとえば、なだれの規模と回数である。なだれは山に積もった雪が、くずれ落ちることである。なだれには表層（ひょうそう）なだれと全層（ぜんそう）なだれがある。表層なだれとは、先につもった雪の上に新しくたくさん雪がつもったとき、その表面の新しい雪がくずれ落ちるもので、真冬の気温が低くて雪がふり続けている時期に起きやすいといわれている。全層なだれは、古い雪も新しい雪もいっしょに、地面を削りながらくずれ落ちるもので、春先の天気がよくて気温が上がった日や、雨がふったときなどに起こりやすい。

こういったなだれは規模の差としてもあらわれる。もちろん、古い雪や地面ごと削り落ちる全層なだれの方が大規模になりやすい。なだれの規模は、概念的に示せば次のようになる（図4-3）。図4-3は縦軸になだれの頻度、横軸になだれの規模をとっている。もちろん、表層なだれは比較的小さな規模で、大きななだれ（しばしば全層なだれ）よりも多く起き

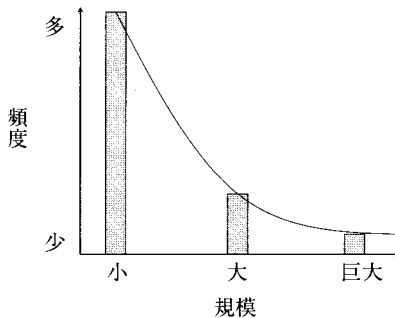


図4-3 なだれの頻度と規模概念図

る。それはわれわれの直感とそれほど違わないだろう。すなわち、大きななだれはあまり起きない（あるいは、起きて欲しくない）、というわけだ。

ところが、この図4-3に特徴的なのは、横軸の右端である。規模は大ではなく、巨大なだれになっているのである。大きななだれどころか、巨大ななだれが起こることがあることを示しているのである。巨大ななだれとは、小さななだれの1000倍という規模である。ただし、1000倍の規模の巨大なだれは、1000分の1以下の頻度でしか起きない。しかし間違いなくいつかは起きるのである。このような分布は地震でも観察することができるし、都市の分布にもみられるし、蛍の発光同期にもみられるのだ（Buchanan [2002]；Johnson [2001]；Strogatz [2004]）。図中に示している曲線は、概念的に表示しているが、数学的には次の式で表される。

$$p(k) \propto k^{-r} \quad \dots (1)$$

ここで、(1)式、 $p(k)$ は k で表現される確率密度関数を意味している。たとえば、 k を時間とすると、 $k=1$ は1時間たったときの、ある事象が生み出される確率をあらわす。 $k=2$ であれば2時間後に「それ」がどうなっているかを表現する。そしてその「それ」は、 k の $-r$ 乗の式で表現される値として現れるというわけである。なだれの例でいうならば、 k は規模である。規模が小さいなだれが表れる確率すなわち、 $p(k)$ が k の $-r$ 乗の回数だけである、という意味になる。なだれの規模を表すのは立法メートルが適当であろう。ここで幅10メートル、長さ10メートル、高さ1メートルのなだれがあったとしよう。大きさは、100立方メートルである（ $10 \times 10 \times 1$ ）。この直方体に水を入れれば100,000リットルとなる。摂氏4度の水、1リットルが1キロなので、このなだれの重さは10万キログラム、すなわち100トンである（1000キログラム = 1トン）。スキー場で10メートル四方の大きさを考えればわかるだろうが、その大きさからすれば微々たるものである。したがって、 $k=100$ のなだれはあまり大きな規模ではないと考えられる。そのなだれが起こる確率は、 r をどの程度の大き

第4章 営業生産性尺度

さと見込むのかに依存するのだが、1であれば、0.01回である ($100^{-1}=0.01$)。一般的には、 r は1よりも小さな値をとることがわかっているの、0.2であれば、0.39回となる。 k の大きさをいくつか変えて、 $r=-0.2$ としたときのグラフを図4-4としてあげておこう。

図4-4が表しているのは、縦軸に頻度を取り、横軸になだれの規模をとっている。1E+07 というのは1000万である。1000万トン規模のなだれだと考えればよい。1000万トンクラスのなだれが起きる頻度は0.0398である。1トンクラスのなだれが100回おこる間に、それは4回ほど起こることがわかる。グラフでは示していないが、1億トンクラスのなだれはこの場合、2回起こる ($p(100,000,000) = 0.025$)。なだれの規模が10倍になっても、頻度は半分以下にならないのがベキ乗分布の特徴である。すなわち、とんでもない規模のなだれは、ごくわずかではあるが、起こるのであ

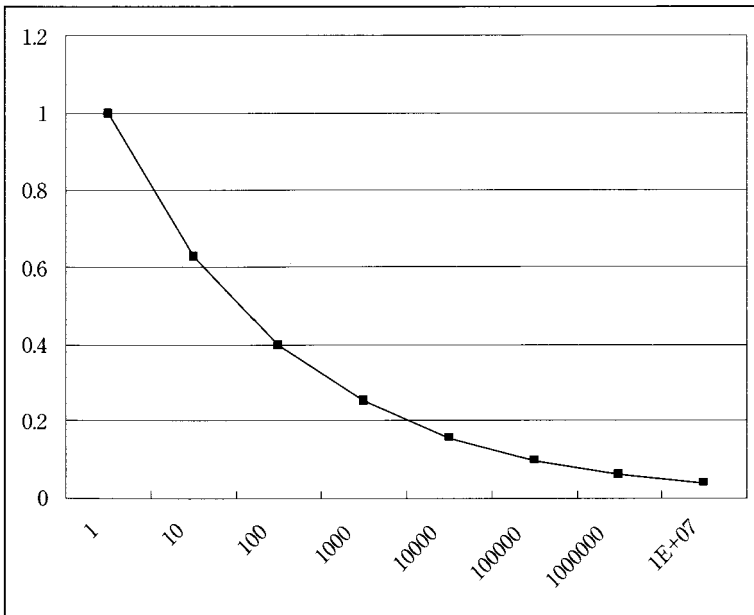


図4-4 なだれの規模と頻度

る。

営業活動にしても同様である。営業成績の分布は、ベキ乗分布になっているのである。つまり、ものすごくハイパフォーマンスな営業マンがおり、その業績はローパフォーマンスな営業マンを何十人雇ってもまかないきれないということを意味している。

ここでわれわれが検討すべき理論的課題は、それは、個人の能力なのかそれとも、関係の構造に埋め込まれたものなのかについての分析である。一般的にいて、ベキ乗分布が起きるような状態というのは、個人の能力を超えた状態である。ネットワークを通じて、あらゆるものが特定のハブに集中することによって、初めてベキ乗分布が現れる。それは一見ハブになっている個人の能力のようにも見えるのであるが、ハブというネットワーク上の特別な位置が、彼にあらゆる資源へのアクセスを可能にしているのである。ここでもまさに「最初にネットワークありき」なのである。

こうした認識にたてば、営業マネジメントを論じる際に、営業マン個人に注目することがどれほど無意味なことかが理解できるであろう。ネットワークの構造こそが、営業マネジメントの核心なのである。

第3節 ビジネス・ネットワークの研究

ここまでの検討から、ネットワークは企業のビジネスの成否を大きく左右する。そして、そのネットワークの接点にいて、重要な役割を果たしているのが、営業マンなのである。ネットワーク分析を応用することで、営業マネジメントに関しても、新たな地平が開けるであろうことは、間違いないであろう。

そこで、まず、ネットワークの構造を分析するための概念装置を用意しよう。ビジネス・マーケティング研究で、ネットワーク分析を得意としている IMP グループと呼ばれる研究集団の知見を援用することとしよう。IMP とは、Industrial Marketing and Purchasing の略である。生産財企業のマーケティングと購買戦略について深く研究を続けてきた。これは、

北欧の研究者が生産財マーケティング研究の起点として組織化した集団である。彼らのモデルの特徴は、一般的にはネットアクター分析と呼ばれるものである。彼らのネットワークとは、アクター、アクティビティ、そしてリソースの3つの次元をもつ概念構成物である。彼らに倣って、我々も営業のネットワークの分析を試みることにしよう。

ビジネス・ネットワークを検討するにあたって、彼らはまずビジネスの取引関係 (business relationships) を検討することから始める。彼らの言う取引関係とは、アクティビティリンク (activity link)、資源結合 (resource tie)、そしてアクターボンド (actor bond) という3つの「効果パラメーター (effect parameters)」によって構成される。アクティビティリンクとは、オペレーションの結合状態をいう。すなわち、ネットワーク化している取引とは、取引関係にあるパートナーの間に、相互の適応行動が発生しているのであるが、そのオペレーションがネットワーク上にどのように持ち込まれるか、あるいはどのように発生するのかを検討することにつながる。資源結合とは、会社が他の資源にアクセスし、互いの資源を交換する際に発生する。それは現在の資源を適応したり、新しい資源をつくり上げたりするときに行われる。アクターボンドとは、関係の中にある個別のアクターが、他者と専門的あるいは社会的にどのように知覚し、反応するかを規定する。それらのボンドは相互作用を行って、時間をかけた知識と経験の交換によってつくられる。このボンドはアクターが状況をどのように判断し、解釈するのかに影響する。さらにそれは、関係のあるアクター同士がさらに第三者とどのように関係するのかをも規定する。ボンドには、親密性 (親密さ-距離感)、コミットメントの程度、パワー依存関係、協調の程度、そして関係者間でのコンフリクトと信頼の程度が含まれる。ネットワーク論の出発点は、このように、まず何らかの関係があることから始まるのである (Håkansson and Snehota [1995])。

ある特定の取引関係に属する供給者と顧客は次には、それぞれ他の集団と取引関係を持つことになるが、それゆえに「2つ以上の取引関係」の連

鎖ができあがることになる。したがって、最初の取引関係にあるアクターボンド、アクティビティリンク、それに資源結合は、アクターの網の目と活動のパターンと資源の星座のより広いウェブに接続することになる。

IMP のモデルでは、関係とネットワークは共有された認識として発展するが、その認識がネットアクター分析にどのように接合されるかはあまりよくわからない。ネットワークとなるもっとも明らかなリンクはアクターボンドでこれは共有認識として役割がありそうである。アクターボンドは互いに創造し、依存しあい、意味と知覚と規範を共有するようになる。時間をかければ、ネットワークは理解の仕方も共有することになって「ネットワーク論理」をつくることになる。しかし、共有された認識は、アクティビティリンクと資源結合を開発する際にも重要である。活動が採用され、修正され、創造されるとき、創発した行動パターンもアクターと「互いに活動構造を維持しあう所与の意味」によって合理化される (Håkansson and Snehota [1995], p. 53)。資源結合の場合は、その使用方法や結合方法についての学習が起こることになる。関係内で発展した共有された知識は、資源結合の構造と内容に影響を与えるだろう。ネットワークに散らばる資源の星座図は学習について望ましい状況を作り出す。それは利用可能なイノベティブな資源を作り出すことにつながるからである (Håkansson and Snehota [1995], p. 142)。

第 4 節 営業生産性尺度の開発

営業生産性フロンティアは、営業ネットワークによって規定される。これがここまでのわれわれの議論の要約である。したがって、営業生産性尺度としては営業ネットワーク構造に関する指標を措定するのが適当である。ネットワーク構造論では、中心性を測定することが特徴である。Freeman (1979) は、中心性の尺度として *degreeness*, *closeness*, *betweenness* を提案する。*degreeness* はノードにつながっているエッジの数で計算される。*closeness* はネットワーク上のすべてのノードへの距

離を表現する。これは、異なるノード間の最短距離を測る手法である。一見、遠くにあるノード間でも、あるパスを通ると近くに存在するという場合がある。そのようなことを見るために、2つのノード間で最短距離を測るとそれらの近さが分かる。したがって、最短距離が小さい場合には、同じコミュニティに属しているとの指標になる。Betweenness（媒介性）はノードのネットワーク上における仲介度である。一般的に betweenness が高いほど、そのノードまたはエッジは異なる組織や集団をつなぐようなブリッジとして機能する。ブリッジとなる関係は情報の伝播において重要な役割を担っている。

社会構造ネットワーク論の概念を援用するのは次の点で有利である。第1に、既存の膨大な知見や手法が使えるからである。われわれが志向する実証研究ではデータの分析が不可欠であるが、その際にすでに確立した手法があると、その生産性効率は飛躍的に高まることが期待される。第2に、営業ネットワークでは築きあげた関係上に、何かビジネスのネタを流すことだけでなく、顧客への到達可能性も考慮しなければならないからである。それは、ビジネス・マーケティング論で支配的なアクターネットワーク分析には少し欠けている点であるがそれを補う意味でも社会構造ネットワーク論を部分的に採用することが適当である。

ただし、いくつかの点でそれらとは違いがある。何よりもわれわれはそれをビジネス実践のデータで再構成することを目指している。中心性が高いことがわかって、so what? 問題を解決できるわけではない。マネジリアルな議論を目指すためには、その部分は避けて通れないだろう。

この問題について、我々は、わずかながらその分析に着手している。われわれが、社会ネットワーク構造分析手法を使って、試論的に行った実証研究³⁾の結果が以下に示すデータである。データは、大阪にある塗料商社

3) この調査は、流通科学大学商学部助教授・王怡人氏と著者が共同で進めている、実証研究の一部である。データの使用を許可していただき、多くのアドバ
(次頁へ続く。)

営業生産性尺度の開発

から提供をうけた。この会社は塗料メーカーから商品を仕入れ、塗装を行うメーカーに販売する。年商は約500億で、社員数は約340名である。データは、塗料商社の全国営業所から任意の営業マンが取引をしているメーカーをリストアップすることによってつくった。要するに、たとえば、広島支店のA営業マンが、D自動車会社と、M電気と、S船体と、B建材に商品を納めているという記録を提出していただいた。

図4-5と図4-6は、同社のOP営業所とCf営業所の営業マンのネットワーク構造である。数あるいくつかのデータからこの2つをまず取り上げたのは、典型的な差をみるためである。それぞれの営業所のネットワーク構造は、次の表4-1と表4-2のように整理される。

グラフを見て一目瞭然なのは、Cf営業所ではひとりの営業マンを中心

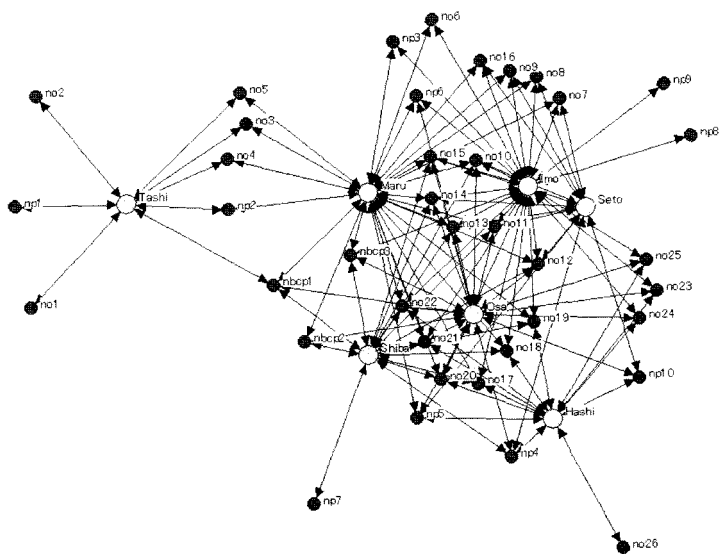


図4-5 OP営業所のネットワーク構造図

イスを頂いた王怡人氏に、感謝の意を表します。もちろん、ありうべき誤謬はすべて著者らに帰するものです。

第4章 営業生産性尺度

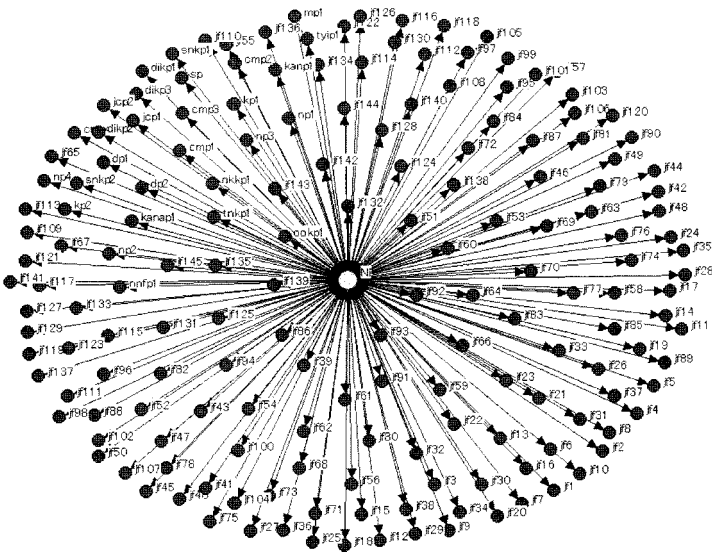


図 4-6 Cf 営業所のネットワーク構造図

表 4-1 OP 営業所のネットワーク構造

	Degree	Closeness	Betweenness
Mean	1.787	42.695	3.215
Std Dev	12.981	6.754	6.783

表 4-2 Cf 営業所のネットワーク構造

	Degree	Closeness	Betweenness
Mean	1.149	50.431	0.575
Std Dev	7.515	3.769	7.559

にネットワークが構成されていることである。全取引がこの営業マンを中心になされるとこのような形状になる。一方、OP 営業所は、7名の営業マンがいて、一部の営業マンに取引が集中しているが、比較的均等に取引がおこなわれている。このようにして11の営業所別に営業ネットワークを作成したが、Cf 営業所と同じ形状のタイプが6ヶ所あったので、それは省略して、残りの4つを掲載しよう。

営業生産性尺度の開発

それぞれの営業所のデータは次のとおりである。

表 4-3 Ka 営業所

	Degree	Closeness	Betweenness
Mean	4.181	40.669	2.649
Std Dev	10.4	7.082	12.244

表 4-4 mi 営業所

	Degree	Closeness	Betweenness
Mean	7.039	6.061	1.612
Std Dev	10.003	2	4.816

表 4-5 O 営業所

	Degree	Closeness	Betweenness
Mean	14.588	50.785	2.351
Std Dev	16.537	5.619	6.896

表 4-6 To 営業所

	Degree	Closeness	Betweenness
Mean	2.41	34.862	2.312
Std Dev	7.611	3.934	11.688

これらのデータからわかることは営業所ごとに営業ネットワーク構造に違いがあることである。これらのグラフが示唆するのは、第1に、特定のエリアでの取引が他のエリアより複雑だという可能性。第2に、この複雑さを効率よく処理するために、営業プロセス管理ができていであろうことである。このデータには、塗装会社と自動車製造工場あるいは製鉄会社との関係と、もう一方は供給側の塗料メーカーの両方が含まれている。そこで、ここでしめされる複雑性とは、おそらく、塗料メーカー同士の半競合関係であろう。というのは、自動車メーカーに納める商品は必ずしも一社の塗料メーカーで全てまかなうことができないから、塗料メーカー間では半分競争しながら、半分同じ自動車メーカーに依存しているということ

第4章 営業生産性尺度

があるからだと推察される。中でも To 営業所の例はきわめて示唆的である。本来2人の営業マンの担当は独立できるはずであるのに、間に塗料メーカーの担当者が2人媒介することで、ふたつの担当がつながれている。業務の重複がある可能性がある。

この営業ネットワーク分析が提供するの、営業マンの関係である。営業マンの関係がわかると、そこに費やされている資源やアクターボンド、アクティビティタイが理解されるだろう。営業マネージャーは、この分析ツールを活用することで、営業プロセスを推察し、その複雑性を理解することで最適な営業プロセスを提供することできるようになるだろう。そして営業プロセスが最適であるかどうかを示す指標こそ、我々が求める真の営業生産性尺度であると言えるであろう。

あ と が き

本書は、営業マネージャーを第一の読者として想定している。本書の目的は、既存の営業マネジメントを批判的に検討しなおし、新しい競争に対応できる営業マネジメントを提案することであった。もちろん読者は、営業マネージャーに限らず、その候補者あるいは営業マネージャーを目指す気概のある営業現場の若人たちであっても一向に構わない。それは、営業マネジメント・コンサルタントでも、営業マネジメント問題の研究者であっても同様である。意図せざる読者が増えることはもちろん光栄なことではあるが、内容としては、あくまでも営業マネージャーの問題意識に応えることをめざした。

そうは言っても、営業マネージャーの日々の課題に対する解決案の要求のようなものには全然こたえているわけではない。むしろ営業マネージャーが直面している問題を長期的に解決するための思考ツールというのが本書のねらいであった。

本書の問題提起は既存のどの営業関連本よりもラディカルだろう。今日の営業マネジメント問題のほとんどは、営業マネージャーにあると考えているからである。営業マネージャーが読み出して、もう一度これまでの前提や信念を問い直し、長期的に競争力のある営業マネジメントの構築を目指すきっかけになることが本書の目指すところであった。

我々が考えるところ営業マネージャーの今日的な問題とは、喪失した（あるいはもともとなかった）営業マネジメントをどのように復活させるのかである。営業マネージャーの、特に、マネジメント技術を通じた競争力を向上させるためには何をすればいいのか、という問題を考えている。であるから、営業マネジメントの巧拙が競争力の決め手であり、そしてその競争力が企業の業績を規定する、という少々回りくどいロジックを、真剣に考えている営業マネージャーが、本書に最も共感できそうな読者であ

る。我々が考えている営業マネジメントとは、つまるところ、営業プロセスの設計である。競争力は、営業プロセスの設計と管理による営業生産性フロンティアの向上によって実現する、これを本書では強く説いてきたのである。営業マネージャーに必要な経営管理能力は、この一連の作業である。つまり営業システム構築能力と呼んでよいだろう。

ということは、営業マネージャーの課題がそれ以外にあると考えている場合、たとえば、営業ナレッジの問題であるとか、動機付けの問題であるとか、はたまた卸（販売代理店）との交渉関係であるとかが主たる課題であると考えている営業マネージャーには、相当違和感がある内容になっていることだろう。もっとも彼らに刺激的な問題提起と思われることが、一方のねらいでないわけでもない。

我々は、営業に売上責任を持たせるであるとか、ノルマを課すとか、あるいは営業ナレッジの移転というのは、営業マネジメントの中心的な問題ではないしそれを議論しても、議論すべきことが他にあると考えている。システム思考なき営業マネジメントは、営業マンを疲弊させるばかりか、営業マンを救うための科学的なアプローチの導入を拒否する最大の要因なのである。売上というのは営業マンだけが規定するのではない。もう少しだけ詳しく言えば、営業マンが売上にしばしば非常に強く影響するにしても、それは営業マンのもっている機能に反応したのであって、彼/彼女自身ではない。もしこの議論を信じるのであれば、それは機能的に代替可能である、というのが我々のロジックである。

営業マンが顧客との接点に位置し、そこでの交渉の巧拙が売上を決めると考えられているので、営業マン（あるいは営業部や営業課でもよい）が売上責任（近年では利益責任も含めてもよいかもしれない）を持つというのが一般的な理解であろう。強力な営業部隊があれば、売上はもっと伸びると考えているかもしれない。既存の営業関連の書籍の主張は、基本的にこの論理を背後に持っている。つまり、強力な営業部隊を作り出すことが営業マネージャーのミッションの一つであると。

もちろん、我々とても強力な営業部隊の抗しがたい魅力にひかれたいわけではないが、その存在については少々懐疑的ですからある。経営というはある種のシステムであって、入力と出力があり、その中はファンクショナルな要素で構成されている。競争力のある企業というのは、これらのシステムが効果的効率的に稼動していて、しばしばそれが改良されていると考えられる。システムが効果的効率的に稼動するためにはファンクショナルな要素が有機的にバランスよくリンクしている必要がある。営業部隊が圧倒的に強力である、ということは一方では、長期的には競争力やシステムのバランスを必ず歪ませる、と我々は考えている。食い扶持を稼ぐ営業が不要だとは言わないが、その非合理性を見直すきっかけがあってもよいし、それはかなり切実な問題ではないかというのが本書の提案なのである。それを率先できるのは、若き営業マンだけではなく、むしろ本来は営業マネージャーなのだ。ところが、既存の営業に関する議論は営業マンをどう働かせるか、この一点にかかっている。できないのは、その営業マンの努力が足りないか、根性が不足しているのか、やる気が欠けているのか、はたまた能力が足りないか、なのである。

現代の営業マネジメントは、それに対して組織的に対応しようとしてきた。営業マネージャーの問いは、大抵次のようになっていた。どのようにして営業マンからより大きな生産性を引き出せるだろうか、である。そのひとつの回答は、組織的解決である。組織的な支援体制を整えること、個人の活動を優先するような作業手順といったことが営業マネジメントだと思われてきた。その努力は我々とても看過するつもりはまったくない。というのは、営業マネジメントの最大の特徴は、営業マネージャーが直接操作可能な領域がまったくといってないからである。それは営業マンが働く場所が社内ではなく、顧客の所だからである。この空間的な隔たりが間接管理問題を提起してきたのである。間接管理問題の直接的な解決を、営業マンの能力向上で吸収しようというわけである。

問題を先送りしているだけである、これが我々の批判である。営業マネ

ージャーの仕事を規定することなく、個別営業マンの努力に解消してしまうだけである。そもそも営業マネージャーの仕事が何だかよくわかっていないのである。だから、営業マンを機嫌よく働かせることがその重要な機能だと思われているに過ぎない。ここで我々が行った作業は、理論的にも、マネジリアルにも将来の研究方向を提案することができるだろう。

〈営業理論への展望〉

営業理論は、なかった。仮にあったとしてもそれは、ほとんど全てがマネジメント・ノウハウ論であった。マネジメント・ノウハウ論とは「どうすれば効率が上がるのか」、「どうやって営業マンを動機づけるか」、というような how に関するものが中心である。もちろん「なぜその管理手法が選択されるのか」、「なぜその管理手法に合理性があるか」という理論志向もないわけではない。しかし、仮説-実証-命題の理論化サイクルに適するような課題だったかというそれは、残念ながら No である。営業論には理論的な課題はなかったのである。そこには、なぜ (why) はなく、どう (how) があるだけだった。それは営業論が、現場の理論だったからである。我々は、そこにアカデミックな問いを持ち込んで議論をすることを目指した。ここでやりのこしたことを反省し、将来の研究への展望を2点挙げておこう。

第1に、理論化の努力である。これは、理論をつくることだけではなく、理論的な問いを学会レベルで共有する必要があるだろう。要するに、パラダイムの構築である。ビジネスに関わる日本の学会は、次々に新しい課題を提案するが、特定の課題に大量の努力が投入され解決されたものは少ない。チャンネルが支配的な理論的課題を提供していたが、それ以外は解くべき課題が共有されたというには程遠い。営業の理論的な問いは、なぜ営業は必要か、なぜ営業は生産性は低いか、といったことについてのパラダイムが構築されることを目指している。もちろん理論的な課題の中には、個別営業マンに関する問いがあっても構わない。なぜ営業マンの業績には差

があるか、営業成果は個人の能力かどうか、このような問いは理論化の候補となるだろう。

第2に、理論化方法論の選択である。我々は、社会ネットワーク構造論を援用しながら、営業生産性フロンティアを探ろうとしてきた。充分それが達成されたと主張するつもりはないが、このような科学的手法を採用した営業マネジメント研究が必要である。もちろん、marketing scienceはこのあたりを得意としていて、有名な「営業マン巡回問題」を並列コンピュータの分散処理で片付けてしまおうという作業もありえるだろう。しかし、今時飛び込み営業で巡回ルートを最適化しなければならないような営業をやっている企業は見込みがないと言うしかない。それこそが科学的な手法を導入しているようでいて、古典的なドミナント・ロジックに犯されている典型例だといえるだろう。

営業マネジメントの課題を科学的方法論で解くべきである。今のところは、丹念なケース研究ばかりで、理論的命題を検証するような作業はまったくくない。社会ネットワーク構造論の選択が、そのひとつの先駆けとなるだろう。

〈営業マネジメント論への展望〉

営業マネジメント論は、管理手法の選択の合理性を問うことが理論的課題である。ナレッジマネジメント型の営業手法はなぜ合理的か、というような課題である。ナレッジマネジメント型営業手法には理論的な欠陥があることを指摘したが、手法の選択というのが今後も理論的課題であることは論理的に正しい。繰り返し主張してきているように、我々の提案は、営業マネージャーのマネジメント研究である。そのためには、営業マネジメントのコンテンツが大量に必要である。我々は理論的研究と並行して、常に現場を巡回するインタビューを企画し、長期にわたって行っている。その中で、ここにもあげるべきたくさんベストプラクティスが発見できた。その中から、今後の研究課題として2つの候補があることを指摘しておく

う。

第1は、Sales Force Automation (SFA) との連携である。それはSFA が強くプロセス志向を持っているからである。すでにフィールド調査の中で本書で論じた生産性分析と SFA との連携を企てている。SFA のプログラムを調達して、リバースエンジニアリングを行ってもある。設計者ともインタビューを行い、設計思想について議論を重ねている。マネジメント論的な課題としては、その設計がきわめて興味深いだろう。それは営業プロセスがどの程度カスタマイズ可能かという問題に関連するからである。過度のカスタマイズは効率性を低下させるのでどこかで必ず標準化が必要である。営業プロセスの業界レベルでの標準化に SFA は貢献するが、それがどの程度可能なかは、緊急に探求すべき課題であると我々は考えている。

第2に、ここから当然営業プロセスの研究が必要になることが指摘できるだろう。営業プロセスを明確に特定し、それをマネジメントしていこうという動きがいたるところでみられる。そのような指摘を我々はすでに10年前前から行っているが、それが実践レベルに定着してきたと考えられる。しかし、依然として営業プロセスに対する抵抗がある。管理する営業プロセスを特定化できない実践家が多いからである。それはそのようにトレーニングされていない営業マネージャーが依然として支配的だからである。おそらくその傾向は次の10年で大幅に変更されることになるだろう。

本研究が細目にわたって水も漏らさぬ論理的一貫性が達成できたとは到底主張するつもりはないが、営業マネジメント研究の方向性については強い主張を行えたと考えている。この主張がどれほど魅力的にアカデミックス、プラクティス両コミュニティに伝えられるか、そのためには我々著者が読者との反省的対話を今後も粘り強く継続し、彫琢していかねばならないであろう。

引用文献

第1章

- Abernathy, William J., Kim B. Clark and Alan M. Kanter (1983), *Industrial Renaissance: Producing a Competitive Future for America*, New York; NY, Basic Books.
- Dertouzos, Michael L., Richard K. Lester, and Robert Merton Solow (1989), *Made in America: Regaining the Productive Edge*, Cambridge; MA, MIT Press (依田直也訳『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社, 1989年).
- 藤本隆宏 (2001)『生産マネジメント入門: 生産システム編』日本経済新聞社.
- 石井淳蔵 (1995)『営業のジレンマ』石井淳蔵・嶋口充輝 (1995)『営業の本質』有斐閣, 第1章.
- 折口透 (1997)『自動車の世紀』岩波新書.
- 佐藤肇 (1974)『日本の流通機構』有斐閣.
- 佐藤正明 (2000)『自動車-合従連衡の世界』文藝春秋.
- 吉川弘之・富山哲男 (2000)『設計学: ものづくりの理論』放送大学教育振興会.
- Prahalad, C. K. and Richard A. Bettis (1986), "The Dominant Logics: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 6, pp485-501.
- Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos (1990), *The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-Million Dollar 5-year Study on the Future of the Automobile*, New York; NY, Rawson Associates (沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界, 1990年).

第2章

- Anderson, E. (1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, 4 (summer), 234-254.
- Anderson, E. and R. L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51 (Oct.), 76-88.
- 崔相鐵 (1995)『営業の関係理論』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6章.
- 細井謙一 (2002)『営業・販売組織における適応過程の研究』広島経済大学研究双書第22冊.
- 細井謙一 (1995a)『営業の認知理論—パーソナル・セリング研究における認知的アプローチ』石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995)『営業の本質: 伝統と革新の相克』有斐閣, 第8章.

- 細井謙一 (1995b) 「販売管理論の基本的性格」 広島経済大学経済研究論集 19(2), 131-154.
- 細井謙一 (1996) 「販売管理論の新展開 - 営業研究への適用 -」 広島経済大学経済研究論集 19(2), 59-88.
- 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.
- 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・嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質：伝統と革新の相克』 有斐閣.
- 石井淳蔵 (2004) 『営業が変わる』 岩波書店.
- 金顕哲 (1995) 「営業の関係理論」 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7章.
- Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions," *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- 松尾睦 (2002) 『内部競争のマネジメント；営業組織のイノベーション』 白桃書房.
- 南知恵子・細井謙一 (1996) 「B to B マーケティングにおける営業の役割」 横浜市立大学商学部ディスカッションペーパー No. 74.
- 嶋口充輝 (1995) 「ワークショップ型営業の可能性」 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10章.
- 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.
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略』 千倉書房.
- 高嶋克義 (2000) 「営業管理様式の選択に関する新視点」 流通研究, 第3巻第2号, 1-16.
- 高嶋克義 (2002) 『営業プロセス・イノベーション』 有斐閣.
- 田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』 千倉書房.
- 田村正紀 (1993) 「トップセールスマンへの途」 ビジネスインサイト, 1(4), 8-27.
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力』 千倉書房.
- 田村正紀 (1999) 『機動営業力』 日本経済新聞社.
- 上原征彦 (1986) 『経営戦略とマーケティングの新展開』 誠文堂新光社.
- 小川進 (1995) 「コンビニエンス・ストア向けの営業は不要か」 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2章.
- 大津正和 (1995) 「ハイテク営業の可能性 - 松下電工にみる営業支援システム」 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3章.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., and Ford, N. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Weitz, B. A., Sujian, H., and Sujian, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and

引用文献

Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, 50(Oct), 174–191. (細井謙一訳 (1993), 「知識, モチベーション, および適応型販売: 販売有効性改善のためのフレームワーク」, マーケティング・ジャーナル51号.)

第3章

- Diewert, W. Erwin (2001), “Which (Old) Ideas on Productivity Measurement Are Ready to Use?” Charles R. Hulten, Edwin R. Dean, and Michael J. Harper (eds.) (2001), *New Developments in Productivity Analysis*, Chicago; IL, Chicago University Press, pp. 85–101.
- Howard, John A. and Jagdish N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York; NY, John Wiley and Sons.
- 西村務 (1989) 『新しい生産財マーケティング』プレジデント社.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi Hirotaka (1995), *The Knowledge Creating Company*, Cambridge, MA; Oxford University Press.
- 恩蔵直人 (1995) 「営業のダイヤモンド」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣所収, 第4章.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, New York; NY, Free Press.
- Porter, Michael E. (1996), “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, Vol. 96, No. 6, (Nov/Dec), pp. 61–78.
- Simon, Herbert A. (1947), *Administrative Behavior*, New York; NY, Macmillan. (松田武彦訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年).
- 田村正紀 (1999) 『機動営業力』日本経済新聞社.
- 細井謙一・松尾睦 (2004) 「営業: 取引を中核とした多元的活動フロー管理」小林哲・南智恵子編『営業流通』有斐閣, 第4章.
- 石井淳蔵 (2004) 『営業が変わる』岩波書店.

第4章の引用文献

- Bresnahan T. and M. Trajtenberg (1995), “General Purpose Technologies: ‘Engines of Growth?’” *Journal of Econometrics*, Vol. 65, pp. 83–108.
- Buchanan, Mark (2003), *Nexus: Small Worlds and the Groundbreaking Science of Networks*, New York; NY, W. W. Norton.
- Ford, David and Michael Redwood, (2005) “In the beginning was the network,” the 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands.
- Freeman, Linton C. (1979), “Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification,” *Social Networks*, Vol. 1, pp. 215–239.
- Håkansson, Håkan (ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, New York; NY, John Wiley and Sons.
- Håkansson, Håkan and Ivan Snehota (eds.) (1995), *Developing Relationships in*

営業生産性尺度の開発

Business Networks, London, Routeledge.

Johnson, Steven (2001), *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*, New York; NY, Scribner.

Strogatz, Steven H. (2004), *Sync: How Order Emerges from Chaos in the Universe, Nature, and Daily Life*, New York; NY, Hyperion Books.

著 者 略 歴

細 井 謙 一 (ほそい けんいち)

1968年新潟県三条市に生まれる。明治大学商学部，神戸大学大学院経営学研究科を経て，1995年広島経済大学経済学部専任講師，1998年より同助教授，現在に至る。

e-mail : kn-hosoi@hue.ac.jp

竹 村 正 明 (たけむら まさあき)

1965年大阪市に生まれる。同志社大学商学部，神戸大学大学院経営学研究科を経て，1994年滋賀大学経済学部助手。同講師，助教授を経て，2005年より明治大学商学部助教授，現在に至る。

e-mail : takemura@kisc.meiji.ac.jp

平成18年 3 月31日発行

営業生産性尺度の開発

広島経済大学研究双書 27

(非売品)

著 者 細井 謙一・竹村 正明

発行／広島経済大学地域経済研究所

〒731-0192 広島市安佐南区祇園5-37-1

Tel (082) 871-1000 (代)

871-1664 (直通)

印刷／中本総合印刷株式会社