

# 営業生産性尺度開発の必要性和方向性\*

—— リサーチ・アジェンダ ——

細 井 謙 一\*\*

## 1. 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上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、多くの研究が売上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上目標を課され、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、売上こそが唯一絶対の従属変数であるとも言える。

しかし、この売上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。そもそも売上というのは、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、その商品の売上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。売上というのは、企業の総合力

---

\* 本稿の内容は、竹村正明氏(明治大学)、王怡人氏(流通科学大学)とのビジネス・マーケティング全般にわたる包括的な共同研究の一部である。ここに記して両氏に感謝の意を表します。

\*\* 広島経済大学経済学部助教授

で決まるものであり、販売部門の何らかの活動が売上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、書籍の表題に初めて 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。<sup>(1)</sup>

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、売上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成果が再評価されることになる。そして、わが<sup>(2)</sup>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、売上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、売上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、営業マンはそれぞれ売上ノルマを課され、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、自分の売上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。つまり彼らは売上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。

売上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。売上が企業の総合力で決まるものである以上、売上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稿の課題である。

## 2. どのような尺度が必要か

まず、いくつかのキーワードを整理することからはじめよう。営業活動の日本的特長として、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。「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、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営業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、我々が理解すべき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)。」

我々の求める営業生産性の尺度は、こうした営業活動の姿を捉えるものでなければならない。もとより、営業マンは境界連結者であるといわれるが、境界連結とは売り手と買い手の間の関係のみをさすものではない。売り手と買い手の間の境界連結のみでなく、それが成功裡に進められるよう、売り手企業内、あるいはさらにさかのぼって川上の取引先に至るまで、売り手と買い手の境界連結に必要な様々な組織の境界を連結するのである。

また、こうした境界連結は、それが川下に向かうものであれ川上に向かうものであれ、最終的には取引のことをさす。しかしそのために必要な事前の準備や事後のフォロー、言い換えれば取引にいたるまでの関係構築や維持も含まれる。つまり営業マンの生産性尺度の開発に当たっては、この時間的にも空間的にも大きな広がりを持つ、取引を中核とした様々な活動フローの境界連結がよりよく行われているかどうかという点が反映されるような尺度が開発されなければならない。

### 3. 西村(1989)の営業生産性尺度に関する検討

前節の考察で、我々が求める生産性尺度の姿が、概略明らかになった。残念ながら、そうした要望に応えるような生産性尺度は、現時点では存在していない。ただ、わずかながら、営業活動の生産性をとらえようという先駆的な試みがある。ここではまずその先駆的な取り組みを手がかりに、我々が求める尺度の開発の方向を探ってみることとしたい。

さて、そうした数少ない先駆的研究として、西村(1989)の提案する営業生産性尺度をあげることができる。西村(1989)の生産性尺度は、基本的には、経済学分野でよく用いられる生産性の概念を援用したものである。経済学分野で取り上げられる生産性と、生産単位の産出を、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, p85)。その生産性モデルは次のように定式化される(図1)。

図1が定義する営業生産性は、受注金額とセールス要員数(本稿でいう営業マン)の比である。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、訪問頻度という指標の背景に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営業ドミナント・ロジックがある。売上をあげるために、訪問回数を上げることが必要である、というわけである。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、営業生産性尺度としては若干問題がある。それは、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いかんともしがた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、結局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。

もちろん、このモデルは、営業生産性指標としてもっとも基本的であり、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。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

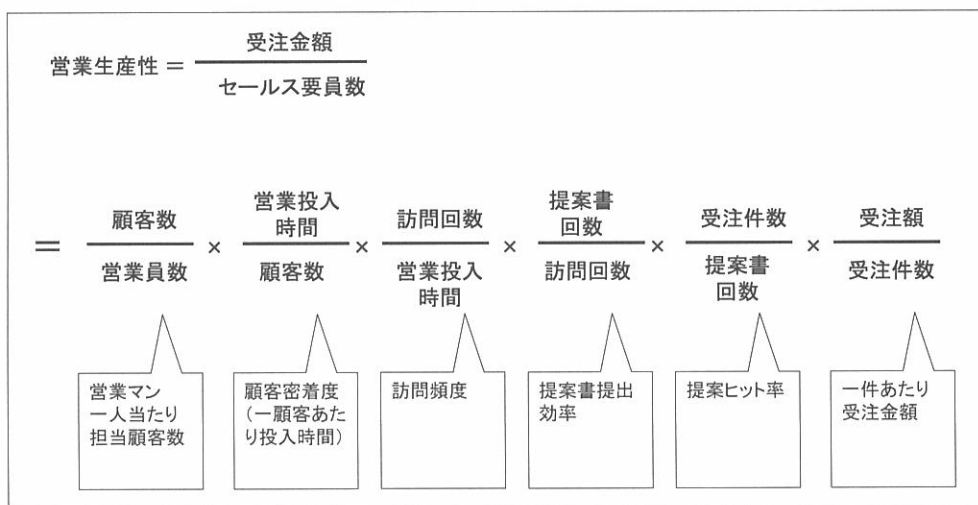


図1 西村(1989)の営業生産性尺度

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、いわゆる「営業マンの尻を叩く」という管理にしか使えないのである。

#### 4. 知識を中心とした尺度の改良

西村(1989)の生産性尺度は、営業活動のプロセスに関する洞察に欠け、アウトプット管理しか行えないことになる可能性が高いことが分かった。やはり、我々が開発する営業生産性尺度には、営業活動のプロセスにおいて、営業マンが行うべきことを行っているかどうかということをつまえることができる尺度でなければならない。そうでなければ、いわゆる「営業マンの尻をたたく」という管理のしかたにしか使えない尺度になってしまう。

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。セールス・マネジメント論における認知的アプローチはその代表的な例である。<sup>(4)</sup> 認知心理学を援用することで、有能な販売員の行動を解明し、それを有能でない販売員や新人の教育に活かしていこうとするアプローチである。こうしたアプローチは、営業活動の現場では、営業マンの訓練方法の開発に生かされてきた。その起源は古く、セールス・マネジメント研究の嚆矢ともいわれる NCR 社のセールスマン訓練所において、既に19世紀末に取り入れられている。<sup>(5)</sup> また今日では、近年発達した IT 技術を応用して、営業データベースの整備に應用されている。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ィアである。いずれにしても、基本的なアイディアとしては、有能な営業マンの知識をいかにして移植するかということである。

しかし、ナレッジ・マネジメント論的な発想で営業マネジメントを改善しようとする場合、いくつかの問題点がある。第一に、ナレッジ・マネジメント論は基本的にはイノベーションの発生メカニズムとして議論されているものであるという点である。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ことなのである(Nonaka=Takeuchi 1995)。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。こうした観点を取り入れた営業生産性尺度を開発しても、営業活動がよりよく行われているかどうかを表す尺度になるとは考えにくい。

第二に、ナレッジの移植による標準化という発想でナレッジ・マネジメント論を営業マネジメント論に応用することも考えられる。この際の理論的な問題は、全ての営業マン能力を平均値まわりに分布させるだけだという点である。有能な営業マンのノウハウが、有能でない営業マンに移植されれば、組織全体の能力の底上げにはなるかもしれない。しかし移植元となった有能な営業マンの能力は別段上がるわけではない。つまり全員が平均的になることを意味するのである。平均的な営業マンをたくさん生み出すだけで、組織が同質化し、活力がそがれることも懸念される。

この点は、イノベティブな組織を作るための途上で発生するもので問題ないという考え方もあるであろう。確かにナレッジ・スパイラルがまわり、新たな知識創造が行われれば、こうした問題は避けられるかも知れない。しかし、組織全体が平均的になり、同質的になると、その組織では知識創造が行われにくくなる。結局、組織全体のイノベティブな組織を作りたいというナレッジ・マネジメント論の本来のねらいとは裏腹な結果になるのである。

結局、西村(1989)の生産性モデルを、ナレッジ・マネジメント論的な視点から改良しても、あまり有益な尺度が開発されるとは考えにくい。ナレッジ・マネジメント論とは別の方向で西村(1989)の議論を深化させる必要があるだろう。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。

## 5. 石井(2004)における営業成果尺度

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)の言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取って、表1に示した六つが例示されている(石井 2004, p.123, 表8)。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2のように示される(石井 2004, p.124, 表9)



表1 案件の進み具合のモメントと指標

モメント	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

表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、営業プロセスの進捗状況を表す成果指標であると考えられる。営業マンの尻をたたくだけのアウトプット管理ではなく、プロセス管理ができるような成果指標という点で、我々が求める成果尺度に近い。

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。そもそもなぜ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)のアイディアに従って、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に分割して考えるのが適切なのかということや、各プロセスでどのような営業活動が適切なのかということが分かっているなければならない。それが分からなければその指標がどのような状態になるのが適切なのかということも分からないはずである。例えば、①→②の指標で「営業マンが訪問した件数」と「モデルハウス入場者件数」が一致していれば、この指標の値は1になるが、このことが適切な営業活動が行われていることを示しているのかどうかはわからない。営業マンが訪問した顧客を取りこぼしなくモデルハウスに引き込むことに成功していると見れば、1という値は理想的だということになるだろう。しかし、顧客を十分に絞り込まずに、あまり購入意欲のない顧客までモデルハウスに無理矢理に引き込んでいるとなると、1という値は無駄な努力を投入していることの証となるだろう。この値をどう見るべきかという理論がなければ、せっかくの指標も意味がない。

では、どのような理論的裏づけが必要なのか。この問題を検討するために、営業プロセス管理に関する研究を再検討し、我々が開発すべき指標がどのような性格を持つべきものかということを検討することとしよう。

## 6. 営業プロセス管理

営業プロセスを管理しようという発想自体は、もちろん石井(2004)によって初めて提唱されたものではない。そもそもセールス・マネジメント論自体が、営業プロセスの管理を目的として創始されたものである(細井 2000)。アウトプット管理が主流になるにつれて、プロセス管理への志向は一時的に薄れるものの、80年代頃からの世界経済の低迷にともなって再び注目されるようになり(e.g. Anderson and Oliver 1987), 最近ではIT技術の進歩とあいまって再び脚光を浴びている。

竹村(1995)によって紹介されたタカラベルモントの事例などは典型的な例である。タカラベルモントの営業プロセス管理は、竹村(1995)によって、図2のように整理されている(竹村 1995,p.109)。営業活動は、図2に示されるように、5段階に分けて進捗状況が把握される。

図2のようにして捉えられた営業の進捗状況は、個々の商談案件の管理のみに活

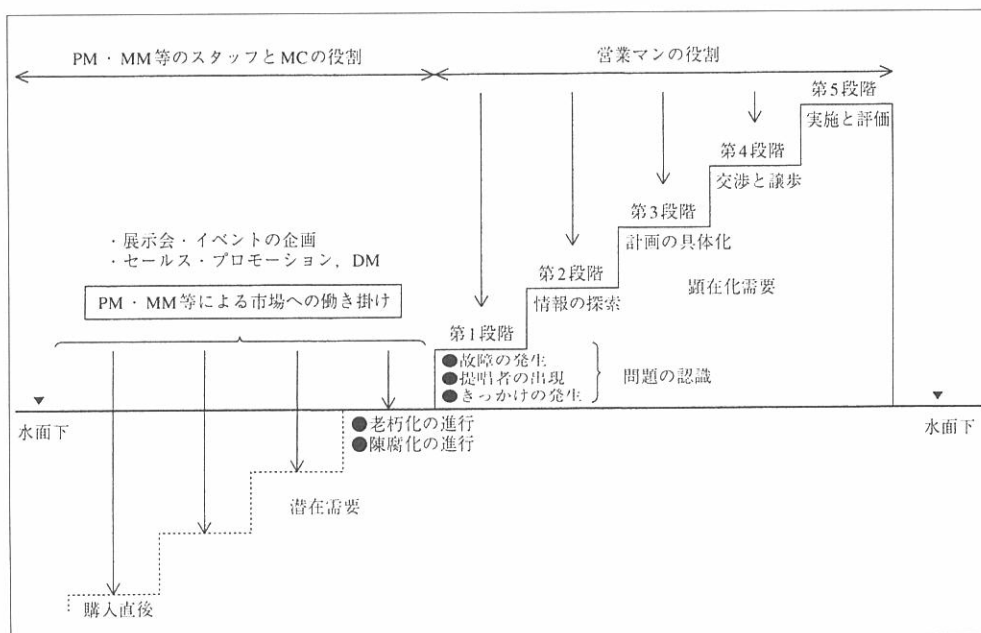


図2 タカラベルモントにおける営業のプロセス分解の概念図

かされるわけではない。営業の進捗状況に関する情報は、生産部門にも伝えられ生産活動の予測情報として生産活動の調整にも活用される。また営業マネージャーにも伝えられ、複数の商談案件間のバランスが考慮される。このような情報の流れを整理したのが図3である（竹村 1995, p.102, 図4・1を元に作成）。

タカラベルモントの事例では、営業プロセス管理を行うことで、いつ、何を行うべきなのかということが的確に判断されるようになり、営業活動への無駄な投入が減る。また進捗状況の情報が他の部門に伝えられることによって予測情報として活用され、無駄のない生産活動の展開が図られる。

このように、営業プロセス管理は、単に商談の進捗状況の管理としての側面のみでなく、そこから生じた情報を元に生産部門など営業部門以外の活動の調整も行うこと、また個別の商談案件のみでなく複数の商談案件間のバランスも考えること、さらにはそれらすべてにわたって適切な行動を行うことで、無駄な活動を行わず（投入の削減）と同時に受注確率を上げる（産出の増加）を行う。つまり企業活動の多元的な活動フローを適切にマネジメントすることで生産性を上げようという狙いを持つものである。

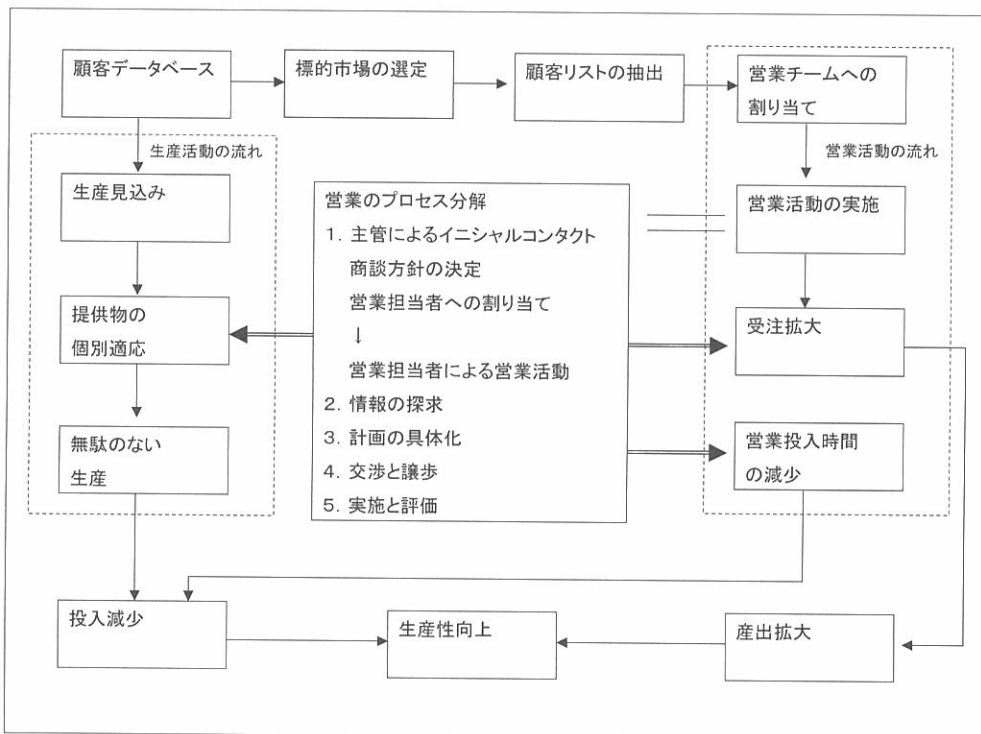


図3 タカラベルモントにおける情報フロー概念図

しかし、やはりタカラベルモントの事例も、理論的裏付けに関する直接的な示唆は得られない。タカラベルモントのような営業プロセスモデルが上手く機能するためには、営業活動の各プロセスで、適切な営業活動が分かっているなければならない。それが分かっているからこそ、無駄な投入を減らすことが期待されるわけである。では各プロセスにおける行動の適切さを説明せよとなると、この点に関しては、やはり我々は何もわかっていない。

結局、これまでのプロセス管理に関する文献を通じて言えることは、営業活動が多元的活動フロー管理であるということ、ただこれだけである。この多元的活動フロー管理の巧拙を説明する理論は、我々が開発しなければならない。

さて、この多元的活動管理の巧拙を説明する理論の候補としてまず上げられるのはネットワーク論であろう。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。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。また最近のマーケティング研究においては、製販統合やマーケティング・パックの商品化など、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。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を期待する十分な根拠となるであろう。そこで、節を改めて、ビジネス・ネットワークの研究に関する議論を概観することとしよう。

## 7. ビジネス・ネットワークに関する研究成果

まず、ビジネス・マーケティング研究で、ネットワーク分析を中心的な研究課題として設定している IMP グループ<sup>(6)</sup>の知見を援用することとしよう。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(Håkansson and Snehota 1995)。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。

IMP グループの伝統(IMP tradition)における、ビジネスの取引関係(business relationships)は、アクティビティリンク(Activity link)、リソースタイ(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。リソースタイとは、アクターが他のアクター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、他者を、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（親密さー距離感）、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。

このようにして生まれた特定の取引関係に属する供給者と顧客は、次第に他の集団とも取引関係を持つようになることが多い。そうすると「2つ以上の取引関係」の連鎖ができあがることになる。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、それにリソースタイは、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明示されていない。ネットワークとを生成する上で明らかな役割を果たす取引関係の要素はアクターボンドである。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。こうして共有された認識は、アクティビティリンクとリソースタイ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)。リソースタイの場合は、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、リソースタイの構造と内容に影響を与えるだろう。ネットワークに散在す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)。

ただ結局このIMPモデルは、ビジネス・ネットワークで起きる事象を説明するための理論というよりは、単なる記述のためのモデルである。IMPグループの一連の研究において、ネットワーク内で起きる現象を明快に説明する試みは必ずしも成功していない。Ford and Håkansson (2006)はIMPグループの研究成果を再検討し、それを二つに分類した。一つ目は「構造的挑戦(structural challenge)」と呼ばれるタイプの研究で、ネットワークの構造を明らかにする研究であり、いわばネットワーク構造の記述である。こうした研究は、企業活動が特定の企業単体で行われるという固定観念を打ち破り、ネットワーク構造の中で行われることが多いということを明らかにした。二つ目は「過程的挑戦 (process challenge)」と呼ばれるタイプの研究で、ネットワークの中で行われる企業活動のプロセスを解明しようとするものである。言うなればネットワーク内で生じる事象の説明である。Ford and Håkansson(2006)によれば構造的挑戦はマーケティング研究者の間で広く受け入れられ一定の成果を挙げているといえるが、過程的挑戦はほとんど無視されてきたとされている。

結局我々は、営業活動のネットワークについて、ビジネス・ネットワークに関する研究成果の中には依拠する理論がなく、我々自身で開発しなければならないことになる。そこで、ネットワーク論全体を概観することとする。

## 8. ネットワーク論の研究成果

営業活動の本質を境界連結活動とみた場合、ネットワーク論の知見を援用しようとするのは自然な発想である。人の社会的行動がネットワーク構造によって規定されると考えるのが、ネットワーク論の基本的な考え方である。そこで、営業生産性尺度としてもネットワーク構造を表す尺度を措定するのが適当であろう。

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。特に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、きわめて有用である。第2に、営業活動は、出来上がったチャンネルに情報を流すというような簡単なものではなく、顧客への到達可能性も考慮しなければならないことが多いからである。こうした観点はIMP traditionに欠落している過程的挑戦に該当する部分であるが、社会構造ネットワーク論ではこうした点の研究が進んでおり、これを援用することでIMP traditionを補完することができる。

さて、ネットワーク構造論の最も基本的な尺度は中心性である。Freeman(1979)

は、中心性の尺度として次数(degree), 近接性(closeness), 媒介性(betweenness)を提案する。次数はノードにつながっているリンクの数で計算される。近接性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ことの指標になる。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。一般的に媒介性が高いほど、そのノードまたはリンク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。このブリッジとなるような関係とは、まさに営業マンが担うべき境界連結という機能であろう。

こうしたネットワークの中心性の概念は、ネットワーク内のコミュニケーションの効率を大きく左右する。営業活動のうちでもネットワークのコミュニケーション効率の問題になるような場合、例えばマーケティング・パックの商品化を行うような場合には、この中心性の指標が有用である可能性が高いであろう。営業活動のプロセスで言えば、商談がある程度進んできて、納期など取引条件の交渉に入るような段階で特に重要になると思われる。中心性の概念は多様であるので、営業活動のプロセスに応じて、複数の中心性概念を使い分けたほうがよりよい指標となるであろう。

中心性の概念のほかにも、営業活動の境界連結という機能を表す上で適切と思われる概念として、「弱連結の強さ(the strength of weak tie)」という概念がある(Granovetter 1973)。弱連結とは、自分の住む世界とは異質な世界へのブリッジのことである。弱連結は、異質な世界からの異質な情報をもたらすことで、様々な有益な働きをネットワーク内にもたらす。ただ、多くの革新的なアイデアがそうであるように、Granovetter(1973)がこの概念を提唱した段階では、まだこの概念は必ずしもリファインされたものではなかった。この概念をリファインし、数学的にもきちんと定式化した概念として、構造的空隙(structural holes)という概念がある(Burt 1992)。

構造的空隙とは「冗長度のない関係」のことを言う(Burt 1992, p.18)。構造的空隙(structural holes)といっても文字通りの穴(holes)ではなく、基本的には弱連結(weak tie)のことをさしている。冗長度のないリンクであるから、そこを経由しなければ外界からの異質性のある情報が手に入らないという意味でネットワークにとっては非常に重要な意味を持つ。弱連結という場合には、連結の強弱ということに関

心があるわけであるが、結局、有益な情報をもたらすかどうかという観点から言えば、むしろ異質な世界との隔たりを架橋するかどうかということが問題なのである。構造的空間は、この点に注目して、弱連結という概念をリファインしたものといえる(Burt 1992, p.28)。

営業活動に関する研究ではないが、Loane and Bell (2006)は、ベンチャー企業を創業したCEOが、自分の古くから持っていたネットワークとは違ったネットワークを情報源として重視しているという研究結果を得ている。Burt(1992)自身が言うように、この構造的空間が多いネットワークは、起業家的ビジネスチャンスにあふれているということになる(Burt, 1992, p.44)。営業活動においても、弱連結ないし構造的空間の重要性を示す傍証となるであろう。構造的空間は、このように異質な情報の入手に影響することから、クリエイティブなアイデアの生まれやすさに影響する。営業活動の生産性指標としては、あらゆるプロセスで、営業活動のクリエイティビティを規定する可能性のある重要な指標となることが十分考えられる。

また、構造的空間は、アクターの自律性に影響する。構造的空間の多いネットワークにいる者は、より多くの情報と選択肢を持ち、行動の自律性が高く、結果的に、ビジネスの世界ではより高い利益を得る可能性が高いと考えられる(Burt, 1992, p.46)。営業活動においても、新規顧客の獲得などは、まさにこの構造的空間を見出し、架橋することそのものである。いかに自律性を高め、まだ見ぬ潜在顧客に自由にアクセスできるかということが営業活動の成否を決めることは十分に考えられそうである。そうだとすれば、営業プロセスの初期の段階で、構造的空間は特に重要な営業生産性指標となるであろう。また、買い手のネットワークにおける構造的空間は供給者のスイッチにつながる可能性がある。だとすれば取引関係を構築した後は、買い手の構造的空間を少なくするような活動も重要であろう。既存顧客との関係の維持に際しても、構造的空間は、重要な指標となるであろう。

## 9. 結びにかえてー研究の進むべき方向ー

本稿で、我々は、営業生産性尺度開発の方向性を検討してきた。しかし本稿では、営業活動の生産性尺度そのものを開発するにはいたらなかった。先行研究を概観し、尺度の備えるべき性格や有益であると思われる議論を検討したに過ぎない。そこで本稿を閉じるにあたって、これまでの議論を整理し、今後の研究の進むべき方向を検討することとしよう。

まず、西村(1989)の営業生産性尺度の再検討から、営業活動の生産性を、投入と



産出の比として明快な形で捉えることに多くの利点があることを学んだ。特に西村(1989)の生産性指標は、通常の営業活動の中で日常的に把握しているはずの数値を元に簡単に産出できるものである点も利点であった。この単純明快さは、今後開発される尺度にも取り入れられるべきである。

ただ、西村(1989)の尺度に従って、営業活動の生産性を測定した結果、仮に生産性が低いことが分かったとしても、それをどのようにして改善していけばいいのかという点に関しては、この尺度は何も語っていない。そうした意味では、西村(1989)の尺度は、営業マンの業務改善に役立たない。結局、この問題の解決は営業マンの自主的な努力にゆだねられることになり、結果的にはアウトプット管理にしか使えない尺度であった。今後開発される尺度は、プロセス管理の発想を取り入れる必要がある。

この点、石井(2004)の「モメントの二次指標」は、営業活動のプロセス管理を前提とし、営業活動のプロセスごとに進捗状況の良否を測定する工夫があった。しかし、理論的裏付けに乏しく、尺度が示す数字の意味をどのように解釈したらよいのかが分からないという問題点を持っていた。今後開発される尺度は、単にプロセスの状態を測定するだけでなく、測定された数字がどのような意味を持つのかを説明する理論的裏づけを持たなければならない。

この点、我々が注目したのは、ネットワーク論であった。営業マンの境界連結者としての機能を重視すると、ネットワーク論の知見がかなり援用できそうであることが分かった。特に中心性や構造的空隙といった指標は営業活動の生産性を図る上で、きわめて重要である可能性が高いことも明らかとなった。しかし、こうした指標が、営業活動の状態に応じて変化する可能性が高いことを確認しただけで、営業活動のどの場面にどの指標を適用していけばよいのかということは、今後の検討課題として残されたままである。つまり先行研究になかった理論的裏づけは一応確保したものの、投入と産出で測定するという西村(1989)の尺度の持つ明快さや、石井(2004)の尺度の持つ営業活動のプロセスとの明確な対応関係といった利点は、いまのところ確保されていない。

そこで、今後の研究の進むべき方向としては、営業活動のプロセスごとに、ネットワーク構造を示す指標がどのような変化を示すのかということを検討していくことであろう。どのようなネットワーク構造のときにどのような営業活動が適しているのか、あるいは営業活動の結果としてネットワーク構造はどのように変化するかといった、ネットワーク構造と営業活動の間の影響関係を、営業活動の場面ごとに検討していくのである。そして、どんな投入をすればその指標がどのように変化

するのかを検証し、西村(1989)の尺度に見られるような明快な投入と産出の関係を解明していくことが重要である。

販売管理論は既に100年以上の歴史を持つが、こうした研究はまだ始まったばかりである。しかし本稿の冒頭で述べたように、本来企業の総合力で決まるはずの売上を成果尺度として用いる限り、販売管理論は決して有益な研究成果をもたらさない。営業マンは本来何をすべきなのか。この問に答えることができ、営業マンが本来なすべきことをなしている状態を測る尺度ができたとき、販売管理論の100年の蓄積は、新たな視点から再構成され、はじめてその本来の輝きを放つこととなる。

## 注

- (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開されている。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。そこで本稿では、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、1950年代までの、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、わが国にはほとんどない。
- (2) わが国の営業研究は、田村(1993)を嚆矢とし、石井・嶋口編(1995)によって本格的な展開が始まる。こうした経緯は、細井(1996,2000)などを参照
- (3) 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での用語法の実態を考慮して、営業活動の担当者を営業マンと呼ぶこととする。また、本稿では、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との間には、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。

- (4) Weitz, Sujan, and Sujan(1986)を端緒とする, 認知心理学を応用することで販売員行動を解明しようとする研究アプローチのこと。セールス・マネジメント論における認知的アプローチの展開に関しては, 細井(1995, 2001)を参照。
- (5) こうしたセールス・マネジメント研究の創世記の研究に関しては, 細井(2000)参照。
- (6) IMP とは, Industrial Marketing and Purchasing の略である。Håkansson ら北欧の研究者を中心に, 生産財企業のマーケティングと購買戦略について研究を続けてきた。特に, ビジネスは特定の企業単体の活動ではなくネットワーク構造の中で行われるものだという点に彼らの主要な関心があり, ビジネス・ネットワークについて, 多くの研究が行われている。

### 参 考 文 献

- 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.
- Bartels, R.(1988), *The History of Marketing Thought* (3rd ed.), Publishing Horizons, Inc. (山中豊国訳(1993), 『マーケティング学説の発展』, ミネルヴァ書房)。
- Burt, R.(1992), *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA. (安田雪訳(2006), 『競争の社会構造: 構造的空間の理論』, 新曜社)。
- 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.
- Granovetter, M.S.(1973): "The Strength of weak ties." *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, pp.1360-1380.
- Håkansson, Hakkan (ed.)(1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, New York; NY, John Wiley and Sons.
- Håkansson, Hakan and Ivan Snehota (eds.)(1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London, Routledge.
- 橋本勲(1983)『販売管理論』同文館。
- 細井謙一(1995)「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(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(4), 59-88。
- 細井謙一(2000)「販売管理論の創世記—その成立と基本問題—」広島経済大学経済研究論集 23(1), 51-67。
- 細井謙一(2001)「マーケティング戦略の実行問題としてのセールス・マネジメント」石井淳蔵編『マーケティング』八千代出版, 第9章。

- 細井謙一・松尾陸(2004)「営業－取引を中核とする多元的活動フロー管理」小林哲・南知恵子編著(2004)『流通・営業戦略』有斐閣, 第5章.
- Hoyt, C. W.(1913), *Scientific Sales Management: A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*, New Heaven, Conn.: George B. Woolson and Co.
- 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.
- Loane, S. and Bell, J. (2006): Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand, *International Marketing Review*, Vol.23, No.5, pp.467-485.
- 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.
- 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, Pp.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.
- Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for IMProving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(Oct), 174-191. (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.)