

産業財広告による営業支援⁽¹⁾

細 井 謙 一*

本研究の目的は、産業財広告の効果を解明することにある。産業財広告は、実務の世界では活発に行われる活動でありながら、マーケティング論においては取り上げられることの少ないテーマである。広告に関する研究が、消費財広告を中心に展開されていることがその一因である。

しかし、産業広告は、消費財広告と同じように、購買者の知覚に直接働きかけ、その結果購買動機が向上するというような直接的な効果は想定しにくい。そこで、近年では、産業財広告の効果を、営業支援効果としてとらえる考え方が見られるようになった（高嶋 1998）。産業財広告は、広告それ自体が直接購買担当者の態度や購買組織の購買意思決定に影響を与えるというよりも、営業活動を支援することによって間接的にそうした影響を生じさせるという考え方である。

産業財広告の効果は、本当に営業支援効果としてとらえるべきものなのか。そうだとすればどのような支援効果があるのか。こうした問に答えることが、本研究の目的である。

1. 条件統制効果としての産業財広告の営業支援効果

営業活動の定義は、論者によって様々である。しかし、多くの論者の定義に共通する部分がある。それは営業活動を「取引を中核とした多元的活動フロー管理」としてとらえることである（細井・松尾 2004）。例えば、高嶋（1998）は営業活動を「顧客とのインターフェイスにあって組織と関係を結びつける行動」、また田村（1999）は「特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動」としている。いずれの定義にも、取引を中核としながらも、その実施に向けた周辺の活動を統合的に考えていくべきことを主張するものである。

* 広島経済大学経済学部助教授

したがって、営業研究の最も基本的な問題は、取引をいかに成功裏に進めるかということである。こうした問題は、商談現場におけるベスト・プラクティスの解明と実践の問題として研究されている。ベスト・プラクティスの解明というのは、商談現場における売り手と買い手の相互作用メカニズムを解明するという問題である。そこでこの問題を「相互作用問題」と呼ぶこととしよう。またベスト・プラクティスの実践というのは、解明されたベストな行動を実行することであるが、営業マネジャーの観点から言えば、ベストな行動が実行されるよう営業要員を管理することである。ただ営業要員は時間的にも空間的にも営業マネジャーと離れたところで活動をしていることが多く、営業要員を間接的に管理する方法を考えなければならない。そこでこの問題を「間接管理問題」と呼ぶこととしよう。

商談を成功裏に進めるためには、もう一つ考えておかなければならない問題がある。ベスト・プラクティスの解明と実践といっても、特定の行動がベストになるには、その行動がベストになるような条件がそろっていなければならない。あらゆる状況で通用する最善手などというものは存在しない。状況への配慮をせずにベスト・プラクティスの解明や実践を試みても、それはあらゆる状況に通用する最善手という実際には存在しない行動を追及する不毛な努力に終わることになる。そこで、取引が成功裏に進むよう、取引の周辺的な条件を整える活動が必要になる。この問題を「条件統制問題」と呼ぶこととしよう。相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題という三つの問題の同時解決を図っていくことが営業マネジメントの要諦なのである（細井 2001）。

営業活動にとって産業財広告の効果が期待されるのも、まさにこの条件統制問題の解決の手段としてなのである。営業要員の特定の行動が、ベスト・プラクティスになるよう、商談に先立って商談が行われる状況を整えておくこと。これこそが、条件統制問題解決の手段として、産業財広告に期待される営業支援効果なのである。

2. 仮説：産業財広告の営業支援効果

産業財広告の営業支援効果に関する先行研究は必ずしも多くはないが、高嶋（1998）による研究がある。高嶋（1998）は、産業財広告の営業支援効果は次の3点にあるとしている。（1）事前効果（オープン・ザ・ドア効果）、（2）問合せ効果、（3）コンセンサス効果の三つである。事前効果は、商談に先立って、顧客の営業要員との接触への心理的な抵抗を低減させる効果である。問合せ効果は、顧客からの問合せを発生させる効果である。コンセンサス効果は、顧客企業内での合意形成を促進する効果である。

これらの効果が期待されるのは、第1に、顧客の営業マンとの接触への心理的抵抗の存在である。第2に、需要者リストの不完全性である。広告は不特定多数の顧客に到達できる性質を持っており、潜在的な需要者がどこにいるのかが特定しにくい場合にも、情報を伝達できる可能性がある。第3に、接触困難な部署や階層の存在である。消費財と違い、産業財の購買行動は買い手企業の集団意思決定として行われる場合がほとんどである。営業要員は、集団意思決定に関与する全ての担当者に接触し、合意形成を促すことが理想的であるが、接触困難な部署や階層が存在する。そのような場合には、高い浸透力を持つ広告に、営業要員に代わって情報を伝達する役割が期待される。

これらの効果は、先行研究によってその存在が実証的に確認されているものであるが、必ずしも産業財広告の効果の全てであるとは思われない。なぜならこれらの効果は、取引関係の構築段階で期待されるものばかりだからである。産業財取引の多くは既存顧客との継続取引である。それもただ単に取引が継続しているというだけではなく、パートナーシップや戦略提携のような、密接かつ広範な継続取引が行われる場合も少なくない。産業財広告に関係の構築段階での支援効果しか認められないのであれば、産業財広告を実施することにあまり大きな意味があるとは思われないのである。

そこで、本研究では、取引関係の継続段階における産業財広告の営業支援効果に注目することとしたい。もちろん、先行研究で議論されたような取引関係の構築段階における産業財広告の営業支援効果を否定するものではない。ただ、取引関係の継続段階でも産業財広告の営業支援効果が存在すること、それは取引関係の構築段階とは違った形での支援効果が存在するのではないかということを、実証的に確認したい。

取引関係の継続段階の営業支援効果としては、一旦構築された取引関係を冷めさせない効果が期待されるであろう。この効果を「マホービン効果」と呼ぶこととしよう。また、不幸にして一旦冷めてしまった取引関係を再び活性化させる効果も期待されるであろう。この効果を「リフレッシュ効果」と呼ぶこととしよう。

また、広告によって既存顧客との取引事例を紹介することで、新規開拓が行いやすくなるということもあるであろう。言うなれば関係の継続段階から構築段階への波及効果である。この効果を「波及効果」と呼ぶこととしよう。

以上の効果に加えて、先行研究で議論されてきた、事前効果、問合せ効果、コンセンサス効果も存在するであろう。ただし、問合せ効果とコンセンサス効果に関しては、先行研究が想定したように関係の構築段階でのみ見られる効果ではなく、関

係の継続段階でも見られる可能性がある。

このように産業財広告の効果は先行研究が想定する以上に多様なものがあると考えられる。取引関係の段階とそこで存在が想定される広告効果との関係を示せば、以下のとおりである。

事前効果（オープン・ザ・ドア効果）	構築段階
問合せ効果	構築および継続段階
コンセンサス効果	構築および継続段階
マホービン効果	継続段階
リフレッシュ効果	継続段階
波及効果	継続段階から構築段階へ

3. 実 証 研 究

産業財広告の効果を確認するために、アンケート調査を行った。調査は、2003年10月から11月、産業財分野で実際に営業に携わる主任級から部長級の営業要員を対象に行った。我が国企業約2000社の会社職員録を入手し、1153件に質問票を郵送した。無効票をのぞいた有効回答数は132件（回収率11.4%）であった。

広告効果を測定する変数と広告の実施度を示す広告積極性との相関関係を示したのが、表1である。今回のアンケート調査では、特定の取引先一社との取引関係を想定して回答するよう回答者に求めているが、表1では継続取引の関係にある取引

表1 産業財広告の効果

	広告積極性
open-the-door 効果（事前効果）	0.107
問い合わせ効果1（頻度）	0.155
問い合わせ効果2（詳細度）	-0.021
コンセンサス効果1（担当者以外への接触しやすさ）	0.200
コンセンサス効果2（合意形成）	0.128
コンセンサス効果3（稟議決定）	-0.008
リフレッシュ効果	0.308**
マホービン効果	0.317**
波及効果	0.205*

表中の数字はスピアマンの ρ ，継続取引サンプル（ $n=114$ ）のみ。

**：1%水準で有意，*：5%水準で有意

表2 広告積極性

	広告積極性
リフレッシュ効果	0.308**
マホービン効果	0.317**
広告出稿集中度（個別製品）	-0.215*
波及効果	0.205*
広告浸透度	0.316**
ニーズ変化速度	0.090*
ソリューション要求	0.234*
資本金	0.292**
従業員数	0.211*
売り上げ	0.272**
営業利益	0.283**
職位	-0.242*

表中の数字はスピアマンの ρ ，継続取引サンプル（ $n=114$ ）のみ。

**：1%水準で有意，*：5%水準で有意

先との関係を想定して回答したサンプル（以下継続取引サンプル）のみを用いた分析結果が含まれている。⁽²⁾

継続取引サンプルの回答結果を見ると，事前効果，問合せ効果，コンセンサス効果といった，先行研究で想定していた広告効果は広告積極性と全く相関がみられない。先行研究で取り上げられてきた産業財効果は，先行研究が考えていたような普遍的な広告効果ではなく，少なくとも関係の継続段階では重要な効果ではないと考えるべきであろう。一方，リフレッシュ効果，マホービン効果，波及効果は広告積極性と有意な相関が見られる。関係の継続段階においては，我々が予想したとおり関係構築段階とは異なった産業財広告の営業支援効果があると考えられよう。

次に，産業財広告に積極的な企業がどのような特徴を持っているのかを考察するために，広告効果に限定せずに，広告積極性と有意な相関がある変数を全てピックアップしてみることにする。その結果をまとめたものが表2である。広告積極性の高い企業は，個別製品の広告出稿集中度が低い（特定の機会に集中せず定期的に広告を実施する）ことがうかがえる。その結果かどうかは定かではないが，広告浸透度も高いようである。また，広告積極性の高い企業は，ニーズ変化速度が速く，ソリューション要求（顧客からソリューションに関する提案を求められるかどうか）が強い業界に多いことがうかがえる。資本金，従業員数，売上げ，営業利益などとの相関は，広告積極性の高い企業が大企業であり，業績も高いことを示唆するもの

表3 ソリューション要求とリレーション要求

	ソリューション要求	リレーション要求
広告積極性	0.234*	0.180
リフレッシュ効果	0.233*	0.164
マホービン効果	0.254*	0.194
技術複雑性	0.272**	-0.152
技術変化速度	0.487**	-0.072
ニーズ変化速度	0.469**	-0.091
ニーズ予測困難性	0.211*	-0.127
技術予測困難性	0.269**	-0.098
既存製品との互換性確保の難しさ	0.219*	-0.042
ソリューション要求	1.000	0.266**
リレーション要求	0.266**	1.000
営業利益	0.274*	0.039
広告内容権限	0.231*	0.121
勤続年数	-0.220*	-0.126

表中の数字はスピアマンの ρ ，継続取引サンプル（ $n=114$ ）のみ。

**：1%水準で有意，*：5%水準で有意

であると考えられよう。職位が低いほど自社の広告積極性を高く評価している点の解釈は難しいが，職位が低く最前線にいる営業要員ほど，広告によって支援されているという実感を強く持っているということかもしれない。そうであるとすれば産業財広告の有用性を示唆する結果とも解釈できるであろう。

また，表2の広告積極性と資本金の相関は，ニーズ変化速度やソリューション要求との相関とあわせて考えると，技術的要求の高い装置産業的な業種で広告積極性が高いとの解釈もありえよう。そこで，ソリューション要求を中心として，各変数との相関関係をまとめてみたのが表3である。

表3によると，ソリューション要求が高い業種では広告積極性も高く，リフレッシュ効果やマホービン効果といった効果が期待されている。またソリューション要求が強い業界は，技術複雑性が高く，技術変化速度やニーズ変化速度が速く，ニーズ予測困難性や技術予測困難性が高く，既存製品との互換性確保が難しい製品を扱う業界である。こうした技術的要因が顧客からのソリューション要求を強めているのであろう。また表3によれば，ソリューション要求が高いほど広告内容権限の値が高い（営業現場ではなく事業部側に広告内容に関する権限がある）。また勤続年数が低いほどソリューション要求が高く認識されていることも分かる。

こうした結果から，技術的な面で困難な業界ほど顧客からのソリューション要求

が高くなり、それに応えるために広告積極性が高くなると考えられよう。またこうした状況で、広告内容権限が営業現場よりも事業部側に移るのは、技術的要因を熟知した事業部側主導の広告活動が重要になることを示唆するものであろう。結果としてリフレッシュ効果やマホービン効果といった広告効果が得られているようである。

こうしたことを考えると、継続段階の営業支援効果は、情報格差によって生み出されていると考えることもできるかもしれない。技術的要因に熟知した事業部門主導のコミュニケーションで、顧客との情報格差を生み出す。これが商談現場における営業要員のパワーの源泉になっているということを示唆するものと考えられるのではないだろうか。

また、表3の勤続年数とソリューション要求の負の相関は、こうした解釈を裏付けるものとも考えられる。勤続年数の低い営業要員は、顧客からの要求を重荷に感じ、広告によって助けられているという認識が高まっているのであろう。産業財広告を行うことの意義を裏付けるものであるといえるかもしれない。

4. 結果の考察と研究の進むべき方向

本研究では、産業財広告の営業支援効果を、特に取引関係の継続段階の効果に注目して検討した。先行研究が取り上げてこなかった取引関係の継続段階においても営業支援効果があること、またその効果は取引関係の構築段階とは異なった効果であることが確認された。この領域はこれまで全く研究されてこなかったが、研究を行う意義のある研究領域であることが明らかになった。

そこで今後は研究のいっそうの進展が望まれる。まず求められるのは、より詳細な営業支援効果の研究である。本研究で取り上げた取引継続段階における産業財広告の営業支援効果は、今後の研究に道を開いた意義があるとはいえ、本研究では取り上げられていないような営業支援効果がないとは限らない。

それ以上に求められるのは、広告効果の発生メカニズムに関する研究である。本稿でも、情報格差が営業支援効果を生み出す可能性について考察したが、あくまで研究結果からの推論に過ぎない。今後は明確な研究意図を持って広告効果発生メカニズムを研究する必要があるだろう。

広告効果発生メカニズムが解明されれば、それをマネジメントにどう生かしていくかを考えなければならない。結局、産業財広告の営業支援効果は、営業マネジメントの基本問題のうち、条件統制問題の解決手段として重要になるのである。こうした点を明確に意識した上で、いっそうの研究の進展が望まれる。

注

- (1) 本研究は、阪南大学・太田一樹氏（現大阪経済大学）、広島大学・王怡人氏（現流通科学大学）、滋賀大学・竹村正明氏との、営業活動全般に関する広範な共同研究の一部である。これら一連の研究は、日本学術振興会科学研究費、吉田秀雄記念事業財団研究助成金、広島経済大学共同研究助成金の助成を受け進められている。特に本研究に関しては、吉田秀雄記念事業財団の助成によるところが大きい。ここに記して感謝の意を表します。
- (2) 研究の計画段階では、新規顧客との取引関係を想定した回答と、継続取引を想定した回答とを比較する計画であった。しかし回収した132件のうち114件が継続取引を想定した回答であり、全体の86.4%を占めていた。そこで次善の策として、継続取引を想定した回答者の回答だけに分析対象を絞り、継続段階での広告効果に重点を置いて分析を進めることとした。ただ、この研究計画の変更は、誤算ではあったが、この誤算自体がひとつの発見であったとも言える。本研究では産業財取引は継続取引が多数を占めることを予想して、継続取引段階での広告効果をも研究対象とする点に特徴がある。今回の誤算は、我々の予想以上に、継続取引の占める比重が大きいことを示唆しており、継続取引段階に注目するという本研究の意義は、我々が研究開始当初に予想した以上に高いと言えるであろう。

引用文献

- 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（2001）、『マーケティング』、八千代出版。
- 細井謙一・松尾睦（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『流通・営業戦略』、有斐閣。
- 高嶋克義（1998）、『生産財の取引戦略』、千倉書房。
- 田村正紀（1999）、『機動営業力』、日本経済新聞社。