



Kobe University Repository : Kernel

Title	営業活動の情報支援に関する考察:顧客データベースによる営業革新の展開
Author(s)	高嶋, 克義
Citation	国民経済雑誌, 183(5): 63-78
Issue date	2001-05
Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
Resource Version	publisher
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00046671

Create Date: 2011-11-23



営業活動の情報支援に関する考察

——顧客データベースによる営業革新の展開——

高 嶋 克 義

情報技術の発達にともない、企業において営業活動を支援するためにデータベースが利用されるようになった。特に既存顧客のデータベースは、顧客との関係性を構築する営業活動のために構築されている。本稿では、このような顧客データベースにおける公式的で単純化された情報交換が、部門間や担当者間の非公式的な情報交換のプラットフォームとなり、営業部門と他の部門とのコミュニケーションや営業担当者間のコミュニケーションを促進させることを説明するものである。さらに企業を対象とする質問票調査のデータに基づいて、このことを経験的に検証する。

I. 営業活動における顧客データベースへの期待

情報技術が発達して、営業活動も情報システムの支援を受けて、より効果的で効率的にすることが期待されている。そしてそのような情報システムによる支援の一つが、データベースであり、それを利用した営業活動が、データベース営業と呼ばれるものである。また営業活動の情報支援のためのデータベースとして、もっとも代表的なものが、顧客データベースと考えられる（田村 1999）。

顧客データベースでは、顧客の基本的な企業データから、取引履歴や現在の取引状況、顧客の担当者、キーパーソンなどの人物情報、競合企業との取引状況などが蓄積されている。これは特定の顧客との間に継続的な取引関係を作り、その関係を強化することを期待して作成されることが多い。このデータベース構築により、過去の取引の履歴だけでなく、顧客に対して行われる営業・生産・開発・物流・サービス・経理という諸活動状況が、顧客ごとに一貫して把握され、それに基づいて顧客との関係を管理したり、次の活動計画を立てることができる。さらにこのデータベースは、営業活動において成功した事例や失敗した事例を顧客別に蓄積することで、営業活動のスキルを営業担当者間で共有するために利用されている場合もある。

この顧客データベースが営業活動にとって有用とされるのは、基本的に、営業担当者の情報処理能力に限りがあるからである。例えば特定の顧客に対する活動についての情報を営業担当者が記憶したり記録することや、営業担当者が生産や在庫、サービス活動などに関わる

情報を関連部門に伝えたり、収集することは、情報収集・伝達の労力と時間を費やすために、個々の営業担当者の能力を超えることであり、それを補うために既存顧客のデータベースが利用されるのである。

したがってデータベース営業というのは、これらのデータベースを用いることによって、営業担当者の情報処理能力についての限界を補い、より効果的で効率的な営業活動を可能にすることが、まず第一に期待されることになる。データベース営業についての典型的なイメージというのは、営業担当者が携帯型の情報端末を持ち歩き、顧客や商品などのデータを必要に応じて引き出し、最も効果的な提案営業活動を効率よく行い、また顧客からの問い合わせに対しても迅速に対応できるというものである。

さらにこのようなデータベースを通じた営業担当者とのコミュニケーションは、他の部門にとっても有用となる。例えば開発部門や生産部門、物流部門では、技術的な情報や品揃え情報、生産計画、在庫の状況をデータベースに入力することで、個々の営業担当者からの問い合わせに対する対応を効率良くすることができる。すなわち従来は営業担当者からの問い合わせに個別に対応することに時間がとられやすかったが、データベースを構築することによって、そのような個々の問い合わせがなくならないまでも、データベースに基づいたコミュニケーションになるために、問題が明らかになりやすく、より重要な情報がやり取りされるようになるのである。

そしてこのようなデータベースによって支援された営業活動の必要性は、近年ますます強くなっている。その一つの理由として、CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）のような顧客との関係性を管理することの重要性が主張されるようになったことがある（Cespedes et al. 1989, Bauer et al. 1989）。もちろん従来からも顧客との緊密な関係は営業活動において重視されてきたが、最近では、高度に発達した情報技術が関係性管理のツールとして利用されるようになり、その中でもデータベースが重要な位置を占めているのである。

そして第二に、競争がグローバル化して、国際的な価格競争に巻き込まれるケースが増えてきたことや、産業の成熟化にともない売上の伸びが期待しにくくなり、利益率に経営の関心が移ったことを背景として、効率性やコスト削減を重視するようになったことが考えられる（Bauer et al. 1998）。そしてデータベースを使うことで、営業活動や顧客サービス活動を効率的なものにする必要性が生じたのである。

さらに第三の理由として、取り扱う製品が、ハイテク化したり、多品種化したり、あるいは顧客サービスを伴う製品になっていることがある。これらの変化は、営業担当者に技術的な知識や品揃えの知識を要求する一方で、技術やサービスに関連する部門からの情報支援が必要になり、そのためにデータベースが必要となっているのである（Bauer et al. 1998）。

II. 営業活動の特徴とデータベースの限界

これまで説明してきたように、顧客データベースというのは、営業活動への情報支援としてもっとも代表的なものであり、効果的な営業活動をもたらすというイメージがある。ところがその一方でデータベースがうまく利用されていないという話はよく聞く。特に「データベースに載らない情報こそが価値がある」ということが言われて、営業担当者がデータベースに依存しない営業活動を続け、データベースは形だけのものになっているケースも少なくない。

では、どうして顧客データベースが営業活動において有効に利用されないのでしょうか。その根本的な原因は、営業活動の多様性と曖昧性という二つの特質にあると考えられる。

まず営業活動の多様性というのは、営業活動が顧客や販売状況によって多様な状況のもとで繰り広げられ、しかも人間間での関係や対話に基づくものであるために、どうしても活動内容が個々の状況によって異なるものとなりやすいことを意味している (Teas et al. 1979)。そして営業活動の曖昧性というのは、営業活動が曖昧で文書化困難であり、データベースに書き込まれる以上のことを営業活動として行っていることを意味している。例えばある顧客に対してどのような営業活動を行ったか、何をどのように提案し、どのような反応であったかは、正確に記述できるものではなく、それが詳しく書かれると、きわめて冗長な情報になってしまう。また営業活動のスキルについても、表記できない暗黙知的なものが多く含まれている。

このようにもともと営業活動は個々に多様であり、表記できない曖昧な情報が多く含まれるために、データベース化しにくく、たとえデータベースがあっても利用しにくいということがおこると考えられる。

まず顧客や販売状況によって多様な営業活動が展開され、しかもその内容が曖昧であれば、それをある基準で整理し、データベースとして蓄積する作業が難しくなりやすい。ただしそれをしなければ、人によって多様で主観的な基準で書かれた情報が集積されただけで、必要なデータを検索することも、またそのデータを利用することも難しくなる。言い換えればデータベースに何を入力するかが、個々の多様な状況を反映したり、担当者の恣意性や主観性に左右されると、その多様で暗黙知的なデータから必要なデータを抽出したり、それを理解するための能力が必要になる。そうなればそのような利用能力の高い一部の者だけが利用するという事態になりかねない。また個々の主観的な判断基準や能力にしたがって記録すれば、それを利用する側は、誰が書いたのかを念頭におかなければ、的確な判断ができなくなるという問題が発生し、データベースの利用価値を損なうことになる。

しかももっと重要な問題は、営業活動が多様で曖昧なものであるという意識から、顧客に

についての知識や営業スキルは、共通化したり表記できないものであり、それらを無理に共通化してデータベースとして蓄積しても効果が期待できないという考え方が生じることである。特に暗黙知的な情報は、どのように記述されても、なかなか利用しにくいものである。言い換えれば情報が属人化・固有化されているために、情報の共有化できないと考えてしまうのである。そうなれば営業担当者は、データベースに利用価値を見いだせず、必要な知識は、営業担当者個人の経験を通じて独自に蓄積すべきものと考えられてしまうのである (Dubinsky et al. 1986)。

しかも営業活動が多様で曖昧なものであることから、データベースの冗長性が問題になる。データベースを利用する側にとっては、データベースを利用するコストから、必要最低限の情報が簡潔に盛り込まれていることが望ましい。そのためにデータベースの冗長性はデータベースの利用価値を引き下げることになる。ただし問題は、何が必要最低限の情報かは、事前に分からないことが多いということである。

そこで多くの可能性を予測して、多様で曖昧な状況や行動について、できるだけ網羅的に、しかも正確に書くことになるが、それがデータベースの冗長性をもたらすことになる。すなわち営業活動の多様性と曖昧さは、データベースを冗長にし、すぐに欲しいデータが探し出せないことになる。ただしデータ内容を簡潔にすれば、今度は、営業活動の多様性や曖昧さを反映しなくなり、価値のないデータベースになってしまうのである。

そしてこのような営業活動の多様性と曖昧さに基づくデータベースの問題は、個人型でアウトプット管理のもとで顧客との信頼関係を重視する営業体制 (高嶋 1995) になるほど、難しい問題となる。というのはそのような営業体制になるほど、営業活動が個々の顧客ごとに多様であり、信頼関係を導く行動や信頼関係に基づくコミュニケーションの内容は曖昧になりやすいからである。すなわち営業担当者が特定の顧客との信頼関係を優先させるほど、潜在市場のデータや営業スキルに関する情報よりも、これまでの取引経験から取得される顧客に特有の知識が重視され、それは個々の関係に特有で、人間関係に関わる暗黙知的な情報になる。

さてこれまでに説明したように、営業活動の多様性と曖昧さという特質から、営業担当者がデータベースを積極的には利用しないことが予想される。具体的には、既存顧客のデータベースについて、顧客との取引活動に関わるデータを蓄積しようとしても、顧客との取引活動の中身において文書化されるデータで表記されるのは、そのごく一部であり、顧客との信頼関係に関わることを読みとることができない可能性がある。またそのようなデータベースの助けを借りなくても、実際に顧客に接する担当者が知識として蓄え、他の担当者との相互コミュニケーションで密度の濃い情報を交換するほうが、より深い理解が得られるということになる。

そして営業活動のスキルを共有化するための顧客データベースの利用について、営業活動のスキルは、顧客や営業担当者によって多様であり、しかも肝心なことは文書化できないという意識が抵抗となる。つまり他の営業担当者の成功事例は、その顧客との関係などの固有の状況においてのみ有効であり、またその成功にとって重要なことは文書化できないだろうというのである。

以上のことから分かるように、営業活動の多様性や曖昧さを強調すればするほど、データベース営業に対して消極的な態度が生まれることになる。すなわち最新の情報処理技術を導入して営業支援のデータベースをつくることで、営業担当者が自由に情報を検索して引き出せる技術的な条件が整ったとしても、それを積極的に利用するように動機付けられないために、営業担当者はデータベースを使いこなせないことになるのである（高嶋 1998）。

Ⅲ. 顧客データベースによるコミュニケーションの促進

既存顧客についてのデータベースを構築するもっとも中心的な目的は、顧客との関係性を管理することである。顧客との関係性を適切に管理すると、企業は、さまざまな形で利益をあげることができる。一つには顧客との間に信頼関係が形成され、双方が情報を開示できるようになれば、交渉・駆け引きに関わる取引費用を引き下げることができるうえに、顧客から需要情報を得て製品開発をするために、製品開発の市場リスクを引き下げ、しかも製品開発を迅速に行うことができる。また顧客との関係が安定していれば、生産設備や技術への投資を長期的な視点で行うことができ、競合に対して、生産供給力や技術開発力における優位性を築きやすい（高嶋 1998）。したがって新規に顧客を開拓するよりも、既存顧客との関係性を確保して、既存顧客に製品販売するほうが、効率的と言われている。また事業を多角化する場合にも、顧客との関係性が形成されて、顧客から問題解決の要望を受けて新規の事業に乗り出すほうが、需要情報や顧客確保のコストから考えると有利となりやすい。

このような顧客との関係性を管理をするためには、二つのタイプのコミュニケーションを促進しなければならない。一つは顧客とのコミュニケーションであり、もう一つは企業内部での部門間や営業担当者間におけるコミュニケーションである。そして既存顧客のデータベースは、この二つのタイプのコミュニケーションを促進させるのに役立つと予想されるのである。

(1) 顧客コミュニケーションの促進

一つ目の顧客とのコミュニケーションへのデータベースによる貢献は、次のように考えられる。まず顧客との良好な関係性を構築するためには、営業担当者と顧客とのコミュニケーション活動がもっとも重要な役割を果たす言えるだろう。それは営業担当者が、顧客企業と

表 1 顧客との関係性志向と顧客データベース

特定顧客との深く密着した関係が	顧客データベースを重視する企業比率
重要である場合 (n=101)	64.4%
重要でない場合 (n=52)	59.6%

の間で緊密なコミュニケーションをはかることで、信頼関係や人間関係を形成するとともに、顧客から需要情報を引き出したり、迅速で顧客ニーズに合った製品やサービスの供給をすることができるからである。そしてこの営業担当者と顧客との緊密なコミュニケーションを助けるのが、既存顧客のデータベースということになる。

ただしこの局面においてデータベースがほんとうに必要であるかどうかは、検討する余地があるだろう。確かに営業担当者は人間であるために、情報処理能力には限界があり、顧客との間で繰り広げられた取引活動について、すべて掌握することは困難である。記憶力の限界ということもあれば、サービス部門や開発部門のような他者の行った活動について、情報を収集することにも限界がある。そこでこのような営業担当者の情報処理能力の限界を既存顧客データベースによってカバーするということになるのだろう。

しかし表 1 を見てみよう。ここには 1998 年に生産財企業を対象に実施された質問票調査において、既存顧客データベースを重視する企業の比率を、特定顧客との深く密着した関係を重視する場合と重視しない場合とに分けて示してある。特定顧客との密着した関係を重視する¹というのは、顧客との緊密なコミュニケーションをしていると考えられる。したがってもし既存顧客データベースが顧客とのコミュニケーションにおける情報処理能力の不足をカバーするために用いられるならば、特定顧客との深く密着した関係におけるコミュニケーションを展開する企業ほど、既存顧客データベースを重視することになるはずである。ところが表 1 において示されるように、特定顧客との深く密着した関係が重要であるかどうかによって、既存顧客データベースを重視する比率に大きな差異は認められないのである²。すなわち顧客との密着した関係が重要であるからと言って、顧客データベースを重視するとは限らないことになっている。

では、なぜ顧客との密着した関係と既存顧客のデータベースへの期待とが、それほど関係しないのであろうか。それは営業担当者と顧客との間におけるコミュニケーションの性格によるものと考えられる。

前に述べたように顧客との関係性を深めるためには、営業担当者によるコミュニケーションが不可欠である。それは製品開発、サービス、生産、物流などの諸活動で関係性のメリットを実現するために、顧客から情報を収集したり、顧客に有用な情報をもたらすことが前提となっているからである。ただしそこで相互に情報をオープンにできるかどうか、決定的

に重要となる。もし顧客が取引において疑心暗鬼になり、需要情報を漏らさないようになれば、たちまち相互のコミュニケーションは滞ってしまうはずである。そこで必要なのは、信頼関係や人間関係である。担当者間にこのような関係が形成されていれば、互いに情報をオープンにできるからである。そしてこれらの信頼関係や人間関係を形成・維持するためにも、営業担当者によるコミュニケーション活動が必要となる（高嶋 1998）。

すなわち営業担当者によるコミュニケーション活動には、顧客との共同成果のための機能的な情報交換と信頼関係や人間関係を形成するための情報交換という二つのものが混在していることになる。そして後者が基盤となって、前者の機能的な情報交換が可能になると言える。ここで既存顧客のデータベースを作ることは、機能的な情報交換にとっては有効であっても、信頼関係や人間関係を形成するための情報交換には、さほど貢献しないと考えられる。というのはデータベースでは、意味が曖昧で冗長な情報は、入力や利用を考えて避ける傾向にあるが、信頼関係や人間関係を形成するためのコミュニケーションでは、曖昧で冗長な情報がやり取りされてこそ意味があり、明確で単純化されたデータの蓄積はそのごく一部にしか貢献しないためである。

しかも信頼関係や人間関係に基づく機能的な情報交換においても、顧客の微妙な反応や言外の意図が重要な意味をもつことが多い。とくに顧客の抱えている問題やニーズを聞き出すうえでも、また企業の保有する技術の顧客における応用可能性を探るうえでも、信頼関係・人間関係に基づいて、ノイズに見えるような周辺の要因を含めて情報交換することが重要となる。そのような場合にも、データベースに蓄えられたり、そこから引き出されるデータのもつ意味は限られるだろう。もしそのような周辺の要因を含めてデータベースに入力するとすれば、そのデータをもたらし営業担当者がひじょうに詳細な報告をしなければならず、またデータも冗長で、必要な情報がどこにあるのか判断しにくく、利用しにくいデータベースとなるだろう。

しばしば「データベースに載らない情報こそが価値がある」と営業担当者が言うのは、おもにこれらの信頼関係や人間関係を形成するための情報交換やそれらの関係に基づく情報交換が、データベース化しにくい曖昧で冗長なものであり、それらが顧客との関係形成や顧客の問題解決において重要であるという意味を含んでいる。

したがって顧客に密着した関係を重視する場合ほど、顧客についての知識を蓄える必要性は高まるものの、これらのデータベースに載りにくいコミュニケーションが増えるために、データベースへの期待がそれほど高くないのである。

ただしその一方で、顧客への密着を重視しない場合でさえも、既存顧客のデータベースへの期待は高いと言えるだろう。このような既存顧客のデータベースにおける重要性を理解するためには、このデータベースが促進するもう一つのコミュニケーションについても考慮し

なければならない。すなわち既存顧客のデータベースが企業内部の部門間や営業担当者間におけるヨコのコミュニケーションを促進させることが重要となる。このことを次に考えてみよう。

(2) 部門間連携のための既存顧客データベース

既存顧客のデータベースが企業内部のコミュニケーションを促進するとすれば、その一つの効果は、部門間のスムーズな連携をもたらすことにあると考えられる。それは顧客ごとに営業活動やサービス活動についてのデータを蓄え、さまざまな部門で利用できるようにすることで、その顧客との取引に関わる諸部門が相互に協力できるようになるからである。

このような既存顧客データベースに基づく部門間連携は、前述のような顧客との関係性を構築・維持しようとするときに、とくに重要になる (Cespedes et al. 1989)。

まず顧客との関係性を深めるためには、営業部門と開発部門とが連携して顧客の需要情報を収集し、それに適合した製品を開発したり、顧客サービス部門が営業部門や生産部門と連携することで、迅速で顧客のニーズに合ったアフターサービスや保守などのサービスを提供することができる。したがって顧客との関係性を形成するためには、企業内では多様な部門と効率よく連携を取らなければならない。すなわち顧客との関係性を形成し維持するためには、営業担当者や営業部門の努力だけではなく、あわせて他の部門が協力して、企業全体で対応することが必要となるのである。

そしてこのような部門間連携においては、当然のことながら、顧客と接する営業担当者と他の部門の担当者との緊密なコミュニケーションが重要となる。ところがそのコミュニケーションは以下のような二重の意味で困難に直面する。

まず営業担当者が他の部門に伝えるべき顧客についての情報や顧客に伝えたい他の部門の情報は、前に述べたように曖昧なものであり、同じ状況を共有していない人には伝えにくい場合がある。つまり営業担当者が顧客との信頼関係や人間関係に基づいて属人的な情報処理を行うとき、そのような顧客や状況をよく知らない他者にとっては、その営業担当者からの情報を入手したり、利用することが難しくなりやすい。そのため顧客と接触していない他の部門や他の営業担当者に情報が広がりにくいという欠点がある。

そしてもう一つには、顧客サービス部門などの他の部門はそれぞれ専門的な職能があり、多くの営業担当者に対応しなければならないことが、かれらのコミュニケーションに影響する。もしこれらの部門が特定少数の営業担当者といつも共同作業をするならば、営業担当者と密度の濃いコミュニケーションが可能になり、顧客や営業状況についての情報も共有できるが、それは特定の大手顧客と取引する場合に限られる。顧客の数が増えて、これらの部門を顧客別に細分する不効率さを避けたいならば、どうしても多くの営業担当者と浅く広く情

報交換しなければならず、そのために密度の濃い情報は交換しにくくなる。

そこでそれを補う形で既存顧客のデータベースが用いられると考えられる。ただし顧客データベースというのは、顧客について、ある程度定型的で最小限の情報であり、それだけで部門間の緊密なコミュニケーションを実現することは難しい。しかし既存顧客についてのデータがつねに更新され、営業部門や他の部門がそれを参照するというデータベースを介する情報交換によって、顧客についての注意や関心を喚起し、それに基づく担当者間での密度の濃い情報交換を引き出すきっかけとなる（高嶋 2000b）。言い換えれば、データベースを通じてつねに最小限のシグナル的な情報を交換することで、担当者間での緊密な情報交換が必要となる時期を逃さないようにすることが重要になるのである。

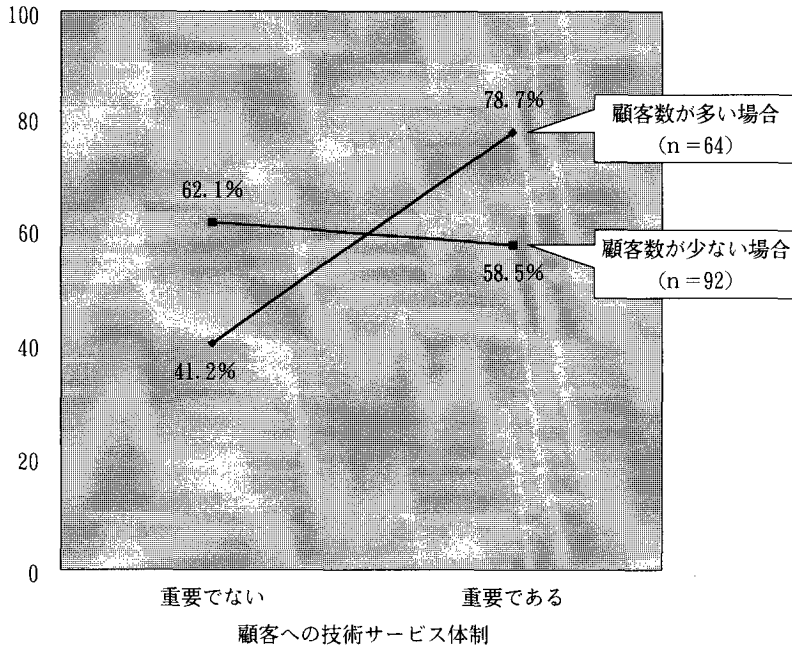
そこでこのような既存顧客データベースによる部門間連携を、その典型的なパターンと思われる顧客サービス部門との連携において考えてみよう。

もともと顧客との関係性においては、顧客への技術サービスや保守サービスがきわめて重要な活動になる。それは顧客との信頼関係を形成するうえで、サービス活動を適切に行うことが重視される場合が多いためである。サービスの品質は取引の経験によって理解されるために、新規に参入しようとする企業がサービスの品質を顧客に理解してもらうことは難しく、それだけ継続的な取引になりやすい。つまり顧客からサービス活動において高い評価や信頼を得ることができれば、競合に対する差別的な地位を形成し、顧客との関係性を深めることができる。しかもサービスの提供を通じて、競合よりも顧客に接触する機会が確保されることによって、次の取引関係を継続させやすいことにもなる。

それゆえサービス担当者は営業担当者と連携して、顧客への営業活動においてサービスの能力や水準を顧客に知らしめたり、納品時の設置・調整などの技術サービスや納品後の保守・点検サービスにおける顧客との接触機会を次の営業活動に生かすように、情報交換をしなければならない。

この連携のためだけならば、営業活動とサービス活動を同じ担当者が行ったり、特定顧客への営業担当者とサービス担当者が同じ組織（チーム）に属して、常々、コミュニケーションを取れるようにしておくことが望ましい（高嶋 1999）。ところがサービスの性格が技術的に専門性の高いものであり、しかもサービス提供の効率性が重要な場合には、営業部門とは独立の組織として、専門のサービス部門が置かれることになる。つまりサービス担当者をチームに含めて、特定顧客に専属として対応させると、技術的に多能工的なサービス・スタッフが必要とされたり、高度に専門的なサービスを提供できなかつたり、あるいはサービス・スタッフの稼働率から見て不効率になる場合がある。このような場合には、顧客との関係性構築におけるサービスの重要性から、営業部門とサービス部門は独立した部門として、相互に連携し合う必要が生じるのである。

図1 顧客サービス部門との連携と顧客データベース
顧客データベースを重視する企業比率(%)



そこで既存顧客のデータベースが、この連携のために用いられるのである。すなわちある特定顧客に対する営業活動やサービス活動が記録されることにより、サービス担当者は、早い段階からサービス提供の体制を整えたり、顧客のニーズに適合したサービス活動を適切な機会に継続的に提供することができる。またサービス活動の記録から営業担当者は、顧客の問題を知ったり、営業活動を計画することができる。

さてこのような営業部門とサービス部門との連携のために既存顧客データベースが用いられていることは、図1のように1998年の調査データから確認することができる。ここでは顧客に対する技術サービス体制が企業の競争力において重要であるかどうかによって、既存顧客データベースへの期待度がいかに異なるかを、取引顧客が多い企業群と少ない企業群のそれぞれにおいて表している。すなわち図1に示されるように、取引顧客が多い場合には、顧客に対する技術サービス体制が重要になるほど、既存顧客データベースも重要になる傾向がある。統計的にも取引顧客が多い場合には、カイ二乗検定で1%未満で有意となっている³。それに対して顧客数が限られる場合には、顧客サービスの重要性が既存顧客データベースへの期待度⁴にほとんど影響していないことが分かる。

このことから以下のことが推測される。まず顧客数が多くなると、顧客サービスの効率性や専門性を考えて、サービス担当者を顧客や営業担当者ごとに割り当ててのではなく、サー

ビス部門として顧客サービスを集中的に処理させると予想される。その場合には、営業部門とサービス部門とが独立して、どうしても部門間での情報交換が難しくなるが、顧客サービスが競争的に重要な業界では、この連携がうまく作れないと競争上、不利になる。そこで前述のように既存顧客データベースを介した部門間コミュニケーションが利用されやすくなると想像されるのである。

(3) 営業担当者間のコミュニケーションとしてのデータベース

既存顧客のデータベースが、企業内部でのコミュニケーションを促進するために利用されることについては、これまで説明してきた部門間連携に加えて、もう一つの形態がある。それは既存顧客データベースを営業担当者間で営業スキルについて情報共有をするために使うことである。ここでは既存顧客への営業活動についての成功事例や問題・苦情の記録がデータベースになり、営業担当者は、自分の担当する顧客とタイプが似ている顧客への営業活動を調べ、有効な営業活動を考えることになる。

これまで述べてきたように、営業活動は顧客や状況によって多様であり、その内容を明文化できるものではない。営業活動のこのような性格から、データベース化された他の担当者や他の顧客における営業活動についてのスキルが、必ずしも役に立たないと営業担当者は考えやすい。すなわち望ましい営業活動というのは、個々の顧客や担当者、状況によって異なるものであり、他の顧客や担当者の成功事例を模倣しても、同じように成果があがるような単純なものではないというのである。また営業活動の成功事例といっても、その成果をもたらした要因はあまりにも複雑で曖昧であり、それらを捨象して、ある活動が成果をもたらしたと考えるのは難しい。だから営業活動のスキルというのは、各営業担当者が個々の顧客との関係における経験の積み重ねで、独自に修得すべきものとされやすいのである。

しかしだからと言って、データベースによる営業活動のスキルについての情報共有が必要ないというわけではない。特にある顧客で成果をあげた活動を別の顧客に対しても広く適用できれば、全体の営業力を引き上げることが期待される (Kohli and Jaworski 1994)。

また営業活動のスキルを個々の営業担当者が経験から修得するものとしてしまうと、営業能力を育成するのに時間がかかるという問題がある。このことは、事業が成長期にあり、営業拠点を拡充し、営業担当者の数を増やす場合において、とくに問題になりやすい。さらに個々人の営業能力を育成するのに時間がかかるということは、未熟練の営業担当者を抱えることであるために、営業効率を引き上げるうえでの制約にもなっている。

しかも営業活動のスキルが、製品販売についてのものというよりは、顧客関係の形成・維持に関わるものが多く、それが顧客によって多様であるということは、他の企業での営業経験が必ずしもそのまま使えるわけではないことを意味する。すなわち企業を移り、顧客との

表2 営業担当者間の情報交換と顧客データベース

		既存顧客データベースを		合計
		重視する	重視しない	
営業担当者同士の情報交換が	重要である	71.3% (67)	28.7% (27)	100% (94)
	重要でない	50.0% (29)	50.0% (29)	100% (58)
$\chi^2=6.978$ (1%水準で有意)				

*括弧内の数値は回答企業数。

N = 152

関係が変われば、たとえゼロからのスタートではないにしても、顧客に合わせた新たなスキルを経験に基づいて学習していかなければならないことになる。すると企業の外部から有能な営業担当者を調達しにくく、中途採用しても期待通りの成果をあげるかどうか不確実になりやすい。このことからますます企業が内部で営業能力を育成する傾向を強め、営業担当者の拡充や営業効率における制約となる。

そこで営業活動の多様性や曖昧さという制約があるとしても、顧客への営業活動についてのデータベースを用いた情報共有が期待されることになる。そしてとくに営業活動の多様性や曖昧さの問題が比較的少ないような似たタイプの顧客への営業活動が参考にされやすくなる。すなわち顧客の事業や規模において取引関係の特性が共通していれば、営業活動の暗黙知的なコンテキストも共通に考えられるので、それほど営業活動の違いを意識することなく、他の顧客での営業経験を生かせるのである。そのデータベースとして利用されるのは、ある顧客において成果をあげた提案内容や潜在的な問題の開拓であったり、顧客からの苦情や不満であったりする。それらの蓄積されたデータから、営業担当者や営業部門の管理者は、他の顧客において共通する課題を発見し、その対処を応用することで、営業活動のスキルを改善することができるのである。

したがって顧客のニーズがある程度共通していれば、営業活動のスキルを営業部門の内部において共有するために既存顧客データベースが利用されやすいと予想される。このことをデータのうえで示したのが、表2である。これは前述の1998年の質問票調査によるデータに基づいて、営業担当者同士の情報交換の重要性和既存顧客データベースの重要性和との関係を示したものである。ここでもし営業担当者間の情報共有のために既存顧客のデータベースが用いられるとすれば、営業担当者同士の情報交換が重要になるほど、既存顧客データベースが重視されるはずである。

そして表2に示されるように、営業担当者同士の情報交換が重要になるほど、既存顧客データベースへの期待度は大きくなる傾向がある。そして営業担当者間での情報交換の重要性和顧客データベースの期待度との関係は、統計的にも有意な関係を示している。すなわち既存

顧客データベースは、営業担当者間の情報共有のために役立っていることが推測される。

さらにこの調査での「製品について個々の顧客のニーズは似ていますか」という質問に基づいて、顧客ニーズが共通する企業だけを取り出せば、営業担当者同士の情報交換を重要と考える企業の75.9%が、既存顧客のデータベースを重視するようになる。

要するに、既存顧客データベースが部門間だけでなく、営業担当者間の情報共有のためにも使われると予想される。

IV. データベースによる情報支援と営業改革

これまで説明してきたように、既存顧客データベースは、顧客に対する取引活動についてのデータを蓄積することで、他の部門、特にサービス部門との連携をはかったり、営業担当者の営業スキルを改善しようとするものである。

このようにデータベースが果たす役割は多様と考えられるが、以下のような特徴に留意すべきであろう。

まず一つは、データベースが、部門間や担当者間のコミュニケーションや情報共有のために作られ、利用されているということである。つまりデータベースのような情報化が、人間の情報処理能力を補完するためのものと言っても、個々の担当者がそれぞれの営業活動のために記憶したり記録することを助けるというよりも、他に問い合わせ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ことが重要となっているのである。

第二には、データベースという公式的なチャンネルで流れる単純化された情報交換が、そのあとに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プラットフォームの役割を果たすことで、部門間や事業部間のコミュニケーションが活性化するということである (Moenaert & Souder 1990, Moenaert et al. 1994)。その意味で、データベースに含まれる情報は、詳細で冗長な記述である必要はないが、幅広く網羅的に収集された情報である必要がある。またそうでなければ、データをインプットするコストが大きくなったり、漏れがあるデータのために利用価値が高くなると予想される。

そして第三に、これらのデータベースがこのようなコミュニケーションを改善するだけでなく、営業活動における恣意性を少なくすることで、営業活動を効果的にすると考えられることである。その背後には営業活動の効率や成果が営業担当者の恣意的な判断や活動によって悪影響を受けるということがある。すなわち営業担当者が顧客を恣意的に選別したり、他の部門や他の事業部と恣意的に情報をやり取りしたり、恣意的に顧客の需要を深耕するよりも、データベースに基づいた顧客選別や情報交換、顧客需要の深耕のほうが、効率的で効果的になると考えるのである。

ただしデータベースを導入すれば、これらの営業担当者の恣意的な判断や活動による弊害が除去されるわけではない。むしろデータベースを導入したが、営業担当者によって有効に利用されていない場合には、この営業担当者の恣意性をコントロールしていないことが原因と考えられるだろう。すなわち営業担当者が従来からの経験と勘による顧客選別をしていたり、インフォーマルなコミュニケーションだけで部門間や事業部間の連絡をする限り、データベースに基づいた営業活動をしていることにはならないのである。あるいは営業担当者にとって恣意性を放棄してもよい場合にのみ、データベースを部分的に利用するという中途半端で、効果の薄い使われ方になりかねない。

したがってデータベース営業を進めるためには、営業担当者のためにデータベースをどのように準備するかという問題とともに、その利用をどう動機付けるかということに関して、営業活動における恣意性のコントロールという営業体制の根幹に関わる問題を解決しなければならないと予想される。

参 考 文 献

- Bauer, Gerald J., Mark S. Baunchalk, Thomas N. Ingram, and Raymond W. LaForge (1998) "Sales Organization Challenges and Trends," G. J. Bauer et al. eds., *Emerging Trends in Sales Thought and Practice*, Quorum Books, pp. 1-7.
- Cespedes, Frank V., Stephen X. Doyle, and Robert J. Freedman (1989) "Teamwork for Today's Selling," *Harvard Business Review*, Vol. 67, March-April, pp. 44-48.
- Dubinsky, Alan J., Roy D. Howell, Thomas N. Ingram, and Danny N. Bellenger (1986) "Salesforce Socialization," *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, pp. 192-207.
- Evans, Kenneth R., David J. Good, and Theodore W. Hellman (1998) "Relationship Selling: New Challenges for Today's Sales Manager," G. J. Bauer et al. eds., *Emerging Trends in Sales Thought and Practice*, Quorum Books, pp. 31-48.
- Hedaa, Laurids (1997) "Collectivizing Sales Experience: An Organizational Learning Approach," H. G. Gemünden, T. Ritter, and A. Walter, eds. *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon.
- Kohli, Ajay, and Bernard J. Jaworski (1994) "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 82-94.
- Moenaert, Ruddy K. and William E. Souder (1990) "An Analysis of the Use of Extra-functional Information by R & D and Marketing Personnel: Review and Model," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 213-229.
- Moenaert, Ruddy K., William E. Souder, Arnoud DeMeyer, and Dick Deschoolmeester (1994) "R & D - Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success," *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 31-45.
- Swenson, Michael J. and Greg D. Link (1998) "Relationship Selling: New Challenges for Today's Salesperson," G. J. Bauer et al. eds., *Emerging Trends in Sales Thought and*

Practice, Quorum Books, pp. 11-30.

高嶋克義 (1995) 「営業の戦略と組織」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp. 260-289.

高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略』千倉書房.

高嶋克義 (1999) 「チーム型営業の選択」神戸大学大学院経営学研究科Discussion Paper 9944.

高嶋克義 (2000a) 「日本企業における営業管理様式の選択」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp. 153-172.

高嶋克義 (2000b) 「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.

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.

Teas, R. Kenneth, John G. Wacker, and R. Eugene Hughes (1979) "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity," *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 3, pp. 355-369.

Weitz, A. Barton (1978) "Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 501-516.

注

- 1 この調査は、田村正紀・高嶋克義と日本能率協会との共同調査として実施された。回答者は日本の有力企業において企業間取引を行う事業部門の営業企画部門または製造部門の責任者である。回答者の事業部門が属する業種構成は、機械(19.9%)、電子材料・電気機械(16.2%)、化学・石油・ゴム・ガラス土石製品(11.8%)、輸送用機械(8.1%)、鉄鋼・金属・非鉄金属(6.5%)、精密機械(5.9%)、食料品(3.7%)、紙・パルプ・繊維(2.2%)、建設(0.7%)、その他製造業(15.4%)、情報・通信・エネルギー(3.6%)、商社・流通(1.5%)、その他サービス(4.4%)である。
- 2 特定顧客との深く密着した関係を重視する・重視しないと既存顧客データベースを重視する・重視しないによって2×2分割表を作成し、カイ二乗検定を実施したところ、 $\chi^2=0.330$ となり、10%水準でも有意にならなかった。
- 3 取引顧客数が多いと回答した企業群において、顧客サービス体制が重要である・重要でないで既存顧客データベースを重視する・重視しないによる2×2分割表(表の数字は回答企業数)を作成すれば以下ようになる。

		既存顧客データベースを		合計
		重視する	重視しない	
顧客サービス体制が	重要である	37	10	47
	重要でない	7	10	17
	合 計	44	20	64
$\chi^2=8.192$ (1%水準で有意)				

- 4 取引顧客数が少ないと回答した企業群において、注3と同様の2×2分割表(表の数字は回答企業数)を作成すれば、以下のように有意な関係を示さない。

		既存顧客データベースを		合計
		重視する	重視しない	
顧客サービス体制が	重要である	31	22	53
	重要でない	18	11	29
	合 計	49	33	82
		$\chi^2=0.100$		