



Kobe University Repository : Kernel

Title	日本企業における営業プロセス管理
Author(s)	高嶋, 克義
Citation	国民経済雑誌, 179(5): 61-76
Issue date	1999-05
Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
Resource Version	publisher
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00209299

Create Date: 2011-11-23



日本企業における営業プロセス管理

高 嶋 克 義

I は じ め に

マーケティング理論において、近年、急速に理論の蓄積がなされた領域の一つとして、営業研究の分野がある。しかも従来は人的販売 (personal selling) や販売管理 (sales management) の問題として議論されてきたが、近年の理論展開における問題意識は、以前の研究とは次の点で異なっている。

まず第一に、消費者を対象とする小売店舗や訪問販売における販売活動よりも、流通企業やユーザー企業などの企業に対する販売活動を中心的な問題として扱うようになった。そしてそれに伴い第二の特徴として、単に商品を販売する活動の問題だけでなく、顧客との関係を管理するという意味での営業活動の問題として、より広い問題を扱うようになった。この志向は日本における営業研究 (石井・嶋口編 1995; 田村 1996; 高嶋 1998; 田村 1999) でとくに顕著となっているもので、それはさらに二つの意味を含んでいる。

一つは、従来の研究では販売員管理の局面に焦点が当てられてきたが、最近では、営業活動そのものが考察対象となり、販売員 (営業担当者) の管理の問題はその一部として考察されるということである。そしてもう一つは、営業活動として問題を捉えたとき、考察は販売局面だけでなく、顧客からの需要情報収集を含むものになり、そこから製品開発や生産の問題に関連付けられるようになってきたことである。

さらに営業研究としての第三の特徴として、個々の担当者の営業能力をいかに改善するかだけを問題にするのではなく、営業組織の全体としての営業力を管理方法、営業活動の分業体制、営業プロセス、組織編成などの改革を通じて高めることが議論されている (Dunn et al. 1981; 高嶋 1995)。もともと営業活動は企業の外部で行われるので管理のためのモニタリングや指示が難しいという特徴があり、しかも販売状況は顧客や環境によってきわめて多様なものであり、共通した営業手法も使いにくいために、このような組織的な管理や改善には馴染まないと考えられていた。それが環境の変化によって従来の営業体制についての限界が認識されるようになったことや、それに対応した企業の営業組織におけるプロセス・イノベーションについての事例が増えてきたことから、このような営業組織全体の改革についての考察がなされるようになったと考えられる。

そしてこのような営業組織の問題のなかでも、営業研究において一つの焦点となったのは、営業管理様式の選択についてである。それはある営業管理様式の選択に基づいて、営業活動の特徴や部門内・部門間におけるコミュニケーションが規定されることを指摘するものである。ただしこの営業管理様式の選択については、欧米企業と日本企業、あるいは欧米での研究と日本での研究とでは、異なる視点のもとで別々の内容や考え方が主張されてきた。

そこで本稿ではこの営業管理様式の選択についての議論を整理するとともに、営業管理様式の選択が、どのような理由で欧米企業と日本企業とで異なるか、また日本企業の営業管理様式には、どのような特徴があるのかを明らかにするものである。

II 営業活動のプロセス管理についての問題意識

(1) 成果ベースと行動ベースの営業管理様式

営業活動の管理様式の問題については、これまでの欧米での研究で、成果ベース (outcome-based) と行動ベース (behavior-based) の二つの管理様式に基づく考察がなされてきた (Anderson & Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver & Anderson 1994)。

成果ベースの管理様式とは、アウトプット管理とも呼ばれる様式で、営業担当者の活動に対して管理者が指示や監視をあまりせず、営業活動の評価や報酬において、販売成果による直接的で客観的な測度を用いるという特徴がある。

この管理様式のメリットは、営業活動の管理コストが低いことである。営業活動というのは、おもに企業の外部でなされるうえに、営業現場の状況がきわめて多様で変化しやすいものであるために、個々の状況を監視したり、そこでの有効な営業方法を指示しようとすれば、管理コストがかかりすぎてしまうのである。

さらに成果ベースの管理では、売上という単純で一見公平な測度を利用することが多く (Jackson et al. 1982)、企業への貢献の多い者に多くの報酬を与えるという単純なルールは、個人にも受け容れられやすく、また積極的な努力を動機付けるうえでも有効と考えられている。

ただしこの管理様式にはデメリットがある。それは営業活動の詳細を営業担当者の裁量に委ねたとき、かれらが短期的な販売成果による報酬を追求してしまうことである。具体的には、営業担当者が短期的な販売成果を追求して、顧客満足への配慮が失われたり、利益がでたり売りやすい製品の販売を優先して、長期的視点や企業全体の視点からすれば好ましくない行動を引き起こしやすいのである。言い換えれば短期的な成果に結びつきにくいような労力を営業担当者は惜しむようになり、新製品を売ることや取りにくい大口の顧客を取るための努力が少なくなり、企業の長期的な成長が確保しにくくなるのである。

また成果ベースで測定される売上などの指標では、担当させた顧客や地域による有利・不

利があり、そのような営業担当者のコントロールできない要因が評価や報酬を規定するという問題もある (Adkins 1979)。

そしてこの成果ベースと対照的な営業の管理様式が行動ベースの管理様式で、一般的にプロセス管理と呼ばれているものである。行動ベースの管理では、営業担当者の活動をできるだけ監視し、管理者は営業担当者に対して指示や干渉をすることになる。また営業担当者の評価や報酬において、販売成果だけでなく、営業能力や製品知識の水準、訪問回数などの営業活動へのインプットを含めて複合的な尺度を用いる。

この行動ベースの管理様式は、前述の成果ベースによる欠点がないことがメリットとして指摘されている。すなわち営業担当者の活動を適切に導くことで、将来有望な製品の市場開拓をさせたり、顧客の信頼や評判を確保して、継続的な取引による長期的な販売成果が期待されるのである。また営業活動のアウトプットだけでなくインプットを含めて評価するので、営業担当者の評価において、担当する顧客や地域による不公平を少なくすることができる。

ただしこの管理様式のデメリットとして、管理が複雑になることがあげられる。すなわち営業担当者についての能力、製品知識、活動・サービスの質などの多様で複合的な評価尺度は、管理者にかなりの情報収集や判断の能力が要求され、それらが不十分であれば、評価が主観的で、信頼できないものと考えられやすいのである。

さてこのように成果ベースと行動ベースという二つの管理様式は、営業活動の監視や指示、および評価基準について、まったく対照的な管理様式となっている。そしてどちらの管理様式を選択すべきかという問題については、これまでにいくつかの研究がなされてきたが、その基本的な考え方は、これらのメリットやデメリットが営業状況によって異なり、それらの比較によって選択されるというものである。

例えば、顧客の需要が多様で不確実な場合では、営業担当者がどのような活動をすれば販売成果に結びつくかを事前に予測しがたいので、行動ベースの管理をするために必要な望ましい営業プロセスの設計が難しく、成果ベースの管理が採用されやすいと予想される。他方で営業成果において長期的な関係維持や新市場開拓などが重視され、短期的な売上だけでは捉えられない場合では、行動ベースの管理が必要になる。

したがって企業にとって、どのような行動をすべきかという営業プロセスの知識と営業活動を成果として数量的に把握できるかという成果測定の可能性の二つの条件について、前者が不十分で、後者が可能な場合には成果ベースが選択され、逆に前者が十分であり、後者が難しい場合には、行動ベースが選ばれようと予想される。そして産業の特性や企業の志向、能力などによって、これら二つの条件が規定され、それに応じた営業管理の様式が想定されると考えるのである (Anderson & Oliver 1987)。

さらに取引費用の観点から、そのような要因に加えて、営業活動において個々の企業に特有の資産が形成されるかどうかが問題とされる。例えば営業活動において他の企業では使えない営業スキルが必要とされていたり、企業が営業担当者に独自の営業スキルなどの教育的投資をしなければならない場合には、営業担当者の雇用関係を簡単には変更できないことになる。そのようなときは営業担当者が機会主義的な行動をとることが予想されるので、営業活動を行動ベースで管理する必要があるというのである (John & Weitz 1989)。

(2) 日本における個人型管理と成果ベース管理

以上のような成果ベースと行動ベースの類型とは別に、営業管理様式を分けるもう一つの考え方がある。それは営業活動やその管理について個人型と組織型の二つの様式に分けたうえで、日本企業の営業管理における一つの典型的な様式として、個人型営業体制を説明するものである (高嶋 1995; Takashima 1997)。

個人型の営業体制というのは、個々の営業担当者に特定の顧客に対する営業活動のほとんどを包括的に任せることが基本的特徴となる。そのことに基づいて、営業活動を遂行するために管理者や他の担当者との情報交換や調整をあまりせずに、担当者が顧客に対して迅速で柔軟な対応が可能になると考えるのである。

そして個人型営業体制では、管理者が担当者の営業活動を売上や利益などの成果ベースで管理することが多いという特徴がある。もともと個人型では顧客への迅速で柔軟な対応をめざすものであり、そこでの迅速性や柔軟性は、管理者による事前の計画や指示では得られず、営業現場において担当者が裁量によって臨機応変に対応することで達成されると想定されている。そのために営業活動の詳細について、営業担当者に意志決定の権限を委譲し、管理者は成果ベースで管理することが望ましいのである。

さてここで問題となるのが、個人型営業体制では成果ベースで管理されることが多いにもかかわらず、前述の成果ベースのデメリットを有していないということである。すなわち前述の成果ベースの説明では、営業担当者が短期的な成果を重視し、顧客との長期的な関係に配慮しないことが、そのデメリットとしてあげられてきたが、個人型における営業管理では、成果ベースの管理でありながら、顧客との長期的関係を維持させられるとしているのである。

この特徴をもたらしめている条件は、営業担当者の長期的な雇用関係と企業間での長期的な取引関係という二つの日本的な条件である。すなわちこれらの条件のもとで、営業担当者に特定の顧客への担当を割り当て、そこでの売上目標を達成するように動機付けるならば、かれらは売上目標を達成するための短期的志向の行動を取りにくくなる。例えば営業担当者が交渉・駆け引きのうまさで成果を確保し、顧客から信頼されなくても、次々と販売しやすい顧客を開拓し、切り替えるような営業活動を展開すれば、長期的な雇用関係や企業間関係の

なかで、営業成果を次第に達成できなくなるはずである。むしろこのような状況では、営業担当者は顧客との信頼関係を形成して、顧客から需要情報をうまく引き出し、顧客の望む新製品の開発に結びつけ、ますます関係を強固にするほうが、長期的に営業成果を高めることができるのである。

しかも個々の営業担当者に特定顧客への営業活動を包括的に任せることによって、管理者や他の担当者との情報交換や調整を最小限にして、迅速で柔軟な顧客への対応が可能になる。このような迅速で柔軟な顧客への対応は、顧客との長期的な関係を維持するためには必要な行動であり、しかも行動ベースの管理様式のように、管理者が報告を受けて、指示することでは、この迅速性や柔軟性が確保しにくいのである。

したがって日本では、成果ベースの管理であっても、欧米の研究で示されるような営業担当者が短期的志向の行動をとることにはならないと予想される。すなわち日本企業においては、継続的な取引関係のもとで成果ベースのアウトプット管理を選択することができると考えられるのである。¹

(3) 日本における営業管理様式の問題意識

以上のことから、従来の成果ベースと行動ベースの類型による説明とは異なり、日本では個人型の営業体制によって、顧客との関係志向を深めることと成果ベースの管理が両立することになると予想される。ただしこのような特徴をもつ営業の管理様式をこれまでの理論では想定していなかったわけではない。

それは企業が営業組織において、内部昇進や長期的雇用などのクラン (clan) 的なシステムを採用するケースとして考えるものである。クランとは市場メカニズムや組織の支配機構が欠如していても、インフォーマルな社会システムで運営される集団であり、各メンバーの目標や価値観が共通していたり、組織の目標に深いコミットメントを示すことに基づいて形成されるものである。そしてこの組織では、個々人が適切な行動を理解し、組織の目標に貢献するために、管理コストが節約されることになる (Ouchi 1979; Eisenhardt 1985)。

図 1

		営業プロセス知識	
		完 全	不完全
営業成果を 正確・包括的に 測定する能力	高	行動ベースまたは 成果ベース	成果ベース
	低	行動ベース	クラン

出所：Anderson & Oliver (1987)

また Anderson & Oliver (1987) では、図1のように、望ましい営業プロセスについての知識が不完全で、営業成果を正確かつ包括的に測定できない場合に、このクラン的なシステムが採用されるとしている。すなわち営業担当者を長期的に雇用し、内部昇進のシステムや良好な企業文化をもつことによって、たとえ企業特定の資産が形成されていても、担当者は機会主義的な行動をとらずに、企業や顧客との間で長期的な関係を満足させるように行動するというのである²。

ただしこのクラン的な営業管理については、その可能性について言及されるのみで、理論的にも経験的にもほとんど分析されていない (Anderson & Oliver 1987)。またクラン的なシステムがどのような管理になるのかについての説明もなされていないが、最小限の監視と指示という意味で、成果ベースになることが予想されるだろう。

そして日本企業における営業管理が成果ベースでありながら、長期的な顧客との関係に配慮した営業活動が展開されるとすれば、日本企業ではクラン的なシステムを前提とした成果ベースの管理がなされていると考えることができる。

このように日本企業における成果ベースの管理を理解したとしても、疑問が残るだろう。それはクラン的なシステムを前提とすれば、管理様式について成果ベースの行動ベースに対する優位性が形成されてしまうことである。すなわち前述のように成果ベースか行動ベースかという管理様式の選択において、それぞれのメリットとデメリットを比較したとき、成果ベースのデメリットである営業担当者が短期的な成果を追求しやすいという条件が、クラン的なシステムによって抑制されているとすれば、管理コストのかかる行動ベースよりも成果ベースが有利になりやすいのである。

ところが現実にはプロセス管理による行動ベースの管理様式を採用している企業も少なくない。にもかかわらず行動ベースの管理様式を選択する条件を前述の説明からは導けないことになるのである。

III 日本企業における行動ベース管理様式の選択

行動ベースの営業管理様式を選択している日本企業は、どのような条件に基づいているのか。この問題を考えるためには、関係志向で成果ベースが特徴となる日本的な個人型営業体制の抱える問題が何かを知らなければならない。つまり個人型体制の問題から日本的な成果ベースの管理のマイナス面が捉えられると同時に、行動ベースの管理が選ばれる条件が推測されるのである。

そこで以下では、個人型営業体制における問題として、部門間調整と営業組織の拡充についての二つの問題について検討する。

(1) 部門間調整における問題

個人型営業体制では、職能部門間での意思決定の調整が難しくなると予想される。それはまず第一に、営業担当者が顧客との長期的な関係維持を志向するために、顧客への迅速で柔軟な対応を優先させることに基づく。それに対して他の部門では、顧客関係の状況についての情報を営業現場の担当者ほど持たず、しかもその対応によるコストについての責任もあるために、営業部門とは異なる意識を持ちやすいためである。

とりわけ物流や技術サービスについて、営業担当者は顧客との関係維持のために、迅速で柔軟な対応を物流部門や顧客サービス部門に要求することになるだろう。つまり顧客との関係を良好に保つためには、営業担当者は顧客の要請に応じて、少々のコストがかかっても、緊急の配送や補修などのサービスを提供することが必要と考えやすい。そうすることで顧客との信頼関係が形成され、それを基盤として取引が将来的に拡大し、短期的な損失は長期的に償われると期待するのである。

ところが物流部門や顧客サービス部門では、サービスの処理能力の制約があるうえに、サービスを標準化したり、事前に計画化することでサービスの効率性を高めることができるために、迅速で柔軟な対応におけるイレギュラーな処理に否定的な考えを持ちやすい。そのために営業部門の求める物流や技術サービスにおける迅速性や柔軟性を過剰なサービスの要求としてこれらの部門では考えやすい。

すると営業部門と物流部門・顧客サービス部門との間で、物流や技術サービスを即時対応的なものにするか、それとも標準化や事前計画化されたものにするかをめぐって、部門間対立が発生することになる。この問題のさらに複雑な点は、営業部門の追求する顧客との長期的な関係維持というのが、必ずしもその成果を確実に予測できるものではないということである。すなわち特定の営業活動が、顧客との長期的な関係維持にどの程度貢献しているのか、またその顧客との長期的な関係維持が、いつの時点でどの程度の企業の利益に反映されるのかということは、企業にとって明確に予測できないことである。したがって企業にとって適切な水準の物流サービスや技術サービスかどうかを客観的に判断できないという条件のもとで、企業はこの部門間の見解の相違を調整し、意思決定やコンセンサスを導かなければならないのである。

さらに個人型営業体制によって部門間の調整が難しくなる第二の理由は、営業担当者が他の部門の担当者とインフォーマルなコミュニケーションをとることに基づく。もともと個人型営業体制では、他との調整ができるだけいらないように個々の担当者が特定顧客への営業活動を包括的に遂行することが基本となっている。ただし顧客への対応では、営業担当者だけでは処理できずに、他の職能部門と連携しなければならないことも多い。そのとき営業担当者はフォーマルな手続きよりも、融通のきくインフォーマルなコミュニケーションで、他

の部門の協力を得ようとするのである。

前述のように、営業担当者は担当する顧客への迅速で柔軟な対応を物流部門や顧客サービス部門につねに要求する。ところが物流部門や顧客サービス部門では作業の効率性を考えたり、処理能力の制約があるために、営業担当者からあがってくる要求にすべて応えることはできない。そこで営業担当者が代弁する顧客からの特別なサービスの要請について、どれに応えるかという選別のルールが必要になる。

まず考えられるのが、顧客の注文規模や取引実績を基準とした決定ルールを定めて、定型的に処理することである。しかしそのようなフォーマルなルールによる定型的な決定に対しては、営業部門からの強い反発が予想される。それは個人型営業体制のもとでは営業担当者に顧客との関係維持を求めることになるが、そのような関係の成果が確実なものでなく、曖昧なものであるために、それを定型的に判断することは望ましいことではないと考えられているからである。言い換えれば、個人型体制で営業担当者に長期的視点での活動を要求しながら、他部門との調整では、短期的視点での確実な成果を判断基準とするのは、矛盾した要求となってしまうのである。

しかも物流や顧客サービスをフォーマルな手続きで処理すれば、迅速性や柔軟性を欠いたサービスになりやすく、それでは顧客への適切な対応がとれず、顧客関係の強化を達成することができないことになる。

そこで実際には、企業はこれらをインフォーマルな仕組みに依存して部門間の調整をすることになる。すなわち営業担当者が各部門の担当者とインフォーマルな人間関係や部門レベルでの政治力を利用して、部門間調整における融通を得るのである。そうすることで能力のある営業担当者は個人的な社内ネットワークを利用して、顧客へのサービスの迅速性や柔軟性を確保することができ、その能力の問題に転嫁することで、部門間対立や営業担当者による不満や反発を抑えるのである。

ところがこのインフォーマルな体制の問題は、社内でのネットワークをうまく作ったり、組織における政治力をもつような営業担当者が、必ずしも企業全体からみて、重要な顧客の要請を伝えているとは限らないことである。たまたまかれらの担当する顧客からの要請が、優先的に各部門に伝えられたり、企業レベルでは不効率であり効果のない対応の要請であっても、その営業担当者個人の利害に基づく判断で伝達されることも考えられる。

したがって顧客との関係維持を志向する個人型営業体制では、迅速で柔軟な顧客への対応を求めるために、物流サービスや技術サービスについての事前計画化や標準化を受け容れにくかったり、社内のインフォーマルなネットワークによって効率的なシステムが攪乱されやすいことになる。そしてこれらのサービス活動を適切に効率的に提供することが、企業の競争優位にとって重要になるほど、この問題は強く意識されることになるだろう。

そこで企業は、営業管理を行動ベースのプロセス管理にすることで、このような問題を解決しようとするのである。すなわち行動ベースの営業管理のもとでは、営業活動が成果だけでなく、プロセスについての詳細な情報で把握されるが、その情報が部門間の活動をフォーマルに調整するために利用されるのである。

例えば、営業プロセスについての情報を把握し、その情報を部門間で共有すれば、物流や技術サービスをより早い段階で計画化し、効率的になるように活動を調整することができる。また営業プロセスを測定可能な形で把握するのは、一定のルールのもとでなされ、その情報を共有するのもフォーマルな手続きでなされるために、活動の調整において、インフォーマルなコミュニケーションが介在する余地は少なくなる。

要するに日本企業では営業活動を物流や技術サービスなどの活動と効率的に連動させる目的で、行動ベースによる営業のプロセス管理が導入されると考えられるのである。

(2) 営業組織の拡充の問題

個人型営業体制についての二つ目のマイナス面は、市場や企業の拡大に合わせて営業組織を拡充する場合に意識される。すなわち急速に成長する製品需要に対応したり、国内外の新たな地域市場を開拓するために、営業拠点や営業担当者の数を増強する場合に、個人型営業体制では、その展開力が制約されるという問題が生じるのである。

本来、個人型営業体制は成果ベースで管理することが基本となるために、営業活動の管理にかかるコストが節約されるという特徴がある。するとそのような管理コストの低い単純化された管理体制ならば、営業拠点や担当者の数を増やすことに対応しやすいという推測も成り立つ。にもかかわらず、なぜ個人型によって営業の展開力が制約されることになるのだろうか。

それは営業担当者の能力を育成する方法や考え方によると考えられる。個人型営業体制では顧客に迅速で柔軟な対応をするために、個々の営業担当者が特定の顧客との関係を管理しているが、そのような体制においては、営業活動のスキルやノウハウはきわめて顧客特定のなもので、経験を通じて蓄積されることになりやすい。

というのは顧客との関係を重視した個人型の営業活動を展開する場合、営業活動の状況は顧客ごとに多様であり、競争を反映して変化しやすいことがつねに強調され、営業現場で個々の担当者が情報を集めて臨機応変に判断するように奨励されやすい。逆に言えば、本部で集権的に意思決定したり、共通の営業手法を用いることでは、個々の顧客に迅速で柔軟な対応ができないと考えられているのである。

しかも顧客への対応を早く的確にするためには、顧客との信頼関係を形成することが重要となる。なぜなら信頼関係が形成されなければ、顧客の需要情報をより早く的確に把握する

ことができないからである。そしてその信頼関係を形成するために、個人型営業体制で担当者を固定し、購買担当者との間に人間関係を形成させることになるのである。このとき営業の能力は、担当者間の人間関係に関する属人的なものになる。

したがって個人型体制では、営業プロセスを共通化せず、個人間の信頼関係を利用することで、顧客への迅速で柔軟な対応が可能になっているが、これらのことが新たに営業の担当者や拠点を増強する場合に、制約となっているのである。すなわち有能な営業担当者を育成したり顧客とのパーソナルな信頼関係を形成するのに時間がかかったり、企業の外部から営業能力を調達しにくいことになる。

しかし産業や企業の状況によっては、営業力を素早く展開しなければならない場合もある。その場合には、営業プロセスを標準化することや、顧客の購買担当者などとのパーソナルな信頼関係に依存しないことが必要となる。そこで営業管理を行動ベースのプロセス管理にすることで、営業活動のプロセスについての情報を収集・分析し、標準的な営業方法を確立し、洗練化させたり、その営業方法の教育に用いるのである。そのことで成果ベースの管理に基づく営業担当者による顧客への迅速で柔軟な対応は制約されるが、営業プロセス管理が、営業方法の標準化とその教育の基礎となり、それらに基づいて急速な営業力の展開が可能になると考えられる。

IV 日本企業における営業様式の選択

これまでの検討から、日本企業における営業活動のプロセス管理が、企業内における部門間調整と営業組織の拡充の必要性に基づいて選択されることが推測された。すなわち営業部門が物流部門や顧客サービス部門などの他部門と情報を交換し、それらの部門における活動を調整することや、営業の担当者や拠点を迅速に拡充することを目的として、プロセス管理が導入されると考えられるのである。

このような営業管理様式の選択行動は、欧米での研究で示されたものとは異なっている。欧米の研究やそれらが検証した欧米企業では、営業担当者の短期的な販売成果の追求を抑制し、顧客との長期的な関係を志向させたり、長期的視点からの自己への投資行動を導く効果が重視されてきたからである。営業活動を行動ベースで管理するプロセス管理では、営業担当者の行動を詳細に監視し、その情報を収集することに基づいて、営業担当者の行動についてのモニタリングをしたり、評価基準を適切に設定して、長期的視点での行動を引き出すことができると考えてきたのである。

しかし日本企業においては、それらのメリットが、営業担当者の長期的雇用と顧客との長期的関係という条件のもとで、成果ベースのアウトプット管理によっても達成されることになる。そのかわりに重要となるのが、関係志向の個人型営業様式のデメリットを抑制するこ

とであり、そのために日本企業は、部門間調整と営業組織の拡充という2つの理由からの営業のプロセス管理を選択すると考えられるのである。

ここではこのような日本企業におけるプロセス管理の選択についての仮説について、実証分析を試みることにしたい。以下の分析で用いるデータは、日本企業の事業部門または営業企画部門の責任者を対象に1998年2月に実施された質問票調査に基づいている³。

これらの企業の事業部門における営業活動の管理様式については、営業のやり方をほとんど各営業担当者に任せるか、それとも管理者が詳細に指示するかという質問に対して、ほとんど任せると回答したグループを成果ベースのアウトプット管理と考え、そうでないグループを行動ベースのプロセス管理とした。

そして営業管理様式の選択が部門間調整の必要性の影響を受けることについては、プロセス管理を実施している事業部門が、アウトプット管理の事業部門に比べて、物流部門との連携や顧客サービス体制の重要性を認識しているかどうかで考えることにした。

まず物流部門との連携については、営業活動にとって物流部門からの情報支援などの連携が重要かという質問の回答に基づいて、重要・重要でないという二つのカテゴリーに分けることで考えている。そのうえでアウトプット管理とプロセス管理の二つのグループにおけるこの二つのカテゴリーから、回答者を2×2分割表に分類し、各セルの回答者数に基づいて、カイ自乗検定を実施した。

次に、顧客サービス体制については、顧客に対する技術サービス体制が重要かという質問に対する回答から、重要・重要でないという二つのカテゴリーに分けることにした。そして同様に、アウトプット管理とプロセス管理の二つのグループにおけるこの二つのカテゴリーから、2×2分割表を作成し、カイ自乗検定を実施した。

これらの分析結果は、表1と表2に示す通り、プロセス管理の場合ほうがアウトプット管理の場合よりも、物流部門との連携や顧客サービス体制を重視するという仮説を支持するものであった。そしてこれらの結果から、物流サービスや技術サービスが重要な企業にとって

表1

	物流部門との連携		合 計
	重 要	重要でない	
アウトプット管理	6.5% (3)	93.5% (43)	100% (46)
プ ロ セ ス 管 理	21.9% (23)	78.1% (82)	100% (105)

$\chi^2 = 4.286$ (5%水準で有意)

N=151, カッコ内の数値は標本数。 χ^2 値は連続補正を施した。

表 2

	顧客サービス体制		合 計
	重 要	重要でない	
アウトプット管理	54.5% (24)	45.5% (20)	100% (44)
プ ロ セ ス 管 理	74.5% (79)	25.5% (27)	100% (106)

 $\chi^2 = 4.879$ (5%水準で有意)

 N = 150, カッコ内の数値は標本数。 χ^2 値は連続補正を施した。

は、成果ベースの営業管理では円滑な部門間コミュニケーションがとれずに、効率的なサービスの提供ができないという問題が発生しやすいことが推察される。また日本企業における営業活動のプロセス管理が物流や顧客サービスについての部門間調整を意識したものであることが予想されるだろう。

さて次に、営業管理様式の選択が営業組織の拡充による影響を受けるという仮説について検討してみよう。ここでは、営業活動をプロセス管理する事業部門ほど、営業担当者や営業拠点を数多く、地域的に広く配置しなければならない状況にあることを検証することにする。

まず営業管理様式については、先ほどと同様の手続きで、アウトプット管理とプロセス管理の二つのグループに分けている。そして産業の平均的レベルに比べて、取引している顧客の数がかなり多いかどうかという質問の回答から二つのカテゴリーを設定し、回答者を 2×2 分割表に分類し、各セルの回答者数に基づいて、カイ自乗検定を実施した。

さらに営業組織の拡大が、海外にも及ぶことを考慮しなければならないだろう。すなわち海外に営業拠点を展開するとき、営業活動をプロセス管理にしていることが、国内外における営業能力の移転に有効と考えられる。

そこで海外での営業・サービスの対応力が重要かどうかという質問に対する回答から、重

表 3

	顧 客 数		合 計
	多 い	多くない	
アウトプット管理	29.5% (13)	70.5% (31)	100% (44)
プ ロ セ ス 管 理	50.0% (53)	50.0% (53)	100% (106)

 $\chi^2 = 4.482$ (5%水準で有意)

 N = 150, カッコ内の数値は標本数。 χ^2 値は連続補正を施した。

表 4

	海外での営業・サービス体制		合 計
	重 要	重要でない	
アウトプット管理	17.8% (8)	82.2% (37)	100% (45)
プ ロ セ ス 管 理	40.4% (42)	59.6% (62)	100% (104)

$\chi^2 = 6.221$ (5%水準で有意)

N = 149, カッコ内の数値は標本数。 χ^2 値は連続補正を施した。

要・重要でないという二つのカテゴリーを設定した。そして前述のアウトプット管理とプロセス管理の二つのグループについて、この二つのカテゴリーから、2×2 分割表を作成し、カイ自乗検定を実施した。

これら2つの分析結果は、表3と表4に示されている。その結果に従えば、プロセス管理の場合ほうがアウトプット管理の場合よりも、取引顧客の数かなり多いとする回答比率が高く、また海外での営業・サービス活動を重視していることが推測される。したがって営業活動を行動ベースで管理することは、営業担当者や営業拠点を幅広く展開することに貢献すると考えられるのである。

V 結びにかえて

これまでに欧米などで展開された行動ベースの営業管理様式の考え方によれば、営業活動のプロセス管理は、営業担当者の短期的な視点での行動を抑制するためのものであるとされてきた。しかし日本においては、雇用関係や顧客との関係が長期的であるという条件に基づいて、それとは異なる部門間調整や営業組織の拡充についての目的が、プロセス管理の導入に影響を与えていると考えられる。

プロセス管理をこれらの目的に利用できるのは、プロセス管理が営業活動についての情報を交換しやすいものにするために、部門間や営業組織内における情報の交換や共有が進むからである。つまり営業活動のプロセス管理を通じて、営業担当者の行動がある標準的なプロセスにおいて捉えられ、その行動についての他者とのフォーマルな手続きによる情報交換が円滑になされるようになるのである。そのために他部門は、より早い段階から営業活動の進捗についての情報を入手して、効率的な作業の計画を立てることができたり、新規に採用された営業担当者などに営業活動のノウハウやスキルについての情報を伝えて、より迅速に数多くの営業担当者を育成することができるのである。

ただしそのように営業活動を標準的なプロセスで管理するために、顧客への対応が柔軟で

なくなったり、イレギュラー的な対応の意思決定に時間がかかるというデメリットが予想される。そしてこのデメリットは、顧客の需要情報に基づいて開発部門や生産部門を巻き込んだ柔軟な対応が要求されるときに、より強く意識されるだろう。というのは個々の顧客の需要情報を収集して個別に製品開発したり、個々の顧客の需要に合わせて受注生産の計画を立てる場合には、営業担当者が媒介する顧客の需要情報を標準的な手続きで処理することが難しくなるためである。

まず顧客適応的な開発や生産のためには、顧客からの顕在的な注文情報にのみ依存していても成果が上がらず、顧客の潜在的で曖昧な需要情報を収集し、その情報を開発部門や生産部門に伝えることが競争優位のために重要となる。そしてそのような潜在的で曖昧な情報は、人間関係に基づいた周辺の情報を含めて、担当者の主観的な予測や判断によって意味を持つものと考えることができる。それゆえ営業担当者と顧客との深い密着的な関係や営業担当者と開発・生産担当者との人間関係をベースとして情報が交換され、しかもそれらはフォーマルな手続きだけでなく、インフォーマルな形を伴ってやり取りされるものである。

したがってこのような顧客適応的な開発や生産の体制においては、営業担当者の顧客や開発・生産部門とのコミュニケーションを標準化して管理するプロセス管理が望ましいとは言えなくなる。さらに付け加えて言えば、部門間調整の必要性が営業のプロセス管理をもたらすとしても、それは物流部門や顧客サービス部門のように、顕在的で比較的定型的な情報の交換による部門間調整であり、開発部門や生産部門のように、より複雑で曖昧な情報がやり取りされなければならない部門間調整では、営業のプロセス管理が有利とは限らなくなるのである。⁴

以上のことも含めて考えると、営業活動の管理を行動ベースのプロセス管理にするか、あるいは成果ベースのアウトプット管理にするかという選択問題は、物流サービスや顧客サービスの重要性、顧客の数や地理的な分布、開発や生産を含めた顧客への迅速で柔軟な対応の重要性などの産業の条件や企業戦略の特徴に依存することが予想される。その意味で、高嶋(1998)で示されたような企業戦略と営業様式との関係という視点での営業研究が必要になると考えられる。

注

1 この傾向は後述の質問票調査に基づくデータから推察することができる。すなわち顧客との継続取引がかなり多いという回答比率が、営業活動をアウトプット管理すると回答したグループで89.1%、プロセス管理のグループで83.2%であった。いずれにおいても継続取引がかなり多いとする回答が多く、またアウトプット管理とプロセス管理のグループ間での回答比率の有意差は認められなかった。

2 これを Cravens et al. (1993) は関係ベースの営業戦略 (relationship-based sales strategy) と

呼んでいる。

3 この調査は、神戸大学の田村正紀・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。回答者は企業間取引を行う日本の有力企業の事業部門または営業企画部門の責任者である。回収率は15.8%であり、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。

4 営業活動のアウトプット管理とプロセス管理の二つのグループについて、顧客への受注仕様・カスタマイズへの対応力が重要かどうかという質問の回答から、重要・重要でないという二つのカテゴリーを設定し、回答者を2×2分割表に分類し、カイ自乗検定を行った。そしてその結果(表5)から、アウトプット管理の場合ほど、顧客への受注対応が重視されていることが示唆された。

したがって受注仕様やカスタマイズのような開発や生産のレベルにまで及ぶ顧客への適応については、営業情報を標準化するプロセス管理では限界があることが、この検証結果からも推測されるのである。

表5

	受注仕様・カスタマイズへの対応力		
	重 要	重要でない	合 計
アウトプット管理	84.8% (39)	15.2% (7)	100% (46)
プ ロ セ ス 管 理	65.1% (69)	34.9% (37)	100% (106)

$\chi^2 = 5.126$ (5%水準で有意)

N = 152, カッコ内の数値は標本数。 χ^2 値は連続補正を施した。

参 考 文 献

- Adkins, Robert T. (1979) "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance," *Industrial Marketing Management*, Vol.8, pp.207-212.
- Anderson, Erin (1985) "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, Vol.4, No.3, pp.234-254.
- Anderson, Erin & Richard L. Oliver (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, pp.76-88.
- Cespedes, Frank V., Stephen X. Doyle, & Robert J. Freedman (1989) "Teamwork for Today's Selling," *Harvard Business Review*, Vol.67, March-April, pp.44-48.
- Cravens, David W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young (1993) "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*,

- Vol.57, No.4, pp.47-59.
- Churchill, Gilbert A., Jr., Neil M.Ford, Steven W.Hartley, and Orville C.Walker,Jr. (1985) "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.2, pp.103-118.
- Dunn, Dan T., Claude A.Thomas, & James L.Lubawski (1981) "Pitfalls of Consultive Selling," *Business Horizons*, Vol.24, No.5, pp.59-65.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, Vol.31, No.2, pp.134-149.
- 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』第18巻第4号, pp.59-88.
- 石井淳蔵・嶋口充輝 編 (1995) 『営業の本質』有斐閣.
- Jackson, Donald W., Jr., Lonnie L.Ostrom, & Kenneth R.Evans (1982) "Measures Used to Evaluate Industrial Marketing Activities," *Industrial Marketing Management*, Vol.11, pp.269-274.
- John, George & Barton Weitz, "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation," *Journal of Marketing Research*, Vol.26, No.1, pp.1-14.
- Oliver, Richard L. & Erin Anderson (1994) "Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, pp.53-67.
- Ouchi, William G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, Vol.25, No.9, pp.833-848.
- 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.
- Takashima, Katsuyoshi (1997) "Sales Process Innovation in Japan," *The Annals of the School of Business Administration, Kobe University*, Vol.41, pp.179-193.
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略』千倉書房.
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力』千倉書房.
- 田村正紀 (1999) 「中核的競争優位基盤の変貌」神戸大学経営学部 Discussion Paper 9902.