

提案型営業における マーケティング論的市場認識*

細 井 謙 一

営業活動の一形態に提案型営業と呼ばれるものがある。それは、単に製品を売り込むのではなく、その製品の使用方法についてのなんらかの提案を含む取引促進活動である。提案型営業においては、製品そのものよりも、むしろその製品の購入、使用を通じた問題解決策を売っているのだとも言える。この提案型営業は、近年の不況に伴う企業の業績低迷状態の打開策として、特に注目されている。

提案型営業の、製品の購入、使用を通じた問題解決策を売るという考え方は、販売管理論⁽¹⁾の基本的な販売観と一致する(細井1994)。しかし、提案型営業の分析にあたって、販売管理論の研究成果を援用した研究はほとんど見られない。このことは、販売管理論が、提案型営業の分析にとって、必ずしも有用なものとみなされていないことの傍証であると言えよう。販売管理論と現実の提案型営業との間に、なんらかの齟齬があるものと考えられる。本稿の目的は、この齟齬がなんであるのかを考察し、提案型営業

* 本稿のアイデアの多くは、平成7年度日本商業学会公募プロジェクト研究助成金による横浜市立大学南知恵子助教授との共同研究から生まれたものです。日本商業学会と南智恵子助教授に、感謝の意を表します。もちろん、ありうべき誤謬はすべて筆者の責に帰するものです。

(1) 販売管理論という用語は、広義には、販売を支えるビジネスシステム全体の管理をさし、マーケティング管理論と同様の内容をさす。しかし、本稿では、販売部門の管理(salesforce management)として、この用語を用いるものとする。

を分析する上での手がかりを示すことにある。

結論を先取りして言えば、提案型営業とはマーケティング論的市場認識に基づいた行為なのである。販売管理論が提案型営業のこうした性質を看過してきたために、販売管理論と提案型営業の現実との間に齟齬が生じてきたものと考えられる。本稿では、まず第1節において、販売管理論の基本的な販売観を確認し、第2節以下で、最近の研究で明らかになりつつある提案型営業の実態と販売管理論との間の齟齬を確認する。最後に第5節において、こうした検討から導かれた様々な問題を仮説の形で整理し、今後の研究の進むべき方向を探ることとする。

第1節 販売管理論における問題解決型アプローチ

販売管理論において、販売とは、流通における価値実現であり、その原動力としての販売員による顧客の説得であると考えられてきた。

もちろんここで説得とは、顧客に対して不必要な商品の購買を迫るという意味ではない。ここで言う説得とは、基本的には顧客への情報伝達である。こうした情報伝達にあえて説得という用語をあてるのは、顧客の欲求が潜在的である場合には、情報伝達は潜在的欲求の充足方法の教授というかたちをとる必要があること、また、顧客の特定の欲求を同様にみたしうる商品が多数存在する場合は、情報伝達は競合する製品群の中から自社製品の選択・購入を促すための差別化の手段となる必要があるということ、この2点からである。

説得がこのように潜在的欲求の充足方法の教授というかたちをとるならば、最も基本的なことは、顧客の潜在的欲求を知ることであると考えられよう。この潜在的欲求を知ることを重視するという考え方は、1950年代に、いわゆるマーケティング・コンセプトが広く受け入れられたことに呼応するかたちで、販売管理論においても欲求—充足理論 (needs-satisfaction theory; Cash and Crissy 1957) として広く受け入れられるようになった。

欲求－充足理論とは、個々の顧客の欲求を把握することを重視すべきことを主張する販売観である。欲求－充足理論においては、売り手がすべきことは、購買意思決定を支配することではなく、顧客のかかえる問題を診断することである。欲求－充足理論では、販売相互作用を欲求開発 (need development)、欲求自覚 (need awareness)、欲求充足 (need fulfillment) の3段階からなると考える。まず初めに、販売員は、顧客に耳を傾け、質問をし、顧客ニーズの分析の手助けをする。欲求自覚段階では、顧客は問題を知り、それに対する販売員の見方に同意する。最後に、欲求充足段階では、販売員は、問題の解決として製品を提示する。その際、製品特性そのものを強調するのではなく、顧客の利益を強調すべきだとされる。Cash and Crissy (1957) は、彼ら以前の研究は⁽²⁾、おもに欲求－充足理論の第3の段階のみに重点がおかれ、ともすれば販売員から顧客への押しつけになりがちであったと非難した。欲求－充足理論の意義は、叙上の3段階のうちのはじめの2つの段階の重要性を強調した点にある。

ただ、欲求－充足理論は、顧客の潜在的欲求を適切に把握することの重要性を主張したにすぎないとも言える。欲求－充足理論の主張に実体を与える一つのアプローチとして、現在、販売管理論の主流をなすのは、いわゆる認知的アプローチである (Weitz, Sujun, and Sujun 1986)。認知的アプローチは「拡張された欲求－充足アプローチ」であり、欲求－充足理論の正当な後継者であるとされる (Szymanski 1988)⁽³⁾。認知的アプローチにおいては、販売員による顧客の説得を、販売員による顧客欲求の適切な認知とそれに対する販売員の適応の過程ととらえ、認知心理学の研究成果を

(2) ここで彼ら以前の研究とは、直接的には、刺激反応アプローチに属する研究をさすが、販売話法標準化アプローチ、購買過程アプローチも、そのエッセンスは刺激反応理論にあるとする弘通の見解から、一括して批判の対象になった。

(3) さらに Szymanski (1988) は、「現代のマーケティング・フィロソフィに合致する考え方は、販売を、その成功が販売員による顧客欲求の適切な同定と充足にかかる過程であるとする考え方である (op.cit., p.65)」として、欲求－充足理論の正当な後継者である認知的アプローチの正当性を主張する。

応用することによって、これを明らかにすることが試みられている。⁽⁴⁾

また、産業財分野における欲求充足は、欲求の把握にせよ、充足にせよ、非常に高度で複雑な技法が要求されることがあるとして、消費財の場合と区別して問題解決理論と呼ぶことを主張した論者もある (Gwinner 1968)。しかし、こうした主張に基づいた具体的な研究成果はないし、顧客の抱える問題を理解し、これを解決しようという基本的な発想は欲求-充足理論と同一である。そこで、欲求-充足理論 (Cash and Crissy 1957)、問題解決理論 (Gwinner 1968)、そして「拡張された欲求-充足理論」を自認する認知的アプローチ (Weitz, Sujan, and Sujan 1986) を、一括して、問題解決型アプローチと呼ぶこととする。

以上のように、販売管理論は販売を、販売員による顧客の説得と考え、それを顧客の抱える問題の解決として捉えようとしている。特に、最近では、販売員が顧客欲求を認知し、適応するプロセスとしてとらえようとしている。これが、販売管理論の販売観である。この販売観は、提案型営業と、一応、一致するものと考えられることができる。⁽⁵⁾

(4) 認知的アプローチの詳細に関しては、細井1992 a, b, 1994, 1995a 参照

(5) 販売管理論の販売観を整理する上で、Russell (1933) の見解が興味深い。

Russell (1933) は、初期の研究者10人のパーソナル・セリングに関する定義をレビューして、これらの共通点として、販売を「顧客、販売員、販売員を雇用する企業の3者が共に利益を得るところの説得の過程である」と定義するのが適当であるとしている (pp.1-3)。ここで顧客の利益とは潜在的欲求の充足方法を販売員によって教授されることであるし、企業の利益とはかかる説得によって自社製品を選択されることであり、また販売員の利益とは雇用者の安定によって自身の経済的地位が安定することである (op. cit.)。販売員一人一人が叙上の意味での説得を確実にを行うことによって、顧客も、販売員自身も、また販売員を雇用する企業も利益を得ることができるというのが、この定義の含意である。Russell (1933) のこの定義は、販売管理論成立当初から、本文で述べたような販売観が、深く根付いていたことを示すものである。

第2節 顧客の抱える問題とは何か

既述のように、提案型営業とは、単に製品を売り込むのではなく、その製品の使用方法についてのなんらかの提案を含む取引促進活動である。提案型営業においては、製品そのものよりも、むしろその製品の購入や使用を通じた問題解決策を売っているのだとも言える。この点は販売管理論の基本的な販売観と一致する。それならば、まず第1に行われるべき作業は、顧客の抱える問題の分析であろう。この点は、販売管理論においても認められていることは、前節に述べた通りである。

しかし、販売管理論には、その成立当初から、現場主義とでも呼ぶべき一つの傾向があった。個々の販売相互作用は個別特殊的なものであって、一般化や理論化の対象とならないとする考え方があった (e. g. Maxwell 1913)。現在でも、個別の販売状況を認知し、適応する販売員の能力を研究することで、個別の相互作用における顧客の抱える問題の性質を論じることを避けている。しかし、これは問題のすり変えにすぎないのであって、実際には、顧客の抱える問題の性質が理解されなければ、どのようにすれば顧客の抱える問題が解決されるのかということも理解されないであろうし、販売員にどのような能力や行動が要求されるかという問題も、真に解明されることはないであろう。したがって、やはり、ここで顧客の抱える問題と呼ばれているものが具体的には何であるのかということが検討されなければならない。⁽⁶⁾

(6) 販売管理論は、時間的、空間的に販売管理者と離れたところで仕事をする販売担当者を間接的に管理する方法を明らかにするために成立するものであるが、有効な管理をおこなうためには販売員がおこなう業務、即ち顧客との相互作用に関しても、十分な理解がなければならない。前者を間接管理問題、後者を相互作用問題という (細井 1995b)。本文で述べたような販売管理論の現場主義的な傾向は、販売管理論が間接管理問題を偏重した形で展開されることになる一つの遠因であると考えられる。

もちろん、ここで述べた傾向の他に、販売管理論においても、現場主義に対し
(次頁へ続く)

この問題は、最近の研究(南・細井1996)によって、ようやく明らかになりつつある。南・細井(1996)は、B to Bマーケティング⁽⁷⁾に関するインタビュー調査⁽⁸⁾をおこなって、ここでいう顧客の抱える問題に関して、いくつかの興味深い事実を明らかにした。

南・細井(1996)によれば、B to Bマーケティングにおける顧客の抱える問題には、一つの共通点があった。顧客にも顧客があるという点である。B to Bマーケティングの場合、取引される製品は、購入した顧客によって、なんらかの変換(transform)を加えられて再販売されるか、業務の効率化のために用いられる。したがって、製品の購入ないし使用を通じて解決されるべき問題とは、ここでは、製品の再販売か業務効率化のための使用かどちらかである。したがって、B to Bマーケティングにおける提案型営業は、顧客がおこなう再販売や業務効率化の提案をおこなうことである。

しかし、販売管理論において問題解決というときには、このような市場の垂直的多段階構造を意識した問題解決は考慮されず、一つ一つの取引をあたかも独立の事象であるかのように扱っている。販売管理論のこのようなアプローチは、少なくともB to Bマーケティングにおいては、許されないであろう⁽⁹⁾。

ては科学的な理論分析のメスを入れようとしたもの(e.g. Whitehead 1917)もあったし、間接管理問題の偏重傾向に対して相互作用問題を重視するアプローチも存在した(dyadic approach; Evans 1963)。しかし、これらは、いずれもなんらかの問題のあるアプローチであり、今日、必ずしも主流となるにいたっていない。

この問題をめぐる販売管理論の展開は細井(1995 b)、この問題と最近の営業研究との関係は細井(1996)参照。

- (7) Business to Business Marketing の略。法人間取引をさす。南・細井(1996)参照。
- (8) インタビューの概要に関しては、南・細井(1996)参照。
- (9) この問題に関しては、Alderson(1965)が取り引きにおける同意の内容をまとめた表3-1が興味深い(p. 85)。最終消費者の購買以外の場合は、販売責任の移転が同意されるが、最終消費者の購買の場合は、この点の合意がないとされて

(次頁へ続く)

これに対して、最終消費者との取引の場合は、その後引き続き取引がないという意味では独立の事象である。この点、一見、販売管理論のアプローチは正しいように思われる。しかし、この場合でも、販売側は当該取引以前におこなわれた取引の影響を受ける。また買手側も、当該取引以後には何の取引もおこなわないとしても、当該取引で購入した商品の使用による第3者とのなんらかの相互作用を予想している場合がほとんどであろう。

つまり、実際には、B to Bマーケティングにおける販売であれ、最終消費者への販売であれ、取引を独立の事象として論じるのは、むしろまねなことでさえ考えられる。提案型営業は、このような市場の垂直的多段階構造を意識して行われる行為なのである。

こうした、市場の垂直的多段階構造やそのダイナミズムは、伝統的経済学や経営管理論の直接的な認識対象となっておらず、このような市場認識はマーケティング論に独特の市場認識であるとして、風呂（1986）によって、マーケティング論的市場認識と呼ばれるところのものである。提案型営業は、まさにこのマーケティング論的市場認識（風呂1968）に基づく行為なのである。

また、顧客の抱える問題として、人的欲求の充足をあげる論者もある（e. g. Szymanski 1988）。取引対象となる製品のみによっては十分な差別的優位性が確保できないような状況においては、顧客の人的な欲求を充足

いる。最終消費者以外の顧客は、購買時には販売責任の移転についても合意するわけであらうから、当然、再販売の可能性を考慮しつつ当該取引が行われるものと考えられよう。この再販売が成功裡に進められることを顧客に確信させることができれば、当該販売も成功裡におおると考えられる。顧客に、再販売の可能性を確信させることが、提案型営業の一つの大きな効果であり、目的であると言えよう。

但し、Alderson（1965）の場合、再販売の問題だけを偏って重視しているきらいがある。交換を交差系（transvection）の構成要素としてとらえる立場からは、これは当然のことかもしれない。しかし、業務効率化提案も、提案型営業の重要な一部である（南・細井 1996）。

する事によって、製品に差別的優位性を付与する事ができる。この点が販売管理論に固有の問題の一つであるとされている。

以上を要約すれば、顧客の抱える問題とは、第1に、市場の垂直的多段階構造に由来する問題であり、第2に、人的欲求の充足にかかわる問題である。さらに、第1の問題は、製品の再販売、業務効率化という二つの問題に分類される。もちろん、こうした分類は、現在のところ仮定にすぎないが、これまで販売管理論が顧客の抱える問題として一括して論じてきたものがなんらかの形で分類されるものであるとすれば、販売管理論は本来区別して考えるべきものを同一視するという誤謬をおかしてきたことになる。販売管理論は、問題という言葉にあまりにも多くのことを含ませすぎてきた可能性がある。

第3節 問題の解決の性質

われわれは、前節において、顧客の抱える問題とは具体的には何であるのかを検討した。当然のことながら、顧客の抱える問題を理解するのは、それを解決するためである。本節では、その解決とは、具体的にはどのようなものであるのかを検討する。

とはいえ、もちろん、問題の解決というとき、それが顧客が購入しないし使用すべきと思われる製品を提示することであるという点は、販売管理論においても、提案型営業においても、同じである。

ここで問題となるのは、販売管理論においては、問題の解決として提示される製品が一つである事が、暗黙に想定されている点である。現実の提案型営業においては、複数の製品からなるシステムを提案する場合が多い。実際には、提案される製品は、複数であり、しかもなんらかのシステムを形成する 경우가少なくない。いうなれば、提案型営業は一種の品揃え形成 (sorting) であり、提示されるシステムは品揃え物 (assortment) なのである。販売管理論は、品揃え物が1種類の製品のみによって構成される特殊ケースのみを問題にしてきたと言える。

例えば、タカラベルモントにおいては、単品でビジネスをするか、かなり大がかりなシステムを提案するのかを決定することが、第1段階における、主管の主要な業務の一つであった（竹村1995）。

提案型営業を品揃え形成（Sorting）としてとらえる場合、重要なのは、提示された品揃え物が顧客にとって最適な製品の組み合わせであるかどうかということと、かかる最適な組み合わせをいかに迅速に提案できるか、この2点であろう。この二つを、それぞれ、提案の最適性、迅速性と呼ぶこととしよう。

例えば、大津（1995）が紹介した松下電工の営業活動の事例では、個解、即ち個別の最適解を提案することが、松下電工のいわゆる工事型製品のマーケティングの原点であるとしている。20万品番におよぶ製品の中から、最適な組み合わせを、迅速に選び出すために、高度な情報処理システムが構築されていた。

提案の最適性に関しては、どのような組み合わせが最適かということは、基本的には、組み合わせの目的によって決められると考えられよう。それは、南・細井（1996）によれば、業務効率化、再販売支援、その他の問題解決に大きく3つにわけられる。B to B の場合は、業務効率化か再販売の二つが目的である。その他の問題解決というのは、最終消費者に対する提案で、個人的な欲求充足か、他者を意識した行為に分類される。さらに、組み合わせの最適性は、基本的には組み合わせの目的によって決められるとは言え、いくつかの制約条件が考えられるであろう。制約条件としては、当該取引以前の取引（仕入れ）や、当該取引に引き続いて起こる取引ないし相互作用（再販売等）の内容が考えられる。例えば仕入価格などがこれにあたる。

要約すれば、提案型営業とは、業務効率化や再販売支援のために、制約条件の中で、最適な製品の組み合わせを提案する、一種の品揃え形成活動であると言えよう。

第4節 問題解決の準備プロセス

販売管理論においては、問題解決は全て商談中に行われるものと考えられている。前述の欲求-充足理論 (Cash and Crissy 1957) は、商談中の顧客の心理状態の変化を捉えようとしたものであるし、拡張された欲求-充足アプローチを自認する認知的アプローチもまた商談中に状況を認知し適応することを研究している。商談の最中に顧客の抱える問題を把握し、商談の最中にこれを解決する事が研究されている⁽¹⁰⁾。

しかし、実際には、問題の把握にせよ解決にせよ、商談の最中に全てが完結するわけではない。むしろ、商談に望む前に、あるいは商談を終えてから、顧客の抱える問題を分析し、解決策が検討される事が多い。顧客の抱える問題の解決は、商談の最中で完結するものではなく、一定の期間を必要とするものなのである。この点にも、提案型営業の現実と販売管理論のあいだの齟齬がある。

もちろん、販売管理論においても、プロセス管理という発想がないわけではない。販売活動をプロセスにわけて管理しようとする発想は、購買過程アプローチ以来の長い伝統を持つテーマである。例えば、購買過程アプローチは、販売員が行なうべき行動は顧客の購買過程によって異なるという発想から、購買過程ごとに販売話法を標準化しようと考えられた (e. g. Sheldon 1911; Strong 1925a, b; Webster 1968)。

ただ、ここで注意しなければならないのは、販売管理論の場合は、商談中のプロセスを主に問題にしてきたという点である。購買過程アプローチ

(10) 認知的アプローチの中核概念である適応型販売の実践は「顧客との相互作用中に、又は相互作用間で、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, Sujun, and Sujun 1986)。ここで、販売相互作用中の適応とは、もちろん、商談中に生じる状況の変化に適応することをさす。また、販売相互作用間の適応も、販売員が商談にのぞんだ段階で、他の販売相互作用と当該相互作用との性質の違いを認知して、適切な販売行動を選択することであって、結局は、販売相互作用中の適応行動を問題にしている。

における販売公式 (selling formula) も欲求-充足理論も、この点は同じである。

また、商談中のプロセスだけでなく、問題解決にいたるプロセスを管理するという発想自体も、最近のリレーションシップ・マーケティングの台頭に伴い、販売管理論においても注目されつつある (Macintosh et al. 1992)。しかし、ここでも関係やプロセスの内容が必ずしも特定化されておらず、抽象的にすぎるきらいがある。Macintosh et al. (1992) においては、Anglin (1990) の研究結果を再解釈し、顧客を初めて訪問した際と2度目に訪問した際のスクリプトが異なっていることをもって、関係が変化したとされている。しかし、そこではスクリプトとして記述された販売員行動が、どのような意味を持つものであるかが十分に分析されていない。また、そればかりか、そうした分析の際に重要なてがかりとなるはずのスクリプトの目的が研究対象から除外されているために、かかる分析も非常に困難であると考えられる。したがって、Macintosh et al. (1992) の研究では、彼らが関係と呼ぶものがどのようなものであり、どのように変化したのかということが、必ずしも明確ではない。

しかし、最近では、これまで一口に関係と呼ばれていたものが、互酬型取引関係と波及型取引関係とに分類されるという研究がある (南・細井 1996)。

南・細井 (1996) の第1期の調査から、調査対象企業は、いずれも顧客との良好な関係の維持につとめ、顧客情報を組織的に活かす方法を模索していることが確認された。特に興味深い点は、多くの企業で、すべての顧客との関係を強化しようとするのではなく、戦略的に重要な特定顧客との関係を選択的に強化しようとする傾向が見られた点である。また、そのために、技術的信頼性に基づく、共同開発を行なっている事例がみられた。このように、顧客企業と情報共有すること、すなわち情報供与を行なうことによって相手からも報酬 (たとえば情報) を受けることを期待する行動は、互酬規範による行動原理によって説明される。そこで、南・細井 (1996)

は、このような取引関係を、互酬型取引関係と呼んでいる。

同じく、南・細井（1996）の調査から、特定の顧客との関係を選別的に強めることには、もう一つの理由があることがあきらかになった。調査対象企業の中には、宣伝効果や、他の企業への紹介を期待して、特定の顧客との関係を選別的に強化している事例がみられた。南・細井（1996）は、こうした取引関係を波及型取引関係と呼んでいる。

この二つの取引関係では、関係の管理のしかたも異なっていた。互酬的な取引関係は、当事者同士が、与え、また返礼を受けるという行動ルールを共有し、相手の行動の予測ができることが成立条件となる。従って、互酬型取引関係においては、顧客企業との情報共有のための前提として、営業担当者の顧客情報収集能力が求められることになる。波及型取引関係においても、互酬型取引関係と同様に、営業担当者の情報収集能力が求められるが、取引相手の顧客に関する情報と同等に、あるいは場合によってはそれ以上に、顧客となんらかの関係にある第三者に関する情報収集能力が要求される。南・細井（1996）は、これを顧客接点管理と呼んでいる。

このように、これまで販売管理論において、一口に関係と呼ばれていたものが、少なくとも二つに分類されることが明らかになった。さらに、関係の類型によって、販売員に求められる行動も異なっていた。販売管理論においては商談のみに研究の焦点があてられるが、実際の提案型営業においては、このような関係の生成、維持のプロセスの中で、提案型営業が進められているのである。

第5節 研究仮説

本稿では、これまで販売管理論の研究成果を手がかりに、提案型営業について検討してきたが、こうした検討は未だ探索的なものであることは言うまでもない。本稿を閉じるにあたり、これまで検討してきた内容を仮説の形で整理し、今後の実証研究を期することは有意義なことであると思われる。

これまでの検討から、以下のような仮説が考えられるだろう。

仮説1：営業マンが製品提示を問題解決だと認識しているほど、販売成果が高い。

提案型営業は、製品の使用方法について、なんらかの提案を含む取引促進活動である。単に製品を売り込むのではなく、製品の購入、使用を通じた問題解決策を売るというのが、提案型営業の基本的な考え方である。もちろん、提案型営業を実践するには、そうでない場合に比べて多くの費用がかかると考えられるので、どのような状況でも、提案型営業を実践すべきであるとは言えない。しかし、提案型営業を実践すべき状況では、営業マンが提案型営業の意義を十分に理解しているほど、高い成果を納めるであろうと考えられる。

仮説2：営業マンがマーケティング論的市場認識に基づいて提案をしているほど、販売成果が高い。

提案型営業は、製品の購入、使用を通じた問題解決策を売る取引促進活動であるが、ここで解決されるべき問題の第1は、市場の垂直的多段階構造に由来する問題である。法人顧客の場合は、顧客にも顧客があるために、購入した製品は、再販売されるか、業務効率化のために使用される。最終消費者向けの製品であっても、なんらかの形で他者を意識した使用に供されることが多い。このような解決されるべき問題の性質を十分に理解している営業マンが、そうでない営業マンよりも高い成果をあげるであろうことは、想像に難くない。

仮説3：営業マンが2重欲求充足の重要性を認識して提案をしているほど、販売成果が高い。

提案型営業によって解決されるべき問題の第2は、顧客の人的欲求である。今日の社会においては、製品そのものでは、明確な差別的優位性を保てない場合がある。このような場合には、顧客の人的な欲求を充足することによって、製品に差別的優位性を付与することができる。したがって、製品そのものでは十分な差別的優位性が確保できないような状況では、顧客の物的な欲求のみでなく、人的な欲求をもみたすことの重要性を十分に認識した営業マンが、そうでない営業マンよりも、高い成果をあげるであろうことが予想される。

これらの仮説を検証する場合には、当然、様々な方法が考えられるであろう。たとえば、製品提示の問題解決としての認識、マーケティング論的市場認識、2重欲求充足 (dual needs gratification; Szymanski, 1988) の重要性の認識といった要因に関する尺度を開発し、販売成果との相関関係を分析することによって、こうした仮説を実証的に検証することが可能であろう。

また、その際、販売成果変数に関しては、売上金額や数量よりも、利益を用いるのがよいであろう。もちろん、営業マン個人について、利益を正確に算出するのは困難なことであろうが、提案型営業をマーケティング論的市場認識に基づいた行為であるとする以上、やはり、利益を成果変数とするのが望ましいであろう。市場の垂直的多段階構造を意識するということは、仕入値と販売価格との差にも敏感でなければならないことが予想されるからである。価格はマーケティング・チャネル構成員の役割構造であるという観点からも (田村1971)、この問題は重要である。

さて、以上の仮説は、提案型営業の性質を理解するために重要なものであるが、販売管理論の研究としては、必ずしも十分ではない。こうした仮説が検証されることによって、製品提示の問題解決としての認識、マーケティング論的市場認識、2重欲求充足の重要性といった要因が、販売成果と有意に結び付くことが検証されたとしても、実際の販売相互作用において、販売員がどのような行動をとるべきかという問題が、必ずしも明確に

なっていない。

販売管理論は、単に売り手と買い手の相互作用の性質を解明するだけでなく、相互作用において販売員に求められる能力や行動を明らかにし、管理者に管理の指針を示さなければならない。前述の仮説が検証され、相互作用の性質がある程度理解されるようになったとしても、販売員に求められる具体的な行動が明らかにならなければ、販売管理論の研究成果としては、不十分である。

販売員に求められる具体的な行動を記述する方法としては、販売管理論において、現在主流になっている、認知的アプローチの研究方法が有用であろう。販売管理論においては、過去の多くのアプローチが販売員行動を記述する方法を持たず、十分な研究成果をあげられないまま衰退していった。認知的アプローチは、販売員の知識表象という間接的な形ながら、はじめて販売員行動を記述する方法を持ったアプローチである。前述の仮説を検証する際にも、販売員行動を認知的アプローチの方法で記述し、成績のよい販売員の行動の特徴として、仮説のような行動が見られるかどうかを検討するという方法も考えられよう。

いずれにせよ、今後の研究においては、販売管理論の研究である以上、相互作用の性質の理解と、間接的に販売員を管理する方法の解明の双方を十分に意識した研究が行われなければならない。

結びにかえて

提案型営業は、単に製品を売り込むのではなく、製品の使用方法についてなんらかの提案を含む取引促進活動である。提案型営業においては、顧客の抱える問題の解決策として、製品が提示される。この点は、販売管理論の基本的な販売観と同じであるのだが、提案型営業の分析に販売管理論の研究成果が適用されることはまれである。本稿では、この事を、販売管理論が、提案型営業の分析にとって必ずしも有用なものであるとみなされていないということの傍証であると捉え、販売管理論と現実の提案型営業

のあいだの齟齬を探ることを目的としていた。

我々は、まず第1節で、販売管理論の販売観を確認した。顧客の抱える問題の解決策として製品を提示するという考え方は、販売管理論の様々なアプローチの共通の特徴であることが確認された。こうした共通特徴を持つことから、販売管理論の幾つかのアプローチが、問題解決型アプローチと総称された。

問題解決型アプローチの基本的な考え方は、一応、提案型営業と同じであると考えられた。しかし、最近の研究で明らかになりつつある提案型営業の実態は、販売管理論の問題解決型アプローチとは、様々な点で、異なっていた。基本的に、販売管理論では、個々の販売状況の特殊性を理由に、顧客の抱える問題にせよ、その解決にせよ、直接研究対象として取り上げられることはまれである。販売状況にたいする販売員の適応行動や適応能力を検討することで、この問題を回避しているのである。しかし、最近の研究から、顧客の抱える問題にも、その解決にも、幾つかの共通特徴があるのではないかということが明らかになりつつある。

まず、顧客の抱える問題に関して、販売管理論では十分な検討がなされていないが、市場の垂直的多段階構造に由来する問題と、顧客の人的欲求の解決という問題の存在が指摘された。特に前者の市場の垂直的多段階構造に由来する問題は、法人顧客にたいする提案型営業の場合、購入した製品の再販売か、購入した製品を用いた業務の効率化のどちらかである。販売管理論では、個々の販売状況の特殊性を理由に、この問題の分析を避けてきたが、少なくともこれらの問題が、顧客の抱える問題の共通特徴として存在すると考えられる。

次に、顧客の抱える問題の解決のしかたに関しても、やはり個々の販売状況の特殊性を理由に、販売管理論では検討されることが少ないが、幾つかの共通特徴が見られた。提案型営業は一種の品揃え形成活動であり、顧客の抱える問題の解決策として提示される製品は品揃え物なのである。提案型営業においては、この品揃え形成の最適性と迅速性が問題になる。

また、販売管理論においては、問題の把握にせよ、解決にせよ、商談中に行われることを前提に研究が進められる場合が多い。しかし、実際には、問題の把握も、解決も、商談の最中で完結するものではない。むしろ、商談に望む前に、あるいはその後に、顧客の抱える問題が分析され、解決策が検討されることがほとんどである。取引が完結するためには一定の期間、顧客と関係を維持することが必要にある。販売管理論は、この期間が商談のあいだだけに限定される特種ケースのみを扱ってきたといえる。

当然、このような事情から、顧客との関係についても、販売管理論においては、十分な検討がなされていない。しかし、最近の研究では、顧客との取引関係が、互酬型取引関係と波及型取引関係に分類され、売手側の対処のしかたも異なっていることが明らかになっている。

さて、そもそも、以上のような、販売管理論と現実の提案型営業の間の齟齬は、本来流通現象であるはずの販売を説得としてのみとらえようとする販売管理論の研究姿勢に由来する。もちろん、販売活動は説得として捉えられる部分もあるのであって、そうした部分を説得として研究することはまったく問題ない。しかし、そのことが本来多様な広がりを持つ販売活動の全体や本質を見失わせるものであってはならない。

確かに、今日の販売管理論は、ほぼ1世紀にわたる研究蓄積を受け、隆盛を極めているかにみえる。特に、最近の認知的アプローチは、これまでいずれのアプローチも持ちえなかった、販売員行動を記述する概念装置を得て、今後の発展が期待されるかにみえる。しかし、販売活動の流通現象としての性格を見失い、ただ漫然と現象を記述するだけの販売管理論の現状をみる限り、その将来が必ずしも明るいとはいいがたい。

販売管理論に欠けているのは、販売が流通現象であるという認識である。そして、販売が流通現象であることから、営業担当者は市場の垂直的多段階構造を意識した活動をおこなっている。提案型営業をとらえるためには、それがマーケティング論的市場認識に基づいた流通現象なのであるということ、十分に認識する必要がある。

参 考 文 献

- Anglin, K. A. (1991), "Cognitive Sales Scripts and Sales Performance," Doctoral Dissertation (University of Nebraska).
- Alderson, Wroe, (1965), Dynamic Marketing Behavior, Richard D. Irwin, Inc (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一共訳 (1981), 『動態的マーケティング行動：マーケティングの機能主義理論』, 千倉書房).
- Cash, H. C. and Crissy, W. J. E. (1957), "Way of Looking at Selling," reprinted in Kelley, E. J. and W. Lazer eds. (1958), Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints; A Source Book, Richard D. Irwin.
- Gwinner, R. F. (1968), "Base Theory in the Formulating Sales Strategy," MSU Business Topics, 16 (Autumn), 37-44.
- Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M., and Gentry, J. W. (1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," Journal of Personal Selling and Sales Management, 12 (4), 23-34.
- Maxwell, W. (1913), Salesmanship, Houghton Mifflin Co.
- Strong, E. K., Jr. (1925a), The Psychology of Selling and Advertising, McGraw-Hill.
- Strong, E. K., Jr. (1925b), "Theories of Selling," Journal of Applied Psychology, 9 (Jan), 75-86.
- Szymanski, D. M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," Journal of Marketing, 52 (Jan), 64-77.
- Webster, F. E., Jr. (1968), "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness," Journal of Marketing, 32 (Jul), 7-13.
- Weitz, B. A., Sujian, H., and Sujian, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," Journal of Marketing, 50 (Oct), 174-191.
- 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・嶋口充輝編著 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣所収。
- 竹村正明 (1995), 「組織型営業の革新—タカラベルモントの事例」, 石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣所収。
- 田村正紀 (1971), 『マーケティング行動体系論』, 千倉書房。
- 橋本 勲 (1983), 『販売管理論』, 同文館。

- 風呂 勉 (1968), 『マーケティング・チャネル行動論』, 千倉書房.
- 細井謙一 (1992 a), 「人的販売研究への組織的視角—人的販売研究の現状と課題—」, 修士論文 (神戸大学大学院経営学研究科).
- 細井謙一 (1992 b), 「人的販売研究における認知的アプローチ」, 六甲台論集39(2), 142-152.
- 細井謙一 (1994), 「パーソナル・セリング研究の現状と課題—認知的アプローチの概要とその問題点—」, 消費者行動研究, (2) 1, 75-90.
- 細井謙一 (1995 a), 「営業の認知理論」, 石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995), 『営業の本質: 伝統と革新の相克』, 有斐閣所収.
- 細井謙一 (1995 b), 「販売管理論の基本的性格」, 広島経済大学経済研究論集18(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18(4), 59-88.
- 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.