

## 〔論 文〕

## 営業研究に関する一考察

山 内 孝 幸

## I はじめに

「とにかくモノが売れない」と言われている。こうしたモノが売れない時代においては、企業は「売る仕組み」の再構築が最大の課題となる。そして、この「売る仕組み」の最も重要な役割を果たすのが「営業」と呼ばれる部門であり、企業は売る仕組みを再構築するために「営業改革」に取り組んでいる。いや、厳密に言えば企業はバブル経済が崩壊する以前から営業改革に取り組んできており、どの時代においても企業にとって営業改革は取り組むべき主要課題の一つであったといえる。そして、かつての営業改革と言えば、営業担当者の意識改革が主な課題であり、そのためにトップ営業担当者のサクセス・ストーリー紹介やノウハウ公開をテーマにした特集記事がビジネス雑誌に掲載され、書籍が出版されていた。しかし、2000年代のバブル崩壊以降において構造的にモノ売れない時代になると、営業担当者が個人の能力やノウハウによって商談の最初から最後までを行う「個人型営業」では対応しきれなくなったことから、個人ではなくチームや組織で行う「組織型営業」や「営業プロセスによる管理」「データベースによる顧客管理」が取り入れられ、営業活動スタイルの抜本的な改革が強調されるようになった。

現在、各企業によって取り組まれている営業改革であるが、「組織型営業」「プロセス管理」「データベース営業」等の改革が営業のシステム改革を示している中で、営業現場では、改めて「信頼」という概念が注目されるようになってきた。例えば、資生堂は「ノルマよりも信頼」として、営業のノルマを撤廃し、人事考課から売上高による評価を取りやめ、顧客の再来店率等の顧客満足度によって評価するようになった<sup>1)</sup>。また、明治安田生命は、訪問販売の極意が「顧客との信頼関係を如何に築くか」にあることから、既存顧客のアフターフォローを重視した営業活動による信頼関係の醸成によって契約数の増加を実現している<sup>2)</sup>。キリンは地域密着型営業として各地の営業担当者が自主的に地域の自治体や農協と連携した地域連携型キャンペーンを展開することによって、地域の消費者の信頼獲得を目指している<sup>3)</sup>。また、企業のトップ自らが「営業は顧客との長期的信頼関係を築くことこそ大切であり、営業的成功は結果として後からついてくる」と発言しているのである<sup>4)</sup>。

さらに、筆者自らの10年になる営業経験から敢えて述べさせてもらえば、営業は得意先と「如何に信頼関係を構築するか」「今ある関係を如何により深い信頼関係にするか」が重要であったように考える。得意先との信頼関係構築は、販売先の新規開拓を行うような営業では特に重要となり、そうした関係を販売先の担当者と構築することができなければ商談のスタートラインにも立つことが出来なかった。また、決まった得意先を訪問するルートセールスにおいても、取引や商談を進めるベースは出来上がっているものの、得意先の担当者と信頼関係を深めることが、取り扱い製品の品揃えを広げ、販売量の増大やメーカーが開催するキャンペーン等に対する積極的な参加姿勢を引き出すことに繋がること

が多かった。そして、こうした得意先との信頼関係の構築や深化は、決して小手先のセールス・テクニックでは対応することができず<sup>5)</sup>、営業担当者としての姿勢を相手から問われていたように考える<sup>6)</sup>。そして、我々営業担当者と得意先の担当者の間に構築された信頼関係を部門間同士の信頼関係へ、最終的には企業間同士の信頼関係へと昇華させる仕組みを構築するのも、営業の役割であった。

本論文の目的は、上記のような営業改革をめぐる現場の認識と自らの経験を鑑みながら、既存の営業研究の類型化を試み、さらに今後営業研究を進めるにあたって取り組むべき課題を明らかにすることである。

## Ⅱ 「営業」と「販売」

「営業」という言葉の意味は広い。広辞苑によると、1) (営利を目的として) 事業を営むこと、またその営み 2) 商業上の事業、商売 3) 営利行為を反復的かつ継続的に行うこととある。つまり、そこには企業活動全体としての意味、行為としての意味が含まれているのである。ただ、一般的に実務の世界においては「営業」は主に販売を司る活動であり部門として理解されており、またその活動は日本固有の活動形態として捉えられている。そして、本論文では、「営業」は会社などで行われる販売および販売関係の仕事として捉えている。

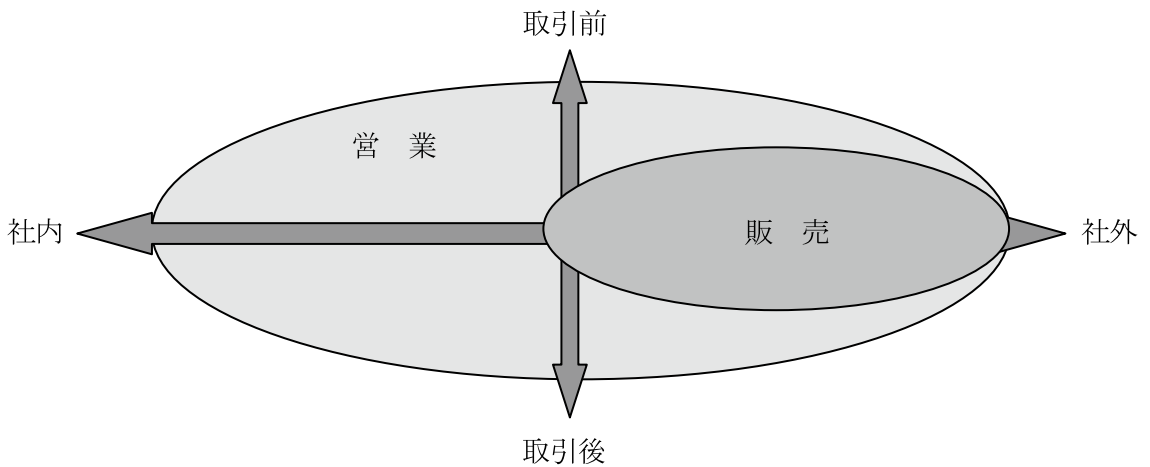
では、そこで問題となるのは、営業の何が「日本固有の活動形態」であるのか、そして「営業活動」が「販売活動」とどのような点において異なるのか、の2点である。これら問題に対しては、マネジリアル・マーケティングにおける人的販売と営業の対比において明らかにすることができる。

近代アメリカの大規模メーカーの大量生産体制が生んだ申し子といわれるマネジリアル・マーケティングにおいては、日本で言われている営業という概念は見当たらない。営業に代わる概念を表すものとして人的販売があるが、マネジリアル・マーケティングにおいては、人的販売はマーケティング・ミックスの4 p (product, price, place, promotion) の中のプロモーションの単なる1つの機能的手段にすぎない。そこでは、マーケティングの第一の役割が顧客のニーズを的確につかむことであり、生産されたものを顧客に渡す仕組みを備えることにあることから、人的販売の役割は非常に限定的となり、すでにマーケティング・リサーチを通じて分かった顧客のニーズに対応した商品を「売りさばく」存在となる。

しかし、日本において営業と呼ばれる活動は、古くから企業成果を左右する重要な活動だと認識されていたが、それは決して単に商品を販売するだけの存在ではなかった。確かに、一般に営業とは顧客との対面的な接触によって取引を促進する人的活動を指すことが多い。しかし、我々が営業といった場合、それは単なる販売活動を超えて、販路、商品、営業支援等のマーケティング活動との境界領域をもそのドメインにしている。つまり、営業が単に営業担当者の活動を中心とする販売活動だけでなく、営業支援、販路選択、製品開発等のマーケティング活動と密接に関連しながら、それらマーケティング活動と人的販売との接点も包括することによって、営業が顧客情報の収集や自社製品の販売活動とともに、あるいはそれ以上に自社の他部門と他のチャネル構成員や最終顧客との関係調整的な役割を担っている(図1)<sup>7)</sup>。

この意味において、営業活動は取引を中核とした多元的な活動フロー管理であり、その実践者である営業担当者は企業と市場の境界に位置し、両者を結びつける境界連結者 (boundary spanner) と見なすことができる。そして、境界連結者としての営業担当者の活動は、「対外的活動」と「対内的活動」に分けることができる。対外的活動とは、顧客に対する販売活動だけでなく、顧客への情報提供、受注、配送、集金活動、得意客との関係を保つ訪問活動、誰に何をどれだけ販売するかについての戦略立案、

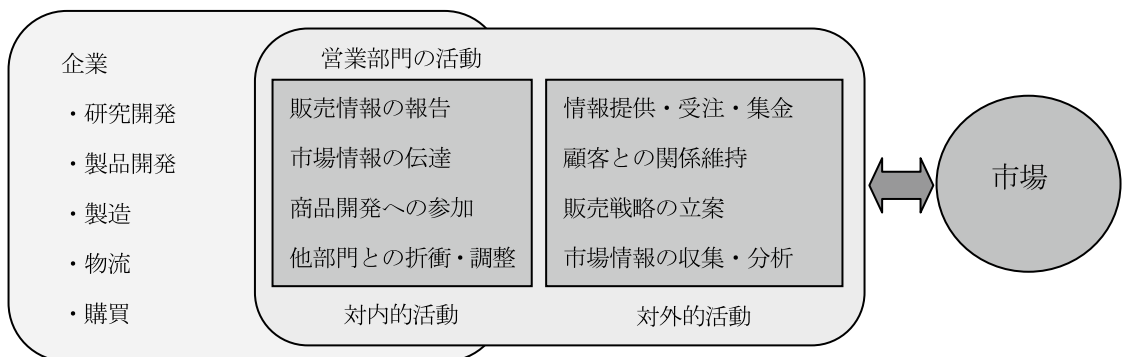
図1 営業と販売の関係



出所) 小林・南 (2004), 129ページより抜粋。

顧客や競合他社の動向に関する情報の収集、分析、顧客の問題に対する提案、コンサルティング活動など、販売を実現するための様々な活動が含まれている。また、対内的活動とは、企業内部における活動を意味し、市場情報を社内の諸部門に伝達するとともに、研究開発、生産、物流、調達といった諸部門と折衝、調整し、時には商品開発に参加することもある。つまり、販売だけを目的とせず、境界連結者として他のチャネル構成員や最終顧客との関係を取り持つ営業は、企業と顧客との間のリレーションシップの要だと理解することができる (図2)。

図2 営業部門の活動



出所) 小林・南 (2004), 132ページより抜粋。

### Ⅲ 先行研究の類型化

#### 1. 人的販売論と販売管理論

日本のマーケティング研究において営業ないし営業管理に関する研究が本格的にすすめられるようになった1990年以前は、人的販売論や販売管理論として研究されていた。人的販売論は、第二次世界大戦

以降においてメーカーが大量生産を実現する中で、大量消費を促すために必要不可欠なものとして発生してきたとされているが、これも田村（1970）によると、マーケティングを機構的販売（non-personal selling）と人的販売（personal selling）に区分し、第二次世界大戦後のマーケティング研究では、その関心が機構的販売に向けられてきたことを指摘している。田村が指摘するように、戦後のマーケティング研究において人的販売研究が取り残されてきた背景には、第一に戦後の経済状況が概ね好調であったことにあると考えられる。それは、経済が不況になれば人的販売への関心が高まり、好況になれば人的販売への関心が薄れる現在の状況からもうかがい知ることができる。第二に、戦後のマーケティング研究が、数学的・量的調査・分析等の導入によってマーケティング領域に正確性や科学性が求められるようになってきたことで、人的販売の持つ多様性・複雑性・曖昧性といった要素が研究対象となりにくくなったことが上げられる。特に新しい科学的マーケティングは、製品政策、価格政策、流通経路政策、販売促進政策等の理論の面においては進歩が見られ、実務の面においても貢献することができたと領域も多いが、人的販売に関しては実務的には売れない製品、顧客の好まれない製品を流通チャネルに押し付けて販売するプッシュ型販売を強いられてきたことが、人的販売の客観性や科学性の追求を鈍らせたと考えられる。

さらに、人的販売研究が進展することによって、販売員の資質や行動の研究に続いて、管理客体である販売員を管理しようとする販売管理論が成立するようになった。日本における販売管理論は、マーケティングの一部として販売部門・販売員の管理に限定した議論が行われている。坂部（1975, 1986）は、販売管理論を販売員管理論（sales management）として狭く解釈せず、広い活動領域を対象としているとしながらも、製品計画・開発・ブランド、価格政策、流通経路、販売促進活動、広告というマネジリアル・マーケティングの4Pと並んで販売員について議論している。また、販売員という用語に関してもその内容は多様であるとして、主たる業務が配達を行う配送員から、小売業の店員、また技術的知識が重要な分野において顧客の技術的相談に応じるセールス・エンジニアをも販売員として含みながらも、潜在顧客に対して新規注文を獲得するという創造的活動を行う者のみを対象としている。そのことにより、坂部は販売管理として販売員が必要とする販売技術としての見込み客の選定、販売活動による応対、販売後の販売員に対する好意の維持を取り組むべき課題として取り上げ、「創造的活動を行う販売員」が求められる活動、販売員の数と構成、販売員の統制としての販売地域と割当、経費の割当、販売員の管理としての選定と訓練、評価と動機付けについて述べている。

橋本（1983）は、販売管理を広狭二義に分けることができるとし、狭義の販売管理はセールスマンすなわち販売員管理、または販売部門管理に限定され、広義の販売管理はマーケティング管理と同義あるいは類似した概念として把握しながらも、販売管理は管理客体である販売労働者の労務管理として議論している。ただ、販売管理が一般の人事労務管理と異なっているのは、第一に、販売員が販売活動を行う現場が製造現場等とは異なり、経営作業の外部にあることから物理的・時間的に管理監督が難しいこと、第二は、賃金形態も歩合制を持つことが多いことから極めて不安定になる傾向にあったこと、といった販売員特有の条件によるところが大きいとしている。そして、こうした販売員の特殊性に基づいた販売員教育を中心とした労務管理として販売管理論は成立するのであるが、その中で販売に従事する者の持つ二重性<sup>8)</sup>からセールスマンシップの必要性<sup>9)</sup>について議論されるようになった。

## 2. 営業研究への展開

日本における営業に関する研究は、人的販売論・初期販売管理論と議論されてきたが、日経産業消費研究所が1992年と1997年に実施した大規模調査<sup>10)</sup>は、それ以降の営業研究において3つの方向性を示したという点で営業研究のパラダイムを転換したといえる。

第一は、これら2度にわたる調査において日本における「営業」に関する概念が議論されたことがあげられる。従来のアメリカを中心とするマーケティング論においては、日本の「営業」に相当する概念が存在しておらず、強いてあげれば「セリング (selling)」がある。しかし、セリングの概念が示すところは極めてビジネスライクであり、取引そのものに焦点が当たられているのに比べて、日本の営業は取引そのものの価値に加えて、顧客との信頼関係を築いたり、付加的な部分によって価値を生み出そうとしているところに大きな違いを見出すことができる。そのことから、日本における営業はセリング以上の存在であるとしている。また、営業とマーケティングの関係を見れば、営業は暗黙的にマーケティングに近似した概念として考えられてきた一方で、伝統的にマーケティングの一つのサブ活動領域として販売と同様に見られてきたところがある。しかし、実際の営業活動の範囲を見れば、マーケティング活動を超えるようなことは稀であるが、単なるセリングよりは大きな範囲を含んでおり、時に流通チャネル活動や販売促進活動までを包括した領域を含んでいることから、日本における営業は「セリング以上、マーケティング未満」の存在であるとしている。そして、そうした営業は顧客や市場と企業における接点において、マーケティングによって構築された全体的な売れる仕組みを実現する過程として、「市場価値実現」の領域を担っていることを明らかにした。

第二は、遅れていたと指摘される営業の理論的進展が促進されたことである。そこでは、営業を基本技としての「基盤的営業」と応用技としての「促進的営業」に区分している。基盤的営業とは、「販売の機械損失を無くす」ことに関わる活動であり、消費者が欲する製品が売れる仕組みを遅滞なく動かすことによって売損じを作らないという営業の本質的な役割や目的に対応する活動を示している。促進的営業とは、基盤的営業に当たる一定水準の充足の上に成り立つ付加的競争力として、営業スタイルや活動タイプによって選択的に強化・採用される営業活動を示している。その意味において、促進的営業活動は営業組織の持つ組織特性、取り扱う製品タイプ、競争上の地位、対象市場の発展段階、時代背景等によって、そのメリット・デメリットあるいは強み・弱みが異なることから、促進的営業活動は企業によって採用するスタイルとして絶対的レベルで正しいか否かとして捉えるものではないとしている。そして、営業を基盤的営業と促進的営業から構成されるとしながら、売れ損じを無くす基盤的営業に対して、応用技である促進的営業を「売り手の解決状況」と「買い手のニーズ」が「既知」であるか、「未知」であるかによって4つに分類したことが上げられる (図3)。そして、4つに分類した営業スタイルの中でも「提案型」と「ワークショップ型」の営業スタイルに関して、企業と顧客との関係性の中に企業成長の価値源泉を見出す点において顧客との信頼関係構築が前提となることから、営業活動をその

図3 4つ営業類型

買い手のニーズの状況

		既知	未知
売り手の解決状況	既知	行動重視型営業	提案型営業
	未知	顧客奉仕型営業	ワークショップ型営業

出所) 日経産業消費研究所 (1998) より抜粋。

信頼関係の構築・維持・発展から捉えようと試みたことである。

第三は、近年の営業現場が、2つの点で従来の経験的・属人的な営業へ挑戦する姿が明らかになったことである。第一は、ノウハウの共有化で、優れた営業ノウハウを組織内で共有することで営業担当者の平均値を上げようとする動きがあること、第二は、営業のチームプレー化で個人の能力よりもチームワークが販売成果の鍵となることである。そして、こうした挑戦を可能にしているのが、情報通信技術によって進展した営業の情報化である。これらの意味において現代の営業を「組織営業」「情報化」という2つのキーワードに集約したことが上げられる。

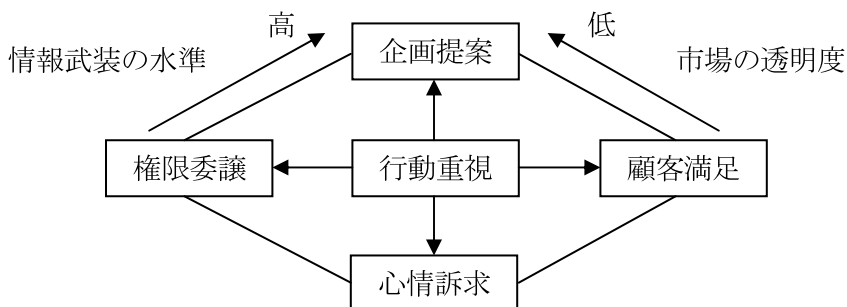
### 3. 営業機能論

#### (1) 営業機能の分析

営業に関する研究の中でも「何が販売成果を高めるか」という問題に対して、人的販売研究や販売管理論を発展させて、販売員の能力向上のための施策や営業管理方式、報償という営業部門の中で操作・変更可能なものを分析し、事例提示によって営業機能の中で成果を高める特徴を法則や命題として導き出すことを目指している研究を、営業の特定の機能に焦点をあてた研究であることから営業機能論としてまとめることができる。

なかでも恩蔵（1995）は日本の営業体制の特徴を説明する「行動重視」「企画提案」「心情訴求」「権限委譲」「顧客満足」という5つのキーワードを上げ、「営業体制のダイヤモンド」という枠組みを提示している（図4）。

図4 営業体制のダイヤモンド



出所) 石井・嶋口 (1995), 135ページより抜粋。

この枠組みにおける第一の特徴は、「行動重視」が中心に位置していることがある。このことは、これまで行動重視が日本の営業体制を特徴付ける志向であったばかりでなく、今でも営業体制の中核であることを意味している。しかし、調査結果によると行動重視が営業成果とはプラスに結びつかず、これは行動重視だけを追求しても営業成果は容易に高まらないことが明らかになった。第二の特徴は、上下左右に矢印が伸び、その先には「企画提案」「心情訴求」「権限委譲」「顧客満足」があることがある。これは新しい営業体制を志向すべきであることを示しており、市場の透明度が低い場合、市場の動向が把握しにくく、顧客のニーズが明確でなければ、企画提案や権限委譲を志向すべきであるし、情報武装の水準が高い場合は、企画提案や顧客満足を志向すべきであることを表している。第三の特徴は、調査結果において行動重視を除く4つのキーワードが営業成果とプラスに結びついていることが明らかになった。そして、恩蔵は、これらの結果から5つのキーワードが営業体制の単なるバリエーションの方向

性を示すものではなく、自社の市場環境や企業の特徴を考慮に入れて新たな営業体制を志向すれば、営業成果を高められることを示唆している。

こうした「自社の市場環境と企業の特徴と考慮にいれた新たな営業体制」という恩蔵の指摘に対して、多くの企業事例分析が試みられた。小川（1995）は、コンビニエンスストア（以下 CVS）と大手食品メーカーの取引の事例の中からメーカーの営業担当者の存在意義を明らかにしている。さらに、太田（1998）は味の素の事例を用いて、かつては売上高のノルマ達成が至上命題であった営業担当者にとって、売れる時に如何に多くの売れ筋商品を確保し、自らの得意先に押し込むかが腕の見せ所であったものが、売れる売り場作り・売れる商品作りが商談の焦点となり、そのための企画提案や販売促進活動が営業担当者の役割となり、営業担当者の企画提案能力が商品の売れ行きを左右するようになったことを明らかにした。また、大津（1995）は技術的要素の高い製品の営業に関して、松下電工（現 パナソニック電工）を企業事例に取り上げて、高度な先端技術製品事業においては、技術者による営業努力の重要性の認識が必要であるとして、技術的要素の高い製品の営業においては、製品あるいはその基礎となる技術の新規性の程度、そして買い手の技術情報に対する要求の程度に照らし、それらに応じた技術営業の仕組み作りが必要であることを指摘している。

さらに営業の行動様式に関する研究として、松尾（1998）は、営業行動様式が顧客満足・財務業績に与える影響および両者の関係に対する市場不確実性のモデレート効果を実証的に検証している。検証の結果、伝統志向と問題解決志向が独立して働いているのではなく、両者が連動していることを明らかにし、問題解決志向の営業を実施するためには、顧客の抱えている問題を把握することが不可欠であり、そうした顧客情報の収集を助けるのが伝統志向の営業であるとしている。つまり、伝統志向の営業は、顧客との長期的な関係を構築することを可能にし、情報収集活動の効率化を促進していると考えられ、多様で競争が激しく需要の予測が難しい不確実な環境に対処するには伝統志向による情報探索活動と、それに基づく問題解決志向が不可欠になると考えられるのである。

## (2) 「アウトプット管理」と「プロセス管理」

太田（1998）、大津（1995）の企業事例研究から出てきた企画提案営業の実現という視点から、高嶋（1998）はカルビーを取り上げて分析している。カルビーは、その営業活動の見直しから売上という結果を重視したアウトプット管理から、営業活動の諸状況における目標を設定した各段階を重視したプロセス管理への転換を行った。そして、それによってカルビーの営業担当者は、小売店に向向いて店頭での陳列や回転、販促などの状況についてデータを収集・分析することで、それらの状況における問題点を見だし、その解決策を小売業者や卸売業者に提案したり、一緒に考えて実行する「店頭基点」の営業と呼ばれる企画提案型の営業へと変わったことを明らかにした。

さらに、アウトプット管理とプロセス管理の観点から小川（2000）は、流通企業における発注業務は営業活動であるとして、セブン-イレブンを分析している。そこでは営業管理方法について「結果（アウトプット）型管理」と「過程（プロセス）型管理<sup>11)</sup>」に二分すれば、こうしたセブン-イレブンのPOSシステムと仮説検証型発注による営業管理方法は「過程型管理」であるとして、第一に過程管理は営業活動を組織成員に透明化・明確化する、第二に営業活動の過程を明らかにすることで、営業活動の機敏な修正、変更が可能になる、第三に営業の過程を明確化することで、そこでの活動を幾つかの段階に分割化することが可能になり、そのことが組織での分業を可能にする、第四に営業のプロセスを透明化することは、営業活動における情報技術導入を容易にする、という流通業者が過程管理を採用する4つのメリットを上げている。

また、竹村（1995）は組織購買行動研究を援用したかたちで営業のプロセス分解とその構造分析に関

する研究を行っている。つまり、組織購買行動研究は、企業や政府組織を含めて制度体一般は、購買する必要性の認識から購買する製品に関する情報収集及び最終購買意思決定に至るまでのプロセスにおいて多くのプレイヤーが参加することを問題とするが、営業改革においてこの組織購買者の意思決定プロセスを販売側である営業に応用しようと試みているのである。この営業プロセス分解による営業改革によって、伝統的な「飛び込み型」や「足繁く通う営業」であったりしたものが、顧客へのアプローチのタイミングを的確に把握できるようになっただけでなく、見込み顧客とそうでない顧客を素早く正確に判断できるようになることで営業の生産性の向上につながったことが明らかになった。

### (3) 認知的アプローチによる営業担当者の知識構造分析

パーソナル・セリング研究における認知的アプローチは、販売員の「売り方」に関する知識が業績に影響を与えるものとして分析を行っている。なかでも細井（1992）は、環境要因によって適切な販売方法が異なるならば、販売員による環境の認知と適応を研究対象にすべきであると主張し、「販売員の能力（特徴）」「販売員の行動」「環境要因」の3つの要因を全て包含し、しかも、販売員行動、能力などの要因を、認知的アプローチ<sup>12)</sup>によって従来のアプローチよりも詳細に捉えようとした。つまり、認知的アプローチにおいては、「どれだけ頑張るか」ということよりも「どんなふうに頑張るか」という意味において、第一に、営業の成果を決めるのは努力の量ではなくてやり方であるということ、第二に、有能な営業人になれるかどうかは生まれながらの才能で決まるのではなくて誰もが有能な営業人になりうるということを主張している。そして、そうした認知的アプローチでは、「営業人が自ら置かれた状況を理解する部分」と「理解された状況へ対応する部分」に分けて考え、販売状況への理解と状況への対応を合わせて「適応（適応型販売）」として、販売員の適応を研究するにあたって、顧客の販売状況の分類に関わる知識「宣言型知識（declarative knowledge）」とそれへの対応の方法に関わる知識「手続型知識（procedurals knowledge）」に分類し、認知的アプローチでは、特に見込み客がどんなタイプかを判断するための宣言型知識を研究対象としている。

また、松尾・吉野（1996）は、営業担当者の詳細な活動を方向づける行動指針として手続型知識を検討し、調査・検証の結果、販売員の手続型知識が業績と関係しており、有能な販売員ほど「顧客ニーズを把握し」「スピーディーに」「積極的提案をする」傾向にあることが明らかになるとともに、販売プロセスにおける特定のステップが業績に対してインパクトを持ちうるということが明らかになっている。こうした認知的アプローチのインプリケーションは、第一に、営業のやり方を議論することができるようになったこと、第二に、販売員のトレーニングに指針を与えることができることが上げられる。しかし、その一方で、認知的アプローチの問題点は、第一に、これまで述べてきたような知識を営業人が現実の商談に適用する際の「ルール」の問題、スクリプトの目的、その目的外の要因、販売成果達成のメカニズムなどが上げられ、第二に、営業担当者の内発的動機と知識の問題をいかに結びつけるか、といった点をあげている。

そうした営業担当者の内発的動機と知識の問題に対して、松尾（2002）は、営業部門内の知識獲得、共有問題を内部競争という観点から統一的に説明することを試み、顧客志向を基盤に知識ベースの評価と行動ベースの評価を重視するような内部競争を構築することで、営業担当者が新しい知識を積極的に獲得するようになり、担当者間で知識が共有されるという点を明らかにした。さらに、松尾（2006a）は営業において顧客や役割モデルのように他者から学ぶよりも、仕事の性質が経験学習を左右していると考えられることから、営業の熟達者を中心として彼らが「いかに経験から学習しているか」を明らかにしようとした。そこでは、「どのような要因が経験から学ぶ力を高めるか」という問題に対して「顧客志向の信念」と「目標達成志向の信念」の2つの信念に着目し、「目標達成志向の信念」が販売業績



を高める効果を持ち、「顧客志向の信念」が経験学習を促進していたことから、個人のモチベーションや行動を方向付ける役割を持つと考えた。さらに、「どのような組織特性が学ぶ力を引き出すか」という問題に対して、内部競争の強い営業所風土は経験の浅い営業担当者が持つ目標達成志向の信念を育てるが、その一方で顧客志向の信念を阻害するという意味で両刃の剣としての性質を持つと考えた。それらを組織学習の仮説的モデルとして示している。

さらに、内部競争の観点から松尾・楠見（2000b）は、営業担当者が新しい販売スタイルを採用したり、新しい商品やサービスを企画、開発することを「革新的営業活動」と呼んで、技術的イノベーションとしての革新的営業活動がどのような組織的条件のもとで生み出されるかを分析・検討している。検討の結果、社内の競争が担当者の目標設定を引き上げ、革新的なアイデアを生み出すモチベーションを高めていること、および協調の関係が個々の担当が生み出した情報を普及し連結する動きをしていることが示唆された。

また、松尾・楠見・吉野（2000a）は、こうした営業担当者の知識に関する研究から組織営業を支えるリーダーの知識特性を調査している。この研究の結果、従来は市場が不確実であるほど顧客に密着する伝統志向の営業活動と顧客の問題を解決する問題解決志向の営業活動の両方が必要になることを指摘してきたが（松尾1998）、提案を繰り返し行うことで徐々に顧客ニーズが明らかにされ、その結果さらに質の高い提案が可能になるという「提案と翻訳の連鎖活動」の重要性を新たに指摘している。このことから、顧客密着による情報集種活動と提案活動は営業における基本的な行動様式であることが明らかになった。さらに松尾は、こうした営業活動における行動様式の解明に加えて、営業の各割りとして、「翻訳者」「提案者」といった顧客重視の営業活動だけでなく、「防波堤」「印象形成」といった防衛的な営業活動が不可欠であるとして、新たな営業の役割も明らかにしている。

こうした松尾の研究に対して、営業担当者の知識という観点から、田村（1997）は、営業における経験構造と営業知識について論じている。田村によると、経験効果と呼ばれる経験を通じて発展する営業担当者の能力は、営業担当者が戦力化するには平均5年を要するが、これも経験効果による営業担当者の能力向上をはるかに超える営業担当者の能力の分散がみられたことから、営業経験を単に営業経験年数で測定するだけでなく、経験の質の問題として営業経験そのものの意味を概念的に再検討する必要性を主張している。

さらに、田村は営業活動パターンの基本次元を「戦場構成」「顧客対応」「新規開拓」「意思疎通」「関係構築」に分け、分析の結果、意思疎通を除く4つの基本活動変数は、すべて目標達成率に対して有意で正の回帰係数を持っていることを明らかにした。そして、戦場構成、顧客対応、新規開拓、関係構築に関わる営業活動パターンを習得した営業担当者はより高い目標達成率をあげる傾向にあり、調査結果を経験年数別に標本を細分化して分析すると、2つのことが判明した。第一は、戦場構成、顧客対応、新規開拓は、営業経験年数に関わり無く、目標達成率の向上に寄与する可能性がある。第二は、意思疎通は少なくとも営業経験3年以上になって目標達成率に貢献するが、それ未満では有意な関係を持っていないということである。つまり、関係構築は、営業経験3年未満において目標達成率と有意な関連を持っているが、3年以上になると有意な関連を持たないのである。これらのことから、経験効果の働きは、営業の基本活動の内容によって大きく異なり、このことを営業知識の習得という観点からみると、経験によって誰でも習得できる知識とそうでない知識があるということ明らかになった。特に、後者の知識は経験だけでなく、その営業マンに特異な属人的な能力に依存しているが、その理由として第一に、顧客が何を考えているのかについての情報が不確実である、第二に、商談の過程で顧客の真意を嗅ぎ分ける必要がある、第三に、その情報に基づいて適切なプレゼンを臨機応変に展開する必要がある、といった営業状況の特異性にある。いいかえれば、顧客対応や新規開拓の成功は、営業担当者と顧客と

の人格同士の対話の成功に大きく依存しているのである。人格同士の対話におけるコミュニケーションは、営業担当者と顧客との人格的行為の相互作用であり、双方は商談において現在の人格的行為によって表現されている底層にある意味を探り合っている。そのため、顧客対応や新規開拓を巡る営業状況は、最も多様で変化に富み、それは常に余談を許さない、新しい位相をもって現れてくるものであり、その位相に対応する営業担当者の行為は、彼の人格ととけがたく絡み合っている。それは言葉では語り尽くせないし、捉え尽くせないもので、その意味で顧客対応や新規開拓の営業知識は、絶対に形式知や言説知になりえない暗黙知を含むものである。営業知識の移転や共有化の問題は、特に顧客対応や新規開拓に関する限り、その知識が人格的行為を内容として含む限り、それを他の人格と共有したり、また他の人格へ移転することはできないと主張している。

#### 4. 営業関係論

##### (1) 伝統世界と新世界

営業研究において、営業担当者と顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究を営業関係論と呼ぶことができる。これらの研究は、関係性マーケティング研究のフレームワークや商業経済論、社会的交換論を参照しながら、営業担当者と顧客における人格信頼や企業と顧客におけるシステム信頼と、その関係における相互作用の中で成果を高める要因の明示を試みている。

石井（1993,1995）は、営業の本質を「伝統世界」「新世界」と呼んでその違いを論じている（表1）。伝統世界とは、営業現場において決して論理的ではないにも関わらず、ひとたび決められると神格化していく「予算数字」と「顧客からの信頼あるいは好意」こそが営業の核心となる。そして、伝統世界に生きる営業担当者は、稀にしか勝ち取ることができない顧客の信頼を得るために無限定に努力し、顧客から得た信頼の物語は営業担当者の長い営業活動の糧となり、その意味において顧客からの信頼は営業の誇りの重要な部分を構成しているとしている。しかしその一方で、営業における「予算数字」と「不確かな信頼」は、営業担当者を「(自社に)忠ならんとすれば(顧客に)孝ならず、(顧客に)孝ならんとすれば(自社に)忠ならず」というジレンマに陥らせ、ダブルバインド状況に追い込むものと考えられる。また、石井は、営業の世界を「戦争」というメタファーで表現する。つまり市場は領土であり、競合他社は敵としてその領土の占領を巡って戦っているのであり、営業担当者はその戦争のプレイヤーの一人となるのである。そして、営業の苦労の本質はまさにこの信頼と戦争といういささか矛盾した用語を用いながら、供給者と顧客との間に存在する深い溝を命がけで飛躍し、架橋しようとするのが伝統世界の姿であるとしている。

これに対して、新世界とも言える現代営業は、「顧客に焦点を当てた営業」であり、その中身は顧客満足とそのため企画提案になる。そして、それらを実現するために、営業業務を組織として分業可能

表1 営業の伝統世界と新世界

伝統世界	新世界
予算達成型・行商型	企画提案型(売らない・考える営業)
属人営業	組織経営
顧客との仲間付き合い	ビジネス上のパートナーシップ
単独的(かけがえのなさ)対応	一般化された顧客満足
戦争	マーケティングの一貫としてのコミュニケーション
軍人・兵隊 企画	マーケティング・マネージャ

出所) 石井(1999)より抜粋。

なプロセスとして定義する。そして、組織営業として営業担当者個々人が分業されたプロセス毎の営業ツールでありメディアとなつて、組織分業とした営業業務の流れに沿って様々な組み合わせることを可能にするものとしている。

こうした中で、石井は営業世界が伝統世界から新世界へ大きく変わろうとしている現在において、新世界は伝統世界に代わる営業様式と見ることに疑問を呈している。つまり、新世界において提示されている企画提案、顧客満足、情報支援、マニュアルといった合理化された営業体制は、伝統世界の営業において存在していた供給者と顧客との間に存在する深い溝を架橋するという営業の本質を解決するには、新世界では「合理性」という美しい普通の衣をまとっているだけで、その根拠はこのほか脆弱であると指摘している。その意味において、石井は「組織的営業」対「商人的営業」、「科学的知識に基づいた営業」対「かけがえのない関係を基軸とした営業」、「企画提案型営業」対「戦争としての営業」と二元対比で捉えるのではなく、そのそれぞれをがどのような統合の可能性を持つかを探らねばならない主張としている。

## (2) 関係性マーケティングとワークショップ型営業

嶋口（1995）は、営業研究を巡る新たなパラダイムとして、従来からの刺激・反応パラダイムや交換パラダイムに代わる関係性パラダイムを提示している。関係性パラダイムのもとでは、売り手と買い手の関係性にこそ企業成長の価値源泉があり、その関係の構築・維持・発展から営業を捉えることから、営業活動は何よりも顧客との信頼関係をどのように作るかが重要な焦点になる。つまり、企業と顧客との信頼に基づく関係が構築されれば、双方が要求やアイデアを出し合い、会話をしながら、インタラクティブにベストの問題解決を造り上げることが可能になるというのである。そして、顧客と営業担当者がインタラクティブに問題解決を図ろうとするワークショップ型営業では、上からの権限委譲を受けた営業担当者が顧客と語り合い、顧客の真のニーズや問題をとともに考え、双方が納得いくような問題解決を模索するスタイルをとることから、販売努力投入量という原因と販売成果という結果が必ずしもリニアに結びつかないことがあり、時に少ない努力量でも良い関係が成立していれば、高い成果に結びつく場合もあるとしている。また、ワークショップ型営業を企業が展開するにあたっては、対象とする市場や顧客とどのような「場」において価値の共創を行うかを戦略的に明確にする必要があることから、どのような「場」（時間的、空間的、意味的な範囲）でパートナー関係を結び、どのような意味（テーマ）に向けて価値共創をするのかを自らの意図や意志に基づいて戦略決定する必要がある。特に重要なのは「意味」であり、意味を共有しあう文脈作りが重要となり、共通の文脈の中で、双方が共感しあい、ひとつのテーマ目標に向けて役割分担の共創活動を行うことにワークショップ型営業の可能性が生まれるとしている。さらに、顧客との信頼関係を構築するに当たっては、個人に信頼付与を任せることは同時に個人にリスクを負わせることになり、その場合はリスク回避傾向を生み出し、結果的に実態のない信頼のかけ声だけに終わる可能性がある。それゆえ、信頼は特定個人の判断に委ねるものではなく、企業トップを含めた組織全体がそのリスクにコミットするものでなければならないとしている。

また、ワークショップ型営業を進めるに当たってのマネジメントに関して、石井（1999）は、従来の属人的営業との比較において組織的営業について述べている。属人的営業とは一人の営業担当者とその顧客への営業の全面的な責任を持って対応するというやり方であり、その場合の有能な営業担当者は、顧客との間に融通の利く関係を作ることができる営業担当のことを指し、彼等は馴染みの開発者や製造担当者を捕まえて、タフな交渉を出来る能力を持った人間であった。それに対して、組織的営業とは、「集団で営業という仕事に取り組む」ことで、特定の一人の営業担当者が相手するというものではなく、顧客の抱える問題に沿って、あるいは顧客の問題をいくつか小さい問題に分けて、それぞれの下位問題

ごとに担当者が入れ替わり、あるいはチームとして担当するという形を指している。

そして、そうした組織的営業を進めるにあたって重要なことは、個々の担当者の営業活動を十分に理解し分析できること、そのために担当者の活動プロセスを透明化することにあるとしている。細分化された活動についてのベンチマーキングを設定し、それに応じた PDCA 活動を通じて営業活動は組織のものとなるのであって、活動を細分化し、ベンチマークを設定することで、現場の営業活動の状況を把握し、営業活動を適切に方向付けることが営業のマネジメントに他ならないと考える。そして、革新された営業マネジメントの元では「考える知識労働者」の像が要求され、商人としての誇りよりも、クリエイターとしての新しい誇りが生まれ、孤立し争い合うだけの商人営業から、チームワークや相互触発を目指すワークショップ型営業への移行するものと考えている。

### (3) 顧客との関係における信頼

田村 (1986) は、日本における取引様式の特異性について、本来ならば小集団やまた企業内の人間関係において見られる個人的関係が、日本における企業と企業との取引関係に見られるということを描いている。このことは組織取引における取引の衝突的側面が潜在化し、その協調的側面が顕在化するということの意味している。そして、組織取引がそのように機能し得るのは、取引の基礎になっている組織が取引当事者間での機会主義的行動を弱めたり、情報の偏在を克服したり、あるいは互酬関係をより発展させるからである。したがって、日本型取引様式は、擬似的な組織関係を前提にした取引という意味で一種の組織型取引であり、一種の長期取引であるといえるが、日本企業の組織取引が長期取引であるといっても、それは市場の受給条件の長期動向を踏まえた長期取引契約という意味での、条件固定的な長期取引ではなく、取引当事者間で一連の取引が将来において続行される予定を含んでいるという意味での、条件適応的な長期取引であるとしている。

そうした条件適応的な長期取引にある日本の取引様式は、企業と顧客との関係において関係性パラダイムと捉えることができるが、金 (1995) は、こうした関係志向的マーケティング (関係性パラダイム) の観点から営業を捉えている。関係志向的マーケティングとは、「企業が顧客と良好で長期的な関係を築き、維持しようとするマーケティング<sup>13)</sup>」となるが、そこではア・プリオリに価値と効用が存在することを否定し、価値と効用は、顧客と企業との相互作用の中で新しく定義され、創造されるものであると仮定している。

金によれば、日本における営業は販売とマーケティングの中間的機能として売れる仕組みとしてのマーケティングと売り込みを行うセリングとの間に位置し、企業と顧客との仲介者として顧客に対して企業の意図やコンセプトを伝え、理解を求めるとともに、企業側には顧客の反応を伝える役割を果たしているとしている。加えて、関係管理者としての営業担当者は、単なる仲介者以上のや役割が求められ、営業担当者は顧客との関係を形成し、維持・発展させる担当者であり、顧客との対話を通じて顧客の意味を解釈し、新しいコンセプトを造り上げる創造者であるといえる。このため、営業は組織の一部でありながら、企業と顧客との間に存在する独立した商人のような役割を果たしている。商人として営業担当者は売手の販売代理人でありながら買い手の購買代理人となる。商人として売り手と買い手を結びつけ、新たなコンテクストを造り上げる。商人は、特有の技術でもって両者の間のコンテクストを発見し、進化させていく。商人は社会の中で分散されているニーズを見つけ、再解釈し、新しい結合を造り上げる。この意味において、営業担当者は関係の接点に存在する商人であり、企業家であると主張している。

さらに、崔 (1997) は、マネジリアル・マーケティングと商人的マーケティング観を比較する中で、営業担当者の商人としての性格を述べている。つまり、マネジリアル・マーケティングの考え方によれ

ば、顧客のニーズを的確に掴むためのマーケティング・リサーチを備え、その後にはそのニーズを満たすような商品を作るマーケティング・パワー（製品開発力）さえ整備すれば、その商品とニーズの所在である顧客は「マーケット」で自然にかつ必然的に出会うという定めを持つと仮定しており、そこには新古典派的伝統と行動科学的アプローチのパワー還元主義において「交換とパワー」が一つのセットとなっていると主張している。それに対して商人的役割を重視する商人的マーケティング観においては、商品の使用価値も消費者のニーズもア・プリオリに決められない状態にあるとされており、商品はそれが顧客に販売されて初めて商品の真の使用価値として実現されるのであり、同様に顧客も自らのニーズをその根本的な抽象性のために事前に把握できないと仮定している。そして、このように先が見えない商品とニーズは、商品とニーズの間に介在しながらそれらとは独立に思考し判断する商人による交換の仲介を待つしかなく、商人の伝統を受け継いだ営業担当者が依然として「先を読めない危うい交換」の主体であることに変わりはないとしている。そして、現代の営業担当者は、所与の顧客のニーズを探り、それに合わせて手元の商品を説得的に売り込むだけの存在ではなく、あくまでも商品とニーズの間の断絶を自らの努力で埋めていくマーケティング・コミュニケーションの主体であると捉えている。そして、このように先が見えない商品とニーズは、商人の「信頼」を媒介にしたコミュニケーション活動によって相互に出会うのであって、その意味において信頼こそがマーケティングにおける交換を起こすのだという信頼志向主義を提示している。

また、こうした顧客と営業担当者間にある信頼に関して、田村（1993）は日本における営業担当者のうちトップセールスマン（以下 TS）と呼ばれる人々の行動分析から以下のような主張をしている。それによると、TSの成功の最大の要因は顧客信頼の獲得であるという。TSは信頼獲得を成功の秘訣として高く評価する理由の第一は、購買意思決定の期間短縮化を促すことにある。営業担当者への顧客の信頼は、営業担当者が顧客の利益に反することをしないであろうという期待感の現れにあるのである。第二は、提案営業の展開である。営業担当者への信頼が高まると、顧客のマインドの変化についての情報が自然と入ってくるようになるのである。第三は、顧客紹介連鎖の拡大である。既存の顧客の人間関係を下敷きにした新規顧客との出会いを促す効果を持っている。第四は、長期的な顧客忠誠である。顧客忠誠によって高い反復高倍率の維持が可能になるのである。つまり、TSにとって、営業とは既存顧客集団との信頼を基礎にして、取引が新たな取引を生み出していく動態的な取引ネットワークの構築作業であるといえる。ただし、買い手が売り手に対して持つ信頼は、「営業担当者が提供する商品および取引条件への信頼」と「営業担当者自身への人間的信頼」の2種類あり、TSに特徴的な顧客の信頼は、営業担当者への人間的信頼から生まれてくるのである。この信頼を創造するのは、彼らの行動「顧客マインド・シミュレーションに基づくマメな接触」と「顧客対応と真心の表現」によるところが大きく、TSは営業が商品の取引、売買を超えて、自律的人間が他の自律的人間に影響を与える過程であることを熟知していると主張している。

#### （4）格信頼とシステム信頼

石井（1993, 1995）、崔（1994, 1997）、金（1995）、田村（1993）の各論者は、営業における「信頼」という要素は、新しい営業力を構成する素材として最も注目すべき要素であると主張している。しかし、その信頼をめぐる議論は、それぞれがルーマンの議論に依拠しながらもその理解は一樣ではない。

石井と崔は、信頼の役割について特定顧客と営業担当者との二者間における人間関係を想定しており、そのことから信頼とは営業担当者に対する顧客の好意と同義に捉えて、営業担当者へ依存しようとする行動的意図であると主張している。また、それに伴って、営業成果は信頼を基礎にした顧客との属人的な人間関係に大きく依存しているが、信頼を得られるかどうかは偶然の産物であり、組織的・合理

的な営業管理の対象とすることはできないことから、信頼は現代的な営業管理システムにおいて不協和音を奏する異物として捉えられることになるとしている。

確かに、営業における属人的信頼が企業の組織的目的と符合しないことはありうることであり、営業担当者と取引先との「信頼関係」が、時として企業としての存在根拠の経済合理性の取得から逸脱して、経済非合理性をもたらす「慣れ親しみ」に堕ちる恐れがあることは指摘されている。そして、こうした状況を脱するために、出来る限り慣れ親しみになりやすい営業における属人的信頼を組織的信頼（システム信頼）へ転換すべきだという主張がある（田村1996）。これは、ルーマン（1973, 1979）の「人格信頼からシステム信頼への移行」すなわち「自然発生的に成立した人格的信頼」から「戦術的な洞察に基づく人格的信頼＝一種のシステム信頼」への移行に関する主張に依拠している。そこでは、人格的信頼は「原始的社会」を支えるが、その社会が進化・発展することによって近代社会に変わった時に、その人格的信頼のあり方を探ろうとすることから、人格的信頼はまもなく社会システムの存続を可能にするコミュニケーション・メディアに対する信頼、とりわけ「正当化された政治的権力」に対する信頼、すなわちシステム信頼に変えるしかないとしている。

さらに田村（1996）は、営業を主として特定顧客と営業担当者との二者間における人間関係を想定する石井・崔の主張に対して、そこには二者間人間関係が埋め込まれている営業コンテキストの諸要素が抜け落ちてしまっていると主張する。つまり、営業における顧客の信頼は、営業担当者への信頼に集約されるが、この集約された信頼は営業担当者が顧客の利害を損ねるような行動をとらないであろうという期待を内容にしている。具体的にいえば、営業担当者の人格的誠実さだけでなく、高い製品品質、取引条件の適切さ、等への顧客の期待が含まれているのである。そして、このコンテキストを考慮に入れると、信頼の構成要素と信頼獲得の偶然性について、全く異なる見方が得られるのである。第一に、営業は単なる人間関係ではなく、取引を媒介とする人間関係である。したがって、営業での顧客の信頼は営業担当者の人格への信頼だけでなく、商品の品質や取引条件への信頼を含んでいる。第二に、営業担当者は独立した商人ではない。営業担当者の背後には企業があり、営業担当者はその所属企業の営業代理人である。そのため、独立の商人への信頼は、それが裏切られた場合には買い手がその危険を負担しなければならないが、営業担当者の場合には、信頼が裏切られても、営業担当者が代理する企業に訴えるという道が残されている。この意味で、信頼に伴う危険ははるかに少ないといえる。つまり、営業における信頼は、営業担当者への人格信頼だけでなく、その背後にいる企業へのシステム信頼を要素にしている、というのが田村の主張である。

## 5. 営業戦略論

### (1) 営業改革の必要性

営業研究において企業戦略や情報システムとの関わりにおいて営業を捉え、経営資源の配分について焦点を当て、分析を試みようとする研究があるが、それらを営業戦略論と呼ぶことができる。これらの研究は、主にマクロ経済学等の理論を援用することで戦略の視点から営業管理様式や営業組織の分析をその特徴の導出を目指しているといえる。

高嶋（1995, 1998, 2005）は従来の営業体制を個人型営業スタイルとして、その特徴と問題点について論じながら、営業改革の目標として、1. 提案営業や問題解決営業、2. 企業レベルの関係づくり、3. 部門横断的な連携、4. 営業担当者間での情報共有化、5. 営業の効率化、の5つであるとして、目標達成のために導入するシステムや制度の4つの構成要素、1. データベース営業（営業の情報化）、2. チーム営業、3. プロセス管理、4. 標準化をあげている。つまり、営業改革の基本課題は、営業活動や顧客の状況に関する情報の透明性を高めて、それらの情報の共有可能性や分析能力を引き上げよ

うとすることであり、営業活動や顧客状況の情報を適切に管理することで業務の改善や他者との連携を実現することを目指すものであるとしている。そして、営業プロセスの改革を通して営業活動で得られる暗黙知の一部をいったん形式知に変換することで、仮説検証型の改善プロセスが容易になる、より多くの他の営業担当者や他部門担当者との情報共有を効率的に行える、という2つの効果を期待できるとしている<sup>14)</sup>。

これらのことから高嶋は、営業改革を営業担当者を中心とする企業の全社的なコミュニケーションの変革と捉えている。そして、その全社的なコミュニケーションを従来のような個人レベルではなく企業レベルでの関係性を強化するための「関係性志向」と水平的に広がった営業体制を支えるための情報共有を目指す「拡張性志向」のコミュニケーションとして捉え、トレードオフ関係にある「関係性」と「拡張性」を同じ顧客層や同じ営業組織において同時に追求するマルチプル・リレーションシップ戦略こそが、競争優位を形成するために非常に重要となるとしている。加えて、このマルチプル・リレーションシップ戦略を実行するためには、第一に対面コミュニケーションをベースとするファースト・リレーションシップによって重要な顧客との関係性を築き、顧客の需要情報を捕捉し、その情報に基づく技術革新を強化することと、第二に、セカンド・リレーションシップによって標準的な製品・サービスを標準化された営業活動で幅広く効率的に提案することができるとしている。

つまり、顧客との関係性は、常に強化すれば良いというものではなく、顧客との取引関係を選別し、関係性レベルをコントロールする必要がある、この意味において、営業改革はコミュニケーション改革であるとしている。

## (2) 営業における情報化

営業において情報化を進展させることによる期待として、顧客とのコミュニケーション、顧客からの需要情報のデータベース化、管理者とのコミュニケーション等において情報通信システムを用いた新しい営業スタイルがあげられる。しかし、その一方で営業活動は基本が顧客との対面コミュニケーションに依存した長期的な関係の構築にあるという認識に基づく考え方があり、コンピュータ・ネットワークに代替することは難しいという主張がある。高嶋(1994, 1997, 2001, 2003)は、こうした営業部門における情報化の問題として、第一に、従来の個人による営業活動の弊害をあげている。つまり、個人による営業活動では、担当する顧客に対する営業成果をあげるように動機付けられるために、その顧客との関係の維持、形成が営業担当者にとって最も優先される目標となる。そして、その際に営業の意思決定において基準となるのは、企業の利益よりも顧客との関係維持、形成への期待であり、そうした姿勢の現れの一つに「顧客のために在庫を確保することが、顧客に対するサービス水準を規定する」というのである。営業担当者が顧客のために手元に置いておく在庫は、不確実な需要と多品種化で増え続けるために、もはや営業担当者の経験とカンによる在庫管理では手に負えなくなっており、それでも個人をベースにした営業体制では、営業担当者が在庫を背負うことを志向するために、物流システムや受注生産システムにおける情報化の進展を阻害しており、引いてはデータベースや情報共有のための情報化の進展を阻害しているというのである。第二は、営業における関係をベースとする情報交換の制約をあげている。つまり、営業活動における情報交換のスタイルは、顧客との間や部門間における人間関係、信頼関係をベースとする情報交換であるが、そのような関係は情報交換のネットワークの広がり大きく制約されるが、顧客との間では顧客の潜在的なニーズを探り、販促的な情報をもたらす上で都合がよく、部門間では顧客への柔軟な対応のための開発、生産、物流における作業の融通を得やすいというメリットがあった。そして、顧客との間や他部門との間においてパーソナルな信頼関係が形成されるほど、情報は移動しやすくなるものであり、それゆえ営業担当者は顧客や他部門とのパーソナルなネット

ワークを大切にしてきた。また、相互に交換される情報は、資源として価値ある情報でなければならず、その意味で情報が資源となるかどうかは、「利用する者にとっての有用性」と「その情報の希少性」にあり、営業担当者は、顧客の情報収集を動機付け、製品情報の資源としての性格を高めることが出来るという意味において、販促への貢献が大きいと考えられる。このことから、情報システム導入によって顧客との間や部門間、部門内に情報ネットワークを構築し、情報交換におけるインターフェースを標準化することによって、そのネットワークを広範囲に広げることができたとしても、有用かつ希少な情報の入手・発信において関係をベースとする情報交換の制約からは逃れられないのである。第三は、営業活動の「多様性<sup>15)</sup>」と「曖昧性<sup>16)</sup>」をあげている。つまり、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のである。特に、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であればあるほど、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く、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傾向にあることから、情報のデータベース化が難しくなるのである。さらに、たとえデータベースが構築されたとしても、それが営業活動において有効に活用されない要因として、営業活動の曖昧性をあげている。つまり、営業活動の曖昧性は文書化を難しくし、営業活動のスキルやノウハウについても、表記できない暗黙知的なものが多く含まれている。また、販売状況や販売活動内容が表現しにくいものであるゆえに、どのような行為が、どのような販売状況のもとで、どのような成果に結びついたのかを特定化しにくい傾向にある。そして、このような曖昧で文書化困難な営業活動や営業スキル、ノウハウをそのままデータベースに載せようとすると、それぞれが適切に表現されていないデータベースとなり、データベースとしての利用価値が低くなるのである。

こうした営業情報の問題に関しては、南(2005)もSFA(Sales Force Automation)やCRM(Customer Relationship Marketing)も導入にあたっての問題として、営業情報自体が顧客との相互作用に基づいて得られた、顧客と接触した者でないと表現できない暗黙知的な要素が多く、顧客情報のうち共有すべき重要情報を選別し、データベース化すること自体に難しさが伴うことをあげている。さらに、営業担当者が売上高などのアウトプット管理されている場合、部門内での競争上、自ら得た顧客情報を他の営業担当者に対して提供するインセンティブは薄いことを指摘している。

営業において情報化を進めるには非常に問題も心理的抵抗も多いが、それでも営業の情報化や顧客情報のデータベース化を進める最も中心的な意味は、顧客とのコミュニケーションと企業内部のコミュニケーションを促進することによって、顧客との関係性を管理することであり、データベースを用いることによって消費多様化の進行によって生じている市場の情報処理負担の増大に対する営業担当者の情報処理能力についての限界を補い、市場に散在する未来からのシグナルを収集し、それに意味を与え、情報創造<sup>17)</sup>を行う(田村, 1989)ことで、より効果的で効率的な営業活動を可能にすることにある。そのためにも、高嶋(2003)は、こうした問題に対する解決策として、プロセス管理を取り上げている。

### (3) 営業管理様式の選択

高嶋(1999)は、営業の管理様式の問題については、これまでの「成果ベース(アウトプット管理)」と「行動ベース(プロセス管理)」の2つの管理様式に加えて、日本的な個人型営業体制に対する管理様式として「クラシカルなシステム<sup>18)</sup>」を主張している。クラシカルとは、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、組織の目標に深くコミットメントを示すことに基づいて形成させるものである。そして、このクラシカル型組織では、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<sup>19)</sup>。日本的な個人型営業システムでは、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持つことによって、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ようになるのである<sup>20)</sup>。

日本企業においては営業担当者と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、長期的視点での行動というメリットが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つの問題から営業のプロセス管理を選択すると考えられる。「部門間調整」の問題とは、部門間営業体制においては職能部門間での意思決定の調整が難しくなるという日本的な個人型営業体制が抱える問題の一つである。そのような問題が発生する原因として、第一は、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き、他部門との情報格差やコスト責任による顧客に対する意識格差が生じることによる部門間対立が発生する可能性がある。第二は、営業担当者が他の部門とのインフォーマルなコミュニケーションを取ることに基づき、インフォーマルなネットワークを利用して顧客に対するサービスの迅速性や柔軟性を確保する仕組みの中では、社内ネットワークを旨く作ったり、組織の政治力を持つことは営業担当者が必ずしも優秀な営業担当者であったり、重要な顧客の要請を伝えているとは限らない、という問題がある。「営業組織の拡充」とは、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を指している。そのような問題が発生する原因として、第一は、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極めて顧客特定の、経験を通じて蓄積されることになりやすいことがある。第二は、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り、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ことがある。ただし、営業活動を標準的なプロセスで管理するということは、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たりするという弊害がある。したがって、部門間調整や営業組織の拡充という要素よりも個々の顧客への迅速で柔軟な対応を重視する企業は、営業活動のアウトプット管理のほうを志向する可能性が高いとしている。

さらに金・清宮（2006）は、営業部門の管理方式のあり方について、営業部門の戦略や行動、タスクや環境の与件との因果関係に焦点をあて分析を試みている。分析の結果、標準的な戦略や行動が指向される場合にはアウトプット管理等が用いられ、また顧客適応的な戦略や行動が指向される場合にはプロセス管理等が用いられることを確認している。また、タスク複雑性や環境不確実性が増す場合にもプロセス管理等が用いられ、さらに、機動的な顧客カバー率や提案型営業、新規顧客開拓などの積極的な営業活動が展開される場合には、営業管理がその種類を問わず、全般的に用いられることも確認した。これらのことから、営業管理の選択は、実務においても研究においても多角的な側面から分析され、設計される必要があることであり、実務での経験中心による管理方法決定や、研究での成果主義的（成果主義ベース管理、アウトプット管理等）か行動主義的（行動主義ベース管理、プロセス管理）かという二元対比での分析には限界があることが明らかになった。

#### (4) 「大量集中型営業」と「機動集中型営業」

田村（1996, 1999）は、営業活動のあり方が、従来の大量集中型から機動集中型へと変化する必要が

あると主張する。特に、大規模小売業の台頭、製販統合の進展などで、顧客の取引交渉力が増大している中で、取引対象は特定の製品から当該製品を供給するマーケティング・パック<sup>21)</sup>へと変化し、交換型取引から関係型取引へと取引形態も変化しており、顧客欲求の多様化や製品のソフト化、短命化などによって市場の不確実性は増大し、適応すべき市場は止まった標的ではなくムービング・ターゲットになっている。こうした状況に対応するためには、対外的に企業レベルで柔軟な戦場構成と営業要員レベルでの顧客信頼の創造が、また対内的には企業レベルでホロンとしての営業部門の位置づけと営業要員レベルの能力開発が、そしてこれらを有機的に関連づける情報システムが必要になる。そして、ホロン性を持った営業部門を中核として、ムービング・ターゲットとしての市場に企業の全システムをマーケティング・パック化して機動的かつ集中的に適応させる営業を機動集中型営業と呼んでいる。

機動集中型営業を議論するにあたって、田村（1996）は営業担当者の行動様式に関する3つの側面を指摘している。第一は、役割行動様式であり、企業組織が営業担当者に期待する行動パターンであるといえる。第二は、営業担当者の顧客知識、商品知識、技術能力等の能力水準である。第三は、営業担当者の意欲水準であり、営業組織の管理様式や個人特性、人間関係なども影響を与える、となる。そして、従来のパワー・マーケティングのもとにおいては、営業管理者の職務の中心は、人間としての営業担当者をどのようにして販売計画にそって動く営業ロボットに仕立てるかに置かれており、管理者の職務は「効果的な仕事を生む目標の設定」「確実に達成するための効果測定」「組織活動としての目標達成の指揮指導」の3つにあったといえる。そして、営業目標が達成されるかどうかは、営業力に依存しているが、パワー・マーケティングでの営業力の基本は、大量集中原理に基づく営業領域での競争者に対する数的優位性の確立であり、営業力は主要営業領域において営業拠点数、営業担当者の数、訪問回数の圧倒的な数的優位を競争者に対して確立することがカギとなり、これを大量集中型営業と呼んでいる。

そして、大量集中型営業に代わる新たな営業力の構成要素は「商品、価格競争力を備えた製品、または営業経費効率の高い販路選択、新販路開発によって営業体制を整え、営業部隊にとって働きがいのある営業戦場構成を行う」「市場状況分析によって、データを情報に変換して、市場状況の変化を読む」「個々の製品の営業よりも、マーケティング・パックの企画提案を営業対象にする」「第一線の営業担当者の意欲水準を高める」「営業活動のスピードを加速する」「顧客の信頼を創造し、信頼の経済を利用する」となっており、これらを包摂するコンセプトは機動集中型営業と呼んでいる。

さらに、機動集中型営業力における営業過程を「防御営業」と「攻撃営業」の2つに分類し、機動集中型営業力では市場状況の変化の激しい流れの中で既存顧客をいつ競争相手に奪われるか分からず、目標とした営業成果の実現の不確実性が高まる中で最も確実に営業成果を積み上げる方法は信頼の経済<sup>22)</sup>の利用に基づく既存顧客への防御営業であることから、その営業活動は既存顧客の信頼をさらに強化する防御営業から始めることになると主張している。そして、防御営業を始めるにあたって重要な役割を担うのは信頼の経済となる。つまり、顧客の信頼が高まることによって営業マンに対する顧客の言動は異なってくる傾向にあり、その言動の中に競争相手の営業の弱点を嗅ぎ取ることができると、機動集中型営業力では、この機会を逃さず、競争相手の意表を突いて、一気呵成に攻撃営業の展開を目指すことが重要となる。そして、攻撃営業の生命は、機会の早期発見、行動開始のタイミング、営業活動展開のスピードにあり、市場感覚、営業現場への分権化、有能な営業管理者と意欲ある営業マンの存在、営業販路との機動連携といった機動集中型営業体制がここで活用されることになるのである。まさに、攻撃営業は信頼の経済が生み出す機会をきっかけにして防御営業の中から生まれるのである。これは、防御営業が作り出すゆとりが攻撃営業を支え、逆に、攻撃営業の成功は、顧客層の拡大によって防御営業の範囲を拡大することになる。このように市場状況の流れの中で、防御営業と攻撃営業の絶妙の

組み合わせが機動集中型営業力の本領であるといえる。

そして、田村（1999）は機動集中型営業を機能させるためには、組織レベルでは対外的な面で柔軟な戦場構成が必要になるとしている。つまり、それを実現するためには、対内的な面で営業がホロンとしての性格を持ちマーケティング・パックが迅速に形成される必要が生じ、営業要員レベルでは、対外的な活動の中心になるのが顧客信頼の創造という要素であり、対内的にはそれを実現するための営業要員の能力開発が重要になるというのである。加えて、顧客価値創造のためには十分な能力を持った個々の営業要員へのエンパワーメントが不可欠となってくるが、個々の営業要員の知識は極めて局所的であり、またその一方で、顧客との関係性の進展や営業の決定領域は多様化、流動化し、営業タスクは常に変化することから、営業知識を絶えず更新し続けなければ新しい状況に対応できないのである。そこで田村は、4つの下位システムを相互に結びつける重要な役割を持つものとして機動情報システムを取り上げている。機動情報システムによって、機動営業活動の4つの下位システムが連動することによって、ホロンとしての性格を持った営業部門が企業の対内的、対外的活動を統合的にコントロール、ムービング・ターゲットとしての市場機会に機動的に集中することが可能になると主張している。

#### Ⅳ おわりに

営業研究が、人的販売・販売管理論として議論されてきた中で、日経産業消費研究所の1992年・1997年の2度にわたる大規模調査を契機にそれ以降の議論を営業機能論・営業関係論・営業戦略論の3つに類型化することを試みた。営業機能論においては「何が販売成果を高めるか」という問題に対して、販売員の能力向上のための施策や営業管理方式、報償という営業部門の中で操作・変更可能なものを分析してきた。営業関係論においては、営業担当者と顧客との関係や相互作用に焦点をあて、関係性マーケティング研究のフレームワークや商業経済論、社会的交換論を参照しながら、営業担当者と顧客における人格信頼や企業と顧客におけるシステム信頼と、その関係における相互作用の中で成果を高める要因の明示を試みている。営業戦略論では企業戦略や情報システムとの関わりにおいて営業を捉え、経営資源の配分について焦点を当て、マクロ経済学等の理論を援用することで戦略の視点から営業管理様式や営業組織の分析を試みようとしている。

これらの営業研究の類型化から、営業担当者の機能面、営業担当者間の信頼面、営業組織における戦略面の3つの側面において理論的進展が見られたが、しかしそこには未だ解決されていない問題が残されている。第一は、信頼関係をベースとした継続的取引が発生し存続するメカニズムが解明されていないことである。そこでは営業担当者と得意先担当者間の信頼関係に関わる歴史的・動的プロセスを踏まえた分析が必要となると考える。第二は、営業担当者と得意先担当者との間の信頼が「どのようにして」「いかなる成果に影響を与えているか」という因果関係と、「決して一様ではない信頼関係の強弱が営業成果にいかなる影響を与えているか」の解明である。第三は、営業が顧客情報の収集や自社製品の販売活動とともに、自社の他部門と他のチャネル構成員や最終顧客との関係調整的な役割を担っているという意味において、企業と市場の境界に位置し両者を結びつける境界連結者としての営業担当者が持つ人的ネットワークの解明である。これは従来の二者間の関係を分析するとともに三者以上のネットワーク対象としたネットワーク分析を行うことが必要となる。そしてこれら3つの問題は、エスノメソロジーによる定性的アプローチとネットワーク分析による定量的アプローチを併用することによって営業担当者と得意先との間に構築される信頼関係とネットワークの持つ意味を理解することができると考え、今後の取り組むべき課題としたい。

## 注

- 1) 資生堂前田社長によると「ノルマの影響によって大切なお客様を失っていたのではないか」ということから、資生堂のビューティー・コンサルタント（美容部員）からノルマを撤廃し、代わって親身な接客による「資生堂ファン」獲得を図ろうとしている。『朝日新聞』2007年1月15日付け。『日本経済新聞』2008年6月6日付。
- 2) 『日経MJ』2009年4月8日付。
- 3) 『朝日新聞』2008年10月3日付。
- 4) 『日本経済新聞』2007年6月10日付。
- 5) 小手先のセールス・テクニックで言えば、「立て板に水」のようにセールス・トークを話す営業担当者が優秀な営業では決してなかった。逆に、無口であったり、口下手・話下手であっても相手と共感するような営業活動をする営業担当者の方が優秀であることが多かった。これは、相手と共感するためには相手の話を「聴く」ことが大切であり、そのことを指摘するトップ営業マンは多い。また、『プレジデント』2010年6月14日号の特集や鈴木敏文（2010）『話し下手でも成功できる』プレジデント社にも同様のことを指摘している。
- 6) 筆者が営業に配属された時に、上司から「営業は、得意先へ行けば一担当者ではなく、会社を代表する者（社長の代行）としての意識で行動しなさい」と言われた経験がある。これは、得意先に対する営業の全権を持って担当する（ぐらいの気構えでいる）という得意先に対する姿勢であり、そうした姿勢の見られない優柔不断な営業担当者では相手から信頼されなかった。
- 7) 営業の日本的特徴に関しては、細井（2000b）が、外資系生命保険企業と国内生命保険企業の営業体制を比較することによって明らかにしている。これまでの先行研究から指摘されてきた日本の営業活動の特徴は、1. 販売局面での人間関係重視、2. 1回1回の取引だけでなく、その連鎖としての関係の管理を含む、3. 関係の場を文脈とした情報をもとに売り手企業内の活動を調整・統合する、という3点が上げられる。その点から見れば、外資系と国内の生命保険企業の営業体制の比較から次に上げる3点が明らかになった。第一に、販売局面では外資系生命保険企業よりも日本の生命保険企業の方が人間関係を重視している。第二に、関係の管理の仕方は違いが見られた。外資系企業は商品そのもの、あるいは商品の組み合わせや使用方法といった提案内容そのものの優劣で関係を維持管理していこうとするのに対して、日本企業は提案内容以外の人間関係や資本関係で関係の維持管理を図っていた。第三に、営業現場を起点とした活動統合という特徴は、外資系企業でも日本企業でも見られなかったが、活動統合の基盤となる営業現場の情報共有は日本企業の方が（体系的な情報共有というよりも、営業現場における売り手と買い手の相互作用を文脈とした定性的情報）進んでいたことが明らかになった。
- 8) 販売に従事する者の二重性とは、単なる配達や注文取りのような販売作業員としての性格と、企業のために新しい需要を創造する販売促進者としての性格を示している。
- 9) これは、市場における競争が深刻化しない時には、単なる販売作業員として注文取りでよかったが、市場における競争が深刻化し、商品の価値実現問題の偶然性が增大すると、販売作業員から販売促進者に転化させ、価値実現のプロモーターとしての創造的セールスマンが求められるようになり、そのために販売管理におけるセールスマン教育として販売技術に関する教育が行われるようになった。
- 10) 日経産業消費研究所は1992年8～9月に東京証券取引所一部上場企業及び非上場の有力企業1000社に対してアンケート調査を実施した。アンケートの有効回答数は396社（26.9%）となり、業種内訳は食品32社、化粧品・医薬品・日用雑貨48社、機械・電気・自動車107社、その他メーカー74社、卸・小売・サービス91社金融・生命保険44社となる。その結果を『企業の営業活動 実態と性向要因』（1993）として纏めている。同様に、1997年8～9月に東京証券取引所一部上場企業及び非上場の有力企業1,471社に対してアンケート調査を実施した。アンケートの有効回答数は396社（26.9%）となり、業種内訳は食品32社、化粧品・医薬品・日用雑貨48社、機械・電気・自動車107社、その他メーカー74社、卸・小売・サービス91社金融・生命保険44社となる。その実施した調査結果を、『営業の革新 混迷の時代に求められる「強さ」の研究』（1998）に纏めている。

- 11) 小川は、過程管理の特徴を、属人的で他の組織成員にとって不透明な営業プロセスに依存するのではなく、営業活動を階層的な活動や時間に沿った活動のフローという形で明らかにし、それを実行することで可視的で標準化されたものにし、それを管理することで販売目標を目指すもの、としている。
- 12) 細井 (1995a) は、従来からの販売管理論の問題点として、第一に販売活動が取引先などの時間的にも空間的にも経営の現場と異なる場所で行われるために、直接的な指揮監督が困難であることからくる「間接管理問題」と、第二に販売管理論は販売員行動を間接的に管理することによって顧客との相互作用を成功裡におさめようとするものであるが、かかる目的を真に達成するためには、販売相互作用の性質に関する理解に根ざした管理が行われなければならない「相互作用問題」の2つの基本問題を捉えながら、販売管理研究の進展に対して、何れアプローチも販売管理論の2つの基本問題のうちどちらか一方のみを偏って重視していることと、「間接管理問題」と「相互作用問題」の2つの基本問題の混同や、そうした混同を利用した問題のすり替えが頻繁に起こっていることを指摘している。そうした問題に対して、認知的アプローチは、相互作用問題よりもむしろ間接管理問題にてらして、多くの利点を持つアプローチであると主張している。そして、細井 (1996b) は、販売管理論が持つ基本問題は、「間接管理問題」と呼ばれる販売員を間接的に管理する方法、「相互作用問題」と呼ばれる販売員と顧客との相互作用のメカニズムの解明と行動基準を明らかにすることであると、販売管理論における間接管理問題と相互作用問題の関係は、基本的には相互作用の問題の解明を基礎として、間接管理問題の解明が図られる。つまり、管理客体としての販売相互作用の性質の理解に基づいて、あるべき管理のあり方を考えて行こうとしている。さらに、最近の営業研究においては現実の営業活動における管理のあり方は、必ずしも管理客体である相互作用の性質のみによって規定されるものでない、ということが明らかになっていることから、販売管理論においては、管理客体たる相互作用の性質の理解に基づいて、あるべき間接管理の様式を考えるというのが基本的な考え方であるとしている。
- 13) L. Berry (1982)
- 14) 高嶋 (2006)。
- 15) 営業活動の多様性とは、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。
- 16) 営業活動の曖昧性とは、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。
- 17) 田村のいう情報創造と同様の意味で、上原 (1999) は営業とは顧客に向けて「売り手は競争相手と比べて自社がどれほど優れた情報格差を有しているかということを買手が明確に識別し得る状況を作り出す」機能であるとしながら、その意味において営業力は主として相対情報格差を如何に有効に顧客に訴求できるかに依存しており、営業力はどれほどの情報格差を企業が作ることができるか、これが知識として営業マンにどれほどの確に共有されているか、そしてその情報格差を営業マンがいかにか魅力的に顧客に伝えることができるか、ということによって決定付けられるといえるとしている。
- 18) 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、組織の目標に深くコミットメントを示すことに基づいて形成させるものである。
- 19) Ouchi, William G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, Vol.25, No.9, pp.833-848.  
Eisenhardt Kathleen M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approachs," *Management Science*, Vol.31, No.2, pp.134-149.
- 20) Anderson, Erin & Richard L. Oliver (1987) "Perspective on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce

Control System,” *Jurnal of Marketing*, Vol.51, No.4, pp.76-88.

- 21) マーケティング・パックとは企業のマーケティング方針に基づき開発された複数製品の取り揃えと、それを統合するマーケティング・ソフトの組み合わせを意味している。
- 22) 信頼の経済とは、信頼の獲得によって営業過程で発生する次のような経済性のことを表している。信頼の経済によるメリットは、第一に、顧客の購買意思決定期間の短縮化である。顧客の信頼が高ければ、商談におけるクロージングがスムーズに運び、顧客の購買意思決定期間が短縮化される。第二は、情報収集力の向上による提案型営業の展開が容易になる。顧客との信頼が高ければ、顧客のマインドの変化についての情報は自然と入ってくるようになり、その情報に基づいた提案型の営業が可能になる。第三は、取引単位の変化がある。信頼を高めることによって、取引の単位を個々の製品からマーケティング・パックに引き上げることができる。第四は、長期的な顧客忠誠を育成できる。営業における顧客との信頼関係の最も大きい機能は、それによって長期的な顧客忠誠が生まれることである。第五は、顧客照会の連鎖の拡大によって、新規開拓率が向上する。

### 参考文献

- 栗谷仁（2009）『最強の営業戦略 企業成長をドライブするマーケティング理論と実践の仕掛け』東洋経済新報社。
- 石井淳蔵（1993）「営業の本質」『ビジネスインサイト』第1巻第4号（1993）現代経営学研究会。
- 石井淳蔵（1995）「営業のジレンマ」石井淳蔵・嶋口充輝（1995）『営業の本質—伝統と革新の相克』有斐閣。
- 石井淳蔵（1998）「流通と営業のシステム革新」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣。
- 石井淳蔵（1999）「営業マネジメントの革新」『流通情報』。
- 石井淳蔵（2004）『営業が変わる 顧客関係のマネジメント』岩波書店。
- 上原征彦（1999）『マーケティング戦略論 実践パラダイムの再構築』有斐閣。
- 出牛正芳（1973）『現代の販売管理—人的販売の管理と教育・訓練—』白桃書房。
- 大前研一編著（2011）『大前研一と考える 営業学—営業こそプロフェッショナルを目指せ』ダイヤモンド社。
- 太田一樹（1998）「取引制度の革新—チャネル戦略の完成をめざす味の素」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣。
- 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（1995）『営業の本質』有斐閣。
- 大津正和（1998）「関係性と顧客対応」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代1 顧客創造』有斐閣。
- 小川進（1995）「コンビニエンス・ストア向けの営業は不要か」石井淳蔵・嶋口充輝編（1995）『営業の本質』有斐閣。
- 小川進（2000）『デマンド・チェーン経営 流通業の新ビジネスモデル』日本経済新聞社。
- 恩蔵直人（1995）「営業体制のダイヤモンド」石井淳蔵・嶋口充輝編（1995）『営業の本質』有斐閣。
- 菊原智明（2010）『トップ営業マンのルール』明日香出版社。
- 清宮政宏（2004）「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察—顧客適応的・個別的な活動の効果と限界—」『マーケティング・ジャーナル』第24巻第1号（第93巻）。
- 金頭哲（1995）「営業の関係理論—関係志向的マーケティングと営業」石井淳蔵・嶋口充輝編（1995）『営業の本質』有斐閣。
- 金頭哲・清宮政宏（2006）「営業部門での管理方式の選択に関する一考察—多面的な視点から分析した営業管理方式の選択要因について」『マーケティング・ジャーナル』第26巻第1号（第101号）。
- 小林一光（2011）『世界最高位のトップセールスマンが教える 営業でいちばん大切なこと』ソフトバンククリエイティブ

タイプ。

- 酒井徹 (1998) 「営業の類型：市場透明性と信頼共有—都市銀行を事例に—」 石井淳蔵・石原武政『マーケティング・インターフェース—開発と営業の管理—』白桃書房。
- 坂部和夫 (1975) 『現代販売管理』中央経済社。
- 坂部和夫 (1986) 『現代の販売管理論』中央経済社。
- 佐々木常夫 (2011) 『「本物の営業マン」の話をしよう』PHP 研究所。
- 嶋口充輝 (1995) 「ワークショップ型営業の可能性—関係性時代の営業力強化を求めて」 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質』有斐閣。
- 高嶋克義 (1994) 「在庫を背負う営業」『RIRI 流通産業』第26巻第5号 28-32ページ。
- 高嶋克義 (1995) 「営業の戦略と組織」 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質』有斐閣。
- 高嶋克義 (1997) 「情報武装型営業における課題」『企業診断』第44巻第6号 33-38ページ。
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』千倉書房。
- 高嶋克義 (1998) 「店頭起点のマーケティング」 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣。
- 高嶋克義 (1999) 「日本企業における営業プロセス管理」『国民経済雑誌』第179号第5号。
- 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 1-16ページ。
- 高嶋克義 (2000) 「営業管理様式に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号。
- 高嶋克義 (2000) 「日本企業における営業管理様式の選択」 高嶋克義編著『日本型マーケティング』千倉書房。
- 高嶋克義 (2001) 「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」『国民経済雑誌』第183巻第5号 63-78ページ。
- 高嶋克義 (2001) 「チーム型営業体制と関係性管理」『同志社商学』第53巻第1号 20-33ページ。
- 高嶋克義 (2002) 『営業プロセス・イノベーション 市場志向のコミュニケーション改革』有斐閣。
- 高嶋克義 (2003) 「営業活動を「有視界飛行」から「計器飛行」に転換し、4課題の克服を」『オムニ・マネジメント』第12巻第7号 6-9ページ。
- 高嶋克義 (2005) 『営業改革のビジョン 失敗例から導く成功へのカギ』光文社。
- 高嶋克義 (2006) 「営業改革の基本課題」『一橋ビジネスレビュー』(2006) SUM. 第54巻第1号。
- 高室裕史 (2005) 「営業プロセスのマネジメント—IBMの営業革新—」 石井淳蔵・大西潔 (2005) 『マーケティングクリエイティブ〈第1巻〉マーケティング・マネジメントを学ぶ』中央経済社。
- 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 (1995) 『営業の本質』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 (1989) 「現代営業・流通組織の設計問題」 田村正紀・石原武政 (1989) 『流通と販売の組織』第一法規出版。
- 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』第1巻第4号 (1993) 現代経営学研究学会。
- 田村正紀 (1996) 『マーケティング力 大量集中から機動集中へ』千倉書房。
- 田村正紀 (1997) 「営業経験の構造」神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper 9715。
- 田村正紀 (1999) 『機動営業力：スピード時代の市場戦略』日本経済新聞社。
- 崔相鐵 (1994) 「営業現場における信頼のネットワーク」 神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ NO.9403。
- 崔相鐵 (1994) 「チャネル組織における信頼と協調関係の動態的メカニズムの分析」『六甲台論集』第40巻第4号。
- 崔相鐵 (1995) 「営業の信頼理論」 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質』有斐閣。

- 崔相鐵 (1997) 『日本企業の流通行動パラダイムの変容』神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- 中谷栄士 (1999) 「生命保険営業における宣言型知識の実証研究」『マーケティング・ジャーナル』第19巻第3号 (第75号)
- 長田周三 (2010) 『ドラッカーが教える営業プロフェッショナルの条件』総合法令出版。
- 橋本勳 (1983) 『販売管理論』同文館出版。
- 細井謙一 (1992) 「人的販売研究における認知的アプローチ」『六甲台論集』第39巻第2号。
- 細井謙一 (1995) 「販売管理論の基本的性格」『広島経済大学経済研究論集』第18巻第2号。
- 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 (1995) 『営業の本質』有斐閣。
- 細井謙一 (1996) 「提案型営業におけるマーケティング論的市場認識」『広島経済大学経済研究論集』第19巻第1号。
- 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。
- 細井謙一 (2000) 「販売管理論の創成期—その成立と基本問題—」『広島経済大学経済研究論集』第23巻第1号。
- 細井謙一 (2000) 「営業活動の日本的特徴—外資系生命保険企業と国内生命保険企業の営業体制の比較—」高嶋克義編著『日本型マーケティング』千倉書房。
- 細井謙一・松尾睦 (2004) 「第5章 営業」小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略 現代のマーケティング戦略3』有斐閣。
- 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」石井淳蔵編著 (2001) 『現代経営学講座11 マーケティング』八千代出版。
- 本田令吉 (1975) 『セールスマンシップ』千倉書房。
- 松尾睦・吉野有助 (1996) 「販売員の手続型知識と組織営業の可能性」『マーケティング・ジャーナル』第16巻第1号 (第61号)。
- 松尾睦 (1998) 「営業行動様式の有効性と市場環境」『マーケティング・ジャーナル』第32巻第1号。
- 松尾睦・楠見孝・吉野有助 (2000) 「チーム営業を支えるリーダーの知識—広告会社における定性分析—」『マーケティング・ジャーナル』第19巻第4号 (第76号)。
- 松尾睦・楠見孝 (2000) 「競争と協調の組織文化と革新的営業—オリックス株式会社の事例—」『マーケティング・ジャーナル』第20巻第3号 (第79号)。
- 松尾睦 (2002) 『内部競争のマネジメント』白桃書房。
- 松尾睦 (2006) 「経験からの学習 営業における熟達化」『一橋ビジネスレビュー』(2006) SUM. 第54巻第1号。
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- 松尾睦・早川勝夫・高嶋克義 (2011) 「改善志向の営業プロセス管理」『マーケティング・ジャーナル』第30巻第3号 (第119巻)。
- 松木奈保美 (1997) 「営業における信頼と人的ネットワークの利用」神戸大学大学院経営学研究科 Working Paper 9709S。
- 南知恵子 (2000) 「企業間情報システムによる日本型営業様式の変化」高嶋克義『日本型マーケティング』千倉書房。
- 南知恵子 (2005) 『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転—』千倉書房。

(2011年7月1日掲載決定)