

DA
3887
2005
49

営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究

筑波大学審査学位論文（博士）

2006

清 宮 政 宏

筑波大学大学院
ビジネス科学研究科 企業科学専攻

寄贈
清宮政宏氏

06006533

営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究

清宮政宏

目次	Page
第 I 章 はじめに	5
1. 課題認識	5
(1) 営業管理様式研究における課題	
(2) 研究手法上の課題	
2. 研究の目的と内容	6
(1) 研究目的	
(2) 研究内容	
3. 本論文の構成	8
第 II 章 理論的背景	11
1. 営業管理様式研究の位置付け	11
2. 営業管理様式に関する主要な研究のレビュー	12
(1) Anderson & Oliver (1987)	
(2) Anderson & Oliver (1987) 以前の研究	
(3) Cravens et al. (1993) の研究	
(4) Oliver & Anderson (1994) の研究	
(5) Challagalla et al. (1997) の研究	
(6) Jaworski (1988) と Jaworski et al. (1993) の研究	
(7) 高嶋 (2000a, 2000b) の研究	
(8) 営業管理様式研究の流れのまとめ	
3. 周辺研究としての営業研究の概観	21
(1) 営業の機能に焦点をあてた研究	
(2) 顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究	
(3) 営業における戦略 (資源配分) に焦点をあてた研究	
(4) 営業研究の中での営業管理様式研究	
4. 営業管理様式研究への課題提起	27
(1) 課題①: 営業管理をより詳細に分析し実証するための 実務に即した具体的な管理方式の提示	
(2) 課題②: 営業成果の整理と、 営業管理様式とそれら成果の因果関係の検証	
(3) 課題③: 営業管理様式の選択要因の再検証	

(4)課題④：提示された分析フレームの実証的検証	
5. 研究フレームの構築	31
(1) 研究フレームの提示	
(2) 分析のすすめ方	
(3) 他の実証研究と比較した本研究の独自性	
第三章 営業管理様式と営業成果の因果関係	38
1. 営業管理様式研究における課題の再整理	38
2. 営業管理様式と営業成果の因果関係に関する分析フレームの設定	39
(1)営業プロセスと営業管理の管理方式	
(2)営業成果	
(3)分析フレームの提示	
(4)分析フレームの構成要素の定義	
3. 仮説の設定	45
(1)営業成果間の因果関係	
(2)営業管理の管理方式と営業成果の因果関係	
4. 検証	49
(1)検証方法	
(2)調査設計と測定尺度	
(3)構成概念の信頼性・妥当性の検証	
(4)仮説の検証	
(5)個別分析と統合分析の検証結果から確認できること	
(6)検証結果から導き出される本章での結論	
5. この章のまとめ	64
第四章 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係	66
1. 営業戦略・営業行動に関する課題の再整理	66
2. 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係に関する分析フレームの提示	67
(1)営業部門において指向される営業戦略・営業行動	
(2)営業成果	
(3)分析フレームの設定	
(4)分析フレームの構成要素の概念定義	
3. 仮説の設定	72
(1)在庫形成と製品・サービスの提供のあり方	
(2)営業活動における意思決定と責任の所在のあり方	
(3)市場への対応のあり方	

(4)営業行動のあり方	
4. 検証	75
(1)検証方法	
(2)調査と測定尺度	
(3)仮説の検証	
(4)検証結果から得られる本章での結論	
5. この章のまとめ	88
(1)この章の研究から得られる示唆	
(2)この章の研究の限界と今後への課題	
第V章 営業管理様式の選択要因	90
1. 営業管理様式の選択選択要因に関する研究課題の再整理	90
(1)既存研究の中での営業管理様式の選択要因	
(2)これまでの研究での営業管理様式の選択要因に関する課題	
2. 営業管理様式の選択要因に関する分析フレームの提示	94
(1)営業管理様式の選択と因果関係があると考えられる具体的な要因	
(2)検証すべき営業管理の管理方式	
(3)分析フレームの設定	
(4)分析フレームの構成要素の概念定義	
3. 仮説の設定	98
(1)営業戦略と営業管理様式の選択	
(2)営業行動と営業管理様式の選択	
(3)タスク特性と営業管理様式の選択	
(4)環境特性と営業管理様式の選択	
4. 検証	103
(1)検証方法	
(2)調査と測定尺度	
(3)仮説の検証	
(4)検証から得られる本章での結論	
5. この章のまとめ	119
(1)この章の研究から得られる示唆	
(2)この章の研究の限界と今後に向けての課題	
第VI章 研究フレーム全体での統的分析（全体分析）と検証結果	122
1. 研究フレーム全体での統合分析（全体分析）	123
(1) 営業管理様式と営業成果(III章部分)での検証比較	

(2) 営業戦略・営業行動と営業成果(IV章部分)での検証比較	
(3) 営業管理様式の選択要因(V章部分)での検証比較	
(4) 検証比較のまとめ	
2. 層別での分析	1 3 3
(1) 産業財と消費財での層別	
(2) 従業員規模による層別	
3. 事例や実務と照らし合わせた本研究の検証内容	1 4 4
(1) 富士ゼロックス社の事例	
(2) 事例や実務と照らし合わせての分析結果	
第VII章 まとめ	1 4 8
1. 分析のまとめ	1 4 8
(1) 営業管理様式と営業成果の因果関係	
(2) 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係	
(3) 営業管理様式の選択要因	
2. 本研究の意義 (貢献)	1 5 1
(1) 研究上の意義 (貢献)	
(2) 実務に向けた示唆	
3. 本研究の限界と今後への課題	1 5 2
(1) 分析フレームにおける課題	
(2) 検証における課題	
(3) 今後に向けて	
付属資料	1 5 5
参考文献	1 6 5

第I章 はじめに

1. 課題認識

(1) 営業管理様式研究における課題

営業部門での施策・管理は、マーケティング研究で、様々な角度から研究蓄積がなされつつある。しかし、実務と研究の間では、課題解決に向けた議論が、まだあまり行われていない。

例えば、営業員管理は、実務では、成果主義的な管理が中心である。一方、Anderson & Oliver (1987) 以来の学術的な営業研究では、行動主義的な管理の優位性や、必要性が提起されている。

また、生産・流通システムの延期化 (Alderson, 1957) に伴い、営業部門では、顧客適応的・個別的 (Peppers et al., 1993) な施策が指向されている。しかし、営業戦略 (田村, 1999; 高嶋, 1998; 上原, 1999) や、営業行動 (嶋口, 1995) が、成果にどのように寄与するかは、解明できていない。

さらに、営業管理様式の見直しについては、営業戦略や営業行動、そしてタスクや環境の特性の観点から、本来は検討される必要がありながら、実務でも学術的にも議論されないままになっている。

このようなことが積み重なって、営業部門での活動や管理は、課題解決や改善が進んでいないといえる。

しかし、企業の中で、事業継続のための売上や利益の獲得を、最も積極的に推進する営業部門 (嶋口, 1997) で、課題解決や改善を進ませずにいていいはずはない。

何が営業成果を高めるかは、実務でも学術的研究でも、より積極的に議論がされる必要がある。もちろん、成果は、外的には環境的・与件の影響を受け、さらに営業部門で実施される様々な施策が相互に作用しあって高まるものである。営業部門の成果は、様々な要因の影響を受け、複雑な因果関係が存在するため、それを高める要因の特定が難しいと考えられているのも事実である。しかし、そのような中で、実務と研究とが合意できることは、営業部門が自ら意思決定し、実行することで、成果を高められるものが、営業管理や、営業戦略、営業行動であることである。

つまり、営業管理や、営業戦略、そして営業行動については、科学的な手法を用いて、より積極的に分析フレームの構築や考察が行なわれ、議論が行なわれる必要があるはずなのである。

(2) 研究手法上の課題

研究手法に目を向ければ、営業研究は、これまで事例研究が中心で、成果が高まる事例を取り上げ、記述的手法で分析を行い、成果を高める戦略や行動、管理についての法則や特徴を導出しようとする研究が中心であった。

マーケティング研究で採られる研究手法は、一般的には、大きく三つに分けることができる。一つ目は、事例を記述的に扱い、その中から法則性や命題を見出そうとする事例研究で、二つ目は、既に提示されている理論を発展させて、分析フレームを構築し、調査データをもとにその有

効性の検証を行なう実証研究である（嶋口，2004）。さらに三つ目には、先行研究の理論の積み重ねで、新しい理論的枠組みの構築を目指そうとする理論研究がある。

一つ目の事例研究は、研究の蓄積が少ない事象を研究対象とする場合や、理論蓄積がなされていないフレームを使って、法則性や命題の提示を試みる場合に、よく使われる手法である。また、既存研究で構築された分析フレームでは対処しきれない、パラダイム転換を伴う研究を目指す場合に使われる手法でもある。

二つ目の実証研究は、分析の枠組みが、先行研究によって既に構築されており、その枠組みの中で、新たな法則や命題の提示を行なう場合や、既存の枠組みで、法則や命題の再確認や反論を目指す場合に、よく用いられる研究手法である。

三つ目の理論研究は、マーケティング研究が学際的で、他領域における研究手法や理論が多く引用されていることを背景に、他の研究分野で提示された理論を引用して、研究対象の事象分析に、それを応用して、命題を導出しようとする研究である。

これまでの『営業』に関する研究は、これら研究手法の点からいえば、事例研究が、数の上では圧倒的多数で、理論研究も少なからずあるものの、実証研究は、数が少ないのが実状である。

なお補足的に言えば、実証研究は、多くのマーケティング研究で、既に何度も主張されているように、本来、一つの事象についても、様々な角度からの実証データの収集や、それにもとづく多角的な分析が必要ながらも、「営業」に関しては、単一的な面からの実証的分析さえも、ほとんど行なわれて来ていない。つまり、営業研究では、実証研究がほとんど蓄積されていないのである。

2. 研究の目的と内容

(1) 研究目的

このような中で、営業部門での課題解決や改善を科学的に進めるには、実務から提示される経験・凡例も尊重しながら、事例研究や理論研究で提示された分析概念の枠組みも使い、実務と研究が議論し合える分析フレームの構築を試みて、実証的な議論の足がかりづくりを行なう必要がある（注1）。

分析フレームは、実務における営業管理様式を踏まえて構築しなければならない。なぜなら実務における営業管理では、Anderson & Oliver (1987) 以来、象徴的に対比されてきた成果主義的な管理か行動主義的な管理かという二元的な対比でなく、目的や効果の異なる様々な管理方式が使い分けられているからである。

また、営業戦略や営業行動についても、先行研究では、事例や理論をもとに提示された概念が、営業部門で目指される成果と、どのような因果関係にあるのかを、実証的に検討するための足がかりが必要といえる。

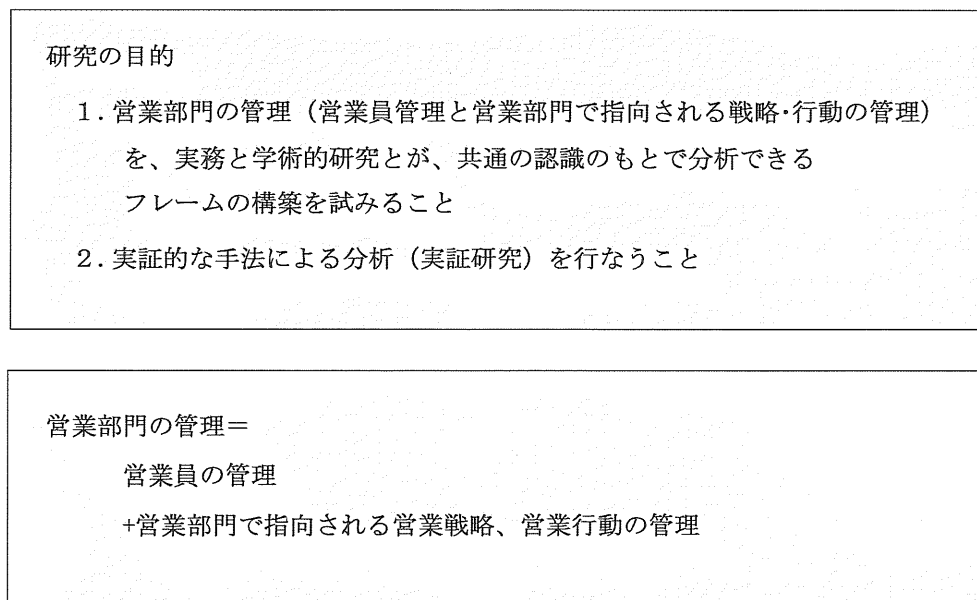
つまり、実務と研究が、共通の認識のもとで議論しあうためのフレームづくりが、営業部門での課題解決や改善を進めるためには、是非とも必要なのである。このような課題認識のもとに、今回の研究を行なうことにする。

さて、営業部門の管理が企業の中で担う役割を、研究者が、学術的な分析のために定義を限定して、狭義に考えれば、営業員の管理という間接的方法で、その企業の売上や利益を高めることとなるであろう。しかし、実務者が、実務の状況を踏まえてより広義にとらえれば、営業部門で、どのような戦略・行動を選択し、実施するかも役割として担うことになるはずである。

本研究では、前述のように、営業部門の課題解決や改善を進めるために、実務と学術的研究が議論しあうための足がかりが必要であると考えて研究を進めようとしている。そのため、営業部門の管理を狭義にとらえた Anderson & Oliver (1987) 以来の研究を参照しながらも、実務の状況にあわせて、それをより広義にとらえることにする。すなわち、営業員の管理に加えて、営業部門で指向される営業戦略、営業行動を、その分析や考察に含めることにする。そしてこれらの分析を通して、実務と学術的研究との双方が議論しあえるフレームの構築を試みることで、その実証的な分析を目指すことにする。

本研究の目的と、営業部門の管理の定義をまとめたのが、図1-1である。

図1-1 本研究の目的と営業部門の管理の定義



(2) 研究内容

このような研究目的を踏まえ、本研究では後述するように、Anderson & Oliver (1987) 以来、成果主義的な管理と、行動主義的な管理の、二元対比で論じられてきた営業管理様式を、より実務に即した、具体的な6つの管理方式に分離することにする。さらに、それによって影響を受け

る営業成果も、次元の異なる3つの成果に整理する。これらに基づいて、営業管理の方式と営業成果との因果関係について、分析を行なう。

また、営業部門で指向される営業戦略・営業行動も、先行研究(Alderson, 1956; Bucklin, 1965; 高嶋, 1995, 1998; 嶋口, 1986, 1995; 田村, 1999)をもとにしながら、それらで提示された概念を、より具体的な営業部門の施策と結び付けて、成果との因果関係の分析を行なう。なお、営業戦略・営業行動は、性質に応じて、標準的・均一的なもの、顧客適応的・個別的なものに分類し、さらに、全社資源や既存資源に依存するものと、営業部門内で自律的・積極的に選択されるものにも分けて、営業成果との因果関係の分析を行なう。

営業管理様式研究の焦点の一つである営業管理様式の選択要因については、従来の研究で提示されてきた、管理能力やプロセス明白性(W. Ouchi, 1979)とは別の視点を取り入れ、営業戦略や、営業行動、タスク特性、環境特性との因果関係に焦点をあてて、分析を行なうことにする。

もちろん、これら本研究の分析は、これまで営業研究ではあまり蓄積されていない実証研究として行なう。

3. 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

イントロダクションとしての本章に続き、第II章では、営業管理様式に関する主要な先行研究と、周辺研究を振り返り、本研究の理論的背景を整理する。

第II章2では、営業管理様式の主要研究についてレビューを行い、それらの意義と課題を振り返る。

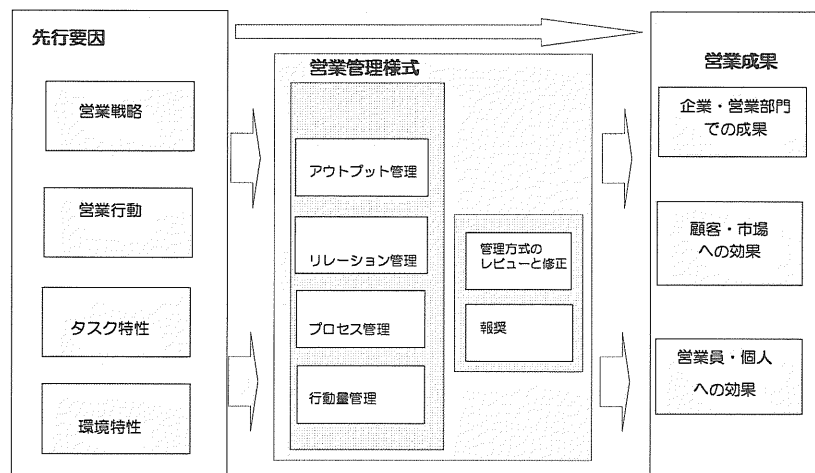
また第II章3では、周辺研究である営業研究を、それが焦点をあてているものによって、三つの視点(清宮, 2004a, 2004d)から振り返ることとする。三つとは、営業の機能に焦点をあてた研究、顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究、そして営業における戦略に焦点をあてた研究である。このように周辺研究を三つに分けて振り返ることにより、結果として、本研究の第IV章で取り上げられる、営業戦略や営業行動に関する主要研究の背景をレビューすることとなっている。

なおレビューの対象は、マーケティング研究の領域で、営業管理や営業戦略、営業行動について、事例を取り上げて分析を行なう事例研究や、先行研究で提示された理論を整理し、分析を行なう理論研究、そして調査データをもとに分析を行なう実証研究とし、用語としては幅広く使われる「営業」について、他研究領域で、全く別の分析方法によってなされている研究(たとえばロジスティクス分析など)は含まれていない。また、いわゆる実務家やコンサルタントが、自身の経験や独自のフレームのみで論述を行なうものも含まれていない。

そして第II章4では、2、3を振り返り、営業管理様式研究と営業研究の課題を四つに整理して、課題提起を行なう。そしてその解決を目指して、第II章5で本研究が進める営業管理や営業戦略、営業行動に関する研究フレーム(本研究の研究範囲)を提示する。

なお、第Ⅱ章5で、営業管理様式研究や周辺研究のレビューをもとに、課題解決を目指して提示する研究フレーム（本研究の研究範囲）を先取りして示したのが、次の図1-2である。

図1-2 本研究の研究範囲（研究フレーム）



(注) 図2-5と同じ

図1-2のような統一的研究フレームをまず提示するのは、本研究が、営業研究という研究領域の中で、どのようなものを研究対象としているかを示し、本研究の各章で行なわれる分析の範囲と、その意義や位置づけを明らかにするためである。

しかし本研究では、この研究フレームの全体を一挙に分析することはせず、図1-2を4つに分けて、「テーマ分析フレーム」を設定し、分析を進めることにする。まずはじめにテーマ分析フレームを構成する要素間の因果仮説を個別的分析し、さらにテーマ分析フレームでの統合分析を行ない、最後に研究フレーム全体での全体分析を行なうという順序で、分析を進めることにする。これは、第Ⅱ章5の「研究フレームの構築」のところで詳しく述べるように、研究フレームが巨大で、一挙に分析を行なうと分析結果の解釈が容易でなくなるためであり、また、これまでの研究が4つのテーマ分析フレームごとになされており、それとの比較を可能にするためである。

4つのテーマ分析フレームとは、①営業成果間の因果関係、②営業管理様式と営業成果との因果関係、③営業戦略、営業行動と営業成果との因果関係、そして、④営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性からみた営業管理様式の選択である。

これら4つのテーマ分析フレームは、それぞれがこれまでの営業研究における関心事であるが、本研究の本論をなす第Ⅲ章～第Ⅴ章で具体的に提示され、その構成概念同士の因果性が実証的に分析される。

具体的には、まず第Ⅲ章において、①営業成果間の因果関係と、②営業管理様式と営業成果の因果関係の分析が行なわれ、また第Ⅳ章では、③営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係の分析が行なわれる。そして、第Ⅴ章では、④営業管理様式の選択要因の分析が行なわれる。

さらに、第VI章では、これらをまとめた研究フレーム全体での全体分析を行ない、第III～第V章の各章で分析された因果関係を再検討することにする。

最後に、第VII章では、第III～第V各章でのテーマ分析や、第VI章の全体分析で確認された因果関係を振り返り、分析で提示された結果を整理し、実務や研究への示唆としてまとめることにする。さらに、本研究の限界や今後に向けての課題も明らかにする。

(注1) これまでの「営業」に関する研究では、実務者が納得し、それをもとに業務改善を進められるような研究がされていない。その理由は、実務者と研究者の間で、営業活動・営業管理を分析する前提となる認識に乖離があるためと考えられる。例えば、実務者が研究者の提示した研究モデルをみれば、理論的な議論は抽象的過ぎて、現実の営業管理・営業活動には応用できないと考えるであろう。また逆に、研究者が営業実務者の話を聞けば、経験に基づいてはいるものの、精神論に偏った話が多く、論理的でないと考えられるであろう。このような状況を改善させ、実務者と研究者とが業務改善に向けて議論を行なうための、共通の土台作りが必要といえる。

第Ⅱ章 理論的背景

本章では、営業管理様式の主要研究と周辺研究のレビューを行ない、既存研究への課題提起と、解決に向けた研究フレームの提示を行なう。

営業管理様式(Sales Force Control System)を含めた「営業」研究は、マーケティングの研究領域で、徐々に蓄積が進んでおり、様々な角度から分析や考察がされつつある。

しかし、営業部門の管理は、第Ⅰ章で詳述したように、実務と学術的研究では認識に乖離がある。実務と学術的研究で認識の差があるのは、先行研究で、実務者が理解し納得できる形で、営業管理様式と成果の因果関係が検証されていないからである。

これらを解決し、営業管理様式を取り巻く因果関係をより明らかにするため、本章では、先行研究に四つの課題があることを提示する。

そして本章の最後では、これら四つの課題解決のための、研究フレームの提示を行なう。

1. 営業管理様式研究の位置付け

営業研究は、米国の人的販売研究や販売管理論などで、比較的古くから蓄積がされてきている。さらに現在では、後述するように、日本でもいくつかの角度から分析や考察が提供されつつある。しかし、その中で、営業管理様式研究は、米国で従来から蓄積されてきたオーソドックスな人的販売研究や販売管理論を発展させたものといえる。

人的販売研究・販売管理論は、営業部門内で操作・変更の可能な施策を分析することで、営業部門の成果向上を目指すものである。しかし、本来は考慮される必要のある、営業部門が所属する企業内での資源配分や、活動対象とする顧客との関係を、その分析に織り込むことは、もともと目指されていない。また、営業部門が活動を継続する中で、期待役割や活動内容が変化する点を分析に織り込むには、視点が固定的とも批判されている(細井, 1995)。

著者は、近年の営業研究を、それが焦点をあてているものによって、三つに分けられると提唱している(清宮, 2004a; 2004d)。すなわち、

- ①営業の機能に焦点をあてた研究
- ②顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究
- ③営業における戦略(資源配分)に焦点をあてた研究

である。そして、近年蓄積されつつあるこれら3タイプの研究は、伝統的に行われてきた人的販売研究や販売管理論の、上述のような不十分さを補うことを目指しているといえる。

また、このような研究動向を総覧すると、既存の営業管理様式研究も、人的販売研究・販売管理論の持つ強さ・弱さ(不十分さ)を引き継いでいることがわかる。

2. 営業管理様式に関する主要な研究のレビュー

(1) Anderson & Oliver (1987)

営業管理様式研究は、Anderson & Oliver (1987) による、成果主義ベース管理 (Outcome Based Control System) と行動主義ベース管理 (Behavior Based Control System) の対比が、その起点と考えられている。

成果主義ベース管理のメリットは、直接的で客観的な測度を管理で用いることができる点と、管理コストが低い点であり、デメリットは、短期的な成果を追求しすぎる点である。

逆に、行動主義ベース管理のメリットは、短期的な成果の追求を制御でき、将来的に有望な製品の市場開拓をさせられる点や、顧客の信頼や評判を確保し、継続的取引で長期的な成果を期待できる点である。一方、デメリットは管理が複雑な点である。

Anderson & Oliver (1987) は、先行研究を整理することで、成果主義ベース管理と行動主義ベース管理の特徴や、メリット、デメリットについて、対比を行ない、考察を行っている。そして、行動主義ベース管理は、営業員の知識や販売技術、動機付けの向上という点で、成果主義ベース管理に比べて優位性が高いとし、二つの管理方式の違いや、行動主義ベース管理の優位点を、表 2-1 のような 7 つの命題にまとめている。

表 2-1 Anderson & Oliver (1987) における 7 つの命題

① (管理戦略)

行動主義ベース管理は、営業員が、身近で観察されて細かな指示と主観的・複合的な評価を受け、固定的な報酬を受ける。それに対し、成果主義ベース管理は、営業員は、あまり観察や指示は受けず、単純で明快な評価を受け、報酬も変動的なものとなる。

② (営業員の知識と能力)

管理様式が行動主義ベースになるほど、営業員は、製品や自社内への知識が高まり、より革新的な販売の専門的能力を増すようになる。

③ (営業員の態度形成)

営業管理様式が行動主義ベースになるほど、営業員の営業部門への帰属意識が高まり、営業部門の方針に同意や協調を行って、管理方針やレビューを受け入れるようになる。

④ (営業員の動機付け)

営業管理様式が行動主義ベース管理になるほど、わずかな報酬で動機付けされ、営業部門への帰属意識が高くなる。

⑤ (営業員の動機付けの理由)

営業員の動機付けの根拠となるものが、成果主義ベース管理と行動主義ベース管理では異なる。

⑥ (営業員の行動戦術)

管理様式が行動主義ベース管理になるほど、顧客訪問の計画化がすすみ、また訪問回数の減少が起こって、販売補助的な業務時間が増加する。さらに営業員の販売能力 (技術) の高度化、他の営業員へ水平展開が進み、顧客志向がすすむ。

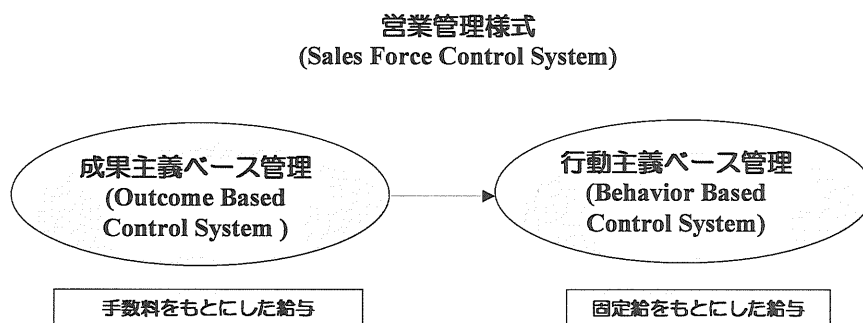
⑦ (営業員の目標指向性)

行動主義ベース管理になるほど、営業員は営業部門の目標達成や顧客ニーズのために行動し、営業員個人のための遂行尺度では行動しなくなる。

なお、この議論は、成果主義的管理、行動主義的管理の次に示す違いが前提となっている。(成果主義ベース管理 → 営業員が成果に応じた変動的な給与(Commission)を受け取る；行動主義ベース管理 → 営業員が固定的な給与(Salary)を受けとる。) また、Anderson & Oliver (1987) の命題は、実証的検証を伴ったものでなく、先行研究の整理の結果として提示されたに過ぎないことにも留意が必要である。

このような、Anderson & Oliver (1987) による、二元的な営業管理様式の対比は、AOモデルとも呼ばれ、その後の主要な営業管理様式研究に引き継がれている。そして、後続研究でも、営業実務では一般的な成果主義的管理を批判し、行動主義的管理の有効性や優位性を唱える研究が進められている。

図2-1 Anderson & Oliver (1987) の研究



(注)Anderson & Oliver (1987) をもとに著者作成

(2) Anderson & Oliver (1987) 以前の研究

Anderson & Oliver (1987) が引用している研究として触れておくべきものに、以下の四つがある。

第一は、営業管理様式の選択要因として引用される、「成果を評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」を提示した W. Ouchi (1979) である。

第二は、社内の営業員と社外の委託販売員との管理を比較し、管理の性質の違いについて考察を行った Anderson (1985) である。

第三は、営業管理に関して四つの理論をもとに、分析方法を比較し、報奨に関する考察を行った Eisenhardt (1985) である。

第四は、営業員の販売業績の決定要因について、既存研究の集中的な再検証と考察をおこなった Churchill et al. (1985) である。

営業管理様式研究の起点である Anderson & Oliver (1987) では、二つの管理方式のどちらが選択されるかについて、W. Ouchi (1979) の提示した「成果を正しく評価する能力」と、「達成のためのプロセスの明白性」という二要因が引用されている。そして、この W. Ouchi (1979) の二要因が、後続研究でも、営業管理様式の選択要因として、基本的に引き継がれている。

また、Anderson (1985) では、社内で雇用している営業員の管理と、委託販売契約で活動を行なう社外の営業員の管理の性質の違いを比較し、二つの管理方式の手法や効用の差異を論じている。

そして、Eisenhardt (1985) では、報奨システムの研究の中で、分析方法を比較しながら、営業部門の報奨と、業務の特徴、管理方式の選択（成果主義的管理か、行動主義的管理か）の因果関係について、分析を行っている。

Anderson & Oliver (1987) で提示された、成果主義ベース管理と行動主義ベース管理という対比と分析は、Anderson (1985) や Eisenhardt (1985) の研究内容や分析方法を参照しながら、それらを応用したものといえる。

さらに Churchill et al. (1985) は、営業員の販売業績の決定要因について、先行研究のレビューと、それら研究のデータの再解析を行って、営業員の業績を決定する要因の整理をしている。

このように、Anderson & Oliver (1987) の研究のベースには、営業管理様式選択の分析では W. Ouchi (1979) が、また、成果主義ベース管理と行動主義ベース管理の対比とその分析方法では、Anderson (1985)、Eisenhardt (1985) が、そして営業成果に関する考察では Churchill et al. (1985) があるといえる。

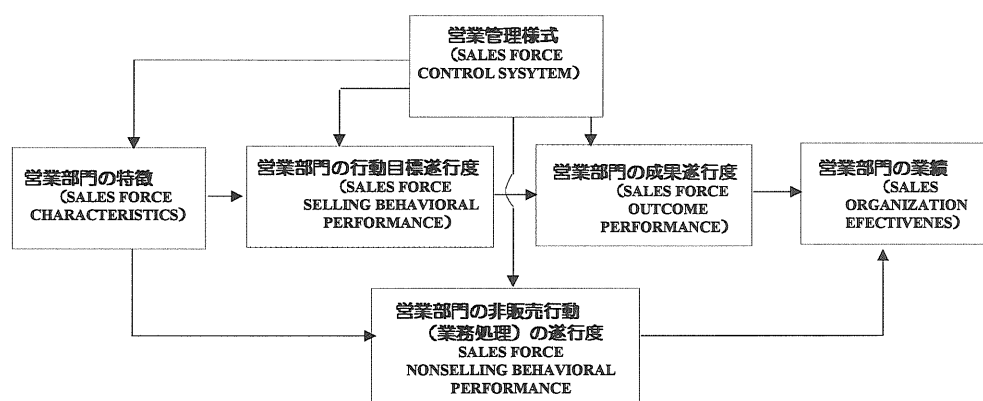
(3) Cravens et al. (1993) の研究：AOモデルの実証研究—その1—

Anderson & Oliver (1987) が提起した行動主義ベース管理の優位性について、実証的に、その確認を行なったのが Cravens et al. (1993) である。

Cravens et al. (1993) は、Anderson & Oliver (1987) の7つの命題の中でも、特に、目標指向性に焦点をあてたモデル構築と、パス解析を行ない、行動主義ベース管理が選択されることで、営業員の目標指向性が高まり、結果的に営業部門の業績も高まることを確認している。

Cravens et al. (1993) の構築した分析モデルは、図2-2である。二つの管理方式のどちらが選択されるかで、行動目標遂行度、成果遂行度、非販売行動の遂行度が変化し、最終的な営業部門の業績に、どのような差異が出るかを、データを用いて検証している。そして、行動主義ベース管理が選択されることによって、営業部門の業績がより高まることを確認している。

図2-2 Cravens et al. (1993) の研究



Cravens et al. (1993)の意義は、まず第一に、Anderson & Oliver (1987) の提示した行動主義ベース管理の優位性を、調査データで実証したことである。また、重要な示唆として、成果主義ベース管理のもとで達成される営業員の業績の積上げが、効率的な営業部門の業績達成には結びつかないことを明示した点である。つまり、営業部門での高い業績達成を目指すには、行動主義ベース管理を用いて、営業部門の行動目標遂行度を高める必要があることを明示した点である。

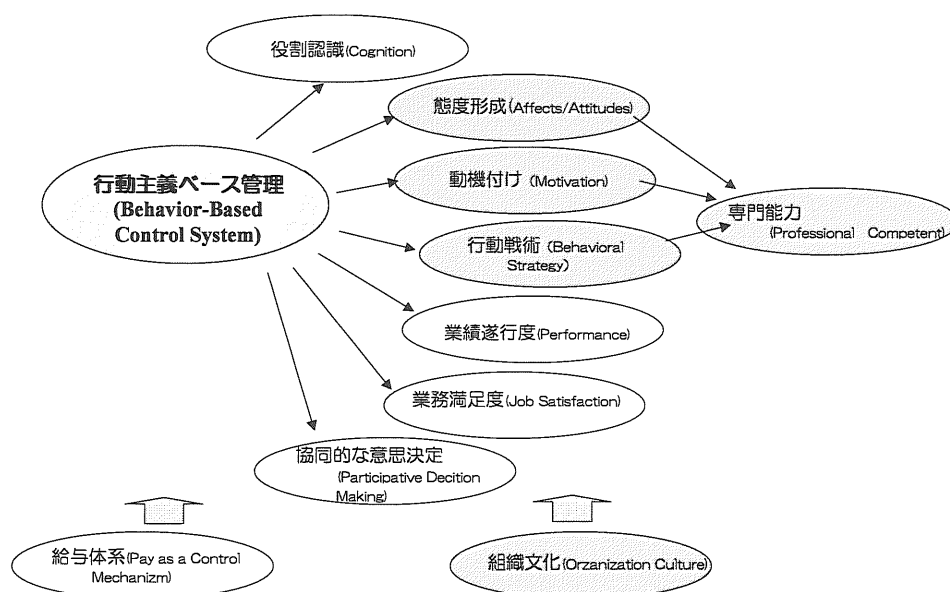
しかし、Cravens et al. (1993)のモデルでは、環境与件が盛り込まれておらず、営業管理様式の見取要素も盛り込まれていない。また、調査対象がトップレベルの営業員のみで、様々な業績の営業員に、二つの管理方式がどう働くかという点では課題を残す分析となっている。

(4) Oliver & Anderson(1994)の研究：AOモデルの実証研究—その2—

Anderson & Oliver (1987) の命題を実証的に検証した研究には、Oliver & Anderson(1994)もあげられる。

Oliver & Anderson(1994)は、Anderson & Oliver(1987)で提示された二つの管理方式のうち、特に行動主義ベース管理に焦点をあて、それが営業員に与える影響について、データをもとに集中的な検証を行なった研究である。

図 2-3 Oliver & Anderson(1994) の研究



(注) Oliver & Anderson(1994) をもとに著者作成

Oliver & Anderson(1994)の研究は、図 2-3 のように、行動主義ベース管理が、成果向上のための営業員の内的要因（役割認識、態度形成、動機付け、行動戦術、業績遂行度、業務満足度、協同的な意思決定等）に、どのように影響するかを、検証したものとなっている。その結果、販売戦略や成果の違いに関係なく、行動主義ベース管理が用いられることで、営業員の態度形成、

動機付け、そして行動戦術の三つの点の向上が検証され、さらに、専門能力も向上することを確認している。また、行動主義ベース管理の効果は、営業部門の組織文化によっても、差異があらわれるとしている。

Cravens et al. (1993)の研究が、二つの管理方式を対比させての分析なのに対し、Oliver & Anderson (1994)では、特に行動主義ベース管理を取り上げた分析となっている。また、Cravens et al. (1993)が営業員の行動目標達成度と、営業部門の業績を関連付けた分析なのに対し、Oliver&Anderson(1994)では、営業員の動機付けや態度形成、専門能力の向上など、営業員の内的効果に関するへの集中的な分析となっている。また、調査対象が、Cravens et al. (1993)の、様々な産業のトップセールスマン（最優秀営業員）に対し、Oliver & Anderson (1994)では、単一産業の様々な業績レベルの営業員となっている。

このような中で、Oliver & Anderson(1994)の意義は、行動主義ベース管理の営業員に対する効果について、集中的に分析を行なった点である。しかし、Oliver & Anderson(1994)でも Cravens et al. (1993)同様、営業管理様式を選択要因は盛り込まれておらず、また、営業員の内的効果は検証されながら、営業部門の業績には分析が至らないものとなっている。そして、営業員を対象とした調査であるため、営業管理のあり方も営業員の認識にもとづく検証で、営業管理者の実際のマネジメントがどうであるかという点では、検証に課題があるといえる。さらに単一業種での検証であるため、他業種でその効果が同様に働くか、という点にも課題を残している。

(5) Challagalla et al. (1997) の研究：行動主義ベース管理の漠然性 (Ambiguity) の解消を目指した研究

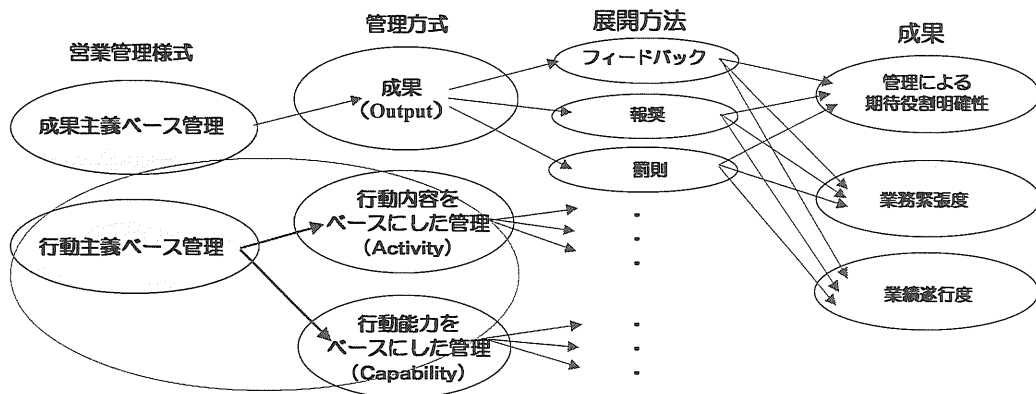
Anderson & Oliver (1987) による営業管理様式の二元的な対比を、より発展させた研究に、Challagalla et al. (1997) がある。

Challagalla et al. (1997) は、Anderson & Oliver (1987) の提示した行動主義ベース管理が、概念として漠然としたものであることを指摘し、それを解消するため、これを、行動内容 (activity) をベースにした管理と、行動能力 (capability) をベースにした管理の、二つに分けて、分析を行っている。

行動内容をベースにした管理とは、営業員の業務遂行内容について、顧客への訪問回数のような、一律で一定の行動管理基準を設けて、管理を行なうものである。一方、行動能力をベースにした管理とは、営業員の知識や経験をもとに、営業員ごとに個別の行動管理基準を設けて、個々の営業員の能力にあわせて管理を行なうものである。

また、Challagalla et al. (1997) は、管理の展開の方法についても、情報のフィードバック (Information)、報酬 (Reward)、罰則 (Punishment) の三つがあるとし、図2-4のようなモデル構築と、調査データでの検証を行っている。

図 2-4 Challagalla et al. (1997) の研究



(注)Challagalla et al. (1997) をもとに著者作成

Challagalla et al. (1997)の意義は、営業管理様式を、それまでの二元対比から、成果(Output)、行動内容(Activity)、行動能力(Capability)という、より具体的な三つの管理方式として提示を行なったことである。しかし、Challagalla et al. (1997)でも、代表的な先行研究同様に、営業管理様式の選択要因は盛り込まれておらず、また営業成果も、管理による期待役割の明確性、業務緊張度、業績遂行度という三つが提示されながらも、その間の因果関係は分析されていない。

(6) Jaworski (1988)とJaworski et al. (1993)の研究：営業管理の三段階モデル

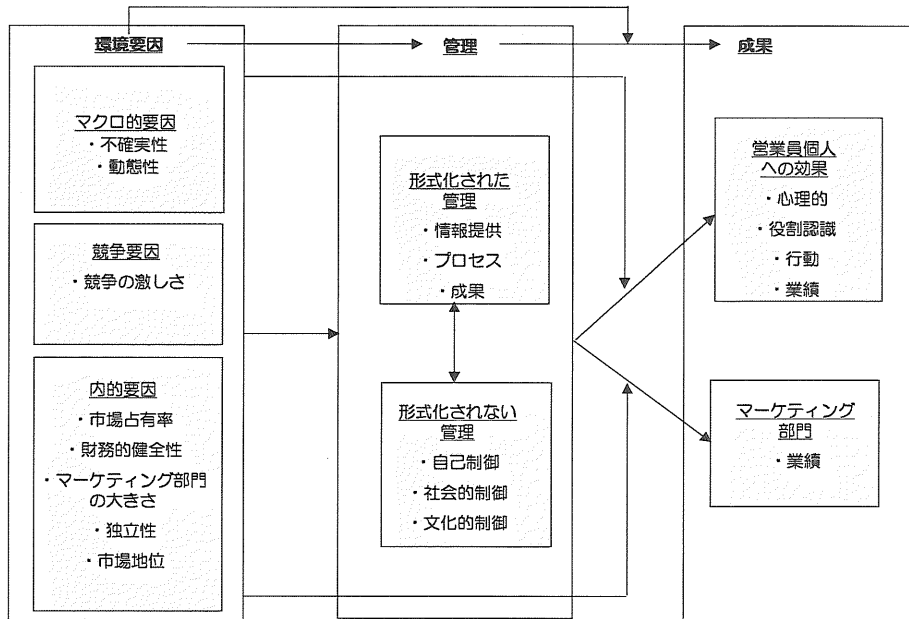
営業管理について、他の研究よりも大きな分析フレームで、マクロ的視点から、因果関係の分析を行なったのが、Jaworski (1988)、Jaworski et al. (1993)である。

Jaworski (1988)、Jaworski et al. (1993)は、管理方式の選択に至る先行要因と、営業管理の管理方式、そして営業成果、という三段階の分析モデルを構築し、より広義に営業管理をとらえ、その因果関係の分析を行なっている。

i)Jaworski (1988)の研究

Jaworski (1988)は、まず、管理の選択要因として、マクロ的要因、競争的要因、内的要因の三つの環境要因をあげ、それによって選択される管理(営業管理の管理方式)を、形式的管理(Formal Control)と、非形式的管理(Informal Control)の二つに分けた提示を行なっている。さらに管理の影響を受ける成果(営業成果)も、営業員・個人への効果と、マーケティング部門での業績の二つに分けて、分析モデルを構築している。Jaworski (1988)が提示したモデルを図示したのが、図2-5である。

図 2-5 Jaworski (1988) の研究

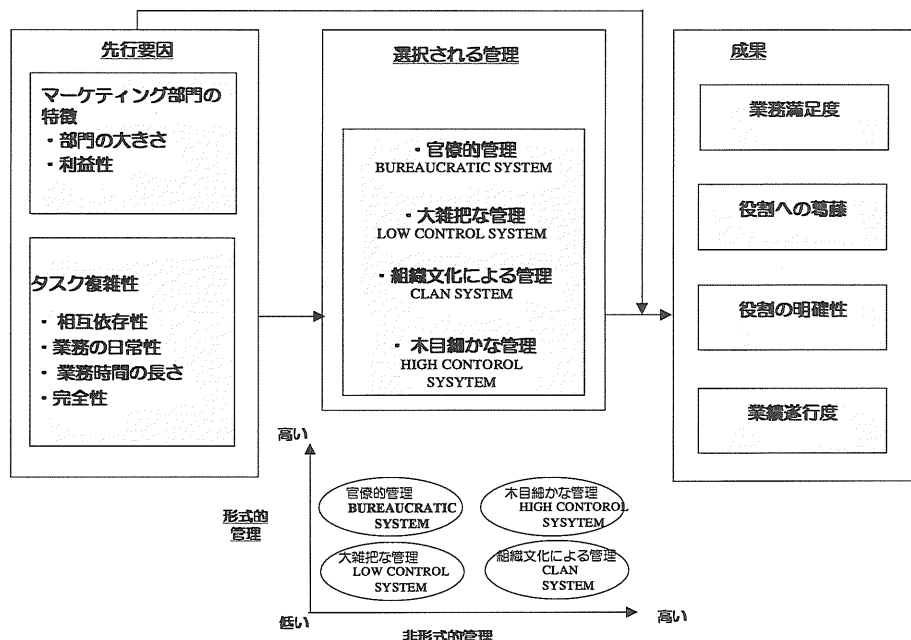


Jaworski (1988) は、このような三段階の分析モデルを構築し、先行研究の整理によって、その因果関係を、14の命題にまとめている。

ii) Jaworski et al.(1993)

Jaworski et al. (1993) は、同じように、三段階モデルを使いながらも、構成変数を絞って分析モデルを提示し直し、先行要因、選択される管理(営業管理の管理方式)、成果(営業成果)の因果関係に関する検証を行っている。なお、Jaworski (1988) が過去の研究レビューから命題を導出したのに対し、Jaworski et al. (1993) では、調査データを用いた実証的な分析となっている。

図 2-6 Jaworski et al. (1993) の研究



Jaworski (1988)、Jaworski et al. (1993) は、このように、三段階モデルを構築し分析を進めているが、分析モデルを構成する変数には、環境や組織文化といった、営業部門の中ではただちに操作や変更が行なえないものも含まれており、他の研究が、営業部門内で操作・変更の可能な変数を対象に、営業管理の分析を行なっているのとは対照的である。

そのような中で、Jaworski (1988)、Jaworski et al. (1993) の意義は、営業管理様式の選択要因として、環境的な要因や、営業部門の特徴、タスク特性など、多角的な視点を盛り込んだことである。また営業成果も、Anderson&Oliver (1987) 以来の研究が、成果の分類や、その成果間の因果関係が明確でなかったのに対し、Jaworski (1988) では、営業成果を、営業員に対する効果と、マーケティング部門への効果に、明確に分けたことも、意義としてあげられる。

(7) 高嶋 (2000a, 2000b) の研究

営業管理様式に関する研究を、日本企業の営業部門に適用させて考察を行ったのが、高嶋 (2000a, 2000b) である。

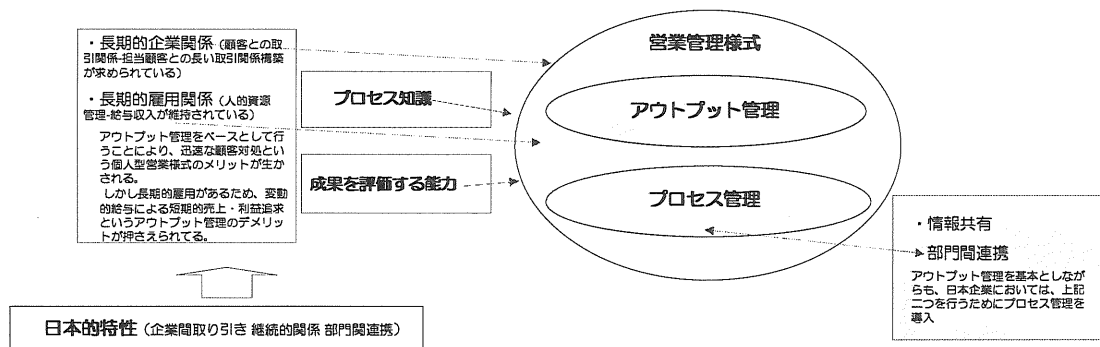
高嶋 (2000a) は、日本企業では、基本的にアウトプット管理が行なわれているにも関わらず、営業員は収入が安定し、さらに顧客との長期的関係を維持して、長期的成果を目指すことから、アウトプット管理のデメリットである短期的利益追求や報酬追求はあらわれないとしている。また、日本企業では、アウトプット管理の採用で、結果的に営業員・個々人の裁量が重視される個人型営業様式が行なわれて、顧客への迅速な対応が可能になっていると論じている。

高嶋 (2000a) は、このような日本企業の営業管理様式選択と展開の背景には、日本的経営の特質である、長期的雇用関係と、企業間の長期的取引関係の、二つがあるとしている。

この高嶋 (2000a) の解釈の中で、注視すべきポイントは、通常は、企業にとってプロセス管理のメリットとして考えられる、長期的に有益な活動や、顧客に対する適確な対応が、日本企業では、アウトプット管理のもとでなされる副次的なものとしてされている点である。

高嶋 (2000a) は、さらに、日本企業では、部門間連携や情報共有という追加目的で、プロセス管理が行われつつあるとしている。そしてこれにより、営業員の、顧客への迅速で柔軟な対応が制約されつつある一方、組織内での営業活動の標準化や、営業手法の組織内への水平展開が可能になっているとしている。

図 2-7 高嶋 (2000a, 2000b) の研究



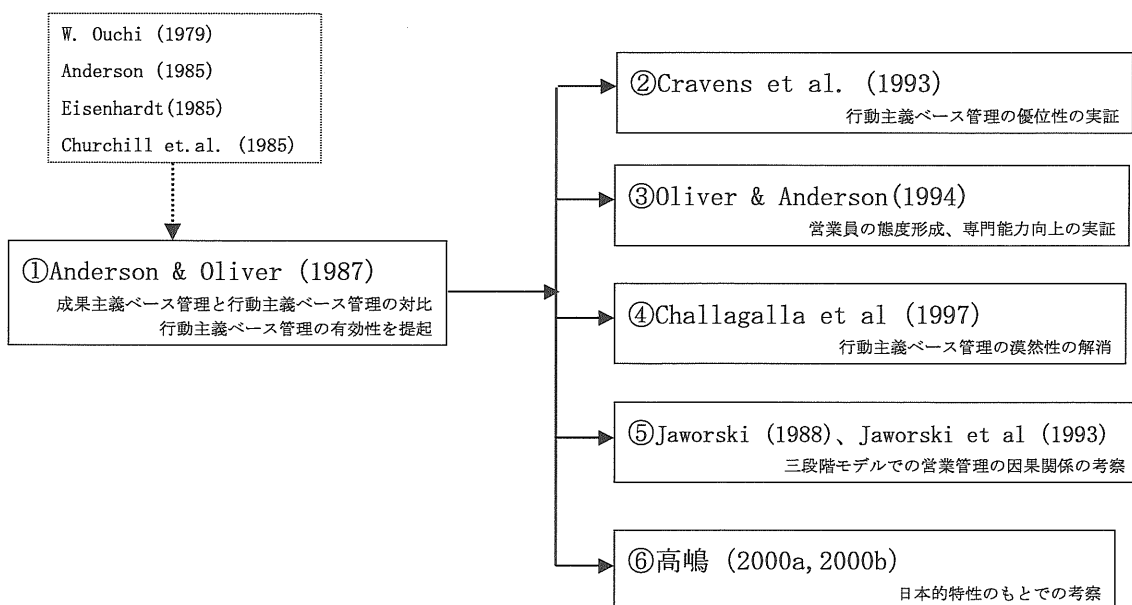
(注) 高嶋 (2000a, 2000b) をもとに著者作成

このような中で、高嶋(2000a, 2000b)の意義は、営業管理様式についての考察を、日本的経営の特性を折り込んで行なった点である。言い換えれば、営業管理様式の分析を日本企業に対して行なう場合は、企業と営業員の雇用関係や、顧客との取引関係のような、企業の内的資源のあり方や、外部資源である顧客との関係を、盛り込む必要があると指摘している点である。

しかし、営業管理様式選択の分析が、第V章で後述するように、W. Ouchi (1979) の二要因のみで行なわれている点や、通常はプロセス管理のメリットとして認識される、企業にとって長期的に有益な活動や、顧客への適確な対応が、アウトプット管理でなされる副次的なものとして処理されている点からみて、日本的経営の特徴を、完全に消化しているとは考えにくい。むしろ、米国での営業管理様式研究の分析フレームを、日本的な営業管理に無理に適用させている観は否めないといえよう。より深く洞察を進めるには、さらに営業部門の戦略や行動、そして目指す成果との因果関係も分析に盛りこみながら、考察を行なう必要があると考えられる。

(8) 営業管理様式研究の流れのまとめ

図 2-8 営業管理様式研究の流れ



以上のように、営業管理様式研究は、Anderson & Oliver (1987) をはじめとする、成果主義ベース管理と行動主義ベース管理という、二つの管理方式の象徴的な対比と、行動主義ベース管理の有効性の提示を継承しながら、研究が続けられてきている。

また、それらの研究は、Anderson & Oliver (1987) の提示した命題の実証的検証や、新たな解釈を加えて、分析モデルを発展させながら、続けられてきている。(図 2-8 参照)

しかしこれらの研究は、二つの管理方式を象徴的に対比し、分析を行なうことで、理論的には整然としながらも、実務での営業管理に応用し、分析を行なうには、抽象的で、施策と結び付け

にくいことが課題である。

さらに、もう一つの課題は、既存研究で提示されてきた営業成果が、一連の先行研究の中では統一的なものとして整理されておらず、分析されるべき営業成果の概念も、整理する必要があることである。

3. 周辺研究としての営業研究の概観

営業管理様式研究の周辺研究としての営業研究は、マーケティング研究領域で徐々に蓄積がされておき、様々な角度から分析が提供されつつある。これらの研究に共通しているのは、営業業績の向上や、顧客との関係の向上、という目標を持って行なわれていることである。しかし、それぞれの研究は、異なる手法や、他分野の理論の援用で、個別的になされているため、統一的な分析フレームや研究手法が存在するわけでない。逆に極言すれば、営業研究は、個々の研究が、統一性のない無秩序な中で行われているといえる。しかし、著者は、それらの研究を概観したとき、それぞれが焦点をあてるものによって、表2-2、図2-9に示すような三分類ができると考えている(清宮, 2004a; 2004d)。

表2-2 営業に関する研究の三分類

<p>1 営業の機能に焦点をあてた研究(営業機能論) 販売や営業を特定の機能や仕組みに焦点をあて、そのメカニズムを明らかにしようとしている。テーマとして焦点があてられているのは、営業部門の管理、営業員の知識、情報化の進展に伴う営業の変容、また営業がマーケティングシステムの中でどのような仕組みを担っているかなどである。これらの研究は、主に販売部門内において操作可能な機能とそのメカニズムを、科学的な手法をもちいて明らかにしようとしている。この営業機能論は、主に、人的販売・販売管理論から発展させた研究や、認知心理学をもとにした研究、事例分析をもとに、営業の機能や企業の中で持つ役割について、の研究などが行なわれてきている。</p> <ul style="list-style-type: none">1 - 1. 人的販売・販売管理論を発展させたもの1 - 2. 事例分析をもとに営業の持つ機能や特徴を考察しようとする研究1 - 3. 営業の業務プロセスの分解から考察を行っている研究1 - 4. 認知心理学をもとに営業員の知識構造を分析しようとする研究
<p>2 顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究(営業関係論) 売手と買手の関係や、相互作用に焦点をあて、そのメカニズムを明らかにしようとしている研究である。買手に対する売手の対処や、売手と買手の相互作用に関して、主に社会的交換理論や関係性マーケティングの研究をもとに、そのメカニズムを解明しようとしている。</p>
<p>3 営業における戦略(資源配分)に焦点をあてた研究(営業戦略論) 営業活動を、マクロ的な視点である「戦略」に焦点をあてて、営業を分析しようとしている研究である。テーマとして焦点があてられているのは、全社的な経営資源の配分と結びつけられる営業戦略である。これらの研究は、主に経営理論をその拠り所としている。</p>

(注) 清宮(2004a, 2004d)より作成

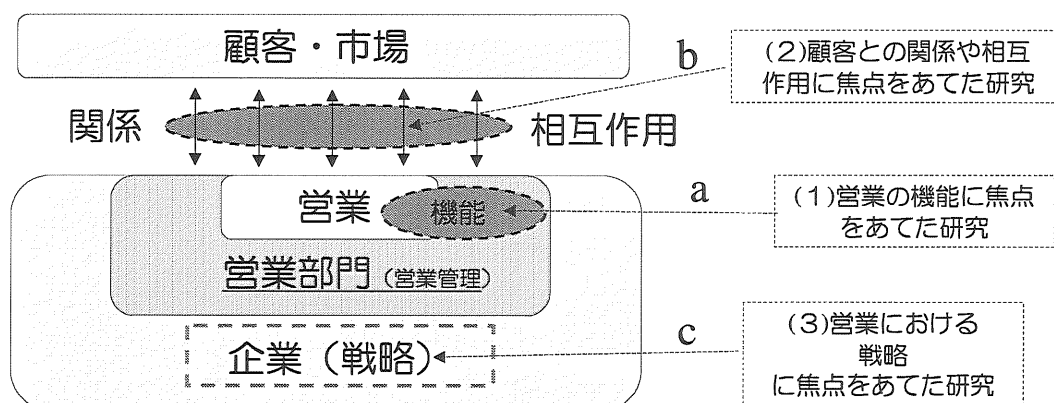
一つ目は、営業の特定の機能に焦点をあてた研究である(図2-9のa参照)。これらの研究は、人的販売研究や販売管理論を発展させて、営業員の能力向上のための施策や、営業管理の方式、報奨という、営業部門の中で操作・変更の可能なものを分析し、事例提示によって、営業機能の中での、成果を高める特徴を、法則や命題として導出することを目指している。

二つ目は、顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究である(図2-9のb参照)。これらの研究は、社会的交換理論や、関係性マーケティング研究の分析フレームを参照しながら、売手と買手(または営業員と顧客、企業と市場)の関係や、相互作用の中で、成果を高める要因の明示

を試みている。

三つ目には、企業の戦略や、営業活動での資源配分について、分析を行なおうとする、営業における戦略に焦点をあてた研究がある（図2-9のc参照）。これらの研究は、主にマクロ経済学等の理論の援用を受けることで、戦略（資源配分）の視点から、営業活動の分析と、その特徴の導出を目指している。

図2-9 営業研究における三つの視点



これら三分類した営業研究の中で、研究蓄積が最も多いのは、営業の機能に焦点をあてた研究である。また、営業管理様式研究も、人的販売研究・販売管理論を発展させたものであるため、三分類するなら、営業の機能に焦点をあてた研究に含まれるといえる。

(1) 営業の機能に焦点をあてた研究

i) 人的販売研究・販売管理論を発展させた研究

人的販売研究や販売管理論は、もともと米国で蓄積された研究であるが、営業部門の管理や施策に焦点をあて、成果を高める要因の分析を行なおうとしている。これらの研究が目指しているのは、営業部門の中で発生し、なおかつ営業部門内で解決可能な課題の漸次的な改善で得られる成果の向上である。

営業部門で発生する課題は、米国では、人的販売研究や販売管理論で、様々な角度から研究が行われているが、これらを発展させたと考えられる研究には、表2-3（P. 23）の①のaなどがある。

表2-3にあるように、これらの研究がとりあげているのは、営業部門で決定される組織設計や、人員配置、営業員の管理手法、報奨システム、営業員の動機付けなどで、それらは営業部門の中で操作や変更が可能で、さらにそれが、直接に、営業成果の向上に結びつくと考えられるものである。

これらの研究が、米国で蓄積されてきた理由の一つに、米国企業では、営業員や営業管理者にも Job-Description が用意され、業務での期待役割や目標が明確で、その中で定められた営業成果の達成を求められることがあげられる。人的販売研究・販売管理論が、営業部門の中で操作

可能なものを取り上げ、成果を高める要因を解明しようとする背景には、そのような米国企業での営業管理者や営業担当者への明確な期待役割と、確実な成果が求められる社会的な背景があるためであるといえる。

これに対し、日本企業の営業部門は、米国と同じような目標や期待役割は担いながらも、他のマーケティング機能を取り込んだ、顧客との関係を総合的に管理する活動（嶋口, 1997；高嶋, 2002）である。そのため、業務範囲も米国に比べて広く、曖昧で、企業や営業部門の目指す戦略や、外的環境変化によっても、業務目標や期待役割が変化するものである。

つまり、人的販売研究や販売管理論は、それをもとに、日本企業の営業部門の管理や活動を分析するには不十分といわざるをえない。なぜなら、その場合には、営業業務の中で明確化された基本的な期待役割についての分析は可能（細井 1995 b）であっても、「営業部門の目指す戦略や環境の変化に対応して、営業員の期待役割も変化するのだから、それにあわせて管理や活動も変化する必要がある」という、日本的状況（特性）を織り込んで、分析を行なうことが難しいからである。

ii) 事例をもとに営業機能の特徴を分析しようとする研究

人的販売研究・販売管理論を発展させた研究とともに多いのが、事例提示をもとに、営業機能の特徴を分析し、成果を高める要因の特定を目指す研究である。

これらの研究は、実証や理論等の手法をもとにした既存研究では抽出の難しい、営業機能の中で成果を高める定性的な要因を、事例分析という比較的自由的な記述方法を用いることによって、特定することを目指している。これらの研究の主だったものには、表 2-3 の①の b などがある。

これらの研究の意義は、既存の理論や分析フレームにとらわれずに、事例の記述という自由な手法で、営業機能の特徴や成果を高める要因を明示している点である。しかし逆に、その中で導出された特徴を、さらに普遍的な法則や理論として、強く提示しようとする点では、弱いものとなっている。

iii) 営業プロセスを分解し、その構造の分析を行なおうとする研究

営業研究には、異分野である消費者行動論や産業組織論の援用を受け、営業プロセスを分解し構造を分析することで、その特徴の分析を試みる研究がある。これらの研究が目指しているのは、営業プロセスの構造の分解で可能となる、営業プロセスの標準化と、それをもとにした営業手法や管理手法の水平展開である。また、営業プロセスの分解で明らかとなる成果を高める要因の特定である。これらの研究の主だったものには、表 2-3 の①の c などがある。

これらの研究の意義は、営業プロセスの可視化をはかれるようにしたこと、また、それにより成果を高める要因の特定もできるようになったことである。しかし、これらの研究は、消費者行動論や産業組織論という他分野理論の援用を受けているため、営業プロセスが極めて固定的に分解されている。つまり、売手の生産・流通プロセスか、買手の購買プロセスかの、どちらか一方の視点で、営業プロセスが分解されており、変動的な要素を持つ営業プロセスが、これらの研

究では、固定的に分析されている。

iv) 認知心理学の理論をもとに営業員の知識構造を分析しようとする研究

営業研究には、さらに、認知心理学の理論をもとに、営業員の知識構造を分析し、成果を高める要因の特定を試みる研究もある。

これらの研究は、営業員の持つ、販売状況を理解する知識を「宣言型知識 (Declarative Knowledge)」として、また、状況に応じて行動を選択実行する知識を「手続型知識 (Procedural Knowledge)」とすることで、分析を行ない、成果を高める営業員の知識構造上の要因の特定を目指してしている。これらの研究の主だったものには、表 2-3 の①の d などがある。

これらの研究の意義は、成果を高める要因を、営業員の知識や技能という点から明らかにし、営業員の状況認識や、顧客対応の技能の中での、成果を高める要因を、分析できるようにしたことである。

しかし、これらの研究は、営業員の知識構造を、向上させるための方策の提示には至っていない。それは、これらが認知心理学の理論の援用を受けたことによる限界ともいえるが、知識は常に身につけられていくにも関わらず、これらの研究は、ある一時点での営業員の知識構造の分析に留まっている。つまり、それを身につける過程の分析や、それを高める方策の提示はできないものとなっている。

(2) 顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究

周辺研究として二つ目の、顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究 (図 2-9 の b 参照) は、社会的交換理論や関係性マーケティング研究で提示された分析フレームを参照しながら、売手と買手 (または営業員と顧客、企業と市場) の関係や相互作用に焦点をあて、分析を行なっている。

これらの研究が目指しているのは、営業活動での、売手 (営業) と買手 (顧客) との関係に焦点をあてて導出される、高い営業成果をもたらす顧客との関係構築のあり方の提示である。これらの研究の主だったものには、表 2-3 の②などがある。

営業機能に焦点をあてた研究が、売手 (営業員、または営業部門、企業) の一方的な視点で、営業活動の分析を行なっているのに対し、これらの研究は、その意義として、売手 (営業) と買手 (顧客) の双方の立場や行動を折り込みながら、両者の変動的な関係を、分析に取り込んだことがあげられる。

しかし、これらの研究は、売手と買手の接点に分析の焦点があてられているため、売手行動を規定する営業戦略の変化や、売手と買手の両者を取り巻く外部環境が、売手と買手の関係にどのような影響を与えるかは、分析しづらいものとなっている。

また、これらの研究が、理論の拠りどころとしている社会的交換理論や関係性マーケティング研究は、それらのほとんどが、独自の分析フレームや、分析方法にもとづいて行われているため、それらの援用を受けたこれらの研究も、それぞれの研究が他の研究との比較が難しい、分析フレ

ームや分析手法で行われたものとなっている。

(3) 営業における戦略（資源配分）に焦点をあてた研究

営業における戦略（資源配分）に焦点をあてた研究（図2-9のc参照）は、経済学の理論の援用を受けて分析フレームを構築し、営業部門の活動をマクロ的に規定する営業戦略（資源配分）に焦点をあて、分析を行なっている研究である。これらの研究の主だったものには表2-3の③などがある。

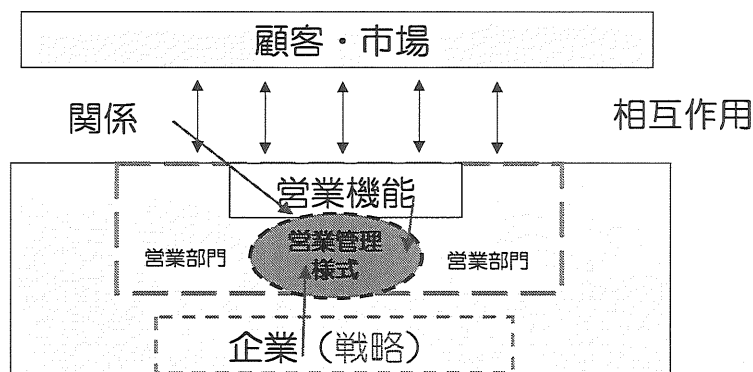
これらの研究の多くは、マクロ経済理論の援用で分析フレームが構築されているため、マクロ経済理論の多くが、完全経済（完全競争市場）を前提にモデル構築をしているのと同じように、提示される分析フレームは、きわめて整然としたものである。そのため、営業部門の戦略を、マクロ的に説明するには適したものとなっている。

しかし、これらの研究で提示された分析フレームは、それがマクロ的であるがゆえに、逆に、その戦略を、ミクロ的で、より具体的な施策と結びつける必要のある、営業部門の活動や管理の分析を行なうには、抽象的で、分析での限界を持つという弱点を持っている。

(4) 営業研究の中での営業管理様式研究

このように、周辺研究としての営業研究を概観し、それらが焦点をあてているものによって、三分類すると、営業管理様式研究は、営業の機能に焦点をあてた研究に含まれるといえる。しかし、本研究が目的とする、実務と研究の間で生じている認識の差を埋め、実務と研究が積極的に議論を行なう足がかりの提示には、営業機能に焦点をあてた研究にとどめては不十分であり、営業戦略や、顧客との関係・相互作用との整合性も考えながら、分析を進める必要がある（図2-10参照）。

図2-10 営業管理様式研究に取り込まなくてはならない視点



4. 営業管理様式研究への課題提起

営業管理様式に関する主要先行研究や、周辺研究の営業研究を振り返り、これらを発展させて、本研究の目的である実務への応用可能性の向上を目指すには、営業管理様式研究における課題が、以下の四つに分けて提示できるはずである。

それは、

課題①：営業管理を、より詳細に分析するための、実務に即した具体的な管理方式の提示

課題②：営業成果の整理と、営業管理様式とそれら成果の因果関係の検証

課題③：営業管理様式の選択を決定している要因の再考察

課題④：提示された分析フレームの実証的検証

である。

(1) 課題①：営業管理をより詳細に分析するための、実務に即した具体的な管理方式の提示（営業管理様式は、目的や手法の異なる管理方式が、使い分けられて行なわれているという前提での分析フレームの構築）

営業管理様式の主要先行研究では、成果主義的な管理と行動主義的な管理という、二つの管理方式の対比で、分析を行なってきた。しかし、営業管理が、目的や効果の異なる管理方式が使い分けられているとして、分析がされているわけではない。

しかし、実際の営業管理では、成果主義的か行動主義的か、という対峙する二つの管理方式の片方のみが選択され、管理が行われることはなく、目的や効果の異なる管理方式が使い分けられて、営業成果の向上が目指されているはずである。

つまり、これまでの研究は、二つの管理方式が、象徴的な対比で提示され、理論としては整然としながらも、営業管理の実状にあわせて、分析や考察を行なうには抽象的であり、具体的な施策と結び付けにくく、それを応用して実務の営業管理の分析を行なうには適したものでなかったといえる。

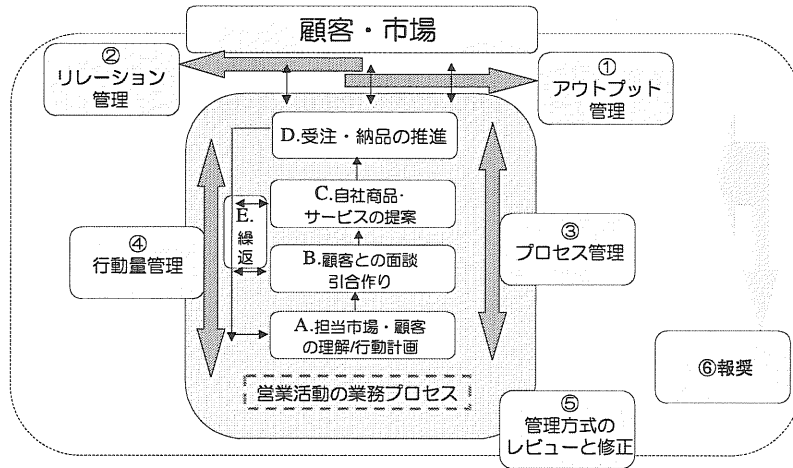
Challagalla et al. (1997) は、行動主義ベース管理を、行動内容をベースにした管理と行動能力をベースにした管理の二つに分けて提示し（P. 16 参照）、その区分が有意であることを確認している。しかし、行動主義ベース管理を、さらに具体的な二つの管理方式に分けたという点で意義はあるものの、目的や効果の異なる管理方式が使い分けられるという前提で、営業管理様式を分析するには、依然として漠然としていたといえる。

つまり、実務にあわせて、より具体的に営業管理を分析するためには、図2-11にあらわしたように、営業プロセスにあわせて、管理方式は提示されるべきであろう。

本研究では営業管理の管理方式について、第Ⅲ章で具体的に説明する。そして、江尻（1988）、西村（1992）、竹村（1995）で提示された営業プロセスを参考に、目的や手法の異なる6つの管理方式を提示する。本研究では管理方式を6つに分けるが、しかし、その分け方に統一的方法や、正しい数があるわけでない（竹村，1995）。実務や研究での分け方に関する認識は、実務や研究に携わる者によって違いがあり、分類の数も異なってくる。この点については、むしろ分けて考

えることで初めて分析ができる（竹村，1995）ことが重要であり、今回は、この分類を前提として、第三章で議論を進めることにする。

図2-11 営業プロセスと管理方式

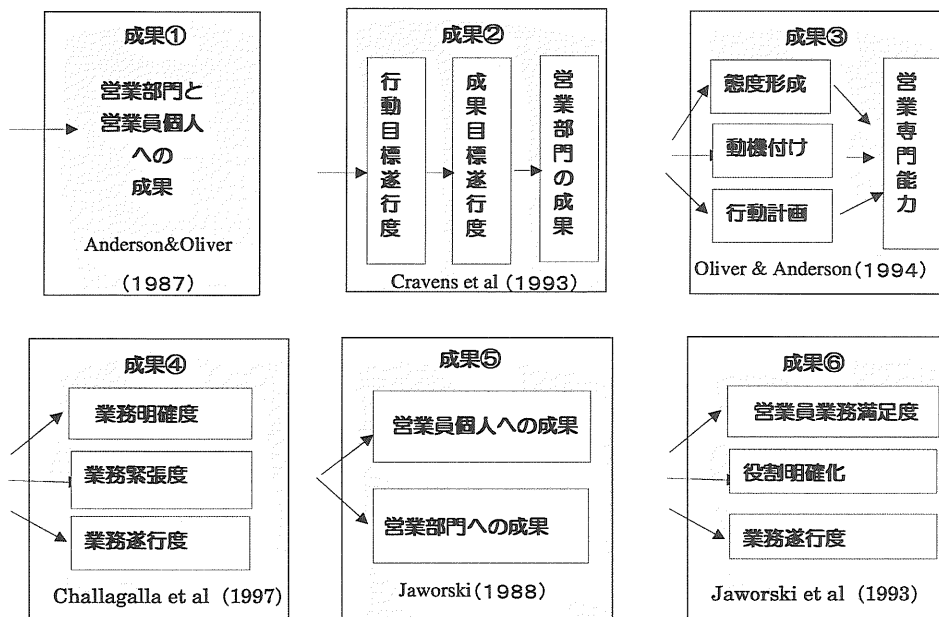


(2)課題②：営業成果の整理と、営業管理様式とそれら成果の因果関係の検証

営業成果の分類や定義は、営業管理様式の分析を踏まえてなされるべきである。先行研究では、様々な成果が提示されているが、しかし、先行研究で取り上げられた成果は次元の異なる成果が混在しており、未整理の状態である。

そこで、先行研究で提示された営業成果を整理し、営業管理様式とその整理された営業成果を基に、因果関係の実証分析や考察を行う必要がある。

図2-12 これまでの営業管理様式研究で取り上げられている成果



先行研究で提示されている成果には、営業員の動機付けや、態度形成、計画的行動（Oliver &

Anderson, 1994)、営業員の目標指向性と部門業績 (Cravens et al., 1993) などがある。

これらのうち、営業員の動機付けや、態度形成、計画的行動、目標指向性の向上は、営業員に対する効果である。また、売上、利益の増大、効率性の向上は、企業や営業部門での最終目標としての財務的成果である。そして、顧客との関係の向上や、顧客満足度の向上は、これまで営業管理様式研究で取り上げられていないが、マーケティング研究上の重要課題であり、営業活動とは切り離せない、顧客や市場に対する効果といえる。

このように見ると、Oliver & Anderson (1994)、Jaworski et al. (1993)、Challagalla et al. (1997) が取り上げている成果は、営業員に対する効果であり、Jaworski (1988)、Cravens et al. (1993) は、それとともに、営業部門での最終的な財務的成果を含めた検証となっている。しかし、Jaworski (1988)、Cravens et al. (1993) の二つの研究は、営業員への効果と、営業部門での財務的成果の間の因果関係に関する分析は、異なっている。

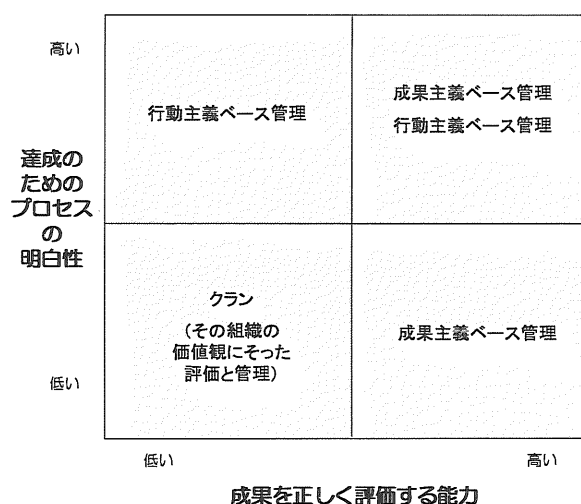
このような、次元の異なる営業成果をどのように分類し、営業成果同士の因果関係をどう捉えるかも考察し直し、営業成果の分析フレームを構築する必要がある。それと同時に、これら営業成果と、課題①で提起した6つの管理方式との、因果関係についても、もちろん分析を行う必要がある。

このあと本研究では、第三章で営業成果が3つに分けて整理され、営業管理様式との因果関係の分析が行なわれる。また第四章でも、3つに整理された営業成果と、営業戦略・営業行動との因果関係が分析されることになる。

(3) 課題③：営業管理様式の選択要因の再検証

営業管理様式の選択は、Anderson & Oliver (1987) 以来、W. Ouchi (1979) による「成果を正しく評価する能力」と「達成のためのプロセスの明白性」の二要因が引用され、営業管理様式のあり方を決定するものとして説明されてきている (図 2-1 3 参照)。

図 2-1 3 W. Ouchi (1979) の提示した管理とその選択要因

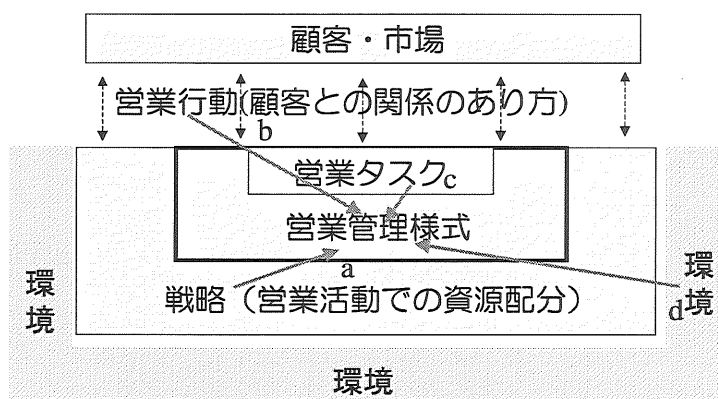


(注) W. Ouchi 1979 より作成

しかし、Anderson & Oliver (1987) 以来、営業管理様式の選択要因の分析に引用される W. Ouchi (1979) の分析フレームは、もともと営業部門の管理を想定してつくられたものでなく、工場や事務部門・他の外的与件の影響を受けることが少なく、本質的に性質の異なる管理を比較するために作成されたものである。つまり、売上・利益の獲得を目指すという点では同質的ながらも、企業の中で外部環境の変化を最も受け、さらに、企業が市場戦略を具現化する中で、期待役割が常に変化する営業部門の管理に、同じように適用するには無理があると思われる。

例えば、実務での営業管理の選択は、企業では上位の意思決定となる戦略（資源配分）や、外部顧客への行動、そしてタスク特性、環境特性から強い影響を受けて、決定されている（図2-14参照）。

図2-14 営業管理様式の選択を決定していると考えられる要因



つまり、営業管理様式の選択の分析を詳細に行なうには、このような営業管理の特徴を考慮しながら、企業の指向する戦略（図2-14のa）や、営業行動（同b）、タスク特性（同c）、環境特性（同d）のように、先行研究では取り上げられてこなかった要因を盛りこんで、分析を行なう必要がある。

本研究では、第V章で、営業管理様式の選択要因について、この4要因を取り上げて、因果関係の分析を行なうことにする。またこれら4つのうち、営業戦略・営業行動は、特に成果との因果関係も重視されるものであるため、第IV章で、その因果関係の分析と考察が行なわれる。

(4) 課題④：提示された分析フレームの実証的検証

これまでの営業研究では、概念や分析フレームの提示はされながらも、実証的な検証がほとんどされてきていない。「営業」や「販売」に関しては、国内外を問わず、マーケティング領域では、他のテーマと比べて実証研究が少ないことが課題としてあげられる。さらに、これに加えて、特に、日本での「営業」研究の全般的な課題として、先行研究で、概念や分析フレームが提示されながらも、それらが調査データ等をもとに統計的な手法で、実証的に検証されないでいることがあげられる。このようなことから、著者は、営業部門の活動や管理に関しては、様々な角度から

ら、実証研究の蓄積が、是非とも必要と考える。

営業管理様式に関する先行研究では、前節で振り返ったとおり、いくつかの実証研究が蓄積されているが、しかし、他のマーケティング研究分野に比べれば、やはりその数は少ないといえよう。

よって本研究では、先に課題提起した、目的や手法の異なる管理方式が使い分けられていると考えられる営業管理様式と成果の因果関係や、営業管理様式の選択要因について、設定した分析フレームを、実証的に検証しながら分析を進めることにする。もちろん、先行研究で提示された営業戦略・営業行動に関しても、本研究がテーマとする営業管理様式と密接に結び付くものは、成果との因果関係について実証的な分析を行なうことにする。

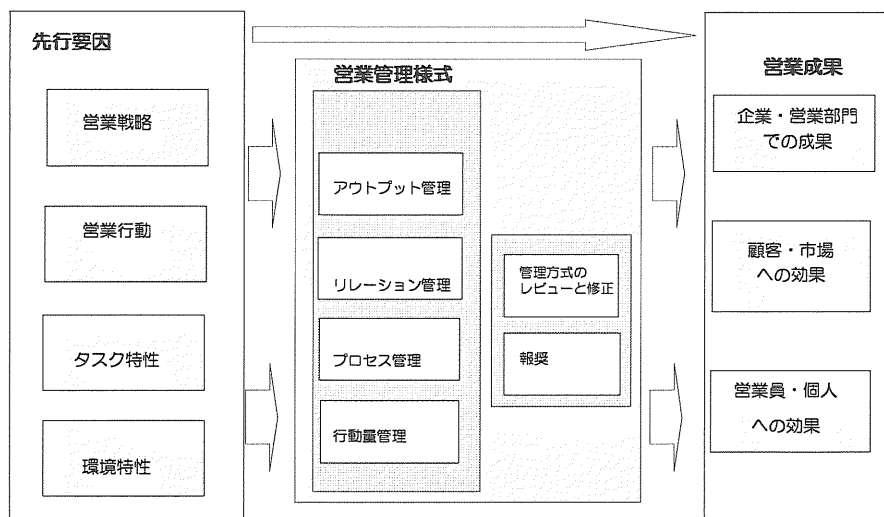
よって本研究では、本論を構成する第三章、第四章、第五章全てと、研究フレーム全体での全体分析で再確認を行なう第六章で、調査データをもとにした実証的分析が行なわれることになる。

5. 研究フレームの構築

(1) 研究フレームの提示

前節のような、これまでの営業管理様式と営業研究の課題をふまえ、本研究では、図2-15に示した研究フレーム(本研究の研究範囲)を設定する。Jaworski(1988)、Jaworski et al.(1993)の三段階モデルを援用して、営業戦略や営業行動を含めた先行要因と、営業管理様式、営業成果の三つを分析するためのもので、本研究の研究範囲をあらわしている。

図2-15 本研究の研究フレーム(研究範囲: 先行要因と営業管理様式、営業成果)



本研究の中心をなす営業管理の管理方式としては、課題①で述べた営業の業務プロセスをもとに、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理、管理方式のレビュー・修正、報奨の、6つが盛り込まれている。これらの詳細については第三章で説明される。

また、営業成果についても、課題②で述べたように次の三つに整理し直している。

- ・「企業や営業部門での売上、利益、販売単位数等の業績向上」を、企業・営業部門での成果とする。
- ・「対外的な顧客との関係強化や顧客満足度向上、競争力強化」を、顧客・市場への効果とする。
- ・「営業員自身の動機付け向上や役割期待明確化、計画的行動、業務満足度向上」を、営業員・個人への効果とする。

これらについても、第Ⅲ章で再度詳細に説明される。

そして営業管理様式の選択を決める先行要因は、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性の4つに分けられている。先行要因に組み入れた営業戦略は、周辺研究の一つである、営業における戦略に焦点をあてた研究を参考にすれば、営業管理様式の選択や、営業成果との因果関係を分析できるはずである。同様に、顧客との関係を具体的にあらわす営業行動も、周辺研究の一つである、顧客との関係や相互作用に焦点をあてた研究を参考に、営業成果との因果分析が可能と考える。

また、先行4要因の中でも、この営業戦略と営業行動の二つは、特に営業部門内の施策として、直接的に営業成果との因果関係を持つため、第Ⅳ章で、営業成果との因果関係の分析がなされることになる。

一方、Jaworski (1988) や Jaworski et. al. (1993) の分析フレームを援用したことは、営業活動のタスク特性 (Jaworski et. al., 1993 ; 田中, 1986 ; McCarthy, 1984) や、環境特性 (Jaworski, 1988 ; Porter, 1980) の点から、営業管理様式の選択要因の分析を可能にする。この因果分析については第Ⅴ章で記述する。

こうして構成した、本研究の研究フレームと、先行研究のフレームの違いを整理したのが表2-4 (P. 33) である。

(2) 分析のすすめ方

本研究で援用した Jaworski (1988)、Jaworski et al. (1993) では、研究フレーム全体をモデル化した統合分析を目指した。これに対し、本研究では、フレームを研究範囲を明示したものは位置づけるが、分析については、図2-15の研究フレームを、本研究の目的や、先に提示した4つの課題に合わせて、「テーマ分析フレーム」として分離し、それぞれ個別に分析することを中心に据え、研究フレーム全体での全体分析は、それら各章での分析結果を見たのち、それらの検証効果の性格を解釈するという限定的扱いに留める。また、「テーマ分析フレーム」の分析に先立って、予備的分析として「テーマ分析フレーム」の構成要素間の個別分析を行なう。

4つに分けられる「テーマ分析フレーム」とは、

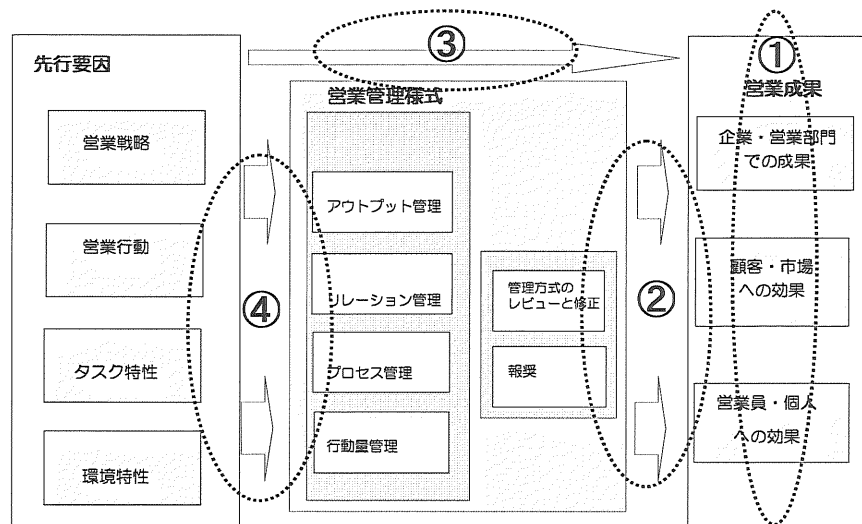
- ① 営業成果の間の因果関係
- ② 営業管理様式と営業成果の因果関係
- ③ 営業戦略、営業行動と営業成果の因果関係
- ④ 営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と、営業管理様式の選択との因果関係

表2-4 本研究の研究フレームと先行研究との比較

	Anderson & Oliver(1987)	Eisenhardt(1985)	Cravens et al.(1993)	Oliver & Anderson(1994)	Challagalla et al.(1997)	Jaworski(1988)	Jaworski et al.(1993)	高嶋(2000a, 2000b)	清宮(2005、本研究)
営業管理 様式	成果主義ベース管理 (Outcome Based Control System) 行動主義ベース管理 (Behavior Based Control System)	成果主義ベース管理 (Outcome Based Control System) 行動主義ベース管理 (Behavior Based Control System)	成果主義ベース管理 (Outcome Based Control System) 行動主義ベース管理 (Behavior Based Control System)	行動主義ベース管理 (Behavior Based Control System)	成果 (Output) 行動内容 (Activity) 行動能力 (Capability)	形式的管理 (Formal Control、Input、 Process、Output) 非形式的管理 (Informal Control、Self、Social、 Cultural)	官僚的管理 (BUREAUCRATIC SYSTEM) 大雑把な管理 (LOW CONTROL SYSTEM) 組織文化による管理 (CLAN SYSTEM) 木目細かな管理 (HIGH CONTROL SYSTEM)	アウトプット管理 プロセス管理	アウトプット管理 リレーション管理 プロセス管理 行動量管理 管理方式レビュー・修正 報奨
営業管理 様式の 選択要因	成果を判断する能力 達成のための プロセスの明白性 (Organization Theory)	尺度を使うためのコスト 不確実性 (Agency Theory)	-	-	-	マクロ的要因 (不確実性、動態性) 競争要因 内的要因 (市場占有率、財務的 健全性、マーケティング 部門の大きさ、独立 性、市場地位)	マーケティング部門 の特徴 (部門の大きさ、利益 性) タスク複雑性 (相互依存性、業務の 日常性、業務時間の長 さ、完全性)	成果を判断する能力 達成のための プロセスの明白性 (Organization Theory)	営業戦略 営業行動 タスク特性 環境特性
営業成果	営業員	-	営業部門の行動目標 遂行度 (SALES FORCE SELLING BEHAVIORAL PERFORMANCE) 営業部門の成果遂行 度 (SALES FORCE OUTCOME PERFORMANCE) 営業部門の非販売行 動 (業務処理) の遂行 度 (SALES FORCE NONSELLING BEHAVIORAL PERFORMANCE) 営業部門の業績 (SALES ORGANIZATION)	態度形成 (Affects/Attitudes) 動機付け (Motivation) 行動戦術 (Behavioral Strategy) 専門能力 (Professional Competent)	管理による 期待役割明確性 (Supervision Role Ambiguity) 管理による 期待役割明確性 (Job Tension) 業績遂行度 (Performance)	営業員個人 への効果 (心理的、役割認識、行 動、業績) マーケティング部門 の業績	営業員への効果 (業務満足度、 役割への葛藤、 役割の明確性、 業績遂行度)	-	営業員・個人への効果 顧客・市場への効果 企業・営業部門での成果
研究手法	理論研究 (先行研究の整理)	理論研究	実証研究	実証研究	実証研究	理論研究	実証研究	理論研究	実証研究

である（図2-16参照）。

図2-16 本論文の研究フレーム(研究範囲)と各章で議論されるテーマ分析フレーム



このような分析方法をとるのは、次のような理由からである。

まず、「テーマ分析フレーム」を中心に据えるのは、全体フレームは非常に大きなものとなっており、一挙に分析した場合には、解釈が煩雑となるためであり、また既存研究は、上の4つのテーマごとに別々になわけているので、それらとの対比をしやすいするためである。もちろん、このような部分分析の結果が、全体分析の結果と食い違うことがありうるが、これについては、「研究フレーム全体」での全体分析との対比によって考察する。

次いで、「テーマ分析フレーム」の分析に先立って、同フレームの構成要素間の個別分析を行なうのは、各構成要素の総合効果を知るためである。すなわち、分析フレーム全体での統合分析は、構成要素間の直接効果に関する仮説検証はできるが、営業戦略・行動・管理は、実務的には活動全体が統一された目標に向かって行なわれながら、直接的・間接的な効果を狙いつつ使い分けられるはずのものである。つまり、分析フレーム全体での統合分析のみでは、性格や方法の微妙に異なる様々な戦略・行動・管理の個々の施策が、最終的にどの成果との関係を持つかを、判断することが困難になるおそれがあるからである。また特に、本研究での検証方法の中心となっている共分散構造分析では、複雑性の高い統合モデルにおいて、パスの引き方を少しでも誤想定すると、モデルから算出される総合効果の推定値が実態と変わってしまうおそれがあるからである。

以上のことを各章に即していえば、第三章では「テーマ分析フレーム」の①、②、第四章では同③、また第五章では同④を扱うが、これらの各章では、予備的分析として、上述の「個別分析」を行ない、次いで「テーマ分析フレーム」についての「統合的な分析」を行なう。その後、第VI章において「研究フレーム全体」について「全体分析」を行ない、各章での「テーマ分析フレーム」についての分析との異同を検討することになる。

(2) 他の実証研究と比較した本研究の独自性

本研究の独自性を、分析対象と、調査対象、および分析方法に分けて述べると、次の通りである。

i) 分析の対象

分析対象は、営業管理、営業戦略、営業行動と営業成果の因果関係であるが、先行研究に対する独自性を整理すると、次の通りとなる。

先行研究が営業管理様式の二元的な対比で、行動主義的な管理と営業員への効果といった、特定の管理方式と特定の営業成果を取り上げて分析対象を設定していたのに対し、本研究は、二元的対比はとらない。むしろ、目的や効果の異なる管理方式が使い分けられているという前提に立ち、複数の管理方式と、次元の異なる営業成果との間に因果関係が混在すると考えて、分析フレームを設定し、それを構成する管理方式と成果について、それぞれ分析し考察を行なうことにする。つまり、先行研究では主に行動主義的管理の優位性に焦点があてられて、検証が行なわれていたが、本研究では目的や効果の異なる個々の管理方式は、それぞれ異なる営業成果と異なる因果関係をもつとの前提に立ち、それを検証する。

ii) 調査対象と分析方法

分析方法における先行研究とのちがいを示したのが表 2-5 (P. 36) である。表 2-5 では、実証研究を行なった研究を抜き出し、本研究との実証的な分析方法の比較を行なっている。

調査および分析の対象は、Cravens et al. (1993), Oliver & Anderson (1994), Challagalla et al. (1997) が、営業員への調査をもとにした検証であったのに対し、Jaworski et al. (1993) はマーケティング上席管理者への調査にもとづいた検証となっている。

このような中で、本研究は、営業部門で、どのような営業管理や営業戦略・営業行動が実施されているか、を捉えることに重点を置くため、営業管理者やマーケティング担当者への調査をもとに分析を行なう。

また管理方式と成果の因果関係の検証方法は、先行研究で、それぞれの研究で全く異なる方法が使われているが、本研究では、日本企業の営業部門の期待役割の特徴や、前述のような日本の営業研究での実証研究が少ないという背景から、第Ⅲ～第Ⅴ章では、分析フレームを構成する概念同士の個別的検証（構成概念間のパス解析による総合効果の確認）をまず行なうこととし、それに基づいて、さらにテーマ分析フレームでの統合分析を行なって、因果関係の考察を進めることにする。そしてⅥ章では、研究フレーム全体での全体分析で、各章で出された分析結果の再確認を行なう。

なお、調査表の設計および測定尺度は、Cravens et al. (1993) を参考に設定を行なった。それは Cravens et al. (1993) は、本研究と同じく構成概念間のパス解析を行ない、営業管理様式研究の中では、その後の研究にも多大な影響を与えているからである。

表2-5 本研究と先行研究の分析方法のちがい

	Cravens et al.(1993)	Oliver & Anderson(1994)	Challagalla et al.(1997)	Jaworski et al.(1993)	本研究(清宮、2005)
営業管理様式	成果主義ベース管理 行動主義ベース管理	行動主義ベース管理	成果(Output) 行動内容(Activity) 行動能力(Capability)	官僚的管理 大雑把な管理 組織文化による管理 木目細かな管理	アウトプット管理 リレーション管理 プロセス管理 行動量管理 管理方式レビュー・修正 報奨
営業管理様式の選択要因	-	-	-	マーケティング部門の特徴 (部門の大きさ、利益性) タスク複雑性 (相互依存性、業務の日常性、業務時間の長さ、完全性)	営業戦略 営業行動 タスク特性 環境特性
営業成果	営業部門の行動目標遂行度 営業部門の成果遂行度 営業部門の非販売行動(業務処理)の遂行度 営業部門の業績	営業員の 態度形成 動機付け 行動戦術 専門能力	管理による 期待役割明確性 管理による 期待役割明確性 業績遂行度	営業員への効果 (業務満足度、 役割への葛藤、 役割の明確性、 業績遂行度)	営業員・個人への効果 顧客・市場への効果 企業・営業部門での成果
調査対象	営業員 (多業種でのトップセールスマン) N=144	営業員 (単一業種の様々な業績レベルのセールスマン) N=347	営業員 (産業財5業種) N=302	マーケティング上席管理者 (多業種) N=262	営業管理者・マーケティング担当者 (多業種) N=324
管理方式と成果の検証方法	構成概念間のパス解析(直接効果、間接効果、およびそれを含む総合効果)	相関分析 (行動主義ベース管理と、営業員への効果)	因子分析 (3つの成果に対する3つの管理×3つの展開方法の寄与率)	回帰分析 (先行要因、営業戦略、成果、の因果関係を個別に検証)	構成概念間のパス解析 (個別分析、テーマごとの統合分析、研究フレーム全体での全体分析)
実証研究としての課題	トップレベル以外のセールスマンへ同様に、検証内容の効果がきくか不確定である。	多業種のセールスマンに、検証内容の効果が同様に効くか不確定である。 また、行動主義ベース管理の強さについての検証も、営業員に対する認識での検証で行なっているため、その認識にバラツキがある。	営業員に対する調査で3つの管理方式と、それぞれに、3つの展開方法をかけ合わせて検証しているが、管理のあり方、展開方法が、営業員の認識での検証となっている。	環境要因や組織要因など多面的な要素を分析モデルに組み込んでいるため、測定尺度の妥当性に課題がある。 また、成果の測定は、マーケティング上席管理者の認識によるものとなっている。	営業成果の測定が、営業管理者、マーケティング担当者の認識にもとづくものとなっている。 また、分析フレームを構成する概念の測定尺度は、過去の研究で使用されていないものも多く妥当性に課題がある。

本研究では、Jaworski et al. (1993)と同じように、調査対象をマーケティング担当者・営業管理者としているため、成果の測定が、マーケティング担当者・営業管理者の主観的認識にもとづくものになってしまうという危険性を残すことになっている。

また、日本でこれまで実証的営業研究が少ないという背景や、先行要因、営業管理、成果という、多様な構成要素を盛り込んでいることから、調査項目設計が未熟なまま検証が行なわれるという危険もはらんでおり、Jaworski et al. (1993)と同じく、測定尺度設定にも課題を残す危険性もある(注)。

しかし、そのようなリスクを認識しながらも、営業管理様式研究や日本での営業研究の流れの中では、まず実証研究による仮説実証を行う意義が大であり、このような課題を残すことを前提にしながら研究を進めることにする。

(注) これらの他に、本研究において取り上げた「営業」に関する先行研究において持ち合わせている課題として、時系列を追っての分析がなされていないことがあげられる。つまり、ある管理方式を未導入の企業が、その管理方式を導入することによって(未導入企業と比べて、または未導入の時期と比べて)、新たに成果が高まるという事象を分析したものとはなっていない。本研究においても、これら先行研究と同様に、「時系列を追っての分析」という課題が解決されているわけではないことにも留意が必要である。

第Ⅲ章 営業管理様式と営業成果の因果関係

本章では、前章で示した「テーマ分析フレーム」の、①（営業成果間の因果関係）、および②（営業管理様式と営業成果の因果関係）を分析する。

これまでの営業管理様式研究では、成果主義的な管理と、行動主義的な管理の対比で考察がされ、特に行動主義的な管理の優位性が提起されてきているが、それにより得られる効果や成果との因果関係は明確でなかった。また、目的や手法の異なる管理方式が組み合わせられて営業管理が行なわれるとの前提にたった分析も行なわれてこなかった。そこで特に、これらに焦点を合わせて分析する。

なお、そのため本章では、営業管理様式を構成する管理方式を6つ（アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理、管理方式のレビュー・修正、報奨）に分け、また、営業成果も3つ（営業員・個人への効果、顧客・市場への効果、企業・営業部門での成果）に整理する。

1. 営業管理様式研究における課題の再整理

Anderson & Oliver (1987) をはじめとする先行研究では、成果主義的管理と行動主義的管理の二つの管理方式を象徴的に対比させて、研究を行なってきた。そして、特に行動主義的管理の有効性を唱えることで研究が進められてきている。しかし、成果主義的な管理と、行動主義的な管理が使い分けられて営業管理が行われる、つまり目的や手法の違う管理方式が使い分けられて管理が行われる、との前提に立った研究は行われていない。

しかし、実際の営業管理では、対峙する二つの管理方式の片方のみが選択されて、管理が行われることはほとんどなく、むしろ、目的や手法の違う様々な管理方式が使い分けられて、営業成果の向上が目指されているはずである。

また、従来の営業管理様式研究では、複雑に関係しあう営業成果を、整理することもされて来なかった。本来であれば、営業成果にどのようなものがあるかが議論され、それを営業管理様式研究の重要な分析点の一つに位置付ける必要があるはずである。しかしこれまで、そのような議論はほとんどされて来ていない。

本章では、このような先行研究の課題をふまえ、以下の二つの点の解決を目指して研究をすすめることにする。

【課題A】第Ⅱ章4であげた課題①を受け、成果主義的管理か行動主義的管理か、という二元対比を前提にするのではなく、目的や手法の異なる管理方式が使い分けられて、営業管理が用いられていることを明らかにする必要がある。そして、種類の異なる管理方式が、次元の異なる営業成果と、どのような因果関係で結ばれているかについて分析を進める必要がある。

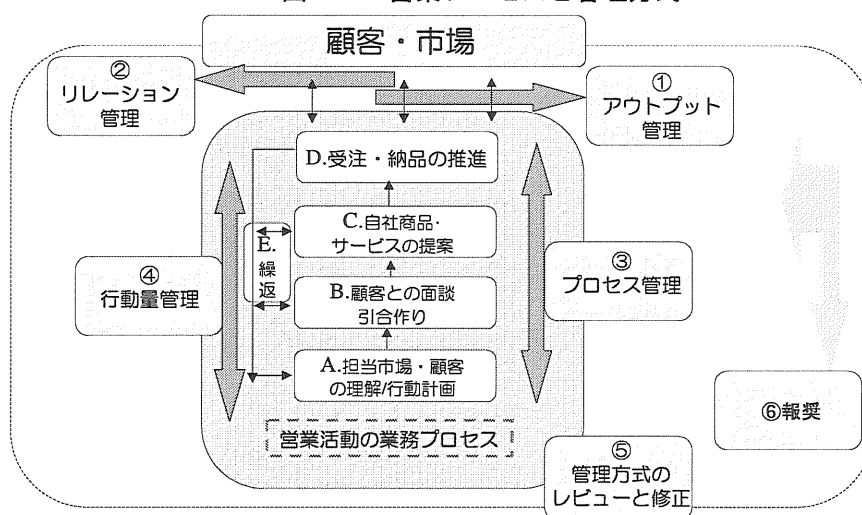
【課題B】第Ⅱ章4であげた課題②を受け、先行研究であげられている営業成果を、次元の異なる三つに整理しなおし、営業管理の管理方式との因果関係の分析を行なう必要がある。

なお、これら課題に対処するため、第Ⅱ章4の課題④であげたように、上記のように仮説設定した営業管理の管理方式と営業成果の因果関係は、調査で獲得したデータをもとに実証的に分析する。

2. 営業管理様式と営業成果の因果関係に関する分析フレームの設定

(1) 営業プロセスと営業管理の管理方式

図3-1 営業プロセスと管理方式



営業における業務プロセスは、江尻（1988）、西村（1992）、竹村（1995）を参考にすれば、図3-1のA～D、Eのように分けて説明できる。まず、営業活動は図3-1の、「A. 担当市場・顧客の理解/行動計画」からはじまる。そして実際の顧客に対する活動としての、「B. 顧客との面談・引合作り」が行われ、さらに有望な顧客に対しては、「C. 自社商品・サービスの提案」が行われる。そして、顧客が自社商品・サービスの採用や購買を意思決定すれば、「D. 受注・納品の推進」が行われることになる。もちろん、これらプロセスは「E. 繰返」に示したように個別の顧客ごとに繰り返され、同一顧客に対しても次の商談として繰り返されることになる。また、このプロセスがうまく進まない場合は、前のプロセスや、さらにその前のプロセスに戻って検討が行われ、再実行されることになる。

このような営業業務プロセスの中で、Dの「受注および納品」でなされた売上、利益、販売数の量のみで営業管理を行い、業績を向上させようとするのが、売上・利益・販売数のアウトプツ

トを重視する管理（以下、「①.アウトプット管理」、図3-1）である。これに対して、これまで行動主義的な管理とされてきた管理方式は、顧客関係の維持・向上を重視する管理（以下、「②.リレーション管理」、同）、商談の進捗やビジネス・プロセスを重視する管理（以下、「③.プロセス管理」、同）、行動量を重視する管理（以下、「④.行動量管理」、同）に分けることができるはずである。

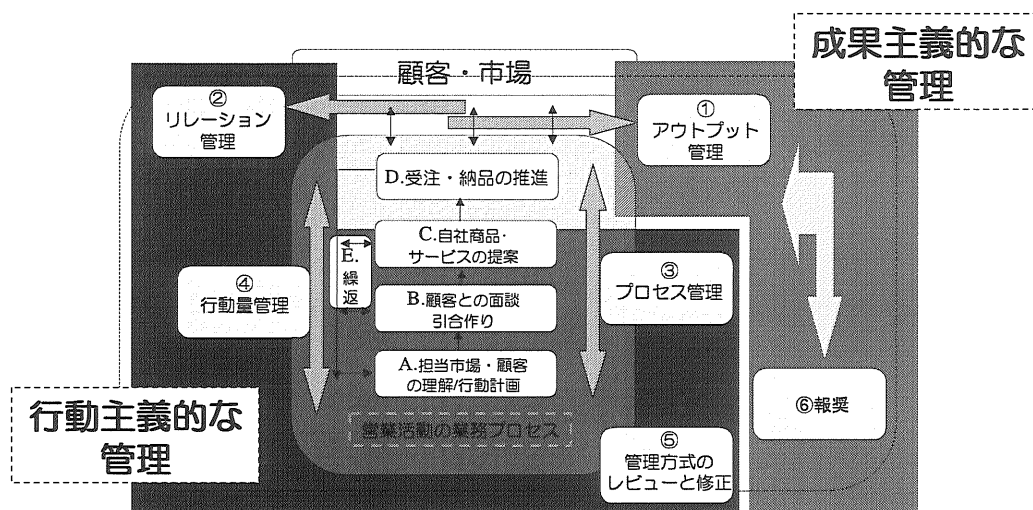
Dの受注や納品を行う相手である顧客との関係の維持・向上をもって、業務プロセスの進捗を促進し、回数増をはかって業績を向上させようとするのが、リレーション管理である。また、A→Dへの進捗状況を詳細にみて、ビジネス・プロセスが進んでいるか、遵守されているかを管理し、業績の向上を目指すのがプロセス管理である。そして、A→Dのプロセスを繰り返したり、Eのようにプロセスの前段階に戻って再実行を行うことを、行動量という側面で管理し、業績の向上を目指すのが行動量管理である。

これら管理方式を展開した後、さらに、競争他社や顧客の変化、そして経営戦略や市場戦略の変更にあわせて、そのように管理方式をレビューし、修正や変更を行なうか(以下、「⑤.管理方式のレビュー・修正」、同)によっても営業成果に差異がみられると考えられる。また、目標を達成した時に、どのように対価を与えるか、報奨を行うか(以下、「⑥.報奨」、同)によっても、営業成果との因果関係が見出せると考えられる。なお、報奨は成果主義的で、①のアウトプット管理の目標達成に対するものが多いと考えられるが、②のリレーション管理や③.プロセス管理、④.行動量管理での目標達成に対するものも当然あると考えられる。

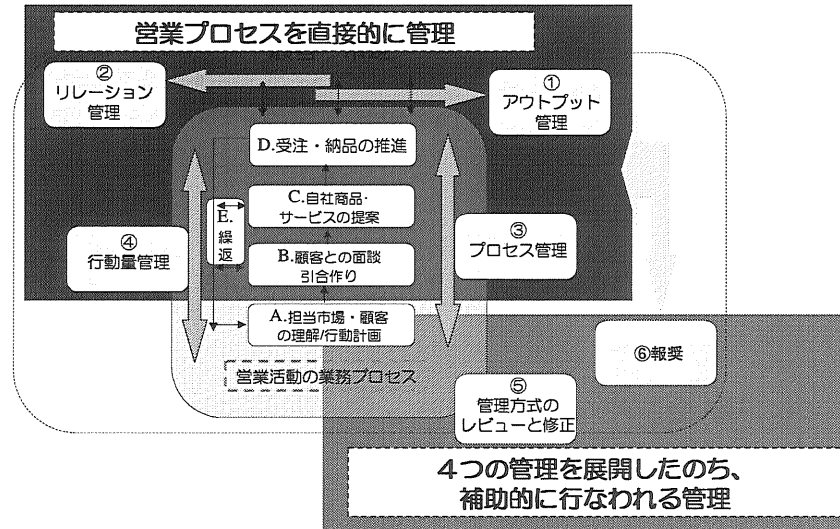
なお、①～④が営業の業務プロセスに直接的に関係する部分を管理することで業績の向上を目指すのに対し、⑤.管理方式のレビュー・修正と⑥.報奨の二つは、①～④を展開したのち、これらの結果をみて、間接的な方法によって業績の向上を目指そうとするものである。

図3-2 6つの管理方式の性質のちがい

①成果主義的な管理と行動主義的な管理



②営業プロセスに直接的に絡む管理方式と、
その結果により間接的に行なわれる管理方式



このように、本研究においては、江尻(1988)、西村(1992)、竹村(1995)で提示された営業プロセスを参考にしながら、管理方式を6つに分けることにする。しかし、前述の通り、営業プロセスと管理方式に絶対的な正しい数があるわけではない。研究者または実務者によって提示される管理方式の数には差が生じるといえる。しかし、そのような中で、本研究では、上述のような営業プロセスをもとに、6つの管理方式を提示し、分析を進めることにする。

(2) 営業成果

営業部門の管理は、端的にいえば、その企業や営業部門が継続的に売上や利益を伸長させるために行われる。そしてその実現のためには、企業が取引を行う顧客から受け入れられ、市場での競争に打ち勝つことが必要となる。企業・部門における売上・粗利の向上は、嶋口(1994)、金(1995)によれば、顧客との関係強化や顧客満足度向上、そして競争力強化によってもたらされるものである。

また顧客満足度向上や顧客との関係強化を目指すためには、営業員がどの程度、自己の業務に満足しているか、また動機付けされているかも重要である。Specter et al. (1995)、Freiberg et al. (1996)も、顧客の満足度の向上や顧客との関係強化は、営業員の動機付け向上や業務満足度向上がなされることによって、達成されるとしている。

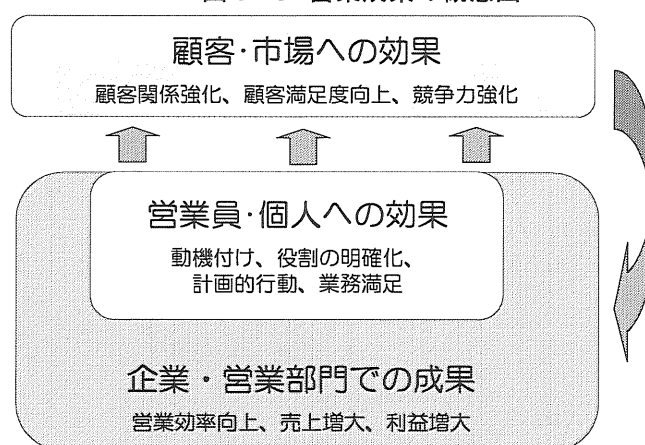
さらに営業管理の目標達成のためには、顧客や競争他社と直に接する営業員が、どの程度、管理の目標を受け入れているかも重要である。営業員が役割を明確に認識しているか、計画的に行動しているかが、営業管理の目標が達成されるか否かの鍵となっていることはいうまでもない。これら様々な効果や成果の向上がはかられて、営業管理が目指す目標も継続的に達成されるとい

える。

このように、営業管理様式と営業成果について考察する場合には、企業や営業部門での売上、利益、営業効率とともに、顧客や市場における効果や影響、また営業員への効果や影響も、営業成果の一つとして考える必要がある。つまり、営業部門で行なわれる営業管理の管理方式と、営業成果の因果関係を詳細に分析するためには、営業成果を多角的に考える必要がある。

よって本研究では、営業成果を、図3-3のように、営業員・個人への効果、顧客・市場への効果、企業・営業部門での成果、の三つに分けることとする。

図3-3 営業成果の概念図



i) 営業員・個人への効果(以下、営業員への効果)

業績向上のための営業員管理のあり方は、米国での人的販売研究、販売管理論で、比較的詳しく研究がされているが、これらを整理してわかることは、自社営業員の専門能力の向上や、態度形成の向上をはかるための鍵となるのが、営業員の動機付け、業務満足度、役割の明確化、行動の計画化、等であることである。これらはもちろん、営業管理様式研究でも繰り返し取り上げられており、営業成果を多角的にみる中でも、営業員への効果をはかるのに必要な事項であると考えられる。

なお、第II章で取り上げた営業管理様式の主要先行研究の中で、営業員の動機付けは、Anderson & Oliver(1987)、Oliver & Anderson(1994)、Jaworski(1988)が取り上げている。また行動戦略(計画)化は、Anderson & Oliver(1987)、Oliver & Anderson(1994)、Jaworski(1988)が取り上げている。そして役割明確化は、Anderson & Oliver(1987)、Cravens et al. (1993)、Challagalla et al. (1997)、Jaworski(1988)、Jaworski et al. (1993)によって取り上げられている。さらに業務満足度は、Oliver & Anderson(1994)、Jaworski et al. (1993)が取り上げている。

ii) 顧客・市場への効果(以下、顧客への効果)

顧客との関係強化や、顧客満足度の重要性は、近年の関係性マーケティング研究でも論じられており、営業活動が一回限りの交換でなく、取引が継続されることで企業の事業活動が持続し、

成り立つことを考えると、顧客との関係強化や顧客満足度向上は特に重視されるべきものである。

また、顧客とともに、社外に向けての活動である営業で重視する必要があるのは、競争他社との関係である。競争他社に対して優位性を保つことで、継続的な営業活動も成り立つ。

既存研究では、顧客満足向上は、Cravens et al. (1993)が、また関係の改善は嶋口(1994)、金(1995)が、そして競争優位については、Porter(1984)、嶋口(1986)が取り上げている。

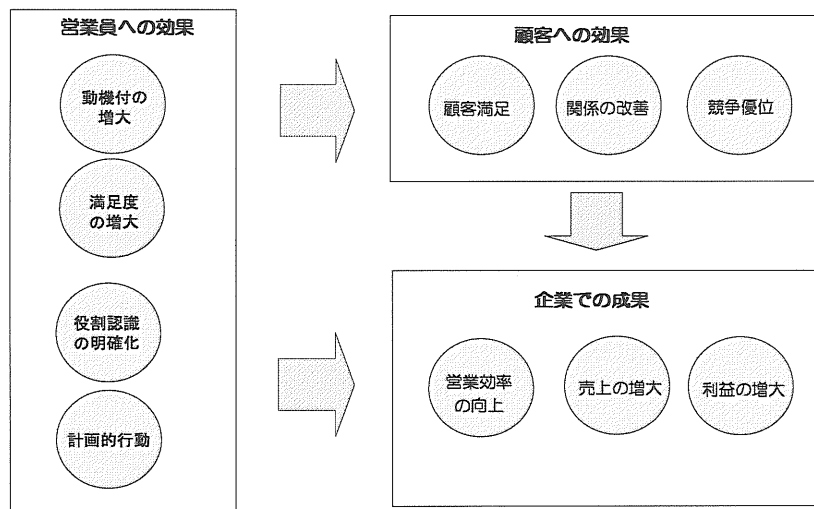
iii) 企業・営業部門での成果(以下、企業での成果)

営業活動の最終的かつ本来的な目標は、当然ながら、売上や利益の向上である。そしてこれらは効率的に達成される必要がある。先に上げた営業員への効果、顧客への効果とともに、企業業績を持続的に向上させるには、これら企業業績と直結する財務的成果は当然として管理されなくてはならない。

営業管理様式の主要先行研究の中で、売上の増大は、Cravens et al. (1993)、Jaworski (1988)が、また利益の増大は、Cravens et al. (1993)、Jaworski (1988)が、そして営業効率化は、Anderson & Oliver(1987)、Cravens et al. (1993)が取り上げている。

これら三つの次元の異なる営業成果があることは、これまでの営業管理様式研究や営業研究の中でも認識されていたといえる。しかし、それにも関わらず、ほとんど未整理で、また、明確な概念提示を行ったうえで、その差異を議論することはされなかった。本章では、第II章の課題②や、本章での【課題B】を受けて、営業成果を、効果が引き起こされる対象によって、図3-3のような次元の異なる、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果の3つに分離することにする。そして、さらに、これら3つの営業成果の間にも、先行研究(嶋口, 1994; 金, 1995; Specter et al., 1995; Freiberg et al., 1996)をもとに、図3-4のような因果関係があると仮定して、研究を進めることにする。もちろん、これらは先に提示した営業管理の6つの管理方式と、それぞれ独自の因果関係を持つとの前提で分析を行なうこととする。

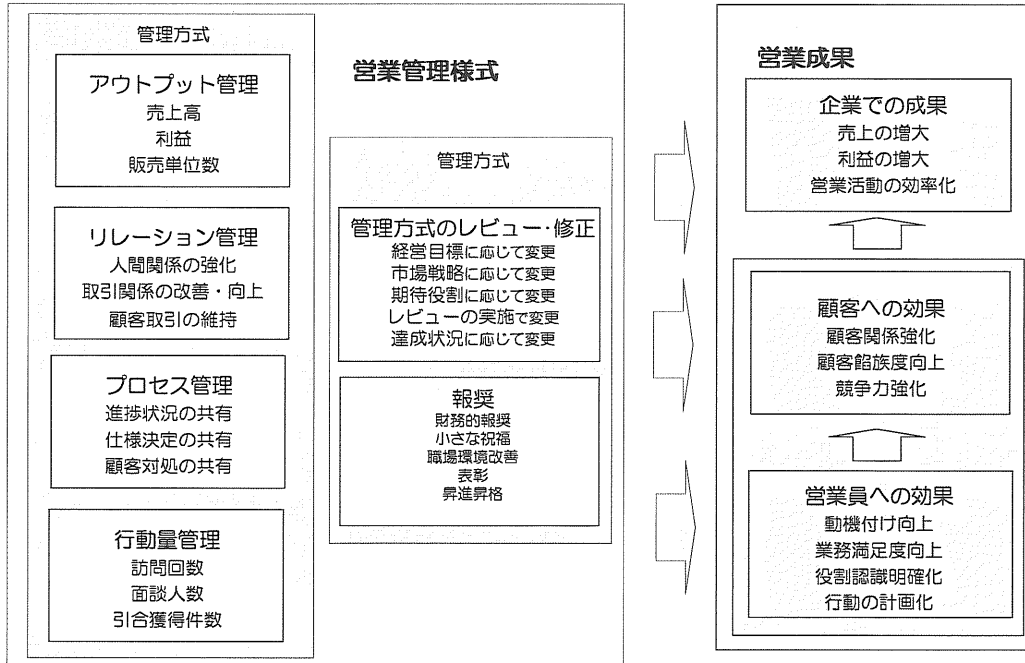
図3-4 営業成果間の因果関係の概念図



(3)分析フレームの提示

営業管理様式と営業成果を整理し、本章のテーマ分析フレーム（営業管理様式と営業成果の因果関係）として、図示したのが図3-5である。

図3-5 営業管理様式と営業成果の因果関係の分析フレーム



(4) 分析フレームの構成要素の定義

図3-5の分析フレームを構成する構成要素の定義について、3節での説明をより明確にし、まとめなおしたのが、表3-1と表3-2である。

表3-1 テーマ分析フレームの構成要素の定義（営業成果）

構成概念(営業成果)	項目	定義
営業員・個人への成果	・動機付け	営業員の業務に対する積極性の増加
	・役割認識	営業員の期待役割や業務内容の明確化
	・業務満足度	営業員の業務満足度の向上
	・行動計画	営業員の業務遂行での計画的な行動の増加
顧客・市場への成果	・関係の改善	顧客との取引関係の改善・関係強化
	・顧客満足	顧客の自社営業活動に対する満足度(顧客満足度)の向上
	・競争優位	市場での競争他社に対する競争力の向上
企業・営業部門における成果	・営業効率	投入する営業員数・営業員の行動量に対する効率的な売上/利益の増加
	・財務的成果(売上)	営業活動によって得られる売上高の増加
	・財務的成果(利益)	営業活動によって得られる利益の増加

表3-2 テーマ分析フレームの構成要素の定義（営業管理様式）

構成概念 (営業管理の管理方式)	項目	定義
アウトプット管理	売上高重視	売上高目標を重視し、その実績数値を向上させることによって評価も行なわれる管理
	利益高重視	利益高目標を重視し、その実績数値を向上させることによって評価も行なわれる管理
	販売単位数重視	販売単位数(販売個数)を重視し、その実績数値を向上させることによって評価も行なわれる管理
リレーション管理	人間関係強化重視	顧客担当者との人的関係強化を重視し、それによって評価も行なわれる管理
	取引関係改善重視	顧客との取引内容の改善、取引内容強化を重視し、それによって評価も行なわれる管理
	既存取引の維持継続重視	既存顧客との既存取引の維持継続を重視し、それによって評価も行なわれる管理
プロセス管理	進捗状況共有重視	顧客との取引の進捗状況を営業部門で共有し、それによって評価も行なわれる管理
	仕様決定共有重視	顧客に提示する製品・サービスの内容(仕様)を営業部門で共有し、それによって評価も行なわれる管理
	顧客対応共有重視	顧客との取引関係の中で、顧客にどう対処(行動)すべきかを、営業部門で共有し、それによって評価も行なわれる管理
行動量管理	訪問回数重視	顧客への訪問回数を増加させることを重視し、それによって評価も行なわれる管理
	顧客面談数重視	顧客との面談回数を増加させることを重視し、それによって評価も行なわれる管理
	引合件数重視	顧客からの見積り依頼や引合い、製品・サービスの模擬実演(デモ)依頼の数を増加させることを重視し、それによって評価も行なわれる管理
管理方式のレビュー・修正	経営目標に応じて修正	経営目標の変更に応じて、営業管理を変更すること
	市場環境変化に応じて修正	顧客や競争他社の変化などの市場環境の変化に応じて、営業管理を変更すること
	期待役割に応じて修正	営業部門に対する期待役割の変化に応じて、営業管理を変更すること
	レビュー結果に応じて修正	営業管理の方法に対するレビューを行ない、それに応じて営業管理を変更すること
	達成状況に応じて修正	営業部門の目標達成度に応じて、次期の営業管理を変更すること
報奨	財務的報奨	営業目標の達成状況に応じて、営業員の給与のアップやボーナスの付与を行なうこと
	祝儀	営業目標の達成状況に応じて、営業員に対し、食事会やパーティーへの招待、買物券の付与を行なうこと
	権限付与・環境改善	営業目標の達成状況に応じて、営業員に対し、称号(肩書)や職務権限、業務環境の改善などの付与をおこなうこと
	業務表彰	営業目標の達成状況に応じて、営業員に対し、表彰式などを行なって、業績を内外に伝え称えること
	昇進・昇格	営業目標の達成状況に応じて、営業員を昇進・昇格させ、業務機会や身分の保証を行なうこと

3. 仮説の設定

図3-4の分析フレームに示された因果関係を分析するため、以下のような仮説を設定することにした。

(1) 営業成果の間の因果関係

管理方式と営業成果の因果関係を考察する前に、まず営業成果間の因果関係について分析を行なう必要がある。

前述のとおり、営業管理の最終的な目標は、その企業や営業部門の継続的な売上や利益の伸長であるが、そのためには、その企業が取引を行う顧客から受け入れられ、市場での競争に打ち勝つ必要がある(嶋口, 1994; 金, 1995)。また顧客との関係強化をはかり、顧客満足度を高めて、競争他社に対する優位性を維持するには、営業員が動機付けられ、業務に満足している必要がある。さらに営業目標を遂行するためには、営業員が役割を明確に認識し、計画的に行動することが重要である(Specter et al., 1995; Freiberg et al., 1996)。

これらをまとめると、企業での成果を高めるためには、顧客への効果や、営業員への効果が高まらなくてはならず、また、顧客への効果を高めるためには、営業員への効果が高まっていなく

てはならない。

これら営業成果間の因果関係を分析するために、以下の三つの仮説を設定する。

仮説1. 営業員への効果を高めることにより、顧客への効果を高めることができる。

仮説2. 顧客への効果が高まることにより、企業での成果を高めることができる。

仮説3. 営業員への効果を高めることにより、企業での成果を高めることができる。

(2) 営業管理の管理方式と営業成果の因果関係

さらに、6つの管理方式と、3つの営業成果の因果関係について、以下のような仮説を設定する(注1)。

i) アウトプット管理

企業の営業部門の本来的な役割は、当然ながら、販売単位数を伸ばし、売上・利益を伸ばすことである。売上や利益(粗利)を上げることで、企業やその営業部門の担当する事業は継続される。このような、売上・利益・販売単位数の向上を目指すための、アウトプットを重視する管理は、強さ弱さの差異はあっても、営業管理では必ず行われているはずである。

このアウトプット管理を用いることにより、この管理方式が直接に意図する、その企業や営業部門の売上、利益、営業効率性の向上が図られるはずである。また同時に、営業員の活動目標も明確になり、営業員の役割期待の明確化、行動の計画化も図られると考えられる。しかし、この管理方式は売手の論理で行われるので、顧客への効果にはそれほど寄与しないと考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説4. アウトプット管理の実践度が高い場合には、企業での成果、営業員への効果、が高まる傾向にある。

ii) リレーション管理

顧客企業の担当者との人的関係強化や、顧客企業との取引・関係の改善・向上、また顧客との取引維持によって、業績向上を目指すことは、その企業が継続的な利益を確保していく上で、営業管理では特に重視されるものである。また、近年では関係性マーケティング研究でも、顧客との関係維持の重要性が指摘されている。

高嶋(2000b)も、日本的な営業管理様式の分析の前提として、企業間の長期的な取引関係をあげているが、高嶋(2000b)は、顧客との関係管理を、顧客を長期的に担当する営業員の責任に帰してしまっている。しかし営業管理で、顧客との取引関係の継続や関係強化を目指すことは、営業員・個人の責任に帰されたり、アウトプット管理を行う過程で生じる副次的なもの(高嶋, 2000b)ではないはずである。

例えば、重要顧客を「お得意様」と呼び、顧客企業の意思決定者や担当者を過剰なまでに飲食やゴルフ等に連れ出す「接待」や、経営トップが営業員とともに、重要な取引先へ折に触れて訪

問する「挨拶回り」は、営業管理を行う側（マネジメント側）が、リレーション管理に、直接的に関与している現れと見ることができる。

このリレーション管理を用いることで、この管理の直接の目的である、顧客との関係強化や顧客満足度の向上がはかられ、顧客への効果に寄与すると考えられる。また同時に、顧客と直に接点をもち、その顧客との良好な関係を保てる営業員の業務満足度や動機付けの向上が図られ、営業員への効果にも寄与すると考えられる。しかし、顧客との関係を優先する管理方式なので、企業での成果への寄与は弱いと予想される。よって以下のような仮説を設定する。

仮説5. リレーション管理の実践度が高い場合には、顧客への効果、営業員への効果、が高まる傾向にある。

iii) プロセス管理

プロセス管理は、成果主義的な管理に対峙する管理方式の全て、という広義の意味でとらえられる場合と、狭義の、顧客との商談の進捗状況共有や、ビジネス・プロセスの管理という意味でとらえられる場合がある。

高嶋（2000a, 2000b）は、前者の広義の意味で、プロセス管理を、アウトプット管理に対峙するものとして定義している。しかし、実務では、むしろ後者の狭義での、進捗管理やビジネス・プロセス管理としてとらえることも多く、その場合は、顧客への対処方法や、顧客へ納入される商品・サービスの仕様や内容の決定、商談の進捗状況の共有などに限定される。

本研究では、営業管理やマーケティングの実務者への調査で、行動主義的な管理の目的や機能を、いくつかに分けて分析しようとしている。そのため、プロセス管理を図3-1の③のような、後者の狭い意味に限定して研究を進めることにする。

この狭義のプロセス管理を用いることで、この管理の意図する商談の進捗状況や、ビジネス・プロセスの管理が、営業部門内で組織的に共有化されて明確となり、企業や営業部門の効率的な売上、利益の獲得が図られるため、企業での効果に寄与すると考えられる。また顧客との商談の進捗状況や、顧客の要求する仕様が社内や部門内で共有化されて、組織的にそれに対処することが目指されるため、顧客との関係強化や満足度向上が図られ、顧客への効果にも寄与すると考えられる。さらに、営業員の役割も明確になり、行動も計画化されるため、営業員への効果にも寄与すると考えられる。このように、次元の異なる三つの営業成果のそれぞれで向上が図られると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説6. プロセス管理の実践度が高い場合には、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

iv) 行動量管理

行動量を重視する管理は、市場カバーを広く速く行うことで、売上や利益の拡大が望める場合、

つまり市場が拡大している場合や、売り損じを減らすことが売上、利益に好影響を与える場合に、有効な管理方式と考えられる。そのような状況下では、行動量を増やすことが、売上や利益に直接的に影響し、顧客訪問数や面談数、引合い獲得数を増すに従って、売上や利益も伸びるからである。

また営業管理では、売上や利益、販売数をあげることが本来の目標ながらも、それに代替される方法や指標として、行動量管理が使われることがある。Challagalla et al. (1997) で提示された、行動内容をベースとした管理と共通する点もあるが、たとえば、多くの日本企業では、営業員が、業績に連動した歩合的な給与でなく、固定的な給与で企業と長期的な雇用関係で結ばれており、決められた訪問数や面談数、引合獲得など、営業活動での行動量をこなすことが求められ、それによって営業員が管理されている。

このような行動量管理が強く行われる場合も、この管理方式の直接の操作対象となる営業員の行動に影響があり、役割の明確化や行動の計画化が図られ、営業員への効果に寄与すると考えられる。また、市場カバーを速く広く行うことで、売上や利益の拡大が望めるような状況下では、企業での成果に寄与すると考えられる。しかし、売手の論理で行われる管理であるため、顧客への効果にはそれほど寄与しないと考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 7. 行動量管理の実践度が高い場合には、営業員への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

v) 管理方式のレビュー・修正

営業活動は、常に競争や顧客の動向変化にあわせて、適応していく必要があり、営業管理もそれにあわせて修正していく必要がある。また、その企業の経営戦略や市場戦略が変更されれば、管理方式も修正される必要がある。

このような管理方式のレビュー・修正が、どの程度、環境変化や戦略の変更にあわせて、適確に行われるかによっても、営業成果に影響があるはずである。環境や与件の変化に、営業管理が柔軟に適応できれば、三つに分けた営業成果、つまり、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果、のそれぞれで向上が図られると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 8. 管理方式のレビュー・修正の実践度が高い場合には、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

vi) 報奨

営業活動を促進させる管理方式の一つとして、報奨がある。管理目標の達成レベルにあわせて、報奨をどのように行うかによっても、営業成果への影響があるはずである。報奨を用いることで、この管理方式が直接に意図する営業員の動機付けや業務満足度の向上が図られ、営業員への効果に寄与すると考えられる。また成果主義的であるため、その企業や営業部門の売上、利益、営業効率の向上も図られ、企業での成果にも寄与すると考えられる。しかし、これも売手の論理で行

われる管理方式であり、顧客への効果にはそれほど寄与しないと考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

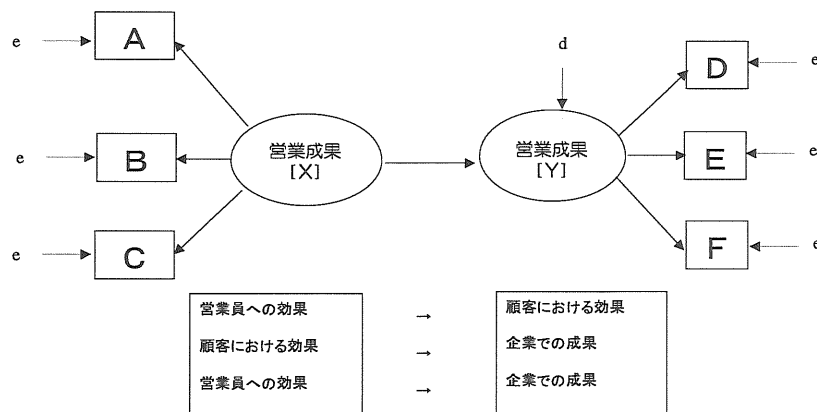
仮説9. 報奨の実践度が高い場合には、営業員への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

4. 検証

(1) 検証方法

検証にあたっては、前章で述べたように、予備的分析としての個別分析と、それを踏まえての統合分析を行なった。まず、営業管理の管理方式と営業成果の構成概念について、クロンバックの α 係数による信頼性の検証と、探索的因子分析による妥当性の検証を行った。その後、個別分析では、営業成果の間の因果関係は、図3-6のように、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果、のそれぞれを、仮説1～3に沿うかたちで、多重指標モデルを構築し、仮説に対応するパスの標準化係数と有意確率を確認して検証を行った。

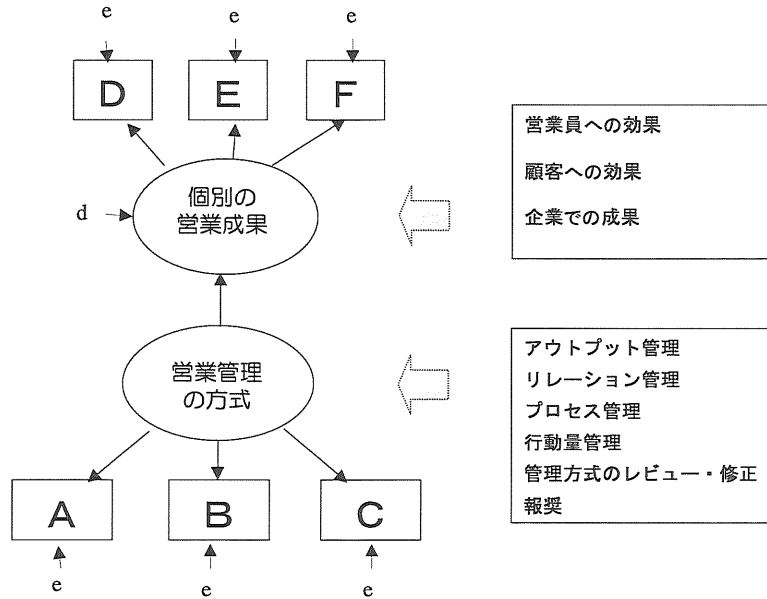
図3-6 営業成果間の因果関係の検証方法(個別分析)



また管理方式と営業成果についても、図3-7のように、管理方式と個別の営業成果とに関わる構成概念を、一つずつペアにして多重指標モデルを構築し、管理方式から営業成果への標準化係数と有意確率を確認し、個別的検証を行った。

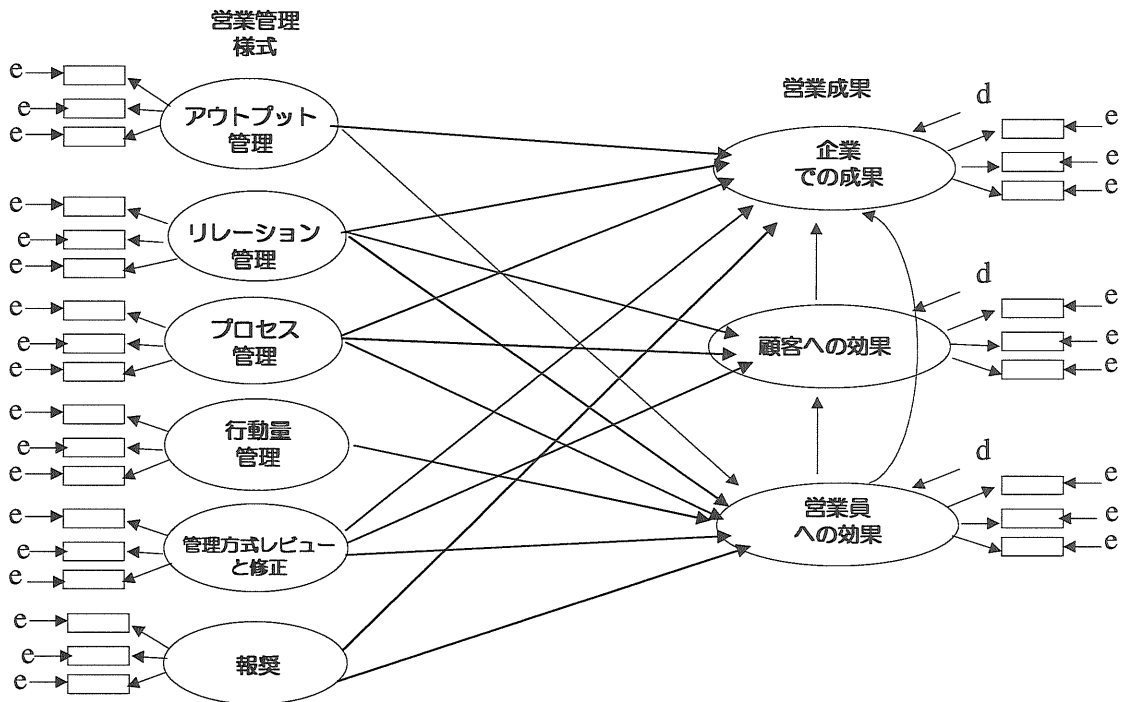
なおこのペアごとの検証を行ったのは、構成概念同士の因果関係の総合効果をまず計量するためであり、通常の統計解析でいえば、構成概念間の単相関分析を行ったことに相当する。

図3-7 管理方式と営業成果の因果関係の検証方法(個別分析)



そして、このような概念同士の個別検証ののち、図3-8に示したモデルにより、本章で提示したテーマ分析フレーム全体での統合検証を行なった。

図3-8 管理方式と営業成果のテーマ分析フレームでの検証(統合分析)



(2) 調査設計と測定尺度

検証を行なうにあたって、調査において使用した測定尺度を示したのが、表3-3、表3-4で

ある。

表3-3 測定尺度—営業成果

構成概念(営業成果)	項目	測定尺度(観測項目)	観測項目の設定基準となっている研究	種類
営業員・個人 への成果	動機付け	3~1年前と比べて、営業員の営業活動への積極性が増している。	Oliver & Anderson(1994)	
	役割認識	3~1年前と比べて、営業員の期待役割や業務内容は明確になっている。	Oliver & Anderson(1994)	
	業務満足度	3~1年前と比べて、営業員の業務に対する満足度は高まっている。	Oliver & Anderson(1994)	
	行動計画	3~1年前と比べて、営業員が計画的な行動・訪問を行うようになっている。	Oliver & Anderson(1994)	
顧客・市場 への成果	関係の改善	3~1年前と比べて、顧客との関係の改善・強化は、進んでいる。	嶋口(1994)、金(1995)	New Scale
	顧客満足	3~1年前と比べて、顧客の自社に対する満足度(顧客満足度)は、向上している。	Cravens et al.(1993)、	
	競争優位	3~1年前と比べて、市場において競争他社に対する競争力は、向上している。	Cravens et al.(1993)、	
企業・営業部門 での成果	営業効率	3~1年前と比べて、営業効率(営業員数・行動量に対する売上/利益)は高まっている。	Cravens et al.(1993)、	
	財務的成果(売上)	3~1年前と比べて、会社として(部門として)売上高は高くなっている。	Cravens et al.(1993)、	
	財務的成果(利益)	3~1年前と比べて、会社として(部門として)利益は高くなっている。	Cravens et al.(1993)、	

営業員への効果の観測項目設定は、営業員に対する管理の効果を集中的に検証した Oliver & Anderson (1994) を基準に設定した。また、顧客への効果は、Cravens et al. (1993) と嶋口 (1995)、金 (1995) の提示した概念をもとに設定を行なった。そして、企業での成果は、Cravens et al. (1993) を基準に設定を行なった (注2)。

表3-4 測定尺度—営業管理の管理方式

構成概念(営業管理の管理方式)	項目	測定尺度(観測項目)	観測項目の設定基準となっている研究	種類
アウトプット管理	売上高重視	営業管理では、売上高目標を徹底的に追求する管理を行なっている。	Challagalla et al.(1997)、広田(1985)、	
	利益高重視	営業管理では、粗利や獲得利益を徹底的に追求する管理を行なっている。	Challagalla et al.(1997)、広田(1985)、	
	販売単位数重視	営業管理では、販売個数等の数を徹底的に追求する管理を行なっている。	Challagalla et al.(1997)、広田(1985)、	
リレーション管理	人間関係強化重視	営業管理では、顧客との人間関係強化を目指す、目標づくりと管理を行なっている。	嶋口(1995)、金(1995)	New Scale
	取引関係改善重視	営業管理では、顧客との取引関係の改善を目指す、質的目標づくりと管理を行なっている。	嶋口(1995)、金(1995)	New Scale
	既存取引の維持継続重視	営業管理では、既存顧客との取引維持と継続とを目指す、目標づくりと管理を行なっている。	嶋口(1995)、金(1995)	New Scale
プロセス管理	進捗状況共有重視	営業管理では、顧客との商談の進捗状況がどのレベルにあるか、部門内や社内で情報共有され管理されている。	Cravens et al.(1993)、西村(1992)、竹村(1995)	
	仕様決定共有重視	営業管理では、顧客との商談での仕様決定プロセスでは、営業担当者以外のスタッフも加わり、決定している。	Cravens et al.(1993)、西村(1992)、竹村(1995)	
	顧客対応共有重視	営業管理では、顧客との商談の進捗に応じて、担当者が顧客にどう対処すべきか、管理者が個別に確認し管理を行なっている。	Cravens et al.(1993)、西村(1992)、竹村(1995)	
行動量管理	訪問回数重視	営業管理では、顧客への訪問回数に、基準を与え、管理を行なっている。	Challagalla et al.(1997)、広田(1985)、	
	顧客面談数重視	営業管理では、顧客との面談回数などに、基準を与え、管理を行なっている。	Challagalla et al.(1997)、広田(1985)、	
	引合件数重視	営業管理では、顧客からの見積り(または引合い、顧客へのデモ)依頼が何回あったかという数で、基準をつくり、管理を行なっている。	Challagalla et al.(1997)、広田(1985)、	
管理方式の レビュー・修正	経営目標に応じて修正	営業管理では、年度の経営目標に応じて、営業管理の方法を変えている。	矢作・青井・嶋口・和田(1996)、西村(1992)	New Scale
	市場環境変化に応じて修正	営業管理では、市場環境の変化(顧客や競争他社の変化)に応じて、営業管理の方法を変えている。	矢作・青井・嶋口・和田(1996)、西村(1992)	New Scale
	期待役割に応じて修正	営業管理では、その営業部門への期待役割の違いに応じて、営業管理の方法を変えている。	矢作・青井・嶋口・和田(1996)、西村(1992)	New Scale
	レビュー結果に応じて修正	営業管理では、営業管理の方法が望ましかったものかどうか年度ごとにレビューを行なっている。	矢作・青井・嶋口・和田(1996)、西村(1992)	New Scale
	達成状況に応じて修正	営業管理では、前年や前々年の営業目標の達成状況の度合いに応じて、その営業管理の方法を変更している。	矢作・青井・嶋口・和田(1996)、西村(1992)	New Scale
報奨	財務的報奨	営業管理では、営業目標の達成に応じて、給与のアップやボーナスの付与といった、財務的報奨を与えている。	Challagalla et al.(1997)	
	祝儀	営業管理では、営業目標の達成に応じて、食事会やパーティーへの招待や賞状の付与といった、非財務的報奨を与えている。	Challagalla et al.(1997)	
	権限付与・環境改善	営業管理では、営業目標の達成に応じて、称号(肩書)や職務権限の付与、業務環境の改善といった、業務上における報奨を与えている。	Challagalla et al.(1997)	
	業務表彰	営業管理では、営業目標の達成に応じて、業務目標の達成状況を内外に明確に伝え、表彰を行なうといったかたちで、業務表彰の報奨を与えている。	Challagalla et al.(1997)	
	昇進・昇格	営業管理では、営業目標の達成に応じて、昇進・昇格またはその身分の保証といった、業務機会における報奨を与えている。	Challagalla et al.(1997)	

さらに、管理方式の観測項目設定に関しては、アウトプット管理は、Challagalla et al. (1997) をもとに、広田(1985)を加味して設定を行なった。また、リレーション管理は、嶋口(1995)、金(1995)をもとに、そして、プロセス管理は、Cravens et al. (1993)をもとに、西村(1992)、竹村(1995)を加味して、観測項目を設定した。そして行動量管理は Challagalla et al. (1997)をもとに、広田(1985)を加味して設定した。また、管理方式のレビュー・修正は、矢作・青井・嶋口・

和田(1996)と西村(1992)をもとに、報奨は、Challagalla et al. (1997)をもとに、観測項目を設定した。

これらの中で、アウトプット管理、プロセス管理、行動量管理、報奨は、先行研究で使用されたものを利用しているが、リレーション管理と管理方式・レビュー修正は、先行研究の中で概念提示のみがされたものを参考に観測項目を設定している(注3)。

検証は、2002年2～3月に、日本企業1998社の営業管理者およびマーケティング担当者に対して行なった「営業活動と営業管理に関する調査アンケート」という調査票の送付・回収によって得られたデータで行った。調査データのもととなっている調査対象の1998社は、会社四季報に掲載されている東証の一部二部の上場企業、店頭登録企業、また東証マザーズの上場企業から、製造業、サービス業を中心にピックアップした。

なお回答企業は357社であったが、解析対象とする回答に欠損のある企業を解析から除外したため、有効回答数は324社(回答率16.2%)となっている(注4)。

営業管理様式と営業成果に関する設問は、一つの概念に対して3～5つで構成し、回答は質問に対して自社にあてはまるレベルを、7段階(全くその通りだ～その通りだ～ややその通りだ～どちらともいえない～ややそうでない～そうでない～全くそうでない)の中から選択してもらう方式とした。これにより得られたデータをもとに、営業管理様式と営業成果の因果関係の測定を行った(調査項目は表3-5参照)(注5)。

(3)構成概念の信頼性・妥当性の検証

営業管理様式と営業成果の構成概念に関する信頼性分析は表3-5の通りである。

アウトプット管理が、マーケティング研究(流通研究分野)での一般的な基準として考えられている0.6に比べ、0.5822と α 係数が低いのは、昨今の厳しい環境のもとで、各企業とも販売単位数は伸び悩ませながらも、利益の確保だけは行いたいとする姿勢が回答結果にあらわれ、販売量・売上・利益という3つの設問の中で、利益の管理に対する回答が、販売単位数等に比べて高めのポイントとなったためと考えられる。それ以外の管理方式や営業成果は同分野で認識されている基準を満たす α 係数が得られている。

また表3-6、表3-7のように、探索的因子分析を用いた妥当性分析でも、6つの管理方式と3つの営業成果が、当初想定したとおりに因子として抽出されており、「アウトプット管理」「リレーション管理」「プロセス管理」「行動量管理」と、「管理方式のレビュー・修正」「報奨」の6つを営業管理の管理方式をあらわすものとして、また、「営業員への効果」、「顧客への効果」、「企業での成果」、の3つを営業成果をあらわすものとして、これら構成概念の使用が可能なが確認できた。

なお、営業管理の管理方式に関する質問項目同士の因果関係について、相関表として示したのが表3-8(P.55)である。

表3-5 営業管理様式と営業成果の調査項目と信頼性分析

営業管理様式を構成する管理方式	質問No	質問文
アウトプット管理 Alpha = 0.5822 平均 (アウトプット管理-売上高) 4.6581 (アウトプット管理-利益高) 4.6724 (アウトプット管理-販売単位数) 3.9174	1 2 3	1 貴社における営業管理では、売上高目標を徹底的に追求する管理を行なっている。 2 貴社における営業管理では、粗利や獲得利益を徹底的に追求する管理を行なっている。 3 貴社における営業管理では、販売個数等の数を徹底的に追求する管理を行なっている。
リレーション管理 Alpha = 0.8005 平均 (リレーション管理-人間関係強化) 4.5587 (リレーション管理-取引関係改善) 4.4928 (リレーション管理-既存取引の維持継続) 4.9427	4 5 6	4 貴社における営業管理では、顧客との人間関係強化を目指す、目標づくりと管理を行なっている。 5 貴社における営業管理では、顧客との取引関係の改善を目指す、質的目標づくりと管理を行なっている。 6 貴社における営業管理では、既存顧客との取引維持と継続とを目指す、目標づくりと管理を行なっている。
プロセス管理 Alpha = 0.6922 平均 (プロセス管理-進捗状況共有) 4.51 (プロセス管理-仕様決定共有) 4.7265 (プロセス管理-顧客対応共有) 4.7835	7 8 9	7 貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗状況がどのレベルにあるか、部門内や社内で情報共有され管理されている。 8 貴社における営業管理では、顧客との商談での仕様決定プロセスでは、営業担当者以外のスタッフも加わり、決定している。 9 貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗に応じて、担当者が顧客にどう対処すべきか、管理者が個別に確認し管理を行なっている。
行動量管理 Alpha = 0.8528 平均 (行動量管理-訪問回数) 3.6743 (行動量管理-顧客面談数) 3.48 (行動量管理-引合件数) 2.9486	10 11 12	10 貴社における営業管理では、顧客への訪問回数に、基準を与え、管理を行なっている。 11 貴社における営業管理では、顧客との面談回数などに、基準を与え、管理を行なっている。 12 貴社における営業管理では、顧客からの見積り(または引合い、顧客へのデモ)依頼が何回あったかという数で、基準をつくり、管理を行なっている。
管理方式のレビュー・修正 Alpha = 0.7747 平均 (管理方式レビュー・修正-経営目標に応じて) 3.8983 (管理方式レビュー・修正-市場環境変化に応じて) 4.3953 (管理方式レビュー・修正-期待役割に応じて) 4.1744 (管理方式レビュー・修正-レビュー結果に応じて) 4.2762 (管理方式レビュー・修正-達成状況に応じて) 4.407	13 14 15 16 17	13 貴社における営業管理では、年度の経営目標に応じて、営業管理の方法を変えている。 14 貴社における営業管理では、市場環境の変化(顧客や競争他社の変化)に応じて、営業管理の方法を変えている。 15 貴社における営業管理では、その営業部門への期待役割の違いに応じて、営業管理の方法を変えている。 16 貴社における営業管理では、営業管理の方法が望ましかったものかどうか年度ごとにレビューを行なっている。 17 貴社における営業管理では、前年や前々年の営業目標の達成状況の度合いに応じて、その営業管理の方法を変更している。
報奨 Alpha = 0.6784 平均 (報奨-財務的報奨) 4.9193 (報奨-祝儀) 2.4611 (報奨-権限付与-環境改善) 3.389 (報奨-業務表彰) 4.0403 (報奨-昇進-昇格) 4.3573	18 19 20 21 22	18 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、給与のアップやボーナスの付与といった、財務的報奨を与えている。 19 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、食事会やパーティーへの招待や買物券の付与といった、非財務的な報奨を与えている。 20 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、称号(肩書)や職務権限の付与、業務環境の改善といった、業務上における報奨を与えている。 21 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、業務目標の達成状況を内外に明確に伝え、表彰を行なうといったかたちで、業務表彰の報奨を与えている。 22 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、昇進・昇格またはその身分の保証といった、業務機会における報奨を与えている。
営業成果 営業員への効果 Alpha = 0.8236 平均 (動機付けの増大) 4.5343 (役割の明確化) 5 (計画的行動) 4.8286 (営業員個人の業務満足度増大) 4.0143	23 24 25 26	23 営業部門内における成果として、3~1年前と比べて、営業員の営業活動への積極性が増している。 24 営業部門内における成果として、3~1年前と比べて、営業員の期待役割や業務内容は明確になっている。 25 営業部門内における成果として、3~1年前と比べて、営業員が計画的な行動・訪問を行うようになっている。 26 営業部門内における成果として、3~1年前と比べて、営業員の業務に対する満足度は高まっている。
顧客への効果 Alpha = 0.8877 平均 (顧客関係の強化) 4.5398 (顧客満足度増大) 4.5085 (競争力の向上) 4.5199	27 28 29	27 市場または顧客に対する成果として、3~1年前と比べて、顧客との関係の改善・強化は、進んでいる。 28 市場または顧客に対する成果として、3~1年前と比べて、顧客の自社に対する満足度(顧客満足度)は、向上している。 29 市場または顧客に対する成果として、3~1年前と比べて、市場において競争他社に対する競争力は、向上している。
企業での成果 Alpha = 0.8637 平均 (営業効率の向上) 4.2108 (売上の増大) 4.0798 (利益の増大) 3.9487	30 31 32	30 営業部門における成果として、3~1年前と比べて、営業効率(営業員数・行動量に対しての売上/利益)は高まっている。 31 貴社営業における成果として、3~1年前と比べて、会社として(部門として)売上高は高くなっている。 32 貴社営業における成果として、3~1年前と比べて、会社として(部門として)利益は高くなっている。

表3-6 営業管理様式に関する妥当性分析(因子分析)

質問 NO.	回転後の因子行列	因子					
		1	2	3	4	5	6
1	量管売上	0.168	0.033	0.162	0.116	-0.024	0.628
2	量管利益	0.045	0.191	0.154	0.114	0.235	0.500
3	量管個数	0.114	0.124	0.209	0.172	-0.061	0.261
4	質管人間	0.135	0.100	0.780	0.126	0.154	0.173
5	質管改善	0.103	0.170	0.765	0.050	0.237	0.139
6	質管維持	0.133	0.197	0.505	-0.005	0.255	0.108
7	プロ進捗	0.144	0.213	0.235	0.089	0.538	0.061
8	プロ仕様	0.048	0.101	0.133	-0.085	0.640	-0.067
9	プロ顧対	0.149	0.256	0.190	-0.001	0.587	0.221
10	行動訪問	0.875	0.060	0.147	0.013	0.063	0.218
11	行動面談	0.933	0.127	0.137	0.030	0.093	0.169
12	行動引合	0.571	0.113	0.077	0.109	0.139	-0.059
13	経目変更	0.089	0.704	0.114	0.083	0.049	0.081
14	市戦変更	0.017	0.735	0.097	0.024	0.165	0.043
15	期役変更	0.040	0.575	0.093	0.098	0.160	0.004
16	レビュー変	0.179	0.422	0.068	0.180	0.211	0.248
17	達成変更	0.170	0.517	0.176	0.158	0.088	0.255
18	財務報奨	-0.038	0.102	0.025	0.366	0.031	0.427
19	RG報奨	-0.091	0.047	0.012	0.458	-0.049	0.043
20	職環報奨	-0.022	0.172	0.137	0.709	0.098	-0.023
21	表彰報奨	0.057	-0.060	-0.007	0.523	-0.101	0.208
22	昇進報奨	0.011	0.191	0.051	0.572	-0.094	0.186

- 第一因子：行動量管理
- 第二因子：管理方式のレビューと修正
- 第三因子：リレーション管理
- 第四因子：報奨
- 第五因子：プロセス管理
- 第六因子：アウトプット管理

表3-7 営業成果に関する妥当性分析(因子分析)

質問 NO.	回転後の成分行列 ^a	成分		
		1	2	3
23	動機増大	.279	.181	.740
24	役割明確	.104	.216	.845
25	計画行動	.240	.046	.822
26	営個満増	.494	.341	.513
27	関係強化	.843	.199	.278
28	顧満向上	.863	.217	.249
29	競争向上	.781	.360	.167
30	営利効率	.262	.726	.286
31	売上増大	.289	.867	.070
32	利益増大	.184	.900	.173

因子抽出法:主成分分析
 回転法:kaiserの正規化を伴うバリマックス法
 a.5回の反復で回転が収束しました。

- 第一因子：顧客への効果
- 第二因子：企業での成果
- 第三因子：営業員への効果

表3-8 営業管理様式に関する質問項目の相関表

項目	質問No.	質問項目	量管売上	量管利益	量管個数	質管人間	質管改善	質管維持	プロ進捗	プロ仕様	プロ顧客	行動訪問	行動面談	行動引合	経目変更	市戦変更	期役変更	レビュー変	達成変更	財務報奨	RG報奨	職環報奨	表彰報奨	昇進報奨
(アウトプット管理-売上高)	1	量管売上	1.000	0.408	0.326	0.275	0.215	0.167	0.067	0.003	0.172	0.330	0.299	0.116	0.090	0.091	0.100	0.199	0.227	0.292	0.092	0.091	0.182	0.204
(アウトプット管理-利益高)	2	量管利益	0.408	1.000	0.210	0.244	0.278	0.273	0.260	0.142	0.345	0.163	0.195	0.109	0.223	0.241	0.189	0.253	0.225	0.297	0.030	0.168	0.105	0.212
(アウトプット管理-販売単位数)	3	量管個数	0.326	0.210	1.000	0.272	0.200	0.143	0.065	0.013	0.091	0.179	0.171	0.109	0.093	0.185	0.137	0.148	0.190	0.096	0.194	0.203	0.134	0.140
(リレーション管理-人間関係強化)	4	質管人間	0.275	0.244	0.272	1.000	0.706	0.481	0.311	0.226	0.330	0.273	0.279	0.190	0.179	0.180	0.195	0.199	0.294	0.155	0.062	0.224	0.078	0.152
(リレーション管理-取引関係改善)	5	質管改善	0.215	0.278	0.200	0.706	1.000	0.521	0.390	0.249	0.365	0.254	0.288	0.163	0.227	0.228	0.236	0.244	0.345	0.143	0.036	0.193	-0.018	0.156
(リレーション管理-既存取引の維持継続)	6	質管維持	0.167	0.273	0.143	0.481	0.521	1.000	0.360	0.249	0.321	0.259	0.250	0.164	0.234	0.302	0.133	0.202	0.261	0.018	0.014	0.097	0.032	0.098
(プロセス管理-進捗状況共有)	7	プロ進捗	0.067	0.260	0.065	0.311	0.390	0.360	1.000	0.408	0.443	0.228	0.277	0.211	0.225	0.336	0.238	0.339	0.211	0.088	0.055	0.164	0.005	0.159
(プロセス管理-仕様決定共有)	8	プロ仕様	0.003	0.142	0.013	0.226	0.249	0.249	0.408	1.000	0.454	0.087	0.107	0.176	0.096	0.228	0.239	0.173	0.121	-0.028	-0.007	0.077	-0.162	-0.006
(プロセス管理-顧客対応共有)	9	プロ顧客	0.172	0.345	0.091	0.330	0.365	0.321	0.443	0.454	1.000	0.289	0.299	0.216	0.252	0.326	0.256	0.303	0.308	0.113	-0.003	0.099	-0.012	0.152
(行動量管理-訪問回数)	10	行動訪問	0.330	0.163	0.179	0.273	0.254	0.259	0.228	0.087	0.289	1.000	0.901	0.516	0.145	0.101	0.125	0.233	0.242	0.110	0.100	0.029	0.066	0.082
(行動量管理-顧客面談数)	11	行動面談	0.299	0.195	0.171	0.279	0.288	0.250	0.277	0.107	0.299	0.901	1.000	0.574	0.224	0.157	0.162	0.287	0.287	0.087	0.108	0.056	0.055	0.108
(行動量管理-引合件数)	12	行動引合	0.116	0.109	0.109	0.190	0.163	0.164	0.211	0.176	0.216	0.516	0.574	1.000	0.144	0.084	0.122	0.196	0.232	-0.054	0.142	0.122	0.078	0.118
(管理方式レビュー・修正-経営目標に応じて)	13	経目変更	0.090	0.223	0.093	0.179	0.227	0.234	0.225	0.096	0.252	0.145	0.224	0.144	1.000	0.566	0.419	0.329	0.429	0.108	0.054	0.183	-0.013	0.200
(管理方式レビュー・修正-市場環境変化に応じて)	14	市戦変更	0.091	0.241	0.185	0.180	0.228	0.302	0.336	0.228	0.326	0.101	0.157	0.084	0.566	1.000	0.490	0.340	0.385	0.083	0.079	0.172	0.006	0.178
(管理方式レビュー・修正-期待役割に応じて)	15	期役変更	0.100	0.189	0.137	0.195	0.236	0.133	0.238	0.239	0.256	0.125	0.162	0.122	0.419	0.490	1.000	0.289	0.300	0.099	0.006	0.262	-0.059	0.227
(管理方式レビュー・修正-レビュー結果に応じて)	16	レビュー変	0.199	0.253	0.148	0.199	0.244	0.202	0.339	0.173	0.303	0.233	0.287	0.196	0.329	0.340	0.289	1.000	0.524	0.237	0.123	0.190	0.149	0.248
(管理方式レビュー・修正-達成状況に応じて)	17	達成変更	0.227	0.225	0.190	0.294	0.345	0.261	0.211	0.121	0.308	0.242	0.287	0.232	0.429	0.385	0.300	0.524	1.000	0.281	0.129	0.196	0.107	0.196
(報奨-財務的報奨)	18	財務報奨	0.292	0.297	0.096	0.155	0.143	0.018	0.088	-0.028	0.113	0.110	0.087	-0.054	0.108	0.083	0.099	0.237	0.281	1.000	0.181	0.267	0.236	0.316
(報奨-祝儀)	19	RG報奨	0.092	0.030	0.194	0.062	0.036	0.014	0.055	-0.007	-0.003	0.100	0.108	0.142	0.054	0.079	0.006	0.123	0.129	0.181	1.000	0.332	0.328	0.152
(報奨-権限付与・環境改善)	20	職環報奨	0.091	0.168	0.203	0.224	0.193	0.097	0.164	0.077	0.099	0.029	0.056	0.122	0.183	0.172	0.262	0.190	0.196	0.267	0.332	1.000	0.261	0.476
(報奨-業務表彰)	21	表彰報奨	0.182	0.105	0.134	0.078	-0.018	0.032	0.005	-0.162	-0.012	0.066	0.055	0.078	-0.013	0.006	-0.059	0.149	0.107	0.236	0.328	0.261	1.000	0.341
(報奨-昇進・昇格)	22	昇進報奨	0.204	0.212	0.140	0.152	0.156	0.098	0.159	-0.006	0.152	0.082	0.108	0.118	0.200	0.178	0.227	0.248	0.196	0.316	0.152	0.476	0.341	1.000

(4) 仮説の検証

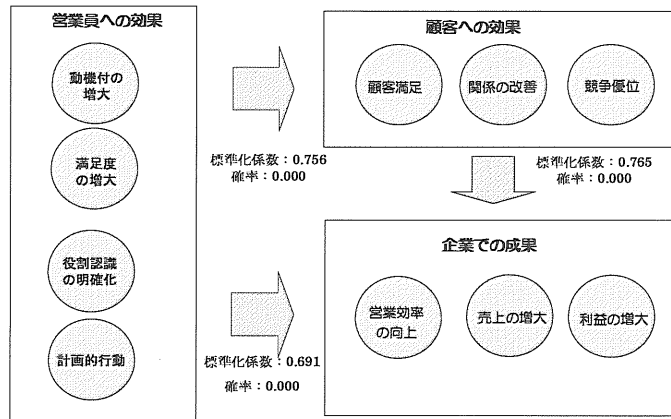
i) 個別分析-予備的分析

a. 営業成果間の因果関係

営業成果間の因果関係の個別分析の検証結果は、表3-9 (P. 57) の①~③で、図にまとめたのが図3-9である。

営業成果間のパスは、いずれも統計的に有意 (片側5%) となっている。

図3-9 営業成果間の因果関係の検証結果(個別分析)



このような検証結果により、個別分析では、営業成果間の因果関係について設定した仮説1、2、3は、それぞれ3つとも支持された。

b. 管理方式と営業成果

管理方式と営業成果との因果関係の個別分析の検証結果は、表3-10 (P. 57) の①~⑥で、概念図にまとめたのが図3-10である。また、表3-10の①~⑥を、営業成果ごとにまとめおしたのが、表3-10の⑦ (営業員への効果)、⑧ (顧客への効果)、⑨ (企業での成果) である。

各管理方式から営業成果へのパスは、アウトプット管理から顧客への効果、を除いて、統計的に有意 (片側5%) となっている。

図3-10 管理方式と営業成果の検証結果(個別分析)

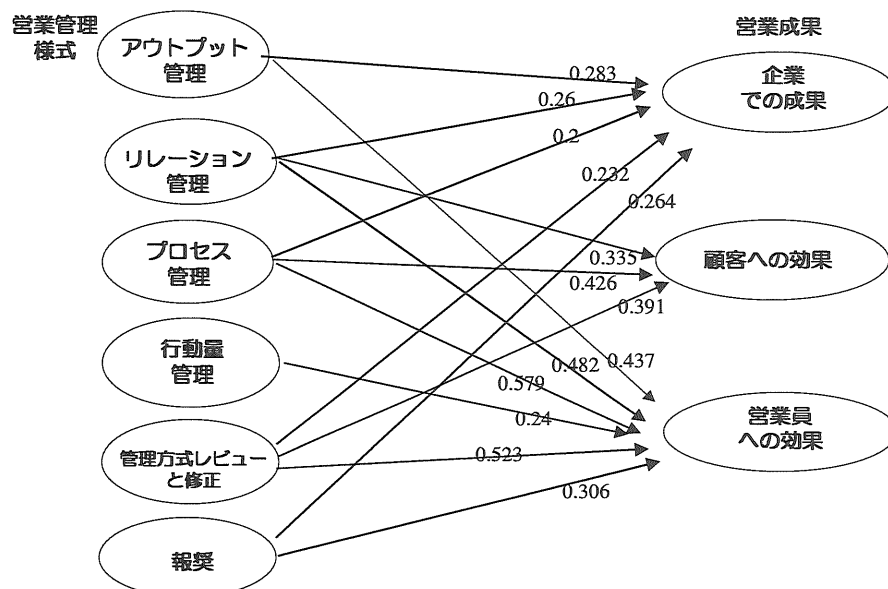


表3-9 営業成果の間の因果関係

	営業成果の間の因果関係	仮説No.	標準化係数	検定統計量	GFI	AGFI	RMSEA	適合度検定の有意確率	パスの有意確率	有意性
①	営業員への効果 → 顧客への効果	(仮説1)	0.756	10.558	0.993	0.978	0	0.465	0.000	***
②	顧客への効果 → 企業での成果	(仮説2)	0.765	10.285	0.999	0.993	0.000	0.858	0.000	***
③	営業員への効果 → 企業での成果	(仮説3)	0.691	8.769	0.965	0.878	0.111	0.000	0.000	***

表3-10 営業管理の管理方式と営業成果の因果関係

	管理方式から営業成果1	仮説No.	標準化係数	検定統計量	GFI	AGFI	RMSEA	適合度検定の有意確率	パスの有意確率	有意性
①	アウトプット管理 (成果主義的管理)	(仮説4)	0.437	3.481	0.984	0.959	0.047	0.058	0.000	***
	→ 営業員への効果	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	→ 顧客への効果	(仮説4)	0.283	2.742	0.985	0.947	0.067	0.019	0.006	***
②	リレーション管理 (行動主義的管理)	(仮説5)	0.482	6.201	0.974	0.94	0.067	0.003	0.000	***
	→ 営業員への効果	(仮説5)	0.335	4.965	0.996	0.99	0	0.884	0.000	***
	→ 顧客への効果	-	0.26	3.407	0.995	0.984	0	0.576	0.001	***
③	プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説6)	0.579	6.941	0.983	0.958	0.048	0.052	0.000	***
	→ 営業員への効果	(仮説6)	0.426	5.588	0.989	0.97	0.036	0.178	0.000	***
	→ 顧客への効果	(仮説6)	0.2	2.679	0.974	0.933	0.082	0.001	0.007	***
④	行動量管理 (行動主義的管理)	(仮説7)	0.24	3.712	0.981	0.952	0.055	0.022	0.000	***
	→ 営業員への効果	-	0.165	2.797	0.991	0.978	0.016	0.372	0.005	***
	→ 顧客への効果	(仮説7)	0.101	1.771	0.992	0.98	0	0.444	0.077	**
⑤	管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	(仮説8)	0.523	6.116	0.981	0.957	0	0.082	0.000	***
	→ 営業員への効果	(仮説8)	0.391	5.632	0.986	0.966	0.028	0.212	0.000	***
	→ 顧客への効果	(仮説8)	0.232	3.475	0.982	0.957	0.043	0.061	0.000	***
⑥	報奨 (成果主義的管理)	(仮説9)	0.306	4.196	0.98	0.96	0.033	0.118	0.000	***
	→ 営業員への効果	(仮説9)	0.157	2.276	0.974	0.949	0.052	0.011	0.023	**
	→ 顧客への効果	-	0.264	3.903	0.98	0.958	0.041	0.061	0.000	***

	管理方式から営業成果2	仮説No.	標準化係数	検定統計量	GFI	AGFI	RMSEA	適合度検定の有意確率	パスの有意確率	有意性
⑦	→ 営業員への効果	(仮説4)	0.437	3.481	0.984	0.959	0.047	0.058	0.000	***
	アウトプット管理 (成果主義的管理)	(仮説5)	0.482	6.201	0.974	0.94	0.067	0.003	0.000	***
	リレーション管理 (行動主義的管理)	(仮説6)	0.579	6.941	0.983	0.958	0.048	0.052	0.000	***
	プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説7)	0.24	3.712	0.981	0.952	0.055	0.022	0.000	***
	行動量管理 (行動主義的管理)	(仮説8)	0.523	6.116	0.981	0.957	0	0.082	0.000	***
	管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	(仮説9)	0.306	4.196	0.98	0.96	0.033	0.118	0.000	***
	報奨 (成果主義的管理)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	→ 顧客への効果	(仮説5)	0.335	4.965	0.996	0.99	0	0.884	0.000	***
	アウトプット管理 (成果主義的管理)	(仮説6)	0.426	5.588	0.989	0.97	0.036	0.178	0.000	***
⑧	リレーション管理 (行動主義的管理)	(仮説7)	0.165	2.797	0.991	0.978	0.016	0.372	0.005	***
	プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説8)	0.391	5.632	0.986	0.966	0.028	0.212	0.000	***
	行動量管理 (行動主義的管理)	(仮説9)	0.157	2.276	0.974	0.949	0.052	0.011	0.023	**
	管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	報奨 (成果主義的管理)	(仮説4)	0.283	2.742	0.985	0.947	0.067	0.019	0.006	***
	→ 企業での成果	(仮説5)	0.26	3.407	0.995	0.984	0	0.576	0.001	***
	アウトプット管理 (成果主義的管理)	(仮説6)	0.2	2.679	0.974	0.933	0.082	0.001	0.007	***
	リレーション管理 (行動主義的管理)	(仮説7)	0.101	1.771	0.992	0.98	0	0.444	0.077	**
	プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説8)	0.232	3.475	0.982	0.957	0.043	0.061	0.000	***
⑨	行動量管理 (行動主義的管理)	(仮説9)	0.264	3.903	0.98	0.958	0.041	0.061	0.000	***
	管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	報奨 (成果主義的管理)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

* パスの有意確率は、値が低いほど有意 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 * 適合度検定の有意確率は、値が高いほど有意 P<0.10** (片側5%、両側10%)

このような検証結果から、総合効果をみる個別分析では、仮説4(アウトプット管理)、5(リレーション管理)、仮説6(プロセス管理)、7(行動量管理)、8(管理方式レビュー・修正)、9(報奨)は、支持された。

ii) テーマ分析フレームでの統合分析

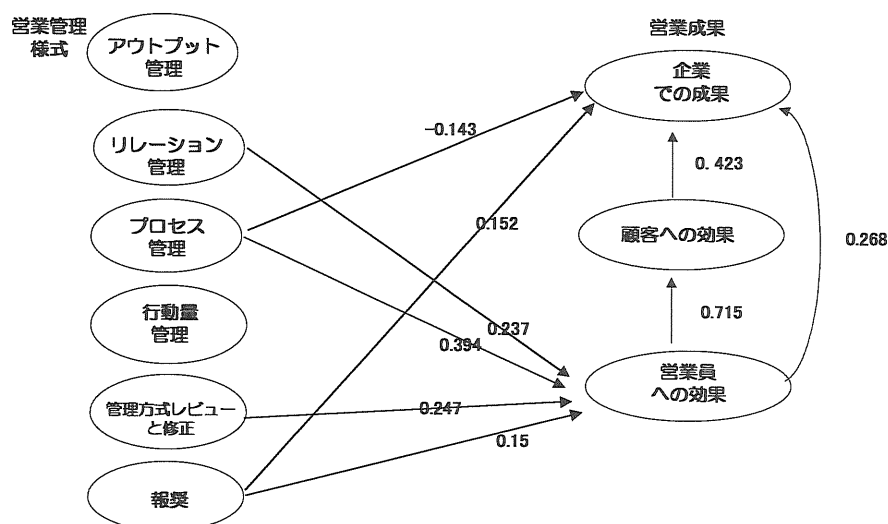
以上のような予備的分析(個別分析)をふまえて、次に、本章におけるテーマ分析フレーム全体での統合分析を行なった。その結果を示したのが表3-11であり、また図示したのが図3-11(P.59)である。

当然ながら、個別分析に比べ、それぞれの構成概念の間をはかる標準化係数の値やパスの有意確率は、間接効果が減じられる分低いものとなっている。しかし、営業管理の中で、何がより直接的に営業成果に寄与しているかを確認することができる。

表3-11 営業管理の管理方式と営業成果のテーマ分析フレームでの統合検証の結果

		カイ2乗 = 1184.691	CFI= 0.834	P<0.02*** (片側1%、両側2%)			
		自由度 = 443	RMSEA= 0.072	P<0.10** (片側5%、両側10%)			
		確率水準 = 0	AIC= 1418.691				
営業成果の間の因果関係		仮説No.	最尤(ML)推定			有意性	
			標準化係数	値	標準誤差		
①	営業員への効果 → 顧客への効果	(仮説1)	0.715	0.857	0.108	7.917	0 ***
②	顧客への効果 → 企業での成果	(仮説2)	0.423	0.429	0.092	4.666	0 ***
③	営業員への効果 → 企業での成果	(仮説3)	0.268	0.326	0.133	2.456	0.014 ***
管理方式から営業成果		仮説No.	最尤(ML)推定			有意性	
			標準化係数	値	標準誤差		検定統計量
④	→営業員への効果						
	アウトプット管理 (成果主義的管理)	(仮説4)	0.076	0.087	0.082	1.066	0.287
	リレーション管理 (行動主義的管理)	(仮説5)	0.237	0.267	0.075	3.557	0 ***
	プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説6)	0.394	0.305	0.061	4.989	0 ***
	行動量管理 (行動主義的管理)	(仮説7)	0.029	0.027	0.052	0.515	0.607
	管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	(仮説8)	0.247	0.178	0.049	3.633	0 ***
	報奨 (成果主義的管理)	(仮説9)	0.15	0.153	0.073	2.098	0.036 **
	→顧客への効果						
	アウトプット管理 (成果主義的管理)	-	-0.003	0.007	0.083	0.09	0.928
リレーション管理 (行動主義的管理)	(仮説5)	-0.014	-0.019	0.077	-0.254	0.8	
プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説6)	-0.003	-0.002	0.064	-0.038	0.969	
行動量管理 (行動主義的管理)	-	-0.011	-0.012	0.053	-0.235	0.814	
管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	(仮説8)	0.007	0.006	0.051	0.113	0.91	
報奨 (成果主義的管理)	-	-0.076	-0.093	0.074	-1.249	0.212	
⑥	→企業での成果						
	アウトプット管理 (成果主義的管理)	(仮説4)	-0.039	-0.054	0.085	-0.636	0.525
	リレーション管理 (行動主義的管理)	-	0.003	0.005	0.078	0.058	0.954
	プロセス管理 (行動主義的管理)	(仮説6)	-0.143	-0.135	0.066	-2.037	0.042 **
	行動量管理 (行動主義的管理)	(仮説7)	0.007	0.008	0.054	0.144	0.885
	管理方式レビュー・修正 (行動主義的管理)	(仮説8)	-0.082	-0.072	0.052	-1.384	0.166
	報奨 (成果主義的管理)	(仮説9)	0.152	0.188	0.080	2.344	0.019 ***

図3-11 営業管理様式と営業成果の統合検証の結果(統合分析)



a. 営業成果間の因果関係

営業員への効果から、顧客への効果への標準化係数は 0.715、パスの有意確率 0.00 で、営業員への効果をもつことで、顧客への効果が高まることが確認できる。

また、顧客への効果から、企業での成果への標準化係数は 0.423、確率 0.00 で、顧客への効果が高まることで、企業での成果が高まることが確認できる。

そして、営業員への効果から、企業での成果への標準化係数は 0.268、確率 0.014 で、営業員への効果をもつことで、企業での成果が高まることも確認できる。

このようなことから、テーマ分析フレームでの統合検証でも、営業成果間に関する仮説 1、2、3 は、それぞれ 3 つとも支持された。

そしてこのような検証結果と、営業成果間の信頼性分析、妥当性分析から確認できることは、今回の研究で分類した営業成果、つまり、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果の三つの営業成果は、相互に独立したものでありながら、相互に関連し合うものであるということである。

このように、三つの、独立してなおかつ関連し合う営業成果があることを前提に、管理方式と営業成果の因果関係について検証を進めることにする。

b. 管理方式と営業成果

統合分析の検証結果をみると、各管理方式から営業成果へのパスは、個別分析とちがいで、有意性にバラツキがあるものとなっている。

アウトプット管理から営業員への効果への標準化係数は 0.076、確率 0.287 で、有意性は確認できなかった。また企業での成果への係数も -0.039、確率 0.525 で、有意性は確認できなかった。

リレーション管理から営業員への効果への標準化係数は、0.237、確率 0.00 で、高い有意性を

確認できる。しかし、顧客への効果とは係数-0.014、確率0.8で、有意性は確認できなかった。

プロセス管理から営業員への効果への標準化係数は0.394、確率0.00と、高い有意性を確認できる。しかし、顧客への効果への係数は-0.003、確率0.969で、有意性は確認できないものとなっている。また、企業での成果への係数は-0.143、確率0.042で、仮説とは逆の、負の因果関係が確認できるものとなっている。これは、プロセス管理が時間やコストがかかりやすいもので、利益や営業効率に寄与しにくいと考えられる。

行動量管理から営業員への効果は係数0.029、確率0.607、企業での成果は係数0.007、確率0.885で、共に有意性が確認できないものとなっている。これは、厳しい環境下にある調査対象の企業にとって、行動量管理が有効にはたらくような状況下（市場の拡大、売り損じを減らすことでの売上、利益の向上）にないためと考えられる。

管理方式のレビュー・修正から、営業員への効果への係数は0.247、確率0.00で、高い有意性が確認できる。しかし、顧客への効果への係数は0.007、確率0.91と、有意性は確認できないものとなっている。さらに、企業での成果への係数は-0.082、確率0.166と、仮説とは逆の、負の因果関係が推測できるものとなっている。これも管理方式のレビュー・修正が、時間や業務プロセスの増につながり、利益や営業効率に寄与しにくいと考えられる。

報奨から、企業での成果への係数は0.152、確率0.019と、高い有意性を確認できる。また、営業員への効果への係数も0.15、確率0.036と、他の管理方式に比べるとそれほど高くないが、有意性を確認できている。

このような検証結果により、テーマ分析フレームでの統合検証では、仮説9（報奨）は支持され、仮説5（リレーション管理）、6（プロセス管理）、8（管理方式レビュー・修正）は部分的支持となったが、仮説4（アウトプット管理）、7（行動量管理）は支持されなかった。

なお、個別分析と統合分析の検証結果を比較したのが表3-12である。

表3-12 個別分析と統合分析の検証結果比較

仮説	仮説の内容	個別分析での検証結果	部分フレーム全体分析での検証結果
仮説1	営業員への効果 → 顧客への効果	○	○
仮説2	顧客への効果 → 企業での成果	○	○
仮説3	営業員への効果 → 企業での成果	○	○
仮説4	アウトプット管理 → 企業での成果 → 営業員への効果	○	×
		○	×
仮説5	リレーション管理 → 営業員への効果 → 顧客への効果	○	○
		○	×
仮説6	プロセス管理 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○	○
		○	×
		○	●
仮説7	行動量管理 → 営業員への効果 → 企業での成果	○	×
		○	×
仮説8	管理方式のレビュー・修正 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○	○
		○	×
		○	▲
仮説9	報奨 → 営業員への効果 → 企業での成果	○	○
		○	○

(注) ○支持された

×支持されなかった

△有意水準には満たないが、因果関係の傾向が推測できるもの（片側10%、両側20%）

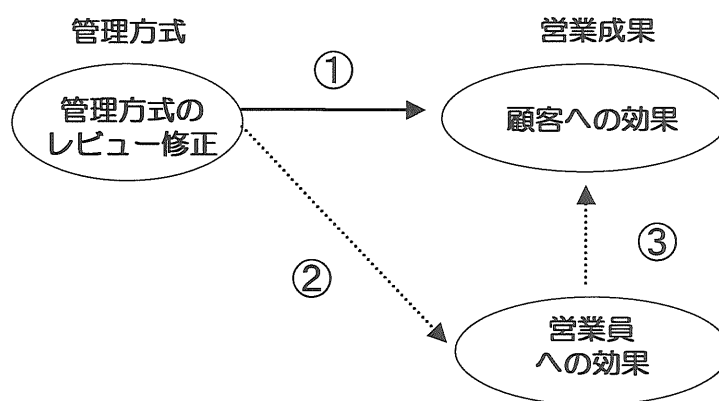
（●、▲は負の因果関係）

(5) 個別分析と統合分析の検証結果から確認できること

営業成果間の因果関係は、個別分析と統合分析で、ほぼ同じ検証結果となっている。しかし、管理方式と営業成果では、個別分析で確認された、リレーション管理や、プロセス管理、管理方式レビュー・修正と、顧客への効果の因果関係は、統合分析では有意性を確認できず、また、アウトプット管理と企業での成果との因果関係も、個別分析では有意ながら、統合分析では有意性を確認できなかった。

なお、個別分析（総合効果）で確認された、リレーション管理、プロセス管理、管理方式レビュー・修正と、顧客への効果との因果関係は、営業員への効果を通しての間接効果であると、考えることができる。それを、管理方式のレビュー・修正を例に図示したのが図3-12である。個別分析では、間接効果である営業員への効果を通じたパス（②、③）を含めた因果関係が、係数 0.391、確率 0.00 と有意にあらわれていたが、統合分析では①のみが表示されて、係数 0.007、確率 0.91 となっていると考えられる。

図3-12 管理方式と営業成果の因果関係



そして、このような個別分析と統合分析の検証結果から得られる示唆は、顧客への効果や、企業での成果を高めるには、営業員への効果が高まっていなくてはならないということである。

(6) 検証結果から導き出される本章での結論

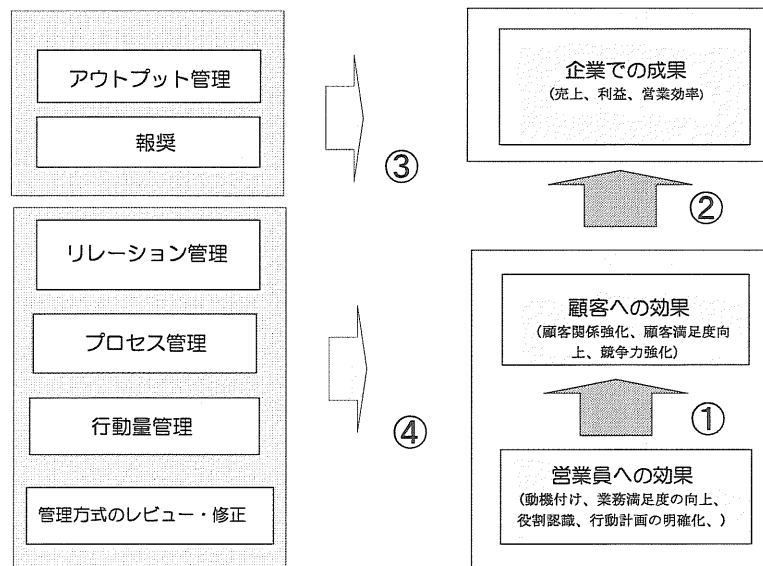
このように、本章の冒頭に掲げ、本章の分析目的の中心としていた、目的や手法の異なる管理方式が、並列的に用いられていることの検証と、その具体的内容の分析を終了した。それらをふまえて、以下のような結論を導出することができる。

表3-13 仮説の検証結果と結論

仮説	仮説の内容	個別分析での 検証結果	テーマフレーム 全体での 統合検証	結論1	結論2	結論3
仮説1	営業員への効果 → 顧客への効果	○	○	○		
仮説2	顧客への効果 → 企業での成果	○	○	○		
仮説3	営業員への効果 → 企業での成果	○	○	○		
仮説4	アウトプット管理 → 営業員への効果	○	×			
	→ 顧客への効果	×	×			
	→ 企業での成果	○	×			
仮説5	リレーション管理 → 営業員への効果	○	○			○
	→ 顧客への効果	○	×			
	→ 企業での成果	○	×			
仮説6	プロセス管理 → 営業員への効果	○	○			○
	→ 顧客への効果	○	×			
	→ 企業での成果	○	●			
仮説7	行動量管理 → 営業員への効果	○	×			
	→ 顧客への効果	○	×			
	→ 企業での成果	○	×			
仮説8	管理方式のレビュー・修正 → 営業員への効果	○	○			○
	→ 顧客への効果	○	×			
	→ 企業での成果	○	▲			
仮説9	報奨 → 営業員への効果	○	○		○	
	→ 顧客への効果	○	×			
	→ 企業での成果	○	○		○	

(注) ○支持された
 ×支持されなかった
 △有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)
 (●、▲は負の因果関係)

図3-13 営業管理様式と営業成果の因果関係



i) 営業成果の間の因果関係

営業成果間の因果関係は、仮説1, 2, 3の検証から、以下のような結論を導き出すことができる。(表3-13、図3-13の①、②参照)

第Ⅲ章での結論1. 営業員への効果をもとにより、顧客への効果をもとることができる。
 また、顧客への効果をもとにより、企業での成果をもとることができる。そして、営業員への効果をもとにより、企業での成果をもとることができる。

企業での成果を高めるためには、顧客への効果や、営業員への効果が高まらなくてはならず(嶋口, 1994; 金, 1995)、顧客への効果を高めるためには、営業員への効果を高める必要がある(Specter et al., 1995; Freiberg et al., 1996) という、先行研究で提示された因果関係は、今回の研究でも検証されたといえる。

ii) 営業管理の管理方式からみた営業成果との因果関係

仮説9の検証により、成果主義的な管理である報奨が、企業での成果を高めていることが確認できる。(表3-12、図3-12の③参照)なお、報奨は、企業での成果とともに、弱いながら営業員への効果との有意性も確認できる。なお、統合分析では、仮説4(アウトプット管理と企業での成果の因果関係)は支持されなかったが、個別分析では有意性が確認されており、何らかの因果関係が推測できるといえる。

また、仮説5、6、8の検証により、リレーション管理や、プロセス管理、そして、管理方式のレビュー・修正などの行動主義的な管理によって、営業員への効果が高まることが確認できる。(表3-12、図3-12の④参照)

このようなことから、以下のような結論が得られる。

第Ⅲ章での結論2-1. 成果主義的な管理の実践度が高い場合には、企業での成果、営業員への効果が、高まる傾向にある。

第Ⅲ章での結論2-2. 行動主義的な管理の実践度が高い場合には、営業員への効果が高まる傾向にある。

成果主義的な管理によって企業での成果と、弱いながらも営業員への効果を高めることができ、行動主義的な管理によって、強く営業員への効果を高めることができる。このように、実務において使い分けられている営業管理の管理方式は、営業成果との因果関係が異なることが確認できる(図3-12の③、④)。

iii) 営業成果からみた営業管理の管理方式との因果関係

上記のような、営業管理の管理方式と営業成果の因果関係を、営業成果を中心にまとめなおすと、さらに以下のような結論が導き出せる。

第Ⅲ章での結論3-1. 営業員への効果と高めの因果関係をもつ管理方式は、行動主義的な管理である。

第Ⅲ章での結論3-2. 企業での成果と高めの因果関係をもつ管理方式は、成果主義的な管理である。

これら管理方式と営業成果の因果関係に加えて、営業成果間の因果関係の検証結果をあわせて考察すれば、行動主義的な管理（リレーション管理、プロセス管理、管理方式レビュー・修正）は、営業員への効果高めながら、それをとおして、顧客への効果や、企業での成果を高めることができることを確認できる。（図3-12の④、①、②）そして、このような因果関係の中で重要なことは、顧客への効果や、企業での成果を高めるためのクリティカル・パスとなるのが、営業員への効果であるということである。

5. この章のまとめ

実務では、成果主義的な管理が基本として行なわれていると、一般的に考えられる営業管理であるが、今回の分析でも、成果主義的な管理を用いることで、売上や利益の増大、営業効率向上などの企業での成果を高められることが確認された。

しかし、営業管理様式を構成するものとして、行動主義的な、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理、の3つや、管理方式のレビュー・修正を加えて、営業管理様式を分析することが可能であり、これら行動主義的な、リレーション管理やプロセス管理、管理方式のレビュー・修正を適確に行うことで、営業員への効果高められることが確認された。

このように、管理方式を組み合わせることで、次元の異なる営業成果を、それぞれ高められるわけで、営業管理では、高めようとする営業成果にあわせて、管理方式を選択する必要があることが確認された。つまり、状況や目的に応じて、管理方式はバランス良く使い分ける必要があるわけである。

また本章では、営業成果を三つに分けたが、営業員への効果高めすることで、顧客への効果が高まり、営業員への効果や顧客への効果が高まることで、企業での成果が高まることも確認された。

これらにより得られる示唆は、成果主義的な管理は、売上や利益をより高めることに寄与するのに対し、行動主義的な管理は、営業員への効果や、顧客への効果高めながら、結果的に、企業での成果を高めることができるということである。

このように、本章のはじめで提示した【課題A】の目的や手法の異なる管理方式が並行して使われていることの実証的な解明と、【課題B】の次元の異なる営業成果と種類の異なる管理方式の因果関係の解明は、ともに達せられたといえよう。

（注1）第II章でも触れているとおり、ここで提示される仮説や、本章で提示される結論は、これまでの「営業」研究においても持ち合わせてきている「時系列を追っての分析」という課題が解決されているわけでないことに、再度、留意が必要である。

（注2）営業成果の測定尺度設定にあたっての出典および引用は、以下のとおりである。

営業員・個人への成果	動機付け	Oliver & Anderson(1994) pp65.
	役割認識	Oliver & Anderson(1994) pp65.

	業務満足度	Oliver & Anderson(1994) pp65.
	行動計画	Oliver & Anderson(1994) pp65.
顧客・市場への成果	関係の改善	嶋口 (1994) pp174, pp179、金 (1995) pp191.
	顧客満足	Cravens et al. (1993) pp58.
	競争優位	Cravens et al. (1993) pp58.
企業・営業部門における成果	営業効率	Cravens et al. (1993) pp57.
	財務的成果 (売上)	Cravens et al. (1993) pp58.
	財務的成果 (利益)	Cravens et al. (1993) pp58.

(注3) 営業管理の管理方式の測定尺度設定にあたっての出典および引用は、以下のとおりである。

アウトプット管理	売上高重視	Challagalla et al. (1997) pp169、広田 (1985) pp165.
	利益高重視	Challagalla et al. (1997) pp169、広田 (1985) pp165.
	販売単位数重視	Challagalla et al. (1997) pp169、広田 (1985) pp163.
リレーション管理	人間関係強化重視	嶋口 (1994) pp175、金 (1995) pp194.
	取引関係改善重視	嶋口 (1994) pp175、金 (1995) pp194.
	既存取引の維持継続重視	嶋口 (1994) pp175、金 (1995) pp194.
プロセス管理	進捗状況共有重視	Cravens et al. (1993) pp51、西村(1992)pp182、竹村(1995)pp109.
	仕様決定共有重視	Cravens et al. (1993) pp51、西村(1992)pp182、竹村(1995)pp109.
	顧客対応共有重視	Cravens et al. (1993) pp51、西村(1992)pp182、竹村(1995)pp109.
行動量管理	訪問回数重視	Challagalla et al. (1997) pp177、広田 (1985) pp169.
	顧客面談数重視	Challagalla et al. (1997) pp177、広田 (1985) pp169.
	引合件数重視	Challagalla et al. (1997) pp188、広田 (1985) pp169.
管理方式の	経営目標に応じて修正	
レビュー・修正	矢作・青井・嶋口・和田(1996) pp93、西村(1992) pp216.	
	市場環境変化に応じて修正	
	矢作・青井・嶋口・和田(1996) pp93、西村(1992) pp214.	
	期待役割に応じて修正	
	矢作・青井・嶋口・和田(1996) pp93、西村(1992) pp215.	
	レビュー結果に応じて修正	
	矢作・青井・嶋口・和田(1996) pp93、西村(1992) pp217.	
	達成状況に応じて修正	
	矢作・青井・嶋口・和田(1996) pp93、西村(1992) pp218.	
報奨	財務的報奨	Challagalla et al. (1997) pp169.
	祝儀	Challagalla et al. (1997) pp169.
	権限付与・環境改善	Challagalla et al. (1997) pp169.
	業務表彰	Challagalla et al. (1997) pp169.
	昇進・昇格	Challagalla et al. (1997) pp169.

(注4) 回答企業 357 社は、業種等での大きな偏りはみられなかったが、サービス業(57)、電気機器(38)、卸売業(34)が多かった。なお、調査の概要や調査票については付属資料を参照のこと。

(注5) 質問文は、先行研究の Cravens et al. (1993) を参考にして作成を行なっている。なお、Cravens et al. (1993) では、営業成果に関して「この1年で、～の成果(効果)は高まっているか」というかたちの質問を行っているのに対し、本研究では「この3～1年で、～の成果(効果)は高まっているか」と置き換えて調査を行っている。これは、米国においては営業マネージャーへの業績評価が、1年間の業績結果でなされるのに対し、日本では、営業マネージャーの業績評価が3年程度でなされ、次のジョブ・ローテーションが行なわれることを質問文に反映させたためである。

第IV章 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係

本章では、第II章で示した「テーマ分析フレーム」の③、すなわち、顧客に最も近いところで、活動をすすめる営業部門の「営業戦略・営業行動」が、「営業成果」とどのような因果関係を持っているかについての分析を行なう。

そのため、営業部門で指向される戦略・行動を、先行研究をもとにしながら、顧客適応的・個別的なもの、標準的・均一的なものに分け、さらに、全社資源・既存資源に依存するものと、営業部門内で顧客・市場の動向に応じて自律的・積極的に選択できるものに分ける。そしてこれらが、第III章と同じように、次元の異なる三つの営業成果と、どのような因果関係を持っているかについて検証を行なう。

1. 営業戦略・営業行動に関する課題の再整理

現代の生産・流通システムでは、様々なかたちで延期化(Alderson, 1957)が進みつつあり、これにあわせて顧客適応化や個別化(Peppers et al., 1993)が目指されている。企業プロセスの中で、最も顧客や市場に近いところで活動を行う営業部門は、これら顧客適応化や個別化の流れを考慮しながら、適確に戦略や行動を選択し、実行する必要がある。

近年のこのような、企業の営業部門への要請とは別な点から、営業部門の役割を考えると、日本企業の営業部門の活動の特徴として、物売る販売機能に加えて、それがマーケティング機能の一部を取り込んだもので、「戦略」の立案を役割の一部として担いながら、実働としての「行動」も行なう活動(嶋口, 1997; 高嶋, 2002)でもあることがあげられる(注1)。戦略とは言い換えれば資源配分のあり方を決定することであり、行動とは、顧客へ具体的にどう対処するかである。日本的な「営業」は、このような「戦略」と「行動」を併せ持った活動であるが、このような活動と営業成果の因果関係は、これまで研究者の間でも解明の必要性が認識されながら、論じられてこなかった。

これまで先行研究で、営業戦略や営業行動と営業成果との因果関係が、実証的に分析されなかった理由の一つとして、先行研究の中で提示された営業戦略や営業行動の概念や分析フレームが、全社的な戦略や行動をマクロ的に分析するには優れても、営業部門で指向される、ミクロ的な(実務での具体的な)施策と結び付けにくかったことがあげられる。また、営業成果をどのような測度ではかるべきかという課題が解決されなかったことも、もう一つの理由と考えられる。

つまり、営業戦略・営業行動については、以下のような課題が挙げられる。

【課題A】営業戦略や営業行動は、それが「顧客適応的・個別的」であるか、あるいはそれとは対立的に「標準的・均一的」であるかによって、営業成果とは異なる因果関係を持つはずであり、それを、営業部門で指向される施策と結びつけて分析する必要がある。

【課題B】性質の異なる営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係を、第Ⅱ章4で課題④としてあげたように、実証的な手法によって分析する必要がある。

よって本章では、先行研究で提起された営業戦略や営業行動の概念を整理しながら、それらを営業部門の中で指向される施策と結びつけ、第Ⅲ章で取り上げた、次元の異なる三つの営業成果と、どのような因果関係があるかについて、実証的に分析することにする。

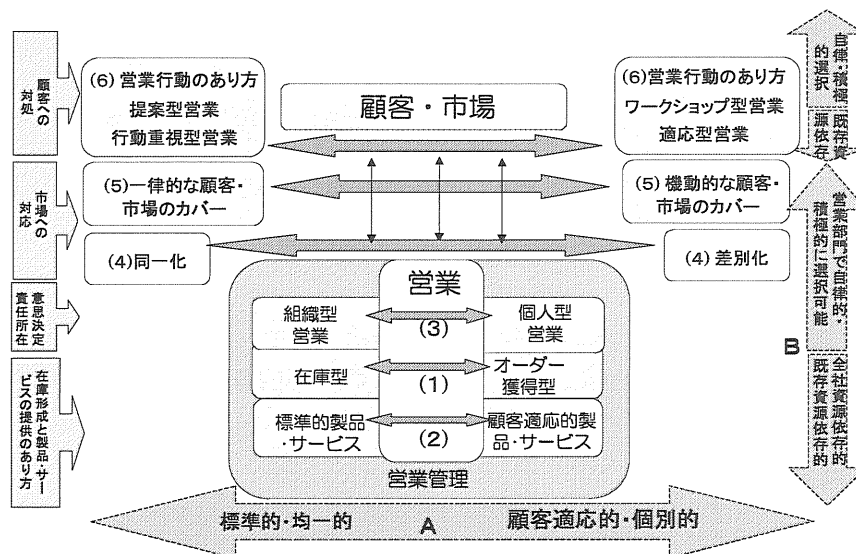
2. 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係に関する分析フレームの提示

(1) 営業部門において指向される営業戦略・営業行動

先行研究では、営業戦略について、在庫形成を中心とした製品・サービスの提供のあり方 (Alderson, 1957; Bucklin, 1965; 高嶋, 1998) や、営業活動における意思決定と責任の所在 (高嶋, 1995)、そして市場への対応のあり方 (田村, 1999; 嶋口, 1986) など考察がなされている。さらに営業行動も、売手と買手との関係の視点から営業行動類型 (嶋口, 1995) として提示されている。これら先行研究をもとにしながら、営業部門で指向される営業戦略・営業行動と営業成果との因果関係について、分析や考察を進めることにする。

そして、近年の生産・流通システムの流れの中での要請である、顧客適応的・個別的 (Peppers et al., 1993) な営業戦略・営業行動が、具体的にどのように営業成果と因果関係を持つかを分析するため、これらを、図4-1のAのように、顧客適応的・個別的なもの、標準的・均一的なものに分けて、分析を試みる。

図4-1 営業活動における施策の概念図



i) 在庫形成と製品・サービスの提供のあり方

営業も含めたマーケティング研究全般で、戦略に関する最も古典的な研究としては、Alderson(1957)の『延期型』と、Bucklin(1965)の『投機型』があげられる。先に述べたとおり、現在の流通システムでは、投機型から延期型へ移行されつつある。ここで「営業」における延期型、投機型とは、それぞれ、在庫をあらかじめ持って活動を行う型の営業活動であるか、顧客の要求に合わせて製品・サービスを提供する営業活動かということの意味する(石井, 1998; 金, 1995)。

また、これは取り扱う製品・サービスが、多数の顧客に対して標準化されているか、個々の顧客に適応させたものか、という差異にもあらわれるであろう。高嶋(1998)は、標準化と顧客適応化という対比で営業戦略を論じており、製品・サービスの性質だけでなく、供給システムを含めた資源配分での対比を行なっている。

このような営業活動が在庫を持って行なわれるか、オーダーを獲得する型か、また製品・サービスが標準的か顧客適応的かは、その企業の全社的な資源配分や、取扱う製品・サービスの性質によって決定される場合もあり、その場合は営業部門で選択される戦略でなく、前提条件として考えるべきであろう。しかし、これらは、営業活動で顧客に対して行なう販売アプローチの性質とも密接に関係しており、営業活動の性質の差異として表れる可能性もある。そのため、次元の異なる営業成果と、どのような因果関係にあるか確認しておく必要がある(図4-1の(1)、(2)参照)。

ii) 意思決定と責任の所在のあり方

延期-投機、標準化-顧客適応化に比べると、製品・サービスのあり方には直接的には影響されず、営業部門やマーケティング部門の管理の中で決定されるものとして、営業活動での意思決定のあり方や責任の所在があげられる。顧客への対処の仕方を営業部門が組織的に決定し、組織全体で責任を負うか、または、営業員・個人に対処をまかせ、責任も営業員・個人が負わせるかである。営業活動での意思決定や責任の所在という点では、高嶋(1995)が、営業活動を組織的に行なうか、営業個人に責任を帰するかたちで行なうかの対比で、組織型営業様式と個人型営業様式の違いについて論じている。このような意思決定や責任の所在が、組織と個人のどちらにあるかによっても、営業活動の性質には差異があらわれ、次元の異なる営業成果との因果関係の違いとしてあらわれるはずである(図4-1の(3)参照)。

iii) 市場対応のあり方

営業部門で比較的自由に実行される市場対応としての、競争他社との差別化の推進や、顧客・市場をカバーする場合の集中化の仕方も、次元の異なる営業成果に対して、因果関係の差異としてあらわれると考えられる。

Porter(1980, 1985)は、集中化、差別化を、競争優位を保つための戦略としてあげている。田村(1999)では、従来から指向されてきた大量集中と、機動集中を対比させて、環境変化に適応

しなければならない現代は、機動的な集中が必要であると論じられている。田村(1999)が提示した、大量集中、機動集中という対比は、商品開発から販売までを含めた総合的なマーケティング戦略の対比であるが、製品・サービスの性質については、既に在庫形成や製品サービスの提供のあり方として述べているので、これを営業部門で指向される市場対応として援用させてもらえば、顧客や市場をどのようにカバーするかということになる。つまり、顧客や市場への対応が、企業や営業部門にとって魅力度の高いビジネスチャンスにあわせて、機動的・個別的に行なわれるか、特にそのような市場機会には左右されず、一律的・均一的に行なわれるかである。

顧客・市場カバーは、かつては広く大きく一律的にカバーすることを目指して行われていたが、近年は顧客や市場のポテンシャルを見極め、機動的に行なわれることが常態化している。田村(1999)の主張したとおりに考えれば、機動的な顧客・市場カバーによって、営業成果も高まるはずであるが、従来の一律的な顧客・市場カバーと比べて、効率的に営業成果を高められるのか、次元の異なる営業成果との因果関係の検証の中では、それもより具体的に明らかになると考えられる(図4-1の(5)参照)。

また嶋口(1986)は、差別化とともに同一化も、競争地位によって選択される戦略としている。営業活動での競争他社との差別化は、チャレンジャー型企業がとる個別的な活動で、製品・サービスの特徴の差を強く提示する活動が中心になる。なお、製品・サービスで差別化ができない場合は、営業活動での行動量や、営業行動のあり方によっても、差別化が目指されると考えられる。また、差別化に対する同一化は、均一的な活動で、競争の中では他社の優位性を打ち消すために採られる戦略で、リーダー型企業がとる戦略となる。

差別化・同一化は、このように営業活動で競争他社との差異を明確にあらわしたり、あるいはそれを打ち消そうとする活動で、次元の異なる営業成果とは、やはり因果関係のちがいであらわれると考えられる(図4-1の(4)参照)。

iv) 営業行動(顧客への対処)のあり方

営業行動のあり方でも、次元の異なる営業成果との因果関係には、差異があらわれる。

営業行動を類型化した研究としては、嶋口(1995)、田村(1999)、酒井(1998)があるが、顧客との関係や相互作用で、営業行動が変化するという嶋口(1995)のフレームを参考にしながら分析を行なうことにする。

嶋口(1995)は、関係性マーケティング研究の視点から、指向される営業行動を、行動重視型営業、適応奉仕型営業、提案型営業、ワークショップ型営業の4つに分けて営業行動類型として提示している。

これらのうち、行動重視型営業と提案型営業は、売手の論理で行動が遂行できるため、均一的な性質の営業行動である。逆に、ワークショップ型営業と適応奉仕型営業は、買手の論理にあわせる行動であるため、顧客適応的な性質の営業行動である。また、行動重視型営業と適応奉仕型営業は、ともに買手がニーズと解決方法を知っているため、企業にとって外的資源である顧客に依存しがちな営業行動である。一方、提案型営業とワークショップ型営業は、ともに買手がニー

ズや解決法を知らないため、営業部門や企業が比較的自由に行動内容を決定できる。

これら営業行動のあり方によっても、次元の異なる営業成果との因果関係に違いがあらわれると考えられる（図4-1の(6)参照）。

しかし、注意しなくてはならないのは、ここで取り上げ参考とした先行研究は、当然のこととして、それぞれが、営業活動だけでなくマーケティング機能の様々な要素を含めた、深い洞察の中で提示されたもので、営業活動で指向される一つの施策として単純に置き換えられるものではないことである。しかし、本章のはじめでもあげたように、営業戦略、営業行動に関するこれまでの研究課題として、概念提示やそれに付随する分析フレームの提示はされながらも、それらが営業部門での具体的な施策と結びつけにくく、また、実証的な調査に落とし込みにくかったため、営業成果との因果関係について、実証的な分析が行われてこなかった。

本章では先行研究を参考にしながら、「顧客適応的・個別的」や、それに対する「標準的・均一的」と考えられる営業戦略・営業行動が、営業成果とどのような因果関係にあるか分析することを目的としている。

よって、これら営業戦略・営業行動を、営業部門で指向される施策と結びつけて、前述のとおり、まず顧客適応的・個別的なものを目指しているか、標準的・均一的なものを目指しているかで分けることにする（図4-1のA参照）。

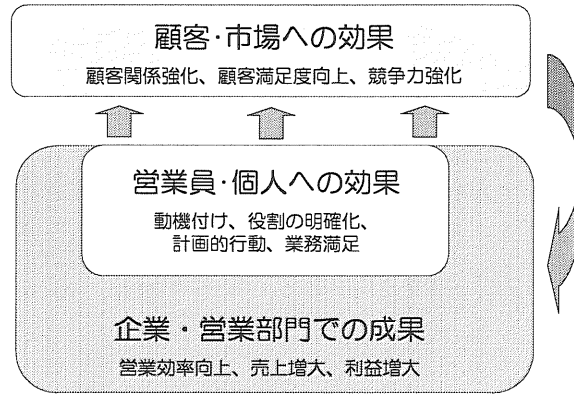
しかし、これら営業戦略・営業行動は、振り返ったとおり、在庫形成や製品・サービスの提供のあり方のように、営業部門だけで決定できない戦略もあれば、市場対応や営業行動の一部のように、営業部門が顧客や市場の状況に応じて比較的自由に決定できる営業戦略・営業行動もある。よって、これらを、さらに営業部門の管理の中で、顧客や市場の動向にあわせて、自律的・積極的に選択可能なものと、全社的資源・既存資源に依存するものに分けることにする（図4-1のB参照）。

そして、このような営業戦略・営業行動の性質のちがいで、次元の異なる営業成果との因果関係に差異があらわれるとの前提のもとに、仮説を設定し、検証を行うことにする。

（2）営業成果

営業部門で指向される営業戦略・営業行動が営業成果とどのような因果関係を持つかを詳細に分析するために、営業成果は、Ⅲ章と同じく、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果、の三つに分けて、その因果関係を明らかにする（図4-2参照）。

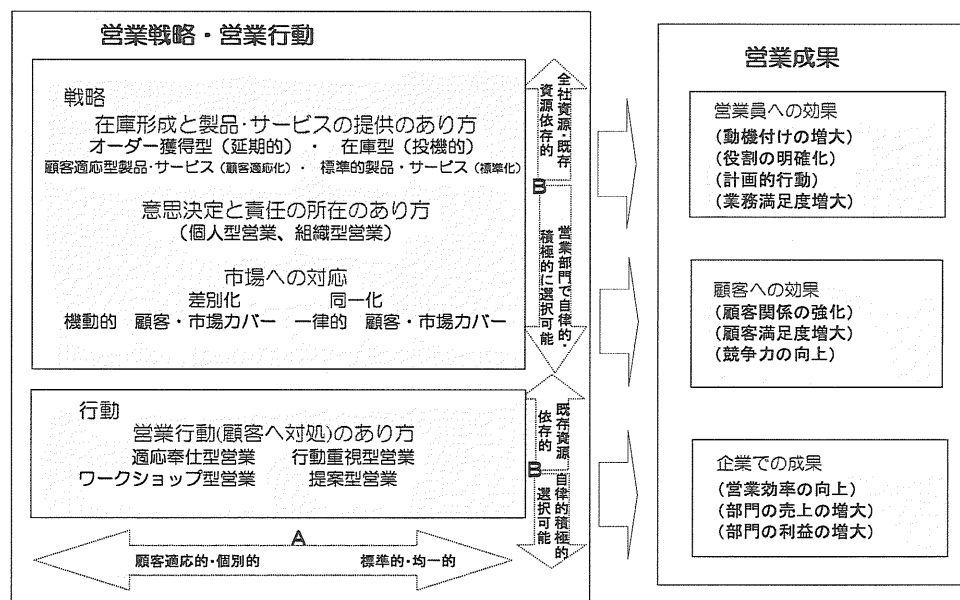
図4-2 営業成果の概念図 -(図3-2再掲)-



(3) 分析フレームの設定

営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係を分析するための「テーマ分析フレーム」は、図4-3である。

図4-3 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係の分析フレーム



(4) 分析フレームの構成要素の概念定義

図4-3の分析フレームを構成する営業戦略・営業行動の概念定義について、先程の説明をまとめなおし、明確にしたのが、表4-1である。なお、営業成果の概念定義は、表3-1(P.44)と同じである。

表4-1 営業戦略・営業行動の概念定義

	モデルの構成要素	定義
営業戦略	オーダー獲得型営業	顧客からのオーダーに応じて製品・サービスを作成・提供する営業活動を指向すること
	在庫型営業	顧客からの需要を見込んで、製品在庫を持って行なう営業活動を指向すること
	顧客適応的製品・サービス	顧客からの要求・要望で製品・サービスを大きく変える営業活動を指向すること
	標準的製品・サービス	顧客に対して均一的な製品・サービスを提供する営業活動を指向すること
	営業活動での責任の所在(個人型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負う営業活動を指向すること
	営業活動での責任の所在(組織型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、組織として負う営業活動を指向すること
	競争との差別化志向の強さ	市場の中で競争他社と差別化を積極的に推し進める営業活動を指向すること
	競争との同一化志向の強さ	市場の中で自社優位性のみを積極的に提示する営業活動を指向すること
営業行動	機動的な顧客・市場のカバー	顧客の中で有望な対象先を選び出し、それに対して重点的にカバーする営業活動を指向すること
	一律的な顧客・市場のカバー	顧客・市場に関係なく、なるべく多数の顧客を、まんべんなくカバーする営業活動を指向すること
	行動重視型営業	顧客との取引の維持と増大を、行動量の増大をとおして、目指そうとする営業行動
	適応奉仕型営業	顧客との取引の維持と増大を、顧客の要望になるべく多く応えることをとおして、目指そうとする営業行動
	提案型営業	顧客との取引の維持と増大を、顧客への情報提供や、製品・サービスによって得られる効用の提案を数多く行なうことをとおして、目指そうとする営業行動
	ワークショップ型営業	顧客との取引の維持と増大を、顧客とともに、どのような製品・サービスが良いか、互いに考えあう協同活動をおとして、目指そうとする営業行動

3. 仮説の設定

図4-3の分析フレームに示された因果関係を分析するため、以下のような仮説を設定した(注2)。

(1) 在庫形成と製品・サービスの提供のあり方

i) オーダー獲得型(延期的)の営業/在庫型(投機的)の営業

生産・流通システムの延期化が進む中では、在庫を売り捌く形態から、顧客からのオーダーや要求にあわせて商品を提供するかたちの営業形態に変わりつつある。しかし、理論の通りの完全な延期化が営業活動で実現するわけでない。また迅速に顧客の要求に対応するためにも、在庫の保有は必要となる。

オーダー獲得型(延期的)の営業が指向される場合は、顧客からの要求をもとに、製品・サービスが供給されるため、顧客への効果が高まると考えられる。また、営業員が在庫ノルマから開放されるため、営業員への効果も高まると考えられる。

しかし、在庫型(投機的)の営業は、オーダー獲得型の営業に比べて、製品・サービスが単位あたりで低コストで製造・供給されるため、企業での成果が高まる傾向にあると考えられる。

よって以下のような仮説を設定することにする。

仮説1-1. オーダー獲得型の営業を指向する場合には、顧客への効果、営業員への効果が高まる傾向にある。

仮説1-2. 在庫型の営業を指向する場合には、企業での成果が高まる傾向にある。

ii) 顧客適応的製品・サービス/標準的製品・サービス

製品・サービスでの顧客適応化は生産・流通システムをとおして進んでいるが、過度な顧客適応は供給も複雑にし、企業の利益や効率には貢献しないはずである。また全ての製品・サービス

で顧客適応化が求められているわけでもない。

このような中で、顧客適応的な製品・サービスの取り扱いは、当然ながら顧客への効果に寄与すると考えられる。しかし逆に、標準的な製品・サービスは、供給システムが単純化、低コスト化されることで、企業の利益や効率には貢献し、企業での成果に寄与すると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 2-1. 顧客適応的な製品・サービスの取り扱いを指向する場合には、顧客への効果が高まる傾向にある。

仮説 2-2. 標準的な製品・サービスの取り扱いを指向する場合には、企業での成果が高まる傾向にある。

(2) 営業活動における意思決定と責任の所在のあり方 (個人型営業/組織型営業)

従来の営業活動は、責任を営業員・個人に帰する個人型営業が中心であったが、環境変化への適確な対応の必要性を背景として、組織型営業への転換が進んでいる。高嶋 (1995) で示されたそれぞれの営業様式の特性的とおりに考えれば、個人型営業では営業員個人の裁量が大きくなり、過度の顧客適応もなされるが、組織型営業では、組織としての効果の最大化が目指されるはずである。

しかし、現在のような、激しい環境変化や厳しい経営環境のもとでは、組織的な営業活動での最適化が目指される組織型営業が企業での成果に寄与し、また、顧客に対しても一定の品質やスピードで対応でき、顧客への効果に寄与すると考えられる。そして、営業員の役割の明確化や行動の計画化も図られて、営業員への効果にも寄与すると考えられる。

つまり、個人型営業は営業員への効果や顧客への効果に寄与するものの、組織型営業は、より多角的に営業成果に寄与すると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 3-1. 組織型営業を指向する場合には、営業員への効果、顧客への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

仮説 3-2. 個人型営業を指向する場合には、営業員への効果、顧客への効果が高まる傾向にある。

(3) 市場への対応のあり方

i) 営業活動における競争相手との差別化/同一化を指向する強さ (差別化/同一化)

競争優位を獲得し、維持する方策の一つとして、競争他社との差別化 (Porter, 1980; 嶋口, 1986) または同一化 (嶋口, 1986) がある。

差別化は、何らかのかたちで競争他社との差異を提示し、自社優位性を明確にしようとする活動で、チャレンジャー型企業 (嶋口, 1986) が採用する戦略である。逆に、同一化は他社の優位性を打ち消そうとする活動で、市場で狙う取引顧客は、ほぼ全て取引可能と考えるリーダー型企業

(嶋口, 1986)が採用する戦略といえる。しかし、同一化は、高度成長期のような、市場の拡張基調時には、企業での成果に対して有効な戦略であるが、経営環境が厳しく、変化の激しい現在では、差別化のほうが、より多角的に営業成果と因果関係をもつと考えられる。差別化は、営業員の役割認識の明確化や、行動の計画化がはかられ、営業員への効果を高め、また営業活動が効率的になるため、企業での成果に寄与すると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説4-1. 差別化を強く指向する場合には、営業員への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

仮説4-2. 同一化を強く指向する場合には、企業での成果が高まる傾向にある。

ii) 顧客や市場のカバーのあり方（機動的な顧客・市場カバー／一律的な顧客・市場カバー）

機動的な顧客・市場のカバーでは、市場ポテンシャルにあわせた効率的な営業活動が行なわれ、企業での効果が高まると考えられる。また営業員の役割の明確化等がはかられ、営業員への効果に寄与すると考えられる。しかし3つの営業成果の中では、顧客への効果に対しては、必ずしも寄与が高いとはいえないと思われる。それは機動的な顧客・市場カバーは、営業効率を向上させられながらも、それによって見過ごされてしまう顧客や市場もあるからで、一律的な顧客・市場のカバーと比較して検証しておく必要がある。よって以下のような仮説を設定する。

仮説5-1. 機動的な顧客・市場カバーを指向する場合には、営業員への効果、企業での成果が高まる傾向にある。

仮説5-2. 一律的な顧客・市場カバーを指向する場合には、顧客への効果が高まる傾向にある。

(4) 営業行動のあり方

i) 行動重視型営業

行動重視型営業(嶋口, 1995; 1997)は、売手と買手が、共に本質的ニーズの解決方法を知っている状態で行われる営業行動とされる。売手の行動目標と、顧客の求めるニーズが明確であるため、営業員への効果と顧客への効果が高まるはずである。しかし、延期化を背景に顧客適応化・個別化が進んでいる中では、顧客への効果にはそれほど寄与せず、営業員への効果のみに寄与すると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説6-1. 行動重視型営業を指向する場合には、営業員への効果が高まる傾向にある。

ii) 適応奉仕型営業

適応奉仕型営業(嶋口, 1995; 1997)は、売手が買手に適応しようとする顧客適応的な営業行動である。嶋口(1995, 1997)の主張した分析フレームで考えれば、買手にあわせて売手が適応することで、顧客への効果が高まるはずである。しかし、延期化を背景に顧客適応化が進んでいる

中では、顧客への効果よりも、むしろ、売手の動機付けや業務満足度向上に寄与し、営業員への効果が高めるのではないかと考えられる。これら二つの成果と適応奉仕型営業の因果関係を確認するため、以下のような仮説を設定する。

**仮説6-2. 適応奉仕型営業を指向する場合には、営業員への効果、顧客への効果が
高まる傾向にある。**

iii) 提案型営業

提案型営業は、売手は本質的ニーズの解決方法を知っているが、一方、買手は知らない状態とられる行動（嶋口, 1995; 1997）とされる。顧客にあわせるのではなく、売手の考えのもとで行われるため、標準的・均一的な性質を含む営業行動といえる。営業員の期待役割は明確化され、行動の計画化も図られるため、営業員への効果が高まり、さらに、効率的に営業活動が行われて、企業での成果も高まると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

**仮説6-3. 提案型営業を指向する場合には、営業員への効果、企業での成果が高まる
傾向にある。**

iv) ワークショップ型営業

ワークショップ型営業（嶋口, 1995; 1997）は、売手と買手が協働して、双方が未知である本質的ニーズの解決方法を考えようとする営業行動であり、売手と買手の満足度が共に高まって、営業員への効果、顧客への効果に寄与すると考えられる。しかし、成果に結びつくまでに、時間やコストがかかるため、企業での成果との因果関係は弱いと考えられる。よって以下のような仮説を設定することとする。

**仮説6-4. ワークショップ型営業を指向する場合には、営業員への効果、顧客への効果が
高まる傾向にある。**

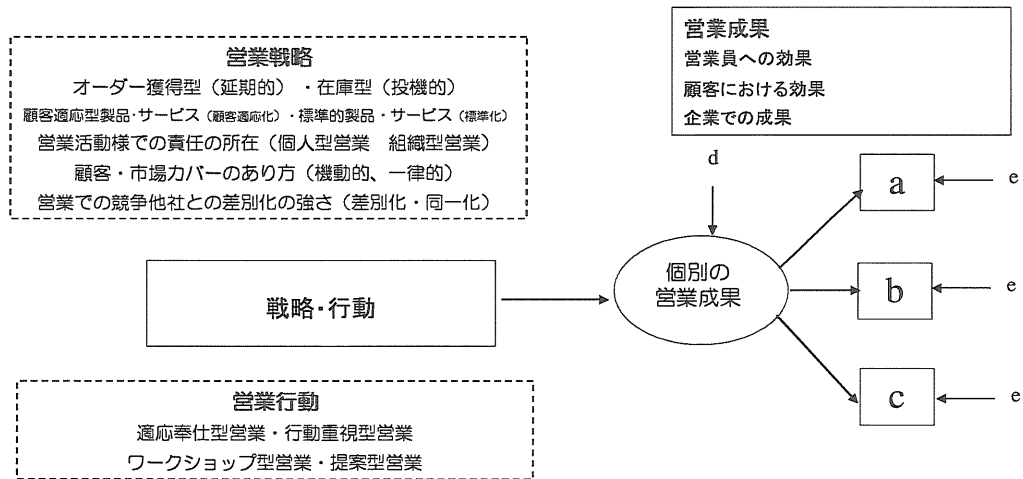
4. 検証

(1) 検証方法

検証にあたっては、前章と同様に、予備的分析としての個別分析と、それをふまえての統合分析を行なった。

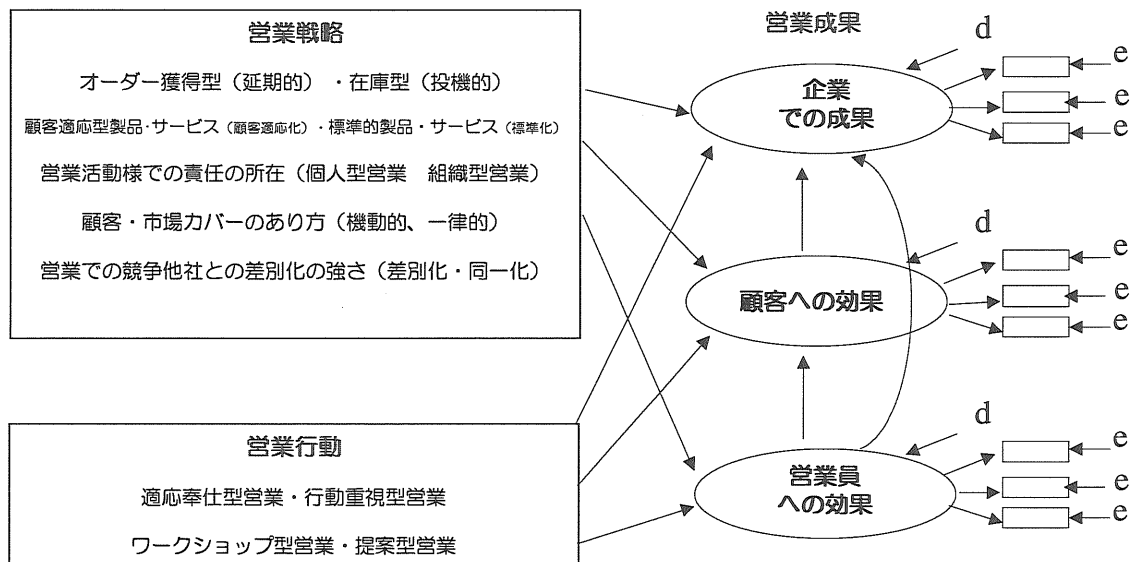
まず予備的分析として、図4-4に示したように、今回の研究で提示した14の営業戦略・営業行動と、3つの営業成果を、それぞれ一つずつペアにして共分散構造モデルを構築し、それぞれの営業戦略・営業行動から営業成果への標準化係数の高さ、および適合度について個別的に確認し、検証を行なった。

図4-4 検証の方法(個別分析)



次いで、それをふまえて、図4-5に示した本章での「テーマ分析フレーム」全体での統合検証を行なった。

(図4-5) 検証の方法(統合分析)



(2) 調査と測定尺度

営業戦略・営業行動の測定尺度は表4-2のとおりである。

なお、営業成果の測定尺度は、表3-3 (P. 51) と同じである。

表4-2 測定尺度-営業戦略・営業行動

構成要素	観測項目	観測項目の設定基準となっている研究	種類	
営業戦略	オーダー獲得型営業	製品・サービスは、顧客からのオーダーに応じた後に、作成・提供される	Alderson(1957)、石井(1998)、金(1995)	New Scale
	在庫型営業	製品は、顧客からの需要を見込んで、ある程度在庫されている	Bucklin(1965)、石井(1998)、金(1995)	New Scale
	顧客適応的製品・サービス	製品・サービスは、顧客の要求・要望により、その内容を大きく変える	高嶋(1998)	New Scale
	標準的製品・サービス	製品・サービスは、全ての顧客に対し、均一的なものである	高嶋(1998)	New Scale
	営業活動での責任の所在(個人型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負っている	高嶋(1995)	New Scale
	営業活動での責任の所在(組織型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、部門として連帯的に行い責任を負っている	高嶋(1995)	New Scale
	競争との差別化志向の強さ	営業活動は、市場の中で強力な競争他社と自社の差別化をしながら、行なわれている	Porter(1985)・嶋口(1986)	New Scale
	競争との同一化志向の強さ	営業活動は、自社の狙う顧客とはほぼ取り引き可能であるという、市場を有望視する中で行なわれている	嶋口(1986)・Slater(2000)	New Scale
	機動的な顧客・市場のカバー	市場戦略は、有望顧客や有望市場を選び出し、それらを重点的にカバーしようとするものである	Porter(1985)・田村(1999)	New Scale
	一律的な顧客・市場のカバー	市場戦略は、顧客や市場ごとの売上・利益には関係なく、大多数の顧客を、まんべんなく全てカバーしようとするものである	Porter(1985)・田村(1999)	New Scale
営業行動	行動重視型営業	営業活動では、顧客との取引の維持と増大は、とにかく行動あるのみという行動型中心の営業が行なわれている	嶋口(1995)・嶋口(1997)	New Scale
	適応奉仕型営業	営業活動では、顧客の要望に徹底的に応える、いわゆる奉仕型の営業が行なわれている	嶋口(1995)・嶋口(1997)	New Scale
	提案型営業	営業活動では、顧客の知らない情報を提供したり、製品・サービスの提案を行なう、いわゆる提案型の営業が行なわれている	嶋口(1995)・嶋口(1997)	New Scale
	ワークショップ型営業	営業活動では、顧客とともに、どのような製品・サービスが最良か、互いに考えあう協同的な活動を通して、営業が行なわれている	嶋口(1995)・嶋口(1997)	New Scale

オーダー獲得型営業、在庫型営業は、Alderson(1957)、Bucklin(1965)の概念をもとに、石井(1998)、金(1995)を加味して設定した。また、標準的/顧客適応的・製品サービスは高嶋(1998)を、組織型営業/個人型営業は高嶋(1995)をもとに観測項目を設定した。そして、差別化はPorter(1985)、嶋口(1986)を、同一化は嶋口(1986)、Slater(2000)を、機動的/一律的・顧客市場カバーはPorter(1985)、田村(1999)をもとに、観測項目を設定した。

さらに、行動重視型営業、適応奉仕型営業、提案型営業、ワークショップ型営業は、嶋口(1995、1997)をもとに観測項目を設定した(注3)。

これら営業戦略・営業行動に関する測定尺度は、先行研究の中で提示された概念や、分析フレームを基準に設定しているが、先行研究の中で実証的な検証で使用されたものでなく、本研究において、実証研究としては初めて使用される測定尺度である。

検証のための調査データは、第三章で使用したのと同じ、2002年2～3月の、日本企業1998社への「営業活動と営業管理に関する調査アンケート」での回答をもとにしている。

営業成果に関する設問は、それぞれの成果に対して3～4つで構成されており、営業戦略・営業行動に関する設問はそれぞれ2～4ずつとなっている。また回答は、質問に対して自社にあてはまるものが、7段階の中のどのレベルかを選択してもらい選択方式となっている。(調査項目は表4-3(P.78)これらのデータをもとに、営業部門で指向される営業戦略・営業行動と営業成果との因果関係についての測定を行った。

表4-3 営業戦略・営業行動と営業成果の調査項目と平均ポイント

営業戦略・営業行動に関する設問	平均ポイント	質問文
オーダー獲得型営業	4.27	貴社の製品・サービスは、顧客からのオーダーに応じた後に、作成・提供されるものである。
在庫型営業	4.34	貴社の製品は、顧客からの需要を見込んで、ある程度在庫されている。
顧客適応的製品・サービス	4.74	貴社の製品・サービスは、顧客の要求・要望により、その内容を大きく変えるものである。
標準的製品・サービス	3.71	貴社の製品・サービスは、全ての顧客に対し、均一的なものである。
営業活動での責任の所在(個人型営業)	3.40	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負っている。
営業活動での責任の所在(組織型営業)	5.10	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、部門として連帯的に行い責任を負っている。
競争との差別化志向の強さ	5.12	貴社の営業活動は、市場の中で強力な競争他社と自社の差別化をしながら、行なわれている。
競争との同一化志向の強さ	4.82	貴社の営業活動は、自社の狙う顧客とはほぼ取り引き可能であるという、市場を有望視する中で行なわれている。
機動的な顧客・市場のカバー	5.00	貴社の市場戦略は、有望顧客や有望市場を選び出し、それらを重点的にカバーしようとするものである。
一律的な顧客・市場のカバー	3.20	貴社の市場戦略は、顧客や市場ごとの売上・利益には関係なく、大多数の顧客を、まんべんなく全てカバーしようとするものである。
行動重視型営業	4.07	貴社の営業活動では、顧客との取引きの維持と増大は、とにかく行動あるのみという行動型中心の営業が行なわれている。
適応奉仕型営業	4.39	貴社の営業活動では、顧客の要望に徹底的に応える、いわゆる奉仕型の営業が行なわれている。
提案型営業	5.03	貴社の営業活動では、顧客の知らない情報を提供したり、製品・サービスの提案を行なう、いわゆる提案型の営業が行なわれている。
ワークショップ型営業	4.66	貴社の営業活動では、顧客とともに、どのような製品・サービスが最良か、互いに考えあう協同的な活動を通して、営業が行なわれている。
営業成果に関する設問	平均ポイント	質問文
営業員への効果 Alpha = 0.8236 (動機付けの増大) (役割の明確化) (計画的行動) (営業員個人の業務満足度増大)	4.53 5.00 4.83 4.01	営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員の営業活動への積極性が増している。 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員の期待役割や業務内容は明確になっている。 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員が計画的な行動・訪問を行うようになっている。 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員の業務に対する満足度は高まっている。
顧客への効果 Alpha = 0.8877 (顧客関係の強化) (顧客満足度増大) (競争力の向上)	4.54 4.51 4.52	市場または顧客に対する成果として、3～1年前と比べて、顧客との関係の改善・強化は、進んでいる。 市場または顧客に対する成果として、3～1年前と比べて、顧客の自社に対する満足度(顧客満足度)は、向上している。 市場または顧客に対する成果として、3～1年前と比べて、市場において競争他社に対する競争力は、向上している。
企業での成果 Alpha = 0.8637 (営業効率の向上) (売上の増大) (利益の増大)	4.21 4.08 3.95	営業部門における成果として、3～1年前と比べて、営業効率(営業員数・行動量に対しての売上/利益)は高まっている。 貴社営業における成果として、3～1年前と比べて、会社として(部門として)売上高は高くなっている。 貴社営業における成果として、3～1年前と比べて、会社として(部門として)利益は高くなっている。

*営業成果に関する設問は、Ⅲ章での表3-4と同じものである。

(3) 仮説の検証

i) 個別分析—予備的分析

個別分析の検証結果は表4-4(P. 80)のとおりである。

第Ⅲ章での個別分析と違い、営業戦略・営業行動から営業成果へのパスは、1%水準で有意なもの、5%水準で有意なもの、また5%水準でも有意でないものが混在している。

本研究においては、片側5%水準(両側10%水準)までを有意なものとして抽出することとする。しかし、5%水準で有意でないものにも、先行研究をもとに、標準的・均一的なものと顧客適応的・個別的なもので対比される営業戦略・営業行動は、符号条件(正・負)によって、その因果関係の傾向を推測できるものもある(注4)。

表4-4により、個別分析では、仮説4-1(差別化)、5-1(機動的カバー)、6-3(提案型営業)、6-4(ワーショップ型営業)は支持された。また仮説1-1(オーダー獲得型営業)、3-1(組織型営業)は、部分的に支持された。そして、仮説2-2(標準的・製品サービス)、4-2(同一化)は支持されたといえないが、仮説に設定した傾向が、ほぼ推測できる結果となっている。

表4-4 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係(個別分析)

①	仮説No	標準化係数 (検定統計量)		GFI	AGFI	PGFI	RMSEA	適合度検定の有意確率		パスの確率	有意性	
		推定値										
①	オーダー獲得型営業	→営業員への効果 (仮説1-1)	0.068	1.152	0.997	0.987	0.266	0	0.579	0.25	***	
		→顧客への効果 (仮説1-1)	0.113	1.963	0.998	0.988	0.2	0	0.457	0.005		
		→企業での成果	-	-0.038	-0.655	0.997	0.985	0.199	0	0.368		0.513
	在庫型営業	→営業員への効果	-	-0.011	-0.183	0.998	0.994	0.266	0	0.856		0.855
		→顧客への効果	-	-0.053	-0.928	0.999	0.994	0.2	0	0.658		0.353
		→企業での成果 (仮説1-2)	0.073	1.258	0.991	0.953	0.198	0.081	0.042	0.209		
②	顧客適応的製品・サービス	→営業員への効果	0.046	0.779	0.996	0.985	0.266	0	0.509	0.436		
		→顧客への効果 (仮説2-1)	0.073	1.27	0.998	0.99	0.2	0	0.498	0.204		
		→企業での成果	-	-0.035	-0.609	0.999	0.995	0.2	0	0.727	0.543	
	標準的製品・サービス	→営業員への効果	-	0.128	2.192	0.999	0.997	0.266	0	0.953	0.028	
		→顧客への効果	-	0.007	0.126	0.999	0.996	0.2	0	0.782	0.9	
		→企業での成果 (仮説2-2)	0.078	1.376	0.999	0.996	0.2	0	0.788	0.169		
③	組織型営業	→営業員への効果 (仮説3-1)	0.206	3.489	0.996	0.986	0.266	0	0.554	0		
		→顧客への効果 (仮説3-1)	0.1	1.742	0.997	0.987	0.199	0	0.408	0.082		
		→企業での成果 (仮説3-1)	0.063	1.097	0.999	0.995	0.2	0	0.74	0.273		
	個人型営業	→営業員への効果 (仮説3-2)	-0.071	-1.158	0.982	0.932	0.262	0.091	0.005	0.247		
		→顧客への効果 (仮説3-2)	-0.125	-2.197	1	0.999	0.2	0	0.92	0.028		
		→企業での成果	0.01	0.178	0.998	0.989	0.2	0	0.473	0.859		
④	営業における競争との差別化の強さ	→営業員への効果 (仮説4-1)	0.315	5.358	0.996	0.985	0.266	0	0.514	0		
		→顧客への効果	0.293	5.29	1	0.999	0.2	0	0.911	0		
		→企業での成果 (仮説4-1)	0.237	4.214	0.992	0.962	0.198	0.067	0.082	0		
	営業における競争との同一化の強さ	→営業員への効果	-	0.176	2.963	0.998	0.992	0.266	0	0.767	0.003	
		→顧客への効果	-	0.032	0.56	0.999	0.995	0.2	0	0.711	0.575	
		→企業での成果 (仮説4-2)	0.086	1.512	0.997	0.986	0.199	0	0.406	0.131		
⑤	機動的な顧客・市場のカバー	→営業員への効果 (仮説5-1)	0.197	3.346	0.993	0.973	0.265	0.039	0.195	0.001		
		→顧客への効果	0.07	1.226	0.999	0.995	0.2	0	0.729	0.22		
		→企業での成果 (仮説5-1)	0.1	1.7	0.985	0.924	0.197	0.11	0.006	0.089		
	一律的な顧客・市場のカバー	→営業員への効果	-0.038	-0.649	0.994	0.979	0.265	0.023	0.318	0.516		
		→顧客への効果 (仮説5-2)	0.032	0.548	0.997	0.984	0.199	0.01	0.355	0.584		
		→企業での成果	-0.011	-0.198	0.999	0.997	0.2	0	0.803	0.843		
⑥	行動重視型営業	→営業員への効果 (仮説6-1)	0.041	0.694	0.992	0.969	0.264	0.047	0.14	0.488		
		→顧客への効果	-0.031	-0.532	0.998	0.989	0.2	0	0.467	0.595		
		→企業での成果	-0.049	-0.852	0.998	0.99	0.2	0	0.508	0.394		
	適応奉仕型営業	→営業員への効果 (仮説6-2)	0.061	1.046	0.998	0.992	0.266	0	0.767	0.295		
		→顧客への効果 (仮説6-2)	0.038	0.651	0.997	0.986	0.199	0	0.392	0.515		
		→企業での成果	-0.009	-0.153	0.993	0.963	0.199	0.066	0.086	0.878		
	提案型営業	→営業員への効果 (仮説6-3)	0.323	5.51	0.996	0.986	0.266	0	0.524	0		
		→顧客への効果	0.23	4.064	0.998	0.988	0.2	0	0.438	0		
		→企業での成果 (仮説6-3)	0.121	2.131	1	0.998	0.2	0	0.858	0.0033		
	ワークショップ型営業	→営業員への効果 (仮説6-4)	0.172	2.979	0.994	0.97	0.199	0.045	0.169	0.003		
		→顧客への効果 (仮説6-4)	0.14	2.444	0.999	0.994	0.2	0	0.691	0.015		
		→企業での成果	-0.009	-0.164	0.998	0.989	0.2	0	0.48	0.869		

* パスの有意確率は、値が低いほど有意 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 * 適合度検定の有意確率は、値が高いほど有意 P<0.10** (片側5%、両側10%)

ii) テーマ分析フレームでの統合分析

以上のような予備的分析をふまえて、第IV章のテーマ分析フレーム全体での統合検証を行なった。その結果を示したのが、表4-5である。構成概念が多くなり、統計モデル自体が巨大化するので、その適合度は低いものとなっている。

表4-5 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係（統合分析）

カイ2乗 = 1074.493 CFI= 0.683 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 自由度 = 221 RMSEA= 0.109 P<0.10** (片側5%、両側10%)
 確率水準 = 0 AIC= 1280.493

		仮説No.	標準化係数	最尤(ML)推定値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	有意性
	営業員への効果 → 顧客への効果	-	0.737	0.848	0.088	9.687	0	***
	顧客への効果 → 企業での成果	-	0.456	0.46	0.095	4.842	0	***
	営業員への効果 → 企業での成果	-	0.193	0.223	0.116	1.931	0.054	**
①	オーダー獲得型営業							
	→ 営業員への効果	(仮説1-1)	0.039	0.015	0.022	0.691	0.49	
	→ 顧客への効果	(仮説1-1)	0.042	0.019	0.02	0.919	0.358	
	→ 企業での成果	-	-0.037	-0.017	0.021	-0.785	0.432	
	在庫型営業							
	→ 営業員への効果	-	-0.035	-0.013	0.021	-0.622	0.534	
	→ 顧客への効果	-	0.025	0.011	0.019	0.545	0.585	
	→ 企業での成果	(仮説1-2)	0.041	0.018	0.02	0.867	0.386	
②	顧客適応的製品・サービス							
	→ 営業員への効果	-	0.076	0.033	0.025	1.33	0.183	
	→ 顧客への効果	(仮説2-1)	0.001	0.001	0.023	0.026	0.979	
	→ 企業での成果	-	-0.041	-0.021	0.024	-0.866	0.387	
	標準的製品・サービス							
	→ 営業員への効果	-	0.191	0.074	0.022	3.291	0	***
	→ 顧客への効果	-	-0.103	-0.046	0.021	-2.169	0.03	**
	→ 企業での成果	(仮説2-2)	-0.001	-0.001	0.023	-0.025	0.98	
③	組織型営業							
	→ 営業員への効果	(仮説3-1)	0.163	0.102	0.036	2.832	0.005	***
	→ 顧客への効果	(仮説3-1)	-0.093	-0.067	0.034	-1.983	0.047	**
	→ 企業での成果	(仮説3-1)	0.021	0.015	0.036	0.431	0.667	
	個人型営業							
	→ 営業員への効果	(仮説3-2)	-0.027	-0.014	0.028	-0.481	0.631	
	→ 顧客への効果	(仮説3-2)	-0.108	-0.062	0.026	-2.345	0.019	***
	→ 企業での成果	-	0.096	0.055	0.028	1.97	0.049	**
④	営業における競争との差別化の強さ							
	→ 営業員への効果	(仮説4-1)	0.235	0.159	0.04	4.019	0	***
	→ 顧客への効果	-	0.07	0.055	0.037	1.466	0.143	
	→ 企業での成果	(仮説4-1)	0.059	0.047	0.039	1.198	0.231	
	営業における競争との同一化の強さ							
	→ 営業員への効果	-	0.058	0.038	0.037	1.013	0.311	
	→ 顧客への効果	-	-0.07	-0.053	0.035	-1.525	0.127	
	→ 企業での成果	(仮説4-2)	0.027	0.021	0.036	0.564	0.573	
⑤	機動的な顧客・市場のカバー							
	→ 営業員への効果	(仮説5-1)	0.115	0.062	0.031	2.009	0.044	***
	→ 顧客への効果	-	-0.084	-0.052	0.029	-1.82	0.069	**
	→ 企業での成果	(仮説5-1)	0.079	0.049	0.031	1.608	0.108	
	一律的な顧客・市場のカバー							
	→ 営業員への効果	-	0.057	0.026	0.026	1	0.317	
	→ 顧客への効果	(仮説5-2)	0.058	0.03	0.024	1.265	0.206	
	→ 企業での成果	-	-0.033	-0.017	0.025	-0.688	0.492	
⑥	行動重視型営業							
	→ 営業員への効果	(仮説6-1)	-0.023	-0.012	0.03	-0.401	0.688	
	→ 顧客への効果	-	-0.039	-0.024	0.028	-0.85	0.395	
	→ 企業での成果	-	-0.081	-0.049	0.029	-1.697	0.09	**
	適応奉仕型営業							
	→ 営業員への効果	(仮説6-2)	-0.012	-0.007	0.035	-0.21	0.833	
	→ 顧客への効果	(仮説6-2)	0.016	0.012	0.032	0.359	0.72	
	→ 企業での成果	-	0.015	0.01	0.034	0.307	0.759	
	提案型営業							
	→ 営業員への効果	(仮説6-3)	0.218	0.136	0.036	3.749	0	***
	→ 顧客への効果	-	0.003	0.002	0.034	0.071	0.944	
	→ 企業での成果	(仮説6-3)	-0.04	-0.029	0.035	-0.806	0.42	
ワークショップ型営業								
→ 営業員への効果	(仮説6-4)	-0.009	-0.005	0.033	-0.155	0.877		
→ 顧客への効果	(仮説6-4)	0.016	0.011	0.03	0.355	0.723		
→ 企業での成果	-	-0.11	-0.073	0.032	-2.306	0.021	**	

仮説1（オーダー獲得型/在庫型の営業と営業成果）の検証結果を示したのが、表4-5の①で、仮説1-1（オーダー獲得型→営業員への効果、顧客への効果）、仮説1-2（在庫型営業→企業での成果）は、ともに支持されなかった。オーダー獲得型の営業を指向する場合には、顧客への効果（標準化係数0.042、確率0.358）、営業員への効果（係数0.039、確率0.49）となっており、在庫型の営業を指向する場合には、企業での成果と係数0.041、確率0.386（オーダー獲得型；係数-0.037、確率0.432）で、符号条件が整合的なことが観察できるに留まっている。

仮説2（顧客適応的/標準的・製品・サービスと営業成果）の検証結果は、②で、仮説2-1（顧客適応的・製品サービス→顧客への効果）、仮説2-2（標準的・製品サービス→企業での成果）はともに支持されなかった。顧客適応的製品・サービスでは、顧客への効果（標準化係数0.001、確率0.98）と正の標準化係数となっており、符号条件が仮説に整合的であるに留まっている。

また、標準的製品・サービスの場合に、営業員への効果が係数0.191、確率0.00と高くなることが確認できるが、これは、営業員にとって営業活動の目標が理解しやすく、役割認識が明確化され、行動の計画化もはかられるためと考えられる。

仮説3（意思決定や責任の所在のあり方と営業成果）の検証結果は、③である。仮説3-1（組織型営業→営業員への効果、顧客への効果、企業での成果）は、営業員への効果（係数0.163、確率0.005）と正の、顧客への効果（係数-0.093、確率0.047）とは負の因果関係が確認でき、部分的に支持された。また仮説3-2（個人型営業→営業員への効果、顧客への効果）では、企業での成果（係数0.096、確率0.049）と正の、また顧客への効果（係数-0.108、確率0.019）とは負の、因果関係が確認できるものとなっており、仮説の前提とは異なる検証結果となっている。

仮説4（差別化/同一化と、営業成果）の検証結果は、④で、仮説4-1（差別化→営業員への効果、企業での成果）は、営業員への効果（係数0.235、確率0.00）が高まることを確認でき、また顧客への効果（係数0.07、確率0.143）も高まる傾向を推論できるものとなっている。つまり、仮説4-1は、部分的に検証された。仮説4-2（同一化→企業での成果）は検証されていないが、顧客への効果（係数-0.07、確率0.127）との負の因果関係が推論できるものとなっている。

仮説5（機動的/一律的な顧客・市場カバーと、営業成果）の検証結果は、⑤である。仮説5-1（機動的なカバー→営業員への効果、企業での成果）では、営業員への効果（係数0.115、確率0.044）が高まることが確認でき、また、企業での成果（係数0.079、確率0.108）との因果関係も推論できるものとなっている。つまり、仮説5-1はほぼ検証されたといえる。また仮説に含めていないが、顧客への効果（係数-0.084、確率0.069）とは負の因果関係が確認できるものとなっている。

仮説5-2（一律的なカバー→顧客への効果）は、支持されなかったが、顧客への効果（係数0.058、確率0.206）と正の因果関係がほぼ推論できるものとなっている。仮説5-1の検証結果とあわせて

考えれば、仮説に整合的であるといえる。このような検証結果は、仮説提示で説明したとおり、一律的な顧客・市場のカバーによって、機動的な顧客・市場カバーでは見過ごされてしまう顧客や市場がカバーされるためであると考えられる。つまり、顧客への効果を高めるためには、一律的な顧客・市場カバーも必要であることが示唆されているといえる。

最後に、仮説6（営業行動のあり方と営業成果）の検証結果は、⑥である。

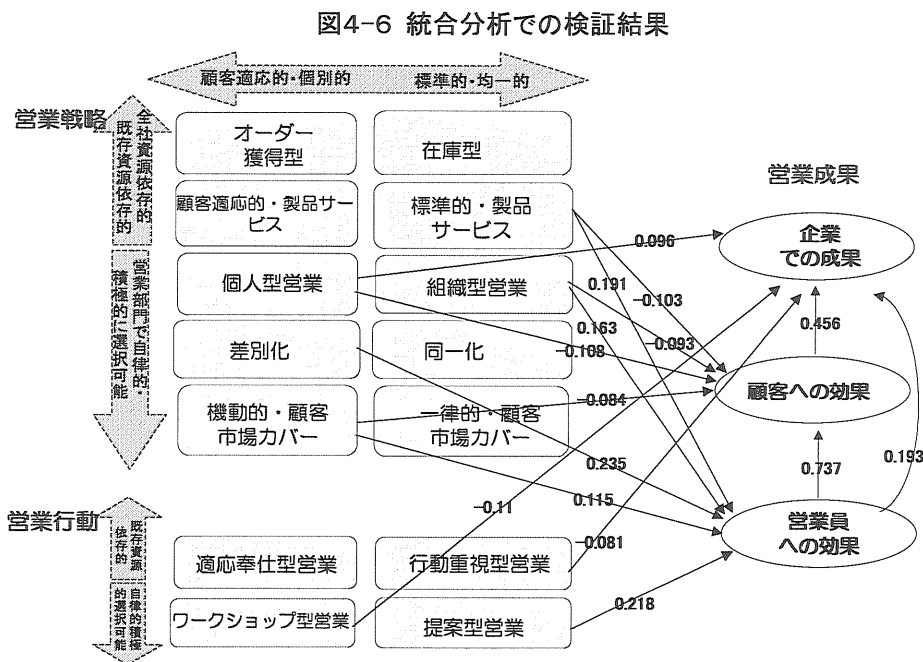
仮説6-1（行動重視型営業→営業員への効果）は、支持されなかったが、仮説に含めなかったこととして、企業での成果(係数-0.081、確率 0.09)と負の因果関係が確認できるものとなっている。

また、仮説6-2（適応奉仕型営業→営業員への効果、顧客への効果）は、有意水準には全く達しておらず、仮説は支持されなかった。

そして、仮説6-3（提案型営業→営業員への効果、企業での成果）は、営業員への効果(係数 0.218、確率 0.00)を強く高めていることが確認でき、部分的に検証された。

さらに、仮説6-4（ワークショップ型営業→営業員への効果、顧客への効果）は、支持されていないが、企業での成果(係数-0.11、確率 0.021)とは、負の因果関係が確認できる結果となっている。これは、仮説設定で述べたとおり、ワークショップ型営業は、時間やコストがかかりやすく、企業での成果との因果関係を持ちにくいと考えられる。

なお、統合分析で、有意性の確認できるものを図示したのが、図4-6である。



これらテーマ分析フレーム全体での統合検証から、仮説3-1（組織型営業）、4-1（差別化）、5-1（機動的カバー）、6-3（提案型営業）は、部分的に支持された。（表4-6参照）

なお個別分析と統合分析の検証結果を比較したのが、表4-6である。

表4-6 個別分析と統合分析の検証結果比較

仮説	仮説の内容	個別分析での検証結果	分析フレーム全体での検証結果
仮説1-1	オーダー獲得型の営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果	×	×
		○	×
仮説1-2	在庫型の営業 → 企業での成果	×	×
仮説2-1	顧客適応的な製品・サービスの取扱いを指向 → 顧客への効果	×	×
仮説2-2	標準的な製品・サービスの取扱いを指向 → 企業での成果	△	×
仮説3-1	組織型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○	○
		○	●
		×	×
仮説3-2	個人型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果	×	×
		●	●
仮説4-1	差別化 → 営業員への効果 → 企業での成果	○	○
		○	×
仮説4-2	同一化 → 企業での成果	△	×
仮説5-1	機動的な顧客・市場カバー → 営業員への効果 → 企業への効果	○	○
		○	△
仮説5-2	一律的な顧客・市場カバー → 顧客への効果	×	△
仮説6-1	行動重視型営業 → 営業員への効果	×	×
仮説6-2	適応奉仕型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果	×	×
		×	×
仮説6-3	提案型営業 → 営業員への効果 → 企業への成果	○	○
		○	×
仮説6-4	ワークショップ型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果	○	×
		○	×

(注) ○支持された

×支持されなかった

△有意水準には満たないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)

(●、は負の因果関係)

標準的・均一的
顧客適応的・個別的

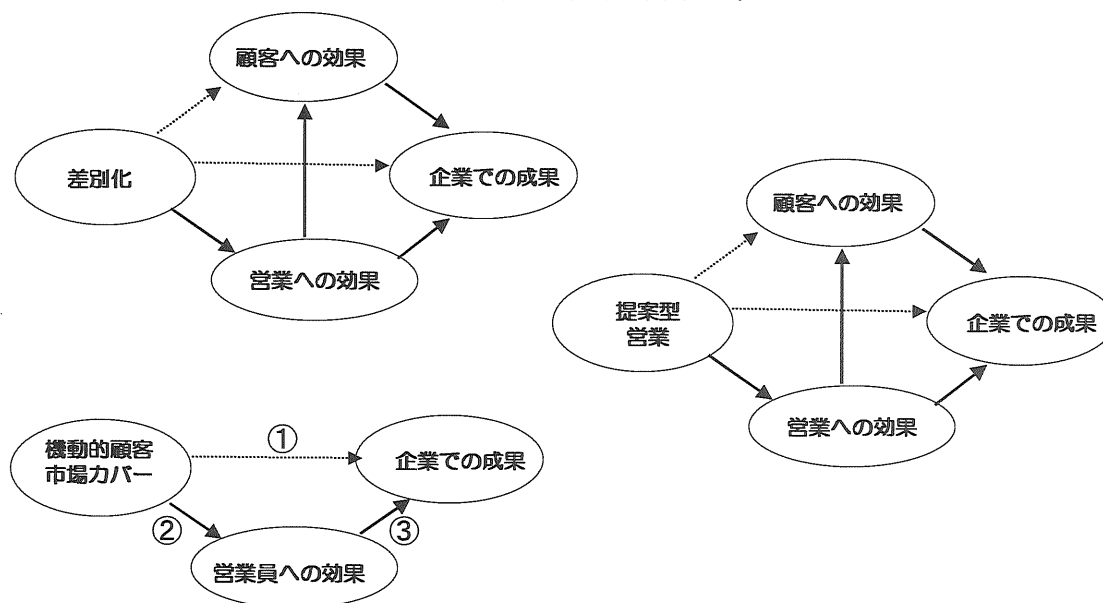
統合分析では、多くの構成概念を一つのモデルに組み込んだことで、構成概念の間をはかる標準化係数、パスの確率の値は、個別分析に比べて、間接効果が減じられる分低くなっている。しかし、営業戦略、営業行動の中で、何がより直接的に営業成果に寄与しているかを確認することができる。例えば、表4-5より、営業戦略では、差別化(→営業員への効果;係数0.235、確率0.00)や、機動的顧客市場カバー(→営業員への効果;係数0.115、確率0.044)が、成果と高い因果関係にあることが確認できる。また、営業行動では、提案型営業(→営業員への効果;係数0.218、確率0.00)が、営業成果と高い因果関係を持っていることが確認できる。

なお、個別分析で確認された、差別化(→顧客への効果;係数0.293 確率0.00、→企業での成果;係数0.237 確率0.00)の因果関係や、機動的顧客・市場カバー(→企業での成果;係数0.1 確率0.089)、そして提案型営業(→顧客への効果;係数0.23 確率0.00、→企業での成果;係数0.121 確率0.0033)、の多元的な営業成果との因果関係は、営業員への効果を通しての間接効果であると考えられる(P.85, 図4-7参照)。

例えば、機動的顧客市場カバーは、個別分析では、企業での成果(図4-7の①)と有意な因果関係が確認できたが、統合分析では直接的な因果関係は確認できず、これは、営業員への効果

(同②)、顧客への効果(同③)を通しての間接効果であったと考えられる。

図4-7 戦略・行動と営業成果



このように、本章で設定した仮説の検証と分析からの確認できるのは、営業戦略・営業行動の性質によって、寄与する営業成果には偏る傾向があるということである。つまり、本章で、仮説の前提の一つとした、営業戦略・営業行動が、①標準的・均一的か、顧客適応的・個別のかで、営業成果との因果関係のあり方が異なることは、総合分析では検証できるに至っていないが、少なくとも、営業戦略・営業行動と営業成果との因果関係には特定の傾向がみられるものとなっている。

そして、差別化や機動的カバー、提案型営業のように、営業戦略・営業行動の中でも、営業員への効果と強めの因果関係を持ち、それを通して、結果的に、三つの営業成果を高めていると確認できるものもある。そしてそれらに共通していることは、営業部門で自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動の一つということである。つまり、この章において設定した仮説の前提の二つめである、営業戦略・営業行動が、②営業部門で自律的・積極的に選択可能なものか、全社資源・既存資源に依存するものかによっても、営業成果との因果関係のあり方が異なる傾向にあることが発見的に確認できるといえる。

(4) 検証結果から得られる本章での結論

以上により、営業戦略・営業行動と営業成果に関する「個々の仮説」の検証を行ってきたが、それとは別にそれら全ての仮説（全体仮説と部分仮説）の検証結果について「仮説横断的」に考察することが可能であり、また必要である。そこで、そのような考察から得られる結論を「発見的結論」と名づけて、以下その導出を試みることにしよう（表4-7参照）。

表4-7 仮説検証と結論

仮説	仮説の内容	個別分析での検証結果	テーマフレームでの統合検証結果	結論1		結論2		結論3	
				顧客適応的・個別的な営業戦略・営業行動⇒営業員への効果・顧客への効果	標準的・均一的な営業戦略・営業行動⇒企業での成果	営業部門で自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動⇒営業員への効果・顧客への効果・企業での成果	営業部門で自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動⇒営業員への効果・顧客への効果・企業での成果		
仮説1-1	オーダー獲得型の営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x ○ x	x x x						
仮説1-2	在庫型の営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x x x	x x x						
仮説2-1	顧客適応的な製品・サービスの取扱いを指向 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x x x	△ x x	△					
仮説2-2	標準的な製品・サービスの取扱いを指向 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ x △	○ ● x			△			
仮説3-1	組織型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ ○ x	○ ● x					○	
仮説3-2	個人型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x ● x	x ● ○						
仮説4-1	差別化 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ ○ ○	○ △ x	○ △				○ △ △	
仮説4-2	同一化 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ x △	x ▲ x			△			
仮説5-1	機動的な顧客・市場カバー → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ x ○	○ ● △	○				○ △	
仮説5-2	一律的な顧客・市場カバー → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x x x	x x x						
仮説6-1	行動重視型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x x x	x x ●						
仮説6-2	適応奉仕型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	x x x	x x x						
仮説6-3	提案型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ ○ ○	○ x x			△		○ △	
仮説6-4	ワークショップ型営業 → 営業員への効果 → 顧客への効果 → 企業での成果	○ ○ x	x x ●	△					

(注) ○支持された
 ×支持されなかった
 △有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)
 (●、▲は負の因果関係)

i) 顧客適応的・個別的な営業戦略・営業行動と営業成果

仮説2-1(顧客適応的・製品サービス)、4-1(差別化)、5-1(機動的カバー)の検証により、顧客適応的・個別的な営業戦略・営業行動は、営業員への効果、顧客への効果と因果関係を持つ傾向があることがわかる。また、仮説6-4(ワークショップ型営業)は、統合分析では支持されたとはいえないが、個別分析では支持されており、検証結果からその傾向が推論できるものとなっている。このようなことから、以下のような発見的結論が提示できよう。

第IV章での結論1. 顧客適応的・個別的な性質の営業戦略・営業行動は、営業員への効果、顧客への効果と高めの因果関係を持つ傾向がある。

ii) 標準的・均一的な営業戦略・営業行動と営業成果

同様に、統合分析では支持されていないが、仮説6-3(提案型営業)は、個別分析では支持

されており、仮説 2-2 (標準的・製品サービス) や、4-2 (同一化) も、その傾向が確認できるものとなっている。また、仮説 1-2 (在庫型営業) も支持されていないが、符号条件では仮説に整合的である。よって、標準的・均一的な営業戦略・営業行動は、企業での成果に寄与する傾向があることが推論できる。このようなことから、以下のような発見的結論が提示できよう。

第IV章での結論 2. 標準的・均一的な性質の営業戦略・営業行動は、企業での成果と高めの因果関係を持つ傾向がある。

以上は、本章の冒頭に示した、個々の仮説設定の基礎とした【課題 A】に関連する結論であるが、それ以外の結論も見出されたので、次にそれを明らかにしよう。

iii) 営業部門で自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動と営業成果

仮説の検証結果が示している興味深い事実は、組織型営業 (仮説 3-1)、差別化 (4-1)、機動的カバー (5-1)、提案型営業 (6-3) などの、「営業部門でより自律的に選択される営業戦略・営業行動」が多角的に営業成果に寄与するのに対して、オーダー獲得型/在庫型・営業 (仮説 1)、顧客適応的/標準的・製品サービス (2)、行動重視型営業 (6-1)、適応奉仕型営業 (6-2) などの「全社・既存資源に依存する営業戦略・営業行動」は、営業成果に寄与しないということである。(なお、「組織型営業」、「差別化」、「機動的・顧客カバー」、および「提案型営業」が、「営業部門で自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動」であり、「オーダー獲得型/在庫型・営業」、「顧客適応的/標準的・製品サービス」、「行動重視型営業」、{適応奉仕型営業} が「全社・既存資源依存型の営業戦略・営業行動」であることは、図 4-1 に示しているので確認されたい。)

これは、本章の【課題 A】には関連しない事実で、営業戦略・営業行動を、標準的・均一的か顧客適応的・個別的かという二元対比のみで見ることの不充分さを示唆するものであり、同次元とともに、「営業部門自律型か、全社資源依存型か」という次元を加えて分析する必要があることを示している。しかし、そのような分析は今後の課題とし、ここでは次の結論を掲げるとどめておこう。(なお本研究では、仮説 3-2 (個人型営業) は、顧客適応的・個別的と考えながらも、逆に、企業での成果との因果関係が確認できるものとなっていたが、これも営業戦略・営業行動は、単純に、標準的・均一的か、顧客適応的・個別的かの二元対比で分析できないことを示すものといえる。)

第IV章での結論 3. 営業部門での管理の中で、顧客・市場の動向により、自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動は、営業成果と多角的に高めの因果関係を持つ傾向にある。

5 この章のまとめ

(1) この章の研究から得られる示唆

本章では、企業の中で、最も顧客や市場に近いところで活動を行う、営業部門の戦略・行動が、次元の異なる3つの営業成果とどのような因果関係にあるかを検証しようと試みた。

そのため、先行研究で営業成果との因果関係がほとんど検証されてこなかった営業戦略・営業行動を、営業部門内で指向される具体的な施策の一つずつに置き換え、それらが顧客適応的・個別的か、標準的・均一的かに分けて、営業成果との因果関係の検証を行なった。

その結果、延期化(Alderson, 1956)を背景に営業部門で指向される顧客適応的・個別的(Peppers et al., 1993)な営業戦略・営業行動は、営業員への効果や、顧客への効果には寄与する傾向がありながらも、必ずしも企業での成果には寄与しないことが確認された。

このように、本章の始めに示した【課題A】の、営業戦略・営業行動を具体的な施策と結び付けて、「顧客適応的・個別的」か「標準的・均一的」かで、営業成果と異なる因果関係を持つことの解明と、【課題B】であげた、その実証的手法による分析は、概ね達成されたといえよう。

しかし同様に、「顧客適応的・個別的」であるか「標準的・均一的」であるかという単純な二元対比だけでは不十分なことも明らかになった。上述の結論3の導出の際に明らかになったように、組織型営業、差別化、機動的カバー、提案型営業などの「営業部門で自律的に選択される営業戦略・営業行動」は、オーダー獲得型/在庫型・営業、顧客適応的/標準的・製品サービス、行動重視型営業、適応奉仕型営業などの「全社・既存資源に依存する営業戦略・営業行動」とは異なり、どの次元の営業成果とも強い因果関係をもっており、この二元対比も必要であるということである。これが示唆しているのは、延期化(Alderson, 1956)を背景に企業で目指されるべきことは、営業部門での管理の自律性を高め、顧客・市場の動向で、選択できる営業戦略や営業行動の選択肢を多く持たせる必要があるということである。つまり、顧客や市場の微妙な変化や、他社との競争に対応するために、営業部門での営業戦略や営業行動の選択を、柔軟に行えるようにすることこそ、延期化が進む中で目指されるべきことといえる。

以上をまとめると、営業部門の営業戦略・営業行動の選択に際しては、上述の2つの二元対比を考慮する必要があるであろう。

(2) この章の研究の限界と今後への課題

本章における分析は、新たな、営業部門での営業戦略や営業行動の概念を提示したものではない。先行研究で提示された営業活動での戦略・行動の概念を整理し、参考にしながら、営業部門内での施策として置き換え、営業成果との因果関係について考察したものである。

また、先行研究で提示されている戦略や行動を、営業部門で指向される施策として全て落とし込めたわけでもない。本章で引用された、先行研究のそれぞれで理論化された戦略や行動は、ど

れ一つをとっても複数の実証研究が成り立つ様々な要素を含んでおり、とても今回の研究だけで網羅できるものでない。これについては今後にも多様な研究課題を残す結果となっているといえる。

さらに、以下のような課題も含んでいる。

営業戦略・営業行動は、その企業や営業部門を取り巻く環境と件によっても選択がされるが、これらの環境と件は、本章の分析では捨象されている。また、それら環境と件が、営業成果に与える影響も、本章では考慮されていない。営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係をさらに詳細に考察するには、これらの環境と件を取り入れた分析フレームでの分析も必要であろう。さらに本章では触れなかったが、営業戦略と営業行動の間の因果関係についても分析が必要であろう。

(注1) 販売と営業の定義については、嶋口(1996)、高嶋(2002)などにある。

(注2) 第II章、第III章でも触れているとおり、第IV章で提示される仮説や結論も、これまでの「営業」研究では解決されていない「時系列を追っての分析」という課題を持ち合わせていることに、留意が必要である。

(注3) 営業戦略・営業行動の測定尺度設定にあたっての出典および引用は、以下のとおりである。

営業戦略 オーダー獲得型営業 石井(1998)pp19、金(1995)pp211-212。
在庫型営業 石井(1998)pp16、金(1995)pp211-212。
顧客適応的製品・サービス 高嶋(1998)pp117。
標準的製品・サービス 高嶋(1998)pp34。
営業活動での責任の所在(個人型営業) 高嶋(1995)pp263。
営業活動での責任の所在(組織型営業) 高嶋(1995)pp278。
競争との差別化志向の強さ Porter(1985)pp19、嶋口(1986)pp101。
競争との同一化志向の強さ 嶋口(1986)pp101、Slater(2000)pp815。
機動的な顧客・市場のカバー Porter(1985)pp20、田村(1999)pp30。
一律的な顧客・市場のカバー Porter(1985)pp20、田村(1999)pp14。
営業行動 行動重視型営業 嶋口(1995)pp296、嶋口(1997)pp140。
適応奉仕型営業 嶋口(1995)pp297、嶋口(1997)pp141。
提案型営業 嶋口(1995)pp297、嶋口(1997)pp140。
ワークショップ型営業 嶋口(1995)pp299、嶋口(1997)pp142。

(注4) マーケティング研究では、実証的検証時の有意性の確認は、通常は、片側1~5%水準で行なわれることが多い。本研究においては、片側5%水準(両側10%)を有意なものとして抽出するが、標準化係数の符号条件(片側10%・両側20%での、正・負の符号)でも有意性の推測を行なおうとしている。この理由は、これまでの営業研究では実証研究の蓄積が少なく、尺度設定や検証方法が完全でない中では、先行研究で提示された戦略・行動の概念と成果の因果関係を、推測レベルでも議論しておく必要があると考えるからである。

また「営業」という研究テーマを取り扱う場合は、マーケティング研究の中でも、他の要因の影響を排除することが難しいものであるため、因果関係の傾向をみるには、その有意性確認も、幅を広げておく必要があると考えるからでもある。

第V章 営業管理様式の選択要因

本章では、第II章で示した「テーマ分析フレーム」の④、すなわち、「営業戦略」、「営業行動」、「タスク特性」、「環境特性」と、「営業管理様式の選択」との間の因果関係の分析を行なう。営業部門の管理方式選択は、実務では経験蓄積の中で決定されることが多い。他方、研究としては、営業管理において、成果主義的な管理と行動主義的な管理のいずれが選択されるかについて、W.Ouchi (1979) の二要因を引用した分析や考察がなされている。

営業管理様式の選択は、このように実務と研究との間で、認識に乖離があるが、しかし、本来であれば考察される必要のある、企業や営業部門の指向する資源配分（営業戦略）や、顧客への対処（営業行動）のあり方、また営業タスクの性質（タスク特性）や、営業部門を取り巻く環境（環境特性）との因果関係については、実務でも研究でも、ほとんど議論されていないのが実状である。

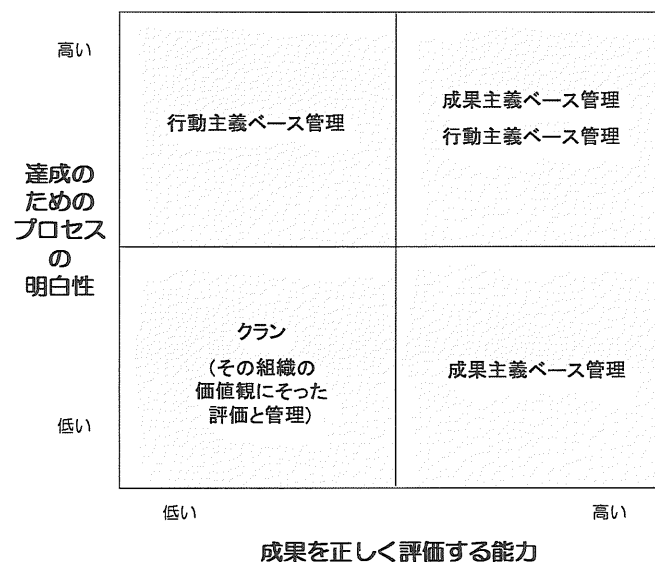
そこで本章では、営業管理様式の選択について、これら営業戦略や、営業行動、タスク特性、環境特性との因果関係の観点から、分析を試みる。

1. 営業管理様式の選択要因に関する研究課題の再整理

(1) 既存研究の中での営業管理様式の選択要因

第II章で説明したとおり、営業管理様式の主要先行研究では、成果主義的な管理と行動主義的な管理のどちらが選択されるかについて、W.Ouchi (1979) によって提示された、「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」の二要因が、基本的に引用されてきている。

図5-1 W.Ouchi (1979)の管理の選択要因の概念図



W. Ouchi (1979)によれば、組織での管理と評価は、三つのタイプで特徴づけられ、それは a. 市場連動、b. 官僚機構組織的、c. クラン（一族一団）である。市場連動にもとづく管理が行われる場合は、構成員個々の能力や貢献度によって評価と報奨が行なわれるが、官僚機構組織的な管理が行われる場合は、その組織で受け入れられている評価尺度や共通目標などが交差して評価と報奨が行なわれる。そしてクランにもとづく管理が行われる場合は、その集団に属する個々人の間で共有され保持された価値観のなかで評価と報奨が行なわれる。

これら組織における管理が、a. 市場連動、b. 官僚機構組織的、c. クランの三つのいずれになるかについて、W. Ouchi (1979)は、「成果を正しく評価する能力」と、「達成のためのプロセスの明白性」のそれぞれが高いか低いかにより決定されるとして説明を行っている（注1）。

しかし、Anderson & Oliver (1987) 以来、営業管理様式の選択要因として引用される W. Ouchi (1979)の分析フレームは、もともとは営業部門の管理を想定してつくられたものでなく、工場や事務部門・他の、外的与件の影響を受けることが少なく、本質的に性質の異なる管理を比較するために作成されたものである。つまり、売上・利益の獲得を目指すという点では同質的ながらも、企業の中で外部環境の変化を最も受け、さらに、企業が市場戦略を具現化する中で、期待役割が常に変化する営業部門の管理に、同じように適用するには無理があると思われる。

さて Anderson & Oliver (1987) が引用した W. Ouchi (1979)とともに、営業管理様式の選択要因について考察をおこなっているのが、Eisenhardt (1985)である。

Eisenhardt (1985)は、営業管理様式の選択要因を分析する視点として、W. Ouchi (1979) の取り上げた組織分析的な視点以外に、エージェンシー理論、取引コスト分析、認知的評価論の3つの分析視点があるとしている。

Eisenhardt (1985)は、その中でも、特にエージェンシー理論をもとに、「評価尺度を使うためのコスト」と「販売における不確実性」によって、営業管理様式選択の考察を行っている。エージェンシー理論の利点は、企業の戦略や、環境与件の変化、そして営業部門での管理コストを、分析に折り込めることである。しかし、営業部門の組織文化等を盛り込むことに弱く、具体的な管理施策と結びつけて分析することにも不十分と考えられる。

また取引コスト分析では、「コスト」と「ベネフィット」の最適化の中で、営業管理様式選択の分析ができるが、この視点は、企業のマーケティング管理の中でも、代販店などのチャネル・コントロールを念頭においた管理の選択要因を分析するには優れていながらも、エージェンシー理論と同じく、企業内の営業部門の管理選択の分析には、組織文化を折り込んだり、具体的な管理施策と結びつける点で弱いといえる。

さらに認知的評価論では、「管理と評価のフィードバック」と「動機付けのあり方」に焦点を当て、営業管理様式選択の分析がなされている。しかし、この手法は人事管理的な視点で、営業管理様式とその効用の関係を分析するには優れているが、本研究のように営業戦略や、環境の変化、組織文化を取り込んで、営業管理様式を分析するには弱いといえる。

これらに対し、Jaworski(1988)、Jaworski et al.(1993)は、三段階モデルでの分析の中で、環境要因や先行要因が、営業の管理方式の選択に作用するとして分析を行なっている。

まず、Jaworski(1988)では、営業管理の管理方式の選択に影響を及ぼすものとして環境的要因(Environment)をあげ、マクロ的要因や競争的要因、内的要因の三つについて、先行研究を整理しながら、営業管理様式選択との因果関係の考察を行っている。

さらに、Jaworski et al.(1993)では、モデルを再設定し、営業管理様式の選択に関する先行要因をあげて、実証的手法により、分析を行っている。Jaworski et al.(1993)が取り上げた先行要因とは、マーケティング部門の特徴とタスク複雑性の二つである。Jaworski et al.(1993)は、これら2つの特性と営業管理様式選択との因果関係について分析を行っている。

また、高嶋(2000a)も、Anderson & Oliver(1987)の研究をもとに、日本企業における営業管理様式選択の特徴を論じている。

なお、高嶋(2000b)は、日本的な営業管理様式の選択についても、基本的にはW.Ouchi(1979)の提示した二要因を使って考察を行っているが、それに加えて、日本的な営業管理様式の選択と展開の分析には、日本的経営の特質である企業と従業員の長期的雇用関係や、企業間の長期的取引関係を取り入れる必要があるとしている。

また、高嶋(2000b)は調査データをもとに、営業管理様式選択の日本的特性に関する分析を行っており、その注目すべき結果として、顧客ニーズが異質で(プロセス知識が低くなる場合で)、業績評価が複雑な状況の場合(成果を判断する能力が低くなる場合)には、アウトプット管理の比率が高くなることを挙げている。これに関して高嶋(2000b)は、日本企業では、クラン的な管理(W.Ouchi, 1979)として、アウトプット管理が行なわれているためであると推論している(注2)。

(2) これまでの研究での営業管理様式の選択要因に関する課題

第II章で述べたように、営業管理様式研究は、営業研究の中では、米国での人的販売研究や販売管理論を発展させたものである。しかし、これを日本的な環境のもとで分析しなおすには、人的販売研究や販売管理論では見逃されがちな、営業活動での資源配分(営業戦略)や、営業活動での顧客への対処(営業行動)との整合性を考慮しながら、分析や考察を行わなくてはならないといえる。それは高嶋(2000b)でも営業管理の分析に必要なものとされている、労使の長期的雇用関係や、売手と買手の長期的取引関係等というような、その企業特有の経営資源の捉え方や、顧客対応のあり方を折り込む必要があり、言葉をかえれば、営業戦略や営業行動との因果関係を、その分析に盛り込む必要があると考えられるからである。

しかし、これまでの営業管理様式研究で、何故、W.Ouchi(1979)の「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」の二要因が引用されてきたかといえば、理由の一つと

して、営業管理様式研究が、米国で蓄積されてきた人的販売研究や販売管理論を発展させたもので、その分析アプローチの構造的な限界を引き継いでいるためと考えられる。

つまり、人的販売研究・販売管理論研究は、第Ⅱ章3で述べたとおり、営業部門内で操作・変更が可能なものを分析対象とし、科学的な手法を用いてそれらの課題解決を目指そうとしているものである。そのため、その企業が目指す資源配分(戦略)や、顧客への対処(営業行動)は、その分析には織り込まれていない。

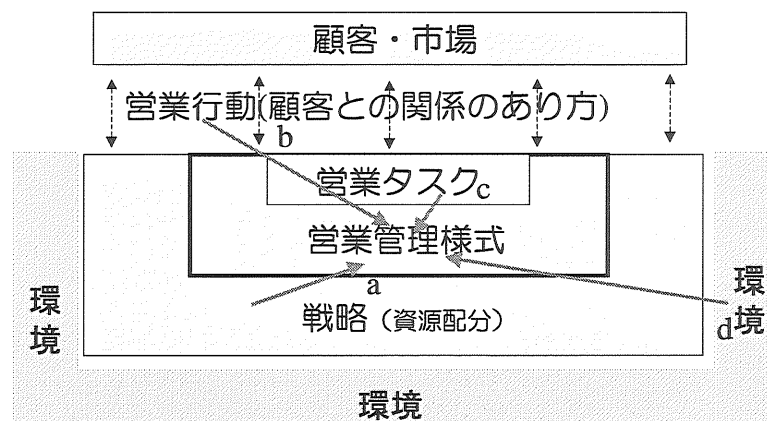
しかし、実際の営業管理は、営業部門より、企業では上位の意思決定となる資源配分のあり方(戦略)や、外的資源といえる顧客への対処のあり方(営業行動)から強い影響を受けて、選択がされているはずである。

このようなことから、W. Ouchi (1979) によって提示された二要因が、先行研究で選択要因として引用されているのは、営業部門の中で操作や変更が可能な変数のみに着目して、課題解決を行おうとする、人的販売研究・販売管理論の分析パラダイムを引き継いでいるからであると考えられるのである。

よって、本章では、営業管理様式を選択要因を多角的に分析するのに、以下のような課題があると考え、その解決を目指すことにする。

【課題】 営業管理様式を選択要因の分析には、W. Ouchi (1979) に代表される既存研究を参考にしながらも、第Ⅱ章4の課題③であげたように、営業戦略や、営業行動、タスク特性、環境特性といった分析視点を織り込んで、分析や考察を行う必要がある。

図5-2 営業管理様式を選択との因果関係について分析や考察を行うべき視点(図2-14再掲)



2. 営業管理様式の選択要因に関する分析フレームの提示

(1) 営業管理様式の選択と因果関係があると考えられる具体的な要因

i) 営業戦略

企業の資源配分について、石井(1993)は、日本企業には経営資源の不可逆性があり、戦略目標を達成するために資源を集めるのではなく、既にある資源をいかに活用するか、という点で戦略や施策が採用される傾向があるとしている。つまり、営業管理様式の選択も、このような資源配分に関する特徴と関係を持ちながら行なわれていると考えて、分析をする必要があるはずである。

近年は、日本においても、第II章3で述べたように、経済学的な理論の援用を受けて、営業戦略(資源配分)に関する研究が蓄積がされつつある。これらを参考にしながら、営業管理様式の選択要因に関して分析を進めていくことにする。

具体的には、第IV章においても取り上げた、在庫をあらかじめ持って活動を行う型の営業(Bucklin, 1965; 石井, 1998; 金, 1995)か、オーダー獲得型の営業(Alderson, 1957; 石井, 1998; 金, 1995)か、また、取り扱う製品・サービスが、標準的か、顧客適応的か(高嶋, 1998)があげられ、また、営業活動での意思決定や責任の所在をどこに置くか(高嶋, 1995)もあげられる。

さらに、市場対応として、競争他社との差別化(Porter, 1985; 嶋口, 1986)や、同一化(嶋口, 1986)の推進、また顧客・市場のカバーでの集中のあり方(田村, 1999)でも、営業管理様式の選択に関する因果関係の分析が可能と考えられる(注3)。

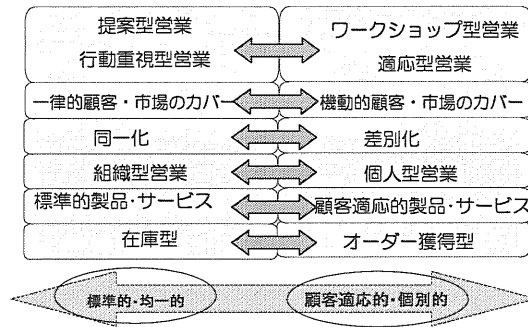
ii) 営業行動

売手と買手の関係についても、特に米国と日本の特徴の違いとして、米国では、常に新たな取引相手を模索し、代替的な取引相手を念頭に置いて行動するのに対し、日本では商取引が固定的(細井, 2000)で、特に売手にとっては、顧客との関係をいかに良好に保つか、取引を深いものにするかという点に行動目標が置かれていることが指摘されている。このような、売手の買手への対処という点とも関連を持ちながら、営業管理様式の選択がなされているはずである。

営業行動に関していえば、第IV章でも引用したとおり、嶋口(1995, 1997)は、関係性マーケティング研究の視点から、売手と買手が、それぞれ本質的なニーズを既知か未知かで、指向される営業行動を、4つに分けて提示している。売手と買手の関係で営業行動が変化することを念頭におけば、このような指向される営業行動によっても、営業管理様式の選択の差異が分析できるはずである。

そして、これら営業戦略、営業行動の性質の違いによって、営業管理様式の選択は、次のように変化すると考えられる(図5-3参照)。

図5-3 選択要因としての営業戦略、営業行動



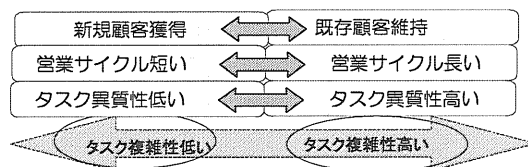
標準的・均一的な営業戦略・営業行動が指向される場合には、営業活動の目標が明確であるため、管理は、手が掛からなくて一律的な、アウトプット管理や、行動量管理が用いられると考えられる。逆に、顧客適応的・個別的な営業戦略・営業行動が指向される場合は、営業活動の目標が個々の顧客や市場に対して個別に設定されるため、営業管理でも、ビジネスプロセスの共有や顧客との関係向上が目指され、リレーション管理や、プロセス管理が用いられると考えられる。

iii) タスク特性

営業は、そのタスクの性質においても、多様な活動であり、これによっても選択される営業管理が異なると考えられる。営業タスクが新規開拓であるか既存顧客維持であるか(田中, 1986)、また取引ごとのサイクルが長いか短いか(Jaworski et. al., 1993)、そしてタスクの複雑性(Jaworski et. al., 1993; 高嶋, 2000 b)が高いか低いかによっても、選択される管理方式が異なるはずである。

例えば、営業タスクの複雑性が増したり、取引サイクルが長くなるほど、顧客の本質的ニーズを明確に、そして詳細に把握する必要があるため、顧客との良好な関係構築や、営業部門でのビジネスプロセス共有が目指され、リレーション管理や、プロセス管理が用いられると考えられる。

図5-4 選択要因としてのタスク特性



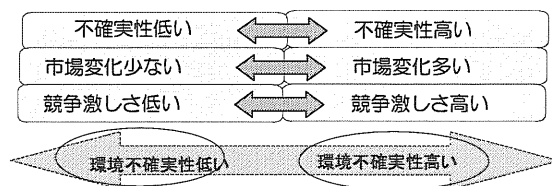
iv) 環境特性

競争状態の激しさや、市場の変化の速さ、また事業を取り巻く経済状況などによっても、営業管理様式の選択に差異があらわれるはずである。

例えば、市場変化が速い場合 (Jaworski, 1988; 石井, 1998) や、競争が激しい場合 (Jaworski, 1988; Porter, 1980; 1985)、そしてビジネスの不確実性が高い場合 (Jaworski, 1988) には、

営業部門が目標遂行を目指す中で、不確定要素を取り除くことが目指されるため、顧客との関係維持や、ビジネスプロセスの共有が重視されて、リレーション管理や、プロセス管理が用いられると考えられる。

図5-5 選択要因としての環境特性



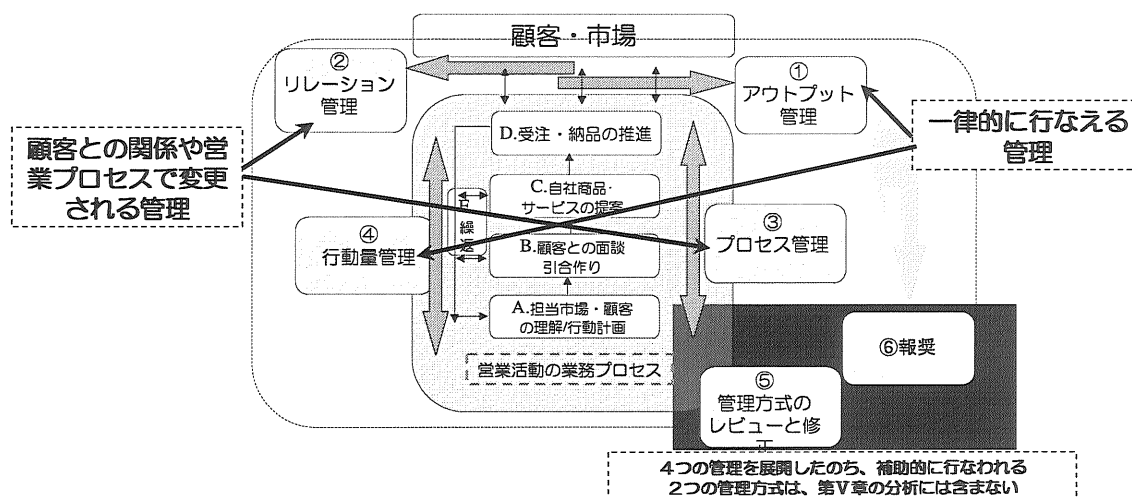
(2) 検証すべき営業管理の管理方式

本章では、第III章で営業プロセスに沿って提示した6つの管理方式のうち、特に、営業の業務プロセスに直接関係する部分を管理する、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理の4つに対して、本章で選択要因として取り上げた、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性との因果関係の分析を進めることにする。

なお、アウトプット管理と行動量管理は、一律的に行なえる管理であるが、リレーション管理とプロセス管理は、顧客との関係の状況や、営業プロセスのあり方で変更が伴う管理方式であり、成果主義的か行動主義的かといった区分とは違う、図5-6のような管理方式の性質の違いが、選択要因との因果関係の持ち方では差異としてあらわれてくると考えられる。

また、第III章で提示した6つの管理方式のうち、管理方式のレビュー・修正と報奨は、本章での分析の対象には含まない。それは、この二つの管理方式は、営業の業務プロセスに直接関係する部分を管理する4つの管理方式を展開した後で、それを補完する二次的な対応として行なわれる管理方式であるからで、選択要因との直接的な因果関係を分析するのは適切でないと考えられるからである。

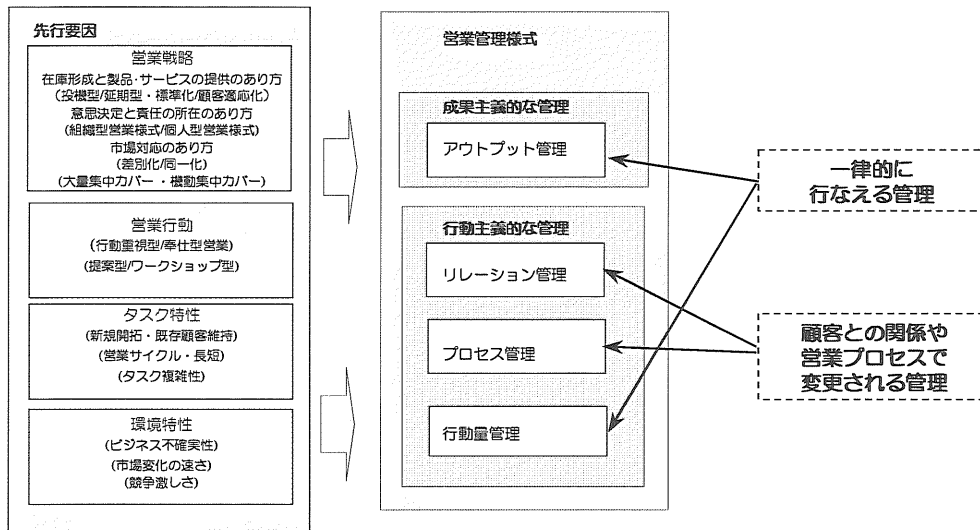
図5-6 選択要因との因果関係で分析される管理方式の性質のちがい



(3) 分析フレームの設定

前段で提示した、先行要因としての営業戦略、営業行動や、タスク特性、環境特性と、それによって営業管理様式の選択に差異があらわれるとして構築した本章のテーマ分析フレームが、図5-7である。

図5-7 営業戦略・営業行動・タスク特性・環境特性と管理方式選択に関する分析フレーム



(4) 分析フレームの構成要素の概念定義

図5-7の分析フレームを構成する構成概念の概念定義について、本章2(1)での説明をまとめたのが、表5-1である。

なお、営業戦略・営業行動は、表4-1(P.72)と同じであり、営業管理様式の定義は表3-2(P.45)と同じである。

表5-1 営業管理様式の選択要因の定義

選択要因	モデルの構成要素	定義
営業戦略	オーダー獲得型営業	顧客からのオーダーに応じて製品・サービスを作成・提供する営業活動を指向すること
	在庫型営業	顧客からの需要を見込んで、製品在庫を持って行なう営業活動を指向すること
	顧客適応的製品・サービス	顧客からの要求・要望で製品・サービスを大きく変える営業活動を指向すること
	標準的製品・サービス	顧客に対して均一的な製品・サービスを提供する営業活動を指向すること
	営業活動での責任の所在(個人型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負う営業活動を指向すること
	営業活動での責任の所在(組織型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、組織として負う営業活動を指向すること
	競争との差別化志向の強さ	市場の中で競争他社と差別化を積極的に推し進める営業活動を指向すること
	競争との同一化志向の強さ	市場の中で自社優位性のみを積極的に提示する営業活動を指向すること
営業行動	機動的な顧客・市場のカバー	顧客の中で有望な対象先を選び出し、それに対して重点的にカバーする営業活動を指向すること
	一律的な顧客・市場のカバー	顧客・市場に関係なく、なるべく多数の顧客を、まんべんなくカバーする営業活動を指向すること
	行動重視型営業	顧客との取引の維持と増大を、行動量の増大をとおして目指そうとする営業行動
	適応率仕型営業	顧客との取引の維持と増大を、顧客の要望になるべく多く応えることとおして、目指そうとする営業行動
タスク特性	提案型営業	顧客との取引の維持と増大を、顧客への情報提供や、製品・サービスによって得られる効用の提案を数多く行なうこととおして、目指そうとする営業行動
	ワークショップ型営業	顧客との取引の維持と増大を、顧客とともに、どのような製品・サービスが良いか、互いに考えあう協同活動をおして、目指そうとする営業行動
	新規開拓	新規顧客の獲得と取引開始を目指す営業タスク
	既存顧客維持	既存顧客の維持・継続を目指す営業タスク
環境特性	営業サイクルが長い	はじめの引き合いから取引成立までに長い期間が必要な営業タスク
	営業サイクルが短い	取引の成立までの期間が短く、日ごとに売買が行われる営業タスク
	営業タスクの複雑性	顧客との取引が、それぞれ一つづつ性格が異なるものになる営業タスク
	競争の激しさ	顧客との取引を成り立たせるための施策が、顧客ごとに異なるものになる営業タスク
環境特性	ビジネスの不確実性	製品・サービスの売上・利益が、年度によって、変動するビジネス環境であること
	市場変化が速さ	製品・サービスの売上・利益が、環境変化(顧客の変化や競争状況の変化)により、変動するビジネス環境であること
	市場での競争相手が大きく変わる	市場での競争相手が大きく変わるビジネス環境であること
	市場での対象顧客が大きく変わる	市場での対象顧客が大きく変わるビジネス環境であること
競争の激しさ	常に競争他社と比較されるビジネス環境であること	
		営業施策の微妙な差で市場における勝ち負けが決まるビジネス環境であること

3. 仮説の設定

図5-7の分析フレームを検証するため、以下のような仮説を設定した。

(1) 営業戦略と営業管理様式の選択

i) 在庫形成と製品・サービスの提供のあり方①(在庫型営業/オーダー獲得型営業)

あらかじめ在庫をもった型で行われる投機的な営業では、製品・サービスの仕様・数量はあらかじめ決定されており、目標値は明確で、業務プロセスの詳細な管理も不要である。そのため、管理は、手が掛からない一律的なアウトプット管理や、活動量が重視される行動量管理が用いられると考えられる。

またオーダー獲得を中心とした型の延期的な営業では、製品・サービスの仕様・数量が買手の意向や動向にゆだねられており、それを確実に製品・サービスの仕様・数量に反映させる必要がある。そのため、それに合わせた販売計画の策定や、営業プロセスの詳細な管理が行なわれ、それを重視するプロセス管理が用いられると考えられる。

このような在庫型営業/オーダー獲得型営業という対比によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説1-1. 在庫型営業が指向される場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

仮説1-2. オーダー獲得型営業が指向される場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

ii) 在庫形成と製品・サービスの提供のあり方②(製品・サービスの性質)

標準的な製品・サービスを扱う場合は、標準化された製品・サービスを確実に販売することが求められる。営業活動の目標や営業員の期待役割が明確であるため、一律的なアウトプット管理や、活動量が重視される行動量管理が用いられるはずである。

また、顧客適応的な製品・サービスを扱う場合は、製品・サービスの仕様や数量を、買手の意向に、的確に適合させる必要がある。そのため、ビジネスプロセスの共有や、仕様決定の協働を重視する、プロセス管理が用いられると考えられる。

このような製品・サービスの性質によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説2-1. 標準的な製品・サービスの扱いを指向する場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

仮説2-2. 顧客適応的な製品・サービスの扱いを指向する場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

iii) 営業活動における意思決定段階と責任の所在のあり方

組織型営業を指向する場合は、組織連携の中で活動の整合性が求められる。そのため、業務プロセスの共有を重視する、プロセス管理が用いられると考えられる。

また個人型営業が指向される場合は、営業員が個別に成果を追求し、最終的な売上・利益・販売数を中心に管理が行われるようになる。そのため、管理も一律的なアウトプット管理が用いられると考えられる。

このような営業活動での意思決定や責任所在のあり方によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説3-1. 組織型営業が指向される場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

仮説3-2. 個人型営業が指向される場合には、アウトプット管理の実践度が高まる傾向にある。

iv) 市場への対応1(差別化・同一化の方向性)

差別化戦略は、買手のニーズと売手の持つシーズとを適合させながら、競争相手(品)との差違を明確に訴求しようとするものである。そのため、顧客・市場に対して個別的な対応が必要となり、詳細なビジネスプロセスの共有が重視されるプロセス管理が用いられるはずである。

逆に、同一化戦略を指向する場合は、標準的・均一的な性質の市場対応がなされる。そのため、細かな営業プロセスは管理されず、最終的な成果が重視される管理となり、アウトプット管理が用いられると考えられる。

このような市場対応のあり方によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説4-1. 差別化戦略を指向する場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

仮説4-2. 同一化戦略を指向する場合には、アウトプット管理の実践度が高まる傾向にある。

v) 市場への対応2(顧客・市場カバーのあり方)

一律的な顧客・市場カバーを指向する場合は、全方位的なカバーが目指される。そのため、標準的・均一的な市場対応が行なわれ、管理は、手の掛からない一律的なアウトプット管理や、幅広い顧客・市場カバーを目指す行動量管理が用いられると考えられる。

逆に、機動的な顧客・市場カバーを指向する場合は、顧客・市場を細分化し、きめ細かな営業活動を行なう必要がある。つまり、顧客適応的・個別的な性質の市場対応が必要であるため、ビジネスプロセスの共有が重視されるプロセス管理が用いられると考えられる。

このような市場対応のあり方によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説5-1. 一律的な市場カバーを指向する場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

仮説5-2. 機動的な市場カバーを指向する場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

(2) 営業行動と営業管理様式の選択

i) 行動重視型営業

行動重視型営業は、売手・買手ともに本質的ニーズの解決方法が既知である場合にとられる営業行動（嶋口，1995；1997）である。目標は明確で、均一的な行動であるため、営業管理は、管理指標が明確なアウトプット管理や、活動量が重視される行動量管理が用いられると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説6. 行動重視型営業が指向される場合には、アウトプット管理と行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

ii) 適応奉仕型営業

適応奉仕型営業は、買手は本質的ニーズの解決方法を既知ながら、売手は未知である状態で採られる営業行動（嶋口，1995；1997）である。売手は、常に顧客の要求にあわせて対処するため、顧客適応的・個別的な行動といえる。そのため、顧客との関係強化や、ビジネスプロセスの共有を重視する、リレーション管理、プロセス管理が用いられると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説7. 適応奉仕型営業が指向される場合には、リレーション管理、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

iii) 提案型営業

提案型営業は、売手にとっては本質的ニーズの解決方法を知っていながら、買手は知らない状態で採られる営業行動（嶋口，1995；1997）である。売手の比較的自由的な目標設定のもとで、積極的に一律的・均一的な行動が行なわれるため、標準的な性質を含む営業行動といえる。よって、アウトプット管理や、行動量管理が用いられる可能性がある。しかし、顧客（買手）が未知の本質的ニーズを顕在化させようとするため、顧客との関係を重視するリレーション管理や、顧客への提案内容を営業プロセスの中で共有する、プロセス管理も用いられる可能性がある。このようなことから提案型営業と4つの管理方式の因果関係を確認するため、以下のような仮説を設定することにする。

仮説8. 提案型営業が指向される場合には、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理、の実践度が高まる傾向にある。

iv) ワークショップ型営業

ワークショップ型営業は、売手も買手も本質的ニーズの解決方法が未知の状態で採られる営業行動である。売手と買手が互いに本質的ニーズの解決方法を探索しようとする（嶋口，1995；1997）ニーズやシーズを持ち寄りながら、取引が進められるものである。つまり、顧客適応的・個別的な性質の営業行動といえる。売手と買手が持ち寄るニーズやシーズの適合性や実現性が確認されながら行動が行われるため、営業部門では、ビジネスプロセスの共有を重視するプロセス管理が用いられるはずである。よって以下のような仮説を設定する。

仮説9. ワークショップ型営業が指向される場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

(3) タスク特性と営業管理様式の選択

i) 新規顧客開拓/既存顧客維持

新規顧客開拓は、取引のない顧客との取引の開始を目指そうとするものである。新たな売上・利益の獲得を目指して、営業部門では積極的に自由な目標設定が行われ、標準的・均一的な営業活動が行なわれるはずである。よって管理も、手の掛からなくて一律的なアウトプット管理や、顧客の幅広いカバーを目指す行動量管理が用いられると考えられる。

また既存顧客維持では、特定顧客との取引関係の維持や拡大が目指される。そのため、顧客適応的・個別的な活動が行なわれ、顧客との関係を重視するリレーション管理が用いられると考えられる。

このような営業タスクの特性（新規顧客開拓/既存顧客維持）によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説10-1. 営業タスクが新規開拓の場合には、アウトプット管理、行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

仮説10-2. 営業タスクが既存顧客維持の場合には、リレーション管理の実践度が高まる傾向にある。

ii) 営業サイクルの長さ

営業サイクルが長い場合は、特定顧客に対応する活動時間が長くなり、活動がその顧客に対して顧客適応的・個別的になるはずである。よって、顧客との関係が重視されるリレーション管理や、ビジネスプロセスの共有が重視されるプロセス管理が用いられると考えられる。

逆に、営業サイクルが短い場合は、小さな取引を次々と完結させる必要があり、個々の顧客との関係にはそれほど慎重にならなく、営業活動が標準的・均一的になるはずである。よって管理も、一律的なアウトプット管理が用いられると考えられる。

このような営業タスクの特性（営業サイクル長/短）によって、用いられる管理方式が異なるという「全体仮説」を検証するため、以下のような仮説を設定する。

仮説 1 1-1. 営業サイクルが長い場合には、リレーション管理、プロセス管理の実践度が高まる傾向がある。

仮説 1 1-2. 営業サイクルが短い場合には、アウトプット管理の実践度が高まる傾向にある。

iii) タスク複雑性

営業タスクの複雑性が高い場合は、取引状況や進捗を見極めながら、活動を個々に管理する必要がある。そのため、ビジネスプロセスの共有や進捗状況管理を重視するプロセス管理が用いられるはずである。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 1 2. 営業タスクの複雑性が高い場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

(4) 環境特性と営業管理様式の選択

i) ビジネス不確実性

営業活動でのビジネス不確実性の高い環境下では、不確実要素を取り除くために、状況確認と活動の適合性の確認を頻繁に行なう必要がある。そのため、ビジネスプロセスや、進捗状況の共有を重視する、プロセス管理が用いられると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 1 3. ビジネスの不確実性が高い場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

ii) 市場変化の速さ

市場変化が速い中では、顧客や競争他社の動向の変化にあわせて、的確に営業活動を適応させる必要がある。そのため、ビジネスプロセスや進捗状況の共有を重視するプロセス管理が用いられると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 1 4. 市場変化が速い場合には、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

iii) 競争の激しさ

競争の激しい環境下では、競争他社に打ち勝つための、適確な営業活動を展開する必要がある。そのため、顧客との良好な関係や、ビジネスプロセスや進捗状況の共有を重視する、リレーション管理、プロセス管理が用いられると考えられる。よって以下のような仮説を設定する。

仮説 1 5. 競争が激しい場合には、リレーション管理、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

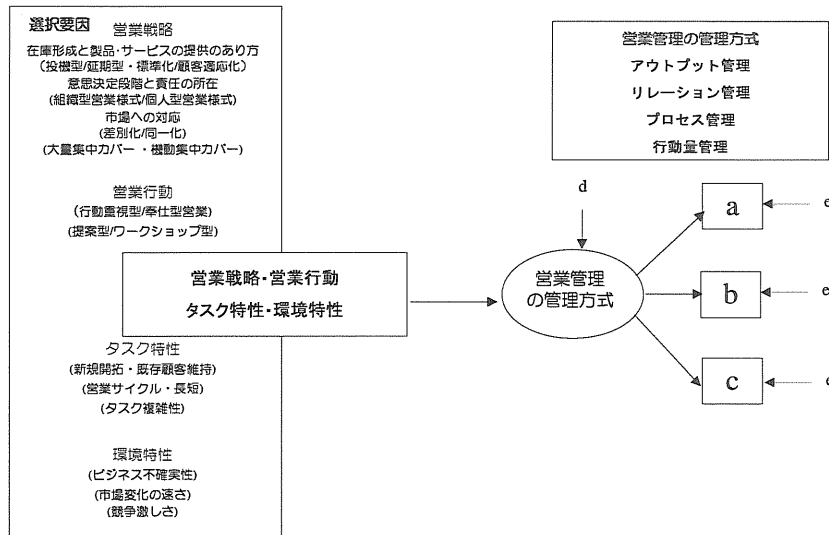
4. 検証

(1) 検証方法

検証にあたっては、前2章と同様に、予備的分析としての個別分析と、それをふまえての統合分析を行なった。

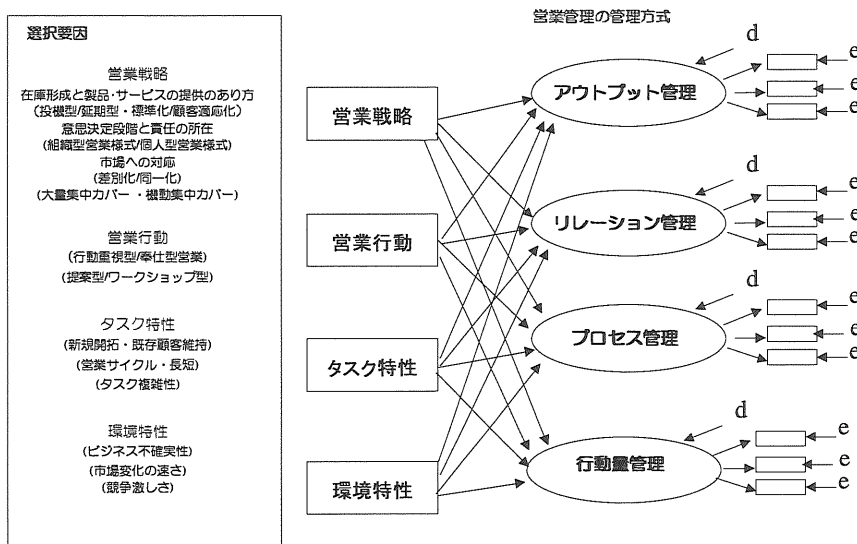
まず予備的分析として、個別分析では、今回の研究で提示した営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と、アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理、のそれぞれを、一つずつペアにして図5-8に示した共分散構造モデルを構築し、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性から、営業管理の管理方式への標準化係数の高さ、および適合度について確認し、検証を行なった。

図5-8 検証の方法(個別分析)



次いで、個別分析をふまえて、図5-9のモデルにより、本章で設定したテーマ分析フレームでの統合検証を行なった。

図5-9 検証の方法(統合分析)



(2) 調査と測定尺度

測定尺度は、表5-2のとおりである。

営業戦略・営業行動は第IV章の表4-2(P.77)と同じである。また営業管理の管理方式は、第III章の表3-4(P.51)と同じである。

表5-2 営業管理様式の選択要因の測定尺度

選択要因	モデルの構成要素	観測項目	観測項目の設定基準となっている研究	種類
営業戦略	オーダー獲得型営業	製品・サービスは、顧客からのオーダーに応じた後に、作成・提供される	Alderson(1957)、石井(1998)、金(1995)	New Scale
	在庫型営業	製品は、顧客からの需要を見込んで、ある程度在庫されている	Alderson(1957)、石井(1998)、金(1995)	New Scale
	顧客適応的製品・サービス	製品・サービスは、顧客の要求・要望により、その内容を大きく変える	高嶋(1998)	New Scale
	標準的製品・サービス	製品・サービスは、全ての顧客に対し、均一的なものである	高嶋(1998)	New Scale
	営業活動での責任の所在(個人型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負っている	高嶋(1995)	New Scale
	営業活動での責任の所在(組織型営業)	顧客との取引に関する決定や責任は、部門として連帯的に責任を負っている	高嶋(1995)	New Scale
	競争との差別化志向の強さ	営業活動は、市場の中で強力な競争他社と自社の差別化をしながら、行なわれている	Porter(1985)、嶋口(1986)	New Scale
	競争との同一化志向の強さ	営業活動は、自社の狙う顧客とはほぼ取り引き可能であるという、市場を有望視する中で行なわれている	嶋口(1986)、Slater(2000)	New Scale
	機動的な顧客・市場のカバー	市場戦略は、有望顧客や有望市場を選び出し、それらを重点的にカバーしようとするものである	Porter(1985)、田村(1999)	New Scale
	一律的な顧客・市場のカバー	市場戦略は、顧客や市場ごとの売上・利益には関係なく、大多数の顧客を、まんべんなく全てカバーしようとするものである	Porter(1985)、田村(1999)	New Scale
営業行動	行動重視型営業	営業活動では、顧客との取引の維持と増大は、とにかく行動あるのみという行動型中心の営業が行なわれている	嶋口(1995)、嶋口(1997)	New Scale
	適応奉仕型営業	営業活動では、顧客の要望に徹底的に応える、いわゆる奉仕型の営業が行なわれている	嶋口(1995)、嶋口(1997)	New Scale
	提案型営業	営業活動では、顧客の知らない情報を提供したり、製品・サービスの提案を行なう、いわゆる提案型の営業が行なわれている	嶋口(1995)、嶋口(1997)	New Scale
	ワークショップ型営業	営業活動では、顧客とともに、どのような製品・サービスが最良か、互いに考えあう協同的な活動を通して、営業が行なわれている	嶋口(1995)、嶋口(1997)	New Scale
タスク特性	新規開拓	営業活動は、新規顧客の獲得が中心である	Jaworski et al.(1993)、江尻(1988)、田中(1986)	
	既存顧客維持	営業活動は、既存顧客の維持が中心である	Jaworski et al.(1993)、江尻(1988)、田中(1986)	
	営業サイクルが長い	引き合いがあってから顧客との売上が成り立つまでに、数週間以上かかる	Jaworski et al.(1993)、西村(1995)	
	営業サイクルが短い	顧客との多数の売上が、その日ごとに行われている	Jaworski et al.(1993)、西村(1995)	
	営業タスクの複雑性	顧客との一つ一つの取引が、それぞれ全く別の性格を持っている 顧客取引を成り立たせるために必要な施策が、顧客ごとに全く違う	Jaworski et al.(1993)、高嶋(2000b) Jaworski et al.(1993)、高嶋(2000b)	
環境特性	ビジネスの不確実性	年度によって、売上高や利益が大きく変動するものである 環境の微妙な変化(顧客の変化や競争状況の変化)により、売上高や利益が大きく変動するものである	Jaworski(1988)、Goldman et al.(1993) Jaworski(1988)、Goldman et al.(1993)	New Scale New Scale
	市場変化が速さ	この5~10年で競争相手が大きく変わった この5~10年で対象顧客が大きく変わった	Jaworski(1988)、石井(1998)、Goldman et al.(1993) Jaworski(1988)、石井(1998)、Goldman et al.(1993)	New Scale New Scale
	競争の激しさ	顧客との取引では、常に競争他社と比較されている 競争他社とは、微妙な施策の差で市場における勝ち負けが決まる	Jaworski(1988)、Porter(1980、1985) Jaworski(1988)、Porter(1980、1985)	New Scale New Scale

タスク特性の観測項目の設定基準は、Jaworski et al. (1993)をもとにしながら、田中(1986)、江尻(1988)、西村(1995)、高嶋(2000b)を加味して設定した。

また、環境特性の観測項目では、Jaworski(1988)をもとに、Goldman et al. (1993)、Porter(1980、1985)を加味して設定した(注4)。

なお、営業戦略、営業行動、環境特性の測定尺度は、先行研究の中で提示された概念や、分析フレームをもとに設定しているが、過去の実証研究で使用されたものでなく、本研究で初めて使用する測定尺度である。

検証のための調査データは、第III章、第IV章と同じく、2002年2~3月に行った、「営業活動と営業管理に関する調査アンケート」で得られた調査データである。

これらのデータをもとに、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と、営業管理様式の選択との因果関係についての測定を行った。調査項目は、表5-3(P.105)に示したとおりである。

表5-3 営業戦略・営業行動・タスク特性・環境特性と営業管理様式の調査項目と平均ポイント

営業戦略・営業行動・タスク特性・環境特性に関する設問	平均ポイント	質問文
オーダー獲得型営業	4.27	貴社の製品・サービスは、顧客からのオーダーに応じた後に、作成・提供されるものである。
在庫型営業	4.34	貴社の製品は、顧客からの需要を見込んで、ある程度在庫されている。
顧客適応的製品・サービス	4.74	貴社の製品・サービスは、顧客の要求・要望により、その内容を大きく変えるものである。
標準的製品・サービス	3.71	貴社の製品・サービスは、全ての顧客に対し、均一的なものである。
機動的な顧客・市場のカバー	5.00	貴社の市場戦略は、有望顧客や有望市場を選び出し、それらを重点的にカバーしようとするものである。
一律的な顧客・市場のカバー	3.20	貴社の市場戦略は、顧客や市場ごとの売上・利益には関係なく、大多数の顧客を、まんべんなく全てカバーしようとするものである。
競争との差別化志向の強さ	5.12	貴社の営業活動は、市場の中で強力な競争他社と自社の差別化をしながら、行なわれている。
競争との同一化志向の強さ	4.82	貴社の営業活動は、自社の狙う顧客とはほぼ取り引き可能であるという、市場を有望視する中で行なわれている。
営業活動での責任の所在(個人型営業)	3.40	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負っている。
営業活動での責任の所在(組織型営業)	5.10	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、部門として連带的に行い責任を負っている。
行動重視型営業	4.07	貴社の営業活動では、顧客との取引の維持と増大は、とにかく行動あるのみという行動型中心の営業が行なわれている。
適応奉仕型営業	4.39	貴社の営業活動では、顧客の要望に徹底的に応える、いわゆる奉仕型の営業が行なわれている。
提案型営業	5.03	貴社の営業活動では、顧客の知らない情報を提供したり、製品・サービスの提案を行なう、いわゆる提案型の営業が行なわれている。
WS型・ワークショップ型営業	4.66	貴社の営業活動では、顧客とともに、どのような製品・サービスが最良か、互いに考えあう協同的な活動を通して、営業が行なわれている。
新規開拓	3.43	貴社の営業活動は、新規顧客の獲得が中心である。
既存顧客維持	4.73	貴社の営業活動は、既存顧客の維持が中心である。
長・営業サイクル	4.63	貴社の営業活動では、引き合いがあってから顧客との売買が成り立つまでに、数週間以上かかる。
短・営業サイクル	3.90	貴社の営業活動では、顧客との多数の売買が、その日ごとに行われている。
タスク複雑性 (計7.48)	3.61	貴社の営業活動では、顧客との一つ一つの取引が、それぞれ全く別の性格を持っている。
	3.87	貴社の営業活動では、顧客取引を成り立たせるために必要な施策が、顧客ごとに全く違う。
不確実性 (計8.88)	4.04	貴社の製品・サービスは、年度によって、売上高や利益が大きく変動するものである。
	4.85	貴社の製品・サービスは、環境の微妙な変化(顧客の変化や競争状況の変化)により、売上高や利益が大きく変動するものである。
市場変化 (計6.98)	3.62	貴社は、この5～10年で競争相手が大きく変わった。
	3.36	貴社は、この5～10年で対象顧客が大きく変わった。
競争の激しさ (計10.21)	5.65	貴社は、顧客との取引では、常に競争他社と比較されている。
	4.56	貴社と競争他社とは、微妙な施策の差で市場における勝ち負けが決まっている。

営業管理様式に関する設問	平均ポイント	質問文
アウトプット管理 Alpha = 0.5822	4.66	貴社における営業管理では、売上高目標を徹底的に追求する管理を行なっている。
(アウトプット管理-売上高)	4.67	貴社における営業管理では、粗利や獲得利益を徹底的に追求する管理を行なっている。
(アウトプット管理-利益高)	3.92	貴社における営業管理では、販売個数等の数を徹底的に追求する管理を行なっている。
(アウトプット管理-販売単位数)		
リレーション管理 Alpha = 0.8005	4.56	貴社における営業管理では、顧客との人間関係強化を目指す、目標づくりと管理を行なっている。
(リレーション管理-人間関係強化)	4.49	貴社における営業管理では、顧客との取引関係の改善を目指す、質的目標づくりと管理を行なっている。
(リレーション管理-取引関係改善)	4.94	貴社における営業管理では、既存顧客との取引維持と継続とを目指す、目標づくりと管理を行なっている。
(リレーション管理-既存取引の維持継続)		
プロセス管理 Alpha = 0.6922	4.51	貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗状況がどのレベルにあるか、部門内や社内で情報共有され管理されている。
(プロセス管理-進捗状況共有)	4.73	貴社における営業管理では、顧客との商談での仕様決定プロセスでは、営業担当者以外のスタッフも加わり、決定している。
(プロセス管理-仕様決定共有)	4.78	貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗に応じて、担当者が顧客にどう対処すべきか、管理者が個別に確認し管理を行なっている。
(プロセス管理-顧客対応共有)		
行動量管理 Alpha = 0.8528	3.67	貴社における営業管理では、顧客への訪問回数に、基準を与え、管理を行なっている。
(行動量管理-訪問回数)	3.48	貴社における営業管理では、顧客との面談回数などに、基準を与え、管理を行なっている。
(行動量管理-顧客面談数)	2.95	貴社における営業管理では、顧客からの見積り(または引合い、顧客へのデモ)依頼が何回あったかという数で、基準をつくり、管理を行なっている。
(行動量管理-引合件数)		

*営業戦略・営業行動に関する設問に関しては、表4-2と同じである。

*営業管理様式に関する設問は、表3-4と同じである。

(3) 仮説の検証

i) 個別分析—予備的分析

個別分析での検証結果は、表5-4 (P. 107) のとおりである。有意水準は、これまでと同様に、片側5% (両側10%) とした。第IV章と同じように、営業戦略・営業行動・タスク特性・環境特性から営業管理様式へのパスの有意性には、1%水準で有意なもの、5%水準で有意なもの、また5%水準で有意でないものが混在している。しかし、5%水準で有意でないものにも、第IV章と同じように、符号(正・負)条件によって、その因果関係の傾向を推論できるものもある。

仮説1 (在庫型/オーダー獲得型の営業) では、仮説1-1 (在庫型営業→アウトプット管理; 係数0.119 確率0.112、行動量管理; 係数0.112 確率0.03) は、(在庫型営業→行動量管理) だけが支持され、仮説1-2 (オーダー獲得型営業→プロセス管理; 係数0.358 確率0.00) も支持されている。つまり仮説1は概ね支持された。

仮説2 (標準的製品・サービス/顧客適応的製品・サービス) では、仮説2-1 (標準的・製品サービス→アウトプット管理; 係数0.135 確率0.073、行動量管理; 係数0.071 確率0.23) では、(標準的・製品サービス→アウトプット管理) だけが支持され、仮説2-2 (顧客適応的・製品サービス→プロセス管理; 係数0.333 確率0.00) も支持されている。よって仮説2も概ね支持された。

仮説3 (営業活動における意思決定と責任の所在) では、仮説3-1 (組織型営業→プロセス管理; 係数0.329 確率0.00) は支持され、リレーション管理(係数0.169、確率0.007)も用いられていることがわかる。また仮説3-2 (個人型営業→アウトプット管理; 係数0.148 確率0.029) も支持されている。つまり、仮説3は支持された。

仮説4 (差別化/同一化) では、仮説4-1 (差別化→プロセス管理; 係数0.263 確率0.00) は支持されているが、アウトプット管理(係数0.246、確率0.001)、リレーション管理(係数0.143、確率0.019)、行動量管理(係数0.199、確率0.001)も用いられていることがわかる。また、仮説4-2 (同一化→アウトプット管理; 係数0.225 確率0.004) も支持されているが、リレーション管理(係数0.104、確率0.085)、プロセス管理(係数0.156、確率0.019)、行動量管理(係数0.105、確率0.061)も用いられていることがわかる。従って全体としての仮説4は、仮説の前提であった差別化/同一化という営業戦略の対比によって管理方式選択が異なることについては支持されなかった。差別化や同一化のいずれも全てのタイプの管理方式と結びついていることは発見的事実であった。

仮説5 (顧客・市場カバーのあり方) では、仮説5-2 (機動的・顧客市場カバー→プロセス管理; 係数0.335 確率0.00) は支持されているものの、アウトプット管理(係数0.182、確率0.01)、リレーション管理(係数0.257、確率0.00)、行動量管理(係数0.167、確率0.002)も用いられていることがわかる。しかし、仮説5-1 (一律的・顧客市場カバー→アウトプット管理; 係数0.049 確率0.51、行動量管理; 係数-0.03 確率0.515) は支持されなかった。従って、機動的か一律的かの対比で、管理方式選択が異なるという、全体としての仮説5は支持されなかった。機動的・顧客市場カバーが、管理方式の種類に関係なく、全ての管理方式と結びついていることが大きな発見的事実であった。

表5-4 営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と営業管理様式の選択との因果関係(個別分析)

	仮説No.	CR値 (検定統計量)						モデルの 確立水準	パスの 有意確率	有意性	
		標準化係数 ・推定値	GFI	AGFI	PGFI	RMSEA	パスの 有意確率				
① 在庫型(投機的)→	アウトプット管理	(仮説1-1)	0.119	1.591	0.999	0.995	0.2	0	0.74	0.112	
	リレーション管理	-	0.052	0.891	0.998	0.989	0.2	0	0.501	0.373	
	プロセス管理	-	-0.186	-2.759	0.991	0.954	0.198	0.078	0.05	0.006	***
	行動量管理	(仮説1-1)	0.112	2.073	0.984	0.921	0.197	0.113	0.006	0.03	**
	オーダー獲得型(延期的)→										
	アウトプット管理	-	-0.06	-0.758	0.986	0.931	0.197	0.104	0.011	0.433	
	リレーション管理	-	0.06	0.924	0.99	0.952	0.198	0.08	0.045	0.355	
	プロセス管理	(仮説1-2)	0.358	5.177	0.984	0.918	0.197	0.115	0.005	0	***
行動量管理	-	-0.057	-0.886	0.97	0.851	0.194	0.164	0	0.376		
② 標準的製品・サービス→	アウトプット管理	(仮説2-1)	0.135	1.79	0.995	0.977	0.199	0.04	0.22	0.073	**
	リレーション管理	-	0.014	0.232	0.998	0.988	0.2	0	0.467	0.817	
	プロセス管理	-	-0.219	-3.272	0.986	0.929	0.197	0.106	0.01	0.001	***
	行動量管理	(仮説2-1)	0.071	1.2	0.99	0.951	0.198	0.081	0.043	0.23	
	顧客適応的製品・サービス→										
	アウトプット管理	-	-0.038	-0.502	0.989	0.944	0.198	0.09	0.026	0.615	
	リレーション管理	-	0.015	0.226	0.993	0.963	0.199	0.066	0.087	0.821	
	プロセス管理	(仮説2-2)	0.333	4.854	0.983	0.917	0.197	0.116	0.005	0	***
行動量管理	-	-0.075	-1.268	0.981	0.907	0.196	0.124	0.002	0.205		
③ 組織型営業→	アウトプット管理	-	0.026	0.382	0.997	0.984	0.199	0.016	0.336	0.702	
	リレーション管理	-	0.169	2.695	0.992	0.961	0.198	0.069	0.077	0.007	***
	プロセス管理	(仮説3-1)	0.329	4.93	0.999	0.996	0.2	0	0.755	0	***
	行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	個人型営業→										
	アウトプット管理	(仮説3-2)	0.148	2.189	0.996	0.978	0.199	0.038	0.228	0.029	**
	リレーション管理	-	0.001	0.31	0.996	0.979	0.199	0.033	0.256	0.756	
	プロセス管理	-	-0.228	-3.244	0.999	0.995	0.2	0	0.716	0.001	***
行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
④ 差別化→	アウトプット管理	-	0.246	3.176	0.997	0.987	0.199	0	0.439	0.001	***
	リレーション管理	-	0.143	2.347	0.999	0.993	0.2	0	0.618	0.019	**
	プロセス管理	(仮説4-1)	0.263	3.864	0.992	0.962	0.198	0.067	0.086	0	***
	行動量管理	-	0.199	3.446	1	0.999	0.2	0	0.908	0.001	***
	同一化→										
	アウトプット管理	(仮説4-2)	0.225	2.919	1	0.999	0.2	0	0.967	0.004	***
	リレーション管理	-	0.104	1.72	0.999	0.993	0.2	0	0.626	0.085	**
	プロセス管理	-	0.156	2.342	0.994	0.968	0.199	0.057	0.128	0.019	**
行動量管理	-	0.105	1.876	0.993	0.966	0.199	0.061	0.111	0.061	**	
⑤ 一律的顧客・市場カバ→	アウトプット管理	(仮説5-1)	0.049	0.659	0.999	0.997	0.2	0	0.812	0.51	
	リレーション管理	-	-0.027	-0.417	0.995	0.977	0.199	0.038	0.227	0.677	
	プロセス管理	-	-0.205	-3.036	0.996	0.98	0.199	0.029	0.28	0.002	***
	行動量管理	(仮説5-1)	-0.03	-0.65	0.998	0.992	0.2	0	0.582	0.515	
	機動的顧客・市場カバ→										
	アウトプット管理	-	0.182	2.561	0.987	0.936	0.197	0.099	0.015	0.01	***
	リレーション管理	-	0.257	4.137	1	1	0.2	0	0.98	0	***
	プロセス管理	(仮説5-2)	0.335	4.943	1	0.999	0.2	0	0.944	0	***
行動量管理	-	0.167	3.033	0.999	0.996	0.2	0	0.771	0.002	***	
⑥ 行動量重視型→	アウトプット管理	(仮説6)	0.3	3.728	1	0.999	0.1	0	0.766	0	***
	リレーション管理	-	0.093	1.53	0.991	0.953	0.198	0.081	0.041	0.126	
	プロセス管理	-	0.024	0.372	0.995	0.977	0.199	0.042	0.205	0.71	
	行動量管理	(仮説6)	0.226	4.055	0.997	0.983	0.199	0.021	0.318	0	***
⑦ 適応奉仕型→	アウトプット管理	-	0.206	2.163	0.997	0.972	0.1	0.051	0.17	0.031	**
	リレーション管理	(仮説7)	0.185	3.034	0.996	0.978	0.199	0.039	0.22	0.002	***
	プロセス管理	(仮説7)	0.186	2.836	0.999	0.995	0.2	0	0.713	0.005	***
	行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
⑧ 提案型営業→	アウトプット管理	(仮説8)	0.308	2.249	0.997	0.967	0.1	0.06	0.136	0.025	**
	リレーション管理	(仮説8)	0.354	5.631	0.999	0.994	0.2	0	0.665	0	***
	プロセス管理	(仮説8)	0.476	7.231	1	0.999	0.2	0	0.959	0	***
	行動量管理	(仮説8)	0.213	3.715	0.998	0.992	0.2	0	0.578	0	***
⑨ ワークショップ型営業→	アウトプット管理	-	0.08	1.132	0.987	0.936	0.197	0.099	0.013	0.258	
	リレーション管理	-	0.268	4.415	0.999	0.996	0.2	0	0.757	0	***
	プロセス管理	(仮説9)	0.438	6.501	0.995	0.973	0.199	0.049	0.164	0	***
	行動量管理	-	0.082	1.465	0.992	0.961	0.198	0.069	0.072	0.143	
⑩ 新規顧客開拓→	アウトプット管理	(仮説10-1)	0.227	2.891	0.998	0.991	0.2	0	0.566	0.004	***
	リレーション管理	-	0.174	2.937	0.985	0.925	0.197	0.109	0.008	0.003	***
	プロセス管理	-	0.135	2.084	0.998	0.991	0.2	0	0.55	0.037	**
	行動量管理	(仮説10-1)	0.119	1.946	0.999	0.995	0.2	0	0.716	0.052	**
既存顧客維持→	アウトプット管理	-	0.149	2.025	0.996	0.98	0.199	0.031	0.27	0.043	**
	リレーション管理	(仮説10-2)	0.091	1.467	0.993	0.966	0.199	0.06	0.114	0.142	
	プロセス管理	-	-0.033	-0.529	0.999	0.993	0.2	0	0.656	0.597	
	行動量管理	-	0.111	2.085	0.999	0.997	0.2	0	0.812	0.037	**
⑪ 長・営業サイクル→	アウトプット管理	-	-0.111	-1.486	0.985	0.927	0.197	0.108	0.008	0.137	
	リレーション管理	(仮説11-1)	0.007	0.112	0.996	0.982	0.199	0.025	0.3	0.911	
	プロセス管理	(仮説11-1)	0.305	4.548	0.995	0.975	0.199	0.045	0.187	0	***
	行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
短・営業サイクル→	アウトプット管理	(仮説11-2)	0.151	1.962	0.979	0.893	0.196	0.135	0.001	0.05	**
	リレーション管理	-	0.102	1.692	0.997	0.987	0.199	0	0.427	0.091	**
	プロセス管理	-	-0.078	-1.166	0.991	0.953	0.198	0.08	0.045	0.244	
	行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
⑫ タスク複雑性の高さ→	アウトプット管理	-	0.093	1.306	0.987	0.935	0.197	0.1	0.014	0.192	
	リレーション管理	-	0.094	1.573	1	0.998	0.2	0	0.863	0.116	
	プロセス管理	(仮説12)	0.228	3.455	0.995	0.976	0.199	0.043	0.2	0.001	***
	行動量管理	-	0.05	0.882	0.991	0.957	0.198	0.074	0.059	0.378	
⑬ 不確実性の高さ→	アウトプット管理	-	0.026	0.375	1	0.998	0.2	0	0.882	0.708	
	リレーション管理	-	0.029	0.48	0.997	0.983	0.199	0.02	0.324	0.631	
	プロセス管理	(仮説13)	0.269	4.03	0.995	0.976	0.199	0.042	0.206	0	***
	行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
⑭ 市場変化の速さ→	アウトプット管理	-	-0.047	-0.698	0.991	0.955	0.198	0.077	0.05	0.485	
	リレーション管理	-	0.045	0.756	0.999	0.996	0.2	0	0.765	0.45	
	プロセス管理	(仮説14)	0.13	1.964	0.991	0.955	0.198	0.077	0.052	0.05	**
	行動量管理	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
⑮ 競争の激しさ→	アウトプット管理	-	0.239	2.921	0.992	0.959	0.198	0.071	0.068	0.003	***
	リレーション管理	(仮説15)	0.19	3.106	0.997	0.987	0.199	0	0.414	0.002	***
	プロセス管理	(仮説15)	0.23	3.473	0.998	0.992	0.2	0	0.587	0.001	***
	行動量管理	-	0.08	1.413	0.989	0.946	0.198	0.089	0.027	0.158	

*パスの有意確率は、値が低いほど有意

*適合度検定の有意確率は、値が高いほど有意

P<0.02*** (片側1%、両側2%)

P<0.10** (片側5%、両側10%)

仮説 6 (行動重視型営業→アウトプット管理;係数0.300確率0.00、行動量管理;係数0.226確率0.00) は支持された。

仮説 7 (適応奉仕型営業→リレーション管理;係数0.185確率0.002、プロセス管理;係数0.186確率0.005) は支持された。しかし、プロセス管理と対比的に考えられるアウトプット管理(係数0.206、確率0.031)も用いられているので、全体としての仮説 7 が完全に支持されたとはいえない。

仮説 8 (提案型営業→プロセス管理;係数0.476確率0.00、リレーション管理;係数0.354確率0.00、アウトプット管理;係数0.308確率0.025、行動量管理;係数0.213確率0.00) も支持された。

仮説 9 (ワークショップ型営業→プロセス管理;係数0.438確率0.00) は支持されたが、リレーション管理(係数0.268、確率0.00)も用いられていることがわかった。

仮説 10 (新規顧客開拓/既存顧客維持) では、仮説 10-1 (新規顧客開拓→アウトプット管理;係数0.227 確率0.004、行動量管理;係数0.119 確率0.052) は支持されたが、リレーション管理(係数0.174、確率0.003)、プロセス管理(係数0.135、確率0.037)も用いられていることがわかった。仮説 10-2 (既存顧客維持→リレーション管理;係数0.091 確率0.142) は、その傾向が推測できるものの支持されず、逆に、アウトプット管理(係数0.149、確率0.043)、行動量管理(係数0.111、確率0.037)が用いられていることがわかる。つまり、仮説 10 における新規顧客開拓/既存顧客維持の対比と管理方式の選択の差異は支持されなかった。発見的事実として、新規顧客開拓タスクでは、管理が全般的に用いられていることがわかった。

仮説 11 (営業サイクル長/短) では、仮説 11-1 (営業サイクル長→リレーション管理;係数0.007 確率0.911、プロセス管理;係数0.305 確率0.00) については、(営業サイクル長→プロセス管理) が支持された。仮説 11-2 (営業サイクル短→アウトプット管理;係数0.151 確率0.05) は支持されたが、(営業プロセス短→リレーション管理) も有意となっている。従って全体としての仮説 11 は、半ば支持されたといえる。

また仮説 12 (タスクの複雑性の高さ→プロセス管理;係数0.228 確率0.001) は支持された。仮説 13 (ビジネス不確実性の高さ→プロセス管理;係数0.269 確率0.00) も支持された。仮説 14 (市場変化が速さ→プロセス管理;係数0.130 確率0.05) は支持された。

仮説 15 (競争の激しさ→リレーション管理;係数0.19 確率0.002、プロセス管理;係数0.23 確率0.001) は支持された。しかし、アウトプット管理(係数0.239、確率0.003)も用いられており、仮説 7 と同じ意味で完全に支持されたとはいえない。

このような、個別分析の検証結果から、仮説 1～3、6～9、11～15 は、仮説が、ほぼ支持されたといえる。

それに対し、仮説 4、5、10 は、仮説とは異なる因果関係が読み取れる。そしてそれらに共通することは、前提とした二元対比では管理方式選択に差異がみられず、仮説 4 (差別化/同一化)、5-2 (機動的顧客・市場カバー)、10-1 (新規顧客開拓) では、仮説 8 の検証と同じように、営業管理の管理方式がほぼ全般的に用いられていることであった(注5)。

ii) テーマ分析フレームでの統合分析

さらに、このような予備的分析をふまえての、本章で提示したテーマ分析フレームでの統合分析の結果を示したのが、表5-6 (P. 110) である。構成概念が多くなり、統計モデル自体が巨大化するので、その適合度は低くなっている。

また当然ながら、個別分析に比べ、それぞれの構成概念の間をはかる標準化係数の値やパス確率の有意性は、間接効果が減じられる分低いものとなっている。しかし、選択要因の中で、何がより直接的に管理方式と因果関係を持っているかを確認することができる。

そして、表5-6をみると、個別分析と同じように、戦略や行動、タスク、環境の性質によって、管理方式の選択が異なることが確認できる。

なお、個別分析(予備的分析)の場合には比較的単純なので詳しくは述べなかったが、全体仮説(仮説1、2等)が多くの場合、部分仮説(仮説1-1, 1-2, 仮説2-1, 2-2等)から構成されている本章での全体仮説の検証結果は、その内容によって、a. 仮説が部分仮説も含め完全に支持されたもの、b. 仮説が部分仮説も含め概ね支持されたもの(支持されない部分仮説はあるが、全体仮説の意味は失われないもの)、c. 部分的に仮説が支持されたもの(部分仮説の片方のみが支持されたもの)、d. 仮説は支持されなかったが傾向がうかがえるもの、e. 部分仮説は支持されたが、それ以外に有意なものもあり、全体として仮説が棄却された(仮説の意味が失われる)もの、f. 部分仮説も含め仮説全てが棄却されたもの、という6つのタイプに分けることができる。よって以下の検証結果の提示に際しては、どのタイプ別に属するかを示すことにする(表5-5参照)。

表5-5 検証評価のタイプ

検証評価の内容	タイプ
仮説が、部分仮説も含め、完全に支持されたもの	a
仮説が、部分仮説も含め、概ね支持されたもの	b
部分的に、仮説が支持されたもの	c
仮説は支持されなかったが、傾向がうかがえるもの	d
部分仮説は支持されたが、それ以外に有意なものもあり、全体として仮説が棄却された(仮説の意味が失われる)もの	e
部分仮説も含め、仮説全てが棄却されたもの	f

a. 営業戦略

仮説1(在庫型/オーダー獲得型の営業と管理方式の選択)の検証結果は、表5-6の①で、仮説1-1(在庫型→アウトプット管理;係数0.055 確率0.373、行動量管理;係数0.062 確率0.225)、仮説1-2(オーダー獲得型→プロセス管理;係数0.068 確率0.272)とも、支持されなかった。従って仮説1は支持されなかった(よってタイプはf)。

表5-6 営業管理様式の選択要因に関するテーマフレームでの統合分析(統合分析)

カイ乗 = 1929.513 CF= 0.511 P<0.02*** (片側1%, 両側2%)
 自由度 = 461 RMSEA= 0.099 P<0.10** (片側5%, 両側10%)
 確率水準 = 0 AIC= 2265513

		仮説No.	最尤(ML)推定				有意性	
			標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	在庫型(投機的)→	アウトプット管理	(仮説1-1)	0.055	0.016	0.018	0.891	0.373
		リレーション管理	—	0.042	0.013	0.016	0.805	0.421
		プロセス管理	—	-0.06	-0.02	0.021	-0.975	0.329
		行動量管理	(仮説1-1)	0.062	0.023	0.019	1.213	0.225
	オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	—	-0.038	-0.012	0.019	-0.621	0.534
		リレーション管理	—	0.014	0.005	0.016	0.279	0.78
		プロセス管理	(仮説1-2)	0.068	0.023	0.021	1.099	0.272
		行動量管理	—	-0.036	-0.014	0.02	-0.704	0.481
②	標準的製品・サービス→	アウトプット管理	(仮説2-1)	0.131	0.041	0.02	2.056	0.04**
		リレーション管理	—	-0.016	-0.005	0.017	-0.303	0.762
		プロセス管理	—	-0.063	-0.022	0.022	-1.021	0.307
		行動量管理	(仮説2-1)	-0.028	-0.011	0.02	-0.546	0.585
	顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	—	0.198	0.069	0.024	2.942	0.003***
		リレーション管理	—	-0.061	-0.022	0.019	-1.163	0.245
		プロセス管理	(仮説2-2)	0.15	0.06	0.025	2.398	0.016**
		行動量管理	—	-0.126	-0.056	0.023	-2.449	0.014**
③	組織型営業 →	アウトプット管理	—	0.001	0	0.03	0.009	0.993
		リレーション管理	—	0.116	0.059	0.027	2.2	0.028**
		プロセス管理	(仮説3-1)	0.194	0.11	0.036	3.06	0.002***
		行動量管理	—	0.057	0.036	0.032	1.129	0.259
	個人型営業 →	アウトプット管理	(仮説3-2)	0.04	0.016	0.024	0.657	0.511
		リレーション管理	—	0.031	0.013	0.021	0.596	0.551
		プロセス管理	—	-0.2	-0.09	0.029	-3.142	0.002***
		行動量管理	—	0.098	0.049	0.026	1.91	0.056**
④	差別化 →	アウトプット管理	—	0.086	0.046	0.034	1.38	0.168
		リレーション管理	—	-0.07	-0.039	0.029	-1.345	0.179
		プロセス管理	(仮説4-1)	0.084	0.052	0.038	1.364	0.172
		行動量管理	—	0.129	0.089	0.035	2.503	0.012**
	同一化 →	アウトプット管理	(仮説4-2)	0.133	0.07	0.033	2.085	0.037**
		リレーション管理	—	-0.041	-0.022	0.028	-0.787	0.431
		プロセス管理	—	-0.029	-0.017	0.036	-0.481	0.631
		行動量管理	—	-0.003	-0.002	0.033	-0.057	0.954
⑤	一律的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	(仮説5-1)	0.011	0.004	0.022	0.187	0.852
		リレーション管理	—	0.04	0.015	0.019	0.776	0.438
		プロセス管理	—	-0.034	-0.014	0.025	-0.553	0.58
		行動量管理	(仮説5-1)	-0.005	-0.002	0.023	-0.104	0.917
	機動的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	—	0.158	0.068	0.028	2.436	0.015***
		リレーション管理	—	0.226	0.1	0.024	4.114	0***
		プロセス管理	(仮説5-2)	0.104	0.051	0.03	1.683	0.092**
		行動量管理	—	0.133	0.073	0.028	2.571	0.01***
⑥	行動重視型営業 →	アウトプット管理	(仮説6)	0.174	0.073	0.028	2.649	0.008***
		リレーション管理	—	-0.058	-0.025	0.022	-1.115	0.265
		プロセス管理	—	-0.03	-0.014	0.029	-0.486	0.627
		行動量管理	(仮説6)	0.173	0.092	0.028	3.293	0***
⑦	適応奉仕型営業 →	アウトプット管理	—	0.086	0.042	0.031	1.379	0.168
		リレーション管理	(仮説7)	0.144	0.073	0.027	2.716	0.007***
		プロセス管理	(仮説7)	0.033	0.018	0.034	0.533	0.594
		行動量管理	—	0.036	0.022	0.032	0.709	0.478
⑧	提案型営業 →	アウトプット管理	(仮説8)	0.168	0.084	0.033	2.563	0.01***
		リレーション管理	(仮説8)	0.274	0.14	0.029	4.868	0***
		プロセス管理	(仮説8)	0.348	0.197	0.038	5.119	0***
		行動量管理	(仮説8)	0.15	0.094	0.033	2.88	0.004***
⑨	ワークショップ型営業→	アウトプット管理	—	-0.037	-0.017	0.028	-0.613	0.54
		リレーション管理	—	0.148	0.07	0.025	2.785	0.005***
		プロセス管理	(仮説9)	0.221	0.115	0.033	3.457	0***
		行動量管理	—	-0.018	-0.01	0.029	-0.356	0.722
⑩	新規顧客開拓→	アウトプット管理	(仮説10-1)	0.254	0.123	0.034	3.571	0***
		リレーション管理	—	0.198	0.098	0.027	3.649	0***
		プロセス管理	—	0.13	0.071	0.034	2.088	0.037**
		行動量管理	(仮説10-1)	0.102	0.062	0.031	1.987	0.047**
	既存顧客維持→	アウトプット管理	—	0.217	0.114	0.036	3.16	0.002***
		リレーション管理	(仮説10-2)	0.164	0.088	0.029	3.064	0.002***
		プロセス管理	—	0.06	0.036	0.037	0.969	0.332
		行動量管理	—	0.157	0.105	0.035	3.006	0.003***
⑪	長・営業サイクル→	アウトプット管理	—	-0.228	-0.072	0.022	-3.294	0***
		リレーション管理	(仮説11-1)	-0.157	-0.051	0.017	-2.943	0.003***
		プロセス管理	(仮説11-1)	0.084	0.03	0.022	1.369	0.171
		行動量管理	—	0.051	0.02	0.02	1	0.317
	短・営業サイクル→	アウトプット管理	(仮説11-2)	-0.048	-0.014	0.018	-0.78	0.435
		リレーション管理	—	0.067	0.02	0.015	1.287	0.198
		プロセス管理	—	0.065	0.021	0.02	1.055	0.292
		行動量管理	—	-0.027	-0.01	0.018	-0.539	0.59
⑫	タスク複雑性の高さ→	アウトプット管理	—	0.043	0.009	0.013	0.703	0.482
		リレーション管理	—	0.024	0.005	0.011	0.465	0.642
		プロセス管理	(仮説12)	-0.089	-0.021	0.015	-1.438	0.151
		行動量管理	—	-0.025	-0.007	0.014	-0.503	0.615
⑬	不確実性の高さ →	アウトプット管理	—	-0.005	-0.001	0.014	-0.079	0.937
		リレーション管理	—	-0.037	-0.009	0.012	-0.722	0.47
		プロセス管理	(仮説13)	0.103	0.026	0.016	1.667	0.095**
		行動量管理	—	0.095	0.027	0.015	1.864	0.062**
⑭	市場変化の速さ →	アウトプット管理	—	-0.117	-0.026	0.014	-1.852	0.064**
		リレーション管理	—	-0.042	-0.01	0.012	-0.817	0.414
		プロセス管理	(仮説14)	0.073	0.018	0.015	1.187	0.235
		行動量管理	—	-0.043	-0.012	0.014	-0.851	0.395
⑮	競争の激しさ→	アウトプット管理	—	0.063	0.019	0.019	1.031	0.302
		リレーション管理	(仮説15)	0.091	0.028	0.016	1.738	0.082**
		プロセス管理	(仮説15)	0.066	0.023	0.021	1.075	0.283
		行動量管理	—	-0.074	-0.028	0.019	-1.457	0.145

仮説 2 (標準的製品・サービス/顧客適応的製品・サービスと管理方式の選択) の検証結果は、②である。仮説 2-1 (標準的・製品サービス→アウトプット管理、行動量管理) では、アウトプット管理(係数 0.131、確率 0.04)だけが支持された。他方、仮説 2-2 (顧客適応的・製品サービス→プロセス管理;係数 0.15 確率 0.016) は支持された。しかし、仮説 2-2 (顧客適応的・製品サービス) では、行動量管理 (係数-0.126、確率 0.014) との負の因果関係が確認できるが、逆に、アウトプット管理 (係数 0.198、確率 0.003) とは正の因果関係が認められる。従って、全体としての仮説 2 における、標準的/顧客適応的・製品サービスという二元対比で、管理方式選択が対照的に異なることは支持されなかった (タイプは e)。

仮説 3 (意思決定と責任の所在のあり方と管理方式の選択) の検証結果は、③である。仮説 3-1 (組織型営業様式→プロセス管理;係数 0.194 確率 0.002) は支持されたが、仮説 3-2 (個人型営業→アウトプット管理) は支持されなかった。なお、仮説に含めなかったこととして、組織型営業ではリレーション管理(係数 0.116、確率 0.028)も選択されることが、また、個人型営業では行動量管理 (係数 0.098、確率 0.056) が選択され、プロセス管理(係数-0.2、確率 0.002)とは負の、因果関係があることがわかった (タイプ c)。

仮説 4 (差別化/同一化と管理方式の選択) の検証結果は、④である。仮説 4-2 (同一化→アウトプット管理;係数 0.133 確率 0.037) は支持されており、仮説 4-1 (差別化→プロセス管理;係数 0.084 確率 0.172) は支持されなかったものの、因果関係が推測できるものとなっている。従って全体としての仮説 4 は概ね支持されたといえる。ただし、アウトプット管理は、差別化の場合にも因果関係が推測できるものとなっており、その意味では、差別化/同一化という対比での管理方式選択の差異は、それほど大きいものとはいえない (タイプ c)。

仮説 5 (顧客・市場カバーのあり方と管理方式の選択) の検証結果は、⑤である。仮説 5-1 (一律的な顧客・市場カバー→アウトプット管理、行動量管理) は、アウトプット管理(係数 0.011、確率 0.852)、と符号が整合的であることが観察できるとどまり、支持されなかった。他方、仮説 5-2 (機動的な顧客・市場カバー→プロセス管理;係数 0.104 確率 0.092) は、支持されたが、さらに、アウトプット管理(係数 0.158、確率 0.015)、リレーション管理(係数 0.226、確率 0.00)、行動量管理(係数 0.133、確率 0.01)とも、因果関係が確認できる。このような検証結果から、全体としての仮説 5 の機動的/一律的という対比での管理方式選択の差異は支持されなかった (タイプ e)。なお発見的事実として、機動的顧客・市場カバーでは、管理方式の種類に関係なく、管理がほぼ一般的に、用いられていることがわかったといえる。

b. 営業行動

仮説 6 (行動重視型営業→アウトプット管理、行動量管理) の検証結果は、⑥である。行動重視型営業が指向される場合には、アウトプット管理(係数 0.174、確率 0.008)と、行動量管理(係数 0.173、

確率0.00)が選択されることが確認でき、支持された(タイプa)。

仮説7(適応奉仕型営業→リレーション管理、プロセス管理)の検証結果は、⑦である。適応奉仕型営業が指向される場合には、リレーション管理(係数0.144、確率0.007)が選択されることが確認でき、部分的に支持された(タイプb)。

仮説8(提案型営業→アウトプット管理、リレーション管理、プロセス管理、行動量管理)の検証結果は、⑧である。提案型営業が指向される場合には、プロセス管理(係数0.348、確率0.00)、リレーション管理(係数0.274、確率0.00)、アウトプット管理(係数0.168、確率0.01)、行動量管理(係数0.15、確率0.004)のそれぞれが用いられることが確認でき、支持された。つまり、提案型営業では、仮説に設定したとおり、管理方式の種類に関係なく、ほぼ全般的に管理が用いられている(タイプa)。

仮説9(ワークショップ型営業→プロセス管理)の検証結果は、⑨である。ワークショップ型営業が指向される場合には、プロセス管理(係数0.221、確率0.00)が選択され、支持された。また、リレーション管理(係数0.148、確率0.005)も用いられることが明らかとなった(タイプb)(注6)。

c. タスク特性

仮説10(新規顧客開拓/既存顧客維持と管理方式の選択)の検証結果は、⑩である。仮説10-1(新規顧客開拓→アウトプット管理;係数0.254 確率0.00、行動量管理;係数0.102 確率0.047)は、支持された。しかし仮説10-1のアウトプット管理、行動量管理は、「既存顧客維持」の場合にも因果関係が認められる。逆に、仮説10-2(既存顧客維持→リレーション管理;係数0.164、確率0.002)も支持されながら、「新規顧客開拓」の場合にも因果関係が認められるので、「新規顧客開拓」と「既存顧客維持」で管理方式の選択が異なるという、全体としての仮説10は支持されなかった。そして「新規顧客開拓」が顕著であるが、いずれの場合も管理方式がほぼ全般的に用いられる傾向にあることがわかる(タイプe)。

仮説11(営業サイクル長/短と管理方式の選択)の検証結果は、⑪である。仮説11-1(営業サイクル長→リレーション管理、プロセス管理)、仮説11-2(営業サイクル短→アウトプット管理)は、ともに支持されず、従って全体としての仮説11は支持されなかった(タイプf)。ただし、営業サイクルが長い場合には、プロセス管理(係数0.084、確率0.171)との正の因果関係が推測でき、また、アウトプット管理(係数-0.228、確率0.00)、リレーション管理(係数-0.157、確率0.003)との間に、強い負の因果関係があることは、わずかに仮説に沿った因果関係の存在を示唆するものといえるかもしれない。

仮説 1 2 (タスクの複雑性の高さ→プロセス管理)の検証結果は、⑫である。仮説は支持されず、プロセス管理(係数-0.089、確率 0.151)とは負の因果関係が推測できる(タイプ f)。

d. 環境特性

仮説 1 3 (ビジネスにおける不確実性の高さ→プロセス管理)の検証結果は、⑬である。ビジネス不確実性が増す場合は、プロセス管理(係数 0.103、確率 0.095)が用いられることが確認でき、支持された。ただし、行動量管理(係数 0.095、確率 0.062)も用いられていることもわかった(タイプ c)。

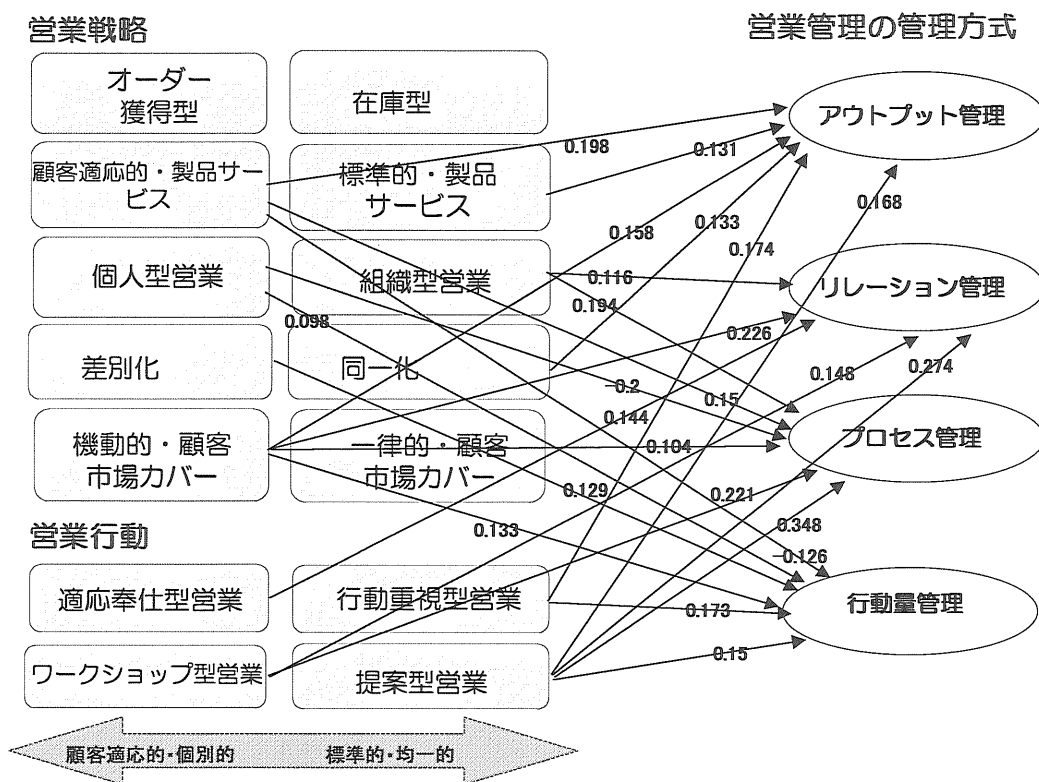
仮説 1 4 (市場変化の速さ→プロセス管理)の検証結果は、⑭であり、仮説は支持されなかった。なお、アウトプット管理(係数-0.117、確率 0.064)と負の因果関係があることは、「アウトプット管理でない」という意味で、間接的に仮説に沿った因果関係の存在を示唆するものといえるかもしれない(タイプ f)。

仮説 1 5 (競争の激しさ→リレーション管理、プロセス管理)の検証結果は、⑮である。競争の激しさが増すにつれて、リレーション管理(係数 0.091、確率 0.082)が強めに用いられることが確認でき、部分的に支持されたといえる(タイプ b)。

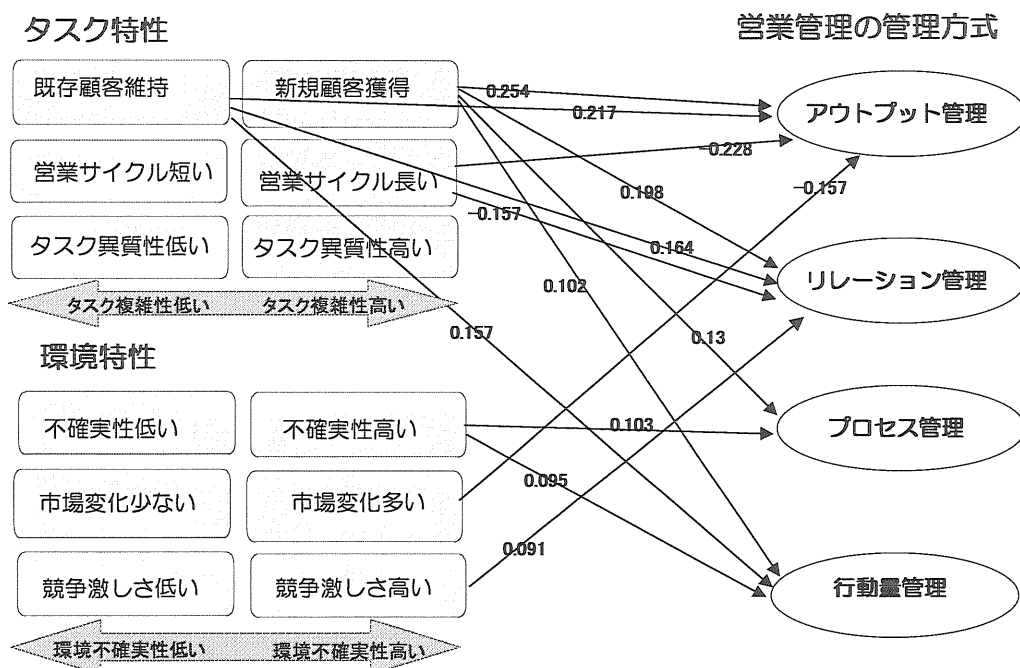
なお、有意性を確認できるパスを図示したのが図 5-10 である。

図5-10 統合分析の結果

①営業戦略・営業行動



②タスク特性・環境特性



さらに、個別分析と統合分析での検証結果を比較したのが表5-7である。

表5-7 個別分析とテーマ分析フレームでの統合検証の比較

仮説	仮説の内容	個別分析での 検証結果	検証 評価	テーマフレーム 全体分析での 検証結果	検証 評価
仮説1-1	在庫型(投機的)	→ アウトプット管理	△	x	f
		→ 行動量管理	○	x	
仮説1-2	オーダー獲得型(延期的)営業	→ プロセス管理	○	x	c
仮説2-1	標準的な製品・サービスの取り扱い	→ アウトプット管理	○	○	
		→ 行動量管理	x	x	
仮説2-2	顧客適応的な製品・サービスの取り扱い	→ プロセス管理	○	○	c
		→ 行動量管理	○	○	
仮説3-1	組織型営業	→ プロセス管理	○	○	c
仮説3-2	個人型営業	→ アウトプット管理	○	x	
仮説4-1	差別化戦略	→ プロセス管理	○	△	c
仮説4-2	同一化戦略	→ アウトプット管理	○	○	
仮説5-1	一律的な顧客市場カバー	→ アウトプット管理	x	x	e
		→ 行動量管理	x	x	
仮説5-2	機動的な顧客市場カバー	→ プロセス管理	○	○	a
仮説6	行動重視型営業	→ アウトプット管理	○	○	
		→ 行動量管理	○	○	
仮説7	適応奉仕型営業	→ リレーション管理	○	○	b
		→ プロセス管理	○	x	
仮説8	提案型営業	→ アウトプット管理	○	○	a
		→ リレーション管理	○	○	
		→ プロセス管理	○	○	
		→ 行動量管理	○	○	
仮説9	ワークショップ型営業	→ プロセス管理	○	○	b
仮説10-1	営業タスクが新規開拓	→ アウトプット管理	○	○	e
		→ 行動量管理	○	○	
仮説10-2	営業タスクが既存顧客維持	→ リレーション管理	△	○	f
仮説11-1	営業サイクルが長い場合	→ リレーション管理	x	●	
		→ プロセス管理	○	△	
仮説11-2	営業サイクルが短い場合	→ アウトプット管理	○	x	f
		→ プロセス管理	○	△	
仮説12	営業タスクの複雑な場合	→ プロセス管理	○	▲	f
仮説13	ビジネスの不確実性が高い場合	→ プロセス管理	○	○	c
仮説14	市場変化が速い場合	→ プロセス管理	○	x	f
仮説15	競争が激しい場合	→ リレーション管理	○	○	b
		→ プロセス管理	○	x	

(注) ○支持された

x 支持されなかった

△有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)

(●、▲は負の因果関係)

	標準的・均一的
	顧客適応的・個別的

このような統合分析の検証結果から、仮説6(行動重視型営業)、8(提案型営業)は仮説が支持された(検証評価 a)。また、仮説7(適応奉仕型営業)、9(ワークショップ型営業)は仮説が概ね支持された(検証評価 b)。

そして、仮説2(標準的/顧客適応的・製品サービス)、3(組織型営業/個人型営業)、4(差別化/同一化)、13(ビジネス不確実性)は、全体としての仮説は支持されていないが、部分仮説は支持されており、その傾向がうかがえる(検証評価 c)。

さらに、仮説5(一律的/機動的・顧客市場カバー)、10(新規顧客開拓/既存顧客維持)は、部分仮説は支持されているが、それ以外にも有意なものがあり、全体としての仮説は棄却されたものとなっている(検証評価 e)。なお、この中で、仮説5-2(機動的・顧客市場カバー)、10-1(新規顧客開拓)は、特に仮説とは異なる因果関係を、検証結果から読み取れる。そしてこれらに共通していることは、仮説8の検証と同じように、営業管理の管理方式がほぼ全般的に用いられていることである。

そして、仮説1(在庫型/オーダー獲得型)、11(営業サイクル長/短)、12(タスク複雑性)、

1 4 (市場変化の速さ) は、仮説が支持されず棄却された (検証評価 f)。

なお、一部の選択要因 (仮説 1 1 - 2. 短・営業サイクル→アウトプット管理、仮説 1 2. タスク複雑性→プロセス管理) では、管理方式との符号条件が、個別分析と統合分析で異なっている。これは、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性という、性質の異なる 4 つの要因を並列的に置いて統合分析を行なったためと考えられる。

つまり、本章では、営業管理様式を選択要因を、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性の 4 つの視点から分析するという研究目的のために、単純化をはかり、捨象しているものの、本来であれば 4 つの選択要因の間にも、何らかの因果関係があるはずで、これは今後の研究に向けて、課題を残すものとなっている。

(4) 検証から得られる本章での結論

以上により、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性と管理方式選択との、個々の仮説についての検証作業は終了したが、最後に、前章と同様に「仮説横断的」な考察を行ない、それを結論としてまとめることにしよう。

表5-8 検証結果と結論

仮説	仮説の内容	個別分析での検証結果	テーマフレーム全体分析での検証結果	結論1 標準的・均一的な 営業戦略・行動・タスク⇒ アウトプット管理・行動量 管理	結論2 顧客適応的・個別的な 営業戦略・行動・タスク⇒ リレーション管理・プロセス 管理	結論3 環境不確実性・競争の激 しさを 組織的対応⇒プロセス管 理	結論4 戦略・行動・タスク・環境 により積極的な営業活動 ⇒全・管理方式
仮説1-1	在庫型(投機的)	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	△ × × ○	× × × ×			
仮説1-2	オーダー獲得型(延期的)営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× × ○ ×	× × × ×			
仮説2-1	標準的な製品・サービスの取り扱い	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ × ● ×	○ × × ×	○		
仮説2-2	顧客適応的な製品・サービスの取り扱い	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× × ○ ×	× × ○ ●	○		
仮説3-1	組織型営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× ○ ○ ×	× ○ ○ ×		○ ○	
仮説3-2	個人型営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ × ● ×	× × ● ○			
仮説4-1	差別化戦略	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ ○	△ ▲ ○ △		△	
仮説4-2	同一化戦略	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ ○	○ × × ×	○		
仮説5-1	一律的な顧客市場カバー	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× × ● ×	× × × ×			
仮説5-2	機動的な顧客市場カバー	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○			○ ○ ○ ○
仮説6	行動重視型営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ △ × ○	○ × × ○	○ ○		
仮説7	適応率仕型営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ ×	△ ○ × ×	○		
仮説8	提案型営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○			○ ○ ○ ○
仮説9	ワークショップ型営業	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× ○ ○ △	× ○ ○ ×	○ ○		
仮説10-1	営業タスクが新規開拓	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○			○ ○ ○ ○
仮説10-2	営業タスクが既存顧客維持	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ △ × ○	○ ○ × ○			
仮説11-1	営業サイクルが長い場合	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	▲ × ○ ×	● ● △ ×		△	
仮説11-2	営業サイクルが短い場合	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ × ×	× △ × ×			
仮説12	営業タスクの複雑な場合	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	△ △ ○ ×	× × ▲ ×			
仮説13	ビジネスの不確実性が高い場合	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× × ○ ×	× ○ ○ ○		○	
仮説14	市場変化が速い場合	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	× × ○ ×	● × × ×			
仮説15	競争が激しい場合	→ アウトプット管理 → リレーション管理 → プロセス管理 → 行動量管理	○ ○ ○ △	× ○ × ▲		○	

*仮説1~9までは、下記のように区分されている。

標準的・均一的
顧客適応的・個別的

(注)1.記号の意味

○支持された

×支持されなかった

△有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)

(●、▲は負の因果関係)

(注)2.結論欄の記号(○、△)は、テーマ分析フレームでの統合分析の結果から、結論を導出するのに必要なものを示したものである。

i) 標準的・均一的な営業戦略・営業行動と管理方式の選択

仮説 2-1 (標準的・製品サービス)、4-2 (同一化)、6 (行動重視型営業) の検証により、標準的・均一的な営業戦略、営業行動が指向される場合は、アウトプット管理や、行動量管理が用いられる傾向にあることがわかった。

なお、仮説 3-1 (組織型営業) は、本研究では、標準的・均一的な営業戦略と位置付けているものの、仮説で示したとおり、組織型営業が指向される場合は、組織としてのビジネスプロセスの共有が目指されるため、プロセス管理が用いられる結果となっている。

このようなことから以下のような結論が提示できよう (表 5-8 参照)。

第 V 章での結論 1. 標準的・均一的な営業戦略、営業行動が指向される場合には、アウトプット管理や行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

ii) 顧客適応的・個別的な営業戦略・営業行動と管理方式の選択

仮説 7 (適応奉仕型営業)、9 (ワークショップ型営業) の検証により、顧客適応的・個別的な営業戦略、営業行動が指向される場合には、リレーション管理やプロセス管理が用いられる傾向にあることがわかった。また、仮説 2-2 (顧客適応的・製品サービス) では、リレーション管理との因果関係は確認できないものの、プロセス管理が用いられる傾向にあることがわかる。そして、仮説 4-1 (差別化) は支持されていないが、その傾向を推測させるものとなっている。

なお、差別化では行動量管理も用いられる結果となっているが、これは商品・サービスの性質の差異で差別化の訴求ができない場合には、営業活動の行動量で差別化を図ろうと行動量管理が用いられるためと考えられる。

このようなことから以下のような結論が提示できよう。

第 V 章での結論 2. 顧客適応的・個別的な営業戦略、営業行動が指向される場合には、リレーション管理や、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

iii) タスク特性、環境特性、意思決定・責任の所在と管理方式の選択

仮説 1 5 (競争の激しさ) の検証により、競争の激しさが高い場合には、リレーション管理が強く用いられることがわかった。また仮説 1 3 (ビジネス不確実性) の検証により、環境におけるビジネス不確実性が高い場合には、プロセス管理が用いられることがわかった。そして仮説 3 (組織型営業) の検証により、組織的にビジネスプロセス共有が目指される場合には、プロセス管理やリレーション管理が用いられることがわかった。仮説 1 1-1 (長・営業サイクル) は支持されていないが、プロセス管理が用いられる傾向が推測できるものとなっている。よって以下のような命題が提示できよう。

第 V 章での結論 3. 競争の激しい場合や、環境不確実性が高い場合、そして組織的な対応が必

要な場合には、顧客との関係や営業プロセスの状況で変更が伴う、リレーション管理やプロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

以上は、本章の冒頭に示した、個々の仮説の導出の基礎とした【課題】に関連する結論であるが、それ以外の結論も見出されたので、それを明らかにする。

iv) 機動的顧客・市場カバー、提案型営業、新規顧客開拓が指向される場合と管理方式の選択

仮説5-2（機動的顧客・市場カバー）、8（提案型営業）、10-1（新規顧客開拓）、の検証結果は、これら場合には、あらゆる営業管理の管理方式が用いられる可能性を示している。この事実が何を示しているかは必ずしも明確でない。（そしてたとえば、以上の3要因は、比較的新しい現象であり、それらに対してどの管理方式がよいか定まっていない—従って様々な試みがなされている—という解釈もありうるかもしれない。）

しかし、少なくとも（第三章、第四章でも見出されたことであるが）、成果主義的か行動主義的かというような二元的な対比で分析することの不充分さを示唆するものであることは確かであり、今後の検討課題とすることとしたい。

従ってこれを結論とすることは、やや問題もあるが、今後の検討が特に必要という意味で発見的結論として掲げておくこととしたい。

第V章での結論4. 営業戦略、営業行動、営業タスク特性で、機動的・顧客市場カバーや、提案型営業、新規顧客開拓が指向される場合は、営業管理の管理方式が、その種類に関係なく全般的に、その実践度が高まる傾向にある。

5. この章のまとめ

(1) この章の研究から得られる示唆

本章での分析をまとめると、営業戦略・営業行動で、標準的・均一的なものが指向される場合には、アウトプット管理や行動量管理が選択される傾向にあり（結論1）、また、顧客適応的・個別的な営業戦略・営業行動が指向される場合は、プロセス管理やリレーション管理が選択される傾向にあること（結論2）が導き出された。また、競争の激しい場合や、環境不確実性が増す場合にも、リレーション管理やプロセス管理が強く用いられることが導き出された（結論3）。

そして、機動的・顧客市場カバーや、提案型営業、新規顧客開拓が指向される場合には、管理方式が、その種類を問わず、全般的に用いられる傾向にあることも導き出された（結論4）。

最初の3つの結論が示しているのは、指向される営業戦略や営業行動、また、タスク特性や環境特性によっても、選択される営業管理様式に傾向差が発生するということである。これは、先行研究で営業管理様式の選択要因として示されてきた、「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」の二要因とは別の視点からも、営業管理様式選択の分析が可能である

ことを示しており、本章のはじめで【課題】として提示した、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性から営業管理様式の選択要因を分析することが可能なことを示唆している。従って、本章の研究目的も、一応、達せられたといえよう。

他方、結論4は、先行研究で行なわれてきた、成果主義的か行動主義的かといった二元対比で、営業管理様式を分析するには限界があるということを示唆しているといえよう。

(2) この章の研究の限界と今後に向けての課題

本章の研究は、これまで先行研究で提示されている営業での戦略や行動を参考にしながら、タスク特性や環境特性なども織り込んで、営業管理様式の選択について、複数の視点から分析を行なったものである。

しかし、第IV章でも述べたとおり、先行研究で提示されている戦略や行動を、分析フレームや調査項目に、全て落とし込めたわけではない。そして、本章4.(3)(テーマ分析フレームでの統合検証)でも述べたとおり、営業戦略や営業行動、タスク特性、環境特性という、本章で取り上げた4つの要因の間にも、何らかの因果関係があるはずであるが、本研究では分析できていない。

これらについては、今後、別な分析フレームを設定しての分析や考察が必要と考えられる。

(注1) Anderson & Oliver (1987) は、W. Ouchi (1979) の分析フレームに Eisenhardt (1985) の考察をあわせて取り入れ、二つの選択要因の双方が高い場合は、行動主義ベース管理が選択されるとしている。

(注2) Jaworski (1988), Jaworski et al. (1993), および高嶋 (2000a, 2000b) の詳細については、第II章2を参照。

(注3) このような中で、営業活動が在庫型営業か、オーダー獲得型営業か、また製品・サービスが標準的か、顧客適応的かは、その企業の全社的な資源配分や、取扱う製品・サービスの性質によって決定される場合もあり、その場合は営業部門で選択される戦略でなく、前提条件として考えるべきであろう。しかしこれらも、営業活動で顧客に対して、どのような性質の販売アプローチを行うかと密接に関係し、営業活動の性質の差異としてあらわれるものであるため、営業管理様式選択との因果関係を考察しておく必要があるはずである。

(注4) 営業管理様式の選択要因(タスク特性, 環境特性)の測定尺度設定にあたっての出典および引用は、以下のとおりである。なお、営業戦略, 営業行動は第IV章と同じである。

タスク特性 新規開拓

Jaworski et al. (1993) pp60, 江尻 (1988) pp108, 田中 (1986) pp17.
既存顧客維持

Jaworski et al. (1993) pp60, 江尻 (1988) pp102, 田中 (1986) pp18.
 営業サイクルが長い Jaworski et al. (1993) pp60, 西村 (1995) pp78.
 営業サイクルが短い Jaworski et al. (1993) pp60, 西村 (1995) pp78.
 営業タスクの複雑性 Jaworski et al. (1993) pp60, 高嶋 (2000b) pp7.

環境特性 ビジネスの不確実性 Jaworski (1988) pp25, Goldman et al. (1993)pp31.
 市場変化が速さ Jaworski (1988) pp25, Goldman et al. (1993)pp31-32, 165.
 競争の激しさ Jaworski (1988) pp25, Porter (1980) pp18, (1985) pp7-9.

(注5) 個別分析(予備的分析)の検証結果(表5-4)をみると、プロセス管理は、正・負の因果関係が他の管理方式に比べて明確に出ていることも確認できる。

(注6) 営業行動と管理方式選択における仮説検証の評価タイプは、仮説検証の内容によって、行動重視型営業(仮説6)a、適応奉仕型営業(仮説7)b、提案型営業(仮説8)a、ワークショップ型営業(仮説9)b、としている。しかし、「標準的・均一的」、「顧客適応的・個別的」で区分した場合、行動重視型営業と適応奉仕型営業、提案型営業とワークショップ型営業は、それぞれ標準的・均一的、顧客適応的・個別的で対比される関係にあり、行動重視型営業と適応奉仕型営業(仮説6と7)、提案型営業とワークショップ型営業(仮説8と9)をあわせて検証した場合は、双方とも検証の評価タイプはbとなる。

第VI章 研究フレーム全体での統合分析（全体分析）と検証結果

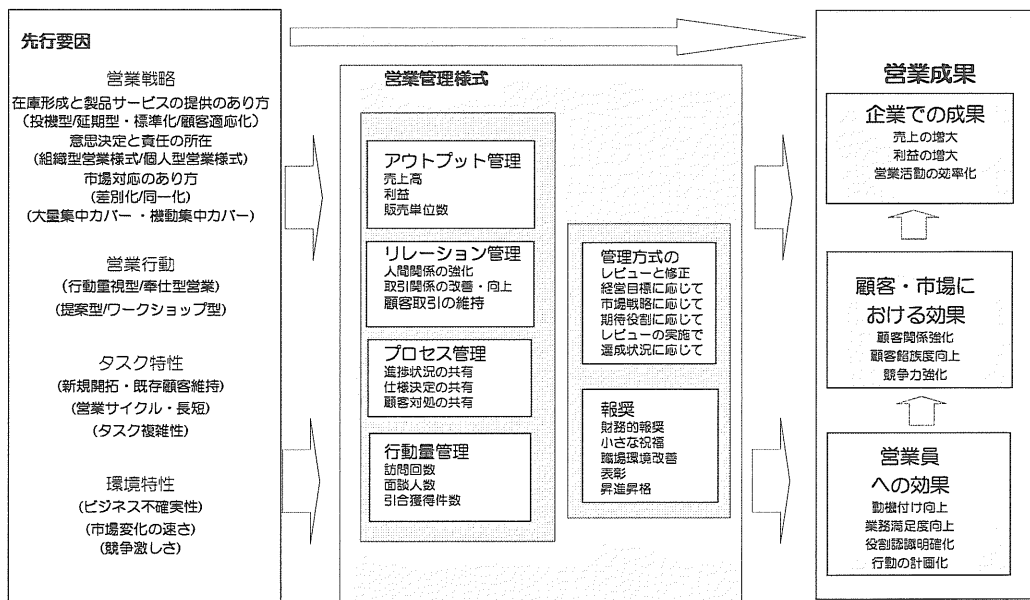
本研究では、研究フレーム全体を直接、分析の対象とすることは、その規模が非常に大きいので結果の解釈が困難になる、等の理由から、4つのテーマ分析フレームに分け、それらを第Ⅲ～第Ⅴ章で個別に分析してきた。

しかし、「テーマ分析フレーム」の分析結果の全てが、そのまま「研究フレーム全体」において維持される保証はない。よって本章では、研究フレーム全体での統合分析（全体分析）を行なって、両分析結果の比較を行ない、必要な修正を行なうことにする。

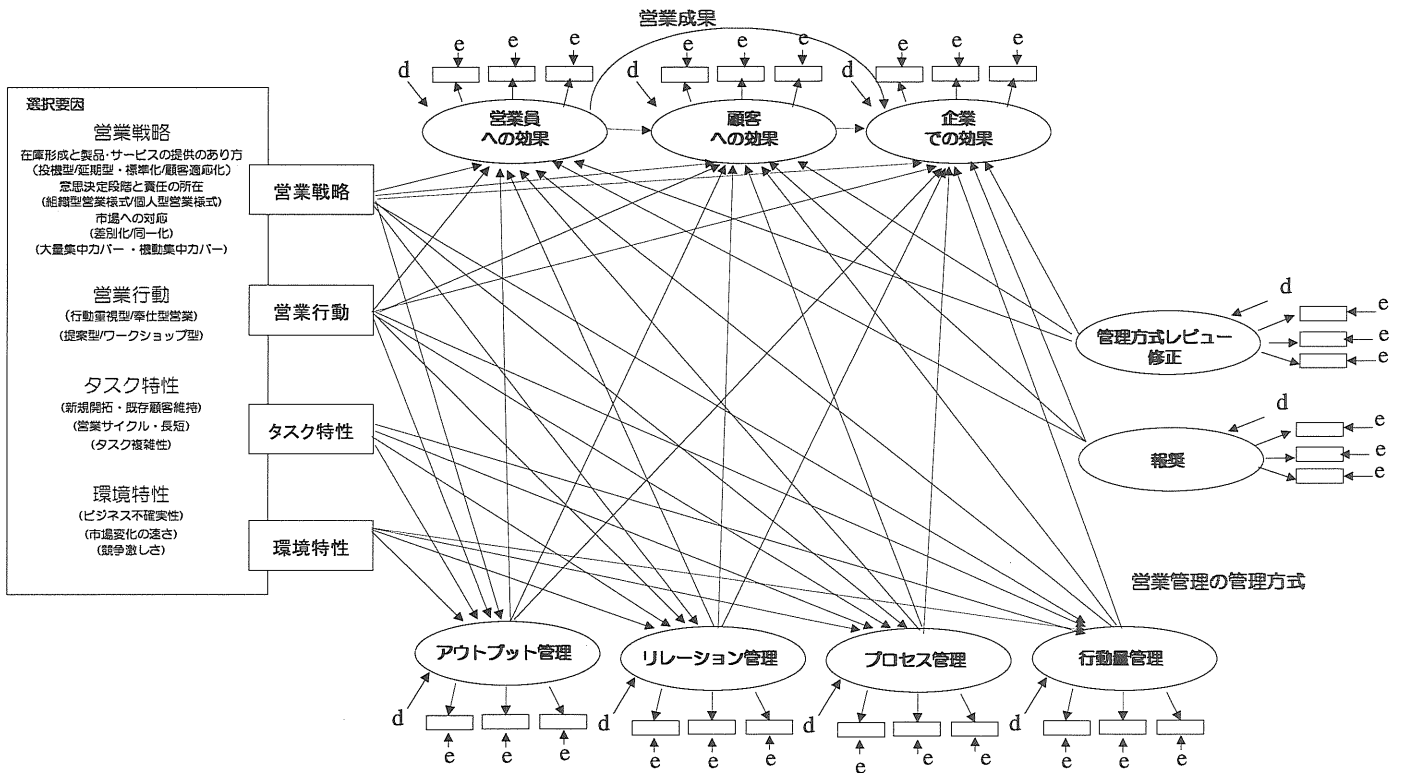
また、今後に向けての発展的な課題として、層別分析を行なった場合に、営業管理様式を取り巻く因果関係がどのようになるかについても、わずかながら言及することにする。この層別分析を行なうことで、営業管理様式を取り巻く因果関係にも、母集団の層別による傾向差があることが明らかになるはずである。

さらに、最後に小事例を取り上げ、本研究が第Ⅲ～第Ⅴ章で分析し提示してきた営業管理、営業戦略、営業行動に関する分析結果の妥当性に対する一つの例証を提示することにする。

図6-1 研究フレーム全体での統合分析(全体分析)



(図6-2) 分析方法(研究フレーム全体)



1. 研究フレーム全体での統合分析 (全体分析)

本研究で提示した研究フレームの構成概念を、全てまとめて全体で統合的に分析—「全体分析」—した結果を示したのが、表6-1の①②③である。第Ⅲ～第Ⅴ章での分析内容が、より大きな研究フレームの全体分析の中では、どのような因果関係になるかが明らかになっている。

以下、第Ⅲ章～第Ⅴ章で扱った4つの「テーマ分析フレーム」のそれぞれに対応する部分ごとに「全体分析」の結果を示し、それを「テーマ分析フレーム」での分析結果と比較し、その異同を明らかにして行くことにする。

表6-1 全体分析(研究フレーム全体での統合分析)

n=	324	CFI=	0.646	P<0.02*** (片側1%、両側2%)
カイ乗	= 3442	RMSEA=	0.074	P<0.10** (片側5%、両側10%)
自由度	= 1248	AIIC=	4024.453	
確率水準	= 0			

表6-1 ① 営業管理の管理方式と営業成果の因果関係(研究フレーム全体での全体分析)

①	営業成果の間の因果関係	III章仮説No.	最尤(ML)推定				有意性
			標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	
	営業員への効果 → 顧客への効果	(仮説1)	0.728	0.877	0.114	7.662	0 ***
	顧客への効果 → 企業での成果	(仮説2)	0.465	0.473	0.098	4.83	0 ***
	営業員への効果 → 企業での成果	(仮説3)	0.217	0.266	0.143	1.857	0.063 **
管理方式から営業成果		III章仮説No.	最尤(ML)推定				有意性
			標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率
④	→ 営業員への効果	(仮説4)	0.061	0.07	0.092	0.76	0.447
	アウトプット管理	(仮説5)	0.259	0.294	0.084	3.505	0 ***
	リレーション管理	(仮説6)	0.371	0.368	0.098	3.757	0 ***
	プロセス管理	(仮説7)	0.018	0.016	0.053	0.302	0.762
	行動量管理	(仮説8)	0.24	0.173	0.047	3.715	0 ***
	管理方式レビュー・修正	(仮説9)	0.094	0.097	0.068	1.417	0.156
	報奨						
	→ 顧客への効果	-	0.078	0.109	0.097	1.129	0.259
	アウトプット管理	(仮説5)	0	0	0.088	-0.002	0.999
リレーション管理	(仮説6)	-0.048	-0.058	0.103	-0.56	0.576	
プロセス管理	-	0.017	0.019	0.056	0.334	0.738	
行動量管理	(仮説8)	0	0	0.050	0.006	0.995	
管理方式レビュー・修正	-	-0.069	-0.086	0.072	-1.196	0.232	
報奨							
⑥	→ 企業での成果	(仮説4)	-0.08	-0.113	0.101	-1.117	0.264
	アウトプット管理	-	0.006	0.008	0.090	0.094	0.925
	リレーション管理	(仮説6)	-0.087	-0.105	0.107	-0.984	0.325
	プロセス管理	(仮説7)	-0.021	-0.023	0.057	-0.406	0.685
	行動量管理	(仮説8)	-0.058	-0.051	0.051	-1	0.317
	管理方式レビュー・修正	(仮説9)	0.148	0.188	0.079	2.385	0.017 ***
	報奨						
	→ 顧客への効果	-	0.078	0.109	0.097	1.129	0.259
	アウトプット管理	(仮説5)	0	0	0.088	-0.002	0.999
リレーション管理	(仮説6)	-0.048	-0.058	0.103	-0.56	0.576	

表6-1 ② 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係(研究フレーム全体での全体分析)

①	IV章仮説No.	最尤(ML)推定				有意性	
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量		パスの確率
①	オーダー獲得型営業	(仮説1-1)	0.009	0.003	0.02	0.153	0.879
	→ 営業員への効果	(仮説1-1)	0.05	0.021	0.02	1.048	0.294
	→ 顧客への効果	-	-0.031	-0.013	0.021	-0.633	0.527
	在庫型営業	-	-0.055	-0.019	0.019	-0.971	0.331
	→ 営業員への効果	-	0.022	0.009	0.02	0.467	0.64
	→ 顧客への効果	(仮説1-2)	0.04	0.017	0.02	0.831	0.406
②	顧客適応的製品・サービス	-	0.013	0.005	0.025	0.219	0.826
	→ 営業員への効果	(仮説2-1)	-0.006	-0.003	0.025	-0.111	0.912
	→ 顧客への効果	-	-0.015	-0.008	0.026	-0.289	0.772
	標準的製品・サービス	-	0.208	0.075	0.021	3.571	0 ***
	→ 営業員への効果	-	-0.124	-0.054	0.022	-2.398	0.016 ***
	→ 顧客への効果	(仮説2-2)	0	0	0.024	0.009	0.993
③	組織型営業	(仮説3-1)	0.014	0.008	0.034	0.24	0.81
	→ 営業員への効果	(仮説3-1)	-0.084	-0.058	0.035	-1.681	0.093 **
	→ 顧客への効果	(仮説3-1)	0.025	0.018	0.036	0.49	0.624
	個人型営業	(仮説3-2)	0	0	0.027	0.004	0.997
	→ 営業員への効果	(仮説3-2)	-0.126	-0.07	0.028	-2.528	0.011 ***
	→ 顧客への効果	-	0.089	0.05	0.03	1.698	0.09 **
④	営業における競争との差別化の強さ	(仮説4-1)	0.149	0.093	0.036	2.568	0.01 ***
	→ 営業員への効果	-	0.072	0.054	0.038	1.441	0.149
	→ 顧客への効果	(仮説4-1)	0.057	0.044	0.039	1.136	0.256
	営業における競争との同一化の強さ	-	0.054	0.033	0.034	0.948	0.343
	→ 営業員への効果	-	-0.077	-0.056	0.035	-1.596	0.11
	→ 顧客への効果	(仮説4-2)	0.02	0.015	0.037	0.392	0.695
⑤	機動的な顧客・市場のカバー	(仮説5-1)	0.003	0.002	0.03	0.051	0.959
	→ 営業員への効果	-	-0.098	-0.059	0.03	-1.95	0.051 **
	→ 顧客への効果	(仮説5-1)	0.103	0.063	0.032	1.964	0.05 **
	一律的な顧客・市場のカバー	-	0.014	0.006	0.023	0.257	0.797
	→ 営業員への効果	(仮説5-2)	0.053	0.027	0.024	1.125	0.261
	→ 顧客への効果	-	-0.036	-0.018	0.025	-0.737	0.461
⑥	行動重視型営業	(仮説6-1)	-0.079	-0.038	0.028	-1.349	0.177
	→ 営業員への効果	-	-0.053	-0.031	0.029	-1.06	0.289
	→ 顧客への効果	-	-0.063	-0.037	0.03	-1.232	0.218
	適応奉仕型営業	(仮説6-2)	-0.05	-0.028	0.032	-0.881	0.378
	→ 営業員への効果	(仮説6-2)	0.016	0.011	0.033	0.334	0.738
	→ 顧客への効果	-	0.014	0.01	0.034	0.294	0.769
	提案型営業	(仮説6-3)	0.008	0.005	0.039	0.12	0.904
	→ 営業員への効果	-	0.003	0.002	0.039	0.058	0.954
	→ 顧客への効果	(仮説6-3)	-0.009	-0.006	0.041	-0.156	0.876
	ワークショップ型営業	(仮説6-4)	-0.155	-0.082	0.032	-2.547	0.011 **
	→ 営業員への効果	(仮説6-4)	0.031	0.02	0.034	0.578	0.563
	→ 顧客への効果	-	-0.088	-0.057	0.035	-1.625	0.104

表6-1 ③営業管理様式の選択要因(研究フレーム全体での全体分析)

①	在庫型(投機的)→	V章仮説No.	最尤(ML)推定				有意性	
			標準化係数	値	標準誤差	検定統計量		パスの確率
①	在庫型(投機的)→	アウトプット管理	(仮説1-1)	0.059	0.017	0.018	0.948	0.343
		リレーション管理	—	0.042	0.013	0.016	0.801	0.423
		プロセス管理	—	-0.059	-0.02	0.021	-0.963	0.335
		行動量管理	(仮説1-1)	0.062	0.023	0.019	1.212	0.226
	オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	—	-0.021	-0.006	0.019	-0.341	0.733
		リレーション管理	—	0.017	0.005	0.016	0.328	0.743
		プロセス管理	(仮説1-2)	0.066	0.024	0.022	1.079	0.281
		行動量管理	—	-0.036	-0.014	0.02	-0.702	0.482
②	標準的製品・サービス→	アウトプット管理	(仮説2-1)	0.142	0.044	0.02	2.196	0.028**
		リレーション管理	—	-0.015	-0.005	0.016	-0.292	0.77
		プロセス管理	—	-0.061	-0.022	0.022	-1.003	0.316
		行動量管理	(仮説2-1)	-0.028	-0.011	0.02	-0.546	0.585
	顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	—	0.214	0.075	0.024	3.111	0.002***
		リレーション管理	—	-0.058	-0.021	0.019	-1.119	0.263
		プロセス管理	(仮説2-2)	0.151	0.061	0.025	2.42	0.016**
		行動量管理	—	-0.127	-0.056	0.023	-2.45	0.014**
③	組織型営業 →	アウトプット管理	—	0.003	0.001	0.031	0.047	0.963
		リレーション管理	—	0.115	0.059	0.027	2.187	0.029**
		プロセス管理	(仮説3-1)	0.193	0.113	0.037	3.069	0.002***
		行動量管理	—	0.057	0.036	0.032	1.129	0.259
	個人型営業 →	アウトプット管理	(仮説3-2)	0.031	0.013	0.025	0.511	0.609
		リレーション管理	—	0.031	0.012	0.021	0.589	0.556
		プロセス管理	—	-0.198	-0.092	0.029	-3.143	0.002***
		行動量管理	—	0.098	0.049	0.026	1.91	0.056**
④	差別化 →	アウトプット管理	—	0.085	0.046	0.034	1.36	0.174
		リレーション管理	—	-0.07	-0.038	0.029	-1.335	0.182
		プロセス管理	(仮説4-1)	0.088	0.056	0.039	1.431	0.153
		行動量管理	—	0.129	0.089	0.036	2.503	0.012**
	同一化 →	アウトプット管理	(仮説4-2)	0.129	0.068	0.034	2.017	0.044**
		リレーション管理	—	-0.04	-0.021	0.028	-0.773	0.439
		プロセス管理	—	-0.032	-0.02	0.037	-0.524	0.6
		行動量管理	—	-0.003	-0.002	0.033	-0.056	0.955
⑤	一律的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	(仮説5-1)	0.008	0.003	0.022	0.13	0.897
		リレーション管理	—	0.039	0.014	0.019	0.751	0.453
		プロセス管理	—	-0.032	-0.013	0.026	-0.525	0.6
		行動量管理	(仮説5-1)	-0.005	-0.002	0.023	-0.105	0.917
	機動的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	—	0.164	0.071	0.028	2.497	0.013***
		リレーション管理	—	0.226	0.099	0.024	4.11	0***
		プロセス管理	(仮説5-2)	0.108	0.054	0.031	1.749	0.08**
		行動量管理	—	0.133	0.073	0.028	2.571	0.01***
⑥	行動重視型営業 →	アウトプット管理	(仮説6)	0.171	0.072	0.028	2.586	0.01***
		リレーション管理	—	-0.056	-0.024	0.022	-1.074	0.283
		プロセス管理	—	-0.029	-0.014	0.03	-0.481	0.63
		行動量管理	(仮説6)	0.173	0.092	0.028	3.294	0***
⑦	適応奉仕型営業 →	アウトプット管理	—	0.079	0.039	0.031	1.261	0.207
		リレーション管理	(仮説7)	0.145	0.072	0.027	2.723	0.006***
		プロセス管理	(仮説7)	0.036	0.021	0.035	0.586	0.558
		行動量管理	—	0.036	0.022	0.032	0.707	0.479
⑧	提案型営業 →	アウトプット管理	(仮説8)	0.18	0.09	0.033	2.697	0.007***
		リレーション管理	(仮説8)	0.275	0.139	0.029	4.877	0***
		プロセス管理	(仮説8)	0.353	0.204	0.039	5.267	0***
		行動量管理	(仮説8)	0.15	0.095	0.033	2.881	0.004***
⑨	ワークショップ型営業→	アウトプット管理	—	-0.029	-0.013	0.028	-0.469	0.639
		リレーション管理	—	0.149	0.069	0.025	2.793	0.005***
		プロセス管理	(仮説9)	0.221	0.118	0.034	3.483	0***
		行動量管理	—	-0.018	-0.011	0.029	-0.358	0.72
⑩	新規顧客開拓→	アウトプット管理	(仮説10-1)	0.262	0.127	0.035	3.643	0***
		リレーション管理	—	0.198	0.097	0.027	3.65	0***
		プロセス管理	—	0.124	0.07	0.034	2.042	0.041**
		行動量管理	(仮説10-1)	0.102	0.062	0.031	1.986	0.047**
	既存顧客維持→	アウトプット管理	—	0.224	0.118	0.037	3.241	0.001***
		リレーション管理	(仮説12-1)	0.163	0.087	0.029	3.038	0.002***
		プロセス管理	—	0.055	0.034	0.037	0.918	0.358
		行動量管理	—	0.157	0.105	0.035	3.006	0.003***
⑪	長・営業サイクル→	アウトプット管理	—	-0.241	-0.077	0.022	-3.432	0***
		リレーション管理	(仮説11-1)	-0.161	-0.052	0.017	-3.02	0.003***
		プロセス管理	(仮説11-1)	0.072	0.027	0.022	1.196	0.232
		行動量管理	—	0.051	0.02	0.02	1.001	0.317
	短・営業サイクル→	アウトプット管理	(仮説11-2)	-0.017	-0.005	0.018	-0.271	0.786
		リレーション管理	—	0.066	0.019	0.015	1.272	0.203
		プロセス管理	—	0.055	0.019	0.02	0.922	0.356
		行動量管理	—	-0.027	-0.01	0.018	-0.539	0.59
⑫	タスク複雑性→	アウトプット管理	—	0.047	0.01	0.013	0.763	0.446
		リレーション管理	—	0.02	0.004	0.011	0.391	0.696
		プロセス管理	(仮説12)	-0.103	-0.025	0.015	-1.71	0.087**
		行動量管理	—	-0.025	-0.007	0.014	-0.504	0.614
⑬	不確実性 →	アウトプット管理	—	-0.003	-0.001	0.014	-0.056	0.955
		リレーション管理	—	-0.04	-0.009	0.012	-0.777	0.437
		プロセス管理	(仮説12)	0.105	0.028	0.016	1.735	0.083**
		行動量管理	—	0.095	0.027	0.015	1.865	0.062**
⑭	市場変化 →	アウトプット管理	—	-0.107	-0.024	0.014	-1.7	0.089**
		リレーション管理	—	-0.038	-0.009	0.012	-0.73	0.465
		プロセス管理	(仮説14)	0.078	0.02	0.016	1.29	0.197
		行動量管理	—	-0.043	-0.012	0.014	-0.852	0.394
⑮	競争の激しさ→	アウトプット管理	—	0.043	0.013	0.019	0.701	0.483
		リレーション管理	(仮説15)	0.09	0.028	0.016	1.719	0.086**
		プロセス管理	(仮説15)	0.072	0.025	0.021	1.201	0.23
		行動量管理	—	-0.074	-0.028	0.019	-1.454	0.146

(1) 営業管理様式と営業成果（第Ⅲ章部分）での分析の比較

第Ⅲ章で扱った「テーマ分析フレーム」分析に対応する部分、すなわち「営業管理様式と営業成果の関係」に対応する「全体分析」の結果を図示したのが図6-3である。また、第Ⅲ章での分析結果と、研究フレーム全体での分析結果を比較したのが、表6-2である。（第Ⅲ章での分析結果を図示したのは図3-11（P.59）である。同図と図6-3を比較されたい。）

図6-3 研究フレーム全体での統合分析におけるⅢ章部分(営業管理様式と営業成果)の因果関係

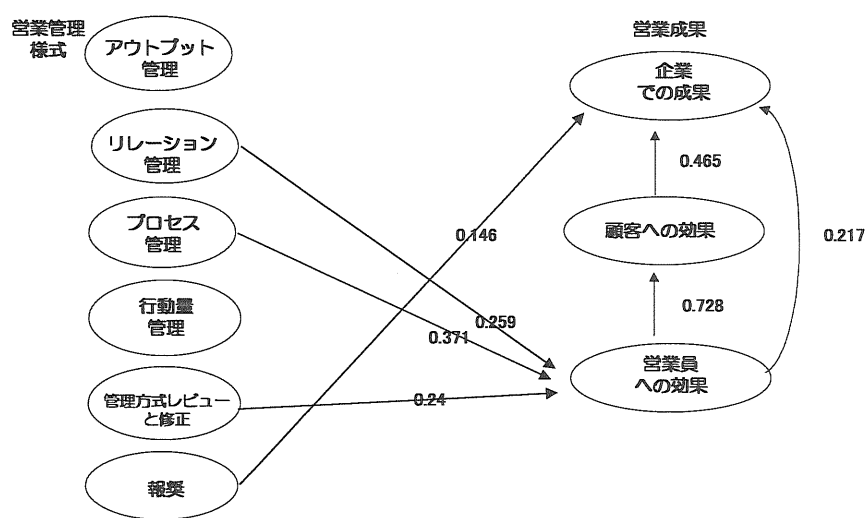


表6-2 第Ⅲ章(管理方式と成果)での分析結果と研究フレーム全体での分析結果の比較

仮説の内容	仮説No.	個別分析での検証結果	テーマフレーム全体での統合検証	研究フレーム全体での統合検証結果
営業員への効果 → 顧客への効果	仮説1	○	○	○
顧客への効果 → 企業での成果	仮説2	○	○	○
営業員への効果 → 企業での成果	仮説3	○	○	○
アウトプット管理 → 営業員への効果	(仮説4)	○	×	×
	-	×	×	×
	(仮説4)	○	×	×
リレーション管理 → 営業員への効果	(仮説5)	○	○	○
	(仮説5)	○	×	×
	-	○	×	×
プロセス管理 → 営業員への効果	(仮説6)	○	○	○
	(仮説6)	○	×	×
	(仮説6)	○	●	×
行動量管理 → 営業員への効果	(仮説7)	○	×	×
	-	○	×	×
	(仮説7)	○	×	×
管理方式のレビュー・修正 → 営業員への効果	(仮説8)	○	○	○
	(仮説8)	○	×	×
	(仮説8)	○	▲	×
報奨 → 営業員への効果	(仮説9)	○	○	△
	-	○	×	×
	(仮説9)	○	○	○

(注) ○支持された
 ×支持されなかった
 △有意水準には満たないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)
 (●、▲は負の因果関係)

表6-2から明らかなように、営業管理様式と営業成果の因果関係（第Ⅲ章部分）は、テーマ分析フレームでの統合分析（第Ⅲ章）の結果と、研究フレーム全体での全体分析（本章）の結果が、ほぼ同じ内容になっている。従って、研究フレーム全体での統合分析でも、第Ⅲ章で導き出された結論がほぼ支持されたといえる。

ただし、第Ⅲ章の分析で確認された報奨から営業員への効果のパスの有意性は、研究フレーム全体での全体分析では確認できなかった。このようなことから、第Ⅲ章で提示した結論2-2は以下のように修正すべきであろう。

第Ⅲ章での結論2-2（修正後）：成果主義的な管理の実践度が高い場合には、企業での成果が高まる傾向にある。

なお、第Ⅲ章のこれ以外の結論は、修正の必要はないはずである。

（2）営業戦略・営業行動と営業成果（第Ⅳ章部分）での分析の比較

次に、第Ⅳ章で扱った「テーマ分析フレーム」分析に対応する部分、すなわち「営業戦略・営業行動と営業成果の関係」に対応する「全体分析」の結果を図示したのが図6-4である。また、第Ⅳ章での分析結果と、研究フレーム全体での分析結果を比較したのが、表6-3である。（第Ⅳ章の分析結果を図示したのは図4-6（P.83）である。同図と図6-4を比較されたい。）

図6-4 研究フレーム全体での統合分析における第Ⅳ章部分（営業戦略・行動と成果）の因果関係

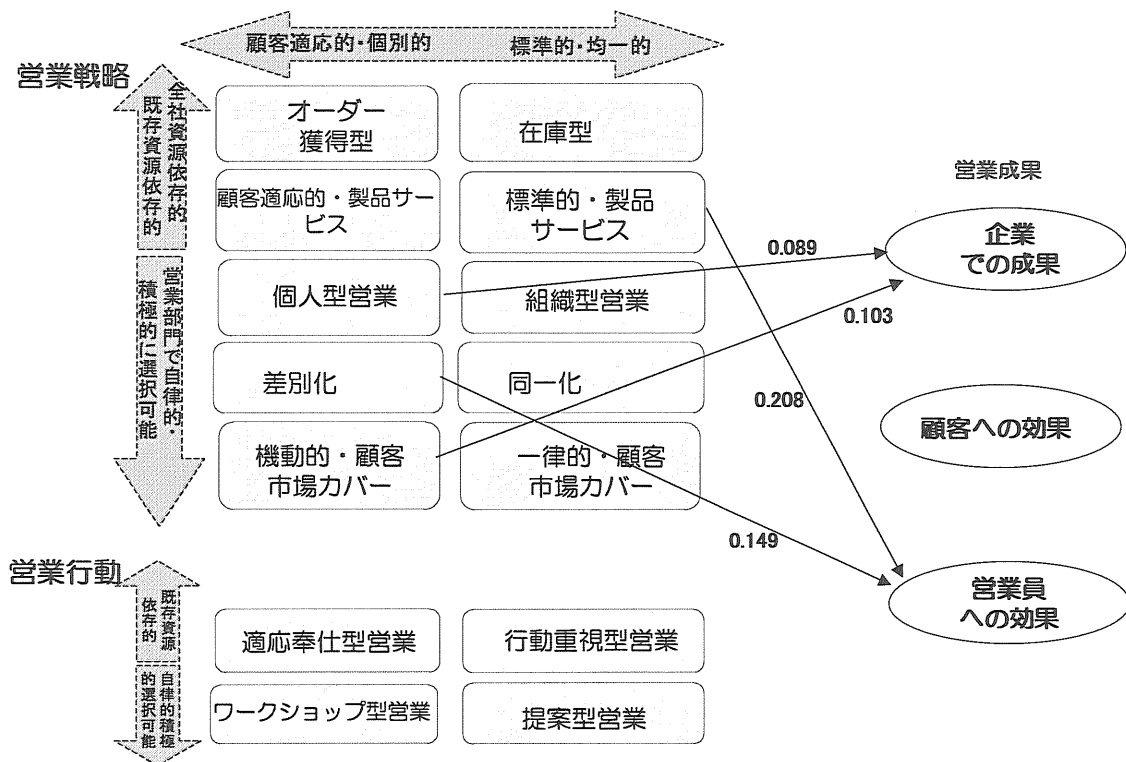


表6-3 第IV章(営業戦略・行動と成果)での分析結果と研究フレーム全体での分析結果の比較

仮説の内容	仮説No	個別分析での 検証結果	テーマフレーム での統合 検証結果	研究フレーム 全体での 統合検証結果	
オーダー獲得型の営業	→ 営業員への効果	(仮説1-1)	×	×	×
	→ 顧客への効果	(仮説1-1)	○	×	×
	→ 企業での成果	-	×	×	×
在庫型の営業	→ 営業員への効果	-	×	×	×
	→ 顧客への効果	-	×	×	×
	→ 企業での成果	(仮説1-2)	×	×	×
顧客適応的な製品・サービスの取扱いを指向	→ 営業員への効果	-	×	△	×
	→ 顧客への効果	(仮説2-1)	×	×	×
	→ 企業での成果	-	×	×	×
標準的な製品・サービスの取扱いを指向	→ 営業員への効果	-	○	○	○
	→ 顧客への効果	-	×	●	●
	→ 企業での成果	(仮説2-2)	△	×	×
組織型営業	→ 営業員への効果	(仮説3-1)	○	○	×
	→ 顧客への効果	(仮説3-1)	○	●	●
	→ 企業での成果	(仮説3-1)	×	×	×
個人型営業	→ 営業員への効果	(仮説3-2)	×	×	×
	→ 顧客への効果	(仮説3-2)	●	●	●
	→ 企業での成果	-	×	○	○
差別化	→ 営業員への効果	(仮説4-1)	○	○	○
	→ 顧客への効果	-	○	△	△
	→ 企業での成果	(仮説4-1)	○	×	×
同一化	→ 営業員への効果	-	○	×	×
	→ 顧客への効果	-	×	▲	▲
	→ 企業での成果	(仮説4-2)	△	×	×
機動的な顧客・市場カバー	→ 営業員への効果	(仮説5-1)	○	○	×
	→ 顧客への効果	-	×	●	●
	→ 企業での成果	(仮説5-1)	○	△	○
一律的な顧客・市場カバー	→ 営業員への効果	-	×	×	×
	→ 顧客への効果	(仮説5-2)	×	×	×
	→ 企業での成果	-	×	×	×
行動重視型営業	→ 営業員への効果	(仮説6-1)	×	×	▲
	→ 顧客への効果	-	×	×	×
	→ 企業での成果	-	×	●	×
適応奉仕型営業	→ 営業員への効果	(仮説6-2)	×	×	×
	→ 顧客への効果	(仮説6-2)	×	×	×
	→ 企業での成果	-	×	×	×
提案型営業	→ 営業員への効果	(仮説6-3)	○	○	×
	→ 顧客への効果	-	○	×	×
	→ 企業での成果	(仮説6-3)	○	×	×
ワークショップ型営業	→ 営業員への効果	(仮説6-4)	○	×	●
	→ 顧客への効果	(仮説6-4)	○	×	×
	→ 企業での成果	-	×	●	▲

(注) ○支持された

×支持されなかった

△有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)

(●、▲は負の因果関係)

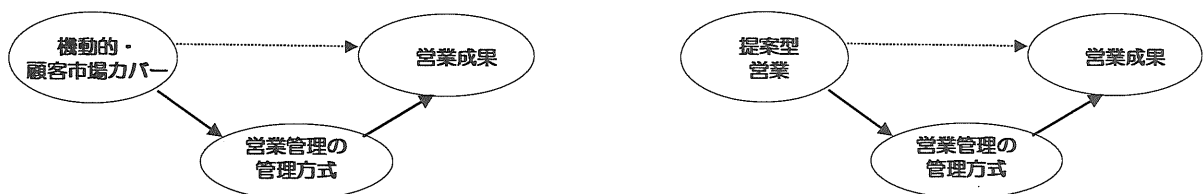
	標準的・均一的
	顧客適応的・個別的

第IV章で検証された営業戦略・営業行動から営業成果へのパスのいくつかは、研究フレーム全体での全体分析では、支持されなかった。テーマ分析フレームでの統合分析では支持されていた機動的・顧客市場カバー(→営業員への効果)、提案型営業(→営業員への効果)は有意性の確認が出来ず、顧客適応的・製品サービス(→営業員への効果)は、因果関係の傾向が推測できていたが、これ

も全体分析の中では不支持となっている。また、行動重視型営業（→営業員への効果）、ワークショップ型営業（→営業員への効果）は、テーマ分析フレームでの統合分析では不支持であったが、負の因果関係が確認、または推測できるものとなっている。

これらの理由として、営業戦略・営業行動→営業成果のパスの間に、営業管理の管理方式が加わり、営業戦略・営業行動→管理方式→営業成果というパスが強くなったために、営業戦略・営業行動→営業成果の直接のパスが弱くなり、研究フレーム全体での全体分析では、営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係が、管理方式を介在させた間接効果となっているからであると考えられる（図6-5参照）。

図6-5 管理方式を通じた間接効果としての、営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係



たとえば、機動的・顧客市場カバー（→営業員への効果；係数 0.003 確率 0.959）は、因果関係の確認はできなかった。しかし、機動的顧客市場カバー（→アウトプット管理；係数 0.164 確率 0.013、→リレーション管理；係数 0.226 確率 0.00、→プロセス管理；係数 0.108 確率 0.08、→行動量管理；係数 0.133 確率 0.01）と、管理方式へのパスはきわめて強くなっており、また（営業管理様式→営業成果）は、先にみたように強い関係にあるので、営業成果に対しては、営業管理の管理方式をとおしての、間接効果となっていると考えられる。

提案型営業についても同様で、提案型営業（→営業員への効果；係数 0.008 確率 0.904、→顧客への効果；係数 0.003 確率 0.954、→企業での成果；係数 -0.009 確率 0.876）と成果の因果関係の有意性は低いが、提案型営業（→アウトプット管理；係数 0.18 確率 0.007、→リレーション管理；係数 0.275 確率 0.00、→プロセス管理；係数 0.353 確率 0.00、→行動量管理；係数 0.15 確率 0.004）と、管理方式へのパスは強くなっており、また（営業管理様式→営業成果）は、先にみたように強い関係にあるので、営業成果に対しては、営業管理の管理方式を通しての間接効果となっていると考えられる。

また、顧客適応的・製品サービス（→営業員への効果；係数 0.013 確率 0.826）と有意性は低いが、顧客適応的・製品サービス（→アウトプット管理；係数 0.214 確率 0.002、→プロセス管理；係数 0.151 確率 0.016）と、管理方式へのパスは強くなっており、営業成果に対しては、営業管理の管理方式を通しての間接効果となっていると考えられる。

さらに、行動重視型営業（→営業員への効果；係数 -0.079 確率 0.177）、ワークショップ型営業（→営業員への効果；係数 -0.155 確率 0.011、→企業での成果；係数 -0.088 確率 0.104）は、負の因果関係が確認または推測できるものとなっており、これも行動重視型営業（→アウトプット管理；係数 0.171 確率 0.01、→行動量管理；係数 0.173 確率 0.00）や、ワークショップ型営業（→リレーション管理；係数 0.149 確率 0.005、→プロセス管理；係数 0.221 確率 0.00）と、管理方式のパスは強くなっていて、営

業成果に対しては、間接的な影響が働いていると考えられる。

このような全体分析の結果から、営業戦略・営業行動に関して、追加的に提示できる結論は、以下のようになるだろう。

第IVでの結論4（追加）：営業戦略・営業行動を、営業成果に結びつけるためには、営業管理の管理方式を、適確に用いる必要がある。

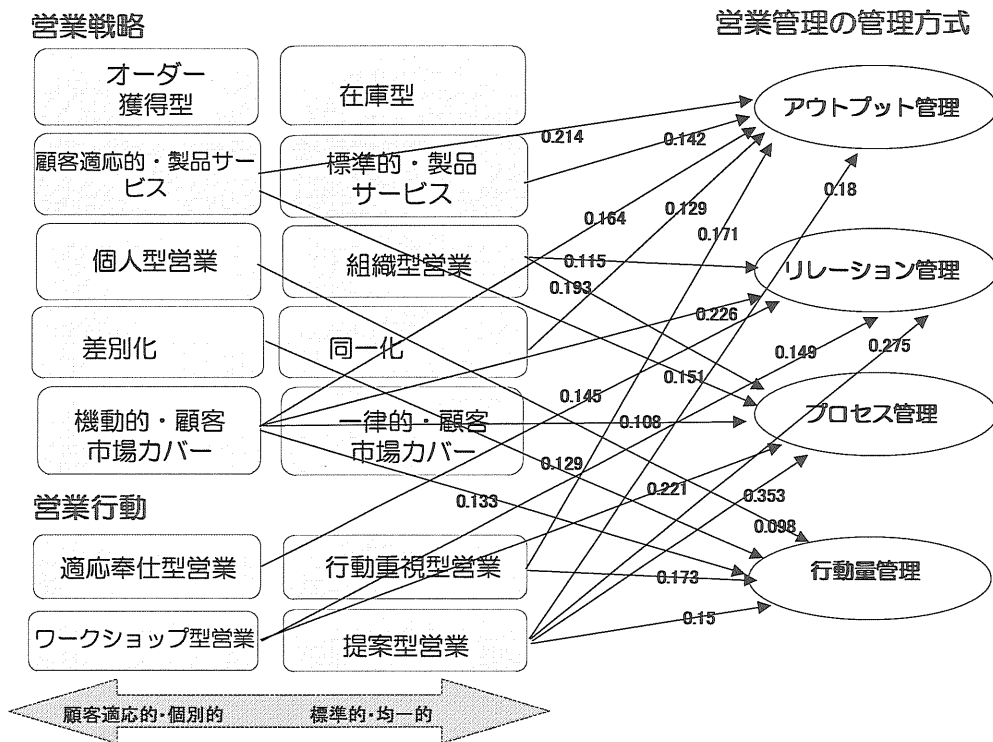
なお、これらの詳細については、より発展的に分析を行なう必要があると考えられ、次への研究の課題とすべきであろう。

（3）営業管理様式の選択要因（第V章部分）での検証比較

最後に、第V章で扱った「テーマ分析フレーム」分析に対応する部分、すなわち「営業管理様式の選択要因」に対応する「全体分析」の結果を、図示したのが図6-6である。また、第V章での分析結果と、研究フレーム全体での分析結果を比較したのが、表6-4である。（第V章の分析結果を図示したのは図5-10（P.114）である。同図と図6-6を比較されたい。）

図6-6 研究フレーム全体での統合分析における第V章部分(営業管理様式の選択要因)の因果関係

①営業戦略・営業行動



②タスク特性・環境特性

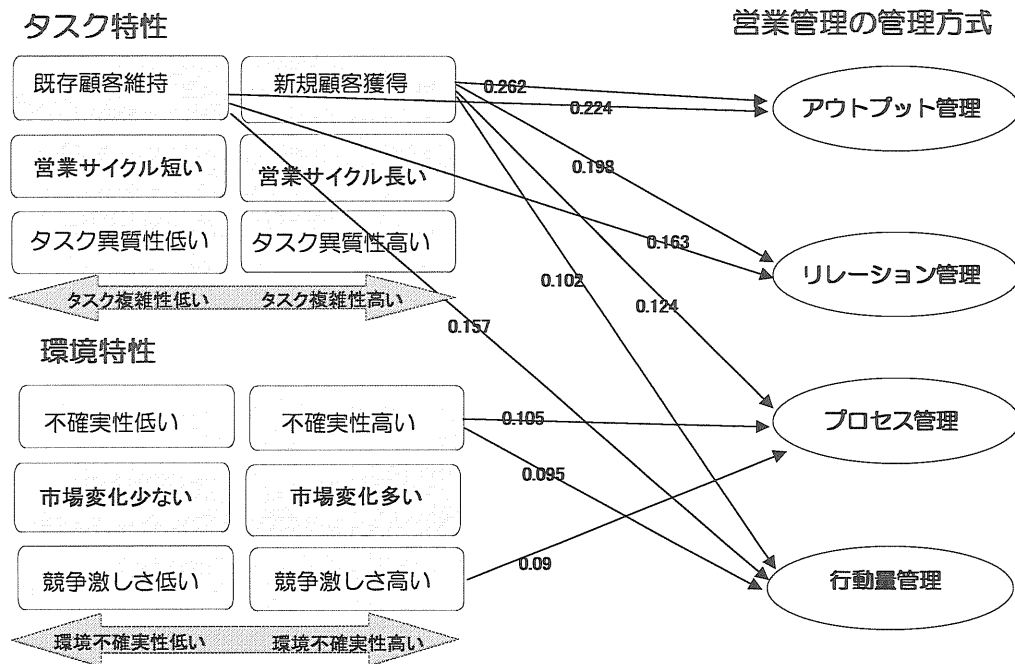


表6-4 第V章(営業管理様式の選択)での分析結果と研究フレーム全体での分析結果の比較

仮説の内容	仮説	個別分析での 検証結果	テーマフレーム 全体分析での 検証結果	研究フレーム 全体での 統合検証結果
在庫型(投機的)	→ アウトプット管理	(仮説1-1) △	×	×
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	—	×	×
	→ 行動量管理	(仮説1-1) ○	×	×
オーダー獲得型(延期的)営業	→ アウトプット管理	—	×	×
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	(仮説1-2) ○	×	×
	→ 行動量管理	—	×	×
標準的な製品・サービスの取り扱い	→ アウトプット管理	(仮説2-1) ○	○	○
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	—	×	×
	→ 行動量管理	(仮説2-1) ×	×	×
顧客適応的な製品・サービスの取り扱い	→ アウトプット管理	—	○	○
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	(仮説2-2) ○	○	○
	→ 行動量管理	—	●	●
組織型営業	→ アウトプット管理	—	×	×
	→ リレーション管理	—	○	○
	→ プロセス管理	(仮説3-1) ○	○	○
	→ 行動量管理	—	×	×
個人型営業	→ アウトプット管理	(仮説3-2) ○	×	×
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	—	●	●
	→ 行動量管理	—	○	○
差別化戦略	→ アウトプット管理	—	△	△
	→ リレーション管理	—	▲	▲
	→ プロセス管理	(仮説4-1) ○	△	△
	→ 行動量管理	—	○	○
同一化戦略	→ アウトプット管理	(仮説4-2) ○	○	○
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	—	×	×
	→ 行動量管理	—	×	×
一律的な顧客市場カバー	→ アウトプット管理	(仮説5-1) ×	×	×
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	—	●	●
	→ 行動量管理	(仮説5-1) ×	×	×
機動的な顧客市場カバー	→ アウトプット管理	—	○	○
	→ リレーション管理	—	○	○
	→ プロセス管理	(仮説5-2) ○	○	○
	→ 行動量管理	—	○	○
行動重視型営業	→ アウトプット管理	(仮説6) ○	○	○
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	—	×	×
	→ 行動量管理	(仮説6) ×	○	○
適応奉仕型営業	→ アウトプット管理	—	△	×
	→ リレーション管理	(仮説7) ○	○	○
	→ プロセス管理	(仮説7) ○	×	×
	→ 行動量管理	—	×	×
提案型営業	→ アウトプット管理	(仮説8) ○	○	○
	→ リレーション管理	(仮説8) ○	○	○
	→ プロセス管理	(仮説8) ○	○	○
	→ 行動量管理	(仮説8) ○	○	○
ワークショップ型営業	→ アウトプット管理	—	×	×
	→ リレーション管理	—	○	○
	→ プロセス管理	(仮説9) ○	○	○
	→ 行動量管理	—	△	×
営業タスクが新規開拓	→ アウトプット管理	(仮説10-1) ○	○	○
	→ リレーション管理	—	○	○
	→ プロセス管理	—	○	○
	→ 行動量管理	(仮説10-1) ○	○	○
営業タスクが既存顧客維持	→ アウトプット管理	—	○	○
	→ リレーション管理	(仮説10-2) △	○	○
	→ プロセス管理	—	×	×
	→ 行動量管理	—	○	○
営業サイクルが長い場合	→ アウトプット管理	—	▲	●
	→ リレーション管理	(仮説11-1) ×	●	●
	→ プロセス管理	(仮説11-1) ○	△	×
	→ 行動量管理	—	×	×
営業サイクルが短い場合	→ アウトプット管理	(仮説11-2) ○	×	×
	→ リレーション管理	—	△	×
	→ プロセス管理	—	×	×
	→ 行動量管理	—	×	×
営業タスクの複雑な場合	→ アウトプット管理	—	△	×
	→ リレーション管理	—	△	×
	→ プロセス管理	(仮説12) ○	▲	●
	→ 行動量管理	—	×	×
ビジネスの不確実性が高い場合	→ アウトプット管理	—	×	×
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	(仮説13) ○	○	○
	→ 行動量管理	—	×	○
市場変化が速い場合	→ アウトプット管理	—	×	●
	→ リレーション管理	—	×	×
	→ プロセス管理	(仮説14) ○	×	△
	→ 行動量管理	—	×	×
競争が激しい場合	→ アウトプット管理	—	○	×
	→ リレーション管理	(仮説15) ○	○	○
	→ プロセス管理	(仮説15) ○	×	×
	→ 行動量管理	—	△	▲

(注) ○支持された
 ×支持されなかった
 △有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)
 (●、▲は負の因果関係)

標準的・均一的
 顧客適応的・個別的

営業管理様式の選択要因(第V章部分)でも、研究フレーム全体での分析結果は、テーマ分析フレームでの検証に比べて、分析モデルが大きいため、それぞれのパスの有意性はやや低くなっている。しかし、分析結果は、第V章でのテーマ分析フレームでの統合分析とほぼ同じとなっている。

適応奉仕型営業(→アウトプット管理;係数0.079 確率0.207)、営業サイクル長(→プロセス管理;係数0.072 確率0.232)、タスク複雑性(→プロセス管理;係数-0.103 確率0.087)の3つについては例外的に、テーマ分析フレームでの統合分析で認められた因果関係が確認できないが、第V章で提示した結論の修正や追加を必要とするものではない。

(4) 検証比較のまとめ

このように、第III章、第IV章、第V章のテーマ分析フレームでの分析で確認された因果関係は、それぞれ解釈を加える必要はあるものの、研究フレーム全体での全体分析でもほぼ再確認された。また、第III章、第IV章で提示した結論も、若干の修正・追加は必要になったものの、大筋では維持された。従って、各章でまとめとして論じてきた議論に変更が伴うものではないといえよう。

もちろん、本研究で提示した研究フレームは、第I章3や、第II章5(2)で述べたとおり、もともと全体分析よりは、先行研究における4つの課題解決を目指すために作成されたものであり、研究フレーム全体での分析を行なうには、規模が大きすぎるなどの問題がないわけではない。研究フレームを改善することにより、より精緻な分析を行なうことが、今後は必要と考えられる。

2. 層別での分析

(1) 産業財と消費財での層別

本章1で行なった全体分析を、さらに産業層別し、産業財企業と消費財企業に分けて行なった結果が、表6-6(産業財)、表6-7(消費財)である。また、営業管理様式と営業成果の因果関係に関する差異をまとめたのが、表6-5である。

表6-5 層別分析による分析結果の比較①(産業財と消費財)

営業成果の間の因果関係		産業財	消費財
営業員への効果	→ 顧客への効果	○	○
顧客への効果	→ 企業での成果	○	○
営業員への効果	→ 企業での成果	○	×
営業管理の管理方式から営業成果		産業財	消費財
→営業員への効果			
アウトプット管理		×	○
リレーション管理		○	○
プロセス管理		○	○
行動量管理		×	×
管理方式レビュー・修正		○	○
報奨		△	×
→顧客への効果			
アウトプット管理		×	×
リレーション管理		×	×
プロセス管理		×	▲
行動量管理		×	×
管理方式レビュー・修正		×	×
報奨		●	×
→企業での成果			
アウトプット管理		●	▲
リレーション管理		×	×
プロセス管理		▲	×
行動量管理		×	×
管理方式レビュー・修正		×	×
報奨		×	○

(注) ○支持された
 ×支持されなかった
 △有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%、両側20%)
 (●、▲は負の因果関係)

層別の特徴が出ているものとして、産業財では、(営業員への効果→顧客への効果;係数 0.8 確率 0.00)のパスと、(営業員への効果→企業での成果;係数 0.482 確率 0.022)のパスの標準化係数が高いのに対し、消費財では、(営業員への効果→顧客への効果;係数 0.811 確率 0.00)のパスと、(顧客への効果→企業での成果;係数 0.718 確率 0.00)のパスの標準化係数が高いものの、(営業員への効果→企業での成果;係数 0.165 確率 0.466)の有意性は確認できないことがあげられる。これらから推測されることは、消費財企業では、企業での成果を高めるためのクリティカル・パスとなっているのが、営業員への効果とともに、顧客への効果であり、(営業員への効果→顧客への効果→企業での成果)というかたちで、営業成果が三段階で高まっていく傾向が強いということである。

また管理方式と成果の関係では、産業財で、特にプロセス管理(→営業員への効果;係数 0.531 確率 0.00)が強く営業成果と因果関係を持ち、さらに、リレーション管理(→営業員への効果;係数 0.269 確率 0.008)、管理方式レビュー・修正(→営業員への効果;係数 0.224 確率 0.006)が、それに次ぐ因果関係をもっているのに対し、消費財では、アウトプット管理(→営業員への効果;係数 0.24 確率 0.098)、リレーション管理(→営業員への効果;係数 0.291 確率 0.027)、プロセス管理(→営業員への効果;係数 0.298 確率 0.035)、管理方式レビュー・修正(→営業員への効果;係数 0.279 確率 0.007)などが、成果とほぼ同じレベルで因果関係を持っていることがあげられる。

これらから推測できることは、産業財企業では、プロセス管理が重視される傾向が強いのではないかということである(注1)。

表6-6 層別分析(産業財)

n= 196
 カイ乗 = 2728
 自由度 = 1249
 確率水準 = 0

CFI= 0.627 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 RMSEA= 0.078 P<0.10** (片側5%、両側10%)
 AIC= 3200.407

表6-6 ①営業管理の管理方式と営業成果の因果関係(層別分析:産業財)

①	営業成果の間の因果関係	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	営業員への効果 → 顧客への効果	0.8	1	0.181	5.516	0	***
②	顧客への効果 → 企業での成果	0.281	0.296	0.160	1.856	0.063	**
③	営業員への効果 → 企業での成果	0.482	0.635	0.277	2.298	0.022	**
	管理方式から営業成果2	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
④	→営業員への効果						
	アウトプット管理	-0.091	-0.103	0.141	-0.728	0.466	
	リレーション管理	0.269	0.268	0.100	2.672	0.008	***
	プロセス管理	0.531	0.554	0.166	3.339	0	***
	行動量管理	0.018	0.017	0.069	0.24	0.811	
	管理方式レビュー・修正	0.224	0.154	0.056	2.759	0.006	***
	報奨	0.135	0.129	0.082	1.579	0.114	
⑤	→顧客への効果						
	アウトプット管理	0.049	0.07	0.149	0.469	0.639	
	リレーション管理	0.028	0.035	0.109	0.325	0.745	
	プロセス管理	-0.136	-0.178	0.188	-0.947	0.344	
	行動量管理	0.033	0.039	0.074	0.525	0.599	
	管理方式レビュー・修正	0.007	0.006	0.062	0.101	0.92	
	報奨	-0.126	-0.15	0.090	-1.665	0.096	**
⑥	→企業での成果						
	アウトプット管理	-0.202	-0.304	0.178	-1.705	0.088	**
	リレーション管理	0.055	0.072	0.119	0.606	0.544	
	プロセス管理	-0.217	-0.299	0.218	-1.373	0.17	
	行動量管理	-0.04	-0.05	0.082	-0.607	0.544	
	管理方式レビュー・修正	-0.081	-0.074	0.068	-1.076	0.282	
	報奨	0.066	0.084	0.102	0.826	0.409	

表6-6 ②営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係(層別分析:産業財)

①	営業戦略・営業行動	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	オーダー獲得型営業						
	→営業員への効果	0.016	0.006	0.032	0.195	0.845	
	→顧客への効果	-0.06	-0.03	0.032	-0.931	0.352	
①	在庫型営業						
	→営業員への効果	-0.037	-0.013	0.028	-0.446	0.656	
	→顧客への効果	0.071	0.03	0.029	1.052	0.293	
②	顧客適応的製品・サービス						
	→営業員への効果	-0.01	-0.004	0.036	-0.125	0.9	
	→顧客への効果	0.143	0.079	0.037	2.173	0.03	**
②	標準的製品・サービス						
	→営業員への効果	0.199	0.072	0.027	2.633	0.008	***
	→顧客への効果	-0.124	-0.056	0.03	-1.891	0.059	**
③	組織型営業						
	→営業員への効果	-0.036	-0.02	0.042	-0.467	0.64	
	→顧客への効果	-0.123	-0.084	0.043	-1.928	0.054	**
③	個人型営業						
	→営業員への効果	0.059	0.028	0.037	0.738	0.46	
	→顧客への効果	-0.176	-0.103	0.038	-2.666	0.008	***
④	営業における競争との差別化の強さ						
	→営業員への効果	0.245	0.156	0.051	3.066	0.002	***
	→顧客への効果	-0.02	-0.016	0.056	-0.28	0.78	
④	営業における競争との同一化の強さ						
	→営業員への効果	0.05	0.03	0.046	0.646	0.518	
	→顧客への効果	-0.097	-0.072	0.047	-1.531	0.126	
⑤	機動的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	0.021	0.012	0.044	0.265	0.791	
	→顧客への効果	-0.057	-0.04	0.045	-0.894	0.371	
⑤	一律的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	-0.02	-0.009	0.032	-0.276	0.782	
	→顧客への効果	0.072	0.039	0.033	1.206	0.228	
⑥	行動重視型営業						
	→営業員への効果	0.048	0.023	0.038	0.599	0.549	
	→顧客への効果	-0.084	-0.049	0.039	-1.258	0.208	
⑥	適応奉仕型営業						
	→営業員への効果	-0.109	-0.063	0.043	-1.452	0.147	
	→顧客への効果	0.087	0.063	0.045	1.392	0.164	
⑥	提案型営業						
	→営業員への効果	0.099	0.075	0.053	1.432	0.152	
	→顧客への効果	-0.161	-0.098	0.059	-1.657	0.098	**
⑥	ワークショップ型営業						
	→営業員への効果	0.143	0.108	0.063	1.724	0.085	**
	→顧客への効果	0.092	0.074	0.074	0.992	0.321	
⑥	ワークショップ型営業						
	→営業員への効果	-0.213	-0.124	0.046	-2.707	0.007	***
	→顧客への効果	0.09	0.065	0.05	1.288	0.198	
⑥	→企業での成果						
		0.049	0.037	0.059	0.634	0.526	

表6-6 ③営業管理様式の選択要因(層別分析:産業財)

		最尤(ML)推定				有意性		
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量		パスの確率	
①	在庫型(投機的)→	アウトプット管理	0.343	0.103	0.03	3.403	0	***
		リレーション管理	0.124	0.043	0.021	1.985	0.047	
		プロセス管理	0.044	0.014	0.024	0.592	0.554	
		行動量管理	0.085	0.031	0.024	1.309	0.191	
	オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	0.196	0.069	0.031	2.262	0.024	**
		リレーション管理	0.176	0.071	0.026	2.77	0.006	***
		プロセス管理	0.19	0.073	0.029	2.494	0.013	**
		行動量管理	0.065	0.028	0.028	0.998	0.318	
②	標準的製品・サービス→	アウトプット管理	-0.052	0.017	0.025	0.655	0.513	
		リレーション管理	-0.049	-0.018	0.022	-0.798	0.425	
		プロセス管理	-0.035	-0.012	0.026	-0.471	0.638	
		行動量管理	-0.002	-0.001	0.025	-0.027	0.978	
	顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	0.123	0.048	0.032	1.494	0.135	
		リレーション管理	-0.069	-0.031	0.028	-1.121	0.262	
		プロセス管理	0.212	0.09	0.033	2.77	0.006	***
		行動量管理	-0.088	-0.042	0.031	-1.356	0.175	
③	組織型営業 →	アウトプット管理	0.016	0.008	0.038	0.208	0.835	
		リレーション管理	0.147	0.08	0.034	2.335	0.02	***
		プロセス管理	0.187	0.097	0.04	2.459	0.014	
		行動量管理	0.084	0.049	0.038	1.286	0.198	
	個人型営業 →	アウトプット管理	0.028	0.011	0.032	0.351	0.726	
		リレーション管理	0.017	0.008	0.029	0.281	0.779	
		プロセス管理	-0.222	-0.099	0.034	-2.891	0.004	***
		行動量管理	0.053	0.027	0.032	0.825	0.409	
④	差別化 →	アウトプット管理	0.142	0.079	0.046	1.701	0.089	**
		リレーション管理	-0.112	-0.071	0.04	-1.794	0.073	**
		プロセス管理	0.047	0.029	0.045	0.636	0.525	
		行動量管理	0.165	0.113	0.046	2.464	0.014	***
	同一化 →	アウトプット管理	0.183	0.095	0.045	2.128	0.033	**
		リレーション管理	0.002	0.001	0.037	0.038	0.97	
		プロセス管理	0.123	0.07	0.042	1.648	0.099	**
		行動量管理	0.107	0.068	0.042	1.626	0.104	
⑤	一律的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	-0.003	-0.001	0.03	-0.044	0.965	
		リレーション管理	0.107	0.047	0.027	1.715	0.086	**
		プロセス管理	0.021	0.009	0.031	0.285	0.775	
		行動量管理	0.034	0.016	0.03	0.52	0.603	
	機動的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.197	0.098	0.043	2.266	0.023	**
		リレーション管理	0.223	0.126	0.037	3.441	0	***
		プロセス管理	0.056	0.03	0.04	0.762	0.446	
		行動量管理	0.097	0.059	0.04	1.489	0.137	
⑥	行動重視型営業 →	アウトプット管理	0.187	0.077	0.035	2.172	0.03	**
		リレーション管理	-0.036	-0.017	0.029	-0.577	0.564	
		プロセス管理	-0.139	-0.062	0.034	-1.846	0.065	**
		行動量管理	0.127	0.064	0.033	1.922	0.055	**
⑦	適応奉仕型営業 →	アウトプット管理	0.05	0.025	0.041	0.625	0.532	
		リレーション管理	0.114	0.066	0.036	1.827	0.068	**
		プロセス管理	0.083	0.046	0.041	1.115	0.265	
		行動量管理	0.128	0.08	0.041	1.939	0.053	**
⑧	提案型営業 →	アウトプット管理	0.119	0.063	0.044	1.448	0.148	
		リレーション管理	0.308	0.188	0.041	4.541	0	***
		プロセス管理	0.438	0.255	0.05	5.143	0	***
		行動量管理	0.041	0.027	0.042	0.633	0.527	
⑨	ワークショップ型営業→	アウトプット管理	-0.075	-0.038	0.041	-0.931	0.352	
		リレーション管理	0.033	0.019	0.036	0.537	0.591	
		プロセス管理	0.142	0.079	0.042	1.888	0.059	**
		行動量管理	-0.02	-0.013	0.04	-0.312	0.755	
⑩	新規顧客開拓→	アウトプット管理	0.244	0.123	0.045	2.722	0.006	***
		リレーション管理	0.14	0.08	0.036	2.224	0.026	**
		プロセス管理	0.197	0.108	0.04	2.673	0.008	***
		行動量管理	0.146	0.09	0.041	2.191	0.028	**
	既存顧客維持→	アウトプット管理	0.17	0.092	0.045	2.032	0.042	**
		リレーション管理	0.192	0.118	0.039	3.003	0.003	***
		プロセス管理	0.035	0.021	0.042	0.499	0.618	
		行動量管理	0.171	0.113	0.044	2.538	0.011	**
⑪	長・営業サイクル→	アウトプット管理	-0.273	-0.111	0.038	-2.952	0.003	***
		リレーション管理	-0.283	-0.131	0.031	-4.23	0	***
		プロセス管理	-0.12	-0.053	0.032	-1.666	0.096	**
		行動量管理	-0.022	-0.011	0.032	-0.334	0.738	
	短・営業サイクル→	アウトプット管理	0.007	0.002	0.024	0.085	0.932	
		リレーション管理	0.042	0.015	0.022	0.679	0.497	
		プロセス管理	0.105	0.035	0.024	1.481	0.139	
		行動量管理	0.107	0.041	0.025	1.634	0.102	
⑫	タスク複雑性→	アウトプット管理	0.084	0.019	0.017	1.062	0.288	
		リレーション管理	0.001	0	0.015	0.014	0.989	
		プロセス管理	-0.133	-0.032	0.017	-1.857	0.063	**
		行動量管理	-0.011	-0.003	0.017	-0.174	0.862	
⑬	不確実性 →	アウトプット管理	0.02	0.004	0.017	0.26	0.795	
		リレーション管理	-0.023	-0.006	0.015	-0.37	0.711	
		プロセス管理	0.054	0.013	0.017	0.761	0.447	
		行動量管理	0.094	0.025	0.017	1.432	0.152	
⑭	市場変化 →	アウトプット管理	-0.135	-0.029	0.017	-1.657	0.098	**
		リレーション管理	-0.012	-0.003	0.015	-0.191	0.849	
		プロセス管理	0.071	0.016	0.016	1.002	0.316	
		行動量管理	-0.068	-0.018	0.017	-1.055	0.292	
⑮	競争の激しさ→	アウトプット管理	0.099	0.031	0.025	1.238	0.216	
		リレーション管理	0.133	0.048	0.023	2.124	0.034	**
		プロセス管理	0.083	0.028	0.024	1.164	0.244	
		行動量管理	0.008	0.003	0.025	0.13	0.897	

表6-7 層別分析(消費財)

n= 108
 カイ2乗 = 2400
 自由度 = 1248
 確率水準 = 0

CFI= 0.534 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 RMSEA= 0.093 P<0.10** (片側5%、両側10%)
 AIC= 2873.789

表6-7 ①営業管理の管理方式と営業成果の因果関係(層別分析:消費財)

	営業成果の間の因果関係	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	営業員への効果 → 顧客への効果	0.811	0.868	0.196	4.422	0	***
②	顧客への効果 → 企業での成果	0.718	0.794	0.233	3.414	0	***
③	営業員への効果 → 企業での成果	0.165	0.196	0.269	0.728	0.466	
	管理方式から営業成果2						
	→営業員への効果						
④	アウトプット管理	0.24	0.186	0.113	1.655	0.098	**
	リレーション管理	0.291	0.376	0.170	2.208	0.027	**
	プロセス管理	0.298	0.235	0.111	2.113	0.035	**
	行動量管理	0.031	0.026	0.090	0.293	0.77	
	管理方式レビュー・修正	0.279	0.198	0.074	2.682	0.007	***
	報奨	0.055	0.08	0.154	0.522	0.601	
⑤	→顧客への効果						
	アウトプット管理	-0.053	-0.044	0.107	-0.414	0.679	
	リレーション管理	0.108	0.149	0.159	0.937	0.349	
	プロセス管理	-0.172	-0.146	0.110	-1.32	0.187	
	行動量管理	0.09	0.082	0.084	0.973	0.331	
	管理方式レビュー・修正	-0.115	-0.087	0.074	-1.169	0.242	
⑥	→企業での成果						
	アウトプット管理	-0.161	-0.148	0.107	-1.38	0.167	
	リレーション管理	0.017	0.027	0.152	0.175	0.861	
	プロセス管理	-0.033	-0.031	0.112	-0.273	0.785	
	行動量管理	0.042	0.043	0.083	0.512	0.608	
	管理方式レビュー・修正	-0.074	-0.062	0.076	-0.815	0.415	
報奨	0.249	0.431	0.202	2.138	0.033	**	

表6-7 ②営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係(層別分析:消費財)

		最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	オーダー獲得型営業						
	→営業員への効果	0.058	0.021	0.033	0.617	0.537	
	→顧客への効果	0.226	0.087	0.032	2.74	0.006	***
	→企業での成果	-0.104	-0.044	0.035	-1.273	0.203	
	在庫型営業						
	→営業員への効果	-0.088	-0.032	0.036	-0.896	0.37	
②	顧客適応的製品・サービス						
	→営業員への効果	-0.034	-0.014	0.04	-0.35	0.726	
	→顧客への効果	-0.189	-0.082	0.037	-2.214	0.027	**
	→企業での成果	0.225	0.108	0.041	2.656	0.008	***
	標準的製品・サービス						
	→営業員への効果	0.057	0.021	0.036	0.583	0.56	
③	組織型営業						
	→営業員への効果	0.007	0.004	0.056	0.072	0.942	
	→顧客への効果	-0.118	-0.079	0.052	-1.506	0.132	
	→企業での成果	0.037	0.027	0.053	0.518	0.605	
	個人型営業						
	→営業員への効果	-0.05	-0.023	0.041	-0.544	0.586	
④	営業における競争との差別化の強さ						
	→営業員への効果	0.055	0.035	0.058	0.594	0.553	
	→顧客への効果	0.104	0.071	0.054	1.31	0.19	
	→企業での成果	0.116	0.087	0.055	1.599	0.11	
	営業における競争との同一化の強さ						
	→営業員への効果	0.044	0.026	0.054	0.474	0.635	
⑤	機動的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	-0.137	-0.063	0.044	-1.416	0.157	
	→顧客への効果	-0.059	-0.029	0.042	-0.691	0.489	
	→企業での成果	0.122	0.067	0.041	1.619	0.105	
	一律的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	0.037	0.015	0.037	0.414	0.679	
⑥	行動重視型営業						
	→営業員への効果	-0.183	-0.091	0.048	-1.873	0.061	**
	→顧客への効果	0.032	0.017	0.047	0.362	0.717	
	→企業での成果	-0.092	-0.054	0.046	-1.178	0.239	
	適応奉仕型営業						
	→営業員への効果	-0.089	-0.048	0.051	-0.944	0.345	
⑦	提案型営業						
	→営業員への効果	0.072	0.042	0.047	0.889	0.374	
	→顧客への効果	-0.002	-0.001	0.046	-0.023	0.981	
	→企業での成果	-0.002	-0.001	0.046	-0.023	0.981	
	ワークショップ型営業						
	→営業員への効果	0.129	0.072	0.055	1.298	0.194	
⑧	→顧客への効果	-0.156	-0.094	0.052	-1.8	0.072	**
	→企業での成果	-0.116	-0.077	0.055	-1.391	0.164	
	→営業員への効果	-0.017	-0.009	0.05	-0.175	0.861	
	→顧客への効果	-0.096	-0.052	0.046	-1.129	0.259	
	→企業での成果	-0.232	-0.139	0.048	-2.911	0.004	***

表6-7 ③営業管理様式の選択要因(層別分析:消費財)

		最尤(ML)推定					有意性	
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率		
①	在庫型(投機的)→	アウトプット管理	-0.249	-0.118	0.044	-2.654	0.008	***
		リレーション管理	-0.178	-0.051	0.023	-2.17	0.03	**
		プロセス管理	-0.204	-0.095	0.045	-2.108	0.035	**
		行動量管理	-0.004	-0.002	0.034	-0.052	0.959	
	オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	-0.167	-0.077	0.042	-1.838	0.066	**
		リレーション管理	-0.156	-0.043	0.023	-1.924	0.054	**
		プロセス管理	-0.155	-0.07	0.044	-1.618	0.106	
		行動量管理	-0.03	-0.013	0.033	-0.382	0.703	
②	標準的製品・サービス→	アウトプット管理	0.284	0.134	0.045	2.968	0.003	***
		リレーション管理	-0.048	-0.014	0.022	-0.618	0.536	
		プロセス管理	-0.108	-0.05	0.045	-1.127	0.26	
		行動量管理	0.001	0	0.034	0.008	0.994	
	顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	0.274	0.143	0.05	2.881	0.004	***
		リレーション管理	0.09	0.028	0.025	1.137	0.256	
		プロセス管理	-0.004	-0.002	0.049	-0.047	0.962	
		行動量管理	-0.203	-0.097	0.039	-2.512	0.012	**
③	組織型営業 →	アウトプット管理	0.017	0.014	0.07	0.194	0.846	
		リレーション管理	0.088	0.042	0.038	1.12	0.263	
		プロセス管理	0.164	0.129	0.075	1.702	0.089	**
		行動量管理	-0.011	-0.008	0.057	-0.141	0.888	
	個人型営業 →	アウトプット管理	0.012	0.007	0.051	0.14	0.888	
		リレーション管理	-0.016	-0.005	0.027	-0.202	0.84	
		プロセス管理	-0.022	-0.013	0.054	-0.235	0.814	
		行動量管理	0.242	0.129	0.044	2.95	0.003	***
④	差別化 →	アウトプット管理	-0.027	-0.022	0.072	-0.305	0.76	
		リレーション管理	0.066	0.032	0.038	0.837	0.403	
		プロセス管理	0.179	0.144	0.077	1.862	0.063	**
		行動量管理	0.115	0.086	0.059	1.459	0.145	
	同一化 →	アウトプット管理	0.172	0.13	0.069	1.892	0.059	**
		リレーション管理	0.025	0.011	0.036	0.316	0.752	
		プロセス管理	-0.09	-0.067	0.071	-0.947	0.344	
		行動量管理	0.015	0.01	0.054	0.187	0.852	
⑤	一律的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.023	0.013	0.048	0.265	0.791	
		リレーション管理	-0.03	-0.01	0.025	-0.388	0.698	
		プロセス管理	-0.074	-0.039	0.051	-0.772	0.44	
		行動量管理	-0.053	-0.026	0.039	-0.681	0.496	
	機動的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.104	0.062	0.053	1.171	0.242	
		リレーション管理	0.142	0.051	0.029	1.762	0.078	**
		プロセス管理	0.199	0.116	0.056	2.06	0.039	**
		行動量管理	0.215	0.116	0.044	2.648	0.008	***
⑥	行動重視型営業 →	アウトプット管理	0.176	0.112	0.058	1.933	0.053	**
		リレーション管理	-0.047	-0.018	0.03	-0.597	0.55	
		プロセス管理	0.111	0.069	0.06	1.157	0.247	
		行動量管理	0.218	0.127	0.047	2.677	0.007	***
⑦	適応奉仕型営業 →	アウトプット管理	0.073	0.051	0.062	0.822	0.411	
		リレーション管理	0.103	0.043	0.033	1.3	0.194	
		プロセス管理	-0.197	-0.135	0.066	-2.042	0.041	**
		行動量管理	-0.082	-0.052	0.05	-1.05	0.294	
⑧	提案型営業 →	アウトプット管理	0.143	0.103	0.065	1.586	0.113	
		リレーション管理	0.239	0.103	0.037	2.799	0.005	***
		プロセス管理	0.163	0.115	0.068	1.696	0.09	**
		行動量管理	0.269	0.177	0.055	3.234	0.001	***
⑨	ワークショップ型営業→	アウトプット管理	-0.029	-0.019	0.057	-0.33	0.741	
		リレーション管理	0.297	0.116	0.035	3.326	0	***
		プロセス管理	0.208	0.133	0.062	2.149	0.032	**
		行動量管理	-0.059	-0.035	0.046	-0.755	0.45	
⑩	新規顧客開拓→	アウトプット管理	0.232	0.167	0.067	2.511	0.012	***
		リレーション管理	0.286	0.124	0.038	3.248	0.001	***
		プロセス管理	0.014	0.01	0.066	0.15	0.881	
		行動量管理	-0.096	-0.063	0.052	-1.219	0.223	
	既存顧客維持→	アウトプット管理	0.325	0.262	0.078	3.343	0	***
		リレーション管理	0.379	0.184	0.046	3.971	0	***
		プロセス管理	0.177	0.141	0.076	1.864	0.062	**
		行動量管理	0.094	0.069	0.058	1.193	0.233	
⑪	長・営業サイクル→	アウトプット管理	-0.092	-0.047	0.045	-1.044	0.296	
		リレーション管理	0.048	0.015	0.024	0.621	0.535	
		プロセス管理	0.365	0.183	0.049	3.696	0	***
		行動量管理	0.098	0.045	0.037	1.243	0.214	
	短・営業サイクル→	アウトプット管理	-0.065	-0.032	0.044	-0.736	0.462	
		リレーション管理	0.187	0.056	0.025	2.281	0.023	**
		プロセス管理	0.136	0.067	0.046	1.44	0.15	
		行動量管理	-0.219	-0.1	0.037	-2.692	0.007	***
⑫	タスク複雑性→	アウトプット管理	0.084	0.028	0.029	0.958	0.338	
		リレーション管理	0.051	0.01	0.016	0.656	0.512	
		プロセス管理	-0.149	-0.049	0.031	-1.584	0.113	
		行動量管理	-0.118	-0.036	0.024	-1.495	0.135	
⑬	不確実性 →	アウトプット管理	0.061	0.023	0.033	0.697	0.486	
		リレーション管理	-0.104	-0.023	0.018	-1.319	0.187	
		プロセス管理	0.224	0.082	0.035	2.342	0.019	***
		行動量管理	-0.016	-0.005	0.027	-0.2	0.842	
⑭	市場変化 →	アウトプット管理	-0.064	-0.023	0.031	-0.729	0.466	
		リレーション管理	-0.067	-0.014	0.017	-0.859	0.39	
		プロセス管理	0.062	0.022	0.033	0.663	0.507	
		行動量管理	-0.015	-0.005	0.025	-0.191	0.849	
⑮	競争の激しさ→	アウトプット管理	-0.046	-0.021	0.04	-0.523	0.601	
		リレーション管理	-0.139	-0.038	0.022	-1.744	0.081	
		プロセス管理	0.036	0.016	0.042	0.388	0.698	
		行動量管理	-0.052	-0.022	0.032	-0.666	0.505	

(2) 従業員規模による層別

さらに、統合検証を、従業員規模で二層別して検証を行なった結果が、表6-9(従業員大)、表6-10(従業員小)である。なお、層別は、対象データの従業員規模の中央値をとって、従業員規模900人以上と900人未満とした。また、営業管理様式と営業成果の因果関係に関する差異をまとめたのが表6-8である。

表6-8層別分析による分析結果の比較①(従業員大と従業員小)

営業成果の間の因果関係		従業員規模大	従業員規模小
従業員への効果 →	顧客への効果	○	○
顧客への効果 →	企業での成果	○	○
従業員への効果 →	企業での成果	×	×
営業管理の管理方式から営業成果		従業員規模大	従業員規模小
→従業員への効果			
アウトプット管理		×	×
リレーション管理		○	○
プロセス管理		×	○
行動量管理		×	×
管理方式レビュー・修正		○	○
報奨		×	×
→顧客への効果			
アウトプット管理		×	×
リレーション管理		×	×
プロセス管理		●	×
行動量管理		×	×
管理方式レビュー・修正		×	×
報奨		×	×
→企業での成果			
アウトプット管理		×	●
リレーション管理		×	×
プロセス管理		×	×
行動量管理		×	×
管理方式レビュー・修正		×	×
報奨		○	○

(注) ○支持された
 ×支持されなかった
 △有意水準には満たしていないが、因果関係の傾向が推測できるもの(片側10%, 両側20%)
 (●、▲は負の因果関係)

従業員規模での層別の特徴が出ているものとして、従業員大(900人+)では、(管理方式→営業成果)については、リレーション管理(→従業員への効果;係数 0.421 確率 0.00)の影響が強く、管理方式レビュー・修正(→従業員への効果;係数 0.293 確率 0.00)、プロセス管理(→従業員への効果;係数 0.182 確率 0.114)と続いているのに対し、従業員小(900人-)では、プロセス管理(→従業員への効果;係数 0.434 確率 0.004)が強く因果関係を持ち、リレーション管理(→従業員への効果;係数 0.176 確率 0.087)、管理方式レビュー・修正(→従業員への効果;係数 0.172 確率 0.057)と続いていることがあげられる。

これらから推測できることは、従業員規模が大きくなるほど(大企業になるほど)、特定の顧客層や市場との関係を重視する、リレーション管理が用いられる傾向が強いのではないかということである。

表6-9 層別分析(従業員規模900以上)

n= 161
 カイ2乗 = 2752 CFI= 0.555 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 自由度 = 1249 RMSEA= 0.087 P<0.10** (片側5%、両側10%)
 確率水準 = 0 AIC= 3322.174

表6-9 ①営業管理の管理方式と営業成果の因果関係(層別分析:従業員900以上)

	営業成果の間の因果関係	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	営業員への効果 → 顧客への効果	0.639	0.659	0.134	4.914	0	***
②	顧客への効果 → 企業での成果	0.383	0.385	0.127	3.02	0.003	***
③	営業員への効果 → 企業での成果	0.188	0.195	0.161	1.21	0.226	
	管理方式から営業成果2						
		標準化係数	最尤(ML)推定値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	有意性
④	→営業員への効果						
	アウトプット管理	0.042	0.05	0.140	0.354	0.723	
	リレーション管理	0.421	0.486	0.145	3.358	0	***
	プロセス管理	0.182	0.189	0.120	1.579	0.114	
	行動量管理	0.081	0.084	0.087	0.962	0.336	
	管理方式レビュー・修正	0.293	0.215	0.064	3.358	0	***
	報奨	0.064	0.079	0.115	0.69	0.49	
⑤	→顧客への効果						
	アウトプット管理	-0.005	-0.006	0.130	-0.049	0.961	
	リレーション管理	0.045	0.054	0.138	0.389	0.697	
	プロセス管理	-0.209	-0.224	0.117	-1.917	0.055	**
	行動量管理	0.087	0.093	0.082	1.131	0.258	
	管理方式レビュー・修正	-0.023	-0.017	0.063	-0.272	0.786	
	報奨	0.02	0.026	0.106	0.242	0.809	
⑥	→企業での成果						
	アウトプット管理	-0.127	-0.157	0.137	-1.14	0.254	
	リレーション管理	0.084	0.1	0.141	0.708	0.479	
	プロセス管理	-0.026	-0.028	0.122	-0.231	0.817	
	行動量管理	0.039	0.042	0.084	0.495	0.621	
	管理方式レビュー・修正	-0.041	-0.031	0.065	-0.479	0.632	
	報奨	0.161	0.208	0.122	1.701	0.089	**

表6-9 ②営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係(層別分析:従業員900以上)

		最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	オーダー獲得型営業						
	→営業員への効果	-0.143	-0.052	0.028	-1.854	0.064	**
	→顧客への効果	-0.074	-0.028	0.026	-1.041	0.298	
	→企業での成果	-0.038	-0.014	0.027	-0.52	0.603	
	在庫型営業						
	→営業員への効果	-0.158	-0.057	0.027	-2.084	0.037	**
	→顧客への効果	0.067	0.025	0.026	0.943	0.346	
	→企業での成果	0.074	0.028	0.027	1.012	0.311	
②	顧客適応的製品・サービス						
	→営業員への効果	0.108	0.044	0.035	1.243	0.214	
	→顧客への効果	0.208	0.088	0.034	2.614	0.009	***
	→企業での成果	0.02	0.009	0.036	0.24	0.811	
	標準的製品・サービス						
	→営業員への効果	0.201	0.075	0.028	2.661	0.008	***
	→顧客への効果	-0.078	-0.03	0.027	-1.09	0.276	
	→企業での成果	0.017	0.007	0.028	0.232	0.816	
③	組織型営業						
	→営業員への効果	0.028	0.016	0.048	0.343	0.732	
	→顧客への効果	0.004	0.002	0.044	0.051	0.959	
	→企業での成果	0.04	0.024	0.046	0.528	0.598	
	個人型営業						
	→営業員への効果	-0.039	-0.019	0.038	-0.494	0.621	
	→顧客への効果	-0.048	-0.024	0.035	-0.673	0.501	
	→企業での成果	0.057	0.028	0.036	0.785	0.433	
④	営業における競争との差別化の強さ						
	→営業員への効果	0.222	0.145	0.056	2.577	0.01	***
	→顧客への効果	-0.009	-0.006	0.055	-0.109	0.913	
	→企業での成果	0.023	0.016	0.056	0.284	0.776	
	営業における競争との同一化の強さ						
	→営業員への効果	0.047	0.031	0.052	0.602	0.547	
	→顧客への効果	-0.046	-0.031	0.048	-0.646	0.518	
	→企業での成果	0.087	0.06	0.05	1.19	0.234	
⑤	機動的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	-0.03	-0.015	0.041	-0.372	0.71	
	→顧客への効果	-0.053	-0.028	0.039	-0.735	0.462	
	→企業での成果	-0.079	-0.043	0.04	-1.07	0.284	
	一律的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	-0.046	-0.02	0.032	-0.623	0.533	
	→顧客への効果	-0.077	-0.034	0.03	-1.141	0.254	
	→企業での成果	-0.23	-0.102	0.032	-3.173	0.002	***
⑥	行動重視型営業						
	→営業員への効果	-0.093	-0.046	0.041	-1.122	0.262	
	→顧客への効果	0.023	0.012	0.039	0.301	0.764	
	→企業での成果	0.062	0.032	0.04	0.8	0.424	
	適応奉仕型営業						
	→営業員への効果	-0.062	-0.036	0.045	-0.804	0.421	
	→顧客への効果	-0.019	-0.012	0.042	-0.273	0.785	
	→企業での成果	-0.082	-0.05	0.044	-1.14	0.254	
	提案型営業						
	→営業員への効果	0.08	0.051	0.055	0.927	0.354	
	→顧客への効果	0.126	0.082	0.051	1.606	0.108	
	→企業での成果	-0.04	-0.026	0.053	-0.498	0.619	
	ワークショップ型営業						
	→営業員への効果	-0.195	-0.106	0.046	-2.304	0.021	**
	→顧客への効果	0.109	0.061	0.045	1.361	0.174	
	→企業での成果	-0.214	-0.121	0.048	-2.505	0.012	**

表6-9 ③営業管理様式の選択要因(層別分析:従業員900以上)

		最尤(ML)推定				パスの確率	有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量		
①	在庫型(投機的)→	アウトプット管理	0.109	0.033	0.025	1.344	0.179
		リレーション管理	0.149	0.046	0.02	2.357	0.018
		プロセス管理	-0.003	-0.001	0.026	-0.044	0.965
		行動量管理	0.067	0.023	0.023	0.993	0.321
	オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	0.026	0.008	0.024	0.328	0.743
		リレーション管理	-0.007	-0.002	0.019	-0.12	0.905
		プロセス管理	-0.017	-0.006	0.026	-0.233	0.816
		行動量管理	-0.258	-0.089	0.026	-3.431	0
②	標準的製品・サービス→	アウトプット管理	0.049	0.015	0.025	0.611	0.541
		リレーション管理	-0.06	-0.019	0.02	-0.965	0.334
		プロセス管理	-0.023	-0.008	0.027	-0.314	0.754
		行動量管理	0.017	0.006	0.024	0.258	0.796
	顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	0.266	0.091	0.032	2.895	0.004
		リレーション管理	-0.144	-0.051	0.022	-2.273	0.023
		プロセス管理	0.125	0.049	0.03	1.642	0.101
		行動量管理	0.03	0.012	0.026	0.45	0.653
③	組織型営業 →	アウトプット管理	-0.111	-0.054	0.04	-1.366	0.172
		リレーション管理	0.143	0.072	0.032	2.268	0.023
		プロセス管理	0.265	0.148	0.045	3.302	0
		行動量管理	0.002	0.001	0.037	0.032	0.975
	個人型営業 →	アウトプット管理	-0.216	-0.087	0.035	-2.464	0.014
		リレーション管理	-0.027	-0.011	0.026	-0.447	0.655
		プロセス管理	-0.077	-0.036	0.035	-1.029	0.303
		行動量管理	0.085	0.039	0.031	1.249	0.212
④	差別化 →	アウトプット管理	0.155	0.085	0.046	1.847	0.065
		リレーション管理	-0.2	-0.113	0.037	-3.077	0.002
		プロセス管理	0.118	0.074	0.048	1.551	0.121
		行動量管理	0.207	0.13	0.045	2.863	0.004
	同一化 →	アウトプット管理	0.122	0.068	0.046	1.488	0.137
		リレーション管理	-0.096	-0.055	0.036	-1.546	0.122
		プロセス管理	-0.087	-0.055	0.048	-1.158	0.247
		行動量管理	-0.167	-0.106	0.045	-2.359	0.018
⑤	一律的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.052	0.019	0.028	0.653	0.514
		リレーション管理	0.103	0.038	0.023	1.656	0.098
		プロセス管理	0.044	0.018	0.031	0.591	0.555
		行動量管理	0.058	0.024	0.028	0.856	0.392
	機動的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.07	0.031	0.035	0.872	0.383
		リレーション管理	0.251	0.114	0.03	3.757	0
		プロセス管理	0.101	0.05	0.038	1.332	0.183
		行動量管理	0.161	0.081	0.035	2.281	0.023
⑥	行動重視型営業 →	アウトプット管理	0.237	0.1	0.038	2.648	0.008
		リレーション管理	-0.023	-0.01	0.027	-0.368	0.713
		プロセス管理	0.175	0.084	0.037	2.265	0.024
		行動量管理	0.024	0.012	0.032	0.363	0.717
⑦	適応奉仕型営業 →	アウトプット管理	0.009	0.004	0.039	0.108	0.914
		リレーション管理	0.218	0.11	0.033	3.326	0
		プロセス管理	-0.026	-0.014	0.042	-0.343	0.731
		行動量管理	-0.015	-0.008	0.038	-0.216	0.829
⑧	提案型営業 →	アウトプット管理	0.147	0.078	0.044	1.761	0.078
		リレーション管理	0.237	0.13	0.036	3.575	0
		プロセス管理	0.321	0.195	0.05	3.874	0
		行動量管理	0.189	0.114	0.043	2.635	0.008
⑨	ワークショップ型営業→	アウトプット管理	0.058	0.027	0.036	0.73	0.466
		リレーション管理	0.226	0.107	0.031	3.434	0
		プロセス管理	0.288	0.15	0.042	3.54	0
		行動量管理	0.055	0.029	0.035	0.817	0.414
⑩	新規顧客開拓→	アウトプット管理	0.31	0.156	0.048	3.238	0.001
		リレーション管理	0.279	0.145	0.035	4.108	0
		プロセス管理	0.038	0.022	0.043	0.519	0.604
		行動量管理	0.097	0.056	0.039	1.415	0.157
	既存顧客維持→	アウトプット管理	0.335	0.197	0.058	3.407	0
		リレーション管理	0.178	0.108	0.039	2.783	0.005
		プロセス管理	0.094	0.063	0.05	1.255	0.209
		行動量管理	0.015	0.01	0.045	0.221	0.825
⑪	長・営業サイクル→	アウトプット管理	-0.43	-0.132	0.034	-3.935	0
		リレーション管理	-0.195	-0.062	0.02	-3.011	0.003
		プロセス管理	0.294	0.103	0.029	3.622	0
		行動量管理	0.023	0.008	0.024	0.344	0.731
	短・営業サイクル→	アウトプット管理	-0.098	-0.029	0.024	-1.222	0.222
		リレーション管理	-0.03	-0.009	0.018	-0.49	0.624
		プロセス管理	-0.212	-0.071	0.026	-2.727	0.006
		行動量管理	-0.111	-0.037	0.023	-1.622	0.105
⑫	タスク複雑性→	アウトプット管理	0.144	0.031	0.018	1.743	0.081
		リレーション管理	0.099	0.022	0.014	1.597	0.11
		プロセス管理	-0.027	-0.007	0.018	-0.362	0.717
		行動量管理	0.031	0.008	0.017	0.459	0.646
⑬	不確実性 →	アウトプット管理	-0.039	-0.009	0.019	-0.493	0.622
		リレーション管理	0.041	0.01	0.015	0.67	0.503
		プロセス管理	0.092	0.025	0.02	1.225	0.221
		行動量管理	0.175	0.047	0.019	2.466	0.014
⑭	市場変化 →	アウトプット管理	-0.116	-0.027	0.019	-1.432	0.152
		リレーション管理	-0.11	-0.026	0.015	-1.766	0.077
		プロセス管理	-0.036	-0.009	0.02	-0.479	0.632
		行動量管理	-0.089	-0.024	0.018	-1.301	0.193
⑮	競争の激しさ→	アウトプット管理	0.051	0.016	0.025	0.65	0.515
		リレーション管理	0.114	0.036	0.02	1.827	0.068
		プロセス管理	0.087	0.031	0.027	1.16	0.246
		行動量管理	-0.035	-0.012	0.024	-0.513	0.608

表6-10 層別分析(従業員規模900未満)

n= 165
 カイ乗 = 2460
 自由度 = 1249
 確率水準 = 0

CFI= 0.631 P<0.02*** (片側1%、両側2%)
 RMSEA= 0.077 P<0.10** (片側5%、両側10%)
 AIC= 3039.602

表6-10 ①営業管理の管理方式と営業成果の因果関係(層別分析:従業員900未満)

①	営業成果の間の因果関係	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	営業員への効果 → 顧客への効果	0.807	1.126	0.186	6.044	0	***
②	顧客への効果 → 企業での成果	0.588	0.607	0.190	3.185	0.001	***
③	営業員への効果 → 企業での成果	0.086	0.124	0.283	0.439	0.661	
管理方式から営業成果2		最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
④	→営業員への効果						
	アウトプット管理	0.088	0.084	0.104	0.807	0.42	
	リレーション管理	0.176	0.173	0.101	1.712	0.087	**
	プロセス管理	0.434	0.412	0.142	2.898	0.004	***
	行動量管理	-0.027	-0.023	0.077	-0.297	0.767	
	管理方式レビュー・修正	0.172	0.133	0.070	1.905	0.057	**
	報奨	0.084	0.078	0.083	0.939	0.348	
⑤	→顧客への効果						
	アウトプット管理	0.038	0.05	0.110	0.455	0.649	
	リレーション管理	0.009	0.013	0.107	0.121	0.904	
	プロセス管理	0.043	0.057	0.150	0.381	0.703	
	行動量管理	-0.021	-0.025	0.081	-0.306	0.76	
	管理方式レビュー・修正	0.014	0.015	0.075	0.204	0.838	
	報奨	-0.136	-0.176	0.092	-1.907	0.056	
⑥	→企業での成果						
	アウトプット管理	-0.168	-0.231	0.126	-1.837	0.066	**
	リレーション管理	-0.001	-0.002	0.114	-0.018	0.986	
	プロセス管理	-0.007	-0.01	0.159	-0.063	0.949	
	行動量管理	-0.001	-0.001	0.087	-0.01	0.992	
	管理方式レビュー・修正	-0.033	-0.036	0.080	-0.457	0.647	
	報奨	0.2	0.267	0.111	2.399	0.016	***

表6-10 ②営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係(層別分析:従業員900未満)

①	営業戦略・営業行動	最尤(ML)推定					有意性
		標準化係数	値	標準誤差	検定統計量	パスの確率	
①	オーダー獲得型営業						
	→営業員への効果	0.063	0.022	0.028	0.782	0.434	
	→顧客への効果	0.12	0.059	0.029	1.999	0.046	
②	在庫型営業						
	→営業員への効果	0.021	0.007	0.027	0.257	0.797	
	→顧客への効果	-0.051	-0.024	0.027	-0.861	0.389	
③	顧客適応的製品・サービス						
	→営業員への効果	0.039	0.016	0.035	0.445	0.656	
	→顧客への効果	-0.193	-0.11	0.037	-3.01	0.003	***
④	標準的製品・サービス						
	→営業員への効果	-0.029	-0.017	0.045	-0.382	0.703	
	→企業での成果	0.195	0.068	0.029	2.345	0.019	***
⑤	組織型営業						
	→営業員への効果	-0.176	-0.085	0.031	-2.78	0.005	***
	→企業での成果	0.077	0.038	0.037	1.024	0.306	
⑥	個人型営業						
	→営業員への効果	0.12	0.007	0.051	0.137	0.891	
	→顧客への効果	-0.105	-0.087	0.052	-1.653	0.098	**
⑦	営業における競争との差別化の強さ						
	→営業員への効果	-0.087	-0.074	0.059	-1.259	0.208	
	→企業での成果	-0.002	-0.001	0.039	-0.02	0.984	
⑧	営業における競争との同一化の強さ						
	→営業員への効果	-0.115	-0.073	0.041	-1.791	0.073	**
	→企業での成果	0.13	0.085	0.046	1.848	0.065	**
⑨	機動的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	0.159	0.098	0.049	1.988	0.047	**
	→顧客への効果	0.166	0.142	0.052	2.743	0.006	***
⑩	一律的な顧客・市場のカバー						
	→営業員への効果	0.016	0.014	0.059	0.235	0.815	
	→企業での成果	-0.028	-0.016	0.046	-0.344	0.731	
⑪	行動重視型営業						
	→営業員への効果	-0.028	-0.016	0.046	-0.344	0.731	
	→顧客への効果	-0.099	-0.077	0.047	-1.63	0.103	
⑫	適応奉仕型営業						
	→営業員への効果	-0.031	-0.025	0.053	-0.477	0.633	
	→企業での成果	-0.003	-0.001	0.041	-0.032	0.975	
⑬	提案型営業						
	→営業員への効果	-0.133	-0.089	0.042	-2.11	0.035	**
	→顧客への効果	0.218	0.151	0.05	3.036	0.002	***
⑭	ワークショップ型営業						
	→営業員への効果	0.035	0.015	0.033	0.445	0.656	
	→顧客への効果	0.014	0.008	0.034	0.241	0.81	
⑮	→企業での成果	0.117	0.071	0.037	1.913	0.056	**
	→営業員への効果	-0.054	-0.026	0.04	-0.644	0.52	
	→顧客への効果	-0.018	-0.012	0.042	-0.282	0.778	
⑯	→企業での成果	-0.142	-0.097	0.045	-2.15	0.032	**
	→営業員への効果	-0.146	-0.082	0.049	-1.692	0.091	**
	→顧客への効果	0.021	0.016	0.051	0.314	0.753	
⑰	→企業での成果	0.087	0.07	0.056	1.263	0.206	
	→営業員への効果	-0.024	-0.013	0.057	-0.236	0.814	
	→顧客への効果	-0.12	-0.093	0.059	-1.586	0.113	
⑱	→企業での成果	0.066	0.052	0.065	0.801	0.423	
	→営業員への効果	-0.011	-0.005	0.042	-0.13	0.896	
	→顧客への効果	0.083	0.06	0.044	1.375	0.169	
⑳	→企業での成果	-0.088	-0.066	0.049	-1.358	0.175	

表6-10 ③営業管理様式の選択要因(層別分析:従業員900未満)

		最尤(ML)推定値					有意性
		標準化係数	標準誤差	検定統計量	パスの確率		
①	在庫型(投機的)→	アウトプット管理	0.005	0.002	0.028	0.056	0.956
		リレーション管理	0.04	0.014	0.025	0.555	0.579
		プロセス管理	-0.084	-0.029	0.029	-1.022	0.307
		行動量管理	0.071	0.028	0.025	1.125	0.261
	オーダー獲得型(延期的)→	アウトプット管理	-0.08	-0.029	0.03	-0.967	0.334
		リレーション管理	0.056	0.02	0.026	0.775	0.439
		プロセス管理	0.102	0.038	0.03	1.244	0.214
		行動量管理	0.077	0.033	0.027	1.228	0.219
②	標準的製品・サービス→	アウトプット管理	0.138	0.05	0.031	1.622	0.105
		リレーション管理	0.081	0.028	0.026	1.109	0.268
		プロセス管理	-0.04	-0.015	0.03	-0.493	0.622
		行動量管理	-0.069	-0.029	0.026	-1.1	0.271
	顧客適応的製品・サービス→	アウトプット管理	0.149	0.064	0.037	1.744	0.081
		リレーション管理	0.136	0.057	0.031	1.852	0.064
		プロセス管理	0.167	0.072	0.036	2.01	0.044
		行動量管理	-0.204	-0.1	0.032	-3.099	0.002
③	組織型営業 →	アウトプット管理	0.036	0.022	0.05	0.436	0.663
		リレーション管理	0.086	0.051	0.044	1.175	0.24
		プロセス管理	0.243	0.151	0.053	2.853	0.004
		行動量管理	0.149	0.106	0.046	2.314	0.021
	個人型営業 →	アウトプット管理	0.227	0.109	0.043	2.504	0.012
		リレーション管理	0.059	0.027	0.034	0.809	0.418
		プロセス管理	-0.174	-0.084	0.04	-2.092	0.036
		行動量管理	0.14	0.077	0.035	2.178	0.029
④	差別化 →	アウトプット管理	-0.003	-0.002	0.052	-0.036	0.971
		リレーション管理	-0.005	-0.003	0.045	-0.071	0.944
		プロセス管理	0	0	0.052	-0.003	0.998
		行動量管理	0.003	0.002	0.046	0.046	0.963
	同一化 →	アウトプット管理	0.093	0.054	0.049	1.12	0.263
		リレーション管理	0.04	0.022	0.041	0.546	0.585
		プロセス管理	0.127	0.075	0.048	1.547	0.122
		行動量管理	0.107	0.072	0.043	1.695	0.09
⑤	一律的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.011	0.005	0.036	0.133	0.894
		リレーション管理	-0.015	-0.006	0.031	-0.204	0.838
		プロセス管理	0.034	0.015	0.036	0.416	0.678
		行動量管理	-0.031	-0.016	0.031	-0.496	0.62
	機動的顧客・市場カバー→	アウトプット管理	0.232	0.117	0.046	2.547	0.011
		リレーション管理	0.187	0.091	0.036	2.503	0.012
		プロセス管理	0.104	0.052	0.041	1.268	0.205
		行動量管理	0.105	0.061	0.037	1.661	0.097
⑥	行動重視型営業 →	アウトプット管理	0.106	0.053	0.042	1.274	0.203
		リレーション管理	-0.074	-0.036	0.035	-1.018	0.309
		プロセス管理	-0.087	-0.044	0.041	-1.062	0.288
		行動量管理	0.267	0.153	0.039	3.904	0
⑦	適応奉仕型営業 →	アウトプット管理	0.129	0.076	0.05	1.527	0.127
		リレーション管理	0.082	0.047	0.042	1.12	0.263
		プロセス管理	0.185	0.11	0.05	2.218	0.027
		行動量管理	0.19	0.129	0.044	2.905	0.004
⑧	提案型営業 →	アウトプット管理	0.17	0.098	0.05	1.958	0.05
		リレーション管理	0.379	0.213	0.046	4.648	0
		プロセス管理	0.402	0.235	0.054	4.373	0
		行動量管理	0.194	0.129	0.044	2.955	0.003
⑨	ワークショップ型営業→	アウトプット管理	-0.107	-0.058	0.045	-1.286	0.199
		リレーション管理	-0.017	-0.009	0.038	-0.235	0.814
		プロセス管理	-0.031	-0.017	0.044	-0.376	0.707
		行動量管理	-0.207	-0.129	0.041	-3.136	0.002
⑩	新規顧客開拓→	アウトプット管理	0.228	0.127	0.05	2.523	0.012
		リレーション管理	0.125	0.068	0.04	1.709	0.087
		プロセス管理	0.07	0.039	0.044	0.889	0.374
		行動量管理	0.069	0.044	0.04	1.102	0.271
	既存顧客維持→	アウトプット管理	0.159	0.094	0.05	1.861	0.063
		リレーション管理	0.185	0.105	0.043	2.476	0.013
		プロセス管理	-0.067	-0.039	0.047	-0.841	0.4
		行動量管理	0.176	0.119	0.044	2.704	0.007
⑪	長・営業サイクル→	アウトプット管理	-0.089	-0.035	0.032	-1.084	0.278
		リレーション管理	-0.13	-0.049	0.028	-1.767	0.077
		プロセス管理	-0.028	-0.011	0.031	-0.354	0.723
		行動量管理	0.029	0.013	0.028	0.465	0.642
	短・営業サイクル→	アウトプット管理	0.043	0.014	0.027	0.528	0.597
		リレーション管理	0.16	0.052	0.024	2.158	0.031
		プロセス管理	0.154	0.052	0.027	1.915	0.055
		行動量管理	0.007	0.003	0.024	0.12	0.905
⑫	タスク複雑性→	アウトプット管理	-0.023	-0.006	0.02	-0.28	0.779
		リレーション管理	-0.084	-0.02	0.018	-1.152	0.249
		プロセス管理	-0.165	-0.041	0.02	-2.049	0.04
		行動量管理	-0.08	-0.023	0.018	-1.27	0.204
⑬	不確実性 →	アウトプット管理	0.051	0.013	0.021	0.63	0.529
		リレーション管理	-0.136	-0.034	0.018	-1.852	0.064
		プロセス管理	0.019	0.005	0.02	0.243	0.808
		行動量管理	0.057	0.017	0.018	0.911	0.362
⑭	市場変化 →	アウトプット管理	-0.128	-0.032	0.021	-1.518	0.129
		リレーション管理	0.013	0.003	0.017	0.18	0.857
		プロセス管理	0.249	0.062	0.021	2.982	0.003
		行動量管理	0.074	0.021	0.018	1.183	0.237
⑮	競争の激しさ→	アウトプット管理	0.018	0.006	0.028	0.227	0.821
		リレーション管理	0.085	0.028	0.024	1.169	0.242
		プロセス管理	0.095	0.033	0.027	1.202	0.229
		行動量管理	-0.085	-0.033	0.025	-1.345	0.179

このような層別分析を、さらに詳細に行い、因果関係の差違要因を発見することは、本研究が目指した先行研究での4つの課題の包括的解決の、次に解明されるべき課題と考えられる。しかし、少なくともこのような単純な層別分析によっても、営業管理様式を取り巻く因果関係に、若干の傾向差があることが、明らかになったといえよう。

3. 事例や実務と照らし合わせた本研究の検証内容

(1) 富士ゼロックス社の事例

さて、本研究がこれまで分析を進めてきた、営業管理様式とそれを取り巻く因果関係は、事例と照らし合わせて解釈をしておく必要もあろう。

ここでは、富士ゼロックス社の営業管理を一つの事例として取り上げ、本研究で分析を行なった内容と照らし合わせることにする。

富士ゼロックス社は1962年、ランクゼロックス社と富士フィルム社の合弁会社として設立された企業である。外資合弁企業の富士ゼロックスでは、営業員管理に関して、設立当初、きわめて成果主義的なアウトプット管理と報奨とが行なわれていた。営業員に対する月々の給与は、日本企業と同様に支払われながらも、賞与は、営業員に課せられた販売台数の目標達成に応じて支給されていた。また、特に販売業績の良い営業員に対しては、さらに加算された上乘せ賞与が支払われていた。逆に、目標の販売台数に達しない営業員には、賞与が支払われない場合もあった。

このような管理が行なわれていた理由は、同社が外資系合弁企業で、米国的な個人型営業様式をベースとした営業員管理手法が導入されていたからであるが、それに加え、同社の取扱製品である普通紙複写機が独占特許に守られており、市場競争がほとんどない中で、普通紙複写機を使用する顧客は、必ず富士ゼロックス社と取引せざるを得ないという背景もあった。つまり、富士ゼロックス社は、顧客満足度向上や、顧客との良好な関係の維持のような、顧客への効果を省みる必要がなく、社内では、売上や利益といった、企業での成果向上を目指すアウトプット管理と報奨のみを行なえばよく、対外的には、いわゆる「殿様商売」を行なっていたからである。

その一方、営業員への効果や顧客への効果の向上を目指す、リレーション管理やプロセス管理は、全くといっていいほど行なわれていなかった。それでも、売上・利益は年ごとに大きく伸び、ほぼ毎年のように二桁成長を達成していた。そして、このような管理の下では、業績の良い営業員は社内にとどまり在職し続けるものの、業績の良くない営業員は退職することも多かった。

しかし、このような営業管理は、ゼロックスグループの持つ特許（ゼログラフィの原理）を使用しない新タイプの普通紙複写機を開発し、販売を始めた競争会社の登場により、一変する。つまり、リコー社とキャノン社の市場参入である。

リコー社、キャノン社は、ともに参入当時はカメラ事業を主体とする企業であったが、外資系企業特有の成果主義的な管理のみを行なう富士ゼロックス社に対して、成果主義的な管理とあわせて、営業員や顧客への効果に配慮する行動主義的な管理も行なっている管理のバランスの取れた企業であった。

それまで「殿様商売」で顧客に対処していた富士ゼロックス社からは、顧客の多くが離れ始め、それらの顧客は、リコー社やキャノン社と取引を始めるようになる。

77～78年、時代はOAブームの初期で、他社が増収増益を達成する中にありながら、富士ゼロックス社は創業以来の減収減益を経験することになる。

このような状況に陥った富士ゼロックス社では、競争環境の急激な変化という外的な要因により、成果主義一辺倒であった営業員管理を大幅に変えざるをえなくなる。79-80年、営業員の業績達成度に関係なく、賞与も一律的に支給されるようになり、ビジネスプロセスの共有を目指した行動主義的な管理が、外部企業のコンサルティングを受けながら導入される。また、営業員の動機付けや業務満足度をはかるモラルサーベイや、顧客満足度調査も順次導入されていく。

そしてその後、80年代半ば以降は、同社でネットワーク機器の販売拡大が行なわれるようになる。この新たな製品・サービスの拡販戦略により、営業管理はさらに変革を迫られ、それにあわせて、行動主義的な管理も、より拡大して行なわれるようになる。その理由は、ネットワーク機器販売はきわめて顧客適応的な製品・サービスで、営業部門内はもちろん、技術部門ともビジネスプロセスでの連携をはかって（つまりプロセス管理を用いて）、顧客の要求に応じて行く必要があるからである。もちろん、顧客との関係を重視するリレーション管理もあわせて強く用いられるようになる。

このように80年代半ば以降、同社は、行動主義的な管理の導入と拡大により、顧客満足度や営業員の業務満足度を向上させて、リコー社、キャノン社と均衡して市場競争が行なえるようになったのである。そして事業売上や利益も安定するようになり、現在に至っている。

富士ゼロックス社の事例は、創業当初は、企業での成果（売上や利益）の向上を目指す、成果主義的なアウトプット管理と報奨がきわめて強く用いられていた状況から、環境特性の変化である競争会社の市場参入や、顧客適応的製品・サービスの拡販開始という、営業戦略の変化に伴って、行動主義的なプロセス管理やリレーション管理が導入・拡大され、顧客への効果や営業員への効果の向上が図られた事例としてみることができる。

しかし、ここで一つ注意しなくてはならないのは、同社において、行動主義的な管理が拡大されて来たとはいっても、成果主義的な管理も、併せてしっかりと行なわれていることである。

(2) 事例と照らし合わせた本研究での分析結果

営業管理の管理方式に関しては、日本企業では、高嶋(2000a)にもあるとおり、成果主義的な

管理がベースとなっている面があるといえる。売上や利益、販売台数等の目標設定と、その管理は、強弱の程度はあっても、富士ゼロックス社はもちろん、競争他社や、取引会社などの、各企業で必ず行なわれている。事例の収集を行なっても、成果主義的な管理のない営業管理はほとんどなく、売上、利益、販売台数の目標達成は、営業管理で最も重視されるものといえる（これは第Ⅲ章で提示した結論 2-1、結論 3-2 に対応するといえよう）。

しかし、高嶋(2000 a)にあるように、従来の研究で行動主義的な管理のメリットとして考えられてきた、長期的に有益な活動や、顧客との取引継続、関係強化までもが、成果主義的な管理を行う過程で得られるものではない。

成果主義的な管理は、その月度や半期で、目標達成を目指し、完結させようとする管理であり、長期的な利益を目指すためのものではない。つまり、別の目標には、別の管理方式が、それぞれの企業において用意され実施されている。

たとえば、顧客との継続的取引とその安定化を目指すリレーション管理や、複雑化するビジネスプロセスの共有をするためのプロセス管理、そして市場環境の変化に適確に対処するための管理方式のレビュー・修正は、その企業で呼称や展開方法は異なるものの、本研究において提起したものと同質の管理方式が、それぞれの企業で行なわれている（これは第Ⅲ章で提示の結論 2-2、結論 3-1 に対応する）。

つまり、目的や手法の異なる管理方式は、次元の異なる成果と異なる因果関係を持つとした、本研究の結論は、富士ゼロックス社の事例や他社の営業実務の状況と照らし合わせても再確認することができ、言葉を変えれば、本研究の分析結果や結論は、事例や実務と照らし合わせても、ほぼ矛盾のないものであるといえることができる。

また、営業戦略・営業行動についていえば、富士ゼロックス社や競争他社、取引会社等でも、様々なかたちで顧客適応的・個別的なものが目指されている。

しかし、営業実務に携わる者にとっても、顧客適応的・個別的な戦略・行動が、企業の売上や利益とどのような因果関係にあるかは明確でないといえよう。

富士ゼロックス社において、80年代半ば以降、顧客適応的・製品サービスの拡販が行なわれたが、創業当初の標準的・製品サービスのみが行なわれていた時期に比べ、売上・利益が大きく伸びたわけでない。逆に売上・利益は安定期に入っていたといえる。

そのような中で、本研究での、顧客適応的・個別的な戦略・行動と、標準的・均一的な戦略・行動は、寄与する成果が異なり（第Ⅳ章で提示した結論 1、結論 2 に対応）、さらに、営業部門で、顧客・市場の動向にあわせて、自律的・積極的に選択される戦略・行動が、営業成果の種類に関係なく寄与が高くなる（第Ⅳ章の結論 3 に対応）という結論は、実務者にとっても、抵抗なく受け入れることのできるものであろう。つまり、営業戦略・営業行動に関する、本研究での検証結果も、実務と照らし合わせて、ほぼ矛盾のないものといえるのでないか。

そして、営業管理様式の選択については、実務においても、営業戦略や営業行動、タスク特性、環境特性にあわせて、選択され実施される必要があることを、もちろん理解しながら、大きな与件変化がなければ、実際には、管理者や組織の古い経験の中で決定されたものが継続されていることが多いといえる。

富士ゼロックス社でも、営業管理の管理方式の大幅な変更は、競争他社の市場参入や、新規製品・サービスの販売開始から遅行性をもって行なわれており、外的変化によって変えざるを得ない状況になり、はじめて変更を行なっている(第V章で提示した結論1、結論2、結論3に対応)。

このような中で、本研究の検証結果は、実務者も必要と理解していながら、踏み出せないでいる、営業管理様式選択のあり方について、科学的な視点から、改めて検討しなおす必要があることを再確認させることが出来たのではないかと考えられる。

もちろん、営業管理、営業戦略、営業行動と成果の因果関係には、様々な要因が介在し、本研究の分析は、それら因果関係の隅々までを明らかにできたわけではない。科学的に議論をするための足がかりを提供できたに過ぎない。複雑な因果関係の解明には、様々な分析フレームの構築と、データの収集や検証が必要であり、さらなる層別分析も必要である。

しかし、本研究の研究内容は、そのような中で、今後に向けての足がかりや道筋作りを行なうことができたのではないかと考える。

(注1) 産業財と消費財では、一般的に営業活動の対象が、産業財では財・サービスの最終消費者が多いのに対し、消費財は最終消費者でなく、卸業者や販売者が多く、営業管理、戦略、行動のあり方も、その様相が異なるものになる(内田1998)という仮定にもとづいている。より詳細な層別分析は、次の研究への課題であるが、財・サービスの種類をより細分化し、そのためのデータサンプルを集中的に収集することによって、これらの差異がより明確になると推測される。

第Ⅶ章 まとめ

1. 分析のまとめ

本研究では、実務と研究が、営業管理や営業活動について、議論し合える足がかりを提示し、実証的にその分析を行なうことを目指した。そのため、先行研究における4つの課題を提示し、第Ⅲ～第Ⅴ章でそれぞれの課題の解決を進めた。このような目的で行なわれた分析をまとめると、以下になるだろう。

(1) 営業管理様式と営業成果の因果関係

第Ⅲ章では、課題としてあげた、従来は二元対比で論じられてきた営業管理の管理方式が、並列的に使われていることと、その具体的内容を明らかにするため、営業管理の管理方式を6つに分け、営業成果も3つに整理して、分析を行なった。

その結果、成果主義的な管理は、弱いながらも企業での成果との因果関係を持つことが確認され、また、行動主義的な管理は、営業員への効果との強い因果関係を持つことが確認された。このようなことから提示された結論は以下のものであった。

第Ⅲ章での結論2-1. 成果主義的な管理の実践度が高い場合には、企業での成果が高まる傾向にある。(第Ⅵ章で修正)

第Ⅲ章での結論2-2. 行動主義的な管理の実践度が高い場合には、営業員への効果が高まる傾向にある。

第Ⅲ章での結論3-1. 営業員への効果と高めの因果関係をもつ管理方式は、行動主義的な管理である。

第Ⅲ章での結論3-2. 企業での成果と高めの因果関係をもつ管理方式は、成果主義的な管理である。

このように、目的や手法の異なる管理方式を使い分けることで、次元の異なる営業成果が、高まることが確認された。つまり営業管理では、状況や目的に応じ、目標とする営業成果にあわせて、管理方式をバランス良く使い分ける必要が示唆として得られた。

また、営業成果では、営業員への効果を高めることで、顧客への効果が高まり、また、営業員への効果や、顧客への効果を高めることで、企業での成果が高まることが確認された。これにより提示される結論は以下のとおりであった。

第Ⅲ章での結論1. 営業員への効果を高めることにより、顧客への効果を高めることができる。
また、顧客への効果を高めることにより、企業での成果を高めることがで

きる。そして、営業員への効果を高めることにより、企業での成果を高めることができる

これにより、行動主義的な管理を用いることによって、営業員への効果や、顧客への効果が高まり、結果的にも企業での成果が高められることが確認された。このように、従来の研究では明確でなかった行動主義的な管理から企業での成果への繋がりについての示唆が得られた。

(2) 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係

第IV章では、課題としてあげた、マクロ理論や事例研究をもとに提示されながら、成果との因果関係が分析されなかった営業戦略・営業行動を、営業部門で指向される実施策に置き換えて、実証的に営業成果との因果関係を分析した。

これにより、営業部門で目指される顧客適応化、個別化のための営業戦略や営業行動は、営業員への効果や、顧客への効果には寄与しながらも、必ずしも企業での成果には寄与しないことが確認された。課題に対応する分析結果から得られる結論は以下のものであった。

第IV章での結論1. 顧客適応的・個別的な性質の営業戦略・営業行動は、営業員への効果、顧客への効果と高めの因果関係を持つ傾向がある。

第IV章での結論2. 標準的・均一的な性質の営業戦略・営業行動は、企業での成果と高めの因果関係を持つ傾向がある。

これから得られる示唆は、効率的に営業成果の向上を目指すには、顧客適応的・個別的なもの、標準的・均一的なものとのバランスを考えながら、営業戦略・営業行動の実施を行なう必要があるということである。

さらに、営業成果の次元の違いに関係なく、高い因果関係を持つ営業戦略・営業行動であると確認されたのが、営業部門の管理の中で、顧客・市場の動向により、自律的、積極的に選択される営業戦略・営業行動のいくつかである。これは当初の課題に対応するものではないが、発見的な結論として提示された。

第IV章での結論3. 営業部門での管理の中で、顧客・市場の動向により、自律的・積極的に選択される営業戦略・営業行動は、営業成果と多元的に高めの因果関係を持つ傾向にある。

これから得られる示唆は、延期化 (Alderson, 1957) を背景に、企業で目指されるべきことは、営業部門の管理の自律性を高め、顧客・市場の動向にあわせて積極的に選択できる営業戦略や営業行動の選択肢を多く持たせるべきであるということである。

また、営業戦略・営業行動を、営業成果に結びつけるには、これらとは別に、企業業績を高め

るための仕組み作りや、適格な管理方式の導入も必要なことが、全体分析により、得られたといえよう。よって以下のような結論が提示された。

第IV章での結論4. 営業戦略・営業行動を、営業成果に結びつけるためには、営業管理の管理方式を、適確に用いる必要がある。(第VI章で追加)

つまり、現代的な潮流である顧客適応的・個別的な営業活動は、利益に結びつくための仕組み作りや管理が併せて行われなければ、企業や営業部門の管理者、営業員の過大な期待で終わりがねないことに気を配る必要があるということである。

(3) 営業管理様式の選択要因

第V章では、課題としてあげた、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性の観点から、営業管理様式の選択に関する因果関係の分析を行なった。

その結果、標準的・均一的な営業戦略・行動が指向される場合には、一律的に行なえるアウトプット管理や行動量管理が用いられ、顧客適応的・個別的な営業戦略・行動が指向される場合には、状況に応じて変更が伴うプロセス管理やリレーション管理が用いられることが確認された。このようなことから以下のような結論が提示された。

第V章での結論1. 標準的・均一的な、営業戦略、営業行動が指向される場合には、アウトプット管理や行動量管理の実践度が高まる傾向にある。

第V章での結論2. 顧客適応的・個別的な、営業戦略、営業行動が指向される場合には、リレーション管理や、プロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

また、環境不確実性が増す場合や、競争の激しさが増す場合にも、リレーション管理やプロセス管理が用いられることが確認され、以下のような結論も提示された。

第V章での結論3. 競争の激しい場合や、環境不確実性が高い場合、そして組織的な対応が必要な場合には、リレーション管理やプロセス管理の実践度が高まる傾向にある。

これらの分析で明らかとなったのは、指向される営業戦略や営業行動、また、タスク特性や環境特性の違いによって、営業管理様式の選択に変化が生じるということである。つまり、先行研究で、選択要因として取り上げられてきた、「成果を正しく評価する能力」と「達成までのプロセスの明白性」とは別の点からも、営業管理様式の選択の因果関係の分析が可能であるということである。

さらに、当初の課題に対応するものではないが、機動的・顧客市場カバー、提案型営業、新規

顧客開拓のような営業活動を展開する場合には、営業管理の管理方式が、その種類を問わず、一般的に用いられることも発見され、以下のような発見的結論が提示された。

第V章での結論4. 営業戦略、営業行動、営業タスク特性で、機動的・顧客市場カバーや、提案型営業、新規顧客開拓が指向される場合は、営業管理の管理方式が、その種類に関係なく一般的に、その実践度が高まる傾向にある。

このように、営業管理様式の選択は、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性のあり方に応じて、設計され、また与件にあわせて、変化するものとして、分析される必要があることがわかったといえる。

さらに、追加的なこととして、第III～第VI章での分析では、営業成果への寄与が高い施策としては、営業管理ではリレーション管理やプロセス管理があげられ、また営業戦略では差別化や機動的顧客カバー、そして営業行動では提案型営業などがあげられた。これらは、論理的な説明はつきにくい、実務者の側からは経験の中で、営業成果に寄与すると、従来から主張されているものの多いことが特徴的である。このようなことから推測されることは、論理的な弱さを持ちながらも、実務で主張されてきた、成果を高める営業戦略や営業行動、営業管理は、計量科学的な手法を用いて分析を行えば、その要因として特定できるのではないかと、ということである。

もちろん、営業部門で採られる施策は、実務の経験から導き出されるものや、本研究で分析されたもの以外にも、営業成果に対して独自の因果関係を持っているはずである。つまり、営業成果を高めるものを導出するには、様々な分析フレームを構築しながら、地道な分析を続けていく必要があるといえる。

2. 本研究の意義（貢献）

（1）研究上の意義（貢献）

本研究の意義は、実務と学術的研究との間で行なわれることの少なかった、営業戦略・営業行動・営業管理に関する議論を、共通の認識の上で行なうための橋渡しの分析フレーム作りを試みたことである。さらには、日本における「営業」研究では、概念提示がなされながら成果との因果関係がほとんど検証されなかった「営業戦略」や「営業行動」、「営業管理」についての実証的測定を行なったことである。

これらを、本研究での貢献点として、分析フレームの構成に関して示せば、次の3つの点となる。一つ目は、これまで二元的な対比で論じられてきた営業管理様式を、実務に即したより具体的な6つの管理方式として提示したことである。また、二つ目は、これまでの研究では整理されなかった営業成果を3つに整理したことである。そして三つ目は、先行研究では概念提示と分析フレームの提示のみがされていた営業戦略・営業行動を、具体的な施策に置き換え、実証的

な分析フレームに盛り込んだことである。

さらに研究手法の点として示せば、これまで実証研究の少なかった営業研究の中で、実務者に対する調査データによって、実証的に分析を行なったことがあげられる。

日本企業を対象とした実証的な測定は難しいと、マーケティング分野の研究者の間では、従来、考えられて来た「営業」であるが、本研究が実証研究として行なえたことで、営業部門の活動や管理を対象とした、実証研究が可能になったことが明らかになったといえる。つまり、本研究の、研究手法上の貢献点として、今後への、さらなる実証研究に向けた、道筋を描いたことがあげられるであろう。

(2) 実務に向けた示唆

本研究の実務への貢献は、研究では二元的な対比で論じられることが多いのに対し、実務における営業戦略、営業行動、営業管理に関しては、二元対比での二者択一的な選択でなく、それぞれでバランスをとりながら、営業戦略・営業行動や営業管理の選択や実施を行なう必要があることを明かにしたという点であろう。

例えば、第VI章3で示した、富士ゼロックス社の創業当初のような成果主義一辺倒な管理では、企業での成果（売上、利益）の向上は得られても、顧客への効果や営業員への効果は向上せず、結果として競争の激化や環境変化に弱くならざるをえないといえよう。

逆に、顧客適応的な営業戦略・営業行動が特に重視される場合には、行動主義的な管理が用いられ、営業員への効果や顧客への効果が高まる傾向が強くなるであろうが、このような場合には、標準的な営業戦略・営業行動や、成果主義的な管理とのバランスを考えながら、企業での成果向上も目指される必要があるはずである。

しかしながら、これらの詳細な分析は、本研究はまだその第一歩を印したにすぎなく、より本格的な研究は、今後への課題とすべきであろう。

3. 本研究の限界と今後への課題

(1) 分析フレームにおける課題

本研究にはもちろん課題や限界が存在する。まず分析フレームに関連するものについて上げれば、第一に、本研究では営業管理様式に関して三段階の研究フレームを構築したが、これは、営業管理様式研究や営業研究での、これまでの4つの課題解決を目指すための研究フレームであって、全体フレーム・レベルでの複雑な因果関係の詳細な分析を、直接目指したものではない。今後は全体フレームでの分析、例えば、先行要因を前提にした場合に、どのような管理方式が最適で、どのように営業成果が高まるかというような、複合的な因果関係分析や、状況に応じた最適な営業管理の提示を可能にする分析へと研究を発展させていく必要がある。しかし、そのためには、さらに研究フレームの精緻化や多角的視点からの複数の分析モデル構築や検証が必要である。

第二に、本研究で取り上げた営業戦略や営業行動は、新たな概念提示を試みたものでなく、先

行研究で提示された概念を参考に、営業部門内での施策によって代替したものである。しかも、第IV章、第V章の最後で述べているとおり、先行研究で提示された全ての概念を取り込んだわけでもない。先行研究で提示され、本論文で引用した営業戦略や営業行動は、それぞれ一つをとっても複数の実証研究が成り立つ様々な要素を含んでおり、とても本研究のみで網羅できるものではない。本研究は、先行研究では未着手であった実証研究を行なうことはできたが、先行研究で提示された概念全てを、実証的に分析できたわけではない。

また第二の課題とも関連するが、第三に、営業戦略・営業行動を整理するにあたってその性質の区分として用いた、標準的・均一的か顧客適応的・個別的吗という対比の区分も、さらに精緻化された分析フレームの中で、再検証が必要といえる。

(2) 検証における課題

次に、検証に関連する課題・限界についてあげると、第一に、本研究の検証で測定尺度として使用した観測項目や変数も、営業研究での実証研究が少ないという経緯から、過去の研究で、検証尺度として使用されていないものが多く含まれている。これら観測項目は、概念提示を行なった先行研究を引用してはいるが、実証調査では本研究ではじめて使用されたものである。これら測定尺度や観測変数についても、今後に向けて、より望ましいものの開発が必要である。

第二に、今回の検証で使われたデータは、本研究が、営業部門の管理や戦略・行動の選択の様相を明らかにすることを検証目的の第一としたため、営業管理者やマーケティング担当者を対象とした調査データであった。よって、分析フレームを構成する営業管理、営業戦略、営業行動以外の、営業成果他についても、営業管理者やマーケティング担当者の認知を介した検証に留まっている。本研究で提示した三つの営業成果の検証も、それぞれが営業管理者やマーケティング担当者の主観的認知をもとにした検証であり、営業員への効果や、顧客への効果、企業での成果は、それぞれ別途、分析フレームの構築や、別な角度からのデータ収集と検証が必要と考えられる。今後は、本研究では調査の直接の対象としなかった営業員や顧客が、本研究で提起した管理方式をどのように認知するか、営業員への効果や顧客への効果が高まっているか、という営業員や顧客に対する調査や検証も必要であろう。また、サンプル数を絞って、財務的なデータをもとに、企業での成果の推移についての分析も必要であろう。

第三に、本研究での検証は、時系列を追っての検証とはなっていない。ある一時点での、営業管理、営業戦略、営業行動と営業成果に関する断面的検証である。因果関係のより詳細な分析には、時系列でのデータ収集や分析も必要であろう。

(3) 今後に向けて

本研究では、第VI章で、層別分析も2つ行なったが、今後は、さらに業種別や企業規模での詳細な層別分析も必要であろう。これらについても、今後の研究課題としたい。そして、そのような詳細な層別での検証を行なう場合には、さらに別な分析フレームの構築や提示も必要となる可能性があるだろう。

また、営業管理や営業戦略・営業行動と、成果の因果関係を、実証的に分析するにあたっては、それ以外の要因の影響を、完全に排除するのが、難しいことも確かである。営業研究は、そのような課題を持ちあわせながら行なわれる研究といえる。本研究では、様々な外部要因を捨象した中で、一定の仮説の検証に成功したが、検証し切れなかった仮説の中にはサンプル数を増やすと共に、外部要因の制御が可能な方法論を取り入れれば、有意性の検証ができた可能性も否定はできない。

しかし、このような課題を持っていながらも、営業活動や営業管理に関する実証研究は数が少なく、様々な与件を取り入れての、分析フレームの構築と、実証的な検証の積み重ねが、今後も引き続き必要と考えられる。

参考資料

1. 調査票

2. 調査対象企業の概要（従業員規模×業種）

3. 調査回答企業の概要（従業員規模×業種）

(調査票)

営業活動と営業管理に関する調査アンケートのお願い

筑波大学 大学院 ビジネス科学研究科

金 顕哲 研究室

博士課程2年 清宮 政宏

E-Mail : seimiya@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

専攻事務室FAX 03-3942-6829

専攻事務室TEL 03-3942-6869

拝啓 時下益々ご清祥のこととお慶び申し上げます。

突然このようなものをお送りさせていただき、誠に申し訳ございませんが、ただ今、筑波大学 大学院 ビジネス科学研究科におきまして、日本型マーケティングの研究の一つとして、「日本企業における営業活動と営業管理のあり方」についての分析研究を行なわせていただいております。

その研究の一環といたしまして、今回、企業において営業管理の実務を担当している方々への調査アンケートを実施させていただくことになりました。

つきましては、お忙しいところ誠に恐縮ではございますが、貴社に調査のご協力を賜りたく、ここにお願ひする次第でございます。

この調査の対象として、貴社を選ばせていただきましたのは、「会社四季報」等からのピックアップで、全くの任意であり、学術研究以外の他の目的のためではございません。ご協力頂きましたアンケートは、後日、集計し、コンピュータで統計的に処理されるものであり、貴社の名前が外部に出たり、後日、貴社にご迷惑をおかけするようなことは決してございません。

ご多忙中、貴重な御時間をいただき大変申し訳ございませんが、調査の趣旨をご理解賜り、ご協力くださいますようお願い申し上げます。

なお、今回の調査アンケートは代表者の方へお送りさせていただいておりますが、このアンケートは営業部門における管理に関してお聞きする内容で作られておりますので、ご回答いただくにあたり、適任の方がいらっしゃいましたら、その方にご依頼下さいますよう、よろしくお願い申し上げます。

敬具

【ご記入にあたってのお願い】

- ご回答いただくにあたり、資料をご用意いただいたり、詳細な数値について調べていただく必要はありません。質問項目についてはこれまでのご経験とご印象でご回答ください。
- 質問は、貴社・貴営業部門において行われている営業活動と営業管理のあり方を中心にお聞きするものとなっております。回答時間は約10分程度です。ご協力よろしくお願い致します。
- 質問の答えは、番号を選択するものと、数字を記入するものとの二種類があります。ご回答は、回答例を参考に、番号を選択するものは最も当てはまるとものに○をつけ、数字を記入するものには、わかる範囲でおおまかで結構ですので、数値をご記入下さいませようをお願い致します。

【回答例】

貴社の製品（もしくはサービス）は産業財であり、ビジネス・法人顧客向けのものが中心である。
 貴社の製品は、顧客からの需要を見込んである程度在庫されている。
 貴社は、顧客との取引では、常に競争他社と比較されている。
 貴社の全従業員数はどのくらいですか。

	全	そ	そ	や	ど	や	そ	そ	全	
	く	う	う	や	ち	ち	の	の	く	
	う	う	う	い	い	い	の	の	う	
	で	で	で	え	と	通	通	通	で	
	な	な	な	な	も	り	り	り	い	
	い	い	い	い	だ	だ	だ	だ	な	
そうではない	1	2	3	4	5	6	7	7	産業財である	
そうではない	1	2	3	4	5	6	7	7	在庫されている	
そうではない	1	2	3	4	5	6	7	7	比較されている	
				約	1500	人				

- 大変申し訳ございませんが、このアンケートは、集計の都合上、2月20日（水）までに、同封の返信用封筒にて（無記名で結構です）ご投函下さいますようお願い致します。
- また、このアンケートの内容その他でご不明な点等がございましたら、清宮政宏（セイヤマサヒロ）
E-Mail: seimiya@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp、もしくはFAX03-3942-6829（専攻事務室）までお問い合わせ下さいますよう、よろしくお願い申し上げます。

【質問項目】 ここから質問です。

I. 貴社（貴営業部門）の製品・サービスについてお伺いします。

I-1 貴社の製品（もしくはサービス）は産業財であり、ビジネス・法人顧客向けのものが中心である。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	産業財である
I-2 貴社の製品（もしくはサービス）は消費財であり、一般消費者向けのものが中心である。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	消費財である
I-3 貴社が顧客に提供するモノは、サービス財（目に見えるモノでなくサービス）が中心である。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	サービス財である
I-4 貴社の製品は、顧客からの需要を見込んで、ある程度在庫されている。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	在庫されている
I-5 貴社の製品・サービスは、顧客からのオーダーに応じた後に、作成・提供されるものである。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	オーダー後
I-6 貴社の製品・サービスは、全ての顧客に対し、均一的なものである。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	均一的である
I-7 貴社の製品・サービスは、顧客の要求・要望により、その内容を大きく変えるものである。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	大きく変える
I-8 貴社の製品・サービスは、売買後のフォローや定期的なサポートが必要なものである。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	必要である
I-9 貴社の製品・サービスは、年度によって、売上高や利益が大きく変動するものである。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	変動する
I-10 貴社の製品・サービスは、環境の微妙な変化（顧客の変化や競争状況の変化）により、売上高や利益が大きく変動するものである。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	変動する

I-11 貴社の製品・サービスは以下のうちでいえばどれにあてはまりますか。
最も近いものはどれですか。

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

- 1.顧客(企業)の全社的課題(事業)を左右する製品・サービスである。
- 2.顧客(企業)の部門的課題に関係する(部門内へ影響を与える)製品・サービスである。
- 3.顧客(企業)の特定の課題に関係する(特定された事業へ影響を与える)製品・サービスである。
- 4.顧客(最終消費者)の趣味に関係する製品・サービスである。
- 5.顧客(最終消費者)の日常生活に関係する製品・サービスである。
- 6.顧客(最終消費者)の教育・自己向上に関係する製品・サービスである。
- 7.顧客(最終消費者)の財産管理に関係する製品・サービスである。

全く
そう
でない
や
そう
でない
ど
ちら
と
も
い
え
な
い
や
や
その
ど
ち
り
だ
そ
の
ど
ち
り
だ
全
く
そ
の
ど
ち
り
だ

II.貴社(貴営業部門)の市場戦略についてお伺いします。

- II-1 貴社の市場戦略は、顧客や市場ごとの売上・利益には関係なく、大多数の顧客を、まんべんなく全てカバーしようとするものである。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 まんべんなくカバー
- II-2 貴社の市場戦略は、有望顧客や有望市場を選び出し、それらを重点的にカバーしようとするものである。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 重点的カバー
- II-3 貴社は、該当市場においてはリーダー企業であり、自社が競争他社よりも、市場カバーでは優っている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 他社より優る
- II-4 貴社は、該当市場ではチャレンジャーであり、自社が目標とする競争他社に挑んで行く中で活動を行なっている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 他社に挑む
- II-5 貴社は、該当市場においては、競争他社が狙わない顧客層を狙っている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 他社が狙わない顧客
- II-6 貴社では、該当市場における市場対応は、競争他社に追従するかたちで行なっている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 他社に追従
- II-7 貴社は、顧客との取引では、常に競争他社と比較されている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 比較されている
- II-8 貴社と競争他社とは、微妙な施策の差で市場における勝ち負けが決まっている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 微妙な差で決まる
- II-9 貴社は、この5~10年で競争相手が大きく変わった。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 競争相手変わった
- II-10 貴社は、この5~10年で対象顧客が大きく変わった。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 顧客変わった

III.貴社(貴営業部門)の営業活動についてお伺いします。

- III-1 貴社の営業活動は、新規顧客の獲得が中心である。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 新規開拓中心
- III-2 貴社の営業活動は、既存顧客の維持が中心である。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 既存顧客中心
- III-3 貴社の営業活動は、販売代理店に対する販売支援・販売促進活動が中心である。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 代理店中心
- III-4 貴社の営業活動は、最終ユーザーへの直接の販売活動が中心である。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 最終ユーザー中心
- III-5 貴社の営業活動では、顧客との一つ一つの取引が、それぞれ全く別の性格を持っている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 別の性格
- III-6 貴社の営業活動では、顧客取引を成り立たせるために必要な施策が、顧客ごとに全く違う。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 施策違う
- III-7 貴社の営業活動では、引き合いがあってから顧客との売買が成り立つまでに、数週間以上かかる。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 営業サイクル数週間以上
- III-8 貴社の営業活動では、顧客との多数の売買が、その日ごとに行われている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 日ごとの取引
- III-9 貴社の営業活動では、顧客との取引の維持と増大は、とにかく行動あるのみという行動型中心の営業が行なわれている。 そうでない 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 行動型営業

		全く そうでない	1	2	3	4	5	6	7	
Ⅲ-10	貴社の営業活動では、顧客の要望に徹底的に応える、いわゆる奉仕型の営業が行なわれている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	奉仕型営業
Ⅲ-11	貴社の営業活動では、顧客の知らない情報を提供したり、製品・サービスの提案を行なう、いわゆる提案型の営業が行なわれている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	提案型営業
Ⅲ-12	貴社の営業活動では、顧客とともに、どのような製品・サービスが最良か、互いに考えあう協同的な活動を通して、営業が行なわれている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	協同型(ワークショップ型)営業
Ⅲ-13	貴社の営業活動は、自社の狙う顧客とはほぼ取り引き可能であるという、市場を有望視する中で行なわれている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	全て取引可能
Ⅲ-14	貴社の営業活動は、市場のなかで自社にとって取り引き可能な顧客を探しながら、行なわれている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	顧客を探しながら
Ⅲ-15	貴社の営業活動は、市場の中で強力な競争他社と自社の差別化をしながら、行なわれている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	差別化しながら
Ⅲ-16	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、営業員が個々に負っている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	営業員個々
Ⅲ-17	貴社の営業活動では、顧客との取引に関する決定や責任は、部門として連带的に行い責任を負っている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	部門で連帯
Ⅲ-18	貴社の営業活動では、価格、仕様、納期等の顧客との取引における決定については、自部門内のみで行なっている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	自部門のみ
Ⅲ-19	貴社の営業活動では、顧客との取引を成り立たせるためには、社内他部門との連携が必要である。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	他部門と連携
Ⅲ-20	貴社の営業活動では、顧客との取引は、継続的で長い取引が中心である。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	継続的で長い
Ⅲ-21	貴社の営業活動では、顧客との取引は、限定された特定の顧客(顧客企業)との取引が中心である。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	特定取引
Ⅲ-22	貴社の営業部門では、取引の重要度が特に高い顧客(顧客企業)との取引を中心に行なっている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	重要度高い取引
Ⅲ-23	貴社の営業部門では、営業活動に必要な顧客情報は、部門内で共有されている。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	情報は共有
Ⅲ-24	貴営業部門では、同様の市場を目指している競争他社や社内他部門に比べ、営業人員の規模は大きい。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	規模大きい
Ⅲ-25	貴営業部門では、同様の市場を目指している競争他社や社内他部門に比べ、売上・利益の規模は大きい。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	売上・利益大きい
Ⅲ-26	貴営業部門では、同様の市場を目指している競争他社や社内他部門に比べ、営業経験の長い営業員が多い。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	経験豊富
Ⅲ-27	貴営業部門では、営業業務時間は長い(残業・休日出勤が多い)方である。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	長い
Ⅲ-28	貴営業部門では、営業活動の中で、日常的業務(Routine Work)のしめる時間の比率は高い。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	Routine Work 多い
Ⅳ 貴社(貴営業部門)において行われている営業員管理についてお伺いします。										
Ⅳ-1	貴社における営業では、営業成果の評価は、誰にでもすぐわかる明快な尺度で行なえる。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	明確である
Ⅳ-2	貴社における営業では、営業目標を達成するためのプロセスはきわめて明確である。	そうでない	1	2	3	4	5	6	7	明確である

	全 く そ う で な い	そ う で な い	そ う で な い	や や そ う で な い	ど ち ら と も い え な い	そ の ど り だ	そ の ど り だ	そ の ど り だ	全 く そ う で な い
IV-3 貴社における営業管理では、売上高目標を徹底的に追求する管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	売上 目標
IV-4 貴社における営業管理では、粗利や獲得利益を徹底的に追求する管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	利益 目標
IV-5 貴社における営業管理では、販売個数等の数を徹底的に追求する管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	販売数 目標
IV-6 貴社における営業管理では、顧客との人間関係強化を目指す、目標づくりと管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	人間関係 強化
IV-7 貴社における営業管理では、顧客との取引関係の改善を目指す、質的目標づくりと管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	取引関係 改善
IV-8 貴社における営業管理では、既存顧客との取引維持と継続を目指す、目標づくりと管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	取引維持・ 継続
IV-9 貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗状況がどのレベルにあるか、部門内や社内で情報共有され管理されている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	進捗状況 の共有
IV-10 貴社における営業管理では、顧客との商談での仕様決定プロセスでは、営業担当者以外のスタッフも加わり、決定している。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	仕様決定 の協同
IV-11 貴社における営業管理では、顧客との商談の進捗に応じて、担当者が顧客にどう対処すべきか、管理者が個別に確認し管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	対処方法 の確認
IV-12 貴社における営業管理では、顧客への訪問回数に、基準を与え、管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	訪問 回数
IV-13 貴社における営業管理では、顧客との面談回数などに、基準を与え、管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	面談 回数
IV-14 貴社における営業管理では、顧客からの見積り(または引合い、顧客へのデモ)依頼が何回あったかという数で、基準をつくり、管理を行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	見積り・ 引合い・デ モ
IV-15 営業目標は、経営トップや部門トップの決定した営業目標を、部内や営業員に展開する、トップダウン式の目標展開である。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	トップ ダウン式
IV-16 営業目標は、営業員が作成した目標を積上げていく、ボトムアップ式の目標作成・展開である。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	ボトム アップ式
IV-17 貴社における営業管理で、営業員の評価と管理は、全員がほぼ統一的な尺度でおこなわれている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	統一的 尺度
IV-18 貴社における営業管理で、営業員の評価と管理は、担当市場や能力・経験などにより、営業員それぞれ別途の尺度で行っている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	個々の 市場や経験
IV-19 貴社における営業管理では、年度の経営目標に応じて、営業管理の方法を変えている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	変えて いる
IV-20 貴社における営業管理では、市場環境の変化(顧客や競争他社の変化)に応じて、営業管理の方法を変えている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	変えて いる
IV-21 貴社における営業管理では、その営業部門への期待役割の違いに応じて、営業管理の方法を変えている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	変えて いる
IV-22 貴社における営業管理では、営業管理の方法が望ましかったものかどうか年度ごとにレビューを行なっている。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	行なっ ている
IV-23 貴社における営業管理では、前年や前々年の営業目標の達成状況の度合いに応じて、その営業管理の方法を変更している。	そう で な い	1	2	3	4	5	6	7	行なっ ている

	全く そうで ない	1	2	3	4	5	6	7	全く その 通り だ
IV-24 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、給与のアップやボーナスの付与といった、財務的報奨を与えている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	行な って いる
IV-25 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、食事会やパーティーへの招待や買物券の付与といった、非財務的な報奨を与えている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	行な って いる
IV-26 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、称号(肩書)や職務権限の付与、業務環境の改善といった、業務上における報奨を与えている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	行な って いる
IV-27 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、業務目標の達成状況を内外に明確に伝え、表彰を行なうといったかたちで、業務表彰の報奨を与えている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	行な って いる
IV-28 貴社における営業管理では、営業目標の達成に応じて、昇進・昇格またはその身分の保証といった、業務機会における報奨を与えている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	行な って いる

V 貴社(貴営業部門)での最近の営業員の傾向についてお伺いします。

V-1 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員の営業活動への積極性が増している。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	積極 性 増 大
V-2 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員の期待役割や業務内容は明確になっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	期待 役割 明確
V-3 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員が計画的な行動・訪問を行うようになっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	計画的 行動
V-4 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員一人あたりの売上高、粗利は高くなっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	人当 売上 ・ 利益 高 く
V-5 営業部門内における成果として、3～1年前と比べて、営業員の業務に対する満足度は高まっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	業務 満足 度 上 向

VI 貴社(貴営業部門)での最近の顧客および市場対応の傾向についてお伺いします。

VI-1 市場または顧客に対する成果として、3～1年前と比べて、顧客との関係の改善・強化は、進んでいる。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	顧客 関係 ・ 改善 強化
VI-2 市場または顧客に対する成果として、3～1年前と比べて、顧客の自社に対する満足度(顧客満足度)は、向上している。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	顧客 満足 度 上 向
VI-3 市場または顧客に対する成果として、3～1年前と比べて、市場において競争他社に対する競争力は、向上している。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	競争 力 上 向

VII 貴社(貴営業部門)での最近の営業部門の傾向や、貴社の業績の傾向についてお伺いします。

VII-1 営業部門における成果として、3～1年前と比べて、営業効率(営業員数・行動量に対しての売上/利益)は高まっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	営業 効 率 改 善
VII-2 営業部門における成果として、3～1年前と比べて、顧客情報の蓄積が組織的・有効的に行なっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	顧客 情報 の 蓄 積 と 活 用
VII-3 営業部門における成果として、3～1年前と比べて、営業部門における管理のあり方が明確になっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	管理 方法 明 確
VII-4 貴社営業における成果として、3～1年前と比べて、会社として(部門として)売上高は高くなっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	売上 高 増 大
VII-5 貴社営業における成果として、3～1年前と比べて、会社として(部門として)利益は高くなっている。	そう でない	1	2	3	4	5	6	7	利益 増 大

Ⅷ最後に貴社(貴部門)についてお尋ねいたします。恐縮ですがご協力をお願い致します。

Ⅷ-1 貴社の営業組織は、製品・サービス別に分けられている。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	製品別 総数
Ⅷ-2 貴社の営業組織は、担当市場別に分けられている。	そうではない	1	2	3	4	5	6	7	市場別 総数
Ⅷ-3 貴社の全従業員数はどのくらいですか。					約				人
Ⅷ-4 貴社の全営業員数はどのくらいですか。					約				人
Ⅷ-5 貴社の年間売上高はどのくらいですか。					約				億円
Ⅷ-6 貴社における営業員一人当たりの年間目標売上高はどのくらいですか。					約				百万円
Ⅷ-7 貴社は、業種別では次のどれにあてはまりますか。									

- 1.ガラス・土石製品、2.ゴム製品、3.サービス業、4.その他金融業、5.その他製品、6.パルプ・紙、7.医薬品、8.卸売業、
 9.化学、10.海運業、11.機械、12.金属製品、13.銀行業、14.空運業、15.建設業、16.鉱業、17.小売業、18.証券・商品先物取引業、
 19.食料品、20.水産・農林業、21.精密機器、22.石油・石炭製品、23.繊維製品、24.倉庫・運輸関連業、25.通信業、26.鉄鋼、
 27.電気・ガス業、28.電気機器、29.非鉄金属、30.不動産業、31.保険業、32.輸送用機器、33.陸運業

大変申し訳ございませんが、このアンケートは、集計の都合上、2月22日(金)までに、同封の返信用封筒にて(無記名で結構です)ご投函下さいますよう宜しくお願い致します。

ご協力ありがとうございました。
 調査および分析研究の結果をお送りいたしますので、ご希望の方は、以下にご連絡先をご記入ください。

お名前 _____

貴社名 _____

部署名 _____

〒 _____

ご住所 _____

TEL _____

E-Mail _____

調査対象企業の概要(従業員規模×業種)

従業員規模	業種															総計		
	サービス業	その他製品	医薬品	卸売業	化学	機械	金属製品	建設業	小売業	食料品	精密機器	鉄鋼	電気機器	非鉄金属	不動産業		輸送用機器	
1～99	61				30		6	1	1	3	5	6		12	3	12		140
100～199	44	4			57	9	10	1	4	8	6	2	1	9	1	6	1	163
200～399	80	8	3		88	25	25	11	10	14	20	3	13	21	5	12	5	343
400～599	51	9	4		46	27	24	9	19	24	15	4	12	27	4	3	3	281
600～799	20	4	2		22	18	28	9	20	20	13	3	5	21	4	1	11	201
800～999	15	6	3		17	17	16	6	13	16	5	1	0	14	2	1	6	138
1000～1199	16	5	1		12	7	10	1	8	10	8	3	5	15	1	0	5	107
1200～1399	16	5	2		10	2	8	2	14	8	6	2	0	13	1	0	7	96
1400～1599	8	2	4		3	7	4	2	11	7	4	2	1	8	1	2	3	69
1600～1799	5	4	5		2	4	8	0	6	5	0	0	2	11	0	2	2	56
1800～1999	5	2	0		2	3	4	1	4	4	2	0	0	10	1	1	4	43
2000～2199	4	1	0		2	4	2	1	5	2	4	1	0	5	1	1	3	36
2200～2399	4	3	3		0	2	2	2	4	2	1	1	0	4	2	0	0	30
2400～2599	3	1	0		0	3	1	0	2	1	7	0	1	1	0	0	3	23
2600～2799	0	4	0		1	3	1	1	1	3	1	0	1	4	1	0	3	24
2800～2999	3	1	0		0	2	3	1	2	3	1	0	0	1	0	0	1	18
3000～3499	1	0	3		0	4	3	1	5	3	3	2	0	4	2	0	2	33
3500～3999	4	0	3		3	2	1	1	5	4	2	0	0	3	0	0	4	32
4000～4499	3	1	1		2	2	1	1	1	5	1	2	1	4	0	0	1	26
4500～4999	2	0	3		0	0	3	0	4	3	2	2	1	2	0	0	1	23
5000～5999	2	0	1		2	5	1	1	3	3	0	0	0	2	0	0	3	23
6000～6999	1	1	1		2	0	3	0	2	2	2	0	1	3	2	0	1	21
7000～7999	1	0	1		2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	7
8000～8999	1	0	0		0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	0	2	8
9000～9999	0	0	0		0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	1	0	1	7
10000以上	2	2	0		0	1	2	1	6	4	2	0	3	14	0	0	13	50
	352	63	40		303	149	167	53	152	154	110	34	49	212	33	41	86	1998

*送付先リスト作成に使用した「会社四季報」を元に作成。

調査回答企業の概要(従業員規模×業種)

従業員規模	業種																			計	
	ゴム製品	サービス業	その他製品	医薬品	卸売業	化学	機械	金属製品	建設業	小売業	食料品	精密機器	鉄鋼	電気・ガス業	電気機器	非鉄金属	不動産業	輸送用機器	複数回答		無回答
1～99	0	6	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	11
100～199	0	2	0	0	8	1	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	17
200～399	0	12	3	9	11	1	5	3	2	2	1	3	1	1	3	1	2	0	4	4	68
400～599	0	7	3	1	2	5	1	1	3	2	2	1	0	0	5	0	0	1	4	2	40
600～799	0	3	1	1	3	3	2	2	2	1	2	2	0	1	1	0	0	0	1	3	28
800～999	0	4	1	0	0	2	5	0	2	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	21
1000～1199	0	3	0	2	3	2	1	0	0	1	2	0	0	0	3	0	0	2	0	0	19
1200～1399	0	3	1	0	1	0	1	0	2	1	4	1	0	0	3	0	0	3	1	1	22
1400～1599	0	0	0	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	11
1600～1799	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	6
1800～1999	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	7
2000～2199	1	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	10
2200～2399	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	6
2400～2599	0	2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
2600～2799	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3
2800～2999	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	5
3000～3499	0	1	0	0	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	8
3500～3999	0	0	1	1	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	9
4000～4499	0	2	0	2	0	1	1	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1	13
4500～4999	0	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
5000～5999	0	2	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
6000～6999	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7000～7999	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8000～9999	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
10000以上	0	1	0	0	0	0	3	1	1	3	0	2	2	0	7	0	0	1	1	0	22
無回答	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	8
総計	1	57	13	18	34	21	23	7	24	22	22	11	4	2	38	2	3	17	16	22	357

*回答企業の調査票での回答を元に作成。

参考文献

参考文献：

Aaker, D. A., Day, G. S. (1980) *Marketing Research*, John Wiley & Son. (石井淳蔵・野中郁次郎訳『マーケティング・リサーチ』白桃書房, 1985)

相澤 利彦(2000)「チャネルコンフリクト：新旧チャネル間の激突」日本ブーズアンドハミルトン編『Eビジネス勝者の戦略』東洋経済新報社, pp119~123.

Alderson, W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin. (石原武政他訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984)

Alderson, W. (1965) *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin. (田村正紀他訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981)

Anderson, Erin & Oliver, Richard(1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, " *Journal of Marketing* , Vol51 OCT, pp76~88.

Anderson, Erin (1985) "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis, " *Marketing Science*, Vol. 4, No3 Summer, pp234-254.

Antonis C., John W. Cadogan, Geoffy A. Lancaster (1996) "Salesforce behavior : In Search of Motivational Determinants, " *Industrial Marketing Management* , 25, pp421-437.

浅井慶三郎、清水滋(1991)『サービス業のマーケティング』同文館出版.

鮑戸弘(1992)『コミュニケーションの社会心理学』筑摩書房.

鮑戸弘(1994)『消費行動の社会心理学』福村出版.

Bellizzi, Joseph A. & Hite, Robert E. (1989) "Supervising Unethical Salesforce Behavior, " *Journal of Marketing* , Vol. 53, pp36-47.

Bucklin, L. P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels, " *Journal of Marketing Research*, Vol. 2No. 3, pp263-274.

Bucklin, L. P. (1966) *A Theory of Distribution Channels Structure*, Institute of Business and Economic Reserch, University of California. (田村正紀他訳『流通経路構造論』千倉書房, 1977)

カロラス・プラート(2000)「テレビ広告における日本の特質」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp97-114.

Challagalla, Goutam N. & Shervani, Tasadduq A (1997) "A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context, " *Journal of Business Research* , 39, pp159-172.

Churchill, Gilbert A. Jr., Ford, Neil M., Hartley, Steven W. and WALKER, Orville C. Jr. (1985) "The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis, " *Journal of Marketing Research* , Vol X X II, May, pp103-118.

チャールズエルシア、ジャネットDトルシリエリ(2000)「スモールe対ラージEのチャンピオンシップレース」日本ブーズアンドハミルトン編『Eビジネス勝者の戦略』東洋経済新報社, pp16~22.

- Conner, D., Davidson, J. (1993) *Getting New Clients Second Edition*. (是枝伸彦・了戒卓訳『コンサルティング・セールスの技術』ダイヤモンド社, 2000)
- Corstjens, Marcel and Lal, Rajiv. (2000) "Building Store Loyalty Through Store Brands," *Journal of Marketing Research*, August, pp281-291.
- Cravens, David W., Ingram, Thomas N., LaForge, Raymond W. & Young, Clifford E. (1993) "Behavior-Based and Outcome-based Salesforce Control System," *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp47-59.
- 崔相鐵 (1995) 「営業の信頼理論」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp156-190.
- 崔相鐵(1998) 「流通系列化政策の歴史的展開・松下電器のチャネル戦略」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp30-54.
- 崔相鐵(1999) 「インポートブランドと卸業者の対立関係の深化」『流通情報』1, pp32-40.
- Darmon, Rene Y. (1990) "Identifying Sources of Turnover Cost : A Segmental Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp46-56.
- Dion, Paul A., Easterling, Debbie & Javalgi, Raj (1997) "Women in the Business to Business Salesforce," *Industrial Marketing Management*, 26, pp447-457.
- Dubinsky, A. J., Howell, Roy D., Ingram, Thomas N. & Bellenger, Danny N. (1986) "Salesforce Socialization," *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp192~207.
- Eisenhardt, Kathleen M. "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, Vol. 31, pp134-149.
- 江尻 弘(1996) 『営業の知識』日本経済新聞社.
- 江尻弘(1998) 「クイックレスポンスシステムの展開・アパレル産業の革新」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp386-406.
- 江尻弘(1999) 『製造業データベース・マーケティング』中央経済社.
- Finn, David W. & Moncrief, William C. "Salesforce Entertainment Activities," *Industrial Marketing Management*, Vol. 14, pp227-234.
- 藤村和宏(1998) 「流通システムの発展・変革を繰り返す花王」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp244-268.
- 藤村和宏(2000) 「サービス消費における日本人の満足形成過程の特質」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp207-226.
- 古川 一郎(1999) 『出会いの「場」の構想力』有斐閣.
- 富士ゼロックス総合教育研究所(2000) 『戦略的ソリューション営業』ダイヤモンド社.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995) *AGILE COMPETITORS AND VIRTUAL ORGANIZATIONS STRATEGIES FOR ENRICHING THE CUSTOMERS*, Van Nostrand Reinhold, A Division of International Thomson Publishing. (野中郁次郎監訳『アジルクンペティション』日本経済新聞社. 1996)
- 廣田達衛(1985) 『セールスマネジメント入門』日本経済新聞社.
- Horsky, Dan & Nelson, Paul (1996) "Evaluation of Salesforce Size and Productivity : Through Efficient Frontier Benchmarking," *Marketing Science*, Vol. 15, No. 4, pp301-320.

- ホスピタリティビジネス研究会(1997)『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会.
- 細井謙一(1995a)「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『営業の本質』有斐閣, pp218-258.
- 細井謙一(1995b)「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2号, pp131-154.
- 細井謙一(1996)「販売管理論の新展開」『広島経済大学経済研究論集』18巻4号, pp59~88.
- 細井謙一(2000)「営業活動の日本的特徴」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp137-152.
- 細井謙一(2000)「営業要員の知識構造と販売成果」『広島経済大学経済研究論集』第23巻1号, pp109-115.
- 石井淳蔵・石原武政(1996)『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房.
- 石井淳蔵・石原武政(1998)『マーケティング・インターフェイス』白桃書房.
- 石井淳蔵・石原武政(1999)『マーケティング・ダイアログ』白桃書房.
- 池尾恭一(1999)『日本型マーケティングの革新』有斐閣.
- 石井淳蔵・小川 進(1996)「対話型マーケティング体制に向けて—アパレル業界のビジネスシステムの発展」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp105-138.
- 石井淳蔵(1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房.
- 石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- 石井淳蔵(1995)「営業のジレンマ」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp11-35.
- 石井淳蔵(1996)『商人家族と市場社会』有斐閣.
- 石井淳蔵(1998)「流通と営業のシステム革新」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp1-28.
- 石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房.
- 石原武政(1998)「新業態としての食品スーパーの確立・関西スーパーマーケットのこだわり」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp143-169.
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信(1989)『商業学』有斐閣.
- 伊丹敬之・加賀野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- 岩下弘(1997)『流通国際化と海外の小売業』白桃書房.
- Jaworski, Bernard. J.(1988) "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, " *Journal of Marketing* , Vol. 52, July, pp23~39.
- Jaworski, Bernard. J., Stathakopoulos, Vlasios., Krishnan, Shanker, H. (1993) "Control Combination in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence, " *Journal of Marketing* , Vol. 57, January, pp57~69.
- John, George & Weitz, Barton (1989) "Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation, " *Journal of Marketing Research* , XXVI, February, pp1-14.

Johnston, Mark W. & Futrell, Charles M. (1989) "Functional Salesforce Turnover : An empirical Investigation into the Positive effects of Turnover, " *Journal of Business Research*, 18, pp141-157.

Joseph, Kissan & Kalwani, Manohar U. (1998) "The Role of Bonus Pay in Salesforce Compensation Plans, " *Industrial Marketing Management*, 27, pp147-159.

片平秀貴(1987)『マーケティングサイエンス』東京大学出版会.

片岡一郎先生還暦記念論文集刊行会(1987)『マーケティングの理論と戦略』有斐閣.

川辺信雄(1996)「第三次産業革命における小売企業—セブンイレブンにおける事例研究」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp43-74.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983)『日米企業の経営比較 戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.

金頭哲 (1995)「営業の関係理論」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣, pp191-217.

金頭哲 (1998)『日本型マーケティングの再構築』大学教育出版.

岸田雅裕(2000)「気まぐれになる消費者：顧客は囲い込めるか」日本ブーズアンドハミルトン編『Eビジネス勝者の戦略』東洋経済新報社, pp114-118.

Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1994) "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople, " *Journal of Marketing*, 58 October, pp53-67.

國領二郎(1998)「流通システムにおけることば標準化の意味」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp424-449.

Kotler, P. (1991) *MARKETING MANAGEMENT 7 th Edition*, Prentice-Hall. (小坂怒・疋田聡・三村優美子訳『マーケティングマネジメント』プレジデント社. 1996)

Kotler, P., Armstrong, G. (1989) *PRINCIPLES OF MARKETING 4 th Edition*, Prentice-Hall. (和田充夫・青井倫一訳『新版 マーケティング原理マーケティングマネジメント』プレジデント社. 1995)

近藤公彦・坂川裕司(2000)「日本企業における継続的取引と競争力基盤」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp59-76.

小山晴生(2000)「ラージEビジネス：大企業だからこそそのインターネットビジネス」日本ブーズアンドハミルトン編『Eビジネス勝者の戦略』東洋経済新報社, pp8-15.

神山進(1996)『消費者行動の心理と行動』中央経済社.

楠木建(1998)「イノベーションの点と線」マーケティング革新の時代『製品開発革新』有斐閣, pp136-164.

桑原秀史(2000)「競争政策とマーケティング行動」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp267-284.

久保村隆祐、流通問題研究協会(1999)『中小流通業革新への挑戦』日本経済新聞社.

丸山雅祥(1996)「垂直的取引の調整とリスク対応」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp237-266.

松江宏(1989)『現代マーケティングと消費者行動』創成社.

- 松尾睦(1999)「営業組織における知識獲得プロセス」『ビジネスインサイト』No.28, 現代経営学研究会.
- 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研究～」『マーケティングジャーナル』Vol.79, 日本マーケティング協会 pp5-20.
- 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」『マーケティングジャーナル』Vol.76 日本マーケティング協会, pp20-38.
- McCarthy, E. J. (1983) "*Basic Marketing*," 8 th ed.
- 南知恵子(1998)『ギフトマーケティング』千倉書房.
- 南知恵子(1999)「流行の生成システム」『マーケティングジャーナル』75, 日本マーケティング協会.
- 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」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp173-188.
- 三輪芳朗・西村清彦(1991)『日本の流通』東京大学出版会.
- 宮本美沙子(1979)『達成動機の心理学』金子書房.
- 宮本美沙子(1995)『達成動機の理論と展開』金子書房.
- Moorthy, K. Sridhar. (1993) "Theoretical Modeling in Marketing, " *Journal of Marketing*, 57, pp92-106.
- 村上恭一(2000)「日本型取引関係の構図」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp41-58.
- 宮沢健一(1995)『価格革命と流通革命』日本経済新聞社.
- 宮副謙司(1998)『小売業変革の戦略』東洋経済新報社.
- 宮副謙司(1999)『ソリューションセリング』東洋経済新報社.
- マイケル・E・ポーター、竹内弘高(2000)『日本の競争戦略』ダイヤモンド社.
- 中谷榮士 (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』Vol.75, 日本マーケティング協会, pp-
- 日経流通新聞編(1993)『流通現代史』日本経済新聞社.
- 日本経済新聞社・日経産業消費研究所(1998)『営業の革新』日経産業消費研究所.
- 西村務(1992)『新しい生産財マーケティング』プレジデント社.
- 西村務(1995)『生産財の営業力強化戦略』プレジデント社.
- 野中郁次郎(1985)『企業進化論』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造型企業』東洋経済新報社.
- 小川孔輔・並木雄二(1998)「進化するコンビニシステム・SEJの成功」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp218-243.
- 小川孔輔・法政大学産業情報センター(1993)『POSとマーケティング戦略』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『営業の本質』有斐閣, pp38-56.
- 小川進(1998)「専門チェーンの台頭・青山商事のビジネスシステム」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp170-192.
- 小川進(2000a)「日本における流通企業起点の製品開発」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp77-96.
- 小川進(2000b)『ダイヤモンドチェーン経営』日本経済新聞社.
- 岡田依里・福田淳児(2000)「業績指標としてのブランド価値測定」『ブランド構築と広告戦略』日経新聞, pp172-193.
- 岡本博公(1996)「製販統合と生産システム」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp75-104.
- 岡本博公(1998)「オーダーエントリーシステムの追求・半導体メーカーのシステム改変」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp366-385.
- Oliver, Richard L. & Anderson, Erin (1994) "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems, " *Journal of Marketing* , 58, October, pp53-67.
- Oliver, RIchard L. (1999) "Whence consumer Loyalty? ", *Journal of Marketeing*. 63. pp33-44. (久保田進彦訳「消費者ロイヤルティはどこから?」『流通情報』2000, 9, pp14-22.)
- 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『営業の本質』有斐閣, pp122-154.
- Ouchi, William G. (1979) "A Conceptual Framework For The Design of Organizational Control Mechanisms, " *Management Science* , Vol125, No9, pp833-848.
- 大橋正夫・佐々木薫編(1989)『社会心理学を学ぶ 新版』有斐閣.
- 大橋照江(1996)『デジタル時代のパーソナルマーケティング』NTT出版.
- 大前研一(1979)『マッキンゼー現代の経営戦略』プレジデント社.
- 大沢豊・一寸木俊昭・土屋守章他(1992)『マーケティングと消費者行動』有斐閣.
- 太田一樹(1998)「取引制度の革新・チャネル戦略の完成を目指す味の素」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp293-318.
- 黄燐(2000)「日米企業の中国市場戦略の相違」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp227-246.
- Peppers, D., Rgers, M. (1993) *THE ONE TO ONE*, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell. (井関利明監訳『ONE to ONE マーケティング』ダイヤモンド社, 1995)
- Perkins, W. Steven (1993) "Measuring Customer Satisfaction; A Comparison of Buyer, Distributor, and Salesforce Perceptions of Competing Products, " *Industrial Marketing Management* , 22, pp247-254.
- Perrien, Jean., Paradis, Sylvie., Babting, Peter M. "Dissolution of a Relationship / The Salesforce Perception, " *Industrial Marketing Management*, 24, pp317-327.
- Perrien, Jean., Paradis, Sylvie., Babting, Peter M. (1995) "Dissolution of a Relationship / The Salesforce Perception, " *Industrial Marketing Management*, 24, pp317-327.
- Porter, M. E. (1980) *COMPETITIVE STRATEGY* (土岐伸訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982)

- Porter, M. E. (1985) *COMPETITIVE ADVANTAGE* (土岐伸訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985)
- Porter, M. E. (1990) *COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS* (土岐伸他訳『国の競争優位』上・下, ダイヤモンド社, 1992)
- ルディー和子(1998)『ダイレクトマーケティングの実際』日本経済新聞社.
- 酒井徹(1998)「営業の類型」石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・インターフェイス』白桃書房, pp147-172
- 坂川裕司・近藤公彦(2002)「長期的取引における資源蓄積と展開-日本型多角化行動の論理-」『流通研究』日本商業学会, pp77-90.
- 佐藤善信(1996)「有力メーカーとパワーリテラーの戦略的駆け引き-確執と協調を超えて」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp19-42.
- 佐藤善信(1998)「大手メーカーと量販店間の「製販連携」の展開・P & Gとウォルマートの協調と確執」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp269-292.
- 佐藤邦夫・平沢徹也(1996)『感性マーケティングの技法』プレジデント社.
- 清宮政宏(2004 a)「営業管理様式研究の展開と課題」筑波大学ビジネス科学研究科リサーチレポート No04-01.
- 清宮政宏(2004 b)「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究」『流通研究』No7. Vo2 日本商業学会 pp1-22.
- 清宮政宏(2004 c)「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」『マーケティングジャーナル No. 93』日本マーケティング協会 pp51-72.
- 清宮政宏(2004 d)「コラボレーションを通して高まる顧客ロイヤルティ-ワークショップ型営業の事例-」嶋口充輝・内田和成編『顧客ロイヤルティの時代』同文館. pp143 - 156.
- 嶋口充輝 (1997)『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社.
- 嶋口充輝(1984)『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社.
- 嶋口充輝(1986)『統合マーケティング』日本経済新聞社.
- 嶋口充輝(1994)『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣.
- 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『営業の本質』有斐閣, pp290-316.
- 嶋口充輝・石井淳蔵(1987)『現代マーケティング』有斐閣.
- 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『顧客創造 マーケティング革新の時代1』有斐閣.
- 嶋口充輝編(2004)『仕組み革新の時代』有斐閣.
- 清水公一(1989)『広告の理論と戦略』創成社.
- 清水聡(1999)『新しい消費者行動』千倉書房.
- 塩地洋(1998)「自動車フランチャイズシステムの生成と再構築・GMサターンプロジェクトの模索」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp55-76.

塩沢由典(1996)「延期－投機原理とシステム内行動」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp267-302.

Slater, Stanley F& M. Olson, Eric M (2000) "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales force Management," *Strategy Management Journal*, 21, pp813-829.

袖山よし大・奥田誠(1997)「営業革新への2つのアプローチ」『知的資産創造』野村総合研究所.

曾我信孝(1992)『総合商社とマーケティング』白桃書房.

武井寿(1997)『解釈的マーケティング研究』白桃書房.

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『営業の本質』有斐閣, pp94-121.

竹村正明(1998)「ヒット曲の開発過程」マーケティング革新の時代『製品開発革新』有斐閣, pp415-438.

竹内弘高(1998)「日本企業の新製品開発における五十年の変遷」マーケティング革新の時代『製品開発革新』有斐閣, pp1-35.

竹内弘高・野中郁次郎(1998)「ラグビー方式による新製品開発競争」マーケティング革新の時代『製品開発革新』有斐閣, pp241-265.

田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房.

田村正紀(1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社.

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 WINTER』現代経営学研究会, pp8-27.

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.

田中由多加(1981)『セールスパワー』光文社.

田中由多加(1986)『セリング・エッセンス』創成社.

Teas, R. Kenneth & McElroy, James C. (1993) "Causal Attributions and Expectancy Estimates: A framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation," *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp92-106.

寺本義也・中西晶・土谷茂久・竹田昌宏・秋沢光(1993)『学習する組織』同文館出版.

高橋郁夫(1999)『消費者購買行動』千倉書房.

高宮城朝則(2000)「日本企業の卸売業依存マーケティング行動」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp115-136.

陶山 計介(1999)「トヨタのチャネルコミュニケーション戦略 -メーカー・販社・ユーザーのブランド関係性構築-」『流通情報』1, pp9-22.

豊田秀樹(1998)『共分散構造分析・事例編』北大路書房.

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, pp153-172.

- 高嶋克義(1994)『マーケティングチャネル組織論』千倉書房.
- 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, pp260-289.
- 高嶋克義(1998)「店頭基点のマーケティング・カルビーの成長」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp319-337.
- 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(2000b)「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』日本商業学会, pp1~16.
- 高嶋克義(2000c)「日本型マーケティングの分析視角」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp1-18.
- 高嶋克義(2002)『営業プロセス・イノベーション』有斐閣.
- 内田和成(1998)「中間流通の革新・常識に挑戦するシステム」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp406-423.
- 上田隆穂(1999)『マーケティング価格戦略』有斐閣.
- 上原征彦(1996)「流通機構の変化とメーカーの対応」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp141-172.
- 上原征彦(1998)「チェーン化への卸売業者の適応戦略・菱食のロジスティック戦略の展開」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp338-364.
- 上原征彦(1999)『マーケティング戦略論』有斐閣.
- 宇野善康(1990)『普及学講義』有斐閣.
- Watson, G. (1993) *STRATEGIC BENCHMARKING*, John Wiley & Son. (ドキュメントフォーラム訳『戦略的ベンチマーキング』ダイヤモンド社. 1995)
- 渡辺達朗(1996)「製販統合の進展と卸売商の戦略的課題」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp173-204.
- 渡辺達朗(1997)『流通チャネル関係の動態分析』千倉書房.
- 和田充夫(1998)『関係性マーケティングの構図』有斐閣.
- 谷地弘安(2000)「日本企業の海外営業管理体制」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp247-266.
- 矢作敏行(1994)『コンビニエンスストアシステムの革新性』日本経済新聞社.
- 矢作敏行(1996)「製販統合の焦点—情報的在庫調整メカニズム」石原武政・石井淳蔵編『製販統合』日本経済新聞社, pp205-234.
- 矢作敏行(1997)『小売イノベーションの源泉』日本経済新聞社.
- 矢作敏行(1998)「ボランティアチェーンの再評価・経営交流の場としての日本洋服トップチェーン」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp193-216.
- 矢作敏行(1998)「総合スーパーの成立・ダイエーの台頭」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp122-142.

- 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二(1993)『生・販統合マーケティングシステム』白桃書房.
- 矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫(1996)『インタラクティブマネジメント』ダイヤモンド社.
- 山本昭二(2000)「日本型都市ホテルの営業革新」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp189-206.
- 山下貴子(2000)「家計消費構造の日米比較」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, pp19-40.
- 山下裕子(1998)「ディスカウンターの盛衰」マーケティング革新の時代『営業・流通革新』有斐閣, pp77-121.
- 横田澄司・正田亘・関本昌秀(1981)『マーケティングと人間行動』泉文堂.
- 余田拓郎(2000)『カスタマーリレーションの戦略論理』白桃書房.

謝辞

本論文の作成、および博士課程での研究活動継続にあたっては、様々な方々にお世話になりました。

修士時代からお世話になり、筑波大大学院入学時に主指導であった金顕哲先生、また、金先生から主指導を引き継いで、博士課程での研究活動について、こと細かにアドバイスをくださった椿広計先生、この主指導をお願いしたお二人のご指導と助言がなければ、博士課程での研究活動を、最後まで継続することはできなかつたと感謝しております。

また、副指導をお願いした河合忠彦先生と西尾チヅル先生にも大変お世話になりました。特に河合先生には、論文の修正・仕上げの段階で細かなご指導をいただき、学術論文の作成のあり方について、細かなご指導をいただけたと感謝しております。

そして、家族にも感謝しなくてはならないと考えております。両親（昭宏・照代）と妻・正美、特に妻の理解と励ましがなければ、博士課程での研究活動は継続できなかつたと考えております。そして、存命であれば最も喜んだであろう祖母・ようにも感謝したいと考えております。

本当にありがとうございました。

清宮 政宏