

4-3. 事業支援・事業創発

■ 平成19年度 滋賀県産学官ニーズ・シーズプラザ

「『流通・営業』研究における視座と実務に向けた示唆について ～滋賀県産学官ニーズ・シーズプラザでの発表をもとに～」

滋賀大学 経済学部

准教授 清宮 政宏

1. はじめに

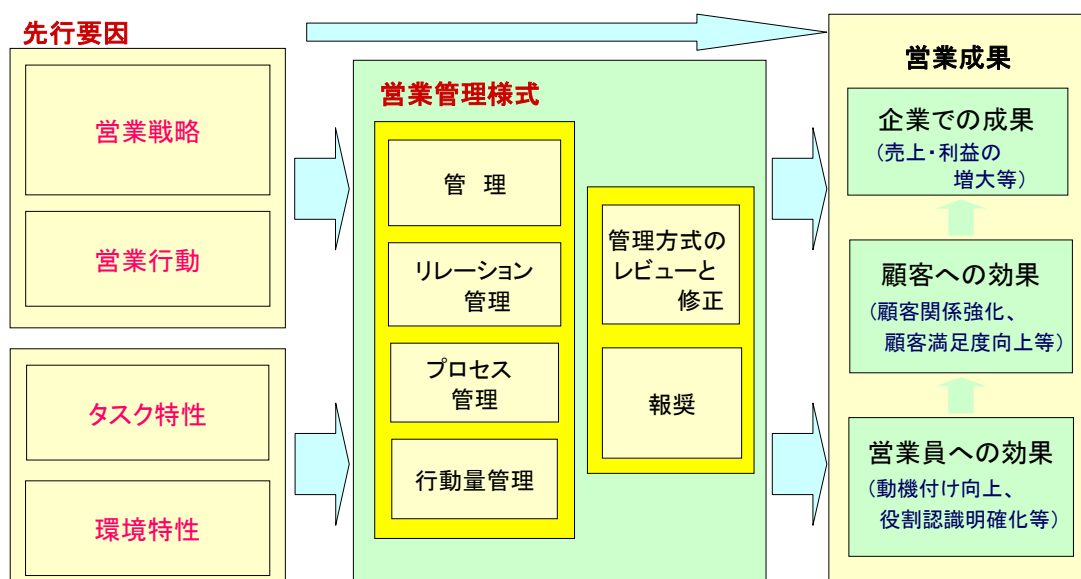
平成19年7月13日、滋賀県産学官ニーズ・シーズプラザにて、「『流通・営業』研究における視座と実務に向けた示唆について」という表題での研究発表を行った。本稿は、その内容を論文の形でまとめ直したものである。なお、表題では「流通」と「営業」を1つのように扱っているものの、学術研究としては、全く別個に行われているものであるため、当日の発表も2つを切り分けて行った。よって本稿でも、これらを2つに分け、流通と営業それぞれでの研究結果と、実務に向けた示唆について述べていきたいと思う。なお、「営業」は、分析フレームの構築とデータ検証から得られた結果と示唆であり、「流通」は先行研究の整理と事例から導き出された結果と示唆となっている。

2. 「営業」研究における視座と示唆

営業部門の管理や施策と成果の因果関係は、これまで研究者の間で、その解明がほとんどされてこなかったといえる。しかし、企業の中で売上や利益の獲得を目指し、事業を支える営業部門の管理・戦略・行動と、成果の因果性解明を進めなくて良いはずはない。これを進めるには、先行研究を振り返りながらも、実務から提示される事例をも参照し、分析フレームを構築して検証していく必要があるといえる。このようなことから、先行研究の整理や事例収集をもとに構築した分析フレームを、実務者への調査で得たデータを用いて検証を行ってみた。その結果、営業管理・戦略・行動と成果の間に介在するいくつかの因果関係が明らかにされた。

なお、本研究の分析フレームを概念図としてまとめたのが、図-1である。

＜図-1＞ 本研究の分析フレーム



① 営業管理と成果の因果関係

営業管理と成果の因果関係は、Anderson & Oliver(1987)の研究以来、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が、これをより具体的な 6 つの管理方式に分け(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)、また、営業成果も次元の異なる 3 つの成果に整理して(営業員への効果、顧客への効果、企業での成果)、分析を進めた。

その結果、成果主義的な管理(アウトプット管理、報奨)は、弱いながらも企業での成果(売上・利益の増大等)に寄与するのに対し、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(営業員の動機付け向上、役割期待明確化等)、顧客への効果(顧客満足度向上、顧客関係強化等)に強く寄与することが確認された。

また、営業成果間では、営業員への効果を高めることで、顧客への効果が高まり、営業員への効果や顧客への効果が高まることで、結果的に、企業での成果が高まることも確認された。

これら研究結果をまとめ、示唆を提示すれば、表-1 のようになるであろう。

<表-1> 営業管理の管理方式と営業成果

営業管理の管理方式と営業成果

(研究・分析から確認できること)

1. 成果主義的な管理を遂行することで、弱いながら企業での成果(売上・利益の増大等)を高めることができる。
2. 行動主義的な管理を遂行することで、顧客への効果(顧客満足度向上、顧客関係強化等)、営業員への効果(営業員の動機付け向上、役割期待明確化等)を強く高めることができる。
3. 営業員への効果や、顧客への効果を高めることで、企業での成果を高めることができる。

(実務へ向けた示唆)

- * 次元の異なる営業成果をそれぞれ高めていくには、管理方式をバランス良く、並列的に使っていく必要がある。
(異なる営業成果をそれぞれ高めるためには、目的や手法の異なる管理方式を複合的に組み合わせる必要がある。)
- * 企業での成果(売上・利益)との因果関係が明確でなかった行動主義的な管理は、営業員への効果、顧客への効果を高めながら、間接的に企業での成果を高める。

② 営業戦略・営業行動と営業成果の因果関係

営業部門で指向される戦略・行動についても、先行研究(Alderson; 1957、Bucklin; 1965、高嶋; 1995; 1998、田村; 1999、嶋口; 1986; 1995)をもとにしながら、3 つの成果との因果性分析を進めた。

その結果、延期化(Alderson; 1957)が進む中で、営業部門で指向される顧客適応的・個別的(Peppers et al.; 1993)な戦略・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、企業での成果にはあまり寄与し

ていないことが確認された。

また、営業成果の種類に関係なく、全ての成果に寄与する傾向にある戦略・行動は、営業部門で、顧客・市場の動向にあわせて、自律的に選択される戦略・行動であることも確認された。

これらの研究結果をまとめ、示唆を提示すれば表-2 のようになるであろう。

〈表-2〉 営業戦略・行動と営業成果

営業戦略・行動と営業成果

(研究・分析から確認できること)

1. 顧客適応的・個別的な営業戦略・行動は、顧客への効果、営業への効果を高める。
2. 標準的・均一的な営業戦略・行動は、企業での成果を高める。
3. 営業成果を多角的に高めるのは、営業部門で自律的に選択される営業戦略・行動である。

(実務へ向けた示唆)

- * 顧客適応的・個別的な営業戦略・行動は、顧客への効果、営業員への効果に寄与する。しかし、これを企業での成果に結びつけるには、標準的・均一的な営業戦略・行動とのバランスを考えながら、これらを行う必要がある。また、これらを売上・利益に結びつけるための仕組みや管理方法の導入も必要である。
- * 全社的な営業戦略・行動の中で目指されるべきことは、営業部門の自律性を高め、営業部門が柔軟な選択肢を持てるような仕組みを構築することである。

③ 営業管理様式の選択

営業管理様式の選択についても、指向される営業戦略や営業行動、タスク特性、さらには環境特性の視点から、その因果性分析を行なった。

その結果、標準的な営業戦略・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等が用いられることが確認された。

また、市場変化の激しい場合や、環境不確定性の増す場合にも、状況に応じて変更が伴うプロセス管理が用いられることがわかった。

さらに、積極的な営業戦略・行動が展開される場合には、様々な営業管理の管理方式が、その種類に関係なく、全般的に用いられていることも確認された。

これら研究結果をまとめ、示唆を提示すれば表-3 のようになるであろう。

〈表-3〉 営業管理様式の選択

営業管理様式の選択

(研究・分析から確認できること)

1. 営業戦略・営業行動の性質によって、選択される管理方式が異なる。
 - ◇標準的な営業戦略・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ような一律に行える管理方式の遂行度が高まる。
 - ◇顧客適応的な営業戦略・行動が指向される場合には、プロセス管理やリレーション管理のような状況に応じて変更を伴う管理方式の遂行度が高まる。
2. 環境不確実性が増すに従って、また競争の激しさが増すに従って、プロセス管理やリレーション管理のような、状況に応じて変更の伴う管理方式の遂行度が高まる。
3. 積極的な営業戦略・行動が指向される場合には、管理方式の種類に関係なく、全般的にそれらが用いられる傾向にある。

(実務へ向けた示唆)

- * 選択される営業管理様式は、営業戦略、営業行動、タスク特性、環境特性が変化すれば変更されるものとして、設計され、遂行される必要がある。
- * 各企業では、どのような経緯で(どのような理由で)現在の営業管理が行われているのか、その管理方式が採用された時と、現在の状況は変わっていないのか、その管理方式は、現在の自社経営資源や、経営環境、目指す営業戦略と合致しているのか、確認してみる必要がある。

3. 「流通」研究における視座と示唆

流通とは、言葉を変えれば、生産と消費とを結びつける様々な社会的機能である。実社会では様々な企業(メーカー、流通業者、卸業者、小売業者、等)がこれらを担っている。そしてこれらは、企業の取引の連鎖(売手と買手の連鎖)の上に成り立っている。

この取引の連鎖(流通に携わる企業の取引関係)を分析するにあたって、マーケティング研究では2つの視座(考え方)が対峙してきたといえる。1つはパワーコンフリクト論(Stern; 1969)という研究の系譜を受け、「パワー」と「対立」を基調に、それらを分析しようとする視座である。そしてもう1つは、リレーションシップ・マーケティングと呼ばれる研究群、またはその影響を受けて、「パートナーシップ」や「リレーション」を基調に、それらを分析しようとする視座である。

① パワーと対立を基調に流通を分析しようとする視座

パワーと対立を基調に流通を分析する視座では、流通における取引関係を「衝突(対立)」の均衡上に、それが成り立っているものと考え、その均衡を決定しているものが、取引関係に参加するメンバー間(メーカー、卸、小売)で行使されるパワーであると考えている。ここで提示されている「パワー」・「対立」という概念は、流通をコントロールしているのは誰なのか(どの企業なのか)を理解し、また、そのコンフリクト解消や関係安定に向けて、

どのような力が働くのかを分析するには適した概念であるといえる。

例えば、メーカーは、従来、自社製品販売の担い手として、流通業者・小売業者を再編するマーケティング政策を進めてきた。いわゆる「流通系列化」と呼ばれるものである。ここでメーカーは、自社の市場シェア拡大や自社製品の価格維持を進めるために、流通業者・小売業者の最恵的な協力を得ようと、様々なパワー(リベート制、専売店制、建値制、テリトリー制、一店一帳合制等)を用いていたといえる。もちろんパワー行使の対象となる流通業者や小売業者も同様に、メーカーに対してパワー行使を行ない、メーカー製品を大量に販売しているという圧力(バイニング・パワー)を用いたり、あるいは、顧客(消費者)情報や、小売店頭での売筋情報を保持していることをもとに、メーカーに対して仕入値(卸値)の切り下げを求めたり、店頭での販売促進援助等を求めていたといえよう。

メーカーと大規模小売業が、このように共にパワーを行使し合って対立した過去の有名な事例が、70~80年代の松下電器とダイエーである。松下電器は、70年代までに地域の電器小売店を系列化し、自社製品の販売拡大を進めながら、同時に「はじめに共存ありき」というスローガンのもとに、系列化された中小電器小売店の経営をも守ろうとしていた。これに対し、ダイエーは、様々なメーカーに対し仕入値の切り下げを求め、「消費者への安値販売」をスローガンに、小売での革命を起こしつつあった。自社製品の市場価格や系列小売店の経営を守ろうとする松下電器と、低価格仕入・低価格販売を目指すダイエーとは対立し、70~80年代には両者の間に正式な取引関係はなかった。このような事例は、流通がパワーと対立によって支配されているという、理論的枠組みやそれを支える概念を、具象化している1つの事例としてみる事ができよう。(その後1996年、様々な環境変化の影響を受けた松下電器とダイエーの間では、直接取引が再開されている。)

② パートナーシップやリレーションを基調に流通を分析しようとする視座

これに対し、リレーションシップ・マーケティングの系譜を受けると目される研究(Berry; 1983, Arndt; 1979, Levitt; 1983, Dwyer, Shurr & Oh; 1987, Webster; 1992, Morgan & Hunt; 1994, 嶋口; 1994)では、市場が不透明で不確実性を伴い、また、現在のようにサービス経済化が進んでいる中では、顧客との良好な関係構築や、顧客に繋がる流通システムの構成メンバー同士の緊密化が重要であり、信頼やコミットメントをもとに、メンバー同士や顧客との安定的な関係構築こそが進められるべきであると考えている。これを先ほどのメーカーと大規模小売業を例に考えれば、顧客(消費者)に対する最適な価値提供を行なうには、パワーを行使しあって対立するのではなく、相互のインタラクションを通して、より高い価値の共創を行なうべきであるということになる。

このような取引関係の特徴付けるキーワードは、「パートナーシップ」や「リレーション」となるであろう。このような取引関係を具現化している1つの事例として、イトーヨーカ堂の指向した取引先(問屋・納入業者)との関係や、それらをもとに立ち上げたセブン-イレブンの事例があると考えられる。イトーヨーカ堂は、先のダイエーが国内小売業第1位となった'72年当時、業界第14位でしかなかったといわれる。しかし、80年代から90年代にかけて、独自の取引コンセプトをもとに、大きく成長を遂げることになる。

このイトーヨーカ堂が指向した取引関係とは、パートナーシップやリレーションをベースとしたものだったのである。具体的に言えば、取引関係者との関係は対等で、約束は守り、返品は出さない(大規模小売業の中でイトーヨーカ堂だけが「基本的に返品ゼロ」といわれる)、取引先の接待は受けないがその関係は緊密で長い等がその特徴としてあげられている。なお、イトーヨーカ堂は、80年代に業務革新を行ない、無駄な在庫の削減と死筋商品排除を進めたが、これらの改革は取引先を巻き込んでのものであった。そしてこれら取引先との緊密な関係をもとに、日本国内で独自に発展させたのがコンビニエンス・ストア「セブン-イレブン」だったのである。業界第1位のセブン-イレブンは、他のコンビニ・チェーンにも多大な影響を与え、小売業態に革新をもたらしたといえる。

そのコンビニは、小さな店舗で狭い商圈を対象に最寄品を取り揃え、長時間営業で消費者の即時ニーズに対

応し、小売業務、商品供給、組織構造の3点で、それ以前の小売業に比べ革新がなされていると考えられている(矢作;1994)。具体的にいえば、細かな販売予測と仮説検証、発注・納品の短縮化・多頻度化、さらには物流での効率的配送などである。そして、このコンビニを支えるビジネスモデルでは、全く別個の取引企業が、開発→生産→物流→販売のそれぞれを担当しながらも、あたかも1つの企業内で業務プロセスが回されるかのように、顧客(消費者)への高い価値の連鎖が構築されている。言葉を変えれば、このような緊密な取引関係があるからこそ、コンビニでは、売残り・破損の減少や、商品在庫の水準低下、商品の鮮度維持が図られ、さらなる売上・利益の向上が実現されているのである。つまり、コンビニでは、そのビジネスモデルを支える企業のリレーションシップやパートナーシップをベースにした関係によって、参加企業同士の売上・利益の向上が実現されているのである。

コンビニのビジネスモデルのように、全く別個の企業同士が1つの組織内の部門のように取引を連鎖させることを、「取引の内部化」という。この取引の内部化は、先のパワーや対立という概念が、売手・買手の関係をゼロサムゲームと考えるのに対し、プラスサムゲームを目指すものと考えることができる。そしてここでは、その取引を構成するメンバー間で、顧客への価値共創や連鎖が目指され、結果として、その取引に関わる企業の利益の増大化が実現されているのである。

③ まとめ

このように、「パワー」と「対立」をもとに流通を分析しようとする視座と、「パートナーシップ」や「リレーション」をもとに、流通を分析しようとする視座を整理し、実務に向けた示唆をまとめれば、表-4 のようになるであろう。

〈表-4〉 流通(取引の連鎖)を分析する2つの視座

流通(取引の連鎖)を分析する2つの視座

(研究結果から確認できること)

流通を分析する視座として、「パワー」と「対立」を基調にそれを行おうとする視座と、「パートナーシップ」や「リレーション」を基調にそれを行おうとする視座の2つがある。

◇「パワー」と「対立」を基調とする視座は、パワーコンフリクト論(Stern;1969)と呼ばれる研究の系譜を受け、流通において、誰が(どの企業が)それをコントロールしているのか、それらの安定に向けてどのような力関係が働くのかを分析するには、有効な理論枠組み(および概念)である。

◇「パートナーシップ」や「リレーション」を基調とする分析視座は、リレーションシップ・マーケティングと呼ばれる研究、またその影響を受けた研究群であり、不透明で不確実な市場環境のもとでは、流通に関わる関係者(企業)同士で、最終顧客(消費者)に向けた、高い価値の共創や提供を行って、ともに高い利益を目指すべきであるとする考え方である。

(実務へ向けた示唆)

2つの研究群の対比から、実務に向けて、以下のような問いかけができるであろう。

- * それぞれの企業にとって、自社の他社との取引関係はどのような性質のものであるのか。「パワー」と「対立」を前提としたものか、それとも「パートナーシップ」や「リレーション」を前提としたものか。
- * それぞれの企業にとって、自社と他社の取引関係をどのように変えれば、今以上の業績が目指せるようになるのか、一度考えてみる必要があるのではないか。

【 参考文献 】

- Anderson, Erin & Oliver, Richard(1987) “Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*, Vol.51, OCT, pp76-88.
- 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)
- Arndt, J. (1979), “Toward a Concept of Domesticated Markets,” *Journal of Marketing*, Vol.43, No.4, pp.69-75.
- Berry, L. L. (1983), “Relationship Marketing”, *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp.25-28.
- Bucklin, L.P.(1965) “Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, Vol.2, No.3, pp263-274.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, Sejo (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.51, No2, pp.11-27.
- 石井淳蔵(1983)『流通におけるパワーと対立』千倉書房.
- Levitt, T. (1983), “After the sale is over…,” *Harvard Business Review*, Vol.83, No5, pp.87-93.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.58, No3, pp.20-38.
- 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)
- 清宮政宏(2004)「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, pp1-22.
- 清宮政宏(2004)「営業活動で指向される戦略・行動とその成果に関する一考察」『マーケティングジャーナル』 No.93, pp51-72.
- 清宮政宏(2006)「営業部門での管理方式の選択に関する一考察」『マーケティングジャーナル』 No.101, pp76-94.
- 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」『営業の本質』有斐閣, pp290-316.
- Stern, L.W.(1969), *Distribution Channels : Behavioral Dimensions* , Houghton Mifflin.
- 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.
- 田村正紀(1999)『機動営業力』日本経済新聞社.
- Webster, Jr., F. E. (1992), “The Changing role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, Vol.56, No4, pp.1-17.
- 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.