

営業行動の選択と その有効性に関する一考察

提案型営業と適応型営業から
垣間見える動態性分析のための
新視点

清宮政宏

Masahiro Seimiya

滋賀大学 経済学部 / 准教授

I はじめに

提案型営業と適応型営業は、性質が異なり、時には相反するものと見られている営業行動である。しかし、実際に企業が行なう営業活動の中では、提案型営業のみ、あるいは適応型営業のみが選択され、実行されることは少ないのでないだろうか。なぜなら、企業は様々な場面に合った顧客対処法を使い、効率的な売上や利益の獲得を目指しているからである。

本稿では、この提案型営業と適応型営業に代表される営業行動類型が、動態的な性格を持つ営業活動の場面では、状況に応じて断続的・並列的に顔を出すという立場に立ち、営業行動の分析を試みることにする。そして上記2つのような営業行動類型が、営業活動のどのような場面で、表出しやすいのか、またどのような時に有効な営業行動となりえるのかについて、分析を進めることにする。

このため、本稿では、過去の営業研究を振り返り、実際に企業で行なわれている営業活動を、極めて基礎的なレベルから見つめ直すこととし、実証研究に向けた、分析フレームの構築と仮説提示を目指すことにする。

II 理論的背景

1: 先行研究のレビュー

営業行動の分析を進めるのであれば、まず触れておくべき研究報告として、日経産業消費研究所(1993)の『企業の営業活動』があげられるであろう。

日経産業消費研究所(1993)では、営業行動類型を因子分析によって、「行動第一主義」型、「企画提案重視」型、「顧客満足重視」型、「権限委譲重

視」型、の4つに分けて、分析を行なっている。そしてその中で、成果の高い企業が志向していた営業行動が、企画提案重視型であったことを報告している。

日経産業消費研究所(1993)の分析を発展させて、営業力を、「基盤的営業」(基本技)と、「促進的営業」(応用技)の二層に分けて提示したのが、嶋口(1997)である。嶋口(1997)では、促進的営業をさらに、「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」の、4つに分けて提示している。そして、営業拠点や営業員数、流通チャンネルの市場カバー力で表される「基盤的営業」は、当然必要であるとしながらも、環境が不確実な中では、基盤的営業の上層にある「促進的営業」が特に重要であり、その中でも「ワークショップ型営業」が有効であることを説いている。

なお、嶋口(1997)は、4つの営業行動類型のどれが選択されるかについて、売手と買手のそれぞれが、本質的ニーズを既知であるか、未知であるか、によってなされるとしている(図-1参照)。

図-1にあるように、嶋口(1997)では、提案型営業と適応型営業(適応奉仕型営業)が、相対的な性質を持つものとして提示されている。つまり、提案型営業は、売手が本質的ニーズを既知/買手が未知の時にとられる営業行動であり、適応型営業は、買手が本質的ニーズを既知/売手が未知の時にとられる営業行動となっている¹⁾。

なお、提案型営業に関する研究としては、他に、Anderson et al. (2006)、倉重(1993)、清宮(2004)などがあげられる。

Anderson et al.(2006)は、提案型的な営業行動に3つのタイプがあるとし、その行動が有効となる条件の議論を進めている。3つのタイプとは、

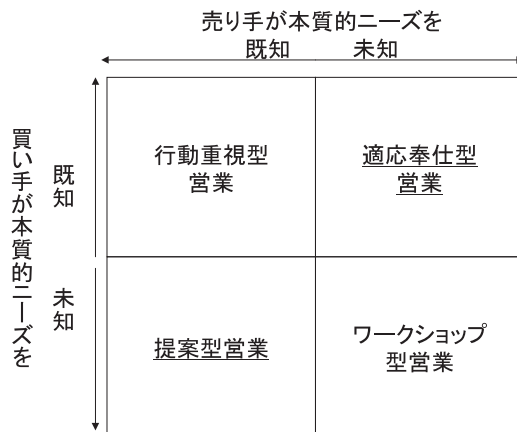


図1 促進的営業を構成する4つの営業行動類型
※嶋口(1997)より引用

1) 協調型の営業行動であるワークショップ型営業が有効とする嶋口(1997)の分析フレームは、リレーションシップ・マーケティングの分析視点を取り入れたものと考えられることができる。
なお、売手と買手の関係についての分析は、パワー・コンフリクト論(Stern 1969; 石井1983)を

ベースにしたものと、リレーションシップマーケティング研究(Dwyer et al. 1987; Morgan et al. 1994; Ford et al. 1998)をベースにしたものの、いずれかで論じられることが多かったと考えられる(清宮 2008)。

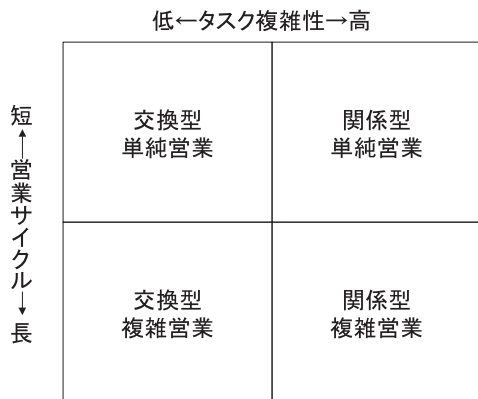


図2 営業タスクの類型化
※田村(1999)より引用

a.長所のみを全て列挙する営業、b.優位点を列挙する営業、c.顧客ニーズに的を絞って行なわれる営業、である。そして、その中で有効なのが、c.顧客ニーズに的を絞った営業であり、さらにそれが有効に機能する条件として、売手が提供するソリューション価値を、取引成立後もアフターフォローを適切に行なうことで、証明する必要があることを説いている。

また、倉重(1993)は、提案型営業を行なうことで、直接的に企業の売上や利益があがるのではなく、営業員のモチベーションや顧客満足度を向上させながら、結果として企業としての成果に結びつくのだとの分析を行なっている。

そして、清宮(2004)では、提案型営業を含めた、営業部門で自立的・積極的に選択される戦略・行動が、様々なレベルの成果と因果関係が高いことを示している²⁾。

提案型営業に関する論述は、他にも、実務的な視点からなされたものが数多くあり、富士ゼロックス総合教育研究所(2000)、野口(2001)、今村(2005)、杉田(2009)などがあげられる。提案型営業は、実務者からみても、成果との因果関係が高いと考えられている営業行動であろう。しかし、顧客に対して価値を提供するために、ただやみくもに自社商品の「提案」をすれば良いわけではないはずである。提案型営業と性質が異なる適応型営業についても、先行研究を振り返りながら検討し、分析を進めてみることにしよう。

適応型営業に関しては、田村(1999)、DelVecchio et al.(2004)、Franke et al.(2006)、Mcfarland et al.(2006)、ChakraParty et al.(2008)、Homburg et al.(2011)等の研究をあげることができる。

²⁾ 清宮(2004)では、提案型営業を行なうことと共に、機動的な市場カバー、競争他社との差別化推進などが、営業員への効果、顧客への効果、企業業績での成果など、次元の異なる複数の成果と因果関係の高いことを示している。

ただ、これらの論文は、適応型営業が、提案型営業に相対するものとして論じられているのではなく、「標準的」な営業行動に対する「顧客適応的」な営業行動として論じられていることに留意する必要がある。

それらの中で、まず田村(1999)では、適応型営業が取引を進める上で重要なものであるとしながらも、その行動は、タスク複雑性と営業サイクルで性質に差異が生じるとし、営業タスクの類型化を行なっている(図-2参照)。つまり、田村(1999)によれば、営業タスクは、「交換型単純営業」、「関係型単純営業」、「交換型複雑営業」、「関係型複雑営業」の4つに分けられるということである。そして、営業タスクのちがいがにより、営業活動における、「戦場構成」、「顧客対応」、「新規開拓」、「意思疎通」、「人間関係」に差異が生じるとし、機動的な営業活動が必要であることを説いている³⁾。

また、DelVechiro et al.(2004)では、適応型営業は、クロージング(顧客との商談を取りまとめること、売買契約を結ぶこと)を進めるために重要としながらも、感情に訴えかけることを狙ったり、顧客のオブジェクション(拒否的な反応)を無視するような行動は逆効果であり、顧客のニーズに的確に応えるコンサルティング的な行動が、効果的であることを示している。

さらに、Mcfarland et al.(2006)では、適応型営業も、顧客によって、行動のあり方や、有効性が異なるものになるとし、顧客を、a.タスク志向顧客、b.交流志向顧客、c.自己(防衛)志向顧客、の3タイプに分けて、分析を行なっている。そして、a.タスク志向の高い顧客には、有益な情報の伝達が有効であり、c.自己(防衛)志向が高い顧客には、契約内容の提示や、契約を基にした威嚇に近い表現

が有効であるとしている。また、b.交流志向が高い顧客には、営業員の誠意や感性を伝えることが、有効であるとしている。なお、Mcfarland et al.(2006)の研究は、農業機械ディーラーの営業員が、特定顧客を想定して回答したダイアド的な調査での検証となっている。

Franke et al.(2006)でも、適応型営業を取り巻く因果関係の分析を行なっているが、適応型営業の実施と共に、顧客志向であることが、営業員の業務満足度や、企業の業績の向上に結びつくとしている。しかし、営業員が長期的な効果を期待しているのに対し、営業管理者は、短期的な効果を求めているため、適応型営業への評価は、企業内で差異が生じているとしている。また、適応型営業が有効となる条件として、買手トリレクション構築がなされていることや、営業員の訪問前準備、情報収集活動がしっかりなされていることが必要であるとしている。

また、ChakraParty et al.(2008)でも、管理面から見た適応型営業の分析を行なっており、管理者から営業員への、肯定的なフィードバックと否定的なフィードバックが、どのように営業員の営業行動に影響を与えるか、分析を進めている。

そして、Homburg et al.(2011)は、営業活動における顧客志向性と、適応的な行動の最適水準についての分析を行なっている。それによれば、適応的な営業行動と成果の間には、曲線的な因果関係があるため、適応的な営業行動の水準を、しっかりと見極める必要があるとしている。

2: 日本的営業の特性と分析視点

企業の中で、営業部門が持つ機能や営業員が持つ役割は、日本と米国で微妙に違う(嶋口

3) 田村(1999)における「戦場構成」とは、営業プロセスの局面を擬似化したものといえ、どのような市場を狙うか、対象市場(主戦場)をどのように設定するか、という意味で使用されているといえよう。

1997；高嶋2000)が、日経産業消費研究所(1993)や、嶋口(1997)、田村(1999)の研究は、日本的な取引慣行の中でなされる営業行動・営業タスクについて、分析を進めているという点で、貴重な研究であるということが出来る⁴⁾。さらに3つの研究とも、営業行動や営業タスクの類型化を進めているという点でも、意義あるものであるということが出来る。

しかし、それぞれを、営業活動を動的に分析するという視点でみると、3つの研究とも課題を含んでいることがわかる。

例えば、日経産業消費研究所(1993)の分析は、日本企業がどのような営業行動を遂行しているのかについて、マクロ的な集計をするに留まっており、様々な型の営業行動がなぜ表出するのか、またどのような条件で、営業行動が有効となるのかについて、提示するには至っていない。

また、嶋口(1997)では、環境が不確実な中では、ワークショップ型営業が有効な営業行動としているが、しかし、営業行動は常に動的なものであり、1つの営業行動を推進することが、必ずしも高い成果をもたらすものではないと思われる⁵⁾。実際の企業活動の中でも、特定の営業行動のみが継続的に遂行されたり、営業行動の中心となることは少ないのではないだろうか。

さらに、田村(1999)では、取り扱う製品やサービスの性質により、営業タスクに差異が生じることを示しているが、顧客の行動変化や、競争相手の行動変化に対して、営業行動がどのように変容するか、深く分析を行なうには、弱いフレームとなっているといえる。例えば、同一商品を販売する同じ営業タスクであっても、顧客や競争相手の行動により、営業行動には変化が生じるはずであるが、そ

のような分析視点から、営業行動を分析するには、弱さを持っていると思われる。

つまり、日経産業消費研究所(1993)、嶋口(1997)、田村(1999)の研究は、日本特有の取引関係の中で、様々な様相をあらわす日本企業の営業行動・営業タスクを、類型化しているという点で意義あるものでありながら、どのような営業行動がどのように表出し、さらにどのような条件で有効なのかについて、分析するには限界を持っていると思われるのである。営業行動の選択とその有効性を深く分析するには、さらに発展させた分析フレームの構築が必要でないかと思われるわけである。

3：営業行動の選択要因の探索

そのような中で、本稿では、嶋口(1997)の分析フレームを発展させながら、営業行動を、より動的に分析するための分析フレームの構築と仮説提示を試みようと思う。その理由は、本稿の冒頭で取り上げた「提案型営業」と「適応型営業」の2つが、嶋口(1997)の中では共に説明されているからである。さらにいえば、売手の状況の差異だけでなく、買手の状況の差異も、盛り込まれたものとなっているからである。

しかし、営業行動選択の要因として提示されていた、売手と買手が「本質的ニーズを既知か/未知か」では、営業行動の選択や有効性を説明するのは不十分と考え、他の視点を織り込みながら、多角的な分析を試みて行くことにする。

なぜ、多角的にその要因を探索するのかといえば、その理由として、実際の営業活動のなかでは、売手と買手を取り巻く他の様々な要因によって、営業行動の選択がなされていると考えられる場面が多く見受けられるからである。

4) 日経産業消費研究所は、このあと1998年にも、1993年とほぼ同様の手法を用いた「営業の革新」という研究報告を行なっている。

5) 嶋口(1997)でも、実際には1つの営業行動のみが遂行されることは少なく、営業行動は、様々な様相が入れ替わりながら表出するものであるとしている。しかし、その動態性が生じている理由にまで立ち入って説明は行なっていない。

例えば、買手は買う意図をほとんど持たないにもかかわらず、売手が自社商品の長所を限りなく話し続けるかたちで、提案型営業が行なわれている場面に出くわすことがある。売手にとっては、買手が持たない情報や、買手のニーズを満たす自社商品のメリットを提示する「提案型営業」かもしれないが、それが良い商品であっても、買手に購買する意図が全くなければ、それは押し付けがましい「押し売り」営業でしかないのではないだろうか。このような営業行動も、買手が本質的なニーズを未知の状態で行なわれている「提案型営業」と言って良いのであろうか。

確かに売手にとっては、そのような場面でも、買手が未知の知識・情報を提示する「提案型営業」を行なっている心積りであるといえよう。しかし、買手がその提案に対し、拒否的な行動志向性を持ち続けるのであれば、売手は自身の一方的な考え(営業政策)のみで、「提案型営業」を行なっているだけだといえるのではないだろうか。

つまり、売手は一方的にであれば、どのような状況でも、様々な営業行動を行なうことはできるのである。買手が自身のニーズを満たす情報を望んでいなくても、売手は提案型営業を行なうことができる。しかし、それが有効な営業行動となるには、いくつかの条件を満たした時でないかと考えられるのである。

では、どのような条件の時に、どのような営業行動を選択することが有効なのかについては、複数の視点から、多角的にそれを探索すべきと考えられるわけである。

例えば、先ほどの例でいえば、顧客がどのような購買意図や行動志向性を持っているかによって、有効な営業行動は、異なってくるであろうと考えら

れる(Osadchiy et al.2010 ; Reid et al.2002 ; 井上2009)。つまり、営業行動の選択と有効性を分析するには、買手の意図や行動志向性を十分に考慮しなくてはならないということである。(検討課題1:買手の意図と行動志向性)。

もちろん、売手が考えている営業政策(ポリシー)によっても、営業行動の選択は異なってくるであろう(清宮2010)。先ほどの例で言えば、売手の営業行動は、売手が考えている営業政策に規定されているといえる。つまり、営業行動の選択を分析するには、売手の営業政策(ポリシー)も分析の対象とする必要があるということである。(検討課題2:売手の営業政策)。

さらに、売手と買手の間で生じる、取引の優位性(取引でのイニシアティブ)によっても、営業行動の選択や有効性は影響を受けていると考えられる(Stern 1969 ; 石井1983 ; 清宮2008)。取引でのイニシアティブを、売手が持っているなら、提案型営業の有効性が高まるだろうし、逆に、買手がそれを持っているなら、適応型営業の有効性が高まると思われる。つまり、営業行動の選択と有効性を分析するには、取引におけるイニシアティブも分析の対象とすべきであると考えられるのである。(検討課題3:取引のイニシアティブ)。

また、売手と買手の間で取引が成り立つ前提条件として、売手と買手の間には、ある程度のリレーション構築がなされているはずである(Franke et al. 2006 ; Spekman et al. 2006 ; 小野2008 ; Gvenzi et al. 2007 ; 南2006)。リレーションが構築されずに行なわれる売買取引は、不安定なものといえよう。営業行動の選択と有効性について分析を進めるには、両者のリレーションの状況も分析の対象とすべきであると考えられる。(検討課題

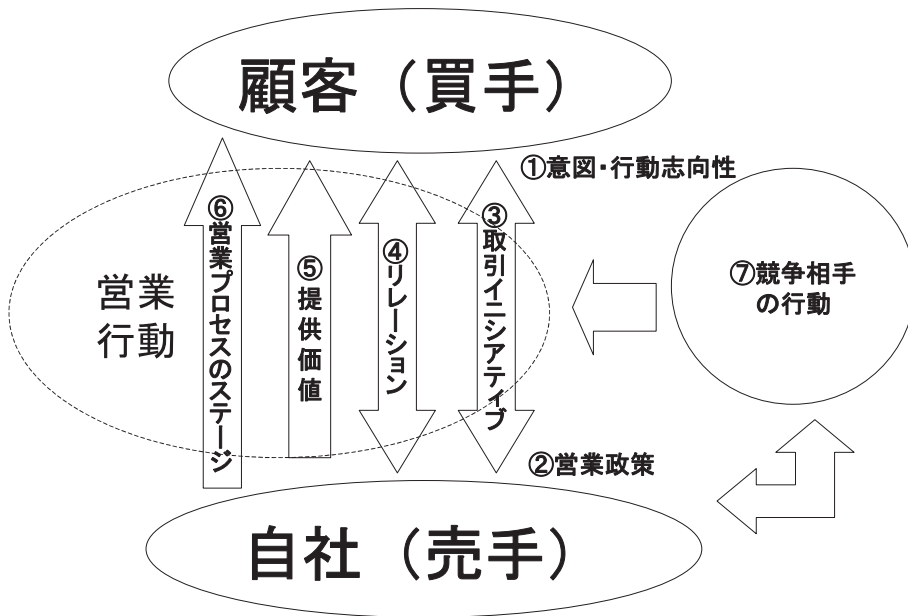


図3 分析フレーム:営業行動の選択とその有効性に影響を与えると考えられる要因

4: 売手と買手のリレーション・レベル)

当然ながら、営業行動の選択と有効性は、売手が買手に提供しようとする価値（製品、サービスの持つ価値）によっても差異が生じるはずである（Baxter et al. 2004; Salonen et al. 2006; Piercy et al. 2003; 井上 2007; 藤川 2008; Jones et al. 2004）。（検討課題5: 提供価値）

さらに、売手が買手に、その価値を提示している営業プロセスのステージ（段階）によっても、営業行動の選択と有効性が異なってくるといえる（Moncrief et al. 2005; Hunt et al. 2001; Clark 2001; 西村1992, 1995）。営業行動の選択と有効性を分析するには、その営業行動が営業プロセスのどのステージで行なわれているのかも、考慮する必要があるであろう。（検討課題6: 営業プロセスのステージ）

最後に、競争相手の行動によっても、営業行動の選択と有効性は影響を受けているはずである。営業行動を分析するには競争相手の行動によって、どのようにそれが変容するかも考慮する必要があるはずである（Porter 1980, 1985; Slater et al. 2000）。（検討課題7: 競争相手の行動）

上記のように、営業行動の選択と有効性を、より詳細に分析するには、見極める必要があると考えられる様々な要因があるのである。

III 分析フレームの構築

前節で取り上げた検討課題をまとめると、図-3 のようになるであろう。つまり、営業行動は、売手と買手を取り巻く多元的な要因によって、その選択と有効性が影響を受けているということになる。

本節では、この分析フレームを構成する1つ1つの要因が、営業行動の選択と有効性に、どのように影響を与えているか、再度、分析を進めることにする。

(検討課題1)：買手の意図と行動志向性

まず、営業行動は、買手の「意図」と「行動志向性」をしっかりと見極め、それに的確に対応することのできる営業行動が有効となるはずである。つまり、有効な営業行動は、買手の意図と行動志向性によって、異なるものになるということである。

例えば、産業財を購入するユーザー（買手）には、様々なユーザーがおり、革新的な製品・サービスに関しては、常に営業員から情報を仕入れて、現行業務に直ちに役立たなくとも試行を兼ねて購入するユーザーがいる。しかし逆に、現行業務に問題がなければ、新しい製品・サービスについては、営業員から説明を全く聞き入れないユーザーもいる。前者のようなユーザーに対しては提案型営業は有効となろう。しかし、後者のようなユーザーには必ずしも有効とはならないはずである。つまり、買手がどのような意図や行動志向性を持つかによって、選択すべき営業行動や、その有効性も異なってくると考えられるのである。

このように、営業行動の有効性は、買手の持つ「意図と行動志向性」に大きく影響を受けていると考えられる。先の例でいえば、買手が強い意図と行動志向性を持つほど、売手は適応的な営業行動が必要となるのではないだろうか。

よって、以下のような仮説が提示できるであろう。
仮説1：有効な営業行動は、買手の意図と行動志向性によって異なる。

6) もちろん、売手自身の営業政策(ポリシー)のみで、営業行動を進めても、有効な営業行動とはならないであろう。顧客を理解し、それにあった営業行動をとることで、有効な営業行動となるであろう。

(検討課題2)：売手の営業政策(ポリシー)

売手の選択する営業行動は、そもそも売手の持つ営業政策(ポリシー)に大きく影響を受けているといえよう。II-3節でも例示したように、買手のニーズが顕在化していなくても、提案型営業は行なえる。また、Anderson et al. (2006)にあるように、長所のみを列挙したり、優位点を列挙することも提案型営業といえるなら、どのような状況でも、売手は、提案型営業を行なえることになる。つまり、売手の営業行動は、そもそも売手の営業政策(ポリシー)に規定され、その中で選択がなされているということである。あえていうなら、売手の持つ営業政策(ポリシー)が強固なほど、提案型的な営業行動が選択されているのではないだろうか。しかし、ここで注意しなくてはならないのは、売手の営業政策(ポリシー)のみで選択される営業行動が、買手に向けて有効になるとは限らないことである⁶⁾。

このようなことから、以下のような仮説が提示できるであろう。

仮説2：選択される営業行動は、売手の営業政策(ポリシー)に影響を受ける。

(検討課題3)：売手と買手の取引イニシアティブ

営業行動は、売手と買手のどちらが、その取引においてイニシアティブを持っているかによって、その選択と有効性が異なってくると考えられる。

例えば、売手が買手に提供する技術力や価値の希少性、また両者同士の「情報優位性」、「取引依存度」で生じる、取引のイニシアティブによって、営業行動の選択と有効性は影響を受けると考えられる⁷⁾。

仮に、取引イニシアティブが売手の側にある場合、提案型的な営業行動の有効性が増すであろう

7) 本稿における「取引イニシアティブ」は、流通チャネル分析におけるパワー・コンフリクト理論(Stern 1969; 石井1983)の概念を、営業取引における売手と買手の関係に適用して論じているものである。

し、逆に、買手の側にある場合には、適応的な営業行動の有効性が増すのでないだろうか。

よって、以下のような仮説が提示できるであろう。

仮説3：営業行動の選択と有効性は、売手と買手の取引におけるイニシアティブによって影響を受ける。

(検討課題4)：売手と買手のリレーション・レベル

売手が買手に対して行なう営業行動は、それが有効であるかどうか(売買取引が成立するかどうか)よりも以前に、取引交渉そのものが持たれるかどうか、という問題があるはずである。

例えば、取引交渉を始めるための面談さえも断られてしまう(面談してもらえない)状況では、いかなる提案型営業も適応型営業も行なえないであろう。買手に対して行なえることは、取引交渉を持ってもらうための接触行動のみとなってしまおう。つまり、有効な営業行動は、そもそもリレーションありきといえるのでないだろうか⁸⁾。

もちろん、売手と買手の間で継続的な取引がなされ、戦略的な連携も成り立っているような状況であれば、強固なリレーションが構築されていることになる⁹⁾。

しかし、初期的な取引交渉も含めた場合、売手と買手の間には、ある程度のリレーションがあってはじめて、様々な営業行動が有効となるのでないだろうか。リレーションがしっかりと構築されずに行なわれる営業行動は、買手も慎重になり、その有効性が減じられるはずである。つまり、売手と買手のリレーションのレベルによって、様々な営業行動の有効性が異なるものになるのでないだろうか。

よって、以下のような仮説が提示できるであろう。

仮説4：営業行動の有効性は、売手と買手のリレーションの性質に影響を受ける。

(検討課題5)：提供価値(製品・サービス)

営業行動の選択と有効性は、売手が買手に提示する価値の性質でも異なると考えられる。平易な言い方をすれば、営業行動の選択と有効性は、売手が買手に対して提供しようとする、製品・サービスでも異なるということである。ただし、重要なことは、製品・サービスが同じであっても、売手がそれに付加する価値が異なれば、買手が認識する価値は異なるものになるということである。売手が価値を付加するような販売方法を探り、買手がその価値を認識すれば、製品・サービスが同じモノでも、価値が異なるモノになるということである。このような売手が買手に提示する価値によっても、営業行動の選択と有効性が異なるのでないだろうか。

このようなことから、以下のような仮説が提示できるであろう。

仮説5：営業行動の選択と有効性は、提供価値(製品・サービス、およびそれに付加される価値)によって異なる。

(検討課題6)：営業プロセスのステージ

営業行動の選択は、売手が買手に対して進める営業プロセスの、どのステージにあるかによっても異なると考えられる。

例えば、初めて引き合いを持つ時のような営業プロセスの初期のステージにあるのか、クロージングに近い最終的なステージにあるのかによっても、営業行動の選択とその有効性は、異なるはずである。営業プロセスの初期的なステージでは、行動量を重視するような営業行動が有効かもしれないが、営業プロセスを進め、製品・サービスの仕様や納入方法を、買手と共に具体的に検討するステージでは、提案型営業や適応型営業、さらに

⁸⁾ 極端な例になってしまいますが、原始社会で行なわれていた、初対面の者同士が行なう取引を考えれば理解できるであろう。つまり、相手が敵か味方も全くわからない者同士が行なう取引では、取引そのものを行なう前に、その相手が信用できるかどうかを慎重に確かめるはずである。現代社会においても、国内の商習慣が通用しない

海外での取引には、企業は慎重になっているはずである。

⁹⁾ 営業行動を有効に行くためには、リレーションの構築が必要であるだけでなく、リレーションを維持継続し、それを向上させて行くための活動も必要となる。

リレーションを維持・向上させるには、売手と買手の、コミュ

は、それらを複合的に組み合わせた営業行動が、有効となるのではないだろうか。

このように、売手が買手に対して進める営業プロセスのステージによっても、有効な営業行動は異なり、的確な営業行動が選択された場合に、高い成果につながるのではないかと。

よって、以下のような仮説が提示できよう。

仮説6：有効な営業行動は、営業プロセスのステージによって異なる。

(検討課題7) 競争相手の行動

営業行動は、売手と競争する競争相手の行動によっても、影響を受けているはずである。例えば、競争相手が自社と同じような営業行動をとっている場合には、他の性質を持つ営業行動を織り交ぜて変容させることで、競争相手との差異化をはかっているのではないだろうか。自社が提案型営業を行っており、その提案内容が競争相手とほぼ同じものである場合には、適応型的な営業行動を取り入れることで、競争相手との差異化をはかっているのではないかと。また逆に、競争相手と同レベルで適応型営業が行なわれている場合には、提供する価値に何らかの付加をくわえることで、競争相手との差異化をはかっているのではないかと。

このようなことから、以下のような仮説が提示できるとと思われる。

仮説7：営業行動は、競争相手の行動の影響を受けて変容する。

IV まとめ(今後に向けて)

1：本稿から提示される営業行動の選択のあり方

本稿では、嶋口(1997)で提示された、売手と買

ニケーションの品質や、情報共有、コミットメントのレベルを高めることが必要となる。さらに「コンフリクト」が生じた時の解消方法を留意しておくことも必要であろう。

手の状況によって、営業行動に差異が生じるという分析フレームを発展させながら、基礎的なレベルから、営業行動の選択と有効性を検討するためのフレーム構築と仮説提示を試みた。

本稿の冒頭で取り上げた、提案型営業と適応型営業を比べた場合、営業活動では、売手が自社商品・サービスの価値を、買手に積極的に訴えかける必要があることを考えれば、日経産業消費研究所(1993)や清宮(2004)にあるように、提案型営業と成果の間の因果関係が高くなるのは、ある程度納得できることかもしれない。しかし、繰り返しになるが、どのような場面においても、価値を一方的に訴えかけることだけが、顧客に対する営業行動として効果があるわけではないはずである。

本稿では、仮説提示には至らなかったが、営業行動は、提案型営業や適応型営業などの性質の異なる営業行動が複合的に組み合わされて、それが的確に行なわれた時に、有効性が增大するのではないだろうか。重要なことは、そのような複合的な営業行動で、顧客に対して、高い価値を絶妙のタイミングで届けることができるかどうかでないだろうか¹⁰⁾。

営業部門や営業員の活動が、企業のマーケティング活動の大きな推進力であることは否めない事実である。そしてそれらの行動は、顧客や競争相手の行動変化を考えながら動的でなくてはならないはずである。営業部門が、もし知識集約的な職務を推し進める部門であるなら、また営業員が、知識労働者であろうとするならば、顧客や競争相手の行動変化を的確に把握し、様々な営業行動を、その場面に合わせて的確に選択してゆく必要があるはずである。

もちろん、営業管理者も、特定の営業行動のみを強調したり、行動量のみを強調する管理は改め

10) 嶋口(1997)で提示された「ワークショップ型営業」は、提案型営業と適応型営業の双方が持つ性質を兼ね備えていると考えることもできるであろう。

なくてはならないであろう。さらに、営業部門が動的に活動するには、それをバックアップする企業内部の仕組みづくりも重要となる。

そのような企業のマーケティング活動の基点にあり、顧客に対し最前線にある営業行動の有効性を高めるにはどうすれば良いか分析することは、意義あることであろうと思われる。本稿のまとめとして導き出せることは、そのような営業行動の分析を進めるには、様々な視点を取り入れた、多角的な分析が必要であるということになるのではないか。

2: 今後に向けて

本稿で提示された分析フレームは、今後精錬してゆくべきものであり、提示した概念も、精緻化を進める必要があるものである。さらにいえば、仮説も、調査等によって検証を進めて行く必要がある。

もちろん、営業活動における動態性分析を進めるには、営業行動のみに焦点をあてればよいわけではない。営業部門の活動を分析し、成果に結び付けてゆくには、営業部門の戦略や管理を含めた分析も必要である。

しかし、これまでの研究において、営業活動の科学的な分析を阻害してきた1つの理由は、研究者がその詳細な活動に立ち入って行けず、大まかなフレームを提示するに留まっていたことであるように思われる。

営業活動の動態性分析を一步步進めて行くには、本稿で議論したような、基礎的なレベルから、分析フレームの構築を行ない、仮説の1つ1つを検証して行くことが、まず必要なのでないか。営業活動の分析は、1つや2つの研究のみで、到底、結論を提示できるものではない。営業活動の分析を進めるには地道な努力が必要であり、今後も一

歩ずつ継続的に分析を進めて行く必要があると思われる。

【付記】

謝辞：私の研究活動を静かに見守り続け、本稿完成の直前に彼岸へと旅立った父・清宮昭宏に、本稿を捧げ、感謝しようと思います。

参考文献

- Anderson, J., Narus, J., Rossum W. (2006) / Customer Value Proposition in Markets / *Harvard Business Review*, March 2006. (ダイヤモンドハーバードビジネス編集部訳「法人営業は提案力できる」ダイヤモンド社、2006年)
- Baxter, R., Matear, S. (2004) / Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: An intellectual capital perspective / *Industrial Marketing Management*, No.33, pp.491-500.
- ChakraParty, S., Oubre, D. T., Brown, G. (2008) / The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance / *Industrial Marketing Management*, No.37, pp.447-454.
- Clark, C., Pinch, T. (2001) / Recontextualising Sales Resistance / *Industrial Marketing Management*, No.30, pp.637-643.
- DelVecchio, S., Zemanek, J., McIntyre, R., Claxton, R. (2004) / Updating the Adaptive Selling Behaviours: Tactics to Keep and Tactics to Discard / *Journal of Marketing Management*, Vol.20, pp.859-875.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, Sejo (1987) / Developing Buyer-Seller Relationships / *Journal of Marketing*, Vol.51, No2, pp.11-27.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., Wilson, D. (1998) / *MANAGING BUSINESS RELATIONSHIPS*. JOHN WILEY & SONS Ltd. (小宮路雅博 訳「リレーションシップ・マネジメント」白桃書房、2001.)

- ◎ Franke, G. R., Park, J. (2006) / Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis / *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII, pp. 693-702.
- ◎ 藤川佳則(2008) / サービス・ドミナント・ロジック / 『マーケティング・ジャーナル』No.107, pp.32-43.
- ◎ 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.
- ◎ Gvenzi, P., Pardo, C., Georges, L. (2007) / Relational selling strategy and account managers' relational behaviors: An exploratory study / *Industrial Marketing Management*, No.36, pp.121-133.
- ◎ Homburg, C., Muller, M., Klarmann, M. (2011) / When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters / *Journal of Marketing*, Vol.75, pp.55-74.
- ◎ Hunt, K. A., Bashaw, R. E. (2001) / On Recontextualising Sales Resistance / *Industrial Marketing Management*, No.30, pp.645-650.
- ◎ 今村英明(2005) / 『法人営業「力」を鍛える』 / 東洋経済新報社.
- ◎ 井上淳子(2007) / 顧客の再定義と経験価値の構造化 / 『マーケティング・ジャーナル』No.103, pp.106-118.
- ◎ 井上友彦(2009) / 医師の異質性を考慮した医薬品業界における営業訪問効果の分析 / 『マーケティング・サイエンス』Vol.18 No.1, pp.49-73.
- ◎ 石井淳蔵(1983) / 『流通におけるパワーと対立』 / 千倉書房.
- ◎ Jones, E., Chonko, L. B., Roberts, J. A. (2004) / Sales force obsoscence: Perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environmental factors / *Industrial Marketing Management*, No.33, pp.439-456.
- ◎ 倉重副(1993) / 『企画提案型営業効果とモチベーション』 / 慶應義塾大学経営管理研究科修士論文.
- ◎ McFarland, R. G., Challagalla, G. N., Shervani, T. A. (2006) / Influence Tactics for Effective Adaptive Selling / *Journal of Marketing*, Vol.70, pp.103-117.
- ◎ 南知恵子(2006) / 『顧客リレーションシップ戦略』 / 有斐閣.
- ◎ Moncrief, W. C., Marshall, G. W. (2005) / The evolution of the seven steps of selling / *Industrial Marketing Management*, No.34, pp.13-22.
- ◎ Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) / The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing / *Journal of Marketing*, Vol.58, No3, pp.20-38.
- ◎ 日経産業消費研究所編(1993) / 『企業の営業活動』 / 日本経済新聞社.
- ◎ 日経産業消費研究所編(1998) / 『営業の革新』 / 日本経済新聞社.
- ◎ 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.
- ◎ 野口吉昭(2001) / 『仮説提案型営業の進め方』 / かんき出版.
- ◎ 小野譲司(2008) / 「顧客満足に関する5つの質問」 / 『マーケティングジャーナル』No.107, pp.44-58.
- ◎ Osadchij, N., Vulcano, G. (2010) / Selling with Binding Reservations in the Presence of Strategic Consumers / *Management Science*, Vol.56, No.12, pp.2173-2190.
- ◎ Piercy, N. F., Lane, N. (2003) / Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration / *Journal of Marketing Management*, No.19, pp.563-582.
- ◎ Porter, M. E. (1980) / *COMPETITIVE STRATEGY*. / The Free Press. (土岐・他訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982.)
- ◎ Porter, M. E. (1985) / *COMPETITIVE ADVANTAGE*. / The Free Press. (土岐・他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985.)

- Reid, David A., Pullins, E.B., Plank R. E. (2002) /
The Impact of purchase situation
on salesperson communication behaviors
in business markets /
Industrial Marketing Management,
No.31, pp.205-213.
- Salonen, A., Gabrielsson, M., Al-Obaidi, Z.(2006) /
Systems sales as competitive response
to the Asian challenge:
Case of a Global ship power supplier /
Industrial Marketing Management,
No.35, pp.740-750.
- 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, pp.56-72.
- 清宮政宏(2008) / 「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」 / 『滋賀大学産業共同
研究センター報』Vol.7, pp43-49.
- 清宮政宏(2010) / 「営業活動における動態性分析に向けた
視座について」 / 『滋賀大学経済学部附属リスク
研究センター・ディスカッションペーパーシリーズ』, No.J-6.
- 嶋口充輝(1997) / 『柔らかなマーケティングの論理』 /
ダイヤモンド社.
- Slater, S. F., Olson, E. M.(2000) /
Strategy Type and Performance:
The Influence of Sales force Management /
Strategy Management Journal, No.21, pp.813-829.
- Spekman, R. E., Carraway, R.(2006) /
Making the transition to collaborative
buyer-seller relationships: An emerging framework /
Industrial Marketing Management, No.35, pp.10-19.
- Stern, L. W. ed., (1969) / *Distribution Channels:
Behavioral Dimensions* / Houghton Mifflin Co.
- 杉田浩章(2009) 『思考する営業』ダイヤモンド社.
- 高嶋克義(2000) 「日本企業における営業管理様式の選択」
『日本型マーケティング』千倉書房, pp153-172.
- 田村正紀(1999) 『機動営業力』日本経済新聞社.

The Study of Choice and Effectiveness of Selling Actions

Masahiro Seimiya

Propositional selling and adaptive selling are selling actions. But in business activities, they would not only be chosen and carried out.

This report will include analysis of what kinds of selling actions are useful to customers in multiple business situations, based on the viewpoint of multiple selling actions depending on business situations.

In order to cover this theme, I will review past studies and analyze business activities performed in companies, and construct an analytical framework and hypotheses for proof studies.