

IT 進化を受けて変容する行動主義的な営業管理について

—先進的な事例から見えてくるもの—

清 宮 政 宏

I はじめに

II 行動主義的な営業管理の重要性と先行研究

III 事例の検討

1. キーエンス

2. リクルート

3. セールスフォース

4. 様々な様相を持つ行動主義的な営業管理

IV 行動主義的な営業管理の検討課題と仮説について

V 今後に向けて

I はじめに

産業財取引における顧客とのコミュニケーションで、重要とされてきた営業(人的販売)は、IT 進化もあり、その様相が変わりつつある。IT は顧客へ提供する製品・サービスも変化させているが、企業の営業部門では行動主義的な営業管理を進める上での、強化や役割分担のあり方に変化をもたらしている。

顧客に関する情報は、営業パーソンの属人的な管理から、IT を使用した部門・企業での共有が進み、営業管理者や企業の管理部門が、個々の商談の進捗状況等を把握し分析できるようになってきている¹⁾。また営業パーソンの行動内容と成果の因果関係も、以前と比べると様々なかたちで分析できるようになっている。そしてヨリ的確な営業戦略の立案や営業サポートが、組織的にできるようになっている。

IT は、顧客とのコミュニケーションそのも

のも変容させている。Zoom 等を使用したオンライン商談は珍しくなくなり、顧客と営業パーソンがオンラインでコミュニケーションし、商談で重要な事項を決定することも可能になっている。またオンラインでは、顧客が商談で重視する事柄も従前と変わり、商談の性質が変わってきているといえよう。

一方で、IT 進化などの環境変化はありながら、営業には従来と変わらない部分もある。販売する側だけでなく、顧客側からみても変えることができない大切な部分があるといえる。さらに営業活動や営業管理を分析する際は、組織の規律や文化等も考慮する必要がある。

本稿では、IT などの環境変化を受けて変容しつつある産業財の営業活動に焦点をあて、組織の規律や文化にも目を向けながら、行動主義的な営業管理について考察し、今後の営業の研究で焦点を当てるべき点をあげ、羅列的だが仮説というかたちでそれらを提示してみようとするものとなっている。

そのため、先進的な営業活動を行っていると言われる、キーエンス、リクルート、セールスフォース(旧セールスフォース・ドットコム)を取り上げ、清宮(2004a, 2006, 2015)で提示された行動主義的な営業管理の分析フレームを用いて考察し、行動主義的管理とはいっても3社それぞれ様相が異なることを示して、営業環境にあった管理が必要であることや、今後の分析で焦点をあてるべき点について議論したいと思う。

1) 営業パーソンは、営業マン、セールスマンと同義語ではあるが、女性従事者の増やジェンダー概念の広がりから、男性を想定した「マン」という用語は使われなくなりつつある。代わりに営業員やセールス・パーソン等が使われているが、本稿では統一的に、「営業パーソン」と呼ぶことにする。

II 行動主義的な営業管理の重要性と先行研究

1 営業管理様式に関する先行研究

営業でのプロセス管理を含めた行動主義的な営業管理の重要性について、学術的に初めに提示したのは、Anderson et al. (1987) といえる。Anderson et al. (1987) は、それ以前の研究を整理しながら、手数料報酬にもとづく成果主義的な営業管理よりも、固定給にもとづく行動主義的な営業管理が、営業パーソン知識や販売技術、動機付け、組織への帰属意識向上等の点で優るとし、7つの命題によって行動主義的管理のメリットを示した。

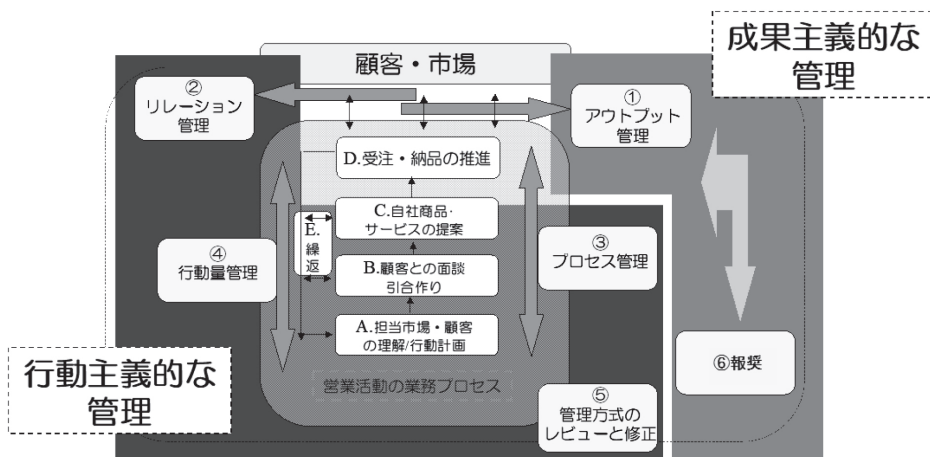
Anderson et al. (1987) の命題は、それに続く研究で実証されてゆく。Cravens et al. (1993) は、その命題の1つ「目標指向性」に焦点をあて、モデル構築とパス解析を行い、行動主義的管理が、営業パーソン目標指向性を高め、営業部門の業績も高めることを検証した。さらに Oliver et al. (1994) では、行動主義的管理が選択される場合、販売戦略や活動成果に関係なく、販売員の態度形成や動機づけ向上、行動の計画化がはかられ、専門能力向上がされる

ことを検証した。また、Challagalla et al. (1997) は、行動主義的管理の意味が広くて曖昧なことを解消させるため、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2つに分け、この2つを使い分けた管理が有効とした。

そして Jaworski (1988), Jaworski et al. (1993) は、管理方法を選択させる要因と、選択される管理方法、成果、という三段階フレームを使い、管理方法に関する因果性分析を行った。Jaworski (1988), Jaworski et al. (1993) は、環境や組織文化という、ただちに変えられない面も含め、選択要因、管理方法、成果の3つを整理し分析したといえる。

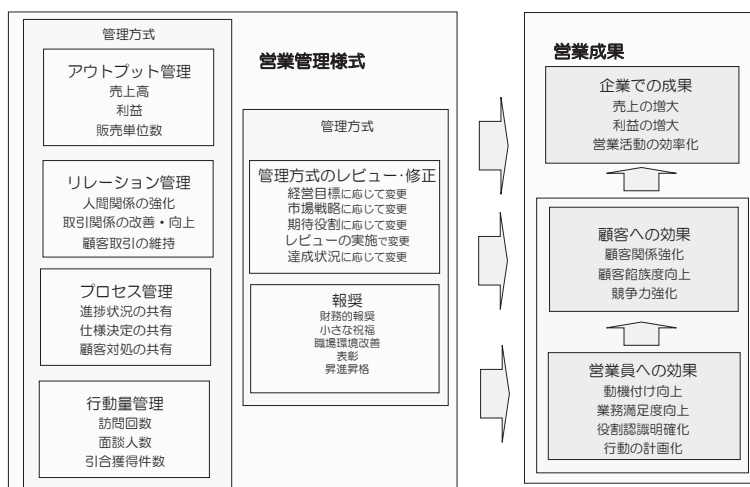
これら営業管理の様式に関する考察を日本企業に応用させたのが、高嶋 (2000a, 2000b) である。高嶋 (2000a) は、アウトプット管理の長所として、直接的・客観的な測度をいられる点と、営業管理コストが低い点をあげ、また短所として短期的な成果を追求しすぎる点をあげた。またプロセス管理の長所は、短期的成果追求を制御でき、有望製品の市場開拓をさせられる点や、顧客の信頼を確保し継続的取引で長期的成果を期待できる点をあげた。そしてプロセス管理の短所として管理が複雑になる点をあげ

図表1 営業の業務プロセスに沿って設定された6つの管理方式
(行動主義的な営業管理と成果主義的な営業管理)



※清宮 (2004a, 2006, 2015) より

図表2 6つの営業管理の方式と、営業成果の因果関係営業



※清宮(2004a, 2006, 2015)より

図表3 行動主義的な営業管理の効用の整理

行動主義的管理の効用	
①営業パーソンの役割期待の明確化、動機付け向上などが期待できる。	等
②営業パーソンの能力向上がはかれる。組織全体での底上げができる。	
③集中的な営業行動の管理と顧客情報の分析が行える。	
④知識・ノウハウの水平展開が、組織的に迅速に行え、効果も大きい。	
⑤知識や情報、顧客との関係が営業パーソンに属人化しない。組織で共有される。	

※著者作成

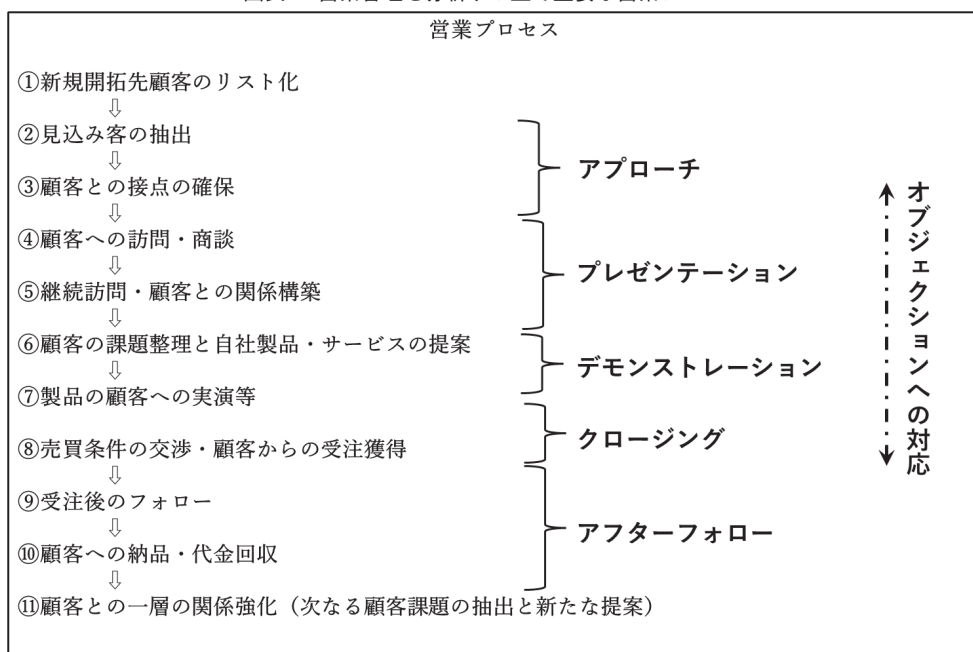
た。高嶋(2000b)はさらに、日本的な営業管理の分析に盛り込むべきものとして、日本企業間の長期的取引関係や、企業内の部門間連携、労使間の長期的雇用関係等をあげた。

なお清宮(2004a, 2006, 2015)では、営業管理の様式を構成するものを、営業の業務プロセスに沿って設定された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, 管理方式のレビュー・修正, 報奨), また営業成果も次元の異なる3つに分けて(営業員への効果, 顧客における効果, 企業での成果), 管理方式と営業成果の因果関係について検証を行っている。その結果, アウトプット管理, 報奨等の成果主義的管理は、弱いながらも直接的に売上・利益等の企業への成果に寄

与するのに対して、リレーション管理, プロセス管理, 管理方式のレビュー・修正等の行動主義的管理は、営業員への効果, 顧客における効果に強く寄与しながら、結果として企業での成果を高めるとした(図表1, 2参照)。

このように営業管理の研究は、成果主義的管理と行動主義的管理の対比で行われ、行動主義的な営業管理は、成果主義的な営業管理に比べ、営業パーソンの動機付けや役割期待の明確化などでメリットが高いというのが、概ねの結論として提示されてきた。また営業活動や営業管理については、実務書・啓蒙書も多いが、ほぼ同じようなことが記述されており、それらも含めてまとめれば、図表3のようなことがいえるであろう。

図表4 営業管理を分析する上で重要な営業プロセス



※西村(1992, 1995), 富士ゼロックス総合教育研究所(2000), HRInstitute・野口(2001)を参考に著者作成

2 営業管理における営業プロセスについて

また営業管理を分析する上で重要となる「営業プロセス」について、細かく立ち入って説明をするなら、図表4のようになろう。おおまかにいえば顧客へのアプローチ(コンタクトづくり)から始まり、顧客の興味喚起のためのプレゼンテーション(説明, 価値の提示)さらに製品や機器などを実際に見せて効用を訴えかけるデモンストレーション(実際の製品・機器での実演)に進んで、顧客に契約を迫るクロージング(契約をして商談をおえる)を最終的に目指すことになる。しかしこれらの営業プロセスでは当然ながら、顧客からの反論であるオブジェクション(効用がない, 感じられない, 買わない)も起こる。このオブジェクションへの対応も必要となる。

営業プロセスに焦点を当てた分析は、広告・販売の実務で使われてきた古典的なAIDA・AIDMAモデル等が広く知られるが、より細か

な分析を行ったものには、西村(1992, 1995), 竹村(1995), Conner et al. (1993), Moncrief et al. (1997) 他等がある。

この中で西村(1992, 1995)は、営業プロセスを、①新規顧客の探索, ②情報の伝達, ③販売, ④サービスの提供, ⑤情報の収集, ⑥商品の割り当て等の6つのプロセスに分解し、理論や事例をもとに産業財マーケティングと営業活動を様々な角度から論じた。また竹村(1995)は事例をもとに、営業のプロセス分解と管理は営業の生産性向上に寄与することを示し、Conner et al. (1993)は、特に新規顧客獲得のためのセールスステップについて詳細に論述を行った。そしてMoncrief et al. (1997)では、環境や組織、人事等を含めた総合的な営業戦略・管理の中で、営業プロセスや、営業が持つ細かな機能の考察を行っており、またHRInstitute・野口(2001)は、市場・顧客に合致した独自の営業プロセス構築が、効率化や生産性の高さを生むことを訴えた。

これら営業プロセスに焦点をあてた分析は、購買者行動論や産業組織論等の援用によって、売手のプロセスを分解し、その特徴を明らかにしようとしたといえる。これらの分析が目指したのは、営業プロセスの標準化や、営業管理方法の水平展開であり、また営業プロセスを可視化し成果を高める要因の特定であった。しかしこれらの分析は、変動的な要素を持つ営業プロセスが、固定的に分解されてしまうという難点も持っていたといえる。

3 行動主義的な営業管理の分析における課題

清宮(2004a, 2006, 2015)は行動主義的管理を、成果主義的管理との対比で、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に分けたが、それぞれの管理方式をどのように組み合わせるか、あるいはそれらの管理方式がどの程度強く行われるかによって、その行動主義的な営業管理の様相は異なってくるといえよう(図表1参照)。

IT 進化等の環境変化が進む中で、顧客の特徴や競争相手の行動、製品・サービスの違いによって、どのような行動主義的な営業管理が求められるのだろうか²⁾。また今後の営業管理で考えなくてはならないのは、どのようなことであろうか。

本稿ではそれぞれ特徴が異なるものの、先進的といわれる、キーエンス、リクルート、セールスフォースの営業活動や営業管理の例を取り上げて、組織の規律や文化にも触れながら、それぞれが適合する環境や条件等を考え、今後の営業活動や営業管理の分析で焦点をあてるべき事柄について考えてみたいと思う。そして羅列的ながら仮説というかたちで、明らかにすべき

点を、いくつか提示してみようと思う。

III 事例の検討

1 キーエンス³⁾

①キーエンスの概要

キーエンスは、自動制御機器、計測機器、センサー、レーザー変位計、光学顕微鏡、電子顕微鏡他の情報機器等を製造・販売するメーカーである。組織は製品分野ごとに9つの事業部に分かれており、ファクトリーオートメーションに関連する幅広い製品を手掛け、国内では圧倒的に利益率の高い企業でもある。キーエンスの製品の多くは、顧客である企業の工場の製造ラインでの生産や検査、また研究部門で分析を効率的に進め、高い生産性や品質性を維持するのに必要な機器といえる。製品生産に異常が発生した場合は、速やかにそれを発見して迅速に対処し、生産継続や製品品質の維持・確保を担っている機器である。

そのような製品群を販売するため、キーエンスではそれぞれの製品カテゴリーごとに専門性の高い営業パーソンを配置し、営業活動を行っている。また顧客について収集された様々な情報や、営業パーソンの日々の営業行動をデータ化し、細かな行動主義的管理を行うことで、顧客や自社の営業活動の分析ができるようになっていく。そして効果的なマーケティング戦略の立案や遂行もできるようになっているのである。

②直接営業

キーエンスの営業は自社の営業パーソンによる、顧客への直接販売・営業である⁴⁾。直接営

2) もちろん、アウトプット管理や報奨等の成果主義的な営業管理が不要というわけではない。

3) 本節のキーエンスの記述は、天野(2022)、西岡(2022)、藤岡(2018)、延岡(2023)、岩田(2023)、田尻(2022)、高杉(2019)、余田(2023)、さらにYouTube「AMANO SCOPE 天野真也」、「AIMITSU/ あいみつ」等の内容を元にしている。

4) キーエンスだけでなく、このあと記述するリクルートやセールスフォースも、基本的に直接営業であるが、キーエンスは特に競争他社と比べた時、この直接営業が圧倒的な強みを生む要因の1つになっている。

業で収集した顧客の様々な情報を基に、顧客の工場等で自社製品を使った的確な提案をする。また直接営業によって得た顧客の声をもとに顧客内で顕在化したニーズを把握し、潜在的なニーズの掘り起こしも進める。購入可能性が高いとわかれば、その顧客への訪問を多くし、競争企業に負けないスピードで迅速に顧客に製品提案をして販売を行う。

直接営業でまず重要なのは、自社製品で満たせる顧客ニーズを見つけることだが、それだけでなく、顧客企業内での人事異動の情報等もしっかり把握する。機器導入など購買・投資の決定に関わる顧客企業内のキーマンの異動先も把握し、異動先を担当する自社の営業部門に伝え情報を共有する。また単に製品を販売して終わりではなく、それ以降の投資計画を聞き出したりもする。

顧客企業内の製造現場での悩み等も、当然ながら情報として把握・蓄積し、それをもとに製品開発へのフィードバックを行う。そして顧客に関する情報は絶えず新しいものに置き換え更新して行く。

直接営業であるため、顧客企業の側も、何か課題が生じた時、キーエンスの営業パーソンに直接相談できるというメリットがある。代理店・専門商社などを挟む場合は、顧客は何か問い合わせをしても、メーカーからの返答に数日から一週間かかることもあるが、キーエンスは直接営業のため即日返答し、問い合わせを受けた翌日には、顧客に自社製品の試用提案を行うことも可能となっている。このような営業パーソンによる直接営業を、キーエンスは細かに行っているのである。

③営業パーソンの日々の行動

キーエンスでは、営業パーソンは顧客へ効率的に訪問するため、訪問の日と電話の日とを分

けている。まず営業活動は電話営業から始まるが、訪問のための訪問・面談の約束(アポイント)を電話でとり、訪問日は1日5-10件の訪問となるようにアポイントを取り揃えて行く。効率的な訪問計画を立ててから外出するため、5件以上のアポイントが取れないと外出が許可されない場合もある。また外出時はなるべく近くの顧客にまとめて訪問できるよう、訪問計画を立てることになる。

一週間の行動は、顧客へ出向く外出・訪問が3日、内勤での電話等2日が多く、外出して顧客を訪問する日は8:30-17:30のいわゆる稼働時間を目一杯に使うように予定を組む。訪問日は朝7:30から行動を開始し、8:30には客先に到着して、8:30から顧客と面談できるようにする⁵⁾。帰社後は、様々な情報整理や報告業務等を行うが、朝から21:30くらいまで、営業パーソンが行うことは決まっているといえる。

④詳細な営業行動把握とPDCAサイクル

営業活動の内容や顧客の情報は営業管理者(上司)と徹底して共有するため、事前の会議・打ち合わせはもちろん、「外出報告書(外報)」の作成をしっかりと行う。この外出報告書は、顧客企業に訪問して誰と会ったか、面談の内容や顧客の反応はどうか、自社製品のデモンストレーションの有無など、顧客とのやり取りを「分刻み」で記入し、営業管理者や管理部門に提出して情報共有する。

なお担当の営業パーソンと顧客との電話での会話は、「モニター」機能によって、営業管理者がその内容をチェックできるようになっている。また営業管理者が、営業パーソンの訪問した顧客企業に電話をかけ、訪問時の商談内容を確認し、フォローすることもある(ハッピーコールと呼ばれる)。そして営業パーソンと顧客との間のメールのやり取りも、営業管理者がその

5) 営業パーソンは、常にデモ機(顧客前で実演してみせる機器)を携行するという。そのため、スポーツ・バッグのような大きなバッグを持ち歩いている。これは顧客側が実際に機器を見れば、所有・使用イメージを具体的に理解できるからで、デモ機は顧客先に持って行くべきだとの考えからである。

図表5 売上目標を達成するために必要な営業行動量

必要な営業行動量の算出方法	
④売上目標<=契約数×単価（単価<=標準価格―値引き）	目標となる売上高は、契約できそうな数と取引単価（価格）の掛け合わせである。販売単価は標準価格から想定値引き率を勘案し、予想実売価格を出す。
③契約数<=案件数×契約率	契約数は抱えている案件の中で契約がとれたもの（案件数に想定契約率を掛けたもの）。
②案件数<=訪問数×案件発生率	案件数は、訪問した顧客の中の一部（訪問数に想定される案件発生率を掛けたもの）。訪問した全ての顧客が案件（売上が期待できる顧客）となるわけではない。
①訪問<=電話数×アポイント成功率	訪問数は電話をかけた中でアポイント（訪問約束）がとれたもの（電話数にアポイント成功率を掛けせたもの）。
電話を掛けたうち（電話数）の一部が①訪問となり、また訪問したうち（訪問数）の一部が②案件数となる。そして案件の中（案件数）の一部が③契約数を見込める顧客となり、 <u>契約数</u> を想定される単価で掛け合わせたのが、④売上となる。	

※ YouTube「AMANO SCOPE 天野真也」,「AIMITSU/あいみつ」をもとに著者作成

内容をチェックできるようになっている。さらに営業パーソンの使用する営業車にはGPSが備え付けられ、営業パーソンの訪問予定と実際の行動のズレを確認できるようにもなっている。

このようなかたちで、営業管理者は常に営業パーソンの行動を把握し、その活動内容を管理しながら検討できるようになっているのである。営業パーソンの日々の営業行動を細かに記録する緻密な行動主義的管理を行い、売上目標達成に向けたPDCAサイクルが回せるようになっているのである⁶⁾。キーエンスでは、このような営業活動や営業管理を行いながら、その内容を常に改善させ、売上・契約の獲得や、顧客との関係維持・改善を進められるようにしているのである。

⑤行動量の保持と行動目的の明確化

営業を始めるにあたって、電話で目指す訪問・面談の約束（アポイント）の数は、売上目標か

ら見込める確率で逆算し、必要と考えられる数を揃えて行くことになる。

図表5のように、各段階でどのくらいの顧客数が必要か逆算し、電話でのアポイント数がどのくらい必要か考え、架電する顧客数を揃えることになる。電話営業は、最終的な売上目標へ到達するための最も基礎的な活動であり、そこから営業活動は始まることになる⁷⁾。

また営業部門では、翌日訪問予定の顧客との面談シミュレーションを、社内で営業パーソ同士で頻繁に行っている。営業ロールプレイング（ロープレ）と呼ばれるものだが、業務の合間に、訪問予定の顧客との面談シミュレーション「ロープレ」を行うことで、顧客との商談に備えている。

また先輩や上司、他の営業パーソン等との会話の中では、「その目的は・・・」等の言葉が社内でも頻繁に交わされ、常に相互に営業行動をチェックする組織文化が定着している。社内ではこれらが繰り返されることにより、キーエンス

6) PDCA とは、Plan, Do, Check, Action の略であり、統合的品質管理(TQC)等で使われる用語である。

7) 営業行動量の管理は、キーエンスに限らず、このあと述べるリクルートやセールスフォースでも同じように重要と考え、行動量を確保しようとしている。

製品を迅速かつ効率的に販売する営業パーソンの育成・輩出ができるようになっているのである。このように営業活動のための能力向上や、活動を効率化するための仕組みが組織的に出来上がっているのである。

⑥販促 G の役割とデータ分析

営業パーソンが収集した顧客情報や、営業パーソンの行動データを、細かに分析するのが事業部ごとに置かれている販促 G である。営業パーソンの収集した顧客情報や、営業行動データは、営業管理者、販促 G、管理部門等で共有する。営業パーソンが顧客企業の誰といつ会って、何を話したか、面談時間は何分か等の行動内容を、営業管理者はもちろん、販促 G や管理部門、そしてキーエンスの別部門で同じ顧客の他の工場を担当する営業パーソンにも伝え、共有するのである。販促 G を通して、情報・データの分析や水平展開がなされるのである。

販促 G は、営業パーソンが収集した顧客情報や行動データを分析・活用する役割を担うが、それだけでなく担当する製品群の営業サポートのため、以下のような業務も行う。

- i 何故現状売れているのか、エリアごとの分析。
- ii 売れている営業パーソンと売れていない営業パーソンの優劣の差はどこにあるかの分析。
- iii 地区特性（東／西日本など）の分析
- iv 製品群における営業戦略の施策の検討・作成。
- v 営業戦略・施策を立て P D C A サイクルを回す。
- vi 営業戦略・施策のサイクルが上手く回されている地区・部門と、いない地区・部門の確認と、その業績差の確認。
- vii 顧客の業界特性（売上が伸びている業界に、販促策を打つとどうなるか）の確認。
- viii D M を送るなどして顧客とのコンタクト（リード）を作る。リード数の増を目指す。

（顧客が送られた D M にアクションを取れば、担当する営業パーソンに通知され電話等の連絡できるようにしている。）

販促 G は、営業パーソンが顧客に架ける電話の頻度は週何回くらいが商談に最も結び付きやすいか等の確率も含めて、製品分野ごとに毎週データを集計し、営業パーソン自身が営業プロセスや営業行動を合理的に検討するための、様々な分析・サポートをしている。販促 G はそのようなサポートを網羅的に行い、成果に結び付いた営業プロセスや営業行動、顧客での事例等を、他の営業部門と共有できるようにする。キーエンス製品が新たな使用用途で顧客企業に販売されれば、同じ製品群を担当する営業パーソンにもその情報が即座に伝えられる。

このように販促 G は、情報の蓄積やデータ分析、その水平展開を行いながら、様々な販促活動を行い、営業活動の底上げも行って、徹底的に無駄を省いた営業活動と行動主義的な営業管理の遂行を目指しているのである。

⑦迅速な顧客対応

キーエンスでは、顧客の需要を常に探り続け、販売可能性があるとみれば営業パーソンが迅速に製品提案をし、機器の納入を行う。キーエンスの強みの1つは、直販営業で収集した顧客情報と、それに基づいて行われる迅速な対応である。顧客が導入意向を示せば即日出荷（倉庫に製品をストックしている）が基本であり、組織の末端まで顧客への迅速な対応が、第一に優先されるようになっている。

ちなみに産業財取引では顧客企業にとって、価格よりも「納期」や「速さ」が重要であることが往々にしてある。それは顧客企業の製造工程でのトラブルや休止は、製品製造を行うメーカーにとっては大きな不利益となるからである。製造ラインが一日止まってしまうと、数千個以上の製品生産ができず出荷できないこともある。キーエンスの迅速な対応・即納は、その顧客の不利益を最小限にとどめることができる。キー

エンスの迅速な顧客対応は、顧客の安心感を引き出すことができ、十分満足させることもできるのである。キーエンスの迅速な対応に、顧客企業側が助けられているところも多分にあるといえる。

そのような意味で、直接営業で得た情報とともに、顧客ニーズを満たす付加価値製品を、当日に出荷するという迅速な行動は、キーエンスの営業活動の大きな強みの1つとなっているのである。

⑧ニーズカードと製品開発

「ニーズカード」とは、営業活動の中で営業パーソンが気付いた顧客ニーズを、製品開発部門にフィードバックするための仕組みの1つである。顧客への訪問・面談で得た情報の中で、このような製品があれば顧客の役に立つというものを、営業パーソンが製品開発部門に提案する内容となっている。

ニーズカードに記述する内容は、「〇〇を検知するカメラ」や「機器の大きさは今の半分」、「〇〇の不良・・・」等あるが、顧客訪問のなかで出てきた顧客の課題や問題に関する情報を、製品開発部門に送ることで、顧客に高い価値を提供する製品の検討・開発に役立てるのである。顧客ニーズは「ヨリ精度の高い細かな〇〇」や、「使いやすさ」である場合もある。営業パーソンが定期的にニーズカードを作り、製品開発部門へ情報をインプットすることで、顧客内の顕在化ニーズや、潜在的に存在すると思われるニーズを、社内で共有する。そしてそのニーズを満たす製品がないと困る顧客に対し、その課題を解決できる唯一のモノとして届けることになるのである。

キーエンスの営業パーソンは、製品の販売だけでなく、営業活動を通して顧客ニーズを直接吸い上げて、このように製品化に結び付けよう

としている。営業部門は単に売るのが役割とする他の企業とはそこが違う。顧客と直に接することで、顧客が気付かなくても(顧客ニーズが顕在化していなくとも)、顧客の課題・問題や悩み等を製品開発部門にどんどんフィードバックする。そしてすぐに製品化しなくても、ニーズカードで蓄積した膨大な情報で、普遍的なニーズがあると判断すれば、それを満たす製品を開発し、迅速に顧客に提供するのである⁸⁾。

その結果、キーエンスでは、「世界初」「世界一」「世界最小」という触れ込みで、製品を顧客に提示するのが多くなる。顧客企業は、キーエンスでしか課題解決ができない製品を、迅速に売り込まれれば、高い価格でも買うことになる。他社との比較や価格競争になっても、独自性があるため、キーエンスは商談では負けない。そのような営業活動と営業管理によって、キーエンスは高い粗利益率を達成しているのである。

⑨再現性

キーエンスは先にも述べた通り、自社製品で顧客企業の導入事例ができれば、他の顧客でも同じように再現させられないか徹底して検討する。顧客ニーズに適合し販売できた自社製品は、同じ業種・業務の他の顧客企業にも販売できると考え、営業活動の成功事例を、同じニーズを持つ他の顧客で再現させようとするのである。そのため、キーエンス製品が1つ販売されれば、その事例が社内にフィードバックされ、他の顧客で再現させられないか徹底的に検討されることになる。

逆に他の顧客で再現できない事例は評価されない。そのため営業トークだけで売っているような場合は、営業成績が良くても、社内ではあまり評価されない。達成されたその取引に再現性がないからである。言葉を換えれば、営業トー

8) キーエンスは生産を外部に委託するファブレス企業である。原材料を調達してキーエンスエンジニアリングに渡し、さらに協力会社に生産委託して製造を行う。また製品需要を予測し見込み生産を行っている。それにより顧客への製品即納が可能となっている。

クだけの営業活動はキーエンスはしていない。またアルコール等の力を借りて顧客を説得して購買させることもしていない。

キーエンスでは、顧客ニーズを特定し自社製品でその解決方法を示して販売し、社内でその成功事例の水平展開できるものこそが、高い評価を得ることになる。このように顧客での導入事例の再現性を徹底的に大事にしているのである。

⑩評価と社内文化

営業パーソンの評価は、単に売上をどれだけ上げたかでなく、販売した顧客が新規か既存であるか、あるいは既存顧客でも1年以上リピートが無かったかなどによって、評価が異なる。また自身の売上実績とならなくても、顧客情報の伝達や共有で、結果として他の営業パーソンの売上があがった場合も評価される。

営業パーソンの成績は常に社内で公表され、賞与は四半期ごとに年4回(3, 6, 9, 12月)に支給されるが、営業利益の一定割合が従業員に還元されるため、従業員の経営参加意識も高まるようになっている。

なお組織はきわめてフラットで、お互いを尊重しあう文化が浸透している。一例として、会議の席次は部屋に入った順で、役職者が部屋の中心や最前に座るということはない。また新人が入口近くに座るということもない。呼称も全員が「さん」付けで呼び、肩書で呼ぶことはしない。社員同士、お互いを常に尊重する文化がキーエンスでは整っているといえる。

また従来の営業部門にありがちだった、到底達成できない理不尽な営業目標や営業行動を求められる等もない。矛盾する不合理なことを営業パーソンに求めることはしていないといえる。このような人事評価や組織文化に裏付けられた営業管理が、キーエンスの強みを生み出しているのである。

⑪行動主義的な営業管理の徹底

キーエンスの営業活動を支えているのは、細かに行われている行動主義的な営業管理といえる。営業パーソンは、高い売上目標を達成するだけでなく、顧客に対してどのような営業プロセスを踏み、どのような営業行動をとったか、行動量はどうかだったか、それがどのような結果となったか等、しっかりと報告やフィードバックが求められる。面談での細かな内容や、電話数、顧客訪問回数などの行動量、そしてそのプロセスの細かな報告が評価対象となっている。キーエンスでは、それらを細かに管理し、データ化した上で分析するのである。そして顧客リレーションもしっかり築き、顧客内のキーマンの異動先や、将来的な投資計画もわかるようにしている。共有される顧客情報も評価の対象となり、水平展開が可能な情報や共有できるノウハウは、高く評価される。そして他の顧客でその営業活動が再現できるかがとても重視されるのである。

このような行動主義的な営業管理のもとでの「営業プロセスの可視化」や「圧倒的な行動量」、「顧客や営業の情報の共有」が、キーエンスの営業の強みを生み出しているといえる。

営業パーソン個々の営業活動が仮に受注に至らなくても、営業プロセスや行動量をしっかりとこなし、活動内容を報告・フィードバックして、組織として決めたことを確実にこなせば、評価もされることになる。やや極端な言い方ながら、営業パーソンは、決められた営業プロセスに従い、決められた営業活動を着実に進めていけば、成果は出るようになっているともいえよう。重要となるのは、組織的に築かれた自社の行動主義的な営業管理に沿った営業活動とその行動量なのである。

もちろん社内で上記と共に重視されるのが、営業活動での「効率性」である。やみくもに行動量を上げれば良いわけではない。最小の資本・投資で最大の効果を得ることを目指し、「時間における生産性」が社内で常に求められる⁹⁾。

短い時間でなるべく大きな成果を出すことを念頭に、営業活動が行なわれ、徹底した合理性が目指されているのである。そのような細かな行動主義的な営業管理によって、キーエンスはあたかも一糸乱れぬ規律の高いかたちで営業活動が進められるようになっているのである。

⑫キーエンスの事例からの示唆と課題

キーエンスの営業とその管理は、企業の製造、検査・分析等、顧客業務に共通性があり、他の顧客にも同じようなニーズが期待できるものには有効といえる。メーカーであれば製造ラインでは、品質の高いもの、均一的な品質のものを製造する必要があるからである。また生産工程や検査工程で、異常が起こっていないかチェックする必要がある。これらは製造するモノが、食品か、飲物か、洗剤のような日用品・他かに関わらず必要で、顧客企業の工場内や製造ラインでは必ずウオッチされる。

そのため、顧客で作り上げられたキーエンス営業の成功事例は、他の顧客企業の製造や検査の工程等でも、同様のニーズがあると想定して営業活動ができ、上手く導入実績ができれば水平展開もできる。

キーエンスの営業は、顧客企業の製造・検査などの工程を主対象に、顧客情報の収集や、営業パーソンの行動データを分析し、自社製品の販売を徹底的に効率化した究極のかたちといっても良いであろう。営業パーソンの活動内容は分単位で成否を含めてデータ化し、成果との因果関係について徹底的に分析して営業活動を行っている。もちろん業界や地域の特殊性も分析する。それを踏まえた上で自社製品で満たせるニーズを持つ顧客・業務を探し続け、さらに

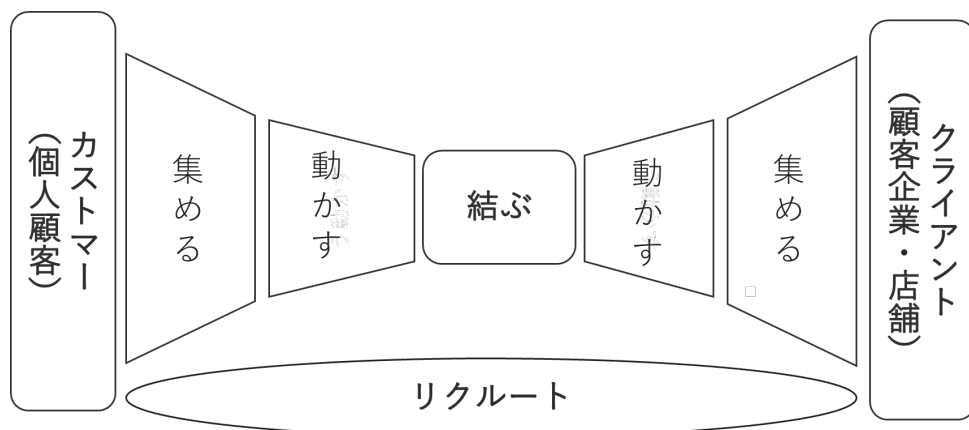
また営業活動を行う。組織的に営業パーソンをバックアップできるようにもなっており、ITを使った管理の効率化や情報集約化も進めている。そのようなかたちでPDCAサイクルを回す行動主義的な営業管理が組織全体で行われているのである。キーエンスの営業活動や営業管理は、モノを作る工場の製造・検査などを主対象とし、顧客ニーズがある程度特定化でき、そのニーズを満たす自社製品が提案できる場合は、とても有効といえよう。

しかし営業活動を行う対象の顧客が、共通するような業務や目標を持たず、それぞれ全く異なるニーズを持ち、営業で提案するモノも、性質がそれぞれ異なる場合はどうなのだろうか。営業プロセス・営業行動も顧客ごとに全く別となるような場合に、このキーエンスの営業活動や営業管理のあり方は合致するのだろうか。顧客ごとに全く新しいモノを創造して提供する場合や、顧客と共に一から何かを考え創り上げようとする場合、そして作りあげるその価値が顧客によって異なる場合には、別の営業管理が求められるのではないだろうか。具体的にいえば、顧客企業によって変革の方向性が異なるマーケティング組織、人事を含めた組織開発のコンサルティング、あるいは様々な経営や業務に向けたサポート・サービス等の営業である。顧客ごとに固有の問題・課題があり、それぞれ異なる対処や、提案する内容に創造性が求められるような場合である。そのような異なる方向性のニーズ充足を顧客が求め、提案等の対処も全く別のものが求められる場合には、どのような行動主義的な営業管理が合致するのだろうか。

9) 個人が1時間あたりに生み出す付加価値「時間チャージ」を算出し、経費、部材原価などとともに、1円単位で調整されて行動がとられる。

10) 本節のリクルートの記述は、杉田(2017)、的場(2015,2018)、寺岡(2015)、渡瀬(2013)、日本経済新聞社・編(2015)、リクルート卒業生有志(2015)、山本直人(2010)、さらにYouTube「年取チャンネル」、「内定チャンネル」等の内容を元に行っている。

図表6 リクルート「リボン・モデル」



※杉田 (2018) 及び、ビズリーチ・キャンパス HPを基に著作作成

2 リクルート¹⁰⁾

①リクルートの事業内容

リクルートの事業開始は1960年で、当初は大学新聞専門の広告代理店であった。その後、学生向けの求人情報事業に集中し、さらに企業の採用と個人の求職のマッチングを軸に、人材関連の事業を拡げた。事業の中心となった顧客企業と個人顧客の人材マッチング(新卒, 中途)で、リクルートは国内最大級のサービスをこれまで提供してきたといえる。

そして現在では、人材関連にとどまらず、それをベースに構築した「リボン・モデル」といわれる企業と個人のマッチングを、様々な形で提供している(図表6参照)。じゃらん、ホットペッパーグルメ、ホットペッパービューティー、SUUMO、ゼクシィ、カーセンサー等はその一部である。

現在はそれら事業を、HRテクノロジー事業、マッチング&ソリューション事業、人材派遣事業の3つに括っており、さらに単に企業と個人のマッチングだけでなく、様々なソリューション・サービスの提供を付帯させて行ってい

る¹¹⁾。多岐にわたる業種での企業・店舗の販売促進と個人顧客のマッチングはもちろん、個人顧客が企業・店舗を予約する際に使うインターネット・予約システムの提供や、利用代金決済のためのプラットフォームの提供等々、様々なサービスの提供を行っているのである。

②人材関連からの多角化

人材関連ではリクルートは今でも、もちろん業界トップクラスといえる。同様のサービスを行う会社は約2万社あるといわれるが、採用・求人を行う企業からの利用も、求職者からの利用も、リクルートは共に多く、結果として企業と求職者(学生, 中途)双方の母数が多くなるため、人材マッチングが競争他社と比べて成り立ち易くなっている。これは競争他社と比べた時の最大の強みといえる。なお従前はリクルートブックなどの紙や冊子を媒体としたマッチングを行っていたが、「リクナビ」や「リクナビNext」等のインターネット上のマッチングに置き代わっており、さらにそれに付帯させて様々なサービスを拡大させている。

リクルートが人材マッチングで作り上げた

11) 3つの事業に括っているのは、リクルート・ホールディングスにおいてである。本稿ではそのうち人材関連と販売関連(HRテクノロジー事業の一部とマッチング&ソリューション事業)について記述する。

「リボン・モデル」は、リクルートの他の多角化した様々な事業のマッチングに生かされている。旅行代理店や宿泊施設、飲食店、美容室、住宅・不動産業者、結婚式場等での、企業・店舗と、個人顧客とのマッチングである。販売促進という点で企業・店舗と個人顧客とのマッチングを行っているが、単にそれら企業・店舗の販促・集客だけでなく、先にも述べた通り、企業・店舗の業務に合わせ、予約管理や代金決済などの業務ソリューションを提供している。顧客企業には中小規模の店舗も多いため、業務・経営支援のためのサービス (SaaS: Software as a Service) を構築し、顧客企業・店舗の経営や管理サポートをできるようにしているのである。

リクルートはこのように人材関連から多角化し、進学、住宅、自動車購買(中古車)、結婚等の様々なライフイベント、さらに旅行や飲食、美容等の日常消費での、企業・店舗と個人のマッチングや、さらにそれに付帯させたサービスで、業績を大きく伸ばしている。広告掲載や紹介等のマッチングで売上を得るのはもちろんだが、顧客企業・店舗の業務効率化のためのサービス等で、様々なかたちの課金的な売上が得られるようになっているのである。

③営業の実際

リクルートは様々なサービス事業を抱えているため、営業活動はその提供サービスによって性質が多少異なるものの、ベースとなっているのが創業時からの広告営業で、それを色濃く受け継いでいるといえる。営業対象となる企業・店舗になるべく多くアプローチし、顧客を探して、売上を得て行くというもので、人海戦術のように動き、営業での行動量をいかに確保するかが基本になっているといえる。

営業活動は電話から始まるが、基本的には1日100件くらい架電を行い、顧客先への訪問3件以上くらいが多いとのことである。なお電話の日と顧客訪問の日を厳密に分けることはしてい

ないが、電話営業では架電100件として、顧客企業・店舗の担当者と深く会話をしたり、訪問・面談の約束(アポイント)を取り付けられるのが、10～20件くらいで、そこから営業活動が始まることになる。

リクルートの営業は自律的であるが、営業目標は高く設定される。これは顧客の要求・期待レベルが高い(顧客への価格が高い)からであり、組織的に周りの人々のレベルが高くて上昇志向の強い人が多く、営業パーソンに求められる基準が高いためでもある。目標設定や結果に対する評価は3カ月(クォーター)ごとで、高い目標設定のため業務量は多く、仕事はハードで残業もあるが、休日はしっかりとれるようになっている。なお高業績を達成すれば、ボーナスが営業チームに与えられるなど、報奨も充実している。

各営業部門では、営業パーソンが大型の受注等をする、庶務が大声でフロアに速報したりする。垂れ幕など常に用意されており、お祭り騒ぎの中で仕事をしているような感じである。なおプロフィットセンター(PC)は部門ごとで、営業、編集、庶務等でチームを組み、顧客対応を行っている。

戦略はというと現場戦略はあるが事業戦略のようなものはないといえる。新規事業は現場が生み出すという組織文化の中で業務が進められている。また言い出したものが責任を持ってそのタスクを進めることになる。

リクルートの営業の特徴として、取り扱う商品が無形のサービスであるため、顧客に対する高いレベルでの課題解決能力が求められることがあげられる。また顧客へ高い価値提供を行うため、企画・提案力が求められるともいえる。そのため営業パーソン自身が、業務を通じて高い成長を自らして行く必要があり、達成意欲の高さも求められることになる。

④リクルートに集う人々の性質と組織文化

リクルートで営業活動を行うために集まる

人々は、将来的に起業が目的の人もいれば、本業のような仕事を別に持ちながら働く人もいる。いろいろな人材が集まってくるため、それらの人々との繋がりを目当てに仕事をしている人もいる。リクルートという看板を使い、自分のやりたいことを進めるという人もいる。

リクルートで行われる営業活動や営業管理にフィットしているのは、自身で将来に目標を持つ人や、社会的に何等かの影響力を持てるような仕事をしたい人、様々な人との接触を通して刺激を受けて成長したい人等であろう。体育会的ともいえるような組織文化のなかで、ネガティブな考えは持たず、自律的に業務を行える人が合っているといえる。

リクルートの組織は、多様性に重きを置いているため、他にも様々な人が集まってくる。勤務体系も幅をもって設定されているため、子育てママも多い。女性でも働きやすく、当然ながら中途社員も多い。研修や教育はしっかり行われており、正社員、契約社員、アルバイトという雇用形態に関係なく、実績中心で評価がなされている。

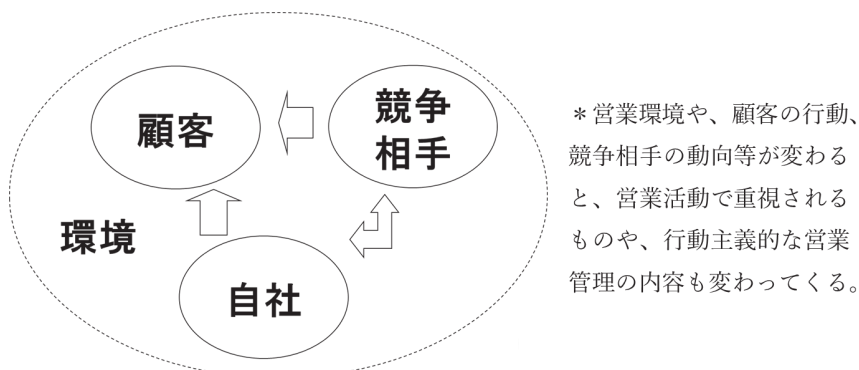
⑤リクルートの行動主義的な営業管理

リクルートの営業は、人材関連のマッチングから、様々な生活・消費に向けた企業・店舗と個人のマッチングへとサービス事業を拡大してきた経緯もあり、広告営業の性質は強いと考え

られる。しかし様々なサービス事業は、他社は提供しない全く新しいものも多く、社内によく交わされ掲げられてもいる「お前はどうかしたい？ /Why are you here ?」という言葉に象徴されるように、自分で自律的に考え行動する必要がある営業だといえる。何を目指し、何を顧客に提供するか、そしてどのように行動するか、営業パーソン自身が考えて自律的に行動することがリクルートでは強く求められているのである。自律性が求められる背景には、多岐にわたるリクルートの様々なサービス事業は、全く新しく作りあげたものが多いため、組織のあり方も営業管理のあり方も、さらには営業活動を進めるためのルールも、自分等で作って行かなくてはならない柔らかなものが多いことがあげられる。

営業目標の設定は事業により異なるが、達成できるかどうか精査され、到底達成できないような目標が設定されることはない。営業パーソンの行動は自律性に任されるため、営業パーソンが仕事に自身でコミットし、自身で激務になるようにしているともいえる。また営業パーソンの人数が多いため、お祭り騒ぎのように楽しく活動しながらも、競争原理が働くようになっており、その中で営業活動が行なわれている。自分等で新しいものを創造的に作って行こうという気質に満ちた組織文化の中で、営業パーソン自身が自律的に考え活動することを大

図表7 営業環境、顧客の行動、競争相手の動向等の影響を受ける営業活動・営業管理



* 営業環境や、顧客の行動、競争相手の動向等が変わると、営業活動で重視されるものや、行動主義的な営業管理の内容も変わってくる。

切にしながら、しっかりと行動主義的な営業管理が行われているといえる。

⑥リクルートからの示唆と課題

リクルートの営業管理の特徴は、行動主義的管理の中でも清宮(2004, 2006, 2015)の分析フレームでいえば、行動量管理が絶対的に重視され、管理方式のレビューや修正も行われるが、プロセス管理が必ずしも定型的でなく、営業パーソンの自律性を重んじて、営業活動が進められるようになっていくことであろう。これによって創造性が保てているともいえる。

なお評価のあり方は、その時の状況によって異なる。例えば人材関連では、経済好況時は企業・個人マッチングでの求人・求職案件を、いかに大量に処理できるかが重視されるが、逆に不況時は、企業の求人を開拓する力の発揮が求められたりする。このように営業評価も、社会状況・環境によって異なるといえる。営業環境や、顧客の行動、競争相手の動向によって、営業活動や営業管理で重要なものが変わってくるといえよう(図表7参照)。

リクルートではこのように、営業パーソンの自律性や多様性に基づく創造力を重んじながら、行動主義的な営業管理も、環境や状況にあわせてかたちで行なわれているのである。

そのように行われるリクルートの営業管理で、課題となるのが、営業パーソンの行動や成果にバラツキが出ることであろう。また当然ながら多岐にわたる事業では、その方向性が異なるため、統一的な営業管理は行えないといえる。統制が取れないこともあれば、ノウハウが個人に属してしまう場合もあると考えられよう。良くも悪くもバラツキが出てしまうといえる。

3 セールスフォース¹²⁾

①セールスフォースの事業と THE MODEL

セールスフォースは、顧客である企業を対象にITサービスを提供する会社である。インターネット経由でサービスを提供し、顧客関係管理(CRM)ソリューションを中心に、様々なクラウド・サービスや、ビジネス・アプリケーション、クラウド・プラットフォーム等を提供している。

営業活動では、「THE MODEL」という営業管理手法を基に、営業プロセスを分けた分業を行っている。またその THE MODELに沿ったかたちで、顧客へ営業支援のITサービスの提供も行っている。THE MODELでは、営業プロセスを4つの段階に分ける。「マーケティング」、「インサイドセールス」、「外勤営業(フィールドセールス)」、「カスタマーサクセス」である。その営業プロセスごとに担当者を置き、顧客に対処する。そして営業プロセスが次の段階に進むと、営業パーソンがその顧客を次の営業プロセスの担当者へ引き継ぐのである。そのように営業プロセスを分けた上で分業体制をとっている。

従来型の営業では、顧客を担当する営業パーソンが、営業プロセスの初めから全てを担当していたといえる。見込み客への最初の接触(アプローチ)から、その顧客の醸成(ナーチャリング)、商談が進めば詳細な商品・サービス提案、クロージング(契約)、さらにはその顧客へのアフターフォローやサポートと、一人の営業パーソンがその顧客のほぼ全てのプロセスを担当していた。それに対し、THE MODELでは上記のように営業活動を4段階に分け、マーケティング、インサイドセールス、外勤営業、カスタマーサクセスのそれぞれが、業務目標を持って、分業・連携して顧客に対処し、効率的

12) 本節のセールスフォースの記述は、福田(2019)、茂野(2020)、セールスフォース・ドットコム他(2021)、日経ビジョナリー経営研究所(2016)、西田(2009)、西川・澁谷(2019)、さらにYouTube「年収チャンネル」、「内定チャンネル」等の内容を元にしている。

に売上増に繋げていく。ITを使って情報共有をしながら、組織的に営業活動を行っているのである。

② THE MODELと営業の実際

営業プロセスを4つに分けたうちの、1つめの「マーケティング」は、主に営業対象となる顧客(リード)のリスト整備・獲得を役割として担当する。メールマガジンや広告配信、検索サイトでのSEO対策など、様々な手段を使って、顧客の興味を自社サービスへ惹き付ける。顧客からの問合せ数などを業務目標として掲げ、自社の見込み顧客を集めるのが、1つめのマーケティングの担当役割となる。

次の「インサイドセールス」は電話を使い、前段階のマーケティングが集めた顧客リストを基に顧客の醸成(ナーチャリング)を行う。電話を使うが、単なる訪問・面談の約束(アポイント)を取るだけでなく、有効な商談を作り出すまでが担当である。マーケティングが整備・獲得した顧客リストをもとに、電話やメールで顧客の購買意欲を高め、なかでも特に興味を持つ顧客にアプローチする。インサイドセールスの業務目標は商談の創出件数等であるが、顧客の購買意欲を高めて、訪問・面談の約束を取るまで進めて、次の外勤営業に引き継ぐことになる。なおインサイドセールスでは、その特徴として、様々な顧客や、顧客業務、顧客ニーズに触れることになる。オブジェクション(反論)やリジェクション(拒否)も多い。その中で契約可能性のある顧客として、訪問し商談を行えるようになるまでを担うのである。

3つめの「外勤営業」は、実際に顧客企業へ訪問し面談しての営業活動を担当する。顧客を個別に訪問して回り、面談で商談の進捗をはかってクロージング(売上・契約)までを担当する。もちろん顧客との契約までといっても、インサイドセールスによってそれまでに十分に醸成されている顧客もいれば、単に訪問・面談の約束が取れただけの顧客もいて、様々な顧客

対処になるといえる。面談は出来ても商談といえないレベルの顧客もいれば、課題は認識しているレベルの顧客である場合もある。また導入のための評価・選定に入っている顧客や、すぐに契約のための最終交渉に入れる顧客もいる。それら様々な顧客と商談を進め、「契約」へと導くのが外勤営業の役割である。外勤営業は、このように様々なレベルの顧客に訪問・面談で対処し、クロージング(契約)までを担うことになるのである。

そして最後の「カスタマーサクセス」は、契約・売上が成り立った顧客との関係を維持し、サポートをするのが役割となる。顧客サポートをしながら、継続的にサブスクリプションでの売上等を得られるようにする。顧客のエンゲージメント向上や、満足度向上をはかりながら、可能ならアップセル(グレードのより高い提供サービスへの契約切替え)やクロスセル(他の提供サービスの追加購入)も得られるようにする。契約はしたが、セールスフォースのITサービス提供を、途中で解約する顧客もいるため、それを防ぐため、顧客に寄り添い、セールスフォースのサービスで得られる効果を最大化させてゆく。カスタマーサクセスは、このように顧客満足度向上や顧客の契約継続、アップセルやクロスセルなどを業務目標にして活動することになる。

③定期的な担当替えと営業管理

ところで、セールスフォースでは原則として、一部の大手顧客を除いて、顧客担当は一年ごとに総入れ替えを行っている。これは顧客との関係が、営業パーソン個人に属人化することを防ぐためであり、また顧客ニーズや具現化している顧客需要を組織として共有するためである。これによって、顧客の情報や関係性を組織として共有できるようにしている。

セールスフォースは、THE MODELと呼ばれる営業プロセスを分けた分業と、それに合わせて細かに行われる行動主義的管理によって、

このように顧客との関係性の共有や、売上を常に上げることを目指しているのである。

④セールスフォースの示唆と課題

セールスフォースの THE MODELは、営業プロセスを分業することで、組織的に売上目標の達成に向けた活動ができる仕組みとなっている。また営業プロセスごとに業務目標を設定し、管理できるようになっている。

それぞれの営業プロセスを担当する営業パーソンが、営業プロセスの特定段階へ業務特化することで、インサイドセールス等では、営業経験がなくても、営業活動のための素養や能力、専門知識について、業務を通して身に付けて行くことが可能となっている。それ以外の営業プロセスを担当する営業パーソンも、特定の営業プロセスに特化することで、能力向上がはかれるようになっている。また1つの営業成果が、一人の営業パーソンの属人的な評価となるわけではなく、組織全体の成果と捉えられるようになっている。

しかし課題もある。分業した営業プロセスでは、それぞれ別々の営業パーソンが顧客に対処するため、次の営業プロセス段階に引き継ぐ際に、顧客の細かな情報が上手く伝わらず、顧客対処での整合性が取れない事象が起こる可能性がある。顧客の要望や考えが、営業プロセスの次工程の担当者にうまく引き継がれず、重要な

事項がニュアンスを異にして、次の担当の営業パーソンに引き継がれる場合もあると考えられる。

また顧客との関係を営業パーソン個人に属人化させないため、毎年担当替えをするが、従来の営業であれば醸成されていた営業パーソンと顧客の人的な信頼関係等ができず、できても摘み取られてしまう可能性がある。さらにいえば顧客企業内にその「営業パーソンの味方・ファンを作りだす」ことも、しづらいといえる。出来たとしても従来とは異なったものになるであろう。

さらに業務特化による特定の営業プロセス内での部分最適化が起きてしまう可能性がある。インサイドセールスでは、訪問・面談の約束が取ればよいと、顧客の醸成(ナーチャリング)が上手く出来ていない顧客を多く作ってしまい、外勤営業に引き継ぐ場合もあろう。顧客の側は面談の約束はしたものの、気乗りせず(内心嫌ながら)会うだけという状況をつくってしまうこともある。また外勤営業では、顧客と契約(クロージング)をし売上獲得は出来たが、顧客側のロイヤルティが低く、解約可能性が高い顧客を作ってしまう可能性もある。自身が担当する営業プロセス内で業務目標が達成できれば良いという、部分最適化が起こってしまう可能性を排除できないといえる¹³⁾。

図表8 3社の管理方式の簡単な比較

営業管理の方式	行動主義的な営業管理				成果主義的な営業管理	
	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	アウトプット管理	報奨
キーエンス	○	○	○	○	○	○
リクルート			○	○	○	○
セールスフォース	○	○	○		○	○

* 相対的に3社を比べてである。○がないといって、行われていないわけではない。

※著者作成

13) もちろん逆に、確度が高い商談ばかりを作るとすれば、次工程に十分な商談量を供給できない可能性もある。その意味では、目標設定は経営方針等と照らし合わせて、慎重に行う必要がある。

図表9 3社の例からみえる、それぞれの特徴の整理

(キーエンス) 細かになされる行動主義的な営業管理は、その規律に従って営業活動を行い報告も行えば、顧客に関する情報や、営業活動を効率的に行う知識・方法が、組織で共有され水平展開もできる。また様々な分析も可能となる。行動主義的な営業管理を高い規律で行うことで、高い成果を得られている。
(リクルート) 様々な価値観やワークスタイルを尊重する中で、営業パーソンが自律的に考え行動している。自律性や多様性を尊重する営業管理と組織文化の中で、営業パーソン自身が営業プロセスや、営業行動量を主体的に考えてこなしており、それにより顧客への新たな提供価値や、新たなビジネスの創出が行えている。
(セールスフォース) 営業プロセスを分担することで担当業務に特化し、行動量を上げることができている。組織として効率的に営業成果を得ることができている。また営業パーソンがそれぞれの担当プロセスに特化することで、経験・知識の深化が促進され、能力向上がはかれている。

※著者作成

4 様々な様相を持つ行動主義的な営業管理

清宮(2004a, 2006, 2015)をもとに、3例の行動主義的な営業管理を見ると、相対的ではあるが、キーエンスは、行動主義的な営業管理が高い規律で行われているといえる。それに対しリクルートは、行動主義的な営業管理を行っているが、営業パーソンの自律性を重んじたものとなっている。またセールスフォースは特にプロセスと行動量を重んじていると考えられる。つまり行動主義的な営業管理といっても、様相がそれぞれ異なるということである(図表8参照)。

このように営業管理には様々なタイプがあり、行動主義的な営業管理といっても、その特徴は企業・組織によって異なる。高い規律で行われる行動主義的な営業管理のもとで、活動を行えば成果が上がる仕組みが築かれているキーエンスや、担当営業プロセスに特化し業務に集中して、組織としての営業行動量を上げるセールスフォース、さらに自律的な行動をとり、何をするのか自身で常に考えながら営業行動量を上げ、組織的にそれを盛り立てるリクルート、それぞれ特徴があるといえる。

3社それぞれ先進的で高い営業成果を達成で

きているが、それぞれの営業環境に適合した営業管理を行っているのであり、製品・サービス等での提供価値や、顧客の行動、競争相手の動向等が変われば、営業管理も変えなくてはならないと考えられる。そのため3社の例を、ただやみくもに自社に適用すれば成果が上がる、というわけではないといえる。先進的な事例は、取り入れようとする企業が多いものの、自社の状況をしっかり検討する必要がある、取り巻く環境や、企業文化によっては上手く適用できない場合や、適用しても成果が上がらない場合があると考えられる。

3社の事例の相対的な比較からみえるのは、キーエンスやセールスフォースに対して、リクルートは営業パーソンの自律性が高く、創造的な成果が実現できているということであろう。もちろんリクルートの営業が理想的であるとか優っているというわけではない。ただこの相対的な比較からみて、行動主義的な営業管理は、図表9のような特徴をそれぞれ持つことに留意すべきといえよう。

3社の営業管理は、それぞれを取り巻く営業環境の中で最適化されたもので、さらに企業文化によって支えられているといえる。それによって自社の強みを発揮し、競争相手との差別

化もできているといえよう。それぞれ取り巻く環境に合致させた営業管理なのである。

そのような中で、これからの行動主義的な営業管理で、検討しなくてはならないのは、どのような点なのであろうか。やや羅列的にはなるが、考えてみたいと思う。

IV 行動主義的な営業管理の検討課題と仮説について

1 規律性・効率性と自律性・創造性

キーエンスでは高い規律で行動主義的管理が行われているが、リクルートは自律性の高い行動主義的管理となっている。キーエンスの営業対象は企業の製造・検査等の工程で、顧客企業が製造する製品の品質維持や、効率的な生産・出荷の維持に必要なものを販売している。それに対しリクルートの営業は、広告営業をベースにしながらも、様々なかたちでITを使った新しいサービスを創造し、顧客にそれを提供するクリエイティブな営業といえる。相対的ではあるが、キーエンスでは規律に沿った営業活動と行動主義的管理が効率性を生み、リクルートは自律性や自由度の高い営業活動・管理が創造性を生んでいると考えられる。

規律の高さや効率性と、創造性はトレードオフになりやすいといえよう¹⁴⁾。もちろん営業活動や営業管理では、規律性や効率性も、自律性や創造性も共に重要だが、顧客への提供価値や競争相手の動向によって、どちらがより重要か決まるといえる。

キーエンスの営業は、顧客ニーズがある程度特定され、他の顧客でも同じニーズが期待でき、同じような対処でニーズ充足が可能な時、迅速に動くことが、より多くの成果を生むといえる。目指す目標・対象やニーズ充足の方法が明らかほど、キーエンスの営業は適用しやすいとい

えよう。もちろんキーエンスでも、自社製品の顧客の新たな使用用途を探し当てることは重視される。だがそれも顧客企業の製造・検査等の工程が中心である。

リクルートの営業は広告営業がベースにあるが、販売促進の他、顧客となる企業や店舗等のマーケティング組織等への業務コンサルティングにも適用できると考えられる。また伝統的に行ってきた人材関連など組織のあり方に関するコンサルティングにも、これらは適用できると思われる。顧客対処のあり方やニーズ充足の方法が確定していないものには、リクルートの方が適用しやすいのでないだろうか。顧客となるクライアント企業のニーズや対処策が、顧客それぞれに異なり、顧客に対し新たに何かを作り上げて提供するものには、相対的ではあるが、リクルートの管理方式が適用しやすいと考えられる。

このようにキーエンスとリクルートは共に先進的といえるが、適用できる営業は異なり、特に考慮しなくてはならないのは、行動主義的な営業管理とはいっても、規律性の高さや効率性と自律性や創造性は、トレードオフになりやすいことである。

IT進化等が進む中で、営業は今後、顧客との関係を保ち規律性・効率性を追求するか、自律性を持って顧客に新たな価値創造を提供するか、二極化が進むことも考えられよう。それを考えれば、以下のような検討課題と仮説が提示できるのでないか。

検討すべき課題1:

行動主義的な営業管理では、規律の高さ・管理の強さ、効率性と、営業活動での自律性・創造性はトレードオフとなる。

仮説1-1. 不確定要素が高い営業活動、営業管理では、自律性・創造性を重んじた行動主義

14) 野中(1985)や野中・竹内(1996)以来、組織における自由度が、経営における新たな知識創造やイノベーションを起こすのに必要なことは提起されてきた。

的管理が、成果を高める。

仮説1-2. 営業活動の目標や対象、ニーズの充足方法が明確なほど、規律の高さや管理の強さ、効率性が重視される行動主義的管理が、成果を高める。

2 営業行動量確保の重要性

行動主義的な営業管理は、営業環境によって異なったものとなるが、本稿で取り上げた3つの事例で共通しているのは、いずれも行動量を重視していることである。目標達成を保証するものとして、営業での行動量が重要な意味を持つと、いずれの例でも考えていることがわかる¹⁵⁾。

セールスフォースは営業プロセスの各段階で、マーケティング、インサイドセールス、外勤営業、カスタマーサクセスが、それぞれの担当プロセスに集中することで、圧倒的な行動量を確保することができるようになっている。

またキーエンスでも、電話営業から始まる営業活動は、目標達成を確実にするために、見込み顧客を揃えるところから、しっかりと行動量を確保している。また顧客訪問時も効率的に多くの顧客に訪問できるよう訪問計画を立てている。行動量は必要不可欠なものとなっている。

リクルートも、伝統的な広告営業をベースに、人海戦術的ともいえるような営業での行動量が重視され、確保されているといえる。

産業財取引では、営業パーソンが顧客企業に対し、上手くプレゼンテーションや製品提案が出来ても、顧客側は組織的な購買行動をとるため、合理的な理由がなければ購買には至らない。またその購買も予算条件が合うなどして行われることになる。逆にプレゼンテーションや提案

がそれほど上手くできなくても、顧客にニーズがあり、購買の必要性に気付いて条件が整っていれば、購買の可能性は高まる¹⁶⁾。

つまり一定以上の営業行動量をこなし、顧客との商談や、プレゼンテーション、デモンストレーション等の実施を多く行うことが、産業財の営業で高い成果を生み出すには必要といえる¹⁷⁾。営業活動はコツコツ努力しても成果が出ないこともあるが、3社の例では、営業行動量を一定以上確保することで、その不確実性を極小化しているといえる。そのような意味で、営業での行動量管理は重要といえよう。それらを考えれば、以下のような検討課題と仮説が提示できよう。

検討すべき課題2：

産業財の営業での行動量とその管理は、安定した成果を得るのに必要である。営業行動量は、不確実性を極小化する。行動量と成果には因果関係があるとして分析を行う必要がある。

仮説2-1. 産業財営業での行動量は、成果の不確実性を極小化する。営業での行動量は、成果と因果関係がある。

仮説2-2. 環境特性(製品・サービスなど顧客提供価値、顧客の行動、競争状況、等)によって、各営業プロセスの各段階での行動量(顧客への訪問数、プレゼンテーション数、デモンストレーション数、他)と成果の因果関係は、異なったものとなる。

3 IT 進化による商談の変容と行動主義的管理でのサポートの重要性

ITは顧客への提供サービスの変化(インター

15) 行動量は重要だが、留意しなくてはならないのは、従前の営業の一部で示されていた精神論や根性論で言い表されるものとは違う点であろう。キーエンス、リクルート、セールスフォースに共通することとして、「理不尽なところはない」ことがあげられる。

16) 天野(2022)、および YouTube「AMANO SCOPE 天野真也」より。

17) 電話営業は、必要な営業での行動量を、こなすことのできる営業活動の1つといえる。喋りが上手くなくても、顧客に伝える内容をあらかじめ用意すれば、顧客とのコミュニケーションは成り立つ。

ネット化、クラウド化等)や、営業管理での情報共有、細かなデータ分析、分業のしやすさ等をもたらしたが、それと共に顧客とのコミュニケーション・インタラクションの多様化ももたらした。

IT 使用によるオンライン営業は、営業活動での移動やテリトリーの壁を実質的になくしたともいえる。セールスフォースの例にもあるように、距離的に遠く離れたコールセンターから電話営業で顧客の醸成を行い、顧客と面談する営業パーソンに引き継ぐことも可能となった。顧客への説明内容はスクリプト(話す内容を台本にしたもの)を使えば、経験の浅い営業パーソンでも、電話で顧客とのコミュニケーションは可能である。そして行動量を確保すれば、見込み顧客を育てて増やすこともできる。それを考えると、営業パーソンには必ずしも対人折衝能力が必要ではなくなったといえる¹⁸⁾。

またオンライン商談が増えたことで、売手も買手も商談に対する見方が変わり、その内容も変化しつつある¹⁹⁾。オンライン面談では、話の勢いで押し込もうとする営業パーソンの説得は意味がなく、従来ならありえたゴリ押しや訪問時の雰囲気で売ることが少なくなっているといえよう。顧客には論理的に考える時間を十分に取ってもらい、いかに合理的に納得してもらうかが重要となっている。つまり、オンライン等の商談での営業活動は、準備(プレパレーション)等が、従前と比べて極めて重要になっているといえる。これは、オンラインと実際の訪問・面談を組み合わせたハイブリッド型の営業でも同じで、ここでは営業管理やそのサポートが重要な意味を持つと考えられる。営業管理やそのサポートは、それをしっかり行えば、それらを十分バックアップできる。

さらにいうと、電話営業や Zoom 等を用いたオンライン商談は、営業パーソンが顧客とどのようなコミュニケーションを取っているか、営業管理者や他のスタッフがウオッチすることも可能である。録画・録音等の機能を使えば、営業パーソン自身が、面談時の会話やプレゼンテーションを振り返り確認することもできる。行動主義的な営業管理によって、細かなサポートをすれば、成果の向上はもちろん、営業パーソンの能力の均一化・標準化や、その向上をはかることも可能といえよう。

このように IT 進化の中で、行動主義的な営業管理は、営業パーソンの営業活動を可視化したうえで、商談の進捗を組織的に細かにサポートすることが重要になっているといえる。

検討すべき課題3：

IT 進化により営業での商談も変容している。営業行動の可視化と、行動主義的管理でのサポートは重要である。それらは高い成果の獲得や、営業パーソンの能力向上に寄与する。

仮説3-1. IT 進化を受けた商談では事前準備が重要で、それによってより成果が高まる。

仮説3-2. IT 進化を受けた商談では論理的な説明と、顧客の合理的な納得がより成果を高める。

仮説3-3. IT 進化を受けた中では、営業活動を可視化したうえでのサポートが、成果をより高め、営業パーソンの能力向上に寄与する。

4 行動主義的管理と営業活動における目標に向けた指向性

環境変化を受け変容しているものもあるが、3社の営業活動で共通することとして、「目標に向けた指向性」は従前と変わらず掲げられ、営

18) 営業はかつて営業パーソンの対人折衝能力が重要といわれていた。しかし口下手な人が営業に不向きとか、営業成績が低いというわけではなかった。顧客への誠実な対応や、対処の速さ、提案の的確さで信頼を得て、高い成果を出している営業パーソンはいた。対人折衝能力が高ければ、営業活動を有利に進められるのは確かだが、成果を高める最大の要因ではなかったといえる。

19) 高橋(2020)、財津(2021)、伊庭(2021)等より。

業活動が行われていることがあげられよう。

セールスフォースでは、担当するプロセスごとに業務目標がしっかり設定され、活動が行われている。またキーエンスでも、「時間における生産性」で表される最小費用で最大効果を目指す管理がなされると共に、日々の営業活動で「その目的は・・・」と社内では相互に、その行動の目的がチェックされるようになっている。またリクルートでは、社内では共有される言葉「お前は どうしたい？」に表わされるように、組織目標は掲げられなくても、何を目指しているのか営業活動の目的が常に問われているといえる。

つまり従前と変わらずに組み込まれているのが、この「目標に向けた指向性」である。ただやみくもに営業活動を行っても高い成果は得られない。どのような目標に向かってどう活動をするか、日々の活動での計画的な顧客訪問や、面談での提案内容、その顧客で期待できる成果や、契約成就までの期間・ワークロード等もしっかり検討することで、高い成果に繋げているといえよう。これらをチェックし、目標に向けてサポートをするのは、やはり行動主義的な営業管理の役割となるであろう²⁰⁾。

細かなところに立ち入っているなら、個々の商談のゴール(目標)を目指すには、契約(クロージング)をしっかり取るためのサポートも必要といえる。営業活動では営業プロセスの早期の段階で、どのような条件が整えば顧客が契約するのか、顧客と明確な合意を得ておくことが望ましいといわれる(実務的には、これが上手くできないため業績が上がらない営業パーソンは多い)²¹⁾。行動主義的な営業管理では、営業パーソンと顧客との間で契約のための条件合意ができるようにサポートすることも必要といえよう。営業活動の締めくくりであり、最終目標となる

クロージングに向けた指向性が重要なことは、従前の営業でも唱えられていたが、環境変化はあっても営業管理でのこのサポートが重要なことは変わらないといえよう。

さらに契約(クロージング)を得るため、顧客から合理的な納得を引き出す必要があるが、顧客の支出・費用に対する効果を、しっかり提示することも重要である。産業財の営業対象顧客は、企業(組織)として利益(価値)を創出することを経営「目標」として活動している。その購買にかかる支出・費用は、投資となる。取引そのものが高額になることを考えれば、その購買にかかる支出・費用(投資)と、それに対する効果を、可能な限り顧客に証明・提示する必要がある²²⁾。これを顧客に示すためのサポートも、行動主義的な営業管理の中では重要で、従前と変わらずしっかり行われるべきといえよう。

3社の例をみると、従前と変わらず、このような目標に向けた指向性が重んじられているといえる。それを考えれば以下のようなことが提示できよう。

検討すべき課題4：

営業における目標に向けた指向性は重要である。営業管理ではそれをしっかりサポートする必要がある。

仮説4-1. 営業活動での優先順位付けやワークロード配分の検討は重要で、営業管理でそれをサポートすることにより、成果は高まる。

仮説4-2. 営業プロセスの早期に、顧客と契約条件についての合意を得ることは重要で、営業管理でそれをサポートすることにより、成果は高まる。

仮説4-3. 顧客に、費用(投資)対効果を伝えることは重要で、営業管理でそれをサポートす

20) 従前の営業であったのが、会いやすい顧客のところへ行くことや、面談時もその時の顧客の状況を見ながら、話しの内容を考えるというものであった。

21) 富士ゼロックス総合教育研究所(2000)、Moncrief et al(1997)、天野(2022)等より。

22) 富士ゼロックス総合教育研究所(2000)、天野(2022)より。

ることにより、成果は高まる。

V 今後に向けて

営業は、IT 進化など環境変化で従前から変容しているところもあるが、従前から変わらない部分もある。変容しているところでは、それにどう対処するか、しっかり考えなくてはならないが、従来と変わらないところでは、これまでと変わらずに営業活動・営業管理で目指すべきことを、しっかり進める必要がある。

営業のこれからを考えれば、今後は IT を使った様々な分析に AI が加わることもなされるであろう(これはもちろん一部で既に始まっている)。AI に期待されるのはまず、担当する顧客リストの中で、契約可能性の高い顧客や、営業活動で優先度の高い顧客の導出等であろう。もちろんヒトが気づかない契約可能性のある潜在的な顧客の抽出等も期待される。また成果が高まる営業活動・営業管理の要因分析や、より自社に適した営業パーソンの採用や教育など、人事面の判断でも力を発揮してくるであろう。

当然ながらそれらは営業活動の効率化に寄与するだろうが、注意しなくてはならないのは、IT や AI はヒトの判断をサポートし分析結果等は示すが、それをどのように解釈し行動するか最終的に決めて、営業活動で行動する主体となるのは、結局はヒトであるということである。AI が導入されても、営業パーソンや営業管理者のヒトとしての判断や行動は、必ず必要といえよう。

本稿では3つの例を示し、行動主義的な営業管理について相対的に比較して考察した。羅列的に提示した仮説の検証はもちろん必要だが、広く営業活動や営業管理の分析を行うのなら、取り上げた3つ以外の様々な事例の分析ももちろん必要である。様々な特有の事情を抱えて、それぞれ行われる営業活動や営業管理は、単一のフレームで分析するのはなかなか難しいといえる。様々な分析フレームや分析手法を用いて、

営業の分析を続けていくことが、求められるといえるのでないだろうか。

本稿での示唆の1つとして、先進的な事例は取り入れたがる企業が多いものの、それぞれ環境に適合した営業活動・営業管理を行っているのであって、それらを自社にそのまま適用すれば必ず成果が上がるわけでないことにも留意する必要がある。それらも含めて、変容しつつある部分と従来から変わらない部分を併せて取り上げながら、より多くの事例に触れ定量的な分析も行い継続的ななされる研究が、営業活動や営業管理には必要と思われる。

参考文献

- 天野真也(2022)『シン・営業力』クロスメディア・パブリッシング。
Anderson, Erin & Oliver, Richard (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.51 OCT, pp.76-88.
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, pp.159-172.
崔相鐵(1995)「営業の信頼理論」『営業の本質』有斐閣, pp.156-190.
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, pp.103-118.
Conner, D., Davidson, J. (1993) *Getting New Clients Second Edition*. (是枝伸彦・丁戒卓訳『コンサルティング・セールスの技術』ダイヤモンド社, 2000).
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, pp.47-59.
DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2005)『一流の「営業力」を育てる』ダイヤモンド社。
江尻弘(1988)『営業の知識』日本経済新聞社。
藤岡晋(2018)『誰でも売れる「プロセス思考」営業術』日本実業出版社。
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。
福田康隆(2019)『THE MODEL(Marke Zine BOOKS)マーケティング・インサイドセールス・営業・カ

- スタマースクセスの共業プロセス』翔泳社。
- 廣田達衛 (1985) 『セールス・マネジメント入門』日本経済新聞社。
- 細井謙一 (1995) 「販売管理論の基本的性格」『広島経済大学経済研究論集』第18巻2号, pp.131-154.
- 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, pp.59-88.
- 細井謙一 (2000a) 「営業活動の日本的特徴」『日本型マーケティング』千倉書房, pp.137-152.
- 細井謙一 (2000b) 「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, pp.109-115.
- HRInstitute・野口吉昭 (2001) 『仮説提案型営業の進め方』かんき出版。
- 伊庭正康 (2021) 『超効率的に結果を出す—テレアポ&リモート営業の基本』日本実業出版社。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 岩田圭弘 (2023) 『数値化の魔力“最強企業”で学んだ「仕事ができる人」になる自己成長メソッド』SBクリエイティブ。
- Jaworski, Bernard.J (1988) “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.52, July, pp.23-39.
- Jaworski, Bernard. J., Stathakopoulou, Vlasis., Krishnan, Shanker, H. (1993) “Control Combination in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence,” *Journal of Marketing*, Vol.57, January, pp.57-69.
- 金顕哲 (1995) 「営業の関係理論」『営業の本質』有斐閣, pp.191-217.
- 金顕哲・清宮政宏 (2006) 「営業部門での管理方式の選択に関する一考察—多角的な視点から分析した営業管理様式を選択要因について—」, 日本マーケティング協会『マーケティングジャーナル』No.101, pp.76-94.
- 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」『日本型マーケティング』千倉書房, pp.59-76.
- 的場正人 (2015) 『リクルートのトップ営業が後輩に伝えていること：一人前の営業になる6つの習慣』日経BPマーケティング。
- 的場正人 (2018) 『リクルートの営業コンサルが教える—自分で動く若手営業の育てかた』日本経済新聞出版社。
- 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, pp.18-31.
- 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, pp.5-20.
- 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」『日本型マーケティング』千倉書房, pp.173-188.
- Moncrief, William C, Shipp, Shannon (1997) “*Sales management: strategy, technology, skills*”, Addison-Wesley.
- 日本経済新聞社・編 (2015) 『リクルート挑戦する遣伝子』日本経済新聞出版社。
- 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。
- 日経ビジョナリー経営研究所 (2016) 『セールスフォース・ドットコム』の挑戦—世界は顧客が変える』日経BP。
- 日経BPコンサルティング企業研究会 (2014) 『企業研究BOOK2016 世界が注目する付加価値創造企業キーエンス』日経BPコンサルティング。
- 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。
- 西岡杏 (2022) 『キーエンス解剖 最強企業のメカニズム』日経BP。
- 西田宗千佳 (2009) 『クラウドの象徴セールスフォース—日本企業を変革する脅威の米国IT』インプレスジャパン。
- 西川英彦・澁谷覚 (2019) 『1からのデジタル・マーケティング』碩学舎。
- 延岡健太郎 (2023) 『キーエンス—高付加価値経営の論理—顧客利益最大化のイノベーション』日経BP。
- 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。
- 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, pp.53-67.
- 大前研一・編 (2011) 『大前研一と考える—営業学』ダイヤモンド社。
- リクルート卒業生有志 (2015) 『「どこでも通用する人」に変わるリクルートの口ぐせ』KADOKAWA.
- セールスフォース・ドットコム・パーソル総合研究所・渥美英紀 (2021) 『訪問しない時代の営業力強化の教科書—営業×マーケティング統合戦略—』翔泳社。
- 清宮政宏 (2004a) 「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, pp.91-112.
- 清宮政宏 (2004b) 「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, pp.56-72.
- 清宮政宏 (2004c) 「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—」『顧客ロイヤルティの時代』同文館出版, pp.143-156.
- 清宮政宏 (2006) 『営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究』, 筑波大学大学院ビジネス科学研究

- 究科博士学位審査論文.
- 清宮政宏 (2012) 「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—」『彦根論叢』391号, pp.168-181.
- 清宮政宏 (2015) 「顧客目線で企画された新サービスによって高まる顧客ロイヤルティ」『顧客ロイヤルティ戦略: ケースブック』同文館出版, pp.89-106.
- 清宮政宏 (2019) 「経営やマーケティングの活動に革新性や調和・共感をもたらすアートの感性に関する試論」『彦根論叢』422号, pp. 48-61.
- 茂野明彦 (2020) 『インサイドセールス 訪問に頼らず, 売上を伸ばす営業組織の強化ガイド』翔泳社.
- 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 (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, pp.290-316.
- 就職活動研究会 (2022) 『キーエンスの就活ハンドブック (2023年度版) (JOB HUNTING BOOK)』協同出版.
- Slater, Stanley F & M. Olson, Eric M (2000) “Strategy Type and Performance: The Influence of Sales force Management,” *Strategy Management Journal*, 21, pp.813-829.
- 杉田浩章 (2017) 『リクルートのすごい構“創”カーアイデアを事業に仕上げる9メソッド』日本経済新聞出版社.
- 高杉康成 (2019) 『「最強」ソリューション戦略』日本経済新聞出版社.
- 竹村正明 (1995) 「組織型営業の革新—タカラベルモントの事例」『営業の本質』有斐閣, pp.94-121.
- 田村正紀 (1999) 『機動営業力』日本経済新聞社.
- 田村直樹・編 (2014) 『セールスメーカー』同文館出版.
- 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.
- 田尻望 (2022) 『付加価値のつくりかた』かんき出版.
- 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.
- 寺岡晟 (2015) 『リクルートの「強い営業」の生みの親が教える 最強の営業部隊のつくり方』ソシム.
- 高橋浩一 (2020) 『無敗営業 チーム戦略—オンラインとリアル ハイブリッドで勝つ』日経 BP.
- 高嶋克義 (2000a) 「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, pp.153-172.
- 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, pp.1-16.
- 高嶋克義 (2002) 『営業プロセス・イノベーション』有斐閣.
- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論』有斐閣.
- 山本直人 (2010) 『電通とリクルート』新潮社.
- 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.

- 余田拓郎 (2023) 『新版 BtoBマーケティング: DX時代の成長シナリオ』東洋経済新報社.
- 渡瀬謙 (2013) 『元リクルート No.1の日本で一番“効率”のよい営業法—このムダをなくすだけで, ゲンゲン売上が伸びる!』大和出版.
- 財津優 (2021) 『リモート営業の極意—外資系トップセールスが教える “会わなくてもパンパン売る” 技術』WAVE 出版.

参考インターネット HP

- ビズリーチ・キャンパス
<https://br-campus.jp/>
キーエンス
<https://www.keyence.co.jp/>
リクルート
<https://www.recruit.co.jp/>
セールスフォース
<https://www.salesforce.com/jp/>

参考 YouTube

- AIMITSU/あいみつ
https://www.youtube.com/@aimitsu_zenzen
AMANO SCOPE 天野真也
<https://www.youtube.com/@AMANOSCOPE>
内定チャンネル
https://www.youtube.com/@Naitei_Channel
年収チャンネル
https://www.youtube.com/@nensyu_channel

Behavior Based Sales Management Which is Transforming with the Evolution of IT

Masahiro Seimiya

Sales Force is changing due to the evolution of IT, which has been considered important in the communication of industrial marketing.

Customer information has been shared and managements are now able to grasp and analyze the progress of individual sales negotiations. And Online sales negotiations are no longer uncommon, and it is now possible to communicate online and decide important matters in sales negotiations.

In this paper the author takes a comprehensive look at Keyence, Recruit, and Salesforce, and consider them using the analytical framework for behavior based sales management presented by Seimiya (2004a, 2006, 2015). And the author suppose that characteristics of behavioral based sales managements are differing as some sales environments, and the need for management that is appropriate to the environment.

Furthermore, the author lists several points that should be focused on in future sales research, and attempts to present them in the form of hypotheses.