

IT環境の変化等により変容する行動主義的な営業管理について

—調査データの分析から見えるもの—

清 宮 政 宏

- I はじめに
- II 理論的背景
- III 研究フレーム
- IV 検証
- V 考察-探索的分析を含めた解釈と議論
- VI 今後に向けて

I はじめに

産業財取引で重要な営業(人的販売)は、IT進化により様相が変わりつつあるといえる。オンラインでの商談は一般的となり、顧客と営業パーソンがそれで重要事項を決めるのも可能となっている¹⁾。それに伴い、商談で重視されることも変わってきているといえよう。

またITを使うことで、様々な営業活動と成果の因果関係も、多角的に分析することが可能となってきた。営業管理で商談進捗を細かに把握し、よりの確に組織的に、営業戦略を立案するのも可能となりつつある²⁾。これらは営業サポートのあり方にも影響を与えているといえよう。

一方で営業には従来と変わらない部分もある。IT使用によって、売手と買手の間の信頼性が確保されるわけではない。売手はもちろん、顧客側から見ても変えることのできない部分があるといえる。

本稿は、IT進化等の環境変化を受けて、変

容しつつある営業活動や管理・サポートについて、清宮(2024)で提起した課題を検討しながら、今後の営業管理や営業活動で重視すべき事項について、調査データを用いて分析し、示唆を提示しようとするものとなっている。具体的には、営業管理の管理方式と成果の今日的な関係、そして営業サポートや営業行動量と成果の関係、そして営業行動の内容、さらには今後の営業では重要となると考えられる創造性や自律性等が、成果とどのような関係にあるか、分析しようとするものとなっている。

探索的な分析を含め結論として示されるのは、営業管理の管理方式や営業行動タイプ(類型)等、これまで研究で焦点が当てられてきたものはもちろんだが、成果を高めて行くには、営業サポートや営業プロセス周りで行われる施策・行動のように、日常的に行われる営業活動を着実に進めることこそが、とても重要であろうということである。

II 理論的背景

1 営業の位置づけ

「営業」は「販売」や「マーケティング」とどう違うのかという、その位置づけにはいくつか考え方があ。営業と販売は製品・サービスを顧客に「売る」という点で同義であるという

1) 営業パーソンは、営業マン等と同義だが、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。

2) もちろんこれは、細かで正確な顧客や市場の情報が、組織的にしっかりとインプットされているという条件が整っていることである。

見方がある一方で、営業は単に「売る」だけでなくマーケティング機能の一部を備え、「戦略」立案も担い、実働としての「行動」を遂行するもの、という考え方もある。

嶋口(1997)は営業を、米国的な Selling(セリング:販売)と Marketing(マーケティング)の中間にあると位置付けたが、清宮(2015)は営業が3つの意味で使われており、1つは販売(モノを売ること)、2つめに顧客に対する総合的な活動、そして3つめが全社的な経営活動(企業活動そのもの)としている。本稿では、清宮(2015)が2つめに示した「顧客に対する総合的な活動」として営業をまず位置付け、さらに「マーケティング」的な機能の一部を併せ持つもの、として議論を進めることにする³⁾。そのため、営業管理や営業行動、営業プロセス、営業戦略の視点から、これまでの研究を簡便に振り返ることにする。

2 先行研究レビュー

(1) 営業管理に関して

営業管理の研究は主に、行動主義的管理と成果主義的管理の対比で、行動主義的管理の利点を示す分析の蓄積がなされている。その中で、行動主義的管理の優位性を初めに提起したのが、Anderson et al. (1987)である。Anderson et al. (1987)は、先行研究の整理により、営業パーソンの知識や販売技術、動機付け、組織への帰属意識等で、行動主義的管理が成果主義的管理より優位であるとし、7つの命題を提示した。

Anderson et al. (1987)の命題は、以降の研究で実証されてゆく。Cravens et al. (1993)は、「目標指向性」に焦点をあてたモデル構築とパス解析を行い、行動主義的管理が、営業パーソンの目標指向性を高め、営業部門の業績に寄与することを検証した。また Oliver et al. (1994)

は、行動主義的管理を行うことで、戦略には関係なく、営業パーソンの態度形成、動機付け向上、行動計画化がはかられ、専門能力向上がされることを示している。さらに Challagalla et al. (1997)は、行動主義的管理を、Activityベース管理と Capabilityベース管理の2つに分け、それらが有効であることを検証している。そして Jaworski (1988)、Jaworski et al. (1993)は、管理選択の要因、管理方法、成果、という三段階フレームを使い、営業管理に関する幅広い因果関係分析を行っている。

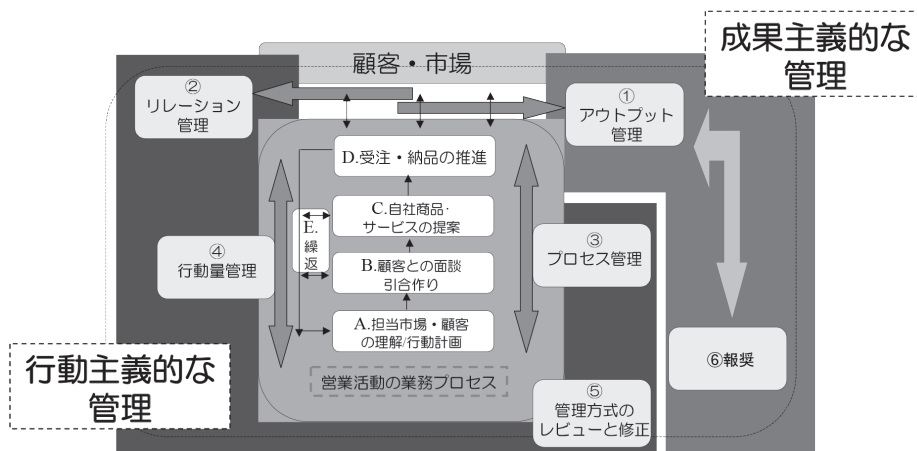
これら営業管理の分析を日本企業に適用させたのが、高嶋(2000a, 2000b)である。高嶋(2000a)はアウトプット管理(成果主義的管理)の長所を、直接的・客観的な測度を用いられる点や管理コストが低い点とし、短所は短期的成果を追求しすぎる点とした。またプロセス管理(行動主義的管理)の長所は、有望製品の市場開拓をさせられる点や、顧客の信頼を確保し継続的成果を期待できる点とした。逆に短所として、管理が複雑になる点をあげた。さらに高嶋(2000b)では、日本的な営業管理の分析には、企業間の長期的取引関係や、企業内の部門間連携、労使間の長期的な雇用関係等を考慮する必要があるとした。

そのような中、清宮(2004a, 2006)は、営業管理を6つの管理方式に分け、営業成果も次元の異なる3つの成果に分けた分析を行っている。結果として成果主義的管理は、弱いながらも売上・利益等の成果に直接的に寄与するのに対し、行動主義的管理は、営業パーソンへの効果や、対外対応への効果へ強く寄与しながら、企業業績での成果を高めている(図表1, 2参照)。

なお清宮(2004a, 2006)が示したように、営業成果にもいろいろな捉え方があるといえよう。売上・利益等の達成(企業業績での成果)はも

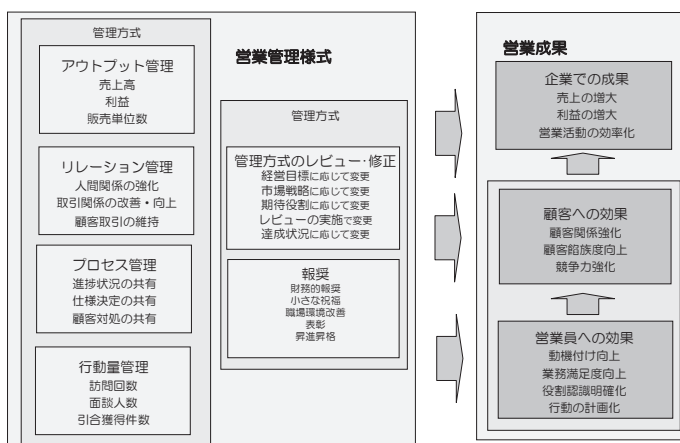
3) 米国では販売(セールス)担当者、マーケティング担当者それぞれに、ジョブディスクリプション(職務記述書)が用意され、担当する業務範囲が明確に決められるのが一般的である。明確化された業務範囲で目標の達成・最大化が求められることになる。しかし日本では業務範囲がやや曖昧で、任された業務範囲内だけでなく、組織的にみて最良の行動が求められ評価されるといえる。

図表1 営業管理の6つの管理方式 (行動主義的管理と成果主義的管理)



※清宮 (2004a, 2006) より

図表2 営業管理の管理方式と成果の因果関係



※清宮 (2004a, 2006) より

もちろん企業や営業部門が目指すべき成果だが、顧客の満足度や関係性を高め、競争優位を得ること（対外対応での効果）や、自社の営業パーソンの動機付けや能力向上（営業パーソンの効果）等も、営業管理研究では成果として捉えられ、因果関係が分析されている（図表3参照）。

これらの成果・効果はそれぞれ重要で、並行的に考える必要があるといえる⁴⁾。本研究では、

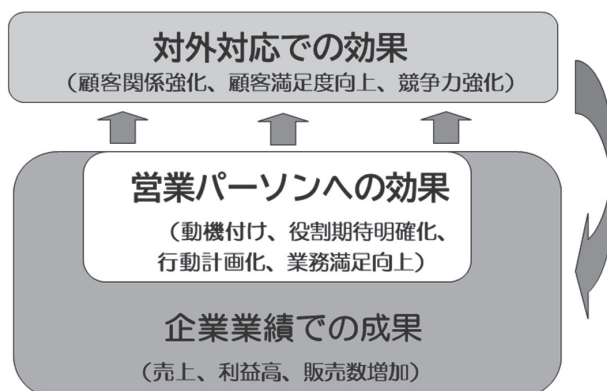
そのようなことから、営業での成果を3つに分けて捉えることにする。

(2) 営業行動に関して

営業「行動」の分析は、日経産業消費研究所 (1993, 1998) が、初期の1つとしてあげられよう。日経産業消費研究所 (1993, 1998) は、営業行動を顧客対処のあり方によって因子分析で、「行

4) 企業業績には好影響をもたらしながら、営業パーソンの対外対応では逆の影響をもたらす管理方式や施策は、継続的・持続的に企業業績向上がはかれるものか、検討する必要がある。また、営業パーソンの好影響をもたらすが、対外対応や企業業績には寄与しない施策は、売手側の自己満足でおわっている場合もあると疑う必要もある。

図表3 次元の異なる3つの営業成果



※清宮 (2004a, 2006) をもとに再編集

動第一主義」,「企画提案重視」,「顧客満足重視」,「権限委譲重視」の4つに分け、成果の高い企業が志向していたのが、「企画提案重視」型であるとした。

これを発展させ、営業力を「基盤的営業」と「促進的営業」の上下二層に分けたのが、嶋口 (1995, 1997) である。嶋口 (1995, 1997) は、営業拠点・営業人員数等の市場カバ力で表される基盤的営業は必要としながら、市場が成熟した中ではその上層にある促進的営業が重要とし、それを「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つに類型化し、中でも「ワークショップ型営業」が有効であると提起した⁵⁾。

田村 (1999) も営業行動を類型化している。田村 (1999) は、営業行動を標準型と顧客適応型で対比させながら、タスクの複雑性と営業サイクルで差が生じるとし、「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つに分けている。なお田村 (1999) はそれと共に、機動的な営業活動の必要性を説いている。

営業行動の類型化や分析は、他の研究でもも

ちろん行われている。Anderson et al. (2006) は、提案型営業を3タイプ (a. 長所のみ全て列挙する営業, b. 優位点を列挙する営業, c. 顧客ニーズに的を絞る行なわれる営業) に分け、有効なのは c. 顧客ニーズに的を絞った営業で、上手く機能させるには、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で顧客に証明する必要があるとしている。

また倉重 (1993) は、提案型営業が直接的に企業業績 (売上や利益) に結び付くのではなく、営業パーソンの動機付けや顧客満足度を向上させながら、結果として企業業績に結びつくのだとしている。提案型営業については、他に富士ゼロックス総合教育研究所 (2000), 野口 (2001), 今村 (2005), 杉田 (2009) 等があるが、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タイプ (類型) といえよう。

ところで営業行動について、米国では Adapted Selling (適応型営業) をテーマとした研究が多くなされている⁶⁾。その中で DelVecchio et al. (2004) は、適応型営業は、クロージング (顧客からの売買契約獲得) に重要ながら、感情に訴えたり、顧客のオブジェクショ

5) 嶋口 (1995, 1997) は、売手と買手が本質的なニーズを「既知」か「未知」かで、指向される営業行動を、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つに類型化した。

6) 米国で行われている Adapted Selling の研究とは、標準的な Selling に対する顧客適応的な Selling という意味である。

ン(拒否的反応)無視は逆効果で、顧客ニーズに的確に応えるコンサルティング的な行動が必要としている。

さらに Mcfarland et al. (2006) では、適応型営業は顧客によって行動や有効性が異なるとし、顧客を a. タスク志向, b. 交流志向, c. 自己(防衛)志向に分け、a. タスク志向の顧客には「有益な情報伝達」が、また c. 自己(防衛)志向の顧客には「契約内容提示や威嚇」が、そして b. 交流志向の顧客には「営業パーソンの誠意や感性を伝える」ことが、有効としている。

Franke et al. (2006) も適応型営業の分析を行っているが、営業行動と共に、顧客志向であることが営業パーソンの満足や企業業績に結びつくとし、さらに営業パーソンの長期的効果を目指しているのに対して、営業管理者は短期的効果を求めるため、適応型営業の評価は企業内で差異が生じるとしている。

なお Homburg et al. (2011) は、顧客志向性と適応型営業の最適水準に関する分析をしており、適応型営業と成果の間には曲線的な因果関係があるため、最適水準を見極める必要があると説いている。

ところで実際の営業活動の中では、特定の営業行動タイプのみが、売手と買手の間で常に行われることは、多くはない。営業パーソンは状況を見ながら顧客対処を変えて行動し、効率的に売上・利益の獲得を目指しているからである。これについて清宮(2012)は、営業行動は動態的であるとし、同じ売手と買手の間でも状況により異なるタイプの営業行動が、断続的に現れるとしている。その要因となるのが、①買手の意図・行動志向、②売手の営業政策、③売手・買手の取引イニシアティブ、④売手と買手のリレーション、⑤提供価値(製品サービスの内容)、⑥営業プロセスの段階、⑦競争相手の存在・行動、等としている。

(3) 営業プロセスに関して

営業の分析では、営業プロセスをどう捉えるかも重要になる。その捉え方は、販売・広告の実務で古くから示されてきた AIDA・AIDMA モデルや、それを発展させたものがよく引用されるといえる⁷⁾。

さらに細かに営業プロセスを分析したものには、西村(1992, 1995)、竹村(1995)、Conner et al. (1993)、Moncrief et al. (1997) 等があるが、これらの研究は単に顧客に製品サービスを売るだけでなく、市場の状況把握やターゲット顧客の選定、さらにアフターフォロー等も含めて、営業プロセスを捉えているといえる。

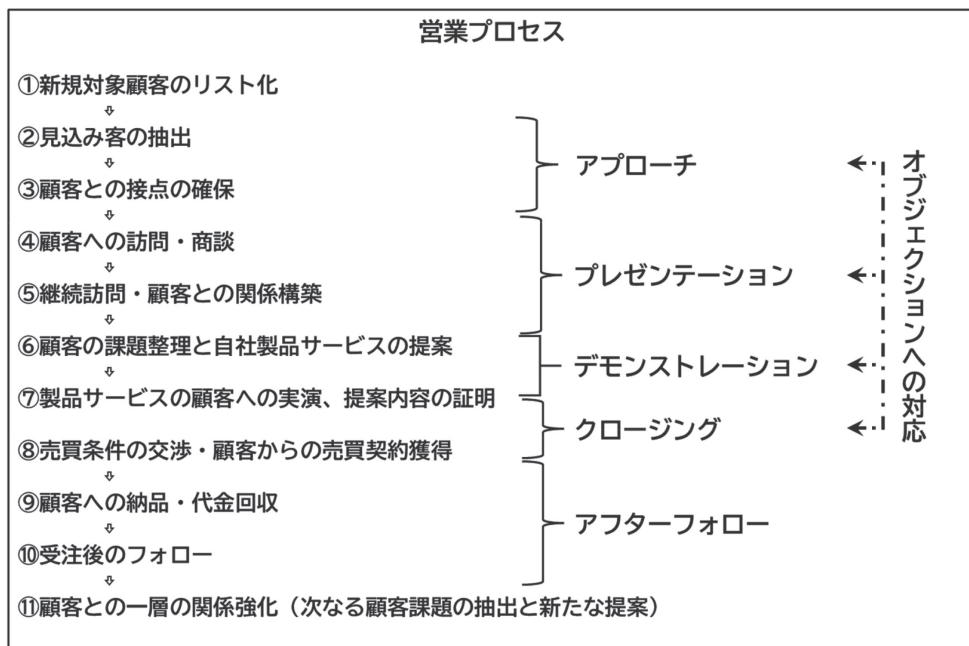
なお営業活動は動態的であるため、そのプロセスが定型的であるわけではない。しかし、上記の研究や清宮(2024)で示した営業プロセスをもとに考えれば、おおよそ図表4のように捉えることができるだろう。

まず、①新規対象顧客のリスト化、②見込み客の抽出、からはじまり、③顧客との接点の確保を行う(アプローチ)。④顧客への訪問、⑤顧客との関係構築を行い、⑥顧客の課題整理・自社製品サービスの提案で価値・効用を訴える(プレゼンテーション)。さらに⑦製品サービスの実演、提案内容の証明に進み(デモストレーション)、⑧顧客からの売買契約獲得を目指すことになる(クロージング)。そして⑨顧客への納品・代金回収を行い、顧客満足度を高め継続的購買を促すため、⑩受注後のフォローも重要となる(アフターフォロー)。もちろん⑪顧客との一層の関係強化を進め、場合によっては他の製品サービスのクロスセリングを目指すことになる。なお、ほぼ全てのプロセスにおいて、顧客からの拒否的反応(オブジェクション)への対応も必要になる。

IT 進化等の環境変化で、営業プロセスの管理や、それに合わせた営業サポートも以前より

7) AIDA モデルは、Attention(注目)、Interest(興味)、Desire(欲求)、Action(購買)と顧客の行動に応じて、販売プロセスを段階的に上げて行こうとするものである。

図表4 営業プロセスの概観



※清宮 (2024) をもとに再構成

的確に行えるようになってきているといえる。Ⅱ節の営業の定義でも記したが、営業が単に「売る」だけでなく、様々な顧客に対する総合的な活動と位置付けるなら、そのプロセスをこのように幅広く捉えることも必要であろう。本研究ではそのような意図のもと、図表4をもとに、営業プロセスを捉えることとする。

(4) 営業戦略に関して

営業の「戦略」に限定し焦点をあてた分析・研究は少ないといえる。営業の定義でも触れたが、「戦略」は企業全体で志向するのに対し、「営業」はそれを遂行する一機能という考えがあるため、営業戦略に焦点をあてた分析・研究は、あまり行われていないといえる。

しかし、営業部門における戦略・行動という視点からは、清宮 (2004b, 2006) が、営業部門で自律的・積極的に選択される営業戦略・行動が、図表3であらわされたような次元の異なる3つの成果を高めることを示している。

清宮 (2004b, 2006) は、企業や営業部門で提

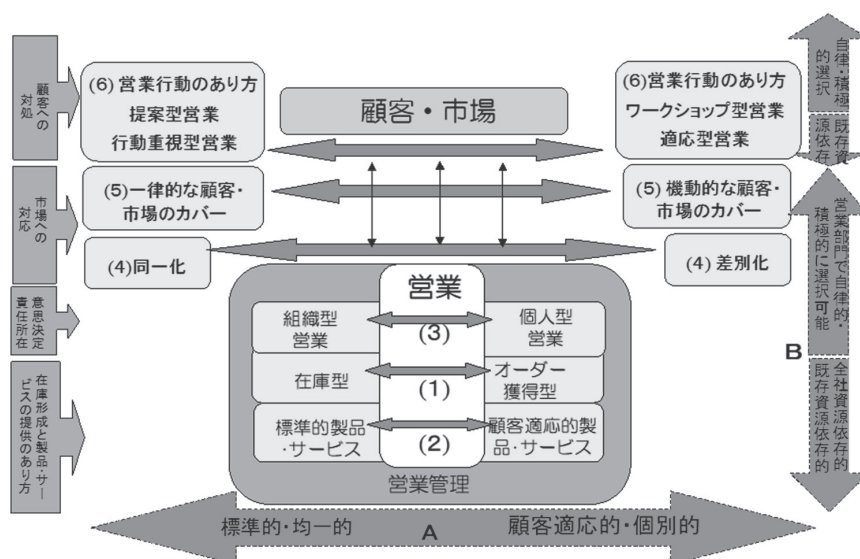
供される製品サービスが「標準的」か「顧客適応的」か (Alderson 1957; Bucklin 1965; 高嶋 2002) で分け、また市場カバーのあり方 (田村 1999) や営業行動 (嶋口 1995, 1997) も性質によって「標準的」か「顧客適応的」かに分けて、さらにそれらが「経営資源等に依存する」か、「営業部門で自律的・積極的に選択可能」かで対比させながら、営業部門の戦略・行動と成果の因果関係について、分析を行っている (図表5参照)。

結果として、顧客適応的な戦略・行動は、営業パーソンへの効果や、対外対応での効果に寄与するが、標準的な戦略・行動は企業業績に寄与する傾向にあり、さらに営業部門で自律的・積極的に選択される戦略・行動は、次元の異なる3つの成果 (営業パーソンへの効果、対外対応での効果、企業業績での成果) を、それぞれ高めるとしている。

(5) 課題提起

本研究では、IT 進化等の環境変化を受け、

図表5 営業戦略・行動



※清宮 (2004b, 2006) より

た。これらの関係がどうなっているか、確認する必要があるといえる。

まず課題の1つめとして、営業管理の管理方式と成果の因果関係について、これまでの研究で示された因果関係が、環境変化で変容しているか、あるいは同じか、確認する必要があるといえる。これまでの研究では、行動主義的管理の有効性が唱えられ、清宮(2004a, 2006)では、成果主義的管理が弱いながら企業業績の成果を高めるのに対して、行動主義的管理は営業パーソンへの効果や、対外対応での効果に強く寄与し、結果として企業業績での成果を高めるとし

課題の3つめとして、営業における行動量と成果の関係について分析する必要があるといえる。清宮(2024)でも示されたが、環境変化を受けても、営業には従来と変わらない部分がある。IT進化が売手と買手の信頼性を確保してくれるわけではない。清宮(2024)では、先進的な営業事例においても、実務では行動量の確

8) 清宮 (2024) では、環境変化を受け変容する行動主義的な営業管理において、成果を高めるため検討するべき課題として、①自律性・創造性と効率性、②営業における行動量確保、優先順位付け、③営業活動での目標指向性、営業活動の可視化、営業サポート、④顧客の合理的納得のための論理的説明、事前準備、費用対効果の提示、顧客と契約条件の早期合意等の営業プロセス周りの施策・行動、をあげている。

保が必要不可欠なものと考えられていることが示されている。営業での行動量確保と成果の関係も、確認する必要があるといえる。

さらに4つめとして、営業行動のタイプ(類型)や、創造性・自律性、そして営業プロセスやその周りでの1つ1つの施策・行動(清宮, 2024)が、IT進化等の環境変化を受け成果とどのような因果関係にあるのか、分析をしてみる必要があるといえる。創造性・自律性は、IT進化の中で営業パーソンが独自性を維持するのに重要なものと考えられるが、営業プロセスに関わる様々な施策・行動とあわせて、成果とどのような因果関係を持つのか、分析を行う必要があるといえる。

そのような課題意識のもとで、研究フレームを設定した。

Ⅲ 研究フレーム

本研究では、前段で示した課題に沿って、営業管理や、営業サポート、営業行動量、営業行動タイプ・他等について分析を行う。そのため、図表6のような統合的な研究フレームを設定する。ただ分析の焦点が複数に分かれるため、図表7、図表8、図表9、図表10のような分析モデル(サブモデル)に分けて、分析を行うことに

する。

なお、先行研究等で示されてきた分析結果は、環境変化で変容している可能性があるため、これを考慮し、また清宮(2024)で提起した検討課題も整理して、仮説を設定し分析を進めることにする。

1 仮説

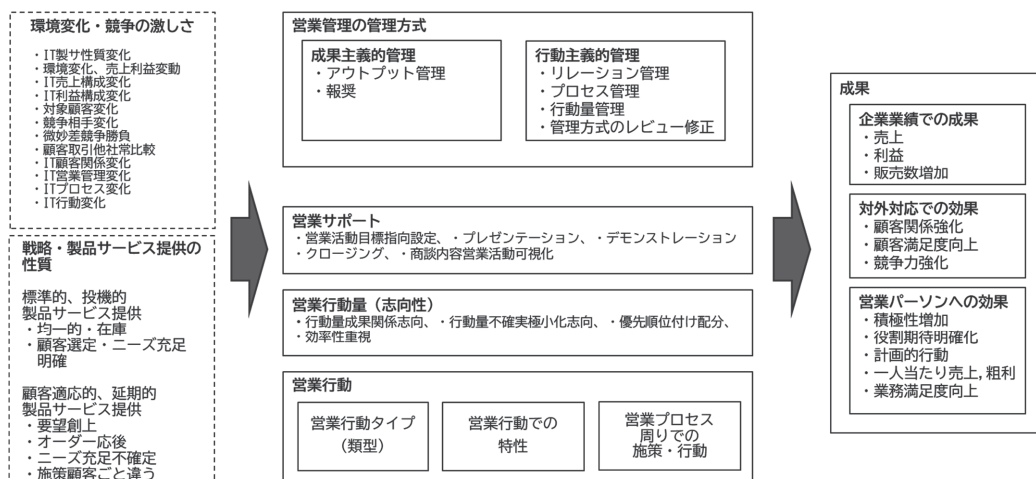
(1) 営業管理の管理方式と成果

営業管理の研究は、Ⅱ節で述べた通り、行動主義的管理の優位点が主として示されてきた。その中で清宮(2004a, 2006)は、成果主義的管理が企業業績での成果を弱いながら高めるのに対し、行動主義的管理は営業パーソンへの効果(積極性増、役割期待明確化等)、対外対応への効果(顧客満足度向上、競争力強化等)に強く寄与し、結果として企業業績での成果(売上、利益等)を高めるとした。IT進化等の環境変化によって、これらがどうなっているか(変容しているか、同じか)分析する必要があるといえる。そのため、以下のような仮説を設定する。

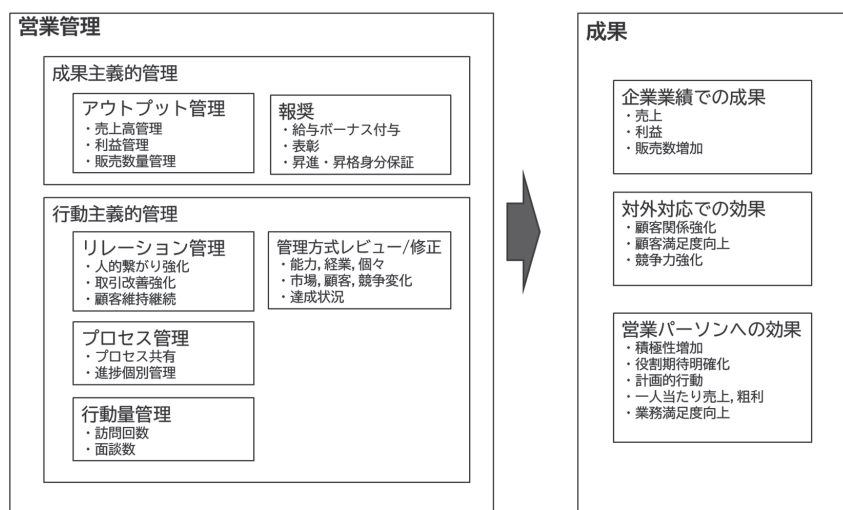
仮説1 営業管理は管理方式の性質により、成果と異なる因果関係を持つ。

仮説1-1. 行動主義的管理は、営業パーソンへの効果、対外対応での効果と高い因果関係を持つ。

図表6 研究フレーム



図表7 分析モデル①営業管理の管理方式と成果の因果関係



仮説1-2. 成果主義的管理は、企業業績での成果と高い因果関係を持つ。

(2) 営業サポート

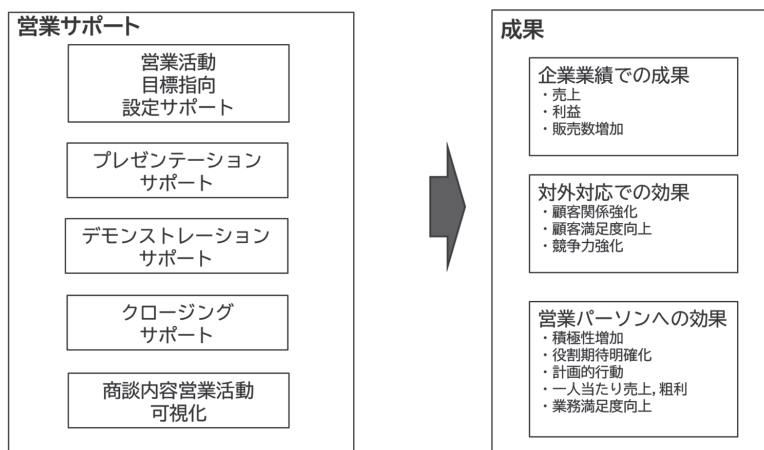
IT 進化等で顧客との商談進捗状況も把握しやすくなり、組織的に営業戦略を検討することが可能となっている。それにあわせて、営業プロセスにあわせた的確な営業サポートもできるようになっている。営業を「顧客に対する総合的な活動」と位置付けるなら、IT 進化を受け営業管理や営業活動が変容しつつある中で、各

種の営業サポートと成果の因果関係の分析も必要と考えられる。

具体的には、営業活動での目標指向設定、商談内容・営業活動可視化のほか、営業プロセスで重要となるプレゼンテーションや、デモンストレーション、クロージング等のサポートが、成果とどのような因果関係にあるか分析する必要があるといえる。そのため以下のような仮説を設定することにする。

仮説2 目標指向性の設定や、営業プロセスでのサポート、商談進捗状況プロセス可視化は、

図表8 分析モデル②営業サポートと成果の因果関係



3つの成果と正の因果関係を持つ。

仮説2-1. 営業活動での目標指向設定でのサポートは、3つの成果とそれぞれ正の因果関係を持つ。

仮説2-2. プレゼンテーションでのサポートは、3つの成果とそれぞれ正の因果関係を持つ。

仮説2-3. デモンストレーションでのサポートは、3つの成果とそれぞれ正の因果関係を持つ。

仮説2-4. クロージングでのサポートは、3つの成果とそれぞれ正の因果関係を持つ。

仮説2-5. 商談内容や営業活動の可視化は、3つの成果とそれぞれ正の因果関係を持つ。

(3) 営業における行動量(志向性)

清宮(2024)の事例でも記したが、実務の現場では、営業での行動量が従来通り重視されている。行動量を確保することが、成果を安定的に得るための必要条件と考えられているといえる。営業がマーケティング・コミュニケーション手段として威力を発揮する産業財取引では、特に行動量の確保が、成果の不確実性を極小化

すると考えられている。そのようなこともあり、行動量の増大や確保を目指す志向性がどの程度、成果と因果関係を持つのか検証する必要があるといえよう。もちろん行動量を確保しようとするだけでなく、営業活動で共に目指される優先順位付け配分や効率性重視等とあわせ、成果とどのような因果関係があるか分析する必要がある。ただし、本研究では行動量について物理的な測定を行うわけではない。行動量が重要という意識や志向性が、どの程度成果と関係を持つかについて、検証を行うことにする⁹⁾。そのため、以下のような仮説を設定することにする。

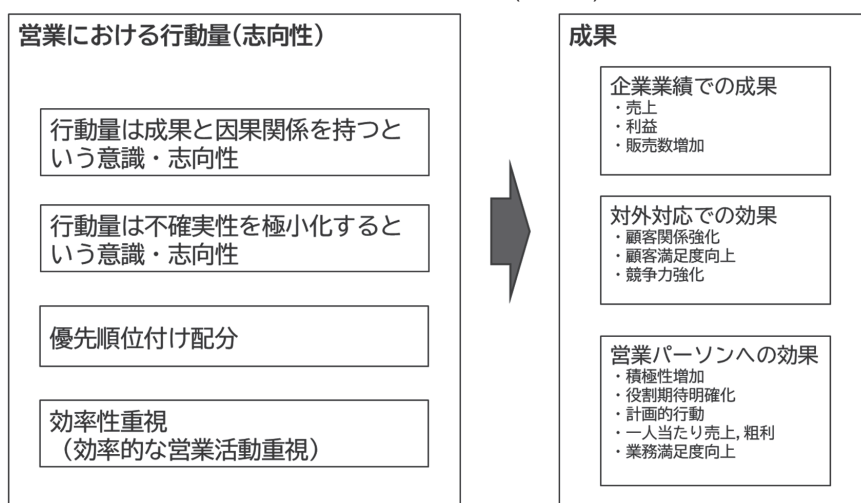
仮説3 営業における行動量(志向性)は、成果と正の因果関係がある。

仮説3-1. 「営業行動量は成果と因果関係を持つ」という意識・志向性は、成果と正の因果関係がある。

仮説3-2. 「営業行動量是不確実性を極小化する」という意識・志向性は、成果と正の因果関係がある。

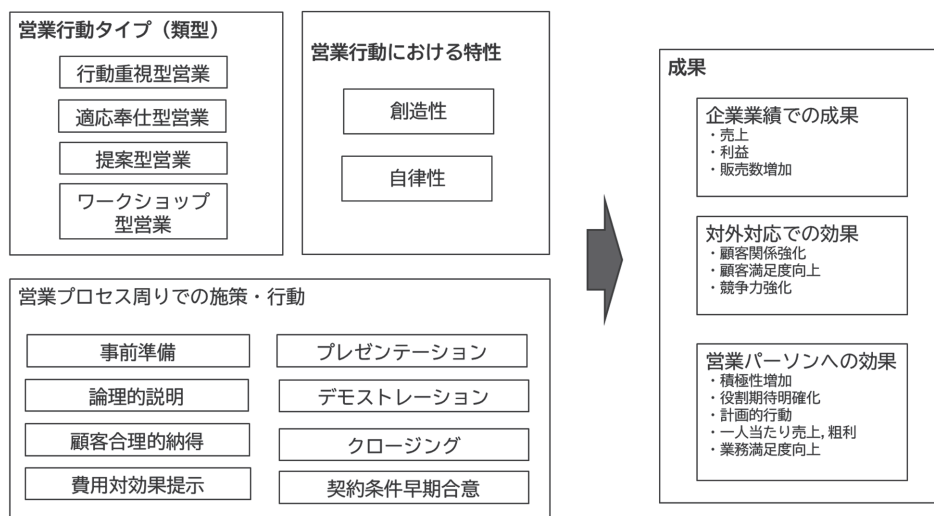
仮説3-3. 営業活動での優先順位付け配分と成果には、正の因果関係がある。

図表9 分析モデル③営業における行動量(志向性)と成果の因果関係



9) 行動量を物理的に測定(面談時間、面談人数、訪問回数等)する場合は、そのための分析方法が必要であり、アプローチの仕方が異なる。行動主義的な営業管理とは別の分析として行う必要があるといえる。

図表10 分析モデル④



仮説3-4. 営業活動での効率性重視と成果には、正の因果関係がある。

(4) 営業行動タイプ(類型)と創造性・自律性、
営業プロセス周りでの施策・行動

営業行動タイプ(類型)や、今後の営業パーソンが独自性を維持するのに必要と考えられる創造性や自律性、さらに営業プロセス周りでの施策・行動によって、成果との因果関係には差異があらわれるはずである。なお本研究では営業行動タイプ(類型)は、嶋口(1995, 1997)を元に分析を行うことにする。理由として、営業行動で議論される「提案型」と「適応型」の2つがこれに含まれており、さらに現代的に重要な顧客との相互作用(インタラクション)を組み入れたワークショップ型営業も含まれているからである。これを用いることで、清宮(2004b, 2006)で示された営業戦略・行動と成果の因果関係が、IT化等の環境変化を受け、どのように変容しているか比較することも可能となる。また創造性・自律性や、営業プロセス周りで顧客からの契約獲得のためのカギとなる施策・行動は、清宮(2024)で示された検討課題をもとにして、以下のような仮説を設定することにする。

仮説4 営業行動タイプ(類型)、創造性・自律性、
営業プロセス周りでの施策・行動は、それぞれ成果と異なる因果関係を持つ。

仮説4-1. 営業行動タイプ・類型(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、成果とそれぞれ異なる因果関係を持つ。

仮説4-2. 創造性・自律性は、成果と正の因果関係を持つ。

仮説4-3. 営業プロセス周りでの施策・行動(事前準備、顧客への論理的な説明、顧客の合理的な納得、プレゼンテーション、デモンストレーション、クロージング、顧客への費用対効果提示、顧客と契約条件早期合意)は、それぞれ成果と正の因果関係を持つ。

IV 検証

1 調査

上記の研究フレーム・分析モデルと仮説を検証するため、データ収集を行った。調査実施の概要は以下のとおりである。

調査期間：2024年11月20日～29日

図表11 調査項目：分析対象の概念・変数と質問文

営業管理の管理方式		独立変数	質問文
成果主義的 管理	アウトプット 管理	売上高管理	貴社では、売上高を徹底的に追求する営業管理を行なっている。
		利益管理	貴社では、粗利や利益を徹底的に追求する営業管理を行なっている。
		販売数量管理	貴社では、販売個数(単位数)を徹底的に追求する営業管理を行なっている。
		給与ボーナス付与 表彰	貴社の営業管理では、営業員の目標達成に対し、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。 貴社の営業管理では、営業員の目標達成に対し、それを社内(外)に明確に伝える、「表彰」を行なうような、報奨行為を行っている。
リレーション 管理	報奨	昇進・昇格身分保証	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報奨を与えている。
		人的繋がり強化	貴社の営業管理では、顧客との人的な繋がり強化を目指す、目標作りと管理を行なっている。
		取引改善強化	貴社の営業管理では、顧客との取引内容の改善・強化を目指す、目標作りと管理を行なっている。
		顧客維持継続	貴社の営業管理では、既存顧客との取引維持・継続を目指す、目標作りと管理を行なっている。
行動主義的 管理	プロセス 管理	プロセス共有	貴社の営業管理では、顧客との商談プロセスの進捗状況がどのレベルにあるか、部門内・社内でも共有され、管理されている。
		進捗個別管理	貴社の営業管理では、営業担当者が顧客にどう対処すべきか、顧客との商談のプロセスや進捗に応じて、管理者が個別に確認し、管理している。
		訪問回数	貴社の営業管理では、顧客への訪問回数で基準を作り、しっかりと管理を行なっている。
		面談数	貴社の営業管理では、顧客との面談数で基準を作り、しっかりと管理を行なっている。
管理方式の レビュー修正	能力・経験個々 市場、顧客、競争変化 達成状況	能力・経験個々	貴社の営業管理では、担当市場や能力・経験等に合わせ、営業員個々の基準・尺度で、評価・管理を行っている。
		市場、顧客、競争変化	貴社の営業管理では、市場環境の変化(顧客や競争相手社の動きの変化)に応じて、管理方法を変えている。
		達成状況	貴社の営業管理では、前年や前々年の営業目標の達成状況に応じて、その管理方法を変更している。
営業成果		独立変数	質問文
企業業績での成果	売上 利益高 販売数増加	売上	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、高まっている。
		利益高	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、高まっている。
		販売数増加	貴社営業における成果として、3～1年前と比べて、販売単位(個)数は、増加している。
		顧客関係強化	顧客または市場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。
対外対応での効果	顧客満足度向上 競争力向上 積極性増	顧客満足度向上	顧客または市場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。
		競争力向上	顧客または市場に対する成果として、3～1年前と比べて、競争相社に対する自社の競争力は、向上している。
		積極性増	営業部門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。
		役割明確化	営業部門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。
営業パーソンへの効果	行動計画化 一人当売上、粗利 業務満足度向上	行動計画化	営業部門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。
		一人当売上、粗利	営業部門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。
		業務満足度向上	営業部門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。
営業サポート	独立変数	営業活動目標指向設定・サポート	営業員の目標指向・方向の設定と、その達成に向けたサポートを、営業管理で行っている。
		プレゼンテーション・サポート	営業員の、顧客へのプレゼンテーションのサポートを、営業管理で行っている。
		デモンストレーション・サポート	営業員の、顧客へのデモンストレーションのサポートを、営業管理で行っている。
		クロージング・サポート	商談での、クロージングのためのサポートを、営業管理で行っている。
商談内容・営業活動・可視化		IT 進化を受け営業管理・可視化	IT 進化を受け営業管理では、商談内容や営業活動を可視化することが、従前より重要となっている。
営業における行動量 (志向性)	独立変数	質問文	
		行動量成果関係志向	貴社の営業では、「行動量」と「成果」には因果関係がある。
		行動量不確実性小化志向	貴社の営業では、「行動量」が、業績・成果の「不確実性」を「極小化」する。
		優先順位付け配分	営業活動での、優先順位付けやワークロード配分は、従前より重要となってきた。
効率性重視		効率性重視	貴社の営業は、限りなく効率的な活動が重視される。

営業行動タイプ (類型)	独立変数		質問文
	行動中心型営業		貴社では、顧客との取引き維持・増大には、とにかく「行動あるのみ」という「行動中心」型の営業が行なわれている。
	適応奉仕型営業		貴社では、顧客の要望に徹底的に応える、「奉仕」型の営業が行なわれている。
	提案型営業		貴社では、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、「提案」型の営業が行なわれている。
	ワークショップ営業		貴社では、顧客と共に、どのような製品・サービスが良いか、「互いに考え合う協同的」なかたちで、営業が行なわれている。
営業行動における特性	独立変数		質問文
	創造性	貴社の営業活動は、創造性が重視される。	
	自律性	貴社の営業活動は、自律性が重視される。	
営業プロセス周りの 施策・行動	独立変数		質問文
	事前準備	IT 進化もあり、営業活動で、商談のための事前準備が重要となってきた。	
	論理的説明	IT 進化もあり、商談では、論理的な説明が重要となってきた。	
	顧客合理的納得	IT 進化もあり、顧客に合理的な納得をもらうのが重要となってきた。	
	プレゼンテーション	貴社の営業活動では、顧客へのプレゼンテーションや、その回数を重視している。	
	デモンストレーション	貴社の営業活動では、デモンストレーションや、その回数を重視している。	
	クロージング	貴社の営業活動では、とにかくクロージングをしっかり行うことを、重視している。	
	費用対効果提示	顧客に、購入費用に対する定量・定性効果を、提示するのは重要である。	
	契約条件早期合意	顧客と、どのような条件なら契約(購買)するか、商談の早い時期に、合意を得ておくことは重要である。	
環境変化・競争の激しさ	独立変数		質問文
	IT 製サ性質変化	貴社は、IT 進化の影響もあり、顧客に提供する製品・サービスの性質が、大きく変わってきている。	
	環境変化、売上利益変動	貴社の製品・サービスは、微妙な環境変化(顧客や競争状況の変化)で、売上高や利益が大きく変動する。	
	IT 売上構成変化	貴社は、IT 進化の影響もあり、売上の構成が、大きく変わってきている。	
	IT 利益構成変化	貴社は、IT 進化の影響もあり、利益の構成が、大きく変わってきている。	
	対象顧客変化	貴社は、この5～10年で、対象顧客が大きく変わった。	
	競争相手変化	貴社は、この5～10年で、競争相手が大きく変わった。	
	微妙差競争勝負	貴社と競争他社は、微妙な差で勝ち負けが決まる。	
	顧客取引他社常比較	貴社は顧客との取引で、競争他社と常に比較されている。	
	IT 顧客関係変化	貴社では、IT 進化の影響もあり、顧客との関係のあり方が、従前と大きく変わっている。	
	IT 営業管理変化	IT 進化の影響もあり、営業管理のあり方が、従前と大きく変わっている。	
	IT プロセス変化	IT 進化の影響もあり、貴社では、営業プロセスが、従前と大きく変わっている。	
IT 行動変化	IT 進化もあり、貴社では、営業での行動量が、従前と大きく変わった。		
戦略・財性質	独立変数		質問文
	均一的	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。	
標準的投機的製品 サービス提供	在庫	貴社の製品は、顧客の需要を見込んで、ある程度在庫されている。	
	顧客選定・ニーズ充足明確	貴社の営業活動は、対象顧客の選定や、顧客ニーズの充足方法が明確である。	
顧客適応的延期的 製品サービス提供	要望創上	貴社の製品・サービスは、顧客の要求・要望によって、1つ1つ創り上げて行くものである。	
	オーダー応後	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、その要望にあわせて、作成(あるいは提供)されるものである。	
	ニーズ充足不確定	貴社の営業活動は、顧客ニーズの充足方法が定まっておらず、不確定な部分が多い。	
	施策顧客ごと違う	貴社の営業活動では、顧客と取引を成り立たせるための施策が、顧客ごとに全く違う。	

収集方法：(株)クロス・マーケティングに依頼し、同社に登録している回答者に、オンラインで調査を実施し回答を得た。なお回答者属性は、以下のように設定して回答者を限定した。

業種：製造業，情報通信業，金融業・保険業，

学術研究・専門技術サービス，サービス業

地位：企業の，代表取締役(社長)，取締役・

役員，事業本部長，部長，部長代理，課長，

課長補佐，係長，等

対象職種：営業・事務・企画職，サービス・

販売職，クリエイティブ職

回収サンプル数：898

調査項目：

分析フレームを構成する変数の調査は、図表11のような質問文を用い、7段階のリッカートスケール(7全くその通りだ、6その通りだ、5ややその通りだ、4どちらともいえない、3ややそうでない、2そうでない、1全くそうでない)のいずれかを選んでもらうかたちで、回答を収集した。各調査項目の質問文は、営業管理の管理方式、営業行動タイプ(類型)、営業成果は、清宮(2004a, 2004b, 2006)をもとに設定し、営業サポートや行動量、営業プロセス周りでの施策・行動、環境変化等は、研究フレーム・分析モデルや仮説に対応させるかたちで、今回新たに作成し設定した。

2 検証方法

仮説で設定した変数間の因果関係分析には、回帰分析(単回帰)を用いた。想定される因果関係に従って、独立変数と従属変数をパスで結び分析を行った。回帰分析(単回帰)を用いたのは、前回分析(清宮 2004a, 2004b, 2006)では共分散構造分析を用いたが、構成概念同士の分析で、営業管理の管理方式や営業戦略・行動と成果の関係を大枠で捉えることは出来たもの

の、最大公約数的な分析結果となり、結論的には実務的・経験では既知とされる内容に留まったという反省があったからである¹⁰⁾。そのようなこともあり、管理方式や施策・行動などの細かな変数同士での分析をまず行いたいと考え、このような検証方法を用いることにした。

結果として今回の分析は細かな分析の積み重ねにはなったが、管理方式や、営業サポート、さらに営業行動を構成する1つ1つの変数が、1つ1つの成果変数と、どのような因果関係を持つか、検証することができることになった。

3 検証結果

(1) 営業管理の管理方式と成果の因果関係について

営業管理の管理方式と成果の関係の検証は、図表12のような結果となった。検証内容から仮説1は支持されたといえるであろう(仮説-1は支持されたといえる。仮説1-2も支持されたが、その傾向は小さいといえる。)なお次元の異なる3つ成果と因果関係が高い管理方式は、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であった(シェードを掛けている部分は他の変数と比べて相対的に因果関係が高めに出ている部分)。因果関係の高さにはそれぞれ違いがあるものの、アウトプット管理や報奨等の成果主義的管理と比べて、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、企業業績での成果や、対外対応での効果、営業パーソンへの効果等と高めの因果関係を持つことが認められ、総じて行動主義的管理の方が次元の異なる3つの成果をそれぞれ高めていることが確認できる。

これにより今回の分析でも、行動主義的管理の優位性が検証されたといえる。なお前回分析(清宮 2004a, 2006)では成果主義的管理の方が、

10) 前回分析(清宮 2004a, 2004b, 2006)は、営業活動や営業管理の分析が、そもそも定量的な調査・分析によって可能か、検証できて示唆の提示が可能かという、マーケティング研究上の課題解決という目的があった。営業をテーマとした研究で定量分析が可能かについての挑戦という点で意義があったのである。

図表12 営業管理の管理方式と成果の分析結果

a 営業管理の管理方式 ⇒ 企業業績での成果									
管理方式	独立変数	係数	有意水準	パス	成果	従属変数	重決定 R ²		
成果主義的管理	アウトプット管理	売上高管理	0.3159	2.4E-24	⇒		0.1093		
	報奨	利益管理	0.3762	1.9E-34	⇒		0.1540		
		販売数量管理	0.3162	8.8E-27	⇒		0.1203		
		給与ボーナス付与	0.3963	1.9E-46	⇒		0.2044		
		表彰	0.2926	3E-30	⇒		0.1357		
行動主義的管理	リレーション管理	昇進・昇格身分保証	0.3927	2E-44	⇒		0.1961		
		人的繋がり強化	0.4296	2.7E-41	⇒		0.1831		
		取引改善強化	0.4515	1.2E-43	⇒		0.1930		
		顧客維持継続	0.4096	1.2E-36	⇒		0.1635		
		プロセス共有	0.4614	2.9E-52	⇒		0.2277		
	プロセス管理	進捗個別管理	0.4155	6.5E-40	⇒		0.1773		
		訪問回数	0.2994	1.2E-24	⇒		0.1108		
		面談数	0.2966	5.5E-24	⇒		0.1077		
		能力経験個々	0.4329	3.7E-44	⇒		0.1951		
		市場、顧客、競争変化	0.4494	1.3E-47	⇒		0.2091		
成果主義的管理	達成状況	0.4382	6.1E-46	⇒		0.2023			
	売上高管理	0.2953	4.2E-21	⇒		0.0945			
	利益管理	0.3535	5.4E-30	⇒		0.1346			
	販売数量管理	0.2973	1.9E-23	⇒		0.1052			
	給与ボーナス付与	0.3888	4.6E-44	⇒		0.1947			
行動主義的管理	報奨	表彰	0.2547	1.1E-22	⇒		0.1017		
		昇進・昇格身分保証	0.3815	2.6E-41	⇒		0.1832		
		人的繋がり強化	0.4191	9.2E-39	⇒		0.1725		
		取引改善強化	0.4242	8E-38	⇒		0.1685		
		顧客維持継続	0.4019	7.7E-35	⇒		0.1558		
	プロセス管理	プロセス共有	0.4405	1.1E-46	⇒		0.2053		
		進捗個別管理	0.4205	1.8E-40	⇒		0.1797		
		訪問回数	0.2993	2.2E-24	⇒		0.1095		
		面談数	0.2999	2.9E-24	⇒		0.1090		
		能力経験個々	0.3991	9.1E-37	⇒		0.1640		
成果主義的管理	市場、顧客、競争変化	0.4201	9.9E-41	⇒		0.1808			
	達成状況	0.4007	1.5E-37	⇒		0.1674			
	売上高管理	0.3181	2.4E-27	⇒		0.1228			
	利益管理	0.3230	5E-28	⇒		0.1259			
	販売数量管理	0.3379	5E-34	⇒		0.1522			
行動主義的管理	報奨	給与ボーナス付与	0.3612	1.7E-42	⇒		0.1882		
		表彰	0.2879	1.7E-32	⇒		0.1456		
		昇進・昇格身分保証	0.3664	9.4E-43	⇒		0.1892		
		人的繋がり強化	0.3671	4.3E-33	⇒		0.1482		
	リレーション管理	取引改善強化	0.3892	1.4E-35	⇒		0.1589		
		顧客維持継続	0.3671	1.7E-32	⇒		0.1455		
		プロセス共有	0.4136	4.7E-46	⇒		0.2028		
		進捗個別管理	0.3829	2E-37	⇒		0.1669		
		訪問回数	0.3052	2.1E-28	⇒		0.1276		
		面談数	0.3390	6.9E-35	⇒		0.1560		
成果主義的管理	能力経験個々	0.3923	5.9E-40	⇒		0.1775			
	市場、顧客、競争変化	0.4535	2.4E-54	⇒		0.2359			
	達成状況	0.4628	5.2E-58	⇒		0.2501			

b 営業管理の管理方式 ⇒ 対外対応での効果									
管理方式	独立変数	係数	有意水準	パス	成果	従属変数	重決定 R ²		
成果主義的管理	アウトプット管理	売上高管理	0.2847	1.2E-22	⇒		0.1016		
	報奨	利益管理	0.3584	8.3E-36	⇒		0.1599		
		販売数量管理	0.2978	3.5E-27	⇒		0.1221		
		給与ボーナス付与	0.3924	1.2E-52	⇒		0.2293		
		表彰	0.2651	2.3E-28	⇒		0.1274		
行動主義的管理	リレーション管理	昇進・昇格身分保証	0.3884	3.5E-50	⇒		0.2195		
		人的繋がり強化	0.4638	1.8E-56	⇒		0.2442		
		取引改善強化	0.4741	2.9E-56	⇒		0.2434		
		顧客維持継続	0.4550	5.1E-53	⇒		0.2307		
		プロセス共有	0.4732	2.6E-64	⇒		0.2740		
	プロセス管理	進捗個別管理	0.4318	4.4E-50	⇒		0.2191		
		訪問回数	0.3086	5.4E-30	⇒		0.1346		
		面談数	0.3192	7.7E-32	⇒		0.1427		
		能力経験個々	0.4503	9.7E-56	⇒		0.2414		
		市場、顧客、競争変化	0.4412	5.8E-53	⇒		0.2305		
成果主義的管理	達成状況	0.4496	2.3E-56	⇒		0.2438			
	売上高管理	0.2696	9.3E-21	⇒		0.0929			
	利益管理	0.3113	2.1E-27	⇒		0.1230			
	販売数量管理	0.2667	2.9E-22	⇒		0.0998			
	給与ボーナス付与	0.3982	1.4E-55	⇒		0.2407			
行動主義的管理	報奨	表彰	0.2469	4.3E-25	⇒		0.1127		
		昇進・昇格身分保証	0.3719	1.3E-46	⇒		0.2051		
		人的繋がり強化	0.4381	7.5E-51	⇒		0.2221		
		取引改善強化	0.4495	4.5E-51	⇒		0.2230		
	リレーション管理	顧客維持継続	0.4117	1.4E-43	⇒		0.1926		
		プロセス共有	0.4340	4.2E-54	⇒		0.2350		
		進捗個別管理	0.4136	1.5E-46	⇒		0.2049		
		訪問回数	0.2824	1.3E-25	⇒		0.1150		
		面談数	0.3040	2.2E-29	⇒		0.1319		
		能力経験個々	0.3998	6.6E-44	⇒		0.1940		
成果主義的管理	市場、顧客、競争変化	0.4207	9.8E-49	⇒		0.2137			
	達成状況	0.4464	1.2E-56	⇒		0.2449			
	売上高管理	0.2884	2E-23	⇒		0.1051			
行動主義的管理	報奨	利益管理	0.3279	4.2E-30	⇒		0.1351		
		販売数量管理	0.3089	1.6E-29	⇒		0.1325		
		給与ボーナス付与	0.3793	2.5E-49	⇒		0.2161		
		表彰	0.2688	2E-29	⇒		0.1321		
	リレーション管理	昇進・昇格身分保証	0.3761	3E-47	⇒		0.2077		
		人的繋がり強化	0.4126	3.9E-44	⇒		0.1950		
		取引改善強化	0.4305	5.8E-46	⇒		0.2024		
		顧客維持継続	0.3812	1.3E-36	⇒		0.1634		
		プロセス共有	0.4254	6.1E-49	⇒		0.2145		
		進捗個別管理	0.4254	6.1E-49	⇒		0.2145		
成果主義的管理	訪問回数	0.3202	1.3E-32	⇒		0.1462			
	面談数	0.3252	2.3E-33	⇒		0.1493			
	能力経験個々	0.4061	7E-45	⇒		0.1980			
成果主義的管理	市場、顧客、競争変化	0.4434	4.5E-54	⇒		0.2349			
	達成状況	0.4305	1.2E-51	⇒		0.2253			

c 営業管理の管理方式 ⇒ 営業パーソンへの効果 i									
管理方式	独立変数	係数	有意水準	パス	成果	従属変数	重決定 R ²		
成果主義的管理	アウトプット管理	売上高管理	0.3513	3.9E-30	⇒		0.1352		
	報奨	利益管理	0.3684	5.4E-33	⇒		0.1477		
		販売数量管理	0.3306	2.7E-29	⇒		0.1315		
		給与ボーナス付与	0.3710	2.6E-40	⇒		0.1791		
		表彰	0.2876	3.5E-29	⇒		0.1310		
行動主義的管理	リレーション管理	昇進・昇格身分保証	0.3791	3.3E-41	⇒		0.1828		
		人的繋がり強化	0.4135	4.4E-38	⇒		0.1696		
		取引改善強化	0.4472	9.2E-43	⇒		0.1893		
		顧客維持継続	0.4124	3.7E-37	⇒		0.1657		
		プロセス共有	0.5041	9.7E-64	⇒		0.2718		
	プロセス管理	進捗個別管理	0.4309	4.2E-43	⇒		0.1907		
		訪問回数	0.4040	8.7E-46	⇒		0.2017		
		面談数	0.3869	2.6E-41	⇒		0.1832		
		能力経験個々	0.4180	5.7E-41	⇒		0.1818		
		市場、顧客、競争変化	0.4721	5.3E-53	⇒		0.2307		
成果主義的管理	達成状況	0.4349	3.4E-45	⇒		0.1993			
	売上高管理	0.3448	5.3E-31	⇒		0.1390			
	利益管理	0.3859	6.9E-39	⇒		0.1730			
	販売数量管理	0.3063	7.7E-27	⇒		0.1206			
	給与ボーナス付与	0.4134	9.5E-55	⇒		0.2375			
行動主義的管理	報奨	表彰	0.2871	4.2E-31	⇒		0.1395		
		昇進・昇格身分保証	0.4038	1.1E-50	⇒		0.2214		
		人的繋がり強化	0.4208	2.3E-42	⇒		0.1876		
		取引改善強化	0.4546	1.5E-47	⇒		0.2089		
		顧客維持継続	0.4152	2.2E-40	⇒		0.1794		
	プロセス管理	プロセス共有	0.4990	4E-67	⇒		0.2844		
		進捗個別管理	0.4447	1.5E-49	⇒		0.2169		
		訪問回数	0.3545	3.5E-37	⇒		0.1658		
		面談数	0.3637	7.4E-39	⇒		0.1729		
		能力経験個々	0.4253	1.3E-45	⇒		0.2010		
成果主義的管理	市場、顧客、競争変化	0.4428	1.7E-43	⇒		0.2167			
	達成状況	0.4371	4.6E-49	⇒		0.2150			
	売上高管理	0.3435	1.1E-29	⇒		0.1332			
	利益管理	0.4027	5.5E-41	⇒		0.1819			
	販売数量管理	0.3267	1.8E-29	⇒		0.1323			
行動主義的管理	報奨	給与ボーナス付与	0.4152	4E-53	⇒		0.2312		
		表彰	0.3249	1E-38	⇒		0.1723		
		昇進・昇格身分保証	0.4129	3.4E-51	⇒		0.2235		
		人的繋がり強化	0.4440	9E-46	⇒		0.2016		
	リレーション管理	取引改善強化	0.4930	1.2E-54	⇒		0.2371		
		顧客維持継続	0.4432	1.1E-44	⇒		0.1972		
		プロセス共有	0.5151	2.5E-69	⇒		0.2924		
		進捗個別管理	0.4871	3E-58	⇒		0.2511		
		訪問回数	0.4263	3.4E-53	⇒		0.2314		
		面談数	0.4100	2.4E-48	⇒		0.2121		
成果主義的管理	能力経験個々	0.4665	1.1E-53	⇒		0.2384			
	市場、顧客、競争変化	0.5076	1.5E-64	⇒		0.2748			
	達成状況	0.4944	4.8E-62	⇒		0.2655			

d 営業管理の管理方式 ⇒ 営業パーソンへの効果 ii									
管理方式	独立変数	係数	有意水準	パス	成果	従属変数	重決定 R		
成果主義的管理	アウトプット管理	売上高管理	0.3586	5.3E-31	⇒		0.13905		
	報奨	利益管理	0.4125	3.3E-41	⇒		0.18281		
		販売数量管理	0.3254	5.2E-28	⇒		0.12578		
		給与ボーナス付与	0.4404	9E-58	⇒		0.24922		
		表彰	0.3056	1.3E-32	⇒		0.14614		
行動主義的管理	リレーション管理	昇進・昇格身分保証	0.4234	1.3E-51	⇒		0.22517		
		人的繋がり強化	0.4341	1.2E-41	⇒		0.18461		
		取引改善強化	0.4848	3.2E-50	⇒		0.21964		
		顧客維持継続	0.4217	2E-38	⇒		0.17106		
		プロセス共有	0.4994	1.7E-61	⇒		0.26341		
	プロセス管理	進捗個別管理	0.4558	5.5E-48	⇒		0.21065		
		訪問回数	0.3211	5.2E-28	⇒		0.12578		
		面談数	0.3193	1.9E-27	⇒		0.12023		
		能力経験個々	0.4425	1.2E-45	⇒		0.23119		
		市場、顧客、競争変化	0.4555	2.4E-48	⇒		0.21206		
成果主義的管理	達成状況	0.4875	2.9E-57	⇒		0.24727			
	売上高管理	0.3392	5.5E-32	⇒		0.14336			
	利益管理	0.3715	2.3E-38	⇒		0.17081			
	販売数量管理	0.3495	1.6E-37	⇒		0.16719			
	給与ボーナス付与	0.3991	2.7E-54	⇒		0.23572			
行動主義的管理	報奨	表彰	0.3042	2.1E-37	⇒		0.16673		
		昇進・昇格身分保証	0.3947	1.1E-51	⇒		0.22539		
		人的繋がり強化	0.4166	2.2E-44	⇒		0.19592		
		取引改善強化	0.4375	7.3E-47	⇒		0.20610		
	リレーション管理	顧客維持継続	0.3814	4.2E-36	⇒		0.16119		
		プロセス共有	0.4719	1.6E-63	⇒		0.27097		
		進捗個別管理	0.4608	1.8E-57	⇒		0.24809		
		訪問回数	0.3505	8.4E-39	⇒		0.17268		
		面談数	0.34						

弱いながら行動主義的管理よりも、企業業績での成果を高めるかたちとなっていた。しかし今回は、行動主義的管理の方が、企業業績での成果も高めていることが確認できる内容となっている。これはIT進化等を受けて、詳細な管理や営業サポートが的確に行なえるようになり、以前と比べ、行動主義的管理がより細かに実施できるようになったためと考えられる。結果として、行動主義的管理と3つの成果の因果関係が、高くあらわれているのだと思われる。

(2) 営業サポートについて

営業サポートと成果の検証は、図表13のような結果となった。検証結果から営業サポートと成果の因果関係が確認できるものとなっている。これにより、仮説2(仮説2-1, 仮説2-2, 仮説2-3, 仮説2-4)は支持されたといえる。

検証の内容をみると、営業活動での目標指向設定や、営業プロセスの進捗に沿ったプレゼンテーションやデモンストレーション、クロージングでのサポート、さらに商談内容・営業活動の可視化のそれぞれが、成果と因果関係を持つことがわかる(シェードを掛けている部分は因

果関係が高めに出的ている部分)。これらの営業サポートは、営業管理の管理方式と共に、今日的には成果を押し上げているのだと考えられる。プレゼンテーションや、デモンストレーション、クロージングは、営業プロセスの中でも顧客からの売買契約獲得を目指すためにカギとなるプロセスだが、これらのサポートを的確に行い、目標指向設定や商談内容・営業活動の可視化を併せて行うことで、成果が高まるのだと思われる。これらもIT進化等により、以前と比べて細に行なえるようになったといえるであろう。

(3) 営業における行動量(志向性)について

営業における行動量に関して設定した4つの質問項目・変数と成果の検証は、図表14のような結果となった(シェードを掛けているのは、他の変数と比べて相対的に因果関係が高めに出的ている部分)。

「貴社の営業では、行動量と成果には因果関係がある」という調査項目・変数と成果の関係は高い数値となった。特に営業パーソンへの効果には高く出しており、この意識・志向性が営業

図表13 営業サポートと成果の分析結果

a 営業サポート ⇒ 企業業績での成果											
営業サポート	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R ²	企業業績での成果			
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4530	7.97E-51	⇒	売上	0.2220	積極性増			0.2294	
	プレゼンテーション・サポート	0.3782	6.13E-37	⇒		0.1648					
	デモンストレーション・サポート	0.3710	1.67E-35	⇒		0.1586					
	クロージング・サポート	0.4165	5.56E-44	⇒		0.1943					
	商談内容・営業活動・可視化	0.4707	1.81E-55	⇒	利益高	0.2403	期待役割明確化			0.2391	
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4302	6.39E-45	⇒		0.1982					
	プレゼンテーション・サポート	0.4021	1.46E-41	⇒		0.1843					
	デモンストレーション・サポート	0.3936	9.63E-40	⇒		0.1766					
	クロージング・サポート	0.4177	9.32E-44	⇒	販売数増加	0.1934	行動計画化			0.2300	
	商談内容・営業活動・可視化	0.4831	4.35E-58	⇒		0.2504					
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4463	4.37E-55	⇒		0.2388					
	プレゼンテーション・サポート	0.4016	8.6E-47	⇒		0.2058					
	デモンストレーション・サポート	0.4108	3.52E-49	⇒		0.2155					
	クロージング・サポート	0.4379	7.07E-55	⇒		0.2380					
商談内容・営業活動・可視化	0.4663	5.94E-61	⇒		0.2614						
b 営業サポート ⇒ 対外対応での効果											
営業サポート	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R ²	対外対応での効果			
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4729	4.29E-65	⇒	顧客関係強化	0.2769	一人当売上、粗利			0.2191	
	プレゼンテーション・サポート	0.3960	5.66E-47	⇒		0.2065					
	デモンストレーション・サポート	0.3798	5.55E-43	⇒		0.1902					
	クロージング・サポート	0.4369	1.39E-56	⇒		0.2446					
	商談内容・営業活動・可視化	0.4674	1.5E-63	⇒	顧客満足度向上	0.2711	業務満足度向上			0.2755	
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4746	4.32E-67	⇒		0.2842					
	プレゼンテーション・サポート	0.3935	2.61E-47	⇒		0.2079					
	デモンストレーション・サポート	0.3765	4.79E-43	⇒		0.1904					
	クロージング・サポート	0.4335	8.32E-57	⇒	競争力向上	0.2455	0.2947				
	商談内容・営業活動・可視化	0.4577	6.58E-62	⇒		0.2650					
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4323	1.1E-53	⇒		0.2333					
	プレゼンテーション・サポート	0.3955	2.64E-47	⇒		0.2079					
	デモンストレーション・サポート	0.4038	1.61E-49	⇒		0.2168					
	クロージング・サポート	0.4281	1.41E-54	⇒		0.2368					
商談内容・営業活動・可視化	0.4454	1.61E-57	⇒		0.2483						
c 営業サポート ⇒ 営業パーソンへの効果											
営業サポート	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R ²	営業パーソンへの効果			
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4604	1.13E-52	⇒	積極性増	0.2294	一人当売上、粗利			0.2191	
	プレゼンテーション・サポート	0.3718	1.26E-35	⇒		0.1591					
	デモンストレーション・サポート	0.4176	1.39E-45	⇒		0.2009					
	クロージング・サポート	0.4359	1.63E-48	⇒		0.2128					
	商談内容・営業活動・可視化	0.4696	3.66E-55	⇒	期待役割明確化	0.2391	行動計画化			0.2300	
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4501	7.09E-54	⇒		0.2341					
	プレゼンテーション・サポート	0.3913	1.6E-42	⇒		0.1883					
	デモンストレーション・サポート	0.4128	9.7E-48	⇒		0.2096					
	クロージング・サポート	0.4385	7.8E-53	⇒	顧客関係強化	0.2300	顧客満足度向上			0.2755	
	商談内容・営業活動・可視化	0.4974	1.02E-67	⇒		0.2865					
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4865	1.27E-61	⇒		0.2639					
	プレゼンテーション・サポート	0.4318	1.24E-50	⇒		0.2213					
	デモンストレーション・サポート	0.4496	2.12E-55	⇒	競争力向上	0.2401	0.2947				
	クロージング・サポート	0.4738	2.3E-60	⇒		0.2591					
	商談内容・営業活動・可視化	0.5247	1.31E-73	⇒		0.3078					
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4450	3.3E-48	⇒		0.2115					
	プレゼンテーション・サポート	0.4077	1.08E-42	⇒		0.1890					
	デモンストレーション・サポート	0.4389	4.35E-50	⇒		0.2191					
	クロージング・サポート	0.4485	6.24E-51	⇒		0.2225					
	商談内容・営業活動・可視化	0.4760	4.52E-56	⇒		0.2427					
	営業活動目標指向設定・サポート	0.4893	5.82E-70	⇒		0.2947					
	プレゼンテーション・サポート	0.4405	4.68E-59	⇒		0.2541					
	デモンストレーション・サポート	0.4314	2.22E-56	⇒		0.2439					
	クロージング・サポート	0.4650	1.01E-64	⇒		0.2755					
商談内容・営業活動・可視化	0.4893	5.82E-70	⇒		0.2947						

図表14 営業における行動量と成果の分析結果

a 行動量成果関係意識 ⇒ 3つの成果							c 優先順位付け配分 ⇒ 3つの成果						
独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2
行動量 成果 関係志向	0.4654	2.15E-52	⇒	企業業績 での成果	売上	0.2283	優先順位 付け配分	0.3342	8.43E-28	⇒	企業業績 での成果	売上	0.1249
	0.4776	7.98E-55	⇒		利益高	0.2378		0.3336	2.07E-27	⇒		利益高	0.1231
	0.4347	1.72E-50	⇒		販売数増加	0.2207		0.2706	2.69E-20	⇒		販売数増加	0.0908
	0.4682	1.04E-61	⇒	対外対応 での効果	顧客関係強化	0.2642		0.3200	3.52E-29	⇒	対外対応 での効果	顧客関係強化	0.1310
	0.4648	4.81E-62	⇒		顧客満足度向上	0.2655		0.3191	1.41E-29	⇒		顧客満足度向上	0.1328
	0.4514	2.24E-57	⇒		競争力強化	0.2477		0.3048	1.11E-26	⇒		競争力強化	0.1198
	0.5305	1.88E-70	⇒	営業パー ソンへの 効果	積極性増	0.2965		0.3406	6.93E-29	⇒	営業パー ソンへの 効果	積極性増	0.1297
	0.5088	5.29E-69	⇒		役割期待明確化	0.2912		0.3605	1.05E-34	⇒		役割期待明確化	0.1552
	0.5019	3.35E-64	⇒		行動計画化	0.2736		0.3472	5.75E-31	⇒		行動計画化	0.1389
	0.5185	7.54E-66	⇒		一人当売上, 粗利	0.2797		0.3527	1.32E-30	⇒		一人当売上, 粗利	0.1373
0.4837	4.8E-66	⇒	業務満足度向上		0.2804	0.3068	1.18E-26	⇒	業務満足度向上	0.1197			
b 行動量不確実性極小化意識 ⇒ 3つの成果							d 効率性重視 ⇒ 3つの成果						
独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2
行動量 不確実性 極小化 志向	0.3132	3.71E-21	⇒	企業業績 での成果	売上	0.0947	効率性 重視	0.2889	2.7E-18	⇒	企業業績 での成果	売上	0.0815
	0.2927	2.23E-18	⇒		利益高	0.0819		0.2962	5.43E-19	⇒		利益高	0.0847
	0.2897	4.25E-20	⇒		販売数増加	0.0898		0.2517	1.57E-15	⇒		販売数増加	0.0685
	0.2822	1.07E-19	⇒	対外対応 での効果	顧客関係強化	0.0880		0.2707	2.29E-18	⇒	対外対応 での効果	顧客関係強化	0.0818
	0.2615	2.43E-17	⇒		顧客満足度向上	0.0770		0.2409	5.23E-15	⇒		顧客満足度向上	0.0660
	0.2717	1.84E-18	⇒		競争力強化	0.0822		0.2649	8.98E-18	⇒		競争力強化	0.0790
	0.3032	7.17E-20	⇒	営業パー ソンへの 効果	積極性増	0.0888		0.3211	1.96E-22	⇒	営業パー ソンへの 効果	積極性増	0.1006
	0.3276	1.22E-24	⇒		役割期待明確化	0.1106		0.3410	5.74E-27	⇒		役割期待明確化	0.1211
	0.2764	3.96E-17	⇒		行動計画化	0.0760		0.3500	2.02E-27	⇒		行動計画化	0.1232
	0.2911	3.75E-18	⇒		一人当売上, 粗利	0.0808		0.2958	6.71E-19	⇒		一人当売上, 粗利	0.0843
0.2405	1.78E-14	⇒	業務満足度向上		0.0635	0.2660	1.14E-17	⇒	業務満足度向上	0.0785			

パーソンには必要とされているのだといえる。しかし、他の「営業における行動量」の3項目はそれほどではなく、特に「行動量は不確実性を極小化する」という調査項目・変数と成果の関係は、他と比べても高いものとはならなかった。

清宮(2024)で記したが、営業実務では営業における行動量は成果を高めるのに必要不可欠と考えられているため、「行動量は不確実性を極小化する」の調査項目・変数と成果は、高めの因果関係が出ると仮定していたが、このような分析結果となった。もちろんこの調査項目・変数と成果の因果関係は認められるが、優先順位付け配分や効率性重視と同じようなレベルであり、これをみると不確実性を極小化するには、行動量増を目指すだけでなく、優先順位付け配分や、効率性重視と併せて行うことが必要なのだと思う。

検証により、仮説3(仮説3-1, 仮説3-2, 仮説3-3, 仮説3-4)は支持されたが、営業における行動量(志向性)と成果の因果関係は、管理方式や営業サポートと比べて特段高いというわ

けでなく、測定方法を再考しながら、さらに細かな分析を行う必要があると思われる。

(4) 営業行動タイプ(類型)、創造性・自律性、

営業プロセス周りでの施策・行動について

営業行動タイプ(類型)の中で成果と因果性が高いのは、提案型営業とワークショップ型営業であった(図表15のシェードの部分参照)。これは清宮(2004b, 2006)でも示されたことではある。ただ前回分析と異なるのは、今回は提案型営業の方が3つの成果といずれもより高い因果関係を持っていたのに対し、今回はワークショップ型営業の方が、数値上は成果と高い因果関係を持つ結果となったことである。これは顧客や市場が変化し、価値提示を売手から積極的に訴える提案型営業よりも、買手とのインタラクションによって価値提供を進めるワークショップ型営業が、現代的には顧客ニーズに答えやすくなったからだと思う。環境変化により、ワークショップ型営業の方が、成果に結びつきやすい営業行動になったのだと考えられる¹¹⁾。

11) 前回分析(清宮 2004b, 2006)では、ワークショップ型営業は、対外対応での効果や、営業パーソンへの効果には寄与しながら、売上利益などの企業業績での成果への貢献があまり認められなかった。

図表15 営業行動タイプ(類型)と成果の分析結果

a 営業行動タイプ(類型) ⇒ 企業業績での成果							c 営業行動タイプ(類型) ⇒ 営業パーソンへの効果						
営業行動タイプ(類型)	独立変数	係数	有意性	パス	成果	重決定 R2	営業行動タイプ(類型)	独立変数	係数	有意性	パス	成果	重決定 R2
	行動中心型営業	0.1566	4.4656E-08	⇒	売上	0.0329		行動中心型営業	0.1986	3.06114E-12	⇒	積極性増	0.0529
	適応奉仕型営業	0.1269	1.55326E-05	⇒		0.0206		適応奉仕型営業	0.1108	0.000165639	⇒		0.0157
	提案型営業	0.2512	4.11E-19	⇒		0.0853		提案型営業	0.1989	2.32648E-12	⇒		0.0534
	ワークショップ営業	0.2732	1.97E-20	⇒		0.0914		ワークショップ営業	0.2420	3.28499E-16	⇒		0.0717
	行動中心型営業	0.1543	8.31669E-08	⇒	利益高	0.0316		行動中心型営業	0.2080	3.8138E-14	⇒	期待役割明確化	0.0619
	適応奉仕型営業	0.1211	4.10427E-05	⇒		0.0186		適応奉仕型営業	0.0939	0.000977115	⇒		0.0121
	提案型営業	0.2540	2.49E-19	⇒		0.0863		提案型営業	0.2403	1.07048E-18	⇒		0.0833
	協同的営業	0.2647	5.00E-19	⇒		0.0849		ワークショップ営業	0.2608	6.81283E-20	⇒		0.0889
	行動中心型営業	0.1545	1.30675E-08	⇒	販売数増加	0.0354		行動中心型営業	0.1870	2.74162E-11	⇒	行動計画化	0.0483
営業行動タイプ(類型)	適応奉仕型営業	0.1602	8.13514E-09	⇒		0.0364	営業行動タイプ(類型)	適応奉仕型営業	0.1075	0.000205773	⇒		0.0153
	提案型営業	0.2010	7.67746E-14	⇒		0.0605		提案型営業	0.2496	1.93011E-19	⇒		0.0868
	ワークショップ営業	0.2248	1.50133E-15	⇒		0.0686		ワークショップ営業	0.2968	9.38808E-25	⇒		0.1112
								行動中心型営業	0.1679	5.3419E-09	⇒	一人当売上, 粗利	0.0373
								適応奉仕型営業	0.1236	2.90015E-05	⇒		0.0193
								提案型営業	0.2403	2.36813E-17	⇒		0.0771
								ワークショップ営業	0.2791	4.94988E-21	⇒		0.0942
								行動中心型営業	0.1709	1.67349E-10	⇒	業務満足度向上	0.0446
								適応奉仕型営業	0.1514	3.48528E-08	⇒		0.0334
								提案型営業	0.2221	4.32987E-17	⇒		0.0758
								ワークショップ営業	0.2671	3.69155E-22	⇒		0.0993

b 営業行動タイプ(類型) ⇒ 対外対応での効果						
営業行動タイプ(類型)	独立変数	係数	有意性	パス	成果	重決定 R2
	行動中心型営業	0.1705	1.64342E-10	⇒	顧客関係強化	0.0446
	適応奉仕型営業	0.1465	8.77166E-08	⇒		0.0315
	提案型営業	0.2431	1.96193E-20	⇒		0.0914
	ワークショップ営業	0.3110	3.3413E-30	⇒		0.1355
	行動中心型営業	0.1941	1.65571E-13	⇒	顧客満足度向上	0.0589
	適応奉仕型営業	0.1498	3.23425E-08	⇒		0.0336
	提案型営業	0.2495	6.87896E-22	⇒		0.0981
	協同的営業	0.2975	3.8358E-28	⇒		0.1264
	行動中心型営業	0.1670	3.28206E-10	⇒	競争力強化	0.0431
営業行動タイプ(類型)	適応奉仕型営業	0.1397	3.05E-07	⇒		0.0289
	提案型営業	0.2199	5.24522E-17	⇒		0.0754
	ワークショップ営業	0.2791	1.61753E-24	⇒		0.1101

図表16 創造性・自律性と成果の分析結果

a 創造性 ⇒ 3つの成果							b 自律性 ⇒ 3つの成果						
独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2
創造性	0.2297	3.26985E-14	⇒	企業業績での成果	売上	0.0623	自律性	0.2562	2.20039E-15	⇒	企業業績での成果	売上	0.0678
	0.2221	3.16659E-13	⇒		利益高	0.0576		0.2647	3.49861E-16	⇒		利益高	0.0716
	0.2047	1.2235E-12	⇒		販売数増加	0.0548		0.2425	2.83467E-15	⇒		販売数増加	0.0673
	0.2666	2.03516E-21	⇒	対外対応での効果	顧客関係強化	0.0959		0.2748	5.91135E-20	⇒	顧客関係強化	顧客関係強化	0.0892
	0.2466	9.19408E-19	⇒		顧客満足度向上	0.0836		0.2753	2.08943E-20	⇒	対外対応での効果	顧客満足度向上	0.0913
	0.2281	4.97855E-16	⇒		競争力強化	0.0708		0.2517	5.14949E-17	⇒		競争力強化	0.0755
	0.2082	7.11961E-12	⇒	営業パーソンへの効果	積極性増	0.0511		0.2183	1.81353E-11	⇒		積極性増	0.0492
	0.2437	7.07619E-17	⇒		役割期待明確化	0.0748		0.2931	3.77069E-21	⇒	営業パーソンへの効果	役割期待明確化	0.0947
	0.2220	1.02597E-13	⇒		行動計画化	0.0599		0.2246	2.0647E-12	⇒		行動計画化	0.0537
	0.2580	1.87183E-17	⇒		一人当売上, 粗利	0.0775		0.3028	6.98013E-21	⇒		一人当売上, 粗利	0.0935
	0.2336	1.54605E-16	⇒		業務満足度向上	0.0732		0.2310	2.6905E-14	⇒		業務満足度向上	0.0627

なお今後の営業に必要であろうと仮説設定した創造性と自律性は、成果との因果関係はもちろん認められるものの、期待していたほどには高い結果とはならなかった(図表16参照)。

また営業プロセス周りでの施策・行動で、成果との因果関係が比較的高めにあらわれているのが、営業プロセスで商談進捗に重要と考えられるプレゼンテーション、デモンストレーション、クロージング等であった(図表17、シェードの部分参照)。これらを着実に行うことが成果を高めることになるのであろう。なお営業パーソンへの効果に対しては、事前準備、論理的説明、顧客の合理的納得等も、因果関係が高めに出ており、これらをしっかり行うことが、

営業パーソンには必要とされていることが分かる。

このように仮説4(仮説4-1, 仮説4-2, 仮説4-3)は支持されたが、成果との因果関係は、それぞれ異なるものになったといえる。

V 考察・探索的な分析を含めた解釈と議論

1 営業管理の管理方式と共に、営業サポート等の重要性

今回の分析では営業管理の管理方式について、行動主義的管理の優位性が、再度確認されたといえる。3つの次元の異なる成果に対し、成果

図表17 営業プロセスの中での施策・行動と成果の分析結果

a 営業プロセスやその周りでの施策・行動 ⇒ 企業業績での成果

	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2
営業プロセスやその周りでの施策・行動	事前準備	0.2972	1.09E-23	⇒	売上		0.1063
	論理的説明	0.3004	1.55E-24	⇒			0.1102
	顧客合理的納得	0.2971	9.98E-25	⇒			0.1110
	プレゼンテーション	0.3010	1.69E-25	⇒			0.1145
	デモンストレーション	0.3418	2.36E-31	⇒			0.1406
	クロージング	0.3237	2.19E-29	⇒	利益高		0.1319
	費用対効果提示	0.2802	1.02E-21	⇒			0.0973
	契約条件早期合意	0.2728	7.47E-20	⇒			0.0887
	事前準備	0.2962	2.73E-23	⇒			0.1045
	論理的説明	0.2925	4.89E-23	⇒			0.1034
	合理的納得重要	0.2895	3.03E-23	⇒			0.1043
	プレゼンテーション	0.2854	1.04E-22	⇒			0.1019
	デモンストレーション	0.3340	1.33E-29	⇒			0.1329
	クロージング	0.3137	2.67E-27	⇒	販売数増加		0.1226
	費用対効果提示	0.2697	5.94E-20	⇒			0.0892
	契約条件早期合意	0.2506	1.04E-16	⇒			0.0741
	事前準備	0.2635	1.05E-20	⇒			0.0927
	論理的説明	0.2308	2.74E-16	⇒			0.0721
	顧客合理的納得	0.2233	9.66E-16	⇒	営業業績での成果		0.0695
	プレゼンテーション	0.3238	8.63E-33	⇒			0.1469
	デモンストレーション	0.3356	1.43E-33	⇒			0.1503
	クロージング	0.2964	2.72E-27	⇒			0.1226
	費用対効果提示	0.2288	2.99E-16	⇒			0.0719
	契約条件早期合意	0.2335	2.76E-16	⇒			0.0721

b 営業プロセスやその周りでの施策・行動 ⇒ 対外対応での効果

	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2
営業プロセスやその周りでの施策・行動	事前準備	0.2920	3.87E-26	⇒	顧客関係強化		0.1174
	論理的説明	0.2733	3.03E-23	⇒			0.1043
	顧客合理的納得	0.2779	9.69E-25	⇒			0.1111
	プレゼンテーション	0.2682	3.61E-23	⇒			0.1040
	デモンストレーション	0.2998	1.48E-27	⇒	顧客満足度向上		0.1238
	クロージング	0.2859	3.23E-26	⇒			0.1178
	費用対効果提示	0.2594	2.69E-21	⇒			0.0954
	契約条件早期合意	0.2577	2.96E-20	⇒			0.0906
	事前準備	0.2719	3.83E-23	⇒	競争力向上		0.1038
	論理的説明	0.2732	1.16E-23	⇒			0.1062
	顧客合理的納得	0.2735	1.92E-24	⇒			0.1097
	プレゼンテーション	0.2615	1.78E-22	⇒			0.1008
	デモンストレーション	0.3061	2.76E-29	⇒			0.1315
	クロージング	0.3108	1.22E-31	⇒	対外対応での効果		0.1418
	費用対効果提示	0.2485	5.67E-20	⇒			0.0893
	契約条件早期合意	0.2785	5.16E-24	⇒			0.1078
	事前準備	0.2534	5.87E-20	⇒			0.0892
	論理的説明	0.2510	7.35E-20	⇒			0.0887
	顧客合理的納得	0.2392	1.22E-18	⇒	業務満足度向上		0.0831
	プレゼンテーション	0.2641	1.14E-22	⇒			0.1017
	デモンストレーション	0.3262	5.47E-33	⇒			0.1477
	クロージング	0.3067	1.88E-30	⇒			0.1366
	費用対効果提示	0.2283	8.19E-17	⇒			0.0745
	契約条件早期合意	0.2410	5.8E-18	⇒			0.0799

c 営業プロセスやその周りでの施策・行動 ⇒ 営業パーソンへの効果

	独立変数	係数	有意性	パス	成果	従属変数	重決定 R2
営業プロセスやその周りでの施策・行動	事前準備	0.3036	1.04E-24	⇒	積極性増		0.1110
	論理的説明	0.3145	7.26E-27	⇒			0.1207
	顧客合理的納得	0.2920	6.96E-24	⇒			0.1072
	プレゼンテーション	0.2656	6.09E-20	⇒			0.0891
	デモンストレーション	0.3179	4.51E-27	⇒	役割期待明確化		0.1216
	クロージング	0.2926	5.22E-24	⇒			0.1078
	費用対効果提示	0.2310	5.05E-15	⇒			0.0661
	契約条件早期合意	0.2544	2.28E-17	⇒			0.0771
	事前準備	0.3375	1.09E-32	⇒	営業パーソンへの効果		0.1464
	論理的説明	0.3415	5.66E-34	⇒			0.1520
	顧客合理的納得	0.3205	9.24E-31	⇒			0.1380
	プレゼンテーション	0.2651	3.49E-21	⇒			0.0949
	デモンストレーション	0.3144	2.82E-28	⇒			0.1270
	クロージング	0.3588	6.64E-39	⇒	行動計画化		0.1731
	費用対効果提示	0.2762	1.63E-22	⇒			0.1010
	契約条件早期合意	0.2955	9.38E-25	⇒			0.1112
	事前準備	0.3385	1.02E-31	⇒	一人当売上、粗利		0.1422
	論理的説明	0.3143	1.15E-27	⇒			0.1242
	顧客合理的納得	0.3024	2.18E-26	⇒			0.1185
	プレゼンテーション	0.2610	1.75E-19	⇒			0.0870
	デモンストレーション	0.2745	6.7E-22	⇒	業務満足度向上		0.0981
	クロージング	0.3561	3.47E-35	⇒			0.1572
	費用対効果提示	0.3632	1.93E-38	⇒			0.1711
	契約条件早期合意	0.2961	5.4E-24	⇒			0.1077
	事前準備	0.3352	9.47E-30	⇒	一人当売上、粗利		0.1335
	論理的説明	0.3159	8.88E-27	⇒			0.1203
	顧客合理的納得	0.3194	3.33E-28	⇒			0.1267
	プレゼンテーション	0.2781	1.57E-21	⇒			0.0965
	デモンストレーション	0.3308	5.81E-29	⇒	業務満足度向上		0.1300
	クロージング	0.3217	1.18E-28	⇒			0.1287
	費用対効果提示	0.2865	2.13E-22	⇒			0.1004
	契約条件早期合意	0.2888	6.66E-22	⇒			0.0982
	事前準備	0.2723	1.22E-22	⇒	業務満足度向上		0.1015
	論理的説明	0.2629	2.01E-21	⇒			0.0960
	顧客合理的納得	0.2624	5.71E-22	⇒			0.0985
	プレゼンテーション	0.2816	2.23E-25	⇒			0.1140
	デモンストレーション	0.3338	4.37E-34	⇒			0.1525
	クロージング	0.2813	3.13E-25	⇒	業務満足度向上		0.1133
	費用対効果提示	0.2135	1.26E-14	⇒			0.0642
	契約条件早期合意	0.2187	9.19E-15	⇒			0.0649

主義的管理以上に行動主義的管理の優位性があらわれているのは、IT 進化等を受け、行動主義的管理がさらに細かに行えるようになっていたためと考えられる。

また管理方式とは別に、営業サポートと成果の因果関係の高さが確認できる。Ⅲ節やⅣ節でも述べたが、これまでの営業研究では、もっぱら管理方式や営業行動タイプ(類型)に焦点があてられてきたが、今回の分析結果から、営業サポートや、行動量、営業プロセス周りでの施

策・行動も、成果との因果関係を考える上では重要なことが明らかになったといえる。

特に営業サポートは、営業活動での目標指向設定や、プレゼンテーション、デモンストレーション、クロージングのサポート等と成果の因果関係の高さが確認できる。これらは、営業の実務でも従来から重要と考えられてきたものであり、分析結果は実務的に見ても妥当なものといえるであろう。

これらの分析結果から提示できる示唆として、

図表18 探索的分析①(環境変化・競争の激しさ⇒行動量不確実性極小化)

	独立変数	係数	有意性	パス	従属変数	重決定 R2
環境変化・競争の激しさ	IT製サ性質変化	0.123927	3.15E-07	⇒	行動量 不確実性 極小化 志向	0.0288
	環境変化、売上利益変動	0.162821	2.77E-11	⇒		0.0483
	IT売上構成変化	0.234921	7.86E-14	⇒		0.0605
	IT利益構成変化	0.242104	1.28E-14	⇒		0.0642
	対象顧客変化	0.287362	3.19E-24	⇒		0.1088
	競争相手変化	0.237692	4.2E-18	⇒		0.0806
	微妙差競争勝負	0.355334	5.13E-32	⇒		0.1435
	顧客取引他社常比較	0.292657	7.01E-24	⇒		0.1072
	IT顧客関係変化	0.289675	2.82E-22	⇒		0.0999
	IT営業管理変化	0.244777	6.6E-17	⇒		0.0750
	ITプロセス変化	0.256556	1.21E-17	⇒		0.0784
	IT行動変化	0.390464	5.34E-39	⇒		0.1735

営業管理は管理方式も重要だが、日々の細かな営業サポートをしっかりと行うことが、成果を高めるには重要ということである。研究では管理方式に焦点が当てられがちで、営業サポートはあまり取り上げられてこなかったが、今回の分析で提示できる重要な示唆の1つといえよう。

2 営業における行動量（志向性）

今回の分析結果をみると、行動量増を目指す意識・志向性が成果と因果関係を持つことは確認できる。ただ行動量に関しては別の測定方法を取り入れて検証を行う必要もあり、今回の結果から見えるのは、行動量を単に増やすという意識・志向性だけではなく、優先順位付け配分や効率性重視等と併せて、進める必要があるということである。

探索的な分析を行うと、環境変化や競争の激しさを感じるほど、営業における行動量の確保で成果の不確実性を極小化しようという傾向があることが認められる(図表18参照)。これらは営業実務での行動特性としても理解できるといえよう。実務の現場では、そのような点からもやはり行動量が重視されているのである。

しかし行動量増で不確実性を極小化しようという意識・志向性が、他の変数と比べて成果と特段強い因果関係を持つかといえ、前節で見た通り、それには至っていない。優先順位付け配分や効率性重視等と共に、質を伴った行動量

の増が目指される必要があるといえよう。

なおIV節の営業プロセス周りでの施策・行動の検証と併せて考えるのなら、商談進捗のためのカギとなる営業プロセスの中での行動量増が重要と推測される。顧客からの売買契約獲得を目指して行われる、プレゼンテーション、デモンストレーション、クロージング等の重視と実施等である。

なお、1つ注意しなくてはならないことは、営業における単なる行動量の増は、無意味であるとか重要ではないといっているわけではない。営業では行動量を上げることで、顧客からの信頼を得られる場合もあり、それによって競争他社との差別化を示せる場合もあるからである。

3 営業行動タイプ（類型）、創造性・自律性、営業プロセス周りでの施策・行動 ～日々のデイリーな活動の重要性

IV節でも示した通り、営業行動タイプ(類型)の中で成果との因果関係が高めに出たのは、提案型営業とワークショップ型営業で、前回分析(清宮；2004b, 2006)とはほぼ同じであった。ただ今回は数値上、ワークショップ型営業の方が提案型営業よりも成果との関係が高くなっており、顧客側が様々な情報を持つ今日の環境下では、提案型営業よりも協同的な活動であるワークショップ型営業の重要性が増していることが

図表19 探索的分析② (創造性・自律性⇒営業行動タイプ・類型)

独立変数	係数	有意性	パス	営業行動	従属変数	重決定 R2
創造性	0.2403	8.34245E-12	⇒	営業行動 タイプ (類型)	行動重視型営業	0.0508
	0.2411	2.23643E-12	⇒		適応奉仕型営業	0.0535
	0.4578	3.10E-41	⇒		提案型営業	0.1829
	0.4112	1.63E-36	⇒		ワークショップ型営業	0.1629
自律性	0.3151	3.16167E-17	⇒		行動重視型営業	0.0765
	0.2754	5.64723E-14	⇒		適応奉仕型営業	0.0611
	0.5194	7.16E-47	⇒		提案型営業	0.2061
	0.4348	1.06E-35	⇒		ワークショップ型営業	0.1595

わかる。現代の環境下では、ワークショップ型営業が適切的な営業行動タイプ(類型)となっているのである。

また創造性や自律性は、成果との因果関係は確認できたものの、期待していたほど高いものとはならなかった。ただ、探索的分析を行うと、創造性や自律性は、提案型営業やワークショップ型営業と高い因果関係を持っていることがわかる(図表19参照)。提案型営業やワークショップ型営業を進める上で、創造性や自律性が必要とされているということであろう。

また創造性・自律性は効率性とトレードオフになる、と清宮(2024)では仮定したが、探索

的分析では、むしろ創造性・自律性と効率性重視は、共に目指されていることがわかるものとなっている(図表20参照)。さらに効率性重視は、営業行動タイプ(類型)や営業サポートとも因果関係があることがみえる(図表21, 22参照)。これらからわかることは、効率性重視は現代の営業活動の中で求められている要素の1つであろうということである。

なお、IV節での検証とあわせ総じて提示できることは、これまで研究でテーマとして取り上げられてきた営業行動タイプ(類型)や、創造性・自律性だけでなく、営業プロセスやその周りでの施策・行動(事前準備、論理的な説明、プレ

図表20 探索的分析③ (創造性・自律性⇔効率性重視)

a 創造性・自律性と効率性重視の相関分析				b 効率性重視⇒創造性・自律性の回帰分析					
	創造性	自律性	効率性重視	独立変数	係数	P-値	パス	従属変数	重決定 R2
創造性	1			効率性重視	0.4542	2.6E-38	⇒	創造性	0.1706
自律性	0.6079	1		効率性重視	0.5239	1.9E-60	⇒	自律性	0.2594
効率性重視	0.4131	0.5093	1	創造性	0.5688	7.7E-92	⇒	自律性	0.3695

図表21 探索的分析④ (効率性重視⇒営業行動タイプ・類型)

独立変数	係数	有意性	パス	営業行動	従属変数	重決定 R2
効率性重視	0.2879	8.37708E-14	⇒	営業行動 タイプ (類型)	行動重視型営業	0.0603
	0.2452	9.2223E-11	⇒		適応奉仕型営業	0.0458
	0.3966	2.76274E-25	⇒		提案型営業	0.1136
	0.3501	8.39672E-22	⇒		ワークショップ型営業	0.0977

図表22 探索的分析⑤ (効率性重視⇒営業サポート)

独立変数	係数	有意性	パス	従属変数	重決定 R2
効率性重視	0.3467	3.77582E-24	⇒	営業活動目標指向設定・サポート	0.10842
	0.3343	3.7529E-21	⇒	プレゼンテーション・サポート	0.09471
	0.3407	6.16691E-22	⇒	デモンストレーション・サポート	0.09831
	0.3316	2.18278E-21	⇒	クロージング・サポート	0.09579
	0.3505	1.31008E-24	⇒	商談内容-営業活動-可視化	0.11050

図表23 探索的分析⑥(戦略・製品サービス提供での志向性⇒行動量不確実性極小化)

戦略志向	独立変数	係数	有意性	パス	従属変数	重決定 R2
標準的投機的製品サービス提供	在庫	0.0698	0.000815	⇒	行動量 不確実性 極小化 志向	0.01244
	均一的	0.0573	0.009566	⇒		0.00747
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.2199	4.06E-16	⇒		0.07127
顧客適応的延期的製品サービス提供	オーダー応後	0.0568	0.007039	⇒		0.00808
	要望創上	0.0694	0.001247	⇒		0.01157
	ニーズ充足不確定	0.1057	9.82E-05	⇒		0.01680
	施策顧客ごと違う	0.1466	2.22E-07	⇒		0.02952

図表24 探索的分析⑦(戦略・製品サービス提供での志向性⇒営業サポート)

戦略・財性質	独立変数	係数	有意性	パス	従属変数	重決定 R2
標準的投機的製品サービス提供	均一的	0.0446	0.05695	⇒	営業活動 目標指向設定 ・サポート	0.0040
	在庫	0.1090	7.22E-07	⇒		0.0270
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.2480	3.52E-18	⇒		0.0809
顧客適応的延期的製品サービス提供	要望創上	0.0573	0.011987	⇒		0.0070
	オーダー応後	0.0602	0.006934	⇒		0.0081
	ニーズ充足不確定	-0.0201	0.486399	⇒		0.0005
	施策顧客ごと違う	0.1825	1E-09	⇒		0.0408
標準的投機的製品サービス提供	均一的	0.0402	0.096679	⇒	プレゼンテーション ・サポート	0.0031
	在庫	0.1360	1.82E-09	⇒		0.0396
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.2469	5.48E-17	⇒		0.0754
	要望創上	0.0635	0.006862	⇒		0.0081
顧客適応的延期的製品サービス提供	オーダー応後	0.0725	0.001597	⇒	デモンストレーション ・サポート	0.0111
	ニーズ充足不確定	0.0184	0.535237	⇒		0.0004
	施策顧客ごと違う	0.1746	1.53E-08	⇒		0.0351
	均一的	0.0338	0.16277	⇒		0.0022
標準的投機的製品サービス提供	在庫	0.1081	1.94E-06	⇒	クローズ ・サポート	0.0250
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.2036	6.78E-12	⇒		0.0512
	要望創上	0.0429	0.068146	⇒		0.0037
	オーダー応後	0.0388	0.091767	⇒		0.0032
顧客適応的延期的製品サービス提供	ニーズ充足不確定	0.0433	0.14562	⇒	商談内容 営業活動 可視化	0.0024
	施策顧客ごと違う	0.1566	4.11E-07	⇒		0.0282
	均一的	0.0355	0.137069	⇒		0.0025
	在庫	0.1008	6.86E-06	⇒		0.0223
顧客適応的延期的製品サービス提供	顧客選定・ニーズ充足明確	0.2305	2.55E-15	⇒	営業活動 可視化	0.0675
	要望創上	0.0636	0.006063	⇒		0.0084
	オーダー応後	0.0527	0.020197	⇒		0.0060
	ニーズ充足不確定	0.0198	0.500606	⇒		0.0005
標準的投機的製品サービス提供	施策顧客ごと違う	0.1931	2.06E-10	⇒	営業活動 可視化	0.0441
	均一的	0.0423	0.071624	⇒		0.0036
	在庫	0.1335	1.19E-09	⇒		0.0405
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.1670	7.49E-09	⇒		0.0366
顧客適応的延期的製品サービス提供	要望創上	0.0623	0.006315	⇒	営業活動 可視化	0.0083
	オーダー応後	0.0575	0.009997	⇒		0.0074
	ニーズ充足不確定	0.0592	0.039906	⇒		0.0047
	施策顧客ごと違う	0.1966	4.55E-11	⇒		0.0473

ゼンテーション, デモンストレーション, クロー
ジング等)をしっかりと進め, さらにそれらをし
っかりサポートすることが重要であろうというこ
とである。日々の営業プロセスに沿った細かな
活動やサポートこそが, 成果を高めるためには
必要ということである。

4 戦略志向・製品サービスの性質や環境と の関係から見えること

前段の図表18で, 環境変化や競争の激しさ
を感じるほど, 営業における行動量確保で不確
実性を極小化しようとする傾向があることが認
め

図表25 探索的分析⑧ (行動量不確実性極小化⇒営業管理の管理方式)

独立変数	係数	有意性	パス	営業管理の管理方式		従属変数	重決定 R2
行動量 不確実性 極小化 志向	0.4293	2.13E-36	⇒	成果主義 的 管理	アウト	売上高管理	0.1624
	0.3561	4.79E-25	⇒		ブット	利益管理	0.1125
	0.3844	2.12E-26	⇒		管理	販売数管理	0.1186
	0.3698	1.27E-22	⇒		報奨	給与ボーナス報奨	0.1015
	0.3544	3.04E-17	⇒			表彰報奨	0.0766
	0.3752	8.24E-24	⇒			昇進昇格身分保証	0.1069
	0.2450	2.1E-13	⇒	行動主義 的 管理	リレー	人的繋がり強化	0.0584
	0.2607	1.05E-15	⇒		ション	取引改善強化	0.0693
	0.2778	3.17E-17	⇒		管理	顧客維持継続	0.0765
	0.3385	4.73E-23	⇒		プロセ	プロセス共有	0.1034
	0.2631	8.24E-15	⇒		ス管理	進捗個別管理	0.0651
	0.3645	3.84E-23	⇒		行動量	訪問回数	0.1038
	0.3599	8.87E-23	⇒		管理	面談数	0.1022
	0.3007	8.15E-19	⇒		管理方式	能力,経験,個々	0.0839
	0.3110	3.46E-20	⇒		のレビュー	市場,顧客,競争変化	0.0903
	0.3402	1.24E-23	⇒		ー修正	達成状況	0.1061

られたが、さらなる探索的分析から、標準的・投機的な戦略・製品サービス提供が志向される場合にも、行動量の確保で不確実性を極小化しようという傾向を若干見ることができ（図表23参照）。また同じく標準的・投機的な戦略・製品サービス提供が志向される場合には、営業サポート（目標指向設定や、プレゼンテーション、デモンストレーション等のサポート）がより行われる傾向にあることもわかる（図表24参照）。そして行動量増で不確実性を極小化しようという場合には、成果主義的管理（アウトプット管理、報奨）がより行われることも確認できる（図25参照）。

つまり、環境変化・競争の激しさを感じる場合や、標準的・投機的な戦略・製品サービス提供が志向される場合は、行動量増で不確実性を極小化しようとし、成果主義的管理、営業サポートがより行われる傾向にあるという繋がりが見て取れるものとなっている。なお営業サポートと成果の因果関係が高いことは既に論じた通りである。

逆に、顧客適応的・延期的な戦略・製品サービス提供を志向する場合には、創造性・自律性が求められる傾向にあることがわかる（図表26参照）。創造性・自律性は、営業活動・施策が顧客ごとに違う場合、言葉を変えれば複雑性が

図表26 探索的分析⑨ (戦略・製品サービス提供の性質と創造性・自律性)

戦略・財性質	独立変数	係数	有意性	パス	従属変数	重決定 R2
標準的投機的製品サービス提供	均一的	-0.0343	0.160921	⇒	創造性	0.0022
	在庫	0.0358	0.121437	⇒		0.0027
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.1715	1.29E-08	⇒		0.0355
顧客適応的延期的製品サービス提供	要望創上	0.2052	1.42E-18	⇒		0.0828
	オーダー応後	0.1711	9.37E-14	⇒		0.0601
	ニーズ充足不確定	0.1385	3.69E-06	⇒		0.0236
	施策顧客ごと違う	0.3134	1.37E-24	⇒		0.1104
標準的投機的製品サービス提供	均一的	-0.0082	0.720466	⇒	自律性	0.0001
	在庫	0.0552	0.010518	⇒		0.0073
	顧客選定・ニーズ充足明確	0.2149	1.66E-14	⇒		0.0637
顧客適応的延期的製品サービス提供	要望創上	0.1587	5.16E-13	⇒		0.0566
	オーダー応後	0.1206	2.5E-08	⇒		0.0341
	ニーズ充足不確定	0.1378	8.42E-07	⇒		0.0267
	施策顧客ごと違う	0.2801	1.80E-22	⇒		0.1008

増す取引の場合にも、求められているといえよう。創造性・自律性が、提案型営業やワークショップ型営業等の成果との因果関係が高めの営業行動タイプ(類型)とも強くつながっていることは、既に示した通りである。

本研究では分析しきれないが、これらが組み合わせられ、積み重ねられながら、成果に結びついてゆく因果関係があることが推測されるといえよう。

5 統計的な分析からみた解釈と課題

本研究では検証で回帰分析を基本的に用いたが、統計分析の見地からは、興味深い値が全体的に出ている。有意性を示すP値は非常に小さい(0.00001以下)が、重決定 R^2 がとても低い(0.1前後やそれ以下)ということである。有意性を示すP値が非常に小さいというのは当然ながら、独立変数(説明変数)が従属変数に対し、統計的に有意な影響を与えていることをあらわす。しかし、重決定 R^2 が極めて低いというのは、その影響の強さ(説明力)が非常に弱いことを示している。

有意性を示すP値が小さいため、変数間に「関係がある」とはいえるが、その一方で重決定 R^2 が低いのは、その説明変数が従属変数の「変動を説明できていない」ことになる。これについて考えられる要因として、独立変数が従属変数に与える影響は有意だが、効果量が非常に小さい、あるいは他の重要な変数が含まれていない、等が考えられる。言葉を変えるなら、関係はあるがそれで従属変数が大きく変わるわけではない、という状況である¹²⁾。

統計分析ではあまり見られない現象だが、これは営業管理や営業行動の実際の状況を見れば、ある程度納得はできる。なぜなら、行動主義的管理が成果と因果関係を持つとか、ワーク

ショップ型営業や提案型営業が成果を高めるとはいっても、実際にはそれだけで成果が高まるわけではないことがほとんどだからである。

Ⅳ節やⅤ節での検証・論述でも示したように、営業成果は、日々の細かな管理やサポート、営業施策・行動などを積み重ねながら、組み合わせながら、高まって行くものである。複合的な要因がいくつも重なり合いながら、成果を高めていくのが営業管理や営業行動といえる。

さらにいえば、営業管理や営業行動をしっかり行っても、環境や顧客・競争の状況で、成果が必ずしも高まらない場合もある。本研究で出てきた有意性を示すP値や重決定 R^2 は、そのような営業管理や営業行動の特質をあらわしているといえるのではないだろうか。

なお、本研究では検証方法として回帰分析(単回帰)の繰り返しという、極めて基礎的な分析の積み上げを用いたが、これまでの研究で焦点が当てられなかった営業における日常的なサポート、施策・行動等が、営業ではやはり重要であることが、示せたのではないと思われる。分析方法にももちろん課題はあり発展させる余地もあるが、そのようなことが示せたのは利点であったと思われる。

今回の検証の限界として、上記と別に、今回の調査データが、営業管理や営業活動を行う側(企業の管理者)に回答を依頼し、その認識レベルでの回答を元にしたデータでの検証だったことも挙げておく必要がある。営業における行動量の項でも触れたが、行動量は営業パーソンの訪問回数や面談時間を物理的に測ったものではない。また売上・利益・販売数量が上がったかという調査項目は、財務データや棚卸データをもとにしたものでない。そして同様に顧客満足度が高まったかという調査項目は、その企業の顧客に対し満足度を問うかたちで行ったも

12) 例えば自動車の燃費を考える場合、エンジン性能は燃費に影響し統計的に有意(=P値小さい)ではあるが、実際の燃費にはドライバーの運転の仕方や、タイヤの種類、走る道路状況、エアコン使用や、天候等が少なからず影響する。これらの要因が大きく作用する場合は、エンジン性能だけで燃費の確実性は説明できない(重決定 R^2 は低くなる)ことになる。

のでもない。あくまでも営業管理者・担当者、その企業の経営者の「認識のレベル」での回答をもとにした分析・検証となっている。また収集されたデータも、営業管理者からの回答という意味で、バイアスがかかっていることは否めないだろう。

VI 今後に向けて

本研究では、営業管理の管理方式とともに、営業サポートや行動量、営業行動の内容・他について研究フレームを構築し検証を行った。設定した仮説はおおよそ支持され、また分析を通して新たな発見もあった。示唆として、行動主義的か成果主義的かという営業管理の管理方式や、営業行動タイプ(類型)のように、これまで研究で焦点が当てられがちだったものだけでなく、営業サポートや、行動量、営業プロセス周りでの施策・行動等が、成果との関係を考える上では重要なことが明らかになったといえる。

また前回分析(清宮 2004a, 2004b, 2006)で示した結果と、環境変化から因果関係が異なるかたちであられものもあった。1つはワークショップ型営業と成果の因果関係である。前回は提案型営業の方が成果との関係では高くあらわれたが、現代の環境下ではワークショップ型営業のような協同的な営業の方が、求められているのだといえるだろう。

もちろん課題も多く残ったといえる。データを用いた分析は、今回は細かな変数同士の関係を検証することに徹したため、清宮(2004a, 2004b, 2006)のような大枠での分析はしないままになったといえる。また変数間のパスの有意性は確保されながら、説明力がとても低いという結果となったことも課題として挙げられよう。理由は考えられるものの、これも今後に向けた課題の1つといえよう。

また新規の発見点はあったが、定量分析はどちらにしても最大公約数的な結果を導き出しや

すく、実務・経験的にいえば既知のレベル・範囲で、検証が行われたことは否めないかと思われる。より新規の発見点を多く提示するためには、事例分析のような定性的な分析と、今回のような定量的な分析を併用してゆくことが、やはり必要といえるだろう。

上記も含めて、営業の分析はもちろん継続してゆく必要があろう。企業の営業活動が動態的であることを考えれば、様々な環境変化を受け、顧客や競争相手の行動も変化してゆくわけで、どのような営業管理や営業行動が有効なのかは、継続的に分析を続け、多角的に分析をする必要があるといえる。もちろん本稿で焦点をあてて行われた分析も、さらなる精緻化が必要といえよう。営業は1つや2つの分析だけで結論を提示できるものではない。地道な努力が必要であり、継続的に分析を進めてゆく必要があるといえるだろう。

【付記】

本研究は、滋賀大学経済経営研究所の研究助成(令和5~6年度)を受けて実施されたものである。

参考文献

- 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)
- Anderson, Erin & Oliver, Richard (1987) "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.51 OCT, pp.76-88.
- 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)
- Bucklin, L.P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.2 No.3, pp.263-274.
- 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*, Vol.39, pp.159-172.
- 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)
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- HRInstitute・野口吉昭 (2001) 『仮説提案型営業の進め方』かんき出版.
- 今村英明 (2005) 『法人営業「力」を鍛える』東洋経済新報社.
- 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, V., 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・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の選択要因について—」, 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.
- 倉重剛 (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.
- Moncrief, William C., Shipp, Shannon (1997) “Sales management: strategy, technology, skills”, Addison-Wesley.
- 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.
- 日経産業消費研究所編 (1998) 『営業の革新』日本経済新聞社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.
- 野口吉昭 (2001) 『仮説提案型営業の進め方』かんき出版.
- Oliver, Richard L. & Anderson, Erin (1994) “An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems,” *Journal of Marketing*, Vol.58, October, pp.53-67.
- 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. Vol.2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.51-72.
- 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.
- 清宮政宏 (2024) 「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—」『滋賀大学経済学部研究年報』Vol.31, pp.1-26.
- 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.
- 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.
- 杉田浩章 (2009) 『思考する営業』ダイヤモンド社.
- 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.
- 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.
- 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.

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

—Evidence from Survey Data Analysis—

Masahiro Seimiya

Personal selling, which is crucial in the industrial business transaction, is changing due to advances in IT. Online negotiations have become commonplace, making it possible for customers and salespeople to decide important matters online.

Furthermore, the use of IT has made it possible to analyze the causal relationships between various sales activities and results from multiple angles. Sales management can grasp the progress of negotiations in detail, enabling more accurate and organized sales strategies to be formulated. This is having an impact on the nature of the sales support.

However, there are also aspects of sales that remain unchanged. The use of IT does not ensure the trust between a seller and a buyer.

This paper examines the issues raised by Seimiya (2024) regarding sales activities, management, and support that are undergoing changes in environmental changes such as IT evolution, and uses survey data to analyze and suggest what should be emphasized in future sales management and sales activities.

Specifically, it attempts to show the current relationship between sales management methods and results, the relationship between sales support, sales activity volume and results, and also the relationship between creativity, autonomy, and sales behavior and results.

