長野大学紀要　第17巻第2号　54—62頁（174—182頁）1995

営業活動の意義についての基礎的考察

A fundamental study of meanings of "Eigyo" or Salesforce

佐藤　剛
Takeshi Satow

1. はじめに
2. わが国の営業活動の一般的特徴
3. 大規模小売企業の商品選択行動の特徴
4. 個人型営業活動の限界
5. おわりに

1. はじめに

わが国の企業経営は様々なレベルで見直しが行われつつある。これまで企業が実践してきた多くの方策の有効性が疑問視されるようになったのである。この背景には経済の「右上がりの成長」から停滞あるいは衰退へと、わが国の経済の劇的変化があると思われる。企業経営の指標のひとつである売上高の伸びが鈍化あるいは低下しているために、企業は低コストで経営できるような体質作りを目指すようになっている。早期退職勧告や大学新卒者の採用数の削減など経営コストに大きな比重を占める人件費を削減する動きは社会的にも注目されている。一方で、限定された人数のなかで、一人一人の生産性を高めるための努力も行われている。製造業を前提とした場合、高い生産性を誇る生産部門にくらべ、間接部門とりわけホワイトカラーの生産性は相対的に低いと考えられる。

営業活動においてもコストおよび生産性の問題が注目されている。販売先との接点としての営業は取り引きの締結を目標とするが、その目標達成のために必要な費用が十分に把握されていないことが多い。成果管理指標として売上高を重視し、一定の目標を達成するために支出したコストを厳密に管理するという傾向はあまりみられなかったためであると思われる。また、営業プロセスを管理するという視点が十分に確立されていなかったために、営業活動の内容を分析し、その生産性あるいは有効性を高めるという発想が生まれにくかったといえよう。一方、アカディミックな立場からのアプローチも必ずしも十分に行われてこなかった[1]。このようなことから、企業経営における営業活動の意義を考察することは重要であると考えられる。

ところで、「営業」という言葉の意味する内容は業種や業界によっても、あるいは個々の企業によっても異なる。そのため一般論として、その内容を規定することはきわめて難しいと考えられる[2]。そこで、本稿では対象業界および分析視点を限定することにする。

企業経営をめぐる最近の問題として、「価格破壊」とよばれる現象があるが、その発端のひとつは大規模小売企業のＰＢ（プライベート・ブランド）である。このＰＢの台頭により、ＮＢ（ナショナル・ブランド）をふくむ市場全体の価格が低下するという現象もみられ、消費財メーカーの経営に大きな影響を与えた。さらに、価格破壊現象は消費財にかぎらず、サービス財にもみられるが、今後は生産財にも同じ様な現象が起きるだろうといわれている。そこで、考察対象業界としては大規模小売企業の主要取扱アイテムであるグロサリーを取り上げ、考察の視点としては、大規模小売企業と密接なつながりをもつ消費財メーカーの立場をとることにする。そして、わが国のグロサリー市場における消費財メーカーの大規模小売企業に対する営業活動の基本的特徴および問題点

を整理することを本稿の目的とする。

2. わが国の営業活動の一般的特徴

(1) 企業経営の特徴と営業活動[3]

わが国の企業経営における営業活動の特徴を考える手がかりとして、最初に経済動向を整理することにする。戦後の一時期を除き、わが国の経済はほぼ一貫して右上がりの成長をとげてきたが、周知のようにバブル経済崩壊後、景気低迷の時期を迎えることになる。この長い間の好況と成長経験は、企業経営において戦略を必要としなかった。むしろ「販売機会損失の回避」のための現場主義がとられた。市場全体あるいは需要が拡大するなかで、個々の企業は市場に商品を出すことによって、その売上高の伸びが保証されていたのである。

このような状況においては、マーケティング戦略の巧拙よりも現場すなわち営業現場において販売機会をいかに増やすかということが売上高を決めたといってよいであろう。販売機会を創出し、維持することが営業の役割であった。この役割を果たすために、通常の販売行為を超えた範囲の活動が行われ、時には、過剰反応という様相も呈した。そして、企業組織内において営業が利益の源泉であるという考え方が一般的であり、営業活動は他の活動に比べ、高い独立性を保持することになる。この独立性が営業活動の範囲を一層、拡大させることになる。

表-1　営業活動範囲の拡大の背景

戦後の経済の右上がり傾向⇒経営戦略の不在⇒現場主義（販売機会損失の回避） という流れの結果として 営業活動の高い独立性の保持⇒営業活動範囲の拡大傾向

上記のように営業活動が経営の中心的部分におかれると、組織もまた営業を中心として構成されることになる。営業とマーケティングの関係をみた場合、わが国の企業の多くは営業がマーケティングよりも上位概念として捉えられていることが多いのは、そのためであると考えられる。

このような営業優位の考え方がこれまで企業の経営の維持・拡大を支えてきたといえるが、別の面で営業活動の内容や範囲を結果として不明確にし、その役割・機能をあいまいなものにしたともいえよう。独立性の高い営業活動は他の経営活動との関連性がかならずしも重視されず、ひとり拡大してきた。また営業管理の手法をみても、結果管理すなわち売上予算の達成度の管理が基本となる場合が多い。たしかに、対前年ベースで売上高の伸長が確実に予想され、実現される状況においては、このような管理手法は有効であったかもしれない。売上高の伸びが利益を保証する場合には結果管理でも財務上は安定することになろう。しかし、売上予算の達成度のみの管理では営業のプロセスは考慮されないことになる[4]。

営業プロセスは個々の営業マンの裁量に任されていたといってよいであろう。このことは管理者あるいは第3者が営業プロセスを観察できないことを意味している。つまり、営業の理解をむずかしくしているのである。

(2) 欧米の販売管理論の影響

実務レベルにおいて、営業活動を中心とした経営が行われ、営業管理の対象が売上高であることから、営業活動のプロセスや内容が個人すなわち営業マンに一任される。つまり、営業あるいは販売成果は個人に帰着することになる。このような営業観はアメリカを中心とする欧米の「販売管理論」のひとつの流れと軌を一にするところがある。「販売管理論」が直接的にわが国の企業の営業観の理論的背景になったかどうかは定かではない。しかし、マーケティング理念がアメリカから1950年代にわが国に導入されたことを考えると、販売管理論もなんらかの形で企業経営に影響を与えた可能性は高いと思われる。そこで、欧米における販売管理論を概観することにする。

① 販売成果を個人に帰着する考え方

Weitz[5] の整理を基に販売管理論研究の流れを以下まとめることにする。アメリカにおける販売管理の研究は、まず営業マンの特性に関する研究から始まった。つまり、どのような特性をもつ営業マンが高い販売成果を達成しているかということを把握することで、営業マンの採用あるいは育成・教育に役立てようという目的をもっていた。

わが国と違い、アメリカの企業の場合、セールズ・レップとよばれる自由契約の社外の営業マンを必要に応じて採用すること、あるいは販売能力の高い営業マンが企業を渡り歩くことがあるために、いかに優秀な営業マンを採用するかは重要な課題であったといえよう。この意味で販売管理研究の出発点は実務上の課題に応えようとしたものであった。

つぎに、テーマとなったのが、採用した営業マンの能力をいかに引き出すかということであった。初期の行動科学における刺激一反応モデルを応用し、営業マンにどのようなインセンティブを与えると販売成果が高められるかということに関心が集中した。表彰状、記念品、報奨金などがインセンティブの例である。どのインセンティブをどのようなタイミングで、どの程度出すと販売成果が高められるかということが考察の中心であった。このような考え方は行動論的アプローチとよぶことができよう。わが国においても一部の企業では行動論的アプローチに準じた方法で営業マンを管理する志向が現在でもみられる。

ところで、行動論的アプローチは営業活動の成否をすべて営業マンひとりに担わせるが、現実の営業活動は販売先との相互行為のなかで行われる。そして、相互行為の結果として売上が達成されるのである。このような視点から行動論的アプローチは批判されることになる。「売上高はセールスマンおよび潜在顧客の個別の性質の結果ではなく両者の特定のダイアディックな相互行為の成果である」[6] という仮定に基づくアプローチであり、セールスマンと潜在顧客との相互行為は両者の経済的・社会的特性さらに身体およびパーソナリティーの特徴に左右されるという考え方である。これは社会学の相互行為理論を販売行為に応用したものである。

つぎに、このような要因によって相互行為が決定づけられ販売成果が異なるとすれば、単にセールスマンと潜在顧客との相互行為に着目するだけでは十分ではない、要因そのものを考察対象に入れなければならないという主張が現われた。Weitz は4パターンに分類される考慮すべき要因を指摘した。4要因とはセールスマンの顧客に対する販売行為、セールスマンの保有する資源、買い手の仕入れ課業の性質、セールスマンと顧客との関係の性質である[7]。これらの要因を前提に顧客へ適切な対応をして販売成果を高めようというものである。Weitz の用語法にしたがえば、これはコンテンジェンシー・アプローチとよぶことができよう。上記の4要因のなかで、直接操作できるのは「セールスマンの保有する資源」だけであり、他の要因とくに「買い手の仕入れ課業」は操作性がまったくない。したがって、営業管理上からは、いかにセールスマンの資源の質および量を高めるか、そして他の要因をセールスマンがどれだけ的確に把握し、顧客に適応した販売行為をとれるかということが課題となる。この課題に応えようとしているのが認知論的アプローチである[8]。

これら一連のアプローチは先天的であれ後天的であれ、セールスマンの個人的能力や資質が結果として販売成果を決定するという考え方に基づいているといえよう。そして、セールスマンの能力や資質を高めるために管理上何が可能かということをこれらのアプローチは課題としていると考えられる。

②販売成果を組織に帰着させる考え方

欧米の販売管理論にはもう一つの流れがある。これは販売成果を個人にではなく組織に求めようとするものであり、生産財マーケティングのなかに、この考え方はみられる。例えば、生産財において標準製品よりも各顧客のニーズに応じた製品作りがより高い付加価値を生み出すとすれば、買い手に対するコンサルティングを通じて、売り手は買い手の抱える問題を解決しながら、買い手のニーズを具体的に製品化していく必要がある。このプロセスを遂行するためには、チーム販売が必要であるというのである[9]。この理由は特定の販売担当者だけでなく、製品開発にかかわる技術者、製品を確実に販売先に届けるためのシステムを動かす物流担当者など社内でサポートするスタッフがいなければ、高付加価値の製品を顧客に提供できないからである。

さらに、組織対組織の取組みが必要であるという考え方がある[10]。生産財市場の特徴は売り手も買い手も少数で大規模であるために、売り手は特

定の買い手の要請やニーズに個別に応える必要がある。一方、買い手からみれば特定の売り手への依存度が高くなり、売り手を選択する幅がせまくなる。したがって、特定製品の一回限りの売買取り引きではなく、継続的な取り引きを行った方が売り手と買い手の両者に取引先を探索する時間およびコストの節約などのメリットをもたらすことになる。とくに生産財の場合、買い手自身も生産活動をおこなう訳であるから、安定的に製品供給を受けることは不可欠であるといえよう。つまり、売り手の生産プロセスと買い手の生産プロセスが連動することが理想となろう。

このような考え方にしたがうと、売り手は特定の買い手のために、組織的な対応体制を作り、それぞれのメンバーが協働して（時には買い手との協同作業を通じ）、買い手の提供する様々な情報を処理し、製品を提供することになる。このような営業の在り方を組織型営業と呼ぶことにすると、組織型営業は販売成果を個人の能力だけでなく組織全体の能力に求めているといえよう。

ところで、本稿で対象としているのは消費財であるが、消費財についても販売成果を個人に帰着させず、組織に帰着させる考え方が近年、現われている[11]。販売先である小売商が大規模化し販売力を高め、小売市場におけるシェアも伸ばしたことによって、消費財メーカーの販売依存度も高くなりつつある。そのため、特定の製品の売買関係以上の取組関係を大規模小売企業と構築しなければ、競合他社に対して優位な地位を確保することは困難になっている。たとえば、Cespedes の調査結果[12]によれば、成功している消費財メーカーは販売先小売商との関係において、つぎのようなことを積極的に行っているという。

①ブランドおよびサービス・サポート情報の提供
②製品動向情報の継続的交換
③棚管理情報の継続的交換
④販売状況情報の継続的交換

ブランド情報を提供するためには、ブランド自身のハード面での特長、プロモーションの内容や実施計画などを知らなければならない。製品動向を自社でモニターできる情報システムをもっていなければ、販売先小売商と継続に製品動向の交換はできない。棚管理においても自社でプラノグラムが作成できるコンピュータシステムをもっていなければならない。店頭での販売状況を把握するためにはフィールド活動が必要となる。このような活動は、一定の販売条件の合意だけに基づく製品の売買という活動をはるかに超える内容となっている。そしてもし、これらの活動が、広告担当者だけ、あるいは情報システム担当者だけといったように個々の担当者によってバラバラにおこなわれるのでは有効性が薄れることになる。

そこで、消費財においても組織型営業が重要であるというのである。このような考え方に立てば、販売成果は必ずしも営業マン個人の能力によるものではないということになる。

(3)　属人的営業観

わが国の企業経営の特性から生じた営業観と行動論的アプローチから認知論的アプローチにおける営業観においては「販売成果は個人の能力に依拠する」ということで共通している。わが国の営業観も属人的な傾向が強い。

実務において「トップセールスマン」という言葉がよく用いられるが、それは職人芸的要素が営業にはあることを示していると考えられる。しかし、以下のステップのように考えるとトップセールスマンの存在はかならずしも組織全体の営業力に貢献するわけではない。また、それぞれのトッ

表-2　トップセールスマンと営業組織

営業マンには能力において個人差があること
↓
営業マンのなかで特異な能力をもったものがトップセールスマンと呼ばれること
↓
トップセールスマンが特異な能力を持ちえた理由が十分に把握できないこと
↓
理由が把握できないために第3者に伝達が困難なこと
↓
トップセールスマンの存在が営業組織全体のスキル・アップにつながらないこと

プセールスマンのスキルが職人芸という意味で個人独自のものであるとすれば、営業のプロセスが客観的に把握できないことになる。

もちろん、トップセールスマンのスキルを組織的に学習する試みは重要であり、可能であれば組織全体の営業力の向上に役立つと考えられる。しかし、属人的営業観をわが国のグロサリー市場における消費財メーカーの大規模小売企業に対する営業活動に適用した場合、かなり難しいように思われる。その理由はグロサリーを取り扱う大規模小売企業の商品選択行動の特徴を考察することによって明らかになるものと思われる。そこで、次章ではこの商品選択行動を取り上げる。

3. 大規模小売企業の商品選択行動の特徴

(1) 商品選択決定とリスク

小売商が商品選択を行う基準は様々あり、時には同一企業内においてもバイヤーによって異なる程である。商品選択基準は商品政策の一つであり、商品政策を決定するのが当該企業の経営戦略である。しかし、小売企業の経営戦略は長期的視点が不足していることが多い。そのために、商品選択基準も相対的に短期間で変化するものと思われる。また、仕入れ担当者もその都度、消費者のニーズに適応した商品を品揃えしなければならないことから統一的な基準を持ちにくいものと思われる。つまり、小売商にとって商品選択はリスクの高い意思決定であるといえよう。

そこで、ここでは商品選択とリスクとの関係において商品選択行動の特徴を検討することにする。商品選択行動は3分類できるという考え方がある[13]。すなわち、

①新規購買（new task）
②修正購買（modefied rebuy）
③再購買（straight rebuy）
である。

新規購買とは新たに商品の購買を決定することであり、意思決定におけるリスクのレベルは最も高い。つまり問題の新規性が最も高く、必要とする情報量も最も多く、他の購買先を検討する重要性も高い。逆に、再購買はすでに一度、取り扱った経験のある商品の購買であるから、新規性が低く、必要とする情報量も最小限であり、他の購買先を検討する必要はない。修正購買は両者の中間に位置することになる。わが国の大規模小売企業に適用してみると、新規購買はバイヤーが再購買は店舗の発注担当者が主に行い、修正購買はバイヤーあるいは店舗の発注担当者が行うことが多いといえよう。つまり、リスクの高い意思決定は本部で行われていることになる。

(2) リスク減少と商品選択プロセス

小売商にとって仕入れた商品が消費者の支持を得るかどうかは重大な関心事である。支持を得られないということは小売経営の基盤をゆるがすことになる。しかし、消費者が、あるいは当該小売商にとっての潜在顧客がどのようなニーズをもっているかを知ることはきわめて困難である。例えば、ＰＯＳは小売経営に革新をもたらしたといわれるが、そのデータは過去の販売データであり、将来を予測するものではない。ただし、販売データのタイムリーな把握が可能となったために非常に短い期間の販売予測は精度を増すことになった。

したがって、小売商は不透明で不明瞭なデータにもとづいて、将来を予測しなければならないことになる。しかも、消費者のニーズは静的ではなく、時間とともに大きく変化するために、迅速で的確な対応しなければならない。そのため、いかにリスク・ヘッジしながら意思決定するかが課題となる。

そこで、小売商とりわけ大規模小売企業においては、商品選択プロセスなかでリスクを軽減していると考えられる。消費者から支持されるような商品を選択できるように時間的に一定の幅（あるいは余裕）をもって意思決定を行っているのである。特定の取引条件に合意できれば商品を仕入れるという行動は通常とらない。商品選択のプロセスの例[14]を示すと以下のようになろう。図からも判断できるように、仕入れ価格、仕入れ量、仕入れ時期などの取引条件を決める段階は商品選択プロセスのひとつにすぎず、その段階に達するまでには多くの段階を経なければならない。それぞれ

の段階を経るということは一定の時間が必要であることを意味している。

表-3　商品選択プロセス

①消費財メーカーのマーケティング方針の確認
↓
②自社のマーケティング方針との一致度の確認
↓
③商品コンセプトや仕様の確認
↓
④販売予測（量的および質的）
↓
⑤具体的取引条件の合意
↓
⑥店舗での発注
↓
⑦商品の販売動向のモニター
↓
⑧店舗での再発注

①および②は小売商の商品担当部長あるいは担当役員のレベルで意思決定され、③、④および⑤はバイヤー（あるいはマーチャンダイザー）によって行われる。⑥は本部の商品決定を受けて各店舗の発注担当者が行うことになるが、通常、本部の商品マスタに登録されている商品は店舗の棚スペースに陳列できる商品数よりも多い。そのため店舗の発注担当者は商品マスタから自店で売れると判断される商品を選択することになる。一旦、陳列された商品はＰＯＳなどにより販売動向がモニターされ、そのデータが再発注するかどうかの判断材料となる。⑧は店舗の発注担当者が行うが、⑦は本部バイヤーによって行われ、時には定番すなわち商品マスタから外すこともある。

このようにみてくると、一定の時間をかけ、段階を踏むということは組織内の各階層ごとに独自の範囲で意思決定を行っているということでもあるといえよう。それによりリスクを分散し軽減しているのである。

(3)　リスク軽減型商品選択行動

商品を選択するうえで、一定のプロセスを踏むことによってリスクを軽減するという行動を小売商とりわけ大規模小売企業はとることを前節でみたが、それ以外にもリスクを軽減する行動をとっている。

すでに完成された商品を仕入れるのではなく、商品開発の段階において消費財メーカーに対して仕様の変更や新たな仕様の追加などを要請することがある。いわゆる商品の共同開発を行うのである。例えば、業態専用商品がある。あるいは、一定の売上が見込めるような新商品を競合他社にさきがけて先行販売[15]する場合もある。いずれも、小売商として当該商品の販売確率を高めようとしているのである。ただし、小売商と取引先メーカーが話し合いながら意思決定するということを前提としているという意味で、相互依存型意思決定と呼ぶことができよう。例えば、先行販売を消費財メーカー側が拒否すれば、先行販売そのものが成立しない。ＰＢ開発の場合は小売商が単独で意思決定し、全面的にリスクも負うことになるが、商品の共同開発の場合はリスクは小売商と消費財メーカーに分割されることになる。

また、各階層ごとに商品選択を行うことは柔軟な意思決定を行っているともいえよう。とりわけ、一度、取引数量が決定しても、商品の販売動向に応じて、その数量は変更されることがある。あるいは、数量達成のために店頭価格の引き下げ、それにともなう仕入れ価格の引き下げを要請することもある。つまり、取引の数量や価格の意思決定が何度か行われるのである。

このように、大規模小売企業の商品選択はリスクを軽減しながら行われている。その意思決定の特徴は以下の３つに整理できよう。

①階層的意思決定

②相互依存的意思決定

③柔軟な意思決定

4.　個人型営業活動の限界

(1)　販売先小売商の構造的変化

販売先小売商の構造的変化も消費財メーカーの営業活動に影響を与えるものと考えられる。例えば、英国の Argyll Group の調査[16]によれば、同グループの納入業者の販売先小売商（accounts）が1977年から1987年までの10年間で9,815か

ら4,951と約半分になっているという。小売市場が10年間で半分になるという想定が現実的でないとすれば、販売先小売商の規模が大きくなったことをこの数値は示していると考えられる。そして、同期間に回答納入業者の平均営業マン (Sales people) 数は254名から149名に減少している。さらに、回答企業の80パーセントが販売先小売商別に財務管理していた。

この例は取引先小売商が大規模化し、同時に少数になることによって、営業の在り方が変わったことを示しているといえよう。取引先小売商が減少すれば、本部商談の拠点が減少することになる。そして、大規模化することがチェーンオペレーションの高度化そして中央集権化した運営を意味するとすれば、フィールド・セールス活動も不要となる。これらの理由から営業マンの数が減少したものと思われる。そして、取引先小売商が大規模化したことは、当該納入業者にとって販売依存度が高くなったことを意味する。そのために取引先小売商別の財務管理が行われているものと思われる。取引先小売商別の財務管理を行うことはそれを担当するスタッフが必要であるということである。事実、この調査によれば、回答企業の平均値で全国チェーンの担当者 (National accounts) は10年間で7名から15名と2倍に増えている。個別の財務管理を実施していることは単に会計上の問題だけでなく、営業活動も個別対応しているものと想定される。

このような販売先小売商の構造の変化に対応するために、営業体制や営業活動を変更した英国の事例はわが国においてもあてはまることになろう。また、すでに実施している企業も多いと思われる。そして、わが国においても今後、ますます販売先小売商の大規模化は進展し、それと並行して小売商の数は減少すると予測される。この変化への消費財メーカーとしての対応の巧拙が当該メーカーの維持あるいは成長を左右することになろう。

(2) 個人型営業の問題

企業組織として外部環境に適応できなければ、存続が困難となる。消費財メーカーとして販売先小売商の要請に適応できなければ、存続が危ぶまれる。これまで、販売先小売商の特徴を消費財メーカーとの関連からふたつの視点で整理してきた。それは、小売商の商品選択は1) 階層的意思決定、2) 相互依存型意思決定、3) 柔軟な意思決定に基づいて行われることであり、小売商が大規模化し少数化していることであった。

それでは、わが国の多くの企業が採用していると思われる個人型営業はこのような特徴をもつ小売商に有効性を発揮できるであろうか。大規模小売企業への販売依存度が高いということは個別対応が必要であるということである。そして、個々の小売企業の要請内容は多様であり、要請のレベルもまた多様である。つまり、階層的に意思決定が行われるということは、営業マンとバイヤーとの交渉だけでなく、担当部長同士さらにはトップマネジメント同士の交渉や話し合いが行われることを意味し、また、それぞれの内容も異なることになる。そして各階層で合意がとりつけられた時、初めて取引が成立するのである。しかも、先にも例をあげたように、商品の共同開発を行う場合には技術スタッフも関わることになるなど、組織的な対応が必要となっている。

このように、営業マン活動は相対的に小さくなる一方で、営業と呼ばれる活動はその範囲もその深さも拡大することになる。あるいは、取引条件を販売先に提示するだけの従来型の営業マンは不要になりつつあるといえよう。つまり、大規模小売企業を前提とした場合、個人型営業では対応できない状況にあるといえよう。

(3) 組織型営業の可能性

個人型営業の有効性が疑問視されるとすれば、どのような営業の在り方が期待されるであろうか。

多数の顧客がいて、それぞれの顧客に標準的な方法で対応すると、顧客の反応も平均的である消費財市場と生産財市場は違うという主張がある。そのため、生産財マーケティングでは組織対組織の取組が必要であると指摘をするのである[17]。つまり、生産財市場において「販売企業は重要で個別に対応しなければならない限られた数の顧客をもつ。これらの顧客との関係は複雑で、技術的問題、取引の問題、配送の問題を解決するために両

者において複数の部門や意思決定者が関わることになる」[18]というのである。

このHåkanssonの指摘した生産財市場の特徴は、わが国のグロサリー市場に近似しているように思われる。とすれば、彼の主張する組織対組織の取組の必要性と有効性を検討することは有意義であると思われる。グロサリー市場においても、売り手と買い手は特定の個人を通じて取引するというよりも、組織間の取引が重要になりつつあると考えられるからである。

事実、わが国の消費財メーカーにおいて、営業活動を支援する活動、たとえば、取引先小売商に各種商品情報を提供するためのツールや棚割表の作成などを専門に行う部署をもつところが多い。1990年に流通政策研究所が実施した調査によれば、回答企業の54.5%が営業活動を支援する部署をもち[19]、1995年に日本マーケティング協会が実施した調査によれば、回答企業の51.8%が同様の部署をもっている[20]。これらのデータは営業活動を支援する部署の保有の有無に関するものであり、その具体的な内容は明らかではないが、少なくとも、わが国の消費財メーカーが組織型営業を指向していることを示していると考えられる。

個人の能力に頼るのではなく、組織が学習し能力を高め、営業活動を行うような営業の在り方、組織型営業がこれからの方向性のひとつを示しているといえよう。

5. おわりに

本稿ではわが国のグロサリー市場に限定したうえで、消費財メーカーの営業上の特徴と問題点を整理した。その結果、多くの企業が営業マン個人の能力に重きを置く営業活動を行っていること、そして、大規模小売企業を中心とする小売の変化が契機となって個人型営業が有効性を失いつつあることが確認できた。そして、従来型の営業すなわち個人型営業にとって代わる可能性のあるものとして組織型営業があることを指摘した。それは本来、生産財マーケティングにおいて主張されたものであるが、グロサリー市場に十分適用可能であると考えられる。

したがって、今後の課題は組織型営業の可能性を改めて検討し、その上で組織型営業を実践するための条件を整理することである。組織型営業の在り方を考える上では、大規模小売企業の商品選択行動の精緻な分析が不可欠となろう。そして、組織型営業をとここで呼んでいるものがどのような理論的フレームワークによって支持されるかということも検討課題となろう。

ただし、わが国独特の概念である営業を本格的に接近するためにはグロサリー以外についても検討する必要があることはいうまでもない。

（さとう　たけし　講師）

（1995. 7. 4　受理）

注

1) 石井淳蔵「営業のジレンマ」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣、1995年を参照のこと。
2) 営業に関連した用語として「販売」があるが、販売は「売買、（財貨、サービスの所有権の移転＝所有的効用の創出活動<the creation of possession utility>における売り手側の一連の活動」（久保村隆祐、荒川祐吉編『商業辞典』同文舘）と定義づけられているが、同辞典には「営業」の定義は記載されていない。
3) 本節は、嶋口充輝「ワークショップ型営業の可能性」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質』有斐閣、1995年を中心にまとめたものである。
4) もちろん、実際の営業管理においては、営業マン単位、支店・営業所単位で売上高だけでなく利益、さらに細かく特定商品の取扱店舗数、特売実施回数なども管理の対象になっていることが多いが、基本的には売上高が管理指標となっている。
5) Barton A. Weitz, "Effctive In Sales Interactions : Contingency Framework," *Journal of Marketing* Vol. 45 (Winter), 1981, pp. 85–103を参照のこと。
6) F. B. Evans, "Selling As A Dyadic Relationship—A New Approach," *The American Behavioral Scientist* Vol. 6 (May), 1963, p. 76.
7) Barton A. Weitz (1981), op. cit., pp. 90–92.
8) Barton A. Weitz, H. Sujan, and Mita Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, Vol. 50 (October), 1986, pp. 174–191を参照のこと。
9) Dan T. Dunn, C. A. Thomas, and J. L. Lubawski, "Pitfalls of Consultive Selling," *Business Horizons*, Vol. 24, No. 5, 1981, pp. 59–65を参照のこと。

10) Håkan Håkansson and Claes Östberg, "Industrial Marketing : An Organizational Problem?," *Industrial Marketing Management* Vol. 4, 1975 において生産財市場における販売活動において組織対組織の取組が重要であるという指摘がなされている。

11) Frank V. Cespedes, "Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firms," *Journal of Consummer Marketing,* Vol. 10 No. 2, 1993, pp. 37–55 を参照のこと。なお、この論文では組織型営業を行うための組織体制をアカウント・チームと名付けている。アカウントとは特定販売先小売企業を指している。また Cespedes は生産財のマーケティング・チャネル研究を長年行っており、生産財販売における組織型営業の重要性を指摘している。例えば、Frank V. Cespedes, Stephen X. Doyle, and J. Freeman, "Teamwork for Todays Selling," *Harvard Business Review,* Vol. 67 (March-April), 1989, pp. 44–54 を参照のこと。

12) Frank V. Cespedes (1993), op. cit., p. 39

13) Patrick J. Robinson, C. W. Farris, and Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing,* Allyn & Bacon, 1967, pp. 22–38 を参照のこと。なお、本書は生産財に関するものであるが、購買課業を整理するうえでは消費財に適用できると考えられる。

14) この例は筆者が消費財メーカーのスタッフに対して行った聞き取り調査を基にしている。したがって、かならずしも一般性をもつものではないが、大規模小売企業の商品選択行動の特徴のひとつを示しているものといえよう。

15) 先行販売とは特定の小売商が新商品を独占的に取り扱うことを意味する。通常、2～3カ月の期間に限定され、その後は他の小売商でも取り扱われるようになる。先行販売により小売商は限定された期間ではあるが、他社に先んじて一定の売上を享受することができ、一方、消費財メーカーは新商品の確実な販売先を確保できることになる。

16) Alistair Grant, "The Death of The Sales Force," *ADMAP* (Winter), 1988 を参照のこと。1988年当時、Grant は Argyll Group の Chief Executive であり、Stirling University の小売担当の客員教授であった。なお、調査は1987年の9月に実施され、回答企業は51であった。回答企業はユニリーバーやハインツから野菜や果物生産業者までと多岐にわたっていた。ちなみに Argyll Group は1988年当時、英国のグロサリー市場で約10パーセントのシェアを持っていた。

17) Håkan Håkansson, Jan Johanson and Bijörn Wootz, "Influence Tactics in Buyer-Seller Processes," *Industrial Marketing Manegement,* Vol. 5, 1977, pp. 319–332 を参照のこと。

18) Håkan Håkansson et al. (1977), op. cit., p. 319.

19) 流通政策研究所『量販店の仕入政策とそれへの対応に関する研究調査報告書』平成2年3月、136ページ参照のこと。この報告書では営業マン活動を支援する本社内の部署を「マーチャンダイジング支援部署」と呼んでいる。なお、本調査は平成元年11月に消費財メーカーのマーケティング・スタッフ762名に郵送調査法によって実施したもので、有効回答は154票であった。

20) 本調査は社団法人日本マーケティング協会が1995年3月に消費財メーカーのマーケティング・スタッフ579名に郵送調査法によって実施したもので、有効回答は105票であった。本調査においても流通政策研究所(平成2年3月)と同じく「マーチャンダイジング支援部署」という用語を使用している。