

# 日本における「営業」とMarketing & Sales との関係

著者	本下 真次, 佐藤 善信
雑誌名	ビジネス&アカウンティングレビュー = Business & accounting review
号	17
ページ	33-50
発行年	2016-06-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/14817">http://hdl.handle.net/10236/14817</a>

# 日本における「営業」と Marketing & Sales との関係

本 下 真 次  
佐 藤 善 信

## 要 旨

日本における「営業」に相当する英語は存在しない。営業という言葉には、マーケティングと販売の意味が含まれており、日本の営業の特徴は、所属企業内と顧客企業内の関係部署、さらにはその先の顧客との調整を通じて、多くの顧客価値を共創し、その価値を社内外で共有するところにある。本稿では、日本の営業の性格を明らかにするために、日本のマーケティング活動に多大な影響を与えた米国でのマーケティングと販売との関係について考察し、それとの比較で日本の営業（概念）の性格を明らかにしてゆく。

## I 日本の営業研究と営業活動の問題点

周知のように、日本には第2次世界大戦後、米国から企業実践としてマーケティングが導入された。そのマーケティングの最大の特徴は、生産志向や販売志向ではなく、消費者志向ということにあった。つまりそれは、事前に消費者のニーズをマーケティング・リサーチなどを通じて探り、そのニーズを満たす製品を開発・生産し、消費者に素晴らしい製品が納得のできる（リーズナブルな）価格で提供されていることを知らせ（販売促進）て、消費者に便利な販路でその製品を提供するということである。

このようなマーケティング実践は、教科書的にはエドモンド・ジェローム・マッカーシー（Edmund Jerome McCarthy）が1960年に出版した *Basic Marketing*（Richard D. Irwin, Inc.）のなかで4Pとして知られるところとなった。日本でも、4Pは大学のマーケティング論の授業では必ず触れられる項目であるし、また実務の中でも4PはSTPとともに有名なフレームワークとなっている。しかし、このようなマッカーシーの4P論では、販売部隊（salesforce）は4Pの販売促進（promotion）のなかの人的販売に矮小化されてしまっている。しかし、販売は実態としては米国の企業の実務担当者の中でも一大勢力であるし、また米国の大学の授業ではSales Managementなどの名称で大部な教科書が多く出版されている。

そして、米国では販売とマーケティングは敵対的な関係としてよく対比される関係にある。

他方で、日本では、販売活動と営業活動は混同されている。しかし、営業活動は米国流のマーケティングの枠組みには収まりきれない。後に述べるように、筆者たちは、日本の営業は実態的にも概念的にも、販売とマーケティングとのミックス、さらにはマーケティングを超えた活動を行っていると考えている。

また、日本と米国におけるマーケティングの位置づけの違いについてであるが、テンブル大学の小田部正明（2008）は、アメリカ・マーケティング協会と日本マーケティング協会の会員構成の違いに注目している。つまり、米国で協会の会員はマーケティング担当副社長が圧倒的に最も多い。それに対して、日本の協会では社長が圧倒的に多いのである。小田部は、米国ではマーケティング課業は他の職能（機能）領域とは明確に識別されているが、日本では社長もマーケティングには大きな関心を持ってそれに関与しているからだとする。その意味で、日本でのマーケティングの位置づけは米国とは明らかに異なっている。この点も、日本の営業の特殊な位置付けと関連している可能性が高い。

## II 米国における Marketing と Sales の関係

米国においては、経営における実務の実態を反映してマーケティングと販売との関係について考察した研究が多い。一般的には、販売とマーケティングは市場に関して異なった世界観を有しており、敵対的な関係になる場合が多いとされている。そして、その関係についての研究論文の目的は、販売とマーケティングの関係はどのようになっているのかについての歴史的・実態的解明、販売とマーケティングという2つの部門が異なった世界観を有する理由は何か、そして2つの部門の敵対的な関係を解消し、両部門がシナジー効果を発揮できるようにするためにはどのようなことをする必要があるのであるのかといった点の解明の場合が多い。以下で順に見てゆこう。

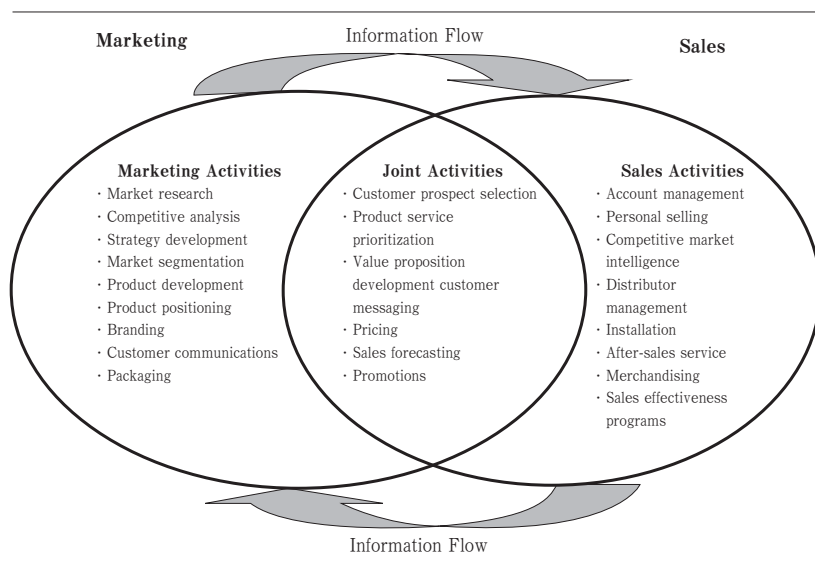
まず、販売とマーケティングの関係の歴史的な変化について考察する。Biemans, et. al. (2010, pp. 187, 189) は米国、オランダ、そしてスロバニアの B2B 企業75社を調査した結果、B2B における販売とマーケティングの関係の進化を4段階に分けて次のように説明している。

第1段階は「隠されたマーケティング」(Hidden marketing)であり、この段階では2つの職能は分化しておらず、物理的製品に焦点が当てられ、セールス・リプレゼンタティブ(販売を担当する専門の会社から派遣された常駐スタッフ)が実際の販売活動を担当し、会社の販売担当者は個人的な顧客サービスを提供する。第2段階は「販売駆動型マーケティング」(sales-driven marketing)であり、この段階はマーケティング部門が登場し、マー

ケティング機能は販売部門からスピノフして遂行されるか、あるいはマーケティング部門はマーケティング部長を新しく雇用して創造される。マーケティングが全体的な計画を作成するが、販売もその計画の実施に当たっては大きな裁量権を有している。第3段階は「互いに別居中」(Living apart together)であり、それぞれが分離され、異なった機能を遂行しており、マーケティングが全体計画を策定し、販売がそれを実行するという関係になっている。米国のほとんどの企業はこの関係になっている。そして第4段階は「マーケティングと販売の統合」(Marketing-sales integration)であり、両部門は分離されているが、両者は各種の計画やプログラムにおいて密接に協働し合っており、補完的な関係にある。

それでは米国に最も多い販売とマーケティングの関係である第3段階は具体的にはどのような関係になっているのであろうか。図1は、その関係を示している。

図1 マーケティング部門と販売部門の関係

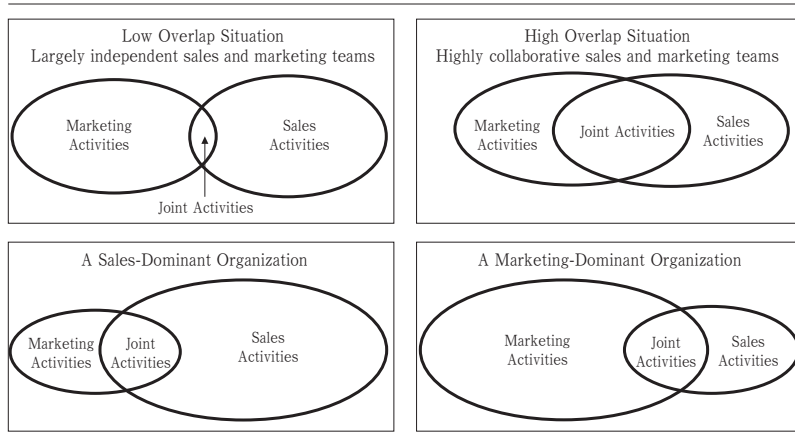


(出所：Zolteners, et al. 2010, p. 375)

図1を見れば、マーケティングと販売の「結合活動」部分が興味深い。具体的には、(見込み)顧客の選択、製品/サービスのどれを優先的に押すのか、バリュープロポジション開発/顧客メッセージ、価格設定、販売予測、そして販売促進などは、マーケティング部門と販売部門とが情報を共有しながら擦り合わせて決定するのである。しかし、実際はどちらかの部門が決定権を握る場合が多い。米国ではもちろんそれはマーケティング部門である。両部門の力関係は、図2のように示される。

一般的には、左上の図はB2C企業、右上の図はB2B企業、左下の図はBiemans, et. al. (2010)の第2段階である「販売駆動型マーケティング」であり、右下の図は第3段階の

図2 マーケティング部門と販売部門の力関係

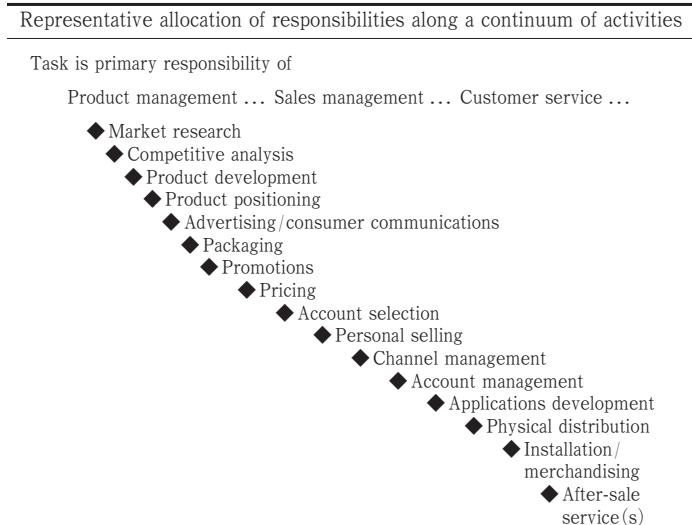


(出所：Zolteners, et al. 2010, pp. 376-377.)

「互いに別居中」(Living apart together) であると考えられる。右下の図は販売活動が割合が小さすぎると考えられるかもしれないが、「構想と実行の分離」という近代経営の姿を考慮すれば、マーケティングがマーケティングプランを構想し、そのなかの人的販売の部分のみを販売部門が実行するという意味からすれば、まさにこの図は4Pにおける人的販売の位置を示していると考えられる。

もう1つマーケティングと販売の関係を示した図が存在する。バリューチェーンに即したマーケティング活動と販売活動の関係である。図3がそれを示している。

図3 製品管理、販売管理そして顧客サービスとの関係

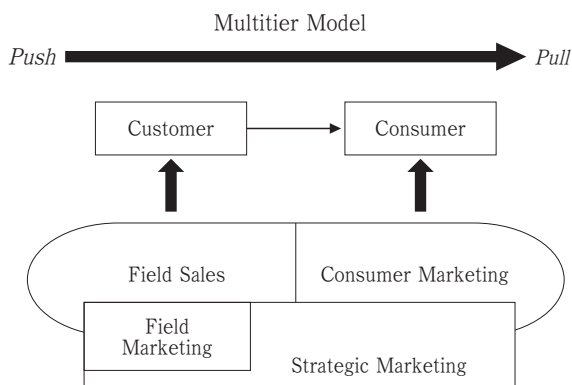


(出所：Cespedes 1996, p. 29.)

図3の Product management はマーケティング部門に、そして Sales management と Customer service は販売部門に当てはまる。この図によれば、マーケティング・リサーチから価格設定までがマーケティング活動、そして顧客の選択 (Account selection) からアフターサービスまでが販売活動となる。

図4は、それを米国の P&G に当てはめたものである。この図で顧客 (Customer) とはディスカウントストアやグローサリーストアを指している。この顧客を直接に担当するのはフィールド・セールス部門であるが、フィールド・マーケティング部門と分業関係にある。また、最終消費者に働きかけるのはコンシューマー・マーケティング部門である。ここが広告宣伝や懸賞などで消費者に P&G 製品への関心を引き付ける、つまりプル (Pull) 活動を行うのである。フィールド・セールス部門はグローサリーストアなどに提案型販売、つまりプッシュ (Push) で働きかけるのである。顧客と最終消費者を束ねるマーケティング活動は戦略的マーケティング部門 (Strategic Marketing) の役割となる。このような分業関係になっているが、恐らく、コンシューマー・マーケティングは、マーケティング・リサーチ、プロダクト・マーケティングとマーケティング・コミュニケーションなどの分業体制になっていると考えられる。さらに、特定のブランドに焦点を当てた場合には、それら全体の調整を行うのはブランド・マネジャーであると考えられる。

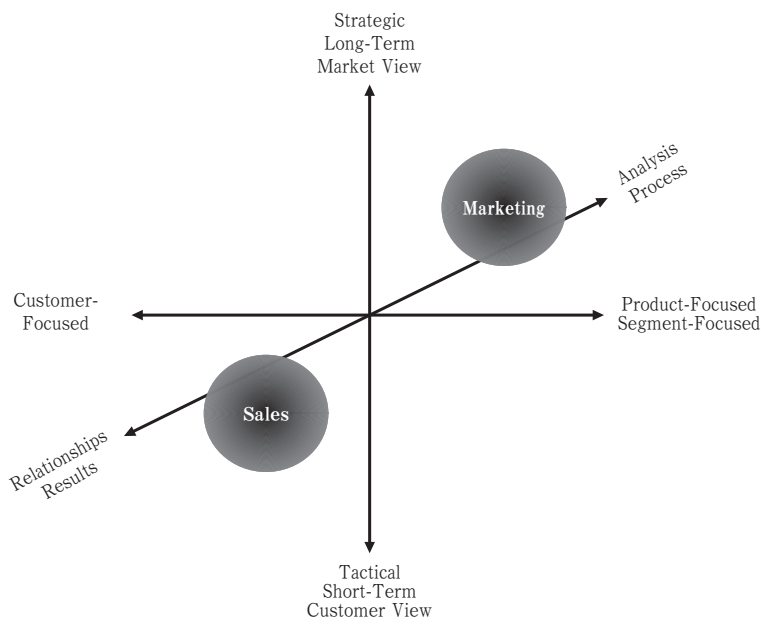
図4 P&Gの米国でのマーケティング部門と販売部門の分業関係



(出所：Zolteneers, et al. 2010, p. 379.)

図5は、マーケティング部門と販売部門の人々の思考回路の違いを示している。そして、販売とマーケティングの違いに関する研究の多くはこの問題に関心を示している (Arnett and Wittmann 2014; Homburg and Ove Jensen 2007; Homburg, et al., 2009; Malshe 2009;

図5 販売部門とマーケティング部門のマインドセットに関する3次元図式



(出所：Zolteners, et al. 2010, p. 380.)

Marsh and Sohi 2009; Le Meunier-FitsHugh 2011; Atteya 2012; Hullamnd, et al., 2012)。

この図から明らかなように、マーケティング部門と販売部門のマインドセットは3次元とも正反対の状態となっている。マーケティング部門のマインドセットは、戦略的・長期的・マーケット志向、分析・プロセス思考、そして製品焦点・セグメント焦点である。他方で、販売部門のマインドセットは、戦術的・短期的・顧客志向、関係・成果思考、そして顧客志向である。そして、他の多くの研究も、Zolteners, et al. (2010) の結論とほぼ同様である。

次に、日本での営業の実態と営業研究の現状について概観する。

### III 日本での営業と営業研究の位置づけ

#### 1 日本企業での営業の位置づけ

業種業態や社風による違いはあれ、日本企業では一般的に営業部の発言力が強い。このことに異論を唱える向きは少ないのではないだろうか。「良いものを作れば売れた」かつての高度成長期は商品企画志向が強く、営業は開発、製造された製品を販売する限定的な役割であったが、やがて成熟社会に入り、営業は各部門をプロデュースする存在として位

置づけられ、そしてバブル崩壊を経て、「モノが売れない」と言われる時代において、「売れなければ始まらない」企業活動の生命線を担う営業部の発言力はさらに増していると思われる。

営業の重要性に関して、企画から生産・販売までを一貫して行う SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) ビジネスモデルを確立し、他社が真似できないような商品を次々と販売するユニクロを展開するファーストリテイリングの柳井正会長兼社長も次のように語る (野地 2011, p.20)。「企業のセクションで最も重要なのは販売、営業の現場です。若い人はとにかく企画室スタッフのような格好のいい仕事を望むけれど、理論や能書きだけでは物事は進まない。販売の現場でそれが実現できなければ、何の意味もありません。(中略) 販売の最前線にいる人間が、企業の生命線なんです。」

しかし、逆から見れば、日本を代表する企業の経営者がその重要性を主張せねばならないくらい、社内における営業担当者の地位は決して高いとは言えない。就職活動の学生からも営業職は不人気であると言われる。その理由は、体力的な厳しさに加え、ノルマのプレッシャーや部門間の板ばさみなど、精神的な厳しさのマイナスイメージが浸透している為だと思われる。

営業部は強いのに、営業担当者は弱い。この矛盾するような状況を念頭に置きながら、日本におけるマーケティング、営業、販売の関係を考察していく。

## 2 日本での営業と営業研究の歴史

営業について論じる上での1つの課題は、日本語の「営業」に対応する英語がないことがある。「セールスマン」という言葉が普及しており、よく sales が営業に対応する言葉として用いられがちだが、sales は販売である。では、営業とは何なのか。その言葉がいつ用いられ始めたかには諸説あるが、職業としての営業担当者の原型は卸売業と小売業となる (以下、梅沢 2010)。

卸売業は、鎌倉時代から年貢米を運搬する役割であった問丸が、委託人である荘園の領主や大名の要望を受けて、販売も行うように業務拡大し、後に運送を分化して問屋という組織に転じたとされる。一方、小売業は「富山の薬売り」などで知られる行商、すなわち商品を携えて各地を売り歩く人が発祥である。記録では、6世紀にはすでに、直接消費者のもとへ行き、商品を販売する行商と、各地で開催された市を回る市商の区別があるとされている。卸売業と小売業が大きく発展したのは都市の発達が進んだ江戸時代であり、地域と密着している商取引が形成されていく。当時は江戸幕府が公式の学問と定めた朱子学の考えの一つである「士農工商」の世の中であり、自ら生産していない物を仕入れて売って金を稼ぐ商人は卑しく見られることになり、これが現代にも残る風潮となっている。



一方、前述のような営業の歴史があるにも関わらず、すでに考察したように、日本における営業研究は、近代アメリカで生まれたマーケティング論の中で、マーケティング・ミックスの4PにおけるPromotion（販売促進）の中のPersonal Selling（人的販売）が営業であると受け入れる形で、人的販売論、販売管理論として扱われてきた。ここでは販売成果を出すために、個々の営業担当者をいかに動機付け、いかに教育し、管理するかということが主要な関心事であった。

販売のみならず、日本独自の営業に着目した研究が行われるようになったのは、1990年代以降である。以下で、代表的な論者の営業の定義を概観する。江尻（1988）は、「(営業とは)顧客を創造し、保持するためのコミュニケーション活動である」と定義している。同様に、田村（1999, p. 46）も「営業活動は、特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動である」と定義している。

営業について、最も詳しい定義をしているのは、恐らく高嶋（2002）であろう。高嶋は次のように定義している（高嶋 2002, 「はしがき」, p. iii）。「教科書で語られるオーソドックスなマネジリアル・マーケティングでは、トップ・マネジメントや戦略スタッフがマーケティング計画を策定するという前提で理論化がなされ、営業活動では、その計画を忠実に遂行させることだけが関心事となっていたのである。そうになると、販売管理論として、販売員の選抜・採用に始まって、教育訓練、動機づけ、業績評価などを考えるか、あるいは、セールスにかかわるノウハウを体験談と結びつけて伝えるといった現場中心の技術的な問題になってしまうのである。

しかし、現実の営業活動は、これよりも広い領域をカバーしている。第1に、セールス活動だけでなく、顧客の需要情報を収集し、開発部門と協力して製品を開発し、顧客に提案するといったマーケティング活動の全体にかかわっている。第2に、顧客に商品を売るだけでなく、顧客との関係を維持・管理する役割を担っている。第3に、計画の実行だけでなく、営業担当者が情報を収集して、顧客への提案内容を考えたり、顧客の選抜をしたりして、マーケティング計画の策定もしている。」

1995年に出版された石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質：伝統と革新の相克』の表紙には、「マーケティング研究でほとんど取り上げられなかった営業の世界にはじめて本格的な分析のメスを入れた注目の書」というコピーが入っている。それでは、どうして営業はマーケティング研究で取り上げられなかったのか。

恩蔵（1995, p. 123）は同書の中で次のように述べている。「営業の研究が少ない原因の1つに、『営業』という概念が我が国独自のものであるという背景がある。営業はマーケティングの下位概念であるが、単なる販売（selling）にとどまるものではない。営業には、販売を実現し、価値を発生させるための、あらゆる人的活動が含まれている。したがっ

て営業は、セールスマンの行動・訓練・役割・評価などの課題を扱う人的販売 (personal selling) やセールスフォース (salesforce) と近似しているものの、識別してとらえる必要がある。マーケティングの先進国であるアメリカに営業という概念がなかっただけに、営業は独立した研究対象として確立していなかった。もちろん、アメリカに追随してきた日本の研究状況にも大きな違いはない。」

そこで、恩蔵のこの指摘を踏まえて、次に日本における営業と販売、営業とマーケティングの関係を見ていきたい。恩蔵は上の引用した個所で「営業はマーケティングの下位概念である」と述べているが、ここで筆者たちの結論を先取りして言えば、われわれは「営業はマーケティングよりも広い活動領域をカバーしている」と考えているのである。

### 3 営業と販売の関係

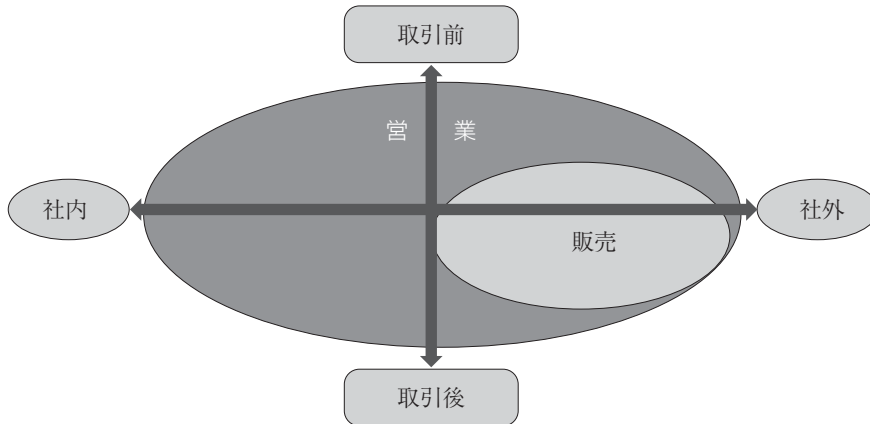
辞書的な意味で捉えれば、営業とは「業を営むこと」、販売とは「商品・サービスを売ること」。営業の方が販売よりも広義の概念であることは間違いなさそうである。日本で総務省が行う国勢調査や労働力調査では、営業も販売も「販売従事者」として区分される。2015年8月28日に公表された平成27年(2015年)7月分のデータによると、日本全国の販売従事者は860万人で、その内訳は、「商品販売従事者」が471万人、「販売類似職業従事者(取次・斡旋など)」が46万人、「営業職業従事者」が343万人となっている。

また、販売には販売士検定という日本商工会議所及び各地商工会議所が実施する資格制度があるが、営業士は存在しない。このことから、販売には明確な対象範囲が定められているが、営業はそうではないことが伺える。また、日本でも良く知られており、経営者からの人気も高いピーター・ドラッカーの有名な言葉がある。「実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味ではないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろんなんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである」(Drucker 1974, p. 64. 訳本, p. 17.)。この引用で述べられている selling はあくまで販売のことであるが、それを営業として読んでも一見違和感はなく、営業と販売の関係を整理する必要性を喚起させなかったのかもしれない。

では、学術研究において、営業と販売の関係はどう扱われてきたのか。「営業部門が販売活動を行う」という理解のもと、営業の中に販売が重要な一部として含まれるとして、その関係を位置づけてきた。細井・松尾(2004, p. 129)の図にあるように、取引前に行う見込み客の選定や、取引後に行うアフターフォロー、さらには、自社内で行うさまざまな調整活動まで多様な活動を含んでいる。

細井・松尾(2004, pp. 129-130)は、この図について次のように説明している。「営業

図6 営業と販売の関係



(出所：細井・松尾 2004, p.129)

活動は、販売活動とよく混同されるが、営業活動は販売活動より広い意味をもつ。販売活動が商談の現場に限定された活動であるのに対して、営業活動は、顧客との取引を実現するために、商談前の準備から商談後のアフターフォローまで、実に多様な活動を含んでいる。(中略)しかし、企業活動のすべてが営業活動に含まれるといっても、営業部門は、企業内内部の活動の調整を行うのである。営業部門がこのような調整の役割を担うのは、営業部門が企業目的に直結する取引を担当する部門だからである。取引が円滑に行われるよう、営業部門からの指示や要請に基づいて、企業内の各部門の活動が調整されていく。」

すでに紹介した小田部の米国と日本とにおけるマーケティングの位置づけの違いも、この細井・松尾(2004)の「営業部門は、企業内内部の活動の調整を行うのである。営業部門がこのような調整の役割を担うのは、営業部門が企業目的に直結する取引を担当する部門だからである」との指摘と関連しているように思われる。日本では社長がビジネス・ドメインや売上・利益目標などのマーケティング計画に関心を持つのも、それは営業本部長とのすり合わせを行うからだと考えられるのである。社長はいくらマーケティング計画を立案しても、営業本部長が合意しなかったらなかったらその計画は実行されることが困難になってしまうのである。

細井・松尾(2004)の営業と販売の関係に関する整理は違和感のないものではあるが、何か物足りないようにも思える。それは、この図が売手側の企業の視点で描かれているためである。それでは、買い手側の顧客の視点で考えればどうなるのであろうか。それに関して、「営業活動が創出する顧客価値」という観点を提示したのは中西正雄(2002, 2010)である。

中西(2002, 2010)は、営業担当者が提供する価値を次の6つに分類した。①情報価値：

営業担当者は適切な情報を提供することによって、顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し、顧客をより良い意思決定に導く。②アドバイス価値：営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていない時でも、適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。③取引費用削減価値：需給接合活動は実は買手・売手の「共同作業」であることを認識すれば、その中で買手の負担する業務の割合が少なくなる。④労務提供価値：営業担当者はしばしば自社商品の販売とは無縁の労務を提供させられることがある。⑤開発調整価値：顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時、営業担当者は“顧客の立場から”自社の開発・製造部門と交渉し、顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがある。⑥そのほかの価値：買手企業の購買担当者に対するプレゼント等。営業と販売の関係を越えて、この6つの価値をもとにしたさらなる議論が求められる。

#### IV マーケティングと営業の関係とその進化の可能性

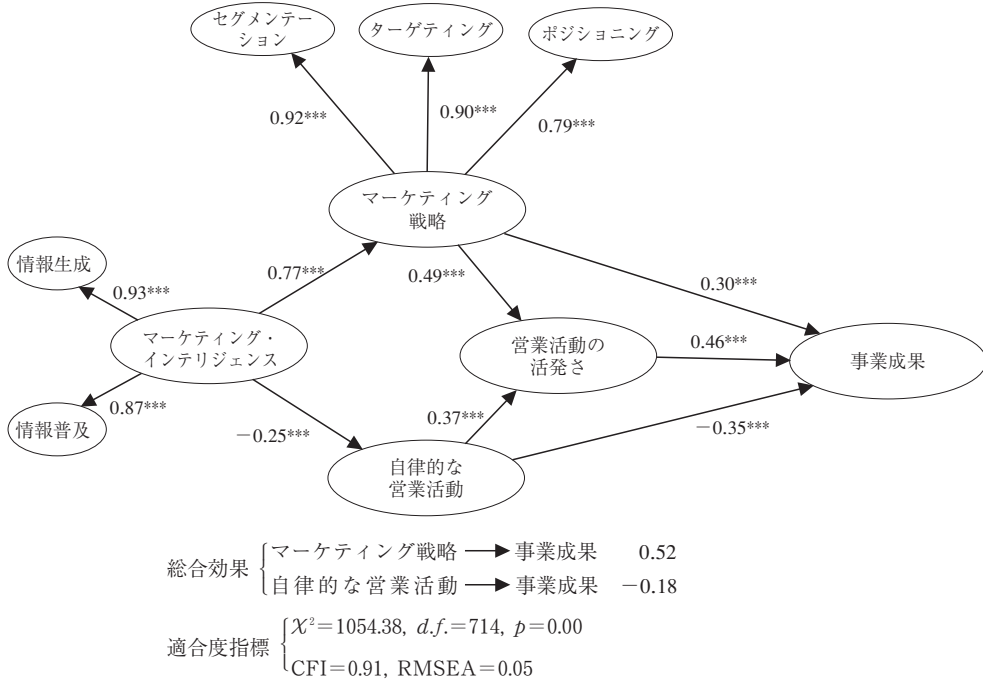
欧米におけるマーケティングと販売のように、「売る仕組み」を作るのがマーケティングで、実際に「売る」活動をするのが営業。それで責任領域が明確に分担されるならば、話は早いのであるが、現実はそのようではない。なぜなら、そもそも日本においてはマーケティングが定着しているとは言い難い状況のためである。企業規模の大小に依るところも大きいですが、日本ではマーケティング部門が設置されていない企業も多いし、されていたとしても、業務の中身は本来マーケティングとは程遠い内容であることも多い。実際に、山下他(2012, p. 11)は以下のように断定している。

「典型的な日本企業には、マーケティング部門が設置されず、マーケティングのさまざまな機能は、さまざまな機能分野に分散している。『マーケティング』を担うと組織内で考えられている担当者がどの部門に配属されているのかは企業によっても異なり、その配属先に応じて、担当者が中心的に担っている機能も異なっている。マーケティング部門が設置されている場合でも、その部門の担う機能は、企業によって多種多様である」と。そして、この山下他(2012)の研究は日本の営業を考察する場合に重要な手掛かりを与えてくれる。

山下他(2012)たちの共同研究では、消費財を扱う日本企業の248事業(国内157事業、海外91事業)を対象として調査した結果から、「強い営業のジレンマ」という概念が提唱された。マーケティング戦略は事業成果を高め、活発な営業活動も事業成果を高める。つまり、マーケティング戦略も営業も大切ということになる。しかし、営業活動の活発さと営業部門の自立性には有意な関係がありながら、営業の自律性は事業成果に対して負の影響が認められたというのである(山下他 2012, p. 136)。その理由として、山下他は

「(営業の自律性は) ローカルな現場での営業マンないしはチームにとっての最適値(を求めることにつながる)であって、事業全体の成果につながっていない可能性があるということである」(山下他 2012, p. 226) と説明している。

図7 マーケティング戦略, 自律的営業活動, そして事業成果との関係



(注) 1) 係数はすべて標準化係数。

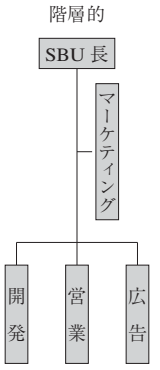
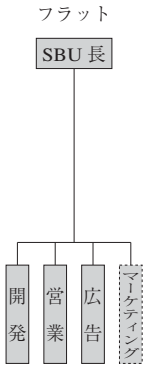
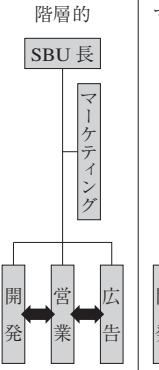
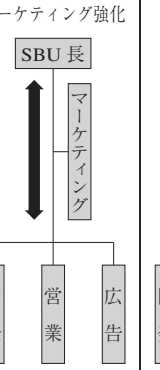
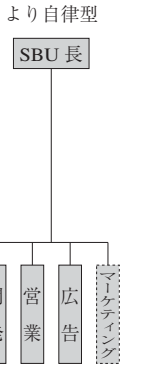
2) → (\*\*\*) は、1%水準で統計的に有意であることを示す。

(出所: 山下他 2012, p.137.)

山下他(2012)では、マーケティングと営業を次のように区別している。すなわち、マーケティングはマーケティング・インテリジェンス活動とマーケティング戦略(STP)と個別戦略(MM)の策定、そして営業はそれを実行する組織プロセスと定義されている。図7の「営業活動の活発さ」の質問項目は、取引先の定期的訪問、新規開拓の活発さ、さまざまな販売方法、小売店の補助の4つであり、そして「自律的営業活動」の質問項目は、価格決定権、訪問先の決定、現場に顧客情報、標的外への販売、方法や方針決定の5つである(山下他 2012, p. 131)。米国では図1で示されているように、「営業活動の活発さ」は販売部門の活動、そして「自律的営業活動」はマーケティング部門と販売部門とが協議して決定される項目となっている。

表1でユニークな点は、欧米型ではマーケティングが開発、営業そして広告を統括して

表1 マーケティング力の2つの理念型と進化型

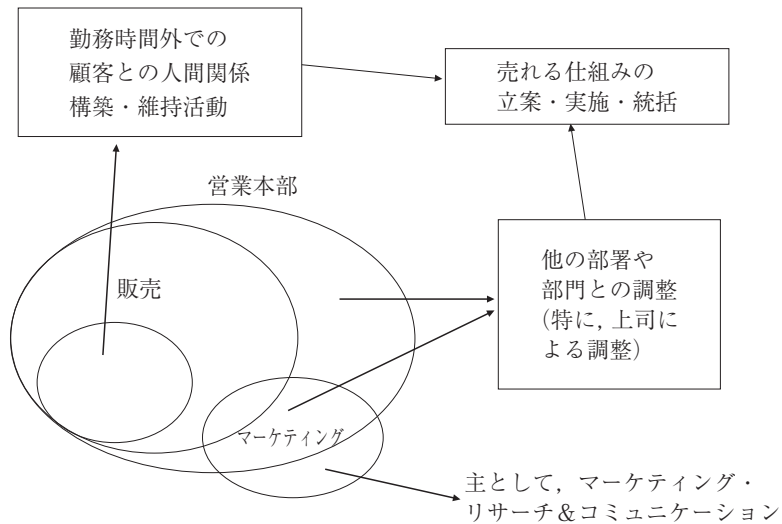
		欧米型	日本型			欧米型	日本型	
戦略		事前の明確な定義	ボトムアップの創発的プロセス	戦略		事前の明確な定義	ボトムアップの創発的プロセス	
組織	構造	階層的 	フラット 	構造		階層的 	マーケティング強化 	より自律型 
	プロセス	タテの調整	ヨコ(機能間)の調整	プロセス		タテの調整 + 機能横断的チームによるヨコの調整	ヨコ(機能間)の調整 + タテの調整	調整困難
パワー		中央集権的 (マーケティングに集約)	分散	パワー		機能部門の強化	マーケティングへのパワーのシフト	より分散

(出所：山下他 2012, pp. 10, 14)

おり、日本型ではマーケティングは開発や広告とともに営業と並列関係になっていることである。しかも、日本でのマーケティングの位置付けの不明確さゆえに、マーケティングは破線で囲まれている。恐らく、米国流の販売とマーケティングのような関係をイメージしているのであろうか。しかし残念ながら、山下他（2012）では、営業機能と営業・販売組織とを明確に分けた分析や議論は行われていない。

これまで見てきたように、日本の営業の大きな特徴の1つは社内調整の役割であると考えられるが、しかし中西（2002, 2010）の研究が示しているように、営業は顧客や社内他部門、協力先を巻き込みながら顧客価値を共創する（co-creation of customer value）存在なのではないだろうか。筆者たちは仮説的ではあるが、図8に示されるような日本における販売、マーケティングそして営業の実態的な関係を想定している。この想定は、ある企業のマーケティング部門（実態を聞いてみると営業部隊と同じ仕事のように感じたが）の大部屋を訪問し、担当者から「スタッフは全員がフリーアドレスだが、部長以上の役職者の座席の範囲は、この中央部のゾーンに決まっています。部長以上の人たちは部下が社内調整などを依頼したいときに、彼らの居場所が分からなければ困ってしまうからなんです」との説明を聞いた時に思い浮かんだものである。

図8 日本における販売、マーケティングそして営業の関係



(出所：筆者たちが作成)

そうなのである。日本のマネジャーは社内調整が重要な役割となっているのである。中原（2014）は、日本のマネジャーの7つの挑戦課題を挙げている。それらは、

- 「(1)いかに部下育成を行うか？  
 (2)いかに政治交渉を進めるか？  
 (3)いかに迅速で間違いない意思決定を行うか？  
 (4)目標をいかに咀嚼させ、納得解を得るか？  
 (5)年上の部下など多様な人材をいかに活用するか？  
 (6)いかに心折れないようにマインドを維持するか？  
 (7)プレーヤーとマネジメントのバランスをいかにとるか？」

である。このうち、(2)が社内調整に当たると考えられる。また、職務を遂行する上で、ウエットな人間関係にかかわる調整課題が多いことも明らかである。

他方で、米国のマネジャーの仕事はもっとドライで単純である。それらは、「われわれは、販売部隊が自分たちのセールス・マネジャーに期待していることは全く一貫していることを知っている。特に、多くの会社は、優良なマネジャーなのかどうかを5つの課業がどの程度まで実行できているのかで評価している。それらは、

- ・ 新人の雇用
- ・ 販売コーチング
- ・ 見込み客の管理
- ・ 業績管理

・需要予測，である。

これらの結果は自明である。セールス・マネジャーは、良い人材を雇用し、彼らの業績がもっと良くなるようにコーチングを行い、彼らが顧客を獲得するのを助け、彼らの目標を達成できる途上にあることを確実にし、そして販売予測が正確でタイムリーであることを期待されているのである」(Jordan and Vazzana 2014, p. 44)。繰り返すが、日本のマネジャーと比べて、米国のマネジャーの課業は非常に単純でドライであることが分かる。

図9は、営業部長の社内外での調整活動を含めた仮説的なマトリックスである。今後は、マーケティング×販売×営業の「擦り合わせ型相乗効果」に関する事例研究を行う必要があるだろう。例えば、業務用の理美容品メーカーであるミルボンの営業は調整型の典型例である。ミルボンの営業担当者(フィールド・パーソン)は美容院の経営コンサルタントを無料で行いながら製品の販売を行ったり、優秀な美容師を自社の製品開発にかかわってもらうための活動も行っている(佐藤 2016a)。

また、ファブレスの珍味メーカーである伍魚福は、トップ営業で新しいカテゴリーのビジネスモデルの開拓に成功した(佐藤 2016b)。具体的には、伍魚福の製品ラインは多岐に渡っており、スーパーマーケットのコーナーを獲得して、自社で売場づくりをするというビジネスモデルを展開したのであるが、しかし営業がスーパーのバイヤーに交渉しても、「これらの商品は自分の管轄外になるので対応する権限はない」と断られる場合がほとんどであった。そこでトレードショーで伍魚福のトップ自らがスーパーのトップにビジネスモデルのコンセプトを説明して、そのスーパーのトップからウチに入ってくれという要請を受け、今のビジネスモデルが確立することになったのである。これは典型的な社内外の

図9 営業の社内外の調整機能による営業活動の性格の分類

		顧客との擦り合わせの可能性	
		可能	困難
自社での社内公式調整の可能性	可能	全方位型営業	世話好き型営業
	困難	社内調整型営業	販売特化型営業

(出所：2015年12月19日に行われた営業学研究会において佐藤のアイデア出しをベースにして展開されたプレストを踏えて筆者たちが作成)



擦り合わせ型営業である。

## V 日本の営業研究の今後の方向性

ここまでで説明してきたように、今後日本の営業研究で調査検討しなければならない課題は、以下の3点である。

第1は、日本の営業活動の実態調査である。特に、日本企業における販売、マーケティング、営業という組織構造における分業関係について、多くの企業の実態を、例えば企業規模別に、業種別に、あるいは企業の創業年からの経年的な組織構造の変化を追跡調査する必要がある。しかし、困難な問題がある。すなわち、ただ単に会社紹介の資料等で組織構造を確認するだけでは実態は把握できないからである。実際に、マーケティング部門と規定しながら、実際の仕事は人的販売に特化していたり、逆にその部門長は社内外の営業にかかわる調整の役割を担当している場合も多い。そのためには、デプス・インタビューやシャドーイングを含めたエスノグラフィー調査あるいはコラボレイティブ・オートエスノグラフィー調査が必要とされる。

第2の研究課題は、日本の営業実態に関する歴史研究である。現代の日本の営業の実態と営業概念がどのように発生してきたのか、特に顧客価値を創造するために社内外での調整活動の実施を伴った営業活動の源流を探る研究が必要になる。恐らく、その源流は日本流の「おもてなし」や「御用聞き営業」にさかのぼることができると考えられる。歴史研究のもう1つの課題は、第2次世界大戦後に米国からマーケティング実践とマーケティングの教科書が導入されて以降の日本企業の営業実態と営業概念の変化についての研究である。

第3の研究課題は、販売活動、マーケティング活動そして営業活動の実態と概念についての国際比較研究である。例えば、近年、フィンランドで盛んに研究されている“Value-based Selling”は日本の営業活動と非常によく似ている（佐藤 2015）。実は、フィンランドという国は、日本と同様に「場の空気を読む」国、つまりハイコンテクスト文化の国なのである。その国が日本の営業と類似の“Value-based Selling”の実態面からの理論研究を近年になって盛んに行っているという点は興味深い。今後、精力的に“Value-based Selling”と日本的営業活動の比較研究を行ってゆきたい。

## 参 考 文 献

Arnett, D. B. and C. M. Wittmann (2014), “Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing, *Journal of Business Research*, Vol. 67, Issue 3, March, pp.

- 324-331.
- Atteya, N. M. (2012), "The conflict management grid: A selection and development tool to resolve the conflict between the marketing and sales organizations," *International Journal of Business and Management*, 7(13), pp. 28-39.
- Biemans, W. G., M. M. Brencic, and A. Malshe (2010), "Marketing-sales interface configurations in B”B forms," *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 183-194.
- Cespedes, Frank V. (1996), "Beyond teamwork: How the wise can synchronize," *Marketing Management*, 5(1), Spring, pp. 24-37.
- Drucker, Peter F. (1974), *Management: Tasks, responsibilities, practices*, New York: Harper & Row, Publishers. 上田惇生訳『マネジメント【エッセンシャル版】: 基本と原則』, ダイヤモンド社, 2001年.
- Jordan, J and M. Vazzana (2014), "Its great to be a salesperson, but not a sales manager," *T + D*, May, pp. 42-45.
- Kotabe, Masaaki (2008), *Marketing in the minds of Japanese executives*, presentation material for global business project, The Centers for International Business Education and Research at Osaka Umeda Campus of Kwansai Gakuin University.
- Homburg, Christian and Ove Jensen (2007), "The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?" *Journal of Marketing*, Vol. 71, July, pp. 124-142.
- Homburg, C., O. Jensen, and H. Krohmer (2008), "Configurations of marketing and sales: A taxonomy," *Journal of Marketing*, 72, March, pp. 133-154.
- Hulland, j., G. Y. Nenkov, and D. W. Barclay (2012), "Perceived marketing-sales relationship effectiveness: A matter of justice," *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 40, pp. 450-467.
- Le Meunier-FitsHugh, K., G. R. Massey, and N. F. Piercy (2011), "The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing," *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 1161-1171.
- Malshe, Alinash (2009), "Strategic sales organizations: Transformation challenges and facilitators within the sales-marketing interphase," *Journal of Strategic Marketing*, 17 (3-4), June-August, pp. 271-289.
- Marshe, A. and R. S. Sohi (2009), "What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?" *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 37, pp. 400-421.
- Zolteneers, A., P. Sinha, and A. E. Lorimer (2010), "Aligning sales and marketing to enhance customer value and drive company results," in Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, ed., *Kellogg on Marketing*, 2nd Edition John Wiley & Sons, Inc., pp. 373-392.
- 石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995)『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.
- 梅沢昌太郎編著 (2010)『現代商業学』, 慶応義塾大学出版会.
- 江尻弘 (1988)『営業の知識』, 日本経済新聞社.
- 恩蔵直人 (1995)「第5章 営業体制のダイヤモンド」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣, pp. 122-154.
- 佐藤善信 (2014)「第10章: 低迷からの復活要因を探る」, 小倉行雄・佐藤善信編著『ケースで学

- ふ現代経営学 [改訂版]』, 放送大学教育振興会, pp. 173-206.
- 佐藤善信 (2015) 『“Value-based Selling” について』, 営業学研究会での発表資料. 11月21日, 関西学院大学大阪梅田キャンパス.
- 佐藤善信 (2016a) 『ミルボン: ニッチリーダー戦略の追求』 (ケースメソッド用ケース資料), 3月3日.
- 佐藤善信 (2016b) 「第13章・第14章: 珍味会社の経営 (その1)・(その2)」, 小倉行雄・佐藤善信編著『ケースで学ぶ現代経営学 [改訂版]』, 放送大学教育振興会 (近刊予定).
- 総務省統計局 web サイト <http://www.stat.go.jp/data/roudou/> (2015年9月8日にアクセス).
- 高嶋克義 (2002) 『営業プロセス・イノベーションー市場志向のコミュニケーション改革』, 有斐閣.
- 田村正紀 (1999) 『機動営業力』, 日本経済新聞社.
- 中西正雄 (2002) 『「営業」の仕事』『商学論究 (関西学院大学商学部)』, 50, pp. 237-257.
- 中西正雄・登坂一博編著 (2010) 『顧客価値創造型営業への進化』, ジェイティービー能力開発.
- 中原淳 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論』, 中央公論新社.
- 中原龍輝 (2015) 『商業・流通とマーケティング』, 創成社.
- 野地秩嘉 「リーダーは謙虚さを忘れるな 現場の隅々にまで精通せよ」『日経ビジネスアソシエ』, 2011年7月19日号, pp. 20-25.
- 細井謙一・松尾睦 (2004) 「第5章 営業」小林哲・南千恵子編著『流通・営業戦略 [現代のマーケティング戦略③]』, 有斐閣, pp. 127-158.
- 山下裕子他 (2012) 『日本企業のマーケティング力』, 有斐閣.