

営業管理様式と営業行動の  
ギャップに関する  
統計的事例分析

学生番号 2013185  
氏名 白橋卓也  
提出年度 平成 28 年度

# 目次

第1章・・・はじめに	2
1-1 現実的問題意識	2
1-2 理論的問題意識	2
第2章・・・先行研究	3
2-1 アウトプット管理とプロセス管理	3
2-2 管理様式の選択問題	4
第3章・・・課題と仮説の設計	6
3-1 課題	6
3-2 仮説の導出	7
第4章・・・調査概要	7
第5章・・・分析結果	8
5-1 アンケート項目の因子分析	8
5-2 管理様式における認識の不一致の検証	9
5-3 管理様式の認識のねじれと営業成果	11
(1) 営業管理者の重回帰分析	12
(2) 営業担当者の重回帰分析	12
5-4 認識のねじれの大きさと営業成績との関係	13
第6章・・・考察	14
第7章・・・本研究のまとめ	15
7-1 理論的貢献と実務的貢献	15
7-2 本研究の限界と発展	16
謝辞	16
参考文献	17
添付資料	18

# 第1章・・・はじめに

## 1-1 現実的問題意識

近年、SFA (sales force automation) を導入して営業プロセス改革を図ろうとする企業が現れてきている。この以前から、営業担当者をどのように管理すれば、営業成果を上げることが出来るのかについては、当然ながら企業の課題としてもあげられていた。それが、管理様式を選択問題である。これまで、その管理様式を選択問題については、企業の営業状況や経営環境によって変わるものと考えられてきた(高嶋,2002)。

しかし、現実の企業では従来の理論では説明しきれない点が存在する。

これまでプロセス管理によって高い成果を挙げているとされてきた、営業プロセス管理の代表格であるカルビーやジョンソン&ジョンソンが近年、アウトプット管理に舵を切った。そして、それにより少なくとも短期的には成果を挙げている。

しかし、プロセス管理からアウトプット管理へ転換する間では、営業状況や経営環境は大きく変わっていない。また、ジョンソン&ジョンソンでは医療機器業界の特性上、販売チャネルも大きく変わってはいない。そのため、これらの企業では、営業管理様式を選択条件が大きく変わっていることは考えにくい。

しかし、この様に営業管理様式の転換をおこなった企業が高い成果を挙げていることから考えると、従来想定されていた営業様式を選択と営業成果の関係とは異なるメカニズムが存在するのではないだろうか。

## 1-2 理論的問題意識

これまでマーケティング研究において、営業管理様式を選択問題については、多くの研究がなされてきた。この営業管理様式を選択問題については、アウトプット管理を意味する成果ベース管理と、プロセス管理を意味する行動ベース管理の選択問題として、すでに理論的・実証的な研究が蓄積されている(Anderson & Oliver1987)。

ここで、アウトプット管理とは、営業担当者の活動の詳細について、営業管理者が指示や監視をあまりせず、売り上げや利益のような営業成績から営業担当者进行评估し、管理する方法である。

これと対照的に、プロセス管理とは売り上げのような最終成果ではなく、顧客への訪問回数や、契約獲得までにかけた時間など、営業における中間の成果を目標として、営業担当者を管理する方法である。

これまで、それらの選択問題について、両者は比較される形で、その長所や短所について論じられてきた(高嶋,2002)。

これらの管理様式の研究では、営業管理者がアウトプット管理を選択した場合、営業担当者も売り上げなどのアウトプット指標を意識した営業活動を行うことが前提とされてきた。また、営業管理者がプロセス管理を選択した場合にも、営業担当者はプロセス指標を意識しながら活動をするということが前提とされてきた。

しかし、営業管理者がアウトプット管理を選択しているが、営業担当者はプロセス指標を意識しながら働いている場合や、その逆の場合が存在する可能性については、考慮の対象外とされてきた。このような状態は、従来の研究では、営業管理者と営業担当者の認識の不一致という形で、好ましくない状態として扱われてきたからである。しかし、このような認識のねじれが存在した場合、常に営業成果に好ましくない影響をおよぼすのであろうか。営業管理者にはアウトプットについて責任を持たせつつ、その部下についてはアウトプット達成のためのプロセス管理が意識されている場合は考えられないのであろうか。さらにそれらの営業管理様式と営業担当者の行動にねじれやギャップがある場合、それが成果にどのような影響を与えると考えられるのであろうか。これらの点について既存研究においては考慮の対象外であったため、ほぼ何も明らかにされていない。

そこで、本研究では、ある医薬品卸会社における営業管理者と営業担当者を対象にアンケート調査を行い、両者の営業管理における認識の不一致がある場合に、営業成果にどのような影響を与えるのかを明らかにする。

## 第2章・・・先行研究

### 2-1 アウトプット管理とプロセス管理

これまで営業管理様式についての研究は、アウトプット管理とプロセス管理の二つの管理様式を対比される形でなされてきた。

アウトプット管理とは、営業担当者の達成した売上や契約獲得件数などの成果による客観的な測度を用いて、その営業担当者の評価や報酬を決めるというものである。そのため、営業管理者は、営業担当者が期待通りの売上を達成できなかった場合、ある程度の助言を与えることとなる。しかし、アウトプット管理では、営業管理者が売上などの数値目標は管理しているものの、どのような営業活動を行うのかについては営業担当者に任せられている。そのため、営業管理者が経験に基づいて、営業担当者に指示をしたり相談に応じたりすることにとどまりがちである(Anderson & Oliver1987)。

このように、アウトプット管理では、営業管理者が営業担当者に現場の営業を任せているため、営業現場がどうなっているかの分析は営業担当者に一任されることとなる。また、営業現場の状況は変化しやすいものであり、現場の状況を知らない営業管理者にとって以前通用した営業活動がそのときも通用するかは分からない。さらに、営業担当者の適性や個人的性格によっても、どのような営業方法が効果的なかは変わってくる。そのため、営業管理者は営業スキルを教えることを諦め、営業担当者が自分自身の力で最も効果的な営業スキルを身に付けてもらうように促すのである。

このような両者の関係から分かるように、アウトプット管理では営業管理者の管理コストの低さが長所として挙げられる。

もともと営業は企業の外部で行われる活動であり、顧客によってもニーズが様々であるために、営業管理者が営業の全てを把握しようとしたときには、大きな管理コストがかかってしまう。そのような、管理プロセスを省いて、売上や契約獲得件数といったアウトプット指標だけで管理すればよいので、管理コストを大幅に削減することが出来る。

また、アウトプット管理では、売上が高ければ企業への貢献度も高いと考えるため、売上の良い者には大きな報酬を与える。このような構造は、営業担当者にとっても分かりやすく、積極的な営業努力を動機づけるためにも一般的に有効であるとされている。

しかしながら、売上などのアウトプット指標を重視するあまり、営業担当者が短期的な利益を求めがちになってしまうという短所もある。顧客と長期的な関係を築いたほうが企業にとってプラスとなる場合でも、営業担当者は自己の営業成績を重視しがちになってしまうと言われている。

そして、このアウトプット管理と対照的な営業管理様式が、プロセス管理である。プロセス管理とは、営業担当者に対して複数の目標や詳細な指示を与える管理様式である。ここでいう目標には、売上や契約獲得件数といった最終的な営業成果ではなく、顧客への訪問回数や契約獲得までにかけた時間など、営業の中間的な指標が使われる。プロセス管理では、売上や契約獲得件数だけでなく、このようなプロセス指標をどの程度達成したかによって、営業担当者の評価や報酬が決められる。

ここからわかるように、プロセス管理では、売上などのアウトプット指標が評価や報酬に直結しない。そのため、営業担当者の短期的な利益の追求を抑制することができるとい

う長所がある。また、長期的に営業成果を上げるためにはどのような営業活動をすべきなのかを、営業を行う中で理解できるようになる。

しかしながら、プロセス管理では様々なプロセス指標を営業担当者ごとに管理する必要がある。したがって、営業管理は複雑になり、営業管理者にとっては管理コストが大きな負担となってしまう。また、そのようなプロセス指標などのデータを管理して、営業担当者に適切な指示を与えるためには、営業管理者の情報処理能力や管理能力も必要となってしまう。

以上がプロセス管理の特徴として基本的なものであるが、近年 SFA を導入しプロセス革新を行っている企業などにあげられるように、プロセス管理が営業活動の改善のために使われる場合もある。このようなプロセス革新では、プロセス指標は評価や報酬の基準としては使われず、営業活動の改善のために使われるという点で、従来のプロセス管理とは異なっている。

しかし、プロセス管理を営業活動の改善を含むより広い視点でとらえようとする考え方が広まっているため (e.g. Challagalla&Shervani, 1996; Matsuo, 2009)、本研究でも、従来のプロセス管理と、SFA などで見られる新しいプロセス管理を含めた幅広い概念でプロセス管理を捉える。

## **2-2 管理様式の選択問題**

これまでの営業管理における研究では、どのような営業状況が管理様式の選択問題に影響するかの検討もされている。

その一つの代表的な仮説として、Anderson&Oliver(1987)の営業管理様式の選択パターンが挙げられる。

ここでは営業管理の選択には二つの要因が影響すると考えられている。その一つが、営業管理のプロセス知識という要因である。

プロセス知識が不完全な場合とは、顧客の需要が多様で不確実な状況である。このような状況では、営業担当者がどのような活動をすれば販売成果に結びつくかを事前に予測しがたい。逆に、プロセス知識が完全な場合とは、顧客間で似た需要をもっており、顧客需要が安定的な状況のことである。このような状況では、どのような営業活動が有効かは、他の顧客への実績や過去の経験から推測できる。

そして、プロセス知識が十分な場合であるほど、プロセス管理は成功しやすくなる。顧客需要が安定していて、どのような営業活動が効果的かを考える基準や枠組みが安定している方が、プロセス管理には望ましいからである。逆に、プロセス知識が不十分な場合では、プロセス管理は成功しにくくなる。このような場合では、顧客需要が多様で不確実なため、顧客ごとに多様な営業活動が展開され、成果の多様性も大きくなる。そのため、営業活動における行動と成果の因果関係を特定することが難しくなり、望ましい営業が行えなくなる。

そして、二つ目の要因は、営業成果を正確かつ包括的に測定する能力という要因である。ここでは、企業が重視する営業活動の成果を、管理者が正確に測ることができるかどうかの問題とされる。例えば、企業が営業活動において、短期的な売上や利益を重視するのであれば、営業成果は明示的なものになる。そのため、営業成果の測定は容易となる。逆に、

企業が営業活動において、短期的な売上や利益だけではなく、顧客との信頼関係の構築や長期的な成果を重視するのであれば、営業成果は複雑なものになる。顧客との信頼関係の構築などを、数値的な指標で測ることは難しいからである。そのため、このような場合では営業成果の測定は困難になる。

そして、企業が短期的な売り上げや成果や売り上げを重視し、顧客との長期的関係や新市場開拓などをあまり重要視していない場合には、アウトプット管理が有効であると考えられる。なぜなら、アウトプット管理では営業活動の目標を短期的な売上や利益といった尺度で測ることは容易であるからである。また、このような状況では営業担当者の動機づけにも繋がり、アウトプット管理のメリットをいかすことができる。

逆に、企業が顧客との信頼関係の構築や、新市場開拓を重視している場合には、アウトプット管理ではなくプロセス管理が有効であると考えられる。前述したように顧客との信頼関係は数値的な指標で測ることは難しく、新市場開拓はコストがかかる割に短期的な成果には結び付きにくい。そのため、このような状況でアウトプット管理を選択すると、営業担当者は短期的な売上や利益を追い求めてしまうという弊害が発生してしまう。そのため、プロセス管理が必要となるのである。プロセス管理によって短期的な営業活動を抑制し、長期的な成果を引き出すことが重要となる。

図 1 営業管理様式の選択

		プロセス知識	
		完全である	不完全である
営業成果を正確・包括的に測定する能力	高い	[Ⅰ] アウトプット管理またはプロセス管理	[Ⅲ] アウトプット管理
	低い	[Ⅱ] プロセス管理	[Ⅳ] クラン

出所：Anderson & Oliver (1987)

このように二つの要因から考えると、図 1 のように、プロセス知識が十分であり、営業成果を測定する能力が高い場合 [Ⅰ] では、アウトプット管理とプロセス管理のどちらでも選択することができる。また、プロセス知識が十分であり、営業成果を測定する能力が低い場合 [Ⅱ] ではプロセス管理が選択される。プロセス知識が不十分で、営業成果を測定する能力が高い場合 [Ⅲ] ではアウトプット管理が選択されるとそれぞれ予想されている。

そして、プロセス知識が不十分で、営業成果を測定する能力も低い [Ⅳ] の場合には、

過去の営業経験などが少ないために望ましい営業プロセスが分からないため、プロセス管理は有効ではない。さらに、営業成果を短期的な売上や利益で捉えにくい状況であるために、アウトプット管理も有効ではない。Anderson&Oliver(1987)は、このような状況下においては、クランが選択されるとしている。クランとは、組織内でメンバーの目標や価値観が共有されていたり、組織の目標について深いコミットメントを示すことに基づいて形成された集団のことである。営業担当者が企業の目標や顧客との信頼関係の構築という価値観を共有しながら、それらの弊害となる短期的な成果を自ら避けた営業活動を行っているような場合に、クランは成立しているといえる。

このように、管理様式の選択については、営業状況によって分類されることが明らかにされてきた。

しかし、これらの管理様式の選択問題に関する研究では、営業管理者について論じられているものが大半であり、営業担当者にも焦点をあてた研究蓄積はほとんどない。また、これらの研究では、営業管理者がアウトプット管理を選択すれば、同じように営業担当者もアウトプットを意識しながら営業活動を行うことが前提とされている。

営業管理者がアウトプット管理を選択しているが、営業担当者はプロセス指標を意識しながら働いている場合や、その逆の場合が存在する可能性については、考慮の対象外とされている。なぜならこのような状態は、従来の研究においては、営業管理者と営業担当者の認識の不一致という形で、好ましくない状態として扱われてきたからである。

## 第3章・・・課題と仮説の設計

### 3-1 課題

このように、アウトプット管理とプロセス管理の二つの管理様式は比較される形でその長所や短所が研究されてきた。そして、企業がどのような営業状況におかれているかによって、どちらの管理様式を選択すべきなのかは明らかにされてきた。また、これらの管理様式の研究では、営業管理者がアウトプット管理を選択した場合には、同様に営業担当者も売り上げなどのアウトプットを意識した営業活動を行うことが前提とされてきた。同様に、営業管理者がプロセス管理を選択した場合にも、営業担当者はプロセス指標を意識しながら活動をするということが前提とされてきた。このように、これまでの研究では、営業管理者に焦点を当て、分析されているものがほとんどで、営業担当者にも焦点を当てているものはなかった。つまり、従来の研究では営業管理者が選択した管理様式に沿って、営業担当者も営業活動しているものとしてみなされてきた。

しかし、前述したように営業現場の状況は変わりやすいものであり、社外に出て顧客と実際に接している営業担当者と、基本的に社内にいる営業管理者の考え方が異なることは、ありえるであろう。

例えば、営業管理者は売上を重視したアウトプット管理を行っているが、営業担当者は売上を上げるためには訪問数などのプロセス指標を意識すればいいと理解している場合、営業担当者はプロセス管理を選択するであろう。この状態では、営業管理者がアウトプット管理を選択しているが、その下で営業管理者はプロセス管理を選択しているという認識のねじれが存在している。また、その逆の場合も存在する可能性がある。

また、営業管理者は大いにアウトプット管理を重視しているが、営業担当者はアウトプ

ットをあまり重視していない場合など、営業管理者と営業担当者の中で営業管理の認識におけるギャップも存在する可能性もある。

これまでの研究では、このような営業管理についての認識のねじれや、認識のギャップが存在するかどうかについては明らかにされていない。また、認識のねじれやギャップが存在した場合、それらが営業成果にどのような影響を与えるのかについても、明らかにされていない。

### **3-2 仮説の導出**

先行研究のレビューにより、次のような仮説が導出される。

H1:営業管理者と営業担当者の中に、管理様式の認識のねじれが存在するのではないかと。

H2:営業管理者と営業担当者の中に、管理様式の認識のギャップが存在するのではないかと。

H3:営業管理者と営業担当者の認識のねじれが大きすぎると、営業成果に負の影響を与えてしまうのではないかと。

仮説 H1 と H2 を設計した背景としては、前述した様に営業管理者と営業担当者の中には、管理様式の認識のねじれやギャップが存在する可能性があるが、既存の研究では明らかにされていないからである。

次に、仮説 H3 を設計した理由は、従来の研究より認識のねじれが存在することは好ましくないと言われていたが、認識のねじれが、営業成果にどの程度の負の影響を及ぼすかは明らかにされていないからである。

## **第 4 章 ・ ・ ・ 調査概要**

本研究では、医薬品卸会社を対象とした事例分析を行う。1 企業だけを対象とした事例分析を行う理由は、基本的に仮説導出の段階においては一つの事例を深く分析することが有効であると考えられているからである。

また、本研究では当該企業の営業管理者と営業担当者を対象にしたアンケート調査に基づき、定量分析を行う。ここで、定性分析ではなく定量分析を選択した理由は、実証的な立場から、多くの事例にまたがる一般的パターンを発見することを目指したからである。また、本研究ではまだ明らかにされていない、研究蓄積の少ない分野を対象としており、因果推論の結果がまた新たな研究課題を生み出すことが予想される。そのため、その新たな研究課題が何であるかを正確に定式化し、より明確にするために、定量分析で研究を進めた。

また、医薬品卸企業を調査対象とした理由は、営業活動が決定的に重要な業界であるからである。医薬品卸は通常の消費財卸と違い、安全性の問題から自分たちで製品開発を行



える可能性は極めて限られており、価格も薬価基準で定められている。さらに、販売チャネルは病院、薬局、ドラッグストアなど医薬品販売が法律で認められているところしか対象となりえない。そのため、医薬品卸会社にとって、マーケティング戦略を展開する余地が大きいのは、プロモーションにあたる営業部分となる。そのため、この業界では、経営成果を営業活動が大きく規定するため、経営上、多くのリソースが営業活動に割かれている。したがって、医薬品卸業界では、営業活動が他のマーケティング要素からの影響を受けにくい。よって、営業に関する現象を分析する、本研究の研究対象として適切な業界であるといえる。

調査方法	Google フォームによるインターネットアンケートで集計
実施期間	2016年10月20日～10月26日
調査対象	株式会社モロオの営業管理者41人、営業担当者71人

アンケートは、アウトプット管理の意識と、プロセス管理の意識を測る項目に加え、営業成果の達成度を測る各項目について、「よく当てはまる」から「全く当てはまらない」の中で自分の意識と最も近いものを選択してもらって7段階尺度で尋ねる方法を用いた。また、アンケートは営業管理者用と営業担当者用の2タイプを用意した。

また、分析の方法としては、先行研究のレビューから導出された仮説に基づき、はじめにアンケート項目の因子分析を行い、営業管理様式の認識の不一致の存在を明らかにするためにt検定を行う。

## 第5章・・・分析結果

### 5-1 アンケート項目の因子分析

はじめに、アンケート項目それぞれが、アウトプット管理とプロセス管理を測る尺度として適しているのかを検証するために、それらを測る9項目「顧客への訪問数をどの程度意識しているか」「電話をかけるタイミングをどの程度意識しているか」「訪問ルートをどの程度意識しているか」「顧客によってアプローチの方法を変えているか」「契約獲得までのスケジュールはどの程度意識しているか」「契約額をどの程度意識しているか」「新規商品の販売件数をどの程度意識しているか」「既存商品の販売件数をどの程度意識しているか」「新規顧客の獲得件数をどの程度意識しているか」について因子分析を行った。

この因子分析は、上記の9項目を対象に分析を進めていたが、複数の因子について負荷量を持った、「訪問ルートをどの程度意識しているか」「顧客によってアプローチの方法を変えているか」2つの項目を削除し、再度残りの7項目を対象に因子分析を行った。

その結果、2つの因子ができあがった。「契約額をどの程度意識しているか」「新規商品の販売件数をどの程度意識しているか」「既存商品の販売件数をどの程度意識しているか」「新

規顧客の獲得件数をどの程度意識しているか」の 4 項目は、アウトプットへの意識を表す項目でありそのまま「アウトプット管理因子」であるといえる。また、「顧客への訪問数をどの程度意識しているか」「電話をかけるタイミングをどの程度意識しているか」「契約獲得までのスケジュールをどの程度意識しているか」の 3 項目については、プロセス指標への意識を表す項目であり「プロセス管理因子」であるといえる。

また、抽出された二つの因子について、Cronbach のアルファを用いて尺度の信頼性分析を行った。その結果、アウトプット管理因子は 0.823、プロセス管理因子は 0.703 となった。マーケティング研究では基本的に、0.80 以上であることが望ましいとされるが、探索的段階にある研究の場合は 0.70 以上でも問題はないとされているので、本研究においても許容範囲とみなすこととする。

#### KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度	.784
Bartlett の球面性検定 近似が 2 乗	182.509
df	21
有意確率	.000

#### 回転後の因子行列<sup>a</sup>

	因子	
	1	2
新規商品の販売件数	.863	.178
既存商品の販売件数	.735	.040
新規顧客の獲得件数	.644	.372
契約額	.624	.100
契約獲得までのスケジュール	.347	.337
電話をかけるタイミング	-.021	.456
顧客への訪問数	.221	.274

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法<sup>a</sup>

a. 3 回の反復で回転が収束しました。

## 5-2 管理様式における認識の不一致の検証

次に、営業管理様式について、営業管理者と営業担当者の中に、認識のねじれやギャッ

プが存在するのかを検証する。

はじめに、アウトプット管理因子とプロセス管理因子について、それぞれを構成する質問項目の平均点を「アウトプット管理得点」「プロセス管理得点」とする。そして、これらの得点が、営業管理者と営業担当者の間で有意な差を生み出しているかをt検定により明らかにする。

まず、営業管理者と営業担当者の中で、管理様式の認識のねじれが存在するかどうかを検証する。

営業管理者のアウトプット管理得点と営業担当者のプロセス管理得点の  
平均値と標準偏差およびt検定の結果

営業管理者のアウトプット管理得点群		営業担当者のプロセス管理得点群		t 値
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
5.9938	.78750	4.9343	1.06091	5.465***

\*\*p <.01, \*\*\*p <.001

営業管理者のアウトプット管理得点と、営業担当者のプロセス管理得点の差があるかどうかについてt検定を行ったところ有意差が見られた(t=5.465,df=104,p<0.01)。

営業管理者のプロセス管理得点と営業担当者のアウトプット管理得点の  
平均値と標準偏差およびt検定の結果

営業管理者のプロセス管理得点群		営業担当者のアウトプット管理得点群		t 値
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
4.6016	.72732	5.2799	.97848	-3.834***

\*\*p <.01, \*\*\*p <.001

同様に、営業管理者のプロセス管理得点と、営業担当者のアウトプット管理得点の差があるかどうかについてt検定を行ったところ有意差が見られた(t=-3.834,df=106,p<0.01)。

次に、営業管理者と営業担当者の中で、管理様式の認識のギャップが存在するかどうかを検証する。

営業管理者と営業担当者のアウトプット管理得点の平均値と標準偏差と t 検定の結果

営業管理者のアウトプット管理得点群		営業担当者のアウトプット管理得点群		t 値
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
5.9938	.78750	5.2799	.97848	3.917***

\*\*p <.01, \*\*\*p <.001

営業管理者のアウトプット管理得点と、営業担当者のアウトプット管理得点の差があるかどうかについて t 検定を行ったところ有意差が見られた ( $t=3.917, df=105, p<0.01$ )。この結果と平均値を見ると、営業管理者の方が 0.7139 ポイント分、アウトプット管理得点が高いことが確認された。

営業管理者と営業担当者のプロセス管理得点の平均値と標準偏差および t 検定の結果

営業管理者のプロセス管理得点群		営業担当者のプロセス管理得点群		t 値
平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
4.6016	.72732	4.9343	1.06091	-1.922**

\*\*p <.01, \*\*\*p <.001

同様に、営業管理者のプロセス管理得点と、営業担当者のプロセス管理得点の差があるかどうかについて t 検定を行ったところ有意傾向であることが確認された ( $t=-1.765, df=103.909, 0.05<p<0.1$ )。この結果と平均値を見ると、営業担当者の方が 0.3327 ポイント分、プロセス管理得点が高いことが確認された。

### 5-3 管理様式の認識のねじれと営業成果

管理様式の認識のねじれが存在することが確認されたので、次に、営業管理者と営業担当者それぞれにおいて、アウトプット管理因子の項目と、プロセス管理因子の項目それぞれが、営業成果にどのような影響を与えているのかを測定する。「ここ一年間での営業成果がどの程度伸びているか」の項目を従属変数として、重回帰分析を行った。

### (1) 営業管理者の重回帰分析

まず、営業管理者において、「ここ一年間での営業成果がどの程度伸びているか」の項目を従属変数、「顧客への訪問数をどの程度意識しているか」「既存商品の販売件数をどの程度意識しているか」の2つの項目を説明変数として重回帰分析を行った。その結果は以下の通りである。

係数<sup>a</sup>

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
1 (定数)	2.762	1.421		1.944	.059
訪問数の意識	-.466	.163	-.419	-2.856	.007
既存商品の販売件数への意識	.505	.220	.337	2.299	.027

a. 従属変数 ここ一年間での営業成績は、競合他社の同じエリア内で営業している支店に比べて伸びていますか？

「顧客への訪問数をどの程度意識しているか」の標準化係数は $\beta = -0.466$ となり、営業成果を減少させる効果があることが、1%水準で有意であることが見いだされた。また、「既存商品の販売件数をどの程度意識しているか」の標準化係数は $\beta = 0.505$ となり、営業成果を高める効果があることが、5%水準で有意であることが見いだされた。

### (2) 営業担当者の重回帰分析

次に、営業担当者において、「ここ一年間での営業成果がどの程度伸びているか」の項目を従属変数、「契約獲得までのスケジュールはどの程度意識しているか」「既存商品の販売件数をどの程度意識しているか」「新規顧客の獲得件数をどの程度意識しているか」の3つの項目を説明変数として重回帰分析を行った。その結果は以下のとおりである。

係数<sup>a</sup>

モデル	標準化されていない係数		標準化係数	t	有意確率
	B	標準誤差	ベータ		
1 (定数)	3.784	.747		5.066	.000
契約獲得までのスケジュール意識	.558	.144	.521	3.881	.000
既存商品の販売件数への意識	-.292	.138	-.267	-2.109	.039
新規顧客の獲得件数への意識	-.257	.115	-.285	-2.225	.030

a. 従属変数 ここ一年間での営業成績は、競合他社の同じエリア内で営業している支店に比べて伸びてい

ますか？

「契約獲得までのスケジュールはどの程度意識しているか」の標準化係数は $\beta=0.521$ となり、営業成果を高める効果があることが、1%水準で有意であることが見いだされた。また、「既存商品の販売件数をどの程度意識しているか」の標準化係数は $\beta=-0.267$ 、「新規顧客の獲得件数をどの程度意識しているか」の標準化係数は $\beta=-0.285$ となり、どちらも営業成果を減少させる効果があることが、5%水準で有意であることが見いだされた。

#### 5-4 認識のねじれの大きさと営業成績との関係

営業管理者と営業担当者の間には、営業管理様式の認識のねじれがあることが確認されたので、そのねじれの大きさが営業成績にどのような影響を与えているのかを測定する。

営業管理者のアウトプット管理得点と、その営業管理者と同じ支店で働く営業担当者のプロセス管理得点の和を、ねじれ得点とした。そして、そのねじれ得点の大きさごとに、均等に3つに分割し、「低」「中」「高」のラベルを付けた。そして、そのラベルと営業成績との関係を測定した。

その結果、ねじれ得点が低い場合と、ねじれ得点の中ぐらいの場合の間には、有意差が見られた ( $t=0.591, df=0.19846, <p<0.05$ )。ねじれ得点が高い場合と、ねじれ得点の中ぐらいの場合の差は、有意傾向があることが確認された ( $t=0.48778, df=0.20389, 0.05<p<0.1$ )。

#### 分散分析

従属変数： 営業成績

	平方和	df	平均平方	F	有意確率
グループ間	1.976	2	.988	5.017	.014
グループ内	5.120	26	.197		
合計	7.096	28			

#### 多重比較

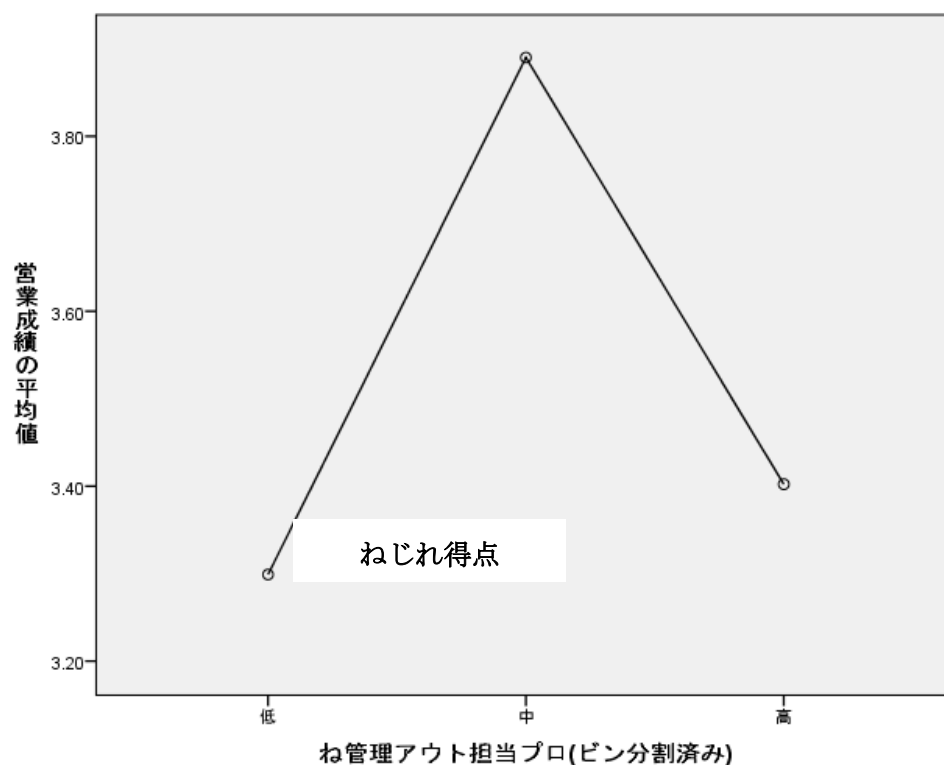
従属変数： 営業成績

Tukey HSD

(I) ねじれ得点 (ピン分割済み)	(J) ねじれ得点 (ピン分割済み)	平均差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
					下限	上限
低	中	-.59100*	.19846	.017	-1.0841	-.0979
	高	-.10322	.20389	.869	-.6099	.4034
中	低	.59100*	.19846	.017	.0979	1.0841

	高	.48778	.20389	.061	-.0189	.9944
高	低	.10322	.20389	.869	-.4034	.6099
	中	-.48778	.20389	.061	-.9944	.0189

\*. 平均の差は 0.05 水準で有意です。



## 第 6 章 . . . 考察

第 5 章 2 節の分析結果より、営業管理者と営業担当者の間には認識のねじれとギャップが存在することが分かり、初めに導出した仮説 H1 と H2 は支持される形となった。また、第 5 章 3 節の分析結果より、営業管理者がアウトプット管理、営業担当者がプロセス管理を意識した場合に営業成果が高くなることも確認された。そして、第 5 章 4 節の分析結果より、このように営業管理者と営業担当者間で認識のねじれが発生した場合、そのねじれが中程度の大きさであれば営業成果に正の影響を及ぼすことも確認された。これは、はじめに導出した仮説 H3 とは異なる結果となった。

これらの分析結果より、営業管理者がアウトプット管理を意識し、営業担当者がプロセス管理を意識しており、両者の認識のねじれが中程度の場合に、最も営業成果を高めることが出来ることが明らかとなった。

また、営業管理者がアウトプット管理を選択すると営業成果を高めることができるのは、

営業担当者に営業を任せ、その成果を数値的な尺度で測定することで、効率的に管理ができるからであると考察される。さらに、営業担当者がプロセス管理を選択すると営業成果を高めることができるのは、顧客との信頼関係の構築を目指し長期的な成果を求めたほうが利益に繋がりやすい業界だからであると考察される。これにより、営業研究において、営業管理者と営業担当者に分けて分析することの有効性が明らかとなり、新たな分析の枠組みを提示することが出来た。

そして、認識のねじれが大きすぎる場合には、営業管理者が営業担当者の営業を把握することが困難になるため、営業成果には繋がりにくい。逆に、認識のねじれが小さすぎる場合には、両者それぞれが、アウトプット管理とプロセス管理のメリットをいかしきれないために、営業成果には繋がらないのだと考察される。したがって、認識のねじれが中程度存在する場合に、営業成果が高まるのだと考えられる。

しかし、営業成果が高まるといっても、営業管理をしているのに認識にねじれが存在するという状況は、組織としては管理が行き届いていないことを意味する。これでは、営業管理者としては管理能力が低いということを意味してしまうため、それが続くことが組織にとって望ましいとは言えない。そこで、管理様式を転換して、営業管理者が「意図的にギャップやねじれを作っている」と考える。これにより、営業研究において時間軸の動的な視点を導入した研究の可能性や必要性についての示唆を得ることができる。組織には「ルーチン」や「イナーシャ」と言われる、組織の慣性が働いており、営業部門全体ではアウトプット管理からプロセス管理へ変化するような、柔軟かつ迅速な変化は難しい。しかし、営業管理者個人を考えると、営業部門全体よりも変化するために必要な時間は短く、より柔軟に対応できるといえる。そのため、営業管理者個人が、営業成果にとって望ましい認識のねじれを、意図的に作り出すような戦略も考えられるかもしれない。

このように、営業研究において時間軸を取り入れた考察が出来たことも、新たな発見事実であり、理論化を発展させる可能性の示唆を得ることが出来た。

## 第7章・・・本研究のまとめ

### 7-1 理論的貢献と実務的貢献

本研究の理論的貢献としては、大きく分けて3つある。

一つ目は、従来は見落とされてきた分析視点を提示したことである。営業管理者と営業担当者を分けて分析しただけでなく、両者の間に営業管理様式の認識の不一致が存在することを明らかにできた。

二つ目は、その認識のねじれが、営業成果に影響を及ぼしていることを示した点である。これは営業研究においては営業成果の規定因の新発見である可能性がある。

三つ目は、時間軸のダイナミックな視点を導入した研究の可能性や必要性について、示唆が得られたことである。これまでの営業管理研究では、ある一時点の環境や条件を前提



に、それに合った営業管理様式の選択問題が議論されてきた。しかし、営業部門という組織全体と、営業管理者個人との間には、変化に要する時間には差があるので、営業管理者が意図的に認識のねじれを発生させているのだとすると、ある一時点のフィットではなく、経時的な視点から、営業管理の理論化を進展させられる可能性が示唆されている。

次に、実務的貢献としては、多くの営業を行う企業の管理様式の選択問題について、新しい解を提示した点である。営業管理者においては、敢えて認識のねじれを作り出すことで、営業成果を高めることが出来る可能性を示した点においても、実務的貢献があるといえる。

## **7-2 本研究の限界と発展**

本研究では、先行研究のレビューにより導出された仮説に基づき、医薬品卸会社を対象とした定量的調査を行うことで、従来は見落とされてきた新たな営業研究の枠組みを提示することが出来た。そして、営業管理様式における認識のねじれが営業成果に影響を及ぼす可能性が高いことも示すことが出来た。

しかしながら、本研究は医薬品卸企業の一社のみを分析対象としており、この研究だけでは、認識のねじれが本当に営業成果の規定因と言えるかどうかについては限界がある。

これが同業他社、異業界、異国間でも成り立つかといった、一般化を目指した研究が、これから必要とされていくであろう。

また、本研究では営業研究において、経時的な視点から営業管理の理論を発展させられる可能性も示すことができた。そのため、これからの営業研究では時間軸も考慮においた分析を進めていくことにも価値があるといえる。

## **謝辞**

本論文は、多くの方々からのご指導・ご助言を賜り、執筆することが出来ました。論文賞一次審査において評価・コメントをくださった審査員の方々、発表を聞いていただいた学生の皆様に深く感謝を申し上げます。

最後に、貴重な時間をくださり、アンケートにご回答頂いた株式会社モロオの営業職員の皆様、並びに、アンケート内容の相談から配布のご案内まで、本研究の調査を可能に頂いた、株式会社モロオ・アセット本部人事・人材開発グループ、貝塚真奈美様に心からの感謝を申し上げます。

## 参考文献

Erin Anderson and Richard L. Oliver "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, pp.76-88.(1987)

石井淳蔵,嶋口充輝『営業の本質』有斐閣、1995年

清宮政宏「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究～行動主義的な管理の具体的な効用と成果に関して～」『流通研究』第7巻第2号、2004年、pp.91～112

清宮政宏「営業活動における動態性分析に向けた視座について」『滋賀大学経済学部附属リスク研究センター ディスカッションペーパーシリーズ』No. J-6、2010年

栗谷仁『最強の営業戦略』東洋経済新報社、2009年

清水良郎「企業における営業力とその管理体制についての考察」『名古屋学院大学論集社会科学篇』第52巻第4号、2016年、pp.67～80

杉田浩章『思考する営業』ダイヤモンド社、2009年

高嶋克義「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号、2000年、pp.1～16

高嶋克義『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、2002年

高嶋克義,松尾睦,早川勝夫「改善志向の営業プロセス管理～日本ベーリンガーインゲルハイムの事例～」JAPAN MARKETING JOURNAL 第119号、2012年、pp.67～81

梶原武久,谷武幸「営業組織におけるインセンティブシステム変革の成功要因：カルビー㈱におけるサーベイ調査の結果」『国民経済雑誌』186(1)、2002年、pp.13～28

山内孝幸「営業研究における一考察」『阪南論集社会科学編』47巻1号、2011年、pp.29～52

## 添付資料

### 1.営業担当者の皆様へのアンケート

#### あなたについてお聞かせください

- ・あなたの営業活動の経験年数をお教えてください。  
1～5年,6～10年,11～15年,16～20年,21～25年,26～30年,30年以上
- ・あなたの管理職としての経験年数をお教えてください。  
1～5年,6～10年,11～15年,16～20年,21～25年,26～30年,30年以上
- ・あなたの営業所の名前をお教えてください。(〇〇支店・営業所)

以下、全て7段階尺度

#### 営業所での営業についてお聞かせください

- ・営業にあたり、一日当たりの訪問数は意識していますか？
- ・営業にあたり、一日の中で顧客へ電話をかけるタイミングに決まりはありますか？
- ・営業職員の、訪問ルートに決まりはありますか？
- ・商品を顧客に提案する際、顧客によって、アプローチの方法を変えていますか？
- ・顧客へのアプローチから契約獲得までのスケジュールは意識していますか？
- ・営業所での一か月の契約額をどの程度意識していますか？
- ・営業所での一か月の新規商品の販売件数をどの程度意識していますか？
- ・営業所での一か月の既存商品の販売件数をどの程度意識していますか？
- ・新規顧客の獲得件数をどの程度意識していますか？

#### あなたと営業職員についてお聞かせください

- ・営業職員が営業方法をどの程度理解できていると思いますか？
- ・営業職員が契約獲得件数をどの程度意識していると思いますか？
- ・営業職員が契約獲得額をどの程度意識していると思いますか？

#### あなたの営業所の営業成果についてお聞かせください

- ・ここ一年間での営業所の営業目標はどの程度達成できていますか？
- ・ここ一年間での営業所の契約件数はどの程度達成できていますか？
- ・ここ一年間での営業所の契約額はどの程度達成できていますか？
- ・ここ一年間での営業成績は、競合他社の同エリア内で営業している支店に比べて伸びていますか？

## 2.営業担当者の皆様へのアンケート

### あなたについてお聞かせください

- ・あなたの営業活動の経験年数をお教えてください。

1～5年,6～10年,11～15年,16～20年,21～25年,26～30年,30年以上

- ・あなたの営業所の名前をお教えてください。(〇〇支店・営業所)

以下、全て7段階尺度

### あなたの営業についてお聞かせください

- ・営業にあたり、一日当たりの訪問数は意識していますか？
- ・営業にあたり、一日の中で顧客へ電話をかけるタイミングに決まりはありますか？
- ・営業にあたり、訪問ルートに決まりはありますか？
- ・商品を顧客に提案する際、顧客によって、アプローチの方法を変えていますか？
- ・顧客へのアプローチから契約獲得までのスケジュールは意識していますか？
- ・自分の一か月の契約額をどの程度意識していますか？
- ・自分の一か月の新規商品の販売件数を、どの程度意識していますか？
- ・自分の一か月の既存商品の販売件数を、どの程度意識していますか？
- ・新規顧客の獲得件数をどの程度意識していますか？

### あなたの上司と同僚についてお聞かせください

- ・あなたは、上司があなたの営業方法を理解してくれていると感じますか？
- ・上司は、あなたの営業に関してアドバイスをよくしてくれますか？
- ・上司が、あなたの契約獲得件数を正確に評価してくれていると感じますか？
- ・上司が、あなたの契約獲得額を正確に評価してくれていると感じますか？

### あなたについてお聞かせください

- ・ここ一年間での自分の営業目標はどの程度達成できていますか？
- ・ここ一年間での自分の契約件数はどの程度達成できていますか？
- ・ここ一年間での自分の契約額はどの程度達成できていますか？
- ・ここ一年間の営業成績は、同僚に比べて伸びていますか？