

〔論文〕

## 企業における営業力とその管理体制についての考察

清水 良 郎

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

ノルマ設定や、日報、週報など、企業で日常的に行われている営業管理活動が全く売上増に貢献していなかった……。本論文では、現職営業部長100人へアンケート調査の衝撃的結果を提示し、実際の売上増加に寄与する営業管理活動とはどのようなものなのか、そのための営業管理制度改革、人事制度改革をどう進めてゆくべきかについて論述する。「営業活動」は企業の中核的業務でありながら、これまで、科学的、論理的なアプローチは極めて少なかった。本稿ではここにメスを入れることによって、「実戦に役立つ」論文を目指す。一般企業の営業現場から、大学教員へ身を転じて10年、ビジネス現場の感覚と大学教員の意識のズレを肌で感じるようになった。本稿は両者のギャップに対する警鐘でもある。

キーワード：営業力, 営業管理体制, 改革

## Consideration About Sales Force in an Enterprise And the Management System

Yoshiro SHIMIZU

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

## 1. はじめに

ノルマ設定や営業活動の統制進捗管理、日報、週報など、企業で日常常識的に実施されている営業管理活動が実は、前年比売上増に全く貢献していなかった……。本論文では、このような衝撃的実証データを提示し、実際の売上増加に寄与する営業管理活動とはどんなものなのか、またそれらをベースにして、企業の営業管理体制をどのように改革していけばよいのかについて論述する。現在、企業をとりまく環境は、経済環境の激変、ビジネスのグローバル化やIoT（Internet of Things）の急展開などによって多様化、複雑化している。こういった流動化市場においては機動性のある柔軟な営業体制構築がカギとなる。筆者は、これらを踏まえて、「スピーディな得意先ニーズ発見とその問題解決のしぐみ」を恒常的に作り上げることを提言する。また、そのための具体的営業管理改革として「ワークショップ型営業」と「従業員のモチベーションを向上させる新しい人事評価制度」の導入を同時に提案したい。この2つの改革こそが新しい市場環境、競争環境における企業の生き残りのキーポイントと考えるからである。バブル崩壊後のIT不況、リーマンショック、デフレ不況、アベノミクス推進による円安状況、TPPにおける参加各国の基本合意実現など、目まぐるしく変化する環境にあって、多くの企業が営業力強化に乗り出した。営業力こそが、どんな市場環境においても有効に機能する企業経営の切り札であるという考え方が浸透してきた結果といえるだろう。今後も状況変化に機敏に対応する営業の重要性はますます高まっている。

今まで企業の営業は生産性、効率向上が叫ばれながら、改革は遅遅として進まなかった。しかし、今後は根本的な営業改革なしには生き残っていけない時代になっていくと考える。さらに今は日本の産業全体が大きな変革の波に乗って動いている状態であり、企業もその方向を目指して動かざるを得ないのである。この論文では企業における営業管理の立場から客観的なデータをもとに営業力向上のための改革について論述したいと思う。

## 2. 営業力がその成果を発揮するしぐみ

企業の営業改革を考えるにあたって営業活動がどのような経路を経て成果に結びつくのか、そのメカニズムを明らかにしておこう。その概要は下記、図1に示されている。「境界条件要因」とは自社営業と得意先企業との接点、いわゆるフロントラインのこと。この「境界条件要因」と「環境条件要因」が両輪となって、営業活動を推し進め、売上や利益としてその成果を結実させるというのがその骨組みである。図に含まれた要素をいかにマネジメントし、再編していくかが企業の営業改革の要となる。この図は営業改革を実践する上でのチャートとも考えられるのである。

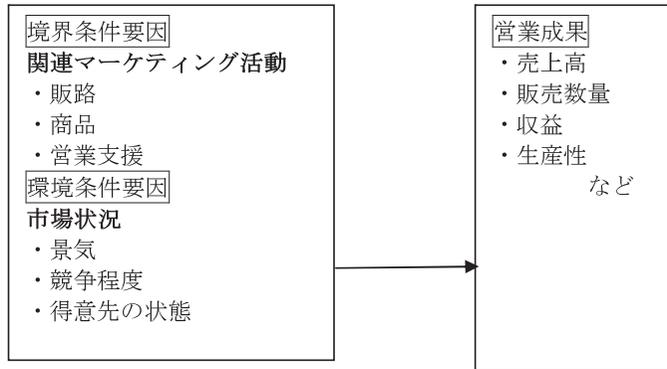


図1

### 3. 企業における営業力管理の実態

#### 3.1 頭数論理で分割管理される営業

現在、企業ではどのような営業活動管理を行っているのか、ここでは営業改革を考える基礎として、その実態を概観しておきたい。第一の特徴として企業の営業力は個々のパワーの集合として分割管理されていることがあげられる。つまり個人営業スタッフは、販売数量や利益計算単位として標準化されているのである。売上をあげるためには「頭数の概念」をもとに営業スタッフの増員や目標数字の引き上げが行われている。

#### 3.2 強化される画一的営業統制

営業スタッフを成果計測単位として標準化するための行動管理統制も強化される傾向にある。そして営業目標達成の動機づけは、金銭的報酬に集約され、画一的であることが多い。最近の成果主義と年俸制導入の動きによって、この傾向はますます強くなっている。これらの制度によって、企業の営業スタッフは同質的な個人プレーヤーの集合体となりつつある。かつて企業の強みはスタッフ個々の異質性と相乗効果にあるといわれたが、現在の営業活動管理を見る限り、この傾向に逆行しているといえるだろう。さらに、スタッフ間の協力など営業活動の協力効果も管理面では軽視されることが多い。最近、企業には「個別目標管理制度」の導入が増えており、この傾向に拍車がかかっている状況もある。

こういった状況の下では標準化された営業スタッフを管理する管理者が重要な役割を果たす。最も大きな役割は業績目標設定と販売計画作成である。業績目標には利益目標も含まれるので、コストの管理統制も重要な案件として実行される。これを達成するために、前述の「頭数論理」が用いられる。そこでは「一人当たりいくらの売上予算」という考え方がなされ、スタッフ数の多い部署はノルマも大きく設定されることになる。

成果主義と年俸制導入によるノルマ達成主義は、短期間に成果を出さねばならない重圧や、スタッフ間の協力体制の崩壊、疑心暗鬼を生みだす。「成果」とは従業員の能力や努力ではなく、「結果」そのものを指す。「成果主義」とは、つまりは「短期ノルマ制度」であり、長い目で見た

営業スタッフの努力や若手の育成のモチベーションをむしばんでゆく。

#### 4. 企業の営業力管理は機能しているか

では実際、こういった企業の営業力管理体制はきちんと機能し、成果に結びついているのだろうか。この問題に関しては、過去さまざまな意見が述べられてきたが、体系だった調査は、私の知る限りなされていない。そこで本論文では、1993年に「神戸大学」と「住友ビジネスコンサルタント」が共同で行った「営業活動、営業関連業務と売上対前年比の関係調査」のデータを提示し、そこから企業の営業管理の効果実態を類推しようと思う。この調査は日本の主要企業100社の営業部長へのインタビューとアンケート結果をまとめたものである。データの古さや企業営業が一般の企業と性格を異にすることなど、データの正当性についての懸念はある。しかし調査当時と現在のビジネス環境は市場の不安定さや流動性の高さという点で基本的に一致していること、前述の企業の営業メカニズムが大筋では図1のしくみと同様であること、などを鑑み、このデータの有効性は大きいと考えたのである。この調査からピックアップした営業組織管理活動の要素は「目標設定活動」「統制活動」「目標達成指揮指導活動」「営業支援情報活動」「営業スタッフの能力と意欲管理活動」の5つである。図1のマップに照らしあわせると、ほぼ企業の営業管理のポイントをおさえているものと思う。

##### 4.1 営業目標設定活動は機能しているか

まず、表1を見てみよう。左の欄には目標設定活動、真ん中には昨年対比売上%の平均が記されている。各営業活動についての管理水準は低、中、高で表してある。管理水準が高くなるにつれ、つまりその活動の管理が徹底されるにつれ、昨年対比売上%の平均値があがっていれば、そ

表1 目標設定活動と昨対比売上% 標本数=95

目標設定活動（内容）	昨対比売上%の平均値管理水準			分散分析	
	低	中	高	F値	有意水準
営業部門計画は立てられているか	99.8	98.8	99.7	0.22	0.803
商品別販売状況の情報は収集検討されているか	100	99	99.5	0.208	0.813
競合他社情報が収集検討されているか	99.1	98.9	100.6	0.62	0.54
顧客の販売、生産、経営計画は収集検討されているか	99.6	98.1	101	1.42	0.247
顧客ごとの販売実績データは活用されているか	101.6	99.6	98.3	1.471	0.235
顧客ごとの数値データは分析されているか	101.9	99	99.4	0.712	0.493
顧客ごとのキーマン、組織、業務内容の情報は収集管理されているか	100.4	97.9	100.2	1.609	0.205
販売目標達成の計画は具体的か	101.1	99.2	99.1	0.564	0.571
各種情報が部門、部署内で共有されているか	99.9	98.5	100	0.587	0.558
全社的情報収集管理体制は出来ているか	99.6	98.9	99.8	0.194	0.824

の管理施策は売上増に貢献し、きちんと機能していると考えられる。右の欄には分散分析の値が示してある。この有意水準の値が0.1以下となる場合、その営業活動管理は昨年対比売上増に貢献していると考えられる。この見方は今後見ていく同種の表について共通である。

さっそく営業目標設定活動についてその有意水準を見てみよう。数値はすべて0.1以上。つまり、販売計画策定、営業部門計画化、得意先情報管理、販売実績データ管理、市場動向情報管理、競合動向情報管理、目標手段明確化、社内情報共有化などはすべて売上増に貢献していないのである。特に営業における売上予算設定や営業計画策定など、企業において重要と思われてきた管理活動が売上増につながらないという事実を重く受け止める必要があると思う。

#### 4.2 営業統制活動は機能しているか

営業統制活動については表2をご覧ください。この活動には業績内容分析、日報、週報など企業の営業にもおなじみの項目があがっている。しかし、これらもすべて昨年対比売上向上に寄与してない。特に日報、週報などの効果は全くないという結果が出ている。むしろデータ上はこういった管理統制をしない方が、昨対売上%が高くなるという傾向も見えている。

#### 4.3 営業目標達成指導活動は機能しているか

表3参照。上司の部下指導における熱心さと定期的な営業会議開催が昨対売上増に寄与している。営業チーム内の個々のメンバーの結束力、コミュニケーション力を高める工夫が効果を発揮するという具体的な証左がここに示されたと思う。反面、営業スタッフの施策理解や指示徹底、進捗管理は効果がない。営業部長による指導内容は単なる業務進行の管理に終わらないよう、その内容を十分吟味する必要があるだろう。一方的な指示、上から目線の管理より、上司を軸にした営業スタッフ間の協力信頼関係構築が成功のキーポイントになる。

#### 4.4 営業支援情報システムは機能しているか

表4参照。一般に、営業を支援する情報システムは企業にとって重要であるといわれている。だが、その実態はどうだろうか。情報の種類や扱い方の違いによって、効果に差があるのはいか。まず、個別に見ていこう。「得意先ニーズ情報の収集把握」、「得意先の生産、販売計画状況の把握」、「競合情報など市場情報収集」「自社商品情報の取引先への周知徹底」などは、軒並

表2 目標設定活動と昨対比売上% 標本数=95

目標設定活動（内容）	昨対比売上%の平均値管理水準			分散分析	
	低	中	高	F 値	有意水準
業績に関して検討分析を行っているか	101.7	97.4	99.8	1.872	0.159
日報、月報により営業活動のチェックがなされているか	99.7	99.8	98.8	0.269	0.765
販促効果は把握されているか	99.1	99.3	99.8	0.066	0.937
売掛金回収に問題はないか	101.5	97.9	100.1	1.954	0.147

表3 目標達成の指揮活動と昨対比売上% 標本数=95

目標設定活動（内容）	昨対比売上%の平均値管理水準			分散分析	
	低	中	高	F 値	有意水準
マネージャーが部下の指導に熱心か	101	97.5	101.4	4.576	0.013
会議は定期的効果的に行われているか	99.5	97.5	101	2.858	0.062
売上目標達成の施策を営業マンが理解しているか	98	99.6	99.6	0.399	0.672
指示事項は徹底されているか	101	99.1	99.5	0.195	0.823
営業マン個別の業務進捗に対して指導がなされているか	98.9	100.4	98.6	0.937	0.396

表4 営業情報システムと昨対比売上% 標本数=95

目標設定活動（内容）	昨対比売上%の平均値管理水準			分散分析	
	低	中	高	F 値	有意水準
顧客最新ニーズをつかんでいるか	98.4	99.2	100.7	0.806	0.45
顧客の生産計画、販売計画などは情報収集されているか	99.6	98.1	100.9	1.42	0.247
競合他社情報が収集検討されているか	99.1	99	100.1	0.62	0.54
市場分析、ライバル社分析はなされているか	96.7	100.8	100.4	4.869	0.01
取引先に自社の商品情報が十分伝わっているか	98.3	98.3	100.8	1.955	0.147
取引先に自社の販売方針が十分伝わっているか	93.8	99	100.7	4.415	0.015
取引先にマーケティング情報が十分伝わっているか	97.2	98.4	101.9	4.888	0.01
取引先との人間関係は維持されているか	100	98.2	100.5	1.531	0.222

み営業力向上に貢献しないことがわかる。一方、これらの市場情報を分析することは売上増に貢献している。単なるデータ収集ではなく、データを分析して状況判断の基準になるまで消化しないと効果がないといえるだろう。特に売上増に寄与するのは、「取引先に自社の販売方針を理解させる」、「取引先に自社のマーケティング情報を伝える」といった情報伝達機能である。これらは自社の製品メリットを得意先に理解させる伝統的な営業よりはるかに効果があることがわかる。営業活動の力点が、個々の取引からトータルなマーケティングサービスや取引先との関係強化に移っていることが数字で示されたといえるだろう。取引先のニーズ情報や生産計画販売情報は、もはや簡単に入手できるインフォメーションである。真に効果的なのは、それらの情報をベースに、取引先の抱える問題点を発見して、解決法をともに考え、提案する姿勢なのではないか。企業の営業管理体制もこの点に十分留意すべきである。

#### 4.5 営業スタッフの能力と意欲管理活動は機能しているか

表5参照。営業スタッフの基本マナー、商品知識、折衝能力、学習能力など能力水準面の管理活動は売上上昇にあまり影響しない。これらはビジネスの基本事項であり、身につけておくべき常識と考えられているからだろう。一方、評価、給与、やりがいなど営業スタッフの目標達成意欲

表5 営業の能力意欲と昨対比売上% 標本数 = 95

目標設定活動（内容）	昨対比売上%の平均値管理水準			分散分析	
	低	中	高	F値	有意水準
営業マンの基本マナーが身についているか	96.6	99.2	101	2.335	0.102
営業マンの商品知識は十分か	100.9	98.5	100.1	1.2	0.306
営業マンの顧客接触能力は高いか	98.5	98.9	101.4	1.541	0.22
営業マンは年々スキルアップしているか	99.1	99.2	100.4	0.292	0.747
営業マンは不安を抱かず業務に邁進しているか	98.6	98.7	102.9	3.298	0.041
営業マンの目標達成意欲は高いか	97.3	98.4	102.5	4.872	0.01
営業マンの新規開拓意欲は高いか	98.3	98.6	101.4	1.916	0.153

管理や士気管理は絶大な売上増効果あげている。営業管理において、スタッフのモチベーション向上の重要性が数値として示されたことになる。その中で営業スタッフの新規開拓意欲管理の効果は認められない。営業における新規開拓は、既存得意先の維持より効率が悪く、競合社からの圧力も大きいという背景があろう。ただ筆者のビジネス経験上、大口の新規得意先が獲得できたときの売上向上、士気向上効果は絶大なものがあり、有効性、効率性に配慮しながら、新規獲得努力を継続することも重要と考える。

## 5. 効果的な企業の営業管理活動とは何か

以上の調査の結果から、売上増効果のある営業管理活動とそうでないものを整理すると表6のようになる。この表から売上増効果のある営業活動管理に注目し、企業のあるべき営業体制を考えてみよう。注意深く見ると有効な営業管理活動はいくつかの特徴的な分野の機能に集中していることがわかる。まず、自社の営業方針を得意先に理解させたり、マーケティング情報を得意先に提供することが効果的であり、「情報コミュニケーション機能」の重要性が示された。これらは得意先との信頼関係強化、協働意識醸成の土台となるものである。また、データを情報に変え、ビジネス状況判断力を養う「市場情報分析機能」。営業スタッフの意欲醸成に影響する「人事評価体制強化機能」などにも注目すべきだろう。

反面、予算設定や計画、週報、営業会議、指示徹底、進捗管理、営業教育など多くの企業で習慣的に行われてきた諸活動が売上増に貢献しないという結果がでている。これらは、ごく普通に営業における管理のルーティンとして行われていることが多い。企業においても営業スタッフの行動を管理、統制する活動をもう一度、効果の面から考え直すべきだと思う。

これらの結果について、営業の中間管理職、現場スタッフの中には「やはりそうか」と思いあたる人が多いと思う。普段、彼らが感じていた営業活動管理体制への疑問が数値化されたからであろう。しかし部長級以上の職にある者、現場と距離を置いている経営管理部の者は疑心暗鬼の状態なのではないだろうか。私はここに企業の営業管理体制を考える上での問題があると思う。現場と管理スタッフの意識のギャップがネックなのだ。企業の経営資源は有限である。売上増に

表6 企業の売上増に貢献する営業管理活動と貢献しない営業管理活動

〈企業の売上増に貢献する営業活動管理〉	〈企業の売上増に貢献しない営業活動管理〉
①自社の営業方針を得意先に理解させる ②マーケティング情報を得意先に提供する ③データを情報に変える市場情報分析を行う ④営業スタッフの士気管理を行う ⑤営業スタッフの目標達成意欲を向上させる	①販売計画、予算など目標策定活動全般 ②日報、週報 ③営業スタッフの施策理解 ④指示徹底と進捗管理 ⑤単なる市場情報収集 ⑥営業スタッフのマナー、商品知識、折衝能力などの管理

全く貢献しない営業管理活動を習慣的に継続しているとすれば、企業の経営基盤を揺るがす大事である。以下の章ではこれらの具体的結果を踏まえ、実際の企業の「営業管理制度改革」と「人事評価制度改革」を具体的に考えていきたいと思う。

## 6. 企業の営業体制改革

### 6.1 得意先との双方向情報システムの確立

実際の売上増に貢献する営業活動のうち、まず注目されるのは情報関連活動の有効性である。前述の調査でも得意先にマーケティング情報を提供することや自社の販売方針を理解してもらうこと、データから状況を読み取る市場情報分析機能を持つことなどが高い売上増効果をあげている。こういった観点から、私は得意先との間に「双方向情報システム」構築することを提案したい。ここで強調しておきたいのが「最高の情報システムは人」ということである。得意先と営業スタッフの密接な人的関係と対話が貴重な情報入手を可能にし、的を射たサービス提供に結びつくのではないかと思う。そしてこういった日々の活動を基礎に、業務のリピート受注が生まれ、売上増として現れるのではないだろうか。

人的営業活動を補完するものとして、ITを活用した情報交換システムの研究も常に継続しておくべきだろう。特に得意先に取引の利便性を与えるEDIシステムは、一旦構築すると、それが参入障壁として働く可能性がある。またSFA<sup>1)</sup>分野では得意先への価値提供をサポートするさまざまなソフトが市販されており、積極的に検討すべきであると思う。

また市場情報機能に関しては単なる情報収集ではなく、分析力を強化し、確度の高い市場予測を提供することが重要となる。ポイントは現状把握し、過去と比較して未来予測ができる「知の蓄積」の整備である。つまり、企業のマーケティング敏感性の強化ということになるが、ここでも営業スタッフと得意先との関係性や対話が大切な情報源となる。

1) 営業力強化を目指した支援環境を構築するためのシステムの総称。セールスフォースオートメーション。

## 6.2 ワークショップ型営業の展開

得意先との人的な情報交換活動を最も効果的に活用する営業形態がワークショップ型営業である。ワークショップ型営業とは企業と得意先の間で両者とも未知の課題を設定し、対話の場を持って話し合いを続けながら問題解決していく営業方式をいう<sup>2)</sup>。例えば患者と医師が対話をしながら原因を探し出し、治療を施す関係に似ている。現在のように市場が不透明化し、得意先自身にも本当の問題点がわからない状態ではワークショップ型営業が効果を発揮する。このしくみは得意先の潜在ニーズ発掘やマーケティング情報の提供など効果的な活動がスムーズになる上、得意先との協働作業をとおして最新ニーズ情報などが入手できる可能性も高くなる。さらに得意先との絆が深まればライバル社に対する参入障壁となる利点も見逃せない。ワークショップの課題としては新商品開発、ネットビジネス研究など市場の成長が見込める分野が適している。これらは得意先の重要課題であり、解決によって信頼関係の強化や取引の維持、拡大が可能となるからである。ワークショップ型営業は大きな人的資源投入を必要とするが、これには、管理業務の合理化で節約したパワーを充当すればよい。限りある人的資源を売上増効果の見込める分野に投入することこそが営業力管理の基本なのである。

## 6.3 営業管理業務の見直しと合理化

表6の結果に照らして、売上増に貢献しない営業管理活動は廃止も含めた大胆な見直しが必要である。予算やノルマ策定、日報、週報、営業会議など長年、習慣的に実施されている営業管理活動を見直すのは抵抗があると思う。しかし部門長など上位営業管理スタッフは管理業務を強化することで仕事に満足してしまうという調査結果がある<sup>3)</sup>。営業管理活動の改革なしに放っておくと、年々、売上増効果のない管理活動が拡大してゆくことにもなりかねない。これによって営業スタッフの無駄な仕事が増え、有効な業務にあたる時間を消費しまうのは大きなマイナスである。無意味な会議、資料作りなどの慣習から脱却し、客観的なデータに基づいた営業活動管理改革を断行すべき時にきていると思う。

## 7. 営業スタッフの人事評価制度改革

### 7.1 成果主義、年俸制を検証する

さまざまな営業管理の中でスタッフの士気管理や目標達成意欲管理は最も利益に貢献する要素である。表6によると評価、給与などの報酬管理やスタッフの目標達成意欲管理が売上増効果で高いポイントを示している。この結果からスタッフの士気や意欲向上に直結する人事評価制度の重要性がわかると思う。これまで、企業の人事評価制度改革では、給与などの金銭的報酬や昇進制度の改訂が主に行われてきた。これらは外から与えられる「外発的報酬」といえるだろう。こ

---

2) 石井淳蔵，嶋口充輝編「営業の本質」有斐閣

3) 田村正紀「マーケティング力」千倉書房1996年

のような「アメとムチ」方式では効果に限界がある。「アメ」をもらうために頑張るが、もらえないとなると、一気にモチベーションが下がる。また「ムチ」で打たれないためだけに努力する消極的な営業活動も引き起こすだろう。今後は、営業スタッフが自発的にビジネス意欲の向上を目指すような「内発的報酬」にも力点を置くべきと考える。

ここで、多くの企業で導入されつつある成果主義や年俸制などの評価管理制度が、営業スタッフの自発的な目標達成意欲向上に貢献し、利益増効果を発揮するかを検証してみたい。この問題に関しては実証データが極端に少なく、結論も仮説だけに留めざるを得ない。しかし、さまざまな文献資料をもとに私なりの論を進めていこうと思う。まず、成果主義への疑問点として、目に見えない成果は評価されにくいということがあげられる。結果、営業スタッフの間に「縁の下の力持ち的業務」を嫌う傾向が現れる。企業の実績はこうした目に見えない努力を積み重ねてきているとすると、ここでの営業スタッフ意欲減退は懸念される所である。また成果主義のもとでは営業スタッフが個人の成果を重視するあまり、協力体制が阻害されてしまう恐れがある。さらに評価の対象とならない仕事には力が入らなくなる可能性もあるだろう。確かに成果主義は利益向上の切り札ともいわれており、古い年功制に代わる新しい制度であるとの声も強い。しかし、協力とチームワークで成果を出すという企業営業活動の特徴を鑑みると、成果主義の効果には疑問が残る。今後の人事評価制度にはさらなる工夫が必要ではないだろうか。

また成果主義と年俸制が組合わさると、評価が金銭的報酬だけに画一化されてしまう。つまり、前述の「外発的報酬」への一本化がおこるのである。しかし、企業の営業スタッフは個性が豊かで独特の主張を持った人が多く、年代差や価値観にもバラつきがある。これら複雑な動機をもちあわせている営業スタッフに対し、画一的な評価のものさしを当てはめることは、効果的な意欲や士気の向上を阻害するとの指摘もある<sup>4)</sup>。

また営業スタッフのモラルアップの源泉は金銭だけではない。彼らは豊かで高度なメンタリティを持つ存在である。やりがいなどの内発的意欲は金銭報酬よりも売上増に効果があるというデータもある<sup>5)</sup>。この内発的意欲をうまく形成できれば金銭報酬というコストをかけずに営業スタッフの意欲を向上させ、売上増を実現することも可能なのである。成果主義と年俸制がこうした可能性を消してしまうとすれば大きなマイナスだろう。

「博報堂調査年報2000」のデータによると、日本人が今後生活をしていく上での注力点として、自分らしさ87.3%、独創力68.3%などが高ポイントをあげ、個性を重視する傾向が強くなっている。一方、能力による格差の拡大を肯定する人は31.0%と少ない。これらの傾向はすべての年代に共通している。この調査から企業の営業スタッフも個人の能力を生かしながら協力、融和して力を発揮するという方向性が読み取れる。企業の人事評価制度でも営業スタッフ間の協力促進と意欲向上を念頭に置いた改革に注目すべきだと思う。

---

4) 加護野忠男「関西経済同友会講演」1997年

5) 田村正紀「マーケティング力」千倉書房1996年

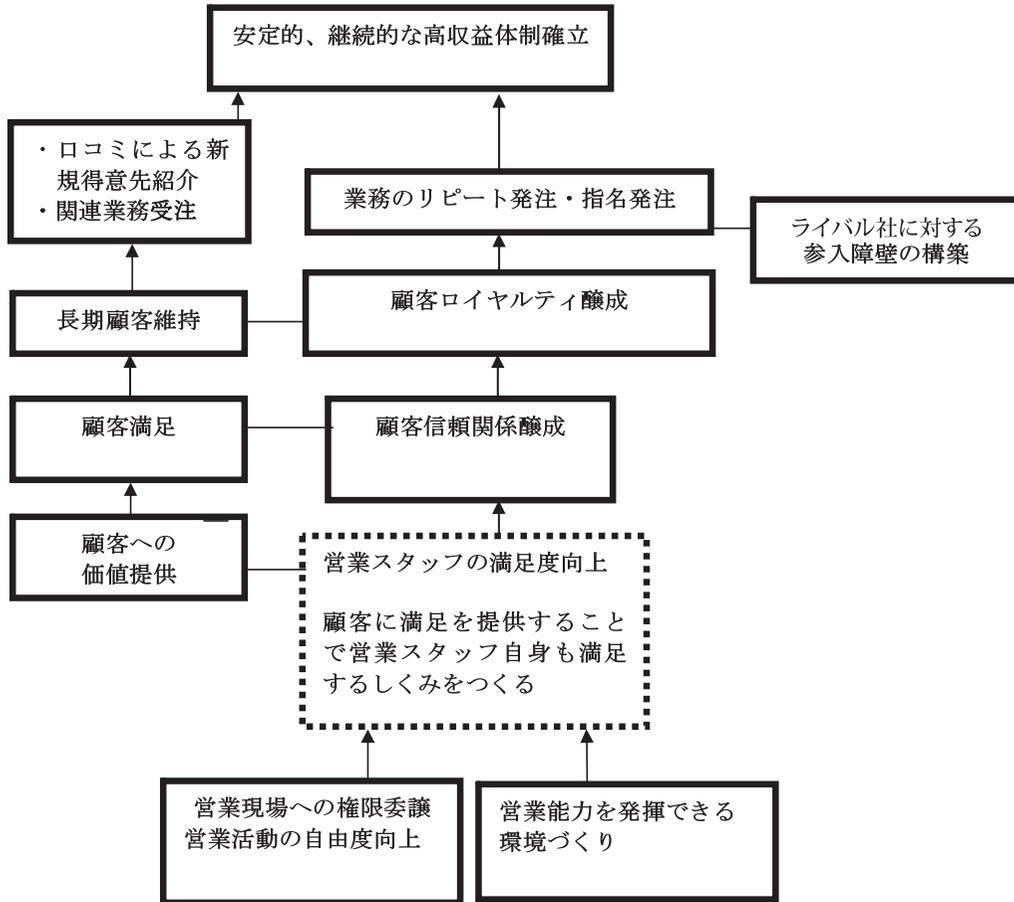


図2 営業スタッフの満足が企業の利益体制強化に結びつく構図

## 7.2 営業スタッフ満足をキーにした人事評価制度改革

これまで企業における成果主義と年俸制の有効性を検証し、人事評価制度改革の方向性を模索してきた。私の主張は、企業において売上増効果のある営業管理活動とは何か、それにふさわしい人事評価制度改革とはどんなものかを明らかにすることにある。そのために可能な限り客観的実証データを集め、科学的にアプローチしてきた。この項では「営業スタッフ満足」というキーワードを掲げ、実際の人事評価制度改革案を示したいと思う。

図2に営業スタッフの満足が企業の利益体制強化に結びつく構図を示した。スタッフの満足を基盤にして「顧客（得意先）への価値提供」「顧客満足」「顧客ロイヤルティ醸成」「利益基盤確立」の連鎖が収益拡大につながる行程がわかると思う。このサイクルは「サービスプロフィットチェーン」といわれ、「顧客に価値の高いサービスを提供できるのは満足した従業員だけである」という発想から生まれたものである。今、顧客に価値提供することに満足を見出す営業スタッフを擁する企業を考えてみよう。この会社は強い営業力を持っていることが理解できると思う。次項では営業スタッフ満足を醸成する人事評価制度について考えてみる。

### 7.3 人事評価の多元化

営業スタッフ満足に結びつく評価システムとして、まず評価者の多元化をあげたい。複数の評価者のもとでは公平性と柔軟性が増し、営業スタッフ個々の長所に目が行き届くという利点がある。また営業スタッフの業績考課に顧客からの評価、従業員間の相互評価などを盛り込むことで、より効果的で公平な評価制度ができると思う。特に顧客評価の導入は、顧客満足を営業スタッフの評価に結びつける意味でも有効であろう。この制度が整備されれば、顧客に価値を提供する動機づけが一気に向上するのではないだろうか。

評価基準の多元化とともに、2段階評価も検討すべきだと思う。例えば、個人への評価と個人が所属する営業チーム全体への評価を別段階で行う方式が考えられる。営業チームに対する査定評価の傾斜配分をきつくし、個人評価の傾斜配分を緩くすれば、チーム全体で成果をあげるという士気の高まりが期待できるのではないだろうか。この点については、さまざまな意見があると思う。個人成果とチーム成果の査定をどのように調和のとれたものにするかという問題は重要なポイントであり、今後のさらなる研究が必要であろう。

## 8. まとめとして

本論文は、さまざまなビジネスパワーの中で企業の営業力に注目し、これを機能させるための管理システムについて検証するという構成になっている。この構図は新時代における企業の経営を語る上で避けておれない議論の筋道だと私は考えている。今後、企業をとりまく市場環境は国際化やマルチメディア、IT化の進展などでますます高度化、複雑化していこう。また消費者が求める情報も個性化多様化するに違いない。この激動する市場において、企業は機敏に反応して競争に打ち勝たねばならない。この力の柱となるのが営業力である。企業にとって営業力こそが利益に直結する原動力であり、営業活動の効果的管理が利益体質を強化する基盤となる。企業の営業は以前から生産性向上が叫ばれてきたが、暗黙知が複雑にからみあって、改革のメスが入りにくい分野であった。その営業組織における成果発揮メカニズムを明らかにし、最も効果のある管理運営システムを提言することが本論文の趣旨である。各改革案を見るとかなり大胆で、現行の施策から逸脱するものもあるだろう。しかし客観的データをもとに導き出した結論は十分検討に値すると思う。ぜひ、この改革案をもとにした活発な議論を読者の方々にお願いしたいと思う。

本論文では1993年における営業部長へのアンケート調査データをもとに議論を進めた。22年前のデータながら、この結果について筆者は一応の確信を持っている。というのは過去1年間、数社の現職営業部長へのヒアリングをとおして本論文結論に対する裏付けを得たからである。ただ、ビジネスは生き物であり、営業活動も時々刻々変化している。近い将来、1993年の「神戸大学」と「住友ビジネスコンサルタント」の共同調査（営業部長100人へのアンケートを含む）と同等の調査を実施し、本論の検証を行いたいと考えている。

筆者が一般企業のビジネス現場から、大学教員へ身を転じて10年の年月が過ぎ去った。この間、

ビジネス現場の感覚と大学教員の意識のズレが徐々に大きくなっていることを肌で感じている。ビジネスの現場から乖離した研究，教育を行っているのではないかという危惧を抱かざるを得ないのである。ゼミ生の就職活動に無頓着な教員，18歳人口が減り始めているのに危機感のない教員が散見されるのはその証左である。筆者を含めた大学教員がビジネス感覚を一層研磨することを切に願う。

## 参考文献

- セオドア・レビット「無形製品と製品の無形性をどう売り込むか」HBR1981年5・6月号  
江尻弘「営業の知識 日経文庫」日本経済新聞社 1988年  
石井淳蔵「マーケティングの神話」日本経済新聞社 1993年  
日本経済新聞社・日経産業消費研究所「企業の営業活動—その実態と成功要因」1993年  
石井淳蔵，嶋口充輝編「営業の本質」有斐閣 1995年  
P・Fコトラー 村田昭治監修，小阪他訳「マーケティングマネジメント 第7版」プレジデント社1996年  
田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年  
嶋口充輝，石井淳蔵「現代マーケティング 新版」有斐閣 1997年  
長沢朋哉「営業マンよキャプテンたれ！」JAAAレポート1997No447（社）日本広告業協会 1997年  
ジョー・バイン「マス・カスタマイゼーション革命」日本能率協会マネジメントセンター 1998年  
D・ベパーズ，M・ロジャーズ「ONEtoONE企業戦略」ダイヤモンド社 1998年  
ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年  
R・スペクター，P・D・マッカーシー「ノードストロームウェイ」日本経済新聞社 1998年  
ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年  
和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998年  
清水良郎「企業の経営にサービスプロフィットチェーンの導入を」WRITE ON AD1998 博報堂 1998年  
田村正紀「機動営業力」日本経済新聞社 1999年  
加護野忠男「競争優位のシステム」PHP新書No.092 1999年  
登坂一博「顧客関係性マーケティング戦略～ワークショップ型営業に関する理論的フレームワークとその実践事例～」関西学院大学大学院商学研究科マネジメントレビュー 1999 1999年  
清水良郎「関係性マーケティングと営業学ゼミ研究発表資料」関西学院大学マネジメント研究会 2000年  
P・Fコトラー 恩蔵他訳「マーケティングマネジメント ミレニアム版」ピアソン・エデュケーション社 2003年  
一橋ビジネスレビュー編集部編「ビジネスケースブック No. 1」東洋経済新報社2003年  
P・Fコトラー「マーケティング・マインドの追求」HBR2004年2月号  
P・Fコトラー「顧客志向はクロス・ファンクショナルを求める」HBR2004年2月号  
南太郎「日本の企業の未来」JAAA Reports No. 5582005臨時増刊号（社）日本広告業協会 2005年  
和田充夫，日本マーケティング協会編「マーケティング用語辞典 日経文庫」日本経済新聞社2005年  
井徳正吾他「ビジネス実務事典 マーケティング」日本能率協会マネジメントセンター 2005年  
日経広告研究所編「広告に携わる人の総合講座」日本経済新聞社2006年  
日経広告研究所編「広告白書 平成18年版」日本経済新聞社2006年  
三浦一則「ジャパニーズ・エージェンシーの挑戦」JAAAレポート No. 572 2006臨時増刊号（社）日本広

告業協会2006年

「宣伝会議」2006・5・16号 NO. 693 宣伝会議 2006年

クレイトンM. クリテンセン他「セグメンテーションという悪弊」HBR2006年6月号

ダニエル・ヤンケロビッチ, デイビッド・ミーア「セグメンテーションの再発見」HBR2006年6月号

キルシ・カルヤナム, モンテ・ツイーベン「ダイアログ・マーケティング」HBR2006年6月号

城島明彦他編著「ソニー病」洋泉社 2006年

大塚寿「売れる『提案営業』はどれだけ相手を『知っているか』が勝負」宣伝会議No. 693 2006年5月15日号

酒井光雄「コトラーを読む」日経文庫 2007年

インタビュー21編「図解 業界地図」2008年版 知的生きかた文庫 三笠書房2007年

フランシスX. フライ「顧客サービスの問題解決法」HBR2007年7月号

FujiSankei Business i. [www.business-i.jp/news/sou-page/news/](http://www.business-i.jp/news/sou-page/news/) 2007年4月25日

清水良郎「関係性マーケティングとワークショップ型営業」名古屋学院大学論集（社会科学編）Vol.44 No. 4 2008

インタビュー21編「図解 業界地図2015年版」知的生きかた文庫 三笠書房 2014年

日本経済新聞社編「戦略・マーケティングの名著を読む」日本経済新聞社 2015年

東洋経済新報社編「会社四季報 業界地図2016年版」東洋経済新報社 2015年

※HBR：ダイヤモンド社「ハーバードビジネスレビュー」