

# インダストリアル・マーケティングにおける 売り手—買い手関係戦略について

齊藤 保昭\*

## I 問題の所在

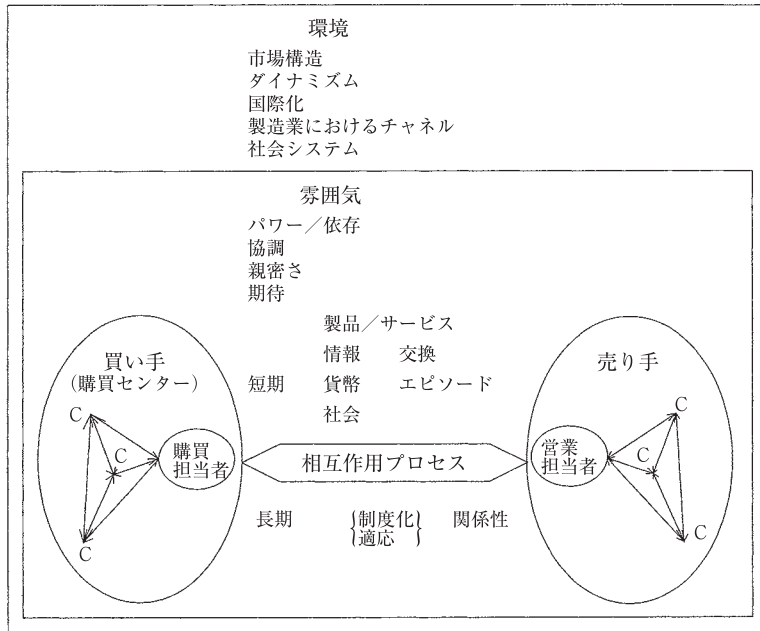
インダストリアル・マーケティングの研究は、その重要性が高いにもかかわらず、その研究は消費財マーケティングに比べて少ないのが現状である。しかし、余田(2011)が、「マーケティングの歴史は、消費財がその中心であったのだが、状況は変わりつつある。学会主催の研究会やシンポジウム、あるいは企業研修などでB to B領域のマーケティングがテーマとなることが増えており、B to Bビジネスの現場におけるマーケティングへの関心が高まっている」<sup>1)</sup>と指摘しているように、近年、インダストリアル・マーケティングに対する関心が高まっている。インダストリアル・マーケティングは、近年、ビジネス・マーケティング、B to Bマーケティングと呼ばれることもあるが、企業などの組織に向けて行われるマーケティングであり、売り手—買い手関係にその本質がある。インダストリアル・マーケティングの売り手—買い手関係の構造については、図表1の通りである<sup>2)</sup>。

この図は、Hakanssonに代表されるIMPグループ（Industrial Marketing and Purchasing Group）による相互作用モデル（Interaction Model）を基本にして、組織購買行動論、境界連結機能（boundary spanning activity）としての対境担当者（boundary personnel）の考え方を統合したものである<sup>3)</sup>。組織間関係を境界連結単位（または対境担当者）の活動を通して分析するという視点<sup>4)</sup>から買い手については、まず全体を購買センターと考え、対境担当者を購買担当者とし、売り手については、対境担当者を営業担当者とし、その売り手—買い手間の相互作用として、インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手間の構造について考えた。そして、特に、強調しておきたいことは、売り手の対境担当者である営業担当者も買い手の対境担当者である購買担当者も売り手側、買い手側それぞれの構成員と相互に影響しあいながら行動しているということである。

本論文において、インダストリアル・マーケティングの本質である売り手—買い手関係戦

---

\*コミュニティ政策学部 准教授



図表1 インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手の構造

出所) 齊藤保昭 “インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係に関する基礎的考察” 商学研究論集第10号, 1999年, p.360.

略について論じ, さらに, インダストリアルマーケティングにおける売り手—買い手関係戦略において重要な役割を演じるのは, 対境担当者である営業であると考え, 企業の業績を評価する方法として研究がなされているバランス・スコアカード (Balanced Scorecard) をベースとし, VRIO分析を加味した関係性を基礎とした営業戦略モデルを提示することとする。

## II インダストリアル・マーケティングの論理と営業の役割について

高嶋 (1998) は, インダストリアル・マーケティングの研究の基本的な特徴として, ①売手・買手が組織として行動すること (組織性), ②関係をベースとすること (関係性), をあげている。このことは, 関係性マーケティングと密接な関連性があることが窺われる<sup>5)</sup>。

そして, 堀越 (2007) は, マーケティング研究全体に影響を与える視点の変換ともいえるべき関係性の認識が, インダストリアル・マーケティングのような特殊研究分野から生じたことを指摘している<sup>6)</sup> が, 1990年代以降特に現代におけるマーケティングの論理は, 関係性を軸とした顧客との相互作用による価値創造が強調される論理となっている<sup>7)</sup>。

インダストリアル・マーケティングの本質は, 売り手—買い手関係であるとしたが, 図表1でも理解できるように, さらに売り手と買い手が相互作用しながら価値を創造することにある。

インダストリアル・マーケティングは、消費財マーケティングに比べて、売り手と買い手の情報格差が小さいといえる<sup>8)</sup>。いわば、プロ対プロの取引が行われているといえる。

このことは、上原（1999）が指摘するように、売り手は、買い手との協働作業を重視せざるを得ない状況にあると言える<sup>9)</sup>。そして、お互いに相互作用しながら価値を創造し、Win-Winの関係が目指されるものといえる。そのように考えると共生概念の中に見出すことができ、インダストリアル・マーケティングの論理の中には、売り手と買い手がお互いの違いを理解し、相互の関わり合いを重視し、相互のもたれ合いではなく、相互に緊張関係を持ち、積極的に相互作用しながら共によりよく生きていくという共生概念が、色濃く反映されているものと考えられる<sup>10)</sup>。このような論理の担い手になっているのが、営業であると考えられる。では、インダストリアル・マーケティングの売り手—買い手関係戦略において重要な役割を演じる営業について述べることにする。

近年、マーケティング研究において、営業に関する理論の蓄積が急速になされているが、この分野はもともと人的販売（personal selling）や販売管理（sales management）の問題として、すでに多くの研究がなされてきた分野でもある。しかし従来の人的販売や販売管理と違う点は、従来の人的販売や販売管理の議論を基礎としながら、企業間取引、顧客との継続的關係、部門間連携三つの特徴を次第に色濃く持つようになってきていることである<sup>11)</sup>。

もともと、マーケティング研究において、上述のように営業は人的販売や販売管理の問題として議論されてきていたが、そこでの人的販売とは、人的接触による商品の販売活動のことであり、その活動を担当する者が販売員（sales person）である。

松尾（2000）は、「従来のマーケティングでは、人的接触によって製品・サービスの取引を促進することは、人的販売と呼ばれてきており、人的販売は、わが国において『営業』と呼ばれる活動に近いものであるが、営業は日本独特の概念であり、単なる販売（selling）よりも広い活動を意味することが多く、現在のところ『営業』の定義に関し合意は得られていないが、販売だけでなく、製品開発、チャネルの選択、および情報・生産・物流体制など、販売との境界領域をも含む活動が『営業』である」と指摘している<sup>12)</sup>。

また、営業研究と従来の人的販売や販売管理の理論展開における問題意識の違いについて、高嶋（2000）は、

- ①消費者を対象とする小売店舗や訪問販売における販売活動よりも、流通企業やユーザー企業などの企業に対する販売活動を中心的な問題として扱うようになった。
- ②単に商品を販売する活動の問題だけでなく、顧客との関係を管理する活動の問題として、顧客からの情報収集や開発部門などとのコミュニケーションを含んだ、より広い問題を扱うようになった。この志向は日本における営業研究でとくに顕著となっている。
- ③個々の担当者の営業能力をいかに改善するかだけを問題にするのではなく、営業組織の

全体としての営業力を管理方法、営業活動の分業体制、営業プロセス、組織編成などの改革によって高めることが議論されるようになった。

と指摘している<sup>13)</sup>。

更に、田村(1999)は、営業は顧客との人的接触によって個別取引を促進する活動であり、取引活動であることから、営業は単に営業マンの販売活動だけでなく、製品開発や経路選択とも機能的な連携関係にあり、また営業の主要な目的は、顧客との一回限りの取引だけではなく、むしろ継続的な取引関係の構築にあり、したがって、ロジスティクス(物流)、顧客サービス、販売促進、さらには継続的な新製品開発などの顧客の満足や信頼の向上に不可欠な他のマーケティング活動も営業と密接な関連を持ち、営業は、個々の顧客との個別取引に焦点を合わせたマーケティングの統合的な実施活動であると指摘している<sup>14)</sup>。

このように営業は、単なる販売を担当する部門だけでなく組織全体の視点から営業を捉えなければならないとなっているのである。これは、図表1からもわかる通りである。

なお、営業という言葉であるが、田村(1999)は「営業マン活動の中心は、顧客への販売活動である。しかし、多くの場合、この販売活動は、顧客との一回限りの取引を目指したものではない。むしろ、顧客との継続的な取引関係の樹立を目指した販売活動である。営業という言葉は、この種の販売活動の意味で用いることにする」<sup>15)</sup>と述べているが、本論文において、関係性マーケティングと営業の関係をふまえて論じるという点から営業という言葉がこのような意味で用いることとする。

既に述べたように、インダストリアル・マーケティングは、企業などの組織に向けて行われるマーケティングである。

営業の役割について、田村(1999)は、マーケティングを実施局面で統合することであり、この統合を活動統合と呼び、この活動統合の様式は、企業本部でのマーケティング戦略計画による計画統合と大きく異なり、マーケティング戦略計画は企業本部の企画スタッフによって策定され、いわば鳥の目によって鳥瞰的に市場をみるのに対して、各営業マンの担当市場は製品、地理的領域、流通経路の観点からみると、市場標の全体のごく一部のミクロ的な部分ということから、マーケティングの実施を担当する営業マンはアリの目によって市場に対応しなければならないと指摘している<sup>16)</sup>。

また、松尾(2000)は、営業は組織のさまざまな領域と関係しているが、その活動主体は営業部隊(sales force)および営業担当者(sales person)であり、営業担当者は一般的にセールスマン、営業マン、販売員などと呼ばれ、企業と顧客の境界に位置し両者を結びつける重要な役割を担っているのであるが、接する営業担当者によって企業全体の印象が決まるという意味では、企業の代表者といえと指摘している<sup>17)</sup>。

営業担当者といっても様々なタイプがある。刀根(1985)は、人的販売の基本的機能を①

コミュニケーション (communication function) : 見込み購買客との対面によって行なう情報の伝達と反応の把握, ②適合機能 (tailoring function) : 見込み購買客のもっているさまざまな問題や購買抵抗の解決と排除に役立つところの商品またはサービスの選定と提供, ③インテリジェンス機能 (intelligence function) : 商品特性, 市場特性, 顧客特性などについてのマーケティング情報の収集, 処理・加工, 評価, 伝達などを推進すること, の三つの機能に分類し, これに基づいて, セールスマンの職務内容を①販売創造のための職務 (新規顧客ないし見込み顧客を採知して, 自己の取扱商品の選定と採用を期待しつつ, 見込顧客の購買を期待しつつ, 見込顧客の購買を支援する業務である。こうした職務を遂行するセールスマンを, オーダー・ゲッティング (order getting) 活動ないしオーダー・ゲッティングセールスマン (order getting salesman) と称している), ②販売遂行のための職務 (いわゆるオーダー・テイキング (order taking) といわれるもので, 再注文を求めることを主要な業務とするものである), ③企業イメージ創造のための職務 (ミSSIONナリー・セールスマン (missionary salesman) と称せられるものの業務であって, 顧客から直接に注文を取るのではなく, むしろ, 企業のイメージを良くし, 商品ラインに興味をもたせるよう努力し, 販売先のディスプレイやプロモーション・ツールを整備したり, 在庫調整, 値入活動などのコンサルティング業務を遂行するため, 販売先を巡回サービスすることである), ④専門的・技術的業務遂行のための職務 (この種に属するセールスマンの役割は, 高度の技術と専門的な詳細な商品説明と顧客のもっている問題点の解決をはかるための業務である。一般的には, この業務を担当するセールスマンをセールス・エンジニア (sales engineer) またはテクニカル・セールスマンとも称せられているものである), に区分している<sup>18)</sup> が, 企業と顧客の接点に位置する境界担当者として両者を結びつけ販売を促進するという点では共通の役割を担っているのである。

営業の活動プロセスについて, 田村 (1999) は, 営業プロセスを, 新規顧客を獲得し継続的な取引関係へと発展させる過程であるとし (1) 営業活動の準備 (2) 見込顧客の選別とアプローチ (3) 商談 (4) クロージング (5) アフターフォローなどの段階に分けている<sup>19)</sup>, また, 南 (2010) は, 顧客への事前アプローチ, 顧客との商談および契約の締結, 顧客への製品納入後のアフターフォロー, という活動プロセスがあると述べている<sup>20)</sup> が, ほぼ田村と同じプロセスを提示している。

西村 (1992) も指摘している<sup>21)</sup> ように, 生産財の営業活動は顧客の購買による問題解決を支援することであり, また顧客の購買に関する意思決定にはプロセスがあり, 顧客の購買決定のための検討プロセスと営業活動とはコインの表裏の関係にある。

購買プロセス<sup>22)</sup> により, 購買が決定され取引が行なわれていくが, これは図表1の短期的側面におけるエピソードの交換のプロセスを意味する。そして, このエピソードの反復に



よって、関係性が形成され、長期継続的取引関係が形成されることになる。

Bauerら(1998)は、営業活動における変化の傾向について、取引(transactions)から関係性(relationships)への変化を中心として、

- (1) 取引(transactions)から関係性(relationships)へ
- (2) 個人(individuals)からチーム(teams)へ
- (3) 販売額(sales volume)から販売効率(sales productivity)へ
- (4) 管理(management)からリーダーシップ(leadership)へ
- (5) 地域(local)からグローバル(global)へ

というように5つに分けて説明している<sup>23)</sup>が、近年、関係性マーケティングと営業の関係が重要なものとなっている。

刀根(2001)は、「市場とか顧客実態の(情報)把握が、全く行なわれなくて、ただ言葉として販売戦略、営業戦略が巷間言われていた。それは、情報・サービスを戦略に反映するシステムが未確立で、戦略の行動化が円滑に行なわれていないからだ。組織的でない営業活動で、マネジメントレベルでは、シナジー効果を生かした組織営業になっていない」<sup>24)</sup>と述べ、それまでの営業活動には戦略がほとんどないのが実態ではないかと指摘している。では、営業は、どうあるべきであろうか。

嶋口(1995)は、現実には、売り手も買い手も自分たちのニーズや問題解決についてますます不透明で未知の時代になりつつあり、しかも現実の営業は経済的な合理的取引を断片的に行なっているのではなく、売り手と買い手のより長期的な関係のなかで、時に最適でない交換を含めて継続的な組織取引を行っていることが多いとすれば、交換を基軸にしながらも、長期的・全体的な関係構築を中心視点に据えた営業活動という営業パラダイムの可能性が考えられてもよいとし、企業と顧客との信頼に基づく関係が構築されれば、双方が要求やアイデアを出し合い、会話をしながらインタラクティブにベストの問題解決を作り上げることが可能になる。この状況はよき関係をベースにしたワークショップ型営業のスタイルになる。ワークショップとはもともと、「作業場」を意味するが、ここで気心の知れた仲間たちが定型化されていない問題に対し、皆で協力してアイデアを出しあいながら、問題の発見と解決を生み出していく。ワークショップ型営業では、上からの権限委譲(エンパワメント)を受けた営業担当者が顧客と語りあい、顧客の真のニーズや問題をともに考え、双方が納得のいくような問題解決を模索するとし、関係性を基礎にしたワークショップ型営業を提唱している<sup>25)</sup>。

田村(1999)は、顧客の欲求の多様化に対応するブランドの多様化、製品ライフサイクルの短縮化、市場の地理的範囲の拡大、流通業態の多様化などのように市場の多元性が、拡大傾向にあり、営業知識は絶えず更新を迫られ、また、営業の役割はホロンの性格を強め、営

業の成果の測定も複雑になっているが、この種の状況は歴史的なメガトレンドであり今後ますます多くの産業の営業で典型的な状況になりつつあるので、これに対応するには、営業知識の不完全性や成果測定能力の低さといった情報条件そのものを克服できる新しい営業管理様式が必要である。それが機動営業であるとし、機動営業を提唱している<sup>26)</sup>。そして、田村(1999)は、機動営業は営業の分権化、営業の戦場構成、営業の情報武装、顧客信頼、を柱にして支えられていることによって、営業知識と営業成果測定の不完全性つまり営業不確実性そのものを克服し、マーケティングの実施統合の中核的な役割を営業に与えることが機動営業のねらいであるとしている。そして、機動営業の中で、営業マンはそのホロンの性格を明確に意識し、企業組織の他の部門との連帯感や情報共有を強め、利益共同体の一員として行動することが期待されていると指摘している<sup>27)</sup>。

更に高嶋(2001)は、ある顧客への営業活動を営業担当者が単独に遂行するのではなく、開発部門などの他の職能部門担当者や他の事業部の営業・開発担当者と共同で行う形態であるチーム型営業への変化に焦点をあてた。そして、チーム型営業体制が要請される理由として、

- (1) 顧客の問題解決への志向に対して個人の情報処理能力では対処できない。すなわち営業活動の中心局面が製品の販売ではなく顧客の問題を解決することになった場合、営業活動において高度なスキルや技術的知識が要求され、そのために情報処理という問題が生じたのである。
- (2) 顧客の問題を解決するために、営業部門の人間だけでなく、開発部門・生産部門・物流部門、顧客サービス部門などの諸部門の担当者が協力しなければならない場合が考えられる。
- (3) 顧客企業との間に複数の事業部での製品・サービスの取引があったり、複数の工場や支店・営業所などの拠点との取引がある場合に、それぞれの営業活動やサービス活動を統括することが必要な場合がある。

などをあげている。このチーム型営業にあつては個々の事業部や拠点・地域の担当者がチームを編成し、情報の共有や活動の調整を行うのであり、これは顧客との間に関係性が形成され、顧客の問題解決を志向するほど高いレベルのサービスを効率的に提供することが要請されるために重要となる役割であるとする。そしてチーム型営業体制は、短期志向で販売中心の営業から長期志向で顧客との多様な接点での関係構築を重視する営業に転換しようとするとき、志向されるものと予想され、また、そこにはチームで業務を遂行することによって、専門的で効率的な問題解決を提供することができるという期待が含まれる。そして、企業が顧客適応のための関係性管理として、特定企業に対して技術・製品開発を伴う深い顧客適応を志向するとき、営業体制をチーム型にして、顧客との間で専門的・技術的なしかも幅広い

接点で緊密なコミュニケーションを展開することが有効となると考えられる営業のチームというのは、単に効率的で効果的な営業体制を求めて編成されるというよりも企業の関係性管理が追及される過程で選択されていると予想しているのである<sup>28)</sup>。

以上、嶋口、田村、高嶋の主張をみてきたが、ワークショップ型営業、機動営業、それに、チーム型営業にせよ、これまで述べてきたように、境界担当者として営業は組織のさまざまな領域と関係し、企業と顧客との境界に位置し両者を結びつける重要な役割を担い、接する営業担当者によって企業全体の印象が決まるという意味で企業の代表者といえる。そして、本論文において、営業という言葉は顧客との継続的な取引関係の樹立を目指した販売活動であるという意味で用いたが、営業の重要な役割は、企業と顧客との境界に位置し、一連の営業活動における理念と戦略とシステムを結びつけることにある。

### Ⅲ インダストリアル・マーケティングの売り手—買い手関係戦略

インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係戦略について論じる前に現代のマーケティング戦略について述べることにする。

1970年代中頃から、マーケティングの領域において従来のマーケティング戦略にとどまらず、その内容が大きく拡大された戦略的マーケティングが登場してきた。戦略的マーケティングについて、嶋口・石井(1995)は、戦略的マーケティングとは、市場問題を中心に組織的立場から戦略的方向づけと経営資源配分を計画する試みであるとして捉え、さらにこのような戦略的マーケティングの役割からすれば、従来のマーケティング戦略の流れや努力は、いまや戦略的マーケティングに統合・吸収され、調整・秩序づけられていくことになる<sup>29)</sup>。

戦略的マーケティング研究では、通常、競合企業との間で業績の格差を生み出しうる持続的競争優位の源泉を探索し、それを事業レベルにおいて実現する可能性に関心が向けられ、この目標を達成するために、戦略的マーケティング研究では、企業を取り巻く環境に存在する機会(Opportunities)と脅威(Threats)の分析と自己(企業自身)が有する相対的な強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)の分析が重要視されてきた<sup>30)</sup>。

この見方は、その英語の頭文字をとってSWOT分析と呼ばれ、この分析を通じて、環境の中から何が脅威となり、何が機会となるかをつかみ出して、さらに自社の持っている強みと弱みを見極めることができるようになる。そこで優れた戦略というものは、市場機会をとらえて自社の強みを生かしていけるような戦略、脅威を抑えて自社の弱みをカバーできるような戦略である。SWOT分析は戦略策定にあたって不可欠であり、その分析手法としては、当初は検討すべき要因を列挙したチェックリストが用いられていたが、最近ではその基礎理論として、SW分析には資源ベース・アプローチ(resource-based approach)、OT分析にはポ



ジショニング・アプローチ (positioning approach) が展開されている<sup>31)</sup>。つまり、企業の外側 (業界、産業) を分析する場合にはポジショニング、企業の内側を分析する場合には資源ベースというようにこの2つのアプローチはSWOT分析のなかで相互補完的に利用される傾向がある<sup>32)</sup>。

そこで、インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係戦略を考える上で、資源ベース・アプローチが重要な貢献をなすと考える。インダストリアル・マーケティングの中心に位置する関係性概念は、自社にとっての競争上の強みとなるからである。ところで、資源ベースは近年とくに関心が高まっている考え方である。この企業内部の経営資源の重要性を指摘する資源ベース・アプローチが台頭してきたのが80年代半ばごろからであった。企業が優れた業績をあげるのには、優れた資源や能力を持っているからであるというのが資源ベース・アプローチの基本的主張である<sup>33)</sup>。

資源ベース・アプローチの代表的論者であるBarney (1991) によれば、企業資源とは、企業の効率性と有効性を改善する戦略を考え、実行することを企業に可能にしてくれる、企業によってコントロールされたあらゆる資産、ケイパビリティ、組織プロセス、企業属性、情報、知識などを含むと定義している<sup>34)</sup>。

Barney (2002) は、企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき4つの問いを次のように提示している<sup>35)</sup>。

①経済価値 (Value) に関する問い

その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。

②稀少性 (Rareness) に関する問い

その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。

③模倣困難性 (Imitability) に関する問い

その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利益に直面するだろうか。

④組織 (Organization) に関する問い

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

このように企業の内部の強みと弱みに関しての資源ベースの分析を行うのに必要な基準として、Barneyは (1) 価値 (2) 稀少性 (3) 模倣困難性 (4) 組織の4つを指摘し、この4つが揃って初めて持続的競争優位の源泉となるとした。そしてBarneyの戦略分析は4つの頭文字をとりVRIO分析と呼ばれる。

以上がVRIOフレームワークの説明であるが、その中で組織に関する非常に貧弱な組織し

か持ち合わせないと、本来は標準を上回る利益をあげられる企業が、標準さらには標準を下回るレベルのパフォーマンスに終わることすらあり得る問いは、VRIOフレームワークにおいては調整項目として機能する。

既に指摘したように、インダストリアル・マーケティングの中心的役割を演じるのが関係性マーケティングである。戦略論において関係性のように見えざる資産<sup>36)</sup>の重要性が指摘されていることから、見えざる資産の重要性を指摘する資源ベース・アプローチの代表的論者であるBarneyのVRIO分析について論じたが、その戦略を考える上で重要な点は、目に見えないものをいかに見えるものにするかという可視化の課題である。このような課題に対しては、従来の測定手法ではなく、新たな測定手法が必要となる。

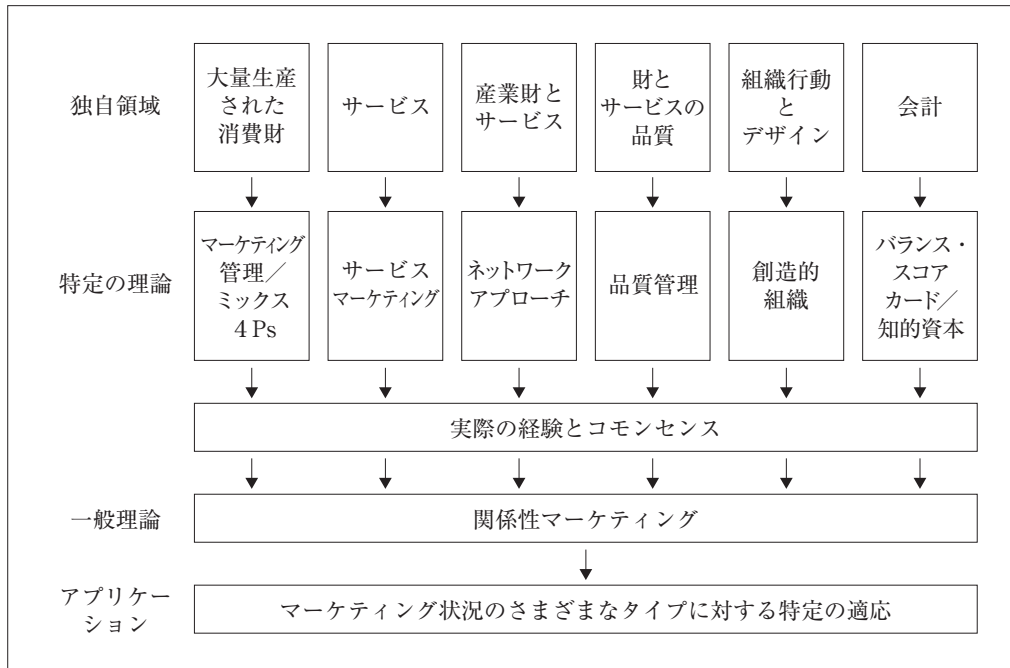
この節では、インダストリアルマーケティングにおける売り手—買い手関係戦略において重要な役割を演じるのは、対境担当者である営業であると考え、企業の業績を評価する方法として研究がなされているバランス・スコアカード (Balanced Scorecard) をベースとし、VRIO分析を加味した関係性を基礎とした営業戦略モデルを提示することとする。

そこで、まず関係性マーケティングとバランス・スコアカードはどのような関係にあるのかをみることにする。

Gummesson (1998) は、関係性マーケティングのルーツとして6つの独自領域とそこでの理論を提示し、それが実際の経験とコモンセンスを通じて統合され一般理論としての関係性マーケティングが構築されたとして、それを図表2のように示し、6つの独自領域の会計領域の特定理論として、バランス・スコアカードをあげている<sup>37)</sup>。

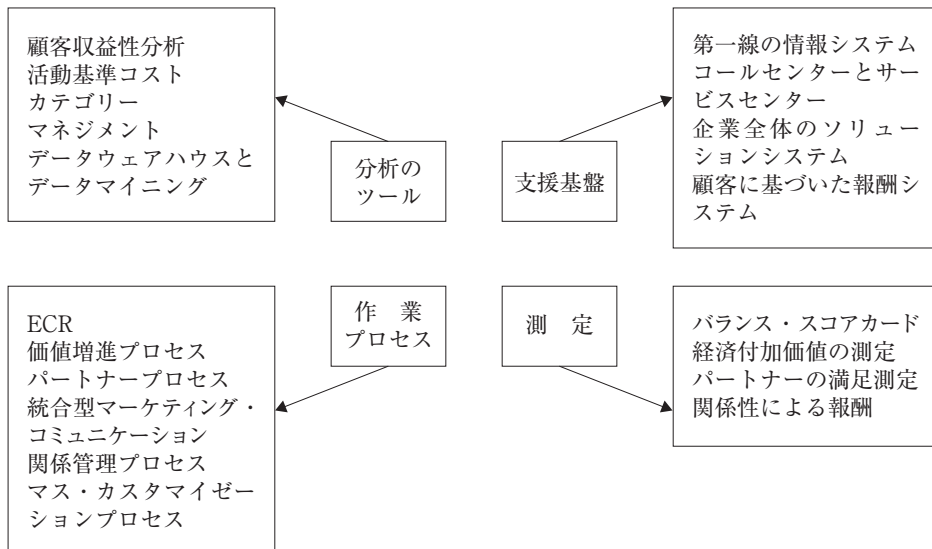
バランス・スコアカードをベースとしたのは、測定を考慮するためである。Frimanson=Lind (2001) も指摘しているように、バランス・スコアカードは企業における業績を評価するための新しい方法として紹介された<sup>38)</sup>。また、Parvatiar=Sheth (2000) は、関係性マーケティングに適用されたツールと作業プロセスについて、図表3のように示し、バランス・スコアカードが関係性マーケティングの業績を測定するために有益であることを示している<sup>39)</sup>。

更にKaplan=Norton (1996) は、世界中の企業が情報主導型の競争に適用しようとして自己変革を図っているが、いまや無形資産を開発する能力は、有形資産に投資、管理する能力よりも、競争優位を左右する決定的要素となっているとし、このような変化に対応するために、バランス・スコアカードを紹介した。彼らによればバランス・スコアカードは将来の業績向上を導く業績評価指標を併用することにより、過去の業績を評価する財務的業績評価指標を補強するもので、バランス・スコアカードの目標と業績評価指標は、企業のビジョンと戦略から導き出し、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点から企業の業績をみるものである。そして、これらの4つの視点が、バランス・スコアカードのフレームワークを作っている。



図表2 関係性マーケティングのルーツ

(出所) Gummesson, E., "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.3, 1998, p.244.



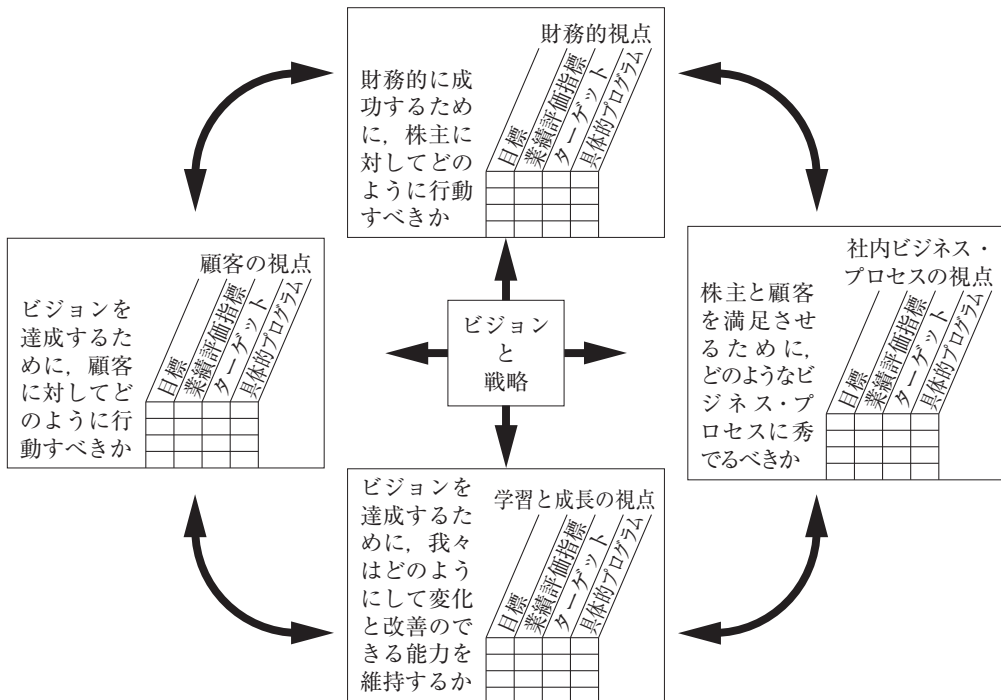
図表3 関係性マーケティングに適用されたツールと作業プロセス

(出所) Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar, "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing", Sheth, Jagdish N. and Atul Parvatiyar (eds), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage publication, 2000, p.29.

バランス・スコアカードは戦略をビジネス・ユニットに落とし込むフレームワークで図表4のように描かれるが、この4つの視点について説明すると次のようになる<sup>40)</sup>。

(1) 【財務的視点】：財務的に成功するために株主に対してどのように行動すべきか

バランス・スコアカードを作成することにより、ビジネスユニットは、財務目標を企業戦略にリンクするようになるが、財務目標は、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点および学習と成長の視点における目標や業績評価指標の中心的役割を果たし、選択する評価指標は、どれも最終的には財務的業績の向上につながるものである。バランス・スコアカードは、いろいろな目標を何の因果関係もなく単純に寄せ集めたものではなく、長期的財務目標から始まり、この長期的財務目標と財務プロセスや顧客および社内ビジネス・プロセスなどで取られる一連の行動とリンクさせ、最終的には計画した長期的な経済的成果をあげるというものである。多くの企業や組織にとって、収益を増加させ、コストと生産性を改善し、資産の運用効率を強化し、あるいはリスクをできるだけ削減するなどの財務的テーマは、バランス・スコアカードの4つの視点にすべてリンクしている。バランス・スコアカードの財務的視点を作成するとき、ビジネス・ユニッ



図表4 バランス・スコアカードは戦略をビジネス・ユニットに落とし込むフレームワーク

(出所) Kaplan, R. S. and Norton, David P. *The Balanced Scorecard-translating strategy into Action*-Harvard Business School Press. 1996. (吉川武男 (訳)『バランス・スコアカード』生産性出版, 1997年, 30頁。)

トのトップは、自分たちの戦略に合った適切な財務的評価表を決定すべきである。財務目標と業績評価指標は、第1に、戦略に基づき期待する財務的業績評価指標を明らかにすること、第2に、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点および学習と成長の視点などの目標と業績評価指標のための最終的ターゲットとしての役割を果たすこと、の2つの役割を果たさなければならない。

(2) 【顧客の視点】：ビジョンを達成するために顧客に対してどのように行動すべきか

この顧客の視点の主要な成果の業績評価指標は、顧客満足度、顧客維持、新しい顧客の獲得、顧客の利益性、目標としている市場セグメントの市場占有率および顧客占有度などからなっているが、企業が目標としている市場セグメントの顧客に提供しようとしている特定の価値提案プログラムを評価する業績評価指標も含んでいなければならない。

(3) 【社内ビジネス・プロセスの視点】：株主と顧客を満足させるために、どのようなビジネス・プロセスに秀でるべきか

社内ビジネス・プロセスの業績評価指標は、顧客満足度に大きなインパクトを与え、しかも、企業の財務目的を達成するような社内ビジネス・プロセスに焦点を当てている。バランス・スコアカードにおける社内ビジネス・プロセスの視点の目的は、現在は取り組んでいないが、企業の戦略を成功に導くために最も重要と思われるビジネス・プロセスを強調することであり、社内ビジネス・プロセスの視点にイノベーション・プロセスをとりこんでいることに特徴がある。

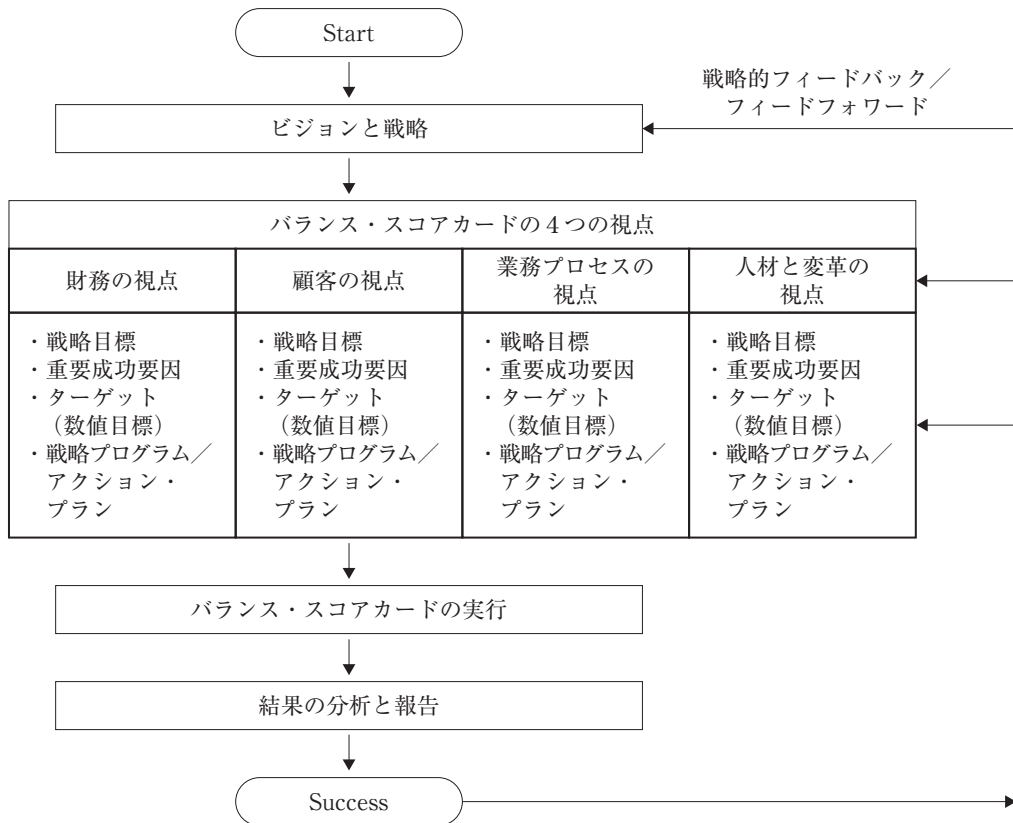
(4) 【学習と成長の視点】：ビジョンを達成するために我々はどのようにして変化と改善の  
できる能力を維持できるか

学習と成長の視点を導くための目標と業績評価指標を作り上げるマネジメント・プロセスである。財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点という3つの視点で設けた目標は、企業が現状打破的な業績を達成するために、どのような点で他社より秀でなければならないかを明らかにするとともに、これら3つの視点における大きな目標を達成するための構造的基盤を提供する。学習と成長の視点における目標は、最初の3つの視点で優れた成果を得るための牽引車としての役割を果たしている。財務、顧客、および社内ビジネス・プロセスのためのターゲットを達成する能力は、学習と成長の視点に関する企業の能力によって最終的に決まる。

吉川（2002）は、バランス・スコアカードの基本モデルを図表5のように示しているが、そこでは、先に述べた4つの視点の各々に対し、①戦略目標、②重要成功要因、③業績評価指標、④ターゲット（具体的数値指標）、⑤戦略プログラムないしアクション・プランの5項目を設けている。

それらの項目の内容をまとめたものが、図表6である<sup>41)</sup>。





図表5 バランス・スコアカードの基本モデル

(出所) 吉川武男「有視界経営からナビゲーション経営へ」『企業会計』vol.54 No.8, 2002年, 9頁。

図表6 バランス・スコアカードにおける戦略目標, 重要成功要因, 業績評価指標, ターゲット (具体的数値目標), 戦略プログラムないしアクション・プラン

①戦略目標	ビジョンと戦略を成就しなければならない各視点の基本目標
②重要成功要因	この戦略目標を達成するために様々なパフォーマンス・ドライバー (業績向上要因) をあげることができるが, そのうち最も重要なパフォーマンス・ドライバー (業務向上要因)
③業績評価指標	設定した重要成功要因に対応して設け, とったアクションの成果を継続的に測定・評価するための指標
④ターゲット (具体的数値目標)	業績評価指標で測定するアクションないし行動の具体的数値目標
⑤戦略プログラムないしアクション・プラン	構築したバランス・スコアカードを組織の全員に周知徹底させ, 戦略目標を達成するための具体的対策ないし実行プラン

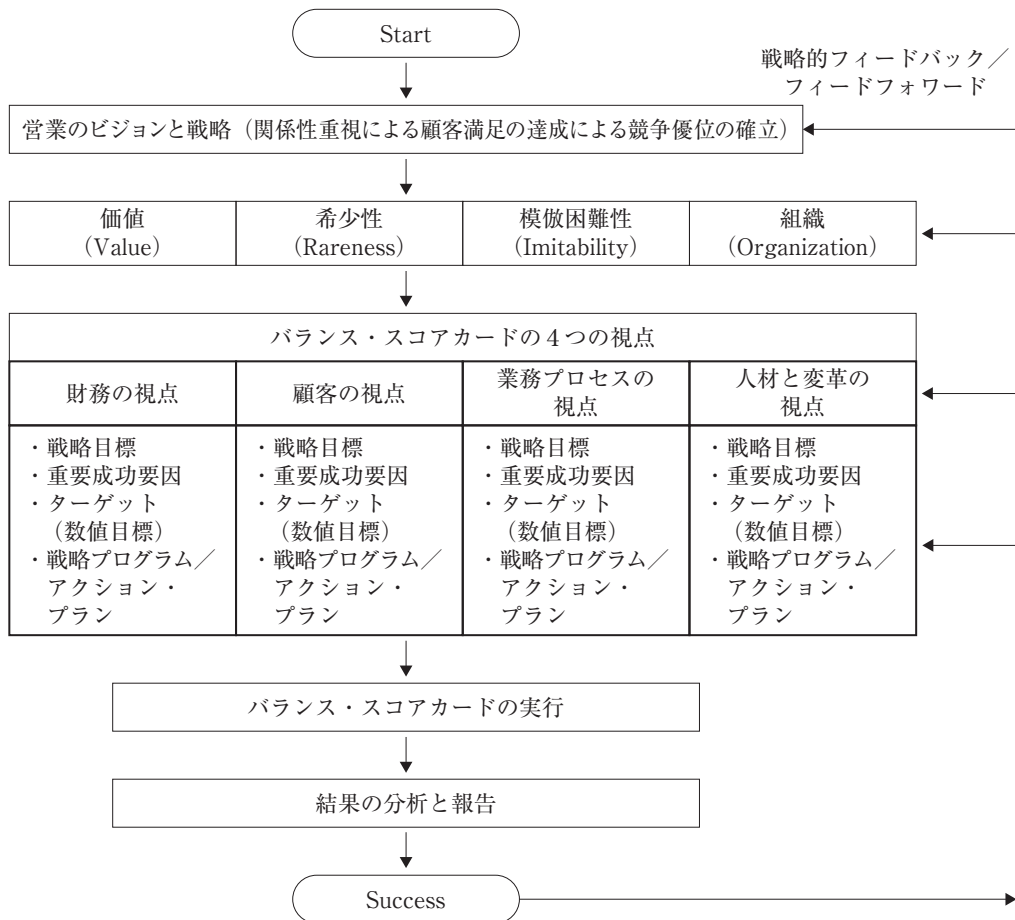
(出所) 吉川武男「有視界経営からナビゲーション経営へ」『企業会計』vol.54 No.8, 2002年, 4-11頁より作成。

既述のように, インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係戦略において重要な役割を演じるのは, 対境担当者である営業であると考え, ここに関係性を基礎

とした営業戦略モデルを提示することとする。この営業戦略モデルは、既に提示した吉川(2002)のバランス・スコアカードの基本モデルをベースとし、Barney(2002)のVRIO分析を加味したもので図表7のようになる。

このモデルでは、まず営業のビジョン戦略は、関係性重視による顧客満足の達成による持続的競争優位の確立に求められる。換言すれば、いかに顧客から信頼あるいは信頼感を得られるかということである。しかし、競合企業も関係性重視による顧客満足の達成を求めて行動している。そこで、持続的競争優位を求めて、営業における顧客関係性のVRIO分析が必要となる。そして、バランス・スコアカードによって戦略と活動を結びつけるばかりでなく、戦略の修正あるいは創出も図るようになる。

なお、営業の戦略目標、業績評価、重要成功要因を4つの視点から1つのモデルとして具



図表7 営業戦略モデル

図表8 営業バランス・スコアカードの具体例

視 点	戦略目標	業績評価指標	重要成功要因
財務の視点	営業利益の向上 (有償サービス利益も含む)	営業利益率 有償サービス利益率	
顧客の視点	顧客関係性の構築 (顧客の信頼性の向上)	顧客維持率 顧客支持率 顧客満足率 コミュニケーション率	営業に対する顧客満足度調査による満足要因の充足
業務プロセスの視点	営業に対する顧客満足を生み出す優れた営業業務プロセスの構築	営業情報システム (顧客管理情報など) と営業体制 (権限と責任) 及び営業業務分析の品質 サービス品質 (不信・不安・不満の除去)	営業業務作業の抜本的改善
人材と変革の視点	信頼される営業づくり	人材育成・自己啓発システムの品質 営業離職率	営業満足度調査による満足要因の充足

体的に提示したものが図表8である。なお、各視点間における因果関係と戦略目標、業績評価、重要成功要因の因果関係を考慮することが必要である。

#### IV おわりに

以上、本論文で主に探究したことは「インダストリアル・マーケティング論における戦略的課題とは何か」ということである。先に指摘したように、インダストリアル・マーケティングの中心的役割を演じるのが関係性概念である。戦略論において関係性のように見えざる資産の重要性が指摘されているが、その戦略を考える上で重要な点は、目に見えないものをいかに見えるものにするかという可視化の課題である。このような課題に対しては、従来の測定手法ではなく、新たな測定手法が必要となる。そこで、見えざる資産の重要性を指摘する資源ベース・アプローチの代表的論者である Barney の VRIO 分析について論じ、次に、インダストリアルマーケティングにおける売り手—買い手関係戦略において重要な役割を演じるのは、売り手—買い手関係の構造からもわかるように、対境担当者である営業であると考え、長期的な基本設計図ともいべき売り手—買い手関係戦略として企業の業績を評価する方法として研究がなされているバランス・スコアカード (Balanced Scorecard) をベースとし、VRIO 分析を加味した関係性を基礎とした営業戦略モデルを提示した。バランス・スコアカードをベースとしたのは、戦略を測定することは重要であり、バランス・スコアカードが関係性を測定するために有益であると考えたからである。このモデルが、どれだけ現実妥当性があるかの検証作業は、今後の課題としたい。

注

- 1) 余田拓郎『B to Bマーケティング』東洋経済新報社, 2011年, v頁.
- 2) 齊藤保昭「インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係に関する基礎的考察」商学研究論集第10号, 1999年, 351-362頁.
- 3) Hakansson に代表されるIMPグループによる相互作用モデルについては次の文献を参考にした. Hakansson, H. (ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, 1982, pp.11-27.
- 4) 佐々木利廣「組織間関係の安定と変動(Ⅲ・完) —境界連結単位を中心として」『経済経営論集』, 第19巻第4号1985年, 193頁.
- 5) 高嶋克義『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』千倉書房, 1998年, 1-7頁.
- 6) 堀越比呂志「戦後マーケティング研究の潮流と広告研究②」日経広告研究所『日経広告研究所報』第231号, 2007年, 45頁.
- 7) その点については, 齊藤保昭「現代マーケティングの論理について」『淑徳大学研究紀要(総合福祉学部・コミュニティ政策学部)』第45号, 2011年, 251-268頁参照.
- 8) 情報格差について, 上原(1999)は, 「売り手の情報量から買い手の情報量を引いた値を情報格差と呼ぶならば, この情報格差が大きいときに, 売り手は, 操作型マーケティングを効果的に展開できることになる」と述べている(上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣, 9頁). なお, 操作型マーケティングについては, 「売り手が買い手に向けて製品・サービスなどの提案をし, 買い手にその提案を受け入れてもらうために, 提案そのものの変更も含めてさまざまな方法を動員し, 買い手を操作しようとするものである(この操作は, 実際には, 買い手が売り手の意図通りに反応することを売り手が期待して買い手に何らかの刺激を与える, という意味での操作であり, 売り手がその反応を買い手に直接に強制するわけではなく, また, それは, 自社と競争他社を含む多数の提案集合の中からの自社のそれを選んでもらうために展開される, 買い手に向けての一連の操作であり, この意味では「選択の自由を」前提とした操作である)」と定義している(上原征彦, 前掲書, 8~9頁).
- 9) この点について, 上原(1999)は, 「産業財の分野では, 必ずしも十分に理論化されていないものの, 実践的にはかなり前から協働型マーケティングと呼び得るものが展開されてきた, ということである. たとえば, 特注品の分野において, 売り手企業と買い手企業との間に, 共同技術開発などといった協働活動が行われ始めたのは, それほど新しいことではない. 産業財で, 協働型マーケティングと呼び得るものが実践的に先行し得たのは, 産業財の買い手企業の情報保有量が多く, 売り手が買い手に対して有意な情報格差を作り出すことができないからである. また, こうした産業財固有の情報偏在パターンのもとでは, 売り手が操作型マーケティングを駆使できる余地は比較的小さく, それに代わるものとして, 売り手は, 買い手との協働作業を重視せざるを得ない, と考えることができる」と述べている(上原征彦, 前掲書, 15頁).
- 10) 齊藤保昭「インダストリアル・マーケティングの論理について」『淑徳大学研究紀要(総合福祉学部・コミュニティ政策学部)』第48号, 2014年, 165-177頁.
- 11) 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, 2頁.
- 12) 松尾陸「営業とセールス・プロモーション」片桐誠士・高見城朝則・東徹(編)『現代マーケティングの構図』嵯峨野書院, 2000年, 187頁.
- 13) 高嶋克義「日本企業における営業管理様式の選択」高嶋克義(編)『日本型マーケティング』, 千倉書房, 2000年, 153頁.
- 14) 田村正紀『マーケティング論』, 放送大学教育振興会, 1999年, 92頁.
- 15) 田村正紀, 前掲書, 95頁.
- 16) 田村正紀, 前掲書, 92-93頁.
- 17) 松尾陸, 前掲論文, 188頁.
- 18) 刀根武晴「人的販売戦略」徳永豊(編)『現代マーケティング』, 東京教学社, 1985年, 177-179頁.
- 19) 田村正紀, 前掲書, 95-96頁.
- 20) 南知恵子「ビジネス・マーケティング」池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩『マーケティング』有斐閣, 2010年, 564頁.

- 21) 西村務『新しい生産財マーケティング』プレジデント社, 1992年, 181頁.
- 22) 刀根 (2001) は, 産業財購買プロセスについて, ①購買目的→②社内要求→③審査→④購買決定→⑤調査→⑥見積照会→⑦比較・評価→⑧銘柄決定→⑩発注の10段階 (しかし, 一度, 受注方式が成立すると, 後は, ④から一挙に⑩に行く) を提示した. (刀根武晴「現代のビジネス広告」日経広告研究所編『平成13年版 広告に携わる人の総合講座』, 日本経済新聞社, 2001年, 263-264頁.) また, 余田・首藤 (2013) は, 買い手企業の購買プロセスは, 大きく, (1) 購買・導入の社内検討 (2) 探索, 候補の抽出 (3) 評価・選定 (4) 導入・使用 の4つのステップに分けて捉えることができるとした (余田拓郎・首藤明敏『実践BtoB マーケティング』東洋経済新報社, 2013年, 45~50頁).
- 23) Bauer, G.J., M.S.Bauchalk, T.N.Ingram, and R.W. Forge, "Sales Organization Challenges and Trend," Bauer, G.J., M.S.Bauchalk, T.N. Ingram, and R.W. LaForge (eds.), *Emerging Trends In Sales Thought And Practice*, Quorum Books, pp.1-7.
- 24) 刀根武晴, 前掲書, 267頁.
- 25) 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, 290-315頁.
- 26) 田村正紀, 前掲書, 109頁.  
なお, ホロンの性格とは企業の全体活動が個人営業マンの行為に入り込んでいるということである.
- 27) 田村正紀, 前掲書, 111頁.
- 28) 高嶋克義「チーム型営業体制と関係性管理」『同志社商学』, 第53巻第1号, 2001年, 20-33頁.
- 29) 嶋口充輝・石井淳蔵 (著)『現代マーケティング (新版)』, 有斐閣, 1995年, 40-41頁.
- 30) 小林一「戦略的マーケティングの理論的基礎」『明大商学論叢』, 第84巻第1号, 2002年, 93頁.
- 31) 中橋国蔵・柴田伍一責任編集『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版, 2001年, 195-196頁.
- 32) 小林一, 前掲論文, 93頁.  
なお, ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの補完関係について, 浅羽 (2004) は, 「両者は対立するものというよりも, 実際は補完的なものだと考えられる. いまある企業が競争優位を獲得しているとしよう. その競争優位は, 当該企業の有利なポジショニングのおかげかもしれない. しかし, ポジショニング・スクールの研究は, 企業がある産業を事業分野として選択したことや, 支配的市場地位を構築できたことが当該企業に競争優位を付与すると主張するが, なぜその企業が自社をそのようにポジショニングをすることができたかについてはあまり説明しない. RBVの研究が主張するように, そのポジショニングが可能となった背景には, その企業が優れた資源や能力を有していたからであると考えられる. 逆に, RBVの研究は, 企業が有する (優れた) 資源や能力が競争優位の源であり, 他社による模倣可能性が低ければその優位性は持続すると主張するが, RBVの研究者による模倣不可能なメカニズム (隔離メカニズム) は, ポジショニング・スクールにおける議論と重なる点が多い. また, RBVの研究者は, ある企業の資源や能力がどのような価値を生み出すかについてあまり説明しない. それを明らかにするためには, 市場構造についてポジショニング・スクールで展開されている議論が役に立つであろう. つまり, ポジションと資源は相互に補完的なのである」と述べている (浅羽茂『経営戦略の経済学』, 日本評論社, 2004年, 207-208頁).
- 33) 青島矢一・加藤俊彦「競争戦略論 (2)」『一橋ビジネスレビュー』第48巻3号, 東洋経済新報社, 2000年, 108頁.
- 34) Barney, J.B., "Firm and Sustained Competitive advantage", *Journal of Management*, 1991, Vol.17, No.1, p.101.
- 35) Barney, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, 2001. prentice Hall. (岡田正大 (訳)『企業戦略論上』, ダイアモンド社, 230-298頁.)
- 36) 見えざる資産について伊丹 (2001) は, 「見えざる資産とは, 技術やノウハウの蓄積, 顧客情報の蓄積, ブランドや企業への信頼, 細かな業務をトータルにきっちりと実行できる仕組みやシステム, 生き生きとした組織風土など, 企業が持っている「目に見えない」資源のことである. その多くは, 企業内の人材によって担われているし, 時にはコンピュータと通信システム全



体が担っていたりする。あるいは、企業のなかの仕事の仕方の慣習や、くせとして蓄積されている見えざる資産もある。いずれにせよ、工場や流通センターあるいは機械設備が象徴するような「見える資産」でない企業資源のことである」と述べている（伊丹敬之「見えざる資産の競争力」『Diamonds ハーバード・ビジネス・レビュー』26(7), ダイヤモンド社, 2001年, 63頁)。

- 37) Gummesson. E, "Implementation Requires a Relationship Marketing Paradaigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, No.3, p.244.
- 38) Frimanson. L. and J.Lind, "Balanced Scorecard and learningi in Relationships," in *Business Network Learning*, ed. by Hakansson, H. and J. Johanson, Pergamon, 2001, pp.32-52.
- 39) Sheth, J.N. and A. Parvatiyar, "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing," Sheth, J.N. and A. Parvatiyar (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage publication, 2000, pp.11-12.
- 40) Kaplan, R.S. and Norton, David P. *The Balanced Scorecard-tlanslating, strategy into Action*, Havard Business School Press. 1996. (吉川武男 (訳) 『バランス・スコアカード』生産性出版, 1997年.)
- 41) 吉川武男 「有視界経営からナビゲーション経営へ」『企業会計』vol.54 No.8, 2002年, 9頁.

## Exploring the Strategy for Industrial Buyer-Seller Relationships

SAITOU, Yasuaki

A purpose of this article is to consider the strategy for Industrial Buyer-seller Relationships. Because it was “Eigyo” to play an important role in this strategy, I decided try the construction of the Eigyo strategy model. I thought that Balanced Scorecard that a study was done as a method to evaluate the business results of the company and VRIO analysis were effective in thinking about this model. In this article, I unified Balanced Scorecard and VRIO analysis and showed a “Eigyo strategy model” on a relationship.