

平成21年 6月 1日現在

研究種目：基盤研究（B）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18330092
 研究課題名（和文）営業活動のプロセス革新に基づく競争優位の基盤構築に関する研究
 研究課題名（英文）A Study on Sources of Competitive Advantage Based on Sales Process Innovation
 研究代表者
 高嶋 克義（TAKASHIMA KATSUYOSHI）
 神戸大学・大学院経営学研究科・教授
 研究者番号：30197090

研究成果の概要：本研究では、企業における競争優位の構築のために導入される営業活動のプロセス革新について、営業研究、顧客関係管理論、国際マーケティング論などの各理論視点から考察を行い、営業プロセス革新を導入した日本企業や海外企業の事例分析や質問紙調査に基づいて、さまざまな産業・企業での営業活動におけるプロセス革新の特徴や有効性を検討するとともに、営業プロセス革新がいかんして企業の競争優位の基盤構築を可能にするのかを明らかにした。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	5,000,000	1,500,000	6,500,000
2007年度	4,900,000	1,470,000	6,370,000
2008年度	4,800,000	1,440,000	6,240,000
年度			
年度			
総計	14,700,000	4,410,000	19,110,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：マーケティング、営業活動、顧客関係管理、競争優位、情報技術、技術革新、プロセス革新

1. 研究開始当初の背景

日本企業や海外企業において先端的な情報技術を利用した新しい営業管理手法や営業情報管理が積極的に導入されるようになり、それは営業プロセス革新と呼ばれている。しかし、この営業プロセス革新についての研究は、手法や情報システムの技術的な紹介にとどまり、理論的研究や実証的研究は少ない状況にあった。そこで、本研究において営業プロセス革新についての理論的枠組みを構築するとともに、営業プロセス革新がいかん

して顧客関係管理による競争優位の構築に結びつき、日本と海外や産業間での差異がどのように生まれているのかについての実証的研究を行う必要性が高いと判断された。

2. 研究の目的

本研究では、企業における営業プロセス革新がどのように展開され、顧客企業との関係管理体制を通じた競争優位基盤の構築にどのように関連付けられるのか、また、さまざま

な産業における企業間や日本企業と海外企業との間で、営業活動のプロセス革新がどのように多様であるかを説明するとともに、それらの違いが営業体制や顧客関係管理のあり方、そして、それらを通じた経営成果や競争優位の基盤構築にどのような影響を与えているのかを実証的に明らかにすることを主な目的としている。

3. 研究の方法

営業プロセス革新に基づく競争優位の基盤構築についての研究のために、製造業やサービス業、流通業の日本企業、および海外企業におけるインタビュー調査に基づく事例分析を実施した。また、この研究目的のために、あわせて上場企業への質問紙調査を実施した。

そして、これらの調査結果や関連分野に関する国内外の既存研究から、営業プロセス革新についての理論的枠組みを構築し、導き出された仮説を検証することで、営業プロセス革新に基づく競争優位の基盤構築に関する研究を推進することにした。

4. 研究成果

(1) 営業活動におけるプロセス革新の導入と競争優位の構築についての分析枠組みを構築するために、営業プロセス革新を導入した日本企業や海外企業の事例分析を実施し、その結果、日本や欧米の大手企業における営業プロセス革新が、改善志向と連携志向という2つの方向性をもって展開されていることが明らかにされた。

この2つの志向は、営業プロセス革新の多様性をもたらす要因となり、また、それぞれの志向の営業プロセス革新に基づいて競争優位が形成されるためには、営業担当者の革新能力の形成・蓄積が共通して重要な役割を果たすことが示された。

(2) 日本のサービス業や流通業を対象として、営業プロセス革新の一つの形態である顧客関係管理の実施と関係性マーケティングとの連動的な実施状況が、財務的な成果につながっているかどうかについて上場企業に対する質問紙調査に基づく実証分析を行った。そして、情報技術を用いた顧客関係管理は財務的成果につながるが、カスタマイゼーションの間接効果は財務的成果につながらないという結果が得られた。これは導入期の顧客関係管理への投資回収を実現できていないか、あるいはデータ収集分析を行いつつも、顧客へのマーケティング・アプローチへ

の巧拙が見られるのではないかと解釈された。

(3) 日本の代表的電機メーカーにおける事業部ごとのコールセンターを総合コンタクトセンターとして統合する IT 推進事例について、複数部門や諸階層にわたるインタビュー調査と資料をもとに、消費者との接点が限られるメーカーにとって、効果的な顧客関係管理を行うための、組織的な営業プロセス革新の特徴を明らかにした。その結果、1) コールセンターへのナレッジシステムの開発導入により、コールセンターの組織の効率化が行われ、結果としてクレーム処理のスピードアップ化、クレーム情報の製品改良化につながるという顧客関係管理の成果が確認されたこと、2) ナレッジシステムの開発導入に際し、子会社である IT ベンダーが親会社のトップダウン式のミッションを理解することの重要性とともに、ユーザー部門とのコミュニケーションの場や頻度が営業プロセス革新として組織的に必要であったことが明らかになった。

(3) 営業プロセス革新の規定因として重要な要因となる関係性に関するマーケティング研究には様々な理論的系譜がある。それは大きく分けると、ノルディック・アプローチと呼ばれるフィンランドの研究者を中心とするサービス概念に端を発する研究潮流と、アングロ・オーストラリアン・アプローチと呼ばれるサービスと内部組織調整を志向する研究潮流に集約される。そこで、これら2つの関係性の理論的系譜を中心に、サービス・マーケティング概念と関係性志向のマーケティングとの関連を理論的に整理することで、営業プロセス革新に関する研究の理論的基盤を構築することができた。

(4) 日本の流通企業を対象とする営業活動と顧客関係管理に関する質問紙調査をもとに、市場におけるパワーと、顧客関係志向、組織的調整プロセスとの相互関連と財務成果との関係をモデル化し、共分散構造分析を行った。その結果として、顧客関係志向と組織的調整プロセスと市場におけるパワーとは相互に関連しあうが、相互関連しない場合には財務的な成果に正の影響を与えないことを明らかにし、営業プロセス革新における顧客関係志向の位置付けを明確にすることができた。

(5) 日本の流通企業を対象にした質問紙調査をもとに、顧客関係管理活動と顧客へのカスタマイゼーション活動とが財務成果

(ROE)に与える影響を共分散構造分析により検証を行った。その結果、顧客関係管理活動は財務成果に正の影響を与えるが、顧客へのカスタマイゼーション活動は負の影響を与えていることが明らかになった。このことから営業プロセス革新としての顧客関係管理戦略の展開は、情報投資による顧客データ収集とそれに基づく顧客関係構築によって特徴づけられるが、顧客関係構築のためのロイヤルティ・プログラム部分において、財務的に成果を導きだしていないという状況があることを示唆した。

(6) 韓国企業である三星グループの中国市場における営業活動を詳細に事例分析することによって、後発企業のキャッチアップ戦略における営業活動と市場開拓の特徴を分析した。後発企業である三星がなぜグローバル競争のアリーナとなっている中国市場で強い市場地位を築き、現地企業が繰り広げている熾烈な価格競争にも勝ち抜くことができたのかという問題に対して、中国市場における三星の営業活動やブランド戦略の展開を詳細に記述した。また、後発企業のキャッチアップ戦略に関する新しい理論視点として、「マーケティング資源ベースの競争」を提示して、後発優位による技術的なキャッチアップ戦略だけでなく、新しい次元での差別化によってキャッチアップすることも重要であることを明らかにした。

(7) 中国における営業プロセス革新とそれに関わるビジネス・システムの研究に必要な視角と課題の整理を行い、産業や業種の特性を超えて、原材料産業から消費までの付加価値連鎖全体において、中国企業のビジネス・システムに共通してみられる特徴を明らかにした。また、中国市場における多様な営業戦略のタイプを考慮しつつ、急激に変化している中国市場という環境のなかで中国企業の基本的な特徴を明らかにした。

(8) イトーヨーカ堂の中国市場での事業展開における流通業の国際的な営業プロセス革新を事例分析することによって、日本の小売企業の競争優位の基盤はそのビジネス・システムに埋め込まれたものであり、その特徴は日本の製造業の強みと共通していること、そして、その競争優位基盤は欧米企業を含めて世界のライバル企業に劣らないことを示した。また、イトーヨーカ堂の中国におけるプロセス革新と事業展開の事例を通して、現地への自社の強みの移転と定着、ビジネス・

システムの展開と進化、そして、海外市場でも高い競争力を持つ日本のサービス企業の特徴を明らかにした。

(9) 持続的に高い営業利益をあげ、競争優位基盤を構築しているセコムのプロセス革新の特徴を考察した。そして、この事例分析を通じて、最大競合の総合警備保障との比較を行い、第一に、機械警備市場の潜在力への読みを起点とし機械警備へのプロセス革新を速やかに行い、先発者優位を獲得していたこと、第二に、セコムの事業システムでは緊急対処員の位置付けに特徴があることを明らかにした。セコムは緊急対処員を単なる警備員ではなく機械修理を含む現場での問題解決者と捉えた点にプロセス革新としての特徴があり、総合警備保障は、警備はあくまで緊急対処員が行い、情報システムはあくまで補助的という位置づけであった。しかも情報システムの修理は本部が行い、それが行われるまでのリードタイムが警備サービス品質に影響を与えている可能性が検討され、これらの特徴が競争優位の基盤構築に貢献していることが示唆された。

(10) 情報技術に基づく営業プロセス革新を規定するカスタマイゼーションや受注生産システムを分析する理論的モデルである延期-投機モデルの再検討と修正モデルの開発を行った。このモデルは、カスタマイゼーションや受注生産という生産システムの延期化を製品比率とプロセス比率の2つの尺度で捉えるものであり、それに基づき、情報化という環境変化がいかんにしてカスタマイゼーションや受注生産をもたらし、それがいかんにして競争優位につながるかを理論的に示した。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 17 件)

- ① Chieko Minami、"The new role of call centres for manufactures", *The Marketing Review*, Vol. 9No. 2, 頁未定、2009 年、査読有
- ② 小川進・藤本章博、「セコムの事業システム」、国民経済雑誌、第 199 巻 3 号、33-51、2009 年、査読無
- ③ 南知恵子・吉田満梨・依田祐一、「インターナル・アウトソーシングと内部市場戦略 —キリンビジネスシステムのケース」、マーケティングジャーナル、第 112 号、2-17、2009 年、査読無
- ④ 高嶋克義、「延期的生産システムの再検

- 討]、国民経済雑誌、第197巻4号、1-16、2008年、査読無
- ⑤ 黄りん・李東浩、「日本の小売企業の競争力—イトーヨーカ堂の中国での事業展開」、一橋ビジネスレビュー、第56巻1号、62-75、2008年、査読無
- ⑥ Chieko Minami・John Dawson、“The CRM process in retail and service sector firms in Japan: Loyalty development and financial return”、*Journal of Retailing and Consumer Services*、Vol.15No.5、375-385、2008年、査読有
- ⑦ 南知恵子、「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの理論的貢献」、国民経済雑誌、第197巻5号、33-50、2008年、査読無
- ⑧ Chieko Minami・John Dawson、“CRM Strategy in Retail Firms in Japan”、*Proceedings of European Institute of Retailing and Services Sciences*、巻無、頁無、2008年、査読有
- ⑨ Chieko Minami、“New Roles of Call Centres for Manufactures”、*Proceedings of Academy of Marketing Annual Conference*、巻無、頁無、2008年、査読有
- ⑩ Huang Lin、“Marketing-Resource Based Competition: Strategies for the Catch-up of South Korean Firms the Latecomers in the Chinese”、*Market Competition and Cooperation among Asian Enterprises in China*、巻無、119-146、2008年、査読無
- ⑪ 高嶋克義、「小売業態革新に関する再検討」、流通研究、第9巻3号、33-51、2007年、査読有
- ⑫ 黄りん、「グローバル競争における後発企業のキャッチアップ戦略—技術競争とマーケティング資源ベースの競争—」、国民経済雑誌、第195巻6号、49-67、2007年、査読無
- ⑬ 黄りん、「自動車物流—全国市場への挑戦—」、東亜 [East Asia]、2007年10月号、38-43、2007年、査読無
- ⑭ 南知恵子、「サービス・マーケティングの現状：金融業がなすべきこと」、月刊金融ジャーナル、第48巻5号、81-84、2007年、査読無
- ⑮ Chieko Minami、“Developing the CRM Process for Manufacturers: Case Study of an Electric Appliance Company Call Center”、*Proceedings for 4th Research Conference on Relationship Marketing and CRM*、巻無、頁無、2007年、査読有
- ⑯ 高嶋克義、「営業改革の基本課題—改善

効果と連携効果を求めて」、一橋ビジネスレビュー、第54巻・1号、42-51、2006年、査読無

- ⑰ 小川進、「売り逃さない仕組み」、ビジネス・インサイト、53号、6-21、2006年、査読無

[学会発表] (計 7件)

- ① Chieko Minami・John Dawson、“CRM Strategy in Retail Firms in Japan”、The 15th conference of European Institute of Retailing and Services Sciences、2008年7月17日、Zagreb・Croatia
- ② Chieko Minami、“New Roles of Call Centres for Manufactures”、Academy of Marketing 2008 Annual Conference、2008年7月8日、Aberdeen・UK
- ③ 高嶋克義、「流通革新研究の再検討」、日本商業学会全国大会、2008年5月31日、法政大学
- ④ 南知恵子、「インターネット・オークションにおける『商業』の装置のデザイン」、日本商業学会関西西部会、2007年12月18日、キャンパスプラザ京都
- ⑤ Chieko Minami、“The European Institute for Advanced Studies in Management”、4th Research Conference on Relationship Marketing and CRM、2007年11月28日、EIASM・Belgium
- ⑥ 南知恵子、「顧客との価値共創：サービス・ドミナント・ロジック・アプローチの可能性と課題」、日本商業学会関西西部会、2007年10月20日、大阪市立大学文化交流センター
- ⑦ 南知恵子、「サービスとリレーションシップ概念」、日本商業学会全国大会、2007年5月27日、甲南大学

[図書] (計 4件)

- ① 高嶋克義・桑原秀史、有斐閣、現代マーケティング論、2007年、総頁366
- ② 黄りん・他・佐々木信彰編、世界思想社、現代中国産業経済論、2007年、208-227
- ③ 高嶋克義・南知恵子、有斐閣、生産財マーケティング、2006年、総頁204
- ④ 南知恵子、有斐閣、顧客リレーションシップ戦略、2006年、総頁208

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高嶋 克義 (TAKASHIMA KATSUYOSHI)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：30197090

(2) 研究分担者

小川 進 (OGAWA SUSUMU)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：80214021
黄 りん (HUANG LIN)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：40225363
南 知恵子 (MINAMI CHIEKO)
神戸大学・大学院経営学研究科・教授
研究者番号：90254234

(3)連携研究者
なし