



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2010-8b

BtoBメーカーにおける製販連携システムに関する一考察
—営業部門の新製品開発への関与—

原 尚史

Current Management Issues



専門職学位論文

BtoB メーカーにおける

製販連携システムに関する一考察

——営業部門の新製品開発への関与——

2010年12月21日

神戸大学大学院経営学研究科

現代経営学専攻

上林憲雄研究室

学籍番号 090B246B

氏名 原尚史

目次

第 1 章 序論	1
1.はじめに	1
2.本研究の目的	2
3.問題意識	4
3.1.新製品開発の重要性	4
3.2.顧客情報・顧客志向の重要性	5
3.3.営業部門の重要性(実態と役割)	6
3.4.製販連携の難しさ	9
4.リサーチ・クエスチョン	10
5.本研究の構成	12
第 2 章 文献レビュー	13
1.本章の構成	13
2.営業の役割と変遷	13
2.1.営業の定義	13
2.2.営業の役割	14
3.マーケティング部門と R&D 部門のインターフェイス	19
3.1.マーケティング部門と R & D 部門の研究の変遷	20
3.2.日本企業に関する研究	22
4.組織的イノベーション要因について	25
第 3 章 本研究の分析視点	28
1.本章の構成	28
2.研究フレームワークと分析視点	28
2.1.研究のフレームワーク	28
2.2.営業部門の製品開発への関与についての分析視点	31
2.3.製販連携における組織的特性・要因についての分析視点	33
第 4 章 調査概要	35
1.本章の構成	35
2.調査目的	35

3.調査方法	35
3.1.ケース・スタディ	35
3.2.調査対象	36
3.3.インタビュー概要と実施状況	38
第5章 事例分析と考察	42
1.本章の構成	42
2.ケース・スタディの概観	42
3.ケース1：M1社	44
3.1.事業概観	44
3.2.組織体制	45
3.3.営業部門の製品開発への関与	45
3.4.製販連携における組織的特性・要因	48
3.5.小括	53
4.ケース2：M3社	56
4.1.事業概観	56
4.2.組織体制	56
4.3.営業部門の製品開発への関与	57
4.4.製販連携における組織的特性・要因	59
4.5.小括	66
5.ケース3：E1社	68
5.1.事業概観	68
5.2.組織体制	69
5.3.営業と事業部の関係	69
5.4.営業部門の製品開発への関与	71
5.5.製販連携における組織的特性・要因	74
5.6.小括	78
6.その他の「顧客情報の利用」を促進する組織特性・要因	80
7.発見事項の整理	83
7.1.営業部門の製品開発への関与について(RQ1)	83
7.2.製販連携における組織的特性・要因について(RQ2)	87

7.3. 「境界レバレッジ」について	90
7.4. 「製販連携システム」の全容	91
第6章 結論	93
1. 本章の構成	93
2. 発見事項の要約	93
3. 理論的インプリケーション	94
4. 実践的インプリケーション	95
5. 本研究の限界と今後の課題	98
● 参考文献・引用文献一覧	101

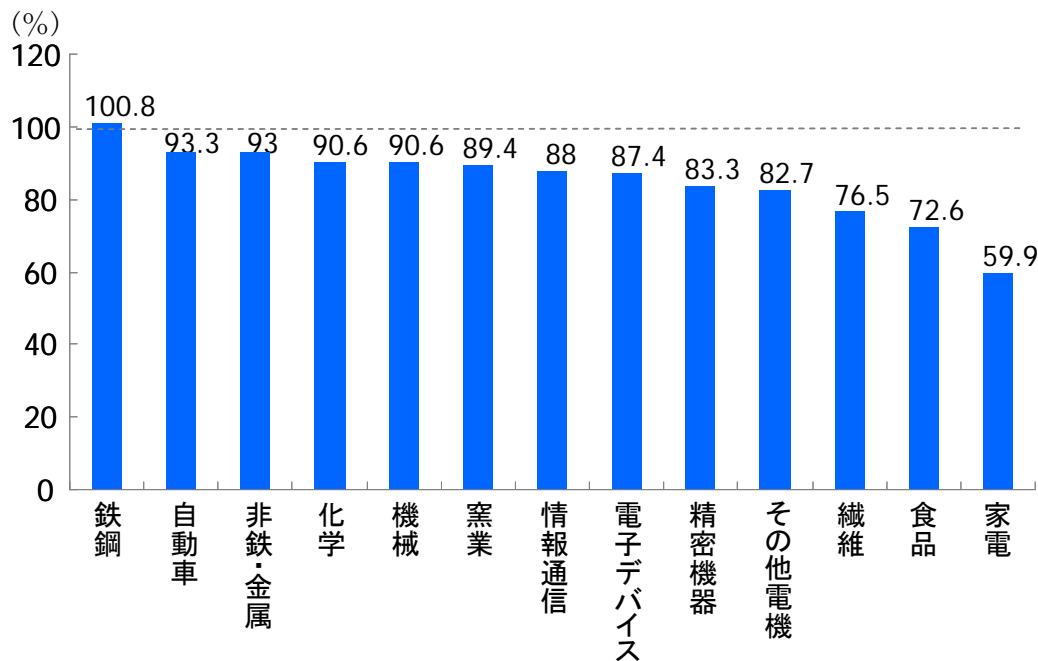
第1章 序論

1.はじめに

新しい製品やサービスの開発は、企業が新しい市場や変化の激しい市場で競争していくうえで、最も重要な活動の一つである。近年、多くの産業では顧客ニーズの多様化と技術のデジタル化が進行し、商品のライフサイクルは短縮化傾向にあり、グローバル市場で継続的な高成長を遂げるキードライバーとして、製品イノベーション¹の重要性が高まっている。

製品イノベーションを取巻く環境は、厳しくなる一方である。コンサルティング会社のアクセンチュアの調査結果でも、製品ライフサイクルの短命化は如実に表れ、2002年と2007年とで比較すると、13業種中12業種で短縮化しており、製品開発には、ますますスピードが求められるようになっている(図1-1)。

図1-1：製品ライフサイクルの短縮化
(産業別主力製品ライフサイクルの短縮率)



出所：アクセンチュア

※上場227社を対象に、主力製品のライフサイクルを2007/2002で比較

¹ 本研究ではイノベーションと新製品開発を同義として捉える。

そんな中、企業は顧客ニーズの多様化やその変化のはやさに適切かつ柔軟に対応する術を模索している。ユーザーベネフィットが高い新製品を連続的に市場に投入し、効率的で効果的な製品開発の仕組みづくりが企業の競争力の鍵となるからである。顧客ニーズの感知とそれへの反応は、効果的な製品開発・イノベーションを生み出す必要なファクターとなり、その意味で顧客志向や市場志向に基づいた、組織としての顧客情報²の利用が、一層注目される。

では、市場不確実性が高く、商品ライフサイクルおよびコモディティ化のスピードがはやまる市場環境において、企業はどのように顧客情報を収集・共有・利用し、如何にして効果的で連続的な新製品開発の仕組みを醸成するのであるうか。

本研究では、新製品の成果に重要であるといわれている、「顧客情報の利用」を通して³、特に顧客接点時のインパクトが大きく、顧客情報の収集機能を有する BtoB メーカー⁴の「営業部門の製品開発への関与」と「営業部門と製品企画・開発部門⁵のインターフェイス⁶」に着目し、組織的特性の視点から考察したい。

2.本研究の目的

本研究では、日本の BtoB メーカーが辿る新製品開発プロセスにおいて、営業部門の機能と役割および製販連携(製品開発を目的とした営業部門と製品企画・開発部門との連携活動)に焦点をあて、新製品開発プロセスにおける営業部門の関与や製販連携のあり方が、新製品のパフォーマンスや商品の強さにどのように影響しているのかについて、検討するものである。「製販連携」において、どのような組織的特性が存在し、それがどのように営業部門の製品開発への関与を促し、新製品開発の確度を高めているのかについて、複数の事例研究に基づいて、探索的に明らかにするものである。

BtoB メーカーを選択したのは、BtoC メーカーに比して、営業部門の顧客関

² 顧客情報とは、「顧客の潜在的・顕在的なニーズや欲求に関する知識,および製品開発のヒントとなる顧客に関する情報」とする。

³ 1970年代～80年代にかけて世界各国で行われた新製品開発の成功要因に関するさまざまな研究プロジェクトでは、顧客ニーズの実現が製品を成功に導くことが提示されている(川上, 2005)。

⁴ BtoB メーカーとは、主に法人に対して営業活動を行う製造企業を指す。

⁵ BtoB メーカーでは、製品企画と製品開発が一体となって製品開発活動を行っている場合が多く、企業によって組織名称も異なる為、本研究では、広く「製品企画・開発部門」とする。

⁶ インターフェイスとは、「部門間の接点あるいは相互作用の生じる局面」の意である。

係性が高く、製品開発に対しての関与が大きいと考えられる為である。また、営業部門への焦点化の理由は、市場環境の変化スピードがはやまる中、顧客接点部門である営業部門からのタイムリーな顧客情報の提供と利用が企業の競争力の源泉につながり、実践的視点からも有意義であると考えられる為である。

新製品開発においては、製品企画・開発部門もさることながら、顧客接点業務を司る営業部門も重要な役割を担っていると思われる。しかしながら、営業部門の製品開発への関与についての研究は少ない。補足すると、広義の営業部門、つまり、営業を含んだマーケティング部門と製品開発部門(R&D)との統合および連携に関する先行研究は多く見られ、その重要性の示唆については、1950年代から始まり、最も盛んであった1980年代を経て、現在においても多くの産業分野で研究が続いているが⁷、営業部門の直接的な製品開発への関与について特化した研究は僅少である。

特に、本研究分野で先端を走っていた米国の先行研究では、販売部門の製品開発への関わりやそれに対する深い洞察は見受けられない。この理由は、米国の営業研究を振り返ることで理解できる。1990年代後半からは、販売部門の研究においても、顧客視点に基づくマーケティング活動、あるいは、顧客との関係性を重視するリレーション志向が台頭してきたが、それまでは、分業観が発達していた米国における販売部門の研究では、人的販売(Personal Selling)論を中心に、販売機能に焦点が当てられてきた⁸。つまり、新製品の開発に関わるマーケティング機能は、あくまでもマーケティング(スタッフ)部門が担うと考えられ、営業部門が製品開発に関与する機会は稀有だったといえる。

これに対し、日本の営業は米国とは異なり、消費財・産業財を問わず、営業部門は単純な販売機能のみに留まらず、顧客ニーズの収集も担い、製品開発にも局面に応じて、鋭く関与し、新製品開発の精度を高める一つの要因となりうる。上記に示した事由より、営業部門の直接的な製品開発への関与および製品開発部門との連携活動は研究対象として意義があると思われる。更に、市況の厳しさから外部化が進む営業職において、営業の役割や価値を今一度見直すことが、今後の日本企業においても、有意義であるといえる。

⁷ 川上(2005)に詳しい。

⁸ Levitt, T (1960)は、マーケティングとセリングとの違いの中で、セリングを商品売るという機能に限定して定義づけ、これだけでは顧客創造視点が欠けていると指摘している。

本研究では、「営業部門の製品開発への関与」と「製販連携」を鍵概念とし、先行研究から、新製品開発のパフォーマンスを顧客情報の利用と読み替え⁹、製販連携の仕組みを営業部門と製品開発部門の双方からのインタビューを基にした複数のケース・スタディにより、探索的に明らかにする。以下では、次章以降の本論に入るにあたり、まずは上記のような研究目的を掲げるに至った問題意識と、本研究の全体構成について述べることにする。

3.問題意識

本項では、筆者の問題意識に基づき、新製品、顧客情報・顧客志向、営業部門の重要性、そして製販連携の難しさについて述べる。

3.1.新製品開発の重要性

企業にとって新製品の開発は重要である。このことに異論を唱える者は少ないであろう。それではなぜ新製品開発は重要なのか。企業におけるイノベーションを論じた先行研究の多くが、新製品の開発の意義について、それが高い業績の実現手段となる点をあげている¹⁰。Foster(1986)は、企業にとって「イノベーションを統御することこそ、高水準の業績を維持して株主に報いる鍵」と述べ、Chesbrough(2003)は、新製品によって、追加的な売上とより高いマージンが実現され、それがさらなる研究開発投資の源泉となると指摘している。また、河野ほか(2003)は、客観的な定量調査に基づき、高業績企業の新製品の割合は、低業績の新製品の割合よりも大きいことを示している。

また、特に、ものづくりの強さで世界と戦ってきた日本企業においては、新製品開発の影響力は大きいといえる。これは、表 1-1 を見ても容易に理解できる。表 1-1 は、筆者が所属する電機業界を例にとり、5 兆円以上の売上規模を誇る日本企業と外資系企業の「R&D 費／EBITDA」の比率を比較したものである。日本企業の 4 社平均は 82.8%，対して外資系企業は 32.4%であり、圧倒的に日本のウェイトが大きい。オープン・イノベーションの推進レベル、労務費などに起因する根本的な利益構造の違いもあるが、製品開発への投資の重みの

⁹ 川上(2005)では、顧客情報の利用と新製品成果の関係を実証的に明らかにしている。

¹⁰ 藤本・クラーク(1993)では、日米欧自動車産業への詳細な調査でこれを説明している。

違いは歴然である。

表 1-1：電機メーカーの「R&D 費／EBITDA」比較(日本企業と外資系企業)

日本企業	R&D費／EBITDA	外資系企業	R&D費／EBITDA
日立製作所	49.0 %	GE	15.9 %
パナソニック	97.6 %	Samsung	33.5 %
ソニー	107.3 %	Siemens	45.1 %
東芝	77.7 %	LG	35.2 %
合計	82.9 %	合計	32.4 %

3.2.顧客情報・顧客志向の重要性

新製品開発あるいは開発プロセスにおいて、顧客志向に基づく「顧客情報の利用」の実現は極めて重要である。Jaworski and Kohli(1993)は、「顧客情報の利用」を前提とした市場志向が、市場の環境条件を問わず、有効であることを明らかにしているし、von hippel(1986)は、顧客志向型の手法が有効であるという主張をし、リードユーザー法¹¹を開発している。また、小川(2000)は、イノベーションの定義を「顧客が持つ問題の解決のための、新しい情報の利用」と主張し、一方、マーケティング研究の権威である、Kotler(1999)も、マーケティングを「どのような価値を提供すればターゲット市場のニーズを満たせるかを探り、その価値を生み出し、顧客に届け、そこから利益を上げること」と定義し、顧客基点を主張している。

勿論、顧客が自分自身の経験を基に発想し、今使っている製品の知識や経験に束縛されてしまい、全く新しい機能や特徴を尋ねられても、正確に判断できないことがある(von Hippel, 1986)といった顧客の近視眼性や、顧客の声に耳を傾け過ぎると、肝心の製品が製品としてまとまりにくくなり、実現可能性が低下するリスクがある(Ulwick, 2002)という、企業資源との不一致の問題、そして Christensen(1996)らが主張する、現在の主要な顧客の声に耳を傾け続

¹¹ 将来の顧客の顕在ニーズを探る方法。リードユーザーとは、数ヶ月もしくは数年後に一般的になるようなニーズを持ち、現在ではなく未来に生きる存在として位置づけられる。①重要な市場・技術のトレンドの特定、②そのトレンドを代表するリードユーザーの特定、③リードユーザーのニーズ・データの分析、④リードユーザーのニーズ・データを一般の市場へ投影、という4つのステップから構成される。

けた企業は持続的イノベーションに終始し、破壊的イノベーションへの移行が難しくなるという論題についても議論をする意義はある。但し、Christensen(1996)の「イノベーションのジレンマ」にもあるように、顧客を無視した時期的な不備を持つ新製品は、市場で受け入れられない。

Christensen(1996)の主張のように破壊的イノベーションが持続的イノベーションを凌駕するという議論もあるが、筆者は、顕在および潜在的な顧客ニーズと開発する製品とのマッチングが極めて重要であり、投下するイノベーション(新製品)を見極めるうえでも、顧客情報は企業にとって必要であり、競争優位の源泉となるものと考ええる。

3.3.営業部門の重要性(実態と役割)

競争環境の激化に伴い、営業部門にも利益向上、原価抑制などの経営的圧力が大きくなり、販売管理費抑制や生産性の向上などを目的とした営業改革が様々な産業分野で行われている。改革の流れの中で、日本における営業職の派遣人数も年々増加傾向である(図 1-2)。一方、グローバルにおいては、更に増加傾向が顕著である。IDC(International Data Corporation)の予測では、世界の営業部門のアウトソーシングの市場規模は 2005 年で\$9,200M であるが、2014 年には、\$15,243M となり、年率 5.8%の伸びとなっている(図 1-3)。

図 1-2：政令 26 業務 25 号（セールスエンジニアの営業・金融商品の営業）の派遣数実績の推移:6,290 人(2008 年)

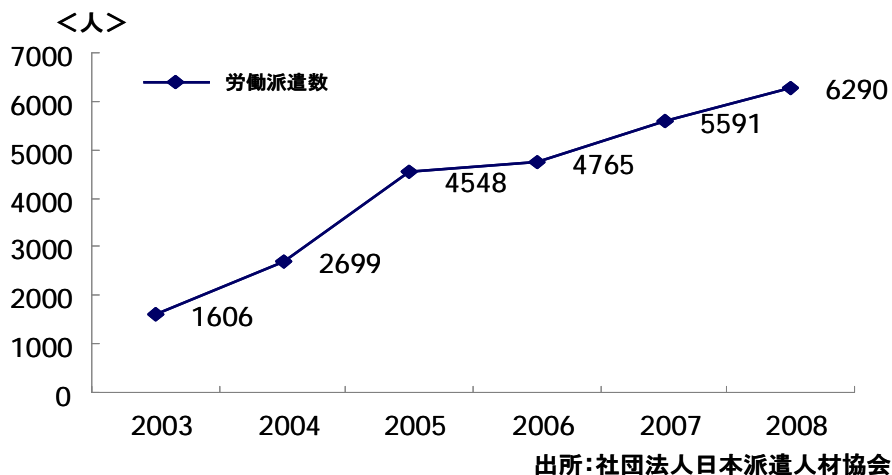
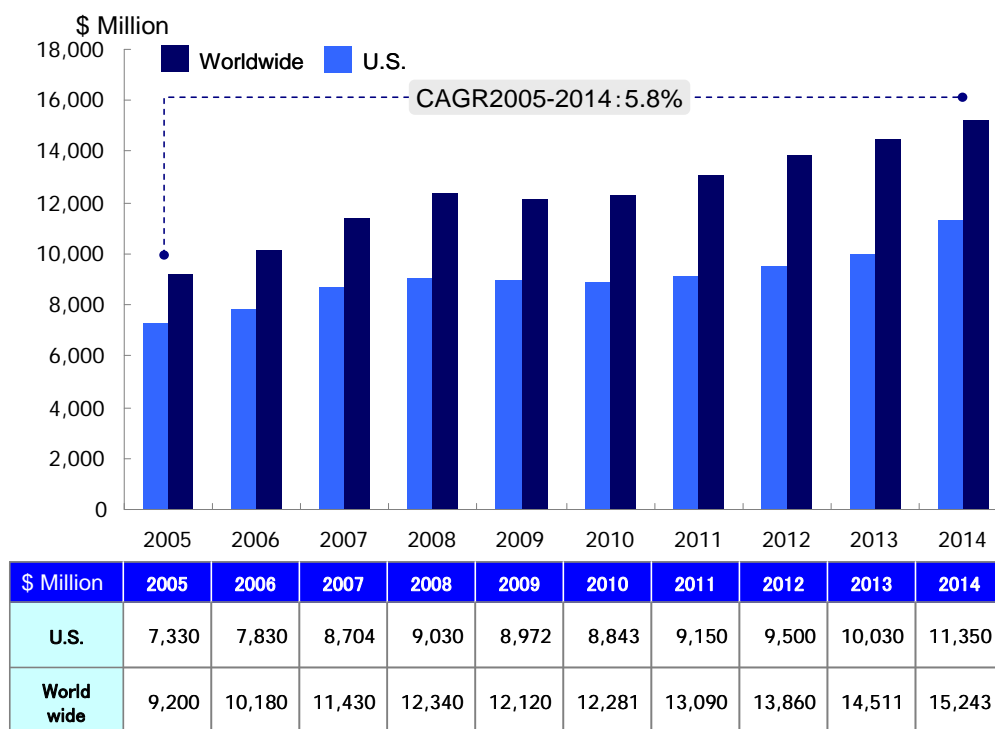


図 1-3：営業部門におけるアウトソース・サービスの市場規模予測



出所: IDC (2010.5月)#223281, Volume: 1: Contact Center Services: Market Analysis

しかし、そんな中、特に、顧客との関係性の維持が事業収益と強く関係する BtoB メーカーにおいては、営業部門の外部化は限定的なものであり、多くの優良企業は自前営業(本体メーカーの営業)を維持している。傾向としては、大口の主要顧客への営業は、所謂、自前営業が主流で、小規模の売上寄与度がそれほど大きくない顧客に関して、販社営業あるいは、アウトソーシングを活用するということが多い。つまり、厳しい市況においても、重点顧客に対しては、営業部門の領域は確保され、企業における顧客接点機能としての中心的役割を担っているといえる。

また、様々な研究において、営業部門は、他の部門に比して、類稀なる特性を持つといわれている。Dubinsky, Howell, Ingram and Belleger (1986)によれば、営業担当者は、1)非日常的な営業業務を遂行するために、柔軟性と適応性を持ち、革新的であることが要求され、2)企業と顧客・市場をつなぐ境界連結的な活動に従事しており、3)各自の業績の明確化の為に生じるコンフリクトに対応しなくてはならない。

こうした営業部門の役割は、技術のデジタル化によるコモディティ化や顧客の多様化などで、環境不確実性が高まっている現在、ますます重要性を増している。例えば、田村(1999)は、これらに対応する為に、営業部門が、研究開発、製造、物流などの諸部門との連携を高め情報集約の中心的機能を果たし、変化する顧客ニーズを的確に捉えなければならない点を指摘している。さらに、先進的な企業ほど、製品自体よりもサービスを重視する傾向にあり、顧客にサービスの価値を理解してもらう上で、営業担当者が重要な役割を果たすという主張もある(松尾, 2002a)。

背景としては、顧客ニーズが多様化し、また一方で先に挙げたように製品ライフサイクルの早期化、コモディティ化の短縮化による、製品イノベーションの限界が挙げられるであろう。顧客ニーズの多様化に適応し、製品による差別化の難易度の高まりが、ソリューション・サービスでの顧客適応を導き、営業段階でのイノベーションへの期待が高まっているといえる。

しかし、一方で、筆者は営業が創造するソリューション型イノベーションは、同時に、製品開発へのイノベーションにもつながると考える。特に BtoB メーカーの営業は、顧客との関係性を高め、顧客との日常的な会話、あるいは、案件における綿密な調整活動を通じて、顧客の困りごとを表出化し、潜在ニーズを顕在化するという営業活動を行っている¹²。営業がこれらの顧客ニーズを含めた顧客情報を収集し、製品開発部門へフィードバックすることは、製品開発の精度や質を高め、メーカーとしての付加価値を高めるということにつながるといえる。勿論、全ての営業がこのような活動を行っている訳ではないが、営業の付加価値の一端として、顧客情報の収集をベースとした製品開発への積極的な関与が挙げられるのではないだろうか。

本研究では、顧客の問題解決を目的としたソリューションを司る営業部門は、同時に、有益な顧客情報を所有する製品開発への影響者である、という前提のもと、製品開発につながる顧客情報のインプットにおいて重要な役割を果たしていると想定している。

顧客との関係性を高め、顧客の困りごとをいち早く察知し、それらの顧客情報を製品開発へ活かすという営業部門の一連のプロセスは、企業の競争優位の

¹² 高嶋・南(2006)に詳しい。

源泉となりうるのではないだろうか。これが大きな問題意識の一つである。

3.4. 製販連携の難しさ

本研究では、製販連携を「製品開発を目的とした営業部門と製品企画・開発部門との連携活動」と定義しているが、製品開発に関わらず、製品部門とマーケティング部門(含：営業部門)との統合の問題は企業にとっても重要な課題である¹³。こうした課題は、イノベーションの起源が市場か技術かを問う、ニーズ・プルかシーズ・プッシュかの議論とも深く関わっている。つまり、イノベーションの発生が市場の需要や顧客の要望に牽引されるのか、それとも科学技術の進歩によるのかという、二者択一的な議論が両者の対立関係を生み出したといえる。これは、企業の論理と消費の論理の対立ともいえ、¹⁴この対立構図は、筆者の経験からも、日々の実務で散見される事象であり、両者をつなぐ部門間マネジメントは難易度の高い課題であるといえる。

また、一方で情報粘着性(stickness of information)の問題も、新製品開発における製販連携および統合を困難にする。von Hippel(1994)によると、情報の粘着性とは、『ある所与の場合の、所与の単位の情報の「粘着性」とは、逡増的な費用であり、当該情報の所与の受け手が、その単位の情報を使用可能な形で特定の場所へ移転するのに必要とされている費用である』と定義される。これを製品開発にも転用すると、営業部門が収集した有益な顧客情報が、製品部門に伝わり、それを製品化の為に利用するという一連のプロセスにおいて、多大なコストがかかるということである。新製品開発では、局面に依存した様々な顧客情報が必要となり、都度の情報収集と共有、そして、煩雑な情報の構造化や問題解決案の特定といった多くの情報整理のプロセスが必要である。市場環境の不確実性の高まりに伴い、必要とされる情報量は増大し、それに依拠した情報選択や整理のコストも増大する。また、質的な側面からいうと、多くの場合は、情報は明確な形式知ではなく、解釈によっては如何ようにでもとれる、いわば、潜在的顕在ニーズのような極めて暗黙知的な顧客情報である。この暗黙知性が、解釈の自由度を生み出し、意思決定を遅延させ、延いては、情報の

¹³ 高嶋(2003)では、対立の種類やメリット・デメリットについて詳細に述べており、マーケティングにおける、組織マネジメントの重要性を示唆している。

¹⁴ 石井・石原(1998)に詳しい。

妥当性の欠如からくる、部門間コンフリクト(意見対立)を助長する結果となる。

このように、製品開発における製販連携では、そもそものイノベーション・スタンス、つまり、ニーズ・プルか、シーズ・プッシュかといった姿勢、そして情報の粘着性に関わる「難しさ」が存在するのである。

では、企業は、製販連携において、どのようにその連携度や統合度を上げ、製品開発力を高めるのか、そして、現在、業界で優良企業として長らく立地している企業は、良質な製販連携を生み出す仕組みを所有しているのか。これらを洞察することは本研究の大きなテーマである。

4.リサーチ・クエスチョン

前節で、問題意識の視点を記したが、筆者の着眼ポイントと研究目的への経路をまとめると、以下のように整理できる。

まず、環境変化を受けて、新製品開発・イノベーションの重要性が増しており、賛否はあるものの、効果的な新製品開発・イノベーションには、顧客情報の利用が重要であると認識している。更に、顧客情報の利用のために、営業部門が積極的に製品開発に関与する必要がある。なぜなら、顧客へソリューションを提供する為に、顧客との「擦り合わせ」¹⁵を行い、結果として、顧客と強固な関係性を築いている BtoB メーカーの営業部門は、新製品開発につながる有益な顧客情報を所有していると考えられ、営業部門からのタイムリーな顧客情報の提供が競争優位の源泉になりうると想定できるからである。

では、特に販売偏重に陥りやすい営業担当までも製品開発に関与させるにはどのような組織的特性・条件が必要なのか。筆者は、「製販連携」、つまり、製品開発における営業部門と製品部門間における仕組み化された活動が、それにドライブをかける要因であると注目しており、良質な製販連携を促進する条件、組織的特性・要因を導出したいと考えている。

販売部門の製品開発関与の研究について、より詳細に見ると「営業企画・マーケティング部」、つまり、スタッフ部門の関与に留まり、営業自身の関与およびその組織的条件への洞察を目的とした研究は少ない。

¹⁵ 顧客の困りごとをニーズとして整理、焦点化したり、そのニーズに対応する製品、あるいは製品の組合せを特定するために行う、顧客との詳細なやりとりのこと。

加えて、筆者は、所属する企業において、事業推進する立場にいるが、実務経験からも、グローバル化や環境変化を受けて、新製品開発のスピードと精度(ヒット率)の向上が重要であると考え。この二点において、顧客接点部門である営業部門の新製品開発への直接的関与は有効な役割・機能であり、延いては事業推進上、大きな影響を与えるテーマであると認識している。

このような問題意識に加え、後述する、「顧客情報の利用が新製品開発の成果に影響する」という先行文献の視点を盛り込み、リサーチ・クエスチョンは、下記のように設定した。

- 1, 営業部門は、製品開発にどのように関与し、顧客情報の利用において、どのような役割・機能を果たしているのか。
- 2, 営業部門と製品企画・開発部門の良質な製販連携を促進する、組織的特性・要因は何か。それらの組織的特性や要因は、製品企画・開発部門の顧客情報の利用をどのように促進しているのか。

また、リサーチ・クエスチョンにおけるキーワードは下記のように定義する。

●顧客情報の利用：

川上(2005)に倣い、組織レベルでの市場情報の利用を、「市場情報を収集し、部門間で共有し、組織メンバーの行為、知識、感情に直接的あるいは間接的に影響を与えること」と定義する。市場情報のうち、顧客の潜在的・顕在的なニーズや欲求に関する知識,および製品開発のヒントとなる顧客に関する情報を顧客情報と定義する。

●製販連携：

本研究では、製販連携を「製品開発を目的とした営業部門と製品部門との連携活動」と定義している。研究対象を明確にする為、本定義には、SCMを含めた主に生産計画の精度向上を目的とした生産・製造部門と販売部門との連携を含まない。

また、BtoBメーカーの場合、製品開発部門の組織形態や機能範囲も一義的

ではなく、営業部門が関与する接点部門も、製品企画や製品開発、そして製品技術など多様である為、本研究では、営業部門が製品開発への関与活動において対峙する製品側の部門を「製品企画・開発部門」と称し、使用することにする。加えて、本研究では、研究題目にある「製販連携システム」を「営業部門の製品開発への関与」を含め、「製販連携」が仕組み化されたものとして定義する。

尚、リサーチ・クエスチョンには直接的に記述していないが、本研究で扱う「新製品のパフォーマンス」については、以下の考え方をりたい。

通常、新製品のパフォーマンスは、財務的成果(売上, 利益), 効率的成果(開発スピード, 期間)の両軸で定義されることが多いが、本研究では、この2つの視点をベースとしながらも、数名・数社のヒアリングから得られた、最終的な目標値となることが多い「シェア」を新製品のパフォーマンスを測る指標として位置づけたい。

また、シェアの要素は多岐に亘るが、本研究では、筆者が所属する企業の経営幹部(5名)からのコメントにあった、「新製品のインパクトが大きい」「新製品の発売なしにシェアは上がらない」という事実から、シェアを新製品のパフォーマンスの評価指標の一つと考える。したがって、長らくシェアが高い企業を、新製品開発を持続的に生み出す仕組みを備えた企業として位置づける。

5. 本研究の構成

上記の研究課題を考察する為に、本論文では以下のような構成で研究を行う。まず、第2章では、営業部門の機能や役割の変遷、新製品開発におけるマーケティングと製品開発部門のインターフェイス、そしてイノベーションに影響を及ぼすとされるコンフリクトに着目し、組織特性の導出につながる先行研究を辿る。それらの先行研究のレビューを加味し、その後、第3章で、本研究の具体的な分析視点と研究フレームを述べる。第4章では具体的な調査対象を設定し、分析をどのように行うかという方法論を明確にすることで調査概要を示す。第5章ではインタビューによって得られた質的データについて、リサーチ・クエスチョンと照らし合わせ、事例分析および考察を行う。第6章では研究結果を総括し、本研究の貢献と限界を整理し、締めくくる。

第2章 文献レビュー

1.本章の構成

本章では、前章で述べた問題意識を辿り、本研究の問題意識のベースとなっている、1)営業の役割の変遷、2)製品開発における部門間インターフェイス、3)創造的摩擦やコンフリクトに焦点をあて、先行文献のレビューを行う。

2.営業の役割と変遷

本節では、上記に示した問題意識に沿って、研究の鍵概念の一つである、「営業部門の製品開発への関与」を、考察するにあたり、営業の役割や機能そして歴史の変遷について概観することにする。

2.1.営業の定義

「営業」について論じる前に「営業」そのものの定義を明確にしておかねばならない。1990年代後半以降、わが国企業の営業活動に関する研究が行われてきたが、欧米における販売管理論を軸とした「販売活動」と、日本企業における「営業活動」とはその活動の目的や対象範囲は異なるものとされることが多い。営業研究を代表する研究者である、田村(1999)や高嶋(1998)は、営業を下記のように定義づけられている。

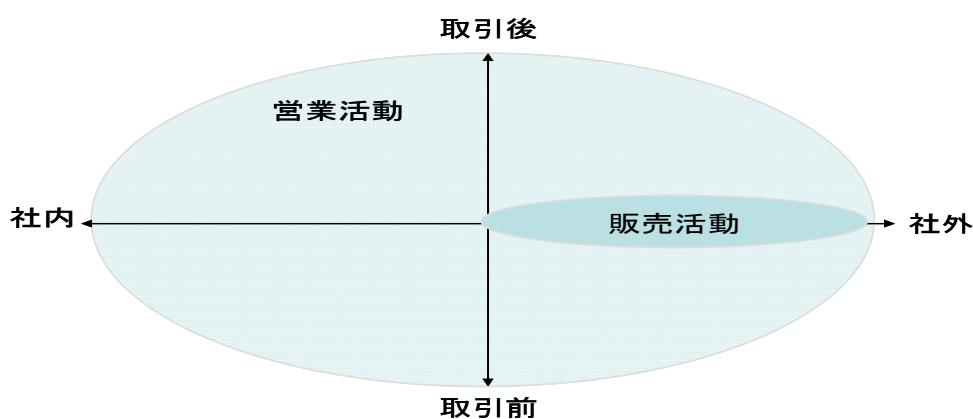
- ・ 特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動(田村 1999)
- ・ 顧客とのインターフェイスにあって組織と関係を結びつける行動(高嶋 1998)

両者に共通する視点として、まず、営業活動を取引活動を中心とした活動として捉えていること、そして第二に、営業活動を取引の達成に向けた多様な周辺活動を包含する概念として扱っている点である。田村(1999)は「取引の実施活動」は勿論のこと、高嶋(1998)の「顧客とのインターフェイス」も取引活動と考えられ、加えて、それを中核とした企業としての総合的な、拡張性に富んだ取引先との諸活動をも範囲とするのが、営業活動であるとされる。これらが、欧米流の販売管理論にみられる販売活動とは異なる活動とされる点である。

具体的には、図 2-1 の「販売活動と営業活動」(細井, 2002)で示される。図にあるように、縦軸を取引後－取引前、横軸を社内－社外とした場合、欧米型

の販売活動は、社外への取引に限定され、また取引の前後の幅も狭い。一方、日本企業に代表される営業活動は、取引の前後を範囲とする活動であるといえる。

図 2-1：販売活動と営業活動



出所：細井(2002)『営業・販売組織における適応過程の研究』。

本研究では、営業活動を「顧客との人的接触を基盤とした、取引と周辺領域を含めた総合的な企業活動」として定義する。周辺領域は、社内外という組織－市場間の横断、あるいは取引の前後という時間的横断を含む。更に、営業人員の取引活動のみに限定されず、企業の複数の部門が顧客への取引活動に関与する現状を踏まえ、総合的企業活動とする。

2.2. 営業の役割

営業はいうまでもなく企業活動の基幹であり、欧米においても、日本においてもその重要性は各種研究からも伺える。営業部門は企業の成果を左右する部門であり、営業力は、製品・技術開発力やロジステックス力に比べて、より重要な企業競争力の中核基盤であるといわれている。また、営業活動は単純にモノやサービスを販売するだけではなく、販売をはじめ取引が円滑に行われるよう、取引情報に基づき、企業内各部門の活動のフローを調整しながら統合していくという広い意味をもつ。

営業部門が企業競争力の源泉になる理由について田村(1999)は、①顧客ニーズの多様化 ②トータルサービス提供の重要性 ③製品ライフサイクルの短縮 ④取引先との関係構築の重要性、をあげている。

このように営業部門の重要性が増すに伴い、営業研究の理論展開も変容しつつある。高嶋(2000)によれば、従来の人的販売研究は、1)消費者を対象とする小売店舗や訪問販売での販売活動、2)顧客への商品販売活動、3)販売部門で完結する販売活動、を対象としてきた。これに対して、近年の営業研究においては、1)企業に対する販売活動、2)顧客との継続的関係の管理、3)製品開発や生産部門との連携、という点がクローズアップされ、プロセス・イノベーションとしての営業改革が強調されるようになったという。

これらを踏まえ、営業部門の研究について概観すると、大きく二つの研究の流れがあるように思われる。一つは、プッシュ型からプル型への変遷という流れと、もう一つは、個人の属人的営業から組織営業という流れである¹⁶。

先ず前者の流れは、商品情報の提供や販売そのもの、あるいは販売管理の研究から、顧客ニーズに則ったマーケティング志向や関係性志向の活動への変遷という意味であり、この変遷の中で、所謂、欧米型の販売(Personal Selling)から、販売をコア領域とするものの、周辺領域、つまり、顧客ニーズの汲み取りやそれへの適応、そして、顧客とのリレーションシップに基づく適応的な価値提供を目的とした概念が生成されてきたといえる。

営業担当者の営業活動を4つの領域に分けて、タスクと役割を整理したのが以下の表 2-1 である。

¹⁶ 石井(2004)では、伝統的な属人的営業に頼ることの限界を示すとともに、組織営業とは何かということ、実際の事例紹介などを交えて説明している。

表 2-1：営業担当者の役割

領域	商品情報提供	販売(sales)	マーケティング	パートナーリング
営業担当者の重要タスク	セールスコールを獲得し、顧客に商品の情報を提供	販売顧客に商品購買を納得させる	顧客ニーズを満足させる顧客ニーズにマッチしたオファーに応じる	顧客と長期関係形成顧客関係を維持・創造する
営業担当者の役割	提供者	説得者	問題解決者	価値創造者

Weitz et al(1998), Weitz et al (1999)を参照し、作成

まず、商品情報提供であるが、ここでの主な営業担当者の役割は商品情報提供であり、これにより、顧客からセールスコールを生み出し、獲得した顧客取引における情報を提供するのが営業担当者の重要タスクであると考えられる。販売段階においては、営業担当者は顧客に購買を説得し、売上を達成するタスクを持つ。つまり、顧客に商品価値を伝達し、説得する役割をする。すなわち、営業担当者は顧客の購買を誘導するという機能を持つのである。更に、マーケティング領域の段階では、営業担当者は顧客の困りごとや問題を聞き出し、顧客ニーズを満足させる解決案を提案するという役割を担う。最後にパートナーリングの領域では、営業担当者は顧客との長期的関係を形成しながら、形成された関係を維持しようと努める。この際、営業担当者は顧客との関係の管理を通じてお互いのために新しい価値を創造する役割を果たす。

このように、販売活動を限定的に捉えていた欧米においても、近年においては、その活動範囲や役割に拡張性が見られ、日本型営業の重要性が再認識されているように思える。

次に、もう一方の、個人から組織という営業スタイルの変遷について概観する。営業活動の単位は、個人型と組織型と分けることができる¹⁷。個人型営業

¹⁷ 小林哲・南知恵子(2004)に詳しい

とは、ある特定の顧客に対する営業活動の殆どを、特定の担当者がワンストップで包括的に受け持つことを指す。つまり、顧客関係維持や役割分担・責任が個人に委ねられ、開発や物流などの社内の他部門の協力が必要な際、その営業担当者が主導的に動き、顧客と社内の連結と調整をするようなスタイルである。個人型営業のメリットは、顧客への対応が迅速性や当事者意識の高揚である。しかし、個人型営業には、個人の情報処理能力の限界、コストの軽視、情報やノウハウの独占、特定の顧客への過剰適応といったデメリットも存在する。

これに対して、組織型営業は顧客に対して、営業活動を分業で行ったり、専門スキルを有する担当者と共同で行う営業活動を指す。組織型営業を採用することで、高度な知識や情報に対応することが可能になり、情報の共有化が進み、コストへの意識も高まるというメリットが生じる。一方で、このタイプの営業活動には、責任の曖昧性やそれに準ずる当事者意識の低下などのデメリットも生じる。

組織型営業には、所謂チーム営業も含まれ、昨今は、営業担当者だけでなく、開発、生産、顧客サービス、他の事業部門のメンバーが加わる部門横断的なチーム営業が、企業の競争優位の源泉となってきた。高嶋(2002)によると、技術での差別化が重要で、かつ大口顧客との取引が多い場合に、チーム営業を採用する比率が高くなっている。つまり、企業が技術開発力を競争優位の源泉として、特定少数の顧客との取引を重点化する際、チーム営業が有効であり、採用されやすいといえる。これは、技術力を重視する企業では、営業部門と開発部門を連携させて顧客の技術的問題を解決する為である。

また、特に、組織営業において、注目されるのが、製品開発と営業の部門間連携である。田村(1999)によると、この両者間の連携は、あらゆる部門間連携の中で、その重要比率がもっとも高く(表 2-2 参照)、応用技術開発力、価格競争力のある製品開発力、開発期間の短さが、競争力基盤として重要になるほど、開発・営業部門間連携がきわめて重要になるという。開発部門は営業部門との密接な連携によって、業務をマーケティング過程として管理することが不可欠になり、その際、営業部門を経由してくる市場の声にしたがって、開発部門の技術を新製品に迅速に結晶化することが、競争優位形成にとってきわめて重要であるとも述べている。営業は、この顧客欲求を反映した新製品の継続的な開

発に大きく依存しているのである。

表 2-2：競争優位のために「きわめて重要」な部門間連携

部門	部門					
	開発	資材調達	生産	営業	顧客サービス	物流
開発	13	16	59	82	32	2
資材調達	16	3	39	18	7	4
生産	59	39	5	63	17	21
営業	82	18	63	18	48	28
顧客サービス	32	7	17	48	5	10
物流	2	4	21	28	10	3

※数字は複数回答による回答者比率%，つまり，重要比率.標本数：152.

出所：田村(1999)『機動営業力』。

このようなマーケティング志向および組織志向への変遷の中、これに連動して、営業の行動様式についての研究も進んだ。松尾(1998)では、マーケティング・コンセプトを重視する問題解決志向の営業と、活動の量・情緒的側面を強調する伝統志向の営業とタイプの異なる営業の行動様式を比較している。営業行動様式と顧客満足・財務業績との関係、そしてこれに対する市場不確実性の促進効果を検討し、市場不確実性の違いに関わらず、問題解決志向の営業は、財務業績を高めていたことを明らかにしている。更に、顧客との協働活動における、「ワークショップ型営業(嶋口, 1995)」という新たな概念も生まれた。これは、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というものであり、このスタイルをワークショップ型営業とした。ワークショップ型営業では、上からの権限移譲を受けた営業担当者が顧客と語り合い、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。顧客さえ知りえない、潜在的なニーズを顧客との長期的

で双方向なやりとりにより、明確化し、個の力ではなく、営業を中心とした企業の総合力で顧客接点力を高め、顧客に問題解決(ソリューション)を提供し、同時に、強固な信頼(リレーション)を得るというものである。

以上、営業活動の研究を概観したが、不確実性が高まる事業環境において、営業部門は、企業の適応力を左右するファクターとして位置づけられ、その形態も時代とともに変貌し、個人型から組織型、プロダクト・アウト型からニーズ・プル型へのパラダイムシフトが進んできているといえる。加えて、その役割も変化し、特に本研究が注目している、製品開発への関与の重要性も、田村(1999)からも推察することができる。

本研究では、このような、顧客視点と組織視点とが融合した営業スタイルの変遷を受けて、特に、**BtoB** メーカーを取り上げ、営業部門がどのように顧客情報を収集し、製品部門との共有、そして利用を促しているのかというプロセスに焦点を当て、論を進めたい。営業部門と製品企画・開発部門の連携の重要性は、複数の研究でも指摘され、両者を包含した企業としての営業活動、つまり、チーム営業や組織営業の研究も散見される。しかし、具体的に、営業部門が製品開発部門にどのように関与し、また両者の連携を促進する規定因について、焦点化した研究は少ない。前章でも触れたが、欧米では、そもそも「営業」という概念自体が存在せず、本領域の研究も僅少である。本研究では、営業の具体的な「製品開発への関与」にまで踏み込み、日本の製造業における競争優位性の一端を明らかにしたい。

次節では、本研究との関連性が高く、また、欧米を中心に散見されるマーケティング部門(スタッフ)と製品開発部門におけるインターフェイスに関する研究の概観を行う。本研究が主題としている営業自身の具体的な製品開発への関与とは一線を画すが、製(ものづくり)と販(販売)間での研究のトレンドを掴んでおきたい。

3.マーケティング部門とR&D部門のインターフェイス

本節では、本研究の鍵概念の一つである「製販連携」に関して、1950年代から多くの先行研究が存在する「マーケティング部門とR&D部門のインターフェイス」について概観する。

3.1.マーケティング部門と R & D 部門の研究の変遷

製品開発で主要な役割を担うマーケティング部門と R&D 部門との統合に関しては、欧米で研究が盛んに展開されてきた。

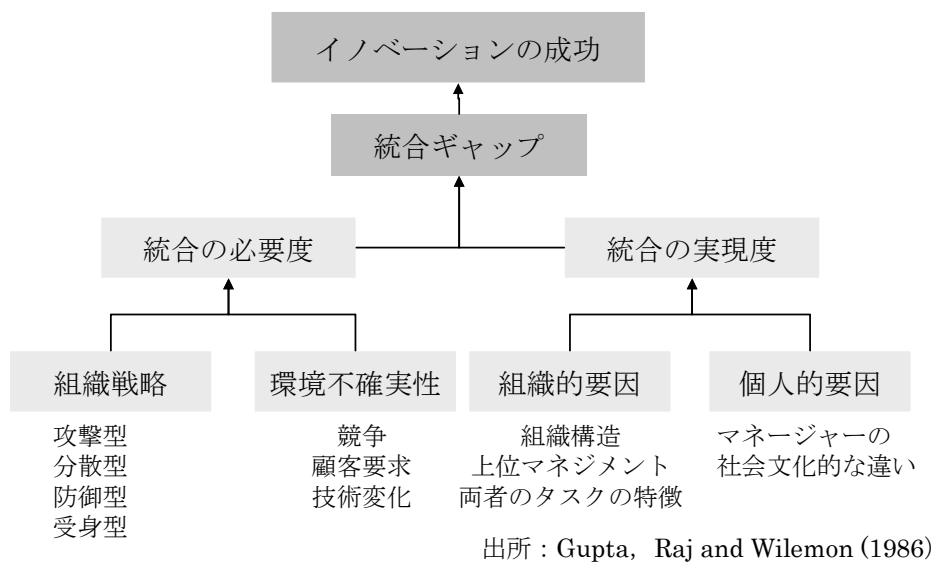
米国では、1950 年代に新製品開発への関心が高まり、技術や市場の新規性が高いほど、マーケティングと R&D との共同責任が増すことが指摘された。しかし、この両部門間の関係は友好的というよりは、むしろ対立的であった。60 年代後半から 70 年代にかけての研究には、それに対する危機感が伺われる(川上, 2005)。

その後、70 年代後半から 80 年代にかけて、新製品開発競争の激化に伴い、開発期間短縮への圧力が働き、フラットな組織構造や部門横断チームが導入される中で、マーケティングと R&D との部門間関係のマネジメントが重要視されるようになる。この背景には各国の新製品成功要因研究プロジェクトの結果、マーケティングが製品開発において果たす役割の重要性やマーケティングと R & D との協力の必要性が経験的証拠として示されたことがあげられる(Griffin and Hauser, 1996)。

ここで最も研究が盛んに行われたとされる、80 年代の研究の萌芽を概観する。80 年代に入り、マーケティングと R&D の統合による成果についても研究が進み、Souder and Chakrabarti(1978)が、1959 年から 1976 年までの先行研究を整理し、74 のモデルと 600 以上の仮説を抽出したうえで、統合と成果に正の影響があることを示している。更に、Souder(1981 ; 1988)は、約 10 年間にわたっての電話インタビューと 584 回のインタビューによるデータの収集と分析により、統合と成果との関係を客観的に裏付けた。そして、その後、研究展開上の大きな流れを形成する契機となったのは、この問題を分析するための理論的な概念モデルの提示である。Gupta, Raj and Wilemon(1985)は、マーケティングと R&D の統合の実現が困難になっている要因を両部門のマネジャーの認識にあるとし、ハイテク産業の 167 社のマーケティング・マネジャー 107 名、R&D マネジャー 109 名を対象に質問調査を実施し、その結果から統合に必要な活動に対する認識に差があることを確認し、同時に必要度と実現度の間にもギャップがあることを突き止め、その全体構造をモデル化した(Gupta, Raj and Wilemon , 1986)。このモデルは統合最大化を唯一の解として強調するのでは

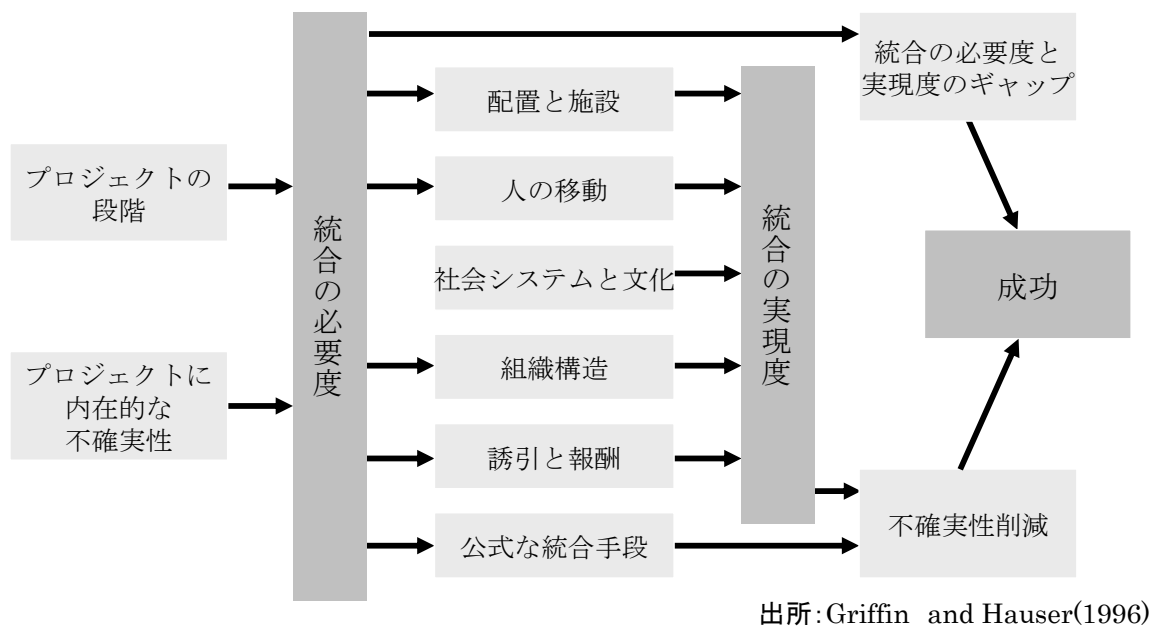
なく、統合の必要度に応じた最適化を目指す状況依存的な視点を有するものであった。その基本的な枠組みは、マーケティングとR&Dとの統合の必要度は組織戦略と市場環境の不確実性によって定められ、統合の実現度は組織要因と個人的要因によって規定され、さらに統合の必要度と実現度のギャップでイノベーションの成否が決まるというものである(図 2-2)。

図 2-2：マーケティングと R&D との統合に関する概念モデル



この後、Gupta et al.の概念モデルに関する実証研究が盛んに展開されるが、Griffin and Hauser(1996)は、このモデルそのものの精緻化に取り組んだ。Griffin and Hauser の概念枠組は、プロジェクト単位で管理する必要性が高まったことを反映した製品プロジェクト・レベルのモデルであり、考慮すべき視点が網羅的に示されている。彼らは、組織のフラット化が進み、部門横断型のタスクに移行する中で、部門レベルではなく、プロジェクト・レベルの概念モデルを提案したのである(図 2-3)。彼らのモデルは、「状況」「構造・プロセス」「成果」という3つの次元から構成されている。「状況」とは、新製品プロジェクトにおいて必要とされる統合の量やタイプに関わる次元であり、「構造・プロセス」とは部門間の統合を実現するための行動に関わる次元である。そしてこれらを通じた統合活動によって、統合の必要度と実現度のギャップや不確実性が変化し、それが新製品の成否に影響するということである。

図 2-3：プロジェクト・レベルのマーケティングと R&D との統合に関する概念モデル



3.2. 日本企業に関する研究

前述のような展開とともに、1990年代には、日本企業を対象とした実証研究も始まった。それまでは、日本企業に関しては、マーケティングと R&D の葛藤が米国ほど深刻ではないこと、エンジニアはジョブ・ローテーションや研修によるマーケティング経験が可能であり、それが部門間の統合に有効に働く可能性があること等が指摘されてきたが、これらの認識に対して、90年代の日本のハイテク企業を対象とした実証研究は、米国と同様に、日本においても両部門間の統合の必要度と実現度にはギャップがあり、統合は不十分であることを指摘した(Song and Parry, 1992)。

こうした日米の類似性が明らかになる一方で日米の違いも指摘され、その違いの大きな要因と考えられる、「分化」の概念の違いに注目したのが、川上(1998a)である。川上(1998a)は、日本企業では、部門と機能が一致しない点に注目すべきであることを事例を挙げて指摘し、部門と機能が同一であるとする、欧米研究の前提にあった「分化」との違いを示した。

この「分化」の違いを示唆する概念は、マーケティングと R&D との統合に

関する先行研究にも見出せ、「役割フレキシビリティ(Role flexibility)」¹⁸とされている。この概念定義は、「部門役割外のタスクを行う程度」とされており、例えば、R&D 担当者が顧客に接触したり、マーケティング担当者が実験を行うといったことを指す。

先行研究では、役割フレキシビリティを持ち、担当外の役割に踏み込んで、相手の情報ニーズをより深く理解すれば、部門間の情報共有が進むことが実証されており(Moenaert et al., 1994)、解釈スキーマ¹⁹の違いからくる対立を緩和し、製販でのインターフェイスに好影響を与えることができるとされている(川上, 1998b)。このようなフレキシブルな役割構造は、日本企業にはよく見られるが、欧米では難しいことも指摘されている。この分化の状況がマーケティングとR & Dの関係、延いては、新製品開発のパフォーマンスにいかなる影響を及ぼすのか、ということに着眼し、「顧客情報の利用」を通して、日本的分化と新製品開発の成果との関係を実証的に示したのが川上(2005)である。川上(2005)は、新製品開発において、マーケティングとR & Dとの間で「顧客情報の利用」を促す、1)顧客志向を実現するマネジメント、2)顧客志向が有効となる条件、を明らかにした。日本の大手家電メーカーの複数事例研究をベースに、定量調査に基づく実証研究を行い、「バランス分化」という新たな概念を生み出したのである。「バランス分化」における、組織の冗長性は、新製品開発メンバーの「キャリアの冗長性」と「タスク遂行の冗長性」という二次元からなるもので、それぞれ、下記のように定義されている。

* キャリアの冗長性：

「ある新製品の開発活動が始まる時点で、自部門以外の知識や経験を有している程度のこと」

* タスクの冗長性：

「新製品開発プロセスにおいて、部門の専門外のタスクを遂行する程度のこと」

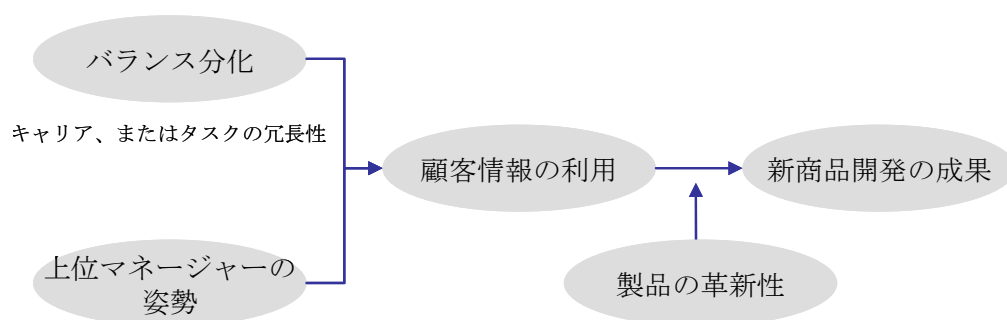
図 2-4 は川上(2005)の概念モデルであるが、ここでは、顧客情報の利用の影響因子として、「バランス分化」に加え、「上位マネジャー」も併記されている。

¹⁸ Moenaert and Souder(1990), Moenaert et al(1994)に詳しい。

¹⁹ 加護野(1988)では、スキーマを「考え方の基本的な枠組み」としている。

これは、先んじて行われたケース・スタディからの抽出要因であり、上位者の姿勢が担当者の「顧客情報の利用」に強く影響していた。前述したように「顧客情報の利用」が製販の境界領域であり、役割外タスクという意味合いも含め、あるいは世代継承の側面からも、重要な要素であるといえる。川上はこの概念モデルをもとに、家電産業と一般消費財産業において、このモデルの実証研究を行った。

図 2-4：川上(2005)の概念モデル



発見事項としては、下記のとおりである。

- 1) 顧客情報は、製品アイデアやコンセプト、仕様などの決定に使われるだけでなく、開発メンバーの行動を促したり、組織内でコンセンサスを形成するといった組織のマネジメントの為にも利用されうること
- 2) 組織レベルでの顧客情報の利用は、職能横断的な背景知識の保有やタスクへの関与が好影響を与えうること
- 3) 上位マネージャーが顧客情報に対して支持的な姿勢をもつことが重要であること
- 4) 顧客情報の利用と新製品開発の成果との関係は、製品の革新性の程度によって異なりうること

川上(2005)が実証したように、マーケティングと R&D のインターフェイスにおいて、「バランス分化」や「マネージャーの姿勢」は、両者の有機的な関係

性を構築する要素として、重要な概念である。筆者の実務経験からも、これらの要因が、個々の職務範囲や実行ハードル(個々が持つ、バーチャル的な職務設定の基準)に大きく影響し、新製品開発における「製販連携」においても有効であると考えられる。

本研究では、川上(2005)の実証研究をベースに、研究対象をマーケティング(スタッフ)と一線を画す「営業部門」と「製品企画・開発部門」との関係性に転用し、更に、製販連携活動における、その他の組織的特性および要因を多面的に洞察したい。

4.組織的イノベーション要因について

本節では、製販連携に関わるイノベーション、新製品開発を考察するにあたり、両者の間に生み出される、摩擦やコンフリクトを概観したい。なぜなら、本研究は、営業部門と製品部門の性質や志向の違い、言うなれば、ニーズ・プルやシーズ・プッシュに代表される双方の考え方の違いやそれによる文化的な側面の差異から生まれるコンフリクトを所与とし、それらを如何にマネジメントすべきか、つまり、コンフリクトを如何に解消し、昇華させているかを洞察することに強い意義を感じているからである。

Jehn and Mannix(2001)は、「コンフリクトとは、調和しない、対立する希望や要求をもつ他者を認識すること」と定義している。

また、Jehn and Mannix(2001)は、組織内で生じるコンフリクトを、対人間の不適合から生じる「対人コンフリクト」、仕事上の見方や考え方の違いから生じる「タスク・コンフリクト」、仕事を遂行する上での資源配分をめぐる「プロセス・コンフリクト」に分類している。これまでの研究では、組織内で生じたプレッシャーやコンフリクトが、対人コンフリクト、プロセス・コンフリクトに発展する場合には集団業績を低めるが、メンバーの異なる考え方を統合し、集団の深い理解を促すタスク・コンフリクトにつながる場合には業績を高めることが明らかにされている(松尾, 2002b)。

松尾(2002a)は、顧客志向と内部競争(コンフリクト)の連動が、営業組織におけるイノベーションを促進するうえで、鍵となることを示し、更に、松尾(2002b)は、同質メンバー間の3タイプのコンフリクトと組織の革新性の関係について

実証研究を行い、日本企業 213 社の営業部門の管理職を対象にコンフリクトと部門の革新性や協調性の関係を調べている。結果では、タスク・コンフリクトがチームの革新性と協調性を高めていた半面、組織内のプロセス・コンフリクトと対人コンフリクトは営業部門の革新性と協調性に対して負の影響を及ぼしていることが明らかになった。つまり、タスク・コンフリクトはチームメンバーの知識の共有と獲得を高めることで、チームの革新性を上げるが、対人コンフリクトとプロセス・コンフリクトは革新性を下げることが分かった。

更に、松尾(2002b)では顧客志向がコンフリクトを通じてどのように営業部門の革新性に影響を与えるかを調べているが、結果では顧客志向はタスク・コンフリクトを高める反面、プロセス・コンフリクトを下げることで組織のイノベーションを高めることが証明された。顧客志向は、資源の割当よりも直接にタスクそのものに関心を集中させ、コンフリクトは建設的で創造的なものになると解釈している。その理由は、タスク・コンフリクトはメンバーが新しい情報を受け入れるように働き、メンバーの理解の幅を広げるが、プロセス・コンフリクトはタスク以外の問題に集中させ、部門のイノベーションを阻害するためである。このように、松尾(2002b)の研究では、顧客志向とコンフリクトの関係から、部門でのイノベーションの影響を証明しており、コンフリクトのマネジメントが、イノベーションの発生を促進する可能性が示唆されたといえる。

次に、創造的なコンフリクトに関する、他の研究を見てみたい。野中・武内(1996)は、革新的な組織条件の一つとして「創造的なカオス」が存在することを指摘している。「好業績をあげている日本企業のリーダーは、挑戦的な目標を提示することでメンバーの危機感、組織内の緊張感を高め、問題の認識や危機的状況の解決に目を向けさせている」としている。Amabile et al.(1996)は、仕事環境におけるプレッシャーを、過度の仕事プレッシャーと挑戦に区分し、緊急かつ知的な問題を解決する「挑戦的な仕事」から生じる過度なプレッシャーがメンバーの創造性を高める効果を持つことを実証的に明らかにしている。

また、Leonard-Barton(1998)は、新たな知識創造を「創造的摩擦」の視点から論じている。この創造的摩擦を通して、異なった問題解決のアプローチを統合し、新たな洞察や知識が生起することを示唆している。また、イノベーションは多様なマインド・セットの境界から生起するものであり、一つの知識やス

キル内では生起するのではないとしている。多様な認識をうまく活用し、環境に対して能動的にはたらきかけていく組織像は、加護野(1988)や野中(1990)によって萌芽し、90年代後半には、創造的摩擦・コンフリクトというコンフリクトの概念を取り込み、体系化されてきたといえよう。

つまり、本論が注目している、イノベーションや新製品開発と「製販連携」における創造的なコンフリクトは密接に関連していると考えられ、良質な製販連携を規定する組織的特性を考察するうえで、一つの大きな着眼ポイントとなりうる。

第3章 本研究の分析視点

1.本章の構成

以上、営業部門の役割・機能に関する研究、マーケティングとR&Dとの統合に関する研究、そして、イノベーションや良質な新製品開発を誘発するとされる、創造的なコンフリクトに関する研究を概観した。しかし、これらの視点を融合する視点に立った研究は少ないものと思われる。それは、前章でも述べたように、欧米中心のマーケティングスタッフとR&Dのインターフェイスの研究においては、欧米で概念化がなされていなかった「営業」部門が対象として研究に登場していなかったことも一つの理由である。これに伴い、コンフリクトの研究でも同様のことがいえる。営業部門内のコンフリクトに焦点化した研究には、顧客志向との融和性を含めて詳細に考察、実証した(松尾, 2002)の例はあるが、製販間、つまり、直接的に顧客接点業務を行う「営業」と「製品開発」との間におけるコンフリクトと「顧客情報の利用」との連動性に焦点化した研究は少ないといえる。

本研究では、「営業部門の製品開発への関与」に焦点を当て、それが、製品部門の「顧客情報の利用」にどのように影響し、その際の営業部門の役割や機能を複数のケース・スタディから見出したい。加えて、それをモデレートする要因として、製販連携において、どのような組織特性・要因が存在するのかを探索的に明らかにする。以下、これらの研究目的を遂行するにあたり、研究フレームを図式化したうえで、本章では、筆者が考えるいくつかの分析視点をリサーチ・クエスチョン毎に明記したい。

2.研究フレームワークと分析視点

2.1.研究のフレームワーク

ここでは、先行文献をベースに、前述したリサーチ・クエスチョンの位置づけを明確にすると共に、円滑に分析を進めるために、筆者の問題意識と視点を研究フレームで示したい。本研究は、仮説探索的要素が強いため、研究フレームは仮説に基づいたものではない。あくまで、考え方の枠組みを示す為の手段として用いることにする。

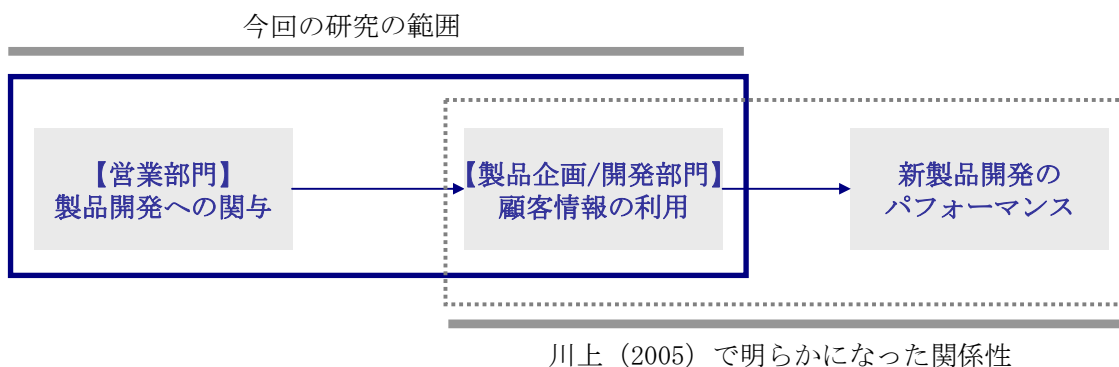
研究フレームの記述にあたり、川上(2005)が明らかにした、「顧客情報の利用は新製品開発の成果に影響する」という研究結果を引用すると、顧客情報の利用を促進することは、新製品開発の成果に結びつくということがいえる。

そこで本研究では、営業部門の製品開発への関与と製品企画・開発部門の顧客情報の利用の関係までをその範囲とし、顧客情報の利用を新製品開発の成果と読み替え、考察することにする。これを図式化すると、図 3-1 のようになる。

本研究の範囲は、顧客情報の利用を中心に営業部門の製品開発への関与、それを含めた「製販連携」に焦点を絞るものであり、特に、新製品開発のテクニカルなプロセスや、パフォーマンス・成果の結果やあり方の詳細までは言及しない。新製品開発の成果となると、関連部署も多岐に亘り、様々な成果指標や影響要因が考えられるため、論点を絞るうえでも、そのようにしたいと考えた。

但し、前提として、前述した本研究での新製品開発のパフォーマンスの考え方にに基づき、調査対象を「高シェア」の優良企業とするため、研究企業は、必然的に優れた新製品を連続的に開発している企業ということが出来る。したがって、研究範囲は絞るものの、総合的な見地から、製品開発のパフォーマンスにも繋がる研究としても位置づけられよう。

図 3-1：本研究の範囲と川上(2005)との関係



これらの考え方を前提に、以下に研究フレームを示す。理解を深める為に、改めて、以下に、リサーチ・クエスチョンを再掲し、その後、研究フレームを図式化する。リサーチ・クエスチョンとの関係を明確にすることを狙いとし、加えて、先行研究と筆者の経験に基づいた分析視点を一覧にする。

図 3-2 が、研究フレームだが、矢印 RQ1, RQ2 がリサーチ・クエスチョンと対応したものとなっている。また、営業部門と製品企画・開発部門を囲んだ点線部分を製販連携システムの範囲とする。

分析の視点としては、表 3-1 にあるように、まず、営業部門の製品開発への関与については、関与頻度、関与段階、関与姿勢、関与意識の 4 つの視点、そして、製販連携の組織的特性・要因に関しては、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢の 3 つの視点をベースにする。これらに、組織体制や事業体制の視点も盛り込み、分析を行う。以下、それぞれの視点における着目ポイントを明記する。

=再掲=

■リサーチ・クエスチョン①

営業部門は、製品開発にどのように関与し、顧客情報の利用において、どのような役割・機能を果たしているのか。

■リサーチ・クエスチョン②

営業部門と製品企画・開発部門の良質な製販連携を促進する、組織的特性・要因は何か。それらの組織的特性や要因は、製品企画・開発部門の顧客情報の利用をどのように促進しているのか。

図 3-2：研究フレーム

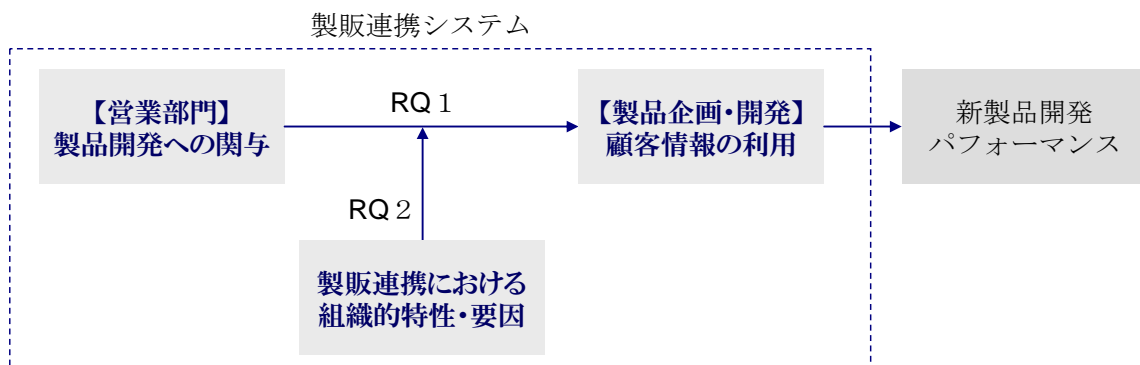


表 3-1：分析視点の一覧

	リサーチチェック①	リサーチ・チェック②
個別視点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関与頻度 ・ 関与段階 ・ 関与姿勢 ・ 関与意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ タスク冗長性 ・ コンフリクト ・ マネジャーの姿勢
共通	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織体制： 事業部制(製販一体)，クロスセル：(製販分離)など 	

2.2.営業部門の製品開発への関与についての分析視点

営業部門は、通常、売上目標の必達を第一目標とし、作られたものをできるだけ効率よく、大量に流す術を検討することが多い。これは、営業活動を評価する次元として、最も重視されてきたのが、売上高であったことの影響が大きい。つまり、営業の管理手法が売上というアウトプット管理であった為、売上志向の営業活動が大勢であったと思われる。筆者の経験でも、入社した当時(1997年)はアウトプット管理志向が強く、売上至上主義の志向を持って、営業活動に努めていた。

日本の企業のように、生産・製造および流通において、組織化・系列化体制を敷く事業スタイルでは、企業間関係を維持する為に、常に一定以上の商いの量を確保する必要がある。これらも相まって、日本企業においては、売上志向が隆々と今日まで宿っているケースも少なくない。このような志向のもと、営業は販売することには躍起になるが、フィードバック・ループ、つまり、顧客や市場から得られる情報を製品部門に提供することについては、個人差が出やすい。すなわち、顧客や市場の情報を製品部門に伝達するという意味において、このフィードバック・ループに個人差がある企業と、個人差がなく、高位平準化している企業とでは、製品開発において大きな差が出てくるとと思われる。

このような視点に基づき、まず、営業部門の製品開発への関与に関して、その度合いを客観的に示す術として、その行動レベルの特性を、関与頻度、関与段階、関与姿勢に分け、考察すると共に、その根底にある営業部門の製品開発

への意識についても明らかにし、その上で、「顧客情報の利用」の観点から、営業部門の製品開発への役割や機能について述べたい。

● 関与頻度

関与頻度とは、顧客情報の伝達を含め、営業部門が製品開発を目的として、製品企画・開発部門と接触する回数であり、対面、非対面を問わない。これは、両者のコミュニケーションの度合いを示すものであり、製販の情報伝達のスピードや正確性に関わるものとして、重要な視点だといえる。

● 関与段階²⁰

関与段階とは、製品開発の代表的な4つのプロセスにおいて、営業部門がどの段階で関与しているのかを示すものであり、営業部門の関与度合いをより明確にする為に適切な着眼点だといえる。ここで、4つのプロセスを以下の4段階とおく。まず、一つ目は、企画構想段階であり、製品開発のアイデア、コンセプトを開発する段階である。2つ目は、製品の機能や仕様を詰めていく段階、そして3つ目は、量産化検討、最後に事業性評価段階とする。企業によっては製品開発段階は様々であるが、社内外の複数のインタビューを加味し、本プロセスを採用した。

● 関与姿勢

関与姿勢とは、顧客情報の伝達を中心とした製品開発への関与に対し、積極＝消極の2次元で思考する概念であり、例えば、製品部門に聞かれたから、顧客ニーズを提供する場合は消極的な関与とみなし、自ら積極的に顧客ニーズの伝達や新製品のアイデアを提供する、あるいは、顧客接点現場へ製品開発部門を連れて行く、といった行為を積極的な関与とみなす。

● 関与への意識

上記、行為レベルでの関与形態と意識レベルは、おそらく比例的な関係を表

²⁰ 川上(1997)では、消費財メーカーを対象にして、開発段階における、マーケティングとR&Dの関与状況を明らかにしている。

す可能性が高い。なぜなら、営業部門の製品開発への想いが要因となり、行為レベルへの関与に昇華させることが容易に推測できるからである。先にも述べたが、営業の最も重要な役割は、長らく販売であり、売上の達成とされてきた。

したがって、製品開発への関与は日々に営業活動の中での意識する対象ではなかったと言えよう。そんな状況において、営業部門を製品開発へ突き動かす営業の内的意識を深く洞察することは、本研究で極めて重要であり、有意義なものであるといえる。

2.3.製販連携における組織的特性・要因についての分析視点

営業部門の製品開発への関与を促進する、製品開発活動に関する「製販連携」における組織的特性・要因についての分析視点について触れておく。

先行文献でも触れたが、新製品開発、それに纏わる製品開発部門とのインターフェイスの問題は、長らく研究の対象となり、実業界においてもインパクトのあるテーマであった。シーズ・アウトとニーズ・プルに代表されるように、両者の意見は相反する場合が多く、企業においても、両者の融合や統合は難解なテーマである。そんな中、文献の概観でも触れた、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢の3つの視点は製販連携を良化する要因のように思える。以下、その理由を述べる。

● タスク冗長性

川上(2005)でもあったように、R&Dとマーケティングでは、タスクとキャリアの冗長性が「バランス分化」という概念を生み出し、両者における顧客情報の利用を促し、また新製品開発にも効果があると示されたが、本論文が対象としている、営業と製品企画・開発部門においても効果的かどうかについて、考察したい。但し、本研究の対象である、営業部門と製品企画・開発部門とのキャリアチェンジは僅少と考えられる為、タスク冗長性に焦点化したい。

● コンフリクト

挑戦的な課題解決の為に異なる意見がぶつかり合い、この結果発生するコン

フリクトの中からイノベーションが生まれる。つまり、創造的摩擦がイノベーションにつながるということが先行研究でも確認できた。加えて、創造的コンフリクトが組織の顧客志向と密接に結びついている可能性の示唆(松尾2002)もあった。このような視点から、本研究で注目している、「顧客情報の利用」においても、営業部門と製品企画・開発部門間のコンフリクトの状況を考察することは重要であると考えられる。

● マネジャーの姿勢

上記のタスク冗長性の概念である、役割フレキシビリティは、「部門役割外のタスクを行う程度」であるが、これには上長の姿勢が極めて重要である。その理由は、冗長性を促す環境づくりに加え、教育の視点、つまり、世代継承性を生み出す意味でも大きな役割となる。製販連携における組織的特性・要因を持続させる要因としても注目したい。

第4章 調査概要

1.本章の構成

本章では、先に掲げた2つのリサーチ・クエスチョンに対する解を導出する為の研究目的、調査内容について述べる。具体的には、「営業部門の製品開発への関与」と「製販連携における組織的特性・要因」を先に述べた分析視点を盛り込み、調査を行う。以下では、先ず、調査を行う目的に触れ、そして、どのような調査手法を選択し、どのような調査対象を選定したかについて詳しく述べていく。

2.調査目的

本調査の目的は、「営業部門の製品開発への関与」が「製品企画・開発部門の顧客情報の利用」を通して、新製品開発に如何に影響し、営業部門はどのような役割・機能を果たしているか、そして、それを促進する「製販連携における組織的特性」を探索的に明らかにすることである。今回掲げた2つのリサーチ・クエスチョンは、いずれも、組織内の複雑な状況が前提にあり、複数の要因が絡み合う関係性が想定され、それらの全容を把握し、可視化しなければならない。営業部門の製品開発への関与は「どのように」行われ、そして「なぜ」そのような活動が成されるのか、それを促進する製販連携の組織特性や要因も同様に「どのように」「なぜ」行われるのかを究明しなければ、本質的な解にはならないと考える。

本調査では、これらの課題を克服する為、複数ケース・スタディによる定性調査を行い、調査対象については、後に詳細に触れるが、長期に亘り、業界内でリーディングカンパニーとして君臨している BtoB メーカーを、複数の業界から選択し、調査する。以下、研究の方法論について明記する。

3.調査方法

3.1.ケース・スタディ

前項で示したように、複雑な状況に迫るという条件を満たすためには、単に説明変数と非説明変数を特定するだけでなく、「なぜ」そうなるのか、「どのように」因果関係が成り立つのか、について深く洞察する必要がある。

このような条件を満たす調査方法としては、ケース・スタディが挙げられる。ケース・スタディはひとつ、あるいは少数の調査対象に対して定性・定量の両方を含む様々なデータ収集方法を用いて、集中的にデータを収集する方法であり、他のどんな調査方法よりも調査対象に関して詳細にそして全体像をつかむことのできる方法である(Yin, 1994)。

ケース・スタディは、exploratory purpose(探求目的)、descriptive purpose(描写目的)、explanatory purpose(因果関係の説明目的)のいずれの目的にも活用できる(Yin, 1994)。探索目的のケース・スタディは新たな発見をするために何が起きているのかを追求するものであり、研究対象への理解を明確化するものである。描写目的のケース・スタディは研究対象の現象や対象者・対象集団などを精緻に描写する為のものであり、因果関係の説明目的のケース・スタディは変数同士の因果関係を確立し、因果関係を説明するためのものである。このことから、本研究の目的との整合性も図れ、調査手法としては、ケース・スタディを使用する。加えて、シングルケースでの一般化は難しいため、本調査では、複数の産業クラスターにおいて、複数のケース・スタディを実施することにした。具体的には、営業部門、製品企画・開発の両部門に前章で取り上げた「分析の視点」に加え、組織構造(集権性、公式性、複雑性)などの視点も盛り込み、半構造化インタビューを行った。

3.2.調査対象

今回は調査目的を鑑み、複数ケース・スタディの手法を選択肢し、調査対象は下記の条件を満たす企業とした。

●BtoB メーカーでかつ、長年トップメーカーとして君臨している優良企業

優良企業とは、1)高シェア、2)上位3位以内、のいずれかの条件を満たす企業とする。

これらの条件を選んだ理由は、第一章でも述べたように、新製品開発の有効性が、財務的成果(売上、利益)、効率的成果(開発スピード、期間)の両軸で定義されることが多いが、本研究では、この2つの視点をベースとしながらも、数

名・数社のヒアリングから得られた、最終的な目標値となることが多い「シェア」を新製品のパフォーマンスを測る指標として位置づけた為である。また、長年トップメーカーとして君臨している企業は時代のトレンドや顧客ニーズに対応した新製品を継続的に創出し続けていると想定することができ、同時に、それを達成するメカニズムが企業の仕組みとして確立していると考えられる。

このことから、上記の企業選定条件は、本研究の目的である、「営業部門の製品開発への関与」と「顧客情報の利用」との関係性や、それを促進する「製販連携」における組織的な規定因を見出す対象として、適切だといえる。一方、BtoBメーカーを選んだ理由は、序章で述べたとおり、BtoBメーカーの営業部門はBtoCメーカーの営業に比して、顧客関係性や顧客適応性が高く、顧客とのやりとりが擦り合わせによる「インテグラル型」²¹である場合が散見され、事業にけるインパクトが大きいと思われるからである。

加えて、企業選定には、企業規模と産業セクターの2つの条件にも注目した。まず、企業規模への注目の理由は、本研究が注目している、BtoBメーカーの営業部門においても、昨今は一部アウトソーシングの流れにあるが、一定の規模を満たしていない企業は、効率化を念頭においた「分化」や「分業」の概念が生成されず、筆者が注目している部門間連携における「タスクの冗長性」や「役割フレキシビリティ」という特性が分かりづらいのではないかと考えた為である。勿論、企業規模の小さい企業においても、職務設計、役割・機能が科学的に設計されている企業も多く存在するが、本調査では、従業員数を1000人以上の企業を選択することにした。

もう一方の条件である、産業セクターに着目した理由は、経営戦略・マーケティング戦略・人事戦略の特色などにおいて、多くの面で影響を及ぼす(Porter, 1999)為、産業セクターが本研究で導出する事象や要因以外で、影響を及ぼす変数と捉えられるからである。よって、産業による影響を減らす為にセンサ部品、精密機器、設備機器、FA設備、IT、電子化材、半導体など7産業に跨り、調査を行った。本調査での各産業に対する調査対象企業数は、表4-1に示したとおりである。

また、本研究では、「営業部門の製品開発への関与」を通して、日本型「営業」

²¹ 延岡(2006)に詳しい

の役割や機能およびそれを生み出す組織的特性に注目しているが、これらの視点をより明確にする為、相対比較の企業として、外資系4社を含めている。外資系企業は、精密機器：1社，設備機器：1社，IT：1社，半導体：1社となっている。

表 4-1：調査企業の産業セクターと会社数

	センサ 部品	精密 機器	設備 機器	FA 設備	IT	電子 化材	半導体
会社 数	2	2	3	2	2	3	1

3.3.インタビュー概要と実施状況

インタビューは、各企業の営業部門，製品企画・開発部門の両者にアプローチし，進めた。双方，入社後5年以上，各職務の責任者および経験年数5年以上とした。これは，研究対象が「製販連携」というメーカーにおいて生命線ともいえるべき，重要なテーマであり，加えて，他部門との多様な連携を含むことを鑑み，全社的な視点や重層的な経験をベースとしたコメントを導き出す為である。

但し，企業への，しかも限定的な条件によるインタビューは，難易度が高い為，両部門の職務経験があり，全社的な視点を持つ責任者，つまり，

- ・ 現在は，営業部門であるが，製品企画・開発部門を経験された方
- ・ 現在は，製品企画・開発部門であるが，営業部門を経験された方

にも，対象を広げ，インタビューを行った。インタビュー期間は，2010年5月初め～2010年7月末の約二ヶ月に及んだ。多忙な中ではあったが，役員職：4名，部長職：4名へのインタビューも実施でき，歴史的な背景や事業展開および組織体制の変遷などの視点も含めた総合的なコメントも得られ，有意義なものとなった。

しかしながら，インタビューの調整は難しく，調査設計どおりにはいかない企業もあった。それを補足する意味で，アンケート票も併用した。アンケート

票は、10社程度にインタビューを行った段階で、筆者の分析の視点に加え、それまでのインタビュー結果から、リサーチ・クエスチョンに関わる視点を盛り込み、作成した。これは、統計理論に基づく、定量調査という意味ではなく、時間的制約や守秘の観点から、直接インタビューができない方に対し、アンケート票での回答を頂くことにより、より調査設計に近いものにする為である。

更に、アンケート票を併用した狙いとしては、先ず、インタビュアーである筆者の主観的解釈によらないよう、インタビュー対象者自身の意見を客観的に確認するためであり、二つ目は、インタビューを進める中で得られた視点について、インタビューを既に終えた企業に対しても、アンケートではあるが、意見を聞くことで、同一の切り口・視点での考察が可能となるからである。例えば、A社のインタビューの後にB社でインタビューをした際、斬新な切り口が出てきた。その場合、A社に再度、その切り口に対してインタビューを試みることは難しい。業界のリーディングカンパニーの要職に就くインタビュー対象者は多忙であるためである。以上、二つの視点から、アンケート票を併用した。

下記の表 4-2 は、調査にご協力頂いた企業をコード化し、その企業コードごとに、インタビュー実施状況を表したものである。守秘の観点から、企業名が特定できないよう、それぞれに詳細なプロフィールは作成できないが、いずれも業界におけるリーディングカンパニーであり、高いシェアを誇る。今後のケース・スタディの分析や考察では下記（表 4-2）の企業コードを使用する。インタビューは、調査設計どおりにはいかなかったが、営業部門：16名、製品企画・開発部門：11名対し、平均 2 時間程度、実施することができた。尚、表 4-2 の右欄は、インタビュー対象企業が属する産業セクターを英語表記したもので、各企業コードには、この頭文字と番号を付与している。

表 4-2：インタビュー実施件数と企業コード一覧

業界	コード名	インタビュー部門		業界名：英語表記
		営業部門	製品企画・ 開発部門	
センサ 部品	A1 社	1		Automation Sensor
	A2 社	1		
精密 機器	C1 社	2		Copy-machine & accurate instrument
	C2 社：外資	1		
設備 機器	E1 社	4	3	Equipment instrument
	E2 社		1	
	E3 社：外資	1	1	
F A 設備	F1 社	1		Factory automation
	F2 社		1	Equipment
I T	I1 社	1	1	Information technology
	I2 社：外資	1	1	
電子 化材	M1 社	1	1	Materials for electronic & industry
	M2 社	1		
	M3 社	1	1	
半導体	S1 社：外資		1	Semiconductors
合計	15 社	16	11	-

※ セル内の数字は人数

● ケース・スタディの理論的アプローチと妥当性

ケース・スタディ，定性調査に共通する問題として，調査対象の数が小さいために結果を母集団へ一般化させること (generalization) が難しいという問題があり，この解決は重要な課題となる。ケース企業で発見した結果が母集団へ一般化できれば，本研究の意味は著しく減少してしまうからである。ケース・スタディおよび定性調査の一般化能力が弱いという批判に対し，Yin (1994) は，以下のように反論している。ケース・スタディ・定性調査の一般化が弱い

という批判は、サーベイに用いられる調査結果を母集団への統計的な技法によって一般化するというサンプリングロジックに基づいて行われるものである。だが、ケース・スタディおよび定性調査の結果は、サンプリングロジックによって一般化されるのではなく、調査結果の分析・理論構築を通じて一般化されるものである。そのため、サーベイで一般化のために用いるサンプリングロジックをケース・スタディ・定性調査に適用することは適切とはいえない。

以上のように調査結果の分析・理論構築を通じて一般化するという方法がケース・スタディには可能となるものの、母集団のバリエーションを鑑み、これらを通して、全体的な傾向や特性を理解することが重要となる。これらの理由から、本調査では、複数の産業クラスター(7 産業)において、複数のケース・スタディを実施することとしたが、更に、ケース・スタディ結果の分析・理論構築による調査結果の一般化のためには、ケース企業の選択も理論に基づくものではない。前項の調査対象にて、本研究との適合性を鑑みた対象企業の条件は述べたが、ここでは、ケース選択における方法論を述べたい。

本研究では、replication logic(Yin , 1994)を用いることにする。Replication logic(Yin , 1994)は、似通った結果を予測できるケース(literal replication)から似通った結果を得、異なる結果が予測されるケース(theoretical replication)から異なった結果を得ることによって、母集団内にどのようなバリエーションがあるかを把握し、これによって調査結果を一般化するものである。

本調査では、ケース企業の選定条件として、1)BtoB メーカー、2)長期間でリーディングカンパニー(高シェア維持)、3)企業規模(従業員 1000 人以上)、4)複数の産業セクター選択、を挙げているが、この4つの中で産業セクターが、literal replication, theoretical replication の両者の側面を有している、literal replication は、同じ産業セクターから複数のケース企業を選定することであり、theoretical replication は異なる産業セクターからのケース企業の選定である。Replication logic という理論的アプローチによる一般化のためには、2つ以上の産業に対して、2 企業以上のケース・スタディを行うことが条件となる。

第5章 事例分析と考察

1.本章の構成

本章では、前章の調査目的・対象・方法に則り、調査結果を記述し、第3章であげた、分析の視点に基づいて考察する。先ず、全15社のインタビューから得られた内容を概観し、その後、代表的な3社のケースを取り上げ、詳細な分析を通して、「製販連携システム」のメカニズムを紐解いていく。

ケース1は、総合機能性部材メーカーのM1社を取り上げ、ケース2では、自動車用部品メーカーのM3社、そして、ケース3では、総合電気設備メーカーのE1社について分析、考察する。

2.ケース・スタディの概観

ケース・スタディを通して明らかになったことは、先ず、取り上げた7産業のいずれにおいても、多くの日本企業では、関与の度合いに差はあるにせよ、営業部門の製品企画・開発へ関与が、ほぼ常態化しており、それが、製品企画・開発部門の顧客情報の利用を促しているということである。営業部門が製品開発への関与を自己の職務範囲と認識し、行動することで、情報粘着性の問題も低減され、よりスムーズな製販連携が行われていると思われる。また、製品企画・開発部門からの、営業部門への期待も大きく、殆どの企業で営業からの顧客情報についての重要性を示唆した。これは、製品企画・開発メンバーが、顧客接点への関与、あるいは関係性をベースとした顧客ニーズの抽出力が強いとされるBtoBメーカーの営業特性を認識している結果であると思われる。

次に、上記、営業部門の製品開発への関与を促進する、「製販連携における組織特性・要因」について得られた知見であるが、一つは、先行文献でも触れた、タスク冗長性であり、複数のケースで確認された。勿論、ケースの中には、組織での役割として落とし込まれている冗長的な活動もあり、厳密な意味では、タスク冗長性や役割フレキシビリティの概念には入らないかもしれない。しかしながら、製品企画・開発部門が製品企画書を起案するという、ごく一般的な役割に対し、それを営業部門が起案するという設定は、組織としてのダイナミックな冗長性と考えられる。組織的な枠組みにおいてのタスク冗長性が、個人のタスク冗長性を誘発し、製販連携を良質化していると思われる。

二つ目の組織的特性は、相互均衡性である。多くのインタビュー企業で、営業部門、製品企画・開発部門の双方から、均衡性を想起させるコメントが得られた。製品開発に対する当事者意識、製品開発の際の「喧々諤々の議論」「終わりのない議論」「深くて英知を結集したせめぎあい」「問題解決のための毅然としたコンフリクト」という言葉に代表される、拮抗した議論が確認されたのである。加えて、両者とも自部門を自社の牽引母体とし認識しており、このことから、均衡性が伺える。更に、相互に「信頼している」という前提があることも確認され、お互いを認め合った中での均衡やタスク・コンフリクトが組織の中で機能していると考えられる。この均衡性により、顧客情報の収斂も同時に起こり、製品企画・開発部門における「顧客情報の利用」が促進される。

そして、3つ目は、マネジャーの姿勢を中心とした「世代継承性」である。営業部門では、複数のケースで、「(営業部門の)製品開発への関与は当たり前のことであり、上司からもそう教えられた」、「入社当時から先輩や上司も皆やっていたから、自然と関与していった」という、コメントが得られたが、これらのコメントに代表されるように、「上司」や「環境」の要因は大きい。一方、製品企画・開発部門においてもマネジャーの姿勢は重要であり、マネジャーの、「どんどん前線へ出て行って、顧客ニーズを肌で感じろ」「営業と一緒に、顧客の声を聞いてこい」という反復的でぶれない指示が、担当者の「いつの間にか、前線へ出ることに抵抗を無くしていった」という状況を作り出していた。つまり、上司の指導や環境により、役割が規定され、世代を超えた「役割」の組織への浸透を促すのである。また、世代継承性では、会社トップや本社の影響も見られた。トップ自らが、「開製販の一体化」や「製販一体となったマーケティング・プロセスの向上」といったコメントを発信し、製販連携を後押ししていた。

以上、ケース・スタディでのインタビューを通して、明らかになった点を概観したが、以下、3つの代表的なケースを取り上げ、詳細な分析を行う。ケース企業は、インタビューの精度の問題²²や守秘の問題から、詳細分析の記述が可能な企業以下の3社に絞った。

²² 研究方法で述べたように、インタビューは営業部門、製品企画・開発部門の双方に行い、客観的で公正な意見集約を目論んだが、全ての企業に調査設計どおりのインタビューができず、製販一方のみへのインタビューに留まった企業もあった。

3. ケース 1 : M1 社

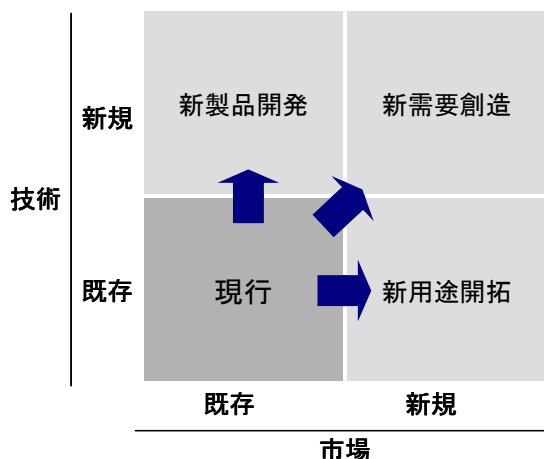
3.1. 事業概観

絶縁物メーカーとして操業を開始した M1 社は、戦後になって絶縁用粘着テープや磁気テープを作るようになる。現在は、粘着、塗工、高分子機能制御、高分子分析・評価技術の 4 つの基盤技術をベースに、技術開発と市場開拓を進め、自動車業界、医療衛生業界、環境関連業界、建築業界などハイテク産業において不可欠な高精度の部品をつぎつぎと開発し、グローバルに幅広い分野で数々の製品を提供する総合機能性部材メーカーとして君臨している。

6,000 億円を超える売上規模を誇る M1 社は多くのニッチ市場で高いシェアを獲得している。M1 社の特徴的な事業戦略は、世界の先端的領域(ニッチ)に特化し、そこでトップを狙うというものである。例えば、市場を絞り込みで自動車の塗装の市場は約 6,000 億あるが、そのなかで塗装保護フィルム市場は約 50 億であり、その 6 割強を M1 社が占める。

また、M1 社は、上記の戦略の実践にあたり、新製品開発にも力を入れている。M1 社では、市場と製品の双方をそれぞれ現行と新規にわけるとして、現行の製品を現行の市場に売っていくものは、現行事業と呼び、シェアを上げる市場浸透が目指される。現行の品物を新しい市場や用途に売っていくのは**新用途開拓**、現状の顧客に新しい商品を納めれば**新製品**、新しい製品で新しい市場を創造するのは**新需要創造**と呼び、現行から、3つの新事業領域への拡張を日々推進している(図 5-1)。

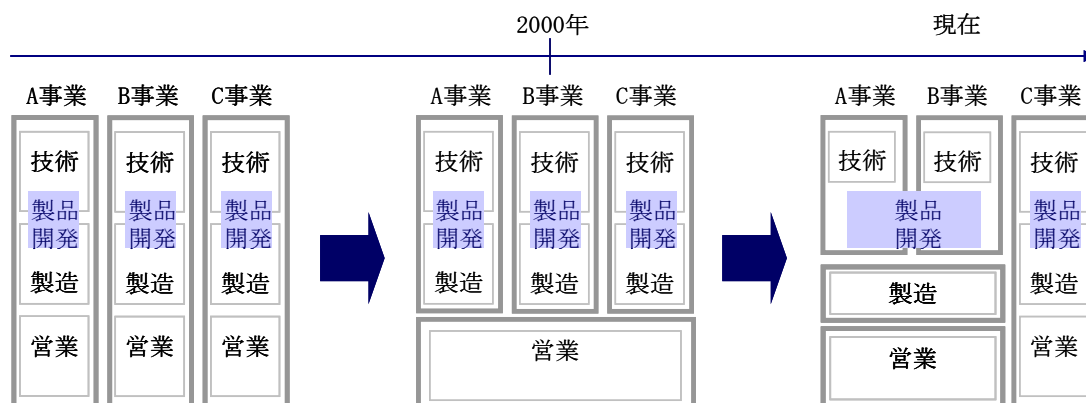
図 5-1 : M1 社の新領域への事業展開



3.2.組織体制

M1社の組織体制の変遷は、図5-2のように整理できる。2000年までは事業部制であり、一事業部の中に、製品開発を含めた技術、製造、販売が内包されていた。そして、2000年には、事業部制から一旦、営業部門が切り離され、製販分離の体制となった。営業部門は、どの事業部の商品も販売可能なクロスセル体制になり、顧客別の営業体制が敷かれたのである。その後、商品特性の差異による非効率性、意思決定スピードや製販の均衡性も鑑み、現在の「事業部制+営業部制²³」が混在した形になったという経緯がある。

図 5-2 : M1 社の組織体制の変遷



3.3.営業部門の製品開発への関与

本項では、本研究の問題意識の一つである、営業部門の製品開発への関与に関して、関与頻度、関与段階、関与姿勢、関与への意識の4つの観点から分析したい。

まず、関与頻度であるが、顧客適応型、つまり、カスタマイズ型の商品も多いことから、製品企画・開発部門とのやり取りは多いことが確認された。会議形式でのコミュニケーションは、月に一回であり、それ以外では、週に一回というペースであった。次に、関与段階であるが、顧客対応型のカスタマイズ製品に関しては、本研究で基本プロセスとしている、企画、製品仕様、量産化検

²³ 現在は、事業部によって、事業部制、あるいは事業部制+営業部制など、事業特性に合わせた組織運営がなされている。

討、事業性評価の全ての段階で関与していることが確認された。このことから、営業が能動的に製品開発に関与しているといえ、関与姿勢も極めて積極的である。ここで営業部門が顧客情報を収集し、製品開発に関与するという一連の流れを、インタビューにて収集できたので紹介したい。

先ず、顧客からの要望を一旦受けて、上長にこんな話があるんです、と報告する。その時点で対応する(検討に入る)かしないかはある程度決まっていて、上長もそれを許容してくれます。そういう意味では、作る、作らない、の判断はある程度(営業担当に)任されています。この段階では、形式的に決済をとるといふのがあるわけではない。

上長には、「こんな話がある、開発と相談しようと思っている」と話し、上長から「じゃあ、相談してみろ」という感じです。上司なり、決済に時間をかけとったら、時間がかかって、お客さんに怒られますし(笑)。

一方、開発部門には、最初はメールでジャブをうち、緊急度、重要性に応じて、すぐに開発のいる工場にすぐに飛ぶケースも結構あります。そこで、膝突き合わせて、開発部門、製造部門、場合によっては、製品開発を意思決定する事業企画部門を巻き込んで、顧客ニーズをベースに仕様に落としていく作業をするんです。(営業部門)

営業部門が、顧客からのニーズを収集し、すぐにそれを開発部門と共有する。製品開発部門は、これをベースに製品開発を行う。顧客情報の「収集－共有－利用」が短いサイクルで即興的に回り、営業主導の製品開発が垣間見える。

また、これらの迅速な動きと関連が深いと思われる新製品開発に関する意識についてもインタビューを行ったが、下記のような、製品開発への高い意識を感じさせるコメントが得られた。

メーカーなんで、新しいものを作ってナンボ。これはみんな意識していますね。日常の中で、製品開発がらみの仕事が多いです。製品開発に関わることは、まあ、当たり前といえば、当たり前です。製品開発に関わらない単なる販売は営業ではないと思いますよ。

(中略)

それに、自分が関わって製品が開発されて、お客さんが喜んでくださったら、心底嬉しいですしね。(営業部門)

このように、M1社では、営業部門の製品開発への関与は、「この範囲まで営業部門が行う」と決められている訳ではないが、自律的な仕組みとなって定着し、加えて、営業のモチベーションに繋がる活動としても機能している。また、営業部門の製品開発への関与において、特筆すべき事例は、下記のコメントにもあるように、「製品企画書」を営業部門が起案するのが基本となっていることである。筆者の所属するE1社も含め、今回インタビューを行った15社の中でもこのようなケースは2社のみであり、営業部門の製品開発への関与度合いの高さが伺える。

製品企画書は、営業が作りますね。開発部門は、製品の仕様、性能、品質に特化します。お客さんのご要望を満たす為には、製品にどういう特性が必要で、どういうところに使われて、どんな効果を出せばいいのか、というようなことは我々が書かないと誰も書けませんしね。あと、どれだけの市場規模があって、競合がどんなんで、というのも基本的には営業がつくれます。(営業部門)

このように、M1社での営業部門の製品開発への関与は、「メーカーは、新しいものを作ってナンボ」という意識が発端となり、顧客志向と機動性を両輪にして、開発部門を主導しながら、組織の中で無形の仕組みとなって定着しているといえよう。

以上、営業部門に焦点を当て、述べてきたが、以下では、これらの営業部門特性も含め、製販連携においてどのような組織特性・要因が存在し、それが、営業部門の製品開発への関与や、製品開発部門の顧客情報の利用にどのように影響しているのかについて考察する。

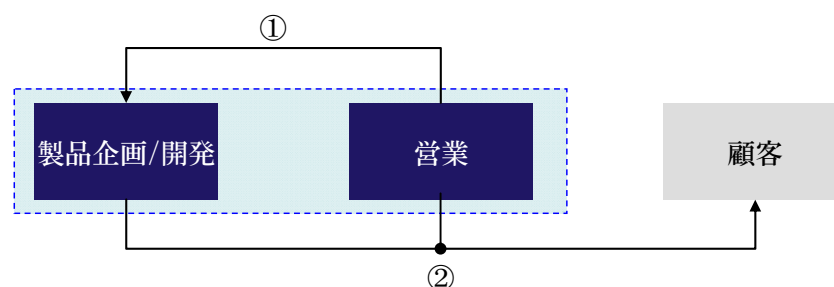
3.4.製販連携における組織的特性・要因

本項では、本研究のもう一つの問題意識である、製販連携における組織的特性・要因の導出をテーマに、分析の視点でとりあげた、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢、を基本視点にし、分析したい。

まず、「タスク冗長性」に関しては、前述したように、M1社の営業部門の製品開発への関与は高いといえるが、これを組織的特性の観点から見ると、分析の視点で述べた「タスクの冗長性」や「役割フレキシビリティ」の概念と合致する。このタスク冗長性を詳しく見ると、営業部門から製品企画・開発部門への関与も製品企画・開発部門から営業部門、あるいは営業部門を介しての顧客接点への関与も共に積極的に行われており、タスクの冗長性においては、双方の冗長性が交じり合っていると見える。製品企画・開発側の、営業側への冗長的活動としては、大きく2つあり、1)顧客対応時に技術的専門性を必要とする場合の営業支援と、2)製品開発部門が新規企画の有効性について直接顧客にヒアリングする、ニーズ・マッチング活動である。

したがって、図示すると、図5-3のように、営業部門から、製品企画・開発部門への関与(矢印①)も製品企画・開発部門から営業部門や顧客接点へ関与(矢印②)も共に確認され、製販連携におけるタスク冗長性は高いといえる。

図 5-3 : M1 社のタスク冗長性の関係図



双方、タスク冗長性が高いとはいえ、前項で述べたように、営業が顧客ニーズを直接収集し、製品企画・開発と共有し、それに基づいて開発が行われるという意味では、営業主導型の製品開発といえる。この理由としては、営業と顧

客の接点の強さがベースにある。M1社の営業は、第一顧客である、部材メーカーへの接点は通常業務として実行しているが、それに加えて、顧客の顧客(第二顧客)である、セット機器メーカーへのアプローチもしばしば行うことがあるという。インタビューでは下記のようなコメントがあった。

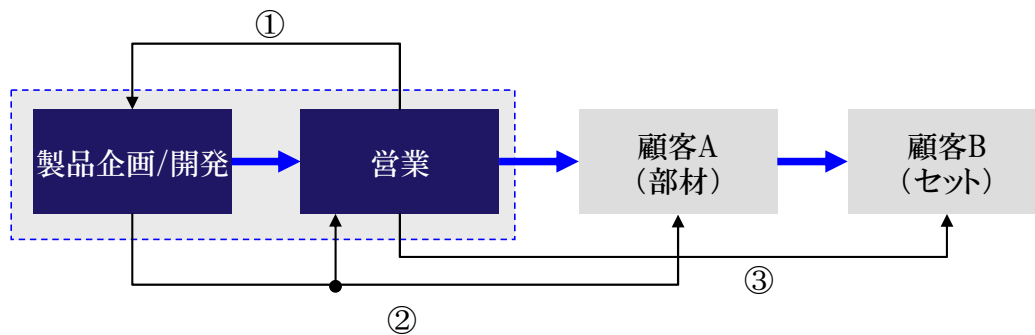
当社はかなり素材に近い、つまり、川上のところにいる。となると、納入先は部品メーカーであるが、その先のセットメーカーも見ておかないといけない。じゃあ、どこがモノを決めるのか(どこに決定権があるのか)。

勿論、部品メーカーさんのいうことも重要です。しかし、それだけ聞いて作ってて、エンドユーザー(セットメーカー)に受け入れられなかったら意味がない。セットメーカーのニーズを聞いて対応することが、部品メーカーさんの売上にもつながる。そんな意識でいます。だから、部品メーカーさんに呼ばれて、その先にいくこともよくありますね。「説明に来てくれ！」と、言われ、一緒にいくんです。(営業部門)

第一顧客である部品メーカーが、顧客であるセットメーカーと詳細な仕様打ち合わせを行う際に、第二顧客のセット機器メーカーの顕在および潜在ニーズの早期集約や仕様決定のスピードを高めることを狙いに、当該製品の専門性が高いM1社の営業に同行を依頼する。これを示したのが図5-4であるが、営業部門の顧客接点における冗長性(矢印③)が、製品企画・開発部門の営業および営業が所持する顧客情報への信頼を高める。

営業部門は顧客情報の収集に際し、第二顧客(図中：顧客B)である、セットメーカーまでを含んだ冗長的営業活動により、精度の高い顧客情報を入手し、製品企画・開発部門へ共有しているのである。営業部門の製品企画・開発部門への冗長的活動(矢印①)で提供する顧客情報は、第二顧客までを対象とした冗長的営業活動によって裏づけられているといえよう。これに加え、前述した製品企画・開発部門の冗長性(矢印②)も機能し、M1社では、極めて高度な「製販連携」活動が仕組み化されているのである。

図 5-4 : M1 社のタスク冗長性の関係図②



組織体制に関しては、筆者が属する E1 社においてもいえるが、技術・SE 部隊を設け、営業との協力体制を敷いている企業も多い中、M1 社では、SE 部隊を設けず、高い技術的知識を有する案件に関しても営業が対応するというのが基本となっている。営業が技術知識を有し、ワンストップで顧客対応をするというのは、FA(ファクトリー・オートメーション)部品業界で、高収益メーカーである、キーエンスが有名だが、同様の形態であるといえる。技術も語れる営業が、第一顧客のその先の第二顧客までタスクを冗長し、そこで第一顧客のニーズの基となる文脈を理解し、正確にそして機敏に製品企画・開発側へ情報を共有し、製品を開発するというフローである。このような、営業部門の社内外を横断的につなぐダイナミックな冗長的活動が、M1 社の機動的な製品開発につながっていると考えられる。

次に、「コンフリクト」の視点から分析する。M1 社の製品開発における製販連携では、特に、顧客適応型のカスタマイズ製品において、営業主導の製品開発となっているが、一方で、汎用的な製品および特定顧客ではなく業界全体の市場動向や顧客ニーズの把握は、「事業部企画」が行っている。「事業部企画」とは、製品企画の機能に加え、製品開発の意思決定や QCD を網羅的に見極める機能を内包した組織である。製品開発のプロセスでは、営業が連結者となって、この「事業部企画」と開発部門あるいは製造部門などの製品部門を巻き込み、議論の「場」を設定する。そこでは、顧客志向、顧客対応を前提としながらも、喧々諤々の議論が行われるという。

前述したように、営業の冗長的活動により、製品開発の基本となる顧客情報の収集と共有では、営業が主体となるが、それを製品に落とし込む際に、事業

部企画や開発部門からは、強固な技術力に裏打ちされた技術的な指摘やビジネスモデルについての質問が繰り返される。下記のインタビューコメントでもそれが伺える。所謂、タスク・コンフリクトと呼ばれる、問題解決型のコンフリクトが発生しているのである。

製品(企画・開発)部門とは、喧々諤々やることも少なくないですね。勿論、我々は顧客ニーズを聞いてきてる訳ですから、その部分では主導的にはなれません。ただ、うちの技術は多様で、仕様に落とし込む際には、彼らの意見から、新たな気づきを得ることも多く、良い議論ができています。製品開発において、営業が主導することは多いですが、どちらが強い、ということはないですね。結局、お客さんの問題解決が第一義ですから、営業とか開発とかいうのは関係なく議論している、そんな感じです。

(中略)

うちは、いろんな技術はあるし、強い技術も多い。組み合わせたら、(お客様の)困りごとを解決できるんじゃないかな、という想いはありますね。(営業部門)

技術者も製品の品質や仕様に関してのこだわりは強く。営業側と意見がぶつかることも多いです。また、事業部企画が入り、ビジネス視点、つまり、儲かるかどうかという、事業部長代理の立場で意見をぶつけあうこともあります。これらのぶつかり合いがあって、問題解決に向かうんですね。(事業部企画)

このように、製品開発のプロセスでは、問題解決型のコンフリクトが両者の間で日常的に発生しているといえる。加えて、お互いに認め合い、信頼しあっているという精神的同化が見てとれる。信頼をベースとした、良質なコンフリクトが製品開発の質を高めているのであろう。問題解決型のコンフリクトにより、顧客情報は組織間を伝播し、新製品のエキスとして組織内で醸成されるのである。

最後に、3つ目の視点である、「マネジャーの姿勢」について分析を行う。

M1 社では、営業部門、製品企画・開発部門ともに、顧客情報の利用に関し、マネジャーの姿勢は寛容であり、これに伴うタスクの冗長性に関して許容されている。これらは、「営業が工場へすぐに跳んで行きます」「技術を巻き込みお客さんのところに行く」といった現象からも読み取れる。マネジャーの姿勢は組織の文化となり、製販連携の礎を磐石なものにすると思われる。例えば、下記のインタビュー・コメントでもマネジャーの寛容な姿勢が伺える。

製品開発に絡むとか、工場まで飛んでいくとか、製品企画書を書くとかいうのは、まあ、別に、上司から言われるからどうのこうのというより、周り(環境)がそうだから、勝手にそうなります。当たり前のことなんです。(営業部門)

一見、営業部門の製品開発への関与という組織特性は、マネジャーの姿勢とは関係ないともとれるが、このようなことができるのは、マネジャーの理解があつてこそ成り立つものであり、これらの対応が脈々と受け継がれてきたからこそ、「当たり前」のことになるのである。一方、製品企画・開発側のマネジャーの指導も、「現場主義」をベースとしている。マネジャーは「現場に行つて、肌で感じてくる」ことを推奨しており、また、部下の成長につながる案件であれば、「優先して現場へ向かわせる」ということも多いようである。

以上、3章であげた分析の視点から、M1 社のケースを分析したが、その他にも良質な「製販連携」を促進する組織的特性はあつたように思う。例えば、M1 社では、権限移譲が進んでいることも事例から読み取れる。営業は顧客からの要望を上長とは共有するものの、そこで時間をかけることはない。「工場までしばしば飛んでいくこともある」というコメントにあるように、上長は最低限の報告はうけるものの、あとは担当者に任せるというスタンスである。組織構造論²⁴でいう、公式性や集権性が適度に弱められ、その代替としての機動性が育まれている。権限移譲は、営業担当の製品開発に携わることへの喜びや任されているという当事者意識の高揚を促し、「新製品開発と顧客満足」に対する

²⁴ 榊原(2002)では、組織構造を「集権性」「複雑性」「公式性」の3つの構造的要素で説明している。

モチベーションを生み出すのではないだろうか。

また、下記のコメントに見られるような、即興的なチーム形成も M1 社の強みであると思われる。

工場にすぐに飛んで、必要であれば、事業部企画も巻き込み、会議を行う。工場なので、当然、開発や製造のメンバーも呼ぶ。事業部企画は GO/NOGO を判断するので、それに基づいて、開発するかどうかが決められる。つまり、技製販がそろい、そこですぐに意思決定ができる。ぱっと集まって、ぱっと散る。そして各々の役割を粛々と進める。こんなミニチームは社内のいたるところで形成されていると思いますよ。

(中略)

最近では、工場(開発と製造)に事業部企画が移って行ってます。そうになると、営業が行くだけで(即興的にチームが構成され)意思決定ができる。(営業部門)

各部門は役割・機能は異なるが、顧客志向という概念を共有し、いわば「あ・うん」の呼吸でタスクを進めている。一方、「事業部企画」の関所機能(事業性を判断し、製品開発を判断する機能)は顧客志向を最適化²⁵するのに役立っており、事業としての採算をバランスさせているのである。

勿論、製品開発に関する意思決定は、販売額や投資に対しての回収期間などを鑑み、最終的には事業部長が判断を下すが、顧客情報を収集、共有、利用するという一連のプロセスを通過する情報スピードには目を見張るものがある。これを促進する即興的なチーム形成に代表される、柔らかな組織構造が M1 社の競争優位性を確固たるものにしていていると思われる。

3.5.小括

以上で述べてきた、M1 社のケースにおける分析結果は、リサーチ・クエスションに従って、次のようにまとめられる。

第一に、営業部門の製品開発への関与であるが、分析視点である、頻度、段

²⁵ 「顧客志向の最適化」とは、事業収益と顧客適応をバランスさせることを指す。すなわち、価値提供のみならず、価値獲得をも視野に入れた対応のことである。

階、姿勢、意識の全ての観点において、強い関与が確認された。これは、本来、製品部門が書くことが多い製品企画書を営業部門の業務として位置づけられていることでも容易に理解できる。営業部門は、自ら、当事者意識と主導性を持って製品開発に関与しているのであるが、ここで、製品部門に対して絶対的な付加価値となるのが、顧客との関係性をベースとした上質な顧客ニーズである。営業は、顧客との関係性構築およびソリューションの提供過程において培われた顧客の過程知識やそれを源泉とした「閃き」を付加し、上質な顧客情報として、製品部門へ提供しているのである。

また、関与の強さを説明するものとして、一つ的前提がある。M1社の営業には、「自分達は単なる営業ではない、メーカーを上位概念としたメーカー営業である」という強い意識が漫然と流れているのである。「メーカーは、新しいものを作ってナンボ」「自分が絡んで製品ができて、お客さんが喜んでくれたら心底嬉しい」などの表現がその源流である。そして、このメーカー営業としての意識の高さが、上質な顧客ニーズと製品部門からの信頼を同時に獲得するのである。製品企画・開発部門における顧客情報の利用において、営業部門の役割は、単なる情報からインテリジェンス²⁶への昇華と「製品企画・開発部門」の「顧客志向への誘導」である。技術志向になりがちな、製品企画・開発部門が「当たり前のように」顧客情報を利用するに至るプロセスに営業部門の影響は大きかったと思われる。

第二に、営業の製品企画・開発部門への関与と製品企画・開発部門の顧客情報の利用を促進する「製販連携」における組織的特性・要因についてであるが、分析の視点でも示した、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢はいずれも影響要因として確認されたといえよう。

タスク冗長性においては、先ず、営業部門から製品部門へ向かって長く伸びていることが分かった。これは、上述した営業部門の製品開発への関与に相当するが、更なる営業部門の冗長性としては、顧客方向に伸びる冗長性も確認され、一方で、製品企画・開発からの営業側へのタスク冗長性はこれを補強するものとして機能し、双方のタスク冗長性の入り交じりが確認できた。これらの

²⁶ 「インテリジェンス」とは、データあるいは現象面の情報のみならず、過程知識や文脈の共有による「新たな気づき」および目的に対して「解の方向性を示唆する知恵」とする。

入り交じりにより、良質な顧客情報の収集と共有、そして利用がスムーズに行われているといえよう。

次にコンフリクトについても、営業部門、製品企画・開発部門の双方が、相互信頼をベースとした良質なコンフリクトを日常的に発生させていることが確認できた。喧々諤々の議論は行われるものの、「お客さんの為」という共通意識のもと、問題解決に向けた議論が成され、営業と技術の「せめぎ合い」や意見の「ぶつかり合い」が見られた。これを促進する要因として、会社としてのダイナミックな組織改編が考えられる。プロダクト・アウトからマーケット・イン、ニーズ・プルへの転換や、営業が強くなりすぎたことによる「顧客適応への偏重」からの揺り戻しを、製販の組織体制の改変により実現している。現在は、「製販のバランスは良い」という。会社としての製販バランスが、小規模な組織単位での均衡、そして個人レベルでの均衡にもつながり、創造的な議論を導き出しているのである。

そして、マネジャーの姿勢であるが、インタビューにおいては、特段、積極的な指導についての詳細は語られなかった。しかし、脈々と受け継がれてきたタスクの形態をマネジャーが理解し、容認しているからこそ、製品開発への関与が「当たり前」の組織文化となっていると読み取れば、マネジャーの姿勢が良質な「製販連携」を生み出す、一要因といえることができる。更に、M1社における発見事項として、権限移譲とそれによる即興的なチーム形成力が挙げられる。チーム構成は概ね「技製販」に「事業部企画」が関所機能として入るといったパターンであるが、このチームである程度の意思決定が可能となり、顧客適応スピードが高まるのである。M1社の組織的競争優位は、この「柔らかな機動力」であるといえよう。

4. ケース 2 : M3 社

4.1. 事業概観

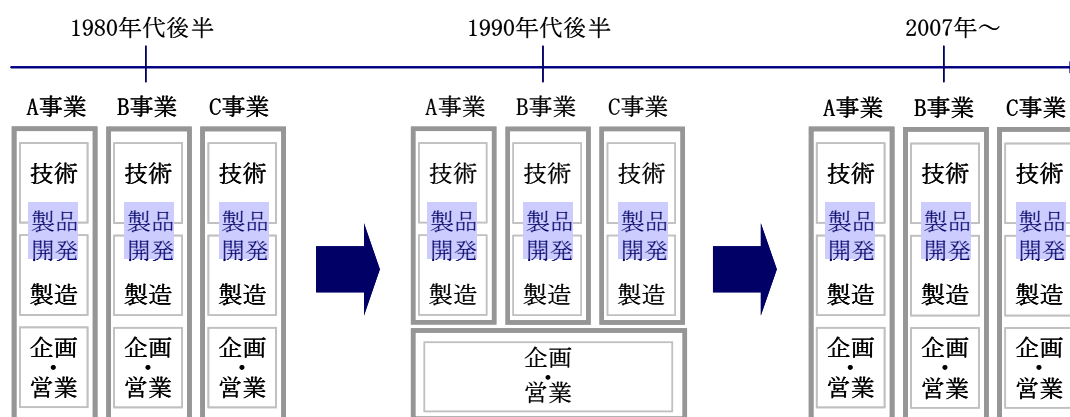
M3 社は、自動車エンジンに使用される自動車用部品や、プリンタ・コピー機に使用される部品などでトップクラスのシェアを有し、ゴム・プラスチックの加工技術を基に発展を遂げた優良企業である。近年、創業 100 周年を迎え、次の 100 年に向け踏み出している。

自動車から産業機械まで、高機能高品質の製品を提供し、マルチメディアパーツ事業は、ここ数年の IT 化の進展で需要が急増。各 OA 機器メーカーの開発段階から関わり、製品を提供している。新規事業にも積極的に取り組み、100 年以上培ってきた“材料加工技術”に、“ナノ粒子創製技術”・“有機機能電子材料技術”を複合化することによりオプト・エレクトロニクス市場、実装配線市場へ特徴ある製品を展開していく予定である。

4.2. 組織体制

M3 社の組織体制は、図 5-5 のように、現在は事業部制となっている。したがって、一事業部の中に、製品開発を含めた技術、製造、販売が内包されている。但し、歴史的な変遷を見てみると、前節の M1 社のケース同様、事業部制から一旦、営業部門が切り離され、製販分離の体制となった。狙いは、顧客適応体制による海外市場の攻略で、営業主導の製品開発を念頭においたものであった。その後、技術イノベーションの見直しと製販の均衡性の確保などの観点から、現在の事業部制に戻ったという経緯がある。

図 5-5 : M3 社の組織体制の変遷



また、昨今は新たな試みとして、社長直轄で新規事業 R&D 部門にマーケティング部隊を設置している。これは、顧客志向の R&D を加速する為のもので、顧客基点の事業展開で事業を伸ばしてきた M3 社らしい施策といえる。本研究が主に扱っている製品企画・開発部門より、一つ内部側に寄った組織である本社直轄の R & D 部門から、市場への直接的な関わりを通じて、新たな製品開発に役立てるとしている。

4.3.営業部門の製品開発への関与

本項では、前章同様、営業部門の製品開発への関与に関して、関与頻度、関与段階、関与姿勢、関与への意識、の 4 つの観点から分析したい。

先ず、関与頻度であるが、顧客適応型、つまり、カスタマイズ型の製品を中心に、製品企画・開発部門とのやり取りが多いことが確認された。公式な会議は、事業部毎に月 1 回の製販会議と 2 ヶ月に 1 回の全社レベルでの会議が行われる。週報では、顧客ニーズや競合情報などが、適宜製販で共有される。次に、関与段階であるが、顧客対応型のカスタマイズ製品に関しては、本研究で開発の基本プロセスとしている、企画、製品仕様、量産化検討、事業性評価の全ての段階で関与していることが確認された。特に企画段階では、M1 社同様、製品企画書の策定を営業主導で行っているケースも多く、積極的な関与姿勢が伺える。

但し、製品タイプ別に、少し営業の関与度合いは異なる。図 5-1 はインタビューをもとに、筆者が整理したものであるが、製品タイプは、大きく二つに分けられる。OEM を含めた特定顧客向けの顧客適合タイプと特定顧客の用途ではない一般市場向けの自社開発製品の市場対応タイプである。以下、営業部門の製品開発への関与プロセスを明記する。

表 5-1：M3 社における製品タイプの分類

製品 タイプ	顧客適応	市場対応
製品開発 内容	自動車メーカー向け， プリンターメーカー向け， 特定顧客向けの製品開発	特定の顧客用途ではない， 市場向け(一般製品)自社 製品開発
主担当	営業	企画 G

M3 社の製品開発は，調査企画書の策定－審議－承認を経て，製品企画書の策定－審議－承認というステップで進む。半年～1年くらいの調査期間があり，営業と技術が連携して，調査企画書を起案し，共に進めていく。その後，案件の規模によっては，社長や事業部長が意思決定を行う。

次に，開発企画書の策定のステップとなるが，下記のインタビューにもあるように，前述した，製品タイプにより，営業の関与度合いには差異が見られる。

自動車メーカーへのビジネスやプリンターメーカーへのビジネスにおいては，特定の顧客向けの開発になることが多く，担当の営業が直接企画書を作成することが多いのは事実ですが，特定の顧客用途ではなく，その市場に向けての提案していく自社製品の開発については，以前も今も，主として，営業情報から企画部隊が全国の情報を集め，そこが中心となってその企画書の作成や開発推進責任者として推進を行っていますね。(営業部門)

図 5-6 は，インタビューをベースに筆者が整理した，製品企画書の記載項目のステップであるが，顧客適応タイプの製品では，開発目的～目標量・価格，販売計画までは営業が記載し，その後，技術課題方策以降は技術(開発)部門が記載する。一方，市場対応タイプの製品では，営業とは連携するものの，企画 G(マーケティング機能)が主導で進める。ステップ 2-3 は，企画 G から全国の営業に指示を出し，情報を収集した上で作成する。この企画書を技術部門に渡し，技術部門がクリアすべき技術課題，その課題を達成するための方法(自社開

発／共同開発), パテント調査, 必要人員・費用(評価等)および量産に向けての採算(投資・原価)の試算や開発期間・ステップをスケジュール化して素案を作る。

この後, 営業あるいは企画部門と技術部門で事前に十分な協議を行い, 合意して計画書を完成し, 共同提案という形で開発会議に臨むことになり, そこで, 事業部長, 社長が意思決定をする。

いずれの製品に関しても, 営業部門はこの企画書策定にあたり, 深く関与することで, 製品部門の「顧客情報の利用」に影響しているといえる。企画書に落すという行為を介して, 顧客情報をインテリジェンスに置き換え, 製品開発の意思決定が可能な情報レベルに昇華させている。

図 5-6 : 製品タイプ別, 製品企画書の記載事項および記載担当

ステップ	1	2	3	4	5	6
記載事項	開発目的	目標品質 目標時期	目標量 目標価格 販売計画	技術課題 方策	調査・人員 費用	量産化試算 スケジュール化
顧客 適応	← 営業 →			← 技術 →		
市場 対応	← 営業 →	← 企画 →		← 技術 →		

このような, 日々の連携活動により, 営業の製品開発への関与は常態化していく。営業は製品開発に関わるというより, 主導し, 牽引していくという意識が高い。「セールスはできるかぎり, ユーザーに接触しよう」というトップの方針のもと, 製品を産み出すことが営業の本質であるとする営業担当も多いようである。インタビューでも下記のようなコメントが得られた。

自然に営業が立案しなければ誰が立案するのという風土になっています。営業が起案し, それから全てが動き出す。そんな感じです。(営業担当)

4.4.製販連携における組織的特性・要因

次に, 本研究のもう一つの問題意識である, 製販連携における組織的特性・

要因について論じたい。分析の視点で取り上げた、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢を基本に分析を行う。

先ず、「タスク冗長性」であるが、上述したように、製品開発に関しては、営業部門が深く関与しており、タスク冗長性が高いといえる。一方、製品企画・開発部門からも営業部門や営業部門を介しての顧客接点も確認された。

製品開発部門も営業と一緒に現場に行くことは多いですね。当然、クレームもありますが、製品スペックに関しての確認や営業が対応できない技術要素の強い打ち合わせには、割と頻繁に行きますね。

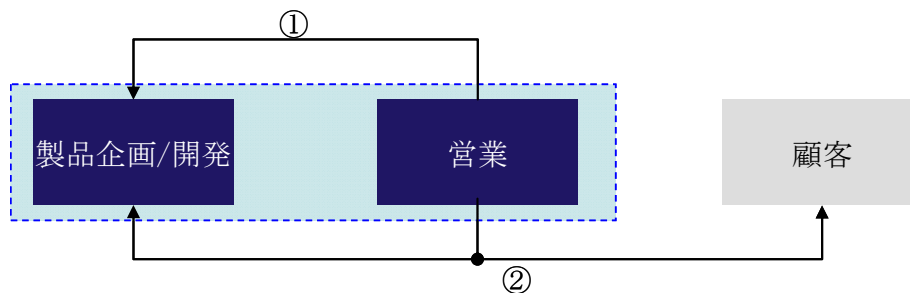
(中略)

企画していることやアイデアは沢山あるので、それがほんとに市場で受け入れられるのかどうかを重要顧客にお伺いするという目的で、現場に行くこともあります。(製品開発部門)

これは、M3社が、一部の顧客に対し、サテライト方式をとっていることにも起因する。サテライト方式とは、重要顧客に対し、営業部門が立地的近接性を高め、関係性の構築と機動性の提供を実現する手法であり、平たく言えば、顧客の工場の隣に、オフィスを設け、対応するというものである。営業が顧客接点の全てをコーディネートするが、営業と技術が協力して顧客対応を行う。技術要員は一ヶ月のうち2週間程度駐在することもあり、営業と共に、顧客との対話の場を持つ。顧客の工場立上げから、その後のフォローも含めて、このサテライトオフィスが対応するのである。そして、そこで得られた情報を開発部門にフィードバックし、製品開発に生かすという流れになっている。技術員の動きが、情報の粘着性を低減し、スムーズな製販の情報連携を生み出しているのである。

図 5-7 は、営業部門と製品企画・開発部門の関係性をタスク冗長性の観点で表したものだが、先ず、前項で述べた、営業部門の製品企画書策定や会議体への参画は矢印①で表すことができ、先のサテライト方式による技術部門の顧客接触や製品企画・開発部門へのフィードバックは、図中の矢印②で表現できる。

図 5-7 : M3 社のタスク冗長性の関係図



これらのタスク冗長性は、下記のインタビューでのコメントでも認識できる。いずれも、一様の基本骨格はあるものの、やり方についてはいくつかの経路が存在し、その時々で、メンバーが順応しているといった具合である。個人の製品開発への志向(個人の冗長性)と組織的な枠組み(機能の冗長性)がバランスされ、最適な運用が成されている。その結果として、製品開発の根幹である「顧客情報の利用」が常態化されているのである。

お客様のニーズへの対応は、前面に出ている営業マンの仕事と定義していますが、営業マンでは、技術面での(ニーズ)の掘り起こしの為の知識が不足していることもあり、その際は技術とのセット顧客訪問も行われます。(製品開発部門)

調査企画(の起案)は、最初に営業からの顧客からのニーズに関するメールや、技術発の企画など、その入り口は多様です(営業部門)

企画書の策定は、顧客に依拠する営業の専門性という属人的な理由と自社の企画Gの人数割り振り・能力に則して対応している(営業部門)

次に、「コンリクト」の視点から分析する。M3社の製品開発における製販連携では、営業と技術(製品開発)が議論を重ね、合意のもとに、製品開発の意思決定を行うという。

開発期間・ステップをスケジュール化して素案を作ります。この後、営業(or 企画)と技術間(実務責任者+部長)で事前に十分な協議を行い、合意して計画書を完成し、共同提案という形で開発会議に臨むこととなります。(営業部門)

営業と喧々諤々議論するというよりは、基本的に共同作業なので、日々、会話の中では意見がぶつかったり、落ち着いたりするといった感じです。

(中略)

それぞれ想い入れは強いですが、お互い受け入れてますね。(製品開発部門)

このように、製品開発のプロセスにおいて、製販は議論を重ねるものの、「良い製品を作るためには、如何にすべきか」という前提のもとに、前向きな衝突が起こっているといえよう。当事者意識の高いメンバーが自発的に役割を設定し、問題解決に向けた「真剣勝負」が行われるのである。

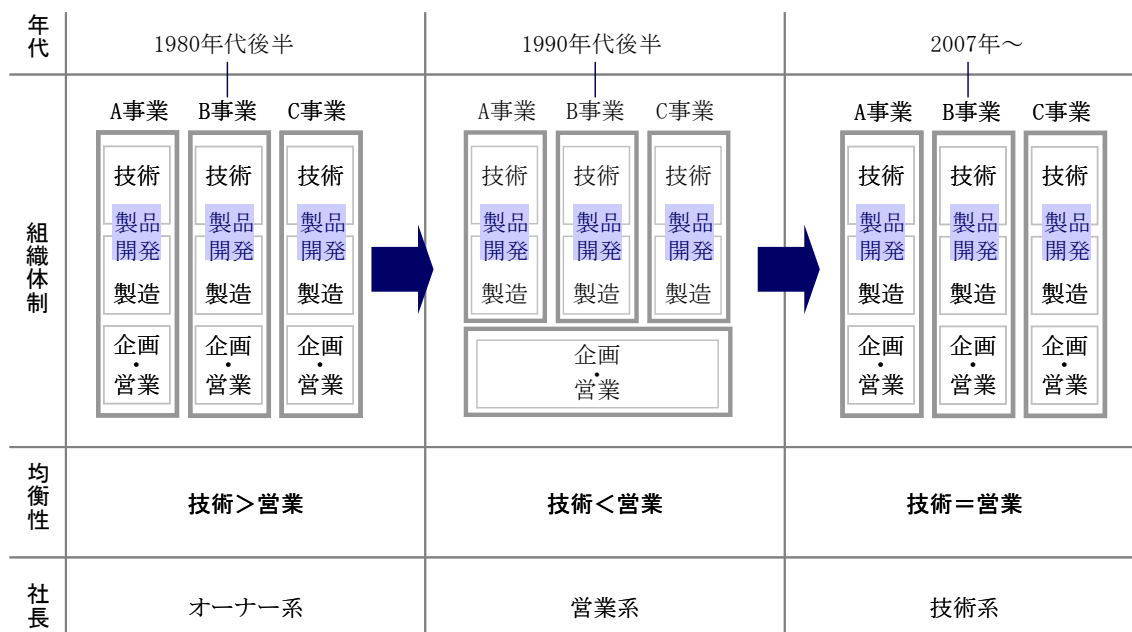
また、このようなコンフリクトは組織間の均衡性にも起因する。M3社は製販におけるこの均衡性を会社レベルで制御していると考えられ、M3社の歴史の変遷からもそれが分かる。図5-8は、M3社の組織体制、製販の均衡性、社長のタイプを年代別に整理したものであるが、1980年代はオーナー系社長のもと、右肩上がりの市場において、技術優位のシーズ・アウトな発想で市場展開をしていたという。強みの技術とルーズな市場²⁷が、よりその流れを強いものにした。その後、バブルが崩壊し、市場も飽和化し、競争が激化していく。ここで、M3社は、技術主導から顧客主導、つまり、営業主導への転換と海外展開の加速を掲げ、時を同じくして、営業出身の社長が陣頭指揮をとった。ここから、M3社の海外展開が加速する。前述したサテライト方式も含め、顧客密着、顧客適応を掲げ、顧客からの信頼を獲得した。同時に顧客と関係性を深めることで、顧客のスイッチング・コストを高め、関係を磐石なものにしたといえる。その後も事業は堅調に推移するも、競合他社の追い上げにより、技術格差が逼迫し、業績に陰りが見えてきた。そこで、2007年には、製品開発を含めた経営の意思決定の迅速化を狙いに、事業部制に戻し、加えて、「コア技術によ

²⁷ 「ルーズな市場」は、需要と供給が逼迫していないことを指す。

るイノベーション」を掲げ、社長も技術畑から選出した。ここで注目したいのは、製販の均衡を考慮した組織設計である。均衡性の視点で組織変遷を再考すると、80年代後半はプロダクト・アウトで技術が営業を凌駕し、90年代後半は営業が「顧客の声」を武器に優位に立っていた。つまり、均衡性が保たれず、「製販連携」においても、「意見のぶつかり合い」が乏しかったと思われる。それは、インタビュー・コメントでも確認された。

昔は、技術優位の会社で、営業の立場も弱かったです。その後、体制が変わり(90年代後半)、営業が強くなりました。ただ、強くなり過ぎて、コア技術のイノベーションに陰りが見えてきたんです。そこで、07年～は、体制を戻したという経緯があります。(営業部門)

図 5-8：M3 社の組織体制，社長，製販の均衡性の変遷



総合的な見地から、トップが時代に応じて、組織体制を変化させてきたが、インタビューからも、一つの切り口として「製販のバランス」つまり、均衡性を意識していたと思われる。この視点が、現在のバランスされた「製販連携」を生み出し、顧客情報の組織横断が可能となっていたのではないだろうか。

最後に、分析の視点の 3 つ目である、「マネジャーの姿勢」であるが、インタビューでも上司の影響力は確認され、営業部門の製品企画書の作成に関して、次のようなコメントがあった。

当社では、基本的に営業が「製品企画書」を作成し、提案することになっており、このため、営業マンは、作成の手引きを持って、上司から指導されていきます。(営業部門)

更に、会社トップの「営業部門への期待事項」も下記のように発信されている。

＝営業部門への期待事項＝

●環境を整備する

セールスはできるかぎりユーザーに接触しよう。朝の 9 時半から夕方 4 時までは机にせず、ユーザー回りをしているのを常態としよう。ユーザーに時間を割くかぎり、また、セールスが憂いなく外に飛び出せるように、今までの仕事の仕方や仕組みを改善し、変えて行って欲しい。製品開発のネタを探索する。・・・売上が伸び、受注が増えることを期待するのは勿論であるが、それ以上に新しい製品のネタが生まれることを期待している。今までの製品の売上や利益は、今後減りこそすれ、もはや増えることは考えられない。現製品の上に、あるいはこれにとって替わって、新しい製品が次々と付加されなくてはならない。

●市場戦略を構築する

個々のユーザーにきめ細かく対応することも必要であるが、分野ごと、地域ごと、製品ごとといった、少し大きな目で市場をとらえ、その市場に対する改善策－戦略－を組み立ててもらいたい。戦略はユーザーが欲していることが基本であるから、まずユーザーを知り、今の販売の問題を知り、改善策(それも他社とは差別化された)を打ち出し、実行に移して欲しい。

このような営業指針のもと、マネジャーは製品開発を強く意識し、部下にこれを指導し、営業担当者はこれを実践する。更に、M3社では、下記のようにOJTに対しても強い方針が出ており、OJTを軸とした、マネジャーの指導が、営業部門の製品開発への関与を常態化し、世代継承性をもった仕組みにつながっている。製品開発における、会社トップの営業への期待事項が、マネジャーによる指導の基本方針となり、製品開発と顧客情報の有機的関連を強く意識した営業が生まれるのである。

＝OJTに対しての方針＝

最も重点を置いて欲しいのはOJTである。それぞれの組織、グループで具体的な行動計画を作り、これを実行し、できばえをチェックすることが基本であることはいうまでもないが、この過程でのOJTがさらに重要なことである。リストアップしたユーザーの数とか訪問の回数といったことだけを形式的に追求するのではなく、部下の指導・育成に重点を置いて欲しい。

以上、3章であげた分析の視点から、M3社のケースを分析したが、その他にも良質な「製販連携」を促進する組織的特性はあったように思う。

まず、新製品において活動において、「評価」という公式的な枠組みを設けていたということである。製販の組織間で生み出されたタスクの冗長性と均衡性という、半ば自立的に育んだ組織文化に、「新製品化率」という定量的な目標値が加わることで、組織に規範と規律、そしてベクトルの統一化と一体感が醸成されたといえよう。

次に、製品開発における営業部門の強烈な「個」の存在が確認された。強烈な「個」とは、新製品への卓越した感度と熱意を持ち合わせ、関係者を力強く巻き込む境界連結者であり、これを「重量級スパナー」と称することにする。

斬新な新製品を作るにはバカを創らないといけない、とよく社内では言うんです。新製品に対して特別な想いをもち、拘りと馬力をもって関連部門を引っ張っていく、そんなのが必要なんです。うちにはそういうのがちらほらいます。もっと沢山つくらないといけないんですけどね(笑)(営業部門)

このような「重量級スパナー」のストレッチが組織のストレッチや組織間を横断する冗長性につながると思われる。

4.5.小括

以上で述べてきた、M3社のケースにおける分析結果は、リサーチ・クエスチョンに従って、次のようにまとめられる。

第一に、営業部門の製品開発への関与であるが、分析視点である、頻度、段階、姿勢、意識の全ての視点において、強い関与が確認された。これは、製品特性(顧客適応タイプ、市場対応タイプ)により異なるが、特に顧客適応タイプに関して、本来、製品部門が書くことの多い製品企画書を営業部門が主導して策定し、またその前段の調査企画書においても営業が主導する機会が多いことも確認された。これにより、新製品の源流である顧客情報を組織間で共有し、利用するというプロセスにおいて、情報粘着性が軽減されるということがいえる。製品企画・開発部門へ多くの企業で、営業部門が、作られたものを如何に販売するかに注力してしまう傾向があることを考えれば、稀有な事象であり、M3社の競争優位の源泉になっていると考えられる。

第二に、製品企画・開発部門の顧客情報の利用を促進する、「製販連携」における組織的な特性および要因についてであるが、これについても、分析の視点でも示した、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢はいずれも影響要因として確認された。

タスク冗長性においては、上述したように、営業部門から製品部門へ向かって長く伸びていた。加えて、「サテライト方式」という重要顧客に近接するオフィスを構え、顧客との擦り合わせを前提とした製品開発体制および陣容が、技術部門の顧客接触や製品開発への顧客情報のフィードバックを常態化し、「製から販」へのタスク冗長性を高めていたといえる。

また、コンフリクトについて、インタビューにあったように、製販双方が専門的見地から、喧々諤々の議論を行い、営業は顧客との関係性に基づく、顕在および潜在ニーズ、そして他の市場情報を調査した市場視点の主張を行う。一方、製品(開発)部門は、機能や品質、量産化などの多面的着眼からの考察に基づく主張をぶつけるのである。そしてこの良質なコンフリクトを生み出してい

る一つの要因として、注目されるのが、トップが時代に応じて、組織体制を変化させてきたことである。「製販のバランス」つまり、均衡性を意識した、体制の変更が創造的な摩擦やコンフリクトを発生させたといえよう。

更に、マネジャーの姿勢についてであるが、特に営業部門においては、会社としての「営業への期待事項」が明確に示され、それに準じてマネジャーが指導を行っていた。期待事項とは、営業基点の製品開発であり、そこには新製品開発の重要性と営業の役割が示されており、勢い、顧客情報の利用が全社的に推進されているといえる。一方、製品企画・開発においても、顧客接点やタイムリーな顧客情報の収集は、マネジャーに推奨されており、「現場に行って聞かないと分からない」という想いを持つ開発メンバーも多いという。

また新たな視点として、「重量級スパナー」の存在が確認された。重量級スパナーとは、新製品への卓越した感度と熱意を持ち合わせ、関係者を力強く巻き込む境界連結者である。インタビューでは「侍」と表現され、新製品に魂を込め、製品開発に従事するという。このような個人の強力なストレッチが、組織のストレッチを生み出す源流ともいえるが、昨今は、このような特性の人材が目減りしてきており、M3社でも課題認識している。

一方、良質な「製販連携」を生み出す、公式的な仕組みとしては、新製品化率目標の設定がある。M3社は新製品化率の目標を30%とし、これが各部門に浸透している。

このように、適度な公式性と前述した冗長性に代表される「緩さ」や「柔らかさ」という一見相反する組織特性間の摩擦が、イノベーティブな思考や良質な「製販連携」をもたらし、M3社の競争優位の源泉になっているといえる。

5. ケース 3 : E1 社

5.1. 事業概観

E1 社は、省エネ、快適・便利、安心・安全、健康・高齢化、情報化など社会トレンドを捉えた幅広い商品群で、ひと・街・くらしのさまざまなシーンに密着した快適環境を創造・実現している。事業の構成は、照明や情報機器を中心とした電材、住宅設備製品を含めた建築市場関連製品で 70% を超え、小物家電やデバイス事業も展開している。事業規模は 1 兆 5,000 億を超える。

トップの経営に対しての考え方は以下のとおり。

＝E1 社：公式 HP より(2010/07/20 時点)＝

1918 年の創業以来、人々のくらしの向上と社会の発展に貢献するという経営理念のもと、その時代に求められる「生活快適」の実現を事業使命として幅広く商品を展開してまいりました。

そして現在、地球環境問題の深刻化や資源枯渇への懸念、生物多様性への影響など、世界的規模で「持続可能な社会への転換」が求められるなか、これまで培ってきた当社の技術力を活かし、「エコ」に配慮した商品・サービスをご提供することも重要な責務と考えております。

(中略)

当社も、その一員として「アジアを代表する『快適&エコ』のグローバル企業」を目指す姿として決めました。その実現に向け、重点地域として AC&I(Asia, China & India)市場への展開、「快適とエコ」の両立で需要を創造する新たな成長事業の育成、この 2 つの成長戦略を中核に据えた 2010 年を起点とする新たな中期経営計画を策定

(中略)

これまで培ってきた技術やノウハウを最大限に活用し、「快適」と「エコ」を両立する商品・サービスをグローバルにご提供していくことで当社の経営理念を実践し、目指す姿へ向かって邁進いたします。

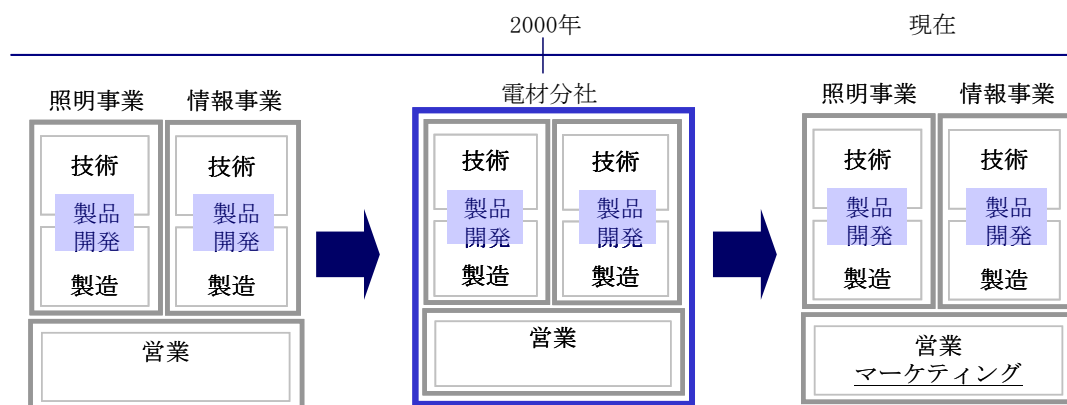
5.2.組織体制

組織体制は、事業本部制を敷いており、事業本部内に複数の事業部が存在する。本部毎に、製販分離²⁸、製販スルー²⁹を、事業特性に合わせて、柔軟に運用しているが、ここでは、本研究で特に注目している電設資材事業について明記したい。

E1社は、営業部門が、多様な製品(約5万品番)を顧客のニーズに合わせて、組み合わせて販売していくという形態である。図5-9は、組織体制の変遷であるが、基本は製販分離の体制であるものの、事業全体としての意思決定の迅速化やシナジーの最大化などを狙いに、2000年に二つの事業本部と営業本部を一体化し、分社制をひいた。その後、E1社が属するグループの再編に伴い、主として、事業本部に内在していたマーケティング(営業企画)機能を含めた販売プラットフォームと事業部門を分け、以前の製販分離体制に戻した。

営業部門は、グループの再編に伴い、販売する商品が増え、以前にも増して、多様性と複雑性を孕んだ、販売形態となっている。

図 5-9：E1社の組織体制の変遷



5.3.営業と事業部の関係

ここで、E1社の営業部門と事業部門の関係を概観したい。まず、営業部門は大きく、大型物件を扱う「特機営業」と、中小規模物件あるいは日流れの商材

²⁸ ものづくりを担当する事業部門と営業を含むマーケティング部門が分離している状態を指す。

²⁹ 事業本部内に事業部門と営業・マーケティング部門が並存している常態を指す。

を扱う「市販営業」に分かれる。営業先も異なり、特機営業は大手のサブコン、ゼネコンなどで、市販営業は主に地域密着の地場ゼネコン、住宅会社、工事会社などである。勿論、市販営業においても大型物件を扱うこともあるが、総じてこのような役割分担がなされている。

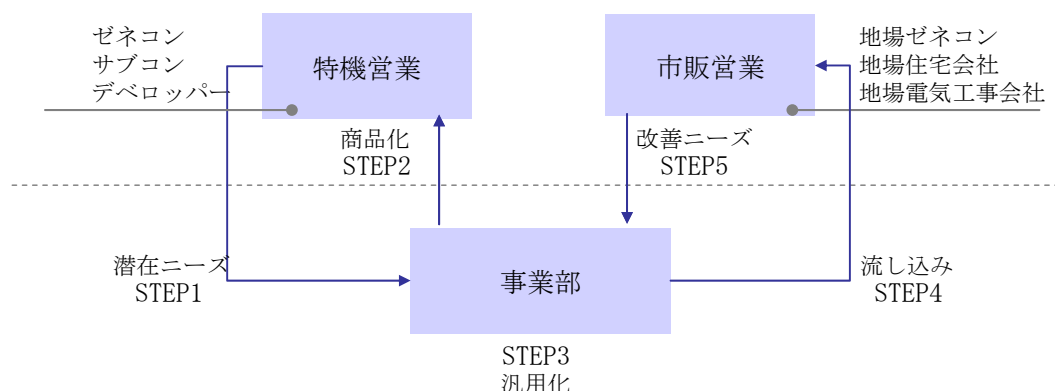
図 5-10 は、これらの営業部門と事業部の関係を、製品開発を中心に示したものである。全てがこのようなプロセスで行われている訳ではないが、代表的な基本モデルであると考えられる。

まず、特機営業が、建物物件の、オーナー、設計事務所、ゼネコンやサブコンなどと密に接触し、困りごとやニーズを抽出するが、これらは、詳細な部分まで顕在化されていない場合も多く、複層している顧客群³⁰との擦り合わせにより、ニーズを具現化する。そしてこれを事業部にフィードバックする(STEP1)。その後、営業や後述する EC(技術営業部隊)などが中心となり、顧客と製品仕様整合を行い、製品化(商品化)する(STEP2)。製品は、既存製品の組合せや軽微な加工で対応できるものもあるが、新たな機能を開発し、納入することもある。これは、工期の長い大型物件だからこそできる話である。

これらの物件対応を重ね、事業部はニーズを集約し、市場が求める標準的な機能や性能を分析し、汎用的な製品として広く市場に流し込むのである。(STEP3.4)。市販営業が強固な販売網を活用し、一気に市場投入を図るのである。その後、市販営業からの改善ニーズが事業部にフィードバックされ、製品の完成度が高まっていく。注目すべき点は、市販営業はできあがった製品をただ市場に流し込むだけではなく、改善ニーズをきちんとフィードバックする点である。営業による「営業日報」はデータベース化され、事業部門はここからも新製品に関するニーズ情報を収集・共有する。加えて、市販営業においても、件数は相対的に少ないが、地場業者が大型物件を扱えば、特機営業同様、「顧客群」と深く擦り合わせを行う場合があり、新製品およびカスタマイズ製品に深く関与するケースもある。

³⁰ 最終顧客は施主や官公庁となるが、営業活動を行う対象としては、製品スペックを特定する、設計事務所やゼネコン、そして、サブコン（電気工事）、流通会社など多岐にわたる。ここでは、これらをまとめて顧客群と表現する。

図 5-10：E1 社における商品化と販売のプロセス



5.4.営業部門の製品開発への関与

本項では、本研究の問題意識の一つである、営業部門の製品開発への関与に関して、関与頻度、関与段階、関与姿勢、関与への意識の4つの観点から分析したい。まず、関与頻度であるが、上記、特機と市販では異なる。特機では製品開発への関与は強いものの、市販では大半が既存製品の組合せ、あるいは単品での流し込み販売であり、顧客との擦り合わせを介する商品化活動が相対的に少ない為、直接的な関与度合いは低い。上述した M1 社、M3 社などに比べても関与度合いは弱いといえる。これは、製品アイテムの多様性と複雑性にも起因していると思われる。特に、グループ再編後、製品アイテムが増えたことでこの傾向が強まったと思われる。頻度に関しては、特機営業は案件の規模や求められるニーズの新規性などの度合いによっては、かなり頻繁に製品企画と関わるが、市販営業の関与頻度は相対的に少ないといえる。関与段階に関しては、特に市販営業は、企画・構想の段で、「営業の声」は反映されるものの、製品毎の開発会議などに関わることは稀であり、最終段階の事業性評価において少し関与する程度である。また関与姿勢に関しては、特機営業では、かなり能動的、積極的な関わりがあるものの、市販営業では、受動的な対応が多い。下記は、特機営業、市販営業それぞれのインタビュー・コメントの抜粋であるが、これらの傾向が顕著に出ている。

これだけ製品が多いと、正直、一つ一つの製品に深く関わることは難しい。
お客さんの要望に対し、最適な組合せを提案することだけでもかなりの工数

を必要とする。製品開発にはどちらかというと、聞かれたら応えるという感じですね(市販営業)

案件によりますが、EC(技術営業)とも連携して、商品企画のところとは頻りにコミュニケーションをとりますね。特に、大きな物件をやる場合は、大手の設計事務所さんも密に入る場合があり、細かな質問が増えます。製品企画や技術部隊とのやりとりは多くなりますね。(特機営業)

更に、先に挙げた2社のケースに比して、相対的に営業部門の関与が弱い理由として、2つの理由が考えられる。まず、EC(技術営業)部隊の介在である。ECとは前線でのスペック・イン(設計図面に自社製品を組み込むこと)や営業の技術支援活動を目的とする事業部籍のメンバーから構成される組織であり、数十年の歴史を持つ。石井(1995)でも、ECの役割が明記されており、「非住宅分野において、技術要求の高い要求に応える提案営業を専門に行う技術者集団である」としている。ECは前線でのニーズを本籍地である、事業部の製品企画・開発部門にフィードバックする機能を持ち、このことが逆に営業部門の製品開発への直接的関与を減退させているともいえる。

もう一点は、マーケティング機能を有する商品営業企画部門の存在である。先の2ケースとは異なり、E1社は営業部門に、マーケティング機能と営業機能が并存し、マーケティング機能の商品営業企画部門は、エリア政策から在庫管理、事業部との価格整合やプロモーションなど多様な業務をこなしている。また、事業部との橋渡し役としての役割も強く、製品開発においても市場情報の集約やそのフィードバックを担当している。

商品の多様性と複雑性が機能分化をもたらし、営業の製品開発への関与もこれに応じて変容したと思われるが、下記のコメントにあるように、総じて、営業の製品開発への意識は高いといえる。

我々は商社の営業とは違う、という意識はありますね。メーカーの営業なんだから、営業活動は、最終的には製品開発につなげないといけない、そんな意識はありますね。昔はよくお客さん呼んでモニター会などをやってい

ましたし。(市販営業)

いかに、他社にない切り口で、お客さんが驚いてくれる商品を作るか、ここにはいつも注目している。うちの会社はこれだけ商品が多いんだから、商品の組合せ方とそれぞれ(個別商品)の肉付けで新たなモノを作れると思うんです。(特機営業)

このように、E1社では、営業部門の製品開発への関与は、特機営業では高いものの、市販営業では、行動レベルとしての関与は決して高いとはいえない。但し、ECやマーケティング部門を通じ、組織として、顧客情報を製品企画・開発へフィードバックし、それを機動的に利用し、新たな製品につなげるという一連の思想や意識は高い。これは、故・名誉会長の主張が脈々と受け継がれた結果ともいえる。以下、故・名誉会長の手記の一節(1977年当時)である。

営業と製造のどちらが先かという問題である。製造された品物を売りに出るのが販売だから、製造が先で販売が後だと諸君は考える。営業が社会のニーズをわがものとして消化し、それに基づいてそれにあう品物を製造に作らせるのだというのが本当であり、そう考えることが正しいのである。

どんなものが売れるかということが、会社でまっさきにわかるのは販売担当者である。当社の社会接触活動の最前線であるからだ。

(中略)

営業側が製造側に、「売れるもの」を選んで作らせているのだと常に考えよ。その注文に応じて、製造側は作るのだと考えよ。そう考えた頭で、営業報告書をどんどんよこしてくれることが必要である。

様々な産業が高度成長を続け、プロダクト・アウト志向が強かった時代において、いち早く顧客志向を掲げた稀有な経営姿勢だといえ、このような営業基点の製品開発という概念がE1社において脈々と受け継がれていると思われる。製品ラインナップが増え続け、それと共に営業への負荷が増大する中においても、製品開発への意識が強く残っているのは、このような先代からの「顧客志

向」が影響しているのであろう。

5.5.製販連携における組織的特性・要因

次に、本研究のもう一つの問題意識である、製販連携における組織的特性・要因の導出をテーマに、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢を中心に分析を行う。

まず、タスク冗長性であるが、事業部によっても異なるが、製品企画・開発部門の前線へのタスク冗長性は複数の事業部で確認された。上述したように、市販営業を中心に、顧客群との接点を司る営業部門の製品開発への関与は弱いが、それを補う形で、製品企画・開発部門が営業部門とあるいは単独で顧客群へアプローチし、ニーズを抽出するという活動も散見された。勿論、前線化したマーケティング部門が営業と共に、顧客群へアプローチすることも多いが、後方の事業部門が前線へアプローチし、事業部によっては市場開発部を設置している。加えて、ECを製品企画・開発部門の出先として位置づければ、それは、組織レベルでの冗長的活動と考えられる。

このように、E1社の「製販連携」は、多様で複雑な製品を取り扱う営業への負荷を補完する形で製品部門が顧客情報を収集する活動を積極的に行っているといえる。

次にコンフリクトであるが、ここでも、特に、対人間の不適合から生じる「対人コンフリクト」や仕事を遂行する上での資源配分をめぐる「プロセス・コンフリクト」は見られなかった。営業部門、製品(事業)部門の双方がそれぞれの主張を行うが、それを認め合ったうえで、自然と「それではどうしようか」というような思考になるという。例えば、以下のインタビュー・コメントでもそれがいえる。

営業は特定顧客の意見しか言わない。他の(顧客や市場の)ことは分からない。だからと言って、これに対して文句を言っても始まらない。こういう営業の声は大事だし、これをヒントに、事業部が前に出て、顧客(群)の声を自ら拾いに行き、事業観を作っていくことが我々の役目。営業に作ってと言われて、そのまま作っていても、事業的に危うい。どうしたら横展開できるか、

どうしたら儲かるのか、そんなことは我々が考えるべきだと思う。(事業部・商品企画)」

事業部はN=1では動かないのは分かっている。だから事業の規模感を出さないといけない。マーケットのニーズを束にすることを考えないといけない。そうすれば、製品の意思決定スピードが高まるはずだ。(特機営業)

月一回の製販会議ではヒートアップすることもありますね。以前、ある新製品のOEMのタイミングなどで、双方の意見が対立することがありました。ただ、それは、事業部も営業も、より売上を上げる為にはどうするかということ真剣に考えているというのがあるので、意見ではなぐりあっても、相手自身を批判したり、どっちが悪い、というようなことにはならない。双方、長年助け合いながらやってきているし、相互に何を望んでいるかも分かるので、一度、ヒートアップ(意見の吐き出し)をしても、前向きな議論になっていきます。(営業部長)

このように、お互いにある程度「相手が望むこと」を理解し、許容したうえで、製品開発会議などで議論がされるため、公正で良質な議論の「ぶつかり合い」が生じるのである。

但し、グループにおける様々な事業再編やそれに伴う製品ラインナップの増加が、以前の製販での「柔らかな」役割分担に、多少の歪を生み出しており、製品の多様性や複雑性と営業リソースの不一致が製販の良質なコンフリクトの悪化につながる恐れがある、という意見もあった。

そして、三つ目の分析の視点である「マネジャーの姿勢」であるが、特に、事業部側、つまり製品企画・開発側のマネジャーの姿勢が顕著であった。顧客情報を収集するのに、営業だけに頼らず、自ら前線へ出動し、顧客群との対話を通じた積極的なニーズ収集を行うよう指導している。また、営業部門でも、特に、特機営業では、製品開発への関与を重要なミッションとして自覚するように指導しているという声も聞かれた。市販営業については、受動的関与ではあるものの、WEBベースで顧客の声をフィードバックする活動は常態化して

いるし、マネジャーによっては、市況報告(顧客ニーズのフィードバック)を義務付けることもある。下記のコメントは、製品企画部門へのインタビューによるものであるが、マネジャーの顧客情報への姿勢が如実に現れている。

よく上司からは、こんなことを言われました。「どんどん現場へ出て行って、営業やお客さんと会話をしてこい。但し、仮説を持っていけ。自分でお客さんが何を望むのかというのを考えてそれを確かめにいく。そういうスタンスで市場を回れ。」と。

(中略)

そして、仮説を軸に色々聞いていくと、新たな発見や気づきがあるんです。それを上司に報告すると、「してやったり」という顔をよくしていましたね。

(市販営業)

以上、3章であげた分析の視点から、E1社のケースを分析したが、その他にも良質な「製販連携」を促進する組織的特性および要因は存在した。

一つは、本社の「製販連携」への関与である。E1社では、本社(経営企画室)が運営母体となり、製販一体となったマーケティングおよび製品開発活動を行っている。会社スローガンである「真・お客様主義」に根ざし、顧客ベネフィットが追及され、研ぎ澄まされ、最終的に、社長自らが、全社の戦略商品である、S(Strategy)商品とV(Victory)商品を認定するという仕組みが存在する。年二回の会議体では、社長および副社長を中心とした経営トップの前で、事業部門のトップである事業本部長と営業部門のトップであるマーケティング本部長が喧々諤々の議論を行う。先の冗長性の観点から言えば、本社の「製販連携」へのタスク冗長性といえるかもしれない。製販での闊達な議論に、本社が介入することで、全社においての新製品の重要性和位置づけが明確になる。加えて、営業特有の特定顧客に関するニーズではなく、市場規模や事業の拡張性といった客観的、定量的な観点から、市場ニーズが語られる。データをベースとした議論により、製販の議論は合理性と納得性が高まり、良質な議論を導くのである。

また、本活動でS V商品と認定された製品については、その後のマーケティ

ング・プロセスや成果についても公式な報告の場が設けられ、PDCAを強く意識する活動となっている。これにより、顧客情報を含めた、市場情報の収集－共有－利用のプロセスはより強固なものになっている。このように、本社の介在も、製販連携の良化を促進する一要因として機能しているといえる。

次に、社長方針による新製品の位置づけや重要性の啓蒙および業績評価と連動する新商品化率の目標設定なども、製販連携を促進する要素といえる。担当者レベルの営業と製品企画・開発間の連携は特に決められた枠組みや事務的手続きはなく、自由度の高い「柔らかな」形態であるが、トップからの明確な指示やそれに準ずる業績評価の仕組みが、前述のマネジャーの教育姿勢につながり、製販連携の完成度を高めている。

また、M1社のケースでも触れたが、E1社でも「重量級スパナー」の存在が確認された。重量級スパナーとは、新製品への卓越した感度と熱意を持ち合わせ、関係者を力強く巻き込む境界連結者である。E1社は筆者が所属していることもあり、営業、製品企画・開発の両部門に、この定義内容に合致するような人材をヒアリングしたうえで、「重量級スパナー」と思われる営業所長へのインタビューを行い、そこでは、下記のようなコメントがあった。

- ・ リニューアル用製品開発要望にあたり、メーカー別、口金(大きさ)タイプ別、年代別に、全てを調べ尽くして、マトリックス(表)にした。これにより、市場の規模感を出した。過去20年間のものを調べ尽くして、200種類くらいのカルテを作った。
- ・ 通常は連携しない、他本部のデバイスと照明器具を組み合わせた製品コンセプトを考え、事業本部を回ったが、良い反応が得られなかったので、グループ企業へ提案を持ち込み、その社長のところまで行って、提案し、製品開発まで追い込んだ。
- ・ 作らないとわからないので、頻繁に製品は作る。EC(技術営業)に図面を書いてもらって、協力工場にお願いして作ってもらう。作って、リアリティを出さないと、反応の悪い製品部門を説得できない。事業規模や売上イメージも具体化し、実物を持って行って、事業部と話したら、協力はしてくれやすくなる。(組織の)壁を壊しながら、進めないとダメな場合もある。

- ・ *LED* では、本社の *R&D* と直接話をして、新規事業提案をした。色んな部門の色んなメンバーを公式に、あるいは非公式に巻き込んで、結果的にチームが形成され、事業として華が開いた。
- ・ ものづくりは、使命。そして知的好奇心の対象。メーカーなんだから、営業であってもものづくりへのこだわりはもたないと存在価値がない。

このような、「重量級スパナー」の動きは、営業部門、製品企画・開発部門でも著名な現象として共有されており、その活動が、回りの活動をストレッチさせている。事例の「重量級スパナー」の近接部署の若手営業は、彼に引っ張られ、「今までより新製品開発への意識が高くなった」という。このような、組織としての無意識の「個」のストレッチは「組織」のストレッチに昇華するのである。

5.6.小括

以上で述べてきた、E1社のケースにおける分析結果は、リサーチ・クエスションに従って、次のようにまとめられる。

第一に、営業部門の製品開発への関与であるが、分析視点である、頻度、段階、姿勢、意識の全ての視点において、特に意識以外の三点(頻度、段階、姿勢)については、営業タイプによって差異が確認された。「特機営業」が「市販営業」より相対的に強い関与をしていることが確認されたのである。但し、先の二つの事例と比べると、関与頻度は相対的に低い。この理由としては、先ず、商品の多様性と複雑性、つまり、5万品番を超える多様な製品ラインナップを顧客ニーズと擦り合わせながら販売するということであり、営業負荷が大きいというのがある。加えて、これを前提とした機能分化が二つの目の理由である。EC(技術営業)と称する事業部籍の専門部隊の設置、あるいはグループ再編に伴う、「商品営業企画部(マーケティングスタッフ)」の設置により、営業部門の製品開発機能が分散しているといえる。言い換えれば、E1社では、営業、EC、マーケティングが三位一体となって製品開発へ関与しているのであり、その意味では、マーケティング機能を含む営業部門内の「1部門あたりの製品開発関与度」は減退し、これに伴い、「担当営業の製品開発への関与」もやや低下した

と思われる。

第二に、営業部門の製品企画・開発部門への関与と製品企画・開発部門の顧客情報の利用を促進する「製販連携」における組織的な特性および要因についてであるが、先ず、分析の視点でも示した、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢はいずれも影響要因として確認された。

タスク冗長性においては、上述したように、製品部門から市場・顧客へ向かっての伸びが顕著であった。これは、多様で複雑な製品を扱う営業部門を補完する形で、形成されたと思われる。ECの設置もその一環である。事業部門は、営業を介して、あるいは、直接、顧客群にアプローチする意識は高く、顧客群からニーズを収集する。これは、顧客接点の重要性を説く、マネジャーの姿勢とも大きく関連していると思われる。また、特機営業を中心とした製品開発への関与という冗長活動においても、新製品開発における営業の役割を指導するマネジャーの存在が確認できた。

加えて、問題解決型のコンフリクトも確認された。E1社では、お互いが、本音をぶつけ合いながらも、お互いのニーズやお互いができることを理解し、認め合ったうえで、議論が成されている。双方へのインタビュー・コメントでもあった、「会社を牽引しているのは自部門である」という責任感や適度な自負心が、製品開発における当事者意識の重なりや創造的な摩擦を生み出しているといえよう。

更に、E1社の特性として、本社の「製販連携」への関与が挙げられる。全社重点商品活動を通して、社長、副社長という会社トップと製販のトップが顔を合わせ、製販一体となったマーケティングおよび製品開発活動を行っている。職能トップ(海外、R&D、宣伝、生産技術)も含めた本社の介在により、日常の二者(製販)間の議論に、新たな視点が盛り込まれ、マーケティングおよび製品開発プロセスが良化される。多様な視点の介入により、製品開発が研ぎ澄まされるのである。加えて、社長の新製品開発関しての継続的メッセージ発信、新商品化率の目標管理なども行われており、本社と製販の連携というダイナミックな活動が確認された。最後に、M3社で存在した「重量級スパナー」がE1社でも点在し、その有効性も確認できた。

E1社の事業は、多様で膨大な製品をお客様のニーズに合わせて提供し、クロ

スセルの営業体制であるため、相対的に営業負荷が高いと思われる。しかし、それを組織的補完や冗長性という「組織能力」により解決し、高いシェアを維持している。「製販間」のみならず、本社が適度に介在することで、組織に多様性と創造性を発生させているのではないだろうか。

6.その他の「顧客情報の利用」を促進する組織特性・要因

以上、3社のケースを分析したが、その他のインタビュー企業についても、二つのリサーチ・クエスチョンに関わる、特筆すべき組織的特性および要因が複数確認されたので、紹介したい。但し、インタビューの守秘義務の観点から、事業内容やビジネスモデル上の詳細な記述は控える。

● トップの方針

C1社、C2社はともに精密機器業界において、長らく優位な市場ポジションに位置している。この両社で昨今目立つのは、開発部門の顧客接点活動である。特に、C1社は、1980年代～90年代にかけて、圧倒的な技術力を背景に世界でのシェアを伸ばしてきたが、市場が成熟化し、技術のデジタル化による競争環境の激化、コモディティ化のスピードUPなどで90年代後半から業績が厳しくなった。そんな中、圧倒的なカリスマを有するトップの方針により、開製販の一体化が進み、以前は「技術陣には届かなかった」営業の声が、開発陣に届くようになる。C1社のインタビューでも下記のようなコメントがあった。

昔は、技術が強い会社だったので、お客さんのニーズを開発陣に伝えても、取り合ってくれないこともあった。しかし、トップの方針によるマーケット・インの浸透により、昨今では、逆にニーズを収集する為に、開発陣から、お客さんに合わせてくれるよう依頼する開発陣も多くなってきた。

(中略)

変わったのは、トップの感性によるもの。トップの現場を歩き回るスタイルがリードユーザー型の文化を創った。システムでは上がってこない情報を取りに行くという、姿勢が新製品開発への開発側の関わり方を変えたと思う。

(中略)

更に、こんな技術商品があるからということで、顧客接点の営業に声を掛けて、顧客ニーズを知りたい、一緒に検討しよう、となって、それがプロジェクトになったりする。そういう動きに付随して、情報共有の仕組みなどのインフラも整備され、(製販の)境界がなくなっていく。どちらかという、ベタなところからシステムへという感じです。(C1社：営業部門)

トップの方針や発信による製品部門の市場側へのタスク冗長性の発生を示した事例であるが、同業界のJC2社でも、同様の方針が社内に浸透し、技術部隊が前線に行く機会が増えたという。

●開発・SE部隊のダイレクト・アプローチ

I1社はIT業界における日本を代表するメーカーであるが、商品が多様で複雑な為、それらの商材を幅広く扱う営業部門は、製品開発への関与が相対的に低いことが認識された。しかし、それを補完するように、SE(セールス・エンジニア)が前線化しており、SEが前線化することで、顧客情報をダイレクトに収集している。SEは自らプログラミング対応を行う為、情報伝達の概念はなくなり、製販における情報粘着性がゼロなるともいえる。

また、設備機器業界のE2社では、営業からは改善型新製品のための顧客情報を収集し、創造型新製品のための顧客情報の収集は、社長直轄の開発部門が直接顧客に赴くことが多いという。顧客接点時に、開発者ならではの専門的知識や経験に基づく閃きが有効に働き、新たな新製品のための気づきが得られるという。ある製品の開発プロセスでは、「開発者が顧客の店舗で1日中ビデオカメラを回し続け、そこから潜在的なニーズやそれまでと全く異なる切り口が得られた」こともあったという。

このように、製販連携を前提とした情報伝達ではなく、開発者が直接的に顧客情報を収集し、利用するという「製品部門の情報処理の自前化」を推進している企業も確認できた。

●即興的チーム形成

前述したM1社のケースでも取り上げたが、権限移譲をベースとした即興的

チーム形成も「顧客情報の利用」を促進する要因として考えられる。A1 社や C1 社、F1 社、M1 社などで確認されたが、顧客ニーズを収集した営業が軸となって意思決定をするうえで必要となる部門関係者に声掛けをし、仕様や納期、価格などを議論し、製品開発するか否かを判断するというものである。事例の多くは、市場で広く販売する量産品ではなく、顧客適応するカスタマイズ製品であるが、顧客志向という価値の共有が、即興的な資源配分とチーム形成を導き、開発スピードと顧客価値の向上を生み出しているといえよう。

何か(チーム形成の)仕組みや枠を作って、そこに当て込んでやるというよりは、何もない中で、メンバーが自発的に、どういうメンバーが必要なのかを考え、自発的にプロジェクトができるといったことが多い。(C1 社：営業部門)

●製品開発システムのプロセス

ケース 3 で取り上げた E1 社でも確認されたが、製品開発プロセスのシステム自体が「顧客情報の利用」に影響を与えている場合もある。外資系 IT 大手の I2 社には、全社において、共通ルールで運用されている製品開発システムが存在する。製品開発の際にクロスファンクショナルなチームが形成されるが、その構成メンバーやチームの役割、製品開発の意思決定基準は詳細に決められている。例えば、マーケティング、製造、品質、開発などから必ず 1 名が入ることが決まっており、意思決定チームと開発チーム(仕様決め)が階層化されている。意思決定基準は、回収期間、IRR などに重きが置かれ、それに準じた、市場規模や需要(販売数量)および詳細なマーケティング・プランも、規定のフォーマットにより共有される。この一連のプロセスにおいてメンバー間の相互連携が図られ、顧客情報も共有されるといえる。

また、精密機器大手の C1 社では、しばしば重要顧客と共同開発を行うことがあるという。発売ターゲットの一年前くらいに重要顧客に製品コンセプトに関して意見を伺い、それを反映して、内部でプロトタイプによるシミュレーションを繰り返す。その後、特定顧客と NDA を交わし、詳細な設計の詰めを行う。このような「顧客」を軸にした製品開発プロセスを通して、製販の連携は深みを増すのである。

●非冗長的な組織設計(マーケティング部門の強さ)

一方、外資系メーカーでは、タクス冗長性の程度は低く、営業部門の製品開発への関与も、今回の調査対象企業と比較して、相対的に低いということが確認された。大手医療用設備機器の JE3 社、大手 IT の I2 社、半導体大手の JS1 社などでは、マーケティング部門が充実しており、営業部門が製品開発に関与するというより、マーケティング部門（スタッフ）が営業部門から情報を収集し、製品開発部門と共有するという流れである。

勿論、日本の BtoB メーカーにおいても、マーケティングや企画部門が、営業と製品開発部門の間に介在するということはあるが、そこには「冗長性」が存在する。つまり、営業部門とマーケティング部門の双方が、製品に関与するケースが多い。逆に、外資系メーカーでは、非冗長性が存在し、いわば、システム化された水平分業的組織であるといえる。顧客情報の流れを例にとると、営業が収集した情報をマーケティングが整理・分析し、製品開発部門に伝達する。部門ごとの役割やミッションに明確になっており、企業として、高効率な情報処理が行われているのである。

この事例は、本研究で主として扱う、営業部門と製品企画・開発部門との直接的な連携活動ではないが、マーケティング部門の強化による、非冗長的な水平分業型組織の可能性、あるいは、報粘着性低減に対しての一つのアプローチ手法として、注目すべき事例といえよう。

7.発見事項の整理

以上、インタビュー調査による事例分析を行ったが、以下、本節では、リサーチ・クエスチョンに従い、全事例を俯瞰し、発見事項を整理したい。

7.1.営業部門の製品開発への関与について(RQ1)

本項ではリサーチ・クエスチョン①の営業部門の製品開発への関与について概観する。インタビュー調査を実施した全 15 社のうち、日本企業の殆どで、営業部門の製品開発に意識は高く、また行動レベルにおいても積極的な関与を行っていた。図 5-11 は、これらの状況を図示したものだが、縦軸を製品開発への意識レベルとし、横軸を行動レベルとした。横軸の行動レベルとは、分析の

視点とした「関与頻度，関与段階，関与姿勢」から，筆者が 15 社のインタビューをもとにレベル化したものである。行動レベルは，表 5-2 にもあるように，LEVEL 1－LEVEL 4 までに分け，営業部門の製品開発への関与が最も高いものが LEVEL 4 とした。

図 5-11：営業部門の製品開発関与の「意識と行動」の関係と顧客情報の利用

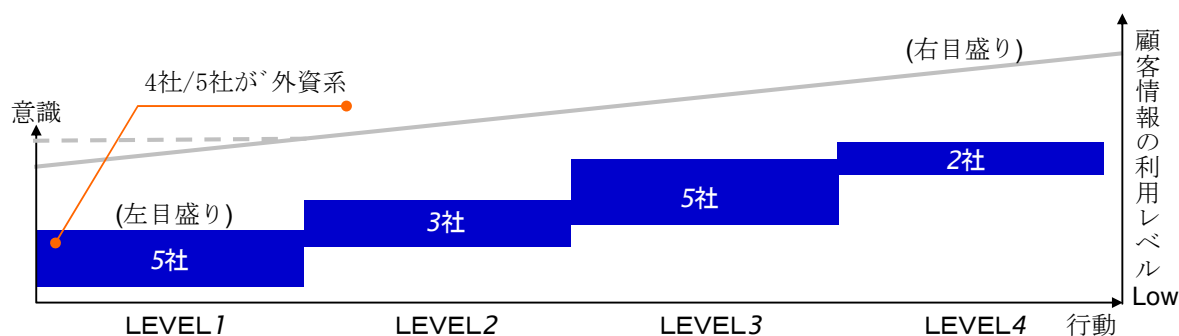


表 5-2：営業部門の製品開発への関与レベル

行動レベル	インタビューから得られた営業部門の製品開発に対する関与現象
LEVEL 1	最適な製品提供、適正な価格と納期対応に注力、製品開発には受動的 企業コード：C2社, E3社, I1社, I2社, S1社
LEVEL 2	特注・加工製品で製品開発関与が高い、総じて開発段階での関与は限定的 企業コード：C1社, E1社, E2社
LEVEL 3	顧客潜在ニーズを顕在化、製品部門を主導、開発段階の殆どに関与 企業コード：A1社, A2社, F1社, F2社, M2社
LEVEL 4	製品企画書を自ら起案し、製品企画・開発部門と渾然一体 企業コード：M1社, M3社

LEVEL 1 は，営業部門の製品開発の意識・行動共に高いとはいえず，最適な製品提供，適正な価格と納期対応に注力し，製品開発には受動的であった。LEVEL 1 の 5 社のうち，4 社が外資系であり，非冗長的な分業型の組織設計であることが推察される。LEVEL 2 は，特注・加工製品で製品開発関与が高いが，総じて，開発段階での関与は限定的であった。分析ケースで取り上げた E1 社もここに含まれる。これには扱い製品の多様性や組織体制にも起因していると思われる。LEVEL 2 の会社は，複数事業の製品を営業部門がクロスセルで販売

し、また、システムおよび設備製品を顧客の要望に合わせて組み合わせ、施工や設置およびそれ以後の対応についても営業部門が関与していた。相対的に営業部門の負荷が高く、これも限定的な製品開発への関与と関係していると思われる。次に LEVEL3 であるが、この層は、営業部門が顧客潜在ニーズを顕在化し、製品部門を主導しながら、開発段階の殆どに関与しているというレベルである。営業部門の製品開発への関与の意識・行動が共に高く、主導的な役割を果たしている。そして最後に LEVEL4 であるが、分析ケースでも取り上げた 2 社(M1 社, M3 社)もここに位置する。本来、製品企画・開発部門が作成する「製品企画書」の起案の段階から、営業部門が中心的な役割を果たし、製品企画・開発部門と渾然一体となった製品開発活動を行っている。

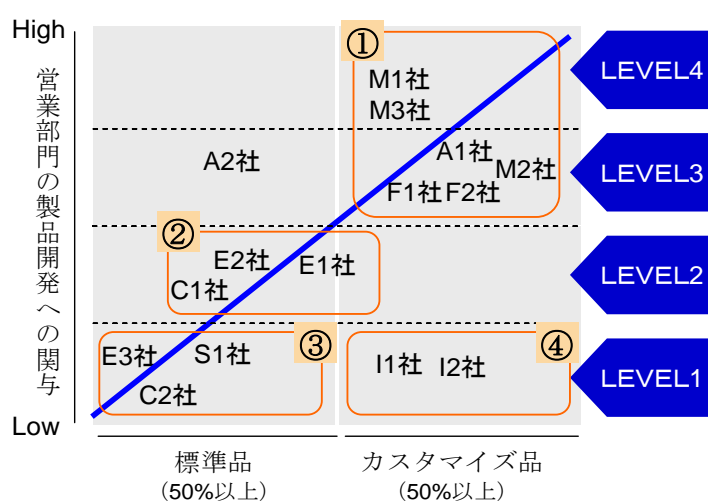
一方、製品企画・開発部門の「顧客情報の利用」レベルは、営業部門の関与レベルと比例する形で高まるといえよう。勿論、営業部門の関与レベルが相対的に低い企業では、主に製品企画・開発部門のタスク冗長性を高めることで、「顧客情報の利用」を促進していたし、今回の対象企業は総じて「顧客情報の利用」レベルは高かったといえる。しかしながら、日常的で、連続的な「営業部門の製品開発への関与」による「顧客情報の利用」と比べると、やはり、差異は存在する。加えて、LEVEL1 に含まれる外資系メーカーを中心に、営業部門の関与意識や行動が低いにも関わらず、製品企画・開発部門の顧客情報の利用レベルが高いことも確認された。この理由として考えられるのは、製販間に位置するマーケティング部門の強さであり、彼らが両者の「連結者」となり、顧客情報のスムーズな伝達を促進していると思われる。

このように、営業部門の関与と顧客情報の利用の関係性が見出せない外資系メーカーの事例はあるものの、今回研究対象とした多くの日本企業においては、営業部門の製品開発への関与が、顧客情報の利用を促進し、製販における情報粘着性の軽減にも有効であるといえよう。

また、事業特性あるいは製品タイプとの関係から新たな発見事実も導出できた。図 5-12 は、縦軸に営業部門の製品開発への関与レベル、横軸に製品タイプ(標準品とカスタマイズ品)を置き、両軸の関係を示したプロット図である。関与レベルは、表 5-2 の分類表に基づき、また、製品タイプによる会社分類は、インタビューとアンケートから得られたデータをもとに行い、関与レベルと製

品タイプの関係から、会社名をプロットした。この図から読み取れることは、先ず、図 5-12 の青色斜線上の前後に殆どの企業がプロットされていることから、営業部門の製品開発への関与レベルと製品タイプに相関がある可能性が高いということである。勿論、このプロット図は、統計的データ分析によるものではない為、統計理論に基づく相関までは示せないが、2次元の関係は確認できる。

図 5-12：営業部門の製品開発への関与と製品タイプの関係



更に、詳細に見ていくと、図中①-④にグルーピングできる。先ず①であるが、①のグループは関与レベルが高く、カスタマイズ製品を主に扱うグループである。特徴としては、営業部門は単事業製品を扱い、ワンストップでの対応を基本としている。次の②グループは、関与レベルはそれ程高くないが、標準品を中心に、多様な製品を組み合わせ販売しており、加えて、施工やサービスを伴う、営業工数がかかる製品を扱っている。③グループは、製品開発への関与レベルが低く、標準品を販売しているゾーンである。特徴としては、3社とも外資系メーカーであり、製品開発と営業部門との間に設置されているマーケティングの力が強いことが挙げられる。そして最後の④グループであるが、この2社は共にIT企業であり、販売においては、ソリューションをベースとしたカスタマイズ品が多く、一方で関与レベルは低い。特徴としては、多様で複雑な製品群の販売、そして営業の二重化である。営業の二重化とは、顧客担

当営業に加え、製品担当営業もいるということであり、この製品担当営業が主に製品開発部門と接する。本研究でいう営業とは顧客接点の営業である為、その意味から、関与レベルが低いとしている。

以上、新たな発見事項として、営業部門の製品開発への関与レベルと製品タイプの関係が確認され、詳細分析を行ったが、営業部門の製品開発への関与レベルを規定する要因は、製品タイプに加え、営業工数、組織体制など複数存在し、これらが複層的に作用していると考えられる。

7.2.製販連携における組織的特性・要因について(RQ2)

本項ではリサーチ・クエスチョン②で着目した「製販連携」における組織的特性・要因について概観する。分析の視点で取り上げた、タスク冗長性、コンフリクト、マネジャーの姿勢に組織構造(集権性、公式性、複雑性)などの視点を盛り込み、インタビューを行った結果、良質な「製販連携」における組織的特性・要因は、表 5-3 のようにまとめられた。表 5-3 は、組織的特性・要因について、個人と組織の視点で整理したものである。補足すると、組織特性が「個人としての活動」と「組織としての枠組みや施策」の要素から成り立っているという観点で整理したということである。

「タスク冗長性」、コンフリクトを含めた「均衡性」、そして、マネジャーの姿勢を含めた「世代継承性」が多くの企業で確認され、加えて、「権限移譲」や「重量級スパナー」、「顧客志向」などの要素も見受けられた。

上述したように、タスク冗長性は多くの企業でみられたが、組織的な冗長性と個人の冗長性の連動も重要な発見事項である。例えば、SE や技術部隊を組織単位で前線化し、それとの接点を軸に、製品開発部門の担当者が営業や顧客と連携を強化するといったことである。

表 5-3：「製販連携」における組織的特性・要因

	個人	組織
タスク冗長性	<ul style="list-style-type: none"> ・営業→製品：製品企画書、開発段階関与 ・製品→営業：技術者の顧客接点化 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術部隊（SE）の前線化 ・社長直轄の開発部門と前線化 ・R & D企画内のマーケティング部設置
均衡性	<ul style="list-style-type: none"> ・製販の「喧々諤々の議論」 ・問題解決型タスクコンフリクト ・双方のプライド、会社牽引の自負 ・相互信頼、仲間意識「同じ釜の飯」 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業組織対応 ・製品部門と営業部門の組織改変
世代継承性	<ul style="list-style-type: none"> ・マネージャーの姿勢（日々のOJT） ・同僚からのアドバイス ・顧客志向の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の姿勢 ・本社主導の製品開発プロセス ・目標管理のしくみ（新製品化率）
権限委譲	<ul style="list-style-type: none"> ・機動的な顧客対応と判断 ・現場から工場までの直接的なパス 	<ul style="list-style-type: none"> ・即興的チーム形成による意思決定
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・重量級スパナー：製品開発への執着が強く、様々な関係者を巻き込む連結者 ・個人に宿る顧客志向 	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング部門の強さ ・寮制度による仲間意識、横断人脈 ・組織で共有する顧客価値

冗長性に関して、より詳細な分析を行ったのが、図 5-13 であるが、これは、縦軸を営業から製品会開発へのタスク冗長性の度合いとし、横軸を製品企画・開発から営業へのタスク冗長性の度合いとしたもので、それぞれ「HIGH」と「LOW」で高低を示している。それぞれの象限に、企業コードと企業数を書いているが、第 1,2,4 象限は何らかのタスクの冗長性が働いていることがいえる。第 1 象限、第 2 象限は営業部門の冗長性が高く、営業が単事業を扱い、事業部制が敷かれている場合が多い。第 4 象限は、営業が複数事業の製品を扱い、営業負荷が大きく、それを補完する形で、製品開発部門の冗長性が営業側に伸びているものと考えられる。一方、冗長性が低い第 3 象限は、外資系メーカーが占め、マーケティング部門を軸とした、製品開発－マーケティング－営業という水平分業型の組織設計が垣間見える。また、営業と製品開発は非冗長的ではあるものの、マーケティングが製販間を埋める形で介在し、マーケティングと製品開発、マーケティングと営業部門の関係は緊密であるといえる。但し、文脈的情報の共有というより、データベースに基づく情報のやり取りであった。

図 5-13：タスク冗長性の分類

営業→製品開発

High	F1社 F2社 M2社	3社	4社	A1社 A2社 M1社 M3社
	I2社 E3社 S1社	3社	5社	C1社 C2社 E1社 E2社 I1社
Low		Low	High	製品開発→営業

次に、均衡性であるが、これは分析の視点でも取り上げた「コンフリクト」も含めた概念であるが、製販の喧々諤々の議論や、双方のこだわりからくる力のバランスが、当事者意識を高めているといえる。また、力の均衡をベースとした相手への信頼や理解、仲間意識も確認され、これらの要素が相まって、問題解決型コンフリクトを介した「顧客情報の利用」が成されるのである。この均衡性も、製販における個人の均衡と組織間の均衡の両面が連動しながら、「製販連携」全体としてのバランスを保っており、企業トップは、製販の均衡を鑑み、ダイナミックな組織改編を行うのである。

更に、これらの組織的特性・要因を持続する要素として、世代継承性が挙げられる。マネジャーや同僚からの「顧客情報の利用」を推奨する姿勢、トップからの「顧客志向」や「新製品に対する強い発信」が、良質な「製販連携」を磐石なものとしていた。また、本社の適度な製品開発プロセスへの介入によるマーケティング・プロセスの洗練化と顧客情報の利用促進が確認された。個人から個人への世代継承と、トップの発信や開発プロセスの洗練化による組織プロセスとしての世代継承が連動し、世代を超えた企業の仕組みが確立されるのである。

その他にも、権限移譲に伴う「即興的チーム形成」、圧倒的な個人技から組織を牽引する「重量級スパナー」、前提として長きに亘り組織内で育まれてきた「顧客志向・価値の共有」なども製販連携を良化する組織的特性といえる。

7.3. 「境界レバレッジ」について

更に、本研究では、新たな発見「概念」として、「境界レバレッジ」を導出した。「境界レバレッジ」とは、部門間の境界において、1)タスク冗長性と均衡性が共に高密度な常態の中で、2)機動的な相互理解と合意形成を通して、3)総合的に「問題」の本質を洞察する思考および機能を指す。喧々諤々の議論による「真剣勝負」と役割外タスクへの「染み出し」が当たり前のように行われ、情報粘着性のコストを低減し、「顧客回帰」、延いては「顧客情報の利用」を促進するのである。

レバレッジの原義は「てこの使用」を意味する。つまり、他の力を活用して自己の力を通常の何倍にも高めることである。経済用語として使われる場合は、他人資本を使うことで、自己資本に対する利益を高めること、または、その高まる倍率のことを指す。

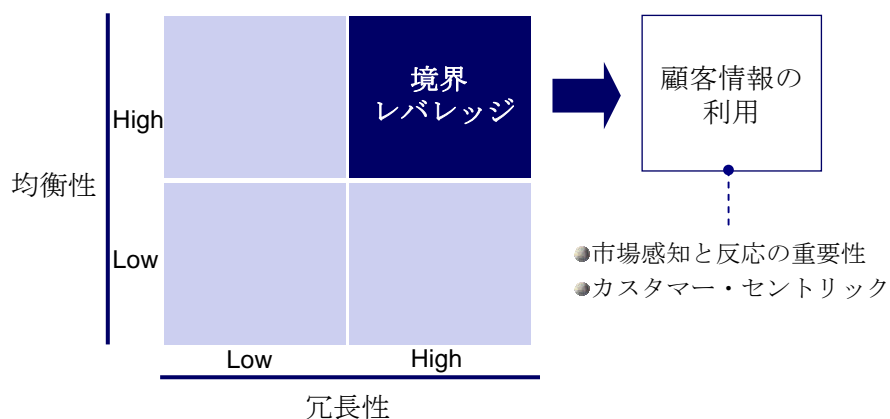
これに準えて、「製販連携」による「顧客情報の利用」を考えると、どちらが「自己」で、どちらが「他」ということではないが、「営業部門」と「製品開発部門」間の入り交じりや日々の対話の蓄積が、境界におけるレバレッジの働きをし、「ニーズ・プル VS シーズ・アウト」という、クローズドな議論を融解する。「境界レバレッジ」が存在する組織ではマーケットへの感知と反応の重要性が相互認識され、カスタマー・セントリックな志向を醸成するのである。

カスタマー・セントリックとは、「顧客中心・顧客基点」を示すものであり、Larry and Ian(2006)は、顧客中心のイノベーションを「カスタマー・セントリック・イノベーション(CCI)」と名づけた。CCIの要は、文字通り、顧客のニーズの理解を継続的に深める「カスタマーR&D」であり、バリュープロポジション(提供価値領域)の改善、満足度の高い顧客体験を提供方法に焦点化している。また、彼らは、顧客について学び、適切なセグメンテーションとバリュープロポジションを設定し、顧客に価値を提供するには、絶えず顧客と接している従業員の参加が不可欠とも言っている。つまり、本研究における「営業部門の製品開発への関与」がそれにあたり、加えて、顧客との接触を仕組み化している「製品企画・開発部門」も含めることができる。

このようなカスタマー・セントリック志向の浸透に「境界レバレッジ」は有効に働くと思われる。製販の境界における「入り交じり(冗長性)」と「真剣勝

負としての対話(均衡)」の蓄積により、「境界レバレッジ」が醸成され、「顧客情報の利用」を促すのである(図 5-14)。

図 5-14：境界レバレッジの位置づけ



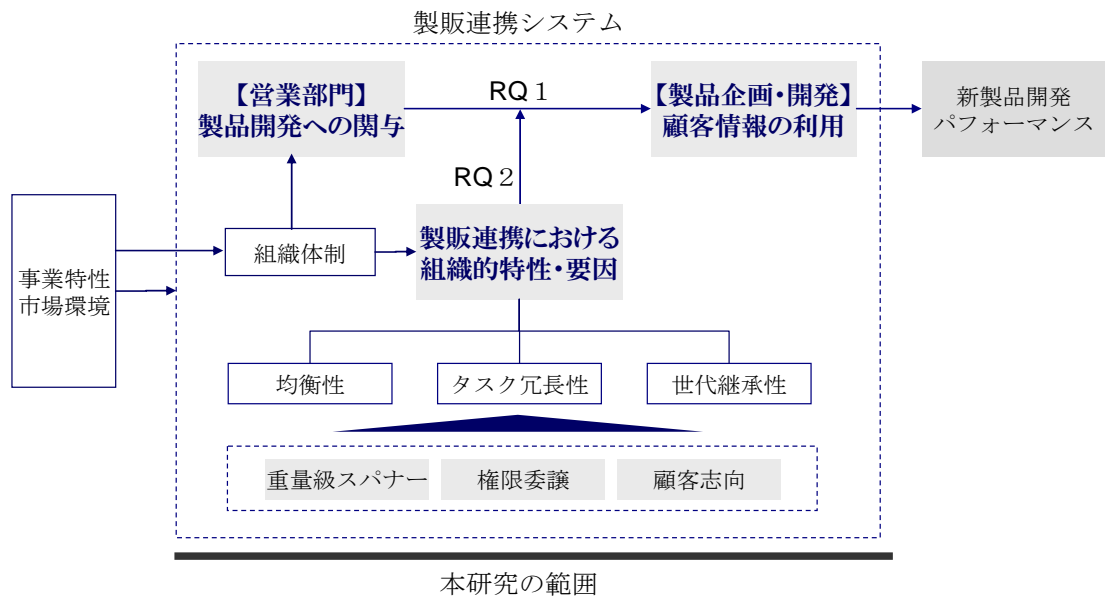
7.4. 「製販連携システム」の全容

以上の事例分析から得られた発見事項を3章で挙げたフレームワークに従って表記すると図 5-15 のように整理できる。複数のケース・スタディから、営業部門の製品開発への関与が確認され、また、それを促進する「製販連携における組織的特性・要因」も示唆され、これらが仕組み化された「製販連携システム」の全容が明らかになった。

「製販連携システム」は、競争環境の程度や事業ポートフォリオにおける位置づけ、更には顧客適応製品か一般製品かという製品特性、そしてこれらに準ずる組織体制のあり方により、影響を受ける。しかしながら、多くの日本企業において、営業部門の製品開発への関与が、製品企画・開発部門の「顧客情報の利用」に関係し、また、タスク冗長性、均衡性、世代継承性に代表される「製販連携における組織的特性・要因」が、これを促進していることが実証できたといえよう。

製販連携における、個人と組織を横断する「境界レバレッジ」の連動が、世代継承性により組織内で深みを増し、「営業部門の製品開発への関与」と「製品企画・開発部門の顧客情報の利用」までを、冗長性と均衡性を帯びた「柔らかなシステム」として確立しているのである。

図 5-15：製販連携システムにおける組織的特性・要因



第6章 結論

1.本章の構成

本研究では、日本の BtoB メーカーを中心に、序章で掲げた2つのリサーチ・クエスチョンに従い、「顧客情報の利用」を通して、企業の新製品開発プロセスにおける営業部門の役割や機能、そして、「製販連携」のあり方を、15社におよぶ複数ケース・スタディを題材に論じてきた。本章では、本研究全体を通じての発見事項を総括し、そこから得られる理論的・実践的含意について述べる。

2.発見事項の要約

先ず、リサーチ・クエスチョン①については、下記の三点が明らかになった。

- (1)各社の事業特性や組織体制に応じた、営業部門の製品開発への関与のあり方（営業関与のバリエーション）が確認された。
- (2)営業部門の製品開発への関与は、製品企画・開発部門の営業への理解や顧客情報の利用を促し、これにより情報粘着性の問題を軽減していた。
- (3)営業部門の製品開発への関与は、メーカー営業としての意識と拘りが源泉となっており、関与意識と関与行動のレベルには関係があった。

営業部門の製品開発への関与は、事業特性や組織体制により、ある程度の差はあったが、概ね、積極的な関与が確認され、また、受け手側の製品企画・開発部門の「顧客情報の利用」を促進していたといえる。

次の、リサーチ・クエスチョン②については、下記の三点が明らかになった。

- (1)調査企業の多くで、製販におけるタスク冗長性、均衡性、世代継承性が確認され、また、これらの要素における「組織と個人の連動」が確認できた。
- (2)一方で、事業特性や組織体制により、冗長性のパターンや均衡度合いに変化がみられ、特に外資系と日本企業では差異が見られた。

(3) 均衡性と冗長性が高密度な状態では、機動的合意形成と本質的洞察を思考する「境界レバレッジ」機能が発生し、顧客情報の利用を活性化する。

前章で詳細に述べたが、「製販連携における組織的特性・要因」については、事業特性や組織体制により、そのパターンや度合いは異なるものの、多くの日本企業で、タスク冗長性、均衡性、世代継承性が確認され、これらが、個人レベルと組織レベルに存在し、相互に連動していた。更に、均衡性と冗長性の相互作用による「境界レバレッジ」機能も確認できた。

3.理論的インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは、主として三点にまとめることができる。まず、第一に、営業研究における「製品開発分野への拡張」である。文献展望でも述べたように、営業分野の研究は、管理形態やソリューションを前提とした組織設計についてのものが多い。勿論、田村(1999)や高嶋(1998)の研究も製品開発と大きな関わりを持つものではあるが、営業部門の意識と行動をベースとした製品開発への関わり方について、焦点化したものではない。加えて、営業部門の製品開発への積極的な関わりが、顧客情報の粘着性を低減していた点、事業特性や組織体制に応じた関与のあり方を確認できた点で、先行研究に新たな知見を付け加えるものである。

第二に、マーケティング(スタッフ)部門と R&D 部門との先行研究が多くを占める、製品開発と販売部門のインターフェイスの研究分野において、顧客と直接の接点を有している営業部門と製品開発部門(含：製品企画)を題材にし、その関係性の考察から、組織的特性を導出したことは、大変有意義である。また、「製販連携についての組織的特性・要因」を複数ケース・スタディの手法に則り、7業界 15社にアプローチし、多くの企業で明らかにした点についても、重要な意味を持つ。ケース・スタディでは、調査対象の数が小さいために結果を母集団へ一般化させることが難しいという議論はあるが、事業特性や産業構造が異なる複数の業界において、日本を代表する優良企業から多くの共通事項を抽出できたことは、意味が大きい。

そして第三に「境界レバレッジ」の概念化である。製販における喧々諤々の真剣勝負(均衡性)と役割外タスクへの染み出し(冗長性)の相互作用として生み出される、機動的な相互理解や合意形成、そして、本質的な洞察が、「ニーズ・プル VS シーズ・アウト」という二者択一的な発想を超越していた。つまり、「市場に対する感知と反応」そして「カスタマー・セントリック(顧客中心)」の重要性が無意識に価値共有され、結果として、顧客情報の利用を促進していたのである。境界における「冗長性*均衡性」の概念化も新たな視点として、有意義だといえよう。

4.実践的インプリケーション

次に、本研究で導出した実践的インプリケーションを述べる。

まず、営業部門の製品開発への関与が、競争優位を築く可能性を示唆したという点である。これは、今回対象とした研究対象の全てが各業界のリーディング・カンパニーであることからそういえる。

営業部門の製品開発への関与が、企業としてのタイムリーな顧客情報の利用につながり、「顧客起点の製品開発体制」を磐石化し、競争優位の源泉となりうるのである。

特に BtoB メーカーでは、営業部門が顧客との良質な関係性をベースとした過程知識やソリューション活動を通じて得られる潜在的ニーズを有している場合が多く、これらを製品開発部門にタイムリーに伝達することが競争力の源泉となる。逆に、多くのリソースを割いている営業部門からのフィードバック・ループ(製品開発に有効な情報提供)が仕組み化されないということは、資源効率から考えても非効率であるといえる。外資系企業を中心にセールス部門のアウトソーシングが進んでいるが、特に、BtoB メーカーにおいては、製販連携を前提とした営業部門の再設計を改めて考えるべきである。商社ではない、メーカー営業としての「真髓」を、改めて定義し直すことが必要であろう。

第二のインプリケーションは、製販連携における「組織と個人の連動」に関するものである。前述したように、製販連携における組織的特性のコア要素であった、タスク冗長性、均衡性、世代継承性では、組織としての特性が個人の特性と連動する形で機能していた。これらは、組織マネジメント上の具体的な

指針を与えてくれる。社内組織設計に置き換えて考えると、例えば、商品企画機能を営業部門に前線化するという「組織としての冗長性」と「個人の意識改革や行動変革」を連動するマネジメントが必要になってくるということである。

また、均衡性においても、そもそも製販間の組織としてのバランスが崩壊しているなら、個人においての均衡も生まれず、製販における均衡の歪みは、営業と開発の対立や、相互に認めない関係を生み出し、製品開発部門は営業が収集した顧客情報を利用しないという結果をもたらすのであろう。事例研究でもあったように、企業トップは、営業部門と製品(開発)部門のバランスを常に考え、組織設計をしなければならない。

一方、組織間の弊害や整合を個人のストレッチで解決できる場合もあるが、上位者はそれがどの程度まで可能かを念頭に置き、組織設計をしなければならない。個人の冗長的活動の最大値はどこにあるかという境界を見極め、個人と組織の最適な組合せをマネジメントする必要がある。

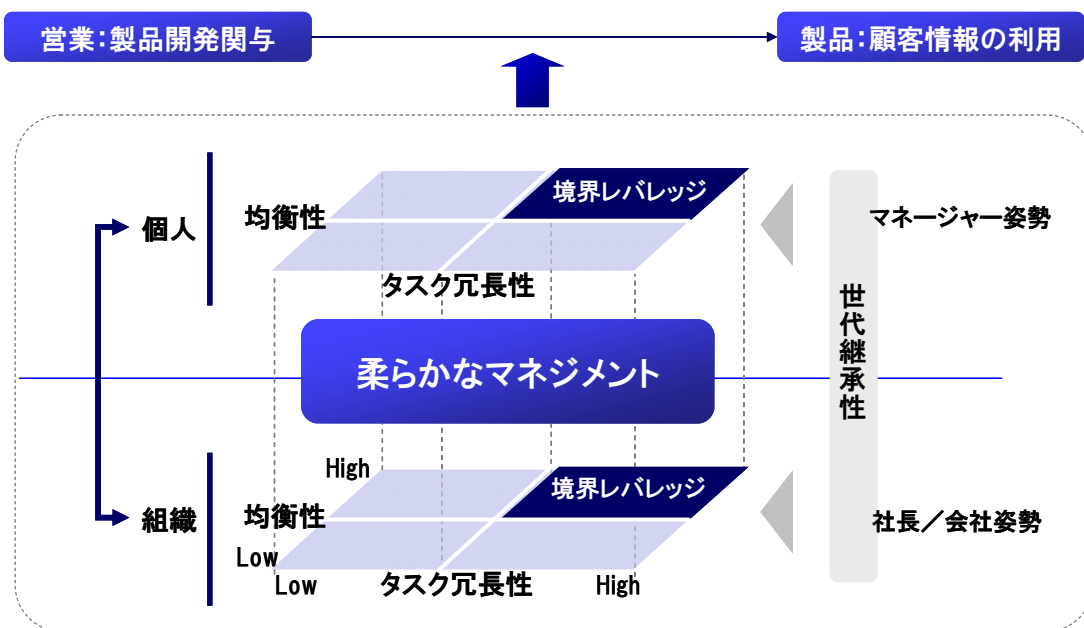
そして、第三に、組織の良質な仕組みを世代継承するには新製品化率の設定や全社的な製品開発プロセスのシステム化などの公式的枠組みも有効であるが、特に、マネジャーの個人的指導力、トップからの強いメッセージ発信の二つの要素が重要だということである。例えば、「顧客情報の利用」という仕組みを世代継承にしていくにも、マネジャーに加え、企業トップの強い発信や推奨が必要であるということである。筆者も含め、所謂、大企業に属する従業員は、近しいマネジャーの姿勢に影響されるものの、遠くで大きな存在であるトップの発言にも注目する。トップの社内外での発言が個人に浸透し、確固たるものとなって、受け継がれるのである。社長からのメッセージ発信については、筆者の属する E1 社では、社長が経営方針や現場社員との定期的な対話を通じて、新製品の狙いや成果、そしてお客様主義への「想い」を共有している。

最後に、本研究を総括しての示唆となるが、組織における境界領域の「柔らかなマネジメント」(図 6-1 参照)である。これは、多くの日本企業で見られた事象だが、製品開発への関与という製販の「境界領域」に関し、ある程度は組織的枠組みを作るものの、ある程度は個人のタスクの染み出しや幅出しに委ねるというものである。この境界領域は、「知的なストレッチ領域」といえ、個人の自己実現・自律領域であるともいえる。つまり、マズローの「欲求段階説」

やマクレガーの「X-Y理論」、そしてハーズバーグの「二要因理論」などが示すような³¹、自己実現にむけた高次元の動機づけ領域であり、この領域の設定が組織および個人の生産性を高めるうえで大きな影響を持つ。加えて、「重量級スパナ」のような、自律的トップランナーをある程度点在させ、彼らを軸とした組織能力を熟成することも有効であると考えられる。

おそらく、「自ら考動する」人材を有する組織において、「柔らかなマネジメント」は知的ストレッチの自律化を促進する要素となる。QC (Quality Control) 活動に代表される知的改善活動を得意としてきた日本企業にとっては、相対的に親和性の高いマネジメント手法であり、日本人の国民性や日本メーカーが辿ってきた歴史的な蓄積価値とも関連の高い、日本企業特有のマネジメント手法であるといえよう。

図 6-1：製販連携システムにおける柔らかなマネジメントの位置づけ



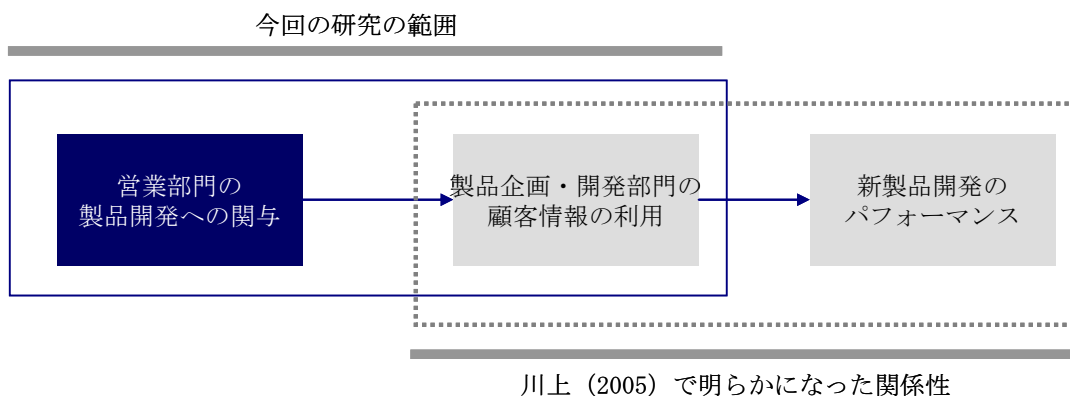
³¹ 金井・高橋(2004)に詳しい。

5.本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界と今後の課題について述べる。本研究では、営業部門の製品開発への関与と製品開発部門にける顧客情報の利用という現象から、良質な製販連携における組織的特性および要因を複数のケース・スタディから導出した。メーカーにおいて生命線となる「製品開発プロセス」におけるインタビュー調査は守秘の観点からも難易度が高く、その意味でも研究の意義はあり、理論的にも実践的にも一定の成果はあると思われる。しかし、以下の点で、研究としての限界が見える。

先ず、本研究は川上(2005)の「顧客情報の利用」が「新製品開発の成果」に好影響をもたらすという実証結果を前提としているという点である。「営業部門の製品開発への関与」が「顧客情報の利用」につながることを実証することで、「新製品開発の成果」への影響を間接的には示せたが、「営業部門の製品開発への関与」が直接的に「新製品開発の成果」に影響していることを実証できていない。促進要因としての「製販連携における組織的特性・要因」も同様である。

=再掲= 図 3-1：研究の範囲と川上(2005)との関係



次に、複数ケース・スタディからの導出という、定性調査としての限界である。7業界15社のケース・スタディは、探索的調査においては大変有意義であり、理論的一般化へ近づけるうえでも臨界量には達しているといえる。しかしながら、「BtoBメーカー」の多様性を考えると、定量調査による統計的一般化についても議論の余地があるといえる。

また、「BtoBメーカーの多様性」にも関係するが、事業特性との関係性や製

品のプロダクトライフサイクル上の位置づけなどを鑑みた、総合的な研究設計も必要であるといえよう。ケース分析では一部、標準品とカスタマイズ品という製品タイプを切り口にした分析も行ったが、延岡(2006)で述べられている、製品と顧客間関係のアーキテクチャ³²や高嶋(2002)でも議論されている、関係性志向や拡張性志向などの切り口も更に詳細に盛り込んだ研究が求められる。

今後の課題としては、これらの限界点を鑑みた、特に冗長性と非冗長性の両面からのアプローチが重要になってくる。本研究では、対象企業の殆どを日本企業とし、日本企業における組織メカニズムの解明に力点が置いた。しかしながら、日本企業との相対企業としての外資系 4 社へのインタビューを介して、組織設計や連携の考え方の違いに触れ、根本的な製販連携のあり方のギャップを垣間見ることとなった。

アメリカと日本のマーケティングの機能の違いについては川上(2001b)でも述べられているが、今回の調査でも、外資系企業と日本企業との間には、マーケティング(スタッフ)部門の役割と位置づけにおける大きな隔たりが存在した。図 6-2 は日本企業と外資系企業のマーケティング・企画部門の違いを示したものである。日本企業では、営業部門と開発部門が主役であり、マーケティング部門は両者の関係性や連携度を高める動きをしているケースが散見された。連携のあり方についても、垂直統合志向のもと、製販で擦り合わせをし、互いに冗長しながら、開発活動を推進する。一方、外資系では、マーケティング部門が強い。営業部門からの情報や開発部門からの情報が、一旦マーケティング部門にプールされ、双方に流れるというイメージである。水平分業的な志向で、非冗長的な製販連携であるといえる。インプットとアウトプットの情報も精緻に設計され、効率重視の情報処理プロセスを踏む。このような特徴から、製品開発における製販連携は、インテグラル型の日本企業とモジュール型の外資系企業とに大別できるように思われる。勿論、この 2 分類で全てを網羅することはできなし、「中庸」に位置する企業も存在する。

図 6-2：日本企業と外資系企業におけるマーケティング機能の差異

³² 延岡(2006)では、「①自社製品の内部における部品間関係」をモジュール型かインテグラル型に分類している。モジュール型では、部品間のインターフェイスは標準化され、インテグラル型では部品間のインターフェイスが標準化されておらず、擦り合わせが必要になる。この考え方を「②自社製品と顧客間関係」にも使用し、①②の二次元のマトリクスで事業特性を説明している。

	日本	外資
関係図		
特性	マーケティングは促進者 垂直統合志向，冗長性 【インテグラル型】	マーケティング主導 水平分業志向，非冗長性 【モジュール型】

今後の課題としては、効率重視の非冗長型モジュール組織か、文脈重視の冗長型インテグラル組織かという観点を持ちつつ、これらの要素を組み合わせたハイブリッドな組織について考察し、そのモジュールとインテグラルが交差する「最適点」を見出すことである。

市場は変貌する。経営学を辿れば、Porter(1998)のポジショニング、Barney(2002)のリソース・ベースド・ビューという大きな二大潮流が並ぶ。しかし、今、最も企業に必要なことは、「適応³³」である。市場における変化やトレンドをいち早く「感知」し、製品開発やサービスの創出によって、「反応」しなければならない。その意味で、顧客情報は凝縮された市場接点情報になり得、営業部門の製品開発への関与のあり方やそれをドライブする製販連携のあり方を考察した本研究は有意義であったといえる。

しかしながら、そのプロセスや情報および知恵の組織内流通のプロトコルは無限であり、どのように知恵を流通させ、いかに顧客に反応するかということに関しては様々な方法が考えられる。日本型か外資型かという議論は尽きないが、日本企業はこれに拘らず、本研究でも明らかになった「柔らかな」思考を持って、世界と対峙しなければならない。

以上。

³³ 嶋口(2008)においても、優良企業の条件として、市場への「適応」の重要性について、述べられている。

●参考文献・引用文献一覧

- Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Hereon (1996), “Assessing the work environment for creativity,” *Academy of Management Journal*, Vol.39,pp.1154-1184.
- Barney,J.B.(2002) , *Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Second Edition*, Prentice Hall. (岡田正大訳. 『企業戦略論 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社、2003年。)
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press (大前恵一朗訳 『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部、2004年。)
- Christensen, C.M. (1996), *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press.(玉田俊平田監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001年。)
- Dubinsky, A. J., R. D. Howell, T. N. Ingram, and D. N. Bellenger (1986), “Salesforce Socialization,” *The Journal of Marketing*, Vol.50, pp. 192-207.
- Moenaert, R.K. and Souder, W.E.(1990),“An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects,” *Journal of Product Innovation Management*,7,pp.91-107.
- Moenaert,R.K.,Souder,W.E.,D.Meyer, and D.Deschoolmeetster (1994),“R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success,” *Journal of Product Innovation Management*,11,pp.31-45.
- Foster, R.N. (1986), *Innovation: The Attacker’s Advantage*, Mckinsey and Co.Inc. (大前研一訳 『イノベーション—限界突破の経営戦略』ティービーエス・ブリタニカ、1987年。)
- Griffin, A. and Hauser, JR (1996), “Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13(3), pp. 191-215.
- Gupta, A.K., Raj, S.P., and Wilemon, D.L.(1986), “A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the New Product Development Process,” *Journal of Marketing*,Vol. 50(20), pp. 7-17.

- Gupta, A.K., Raj, S.P., and Wilemon, D.L.(1985), “R&D and marketing dialogue in high-tech firms,” *Industrial Marketing Management*, Vol.14,pp.289-300.
- Jaworski, B. J. and Kohli, A. K. (1993), “ Market orientation: Antecedents and consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.57(3),pp. 53-71.
- Jehn,K.A and E.A.Mannix(2001), “ The Dynamic Nature of Conflict:A Logtudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance,” *Academy of Management Journal*,Vol.44(2),pp.238-251.
- Kotler.P. (1999), *Kotler on Markting: How to Create, Win and Dominate Markets*, Free press.(木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社、2000年。)
- Larry and Ian C MacMillan, (2006), “Manage Customer-Centric Innovation— Systematically,” *Harvard Business Review*, April, Vol. 84 (4), pp. 108-116.
- Leonard-Barton,D.(1998),*Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉』ダイヤモンド社、2001年。)
- Levitt, T (1960), “ Marketing myopia,” *Harvard Business Review*, Vol. 38 (4), pp.45-56.(「新訳 マーケティング近視眼」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 2001年11月号』 pp.52-69 ダイヤモンド社。)
- Porter,M.E.(1998),*On competition(I)*, Harvard Business School Press .(竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社、1999年)。
- Song, X.M. and Parry, M.E.(1992) “The R&D-marketing interface in Japanese high -technology firms,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.9(2),pp.91-112.
- Souder, W.E.(1981),“Disharmony between R&D and marketing,” *Industrial Marketing Management*, 10(1),pp.67 - 73.
- Souder, W.E.(1988), “Managing relations between R&D and marketing in new product development projects, ” *Journal of Product Innovation and Management*, Vol.5(1),pp.6-19.
- Ulwick, A.W. (2002), “Turn Customer Input into Innovation, Harvard Business Review,” Vol. 80(1), pp. 91-97.
- von Hippel, E. (1986), “ Lead users: A source of Novel Product Concepts,” *Management Science*,Vol.32(7),pp.791-805.
- von Hippel, E.(1994), “ Sticky Information and the Locus of Problem

- Solving:Implications for Innovation”,*MIT Sloan of Management Working Paper, Management Science*,” Vol.40(4),pp429-439.
- Weitz,B.A., S.Castleberry, and J.Tanner (1998) *Personnal Selling:Building relationships*, Mcgraw-Hill.
- Weitz, B.A, Bradford, K.D. (1999), “ Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27(2),pp. 241-254.
- Yin,R.K.(1994), *Case Study Research:Design and Methods*,SAGE Publications.
(近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房、1996年)。
- 石井淳蔵，嶋口光輝（1995）『営業の本質』有斐閣。
- 石井淳蔵・石原武政(1998)『マーケティング・インタフェースー開発と営業の管理ー』白桃書房。
- 石井淳蔵(2004)『営業が変わる-顧客関係のマネジメント』岩波アクティブ新書。
- 小川進（2000）『イノベーションの発生原理ーメーカー主導の開発体制を超えてー』千倉房。
- 金井壽宏・高橋潔(2004)『組織行動の考え方ーひとを活かし組織力を高める 9つのキーコンセプト』,東洋経済新報社。
- 川上智子(1997)「消費財メーカーの製品開発プロセスに関する経験的研究」『六甲台論集』第44巻第二号， pp142-161。
- 川上智子(1998a)「製品開発におけるマーケティングと R&D とのインタフェース：米国研究の系譜と批判的検討」『マーケティングジャーナル』第67号(第17巻第三号)， pp47-56。
- 川上智子(1998b) 「役割フレキシビリティはマーケティング情報の共有を可能にするか」『マーケティング・インタフェース』白桃書房， pp237-251。
- 川上智子(2001b)「マーケティング・R&D。生産の部門文化と統合」(石井淳蔵編著『マーケティング』現代経営学講座 11， 八千代出版， pp.247-271)。
- 川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発ーマーケティングと技術のインタフェースー』有斐閣。
- 河野豊弘編(2003)『新製品開発マネジメント』ダイヤモンド社。

- 加護野忠男(1988)『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房
- 小林哲・南知恵子(2004)『流通・営業戦略』有斐閣アルマ。
- 榊原清則(2002)『経営学入門(上)』日本経済新聞社。
- 嶋口充輝(1995)「ワークショップ型営業の可能性—関係性時代の営業力強化を求めて—」
『営業の本質』有斐閣, pp.290-316。
- 嶋口充輝(2008)「マーケティング優良企業の条件」日本経済新聞出版社。
- 高嶋克義 (1998)『生産財の取引戦略：顧客対応と標準化』千倉書房。
- 高嶋克義 (2000)「営業管理様式を選択に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号, pp1-16。
- 高嶋克義 (2002)『営業プロセス・イノベーション—市場志向のコミュニケーション改革』
有斐閣。
- 高嶋克義・桑原秀史(2003)『現代マーケティング論』有斐閣アルマ。
- 高嶋克義・南知恵子(2006)『生産財マーケティング』有斐閣
- 田村正紀(1999)『機動営業カー スピード時代の市場戦略—』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏・クラーク K.(1993)『実証研究製品開発力』ダイヤモンド社。
- 細井謙一(2002)『営業・販売組織における適応過程の研究』広島経済大学地域経済研究所。
- 松尾睦 (1998)「営業行動様式の有効性と市場環境」『組織科学』第32巻第一号, pp.
76-88。
- 松尾睦(2002a)「営業組織の革新性—内部競争と顧客志向の連動—」『流通研究』,第5巻
第1号, pp. 61-78。
- 松尾睦(2002b)『内部競争のマネジメント—営業組織のイノベーション』白桃書房。
- 延岡健太郎(2006)『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響～個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究～	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009
2009・5	狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因	9/2009
2009・6	村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達に関連性	9/2009
2009・7	中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察ー日本の製造業における実証研究ー	10/2009
2009・8	小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察ー原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競争優位の研究ー	10/2009
2009・9	迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーションー食品製造業の事例研究ー	10/2009
2009・10	松本 恭卓	IP0企業のディスクロージャーの質と株主資本コストー新興3市場のデータに基づく実証分析ー	10/2009
2009・11	井上 貴文	金融機関における貸出手法の決定要因 なぜ地域金融機関でリレーションシップバンキングが機能しないのか	10/2009
2009・12	栗山 淳	ブティック型ベンチャーキャピタルの投資行動ーバイオベンチャーの事例分析ー	10/2009
2009・13	丸谷 直之	敵対的買収に対するメインバンクの有効性ーメガバンク金融グループの潜在的機能ー	10/2009
2009・14	田中 俊一朗	不動産企業における効果的な有利子負債の活用～新興不動産企業を対象にした実証分析～	10/2009
2009・15	静 俊二郎	石灰鉱山におけるマテリアルフローコスト会計	12/2009
2009・16	江口 利光 大矢 茂人 柏原 雄一郎 杉本 豊	事業再生におけるターンアラウンドマネージャーのフォローアップ行動	12/2009
2009・17	大塚 美樹	派遣労働者のキャリア形成に関する一考察～17号業務に特化した派遣会社を事例として～	1/2010

2009・18	江口 利光	事業再生における企業リストラクチャリングの効果	2/2010
2009・19	相澤 卓也	国際経営における「現地化」と「内部化」の考察～商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に～	3/2010
2010・1	辻 俊一	中小企業における CSR の取り組みに関する研究	4/2010
2010・2	東野 祥策	ポイントプログラムによるポイント付与とプライシングの関係	4/2010
2010・3	脇屋 勝	制度信用銘柄の選定基準と市場流動性及びボラティリティー新興市場のデータを用いた実証分析ー	4/2010
2010・4	芹川 至史	組織における安全に関する逸脱行為の常態化	5/2010
2010・5b	南 常之	コミットメントプロファイルに関する研究 ー規定要因と成果変数に注目してー	10/2010
2010・6b	光森 進	知識創造要因のマネジメントに関する実証研究 ー研究プロジェクトにおける役割機能の分担と「場」の構築ー	11/2010
2010・7b	大矢 茂人	電子材料メーカーの設備投資が株式市場評価に及ぼす影響 ー内部資金制約の視点からー	12/2010
2010・8b	原 尚史	BtoB メーカーにおける製販連携システムに関する一考察 ー営業部門の新製品開発への関与ー	12/2010