

垣岡淳「取引条件のマネジメントに関する研究」

大阪産業大学大学院経営・流通学研究科博士論文（営博第1号）、2008年3月。

○ 博士学位論文の要旨

本論文は、営業における取引条件のマネジメントに焦点を当てて、比較事例研究によって新しい営業の仕組みを解明しようとしたものである。序章での著者の問題意識によれば、販売目標とその実現値の乖離によって、営業現場には閉塞感が漂っている。

営業の現場における販売目標（予算）は、間接流通の形態を採る消費財メーカーの場合は売上が発生する流通企業の単位で組まれることが多く、その予算を如何に編成し、達成に向けた活動を行うかが戦略の実施局面でのオペレーションとなる。閉塞感を打ち破るには、営業チャネルとなる個々の流通企業の特性を見極め、それぞれに対する適切な予算編成と、その予算達成に向けたオペレーションを如何にマネジメントするのかという問題を解決しなければならない。

本論文は、この問題意識に基づき、営業チャネルに応じた適切なマネジメントの方向性について検討している。具体的には、取引の持つ交渉のインタラクティブ性に着目し、その交渉の主眼である「取引条件」について類型化を行った上で、チャネルである小売と製品のタイプに即した具体事例を通してマネジメントの方向性について検討している。最終的には、営業成果を生み出すための取引条件の適切なマネジメントの方向性を明確にすることである。これらの問題を以下4章に分けて考察している。

第1章、「営業現場の実態と取引の構造」では、実務的な問題意識の描写と問題提起を行っている。まず、閉塞感漂うメーカー営業の現場の実態について、フィールドワークにおける調査結果を中心に、計画局面である「予算編成」と実行局面である「営業オペレーション」とに分けて描写してのち、現状を打破するための適切なマネジメントの方向性を示す枠組みとして「取引条件のマネジメントモデル」を提示している。

このモデルによれば、予算編成と営業成果（予算の実現値）との関係は、計画取引条件と実現取引条件の関係として捉えられ、この計画値と実現値の差異はチャネルタイプ、営業オペレーション、製品のタイプ間の相互作用によって決まることになる。

第2章、「取引条件と営業タスク」では、取引条件について深く掘り下げている。実務上交渉がなされている取引条件を個別案件取引条件と、長期的関係性を表す取組条件に大別する。前者については価格条件、物流条件、支払条件な

どに類型し、次にマーケティング・パックという「取組条件」を品揃え、製品関連サービス、リテールサポート、取引サポート、製品開発などに類型化している。

そして、これらの多様な取引条件が営業成果として設定をした事業資産貢献利益率とどのような関係にあるかを概念的に整理している。さらに、営業タスクを関係構築型単純営業、関係構築型複雑営業、関係継続型単純営業、関係継続型複雑営業にわけ、各営業タスクでどのような取引条件が関連してくるかを整理している。

第3章では、以上で設定した枠組みを使って事例研究が行われている。事例研究を行うにあたって著者は買い手（量販店）のバイイングパワーの強弱、売り手（メーカー）製品力の強弱を掛け合わせて、4種の取引状況を設定する。この取引状況ごとに事例企業を選定して、それらへのヒアリングによって得られたデータから、各取引条件が営業成果とどのように関連するかを明らかにしている。そしてこの分析を通して、チャンネル適応と標準化という2つの取引条件マネジメントの方向性について提示している。

第4章では、「結語」として全体総括を行い、取引条件のマネジメントについての実務的な示唆を提示するとともに、本論文の貢献と課題、更にはそれらを踏まえた今後の展望について述べている。それによれば、営業の方向性は、買い手のバイイングパワーの強弱と売り手の製品力の強弱との組み合わせに即して、チャンネル適応と標準化の2つの方針に沿って行われなければならない。そしてチャンネル適応と標準化の下では、価格条件、物流条件、支払条件、取組条件がどのようなものになるかを示している。

○ 博士論文審査の結果の要旨

本論文は営業理論での新分野の開拓を目指した意欲的な実証研究である。著者が取り扱っている取引マネジメントの問題は、従来は流通論、マーケティング・チャンネル論、営業理論、管理会計論の分野で部分的に取り上げられてきた。しかし、営業の実践理論としては、本論文で試みられているようにこれらを統合的に扱う必要がある。

本論文の最大の貢献は、営業の実践ではもっとも重要な取引条件の問題に真正面から取り組んだことである。これを分析するために、買い手のバイイングパワーと製品力のそれぞれの強弱を使った取引状況の概念化、取引条件と様々な経営成果指標との関連図式、取引条件の計画値と実現値を対比する問題設定などは今後の営業研究にも大きい示唆を与えている。

本論文のもう一つの貢献は、取引条件の実態という研究者に対してもっとも秘匿される企業活動の部分に対してヒアリングを試み、その姿の態様を描き出

したことである。ヒアリングに際して課せられる守秘義務のため、具体的な企業名や数値データは示されていないけれども、取引条件が営業とどのようにかかわるかの構造は示されている。

しかしながら本論文にも問題がないわけでない。取引条件は種々な構造条件の既定を受けるだけでなく、営業での交渉過程を通じても変動する。また個別案件の取引条件は、長期的な関係取引との関連においても多様な変化を見せる。本論文では取引条件を決める構造要因は示されているが、交渉過程が生み出す取引条件の変動については検討されていない。

しかし、この問題は実証データの入手可能性も含めてきわめて難しい問題である。この意味で本論文の問題点というよりむしろ望蜀の感であり、本論文の価値を傷つけるものではない。本論文は博士論文の水準に十分に達していると判断する。