

日本における BtoB 企業の効果的セールスモデルの探索 How To Take Control of the Customer Conversation in Japan

牧之内洋和, 松田憲, 高橋建二

Hirokazu Makinouchi, Ken Matsuda, Kenji Takahashi

北九州市立大学大学院マネジメント研究科

The University of Kitakyushu Graduate School of Business Administration

matsuken@kitakyu-u.ac.jp

概要

BtoB 企業の「営業活動」を技術として捉え、効果的なセールスモデルを探求することを目的とした。米国で行われた先行研究において卓越した成果を上げるとされた「チャレンジャー」と、成果を残せないとされた「リレーションシップ・ビルダー」について、日本で調査を行い、先行研究との比較を行った。その結果、「成約」に関して「チャレンジャー」に対する顧客側の積極的な意思決定（成約意思）が行われる傾向がみられた。

キーワード：BtoB(Business to Business), 営業活動(Sales Model), 成約効果(Elements for closing), ロイヤルティ効果(Elements for loyalty), 達成動機(Achievement motivation), 親和動機(Affiliative motivation)

I. 研究の背景と目的

営利企業の目的である利益は営業活動を源泉としているが、営業活動はその他の企業活動と比較すると各営業担当のパーソナリティによるところが大きく、暗黙知と捉えられがちである。しかし、利益の源泉である以上は、業績予測や経営計画の根幹となるべき売上を上げる方法が暗黙知であってはならない。そこには正確性や再現性、継続性（技術の承継）といった要素がなく、不確実な根拠で経営がなされることの原因となり得るからである。営業の技術について、体系的に語っている研究は少ないが、その中でディクソン&アダムソン（2015）[1] は欧米の企業 90 社・6,000 サンプルに対して調査を実施し、セールスマンのアプローチ手法を因子分析により 5 つのタイプに分類している。そして 5 つのタイプのうち、卓越した成果を残したのが「チャレンジャー」であり、逆に最も成果を残さなかったのが「リレーションシップ・ビルダー」であった。

本研究では、米国で行われた先行研究[1]において最も成果を上げるとされた「チャレンジャー」が現在の日本でも同様に成果をあげることができるかを検証するとともに、その特徴的なアプローチ手法のどのような要素が成約やロイヤルティといった顧客の意思決定に影響を与えるかを、調査および分析によって明らかにしたい。また、先行研究[1]では 5 つのタイプのうち圧倒的に成果が残せ

ないタイプとして分類された「リレーションシップ・ビルダー」について、従来の日本の営業活動において重用されているアプローチであると考えられることから、比較対象として併せて調査・分析を行う。先行研究 [1] の文脈から「チャレンジャー」のセールスアプローチは「新たな視点」「自社の強み」「論理的主張」, 「リレーションシップ・ビルダー」のセールスアプローチは「人間関係の構築」「サービス精神」「受動的問題解決」のそれぞれ 3 要素を特徴的なアプローチとして抽出し、これらを調査項目とした。2 つのタイプのセールスアプローチに対して、顧客側からの評価を「成約（取引成立）」と「ロイヤルティ（取引継続）」として効果測定し、併せてセールスアプローチの各要素の影響度について考察することで、暗黙知とされがちな営業の技術を明確な方法論として確立することを目指す。

また、企業の営業活動はセールス側の一方的なアプローチのみで「成約」の決定や「ロイヤルティ」の醸成がなされるものではなく、当然ながら顧客側の意思決定プロセスを経て最終的な意思決定がなされるものである。本研究ではそれらの顧客側の重要な特性として「心理特性」を取り上げ、中でも「チャレンジャー」「リレーションシップ・ビルダー」の営業特性と関連が深いと考えられる「達成動機」と「親和動機」の 2 つの測定尺度を使用した。先述のセールスアプローチの成果分析と要素抽出に、顧客の心理特性を加えることで、より効果的な営業手法を考察する。

II. 仮説

先行研究[1]においては、「チャレンジャー」の営業アプローチが卓越した成果を上げるとされ、一方「リレーションシップ・ビルダー」は圧倒的に低い業績に留まるとされた。しかし、この調査は欧米企業を対象に実施されており、卓越した実績の「チャレンジャー」セールスアプローチは文化や価値観の異なるその他の国々で世界共通に成果を残すことができるのか疑問が残る。特に日本では摩擦を避け、協調性を重んじる傾向が強いと思われることから、「チャレンジャー」にとって成果を残しにくい環境ではないかと想定される。同じ理由から、日本国内では従来か

ら重用されている「リレーションシップ・ビルダー」も一定の成果を上げるのではないかと考えた。また、営業活動における成果は「成約」だけではなく、顧客の「ロイヤルティ」も重要な成果となる。ロイヤルティ醸成には継続的な人間関係構築が重要な要素と考えられ、その点ではリレーションシップ・ビルダーが成果を上げる結果も想定される。

加えて、商取引の意思決定においては顧客側の心理特性も影響することが考えられるため、顧客の「達成動機」と「親和動機」についても同時に調査を行なう。達成動機の高い顧客は高い向上心を持つため、積極的な提案と論理的主張を展開する「チャレンジャー」アプローチとの相性が良く、親和動機の高い顧客は人間関係を重視するため、その点が共通する「リレーションシップ・ビルダー」との相性が良いことが想定され、それぞれ「成約」と「ロイヤルティ」を高めるものと想定される。

Ⅲ. 手続き, 調査方法

Ⅲ-1 調査設計

「チャレンジャー」の特徴的なアプローチ（新たな視点の提案・自社の強み・論理的主張）と「リレーションシップ・ビルダー」の特徴的なアプローチ（人間関係の構築・サービス精神・受動的問題解決）を受けた顧客側の意思決定（成約・ロイヤルティ）を調査した。調査にあたって顧客側は「造船会社の調達担当」として、ストーリー設定された架空のビジネスシーンの中で、チャレンジャーアプローチ（設計変更の提案・組織構成の優位・長期的視点でのコストパフォーマンス）、リレーションアプローチ（接待等の懇親、献身的なスタンス、値引き対応）について期待感や影響度について5段階で評価する。なお、顧客役のアンケート参加者は各々一つのタイプのアプローチのみを受けた。これはそれぞれのセールスアプローチに対して、比較検討を経ることによって生じるバイアスを避けるため参加者間要素（対応なし）とした。また、顧客の意思決定は顧客側の心理特性からの影響を受けるという仮説を検討する目的で顧客の「達成動機」と「親和動機」を併せて測定した。心理特性の測定尺度については後述する（V-4項）。

Ⅲ-2. 参加者（アンケート被験者）

日本国内の20歳以上の有職者（学生除く）151名（男性：118名、女性：33名 20代12名、30代44名、40代60名、50代24名、60代以上14名）がアンケート調査に参加した。

Ⅲ-3. 手続き

アンケートにおいては、研究参加に関する意思確認（自由）とデータ使用の許諾（不利益とプライバシー）を確認後、参加に同意した参加者の基本属性として性別・職業・年齢について回答を求め、この段階で一部対象外（20歳未満・無職および学生・生徒）を除外している（除外サンプル:5）。続いて、参加者の心理特性（達成動機尺度5項目・親和動機尺度5項目）、誕生日について質問を設定している。誕生日はその後の2つのセールスアプローチ（チャレンジャー、リレーションシップ・ビルダー）を振り分ける目的で使用した。奇数月（ $n = 78$ ）はチャレンジャー、偶数月（ $n = 72$ ）はリレーションシップ・ビルダーのセールスアプローチに対する評価と取引に関する意思決定について回答（5段階）を求めた。意思決定は「成約」と「ロイヤルティ」についての評価を回答するものとし、それぞれ5件法による評価選択肢を設定した。

Ⅳ. 調査結果の概要

先行研究[1]では、「目標に対する実績が上位20%に入る販売員」を「ハイパフォーマー」と定義。チャレンジャータイプの販売員のハイパフォーマーの割合は39%、リレーションタイプでは7%であり、「圧倒的勝者である」と評価した。今回の研究において、チャレンジャーないしリレーションシップ・ビルダーからのアプローチに対して「ぜひ取引したい」という回答（5段階評価の内最上位評価）を積極的意思決定として捉えれば、「チャレンジャー」が16.7%、「リレーションシップ・ビルダー」が5.6%と、チャレンジャーが米国での先行研究[1]同様に高い評価を獲得した。また、「あまり取引したくない」「取引したくない」という取引に否定的な評価を両タイプ間で比較した場合、リレーションシップ・ビルダーに対する否定的評価（15.5%、チャレンジャー:7.7%）も特徴的であった。成果を「ロイヤルティ」で見た場合、「リレーションシップ・ビルダー」が成果を残す想定をしていたものの、「チャレンジャー」も僅差（リレーション:40.8%、チャレンジャー:33.3%）で成果を残す結果となった。

Ⅴ. 調査結果の分析

Ⅴ-1. セールスアプローチのタイプ別成果の t 検定

単純集計による分析において「成約」に関しては「チャレンジャー」が高い評価を獲得し、「ロイヤルティ」においてはやや「リレーションシップ・ビルダー」が優れているという結果となった。これらの成果を5件法による評価選択肢を得点換算し（成約：ぜひ取引したい100 取引

したい 75 どちらとも言えない 50 あまり取引したくない 25 取引しない ロイヤルティ：継続して取引したい 100 条件次第で取引したい 75 どちらとも言えない 50 他社も含めて検討したい 25 他社との交渉が前提だ 0, それぞれの成果の平均値と分散を基に *t* 検定を行った. *t* 検定においては 2 群の等分散を仮定しない「Welch 検定」を採用した.

V-1-1. セールスアプローチタイプ別「成約」の *t* 検定

セールスアプローチが「チャレンジャー」の場合と「リレーションシップ・ビルダー」の場合の「成約」に対して *t* 検定を行った. その結果, タイプの違いによる差は有意傾向であった. すなわち, チャレンジャーアプローチの成約効果がリレーションアプローチの成約効果より優れる傾向にあったと言える.

表 1 <成約を目的変数とした場合の有意差検定>

チャレンジャー: *n* = 78 リレーション: *n* = 72

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i> 検定 (Welch)		
			<i>t</i> 値	<i>df</i>	<i>p</i> 値
チャレンジャー	65.1	22.2	1.74	146.47	.084+
リレーション	58.7	22.6			

V-1-2. セールスアプローチタイプ別「ロイヤルティ」の *t* 検定

次に「チャレンジャー」の場合と「リレーションシップ・ビルダー」の場合の「ロイヤルティ」に対して *t* 検定を行った. その結果, セールスアプローチのタイプの違いによる有意差は認められなかった. すなわち, チャレンジャーアプローチとリレーションアプローチの間にロイヤルティ効果の差はなかったと言える.

表 2 <ロイヤルティを目的変数とした場合の有意差検定>

チャレンジャー: *n* = 78 リレーション: *n* = 72

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i> 検定 (Welch)		
			<i>t</i> 値	<i>df</i>	<i>p</i> 値
チャレンジャー	75.00	25.48	-1.14	147.96	.257
リレーション	79.51	23.11			

V-2. 有意傾向が認められるチャレンジャーの「成約」に関する重回帰分析

前項において, 「成約」に対して「チャレンジャー」タイプのセールスアプローチが優れた成果をあげるといふ仮説が支持される傾向にあった. では, 「チャレンジャー」タイプのセールスアプローチの中でどの要素が成約に影響を与えているかを検証するために, 重回帰分析を行った. 「新たな視点」「自社の強み」「論理的主張」を説明変

数, 「成約」を目的変数として重回帰分析を行った. その結果, 「論理的主張」が有意であり, 「自社の強み」は「成約」に対する要素として有意傾向が見られた. 一方で, 「新たな視点 (の提案)」は有意ではなかった.

表 3

<チャレンジャーの重回帰分析 目的変数: 成約> *n* = 78

<i>R</i> ² : .30	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>df</i>	<i>t</i> 値	<i>p</i> 値
新たな視点	3.6	4.35	.124	74	.827	.411
自社の強み	7.17	4.17	.252+	74	1.719	.090+
論理的主張	8.41	3.73	.270*	74	2.257	.027*

V-3. 「ロイヤルティ」に関する重回帰分析

V-1 項において, 「ロイヤルティ」に関しては「チャレンジャー」と「リレーションシップ・ビルダー」の間に有意差は認められなかった. そのため, 両タイプにおいて「ロイヤルティ」に影響を与える要素を抽出する目的で重回帰分析を行った.

「ロイヤルティ」を醸成する要素として, 「チャレンジャーアプローチ」の 3 つの要素の中では「論理的主張」, 「新たな視点」が有意であった. 一方で, 「リレーションシップ・ビルダー」の特徴的な 3 要素では, 「サービス精神」と「人間関係」が有意であり, 特に「サービス精神」は 1% 水準で有意であったことから, ロイヤルティ醸成においては大きく影響することが想定される.

ロイヤルティ醸成の成果要素として, アプローチの異なる 2 つのタイプ (チャレンジャー, リレーションシップ・ビルダー) の特徴的な要素から抽出すると「サービス精神」「論理的主張」「人間関係」「新たな視点」があげられる結果となった.

表 4

<チャレンジャーの重回帰分析 目的変数: ロイヤルティ> *n* = 78

<i>R</i> ² : .311	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>df</i>	<i>t</i> 値	<i>p</i> 値
新たな視点	10.37	4.99	.310*	74	2.079	.041*
自社の強み	1.40	4.78	.043	74	0.293	.771
論理的主張	10.18	4.27	.285*	74	2.383	.020*

表 5

<リレーションシップ・ビルダーの重回帰分析 目的変数: ロイヤルティ> *n* = 72

<i>R</i> ² : .220	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>df</i>	<i>t</i> 値	<i>p</i> 値
人間関係	6.36	2.96	.240*	68	2.151	.035*
サービス精神	12.45	4.65	.292*	68	2.681	.009**
受動的解決	4.25	3.07	.155	68	1.386	.170

V-4.

顧客側の心理特性とセールスアプローチの相性

ここまではセールスアプローチが特徴的に異なる2つのタイプ(チャレンジャー, リレーションシップ・ビルダー)について、「成約」「ロイヤルティ」の二点を成果とする場合の比較, およびその成果に影響する要素を抽出してきた。だが, BtoB 企業の取引においては顧客側の意思決定プロセスも大きく影響することは言うまでもない。本項では顧客側の心理特性に着目し, 前述のセールスアプローチ2タイプとの相性とその成果の違いを明らかにしていく。

顧客側の心理特性として, 「達成動機」「親和動機」の2つの測定尺度を使用した。達成動機は堀野・森(1991) [2]の開発した「達成動機尺度」23項目のうち5項目を用いた。親和動機はBraunstein(1987) [3]により開発され, 岡島(1988) [4]によって翻訳された26項目中5項目を用いた。なお, これらの尺度の使用手法は大津・西田(2004) [5]に基づくものである。「達成動機」「親和動機」は先の5項目について5件法で回答を求め, それぞれ合計点上位50%を各動機の強い層として抽出した。

仮説では「チャレンジャー」のアプローチが「達成動機の高い顧客」に相性が良いことを想定したが, 実際の達成動機の上位50%の参加者に対する調査結果(目的変数: 成約)では3つの要素の全てが有意ではなく, 説明変数となり得ない結果となった。むしろ, 達成動機上位50%と相性がよいのは「リレーションシップ・ビルダー」のセールスアプローチであることが確認された。これは達成動機の高い顧客は「新たな視点」や「論理的主張」を求めず, 「受動的解決」や「人間関係」, 「サービス精神」への評価によって「成約」の意思決定していることを示唆している。また, 目的変数をロイヤルティとした場合においては心理特性の違いに関わらず「チャレンジャー」のアプローチが影響する結果となった。

VI. 考察

本研究は, 従来「暗黙知」とみなされてきた営業活動を技術と捉え, 明確な方法論として確立することを目的とした。先行研究[1] (ディクソン&アダムソン, 2015)で提唱されたチャレンジャー・セールス・モデルにおいて, 卓越した成果をあげるとされた「チャレンジャー」のセールスアプローチは, 「成約」の視点では今回の調査においても成果をあげる傾向を示した。また, 「ロイヤルティ」においては「チャレンジャー」と「リレーションシップ・ビルダー」の両アプローチ間に統計的な差が認められなかったため, 通常のセールス活動においては原則として

「チャレンジャー」アプローチを心がけるべきと考える。「自社の強み」を十分にアピールし, 顧客との議論に対して積極的に「論理的主張」を展開することが「成約」につながるであろう。「ロイヤルティ」を高める視点では, 常に「新たな視点」を提示し続けることが成果につながると考える。2つのタイプが「ロイヤルティ」に及ぼす影響に差が認められなかったことから, 「リレーションシップ・ビルダー」タイプの「サービス精神」要素も重要なロイヤルティ要素として意識しておくことが重要である。

注意すべきは「達成動機の高い」顧客である。この層は「チャレンジャー」のアプローチによって成約を得ることは難しい。むしろ, 「リレーションシップ・ビルダー」が特徴とする「人間関係」と「受動的解決」が成約に効果的であったことから, まずは顧客との間に信頼関係を構築し, 顧客のニーズに熱意を持って解決にあたる姿勢が「成約」につながる。ただし, これらの姿勢はこの層の「ロイヤルティ」には寄与しない。この層に対しては, 成約段階はリレーションアプローチ, その後のロイヤルティ段階ではチャレンジャーアプローチと, 顧客の成熟段階に応じてアプローチ手法を変化させていくことで成果をあげることが考察される。

参考文献

- [1] マシュー・ディクソン&ブrent・アダムソン ニール・ラッカム序文 三木俊哉=訳, 2015, チャレンジャー・セールス・モデル 成約に直結させる「指導」「適応」「支配」
- [2] 堀野緑 森和代, 1991, 抑うつとソーシャルサポートにおける達成動機の介在要因
- [3] Steers, R. M. and D. N. Braunstein, 1976, A behaviorally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings
- [4] 岡島京子, 1988, 親和動機測定尺度の作成
- [5] 大津誠 西田豊昭, 2004, アントレプレナーの心理的特性と企業業績