

# 日本の営業の特質

——米国のマーケティング組織構造面との比較研究——

佐 藤 善 信  
本 下 真 次

## 要 旨

本稿は日本の営業担当者の働き方を社内調整や顧客企業とのパイプ役と位置づけた前稿（本下，佐藤 2017）では分析することのできなかつた問題を解明することを目的としている。その問題とは，米国ではマーケティングが売る仕組みを作り，販売はその枠内で行動するのに対して，日本では営業が上で説明したような広範な役割を演じているのはなぜなのか，また米国ではマーケティングと販売の対立が顕著であるが，日本ではどのような状態で商品企画部と営業部が対立するのかという問題である。本稿では，その2つの問題を明らかにすることができた。

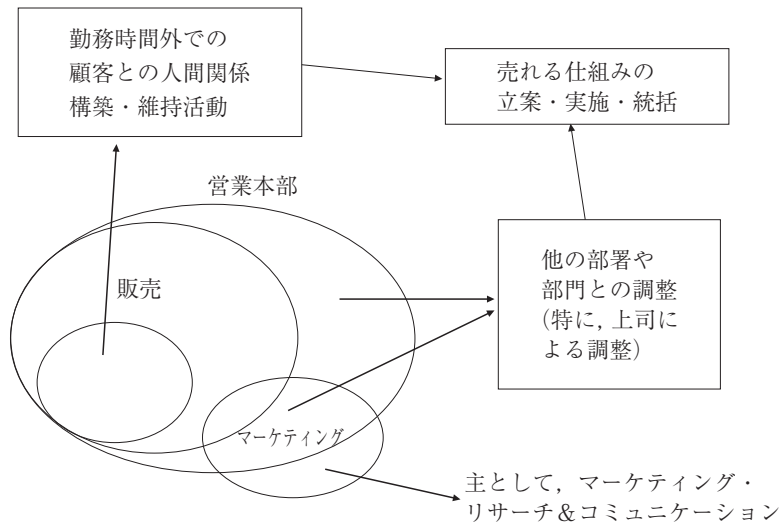
## I 日本の営業の特質

われわれは前稿（本下，佐藤 2017）において，米国ではマーケティングとセールスとは正確に区別されマーケティングが売る仕組みを創り，セールス（販売）がその枠組みの中でセリングを担当する関係にあること，しかしそれとは逆に日本においては営業がマーケティング活動も包摂しながら販売も担当していることを確認した。特に，そのなかでわれわれは営業（部長）は社内調整や顧客企業との社外調整において非常に重要な役割を演ずることも明らかにした。図1と図2がそうである。

実際に，佐々木（2011）も営業の性格について次のように述べている。「とくに生産財の営業は，常に顧客と自社の開発・生産部門とのパイプ役になって双方の連携を図ることが重要なミッションとなります」（p. 34）。「私は営業のあるべき姿は真摯な態度，信頼される対応，社内を動かす実行力だと考えています」（p. 81）。

佐々木（2011）の主張はさらに続く。「会社で開発したり，生産した商品を世に送り出す部署が営業です。顧客や市場から求められているものは何かということを開発部門に伝え，どの程度の品質とコストであれば取引先に認めてもらえるのかを生産部門に伝えます。また，送り出した商品が世の中でどんな評価を受けているのかを会社の中のあらゆるセクションに知らしめるのも営業の仕事です。したがって，営業部門というのは，いわば会社

図1 日本における販売、マーケティングそして営業の関係



(出所：本下，佐藤 2017， p. 46.)

図2 営業の社内外の調整機能による営業活動の性格の分類

		顧客との擦り合わせの可能性	
		可能	困難
自社での社内公式調整の可能性	可能	全方位型営業	世話好き型営業
	困難	社内調整型営業	販売特化型営業

(出所：本下，佐藤 2017， p. 47.)

の司令塔（ヘッドクォーター）なのです。その商品に関する事業損益の責任を営業部門が負っていると考えたほうがいいでしょう」（pp.92-93）。

佐々木（2011）の第3章で「鍛えるべきは社内営業力」とのタイトルで、具体的に各部門との「社内営業＝調整」の方法について実体験を交えながら解説している。同様に、高城（2017）も「社内営業」についての教科書を執筆している。特に、佐々木（2011）の「生産財の営業は、常に顧客と自社の開発・生産部門とのパイプ役になって双方の連携を

図ることが重要なミッション」との言説は図2の「全方位型営業」の内容を端的に示す言葉として注目に値する。

しかし、われわれは前項においては、なぜ日本ではマーケティングと営業、販売が、そして米国ではマーケティングとセールスがそのような分担関係になっているのかを明らかにすることはできなかった。ただ、実態としてそのようなになっているということを明らかにしただけであった。本稿の目的は、なぜ日本と米国においてマーケティングと営業、マーケティングと販売がそのような位置づけになっているのかを明らかにすることである。

本論文の構成は次のとおりである。次節の第Ⅱ節においては、日本の従業員の典型的な営業担当者的働き方を2つのケースによって紹介する。第Ⅲ節においては、日米の職務の組織化原理の違いを分析する。第Ⅳ節では、本研究の結論と今後の研究課題が示される。

## Ⅱ 日本企業における営業担当者的働き方

本節では、日本企業における社内調整や社外調整にかかわった2つのケースを紹介する。1つ目のケースは堂本食品の浜本京子氏のケースである。そして、2つ目のケースはあさひの下田佳史社長のケースである。

### 1 堂本食品の浜本京子氏のケース

浜本京子氏（以下、敬称略）は、1983年に広島市において和惣業・佃煮・レトルト食品などを製造販売する堂本食品にパート入社し、入社後17年で取締役になりつめ、年齢による役員退任後は開発営業推進室室長として、講演や営業サポートに全国を飛び回っていた（以下は参考文献に挙げている2つの文献の記述に基づいている）。

浜本の入社前の経歴は、高校卒業後、銀行に勤務。若くして結婚し出産を機に退行。2人の子育てをしながらダスキンの家庭用清掃用品の訪問販売などを行い、100軒余りの新規開拓に成功する活躍ぶりであった。しかし、浜本は子供達が小学生になったのを機に、より安定した就職先を探していた。

1983年のある日、彼女の目に堂本食品の電柱看板が目飛び込んできた。彼女は、知らない会社であったが、3つの理由から「ここだ」と直感した。彼女は次のように回想する。「まず、家にも子供の小学校にもバイクで3分という距離。次に、主婦にも身近な食品という職種（ママ）。そして、看板を出す会社ならある程度規模が大きく勉強になりそう、という期待でした。」そこで彼女は履歴書を持って飛び込みで会社を訪問したが、この時は総務部の担当者に面談できただけであった。しかし、半年後に「面接を」と電話がかかってきた。「当時、堂本食品は“老舗の佃煮屋”から“食品メーカー”へと脱皮をはかり

“これからはソフトの時代だ”と企画室を立ち上げたところでした。」“半年前に来たあの  
人なら面白いかも”と声がかかったとはいえ現実には厳しく、最初はパートでの採用。「面  
接で“適性がなければ、ずっと企画室に居てもらえるか分からない”と言われました。そ  
こで“精一杯頑張ることだけはお約束します”とアピールし、覚悟を決めて入社しました。」

ところが彼女に待っていたのは自分の存在価値を探す日々であった。直属の上司が大坂  
営業所常駐だったため、広島本社の開発部企画室は浜本ただひとり。とりあえず、マーケ  
ティングの本などを読むよう指示を受けてのスタートだったのですが、断片的な指示を受  
けて対応するのが精一杯で、「周囲から“何をやっているのか分からない”と言われ辛かつ  
たです。」

そんな中、「ここでは自ら仕事を見つけなければだめだ」と、自分にできることを探し  
ながら、社内に溶け込む努力を続けました。浜本は諦めることなく指示された仕事に最善  
を尽くした。パッケージのデザインや印刷に関する上司の指示を、いかに正確に外注先に  
伝えるか。逆に、外注先の意図や本社の意見を、いかに汲みとって大阪の上司にフィード  
バックするか。浜本は、断片的な意見や情報を組み合わせ真意を伝達する“中継ぎ役”に  
徹した。浜本は空いた時間は工場を手伝ったり、開発部で使用した鍋釜洗いなども買って  
出て次第に会社に溶け込み、半年後、正社員に登用された。

その後、社内体制も変わり、浜本はコンセプト・ネーミング・デザインの制作管理を一  
任される立場になった。「新しい上司に“失敗してもいいから思い切りやれ”と背中を押  
されました。」浜本の“中継ぎ役”の経験は、パッケージづくりにも活かされた。浜本は、  
新商品にこめられた開発室の意図を、デザインにかえて消費者に伝える“中継ぎ役”と  
して本領を発揮し始めた。「はじめはデザインを依頼していた会社から良いものが上がっ  
てこない、と悩みましたが、次第にメーカーである私たちが事前にコンセプトを固め、それ  
を伝達しないと、良いデザインにならないことに気づきました。」浜本は、表現力に優れ  
たデザイナー探しにも着手した。浜本は講演会などに積極的に参加し「これぞ」と思う人  
と出会ったら、遠方でも出向いて仕事を依頼した。彼女は「信頼するデザイナーから“浜  
本さんでなければこのパッケージは生まれなかった”と言われたことが今も私の宝物です」  
と当時を回想する。

30代後半になり、浜本は2人の子供を連れて離婚した。「このままでは食べて行けない、  
と友人に相談したら“今の会社でとにかく上を目指せ”とアドバイスされ、大きな原動力  
になりました。」結果、浜本は「役職者になりたい」と自ら手を挙げて、それまで以上に  
仕事に打ち込み、1993年開発部企画室主任として同社初の女性管理職になった。「部下に、  
企画室は会社の“ちょうつがい役”と指導しました。パッケージに商品を詰め出荷する現  
場にも気を配り、もし不都合があったらすぐ生産・販売部門に意見をつないで自主的に改

良していこう、と。ちょうつがいは外から見えませんが、会社がスムーズに回るためには欠かせないものです。』

浜本は、彼女のこの全社的な調整型リーダーシップによって、1996年に開発部企画室室長（課長職）、2001年には取締役企画室室長に昇格した。この間、浜本は日本初のむき甘栗のお菓子の開発に関わってヒットに導いたり、通販部門を立ち上げて年間4000万円の売上を構築するなど様々な成果をあげた。彼女は60歳で定年を迎えた2010年には役員を勇退し、新たに営業部と開発部の架け橋となる開発営業推進室を立ち上げ、時代にマッチしたこだわり佃煮シリーズや、高齢者にやさしいお惣菜シリーズの企画・拡販にも携わっていった。

## 2 あさひの下田佳史社長のケース

あさひは、自転車で「製造小売り（SPA）」に進出し成功を収め、同社の自転車販売シェアは断トツのトップである（以下の記述は、井上 2015, をベースにしている）。2015年時点で、自転車は日本国内で年間870万台ほど売られているが、そのうちの6台に1台はあさひ製品である。SPAは、商品の企画から、生産、物流、販売までを一貫して自社で管理する経営手法で、全体的なコストを1社で管理するため収益性が高いとされるビジネスモデル。生産は外部委託先で、プライベートブランド（PB）として供給を受けるケースが多い。創業家出身で2代目社長の下田佳史は、SPAについて次のように語る。消費者の声を製造部門に反映させやすいという利点がある。あさひは、自転車にこのビジネスモデルを初めて導入して、「業界で独り勝ち」といわれるまでに成長したと。

大学1年生の頃からアルバイトとして店を手伝っていた佳史は、「自転車は売って終わりの商品ではない。人の命を預かる乗り物という意識が当時から強く、メンテナンスしなければ自転車屋ではないとも考えていた。そうした方針が、他社との差別化につながった」と語る。佳史は当時を「企業体としてまだ何も確立していない時期だったので、アルバイトでも自分たちの創意工夫で何にでも挑戦できるのが面白く、家業を就職先に選んだ」と振り返る。入社3年目の1996年、あさひはPB製品を導入、製造小売りへの挑戦を開始した。1999年、佳史は本社の商品部長に就き、重責を担うことになった。

自社で生産拠点を持たないあさひは、企画・デザインしたものを主に中国・天津のメーカーに生産委託している。今では部品メーカーの選定まであさひが行う。こうした商品作りの陣頭指揮を執るため、中国に通い詰めた。あさひの業容が拡大するにつれ、中国側の信頼も高まった。「今では天津の会社の資本であさひ専用工場を2つ作ってもらった。あさひの経営理念を生産側とも共有できたと思っている」と佳史は言う。

佳史は、企画を担当する商品部での経験が長い。優れたPB製品は企画力がすべてといっ

ても過言ではない。機能性ややはり廃りがあるデザインにも敏感にならないといけない。たとえばヒット商品となった通勤専用の「オフィスプレス」は、ブリーフケースが入るかご、革靴でも滑らないペダルなど親切な商品設計が受け入れられた。

ハンドルまでのスペースが狭いと、子ども用いすを前に載せるお母さんのペダルをこぐ足がいすに当たるため、急きょ設計を変更して「ヘッドチューブ」と呼ばれる部品を5センチ長くした。「午前中に聞いたお客様の声を、午後すぐ設計変更に対応できるのもお客様目線を意識している製造小売りの強み」と佳史は言う。今後は部品選定だけではなく、材料選びまでも自社で対応しなければ、多様な顧客の価値観に対応できなくなるとの危機感を持っている。一方で、企画のアイデアがあっても、プレス加工がうまくできないこともある。工場との「キャッチボール」が重要だからこそ、佳史は天津の委託メーカーとの信頼関係を重視する。

また、佳史は徹底して現場主義にこだわる。SPA では物流戦略も決定的に重要となる。自転車専門の運送会社として、物流拠点で夕方積み翌朝までに届ける即配体制を一手に引き受けるのは、大阪府和泉市に本社を構える正栄物流である。自転車の配送は機械が使えず、手作業が中心。しかも春先の需要期には、1万台の自転車を、配送先を考えながら約50台のトラックに限られた短い時間で積み込まなければならない。このため、特殊なノウハウが必要になる。

正栄物流の東野正資社長は「佳史さんは社長になる前まではドライバーの荷卸しの状況を自分の目で確認し、どうしたら合理的に輸送できるかを自分の頭でつねに考えていた。いつも低姿勢で笑顔なので、厳しい条件でも断れない」と言う。運送業界は厳しいコスト競争で知られる。東野は「価格などあさひの提示してくる内容はかなり練られていて、一見単価は安くても、コストがかからない仕事の仕組みを考えてくれる。運送業界ではこの仕事を受けて大丈夫かと感じるケースも多いが、あさひの提案は迷いなく受ける。これも経営者が現場を熟知したうえで、コストをはじいているからではないか。日々仕事を改善していくことを大切にする会社なので、数年付き合っていると仕事の仕方がまったく変わっていることもあり、付き合っていて勉強になる会社」と評する。

佳史は社長に就任して、大きなトラブルもなく3年が過ぎた。しかし、自転車の9割は中国などからの輸入であるため、円安が収益を直撃している。2012年2月期決算の売上高経常利益率は約13%だったのが、2015年2月期は5.6%にまで落ちた。しかし佳史はこの業績悪化をそれほど気にかけていない。これまでに東日本物流センターを完成させたり、出店を増やしたりしており、ハード的な面での将来の成長戦略に手抜かりはないと思っているからである。むしろ危機感を持つのは、今後の組織マネジメントについてである。

企業には収益など数値化しやすい競争力と、人材育成や社員の心構え、顧客のブランド

への信頼など目に見えづらい競争力がある。後者のほうが持続的成長のためには大切で、これを向上させなければ、あさひの進化はないと佳史は考えているが、そこに多くの課題が生じ始めている。しかもあさひは、競合他社から追われる立場になって、社員が引き抜かれるケースも出ているという。

あさひは、2015年2月には総務部に人材開発セクションを新設した。マネジャーの水谷広一は、「社員教育は現場任せの面があったが、教育体系を強化し、お客様に向かう姿勢をしっかりと植え付ける局面にある」と説明する。上場して大企業となり、ただ安定を求めて入社してくる社員も増えた。神戸長田店で店長を務めるベテランの白石達彦は、「私は97年入社だが、当時は自転車好きが入社していた。私は東京水産大（現東京海洋大）で魚の分類を学んでいたが、自転車好きが高じて入社した。しかし、会社が大きくなって、社員に貪欲さがなくなってきた。ライバルに勝つには、ライバルを潰すのではなく、それを上回る成長をすればよい。そのためにも人材育成が重要」と言う。

どこの店舗でも同じ水準のサービスを受けられるように、修理など技術教育のための研修センターも2015年5月末に設けた。さらには、商品の魅力的な陳列方法などを開発する営業企画セクションもできた。本社では専門部署の新設が増えた。管理機能が強化されたことで、現場との摩擦が増えると危惧する声も社内にはある。佳史自身も「変化に対応していくプロセスで組織の硬直化が起こるかもしれないが、だからこそ、求める価値観や将来ビジョンを共有していく必要がある」と語る。

### 3 2つのケースのまとめ

以上の2つのケースから、ここでは日本型営業の特質に関する要点をまとめる。

まず、浜本京子のケースである。このケースでは、浜本が断片的な意見や情報を組み合わせ真意を伝達する“中継ぎ役”に徹したという点と、また彼女が開発部企画室主任に昇格した時に「部下に、企画室は会社の“ちょうつがい役”と指導」した点が重要である。具体的には、「パッケージに商品を詰め出荷する現場にも気を配り、もし不都合があったらすぐ生産・販売部門に意見をつないで自主的に改良していこう、と。ちょうつがいは外から見えませんが、会社がスムーズに回るためには欠かせないもの」であると。浜本の動きはまさに社内調整・顧客企業との社外調整をおこなう日本型営業の姿そのものである。

それでは、あさひの下田佳史社長のケースはどうであろうか。第1に、あさひは、企画・デザインし、それを天津のメーカーに生産委託しているが、今では部品メーカーの選定までを行っている。下田はこのような商品作りの陣頭指揮を執るため、中国の生産委託先に通い詰めた点が重要である。さらに、顧客ニーズを発見したり、製品の不具合を発見した場合には、即座に対応を行っている。例えば、通勤専用の「オフィスプレス」や、急きよ

設計を変更して「ヘッドチューブ」と呼ばれる部品を5センチ長くした事例がその典型である。また、物流企業にも業務改善の提案をしている。その一方で、あさひの場合には、中堅企業から大企業への過渡期で、部門間連携や組織間連携の柔軟性の減少、つまり組織構造の硬直化の問題や管理職と現場職員との問題意識の乖離や情報交流の分断が課題になりつつあった。

以上の2つのケースからの過度の一般化は危険である。実際に、浜本や下田の融通無碍な働き方や自分の職務でないことにも調整役やちょうつがいの役割を演じることができるのも、管理職や社長という身分であったり、大企業ではなく中小企業だからこそ可能になる働き方であるということも考えられる。さらに、浜本は開発部企画室室長時代、そして下田は商品部長時代の活躍であって、営業担当ではなかった。なぜ、商品企画関係の両名が社内調整や顧客企業とのパイプ役・調整役を行ったのであろうか。

実は、これらの働き方は企業規模の大小を問わず、日本特有の働き方であると主張する学者が存在する。次節では、それらを紹介する。

### III 有機的（スキマ）組織と機械的（レンガ）組織の概念

#### 1 スキマ組織とレンガ組織

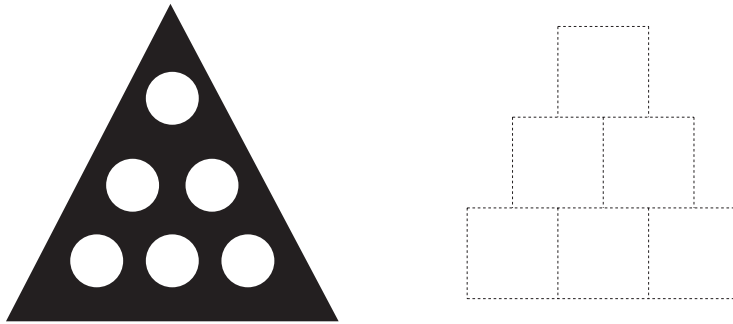
日本の組織構造のユニークさを最初に発見したのは石田（1985）である。石田（1985, p. 11）によれば、欧米と比較した日本の職務概念の特徴は、「明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担かはっきりしない相互依存の領域が広い」ことにある。そして、相互依存領域の職務を行う担当者は状況に応じて決められる。つまり日本の職場では、組織の各メンバーは全体最適を考えながら、自発的・柔軟的に相互依存領域の職務を遂行することが望ましいとされる。図3は、石田による日本組織の特徴を示している。

図3の右側は欧米の組織を示しており、石田はこの職務構造をレンガ組織と名づけている。各人の職務はレンガのように型にはめられており、組織全体の職務構造はレンガの積み重ねである。逆に、左の図は日本の職務構造を示しており、石田はこれをスキマ組織と名づけている。この図では組織メンバーの個々の職務は○で示されているが、○がカバーしていない、つまり「誰の分担かはっきりしない相互依存の領域が広い」ことを示している。

石田の調査では、相互依存の領域が広いということは職務規定が不明確であるということを決して意味しているわけではなく、職務行動の融通性が存在することが明らかにされている。つまり、職務の内容はきちんと定められているが、その職務を互いに融通するという部分で曖昧であるということなのである。石田によれば、日本の柔軟な職務構造のユ



図3 スキマ組織とレンガ組織



(出所：石田 1985)

ニークさは、基本的には、自分の役割を認識し、全体最適を考えたとうえで、職務間の境界を跨いで他者に協力・支援する構造（職務の融通性）にあるのであって、決して「自分が何をしても良い、何をするか分からない」といった職務の非公式性にあるのではないのである。

## 2 O型組織とM型組織

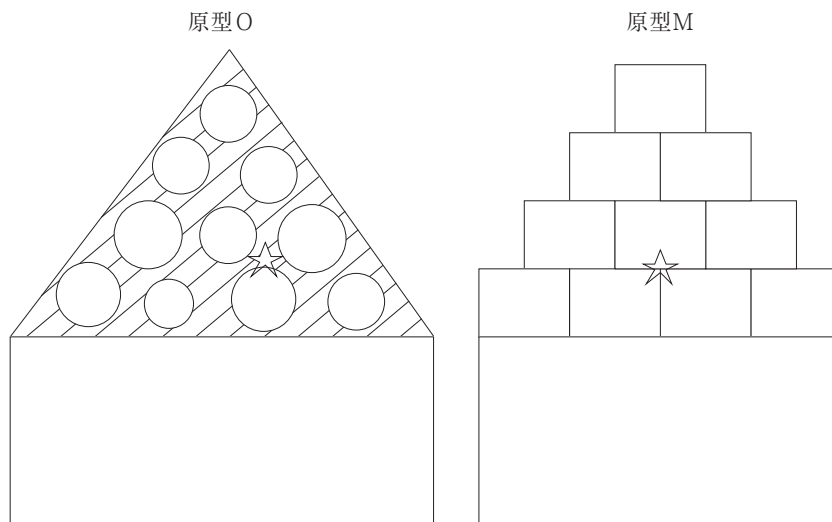
林（1994）の研究は、この石田のスキマ組織とレンガ組織の概念を発展させた。林（1994）は米国と東南アジアで10年以上にわたって実施した調査から、組織化原理をM型（mechanistic）とO型（organic）とに分け、日本はO型に近く、他国がM型に近いことを発見した（林 1994, pp. 56-58）。

M型は、各職務とそれらの相互関係を論理的にデザインして、任務のすべてを配分しきる組織である。O型は、その中に円形の「ルーティン化」された部分および技術的に「専門化」された部分が含まれるのみで、その他の部分は、円外の共有部分（グリーンエリア）に含まれる組織である。日本では、組織目的を達成するのに必要な戦略的な仕事は話し合いや調整によって、グリーンエリアという共有領域で行われる。M型ではそのようなグリーンエリアは存在しない。また林は、日本のようなO型に近い組織では、グリーンエリアでリンキングピンの役割（浜本のいう「ちょうつがい役」）を果たせるような人材育成が慣行化しており、高度な専門職が育成されにくいとしている。

図4は、林（1994）の組織化原理を示している。それぞれの図は2つに分かれていて、下の部分はO型組織とM型組織の組織化原理（複数の人からなる組織で何かをしようとするときの役割分担をどのように行なうかの原則）を示す。

また林（1994）は、組織化原理を2つの次元で明確にした。1つの次元は、コミュニケーションのスタイル、つまりコンテキスト度の違いである。つまり、これはハイコンテクス

図4 組織化原理



(出所：林 1994, p. 57, 図2-1 より)

ト（場への依存が高く、文脈を共有している状態）かローコンテキスト（場への依存が低く、文脈を共有していない状態、つまりすべてを言語表現でコミュニケーションする状態）であるのかということである（Sato and Parry 2013）。もう1つの次元は知覚の次元である。それは、デジタル知覚（現実世界に境界線を引き、境界線の両側を明確に区別して理解する）かアナログ知覚（境界線の両側を不連続なものとして区別するよりも、むしろ連続的な相対的イメージとして知覚し、理解する）かである。この2つの次元を考慮した時、林（1994）は日本はO型で、ハイコンテキストで、かつアナログ文化であるとしている（「多様性のマネジメント」も参照）。

林（1994）は、図4の星印の部分で問題が発生した場合のことを例として紹介している（以下、「多様性のマネジメント」を参照）。

第1ステップは、O型組織とM型組織ともに「問題は何か」が議論される。第2ステップでは、O型組織では「どうしてその問題が生じたのか」という原因が追究されるのに対して、M型組織においては「その問題は誰の責任か」が追及されるが、それは「自分は職務を遂行しており、自身の責任ではない」という理由からである。第3ステップにおいては、O型組織では「(問題の解決に向けて) 誰がやるか、別にプロジェクトを組むか」という方策が議論されるが、M型組織では「誰かの責任で決着する」ことになる。

日本はO型の組織化原理（グリーンエリアが存在する）で、ハイコンテキスト、さらにアナログ文化（総合志向）である。しかし、日本企業の国際化が進展し、組織内の業務遂行において、文化的バックグラウンドが異なる外国人従業員との間に異文化コミュニケー

ションが必要になれば、ローコンテキストなコミュニケーション、デジタル的な説明を心がけるなどの努力が必要であるとされている（林，1994，p. 78；塚田 2013）。

### 3 浜本と下田のケースの再解釈

すでに指摘したように、ケースで取り上げた浜本も下田も営業担当ではなく商品企画担当であった。それではなぜ、営業担当者ではなく、商品企画担当者が社内調整や顧客企業とのパイプ役を自発的に担当するようになったのであろうか。その1つの理由は、商品企画や商品デザインの担当者としての「責任者」としての意識から、当該商品に対する顧客の反応の結果を知り、何らかの問題があれば、即座にその問題を解決したいと思うからである。浜本や下田の働き方はまさにそうであった。

われわれは前稿（本下，佐藤 2017）において、米国ではマーケティングと販売との対立がクローズアップされてきていることを強調した。これはまさにM型組織の特徴なのである。同様に、日本でもよく商品企画と営業との対立が問題になるが、これが問題となるのは日本企業であるが、M型の組織原理を採用している企業である可能性が高い。商品企画と営業との間にグリーンエリアがある場合には、営業担当者もしくは商品企画担当者のリーダーシップによって相互依存関係的職務問題は解決される。浜本や下田は商品企画担当者であったが、その立場からグリーンエリアでの調整役を自発的に買って出たわけである。しかし、通常は佐々木（2011）やここでのわれわれの立場と同様に、営業担当者がその役割にポジション的にふさわしいと考えられる。

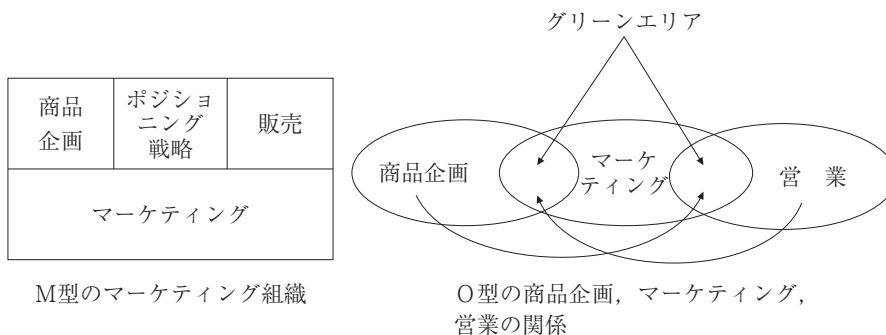
日本で米国型のマーケティング部を設定する場合には、M型組織化原理の企業の場合には、通常は、商品企画⇒マーケティング⇒営業という境界の明確なバリューチェーンになる。しかし、グリーンエリアの存在するO型組織化原理の企業においては、マーケティングは往々にして商品企画部と営業部との間に挟まれて、その存在基盤を侵食されるケースが多いと考えられる。特に、そのケースはマーケティングをビジネス実践としてではなく、顧客志向という企業全体の経営哲学として導入した場合にそうなると考えられる。

実際に、Gronroos（2016）は、フィンランドの会社では、米国とは異なり、マーケティングは企業実践であるばかりではなく、企業全体の経営哲学として浸透しているとし、マーケティング部門を担当するフルタイム・マーケターとそれ以外のすべての部門を担当するパートタイム・マーケターというスウェーデンの有名なマーケティング学者であるグメソン（Gummesson）が考案した言葉を使いながらそう主張している。

日本のようにO型組織にマーケティングが事後的に導入された場合には、ビジネス実践としてのマーケティングの本来の機能は商品企画と営業に挟撃されて弱体化・形骸化してしまう可能性がある。図5はM型とO型のマーケティングの位置づけを示している。O型

の場合、トップマネジメントが支援しない限り、マーケティングは徐々に弱体化してゆくと考えられる。

図5 M型・O型のマーケティングの位置づけ



#### 4 日本の営業の働き方の特色

すでに明らかなように、日本の営業が社内調整や顧客社外調整も随意に行える理由は、石田（1985）のいうスキマ組織や林（1994）が精緻にモデル化したようなO型組織の特徴を有しているからであった。したがって、先に示した図2は図6のように書き換えることによりさらに正確になる。

図6 O型・M型組織類型を用いた営業の分類

		顧客との擦り合わせの可能性	
		O型組織（可能）	M型組織（不可能）
自社での 社内公式 調整の可 能性	O型組織 （可能）	全方位型営業	世話好き型営業
	M型組織 （不可能）	社内調整型営業	販売特化型営業

(出所：筆者たちが作成)

#### 5 「トクサイ」という商慣行

以上のような日本の営業スタイルは、しかし時として大きな問題を引き起こすことにな

る。例えば、特別採用（トクサイ）という商慣行がそうである。神戸製鋼所の「品質検査データの改ざん問題」として世界中に知られることになったケースがその典型である。以下で、そのケースを紹介する（安藤，黒川 2017；大盛 2018）。

2017年10月、神戸製鋼所の品質検査データの改ざん問題が内部告発により発覚したが、新聞社によるOBなど同社関係者への取材からは不正が数十年前から続いていたことが分かった。同社は約10年前から改ざんがあったと説明しているが、開始時期はさらにさかのぼることになる。

1970年代にアルミ工場に勤務していた元社員は、「少なくとも40年前には、製造現場で『トクサイ（特別採用）』という言葉を一般的に使っていた。今に始まった話ではない」と証言する。取引先が要求した基準から外れた「トクサイ」であるアルミ板を「顧客の了解を得ないまま出荷していた」と説明。その際、「検査合格証を改ざんしていたようだ」と話す。また、1990年代にデータ改ざんされた合金を部品加工会社に納入し「品質がおかしいのではないかと指摘された元社員は、代替品をすぐに納入できたため問題が表面化しなかったという。この元社員は「工場長や工場の品質保証責任者も不正を把握しているケースもあり、不正は組織的に行われていた」と証言する。

一方、関西に住むベテラン社員は「鉄鋼製品では30年以上前から検査データの不正が続いている」と証言。自動車部品などに使われる鉄鋼製品の製造には熱処理が必要だが、処理の仕方によって品質に差が出ることがある。その社員は「品質検査の結果、一部で合格に達するデータが得られれば、適合品として出荷している」と言い、「検査データの改ざんに当たる」と指摘する。

神戸製鋼所はアルミ・銅製品などで基準に合わない製品を計約500社に出荷していたと公表。10月8日の記者会見で梅原尚人副社長は品質データの改ざん時期を約10年前と説明したが、組織ぐるみの不正は数十年前から常態化していたとみられる。一方、同社は10月17日、米国子会社が米司法当局からデータ不正を行っていた製品の関連書類を提出するよう要求されたと発表した。同社は「当局の調査に真摯に協力する」としているが、同社による一連のデータ不正は海外当局による調査に発展した。

2018年3月6日、神戸製鋼所はアルミニウム製品などのデータ改ざん問題で、外部調査委員会の調査に基づく最終報告書について都内で会見した。栃木県真岡市にある真岡製造所や一部グループ会社では書面や「トクサイリスト」と呼ばれるデータをもとに不正を行っていたことが新たに確認された。真岡製造所では、板厚検査においてA4のメモ1枚が存在し、それに従って不正を行っていた。神奈川県秦野市のコベルコマテリアル銅管秦野工場では、顧客データなどが入ったエクセルファイルを「トクサイリスト」と名付け、参照していた。また、元役員2人は役員就任前から不正に関与しており、うち1人は就任後も

取締役会などに報告していなかった。会見で川崎博也会長兼社長は「極めて閉鎖的な組織運営だった」としつつ、「本社からの指示は一切なかった」と強調した。

不正の開始時期について、真岡製造所では少なくとも1970年代から改ざんが続けられたことが明らかになった。その後、各拠点でも始まり、一部では2018年2月まで続いた。アルミ・銅以外にも機械事業部門で空気圧縮機など、神戸市中央区の神鋼環境ソリューションで水処理薬剤の試験結果などで新たな不正も発覚した。神戸製鋼はこれまで、現役役員3人の関与を公表。納入先については525社としていた。

トクサイはB2B営業で、例えば顧客からの仕様に適合しない製品であっても、安全性やその他に特別な問題がない製品の場合には、顧客との話し合いで「特別採用」（トクサイ）する商慣行である。顧客側も仕様書通りの製品の納入までリードタイムを短縮することができるのでトクサイに応じる場合が通常である。トクサイは、日本の多くの分野で行われていた商慣行である。

トクサイはまさにO型組織化原理をベースにした商慣行であると言える。アナログ知覚、すなわち安全性や製品の使用に関する取り決め（契約）を、すでに紹介したように「境界線の両側を不連続なものとして区別するよりも、むしろ連続的な相対的イメージとして知覚し、理解する」のである。また、ハイコンテキスト・コミュニケーション、つまり「場への依存が高く、文脈を共有している状態」であるので、顧客の都合を考慮して納期を短縮するためにトクサイを提案するのである。

トクサイのような商慣行はこれまでは問題にはならなかった。しかし、M型組織的なグローバルスタンダードによる企業のガバナンスやコンプライアンスの浸透からトクサイの是非を判断すれば「不正」と判断されることになる。その意味では、1990年代の日米通商摩擦はまさにO型組織化原理とM型組織化原理の「摩擦」であったと解釈することが可能である。

#### IV 結論と今後の研究課題

本稿はわれわれの前稿の問題意識を受けた形で、なぜ日本の営業が社内調整や社外調整で重要な役割を演じることができるのかを、林（1994）のO型・M型組織化原理をベースにして考察してきた。しかし、トクサイのケースでも指摘したように、商慣行のグローバルスタンダード化の流れを受け、日本企業の組織化原理も大きくはO型からM型に移行していと解釈することができる。今後は、O型からM型組織原理への移行がどのようなプロセスを経て進行しているのかの実証分析を行う必要がある。

しかしながら、デジタル vs. アナログ知覚、そしてローコンテキスト vs. ハイコンテク

スト・コミュニケーションのハイブリッド化は「言うは易し、行うは難し」の典型例であると考えられる。なぜなら、日本語の構造自体が日本人のアナログ知覚かつハイコンテクスト・コミュニケーションの温床となっているからである。その意味で、O型からM型の組織化原理への移行はスムーズに進展するのか、それとも何らかの形のハイブリッド型組織化原理が新たに登場することになるのであろうか。

問題はそれだけではない。そのなかで、日本型営業がどのように変容してゆくのかも興味深い問題である。日本にマーケティングという考え方が正式に導入されて70年近くになるろうとしている。しかし、思想としてのマーケティングは日本のビジネス社会に浸透しているが、企業のビジネス実践においては依然として営業が主流となっている。M型組織化原理の下でのマーケティング実践とO型組織化原理としての営業実践との間で、現在、どのようなハイブリッド型組織化原理が発生しつつあるのかの実証分析は、その意味で喫緊の研究課題なのである。

(注) 本研究の成果の一部は文部科学省科学研究費助成（研究代表者：佐藤善信，課題番号：16K03968）による。

#### 参 考 文 献

- 安藤大介，黒川優（2017），「神戸製鋼不正『40年以上前から』元社員ら証言」『毎日新聞』，10月17日，<https://mainichi.jp/articles/20171018/>，に確認。
- Gronroos, Christian (2016), *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, 4th ed., Wiley.
- 林吉郎（1994），『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営』日本経済新聞社。
- 浜本京子（2016），「試練は乗り越えられる人にしかやっこない」『致知』，9月号，pp. 87-88。
- 本下真次，佐藤善信（2017），「日本における『営業』と Marketing & Sales との関係」『ビジネス&アカウンティングレビュー』，6月，17号，pp. 33-50。
- 井上久男（2015），「【ひと烈風録】第14回 熱血2代目は商品バカ『自転車に高付加価値を』あさひ社長 下田佳史（しもだ・よしふみ）」『週刊東洋経済』，2015年6月26日号，pp. 38-43。
- Ishida, H. (1986), "Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad," *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 103-120.
- 石田英夫（1985），『日本企業の国際人事管理』，日本労働協会。
- 「キャリアアップ事例：堂本食品株式会社，浜本京子さん（開発営業推進室 室長）」，<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/career/success-story/success-story-05.html>，2018年3月6日に確認。
- 大盛周平（2018），「書面ヤリストもとに不正 神鋼データ改ざん」『神戸新聞』，3月7日，<https://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/201803/0011045213.shtml>，に確認。
- 佐々木常夫（2011），『「本物の営業マン」の話しよう』，PHP 研究所。
- Sato, Yoshinobu and Mark E. Parry (2013), "Three Hurdles Japanese Retailers Face in Inter-

nationalization: A Case-Based Research of Uniqlo's Internationalization Process," *Proceedings in the 11th SARD Workshop in Kaoshun*, November 30-December 1, pp. 51-77.

高城幸司 (2017), 『社内営業の教科書』, 東洋経済新報社.

塚田聡 (2013), 「日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進 (特集 女性の活躍推進)」『季刊政策・経営研究 (三菱UFJリサーチ&コンサルティング)』, 2, pp. 23-30.

「多様性のマネジメント」『経営基礎用語辞典』, [http://www.ilibrary.jp/MOTtextBooks/words/OrgCul\\_Div.html](http://www.ilibrary.jp/MOTtextBooks/words/OrgCul_Div.html), 2018年3月13日に確認.