

## ビジネス広告の理論的分析枠組み\*

竹村 正明

### はじめに

この小論は、産業財企業の行う広告のマネジメントについて理論的に考察することが目的である。産業財企業の広告マネジメントを営業マネジメント・ツールのひとつとして理解し、その機能と効果を理論的に確かめることが課題である。この成果を通じて、マネジリアルなインプリケーションを引き出すことに成功すれば、これまで考察されることもなければ、ほとんど無用とさえ思われてきた産業財企業の広告がマーケティング・ツールとして有用であると理解できることが期待されるだろう。

この目的を達成するために、本稿は次のような構成が有効かと考えている。まず、第1節でビジネス広告（後述する）についてのわれわれの問題意識を検討し、ビジネス広告と営業マネジメントには関係があることを確認する。第2節では、ビジネス広告には営業支援効果があることを示そう。ビジネス広告には営業支援効果がなぜ存在するのかについて理論的な枠組みを考える。第3節では、その理論に基づいて仮説を開発する。これがビジネス広告の分析枠組みを提供するだろう。最後に、本研究から得られる実践的なインプリケーションを検討する。この作業によって、

実証研究の準備と、産業財製造企業のマーケティング・マネジメントに対して広告をもっと積極的に活用するアイデアを提供できるだろう。一方、理論的にはビジネス広告の新たな研究課題を提示できるだろう。これらの一連の作業は、これまでほとんど省みられることのなかったビジネス広告研究領域へ、優れた資源の流入を喚起し、それは再び新しい課題を生み出し、実践と理論の間に緊張関係をつくりだすことだろう。

議論に入る前に本稿の用語について簡単に説明をしておこう。すでに「ビジネス広告」という用語を使ったが、一般的には、産業財企業がおこなう広告は industrial advertisement（邦訳は、産業広告）と呼ばれている。しかし、本稿では特に断りのない限り、ビジネス広告と呼ぶ。それはいくつかの理由がある。第1に、ビジネス広告という用語がこれからはばらくのうちに定着する可能性が高いからである。第2に、産業財という用語があまり一般的ではないからである。たとえば、industrial marketingは産業財マーケティングと訳されていたことがあるが、昨今ではむしろ生産財マーケティングと呼ばれることが多い。両者は同じ industrial marketing を意味しているのであるが、産業財はいかにもとおりが悪い。第

\* 本研究は、2003年度財団法人吉田秀雄記念事業財団より助成を受けた研究の一部です。研究助成に対して記して感謝いたします。大阪経済大学経営学部教授太田一樹先生、流通科学大学商学部助教授王怡人先生、広島経済大学助教授細井謙一先生には研究を通じて挙げられないほどの教示を受けています。ありがとうございました。

3に、ビジネス広告といった場合、産業（ある特定の代替可能な製品を生産する一連の企業の集計と考えている）レベルの広告と間違われる可能性があるからである。すなわち、ある特定の産業が振興のために広告をするというようなケースである。むしろ、われわれの本稿での主張がそもそも既存の広告論とは一線を画することもあって、比較的新しい用語であるビジネス広告を用いた方が、その論点を強調できる可能性があると考えた。

ビジネス広告のみならず、産業財マーケティングはわが国ではこれまでほとんど研究努力が投入されることのない領域であった。そこにビジネス広告という限定的な対象ではあるが、理論的な研究を投入することで、産業財マーケティングへの研究努力の投入が高まる契機となることを目指している。

### 第1節 営業マネジメントとビジネス広告

われわれはビジネス広告を、営業マネジメント・ツールのひとつとして理解している。これは、近年の統合的マーケティング・コミュニケーション論の文脈では理解しやすいかもしれないが、伝統的な広告論ではあまり適当な指摘ではない。広告はそのみで機能を持ち、そしてその機能のもたらす効果を分析することがオーソドックスな広告論の研究対象であったからである。

伝統的には、ビジネス広告はマーケティング機能として有効ではない、という見解が支配的であるという意見はコンセンサスがとれそうである。それというのもそもそも、産業財企業にはマーケティング・マネジメントがほとんど不要であると考えられてきたからである。この場合のマーケティングにはもちろん広告も含まれている。理由は、第1に、産業財企業のビジネス運営のロジックが技術的な優越性を重視しているからである。顧客は

企業であり、企業は何よりも製品について「正しい評価」ができることと仮定されており、そのためには価格性能比の最も高い製品を選択するのが経済原則から言って当然だからである。製品の性能のよさが競争上の決め手になると信じられているのである。第2に不特定多数の消費者を相手にすることを想定して理論が構成されている消費財マーケティング（あるいはマス・マーケティング）が産業財マーケティングには通用しないという指摘が有力だからである。

これら二つの信念ゆえに、マーケティングとは少々性能の劣る製品をきれいな言葉や有名タレントの力を借りて面白おかしいコマースにのせて全国にマス広告することで買う気にさせる少々不道德な営業手法ではないか、と思われているのである。産業財の顧客は企業や行政、官庁といったような組織体であり、有名タレントの面白広告ごときで製品を買う気になるようなことはなく、正しい性能評価をできるからマーケティングのような売り込み技術は、産業財製造企業には不要だ、というわけである。必要なものは、広告による告知や情報提供ではなく、顧客が実際に製品に触れて行う正しい性能評価なのである。

このような実践的な支配的見解と研究の潮流がある中で、しかもビジネス広告というきわめて看過されている対象にわれわれが注目した理由を、それらの研究の背景を踏まえて少し簡単に述べておこう。

### 研究の背景

われわれは、ビジネス広告のみならず産業財マーケティング論が常々看過されているのには2つの理由が関連していると考えている。それらは第1に産業財マーケティング無用論であり、第2に営業マネジメントの不在である。それぞれが少し長くなるので、産

業財マーケティング無用論と 営業マネジメントに関する支配的な見解、の2つに分けて議論しよう。

(1) 産業財マーケティング無用論

前述のように産業財のビジネスでは、広告は効果限定的であるという通念がある。具体的には広告が事業パフォーマンスを向上させないという理解であろう。産業財ビジネスでは、もう少し一般的にいうと、マーケティング技術はほとんど必要ではなく、製品技術や製造技術の卓越さや納入実績などが、売買成約の鍵になると考えられている。そこには、マーケティングの入り込む余地はない。売上や営業利益といったビジネス成果に対して技術的要因が貢献するとの信念が強くても、納入実績が貢献すると考えが支配的であってもマーケティング活動は看過されるだろう。いずれに場合も、広告やブランド、あるいはチャネル管理の機能がなくても事業が運営できるからである。産業財ビジネスでは、マーケティングは無用になるのである。実際、ビジネス広告はその程度の支出があるのかを、限定的ではあるが、みてみよう。

表1は、電通「2003年（平成15年）日本の広告費」で発表された2003年の業種別広告費である。これは、マスコミ4媒体（テレビ、新聞、雑誌、ラジオ）に投入された広告費の合計である。

全セグメントだと21だが、その他が含まれているのでここでは20としておこう。もしすべてのセグメントが等しく広告支出をおこなう（すなわちすべてのセグメントの構成企業が広告効果を等しく判定しているという仮定をおいていい、という意味に解釈できる）ならば、各業種の構成比はすべて5%になるはずである。一見して明らかのように、5%以上の業種が存在する。食品（8.9%）、飲料・嗜好品（7.4%）、薬品・医療用品（5.1%）、化粧

表1 2003年業種別広告費

業 種	広告費(千万円)	
	2003年	構成比(%)
エネルギー・素材・機械	4,610	1.3
食品	31,872	8.9
飲料・嗜好品	26,562	7.4
薬品・医療用品	18,128	5.1
化粧品・トイレットリー	35,755	10.0
ファッション・アクセサリ	9,601	2.7
精密機器・事務用品	4,740	1.3
家電・AV機器	7,591	2.1
自動車・関連品	24,887	6.9
家庭用品	6,307	1.8
趣味・スポーツ用品	15,071	4.2
不動産・住宅設備	14,823	4.1
出版	15,087	4.2
情報・通信	27,466	7.7
流通・小売業	24,738	6.9
金融・保険	25,573	7.1
交通・レジャー	26,847	7.5
外食・各種サービス	12,213	3.4
官公庁・団体	5,233	1.5
教育・医療サービス・宗教	12,775	3.6
案内・その他	8,341	2.3
合計	358,220	100.0

品・トイレットリー（10.0%）、自動車・関連品（6.9%）、情報・通信（7.7%）、流通・小売業（6.9%）、金融・保険（7.1%）、交通・レジャー（7.5%）の9業種である。

これ以上の細分化された情報を求めるのは、さしあたってないものねだりなので、われわれの常識の範囲で考えれば、それらの業種の多くは消費財であるとみなしても差し支えないだろう。食品、飲料は大量の広告投入をする巨大な企業が存在するし、嗜好品とは主にタバコであろう。これも巨大企業である。薬品でも医科向けの広告は法律で禁止されているので主に消費者向けと考えてよいだろう。化粧品・トイレットリー、自動車、については消費財といっても異論はおきないと思われる。小売業に至っては定義からして消費者向けである。金融はビジネス広告が消費財かわからないのでここでは除外しよう。理論的な予測（期待値）は5%となるにもかかわらず

ず、それ以上の業種があるということは、それらは広告の効果について平均以上の期待をしているとみなしてもよいだろう。そしてその業種は消費財に多いだろう、というわけである。いうまでもないことだが、これは理論的な仮説である。

他方、産業財ビジネスの業種を特定するのはなかなかの困難であるが、強い異論が出ないように慎重に選択すれば、エネルギー・素材・機械はそこに入れてもいいかもしれない。その構成比は1.3%である。あるいは精密機器・事務用品も含めるならば、その構成比は1.3%である。先ほど消費財には含めなかった情報・通信であるが、これは後の例でみるように消費財か産業財と分けることは困難である。近年ではNTTなどは住宅用の光ファイバーなどの広告を大量に投入している一方で、ビジネス広告も少なからずおこなわれているからである。



図1 NTTのテレビ広告の例

たとえば、図1はそれぞれNTTのテレビ広告である。左は、「マンション光化計画」というテーマで、家庭用光ファイバーの広告である。右は、高速通信によってわれわれの生活に潤いを与えることにNTTは貢献することをテーマとした広告である。内容は故郷の祭りの日に仕事をしている男性が、高速通信を使って同級生たちのメッセージを受け取るというストーリーである。これらのテレビ広告に投入された予算の割合を区別することは実際問題として不可能である。慎重を期して、情報・通信はどちらにも含めないでおこ

う。それを除くと、ビジネス広告をおこないそうなセグメントの投入予算はどれも平均よりも低そうだと予想される。

確かに通念どおり、産業財ビジネスでマーケティング、特にここでは広告であるが、は効果がないと思われている。

## (2) 営業マネジメントに関する支配的な見解

近年の営業研究は、営業活動を担う個人にもつばら焦点があり、営業マネージャーのミッションや機能、そしてそのマネジメント技術にはあまり注目されてこなかった。それらは営業マネージャーあるいは組織を分析レベルとする研究と補完される必要があるとわれわれは理解している。あとでみるように、営業論を多面的に分析するために最も欠けているのがその部分だからである。本稿との関連で言えば、われわれはひとつの試みとして、そのマネジメント技術を広告に求めたのである。

われわれの理解によれば、営業マネジメントの理論的な論点は、間接管理問題の効率的な運営がなぜ可能であるかを分析することにある。すなわち、営業マン<sup>1)</sup>は空間的にも時間的にも営業マネジメント作成地点とは異なる場所で自分のミッションを遂行するので、それをどのようにモニタリングするのかがマネジメントの焦点になってきたのである。わかりやすく言えば、営業マンの活動はもっぱら社内業務ではなく、顧客との接点にこそあ

1) 営業マンは、現在ではポリティカル・コレクトな表現は、営業パーソンであろう。それに代わって、営業担当者や営業業務従事者という表現も可能であるし、多くの研究者はそのように表記する。しかし、営業パーソンの響きの悪さや、営業担当者と表現した場合無機質な印象があるため、本稿では営業マンという表現を用いる。言うまでもないことだが、本稿の営業マンという表現にいかなる区別の要素はない。あくまで通りのよさを重視してのことである。

る，というわけである。この場合，顧客の接点，すなわち取引や交渉の現場で，交渉のやり方をそれまでに作成した営業マネジメント・プロセスや上司にいちいち確認しながら行うわけにはいかないのである。

既存の営業マネジメント論は，この問題について2つの方法でアプローチしてきた（細井 [ 2000 ]）。ひとつは，営業マンの能力を向上させることである。営業マンの能力を営業トレーニングによって，あるいはハイ・パフォーマンスを上げている他の営業マンの行動を「真似」すること（ナレッジの移転）で高めていこうとするものである。その際，分析の対象になるのは顧客との接点（相互作用現場と呼ばれる）での活動であった。以下に接点の状況を理解し，その場に適応した販売方法を選択できるかが営業マンの能力である。この方法は「適応販売（adaptive selling）」と呼ばれる。

もうひとつは，営業マンが交渉する場の条件を，事前にできるだけ有利になるように整えておくことである。実際に交渉するのは，社内の一室であったり，工場の階段であったり，時にはタクシーの中であったりするだろうが，ここでいう「場」というのは，それらすべてを含めたそれまでの関係の状態を意味する。市場構造や，産業のライフサイクル，製品特性，取引の経験など，日々の日常業務を積み重ねて直接的にしる，間接的にしる，その交渉の一瞬が影響を受けていると考えられる。しかし，それらどれもこれもが重要だというわけでもなければ，営業マネージャーやマーケティング・マネージャーが操作可能というわけでもない。その中で特に営業マネージャーが操作可能な変数で構成される「場」の条件を整えることを「条件統制」と呼ぶ。これらを営業マネジメントの問題として概念的に図示すれば次のようになるだろう（図2）。

営業マネジメントとは「相互作用能力」を

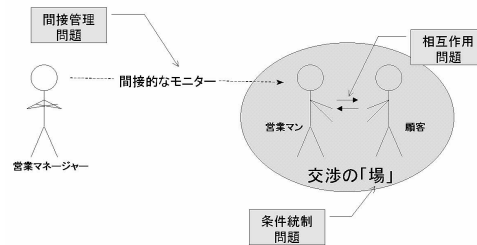


図2 営業マネジメントの問題領域

向上させるか「条件統制」を強化するかによって，「間接管理」を効率的に実現することに他ならないのであった。ところが，昨今の営業マネジメントは，相互作用能力の向上にもっぱら焦点があり，条件統制についてはほとんど考慮しなかった（例外的な成果は，田村 [ 1999 ] である）。というのは，条件統制が多少悪くても，相互作用能力を向上させることで「上手に交渉をすること」これこそが営業マンの腕の見せ所だと理解される傾向にあったからである。できそうもない条件でも何とか製品を売る，これが敏腕営業マンの能力だと理解されてきたのである。「砂漠で砂を売る」あるいは「イヌイットに氷を売る」というアネクドーツに含意される目標こそ，敏腕営業マンのプロミネントなアチーブメントなのであった。

この相互作用能力に理論的な枠組みを提供したかに思えたのが「ナレッジ・マネジメント」である。限定された理解では「ナレッジ・マネジメント」論はイノベーションの組織的な発生メカニズムを提供しているのであるが，情報共有のアドバンテージなどの説明に援用されるようになってきた。それによれば，ハイ・パフォーマンスを達成する営業マンには，何らかの技術があるはずである。ところが，それはしばしば「暗黙知」であり，移転させることが難しい。しかし昨今の情報技術ツールの発展がそれを可能にした。ハイ・パフォーマンス営業マンの営業ノウハウや成



表2 リサーチ・トピックスの見取り図

	マクロ（組織レベル）	ミクロ（個人レベル）
ハードウェア	・ 営業情報システム 顧客データベース 社内情報ネットワーク	・ 営業装備 情報端末 営業マニュアル
ソフトウェア	・ 管理技術 営業マネジメントシステム	・ 営業マン 営業教育・労働倫理 営業ノウハウ（経験）

功法則をデータベースに蓄積し、広く社内的に参照可能にしよう、となる。

営業マネジメントの中心的な課題である相互作用能力の向上にナレッジ・マネジメントが有力である、この理解が近年の営業マネジメント論のメインストリームであった。そのリサーチ・トピックスの大まかな見取り図は次のようにまとめられるだろう（表2）。

表2は、既存の議論の見取り図であるが、その種類の仕方はどのような要因が営業パフォーマンスを規定すると考えているのか、によっている。何が営業パフォーマンスを規定するのかを既存の研究は考えてきて、その強調点は2つの軸で識別できそうだと、いうわけである。それらはマクロの要因とミクロの要因、それにハードウェアやソフトウェアの合成によって決まってくると考えられる。この表は、すなわち、営業パフォーマンスのすべての要因を網羅している。この中で、特に注目をされている、つまり研究努力がもっとも投入されていると考えられるのは、セルのIとIVである。セルIは情報システムの整備を中心に議論が構成される。たとえば、セールスの効率を向上させるためには顧客データベースの整備が必要である、というような議論はこれである。一方セルIVは営業マンの行動を規定する要因を強調する。ここでの典型は、動機づけであるとか、自己啓発であるとか、営業ノウハウの開陳であるとか、そのマスターの仕方であるとかが議論される。もちろん、

これらの要因は、これらはどこかで重なり合っているが、営業に関連する議論はひとつではなく、いくつかあるということを確認するためには、これで充分だろう。

この営業パフォーマンス規定因が、相互作用問題の解決と条件統制問題の解決のどちらに強く効いているかについての実証研究は存在しないが、何らかの仮説的な推察はできそうである。ここでいうミクロな要因は営業マンの能力に影響を与えるので、相互作用問題の解決に貢献しそうである。一方、マクロ要因は、どちらかといえば組織レベルでのみ操作可能性がありそうなので、それを管理するのは営業マネージャーの役割となるだろう。マクロ要因は営業マネージャーのマネジメント技術を通じて条件統制問題の解決に貢献しそうである。ただし、マクロ要因といっても社内情報システム、特に在庫情報の的確な利用は顧客交渉の現場できわめて強力に顧客満足度を高めるので、相互作用問題の解決にも貢献するし、実際には、それが強く意識されている。組織レベルの営業パフォーマンス規定因ですら、営業マネージャーのミッション、条件統制問題の解決というよりも、個人の能力向上、すなわち相互作用問題の解決に貢献するように設計される傾向にあるのである。

結局のところ、営業マネジメント論はしばしば営業マンの動機づけであるとか成功事例の組織的共有などに議論が集中しがちである。その分析レベルは営業マン個人におかれ、

マネジメントのレベル，すなわち営業マネージャー（日本では営業部長や課長となるだろう）にはないようだ。これらの研究領域で条件統制に直接関連するような議論というのは，ほとんどなされてこなかったといっただろう。

ここまでの検討から，ビジネス広告は有効ではなく，そして産業財マーケティング・マネージャー（が，仮にいてとして）は営業マネジメント技術を個人の能力開発に集中してきた，という見解が示せるだろう。この見解はいくつかの問題があると，われわれは考えている。そしてそれこそが，われわれの研究の契機だったのである。

#### 支配的な見解の問題点

これらの見解は，ひとつには限定的であっても経験的な実感があることもあって，かなり強力に定着していそうである。それは産業財企業にはあまり広告部は設置されていないことから伺える。どちらかといえば広報部の一部にそれがあることが多い。ビジネス広告が，産業財企業のマーケティング変数として機能していないことを示す証拠にはことかないようである。

しかし，われわれの理解によれば，それらはマーケティングの一般的な機能を軽視すぎていることが問題である。それらを第1に，機能効果の想定問題，第2に営業マネージャーのミッション問題として指摘しよう。

#### (1) 機能効果の想定問題

われわれは，ビジネス広告は効果がない，という前述の理解を機能軽視と考えている。それらは直接的な効果だけを強く想定しているからである。ビジネス広告は消費財広告に比べて比較的少ないことを確認した。実際のところ，個別企業レベルの広告費をみれば，

2003会計年度で，自動車産業で代表的なトヨタ自動車が949億6100万円，トイレットリーで代表的な花王が588億4800万円であるが，例えば日立製作所（これは消費財も含んでいる）の広告支出が184億1500万円である。花王と日立製作所を比べて売上だけみれば後者の方がはるかに大きいことを考えれば，広告支出の少なさがよくわかるだろう。

これは，消費財に比べてビジネス広告の効果が弱いことをマーケティング・マネージャーが合理的に判断していることの反映である，というのがこれまでの理解であった。確かに産業財ビジネスでは，顧客が特定されていたり，汎用製品があまりなかったりすることが多いので，一般的な全国広告をしにくい。しかしこの論理は，広告の直接的な効果を強調しすぎている。この問題を考えるために，われわれの理解を示しておこう。図3は，機能と効果に関するわれわれの理解を概念的に表したものである。

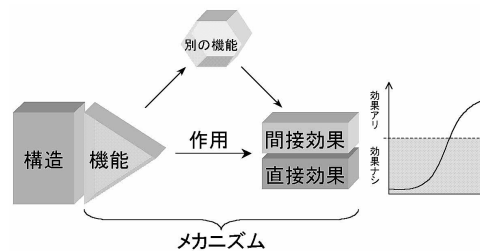


図3 機能効果の概念図

図3で示したいのは次のような関係である。すなわち，ある構造物（構成概念でもよい）は設計時に意図した機能を与えられ，ある結果をもたらす。この結果は水準を持ち，それがある基準よりも高ければ「効果アリ」と判断される。効果アリと効果ナシのグラフは，連続的に表現しているが，これは離散的でもよい。機能のワークが増加するとともに，

その機能が効果を生み出すことを表現している。構造に与えられた機能が作用し、効果を生み出すプロセスをメカニズムと呼ぼう。メカニズムは、その機能がなぜ、どのように効果を生み出すのかを説明しなければならない。

広告の直接的な効果とは、広告をすることがそのまま製品の売上につながることである。このメカニズムを直接効果と呼ぼう。確かに、消費財の場合は広告をおこなえば製品の売上向上がみられる場合がある。広告が直接消費者の購買につながるのである。産業財はそんなことはない、というのである。

それに対して、事前に想定した機能が別の機能（それはその構造の中でも外でもよい）に一旦作用し、それがもう一度作用することで発生する効果がある。それが間接効果である。

既存の広告論でも、2つの効果を想定する。それらは、コミュニケーション的機能を中心とした「本質的效果」と経済的機能を重視した「派生的効果」である。本質的效果は、構成概念設計段階で想定した機能であることが多いので、直接効果に関連すると考えている。派生的効果は、初期の機能設計段階では想定しなかったが、その他の機能へ作用することで発生する<sup>2)</sup>。

2) ここでいう本質的效果と直接効果は厳密には対応しない。派生的効果と間接効果も然りである。本質的な効果が直接作用し効果を生み出すとは限らないからだ。直接効果はあくまで機能が他の要因（機能）へ作用することなしに効果を生み出すことを意味しているし、間接効果は他の要因の作用を前提にしている。広告論で使っている本質的效果の本来の意味は「そもそも広告に備わっている機能がもたらす効果」という意味である。直接効果は、構造が本来備わっている機能を想定しなくてもよい。ただ、ここでは効果は、ひとつではないことを強調したいので、あえて厳密には対応づけられない概念もラフに対応づけて議論した。

前者の「本質的效果」には次の2つの視角がある。ひとつは広告の効果という結果や影響の側面からの見方である。もうひとつはその結果や影響に至るまでのメカニズムに対する理解である。前者にはたとえば、「販売促進機能」、「情報提供機能」、「話題提供機能」、「認知促進機能」などが想定される。後者はたとえば「態度形成機能」、「態度変容機能」、「認知強化機能」、「関与度の向上機能」といった心理的な働きへの影響を与える機能が想定される（大石 [1994]）。

効果が複数あるとするならば、われわれはそちらの効果も考慮すべきであると考えた。これから開発する本研究の仮説を先取りしていえば、産業財マーケティングでも広告はきわめて効果があるのであり、製品技術の卓越さを伝えるにも、納入実績を広く周知するにも効果があるし、日本的な営業活動で重視される信頼関係の構築・維持にも有効なのだと考えられる。どのようなタイプの広告であっても、そこにある種の機能があるならば、それをうまく活用するのがマネージャーであり、その効果が発生するメカニズムを推察するのがアカデミシヤンの役割である。直接効果がないことをもって、機能の存在を否定することはできない。それは、機能が効果を生み出すメカニズムに対する理論的なイマジネーションが欠如していることを示しているに過ぎない。

## (2) 営業マネージャーのミッション問題

もうひとつの問題は、営業マンの個人能力を強調すればするほど、営業マネージャーの役割は低下することである。というのは、先の表2の考えにしたがえば、営業マン個人が営業パフォーマンスの規定因になればなるほど、営業マネジメントの重要性は低下するからである。要するに組織的な問題を個人レベルで解決してしまうというわけである。もち



ろん、営業マネージャーがそのような優れた営業マンを育成できるとしよう。しかしそれであっても、営業マネージャーの役割ではない。それは教育マネージャーがおこなえばいいのである。営業マネージャーの理論的なミッションである間接管理を実現するplan-do-seeのサイクルとは関係のない仕事になるだろう。

営業マンの能力に焦点があたるのはわからないでもない。というのは、顧客との接点では個別営業マンの能力頼みになるからである。顧客との接点をなぜそれほど重視するのかといえば、それは営業パフォーマンスが売上によって測定されていると信じているからである。営業マネージャーの評価尺度が、売上（担当地域でも、顧客でも、部レベルでもそれはなんでもよいが）でなされるならば、売上を直接操作できると思われるポイントへ意識が向くことは必然であろう。

しかし、営業マネジメントのパフォーマンスを売上で測定することは、少々問題がある、と強調することはきわめて重要である。営業マネジメントのパフォーマンスが売上ではないとは、ビジネス実践家の誰もが信じられない指摘と思われるだろう。ここでは婉曲に営業マネジメントのパフォーマンスと言っているが、営業成果と強く主張しても一向に構わない。さらにいえば、営業マンの成果尺度も売上ではない、といってもいいだろう。売上は、営業マンのレベルだけで影響を与えられるものではないからだ。きわめて交渉の下手な営業マンであっても、供給者独占のような市場構造であれば、それを選択しなければならない場合だってあるからである。交渉がどれほど上手でも製品性能が劣っていたり、価格がべらぼうに高かったりすると、売上は上がらない可能性がある。要するに、売上を規定するのは売り手の技術だけでなく、買い手（側）の条件が関わってくるのである。営業

の議論をする際、それはあまりにしばしば見落とされがちなのである。にもかかわらず、営業マネージャーは売上を評価尺度とされ、営業マンの能力向上によって与えられたノルマをクリアしようとしているのである。このような状態で、営業マネジメントに意識が向かうはずはない。

しかしそうなると、営業マネージャーは間接管理という営業マネジメントの固有の問題を放棄していることになるのだと指摘されることになる。営業マネージャーの最大のミッションは、営業マネジメントパフォーマンスを向上させることである。営業マネージャーは、営業マンの教育したり、鼓舞することだけがミッションなのではなく、彼らの行動規定（マニュアルといってもいいかもしれないが）を開発したり、営業活動を支援したりすることが一方で重要なミッションである。営業マネジメント理論の伝統によれば、間接管理をうまく遂行することこそ理論的に識別された営業マネージャーのミッションなのである。その支援活動には営業交渉の場の条件を統制するマネジメント技術がある。条件統制技術とは典型的には広告である。ビジネス広告が産業財ビジネスで有効でないという理解は、多くの場合は営業マネージャーにその技術がないからなのであり、その技術開発も省みられることがなかったことに起因しているとわれわれは考えている。

#### 営業マネジメントとビジネス広告の接点

営業マネジメントとビジネス広告は接点を持つ、われわれは学説史の詳細な検討を通じてこのことを発見した。ビジネス広告は効果を生み出すはずである。営業マネジメントは売上以外の測定尺度を持っていない。そしてそのことによってマネジメント上のひずみができる。この2つの発見をうまくシンセシスし

て、実証的にその効果を示すことができるだろう。

ビジネス広告の効果は測定可能であり、それは営業マネジメントを通じて実現するとわれわれは考えた。われわれは、試論的にであっても広告論と営業マネジメント論のファインディングスから得られる伝統に則った理論枠組みに基づく、実証研究によってそれを示そうと企んだのである。

## 第2節 ビジネス広告の営業支援効果 についての理論

ここまで営業マネジメントとビジネス広告は、マネジメントのパフォーマンスの測定で接点を持つことが推察された。この節では、ここまでの議論を踏まえて、われわれの理論仮説を開発することが目的である。この作業によって、これまで見過ごされてきた重要な問題を検討する理論的な枠組みが与えられるだろう。

### ビジネス広告の営業支援効果

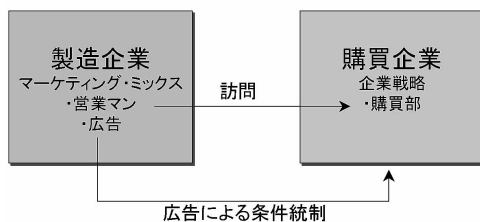


図4 前節までの議論の構図

前節までの議論を簡単にまとめれば図4のようになるだろう。議論のポイントは、ビジネス広告の機能や効果を検討するには、営業マネジメントとの関連を考察しなければならないということである。それは、産業財の購

買特性に起因すると考えられる問題である。産業財ビジネスでは、広告がマーケティング手段として直接的な効果をそれほど持たない。むしろ産業財ビジネスでのマーケティングは営業マンを中心におこなわれる。特に、単に既製品を販売するだけでなく購買企業の要求に応じてカスタマイズするような製品を開発する場合はなおさらである。売るものもないのに広告はしづらい。

むしろ、広告によって営業マンが購買部のメンバーと接触を容易にするような効果を想定できるだろう。特に、取引の初期の段階では広告は非常に効果があると思われる。取引の初期段階では、広告で社名が知れ渡っているかどうかはきわめて重要な営業活動を有利に進める効果をもたらす可能性が高い。こういった営業マンの活動を側面から支援する効果を総して「営業支援効果」と呼ぼう。

この節では、ビジネス広告が営業マンの活動に対してどのような効果を想定できるかを考察し、その効果がなぜ生じるかについての理論的枠組みを検討しよう。

### (1) 取引初期段階におけるビジネス広告の営業支援効果

広告が不特定多数の聴衆に向けてメッセージを提供する優れたコミュニケーション技術であることは疑いない(Hutt & Speh[1985])。顧客が特定化されている産業財購買の場合はしたがって、あまりその効率的な機能を活かすことができない。しかし、そのように特定された顧客であっても、営業マンが購買部のメンバーにコンタクトをするのは決して容易ではない。したがって、広告はこの営業マンの活動を支援する役割が必要になってくる。購買部の人員と営業マンの間にある間隙を埋めるわけである。そこで想定されている間隙とは、産業財購買行動論の知見を援用すると次の通りである(高嶋[1998])。すなわ

ち、見ず知らずの営業マンが購買意思決定ユニットのメンバーに最初に接触する際の心理的な障壁である。これまで一度も購買意思決定ユニットのメンバーが営業マンと一度も接触がなくても、知名度のある企業であれば、それを知っているというだけで心理的な障壁は低くなると予想される。たとえば、われわれがソニーのある事業部から営業訪問を受けるとき、スパーク社からの場合を考えればよい。同じモノを売っていても、おそらく後者の営業マンと接触する心理的な抵抗は前者のそれに比べてきわめて高いはずである。というのは、スパーク社などという社名は聞いたこともないからである。この間隙を埋めるビジネス広告効果はオープンザドア効果と呼ばれている。

他方、産業財のように用途が多様な場合、新製品を開発しても使用者がどこに存在するかどうかわからないときがある。このとき、営業マンはどこに訪問すればいいのか路頭に迷うことになる。そこでビジネス広告（おそらくコンテンツは製品広告になるだろう）を広くおこなうことで、問い合わせを発生させることができるだろう。この場合、問い合わせた企業が顧客になる可能性が高いので、営業マンが訪問しやすくなる、というわけである。このように間隙を埋めるビジネス広告の効果は、問い合わせ効果と呼ばれる。

最後に、産業財購買が組織的におこなわれることを原因とする間隙がある。それは、本来会わねばならない最終意思決定者が購買の公式的な窓口になってないことがあるのだ。

公式的には売買の交渉はその窓口担当者（購買部であることが多いだろう）がおこなうが、ところが実際にはその購買に公式、非公式に関与するあらゆる人員の合意を取らなければならない。というのは、産業財は購買部だけが製品を評価するわけではないからだ。部品の調達ではおそらくプロダクト・マネージャーが評価することだろう。

営業マンがそういった組織にまたがるコンセンサスをとることは、恐ろしく困難であり、非効率であるし、何よりブラクティカルではない。広告が広く不確定多数に行き渡ることを考えれば、そのように特定しにくい人々に製品や企業名を認知させ、購買のコンセンサスを構築する効果が求められるのは自然であろう。この効果は、コンセンサス効果と呼ばれている。これら三つの広告効果をまとめると次のようになるだろう（表3）。

(2) 取引継続段階におけるビジネス広告の営業支援効果

既存の議論では、ビジネス広告に対して上記のような考えが強かった。ところが、このような考えはビジネス広告のきっかけ作りという側面に焦点を合わせすぎた可能性がある。ビジネス広告の機能は、単なる商談のきっかけづくりあるいは交渉の円滑化に役に立つだけではない。戦略的な考案により、産業財の分野でも参入障壁を作り出すことができ、既存顧客の囲い込みに役に立っているのである（Manville [ 1978 ]）。

既存の考え方は、ビジネス広告の効果を取

表3 ビジネス広告の3つの効果

効果	内 容
オープンザドア	購買センターのメンバーが営業マンに会う心理的抵抗を低減させる
問 い 合 わ せ	広告によって問い合わせを発生させ、営業マンが訪問先を特定する効率を高める
コンセンサス	企業名などを広く認知させ、購買プロセスのコンセンサスを取りやすくさせる

表5 取引関係の前後によるビジネス広告効果の違い

	取引関係前	取引関係後
ビジネス広告の初期効果	既存研究	×
ビジネス広告の継続段階効果	×	本稿の焦点

引の前に置いていることが読み取れるだろう。オープンザドア効果は定義からしてそうである。問い合わせ効果は、取引の後でも発生するが、この広告をおこなう条件を考えると取引に先立っていることが多いと考えられるだろう。広告論の支配的な考えによれば、広告が効果を発揮するのは、次の場合である。すなわち、新製品がでたとき（製品ライフサイクルの初期と考えてよい）、代替製品が存在するとき（比較広告などを想定するとよいだろう）、既存製品の新たな用途が発見されたとき、トップマインドのブランド認知がないとき、である（Stewart=Kamins [2002], pp.285-291）。

問い合わせがおこるのは、新製品に関する広告が出たときである。しかも定義から、営業マンがどこに訪問すればわからない段階でおこる効果なので、その顧客とは取引がこれまでなかったか、あったとしてもスポット取引のように継続的にはならない場合であると考えられる。したがってこれも取引に先立つ効果だと言えるだろう。コンセンサス効果も、同様である。取引がおこなわれた後であれば、その企業の知名度があるのでコンセンサスが成立しないのは、その供給企業の知名度が低いからではなく、供給する製品の性能についてであろう。

ところが、産業財ビジネスにおいて初期効果が必要になる条件はそれほど多くない。それどころか、産業財ビジネスは継続した取引によって特徴づけられる。この特徴はしばしば、関係維持であるとか、関係維持局面、あるいは関係の継続段階であるというように呼ばれる。われわれの考えるビジネス広告の営

業支援効果とは、この取引開始後の取引関係の維持段階で発揮する。

新規取引の場合には、オープンザドア効果によって心理的な抵抗を削減することは意味があるが、継続取引ではドアはすでに開いているのである。コンセンサス効果にしても、産業財ビジネスで製品広告が比較的少ないことを考えると、何にコンセンサスをするかという製品ではなく企業の信頼性であるとか、企業の知名度であるとかに同意形成が置かれると考えることが、比較的自然であろう。となると取引が継続している段階では、供給企業に対するコンセンサスを形成する必要は、そもそもないと思われる。この関係を整理したのが表5である。

ここでは、われわれは産業財取引の特有の現象として強調されることが多い関係継続段階に注目する。広告によって、取引関係を改善したり、良好な状態に保ったりすることができれば、営業活動も効果的かつ効率的に進めることが可能になると考えられるだろう。

#### 営業支援効果発生の理論的仮説

本研究におけるわれわれの基本的な仮説は、なぜビジネス広告は営業支援効果をもつのか、というものであるが、議論の前に簡単な用語の定義をしておこう。特に、関係、交換、取引について検討しておこう。

#### (1) 関係・交換・取引

関係概念はいくつかの文脈で複合語として用いられるが、一般的な概念定義は、次の通

りである。関係Rとは、属性A1, A2, ..., Anが与えられ、それぞれのドメイン（取り得る値の範囲）をD1, D2, ..., Dnとすると、直積D1 × D2 × ... × Dnの有限部分集合のこと、となる。

この一般的な概念定義より、われわれの関係概念を定義しよう。関係概念が用いられるのは、取引関係、関係構築、関係維持などである。中でも最も重要な概念は、取引関係である。それは、顧客との取引を中核とした、その実現に向けた売り手と買い手の活動の有限部分集合である。取引の実現のために、売り手と買い手は様々な活動をおこなう。関係とは、そうした活動のうち実行可能な活動の重なり合う部分のことをさす。したがって、取引があるうがなかろうが、活動が重なり合う限り、それは関係があると定義される。

交換は、関係を前提とする。交換は「財の社会的移動にかかわる人間行動」と定義される。マーケティングの文脈では「目的実現に向かって機会を握っている他者への働きかけとそれへの相手の反応」と定義される。したがって、交換は財と貨幣の交換に限られない。財と貨幣の交換は、取引と定義される。この関係・交換・取引の連関は、次の図のようにあらわされるだろう（図5）。

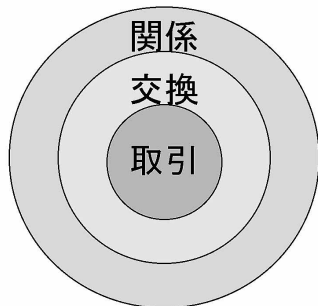


図5 関係・交換・取引の連関概念図

まず、二者の間に構築される関係というのは当事者たちの重なり合う行為の有限（実行

可能という意味と考えるとよい）部分集合と定義される。そのうち、双方向性を持った有限部分集合が交換であり、さらに双方向で財やその対価が行き来する部分を取引と呼ぶ。したがって、関係は必ずしも経済的でなくてもよい。交換も同様である。しかし、取引は経済的な局面に限定される。経済的交換と社会的交換が含まれ、前者を取引と呼ぶ。他方、関係の部分集合で一方向的に働きかけているのが一方向性の関係であり、双方向性を持った関係が交換と呼ばれる。この考え方によれば、関係の部分集合である部分を限定的に説明するのが交換であり、さらに交換の部分集合の限定的な部分が取引となる。

ただし、産業財ビジネスの文脈でいえば、交換には情報交換や人材交流など社会的な側面が含まれる。取引は定義どおり純粋なビジネス関係である。

## (2) 関係の2次元化

ところが、今の考え方では、経済的交換である取引は関係に内包されるので、取引がおこなわれていると関係が維持されていることになる。産業財ビジネスの文脈でいえば、取引がおこなわれているならば、関係が維持されていることになる。

ところがむしろ産業財ビジネスの特徴は、交換があっても関係がない場合があることなのである。したがって、図5についてのいくつ

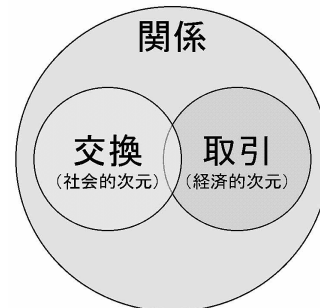


図6 関係の2次元表現

かの修正を施す必要がある。図6はそれを表現している。

先の図では、交換の経済的部分を取引といったが、それが交換と並列するのがこの図6のポイントである。すなわち、関係には社会的な側面と経済的な側面があり、それぞれは内包関係にあるのではなく関係の下位概念なのである。このアイデアは、関係を2つの次元で記述しようとする。

この概念枠組みが、ビジネス広告が営業支援効果をもつことの理論的な説明を提供する。すなわち、ビジネス広告の営業支援効果とは、取引がおこなわれていない場合でも、交換を提供することで生じる。それが単なる企業広告であっても、交換を提供しているならば関係が維持されている状態であり、営業マンが取引のための交渉を始める際も顧客の心理的障壁を低減できるから、これである。

#### 産業財ビジネスの類型

この図6がわれわれの理論的なポイントである。交換と取引は、次元として表現されているので、直交させることができる。図7はそれを表現している。

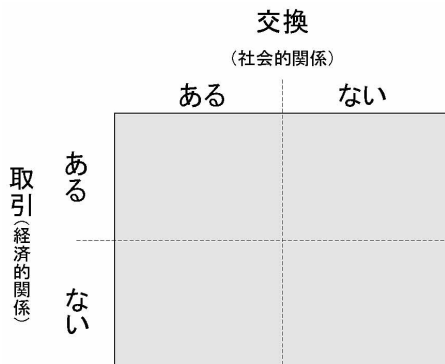


図7 関係概念の2次元表現のマトリックス

このアイデアを利用すれば、産業財ビジネスは次のような構造として理解できる

う。すなわち、産業財ビジネスでは、経済的關係(取引)と社会的關係(交換)が結び合っている、というものである。この図を用いて、既存のビジネス広告論を整理すれば、それは取引のない状態からある状態に進めるための営業活動を支援することが役割であった。

図7でいえば、社会的關係を分類しない状態で、下から上のセルへ移動させることであったといえるだろう。しかし、先に述べたように産業財ビジネスの場合には、取引はなくても社会的關係が継続している場合がある。それがまさにビジネス広告メッセージに他ならないわけだが、したがって、そこでは社会的關係のない状態とは異なる営業支援効果を議論する必要があるだろう。理論仮説的に述べれば、次のようになるだろう。すなわち、社会的關係のある段階では、ビジネス広告には初期段階のそれとは異なる効果がある、これである。

ただし、ここで示したこの命題仮説だけでは関係構築段階か関係維持段階かを特定できないことが問題である。図8はこの問題解決案を具体的な現象例を入れることで考えるヒントを提供していると思われる。

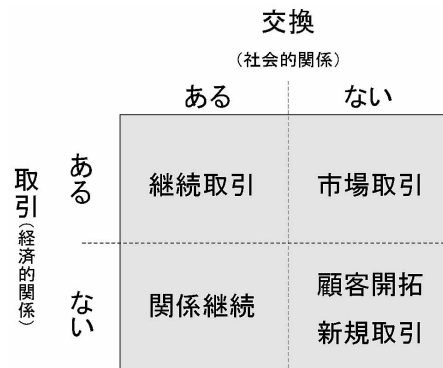


図8 産業財ビジネスの類型

図8は必ずしも、理論的に定義された要素がセルに入っているわけではないが、解決案のひとつとはなるだろう。すなわち、交換が



あって取引がある左上のセルは、一般的に想定するビジネスの状態である。産業財ビジネスの場合は、特に取引がおこなわれ、交換も続いていることが重要になる。このセルでおこなわれる産業財ビジネスは通常、長期取引になる。これを継続取引と呼ぼう。これは供給者の見直しがあった後も、ビジネスが継続しているという事態を想定している。右上のセルは交換はないが、取引がおこなわれる場合である。これは、一般的には市場取引と呼ばれているものに対応する。というのは、市場取引は匿名性を特徴としているからである。社会的関係があるという状態は、匿名的ではない。

一方、右下のセルは取引も交換もない状態である。これは、新規顧客開拓に対応している。左下のセルは、取引はないが、交換がある状態である。これは産業財ビジネスで特に重要になってくる。これは具体例でいえば、製品を納入した後、アフターサービスやメンテナンスだけをおこなっている状態である。（大きな）商売はないのだけれども、購買企業はその供給企業とある種の交換、すなわち社会的な関係だけを交換していると考えられる状態である。ビジネス広告には広く社会的にメッセージを告知できる機能があるので、このセルにおける役割はきわめて重要である。

この図8には必ずしもプロセス概念は含まれていないが、便宜的にそれを導入して、ビジネス広告の関係継続段階の支援効果を規定しよう。既存のビジネス広告研究は、交換すなわち社会的関係の次元を考慮せず、取引の実現だけに焦点を当ててきた。それに対してわれわれは、交換の次元を入れることで、産業財ビジネスにしばしば重要になる状態、取引がなく交換だけがある状態を識別できた。

そこに時間概念を入れることで、既存のビジネス広告がビジネスの初期段階に焦点を当

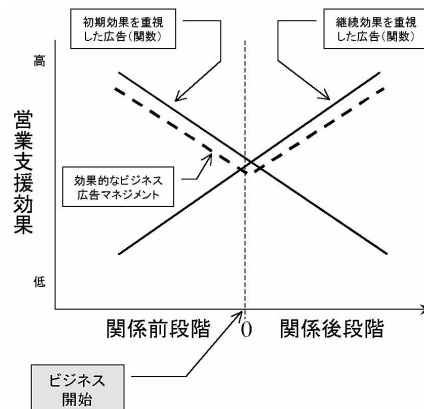


図9 時間概念を入れた効率的なビジネス広告マネジメントの実現概念図

てていたことが理解できるだろう。図9はそれを概念的に示している。この図の論点は、ビジネスの関係は関係前（初期段階に対応）と関係後（継続段階に相当）のそれぞれの段階に分けることができるというものである。そしてそれぞれの段階で、営業活動の焦点も異なるし、それゆえにビジネス広告の役割も異なる、というわけである。これまでの議論から関係前の段階では初期効果を重視した広告が営業支援効果が高いが、関係が構築される段階になるとその効果は減じてくる。その代り、継続効果を重視した広告の効果が高くなっていくのである。ビジネス広告のマネジメントにとって重要なことは、したがって、関係の前後でビジネス広告のマネジメントを切り替えることである。おそらくコンテンツやメッセージ内容も異なってくるだろう。ただし、本稿ではその点については所期の目的をはるかに超えているので扱わない。

### 第3節 実証研究のための操作的な仮説の 開発

ここまでで、ビジネス広告の営業支援効果についての概念定義ができた。簡単にそれを整理しておこう。ポイントは、既存のビジネ

ス広告研究が社会的関係をあまり評価してこなかったことである。社会的関係のある段階では、取引を開始する際に想定されるような心理的障壁の削減であるとか、製品の問い合わせであるとか、社内のコンセンサス形成促進よりも、関係性継続効果がポイントになるだろう。このような概念枠組みに基づく先行研究が存在しないので、われわれはといった実践家が何を考えているのかを調査し、それに基づいて効果を検討した。

### 営業支援効果

インタビュー調査が目的ではないので、詳細は掲載しないが、3つの効果を特定した。図10はそれを表したものである。この図は、先の図8をビジネス広告の仮説開発のために修正したものである。特に注意していただきたいのは、先の関係の社会的次元と表現した交換である。交換は、2者間での所有物の物理的な入れ替えをしばしば想定しがちになるので、関係の社会的次元と定義しても間違ふ可能性が高い。そこで、交換を関係性と言い換えることにした。

したがって、顧客との取引関係は取引と関係性の2つの次元で表現する。まず、彼らが担当する顧客は、取引、すなわちビジネスが実現しているか、いないかによって分類される。これは関係の経済的次元に対応する。既存のビジネス広告研究はこの分類を想定して効果を測定しようとする。

ただし、産業財購買の場合は、装置などを買ってしまった後は、アフターサービスやメンテナンスだけの取引がありえる。この場合、その生産財製造企業のメーカーとしての売上に貢献するわけではない。むしろ近年では、そういったアフターサービスやメンテナンスは分社化することが特徴である。したがって、取引関係は、ビジネスを実現しているか、し

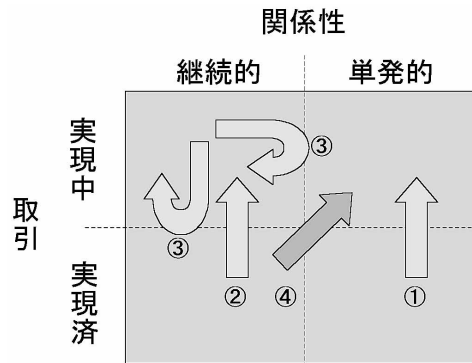


図10 営業支援効果の概念図

ていないかではなく、し終わった状態すなわち実現済みとして把握することがよいだろう。

それに加えて、関係性の次元によって顧客を分類できるだろう。すなわち、社会的な関係が継続しているか、いないかである。既存のビジネス広告論は、この次元を広告機能の理解のために用いることはなかった。しかし、営業マネジメント論のファインディングスを援用すれば、産業財ビジネスでは社会的関係維持の重要性が指摘できるだろう。この社会的関係の次元とは、まさにこの理論的な説明を提供すると考えられるだろう。営業マネジメント論でしばしば指摘される顧客との信頼関係構築の必要性はこの次元を設定することで識別可能となるのである。そして、営業活動を支援する、その具体的な内容はビジネス広告なのである。

このようにして仮説として産業財ビジネスの状態を4つ設定できた。第1は左上のセルで、取引が実現中であり、関係性が継続的なセルである。これは通常のビジネスを意味している。このセルでは、ビジネスが実現しているので、関係性（社会的交換）も維持されていると思いがちである。であるからビジネス広告も不要と結論づけられる可能性が高い。しかし、関係性の次元を置くことによ

て、このセルでもビジネス広告のマネジメントが必要になることを指摘できるだろう。すなわち、それは関係性を冷めさせない効果である。第2は、取引はあるが関係性（社会的交換）がまだない顧客と対応する右上のセルである。このセルの顧客は、社会的交換は単発的であり、取引関係が実現中なので、いわゆる市場取引、あるいはスポット型取引をおこなっていると考えられるだろう。匿名の相手とビジネスをしているというような状態である。

第3は、取引は実現済であるが、関係性（社会的交換）が継続されている左下のセルである。このセルでは、関係性は継続しているのであるが、ビジネスは実現していない。このセルの存在が、ビジネス広告にはきわめて重要である。産業財のビジネスでは、かつて取引をおこなったことがあるが、今は供給者を変更しているということがしばしばある。しかしその場合でも、別の製品を開発したりして、もう一度ビジネスを再開することができることがある。このときに関係性を維持する手段は広告であることが一般的である。広告には蓄積効果があるからである。そして第4に、右下のセルであるが、ここは関係性（社会的交換）もなければ、取引も実現していない（あるいは実現してしばらく放置されている）顧客に直面している。これは一般的には新規顧客と考えられる。これまでのビジネス広告論が想定してきたのは、この顧客を相手にする場合の営業支援効果である。したがって、これまでのビジネス広告論では理解できない事態が3つもあったのである。

## モデル

営業支援効果といった場合、それは理論的伝統としては広告の経済効果を測定する潮流に位置づけられる。広告をおこなった際の、

マーケティング成果の変動を測定し、記述しようとするのである。したがって、伝統的な因果関係がわれわれのモデルになる。すなわち、

$$\text{営業支援効果} = f(\text{ビジネス広告マネジメント} | \text{条件})$$

である。ここで  $f$  は関数を意味しており、要するに営業支援効果は、ある条件を考慮したビジネス広告マネジメントによって規定されているという関係である。先に示したように、営業支援効果は4つの効果を想定している。初期効果（伝統的なビジネス広告論の想定）、リフレッシュ効果、マホービン効果、波及効果である。それぞれ定義を含めて考察しよう。

### (1) 初期効果

右下のセルの顧客を右上に上げるための営業活動を支援する効果である。で示されている矢印であり、これは既存のビジネス広告論が想定してきた効果である。オープンザドア効果、問い合わせ効果、コンセンサス効果などは基本的にここに入るだろう。これは取引のない状態から取引を作り出そうとする活動なので、ビジネス実現活動（おそらくそれは産業財マーケティング活動であろうが）を意味している。われわれはこの取引関係のない段階を初期段階と呼んでいるので、これらを称して初期効果と呼ぼう。

### (2) リフレッシュ効果

これは関係性が継続している段階に発生すると考えられる効果である。の矢印であるが、関係性は継続しているのだが、取引は実現済の問題の状態である。典型的には、主力製品である装置を納品していったん発注が途絶えている状態、あるいはその装置のメンテナンスやアフターサービスをおこなっている

状態である。産業財の販売ではきわめて一般的に観察できる可能性がある。

ここで広告に求められる営業支援効果は、新しい製品やそれまで気づかなかった製品があることを告知することである。それによって過去に一旦途絶えたビジネスを再びはじめられる可能性があるのである。これをわれわれはリフレッシュ効果と名づけた。

### (3) マホービン効果

左上のセルは現在ビジネスは継続している（取引が実現中であり、関係性も継続中だ）から一見、安定的に思えるが、ここでもビジネス広告の効果は求められるのである。取引・交換関係の議論からは、いくつかの示唆が可能である。それはすなわち、現在の取引を冷めさせない効果である。関係性はビジネスがあるうがなかりうが存在するので、それを管理する必要があるのである。

関係性はしばしばアクティブなビジネス活動に隠れてしまって、ビジネスが継続していればそれは成立していると思いがちであるが、そうではなく独立して管理すべき対象なのである。はビジネス広告があることによって関係性を冷めさせない広告効果として示されている。冷めさせない効果なので、マホービン効果と呼ぶことができそうである。それだけでなく、できれば取引実現中（ビジネス継続中）から取引実現済（アフターサービスやメンテナンス、あるいは名刺配り）に落とさない効果を期待することもできるだろう。

### (4) 波及効果

この効果は、先にあげた3つの効果と性格が少し異なる。矢印の色を違えているのはその違いを表している。すでに取引をおこなっている顧客がいることによって新規開拓に成功する場合がある。の矢印はそれを意味し

ている。

これは、すでに取引のある顧客との取引事例を紹介する広告が、新規開拓を支援する効果である。営業マンが購買企業と関係継続をおこなった際に、ビジネス広告は、取引をおこなっているゆえに有利になるような効果をもたらすことがあるのである。

### (5) ビジネス広告マネジメント

われわれが独立変数として想定しているのは、広告部（産業財企業には設置されないことが多いが）がどのようなマネジメントをおこなっているかである。典型的には、企業広告は事業部や本社レベルでおこなわれていそうである。他方、専門誌やイベントの開催といった活動は、営業部レベルでおこなわれているだろう。

モデルに含まれる条件は、その企業の置かれている市場構造、市場環境、技術環境、ニーズ環境などを変数として特定する。競争の激しい業界であるとか、技術変化の激しい業界であるとか、ニーズが安定しているとかを条件として措定する。これら一連の仮説を概念的に表現すれば、次のような結果がえられると推察される。

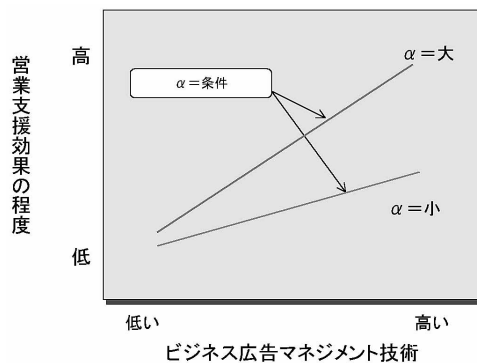


図11 ビジネス広告の営業支援効果の仮説概念図

図11はわれわれの研究仮説を概念的にあらわしたものである。この図と同じ関係が経験

的に表れてくると、われわれの仮説は検証されたことになる。それはすなわち、ビジネス広告には、関係性の継続段階で営業支援効果がある、というものである。

それは、この図を次のように読むことで理解できる。まず独立変数として、ビジネス広告のマネジメント技術をとる。これが高いと一般的には、営業支援効果は高まると予想されるが、ある条件のもとではその効果はもっと高くなるというわけである。これは、ビジネス広告マネジメントが環境に適応しているからであると理解できるのである。すなわち、ビジネス広告マネジメントの上手な企業では、営業支援効果が高まる、これである。その営業支援効果は、関係を2次元で整理した場合に、3つの効果となって現れるだろう。

#### 第4節 インプリケーション

ビジネス広告の営業支援効果の理論的な分析枠組みをここまで検討してきた。最後にこの分析枠組みに基づいていくつかの示唆が可能になるだろう。ひとつは、将来のビジネス広告研究についての方向性の示唆である。もうひとつは、ビジネス広告マネジメントについてのインプリケーションの提案である。

##### 将来研究への提案

将来の研究へのインプリケーションは、次の3つである。ひとつは本格的な実証研究である。第2に、営業マネジメント論とビジネス広告研究のシンセシスである。最後は、中小企業の成長とビジネス広告の関係についての実証研究である。

##### (1) 実証研究のプロジェクト

われわれが達成したのは、ビジネス広告には営業支援効果があるだろう、という予測で

ある。測定さえおこなえばこの効果の存在を指摘できるはずである。そのための分析枠組み開発が本稿の課題であった。

実際問題として、われわれは先行的にサーベイにトライし、一部データ分析もおこなったが、回収率があまり高くなかったので、限定的な発表しかしていない。本格的な実証研究のためには、予算獲得、研究組織構築など研究以外の付随的な業務がたくさん生じてくる。できれば産学挙げてのプロジェクトを企画することが、産業財マーケティング研究の実りを豊かにすることだろう。産業財マーケティング（ここでは特にビジネス広告であるが）に効果があることは理論的には明らかになったのであるから。

##### (2) 営業マネジメント論とビジネス広告のシンセシス

営業マネジメント論は、これまで3つの問題を議論してきた。相互作用問題、間接管理問題、そして条件統制問題である（細井[2000]）。このうち、条件統制問題はマーケティング・マネジメント論に吸収されていった。というのは、その内容の中心部分は広告が占めるからである。広告のマネジメントは営業マネージャーの役割ではないと考えられたのである。

しかし、ようやくここで営業マネジメントに本格的なマネジメント変数が明らかにされたといってよいだろう。それこそがビジネス広告マネジメントである。理論的にいえば、ビジネス広告マネジメントは営業マネージャーが責任権限をもつべきであろう。というのは、営業マンの管理責任を持っているのが彼/彼女だからである。しかも、営業マネジメントは、ほとんどが個別営業マンのハッパかけに終始しており、予測可能性を確保するような本格的なマネジメントとはいいいがたい。ビジネス広告はそこでほとんどはじめて

出てきた営業マネージャーの操作変数である。営業マネジメント論にとって、条件統制問題を理論的に扱える契機が与えられたといっただろう。

### (3) 中小企業のビジネス広告マネジメント

中小企業論にもビジネス広告論が取り込めるだろう。というのは、中小企業の成長の踊り場は、営業部門を設置できるかどうかにまづはかかっているからである。開発・製造部門は付加価値を生み出すが、営業部門は価値を生み出さない。単に、産出された価値物を、しばしば過激な値引きによって、移転させるだけだと認識されているのである。しかし、成長の鍵はここにある。そのような価値を生み出さないとされている部門を設置できるかどうか、である。そして営業部門の価値物の移転技術はそこにしかないのである。製造部門がどのように頑張っても、営業部門の持っている移転技術にはかなわないのである。

営業部門が設置できるかどうか、そしてその次にはマーケティング活動ができるかどうかである。このときのマーケティング活動の大部分を広告が占めるといってもよい。中小企業にとっては、再び価値創造活動でない部門を保有する選択に迫られるのである。しかし、ビジネス広告活動を価値創造ではないと切り捨てるのは、理論的ではない。それはわれわれが営業支援効果を持つことを明らかにしたこのプロセスを示すだけで充分であろう。営業部を設置するのであれば、それをマネジメントする方法を同時に考えておかなければならないのである。

### マネジリアルなインプリケーション

仮説の開発に際しても述べたが、ビジネス広告マネジメントが上手であれば、営業支援効果は高まるということが理論的には期待される。

ただし、そのマネジメント技術はその企業の置かれている環境条件に適合したものでなければならないということ表現している。

したがって、この関係をうまく組織内部に作り出すことが理論から論理的に導出されるインプリケーションとなるのである。ビジネス広告マネジメント、環境適応、営業支援効果とコンテンツ選択の順に検討しよう。

### (1) ビジネス広告マネジメント

何よりもまず示唆されるのは、広告は積極的におこなってもよい、ということである。広告を積極的におこなえば営業マンは支援効果を知覚するのである。ただし、何度か指摘するように、産業財企業の内部には広告部はあまり設置されない。もちろん、消費財も製造する企業の場合はその限りではないが、その場合であっても、産業財だけの広告をマネジメントする誘因は乏しいだろう。

この積極性を保証するメカニズムを組織内部に保証することがビジネス広告マネジメントのクリティカルなポイントとなるだろう。それはすなわち、広告部の設置である。ただし、注意しなければならないのは、消費財広告のように製品広告を、流行の芸能人を使って、面白おかしく表現すればいいというわけではないことだ。重要なことは、広告そのものの認知度を高めることではなく、営業支援という枠組みで設計することなのである。その限りにおいて、通常想定されるような広告の経済効果の測定は援用できないだろう。

したがって、広告部は全社的な管理を目指すのではなく、むしろ事業部あるいは営業部に設置することを考えるぐらいでちょうどよい。産業財企業の営業マンは、事業部に特定の製品を販売していることが多いからである。もちろんその一方で、システム製品を製造する企業も想定される。システム製品のような事業部間関係のある広告は、営業部レベ



ルというよりも、本社レベルの広告になりがちなのである。この場合、個別の営業マンが活動を支援されているという認識をもつことは難しいかもしれない。

広告部の事業部配置で本社レベルのリエゾンを設置するのか、本社レベルで事業部別のリエゾンを配置するのかで、成果は異なってくるであろう。これは理論的な展望につながるだろう。

## (2) 環境適応

環境適応に対して示唆されるインプリケーションは、広告マネージャーが多様にわたる産業財企業の直面する環境を識別するツールをどのように確保するかである。特に、複数の製品それぞれについて関係の経過が存在するわけで、そのそれぞれにあわせた広告を用意することは予算を闇雲に増やすことにつながりかねない。だとすると、初期効果広告と継続効果広告といった程度のラフな分け方で充分かもしれない。

これは、事業部に広告部を置くか、前者レベルにおくのかにも関連することだろう。事業部レベルでの環境認識と前者レベルのそれは全く異なることが予想されるからである。ただ、本社レベルの広告マネージャーを置いてしまうと、これは全社の製品に対する最小公倍数的な広告になりがちであろうと推察される。それは結局のところ、企業イメージ広告なのだ。わが社はいろいろのことをやっているという広告は、結局何も伝わらないし、営業支援効果もないのだ。営業マンにとって重要なことは、自分の製品顧客市場の条件に基づいたタイムリーな広告のディストリビューションであって、のべつまくなしの本社広告ではない。社名を連呼されても製品の機能や特性を顧客は知覚しないのである。

広告マネージャーが最もよく環境を認識できるのは、その営業部に配置されることであ

る。本社や本社レベルになった場合は、どうしてもすべての事業部にいい顔をしようとするだろうからだ。これを避けるためには、つまるところ、広告部のコンフィギュレーション問題を検討することにつながるだろう。

## (3) 営業支援効果とコンテンツ選択

本稿では十分な考察をおこなわなかったが、取引経過段階に応じてビジネス広告のコンテンツを変化させるマネジメントが必要である。一般的にいえば、初期段階で営業支援効果を持たせようとした場合は、製品の情報提供がよさそうである。というのは、問い合わせ効果やコンセンサス効果は企業についてというよりも製品についておこるからである。購買しようという製品もないのに問い合わせはおこらない。

一方、ビジネスの成立後は企業広告やイメージ広告も効果があるはずである。ここでの理論的な検討が明らかにしているのは、関係性を確保することだけでも充分有効な営業支援効果なのだということなのである。この主張は、大企業の営業マンにはあまり実感がないだろう。しかし、ビジネス広告の関係性次元を考えるならば、中小企業が広告をできるかどうかというのはきわめて重大な成長の岐路である。広告することで社会的に認知される可能性が高いからである。しかしながらもっと重要なことは、その効果が営業マンにあらわれることである。広告をおこなうと営業マンは活動がしやすいのである。中小企業にはまず、本社広告。そして成長の過程で製品広告の展開と考えられるだろう。

## おわりに

ビジネス広告には取引関係の継続段階でも営業支援効果がある。なぜなら、取引がない状態でも関係性（社会的交換）が存在するか

らである。これがわれわれの理論命題である。この意味でビジネス広告はマネジメントされるべきマーケティング戦略変数である。そのためには、営業マネージャーがマーケティング・センスを持たなければならないだろう。営業マネージャーへのプロモーションが、その前の仕事の経験に立脚している場合にはそれはなかなか難しい。というのは、営業マネージャーは、営業マネジメントをおこなう場合でも自分の経験に基づいて判断しがちだからである。特に、理論がまだまだ未発達の営業マネジメントの領域では合理的でサイエンティフィックな説明は忌避される傾向がある。この点は工場の生産管理とは正反対である。合理性思考の導入が最も遅れている実践領域は、営業マネジメントそして、その主戦領域である産業財ビジネスである。

われわれはこの問題を解決するために、産業広告のマネジメントをもっと広く周知することを目指している。産業財企業でも広告が必要になることを、理論的に、実証的に普及

させていくこと、これこそがこれらの問題を解決する最大の方法であると考えている。そして、それはひとえにわれわれの次の課題を早く展開し、磨き上げていくことにほかならないだろう。

#### 参考文献

- Ehrenberg, Andrew S. C.(1974), "Repetitive Advertising and the Consumer", *How Advertising Works*(1998), Sage.
- 細井謙一(2000),「販売管理論の創生期 - その成立と基本問題 -」, 広島経済大学経済研究論集, 第23巻第1号, 51-67頁 .
- Hutt, Michael D. and Thomas W. Speh (1985), *Industrial Marketing Management*, Dryden Press
- 大石準一(1994)『広告論概説』世界思想社
- Manville, Richard(1978), "Why Industrial Companies Must Advertise Their Products" *Industrial Marketing*, 63(Oct. 1978)
- Stewart, David W. and Michael A. Kamins (2002), "Marketing Communications," Barton A. Weitz and Robin Wensley(eds.), *Handbook of Marketing*, Sage.
- 高嶋克義(1998)『生産財の取引戦略』千倉書房
- 田村正紀(1999)『機動営業力』日本経済新聞社