

Title	販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性： SalesforceカンパニーTableauの事例研究
Sub Title	Buyer-seller relationships in the sales and purchasing decentralization : a case study of Tableau
Author	尾崎, 文則(Ozaki, Fuminori)
Publisher	慶應義塾経営管理学会
Publication year	2024
Jtitle	慶應経営論集 (Keio business forum). Vol.40, No.1 (2024. 3) ,p.1- 28
JaLC DOI	10.14991/006.20240331-0001
Abstract	<p>産業財市場における売手と買手の関係性研究では、比較的少数の売手と買手による長期継続的な取引を念頭に両者の個人間、そして組織間の関係の質が企業成果を決定づけると考えられてきた。しかし、近年の産業財市場においては、売手と買手が多数存在、売手側では営業プロセスに応じた販売組織の分業化、買手側では顧客組織内で購買意思決定の分散化といった変化が指摘される。さらに両者の間では、非対人・非対面のコミュニケーションによる関係構築も増加している。こうした変化は新たな研究機会を生み出すこととなっている。</p> <p>本研究では、売手における販売の分業（営業プロセスによる販売組織の分業）、買手における購買の分散（顧客組織内における購買意思決定の分散）に焦点をあて、これらが売手と買手の関係性に与える影響について事例研究を行う。事例研究の対象はビジネスインテリジェンスツールの主要ブランドであるTableau（タブロー）である。プレインタビューより、売手側の販売組織が営業プロセスにより分業され、さらに買手側においても顧客内で購買意思決定が分散していることが確認されたためである。事例研究にあたっては同ブランドにおいて、販売に関わる管理職を中心に計11名にインタビューを実施し、文書化のうえ、分析を行った。</p> <p>その結果、販売分業・購買分散下において売手と買手の関係性は、ブランド・リレーションシップが企業成果に影響を与えうる可能性、そしてその要因として、顧客ニーズ情報の粘着性による影響が示唆された。</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20240331-0001">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20240331-0001</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

論 文

# 販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性

——Salesforce カンパニー Tableau の事例研究——

尾 崎 文 則

## 論 文 要 旨

産業財市場における売手と買手の関係性研究では、比較的少数の売手と買手による長期継続的な取引を念頭に両者の個人間、そして組織間の関係の質が企業成果を決定づけると考えられてきた。しかし、近年の産業財市場においては、売手と買手が多数存在、売手側では営業プロセスに応じた販売組織の分業化、買手側では顧客組織内で購買意思決定の分散化といった変化が指摘される。さらに両者の間では、非対人・非対面のコミュニケーションによる関係構築も増加している。こうした変化は新たな研究機会を生み出すこととなっている。

本研究では、売手における販売の分業（営業プロセスによる販売組織の分業）、買手における購買の分散（顧客組織内における購買意思決定の分散）に焦点をあて、これらが売手と買手の関係性に与える影響について事例研究を行う。事例研究の対象はビジネスインテリジェンスツールの主要ブランドである Tableau（タブロー）である。プレインタビューより、売手側の販売組織が営業プロセスにより分業され、さらに買手側においても顧客内で購買意思決定が分散していることが確認されたためである。事例研究にあたっては同ブランドにおいて、販売に関わる管理職を中心に計11名にインタビューを実施し、文書化のうえ、分析を行った。

その結果、販売分業・購買分散下において売手と買手の関係性は、ブランド・リレーションシップが企業成果に影響を与えうる可能性、そしてその要因として、顧客ニーズ情報の粘着性による影響が示唆された。

キーワード：リレーションシップ・マーケティング、顧客関係性管理

## 1. 問題設定

### 1-1. 産業財市場における売手と買手の関係性

産業財市場における売手と買手の関係性に関する研究の多くは、消費財と比べ比較的少数の売手と買手を前提としたものであった。ここでは営業パーソンと購買担当者の個人間における対人・対面コミュニケーションを基礎として築かれる信頼やコミットメントを通して、個人間のみならず組織間の関係の質を高め、それが企業成果に結びつくとされてきた。

しかし、過去数十年にわたるインターネットの発展は、無数の売手と買手を結びつけることを可能とした。各種 BtoB 向けの SaaS (Software as a Service) 製品にもみられるように、買手側は各種広告を手がかりに Web サイトを訪れ、資料のダウンロードを行い、コロナ禍の外出規制を背景にオンラインチャットやオンライン面談を通じて購買に至ることも珍しくなくなった。また売手側も営業支援システム (SFA) やリードマネジメントシステム (LMS) などを通じて、多数の顧客の情報を販売組織内で共有し、営業プロセスに応じて顧客対応を分業することも一般化している。

従来の少数の売手と買手、そして両者の個人間の対人・対面コミュニケーションを基礎とした売手と買手の関係性に関する諸理論には限界が生じることとなり、近年は多数の売手と買手の取引、非対人・非対面コミュニケーションによる売手と買手の関係性を説明するための理論研究が進展している。

### 1-2. 売手における分業化と買手における分散化

売手と買手の関係性研究への貢献として、本研究では特に売手の分業と買手の分散に焦点をあてる。

本研究における売手の分業とは、販売組織が販売プロセス（営業プロセス）によって組織分化されている状態と定義する。1990年代から2000年代初頭にかけて日本の営業研究においても、個人営業から組織営業やチーム営業と呼ばれる組織立った営業活動へのプロセス・イノベーション（高嶋，2002）が提唱され、タカラベルモントのバトンタッチ営業（石井・嶋口，1995）などが先駆的事例として研究された。数十年を経た現在においては、営業プロセスによる販売組織の分業形態である「ザ・モデル」（福田，2019）が SaaS 企業、そして各種 BtoB サービスを提供する IT 企業・スタートアップ企業をはじめ産業界において広がりをみせている。

既存研究において、石井・嶋口（1995）は当時の営業体制の特徴の1つとして、「組織の営業」を挙げ、これを「従来であれば営業の全プロセスを一人の営業人が担っていたのだが、それを分業性にして組織で対処」（p.23）するものと説明した。他方、高嶋（2002）は個人営業とは異なるチーム営業について2つのタイプを識別し、「一つは、複数の営業者がチームを作るタイプ」「もう一つは、営業担当者と開発担当者、技術サービス担当者などが、機能部門を超えたチームを編成するタイプ」（p.4）と定義した。本研究における売手の分業に関する定義は石井・嶋口（1995）の定義に近いものであり、より専門分化し、密な連携が行われている現代の営業プロセス体制を念頭に置く。さらに、こうした分業

形態が顧客との関係性へ与える影響に焦点をあて、営業成果につながる過程を明らかにしていくことで既存貢献への貢献を図りたい。

他方、買手の分散とは、本研究において、顧客組織内における購買意思決定の主体が偏在している状態と定義する。初期の組織購買行動研究から、組織における購買意思決定にはさまざまな主体が関与することは指摘されている。しかし、近年、顧客組織内における購買意思決定には集中と分散という対局的な傾向がみられる。購買部門などで集中的に購買がなされることもあれば、専門的知識を有しない現業部門などにおいて、ブランドなどの周辺の手がかりを基に購買意思決定がなされていることもある（余田・首藤, 2013; 余田, 2016）。特に IT 製品においては、IT 部門（情報システム部門）のみならず、現業部門（ユーザー部門）が組織の購買意思決定や組織内における製品普及において重要であることが指摘されている（Brancheau & Wetherbe, 1990; Iyer & Jayasimha, 2021 など）。既存研究は主に顧客組織内に焦点をあて、「購買意思決定に影響を及ぼすさまざまな部門や上位階層の構成を含む仮想のグループ」（高嶋・南, 2006, p.23）と定義される購買センター概念によってとらえようとしてきた。購買センターの着眼は主に組織の購買意思決定における役割であり、「購買者、使用者、影響者、決定者、ゲートキーパーの5つの役割を識別」（高嶋・南, 2006, p.23）する。既存研究においては、買手の購買意思決定局面で使用者そのものが決定者であり、組織内に偏在しているという観点や、売手によってどのような主体的働きかけがなされているか、どのように売手と買手の関係性構築がなされているかという観点からの研究蓄積は十分とは言い難い。本研究では、こうした観点から、組織内に購買意思決定が偏在している状態や、売手から買手への働きかけ、両者の相互作用に焦点をあてることで、既存研究の発展に貢献していきたい。

### 1-3. 小括

本研究では、売手側における組織型営業という販売での分業と買手側における顧客組織内の購買意思決定の分散に着目し、これらが売手と買手の関係性にどのような影響を与えているかを明らかにすることを目的とする。こうした環境下においては、売手と買手の関係性に正の影響を与えることも負の影響を与えることもありうるものとしてとらえ、どのような要因が両者の関係性、ひいては企業成果（特に営業成果）に影響を与えるかを考察する。

分析に先立ち、理論的背景と近年の研究課題、本研究の意義を明らかにするため、関連する先行研究レビューを行う。売手と買手の関係性に関する研究は関係性マーケティング（Relationship Marketing）研究を通じて豊富な研究蓄積を持つ。さらに買手側については組織購買行動研究、売手側については主に営業研究において知見が蓄積されているため、これらを文献レビューの対象とする。

## 2. 先行研究

### 2-1. 売手と買手の関係性：関係性マーケティング

関係性マーケティング (Berry, 1983) は産業財研究, 流通研究, サービス研究などに源流を持つものとされ, 1990年代に新たなマーケティングパラダイムとして注目を集めて以来, 現在に至るまで研究が続けられている (詳細は Sheth & Parvatiyar, 2000; 久保田, 2012; 余田, 2000; 南, 2005)。先駆的な研究蓄積として, Arndt (1979) による長期継続的な取引へ着目した「内部化市場」概念の提示, Dwyer, Schurr, & Oh (1987) による「離散取引」と対比した「関係的交換」概念の提示, Morgan & Hunt (1994) による重要な媒介要因としての「信頼とコミットメント」に焦点をあてた実証研究, 産業財市場における売手と買手の関係性の基礎的次元を特定した Cannon & Perreault (1999) などが挙げられる。

この分野において近年の代表的研究者である Robert Palmatier は関係性マーケティングを「パフォーマンスを向上させる目的で, 関係的交換を特定, 発展, 維持, 終結させるプロセス」(Palmatier & Steinhoff, 2019, p. 233) と定義する。関係性マーケティングを通じて, 顧客との強固な関係性が生まれ出され, それが売上の拡大や市場シェア, 企業の利益など売手の企業成果に結びつくと考えられている。その企業成果に影響を与える要因としては, 特に関係の質 (Crosby, Evans, & Cowles, 1990) が焦点概念となっている。余田 (2000) は, 「関係の質を構成する次元としては, 行動ではなく, コミットメントもしくは信頼といった売手と買手の関係を特徴づける概念に注目する必要がある」(p. 69) ことを指摘する。実際に Palmatier et al. (2006) は関連した実証研究のメタ分析を通じて, 信頼やコミットメントを含む複数の次元で構成される関係の質が企業成果に与える影響が最も大きいことを明らかにしている。Palmatier et al. (2006) に基づき, 関係性の規定因, 帰結ならびに重要な媒介要因を表 1 に示す。

こうした関係性マーケティングの研究系譜における課題として, 本研究との関わりの中では次の 3 点を挙げたい。

まず, 関係的交換は売手と買手の両者においてなされるものであるにもかかわらず, 関係の質に関する研究の多くは買手側に焦点があてられており, 売手側やダイアドの関係に焦点をあてる必要性が指摘 (Athanasopoulou, 2009; 大平, 2011) される。

次に, 消費財市場と比較した産業財市場の特質は組織性と関係性にあること (高嶋, 1998) が指摘されるが, 産業財市場における関係的交換の主体は個人水準と組織水準を識別することが必要となる。多くの研究では売手と買手の個人間の相互作用を基盤としてもたらされる組織間関係の質を議論している (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Doney & Cannon, 1997; Narayandas & Rangan, 2004; Palmatier, Dant, & Grewal, 2007; Schmitz et al., 2020 など)。しかし, ブランド優位の購買意思決定や EC チャネルでの購買などにおいては売手と買手の間の個人間の対人・対面による相互作用が生じないことすらある。つまり, こうした個人間関係の質を統制したうえでの組織水準での関係の質については研究の余地が大きいものと考えられる。

表 1 顧客関係性の規定因と帰結 (Palmatier et al. (2006) 表 1 (pp.138-139) を基に作成)

種別	焦点	概念	定義	代表的研究
媒介要因	買手	コミットメント	価値ある関係性を維持したいという永続的な願望	Anderson & Weitz 1992; Jap & Ganesan 2000; Moorman, Zaltman, & Deshpand 1992; Morgan & Hunt 1994
		信頼	交換相手の信頼性と誠実さへの信念	Doney & Cannon 1997; Hibbard, Kumar, & Stern 2001; Sirdeshmukh, Singh, & Sabol 2002
		関係性満足	顧客の関係性に対する感情的もしくは情緒的な状態	Crosby, Evans, & Cowles 1990; Reynolds & Beatty 1999
		関係の質	関係性の強さの総合的な評価。関係性が異なるも関連する側面をとらえる複合的もしくは多次元的な構成要素として概念化されるもの	Crosby, Evans, & Cowles 1990; De Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci 2001
先行要因	買手	関係性便益	時間の節約, 利便性の向上, 意思決定の質の改善などの利点	Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler 2002; Morgan & Hunt 1994; Reynolds & Beatty 1999
		売手への依存	他の売手から入手可能な代替案がほとんどない, 売手が提供する資源の価値を, 顧客が評価すること	Hibbard, Kumar, & Stern 2001; Morgan & Hunt 1994
売手	売手	関係性投資	売手による, より強固な関係性構築に焦点をあてた時間, 労力, 支出, 資源の投資	De Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci 2001; Ganesan 1994
		売手の専門性	売手の知識, 経験, 総合的な能力	Crosby, Evans, & Cowles 1990; Lagace, Dahlstrom, & Gassenheimer 1991
		コミュニケーション	交換パートナー間で共有される情報の量, 頻度, 質	Anderson & Weitz 1992; Mohr, Fisher, & Nevin 1996; Morgan & Hunt 1994
売手と買手	類似性	関係性継続期間	交換パートナー間の関係性継続期間	Anderson & Weitz 1989; Doney & Cannon 1997; Kumar, Scheer, & Steenkamp 1995
		相互作用頻度	交換パートナー間の交流回数または単位時間当たりの交流回数	Crosby, Evans, & Cowles 1990; Doney & Cannon 1997
		コンフリクト	交換パートナー間の全体的な不一致度	Anderson & Weitz 1992; Kumar, Scheer, & Steenkamp 1995
		類似性	バウンダリースパナ個人間の外見, ライフスタイル, 地位の共通性, または売買組織間の類似した文化, 価値観, 目標	Crosby, Evans, & Cowles 1990; Doney & Cannon 1997; Morgan & Hunt 1994
帰結	買手	関係性継続期待	売手から継続購入する可能性をとらえた, 買手が持つ今後の関係性維持意向	Crosby, Evans, & Cowles 1990; Doney & Cannon 1997
		口コミ	買手が他の潜在的な買手に, 積極的に売手を紹介する可能性	Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler 2002; Reynolds & Beatty 1999
		顧客ロイヤルティ	意図, 態度, 売手の成果指標を組み合わせた複合的または多次元的な構成要素	De Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci 2001; Hennig-Thurau, Gwinner, & Gremler 2002; Sirdeshmukh, Singh, & Sabol 2002
売手	客観的パフォーマンス	売上高, 市場シェア, 利益実績, その他売手のビジネスにおける測定可能な変化を含む, 売手の業績向上実績	Reynolds & Beatty 1999; Siguaw, Simpson, & Baker 1998	
売手と買手	協力	相互の目標を達成するために行われる, 交換パートナー間の協調的かつ補完的行動	Anderson & Narus 1990; Morgan & Hunt 1994	

さらに、インターネットの普及に伴う、オンラインでの関係性マーケティングに関する研究が近年進められている。Ahearne et al. (2022) は情報の非対称性と対面コミュニケーションを前提とした売手と買手の相互作用の前提が情報・技術革新により崩れていることを指摘する。また、Steinhoff et al. (2019) はオンライン・リレーションシップ概念を提示し、その特質をシームレス化、ネットワーク化、オムニチャネル化、パーソナライズ化、擬人化と指摘している。

## 2-2. 買手：購買センターと購買プロセス

産業財マーケティングの特質の1つとして、購買意思決定における組織性が挙げられる（高嶋・南, 2006）。初期の組織購買行動研究から、組織における購買意思決定には多様な主体が関わるのが指摘されている。Robinson (1967) は、「ユーザー、インフルエンサー、バイヤー、ゲートキーパー、意思決定者からなる購買センターという概念を提示するとともに8つの意思決定ステージを提示」（余田, 2016, p.112）している。この8つの意思決定ステージは、「①問題の認識、②ニーズの明確化、③製品仕様書の作成、④供給業者の探索、⑤見積仕様書の作成、⑥見積仕様書の評価と供給業者の選択、⑦発注手続き、⑧パフォーマンス評価」（余田, 2011, p.29）が一般のプロセスとされる。こうした購買意思決定の各プロセスにおいて、組織における多様な主体が多様な役割で意思決定に関わるのである。

しかしながら、組織内における購買意思決定を計量的アプローチによって実証する研究は大きく後れを取ってきたが、近年、Mojir & Sudhir (2022) は計量的モデルを用いて、組織における購買意思決定と顧客組織内における製品普及プロセスを初めて明らかにした。彼らは米国・外科用機器の病院市場における購買意思決定と製品普及について、顧客組織内の買手（Buyer：購買部門）と使手（User：外科医）に焦点をあて、買手中心に購買意思決定がなされるセグメントと使手中心に購買意思決定がなされるセグメントの存在を明らかにした。さらに、大学付属病院のような教育目的の病院や、特定の外科医に外科手術が集中している病院においては特に使手中心に、より革新的な技術を持った新興プレイヤーの製品が採用されることを示している。そして実務上の示唆として、革新的な新興プレイヤーは、市場シェア獲得の初期段階ではプル戦略が有用であり、一定のシェアを超えた場合にはプッシュ戦略が有用であることを導出している。

さらに、余田・首藤 (2013)、余田 (2016) は近年、購買意思決定の組織内における集中と分散という対照的な傾向がみられることや、ブランドや個人の感情による購買意思決定に着目する必要性を指摘する。特に購買意思決定の分散とは、商材カテゴリーにもよるものの購買に関する意思決定権限が、現業部門などに移譲されているケースなどを指している。また、組織における購買意思決定を合理的なもののみとした初期の研究とは対照的に近年では、合理性だけでは説明できない組織の個人における購買意思決定についても研究が進んでいる。具体的には、BtoBブランドが購買意思決定や売手と買手の関係性に与える影響（Brown et al., 2011; Brown et al., 2012; Geiger et al., 2012; Leek & Christodoulides,

2011, 2012) や、組織の購買における個人の感情 (Kemp et al., 2018) が果たす役割に焦点をあてた研究が進められている。

こうした組織の購買意思決定における今後の研究課題としては、顧客組織内において分散した購買意思決定が、組織内のどのような相互作用によってなされるかという点や、組織内の個人水準の感情やブランドがどのような影響を与えるかといった点が挙げられる。

### 2-3. 売手：販売センターと販売プロセス

伝統的な日本企業において、営業は“個人商店”“属人営業”と呼ばれることもあり、営業部門の個人が特定の顧客企業と長期にわたり公私両面の人間関係を築き、信頼に基づく営業スタイルが取られることも多かった。しかし、こうした個人営業には効率性や効果などの課題が指摘され、複数人もしくは複数部門が連携して顧客対応にあたる組織型営業が提唱されてきた (高嶋, 2002)。また先駆的な組織型営業の事例研究としてタカラベルモント (石井・嶋口, 1995) を対象とした研究がなされている。その後のインターネットの発展や各種 SFA (営業支援システム), LMS (リードマネジメントシステム) の発展、そして近年のコロナ禍の外出規制などにより、こうした組織型営業は急速に普及している。特に IT 企業やスタートアップ企業、無数の中小規模企業を顧客とした SaaS (Software as a Service) 企業などでは「ザ・モデル」(福田, 2019) と呼ばれるマーケティング、インサイド・セールス、フィールド・セールス、カスタマー・サクセスという営業プロセスに応じた販売組織の分業形態が注目されている。こうした新たな分業形態は学術研究の対象としても注目が高まり、近年、インサイド・セールス (Chaker et al., 2022; Ohiomah et al., 2019; Ramos, Claro, & Germiniano, 2023), カスタマー・サクセス (Hilton et al., 2020; Hochstein et al., 2020; Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke, & Keränen, 2022; Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp, 2021) などを対象とした研究が進展している。

しかし、こうした組織型営業には負の側面も生じうるものと考えられる。組織マネジメントの分野において、Jehn & Mannix (2001) は組織内における部門間のコンフリクトの問題が存在することを指摘し、生じうるコンフリクトを過程 (Process) コンフリクト、関係 (Relationship) コンフリクト、課業 (Task) コンフリクトに類型化している。そしてマーケティング分野でも、木村 (2007) は内部組織に向けたインターナル・マーケティング研究において、マーケティング部門とセールス部門、マーケティング部門と R & D 部門など部門間連携の問題を指摘している。販売局面における部門間連携の問題は、近年も研究者の関心となり、研究が進められている。例えば Mullins & Agnihotri (2022) はデジタル活用が営業成果へ与える影響を検証する中で、売手組織内のマーケティング部門とセールス部門の対立と協調を検討し、Sleep et al. (2020) は内勤営業と外勤営業の構成や連携方法は重要な意思決定問題として、内勤営業と外勤営業の間には期待役割や能力、報酬制度の違いなどにより、コンフリクトが生じやすいことを明らかにしている。しかし販売組織の分業において、こうした負の側面は顧客関

係性に対しても負の影響を与えうる中、そうした影響を緩和し、さらには売手と買手の関係の質を高めるためのどのような要因が影響を及ぼすのか、十分明らかにされているとはいえ、今後の研究課題と考えられる。

#### 2-4. 小括

表2は本研究と関わり深い主要な実証研究について、売手と買手の経験的検証のサンプリングから、売手の分業—非分業、買手の分散—集中のいずれに焦点をあてたものかを整理したものである。伝統的な枠組みとして売手の非分業、買手の集中に焦点が当てられているものの、一部、売手の分業、買手の分散に着目した実証研究が行われてきたことがわかる。しかし、売手の分業と買手の分散が同時に考慮されてきた研究は希薄であることもうかがい知られる。

買手側においては分散化した組織における購買意思決定において、ブランドや個人の感情が果たす役割や顧客組織内の購買意思決定プロセスには研究の余地がある。また、売手側では、販売組織の分業下において、どのような部門間の連携が効果的に営業成果に結びつくのかというメカニズムについても研究の余地が存在するものと考えられる。

こうした文献レビューに基づき、本研究では「販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性」をテーマに以下のリサーチ・クエスチョンズ（RQ）を設定する。

RQ1：売手の販売組織の分業は、買手との関係性にどのような影響を与えるか？

RQ2：買手の購買組織の分散は、売手との関係性にどのような影響を与えるか？

### 3. 事例

#### 3-1. 研究方法

本研究は単一事例による研究を行う。田村（2006）は事例研究の利点として「少数の標本について多くの側面（変数）を集約的に検討」（p.44）できることを挙げ、さらに「個々の事例における説明変数間の複雑な条件付きネットワークを分析」（p.45）することができると指摘する。本研究のリサーチ・クエスチョンは売手の組織内、買手の組織内の相互作用や種々の要因がもたらす売手と買手の関係性を取り扱うことから変数間の複雑性が高いものであり、単一事例に絞った分析により、こうした関係性を明らかにすることを志向する。

さらに事例としては近年、Salesforce カンパニーにおいて成長性著しい分析プラットフォームの代表的ブランドである Tableau を選定した。事前のインタビューにより、分業型の販売組織形態がとられること、また顧客企業もさまざまな業種、職種にわたり、購買意思決定がIT部門のみならず、さまざまな現業部門においてもなされ、購買意思決定の分散性が高水準にあることから、本研究の事例として適しているものと判断される。

## 販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性

表2 売手の分業—非分業, 買手の分散—集中

主要研究	種別	調査対象		売手の分業—非分業		買手の分散—集中	
		業種	焦点				
Leek & Christodoulides (2012)	実証 (定性)	多業種	売手	非分業	営業部門もしくはマーケティング部門	—	—
Kemp et al. (2018)	実証 (定性)	IT	売手	非分業	マーケティング部門	—	—
Ohiomah et al. (2019)	実証 (定量)	多業種	売手	非分業	営業部門 (内勤営業)	—	—
Schmitz et al. (2020)	実証 (定量)	物流	売手	非分業	営業部門	—	—
Chaker et al. (2022)	実証 (定性)	多業種	売手	非分業	営業部門 (内勤営業)	—	—
Mullins & Agnihotri (2022)	実証 (定量)	多業種	売手	非分業	営業部門	—	—
Sleep et al. (2020)	実証 (定性)	多業種	売手	分業	営業部門 (内勤営業と外勤営業)	—	—
Crosby, Evans, & Cowles (1990)	実証 (定量)	保険	買手	—	—	集中	終身保険加入者 (世帯主)
Morgan & Hunt (1994)	実証 (定量)	自動車 タイヤ	買手	—	—	集中	主に経営層, 購買部門
Doney & Cannon (1997)	実証 (定量)	製造部品	買手	—	—	集中	購買部門
Cannon & Perreault (1999)	実証 (定量)	多業種	買手	—	—	集中	購買部門
Prohl-Schwenke & Kleinaltenkamp (2021)	実証 (定性)	多業種	買手	—	—	集中	主に経営層もしくは購買部門
Brancheau & Wetherbe (1990)	実証 (定量)	ソフトウェア	買手	—	—	分散	情報システム部門と財務会計部門
Brown et al. (2011)	実証 (定量)	多業種	買手	—	—	分散	購買部門と購買意思決定関与者
Brown et al. (2012)	実証 (定量)	多業種	買手	—	—	分散	購買部門と購買意思決定関与者
Iyer & Jayasimha (2021)	実証 (定性)	ソフトウェア	買手	—	—	分散	情報システム部門と事業部門
Mojir & Sudhir (2022)	実証 (定量)	医療機器	買手	—	—	分散	外科医と購買部門
Narayandas & Rangan (2004)	実証 (定性)	製造部品	買手と売手	非分業	主に経営層	集中	主に購買部門 もしくは開発部門
Geiger et al. (2012)	実証 (定量)	多業種	買手と売手	非分業	営業部門もしくはマーケティング部門	集中	購買部門
Kleinaltenkamp, Prohl-Schwenke, & Keränen (2022)	実証 (定性)	多業種	買手と売手	非分業	主に営業部門	集中	主に事業部門
Ramos, Claro, & Germiniano (2023)	実証 (定量)	コングロマ リット	売手と買手	分業	営業部門 (内勤営業と外勤営業)	集中	多様な部門 ※ただし, 識別されず

具体的な調査はマーケティング、インサイド・セールス、フィールド・セールス、カスタマー・サクセスなどの販売プロセスに関わる同社主要部門のマネジメントクラスを中心に、カントリー・マネージャーが選定した10名の情報提供者とカントリー・マネージャーを含め合計11名<sup>1)</sup>にインタビューを実施した。インタビュー方法は半構造化インタビュー、各情報提供者1名あたり約1時間のインタビューを2022年10月に実施した。インタビューは情報提供者の事前承諾の下、録画を行い、文書化のうえ、分析を行った。

主なインタビュー事項は、売手側に関するものとして各販売部門の役割と連携の成否要因、営業活動内容、顧客との関係性へ与える要因、買手側に関するものとして顧客の購買意思決定関与者と意思決定プロセス、売手との相互作用内容についてである。なお、インタビューの信頼性や妥当性を高めるため、各種文献資料（公刊情報、社内情報）を併用し、内容を検証した。また、本研究については事実内容や守秘性などの観点から、情報提供者や広報部門の確認を経て、必要な修正を反映している。

### 3-2. Tableau<sup>2)</sup>

情報通信技術の発展に伴い、社会のデータ流通量が飛躍的に増加し、企業におけるデータ利活用も企業の競争力を左右するものとして推し進められている。こうしたデータ利活用において必要とされる分析ツールがビジネスインテリジェンス (BI) ツールである。BI ツールは大きく従来型 BI とモダン型 BI に分類されることが多い。従来型 BI はエンタープライズ BI と呼ばれ、主に IT 部門がデータの抽出・加工・格納、分析・報告を行うために利用されてきた。他方、近年市場の成長が著しいモダン型 BI はセルフ型 BI と呼ばれ、さまざまなデータ分析ニーズを持つ現業部門において、直感的操作により、必要なときに必要なデータ分析を行うことができる。

こうしたモダン型 BI において、ガートナーによるマジック・クアドラント（アナリティクス・BI プラットフォーム分野）で10年連続、「リーダー」に位置づけられているなど、代表的なブランドが「Tableau（タブロー）」である。

---

1) 情報提供者11名は下記のとおりである。

①カントリー・マネージャー、②営業戦略担当の管理職、③マーケティング担当の管理職、④コミュニティ担当の管理職、⑤大企業向け営業の管理職、⑥大企業向け営業の管理職、⑦中堅・中小企業向け営業の管理職、⑧パートナー企業向け営業の管理職、⑨営業人材育成担当の管理職、⑩カスタマー・サクセス担当の管理職、⑪セールスエンジニアリング担当者。

2) 本節はタブロー公式ウェブサイト（2023年3月31日アクセス）ならびに著者実施のインタビューに基づくものである。

<https://www.tableau.com/ja-jp/learn/articles/business-intelligence>

<https://www.tableau.com/ja-jp/reports/gartner>

<https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission>

<https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission-values>

Tableau のミッションは「誰もがデータを見て理解できるように支援する」というものであり、①「データの解放」、②「人に力を与える」、③「人の視点に立った設計」というフィロソフィーを掲げている。その思想は「『データの民主化』により、データがどこにあっても、どんなデータでも利用でき、誰もがデータを理解し、インサイトを得て、恩恵を受けられるようにすること」(Tableau Software, 2023)を目指したものである。

### 3-3. マーケティングミックス

#### (1) 製品

Tableau はデータと分析のためのエンド・ツー・エンドのプラットフォームで、Tableau Cloud (完全ホスティング型データ分析プラットフォーム) と Tableau Desktop (PC インストール型のデータ分析ソフトウェア) が中核となっている。

Tableau の製品群には「VizQL」「ライブクエリエンジン」「インメモリデータエンジン」という先進的な技術基盤が用いられている。これらの技術により、Tableau を使うことで、ユーザーは誰もが直感的にビッグデータを分析することができ、そこから洞察を得て、ストーリーとして簡単に共有することができるようになっている。

#### (2) 価格<sup>3)</sup>

Tableau の価格設定は、製品ごとの有償ライセンス販売ではなく、利用可能な製品の組み合わせによる3つのライセンスプログラムを提供している。これは主に顧客組織内におけるデータ利用ニーズの違いに着目した体系となっている。

まず、「Tableau Creator」はさまざまなデータソースのローデータへアクセスし、データのクリーニングを行い、アドホックなデータ分析結果を任意の形式で報告資料として作成するようなユーザー向けのライセンスである。料金は1ユーザーあたり月額75ドルの年間契約となっている。次に「Tableau Explorer」はあらかじめ用意されたデータセットを用いて集計分析をしたり、提供されたダッシュボードをさまざまな切り口でドリルダウンしたりするユーザーに向けたものである。料金は1ユーザーあたり月額42ドルの年間契約となっている。最後に「Tableau Viewer」は提供されたダッシュボードを閲覧するという限定的な利用ユーザーに向けたものであり、料金は1ユーザーあたり月額15ドルの年間契約となっている。

このように3つのライセンスプログラムは、顧客組織内における想定利用方法でセグメント分けし、組み合わせることで結果的に顧客組織内の全社でライセンス導入を図ることを狙ったものとなっている

---

3) 価格は2023年11月末時点のものである。

る。

### (3) プロモーション

Tableau のプロモーションはまず、高い製品力をもたらす良質な口コミとメディアを通じたパブリシティが顧客の獲得や維持に関わる効果をもたらしている。また、デジタル広告を中心に自社 Web サイトへの流入促進やホワイトペーパーダウンロード促進、製品トライアルの促進を行っている。さらに企業の IT 部門層に向けた IT 関連の展示会への出展、販売代理店との共催セミナー開催、特定顧客の企業内セミナーの開催などを行っている。これらはブランドの認知や製品理解、製品利用意向を高めることで、見込顧客のリード情報を獲得し、その後の営業活動へ活用することを企図している。

### (4) チャネル

Tableau の販売チャネルは、自社から顧客への直接販売チャネルと販売代理店を介した間接販売チャネルの 2 種類のチャネルで構成されている。国により両者の割合は異なるが、日本ではおよそ半々の割合となっている。間接販売チャネルは他国と比べて高水準にあるが、日本進出当初、十分な営業リソースがなく、販売代理店が有する顧客基盤を通じた販売機会の拡大を企図したという経緯がある。セールスフォースによる買収後は、同社の豊富な顧客基盤へのアクセスが可能となったことから、パートナーとのアライアンスは販売代理店としてだけではなく、サービスエコシステムを担うサービスパートナーの拡大に注力している。

## 3-4. 競争優位の源泉<sup>4)</sup>

### (1) プラットフォーム

Tableau の競争優位の源泉は「Tableau・プラットフォーム」「Tableau・コミュニティ」「Tableau・ブループリント」にあると一般に考えられている。

まず、Tableau の製品群は顧客組織内の誰もが、いつでも、どのような分析ニーズによっても、迅速に利用し、意思決定に活用できるよう、統合的なプラットフォームとして提供されている。具体的には、IT 部門によるデータ基盤の整備の後には、PC でのスタンドアロンはもちろん、クラウド環境などによって、いつでも、どのようなデバイス環境からでも、データの分析や共有が可能となっている。

---

4) 本節は著者実施のインタビューに基づくものである。

## (2) コミュニティ

Tableau は BtoB ブランドでありながら、Tableau を愛してやまない熱狂的なファンによって支えられている稀有なブランドである。特に DataFam と呼ばれる Tableau・コミュニティの活動が活発に展開されている。

Tableau ではコミュニティ運営のミッションとして“つながり、認識、認知を生み出すことでコミュニティを活性化し、成長させ、力を与える”ことを掲げている。また、ユーザーに対しては“①新しいスキルを学ぶ、②Data People とつながる、③キャリアを成長させる、④影響を与え変化を起こす”ことを提供価値としている。

## (3) ブループリント

Tableau では、先進的な導入企業におけるベストプラクティスの形式知に注力し、Tableau・ブループリントとしてまとめ上げている。この Tableau・ブループリントは数百ページにわたるものであり、Tableau の導入企業に対して共有のうえ、その実践をサポートしている。特に下記4つの点が、Tableau の利活用を通じたデータカルチャーの浸透、定着に重要と位置づけている。

- ①顧客組織の中にデータドリブン推進チーム（Center of Excellence）を組成する
- ②顧客組織の全社で利用できる共通のデータプラットフォームを構築する
- ③顧客組織内にデータ分析のスキルをトレーニングしていく
- ④顧客組織におけるデータ利活用における成功事例（Quick Win）を創出し、活用事例（Use Case）として社内共有していく

この Tableau・ブループリントの実践を通じて、顧客はビジネスゴールの達成、データカルチャーの確立を実現することができる。他方、Tableau にとっては、自社製品の顧客組織内への普及、利用の継続を後押しするものとなっている。

## 3-5. 営業活動<sup>5)</sup>

### (1) 営業活動の特徴

Tableau の営業活動には、戦略・組織・人材・情報・収益・文化それぞれのマネジメントにおいて、特徴的な取り組みが行われている。

具体的には、戦略面ではトップダウンとボトムアップ両面からの顧客アプローチ、組織面では営業プロセスに基づく分業体制、人材面では営業成果に直結させるための能力育成、情報面では SFA（営業支援システム）を用いたプロセス管理、収益面ではサブスクリプションモデルに適した目標管理、文

---

5) 本節は著者実施のインタビューに基づくものである。

化面では強固なブランドコミュニティを育むカルチャーの浸透などが挙げられる。本研究では特に売手と買手との関係性への影響が示唆される戦略マネジメントと組織マネジメント、そして情報マネジメントに焦点をあてて分析を行う。

### (2) 戦略マネジメント：「ランド&エクスパンド」「ディスカバリー&ディセンド」

営業戦略の観点からはトップダウンとボトムアップ両面からの顧客アプローチが特徴的である。

Tableau では創業以来、ランド&エクスパンド (Land & Expand) 戦略と呼ばれるユニークな戦略が掲げられている。これは顧客組織内における導入ライセンス数を小口から入り、大口へと広げていくアプローチである。Tableau では優れた製品の使用経験が良質なレピュテーションを生み出している。また、ソフトウェアというデジタル財であることから、無料の製品トライアルプログラムを提供している。これらのことから、顧客組織内において、分析ニーズを持ち、Tableau の製品に関心を持ったユーザーはまず、ソフトウェアを無料ダウンロードし、利用することが可能である。それらの製品を用いて、先発ユーザーが社内でデータ分析結果の共有を行い、社内でのブランド認知や便益の実感、利用意向を高める。1 ユーザーのライセンス購入から始まり、チームとしての契約、そして部門での契約、ひいては全社への契約へとつながっている。

ランド&エクスパンドによる顧客組織内での製品普及は、Tableau の創業以来の強みであるが、他方で弱みもある。つまり、これはボトムアップ型のアプローチであり、組織内における普及に時間を要すること、ランド段階からエクスパンド段階へとスムーズに移行しづらいことがあるという点である。これらの課題を解決するために一時期より、ディスカバリー&ディセンド (Discovery & Descend) 戦略と呼ばれるトップダウン型のアプローチを併用している。これは従業員規模の大きな企業などをターゲット顧客として設定し、経営層からのトップダウンにより、全社導入を働きかけていくというものである。ここでの経営層とは、米国などでは CDO (最高データ責任者) を指すことが多いが、日本では CIO (最高情報責任者) や情報システム部門責任者、経営企画部などを指すことが多い。

### (3) 組織マネジメント：「ザ・モデル」

セールスフォースグループの Tableau では、営業組織が営業プロセスによって分業化されている。

ザ・モデル<sup>6)</sup>と呼ばれるセールスフォースのベストプラクティスが産業界でも広がりを見せているが、これは、顧客対応の一連のプロセスを基に、マーケティング、インサイド・セールス、フィールド・セールス、カスタマー・サクセスそれぞれの専任組織を組成し、相互に連携を図るという分業組織である。このモデルによれば、一般的にマーケティングチームは主にブランドの認知と関心の喚起、

6) 本段落は下記セールスフォース公式ウェブサイト (2023年3月31日アクセス) に基づくものである。  
<https://www.salesforce.com/jp/resources/articles/sales/the-model/>

見込顧客のリード獲得・リード評価（MQL: Marketing Qualified Leads）を担う。そしてインサイド・セールスチームは主に一定のBANT条件（予算・権限・ニーズ・導入時期）などでリード評価（SQL: Sales Qualified Leads）を行ったうえで、条件を満たした見込顧客との商談を設定する。フィールド・セールスチームは商談、契約締結を行い、新規顧客を獲得する。既存顧客に対しては、カスタマー・サクセスチームが、既存顧客の製品利活用を支援し、契約の継続やアップセル、クロスセルを働きかけていく。

Tableauでも、必ずしも組織名称は一致しないものの、マーケティング、インサイド・セールス、フィールド・セールス、カスタマー・サクセスの機能を持ったそれぞれのチームを構成している。また、Tableauは、インサイド・セールス、フィールド・セールスについて、次のような特徴が挙げられる。

一般的にインサイド・セールスは大きく、アウトバウンド対応中心のBDR（Business Development Representative）とインバウンド対応中心のSDR（Sales Development Representative）に分けられることが多い。BDRとはターゲット企業に対してコールドコールを含むアウトバウンドを中心としたアプローチを行うものであり、SDRは問い合わせや資料ダウンロード、セミナー参加、トライアル製品の利用などによって得られた潜在顧客リスト（リード）に対してアプローチを行うインバウンド中心のものである。Tableauでは、大手企業（おおよそ従業員規模2,000人以上）に対してはアウトバウンド中心のアプローチが採用され、中堅・中小規模の企業に対してはインバウンド中心のアプローチが採用されている。大手企業の場合、すでに何かしらの営業接点を持っていることが多いため、インサイド・セールスに期待される活動は、まったく営業接点がないものの、潜在的収益期待が高い大手企業の新規開拓であることによる。他方、中堅・中小規模の場合には、効率性の観点から、すでに製品に関心があり、利用意向が高まっている見込顧客を中心としたインバウンド対応となっている。

また、Tableauのフィールド・セールスは、顧客企業対応の窓口を一元的に担い、インサイド・セールスとカスタマー・サクセスとは“密結合”状態にあることが特徴的である。つまり、完全な分業というよりも、フィールド・セールスをハブとして、インサイド・セールスとカスタマー・サクセスを統合していると考えうる。これは特に大企業向けの営業活動（Enterprise Sales）において顕著であり、顧客との長期的な関係構築・維持・発展が求められることから、新規開拓と契約獲得、その後の契約継続・クロスセル・アップアセルまで、フィールド・セールスが責任を負う形態をとっている。

#### (4) 情報マネジメント：SFA（営業支援システム）と営業プロセス管理

Tableauでは、セールスフォースとの統合の前から、SFA（営業支援システム）としてセールスフォースのSales Cloudを用いて、営業プロセス管理を行っている。営業プロセスは8段階の商談ステージとして定義され、すべての商談活動をシステム上で管理している。8段階は①「商談の見極め」、②「課

題の特定」, ③「メリットの訴求」, ④「意思決定者の賛同」, ⑤「契約交渉」, ⑥「契約合意」, ⑦「事務処理」, ⑧「受注成約完了」から成る。

この商談ステージは顧客の購買意思決定プロセスに基づくものであり, これらの商談ステージごとに営業スタッフが実施すべき行動が特定される。営業スタッフは商談ステージを前に進めるためにもどのような営業活動を行うべきかが迷うことなく, 明確になっている。

また, SFA を用いた営業プロセス管理により, どの段階の商談がどの程度存在し, 受注確度と掛け合わせることでどの程度の受注金額を見込むことができるかが明らかとなり, 予算管理が精緻となる。さらに, 営業プロセスのどの段階に課題があるかが個人単位, チーム単位, 部門単位で分析することができるため, 適切なセールス・イネーブルメントやセールス・プログラムを実施するうえでの基礎となっている。

## 4. 分析

### 4-1. 売手：売手の分業が顧客関係性へ与える影響

#### (1) 販売センターと販売プロセス

本研究では2つのリサーチ・クエスチョンを設定しているが, 1つ目は「売手の販売組織の分業は, 買手との関係性にどのような影響を与えるか?」というものであった。ここではまず, Tableau の販売意思決定関与者とその販売プロセスに焦点をあてたうえで, 顧客関係性への影響を分析する。

実施したインタビューに基づけば, 分業型の販売組織形態をとる Tableau の営業組織において, その組織は顧客セグメントと販売プロセスによって構成されている。

具体的には, フィールド・セールス関連の営業組織機能はまず, 顧客企業の従業員規模によって分かれる。基本的には従業員規模2,000人以上の大企業はエンタープライズ営業 (Enterprise Sales) 部門が担当し, さらに顧客業種別に分かれて営業組織が構成される。これは主に顧客の購買意思決定と競合プレイヤーの違いによっている。大企業の場合, 購買意思決定者は多様かつ多数であり, 社内での合意形成までに要する期間が長い。さらに BI ツールは既存で他社製品が利用されていることが多かったり, 有力な競合他社も十分な営業リソースを投入して営業活動を行ったりしていることも多い。このため, ボトムアップとトップダウン, IT 部門・現業部門など顧客組織内の縦・横のあらゆる接点を通じて営業活動を仕掛けていくことが必要である。他方, 中小規模の企業の場合, 購買意思決定者は比較的少数であり, 社内での合意形成までの期間も短い傾向にある。さらに BI ツールの導入がまったくの初めてというケースも多く, また競合他社もあまり営業活動を仕掛けていないことも多く指名受注に直結することも多い。

また, 販売プロセスに応じた分業は, 基本的には「ザ・モデル」と呼ばれるマーケティング, インサイド・セールス, フィールド・セールス, カスタマー・サクセスによって構成される。具体的には,

フィールド・セールスが主に担う商談から成約までの間の営業プロセスに対して、その前工程と後工程はそれぞれ異なる部門が担っている。前工程については、需要喚起と見込顧客のリード創出をマーケティング（Marketing）部門が担う。そして、リードに対するナーチャリングと商談設定までを担うのがセールス・ディベロップメント（Sales Development）部門である。また、ライセンス契約締結後の後工程はカスタマー・サクセス（Customer Success）部門が担っている。

## (2) 売手の分業が顧客関係性へ与える影響

Tableau の営業組織は営業プロセスに応じた分業組織形態がとられているが、潜在顧客から見込顧客、新規顧客へと顧客獲得に向けた一連のプロセスは主に営業支援システム（SFA）などのリードマネジメントシステムによって管理されている。こうした組織分業には、特定のプロセスに特化した業務を集中して経験し、得られた知見を関係者で徹底して共有し、トレーニングを行うことで当該業務の“練度”が高まる、ひいては営業活動の効果や効率が高まるというポジティブな側面があるという。

しかし、こうした組織形態に分業された組織間の連携がうまく機能しない場合には、顧客に対するコミュニケーション不全に陥ったり、顧客に対する提案の質が低下したりするなどの問題が存在するという。こうした問題を解決するために組織レベル、個人レベルの双方で対処が行われている。組織レベルでは、営業プロセスを8つの商談ステージで管理し、SFAを用いて情報共有とともに各分業組織に顧客ごとの対応分担を明確にしている。さらに組織レベルでの目標設定は部門横断でACV（Annual Contract Value）やAOV（Average Order Value）として共通化され、直接的・間接的な貢献が各部門に課せられている。こうした明確な期待役割と部門間で整合的な目標設定を行うことで協働が促されている。他方、個人レベルでも、分業組織間で特定のスタッフがペアリングされるとともに相互の個人目標を開示することで互いの目標を尊重したうえで、個人間の密なコミュニケーションにより、協働が促されている。

こうしたインタビュー結果に基づいて考察を行えば、組織型営業によって顧客との間に築かれる顧客関係性は、個人営業（属人営業）のように特定の営業スタッフと特定の顧客担当者で築かれるものとは異なるものと考えられる。Tableau にみられる営業プロセスによって分業された組織型営業は、顧客の購買意思決定プロセスに応じて、適切なタイミングで適切な情報やナレッジを適切な Tableau の組織の専門スタッフから得ることができ、その後の製品の利用を通じた組織成果の実現までの支援が得られている。顧客関係性に関する実証分析を対象にメタ分析を行った Palmatier et al. (2006) は、顧客関係性に与える売手要因として顧客関係性への投資と専門性を挙げる。Tableau にみられる顧客対応チームの組織横断での組成は顧客関係性への投資と解釈できるとともに、各組織が提供する専門的な知見は売手に対する専門性評価を高めるものと解釈できる。よって、こうした売手の分業が、顧客関係性に対してポジティブな影響を与えられているものと考えられる。

## 4-2. 買手：買手の分散が顧客関係性に与える影響

### (1) 購買センターと購買プロセス

本研究における2つ目のリサーチ・クエスチョンは「買手の購買組織の分散は、売手との関係性にどのような影響を与えるか？」というものであった。本節では顧客の購買意思決定関与者とその購買プロセスに焦点をあてたうえで、関係性への影響を考察する。

実施したインタビューに基づけば、Tableauの製品に対する購買意思決定へ強い関与を持つアクターとしてIT部門、現業部門、経営層が挙げられる。購買意思決定プロセスには、どのアクターが主導して購買意思決定を推進するのかという点で3つの類型がみられる。1つ目は多くのITソフトウェアに多いIT部門が起点となるものである。そして2つ目に現業部門（ユーザー部門）が起点となるものである。さらに3つ目が、近年のデジタルトランスフォーメーションなどの経営上のイシューを背景とした経営層起点となる購買意思決定プロセスである。これらのうち、Tableauにおいて顕著にみられるのは2つ目の現業部門起点である。つまり、購買意思決定プロセス、そして顧客組織内における製品普及パターンが現業部門起点であり、次のような流れである。

初めに現業部門内でデータ分析ニーズを持ち、一定以上のデータ分析スキルを有するリードユーザーが無償トライアル版を利用し始め、自身のニーズに応じた製品利用用途を生み出す。そしてデータ分析と分析結果の報告や共有を自部門内で行う。その有用性への認識が自部門内で広がる。部門のしかるべき決裁者が自部門内における利用のためのライセンスを契約する。当該部門におけるデータ利活用の好事例として、経営層がその有用性を認識する。経営層のエンドースメントによって、自社内の幅広い部門での導入を方針づける。その後、IT部門を中心に本格的な全社導入のための検討を進め、プロジェクトチームが組成やデータ基盤の整備などを行い、全社導入の準備を整える。全社導入の環境が整備された後には本格的に全社での利用が推進される。

こうしたインタビューに基づき考察を行えば、現業部門起点で製品普及が進む要因として、セルフ型BIツールという製品カテゴリー特性ならびにTableauの製品やブランドの特性に起因した自然発生によるものと、Tableauの営業組織からの能動的な働きかけによるものがあると考えられる。

まず、セルフ型BIの特性から、データさえあれば、その集計・分析は組織内のどのようなユーザーであってもTableauの利用のきっかけとなりうる。さらに製品のトライアルは無料であり、有償版契約においても、サブスクリプション型の単年度契約のため、予算面での導入のハードルも低い。加えてTableauの優れたブランドレピュテーションから、モダン型BIツールのカテゴリー代名詞として認識しているユーザーもおり、競合他社製品と比較検討することなく、トライアルを始めるケースも多い。また、ブランドコミュニティが充実していることから気軽にユーザー会に参加したり、ユーザーが生成したさまざまなサポートコンテンツを無料で利用したりすることができる。こうした複合的な要因から、自然発生的にまず組織内において利用が始まるケースが実際に多いという。

加えて、こうした顧客組織内における小口から大口契約へといざなう Tableau の営業組織による、顧客への働きかけも意図的に行われている。データカルチャーを実現するための Tableau・ブループリントは、Tableau の営業成果への影響という観点からは、組織内における購買意思決定プロセスをとらえて、組織内への製品普及をいざなう体系的な取り組みと解釈することができる。

## (2) 買手の分散が顧客関係性に与える影響

通常、IT ソフトウェアの検討・導入を推進する立場は IT 部門の管掌に置かれていることも多いことから、IT 部門と現業部門の関係にコンフリクトが生じることもある。インタビューによれば、典型的なコンフリクトとして、現業部門は IT 部門が現場での利用ニーズを踏まえない形で IT ソフトウェアの選定や導入、社内でのデータ利活用において強い制限を設けることに伴い、現場でのデータ利活用の障壁が生じることなどが挙げられる。他方、IT 部門は現業部門に対して、全社最適の視点ではなく、部門最適な視点からツールの導入を進めることや、セキュリティが十分に担保されない形でデータの蓄積や利用が進むことなどが起こりうるという。

これらの問題を解決するため、Tableau では、Tableau・ブループリントの実践を通じて、IT 部門と現業部門、そして経営層といった顧客組織内における橋渡しの役回りを演じている。まず、Tableau の営業スタッフは現業部門での Tableau 製品を通じたデータ利活用を推進するスタッフ（Champion）を発見し、そのベストプラクティスを経営層や IT 部門と共有する。また、現業部門におけるチャンピオンと IT 部門のコミュニケーションの場（ランチ会や打ち合わせなど）を設定する。そして、現業部門におけるデータ利活用ニーズについて、IT 部門との間の情報の非対称性を解消するよう働きかける。そうした地ならしを経て、経営層のエンドースメントを取り付け、IT 部門内にプロジェクトチームを組織し、全社導入を実現する。そして顧客組織内での普及にあたってはプロジェクトチームと現業部門内のチャンピオンとの連携を後押ししている。

こうしたインタビュー結果に基づき考察を行えば、ユーザー主導型ともいえる購買において、Tableau と顧客の間に築かれる関係性は、通常の IT 製品におけるベンダーと IT 部門の関係性構築とは異なるものと考えられる。通常の IT 製品の場合、顧客組織の IT 部門を中心に現場の個人レベルからマネジメントレベル、そして組織対組織の関係性構築が基盤になる。しかし、Tableau の場合には、これに加えて、さまざまな現業部門内における現場の個人レベルからマネジメントレベルでの関係性構築が行われている。こうした部門横断の多階層にわたる顧客組織内に張り巡らされた顧客関係性が Tableau 製品の全社への導入において重要な影響を与えている。そして、この顧客関係性は、顧客組織内のリードユーザーと Tableau とのブランド関係性によるプル型のプロモーション効果と、Tableau の営業スタッフからの働きかけというプッシュ型のプロモーション効果の相乗効果によってもたらされていると考えられる。

#### 4-3. 売手と買手：販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性

##### (1) ブランド・リレーションシップ

前節においては主に売手と買手の相互作用について分析と考察を行ってきたが、両者の関係性構築において、ブランド・リレーションシップ (Fournier, 1998) が存在することがインタビューを通じた経験的事実として示唆される。

久保田 (2010a, 2010b) によれば、ブランド・リレーションシップとは「消費者が特定のブランドとの間に抱く心理的な絆や結びつきであり、当該ブランドに対する態度や行動に肯定的な影響を及ぼすもの」(久保田 2010b, p. 1) である。そして、彼は自己概念とアイデンティティに関する諸理論を背景に「ブランド・リレーションシップを、消費者による特定ブランドとの同一化」(久保田 2010a, p. 38) としてとらえる同一化アプローチを提示し、その測定尺度を開発するとともに、ブランド・リレーションシップが取引継続意向や推奨意向、支援意向に正の影響を及ぼすこと経験的に検証している。

これまで、ブランド・リレーションシップは、主に消費者とブランドとの間の関係性に着目して研究が進展しているが、本研究では、組織購買の局面においても、組織における個人が焦点ブランドに対して抱く心理的な絆や結びつきが存在しうる可能性を指摘する。

売手においては、インタビューから「Tableau が好きで好きで仕方なくて、Tableau に転職した」「ブランドのフィロソフィーにすごく共感している」などの声が聞かれ、ブランド・アイデンティティと自己概念の同一化が存在するものと示唆される。さらに、こうしたブランド・アイデンティティとの同一化を通じて、社員間の結束、協働を促されているものと示唆される。また、買手においても、Tableau・コミュニティの参加者から「Tableau と出会って人生が変わった」「Tableau を使いこなすことで、自身のスキル、成長が高まっている」「Tableau が好きで好きでたまらない」といった趣旨の音が聞かれるという。これらもブランド・アイデンティティとの同一化の存在が示唆され、ブランド・アイデンティティとの同一化を通じて、売手と買手との心理的な絆や結びつきが生じているのではないかと考えられる。こうしたブランド・リレーションシップは部門間連携が重要とされる売手の分業性が高ければ高いほど、また売手からの直接的な対人コミュニケーションが及びづらい買手の購買分散性が高いほど、営業成果に対して与える影響が大きいものと推し量られる。

##### (2) 顧客ニーズ情報の粘着性とブランド・リレーションシップ

最後に、販売の分業性、購買の分散性が高水準にある場合、なぜブランド・リレーションシップが営業成果に与える影響要因として重要と考えられるのか、その考察を行いたい。

本研究では、その説明において情報の粘着性概念 (Hippel, 1994, 2005; 小川, 2000) に着目したい。Hippel (2005) によれば、「情報の粘着性とは、ある所与の単位の情報をその情報の受け手に利用可能な形で、ある特定の場所へ移転するのに必要な (限界) 費用として定義される。この費用が小さいとき

は情報の粘着性は低く大きいときには高い」(Hippel, 1994, p. 91) という。販売分業・購買分散下において顧客ニーズ情報の粘着性が存在するという点が考慮に値するものと考えられる。インタビューからも売手側の販売組織が分業化すればするほど、顧客ニーズを関係者で共有することは困難になる。他方、買手の購買意思決定が顧客組織内で分散化すればするほど、買手（特に IT 部門）にとって現業部門の顧客ニーズを把握することが困難になる。

こうした環境下であればあるほど、ブランド・リレーションシップが営業成果に影響を与えるものと考えられる。つまり、売手側にとって、ブランド・リレーションシップが高水準であればあるほど、ブランド・アイデンティティで成員間が同一化されることが、分業化した部門間の連携促進につながり、これによって粘着性の高い顧客ニーズ情報の共有度合が高まり、結果として営業成果に結びつく。他方、売手側からのプッシュ型アプローチがアクセスできないほどに購買意思決定が顧客組織内で分散している場合にも、買手側の個人（使手）が焦点ブランドに対する抱くブランド・リレーションシップが高水準であればあるほど、プル型アプローチとして機能する。それが購買意思決定を促進し、結果的に売手の営業成果に結びつくものと推し量られる。実際にインタビューからも、売手において、カスタマー・サクセスと呼ばれる顧客の成功に対してコミットするというブランドの価値観が浸透し、チームの一同の連携を促していることや、買手においても、Tableau が提供する価値への共感を軸とした製品の浸透やクロスファンクションでのプロジェクトチームの協同活動がみられる。

### (3) 営業成果に与える影響への示唆

従来、営業成果に影響を与える要因についてはさまざまな理論的・経験的な研究がなされてきた。Chawla et al. (2020) は営業成果に関して、1983 年から 2018 年までに行われた 216 件の実証研究を対象にシステムティック・レビューを行い、その規定について、類型化を行っている（表 3）。これによれば、営業員の特性、外部環境・内部環境、職務関連の心理的社会的要因、動機、個人内の要因、スキル、戦略的・非戦略的活動が主要なカテゴリーとして導出されている。特に近年においては技術要因が新たにカテゴリーへ加えられており、SFA や LMS などの利活用による営業成果への影響も指摘されている。

前節のブランド・リレーションシップは明示的にはこれまで営業成果との結びつきは十分に検証はなされていない。比較的近接するものとして、企業の内部環境である企業文化や企業のアイデンティティが営業成果との関連においては議論されている。マーケティング研究の文脈では、今後、ブランド・リレーションシップと営業成果との結びつきを明示的に検証していくことはさらなる研究の発展において、意義を有するものと考えられる。

## 販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性

表3 営業成果の規定因 (Chawla et al. (2020) 表2 (pp.1363-1366) に基づき作成)

カテゴリ	定義	サブカテゴリ	定義
適性	職務活動の遂行に関連する、生まれつきの能力と永続的な個人の特性 (Walker et al., 1977)	気質的特徴	外向的、優越的、神経質など、非条件的、非文脈的な性格の次元 (McAdams, 1995)
		個人的懸念	時間、場所、役割面で文脈化されたパーソナリティ構成要素 (McAdams, 1995)
		認知的特性	精神的能力、言語的能力、数量的能力の一般的要因 (Vinchur et al., 1998, p. 589)
外部環境	企業が直面するマクロ環境 (政治、経済、社会、技術など) と事業環境 (顧客、サプライヤーなど) (Jaworski, 1988)		
内部環境	企業内部の諸側面 (Verbeke Dietz, and Verwaal, 2011)	企業の文化とアイデンティティ	文化やアイデンティティといった組織レベルの幅広い特性 (Verbeke, Dietz, and Verwaal, 2011)
		経営管理面の要因	営業マネージャーの計画、人員配置、トレーニング、指揮、評価活動の程度 (Futrell, 2006)
		技術面の要因	営業組織の技術資源と能力
職務関連の心理社会的要因	職務上の緊張の程度を決定する職場環境の要因 (Johnson & Hall, 1988)	心理的欲求	営業員の仕事の負荷 (精神的負担)、タスク完了に対する組織的制約、相反する要求 (Karasek et al., 1998, p. 323)
		ジョブ管理	従業員が仕事に関する意思決定やスキルを使用する権限の程度 (Dawson, O'Brien & Beehr, 2016, p. 2)
		仕事に関連した社会的支援	同僚や上司からの非公式な支援を含むもの (Karasek, 1979)
動機	営業員が自身の職務に関連する特定のタスクに費やす努力の量 (Walker et al., 1977, p. 26)	認知的選択	意思決定や選択に関わる認知プロセス (Kanfer, 1990)
		自己制御とメタ認知	自己システムに関連するメタ認知や実行プロセスへの注目 (Kanfer, 1990)
		目標志向性	達成状況において人々が追求する根底にある目標 (Sujan, Weitz, & Kumar, 1994, p. 39)
		ワーク・エンゲージメント	持続的でポジティブな感情・認知的動機づけ状態による達成 (Schaufeli et al., 2002)
個人的要因	営業員のパフォーマンスに影響し、適性・性格特性・学習されたスキルや熟練度には含まれない個人内要因	伝記的要因	さまざまな個人的な経験や背景に関する変数を含むもの
スキル	営業職に必要な業務遂行の習熟度 (Ford, Walker, & Churchill, 1983)	販売に関する知識	商品の特徴、見込み客のタイプ、販売状況、さまざまな販売状況に適した販売戦略のタイプ、およびこれらの知識が意思決定のために処理されるさまざまな方法に関する知識
		営業員としてのスキル	プレゼンテーションと成約方法の理解 (Rentz et al., 2002)
		対人スキル	コンフリクトに対処し、解決する方法の理解 (Rentz et al., 2002, p. 13)
		技術的スキル	営業職の職務遂行に必要な技術的な技能
戦略的活動	経営陣の営業戦略実行を支援し、新しいアイデアやイニシアチブを支持し、戦略的情報を統合し、戦略的イニシアチブを統合する営業員の活動 (Floyd & Wooldridge, 2000)		
非戦略的活動	戦略的意図のない、伝統的な営業員の役割に該当する行動		

## 5. 結論

本研究では、販売分業・購買分散下における売手と買手の関係性をテーマとして、Tableauを対象とした事例研究によって分析と考察を行った。分析の結果、販売分業・購買分散下において売手と買手の関係性は、ブランド・リレーションシップが企業成果に影響を与えていること、その成否を左右する調整要因として、顧客のニーズ情報の粘着性に着目する必要性が示唆された。導出された仮説を命題形式で表せば、下記のとおりとなる。

命題：ブランド・リレーションシップ (BR) が高ければ高いほど、営業成果は高まる

- ・ ニーズ情報の粘着性が高水準である場合、売手の焦点ブランドに対する BR が高いほど、営業成果は高まる
- ・ ニーズ情報の粘着性が高水準である場合、買手の焦点ブランドに対する BR が高いほど、営業成果は高まる

本研究は、売手と買手の関係性 (Buyer-Seller Relationships) に関する一連の研究に対して貢献するものである。まず、本研究は近年の新たな研究機会を提供している売手における販売組織の分業性、買手における購買の分散性に着目し、こうした環境下で営業成果へ影響を与える要因を考察している。そして、これまで主に消費財マーケティングを対象として研究が行われてきたブランド・リレーションシップが営業成果に与える可能性、そして、調整要因として顧客ニーズ情報の粘着性が営業成果に影響を与えている可能性を示唆する。

また本研究の発見事項は、実務上も、売手側においては組織型営業という分業形態がとられ、買手側においても購買意思決定の組織内への分散がみられる産業材取引において示唆を与えるものである。売手においては、分業形態をとる中でも、顧客ニーズが自社内で適切に共有されなければならない。また、顧客のニーズそのものが顧客組織内に偏在する中で、いかにそのニーズを集約していくかが課題となる。こうした中で、たとえ売手側の販売において分業形態がとられていても、企業ブランドとしての同一化を通じて協同が促されることが必要である。さらに、買手側の購買意思決定が分散していたとしても、売手側のブランドへの強い関係性によって、プル型のプロモーション効果を生み出していくことが必要となる。

本研究は上記のとおり、理論的貢献・実務的貢献を与えるものと考えられるが、いくつかの限界も指摘される。まず、本研究において、顧客関係性概念を取り扱っているものの、顧客関係性は信頼やコミットメントなど複合次元からなる関係の質を焦点概念としてとらえることが提唱されている (Palmatier et al., 2006)。しかしこれらの構成次元を弁別することはできていない。次に、本研究ではブランド・リレーションシップが営業成果に結びつくという因果の方向を想定しているものの、営業成果が高まることによって、ブランド・リレーションシップが醸成されるという逆の因果の存在も考えうる。さらに方法論の面では、単一事例研究を採用していることから、適切な一般化の範囲を定める

ことは困難を伴い、仮説命題の導出に留まっている。また、インタビューは売手側のみを対象に行われたものであり、買手側に対するインタビューは行われていない。

今後、方法論としては定量的方法により、概念の構成次元を精緻に測定し、因果関係を仮説検証していくこと、売手に加え、買手を含めた相互の関係性に焦点をあてていくことなどが特に必要である。

## 謝辞

本事例研究のインタビュー実施にあたり、ご尽力をいただいた株式会社セールスフォース・ジャパンのご関係各位へお礼申し上げます。特に事例研究の実施にご快諾をいただいた佐藤豊氏（取材当時：セールスフォース・ジャパン常務執行役員、Tableau 事業統括カントリー・マネージャー）、各種社内調整のご協力をいただいた杉村麟太郎氏、前田賀子氏、詳細なご確認をいただいた広報ご担当者重ねてお礼申し上げます。

また、事例研究にあたり、懇切丁寧な指導をいただいた慶應義塾大学大学院経営管理研究科・余田拓郎教授、貴重な示唆と洞察をいただいた匿名レビュワーの方に深くお礼申し上げます。

## 参考文献

### < 英語文献 >

- Ahearne, M., Atefi, Y., Lam, S. K., & Pourmasoudi, M. (2022). The future of buyer-seller interactions: A conceptual framework and research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50 (1), 22-45.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science (Providence, R. I.)*, 8 (4), 310-323.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Anderson, J. & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43 (4), 69-75.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: A critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 583-610.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 66 (3), 33-47.
- Brancheau, J. C. & Wetherbe, J. C. (1990). The adoption of spreadsheet software: Testing innovation diffusion theory in the context of end-user computing. *Information Systems Research*, 1 (2), 115-143.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, 41 (3), 508-520.
- Brown, B. P., Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28 (3), 194-204.

- Cannon, J. P. & Perreault, W. D. (1999). Buyer-Seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439-460.
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Pivonka, M. T., Itani, O. S., & Agnihotri, R. (2022). Inside sales social media use and its strategic implications for salesperson-customer digital engagement and performance. *Industrial Marketing Management*, 100, 127-144.
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al. (2011) classification extended. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (8), 1359-1383.
- Copeland, M. T. (1924). *Principles of Merchandising* (M. T. Copeland, Ed.). Arno Press.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E., & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand-control-support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (3), 397-415.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61 (2), 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process. In *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*. Sage Publications.
- Ford, N. M., Walker, O. C., & Churchill, G. A. (1983). *Research Perspectives on the Performance of Salespeople: Selected Readings*. Marketing Science Institute.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343-373.
- Futrell, A. (2006). *The Roman Games a Sourcebook*. Blackwell Pub.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58 (APRIL), 1-19.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., & Lee, Y. (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 82-93.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, 4 (3), 230-247.
- Hibbard, J. D., Brunel, F. F., Dant, R. P., & Iacobucci, D. (2001). Does relationship marketing age well? *Business Strategy Review*, 12 (4), 29-35.
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 45-61.
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2020). Customer Success Management: The next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360-369.
- Hippel, E. von. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40 (4), 429-439.
- Hippel, E. von. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press. (サイコム・インターナショナル (訳)『民主化するイノベーションの時代：メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス, 2006年。)
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N., & Kocher, D. (2020). An industry/Academic perspective on customer success management. *Journal of Service Research: JSR*, 23 (1), 3-7.

- Iyer, K. & Jayasimha, K. R. (2021). Buying behaviour model of early adopting organizations of radical software innovations. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (6), 1010-1026.
- Jap, S. D. & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37 (2), 227-245.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52 (JULY), 23-39.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78 (10), 1336-1342.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 75-170.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A., & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: Marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (1), 19-28.
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338-350.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32 (1), 54-65.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11 (4), 39-47.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40 (6), 830-837.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 106-114.
- McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63 (3), 365-396.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60 (3),
- Mojir, N. & Sudhir, K. (2022). A structural model of organizational buying for business-to-business markets: Innovation adoption with share-of-wallet contracts. *Journal of Marketing Research*, 59 (5), 883-907.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Mullins, R. & Agnihotri, R. (2022). Digital selling: Organizational and managerial influences for frontline readiness and effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50 (4), 800-821.

- Narayandas, D. & Rangan, V.K. (2004). Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68 (3), 63-77.
- Ohiomah, A., Andreev, P., Benyoucef, M., & Hood, D. (2019). The role of lead management systems in inside sales performance. *Journal of Business Research*, 102, 163-177.
- Palmatier, R. W. (2008). *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70 (4), 136-153.
- Palmatier, R. W. & Steinhoff, L. (2019). *Relationship Marketing in the Digital Age*. Routledge.
- Prohl-Schwenke, K. & Kleinaltenkamp, M. (2021). How business customers judge customer success management. *Industrial Marketing Management*, 96, 197-212.
- Ramos, C., Claro, D. P., & Germiniano, R. (2023). The effect of inside sales and hybrid sales structures on customer value creation. *Journal of Business Research*, 154, 113343.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (1), 13-21.
- Reynolds, K. E. & Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75 (1), 11-32.
- Robinson, P. J. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing* (C. W. Faris & Y. Wind, Eds.). Allyn & Bacon.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schmitz, C., Friess, M., Alavi, S., & Habel, J. (2020). Understanding the impact of relationship disruptions. *Journal of Marketing*, 84 (1), 66-87.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing* (J. N. Sheth & A. Parvatiyar, Eds.). Sage Publications.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing*, 62 (3), 99-111.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66 (1), 15-37.
- Sleep, S., Dixon, A. L., DeCarlo, T., & Lam, S. K. (2020). The business-to-business inside sales force: Roles, configurations and research agenda. *European Journal of Marketing*, 54 (5), 1025-1060.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (3), 369-393.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58 (3), 39-52.
- Tableau Software (2023). Tableau ホームページ「さらなるデータの民主化を目指して」. <https://www.tableau.com/Ja-Jp/Blog/Taitorusaranarutetanominzhuhuawomuzhishite>.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (3), 407-428.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-597.
- Walker Jr., O. C., Churchill Jr., G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14 (2), 156-168.

< 日本語文献 >

- 石井淳蔵・嶋口充輝『営業の本質：伝統と革新の相克』有斐閣，1995年。
- 大平進「産業財マーケティングにおけるリレーションシップ品質研究に関する系譜と課題」『商学研究科紀要』73巻，早稲田大学，2011年，159-172ページ。
- 小川進『イノベーションの発生論理：メーカー主導の開発体制を越えて』千倉書房，2000年。
- 木村達也『インターナル・マーケティング：内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社，2007年。
- 久保田進彦 a「同一化アプローチによるブランド・リレーションシップの把握」『広告科学』52巻，日本広告学会，2010年，31-46ページ。
- 久保田進彦 b「同一化アプローチによるブランド・リレーションシップの測定」『消費者行動研究』16巻2号，日本消費者行動研究学会，2010年，1-26ページ。
- 久保田進彦『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣，2012年。
- 清宮政宏「営業管理様式と営業成果の因果関係に関する研究：行動主義的な管理の具体的な効用と成果に関して」『流通研究』7巻2号，日本商業学会，2004年，91-112ページ。
- 高嶋克義『生産財の取引戦略：顧客適応と標準化』千倉書房，1998年。
- 高嶋克義『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，2002年。
- 高嶋克義・南知恵子『生産財マーケティング』有斐閣，2006年。
- 田村正紀『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房，2006年。
- 福田康隆『THE MODEL：マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの共業プロセス』翔泳社，2019年。
- 南知恵子『リレーションシップ・マーケティング：企業間における関係管理と資源移転』千倉書房，2005年。
- 余田拓郎『カスタマー・リレーションの戦略論理：産業財マーケティング再考』白桃書房，2000年。
- 余田拓郎『BtoBマーケティング：日本企業のための成長シナリオ』東洋経済新報社，2011年。
- 余田拓郎・首藤明敏『実践 B to B マーケティング：法人営業成功の条件』東洋経済新報社，2013年。
- 余田拓郎『BtoB 事業のための成分ブランディング：製品開発と組織購買への応用』中央経済社，2016年。

尾崎文則（おざき ふみのり，慶應義塾大学大学院経営管理研究科後期博士課程）