



Hirotsubashi University
Institute of Innovation Research



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

市場感知能力を基軸にした営業主導型組織の戦略的営業組織への進化
—IT サービス企業の事例分析—

一橋大学大学院 経営管理研究科
宇野舞
山下裕子

要旨

本研究は複数の IT サービス企業へのインタビューを通じて企業がどのように戦略的営業組織を構築し、その際にどのような制約に直面するのかを把握することを目指す。従来の営業組織の在り方には多様性があり、組織の在り方が異なれば顧客ニーズへのアプローチにも違いが生じる。従って、自社と市場の将来を見据える長期的視点を持ち、どの顧客のどのニーズに着目すると今後の事業に大きな利益があるかを現場の知見に基づいて見極めるという目標は同じでも、それを実現する市場感知能力を備えた組織の実現には必ずしも 1 つの最適解が存在する訳ではないことが分かった。日本企業によく見られる営業による顧客ごとのニーズの深掘りとユニークな価値創造が強みの場合には、営業が短期的で狭い視野に囚われずに戦略的意思決定に関与できるようなサポートが必要である。

目次

1. 導入.....	3
2. 理論的背景.....	4
2.1 戦略的営業.....	4
2.2 市場感知能力.....	5
2.3 新製品・サービス開発への顧客関与と顧客の取捨選択.....	5
2.4 営業組織の多様性.....	6
4. インタビューの結果.....	8
4.1 市場感知能力の源泉.....	8
4.2 新製品・サービス開発に関与する顧客の取捨選択.....	9
4.3 新製品・サービスの横展開.....	10
5. 日本の IT サービス企業の事例.....	12
5.1 企業概要.....	12
5.2 マーケティング的視点を営業に取り入れる必要性.....	13
5.3 顧客企業の訪問と選定.....	15
5.4 工場の異常検知ソリューションの例.....	16
6. 考察：企業 A の抱えるジレンマ.....	16
7. 結論と今後の課題.....	18
参考文献.....	18
図 1：営業とマーケティングの配置の多様性.....	7
図 2：企業 A の組織の進化.....	14
表 1：インタビュー実施情報.....	7
表 2：インタビューの結果.....	8

1. 導入

Business-to-Business (以下, B2B) 事業においては, サプライヤー企業と顧客企業との協創関係が重要であり (Chen, Li, & Arnold, 2013; Chen, Li, Evans, & Arnold, 2017; Chen, Arnold, & Tsai, 2021; La Rocca, Moscatelli, Perna, & Snehota, 2016; Petri & Jacob, 2016), 個別顧客のニーズに既存製品やサービスを適応させるためにはニーズの深い理解が必要である. そのニーズへの対応が他の顧客への対応に適用可能であったり, 未来の製品・サービスの創造に繋がったりすることがある. あらゆる顧客のニーズに対応することは困難であるため, 多くの顧客に横展開ができる, また, 未来の市場創造に繋がる可能性のある本質的なニーズを感知する必要がある.

横展開や未来の市場を創造する可能性のあるニーズを感知する能力は, 「市場感知能力 (market sensing capability)」とされ, マーケティング分野で長く用いられてきた市場志向性の概念を, 組織の能力として発展させた概念として注目されている. また, このような市場感知能力と組織の問題の関連を捉える際に「戦略的営業組織 (strategic sales organization)」という概念が提唱されるようになってきている (Keszey & Biemans, 2016; Kindstrom, Kowalkowski, & Alejandro, 2015; La Rocca et al., 2016; Piercy, 2010; Storbacka, Ryals, Davies, & Nenonen, 2009). 本研究の目的は, 企業がどのように戦略的営業組織を構築し, その際にどのような制約に直面するのかを把握することである.

市場感知能力とは, 自社のビジネスエコシステムから集めた情報に基づいて, 将来の市場の進化を予測し, 新しい機会を発見する能力である (Mu, 2015). この能力は, マーケティングケイパビリティの1つとして Day (1994) が提示し, 実証されてきたが, 戦略的営業研究によって営業組織と関連付けられた (e.g. Piercy & Lane, 2005; Piercy, 2010). 市場感知能力によって, 営業組織は市場・顧客との関わりを通じて得た知見を俯瞰的に解釈し, 新製品開発や顧客関係に関する戦略的意思決定に反映することができる.

では, 企業はこのような戦略的営業組織をどのように構築しているのだろうか. 戦略的営業組織を提唱しているのは欧米企業¹を取り上げた研究である. 日本企業では, 単なる販売活動に留まらない幅広い種類の活動を営業部門が担っており, マーケティング部門よりも営業部門が強い影響力を持つ, あるいはマーケティング部門が存在しない場合があるとされている (石井・嶋口, 1995; 小林・南, 2004; 山下・福富・福地・上原・佐々木, 2012). このように, 日本の営業組織と営業組織研究は独自の発展を遂げており, 欧米の戦略的営業組織の議論とは必ずしも一致しない. また, 戦略的営業に進化する前の営業

¹ 欧米とひとまとめにしているが, 戦略的営業についての先行研究が具体例の提示, 事例研究, 定量的アンケート調査等のために用いた企業の国籍はアメリカ (LaForge, Ingram, & Cravens, 2009; Piercy, 2010; Piercy & Lane, 2005; Sheth & Sharma, 2008; Storbacka, 2012), イタリア (Balboni & Terho, 2016; La Rocca et al., 2016), オランダ (Storbacka, 2012), ドイツ (LaForge et al., 2009; Storbacka, 2012), ハンガリー (Keszey & Biemans, 2016), ベルギー (Storbacka, 2012), 北欧 (Kindstrom et al., 2015; Rollins, Bellenger, & Johnston, 2012) などであった.

組織とマーケティング組織に関して、様々なタイプが存在することが確認されている (Biemans, Brencic, & Malshe, 2010; Homburg, Jensen, & Krohmer, 2008)。組織の在り方が異なれば、顧客ニーズへのアプローチの仕方も異なるはずである。

そこで、本研究では複数の企業へのインタビューを通じて企業がどのように戦略的営業組織を構築し、その際にどのような制約に直面するのかを把握することを目指す。インタビューの対象としては、B2BのITサービス業界を選択する。その理由は、ITサービス業界の中には様々な国のルーツを持ち、異なる営業組織を比較できるような企業が同時に存在しているからである。

本論文の構成は次の通りである。第2節では本論文の鍵概念を説明する。次に、第3節でインタビューの実施概要、第4節でインタビューの結果を整理する。第5節では、インタビュー対象企業の中で日本のITサービス企業である企業Aの事例を詳述し、それを踏まえて第6節では考察を議論する。最後に、第7節で結論と今後の課題を述べて締め括る。

2. 理論的背景

2.1 戦略的営業

戦略的営業とは、戦略的意思決定に関与する営業組織のことである。戦略的意思決定とは、企業または事業部の中長期的な戦略、顧客の取捨選択に関する戦略、どの提供物に注力し、どの顧客を開発プロセスに関与させるかに関する戦略を策定する意思決定を意味している。

従来の営業組織は戦略策定ではなく戦略実行を担い、豊富な市場知識を持つものの、短期志向で俯瞰的視点に欠ける傾向にあると指摘されてきた (Beverland, Steel, & Dapiran, 2006; Homburg & Jensen, 2007; Rouziès et al., 2005)。このような従来の営業から戦略的営業への進化の要因は、顧客の問題を解決するような価値創造を求められるようになり、効率的・効果的に成果を出すために、顧客との関係を個別に捉えるのではなく、顧客リストの中のひとつとして全体的に捉えて管理することを目指し始めたことである (Kindstrom et al., 2015; Piercy, 2010; Piercy & Lane, 2005; Sheth & Sharma, 2008)。

従って戦略的営業研究は、営業組織が新製品・サービス開発と顧客関係管理の領域で事業活動に貢献すると示している。具体的には、開発プロセスへの顧客関与の促進 (de Jong, Verbeke, & Nijssen, 2014; Keszey & Biemans, 2016; La Rocca et al., 2016) と、投資すべき顧客の取捨選択 (Balboni & Terho, 2016; Marcos-Cuevas, Natti, Palo, & Ryals, 2014; Storbacka, 2012) である。どちらの領域においても、橋渡し役として営業が企業内外での相互作用を促進し、調整役として貢献することは共通している。営業が独自に生み出す市場・顧客についてのインテリジェンスを戦略的意思決定に反映させるという点が、戦略的営業と従来の営業の最も重要な違いである。

2.2 市場感知能力

市場感知能力とは、自社のビジネスエコシステムから集めた情報に基づいて、将来の市場の進化を予測し、新しい機会を発見する能力である (Mu, 2015)。最初に市場感知能力を提示した Day (1994) は内部資源論に基づいて市場志向型企業に備わる学習能力であると説明した。その後、この能力は内部資源論の限界に取り組んだダイナミックケイパビリティ (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007) の構成要素である感知 (sensing) の1つとして説明され (e.g. Lin & Wang, 2015), さらに進化を遂げ、アダプティブケイパビリティの議論と紐付けられた (Kelly, Kelliher, Power, & Lynch, 2020; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, & Love, 2018; Ngo, Bucic, Sinha, & Lu, 2019)。アダプティブケイパビリティとは、アウトサイドインの観点から市場の急速な変化と複雑さを油断なく包括的に捉え、それに対して組織を継続的に適合させる能力である (Day, 2011)。営業組織と市場感知能力を関連付けた戦略的営業研究ではこの能力の具体的な定義が明言されていないが、本論文ではアダプティブケイパビリティと紐付けた定義に従う。なぜなら、戦略的営業は企業側ではなく市場側から物事を開始し、市場や顧客との交流から得た洞察を企業内にもたらずという点でアウトサイドインの性質を持つ。さらに、市場環境や提供物の変化 (Kindstrom et al., 2015; Sheth & Sharma, 2008) や、顧客からの要求の高まり (Piercy, 2010; Piercy & Lane, 2005) に対処するという戦略的営業への期待は、探索的情報収集や、動的で未来志向な市場感知能力と合致している。

2.3 新製品・サービス開発への顧客関与と顧客の取捨選択

新製品・サービス開発への顧客関与とは、新製品・サービス開発プロセスにおいて顧客が活発に貢献することを意味する (Greer & Lei, 2012; Keszey & Biemans, 2016)。顧客は情報源あるいは共同開発者として開発プロセスの各段階に関与する可能性が考えられる (Chen et al., 2021; Fang, 2008; Lin & Huang, 2013)。例として、新製品についての革新的アイデアの提案、開発に必要な専門知識の提供、開発された製品へのフィードバックが挙げられる。

顧客関与を成功裏に実現するためには、営業組織が適切な顧客を選択し (Greer & Lei, 2012; Keszey & Biemans, 2016; Lagrosen, 2005; Petri & Jacob, 2016)、企業内および企業-顧客間の様々な軋轢を調整することが (Oinonen, Ritala, Jalkala, & Blomqvist, 2018) 必要である。しかしそれだけではなく、不要な関係を終結できることも重要である。なぜなら、不要な関係の終結によってリソースを解放し、効果的に再利用できるからである (Zaefarian, Forkmann, Mitrega, & Henneberg, 2017)。深く密な関係はイノベーションを支持する一方で、関係を十分に活用するために必要な集中力の持続範囲には組織的限界があるため、その限界を超えて多数の密な関係を構築することは企業に悪影響をもたらす可能性がある (Ford, Verreynne, & Steen, 2018)。

2.4 営業組織の多様性

戦略的営業についての研究は、営業組織研究の一部である。しかし、戦略的営業への進化について考える際には、営業組織だけでなくマーケティング組織についても言及する必要がある。なぜなら、営業とマーケティングの関係は相互依存的で (Dewsnap & Jobber, 2000), それぞれの役割は営業とマーケティングの間のダイナミクスに左右される (Malshe & Biemans, 2014) からである。

戦略的営業への進化が起きる前には、マーケティングが戦略策定、営業が戦略実行を担うという分業構造があったと言われている (Homburg, Vomberg, Enke, & Grimm, 2015; Homburg, Workman, & Krohmer, 1999; Terho, Haas, Eggert, & Ulaga, 2012)。その従来の営業とマーケティングに関して様々な「配置(configuration)」の存在が確認されている (Biemans et al., 2010; Homburg et al., 2008)。「配置」とは、営業とマーケティングの機能的分離、役割、責任、情報共有の仕方、志向の組み合わせを意味する。従って、従来の営業から進化した戦略的営業が単一的であるとは考えにくい。

Homburg et al. (2008) は、5種類の配置を特定し、その中でマーケティングが高い市場知識、営業が長期志向を持っているような2種類の配置が市場成果と財務成果に関して特に優れていると主張した (図1)。それに対して B2B 企業に限定して調査した Biemans et al. (2010) は、4種類の配置を示した (図1)。ただし、彼らは進化論を唱え、営業支配的でマーケティングとは全く統合されていない段階から、部門として確立した両者が共同で計画から実行までの一連のプロセスに取り組む段階まで、直線的に進化すると主張した。進化の初期段階ではマーケティングが策定した戦略が存在しないため、営業が提供する価値に一貫性がなく、個別の顧客に強く焦点が当てられているが、マーケティングが部門として確立するにつれ、マーケティングの策定した戦略に営業が従うようになる。最終段階では、顧客にとっての価値のデザイン・構築・提供の全てにおいてマーケティングと営業が協力し、市場の潜在・新興ニーズに大きな関心が払われるようになる。

これらの配置の種類を特定した先行研究は、営業とマーケティングの従来の分業構造を前提としており、戦略的営業の議論は取り入れていない。しかし、営業とマーケティングの配置が異なれば、顧客ニーズへのアプローチにも違いが生じるはずである。従って、自社と市場の将来を見据える長期的視点を持ち、どの顧客のどのニーズに着目すると今後の事業に大きな利益があるかを現場の知見に基づいて見極めることを目指す組織の在り方にも多様性があるはずである。本研究は、営業組織は単一的ではないことを踏まえて、企業がどのように戦略的営業組織を構築し、その際にどのような制約に直面するのかを把握するためのインタビューに取り組む。

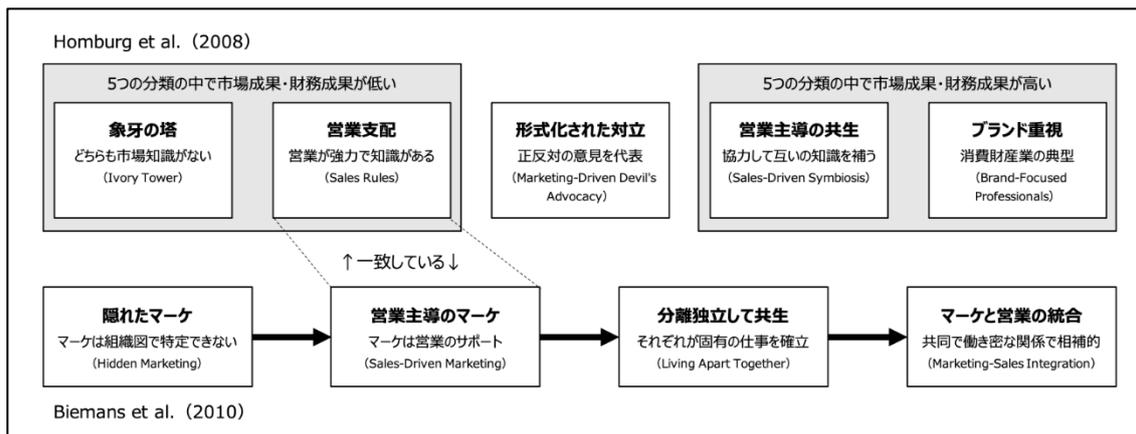


図 1：営業とマーケティングの配置の多様性

3. インタビューの実施

調査対象の企業は、IT サービス業界の中で異なる営業組織の配置を比較できるように選択した (Palys, 2008)。また、事例を掘り下げ、深く理解することのできる柔軟性を確保するために、非構造化インタビューを選択した (Bryman, 2016)。インタビューを行った IT サービス企業の情報は表 1 の通りである。

表 1：インタビュー実施情報

	会社概要	事業内容 (各社 HP より)	情報提供者	時間
企業 A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本企業 ・ 売上高シェアは日本の IT サービス市場の上位 6 位以内 ・ 顧客数は約 6500 社 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術研究, ICT コンサルティング, ソフトウェア開発, システム・インテグレーション, ネットワークサービス, アウトソーシングサービス 	・ CEO	・ 2 時間
			・ 事業戦略推進本部長	・ 2 時間
			・ 事業戦略推進本部部長 ・ 事業戦略推進本部メンバー3 名	・ 1 時間
企業 B	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル企業 ・ 約 30 年前に日本法人設立 ・ 顧客数は約 9000 社 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンピュータソフトウェアの開発販売, 教育ならびにコンサルティング (かつてはパッケージソフトウェアの開発と提供が売上の 9 割を占めていたが現在は IT ソリューションの開発と提供が中心) 	・ CEO (日本法人)	・ 2 時間
			・ セールスエンジニア (日本法人)	・ 1 時間
			・ 営業担当者 (日本法人)	・ 1 時間
			・ 新規事業開発担当者 (グローバル)	・ 1 時間
企業 C	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル企業の日本法人 ・ 約 35 年前に日本法人設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソフトウェアおよびクラウドサービス, デバイスの営業・マーケティング (開発はグローバル本社のみで行う) 	・ 営業担当者	・ 2 時間

企業 D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 約 10 年前に日本企業とグローバル企業の日本法人が統合し現在は株式の過半数をグローバル企業が保有 ・ 顧客数は約 300 社 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IT サービス, コンサルティング, ビジネスソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ・ イノベーションネットワーク担当者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 時間
企業 E	<ul style="list-style-type: none"> ・ グローバル企業 ・ 約 20 年前に日本法人設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ クラウドアプリケーションおよびクラウドプラットフォームの提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・ HR 部門 HR 開発担当者 (グローバル) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3 時間
			<ul style="list-style-type: none"> ・ CMO (日本法人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2 時間
			<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業担当者 (日本法人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1 時間

4. インタビューの結果

本節では、市場感知能力の源泉がどこにあるか、新製品・サービス開発に関与する顧客の取捨選択を行う基準、新製品・サービスの横展開へのアプローチについてインタビューの結果を整理する。表 2 では、企業の中で市場感知能力がどこに培われているのか、新製品・サービス開発への顧客関与を主導する組織はどこか、新製品・サービスの横展開を主に担う組織はどこかをまとめている。

表 2：インタビューの結果

	市場感知能力の源泉	顧客関与を主導する組織	横展開を担う組織
企業 A	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 ・ 事業戦略推進本部 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 ・ 事業戦略推進本部
企業 B	<ul style="list-style-type: none"> ・ CIO, CTO (新規事業開発部門) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CIO, CTO (新規事業開発部門) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存事業のマーケティング組織が横展開の戦略を策定し、営業組織が実行する
企業 C	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケティング組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケティング組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケティング組織が横展開の戦略を策定し、営業組織が実行する
企業 D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 横展開は目指さない
企業 E	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業組織が主導するがマーケティング組織が手厚い支援を行う

4.1 市場感知能力の源泉

インタビューの結果、市場感知能力の源泉が営業組織にある場合と、営業組織以外にある場合の 2 つを識別することができた。第一のタイプは顧客の要望にきめ細やかに対応

してきた背景を持つ企業 A、企業 D、企業 E であり、第二のタイプは強力なパッケージソフトウェアをベストプラクティスとして市場に展開してきた背景を持つ企業 B と企業 C である。

第一のタイプの特に企業 A と企業 D は、既製品のソフトウェアを導入する場合でも、顧客が求めるシステムをゼロから作り出す受託開発の場合でも、顧客と接する営業担当者やエンジニアが顧客の要望に基づいてカスタマイズを行っていた。従って、個々の営業担当者にどの顧客のどのニーズに着目すると今後の事業に大きな利益があるかを見極めるために有用な知識や経験が蓄積される。企業 E の場合は、必ずしもカスタマイズは行わないが、納入するシステムと顧客の業務が適合し、最終的に顧客の課題を解決できるような価値提案と納入後のフォローを強みとしていた。従って、企業 A、企業 D、企業 E では市場感知能力の源泉が営業組織にあった。

一方の第二のタイプでは、まず初めにマーケターとエンジニアが市場調査・企画・販売戦略立案・開発を行い、最終的に営業が販売する。この場合、マーケターとエンジニアの意思を汲んで効率的に販売できるように営業プロセスの精緻化・標準化が進む。企業 B では、営業の役割は非常に限定的で形式化されている。営業担当者の役割は、定められたフローに従って担当する製品を販売することである。新製品・サービス開発に取り組む部門は、トップマネジメント直属の組織として独立し、さらに地理的に隔離されている。これにより、顧客との協力によって新たな価値を生み出すことに集中できる。企業 B では既存事業の営業活動を通じて新製品・サービス開発の機会を見出すことはほとんどなく、基本的にはチーフイノベーションオフィサー（以下 CIO）とチーフテクノロジーオフィサー（以下 CTO）が日々行なっている顧客企業のトップマネジメントとの面会を通じて見出している。従って、市場感知能力が培われているのは CIO や CTO などのトップマネジメントである。企業 C でも、新製品・サービスを開発する場合、技術ベースで市場を見ることが、トレンドを把握することができるマーケティング担当者が市場のニーズを拾い、企画をスタートさせ、最終的に世界的に標準化されたプロセスに従って営業担当者が販売していた。従って、企業 B と企業 C では、営業組織は形式化された役割を果たしているため、市場感知能力の源泉ではなかった。

4.2 新製品・サービス開発に関与する顧客の取捨選択

先行研究では、新製品・サービス開発に関与する少数の適切な顧客を選定する必要性が指摘されていたが（Lagrosen, 2005）、インタビューを通じて適切な顧客の基準が明らかになった。例えば企業 A の場合、第一に顧客企業の経営者が IT を通じて自社の事業に付加価値を与えることを目指していること、第二に顧客企業から提供される業務知識が企業 A にとって有用であることが適切な顧客の基準として挙げられる。

企業 B では、顧客の声を取り入れながら開発を行わなければ、顧客が望むものは生み出せないという考えに基づき、必ず顧客と共同で新製品・サービス開発に取り組んでいる。

そのような企業 B における正しい顧客の基準は次の 2 点である。第一は、説得力のある企業であること。つまり、その顧客がある製品・サービスを欲しいと言えば、その業界の大抵の企業が同じものを欲しいと言うことが想像できるような企業である。通常そのような企業は業界のトップ 3 に入ることが多い。第二は、企業 B とのプロジェクトに取り組むことが重要な新規事業開発であることを担保できるような役員クラスのリーダーが選出されている企業であること。企業 B 側は CIO や CTO の下でリソースを集中させるため、顧客企業側もそれに見合う役職のリーダーとリソースを提供することを求めている。加えて、企業 B の新製品・サービス開発のサイクルは短く、プロジェクトが成功したかどうかの判断は 3 ヶ月で行う。3 ヶ月の間はプロジェクトを成功させるために可能な限りのリソースを投入するが、3 ヶ月が経過して失敗と判断されれば打ち切りである。

企業 D においても、IT が自社の収益に大きく寄与することを理解し、広い視野を持っている経営層にアプローチできるような企業だけを適切な顧客としている。そうでなければ、顧客企業の経営判断や業務改革と直接関係するような大規模なニーズを見出すことができないからである。

これらの基準は、顧客と協力して価値創造するためには、高いモチベーションと責任を持ってプロジェクトにコミットメントする顧客が選定されるべきである (Petri & Jacob, 2016) という先行研究の主張と一致している。

4.3 新製品・サービスの横展開

横展開とは、特定の顧客のニーズに応えるために用いた技術や製品・サービスを、他の顧客に対しても適用することにより、単発のプロジェクトだけで終わるよりもコストを減らし、利益を増やすことである。インタビューの結果、横展開への取り組みには複数のタイプが存在することが分かった。特に、横展開するために価値を一般化し、似たようなニーズを持つ顧客グループの特定を行うプロセスに注目すると、2つのタイプに大別される。すなわち、営業による顧客への個別対応から出発して一般化を目指すタイプと、大きな市場とその中のセグメントの定義から出発し、ある程度の広さを持つセグメントに対応するように一般化された製品・サービスを個別顧客に適応させることを目指すタイプである。

まず、企業 A は個別対応から出発するタイプであった。企業 A には営業担当者が自身の豊富な経験と知識に基づいて横展開の可能性を見極め、成功に導いた事例があったが、横展開のための体系的なプロセスを確立した訳ではなく、失敗も多く経験していた。横展開を成功させるためには、最初のプロジェクトで新製品・サービスがもたらす価値を定義することが重要だが、企業 A はこの点に関連して「貢献の見える化」に苦勞しているという。顧客企業の業務のデジタル化を進めるような従来の IT サービスでは、コスト削減の割合などの目に見える数字として IT サービス企業の貢献を表現することができた。しかし、顧客と共にアイデア交換と開発・実験を繰り返しながら新しい製品・サービスを生

み出すようなアプローチの場合には、どの部分に IT サービス企業が貢献し、生み出された新しい価値とは一体何だったのかが曖昧になってしまう。顧客からの評価を得るという点でも、次の顧客に横展開するという点でも「貢献の見える化」が重要な課題であると企業 A は認識している。

次に、企業 B と企業 C は広い市場セグメントの定義と一般化された製品・サービスから出発するタイプであった。強力なパッケージソフトウェアをベストプラクティスとして市場に展開してきた背景を持つ企業 B と企業 C に関しては、パッケージソフトウェアが提供する価値を繰り返し具体化・明確化してきた経験から、多数の顧客の共感を得ることのできる一般化された価値を定義する能力も培われているようである。横展開の手順としては、顧客になる見込みのある売上規模の企業リストをマーケティングが作成し、訪問すべき顧客候補リストまで絞り込んで営業に引き渡すセールスファネルの手順が行われている。製品・サービスを展開する先を検討する際に、その候補企業が製品・サービスを使う可能性があるかどうかではなく、購買力があるかどうかを最初に判断しているようである。この場合のリスクとして、個々の顧客に特有の状況を捉えておらず、結局誰の課題も解決せず、誰のニーズも満たさない可能性がある。

具体例として企業 B の横展開のプロセスを説明する。開発された新製品・サービスは、既存事業を取り扱うマーケティング部門、その後営業部門に引き渡される。マーケティング部門では他の事業とのシナジーを生み出したり、カニバリゼーションを回避したりするための戦略を策定し、営業部門が戦略に従って最終的な顧客獲得を担当する。営業の活動は非常に細かく管理されている。例えば、フェーズごとに顧客に確認しなければならない事項などが決められ、それを確認しなければ次のフェーズに進むことや、セールスエンジニアなどの専門家の支援を受けることができない。セールスエンジニアとは、パッケージソフトウェアの中のさらに細かく分けられた機能（e.g. 企業資源計画システムの中の人事や会計）や業界（e.g. 自動車、食品）を専門的に担当する、営業担当者と技術者の中間のような職種である。さらに、営業活動を支援するような成功事例や最新事例の整理・共有を行う人材が豊富に存在している。企業 B では、広告塔として Web やチラシに掲載されたり、イベントで講演をしたりしてくれる顧客の案件をリファレンスと呼んでいる。リファレンスになる案件は、販売戦略に従って事前に定められたキーワードに合致するような案件であり、顧客担当営業、マーケティング担当者、運用保守担当エンジニアによって決められる。マーケティングと運用保守の担当者にはリファレンスを作ることが重要業績評価指標（以下、KPI）として設けられている。この充実したリファレンスが横展開を促進している要素のひとつである。

企業 D に関しては、多数の顧客への横展開を目指さず、深い関係を構築することができ、大きな利益を生むような顧客企業だけに取引数を絞り込む方針を立てていた。今まで取引を行ってきた顧客であっても、利益に貢献しない場合には徐々に関係を解消し、約 300 社の顧客を約 30 社まで絞り込もうとしている。少数の顧客に深く入り込み、その顧

客内でのアップセルやクロスセルを実現することが重視される。

企業 E に関しては、クラウドアプリケーションおよびクラウドプラットフォームの提供という事業内容は、強力なパッケージソフトウェアを展開する企業 B と企業 C に近いが、個別の価値創造と横展開による効率的な利益獲得の両方で成功を収めていた。企業 E はまだ自社が十分な顧客を開拓していない業界で事例になる協力的な顧客を特定し、魅力的な成功事例として紹介するために手厚い支援を行っていた。横展開が成功した理由は第一に、最初のプロジェクトで生み出された価値が何かを徹底して考え、顧客に対してアピールすべき価値は何かを明確化できた。第二に、最初の顧客と同じニーズグループの顧客にアプローチできた。第二の点については営業による顧客グループの特定だけに留まらず、顧客が自社の成功体験を他の企業に共有して顧客を増やすことの支援も行なった。

5. 日本の IT サービス企業の事例

自社と市場の将来を見据える長期的視点を持ち、どの顧客のどのニーズに着目すると今後の事業に大きな利益があるかを現場の知見に基づいて見極めるために、市場感知能力を備えた戦略的営業が提唱されていた (e.g. Piercy & Lane, 2010)。しかし、第 4 節で示したように、現実世界では必ずしも 1 つの組織の形態が最適解として存在する訳ではないことが分かった。そこで本節では、企業 A に着目し、どのように戦略的営業組織を構築しようかと試み、どのような困難に直面したのかを詳しく確認する。企業 A を選択した理由は、営業組織が社内において強力な影響力を持ち、製品と市場の両方について豊富な知識があるという特徴が、日本企業における典型的な営業組織 (石井・嶋口, 1995; 小林・南, 2004; 山下ら, 2012) と合致しているため、分析を通じて多くの日本企業にとって有用な知見を得ることができる (Palys, 2008) と考えたからである。

5.1 企業概要

企業 A は日本の IT サービス企業で、売上高のシェアは日本の IT サービス市場の上位 6 位以内である。50 年以上前に設立された IT サービス市場においては老舗の企業で、事業領域は技術研究、ICT コンサルティング、ソフトウェア開発、システム・インテグレーション、ネットワークサービス、アウトソーシングサービスと多岐に渡り、対応する顧客数は約 6500 社で、金融機関、医療機関、製造業、地方公共団体など種類も様々である。事業本部は顧客の産業と地域の 2 つの軸で分けられており、各事業本部内にはそれぞれ営業部門とエンジニア部門が含まれている。各事業本部には資料作成やキャンペーンの実施とそれに基づく顧客候補リストの作成などを行う営業のサポート部門は存在し、その部門がマーケティング部門として位置付けられていたが、基本的には営業部門が強力で、製品と市場に関して最も豊富な知識を備えていた。

企業 A は、顧客の要望にきめ細やかに対応してきたバックグラウンドを持ち、顧客が求めるシステムをゼロから作り出す受託開発の事業の場合は当然だが、既製品のソフトウェアを導入する場合でも、顧客と接する営業担当者やエンジニアが顧客の要望に基づいてカスタマイズを行ってきた。過去約 50 年の間には、何度もイノベーションを起している。例えば 1980 年代には付加価値ネットワーク（以下、VAN）事業に参入し、食品・日用品業界において VAN サービスを立ち上げた。1990 年代には、VAN 事業を活用して通信カラオケサービスを立ち上げた。ソフトウェア開発の分野においても、金融機関向け情報システムや地方公共団体向け情報システムなど、いくつかの自社開発パッケージソフトウェアを保有している。

5.2 マーケティング的視点を営業に取り入れる必要性

企業 A は今まで「顧客のニーズに合わせて何でもできる」ことを自社の強みと考えてきた。しかしチーフエグゼクティブオフィサー（以下、CEO）によると、サーバや PC などの販売したいモノがある訳ではなく、ある程度顧客のデジタル化が完了した現在、営業担当者は何を売るために何を顧客に訴えれば良いのか分からない状況に陥る危険がある。そのため、今までマーケティングの機能や部門に対して懐疑的な態度を示す傾向にあった営業担当者も、その危険を回避するためにマーケティングによって市場状況の適切な理解と営業活動の指針が示されることの必要性を感じているという。

一方で企業 A ではこれまで、営業担当者やエンジニアが自身の豊富な経験と知識に基づいて横展開の見込みのある技術を特定し、それが大きな利益をもたらすという成功事例を経験してきた。企業 A は多くの成功事例を生み出してきたが、体系的なプロセスが存在している訳ではなかった。例えば、研究所の技術者から始まる新しい製品やサービスの開発に関しては、まず初めに技術者の目線で見込みのある要素技術を開発し、営業部門の責任者や営業担当者に対するプレゼンテーションなどの形をとって社内へ情報発信を行う。この情報を受け取った営業部門の責任者や営業担当者の中で、自身の持つ顧客のニーズや競合の動向などの市場についての情報と結び付けて、製品化の可能性を見出すことができた人物がいた場合に、買い手となる顧客を探す活動に取り組み始める。あるいは、営業担当者から始まる新しい製品やサービスの開発プロセスでは、営業担当者は自身の扱う顧客からヒアリングした要望や課題の共通点に気付くなどの経験に基づいて新製品・サービスの需要の仮説を立て、自身が所属する事業本部の本部長の許可を得て開発に取り組んだり、興味を示した顧客と共に実験を行ったりする。しかし、どのプロセスを辿ったとしても、必ずしも全てのプロジェクトで即座に利益が出るほどの横展開が可能になる訳ではなく、1年以上経過してから成果が出た場合や、未だに成果が出ていない場合もある。インタビューによると、セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングのような基本的なマーケティング活動によって体系的に顧客関与に適した顧客の選定と、その後の横展開の戦略を立てている場合には、成功することが多く、そうでなけれ

ば成功するまでに非常に長い期間が掛かるか、単発のプロジェクトだけで終わってしまう可能性が高い。実際に企業 A には、闇雲に顧客関与と横展開を試みたものの、最初の顧客以外には見向きもされず単発で終わってしまったプロジェクトがいくつか存在したという。研究所においても、利益を生まない技術にリソースを投入するリスクを冒す可能性を下げるために、市場調査の結果と自社の技術的強みに基づいて戦略を立てるマーケティング活動を技術開発に取り組む前に行うべきだという考え方を持つようになった。

これらのマーケティングの必要性を感じた経験から、企業 A では 2018 年 4 月に事業戦略推進本部という部門が立ち上げられた。この部門の主な役割としては、事業部や営業担当者などの狭い視野に囚われない全体を俯瞰した分析、営業担当者が集めてきた情報をまとめたり、研究所と営業担当者を繋いだりすることを通じた横展開しやすいソリューションや要素技術の発見、各事業部が行なっているプロモーション活動の支援などを期待されている。この部門の現在のメンバーは主に、各事業本部の営業担当者や、研究所の技術者によって構成されている。従来の営業部門との役割の棲み分けとしては、新製品・サービスの開発に関しては、最初に同じニーズを抱える顧客グループを特定し、どのような方法で販売を行うのかを検討して戦略を立てる段階までは事業戦略推進本部の役割であり、その後実際にその戦略を修正しながら販売するのは営業部門の役割だと考えられている。既存の製品・サービスに関しては、ある顧客で導入したものを同じ顧客でさらに数量を増やして販売する可能性や、同じ業界の別の顧客に横展開する可能性を検討して実行するのは営業部門の役割だと考えられている。しかし、現時点ではまだ体系的な棲み分けはできていない段階だという。

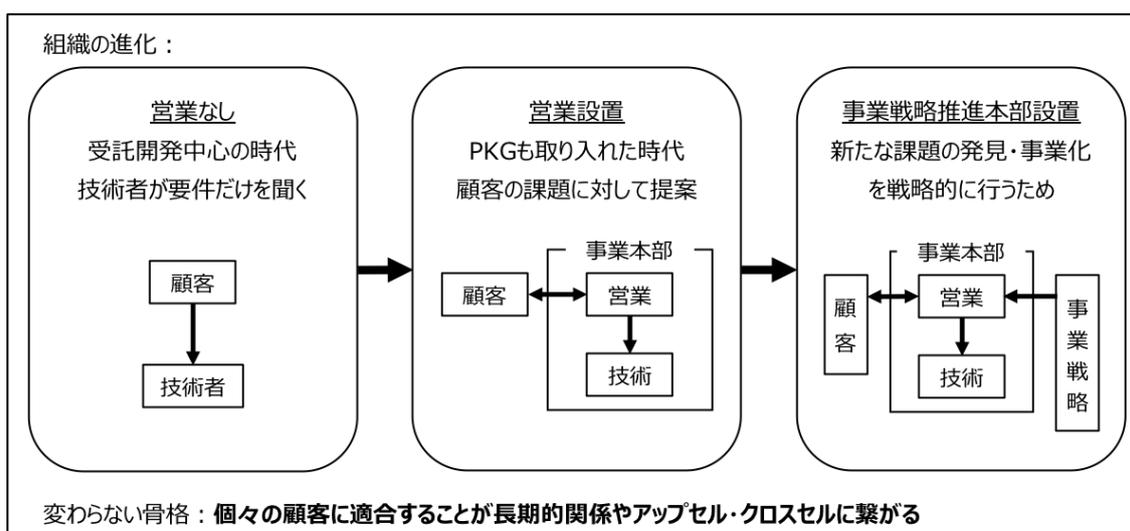


図 2：企業 A の組織の進化

さらに、企業 A は中期経営計画の一部として、顧客とのコラボレーションや新たな事業の創造を通じて成長を続けるために、2つの戦略的方針を掲げている。1つ目は製品軸

で、顧客のニーズに先回りしたり、共通ニーズをまとめたりすることで新たなソリューションを創造し、横展開に取り組むという方針である。2つ目は顧客軸で、顧客内シェアを拡大するために新たな製品・サービスの提案や、戦略パートナーに設定した顧客とのコラボレーションに取り組むという方針である。この方針に基づいて KPI を新たに設定し、横展開を見据えた個別対応に現場従業員が取り組むように管理をしている。KPI の内容としては例えば、新製品の開発制度の1年間の申請件数などが挙げられる。しかし、当然のことながら従来の受注、売上、利益に関する数字目標も設定されている。新しいものを生み出す取り組みの成果は即座に数字に反映されないため、既存事業と新規事業の取り組みのバランスが問題となる。目先の数字目標達成と将来のための投資のバランスを判断するのは、各事業本部の本部長である。彼らは役員も兼務しているため、トップマネジメントが直接判断を下していることになる。営業担当者や比較的現場に近いレベルのマネージャーは従来の数字目標の達成を重視してしまう可能性が高い。特に、現時点では既存事業だけで大幅な黒字を達成している部門では新規事業の取り組みへのモチベーションは低い。そのため、事業戦略推進本部は危機感を持つことができるような啓蒙的メッセージの発信や、情報を共有したり、新しい取り組みを表彰したりするようなイベントの開催を行なっている。

5.3 顧客企業の訪問と選定

事業戦略推進本部の設置や2つの戦略的方針の発表と同時期に、営業担当者の訪問先に変化が生じている。その理由は、顧客企業の業務のデジタル化を進めるような従来のITサービスに対して、新たなITサービス、すなわち、何らかの形でITを活用して顧客の事業に付加価値を与えるために顧客関与に取り組むITサービスは、顧客企業の中で対応する人物の立場が異なるからである。従来は情報システム部門を訪問することが一般的だったが、顧客関与に取り組むためには、主に次の2つの訪問先が一般的である。第一の訪問先はCEOやチーフインフォメーションオフィサーである。顧客関与に適切な顧客企業の経営者は、ITの重要性を理解し、ITによってどのように自社の事業に付加価値を与えるのかを検討しているような経営者である。第二の訪問先は「デジタルイノベーション推進室」や「デジタル企画部」といった名称の新設された部門である。このような部門は多くの場合「デジタル技術を用いて何らかの事業変革に取り組みねばならない」と考えたトップマネジメントによって設立され、従来の情報システム部門とは異なり、所属メンバーはマーケティング、営業、経営企画の経歴を持っている。

顧客の選定に関して、企業Aではある顧客の業務知識を得たい場合や、ファーストユーザーとして一定のリスクを背負っても顧客関与をしてもらいたい場合に、その顧客を「アンカーテナント」に設定して赤字に近いぎりぎりの金額まで値下げし、契約を結ぶことがある。契約のモデルとしては、値下げの代わりに顧客からの協力を引き出して完成したものを、企業Aが横展開をする権利を全面的に持つモデルと、横展開することができ

た分だけその顧客に還元するモデルの 2 通りがある。事業本部の戦略として本部長がアンカーテナントに設定するかどうかの決定を下すため、この契約によって営業担当者個人の評価が上がることはないが、横展開に成功すれば数字目標の達成という点で評価される可能性がある。

5.4 工場の異常検知ソリューションの例

企業 A は自動車用半導体・電子デバイス部品の製造販売を手がける顧客企業と共に、AI 技術を活用した工場における異常検知ソリューションを開発・導入し、生産ラインの無停止に向けた製造技術の確立に取り組んだ。この工場では、生産工程のほぼ全てが自動化されており、製造装置が安定稼働を続けることが生産力の維持・向上に繋がっていた。そのため、装置の故障に繋がる異常をいかに迅速かつ正確に検知し、対処できるかが重要であった。このプロジェクトで生み出された価値とは、AI 技術の機械学習を活用した、誤検知の発生率の極めて低い正確な異常検知ソリューションである。この異常検知のノウハウは、他の生産ラインへの横展開が可能であり、このソリューションを導入した最初の工場以外にも、この顧客が所有する日本国内および海外の工場へ導入が進められた。

この例では、2 段階に分けて顧客関与が行われている。第一段階は最初の異常検知ソリューションの開発、第二段階は自動車用半導体・電子デバイス部品の製造販売を手がける顧客企業への導入である。そもそも、この IT サービス企業が異常検知ソリューションの開発に取り組んだきっかけは、長年製造業に携わってきた営業担当者が、自身の経験・知識と、最近の AI 技術および IoT 技術のトレンドを踏まえて、工場で生産ラインの異常を検知するシステムの開発が可能であり、それは非常に多くの顧客に展開できるだろうと仮説を立てたことであった。その営業担当者は工場での実証実験に協力してくれる顧客を見つけ、部門長の許可を得てエンジニアと共に開発に取り組んだ。しかし、実験の成果は得られたものの、その顧客は異常検知ソリューションの最初の買い手にはならなかった。その後も買い手を探し続けたが見つからず、その営業担当者は別の部門に異動してしまった。開発から約 1 年が経過した頃、自動車用半導体・電子デバイス部品の製造販売を手がける企業から異常検知ソリューションについての問い合わせがあり、別の営業担当者の下で商談に繋がった。偶然に買い手が見つかるまでの長期間、異常検知ソリューションのアイデアが破棄されることなく企業 A 内で保有されていたことが、この事例の重要な成功要因である。第二段階の導入においても、顧客企業が顧客関与を通じて果たした役割は、実験・検証のために必要なデータ等の提供やフィードバック、製造装置へのセンサー取り付けのための技術的協力であった。

6. 考察：企業 A の抱えるジレンマ

まず、企業 A の営業には顧客のニーズを深掘りして潜在的課題を見出せるような能力

が培われていた。なぜなら、営業担当者は個々の顧客の要望にきめ細やかに対応してきたバックグラウンドがあるため、外部から収集した顧客や競合などの市場に関する情報や、内部の技術者や他部門から寄せられた情報と、それらの情報を繋いだり、顧客の要望を叶えるために必要な登場人物を繋いだりするスキルが営業に蓄積されていたからである。顧客のニーズを深掘りする能力があれば、顧客の事業に付加価値を与えるようなユニークな価値を創造することができる。この能力がなければ、ニーズの深掘りではなく、技術的要件を満たすだけのような、本質的な課題の発見や解決はしていない、顧客にとって都合の良い御用聞きに過ぎない存在になってしまう可能性や、生み出すソリューションが既存の製品・サービスの延長上に留まり、革新的にならない可能性がある。

一方で、企業 A は必ずしも横展開に成功していないことから、本論文で定義した市場感知能力、すなわち自社のビジネスエコシステムから集めた情報に基づいて、将来の市場の進化を予測し、新しい機会を発見する能力 (Mu, 2015) が備わっているとは言えないことが分かる。上述した工場の異常検知ソリューションの例では、自身の経験・知識と市場のトレンドを踏まえ、多くの顧客に横展開できるという仮説を立てて新製品・サービス開発への顧客関与に取り組み始めていた。このように営業が将来を見据えて新たな価値を創造することができたという点だけを見ると、営業に市場感知能力が備わっているようにも見える。では、どの点が先行研究の示す戦略的営業組織に備わる市場感知能力と異なるのだろうか。

筆者は、価値の一般化と、似たようなニーズを持つ顧客グループの特定を行うプロセスの違いを生んでいると考える。横展開の可能性のある顧客グループの特定は、営業によって、営業の保有する顧客リストの中から選定される。これは、市場感知能力の想定する「自社のビジネスエコシステム」や「将来の市場」よりも狭い範囲である。そのため、必ずしも横展開が成功しないという事態に繋がる。従来の営業の狭い視野が残り、広い範囲から顧客を取捨選択するよりも、既存顧客との長期的関係の構築、アップセルやクロスセルが重視される。一方、多数の顧客に適用するために一般化された価値であっても、顧客への適合度合いに関する問題が生じにくいという強みもある。

企業 A のように、もともと顧客への個別対応に強みを持っていた企業の営業が進化し、横展開にも注力し始める際に直面する可能性のある問題は、主に 3 点ある。第一は、短期的数字目標の達成とのバランスの問題である。営業には短期的な数字目標があり、基本的にはそれらの目標の達成が優先事項であるため、必ずしもすぐに成果に繋がる訳ではない将来の横展開の戦略・計画について検討したり、行動したりすることは後回しにされる可能性がある。あるいは、順調に短期的な数字目標を達成している場合には、新たに横展開が可能な価値を創造して利益を生む機会を探索する活動の必要性を営業担当者が認識しない可能性がある。第二は、営業担当者が自分の担当する顧客の要望は全て叶えたいと考えるために、顧客を取捨選択できない可能性がある。顧客の絞り込みができない場合、全く横展開の可能性がない顧客の課題解決にリソースが割かれてしまい、横展開の見込

みがある顧客の課題解決が後回しにされてしまうという問題が生じる。第三は、営業が戦略的意思決定に関与している場合があるとはいえ、本来の営業担当者は自分の担当する顧客については詳しいが、顧客や自社の置かれた状況に関して、全体を俯瞰して分析する役割は担っていない。そのため、営業担当者が立てた展開可能な価値についての仮説は、営業担当者の狭いネットワークや偏った経験の中でだけ有力であるように思える錯覚 (majority illusion) に過ぎない可能性がある。

これらの問題への対策として有効だと考えられるのは、個別対応と横展開の取り組みに対する指針となる戦略を策定するような役職または部門を設置することと、一連の活動に関するリスクを営業担当者が負わないために、意思決定にトップマネジメントが関与して後押しすることである。前者に関しては、企業 A は事業戦略推進本部を新たに設置し、各事業本部および研究所から集められた従業員が新たな価値の創造と横展開を行うための戦略を策定している。それらの戦略には営業に対する強制力はないが、営業はその戦略に基づいて行動し、必要に応じて修正をしている。後者に関しては、企業 A では意思決定に各事業および顧客の状況を詳しく把握している事業本部長が意思決定に関与しており、彼らは役員も兼務しているため、トップマネジメントでもある。

7. 結論と今後の課題

従来の営業組織の配置には多様性があり、配置が異なれば顧客ニーズへのアプローチにも違いが生じる。従って、自社と市場の将来を見据える長期的視点を持ち、どの顧客のどのニーズに着目すると今後の事業に大きな利益があるかを現場の知見に基づいて見極めるという目標は同じでも、それを実現する市場感知能力を備えた組織の実現には必ずしも 1 つの最適解が存在する訳ではないことが分かった。日本企業によく見られる営業による顧客ごとのニーズの深掘りとユニークな価値創造が強みの場合には、営業が短期的で狭い視野に囚われずに戦略的意思決定に関与できるようなサポートが必要である。

今後は、定量的調査によって戦略的営業組織の実現形態を分類し、新製品・サービス開発の成果や事業成果の点でどのような差があるのかを明らかにすることができる。

参考文献

- Balboni, B., & Terho, H. (2016). Outward-looking and future-oriented customer value potential management: The sales force value appropriation role. *Industrial Marketing Management*, 53, 181-193.
- Beverland, M., Steel, M., & Dapiran, G. P. (2006). Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 386-394.
- Biemans, W. G., Brencic, M. M., & Malshe, A. (2010). Marketing-sales interface configurations in

- B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183-194.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chen, Y. C., Arnold, T., & Tsai, H. T. (2021). Customer involvement, business capabilities and new product performance. *European Journal of Marketing*, 55(10), 2769-2793.
- Chen, Y. C., Li, P. C., & Arnold, T. J. (2013). Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1181-1191.
- Chen, Y. C., Li, P. C., Evans, K. R., & Arnold, T. J. (2017). Interaction Orientation and Product Development Performance for Taiwanese Electronics Firms: The Mediating Role of Market-Relating Capabilities. *Journal of Product Innovation Management*, 34(1), 13-34.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- de Jong, A., Verbeke, W., & Nijssen, E. (2014). Introduction to special issue: Sales and innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 643-646.
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2000). The Sales-marketing interface in consumer packaged-goods companies: A conceptual framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), 109-119.
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90-104.
- Ford, J. A., Verreyne, M. L., & Steen, J. (2018). Limits to networking capabilities: Relationship trade-offs and innovation. *Industrial Marketing Management*, 74, 50-64.
- Greer, C. R., & Lei, D. (2012). Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 63-84.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference? *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133-154.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1-13.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1-17.
- Kelly, N., Kelliher, F., Power, J., & Lynch, P. (2020). Unlocking the niche potential of senior tourism through micro-firm owner-manager adaptive capability development. *Tourism*

- Management*, 79.
- Keszey, T., & Biemans, W. (2016). Sales-marketing encroachment effects on innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698-3706.
- Kindstrom, D., Kowalkowski, C., & Alejandro, T. B. (2015). Adding services to product-based portfolios An exploration of the implications for the sales function. *Journal of Service Management*, 26(3), 372-393.
- LaForge, R. W., Ingram, T. N., & Cravens, D. W. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3-4), 199-219.
- Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 424-436.
- La Rocca, A., Moscatelli, P., Perna, A., & Snehota, I. (2016). Customer involvement in new product development in B2B: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 58, 45-57.
- Lin, M. J. J., & Huang, C. H. (2013). The impact of customer participation on NPD performance: The mediating role of inter-organisation relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(1-2), 3-14.
- Lin, J. H., & Wang, M. Y. (2015). Complementary assets, appropriability, and patent commercialization: Market sensing capability as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 141-147.
- Malshe, A., & Biemans, W. (2014). The role of sales in NPD: An investigation of the US health-care industry. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 664-679.
- Marcos-Cuevas, J., Natti, S., Palo, T., & Ryals, L. J. (2014). Implementing key account management: Intraorganizational practices and associated dilemmas. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1216-1224.
- Mu, J. F. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- Mu, J. F., Bao, Y. C., Sekhon, T., Qi, J. Y., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 75, 37-54.
- Ngo, L. V., Bucic, T., Sinha, A., & Lu, V. N. (2019). Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 94, 154-161.
- Oinonen, M., Ritala, P., Jalkala, A., & Blomqvist, K. (2018). In search of paradox management capability in supplier-customer co-development. *Industrial Marketing Management*, 74, 102-114.
- Palys, T. (2008). Purposive Sampling. L. M. Given (Ed.) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods Vol.2* (pp. 697-698). Los Angeles: Sage Publications.
- Petri, J., & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business.

- Industrial Marketing Management*, 56, 63-72.
- Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 349-359.
- Piercy, N. F., & Lane, N. (2005). Strategic imperatives for transformation in the conventional sales organization. *Journal of Change Management*, 5(3), 249-266.
- Rollins, M., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2012). Does customer information usage improve a firm's performance in business-to-business markets? *Industrial Marketing Management*, 41, 984-994.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269.
- Storbacka, K. (2012). Strategic account management programs: Alignment of design elements and management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 259-274.
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A., & Nenonen, S. (2009). The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7-8), 890-906.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'- Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrega, M., & Henneberg, S. C. (2017). A Capability Perspective on Relationship Ending and Its Impact on Product Innovation Success and Firm Performance. *Long Range Planning*, 50(2), 184-199.
- 石井淳蔵・嶋口充輝 (1995) 『営業の本質—伝統と革新の相克』 有斐閣.
- 小林哲・南知恵子 (2004) 『流通・営業戦略—現代のマーケティング戦略③』 有斐閣.
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人 (2012) 『日本企業のマーケティング力』 有斐閣.