

Title	営業力強化における社員キャリアパスの実現と顧客満足度向上について：オリジナル調査結果の分析を踏まえて
Author(s)	古野，暁；伊佐田，文彦
Citation	年次学術大会講演要旨集，28：555-558
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11778
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

2 C O 2

「営業力強化における社員キャリアパスの実現と顧客満足度向上について」 —オリジナル調査結果の分析を踏まえて—

○古野暁、伊佐田文彦（名古屋商科大学大学院）

1. はじめに

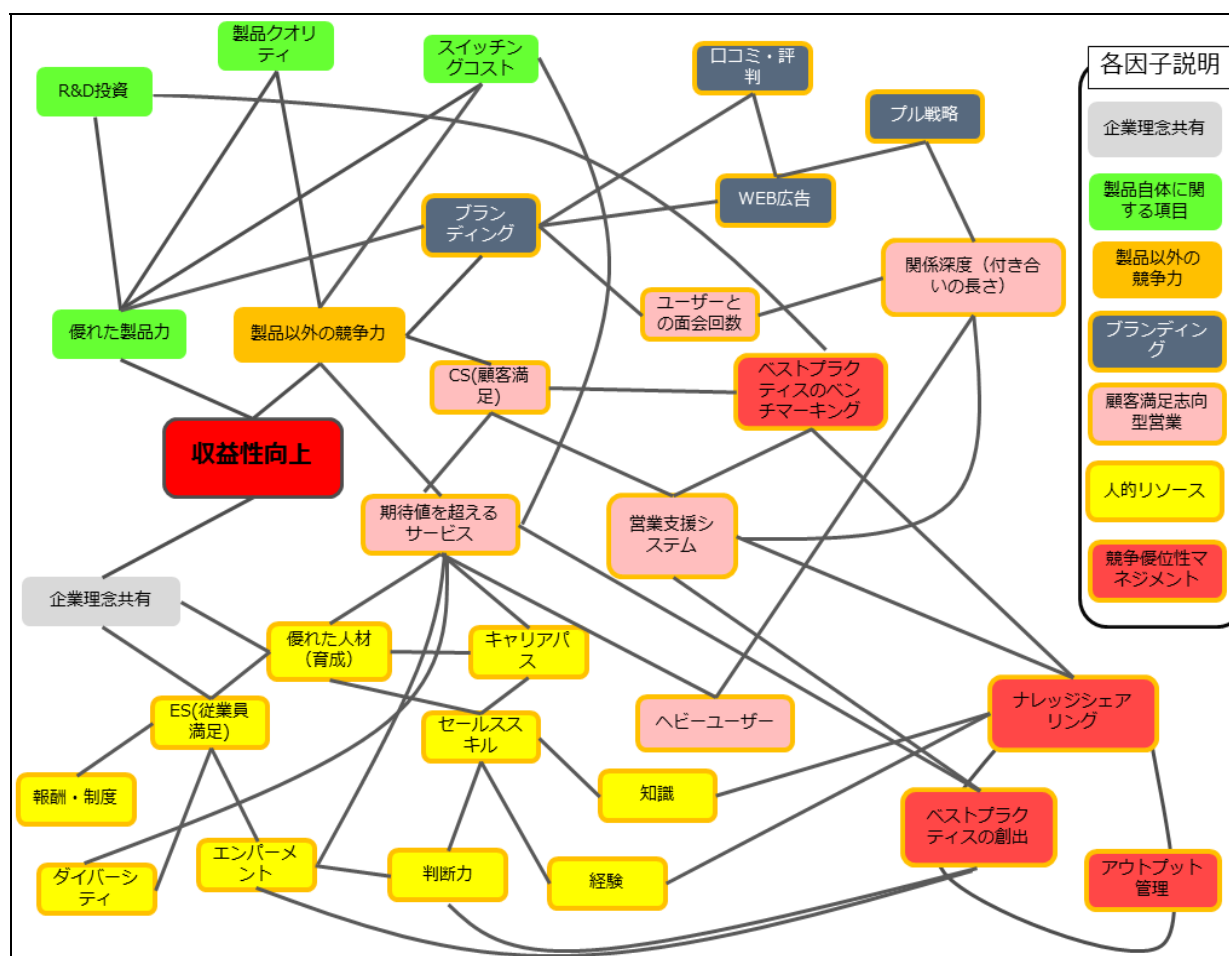
日本でビジネス展開をしてきた新薬開発型医療用医薬品企業の多くは、一般に 10 年前後の期間を経て開発に成功した新薬を launch し、発売後は交際費投入などを交えて、数百億円と言われる研究開発費を複数年かけて回収し、それが革新的な医薬品であれば様々な特許に守られ長期間に亘って利益を享受してきた。利益を再び革新的な新薬の研究開発に分配するというキャッシュフローは、日本市場拡充に比例して医療用医薬品企業の成長曲線を下支えしてきた。しかしながら、欧米医薬品市場の冷え込みにより世界第2位の医薬品市場である日本での競争激化や後発医薬品促進など政府主導の医療費抑制政策といった外部環境の変化を受け、多くの医薬品企業が既存のビジネス・モデルでは競争力を失う可能性を内包している。外部環境の変化に加え医薬品業界がオリジナルで策定した透明性ガイドライン[1]の施行やこれまで習慣化していた接遇行為の自粛などユーザーとの関係の在り方が大きな転換期を迎えている。このようなパラダイム・シフトの超越が必要な状況下で継続的な成長と収益向上を実現する為には、「Market In（営業）の視点でどのような因子が競争優位性を高め、且つイノベーションを発揮する事が出来るのか？」を製造業全般に通じる問題として捉えた上で、筆者オリジナルの市場調査を交えて検討する。

2. Market In（営業）視点での競争優位性を高める因子の先行研究と仮説の導出

筆者はまず先行事例研究を通して、「Market In（営業）視点での競争優位性を高める因子の仮説立て」を行った。その結果、「製品クオリティ」「スイッチングコスト」「ブランディング」「CS（顧客満足度）」「期待値を超えるサービス（顧客満足志向型営業）」の 5 つの因子が関与していると考えられる。因子毎に解説していくと、「製品クオリティ」は、「優れた製品力」の一部であり製品自体が有する特性を示す。「スイッチングコスト」は、単なる価格のみを表すだけでなく、コストパフォーマンスや顧客が実際に製品を手にした上で判断する『（消費者が心の中で抱く）知覚価格』や『（消費者が心の中で抱く）知覚価値』等の意味も含む [2]。「ブランディング」は、製品が持つ真の機能・性質とは別に市場や消費者が製品に対して抱くシンボルであり”ブランディング”は製品自体が有する特性以上に重要なファクターになるケースもある [3]。「CS（顧客満足度）」に関しては、CS を高める活動の中で顧客志向と業績の関係に次のような効能が期待できる。[4] i. 問題解決に必要な情報処理量が高まり、新しい知識・スキルを獲得しなければならなくなり、顧客の問題解決を重視しながら仕事をする人は、そうでない人よりも、新しい知識・スキルが必要となる為、長期間に亘る能力強化が可能。ii. 学習意欲の高い個人ほど、目標達成志向と顧客志向の信念の結びつきが強くなる。売上や利益といった業績目標だけでなく、自己の能力向上という目標を持つときに、顧客の問題解決と自身の目標達成が連動する。iii. 顧客満足度（CS）は、社員満足度（ES）に相関すると言われている為、ES を高める取り組みも重要である。「期待値を超えるサービス（顧客満足志向型営業）」と「顧客満足」の相関性は、前述の通りであり顧客志向・目標達成志向の高い「優れた人材（育成）」ほど「期待値を超えるサービス」を創出する生産性は高まる。「優れた人材」は、セールススキル（判断力、経験、知識）が高くスキル向上に対する意欲も高い。また、「社員満足（ES）」を高める要因となるのは、処遇・会社風土などの「衛生要因」以上に「権限委譲」など「仕事」へ直接関与する要件を満たすことや「社員本人の将来のキャリアパス」を明確化にすることが重要である。上記 5 つの因子に加え、今後の継続的な企業成長に欠かせない因子の一つとして「ダイバーシティ」が注目されている。「ダイバーシティ」導入の効用としては、「コスト」「資源獲得」「マーケティング」「創造性」「問題解決」「システム」のフレキシビリティの 6 つの競争優位

性を生む (Cox and Blake)。「上場企業約 300 社を対象に調べた結果、調査企業を女性管理職の比率によって分けると平均以上の企業グループの総資産利益率は平均以下の2つのグループの利益率を大きく上回った。女性を管理職に多く登用する企業は、利益率が高かった。(経済産業省 (2005))」等の報告があり、企業が競争優位性を高めるためのホットイシューともいえる。

以上の先行事例研究と仮説の導出を踏まえ、競争優位性を高めるための因果関係を次の表に示す。



3. 市場調査実施と結果から導かれるパス解析の検証と考察

筆者は、「Market In (営業) 視点での競争優位性マネジメント優位性を高める因子」で立てた仮説を検証する為に、市場調査を実施した。調査概要は次の通りである。

■対象

製造業に従事している人

■期間

2013年5月6日～2013年5月24日 (19日間)

■アンケート方法

ウェブ調査による5段階評価 (リッカート方式)

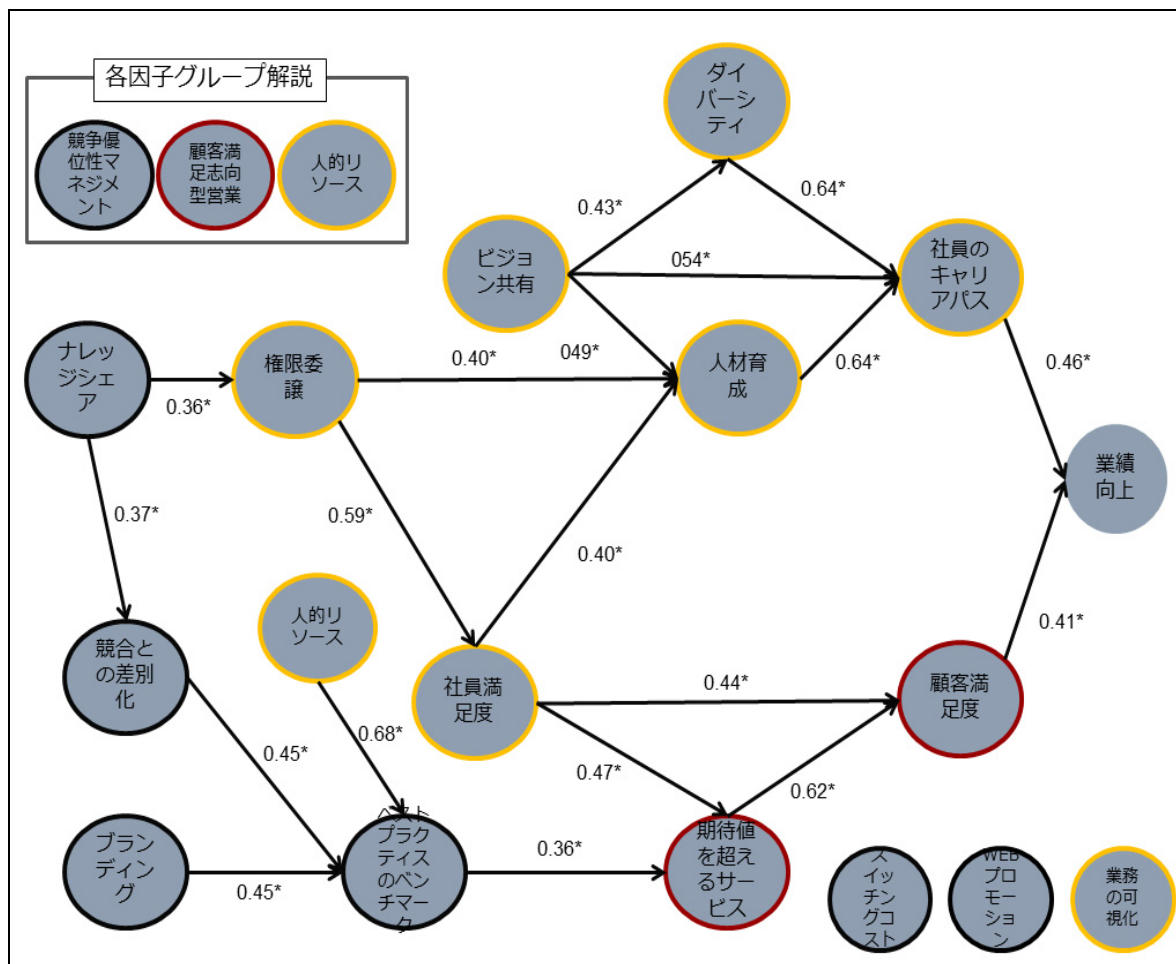
質問総数:50(背景:5、リッカート:43 (内Market In21)、連絡先:2)

■回収アンケート

アンケート総数:92

有効アンケート総数:68

有効アンケートから得られた結果から導かれたパス解析は次の表のようになった。



「Market In（営業）視点での競争優位性マネジメント優位性を高める因子」に対する最も強い相関を示したのは、「社員のキャリアパス」と「顧客満足度」であった。それぞれの因子別の相関性を検証すると、「キャリアパス」を高める因子として、「ダイバーシティ」「人材育成」「ビジョン共有」が相関していた。「ダイバーシティ」「人材育成」の要素を高めた上で、「ビジョンの共有」つまり“会社の理念・経営方針”を模倣出来る人材を保有し、社員の「キャリアパス」を明確にした上で業務を通じてキャリア実現を図ろうとする企業活動が競争優位性向上に繋がる事が分かった。また、一方の「顧客満足度」に直接相関を示した因子は、「社員満足度」と「期待値を超えるサービス」であった。CS（顧客満足）はES（社員満足）に相関するという先行事例での仮説の通り、本調査でも相関を証明する事が出来た。また、「期待値を超えるサービス」に相関を示したのは、「ベストプラクティスのベンチマーク」であり、「競合との差別化」、「ブランディング」との相関を示しほぼ予想通りであったが、更に興味深い結果として「ベストプラクティスのベンチマーク」が『人的リソース』（「ダイバーシティ」、「人材育成」、「キャリアパス」）と「ビジョンの共有」という事前の相関関係では想定しえなかった因子との相関を示した。恐らく、「ベストプラクティス」という競争優位性マネジメント優位性の高い状況を目前にしたケースにおいて、自社がそれを上回る為には「ベストプラクティス」を模倣した上で、自社特有の“何か”を付随させることで模倣困難性を高める事が重要であると考ええる。「ベストプラクティスのベンチマーク」から模倣困難性を高める因子として「競争優位性マネジメントとの差別化」「ブランディング」に加え、自社の「人材」が「会社ビジョン」に基づく付加価値（知覚価値）を与える事でユーザーにとって「期待値を超えるサービス」や「優れた製品」の提供に繋がると調査結果が示唆していると判断した。

4. おわりに

外部環境の様々な変化により医療用医薬品企業をはじめ本邦で製造業を営む企業が、収益を上げる続ける為には、既存のビジネス・モデルを打破とパラダイム・シフトを乗り越え、新たなイノベー

ションが必要とされる時代を迎えている。今回製品以外の視点で競争優位性を高める因子の検討を行ったが、アンケート結果から「キャリアパス」「ダイバーシティ」が「顧客満足度」を高める事が示唆された。「キャリアパス」「ダイバーシティ」等といった最も成果の指標として図りにくい「人的リソース」に対して、各企業がどのように向き合い投資をしていけるかが、今後の企業の継続的成長のカギを握っているのではないかと考える。

参考資料

- [1] 日本製薬工業協会（研究開発志向型の製薬企業 70 社（2013 年 4 月現在）が加盟する任意団体）が、2013 年度より「製薬産業が、医学・薬学をはじめとするライフサイエンスの発展に寄与していること、及び企業活動は高い倫理性を担保した上で行われていることについて広く理解を得ること」を目的に会員会社の活動における医療機関等との関係の透明性を明文化したもの
- [2] 山本昭二（2007）「サービス・マーケティング入門」日本経済新聞出版社
- [3] 余田拓郎（2006）「営業を科学する-B2Bブランディングのすすめ」一橋ビジネスレビュー第 54 巻第 1 号 pp70-83.
- [4] 松尾睦（2006）「営業を科学する-経験からの学習」一橋ビジネスレビュー第 54 巻第 1 号 pp6-27.
- [5] 新井みち子（2010）「ES 調査とそれに基づく組織改革」日本労働研究雑誌