

マーケティング・ケイパビリティと  
セールス・ケイパビリティの文献レビュー：  
販売現場の実証調査に向けたモデル構築

A Literature Review on Marketing and Sales Capabilities：  
Building a Research Model for an Empirical Survey on the  
Role of Front-line Sales Organizations

木 田 世 界  
Sekai KIDA

ヘラー・ダニエル・アルトゥーロ  
Daniel Arturo HELLER

サービス経営学部研究紀要 第38号

2021年(令和3年)7月31日抜刷

西武文理大学

# マーケティング・ケイパビリティと セールス・ケイパビリティの文献レビュー： 販売現場の実証調査に向けたモデル構築

## A Literature Review on Marketing and Sales Capabilities： Building a Research Model for an Empirical Survey on the Role of Front-line Sales Organizations

木 田 世 界<sup>1</sup>  
Sekai KIDA

ヘラー・ダニエル・アルトゥーロ<sup>2</sup>  
Daniel Arturo HELLER

### 要旨

本稿は文献レビューによって、マーケティングやセールスに関するケイパビリティ構築における販売現場の役割を示すモデルの構築を目的とする。まず、マーケティング・ケイパビリティやセールス・ケイパビリティの文献を検討し、先行研究では比較的組織の上位のマネージャーから見た組織プロセスに注目が集まり、顧客に近い販売店舗のような現場における組織プロセスに関わるケイパビリティの貢献が十分検討されていないことを示した。そして、パーソナル・セリングやリテール・マネジメント、サービスマネジメント、戦略論の研究の中から関連する研究にも言及しつつ販売現場の役割に関する実証研究に向けた概念的なモデルを構築した。

### Abstract :

The purpose of this paper is to build a conceptual model on the role of front-line sales organizations in enhancing marketing and sales capabilities by reviewing the relevant literatures. First, we examined the literatures on marketing capabilities and sales capabilities. We found that previous research tended to focus on organizational processes from the perspective of upper managers in an organization. As a result, the contribution to capability enhancement by sales organizations such as sales outlets and dealerships has not been fully considered. We constructed a model for empirical research on the role played by sales organizations, using related research on personal selling, retail management and strategy.

[キーワード]

マーケティング・ケイパビリティ、セールス・ケイパビリティ、戦略、販売組織

Keywords : Marketing Capabilities, Sales Capabilities, Strategy, Sales Organizations

---

<sup>1</sup> 西武文理大学サービス経営学部所属

<sup>2</sup> 中央大学国際経営学部所属

## I. はじめに

近年、少子高齢化や国内市場の成熟化に伴い多くの業界において製品の販売は激しい競争に直面していると考えられる。このような状況において生き残りを図るため、メーカーによる新製品の開発や改善に加えて、店舗のような販売現場における業務の効率化によるコストの削減や顧客関係の強化やサービスと製品の融合に基づく収益の拡大が必要になり、その実現のために販売現場の組織能力(ケイパビリティ)を高めていく必要がある。

本稿はマーケティングとセールスのケイパビリティ構築における販売現場の役割を示すモデルを構築することを目的とする。構成としては、RVB(Resource Based View)に基づく研究の一環としてのマーケティング・ケイパビリティやセールス・ケイパビリティの文献を検討し、問題提起を行う。そして、パーソナル・セリングやリテール・マネジメント、サービスマネジメント、戦略論の研究の中から関連する研究にも言及しつつモデルを構築する。

## II. マーケティング・ケイパビリティとは何か

マーケティング・ケイパビリティ(以下、MC)とは、「企業が顧客のニーズを競合よりもよく理解し予測しその提供物を顧客に適切にリンクさせる能力」を表し、「顧客の複雑な特定のニーズの束を理解し、競争において製品差別化を実現し、抜きん出たパフォーマンスを実現するために有形・無形の資産を用いる能力」と定義されている(Mu, 2017, p.555)。

MCは、(1)戦略的マーケティング・ケイパビリティ、(2)機能的マーケティング・ケイパビリティ・(3)オペレーショナル・マーケティング・ケイパビリティに分けられる。(1)はマーケット

センシング、ターゲティング、ポジショニングなどの会社の方針に関わり、(2)はCRM、顧客へのアプローチ、製品のマネジメントや開発に関わり、inside-out, outside-in, spanningに分類できる。(3)は組織内の個人を貢献させる能力であり、マーケティングの実行に関連する(Kamboj & Rahman, 2015)。

MCの構成要素としては、マーケティングの4P(プロダクト、プライス、プレイス、プロモーション)が挙げられている(Vorhies, 1998)。より具体的には、(1)製品開発、(2)価格決定、(3)チャネルマネジメント、(4)マーケティング・コミュニケーション、(5)販売(セリング)、(6)市場情報の分析・活用、(7)マーケット・プランニング、(8)マーケティング・インプリメンテーションがある(Vorhies & Morgan, 2005)。

MCの効果に関しては、MCは売上の成長や収益性などのパフォーマンスに対してポジティブな効果があるとされている(Suほか, 2013; Songほか, 2005; Vorhies, 1998)。また、顧客満足などの顧客成果を通して財務成果に影響するという研究(Lindblom & Kajalo, 2017)や、顧客満足、従業員満足、社会貢献という非財務成果を通じて財務成果に影響するという研究(Cruz-Rosほか, 2010)もある。

また、MCと成果等の関係におけるモデレーターとしては、産業特性・市場特性・環境変動・環境不確実性が挙げられており(Kamboj & Rahman, 2015)、たとえば市場の変動性(Market Turbulence)が高いとマーケティング・ケイパビリティと成果の関係性が強くなる(Suほか, 2013)とされている。

## III. 問題提起：測定方法と能力を担う主体

マーケティング・ケイパビリティ(MC)の研究に際しては、多くの調査において組織の上位に位置するマネージャーへの質問紙調査(または得点化された構造化インタビュー)が行わ

れており、たとえばトップマネージャー（CEOや社長等）（Cruz-Rosほか, 2010；Suほか, 2013）、マーケティングや研究開発担当副社長（Songほか, 2005）、SBU（Strategic Business Unit）などの事業部門長（Songほか, 2007）などが対象になっている。また、MCをマーケティングに関する資源を効率的に成果に変換する能力と捉え、財務データにおけるマーケティングに関するインプットに対するアウトプットの割合としてMCを計測しているものもある（Nathほか, 2010；Yuほか, 2014；Juほか, 2013）。

以上のような上位のマネージャーへの質問紙を用いた計測方法は一定の有効性はあると考えられるものの、このような質問紙には主に組織トップレベルに関連する組織プロセスに関する質問が中心になり、販売拠点・店舗などの顧客接点に近い下位・現場レベルでの組織プロセスに関する測定を行うことが困難だと考えられる。あるいは、販売拠点ごとに能力の差異がある場合にそれを測定することも困難だと予想される。また、財務データを用いてMCを測定した場合も販売現場の貢献を評価することは難しく、また、組織プロセスそのものではなく財務データを用いてケイパビリティを測ることにに関する疑問もある。

商品の販売については、特定メーカーとは関係のない小売店で販売されることも、直営店舗で販売されることも、フランチャイズなどの方式で系列化された主体が販売を行うことも考えられるが、どの形態においても販売組織はマーケティングにおいて一定の役割を有すると考えられる。特に、直営やフランチャイズなどの方式で特定メーカーの商品を扱う販売組織が存在する場合、それらの販売組織とメーカーを合わせたビジネス・システム全体において競争が行われていると捉えることができよう。たとえば、戦略的マーケティング・ケイパビリティに関しては、主にメーカーが担うことが考えられるが、地域や顧客ごとにどの商品に重点を置くのかを

決定するのは販売組織の役割が大きいと考えられる。機能的マーケティング・ケイパビリティに関しても、地域限定の宣伝広告、顧客との関係構築などは販売組織が主役になると考えられる。オペレーショナル・マーケティング・ケイパビリティとしてマーケティング施策を実行する組織を育てることはメーカーにも販売組織にも求められよう。以上からは、販売組織の中における組織プロセスにも注目してケイパビリティを計測することが必要と考えられる。

#### IV. 販売現場のケイパビリティ

以上のように、マーケティング・ケイパビリティ（MC）の研究においては、上位レベルのマネージャーから見たケイパビリティが注目されていた。しかし、より広く先行研究を見ると店舗レベルのMC、セールス・ケイパビリティに関する研究も少数ながら存在する。

ここではまず、マーケティング、セールス、そして日本においてそれらに関連する言葉としての営業の意味について確認したい。

マーケティングは製品やセグメントへの志向性、長期的戦略的志向性、分析とプロセスへの志向性で特徴づけられる一方で、セールスは顧客への志向性、短期的戦術的志向性、関係と結果への志向性で特徴づけられるとされる（本下・佐藤, 2016）。そしてアメリカではマーケティング部門がマーケティング・リサーチ、セグメンテーション、商品企画、ブランディングなどを、セールス部門は個々の顧客への販売やアフターサービスなどを行い、価格決定やプロモーション、見込み顧客の選別などは両部門が協働するが、マーケティング部門の権限が強い場合が多いとされている。ただし、マーケティングの諸活動とセールスの諸活動は連続的なものともされている（本下・佐藤, 2016）。また、MCの研究においては、MCには販売やアフターサービスなどセールスの活動も含まれており、マ

マーケティングが広い意味で捉えられている (Kamboj & Rahman, 2015)。また、日本における営業は、セールス (販売) 活動を含むが、セールスよりも広く、取引の前後に及ぶ諸活動や、社外の顧客とのやりとりだけでなく社内調整も含むとされている (本下・佐藤, 2016)。

以下では、顧客への販売活動を担う販売組織のケイパビリティに関する研究を検討したい。まず、セールス・ケイパビリティは、販売員らの知識やセールスマネジメント技術、マネジメント計画、コントロールシステムや関連する研修システムによって実現された、販売プロセスにおけるコンピテンシーとされている (Krushほか, 2013)。セールス・ケイパビリティはMCの一部とされている (Rodriguesほか, 2020)。セールス・ケイパビリティは組織レベルの概念であり、販売員などが顧客に対応するプロセスに関わるパーソナル・セリング・ケイパビリティと、それを構築する組織的文脈に関わるセールスフォース・マネジメント・ケイパビリティの2つから構成されるとされている。パーソナル・セリング・ケイパビリティの源泉としては個人の能力が含まれるが、顧客への販売活動が2名以上の販売員により組織的に行われることが多いことから、パーソナル・セリング・ケイパビリティも組織レベルの概念とされている (Cronほか, 2014; Guenziほか, 2016)。

事業部または会社のセールス責任者を対象とした調査では、セールスフォース・マネジメント・ケイパビリティはパーソナル・セリング・ケイパビリティに影響し、パーソナル・セリング・ケイパビリティは顧客成果、市場成果を通じて収益性に影響していること、セールスフォース・マネジメント・ケイパビリティのうち、セールスフォース・ストラクチャリングは収益性に直接の影響を与えることが示されている (Guenziほか, 2016)。

セールス・マネジメント・ケイパビリティについての今後の課題として、①戦略と求められ

るセールス・ケイパビリティの関係性、②販売組織が担う販売以外の諸活動やそれに伴う組織内調整プロセス、そしてセールスの計画、コントロール、動機づけのプロセスなどとの関連性、③モデレーターとなる内的、外的要因の探求がある。①はたとえば、新規顧客獲得を重視した販売戦略と既存顧客を重視した戦略、ソリューションや提案に基づく価値創造型の販売アプローチがあると指摘されている (Guenziほか, 2016)。これらの指摘は、セールス・フォース・ケイパビリティについてマーケティング研究の視点だけではなく、戦略論や組織論、日本の営業研究などの視点から接近することが有効だと捉えることもできる。

また、店舗レベルでのMC (store-level marketing capabilities: SMC) についての研究も存在する。SMCは、小売業者が店舗でのマーケティングのルーティンを顧客価値と財務成果を高める形で実行していく能力を指す (Lindblom & Kajalo, 2017, p. 339)。SMCは、広範かつ独自の品揃えを実現し、顧客のニーズに合わせて変化させるアソートメント・マネジメント・ケイパビリティと、店員の専門性や商品知識に基づき良い顧客サービスを提供するカスタマーサービス・マネジメント・ケイパビリティから構成される。これら2つのSMCは、顧客成果を通じて財務成果に影響することが示されている (Lindblom & Kajalo, 2017)。ここでは今後の課題として、プライシングやプロモーションを含めた包括的なSMCの効果の検討、市場志向との関連性などが挙げられている。

## V. 仮説の設定とモデルの構築

以上では、マーケティング・ケイパビリティの調査においては上位マネージャーから見た組織プロセスに焦点が当てられているため顧客に直に接する販売組織の役割が十分に評価されていない可能性があること、マーケティング・ケイ



パビリティの一部としてセールス・ケイパビリティや店舗レベルのマーケティング・ケイパビリティの調査も行われているが、必ずしも販売組織のケイパビリティを包括的に扱ったものではなく調査の数も限られること、マーケティング研究に限らず戦略論などの視点からの調査も必要と思われることを指摘した。よって、本研究では、以下の2点に関する仮説に基づくモデルを構築する。

- (1)販売組織が持つ様々なセールス・ケイパビリティは、顧客成果および財務成果にどのように影響しているのか
- (2)販売組織が属するブランドの戦略は、販売組織のセールス・ケイパビリティと成果の関係をどのように変化させるのか

## 1. セールスフォース・マネジメント・ケイパビリティの効果

セールス・ケイパビリティは、販売員などが顧客に対応するプロセスに関わるパーソナル・セリング・ケイパビリティと、それを構築する組織的文脈に関わるセールスフォース・マネジメント・ケイパビリティの2つから構成されるとされており、これらはいずれも組織レベルの概念である (Cron ほか, 2014; Guenzi ほか, 2016)。なお、パーソナル・セリング・ケイパビリティはさらに、売上を向上させるセールスマンシップと、顧客との関係を構築し発展させることを表すアカウント・マネジメントの2つに分けられる。

セールスフォース・マネジメント・ケイパビリティは、パーソナル・セリング・ケイパビリティに影響を与える組織的文脈に関わるものであり、

- ①営業組織の人員の適切な配置に関わるセールスフォース・ストラクチャリング、
- ②人材の獲得、育成、定着に関わるタレント・マネジメント、

③販売努力を様々な製品や市場にどのように分配するかに関わるカスタマー・ターゲティングの3つがあるとされる (Guenzi ほか, 2016)。

ただし、本稿では販売組織においても店舗などの顧客に接する現場に近い領域での組織プロセスに注目するため、①のセールスフォース・ストラクチャリングについてはモデルに含めないこととする。また、Guenzi ほか (2016) が今後の課題としてモチベーション側面に注目すべきと指摘したことを踏まえ、②は従業員の育成・定着と動機づけを含む店舗レベルのHRMとして広く捉えることにする。コンピテンス・ベースド・ビューに基づく、一般に組織が活動のプロセスを改善するために構成員の知識を活用する能力はインプットをアウトプットに有効かつ能率的に変換することを促すとされているため (Grant, 1996)、店舗レベルのHRMはパーソナル・セリングの活動を円滑にすると予想される。そこで、

H1：店舗レベルのHRMは、パーソナル・セリング・ケイパビリティに正の影響を与える。

また、顧客をセグメンテーションして優先順序を明確化し、それぞれに適切な販売方策を設定することは資源や労力の有効な配分を高める (Avlonitis & Panagopoulos, 2010)。これは販売員らが時間を有効に使い顧客のニーズを理解し対応することを助けると考えられる。そこで、

H2：カスタマー・ターゲティングは、パーソナル・セリング・ケイパビリティに正の影響を与える。

## 2. パーソナル・セリング・ケイパビリティの効果

セールス組織についての理論的なモデルは、ターゲティングやストラクチャリング、トレー

ニングなどの組織的な取り組みが販売活動のプロセスを促進し、顧客成果や企業にとっての成果（マーケットシェア、利益など）をもたらすとされている。一方で、小売店の研究において顧客成果（顧客満足や顧客ロイヤルティ）と財務成果の関係が有意にならなかったという研究もあり（Pritchard & Silvestro, 2005）、更なる検討を要する。そこで、

H3：パーソナル・セリング・ケイパビリティは、顧客成果に正の影響を与える。

H4：顧客成果は、製品販売に関する財務成果に正の影響を与える。

### 3. 製品関連サービスについての要因

また、Guenzi ほか（2016）が今後の課題として販売組織が担う幅広い機能にも注目すべきと指摘したことを踏まえ、アフターサービスなどの製品関連サービスに関する活動についての要因も検討することとする。

たとえば、製品に関連するアフターサービスの強化を行うにあたっては製造部門とサービス部門の間でコンフリクトが生じることがあり部門マネージャー間の協働が求められる（Cohen ほか, 2006）。また、顧客への良いサービス提供のため部門間で課題を共有し協力することとしての部門間協働を含む市場志向は、顧客価値の高いサービスの提供を促すとされている（Martelo ほか, 2013）。

H5：部門間協働は、カスタマーサービス・ケイパビリティに対して正の影響を与える。

具ほか（2008）では、サービス業における組織内のオペレーションの標準化により、業務の効率化が促進されること、その結果として顧客接触に関する活動を強化する余地が生じることが示されている。山城（2018）による複数の営

業組織の事例研究では、営業拠点内で組織ルーティンが形成されたことで営業拠点の業績の向上が見られた。田中（2006）においても、自動車販売会社における標準化の推進を含む業務改革が競争力を強化する可能性が示されている。以上から、

H6a：販売組織内の標準化は、パーソナル・セリング・ケイパビリティに正の影響を与える。

H6b：販売組織内の標準化は、カスタマーサービス・ケイパビリティに正の影響を与える。

サービスにおける顧客対応の品質は、顧客満足や顧客ロイヤルティなどの顧客成果に影響し、顧客成果は売り上げや利益率などの財務成果に影響を与えるとされている（Hogreve ほか, 2017）。よって、

H7：カスタマーサービス・ケイパビリティは、顧客成果に正の影響を与える。

### 4. モデレーターとしての一般戦略について

先行研究においては、求められるケイパビリティは戦略によって異なるとされている。たとえば、革新的な製品を積極的に導入するプロスペクター型の戦略をとる企業では、テクノロジカル・ケイパビリティ及びITケイパビリティと成果の関係が強く、既存製品の改善を重視するディフェンダー型の戦略をとる企業ではマーケティング・ケイパビリティ及びマーケット・リンクング・ケイパビリティと成果の関係が強いことが示されている（Song ほか, 2007）。一方で、多様な要素を含むマーケティング・ケイパビリティやセールス・ケイパビリティについて、企業が採用している戦略によりどの特定の能力が重要になるのかについては十分な検討がなされていない。

そこで、本稿では戦略について頻繁に用いら

れる分類である一般戦略と、ケイパビリティの関係性を考察する。一般戦略は、コスト優位の源泉を分析・利用し標準的で実利的な製品を売るコスト・リーダーシップ戦略、製品の独創性などに基づきプレミアムを市場で得ることを狙う差別化戦略、特定のセグメントに注力するフォーカス戦略の三種類がある (Porter, 1985)。なお、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略は、製品の開発・製造だけではなく調達や流通、販売を含むバリューチェーン全体の中で実現される。

コスト・リーダーシップ戦略において、コスト優位の源泉の一つは学習の経済であるとされている (Grant, 2016)。販売組織が販売やサービスに関連する組織内のプロセスを標準化することは、組織ルーティンの形成を促し組織学習を推進し業務の効率化に役立つと考えられる。また、藤本ら (2007) はサービスを標準化しモジュールとして提供することはコスト削減に役立つとしている。以上から、

**H8a**：販売組織とその組織が属するメーカーの戦略がコスト・リーダーシップ戦略である時、標準化がカスタマーサービス・ケイパビリティに与える正の影響が強くなる。

**H8b**：販売組織とその組織が属するメーカーの戦略がコスト・リーダーシップ戦略である時、標準化がパーソナル・セリング・ケイパビリティに与える正の影響が強くなる。

差別化戦略においては、ブランドのイメージに基づいた一貫した商品提供及び補完的な施策が求められ、機能横断型の協働が求められるとされている。また、藤本ら (2007) はすり合わせ型のサービスとして個々の顧客に応じたサービスを提供することはサービスの価値を向上させるとしている。よって、

**H8c**：販売組織とその組織が属するメーカー

の戦略が差別化戦略である時、部門間協働がカスタマーサービス・ケイパビリティに与える正の影響が強くなる。

特定のセグメントに注力するフォーカス戦略はニッチ戦略とも称される。村山 (2011) ではニッチ戦略では独自のブランドイメージを作り、限られた顧客に対して明確なメッセージを発するとされている。そこで、ニッチ戦略をとるメーカーの商品を扱う販売組織が、地域市場の分析とそれに基づくターゲティングを適切に行えていない時、製品に適合した顧客を引きつけ販売を行うことは困難になると思われる。よって、

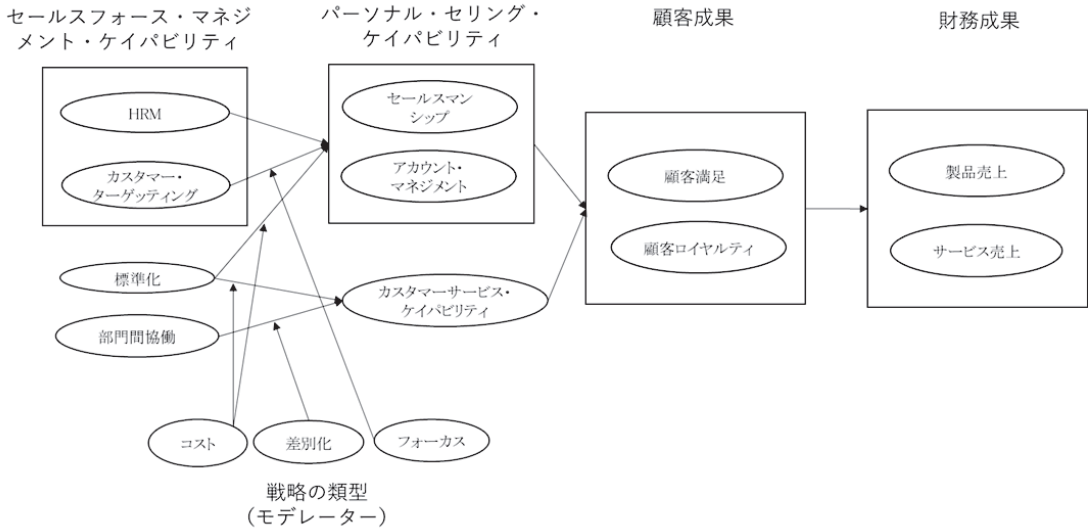
**H8d**：販売組織とその組織が属するメーカーの戦略がニッチ戦略である時、カスタマー・ターゲティングがパーソナル・セリング・ケイパビリティに与える正の影響が強くなる。

## VI. 終わりに

本研究では、先行研究のレビューを通じて仮説を設定しそれらの仮説を合わせて図表1のようなモデルを構築した。このモデルはあくまで試案的なコンセプチュアル・モデルであり、今後サーベイや事例研究などの実証研究により検証されるべきものである。また、このレビューにおいてはマクロ (あるいはメゾ) レベルとしての組織レベルの要因に焦点をあてたため、パーソナル・セリングや日本の営業研究における個人レベルの研究を十分に扱うことができなかった。環境要因についての分析、特に変化する環境における持続的な競争優位に関わるダイナミック・ケイパビリティ論からの検討やB2BとB2Cのセールスの違いの検討も行うことができなかったため、今後はこれらの文献についても検討していきたい。



図表 1：販売現場の役割の実証研究に向けた試案的なモデル



### 謝辞

授業や校務でご多用の中紀要のお取りまとめを担当頂きました編集委員に厚くお礼申し上げます。なお、本研究はJSPS 科研費16K03805の助成を受けたものです。この場を借りて助成への謝意を表します。

### 参考文献

Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2010). Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39 (7), 1045–1048.

Cohen, M. A., Agrawal, N., & Agrawal, V. (2006). Winning in the aftermarket. *Harvard Business Review*, 84 (5), 129–138.

Cron, W. L., Baldauf, A., Leigh, T. W., & Grossenbacher, S. (2014). The strategic role of the sales force: Perceptions of senior sales executives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (5), 471–489.

Cruz-Ros, S., Cruz, T. F. G., & Pérez-Cabanero, C. (2010). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service*

*Business*, 4 (3–4), 209–223.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7 (4), 375–387.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed). NY: Wiley.

Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 9 (69), 3707–3713.

Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The service-profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*, 81 (3), 41–61.

Ju, M., Fung, H.-G., & Mano, H. (2013). Firm capabilities and performance: Institutional perspective on foreign and local firms in China. *Chinese Economy*, 46 (5), 86–104.

Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: Literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (8), 1041–1067.

Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., &

- Nowlin, E. L. (2013). Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. *Industrial Marketing Management*, 42 (5), 824–835.
- Lindblom, A., & Kajalo, S. (2017). Investigating the links between market orientation, marketing capabilities and performance in the context of retailing: A structural equation model approach. *International Journal of Business Innovation and Research*, 12 (3), 337–352.
- Martelo, S., Barroso, C., & Cepeda, G. (2013). The use of organizational capabilities to increase customer value. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2042–2050.
- Mu, J. (2017). Dynamic capability and firm performance: The role of marketing capability and operations capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64 (4), 554–565.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39 (2), 317–329.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Pritchard, M., & Silvestro, R. (2005). Applying the service profit chain to analyse retail performance: The case of the managerial strait-jacket? *International Journal of Service Industry Management*, 16 (4), 337–356.
- Rodrigues, G. P., Martins, T. S., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2020). Sales capability and performance: Role of market orientation, personal and management capabilities. *Revista de Administração Mackenzie*, 21 (4), 1–29.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (1), 18–34.
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 259–276.
- Su, Z., Peng, J., Shen, H., & Xiao, T. (2013). Technological capability, marketing capability, and firm performance in turbulent conditions. *Management and Organization Review*, 9 (1), 115–137.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6 (1), 3–23.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69 (1), 80–94.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43 (1), 25–31.
- 具承桓, 小菅竜介, 佐藤秀典, 松尾隆. (2008). 「ものづくり概念のサービス業への適用 (特集 日本経営学の最前線(3)日本発ものづくり経営学)」。『一橋ビジネスレビュー』, 56(2), 24–41.
- 田中正. (2006). 「トヨタ生産方式の自動車販売業への活用と一般化 自動車販売業の業務改革プロジェクト」。『赤門マネジメント・レビュー』, 5 (5), 289–368.
- 藤本隆宏, 東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター. (2007). 『ものづくり経営学: 製造業を超える生産思想』. 光文社.
- 村山貴俊. (2011). 「【研究ノート】ニッチ戦略とは何か?」『東北学院大学経営学論集=Tohoku Gakuin Business Review』, 1, 135–155.
- 本下真次, 佐藤善信. (2016). 「日本における「営業」とMarketing&Salesとの関係」。『ビジネス&アカウンティングレビュー=Business&Accounting Review』, 17, 33–50.

山城慶晃. (2018). 「営業における組織能力向上：  
組織ルーティンの形成とその移転（特集「新しい  
営業」の科学）. 『一橋ビジネスレビュー』, 66  
(3), 50-61.