

〔研究論文〕

営業活動と営業パーソンの役割について ～顧客との関係性の視点に基づく分析

那須 一貴

〔Article〕

Study on Sales Activities and Roles of the Sales Staff from the View Point of Customer Relationships

Kazutaka NASU

Abstract

In this article, it tries to explain sales activities and roles of the sales staff from the view point of customer relationships. Sales activities are joint works between sales staff and their customers. In the preceding studies, sales activities are studied from the side of sales staff but not from the customer side. In this article, we find out that two types of relationship with a customer exist in business operation by analyzing business operation from the customer side. It is possible to classify two types of sales activity based on the customer's expectation; those are customer-involvement sales activity and routine type sales activity. The customer-involvement sales activity requires developing close relationship between sales staff and customer. Sales staffs are expected to act as coordinator and boundary spanner between customer's organization and their own organization to build the trust and eliminate anxiety of the risks those cannot be predicted nor documented. The routine type sales activity requires carrying out systematic operation with high safety, high certainty, high rationality, and high efficiency. These two elements should be considered to make clear the sales activities and expected roles of the sales staff.

1. はじめに

企業が生き残るためには、適正利益の獲得が必要であることは言うまでもない。そのためには必要な収入を確保する必要がある。企業の収入獲得のための活動は「営業活動」と呼ばれるものであり、その中心となって活動をしているのが「営業パーソン」である。

営業パーソンの活動は人的販売活動と呼ばれ、マーケティング戦略実行のための手段と考えられていた。そのため人的販売活動を考える視点としては、効率化、情報や経験の共有化、標準化といった営業活動の推進方法に関するものが殆どであった。つまり企業の営業活動を考えるのはマーケティングであり、営業活動はその実施のための手段・方法であるという考え方である。

確かに製品やサービスで差別化できたり、価格戦略により競合他社に対して明確な優位性を持つことができたりするような場合には、マーケティング戦略の優劣によって成果が決まるケースも多いと考えられる。しかし製品やサービスで差別化ができない場合には、成約に至るまでに顧客と売

り手で交わされるプロセスや様々なやり取りが成果に大きく影響を与えることになると考えられる。そこでは顧客とのやり取りの直接の窓口である営業パーソンの活動の成否がより重要となってくる。したがって人的販売活動を考える視点としても、単に営業活動そのものの管理方式が問われるのではなく、営業パーソンが人的販売活動において果たすべき役割について、顧客との関係構築を含めた戦略的な視点から考える必要がある。

このように考えると企業の営業活動を考える場合には、マクロ的視点からとらえるマーケティング戦略と、ミクロ的視点からとらえる人的販売戦略の二つの視点が必要であることが明らかとなる。しかしこれまで、企業がどのような戦略をとるべきかについてマーケティングの視点から様々な議論がなされてきているが、営業パーソンがどのような戦略的販売活動を行うべきかについては十分な議論が行われていないのではないかと。

1992年と1997年に日経産業消費研究所により営業活動に関する大規模調査が行われた。この調査の中で、アメリカを中心とするマーケティング論とは異なる日本の「営業」に焦点があてられた。この調査の結果、営業には「行動第一主義」、「企画・提案重視」、「顧客満足重視」、「権限委譲重視」という4つのパターンが存在することが明らかとなった。さらにそれらの行動パターンに基づき「行動重視型営業」、「奉仕型営業」、「提案型営業」、「ワークショップ型営業」というスタイルが存在するとしている。

これらは、営業パーソンの行動という視点からの分類としては意味があるものである。しかし営業活動が顧客と売り手の間のやり取りであることを考えると、顧客と売り手が構築すべき関係性という視点も含めて考えるべきである。これまでの営業活動に関する議論では、売り手が顧客とどのような関係を構築したいのかについては様々な議論や研究が行われているが、顧客が売り手とどのような関係を構築したいのかという視点からの検討は十分におこなわれていないのではないかとと思われる。

そこで本稿では、企業の営業活動における営業パーソンの役割について、主に顧客と売り手の関係性という視点を踏まえつつ、産業財やサービス財に関するB to Bの営業活動に焦点を当てて検討することとする。

2. 先行研究

(1) 営業研究

営業という問題について、これまでどのような視点で研究が行われてきたかについて、山内(2011)による整理を参考にしたい。1990年以前は、営業活動は人的販売論や販売管理論として研究されていた。人的販売の持つ多様性・複雑性・曖昧性といった要素が研究対象になりにくいという特性から、戦後のマーケティング研究において人的販売研究は取り残されてしまった。また人的販売研究は販売活動の管理客体である販売員を管理しようとする販売員管理論へと発展していった。販売員の活動はマーケティングの4Pの一つと位置づけられることが多く、営業活動そのものについて深く研究されることは少なかったことが指摘されている。

1992年と1997年に日経産業消費研究所により営業活動に関する大規模調査が行われた。この調査の中で、アメリカを中心とするマーケティング論とは異なる日本の「営業」に焦点があてられた。「販売」という結果に焦点を当てる考え方から、顧客との信頼関係の構築や付加的部分による価値の創出など、日本の営業活動の特徴が明らかとなった。

1997年以降の営業に関する研究内容を、山内(2011)は「営業機能論」、「営業関係論」、「営業戦略論」の3つに類型化している。営業機能論は営業成果を上げるための施策や管理方式に関する研究分野が該当する。営業関係論は営業担当者と顧客との相互作用について信頼関係や成果を高める関係に関する研究分野が該当する。営業戦略論は企業戦略や情報システムなど経営資源配分の視点から営業管理様式や営業組織の分析に関する研究が該当する。

その上で、これまでの営業に関する研究では信頼関係をベースとした継続的取引関係が存続するメカニズムが解明されていない点や、営業担当者と顧客担当者との間の信頼関係がどのようにしていかなる成果に影響を与えているのか、顧客と自社、顧客と顧客を結びつける境界連結者としての営業担当者が持っている人的ネットワークなどについてはまだ明らかになっていない点が多いことが今後の研究課題であるとしている。

(2) リレーションシップ・マーケティング

顧客と売り手の関係性に関する研究分野として、リレーションシップ・マーケティングがあげられる。

久保田(2012)によれば、リレーションシップ・マーケティングとは、顧客との間に「リレーションシップ」とよばれる、友好的で持続的かつ安定的な結びつきを構築して長期的にみて好ましい成果を実現しようとする、売り手の活動である。つまりリレーションシップ・マーケティングは「関係のマネジメント」であり、製品やサービスといった交換対象そのものではなく、売り手と買い手という行為者感の関係に焦点を合わせたうえで、互いに自分の行動が相手の行動に影響を及ぼし合う現象、つまり相互作用を持続的に展開することで、敵対的でなく友好的な関係の構築を目指すものである。この友好的な関係により、顧客との長期的な関係構築や協力体制を維持し、Win-Winの関係を築こうと考える。

これを実現するためには、顧客満足度を高めることが重要である。顧客が売り手との長期的な関係を築く志向を維持する場合、必ずしも顧客満足度が高いとは限らない。取引コストを考えた際にその売り手と取引することが最も経済的であると考えた場合には、その企業との取引に対する満足度が高くなくても長期的な関係や協力体制を維持する場合がある。しかしそのような状況下では、より発展的な関係構築には繋がりにくいと考えられる。顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングは交換対象についての評価を高め、お互いの信頼を構築するという点で補完的であり、関係終結コストを高めることにより現在の相手から抜け出せなくすることを目的とする囲い込み型マーケティングとは目的を異にする活動である¹⁾。

南(2007)は、サービス財取引に注目しシステム・インテグレーション業界を調査対象として研究を実施している。企業間取引における関係性に焦点を当て、関係性を管理することと戦略的に生かしていくことをリレーションシップ・マーケティングの実践における中心課題としている。企業間の関係を全社的な関係と案件ごとの関係の二層に分け、企業間の関係を前提として案件ごとの関係が成立していることを指摘している。特に企業間の関係構築のためにトップマネジメント層同士が会合を持ち、顧客企業の経営課題を見つけ出しソリューションを提示するというパートナー的な関係を構築・維持すべく努力していることが明らかにされた。

またシステム・インテグレーション業界では、顧客との関係性の強化に加えて関係性自体をコン

1 久保田(2012)pp2~pp9

トロールする志向が大きいことを指摘している。これは顧客に過度の期待を抱かせすぎると顧客側の満足度低下の要因となったり、納期やコスト面に影響が出て売り手側の採算性が損なわれたりする可能性があるからである。また顧客とのやり取りを通じて得られる知識移転について、営業担当者達が業務を通じて得る知見を形式知化して共有化することの重要性を指摘している。さらに、営業の顧客とのインターフェース管理機能への注目に加えて、営業の仕事を顧客関係維持機能と顧客ニーズの顕在化機能といった切り口からとらえなおす必要があることを指摘している²。

(3) コミットメントから見た顧客間関係

久保田(2012)は、コミットメントという概念を用いてリレーションシップ・マーケティングの課題である売り手と顧客の関係構築について研究をおこなっている。顧客と売り手の間で生じる「関係を維持していこう」という意思であり、それを「計算的コミットメント」と「感情的コミットメント」という側面からとらえている。計算的コミットメントとは、その関係を維持することによって得られるメリットを考慮に入れた結果導かれる意思である。感情的コミットメントとは、経済的理由に留まらない心理的結びつきであり、認知的成分、情緒的成分、評価的成分を伴って構成されるものと考えることができる。

コミットメントは誠意ある行動、組織境界者とのフレンドシップ、知覚された能力、関係終結コストの4つの要素に影響を受けるとしており、感情的コミットメントは組織の価値観、文化、理念などの共通性を訴えることでも高まる可能性を指摘している。

またリレーションシップ・マーケティングの戦略的枠組みとして、「共同化の戦略」、「専用性の戦略」、「柔軟性の戦略」、「安定性の戦略」の4つを提唱している。「共同化の戦略」とは、アイデンティティの親和性の訴求や組織境界者とのフレンドシップを形成し、共同的側面を促進して接近的要素を強化する戦略である。「専用性の戦略」とは、関係的資源に基づく最適化された対応により、交換的側面を促進していく戦略である。これも接近的要素を強化することになる。「柔軟性の戦略」とは、不完備契約に基づく臨機応変な対応であり、事後的対応により不確実性を低減し、交換的側面を促進するとともに接近的要素の強化につながる。「安定性の戦略」とは、関係終結コストの形成と社会的交換を活用し、関係の安定性を高め回避的要素を強化する。

この戦略のベースとなっているのは「信頼と安心」である。顧客が売り手を信頼していない限り、いずれの戦略も実行が難しくなってくることが指摘されている。

(4) 信頼関係

営業パーソンが重要視するものとして、顧客との信頼関係がある。この信頼関係とは何を意味するのだろうか。

石井・嶋口(1995)は営業活動を先が見えない未知の世界を切り開く行為であるにとらえ、そのような業務に従事する営業パーソンは組織の論理に従うというより、その場その場で独立的かつ臨機応変の意思決定をおこなうとしている。したがって、従来の科学的マーケティングを標榜する情報処理パラダイムや認知的アプローチだけではなく、そこに「信頼」という新たなコンセプトがあることを指摘している。営業パーソンは企業という組織に所属しながらも顧客と対話を行うコミュニケーターでなければならない、単なる経済的交換を超えた社会的交換の主体である。社会的交換は人

2 南(2007)pp147~pp156

的交流を通じて行われるため、継続的な交換関係を維持するために顧客との信頼関係が大事であるという結論が導かれている。

ルーマン(1999)によれば、信頼関係とは不確実性が高い状況下において確実性を高める効果があるという。信頼関係とは、何が起こるか解らない状況化においても「きっと相手はこのような行動をとるだろう」と予測することができ、その予測が高い確率で現実的になると信じることである。信頼するということは、将来の結果が自分に対して不利益になることなく、ある期待の範囲内に収まることを予測することであり、それに合わせて自分も行動を起こすということにつながる。つまり信頼関係があることにより、世の中の不確実性に対する許容範囲を上げ、行動を起こすことができるようになる。

この考え方に従えば、営業活動における信頼関係とは久保田(2012)が指摘する柔軟性の戦略の基盤となるものである。顧客と売り手の関係は売買契約の締結によって完了するのではなく、途中の検収、納品、集金、アフターサービスといった一連のビジネス活動の中で、顧客と売り手は継続的に関係を維持することになる。これらについて、全て事前に起こりうるリスクを把握しておくことは不可能である。従って、顧客と売り手は不完備な契約を締結せざるを得ない。しかし不完備な契約には高い不確実性が伴うこととなる。この不確実性に関わるリスクが顕在化した際にとられる対策や行動が、顧客と売り手の双方にとって満足いくものになるであろうことを「信じる」ことが、顧客と売り手にとってお互いの取引相手を他者と「差別化」することにつながると考えられる。このように考えると信頼関係を構築することは目に見えない部分での差別化であり、営業戦略上非常に重要なものとなることがわかる。

若林(2006)は、信頼関係が企業間関係の社会的調整のメカニズムを構築していることを指摘している。企業間の信頼関係を社会的制度に基づく約束履行の信頼(制度的信頼)、相手の能力評価に基づく成果達成に対する信頼(能力的信頼)、意図の共有に基づく信頼(意図的信頼)という3つの次元に分類している。その上で、日本独特の強連結で凝集的な人的ネットワークが、その「強い紐帯の強み」効果によって、長期的・無限定的・個別的な協力関係へのコミットメントを組織間に発達させていったことを明らかにしている。

その中で、境界連結管理者が相手組織の認識を主導的に形成すること、それが組織全体で相手組織への認識としてある程度共有されないと組織行動全体に信頼評価の影響が出てこないこと、そのためには境界連結管理者が相手組織の信頼感を自組織の垂直的・水平的コミュニケーションにおいて主導的に共有させる必要があることを指摘している。

つまり顧客と売り手は、お互いの組織の境界連結管理者を通じて営業プロセスの進捗に合わせて自分たちの組織内にその情報・状況をフィードバックし、自組織内で相手組織に対する信頼関係を醸成する役割を担うことになる。これにより、不完備な契約を締結することについても自社組織内での理解が得られ、久保田(2012)が指摘する共同化、専用性、安定性、柔軟性の各戦略の実行につながり、それが組織間のアイデンティティの共有化につながることとなる。

(5) 組織間調整と境界連結管理者の役割について

山倉(1993)は組織間の調整メカニズムという視点から信頼関係と境界連結管理者としての営業担当者の働きを整理している。組織間調整とは単に環境や状況の変化を受け身にとらえるのではなく、積極的に他組織に働きかけることによって不確実性を減少させ、環境の安定化を図ることを目的としている。

組織間調整の方法としては、組織が他組織への依存そのものを吸収・回避する「自立化戦略」、組織が他組織への依存関係を認めた上で他組織との折衝で合意を見出し良好で安定した関係を作り上げる「協調戦略」、自立化戦略や協調戦略のように組織間関係が当事者間で直接に操作されるのではなく第三者機関の介入や第三者機関に対する働きかけを通じて依存関係が間接的に操作される「政治戦略」の3つがあげられている。

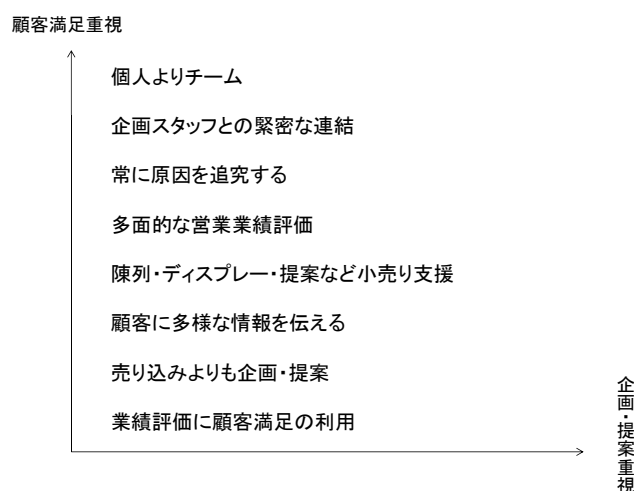
協調戦略では、他組織の活動に関する情報の獲得、相手組織に対する情報伝達経路の確保、重要な他組織からの支持の獲得、組織を正当化することに対する価値の賦与という4つのメリットがある。協調戦略は組織間の合意形成であるが、その合意はフォーマルなものからインフォーマルなものまで様々である。組織間調整に関するインフォーマルな合意については組織間の規範形成が重要となる。組織間の規範形成として、信頼、互酬性といった相互利益に基づく紐帯の存在が組織間関係の安定性をもたらすことが指摘されている。

協調戦略においては、境界連結管理者が互いの組織の窓口として情報伝達経路として機能することになる。さらに久保田(2012)が指摘する「共同化の戦略」と「安定性の戦略」が実行されることになる。

(6) 営業活動の分類

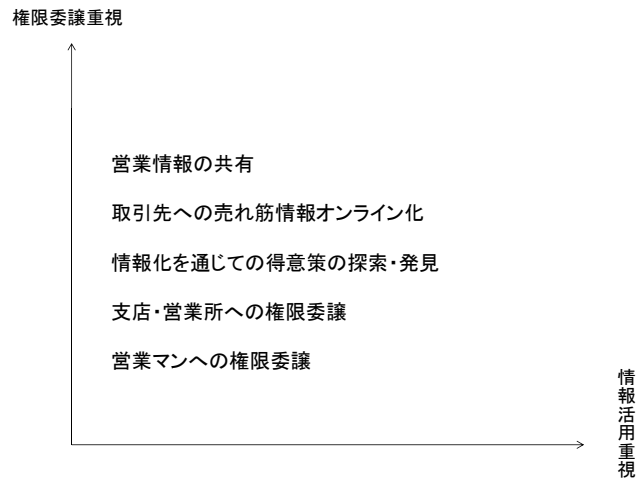
日経産業消費研究所が1992年と1997年に企業の営業活動に関する調査を実施している。1992年に実施した調査では、企業の営業パターンには「顧客満足重視」、「行動第一主義」、「企画・提案重視」、「権限委譲重視」という4つの因子が見られることを発見した。また、「顧客満足重視」と「企画・提案重視」は営業の運営志向に関するもの、「行動第一主義」と「権限委譲重視」は営業の組織体制に関するものとし、この各々の4つの軸を用いて各社の営業体制を分類している。

その結果、望ましい営業運営志向と望ましい営業システムについて、図表1及び図表2に示す結果を導いている。



図表1 望ましい営業運営志向

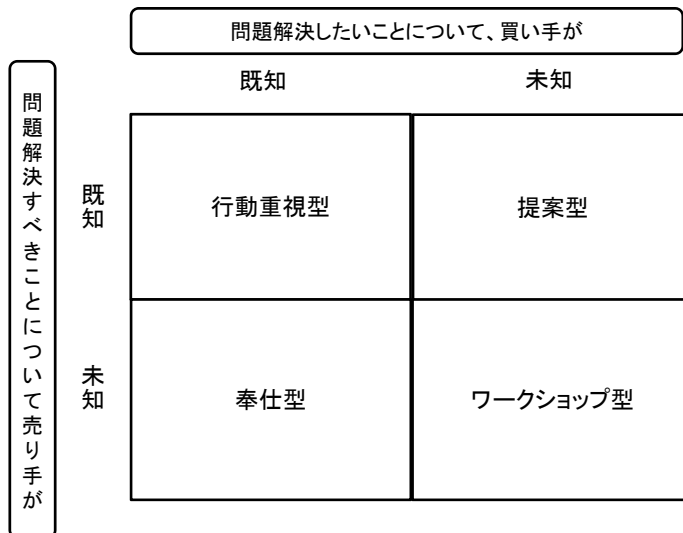
出所：日経産業消費研究所(1993)pp51



図表2 望ましい営業システム

出所：日経産業消費研究所(1993)pp51

1997年の調査では、営業力を基盤的営業力と促進的営業力に分類している。基盤的営業力は「如何に売り損じを無くすか」ということである。促進的営業力は「応用技」と表現されており、行動重視型営業、提案型営業、奉仕型営業、ワークショップ型営業に分類されている。この類型を整理すると図表3の通りとなる。



図表3 応用技の類型

出所：日経産業消費研究所(1998)pp24

ワークショップ型営業について、清水(2008)はワークショップ型営業が他の営業活動と大きく異なる点として、顧客を緊密なパートナーとして二人三脚で成果に到達することとしている。ワークショップ型営業では顧客との会議や機密性の高い情報交換が求められるなど、長期間の顧客信頼関係を土台にして効果を発揮することも指摘している。また「販売」と「営業」の違いについて、営業活動は長期安定的な収益を実現するために長い目で見た顧客関係の強化が目的であり、顧客との信頼関係は収益に直結する最強の経営資源であるとしている。

3. A社に対するヒアリング調査

これまで、企業の営業活動について顧客と売り手の関係性の視点で整理してきた。顧客と売り手が信頼関係を構築することの重要性とともに、顧客と売り手が境界連結管理者としてその関係性を維持し発展させることが長期的かつ安定的な利益実現のために重要であることが明らかとなった。これは産業財の組織間取引においては共通的な要素である。

しかし産業財の組織間取引は様々な形態を有している。日経産業消費研究所の調査から明らかとなった営業運営志向、営業システム、応用技の類型についても、組織間取引の形態に基づき更に分類が可能であり、そこで求められる顧客と売り手の関係性とそれを実現するための営業パーソンの活動は異なると考えることができる。

そこで、2014年の1月から10月にかけて筆者が実施したA社の営業活動に関するヒアリング調査に基づき、組織間取引の形態を更に細かく分類するとともに、そこで求められる営業パーソンの活動内容を整理し、営業パーソンに求められる役割を明確化することを試みることにする。

(1) A社の概要

ヒアリング調査の対象となったA社について概要を述べる。A社はオフィス家具と事務機器の販売に従事している非上場企業である。A社は大手オフィス家具メーカーの代理店として、日本国内では上位の販売実績を有している。A社は従業員200名を超える中堅企業であり、設立以来オフィス家具や事務機器の販売を主たる業務として安定的に成長している。

A社は、提案営業、入札対応、ルートセールスといった代表的な営業活動を全て有している。筆者はこれらの営業活動に従事するA社の営業パーソン約50名に対してヒアリング調査を実施した。対象者は各営業部門の担当役員、部長、課長、営業スタッフを含んでいる。ヒアリング調査では、詳細な営業活動内容や現在抱えている課題など、営業活動内容を把握するために幅広い内容について聞き取り調査を実施した。

A社の営業内容について、提案営業、入札対応、単品営業の3つの分類に従って詳細を述べる。

① 提案営業

提案営業では主にオフィスの移動や新設を検討する顧客に対して、人々の働き方の視点から新たなオフィスの設置、オフィス家具の配置、オフィスの管理について提案を行い、その結果として顧客に対してA社が取り扱うオフィス家具を販売している。顧客の殆どは大手企業と中堅企業であり、顧客の窓口は総務部となるケースが多い。売上の大部分は既存顧客と既存顧客から紹介された新規顧客との取引で形成されている。A社の営業パーソンは各自が担当する顧客に対して営業活動を行っている。

顧客企業は日常的にはオフィス家具の入れ替えや増設などに伴う物品の購入をA社に対して依頼しているが、オフィスの移動や新設の際にはオフィスの設計段階からA社に相談することが多い。A社の中にはオフィスの設計を行う部門もあり、案件の内容と顧客の要望に応じてA社営業パーソンはオフィスの設計に従事している技術者やデザイナーとともに顧客企業に訪問して提案活動を行っている。

顧客は調達先を決定するに当たり、随意契約とする場合もあればA社の競合他社を招いたコンペ形式をとる場合もある。

② 入札対応

オフィス家具の業界においても、官公庁や公共機関などでは入札により購入を決定する場合がある。A社には主に官公庁を対象として、そのような入札対応を主な業務とする営業部門が存在する。

この営業部門の業務は、顧客への定期訪問を通じて随意契約で処理される小口案件を定期的に獲得しながら、入札物件となる大口案件に関する情報収集をおこなっている。小口案件では発注部門の担当者との日常的なやり取りが主な業務である。その中で大口案件に関する情報を入手した場合、入札が公示されるタイミングで入札仕様書に基づき応札書類の準備等を進めていく。

調達するオフィス家具について顧客が入札仕様書の中で満たすべき仕様を規定しているため、それに合わせて競争力のある価格を提出することが勝敗の鍵となる。A社の営業パーソンは、顧客が入札仕様書を作成する段階では自社取扱製品に関する情報を顧客に提供したり、顧客が必要とするアドバイスなどを提供したりしている。同時にA社の競合他社に関する情報収集を実施し、落札確率を高めるための活動に従事している。

③ 単品営業

主に顧客からの定期的なオフィス家具やオフィス機器の発注に対応するために、A社には単品営業を専門とする営業部門も存在する。オフィス家具やオフィス機器の単品販売は、上記の提案営業と入札対応に従事する営業パーソンも担当するが、インターネット販売も実施している。

オフィス家具やオフィス機器に関する需要の多くは、突発的な追加や破損等による入れ替え需要である。従ってあらかじめ需要を予測することが難しく、顧客からの急な要望に如何に対応するかが重要となる。また単品営業では製品そのものの差別化が難しいため、顧客の様々な要求に応えることが重要となる。特に納期の面で顧客から厳しい要求を突き付けられることが多い。売上の殆どは既存顧客によるものである。

また単品営業では、インターネット販売の拡大に向けてA社が管理するオフィス機器等の販売サイトの利用促進のための営業活動を実施している。ターゲットは主に中小企業であり、各企業に対してオフィス機器の販売サイトの利用登録を促進する活動を実施している。

(2) 各営業活動における営業パーソンの活動の分類

① 営業運営志向と営業システム、営業の応用技の視点からの考察

日経産業消費研究所が1992年と1997年に実施した調査で導きだされた、営業業績にプラスの影響を与えると考えられる営業運営志向と営業システム及び営業の応用技の各項目について、A社営業パーソンが実施している営業活動毎に該当する項目に評価をおこなった結果を図表4に示す。

		提案営業	入札対応	単品営業
営業運営志向	個人よりチーム	○	○	×
	企画スタッフとの緊密な連結	○	○	×
	常に原因を追究する	○	○	×
	多面的な営業業績評価	○	○	×
	陳列・ディスプレイ・提案など小売り支援	×	×	○
	顧客に多様な情報を伝える	○	○	○
	売り込みよりも企画・提案	○	×	×
	業績評価に顧客満足の利用	○	×	○
営業システム	営業情報の共有	○	×	○
	取引先への売れ筋情報オンライン化	○	×	○
	情報化を通じての得意策の探索・発見	○	○	○
	支店・営業所への権限委譲	○	×	○
	営業マンへの権限委譲	○	×	○
応用技の活用	行動の重視	○	○	○
	提案型営業	○	○	○
	奉仕型営業	○	○	○
	ワークショップ型営業	○	×	×

図表 4 営業活動別の営業運営志向と営業システムが及ぼす影響

出所：筆者作成

日経産業消費研究所が1992年に実施した調査結果に基づき、営業業績に関係すると考えられる2つの軸である「営業運営志向」と「営業システム」の各項目が各々の営業活動にどのような影響を与えているかを整理した。

A社の提案営業については、「陳列・ディスプレイ・提案などの小売り支援」以外の各項目は営業業績に強い影響を与えることが明らかとなった。これはA社の提案営業先がオフィスの総務部門が中心であり、小売り支援と直接関係しないことがその理由である。

A社の入札営業については、「個人よりチーム」、「企画スタッフとの緊密な連結」、「常に原因を追究する」、「多面的な営業業績評価」、「顧客に多様な情報を伝える」といった項目が営業業績に強い影響を与えることが明らかとなった。

入札営業では入札に関する情報収集から入札対応、納品引き渡しまでが一連の活動となる。これらの活動を遂行するためには営業パーソンは様々なメンバーと協力しなければならない。入札に関する情報収集では、他の物件における競合他社の状況についても把握しておく必要があり、他のチームメンバーとの情報交換は欠かせない。また直接の窓口である顧客とのやり取り以外にも、トップ営業による新たな情報ソースの獲得なども営業活動に含まれるため、個人よりもチーム活動が業績に強く影響を与えることになる。

また入札営業では、最終的に落札できるかどうかは営業パーソンの力量を超えた要因に左右されることが多い。従って、業績評価については単に落札金額のみで評価するのではなく、営業プロセスについても評価をすべきであるとの声が多かった。営業プロセスが評価につながることで、情報収集チャネルの開拓など間接的に営業成果に影響を及ぼす活動についても積極的に取り組む気持ちが生まれ、結果的に営業成果にプラスの影響を及ぼすこととなる。情報収集チャネルの開拓では、顧客とのギブ・アンド・テークの関係も重要である。したがって「顧客に多様な情報を伝える」ことが営業業績に強い影響を与えることとなる。

一方で入札営業においては、営業運営志向項目の「売り込みよりも企画・提案」、「業績評価に顧客満足の利用」、営業システム項目の「営業情報の共有」、「取引先への売れ筋情報オンライン化」、「支店・営業所への権限委譲」、「営業マンへの権限委譲」は営業業績にプラスの影響を与えないとの意見が強かった。

入札営業では最終的に顧客が設定した入札仕様を満たし、最低価格で応札し、利益を上げることが求められる。そのため、入札の企画準備段階で顧客に対して企画・提案活動をおこなっても、入札仕様は複数の企業が応札できるような内容になることが多いこと、企画・提案活動が受注確立を高めることに繋がらないことから、そのための時間と費用を費やすのであれば他の物件への営業活動に従事した方が効率が良いことが理由としてあげられた。

営業情報の共有については他の物件情報が営業活動の参考になることはあっても、A社の各営業担当者は各々の担当顧客に対して長い経験を有しているため、それが直接顧客に対する活動内容を変えることや業績の改善につながることは殆どないとのことであった。

権限委譲についても、入札物件は大型物件が多いことや社内の様々なリソースを組み合わせることで対応することから、権限委譲が営業活動の幅を広げることにはならず、営業業績向上につながることはないとのことであった。

単品営業では、「個人よりチーム」、「企画スタッフとの緊密な連結」、「常に原因を追究する」、「多面的な営業業績評価」、「売り込みよりも企画提案」といった項目は営業業績の改善につながらないとの指摘があった。これは単品営業チームは決まった商材を顧客からの要望に応じて提供することが主たる業務であり、決められた仕事を如何に正確に素早くこなすかが業績につながる仕事であることが主たる理由である。したがって、営業システムの各項目のように営業活動の効率化につながる各項目については営業業績にプラスの効果をもたらすことが確認できた。

また営業の応用技と呼ばれる各営業形態については、ワークショップ型営業は提案営業においては有効であることが確認されたが、入札営業と単品営業ではワークショップ型営業は営業業績にプラスの影響を及ぼすことにはならないとの評価であった。

② リレーションシップ・マーケティング戦略の視点による評価

久保田(2012)のリレーションシップ・マーケティング戦略の視点がA社の営業活動へ及ぼす影響について、ヒアリング結果を整理したものを図表5に示す。

		提案営業	入札対応	単品営業
関係構築戦略	共同化戦略	○	×	○
	専用性戦略	○	×	○
	柔軟性戦略	○	×	○
	安定性戦略	○	×	○

図表5 関係構築戦略とA社営業活動の関係

出所：筆者作成

関係構築戦略の視点からA社の営業活動への影響を整理すると、提案営業と単品営業では業績に対するプラスの影響が指摘されたが、入札対応営業では殆どプラスの影響については言及されなかった。

入札対応営業においても、「信頼と安心」は重要なキーワードであることは確かである。しかし入札対応の場合には、顧客の側が詳細な入札仕様書を作成し不確実性を極力排除してくること、入札では最終的には応札価格が結果を左右することから顧客と売り手の関係構築よりも顧客が求める「形式化」された要件を満たすことが成果につながることから関係構築が直接営業成果に強い影響を与えることはないと判断されたことによる。

一方で提案営業と単品営業については、顧客と売り手の関係性が営業成果に影響を及ぼすことが多い。取引先を決定する際には、顧客は売り手の経営理念やビジネスに対する姿勢を営業パーソンの行動を通じて評価することが多い。従って「共同化」を通じたアイデンティティの共有化や営業パーソンとのフレンドシップは成約の際には強い影響を及ぼす。また「専用性」についても納品される製品そのものはもとより、取引内容を構成する納品、支払、アフターサービスが顧客にとって最適なものとなっているかどうかが重要な評価視点となる。これは「柔軟性」についても強い影響を及ぼしている。入札業務と異なり、提案営業と単品営業では全ての不確実性を洗い出し文書化して合意する時間とコストを節約するために、不確定要素についてはそれが発生した際にお互いにとって最適な結果となるよう協力して解決するという、暗黙的な了解が両者に存在する。この暗黙的な了解が存在するという前提を構築するために、営業パーソンは顧客に対して日常の営業活動を通じて様々な「サイン」を表示している。直接自社のビジネスとは関係のない情報であっても、顧客の求めに応じて提供したり、顧客の問題解決に繋がりそうな情報や人材を紹介したりする活動などがそれに該当している。

このような関係構築が、売り手にとっては既存顧客との安定したビジネスを継続することとなり、結果的に新たな顧客を開拓して新たなビジネスチャンスを獲得するためのコストを節約することができるようになる。既存顧客にとっても、新たな取引先と最初から関係を構築するための時間とコストを節約することになり、お互いにとって関係終結のためのコストが高くなることから「安定性」の重視へとつながることとなる。

4. 営業の分類に関する考察

以上のA社ヒアリング調査結果とそれに基づく営業活動の分析の結果に基づき、営業活動と営業パーソンの役割について考察することとする。

A社の営業活動は提案営業、入札営業、単品営業の3つの営業活動で構成されている。この3つの分類は企業の営業活動を代表する分類と考えられる。そこで、A社のヒアリング調査結果に基づき営業活動と営業パーソンの役割について考察を行うことは、企業の営業活動に関する共通した知見を導出することにつながると考えることができる。

営業活動と営業パーソンの役割について考察するために、顧客の特性と営業の特性により営業活動を分析することとする。まず、営業活動は顧客とのやり取りであるという基本的な考え方に基づき、顧客が営業活動に関与する度合いについて、「課題発見における顧客の関与度合い」、「解決方法立案における顧客との共同作業」、「顧客が取引先を切り替える障壁の高さ」、「意思決定の複雑さ」の4つの項目から評価をおこなった。各項目が「高」の場合には、その項目における顧客の関与度合いが高いことを意味する。

次に営業活動の特性について、営業パーソンや営業組織に求められる能力の視点から評価をおこなった。営業活動の特性について、「関係構築力」、「課題解決力」、「標準化力」という3つの項目を

設定し、さらに各々について細かく規定することとした。

「関係構築力」は、営業パーソンの境界連結管理者としての業務負荷に関する項目が該当する。各項目が「高」の場合には、営業活動において境界連結管理者として顧客の組織と営業パーソンの組織をつなぐための業務の重要度が高まることになる。

「課題解決力」は、営業パーソンの提案力と課題解決に関する項目で顧客が特に重視すると考えられる項目を抽出した。各項目が「高」の場合には、顧客は営業担当者の業務遂行状況を通じて営業パーソン個人と営業パーソンが所属する組織に対して、顧客が抱えている課題の解決に対する貢献度合いを高く期待していることになる。

「標準化力」は、営業パーソンが実施する営業活動の定型化のレベルを表している。各項目が「高」の場合、標準化を図ることで顧客にとってもメリットが高まることが予想される。

これらの各項目を用いて、「提案営業」、「定型営業(入札対応)」、「商品営業」の3つの営業活動パターンを評価した結果を図表6に示す。

		提案営業	定型(入札)	商品営業	各項目の意味	
顧客関与	課題発見における顧客の関与度合い	高	低	低	顧客が営業活動に関与する度合いに 関係する。	
	解決方法立案における顧客との共同作業	高	低	低		
	顧客が取引先を切り替える障壁の高さ	高	低	中～低		
	意思決定の複雑さ	高	低	中～低		
営業特性	関係構築力	関係構築戦略の重要性	高	低	高	営業パーソンの境界連結管理者としての業務負荷に 関係する。
		相手組織に対する理解の重要性	高	低	中～低	
		相手方窓口との人間関係の重要性	高	低	高	
		インフォーマルネットワークの重要性	高	低	高	
	課題解決力	コーディネート力	高	低	低	営業パーソンの提案力、顧客からの評価項目のうち、課題解決に関わる項目に 関係する。
		情報収集力	高	中	中～低	
		課題発見力	高	中	高	
		企画力	高	低	中～低	
		商品知識	高	低	中～低	
		チーム力	高	高	中～低	
	標準化力	営業ツールの整備	低	高	高	営業活動の定型化のレベルに 関係する。
		権限委譲の拡大	低	低	高	
		営業業務の標準化	低	高	高	
		効率性の重視	低	高	高	

図表6 営業活動の特徴の整理

出所：筆者作成

① 提案営業活動

提案営業活動を評価した結果、顧客関与、関係構築力、課題解決力の各項目は「高」評価となった。

提案営業活動では、顧客の課題を発見しそれに対して解決策を提案する活動がメインとなるため、顧客の関与は非常に高いものとなる。また顧客の課題発見・解決活動を通じて顧客に関する理解が深まり、顧客と営業パーソンの共同作業による様々な知見が蓄積されていくため、顧客にとって切替障壁が高まることとなる。提案営業活動では顧客とのやり取りを通じた関係構築が求められるため、境界連結管理者としての業務負荷は非常に高いものとなる。

提案営業活動では顧客の課題解決が求められるため、営業パーソンに高い課題解決力が求められ

る。この顧客の期待に応えるためには、営業パーソンが中心となってチームを組織して顧客の課題解決に取り組むこととなる。特にコーディネート力、チーム力を発揮するためには、営業パーソンの社内人脈や社内での信頼関係・評価が非常に重要になってくる。いわゆる「社内営業力」も求められることとなる。

提案営業は顧客ごとに異なる課題に取り組むことが多く、求められるアウトプットも様々である。従って、顧客は営業パーソンに対して画一的なサービスや説明を求めたり、活動に対して効率性を重視したりすることは少ない。また権限委譲についても、提案営業という性格上、その場で決断を迫られるようなことは少ないため、営業パーソンがどのレベルの権限を有しているかについての重要度は低くなる。

② 定型営業(入札対応)活動

定型営業活動を評価した結果、顧客関与、関係構築力、課題解決力の各項目は「低」評価となったが、標準化力で「高」評価となった。

定型営業活動では、顧客側が必要な製品やサービスの仕様を取りまとめ、売り手はその使用を満たすことができる製品やサービスを価格とともに提案する。顧客側が複数の売り手から提案された製品・サービスと価格を評価して発注先を決定するというプロセスである。

定型営業活動における営業パーソンの活動としては、顧客の発注が出る時期や入札内容に関する情報収集や競合他社の動向に関する調査などがある。これらの営業活動に対して、顧客との深い関係が求められる部分は殆どないと考えられる。もちろん、事前情報や現在の課題などに関する情報収集の際に顧客と営業パーソンのやり取りは存在するが、そこから共同作業に発展するケースは少ない。定型営業活動の場合、最終的には調達部門を通じてRFP³が取引を希望する企業に対して出される。従って、事前に共同作業を行っていたとしてもそれが受注に直結するわけではない。

したがって、関係構築力・課題解決力についても「低」評価となる。定型営業活動ではRFPに記載されている顧客が指定する取引条件などによって、取引に関わる不確定要素を極力排除することとなる。また基本的には、入札図書を購入することができ、顧客が規定する仕様を満たすことができ、最も低価格で応札することができれば受注につながるることとなる。そのため、営業パーソンに対する境界連結管理者として顧客組織とのネットワーク構築に関する活動や顧客の課題解決のための活動が営業業績につながるとは考えにくい。

その一方で標準化力については「高」評価となる。その理由としては、定型営業活動では最終的に価格競争を強いられることが多いことから、効率よく業務をこなすことが低価格での受注や利益確保につながるからである。定型営業活動は顧客が求める要件に対していかに低コストで対応するか、また数多くの営業案件に同時並行で対応することができるかが重要となる。従って、営業活動を標準化して誰が対応しても成果を上げられるようにすることは営業業績に大きく影響するとともに、顧客側にとっても確実に業務が遂行されることになることから、評価ポイントとしては高いものとなる。

3 RFP=Request for Proposalの略。取引を希望する企業に対して、顧客が提案書や価格の提出を要求する際に発行される仕様書や入札書類を意味する。

③ 商品営業活動

商品営業活動を評価した結果、「関係構築力」と「標準化力」については「高」評価となり、「顧客関与」と「課題解決力」では「低」評価となる。

商品営業では、一般的に解決すべき課題とその解決方法について顧客が十分に理解していることが殆どである。顧客がすでに考えている解決方法を実現するために、必要な製品やサービスを購入するからである。そのため「課題解決力」に対する顧客の期待は低くなる。これは定型営業活動と類似した傾向である。顧客と営業パーソンが共同作業を行うことは少ない点など定型営業活動に近い部分がある。

しかし定型営業活動と商品営業活動の違いは、商品営業活動の方が取引頻度が多く、1回あたりの取引金額も低いことである。その結果、日常的に顧客と営業パーソンが接触することも増え、顧客側に取引に伴う様々な手続きや事務処理を軽減したいという要求が出てくることである。このような要求が強まると顧客と営業パーソンの関与が高まり、顧客の業務を営業パーソンが実質的に代行したりするケースがある。これにより切替障壁が高まり顧客と営業パーソンの関与が強まることになる。

「関係構築力」については、定型営業活動との比較で考えると解り易い。商品営業活動では顧客と売り手の関係に存在する不確定要素を洗い出すことは不可能であり、またそこにかかるコストも必要以上に高くなってしまう。そこでその問題を解決するために、顧客と売り手は「信頼と安心」に依存することとなる。この「信頼と安心」が顧客にとって取引先を選ぶ際の重要な要素となり、また売り手にとっても「良い顧客」と考えられるかどうかの判断基準となる。そのために営業パーソンは境界連結管理者として顧客の窓口と親密な関係を築き、情報のやり取りを通じてアイデンティティの共有化やインフォーマルネットワークの構築を通じて「信頼感」と「安心感」を醸成することになる。この「信頼感」と「安心感」の構築には経験と時間の共有が不可欠であることから高い切替障壁を構築することになる。その結果、安定的なビジネスを継続的に実施することができるようになり、高い営業業績につながることとなる。

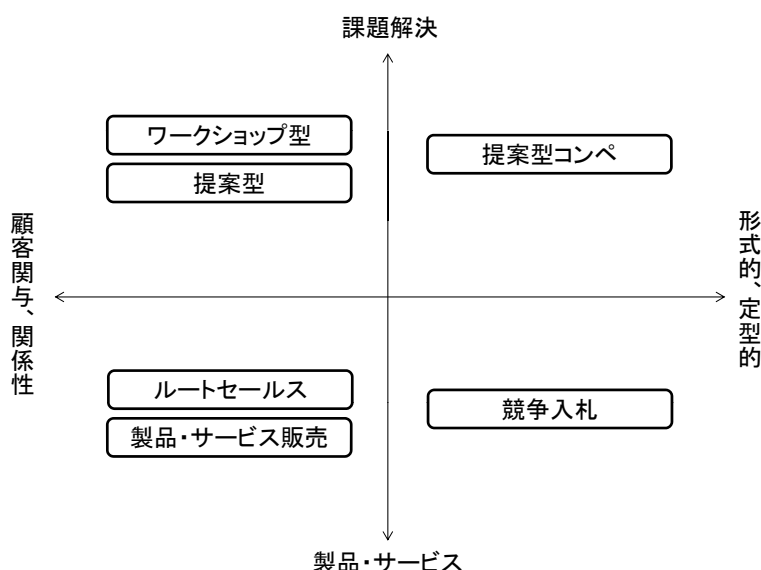
「標準化力」については、商品営業では顧客がスムーズに意思決定できるよう様々な利便性を提供する必要がある。そのためには、営業パーソンのみならず顧客にとっても解り易い「営業活動」にする必要がある。標準化を進めることで顧客の意思決定を助けるとともに営業活動の効率化を図り、営業コストを削減し価格競争力を高めるとともに必要な利益が確保できる体制を作り上げる必要がある。

5. 営業の分類と活動内容のまとめ

これまでの分析結果に基づき、営業活動と営業パーソンの役割について整理すると図表7の通りとなる。

縦軸に顧客が求めるものとしての「課題解決」と「製品・サービス」を、横軸に営業活動の内容として「顧客関与、関係性」が高いか、「形式的、定型的」な業務が多いかをとり、4つの象限で営業活動を分類した。

これまでの検討結果から明らかな通り、ワークショップ型営業や提案型営業は課題解決度が高く、顧客の関与や顧客との関係性構築が高く求められる営業活動である。ルートセールスや製品・サービス販売では、既存の商品やサービスを主に扱う単品営業という点が強調されるが、取引業務



図表7 営業活動と営業パーソンの役割の関係

出所：筆者作成

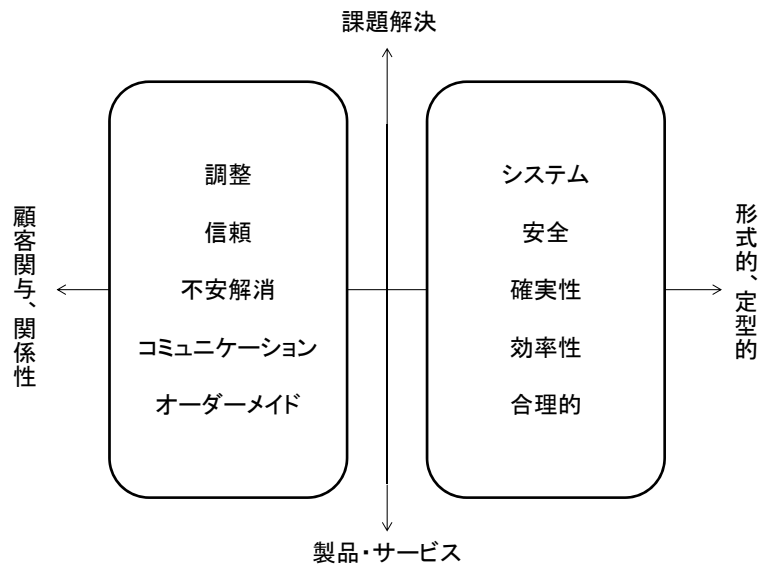
の簡素化や長期安定的な取引関係を構築する必要があるという点で顧客の関与や顧客との関係性構築が高く求められることとなる。

一方で提案型コンペや競争入札などに対応するタイプの営業活動は、形式的・定型的な活動が多い営業活動である。顧客側の調達部門などが中心となり、必要な事項を明確化しその条件に合ったところと契約を締結する。課題解決型の調達においても、顧客側があらかじめ満たすべき条件を明記してくることとそれ以外の部分についてもプレゼンテーションや提案書の内容で評価される。従って顧客の関与や顧客との関係性構築よりも、いかに合理的かつ効率的に情報を集めて顧客の要求通りのものを低コストで提供するかが重要となる。このタイプの営業活動では調達情報を確実に入手することが重要であり、定期的な訪問や情報収集が必要になる。

これを更に営業パーソンの役割という視点から整理すると図表8の通りとなる。

営業活動を顧客との関与・顧客との関係性構築が求められるものと、形式的・定型的で顧客が要求する仕様を満たしてもっとも低価格な製品やサービスが採用されるタイプの営業活動に分類すると、そこで求められる営業パーソンの役割が大きく異なることが解る。

顧客との関与・顧客との関係性構築が求められるタイプの営業活動では、営業パーソンの果たすべき役割として、顧客組織と売り手組織の間の調整、信頼感の醸成、不安の解消が必要となる。これらは契約書類や文書等で表現することが難しいものであることから、日常的におこなわれるコミュニケーションを通じて時間と経験の積み重ねで作上げられるものである。また顧客との関係性は製品やサービスはもとよりコミュニケーションなども含めて、顧客ごとのオーダーメイド商品のように内容や形態は大きく異なる。これらに対応するために、営業パーソンは境界連結管理者として、両者を結び付ける役割を担うこととなる。ここでは営業パーソンの持っている顧客や自社内の人的繋がりが重要な役割を担うこととなる。



図表8 営業活動と営業パーソンの役割について

出所：筆者作成

一方で、形式的・定型的な業務が多く顧客が要求する仕様を満たし尚且つ低価格な製品やサービスが採用されるタイプの営業活動では、営業パーソンが果たすべき役割はシステムチックな対応、安全性、確実性、効率性、合理的な行動となる。システムチックな対応とは、顧客の要望や何か問題が発生した際にあらかじめ合意された方法で対応できるということである。これが顧客の感じる安全性につながる。ここでいう安全性とはあらかじめ対応方法が明確化されており、その実行が担保されている、という意味である。つまり信頼に基づく「期待感」ではなく、定められた方法や対応が確実に実行される「確実性」が重要となる。また、顧客が設定しているコストや納期等を満たしつつ自社の利益も確保するという点から効率性が重視されることや、顧客が想定できる合理的な行動をとることが期待されるという特徴がある。

6. まとめ

本稿では、産業財分野における営業活動と営業パーソンの役割について、先行研究とA社に対するヒアリング調査結果に基づき、顧客との関係性の視点から分類・考察をおこなった。これはつまり、買い手が問題解決方法を知っているか否か、売り手が問題解決方法を知っているか否か、という視点からとらえた「行動重視型」、「提案型」、「顧客奉仕型」、「ワークショップ型」という4つの類型に加えて、さらに顧客との関係性が高いか、形式的・定型的な活動が中心かという2つの視点から考える必要があることを示唆している。

買い手と売り手の共同作業である「ワークショップ型」以外では、買い手は売り手との関係性を重視したビジネスを期待しているのか、売り手との形式的・定型的な関係に基づく広く浅いビジネスを期待しているのかという視点から改めて考えることによって、営業活動と営業パーソンの果たす

べき役割が異なってくることが明らかとなった。

営業活動は営業パーソンに依存する部分が多く、またその作業の殆どが営業パーソンと顧客によって社外で行われる。それゆえ営業活動の内容や状況を正確に把握することが難しく、各企業での営業改革が手探りで行われているのが現状である。営業活動は企業の成長を支える根幹であり、企業が社会と直接の関わりを持つための活動である。これからも様々な視点から営業活動を研究し、社会と企業とそこで働く多くの方々に貢献していきたいと考える。

参考文献

- 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
- 久保田進彦(2012)「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
- 松浦民恵(2012)「営業職の人材マネジメント 4類型による最適アプローチ」中央経済社
- 南知恵子(2007)「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
- 日本経済新聞社・日経産業消費研究所(1993)「企業の営業活動－実態と成功要因－」日経産業消費研究所
- 日本経済新聞社・日経産業消費研究所(1998)「営業の革新 混迷の時代に求められる「強さ」の研究」日経産業消費研究所
- 清水良郎(2008)『関係性マーケティングとワークショップ型営業』[名古屋学院大学論集 社会科学編] 第44巻 第3号
- 若林直樹(2006)「日本企業のネットワークと信頼 企業間関係の新しい経済社会学的分析」有斐閣
- 山倉健嗣(1993)「組織間関係」有斐閣
- 山内孝幸(2011)『営業研究に関する一考察』[阪南論集 社会科学編]Vol.47 No.1
- Luhmann,Niklas(1997)“Vertrauen Ein Mechanismus der Reduktion”,Ferdinand Enke Verlag (N.ルーマン(1999)、大庭健、正村俊之訳「信頼 社会的な複雑性の縮減メカニズム」、勁草書房)