

「営業」の仕事¹⁾

中 西 正 雄

I はじめに

近年営業活動についてとみに関心が集まり、多くの論文や書物が発行されているが、営業活動の現場を担当する人々（以下では営業担当者とよぶ）の視点からすると、どれを見てもなにか「隔靴搔痒」の感をぬぐい去ることができないようである。その原因の一つに、それぞれの論文や書物が「営業」の内容について、限られた側面のみを強調していることが上げられよう。たとえば「営業」という言葉に関しても、以下のようなさまざまな定義がある。

- ・「営利を目的として事業を営むこと」（岩波国語辞典）
- ・「一般的には企業の販売活動を意味するが、広くマーケティング活動と同一と見なす説もある。また販売活動に付帯する一般管理活動も含める場合がある。販売活動には、情動的刺激を中心にする広告と、人的刺激を中心とするセールスマン活動（人的販売）、事物的刺激を中心とする販売促進活動があるが、営業という場合、人的販売を中心にした、販売活動の性格が強い。」（清水編 1980）
- ・「顧客を創造し、保持するためのコミュニケーション活動である。」（江尻 1988）

1) 本論文の執筆にあたっては関西学院大学大学院商学研究科博士課程前期課程修了者の「関係性マーケティングとワークショップ営業」研究会におけるディスカッションをベースにした。同研究会のメンバーには感謝の意を表したい。

- ・「営業活動は、特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動である。」(田村 1999)

これらの中で、岩波国語辞典の定義は事業活動一般を指すものであり、われわれが当面の話題としている営業担当者の仕事より大きな範疇を取りあげているので除外するとして、それ以外の定義はそれぞれ営業担当者の仕事のある一面を取りあげているに過ぎない。加えて、最近の営業活動の展開にあたっては、ここで取りあげられていないさまざまな活動も営業担当者の守備範囲に組み込まれるようになった。田村(1999)は「営業活動...の広い活動領域としては、たとえば、新製品開発をめぐる開発担当者と顧客との対話、物流担当者と顧客との接触、顧客苦情を処理する顧客サービス担当者の接客態度などがある」と述べている。多様な業務をこなす営業担当者にとっては、こうした部分的な定義は受け入れがたいものであろう。

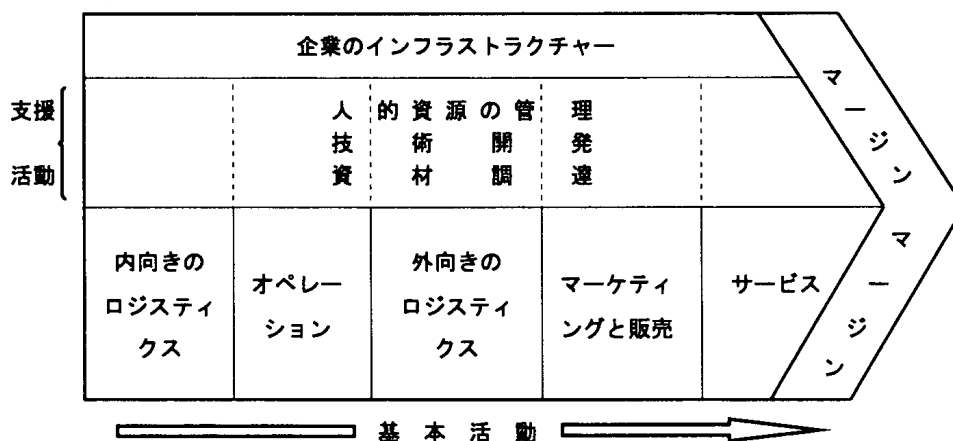
この小論では営業の仕事、すなわち営業担当者が遂行する業務活動のマネジリアルな意義について再検討する。まず多くの営業担当者が現在遂行している活動を取りあげて整理するとともに、それらの活動がどんな顧客価値を生んでいるかを検討する。もし営業活動が顧客価値を創出しないのなら、単に売り手企業の他の業務活動を支援することに限定されてしまう。それが顧客価値を創出するからこそ、(営業経費を上回る収入が得られる範囲で)営業活動を積極的に展開することのマネジリアルな意義があるといえよう。

営業業務の検討に入る前に、われわれの議論の前提をいくつか明確にしておきたい。まずこの論文では検討の対象をいわゆる企業間(B to B)取引に限定する。産業財に限らず、消費財においても営業活動の対象は主として他企業(例えば流通業者)に向けられていることは周知のことである。小売店の店頭における接客や訪問販売など、消費者を直接の対象とした営業活動も存在するが、この小論では議論の焦点を明確にするために企業間取引における営業活動を検討することにしたい²⁾。

2) 顧客価値創造に関する本論文の多くの記述は対消費者(B to C)営業活動にも適用できると筆者は考えている。。

次に、営業業務はいわゆる「価値連鎖」における基本活動の一つであることを明確にしておきたい。価値連鎖はM. ポーターが提唱した顧客価値の創造プロセスである（下図）。

図1 一般的な価値連鎖



出所：P. コトラー、『マーケティング・マネジメント』ミレニアム版
（恩蔵直人監訳、ピアソン・エデュケーション、2001）、P. 59より転載。

上図で「マーケティングと販売」の中の「販売」は人的販売（原文では sales）を指している。後に示すように、われわれの言う「営業」は「外向きのロジスティクス」と「サービス」にも関連していて、単なる人的販売より広い意味をもつ。顧客価値創造プロセスにおいて、支援活動ではなく、基本活動の大きな部分を構成している以上、営業活動は独自の顧客価値を創出するものでなければならない。それがどんな顧客価値を創出するかについては後に詳しく見ることにしたい。

II 営業担当者の諸活動

本節では営業担当者が通常遂行していると考えられている業務活動を取りあげて、その内容を検討する。

1. コミュニケーション活動

清水編（1980）の定義は、北米のマーケティング学界における「人的販売（personal selling）」の定義を継承するもので、日本の学界でも広く受け入れられている。周知のように、北米的な考え方では、「人的販売（sales）」は広義の「販売促進（promotion）」活動の一分野として位置づけられ、「広告」、「パブリシティ」、「（狭義の）販売促進」と並んで「企業と顧客との間のコミュニケーション活動」と定義されている。すなわち人的販売はマーケティング・コミュニケーションの一翼を担うものと位置づけられているのである。こうした考え方にもとづけば、営業担当者（マン・ウーマン）は「企業と顧客とを結ぶコミュニケーション媒体（メディア）の一つ」と見なされているといえる。

しかし、この北米流の定義を現場の営業担当者が見ると、自分の仕事のごく一面だけを捉えているに過ぎないと感じるようである。現場の営業担当者の仕事には、顧客サービス、物的流通、さらには集金にいたるまで、コミュニケーション活動以外の部分が多く含まれているからである。加えて、広告と営業活動とは、コミュニケーション方法としてそれぞれが有効に働く状況が異なるために、実務レベルでは代替的と言うよりはかなり異質な活動として認識されているようである。

多くの論者から指摘されているように、一方向のコミュニケーションである広告と異なって、営業担当者によるコミュニケーションは双方向であり、もし顧客が情報を理解しなかったり、誤解したとしても、その場で察知してすぐに正しい情報を再提示することができる。またコミュニケーション活動には説明的（または告知的）側面と説得的な側面があると言われているが、説得的なコミュニケーションのためには双方向性のある営業活動の方が広告よりはるかに有効であろう。こうした特徴から、営業の現場で広告と営業とを並列的に見ている人はまず無いと言ってもよい。

説得的コミュニケーションに関して、最近脚光を浴びている「ソリューション営業」について触れておきたい。この言葉は営業担当者が「顧客の抱え

る諸問題を解決する方法（すなわちソリューション）を提案すること」を意味する。単に情報を提供することが説得力を生み出すわけではなく、提供する情報の内容（コンテンツ）に説得力の源泉があることは言うまでもない。とくに産業財分野で「自社商品が顧客の問題を解決する」というコンテンツが大きな説得力をもつのが当然である。このことを顧客に納得させるのには、広告より営業担当者によるコミュニケーションの方が優れていると言う点に異議を唱える人はないであろう。

2. 流通活動

営業活動をマーケティング・コミュニケーションの一端と見る立場に対する現場での違和感は、営業担当者が行う業務の一部がいわゆる流通機能（バックリン（1966）、鈴木・田村（1980）など）と深く関わっていることにも根ざしている。実際に営業担当者が（部分的にせよ）遂行している流通機能には次のようなものがある。

需給接合機能：潜在顧客の探索、接触、交渉、成約、集金などの一連の業務をさす。田村（1999）の定義における「人的接触による取引の実施活動」とはこの需給接合機能の遂行を指すと考えられる。一般的な認識では、この需給接合業務が営業担当者の日常的活動の核心部分を占めているといってもよい。

物的流通機能：一部の営業担当者は実際に配達業務を遂行することがある。しかし単に売り手企業の他部門が遂行すべき業務を営業担当者が代行しただけでは顧客価値は生まれない。

情報機能：この機能はすでに述べた販売促進機能と密接に関係がある。強いていえば、米国マーケティング学界の営業の定義はこの情報機能だけをクローズアップしたものだと言えよう。また営業担当者が遂行する情報機能には顧客情報の収集という重要な役割があることも忘れてはならない。

需給接合機能と情報機能とが相互に関連をもっているのは当然である。潜

在顧客との交渉では営業担当者の提供する情報が鍵になる。筆者は、需給接合機能の遂行を容易にするために情報の収集・提供が行われるという意味で、むしろ情報機能は需給接合機能の中に含まれるべきであると考えている。だからといって、営業担当者による顧客とのコミュニケーションを軽視してよいという訳ではない。江尻（1988）の定義が示すように、営業の仕事はまさに顧客とのコミュニケーションを通じて遂行されるからである。ただし、需給接合を円滑にするという見地からは、営業活動だけでなく、広告活動や（狭義の）販売促進活動とうまく組み合わせたプロモーション・ミックスを実行する必要があることを指摘しておきたい。

3. 顧客関係維持活動

近年の関係性（リレーションシップ）マーケティングに対する関心の高まりとともに、コミュニケーションや取引の実施活動に加えて、営業担当者に対して「顧客との関係維持」という責任があたえられつつある。たしかに顧客と直接に接触する営業担当者は、良好な関係を維持するための最も有効な手段であるように見える。しかしよく考えてみると、顧客との良好な関係を維持するには営業担当者の努力だけでは足りないことは明らかであろう。商品や配送方法など、売り手の提供物の他の部分が顧客にとって不満足なものであったとしたら、営業担当者または営業部門だけの活動で顧客の不満を解消することなどできない相談であり、「営業担当者は顧客関係マネジャーである」というような美辞麗句だけで、すべての責任を営業担当者に押しつけることは避けるべきであろう。

前述の顧客価値創造プロセスは商品（製品やサービス）を販売した時点で終わるわけではない。顧客との中長期的な関係維持のためには、商品の購入後も、営業担当者が新たな情報、物流サービスやメンテナンス・サービスなどを提供し続けることが要請される。また、もしその商品が顧客に十分満足な価値をもたらすものであったなら、継続的に同じ商品を購入して（顧客の）問題を解決するよう働きかける（ソリューション提案をする）ことがさ

らに顧客の価値を高めることになろう。つまり顧客の継続的購入を視野に入れたソリューション提案を効果的に行うことが良好な顧客関係の維持に役立つはずである。

4. その他の活動

田村が指摘したように、最近では営業担当者が商品開発に関係するケースが増えている。その代表的な形として「ワークショップ」営業があるが、その目的は売り手と買い手が共同で（買い手にとっての）ソリューションを開発する「場（ワークショップ）」を設定し、価値を「共創」することにある。この営業形態では、営業担当者はワークショップがうまく機能するように調整・支援する役割をあたえられている。この点については後に詳述する。

III 営業活動と顧客価値の創造

前節では営業担当者の仕事として、コミュニケーション、需給接合、顧客関係維持などの諸活動について述べてきたが、これらの「営業の仕事」は顧客（買い手）にとってどんな価値があるのだろうか。営業活動が売り手企業のために有用な活動であることについて疑いをもつ人はない。営業活動なしに企業の存続に必要な販売量・収入を確保できる企業は稀であろう。しかしこれまでの営業研究においては、「営業活動は顧客（買い手）にとってどんな価値を生んでいるのか」という点が十分に議論し尽くされなかったのではないだろうか。営業活動がいわゆる「顧客価値連鎖」の一つの基本活動として組み込まれているという視点は、本論文の基本的姿勢であると同時に現在のマーケティング学界の共通認識であると言える。それにもかかわらず、営業活動が生み出す顧客価値の内容について、これまであまり議論の対象にならなかったことは不思議なことである。

誤解ないように言っておくが、ここで問題になっているのは、売り手の商品全体が作り出す顧客価値ではなく、営業活動が独自に創出する顧客価値である。営業活動によって独自の顧客価値が創造されず、単に費用が発生する

だけなら、それを行う意味がないことは明らかである。顧客価値の創造を通じて収入（＝売上金額）が増加し、そこから営業活動にともなう費用を引いた純収入が0より大であってはじめて、営業活動を遂行するマネジリアルな意義がある。もしわれわれが営業活動が直接創造する顧客価値について理解していないとすれば、なぜ営業活動によって企業収益が増えるのか、その仕組みを分かっていないと言うことにもなる。以下では、営業活動の生み出す顧客価値の内容について一つの試論を示し、議論のたたき台を提供したい。

1. コミュニケーション活動と顧客価値

営業担当者をコミュニケーション媒体として情報提供することによって、大別して2種類の顧客価値が創造される。一つを「情報」価値とよび、もう一つを「アドバイス」価値と呼ぶことにしよう。後者はソリューション提案と深く関わっている。

情報価値

情報の経済学では、情報は意思決定者の誤った選択を防ぐことによって価値を生み出すと考えられている。ここで売り手企業が100の顧客価値のある商品を提供できるのに対し、競合他社の商品は精々90の顧客価値しかもっていないと仮定しよう。（競合商品には顧客が現在採用しているソリューションを含むものとする。）この場合、営業担当者が行うコミュニケーションは自社商品の優越性を顧客に正しく認識してもらうことに重点を置けばよい。なぜなら、正しい情報を提供することによって顧客が間違った選択をする（つまり他社商品を購入する）ことを防ぐことができれば、それによって発生する「機会費用」を削減することができるからである。

機会費用は意思決定者が間違った選択をすることによって発生する損失を指す。上の例の場合、自社商品の方が顧客価値が高いのだから、顧客にとっての正しい選択は自社製品を選ぶことである。しかし顧客が自社商品のことを知らないか、または他社商品の方が価値が高いと考えていれば他社商品を

購入するかもしれない。他社商品を購入すれば、それは誤った選択だから顧客にとって機会費用（このケースでは $100 - 90 = 10$ ）が発生する。もし営業担当者が適切な情報を提供することによって顧客が自社商品を購入すれば機会費用は発生しない。すなわち機会費用の削減分はそのまま顧客価値の増分となる。こうして創出された顧客価値が「情報価値」である。しかしこの例のように自社商品と競合商品の顧客価値の差がそのまま情報価値になるとは限らない。

実際には顧客は全く無知なのではなく、ある程度の情報をもっていることが多いので、営業担当者の提供する情報がすべて顧客価値の増大に反映するとは限らないのである。たとえば顧客が最初から自社商品の価値を90以上だと考えているなら、営業担当者がどれほど努力しても情報価値は発生しない。この場合顧客にとっての機会費用は発生しないからである。また営業担当者の情報提供が不適切で、顧客が自社商品の価値を90（つまり競合商品並み）だと信じてしまったら、情報価値は0でとまってしまう。すなわち営業活動で創出される情報価値は、顧客による自社商品と競合商品との相対評価をどこまで改善できるかによって決まるのである。その意味で、営業担当者は単に自社商品の顧客価値を主張するだけでなく、他社商品との相対的な比較情報を提供することが必要になるであろう。

情報価値の分析が複雑になるのは、自社商品が競合商品に比べて全体的に優越せず、部分的に優れている場合である。代替品の脅威を含めて、実質的な競合の全くない分野など存在しないことを考えれば、こうした部分的優位のケースが一般的であろう。部分的優位の場合でも、自社商品の優れている部分が顧客の問題解決に重要な役割を果たす限りにおいて、（顧客の）機会費用を削減することは可能である。このケースでは、営業担当者によるコミュニケーション活動は「自社の商品が他社より優れている部分がいかに顧客の抱えている問題を解決するのに役立つか」を顧客に納得させることに重点を置かねばならない。

アドバイス価値

すでに述べたように、ソリューション提案は営業担当者によるコミュニケーション活動の重要な側面である。コトラー（2001）は、製品を定義するのに「中核ベネフィット」、「基本製品」、「期待製品」に加えて、「ある企業の提供物（オファー）を競争企業から差別化できるような付加的サービスとベネフィットを含む」ものを「拡張製品（augmented product）」とよぶ。この考え方を適用すると、ソリューション提案は拡張製品に含まれる付加的サービスやベネフィットの一種であると考えられる。なぜなら、顧客が自社商品（製品やサービス）を購入しても、その使い方が下手だと顧客が抱える諸問題を解決できないであろう。ソリューション提案によって顧客の問題を効果的・効率的に解決することができれば、拡張製品の顧客価値が増大する。こうした状況下で商品に付随した利用マニュアルがその商品の価値を増加させるのと同じ意味で、ソリューション提案は商品の付加価値部分を構成するのである。商品の上手な使い方を顧客に助言するという形のソリューション提案によって創出された価値を「アドバイス価値」と呼んでよいだろう³⁾。

大切なことは、営業担当者のコミュニケーション活動によって情報価値が発生しない場合にもアドバイス価値は創出されるという点である。上で述べたように、自社商品が競合商品（または現在のソリューション）よりも高い価値をもっていることを顧客がすでに知っているなら、情報価値は発生しない。しかしその場合でも適切な助言によって商品の顧客価値を一層高めることは可能である。つまり情報価値が競合商品（または現在のソリューション）との相対価値の改善にもとづいているのに対し、アドバイス価値は自社商品の（顧客にとっての）絶対価値を高めることに関連していると言える。この意味で、アドバイス価値の創造は競争上の優位性を高めるのに有効である。前節の例で言えば、適切な助言によって自社商品の顧客価値が100から105に上昇したなら、たとえ情報価値は生まれなくとも、自社の優位性は明確になる。営業担当者の情報提供にあたって顧客の抱えている問題に関する

3) 「アドバイス価値」という表現は新倉貴士氏の示唆による。

正しい認識と自社・競合商品に関する深い知識が必要になるのも、アドバイス価値の創造と深く関わっているからである。

信頼の形成と営業活動

現場の営業担当者には「顧客の信頼を勝ち取ることで顧客価値を生み出す」という意見をもつ人が多い。しかし顧客が売り手企業の営業担当者を信頼しただけで顧客価値が発生するのだろうか。むしろ顧客の信頼は営業担当者がコンスタントに顧客価値を創出した結果であって、信頼獲得そのものを目的に行動することは盲目的奉仕と区別がつかなくなるおそれがある。

信頼という日本語は二つの意味を含んでいる。一つは英語のtrustworthiness に相当する意味で、これは営業担当者の提供する情報に顧客がどれだけ信頼を置いているかを表すものである。(あえて日本語で言えば「信憑性」となる。) もう一つは reliability に相当する意味で、これは営業担当者の活動が一貫してある水準の顧客価値を創出しつづけることに対する信頼感を表す。「信頼性」とよぶことにする。)「顧客の信頼を得る」という表現がこの二つの意味のうち、どれを指すかによって営業担当者の活動も違ってくるであろう。信憑性を獲得するためには、営業担当者は顧客に対して正しい情報を提供して顧客の機会費用を削減する(=価値を創出する)ことにつとめねばならない。また信頼性を獲得するには、営業担当者自身の活動がある水準の顧客価値を生み出し続けなければならないだけでなく、自社の商品全体(=拡張製品)がある水準の顧客価値を提供し続ける必要がある。したがって信憑性は営業活動の範囲内で獲得することができるが、信頼性は営業担当者の努力だけでは達成できない部分を多く含んでいる。

営業担当者が顧客の要請に誠実に対応することは大変重要なことであるが、それだけでは信憑性を獲得することはできないし、また売り手企業の商品自体や物流システムが信頼性に欠ける状況では営業担当者の信頼性も揺らいでしまう。やはりコンスタントな顧客価値の創出こそが信頼の基盤であることを考えて、営業活動のみならずマーケティング活動全般を実行すべきである

う。

2. 需給接合活動と顧客価値

田村の言う「取引の実施活動」（＝需給接合機能）はどんな顧客価値を生むのだろうか。ここでは古典経済学で言う「交換価値」の創造については触れない。交換価値を生むのは提供物の全体（コトラー的に言えば拡張製品）であって、単に営業担当者の活動だけでは交換価値は生まれないからである。以下では営業担当者のかかわる範囲内で、需給接合活動が生み出す顧客価値について考察しよう。

売り手企業の側から見ると、取引の実施活動（需給接合）にかかわる活動は潜在顧客の探索、接触、交渉、成約、集金などの業務からなっているが、これらの業務はかならず売り手が遂行しなければならないという訳ではない。買い手の側で、潜在売り手の探索、接触、交渉、成約、支払などの業務を遂行する場合もあるからである。需給接合活動は実は買い手・売り手の共同作業であるという認識をもてば、営業担当者の創造する価値も明らかになってくる。すなわち買い手と売り手の共同作業の中で、買い手が負担する業務の割合が少なくなればなるほど、顧客価値は増大すると考えられる。

買い手が自らのニーズを満たす（＝ソリューションを発見する）ために必要な需給接合活動に10の費用がかかると予測しているとしよう。この費用（＝取引費用）は金銭的、物理的部分に加えて心理的部分を含むものとする。ところが売り手企業の営業担当者の努力のお陰で、実際の（買い手側）取引費用が5で済んだとしたら、5の顧客価値が創造されたことになる。こうした顧客価値を「取引費用削減価値」は呼ぶことができる。なお営業担当者が実際に配送や保管などの業務を行ったとしても、こうした物流関連の活動がかならず顧客価値を生むとは限らない。単に元来売り手企業が遂行すべき業務を営業担当者が負担しただけでは顧客価値は発生せず、顧客が遂行すべき業務を代行してはじめて取引費用削減価値の創造に結びつくのである。勿論売り手の営業担当者が多くの業務を負担すればするほど、営業費用がかさむ。

したがって需給接合活動にかかわる費用・便益分析には、顧客取引費用の削減による販売量の増加によってもたらされる収入増分と営業経費増分との比較を行わねばならない。

需給接合活動が営業担当者の基本的な活動の一つである以上、取引費用削減価値は営業活動が生み出す顧客価値の中心的な部分であることは疑いないが、取引費用削減価値は情報価値やアドバイス価値、さらには後述する「労務提供価値」、「開発調整価値」などと分離することが難しいという面をもつ。情報機能は需給接合機能の一部であるという見方もできることはすでに述べたが、この見方からすれば情報価値もアドバイス価値も取引費用削減価値に包含されてしまうとも言えるのである。しかしすべての顧客価値を取引費用の削減に集約することで、営業活動に関する具体的な示唆が得られるとは思えない。売り手企業の営業活動の巧拙が買い手の取引費用に大きく影響するとしても、それが高い情報・アドバイス価値によるものか、または営業担当者が顧客の社内業務を代行した結果なのか、識別することが必要であろう。第IV節では理論的概念としての取引費用削減価値をそのまま使うのではなく、いくつかのより具体的な顧客価値に分割する方針をとる。

3. 関係維持活動と顧客価値

顧客関係維持のための諸活動を通じて創造される顧客価値に目新しい要素はない。継続的な取引を円滑に行うには、営業担当者が顧客とのコミュニケーションを継続的に行うだけでなく、需給接合活動の一部を繰り返し実施することが必要である。またすでに指摘したように、顧客関係維持活動にはソリューション提案と重複する部分が多い。したがって関係維持活動によって創出される顧客価値は、基本的に情報価値、アドバイス価値、および取引費用削減価値によって構成されていると考えられる。

しかし、顧客価値の構成要素は同じでも、その相対的な重要性は、顧客との関係が変化するにしたがって、変動するかもしれない。コトラー（2000）は買い手企業の購買状況を

- ① 単純再購買： 購買担当部門が日常的な処理で再注文する状況。
- ② 修正再購買： 購買者が製品の使用、価格、納入などの条件に修正を求める状況。
- ③ 新規購買： 購買者が新規に製品やサービスを購入しようとする状況。

の3種に分けたが、既存顧客との取引においてもこの3種の状況が起きると考えられる。まず①の単純再購買状況では、情報価値やアドバイス価値の比重は小さいと考えられる。日常的に頻繁な購買が行われるとすれば、営業担当者が顧客の取引費用の削減（たとえば自動受発注システムの導入）に尽力することで、最も大きな顧客価値を創出することができよう。他方③の新規購買状況では相対的に情報価値やアドバイス価値が重要になることは明らかである。既存顧客の場合、新規購買状況だからといって新たに取引相手探索のための費用が必要になる訳ではないからである。

また競争条件の変化も一つの要因として認識しておかねばならない。単純再購買状況では顧客との関係がうまく行っているとしても、競合他社が改良商品や新商品を導入した場合、状況は修正再購買または新規購買に移行するかもしれない。こうした場合には、顧客との関係を悪化させないためにも、適切な情報やアドバイスを提供することが必要となるであろう。

IV 営業形態と顧客価値の創造

嶋口（1997）は営業の形態を、「顧客がソリューションを知っているかどうか」と「企業がソリューションを知っているかどうか」の2軸（次元）で次表のように4分類した。

表1 営業形態の分類

顧客がソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型	適応奉仕型
知らない	提案型	ワークショップ型

この分類はその後の営業に関する理論の発展に重要な貢献をしたが、本論文でもこの分類を用いて、それぞれの営業形態ごとにどんな顧客価値を創造しているかを見ることにしよう。営業の局面によっては、すでに述べた情報価値、アドバイス価値、取引費用削減価値とは異なる顧客価値が創出されることがある。

1. 行動重視型営業

「売り手・買い手ともにソリューションを知っている」ということは、売り手の提供する商品が買い手の問題解決に役立つことを買い手が知っていることを意味する。こうした場合には、営業担当者が提供できる情報価値やアドバイス価値は買い手にとってそれほど重要ではないだろう。むしろ取引に関連した発注や物流といった顧客の社内的業務に営業担当者が労務提供することにより、取引費用削減価値が発生する。現実には、営業担当者が買い手の社内における発注業務を丸々肩代わりするようなケースや、在庫管理を任されるケースもある。さらには取引と関連のないさまざまな使い走りを行ったり、買い手の顧客（すなわち顧客の顧客）に対する販促活動まで任される営業担当者もある。こうした活動によって創出される顧客価値のことを「労務提供価値」とよぶことにしよう。この価値は勿論取引費用削減価値の一部であるが、情報・アドバイス価値と区別できる部分を指している。

労務提供価値について、次のような点を指摘しておきたい。一つは、顧客の業務に労務提供することによって生み出される価値は、同様の商品を提供している他の売り手が模倣しやすいので、持続的な競争上の優位性を生みにくいという点である。二つ目は、第一の点と関連して、競合する他社が似たような労務を提供する結果、売り手企業間で商品に差がなくなって価格競争に陥りやすい、という点である。他社が模倣できないような労務提供をしようとする、営業担当者の個人的な献身に頼らざるをえないのが実情であろう。

2. 提案型営業

これは、売り手企業の提供物が顧客の抱えている問題を解決することを売り手が知っているにもかかわらず、顧客はそれを知らない場合である。この場合には営業担当者が適切な情報を提供することにより、顧客が自分の問題を解決してくれる商品が存在することを悟っただけで、顧客価値が生じるとも言える。すなわち営業担当者によるソリューション提案の重要性が最も顕著な状況であり、それゆえに提案型営業と呼ばれているのであろう。

しかしよく考えてみると、顧客が問題の存在そのものを知らないケースと、解決策は知らなくとも問題のあることは分かっているケースとでは、営業活動のタイプが異なるかもしれない。顧客が問題の存在を知らないケースでは、ソリューション提案以前に顧客教育が必要になる。たとえば種々のコンサルティング企業の営業はまず潜在顧客に問題の存在を知らせることから始まる。顧客教育から生まれる顧客価値を単純に情報価値と呼ぶことには若干抵抗があるが、分類をあまり複雑にしないために広い意味での情報価値に含めることにしたい。これに対して顧客が問題の存在にすでに気がついている状況では、営業担当者の適切な情報提供とアドバイスが重要であることはいうまでもない。

3. 適応奉仕型営業

ともすれば「適応奉仕型営業では、ひたすら顧客の意向に添うよう奉仕しなければならない」と考えられがちである。しかしここでの奉仕という言葉をも単に労務提供もしくは贈り物の提供と限定するのは明らかに誤りだろう。第一に、たとえ労務提供やプレゼントによって顧客価値を創造できるとしても、投入した労力や費用に見合うものかどうかを見極めずに盲目的に行動するのが得策とは考えられない。第二に、労務提供やプレゼントは買い手企業の購買担当者に向けて行われることが多いが、こうした奉仕によって一時的に販売額を増やすことができたとしても、買い手企業全体にとっての価値の創出につながらない場合には、中長期的にはかえって買い手の信頼を失うこ

とがある。これは営業担当者にかかわる一種のモラル・ハザードが存在することを示している。

考えてみれば、顧客がソリューションを知っていて、売り手企業がそれを知らないときの最善の対応策は、顧客からソリューションを聞き出して、それに売り手の提供物を適応させることである。この場合の営業担当者の仕事は、まず顧客の抱えている問題とそのソリューションを的確に把握することであろう。しかしそれだけでは顧客価値は生まれない。次にしなければならないことは、顧客の立場に立って、自社（売り手）に対し顧客にとって優れたソリューションとなる商品を開発し、提供するように働きかけることである。この際の営業担当者は、いわば「顧客の代理人」として機能することになり、当然その活動は顧客価値を生み出す。営業担当者がいなければ顧客自らが同様の活動をする必要があり、それには費用がかかるからである。営業担当者が顧客の代理人としてソリューション開発に関わることによって顧客の開発費用が削減された結果、生み出された顧客価値を「ソリューション開発調整価値」、または簡単に「開発調整価値」とよぼう。勿論顧客が必要とするソリューションに適応した商品を作り出した後は、提案型の場合と同じく正しい情報を提供し、アドバイスをあたえることで、一層顧客価値を増すことができる。

このように考えると、適応奉仕型営業は提案型よりも一層大きな顧客価値を生み出すと言えるが、売り手企業にとってマイナスの面もある。第一に、顧客にとって優れたソリューションとなるような提供物を開発するにはさまざまな費用がかかるであろう。新たな製品・サービスの開発に加えて、流通チャネルや物流方式の適合、販売促進活動の微調整など、顧客ニーズに対して個別的な適応がなされるほど、売り手企業にとっての費用は上昇する。こうした費用をすべて価格に転嫁できない場合、価格に上乗せできない費用部分は営業経費に計上するか、投資として処理しなければならない。第二に、自社商品を顧客の必要とするソリューションにうまく適応させるためには、売り手企業の多くの部門の関与が必要になることが予想される。営業担当者

もしくは営業部門だけの対応では（行動型営業で述べた）顧客の社内業務に対する労務提供くらいしかできず、それでは適応奉仕型とは呼べないからである。しかし多くの部門がかかわるほど、売り手企業にとっての費用（人件費や管理費）が上昇するのは当然といえよう。第三に売り手が企業ぐるみの対応をする場合、営業担当者は顧客のソリューションを巧みに聞き出してだけでなく、自社内のさまざまな部門の開発活動を調整する役割を引き受けなければならないかもしれない。当然そういった役割を果たすことのできる営業担当者には高い能力とそれに見合った給与が必要となる。これらの費用と創出する顧客価値の高さとを勘案して、どこまで適応奉仕型営業を行うかの選択をしなければならない。

4. ワークショップ型営業

この場合、売り手・買い手ともにソリューションを知らないのだから、「互いに問題をぶっつけ合いながら一緒になって解決すべきことを模索するしかない」（嶋口 1997）。行動重視型や提案型の営業形態をとることができないのは勿論だし、適応奉仕型営業をしたくとも顧客からソリューションを聞き出すことができないからである。ワークショップ形態による売り手・買い手の対話を通じてはじめて、買い手の抱える問題を明確化し、そのソリューションを考案することが可能になる。ワークショップ型の場合には新たなソリューションの開発に売り手・買い手の双方がヒト・モノ・カネの投資を行うのだから、売り手企業のみが開発費用を負担する適応奉仕型の場合と比べて、より高い顧客価値が生まれる可能性がある。他方、提案型や適応奉仕型の営業活動にともなう費用はすべて売り手企業の負担であるのに対し、ワークショップ型の場合には買い手の側にもワークショップの実施にともなう費用が発生する。このため顧客はワークショップの煩雑さを避けて、（少々顧客価値は低くとも）提案型や適応奉仕型の営業形態をとる競合他社を選ぶかもしれない。他の営業形態との単純な比較はできないが、ワークショップ関連費用を上回る顧客価値をもつソリューションが開発される可能性を強く

アピールする必要があるだろう。

ワークショップで考案されたソリューションは最終的には売り手企業によって商品として開発・提供されねばならないのだから、適応奉仕型営業と同様に売り手の営業担当者は顧客の代理人として自社の諸部門に対する働きかけ（調整・支援）を行わねばならない。さらに、ワークショップ型の場合、営業担当者は自社の諸部門の活動を調整するだけでなく、買い手企業の諸部門によるワークショップ関連諸活動を調整する責任を負わされるかもしれない。営業担当者が調整業務を肩代わりすることによって、元来顧客側が負担しなければならない調整関連費用が削減されて発生する顧客価値を「ワークショップ支援価値」とよぶことにしよう。勿論他社の内部活動を調整するには、営業担当者の一層高い能力が必要であることは言うまでもなく、それが営業担当者の人件費に反映されると考えるのが妥当だろう。

5. まとめ

以上嶋口の営業形態分類にもとづいて営業活動が生み出す顧客価値について見てきたが、その結果を次のようにまとめることができる。

表2 営業形態と顧客価値

顧客がソリューションを..	売り手企業がソリューションを..	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型：労務提供価値 （情報価値・アドバイス価値）	適応奉仕型：労務提供価値 情報価値 アドバイス価値 開発調整価値
知らない	提案型：労務提供価値 情報価値 アドバイス価値	ワークショップ型：労務提供価値 情報価値 開発調整価値 ワークショップ支援価値

この表の一つの特徴は、行動重視型 ⇒ 提案型 ⇒ 適応奉仕型 ⇒ ワークショップ型と進むにつれて、営業活動によって創出される顧客価値は多様になってゆく点である。そのことを営業担当者の方から見ると、それだけ多様な営業活動の遂行を要求されることになる。当然営業担当者の能力も高度なものを要求されるであろう。とくに適応奉仕型やワークショップ型における（ソリューション）開発調整やワークショップ支援などに必要な組織能力は通常のセールスマンシップ（販売術）の範囲に入らない種類の能力であり、こうした能力をもつ営業担当者を採用または養成するにはそれ相応の費用がかかることは予想しておく必要がある。

また、売り手企業の営業方針により、創出される顧客価値の相対的な大きさが異なるという可能性も認識しておかねばならない。たとえば最も多様な顧客価値を創出するワークショップ型営業形態の場合でも、顧客企業の内部的業務には一切タッチせず、もっぱら営業担当者のエネルギーを自社でのソリューション開発調整に注入するという方針をとるかもしれない。このことは労務提供価値やワークショップ支援価値を目的とした営業活動よりも開発調整価値の創造を目的とした活動を優先するという決定をしたのと同じである。こうした決定を行うにあたって、顧客企業がどの価値を重視するかの判断が重要になることは当然であろう。

V おわりに

この小論では、営業担当者が遂行しているさまざまな業務活動を検討し、それらがどのような顧客価値を創造しているかを分析した。北米のマーケティング学界では、人的販売（sales または personal selling）は販売促進の一手段として定義づけられているが、わが国における「営業」はさらに広い意味をもっている。この論文で営業活動を大きく①コミュニケーション活動、②需給接合活動、③顧客関係維持活動とに分けたが、これが唯一の分類方法ではないことは勿論である。

また顧客価値についてもさまざまな分類の仕方があるだろう。本論文でと

った分類の他に、たとえば（顧客の）取引費用の削減を中心に顧客価値を分類することも可能であろう。営業担当者が創出する顧客価値については、さまざまな違いを考慮しても結局次の3種類に集約される。

1. 顧客の機会費用の削減：情報価値
2. 顧客の社内費用の削減：労務提供価値、開発調整価値、ワークショップ支援価値
3. 売り手の提供物の価値の増加：アドバイス価値

これらの項目のうち、1と2は取引費用削減価値としてまとめることができるが、3のアドバイス価値は単純に取引費用の削減に含めることは正しくないだろう。また開発調整価値やワークショップ支援価値も広い意味では取引費用の削減と見なすことができるが、売り手企業の積極的な介入によってはじめてソリューション開発が可能になるという点を考えれば、単に顧客（買い手）の内部的な費用の削減と定義することには無理がある。

冒頭にも述べたように、営業活動が創出する顧客価値について十分の理解が進めば、特定の顧客価値の創出を目的とした活動も可能になる。この小論を出発点として、さらにこの問題についての解明が進めば幸いである。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

<引用文献>

江尻弘、『営業の知識』、日経文庫、1988

コトラー、P.、『マーケティング・マネジメント』ミレニアム版（恩蔵直人監訳、ピアソン・エデュケーション）、2001

嶋口充輝、『柔らかいマーケティングの論理』、ダイヤモンド社、1997

清水滋編、『販売用語辞典』、日経文庫、1980

田村正紀、『機動営業力』、日本経済新聞社、1999