

〈研究ノート〉

営業サイエンスの理論体系構築に関する一考察

—BtoB市場における顧客価値創造型営業の本質—

登 坂 一 博

【要旨】

本稿では、BtoB市場における営業にフォーカスし、欧米の多くの企業に存在する販売・セールスレップ部門とは異なり、日本企業固有の経営の一機能として捉え、従来の人的販売や販売管理研究では十分説明しきれない「営業の価値創造」という仮説を科学的な視点で捉え、先行研究及び事例をベースに営業を科学的に捉える「営業サイエンス」という新たな理論の体系化を試みる。

B to B市場は、企業間で商品やサービスを取引するビジネスを指し、通常、大規模な取引が行われることが特徴的である。そのため、B to B市場では、取引が複雑で、専門知識が必要な場合が多く、ビジネスパートナーシップや長期的な関係の構築が重要視される。

このように、B to B市場での取引は、企業間（買手企業と売手企業）の需要と供給の調整に関連し、ビジネス戦略遂行上の重要な部分を構成している。この市場における営業は、価値設計、案件創出、案件管理、提案、価格交渉、契約交渉、製品カスタマイズ、サポートとサービスの提供など多種多様な業務を担っている。

【キーワード】

BtoB市場、BtoBマーケティング、営業サイエンス、営業の構造化、組織購買行動、営業プロセス、顧客価値創造型営業

第1章 はじめに

企業を取り巻く環境は日増しに複雑化、不確実性を増している。コロナ渦、ウクライナ情勢に伴うエネルギーの安定供給、半導体の安定供給、食料の安定供給、グローバルサプライチェーンの変化、SDGs等、ビジネスを取り巻く環境も激動の昨今である。

このような強烈な逆風ともいえる状態にもかかわらず企業は持続的な成長を求めている。その実現のためにも企業の営業力強化に対する要請は日増しに強くなっている。その要請に応えるべく、企業の収益創造の主たる機能である営業に関する科学的なアプローチも盛んになって来ており、従来のセールスマンシップ論に代表される単なる売り方に関するメソッドのみならず、マーケティング志向、或いは経営戦略論的アプローチ、サービスサイエンス、情報科学等、営業に対する認識も高度化してきている。

「営業 (Eigyō)」という研究分野は当該研究者、実務担当者がどのような立場をとるにせよ、極めて諸科学関連的なアプローチを必要とする分野である。すなわち、企業の経営機能の一側面としての「営業 (Eigyō)」を解明するためには、マーケティング、経済学、行動科学、情報科学、心理学、社会学、統計学、経営学、人材開発といった既存の学問領域における概念や方法論を援用するだけでなく、積極的に連携しつつ多面的に且実践的に接近する必要がある。加えて営業に関する研究成果の蓄積も少なからず蓄積されている今日、時代の要請に応えるべく単なる関連分野からの概念・方法論の援用というレベルを超えて、理論・知識の新たな構築、体系化が行われるべき時期にきている。

本稿では、経営の一機能としての営業の論理的戦略性に切り込み、従来の人的販売や販売管理研究では十分説明しきれない事象であるBtoB市場における「顧客価値創造型営業」に関する説明を試みる。

さて、営業はどのように解釈されているだろうか。日本の代表的なマーケティング研究者である石井・嶋口 (1995)¹は、米国型の従来のマーケティング

1 「営業の本質」1995

観では「マーケティング・ミックスの一要素のプロモーション活動のなかの単なる一つの機的手段にすぎない」と営業について述べている。一方で、三好(2020)は、商人的マーケティング観(製造業者による商人の内部化の試みとしてマーケティングを認識)で捉えた場合、営業担当者は「商品とニーズの間の断絶を自らの努力で埋めていくマーケティング・コミュニケーションの主体」であり「さらには新たに需要をも作りだす積極的存在でもある」とも述べている。

また、嶋口(1993)は、その著書「顧客満足型マーケティングの構図」で営業スタイルを以下の4つの類型に分類している。

① 行動重視型 (Activity based selling)

売り手・買い手ともに買い手のニーズを満たすソリューションを知っている状況なので、営業担当者はあまり顧客価値を生まないで、付加的労務提供によって顧客価値に置き換える。

② 適応奉仕型 (Adaptive selling)

買い手が自らのニーズとそのソリューションを知っているのに、売り手がそれを知らない状況では、営業担当者は、売り手企業の名声や営業担当者自らの専門性などによりひたすら顧客に奉仕することで認めてもらう代償として顧客ニーズに関する情報を掘り出す。

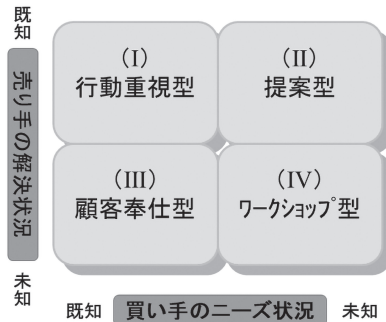
③ 提案型 (Consultative selling)

売り手が買い手のニーズとそのソリューションを知っている状況では、営業担当者は情報、アドバイスなどで顧客価値を提供する。

④ ワークショップ型 (Workshop selling)

売り手、買い手とも容易にソリューションを見つけられない状況では、売り手がソリューション開発に尽力してくれることは、買い手にとって好都合である。

下記の図は、上記の営業の4つの類型を売り手の解決状況と買い手のニーズ状況の既知と未知との相関関係を示している。



引用：『顧客満足型マーケティングの構図』嶋口充輝 P.221 ～ 222より

上記の（Ⅰ）行動重視型と（Ⅳ）ワークショップ型を対比して考えると、この4種類の意味が理解しやすいであろう。詳細は以下の通りである。

- 行動重視型営業は、生産性や効率性を重視し、ガッツや根性や気合による迅速な行動が重要な価値となり、軍隊や官僚組等のピラミッド組織になる。営業経験が浅い営業担当者によく見られる特徴である。
- ワークショップ型営業は、対話や相互交流を重視し、組織メンバー間のボキャブラリーが豊富で人間性、満足追及、ゆとり、創造性などを特に強調し『なぜか』が徹底して求められるので、顧客接点現場に権限委譲できる逆ピラミッド組織になる。高度な営業知識、ノウハウが必要とされる。
- 行動重視型営業の世界は、数字で示され実績が何よりも重視される。数字が出せない営業はいくら理屈がうまく、アイデア豊富でも評価されず、数値管理が組織全体の統制力となる。
- ワークショップ型営業は、人間中心の余裕や遊びがあり、そこから生まれるアイデアや洞察が重視される。その点で数値管理は最低限必要になり、満足管理や創造性が優先される。
- 提案型営業と顧客奉仕型営業は、（Ⅰ）と（Ⅳ）の中間となる。

勿論、すべての現場の営業モデルが上記のように整然と分類出来るとは限らないが、少なくとも現状分析（可視化）を通して、戦略的な方向性を導出する

上で重要な指針にはなる。筆者もBtoB市場における営業改革コンサルティングの理論ベースとして活用してきた。

第2章 BtoBマーケティングについて

(ア) BtoBマーケティングとは

B to Bマーケティングは、企業間で行われるマーケティング活動のことを指し、一企業が他の企業や組織に対して製品やサービスを販売する際に行うマーケティングのことである。笠原（2018）²は、BtoBマーケティングは、相対的に高い知識を持った限定的で召集の顧客との協働的な交換関係を通して、顧客の戦略を実現すべく展開されるところに特徴があると述べている。このように、B to Bマーケティングは、顧客が他の企業やプロフェッショナルであるため、一般消費者向けのB to Cマーケティングとは異なる戦略とアプローチが必要である。これには、製品・サービスの認知度の向上、リレーションシップの構築、価格を含む様々な交渉、見積仕様書・提案書の作成、日本的な商慣習である根回しなど様々な要素が含まれる。

(イ) BtoBマーケティングにおける営業

B to Bマーケティングにおける営業は、企業間取引を促進し、ビジネスパートナーシップを築き、継続的な関係性を構築するために重要な役割を果たす必要がある。以下にB to Bマーケティングにおける営業の主要な役割を記す。

① リレーションシップの構築：

営業担当者は、直接的に顧客との強力な関係を築く役割を担う。信頼性、信用性、およびコミュニケーション能力が重要である。

② ソリューション提供：

営業担当者は顧客のニーズを理解し、自社の製品・サービスに関わらず適

2 「戦略的産業財マーケティング～B2B営業成功の7つのステップ」まえがき

切な製品やサービスを提案し、問題を解決する方法を提供する必要がある。

③ ニーズの特定：

業界動向を踏まえた顧客の課題やニーズを明確に把握し、そのニーズに合ったカスタマイズされたソリューションを提供するために情報収集を怠らない。

④ 提供価値：

営業担当者は製品やサービスの価値を明確に伝え、競合との差別化を図るとともに、顧客のビジネスに貢献することを常に意識する必要がある。

⑤ 長期的なパートナーシップ：

B to B営業は短期的な取引だけでなく、長期的なパートナーシップの構築に焦点を当てることが重要で、顧客との継続的な関係（Win-Win）を築く必要がある。そのために顧客の信頼を勝ち取る努力を惜しまない。

⑥ データと分析：

営業担当者は、業界動向、競合動向、製品サービス動向等のデータを収集、分析、利活用して、効率的且つ効果的な営業戦略（顧客戦略）を立案し、実践する必要がある。

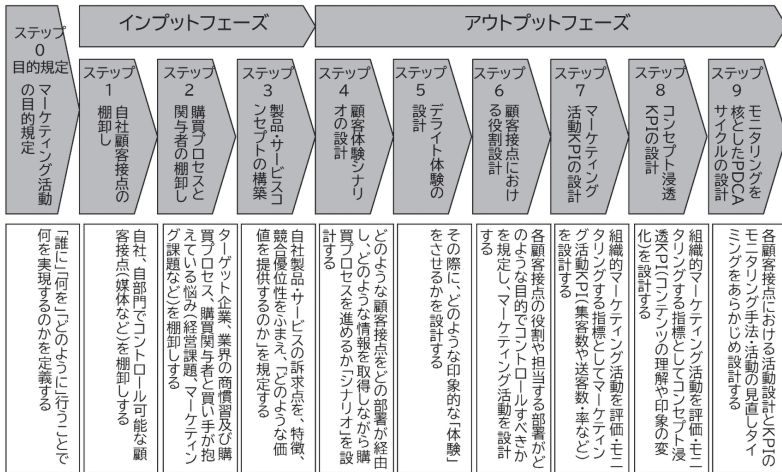
⑦ 協力チーム：

営業担当者は個人だけでなく、営業チームとして社内外の関係者と連携し、製品開発、マーケティング、カスタマーサポート等、顧客に最適の体験を提供する必要がある。

以上のポイントを図式化したのが以下の図になる。

B to Bマーケティングにおける営業は、競争が激しい市場で成功するために必要な役割を果たし、関係構築と顧客満足度の向上が、持続的なビジネスの成長につながる。

営業サイエンスの理論体系構築に関する一考察



余田拓郎、首藤明敏編「実践BtoBマーケティング法人営業 成功の条件」東洋経済新報社2013

第3章 営業研究の経緯

(ア) 欧米

中西(2002)³は、日本と欧米企業の営業の違いを以下のように論じている。欧米企業が営業を独立の経営活動分野と見ない理由の一つには、セールスマンを独立または準独立の商業者であるとみなす伝統がある。とくにコミッション(手数料)ベースのセールスマンは、たとえ特定企業によって雇用されていても、社内での自立性と大幅な行動の自由を認められている。欧米では営業活動をアウトソーシングすることはごく自然なことであり、非効率なセールスマンがいれば効率的な人材(または外注先)と取り替えればよいと考えている企業が多い。社内の営業担当者と社外のセールス・エージェントやマニファクチュラーズ・レプリゼンタティブとの実質的な差は小さいからである。

また、欧米の人的営業に関する代表的概念には、“マーケティングメッセー

3 「営業の仕事」、関西学院大学商学論究第50巻、第1・2号、pp237-257

ジを繋ぐコミュニケーションの役割” (Weitz et al 1986)、“付加価値提供やコンサルティングセールスなどは、戦略的優位をとなる” (Piercy and Lane 2005)、“顧客への創造的アプローチ” (Weilbaker 1990)、“Value-based selling” (Terho et al 2012)、などがある。その多くは、人的営業をマーケティング活動の一部機能である販売および顧客とのコミュニケーションの接点とみなしたものになっている。そのため販売のプロセスおよびその管理、提供する価値・サービスを個々に研究しているが、営業スタイルとそれらの提供する価値を関連付けた研究は十分行われていない。

(イ) 日本における営業（セールス）研究の系譜

		営業デザイン研究- Design	セールス手法研究- Method	セールスパークソン研究- Person	相互作用研究- Interaction
前マーケティング期 1910年～1960年代	販売話法標準化		・「プライマー」 ・「マニュアル」		
	購買過程アプローチ		・販売公式		・販売公式
	刺激-反応アプローチ			・セールスパークソン 資質	
	ダイアディック・アプローチ				・ダイアド分析
マーケティング確立期 1970年代～1995年	初期モチベーション研究			・報酬 ・販売割当 職務満足	
	コンティンジェンシー・アプローチ			・環境要因分析	
	認知的アプローチ		・スクリプト分析	・知識(宣言型、手続き型)	・スクリプト分析
	組織研究	・管理様式選択			
IT普及期 1995年～2006年		・営業改革 ・組織学習 ・ワークショップ型 営業	・SFA ・CRM ・KAM	・信頼 ・売り手買い手関係 ・退職、倫理、ストレス、 職務コンフリクト、職務 満足 ・認知的アプローチ	
ポストIT普及期 2007年以降		・組織学習 ・部門間コンフリクト ・価値創造	・SFA ・CRM ・KAM ・販売公式	・感情 ・倫理 ・退職 ・育成	・エスノグラフィカル アプローチ

出典：「セールスインタラクション」田村直樹著：中央経済社、2013に筆者が加筆

(ウ) 日本型営業のフォーカスポイント

日本における営業研究は、主に人的販売・販売管理論として議論されてきた。山内（2011）は、1997年以降は営業機能論・営業関係論・営業戦略論の3つに類型化されていると論じている⁴。

4 山内孝幸、「営業研究に関する一考察」、阪南論集社会科学編 第47巻、第1号、2011

営業機能論においては「何が販売成果を高めるか」という問題に対して、販売員の能力向上のための施策や営業管理方式、報償という営業部門の中で操作・変更可能なものを分析し、営業関係論においては、営業担当者と顧客との関係や相互作用に焦点をあて、関係性マーケティング研究のフレームワークや商業経済論、社会的交換論を参照しながら、営業担当者と顧客における人格信頼や企業と顧客におけるシステム信頼と、その関係における相互作用の中で成果を高める要因の明示を試みている。営業戦略論では企業戦略や情報システムとの関わりにおいて営業を捉え、経営資源の配分について焦点を当て、マクロ経済学等の理論を援用することで戦略の視点から営業管理様式や営業組織の分析を試みようとしている。信頼関係をベースとした継続的取引が発生し存続するメカニズムについては、これは営業担当者と得意先担当者間の信頼関係に関わる歴史的・動態的プロセスを踏まえた分析が必要であり、営業担当者と得意先担当者との間の信頼が「どのようにして」「いかなる成果に影響を与えているか」という因果関係と、「決して一様ではない信頼関係の強弱が営業成果にいかなる影響を与えているか」の解明である。

営業が顧客情報の収集や自社製品の販売活動とともに、自社の他部門と他のチャネル構成員や最終顧客との関係調整的な役割を担っているという意味において、企業と市場の境界に位置し両者を結びつける境界連結者としての営業担当者が持つ人的ネットワークの解明である。これは従来の二者間の関係を分析するとともに三者以上のネットワーク対象としたネットワーク分析を行うことが必要となる。

以上のように、日本の営業は、明らかに欧米の販売（セリング）とは違う特徴を持っている。その特徴について、筆者及び営業研究チームでは、日本の営業は、営業活動において多様な価値を創造し提供しているということである。中西・登坂（2010）⁵は、営業活動は多様な顧客価値を創造すると指摘している。

この点は古くから（？）示唆されてきたが、実際に営業活動がどんな価値を顧客に提供するのか、詳細に検討した例はない。現実には営業スタイル（方

5 中西・登坂編著「顧客価値創造型営業への進化」、JTB能力開発、2010

法)の違いによって、創造される顧客価値に違いが生じる。一つの営業スタイルだけであらゆる種類の顧客価値を創造できるわけではない。営業活動は課業(仕事)環境の変化にともない、進化しなければならない。課業環境の変化はさまざまな事情(顧客のライフステージ、顧客の購買状況、製品ライフサイクルの段階など)で生じる。個々の営業担当者の営業活動をそれに合わせて変化させてゆくだけでなく、一企業の中にも多様な課業環境に対応するための多様な営業スタイルを並存させてゆく仕組みが必要である。

上記の仮説を検証するために、次ページに記載している図は、日本マーケティング学会のマーケティングカンファレンスで発表したポスターセッションの資料である。その年に広島で開催されたグローバルセールスサイエンス学会(以下GSSI)で発表し、欧米の研究者から様々なフィードバックを得て、研究会メンバーと共にまとめた資料のエッセンスが記載されている。GSSIでの欧米の研究者との議論を通して、我々が考えていた日本の営業の特異性が確認された。因みに、マーケティング学会でのポスターセッションは2年連続でベストポスター賞を受賞することが出来た。

「営業学」理論体系化への挑戦Ⅱ

- 営業スタイルと顧客価値創造との関係性フレームワーク | 理論仮説の提示 -
2015年11月29日(日)
日本マーケティング学会 マーケティングカンファレンス2015
リサーチプロジェクト:「顧客価値創造型営業戦略研究会」

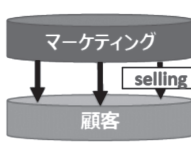


Global Sales Science Institute研究発表レビュー

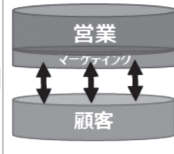
2015/6/12-14
於: 広島経済大学

顧客価値創造の主体 | 理論仮説

欧米では、セールスをマーケティングが持つコミュニケーション・メディアのひとつとして認識しているに過ぎず、セールスパースンを顧客価値創造の実行主体とは捉えていない。



日本では営業担当者が顧客価値創造の実行主体として重要な役割を担っており、マーケティングを顧客価値創造支援の仕組み(ツール)として捉えている。



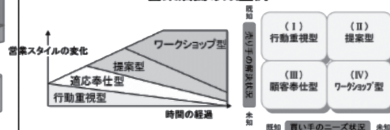
GSSI研究者からの評価

営業活動の類型に基づく主張・視点の提供

1. 営業活動は顧客価値を創造する。
2. 営業活動は進化しなければならない。

※欧米では、マーケティングではなく、営業がスタイルを変化させながら顧客価値を創造するという視点は検討されておらず、新しい視点として高い評価を受けた。

営業活動の類型例



営業が創造する顧客価値

- ①情報価値: 営業担当者が適切な情報提供することで意思決定に関するリスクを軽減し、良い意思決定が出来る。
- ②アドバイス価値: 営業担当者は顧客が導入に関してまだ明確な意図を持っていない時でも購入計画を導くようなアドバイスをすること。
- ③取引費用削減価値: 「売り手と買い手の共同作業」である取引において、買い手の負担する業務の低減が顧客価値は増大する
- ④労務提供価値: 営業担当者はしばしば自社製品の販売と無縁の労務を提供されることがある。
- ⑤開発調整価値: 提案型営業やワークショップ型営業担当者は自社内に対して顧客を代表して商品・サービスの開発を調整する。
- ⑥ワークショップ支援価値: ワークショップ営業の場合、顧客と自社の関連部門との「共創の場」を作り、そこでやり取りがスムーズに行われるように配慮するよう調整活動を遂行する。

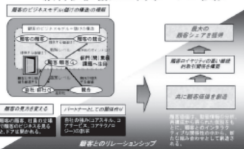
『顧客価値創造型営業の進化』 中西、登坂他共著 P13-15より

営業活動の類型と顧客価値

ソリューションを	売り手が知っている	売り手が知らない
買い手が知っている	行動重視型 ④労務提供価値 (①情報価値) (②アドバイス価値)	適応率仕型 ①情報価値 ②アドバイス価値 ④労務提供価値 ⑤開発調整価値
買い手が知らない	提案型 ①情報価値 ②アドバイス価値 ③取引費用削減価値 (⑤開発調整価値)	ワークショップ型 ①情報価値 ②アドバイス価値 ④労務提供価値 ⑤開発調整価値 ⑥ワークショップ支援価値

営業と顧客価値に関する実証研究モデル

顧客価値創造型営業モデル仮説



顧客価値創造型営業とは、顧客との関係構築を重視し、顧客のニーズを把握し、顧客の価値を高めることを目的とする営業スタイルである。このモデルでは、営業スタイルと顧客価値との関係が示されている。

★国内外の幅広い業種・業態における顧客価値創造型営業事例の比較研究によって、日本独自のユニークな理論体系の提示が可能になる

営業と顧客価値に関する実証研究の継続

私たちは、日本の「営業」が持つ独自性を、最新の欧米のセールス研究テーマである「Value Based Selling」などと接合させながら、理論体系化を進めたいと考えております。
特に今後、縮小する日本市場からグローバル市場への挑戦において、日本同様ハイコンテクスト社会であるアジア市場を含むグローバル市場開拓のための新たなマーケティングメソッドの提示という形で貢献していきたいと考えております。そこで、私たちと共に研究を進めて頂く仲間を募集しております。

■研究者の皆様へお願い

- ・最新の営業研究テーマのシェア
- ・営業の価値創造に関する理論と情報交換

■実務者の皆様へお願い

- ・所属企業の営業の価値創造に関する事例の提供
- ・個別ヒアリング及びアンケート調査機会の提供

共同研究者を募集いたします。連絡先: knoborisaka@bic-con.com

第4章 営業の本質

(ア) 営業の定義

広辞苑を紐解くと営業に関する定義は様々である。例えば、営業時間というと一般的には店舗の営業時間のことを意味し、営業開始から営業終了までの時間を指す。

また人の行為としての営業は、営利（通常の意味としては利潤の獲得と言い換えられる）を目的として業務を行うことをいう。「酒屋を営む」という場合の「営む」が「営業」の意味であり、しばしば店先に掲示される「営業時間」という場合の「営業」もまたちょうどこの意味である。これらと同様に営利目的のため行われる業務であるが、何らかの商品を売り込むなど、プロモート活動することを特に営業という場合もある

職業としての営業は、「営業職」「営業マン（セールス・パーソン）」や「飛び込み営業」という言葉に使われている「営業」がその意味である。また広義には顧客との折衝を担当する部門を言う（営業部）。

また、歌手（特に演歌歌手）や芸人などが地方や地域で比較的小規模な興行（インスタイベントも含む）を行うことを営業という場合もある。この場合の営業は、主にテレビやラジオなどマスメディアを通じて多数人に露出するような仕事と対比する意味で用いられている。

企業活動全体の呼称としての営業は、法律上、営業は個々の行為ではなく企業の資産やその運用方法など企業活動全体を指す言葉として用いられることがある。人や会社が他者に営業譲渡する場合の「営業」とは営利目的の行為そのものを指すのではなく、企業活動に用いている設備や債権・債務といった財産を中心とし、ノウハウや顧客情報・仕入先などの経済的価値を有する事実関係（「のれん」ともいわれる）までを含む組織体を意味する。

従って、営業とは、新規取引の創出及び既存取引を継続させるための諸活動であり、収益を作り出す主要な機能のひとつであり、収益を直接創出する経営の機能のひとつで、「売れる仕組み作り」のマーケティングとは相互補完関係にある。

機能論的に定義すると、営業とはマーケティングで定義された市場及び創出された需要を収益結果として結実させる機能であり、顧客の拡大及び顧客内シェアの拡大の源泉となる情報収集・提供機能であり、顧客のビジネスに貢献でき、且つWin-Winの関係性を構築する機能である。

また、石井・嶋口（1995）はその著書「営業の本質」で以下のような理論化を試みている。

① 営業の信頼理論

信頼の定義：

- ・「信頼する当事者が、いつもバルネラビリティ（Vulnerability）脆弱性あるいは不確実性を抱えながら相手へ進んで依頼しようとする行動的意図」
- ・信頼する者が、自分を信頼する相手にコミットすることによって（より具体的には自発的に自分の資源あるいは資源に対するコントロールを相手に移転することによって）、いつもバルネラビリティ露出されることを意味する。
- ・信頼関係の形成については、最初の出会い（ファーストコンタクト）、対顧客コミットメント（相互依存性）、相互信頼の芽生え、そのために商品・サービスではなく、まず自分を売込むことも重要なファクターになる。結果として、信頼と協調のポジティブ・サム・ゲーム的相互関係構築や信頼ネットワークの拡大につながる。

② 営業の関係志向論

企業が顧客と良好で長期的な関係を築き、維持しようとするマーケティング戦略で、顧客企業とともに、価値を創造していくパートナーシップとしての認知が必要というような関係志向的マーケティングの担い手であり、営業を売り手と買い手の間の「関係」を創造し、維持する機能と見る立場がある。関係管理の諸側面、関係の形成局面、相互作用と価値創造の局面、関係の維持・発展局面、場合によっては関係の解消局面もありうる。

③ 営業の交換志向論

従来の主要な営業研究テーマであったセールスマンシップ理論をベースにした営業担当者が顧客を探索し、交渉し、成約にいたるまでの段階を分析し、それぞれの段階で必要な知識や技術を教えようとする理論である。すで

に19世紀から存在した「交渉術」の理論でもある。

また、マーケティング・コミュニケーションの一端としての営業活動に関する理論である。営業担当者は「コミュニケーション媒体」の一つとみなされ、「営業担当者を介するコミュニケーションをいかに効果的、効率的にするか」という点に分析と理論構築の努力が注がれた。取引の実施活動（潜在顧客の探索、接触、交渉、成約、集金などの一連の業務）としての営業に関する取引行為を一連のプロセスとして把握し（セールスマンシップ理論との違い）、プロセス全体の効果的、効率的な運用を研究する理論である。

また、営業を売り手と買い手の間に発生する「交換」を促進する機能と見る立場もあり、この中にも二つの流れがあり、ひとつは営業を売り手と買い手の間のコミュニケーション手段の一つと考える（江尻（1988））ほか、アメリカのマーケティング論の伝統で営業を売り手と買い手の間の取引行為の一部と捉えることもある。これは、田村（1999）ほかが流通経済論的伝統として論じている。

④ 営業の認知理論

パーソナルセリング研究における認知的アプローチで、営業の成果を決めるのは努力の量ではなく、やり方であり、生まれながらの才能ではなく、誰でも一人前の営業人になれるという考え方である。販売員知識、宣言型知識（declarative knowledge）：顧客欲求や販売状況の分類にかかわる知識等見込み客の有望度を判断することの実証研究が実施されている。その他、手続型知識（procedural knowledge）：上記への対処の方法にかかわる知識や宣言型知識によって販売状況（見込み客の有望度）が理解されると、その状況にふさわしいと思われる販売行動が選択され実行される。それを適切にガイドするのが手続型知識である。

更に、認知心理学におけるスクリプト理論があり、商談の際に何をどのような順番で行えばよいかということに関する知識（シナリオ）、認知的アプローチのインプリケーション、理論的インプリケーションとしては、営業のやり方が議論できるようになった。欲求－充足理論における顧客重視のスローガンに実態を与えたり、実務的インプリケーションとして営業人のトレーニングに指針を与えられるようになった。

(イ) 営業の構造化

営業の構造化は前述した営業類型に関する理論と筆者の営業の実務とコンサルティングに関する多くの経験則をもとに体系化を試みたものである。主要ポイントは実践的な営業の構造化モデルと営業モデル別の営業プロセスの可視化に関して以下の図1と図2に記す。

① 営業モデル

営業モデルの類型化については、前述した4つの営業モデルを基本にして、実践的な要素を加味して作成したのが図1である。縦軸にRFP企画提案型営業モデル、メジャーアカウント営業モデル、代販サポート型営業モデルは二つに分類、共同企画・開発型営業モデル、横軸に構造化要素として、営業類型、主たる機能、主要プロセス（図2で詳細化）、関連プレーヤー、顧客要求、営業のリードタイムに関して記載している。この図をテンプレートとして使うことにより企業の現状の営業実態の可視化ができるようになる。

売手企業

市場情報収集

提案準備活動

提案活動

知識・ノウハウ活動

契約段階

受注

納品

↓

買手企業

レ-ト

② 営業プロセス

図 2 : BtoB営業プロセス可視化テンプレート

この図は、営業モデル別の営業プロセスを層別にアクティビティベースに分解して、営業活動の全体像を可視化している。また、営業活動の進捗を確認することにも使え、例えば失注したときの状況も正確に把握することができる。また、営業モデル別、例えば直販営業の間接販売営業の営業活動上のやるべきことm、具明確に分類することが出来るので、営業プロセス改革を実施するときの羅針盤としても活用できる。

③ 顧客の組織購買行動に対応した営業プロセス

下記図3は、顧客の組織購買行動理論にもとづき、営業が対応すべきプロセスを図式化している。顧客を理解し、顧客のニーズを実現するアプローチの基本である。通常の商談そのものが顧客価値を創造する場であることを示している。

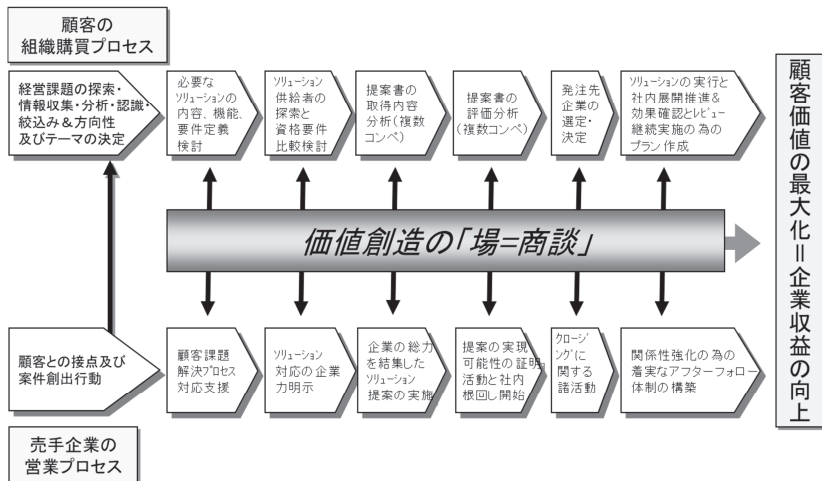
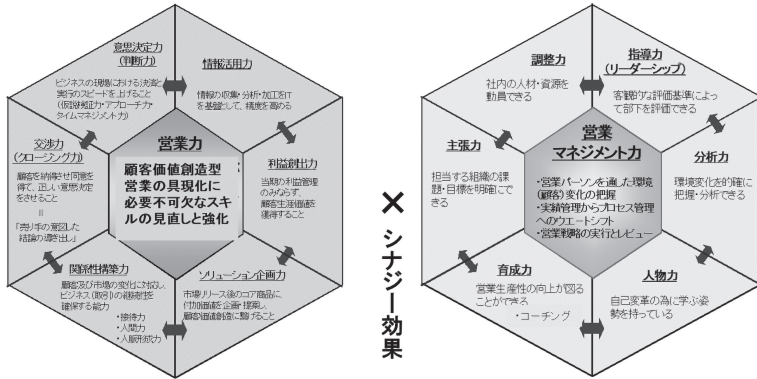


図3：BtoB顧客の組織購買対応型営業プロセス

④ 営業のスキルセット

顧客価値創造型営業に必要なスキルセットとその育成を支えるマネジメントの仕組みにより「個」と「全体」を戦略的にマネジメントでき、それらを掛け合わせる事によるシナジー効果を得ることができる営業・トレーニング体制の再構築が必須である。



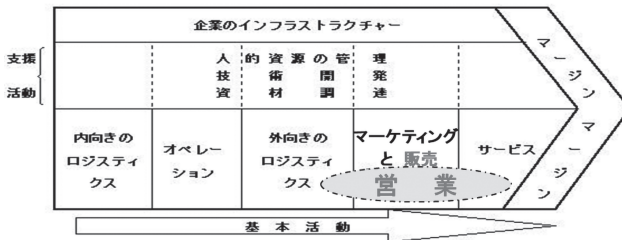
第5章 顧客価値創造型営業

(ア) 顧客価値創造型営業

① 営業による価値創造 (中西 2010)

ともすれば営業活動は「顧客にとって価値のないものでもむりやり押しつけようとする行為」とみなされて、大学新卒者の間でも営業部門に配属されることを嫌う傾向がある。

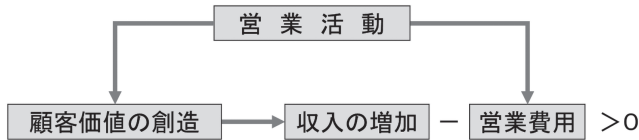
しかし、営業活動はポーターのいわゆる『顧客価値連鎖』(下図参照)の中に企業の基本活動の一つとして組み込まれている。売り手の商品(製品)やサービスが作り出す顧客価値とは別に、とくに営業活動が独自に創出する顧客価値が存在するからである。



出所: M. ポーター、『競争優位の戦略』(土岐 坤訳)、ダイヤモンド社(1985)。

下記の図が示しているのは、営業活動によ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とも言える。

だからといって、直ちに営業部門を独立採算化すればよいというわけではない。営業費用は比較的明確に把握されるが、営業活動による顧客価値の創造は多岐にわたり、その売り上げへの影響を単純に計算することがむづかしいからである。



営業活動は単に製品が元来持っている価値を伝達するだけの活動ではない。「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。」（田村 1999）

営業に関する次のような諸活動はそれぞれどんな顧客価値を創造しているのか。

- 顧客（または中間業者）とのコミュニケーション活動
⇒情報価値&アドバイス価値
- 取引の実施（流通）活動（潜在顧客の探索、接触、交渉、成約、集金などの一連の業務）
⇒労務提供価値
- 顧客関係維持活動
⇒情報価値&アドバイス価値、労務提供価値（時にはLGP（lunch, golf, present）も!）
- その他の活動⇒開発調整価値、ワークショップ支援価値など。

中西・登坂（2010）⁶で其々の価値の定義を以下のようにしている。

6 中西正雄、登坂一博編「顧客価値創造型営業への進化」、JTB能力開発、2010

① 情報価値

営業担当者が適切な情報提供することで意思決定に関するリスクを軽減し、良い意思決定ができる。

② アドバイス価値

営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていないときでも適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。

③ 取引費用削減価値

売り手と買い手の共同である取引において、買い手の負担する業務の割合を少なくなれば顧客価値は増大する。

④ 労務提供価値

営業担当者はしばしば自社製品の販売と無縁の労務を提供させられることがある。

⑤ 開発支援価値

顧客ニーズが自社製品では満たされないと分かったとき、顧客の立場から自社の開発部門と交渉し、開発プロセスを進めることで顧客価値を生み出す。

⑥ その他の価値

当面の買い手の価値とソリューションとは直接関係のない事柄で、買い手の購入担当者に対するギフトなど。

第6章 営業サイエンス理論の体系化に向けた道程

(ア) 営業DX

営業のDX（デジタルトランスフォーメーション）化は、企業がデジタル技術を活用してビジネスを変革し、成長を促進するために行われる営業活動の一部です。社会のデジタル化がすごいスピードで進んでいく中で、企業経営の一機能である営業のDX化も避けられない現実です。営業のDX化に関する具体的な記述は以下の通りです。

① デジタルソリューションの提供：

DX営業は、顧客向けソリューションやテクノロジーの導入を提案し、その価値を説明します。これには、クラウドコンピューティング、ビッグデータ分析、IoT（モノのインターネット）、AI（人工知能）などが含まれます。

② カスタマーエクスペリエンスの向上：

DX営業は、顧客の体験を向上させるためのデジタルソリューションを提供し、カスタマーエンゲージメントを高める努力をします。

③ データ駆動のアプローチ：

デジタルトランスフォーメーションはデータに基づいて行われます。DX営業は、データを収集・分析し、戦略的な意思決定をサポートします。

④ パートナーシップの構築：

DX営業は、テクノロジーパートナーやコンサルティング会社などと提携し、より含めたデジタルソリューションを提供します。

⑤ ROIの追跡：

DX営業は、導入されたデジタルソリューションの効果をモニタリングし、投資対効果（ROI）を確認します。

このように、営業のDX化は、急速に変化するテクノロジー環境に適応し、顧客価値を提供し、ビジネスの競争力を維持・向上させるために極めて重要な要素となっている。

（イ）営業サイエンス

営業サイエンス（Sales Science）は、営業活動を科学的な方法やデータ分析に基づいて最適化し、効率的且つ効果的な営業戦略を開発するためのアプローチである。主要な要素には以下のものが含まれる。

① データ分析：営業データの収集、分析、および可視化を通じて、売上や顧客の行動に関する洞察を得ることにより、売り手は優れた意思決定を行う材料を得ることができる。

② 予測分析：データを用いて将来の売上や需要を予測し、在庫管理やリソースの最適化。

- ③ 顧客セグメンテーション: 顧客を異なるセグメントに分け、それぞれに合ったアプローチを企画、提案の開発。
- ④ 自動化とテクノロジー: 営業プロセスの自動化や顧客関係管理（CRM）ツールの活用を通じて、効率的な営業活動の実現。
- ⑤ マーケットリサーチ: 市場動向や競合情報の収集と分析を通じて、戦略の調整や新たな機会を創出する。

このように営業サイエンスは、伝統的な営業アプローチにデータ駆動のアプローチを組み合わせることで、効果的な営業戦略を開発し、組織の売上と収益を向上させるのに大きな力を発揮する。

尚、伝統的な営業アプローチにも普遍的な要素があるのでその要点を以下に記す。

① 顧客との対面営業:

営業担当者が顧客を直接訪問し、商品やサービスを説明し、契約を獲得しようとするアプローチです。

② 個人的な関係構築:

営業担当者は長期的な顧客関係を築くために、顧客との信頼関係を重視し、コミュニケーションを深めることに焦点を当てる。

③ 営業スキルの重要性:

営業担当者は交渉スキルやコミュニケーション能力を活用して、顧客を説得し、取引を成立させることを目指す。

④ 経験と直感:

営業担当者は自身の経験や直感に従って、顧客に最適な提案や価格設定を行う。

⑤ 量的データよりも質的データ:

伝統的な営業アプローチでは、数量的なデータよりも個別の顧客のフィードバックや要望に重点を置くことが多い。

⑥ 個別対応:

顧客ごとに異なるニーズに対応するため、取引がカスタマイズされることが多い。

伝統的な営業アプローチは依然として多くの業界で有効であり、特に高接触型のビジネスや高額な商品やサービスの販売に適しています。しかし、データ駆動のアプローチやテクノロジーの発展により、多くの組織は伝統的な営業手法とデータ分析を組み合わせて効果的な営業戦略を構築し、顧客により適切な提案をする方法を模索しています。

第7章 まとめ

もはや営業組織をスーパースターだけで構成できるような企業はない。当然営業担当者の間には能力差、経験差、動機付けの差などが存在する。こうした個人差を無くすための努力（たとえば社内研修や現場教育）は必要であるが、現実の個人差を無視して画一的な営業活動を期待するのは営業組織全体の効果・効率を損なう結果になる。

中西（2002）が指摘しているように営業進化の理論が示唆することは、同じ企業内でも営業担当者に様々な能力を要求する顧客層や市場環境があるという点である。優れた営業組織は「適材適所」という使い古された言葉を実行できる組織である。こうした組織になるためには、自社にとって必要な営業活動を分析し、営業担当者にどれほど多様な能力・経験が要求されるか、十分に把握しておかねばならない。「営業プロセス管理（石井）」がうまく機能するには、こうした営業活動の多様性に対する認識ができていることが前提となっている。

「営業は結果がすべて」？この言葉はよく聞く。しかし、結果を出すには2様の対応がある。売上を上げるためには一層顧客価値を高める。自社の他機能より効率的に顧客価値を創造する。属人的な努力はもちろん必要。しかしその努力の方向性が誤っていないことを営業担当者（とその上司）が十分確認しておく必要がある。ひたすら短期的な売上を高めることだけに注力したのでは、長期的な顧客価値の増大につながらないことがある。今年の結果はもちろん大切だが、その結果が来年以降につながるかどうか、考えておかねばならない。

自社の他部門より効率的に顧客価値を創造することができたとしても、その成果が直ちに営業担当者個人または営業部門に反映するとは限らない。むしろ全社的により効率的な経営ができるようになる場合が多い。こうした営業部門の間接的な貢献を正しく認識することが、営業組織の活性化に役立つ。

「生き残るのは、最強の種でもなければ最も賢い種でもない。“最も変化に適応する種”なのである。」このダーウインの進化論を営業に当てはめると「生き残るのは、最強の営業でもなければ、最も賢い営業でもない。“最も顧客の変化に適応する営業”なのである。本書では、景気の波に翻弄され続けている「営業種の絶滅の危機」を回避するために営業を、従来の人的販売の手法的な視点のみならず、経営の機能としての側面をも視野に入れて、再定義するものである。但し単なる学術的な分析ではなく、実務家の良質な経験、ノウハウ、知識を取り入れて営業理論を科学的に体系化し、営業サイエンスとして経営戦略の重要なファクターとして「論理と実践」について議論し、営業サイエンスを学問として体系化出来ればと考えている。

最後に、今後の営業研究のポイントを記して終わりとしたい。今まで以上に営業をあらゆる視点から見ると。営業の「構造」（機能、組織とプロセスだけ？）化をブラッシュアップする。営業の持つ機能（顧客層別、商品別）を実現する仕組みの再構築を図る。全社的「プロセス」管理の妥当性（プロセスは構造の中に含まれる）を検証する。営業力の測定ツールを実現する。営業担当者のスキル、マインド、価値観まで踏み込んだ成果指標のモデルを作成する。海外営業人材育成、営業人材の現地化、営業の財務・会計の視点（投資としての営業）、歴史的視点から見た営業（営業人史）、文献に見る営業人の変遷、

顧客価値創造型の営業：SFEE（Sales Force Effectiveness and Efficiency）はそれを達成する手段、人間を抜きにしては営業を語れない。変化に対応する（競争の）手段としての営業活動、技術の変化（ITを含めたコミュニケーション手段）等々、研究分野は多岐にわたるがライフワークとして取り組みたいと考えている。

参考文献

- 清水滋編『販売用語辞典』, 日経文庫, 1980
- 江尻弘『営業の知識』, 日経文庫, 1988
- 石井淳蔵『営業が変わるー顧客関係のマネジメント』, 岩波アクティブ新書, 2004
- 石井淳蔵, 嶋口充輝『営業の本質』, 有斐閣, 1995
- 細井謙一「販売管理論の基本的性格」広島経済大学経済研究論集第18巻, 第2号, 1995
- 嶋口充輝『柔らかいマーケティングの論理』, ダイアモンド社, 1997
- 江尻弘『営業の知識』, 日経文庫, 1988
- 田村正紀『機動営業力』, 日本経済新聞社, 1999
- 池上孝一, 鈴木敏彰『顧客理解の技術』, ファーストプレス, 2005
- 松丘啓司, 鈴木智之『組織営業力』, ファーストプレス, 2005
- 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
- 中西正雄「営業の仕事」, 関西学院大学商学論究第50巻, 第1・2号, pp.237-257
- 池上孝一, 鈴木敏彰『顧客理解の技術』, ファーストプレス, 2005
- 松丘啓司, 鈴木智之『組織営業力』, ファーストプレス, 2005
- 中西正雄, 登坂一博編「顧客価値創造型営業への進化」, JTB能力開発, 2010
- 山内孝幸, 「営業研究に関する一考察」, 阪南論集社会科学編 第47巻, 第1号, 2011
- 山内孝幸, 「営業における信頼概念に関する考察」, 阪南論集社会科学編 第51巻, 第2号, 2016
- 増谷博昭, 若林靖永<論文>「BtoBマーケティングのメカニズムを解明する概念モデルに関する考察」, 京都大学学術情報リポジトリ, 2018
- マイケル・D・ハット, トーマス・W・スペイ「産業財マーケティング・マネジメント(理論編)」, 白桃書房, 2018
- 笠原英一「戦略的産業財マーケティング～B2B営業成功の7つのステップ～」, 東洋経済新報社, 2018
- 三好純矢「消費世界における営業活動と顧客の価値認識に関する考察」, 岡山理科大学大学院研究論文, 2020