

# 営業活動による価値の再プロット

— 価値創造から価値授受へ —

相愛大学 人文学部 講師

向井 光太郎

## 要約

営業活動の四つの機能（コミュニケーション、販売、顧客関係維持、開発調整）と六つの価値（情報、アドバイス、取引費用削減、労務提供、開発支援、その他）および四つのスタイル（行動重視、適応奉仕、提案、ワークショップ）の枠組みを通じた大学生対象の実践的教育機会の導入により、その中の営業活動のロールプレイから得られたフィードバックを検証することで、営業活動によって創造されるとしてきた六つの価値に加えた新たな二つの価値（モチベーション、学習）の存在を見出した。これらを加えた八つの価値は、売り手による営業活動から顧客に対して提供される五つの価値（情報、アドバイス、取引費用削減、労務提供、その他）と顧客から売り手企業に享受される三つの価値（開発支援、モチベーション、学習）に再区分することになる。営業活動による価値創造から価値授受への概念シフトが営業スタイルへの各価値を再プロットし、営業活動のアセスメントにも有効に作用することを提示するものである。

## キーワード

営業活動, セールスフォース, 価値創造, 顧客価値

## I. はじめに

日本の多くの大学生がこれまで、卒業後の就職志望企業進路における希望配属部門としてマーケティング関連部門や軽戦略部門を挙げる一方で、彼らの多くは営業部門や販売関連部門へ高い可能性で配属されることになる。また2016年6月発行に日本経済新聞記事上には、文系と理系の双方の学生で営業職に関する人気の傾向の高さをデータで確認できる。そのような傾向や現状から、大学生への営業活動関連の知識インプットに対して責務と重要性を感じた筆者は、2013年度よりこれまで担当科目の中に営業活動に関する講義および演習を導入し、その中のロールプレイ演習より約1900件のフィードバックを得た。これらのフィードバックの中から、営業活動により創造されるとしてきた価値に加えた新たな価値の存在を見出し、営業活動による価値をそのロジスティクスの枠組みで二つに区分することで、営業活動により生じる価値を営業活動のスタイルに再プロットする。

中西（2010）は、営業活動を機能と価値およびスタイルにより成立させ、その三要素をそれぞれ四つの機能と六つの価値および嶋口（1997）が分類した四つのスタイルへのそれらの価値のプロットにより体系化してきた。

### I. 機能

- (1) コミュニケーション機能: 営業担当者は企業（売り手）と顧客との接点にあつて、企業からの情報を顧客に提供するとともに、顧客情報を収集して企業に報告する機能を果たす。前者（企業情報の提供）は欧米で主流の考え方だが、後者（顧客情報の収集）も欠かせない機能である。
- (2) 販売機能: 潜在顧客の探索、接触、交渉、成約、集金などの一連の業務を指す。この需給接合機能が営業担当者の日常的活動の核心をなしている。物流機能を一部負担したり、設置・取り付け機能を代行したりする場合もある。
- (3) 顧客関係維持機能: 顧客に製品やサービスを販売した時点で営業担当者の仕事が終わるわけではない。顧客との長期にわたる良好な関係の構築が

## II. 営業活動に関する先行研究

必要な場合、顧客接点にいる営業担当者に関係維持に必要なさまざまな業務を遂行することが求められる。その中には顧客サービス、コンサルティング、苦情処理、単なる労務提供などの機能も含まれる。

- (4) 開発調整機能: 通常営業担当者は企業(売り手)側に立って顧客に情報提供を行ったり、業務活動を行ったりすると考えられているが、商品分野によっては顧客側の立場から企業の商品開発・改良プロセスに介入し、開発の調整役を果たすことがある。(このような機能は顧客情報の収集と報告の域を超えたものである。)

## 2. 価値

- (1) 情報価値: 営業担当者は適切な情報を提供することによって、顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し、顧客をより良い意思決定に導くことができる。(別の表現をすれば、情報提供は顧客の機会費用を削減することで価値を生み出す。)
- (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時にも、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: 需給接合活動は実は買い手・売り手の「共同作業」であることを認識すれば、その中で買い手の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。(この価値は上の情報価値と分けられない部分があるが、主に情報の探索や取引事務にかかわる顧客側経費の削減を指す。)
- (4) 労務提供価値: 営業担当者はしばしば自社商品の販売とは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: 顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時、営業担当者は「顧客の立場から」自社の開発・製造部門と交渉し、顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがある。これ

は顧客企業内での開発プロセスを代行するという意味で、顧客価値を創造する。

- (6) その他の価値: これ以外にも顧客価値を生み出す要因はあるだろうが、それらは当面の買い手ニーズとそのソリューションとは直接関連のない事柄(たとえば売り手企業の名声)であることが多い。買い手企業の購買担当者に対するプレゼントなどはこの価値に属する。

## 3. スタイル

嶋口(1997)による営業スタイルの分類は次表の二次元での四分類としている。

表一 営業スタイルの分類

顧客ソリューションを	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

中西(2002)は、この営業スタイルそれぞれに価値をプロットする枠組みを以下に提示している。

- (1) 行動重視型: 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、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。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」と呼ぶ。
- (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

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だ。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。

- (3) 適応奉仕型: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だ。その上で、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、提供することに働きかけることである。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価値を開発調整価値と呼ぶ。
- (4) ワークショップ型: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・提供されなけれ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）を行わなければならない。さらに、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。

#### 4. スタイルへの価値のプロット

中西（2010）はその上で営業スタイルへ営業活動が生み出す顧客価値を次のようにプロットしている。

行動重視型から提案型、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の、多様な営業活動の遂行を要求されることになる。

### III. 営業教育によるフィードバックについて

筆者は、営業活動の理論と実践を融合された教育機会を創出するため、2013年度より専門科目「マーケティング論」およびキャリア系科目「仕事と生き方」において営業活動のロールプレイ機会を導入し、現在に至っている。ロールプレイの課題は、「皆さんは、商社（医薬品以外を扱う）の社員です。大学病院（大学附属病院）に売り込めるとする商品を考えて、商談を進めてください。予算は10,000,000円、台数は自由とする」とし、講義の中で提示した直後に所定時間の検討時間の設定およびグループ分けを行った上で、制限時間内の商談ロールプレイを実践させている。このロールプレイ後、営業の機能と価値及びスタイルの説明およびスタイルへの価値プロットの解説を行った上で、振り返りフィードバックペーパーの記述と提出を義務付けている。そのフィードバック数は、2016年度実施までの総数1942件分を回収している。本研究では、このフィードバックペーパーの各記述内容を、二つの立場（売り手・買い手）、四つの機能（コミュニケーション、販売、顧客関

表—2 営業スタイルと顧客価値

顧客ソリューションを	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 (取引費用削減価値)	適応奉仕型 その他の価値
知らない	提案型 情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 (開発支援価値)	ワークショップ型 開発支援価値

係維持, 開発調整, 分類不可), 六つの価値 (情報, アドバイス, 取引費用削減, 労務提供, 開発支援, その他, 分類不可), 四つのスタイル (行動重視, 適応奉仕, 提案, ワークショップ, 分類不可) の四要素に分類した。

まず立場では, ほとんどのフィードバックが売り手側のもので1867件に対して, 買い手側は75件であった。課題内容が売り手の立場で大学病院に営業活動を展開する環境条件だったことで, 売り手側のリアクションが集中した。次に, 機能に関する分類は, コミュニケーション1309件, 販売307件, 顧客価値維持18件, 開発調整214件およびコメントや感想が機能の分類に関する判断材料にならないものとしての分類不可要素94件となった。3人～4人でチームを構成して営業商談を進めるよう義務付けたロールプレイでは, すでに着席した状態で商談を進めさせた。自社の商材を様々なコミュニケーションを通じて紹介や説明をしたことから, 営業活動が主に有する機能として主にコミュニケーションを体感しながら理解した成果といえる。また, ロールプレイの課題シチュエーションが提案型やワークショップ型といったコミュニケーション重視の営業スタイルに展開しやすい条件だったことも起因している。次にこのフィードバック内容を価値へ分類した結果, 情報価値815件, アドバイス価値482件, 取引費用削減価値38件, 労務提供価値2件, 開発支援価値233件, その他の価値0件およびコメントや感想が機能の分類に関する判断材料にならないものとしての分類不可要素372件となった。情報価値とアドバイス価値については, ロールプレイで考えた商

材自体についての説明やその導入によってもたされる効果などの説明を行うことが求められるため, これらの価値に分類されるフィードバックが多かった。また, 買い手から価格交渉に持ち込まれる展開が多数のグループで当たり前に見受けられたことから, 取引費用削減価値への分類機会も一定数において生じた。さらに, グループで新しい商材を検討して商談を進めながらも買い手側からのフィードバックをさらに商談に展開させることで, 営業部門以外の開発設計部門との連携や相談自体もロールプレイで擬似実践し, そのような連携イメージする得たことから, 開発支援価値への分類件数も一定のボリュームを確保できた。その他の価値については, ロールプレイ時間中に買い手のソリューションに直接関係のない価値を見出すほどのコミュニケーション機会が生じることは困難であり, フィードバックを得るに至らなかった。最後に, このフィードバック内容をスタイルへ分類した結果, 行動重視型7件, 適応奉仕型25件, 提案型1425件, ワークショップ型145件およびコメントや感想が機能の分類に関する判断材料にならないものとしての分類不可要素340件となった。課題内容と条件が, 一定予算を提示して商材を自由に考案した上で営業活動を展開するものだから, ほとんどのグループが提案型の営業スタイルを選択することになった。

#### IV. 価値の分類不可要素の検証

表-3 営業ロールプレイのフィードバック分類

立場		機能		価値		スタイル	
売り手	1867	コミュニケーション	1309	情報	815	行動重視型	7
買い手	75	販売	307	アドバイス	482	適応奉仕型	25
		顧客関係維持	18	取引費用削減	38	提案型	1425
		開発調整	214	労務提供	2	ワークショップ	145
		分類不可	94	開発支援	233	分類不可	340
				その他	0		
				分類不可	372		
トータル	1942	トータル	1942	トータル	1942	トータル	1942

前述のフィードバックから、六つの価値のいずれにも分類することが困難な内容を372件にわたり収集することができた。そのフィードバック内容に見受けられるキーワードをカテゴリーに分類した。以下の通りである。

表一4 価値の分類不可要素とカテゴリー

カテゴリー	件数	スタイル	件数
難しさ	52	適応奉仕型	1
		提案型	7
		その他	44
愛着	25	適応奉仕型	1
		提案型	1
		その他	23
楽しさ	27	提案型	5
		その他	22
適正	4	提案型	1
		その他	3
モチベーション	93	適応奉仕型	3
		提案型	13
		その他	77
キャリア	21	その他	21
ポテンシャル	29	適応奉仕型	1
		提案型	10
		その他	18
学習	121	適応奉仕型	4
		提案型	31
		その他	86
トータル	372		372

その他：スタイル分類ができない属性

これらのフィードバック372件にそれぞれ見受けられるキーワードを、難しさ、愛着、楽しさ、適正、モチベーション、キャリア、ポテンシャル、学習の八つのカテゴリーに分類した。まず難しさとは、文字通り営業の商談を進めて売り込むプロセスに対して感じる意識で、52件をカウントした。愛

着とは、商材検討と商談を進めることによってその商材に対して徐々に愛着を感じて大切に思い、本気で売り込みたいと思う意識を持つことで、25件をカウントした。楽しさとは、真剣に取り組む状況下でも面白さや楽しさを見出すことで、チーム・グループで商談を進める中で生じやすく、27件をカウントした。この感覚は、実務上の営業活動における商談も常に緊迫してシビアな雰囲気や環境下で展開されるとは限らず、雑談や歓談をしながらリラックスした雰囲気が生じることから、純粋なフィードバックであると評価できる。適性とは、営業活動を擬似的に進めながらもその職能に対して自分自身の適性を再認識することを指し、4件をカウントした。このフィードバックは、「商談は難しいし説明は大変だ。営業には向かないだろう。」「今回の営業シミュレーションをしてみて、改めて向いてないということを実感した。しかも、業績が目に見えるので大変な仕事だと思った。」「自分が商談する立場なら、あんな風にハキハキ喋れないと思う。」「話し下手だから営業はしたくないと思った。」といった内容ですべてネガティブなものだった。モチベーションとは、営業活動における買い手とのコミュニケーションから、自分の仕事や役割に対する動機づけを意識することで、93件をカウントした。「どのようなものを売り込んだら相手を買ってくれるのかは、即答できない。相手が便利だと感じてもらえるものを提供する職は面白いと感じた。」「人によってさまざまな意見があると思った。気づかなかった問題点などを指摘され、さらに考えられた。」「実際に売り込んでみると、熱が入って何とかして相手を納得させたいと思うようになった。」といった、ポジティブなものだった。顧客からのリアクションや顧客とのコミュニケーションを通じて得られたフィードバック内容であった。キャリアは、営業活動の疑似体験を将来の進路設計やキャリア形成に役立てるもので、21件をカウントした。ポテンシャルは、営業活動を進めることによって自分の強みと弱みを明確に認識する機会を意識できているもので、29件をカウントした。自分の能力のアセスメントとも捉えられる。最後に学習とは、営業活動により買い手とのコミュニケーションから職務に対する指摘や指導あるいは助言を受け取るにより自分自身の知識

インプットの機会とし、121件をカウントした。「どのようなものを売り込んだら相手を買ってくれるのかは、即答できない。相手が便利だと感じてもらえるものを提供する職は面白いと感じた。」「人によってさまざまな意見があると思った。気づかなかった問題点などを指摘され、さらに考えられた。」「実際に売り込んでみると、熱が入って何とかして相手を納得させたいと思うようになった。」「商談といえるほど深い話は出来ていないと思うが、在庫を残したくないという理由で割引した方が良いのか悪いのか考えさせられた。」「実際の現場は、その場にいない上司の判断を仰ぐことも考えると、営業活動の難しさの一端を垣間見ることができた。」「営業は、自分たちが知らないものを売り込まれるイメージしかなかった。相手の意見に言われるままになるというものがあると思うが、長期的な関係にならない。」「営業で販売ができるから利益や収入を生み出しているのだ。」「相手に質問されることによって、自分達の意見も明確になって良かった。」など、ポジティブな学習機会や発見機会を得られていることが明らかだ。これらの分類不可要素のフィードバックで注目すべき点は、モチベーションと学習の件数が目立つことである。実務上でも、営業担当者は買い手からの商材や業務プロセスに関するリアクションを受け取ることによって、その対応から受注獲得に向けた営業展開を進めることになる。また、職務上のモチベーションが増加することで営業活動のパフォーマンスも向上する。顧客から

のリアクションには、商談を優位に進める上での有効な情報入手機会や今後の関係進化につながる特定情報が含まれるので、営業担当者のモチベーションアップに貢献するフィードバック情報として整理できる。また、買い手とのコミュニケーションやリアクションによって、営業担当者の業務プロセスに関するポジティブ（指導、助言、賛辞、評価など）あるいはネガティブ（指摘、叱咤、クレーム、苦言など）を受け取ることにより、業務の質を向上させることに通じる学習機会を得ることができる。文字通り顧客から教わる、仕事から学ぶこのような機会は、最終的に営業担当者本人だけではなく所属する組織や企業へもフィードバックすべきものとして捉えられる。これらの二つのカテゴリーを、新たに価値体系に組み入れることは、その要素の内容のフィードバックに資産価値があると判断できることから鑑みて違和感があるものではない。営業担当者の成長（Broughton 2012）は、顧客から学びモチベーションを生み出すことが必須であり、それが所属する企業にとってもプラス貢献するものであるため、それらを新たな価値として新たな体系化に取り組む。

## V. 顧客価値の新プロット

前述のモチベーションカテゴリーと学習カテゴリーのフィードバック内容は次の通りである。

表-5 モチベーションと価値のフィードバック

⑤モチベーション	値段の設定が低く取引は成立したが、もうけは大変少なかった。もっと練らないといけない	②適応奉仕型
⑤モチベーション	営業は、親切で丁寧な活動をすべきだと思った。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	価格交渉をするのが面白かった	②適応奉仕型
⑤モチベーション	実際はその場にいない上司の判断を仰ぐ。営業活動の難しさの一端を見ることができた。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	相手の意見に言われるままになるというものがあると思うが、長期的な関係にならない。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	仕事をする時に、相手に薦める商品を決めてもらえたら楽だと思った。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	営業で販売ができるから利益や収入を生み出しているのだ	②適応奉仕型
⑤モチベーション	商談ができる（話ができる）までに多くの道のりがある	③提案型
⑤モチベーション	相手が便利だと感じてもらえるものを提供する職は面白いと感じた	③提案型
⑤モチベーション	実際に売り込んでみると、熱が入って何とかして相手を納得させたいと思うようになった	③提案型

営業活動による価値の再プロット —価値創造から価値授受へ—

⑤モチベーション	売り込む前に考えていた方向とは違う目線からの質問が来るのが面白かった	③提案型
⑤モチベーション	相手のコメントに合わせて対応することができるのはすごいことだ	③提案型
⑤モチベーション	商談は熱意や気の強い人が強い	③提案型
⑤モチベーション	提案した商品を真剣に売り込もうとしている自分がいて面白かった	③提案型
⑤モチベーション	売り手も買い手も積極的であること	③提案型
⑤モチベーション	売り込んだ商品は見合わせられたが、次回は絶対に売り込むぞ!と思った	③提案型
⑤モチベーション	営業職で商談が成立したら、大きな達成感があると思った	③提案型
⑤モチベーション	アピールポイントが相手側の指摘で一瞬にして崩れたことに対応できなかったは悔しかった	③提案型
⑤モチベーション	気づかなかった問題点などを指摘され、さらに考えられた。	③提案型
⑤モチベーション	本能を感じた、見送られたことは悔しかった	③提案型
⑤モチベーション	商品の価値は、売り手が伝えるだけではなく買い手からも受け取れるものだと思った	③提案型
⑤モチベーション	営業担当者の努力がなんとなくわかった	③提案型
⑤モチベーション	商品やサービスを求める人、ニーズ、時期によって、価値は変わる	③提案型
⑤モチベーション	相手に質問されることによって、自分達の意見も明確になって良かった	③提案型
⑤モチベーション	商談中にアイデアを付け足していく形だったが、内容より熱意で何とかした感じだった	③提案型
⑤モチベーション	しっかり考えていくと雰囲気が違う。本能は顔に出ることを気づけた。	③提案型
⑤モチベーション	だれに（どこに）営業活動を展開するかが大きなポイント	③提案型
⑤モチベーション	感情的になっても売り込みが成立するとは限らない	③提案型
⑤モチベーション	営業は奥深い、売るだけではない	③提案型
⑤モチベーション	営業先の状況によってアプローチは違うと思う	③提案型
⑤モチベーション	商談を通じて、アプローチの仕方が大切だと感じた	③提案型
⑤モチベーション	しっかり筋道を立てて自分の商品を売り込むアプローチを考える必要がある	③提案型
⑤モチベーション	商談は外見ではなく、内面でするものだと分かった	③提案型
⑤モチベーション	商品を売り込むことで、相手の様々な問題が明るみになった	③提案型
⑤モチベーション	相手側からの発見にもしっかり耳を傾けることも必要だ	③提案型
⑤モチベーション	売り込みを成功させるには、製品もそうだが売側の信頼や人脈、熱意も大切だ	③提案型
⑤モチベーション	売り込んだサービスに新たな指摘を受けた。その指摘を新たに盛り込めるかどうかが重要だ	③提案型
⑤モチベーション	相手から質問や指摘をされて気づくことは多い	③提案型
⑤モチベーション	どれだけ優れた商品でも、売れるか売れないかは売側次第だ。	③提案型
⑤モチベーション	営業にはやることがたくさんある	③提案型
⑤モチベーション	売り込み先への思いやりをもつこと	③提案型
⑤モチベーション	ささいなことを考えていく、気配りが重要である	③提案型
⑤モチベーション	新たな視点からの質問に答えるのはとても難しい。異なった視点で考える必要	③提案型
⑤モチベーション	どんなシーンで役に立つかを建設的に考えなければ相手は納得しないことを改めて感じた	③提案型

⑤モチベーション	商談の成立・不成立の検証と反省が必要	③提案型
⑤モチベーション	自分が考えなかった視点から突っ込まれた時に、対応出来る状態しておかないといけない	③提案型
⑤モチベーション	慣れ、場数が必要	③提案型
⑤モチベーション	こちらから提案するだけでなく、相手からの質問や要望から得られる物も多い	③提案型
⑤モチベーション	顧客からの指摘に対して、しっかり対応する力が重要だ	③提案型
⑤モチベーション	相手の質問にうまく対応することが難しい	③提案型
⑤モチベーション	営業担当者は、ビジネスの成立に試行錯誤していると感じた	③提案型
⑤モチベーション	前向きな売り込みは、熱意と可愛げを感じる	⑤その他
⑤モチベーション	商談が良い感じで進んでいる時、楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	商談にも笑いが起こるので、楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	買い手に買ってもらえるように自分の能力を高めなければならない	⑤その他
⑤モチベーション	営業は大変だが、いろいろ考えるのは楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	商品を想像したら楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	顧客の関係者にアプローチすることは楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	質問されることはしんどいが、相手がしっかり話を聞いてくれるので貴重だ	⑤その他
⑤モチベーション	深く考えて思い浮かぶことが楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	いろんな物の価値をもっと知りたいと思った	⑤その他
⑤モチベーション	自分で営業の方法を考えるのは楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	契約が成立すればやりがいがある	⑤その他
⑤モチベーション	仕事やその商品にいかにか気持ちがあるかを相手にも伝えるくらいの気持ちを持ちたい。	⑤その他
⑤モチベーション	「商品を考える楽しさ」を実感することができ、将来を考えるきっかけになった。	⑤その他
⑤モチベーション	自分たちが商談を行い、他のグループを見て、練習ができていたと思った。	⑤その他
⑤モチベーション	商品に対するそれなりの熱意や愛着、思いが必要。	⑤その他
⑤モチベーション	買い手側で話を聞いた時、相手の熱意をすごく感じる事が出来た。	⑤その他
⑤モチベーション	自分の情熱を相手を感じてくれるなら、商談はもっと順調に進める事が出来る。	⑤その他
⑤モチベーション	1人よりも様々な角度から考えたものを作り上げ、自分の考えを深められた	⑤その他
⑤モチベーション	いかにその品物を売り込めるか、簡単ではないが楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	営業という分野は興味があって、話を聞いて面白いところが多く、もっと調べようと思った。	⑤その他
⑤モチベーション	普段考えないことを考えることができ、難しいけど実際でもやってみたいと思った	⑤その他
⑤モチベーション	契約が取れたときは嬉しかった	⑤その他
⑤モチベーション	商談が決まった時は、楽しく感じた。	⑤その他
⑤モチベーション	セールスマンになった気分になった	⑤その他
⑤モチベーション	商談が成立したことは楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	なかなか売れないけど、売れた時はすごく嬉しい	⑤その他

⑤モチベーション	自分では想像がつかなかった物の考え方が出てきて面白かった。	⑤その他
⑤モチベーション	何がいいのか考えるときに様々な意見が出てきて面白かった。	⑤その他
⑤モチベーション	誰かのアイデアに感心し、みんなの賛成する気持ちが伝わってきた時が楽しかった。	⑤その他
⑤モチベーション	考えていることが、チームで話すことで具体化され、現実的になっていくことが面白かった。	⑤その他
⑤モチベーション	チームで笑いながら検討している時が楽しかった。いろいろなアイデアを共有できた。	⑤その他
⑤モチベーション	1人の意見に他の意見を付け加えて、良い物が出来ると思った。	⑤その他
⑤モチベーション	商材には、誇りや自信のような気持ちを抱いた。	⑤その他
⑤モチベーション	商談は興味ないし嫌だったが、実際には熱くなり、商談が上手いと言われ新たな自分を発見	⑤その他
⑤モチベーション	自分が好き、気に入っているものを売り込むことは、誇りに思うので前向きに取り組める	⑤その他
⑤モチベーション	商品に対して自分が興味を持っていることは、楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	大切な商品を売り込むのは気持ちが良い	⑤その他
⑤モチベーション	商談のノウハウをもっと学んでうまく話せるようになれると良いです。	⑤その他
⑤モチベーション	商談は難しいが練習していきたい。	⑤その他
⑤モチベーション	商品を考えるのは難しいが、売り込むのはなかなか楽しかった。口調は丁寧に心がけたい。	⑤その他
⑤モチベーション	見ていて、他の人のアイデアを聞くのは面白いし刺激になる。	⑤その他
⑧学習	見ていて、凄いと思った。自分もあんな商談ができるようにステップアップしていきたい。	⑤その他
⑧学習	やっているうちにどんどん買ってほしくなった。	⑤その他
⑧学習	営業する力がまだまだ自分には足りないと思った	⑤その他
⑧学習	商談が失敗したが、悔しく思ったことが楽しかった	⑤その他
⑧学習	商談の難しさを痛感した。いかに相手に情熱を伝えるか	⑤その他
⑧学習	営業活動で見られる熱意、情熱を感じた	⑤その他
⑧学習	人の関わりを意識して、もっと積極的に働きかけるべきだった	⑤その他
⑧学習	商品の良いところを知って、相手に伝えたい熱意が大切	⑤その他
⑧学習	相手が笑顔になってくれた瞬間がうれしかった	⑤その他
⑧学習	商品が売れた時はうれしかった	⑤その他
⑧学習	相手が買うことを決めてくれた時がうれしかった	⑤その他
⑧学習	営業マンとして新しい契約を結べたことがよかった	⑤その他
⑧学習	商談が成立した時はうれしかった	⑤その他
⑧学習	商品が大量受注出来たことは楽しかった。	⑤その他
⑧学習	ユーモアや面白みある言葉で、良い方向に笑顔が生まれ、良い結果に結びついたら、最高	⑤その他
⑧学習	商談の難しさが分かり、楽しかった	⑤その他
⑧学習	相手の表情をうかがって話をすると非常に面白かった	⑤その他
⑧学習	熱意は大事だし、気持ちが伝わればよいと思った	⑤その他
⑧学習	難しかったが、やりがいがあった	⑤その他

⑧学習	営業で売り込んで、いろんな要因が重なりあって魅力になったと思った	⑤その他
⑧学習	チームで話し合っよく決めていけたのが楽しかった	⑤その他
⑧学習	買い手のニーズからみる営業活動の4区分はとてもためになる。	⑤その他
⑧学習	商談という、このような実践的な授業が将来に生きてくると思う。この授業は明るく楽しい	⑤その他
⑧学習	人の表情や仕草がすごく面白かった。初めて商談する機会があれば、良いものにしたい。	⑤その他
⑧学習	営業の難しさや気持ちの保ち方なども学ぶべきだと思った。	⑤その他
⑧学習	前回と今回で、自分の中の営業職に対するイメージが変わった。将来、頑張れると思う。	⑤その他
⑧学習	ささいな質問に対しても対応できることで買う気持ちは高まると思う	⑤その他
⑧学習	買ってもらった時が嬉しかった	⑤その他
⑧学習	商談で営業トークをしてみて、製品が売れた時が嬉しかった	⑤その他
⑧学習	営業目標を達成できたとき	⑤その他
⑧学習	疑似体験だったが、熱意を込めて商談することができたし大切だ	⑤その他
⑧学習	新しい価値を発見できたとき、楽しかった	⑤その他
⑧学習	良い商品を作りこむと、売り込みにも自信が持てる	⑤その他
⑧学習	和気あいあいとした雰囲気も商談にあるかなと思ひ、楽しかった	⑤その他
⑧学習	意思決定が早く進むリズム感が楽しかった	⑤その他
⑧学習	営業にはいろいろな形がある。	⑤その他
⑧学習	営業にはコネクションも必要だ	⑤その他
⑧学習	営業には産業（1次,2次,3次）によって役割や能力と価値が異なることが分かった	⑤その他
⑧学習	商品には様々な価値があるので、それを含めた戦略が大切	⑤その他
⑧学習	価値は大切だ	⑤その他
⑧学習	営業は、人と人の関わりにおいて生まれる	⑤その他
⑧学習	営業には人的つながり、関わりがある	⑤その他
⑧学習	日々、自分の生活においていろいろな物に注目して関心をもつことが大切だ	⑤その他
⑧学習	営業活動には、いろいろなことを考える必要がある	⑤その他
⑧学習	営業活動でいろいろな価値を提供できる	⑤その他
⑧学習	営業は商品を売り込むだけではない	⑤その他
⑧学習	営業のやり方は人それぞれ、売り込み方で結構変わる	⑤その他
⑧学習	営業は大事だと痛感した	⑤その他
⑧学習	商談の存在の重要性を感じた	⑤その他
⑧学習	営業のメカニズムを知れた	⑤その他
⑧学習	営業には様々な種類がある	⑤その他
⑧学習	顧客との接点により、自分以外の考えも分かった。	⑤その他
⑧学習	商談をしている時、ニヤニヤしてしまったが、実際はそんなことをしているわけにはいかない	⑤その他

⑧学習	様々な商品・サービスを提供するため、会社同士、人の関係などつながりが大切だと思った	⑤その他
⑧学習	様々な商品やサービスは、たくさんの人が関わっていることを改めて気付かされた。	⑤その他
⑧学習	担当者間のその裏には、たくさんの人が関与していることがわかった	⑤その他
⑧学習	相手へのプレゼンテーションの仕方まで学べてよかった。	⑤その他
⑧学習	営業の方法を分析すると、様々な類型に分けられることが驚きだった	⑤その他
⑧学習	同じ商品を売り込んだとしても、売り込み方が違うので売り込み方を考えるのは大切だ	⑤その他
⑧学習	現場感覚を商談でまなんだ	⑤その他
⑧学習	営業には様々なパターンがあると感じた	⑤その他
⑧学習	営業活動は多様である	⑤その他
⑧学習	営業には、様々な価値が提供できる	⑤その他
⑧学習	何事も、気持ちを込めて取り組んでおかないと周囲に顔つきでばれると思った	⑤その他
⑧学習	人の顔を見て話すことの大切さを、売り込み側を見ていて改めて感じた	⑤その他
⑧学習	現場の雰囲気の大切さを感じた。行く場所によっていろいろな商談があると感じた。	⑤その他
⑧学習	営業には思い通りいかない政治的な背景も作用される。次に活かさないことがあると思った。	⑤その他
⑧学習	一つの商談を成功させるために、非常に多くの人が関与しているということがわかった。	⑤その他
⑧学習	自分が営業の型だと思っていたのは、提案型だけで他にもいろいろなパターンがある	⑤その他
⑧学習	顔は本性を表す。相手の顔を見ることが常識だということとつながった。	⑤その他
⑧学習	他の人の営業の様子は、参考になった。	⑤その他
⑧学習	実際に商談してみて、思ったよりも難しくて営業のプロと呼ばれる人の凄さがわかった。	⑤その他
⑧学習	商談を見ていると、対応の仕方を勉強することができた。	⑤その他
⑧学習	営業はすべての業務の基本と聞いたことがある。その通り、営業からは学ぶことが多い	⑤その他
⑧学習	自分（社）という点がつながっていくプロセスが「天職」かもしれない。	⑤その他
⑧学習	暮らしの中で目にするモノでも、商談を経て商品化に至るのだと思った。	⑤その他
⑧学習	自分が何も考えていないことが分かった	⑤その他
⑧学習	関係維持に務めることが重要だ	⑤その他
⑧学習	営業には感情論と理論のバランスが大事だ	⑤その他
⑧学習	営業のやるべき仕事の多さを感じた、失敗してはいけない事柄が多くあった	⑤その他
⑧学習	顧客との関係維持はコミュニケーションづくりが大切だ	⑤その他
⑧学習	グループとして自分の考えを言ったり相手の考えを聞いたりしていることがよかった	⑤その他
⑧学習	商材に対して、かなりの情熱や愛情を持っていれば、その熱意を相手に伝えやすと感じた。	⑤その他
⑧学習	このような機会がないので、話せたことがよかった。いろいろな考えを知ることができた。	⑤その他
⑧学習	ビジネスパーソンとしての行動や考え方、物の見方を疑似体験出来た。	⑤その他
⑧学習	商談の裏側で色々な人が関わり、その商品の販売を成功させようと必至に努力している。	⑤その他
⑧学習	全ての部署において、次にバトンタッチする部署に対して営業の仕事が関係している	⑤その他

⑧学習	売り込む時にはやはり相手とのコミュニケーションが一番大切だ	⑤その他
⑧学習	第一印象がとても大切で、それがよければ売り込みやすくなる	⑤その他
⑧学習	営業の疑似体験だったが、本능が宿っていることを気付かされた。	⑤その他
⑧学習	営業は企業にとってもっとも重要な仕事の一つだ	⑤その他
⑧学習	営業を勉強すれば、経営知識が増えると思った	⑤その他
⑧学習	本能的に動くことの重要性を感じた	⑤その他
⑧学習	商談の大変さが分かり、将来営業など商品を売り込む仕事に就いたら大変だと思った	⑤その他
⑧学習	普段、考えたこともなかった営業の経験は新たな知見を得た	⑤その他
⑧学習	普通なら考えないような思考を行ったので、知見を得た	⑤その他
⑧学習	チームで考える中で、自分の気づかない点をメンバーが指摘したりすることがある	⑤その他
⑧学習	商談のイメージができてよかった、もっと機会を増やして欲しい	⑤その他
⑧学習	社会はいろいろな努力で支えられているんだと感じた。	⑤その他
⑧学習	商談するには、バックで多くの人たちが関わって助けられていることも忘れてはいけない	⑤その他
⑧学習	話をしやすい空気を作ること。これにこだわれば、話の内容を大きく変えるのではないか。	⑤その他
⑧学習	商談においては、営業活動の4通りの型があり臨機応変に対応する事が大事だと思った。	⑤その他
⑧学習	実践的なユニークな授業だったと思った。営業の仕事の絵が浮かんできた。	⑤その他
⑧学習	営業職に偏見あり、とても事務的で笑顔のないものだと考えていたが、人間性が求められる	⑤その他
⑧学習	話し方が上手であることはもちろんだが、顔の表情が大切だとわかった。	⑤その他
⑧学習	商談体験はとても面白いものだった。売り込むのは難しいことがわかった。いい経験だった。	⑤その他
⑧学習	実際の商談を正確に知らないが、こんな感じなのかなと思った。	⑤その他
⑧学習	さまざまなケースに合わせた営業が必要だ	⑤その他
⑧学習	営業にはいろいろなプロセスがあり、試行錯誤をしている	⑤その他
⑧学習	営業は企業にとって顧客との窓口で多くの役割を担っている	⑤その他
⑧学習	営業を価値で分類することで、商品開発につながる	⑤その他
⑧学習	好きな仕事を出来るとは限らない。営業で担当する商品やサービスも同じだ。	⑤その他
⑧学習	売り込む側は自社の商品やサービスを心から愛していないと相手に伝わらない	⑤その他
⑧学習	営業は会社の発展に大きく関わる	⑤その他
⑧学習	営業は人間力だ	⑤その他
⑧学習	自分流のスタイルを様々にもつことが大切であると思った	⑤その他
⑧学習	その商品に本当に自信があるかないかで、その商談が決まると感じた。	⑤その他
⑧学習	企業の技術・イメージを、最前線で顧客と接することによって背負う業種だ	⑤その他
⑧学習	同じ商品でも、話し手の振る舞いなどで印象が変わると思った。	⑤その他
⑧学習	顧客の素養や立場によって取引は難しいものになる	⑤その他
⑧学習	商談で、人の内面は顔に出ることを感じた。商談など大事な場面で暗い表情はいけな	⑤その他

このフィードバック内容から新たに価値体系に組み入れられる二つのカテゴリーは、営業活動の対象となる顧客との接点から生じて得られるもので、それぞれモチベーション価値と学習価値として従来の六つの価値に加えて再体系化する。このモチベーション価値と学習価値を加えた八つの価値は、価値が生じる起点をベースにすれば二つの大きな属性に区分できる。さらに、六つの価値の中でも開発調整価値は他の五つの価値とは異なり、顧客に提供するものでない。提案型営業やワークショップ型営業を展開することで、顧客とのコミュニケーションや顧客と同じ場で商品やサービスを新たに作り出すプロセスにおいて、自社の開発や設計その他関連組織との連携やコーディネートまたはディレクターシップ面で得られる価値である。このことから、八つの価値は顧客に提供する価値と顧客から享受する価値に新たに分類することができる。次の表の通りである。

表一六 顧客価値の新分類

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 労務提供価値 その他の価値	開発調整価値 モチベーション価値 学習価値

このように価値のロジスティクスに着眼して提供と享受の二つに区分することで、営業活動は顧客価値を創造する一方向の直接的な人的接触ではなく、価値の提供と享受の二方向すなわち「価値の授受」をベースに展開していくことから、営業とは、「企業による顧客への人的接触により、価値授受プロセスの創出と完了を目指したあらゆる活動」と定義できる。その上で、あらためてこの八つの価値を四つのスタイルにプロットする。その際に注目すべきポイントは、提供する価値と享受する価値では、それらを受け取る立場の機会の幅に差があることだ。売り手企業から買い手企業の顧客に提供できる情報価値、アドバイス価値、取引費用削減価値、労務提供価値およびその他の価値は、買い手の購買機会に直結することを前提に提供するもの

だ。享受できる価値の場合では、ワークショップ型営業によって主に享受する開発支援価値は、営業案件の受注活動の中でこの営業スタイルを選択し展開する中で得られるものだが、モチベーション価値と学習価値は、顧客との人的接触の中で汲み取る顧客からの何らかのリアクションから、モチベーションの向上機会や学習機会を見出す。そのため、モチベーション価値と学習価値は営業のスタイルを問わずに得られる価値として捉えられる。そのような新たな価値体系化は次表のとおりである。

表一七 営業スタイルと顧客価値の新プロット

顧客ソリューションを	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 <u>モチベーション価値</u> 学習価値 (取引費用削減価値)	■適応奉仕型 その他の価値 <u>モチベーション価値</u> 学習価値
知らない	■提案型 情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 <u>モチベーション価値</u> 学習価値 (開発支援価値)	■ワークショップ型 開発支援価値 <u>モチベーション価値</u> 学習価値

## VI. 価値授受コンセプトに基づく 営業の人事考課と営業機能

モチベーション価値と学習価値は顧客との人的接触に基づくあらゆる営業スタイルから獲得できる価値であるといえるので、価値創造から価値授受へのシフトにより、営業活動をさらに多面的に捉えて自社の営業プロセスの評価と人材育成に貢献し、営業力強化に貢献できると考えられる。そこで、機能と価値とスタイルの三つの属性に沿った評価項目を構成する。従来型の売上目標と履歴目標など企業業績に直結するスコアの評価に加えて、案件ごとの三属性マトリックス型評価項目を組合せたものだ。機能面では、それぞれの機能の中で100パーセント換算にしてどのような割合で各機能を発揮したのかをアセスメントする。価値では、提供と享受それぞれの価値クレジットを必須と

表-8 営業活動の評価基軸

機能		価値		スタイル	
コミュニケーション	%	提供価値		行動重視	
販売	%	情報	%	適応奉仕	
顧客関係維持	%	アドバイス	%	提案	
開発調整	%	取引費用削減	%	ワークショップ	
		労務提供	%		
		開発支援	%		
		その他	%		
		享受価値			
		開発支援	%		
		モチベーション	%		
		学習	%		

し、案件のプロセス全体を通して選択して進めた営業スタイルによって生じる価値をカウントする。次表はそのイメージとする。

このように、案件ごとに物件名と見込金額および納期と品目といった基本情報に加えてスタイルと機能および価値でマネジメントすれば、案件の進捗または攻略ミーティングの場でも案件のキャラクターを共有しやすく、営業活動の可視化および実績評価にも貢献する。営業活動の業績評価は、業績に直結する売上目標や利益目標の達成に集中しており、販売機能を重視し短期で実績を生み出す活動に集中することになる企業は多いはずだ。営業活動において営業担当者が発揮できるその他の機能やもたらせる価値に着目し、短期評価に加えて顧客と自社の双方に多様な価値をもたらす中長期評価の指標を導入することで、「価値授受」の概念を備えて機能と価値とスタイルを変幻して自らコーディネートしながら営業活動を展開できる営業担当者が増えるだろう。

## VII. 最後に

ここでは、大学生を対象にした営業活動のロールプレイからのフィードバックから、新たな属性の価値を見出しこれまでの価値に加えて再体系化を行った。筆者の企業経験における営業開発活動や現在複数の企業に助言をしている立場でも、営業活動における人的接触の中で顧客との関係度が向上する機会や硬化状態の中から商談に優

位に作用する有形無形のリアクションを受け取った時には、その案件に対する取組みの動機づけが向上し、パフォーマンスも向上する。また、「お客様から教わる、学ぶ」機会は勤務時間内外でも非常に多く、それらには所属企業の業務や人材育成にとって貴重な情報が多く含まれ、社員個人や組織または企業にとって価値ある知識に昇華される。営業担当者による付加価値や顧客価値を売り手から買い手に創出するとして分類しているものを、今回は逆に買い手から売り手が受け取る価値を明らかにしたことで価値がエクステンジすることを示し、相互依存の人的接触活動としての営業活動の重要性を示唆しているものである。今後は、日本型ナレッジブローカー営業の定義に向けたサービスマネジメント研究と、価値授受型営業による機能・価値・スタイルのそれぞれのアセスメントが可能な場や領域への応用や転用を視野に入れて、研究領域の拡大を図りたい。

### 参考文献

- 嶋口充輝 (1997) 『柔らかなマーケティングの論理』, ダイアモンド社
- 中西正雄 (2002) 『「営業」の仕事』 『商学論究 (関西学院大学商学部)』, 50, pp. 237-257.
- 中西正雄・登坂一博編著 (2010) 『顧客価値創造型営業への進化』, ジェイティービー能力開発.
- Philip Delves Broughton, (2012) "The Art of the Sales", Penguin Books
- 日本経済新聞 (2015) 『日経・マイナビ 2017年卒大学生就職企業人気ランキング』, 日本経済新聞社