

関係性マーケティングとワークショップ型営業

清水良郎

1. はじめに

バブル崩壊後の社会的構造変化を経て、各企業は「生き残り」を賭けた活動に力点を置き始めている。多くの企業がその存続自体を主目的に掲げなければならない背景には、資本や労働力のグローバル化がもたらす、ドラスティックなビジネス環境の変化がある。こういった状況は、かつて産業界が経験したことのない異次元で展開されている感がある。以前なら、かすり傷とも思えた失策が致命傷となる現実、業績が突如、急降下する恐怖に、いま経営者はさらされている。世界的な技術力を擁しAV、情報、ゲーム機器の分野で優良企業の名をほしきままにした「ソニー」の栄光は、つい昨日のように思われる¹⁾。2007年1～3月度、世界全自動車販売台数でナンバーワンの地位についた「トヨタ」も、日本国内では歯止めのかからない市場縮小に頭を悩ませている²⁾。

- 1) 現在、AV分野ではアップル社等に水をあけられ、ゲームでは任天堂、マイクロソフトの後塵を拝している。また液晶もサムスン電子との合弁生産となり、ソニーの独自性は昔日のものとなった。城島明彦他編著「ソニー病」洋泉社2006年に詳しい
- 2) トヨタ自動車グループ(ダイハツ工業、日野自動車を含む)の2007年第1四半期(1～3月)の世界販売台数は234万8000台で、米ゼネラル・モーターズの226万台を超え、四半期ベースで初めて世界一となった(FujiSankei

経営における不安定要素拡大のなか、各企業は、営業力強化こそが、いかなる時代にも威力を発揮するオールマイティの施策であるという考えを強めている。実際、顧客と接して収益を形にする営業部門に多くの人材が投入され、他部門から営業への異動も多い。これは、企業自体が、「顧客関係強化」と「収益確保」を最重要課題に挙げている証左であろう。

こうした潮流の中、「営業」という活動に焦点をあて、その本質と効果発揮のメカニズムを考察する意味は大きい。筆者は企業において、1997年～98年と2002年～2005年、通算約6年の営業実務を経験している。この間、関西学院大学大学院商学研究科営業研究会³⁾に参加し、関係性マーケティングの観点から、「営業」へのアプローチを試みた。メンバーにはMBA保持者でありかつ、営業現場の指揮官をつとめる課長クラスの人材が揃った。我々の問題意識から導き出された見解は、現代の「営業」には顧客関係マネジメントという大役が期待されていること。「営業」は営業部門だけの課題ではなく、顧客に関わるすべてのスタッフが統合的に実践すべき活動であるということ、であった。また、これを踏まえて、現在のビジネス状況に沿った効果的な営業活動のしくみを模索す

Business i. 2007/4/25による)

- 3) 1999年～2005年、同大学の中西正雄教授(当時)を中心に活動した

るべきであるという声も強く、「ワークショップ型営業」提言への足がかりもつかんだ。本論文では、同研究会の議論をさらに前進させ、新時代における「営業」および、「ワークショップ型営業」についての考えを明らかにしたいと思う。

2. 「営業」の定義と顧客関係マネジメント

「営業」について論じる前に「営業」そのものの定義を明確にしておかねばならない。営業は、いうまでもなく企業活動の基幹である。しかしながら、その定義はこれまで漠然としたものであった。本章ではこれを明らかにし、議論をすすめる土台としたい。まず、「営業」という言葉の意味を概観するために、辞書的な解釈を見てみよう。広辞苑（新村出編 岩波書店2001年）によると「営業」とは、「営利を目的として事業を営むこと、また、そのいとなみ。商業上の事業。商売。」とある。新明解国語辞典（山田忠雄主幹ほか三省堂1999年）には「商業活動（を行うこと）」とだけ記されている。また、インターネットのフリー百科事典「ウィキペディア」（<http://ja.wikipedia.org/wiki/>）では「営業とは、営利を目的として業務を行うことをいう。ここから転じて、ある特定の行為が営業と言いつわられている。また企業活動の集合体をさす言葉としても用いられる。」（2007年8月現在）となっている。いずれも、茫洋とした感は否めず、「営業」を研究する基盤になるとは言いがたい。

これが「営業」に関する研究書になると、示唆に富んだものが現れる。「販売用語辞典」（清水滋編 日本経済新聞社1980年）によると、「（営業とは）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、情動的刺激を中心とする広告と、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」と解説され、「営業」と「マーケティング」、「営業」と「人的販売活動」との類似性が強調されている。また「営業の知識」（江尻弘 日本経済新聞社1988年）は「（営業とは）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」とし、「機動力営業」（田村正紀 日本経済新聞社1999年）では「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」と明言している。江尻説、田村説はともに、人的コミュニケーションを「営業」の基盤に据えている。前出の営業研究会の議論で、「営業」における顧客関係マネジメントの重要性を強調したことを鑑みると、江尻、田村の意見を参考に、本論文における「営業」の定義を設定することが適切と考える。よって、本論では「営業」を「人的接触による顧客との関係強化とその維持を基盤に、市場を創造すること」と規定する。つまり、顧客関係管理を「営業」活動の機軸とみなすわけである。

2004年、アメリカマーケティング協会はマーケティングの定義を改訂し、「顧客関係管理における組織的活動」という点を強調している。また（社）日本マーケティング協会の定義においても、顧客との相互理解を基点とした市場創造に力点が置かれている。「営業」と密接な関係にあるマーケティングの主眼が、顧客関係管理にあることは明らかであり、この点からも本論の「営業」の定義には合理性があると考えられる。マスをターゲットとする4Pの実践を骨子としたマネジリアルマーケティングから、関

係性マーケティングへと展開してゆく過程は、顧客と接する営業活動の進化にも投影されているのである。

3. 「営業」における顧客関係マネジメントの重要性

3.1 営業活動とその現状

現在の企業経営において営業担当者に対し、販売ノルマ達成が重要事項として課せられているのは事実である。毎年のセールス目標達成の成否が営業スタッフの評価を大きく左右する。この状況は成果主義の浸透とあいまって営業担当者の目を単年度の販売に集中させる。しかし、現場の状況はこれほど単純ではない。営業における真の成果は短期間では、なかなか実現し難いものである。筆者の営業経験および、他社の営業担当者の意見を総合すると、営業の成果は数年、時には10年以上の年月をかけて発現するケースが多い。営業活動とは、結局、人間対人間の問題に帰する。やや泥臭い活動を含め、顧客関係強化活動を継続した結果、ようやく実務発注となって実を結ぶわけである。特に大口得意先ほどこういったケースが多い。営業部長が何代も入れ替わり、成果が実現した時にはアプローチ開始時の部長は定年退職している場合も珍しくない。営業とはそういうものである。営業スタッフは年毎のノルマ達成を目標としながらも、数年後の成果のための顧客開拓、育成を怠ることはできないのである。

3.2 顧客関係マネジメントが目される背景

営業における顧客対応の現場を詳しく見てみると、顧客側の事情がスムーズな業務受注の支障になっていることが多い。それは二つケースに集約される。第一は「顧客自身が自分のニーズ

ズを特定できず、発注に至らないケース」。第二は「顧客の問題点が不明瞭であり、あいまいなニーズを売手に伝えてしまうケース」である。いずれも市場の多様化、複雑化、不透明化がその背景にある。顧客の問題解決こそが営業活動の基本であるが、顧客自身がその問題点を的確に把握できない点に、現代における営業の難しさがある。つまり、営業の対象となる顧客にも顧客があり、さまざまなステークホルダー⁴⁾を抱えている。営業担当者はその複雑な連鎖関係において顧客の問題をとらえ、解決を図らなければならないのである。顧客における真の問題を明確化し、それを解決するためには、顧客との緊密な対話継続が必須となる。ここに「営業」と関係性マーケティングの強い関わりが浮かびあがってくるのである。

3.3 関係性マーケティングと顧客関係マネジメント

従来のマネジリアルマーケティングは、すでに存在する需要を前提としたもので、売手は、その需要をキャッチし、対応するしくみづくりを実践する。具体的にはマーケティングミックスが実行される。見えているニーズに対してマーケティングミックスを工夫し、買手にとっての価値を効率的に提供するわけである。しかし、関係性マーケティングは需要の存在を疑問視するところから始まる。需要は売手と買手との双方向コミュニケーションから生まれるもの、あるいは、売手の企業と買手である顧客が協働して創造してゆくものと規定される。ここ

4) 企業やさまざまな組織にとって、直接・間接的な利害関係を有する者を指す。企業にとっては、顧客、株主、取引先、社員とその家族、地域社会、行政組織などがこれに該当する

に、売手と買手の信頼関係強化や対話の実践など、顧客関係マネジメントの重要性が強調される。買手の中にある漠然とした問題意識を継続的対話によって整理し、問題点を明確にした上で、需要を形にすることが関係性マーケティングの基本線なのである。

4. 営業活動現場の状況と顧客対応

4.1 主要企業100社の営業部長インタビュー

前章では、顧客における問題解決の先に営業の成果があるということ述べ、営業における関係性マーケティングの意義を示唆した。本章では、実際、どのような営業活動がビジネスの成功に寄与しているのかを、データの面から明らかにしていく。そして、現場の視点から顧客関係マネジメントの有効性を確認し、営業における関係性マーケティング実践の効果を証明したいと考える。

本章で注目した調査は、1993年に神戸大学と住友ビジネスコンサルタントが共同で行った「営業活動、営業関連業務と売上対前年比の関係調査」⁵⁾のデータである。この調査は日本の主要企業100社の営業部長へのアンケート結果をもとに、どういった種類の営業活動が売上対前年比向上に貢献するのかを具体的にまとめたものである。調査の特長として、営業の現場指揮官の生の声が反映されている点、具体的な営業活動の効果分析に踏み込んでいる点が挙げられる。調査年の古さが懸念材料ではあるが、当時はバブル崩壊後の不況状態にあり、売上を伸ばす営業活動が現在より困難な状況にあったことを考えると、データの価値は高いと判断した。

5) 調査の全容は、田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年 第8章に記述されている

調査において、その効果性を検証した営業活動の種類は「目標設定活動」「統制活動」「目標達成指揮指導活動」「営業支援情報活動」「営業スタッフの能力と意欲管理活動」の5つである。調査の結果から売上増効果のある活動とそうでないものを整理すると、次ページの表1ようになる⁶⁾。

これを一覧すると、売上増に貢献している営業活動には明確な特徴があることがわかる。すなわち、自社の営業方針や、さまざまなマーケティング情報を得意先に提供すること、またそれらを顧客に理解してもらうことが効果的であるという点である。これに、情報の正しい分析、スタッフのモチベーションの裏づけがあれば、厳しい環境にあっても売上増を実現できるということが調査から読み取れる。これらの活動はすべて、顧客とのコミュニケーションや関係性に関わる問題であることに注目して欲しい。これに対し、業務報告書作成や、販売目標設定、スタッフの業務進捗管理、マナー向上など自社内で完結する活動には売上増効果が認められない。

4.2 営業活動における3形態とその効果

また、「営業」における有効性の根拠を探り出す上で効果的と思われる調査が、1993年、日本経済新聞社、日経産業消費研究所によって行われている。これも前出の調査と同様、営業現場のアンケートがもとになっている。特徴として、営業活動を3つの形態に分類し、それぞれについて「過去3年間における利益の伸び」、「過去3年間における市場占有率の伸び」、「営

6) この調査における全体的な結果分析は田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年に詳しい

表1 企業の売上増加と営業活動との関係（「営業活動と売上対前年比の関係調査 1993年」をもとに作表）

<p>〈売上増効果が認められた営業活動〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ①自社の営業方針を得意先に理解させる ②マーケティング情報を得意先に提供する ③データを情報に変える市場情報分析 ④営業スタッフの士気管理 ⑤営業スタッフの目標達成意欲向上 	<p>〈売上増効果が認められなかった営業活動〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ①販売計画、予算など目標策定活動 ②日報、週報の作成 ③営業スタッフの自社施策理解 ④営業スタッフへの指示徹底と進捗管理 ⑤営業スタッフのマナー、商品知識、折衝能力向上
---	--

表2 日本における営業活動の3形態

		買手が問題解決方法を知っているか	
		既知	未知
売手が問題解決方法を知っているか	既知	(Ⅰ) 行動重視型営業	(Ⅱ) 提案型営業
	未知	(Ⅲ) 顧客奉仕型営業	(Ⅳ)

業全体についての満足度」における有効性を調べた点が挙げられる⁷⁾。本項では、この調査をもとに営業と顧客関係マネジメントの関わりを見ていきたい。

まず、営業活動の形態分類であるが、売手と買手における問題の解決方法の未知、既知を軸としていることに大きな特徴がある。(Ⅰ)のケースは売手も買手も、問題解決方法を知っている状況である。この状況では、既知の問題を事務的、機械的に解決することが可能であり、「行動重視型営業」と分類される。(Ⅱ)は、売手は問題解決法がわかっているが、買手が未知の状況である。この場合は、営業業務は売手主導で解決法を提示する「提案型営業」となる。(Ⅲ)は逆に、買手において問題点の解決の筋

7) この調査における分析は、石井淳蔵、嶋口充輝編「営業の本質」1995年に詳しい。表2は同著書pp. 300の分類表をもとに改作したものである

表3 「企業の営業活動—その実態と成功要因」（日本経済新聞社・日経産業消費研究所 1993年 pp. 37より）

	営業の形態		
	行動重視型	提案型	奉仕型
過去3年間における利益高の伸び	0.01	*0.137	-0.065
過去3年間における市場占有率の伸び	-0.097	***0.267	**0.170
営業全体についての満足度	-0.01	*0.150	0.084

(注) 数値は相関係数で、*は10%、**は5%、***は1%未満で、それぞれ有意であることを示す。

道が既に立てられているケース。ここでは、売手の営業が、買手主導で動くこととなるので「顧客奉仕型営業」と位置づけられる。(Ⅳ)は売手、買手とも問題点を把握できず、その解決法もわからない状況である。市場の多様化、流動化によって、顧客のニーズが十分に読み取れなくなった現在ではこのケースがしばしば表れる。(Ⅳ)の営業形態については後の章で詳述する。

以上3つの営業形態のうち、どれが企業の業績に貢献しているかは、表3に示すとおりである。まず行動重視型営業であるが、3項目どれも貢献していない。有意ではないが、「過去3年間における市場占有率の伸び」、「営業全体についての満足度」の2項目についてはマイナスの相関、つまり逆効果であったことを示している。次の提案型営業は3項目すべてに貢献している。特に「過去3年間における利益の伸び」、「営業全体についての満足度」については高い相関が見られる。3番目の奉仕型営業では

「過去3年間における市場占有率の伸び」に関してのみ相関関係がある。

目を引くのは提案型営業の高い有効性である。提案型営業の前提は、「売手は買手の問題解決法がわかっているが、買手が未知の状況である」場合であった。ポイントとなるのは、売手が知り得た問題解決という価値を、買手に対していかに効率的、効果的に提供できるかということである。ここに、買手との関係マネジメントをベースにした問題点の共有、買手の抱えている問題点を把握することの重要性が表れている。以上、2つの調査によって、顧客関係マネジメントを基本とした、情報提供、相互信頼の有効性が、営業現場において実証されたことになる。

5. ワークショップ型営業の提案

5.1 ワークショップ型営業の発想の源

以上の議論を振り返った上で、4.2項に記した営業形態分類の(IV)のケースを考えてみよう。(IV)の状況は、買手が問題点を特定できず、売手もその解決法がわからないケースであった。現代のビジネスにおいては、顧客の真のニーズを引き出し、確定させることが難しくなっている。高度成長時代においては買手の要求は明確であり、それに素早く応えることでビジネスが成り立っていた。標的は常に目に見える所にあり、大量生産の商品を効率的に消費者に行きわたらせることで企業は成長できたのである。しかし、今の状態は違う。買手ニーズが複雑化、多様化、流動化している。つまり標的が動いている状況、あるいはその存在すら分からない状況に陥っている。買手自身が自ら抱える問題点を明らかにできないケースも増えてきている。つまり、(IV)のケースは、現代の営

業において頻発する最も今日的な状況であり、これに突破口を見出すことが、営業の最重要課題であるといっても差し支えないと思う。そして、この営業形態こそが「ワークショップ型営業」なのである⁸⁾。

ワークショップ型営業には2つの段階がある。第1段階は「買手の問題点を明確にすること」、第2段階「その問題を解決すること」である。ここで、4.2項の提案型営業の内容を振り返ってみたい。その前提条件は、「商品やサービスの買手が自らの問題点を明らかにすることができず、明確なニーズを売手に伝えられない状況にあること。売手は買手における問題点を明確にすることができ、しかも、その解決が可能で状況であること」であった。提案型営業はこの状況下で業績向上に大きく貢献している。この提案型営業を一步推し進めて考えることで、ワークショップ型営業の実体が見えてくる。ケース(II)の条件で機能する提案型営業と比較し、(IV)におけるワークショップ型営業は、買い手だけでなく、売手も問題解決の方法がわからないという前提条件をもつ。つまり、ワークショップ型営業とは、「買手のニーズや問題点を明確にする」という機能を付加した提案型営業ということになる。

5.2 ワークショップ型営業の定義

前項の議論を発展させると、ワークショップ型営業とは、「売手と買手の人的接触を前提とし、売手シーズと買手ニーズを確定させた上で双方を結びつけるため、対話やさまざま

8) 「ワークショップ型営業」という用語は、石井淳蔵、嶋口充輝編「営業の本質」1995年に登場するが、本論文では、さらに踏み込んだ論述を行う

なコミュニケーションのための時間的、空間的な場を設定しながら取引を促進すること」と定義できる。つまり、あいまいな買手ニーズと価値の確定しない売手のシーズを効果的に結び付けることがワークショップ型営業のカギなのである。ワークショップ型営業には、対話の蓄積を踏まえて、その上で取引を促進するという性格をもつ。実績が実績を産むしくみを確立すれば、大きなビジネスの武器になるだろう。また、ワークショップ型営業は、常に揺れ動いている買手のニーズをとらえるための顧客関係構築システムとしても有効である。信頼関係を強化すれば、買い替え需要、関連商品販売、新規得意先紹介など、取引の発展性も見込める。さらに、ワークショップ型営業においては、「価値共創」という側面もある。関係性マーケティングでは本来、需要というものは存在しないという前提に立つが、ワークショップ型営業の実践によって、売手と買手が協働してこれを創出し、両者が価値を獲得することが可能となるのである。

6. ワorkshop型営業の実践

6.1 正確なニーズを捉える工夫

売手と買手が対話の場を設定し、ソリューションを模索していくワークショップ型営業が、あいまいな買手ニーズや問題点を解決する上で効果を発揮することは理解できると思う。その対話を継続していくためには具体的な場づくりなど、さまざまな工夫が必要になってくる。まず、売手と買手が対話に集中できるノイズの入らない空間が重要となる。日常の顧客訪問、タイムリーな接触も大切であるが、情報機能などを備えたワークショップルームを常設するのも効果的だろう。これは、顧客との一体感を形にできるという利点もある。また、売手と買手

がリラックスしてコミュニケーションできる工夫も見逃せない。ファンクラブや顧客サロンは、伝統的な対話の場として、現在も有効である。和やかな雰囲気からは、新商品やよりよいサービスのアイデアなど貴重な意見が収集できる可能性がある。もちろん、これらは売手と買手の信頼関係強化にも役立つ。例えば、積水ハウスの「納得工房」⁹⁾では、住宅という大きな買い物に際して、さまざまな住居の要素をはじめ、インテリア、イクステリアなどを顧客に実際に体験してもらって理解を得る方法を実践している。フォードでは女性ユーザーだけを招待するワインパーティをディーラーの店内で開催している。これにはアメリカのクルマ購入者の40%が女性であり、女性ユーザーが、真のニーズや不満を打ち明けられる場を必要としていた背景がある。このワインパーティでは女性が訪れやすい店づくりにおいて有効な情報が集められ、女性顧客とディーラースタッフの相互理解にも貢献している。パーティから発展して、クルマの修理セミナー、新車購入ローン説明会、顧客が顧客を勧誘するインセンティブシステムなども実践し、大きな成果をあげている¹⁰⁾。女性顧客によるディーラー店員の評価を人事査定に反映させる制度も作られた。

また、対話の基本となる買手のニーズ調査やリサーチ方法の工夫も重要になってくる。アンケートなどのペーパー調査ではなかなか真のニーズを引き出せない場合が多いし、グループインタビュー¹¹⁾にも限界がある。現在のニー

9) 住まいに関するあらゆる体験ができる地上4階建の巨大施設。石井淳蔵「マーケティングの神話」日本経済新聞社 1993年 pp. 29に詳しい

10) R. ワンダーマン 松島恵之訳「売る広告への挑戦」電通 1998年 第24章に詳しい

ズ調査では、「飢餓調査」「モノログ調査」が注目されている。「飢餓調査」とは、例えば、コーラが好きな人に1週間コーラを絶ってもらい、いわゆる「コーラ飢餓状態」で顧客ニーズを聞き出す工夫である。どんな場面でコーラが飲みたかったか、どんな食べ物と一緒に飲みたかったか、などを回答してもらい、コーラの新しい飲み方提案などのヒントを発見することを目指す。また「モノログ調査」とはユーザーに小型ボイスレコーダーを装着してもらい、その商品を実際に自分の部屋で使用してもらって、その実感を声で記録するリサーチ方法である。部屋でひとりになった時の感想や意見には商品に対する本音が表れやすい。女性用化粧品、小物類などのマーケティング情報収集に、このモノログ調査が実施されている。これらの調査は被験者のサンプルが少ないなど、限界もあり、結果を100%受け入れることはできないが、グループインタビュー等の結果と併せて比較検討すれば、より正確なニーズや情報に近づくことが可能である。

6.2 買手ニーズを明確にするための試作品提案

買手に具体的な試作品を体験してもらって、はじめてニーズが確定するケースも多い。試作品提案はワークショップ型営業でも大きな武器となる。買手は試作品を見てイメージを膨らませ、あいまいであったニーズを明確にすることができるのである。例えば、マガジンハウス社の雑誌「HANAKO」の場合、「例えばこんな雑誌が欲しいのではありませんか」という試作見

本誌の提示を経て、人気雑誌が誕生したという経緯がある¹²⁾。このケースでは単に「どんな雑誌が欲しいですか」というアンケート調査だけではニーズを引き出すのは困難であったと思われる。関係性マーケティングの説明の項で触れたが、「需要とは、元来、存在しないもの。売手と買手の対話の中でともに創造してゆくもの」なのである。また、試作品提案をきっかけに「それなら一歩進めてこのような商品が欲しい」といった、発展的ニーズが喚起される可能性もある。

6.3 無形商品の取引における買手ニーズの確定

サービスなどの無形商品では、購入前にその商品を実体験できないケースが多く、また試作品提案によるニーズ確定も困難である。この場合、顧客との間でより密度の高い対話の蓄積が必要になってくる。こういった商品は、対話の途中で徐々にニーズが確定し、商品が完成するというプロセスをたどることが多い。病院における治療や、理髪店、美容院でのサービス、さらに大規模な情報システム構築の場合を思い浮かべていただきたい。つまり、無形商品は有形商品以上に、質の高いワークショップ型営業が求められるわけである。例えば広告会社営業の場合、営業スタッフを中心に制作、プロモーション、マーケティング、メディアなど各部門のスタッフが得意先と長期間対話を繰り返しながらニーズを確定させ、業務発注に結び付けるケースがほとんどである。広告会社の営業では広告試作原稿のプレゼンテーションはできるが、得意先はその効果を実体験できない。こ

11) 数人のグループで新商品などについて自由に意見を出し合ってもらい調査方法、マーケティングの現場では多用されている

12) 石井淳蔵「マーケティングの神話」日本経済新聞社 1993年 pp.31参照

ここでは、過去の類似ケースの成功例や、数値的な広告効果指標の提示などが、取引促進の補強材料となる。また、住宅、飛行機、船舶、工場プラントのように、有形商品でありながら、顧客の試作品体験が容易ではないケースにおいても、ワークショップ型営業が重要となる。この場合コンピュータを駆使した、試作品のバーチャル体験など、販売前の顧客への多角的情報提供がポイントとなるケースが多い。例えば、ある壁材メーカーの営業では、営業スタッフがIT端末を持ち、リフォーム後の壁の概観を買手の前でディスプレイ表示する提案を行っている。マンション販売会社では、同じ方法で、窓からの眺望やインテリアなど映像を顧客に見せる工夫も行っている。旅客機の「ボーイング767」では、モックアップなどの模型機は一切作らず、コンピュータの3D画面だけで製作作業の補助、発注先への確認を遂行した。近年、デジタル映像分野では、コンピュータ内のバイオ化学反応実験やバーチャル外科手術の試行が可能になるなど、技術的発展が著しい。今後は動画送信技術の向上も伴って、顧客とのより高度な対話も可能となるだろう。

7. ワークショップ型営業の実際と問題点

これまで、ワークショップ型営業の概要とその利点、今後の動向などを実務に即して議論してきた。特に、ワークショップ型営業が既存の営業活動と違うのは、顧客を緊密なパートナーとし、二人三脚で成果に到達するという点である。筆者が経験してきた広告会社の営業はワークショップ型営業の特徴を数多く持つものであった。新車の発売告知キャンペーンの場合は、実施まで長期間にわたり、得意先企業との会議や機密性の高い情報交換が求められた。ま

た、ある製薬会社の新薬開発においては3年越しの営業活動の末、ようやく実業務に結びついた。顧客の課題が複雑で重要度が高いほどワークショップ型営業は有効であり、またワークショップ型営業以外の営業では成果が得ることが困難である点は強調されてよいと思う。

しかし営業において新たなしくみを導入する際、多くの抵抗があることも事実である。実際、新車や新薬の広告など、ワークショップ型営業が適する状況であっても、その実施には大きな障害があった。本章ではワークショップ型営業導入における問題点を現場の観点から洗い出し、その解決法にまで言及したいと思う。ワークショップ型の問題点は、その導入自体に関する問題、既存の営業活動との整合性、人材育成と人事評価、支援システム確立、またワークショップ型のパートナーである顧客企業内の問題など多岐にわたる。次にひとつずつ掲げて、その周辺状況と解決法を明らかにしたい。

まず、ワークショップ型営業導入時における、さまざまな抵抗、軋轢についてであるが、その根本には「ワークショップ型営業は収益向上に結びつくか」、「ワークショップ型営業はすぐに効果が現れないのではないか」という2つの疑問があると思う。過去の成功例がなく、具体的アウトプットイメージが見えない状態で、新しい営業形態を取り入れるのは簡単なことではない。ここでは、とにかく実績をつくるのが解決への近道であろう。最初は比較的小規模で、短期間に解決しやすい課題をワークショップのテーマに設定することを考えてもよいと思う。これをモデルケースとして、対話や会合の進め方を習得し、次なる大きな課題解決の基礎とするのである。規模は小さくても具体的成果の実現によって売手と買手の間に信頼関係が芽生え、これが次の段階における推進力にな

るはずである。また、営業スタッフが毎年、単年度ノルマ達成に追われる状況と、長期間の顧客信頼関係を土台にして効果を発揮するワークショップ型営業は、その整合性がとりにくい。これは営業現場では解決できない問題であり、経営トップの明確な決断が必要である。つまり、長期的視野に立った経営改革、人事評価制度改革、そして経営陣の意識改革が急務となってくる。4章に示した、「販売目標設定と業務進捗管理は業績に貢献しない」という調査データをふまえ、大胆な営業革新を断行すべきだろう。さらに、ワークショップ型営業では、短期間で成果が出ないことも多いので、営業スタッフの人事評価制度を改めることが肝要となる。短期、長期両方の視点からの評価、段階的目標設定とその達成への評価などが改革の骨子になるだろう。また、営業スタッフの評価をより多角化し、正確を期する意味で、顧客による担当営業スタッフへの評価導入も考慮すべきである。

ワークショップ型営業を担当する人材の問題も大きい。これまでの「行動重視型」や「奉仕型」営業のやり方とは根本的に違うからである。特にワークショップ型営業の現場リーダーは、顧客の重大な問題を長期間議論するケースが多く、業務に関する専門知識が不可欠である。当然、営業指揮官としての能力も必要であるため、いきおい人材不足に陥る可能性がある。ここでは対症療法は難しく、地道な人材育成、研修、企業全体の意識改革が不可欠となる。また、営業部門以外から適切な人材をワークショップ営業のスタッフとして投入する方策も注目に値する。「営業は営業部員だけの問題ではない」、「営業は顧客に関わるすべての社員が取り組む問題である」という冒頭の章の言葉を思い出して欲しい。商品や顧客の状況を熟知しているマーケティング部門、R&D部門などの人材を

ワークショップ型営業のリーダーとして招くことは十分に検討されてよいと思う。もちろん、これらワークショップ型営業スタッフを全社的に支援する仕組みづくりも重要である。トップダウンでの全社的意識の改革、人材確保の他、予算面、情報面からの支援も総合的に行うべきであろう。

顧客サイドの問題も大きく影響してくる。市場が不透明であり、変化が激しい状況は、長期的展望を土台とするワークショップ型営業運営の障害になり得る。例えば、ワークショップのテーマを設定しても、激変する市場においては、顧客の課題がめまぐるしく変化することも十分、考えられるからである。こうした事態では将来の重要課題を見抜く市場先見性やワークショップのガイドライン設定力が求められる。もちろん、臨機応変なテーマ変更も必要である。また、顧客との信頼関係を樹立しても、短期間のうちに顧客の価値が低下してしまう状況も珍しくない。思わぬ不祥事、業績悪化、企業合併、吸収などがその要因として挙げられよう。対応策としては、有望顧客を見極める力、その判断の基準となる情報収集力や市場感応力の養成がカギとなる。逆に、現在は小規模でも将来性豊かな顧客や、現在は不調に陥っているが、復活力のある顧客を見極め、ワークショップ型営業で関係を強化できれば、大きな果実を手に入れることができるだろう。顧客にとってみれば、苦しい状況でもパートナーになってくれた企業への信頼はより強固なものとなるはずである。これがワークショップ型営業の醍醐味といってもよいだろう。表4はワークショップ型営業の問題点とその背景および解決方法について一覧表にまとめたものである。今後の営業活動の実践や研究の参考にしていただければ幸いである。

表4 ワークショップ型営業における問題点と背景および解決法

ワークショップ型営業の問題点	問題点の背景	解決法
<ul style="list-style-type: none"> ワークショップ型営業が収益に直結するかどうか不明である 	<ul style="list-style-type: none"> 過去の実施例、成功例が乏しい 理念としてはわかるが具体的なアウトプットイメージが見えない 	<ul style="list-style-type: none"> 実績づくりによる収益面への貢献度提示 比較的取り組みやすい課題を選定し、具体的な成果をあげる
<ul style="list-style-type: none"> ワークショップ型営業はすぐに効果が現れない 	<ul style="list-style-type: none"> 単年度ノルマ達成に追われる営業と、ワークショップ型営業の整合性をとるのが難しい 短期間で成果が出ない状況では、営業スタッフの評価が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的視野に立った経営、営業改革 経営陣の意識改革 人事評価制度改革
<ul style="list-style-type: none"> ワークショップ型営業を担当する人材が質量ともに不足している 	<ul style="list-style-type: none"> ワークショップに必要な専門知識が不足 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成、教育 営業部門以外からの人材投入
<ul style="list-style-type: none"> ワークショップ型営業を支援するしくみが十分でない 	<ul style="list-style-type: none"> ワークショップ型営業に対する全社的意識が低い 必要な情報が、必要なスタッフまで届いていない 	<ul style="list-style-type: none"> ワークショップ型営業に対する全社的関心醸成 情報共有化推進 ITの活用
<ul style="list-style-type: none"> 顧客の栄枯盛衰が激しく、信頼関係を樹立しても、短期間のうちに得意先の価値が低下してしまう 	<ul style="list-style-type: none"> 不祥事、業績悪化、企業合併、吸収、経営方針変更など得意先における急激な状況変化 	<ul style="list-style-type: none"> 有望顧客を見極める力、市場感応力の養成と判断基準になる情報収集
<ul style="list-style-type: none"> 得意先企業がワークショップ型営業に価値を見出してくれるかどうかわからない 	<ul style="list-style-type: none"> 過去の成功事例が乏しい 新しいしくみを導入することへの抵抗 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的な視点での成果蓄積と地道な説得
<ul style="list-style-type: none"> 解決すべき営業課題が複雑化、多様化し、ワークショップのテーマ設定が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> テーマを決定しても、得意先の課題が、高度化、複雑化し、短期間でめまぐるしく変化する 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客をリードできる市場先見性養成 先を見越したソリューションを蓄積しておく 柔軟な顧客対応力養成

8. むすびにかえて

これまで、関係性マーケティングの視点から、新しく効果的な営業活動を模索するという主題に取り組んできたわけであるが、あまりに

も壮大なテーマゆえ、議論に不十分な点があったことを反省している。これらは、そのまま今後の筆者の課題として研究を続けたいと考えている。また、冒頭に紹介した関西学院大学大学院商学研究科の営業研究会も、約5年間の休

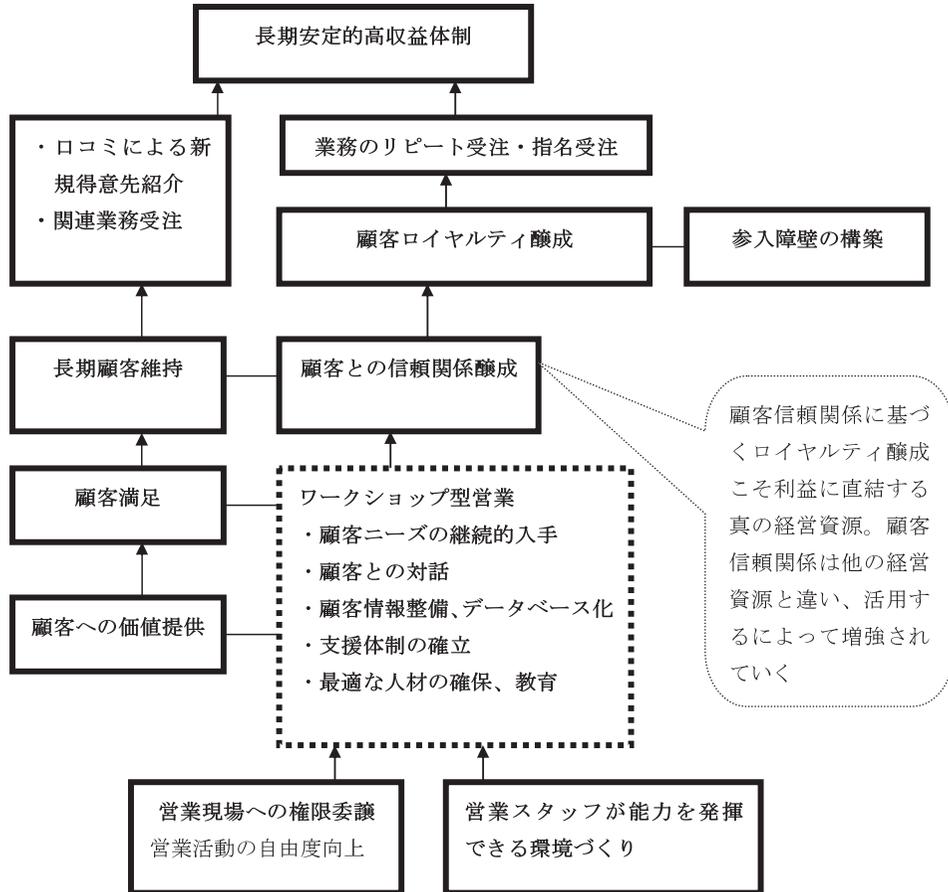


図1 企業における「長期安定的高収益体制」樹立のフローとワークショップ型の貢献

会状態を経て、2007年秋からの再開が決定した。筆者もいち早く参加し、より深い研究活動に貢献したいと思っている。企業やその活動の実態も時々刻々変化し、5年前とはすっかり変わってしまった側面もある。「営業」のどこが変わり、どこが変わらなかったかを見極めることが、「営業」の核心を把握する上で大変重要であり、メンバーと議論することが今から楽しみである。主力メンバーの顔ぶれは不変であるが、その立場は大きく変わっている。継続して営業の第一線で活躍する者、間接部門で営業支援を続けるもの、他部門に移った者、複数の部門を経て再び営業職に就いた者、教育、研究の

職に就いた者などさまざまである。こういった変化は「営業」を見つめる視点を多様化させ、より充実した成果を導くものと期待している。筆者も営業スタッフから転身した者であり、実務、理論両面からの営業研究を志しているところである。しかし、研究の軸足は常に現場に置いておきたいと思う。今、「営業」に何が欠けているのか、今後、必要になってくることは何か、ビジネスの最前線を念頭において議論し、実際の営業に役立つ提言を実践することが、筆者の使命と考えている。

上の、図1は本論文の最後に掲げる資料である。企業の最大目標を「長期安定的高収益体制

樹立」と考え、それにいたるフローを、自らの実務経験および、これまでの研究成果を土台にして、図に表したものである。このフローの中核にワークショップ型営業がすっぽり収まっている。企業の大目標達成におけるワークショップ型営業の意義を理解していただければ幸いである。企業収益の最大の源泉はお客様からいただく報酬である。繰り返し、より高価なものを買ってくださるお客様、新規の顧客を紹介してくださるお客様を大切に、末永くお付き合いしていただくことが、ビジネスの基盤である。営業やマーケティングは、そのために存在するものであり、長い目を見た顧客関係強化の大切さはここにある。また、単なる「販売」と「営業」の違いも理解していただけるものと思う。一時的なノルマ達成だけに気をとられ、お客様の顔が見えなくなってしまうことが、いかに危険であるかは、今日、不祥事で潰えた企業の数々が物語っている。お客様との信頼関係は、収益に直結する最強の経営資源である。これは、活用すればするほど、増強してゆくという特長があり、使わなければ枯渇してしまうものなのである。

参考文献

- セオドア・レビット「無形製品と製品の無形性をどう売り込むか」HBR1981年5～6月号
江尻弘「営業の知識 日経文庫」日本経済新聞社 1988年
石井淳蔵「マーケティングの神話」日本経済新聞社 1993年
日本経済新聞社・日経産業消費研究所「企業の営業活動—その実態と成功要因」1993年
石井淳蔵、嶋口充輝編「営業の本質」有斐閣 1995年
P・Fコトラー 村田昭治監修、小阪他訳「マーケ

- ティングマネジメント 第7版」プレジデント社1996年
田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年
嶋口充輝、石井淳蔵「現代マーケティング 新版」有斐閣 1997年
長沢朋哉「営業マンよキャプテンたれ！」JAAAレポート1997No447（社）日本広告業協会 1997年
ジョー・バイン「マス・カスタマイゼーション革命」日本能率協会マネジメントセンター 1998年
D・ペパーズ、M・ロジャーズ「ONEtoONE企業戦略」ダイヤモンド社 1998年
ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年
R・スペクター、P・D・マッカーシー「ノードストロームウェイ」日本経済新聞社 1998年
R. ワンダーマン 松島恵之訳「売る広告への挑戦」電通 1998年
和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998年
清水良郎「広告会社の経営にサービスプロフィットチェーンの導入を」WRITE ON AD1998 博報堂 1998年
田村正紀「機動営業力」日本経済新聞社 1999年
加護野忠男「競争優位のシステム」PHP新書No. 092 1999年
登坂一博「顧客関係性マーケティング戦略～ワークショップ型営業に関する理論的フレームワークとその実践事例～」関西学院大学大学院商学研究科マネジメントレビュー 1999 1999年
清水良郎「関係性マーケティングと営業学ゼミ研究発表資料」関西学院大学マネジメント研究会 2000年
P・Fコトラー 恩蔵他訳「マーケティングマネジメント ミレニアム版」ピアソン・エデュケーション社 2003年
一橋ビジネスレビュー編集部編「ビジネスケースブックNo. 1」東洋経済新報社2003年
P・Fコトラー「マーケティング・マインドの追求」HBR2004年2月号
P・Fコトラー「顧客志向はクロス・ファンクショナ

ルを求める」HBR2004年2月号
日経広告研究所編「広告白書 平成17年版」日本経済新聞社 2005年
中野明他「広告業界の動向とカラクリがよくわかる本」秀和システム2005年
南太郎「日本の広告会社の未来」JAAA Reports No. 558 2005臨時増刊号(社)日本広告業協会2005年
和田充夫, 日本マーケティング協会編「マーケティング用語辞典 日経文庫」日本経済新聞社2005年
井徳正吾他「ビジネス実務事典 マーケティング」日本能率協会マネジメントセンター 2005年
日経広告研究所編「広告に携わる人の総合講座」日本経済新聞社2006年
日経広告研究所編「広告白書 平成18年版」日本経済新聞社2006年
三浦一則「ジャパニーズ・エージェンシーの挑戦」JAAA レポート No. 572 2006臨時増刊号(社)日本広告業協会2006年
クレイトンM. クリテンセン他「セグメンテーショ

ンという悪弊」HBR2006年6月号
ダニエル・ヤンケロビッチ, デイビッド・ミーア「セグメンテーションの再発見」HBR2006年6月号
キルシ・カルヤナム, モンテ・ツイーベン「ダイアログ・マーケティング」HBR2006年6月号
城島明彦他編著「ソニー病」洋泉社 2006年
大塚寿「売れる『提案営業』はどれだけ相手を『知っているか』が勝負」宣伝会議No. 693 2006年5月15日号
酒井光雄「コトラーを読む」日経文庫 2007年
日経広告研究所編「広告白書 平成19年版」日本経済新聞社2007年
「2008年度版 業界地図」知的生きかた文庫 三笠書房2007年
フランシスX. フライ「顧客サービスの問題解決法」HBR2007年7月号
FujiSankei Business i. www.business-i.jp/news/sou-page/news/2007年4月25日
※HBR: ダイヤモンド社「ハーバードビジネスレビュー」