



筑紫女学園大学リポジット

営業職務の質的变化と求められる資質と能力

メタデータ	言語: eng 出版者: 公開日: 2020-01-21 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大橋, 健治, 天野, 緑郎, OHASHI, Kenji, AMANO, Midorio メールアドレス: 所属:
URL	https://chikushi-u.repo.nii.ac.jp/records/999

営業職務の質的变化と求められる資質と能力

大橋 健治・天野 緑郎

Qualitative Changes of Sales Staff's Job and the Attitudes and Abilities Required

Kenji OHASHI and Midorio AMANO

はじめに

AIやロボティクスの進展は、事務や生産などの定型的な業務を代替するのみならず、知的業務や複雑な手仕事業務などの非定型的な業務も代替するとの見方が強まりつつある。野村総合研究所とオズボーンおよびフレイ(2015)は、日本の労働人口の約49%が就いている職業において、10~20年後にAIやロボット等で代替される可能性が高いとの推計結果を出した。これを受けて、雇用が奪われると一部のメディアで喧伝されることもある。しかし約20年前、情報技術(IT)の進展によってサプライチェーンマネジメント(SCM)が可能になり、同様に営業不要論が喧伝されたが現実にはそうならなかった。ITによって不要とされた営業の職務において、なんらかの質的变化が生じ、それにとまって営業の役割や求められる能力も変化したと考えられる。

AIやロボティクスの進展と相俟って、ビジネスの現場で起こりつつある職務の質的变化について詳しく調査を行うとともに、そこで求められる能力の変化を明らかにし、それを大学教育に反映していくことは意義のあることと思われる。

1. 研究課題

本研究の課題は、組織のバリューチェーンを構成する主要職種(営業、物流、生産、商品開発、支援事務等)において、AIやロボティクスの進展をはじめとする環境変化に対応して、職務の内容にどのような質的变化を起こしつつあるのか、さらに、質的に変化しつつある職務に就く人にはどのような資質や能力が求められるのかを明らかにすることである。

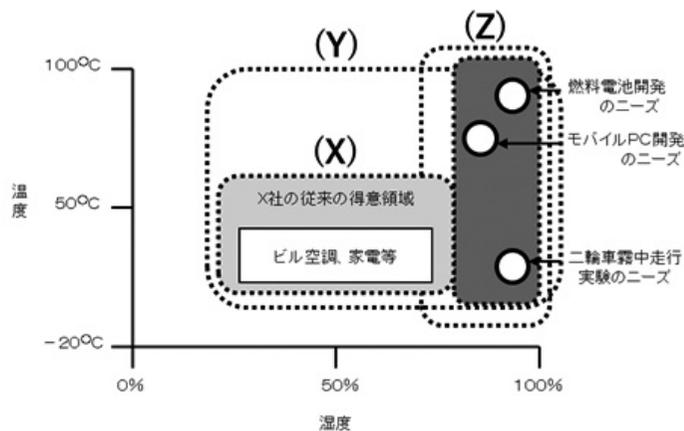
また、本研究の端緒として、焦点を当てる職種を営業の職務、とりわけ法人を対象とした営業職務とする。その理由は、第一に、営業の職務は、顧客や競合をはじめとする環境の変化を最も早く察知できる職務であり、環境変化への対応も早く出現するだろうと思われること、第二に、とりわけ法人を対象とした営業職務は、顧客が法人であるがゆえにより複雑な対応が求められ、機敏に変化しているであろうことが想定されるからである。

2. 先行研究と研究の枠組み

筆者らは、16年前に法人営業職の変化に着眼し、本研究の基盤となる調査を行っている（富士ゼロックス総合教育研究所，2003）。当時、法人営業を展開する企業の間では、これからはソリューションビジネスを志向すべきだという論調が強くなり、その先導役としての営業はソリューション営業と呼ばれた。ここでは、調査当時に取り上げた事例を示してソリューション営業のイメージを説明する。

今から20年ほど前にさかのぼる、関西地区に本社を置く商社X社の事例である。当時X社では、国際化やサプライチェーン技術の進展によって、商材の輸出入だけを行うような商社機能はやがて衰退していくであろうと予測した。そこでX社は、取り扱う商品ラインの自社ブランド化を進めるとともに、商品の企画・開発・生産機能を有するメーカーへと業態を転換させようとしていた。X社は湿度センサーを主力商品とした事業を育成し、計測機器市場（工場、橋梁、絵画保存等）、産業機器市場（ビル空調等）、民製機器市場（家電製品等）といった技術的要求水準の異なる市場に展開し、わが国においてはすでに市場リーダーとしての地位を確立していた。X社の営業マネジャーであったH氏は、顧客との対話から1990年代後半以降湿度センサーの用途に従来のない多様な広がりを感じ取っていた。H氏はそうした変化への対応に遅れをきたすと、X社の地位は数年のうちに転覆するかもしれないという危機感を覚えたという。

図表1. 1996年当時の温度センサー市場ドメイン



図表1を参照いただきたい。H氏によれば、湿度センサーの市場ドメインは温度と湿度のマト

リックスによって大まかな概念が描けるという。その市場ドメインの中で、X社はちょうど(X)の領域をカバーしており市場リーダーの座を確保していた。しかし、新たに(Y)の領域が生まれるかもしれないというのである。例えば、自動車メーカーとの対話からは、今後は環境規制の強化と環境保全への意識の高まりからエコカーの開発が競争の中心課題となる。そのための動力源として燃料電池の開発が技術開発テーマとしてみますます拡大する。また、パソコンメーカーとの対話においては、ビジネスユースへの普及から、よりポータビリティに優れたモバイルパソコンの商品開発が今後の市場競争の基軸になり、そのために室外のあらゆる環境での使用実験が頻発するといったニーズである。

もしも、こうした顧客ニーズがA社の現有市場を凌駕するような新市場を生成するようになった場合、X社は市場リーダーの座を明け渡さなければならない事態に陥る。事実、(Y)の領域の商品群を有する海外企業Y社は、日本市場への本格的進出をねらう可能性があるとの情報もあった。しかし、多くの顧客は信頼性評価の高いX社の湿度センサーを継続して使いたいとの期待を寄せていたという。H氏はこのとき、顧客のビジネスの背景にある環境の変化(社会的要請、需要と競争の動向)を見据えて、市場ドメインの中で新たに生まれようとしている領域を早急にかバーしていく必要性を感じたようだ。考えられる選択肢は、自社開発によって未カバー領域の商品開発を行うか、提携によって他社商品の導入を図ることの二通りであったが、H氏の認識は自社開発では市場の変化のスピードに対応しえないというものであった。

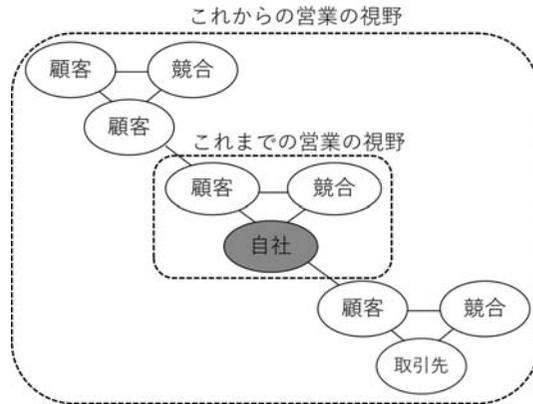
そこでH氏は、自らが信頼関係を築き上げた顧客ネットワークを通じて、他社製湿度センサーの信頼性に関する生情報を収集し、Z社という海外メーカーを提携候補に浮かび上がらせた。Z社の製品は、X社が未充足の(Z)の領域の湿度センサーに強みを持つニッチャー企業で、要求水準の高い顧客からも相応の評価を得ていたのである。X社にとって、Z社は商品の相互補完関係を作る上で好都合な提携先であった。H氏は、Z社にとってもX社との提携は好都合であろうと推察し、社内の了解を取り付けた上でZ社との接触を試みた。その結果はH氏の思惑通りであり、Z社側も提携の基本構想には大いに関心を寄せ、経営トップ同士の基本合意に基づき提携契約を取り交わすこととなった。その後、湿度センサーの市場環境は、H氏が予見したとおり1990年代後半にドラスティックな変化を見せたが、X社は依然として湿度センサーの市場リーダーであり続けている。

この事例から、図表2のようなモデルを提示することができる。これまでの営業は、主に販売を担う商品を軸に、自社と顧客と競合という構図で市場を見ている。

すなわち、自社商品の特長と利点の訴求ポイントを他社商品の特長と利点に対比させながら詳細に理解し、商機を逃さず顧客の要望に対応することが中心的な活動となる。顧客のニーズに最適なものを売る、いわば「モノ売り」である。事例で見たように、これからの営業は、顧客のビジネスの背景にある環境、すなわち顧客の顧客、顧客の競合まで見据えた市場の先行きを読み、顧客がなすべきことを自社の総合力として提案するのが中心的な活動となる。我々としてできることを売る、いわば「コト売り」である。しかも、顧客がなすべき課題を達成するための手段と

して自社が協力しきれない領域があれば、提携先を探して補完しサービスを提供する。

図表 2. これまでの営業とこれからの営業の違い



富士ゼロックス総合教育研究所（2003）の調査時点では、ソリューション営業は有能な営業職個人の問題意識から発生していた傾向が強かった。AIやロボティクスのシンギュラリティが近いといわれる現在、これからの営業としてのソリューション営業化が組織的に進んでいるのではないだろうかという仮説をたて、図2に示したような識別モデルを枠組みとして本研究を進めていくものとする。

3. 調査概要

3.1 調査方法

前述の事例のごときストーリーが語れる対象者に対する聞き取り調査法(質的調査法)による。

3.2 調査時期、調査対象、対象業種

A社：2018年9月6日、営業支店長及び営業リーダー、医療経営支援業

B社：2017年5月19日、営業統括部長、通信業

C社：2017年9月5日、営業部長、電機設備製造業

D社：2017年5月15日、代表取締役社長、印刷業

E社：2017年6月5日、営業部長、精密機器製造業

4. 聞き取った事例の内容

4.1 医療経営支援会社A社

(1) 企業と事業の概要

福岡市を本社とするA社は、医療法人（病院・クリニック）を対象とする医療機器や病床設備

のリース・レンタル業で起業した。2001年以降、医師の人材紹介、開業支援や事業継承、病院経営コンサルティングサービスなどに力を入れつつある。

(2) これまでの営業スタイル

A社の法人営業は、まずリース・レンタル分野で事業を拡大してきた。入院患者の収納に使う床頭台やテレビがレンタルの主力商品である。患者は、テレビ視聴のためにプリペイドカードを購入する。その収益も分配金として病院に還元されるので、病院の収益にも寄与する。故障時に病院スタッフの手を煩わせないように常駐のスタッフをおくなど、A社は手厚いサポート体制を持っている。これが同社の差別化要因となっている。営業は設備担当の事務部門を訪問して、設備更新の時期や病棟建替え・建増しといった情報を集める。看護師部門からは現設備の困りごとやニーズ情報を集めて提案を行う。情報は過去の取引情報に加え、出入り業者などからも収集する。情報収集には人間関係が非常に重要である。設備導入に影響力を持つ権力者に頻繁に顔を見せ、私的な趣味等の会話によって親しみを感じてもらう。新規顧客は、既存顧客の権力者からの紹介が有効だ。出入り業者とは時に飲食を共にして関係性を作る。特に私立病院では、決裁者との人間関係ができれば、競合を排除しやすく自社に決めてもらいやすい。

(3) お客様・市場の変化

近年、レンタル業界も競争が激しく、必ず競合との価格競争になる。特に公的な大学病院等は必ず競争入札になる。特定の部門や個人の意見ではなく、複数の部門が意思決定に関わり、公平な条件のもとで決められる。どんなに人間関係が形成されていてもそのことが考慮されることはない。病院側も設備のレンタル業者選択といった問題の優先度は低くなっている。医療業界は法的制度変更の影響が大きい。2004年に医師の臨床研修が義務化されると、魅力ある研修プログラムを準備できない地方病院は慢性的に医師不足に陥りつつある。大学医局に研修医が戻らなくなり、協力先の病院に医師派遣が難しくなっている。人口減少で病床余剰が想定されるなか、地域ごとに政策的に必要とされる病床機能に病床を転換あるいは縮小しなくてはならない。病床数が少ない中小病院はその存続すら危うい。医療政策の方向性を探りながら、病院はどのように経営の安定化を図り、地域の医療ニーズに 대응していけるかが喫緊の課題になっている。

(4) これからの営業スタイル

医療業界の変化に応じて、A社はサービスの充実を図っている。大学の医局に頼らず病院が独自に医師を確保するための医師紹介や医局を出て開業を志す医師の開業支援を事業化した。地域動向を踏まえて、病院経営の立て直しや増患のコンサルティングサービスも始めた。営業にとって病院経営に携わる経営層との接点が重要になる。何を売り込むかではなく、病院経営上の問題を明確にし、それを解決する提案が求められる。問題を理解するために必要な知識も高度化している。人間関係は大切だがその質も変わる。単に気安い関係ではなく、病院経営者から見て自院のデリケートな悩みを相談するのに相応しいのかどうか、自院の将来を自分の立場になって考えてくれるのかという姿勢が問われている。レンタル商談にもそれが表れる。単に営業成績になるから無理にレンタルを勧めるのではなく、病院の中長期的な利益を考えて購入を勧める営業も

いる。信頼を寄せる営業には、担当が変わっても直接病院経営者から相談事が舞い込む。解決策も自社だけで提供できるとは限らない。社外の協力会社と協業して取り組む場合は、決して丸投げするのではなく、病院経営者の立場にたって最後まで責任をもって取り組む姿勢が重要になっている。

4.2 大手通信地域販売会社B社

(1) 企業と事業の概要

大手通信会社の地域販売会社B社は、福岡市に本社を置き、九州・沖縄の中堅企業を中心に営業を展開している。主力商品は、法人向け通信回線サービスと携帯端末である。

(2) これまでの営業スタイル

通信業界では、2000年前後を境に携帯電話が普及期を迎えた。携帯電話でインターネットメールが利用できるようになり、カメラが内蔵され始めるなど、携帯電話の本格的な多機能化が進み始めた。通信網の高速化・広域化も進む。パソコンと同様、Webサイトでニュースを、あるいは動画を見たりすることができるようになる。日本が世界の高機能携帯電話市場を牽引した。この時期は、端末機能そのもので売る時代だった。携帯電話は通信各社の独自仕様である。各社が競って新しい機能を端末メーカーに開発させ、新機種が発売されるたびに爆発的に売れた。端末機能の差別化によって売れる時代であった。

(3) お客様・市場の変化

2008年アップル社のiPhone発売を皮切りにスマートフォンが登場する。徐々に携帯電話の出荷台数は減り、2013年にはスマートフォンが上回る。独自仕様だった携帯電話とは異なり、通信会社を選ばないスマートフォンは、端末の機能的な差はない。通信各社は通信の高速化・広域化に力をいれ、差別化を図ろうとした。やがて提供できるサービスや速度もほぼ横並びになってくる。そうなるや価格競争が始まる。とりわけ大手企業は価格に厳しい。通信各社は、端末の使い方によって様々な料金プランをメニュー化し、自社の優位性を訴求してきた。しかし、特にここ3～4年は熾烈な価格競争の結果、料金プランの差もなくなってきた。法人の場合、回線の契約期間は2年である。契約満了を迎えると、顧客は回線契約を見直し、より安価な契約に切り替える。営業はそのタイミングで他社からの顧客獲得を試みるが、顧客は使いなれた端末を使い続ける傾向がある。敢えて自社に変更してもらうには相応の理由が必要になる。値引き競争に勝っても、また2年後の更新時期に厳しい価格競争が待っている。

(4) これからの営業スタイル

スマートフォンは、電話機能だけではない。パソコン並みの機能・性能を、顧客の事業上の課題解決のツールとしてどう活かすかという提案が他社との差別化要因になってきている。提案には、まず顧客の課題をきちんと把握しなければならない。訪問する部門も変わる。以前は電話管理をしている総務部門を訪問し、回線の使用状況や取引先などを確認して見積もりを出せばよかった。今は顧客企業の将来的な方向性や戦略を確認するために、経営者に会う必要がある。ま

た業務上の課題の把握には、現場部門へのヒアリングも欠かせない。既存システムとの連携も必要になるので、情報システム部門への訪問も不可欠だ。ある小売業の場合、B社の関連会社から当該企業のキーパーソンを紹介してもらった。その権力者と一緒に経営層からシステム部や経理部、商品部といった主要な部門に集まってもらい、様々な課題をヒアリングしている。総務部門とは従来から接触があるので、そこから他部門へ紹介をもらい訪問が可能であったが、そうした活動はこれまでほとんど行われていなかった。様々な課題を聞き出し、整理しても、解決方法は営業個人ではなかなか思いつかない。B社では、システムエンジニア（SE）を中心に複数の部門と経験者が集まって解決策を構想する会議体を作っている。グループの販売会社や親会社には、解決策の提供事例や経験をもつ営業や専門的な技術チームが豊富に揃っている。小売業の様々な課題に対して、グループ企業が持っている事例や経験によって様々な提案を行うことができている。グループ企業で難しければ、必要に応じてSEが外部企業を選定し協業する。B社は、顧客の課題解決に貢献する営業スタイルに変わろうとしている。

4.3 変圧器製造会社C社

(1) 企業と事業の概要

福岡市近郊に本社と工場を有するC社は、大手変圧器メーカーと電力会社の出資によって設立された変圧器のメーカーである。顧客は電力会社を中心に、他地域の電力会社や一般の製造業の工場、鉄道会社等である。大手メーカーへのOEMも行っている。

(2) これまでの営業スタイル

C社の売上の多くを占める電力会社は電気の安定供給責任を担っている。安定した電力供給には変圧器にも高い品質と安定稼働が求められる。安定供給を最優先する電力会社にとって、要求仕様書通りに製作し、納期通りに納入し設置してくれるパートナーは重要である。変圧器は基本的にすべてC社に指名、調達してきた。顧客も専門家である。必要な機能や性能は熟知しており、仕様書には設置工事の工法まで細かく指示される。営業はそれを工場や工事部門に伝え、納期を調整して納品することが仕事であった。一般企業むけ（以下民需）営業は、グループ外からの収益を増やす目的で重要視されてきた。工場建設を請け負う総合建設会社（ゼネコン）に営業をかけ、工場に必要な変圧器の競争入札に参加してきた。ただ、資本力のある大手の変圧器メーカーと価格競争になり、思うような実績は上がっていなかった。

(3) お客様・市場の変化

2000年電気料金の抑制などを目的に経済産業省主導で電力システム改革が始まった。順次電力販売が自由化され、2016年には家庭向けも全面自由化された。電力会社は新興電力会社との価格競争にさらされ、より安いコストで発電をしなくてはならない。原子力発電の停止も重なり、徹底したコスト削減が求められた。資材調達も原則競争入札が求められる。また、固定費削減策として人員を減らすなかで、設備管理に従前のように十分な要員配置はできなくなっている。太陽光発電が急激に増えたことも影響が大きい。不安定な電源が増えることによって、これまで

の電圧調整の経験知が通用しなくなっている。民需もコスト削減要求が厳しい。以前は電気設備を管理する専門組織を自前で持つことが一般的であった。現在は電気主任技術者を外部から雇用して総務部門付で管理させているケースが多い。

(4) これからの営業スタイル

電力会社は仕様書ですべて指示するという姿勢から、運用も含めて一緒に設計・製作してほしいというニーズに変わってきている。営業は顧客の困っていること、要求していることの背景も汲み取りつつ、的確でスピーディに対応できる技術者を巻き込んで顧客要求にタイムリーに応えることが重要になる。民需営業は受電設備を使っている製造業の工場などを直接訪問する。新規顧客の場合、取引のきっかけとして受電設備のサービス点検を行う。変圧器の油やガスを調べることにより、劣化の程度を診断する。C社はメーカーとしての知見を活かして、劣化診断だけでなく、異常個所の特定や危険度、更新の緊急性を診断し、データや根拠をもってアドバイスをする。それによって顧客の信頼を獲得し、更新需要につなげている。営業は機器の更新工事にも配慮が必要である。機器が小型化し、元の設備用の配電線と新しい機器の接続部分にずれができる。生産ラインを停止して限られた時間で行う工事だけに、予め工法を検討して対策し、決められた時間内に終了する配慮が重要になる。民需営業は日頃から「お客様の設備担当たれ。」と言われている。C社には特許を持つ優れた電圧調整器がある。山間地のトンネル工事などで電圧が不安定になると工事機械が正常に作動しない。その時に必要な機器だが、工事終了後は不要になる。工事発注者の行政もこうした事情を知らないために、電圧調整器に予算は組んでいない。山間地の工事がスムーズにできるように、C社の営業が電力会社、ゼネコン、行政を巻き込んで調整し、行政には追加予算を確保してもらい、ゼネコンには必要な期間だけ機器を使用できるレンタル方式で問題を解決した。当初は、同社が未経験のレンタル事業に社内の経営幹部も反対したが、それを説得し事業化した。初期投資も早期に回収し、現在は利益率の高いビジネスモデルとなっている。

4.4 印刷会社D社

(1) 企業と事業の概要

福岡市に本社を置くD社は、創業60年を越す中堅の印刷会社である。印刷・複写製本を主力製品として企業や大学、官公庁を顧客としている。

(2) これまでの営業スタイル

D社の営業は、顧客の担当者を回って定期的な刊行物や会議資料、報告資料等の印刷や複写を受注する。パソコンやCADのデータ入力代行なども請け負う。顧客を定期的に訪問するか、電話で呼び出されて仕事を受注する。時には訪問中に呼び止められて仕事を依頼されることも多い。いわば御用聞き型営業である。営業は顧客から指定された印刷や複写の仕様を確認し、原稿を預かって生産部門に伝え、納期通りに納品する。

(3) お客様・市場の変化

ここ15年ほどで印刷・複写を取り巻く環境は激変している。デジタル化の進展で紙に印刷することが減り、印刷や複写の市場規模は縮小している。1990年代は9兆円あった市場規模は、2015年には5.5兆円まで縮小した。複写製本分野では企業数がピーク時に比べて1/3になっている。印刷コストにも非常に厳しく価格競争も激しい。特に官公庁では10万円以上はすべて入札になり、受注量は1/10に激減した。以前は、印刷用設備は業者にしかなかったが、現在はプリンタや複写機など設備そのものを顧客が自前で持つようになった。印刷業務を内製化するようになり、市場は一層縮小傾向にある。

(4) これからの営業スタイル

D社は単純な印刷や複写の御用聞き型営業から顧客の業務上の問題解決を図る提案型営業に革新しようとしている。D社では定期刊行物を受注する顧客数が減少傾向にあり、新規顧客開拓が課題である。最近、高速道路の土木・建設コンサルティング会社の周年誌受注を契機に定期刊行物受注に成功している。別件でたまたま経営企画部門に接触を持った際に周年事業の取り組みを聞きつけ、営業が詳細に業務内容や課題についてヒアリングを行った。同社は周年事業を単なる記念行事ではなく、社内外に新しい企業イメージを発信して働き甲斐のある楽しい企業であることを理解してもらう重要な機会として捉えていた。周年誌も、ありきたりのものではなく、これまでにない斬新なものにしたいという意思があった。出来合いの原稿の印刷が仕事であったD社は、企画や制作の経験はほとんどなかった。固い会社のイメージを破りたいという顧客の思いをなんとか実現しようと実績のある外部のデザイン会社と協力し、読み手をひきつけるようなポップなイメージを盛り込んだ提案を行った。その結果、企画から取材、写真撮影、記事の書き起こし、デザインなど制作の全工程を請負ってサービスを提供した。それが非常に高い評価を得て、後に他社に任せていた内定者むけ会社案内や新卒採用のパンフレットなどの定期刊行物の印刷を次々と受注している。顧客の問題解決のためには、顧客の現状を理解し、将来的な方向性や抱えている問題について情報を収集しなければならない。D社はその取り組みの一環として日本商工会議所の小規模事業者向けの補助金の獲得支援を展開している。同補助金は小規模企業が販路獲得の取り組みをする場合に交付される。D社は注文住宅の情報提供サイトを通じて関係がある工務店に対し、共通の課題である見込み客拡大を目的に補助金を活用した企業や製品のPRの仕組み構築を提案している。提案の鍵は、煩雑な申請資料作成やPRの仕組みの構築についてはすべてD社が行うとした点である。経営者には会社の特色や建築に込める思いなどを語ってもらうだけでよい。そのインタビューをもとに営業と技術が一緒になって申請書を作成した。これまで14社申請をして7社採用されている。工務店には、手間をかけずに補助金による自社PRの仕組みが構築できる利点がある。D社にとっては、経営者に直接インタビューすることによって、経営方針や将来像、課題をすべて共有でき、関係性を深め、今後の提案につながられる。D社は商材ありきの「モノ」売りから問題解決という「コト」売りをスローガンにさらに提案型営業に力をいれようとしている。

4.5 精密機器地域販売会社E社

(1) 企業と事業の概要

福岡市に本社を置く精密機器販売会社E社は、福岡県全域を商圏として、複写機を中心としたオフィス機器を販売している。

(2) これまでの営業スタイル

E社の親会社は日本で初めて普通紙複写機を発売したメーカーである。複写機は文書を多く扱うオフィスでは必須の機器である。メーカーは、複写のスピードや美しさといった性能向上に加え、カラー化といった機能を次々と追加してきた。E社は1980年に設立、地域の中堅の法人や自治体に複写機を販売してきた。複写機は非常に高価な機器であり、レンタルかリースで販売される。営業は、新しい機能・性能を備えた新機種が発売されると、総務部門を訪問して次のリース期間満了時に新機種への更新を勧める。ショールームでのデモンストレーションや貸し出しによって、新機能や性能を顧客に体感してもらう。新機種導入によって業務効率化できると提案して顧客に購買を促した。1990年ごろから複写方式がアナログからデジタルに変わり、ファックスやプリンタとしても使える複合機が登場する。ネットワークを介して複数のパソコンから印刷出力も可能になる。各メーカーは競合に負けまいと技術開発を続け、機器の性能や機能は上がり続けた。

(3) お客様・市場の変化

オフィスのIT化が進むにつれて、紙に印刷する必要性が徐々に落ちてきている。15年ほど前までは、複合機の調子が悪いとすぐに修理依頼があり、当日修理が難しい場合はバックアップ用の複合機を貸し出すことも珍しくなかった。ファックスで重要な書類が届くとか会議資料が間に合わないなど、機器の故障のために顧客の業務が滞るからだ。7～8年ほど前からメールやタブレットが普及し始めると、緊急の修理依頼はほとんどなくなった。複写機が故障しても業務にたいした支障はなく、翌日対応で十分だからだ。顧客からも、以前は複合機を起点にした業務効率化の相談が多かった。最近は複合機のこととは関係なく、IT機器やソフトウェアを使った業務効率化の相談が多い。業務でやり取りする情報は、いったん紙に印刷する、あるいは複写する必要性が薄れ、電子データのまま活用されるようになってきている。機器の開発競争も成熟期を迎えている。顧客からみたメーカー間の機能や性能の差は購買の意思決定を左右するほどの重要な意味を持たなくなってきている。価格が安ければどのメーカーでもよいという顧客も多い。

(4) これからの営業スタイル

複合機の機能・性能で販売していくことは限界がある。E社の営業は顧客の業務上の課題を解決しながら、経営層が悩んでいるより上位の事業課題の解決のパートナーとなることを目指している。パートナーになれば、既存の複合機が他社に取られることも防ぐことができる。ある中堅の住宅設備販売会社は、20年以上複写機の顧客である。長く複写機だけの取引であったが、拠点間のデータ通信のためのネットワーク機器の納入を契機に、パソコンの保守も請け負う。さらに勘定系基幹システムの構築の相談をうけ、会計から人事までのシステム化を手掛けた。一昨年から

は顧客の IT 戦略構築の支援を行っている。最初はまず顧客の業務上の課題を真剣に聞く姿勢が重要だ。その真剣さが伝わると顧客から色々相談してもらえる。全社に関係する勘定系システムの構築となると、管理部門や情報システム部門だけではなく全ての部門と接点を持ち、システム上の問題や要望を聞く。経営層からの信頼を得て、事業上の課題についても相談を受ける関係に発展した。営業はシステム構築の経験には乏しい。システムに詳しい社内の専門営業やシステムを構築するシステムエンジニア（SE）の支援を受けて提案していく。SE は自社では提供できないシステムパッケージなどを外部企業との協業で選定・調達を行う。徐々にソリューションを提供しやすい環境が整いつつある。

5. 考察

5.1 営業の視野の変化

事例にみる各社の営業が顧客に提供している価値をまとめると図表3のように変化している。

図表3. これまでの営業とこれからの営業の提供価値の変化

社名	これまでの提供価値	これからの提供価値
A	病院設備のレンタル	安定した病院経営
B	携帯端末と回線	顧客の経営課題や業務課題の解決
C	変圧器	工場の安定稼働・操業の確保／スムーズなトンネル工事の完工
D	印刷物・複写物	企業イメージの向上による安定的な人材確保／見込み客の増加
E	高機能複合機	企業経営者の課題解決

これまでの営業の特徴は、商品・サービスの差別化と顧客との親密さにある。携帯電話や複写機の営業では、以前は商品が技術的發展途上にあり、自社商品が競合商品より優れた機能や性能を持っていることが決め手になった。印刷やレンタル商品のように商品自体ではあまり差がない場合は、営業は顧客担当者に足しげく通いつめ、指定された仕様・納期・価格で受注を目指した。通いつめることによって徐々に形成される人間関係を足がかりに自社に有利な営業状況を作り出す。営業は、自社と競合と顧客の三者の枠組みのなかで活動を組み立ててきた。

商品やサービスが成熟し差別化が難しくなつつある。環境変化が激しく競争も厳しくなるなか、顧客自身も自社の抱える問題解決が容易ではない。顧客は、良い商品やサービスよりも顧客自身が目指す事業ビジョンにむけた問題解決策が欲しい。いかに自社の価値を高めて顧客の顧客からの評価を得て、いかに顧客の競合に対する競争力を高められるかが最大の関心事であり、顧客の問題の源泉である。営業が提供する価値は、商品やサービスの価値ではなく、顧客の問題解決に役立つ支援策であり、結果として得られる顧客事業の強化に移りつつある。

顧客の問題が高度化・複雑化するにつれて、解決策も自社製品だけでは構築できなくなりつつある。その場合は、信頼できる外部企業との協業が必要になる。営業は社内の知見者の協力も得

ながら、顧客の目線にたって協業先を選択する。いわば顧客になりかわって問題解決ができる協業先を選定する。営業は、顧客の問題解決と向き合う時、自社と競合の比較という視野から離れて、顧客の顧客、顧客の競合という顧客のビジネス全体像を視野に入れて問題解決の支援策を構想し提供していくことが求められる。

5.2 営業に求められる姿勢と能力

顧客は、直面している自身の困難な問題に対して、顧客の立場に立って問題を理解し、一緒に解決しようと真摯に努力する営業姿勢に価値を見出し始めている。問題解決は容易ではない。顧客はその事業の専門家である。従来通りのやり方で商品・サービスを販売すれば売上はあがるという考えもある。敢えて難しい課題に挑戦し、営業のスタイルを変革していく動機はどこにあるのか。また、それを実現するためには、どのような姿勢や資質が求められるのだろうか。

出発点は、顧客の問題解決になんとか貢献したいという前向きの姿勢と、これまでの営業スタイルから一步踏み出し、新しいやり方に挑戦しようという姿勢であろう。聞き取り調査では、これまでの営業から脱却できない営業は、顧客が語る問題や課題を理解できる力が欠けているという指摘が複数あった。顧客が置かれている環境や状況に強い関心をもって情報を集め、顧客の語っている内容と論理的に結び付けて受け止め、整理することが求められる。それができないとそもそも顧客の問題を理解できない。顧客の語ったことを受け止め、体系的に整理し、自分の理解を確認することも必要である。論理的な思考能力やコミュニケーション能力も必要とされる。

問題を理解できても、その解決策の構想は容易ではない。解決にむけて社内外の知見者から情報を収集し、相談しながら解決策を模索していくことが必要となる。顧客自身も悩んでいる問題である。簡単に妙案が浮かぶわけではない。顧客に貢献したいという強い思いを基盤に、あきらめずに粘り強く考え抜く姿勢が問われる。問題解決の切り口はひとつではない。従来の枠に囚われずにゼロベースで考え、新しい切り口で解決策を考案する柔軟性や想像力も必要になる。顧客のためには、体裁を捨てて教を乞う素直さも求められる。自分の営業方法が一番だという慢心は捨てて、よい提案や情報には謙虚に耳を傾ける姿勢が必要である。新たな外部の協業先を説得して一緒に問題解決にあたってもらうためにも必要な姿勢といえる。

6. 結論

聞き取り調査の結果から明らかになったことは、AIやロボティクスの進展だけが、営業職務を変化させているわけではない。商品・サービスの成熟化によって、顧客が営業に求める役割は、商品・サービスの購買のガイド役ではなく、信頼のおける問題解決のパートナーになりつつあるということである。自社商品の売り込みを主目的とした商品・サービスの紹介活動や選択支援というこれまでの活動は、顧客が求めるところではなくなりつつある。AIやロボットに依らずとも、すでに個人購買においてはその予兆が見いだされる。自分が必要としている商品やサービス

について、今市場に同等品としてはどんなものがあるのか、それはどのチャンネルで最安値はいくらで販売されているのか、すでに購入し体験した結果はどう評価されているのか、インターネットのサイトを見れば瞬時に情報が得られる。かつては店頭に出向き、限られた品揃えから商品情報を入手し、本当に安価なのかどうか疑いつつも店頭の販売員が勧めるままに商品を買わざるを得なかった時代に比べると雲泥の差である。購買に関わる煩わしさや情報量の少なさからくる不安からも解放された。法人購買においても、AIがさらに進展することによって、同様の変化が起きることは想像に難くない。即ち、これまでの営業の自社・競合・顧客の視野で自社商品を売り込むという営業スタイルはAIにとって代替されるということである。

筆者らは、AIやロボティクスの進展によって営業職は不要になるという論には与しない。むしろ聞き取り事例が示唆するように、真に顧客の立場にたって困難な問題を解決すべく、粘り強く果敢に挑戦する真摯な営業活動は高く評価されつつある。AIやロボットの登場によってこれまでの営業が代替されるとすれば、この質的变化はさらに加速されるだろう。顧客の都合や立場を無視した無理な売り込みは影を潜め、顧客に貢献することこそが喜びであり、営業活動の醍醐味とする人間味あふれる営業活動に変化していこう。仏教用語に「利他」という言葉がある。売り込む側の自己都合ではなく、真に顧客の利益を願う心こそが、これからの営業職務に求められる資質であると考え。

問題はこうした意識や姿勢を持たずして営業職に就き、変化に対応できなくなってしまう人が生まれることである。高等教育機関としても、こうした変化を真摯に受け止め、どのように利他の心を育成していくべきなのか、真剣に検討を要する時期にあると考える。

7. 残された課題

本研究の残された課題は三点ある。まず一点目は、聞き取り調査の件数の少なさである。二点目は、営業の変化に伴ってバリューチェーン上の他の職務がどのように変化するのかという問題に論及できていないことである。他の職務の変化にも目をむけていく必要がある。三点目として、高等教育において、利他の心を育み、行動に移し、経験学習を積ませていく具体論についても検討が必要である。今後の課題としたい。

参考文献

- 井上智洋 (2016) 『人工知能と経済の未来 2030年雇用大崩壊』 文芸春秋.
- 石井淳蔵、嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質 伝統と革新の相克』 有斐閣.
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図 新しい企業成長の論理を求めて』 有斐閣.
- 田原総一郎 (2018) 『AIで私の仕事はなくなりますか?』 講談社.
- 富士ゼロックス総合教育研究所 (2003) 『戦略的ソリューション営業の促進要因』 富士ゼロックス総合教

育研究所.

松尾豊（2015）『人工知能は人間を超えるか ディープラーニングの先にあるもの』KADOKAWA.

松尾豊・塩野誠（2014）『人工知能ってそんなことまでできるんですか？』中経出版.

松尾豊・塩野誠（2016）『人工知能はなぜ未来を変えるのか』KADOKAWA.

吉成真由美編（2017）『人類の未来 AI、経済、民主主義』NHK 出版.

株式会社野村総合研究所. 日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に (https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx). 2016年12月1日入手.

（おおはし けんじ：現代社会学科 准教授）

（あまの みどりお：MC&フューチャーコンサルティング 代表）

営業職務の質的变化と求められる資質と能力

大橋 健治・天野 緑郎

Qualitative Changes of Sales Staff's Job and the Attitudes and Abilities Required

Kenji OHASHI and Midorio AMANO

筑紫女学園大学
人間文化研究所年報
第30号
2019年

ANNUAL REPORT
of
THE HUMANITIES RESEARCH INSTITUTE
Chikushi Jogakuen University
No. 30
2019