

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 —住生活における営業の価値提案—

三好 純矢(岡山理科大学大学院)

要約

日本企業であれば当前に存在する営業という部門は、欧米の企業に存在する販売部門とは大きく異なり、日本企業固有の部門といえる。日本企業の営業の役割は、商品やサービスの販売のみに留まらない。顧客の獲得から販売後のアフターフォロー、さらには企業内部の調整といった広範な役割を持つのが日本企業の営業部門である。昨今、企業は顧客の価値創造の支援をすることが求められる中、特に商品の購買後の消費世界での顧客の価値創造のプロセスに対して、営業担当者は顧客にとっての価値にどのような営業を与えることができるだろうか。本稿では、営業担当者に求められる役割を日本の住宅営業を事例として考察していく。

キーワード：

価値，消費，営業，相互作用，価値共創

1. はじめに

営業は企業が製品やサービスを顧客と取引する過程において、無くてはならない部門の一つである。それは、営業部門が新規顧客の獲得、商品の提案・販売、購買後の顧客との関係維持など、極めて重要な役割を担っているからである。営業は企業にとって業績を左右する重要な部門である。このように、日本企業にとっては当然に存在する営業部門であるが、恩蔵(1995)によって指摘されているように営業は日本企業独自の概念でもある。日本企業の営業は、諸外国の企業のセールスマンのように販売のみに軸を据えてきたのではなく、営業担当者が顧客と様々なやり取りをして良好な関係を構築し維持していくといった、企業と顧客とを結びつける役割を持った存在なのである。

営業概念とも密接に関係しているマーケティングの研究では、近年、企業が顧客に対して一方的に価値を提供するシステムの限界が多くの文献で指摘されており、企業の担当者

と顧客との直接的なやり取りの中で価値創造の提案をすることが重要とされている。ここに登場する企業の担当者とは、日本企業であれば、顧客との直接的な接触を中心的に行う営業担当者のことを意味している。したがって、企業は顧客との相互作用を繰り返し良好な関係を構築する、あるいは企業が顧客の価値創造の支援をするためには、営業担当者の存在無しには実践できないことはいうまでもない。

本研究では、日本企業固有の営業概念がこれまでどのように研究され議論されてきたのか、あるいは企業がこれまで営業活動をどのように行ってきたのかを、マーケティング研究やマーケティング活動との関連に触れながら整理していく。一方で、顧客にとっての価値について先行研究より整理し、その変化について考察する。そして、企業が顧客へと価値を一方向的に提供していた時代から、価値を顧客自身が消費世界で認識するという変化の中で、従来型の営業の限界と営業の役割の変化について考察をしていきたい。日本企業が今後どのような営業活動を実践していくべきかについて、住宅営業の事例に言及しながら提示していく。

2. 先行研究レビュー

本節では、まず日本企業固有の営業概念について先行研究レビューを行う。米国企業を中心に発展してきたマーケティング領域と比較をしながら、営業概念に関する議論を整理する。また、これまでも営業が特に交換段階において密接に関わってきた価値の議論について、先行研究を整理する。価値に関する研究の変化とともに、顧客にとっての価値を創造することについて従来の営業研究の限界を検討する。

2.1. マーケティングと営業概念

営業は上述したように日本企業固有の概念であり、産業革命以降の大量生産を軸としてきた米国企業には営業という概念はない。米国企業において当初から重要視されてきたのは大量生産によって製造されたもの売るための人的販売であった。人的販売に関する研究は、販売員のためのセールスマンシップ（販売技術）の研究であり、営業研究からみれば、営業部門の役割の一部である販売のみを扱った研究といえる。その後、企業が販売員を多く抱えるようになったため、彼らのマネジメントが必要となった。したがって、人的販売論は販売管理論へと展開していくこととなる（Hoyt, 1913）。日本においても、このような米国の影響から人的販売研究が行われていたが、その議論の中心となったのは販売員と顧客との相互作用についてである。販売員が顧客と直接対峙をする際、彼らはどのように顧客とやり取りすればいいか指針を示すことが議論となっていた。

やがて米国企業では、大量生産によって製造されたものを売るための人的販売から、顧客のニーズに合ったものを顧客に提供するマーケティング活動が盛んになる。それと同時に、販売管理論はマーケティング領域との重複がないように、マーケティング論の下位領域である販売部門のマネジメントに議論が限定された（Stanton and Buskirk, 1959）。販売部門のマネジメントは、実際の販売が経営の現場とは異なる場所で行われることから、いかにして間接的に販売員をマネジメントするかが議論となった。

このように、米国企業にとって営業活動は即ち人的販売と捉えられ、マーケティング研究においても、営業は単なる販売、つまりセリング（selling）と捉えられてきた。また、マーケティングは人的販売、即ちセリングを包含した上位概念という解釈がなされてきた。それどころか、マーケティングはセリングに注力しなくても商品が売れる仕組みづくりを目的としていることから、セリングに対して否定的な議論も少なくない。米国のマーケティング研究において営業に相当する概念は人的販売を意味するセリングに限定されており、人的販売もまた、マーケティングの下位概念として議論の中で軽視されてきたことが指摘できる。

一方で実際には、日本企業が行なってきた営業は単なる販売活動、即ちセリングに留まらない事が度々指摘されている。中西・登坂（2010）によると、営業活動は販売機能以外に、企業情報・顧客情報を扱うコミュニケーション機能、顧客との長期にわたる良好な関係を構築する顧客関係維持機能、商品開発に携わる開発調整機能なども営業担当者が果たすべき役割であると指摘している。日本企業の営業概念は販売だけではなく、販売を包括してより広範な意味を持つのである。したがって、日本企業の営業研究は販売管理や人的販売の議論のみに留まるべきではない。営業は対市場活動だけではなく企業内部の調整活動をも中心的な役割としており、まさに企業と顧客を結び付ける窓口となる部門として、より一層議論の中で重要視されるべき存在である。

2.2. 日本のマーケティング研究からの議論

日本のマーケティング研究において、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）は、米国型の従来のマーケティング観では「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能的手段にすぎない」と営業について述べている。一方で、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出す積極的存在でもある」とも述べている。

彼らの指摘は、営業担当者は単なる販売員ではなく顧客と積極的に接触していき、顧客の需要さえも創出することができる特別な役割を持つことが強調されている。この点において、生産されたものを販売するだけの販売担当者とは明らかに異なる役割を持っており、それどころか顧客に対する提案を自ら創り出すことができるのである。

また、恩蔵（1995）は「行動重視」、「企画提案」、「権限委譲」、「顧客満足」、「心情訴求」を志向する営業体制のダイヤモンドをモデル化し実証している。このダイヤモンドの中心には「行動重視」が表現され、企業組織の中でも営業担当者は特に、主体的になって活動することが必要とされている。また、そこから市場環境や企業の特徴に応じて「企画提案」、「権限委譲」、「顧客満足」、「心情訴求」を志向することが示されている。その後営業研究は、行動重視型の営業からパラダイムの変遷とともに関係性パラダイムのワークショップ型営業の議論が盛んになった。これは、営業担当者が顧客と語り合う中で顧客の真のニーズや問題を共に考え、双方が納得できる問題解決を模索する方法であり、顧客との信頼関係や良好な関係構築が基盤となる。

上述のように日本のマーケティング研究では、営業は単なる販売活動だけでなく、多岐にわたる役割を持つ重要な部門であると認識されている。営業と販売、そしてマーケティングの関係について、「日本の営業は実体的にも概念的にも、販売とマーケティングとのミックス、さらにはマーケティングを超えた活動を行っている」（本下・佐藤，2016）という指摘もある。いずれにしても、マーケティングと営業の領域は重複している部分も多く、明確に区別する事は非常に難しい。山下・他（2012）は、典型的な日本企業には、マーケティング部門が設置されていないことを指摘している。マーケティングを担う担当者が組織内のどの部門に配属されているかは企業によって異なり、例えマーケティング部門が設置されていても、その機能自体も企業によって異なる。それ故に、米国で発展したマーケティング部門と日本で発展した営業部門は、一つの企業内に混在することはなく、それ故にそれぞれの部門を明確に線引きすることは極めて困難なのである。米国型のマーケティング研究では、マーケティング領域を中心として、それ以外の領域であるセリングを営業に相当する概念として限定している。一方で、日本の営業研究では、その範疇についてマーケティング領域との関係を考慮する必要がなく、マーケティング領域とも重複するより広範なものとなっている。したがって、営業と販売（セリング）は全く異なる概念であることを改めて強調しておきたい。

2.3. 価値に関する議論

ここまで営業研究についてマーケティング領域との比較の中で整理してきたが、上述し

たように営業担当者は顧客とのやり取りの中で需要をも創り出す、積極的な存在であることが先行研究において指摘されている。換言するならば、日本企業の営業担当者は価値に密接に関わってきたといえる。ここでは、顧客にとっての価値に関する議論についてレビューしておきたい。

元来、企業は製品やサービス自体に企業が想定する価値を埋め込み販売をしてきた。このことは、産業革命以降の大量生産の時代が終わりをむかえ、顧客のニーズを志向して製品を生産する時代になっても同様である。Levitt (1963) は顧客が製品に求めるものに関してドリルを例に、顧客が購入するのは製品自体ではなく、製品がもたらすベネフィットに対する期待であると主張している。また、Kotler (1980) は、製品について便益の束であると述べ、顧客が製品に求めているものは製品自体ではなく、便益であることを主張した。彼らが考えた製品の価値とは、ベネフィットや便益、即ち製品の持つ機能的な価値であると換言できる。そのような機能的価値の議論とは異なる枠組みで大きな注目を集めたのが、Schmitt (1999) による経験価値の提唱である。彼は製品・サービス自体の便益ではなく、企業が顧客に対して消費経験を提供することに焦点当てた。消費経験を提供する中においては、顧客にとって最も望ましい経験価値を表出させるための環境を、企業が提供することの重要性を強調している。また、和田 (2002) や青木 (2011) は製品・サービスの直接的な便益ではなく、象徴的価値、即ちブランドについて議論をしている。小阪 (2007) は、顧客の感性に訴えかける感性価値について議論を展開している。企業はサプライチェーン全体で価値を創造するが強調されている。さらに、延岡 (2011) は経験・精神的・快楽的・情緒的といった価値を包括して、意味的価値について議論している。彼によると商品には機能的価値の側面と、意味的価値の側面とがあり、両方の価値を総じて商品の価値であると言及している。意味的価値とは、顧客の主観的価値であることも強調されている。

以上のように、顧客にとっての価値の議論は製品・サービス自体の機能的価値から、意味的価値へと議論の焦点が変化してきている。それにもなつて、価値は企業が顧客へ向けて提供するものから、顧客自身が主観的に認識をするものへと、価値の概念の変化もみられる。また、近年のマーケティング研究では、価値は企業が創り出すものではなく、顧客との共創によって創造されることが多くの研究者によって主張されている。Prahalad and Ramaswamy (2004) は、消費者の役割の変化について言及したうえで、従来、価値は企業の手で市場とは別の場で創造され、市場で行われるのはバリューチェーンから生まれた価値と、消費者行動が生み出す需要を効率的にマッチングさせることであったと、変化した消費者に対して従来の企業活動では限界であることを主張した。彼らは消費者の変化として、情報の入手、グローバリゼーション、ネットワーキング、製品の試用、積極性について言及している。こ

これらの変化により、価値は、特定のタイミング、場所、出来事に関係した特定の消費者の共創経験から生まれることを強調している。即ち、価値は企業のみで創造されるのではなく、顧客と共に創造することを示唆している。また、企業と顧客の価値共創の議論は、Vargo and Lusch (2004) のサービス・ドミナント・ロジックや Grönroos (2006) のサービス・ロジックの枠組みによって、より一層議論が盛んとなる。Vargo and Lusch (2004) は、価値は受益者によって常に独自に現象学的に判断される文脈価値であると主張し、企業は顧客自身のナレッジやスキルに応じた提案をすることの重要性について指摘した。Grönroos (2006) ではサービス・ロジックの枠組みの中で、価値共創における企業の主体と顧客との直接的な相互作用の重要性が強調されている。特に価値共創において製品・サービスの使用場面について言及しており、顧客が使用価値の単独創造者にもなることを指摘している。

このように、製品・サービスの価値は、企業が創造するものから、企業と顧客とが共創する、あるいは顧客が中心となって創造するものへと概念が変化していると考えられる。そして、価値を認識する場面も交換から消費へと変化し、マーケティング研究も市場での交換から、企業と顧客との相互作用へと議論の焦点が変化しているといえる。

2.4. 従来型営業の限界

ここまで日本企業の営業と、営業が大きな影響を及ぼしてきた顧客にとっての価値について先行研究を考察したが、日本企業の営業はマーケティングと重複もする広範なものであると解釈できた。そして、日本の営業部門の役割として営業担当者による顧客との関係性や、信頼の構築・維持が重要である。顧客と営業担当者との信頼関係を構築するための相互作用は、今日の企業と顧客の取引においてさらに重要度を増している。

企業が顧客に対して一方的に価値提供を行うアプローチでは、顧客が自身の求める製品・サービスを手に入れることができたとしても、彼らが認識する価値には限界があり、企業によって想定された価値以上のものは生まれにくい。そして、企業が一方的に顧客の価値を想定して提案するのではなく顧客自身の価値創造に対して提案を行うためには、企業は顧客の価値創造の場面に直接的な接点を持つ必要がある。この企業側の主体について触れておきたい。米国企業でいえば、販売を含むマーケティング部門が顧客に対するアプローチが可能であり、対市場活動もつかさどることができる。したがって、マーケティング部門の顧客の担当者が価値提案の役割を担うといえる。そして日本企業の場合、上述したように明確なマーケティング部門はなく、顧客に接触して相互作用を行い、顧客自身の価値創造に対して提案を行うことができるのは営業担当者であるといえる。

日本企業の営業担当者は顧客による製品・サービスの購入段階だけでなく、顧客を獲得す

る段階から購入後の段階まで、一貫して顧客との接点を持つことができる企業内でも特別な存在である。営業担当者による顧客との相互作用は、購買時点のみという限定的な範囲で顧客とやりとりをする販売担当者とは異なり、顧客との良好な関係性や信頼関係を構築した中で取引をしてきた日本企業の伝統的かつ固有の顧客接点の仕組みといえる。細井・松尾（2004）は営業活動の領域が商談前の準備から商談後のフォロー、そして企業内部の調整まで含まれることについて言及している。このような日本企業の営業体制からは、企業が顧客との接点を非常に多く持つことができ、顧客との相互作用の機会を頻繁に獲得していることが指摘できる。この点に注目すれば、企業と顧客との相互作用関係の構築は、日本企業の場合営業担当者によってなされている。したがって、顧客に対して直接的な相互作用に基づいて価値提案ができる日本企業の主体は、営業担当者であることを強調しておきたい。元々日本の社会では米国以上に、企業の担当者に対する信頼や、より細やかなサービスといったものが求められてきた。それ故に、企業の営業担当者は顧客との強固な相互作用関係の構築が必要とされてきた。顧客との相互作用関係を前提とした日本企業の営業活動は、単に製品・サービスを顧客に購入してもらうための信頼関係ではなく、購入後に顧客に価値を認識してもらうための価値共創の関係へと、信頼関係構築の目的を再考するべきといえる。

上述したように営業研究は関係性パラダイムの中で、ワークショップ型営業の議論が盛んとなったが、この中で石井・嶋口（1995）は顧客をパートナーと捉えて、長期的な関係を前提に共創価値によって企業と顧客相互の問題解決をはかっていくことを提案している。この共創価値について具体的な言及はされていないが、営業担当者によって提供される顧客価値については中西（2002）も言及している。中西によると、営業活動が独自に創出する顧客価値は、情報価値、労務提供価値、開発調整価値、ワークショップ支援価値、アドバイス価値が挙げられている。これらのうち情報価値、労務提供価値、開発調整価値、ワークショップ支援価値の4つは取引費用削減価値として分類され、アドバイス価値は売り手の提供物の価値の増加につながるとされている。これらのうちワークショップ支援価値とは、ワークショップ型の営業形態において、「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」とされている。

これらの価値はいずれも営業担当者が情報やアドバイスの提供をする、あるいは労務の肩代わりなど、顧客にとって役立つことを提供することによって、顧客に価値を提供するというものである。このように企業によって想定された価値の提供は、以前では実際に価値として顧客に認識されていた。しかし、情報化が進展した現代社会では極度に専門性の高い商

品でもない限り、これらの価値は顧客自身で手に入れることも可能になり、価値としての意味合いが薄れている。つまり、企業によって想定された価値を営業担当者が顧客に提供することの限界を示唆している。このことは、営業担当者が顧客にとって不要であるという指摘ではない。従来、企業によって想定された顧客価値を製品・サービスの購買前の段階で一方向的に顧客へ提供してきた営業であったが、今日では顧客との相互作用の中で顧客の価値創造に対して提案を行わなければならない。したがって、顧客にとって営業担当者との関わり合いが、これまで以上に非常に大きな意味を持つのである。

近年の価値共創の議論の中でも、「相互作用」や「関係性」を重要視してきたサービス研究の枠組みに基づいているノルディック学派の価値共創の議論によると、価値は商品が顧客によって使用される時に創造される。つまり、顧客にとっての価値とは使用価値（value-in-use）を意味しており、価値共創では顧客が商品を使用する場面で企業による顧客へのアプローチが必要となる。上述したように、営業担当者は様々な場面において顧客と接点を持っており、顧客が商品を使用する購買後の段階も例外ではない。しかしながら、伝統的な営業研究はマーケティング研究と同様に、購買後の消費段階に焦点を当てた議論が限定的であった。実際に、企業の営業活動も購買後の顧客へ接触は顧客の価値創造の支援を目的としたものではなく、既存顧客によるリピート購入や、新規顧客の紹介入手を目的とした次回取引のための活動であった。従来は営業は限界を迎えており、営業担当者と顧客との価値共創を基盤に、営業部門や営業担当者の役割を再検討しなければならない。

3. 顧客の価値創造における営業の役割

本節では、価値は顧客を中心として創造され、顧客によって認識されることを前提として、企業にとって顧客との中心的な窓口である営業が、どのような役割を果たすことで顧客の価値を創り出すことができるのかについて検討していく。ここでは、製品寿命が長く顧客にとっての消費世界の重要性が比較的高いと考えられる住宅を例にとって、住宅メーカーの営業について検討していく。

3.1. 顧客との相互作用と部門間の調整

企業と顧客が価値共創をするために、営業担当者は顧客に対してどのように支援ができるだろうか。改めて明確にしておきたいのが、顧客にとっての価値が共創される場面についてである。上述のとおりノルディック学派によると、価値は商品が顧客によって使用される時に創造される。それはつまり、企業の営業担当者は購買後の消費段階において、顧客との直接的な相互作用の中で価値共創の資源や手段を提案しなければならないことになる。繰

り返しになるが、営業担当者と顧客の多くの接点の中でも、製品・サービスの購買後の世界に焦点を当てていかなければならない。

また、営業担当者が購買後に価値創造の支援を効果的に行うには、購買前を含むあらゆる相互作用についても軽視できない。ノルディック学派の Grönroos (2006) は、消費に関して拡張概念を提示しており、商品を使用する時だけでなく、消費及び生産のプロセスにおいて相互作用するあらゆる種類の要素に対する顧客の認識も、創造される価値に影響を与えるとして述べている。このことは、サービス財が生産と消費が同時に発生するという特質に基づいており、顧客は生産プロセスに参加することで生産され消費されるサービスの性質に影響を与え、同様に顧客がサービス経験から創造する価値にも影響を与えるとされる。この理解に基づくと、営業担当者は、様々な場面での顧客との直接的な相互作用によって、顧客が消費場面で認識する価値に影響を与える可能性がある。そして、購買前の様々な場面において営業担当者が顧客と構築した信頼関係に基づいて、購買後に価値共創のより効果的な支援が可能となる。

様々な場面の相互作用が顧客の価値認識に影響を与えるということは、業種や企業による営業体制の違いも価値共創に大きく影響することが考えられる。顧客の獲得から顧客が商品を使用する時まで、一貫して一人の担当者が顧客との接点を持つ企業があれば、商談の経過に応じて複数の営業担当者が組織的に顧客と接触をする企業もある。営業担当者が複数となる組織型の営業の場合は、顧客について営業部門内での情報共有が必要となる。なぜなら、顧客は一人ひとり価値を創造するための能力や文脈が異なるため、企業側の主体、即ち営業担当者が複数になっても顧客にあった支援を移管して行う必要があるからである。顧客がどの程度商品を使いこなす能力があるのか、あるいはどういった文脈の中で商品を使用するのかを営業部門全体で共有したうえで営業活動を行わなければ、顧客による価値創造を企業として効果的に支援することはできない。

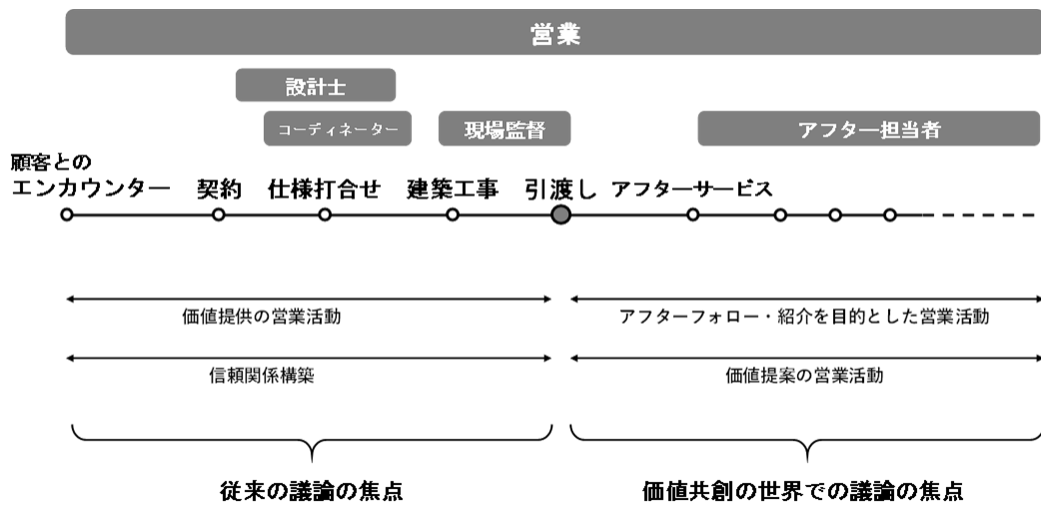
顧客の能力に関して Crosby et al. (2002) は、室温を調整する製品にを例に取り、機能を十分に理解できていない 65 歳の女性の事例を挙げている。如何に高性能な品質であっても、使いこなすことができない彼女にとっては不満が生じ、いずれは簡素な機能の製品へと取り替えてしまう。この事例は、顧客である 65 歳の女性に対して、メーカーが顧客の能力以上に高性能な製品を提供したこと、あるいは顧客の能力に対して製品を十分に使いこなすまでに支援できなかったことが原因で顧客の不満につながったといえる。つまり、メーカーは個々の顧客の能力や文脈に応じた、顧客一人ひとりに適した価値創造の支援をしなければ不満さえ与え兼ねないのである。当然のことながら、営業担当者が複数いる場合はさらに注意が必要で、それぞれに異なった方向性の支援をするのではなく、矛盾が生じないよう

に一貫性のある支援をしなければ、顧客の混乱につながり不満につながる。

また、商品によっては、営業部門以外の企業側の担当者主体が関わることも想定される。ここでは、注文住宅の購入を例に考えてみたい。営業担当者は見込客に出会うと家づくりに関する提案を繰り返し、請負契約へと進める。契約後は建物に関する詳細な仕様打合せを行うために、設計士、あるいはコーディネーターも顧客と打合せをする。そして、建築工事が始まると現場監督と顧客のやり取りも発生する。営業担当者は一貫して顧客との接点を持つが、それと同時に設計士や現場監督も顧客との接点を持ち、相互作用関係にある。したがって、彼らも顧客が住宅で生活する（即ち使用する）際に認識する価値に影響を与える可能性を持つ。顧客と関わる他部門の担当者が、使用段階での価値共創のための信頼関係を構築できるように、営業担当者は社内での情報共有を徹底しておかなければならないのである。

このような注文住宅の営業について、従来の営業と価値提案をする営業との違いを示したのが図表 4-1 である。従来、営業担当者は顧客との出会いから住宅が完成し引渡すまでを一つの区切りとして価値提供の場面として考えられてきた。引渡し後にも顧客との接点はあったものの、それはアフターフォローや、顧客の知人や友人といった別の顧客の紹介を入手することを目的とした、新規顧客獲得のための営業活動であった。一方、顧客と価値共創するには、引渡し後を中心に価値提案の営業活動を行っていく。注文住宅の購入には、営業担当者以外にも設計士やコーディネーター、現場監督といった企業の主体が顧客との接点を持つ。彼らが効果的に顧客とやり取りができるよう営業担当者が情報共有・統制を行わなければならない。なぜなら営業以外の企業の主体も、住宅の引渡し後の消費世界において顧客の価値創造に影響を及ぼすと考えられるからである。引渡し後の消費世界において、営業担当者による顧客への価値提案が効果的にできるように、顧客との信頼関係を営業担当者を中心に企業全体への信頼関係として構築した上で、価値提案のアプローチへとつなげていくことが顧客との価値共創において望まれる。

図表 1 注文住宅を例にした価値共創型営業



出所:筆者作成

3.2. 消費段階へのアプローチ

それでは、住宅会社の営業担当者は引渡し後のアプローチをどのように行えばいいだろうか。住宅の場合、通常であれば長期にわたり使用されることが想定され、時間の経過とともに顧客の生活の様子も変化してくる。出産、あるいは子供の成長などライフステージの変化によって家族構成も変化する。それに伴って、顧客が住宅を使用して創造したい価値自体も変化する。一方で、新築住宅は高価でありライフステージに合わせてその都度新たに購入をすることは比較的困難といえる。営業担当者は、一度顧客が購入した住宅を使用することでその時々に合わせて価値が創造できるような提案をしなければならない。顧客のライフステージの変化に合わせて上手に生活ができる工夫を提案したり、時には、リフォームを提案することも価値創造の支援になる。

例えば、住宅購入時点で20代の夫婦2人の顧客が、子供部屋は広めに1部屋だけ設計した。やがて彼らは1人目の子供を出産し、その後2人目も出産する。2人目の子供が小学生になる頃には子供部屋がもう1部屋欲しいと感じる。そこで営業担当者は、1部屋の子供部屋を2部屋に仕切ることが提案する。顧客の子供はそれぞれ自身の部屋を使用することができ、顧客は4人家族になっても購入した住宅に満足を感じながら生活することができる。また、4人家族ともなれば夫婦2人の時よりも家事の負担が大きくなる。営業担当者は顧客との何気ない会話の中でそういった生活の様子聞き取り、共働きの夫婦に対して衣類の洗濯を夜に行って部屋干しする際の乾燥機の上手な使用方法や注意点などを改めて伝え、価値創造の支援をする。それから10年後には、顧客の両親が健康状態などを理由に同

居するかもしれない。年配の両親の部屋は、やはり1階が望まれる。1階には当初LDK以外に和室を設けており、その部屋を両親の部屋にと考える。そこで営業担当者は、床での生活となる和室では年配の方には負担が大きいと考え、和室から、椅子やテーブル、ベッドを使用できる洋室へと変えるリフォームの提案をする。このように、営業担当者は顧客の変化する状況や文脈に応じて、当初顧客が購入した住宅を使用することで価値を創造することができるように支援をすることが重要な役割となる。

その他にも、顧客がこだわって建築した自宅を撮影しカタログとして作成することで、見返す度に建てて良かったと顧客が感じるような工夫や、他の従業員と協力しながら引渡し後の顧客、即ちオーナー向けのイベントを行うことも価値創造の支援といえる。例えば、団地でお祭りを主催するなど、顧客と営業担当者だけでなく隣人とのコミュニケーションを活性化させることで、住まいに関する新たな発見や、近隣とのコミュニケーションが活発な質の高い生活にもつながる。

ところで、先に示した図表4-1にも表記しているように、住宅などの耐久消費財は営業担当者以外にアフターサービスの担当者も、消費場面で顧客との直接的な接点を長期的に持つ。したがって、彼らもまた顧客との相互作用関係にある企業の主体である。しかし、製品の修理・修繕といったアフターサービス本来の業務では、価値共創とはいえないことを強調しておきたい。製品の修理・修繕は、購入時点から時間と共に消耗したものや、損傷した箇所を交換したり修繕したりする事であり、製品の状態を購入当初に復元させるに過ぎない。つまり、修理・修繕といった行為のみから新たな価値が創造されることは考えられない。しかしながら、アフターサービス担当者が修理・修繕といった本来の業務に加えて、顧客の価値創造の支援も行うことは可能であると考えられる。特に、点検・メンテナンスなどで長期にわたって同じアフターサービスの担当者が顧客との接点を持っていれば、相互作用の中で信頼関係が構築され、上述したような修理・修繕といった業務とは異なる価値の提案が可能と考えられる。したがって、営業担当者はアフターサービスの担当者との連携も密に行うべきである。営業担当者は自分自身で顧客に価値創造の提案をすると共に、企業内の顧客接点がある別の担当者らとコミュニケーションを取り、時には統括して、購買後の価値共創がより効果的に行われるよう企業内に対する活動も重要である。

4. おわりに

日本企業において、企業と顧客とを結びつける役割は従来より営業部門が担ってきた。そのことは今日においても変わっていない。しかし、顧客自身が価値の創造に関わり、顧客自身の主観で価値を認識する今日、顧客との窓口の中心となる営業の役割について再検討し

なければならない。そこで本研究では、日本固有の営業についてのさらなる発展について考察した。

まず、企業と顧客とを結びつける重要な役割を持つ営業について、主に米国で発展してきたマーケティングと比較しながら、日本で発展してきた営業の概念について先行研究から考察した。マーケティング研究では、営業という概念は単なる販売活動として扱われてきた一方で、日本の営業は米国企業のマーケティング機能と重複する役割も多く、企画や顧客関係の維持、社内の部門間の調整までもを範疇とする販売活動よりもはるかに広範な役割を持っているといえる。

これまで営業研究において、営業が顧客に提供すべきとされてきたものは、予め企業によって用意された価値であった。しかし、今日ではそれらの価値は顧客自身で手に入れられたり、企業が想定する価値を顧客が求めていない状況が生まれる。そこで営業担当者は、これまでのように企業が顧客に向けて創った価値を提供するのではなく、営業担当者と顧客との価値共創を前提としなければならない。価値は製品・サービスを使用して顧客が認識することから、企業は顧客の使用・消費段階、即ち購買後の段階へのアプローチが必要となる。そして、これまで重要視されてきた購買前段階を中心とした議論ではなく、購買後に主眼をおいた議論が重要となる。

具体的に注文住宅を例に挙げて考察すると、顧客の獲得から購買後のアフターフォローにまで一貫して関わる営業担当者は、顧客との信頼関係を構築する機会を企業内で最も多く有する。また、企業内で他にも顧客と接点をもつ部門がある場合、彼ら自身も顧客との直接的な相互作用を生み、信頼関係を構築することで購買後の価値共創をより効果的に行うための役割を担うといえる。しかしながら、あくまでも顧客が本当に価値を認識するのは、実際に製品・サービスを使用する場面であり、企業として顧客の価値創造を最大限支援するためには、顧客との強固な信頼関係を構築している営業担当者が、他部門の担当者とのコミュニケーションを欠かさず、顧客の能力や文脈に応じた最適な支援をしていくことが重要といえる。企業の様々な担当者によって信頼関係を構築して一貫した価値共創の支援を行っていくことができれば、営業担当者個人による支援よりも、顧客が認識する価値はより一層大きなものとなるだろう。換言するならば、個々の担当者が各々で顧客との相互作用を行うと、企業と顧客との信頼関係の構築が円滑に行われなくなる危険性も持っているということである。したがって、営業担当者は部門を超えた企業内の調整活動を怠ってはならない。価値共創の世界では、企業が、購買後の消費段階における価値創造の支援を前提とした価値共創型営業を行うことで、従来から関係性を大切にしてきた日本企業の営業担当者と顧客とが、より強固な信頼関係に基づいた価値共創関係へと発展することが期待される。

参考文献

- Crosby, L. A. (2002) “Who Moved My Value? Customers, Not Companies, Create Value,” *Marketing Management*, Vol.11, No.5, pp.10-11.
- Grönroos, C. (2006) “Adopting a Service Logic for Marketing,” *Marketing Theory*, Vol.6, No.4, pp.317-333.
- Grönroos, C. (2015) *In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons. 蒲生智哉 訳『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論－消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』白桃書房, 2015。
- Hoyt, C. W. (1913) “Scientific Sales Management,” *A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*, George B. Woolson and Co.
- Kotler, Philip (1980) *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Inc. 村田昭治 監修 和田充夫・上原征彦 訳『マーケティング原理』ダイヤモンド社, 1983。
- Levitt, Theodore (1963) *The Marketing Mode*, McGraw-Hill. 土岐坤 訳 (1972) 『マーケティング発想法』ダイヤモンド社。
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) *Journal of Interactive Marketing*, vol.18 No.3.
- Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing : How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, The Free Press. 嶋村和恵・広瀬盛一 訳『経験価値マーケティング：消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社, 2000年。
- Stanton, W. J. and Buskirk, R. H. (1959) *Management of the Sales Force*, R. D. Irwin, Inc.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2004) “Evolving to a new dominant logic for marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68, 1-17.
- 青木幸弘 (2011) 「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」『商学論究』第58巻, 4号, pp.43-68。石井淳蔵・嶋口充輝 (1995) 『営業の本質』有斐閣。
- 恩蔵直人 (1995) 「営業体制のダイヤモンド」, 石井淳蔵・嶋口充輝 編(1995) 『営業の本質』有斐閣, pp.122-154。
- 小阪裕司 (2007) 『そうそう、これが欲しかった!』東洋経済新報社。
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』株式会社シナノ印刷。
- 本下真次・佐藤善信 (2016) 「日本における『営業』と Marketing & Sales との関係」『ビジネス&アカウントングレビュー』第17号, pp.33-50。
- 中西正雄 (2002) 「『営業』の仕事」『商学論究』第50巻, 第1・2号, pp.237-257。

- 中西正雄・登坂一博 (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。
- 細井謙一 (1995)「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 卷, 第 2 号, pp.131-154。
- 細井謙一・松尾睦 (2004)「営業」, 小林哲・南知恵子編 (2004)『流通・営業戦略』有斐閣, pp.127-158。
- 村松潤一 (2015)『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 山内孝幸 (2011)「営業研究に関する一考察」『阪南論集 社会科学編』第 47 卷, 第 1 号, pp.29-52。
- 山内孝幸 (2016)「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 卷, 第 2 号, pp.17-32。
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人 (2012)『日本企業のマーケティング力』有斐閣。
- 和田充夫 (2002)『ブランド価値共創』同文館出版。