

# 営業とは、組織的な基盤の上に 個人のスキルを花開かせるもの

嶋口充輝氏 慶應義塾大学 名誉教授

日本の営業はどのようなメカニズムをもち、経営戦略のなかでどのような役割を果たしてきたのか。どのような特質や課題があり、これからどうあるべきなのか。長年マーケティングを研究し、その一環として日本の営業研究も行ってきた嶋口充輝氏に、日本的組織における営業の業務、役割、未来について伺った。

まずはじめに伝えたいのは、日本の「営業」と欧米の「セリング」は少々異なるということだ。セリングは4Pのうちプロモーションの一部であって、製品開発、製品企画、価格決定などには携わらず、売り込みの専門家として行動する。しかし、日本の営業の役割はセリングに比べると曖昧かつ多義的で、単なる売り込みだけでなく、「関係づくり」や「ソリューション提案」などを含めた多岐にわたる業務を行う場合が多い。時には「製品開発」「製品企画」「価格決定」などに関与することもある。

このような職種は、欧米にはあまり見られない。欧米的な「マーケティング」と「セリング」の間にある日本独特の活動領域として捉えることができるだろう。“eigyō”として、“sumo”や“judo”などと同じように世界に広めてもよいのではないかと思うほどだ。

そのために客観的な評価指標が少なく、「営業に秀でた企業ランキング」を作るのは非常に難しい。私は以前、そのようなランキングを作ったことがあるが、どうしても主観が入らざるを得なかった。

## ○営業にとって最も大事なのは、 売り損じをしないこと

このような仕事だから定義は難しいが、1つ、どの営業にも共通した第一義的な機能がある。それは「売り損じをしないこと」だ。具体的には、流通チャネル・



カバー率やインスタ・カバー率を上げたり、欠品を出さないといったことである。

売れるはずの優れた商品・サービスをきちんと売り切めることは営業部門の責任である。逆に、商品に問題がある場合に売れないのは、基本的には商品・サービスを作る研究開発部門と売れる仕組みを作るマーケティング部門の責任が大きい。この責任の所在は曖昧にされることが多く、売れそうもない商品の売上が上がらないことも往々にして営業の責任にされがちであるが、それは間違っている。

私は、この基本的な機能のことを「基盤営業」と呼んでいる。高度成長期の日本企業が強かったのはこ

の機能で、その頃は基盤営業さえしっかりしていれば、商品は十分に売れたのである。

### ○営業と顧客が課題と解決策を知っているかどうかで、営業スタイルは変わる

しかし、モノ・サービスが潤沢にある現代では、基盤営業だけで営業目標が達成できるケースは少ない。そこで求められるのが、付加的な営業活動である。私はそれを総称して、「促進営業」と呼んでいる。促進営業のスタイルには、大きく4種類あり、営業と顧客とが、それぞれ課題や解決策（ソリューション）を知っているかどうかで変わってくる（図表1）。

1つ目は、営業も顧客も課題と解決策をよく知っている場合で、このときは「行動重視型営業」となる。顧客もその商品・サービスに詳しいのだから、提案や説明などは不要だ。他社との違いは対応の速さしかない。いち早く空間と時間のギャップを埋め、他社に先駆けて商品・サービスを届けた営業が勝者となる。何よりも行動力が問われる営業スタイルである。

2つ目は、「提案型営業」だ。顧客が解決すべき課題を知らず、営業が課題とそのソリューションを知っているときの営業スタイルである。この場合の力関係は、営業が顧客よりも強く、顧客にとって十分にメリットのある提案ができれば高い成果に結びつく可能性が高い。ただし、もちろん多くの場合には競合企業が存在するわけで、企画・提案力や科学的な分析力などに秀でている必要がある。

図表1 促進営業スタイルの種類



次に、「奉仕型営業」がある。顧客が営業よりも課題やソリューションに詳しい場合の営業スタイルで、医療関係者を相手にするMRなど、顧客が専門家であるときに多い。このようなときは、営業は買い手のニーズを探りながら、とことん奉仕するほかない。時にはビジネス以外の交際にまで踏み込んで相手に尽くし、それによって信頼を得て成果を上げる必要も出てくるのが、このスタイルの特徴である。

最後に、「インタラクティブ型営業」である。これは、営業も顧客も、ともに課題や解決策のめどが立っていない場合だ。まずは両者の信頼関係をしっかりと築き、その上でコミュニケーションを重ねながら、どのようなソリューション、どのような商品・サービスが最適か、新たなアイデアを模索していくスタイルの営業である。

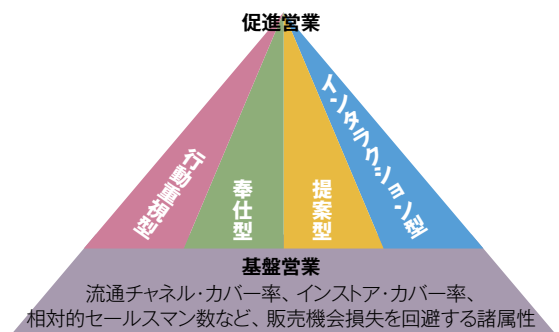
現代の営業組織は、この4つのタイプのすべてをある程度までは備えているが、なかでも特に突出した得意技がどれかということによって、その営業組織の特性が決まってくる。

なお最近では、インタラクティブ型営業が確実に増えている。誰も最適解を知らない課題がいたるところに出現しているのだ。一昔前と比べると、営業は明らかに難しくなっているといえるだろう。

### ○営業は、組織的に効果の出せる論理でも、個人のスキルに依存するアートでもある

営業組織における基盤営業と促進営業の関係を表

図表2 営業の基本構造





嶋口充輝(しまぐちみつあき)

● 慶応義塾大学卒業。慶応義塾大学・ミシガン州立大学、両大学院博士課程修了。経営学博士。公益社団法人日本マーケティング協会理事長。主な著書に『ビューティフルカンパニー―市場発の経営戦略―』『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―』『マーケティング・パラダイム―キーワードで読むその本質と革新―』などがある。また、上場企業などの社外取締役やアドバイザーを数多く務める。

すと、図表2のようになる。基盤営業はすべての営業の基本となる行為で、代償作用はない。売上を上げるためには欠かせない機能だ。基盤営業はいわば営業の「基本技」であり、組織的に強化すれば確実に効果が出る論理的な世界でもある。

一方の促進営業は才能の世界といえるだろう。世の中にはトップ営業の営業ノウハウをまとめた本が数多く出ているが、多少の参考になる程度で、ほとんどはあまり具体的な役には立たない。彼らは一種の「天才」で、そこに書かれているのは多くの人が身につけられるような一般化されたスキルではないからだ。そのスキルは「アート」と言ってもよいほどである。他の人たちが真似できないからこそ、彼らはトップ営業になれたのである。

したがって、促進営業スキルを組織的に伸ばすというのはなかなか難しい相談である。まずは基盤営業をしっかりと強化して、「秀才」型の営業を増やすことが肝要だろう。

### ○顧客視点で考えるのが営業 顧客満足の追求において重要な役割を担う

ドラッカーの名言に、「マーケティングの究極の目標は、セリングを不要にすることだ」(『マネジメント』)という一文がある。マーケティングによって売れ

る仕組みを築けば、営業の負担は軽くなる。しかし、日本ではいまだに営業力主体で勝負しようとしすぎている会社が多く、そのために成長が鈍化している印象が強い。世の中が大きく変わっている今こそ、売れる仕組みを戦略的に作り直し、成長を目指す絶好のチャンスである。

当然、営業もその一連の動きに無関係ではられない。これからの営業はもっとマーケティングを学び、マーケティングとより連動して行動するべきである。そうすれば、多くの組織はもっと楽に売上を伸ばせるはずなのだ。また、顧客の情報を経営や研究開発部門にいち早く届ける役割を担うことも、営業にとって今後一層大切となるだろう。

マーケティングを研究してきた経験から言って、顧客のニーズは(形式的な)市場調査では(なかなか)分からない。どのような商品・サービスも世の中に出してみないことには、本当に必要とされているかどうかは分からないのだ。会社にできることはできるだけ顧客の視点に立ってあれこれと想像を巡らしながら試行錯誤を繰り返す、優れた商品・サービスの開発に努めることだけである。その際、顧客の目線に立てる営業の意見は大きな意味をもつ。会社組織にとって最も大切な「顧客満足の追求」においても、営業は実に重要なポジションを占めているのである。