

生産財における潜在的ニーズ獲得の論理

山 中 正 樹

東京理科大学大学院博士後期課程

I はじめに

本稿の目的は、生産財における顧客の潜在的ニーズは一体どのようにしたら獲得できるのか、そのプロセスについて考察を行うものである。イノベーションをシーズとニーズの融合によって具現化されるプロセスと考えると、イノベーション研究において潜在的ニーズ獲得プロセスに着目する価値は高い¹⁾。

情報技術の発展や国際化の影響によって多くの市場でコモディティ化・成熟化が急速に進んでいる。このような市場環境ではマーケティング戦略を基本とした製品開発は機能しづらく、他社との違いを明確に顧客へ訴求することが困難になっている。特に生産財はその特性からそのような傾向が強い²⁾。そのために、生産財市場で成果を得るためには顧客の潜在的ニーズを競合他社に先駆けて入手し、製品開発に生かす仕組みが必要となる。

不確実な市場環境下で成果を得るためには顧客の潜在的ニーズを実現することが重要だとマーケティング論や経営戦略論では指摘がなされている（石井，2007；伊丹，2012；田村，1996；延岡，2011）。また、潜在的ニーズ獲得には開発担当者による技術マーケティングの有効性が指摘されている（伊丹，2009；Hamel and Prahalad, 1991；Leonard-Barton, 1992；Workman, Jr., 1995）。それに対して、開発担当者ではなく営業担当者による潜在的ニーズ獲得に関する議論も少数ながら存在する（嶋口，1997b；清水，2008）。しかし、それらの議論には、潜在的ニーズを獲得する主体に関して議論の余地が存在すると考えられる。顧客の潜在的ニーズは不確実なニーズであり、開発担当者が技術的知識を持って顧客に接することで獲得できるとも限らないし、営業担当者が営業的知識を持って顧客に接することで獲得できるとも限らない。生産財における顧客ニーズは顧客の経営課題に関連するものだと考えれば、その獲得主体は開発担当者か営業担当者かという二者択一の問題ではないように思える。人間の認知に限界があるとする「限定合理性 (bounded rationality)」の議論にし

たがえば、不確実な問題への対処には人間の認知能力の限界を克服するための組織的取り組みを必要とする³⁾。組織的取り組みに注目した研究に井原（2006）がある。井原（2006）は、生産財メーカーによるマーケティング戦略を論じるなかで、生産財においては顧客とのコラボレーションが重要であり、最も顧客に近い営業組織を主体とした潜在的ニーズ探索活動が有効だとしている。しかしながら、営業組織を主体とした潜在的ニーズ獲得活動がどのように行われているのかについては、必ずしも明らかにされていない。

そこで本稿では、生産財営業組織における顧客の潜在的ニーズ獲得プロセスを明らかにすることを目的とした探索的事例研究を行う。

本稿によって得られる研究としての意義は、経営学において必ずしも十分に議論されていない営業組織に焦点を合わせていることにある。とくに、既存研究では取り上げられることが少ない製品開発に営業組織が与える影響を明らかにすることは、製品開発マネジメントやイノベーション研究において重要な意義を持つと考えている。

II 先行研究

1 潜在的ニーズ獲得に関する研究

本稿を進めるにあたり、関連する先行研究を概観する。はじめに、潜在的ニーズの獲得に関する研究の整理を行う。伊丹（2012）は、潜在的ニーズを知るためにはアンケート調査をすることよりもニーズについての仮説を思いつくことが重要であり、そのためには開発担当者自身が顧客の立場に身を置いて顧客ニーズを深く考えることが必要だとしている。そして、考えたことが合っているか確かめるための試行実験を繰り返すことの重要性も指摘している。伊丹（2012）の議論は生産財、消費財を区別することなく両者を同一の枠組みで捉えたものであるが、生産財に分析の焦点を合わせたものとして延岡（2011）がある。延岡（2011）は、生産財において潜在的ニーズを獲得するためには、技術的に詳しい人材が顧客の現場に入り込み、顧客と同等かそれ以上に顧客業務を知り、顧客が抱えている問題点を深く理解する必要があるとしている。なぜならば、顧客業務のやり方は外から簡単には見えないために現場に直接入り込むといった顧客との共同の場を設定しないと顧客の問題点を理解することが難しいからだという。生産財において顧客との共同の場が潜在的ニーズの獲得において重要だという論考は、いくつかの研究によってなされている。例えば、西野（2010）は、住友スリーエムにおけるカスタマーテクニカルセンターの取り組みを分析し、顧客ニーズを顕在化させて自社の製品開発に取り込むためには、限定的な顧客と継続的な協働が生まれる場を設けることが重要だと指摘している⁴⁾。

これらの先行研究が示しているのは、顧客の潜在的ニーズは顧客に粘着しており、顧客と企業のインタラクションを通じて企業が顧客を深く学習することが潜在的ニーズ獲得においては重要だということである。しかし、これらの先行研究においてはニーズ獲得主体及びニーズ獲得プロセスについて議論の余地があると考えられる。顧客の潜在的ニーズは技術に依拠したものであり、その獲

得主体として技術に詳しい開発担当者が先行研究では想定されているが、顧客の潜在的ニーズは必ずしも技術に依拠したものではない可能性がある。例えば、市場動向に依拠したものであるかもしれないし、顧客の社内動向に関係するものであるかもしれない。その場合、必ずしも開発担当者が潜在的ニーズを獲得する役割を果たすとは限らない。また、潜在的ニーズ獲得プロセスにおいては顧客との共同の場を設けることの重要性が指摘されているが、どうしたら顧客との共同の場が持てるのか、どのようにすれば共同の場において協働が促進するのかは必ずしも明らかにはされていない。先行研究で顧客からの学習が重要視されている以上、潜在的ニーズ獲得主体と潜在的ニーズ獲得のプロセスについてさらなる検討が必要である。

2 製品開発における情報の粘着性

顧客の潜在的ニーズが顧客に粘着する理由を検討することによって、潜在的ニーズ獲得主体と潜在的ニーズ獲得プロセスについて論考するための手がかりを探ることとする。von Hippel (1994)は、情報には「粘着性 (stickiness)」があると指摘している。情報をその受け手が利用可能な形で移転するためには、「情報の発見」、「情報の意味の理解」、「情報の活用」を経てはじめて移転されるが、その情報の移転は、「情報そのものの性質」、「情報の送り手と受け手の属性」、「情報の量」いかんによって、移転にコストがかかり粘着性が生じるとしている。小川 (2012)によると、情報そのものの性質とは、「形式知 (explicit knowledge)」、「暗黙知 (tacit knowledge)」に代表される言葉にできるものとできないものであり (Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966)、暗黙知の移転にはコストがかかる。情報の送り手と受け手の属性とは、移転される情報の利用を容易にする「事前知識 (prior knowledge)」を受け手が持っているかどうかであり (Cohen and Levinthal, 1990)、事前知識を持っていなければ移転にはコストがかかる。移転される情報の量は、移転されるべき情報が多くなればなるほど、そのコストは高くなると述べている。また、Szulanski (1996)はベストプラクティス情報の企業内移転の難しさを論じるなかで、情報に粘着性を生じさせる大きな原因として、「情報の受け手の吸収能力の欠如」、「情報の因果曖昧性」、「情報の送り手と受け手の関係性」、を挙げている⁵⁾。

これらの議論が示していることは、顧客の潜在的ニーズは簡単に表現することのできない暗黙的な情報であり、その情報を獲得するためには、まずは情報を顕在化させる必要がある。そのためには、企業が顧客を理解することで吸収能力を高め、顧客と企業のインタラクションを通じて相互の関係性を構築、文脈の共有化を試みることによって、顧客にそのニーズ情報を認識させ顕在化させる必要があるということである。これは、上述の潜在的ニーズを獲得するためには顧客との共同の場が必要であるという潜在的ニーズ獲得に関する一連の研究を支持していると考えられる。そして、潜在的ニーズという情報を獲得するためには、その情報の背後に存在する背景の情報までを含めて企業が有している必要性が示唆される。とくに生産財の場合はその傾向が強いと考えられる。なぜならば、派生需要やシステム経済性と言った財の特性に加え、合目的性や相互依存性という取引主体の特性を持つがゆえに、顧客が持つニーズ情報の背後には膨大な情報が存在しているからである。

これは、ニーズ情報のみならず、企業が持つ技術情報にも当てはまる。では、このような背景的情報をも含めたニーズ情報を獲得・利用する主体は誰なのであろうか。

上記のように von Hippel (1994) は「情報の粘着性 (stickiness of information)」という概念を用いてイノベーションが発生する場所を説明している⁶⁾。その議論は、問題を解決するためには、問題解決源であるニーズ情報と問題解決に必要となる技術情報を結合する必要がある、それらの情報は移転するのにコストがかかる。そのために、そのコストの度合いによってイノベーションの主体が決まるというものである。そのコストの度合いは情報の粘着性という概念で表現されており、情報移転のコストが高い場合は情報の粘着性が高いと表現し、そのコストが低ければ情報の粘着性は低いと表現される。問題解決に必要となる情報をニーズ情報、問題解決能力を技術情報とし、ニーズ情報と技術情報の粘着性の程度によってイノベーションが発生する場所が規定される。ニーズ情報と技術情報の粘着性がどちらも低い場合は企業もしくは顧客がイノベーションを起こし、ニーズ情報の粘着性が低く技術情報の粘着性が高い場合は企業がイノベーションを起こす。ニーズ情報の粘着性が高く技術情報の粘着性が低い場合は顧客がイノベーションを起こし、ニーズ情報と技術情報の粘着性が高い場合はイノベーション過程で企業が技術開発に関する問題を解決し、顧客がニーズ情報の問題を解決すると述べている。小川 (2012) は von Hippel (1994) の議論を参考にしながら、顧客以外の者にとって顧客ニーズの理解が容易ではないことを説明している。その議論は、ニーズ情報の理解には、その情報が生じた活動の背景についての知識 (ニーズ背景知識) が必要になり、ニーズ背景知識は、その情報が生じた活動に参加することによってのみ獲得することができる。そのため、顧客以外の者にとってニーズ情報の粘着性は高くなり、粘着性の高いニーズ情報は顧客が解決するというものである。

von Hippel (1994) や小川 (2012) の議論は、粘着性の高い情報は移転が困難なために、企業と顧客の役割を分断して検討が進められていると考えられる⁷⁾。しかし、生産財のように技術情報、ニーズ情報ともに粘着性が高くなる傾向を持つ環境においては、技術情報もニーズ情報もア priori に決まるわけではない。顧客と企業との役割を線で引いたように分断することはできないはずである。このような考え方に立てば、技術情報・ニーズ情報の粘着性がどちらも高い環境下においては、顧客に対する知見及び企業の持つ技術に対する知見を持った主体が仲介することで顧客の潜在的ニーズは顕在化される可能性が高い⁸⁾。

3 営業研究

上述の議論を踏まえて、顧客と企業の境界にまたがって「境界連結活動 (boundary spanning activities)」を行う組織に注目する。Jemison (1984) は外部環境の情報収集と操作、対象とする顧客範囲の決定と仲介、資源の入出力の管理、という3つの活動を境界連結活動としている。松尾 (1998) は、営業組織は顧客や競合相手などに関する情報を収集し解釈した上で他組織に情報を伝達したり、顧客に情報を提供したりする役割を担っていることから、境界連結活動の主体として営業組織の重要性を指摘している。松尾の議論と類似するものとして、細井・松尾 (2004)、山倉

(1993)がある。細井・松尾(2004)は、営業組織は企業と市場の境界に位置し、両者を結びつける境界連結活動の主体であり、製品やサービスに関する情報を顧客に提供することで販売を促す役割に加えて、顧客ニーズを自社にフィードバックする役割を有しているとしている⁹⁾。山倉(1993)は、セールスマン(営業担当者)は組織内外の接点に位置する「対境担当者(boundary personnel)」であり、組織を代表して情報プロセッシング(探索・収集・処理)及び他組織と交渉する役割を有していると指摘している。

これらの先行研究が示しているのは、営業組織は顧客と企業を結びつける境界連結組織であり、顧客の持つ情報と企業の持つ情報を結びつける役割を果たしているということである。潜在的ニーズは顧客が持つ情報であり、顧客の持つ情報と企業の持つ情報を結びつける役割を営業組織が持つのであれば、営業組織を潜在的ニーズ獲得主体としてとらえることができる。しかし一方で、営業組織は技術的知識が欠乏しているために、顧客の顕在的ニーズは獲得できたとしても、顧客の潜在的ニーズを獲得するのは難しいという指摘も存在する(伊丹, 2009; Hamel and Prahalad, 1991; Leonard-Barton, 1992; Workman, Jr., 1995)。これらの営業組織に対する指摘は、営業組織は販売という機能に焦点を合わせた組織であるということが念頭におかれていると考えられる。ではどのような営業組織が潜在的ニーズ獲得主体としての役割を果たすのであろうか。営業組織が持つ機能に着眼することによって、営業組織が潜在的ニーズ獲得主体としての役割を果たすための手がかりを探す。

田村(1999)は、日本企業における営業という言葉は、アメリカ企業でいうマーケティング、セールス、サービスという活動を包含した意味で使われているとしている。細井・松尾(2004)も同様に、日本企業における営業という用語は、販売活動のみならず、マーケティング活動、関係調整活動を含み、欧米流のマネジリアルマーケティング論における4Pのプロモーションに含まれる人的販売より広い活動範囲を含むものだとしている¹⁰⁾。Zoltners et al. (2010)は販売活動をダウンストリーム側の活動(実際に製品やサービスを市場に投下した後の活動)、マーケティング活動をアップストリーム側の活動(ビジネスを行う上での事前の調査、例えば、市場分析)とし、販売活動とマーケティング活動が統合され、バランスの取れた顧客対応組織が顧客に対して、製品やサービスを通じて価値を提供できるとしている。販売活動の割合が大きすぎると短期的な志向となり、長期的な志向を持つことができない。一方でマーケティング活動の割合が大きすぎると顕在的な需要にとらわれ、潜在的な需要への対応が困難になるということである。

営業という言葉は日本独自のものであり、欧米企業における販売組織と日本企業における営業組織の活動は異なるものだという指摘はあるが、欧米企業においても日本企業の営業組織と同様な顧客対応組織が存在する。例えば、米国ヒューレット・パッカード社は営業担当者のことをセールス・エンジニアと呼び、顧客対応組織を組織化していた。そして、その顧客対応組織を、販売だけではなく、顧客の問題を見つけることや顧客からのフィードバックや真の顧客ニーズを突き止める窓口としても機能させていた(Packard, 1996)。つまり、欧米においても営業という概念にあてはまる活動は行われており、販売だけではなくマーケティング機能をも含んだ役割が顧客対応組織に

与えられているということである。そこで本稿では、営業とは販売機能、マーケティング機能を有した顧客対応の役割であると定義し、その役割を担当する人材を営業担当者、その役割を担当する組織を営業組織と定義する¹¹⁾。また、これらの先行研究からは、販売機能とマーケティング機能が統合されバランスの取れた営業組織が潜在的ニーズの獲得主体となることが見えてくる。

では、営業組織が潜在的ニーズを獲得するプロセスとはどのようなものなのであろうか。顧客とのインタラクションによって潜在的ニーズが顕在化されると考えれば、営業研究の分野では、顧客とのインタラクションについて、営業活動の類型、営業関係論によって研究がなされてきた。営業活動の類型とは、顧客と営業担当者の認知に着目した研究であり、営業関係論とは、顧客と営業担当者間の関係と成果に着目した研究である。

嶋口(1997b)は、マーケティングマネジメントにおけるパラダイムの変遷に依拠して営業の類型化を試みている¹²⁾。マーケティングマネジメントのパラダイムとは、刺激・反応パラダイム、交換パラダイム、関係性パラダイムであり、刺激・反応パラダイムは、企業が顧客に対して購買機を刺激することで購買反応を引き出そうとするものであり、交換パラダイムは、売り手と買い手がそれぞれの資産を相互同意にもとづいて交換することで相互の資産価値を高めようとするものであり、関係性パラダイムは、売り手と買い手の長期的な関係性から行動規範を作ろうとするものである(嶋口, 1997a; 嶋口・石井, 1995)。嶋口(1997b)は、このようなマーケティングマネジメントのパラダイムに依拠し、刺激・反応パラダイムは行動重視型営業、交換パラダイムは提案型営業や顧客奉仕型営業、関係性パラダイムはワークショップ型営業と類型化した上で、顧客のニーズ状況と売り手の解決状況によって適合する営業類型があると指摘している。買い手のニーズ状況が既知で売り手の解決状況も既知の場合、販売の刺激とその反応は線形な関係であるために、マンパワーとして営業が行動することで購買行動を引き起こす行動重視型営業が有効だとしている。次に、買い手のニーズ状況が未知で売り手の解決状況が既知の場合、売り手は解決状況を把握しているために、営業はその解決法を効果的に提案することが有効だとしている。そして、買い手のニーズ状況が既知で売り手の解決状況が未知の場合、売り手は解決状況を持ち合わせていないために買い手にニーズを教えてもらう必要がある。そのような状況の場合、営業が顧客を研究することでニーズを発見し適応・奉仕する奉仕型営業が有効だとしている。買い手ニーズが未知で売り手の解決状況も未知の場合、営業担当者が信頼関係に基づき、ニーズや問題を顧客と共に考え、双方が納得のいくような問題解決を模索するワークショップ型営業が有効だとしている。清水(2008)は嶋口(1997b)の議論に依拠し、ワークショップ型営業とは、買い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だとしている。そして、買い手のニーズを明確にするためには顧客との対話を蓄積することで信頼関係を醸成し、長期間の信頼関係を土台にした顧客との二人三脚の活動が重要だとしている。

買い手ニーズも売り手の解決状況も未知のケースが本稿で議論している潜在的ニーズに該当すると考えられるため、営業組織が潜在的ニーズを顕在化させるためには、ワークショップ型の営業活動が求められそうである。しかし、これらの議論においては、信頼があることで対話が進み、顧客

と営業担当者のインタラクションによってニーズが明確化されるという前提がおかれているが、どのようにすれば信頼関係が築けるのか、なぜ信頼があれば対話が進むのか、については必ずしも明確ではない。

営業の信頼に関してはいくつかの議論が存在する。田村（1996；1999）によれば、信頼が高まれば、顧客マインドの変化が自然と入ってくるようになり、その情報をベースに顧客に高価な製品を進めたり、追加的な製品の購入を進めたりすることができるようになるとし、信頼を獲得するには長期にわたって顧客の便利屋に徹することが営業信頼を強固にする鍵だと指摘している。崔（1997）は、信頼とは時間の関数であり、営業担当者の人間味あふれる活動によって信頼は構築されるとし、信頼があることで協調が進み、顧客ニーズと製品を結びつけることができると指摘している。金（1997）は、営業担当者と顧客の間に信頼があることで対話が促進し新しい価値が創造されると指摘している。崔（1997）と金（1997）の議論を総合するものとして細井・松尾（2004）がある。細井・松尾（2004）は、関係構築によって営業担当者と顧客の間で相互の信頼が生まれると、その関係構築過程で物事の意味解釈が共通化されることによって共創が可能になると指摘している。

これらの先行研究で用いられている信頼という概念は必ずしも同一ではないかもしれない¹³⁾。しかし、その議論の背景には、信頼があれば取引費用が低くなり、顧客とのコミュニケーションが活発になるといった取引コスト論的な考え方が存在するようと思われる¹⁴⁾。しかしながら、信頼があるからと言って自動的に対話が進むとは考え難い。対話は議論や会話とは異なり、弁証法的なコミュニケーションであるために、信頼があるだけでは対話は促進しない可能性が高い¹⁵⁾。また、信頼を獲得するには便利屋に徹する必要があるという指摘や信頼は時間の関数だという指摘があるが、長い時間、便利屋に徹しても便利屋で留まる可能性も否定はできない。信頼が生まれる背景には何らかの要因が隠れている可能性がある。また、これらの先行研究においては分析の視点が営業担当者個人におかれているが、顧客の潜在的ニーズは様々な情報のつながりによって成り立っている複雑な情報であるために、営業担当者だけに任せては潜在的ニーズの獲得は困難な可能性がある。

Ashby（1956）によれば、多様性のみが多様性を破壊できるとし、複雑多様な環境に適合するためには同程度の多様性を持った組織が環境に対応する必要があるとしている。また、Page（2008）は、複雑な問題への対処に多様性が有効であることを指摘している。

これらの先行研究が示しているのは、複雑な情報を構成している多様性に対処するためには、多様性に対処できるだけの多様性を持つ組織が重要になるということである。つまり、潜在的ニーズを獲得するためには、多様な情報を持つ組織による組織的対応が求められるということである。

4 分析視点

本稿に関連する3つの研究分野における先行研究を概観し、その課題を整理した。先行研究から指摘できることは、次の3点である。

まず第1に、顧客の潜在的ニーズ獲得に関する研究からは、潜在的ニーズは顧客に粘着しており、顧客と共同の場を持ち、顧客を深く学習することによって潜在的ニーズが獲得できるというものの、

誰が共同の場を持つのか、どうしたら共同の場が持てるのか、そこにはどのようなプロセスが存在するのかについては議論の余地がある。

第2に、情報の粘着性に関する研究からは、粘着性の高い情報は移転が困難であるために、ニーズに関する情報は顧客が、技術に関する情報は企業が主体となって解決するとしているが、ニーズ情報、技術情報ともに粘着性が高い環境下では共同でのニーズ探索を必要とする可能性がある。しかし、情報の粘着性の議論においては、共同でのニーズ探索プロセスについては検討が十分になされていない。

第3に、営業研究からは、営業担当者の信頼を基盤にした顧客と営業担当者の対話によって潜在的ニーズが顕在化されるというもの、どうしたら信頼が獲得できるのか、なぜ信頼が対話を促進するのか、そのプロセスについて課題を有している。また、営業担当者が潜在的ニーズ獲得主体として検討されているが、潜在的ニーズを多様な情報から構成されているものととらえれば、組織的なアプローチを必要とするが、そのプロセスについては十分な検討がなされていない。

本稿では、以上の先行研究の課題を鑑み、潜在的ニーズ獲得主体として営業組織を分析対象とし、以下2つの視点で分析を行う。① どのようなプロセスで顧客の潜在的ニーズは顕在化されるのか。② 顧客の潜在的ニーズを顕在化するためには何が大切な要件か。

Ⅲ 研究方法

1 研究対象

上述の議論に基づいて事例研究を行う。営業組織は顧客と企業を結ぶ境界連結組織であり、ニーズ獲得主体としての役割を持つと考えられる。顧客との信頼を基盤とした対話によって潜在的ニーズが顕在化されるという指摘はあるが、そのメカニズムや全体のプロセスは必ずしも明らかにされていない。そこで本稿では、営業組織による潜在的ニーズ獲得プロセスを明らかにするため、生産財企業である外資系精密機器メーカー A 社（以下、A 社）の事例を分析する。

生産財は取引主体及び取引財の特性から、技術情報とニーズ情報の粘着性が高い市場だと考えられる。そのため、営業組織のダイナミズムを考察するには適していると考えた。また、A 社を研究対象に選んだ理由は、同社が、成熟化された市場の中でも多くの製品群でトップシェアであり、営業組織が主体となってニーズ探索・実現に成功しているからである。圧倒的な差別化を実現することが困難な成熟市場において、営業組織が主体となって顧客ニーズを具現化し、競合他社との差別化を実現している A 社を分析することで、営業組織が潜在的ニーズを獲得するための諸条件を解明する手がかりが得られると考えた。

2 データ収集方法

本事例における主な情報源は、A 社の営業組織に所属する技術営業 2 人、営業担当者 2 人、事業部に所属するマーケティング 1 人の計 5 名のインタビューデータである。営業活動のうち、ニ

ズ獲得活動に焦点を合わせ、以下の点について半構造化されたインタビューを行った。営業活動のプロセス、営業組織内のコミュニケーションと営業組織と開発組織の間のコミュニケーション、顧客とのコミュニケーションである。インタビューは2016年12月、2017年1月、2月に、A社で実施した。

3 分析方法

本稿は、先行研究の少ない分野における探索的研究の色合いが強いため、事例分析が望ましいと考えられる¹⁶⁾。

事例分析を進めるにあたっては、Yin (1994) の、三角測量手法の考え方に基づいて雑誌記事、生産財において営業担当者の経験を有する人物、営業組織のマネジメント経験を有する人物、営業担当者と密なコミュニケーション経験を有する人物による確認を行うことによって結果の妥当性を確認した¹⁷⁾。

事例研究における分析の視点は、上述の先行研究分析の議論から、以下の2つとした。① どのようなプロセスで顧客の潜在的ニーズは顕在化されるのか。② 顧客の潜在的ニーズを顕在化するためには何が大切な要件か。

IV 事例研究

1 A社の概要

A社は、精密機器を販売・サポート・開発する米国系の外資企業である。日本における従業員数は約600人であり、営業組織に所属する従業員は約200人である。残りの400人は間接部門やサービス部門、事業部（開発部、マーケティング部）に所属している。営業組織は営業部、技術営業部、フィールドマーケティング部から構成されており、人数構成は営業部が約80名、技術営業部が約80名、フィールドマーケティング部が約40名となっている。A社の顧客は大手電機メーカーや半導体、通信機器メーカーであり、技術者を主な顧客とした生産財の領域でビジネスを行っている。業界では珍しく、理系の大学・大学院を卒業・修了した人材で営業組織を構築している。営業組織への投資も活発に行われており、営業系のトレーニングだけでなく、開発組織による技術系のトレーニングも行われている。営業部は顧客を定期的に訪問し、顧客の置かれているビジネスや技術環境を把握した上で、新規引き合いの創出や既存引き合いの状況確認などを行うことが主な業務となる¹⁸⁾。技術営業部は技術的な差別化を行うための組織であり、顕在化されている引き合いに対する技術的なサポートを営業や顧客に対して行ったり、既存製品の足りない部分を補うためのソフトウェアの開発やハードウェアの開発を関係会社と協力して行ったりするのが主な業務となる¹⁹⁾。フィールドマーケティング部は、事業部側のマーケティング組織との窓口となり、営業部に対して製品のトレーニングを行ったり、新規引き合いを創出するための広告やプレスイベント、展示会などを行ったりするのが主な業務となる。営業部、技術営業部、フィールドマーケティング部ともに

市場毎に各課が配置されている。技術営業部及びフィールドマーケティング部の各課では、製品毎に担当者が配置されている。A社の置かれている市場環境は長らく安定的なものであった。しかしながら、顧客である電機メーカーや半導体メーカー、通信機器メーカーの環境が安定的なものから変化の激しい不確実なものへとシフトしているために、A社の置かれている環境も変化の激しい不確実な環境へと移行しつつある。製品群は業界トップのラインナップを保持している。その市場シェアは製品群によって異なるが、多くの製品群で業界トップのシェアを有している。しかしながら、近年は特定の製品、市場に特化してビジネスを展開している競合他社の追随を受け、市場シェアが低下しつつある。精密機器製品に使われる技術は高度なものが多く、競合他社による模倣は困難なケースが多い。加えて、顧客自身でカスタマイズできるようなものでもない。

2 A社の標準的な製品開発プロセスと営業プロセス

A社の標準的な製品開発プロセスはプロダクトアウト型であり、事業部側のマーケティング組織がニーズの調査及び製品仕様の定義を行い、研究組織が要素技術開発、開発組織が製品開発を行うプロセスをとっている。このプロセスにおいては顕在的な顧客ニーズの調査、競合他社とのベンチマーキングが製品仕様決定のベースとなっている。製品開発における顧客の役割は必ずしも大きくない。特定の大手顧客に対しては、事業部側が策定した製品開発のロードマップを共有し、顕在化されたニーズを元にした議論や、開発途中の製品を顧客に見せて製品の魅力を訴求することはあっても、顧客を長期に観察してニーズを探ったり、開発途中の製品を顧客に貸し出し、顧客環境の中でどのような機能・性能が足りていないのかを把握したりするような潜在的ニーズを表出化する活動は行われていない。このような製品開発プロセスを得て出来上がった製品を営業組織が商材として顧客に販売していく。そのプロセスは以下のようにまとめることができる。事業部側のマーケティングが策定したマーケティング戦略を元に、フィールドマーケティング部が各顧客セグメントに合わせてプロモーション戦略を策定する。各セグメントに対する製品のFAB——特徴 (Feature)、優位性 (Advantage)、価値 (Benefit) ——をまとめ、広告やPR、展示会、ダイレクトメールなどによる施策を実施し、市場に対する認知度を上げる。既存顧客に対するアプローチは、営業及び技術営業にFABのトレーニングを行うことで人的販売能力を向上させることで対応する。営業課及び技術営業課に所属する担当者は、FABを元に各顧客に対して製品の提案を行う。当然ながら顧客の反応は様々であり、その反応はフィールドマーケティング部に報告され分析がなされる。加えて、顧客反応に関する情報は営業部内で共有が行われる。これらの活動が製品のFABを洗練されたものとしていき、現場の声を吸い上げながらセールストークの幅を広げている。

3 営業組織内にビジネスデベロップメント (BD) 課の発足

A社で行われた次世代幹部候補生向けのトレーニングに、A社が市場から成果をえるためのビジネスプランを考えるというものがあった。いくつかの案の中に、「顧客に着目し、顧客視点でのビジネスシステムを実現することが成長の源泉になりうるのではないか。それを実現するためには

事業部発ではなく、顧客及び顧客を支える営業組織が始点となるビジネスシステムを作る必要があるのではないか」という案があった。この提案の概要は以下のようなものであった。

顧客はA社に対して、製品も営業組織の人材も技術的には優れているという認識を持っているが、その製品も人材もその発想はプロダクトアウト的であり融通がきかないと感じている。顧客はA社のことをベンダーとしては認めているが、ビジネスパートナーとしては認識していない。顧客はA社に話していない、話せないニーズを抱えている²⁰⁾。ビジネスパートナーとして顧客から認められることができれば顧客ニーズ獲得が容易となり、A社のビジネスは拡大できる。このような仮定のもと、営業組織の営業スタイルをプッシュ型からプル型に変更する営業組織内のビジネスプロセス変革の提案であった。営業組織によってどのように製品を説得的に販売していくのかという視点から、どうしたら営業組織が顧客に選ばれるのかという視点への変換提案である。その変換を実現するためには営業組織の思考の主語を自社から顧客に置き換える必要がある。そのために、特定の顧客に専任の技術営業及び電話サポートを配置し、A社の全製品を知ってもらう、理解してもらう、使ってもらう、使い続けてもらう、というループを回し続けるプロセスが提案された。ループを回すために標準製品では実現できないことがあるのであれば、パートナー企業と連携してソリューションを提案していくという案もその提案には取り入れられていた。顧客の選定においては、自社にとって重要な売り上げをもたらさう顧客が選定された。

この案はA社のマネジメントによって採用され、実際に運用が開始された。しかし、既存システムを完全に棄却することはできないために、技術営業部の中にビジネスデベロップメント課（以下、BD課）というグループを新設し、既存の枠組みとは分けてオペレーションを行うことになった。

4 BD課の活動

BD課のミッションは、第1に顧客への浸透であり、第2に浸透の結果として引き合いを創出し、その引き合いを案件化し受注することであった。顧客への浸透方法に関しては明確な方法論があったわけではなく、顧客の環境によっても異なるはずなので、その方法論は各技術営業に任されていた。一般的な技術営業の管理項目は受注貢献の数であったが、BD課の技術営業の管理項目は、どれだけ顧客から新しいニーズを聞き出せたのか、その結果として引き合いをどの程度創出できたのかであった。

BD課が発足して半年もすると、顧客への浸透に成功する技術営業、浸透できない技術営業の2つのグループに別れ始めていた。成功していた技術営業は営業とセットで顧客を訪問していた。ただセットで訪問していたわけではなく、顧客を営業的視点、技術的視点、市場的視点で多角的にとらえた上で顧客ニーズを想像し、その仮想ニーズに対して提案するという活動を繰り返していた。例えば、顧客が製品開発において参照している規格が変わりそうであれば、その変化が顧客の製品開発のあり方をどのように変えるのかを考察したり、顧客の顧客が進もうとしている方向を入手し、その方向性が顧客の製品開発にどのような影響を与えるのかを考察したりすることで顧客との対話

の準備をしていた。加えて、商談の場で相互にコミュニケーションのクロスチェックを行っていた。一方が顧客と話している最中に、もう一方は、そのやり取りをモニターし、必要に応じてそのコミュニケーションに対して補足、翻訳を行っていた。一方、成功しない技術営業は単独で顧客訪問し、顧客と技術談義はするものの、そのコミュニケーションは一方的であり、顧客の懐に入り込むような状況までには踏み込めずにいた。成功した技術営業と成功しなかった技術営業との両者は、時間の使い方にも違いがあった。成功していた技術営業は週に半分は顧客先に出入りし、残りの半分は自社で他の営業担当者や技術営業とコミュニケーションを取っていた。一方で、成功しなかった技術営業は、営業担当者と同じように日中は客先に出入りし、自社内でのコミュニケーションは希薄であった。

成功した技術営業が当初から成功していたわけではない。愚直に担当顧客全てに対して活動を繰り返し行った結果、徐々に顧客の方から自身の把握している顕在化されたニーズを語り出すようになり、それらのニーズに対応することでさらなるニーズへの対応という連鎖が生まれていた。この時の状況をインタビューに応じた技術営業は下記のようにコメントしていた。

顧客の方から色々とお話をしてくれるようになるまでは時間がとにかくかかりました。初めは何をお話ししても業者はこちらの聞きたいことだけを説明すればいい。と厳しいお言葉をいただくことが多かったのですが、顧客の方から色々とお話いただけるような段階まで到達すると、やっと顧客に認められたという気持ちになりました。

顕在ニーズへの対応が連鎖することで、顧客の方から自身の潜在的ニーズの源泉となる仕事内容の不満であるとか、実験ベンチを最適化するためにはどうすればいいのか、といった顧客の課題を、こちらから尋ねることなく入手できるようになっていた。その時の状況を技術営業は以下のようにコメントしている。

一人で営業していても限界がありますね。営業担当者と技術営業が商談の場で漫才でもしているような掛け合いができるようになると顧客も心を開きますし、そういった関係であれば、顧客の競合に当たる情報や顧客の顧客だと思われる企業の情報とかも問題にならない範囲でリークできるようになるので、違う視点で色々とお話できるようになるとこっちのものですよね。

そして、その課題を顧客と共同で解決していくことで、顧客も気がついていなかった潜在的ニーズが表出化され、そのニーズに対応することでさらなる取り組みが生まれるループが発生していた。この時の状況をインタビューに応じた技術営業は下記のようにコメントしていた。

顧客関係が良好になると、商談前に行う営業担当者とのミーティングも滑らかになってくるんですよ、前回の商談の感じだと、今日は、あの辺探してみると当たるんじゃないの、今回はそこ

的に合わせて商談してみようか、という話をしていると、だんだん当たるようになるんですね。顧客とも同期が取れるような感じですね。

BD 課の全体ではないが部分的には成果をあげることに成功し、売り上げ向上に貢献していた。単に標準製品の売り上げに貢献するだけでなく、パートナー企業と協調して作り上げるカスタムハードウェアやカスタムソフトウェアの売り上げも増えていった。とくにカスタム品のプロトタイプングは顧客のニーズを掘り出すためには有効であった。多くの場合、カスタム品は最低限の仕様で納品され、顧客環境で使われることで新たなニーズへの対応、改修作業や追加のカスタム品の提案などにつながるが多かった。

5 BD 課における意図せざる効果

顧客ニーズに対応する過程においては、標準製品では実現が困難な要求、顧客の価格要求が製品価格と合わないなどの問題が多々発生していた。成功していた技術営業は事業部側のマーケティングや開発にコンタクトし、顧客ニーズや市場状況をインプットしていた。ただし、この時点では事業部側から何かアクションがあるようなことはなかった。

既存製品では対応できず、事業部側による対応も期待できないような製品に関しては、パートナー企業との連携で既存製品を拡張し、カスタム製品化していた。その成果も事業部側にインプットしていた。具体的には、拡張したカスタム製品の特徴や特性、使用法などである。そのような活動を行っていた過程で、他の地域の営業組織から事業部側に問い合わせがあり、BD 課でセットアップしたカスタム品が標準品となり日本のみならず世界で販売されるようになった。

カスタム品から標準品になる過程で製品の技術的な品質（例えば、仕様や安定性、性能など）は向上しており、営業組織による顧客ニーズの獲得を出発点に、開発組織による技術シーズを付加する製品開発プロセスが新しく誕生した。

V 議 論

A 社の事例研究から、その特徴及び上述した分析視点に基づいた考察を行う。まず A 社の BD 課の活動の特徴を分析する。A 社が置かれた環境は、製品を出せば売れるという市場ではなくニーズ探索を必要としていた。A 社では、ニーズ探索には技術系のバックグラウンドを持った人材を専任で配置し、営業組織による組織的取り組みを行っていた。また、営業組織と開発組織による組織間連携が行われていた。

A 社がニーズ探索専門の営業担当者（技術営業）を配置しているのは、Lawrence and Lorsch (1967) の、「分化 (differentiation)」という概念からその妥当性を説明できる²¹⁾。組織は置かれている環境によってその組織志向に違いが生じる。例えば時間感覚が志向性の違いである。通常の営業組織は顧客や競合、社内からのプレッシャーを受けているので短期的になりやすい。このような志

向の下で営業組織がニーズ探索をしようと思っても、ニーズを見落とすか、価値の低いニーズしか獲得することができない。したがって、日常の販売に対する責任とニーズを探索する責任は分けた方が効果的に機能することは妥当だと考えられる。ただし、販売とニーズ探索を完全に分けてしまうのは得策ではない。顧客ニーズが販売に紐づいたものであった場合、その文脈の中でのニーズ探索が必要になる可能性がある。A社の事例では、販売という行為の中にニーズ探索が統合されていた。異なる組織によって販売とニーズ探索が行われた場合、志向性の違いから、販売とニーズ探索を統合することが困難になる。販売とニーズ探索の責任は分けるとしても、その行為は統合されている方が効果を発揮する可能性がある。

A社の営業組織では、ニーズ探索専任の技術営業と通常の営業担当者によって販売機能・マーケティング機能・技術機能が実現されていた。通常の営業担当者は販売を主としてマーケティング活動も兼ね、技術営業は主にマーケティングと技術活動を主としていた。また、通常の営業担当者と技術営業の間で顧客への対応の仕方に関して対話が行われていた。顧客と常に接するインターフェイスという役割を共に持ちつつも、その機能が異なっていたために、対話が促進されたと考えられる。対話は異なる視点による共通の問題認識によってなされると考えれば、共通項が全くない状態では対話は起こりにくく議論になってしまし、共通項がありすぎると同一視点となり対話は起こらない。

BD課のミッションは顧客への浸透であり、浸透した結果として引き合いを創出し、創出した引き合いを案件化し受注することであった。このミッションはBD課の各技術営業には伝わっていたが、技術営業間で成果のばらつきが生じていた。これは、具体的な活動に関しては各技術営業に任されており、マネジメントの関与が少なかったことがその原因だと考えられる。成功していた技術営業は組織目的を達成するために、積極的に営業担当者を巻き込んだ活動を試みていた。一方で、成果の上がない技術営業は一人で活動しており、組織的な活動は行っていなかった。マネジメントに、複数の人による協働で目的を成し遂げるという発想があれば、組織の目的に個人の貢献意欲を結びつけるようなコミュニケーションが加速し、組織的な活動を標準的なプロセスとして実現できた可能性がある²²⁾。

A社の営業組織は、開発組織との接点を有していた。技術営業と開発組織がトレーニングなどで交流する場があったために、水平関係の構築が可能だったと考えられる。営業組織と事業部（開発組織）間の連携という点においては、営業組織が顧客ニーズをプロトタイプという形で具現化した後に連携が行われるようになった。情報に意味が付与されていないと人はその情報を理解できないと考えると、プロトタイプという形が開発組織に意味を付与し、プロトタイプを介した対話が促進された可能性がある。

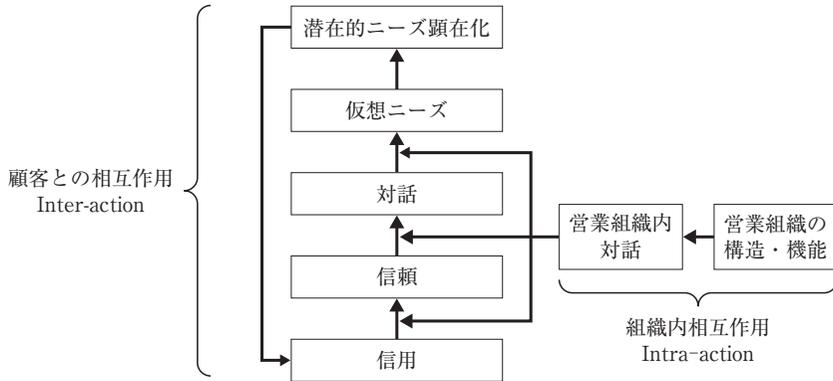
A社における営業人材は、通常の営業担当者も技術営業も技術系のバックグラウンドを有していた。Cohen and Levinthal (1990) は、移転される情報の利用を容易にする事前知識を受け手が持っていないと情報は移転されないと指摘している。自社の技術と顧客の技術やニーズを理解するためには、技術関係の知識を有していることは必須条件のように思われる。ただし、技術知識を有

しているだけでは顧客の情報を十分に理解することはできない。なぜならば、顧客の情報は技術だけではないからである。技術知識という共通基盤を持ちつつ、販売機能・マーケティング機能に関する知識を持つことで顧客の深い理解が可能になる。能力も時間も無限にあるのであれば、販売・マーケティング・技術機能を有した人材、例えば開発担当者が開発を進めながら市場動向や顧客について深く学習することで潜在的ニーズを獲得することができるのかもしれない。しかしながら、リソースは限られているために一人で全てを行うことは現実的ではないし、複雑多様な情報への対処は個人より組織での対応が適している。顧客と企業を結ぶという役割を持ち、複数機能を有する営業組織が潜在的ニーズの獲得に取り組むことが、潜在的ニーズの獲得には重要となる。また、上述の技術営業の配置、複数機能を有した営業組織による潜在的ニーズへの取り組みは、情報の粘着性を生じさせる要因の1つである情報の受け手の吸収能力の欠如（Szulanski, 1996）への対応策としてとらえることができる。

次にA社の事例を、上述した分析視点によって検証する。まず、顧客の潜在的ニーズはどのようなプロセスで顕在化されたのであろうか。事例では、顧客が言葉にすることができる顕在的ニーズであっても営業組織がそのニーズを獲得するまでに時間を要していた。顧客の要求に答え続けることによって初めて営業組織は顧客との双方向のコミュニケーションが行えるようになっていたのである。このことは、ビジネスの環境下では能力に対しての確認作業が必要になることを示唆している。顧客は、企業という看板を背負っていたとしても素性の分からない営業組織や営業担当者を簡単には信頼しない。営業組織や営業担当者の能力を顧客が信用することができなければ、自身の顕在的な問題であっても相手に伝えることはない。相手を信頼するというプロセスの前には、相手を信用するというプロセスが必要になると考えられる。営業組織の能力が顧客に認められることで顕在ニーズを獲得できるようになり、それを連鎖させることで信用を信頼へと昇華することが可能となるのである。営業組織が信用を信頼に昇華させるためには、コミュニケーションの量的側面だけでなく、質的側面をも高める必要がある。上述のとおり、人のリソースには限界があるために質と量を同時に極大化するには組織的な取り組みが必要となる。単に組織的に分業がなされていればいいわけではない。分業が機能するためには営業組織内の相互作用を必要とする。A社の事例では、商談の場において、営業担当者と技術営業担当者が顧客に接する際に、一方が顧客とコミュニケーションしている際に、もう一方はそのコミュニケーションをモニターしながら、必要に応じて補足、翻訳を行っていた。補足、翻訳を行うためには、両者の間で相互の深い理解が必要となる。日常の対話が相互の深い理解を可能にすると考えられる。

次に、営業組織による顕在的ニーズへの対応から顧客の潜在的ニーズ顕在化のプロセスだが、A社の事例では、営業組織は顧客の顕在的ニーズにただ対応するのではなく、顕在的ニーズに対応しつつ仮想ニーズを顧客に投げかけていた²³⁾。仮想ニーズは営業組織内の対話によって生み出されたものであり、対話のきっかけとなる情報は、顧客の顧客にあたる企業の動向や顧客の競合にあたる企業の動向、市場動向などであった。そして、この仮想ニーズは顧客の内省をうながす足場としての役割を果たしていた。仮想ニーズは顧客自身のセルフチェックにつながり、そのセルフチェッ

図 1 営業組織における潜在的ニーズ獲得の論理



(出所) 著者作成。

クが顧客の問題の焦点化につながって、潜在的ニーズが顕在化されたと考えられる。また、上述の顧客と営業組織の間における信頼の醸成、仮想ニーズをベースとした顧客と営業組織の対話は、情報の粘着性を生じさせる要因である、情報の送り手と受け手の関係性及び情報の因果曖昧性 (Szulanski, 1996) への対応策としてとらえることができる。

従来の研究では、ニーズ情報に起因する問題は顧客が解決することが前提に置かれていた (von Hippel, 1994 ; 小川, 2012)。本稿の分析は、Szulanski (1996) で議論されている情報の粘着性を生じさせる大きな要因 (情報の受け手の吸収能力欠如, 情報の因果曖昧性, 情報の送り手と受け手の関係性) に対する取り組みを企業が行うことによって、ニーズ情報に起因する問題に対して顧客と企業が共同で取り組めるようになることを示している。

顧客の潜在的ニーズを顕在化させるためには何が大切な要件であったか。顧客の潜在的ニーズを顕在化させるためには、顧客と対話できる関係性を営業組織が構築すること、顧客に対して対話をうながす仮想ニーズを営業組織が創造できること、この2つを効果的に行うことが重要であり、これらを行うための営業組織内対話が大切な要件だと考えられる。対話という行為に着目して抽象化すれば、営業組織内の対話が活発であればあるほど顧客と営業組織間の対話が活発になるということである。

ではなぜ、営業組織内の対話が活発になればなるほど顧客と営業組織間の対話が活発になるのであろうか。上述の通り、対話は異なる視点に基づく共通の問題認識によってなされるものであるから、共通項が全くない状態では対話は起こらない。顧客と営業組織は環境の異なる組織に各々所属している。何もしなければ顧客と営業組織の間に共通項が生まれることはない。そのため、顧客と営業組織との間の共通項を作り出すことが対話を促進する上では重要となる。顧客と営業組織との共通項を作り出すためには、営業組織が顧客の置かれている環境を深く学習する必要がある。顧客が置かれている環境とは、顧客の意思決定に影響を与えるタスク環境であり、技術や市場、顧客内パワーなどである。タスク環境は明確な答えがある学習対象ではないために、個人の学習では限界がある。このような環境下における学習では、個人の考えを整理し、他者の目による考えのブラッ

シュアアップを経て学習が進むことになる。つまり、多様な視点による組織的対話が求められるのである。営業組織内の対話が活発であればあるほど顧客と営業組織間の対話が活発になるという論理の背後には、このようなメカニズムが存在すると考えられる。

以上の議論から、営業組織が顧客の潜在的ニーズを顕在化させるためには、「信用」、「信頼」、「対話」、「仮想ニーズ」、「潜在的ニーズ顕在化」というプロセスが存在し、そのプロセスを駆動させるための、「営業組織内対話」、「営業組織内対話を可能とする多様な視点」が営業組織に実装されていることが重要だと考えられる。図1に営業組織における潜在的ニーズ獲得の論理を示す。

ただし、本議論は単一事例による考察であるために、これらの概念とその関係性はあくまでも仮説の域を出ない。今後、複数の事例研究による論理の精緻化が必要だと考えられる。

VI 発見事項と課題

本稿の目的は、生産財営業組織における顧客の潜在的ニーズ獲得プロセスを検討するものであり、顧客の潜在的ニーズはどのようにすれば顕在化されるのか、潜在的ニーズを顕在化させるための必要な要件とは何か、を明らかにすることである。先行研究の知見から仮説分析のための視点を導出し、事例研究によって仮説の検討を行った。事例研究から以下のことが発見された。顧客の潜在的ニーズを顕在化させるプロセスとは、営業組織の能力を顧客に認知させることで生まれる信用、営業組織の信用を基盤とした顧客の顕在的ニーズへの対応を通じて構築される信頼、営業組織によって創造される仮想ニーズをベースとした顧客と営業組織の間における対話、であると考えられる。また、各プロセスを駆動させるメカニズムとして、営業組織内対話の重要性を事例から考察した。信用から信頼へと顧客との関係性を昇華させ、信頼を基盤とした顧客との対話を行うまでのプロセスは顕在的ニーズへの対応であり、顧客との対話から潜在的ニーズを獲得するためには、仮想ニーズを顧客に投げかける必要がある。闇雲に顧客とコミュニケーションを行っても、干草の中から針を探すようなものとなり、顕在的ニーズへの対応だけで終わってしまう。営業組織が仮想ニーズを作り出すためには、営業組織内の多様な視点、複数の顧客情報に基づいた営業組織内対話が必要となる。営業組織内で対話が促進するような組織的仕組みを実装することができれば、顧客と営業組織間の対話を加速させることができるのである。

市場が不確実な環境下では従来のマーケティングは機能しにくい。このような環境下では顧客の潜在的ニーズを実現することが市場から成果を得るためには重要となり、そのためには、顧客と企業を結ぶインターフェイスの役割や機能を適切に設計する必要がある。顧客と企業を結ぶインターフェイスは、日々顧客と接している営業組織が担うことになる。営業組織には多様な情報が流れ込んでいる。営業組織がその情報を有益に使うならば、換言すれば、営業組織が顧客と企業を接続するインターフェイスとしての役割を果たすためには、営業組織は多様な視点をもつことができる複数の機能を有している必要がある。営業組織がそのような機能を有し、適切なマネジメントの仕組みが営業組織に埋め込まれていれば、営業組織内の対話が促進され、その営業組織内対話

が顧客との対話を促進するようになる。営業組織内対話が顧客と営業組織間の対話を誘起することで潜在的ニーズの顕在化が引き起こされるのである。

営業組織は製品を販売する販売機能（社内外への情報伝達や各種調整機能）としてのみ認識されているケースが多い。そのような機能だけであれば営業組織は情報技術の発展によって代替される可能性が高い。しかしながら、営業組織は企業と顧客の間のインターフェイスであり、自社の技術シーズと顧客のニーズを総合する主体としての役割を有している²⁴⁾。換言すれば、営業組織はイノベーション活動の主体としての役割を持つのである。そのような認識を持って営業組織に対して十分な投資（例えば、ローテーションや知識獲得機会の提供）を行うことができれば、製品開発から成果を得る可能性が高まりそうである。

本稿の調査対象は1社だけであり、複数事例による論理の精緻化が今後必要だと考えられる。しかしながら、営業組織に所属する営業行為者の意図や行動の詳細を解釈することで、潜在的ニーズ獲得プロセスを解明できたことは意義のあることだと考えている²⁵⁾。本稿では、営業組織がニーズを獲得する点のみに焦点を合わせている。今後の研究においては、組織関連携に関する先行研究の知見を活用し、営業組織が獲得したニーズが実現されるプロセス全体の論理を検討する予定である。

注

- 1) 伊丹（2009；2012）は、顧客と企業の両方に認知されているニーズを顕在的ニーズ、顧客は需要を認識しているが企業が認識していないニーズを潜在的ニーズ、顧客も企業も需要を認識していないニーズを未知ニーズと定義している。延岡（2006）は、顧客が明示的に表現できるニーズを顕在的ニーズ、顧客もまだ気がついていない、または明確に表現できないニーズを潜在的ニーズと定義している。本稿では、これらの議論を援用し、顕在的ニーズを、顧客が自覚していて企業に対して言葉にすることができるニーズ、潜在的ニーズを、顧客も企業も気がついてないニーズ、顧客は気がついてはいるが抽象的であり企業に対して明示的な言葉にすることができないニーズと定義する。
- 2) 生産財とは、企業が製品を生産する際に必要となる財であり、部品、原材料、機械、設備などがその代表例である。生産財は、消費財と比べて取引規模が大きく、顧客からの派生需要やシステム経済性を有するという側面を持つ。また、取引主体の特性としては、消費財と比べ、少数性、合理性、継続性、相互依存性、組織性を有する（高嶋・南，2006；余田，2013）。そのため、長期的関係をベースにした取引が行われているケースが多く、顧客接点における双方向のダイナミズムが生まれている可能性が高い。
- 3) Simon（1997）によれば、客観的合理性とは、行為主体が、全ての選択肢を認知することができ、その認知された全ての選択肢に対する結果を把握でき、全選択肢の中から最適な一つを選択できる、ことだとしている。しかし、実際の人間は完全な合理性に基づいて最適化行動を行うのではなく、知識の不完全性、予測の困難性、行動範囲の限定性といった限定合理性に基づいて満足化行動を行うものだとしている。
- 4) 住友スリーエムのカスタマーテクニカルセンターでは、接着・接合、フッ素化学などの住友スリーエムの基礎技術や代表的な製品が展示されており、顧客が製品を実際にテストできる部屋を完備

- している（西野，2010）。
- 5) Szulanski (1996) はプラクティスを個人や組織に体化した知識と定義し、ベストプラクティス移転の困難さ（知識移転の粘着性）について論じている。ただし、そこで論じられているプラクティスは情報化されたものが中心であることから、本稿ではベストプラクティスを情報としてとらえている。
 - 6) イノベーションとは顧客の問題解決を意味している。
 - 7) von Hippel (1994) および小川 (2012) では、顧客と企業の間における対話によって顧客ニーズが具現化されるプロセスが提示されているが、顧客が自身のニーズに対して何らかを語れること、ニーズに関する問題は顧客自身が解決すること、が前提に置かれており、潜在的ニーズに対しては十分な考慮がなされていない。そのため、顧客と企業が共同で顧客の潜在的ニーズに対応するプロセスに関しては議論の余地が存在する。
 - 8) 製品開発における顧客の関与という点では、顧客駆動型 (UD)、リードユーザー型 (LU) がある。小川・西川 (2006) によると、UD は、顧客のアイデアを元に企業が製品化の可能性を探り、販売価格や最小ロット数を決め、当該製品がロット数をクリアした場合に製品化が決まる方法であり、LU は企業がリードユーザーの特徴をもつユーザーを探し出し、そのユーザーが直面する問題やそれへの解決法を参考に製品開発を行う方法である。
 - 9) 境界連結者、対境担当者、ゲートキーパーなど、組織間や組織と市場の間に存在する担当者のことを様々な呼称で研究がなされている。組織と組織の境界に位置し活動を行う人材ということで共通している。本稿においては、全て同一なものとしてみなす。
 - 10) McCarthy (1960) によると、4P とは企業がマーケティング活動を行うために必要なマーケティングツールの組み合わせのことであり、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) である。
 - 11) 後の節で事例研究として用いる事例は外資系企業の日本法人における営業組織である。その営業組織の基本的な活動は、日本と日本以外の国では大きな差は存在しない。
 - 12) パラダイムとは認識枠組みであり、マーケティングマネジメントにおけるパラダイムとは、マーケティング実務者・研究者が共有するマーケティングに対する考え方や行動の枠組みである（嶋口，1997a；嶋口・石井，1995；余田，2013）。
 - 13) 山岸 (2010) は、信頼には、「相手の能力に対する期待」と「相手の意図に対する期待」があり、意図に対する期待が本来的な信頼であるとしている。和田 (1998) は、相手の能力に対する期待を認知的信頼とし、相手が裏切らないであろうという期待を感情的信頼としている。本稿では、これらの議論を援用し、信頼 (belief) を一切の条件をつけずに信じる行為とし、実績や成果などの何らかの担保を信じる行為を信用 (credit) と定義する。
 - 14) Williamson (1975) は、取引を行うにあたっては、その取引に必要なコストが最小となるような取引形態が選ばれと指摘している。取引コストには、取引前に必要となる情報の入手・分析・契約コストなどが含まれる事前的コストと契約成立後の取引相手の履行監視や管理のコストである事後的コストが存在する。Benabou (2013) は、安心という概念は、人々が手元にある情報を十分に使わない心理状態を指していると指摘している。相手に対して信頼があるから安心が生まれると考えると、信頼があることで情報の探索が行われなくなることが示唆される。
 - 15) 加藤 (2012) は、共感するもの同士が差異を認め、その差異も含めたコンテキストから双方向

の意味交換を行うことによって新しいコンテキストが創造されるものを対話としている。Tannen (1998) は、議論は両者の意見の相違が争点となる傾向が強く、互いに自分の正当性を主張する二者択一のコミュニケーションになるために、両者の対立が深まるだけで、合意形成する余地はない。と指摘している。弁証法とは、あれかこれか (either or) ではなく、あれもこれも (both and) という対処によって新しい知識を生み出す思考法であり、弁証法的なコミュニケーションが対話と言える (Nonaka & Takeuchi, 1995)。

- 16) 事例分析の手法は探索的な理論形成に適している (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989)。
- 17) IT 市場, 設備市場, 素材市場に所属する人物に確認し, 結果の妥当性を確認した。
- 18) 営業部は販売機能を軸にマーケティング機能も有する。
- 19) 技術営業部は技術的サポートを行う技術機能に加え, マーケティング機能も有する。
- 20) A 社に話していないニーズとは, 顧客自身はニーズに気がついているが抽象的であり A 社に対して明示的な言葉として語れないニーズ, A 社に話せないニーズとは, 顧客自身も気がついていないニーズのことを指す。
- 21) Lawrence & Lorsch (1967) は, 不確実性の高い環境下において有効となる組織は, 分化と統合が同時極大化された組織だとしている。分化とは異なる組織メンバーによる認知面や感情面での志向性の差であり, 統合とは, 組織メンバー間の調整の質である。
- 22) Barnard (1938) は, 組織を複数の人間による意識的に調整された諸活動と諸力の体系と定義し, 組織が生成・存続していくためには, 共通目的, 協働意志, コミュニケーションが必要だと指摘している。Barnard (1938) の組織概念に基づいたマネジメントの実践によって, 組織内対話が促進される可能性が高い。
- 23) 信頼を基盤とした対話は, 関係の継続を前提とした交換プロセスとして考えることができる。関係の継続を前提とした交換プロセスは社会学の概念では贈与交換と呼ばれる。贈与交換は, 送り手が何らかの意味を込めてギフトを贈り, 受け手はそのギフトの内容を全体の状況から読み取る。そして受け手は送り手にフィードバックを送る。というプロセスを含んでいる (Belk, 1979)。仮想ニーズをギフトとして捉えれば, 仮想ニーズの意味は, 送り手である営業組織と受け手である顧客の相互作用過程によって決まるものと考えられることができる。
- 24) 総合とは, 様々な異なる知的要素を結びつけ 1 つの一貫性を持った知識体系を形成することである (野中, 2001)。
- 25) 沼上 (2000) は, 社会現象のメカニズム解明には個別事例研究を用いた行為システムとして社会システムを記述すべきだと述べ, 単一事例でも重要な知見をもたらさうとしている。

参考文献

- 石井淳蔵 (2007) 『マーケティングの神話』岩波書店。
- 伊丹敬之 (2009) 『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理』(第 4 版) 日本経済新聞出版社。
- 井原久光 (2006) 「素材メーカーのマーケティング戦略と教育の重要性—村田製作所に関する事例分析—」『東洋学園大学紀要』第 14 号, 167-188 頁。
- 小川進 (2012) 『イノベーション発生の論理—メーカー主導の開発体制を超えて—』千倉書房。
- 小川進・西川英彦 (2006) 「ユビキタスネット社会における製品開発—ユーザー起動法と開発成果—」

- 『日本商業学会 流通経済』第8巻第3号, 49-64頁。
- 加藤秀俊 (2012) 『人間関係—理解と誤解—』中央公論新社。
- 金頭哲 (1997) 「営業の係理論—関係志向のマーケティングと営業—」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質—伝統と革新の相克』有斐閣。
- 嶋口充輝 (1997a) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 嶋口充輝 (1997b) 「ワークショップ型営業の可能性—関係性時代の営業力強化を求めて—」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質—伝統と革新の相克—』有斐閣。
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995) 『現代マーケティング』(新版) 有斐閣。
- 清水良郎 (2008) 「関係性マーケティングとワークショップ型営業」『名古屋学院大学論集 社会科学編』第44巻第3号, 35-48頁。
- 高嶋克義・南知恵子 (2006) 『生産財マーケティング』有斐閣。
- 田村正紀 (1996) 『マーケティングカー大量集中から機動集中へ—』千倉書房。
- 田村正紀 (1999) 『機動営業力』日本経済新聞社。
- 崔相鐵 (1997) 「営業の信頼理論」石井淳蔵・嶋口充輝編『営業の本質—伝統と革新の相克—』有斐閣。
- 西野和美 (2010) 「クローズド・オープン・イノベーションのすすめ」伊丹敬之・東京理科大学 MOT 研究会編著『技術経営の常識のウソ』日本経済新聞出版社。
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学』白桃書房。
- 野中郁次郎 (2001) 「総合カー知識ベース企業のコア・ケイパビリティ—」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第3号, 18-31頁。
- 延岡健太郎 (2006) 『MOT [技術経営] 入門』日本経済新聞社。
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社。
- 細井謙一・松尾陸 (2004) 「営業」小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略—現代のマーケティング戦略③—』有斐閣。
- 松尾陸 (1998) 「営業組織の文化的特性と業績—競争と協調のマネジメント—」『流通研究』第1巻第1号, 51-65頁。
- 山岸俊男 (2010) 『安心社会から信頼社会へ—日本型システムの行方—』中央公論新社。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣。
- 余田拓郎 (2013) 『BtoB マーケティング』東洋経済新報社。
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図—マーケティング・アズ・コミュニケーション—』有斐閣。
- Ashby, W. R. (1956) *An introduction to cybernetics*, London: Chapman & Hall.
- Barnard, C. I. (1938) *The function of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belk, R. W. (1979) "Gift-giving behavior", in J. Sheth (eds.) *Research in marketing*, vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press.
- Benabou, R. (2013) "Groupthink: collective delusions in organizations and market", *Review of Economic Studies*, 80, 429-462.
- Cohen, W. and D. Levinthal (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

- Eisenhardt, K. M. (1989) "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Hammel, G. and C. K. Prahalad (1991) "Corporate imagination and expeditionary marketing", *Harvard Business Review*, July-August, 81-92.
- Jemison, D. B. (1984) "The importance of boundary spanning roles in strategic decision making", *Journal of Management Studies*, 21, 131-152.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967) "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47.
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: paradox in managing new product", *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- McCarthy, E. J. (1960) *Basic marketing: a managerial approach*, Homewood, IL: Irwin.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The knowledge creating company*, New York, NY: Oxford University Press.
- Packard, D. (1996) *The HP way how Bill Hewlett and I built our company*, New York, NY: Haper Business.
- Page, E. P. (2008) *The difference: how the power of diversity create better groups, firms, schools and societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Polanyi, M. (1966) *Tacit dimension*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organizations*, fourth edition, New York, NY: Free Press.
- Szulanski, G. (1996) "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Tannen, D. (1998) *The argument culture: moving from debate to dialogue*, New York, NY: Random House.
- von Hippel, E. (1994) "Sticky information and the locus of problem solving: implication for innovation", *Management Science*, 40, 429-439.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies*, New York, NY: The Free Press.
- Workman Jr., J. P. (1995) "Engineering's interactions with marketing group in an engineering driven organization", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42, 129-139.
- Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Zoltners, A. A., P. Shina, and S. E. Lorimer (2010) "Aligning sales and marketing to enhance customer value and drive company results", in A. M. Tybout and B. J. Calder (eds.) *Kellogg on marketing*, 2nd edition, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

投 稿 日 : 2017 年 6 月 20 日

掲載決定日 : 2018 年 10 月 1 日

A Logic of Tacit-needs Acquisition for Industrial Products

by Masaki Yamanaka

In this paper, I investigate a tacit needs acquisition process for industrial products by salesforce organization. Considering innovation as a process of combining needs and seeds, the tacit needs acquisition process is valuable for innovation study. Salesforce organization is the interface between customer and company as seller and salesforce organization has a potential that is to acquire customer's tacit needs based on company owned technologies. But existing studies point out that salesforce organization does not have enough knowledge related technology so salesforce organization is not able to acquire the tacit needs. Instead of the salesforce organization, R & D organization can work to acquire the tacit needs because R & D organization has deep technological knowledge. But this is not acceptable discussion because customer's tacit needs is composed not only technological factors but also various environmental factors which customer is located. If R & D organization can cope with the situation which is non-technological matter, it can work successfully but typical R & D organization's purpose is to focus on technology and product development so R & D organization might not be able to handle this kind of activity. As an example of acquiring the tacit needs by salesforce organization, I analyzed foreign firm A's salesforce organization case in industrial products. The reason for choosing firm A as the example case was firm A take customer's tacit needs by salesforce organization in order to build a competitive advantage in unclear market. For case analysis, I built an analytical framework by utilizing knowledge on existing studies and analyzed the case. As a result, I found the hypothesis of the tacit needs acquisition process to be "credit", "belief", "dialogue", "virtual needs", "realizing the tacit needs". I also presented "dialogue within salesforce organization" as an important factor to encourage each process. The concept of "dialogue within salesforce organization" promote "dialogue between salesforce organization and customer" and the tacit needs become obvious.
