

営業と開発のインターフェイス

～ 製品競争力の強化における営業の役割とは ～

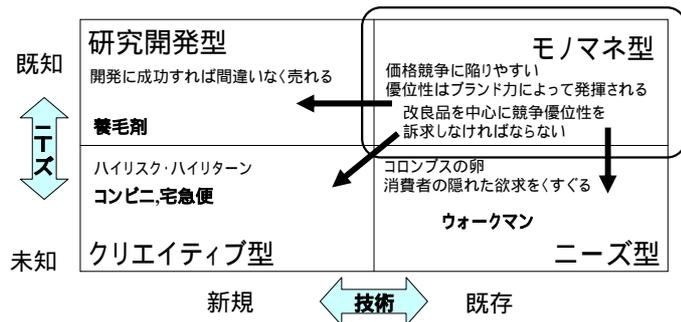
岡野食品産業(株)	土井 邦男
(株)カレックス	水上 勇一
(株)クボタ	富田 健一
三洋電機(株)	山中 健太郎
田辺製薬(株)	森口 浩一

問題意識（仮説）

1. 自社のかかえる問題点

我々は業種が異なるものの、消費財を取り扱っていること、営業部門にいてことで共通の認識をもっている。さらに、開発された製品に対して少なからず不満をもっており、売れるための製品を開発するには営業として何をすべきかという問題意識を持っている。今回我々は営業情報は製品開発にとって重要であると考え、その営業情報を製品開発に結びつけるにはどのような仕組みが必要なのかについて、営業と開発のインターフェイスについて考えた。

製品が売れるためには「消費者のニーズ」と「製品技術力」が噛み合う必要があるが、それぞれについて「既知」であるか「未知」であるかにより4つのパターンに分けることができる。今回我々が検討する問題は営業からの情報であるので、技術力に関しては「既知」のものに絞った。なぜならば「未知」の技術の発見による製品開発の多くは、開発部門による新技術の開発がベースとなるもので



日経ビジネス 2002.2.25 P37より一部改変

あり、その分野に於いての営業情報の担え得るものは少ないと考えるからである。技術力が「既知」のものであっても、ユーザーの潜在的なニーズにあったものが製品化されるとヒット商品となりうる可能性がある。ウォークマンが世の中に登場した時がそれに該当する。しかし、我々が取り扱っているものの多くは「既知」のユーザーニーズに基づく商品の改良に過ぎず、改良の優劣が製品力の優劣につながり、最終的には価格競争あるいはブランド競争で終わってしまうことが多い。これらの商品群を「モノマネ型」と称するに対し、ウォークマンのような潜在的なユーザーのニーズを汲み取ったものを「ニーズ型」と称する。モノマネ型から少しでもニーズ型に近づいた商品を開発することが競争優位になるために必要な条件である。このユーザーニーズを汲み取るためには営業情報が重要であると我々は考えた。

さらに営業情報が製品開発に活かされていないことも問題であると考えられた。それは営業と開発のインターフェイスの問題である。営業と開発のインターフェイスの問題はいくつかの原因によるものであるが、主な理由としてそれぞれの立場から次のようなことが考えられる。

（営業からの問題）

- ・「不勉強」：会社の中における自分の期待度・信頼度・役割が理解できない。
- ・「他人行儀」：自分達の役割は売ることのみと考えており、製品開発は与件であるという認

識をもっている。

(開発からの問題)

- ・「不信」: 営業からの情報を信頼していない。
- ・「自己満足」: 製品の評判は気になるが市場は営業に任せている。

これらの問題点を解決するためには営業と開発のインターフェイスが重要であると考えたが、そのインターフェイスを円滑にするためには各社で何らかの方法をとっていると考えられる。

以上の点から以下の2つの仮説を立てた。

仮説 営業情報は高付加価値製品の開発にとって重要な役割を果たす。

仮説 競争力のある製品を開発できる会社はインターフェイスを円滑にする仕組みがある。

検証

1. 検証 ; 営業情報は高付加価値製品の開発にとって重要な役割を果たす。

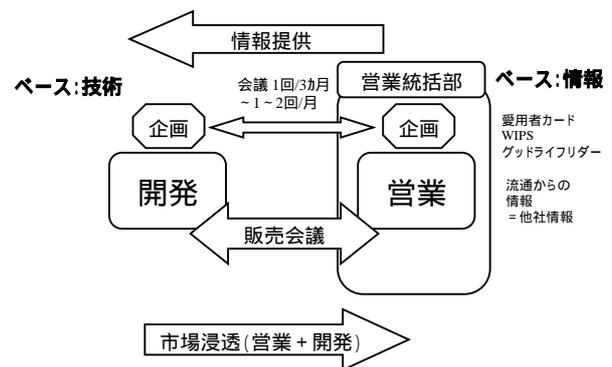
我々は営業の立場でユーザー自身もしくはユーザーと接するディーラーから情報を得ている。この営業からの情報は付加価値の高い製品の開発のために重要な役割を果たすと考えた。逆に、開発部門だけでユーザーニーズを汲み取るにはある程度の限界があるだろうと考えた。この仮説を検証するべく、三洋電機ならびに江崎グリコを訪問し、各社での製品開発における営業の役割についてインタビューを実施した。

(1)三洋電機のケース

三洋電機はドラム式縦型洗濯機(以下 新型洗濯機)を発売し、ヒット商品となっている。この商品は従来の洗濯機の考え方からニーズ型に近づいた製品であると考えられる。この新型洗濯機はユーザーからこのような型の製品を要望されていたというよりも、ディーラーからの要望を営業が受け止め、それを開発部門が的確に製品に反映させたという好事例である。ディーラーからの要望とは「店頭で並べてお客さんの目で見えて違いの分かる製品を」という内容であった。三洋電機の場合には営業部門と開発部門の各々に企画担当部門が存在しており、企画部門同士で頻繁に会議をもって情報交換している。また担当者レベルにおいても頻繁に販売会議をもち、営業からの情報を開発がくみ取るシステムが構築されている。

三洋電機のケースをまとめると以下のようになる。

- ・ 営業情報の重要性は、ユーザーの購買行動に最も詳しいディーラーのニーズを直接とってこることができる点にある。
- ・ この営業情報は開発主導で行われるアンケート調査等では得られない重要な情報である。



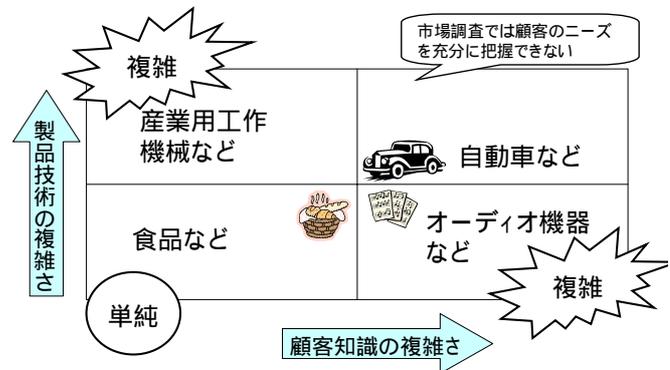
三洋電機 ホーム・アプライアンスカンパニー

(2) 江崎グリコのケース

江崎グリコにおいても継続的にヒット商品を発売しているが、その背景にはやはり営業情報が重要であるだろうと考え、その検証を目的に訪問した。しかし、江崎グリコの場合には新製品の開発は開発企画部を中心にアンケートを基にして研究部門と広告部門で開発を進め、ある程度開発が進んだ段階である試作品が完成した時点で営業の意見を聞くというステップを踏んでいる。

従って、江崎グリコは三洋電機とは大きく異なり、営業からの情報は製品開発にとってはあまり重要でなく、我々の立てた仮説とは異なる結果であった。

(3)三洋電機と江崎グリコの違いは何か
両社ともに新しい企画の商品を発売しているが、製品開発の段階での営業の役割が大きく異なっていることが分かった。この理由として、我々は取り扱っている製品の特徴の違いが反映されているのではないかと考えた。さらに、顧客の製品に対する知識の複雑さ・バラツキの程度が営業からの情報の重要性に関係していると考えた。例えばオーディオ・電気製品のようにユーザーの知識に幅があるよ



うな製品と、菓子類のようにどのようなものか認識するのに大きな差がないという製品とでは営業の役割に差があるだろうということである。前者のような製品群においてはユーザーの購買の意思決定の理由を知る役割にディーラーがあり、このディーラーから情報を最も得ることができるのは営業部門である。一方後者の菓子類のような製品群ではユーザーの購買の意思が単純であることが多く、例えばアンケートや試食などの単純な方法からもユーザーのニーズを知り得ることができる。アンケートなどの手法であれば営業部門ではなく、開発部門でも簡単にできることであり、営業情報をそれほど重要視する必要はない。

また、同じ製品群であっても営業の組織形態の違いから営業の役割が特殊になるケースもある。これはシャープ社のインタビューによって判明した。

(4)シャープのケース

シャープはコールセンターを設立し、多くの情報を集め開発にフィードバックしている。シャープは多種類の家電を販売しているが、営業はエリア営業型である。従って、営業は全商品を取り扱うため、関連する開発部門は、多数にわたる。従って営業がもつ1製品についての情報量は比較的少なくなってしまう。

一方、コールセンターは品目によらず情報が一括して集約され、どのような問い合わせが何件あるなど数量化したデータの取得が可能である。さらに問い合わせとそれに対する対応が全てデジタル化されているために検索などの機動力も充実している。

このようにコールセンターからの情報はユーザーニーズを汲み取る上で重要な役割を果たすが、100%営業情報に取って代わるものではない。あくまでも営業からの情報を補完する役割を果たしている。つまり、ユーザー情報は営業の組織構成の違いによっては、必ずしも営業のみならず、コールセンターなどの他部門からの情報の補足が必要となる。

2. 検証 ; 競争力のある製品を開発できる会社はインターフェイスを円滑にする仕組みがある。

我々は、営業情報は高付加価値製品の開発にとって重要な役割を果たすと検証したが、いくら営業情報が優れていても、開発にその情報が伝わらなければ全く無意味である。しかし、競争力のある製品を開発できていない会社の多くはこの営業情報が開発に届かず、営業で止まっているケースが多いと考えられる。営業情報が開発に届かない理由はいくつか考えられるが、営業と開発のインターフェイスが円滑でないことが大きな原因であると考えた。これらの問題について何らかの仕組みがあると考えられ、前述の三洋電機ならびにシャープ社のインタビューにて聴取した。

(1)三洋電機のケース

単なる人事的な交流も活発である。開発部門出身者もかなりの頻度で営業部門に配置転換をされている。さらに、一度営業部門に異動した開発出身が再度営業に戻ることもしばしばある。同社は営業部門と開発部門との販売会議が活発であるが、この会議においてお互いの立場がよく理解でき、円滑な会議が運営されている。さらに、新製品発売後において営業とタイアップする活動を展開している。例えばディーラーへの説明会の手助けや、実際に店頭での販売に立ち会ったりするなどしている。

また、別項でも触れたが、当社の営業部門・開発部門それぞれに企画を担当する部署が存在しており、その企画担当同士での交流が密接である。直接営業部門から開発部門に多くの情報・意見が流せないとしても、営業の中の企画部門が取りまとめる役割を果たしている。

(2)シャープのケース

前述のコールセンターが社内的にも大きな位置付けとなっている。コールセンターには専門の担当者が所属しているが、ユーザーからの生の声が聞けるという貴重な部門の位置付けであることもあり、開発部門・営業部門など他部門からの「社内留学」の制度を設けている。これは人事交流というよりもその部門の一時的な経験という感覚のものである。この社内留学を通じてコールセンターの仕事を経験し、インターフェイスを円滑にすることに役立っている。またコールセンターのみならず、開発から営業への人事交流もなされている。

以上のように、競争力のある製品を開発できる会社はインターフェイスを円滑にする仕組みがあり、たとえば社内留学や営業現場の体験など短期的な人事交流や、長期的な人事異動などを介して開発と営業のインターフェイスを円滑にしている。

冒頭で、営業部門の問題点として不勉強と他人行儀、製品開発部門の問題点として営業に対する不信と自己満足についてふれたが、三洋電機やシャープなどのインターフェイスを円滑にする工夫により、営業部門と開発部門の相互理解が促進される。

まとめ

1. 営業の情報の価値は何か

購買段階時の顧客の視点を把握でき、これらの情報はアンケートなどの画一的な方法では得られにくい情報である。まずこの点に営業の情報の価値があると考えられる。また、この営業の情報の価値は顧客の知識にばらつきが多いほど重要度が増すことが分かった。逆に言えば顧客の知識のばらつきが多くなければ、アンケートなどのような画一的な方法によりユーザーニーズを把握することができ、顧客の購買段階時での行動についてはあまり製品開発において重要性が高くないと考えられる。

営業情報の価値とは、購買行動の時点で得られた顧客にとっての価値を製品に盛り込むことができる点にあると思われる。

2. 営業の情報を製品開発に活かすために

営業の情報を製品開発に活かすためには、営業の情報の価値を開発部門が認識する必要がある。そのためには、例えば社内的な人事交流、社内留学など部門間の相互理解のための交流が重要であると考えられる。その結果、客観的にそれぞれの部門の機能を理解することができ、営業の情報を製品開発に活かすことができる。

以上