

# 販売力強化のための 顧客志向価値分析

(学)産業能率短期大学

清水 栄一

## 目 次

- I 経営戦略と販売力
- II 顧客志向価値分析の考え方
- III 顧客志向価値分析の進め方と実施例
- IV 販売戦略への適用

### I 経営戦略と販売

民間設備投資中心・輸出主導型で、はなばなしい発展をとげてきたわが国の経済は、いうまでもなく、円切り上げという初体験によって、あらためて社会福祉中心・財政主導型に転換せざるをえなくなってきた。世界の中の日本という立場で、秩序ある経済活動を通しての新しい役割意識が求められているのである。

このように、かつてない経済変動のあらしといわれている中で、最近の中小企業振興事業団が行なった「経営動向調査」によると、製造業、卸売業いづれにおいても、当面の問題点として、「競争の激化」ということが強く意識され、これに対処する経営方針としては「生産性の向上」と共に「販売力の強化」という事が、かなりの企業で真剣に取り上げている状況が、よくわかるのである。

しかし、競争といえば、とかく価格競争に頼りがちであった過去の経験からは、今後は何んの解答も与えてくれぬであろう。やはり、激しい競争に対しては、内外を問わず、安易な価格競争に頼らない企業としての「販売力の強化」が、より積極的な課題となるであろう。販売力の強化は、企業としての体質の充実にも通じるものであるといえる。

従って、企業の行動は常に市場との関係において、イノベーションされていく事が必要であるし、顧客サイドから発想の展開がなされなければならない。云いかえれば、環境の変化にさいしては、直面する企業経営の行動は、よりいっそう「マーケティング志向」への強化が求められてくるのである。



第 1 図

ところで、マーケティングは市場における第一線の担い手を「販売」に求め、また販売活動は「受注」という形で、その成果の実現をみるのである。さらに受注は商品の「納入」によって、「代金を回収」し完全販売の実現となる。次にそこから「利益」が発生し、配分あるいは蓄積されて、再び明日の企業経営の源泉となって、経営が永続的に発展をしていく。第1図はこの関係を示すものであるが、不況にさいしては、来たるべき好況に備えて何にもまして、企業の体質としての販売力の強化、育成、充実を図るべきときと云えよう。

そのために、環境に対応し挑戦する経営戦略のもとで、「受注」を焦点とした販売活動強化のための、実施レベルとしての具体的方法論の確立が、望まれるのである。

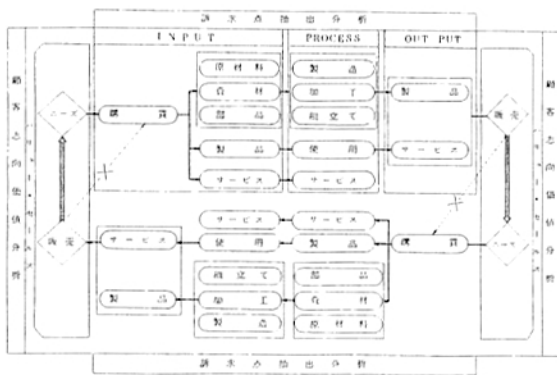
### II 顧客志向価値分析の考え方

システム販売における戦術立案のための訴求点抽出（註・第23回全国能率大会発表論文）は、従来の「物」中心の考え方から脱皮して、需要家サイドで、その製品を利用する過程を追求し乍ら機能を探り、そこから訴求点を抽出することによって、より効果的な販売戦術を打ちたてようとするものであった。

しかし、これは視点が供給サイドから需要家サイドへ拡大されたとはいえ、訴求点抽出分析はやはり製品をその主軸とするものであった。すなわち、製品を既定の事実として販売を需要家の購買時点に合わせることから発想するものであった。しかし第2図が示すように、実際は購買がはじまり製品が決まる以前に、まづ需要家のニーズが存在していることを忘れてはならないのである。

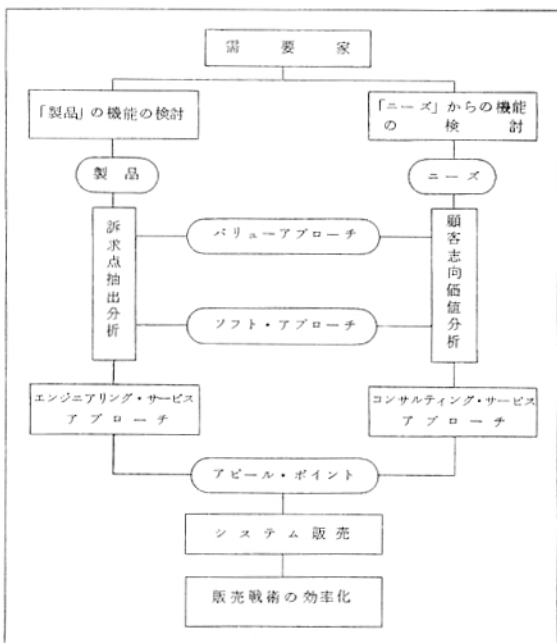
従って販売活動を、単に顧客の購買機関に合わせるのではなく、より大きくより深く顧客のニーズに適合させる努力を試みる事が大切である。つまり顧客のニーズに対して、製品でなくまず価値（バリュー）をもってシミュレートする事が必要であり、そこに注ぐ努力をわれわれは、顧客指向価値分析（CUSTOMER ORIENTED VALUE ANALYSIS-COVA）とよぶことができる。

訴求点抽出分析と顧客志向価値分析は、ともにその考え方の基礎を需要家サイドからスタートさせるもの



第 2 図

であるが、前者は、製品の機能の検討を中心とするのに対して、後者は、顧客のニーズからの期待機能の検討にVA（価値分析）アプローチを試みるものである。（第3図参照）



第 3 図

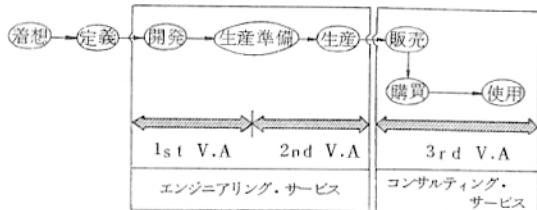
云いかえれば訴求点抽出分析は、製品の需要家における利用技術を中心とした機能の発見であって、これをソフトVAのアプローチと名づけるならば、他方、顧客志向価値分析は、購買動機の素因としての期待する機能、ニーズを中心に、顧客の問題解決としてかわりをもととする努力であって、これはカスタマーオリエンテッドVAと云うことができよう。

価値分析は、もともと「最低のコストで、必要な機能を実際に達成するため、製品とかサービスの機能分析に注ぐ組織的な努力である」と定義されているが、企業にとって大きな利益を生むコストダウンの手法と

して注目を集めているものである。

すなわち価値分析は、機能中心のアプローチによって製品の不要機能を取り除き、次いで製品の2次機能を変えることによって、製品のコストダウンを図ろうとするものである。

その為に価値分析は、すでに生産段階にある製品をコストダウンするために、資材・購買部門が中心となって展開されてきたが（2nd Look VA）、やがてさかのぼって生産以前の、最初の開発・設計の段階からVAが適用されるようになって（1st Look VA）、価値改善の有効性が十分認められるようになってきたのである。今日では、かなりの企業に定着しているものといえよう。



第 4 図

第4図は、新製品の開発から生産、販売、使用に至る段階を示したものである。ここでは顧客志向価値分析を3rd VAとしているが、従来の価値分析である1st および2nd VAとはかなり異質のものというべきであろう。

一般に、購買担当者は技術部門或は現場などよりの仕様書にもとづいて、間違いなく職務を遂行しようとし、その上、価格交渉にかなりの時間をかけることが多い。決まった通りのものを忠実に求め、あとはできるだけ安く購入しようとするが、そこには購買担当者等にとって決まった課題、与えられた課題を解決するだけで、現場で本当に必要な機能は何か、真の問題は何なのかを知ることが少ない。

顧客志向価値分析は、その購買者と、そこに関連する担当者達への接触を通して、場合によっては問題が何かを気づかせ或は共に発見し、販売員と相手購買者の間の問題形成から問題解決へのプロセスとしてアプローチをすすめていくのである。すなわち、①購入の真の目的は何か、②何のために必要なのか、③どこで使うのか、④どんな条件でも使用するのか、⑤誰がどのように使用するのか、というように期待する機能なり、ニーズを求めるときの、VA的なアプローチをするものである。

第5図は、「価値分析」(VA)と「顧客志向価値分析」(COVA)の主な相異点を表にしたものである。

要するに、販売を企業対顧客という対立関係としてとらえるのではなく、企業と顧客を含めたシステム展開の中で両者の触れ合う接点を見出そうとするものである。そして、そこにVAをして役割の一端をになわせ

	VA	COVA
活動の中心	資材・購買部門 設計・技術部門	販売部門
コストダウンの対象	企業自体	需要家側
目的	製品自体の機能追求	製品の利用についてのニーズ追求
アプローチ	製品の機能中心	顧客のニーズ中心
進め方	ジョブ・プラン	問題形成 解決 プロセス
結果	要求機能の充足 コスト・ダウン	要求機能の拡大 受注獲得

第 5 図

ようにするものである。

### III 顧客志向価値分析の進め方と実施例

第 6 図は、顧客志向価値分析による販売戦略立案手続きのメインステップ、活動内容およびアウトプットとしてのワークシートの流れを示したものである。

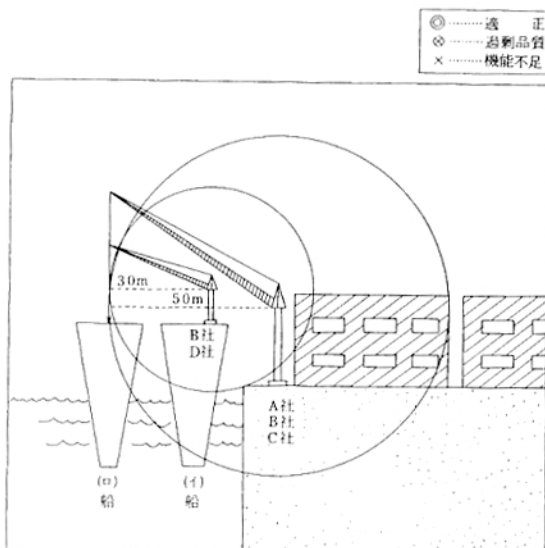
第 7 図の「機能リスト」は、多少変更はしているが、運搬機械メーカー B 社において指導したときのものである。競合メーカーとして、A 社、C 社、D 社をあげている。

また、第 8 図は需要家のニーズによって作成した当時の状況図である。

I 表							II 表								
要求機能		A 社		B 社		C 社		ニーズ機能			B 社		D 社		
		対応機能	評価	対応機能	評価	対応機能	評価	定義	定量化	対応機能	評価	対応機能	評価		
巻上荷重	5 吨	13.0	⊗	15.0	⊗	13.5	⊗	資材を	持ち上げる	積装用	MAX	3 吨	○	2.5 吨	×
作業半径	50 m	50	○	50	○	50	○	(イ)船を	(ロ)船に積	(ハ)船よりの	30 m	30 m	○	20 m	×
揚程	20 m	26	○	27	○	23	○	岩壁から	持ち上げる	揚程	20m	20 m	○	15 m	×
納期	3 ヶ月	4 ヶ月	×	5 ヶ月	×	4 ヶ月	×	5 月に	使用する	納期	3 ヶ月	2 ヶ月	○	3 ヶ月	○
価格		50,000 千円		52,000 千円		51,000 千円		価格			13,000 千円		11,500 千円		
判定		⊗		⊗		⊗		判定			◎		×		

第 7 図

◎	適正
⊗	過剰品質
×	機能不足



第 8 図

以下、第 6 図を中心に実施例にも触れ乍ら、顧客志向価値分析による進め方を展開してみよう。

#### 1. 現状の確認—要求機能の確認

需要家よりの引合い又はその他の事情で担当者と接触し、製品に対するいわば顕在的な要求機能について、できるだけ多くの情報を収集する。(情報収集①)

その結果を、「要求機能リスト」および「要求機能対応製品リスト」並に「販売競争力価値分析」によって、需要家側から要求されている機能の確認をする。

実施例の第 7 図では、「I 表」がこれにあたる。これによると需要家は、5 吨の巻上荷重をもって、作業半径が 50 メートルといった色々な要求機能を出しているが、B 社の他にそれに対応する競合メーカーは A 社、C 社の合計で 3 社が、夫々の製品を対応させて、この要求機能のもとで競争している現状であった。

#### 2. 問題の発見—ニーズ機能のリサーチ

ここでの実施にあたっては、3 つのサブステップによって進めることができる。

① 訴求点抽出分析。第 1 段階現状確認の結果から「訴求点抽出分析」を行ない、当該製品のアピールポ

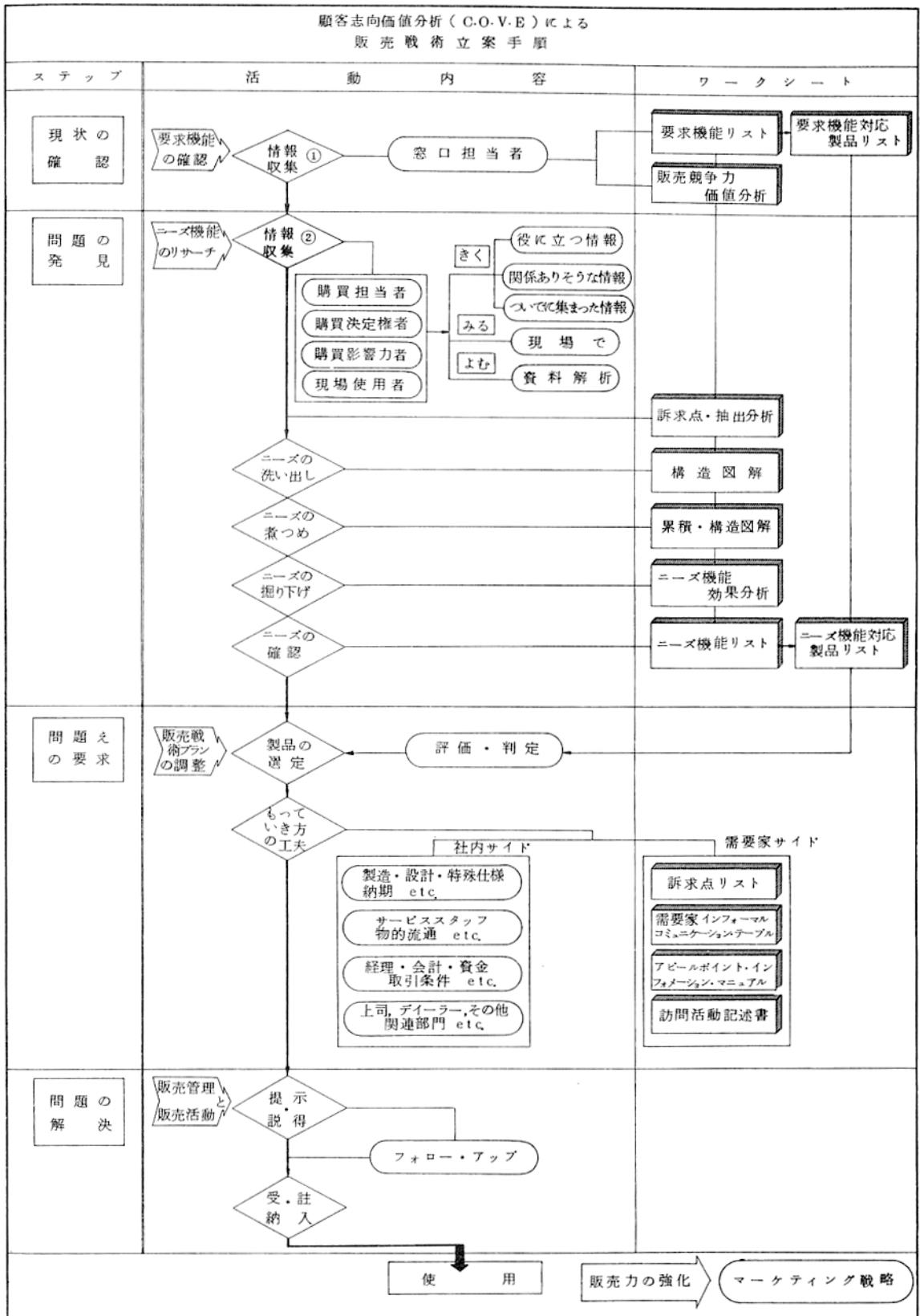


図 6

イントについての探り出しをする。つづいて、

㊦ 情報収集 需要家の窓口担当者の他に、その他の購買担当者、購買決定者、購買影響力者さらには現場使用者といった周辺を相手に情報探査をする。この場合、耳で聞く周辺情報、目でみる或は読みとる体験情報といったものを収集し、カードなどにより記録しておくことと便利である。また、情報は「現場で」の発想を重視して、使用時およびニーズの状況を図にするとよい。実施例では、第8図によると、岸壁にジブクレーンを置いて(イ)船を越して(ロ)船に対し機装用資材を運ぼうとするものであった。その為に作業半径その他の要求機能が出されているのである。(情報収集②)

㊧ ニーズの洗い出しから確認。情報収集で新しく集まった情報カードは、KJ法などによる「構造図解」をする。ここでは需要家のもつ潜在的なニーズをも含めて、製品の購入動機について、問題点の領域が大体わかるようになる。(ニーズの洗い出し)

その場合、不明確なもの、気になる箇所については、あらためて情報を収集して累積的に構造図解を試みてもよい。(ニーズの煮詰め)

次に、需要家にとって本当のニーズは何なのかを明確にする必要がある。今までの構造図解では、ニーズとして、

- イ. 最初の引合情報に、既にはっきりとされているもの。
- ロ. 最初の引合情報に、全く無かったもの。
- ハ. 最初の引合情報に、多少の変化したもの。
- ニ. 最初の引合情報と、他の情報を組み合わせて、はっきりしてきたもの。

などが含まれている。

そこから、顧客の購入を動機づけている要因を抽出整理して、そのニーズ機能を分析するのである。これは構造図解をもとにして、名詞プラス動詞で定量的具体的に表現することである。

此の時、さきの状況図を利用することも有効である。実施例の第8図では、陸地側に倉庫がある事がわかり、50メートルの作業半径は実質的には半分しか使えないことがわかった。つまり、50メートルのクレーンがほしいのではなく、岸壁の資材を、岸壁から30メートル離れている(イ)船の甲板に移動できる機能が欲しいのである。

さらに、このニーズ機能分析と最初の引合における要求機能分析とを比較して、もし差があればそのギャップを検討する。場合によっては、要求機能を真のニーズ機能に置き換えた方がよりよい事もあり、その時は両方の期待効果性と共にトータルな損益計算を行ない、効果を分析する事が必要である。(ニーズの掘り下げ)

実施例では、作業半径50メートルに対して、30メートルの作業半径でも十分だといえ、この20メートルの

ギャップを検討することになる。50メートルという要求機能に対して、真のニーズは30メートルでも十分果されると判断した場合、夫々の期待効果性と共に、需要家の立場に立って価格、サービス、メンテナンスをも含めたトータル計算により、効果分析をするのである。

最初に需要家から提示された機能およびその後こちら側で再発見した機能、そして最後の効果分析によって確認されたニーズ機能をリストにまとめ、あわせて適応しうる製品(自社および競合他社)を選んで、「ニーズ機能対応製品リスト」を作成する。(ニーズの確認)

実施例の第7図では、「Ⅱ表」がこれにあたる。なお、需要家が本当に求めていたニーズは何なのか、という問いに対して答えるものが「ニーズ機能リスト」である。これによると、作業半径は30メートルに、機装用資材は種類が限られており分解できるものもあるから巻上荷重は最大3吨に、夫々修正された。その結果ニーズ機能に対応できるのは、A、C社は脱落して、B社に新しくD社が加わってきた。ここで売り手が、D社をとりあげて検討することは、丁度買い手がすることを代って実施するようなものであり、需要家の期待する使用価値に対して、一種のピフォアサービスをするようなものである。このような需要家に先がけたバリューサービスを通して、自社のメリット、アピールポイントを探り出して、これを受注活動の武器とするのである。この場合「ニーズ機能リスト」において、ニーズ機能をさらに、それがなければ絶対に採用できないという基本ニーズ機能と、よりベターな2次的ニーズ機能に分類しておくこと、あとの判定や販売戦術のプランニングがやり易くなる。

結局、最初の要求機能の段階では、A社が極めて有力候補であり、3社共々価格競争におちいっていたが、ニーズの確認によって、もはやA社は相手ではなくなつたと云えるのである。

### 3. 問題への対策—販売戦術プランの調整

前段階のニーズ確認のリストから、最終的に販売すべき製品を選ぶ。夫々のニーズ機能の対応度を評価し乍ら、自社製品のグレードを判定し、これを需要家にすすめる製品とするのである。(製品の選定・第8図参照)然しそれが、需要家側が最初に考えていた製品と同じものなら、あとは売りこみの技術が中心となるが、実施例の如く50メートルのクレーンが、30メートルのクレーンにというように、或はグレードアップというぐあいに変ってくる場合は、それなりの納得のさせ方、説得の仕方つまり「もっていき方」が重要となる。このもっていき方は、きわめて現実的なアプローチを考慮すべきであって、必ずしもフォーマルな面ばかりでなく、インフォーマルな面にも十二分な検討を

することが大切である。

すなわち、外部に対しての①需要家サイドと、それに対する内部サイドとしてのディーラーなど流通チャネルをも含めた②社内サイドという2つの側面から、夫々のフォーマル、インフォーマルなもっていき方を検討することである。(もっていき方の工夫)

#### 4. 問題の解決—販売管理と販売活動

これは、顧客志向ということの実践の段階である。需要家に対し売りたいものを具体的に提示し、説明し、了解をうけるためのアプローチがはじまる。それは、今までに入手したものを、準備したもののあらゆる情報を駆使して、その都度フィードバックし乍ら受注に結びつける努力を集中する段階である。

### Ⅳ 販売戦略への適用

以上は、B社サブクレーンの、実際の販売戦術立案について、試みてきた指導・成功例のひとつであるが、顧客志向価値分析は、その他の産業機械、工作機械、合成樹脂加工機械などの機械類および若干のエンジニアリングプラスチックのように、主として生産財を中心として幾つかの実績例をもっている。然し生産財購入というものが、企業の生産性にかかわるが故に、一面きわめて合理的な購買態度が要求されるものである。従って販売する側としても、販売競争が激しくなればなる程、顧客志向価値分析によりニーズに合わせた製品の選択と幅広いアピールポイントの採用、そしてもっていき方の差別化、個性化という一連の販売戦術を裏づけとしたサービスアプローチが、ますます重要な意味をもつこととなるのである。

かくして、顧客志向価値分析による販売戦術プランは、需要家にとってはニーズの再確認となり、その適合の満足を識り、納得のいく形でのアクセプタンスとなるものである。また売り手側では、作成立案の指導時の過程からみると、販売担当者又は販売担当チームには次の様な影響をみとめることができた。すなわち、

(1) 顧客志向ということの実践的体験の実地訓練となる。そして販売担当者として如何に顧客を説得するかの前に、まずいかに顧客に対してよい聴き手になるかという事の重要性と、それが本当の説得力に通ずることを学ぶのである。

(2) 安い、高いの価格競争にまきこまれることなく、忠実な現状の把握とそれによる適確な状況判断から、よりリーズナブルな価格による戦略戦術への考察がで

きる。

(3) 作成立案の過程で、セールスマン情報の重要性、その情報の活かし方、情報の戦力化などが認識され、社内においても関連部門との間に、情報の交換、チャレンジなどによるコミュニケーションが活発となる。

(4) 価値分析あるいはシステム思考による科学的アプローチで推進させるため、営業情報の測定、定量化の努力を通して、セールス活動につきもののあいまいさが排除され、販売活動のターゲットが明確となる。また、自社、他社ともに商品知識、関連知識が確実なものとなる。

(5) 問題解決型の創造的セールスマン又はセールsteamの育成訓練にも役立つことがわかる。それは、販売活動のひとつひとつに問題意識をもたせることにより、チャレンジする事をおぼえ、自からの動機づけともなっていく。状況に応じたステップをふんでワークシート作業をし乍ら問題解決に結びつけていくことができるのである。

これらは、販売活動の成功の体験をもつことで、更に決定的な影響を本人達に与え、ひいては彼等の属する組織に何らかの好影響を及ぼしている事が、結果としてみられるようである。

従来価値分析(VA)では、供給側の設計、技術或は購買が主体となって、例えばB社では5,200万円のクレーンを分解して機能分析をしてコストダウンを図ろうとするものである。ところが顧客志向価値分析(COVA)は、同じ供給側でもセールスマンが買い手のニーズに対して機能的接近を試み、顧客のニーズ機能と自社の製品機能との間の最も適合度の高い製品選定から、販売力強化の方策を打ちたてようとするものである。

顧客との関係の中で顧客志向価値分析は、問題を探り発見し、顧客に問いかけ、そこに解決—自社に有利な機会を見つけて受注活動を効果的に促進させる、システムチックなツールとなるものである。今後は、一方ではさらに業種の適用例をふやしつ、他方では生産財なるが故に需要家の先にも顧客がいることも合わせて、カスタマーオリエンテッドの概念を更に発展させ乍ら、需要家市場ニーズの変化にあわせての、システムズアプローチを通して、より強力な販売戦略へのトータルシステムに組み入れていく必要がある。

顧客志向価値分析は、エンジニアの為のVAをセールスマンの為の次に置きかえることで、総合的な販売戦略のためのサブコンポーネントとしての役割をになりものである。