

オーラルセッション — フルペーパー

情報システム・サービスにおける 顧客が求めるセールスの特徴

富士通株式会社 シニアマネージャー

富山 健太

要約

製造業のサービス化は、市場性と収益性の観点からも有効な戦略の一つである。サービス化においては、顧客との接点であるセールスの役割が重要であるが、セールス組織を製品志向からサービス志向に移行させることは容易ではない。本研究では、情報システム・サービス業界を対象に、受益者である顧客へのアンケートを通じて、「サービス・セールスの特徴」と、「優れたサービス・セールスに求められる個人変数」が、営業成果に与える影響を調査した。具体的には、先行研究に基づき「サービス・セールスの特徴」と、「優れたサービス・セールスに求められる個人変数」を「自己成熟度因子」「貢献意欲因子」「共創行動因子」の3つに分類し、これらの因子と営業成果の関係性を調査した。その結果、セールス担当者が自己啓発により自己成熟度を高めて、積極的な姿勢により貢献意欲を高めても、営業成果に直接的には影響しないことが明らかとなった。顧客がセールスに期待していることは、内面的な特性ではなく、顧客の業務課題を解決するための具体的な「共創行動」である。

キーワード

サービス・セールスの特徴、優れたサービス・セールスに求められる個人変数、自己成熟度、貢献意欲、共創行動

I. はじめに

Baumgartner and Wise (1999) によると、多くの製造業は製品が市場に行き渡ってしまったことと、製品寿命の長期化による需要減少によって、製品販売だけでは収益、利益、株価において苦戦を強いられている。Brown, Gustafsson, and Witell (2009) によると、様々な製造業が競争力を維持するためにサービス分野に進出しており、あるトラックメーカーは、車両を提供するだけでなく、メンテナンスや物流業務の改善コンサルティングサービスまで提供している。Henkel, Bendig, Caspari, and Hasagic (2004) は、業界によりばらつきがあるものの、得られるマージンは製品事業よりもサービス事業の方が高い傾向にあると指摘している。したがって、製造業におけるサービス化は、市場性と収益性の観点からも有効な戦略の一つである。

Ulag and Loveland (2014) は、サービスは製品とは異なり、顧客企業や自社内の多くの関係者とやり取りしながら、要件定義をしていく共創モデルであると述べている。また、アフターフォローを通じて次の契約を獲得することで、顧客内シェア拡大に注力することが特徴的であるとしている。したがって、サービスにおいては、顧客との接点となり、共創モデルやアフターフォローを担うセールスの役割が重要となる。

しかしながら、コワルコウスキー・ウラガ・戸谷・持丸 (2020) は、セールス組織を製品志向からサービス志向に移行させることの難しさを指摘している。その主な要因は、「サービス販売は製品販売とは全く異なるスキルと能力が必要である」(Ulag & Loveland, 2014, p117) ためである。それでは、製品セールスからサービス・セールスに移行するにあたり、必要とされる能力や特性とはどのようなものなのであろうか。

II. 先行研究

Ulag and Reinartz (2011) は、サービスを販売するには、製品を販売するのとはまったく異なるアプローチが必要であると指摘している。サービスの販売プロセスはより複雑で、製品販売よりも多くの時間をかける必要がある。また、製品販売では顧客から仕様が提示されるが、サービス販売では顧客から仕様が明示されることはほとんどない。そのため、サービス・セールスは顧客に強い関心を持ち、顧客とサービスを共創していく必要がある。また、こうした共創を実現するためには、顧客とベンダーにまたがる関係構築が必要であると言及している。

Ulag and Loveland (2014) は、様々な業界におけるセールス担当役員へのデプスインタビューを通じて、製品と

サービス・セールスの特徴と、サービス・セールスに求められる個人変数を明らかにした。それによると、サービス・セールスの特徴における第1の要素は、「本質的理念」である。製品セールスは自社製品を顧客に売り込む「説得モデル」なのに対して、サービス・セールスは顧客と共に最善の解決策を考える「共創モデル」である。第2の要素は「要件定義」である。製品セールスは顧客が提示した仕様に対応すればいいが、サービスではそもそも顧客が仕様を明確化できていないため、サービス・セールスは顧客と一緒に仕様を考える必要がある。第3の要素は、ネットワークの複雑性である。製品セールスは限定（固定）された関係者と調整すれば適切な提案ができる。これに対して、サービス・セールスは顧客と仕様を決めて、最善策を共創しなければならないため、顧客と自社双方における多くの関係者とネットワークを構築する必要がある。第4の要素は、成果志向である。一回限りの取引である製品セールスは継続性がないため、商談のクロージングに注力する。これに対して、サービス・セールスは継続的な契約と顧客内シェア拡大に注力すると述べている。

次に、Uлага and Loveland (2014) は、優れたサービス・セールスに求められる個人変数を、セールス担当役員へのデプスインタビューにおける言及回数から明らかにした。その結果、「一般知性」に「12の性格的な特徴」を加えた13項目の個人変数が言及された。その上で、回答者が最も頻繁に指摘し、サービス・セールス固有の職務特性や新たな洞察が得られた11項目の個人変数に焦点をあてた。具体的には、学習志向 (26回)、顧客サービス指向 (25回)、内発的モチベーション (23回)、一般知性 (19回)、感情の安定性 (16回)、チームワーク指向 (11回)、内省性 (9回)、先見指向 (8回)、育成マインド (3回)、オープン性 (3回)、完璧主義/頑固 (2回)において、優れたサービス・セールスには違いがあることを明らかにしている。

III. 本研究の目的

Uлага and Loveland (2014) の先行研究では、「サービス・セールスの特徴」と、「優れたサービス・セールスに求められる個人変数」を明らかにした。しかしながら、「これらの研究は、様々な業界を対象としており、細業種での違いに注目していない。また、サービス提供側の役員にインタビューしているため、これらの個人変数の中には、上司からの評価と関連するが、営業成果に直接影響しないものも存在してい

る」(Uлага & Loveland, 2014, p119)。こうした課題に加えて、「サービス・セールスの特徴」と、「優れたサービス・セールスに求められる個人変数」間の関係性も明らかにしていない。したがって、本研究においては、情報システム・サービス業界を対象に、受益者である顧客へのアンケートを通じて、「サービス・セールスの特徴」と、「優れたサービス・セールスに求められる個人変数」が、営業成果に与える影響を調査する。具体的には、Uлага and Loveland (2014) が先行研究で明らかにした「製品とサービス・セールスの特徴」、「サービス・セールスに求められる個人変数」を独立変数とし、「成約率が高かった」を従属変数として本調査を実施する。また、今回の調査では、情報システム・サービスの受益者である顧客にアンケートを実施するため、セールスに対する顧客からの評価指標である「セールスに対する満足度」も従属変数に加える。

IV. 研究方法

1. アンケート調査

アンケート調査は2023年8月4日から2023年8月21日に実施した。アンケート対象者は、「情報システム・サービスのベンダー選定や発注経験」がある609名で、有効回答数は419名であった。アンケート内容は、Uлага and Loveland (2014) が明らかにした11項目の個人変数と4項目のサービス・セールスの特徴、2項目の営業成果を加えた合計17項目について、被験者が接してきた優れたサービス・セールスにどの程度、当てはまっていたか、「1:まったく当てはまらない」から「5:とても当てはまる」まで、5段階のリッカートスケールで調査した。回収したデータの記述統計は表—1の通りである。

2. 因子分析

優れたセールス担当者が持っている個人変数11項目と、サービス・セールスの特徴4項目を概念的に3つの因子に分けた。Factor1は、知識向上や動機付けのようなセールス担当者自身の成長意欲に関連する項目をまとめることとし、「自己成熟度因子」と名付けた。次に、Factor2は、相手やチームへの貢献のような、他者に対する価値提供意欲に関連する項目をまとめることとし、「貢献意欲因子」と名付けた。Factor3は、意欲ではなく、実際のセールス行動に関連する項目をまとめることとし、「共創行動因子」と名付けた。

次に、仮定したこれら3つの因子に対して確認的因子分

析（最尤法）を行った。表—2によれば、CFIが0.70となり適合度の目安である0.90を下回っているため、モデルの当てはまりが悪い結果となった。しかしながら、全ての項目で因子負荷量が0.35を超えており、 α 係数も0.80を超えていることから、各因子の信頼性に問題はないと判断し、本モデルで因子を確定した。

3. 構造方程式モデル

確定した因子を独立変数とし、「成約率」と「セールスに対する満足度」を従属変数とした構造方程式モデルを作成した。

V. 仮説導出

Ulag and Loveland (2014) は、様々な業界における

サービス提供側の役員に対してデプスインタビューを行い、製品セールスとサービス・セールスの特徴を比較している。次に、当該インタビューにおける発言回数を集計し、サービス提供側の役員がサービス・セールスに求める個人変数を明らかにした。もし、今回のリサーチ対象である、情報システム業界における顧客視点でも固有の傾向が出ないとしたら、「サービス・セールスの特徴に沿った営業活動ができていいるセールス担当者」と、「サービス提供側の役員が求める個人変数を持っているセールス担当者」は、顧客からの満足度も高く、営業成果に繋がる活動ができていいることになる。したがって、ここから導き出される仮説は以下の通りである。

仮説 1-a 「自己成熟度因子 (Factor1)」が高まると、成約率が高まる

仮説 1-b 「貢献意欲因子 (Factor2)」が高まると、成約率が高まる

表—1 質問項目の記述統計

No	項目	説明	平均値	標準偏差	分散
1	学習志向	・新しい事柄を学び、質問に対する答えを自ら探す。 ・向上心を持ち続ける。 ・常に自分の仕事のパフォーマンス向上に取り組む。 ・自分で方向性を決めて進んで学習する。	3.274	1.021	1.042
2	顧客サービス志向	・顧客の望む高品質のサービスを迅速に提供しようと努める。 ・顧客を起点に考える	3.475	1.001	1.001
3	内発的モチベーション	・仕事を報酬や利益を得るための道具とせず、仕事自体を楽しむモチベーションを持っている。	3.239	0.981	0.962
4	一般知性	・パターンを認識し、状況、アイデア、理由を分析する能力を持つ。	3.427	0.974	0.949
5	感情の安定性	・総合的な適応能力と感情面での強靭さを持つ。 ・仕事のプレッシャーやストレスと上手につきあう能力を持つ。	3.368	0.965	0.932
6	チームワーク志向	・チームの一員として働こうとする。 ・グループ・プロジェクトに参加意欲が高く協力的。	3.353	0.992	0.985
7	能力向上	・思慮深く、内省的で、他人に気を配る。	3.327	0.949	0.900
8	先見思考	・包括的かつ直感的に大局を見る思考スタイルを持つ。	3.387	0.945	0.893
9	育成マインド	・思いやりを持って人を助け、他者のニーズに注意をはらう。	3.246	0.938	0.880
10	オープン性	・新しいアイデア、方法論、技術、経験、セールス、異文化交流を探求し、能動的に関与する。	3.382	0.952	0.906
11	完璧主義／頑固	・細部にこだわり、どのレベルでもタスクを完遂することに集中する。	3.124	0.945	0.894
12	本質的理念	・「顧客を説得する」よりも、「顧客と共創する」ことを心掛けている。	3.442	0.919	0.845
13	要件定義	・「仕様は顧客が明示する」よりも、「仕様は顧客と一緒に作る」	3.365	0.917	0.840
14	人的ネットワーク	・「顧客と自社において、限定（固定）された数の関係者」との付き合いよりも、「顧客と自社双方の多くの関係者」と付き合いがある。	3.325	0.907	0.823
15	成果志向	・「個別の取引をクローズングすることにフォーカスする」よりも、「顧客内における自社サービスのシェア向上と継続的な契約にフォーカス」している。	3.310	0.888	0.789
16	成約率が高かった (成約につながった)		3.344	0.897	0.805
17	セールスに対する 満足度が高かった		3.422	0.902	0.814

表—2 確認的因子分析

因子	No	項目	Factor1	Factor2	Factor3	共通性		
Factor1 自己成熟度因子	1	学習志向	0.77	0.00	0.00	0.60		
	3	内発的モチベーション	0.80	0.00	0.00	0.64		
	4	一般知性	0.81	0.00	0.00	0.65		
	5	感情の安定性	0.78	0.00	0.00	0.61		
	7	能力向上	0.76	0.00	0.00	0.58		
	8	先見思考	0.76	0.00	0.00	0.57		
	11	完璧主義／頑固	0.58	0.00	0.00	0.33		
Factor2 貢献意欲因子	2	顧客サービス志向	0.00	0.76	0.00	0.58	CFI	0.70
	6	チームワーク志向	0.00	0.73	0.00	0.54	RMSEA	0.18
	9	育成マインド	0.00	0.83	0.00	0.69	SRMR	0.42
	10	オープン性	0.00	0.78	0.00	0.60	GFI	0.74
Factor3 共創行動因子	12	本質的理念	0.00	0.00	0.58	0.33	AGFI	0.66
	13	要件定義	0.00	0.00	0.75	0.56		
	14	人的ネットワーク	0.00	0.00	0.79	0.62		
	15	成果志向	0.00	0.00	0.82	0.67		
		<i>a</i> 係数	0.90	0.86	0.82			
		<i>ω</i> 係数	0.90	0.86	0.83			

仮説 1-c 「共創行動因子 (Factor3)」が高まると、成約率が高まる

仮説 2-a 「自己成熟度因子 (Factor1)」が高まると、セールスに対する満足度が高まる

仮説 2-b 「貢献意欲因子 (Factor2)」が高まると、セールスに対する満足度が高まる

仮説 2-c 「共創行動因子 (Factor3)」が高まると、セールスに対する満足度が高まる

VI. 仮説検証

「各因子」から「16.成約率が高かった」へのモデル推定結果は表—3の通りである。また、図—1が示す通り、「自己成熟度因子 (Factor1)」から「16.成約率が高かった (成約につながった)」に有意差はなかった。また、「貢献意欲因子 (Factor2)」から「16.成約率が高かった (成約につながった)」のパス係数 (非標準化係数) は 0.24 ($p < 0.01$)、 「共創行動因子 (Factor3)」から「16.成約率が高かった (成約につながった)」のパス係数 (非標準化係数) は 0.39 ($p < 0.01$) となった。しかしながら、CFI が 0.70 となり、適合度の目安である 0.90 を下回っているため、モデルの当てはまりが悪い結果となった。したがって、仮説 1-a、仮説 1-b、仮説 1-c は棄却された。

次に、「各因子」から「17.セールスに対する満足度が

高かった」へのモデル推定結果は表—4の通りである。また、図—2が示す通り、「自己成熟度 (Factor1)」から「17.セールスに対する満足度が高かった」のパス係数 (非標準化係数) は 0.54 ($p < 0.01$)、 「貢献意欲因子 (Factor2)」から「17.セールスに対する満足度が高かった」のパス係数 (非標準化係数) は 0.18 ($p < 0.05$)、 「共創行動因子 (Factor3)」から「17.セールスに対する満足度が高かった」のパス係数 (非標準化係数) は 0.41 ($p < 0.01$) となった。しかしながら、CFI が 0.70 となり、適合度の目安である 0.90 を下回っているため、こちらのモデルも当てはまりが悪い結果となった。したがって、仮説 2-a、仮説 2-b、仮説 2-c も棄却された。

VII. 事後調査

図—1のモデルにおいて、「自己成熟度因子 (Factor1)」が「16.成約率が高かった (成約につながった)」に影響しなかった要因として、インタビュー対象者の違いが考えられる。Ulaga and Loveland (2014) の先行研究においては、インタビュー対象者がサービス提供側の役員であったため、「自己成熟度因子 (Factor1)」は上司が部下に期待する特性であったが、顧客が期待する特性ではなかった。しかしながら、上司目線で「自己成熟度因子 (Factor1)」が期待されているということは、直接的ではなくても成約率

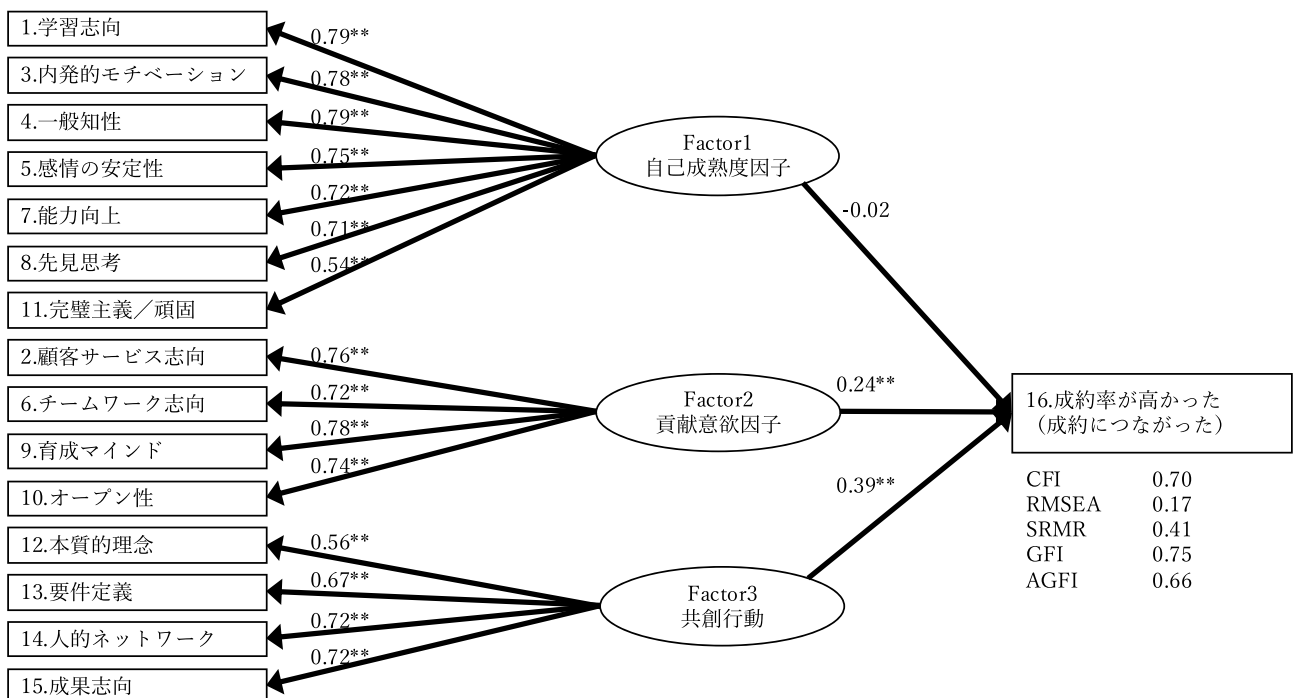
が高まることに何らかの影響があるはずである。つまり、「自己成熟度因子 (Factor1)」は「貢献意欲因子 (Factor2)」

や「共創行動因子 (Factor3)」など、他の因子を媒介して成約率に影響している可能性がある。

表—3 モデル推定結果「16.成約率が高かった (成約につながった)」

因子	No	項目	非標準化係数	標準化解	p 値
Factor1 → 自己成熟度因子	1	学習志向	0.79	0.77	**
	3	内発的モチベーション	0.78	0.80	**
	4	一般知性	0.79	0.81	**
	5	感情の安定性	0.75	0.78	**
	7	能力向上	0.72	0.76	**
	8	先見思考	0.71	0.76	**
	11	完璧主義／頑固	0.54	0.58	**
	16	成約率が高かった (成約につながった)	-0.02	-0.02	
Factor2 → 貢献意欲因子	2	顧客サービス志向	0.76	0.76	**
	6	チームワーク志向	0.72	0.73	**
	9	育成マインド	0.78	0.83	**
	10	オープン性	0.74	0.78	**
	16	成約率が高かった (成約につながった)	0.24	0.29	**
Factor3 → 共創行動因子	12	本質的理念	0.56	0.61	**
	13	要件定義	0.67	0.74	**
	14	人的ネットワーク	0.72	0.79	**
	15	成果志向	0.72	0.81	**
	16	成約率が高かった (成約につながった)	0.39	0.47	**

図—1 構造方程式モデル「16.成約率が高かった (成約につながった)」



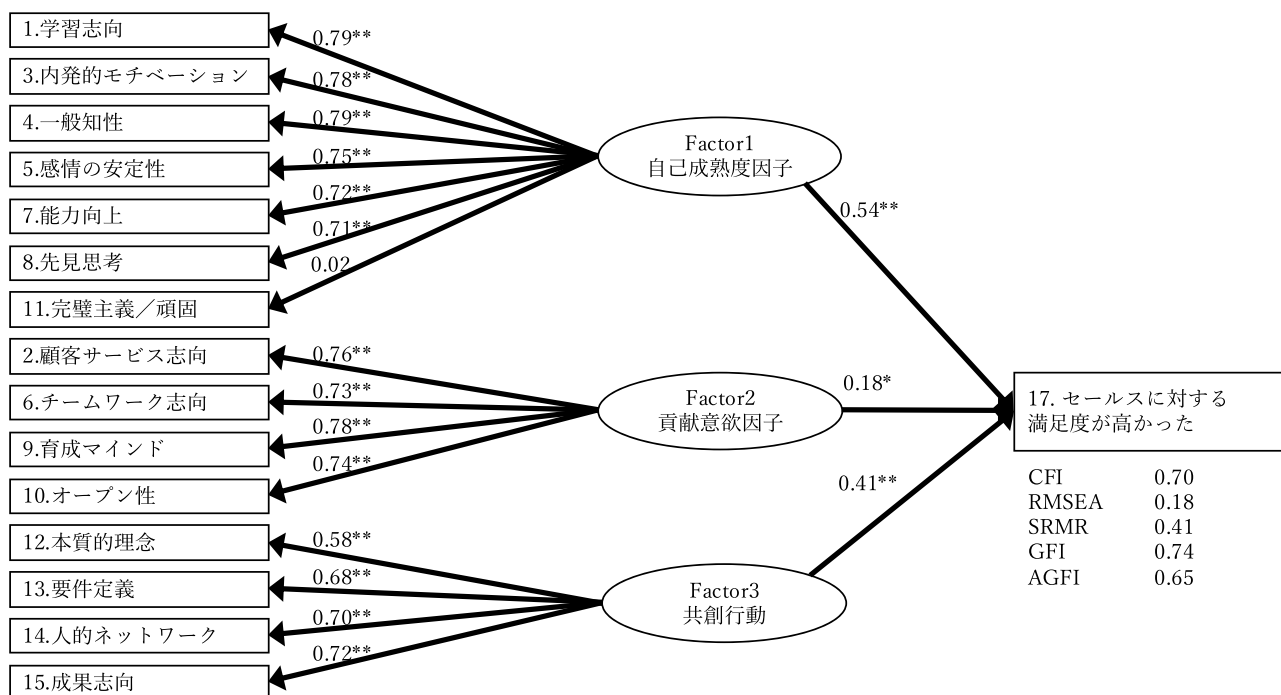
CFI 0.70
 RMSEA 0.17
 SRMR 0.41
 GFI 0.75
 AGFI 0.66

** p < 0.01, * p < 0.05, + p < 0.10
 表記のパスは非標準化係数

表—4 モデル推定結果「17.セールスに対する満足度が高かった」

因子	No	項目	非標準化係数	標準化解	p値
Factor1 → 自己成熟度因子	1	学習志向	0.79	0.77	**
	3	内発的モチベーション	0.78	0.80	**
	4	一般知性	0.79	0.81	**
	5	感情の安定性	0.75	0.78	**
	7	能力向上	0.72	0.76	**
	8	先見思考	0.71	0.76	**
	11	完璧主義／頑固	0.02	0.02	
	17	セールスに対する満足度が高かった	0.54	0.58	**
Factor2 → 貢献意欲因子	2	顧客サービス志向	0.76	0.76	**
	6	チームワーク志向	0.73	0.73	**
	9	育成マインド	0.78	0.83	**
	10	オープン性	0.74	0.77	**
	17	セールスに対する満足度が高かった	0.18	0.21	*
Factor3 → 共創行動因子	12	本質的理念	0.58	0.63	**
	13	要件定義	0.68	0.74	**
	14	人的ネットワーク	0.70	0.78	**
	15	成果志向	0.72	0.81	**
	17	セールスに対する満足度が高かった	0.41	0.49	**

図—2 構造方程式モデル「17.セールスに対する満足度が高かった」



CFI 0.70
 RMSEA 0.18
 SRMR 0.41
 GFI 0.74
 AGFI 0.65

** p < 0.01, * p < 0.05, + p < 0.10
 表記のパスは非標準化係数

次に、「共創行動因子 (Factor3)」が高まったとしても、それが顧客要望を満たす行動内容でなければ、成約率が高まることには繋がらない。また、顧客要望を満たす共創行動ができていないセールスの満足度は高いはずである。つまり、「共創行動因子 (Factor3)」はセールスへの満足度を媒介して、成約率に影響している可能性がある。したがって、図—3の通りパスを修正することで、因子間の影響を追加調査することとした。

因子間の影響を反映したモデル推定結果は表—5の通りである。また、図—3が示す通り、CFIが0.93となり、適合度の目安である0.90を満たしているため、モデルの当てはまりが改善された。その上で、「自己成熟度 (Factor1)」から「貢献意欲因子 (Factor2)」のパス係数 (非標準化係数) は0.78 ($p < 0.01$) であり有意差があるが、「貢献意欲因子 (Factor2)」から「16.成約率が高かった (成約につながった)」に有意差はなかった。

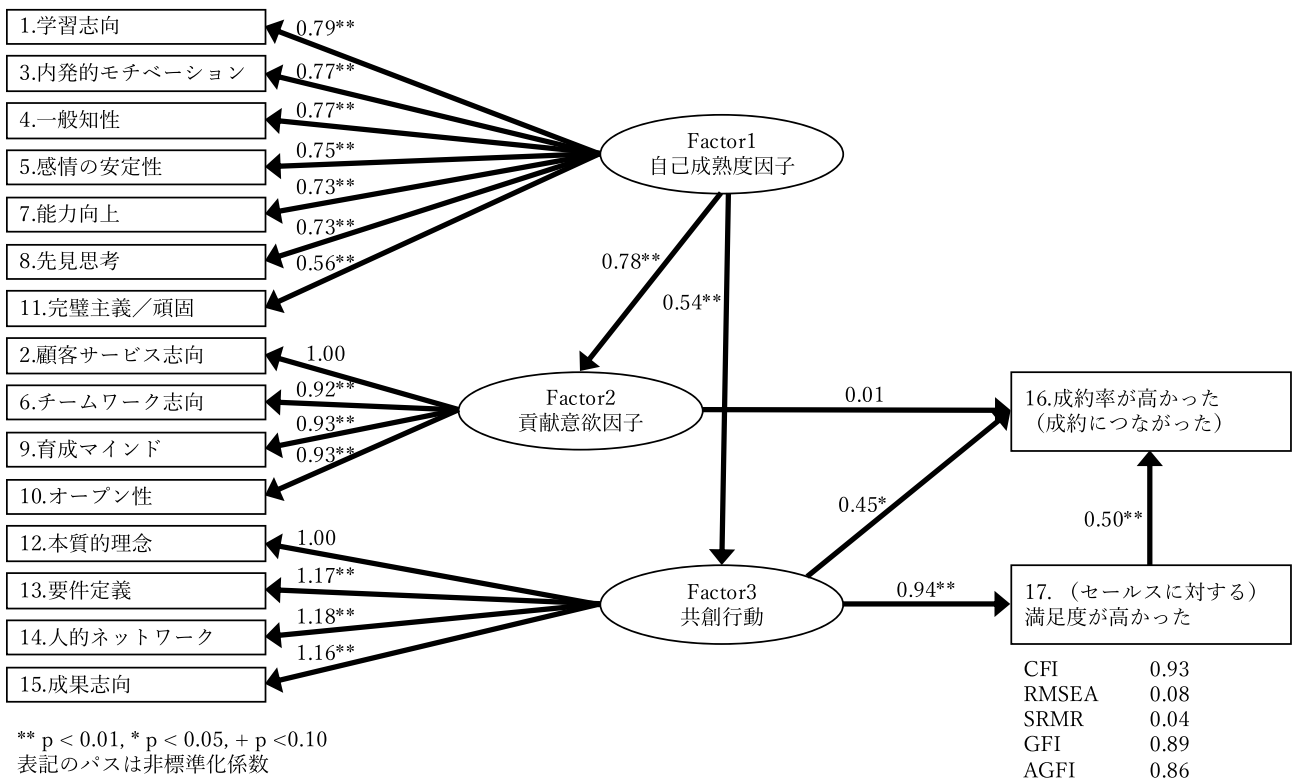
次に、「自己成熟度 (Factor1)」から「共創行動因子 (Factor3)」のパス係数 (非標準化係数) は0.54 ($p < 0.01$)、「共創行動因子 (Factor3)」から「16.成約率が高かった (成約につながった)」のパス係数は0.45 ($p < 0.05$) であり有意差があった。また、「共創行動因子 (Factor3)」から「17.セールスに対する満足度が高かった

た」のパス係数 (非標準化係数) は0.94 ($p < 0.01$)、「17.セールスに対する満足度が高かった」から「16.成約率が高かった (成約につながった)」のパス係数は0.50 ($p < 0.01$) であり有意差があった。

VIII. 結論

この論文は、「サービス・セールスの特徴」と、「優れたサービス・セールスに求められる個人変数」について、サービス受益者である顧客を調査した初めての研究である。サービス提供側を調査したUlaga and Loveland (2014)の先行研究では、4項目のサービス・セールスの特徴と11項目の個人変数を明らかにした。本研究ではこれらの項目について、サービス・セールスの特徴を「共創行動因子」とし、個人変数を「自己成熟度因子」、「貢献意欲因子」とした。次に、これらの因子と営業成果の関係性を調査した。その結果、図—3が示す通り、「共創行動因子」はセールスに対する満足度を媒介して成約率に影響することが明らかとなった。また、「自己成熟度因子」は「共創行動因子」を媒介することで営業成果に影響するものの、「貢献意欲因子」は営業成果に影響しないことも明らかとなった。これら2点が本論文における発見である。

図—3 因子間の影響を反映した構造方程式モデル



表—5 因子間の影響を反映したモデル推定結果

因子	No	項目	非標準化係数	標準化解	p 値
Factor1 → 自己成熟度因子	1	学習志向	0.79	0.78	**
	3	内発的モチベーション	0.77	0.78	**
	4	一般知性	0.77	0.79	**
	5	感情の安定性	0.75	0.78	**
	7	能力向上	0.73	0.77	**
	8	先見思考	0.73	0.78	**
	11	完璧主義／頑固	0.56	0.59	**
Factor2 → 貢献意欲因子	2	顧客サービス志向	1.00	0.79	
	6	チームワーク志向	0.92	0.74	**
	9	育成マインド	0.93	0.79	**
	10	オープン性	0.93	0.78	**
	16	成約率が高かった(成約につながった)	0.01	0.01	
Factor3 → 共創行動因子	12	本質的理念	1.00	0.65	
	13	要件定義	1.17	0.76	**
	14	人的ネットワーク	1.18	0.78	**
	15	成果志向	1.16	0.78	**
	16	成約率が高かった(成約につながった)	0.45	0.30	*
	17	(セールスに対する)満足度が高かった	0.94	0.62	**
Factor2 ← 貢献意欲因子		Factor1 (自己成熟度因子)	0.78	0.99	**
Factor3 ← 共創行動因子		Factor1 (自己成熟度因子)	0.54	0.91	**
16. 成約率が高かった(成約につながった)	17	(セールスに対する)満足度が高かった	0.50	0.50	**

「自己成熟度因子」と「貢献意欲因子」は、いずれもセールの内面的な特性である。自己啓発により自己成熟度を高めて、積極的な姿勢により貢献意欲を高めることは、部下に対する期待値ではあるものの、顧客要望を直接的に満たすものではない。顧客がセールスに期待していることは、顧客の業務課題を解決するための具体的な「共創行動」である。そのため、顧客を対象とした調査では、「自己成熟度因子」と「貢献意欲因子」は、セールスへの満足度にも、営業成果にも直接的には影響しなかったと考えられる。

本研究の限界として、今回の調査対象である情報システム・サービス業界のみで、サービス・セールス全体を結論付けることはできない。また、セールスに対する満足度を高める要素は「共創行動因子」であることと、「共創行動因子」を高める要素は「自己成熟度因子」であることが本研究を通じて明らかとなったが、他の要素を明らかにすることも今後の研究課題である。

引用文献

Baumgartner, P., & Wise, R. (1999). Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing. *Harvard Business Review*, 77(5), 133-141.

Brown, S.W., Gustafsson, A., & Witell, L. (2009). Beyond Products: More Manufactures are Branching out into Service Business. *Wall Street Journal*, Retrieved from <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970204830304574131273123644620>

C. コワルコウスキー・W.ウラガ・戸谷圭子・持丸正明 (2020). 『B2Bのサービス化戦略』東洋経済新報社

Henkel, C.B., Bendig, O.B., Caspari, T., & Hasagic, N. (2004). *Industrial Services Strategies: The Quest for Faster Growth and Higher Margins*. New York: Monitor Group.

Ulag, W., & Loveland, J. (2014). Transitioning from Product to Service-led Growth in Manufacturing Firms: Emergent Challenges in Selecting and Managing the *Industrial Sales Force*. *Industrial Marketing Management* 43, 113-125.

Ulag, W., & Reinartz, W.J., (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing* 75, 5-23.