

|              |   |
|--------------|---|
| Title        | リアルからECへ変化するマーケットにおいて、従来の対面中心の営業から生成AIを活用した新しい営業価値についての考察   |
| Author(s)    | 右田, 将章; 若林, 秀樹; 田村, 浩道; 小林, 憲司  |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 38: 716-721  |
| Issue Date   | 2023-10-28  |
| Type         | Conference Paper  |
| Text version | publisher   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/19266">http://hdl.handle.net/10119/19266</a>   |
| Rights       | 本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management. |
| Description  | 一般講演要旨  |

## 2 B 2 4

### リアルから EC へ変化するマーケットにおいて、従来の対面中心の営業から生成 AI を活用した新しい営業価値についての考察

○右田将章（東京理科大MOT／メルコ），若林秀樹，田村浩道，小林憲司（東京理科大MOT）  
[8822109@ed.tus.ac.jp](mailto:8822109@ed.tus.ac.jp)

#### 1. はじめに

家電量販店のマーケットが、リアル中心から、EC に比重が移りつつあり、新型コロナの影響により、その傾向が加速している。EC 進展の背景には、Amazon や楽天など、EC チャネル向けプラットフォームの登場がある。

コロナ感染は終息しつつあるが、他方で、AI 技術の飛躍的な発展により、リアル、EC 共に、様々な変化が見られ、こうした変化に併せた営業活動が必要となる。この中で今後、営業に求められる価値は何か、営業はどう変わるべきか、について考察する。新しい営業手法や、その効果をより引き出すことが出来る組織体制が必要と考える。マーケットの変化に対応して、従来の対面中心の営業を、他に負けない差別化提案へと変化させるためには、顧客ニーズに最適な個別最適解を導き出せるかがポイントとなる。AI を活用することにより購買につながる提案を導き出せる、新たな営業の価値とその組織構造について、自身の営業経歴をフローチャートにまとめて仮説検証を行う。

#### 2. 先行研究

After コロナ+生成系 AI の時代におけるマーケティングへの活用事例はあるが、営業活動の在り方や、新しい価値についての研究はまだ多くない。

AI 技術を業務に取り入れることにより、今後組織の中で人が行う業務と、AI で対応する業務を振り分け、組織構造を分析したものや<sup>1</sup>、AI 技術を活用した新しいネットビジネスへの議論<sup>2</sup>等の研究はあるが、対面による営業活動へのアプローチは少ない。生成 AI 技術を営業に取り入れた研究<sup>3</sup>についても、量販店に対する対面営業の内容がどのように変化していくか具体的な記述はされていない。

EC チャネル拡大によって変化したマーケットに対応する、新しい価値観の提案については、図 1 に示す、After コロナのマーケットにおいて、新しい価値である 4P の提案を行ったものがある。[1] しかし、新たな AI 時代に対応する、営業価値創造については、再考が必要である。これまで以上に、データを活用した営業手法が必要となる。



図 1：マーケットの推移による営業価値の変化

出所：メルコ阿部作成（2021 年）

<sup>1</sup> AI 時代の組織論：太田肇

<sup>2</sup> 人工知能技術のネットビジネスでの引用：内山幸樹：人工知能学会誌

<sup>3</sup> 生成 AI は営業をどう変えるのか：プラバカント・シンハ，アルン・シャーストリ，サリー E. ロリマー  
「AI」に営業職は仕事を奪われる？近未来に営業職はなくなるのか [2]

対象の営業先についても、B2B に対するマーケティングの記述が多く、量販店向けである B2C 営業の、実際の業務に落とし込んだ、AI 技術の活用例は少ない。

そこで、本稿では、筆者が経験した様々なビジネスの具体的な営業経験を踏まえ、特に、量販店向け営業のプロセスに落とし込み、AI 技術の適用可能性について、分析する。

### 3. AI を活用した事例

AI を営業活動に活用した事例として、大塚商会と colt テクノロジーサービス<sup>4</sup>がある。[3]

大塚商会では、日立製作所の AI 「Hitachi AI Technology/H (AT/H)」 を活用、営業支援機能を強化して、現場からの膨大な量のデータ分析により、経営環境変化に柔軟に対応、顧客との関係強化につなげている。(図 2) [4]

営業活動における活動効率と顧客満足度の向上を目指して、大塚商会独自の SPR<sup>5</sup> という顧客管理・営業システムを導入、顧客プロフィール、取引履歴、提案状況、顧客の困り事など様々なデータを 20 年以上にわたって、営業現場から蓄積している。顧客数が増え続け、ビジネス戦略や業務内容も複雑化しているなかで、顧客ニーズをタイムリーに捉えた価値のある提案を行うためには、データの分析精度や量、スピードを向上させる必要があり、AI による顧客情報の分析を営業活動に生かす取り組みをいち早く実施している。

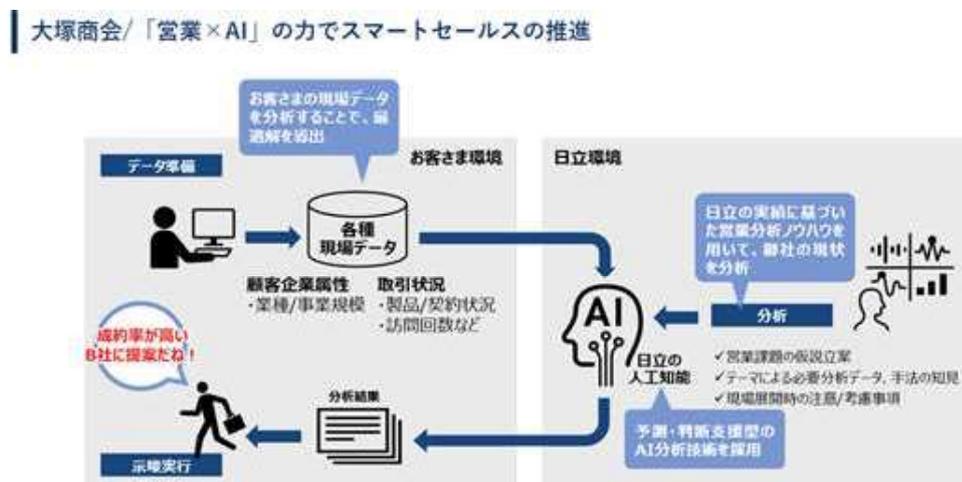


図 2 : AI 利用参考事例 (大塚商会)

出所 : 日立製作所営業活動データ分析ソリューションページ

Colt テクノロジーサービスでは、AI を活用して顧客企業が何を求めているか分析することで、コロナ禍で大きな成果を挙げることに成功した。[5]

様々な情報を AI エンジンにインプットして分析することで、顧客を 3 セグメントに分類して、それぞれに適したアプローチ戦略を立案している。顧客リスト・売上情報等のようなサービスを提供しているか、報道されている記事や、財務情報・アナリストの分析情報・ソーシャルメディアの情報・ロケーションが分かる、同社のジオタグ<sup>6</sup>の情報などを使用し、AI であらゆる顧客情報を分析した結果をもとに、それぞれに異なるアプローチを行っている。その結果、顧客セグメントによっては、案件規模が前年度比 400%に拡大した。

### 4. アフターコロナ時代には生成系 AI を生かすことが営業の価値向上になる

これらの営業活動の中で AI を活用した事例は、マーケティングが中心であり、営業活動そのものではなく一部に過ぎない。また、取扱の商材でも異なる。

筆者は幸い、POS やコンピュータが導入される以前から、アパレル、ゲーム、そして、現在所属している PC 周辺機器と広い業種で、長年営業活動をしており、AI 以前に、IT 化の影響もつぶさに体験している。

<sup>4</sup> Colt テクノロジーサービス株式会社 (旧 : KVH 株式会社) HP : <https://www.colt.net/ja/profile/>

<sup>5</sup> Sales Process Re-engineering という大塚商会独自の顧客管理・営業支援システム

<sup>6</sup> 様々なメディアに追加できる、位置情報を示す同社のメタデータ

そこで、これらの経験を元に、営業活動において生成 AI を使用した行動を考察し、業種を超えて共通の影響について考える。

営業活動は大きく分けて、導入先や販売方法を考えるマーケティングと、実際に購入される現場において、導入から販売までを考え実行する販売活動がある。また、リアル店舗と EC チャンネル販売とでは、それぞれ実施しなければならない項目や重点となる項目が異なっている。

リアル店舗においては、店舗への導入活動のウェイトが高く、現在でも対面での活動がメイン業務とされている。

一方で EC チャンネル販売においては、導入のための活動はほとんど必要なく、WEB 上で無限に展開される商品の中からエンドユーザーに、自社商品を選択して購入してもらう流れ作りが重要となる。したがって、売上を上げるために必要な項目を見極めて分析し、そのデータを有効活用出来るスキルが重要である。

商品発売から販売促進するための手法は、マーケットの変化によって行うべき項目に差異が出ている。今後のマーケットにおいて、生成 AI 技術を業務に導入することにより、新たな営業価値や組織体制が創造できるのではないだろうか。

そこで、現在筆者が所属する企業の組織構造をまとめ、従来のマーケティング部署と営業部署とは別に、生成 AI で導き出した回答を効率よく反映できる組織の在り方について考案した(図 3)。

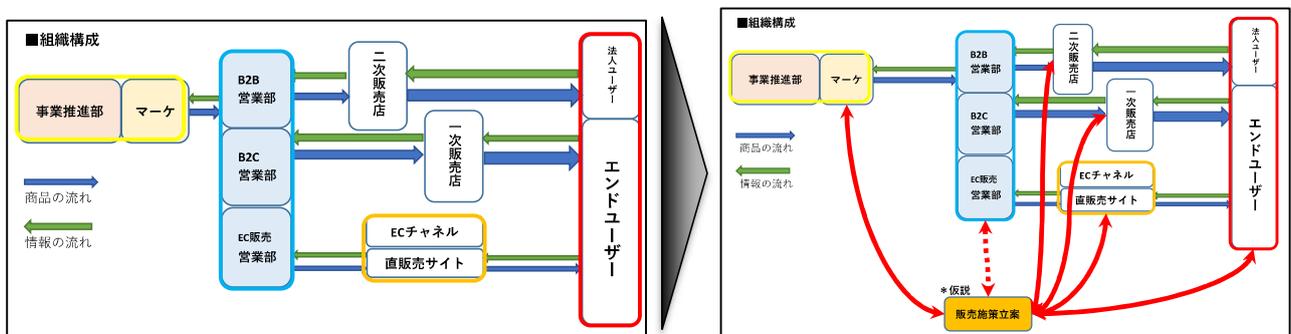


図 3：現在の組織体制を見直し、新たに発生する組織提案

出所)筆者作成

### 5. 検証方法～自身の営業経験で検証

今回はケーススタディーとして、自身の営業経歴を元に、上記について分析を行う。表 1 は筆者の過去の営業履歴を 6W2H のフローチャートでまとめ、営業手法に違いがないかを示したものである。

過去の業務において、商品発売から導入までの業務の流れに大きな違いは見受けられない。しかし、売込み方法や販売方法については、その商品の特性に合った工夫が必要で、それぞれの業界において競合との差別化ポイントは異なっている。

そこで、自身の営業活動の業務をフローチャートにまとめ、生成 AI を使ってどれだけ既存業務に対して有用性があるか考察する。

表 1：筆者の営業経歴推移

|          | 1988~1991           | 1991~2000         | 2000~2022         |
|----------|---------------------|-------------------|-------------------|
|          | フリード<アパレル>          | SNK<ゲーム・アミューズメント> | バッファロー<PC周辺・サプライ> |
| Who      | 衣料品メーカー             | ゲームメーカー           | PC周辺・サプライメーカー     |
| Whom     | 10代~20代向け           | 10代~50代向け         | 10代~成人向け          |
| When     | 新商品発売<br>季節商品       | 新商品発売             | 買換え、新商品発売         |
| Where    | ジーンズショップ<br>衣料品店    | ゲームセンター・ゲームコーナー   | 家電量販店             |
| What     | カジュアルウェア            | 格闘ゲーム・TVゲーム       | PC周辺機器            |
| Why      | 生活必需品<br>おしゃれ<br>自慢 | 娯楽<br>ストレス発散      | ビジネス<br>趣味        |
| How      | 店舗担当                | エリア担当             | 店舗担当              |
| How much | 2,000~5,000         | 40万~50万           | 1,000~20,000      |

出所)筆者作成

表2は、営業活動におけるKPI項目をまとめたものである。それぞれ企業の営業活動に対して、営業に必要な行動内容を、リアル店舗向け、ECチャネル向けに分けてフローチャートを作成し、項目ごとに生成AIを使用することによって、業務効率の改善に効果があるか考察した。

POS導入前の業務は、紙を使用したアナログ管理がなされており、在庫管理についても紙の台帳を使って運用していた。店頭での実売についても、店舗に赴き販売状況の聞き取りを行う等、現場主導のアナログ体制で進められていた。その後店舗にPOSが導入され、PCと連動して実売や在庫管理が可能となり、データを使った販売状況の把握や、その結果をより効果的な販売へと活用するマーケティング手法が取り入れられるようになった。

業種による違いとしては、アパレル、PC周辺はモノをエンドユーザーへ販売することが最終の流れとなるが、ゲームのようなコンテンツ産業においては、購入者がその商品を使ってビジネスを行う、コト売り<sup>7</sup>に近い状況が発生する。そのため、ゲーム業界においては、店舗が商品購入後に、金銭の流れが発生しており、メーカーの営業活動においても提案内容が異なる。

表2：業界別営業KPI項目まとめ

|          | リアル店舗    | リアル+EC   | ECショップ    |
|----------|----------|----------|-----------|
| アパレル     | 定番導入     | 定番導入     | 広告・販促提案   |
|          | 流行デザイン提案 | 流行デザイン提案 | 商品露出提案    |
|          | 市場動向情報収集 | 市場動向情報収集 | イベント提案    |
| アミューズメント | 定番導入     | 定番導入     | プロモーション戦略 |
|          | 新商品紹介    | 新商品紹介    | サブスク提案    |
|          | 市場動向情報収集 | 市場動向情報収集 |           |
| PC・周辺機器  | 定番導入     | 定番導入     | 広告・販促提案   |
|          | 店頭展開強化   | 店頭展開強化   | 商品露出提案    |
|          | (GZへの展開) | (GZへの展開) |           |
|          | 競合他社優位展開 | 競合他社優位展開 |           |
|          | 広告・販促提案  | 市場動向情報収集 | 広告・販促提案   |

出所)筆者作成

表3は、現在筆者が行っているPC周辺機器の1日の営業活動例をチャネルごとにまとめたものである。通常業務の営業活動フローは、まず前日の受注確認に始まり、実売実績や商品の在庫チェック等、販売につなげていくためのデータ分析、等である。

この一連の活動については、リアル店舗向けECチャネル向け共に、同様の業務となっている。その後の販売活動については、チャネルごとに違いが出てくる。リアル店舗向けに対しては、販売店への導入提案や、販売促進のための施策提案などを、対面営業にてバイヤーに実施する。一方でECチャネル向けにおいては、売れ筋商品の動向や、コンバージョン率を上げるための広告戦略等、実売につなげていくためのデータ分析を行い、より効率的な戦略を考察したうえで販売店へと落とし込む作業を行う。通常業務の流れとは別に、新商品導入時には別の重要行動が発生する為、そちらの業務についてのフローチャートも作成した。

日々の業務を項目ごとに整理することにより、業務効率の改善が図れる可能性がある実務を洗い出し、新しい営業の価値を想像できないか検証した。

今回は、ChatGPTのような生成AIを使い、営業活動の各項目について検索し、その結果を実務に落とし込むことにより、業務効率改善に有用かを検証した。

表3：通常営業業務の流れ

|        | リアル店舗      | リアル+EC     | ECショップ      |
|--------|------------|------------|-------------|
| 1日     | 受注管理       | 受注管理       | 受注管理        |
|        | 実売チェック     | 実売チェック     | 実売チェック      |
|        | 在庫チェック(社内) | 在庫チェック(社内) | 在庫チェック(社内)  |
|        | 在庫チェック(店頭) | 在庫チェック(店頭) | コンバージョンチェック |
|        | 商談資料作成     | 商談資料作成     | 訪問人数チェック    |
|        | 販促施策内容作成   | 販促施策内容作成   | 他社価格チェック    |
|        | 販促施策承認依頼   | 販促施策承認依頼   | 他社施策チェック    |
|        | 店舗訪問       | 店舗訪問       | 販促商談        |
|        | 本部商談       | 本部商談       | 広告施策提案      |
|        | 商談内容報告     | 商談内容報告     | 販促効果別定      |
|        |            |            | 実売率検証       |
| 新商品発売日 | 商品特性把握     | 商品特性把握     | 商品特性把握      |
|        | 他社商品比較     | 他社商品比較     | 他社商品比較      |
|        | 商品登録作業     | 商品登録作業     | 商品登録作業      |
|        | 導入商談       | 導入商談       | 価格作成        |
|        | 受注確認       | 受注確認       | 販促施策提案      |
|        |            |            |             |

出所)筆者作成

<sup>7</sup> ここでいうコト売りとは、業務用ゲーム機を使ってアミューズメント施設での営業活動をいう。

## 6. 分析結果

筆者がこれまで行ってきた、対面営業及び EC チャネル向け営業の活動内容について、項目毎に生成 AI で検索を行い、実際行ってきた行動内容と比較検証を実施した。表 4 は、営業活動における通常業務の各項目を生成 AI で検索した結果、業務効率の有用性について暫定的に検証したリストである。

チャネル別にみると、生成 AI による検索による有用性が高い項目は、EC チャネル向けの行動に多く見られた。カテゴリ別にみると、実売や在庫数量といったデータの管理については、生成 AI による検索結果の有用性は高いと考えられる。営業活動においては、まだ実務が多く存在する為、生成 AI を使用した場合であっても、人員に対する影響は現時点ではそれほどないとする。

これまで営業の知識や経験値を上げるためには、バイヤーとの交渉やマーケティングの手法など、現場で経験を積んでスキルを向上させる必要があった。しかし、これらの基本的な業務や考え方は、生成 AI で導き出せるようになり、営業未経験者や、低スキルの人材であっても業務の効率化は図れると考える<sup>8</sup>。

表 4：通常業務フローの生成 AI 有用性検証

|        | カテゴリ  | リアル店舗      |     | ECショップ      |     |
|--------|-------|------------|-----|-------------|-----|
|        |       | 業務内容       | 有用性 | 業務内容        | 有用性 |
| 1日     | データ管理 | 受注管理       | ○   | 受注管理        | ○   |
|        |       | 実売チェック     | ○   | 実売チェック      | ○   |
|        |       | 在庫チェック（社内） | ○   | 在庫チェック（社内）  | ○   |
|        |       | 在庫チェック（店頭） | ○   | コンバージョンチェック | ○   |
|        | 販売業務  | 商談資料作成     | △   | 訪問人数チェック    | ○   |
|        |       | 販促施策内容作成   | △   | 他社価格チェック    | ○   |
|        |       | 販促施策承認依頼   | △   | 他社施策チェック    | ○   |
|        |       | 店舗訪問       | ×   | 販促商談        | △   |
|        |       | 本部商談       | ×   | 広告施策提案      | △   |
|        |       | 商談内容報告     | ○   | 販促効果測定      | ○   |
|        |       |            |     | 実売率検証       | ○   |
| 新商品発売日 | 販売業務  | 商品特性把握     | △   | 商品特性把握      | ○   |
|        |       | 他社商品比較     | △   | 他社商品比較      | ○   |
|        |       | 商品登録作業     | ○   | 商品登録作業      | ○   |
|        |       | 導入商談       | ×   | 価格提案        | ○   |
|        |       | 販促施策提案     | △   | 販促施策提案      | △   |

出所)筆者作成

○—検索結果を活用でき業務効率が上がる

△—検索結果を活用できるが、チェックが必要

×—作業が中心の為、検索結果を活用しても時短が難しい

## 7. 考察

営業の現場においても、生成 AI で検索し導き出した回答を活用していくことは、非常に有用性が高いと考えられるが、検索した内容やデータをまとめ分析する為には、まだ人の手による実務が発生する。筆者がこれまでに行ってきた実際の行動内容と比較検証して、どのカテゴリの業務において有用性が高かったか考察を行った結果、販売効果を上げるために行うデータ管理等、マーケティング活動においては、生成 AI で導き出した回答を活用することにより、業務の効率化は図れるのではないかと考える。

今迄の対面による営業活動は、店頭へ赴いて経験を重ねることにより身に付けていく、営業技術が重要であった。しかし、AI 技術の進歩により基本業務の考え方については誰もが均一に導き出せるようになっている。自社の商品を優先的に販売する営業を行うためには、検索した内容をどのように使い、競合との差別化や付加価値を生み出せる営業手段を導き出せるかが重要で、これが営業の新たな価値となる。そのためには、検索する側の問いのクオリティーが重要な要素となる。これまで行ってきた対面営業の経験値を活かしながら、生成 AI によって導き出された回答を活用して、行動内容を変化させていくことが、新たな営業価値の創造へとつながる。

<sup>8</sup> 日本経済新聞掲載の鶴光太郎記述を参照 [6]

## 8. まとめ

今後様々な業種、業態で AI 技術の導入が行われていくであろう。

筆者が経験してきた B2C 営業においては、生成 AI 技術を導入することにより業務が奪われるのではなく、生成 AI によって導き出された一般解を分析して、自社独特の個別特別解を生み出せる新たな営業価値が必要である。そのためには、新しい営業価値や能力を引き出せるような組織構造に、変化させていく必要がある。

時代の変化とともにそれぞれの業務効率が向上しており、今後も AI 技術の発展により業務の効率化が図られていくと考えるが、得られた回答をそれぞれの個別特別解にいかに関率よく反映していくかは扱う人間の技術が問われるところである。また、営業活動は取り扱うものの大小によって、成約までの業務フローに大きな違いが発生する。今後の課題として、取り扱うものが異なる営業活動において、どのような業務フローの違いが発生するのか、その中で共通する項目はどれくらい発生するのかを、幅広く検証していく必要がある。

今回の研究はあくまで筆者個人の業務経歴に照らし合わせた分析であり、普遍的な答えに至るまでには、一般的な営業活動に対する研究が必要となる。今後さらに検証事例を増やして、一般的な営業活動において共通する項目をまとめ、生成 AI を活用した事例についてさらに研究を継続していきたい。

## 参考文献

(URL は 2023. 9. 18 にアクセス)

- [1] 阿部光弘, 2021 年理科大 MOT グラディエーションペーパーより
- [2] 生成 AI は営業をどう変えるのか, プラバカント・シンハ, アルン・シャーストリ, サリー E. ロリマー  
<https://www.aidma-hd.jp/onlinesales/sales/20200617/>
- [3] AI (人工知能) の活用・導入を支援するコンシェルジュサービス, AI Market  
[https://ai-market.jp/industry/sales\\_aikatsuyo/](https://ai-market.jp/industry/sales_aikatsuyo/)
- [4] 「営業×AI」の力で DX 時代のスマートセールスを推進, 日立ワークスタイル変革ソリューション  
[https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws\\_sol/web\\_concierge/case/otsuka-shokai/data/otsuka-shokai.pdf](https://www.hitachi.co.jp/products/it/ws_sol/web_concierge/case/otsuka-shokai/data/otsuka-shokai.pdf)
- [5] Colt 本社 CMO が語る、AI を活用したマーケティング手法とは, ビジネスネットワーク.  
<https://businessnetwork.jp/article/13704/2/>
- [6] 鶴光太郎, 生成 AI、未熟練者に福音, 日本経済新聞  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD058T60V00C23A9000000/>