

# KANSAI GAIDAI UNIVERSITY

## 顧客コミュニケーションにおける需要の再組織化

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 関西外国語大学・関西外国語大学短期大学部 公開日: 2016-09-05 キーワード (Ja): 営業, コミュニケーション, 状況論, 知覚のフィールド, 認知的道具 キーワード (En): 作成者: 田村, 直樹 メールアドレス: 所属: 関西外国語大学
URL	<a href="https://doi.org/10.18956/00006135">https://doi.org/10.18956/00006135</a>

# 顧客コミュニケーションにおける需要の再組織化

田村直樹

## 要旨

本稿では、セールスパークソンが営業実践によってその都度顧客を立ち上げ、個々の顧客の需要を立ち上げることによって販売を達成していることを指摘し、かつ「営業には高度で特殊な能力は必要ではない」ことを主張する。まず第1節では、スカンジナビア航空のカールソンとノードストローム百貨店のサンダースによる「顧客コミュニケーション」の考え方が示される。第2節では、ノードストローム百貨店に来店した2人の女性客がドレスを求める事例をもとに、顧客・需要概念が再検討される。第3節では、筆者自身によるフィールドワークの事例から、某外資系生命保険営業における「顧客コミュニケーション」の場面の実際が明らかにされる。第4節では、認知科学における状況論的アプローチに依拠しつつ認知的道具をめぐって、前節の事例が分析される。そして第5節では、本稿の結論とセールスマネジメントに対するインプリケーションが提示されることになる。

キーワード：営業、コミュニケーション、状況論、知覚のフィールド、認知的道具

## はじめに

本稿の目的は、セールスパークソンが営業実践によってその都度顧客を立ち上げ、個々の顧客の需要を立ち上げることによって販売を達成していることを指摘し、顧客コミュニケーションをマネジメント可能なものにするところにある。それは、従来の「営業には高度で特殊な能力が必要とされる」という観念から脱却したい、という問題意識からきている。そこで本稿では、高度でもない特殊でもない「顧客を立ち上げる営業とは何をすることなのか」という問題を提起してみることにする。以下では、その問いかけに対するひとつの結論を導いていこう。

## 1. 「真実の瞬間」という顧客コミュニケーション

### 1-1. 一人の人間として扱われること

「わたしたちはこれまで、航空機やメンテナンス施設、営業所、業務システムなどの集積が、スカンジナビア航空そのものなのだと考えてきた。しかし、顧客にスカンジナビア

航空についての感想を求めた場合、はたして彼らは航空機とか営業所の建物、あるいは資本運営のことなどについて語るだろうか。旅客はきっと、スカンジナビア航空の従業員が自分たちにどう接したかという点を取り上げるはずだ。」「カールソン（堤猶二訳）、1990年、5頁]

この言葉は、スカンジナビア航空社長（SASグループ社長および最高責任者）であるヤン・カールソン<sup>1)</sup>によるものだ。カールソンは「スカンジナビア航空を形成しているのは旅客機とかの有形資産だけの集積ではない。もっと重要なのは、顧客に直接接する最前線の従業員が提供するサービスの質だ<sup>2)</sup>」と言う。

カールソンによれば、年間1000万人の旅客がスカンジナビア航空の従業員に接する1回あたりの応接時間が、平均15秒だという。すると、旅客が5人の従業員と接するならば、5000万回も「顧客の脳裏にスカンジナビア航空の印象が刻みつけられたことになる<sup>3)</sup>」のだ。カールソンはその5000万回の「真実の瞬間」が、スカンジナビア航空の成功を左右するのだという。つまり、「顧客は、それぞれ一人の人間として扱われることを期待している<sup>4)</sup>」のだ。この知見を手がかりに、もう少し話を進めよう。

## 1-2. 賞賛されるサービス

「従業員のジョークに笑いながらガソリンスタンドを出た、という経験はありませんか」と問いかけるのは、ノードストローム百貨店、南カリフォルニア担当副社長であったベッツィ・サンダース<sup>5)</sup>だ。サンダースは1971年、アメリカの高級デパートであるノードストローム百貨店にパートタイムの販売員として入社した経歴を持つ。その7年後には南カリフォルニア担当副社長となり、12年間で19店舗を開設し、年間売上高10億ドル以上の部門に育て上げている。

彼女はガソリンスタンドの従業員のジョークで顧客が笑って出て行くことを、「賞賛されるサービス (renowned service)」と呼んでいる。顧客に賞賛してもらいたければ、企業は顧客の目に、明らかにほかとは違う存在として映るようにならなければならない、という。

そこで、スカンジナビア航空のカールソンの言葉を思い出して欲しい。顧客が心を動かされるのは、航空機や、建物や、業務システムのような誰もが等しく受けられるサービスではなく、「一人の人間として扱われる」という接し方であった。このことを逆説的にいうのであれば、多くの企業が提供するサービスはいかに顧客を一人の人間として扱ってこなかったか、という反省に迫るものだ。

## 2. ノードストローム百貨店の事例

### 2-1. ドレスを求める2人の女性客

サンダースは顧客との接し方に関して次のような事例<sup>9)</sup>をあげている。

ある日、販売フロアでサンダースはトップマネジメントの一人であるブルース・ノードストロームが浮かぬ顔をしながら声をかけられた。「ベッツィ、あの二人の女性を逃したのはなぜだい」と。彼は、出口に向かって歩いている顧客を指してサンダースにそうたずねた。サンダースは答えられなかった。彼は「あのお客様たちは、今まででこんなに幻滅したことはなかった、と言っていた。すぐに行って何があったのか確かめてきなさい」とサンダースに指示した。

サンダースはすぐに彼女たちを追いかけた。サンダースは彼女たちを呼びとめ、ブルース・ノードストロームが、お客様が幻滅していたというのを聞いて心配していたので追いかけてきたことを説明した。彼女たちは彼の気配りに感動したらしく、幻滅したと言った理由を話してくれた。彼女たちは、幻滅したのは店に原因があるのではなく、欲しいドレスがあったのだがとても高く買えないので悔しまぎれにそう言ったのだ。

彼女たちが見ていたドレスというのは、店で一番の高級品を扱っている部門のものだ。そこでサンダースは彼女たちを自分が担当している部門へ連れていった。そこでは、中間の価格帯のドレスがおいてあった。そして、サンダースは彼女たちが買えそうな商品をたくさん試着してもらった。その結果、二人はにこにこしながら、それぞれ2着のドレスを買って帰ったのだ。

サンダースは、彼女たちは必ずもう一度来店してくれるという思いを強くしたのだという。そして、彼女たちがあのドレスを着るたびに、友人に今日の話をすると確信する。サンダースによれば、顧客が企業と接するあらゆる場面を、カールソンの言葉を借りて「真実の瞬間」と言っている。企業の顧客に対する配慮は全て「真実の瞬間」であるというのだ。つまり、顧客コミュニケーションがなされる全ての場面が「真実の瞬間」なのだ。

したがって、カールソンが「真実の瞬間」がスカンジナビア航空の成功を左右すると言った意味は、顧客コミュニケーションが企業の成功を左右するということなのだ。

### 2-2. 潜在顧客が見込み客になる場面

もう一度ノードストローム百貨店でドレスを買った二人の女性の話を思い出してほしい。欲しいドレスがあったが、それは値段が高くて買えなかったという話だ。彼女たちはその悔しさをまぎらわすために、「幻滅した」という言葉を漏らした。トップマネジメントのブルース・ノードストロームがたまたま近くに居合わせていたので、彼は「幻滅した」という彼女たちの言葉を耳にした。彼はサンダースを見つけると、すぐに二人を追いかけて何があったのかを確かめるように指示した。サンダースはすぐに追いかけた。そして彼女たちを呼び止めることが

できた。そして、サンダースは、トップマネジメントのブルース・ストロームが「お客様を心配していた」ので追いかけてきたと二人に告げることとなった。

さて、この場面は通常の販売フロアにおける顧客と店員との出会い方とは少々異なる、ということが理解できる。まず第1に、サンダースは彼女たちが何らかの不満を抱いていることをすでにブルース・ノードストロームから聞いて知っていた、ということ。第2に、サンダースを追いかけさせたのは店のトップマネージャーという立場の人間であったこと。彼はノードストローム百貨店を代表する人間の一人であるから、言い換えると「ノードストローム百貨店」が二人を呼び止めた、という意味に等しい。サンダースにとっては、彼女たちと話をする正当な理由を手にしていただけになる。そして第3に、彼女たちはサンダースの突然の呼びかけに驚きつつも立ち止まったので、サンダースは彼女たちと会って話をする機会を持つことができた。

これら3つの条件が意味することは、サンダースにはすでに2人とコミュニケーションをとる条件が揃っていた、ということだ。もし、通常の販売フロアでサンダースがこの2人と出会って声を掛けるようなことがあったとしても、明らかにその場合とは以上のような条件が異なっていることに気付く。あるいは、彼女たちはサンダースの目の前をただ通り過ぎてゆく買い物客というだけの存在であったかもしれない。その場合の2人とサンダースの関係もまた、明らかに条件が異なっているということが理解できる。

つまり、サンダースはコミュニケーションができる条件を携えて、彼女たちと会って話をするという状況を（意図する、しないに関わらず）立ち上げていたのだ。この状況と、通常の販売フロアで声を掛ける状況や買い物客が目の前を通り過ぎる状況との区別が大事なのだ。つまり、通常の販売フロアでの出会いや、目の前を通り過ぎただけの出会いでであったならば、サンダースにとって彼女たちはいわゆる「潜在顧客」にすぎなかった。すなわち、コミュニケーションできる状況ではないがゆえに、買い物客は「潜在顧客」の域を越えてはいないのだ。

しかし、上述の3つの条件（①買い物客が何らかの不満を抱いていることを知っている、②会って話をする正当な理由を手に入れている、③実際に追いついて会うことができた）が揃った状況で会う買い物客は、もはや「潜在顧客」の域を越えている。そのような条件がそろった状況で実際に会って話のできる人々を、本稿では「見込み客」と呼んで「潜在顧客」と区別しておこう。<sup>7)</sup>

### 2-3. 見込み客が顧客になる場面

さて、「見込み客」である二人の女性客はサンダースに向かって、幻滅したのは店に原因があるのではなく、欲しいドレスがあったがとても高く買えないので悔しまぎれにそう言った、と話をしている。サンダースにとっては「思いもよらぬ」話であったと理解できる。しかし、

すぐにサンダースは別の売り場部門に二人を招いた。そこは、サンダースが担当していた中間の価格帯のドレスを販売する部門であった。

サンダースは彼女たちに「お客様が悔しさをぶつけた商品を教えて下さい」と促した。そして2人は次から次へとドレスを試着していったのだった。

ここで大事なことは、サンダースが「この部門ならばお求めやすいドレスが見つかることでしょう。どうか手にとってご覧ください。試着もご自由に」というような、いわゆるマニュアル的な対応で済ますことはしなかった、ということだ。それは、これまでに何度も述べてきたように「一人の人間として扱う」ということを、サンダースはやっている。つまり「お客様が悔しさをぶつけた商品を教えて下さい」といって、見込み客側からも何らかの意思を伝えることができる状況を立ち上げているのであった。それはマニュアル的な企業側からの一方通行のコミュニケーションと明らかに異なるということが理解できる。

さて、2人の女性見込み客は「これが似合うかしら、こっちも素敵だわ」というような会話をしながら、たっぷりと時間をかけて試着していった。もちろん、二人はサンダースにも意見を求めることもあるであろう、「ねえベツィ、こっちとこっちでは、どちらが素敵に見えるかしら」というように。

そして二人はそれぞれ2着のドレスを購入していった。それも「にこにこ」して。ここは、晴れて「見込み客」が「顧客」となる場面である。いくら中間価格帯のドレスといっても2着購入するということは、先の高級品部門のドレスを1着購入していることと、ほぼ大差がないといえる。このことは、彼女たちが高級ドレスを買う「資金がない」という問題は大きな問題ではなかったことを意味している。彼女たちには、実は高級ドレスを買う資金はあったのだ。しかし、その時点では彼女たちはノードストロームにとって、まだ「潜在顧客」に過ぎなかったということが重要なのだ。

確かに「潜在顧客」にとっては、高級ドレスを見ても「高くて買えない」といってあきらめることが容易であることが理解できる。言い換えると、「潜在顧客」と高級ドレスという「商品」とは断絶した関係でしかなかった。したがって、「幻滅した」「がっかりした」というような言葉を言って通り過ぎてしまうのだ。

#### 2-4. その都度構成される需要

ここでは2人の女性客の需要が高級ドレスと中間価格ドレスを相互に参照することによって、あらたな需要が再構成される過程を見てゆくことにしよう。

- 1) まず「潜在顧客」であった2人の女性客は、はじめ高級ドレスを見ていた。彼女たちにとっては「高くて買えない」商品であった。高級ドレスは彼女たちにとって「分不相応」とでもいうようなイメージが形成されることになる。言い換えるならば、「潜在顧客」にとって高

級ドレスは、簡単に諦めのつくいわゆる「高嶺の花」として見なされてしまったのだ。

- 2) そして次に、彼女たちはサンダースに招かれて中間価格帯のドレスを見ることになる。この部門では高級ドレスとは違って「お求めやすい」中間価格が設定されていた。彼女たちにとって、「高級ドレスなら資金が足りないが、中間価格なら資金的にも大丈夫だ」というような、高級ドレスの限界が中間価格ドレスとの対比されることによる中間価格ドレスの長所が構成される。「中間価格ドレスならば、高級ドレスの半額だ」というイメージが相互的に構成されるのであった。
- 3) 中間価格ドレスはその価格が目されることにより、高級ドレスよりも中間価格ドレスが選択されるとみなされる。つまり、高級ドレスよりも手ごろな価格のドレスに需要があったようにみなされることになる。
- 4) ところが、サンダースとのコミュニケーションによって、高級ドレスの限界であった彼女たちの「(高くて買えないという) 資金的問題」は姿を消し、別のものに再構成されてゆく。当初の「資金的問題」であったものは姿を消し、その問題はただの「言い訳」となってしまうのであった。しかし「資金的問題」が事前にあったからこそ、かえってそれは彼女たちの「予算的余裕」として顕在化してくる。つまり、「資金的問題」が「予算的余裕」に再構成された。つまり、先ほどとはすっかり状況が変わってしまった。そして中間価格ドレスを次から次へと試着してゆくうちに、「高級ドレスでは多額の資金を投入しても1着しか買えないが、同額の資金があれば中間価格ドレスを2着買うことができる」という中間価格ドレスの長所が再構成される。
- 5) 高級ドレスの限界は、数多くの中間価格ドレスとの対比に基づいて再構成されていく。つまり、ネガティブな状況がポジティブな状況へとダイナミックに再構成されたことになる。結果的に「同じ資金を出すならば、中間価格ドレスを2着求めたい」という新たな需要が構成されたのであった。

## 2-5. 顧客・需要という前提概念を見直す

前述したドレスの事例が問いかけているものは何か。それはいわゆる顧客・需要という概念が、あたかも実体をともなって客観的に存在しているということを前提において議論できない、ということだ。ここでは3つの点が重要になる。

まず第1に、潜在顧客が高級ドレスを見ても購入するわけではなかった。「高くて買えない」という一見合理的な理由であったにも関わらず、中間価格ドレスを2着購入しているのである。「高くて買えない」という理由は絶対的な理由ではなかったのだ。第2に、潜在顧客が顧客となる前の瞬間には、潜在顧客は「見込み客」という存在に再構成されることになる。そして見込み客が商品を前に販売員とコミュニケーションをとりながら、最終的に顧客へと再構成され

ることになる<sup>8)</sup>。そして第3に、当初の需要は「高級ドレスでは資金的な問題があるので、それよりも安い中間価格ドレスが欲しい」というものであったが、最終的には「高級ドレスと同じ資金を出すなら、中間価格ドレスが2着欲しい」という新たな（もともとどこにもなかった）需要に再構成されることになる。

こうしてみると、潜在顧客の需要（あるいはニーズ）に見合った商品を、販売員（あるいは企業）が提供することによって潜在顧客は顧客になる、というような素朴な適応の論理では説明がつかないのが現実のようだ。

ドレスの事例が示すように、最終的に潜在顧客が顧客になる前の瞬間には、見込み客という存在に再構成され、そして、潜在顧客の当初の需要も顧客となる時点での需要とは違う形で再構成されている。その過程において、われわれはコミュニケーションというものに注目せざるをえない。潜在顧客が見込み客へ、そして顧客へと再構成されてゆく過程は、販売員とのコミュニケーションなしに語ることはできない。その一方では、当初の潜在需要が最終的な需要に再構成されてゆく。その過程においては、異なる商品（例えば高級ドレスと中間価格ドレス）が相互に参照され、見込み客にとってそれぞれの商品の意味合いが相互的にかつ即興的にその都度もたらされるのだ。

この指摘は、現実の営業場面に重ね合わせて理解を深めることが重要だ。次節でその指摘を実際の事例とつき合わせてみよう。

### 3. 生命保険営業の事例

ここでは筆者による、実際の顧客コミュニケーション場面におけるフィールドワークについて述べられている。その場面の大まかな概要は次の通りだ。

セールスパーソン：筆者（G生命）

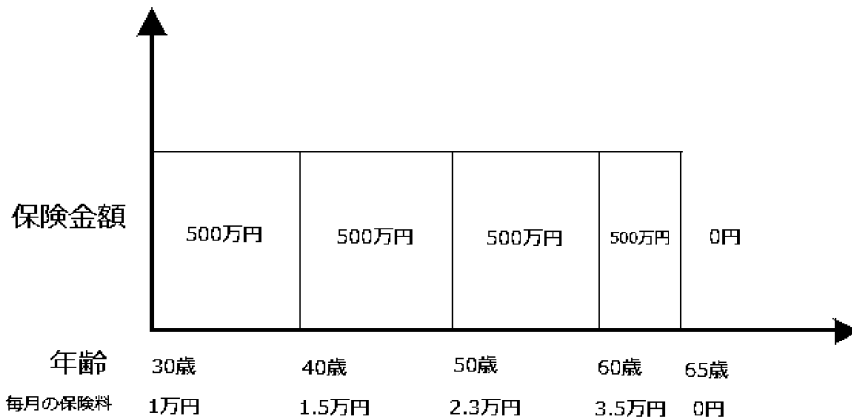
訪問先：A木N男（サラリーマン31歳）、N子（事務職32歳）夫妻（西宮市在住、新婚2ヶ月目）

備考：N男氏は当社の既契約者で、結婚のために保険の見直しを希望していた。

筆者は、保険の仕組みを図（図1参照）に書いて夫婦一緒に話を聞いてもらうことにした。この保険は、保険金額500万円、保険料は加齢とともに増加するタイプである。そして、現在子供がいないA木夫婦には約3000万円の保障は必要であることを示した。N男氏の既契約の死亡保障は1000万円であったので、そうするとあと2000万円足りない。



図1：典型的な定期保険の仕組み（定期型10年、65歳満了）



N 男氏は「仕組み図」を見ながら、N 子夫人の加入している保険がどうなっているのか疑問を持った。N 子夫人は最近、S 生命から保険を勧められているという。その提案書を筆者が確認したところ、養老保険主契約、医療が特約の商品で、予定利率が1.5%であった。筆者はこの商品を貯金目的として積み立てても、返金金額は元本割れしてしまうことを指摘した。N 子夫人は、「元本割れ」というものは気に入らないということであった。しかも、この提案書によれば10年更新型となっており、10年ごとに保険料が見直されて高くなる設計になっていた。N 子夫人によれば、そのような説明を S 生命のセールスレディからは聞いていないという。

筆者は一通りの説明後、自社商品の設計をパソコンを使ってその場で行い、N 子さんに提案することになった。そのプランは、「掛け捨て」型の医療保険で、毎月の保険料を安く設定したものである。それは、筆者の家族（妻）に設計したものと同じものであった。そのことが、N 子夫人にとっては安心材料となった。そして、筆者の説明を「わかりやすい説明」というように捉えてくれることになった。最終的に、N 子さんはご主人と相談後、当設計の提案書で契約することとなった。

次節では、この A 木夫婦の事例を状況論的に分析してみよう。

## 4. 状況論的分析

### 4-1. 仕組み図がもたらす鳥瞰的な視点

本節では、筆者が生命保険の「仕組み図」（図1）を N 男・N 子夫婦に描いて見せたことについてさらに立ち入ってみる。

この「仕組み図」を認知的道具と捉えた場合、以下の3つの点が重要だ。

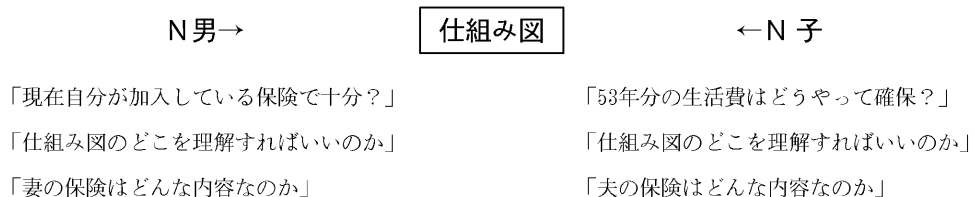
第1に、この「仕組み図」によって、見込み客に自分の人生を鳥瞰できる視点が与えられることになる。その鳥瞰的な視点は生活環境の中の何を見るかを方向付けているのだ。すなわち、「あと54年分の生活費を確保する場合、隣にいる夫が亡くなったらどうするのか」という新しい見方を方向付けているのだ。

第2に、一方で、生活環境（隣にいる夫、友人とその子供、新居、新車のローンなど）を見るローカルな視点は、「仕組み図」のどこを見るのかを方向付けたり、「仕組み図」を理解するためのコンテキストを与えていることになる。例えば、「私の隣にいる夫が加入している生命保険の内容は怎么样了のか」「今日遊びに来ている友人のように、子供ができたらどんな保険が何歳まで必要なのか」「先日自分に勧められたS生命の保険の内容はこの仕組み図でいうと、怎么样了のか」などだ。

そして第3に、N男氏も「仕組み図」を参照することによって、「妻の54年分の生活費を確保するには、現在自分が加入している保険で十分なのか」という見方を方向付けるとともに、「一家にとって十分な保障を考えるためには、仕組み図のどこを理解しなくてはならないのか」という見方を方向付けている。すなわち、夫婦が「仕組み図」を挟んでお互いに「相手の保険はどんな内容になっているのか」という見方を方向付けている。つまり、お互いがお互いの環境になっているのだ。（図2参照）

このように、見込み客たちにとっての新しい知覚のフィールドが再構成されたということは、当事者たちにとっての環境の定義が一新したことを意味している。すなわち、彼らが自分の環境を自分なりに定義づける際、「人生におけるリスク」という考え方が埋め込まれた形で再定義されることになるのだ。

図2：再構成された知覚のフィールド



さて次に、N子夫人の需要がどのように立ち上がったのかを見ていこう。この事例を分析するには次の2つの観点が重要だ。ひとつには、N子夫人が「見込み客」となった3つの条件の確認。もうひとつは、既に勧誘されているS生命のネガティブなイメージの利用だ。

#### 4-2. 「見込み客」の3つの条件

まず、N子夫人が「見込み客」となった3つの条件を再確認しておこう。

第1に、セールスパークソンがN子夫人に保険の話をする正当性を確保している。つまり、夫N男氏の保険金の受取人がN子夫人である（法律的にも相続人である）こと。そして、N男氏が自分の妻の保険はどうなっているのかという疑問を引き出してから、その疑問に応えるということで、N子夫人自身の保険の話に入る正当性を確保している。

第2に、実際に会って話しが出来ていること。すなわち、コミュニケーションが取れる手段を、「家庭に訪問すること」によって実現していること。

そして第3に、セールスパークソンは「N子夫人がS生命から保険の勧誘を受けていたこと」を知った、ということ。つまり、この時点で、S生命の勧誘には「何かしら、N子夫人に不安材料を提供してしまっている」ことをセールスパークソンが読み取っているのだ。

#### 4-3. 既存イメージの利用

そして次に、セールスパークソンが、N子夫人が既に持っている生命保険営業に関するネガティブなイメージをどのようにポジティブに再構成していったのかを見ていこう。

- 1) N子夫人は、既にS生命から受け取った保険の設計書を手にしていた。S生命のセールスレディが勧めるその保険が自分にとって、いいものかどうなのか判断しかねている。結局、「保険とは何だかよくわからないもの」というネガティブなイメージが形成されることになる。
- 2) N子夫人は、横で夫が保険の説明を聞いているうちに、新たな知覚のフィールドが形成されていく。つまり、2人で「仕組み図」を見ながら、「主人の保険はどうなっているのか」「自分の保険はどうなっているのか」という疑問が相互に構成される。
- 3) N子夫人にとって、S生命が勧める養老保険の「元本割れ」の部分が注目されることになる。そのことで、「貯蓄性商品」は割に合わないことが認識され、月々の保険料の安い「掛け捨て商品」が選択されるとみなされる。
- 4) しかし、セールスパークソンは上記の「元本割れ問題」を見込み客とのコミュニケーションによって「担当者問題」へと再構成する。つまり、「元本割れ問題」についてはS生命のセールスレディから説明を受けていないということに焦点を当てる。そのことは、「元本割れ商品」がよくないのではなく、「元本割れ商品だと言わない担当者」がよくない、という問題へと再構成されることになる。（図3参照）

図3：「元本割れ問題」から「担当者問題」への再構成

「元本割れ問題」

掛け捨て商品

「月々の保険料が安い」

S生命の設計書

貯蓄性商品

「貯蓄しても元本割れする」



「担当者問題」

G生命のセールスパerson

「説明のわかりやすい担当者」

S生命の設計書

S生命のセールスレディ

「説明のわかりにくい担当者」

- 5) 同時に、セールスパersonはS生命のセールスレディとの対比に基づいて、コンサルティング・セールスパersonとしての自分のイメージを「いまここ」で形成していく。例えば、「10年更新型は高度成長時代に出来た時代遅れの商品→自分はそれを勧めていない→自分の妻のために契約した医療保険をN子夫人にも勧める」という筋書きが展開されている。このことは、「わかりやすい説明をしてくれる保険屋さんの奥さんが入っている医療保険なら大丈夫そう」というポジティブなイメージが形成されたことを意味する。
- 6) そして実際に、セールスパersonはパソコンを打ち出してその場で設計書を作って見せた。その設計された医療保険の金額は、S生命の商品とほぼ同じ保険料であった。N子夫人は筆者の提案したプランの方を採用することになる。それは、単に安い「掛け捨て商品」という需要ではなく、「同じ値段」でも説明がわかりやすい担当者から購入したいという、これまでどこにもなかった新たな需要に再構成されていた。

このように新たに立ち上がった見込み客の需要に応えることによって、見込み客が顧客へと再構成される。そのときが、顧客が立ち上がるときなのだ。

## 5. 顧客を立ち上げる営業とは何をすることなのか

### 5-1. 結論

本稿で提起された「顧客を立ち上げる営業とは何をすることなのか」という問いに答えてみよう。本稿の関心に沿っていえば次の4点が重要だ。第1に、「潜在顧客」を「見込み客」へとする条件を整えること。第2に、見込み客側の知覚のフィールドを再構成（環境の再定義）すること。第3に新たな需要を立ち上げ、第4に、新たな需要に応じていくということだ。

まず第1に、「潜在顧客」を「見込み客」へとする条件を整えることとして、3つの条件が

提示された。それらは、①実際に会って話をする正当性を確保すること、②実際に会って話をする、③潜在顧客側の持つ何らかの不満を知ること、の3つだ。

第2に、見込み客側の知覚のフィールドを再構成（環境の再定義）することとして、セールスパークソンは認知的道具（本稿の事例では生命保険の「仕組み図」）および例話を使用したコミュニケーションによって、見込み客の「注意の構造」を変化させている。

第3に、新たな需要を立ち上げることとして、見込み客の持つポジティブではないイメージ（例えばネガティブな商品イメージあるいは中立的なイメージ）の対比に基づいて、セールスパークソン側の商品や自分自身のイメージをポジティブにシフトした。

そして第4に、新たな需要に応えることとして、商品を提案し、「見込み客」を「顧客」へと導くのであった。

結論として、本稿でいう顧客を立ち上げる営業とは、以上の4点をすることとして示される。

## 5-2. インプリケーション

以上の結論から、セールスマネジメントに対して2つのインプリケーションを提示しよう。その2つとはプロセスとクリエイティブに関するものである。

まず第1には、セールスマネージャーに対するインプリケーションだ。それは、上述した結論の4点が、セールスプロセスとして可視化されていることに関する。セールス活動をマネジメントするということは、セールスパークソンがそれぞれのプロセスを達成したか、していないのかという判断をすることだ。そのために、セールスをプロセスとして可視化するのだ。本稿の事例では一人が一回の商談で4つのプロセスを達成しているが、問題はこれが数人で分業されたり、一人が数回に分けて商談を進める場合だ。各段階のセールスプロセスの進捗状況を把握し、商談を先に進めるか止めるのかといった判断は、セールスマネージャーの仕事となる。いわゆる資源の最適化のマネジメントである。したがって、このような判断能力が求められるのは現場のセールスパークソンではなく、むしろセールスマネージャー側にあるのだ。

そして第2には、セールスパークソンに対するインプリケーションだ。本稿結論の4点の中で、最もクリエイティブな仕事となるのが2番目の「見込み客側の知覚のフィールドを再構成（環境の再定義）すること」だ。この仕事はまさに顧客コミュニケーション場面における「いまここ」でのインタラクションを必要とする。ただし、その仕事には必ずしも高度な特殊能力を必要としない、ということが示唆される。本稿事例が示したように、認知的道具（ここでは生命保険の「仕組み図」というインスクリプション）によって、商談現場のコンテキスト（状況）を創造する作業が支援されることになる。このような認知的道具を駆使することにより、顧客コミュニケーションをマネジメントする、そのことが大事なのだ。

注

- 1) ヤン・カールソンは1941年生まれ、1967年にストックホルム経済大学卒業後、スウェーデン最大手の旅行代理店ヴィングレゾール社にプロダクトマネージャーとして入社した。そして、マーケティング部長を経て1974年に33歳の若さで同社社長に就任している。その経営手腕をかわれて1978年にスウェーデンの大手国内航空会社リンネフェリ社に世界最年少航空会社社長として就任。そして1981年、デンマーク、ノルウェー、スウェーデン3国共同経営のスカンジナビア航空の社長に就任した。当時のスカンジナビア航空は17年連続で収益はあげていたが、1979年と1980年には3000万ドルもの累積赤字に陥っていた。しかし、カールソン就任後わずか1年で黒字経営に転じている。その時期は他の国際航空会社が総額20億ドルもの赤字を出している時期にもかかわらずであった。
- 2) カールソン（堤猶二訳）『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年、5頁。
- 3) カールソン（堤猶二訳）、同上書、6頁。
- 4) カールソン（堤猶二訳）、同上書、5頁。
- 5) ベッツィ・サンダースは1971年には教職を探していたがそれはかなわず、ノードストローム百貨店の販売員として時給2ドル46セントのパートタイマーとして働き出した。彼女は、それを一時しのぎの仕事と考えていたのだが、20年も務めることになったのである。
- 6) サンダース（和田正春訳）同上書、69-70頁。
- 7) この区別は重要だ。例えば、「見込み客リスト」なるものが販売・営業の世界で利用されているが、たんに名前を連ねてあるだけでは「潜在顧客リスト」であっても「見込み客リスト」ではない。つまり、実際に会って話ができる人物でなければ、あるいはコミュニケーションがとれる条件が揃っていないければ、リストアップされた人物が「顧客」となる可能性は薄い。生命保険商品の場合でいえば、目の前を通りすぎる通行人の全てが「潜在顧客」かもしれないが、実際に突然声をかけて生命保険の話をしても良好なコミュニケーションは成立しないであろう。その意味では、全ての通行人は「潜在顧客」かもしれないが、「見込み客」では無く、生命保険販売員の「顧客」となる可能性は無いに等しい。
- 8) もちろん、最終的に購買に結びつかない場合もあるので、必ずしも、潜在顧客・見込み客・顧客という概念が一方通行のリニアな関係だとはいいたくない。ただし、この3つの概念の関係を、ダイナミックに再構成されるという「時間的概念」「プロセス的概念」で捉えた場合、潜在顧客が顧客となる以前には「コミュニケーションによって辛うじてささえられている見込み客」という瞬間があることが強調されることになる。

田 村 直 樹

### 参考文献

- 石井淳蔵「営業のジレンマ」石井淳蔵・嶋口光輝編『営業の本質』有斐閣、1995年。  
上野直樹『仕事の中での学習』東京大学出版会、1999年。  
生命保険文化センター『生命保険ファクトブック（2002年版）』生命保険文化センター、2002年。  
高嶋克義『営業プロセス・イノベーション』有斐閣、2002年。  
ベッツィ・サンダース（和田正春訳）『サービスが伝説になる時』ダイヤモンド社、1995年。  
ヤン・カールソン（堤猶二訳）『真実の瞬間』ダイヤモンド社、1990年。

（たむら・なおき 外国語学部准教授）