

販売方法の変化：効果的な販売を巡る

様々なアプローチ

山 浦 瞳 夫

はじめに

アメリカにおいてセールスマニッシュップが論じられてから1世紀以上を経た今日尚、販売・セリング（personal selling）の行動主体であるセールスパーソン行動様式について、普遍的な効果的な技法や手法が見出せないでいるのが現状である。その理由は販売行為が売り手と買手の双方の人的な作用であるがためであろう。販売行為がおこなわれる現場も消費財の購買と生産財あるいは消費財の再生産のための購買の場面によつても販売方法は異なつてくる。その過程は所有権の移転という経済的なものではあるが、人ととの言語的および非言語的なふれあいの過程であることが、決定的な手法を見出し難くしているのであろう。たしかに人的販売はマーケティングのなかで講じられるのであるが、マーケティングという学問の領域とは異なるもの、あるいは別の世界であると感じるのは私だけであろうか。それは筆者が永らく販売の実務の世界にいた経験がそうさせるのであろうか。特に筆者の経験が食品販売の中でも業務用という世界、すなわちホテルやレストラン、大手レストランチェーン、喫茶店といった味のプロフェッショナルな人びとをカウンターパートナーとしてきたためであろうか。そこでは何回も通い（cold call）、企業よりも人をわかつてもらう、そしてその結果、話を聞いてもらえるといった環境を醸成し、やつと商談が成立するという、まさに人的な相互作用が重要な成功の鍵であった世界にいたからであろうか、マーケティングのテキストブックのようには事は運ばなかった。仕事の成否は、極端な表現をするならばプロフェッショナルな人々の使用による品質をもつた製品、厳しい原価計算に適合する納入価格、および十分に製品特性を説明し得るセールスパーソンと買手（使用者）との人的相互関係こそが商談成立の基本的な条件であった。

マーケティングがアメリカを母国とし、広告、セールスマニッシュップおよびセールス・マネジメントを包摂しつつ、単なる販売問題解決の手法をはるかに超える企業の行動規範とまでなったことには異論はない。しかし人的販売が4Pのマーケティング・モデルの登場によつて、あまりにもその中にきれいに整理されてしまったためか、それ以来研究の対象となりにくくなつたといつては形式的過ぎるかもしれない。販売ほど人のもつて生まれ資質や、その

販売方法の変化：効果的な販売を巡る様々なアプローチ

人の努力、その人の意欲に左右され、さらにその行動の結果がよくて当たり前というセールスパーソンの行動はきわめて研究の対象となりがたい領域であるのは事実であろう。アメリカにおいてマーケティングは語られるが人的販売は無視された領域という。他の広告媒体に要する費用と比較して、人的販売に要する多額の費用にもかかわらず、人的販売はそのモデル構築や実態調査の対象になってこなかったという¹⁾。

確かに販売について語るべきことは多い、百人百様の答えが返ってくるであろう。販売についての市販されている書籍は数え切れないが、内容は一面的であったり、特定の産業分野に偏したりしており、なかなか普遍性を見出すことはできない。しかし、アメリカにおいて人的販売が研究の対象から外されてきたわけではない。シエス、他 (ShethJ.N et al., 1988年) によると「人的販売では威圧的な手段に頼る必要があるのだと販売担当者は考えそうだが、そういう可能性を減らしていこうという試みが、マネジリアル学派がピークにある間、かなり真剣に行われた。」として、キャッシュとクライシー (Cash/Crissy) のニーズ充足理論 (Need-Satisfaction Theory, 1958) を紹介し、1980年代に入り、学会の注目が、人的販売および販売管理の問題に向けられたとしている²⁾。

わが国においても近年、石井淳蔵・嶋口充輝教授編による『営業の本質』(1995年) さらに田村正紀教授による『機動営業力』(1999年), 高嶋克義教授の『営業プロセス・イノベーション』(2002年), さらに石井淳蔵教授の『営業が変る』(2004年)などの著作によって独特な組織・機能を有する日本の営業の立場から貴重な示唆に富む発表が為されているのが現状である。

現在、日米共通して人的販売の実務家および研究者の間で主唱されている顧客へのアプローチ、あるいは折衝の方法は「問題解決法」(Problem-Solving) あるいは「適応的販売法」(Adaptive-Selling) である。わが国では「ソリューション営業」という言葉で表現されている。小論においてはNCR社のパーソンによって拓かれた近代的販売手法、顧客アプローチの技法や手法の推移を概観しつつ、現在、販売方法の主流を成している「問題解決法」にいたる過程を考察、実務段階における問題の所在を確認しその対応を考えることにある。結論的にいって、セールスパーソンの踏むべき販売過程（セリング・プロセス）と基本的な販売話法はほぼ100年まえに実践的に確立されたといえるし、その実効性は実証されていると言つてよいであろう。問題はそれを実行する人的要因（売り手と買手の双方）に業務の成否がかかっていることである。セールスパーソンが一律に良い業績を得られる普遍的な販売方法はありえないという事実である。そのため、セールスパーソンの行動すなわち、「顧客へのプリ・アプローチ、アプローチ、プレゼンテーション、拒否反応への対応と、結び(close)、および更なる関係性の維持」に導く一連の販売過程をいかに効果的におこなえる

か。その技法・手法を「問題解決法」あるいは「ソリューション営業」に求めているのが現状といえるであろう。

セールスマンシップ生成の地であるアメリカの大学では「販売・セリング」の講座は減少傾向にあるといわれるが、そのテキストの構成は販売と倫理性の重要性の認識からはじめり、販売とマーケティングの位置付け、販売の主要なプロセスと各段階別に問題とその対応方法を詳細に論じ、最終的にはセールスマネジャーの役割、義務および責任を講ずるのが一般的なテキストブックである。これを貫いているのは販売担当者・セールスパーソンのあるべき姿を論じており、基本的には 19 世紀後半から 20 世紀初頭に確立したセールスマンシップの基本理念に立脚している。すなわち、顧客への働きかけ、影響をあたえる、情報を伝える（言語、視覚、態度を通して）、結果としての成約、執行およびフォローアップという売り手側の行為・行動の側面から論じている。そのため、販売研究の当初はセールスパーソンの選択・採用・訓練・動機づけ・評価・報酬といった点に焦点が合わされてきた。第 2 次大戦後の研究は心理学や行動科学の手法を取り入れて、セールスパーソンの成功要因や不成功要因、販売成果と満足度、セールスパーソンの能力、技術、努力、戦略性、仕事の難易度、ツキなどの諸変数の業績との関係等についての実態調査をおこない、ある一定の普遍性の抽出を試みている。特に成功要因あるいは不成功の要因を売り手と顧客双方の相互作用として捉える、すなわち売り手と買い手の 1 対の行動 (dyadic) として捉える新たな研究がおこなわれるようになったのが 1960 年以降であり、これにより、研究は従来のセールスマンシップ論より脱却したといえる。わが国においても、営業という日本独特の概念を核に神戸大学を中心とする研究者たちによって研究が推進されている。

1. セールスマンシップ成立前後

植民地時代における僻地に点在した農村市場への物的流通は定住型のゼネラル・ストアと行商人がおこなっていた。行商人は特にその発祥に由来してヤンキー・ペドラーをその嚆矢とする。アメリカのセールスマンシップの原型をペドラーに求めるのはかれらが積極的に顧客の開拓にあったという行動だけではない。ペドラーの起源はコネティカット州のバーリンにあったブリキ職人がその製品を行商したことによるが、彼らの行動が資本制的企業の成立を志向するような生産のなかから生み出され、かつ、それを促進していくような機能を果たすところの流通機構の先駆的担い手であったからである。ペドラーの任務も 19 世紀のはじめごろ、インフラストラクチャーの整備・拡大にともないその役割は終焉を迎える。かれらの跡を継いだのが台頭してきた卸売業者に雇用されたドラマーであった。ドラマーたちはやがて顧客を求めて地方を訪問する巡回セールスマントとなった。このようにアメリカにお

販売方法の変化：効果的な販売を巡る様々なアプローチ

けるセールスマンの原型はペドラーとそれを引き継いだドラマーといえるであろう。彼らの顧客との折衝方法は成り行き任せが多かったという。ペドラーやドラマーの行動は一般的には欺瞞的な販売行為をさすことが多い、またきざな格好をした人びととして表現されている。19世紀後半から20世紀の変わり目ごろから様相は大きく変化し始めた。組織の中で管理の対象となったセールスパーソンがいわゆる新興産業を中心に登場した。当該産業では新たな生産設備・方法による新製品が生産され、さらに在来の流通経路ではその製品が販売されにくいため、自社に販売部門を新たに設置し、専属のセールスパーソンを雇用し、広告活動と合わせ販売活動をおこなった。販売の問題は「売れない、どうしたら売れるか」に尽きる。

NCR社の実質的な創業者であったパターソンが義弟の成功例を範として標準的話法(canned talk)を作り上げたことは知られている。これがNCR社最初の販売手引き“*How I Sell a National Cash Register,*”(1879年)となり、セールスパーソンに暗記させ、実行させた。この全16頁の冊子では販売過程を4つのステップに分け、第1ステップはアプローチ(approach)，第2は提案(proposition)，第3は実演(demonstration)，および第4がクロージング(close)である。金銭登録機という大型の製品のため、当初は現物をホテルに展示し、見込顧客をホテルまで来てもらうことが成功の可否を決めた。そのため、1と2のステップが極めて重要であった。また冊子では顧客の拒否反応に対する対応方法が記載されていた。21世紀の今日、多くの企業で作成し、実行されているセールス・マニュアルの原型がNCR社の冊子に見られる。基本は各販売過程におけるセールスパーソンの行動のマニュアル化であり、一人のスター・セールスパーソンよりも、より多くの平均以上のセールスパーソンの育成を目的とした。パターソンの功績はセールスパーソンの教育・訓練機関の設置、コンベンション、販売テリトリーの保障、テリトリー内の顧客の訪問順位、方法の設定、インセンティブ等、世界で最初のセールスパーソン管理手法を考案、実行した。それゆえに彼は今日、なお「近代的セールスマンの父」と語られる。るべきセールスパーソンの姿を追及したのであった。すなわち、19世紀の後半から20世紀初頭にかけて「セールスマanship」が論じられた。初期の販売上の問題は「如何に顧客を説得するか、その技法」が解決するとされたのであった³⁾。

2. 説得の技法の推移

前述のNCR社のおこなった標準販売話法をはじめとする様々な販売手法は19世紀後半から20世紀の変わり目に生成した。セールスパーソン管理が問題となったのは工場での労務管理と異なり直接的にセールスパーソンを管理できないという基本的な問題は存在する

が、管理者にとって重要なのは顧客の説得技法のセールスパーソンへの徹底であった。そして、斯様な技法を体得したセールスパーソンと顧客との人的折衝（販売過程）が業績をもたらすという構図であった。セールスパーソンには常に良い業績のみが求められ、販売は本来的に高圧的販売であったといえよう。

説得の技法は20世紀の初頭、ストロング（Strong, Jr., E.K. 1925年）によって3つの方法に集約されている。第1に今日“*Mental-States Theory*”と呼ばれる顧客の購買にいたる心理状態を段階的に分類、ステップにしたがって説得する方法である。AIDAS（Attention, Interest, Desire, Action, Satisfaction）によって各ステップがあらわされている。第2には行動心理学に依拠し、販売行為は「状況—反応」（*Situation-Response*）方式によるものとする。状況は個人にとっては外的な要因と内的な両方を意味する。第3には人の購買決定は人の内的な要因に支配される、すなわち、「欲望」（wants）である。“*Want-Solution-Action-Satisfaction*”で表現される欲望の認知から購買過程を経ての満足を得る技法を意味している。いずれも販売過程での効果的な顧客説得技法のありかたを示唆している。

第2次世界大戦後、キャッシュとクリッシー（Cash, H.C. and J.E. Crissy 1957年）によって販売過程は次のようにまとめられた。

- (1) *Stimulus-Response* (刺激—反応方式)
- (2) *Selling formula-attention, interest, desire, action* (AIDA) (販売定石)
- (3) *Need-satisfaction* (ニーズ—充足)

(1) は「刺激—反応」方式と呼ばれるもので、セールスパーソンは顧客の購買決定を得るために情報を提供し（刺激）、その情報と伝達方法が正しければ、顧客の購買決定は必ずなされるという前提に立っている。標準的販売話法を用いる説得の手法がこれに該当する。

(2) の方式はストロングによって示唆されている内容と変わらない。セールスパーソンは各段階に対応するプレゼンテーションを用意して顧客と対応する。(1) および(2) はいずれもセールスパーソンの一方的な行動になりがちであるが、第2次世界大戦前の（恐慌期を除く）アメリカにおける販売の実態を反映していると考える。

(3) の方式は「ニーズ充足方式」と呼ばれるもので、上述のストロングが指摘している第3の方式の延長である。購買はニーズの充足であるとして、セールスパーソンは顧客のニーズの探索を行い、顧客へニーズを充足可能な製品やサービスを提供する。販売過程は第1にニーズ探索、第2にニーズ認知、および第3にニーズ充足の過程となる。先の売り手側の意向の強い手法よりも顧客志向の手法といえる。しかし、顧客のニーズの発見・探索はきわめて困難な作業である。より高度な話法、知識および態度を備えたセールスパーソンが求められる。在来の手法と異なり低圧的な説得方法への転換が見られる。

さらにギヴィナー（Gwinner, R.F. 1968年）によってこれまでの手法の総括が行われた。

「ニーズ充足方式」の論理的な延長として4番目として“Problem-Solution”が加えられた。これは「問題解決方式」として今日、販売の実務現場で定着している手法である。先に述べたように、わが国では「ソリューション営業」と呼ばれるものである。「ニーズ充足方式」は顧客のニーズの探索から、充足に値する製品やサービスの提供であったが、これに加え顧客へ幾多の代替案を提案する。在来の単なる販売・セリングから顧客の求めるものは何か、なぜ求めるのかなど、顧客と売り手双方の関係(dyadic)を重視しつつ、自社のみならず競合他社の製品、サービスを含めた代替案の検討を販売過程の主たるテーマとしている点が在来の手法と異なる。顧客中心のアプローチであり、顧客と潜在的な問題に関する十分に用意された折衝、これによってもたらされる顧客との長期的な関係こそが求められるものである⁴⁾。

説得の手法は当然のこと、その時代の要請を背景としている。「ニーズ充足方式」は1950年代後半より主唱されたものであり、製品の差別化、あるいは市場細分化の傾向を背景として登場したものといえよう。さらに1960年以降「問題解決法」，“Consultative Selling,”(コンサルティング販売) “Strategic Selling,”(戦略販売) あるいは, “Adaptive Selling,”(適応的販売) が登場し、1980年代以降には関係性セリングの概念を受け “Relational Contracting,”が斯界で主唱されたのもこの時代であり、今日に至っている。以下、その推移を追ってみよう。

3. 「問題解決法」への道程

1) 「問題解決法」の源流

トムソン(Thompson, J.W,1973年)に依拠すると、1920～1925年ごろに至るまで企業や研究者のセールスマニッシュップに関する著作には見込み客のニーズや問題解決について特に触れるものはなかったが、ジョーンズ(Jones, J.G,1918年)が著作、*Salesmanship and Sales Management*において、初めて販売における問題解決方式を示唆していると述べている。この著作は1914年に出版された、バトラー(Butler, R.S)と共に著の*Marketing Methods and Salesmanship*の第2部および3部に基本的に該当するものであり、内容については大きな変更加筆は見当たらない。

ジョーンズは「セールスマニッシュップは基本的には己の考えを販売することだが、相手の考え方をとりいれながら折衝できる能力を持ち、相手の気持ちを売り手の考えに導くこと」また「セールスマニッシュップは見込み客の考え方を取り込み、売り手のほうへ顧客をなびかせること」と述べている。もちろんこの表現はセールスマニッシュップの定義、説明が目的であるが、この著作の他の項目においても、顧客の考え方を理解する能力の重要性を指摘しており、問題解決

方式の原型と看做される理由である。

しかし文字通り「問題解決法」としての登場はバースク (Bursk, E.C. 1947年) の論文 “Low-Pressure selling,”においてであった。第2次大戦後の開放的経済下の豊富な物流に人的販売はどのような販売方法をもって対処すべきか。「高圧的販売」ではなく「低圧的販売」、すなわち、「顧客自身に決定してもらう」という販売方法が望ましいという。そして「低圧的販売」の真髄が“Customer-problem approach,”であるとする。バースクは低圧的販売手法には“delayed-action” approach, “indirect” approach, および“customer-problem,” approach の3つがあると述べている。3番目の「顧客問題解決」方式が最も、顧客自身に購買決定を促す方法であるという。準備された質問と話法によって会話を最終的に購買に結びつけるが、それが顧客にとって自然な受動的なものである。この手法は 1) 顧客のニーズや欲求は何か? 2) 自社の製品はどのように適合するか? 3) この二つをどのように上手にまとめるか? の3つの過程からなる。しかし、販売の場面は様々である、管理者の関心は見込み客に友好的な印象を与えられるセールスパーソンの人格、資質および態度が重要であるという。またバースクはいう、販売は独善的であってはならない。あたかも人間の性格が当惑するほど多様であるように。それゆえに「低圧的販売」は柔軟性をもち、適応的であり効果的であるという⁵⁾。

バースク自身、食品販売の経験を有し、その体験から導き出した「問題解決法」は多くの企業で実践されたという。これが「ニーズ充足方式」に引き継がれ、今日の「問題解決法」へと体系化されたとみるべきであろうが、「販売はその人、人格に基づく」という事実」という彼の信条こそが「問題解決法」そのものであろう。

問題は見込み顧客のニーズの探索・認知なり、顧客の抱える問題の奥まですべてのセールスパーソンが入っていくかである。同じアプローチをとってもセールスパーソンの行動の結果あるいは業績は一様ではない。セールスパーソンの資質・能力、セールスパーソンの顧客への働きかけ、および見込み顧客のニーズの探索はセールスパーソンの業績の決定要因ではあるが、見込み顧客とセールスパーソンとの相互作用に決定因を求め、セールスパーソンと顧客との「相互作用」として販売過程を見るべきという論が登場した。それはエバンス (Evans, F.B. 1963, 1964年) によって発表された論文である⁶⁾。

2) 販売問題への意識

マーケティングにおける販売の役割を論じたのがスミス (Smith, W.R. 1962年) である。「近代マーケティングにおける販売の役割は何か?」と問い合わせ、マーケティングが論理的またはバランスの取れた形で進歩し続けるためにこの問題はきわめて重要であり、かつ速やかな解答が成されるべきであるとしている。この論者の懸念は人的販売 (personal selling) が

販売方法の変化：効果的な販売を巡る様々なアプローチ

マーケティングにおけるブラックボックスのひとつになりつつあることであった。それは数学的あるいは計量的調査の専門家たちが販売成果をもたらす広告やその他の販売促進策の分析手法に関心を持ち、人的販売から眼をそらす結果となったのではないかという。またマーケティング関係者たちはより物の管理に長じ、人や人間的な要素の管理をおろそかにしているのではないかという。要は人的販売の努力は極端に柔軟性を持ち、且つ適応的でありそれゆえに、プロモーション・ミックスの結果的な残余とみなされ、マーケティングプランの従属変数と看做される。

他方、大学教育で人的販売とかセールスマニッシュップが学科の中で明確な位置付けをしてこなかったこともある。そしてこの学科が「仕事はどうすればよくできるか」を講じ販売の論理的根拠や「なぜ」という知的な面を無視していたからである。

またセールスマネジメントと広範なマーケティング・マネジメントとの境界の不確かさが原因であろう。そしてどうすべきかを提案している。人的販売をマーケティング業務遂行のシステムの一部分として見直すこと、その出発点として、すでに開発され発展された非人格的手法を考慮にいれつつ説得的コミュニケーションの最小限の役割を見出すことである。またマーケティングやほかの原理、行動科学などの新しい発展を考慮すべきという⁷⁾。

確かにこの論者の指摘するように人的販売研究が限られているのは事実であろう。人的販売が広告や販売促進策の従属変数化は一見説得的だが、なぜそうなったかには言及していない。それは、むしろアメリカの1960年代以降の消費経済の深耕に原因を求めるべきで新製品とそれを売り込む人的販売以外の要因が強く働いていたからであろう。企業はとりまく経済環境のなかで販売を意識するのは売れないとする事態に遭遇したときである。それはNCR社の事例でも理解されることである。その製品に絶対的な瑕疵がない限り、問題はセールスパーソンの行動にありとされ、そのための行動調査・分析がおこなわれる。企業が人的販売問題に意識が希薄な場合は、むしろ販売業績はよいのであって、論者のいう人的販売への関心の薄さの原因は当時、企業がより効果的な広告や他の販売促進策の計画・実行・評価が当面の問題であったためであり、研究者の関心はそこにあったと見るべきであろう。事実、1970年以降、人的販売に関する新たな研究がはじまった。それは先のバースクの主唱した「問題解決」アプローチの販売対象である顧客との一対の関係(dyadic)ととらえ、販売はセールスパーソンと見込み顧客との相互作用を見る考え方である。

3) 顧客とセールスパーソンとの相互作用

デビス/シルク (Davis, H.L., and A.J. Silk, 1972年)によると、売れたあるいは、売れないはセールスパーソンと見込み顧客との間の特定の相互作用や対面折衝の結果である。その折衝の結果は売り手あるいは買手の一方だけの特殊性に起因するのではなく、このふたりの

当事者がどのようにお互いを理解し、そして対応したかにかかっている。このような考え方でエバンス (Evans, F.B., 1964年) はセールスパーソンと顧客がお互いに引き合う (interpersonal attraction) 要因を両者の類似性 (similarity) に求め、保険の契約者、非契約者および担当セールスパーソンの調査をおこなった。その結果、販売の成果は顧客とセールスパーソンの特徴が類似しているその範囲で影響を受けることが検証された。年齢、身長、収入、政治的意見、宗教的信条、および喫煙習慣といった要因である。さらに愛好 (liking) についての調査でも契約者は担当セールスパーソンを好ましく評価している。エバンスは契約者の担当セールスパーソンに対する評価を 1) 保険のエキスパート 2) お互いに見解やおかれた環境が類似 3) もっと知りたい相手 4) お互い個人的に関心があると検証している。しかし当該調査は、結果に対して行われたものであり、実際の商談過程で何が両者間に生じたかは推定できない。特にセールスパーソンのどんな行動が結果に影響を与えるのかは管理者にとって重要な問題である。何か特定の販売戦術か技法があるのかである。他の研究によるとセールスパーソンの専門性と類似性との比較では、類似性が重要であり、プレゼンテーションの内容と価格との比較では、製品とセールスパーソンのプレゼンテーションが重要であった。この研究者はこれによって効果的な訴求が買手の製品に対する考え方とセールスパーソンに対する感じ方を変えることが検証されたと結論する。したがって、製品の特性を十分に伝えるセールスパーソンのコミュニケーションの内容 (メッセージ) の構成が重要になるという⁸⁾。

ウイリアムス、他 (Williams, K.C., et al 1990年) は相互作用の真髄はコミュニケーションであると見ている。シェス (Sheth, J.N., 1976年) は買手と売り手の間での相互作用のプロセスの概念化を試みている。相互作用の質は両者間のコミュニケーションの様式 (style) と内容との一致にあるとする基本的な前提にたっている。

シェスはある特定の買手と売り手との間での相互作用が二つの明確な相互作用のあり方でうまくいったりいかなかつたりするという。そのひとつは、当事者の双方が出会う目的の本質的なもの、コミュニケーションの内容である。製品やサービスに対する機能的効用、社会組織的効用、状況的効用、感情的効用、および好奇的効用の5つがある。買手と売り手双方はこれらの効用のタイプにかかる製品やサービスについて期待をもつが、相互作用の内容が一致せずに取り決めが失敗に終わることがあるのは当たり前である。二つ目は買手と売り手との間の相互作用の決定要因はコミュニケーションのあり方 (style) である。これは買手と売り手が相互作用の場で適応する方式、作法、あるいは型にはまった手法と定義される。それには業務志向的スタイル、相互作用志向的スタイル、および自己中心的スタイルの3つの領域がある。買手と売り手が相互作用のスタイルに関して不一致が起きることは普通のことである。そして相互作用のスタイルと内容は一連の外的な要因によって決定される。

販売方法の変化：効果的な販売を巡る様々なアプローチ

1) 相互作用にかかる個人に根ざす人的な要因、2) 買手と売り手が属する企業に根ざす要因、3) 製品関連の要因である。買手と売り手との間でのコミュニケーションのスタイルあるいは内容のミスマッチは経営的な観点からの矯正が必要である。販売訴求、セールスパーソンの再教育、異動、採用、選択の方法の変更が求められる⁹⁾。

以上は行動科学の援用による人的販売の二者相互作用論、成果の相互類似性依存、および販売を当事者が影響しあう過程と見る論調である。販売の過程と成果を当事者の二者の関係で捉えることは正しいが、双方の類似性を機械的に強調するあまり本来的に重要な製品に対する知識やセールスパーソン自身の顧客への対応態度といった基本的な点が希薄になっている。テキストブックで説明されている顧客のカテゴリ一分類法の発想は以上の分析結果を応用したものであろう。

むしろシェス、他のいうように、買手と売り手双方の相互作用をコミュニケーションの内容とスタイルの一致を業績とするフレームワークは理解しやすい。セールスパーソンの成果分析を行動からおこなってもその成果の属性は多数に及び、結果としていくつかの変数に落ちかざるをえないし、分析量を増やしても実務的な有意性は出てこない、確率の問題としては意味があるであろうが販売があくまでも企業やセールスパーソンが提案し、顧客は常に受身であることは不变である。

4) 効果的な販売—適応的販売行動

ワitz (Weitz, B.A., 1978, 1981, 1984, 1986, 1990年) は効果的な販売は状況への適応を通して可能であるといい、販売行動の普遍性を追及するよりも適応的販売行動を研究すべきだという。セールスパーソンの生産性を上げるには、セールスパーソンの努力と能力の点から考慮すべきである。努力の水準を助長するには動機付け、時間管理の訓練、セールスパーソンの製品別、顧客別、販売地域別の効果的な配置、また動機付けられたセールスパーソンの採用が必要である。他方能力の増進には能力を有する人の選択や販売技能や製品知識の向上に向けた訓練が必要である。過去 20 余年、販売効果について販売行動や行動特性に関する調査がおこなわれてきたが、結論的には効果的な販売行動の普遍性は見出せなかつた。販売行動の有効性は販売の状況に条件付けられる。販売は状況のマネジメントと販売というふたつの主要な概念をもつといわれる。状況のマネジメントはセールスパーソンの顧客との折衝はそれぞれ、異なる人間の問題あるいは、状況の問題を包含していることを強調する。簡単に言うと、ひとつとして同じ販売状況、ひとつとして同じ販売方法はない。

したがって、セールスパーソンは自身が関わる特定の販売状況に適応する販売方法をとることが効果的である。人的販売は唯一のマーケティング・コミュニケーションの手段であり、各顧客との相互作用における特定の状況にプレゼンテーションを適応させる機会をもつている。セールスパーソンは顧客を個別に考慮し、自身と製品をおのとの相互作用において最

高い効果があるようにプレゼンテーションをおこなう。

適応的販売とはある販売状況の特性に関する情報に基づき、顧客との相互作用の間あるいは相互作用を通して販売行動を変化すること、すなわち、適応的販売行動は顧客との折衝中に得た情報に基づきプレゼンテーションの内容を調整する度合いによって特徴付けられる。標準販売話法を用いるのは、まさに非適応販売といえる。適応的販売の効果はその状況下に適切なものであるかという度合いによって決まる。販売の行動が適応される範囲は、

- 1) 既存の影響力：エキスパート、紹介者、強制力、法制的な力、あるいは報償、
- 2) 用いられる技法：開放型か閉鎖型か、理詰めか感情的か、
- 3) 認知的な要因：特定の信条や価値へのメッセージか、あるいはその重要度、
- 4) コミュニケーションのスタイル：積極的か受動的か、高压的か低圧的か、
- 5) メッセージのあり方：一方的か双方的か、
- 6) サービス、納期、価格、取引条件などである。

しかし、適応的販売それ自身は直接的に販売効果に影響しない。適応的販売と効果との関係は、1) セールスパーソン遭遇している販売状況のあり方、2) セールスパーソンが利用できる資源、3) セールスパーソンの適応販売に従事できる技能によって、左右され、またこれらの要因が適応的販売の効果を決定付ける。

適応的販売の有効性はセールスパーソンの知識である。製品、企業および顧客についてである。さらに重要なのは異なるセールスパーソンのおかれられた状況と顧客についての情報である。経験した販売状況や顧客をカテゴリー別に分類することによる知識の構築、企業はセールスパーソンの内発的動機の向上をもたらす環境の整備が求められるという。

適応的販売は高度なセールスパーソンの訓練を要すること、また実践では事前の顧客の情報収集、プレゼンテーションの構成などに時間がかかる。そのためこの論者は適応的販売によってもたらされる利益がコストを上回るのは、1) 多様なニーズを持った多くの、広範な顧客がいること、2) 大型の注文が取れること、3) セールスパーソンが効果的に適応する可能性があることをあげている¹⁰⁾。

これは条件適合理論に依拠したものであるが、販売の各局面において常にセールスパーソンは相手、顧客の反応に適応していくのが当然であり、この意味で「問題解決法」と同根である。問題は論者の指摘するように、大型の取引、あるいは業務用に取引に有効であろう。

5) 関係的折衝法

シャー (Schurr, P.H., 1987 年) は効果的な販売には (1) closed/indirect techniques, 2) consultative selling, 3) relational contracting の 3 つの手法を提案する。それはセールスパーソンによって販売過程に影響を及ぼす手法である。効果的な販売とは先のワイヤによるとは販売相互作用においてセールスパーソンが顧客との相互作用の過程を通してえられた望ましい解決諸策の程度であり、セールスパーソンにとって望ましい解決諸策は提供された製品やサービスの範囲での顧客の満足を含意するという。効果的な販売には 4 つの変数を考慮せねばならない。

1) 販売の諸行動, 2) セールスパーソンの資質, 3) 顧客の購買意欲, および 4) セールスパーソンと顧客との関係の特性と, これらの相互作用が効果的な販売を左右する。closed/indirect (閉鎖・間接的) の販売・説得の技法は通常, 無意識での行動であり, 互恵, 一貫性, 社会的認証, 愛好, 権威, 希少性が基本的に買手と売り手の相互作用に影響を与えるという。この手法は顧客の興味が低かったり, 通常の購買であったり, 一過性の関係の取引と関係する。それに対して, open/direct (開放・直接的) 方法は consultative selling (コンサルタント販売) の範疇に入る。これは意識され, 熟慮された結果に基づく説得の方法である。「問題解決法」と同根である。十分に顧客の問題の性質を知り, セールスパーソンの信頼性により問題解決策の有効性を確立せねばならない。さらに進歩した効果的な販売手法を relational contracting (関係的折衝) とする。これは顧客と長期的な取引関係の構築を意図するものである。長期的な買手と売り手間の関係は経済性, 参入障壁, および経営面での利点が多いとする¹¹⁾。

論者の思考の背景には関係性マーケティングの概念があるようである。誰しも顧客と長期的, 友好的な関係を維持しようとするであろう。問題はいかにして長期的な関係を構築し, 維持するかである。この概念はセールスマanshipが論じられて以来, 基本的に求められてきたものであろう。決して新しい概念ではない。

4 . 販売の問題—結び

以上, 20 世紀の変わり目から新しい世紀にかけて登場してきた販売の手法・顧客へのアプローチの方法の変遷・推移を概観してきた。今日, 各企業で教育・訓練され, 現場で実行されている「問題解決法」ないし「ソリューション営業」法はどのような結果を出しているのであろうか。また, 日米の研究者によって進められているであろう効果的なセールスパーソンの販売手法・技法の実態的研究は今後, どのような進展を見せるであろうか。筆者の推察では, 販売の問題はセールスパーソン自身の問題が大きいと考える。今日, あらゆる産業企

業の産出する製品の品質は平均化しており、価格も各社間に大きな差はないと思われる。特に業務用の取引ではセールスパーソンおよび、かれの属する企業本体と顧客企業の担当者(複数)との折衝が重要な鍵となっている。セールスパーソンの資質、能力がその企業の存続に懸かっているといってよいであろう。実際に企業の訓練では良い成績を上げても、販売の現場にすると、折衝ができないセールスパーソンが少なくないと聞く。それは何を意味するのであろうか。いろいろな問題があるが、根本的なことは、人としてあるべき基本的な要素、すなわち日常の生活経験・態度に問題があるのではないか。セールスパーソンの行動と成果との間には多くの変数が介在する。中でも製品、価格、市場(競合)、および顧客はセールスパーソンにとっては与件である。問題は本人自身である。

人間と人間との相互作用である販売行動を数量化し、統計的推論をおこなっても、その限界を過去の調査研究は教示してくれる。事実、ひとつとして同じ販売状況は存在せず、唯一無二の販売方法はない。筆者の経験では各企業内でおこなわれるQC手法に依拠した販売上の問題発見と対処が有効であった。

筆者の勤めた企業の創設者の言葉を結びとしよう。

“To Do The Common Thing Uncommonly Well”

Henry J. Heinz

注――

- 1) Harry L. Davis and Alvin J. Silk, “Interaction and Influence Processes in Personal Selling,” in M.J. Baker ed. *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management*, New York : Routledge, 2001, P.382.
- 2) J・N・シェス/D・M・ガードナー/D・E・ギャレット著、流通科学研究会訳『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社, 1991年, 122~123頁。
- 3) E. St. Elmo Lewis, *Getting The Most Out of Business: Observations of the Application of the Scientific Methods to Business Practice*, New York : Ronald Press, 1919, pp.249-286.
Walter A. Friedman, *The Peddlers Progress: Salesmanship, Science, and Magic, 1880 To 1940*, unpublished Phd. Dissertation, Columbia University, 1996.
——, *Birth Of A Salesman: The Transformation of Selling in America*, Cambridge, Mass., : Harvaed University Press, 2004, pp 117-150.
山浦 瞳夫『アメリカマーケティング発達史；プリンターズ・インク誌による分析』東京経済大学博士学位請求論文, 2000年。
- 4) Edward K. Strong, Jr. “Theories of Selling,” *Journal of Applied Psychology*, No.9 (January) 1925, pp.75-86.
Harold C. Cash and W.J.E. Crissy, “Ways of Looking At Selling,” in Kelley, E.J., et al., eds. *Managerial Marketing: Perspective and Viewpoints*, Homewood, Ill., 1962, pp.554-559.
Robert F. Gwinner, “Base Theory in the Formulation of Sales Strategy,” *MSU Business*

販売方法の変化：効果的な販売を巡る様々なアプローチ

- Topics*, 16, Autumn, 1968, pp.37-44.
- 5) Joseph W. Thompson, *Selling: A Managerial and Behavioral Science Analysis*, New York, : McGraw-Hill, 1973, pp.27-29.
John G. Jones, *Salesmanship and Sales Management*, New York, : Alexander Hamilton Institute, 1919, p.15 & p 67.
Edward C. Bursk, "Low Pressure Selling," *Harvard Business Review*, Vol.25, No.2, 1947, pp. 227-242.
—— "Thinking Ahead," *Harvard Business Review*, Sept-Oct, 1956, pp.25 ff.
- 6) F.B. Evans, "Selling as a Dyadic Relationship-A New Approach," *American Behavioral Scientist*, Vol.6, No.9 (May 1963), pp.76-79.
—— "Dyadic Interaction in Selling : A New Approach," Unpublished monograph, Graduate School of Business, University of Chicago, 1964.
- 7) Wendell R. Smith, "The Role of Selling in Modern Marketing," in John M. Rathmell, ed. *Salesmanship: Selected Readings*, Homewood, Ill., : Irwin, 1969, p.41.
- 8) Davis, et al, *ibid*.
- 9) Kaylene C. Williams, et al., "The Customer-Salesperson Dyad : An Interaction/Communication Model and Review," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 10 (summer 1990), pp.29-43.
Jagdish N. Sheth, "Buyer-Seler Interaction : A Conceptual Framework," originally printed in *Advance in Consumer Research*, ed., Anderson, Vol.3, B (1976), reprinted in Sheth, J.N. et al eds., *Marketing Theory: Classic and Contemporary Readings*, South-Western Publishing Company, 1986, pp.591-601.
- 10) Barton A. Weitz, "The Relationship Between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, 15 (November 1978), pp. 501-516.
—— "Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Frame Work," *Journal of Marketing*, 45 (Winter 1981), pp.85-103.
—— "Sales Effectiveness through Adaptation to Situational Demands," in Jacoby, J. et al eds., *Personal Selling: Theory, Research, and Practice*, Lexington Books, 1984, pp.123-142.
—— "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Frame Work for Improving Selling Effectiveness, with Sujan, H., et al., *Journal of Marketing*, Vol.50 (October 1986), pp. 174-191.
—— "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," with Sujan, H. et al., *Journal of Personal Selling and Sales Management*, August, 1990, pp. 9-19.
- 11) Paul H. Schurr, "Evolutionary Approaches to Effective Selling," *Advance in Business Marketing*, Vol.2, 1987, pp.35-80.
Thomas R. Wotruba, "The Evolution of Personal Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.11, No.3, Summer 1991, pp.1-12.

—— 2004 年 7 月 28 日受領 ——