

研究ノート

サービス・マーケティングの感情的側面 —起業の経営問題解決に向けて—

金 優*1

キーワード：起業、経営理念、サービス・マーケティング、感情マーケティング、殿様商売

はじめに

本稿の目的は、経営学を勉強する大学生を対象に、起業した場合の経営問題を、主に「サービス・マーケティング」を軸とする購買者の感情的側面から解決を試みようとする研究である。

小規模経営、特に独立中小企業の経営問題は、まさに“売る”問題でもある。起業家は大手系列会社の経営問題とは観点が違い、自分で財とサービスを“売る”必要がある。まずはこの“売る”ことについて準備しなくてはならない。

日本の中小企業は、生産面あるいは販売面のどこかで大企業とつながっている場合が多い。それは下請けのように相互補填関係がはっきりしている場合もあれば、製品の原料や部品や技術、あるいは販売商品が代理店契約などによって事実上変更できない場合もあるであろう。

新規開業の独立中小企業は既存企業とは違い、独自の製品、あるいは新しい技術やシステム、または独自の市場情報などを持っている必要がある。そして少なくとも起業の動機や事業目的は、大企業系列の企業と同じようなものでは競争できない。消費者の欲求を満たすだけでなく、時代的社会的役割などに独自のものがなければ存在意義が低いからだ。

経営トップの考え方を表明する経営理念やマーケティング戦略には、上の視点から常識にとらわれない独自性を重視して考えたい。

販売マーケティングの研究はこれまで、消費者の“買う”行動が合理的であるとの前提で理論形成されてき

た。しかし、人間の意思決定を感情的側面から見ると、市場原理に反する行為や、時として非合理的な行動がかまわずに行われる場合がしばしば見受けられる。

本稿の研究課題は、起業家のマーケティング戦略に「サービス・マーケティング」の展開を中心に考えることとし、その中で人間の感情的側面を重視した手法を探ることにある。

1. 独立中小企業の経営問題

「日本の中小企業政策の歩み」

総務省の「事業所・企業統計調査」2006年によると、日本の企業数は第一次産業を除いて約420万ある。そして全企業の99.7%が中小企業である。そのうち87%は従業員20人以下(卸・小売・飲食・サービス業は5人以下)の小企業である。中小企業の従業員数は2,784万人で、全雇用数の7割を占めている。また、日本の製造業は国民総生産(GNP)の2割を占めているが、中小企業が48.4兆円で製造業付加価値の5割を生み出している。これは「日本経済は中小企業が支えている」¹と言われるほど日本の中小企業は経済的にも社会的にも重要な存在なのだ。

ところで、日本の産業化は明治政府の「富国強兵」政策に始まり、明治から大正時代を経て中小企業は「大企業を補完する役割」であると一般的に考えられてきた。昭和2年に金融恐慌が発生し深刻な不況が続いた。昭和6年、日本政府は「重要産業統制法」を制定し大企業のカルテル結成を認め、戦争中の中小企業は「経済統制」によって軍需部門に統廃合させられ、巨大企

*1 山口福祉文化大学 非常勤講師

業の協力工場に組み込まれていったのであった。敗戦後の日本経済は、アメリカ占領軍による「経済の民主化」政策が採られたのであるが、米ソ冷戦構造によってアメリカの方針が変わり、物資不足の中で資金と資材が大企業に向けられて経済の復興を目指すことになった。一方、軍需部門で大企業の協力業者となった中小企業は、効率を優先する親会社の都合で倒産するものが激増するが、これは系列中小企業の宿命でもあった。

日本経済は昭和 25 年、朝鮮動乱の特需で大景気に沸いたが、その後のインフレによる金融引き締め政策で中小企業の金融難が社会問題となったために昭和 28 年に中小企業金融公庫、信用保証協会、中小企業安定法などが創設されて実際の中小企業政策がとられるようになった。

その後、昭和 30 年代から 40 年代前半まで好況と不況が繰り返され高度経済成長が続く。しかし大企業と中小企業との格差が広がるようになると、このことが日本経済の成長を阻害する要因として認識されるようになった。この成長阻害要因とは、低い生産性、低賃金、劣悪な労働条件、福利厚生の不備、社会的地位の低さなどを指す。

このように、明治以降高度経済成長期までの中小企業は「大企業の影響を受け、問題を抱える存在」とされてきたのである。このことは、日本の経済政策が大企業優先を基本としてきたため、中小企業は大企業を補完する役割であり、中小企業の育成政策が中小企業の経営向上のためというよりは、時々発生する大型倒産や失業問題などの社会問題や政治問題を解決する手段として取り組まれてきたからである。

しかしながら一方では、大企業とは別に中小企業だけが果たす役割や存在意義があることを認めようとする中小企業政策が取られるようにもなったのである。それが「貢献型中小企業認識論」ⁱⁱである。

「貢献型中小企業認識論」

中小企業は必ずしも経済的合理性は無いが、市場が

小さく多種多様な製品やサービス分野では業種や分野ごとに異なる「適度規模」に対応できる点において、次の役割や存在意義があるとされている。

- ①発貢献型中小企業⇒資本集約的でない企業が全国各地に多数存在できる。雇用が増えるので、地方や開発途上国で有効。
 - ②要貢献型中小企業⇒経済の発展により個性的な商品が求められ、高級化、多品種化、短命商品が増える。都会や先進国で有効。
 - ③争貢献型中小企業⇒アメリカでは支配的地位に立脚しない独立中小企業だけを「中小企業」と定義しており、自由競争社会の維持に貢献し有効。大企業の子会社は自主独立していないと見なされており、「中小企業」には含まない。
 - ④苗床貢献型中小企業⇒独立開業の苗床、支配的大企業への挑戦などのように経済力集中化の阻止、新産業の苗床、経済の活性化などに貢献し有効。
- 上の「貢献型中小企業認識論」を踏まえると、起業家や独立中小企業が大企業系列の中小企業と違う動機で企業経営する必要がある。その場合の社会的意義について、その役割や企業の使命を明確にさせるためにどのような企業理念で事業展開すべきかを次の章で考える。

2. 経営理念とサービス・マーケティング

「購買者の感情的側面」

起業した場合や独立中小企業者の最大の経営問題は、“売る”という問題である。これを消費者の“買う”という立場で考えてみる。

販売マーケティングの研究は、これまで消費者の“買う”行動に合理性があるものとして多くが捉えられてきた。その結果、さまざまなマーケティング理論の発展はその合理性から支持されてきたように思う。ところが、「売手の立場」からも「買手の立場」からも、時には人間の意思決定には市場原理に反するものや、非

合理的な行動につながるものも少なくないのが実情であろう。しかし、そのような場合でもほとんど自分は合理的な判断をしていると思っているのである。このギャップを、購買者の感情的側面から理解してみようと思う。

マーケティングの手段で用いる広告やパブリシティ、あるいはホームページなどで消費者に伝える企業イメージや商品概念は、たとえ消費者の性別、年齢、所得、知識等が同じグループだとしても、伝達された情報の受容態度は人によってまったく正反対の立場が見られるのはどうしてなのか？

そこには購買者の直感的な心の“感性”が働いているからと思われる。ある人は商品の価格や品質を見比べて購入するかどうかを決めるであろう。しかし、別の人は価格や品質よりも新しい機能や斬新なデザイン、色彩などを見比べて購入するであろう。

一方、商品の価格や品質、デザインの良し悪しよりも、その会社の企業理念や経営者のポリシー、あるいは社長の起業に至った動機や製品開発に傾けた情熱等に感動してその会社の商品が好きになり、周りの人に口コミで積極的に購入を勧める人も近年少数派だが確実にいるのである。今後もこの傾向は増えると思われる。

「社会的責任マーケティングと経営理念」

購買者それぞれの合理性に依拠しているこのような行動は、企業のマーケティング・コンセプトの中に製品やサービスなど企業の提供商品だけではなく、企業と顧客と社会の利益融和をも考える必要があることを物語っている。購買者の「企業に対する評価」には、倫理や順法精神、あるいは環境や健康・福祉、地域貢献や国際貢献、あるいは女性、子供、高齢者、障害者、貧困生活者など弱者に配慮する企業であるかどうかも含まれているのである。このような購買者の反応に対応しようとする企業であれば、事業を支えているステークホルダー(顧客、従業員、仕入業者、流通業者、その他)に向けた「社会的責任マーケティング」を展開す

るべきであろう。

そのカギは「サービス・マーケティング」の形成にある。「サービス・マーケティング」の形成と展開には、消費者の感情的側面を重視して実施する。企業活動は広い意味で消費者から持続的な共感を得なければ成り立たない。特に、規模が小さく資本力の乏しい独立中小企業においては、「経営理念」の中に消費者からの共感を得られるものがなくてはならない。つまり、企業は社会で意義があるからこそ経営を維持することができると考える訳である。

「経営理念」は、経営者が自らの企業経営について、経営者自身が文書で公表した企業の社会的見解である。ⁱⁱⁱしかし、「経営理念」に掲げた経営目標が、社会通念上決まりきった内容では力を失う。反対に、経営者の強烈な個性や個人的な動機、信念などによって書かれた経営目標であるなら力強く響き、消費者からも従業員からも共感を得やすい。

多くの人が共感できる「経営理念」とはどのようなものであろうか。それは自社の製品やサービスの良さなどではなく、それよりも人の感情的側面を重視した「サービス・マーケティング」の考え方を^{iv}当てはめることである。消費者の感情的側面を重視するという点では、規模の拡大や効率を重視する大企業やその系列企業に比べると独立の小規模経営の方が明らかに得意である。ビジネスで人間のメンタル部分に対応することは手間がかかるからである。それだけに、大企業よりは中小企業の方が競争優位に立てるのである。

「サービス・マーケティング」とは

サービス・マーケティングとは、提供商品そのものではなく有形・無形商品の関連サービスに特化したマーケティングである。サービスは本質的に無形なので売手は買手に提供するサービスを可視化させて分かりやすくする戦略が必要となる。ただし、この「戦略的サービス」の中には、例えば、購入者が一定の保証やアフターサービス等を慣習的に「無料」だと思っているものなど含まれないものもある。なぜなら、消費者

が「タダで当たり前」と思っているようなサービスは、消費者の感情的側面に影響を与える「サービス・マーケティング」とは言い難いからである。

「企業の今日的課題と社会的貢献レベル」

企業の「今日的課題」と「社会的貢献レベル」は、上に挙げた「企業に対する社会の評価」に対応している。現代企業の「経営理念」や「経営目標」を作る場合は、「社会的責任マーケティング」の考え方に沿って下の内容を参考にすることが多い。

「企業の今日的課題」

- ①企業行動に、「メセナ (Mecenas)」や、「フィランソロピー (Philanthropy)」を取り入れる。
- ②社会環境や自然環境などの関心の高まりに配慮する。
- ③企業の社会的使命、利潤の社会還元を行う。
- ④倫理なき投資や投機に対する内外の批判を受ける行動はとらない。
- ⑤社会貢献の実績によって名誉ある地位を確保する。
- ⑥海外取引における倫理問題や経済摩擦の原因となる行動はとらない。
- ⑦青少年の国際交流事業、その他の支援等、国際貢献を表明しそれを実行する。

「企業の社会的貢献レベル」

- ①法令遵守、商業モラルの向上、納税、地域雇用・施設開放・寄付など。
- ②社会的に有用な商品の普及、社会に感動を生むホスピタリティなど。
- ③顧客的に有用な安心感・信頼感・顧客満足度の向上など。
- ④自然環境に悪影響を与える廃棄物や公害を出さない。
- ⑤社内的に有給休暇、慰安旅行、労務時間短縮、安全、昇進・昇給・賞与、表彰、能力開発、人材教育、働きがい対策など。

⑥先進的な製品開発、起業、他分野への事業参入など。

「経営理念」あるいは「経営目標」には、上の内容を取捨選択する機会が多いが、大切なのはそれらが企業の実態として人々の共感を呼べるかどうかである。

参考事例として、松下電器産業(株)の前身「松下電気器具製作所」の創業者松下幸之助の「水道哲学」を見てみよう。

「水道哲学」^{vi}

「松下電気器具製作所」は大正7(1918)年に開業した。以後、昭和7(1932)年までの15年間を松下電器の「社史」では同社の創生時代と呼び、創業日を新たに昭和7年5月5日と定めている。故松下幸之助相談役は、昭和28年、「水道哲学」について次のように述べている。

「松下電器は事業本然の使命を悟り、昭和7年に新しい理想のもとに創業した。大正7年の創生から創業に至り、株式会社の今日に達するまでには、社業に幾多の変遷があった。」

水道哲学とは「貴重な生活物資を、水道水のごとく安く無尽蔵に生産して、世の貧困を除き、繁栄をもたらすのが産業人の真の使命である。」と述べている。松下幸之助は自分のこの哲学を、昭和7年5月5日に大阪の中央電気クラブに全従業員を集めて説き、端午の節句を期して松下電器の進むべき道であると定めたのであった。

「産業人の使命は貧乏の克服である。社会全体を貧困より救って、これを富ましめることである。商売や生産は、その商店や工場を繁栄させるのでなく、その働き、活動によって、社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み栄えていく原動力として、その商店、その工場の働き、活動を必要とするのである。」

「産業人の使命である貧乏の克服と富の増大ということは、何によってなすべきか。これは、いうまでもなく物資の生産に次ぐ生産をもってこれをなすことで

ある」 ---中略 --- 「どのような社会状態の変化があっても、状況設備がありながら、操業短縮で市価を維持していくという経営は、産業人の使命に反したやり方である。道端にある水道の栓をひねって、通行人が水を盗み飲んだとしても、とがめだては無い。それは、その価格があまりにも安いからである。なぜ価格が安いか。それはその生産量が豊富だからである。ここにわれわれ産業人の真の使命がある。すべての物資を、水のように価格を安くしよう。ここにきて初めて貧乏は克服される。」(昭和7年5月5日、松下電器産業(株)創業記念日)

当時、松下電器の従業員は、店員200余人、工員1,000人。事業分野は、配線器具、電熱器、ランプ・乾電池、ラジオの4部門。製造品目は200種類、10ヶ所の工場と子会社を有し、国内外の販売網を持っており年間300万円の製品を生産販売していた。

この松下幸之助の「水道哲学」の中に、人々を共感させる「サービス・マーケティング」の考え方が取り入れられているのである。

3. 経営戦略とサービス・マーケティング

「商品の選定とセールスポイント」

顧客が欲しいものは、有形と無形の「総体としての製品(total product)」である。例えば、車は移動用の「車」と社会的地位や好みが混じった複雑な「心理」が合成されたモノである。顧客はさらに、ディーラーの選択、納期、社員の教育、対応の仕方など、購買を決定するまでに多くの要素に注意を払っている。

一方、企業側の新しい商品の選定は、顧客の上のような製品のモノ感覚を基礎にして戦略的に選ぶ必要がある。目に見える「形」だけでなく、「無形」の目には見えない顧客心理をプラスした総体としてのモノである。

セールスポイントは、顧客が最低限必要とする製品属性=期待製品や、売手が差別化政策で追加した新たな製品属性=拡張製品において、戦略的に準備する。

そこには経営者のオリジナリティや話題性、共感性、ビジネスの新規性や感動体験などを含めることが肝要である。しかし、独立中小企業では例えば、大手自動車メーカーの車の残存価格付き割安リース制度や、燃料代が割安になる家庭充電が可能な100%電気自動車のような真似はできない。

「サービスをホスピタリティに高める」

そこで、起業家や独立中小企業のセールスポイントは、サービス(Service=奉仕)をホスピタリティ(Hospitality=歓待、もてなし)にまで高めるようにすること^{vii}である。

サービスの語源は、ラテン語の「奴隷」を意味しており、「～をしなればいけない」と言うような義務を含んでいる。一方、ホスピタリティの語源は、ラテン語の「hospice=客を保護する」を意味しており、寺院が旅人を保護したことに由来している。一般にサービスとは義務的な業務であり、お客様にとっては既に「予想している内容」なので、あまり嬉しくはないものが多い。これに対してホスピタリティは、お客様が「予想していない内容」なので、“予想外の感動”を与えることができる。

サービスの内容はマニュアル化して増産することができるが、ホスピタリティは、“予想外の感動”を与えるという意味から様々なケースが予想される。したがってマニュアル化できない。「経営理念」やトップの考え方次第で「サービス・マーケティング」の中身が変わり得るのである。顧客や競合他社の動きを観察しながら内容を重層的に捉え、次々に進化させて行くことが可能でそのことが重要なのである。

お客様に予想外の感動を与えるホスピタリティは、顧客志向のマーケティングである。これはいわゆる義務的なサービスとは違うので、顧客満足(Customer Satisfaction)を高めるための難しい手法だと考えてはならない。しかし、マニュアル化できないものなので、「経営理念」や「トップの考え方」が大変重要であると思われる。^{viii}

経営トップの考え方は、不安定な環境で前向きに取り組む「ベンチャー型」か、安定的な環境で過去の経験則をベースに理詰めで策定する「模範解答型」か、あるいはまったく独自の発想により、模範的行動を逆手に取る異質な経営タイプなどがある。

いずれにせよ、企業経営者の強い信念と明確なビジョンに基づき、経営資源の適合的配分とリーダーシップが経営戦略の出発点となる。その意味では、優れた経営者の「ワンマン経営」は肯定されてもよからう。

「市場の細分化」

小規模企業の活動領域は、市場を細分化して決めるのが得策である。ただし、製品の差別化によるセールスポイントを準備しても、消費動向変化への対応や購買態度変化への対応など、製品差別化の有効性消失への対応が次々に必要となる。^{ix}

「市場の細分化(market segmentation)」とは、従来同質と見なされてきた市場を何らかの基準で人為的に分割し、部分的に異質な市場を新たに成立させ、それに合わせた製品を意図的に投入する戦略である。

服飾デザインやファッションなどがその典型的な例である。

「製品の差別化」が、需要を供給の意志に従わせる活動と見なされるのに対し、「市場の細分化」は、消費者のニーズに応じて供給を需要に適合させる活動として捉えられている。しかしながら、消費者の製品に対する反応や行動差異を識別する変数は、ブランド意識や使用状況、使用頻度などによって変わるので、これらの変数を測定することははなはだ困難であることも事実である。

また、市場の細分化は当然ながら結果として製品の多様化を招く。これは、大規模経営と小規模経営とを比べると、小規模経営の方がコストパフォーマンス(原価と効率との比較)の点で有利に展開できるのである。しかし、販売チャネルの構築には、全体市場の中から異質性や多様性を根拠に市場を複数の部分市場に分割しなければならず、事前の流通戦略も必要になる。そ

れに、市場をどのように分割するかはライバル社の行動をも観察しながら進まなければならない。

「企業の存在意義とサービス・マーケティング」

企業のミッション(Mission 使命)は、顧客満足度(Customer Satisfaction)を高め、クライアント(Client)が幸福感を高める方向性の中でこそ達成されるものである。そしてそれは、実践の中で達成される。この方向性の中で企業に期待される実践行動には次のようなものが考えられよう。

- ①術革新により生活が便利になった。
- ②ホスピタリティを受け、予想外の感動を得た。
- ③思いがけないプレゼントや予想外のサービスを得た。
- ④品質や価格、機能、味覚などが想像以上に良い。
- ⑤クレームなどの要望に対し、「誠実」に「一所懸命」に取り組んでくれた。
- ⑥笑顔で接し、親しみと配慮のこもった声掛けを受けた。
- ⑦希少価値や、新規性のものを発見・入手できた。
- ⑧ビジネスの社会性や経営者の「思い」に共感した。

小規模企業の経営戦略には、上の項目や内容に基づいた実践的行動が消費者を満足させるということを前提に「サービス・マーケティング」を展開する必要がある。

なお、企業の使命は単にクライアントに対してのみ実行するものではない。従業員やその他のできるだけ多くの人を満足させるために実行されねばならない。

4. 非常識な販売戦略「断る営業」

どんなにすばらしい商品でも、売らなければどうにもならない。商品売るための一番の悩みは“売り込み”に対する罪悪感かも知れない。「売り込んだら悪いのではないか」という悩みが心に残るからだ。こうした悩みは起業家に多い。

しかし、世の中には営業経験がなくても売れる方法を考えた人がいる。その人は『非常識な成功法則』(フ

オレスト出版)の著者、神田昌典氏である。その商品が欲しいというお客がいれば、“売り込み”の悩みは一気に無くなるだろう。つまり、その商品に興味のあるお客のみを販売の対象にする、と言うのが彼の持論である。^x

効果的な販売をするためには、お客の見極めがカギになる。その見極めのために、マーケティングの展開でわざわざ集めた見込み客を、選別して“切る”ことをも彼は提唱している。神田昌典氏はこれを、「悪女の法則」と呼ぶ。

悪女とはどんな女を言うのであろうか。彼の上の著書から引用してみよう。(163 ページ)

＜悪女は、まず気があるように振舞う。そこで男が「あいつは、俺のこと好きだな」と思ってアプローチすると、「私、束縛されたくないの」と冷淡にあしらう。すると男は一層、恋に燃え上がるという具合だ。＞

マーケティングも同じように考える。＜魅力的な提案で見込み客の注目を集める。だが、集めた後に追いかけるだけでは逃げられてしまう。そこで、営業マンは、購入する可能性が高いお客を見極めるわけである。

「あなたに買ってもらわなくても、別にかまいませんよ」というニュアンスをそれとなく態度で示す。すると購買意欲のあるお客は、買えなくなってしまうのは元も子もないので、「自分は今すぐ買う客だ」と積極的にアピールし始める。＞

この原理原則を応用すると、売るために頭を下げてお願いをするような営業態度は必要なくなる。相手から「売って欲しい」と頼まれる“殿様商売”ができるというわけだ。実際そうなるのであれば、営業経験が無い人や起業家にとってこの上ない販売術になる。

お客が一番嫌がるのは、買う気がないときに売り込みをされることである。ところが逆に、買う気になった時に営業マンがいなくて困ることになる。つまり、営業マンはお客が買う気になったタイミングを狙って売り込みをかければ良いということになる。

お客が買う気になるタイミングはいつであろうか。

ほとんどの場合、ラジオやテレビ、新聞等の広告、折込みチラシ、ダイレクトメール等の宣伝広告や展示即売会場で商品に目が向けられた時である。その時点が、自分は「買う客だ」と名乗り出るタイミングである。

お客が買う気になってくれれば、誰でも独立開業して販売することができる。次の事例を見てみよう。

お客が買いたくなるカギは、お客の「感情的側面」にあると考える。神田昌典氏が上の著書で紹介している「株式会社エルハウス(長野県・茅野市)」の事例によれば、建築不況の中で起業した平秀信社長が、創業一年目で法人所得4千万円の優良法人を生み出した。さらに二年目には売上高8億円を社員8人でつくりあげたのだ。地元ナンバーワンの工務店社長になったのである。

平社長は、“**家はまだ買うな**”というチラシを作り、その下に「この広告は、商品を買ってもらうための広告ではありません。あなたの家づくりの商品選択の基準としてください」と小さく書いている。

このチラシは、「家を買いたいと思っている人は、このチラシを見るだろう」という顧客心理を計算して作られている。そして、このチラシを見た人は一定の高い確率で「自分は家を買いたいと思っている」と向こうから連絡してくるというのである。

このように、広告媒体を通じてお客が感情的側面から「自分は買う客だ」と手を上げるような方法を、神田昌典氏は「感情マーケティング」と呼んでいる。^{xi}

「感情マーケティング」では第一段階のマーケティングで「優良な見込み客」を集め、次に第二段階として「販売(セールス)」に移り見込み客を購入者に変えるというのが“ツウステップ戦略”である。

この“ツウステップ戦略”は、マーケティングと販売(セールス)という二つの段階を別々に捉える営業対策である。マーケティングは営業マンの目の前に「優良な見込み客」を連れ出すことにあり、販売はその「優良な見込み客」を購入者にさせることにある。

「お願いセールスはしない」

「できるだけ早く NO の返事を得る」

セールスの目的は売上を上げることにある。相手を説得することでもなければ、お客と仲良くすることでもない。相手の買う確立を高くするには、買う気がない見込み客をできるだけ早く切り捨てることである。

神田昌典氏が米国製家電製品を日本でセールスの仕事をしていた時、セールスに行き詰まってセールスに関する本を読み漁っていた。そんな時期に「お客にお願いしてもダメ。高飛車に出ることや、威嚇することも重要だ」といったセールス本が米国には何冊もあることに気付いて、どうすれば良いのか迷った。

その結果、「そうだ、何も嫌な客に頭を下げる必要はない。私にふさわしくない客を切るのがセールスの仕事だ」と自分のセールスのあり方を改めたのだという。

自分にふさわしくない見込み客からは早く「NO」を言ってもらいたい。そのためにどうするか？そのポイントは、〇〇を希望するかしないかを「どうされますか？」というように、二者択一の質問をすべきだと言っているのである。

例えば、「あまり興味が無いように見えますが、間違いないでしょうか？」と聞く。相手が「その通り」と言えば、そもそも時間を使うだけ無駄なのでその時点で商談を中止して、即、席を立つ。あるいは開いていたノートを閉じ、サンプルを元のカバンに入れて帰ろうとする。すると、相手は「ちょっと待ってください」ということになる場合もある。

相手が引き止めないのは、そもそも真剣に考えていないからである。営業マンも時間が浮いて得だと考える。ここで重要なのは、いつでも商談を中止する覚悟を持つことである。その覚悟が相手に伝わることで、相手も真剣に営業マンの話を聞こうとするのである。

営業マンの最終的な目的は、お客から「お願いします」と頼まれることである。しかし、ほとんどの営業マンは「ぜひ説明に伺わせていただきたいのですが・・・」とお願いしてしまう。お客は「いや、いま忙しいから後日にしてほしい。そのうち連絡します」

と答える。そして、いつまで経っても連絡が無い。

これまでの営業マンは「お客にお願いして商品売り込む」というのがほとんどだった。

営業マンが「お客を切る」という逆転の発想をすれば相手を見極めることができる。「自分にふさわしくないお客は自分から断るようになれる」と神田昌典氏は自分の営業経験からそう述べている。

神田昌典氏のセールスは「殿様セールス」だ。「感情マーケティング」と「殿様セールス」を組み合わせることで、営業経験のない素人でも極めて効率的な営業が可能になるということである。

おわりに

中小企業の経営問題は、すなわち売上高の維持・拡大にはかならない。本稿は独立中小企業の販売のあり方を考察したものである。そして、販売のあり方の中で「経営理念」や「マーケティング・マネージメント」を考える必要があることを述べた。

現代社会が期待している企業の使命や社会的責任をしっかりと見据えることが、お客様に予想外の感動を与えるホスピタリティ・マインドや「サービス・マーケティング (Service marketing)」の展開に欠かせないと思ったからである。

資本金の無い小規模経営者や起業を考えている人は販売経験が浅いか苦手な場合が多い。そのような立場に立った時、いったいどのようなマーケティング対策が有効なのかを考察する中で、本稿は消費者の感情的側面からのマーケティング展開を提案した。

会社の使命と責任は何か？という命題に触れたのも、実は企業の存在意義について消費者がその企業をどのように評価するかという感情的側面に関係しているからである。

会社の使命は、一言で言えば、「できるだけ多くの人を幸せにすること」であると成功した多くの中小企業経営者が言っている。すなわち、その企業が会社の使命を果たしていると消費者から評価されている会社が成功しているという訳である。

『日本でいちばん大切にしたい会社』(あさ出版)の著者坂本光司氏は、会社の使命と責任、及びそれを果たすための正しい順番を次のように述べている。^{xii}

会社の「使命と責任」、及びその「正しい順番」

- ①社員のその家族の幸せにすること
- ②仕入先・外注先の社員を幸せにすること
- ③お客様を幸せにすること
- ④地域の人々を幸せにし、活性化させること
- ⑤株主・出資者を幸せにすること

この五つの使命と責任はそれ自体大事であるが、この①から⑤までの順番も間違っただけではないほど大事だと言っている。

坂本光司氏によると、会社が失敗する原因には、経営者が多くの人を幸せにするという会社の使命を忘れるか、あるいはその責任を果たす順番を勘違いしている場合が多いと述べている。

経営者の判断には、「業績がいちばん」「会社が大事」「顧客第一」「株主優先」、あるいは「儲かるか儲からないか」「ライバルに勝つか負けるか」というような視点で考える場合が多い。しかし、本当はそうではなく、社員をはじめとする事業の関係者みんなが幸福感を持てるようにすることが事業継続のポイントになるというのである。

このような考え方は大変共感できる。そして、長年にわたり小規模事業経営者として幾つもの失敗を重ねてきた私の経営者としての理念姿勢の到達点でもある。

経営者がこのような立場に立てば、社員のモチベーションが高まり、仕入先や地域の人々、そして株主からも共感が得られるであろう。

「業績がいちばん」とばかり言っていると、必ず社員が犠牲になる。どうかすると、業績を下げないためにウソが仕組まれるかも知れない。社員を第一に考えるということは、会社の業績を重視するより会社の継続を重視する立場である。

企業トップの意思決定は、上の五つの人々の幸福と

順番を考えながら行われる。そうすることで企業は周りから共感を得られ、事業の継続ができる。

大企業やその系列企業の経営者に比べて弱い立場の起業家や独立中小企業経営者は、人の感情的側面から「サービス・マーケティング」の形成と展開を試みるのが最も有効な経営手法であると確信する。

本稿ではサービス・マーケティングのサービス(Service=奉仕)の意味について、従来の意味とは異なる見解で使用した。それはすなわち、サービスをホスピタリティ(Hospitality=歓待、もてなし)の意味に置き換えて使ったという訳である。

サービスをホスピタリティにまで高める販売マーケティングの取り組みは、従来の経営手法や価値観とは異質のように感じられる。しかし、従来のままの価値観ではダイナミックな組織は生まれない。傍目からは「アンフォーマルな組織」と映るかも知れないが、だからこそ、独創的なアイデアが活かせるのではないだろうか。そのような組織を目指すことが、起業家を育てる大きなモチベーションになり得ると思う。

引用・参考文献

- i 中小企業白書, 2006
- ii 若林直樹;戦略的企業行動の諸側面(企業論講義録) 山口大学経済学部, 1996
- iii 若林直樹;戦略的企業行動の諸側面(企業論講義録), 山口大学経済学部, 1996, 3 ページ
- iv ①フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー; 恩蔵直人監修; マーケティング・マネジメント, ピアソン桐原, 2011 ②フィリップ・コトラー, トーマス・ヘイズ, ポール・ブルーム; 白井義男監修; コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング, ピアソン・エデュケーション, 2006
- v 若林直樹;戦略的企業行動の諸側面(企業論講義録), 山口大学経済学部, 1996, 17 ページ
- vi 若林直樹;戦略的企業行動の諸側面(企業論講義録),

山口大学経済学部, 1996, 23 ページ

vii 福島文二郎; ディズニーのホスピタリティ, 中経出版, 2011

viii 金優; 独立中小企業の経営・マーケティング, 山口大学経済学部 卒論, 1997

ix 米谷雅之; 現代製品戦略論, 千倉書房, 2001, 95 ページ

x 神田昌典; 非常識な成功法則, フォレスト出版, 2012

xi 神田昌典; 非常識な成功法則, フォレスト出版, 2012, 167 ページ

xii 坂本光司; 日本でいちばん大切にしたい会社2, あさ出版, 2012, 16 ページ