

〔研究論文〕

社会関係資本から見た営業活動を通じた 顧客との関係構築に関する考察

那須 一貴

〔Article〕

How to Develop the Relationship with Customers? : From the Social Capital View Points

Kazutaka NASU

Abstract

In this article, it tries to make clear the mechanism of customer relationship development and mutual reliability development between companies through business transactions. Relationship with customers is key success factor of business but its mechanism has not been made clear and it considers depending on the experience and personality of the sales person. Quoting from the social capital and trust view points, customer relationship is composed from business rationality and social rationality. Customer relationship is started from business rationality to obtain organizational decision to enter into business and reliability between companies is developed through business activities. At the same time, business persons, who are gatekeepers of each company, develop social rationality through business activities each other. This process is including personal experience such as raise reputation in the organization, solve personal issues, and etc. These processes make social ties between business persons stronger and personal business rationality and social rationality, those are developed by business persons, make connection of network among the company tightened. This process is called network inside preparedness. The upper classes sales activities, those are conducted by general manager, directors, and president, follows the network inside preparedness. Main purpose of the upper classes sales activity is expanding customer networks and obtaining new customers based on the relationship with existing customers. In this stage, social rationality development is important. In the meetings between upper classes, information and knowledge is exchanged each other to solve the management issues of the company. Such experience gives priority to the company and it leads to expand the customer networks to the outside based on the relationship with existing customers.

1. 営業活動に関する課題と問題意識

市場の成熟化や情報格差の減少などにより、企業の営業活動を取り巻く環境は大きく変化してきている。もはや企業は、これまでのように商品やサービスに関する情報を顧客に対して提供するだけでは顧客を捉えることはできない。そのため最近顧客が抱えている課題を解決するための提案

活動が重要視されている。提案活動を行うためには必要な情報を顧客から提供してもらうなどの対応が必要となるため、顧客との関係性の構築が重要になる。企業の営業パーソンは顧客との関係を構築するために様々な活動を行っている。

それでは、営業パーソンと顧客間の関係性というのはどのように構築されていくのだろうか。そこにビジネスを有利に進めるための戦略的な行動は考えられるのであろうか。

企業において営業活動は収入を得るために必須の行為である。営業活動とは、企業と顧客の関わりでありコミュニケーション活動である。本稿では営業活動を、「顧客の課題を発見し、それに対して解決策を提示し、顧客との間に取引合意を取り付けるための一連の行動」と定義する。これを行うためには、営業パーソンは顧客との相互やり取りを通じて顧客の内部情報を獲得し、顧客が抱えている経営上の課題を明らかにしなければならない。

さらに営業活動では、競合他社との競争も考慮しなければならない。現代のビジネスでは確固たる競争優位を築くことは難しく、代替品の脅威や競合他社による顧客に対する様々なアプローチが行われるなど、顧客の獲得競争が盛んに行われている。このような中、企業は自分たちの顧客を守りつつ新たな顧客を獲得していくための様々な工夫をしなければならない。

そのために企業は営業活動で用いる様々なコミュニケーションツールを開発している。カタログやプレゼンテーション資料などは言うに及ばず、ウェブサイトを使ったプロモーションなど最新のIT技術を駆使したアプローチも展開されている。最近のIT技術の進歩やウェブマーケティングの進展により、顧客とのコミュニケーション方法も多岐に渡っている。しかし依然として、営業パーソンを中心とした顧客とのフェース・ツー・フェースのやり取りが営業活動においては主流である。そのために企業はOJTやOFF-JTを通じた社員教育に力を入れて営業パーソンのスキルアップを進めている。

多くの企業では、営業パーソンごとの売上金額の違いや新規顧客開拓件数にバラつきがあることが課題として挙げられてきた。どこの企業にも、いわゆるエースと言われる常に売上金額上位を達成する営業パーソンが存在する。そのような営業成績が優秀な営業パーソンは、プレゼンテーション力や顧客が抱えている課題発見力など様々な能力において秀でていることを確認することができる。これらの能力を全ての営業パーソンに身に付けさせるために、那須(2011)は組織的学習ツールとして「シナリオ計画法」を開発した。シナリオ計画法は、顧客から得たい反応は何かという観点から成功に至るシナリオを構築し、そのシナリオに至る様々な行動と反応のオプションを因果関係ダイアグラムに整理することで、経験が不足している営業パーソンでも営業活動において何をすべきかを可視化することで営業活動を標準化することを目的としている。さらにその因果関係ダイアグラムを用いて営業会議等で議論することにより、それまで経験を積みなければ理解することができなかった営業活動におけるノウハウを共有化することが出来るようになった。

この方法を用いることで営業活動に必要なスキルを身につけることは可能となった。しかし一方で、営業パーソンとのヒアリングの中で頻繁に出てくる「顧客との人間関係の構築」という問題については明らかにすることはできなかった。営業成績が優秀な営業パーソンとのやり取りの中で、この「顧客との良好な人間関係を構築する」ことの重要性は必ず取り上げられる。2012年3月から2012年9月にかけて大阪に本社がある水処理プラント会社においてヒアリングを実施したⁱ。その中で営業パーソンから頻繁に聞かれたことが、「顧客との良好な人間関係を構築することで、将来のビジネスに関する情報や引合いを入手することができる」ということであった。これについて、具体的にどのような手法で顧客との人間関係が築かれているのかを整理することを試みた。その結果明

らかになったことは、

- ①顧客との接触回数を増やす
 - ②顧客と共通の趣味を持つ
 - ③顧客が興味を持つと思われる情報を定期的に提供する
- といった内容であった。

これらは顧客との人間関係を構築するための方法であることは確かであるが、なぜこのような事を行えば顧客との良好な人間関係が構築されるのであろうか。つまり、このような活動がどのように作用して顧客との良好な人間関係を構築することができるのかを明らかにすることにより、各営業パーソンが行っている活動を明確に説明することができるようになるのではないだろうか。

顧客の経営課題を解決する提案をおこなう、いわゆる「ソリューション営業」が重要視されている。アダムソン、ディクソン、トーマン(Adamson, Dixon, Toman 2012)によれば、ソリューション営業とは顧客が気付いていない課題を発見し、それに対する解決策を提案することである。ソリューション営業活動では、組織変革のキーマンをターゲットとした活動が必要とされている。そのようなキーマンは企業や組織の担当レベルではなく、組織上の上層部に位置することが多い。そのために組織変革のキーマンにアクセスし仕事を進めていくためには、企業の上層部に対するアクセスが不可欠である。しかし現実にはこのような上層部営業を実践できている営業パーソンは少数である。多くの企業では、上層部営業は企業のトップ同士による営業活動、いわゆる「トップ営業」で行われている。企業のトップは営業パーソンにはない経験と知見を有しており人脈も豊富である。そのためトップ同士が話し合うことで、営業パーソンにはない様々な知恵やアイデアを交換することが可能である。さらにトップ営業の中で提示される提案は、企業としてのコミットメントと受け取ることもできるため即決即断に繋がり、素早い対応が可能となる。そのように考えれば、トップと同じような経験と知見を有した営業パーソンに対して権限移譲をおこなえば、トップ営業を代替することは可能なのであろうか。

このような疑問に対して、本稿では社会関係資本という考え方をを用いてアプローチすることとする。リン(Lin 2001)は、社会関係資本は人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会的ネットワークに埋め込まれた資源と定義し、相互行為を行うネットワークのメンバーがもつ経済的、政治的、文化的、社会的に価値ある資源の集積ととらえている。また社会関係資本は社会的ネットワークを通じてアクセスできる資源であるとしている。この考え方に基づけば、企業にとって顧客との関係はまさに社会関係資本である。社会関係資本である顧客との社会的ネットワークを構築し維持する活動が営業活動であると考えることができる。

またバーカー(Baker 2000)は、社会関係資本を個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源とし、情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力や影響力、精神的なサポート、さらには善意、信頼、協力などをその資源として挙げている。顧客との良好な関係を基盤とすることで企業は様々な情報を獲得し、それを活用して新たな価値を創出して顧客に届けることで顧客との信頼関係を構築しているといえる。

本稿ではこのような考え方に基づき、社会関係資本の視点から営業活動を顧客との関係性を構築するための活動として捉えることで、顧客との関係づくりについて、その目的と意義、限界について明らかにしていくこととする。

2. 社会関係資本に関する先行研究

リン(Lin 2001)は、資本とは市場で利益をえることを目的としてなされる資源の投資であると捉えている。社会関係資本は資本である以上、そこに投資することで何らかのリターンが得られなければならない。つまり社会関係資本を市場での見返りを期待した社会的な関係における投資と捉え、目的行為によってアクセス・動員される資源であるとしている。また社会関係資本は直接的、間接的なつながりによってアクセスできる資源であり、その資源は他者の所有物(彼らの個人的資源)または他者の社会的地位(彼らの地位的資源)に属した資源であると捉えている。社会関係資本をネットワークという視点で捉えると、それは直接的・間接的な紐帯に埋め込まれた資源と、それらの紐帯を通じたアクセス可能性に依拠していると指摘している。また社会的紐帯を通じてアクセスできる資源として地位的資源があげられている。地位的資源からは組織内での地位に埋め込まれた資源のみならず、組織それ自体の権力や富、または名声を引き出すことが可能である。

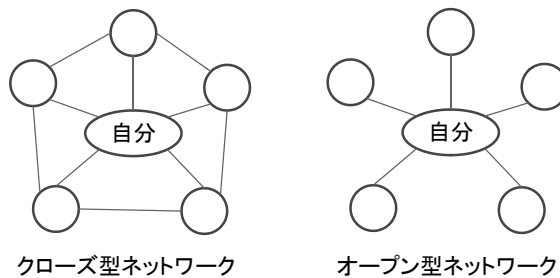
個人は相手との相互行為を通じて社会関係資本にアクセスすることになるが、この相互行為には同類性と異質性が存在する。前者は富や名声、権力、ライフスタイルといった資源を同程度にもつ二人の行為者の関係のことであり、後者は程度が異なる資源をもった二人の行為者の関係のことである。社会的な相互行為は、ライフスタイルや社会経済的特徴が似た個人間で行われやすい。これを同類性の原理と呼んでいる。一方で異質な相互行為は、行為者が望むような目的の達成に役立つ社会関係資本をもたらし可能性が高い。

異質な相互行為では、一方が所有する資源が別の一方のそれよりも程度が高いこととなる。所有する資源が低い方からみれば、所有する資源が高い者との相互行為には多くのメリットが得られることが期待できる。しかし所有する資源が高い側からみれば、そのような異質な相互行為を通じて得られるものがなければそのような相互行為を行うこと自体に興味を持つことはないであろう。そこで考えるべきことは異質な相互行為を成立させるためには、取引の合理性と関係的合理性が必要になるということである。

取引の合理性は取引を通じて得られる経済的メリットが存在することを意味し、関係的合理性は取引を通じて得られる社会的メリットが存在することを意味する。社会的メリットとは取引を通じて行為者に対して社会的な負債、つまり「貸し」があることを広く社会的に「認知」させることであり、これにより地位が高い側の社会的信用を高めることができるとされている。

ベーカー(2000)によれば、社会関係資本を活用できるかどうかは誰を知っているか、すなわち個人的及びビジネス・ネットワークの大きさ、質、多様性によって決定されるとしている。このネットワークにはクローズ型とオープン型が存在する。図表1に示すとおり、クローズ型とは繋がりがある人々の間に関係が存在しており、ネットワークが閉じた形となっている。オープン型の場合には、繋がりがある人々の間に関係が存在しないため、ネットワーク自体が外に広がっている形となっている。

オープン型ネットワークは外部との接触が広く確保されているため、クローズ型ネットワークと比べて情報の獲得能力やイノベーションの創出力で勝っているとされている。クローズ型ネットワークは一般的に均一性が高く小規模であり、オープン型ネットワークは大規模で多様性が高いと考えられている。またクローズ型ネットワークでは同類性の原理が働きやすく内向きで閉鎖的なものとなりやすい。一方でオープン型ネットワークでは、中心となる人が様々なグループを結び付ける「くさび」のような役割を果たし、外部指向性が高い。



図表1 クローズ型ネットワークとオープン型ネットワーク

出所：Baker 2001に基づき筆者作成

パート(Burt 1992)は、ネットワークに存在する構造的空間がビジネスチャンスや競争上の優位を生み出す構造的源泉となっていることを指摘している。構造的空間とは、ある集団と別の集団が集団内の個人を介して直接つながっておらず、図表1のオープン型ネットワークのように外部の個人を通じて繋がっている状態を意味する。つまりネットワーク内に空間が存在し、その空間を埋めるブリッジの役割を果たしているポイントが存在するのである。このような構造的空間が存在する場合、集団間の情報はこのブリッジを通じて交換されることになる。その結果、ネットワークの中でこの空間を埋めるポイントを占めることが出来た場合、情報量等で優位に立つことができる。構造的空間はビジネスチャンスを生み出し収益率を高める効果があることが解っている。

また社会関係資本を考える場合、信頼関係についても検討しておく必要がある。ルーマン(Luhmann 1973)によれば、信頼とは複雑性の縮減メカニズムである。信頼が社会的な複雑性を縮減するのは、信頼が情報不足を内的に保障された確かさで補いながら手持ちの情報を過剰に利用し行動を一般化するからである、としている。また信頼には個人を信頼する人格的信頼と社会的なシステムを信頼するシステム信頼が存在する。

若林(2006)は企業組織間における信頼関係について、ある種の義務と貢献についての安定的な相互期待であると定義している。そこには暗黙的契約と心理的契約があり、これらによって不確実性が低下しその結果取引費用が低下するメリットが生まれる。信頼感が育まれるプロセスについては組織内の個人から相手先組織へと向かう流れで説明されている。個人は所属する組織内でのネットワークで共有される情報、知識、価値により所属組織が持つ相手企業組織への信頼感についての基調を構築する。それが基となってその個人は相手先企業の担当者との情報、知識、価値についての相互作用を媒介にして相手企業への信頼感を実際に形成することとなる。つまり組織間の信頼関係は、相手組織と繋がる境界連結管理者が相手組織の認識を主導的に形成し、それが組織全体で相手組織への認識として共有されることで構築されていくのである。また企業間の信頼関係について、①社会的制度に基づく約束履行の信頼(制度的信頼)、②相手の能力評価に基づく成果達成に対する信頼(能力的信頼)、③意図の共有に基づく信頼(意図的信頼)の3つがあげられている。

3. 事例紹介～リース会社「A社」

社会関係資本という視点から顧客との関係づくりについて、具体的な事例を用いて検討していくこととする。ここでは、あるリース会社の事例を取り上げたい。リース会社は顧客企業に対してファ

イナンスを行うことを本業としているため競合他社との差別化を行いにくく、顧客からみれば切り替え障壁が存在しにくい。そのため営業パーソンが顧客に対してコンタクトする際にも、特殊な技術や製品を持っている企業のように競合他社にはできないサービスを提案するという事は困難である。本稿では、なるべく企業の差別化要因を排除しその企業の営業活動そのものを捉えて検討していくことを目的としている。そのような観点からすると、競合他社との差別化が難しいリース会社は検討材料としては非常に適していると考えられる。

(1) リース会社「A社」の概要

今回は自動車やオートバイなどを中心としたリース事業を展開している企業(以下、A社)の事例を用いて検討していく。A社は、もともとは某企業グループの保有資産のリース業務を担う子企業として設立された。しかし現在では、事業を拡大するために親会社企業グループの保有資産のみならず、外部顧客もターゲットとして事業をおこなっている。多くの外部顧客はA社の親会社と同じ業界に属している企業、親会社の取引先企業や協力企業である。A社の現在の年商は約40億円、従業員数は約60名である。

(2) A社を取り巻く事業環境

リース業界は非常に厳しい競争環境におかれている。リース業界には総合リース会社、金融系リース会社、企業系リース会社、メーカー系リース会社などが存在する。リース会社の主要業務はファイナンスサービスである。したがって顧客がリース会社を選定する基準は毎月のリース料金が中心となる。

A社では2012年に自社顧客を対象にアンケート調査をおこなっている。アンケート調査はA社営業パーソンがアンケート用紙を顧客に配布・回収する形でおこなわれた。有効回答数は68通である。アンケート回答企業の58.2%はA社のみならず複数のリース会社との取引実績を有している。アンケート結果によれば、リース会社の選定要件の第1位に「リース料金」を挙げた企業は55.9%であり、3位までに挙げた企業を合計すると78.2%となっている。目立ったところでは「会社の信頼度」を選定要因として挙げている企業が多いことが解る。また、アフターサービスの質・拠点の数や急なメンテナンスへの対応度についても重要視されている。これもリース会社の信頼につながる項目である。

	1位		2位		3位	
リース料金	38	55.9%	7	10.4%	8	11.9%
会社の名前	0	0.0%	2	3.0%	1	1.5%
会社の信頼度	17	25.0%	7	10.4%	6	9.0%
営業担当者の対応・印象	1	1.5%	10	14.9%	19	28.4%
アフターサービスの質・拠点の数	3	4.4%	14	20.9%	6	9.0%
急なメンテナンスへの対応度	2	2.9%	14	20.9%	8	11.9%
同業他社からの情報・評判	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%
メンテナンス以外のサービスの充実度	0	0.0%	2	3.0%	6	9.0%
メンテナンス品質の高さ	3	4.4%	9	13.4%	9	13.4%
コーポレートマーク管理の徹底	2	2.9%	2	3.0%	4	6.0%
その他	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%
合計	68	100%	67	100%	67	100%

図表2 リース会社の選定理由

(N=68)

出所：A社顧客満足度調査結果(2012)に基づき筆者作成

またA社を知った理由については、80%の顧客が「他社からの紹介」であった。一方で、A社の顧客に対して「A社を同業他社に紹介するか」という質問をおこなっている。これに対して「はい」と答えた顧客の総合満足度評価を平均すると、7段階評価で6.04であった。以上より、

- ① A社顧客はA社を他社からの紹介で知る。
- ② 他社と比較してリース料金が妥当か、会社の信頼度やアフターサービス等で心配が無いかを判断する。
- ③ A社との取引を通じて高い満足感(7段階で6.04以上)を得た場合、A社を他社に紹介する。というサイクルが働いていることが解る。

A社の顧客の業界では同業他社の定期的な会合が開催されており、A社の顧客もその会合には出席している。A社の顧客はフランチャイズ制度のように地域ごとに営業範囲を与えられているため、基本的に同業他社間での競合関係が生じないという特徴がある。A社の情報によれば、その会合を通じて業界内の同業他社同士によるビジネスに関する情報や同業他社が持っている業界や経営上のノウハウに関する情報などのやり取りは行われていない。

4. 事例に基づく分析

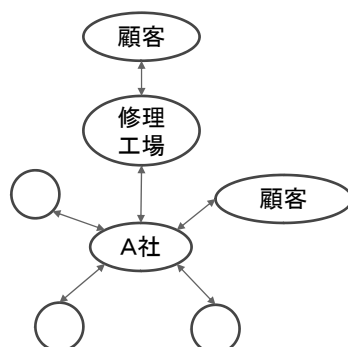
A社と顧客の関係を明らかにするために、A社営業パーソンに対してヒアリングを実施した。ヒアリング結果から得られた内容を整理すると以下の通りとなる。

- ① A社営業パーソンによれば、顧客同士の面識は有り担当者レベルでの情報交換は行われるものの、それ以上の情報交換は殆ど行われていないようである。例えば、A社顧客は工事道具を運んだりするために自社の車に棚を設置したり発電機を置いたりする。このような情報は同業他社にとっては有用な情報である。前述の通りA社顧客同士は同業他社とはいえテリトリー制度によって競争する必要はないことから、これらの情報を開示することは問題ないはずである。しかし実際にはこれらの情報のやり取りは殆ど行われていない。
- ② A社ではリース物件のメンテナンスや修理に対応するために、A社指定修理工場のネットワークを構築している。A社顧客はA社指定の修理工場にリース物件を持ち込んで修理してもらう。またもともとA社顧客が取引をしていた修理工場が存在する場合には、その修理工場をA社指定工場としてネットワークに加えることも可能である。
- ③ A社顧客から、A社営業パーソンに対して訪問頻度を増やしてもらいたいとの要望が出ている。A社顧客はA社営業パーソンに対して、「ビジネスの時にしか来ない」という印象を持っている。
- ④ A社営業パーソン同士の情報のやり取りは十分に行われていない。営業ツールなども共有化されておらず、各自が行っている営業上の工夫が組織的に活用されていない。様々な営業情報や営業ツールが社内サーバーに蓄積されているが、それが活用されていないのが実情である。
- ⑤ A社営業パーソンは自分たちのビジネスである動産リースについては高い専門知識を有しているが、A社顧客のビジネスにおいて何が課題となっているのか等は殆ど把握していない。A社営業パーソンによれば、彼らが知っているのは自分たちが常にコンタクトを取っている動産管理担当者レベルのことのみにある。
- ⑥ A社営業パーソンの多くは顧客企業の動産管理担当者レベルとコンタクトしている。実は動産管理担当者レベルは意思決定レベルではなく、顧客組織における窓口である。意思決定レベルは

より上層部の部長、取締役である。この意思決定レベルへの営業活動が必要であることはA社営業パーソンも認識しているものの実行できない状況である。

これらの情報に基づき、A社と顧客の関係を先行研究に基づき社会関係資本の視点で整理してみる。なお、文中の番号は上記情報①～⑥の内容と繋がっている。

A社と顧客のネットワークは、情報①と情報②に基づけばA社またはA社の指定修理工場がブリッジの役割を果たしているオープン型ネットワークになっていると考えられる(図表3)。



図表3 A社と顧客のネットワーク概念図

出所：筆者作成

このようなオープン型ネットワークを構築できている要因は、リース物件のメンテナンスをA社のネットワークで実施していることが理由と考えられる。A社が手掛けているリースは「メンテナンス・リース」と呼ばれるもので、毎月のリース料金の中にリース物件のメンテナンス料金が含まれている。顧客にとってはリース会社のみを窓口としてリース物件の維持管理が出来るので手離れが良い。またA社はリース物件のメンテナンス情報を集約し、各顧客や指定修理工場に対してリース物件の取り扱いに関する情報や維持管理費を削減するための工夫などを発信している。このようなオープン型ネットワークを維持することによりネットワークの中に構造的空隙を意図的に創り出すことができる。この構造的空隙は利益の源泉となるが、構造的空隙を具体的にどのようなサービスを用いて創出し維持するかについては後述することとする。

社会的ネットワークが構築される要件として、物理的に近いところに存在することが指摘されている。物理的に近いところに存在することを近接性と呼ぶが、情報③はこの近接性に関連する事項である。ベーカー(Baker 2000)によれば、近接性は交友関係を生み出すと同時に共通のものの考え方や興味を形成する。さらに近接性はネットワークを通じた情報の共有化へと繋がり、その結果似通った価値観を形成する。また社会関係資本を蓄積するためには、当事者同士が物理的に時間と場所を共有し、しかも互いに注意を向けている人間的な接触の瞬間、すなわち「ヒューマン・モーメント」が重要である。A社顧客からの「営業パーソンの訪問頻度を増やしてほしい」という要求は「ヒューマン・モーメント」を欲しているということに他ならない。前述の構造的空隙と関連して、顧客はオープン型ネットワークの中心で情報を持っているであろうA社とのコンタクトを要求しているということは、A社顧客はA社の営業パーソン、すなわち境界連結管理者からの情報を欲して

いることになる。2012年に実施された顧客満足度調査でも、A社を含む親会社グループとの繋がりとそれを通じた業界情報の入手やビジネス上のメリットを期待している顧客が65.9%存在していることから明らかである。

このようにA社の営業パーソンはA社顧客から情報提供を求められているのであるが、現状では情報④が示す通り、十分な情報提供が行われていないと考えられる。社会ネットワークの視点で考えると、A社顧客は同業他社との十分な情報ネットワークを構築できていない。そのためA社顧客にとってA社営業パーソンがもたらす業界情報は非常に有意義なものであるはずである。これこそが構造的空隙によるA社の強みになる。しかし現状では、A社内部の情報共有化が十分に進んでいないため、A社営業パーソンが提供できる情報は各営業パーソン個人が有している情報に限られている。これはA社内部の社会関係資本が十分に機能していないことを意味している。

情報⑤及び情報⑥からは同類性の原理が働いていることが見て取れる。A社営業パーソンにとって顧客企業の担当者は同じ境界連結管理者として、業務レベルが似通っている。またA社営業パーソンが持っている動産リースに関する情報は顧客の窓口となっている担当者にとっては直接業務に関わる価値ある資源である。このことから、A社営業パーソンにとって顧客企業の担当者は相互行為を行いやすい相手である。

しかし顧客アンケート結果に基づけば、車両リースの意思決定が行われているレベルのネットワークにアクセスして、そこへの影響力を発揮しなければ新たなビジネスチャンスを獲得することができないことになる。そのためには顧客企業の経営層とコンタクトを取って面談し、顧客企業の経営層が求める情報を提供しなければならない。しかし現状では、A社営業パーソンは動産リースに関する情報は有しているが、顧客企業の経営層が求めるような業界情報や企業経営に関わるアドバイスができるような知識は持ち合わせていないことはヒアリング結果からも明らかである。「顧客企業の経営層に面談を申し込んでも、なかなか面談時間が貰えない」というのは、高い社会的地位にいる人が異質的相互行為を通じて得られるものがないと考えているからである。

これを克服するためには、A社の役員クラスなど顧客企業の経営層と同じレベルの社会的地位にいる人が営業活動を行うことが考えられる。その際に、A社のネットワークを通じてしか得られない業界情報など、A社独自の資源に基づく価値を提供する必要がある。このような活動を通じて、A社が有する資源がA社顧客の資源よりも豊富であることを示す必要がある。これにより、リース料金という取引の合理性に加えて関係の合理性を引き出すことが可能となる。A社顧客にとって、A社と取引をすることによってA社が有する豊富な資源にアクセスすることが可能となる。このような関係の合理性こそがA社を他のリース会社と区別することにつながり、A社とA社顧客のネットワークを強固なものにすることが出来ると考えられる。

5. 顧客との社会関係資本を創り、維持するための施策について

これまで、A社とA社顧客の関係を社会関係資本の視点から整理した。リースビジネスのようにビジネスそのものに競合他社との差別化要素が少なく、顧客は基本的に価格が最も安いところと取引をする、といった付加価値が低いビジネスにおいては、取引の合理性のみならず関係の合理性を構築しなければ顧客から選ばれる存在にはならない。

またA社顧客はA社を信頼できると考え、その結果取引が開始されていることは顧客満足度調査の結果からも明らかである。現状ではA社顧客が考えているA社の信頼とは、アフターサービスや

突発的な故障に対する対応など、制度的信頼と能力的信頼が主なものとなっている。A社のネームバリューは高い社会的信用を有しているため、A社顧客にとっては取引費用の低下が見込まれる。また指定修理工場のネットワークといったシステムの信用に加え、顧客満足度調査においても5段階評価で平均4を超える評価を受けているA社営業パーソンに対する人格的信頼も構築されていると考えられる。

しかしA社顧客はA社との取引を通じてA社が有している業界情報やA社の親会社が有しているネットワークなど、A社を通じてA社が持っている社会的資源へのアクセスを期待しているにも関わらず、これに対するA社の対応についてA社顧客は十分な満足度を得ているとは言えない。つまり、意図的信頼については不十分なのではないかと考えられる。

以上の考え方を踏まえて、A社が取るべき行動について社会関係資本の視点から考察することとする。

(1) オープン型ネットワークの維持

A社が構造的空隙を活用して競争優位を発揮するためには、オープン型ネットワークを維持しなければならない。A社の顧客ネットワークの特徴は、多くの顧客は同じ業界に属していることに加えてA社の親会社と取引関係を有している。つまり、もしA社の顧客が同業他社同士のネットワークを構築しようとするれば可能なのである。A社の顧客同士がネットワークを構築した場合、構造的空隙は無くなってしまいA社の競争優位は消えてしまう可能性が高い。

A社の顧客同士がネットワークを作る目的は、業界情報の共有化が最たるものであると考えられる。ネットワークを活用して各社が行っている業務上の工夫や成功事例などを共有化することで、業界全体の底上げを実現することが可能である。

これを防ぐためには、A社の顧客が自らネットワークを構築し情報を収集するよりも低いコストで業界情報を提供する仕組みをA社が構築するか、A社の顧客が作ることが出来るネットワークでは手に入らない情報や機会をA社が提供する必要がある。これを検討するためには、A社顧客が求めている業界情報を明確化する必要がある。A社営業パーソンに対するヒアリングによれば、A社顧客が求めている情報としては以下のものがあげられる。

①動産を利用したコスト削減情報

②A社顧客の業界が今度どのような方向に進んでいくのか

③同業他社の成功事例

まず上記①については、A社がA社顧客に対して導入しているインターネットを用いた情報提供サービスの活用が考えられる。これはそもそもリース料金のみならず、動産の維持メンテナンスに関わる費用を全てA社が取りまとめるというワンストップ支払サービスを目的として導入されたものである。例えば、ここに蓄積されたリース対象動産に関する変動費データと動産のオペレーションデータを用いることで効果的なコスト削減策を提案することが可能となる。また他社でのコスト削減の成功事例を業界内で横展開することで、業界全体の利益率向上にも資することができる。

上記②については、A社とA社親会社のコネクションを活用した情報提供が有効であろう。A社は親会社のグループ会社であるというメリットを活用して業界情報を収集し、それをA社顧客に提供することができる。この場合、A社営業パーソンが情報を提供するのではなく、A社経営層がトップ営業としてA社顧客に情報を提供することが効果的であると考えられる。これによりA社とA社顧客経営層が直接のコンタクトを持つことができるとともに、関係的合理性を構築することが

可能となる。

上記③については、前述のインターネットを用いた情報提供サービスに加えて、A社がA社顧客とのビジネスにおいて成功した動産の導入事例を提供することが考えられる。そのためには、A社営業パーソンが社内ネットワークを活用して情報の共有化をおこなう必要がある。

これらの取り組みを行うことによりA社はオープン型ネットワークを維持し、構造的空隙がもたらすメリットを持続的に享受することが可能となる。一方でA社顧客にとってはA社と付き合うことによる関係的合理性に加えて、情報獲得という側面での取引の合理性も成立することとなる。これによりA社およびA社顧客の相互的な社会関係資本が強化されることになる。

(2) 経営層による上流営業と担当者レベルの営業活動の使い分け

A社が取るべき行動として、A社経営層による上流営業とA社営業パーソンによる担当者レベルの営業活動がある。この2つの営業活動を効果的に使い分けて顧客との社会関係資本を強化する必要がある。

A社営業パーソンは境界連結管理者である。境界連結管理者は組織間の情報の流れをコントロールするとともに、組織間の信頼関係を構築する必要がある。Gulati and Sych(2008)は、信頼を計画的信頼と非計画的信頼に分けている。計画的信頼とは、信頼を裏切ることによって発生する損失と信頼することで得られる利益を測定することで信頼関係を結ぶことである。非計画的信頼とは価値感を共有したり共同でゴールを設定したりすることや、パートナーのコンピテンスを学習することといった人的関係性から生じるものである。協働の実績は相手の行動への予測につながるとともに、協働作業によって生じたメリットは信頼の構築へとつながっていく。また信頼を構築するためには、相手に対する理解に基づく相手の行動予測が可能であることが不可欠であり、この予測精度の向上が重要である。また対人的関係を維持することで信頼が強化されることも明らかになっている。Gulatiらによれば人的関係性の歴史と組織の類似性は信頼構築に効果があるとしており、調査結果によれば25か月間の協働の経験が必要であるとしている。

この人的関係性を維持し強化することが、境界連結管理者であるA社営業パーソンの役割である。近接性やヒューマン・モーメントを強化することに加えて、A社顧客に対して共有化できる価値観や協同でゴールを設定した上での協働を提案することが必要である。具体的にはA社顧客側の境界連結管理者の業務上のメリットにつながる提案が考えられる。その様な協働の結果、A社顧客側の境界連結管理者が社内での評価が高まることになれば、A社顧客側の境界連結管理者とA社の境界連結管理者との間の関係的合理性が高まることとなる。このような活動は前述の通り25か月間の協働の経験が必要であることから、まさに営業パーソンが果たすべき役割である。

一方でA社上層部による上流営業では、A社がネットワークの中心の「くさび」となってA社顧客に対するオープン型ネットワークを構築し維持することが目的となる。そのためには前述の通り、そのネットワークをつかって情報、アイデア、ビジネスチャンスを提供し、善意、信頼、協力といった関係を構築する必要がある。同類型原理を活用した顧客企業の経営層へのアプローチと、より社会的階層が高い層とコンタクトを持ちたいという欲求を満たすために、A社親会社のネットワークを活用した情報提供によるA社のブランド化が必要となる。

また境界連結管理者レベルは人事異動等によって担当者が変わってしまう可能性が高い。担当者が変わってしまった場合、もう一度関係性を創造しなければならず困難を伴うことがある。現実には担当者変更になったとたんに取引先企業が変更になる例が数多くみられる。このような担当者の

変更があった場合でも、会社上層部がつながっていれば組織としての基本的な方向性としてA社との関係合理性が存在することを前提として引き続きA社との取引を継続するよう担当者レベルに働きかける可能性が高まる。

6. 社会関係資本から見た営業活動の整理

これまでのA社に関する事例を踏まえて、企業の営業活動を社会関係資本の考え方をを用いて、ネットワークと合理性という視点で整理することとする。

企業にとって顧客との関係は社会関係資本である。それを維持しそこから得られる利益を最大化することは企業にとっての最大の関心事である。顧客とのつながりをネットワークという概念を用いて考えると、企業は自分たちを中心にしたオープン型ネットワークを構築することが望ましい。オープン型ネットワークを構築することにより、構造的空隙のメリットを享受することができる。さらにオープン型ネットワークを拡大していくことにより、ビジネスチャンスを拡大することも可能である。

オープン型ネットワークを維持し拡大するためには、そのネットワークに繋がっている顧客企業がメリットを感じられるようにしなければならない。ここでいうメリットとは、経済的なメリットと社会的なメリットが考えられる。経済的なメリットとは、そのネットワークを活用することで費用の低下や利益の増加に直接的・間接的につながるメリットのことである。社会的なメリットとは、そのネットワークを活用することで自身の社会的な信用やステータスが向上したり、ある目的を達成するために必要な外部資源にアクセスできるようになったりすることである。

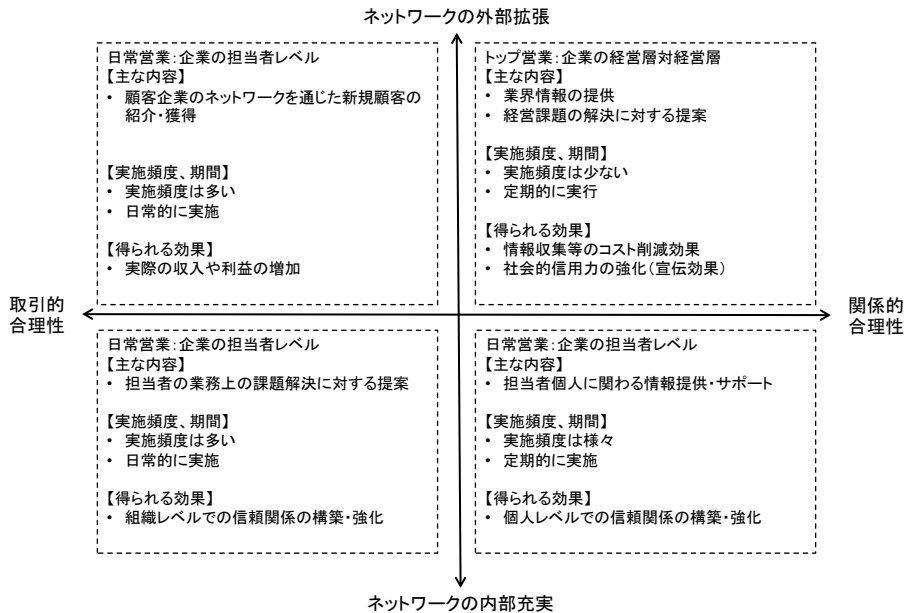
経済的なメリットだけであれば、競合他社から複数のオファーを取り寄せ比較したり、入札形式をとったりすることで達成できる可能性もある。しかしそれでは自身の社会的な信用やステータスの向上にはつながらない。CSR活動やボランティア活動など、社会的な信用やステータスを向上させる方法は他にも存在するが、それが直接企業の経済的なメリットにつながりにくいという問題もある。この経済的なメリットと社会的なメリットを両立させることができれば、顧客をつなぎとめることも可能になると考えられる。さらにこれらのメリットを得るために、他社が用意したネットワークに参加するために必要なコストを自分たちでネットワークを構築し維持するためのコストと比較した場合に、前者の方が低いコストであれば他社が用意したネットワークに参加していることを選択するであろう。

もしネットワーク参加企業が「自分たちのネットワークを活用した方が、コストが下がる」と考えた場合、ネットワーク参加企業の間に新たな関係が構築され、それはクローズ型ネットワークを構築することとなる。クローズ型ネットワークが構築されれば構造的空隙が減少し、競争優位も減少してしまうことになる。

つまりオープン型ネットワークを構築し維持するためには、オープン型ネットワークの中心である企業との繋がりを通じてネットワーク参加企業が必要な価値を提供すること、その活動を通じてネットワーク参加企業との信頼関係を構築し、ネットワーク参加企業が他のネットワークとのコンタクトを構築する必要があるようにする必要がある。そのためには、ネットワーク参加企業と頻繁にコンタクトをとり、必要な情報を提供してネットワーク参加企業を「囲い込む」必要がある。ネットワークの中心企業と参加企業の間に「強い紐帯」を構築するのである。リン(Lin 2001)によれば紐帯が強いほど、社会関係資本は表出的行為を成立させやすくする。表出的行為とは、社会関係資本

を維持し強化することを目的とする行為である。また強い紐帯がアクセス可能にする社会関係資本は、行為者本人の持つものと似ているか少し異なる程度の範囲となる。つまり、担当者レベル同士、経営層レベル同士のつながりが強い紐帯を生み出すこととなる。

以上の議論を整理し、営業活動を4つの象限で整理すると図表4の通りとなる。



図表4 ネットワークと合理性からみた営業活動の整理

出所: 筆者作成

図表4では、営業活動をネットワークという観点から外部拡張と内部充実でとらえ、関係を維持する合理性の観点から取引的合理性と関係的合理性でとらえている。ネットワークの外部拡張とは、オープン型ネットワークを更に拡大し、新規顧客のネットワークへの組み込み、つまり新規顧客の獲得を目的とした道具的行為であり、「弱い紐帯」を新たな顧客につなげていく活動である。ネットワークの内部充実とは「弱い紐帯」を「強い紐帯」に変え、ネットワーク参加企業を囲い込む活動のことである。この2軸によって区別される4つの象限について、ネットワークを構築する企業の側からの視点で以下に述べる。

まずネットワークの外部拡張を目的とした関係的合理性構築のための活動である。これはトップ営業が該当する。トップ営業においては個別具体的なビジネスの話よりも、取引関係を通じた将来の事業拡張や相手企業の経営課題の把握とそれに対する解決策の提示などがメインとなる。当然、実施頻度は少なく、定期的な表敬訪問的に行われることが多い。この営業活動の効果は顧客企業にとっては情報収集するためのコスト削減があげられる。また情報提供を行うことで自社の業界内での立場を示すことができ、これによって社会的信用力を高めることが可能となる。このようなトップ営業により、顧客企業はこの会社との取引を通じた関係性の維持を合理的であると判断すること

となる。また顧客企業の経営トップが持っている同業他社等への人脈を活用して、あらたな顧客に対して弱い紐帯を構築するチャンスを得ることも可能である。

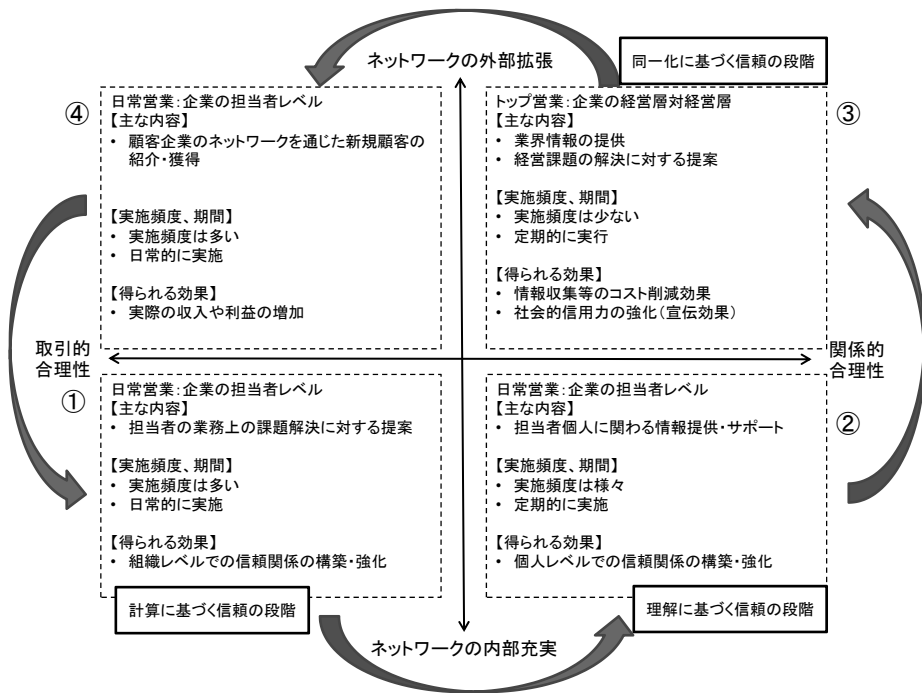
同じように、ネットワークの外部拡張を目的として営業担当者レベルでおこなえる活動が存在する。それがネットワークの外部拡張を目的とした取引的合理性構築のための活動である。ここでの目的は顧客企業担当者のコネクションを活用した新規顧客の獲得である。顧客企業の担当者との間で構築された強い紐帯を活用して、あらたな顧客企業へ担当者レベルで新たな弱い紐帯を構築する。新規顧客を紹介してもらうためには、自社と取引をすることの取引的合理性の存在を明確化する必要がある。そのためには顧客企業側の担当者が、その企業との取引には取引的合理性があることを認識し、信頼関係を構築することが重要である。A社の事例では、競合他社並みのリース金額やメンテナンス体制、急な故障時の対応など、業務活動を通じた顧客へのメリットの提供が取引的合理性を高める活動となる。これは日常的に行われる業務であり、実施頻度も多い。

顧客を囲い込むためのネットワーク内部充実に関わる営業活動は、よく営業パーソンが「お客様との人間関係づくり」といっている活動のことである。その中で取引的合理性を構築するための活動とは、顧客企業の担当者が抱えている業務上の課題を解決することである。A社の事例に基づけば、動産の管理費を下げたいとか動産の稼働率を上げたいといった業務上の課題について、A社の営業パーソンが顧客に対して提案をおこなうことが該当する。提案の効果は定量的に測定が可能である。これも日常的に営業パーソンによって行われる業務であるため、実施頻度は多い。この活動によって得られる効果は、組織レベルでの信頼関係の構築・強化である。顧客企業の担当者が抱えている業務上の課題を解決することにより、その企業との取引が経済的にメリットのあるものだということが全社的に認識されるようになる。このような協働作業は組織間の信頼関係構築・強化に有効である。この段階の初期にはしばしば競合他社からの脅威にさらされることになる。特に新規顧客との最初の取引の場合などは取引的合理性が重要視されることが多い。競合他社からの脅威に打ち勝つためには、価格競争力を高めるか、競合他社の真似できない価値やサービスを提供する必要がある。

一方で関係的合理性を高める活動が存在する。これには、顧客企業の担当者個人が抱えている課題を解決するための情報提供やサポートといった活動が該当する。これは顧客企業の担当者の業務上の課題に限らず、しばしばプライベートな部分にも関与する場合がある。顧客企業担当者と趣味を共有したり、彼らの社内での「愚痴」を聞いたりするといった行為から、顧客企業担当者の業界での地位が高まるための機会を提供してあげたり、自社の会社上層部を通じて顧客企業上層部に担当者をアピールしたり、といった様々な活動が考えられる。成績優秀な営業パーソンとのヒアリングの中で頻繁に語られる「顧客企業担当者との良好な人間関係を構築する」というのがこれに相当する。顧客企業担当者とのフォーマル・インフォーマルな機会をとらえたヒューマン・モーメントによって信頼関係が築かれ、紐帯が強化されることとなる。

上層部による上流営業では創発型ネットワークを創出し、実務レベルの担当者は小規模、閉鎖的、類似性が高く内向きにフォーカスしたネットワークを創出する。これにより信頼・互いの協力といったものを創造するのである。

以上のように営業活動を4つの象限で捉えた場合、この各象限の関係はどのようになっているのだろうか。前掲の図表4に基づき営業活動の流れを示すと図表5の通りになると考えられる。



図表5 営業活動による顧客ネットワーク強化の流れ

出所：筆者作成

まずは図表5左下(①)の顧客企業との取引的合理性を高め、顧客企業の担当者が境界連結管理者としてその企業と取引を行うことが経済的メリットにつながるということを認識する、というところから取り組まなければならない。このフォーマルな活動を通じて、取引企業同士の組織レベルでの信頼関係を構築し強化していく。ここで取引的合理性構築から始まる理由について述べる。顧客企業の担当者レベルは、組織的な意思決定に直接関与できない場合が多い。したがって、まずは顧客企業の中で特定の企業と取引を開始することについて、組織的な決定を引き出す必要があるが、そこで重視されるのは取引的合理性である。また組織的な決定がなされていれば、顧客企業担当者が急に異動になったとしても業務の引き継ぎを行うことで取引関係は継続することが可能となる。例えば旧知の友人が急にビジネス上の取引相手になった場合など、図表5右下(②)のゾーンから始まることもあるが、その場合でもまずは取引的合理性が成立しなければビジネスは始まらない。取引的合理性は誰もが理解しやすいため、組織的な意思決定に繋がりやすい。

取引的合理性が構築されたら、そこで築かれた信頼関係に基づき、図表5右下(②)の顧客企業担当者との強い紐帯を築くプロセスへと進んでいく。取引的合理性をベースに関係的合理性を構築することで、他社と条件が同等であればこの会社と取引をする、という体制を作り上げることができる。この段階では、顧客企業及び顧客企業担当者は「この会社と取引を継続したい」という考えを持っているため、基本的に取引条件が同じか、その企業と取引をすることで得られる様々な費用削減効

果まで考慮した経済的効果が他社と同等であれば、取引が継続されることとなる。境界連結管理者との強い紐帯を通じた組織同士の強い繋がりが創造されることとなる。

次の段階は図表5右上(③)のトップ営業を通じた外部ネットワークの構築段階である。これまでに構築された企業間の信頼関係と境界連結管理者同士の強い紐帯をベースに、経営トップ同士が日常業務を超えた課題解決に向けた取り組みを通じて、組織としての関係の合理性を構築することとなる。これにより両社のつながりは強固なものとなる。

そしてこの組織としての関係の合理性をベースに、図表5左上(④)の境界連結管理者が新たな顧客につながる新しいブリッジを構築していく段階へと繋がっていくのである。

7. まとめ

本稿では、企業が行う営業活動を社会関係資本の視点から検討し理論化を試みた。営業活動を顧客との関係構築に関わる活動と捉え、顧客を囲い込むための活動とネットワークを外部に拡大するための活動に分け、さらに顧客が取引を継続する理由として取引的合理性和関係の合理性という視点から分析することで、各企業が行っている営業活動の一つの側面を明確にした。また、これまで当然のように語られていた「営業活動を通じた顧客との良好な人間関係づくり」とは何か、ということについても社会関係資本の考え方をを用いることで明らかにすることができたのではないかと考える。

今後の課題としては、さらに取引的合理性和関係の合理性の中身を具体的にすることで、これまで不明確であった「営業」という企業の組織的活動を明らかにする必要がある。「営業はアートである」という言葉が示す通り、営業活動を標準化したりマニュアル化したりすることは非常に困難である。しかし、営業活動の中身を一つ一つ明らかにしていくことで、営業活動を芸術から科学へと変え、人的能力に依存する割合を減らしていくことが可能になるのではないかと考える。

企業の営業能力を強化することは、結果的に顧客が得られる様々なメリットを増やすことにつながり、よりよい社会の構築につながることとなる。ビジネスが単なる価格競争の場ではなく、売る側買う側の相互協力の場合であり新たな価値を生み出す場となるよう、営業活動の研究に取り組んでいきたいと考える。

【参考文献】

- Gulati,R and Sych,M [2008] “Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust”, *MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS* 29: pp165-pp190
- 那須一貴 [2011]『組織的学習ツールとしてのシナリオ計画法の活用に関する研究』、文教大学国際学部紀要 21 (2), pp67-pp81, 2011-01
- Baker, W [2000] *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bas Inc. (中島豊訳 [2001]『ソーシャル・キャピタル 人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』、ダイヤモンド社)
- Burt, R [1992] *STRUCTURAL HOLES The Social Structure of Competition*, Harvard University Press (安田雪訳 [2006]『競争の社会的構造 構造的空間の理論』、新曜社)
- 金光淳 [2009]『社会ネットワーク分析の基礎 社会的関係資本論にむけて』、勁草書房
- Lin, N [2001] *SOCIAL CAPITAL A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press (簡

- 井淳也、石田光規、桜井政成、三輪哲、土岐智賀子訳 [2011]『ソーシャル・キャピタル 社会構造と行為の理論』、ミネルバ書房)
- 宮川公男、大守隆 [2010]『ソーシャル・キャピタル 現代経済社会のガバナンスの基礎』、東洋経済新報社
- 若林直樹 [2006]『日本企業のネットワークと信頼 企業間関係の新しい経済社会学的分析』、有斐閣
- 若林直樹 [2009]『ネットワーク組織 社会ネットワーク論からの新たな組織像』、有斐閣

i この企業は大正14年創業、資本金2億6千万円の企業で、グループ従業員70名、年商23億円の非上場企業である。主な事業として、一般廃棄物のし尿処理をはじめ、公共下水道施設、上水道施設、集落廃水処理施設など生活排水処理施設の分野に用いられる機器の販売をおこなっている。主な客先は地方自治体、エンジニアリング企業、ビルオーナーなど多岐に渡っており、全国展開をおこなっている。筆者は2012年3月から2012年9月まで、同社営業パーソンを対象にシナリオ計画法に基づく営業活動の標準化に関わる活動を実施した。