

専務里見純吉によるサービス技術の向上と経営の近代化

——昭和初期『大丸店員読本』の紹介をかねて——

末 田 智 樹*

一、課題と目的

本稿では、昭和三年（一九二八）二月一日に株式会社大丸呉服店（以下、大丸）が発行した『大丸店員読本』（以下、『店員読本』）八巻の翻刻紹介をかねて、大丸における店員のサービス技術の向上と経営の近代化Ⅱ百貨店化過程との関係について明らかにする^①。言い換えれば、『店員読本』が大丸の百貨店化過程において店員のサービス技術の向上に果たした役割と発行背景に関して、当時専務取締役であった里見純吉の経営改革の目的を交えて解き明かすことを目的とする。

これを課題とする理由には、里見がサービス技術の向上を目指して発行した『店員読本』の活用による店員教育・養成（以下、店員養成）が、昭和初期以降に大丸が日本の代表的な大都市呉服

系百貨店（以下、呉服系百貨店）として、営業展開するまでに急成長した要因の一つであったと考えるからである。すなわち店員のサービス技術の向上が、里見が実行した経営の近代化という経営改革Ⅱ到達目標と直結していたと想定するからである。

拙著では、大正後期から昭和初期にかけて大丸の百貨店化と昭和戦前期までに急成長した要因について解明した。取締役社長下村正太郎と専務取締役里見の両活動および両者の関係から考察し、次に里見が大丸入社後に手掛けた経営の近代化に関して明らかにし、二人が企業家として果たした役割について以下の二点を導き出した。^②

第一に、下村が明治後期の大丸存亡の危機を脱するためにあらゆる策を講じ、近代的な商業経営の組織への転換を試みた。下村は、この過程で経営強化を図るために、大正十二年（一九二三）

二月に里見を入社させた。彼は、三越本店に庶務係長として入社し、以後営業部次長、雑貨部長、本部秘書課長兼参事まで上り詰め、三越の次期経営陣候補の一人にあげられるほどの人物であった。

第二に、下村の意思を受け継いだ里見は入社直後から呉服店時代の古い慣習を排除しながら、戦前期にかけて部門管理制の実現・強化と店員制度の充実策を中軸とした経営組織を近代化することに成功した。⁽³⁾ 里見はまず従来の番頭・丁稚の気風を一掃し、人事行政を合理化して店員の職務規程を制定した。このことで、店員の活動が顧客本位を第一義とした大丸経営において重要であると自覚させ、サービスと商品の品質の向上を心掛ける経営組織作りに成功したのであった。⁽⁴⁾

本史料や大丸の社史には、『店員読本』の発行経緯が詳しく記されていない。そこで、拙著の検討と合わせてみると『店員読本』とは、里見が店員養成を強く意識し、経営改革の一環として発行させたものであると十分推測できる。⁽⁵⁾ 理由については詳しく後述する。

ところで筆者は、戦前における呉服系百貨店のサービス技術の向上について、松坂屋の接客法を事例に研究を進めてきた。⁽⁶⁾ 大正後期に松坂屋は名古屋を本店とし、東京上野・銀座両店と大阪店を合わせた四店舗による本支店体制を、呉服系百貨店のなかで最初に確立することに成功した。この原動力こそが、各地域の特産品を活かした生活と文化を結ぶ催事を経営戦略の主軸として展開

するなかで、必死に営業活動した店員であったことを明らかにした。そして、店員が店内外での営業に関わる顧客応対力を高める際に中核的な役割を果たしたのが、江戸時代の呉服店から百貨店へと転換を図りつつ編み出した松坂屋独自の接客法を取り入れた店員養成のシステムであった。

大正後期に松坂屋が四店舗体制の確立を可能とした理由には、店員の大量雇用を開始したことに対応し、蓄積されてきた接客法を中心とした店員養成のシステムを、『店員の心得』として見事に再構成し一冊にまとめ上げ、すぐさま全店員に周知したことがあげられる。⁽⁷⁾ この『店員の心得』は、松坂屋の多店舗体制と催事展開を重視し部門管理制を基本とした近代的大規模小売業の経営組織へと脱皮させるために必須の礎となった。当時、松坂屋四店舗の数千人を超える店員の規則正しい営業活動および営業力強化を目的とした『店員の心得』は、松坂屋が大都市において営業展開する呉服系百貨店として、国内最初の本支店体制を確立するための切り札となったのである。

しかしながら呉服系百貨店の顧客応対力や営業力強化に関わる店員養成の研究が、松坂屋以外では管見の限り見当たらないのが現状である。今回、大正後期以降に大丸が経営の近代化を成し遂げた点との関係において、『店員読本』を紹介し、その果たした役割と発行背景を明らかにすることは、日本百貨店業の成立・発展過程を明らかにするうえで肝要な視点を提供し、かつ呉服系百貨店所蔵の一次史料を素材とした史料学的研究となる。⁽⁸⁾

二、史料内容と編者について

本史料の内容は、表題(後述の史料冒頭および表1参照)にあるように「販売の過程」である。この概要については、目次から「販売に於ける四つの過程」「顧客の注意の喚起」「顧客の興味の喚起」「所有欲の喚起」「顧客をして実行に移らしめる事」の五つであったことがわかる。

表1にある通り本史料は八巻である。これ以外の『店員読本』について確認したが、一・二・七巻は残存していなかった。表1の目次を一覧するだけでも、店員のサービス技術の向上を目的として店員向けに発行されたことが十分伝わってくる。

そのなかで八巻を翻刻する理由としては、表1の目次に「顧客」の表現が三度みられ、また「販売の過程」のなかで店員が顧客に対し、どのような応対を行うのが適切であるかに焦点を置いて作成されたのではないかと推測したからである。加えて、この時期に大丸の店員が、どのようにして顧客応対力を速やかに向上させることができたのかという過程を知るうえで重要な史料だと考えたからである。

しかも、これまで拙稿で紹介してきた松坂屋の接客法の内容と比較できる内容であることも欠かせない理由である。そこで、表2に本史料の詳細な目次を作成した。例えば迅速、顧客に対する態度、話振り(即時のサービス)、声の調子の部分など、店員と顧客の応対が具体的に載せられており、松坂屋の接客法と十分比

較できる大丸の接客法に関する貴重な史料と判断したからである。⁽¹⁰⁾あとは表2を一読してもらえば、当時大丸が実践した販売ノウハウの奥深さを読み取れよう。

さて、『店員読本』の発行に関わった編者について触れておこう。本史料の奥付から「大丸呉服店本部調査課」(以下、調査課)が、「発行兼編輯人」であったことがわかる。『店員読本』のほかに調査課が発行したものが残っており、表3に整理した。一覧すると、調査課が発行時の世界・日本における百貨店の展開状況や、海外では米国の百貨店について最も調査したことを容易に理解できる。⁽¹¹⁾店員のサービス技術の向上に関わるものとしては、「所要時間の研究と販売員の訓練」「サービスの研究」を発行していた。⁽¹²⁾

調査課について『大丸二百五拾年史』には、昭和三年(一九二八)六月一日に商号を株式会社大丸と変更し、翌四年十月に職務規程を改正し本店営業所内に本部を置き、そこに秘書課、調査課、人事課を配置したとある。⁽¹³⁾昭和六年(一九三一)三月二〇日発行の『組織分掌の概況』には、「調査課は本支店業務の調査、内外参考資料の蒐集、整理並に保管、諸般統計の作製、其他新らしい制度計画に関する研究立案等の事務を担当」するとある。⁽¹⁴⁾

しかし表3の『研究資料』の発行年からは、調査課の存在が大正十五年(一九二六)よりうかがえ、そのうえ翌二年(一九二七)以降、積極的に『研究資料』と『店員読本』を発行したことがみえてくる。すなわち、里見の入社後に調査課が両シリーズを発行したことが推測できる。⁽¹⁵⁾そうすると、本史料に現れる販売ノウハウ

表1 『大丸店員読本』各巻の表題と目次一覧

巻次と発行年月日	表 題	目 次
3巻 昭和2年(1927) 2月25日発行	商品に値打を付けるについて (応用販売術、其3)	(1) 商品の使い途の説明に就いて ①商品は実際に試して見ること ②販売に必要な5つの感覚 ③商品の使い途を知ること ④商品の産地と製造者を知ること ⑤商品製造の方法を知ること ⑥商品には特別な製造法を用いたか ⑦商品の瑕を検べたか ⑧製品の保証に就いて知って置くこと ⑨商品に手工を施してあるか否か (2) 説明の材料は何処から得るか ①商品を研究すること ②商品の歴史を学べ ③広告や一般の出来事を注意すること ④書籍や雑誌を読む事 ⑤商品やサービスに値打を作る為の私の希望 (3) 人の心の持ち方で色々の値打ちが出来る ①成功は努力の賜ものである ②働いて居る間の時間の浪費 ③「自分の為に働いて居ない」と云う人 ④資本と労力は互いに助け合うて働くべきもの ⑤速記者の実例 ⑥色々の値打を作る、笑顔、言葉、礼義 ⑦自分の仕事を知る店員 ⑧主人を尊敬して長所を見習え ⑨自分は自分の運命を作るものである ⑩成功は色々の値打が共に働いて得られる ⑪協同の強味 ⑫仕事の為に自分を組織立てよ ⑬お客様の注意を惹け ⑭お客様は店の神様である
4巻 昭和2年(1927) 5月10日発行	客のタイプ (応用販売術、其4)	(1) 人を判別する普通の方法 ①早呑込の判断 ②骨相学 ③性格の分解 (2) 動作に依る人の判別 ①感情的な神経質の客 ②考え深い客 ③迷い易い決断の鈍い客 ④自信の強い勝気な客 ⑤話好きの気軽な客 ⑥無口な或は陰気な客 ⑦疑い深い客

5巻 昭和2年(1927) 6月20日発行	お客の買物心理 (応用販売術、其5)	(1) 基礎的の本能 (2) 最も強い自衛の本能 (3) 販売の9割は所有の本能に依る (4) 社交的、好笑的の本能 (5) 傷付けまいとする虚栄と誇り (6) 模倣性—他人を真似る (7) 販売に有力なる好奇心 (8) 親として持つ愛情
6巻 昭和2年(1927) 9月1日発行	個性の販売 (応用販売術、其6)	(1) 何が個性を作り上げるか？ (2) 熱心—精力 (3) 真摯—正直 (4) 機敏—機転 (5) 最も困難な自己の分析研究
8巻 昭和3年(1928) 2月1日発行	販売の過程 (応用販売術、其8)	(1) 販売に於ける4つの過程 (2) 顧客の注意の喚起 (3) 顧客の興味の喚起 (4) 所有欲の喚起 (5) 顧客をして実行に移らしめる事

出所) 上記の『大丸店員読本』各巻(株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵)より作成。

備考) 目次については各史料の表紙と中身において書かれた表現が一致していないものもあるが、本表では表紙の通りに記載している。
但し、見易くするために目次に番号を付け、本稿の翻刻凡例に準じて作成している。また、すべて算用数字に直した。

ウに關して経験豊富な「私」とは、調査課の編者以外の存在を想定すれば、三越で営業部次長や雜貨部長を経験した里見自身を暗にほめかしていたとも捉えることができる。⁽¹⁶⁾

というのは、里見が昭和八年(一九三三)十二月から大丸社内の部長会議の席上で開始した教訓的な話が『里見純吉講演録』として残されており、そこから推測が可能だからである。⁽¹⁷⁾ 最初の講演日である十二月六日のタイトルが「サービス週間に就いて」と「取引先に対するサービスに就いて」であり、里見が訓話を最も肝要な内容から開始したと考えても大きな間違いはなからう。⁽¹⁸⁾ 前者の冒頭で、里見は次のように述べている。営業における基本精神とサービスに対する里見の考え方や、当時大丸が行った顧客本位の実践について読み取れるので、少し長いが引用しておく。⁽¹⁹⁾

先般サービス週間を行い、顧客より店員のサービスに対する批判を求めたことは、相当に各方面から注目せられたようである。世間の人々に大丸がサービスということに、注意を払っているということを知らせることが出来たことは事実である。そして、顧客から注意を受けたことを、更に新聞紙上に発表したことによって、大丸が如何にサービスの問題について、徹底的に改善せんとしつつあるかを一般に認識せしめたのである。これは単に独り合点ではなくて、私が最近東京へ行った時にも、東京で会った人達から、この事を聞いたのであるから、世人の注意を惹いたことは間違いないと思う。

然し乍ら私は、我々の企てが只単に世間の人々に、注目せら

表2 『大丸店員読本』8巻の詳細な目次一覧

販売に於ける4つの過程	
顧客の注意の喚起	一、心は無意識に働くものに非ず A 販売語は明かなる事 B 販売に必要な条件は普通整って居るものです 二、買いに来る顧客 A 小売店にては顧客の注意を惹く事が肝要である B 5つの注意を惹付けるもの 1、迅 速 (イ) 何時も油断なき事 (ロ) 他の仕事を中止する事 (ハ) 顧客に接する為め進出する事 2、顧客に対する態度 (イ) 表情に期待を示す事 (ロ) 元気らしい態度 (ハ) 自信のある態度 3、侍 る 心 (イ) 予期しない奉仕を施す事 (ロ) 顧客の言葉をとらえる事 4、話 振 り (イ) 私は丁寧な話振りに対して一点を与えます (ロ) 私は顧客に対して相応しい会話をする販売員に一点を与えます (ハ) 即時のサービス (ニ) 顧客の名前を使用せよ 5、声の調子 (イ) 聴き得る事 (ロ) 誠実 (ハ) 拍子のよい事 (ニ) 顧客に副う様に
顧客の興味の喚起	一、強制力のある適確な販売語 (イ) 明白なれ 二、積極的の表示 三、動作は言葉以上にものを云う (イ) 商品を迅速に示す事 (ロ) 顧客の処へ商品を持って来る事 (ハ) 顧客の手のとどく処に商品を置け 四、商品を有利に陳列せよ 五、総ての障害となるべき点を除く事 (イ) 商品の取扱方によって商品の価値を増大せよ (ロ) 商品の見せ方は技術である
所有欲の喚起	一、顧客の暗示に従い販売語を調節する事 (イ) 客の興味に乗ってそれを利用する事 二、必要に応じて顧客にいれちえを与えよ (イ) 商品の特点の申立てる事 (ロ) 顧客の心を導く程度の早さに言葉の速度をなす事
	三、反対障害を予期する事 (イ) 表示されたものを取除くよりも表示以前に此を防止する方が容易である (ロ) 最善の答弁を考案してそれを列挙する事

顧客をして実行に移らし むる事	一、決心の遅るる理由を確めて之を除き、客をして実行せしむる事 (イ) 青い婦人服と黒い婦人服 (ロ) 200円のコート対125円のコート = 75円対値
--------------------	--

出所) 『大丸店員読本』8巻 (株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵) より作成。

備考) 目次の番号などについては見易くするために便宜上付け、本稿の翻刻凡例に準じて作成している。また、算用数字に直した部分もある。

表3 大丸の調査課発行の『研究資料』

	発 行 年	書 名	巻 次
1	大正15年(1926)	百貨商店と商品管理制度	研究資料第1輯
2	昭和2年(1927)	米国百貨商店の営業費に就いて (上)	〃 第2輯
3	〃	米国百貨商店の営業費に就いて (下)	〃 第3輯
4	〃	世界の百貨商店 (上)	〃 第4輯
5	〃	世界の百貨商店 (下)	〃 第5輯
6	〃	所要時間の研究と販売員の訓練	〃 第6輯
7	昭和3年(1928)	販売各部長のマニュアル (上)	〃 第7輯
8	〃	販売各部長のマニュアル (下)	〃 第8輯
9	昭和5年(1930)	月賦販売制度	〃 第12輯
10	〃	米国百貨店の2問題	〃 第13輯
11	昭和6年(1931)	商品顧客戻りの研究	〃 第16輯
12	〃	米国に於ける販売員の報酬支払い制度に就いて	〃 第17輯
13	昭和7年(1932)	販売政策に関する2研究	〃 第18輯
14	〃	サービスの研究	〃 第19輯
15	昭和8年(1933)	R. H. メーシー百貨店	〃 第21輯
16	昭和9年(1934)	1933年米国百貨店宣伝費の研究	〃 第22輯
17	昭和10年(1935)	昭和9年日本百貨店一覧	〃 第23輯
18	〃	スタイリストに就いて 附米国百貨店界の規格制定及び特製品政策の回顧	〃 第24輯
19	昭和11年(1936)	昭和10年日本百貨店一覧	〃 第25輯
20	〃	商品の実質的価値	〃 第26輯
21	〃	米国最近の小売事情	〃 第27輯
22	昭和12年(1937)	昭和11年日本百貨店一覧	〃 第28輯
23	〃	スーパー・マーケット	〃 第29輯
24	昭和13年(1938)	昭和12年日本百貨店一覧	〃 第30輯
25	昭和15年(1940)	全米小売業運動に就いて	〃 第31輯
26	〃	1930年代の米国百貨店業界と今後	〃 第32輯
27	〃	米国最近業界事情	〃 第33輯
28	〃	独逸最近業界資料	〃 第34輯
29	昭和16年(1941)	戦時下独逸に於ける宣伝	〃 第35輯
30	不明	個数的商品管理法	号数なし

出所) 上記の各『研究資料』より作成。

備考) 発行所については、1～8は株式会社大丸呉服店本部調査課、9～29は株式会社大丸調査課、30は記載なし (昭和4年頃の発行と推定できる) とある。第1輯の奥付には、大正15年12月20日印刷・12月25日発行と記載されている。なお、本稿の翻刻凡例に準じて作成し、すべて算用数字に直し、また上・下についてはかっこを付けた。

れたと言うのみでは満足出来ないのである。即ち、我々の店のサービスが現実に改善されなければ不可なのである。我々は只顧客に注目して貰いたい為⁽²¹⁾に、サービス週間なるものを行つたのではなくて、真にサービスの改善をして行こうという意志で行つたのであるから、今後のサービスが改善されなければ何ならないと思う。そして、顧客に従前よりも遙かにサービスが良くなったということを認めて貰いたいのである。

里見は、翌九年（一九三四）四月の部長会議においても、「多年主張して来た客に対する店員のサービスも著しく改善せられてゐる」ことや、あるいは「サービスの徹底を期して顧客の満足を得るようにしたい」と述べ、里見率いる大丸の店員から顧客に対するサービス技術の向上への真摯な取り組みが判明する⁽²⁰⁾。

三、サービス意識の社内への浸透度合い

里見が調査課に『店員読本』を発行させたことが推測できると同時に、店員のサービス技術の向上こそが里見の目指した経営の近代化の根底の一つであつた⁽²²⁾。しかし、サービス技術の向上が里見の目からは完全に達成されていたわけではなく、日頃から店員に対する教育とサービス内容の改善が必要であつた。

では、店員のサービス技術の向上が里見以外の幹部社員にはどのように映っていたのであろうか。また、店員養成のどこに問題があり、サービス技術の向上に関してどの程度意識し達成されて

いたのであろうか。次に、この点についてみておこう。当時、大丸本部の重要な部署の一つに人事課があつた。昭和四年（一九二九）五月一日大阪店（人事部）に中途採用され、同年九月十一日に京都店人事教育部長に昇進した武田政助の見解が上述の疑問に答えている。それは昭和十一年（一九三六）一月六日付『百貨店新聞』の紙面上にみられ、彼の考える同年度の店員養成の方針や目標が載せられている。次に、要約したものを列挙しておこう⁽²³⁾。

（1）京都という土地柄もあり、女子店員のサービスが遅れているので、この改善について研究努力をする。

（2）女子店員のなかでも新採用者の吟味が大切である。すなわち売場に立ち、直接顧客と接する過半数を占める女子店員の素質の向上が肝要である。なぜならば彼女らが京都店全体を代表するからである。

（3）京都店に限らず大丸全店の女子店員全員が好感を与える品性を備え、穏健な思想を抱き、常識のある真面目で着実に仕事をこなすことを身につけなければならない。

（4）新入社員のみでなく、古参の（女子）店員に対しても常設的な教育研究の場を設定する。

（5）中堅幹部以下の男子店員に対しても、店務研究会を組織し向上の機会を与える。

この五つを彼は力説し、最後に「今まで悪かった京都大丸のサービス改善の本格的軌道に今年こそ乗り出して見たいと年頭に当たって覚悟しているわけである」と述べる。

大丸京都店が昭和十年十月二十八日に増築開店（得意先招待日、正式には十一月一日から謝恩大売出し開催）し、その記念記事が『百貨店新聞』に掲載された。そこにおいて武田は、大丸京都店の設備が完備され、この素晴らしい設備を生かすも殺すも「人」であり、そして売上げの増進、業績の向上を図るのも「人」であると主張する。彼は、この意味において「店員教育の重大さを痛感」し、「百貨店の人事問題は、百貨店経営上の中心問題であり、その興亡盛衰の分岐点であり、その眼目であり、その生命」であると強調する。⁽²⁴⁾ 人事教育部長という立場を全うする自らの責務があるとはいえ、武田は店員のサービス技術の向上が絶えず必要であり、昭和十一年の時点においても大丸京都店の大きな課題とした。

この背景には昭和六年（一九三一）七月一日に大丸心斎橋本店と京都店とが合併し、次いで神戸店を入れた三店舗の増築が進められ店員が一気に増加したことが、店員訓練の強化に連なつたのである。⁽²⁵⁾ 毎年入店する新入社員だけでなくベテラン店員さえも、仕事に慣れが生じると、その慣れが失敗につながるケースがあった。したがって、常にサービス技術の向上を意識した人事教育部長であつた武田が職務として率先し、かつ謙虚に決して驕らず着実に取り組んだ彼の態度が『百貨店新聞』に現れていた。武田自らが大丸の店員養成に対する熱誠な姿勢として、周囲に示さなければならなかつたことを考慮すると、当時大丸にて顧客へのサービス技術が一向に達成していなかつたわけではないことは言

うまでもない。⁽²⁶⁾ むしろこの場合、里見以下、大丸の幹部社員がサービス技術のさらなる向上を目指したとみるべきであろう。

では、サービス技術の向上が大丸の業績にどのようなつながつていたのであろうか。第十三期（昭和八年二月二十八日現在）営業報告書には、「内二ハ業務ノ刷新ト陣容ノ整備ヲ計リ、外二ハサービスノ徹底ト信用ノ確保ニ努メシ結果、予期以上ノ業績ヲ見タル次第ニシテ将来ノ経営ニ対シ一層強キ確信ヲ与ヘラレタリ」とある。⁽²⁷⁾ ここからも店員のサービス技術の向上が、業績アップと連動していたことが十分読み取れる。⁽²⁸⁾

四、まとめ―一次史料の重要性―

以上、『店員読本』の紹介・役割とその発行背景を掘り下げてきた。この結果、里見が経営改革を達成するために、店員のサービス技術の向上を大丸三店舗の最大の目標の一つにしていたことが判明した。このために里見は、大丸入社直後から店員制度の充実に力を入れることで、店員の労働意欲を高めたのであつた。松坂屋の接客法に引き続き、大丸のサービス技術の向上に主眼を置いた店員養成に関わる史料紹介を通じて、大丸の経営の近代化Ⅱ百貨店化過程の実情を捉えることができた。百貨店史研究にとって一次史料の調査・考察が課題となっており、まさに『店員読本』は大丸が呉服店から百貨店への転換に成功した要因を示す一次史料であつた。そのみならず、従前の百貨店史研究にて着目され

てこなかった本史料は、呉服系百貨店の経営発展の根幹となった店員のサービス技術の成立過程を理解できる重要な企業史料であった。⁽²⁹⁾

注記

- (1) 『大丸店員読本』は株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵の史料である。
- (2) 末田智樹『日本百貨店業成立史―企業家の革新と経営組織の確立―』（ミネルヴァ書房、二〇一〇年）の第四章「大正・昭和期における伝統呉服店の百貨店化―下村正太郎と大丸の成立―」を参照。ほかに第四章の素地となった「大正・昭和期における伝統呉服商の百貨店化―大丸の経営動向と企業家活動に着目して―」（岡山大学大学院文化科学研究科紀要『第十八号、二〇〇四年』）や、『大丸二十年史』にみる呉服系百貨店の経営精神と経営法（『社史で見る日本経済史 第六十巻 大丸二十年史（附）里見専務訓話集』ゆまに書房、二〇一三年）においても、里見純吉（以下、里見）による経営の近代化の推進過程について論じている。
- (3) 注（2）のなかで、大丸（里見）が大正十一年（一九二二）以降に店員制度を充実させた点を考察している。
- (4) 『創業二百三十四年 株式会社大丸設立三十周年記念』（デパート通信社、一九五一年）二〇四頁、『大丸二百五拾年史』（株式会社大丸、一九六七年）三三〇～三三三頁、大橋富一郎編『配給報国 百貨店年鑑 昭和十年版』（百貨店新報社、一九三五年）一八一～一八三頁。
- (5) 大橋富一郎編『大丸二十年史』（日本百貨店通信社、一九四〇年）六〇～六一・六七・七五頁で、大阪・京都・神戸各店の教育訓練について記されている。とくに、京都店については「トレーニンング・スクール」のなかで、「トレーニンングスクールは、新入店者のあつ

た場合に、之等の人に対して行われる短期教育機関で、期間は約三週間、毎日二、三時間宛である。授業科目は一般店員心得、勤務部内の心得、接客と言動語作、販売術、広告、陳列、装飾、大丸の過去と現在、大丸の組織分掌の概況、伝票の書き方と運用、電話応答、包装の仕方、商品等で、当店の従業員として心得べき会社及び仕事に対する常識を注入するを目的としている」と書かれている。本史料をはじめとした『店員読本』が活用されていたことが考えられる。

- (6) 末田智樹『大正期いとう呉服店（松坂屋）の接客法に関する史料紹介』（『中部大学人文学部研究論集』第三十六号、二〇一六年）、同「松坂屋店員の実務教育資料『簡単な売場接客景』の紹介と若干の考察」（『同研究論集』第三十七号、二〇一七年）。
- (7) 末田智樹「松坂屋『店員的心得』（史料紹介）にみる職務の発展と百貨店化」（『中部大学人文学部研究論集』第三十八号、二〇一七年）。

- (8) 従来、呉服系百貨店の店員養成に関わる研究は少ない。この部分と店員心得や接客法を合わせつつ百貨店化過程との関連性を求める研究が、今後研究者のみならず百貨店実務経験者からも進められることを期待したい。

- また、戦前において呉服系百貨店が生み出したサービス技術が戦後どのように変化し、現代に受け継がれているのかといった研究もあわせて必要であろう。例えば、百貨店の事例が含まれている近藤隆雄「サービス・マーケティング―サービス商品の開発と顧客価値の創造―」（生産性出版、一九九九年）のようなサービス・マーケティングの視点から捉えていくことも重要な研究方法であると考える。
- (9) J・フロント リテイリング史料館（関西オフィス）において、史料調査およびヒアリング調査をさせていただき確認した。

- (10) 二〇〇七年九月三日に大丸と松坂屋が共同持株会社「J・フロント リテイリング株式会社」を設立し、二〇一〇年三月一日に「株

式会社大丸松坂屋百貨店」を発足させて以降、両社が足並みを揃えた経営展開に成功している背景に、戦前から両社の店員養成の重視が一致していたことがあるのではなからうか。

(11) この背景には、アメリカの百貨店視察による影響を受けていたことがある。拙著『日本百貨店業成立史』一七七頁を参照。

(12) とりわけ、後者の「サービスの研究」の「本部調査課」による「はしがき」には、「百貨店が目標とするサービスは通常、一、充実せる商品、二、便利なる施設、三、行届いた販売員の奉仕の三つである。而も今日サービスと言えば其の第三のもののみを云為するものの如く解さるるは、之の方面の改善改良の特に重要なを、われ、ひと共に認識するが故であらう。蓋し販売員は店舗と顧客とを連結する鎖にして、幹部が熟慮研究して立案したる販売上の計画、制度の成否も一にかかつて販売員のサービスの良否にあるが故である。之れ本輯に於いて、『顧客購買動機の研究』『顧客苦情の研究』『組育市に於ける百貨店販売員サービスの研究』及び『紹介販売法研究』の四篇を編輯紹介する所以である」とあることから、大丸において顧客に対する店員のサービス技術の向上が重視されていたことがわかる。さらに、ここで記されていることが当時の大丸(里見)が考えていたサービスの内容であったと思われる。なお、大丸の史料などでは「サーヴィス」と表記されているが、本稿では「サービス」に統一した。

(13) 前掲『大丸二百五拾年史』三四二〜三四四頁。

(14) 『組織分掌の概況 株式会社大丸』(一九三一年、株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵)。ちなみに、秘書課は「重役会や株主総会の決議録、社印、株式原簿其他の重要書類の整理保存、店規店則の制定又は改訂、株式社債に関する事務其他重役に直属する雑務を処理します」とあり、人事課は「使用人の採択、任免、黜陟、成績調査其他衛生休養に関する事務を取扱ふと共に一般の人事調査に関する事務をも

合せ行います」とある。

また、当時調査課で課長職にあった田中盛和については、京都市立第二商業学校を卒業し神戸高等商業学校を経て、大正十四年(一九二五)三月東京商科大学を卒業後、同年四月に株式会社大丸呉服店に入社している。田中の入社後に、表3の『研究資料』が刊行されはじめている。彼は、昭和四年(一九二九)七月にアメリカのハーバード大学(院)に留学し、翌年秋の帰朝後、調査経理部門に主として勤務、戦前では昭和十九年(一九四四)四月に京都店支配人、翌二十年三月取締役まで昇進した人物であった。戦後は常務取締役(昭和二十四年一月就任)から昭和三十二年(一九五七)四月に専務取締役まで上り詰めた人物であった(前掲『創業二百三十四年株式会社大丸設立三十周年記念』一一三頁、株式会社大丸本部人事部教育課『大丸広報』第四十六号、一九六一年)。商業専科の学歴を持つ有能な人物が里見に従い、調査課において大丸の店員養成に関わっていたことは、大丸および呉服系百貨店の成立・発展史を考えると重要であらう。なお田中は、表3では第13・21・29・31・35輯の編者として名前がみられる。ちなみに、前掲『組織分掌の概況』の編者も田中である。

(15) 大丸の調査課については今後の課題であるが、松坂屋や高島屋にも調査課が存在していたことも併せて肝要である。

(16) 厳密に特定できないが、大丸において百貨店経営に最も携わってきた里見の意見が『店員読本』に反映されていたと考える。

(17) 前掲『大丸二十年史』(二七三〜二七五頁)には、昭和八年(一九四〇)五月までの記録が掲載され、そののちの同年六月から昭和二十二年(一九四七)九月までは『里見純吉講演録続』(株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵)から確認した。なお、大丸においてサービスとつく名称の催事については、大正十二年(一九二三)十月六日に

開始された「サタデー・サービス（土曜奉仕）」がある（前掲『大丸二百五拾年史』三〇三・三〇八・三〇九頁）。

(18) 前掲『大丸二十年史』一七三―一七五頁。

(19) 前掲『大丸二十年史』一七三頁。このサービス週間の実施については、『世界百貨店要覧』（百貨店新聞社、一九三四年）の株式会社大丸を紹介している紙面で「サービス」と項目題が付けられて、以下のように評価されている。「日常顧客に接するのみがサービスで無いことは、屢々里見専務が全店員に説く処であるが、百貨店の業務全体に一貫してサービス精神が尊重されなければ嘘であり、かかる精神を実際の行動に於て顕現して居るものは大丸である。かつ一週間に亘り京阪神の三店一斉にサービス週間を実施し、より良きサービスの向上に対する資料を一般顧客に要求し、且つその努力を訴うると同時に、内には全店員をして益々緊張精神せしむるに至った。しかもその範を求めるには内に外に、凡ゆる努力を傾注し、如何なる些細事をも他山の石として錬磨するに吝かでない。正しく之等の努力こそは、大丸の一朝にしてなりしに非ざるを思わしむるに充分なものと云わねばなるまい」（同著、三〇二頁）とあり、ここにも里見の言うサービスの意味が含まれていたと捉えてよからう。

また、百貨店新聞社は同じ（三〇二）頁にて、「此の種建築物として、その占むる面積内に於ける最高の設備を誇るは、他面購買客に一分の隙をも与えぬサービスの完全な遂行と相俟つて、大丸をして今日の大成を遂げしめた最大の誘因とも謂い得る処である」や、「商品の厳選」と題し、「百貨店の使命は対外的に、『公正』な顧客の判断を促進せしむるもので無くてはならぬと言う觀念に基くサービスの第一義的なものとして、先ず商品の厳選が採り上げられて居る所以であるが、今や全般的に此の建前が認識さるるに至り、大丸の商品は、同時に健全優秀な商品を裏書きする立派な通り言葉とな

りつつある」と書き記しており、大丸がサービスを重要視したことを強調している。このように百貨店新聞社からも大丸のサービス技術に対する高い評価がみられる。なお、この点からも大丸がサービス技術の向上だけでなく、サービスに含まれるものとして商品の厳選も最優先課題としたことが読み取れる。

(20) 前掲『大丸二十年史』一八三―一八四頁。

(21) 前掲『大丸二十年史』九五頁には、「里見専務は店員待遇問題と云う事になると目の色を変えて真剣になるのであろう。いつか大丸調査部の人が店員待遇問題の調査の爲め三越本部を訪問すると、これに應對した一秘書課員は『三越の事を調べてもあなたの店では参考になる事はありませんまい。店員になるなら大丸店員に、株主になるなら松坂屋の株主に、そして重役になるなら三越の重役に』と云う定評がある位ですから」と云つて、相手の大丸人を面喰わしたと云う話がある」と書かれている。

また、『店員読本』のほかに大正十三年（一九二四）創刊の社内報『店友』が残されている。筆者は株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵の『店友』のなかに、電話販売に関する優劣法や大丸における顧客の傾向、セールスマンシップ、相談部に来る顧客の傾向などサービス技術の向上のための資料や情報が掲載されていたことを確認した。『店友』は、店員同士の情報交換のような役目を果たしたと思われる（『店友』第三十一・三十九・四十・四十二号、一九三〇・三一年）、『店員読本』とともに店員に活用されていたと考える。

なお、株式会社大丸松坂屋百貨店には所蔵されておらず、筆者が古書店で購入した『店友』第三十六号（一九三二年、株式会社大丸人事課）二五―三二頁には、「顧客の識別法」として顧客の服装、顧客の表情、顧客の動作、顧客の会話などの顧客を識別するための研究方法について詳細に解説され、常に店員のサービス技術の向上に大丸が力を注ぎ、これらの資料や情報が全店員に行き渡るように

したことがわかう。

(22) 前掲『創業二百三十四年株式会社大丸設立三十周年記念』二四・

二十頁。里見については『店友 里見取締役会長追悼特別号』(一九五二年、株式会社大丸松坂屋百貨店所蔵)が貴重な史料となる。

ところで、昭和十七年(一九四二)に高島屋常務取締役、昭和三十三年(一九五七)に横浜高島屋専務取締役となり、『日本橋の奇蹟―デパート随筆―』(実業之日本社、一九五七年)を刊行した川勝堅一による『サービス』(ダイヤモンド社、一九五九年)がある。戦前から戦後にかけて呉服系百貨店として急成長した高島屋で培ったサービスについて記され、大丸と比較するうえで重要な資料となる。今後も戦前・戦後に呉服系百貨店が展開した顧客に対するサービス技術の向上への取り組みについて、地方百貨店も含めて課題としておきたい。

(23) 『百貨店新聞』(No. 285) 昭和十一年一月六日付、十三頁。中途採用とはいえ、武田は明治十九年(一八八六)生まれであったので、この時五十歳の大ベテランであったと思われる。武田の経歴については『百貨店新聞』(No. 283) 昭和十年十二月九日付、十八頁。

(24) 前掲『百貨店新聞』(No. 283) 十八頁。

(25) 前掲『大丸二百五拾年史』三五一―三五二頁。

(26) 前掲『大丸二十年史』(一六―一七頁)には、発行当時に大丸京都店副支配人であった北川弥一が、「大正九年に組織を株式会社に変更した大丸が、更に昭和六年株式会社京都大丸を合併して経営の一元化が完成した意義深い時に私は入社した。会社の基礎も既に堅実に固まり、業績も目覚しい進展を示し、店舗もほぼ完成して商品の取揃えやサービス方面など形而上の点についても、古い伝統と不断の努力によって最早多くの考慮を要せぬ程度にまで整えられていたから、その当時は専ら全大丸を通じての機構の統一や制度の改正や店員の教育等について、新しく効果的な指導方針が研究せられ、そ

の実行に努力している時代であった。(中略)商品監理の方法は年と共に改正せられ、年と共に実効が現れて、資産の内容が非常に堅実なものになった許りでなく、商品の回転が理想的な数字を示すようになり、店の設備もサービスも、これに伴って著しく向上して行くのが見られたのは、非常に愉快なことであった。そして、それ等は今全く重役並に幹部諸君の聡明と誠実とその統制下に置かれた店員諸君の努力に依るものであるとの感を深くしたのである(後略)」と書いている。

(27) 『自昭和七年参月壹日至昭和八年貳月貳拾八日 第拾参期営業報告書 株式会社大丸』。なお、『自昭和八年参月壹日至昭和九年貳月貳拾八日 第拾四期営業報告書 株式会社大丸』には、「当社ハ此ノ情勢ヲ觀取シ、之ヲ外ニシテハ顧客ニ対スルサービスノ徹底ヲ期シ、之ヲ内ニシテハ商品ノ充実、回転ニ努力シタル結果幸ニシテ販売高ニ於テモ又顧客數ニ於テモ、前年ニ比シ著シク増進ヲ見タルハ欣幸トスル処ナリ」とある。また、『自昭和九年参月壹日至昭和拾年貳月貳拾八日 第拾五期営業報告書 株式会社大丸』にも、「商品内容ノ充実ト誠実ナルサービスノ徹底トハ斯業ノ要諦ナルヲ以テ建物完成後ノ施設トシテ本年度ハ特ニコノ種内部ノ工作ニ専念シタリ」とあり、里見は顧客へのサービスと商品の充実を重視した(拙著『日本百貨店業成立史』一七七―一七九頁参照)。そのほかに店員訓練については、『自昭和拾貳年九月壹日至昭和拾参年貳月貳拾八日 第貳拾期営業報告書 株式会社大丸』に、「逐年拡張ニ繼グニ拡張ヲ以テシ之ガ為ニ每期不貲費用ヲ投ジ今日ニ至レル当社ハ今や年来ノ計画ノ大部分ヲ完了シ各店ノ陣容漸ク整ヒタルヲ以テ店員訓練ノ徹底ト相俟ツテ所期ノ業績ヲ挙げ得ルニ至リシコトハ洵ニ欣幸トスル処ナリ」とみられる。大丸京都店人事教育部長武田が話していた店員訓練が実施され、その成果も出ていたのである。

(28) 大正・昭和期の大丸の営業動向については、拙著『日本百貨店業

成立史』一七九〜一八五頁を参照。

(29) 戦前の百貨店史研究については、満園勇が「百貨店史研究と三越の職員名簿」(三井文庫編『三井文庫史料 私の一点(三井文庫論叢第五〇号別冊)』所収、二四〇〜二四二頁)の冒頭にて、「今では百貨店史研究はひとつの分野として定着した感もあるが、一次資料の利用可能性という点では大きな限界を抱えている」と記しており、重要な指摘をなされている。したがって、戦前までの呉服系・電鉄系百貨店の経営業績の研究に限らず、多様な視点から一次史料を分析していくことが今後の百貨店史研究にとって必要であろう。

凡例

- 1、翻刻文の体裁については原則して原史料通りとし、適宜本書形式に合わせ読みやすくするために整えた。原史料の目次に記された頁は本稿の頁との関係で紛らわしくなるので付けておらず、また目次および内容の字体の大きさは出来る限り統一し、字間については必要な部分以外は詰めた。
- 2、旧字体は原則して常用漢字に改め、判読を助けるため必要な箇所句読点・並列点・ルビを加えるなど適宜修正を施した。また、カタカナで書かれた箇所を平仮名に直した部分もある。
- 3、旧仮名遣いは現代仮名遣いに直した。「つ」「や」「よ」についてはポイントを下げて右寄せにした。
- 4、「居ます」「います」などの同じ意味で漢字使用と平仮名の箇所や、「聴く」「聞く」などの同じ表現(読み方)で漢字の違い

がみられたものについてはソノママとし、現在では送り仮名がとくに必要と思われる箇所以外はソノママとした。なお、「ゝ」「ゞ」は読みやすくするために字を補った。

5、誤字・脱字と思われる箇所については適宜修正を施した。

6、本文と注記における史料からの引用文などについても本凡例に準じている。

附記

この度はJ・フロントリテイリング史料館の植田順子様(大阪事務所)ならびに加藤恵美様、菊池満雄様(名古屋事務所)から史料館所蔵の貴重な店員教育・養成に関する史料の調査・閲覧ならびにご提供を頂き、そのうえ多くのご教示を賜った。心より深く感謝申し上げます。なお本稿は、二〇一七年度中部大学特別研究費に基づいて活動した研究成果の一部である。

大丸 店員読本 八卷 (昭和三年二月一日発行)

目次

応用販売術 其八

販売の過程

販売に於ける四つの過程

顧客の注意の喚起

顧客の興味の喚起

所有欲の喚起

顧客をして実行に移らしめる事

応用販売術 其八

販売の過程

私は此れ迄商品を知る事、顧客を知る事、貴君自身を知る事、此三つが肝要である事を力説してまいりました。

此等三つは販売するに当り学ばなければならぬ重大な題目であります。此三要素を完全に知って居る人は販売員としての準備をよくととのえた人であります。

販売技術の役目は此等要素を適当に調合して販売を作り出すのにあるのです。私がこれから述べようと思つて居るのは此調合の方法で普通に販売の過程として知られて居るものであります。

販売に於ける四つの過程

顧客が貴君の店に這入つて直ちに商品を買取する場合も最初カタログを請求してから六ヶ月間も考えた上で買取する場合も、其心の裡には等しく

一、商品に注意を惹く事

二、興味を喚起する事

三、所有したいという欲望を起す事

四、買うと決定する事

の四つの過程を経るものであつて、此の四つの過程が販売階梯の骨組となるものでありますから、明確にこれを念頭に置かなくてはなりません。

顧客の注意の喚起

貴君は「商品はほしいが一応よく考えた上でなくては……」と云う種類の顧客に随分よく出逢う場合があるでしょう。

これは高価なものの場合にありがちな事ですが、金が沢山いるので、きまる迄には相当の日数を必要とするものであります。

多くの販売員は顧客の心を第三の過程までは導いて来る事が出来るが、顧客の心に第四の過程一つを加える能力が欠けて居るばかりに顧客を逃すのであります。此等販売員は顧客の心を第四の

過程である的確なる決心の状態に持つて行く^{だけ}の気力、又は工夫力が欠けて居るようであります。

此能力は只経験と研究によつてのみ出来るものであります。

一、心は無意識に働くものに非ず

顧客は偶発的に決心するものであると考えてはなりません。それは或感情、又は推理の結果として決定するのであります。しかも此二つの要素は貴君が顧客に与える事の出来るものであります。

顧客が突然、

「私は此れを頂きましょう」

と云つたとする。此言葉の出る動機は何でしょうか？それは顧客の心が此結論に到達したからであります。それでは何が客の心を此結論に到達せしめたのでしょうか？それは顧客の心の働きが上述の四つの過程をとる事を強いたからであります。

A 販売語は明かなる事

貴君が顧客に対して販売語を上手に使つても、尚客が決定しない場合には貴君は、

「客に決定さす事が貴君の任務である」

と云う事を意識しなければなりません。

顧客にその品物を買う事が利益である事を納得させる様に合理的に、且つ鮮明に事実を話す事によつて顧客をして決定せしめなくてはなりません。（顧客の心を傷けたり、又は迷惑をかける事によつて此決定をせしめる事は慎まなければなりません）

貴君には顧客に理由のある処を理解せしめ、是認せしめる事が出来ますか。それが出来れば貴君はほんとの販売員であります。

B 販売に必要な条件は普通整つて居るものです

序に本ものの販売員とそれに近い販売員の事に付て一言しましょう。

只顧客の注文を受ける^{だけ}の丈の人ならある程沢山居ります。凡そ一つの販売を完結するには必要な条件がいくらか整つて居なくてはなりません。普通の天候の日に船を走らす事の出来る人の事を「船乗り」とよぶ事が出来るかも知れませんが、然し暴風怒涛に出遇うと海を知らない人の様に心が弱くなり易いものです。丁度其様に普通の状態のもとに在つては品物売る事が出来るが、顧客が或商品を欲しないとか、又は其商品に対して非常な偏見を持つて居るような普通の状態でない場合には其商品を売損う販売員が相当沢山あります。此んな場合に此種の販売員に取つては、此種の商品を販売するに必要な条件が整つて居ない事になる訳であるが、^{これに反して}反之真の販売員となると此種の取引の危機を（条件を自ら整える事によつて）切抜ける事が出来る。

売損ねの場合と雖も販売の諸条件が全く整つて居る場合が可成多い。此等の場合、諸条件が整つて居ない様に思われるが、事実に於て諸条件は整つて居る。例えば顧客は正統の欲望を持ち、金を持つて居るが、只買うべき商品の利益を充分明確に理解して居ない場合がよくあります。

二、買いに来る顧客

A 小売店にては顧客の注意を惹く事が肝要である

私は次の様な事を云う販売員によく出逢います。

「顧客の注意を惹くと云う事柄は小売店内にてはあまり重要な事ではない。無論貴君が保険の勧誘員であるならば顧客の注意を惹かなければならぬ。そして其れは重大な仕事の一つであるかも知れん。其理由は顧客は各自の事務所に居て、保険にはあまり興味を持つて居ないから……」。然るに小売店にては顧客は普通商店の広告と店頭装飾を見て入場して来るので、顧客の注意は其所に列べてある物品によって惹かるのである。従つて私の受持の処にある商品に対して、顧客が興味を感じなかつた場合には顧客の注意を惹いて見た処で仕方がないではありませんか」と。

次に小売店内に於て顧客の注意を惹く事が普通の販売員の考えて居る以上に非常に重要である云う事、及び其注意を惹く五つの手段に就て御話致します。

若しも販売員が次に述べる五つの方法を絶えず用いるならば、普通ならば通り過ぎてしまう可き客五人の内、まず一人は其販売員の売場にとどまる事を、私は自らの販売経験によつて発見しました。換言すれば貴君は科学的な方法を使用する事により、貴君の売場に二割方沢山の客足をとどめる事が出来ると云う事を私は主張します。

私は店内をずっと廻つて見ると、可成沢山の小さな商品（此品

の一年間の売上は可成の金高に登る処の）を見受けます。私ははたして何人の顧客が此等の小さな商品の存在に気付くだろうかと不審を抱くものです。私は店内の通路をあちこちと売場から売場へと只歩いて居る顧客をよく見受けます。無論此等の売場には種々の興味ある商品が趣味や購買心をそそる様に配列されて居る訳です。

大体此等の商品は充分に顧客の注意を惹いて居るでしょうか？ 私は注意を惹く事は極く稀であると断言します。

B 五つの注意を惹付けるもの

1、迅速

其第一は迅速という事である。

私は小売店にて使用する早見表の様なものを用意して居ります。私は販売のやりつ振りを注目して居て、若し販売員が顧客の好きな方法で、迅速に顧客に近寄る販売員を目撃したる場合には、其度毎に一点を其販売員に与えるのであります。迅速に近寄る方法に次の三つがあります。

(イ) 何時も油断なき事

私は若し販売員が何時でも油断のない態度を示すならば一点を与えます。若し私が店にはいつて、何時でも油断を見せない態度を私に示す販売員に出逢う時は、私は自然に其販売員の前にある商品に興味を起し易いが、若し此等販売員の私に対する態度が無頓着である場合には、私は其売場を通り過ぎてしまう様になり易いのです。

(ロ) 他の仕事を中止する事

私は顧客が接近して来た時に自分の仕事を中止して全部の注意を、其顧客に向ける用意をする販売員に一点を与えるのであります。

私は多くの店で、商品の数を引合せたり、他の販売員と話合ったりなどして居て、客には一向注意を払わない販売員を見受けませんが、此様な販売員は顧客は店の賓客である^{ひんきやく}と云う事を認めない人達であります。

(ハ) 顧客に接する為め進出する事

私は顧客に接する為めに客の方へ進み寄って行く販売員に一点を与えます。

沢山の販売員は顧客が売場台に来る迄じつと立ったなりで待つて居る。そして興味、気力、及び直ちに御勉めする精神の欠けて居る事を客に示して居ます。

私は私に接する為めに二、三步私の方へ歩み寄って来る販売員を好みます。此態度は「販売員は、私に接する事を喜ぶ」と云う事を示すものであります。

若し販売員が固着したかの様に突立つて居るならば、其態度は「無頓着」を意味するものであります。即ち此販売員は私の方へ二、三步歩み寄る事さえ欲しないので、私は自然「宜敷い、販売員君は僕に用事がないようだね。僕は僕を迎えて呉れる或他の都へ行こうよ」

とつぶやきたくなります。

顧客に迅速に接し損ねると云う事は非常に単純な事柄であるが、然し其為めに沢山な売損ねが出来ます。此の間、私の懐中時計がとまったので私は貴金属の係員に、

「どこが悪いのでしょうか」

と尋ねました。すると係員は拡大鏡を目に宛てがって、

「少々ほこりがあります」

と答えました。それで話は打ち切りになりましたが、其原因は無頓着に云った「少しのほこり」が、たまたま訳なのです。

貴君は懐中時計よりは余程複雑な人間の頭脳を扱って居るのであります。顧客の頭の中には約二十億の神経細胞があります。そして顧客をして品物を買わしむる処の動因は、適當の時に於て客の心を打つ或些細な事柄である場合が屢々^{しばしば}なのです。

私の古い先生が一度次の様な事を私に話して呉れた事があります。

「人々の間の相違は大きなものではありませんが、その僅少の相違に重大な意義がある」と。

二人のトラック競技者を例に採って話しますと、彼等は同じ種類の足、同じ種類の筋肉を持つて、同じ動作によつて走るのであります。それにも拘らず彼等の間に多少の相違が出来ます。其相違こそ勝負を決する処の重大な意義を持つものであります。

販売の場合に於ても些細な事柄が屢々^{しばしば}販売の活殺を決するものであります。

2、顧客に対する態度

次に注意を惹付けるものは態度であります。

(イ) 表情に期待を示す事

私は期待を現わす表情に対して一点を与えます。私が

「如何で御座いますか」

と云う意味を色々の云い現し方で顧客に云った場合に、私は顧客の返答を受ける場合があります、又、受けない場合があります。若し私が私の顔や身体に、

「私は顧客が私に返答する事を期待して居ます」

と云う態度を示すならば、顧客は私に話しかけるものです。其呼吸を吞込む事が大切です。

貴君は顧客を惹付けて置く為めには、相当の思慮分別が必要である事を御存知ですか？

貴君が顧客に意味を表情に現わして話す時には彼れが唾や聲でない限り、貴君に何か答えなければならない様にさせられるものであります。

貴君が顧客の注意を惹かなかつた場合には顧客に其責をきせてはなりません。次の様に独言しなさい。

「こうつと、私は一体充分考えて居るのだが、あの人は私以上に考えて居るかしら。私の考えが足りないから私の処にとどまらないのかしら」と。

若し販売員が私のとどまる事を期待するならば、私はとどまります。

販売員の表情は商店の方針を最もよく示す指針器であります。

貴君は顧客がそこに居るのを喜びますか。

貴君は機会が貴君の前に提供されて居る事を御喜びになりますか。

貴君は貴君が顧客及び貴君の雇主に対して尽す奉仕に付てよく考えますか。

若しそうであるならば、其心懸けは反影して適當なる貴君の表情となつて現われるものであります。

(ロ) 元氣らしい態度

私は活動的に見える販売員に一点を与えます。

貴君は顧客をとどめるものは何であるか御存知ですか。それは活力であります。若し貴君が活動的に出来て居ないならば、活動的な表情丈でもなさい。

私は色んな店でショーケースにもたれかかったり、売場什器の中にまぎつて居て、其前を通つても気がつかない様な処に居る販売員をよく見受けれます。

私は又よく目を光らして立つて居る販売員、即ち貴君の目によくとまる、そして目にとまつたら、容易に其前を通過する事の出来ない様な態度の販売員を目撃します。

(ハ) 自信のある態度

私は自信のある態度に対して一点を与えます。

貴君は自信のある様に見える男女を御好みになりますか。私の云うのは自惚ではないのですよ。自信の事なのです。此種の販売

員は顧客の注意を惹く処の素振りを持って居ります。

3、待^はる心

注意を惹付ける第三の方法は、待る心と云う事です。此性質は二つの方法にて、有効に表示する事が出来ます。

(イ) 予期しない奉仕を施す事

或婦人が雨の降る日、濡れた洋傘を手にして店に這入つてまいりました。すると販売員が、

「奥さん、貴君の御傘を御渡し下さいませ。御買物の間、御預り致します。御召ものの裾が濡れるといけませんから……」

と申しました。すると客は其意外に喜んで、

「ええ、どうも有難う」

と云つて悦^{うれ}し相に答えました。販売員は洋傘を売場台の中に置きました。と見ると客はいつの間にか早や興味を持つて商品を見て居ました。

此販売員は其婦人客に対して客の予期しない奉仕をなす事によつて顧客の心を容受^{ようじう}的（当方の云う事を受け容る）態度にかえたのであります。皆さんは顧客の此態度を得なくてはなりません。

(ロ) 顧客の言葉をとらえる事

第二に顧客の最初の言葉をとらえよ。

顧客が貴君に何か云つた時、又は貴君が何か売付けようと勉めて居る其人が、貴君に何か云つた場合にはいつでも其顧客の最初の言葉を逃さないで、同じ事を繰返して顧客に云わす様な事なの

いようにしなくてはなりません。私は、

「今何んと仰^{おほ}しゃいましたか」とか、

「もう一度仰^{おほ}しゃつて下さい」

と云つて居る販売員を見た時には一点引去るのであります。

私は販売員が、

「いや、あれは顧客の過失だ。あの客は殆んど口の裡で物を言つて居る。あの客は簡明に話さなかったので、私には客の云う事がわからなかつた」

と云つて自己弁解をして居る販売員をよく見ます。

此顧客の話つ振りは問題でないのであります。正しく聴取る事が貴君の仕事であります。

茲^{こゝ}に一つの難局があります。即ち客が貴君に不明瞭に話してあります。此場合のあなたの仕事は、

「いや、こんな客でなく、もつと違つた人であつてほしい」

と云つた様な泣言を云わないで此難局に接する事であります。

貴君は客の顔を見、客の口元に注目し、耳を聳^そ立てて客の発音をよく聴きなさい。そうすれば十の内、九迄は彼れの言葉を正しくとらえる事が出来るでしょう。

4、話振^はり

第四の注意惹付磁石は話振りであります。此話振りは次の四つの方法によつて有効に使う事が出来ます。

(イ) 私は丁寧な話振りに対して一点を与えます

貴君は人々が丁寧に話して居るや否やを判断する事が出来ます

か。私の云うて居るのは人々の言葉使いではないのです。人々の話振りなのです。話振りをよく分析研究し、此れを販売に適用して御覧なさい。顧客は貴君の非凡なる話振りによつて自然と惹付けられます。

(口) 私は顧客に対して相応しい会話をする販売員に一点を与えます

私は品位のある顧客と会話する場合には品位のある言葉を使い、「ざつくばらんでいいじゃないかと云つた種類の客」にはうちとけた言葉を用います。言葉を換えて云えば自分を顧客に合せて行くのです。

又、貴君は貴君の会話を商品に合せて行かなくてはなりません。ピアノの広告などには品位のある販売の要語が使つてありますが、タバコなどの広告になると、親しい友人の肩をたたいて、

「おい其古くさいジミーパープなんかよせよ」

と云つた風な要語が使つてあります。つまりタバコとピアノの間には非常な相違があるのです。

私は高級な商品売つて居ながら、其会話に充分の品位のある言葉を使用する事が必要である事を認めて居ない販売員を知つて居ます。又、私は安物売つて居ながら恐ろしく品位のある販売要語を使つて居る販売員をも知つて居ります。貴君の売つて居る商品及び貴君が売らんとして顧客の性質に應じて貴君の会話をあてはめて行かなくてはなりません。

(八) 即時のサービス

私は会話なり、動作なりによつて即時にサービスを提供する販売員のサービスに一点を与えます。

貴君は直ちに商品を客に渡す事が出来ると云う事を客に示さなくてはなりません。

「ええ、持つて居りますとも、どうぞこちらへ」

と云つて直ちに商品を取り出す………此れが真のサービスであります。

(二) 顧客の名前を使用せよ

顧客の名前を販売員が使用する場合には二点を与えます。

販売員で顧客の名前を確める丈の努力をするものが少ないので、此点を与える機会がありません。

若し貴君がよい精神的の訓練を経て進んで行きたいと望まるようでしたら、顧客が店へ這入つて見えた時に其客の名前を知る事に勉めて御覧なさい。此れは最もよい注意惹付の方法の一つであります。顧客は自分の名前を呼ばれる事に興味を感ずるのであります。

5、声の調子

顧客をとどめ其注意を惹く方法として、最後に挙げたいのは貴君の使用する音調であります。

(イ) 聴き得る事

貴君の音声は聞こえる程度のものでしょうか。音調は明確ですか。顧客は明確な挨拶の言葉を聞く時にはよく立とどまるものであ

ります。貴君が顧客に、

「御早う御座います」

と云つても客は貴君の前を通り過ぎてしまう事もあります。それは貴君の音調に惹付ける力がないからなのです。

音調は腕の筋肉の様に発達させる事が出来ます。雄弁家の話を聞いた場合に、貴君は其人の音調によつて、よく其人の特徴を知る事が出来る場合があるでしょう。

(口) 誠実

貴君はほんとに誠実でありますか。若しそうであるとすれば、其れは貴君の声に現われるものです。貴君はそれを秘す事は出来ません。

いくら貴君が芝居上手でも十中の九迄は誠実を其音調に現わさずにやつてのける事は出来ません。又、誠実がないのにある様な話振りをしても音調が承知しません。

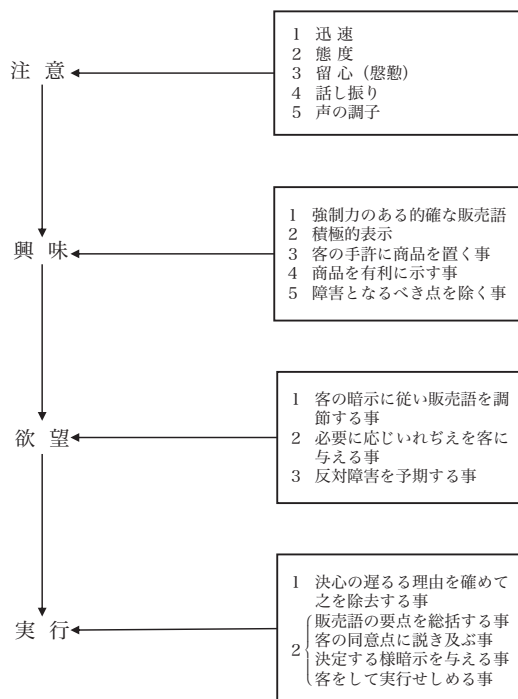
(八) 拍子のよい事

最も注意をよく惹付ける音声は、拍子のよい音声で、即ちあまり高くなく低くなく、顧客の神経を静かな方に導く整調されたる音声であります。然し其音声は無論ねむけを呼ぶようなものであつてはなりません。

(二) 顧客に副う様に

音調は顧客によつて加減しなくてはならぬ。
顧客の心が迷っている際に顧客の注意を呼戻すために、声を高め、又、貴君の云う事を耳をそば立てて聞かせるために音調を低

販売の階梯



める事が得策である場合を私はよく見受けます。

此等は興味のある実験であります。此等々々試みて御覧下さい。顧客が興味を失ないかけて居ると思われる場合には、貴君は其音調をかえて、そして其結果を御覧下さい。

此方法によつて貴君はよく客の注意を、呼戻す事が出来ます。

私が聴衆に演説して居る際、或人が居眠をして居るのを発見した場合には、私は語調を高めて其人の眠けを醒す事があります。若し二、三の人が雑談を初めた場合に私は突然語調を低めます。

総て此種の方法は顧客の注意を惹付ける手段に利用する事が出来ます。今、客が店へぶらりと這入つて来たとします。若し私が

元氣よく客の方へ二、三步歩み寄つて、期待を以て客を眺め、快活に、

「奥さん御早う御座います」

と云つて微笑し、貴君の表情に「貴君が注意深く慇懃で、直ちに客に御勤めする様身構えて居る事」を客に示した場合には、打ちやつて置けば行き過ぎるはずの五人の内一人は惹付けられます。そして惹付けられた五人の内から一つの販売を得る事が出来る事と思います。此私の採算の数字が如何に正しいか試みて御覧なさい。

若し貴君が或客の御相手をして居る時に、他の客が這入つて来た場合には其新たに這入つて来た客に、

「如何で御座いますか？一寸、^{ちよつと}一、二分、御待ちを願います」

と御挨拶なさい。そして今、御相手をして居る顧客の顔をかすめて新客を眺めにつこりなさい。そうすれば顧客は自分がないがしろにされて居ない事を意識して普通以上に長く持つて呉れるものです。

顧客の興味の喚起

顧客が足をとどめ商品を取上げたと仮定します。これで貴君は客の注意を惹いた訳です。販売階梯に於ける次の階段は興味を惹起する事です。

一、強制力のある適確な販売語

貴君は如何にして顧客の興味を起さす事が出来ますか？それは貴君の使う言葉と貴君の動作によつて惹起するのであります。

私は諸要点を含む的確なる販売語を使う販売員に五点を与えます。私は販売員が不明瞭な販売語を使つて客を迷わして居る場合には五点を引去ります。そんな事では客の興味を惹く事は出来ない事を知つて居ますから……。

販売員が的確なる要点を話す場合には顧客の興味をより容易に惹起する事が出来る事を、私は経験によつてよく知つて居ります。顧客は的確に要点を納得しない場合には、其心は迷つてしまつて決して決定と云う処までやつて来ません。

(イ) 明白なれ

皆さんが顧客を逃した後、又は販売に成功した場合に、

「こうつと自分は客に何んと云つたか知ら」

と自問して御覧なさい。そして其全部を紙に書上げて其理由を見極めて御覧なさい。此方法は貴君の陳述説明を明白にするための訓練となるものであります。

若し貴君が此方法を実行さるるならば、何時でも貴君の販売高を増加する事が出来ます。顧客に対しては明白なる陳述のみをなさい。貴君は其の総ての陳述を明白にし顧客が其れを了解し、相手が其れを感じる事の出来る程度にはつきりと、又、顧客の心を購買と云う決勝点に引入れる程度に生々とした強制力のあるものにしないでなりません。

二、積極的の表示

貴君は話をする時には積極的な方法で行かなくてはなりません。若し貴君に話す事のない場合には殊更に話す必要はありませんが、若し貴君が客に何か重要な事柄を話す場合には、貴君は真に其意味する処を遺憾のない様に話さなくてはなりません。いくら貴君があらゆる知識を持つて居ても、顧客に話す場合に貴君が真に意味して居る通りをかつちりと云わないならば、顧客は貴君の言葉を充分心に留めて呉れません。例えば私が無表情に、

「皆さんどうも建物が焼けて居る様に思います……」

と皆さんに云つたと仮定します。それに対して皆さんは、

「さー、火事がいつて居るかも知れん。が、いつて居ないかも知れん」

と御答になるでしょう。

これにほんして
反之若し私が真に其れを意味する様に、

「火事だ。火事だ。建物が焼けて居る！」

と云つたなら、皆さんは直ちに飛上つて出口の方へ走られるでしょう。

三、動作は言葉以上にものを云つ

どうしたら貴君の動作によつて客の興味を惹起する事が出来るかと申しますと、先ず第一に客に見せる商品を迅速に持つて来る事でありませう。顧客を待たしてはなりません。其為に客の興味は殺がれますから。

(イ) 商品を迅速に示す事

此事に就ては店員読本七巻の靴下及び窓ふきとゴルフ遊びの話をご参照下さい。

(ロ) 顧客の処へ商品を持つて来る事

次に客に腰掛を与え、其処へ商品を持つて御出なさい。大量なものになると無論それは出来ませんが、普通の商品の場合にでも販売員は此勉めを怠り易いものです。貴君達が腰を掛ける時、貴君達の筋肉は安まり、そしてもつと容易に私の云つて居る事を吸集する事が出来るでしょう。

此れに関連して電池売りの御話を一つ致しましょう。

電池の販売員が私に、

「どうも挙げなければならぬはずの効果はどうしても挙げられない。一つ其原因を分析して見て下さい」

と云うのです。其原因は誤なく判つたのです。即ち其店では電池を小さな台の上に陳列して居るのです。そして客は販売員が電池の説明をして居る間、立つて居なければならぬ事が其原因であつたのです。

電池販売員は中々立派な説明をするし、総ての点に於て遺憾な点はないが、只其設備の点に於て顧客は電池を見る為めに立つたまま少し前に寄りかからなければならぬと云う欠陥があるので。私が販売員の話す約二十分程聞いて居ましたが、立つて居る為に私は其膝に非常に疲労を感じ始めました。そこで私が「貴君はいつも、客をこんな風に立たして置くのですか」と尋ねますと

彼は、

「はい、無論そうです」

と云つて、

「其れより外に方法がないじゃありませんか」

と云つた風にして私を見ました。そこで私が、

「或は私の考えが間違つて居るかも知れませんが、若し私が此商売をして居たら、私は客の為に腰掛を具え、そして電池を客の側に持つて行つて、其れを見るのに少しの余分の骨を折らさない様にしたいと思います……」

と答えました。

其後二ヶ月を経過した後、私は其販売員から、

「私の暗示によつて販売高を非常に増加した」

と云う手紙を受取りました。此れは些細な事柄が非常な相違を招来するものである事を物語るものであります。

(八) 顧客の手のとどく処に商品を置け

顧客が腰を掛けて居る場合でも客の手のとどく処に商品を置かなくてはなりません。客を商品に手のふるる処迄おいやる事はさげなければなりません。よほどせつかちの顧客以外は大概それを好みません。

四、商品を有利に陳列せよ

光線と位置の立場から見て商品を最も有利に陳列しなくてはなりません。貴君は商品を最も注意を惹く様に取扱う事が出来ます

か。貴君は此れに依つて価値を造る事が出来るのであります。商品は売られる迄は価値のないものである事を御記憶なさい。貴君は商品の陳列の仕方によつて商品から価値を作出す事が出来ますか？ 私は顧客の目にうつる商品の価値を増す様に商品を配列する事に苦心する販売員に五点を与えます。

五、総ての障害となるべき点を除く事

如何なる不満足な点をも客の心に入れてはなりません。其理由は若し商品の不満足な点が客の心に這入るや、其不満足の原因は取除かれた後でさえも客の記憶に保たれるものであります。此心理学的原則の証明として一分の間、電灯を見つめてそれから目を他に転じて御覧なさい。貴君は次の瞬間に何を見ますか。貴君は依然として電灯を見ます。即ち電灯の影像が貴君の視覚に残るのであります。

丁度其様に不満足な記憶は販売員が不満の点を取除いたと考へて居ても、一度客の心に這入つた場合は其心の中に保たれて居るものであります。此不満点は光線の様に速に失せわしない。

(イ) 商品の取扱方によつて商品の価値を増大せよ

商品の価値を増加せしめる様に商品を取扱わなくてはなりません。それではどうしたらいいかと申しますと、それは貴君の商品の取上げ方、貴君の商品の持ち方、貴君の商品の見せ方によるのであります。

或販売員は其方法を知つて居ます。此等の販売員は商品を注意

深く几帳面に取扱います。彼等は商品を賞賛の目付きで見ます。そうすれば客は調子を合せるものであります。貴君が商品に付て考える処の事を客も等しく考えるものであります。

(口) 商品の見せ方は技術である

最後に、客を惹付ける手段として残つて居るものは、あてはまつた商品を客に見せると云う事であります。客が或品を要求した場合に、要求とは違つた品(色、サイズ、目方等の)を取出して見せる。此れが客の興味を殺ぐ最も確な原因であります。

客の要求した商品を客に御渡しなさい。そうすれば客は興味を感じて来る。貴君は其興味を持つて居る客を相手に話す事が出来る。客は注意して商品を取扱い、必要に応じて質問を始める。

茲で販売階梯は次の過程に入ります。

所有欲の喚起

第二の階梯は欲望の喚起であります。

客に貴君の商品を所有したいと云う欲望を起させる事であります。

一、顧客の暗示に従い販売語を調節する事

(イ) 客の興味に乗つてそれを利用する事

客の暗示に販売話をあてはめて行く販売員に対し私は二点を与えます。私は客が或陳述をした場合、電の如く速に要点をとらえ

て置いて客に興味に乗つて来るにつれて、適宜それを利用する販売員に対して二点を与えます。

虚栄の事に就て御話した際、顧客達は自分達の話して居る事柄は重要な事柄であると感じがちである事を私は申しました。若し顧客が或商品の事を「大き過ぎる」「小さ過ぎる」、色が「淡過ぎる」「濃過ぎる」、「広過ぎる」「狭過ぎる」などと評した場合には、其陳述を心に留めて置いて他の商品を見せて居る際に引用して、「此は貴君によく合います。今一つの分は貴君の仰しやつた様に少し狭過ぎます。御覧下さい。此分は少し広くてきつと貴君の御希望に一致します」

と云つた風に御話なさい。

二、必要に応じて顧客にいれぢえを与えよ

次に必要に応じて顧客に觀念を供給しなくてはなりません。顧客に対して絶えず目を見張りなさい。それは貴君の目でもつて、客を困らすと云う意味ではなく、

「よくわかりになりましたか」

「何か他の陳述方法で御判りになるように話し直しましょうか」と伺う態度を意味するのです。

貴君が水の這入つた鍋を、ストーブの上に置いた場合、水を時々加えないと乾燥してしまいます。又、あまり水を加え過ぎるとあふれます。

顧客の場合も此れと同様であります。或販売員は客に充分の観

念を供給しない。然るに他の販売員は客が全く要点をとらえ損う程度に沢山の觀念を客に注ぎ込むようであります。

(イ) 商品の特点の申立てる事

貴君の商品に或特殊の品質がありますか。若しあるならば、非常に注意して此れを陳述しなくてはなりません。

顧客が其商品の事をよく知って居ると想定してはなりません。

私は靴の販売員がバンブ(靴の表皮)と云う言葉を客に使って居るのを見受ける事がありますが、今日此頃の顧客の多くはバンブと云う言葉を知らない事は貴君も御存知でしょう。若し貴君の取扱って居る商品に特殊の特長のある場合には、此れを説明する際の用語に付て注意しなくてはなりません。

(ロ) 顧客の心を導く程度の早さに言葉の速度をなす事

販売員は顧客と同じ速度で話す事によつて、客の心を左右しなくてはなりません。それも客に従つて調子を合すのではなく、常に客に先んじ客を導きながら速度を合わせなくてはなりません。

三、反对障害を予期する事

顧客が障害を持出さんとし始める時は、即ち買う事をさける為めの口実を見出さんとし始めた時なのであります。

水に溺れんとして居る人が藁にすがる様に、顧客は販売に導かれつつある事を自ら感ずる時に、

「そうですね。私はいつか頂戴しますが、今日はよして置こうかと思ひます」

と云つた様な事を申します。が、それは単に買わされる事から逃れる為に無理から作つた口実なのであります。

(イ) 表示されたものを取除くよりも表示以前に此を防止する方が容易である

貴君は顧客の心に起つて来る処のある障害を予期する事が出来ますか。

顧客が反对を声明した場合に其反意を彼の心からたたき出してしまふ事は、顧客の心に反对意志が這入つて行く事を防ぐよりも一層困難である事を貴君は御存知でしょう。

それでは此場合どうしたらいいかと申しますと、それは極く簡単な事です。

顧客の毎日持出してくる障害(反对)事項を一々紙に書いて、其障害事項に打勝つ最上の答えを与えて御覧なさい。そうすれば貴君は顧客に対して、

「どうも此商品の値段として高過ぎる様に、(貴君は)御考へになつて居らるる様に思われますが」

と云つた風な事を云う事が出来るようになり、其結果は顧客の心から其障害を一つ取去つた事になり、其れ^{だけ}支客を支配し、導く点に於て有利な地位に立つ事が出来ます。

(ロ) 最善の答弁を考案してそれを列挙する事

私が嘗て或種類の商品売って居た際に、上述の様な障害に備える為めにタイプライターで打つた二十八頁の答を作つた事があります。此種の分析研究は何よりも販売員に自信を与えるもので

あります。

貴君は起り易い如何なる状態のもとにあつても常に其場合の主人役であると感じる事が出来ます。貴君には準備が出来て居ます。

顧客をして実行に移らしむる事

一、決心の遅るる理由を確めて之を除き、客をして実行せしむる事

今、障害を予測する方法に付て一、二の例を挙げて見ましょう。

第四の階梯は客をして実行に移らしむる事であります。若し顧客が商品は欲して居るが、都合のいい決定をする事を躊躇して居る場合、販売員は販売の第四の階梯をうまく切り抜ける為めには其躊躇の理由を発見しなくてはなりません。

一例を挙げて見ましょう。

一人の婦人が春の日に或店へ這入つて参りました。其客は春売出の為に値下げをして居る衣服類を見て居ましたが、黒い服が彼女の注意を惹きました。其客はそれを着て見て確に気に入った様でした。私はそれを見て居て、

「あの婦人は黒の衣類を殆んど買いかけて居る。しかし一般の婦人の様に決心する前に先ず方々の店を当つて見る事を欲して居るようだ」

と独語しました。一般に婦人は此種の商品を買う前に三つの店を

見比べるものです。

扱て此婦人は第二の店に行きました。しかし其客は其処では試し着をして見ませんでした。特に彼女の気に入ったものがなかったのです。

私は其客の後をつけて第三の店へ参りました。

婦人は青い衣服を見付ました。そして非常に気に入つたらしい。婦人はそれを試して見ましたが、私には其婦人の心の中の争闘がよくわかりました。

婦人は一言も云わないので、販売員は其客の心の中の迷いを知る事は出来ませんでした。販売員は氣持のいい販売語を客に放ちましたが、婦人は買うと申しません。婦人は殆ど買つて居る。婦人は其を欲して居るが、依然として何物かが販売を阻止して居るのです。

(イ) 青い婦人服と黒い婦人服

販売には非常に微妙な部分があります。一体何が販売を阻止して居るのですか？ 此場合、貴君は其原因を見出すか、それであると販売を失うのです。最後に夫人が、

「さー、私はもう少し見廻りましょう」

と云つて、そしてニコニコしながら其販売員の処を去ろうと致しました。此場合、或種の販売員ならば容易く客を逃してしまふ処ですが、此販売員は鋭敏に考えて客の処へやつて来るや、

「どうぞ奥さん、よく御見比べ下さい。私は貴女が或他の服の事を御考えになつていらつしやるのではないかと氣遣つて居り

ますが……」

と申しました。すると婦人が、

「ええ、そうでした」

と答えました。すると販売員が此れに対して、

「貴女が御考えになつていらつしやるとする、それは屹度きつと非常によく貴女にあうもので御座いましょう」

と応じました。其言葉は可成強く婦人の虚栄心に訴えました。

婦人は微笑して速に、

「ええ、それは黒い服でした」

と答えました。

販売員はそこで初めて原因を突きとめました。販売員は秘されて居た敵の所在を見出しました。即ち黒服が青服の販売の邪魔をして居るのです。そこで販売員はにつこと笑つて、

「青服の方が黒よりも春季になつてからもつと長く御召になる事が出来るでしょう」

と申しました。そしてそれと同じ様な意味の事を違つた云い方で三度び繰返しましたが、五分の後には婦人は青服を買つて居ました。販売員は質問によつて敵の所在を突き留めて、巧みな販売をしたのです。

貴君は無見当に販売する事は出来ません。若し貴君が躊躇ちゆうちよして居る客に売らんとする場合に貴君は何を顧客から見出しますか？ 仮に貴君が、

「少し御値段が高過ぎる様に御考えになつて居られるのではあ

りませんか」

と尋ねた場合に、顧客がそうですと云うならば、貴君は敵を見付けた訳で、追及して相違の理由を陳述すればいいのです。それをしない様では、貴君は真の販売員では無くて単なる注文受けであります。貴君は客を巧みに導く事が出来ないようでは、貴君は会社にとつてあまり有益な人ではありません。

(口) 二百円のコート対百二十五円のコート 七十五円対こつし襦

障害を見出し此れに打勝つた他の例を申しましょう。

或日アイオワの或町で私は農場主夫婦がその婦人のコートを買いに或店へはいつたのを見ました。

彼等は商品をよく見た後、百二十五円のコートにしようか、二百円のものにしようかと迷つて居ました。主人の方は安い方に目を付けて居るが、婦人の方は高い方に興味を持つて居るのが私にはよくわかりました。私は、

「若し販売員が此等の内の一つを顧客の為に撰定してやらなくては売損ねるが……」

と思つて居ました。

すると販売員は決心して二百円の服に勢力を向けたのです。即ち販売員は先ずこの農場主の名前を最初に突き留めて其裕福な人である事を知つて居たので、

「ブラウンさん、此等二つのコートの間には非常な値段の相違があるように御考えの様ですが、結局あまり大した違いになりませんよ。此等二つのコートの値段の差は貴君の農場のこつし襦一疋

の値段に丁度相当します」

と申しました。御客は其思いを自分の農場に走らせ、沢山のきたない、ウヨウヨと歩み廻っている犢の群の事、その内の一疋が自分の妻と二百円のコートに介在して居る事を連想しました。農場主はそれを考え終わるや婦人に何か小声で云った様でしたが、婦人が又何か答えました。すると農場主が最後に、

「あの分をもらつて置きましょう」

と云つて二百円のコートを指示しました。

此販売は障害を予知し、金銭を犠にかえる事によつて成功したのであります。七十五円の差があつたのですが―たつた一疋の犢が何んだ？ 七十五円と云うと懷中に大分答えるようですが、犢の事になると全く只の様に感ぜられたのです―沢山の犢を持っていますから……。

此れは非常に巧妙な販売術の現われです。無論、此方法は無差別に使用する事は出来ませんが、絶えず心に持つていて適度に応用してご覧なさい。

(二〇一七年十月三二日 受理)