

ラグジュアリー宝飾ブランドにおける高業績セールスパーソンの  
コンピテンシーの探索

Research on the Competencies of High Performing Salespersons at  
Luxury Jewelry Brands

大隈 雪江<sup>1</sup>

Yukie Okuma

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

**Abstract**

Luxury brands grow by catering to people from different segments of the population. They attract both extremely wealthy and non-wealthy customers. Although selling expensive products to the wealthy is crucial for improving brand performance, only a handful of high performing salespeople can close such deals. What skillset is necessary to build relationships of trust with wealthy customers and promote repeat purchases over a long period of time? This research examines luxury jewelry brands with high-end products. Because jewelry sales require a great deal of knowledge, experience, and sophisticated hospitality, differences in individual competencies emerge and greatly influence performances. Analysis of interviews with 10 salespersons at luxury brands identified 25 competencies.

**1. 問題の背景**

ラグジュアリーブランドは、富裕層と非富裕層の両方の顧客を持ち、異なるセグメントの人々に応じることで成長を続けている。ブランドの業績を伸ばすためには、このうち特に富裕層を相手に高額品をコンスタントに決める事が必要になるが、そうした商談を成立させることができるセールスパーソンはごく一部に限られている。

本研究ではラグジュアリーブランドの中でも、特に高額品を扱う宝飾品ブランドを対象としている。宝飾品はブランド力やマーケティングだけで売れるものではなく、その販売にお

---

2021年9月13日 受理

<sup>1</sup>産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生

いては、多くの知識、経験、高度な接客技術が必要とされ、それゆえ個人の力量の差が最も顕著に現れるとされる。そのため、接客・販売において高い力量を持つセールスパークソンを、一人でも多く獲得・育成することは、どのブランドにおいても至要たる課題であり、こうしたセールスパークソンの存在がブランドの業績を支えていると言っても過言ではない。

高業績をあげるセールスパークソンは、代々の資産家や上場企業の創業家、企業経営者など、超富裕層・富裕層をメインの顧客としている。こうした富裕層顧客はあらゆる贅を知り尽くし、世界の名だたるサービスを楽しんでいる存在であり、気分次第で購買意欲も大きく変わる。こうした富裕層の顧客を取り込み、彼らに対して怯むことなく、商談を成立させることが出来るのは、ごく一部の人材に限られているのが現状である。こうした富裕層との商談では、1回で数千万から億単位の商品が取引されることもあり、その商談を成立させるか否かは、ブランドの業績に大きな影響を与える。

筆者は長年にわたるラグジュアリー宝飾ブランドでのマネジメント経験から、本研究のテーマに深く関わり、高業績をあげることが出来るセールスパークソンを育成することの重要性を強く認識してきた。しかし、こうした高業績をあげることが出来るセールスパークソンが富裕層の接客や高額商品の販売においてどのようなことを考え、どのように行動しているのかについて十分明らかにされておらず、高業績をあげるセールスパークソンを育成するための能力開発の方向性が見出しにくかった。

こうした背景を踏まえ、本研究では、ラグジュアリー宝飾ブランド<sup>1</sup>におけるセールスパークソンの能力開発のあり方を検討する第一歩として、当該職種における高業績セールスパークソンを調査対象とし、そのコンピテンシーを探索することを目的とする。

## 2. 先行研究レビューと研究課題

### 2.1 ラグジュアリーブランドのセールスパークソンをめぐる先行研究

そもそもラグジュアリーブランドが扱う宝飾等のラグジュアリー物品とはどのような性質を持つものなのか。ラグジュアリーブランドの構築とマネジメントに関して述べられた Kepferer and Bastien [2009] は、ラグジュアリーは顧客にとって「夢の入口」であるとし、ラグジュアリー物品について、「五感に固有の喜びを感じさせる性質」を保有しているため、顧客が「それを買うまでに長い間想像を膨らますことが喜びに繋がるようなものである」(邦訳, p.225)と述べている。したがって、ラグジュアリー物品の販売においては、物品の本当の価値について評価できるよう、セールスパークソンがその物品に関する知識を持つ必要があるとされ、その上で、顧客に対し、「物品や場所のもつ精神性や、個々の製品に投入された時間について、理解し共有してもらおう」(邦訳, p.126)働きかけが必要になるとされる。また、こうしたラグジュアリー物品の持つ価値を顧客に伝えるセールスパークソンは、「ブランドの一

部」であり、「すべての顧客にとってのブランド」（邦訳 p.350）であることも求められる。

このように、ラグジュアリー物品の販売においては、物品そのものに対する深い知識をもとに、物品が備える精神性や物品に投入された時間等、その物品の持つ様々な価値を顧客に理解してもらい働きかけが求められる。セールスパーソンは、こうした働きかけを通して顧客の想像をかき立て、顧客に「夢を売る」〔Kapferer 2015, 邦訳, p.18〕存在になることも求められる。さらには、ラグジュアリーブランドは、「顧客の上に立つ」存在であり、顧客にとっての「助言者、教育者、そして社会的ガイドの役割」〔Kapferer and Bastien 2009, 邦訳, p.119〕があるとの指摘もあり、そのセールスパーソンとは単に顧客の要求通りに従うような受動的な存在ではなく、むしろ顧客と深くかかわりながら、顧客を教導する存在であるとも考えられる。

このように先行研究では、ラグジュアリーブランドのセールスパーソンがどのような存在であるのかについての言及はあるものの、ラグジュアリーブランドにおいて高い業績をあげるセールスパーソンの具体的な行動・思考特性については明らかにされていない。

## 2.2 コンピテンシーについての先行研究

高い業績をあげる人間の行動・思考・心理上の特性については、主に産業・組織心理学の分野において、「コンピテンシー」という概念からの研究がなされてきた。

コンピテンシーには、「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因としてかかわっている個人の根源的特性」〔Spencer and Spencer 1993, 邦訳, p.11〕や「高業績に関わっている知識、スキル、能力（ability）、その他の特徴」〔Mirabile, 1997〕など様々な定義があり、統一された定義はない〔金井・高橋2004；加藤2020〕。「高い業績」という点での共通性は見られるものの、それが潜在的な特性のことなのか、顕在的な特性のことなのか、動機や性格といった個人的な資質を指すのか、知識やスキルなどの形式的な資質を指すのか判然とせず〔金井・高橋 2004〕、非常に多義的な意味を含むものになっている。そこで、本研究では「ある職務・状況において高い業績をもたらす知識・スキル・能力・職務姿勢などの諸特性」をコンピテンシーと捉える。

こうした多義性を持つコンピテンシーを測定する際には、「行動結果面接」（Behavioral Event Interview = BEI）が用いられる。BEIでは、コンピテンシーを明らかにするため、「その人がこれまでに直面した重大な出来事（インシデント）のなかで彼らが実際に何をしたか」〔Spencer and Spencer 1993, 邦訳, p.148〕に着目し、被面接者がインシデントに対し、実際にとった行動そのものを分析対象とする。したがって、面接者は被面接者に対し、「過去に経験した5～6の最も重要な出来事（インシデント）—主な成功体験2～3と主な失敗体験2～3—」〔Spencer and Spencer 1993, 邦訳, p.154〕を詳しく語らせ、その出来事の中で被面

接者がどのように行動したのかを問いかけていく。こうした BEI メソッドを用いた面接を通して、これまで様々な職種コンピテンシー・モデルが作られ、産業界では、それを評価や能力開発に活用しようとする取り組みが行われてきた。

こうしたコンピテンシー・モデルのうち、たとえば Spencer and Spencer [1993, 邦訳 pp.218-236] は「セールス職」の一般的なコンピテンシーとして、「インパクトと影響力」（信用を作り上げるなど）、「達成重視」（チャレンジングで達成可能な目標を設定するなど）、「イニシアティブ」（執着し、簡単には諦めないなど）、「対人関係理解」（非言語行動を理解するなど）、「顧客サービス重視」（カスタマーの背景にあるニーズを発見し、それに応えるなど）、「自己確信」（自分の能力を信じるなど）、「関係の構築」（仕事の友人関係を維持するなど）、「分析的思考」（障害を予想し、それに備えるなど）、「概念化思考」（成功原理を使うなど）、「情報の探求」（多くのソースから情報を得る）、「組織の認知」（クライアント組織の機能を理解する）、「専門能力」（製品と関連するテクニカルな知識を有する）の12のコンピテンシーを提示している。このコンピテンシーはセールス職に見られる一般的なコンピテンシーであり、特定業種のセールス職に固有のものではない。しかし、同じセールス職でも、コンピューターのセールスと本稿で扱うラグジュアリー宝飾ブランドのセールスでは求められるコンピテンシーは異なるはずであり、上記のコンピテンシーは汎用的であるがゆえの限界もある。

### 2.3 研究課題

以上のレビューを踏まえ、本研究ではインタビュー調査をもとに、ラグジュアリー宝飾ブランドにおいて活躍するセールスパーソンコンピテンシーとはどのようなものかを明らかにすることを研究課題とする。前述のとおり、ラグジュアリー宝飾ブランドの組織業績は高業績者の力量如何に大きく左右される。しかし、筆者の経験からも、ラグジュアリー宝飾ブランドにおいて、こうした高業績者を計画的に育成する取り組みは不十分であると言わざるを得ない。その意味で、本研究を通してラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパーソンに求められるコンピテンシーを明らかにすることは、当該職種の育成に組織として取り組む際の参考になる可能性があり、ここに本研究の意義があるものと考えている。

## 3. 調査の概要

### 3.1 調査方法の概要

本研究では、ラグジュアリー宝飾ブランドで高業績をあげるセールスパーソンコンピテンシーを探索するため、前述の BEI メソッドを用いたインタビューを行った。ただし、対象者の回答内容に応じて、より深く事実や行動の背後にある思いや考えを確認するため、インタビュー項目は随時追加され、半構造的な面接調査になっている。

### 3.2 調査対象者の概要

調査対象者は、ラグジュアリー宝飾ブランドを代表する歴史と伝統のある4つのブランド<sup>2</sup>に勤務する者10名である。ラグジュアリー宝飾ブランドは扱う商品の特性もあり、スタッフの採用は既に他のブランドでの販売経験や実績のある人の中途採用が中心である。したがって低業績者がラグジュアリー宝飾ブランドに入社することは難しいが、それでも入社後はスタッフ間で業績に差が生じていく。

その意味で今回調査対象とした10名も基本的には各ブランドにおいて業績をあげている人物であるが、そのパフォーマンスレベルには差が見られる。具体的には、10名のうち3名（図表1のA氏・B氏・C氏）は、富裕層顧客との商談で億単位の販売を成立させることができるトップセールスパークソン（Super High Performer：以下 SHP と略す）であり、3名（図表1のD氏・E氏・F氏）は富裕層顧客との商談で1,000万以上の販売を成立させることができるセールスパークソン（High Performer：以下 HP と略す）、残りの4名（図表1のG氏・H氏・I氏・J氏）は、結婚指輪等の相対的に単価の低い「入門商品」と呼ばれる数十万円までの商品を主に販売する、ラグジュアリー宝飾ブランドでは平均的なセールスパークソン（Average Performer：以下 AP と略す）である。

コンピテンシーを特定する際のサンプルの選定において Spencer and Spencer[1993]は「スーパー人材の属するグループと平均的人材を含む比較グループを区分けする」（邦訳 p.123）必要性を述べており、本研究においても高業績人材群（SHP,HP）と平均的業績人材群（AP）に分け、サンプルの抽出を図った。

インタビューは対面または Web 会議システム Zoom を活用して行われ、IC レコーダーや Zoom に面接の内容を記録する了解を得た。調査日程は、2020年5月から8月に行われ、インタビューに要した時間は、1時間半から3時間程度であった。

図表1 調査対象となったラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパークソン<sup>3</sup>

対象者	年代	キャリア	性別	役職	ブランド	チャネル	カテゴリ
A氏	40	15年	女	マネジャー	K	路面店	SHP
B氏	40	13年	女	店長	L	百貨店	SHP
C氏	40	15年	男	店長	K	路面店	SHP
D氏	40	7年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
E氏	20	7年	女	スタッフ	L	百貨店	HP
F氏	40	10年	女	スタッフ	K	路面店	HP
G氏	50	15年	女	スタッフ	M	百貨店	AP
H氏	30	9年	女	スタッフ	N	百貨店	AP
I氏	40	18年	女	スタッフ	L	百貨店	AP
J氏	50	20年	女	スタッフ	M	百貨店	AP

出所：筆者作成

## 4. 調査データの分析

### 4.1 分析手続き

インタビューで得られた音声データを全てテキスト化し、逐語録を作成した。その後、SHP (A,B,C氏) と HP (D,E,F氏) の逐語録の中から、高業績セールスパersonの行動・思考上の特性と思われる言説を抽出し、木下〔2003〕の修正版グラウンデッドセオリー・アプローチ (以下、M-GTA) による分析を行った<sup>4</sup>。M-GTAでの分析テーマは「ラグジュアリー宝飾ブランドの高業績セールスパersonの行動・思考上の特性」と設定し、分析焦点者は、高業績を継続的にあげているラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパersonとした。

分析では、まず対象者 (A,B,C,D,E,F氏) の語りのうち、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパersonが高業績をあげる上でとっていると思われる行動・思考上の特性に関する発言を一つの具体例とし、M-GTAの「分析ワークシート」の「具体例 (ヴァリエーション)」に記載した。発言内容が類似していると判断されたものは同一のワークシートに、異なる発言と判断されるものは別のワークシートに記載しながら「具体例」の欄に発言を蓄積し、それらの発言が何を意味するのかを解釈の上、「概念」を生成した。

次に生成された概念同士の関係を検討し、複数の概念からなるカテゴリを生成し、さらに類似するカテゴリからカテゴリグループを生成した。

最後に、AP (G,H,I,J氏) の逐語録の中から、生成された概念に関連すると思われる発言がないかを確認し、APにも関連する発言が確認された場合はワークシートの「具体例」に事例を追加するとともに、SHP・HPとAPの行動・思考特性上の差異についても検討した。

### 4.2 分析結果

分析の結果、コンピテンシーとして全部で3つのカテゴリグループ、14のカテゴリ、25の概念が生成された<sup>5</sup> (図表2)。

図表2 生成されたカテゴリ・概念・定義

カテゴリグループ	No	カテゴリ	概念	定義	該当者
SHP のみ に見られる コンピ テンシー	1	ジュエリーに関する 高度で深い専門 知識	ジュエリーに対する高 度で深い専門知識	自己研鑽によって得た、富裕 層顧客から何を聞かれても自 信を持って答えられるだけの ジュエリーに対する高度で深 い専門知識	A,B,C
	2	顧客との商談場面 における主導性	顧客に怯まず提案し、 商談を進める姿勢	プロの宝石商としての自負を 持ち、富裕層顧客であっても 怯まず対峙し、必要な質問や 提案をし、自分のペースで商 談を進める姿勢	A,B
			自分主導で顧客との商 談を進める姿勢	たとえ顧客が欲していても、 自身の判断で違うと考えた ら、あえてその時は販売しな いなど、自分自身が主導権を 持って接客に臨み、商談を進 める姿勢	A,B
	3	顧客の期待値を越 える演出力	顧客の期待値を越える 演出力	高額商品を顧客に提案する際 に、様々なアイデアで顧客の 期待値を越える特別感を演出 し、顧客の気持ちを動かそう とする力	B
	4	中長期のスパンで 顧客を育てる姿勢	中長期のスパンで顧客 を育てる姿勢	次世代の優良クライアントに なりうるポテンシャルのある 顧客との関係性を中長期のス パンで構築していこうとする 姿勢	A,B,C
SHP・ HP 共通 して見ら れるコン ピテンシ ー	5	自ブランド・自商 品に関する深い理 解	自ブランド・自商品へ の愛情や自信	自ブランドや自商品のことを 深く知ることで、他ブランド とは違う良さを認識し、それ を誇りに思うとともに、自ブ ランドや自商品に強い愛着や 自信を覚えている感覚	A,D,E,F
			豊富な知識をもとに自 分の言葉で自ブラン ド・自商品について伝 える力	自ブランドに関する豊富な知 識をもとに、お客様の心に響 く言葉・表現で、売りたいも のに知識を添えて魅力的に話 ができる	A,B,F,G,J
	6	高いリサーチ・情 報収集能力	顧客の定性情報を記 録・管理し、販促に活 用する力	接客の際、顧客とどのような 話をしたのか、どのような提 案をしたのか、その方の背後 にある仕事や家族関係、趣味 や傾向などについて記録をと り、顧客の定性情報を管理 し、販促に活用する力	A,B,C,D,G

ラグジュアリー宝飾ブランドにおける高業績セールスパーソンのコンプетенシーの探索

カテゴリグループ	No	カテゴリ	概念	定義	該当者
			富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力	富裕層顧客のライフスタイルや価値観、感覚を理解し、話題に合わせるができるよう、積極的に情報収集しようとする力	B,C,F,G
			他ブランドの動向や顧客の購買動向を積極的にリサーチする姿勢	競合相手である他のブランドの動向や顧客の購買傾向などについて他ブランドのスタッフに働きかけたり、ミステリーショッピングするなどしながら自ら積極的にリサーチし、情報を収集しようとする姿勢	B,C,D,F
	7	周な事前準備	顧客との商談に臨む前の綿密な事前準備	顧客との商談に臨む前に、綿密な事前準備や顧客に関する情報、商品に関する情報をインプットする姿勢	A,B,C,D,E
			顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢	高額商品の商談場面を想起し、どのような流れで商談を進めるか、顧客の反応に対してどう切り返すかなどを事前に入念にシミュレーションしておく姿勢	B,E,F
	8	高い顧客洞察力	顧客のポテンシャルを見極める力	顧客に対する情報収集を行い、その言動等から顧客のポテンシャル（購買可能性）を見極め、臨機応変に対応する力	A,B,C,D
			顧客の様子や言動を観察する力	提案の方向を探るために、顧客の様子や言動を細かく観察し、そこから顧客の好みや興味を洞察する力	B,C,D
	9	個々の顧客に向き合う姿勢	幅広い顧客層への接客対応力	富裕層のみならず、幅広い層の顧客に対しても、相手に適した動き方、接客ができる力	B,D,F
			顧客の気持ちに共感できる力	お客様の気持ちに共感ができ、相手の立場を慮り、寄り添うことができる力	B,D
	10	他者や経験から学習する姿勢	他者から素直に吸収しようとする姿勢	接客・販売中の他のスタッフの行動観察から得られた気づきや、職場の先輩等の他者からの叱責・アドバイス等を自身の接客に生かそうとする姿勢	A,B,C,D,E,F
			意見やアドバイスを他者に求める姿勢	自分自身が自信のないことや分からないことを同僚や本社	A,C,E



カテゴリグループ	No	カテゴリ	概念	定義	該当者
				のスタッフ、顧客に積極的に聞き、助言を求める姿勢	
			経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢	仕事上の様々な出来事を随時記録し、都度振り返ったり、仕事上の失敗経験や成功経験を振り返り、そこから何らかの気づきや学びを得ようとする姿勢	A,B,C,D,F
	11	高い目標達成志向と目標達成に向けた迅速かつ粘り強い行動	予算目標達成志向	予算目標の達成は「やって当たり前」という意識をもち、予算目標の達成に向け、集中して接客・販売にあたる姿勢	A,D,F
			すぐに行動に移す姿勢	顧客への提案の機会やタイミングを逃さぬよう、顧客からの問い合わせに対してスピーディーにレスポンスする姿勢	A,B,E
			顧客に対する粘り強いアプローチ	商談を成立させるために、顧客に何度も粘り強くアプローチする姿勢	A,B,E
12	自分を成長させようとする姿勢	自分を成長させようとする姿勢	自己を成長させようとする志向性をもち、そのための能力開発に積極的に取り組む姿勢	B,D,E,F	
販売チャネル別のコンピテンシー	14	百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー	外商員との関係構築能力	百貨店優位の保守的な考えの多い外商員から信用を勝ち取るまでコミュニケーションを取り続け、百貨店外商との良好な関係を構築できる力。主に百貨店に店舗のあるスタッフに求められる	A,B,F <sup>6</sup>
	15	路面店のスタッフに求められるコンピテンシー	ブランドの世界観を表現する演出力と人間性	店舗に入る瞬間から、顧客がブランドの世界観や迫力を感じ、高揚感を得られるような演出力と、顧客に「この人から購入したい」と思わせる人間性。主に路面店のスタッフに求められる	A,C,F

出所：筆者作成

以下、カテゴリグループを《 》、カテゴリを< >、概念を【 】、調査対象者発言を下線、筆者の強調点をゴシック体として表記し、生成されたカテゴリ・概念について、代表的な発言を紹介しながら説明する。但し、誌面の都合上、生成された全ての概念について発言を紹介できないため、一部のカテゴリについては重要と思われる概念の紹介を中心に行う。

#### 4.3 SHP のみに見られるコンピテンシー

《SHP のみに見られるコンピテンシー》として4つのカテゴリが生成された。

##### ①<ジュエリーに関する高度で深い専門知識>

構成する概念は【ジュエリーに関する高度で深い専門知識】である。例えば、B氏は次のように述べる。

ダイヤに関してはダイヤをすごく真剣に学びたいって言うお客様もいらっしゃるの、なかなか見れないようなアントワープにダイヤの取引の8割位してる場所があるんですけども、究極のダイヤをカッティングするところがあるんですよね。そこにコネがある方がいらっしゃるの、そこに潜入して1日見学にいかせていただいてそのダイヤがどのようにカッティングされているのかとか、その原石からダイヤになるまでどういう工程がされているのかっていうのを自分の目で見てその人に聞いたりですとか、ダイヤモンド博物館に行って館長といろいろ話をしたりですとか。そういった情報をお客様にお伝えするとお客様もなんだか面白いよねっていうふうになってくるんですね。(SHP/B氏)

B氏の発言に見られるように、SHPは自ら本場に赴くなどしながらジュエリーについてより深い専門知識を学び、知識を接客・販売に生かしている。

##### ②<顧客との商談場面における主導性>

構成する概念は【顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢】【自分主導で顧客との商談を進める姿勢】である。

【顧客に怯まず提案し、商談を進める姿勢】について、A氏は次のように述べる。

お客にへつらわないっていうんでしょうかね、お客にへつらわないスタイル。それは宝石という物売りとしての感覚ではなくて、だってあなたの人生に対してこれだけいいもの紹介してるんだから、あなたに対してへつらう必要ないでしょっていう。(SHP/A氏)

また、【自分主導で顧客との商談を進める姿勢】について、A氏は次のように述べる。

自分が感銘を受けないものに対しては薦めません。なので感銘を受けたものに関しては他社のものでも、あそこのはいいですよって言って、それでまた本人が持っているものがあつたりしたら、それも話盛り上がりますよね。なので良いと思うものに対しては他社のもの

のだろうとそれはもう敬意を持って褒めさせていただいておりますし、買うべきですねって  
言わせてもらう感じです。(SHP/A氏)

こうした発言に見られるように、SHPは、宝石のプロフェッショナルとしての矜持を持ち、顧客と雖も怯まず、また諂うことなく、自身の信じる提案を顧客に主導的に行う姿勢がある。

### ③<顧客の期待値を越える演出力>

構成する概念は【顧客の期待値を越える演出力】である。B氏は次のように述べる。

見せ方も慎重になり、いつもは店頭で買っていただくんですけども、その時はX（注：  
百貨店名）でも特別室があるんですけども、そこで用意して、前日から花を生けてもらっ  
たりですとか、テレビも用意して、L（注：B氏のブランド）のプロモーションビデオを流し  
たりしました。お茶も全て他の喫茶店のサービスの人を用意したりですとか、雰囲気作りを  
全部行って決めた商談だったので、大変お客様も満足していただいて。(SHP/B氏)

このように、SHPは顧客により高額の商品を購入していただくために、顧客の期待を越える提案や演出を企画・実施している。

### ④<中長期のスパンで顧客を育てる姿勢>

構成する概念は【中長期のスパンで顧客を育てる姿勢】である。A氏は次のように述べる。

優良顧客における管理徹底と継続はあたりまえですが、(中略)重要になるのはトップクラ  
イアントと並行して、次世代の優良クライアントになり得るお客様の育成を同時に行う手間  
を忘れずにどれだけできるか、だと思っております。大きなお客様をたくさんもつスタッフ  
ほど、小さな未来のお客様(少しでも自分と反りがある、または近い将来買える兆しのある  
お客様)を忘れずに拾い上げアプローチし続ける忍耐が重要なポイントだと思います。(SHP/  
A氏)

このようにSHPは現在の優良顧客のみならず、次の優良クライアントになりうるポテンシャルをもった顧客の育成を同時に行っている。

以上、〈ジュエリーに関する高度で深い専門知識〉、〈顧客との商談場面における主導性〉、〈顧客の期待値を越える演出力〉、〈中長期のスパンで顧客を育てる姿勢〉の4つがSHPのみに見

られたコピテンシーであった。

#### 4.4 SHP・HP に共通して見られるコピテンシー

次に《SHP・HP に共通して見られるコピテンシー》として、以下の8つのカテゴリ（⑤～⑫）が生成された。

##### ⑤<自ブランド・自商品に関する深い理解>

構成する概念は【自ブランド・自商品への愛情や自信】【豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力】である。

【自ブランド・自商品への愛情や自信】について、E氏は次のように述べる。

やっぱり自信なのかなと思うんですよね。売りたいものに対する、絶対もうこれがいいって思う自信だったり。えーまあ自分自身に対する自身もそうですし、商品に対する自信、自分に対する自信。あまりそれが強すぎても傲慢な感じになるから、そうならないようにするのが大事なんでしょうけど。売ってるブランドに対する自信も必要だと思いますし。(HP/E氏)

また、たとえば【豊富な知識をもとに自分の言葉で自ブランド・自商品について伝える力】について、A氏は次のように述べる。

どれだけやっぱりその方が想像できるような表現の言葉を使えるかっていうのがすごい重要だと思うんですよね。例えばダイヤ1個の輝きにしても、すごいきれいな輝きなんです、って言っても、それはどこで見ても一緒だよって話じゃないですか。そうではない言い方をできるっていう。うちの石はこうなんですって言う言い方が、明確に、なるほど、って言えるような。(SHP/A氏)

このように、SHP・HP（以下、高業績者と記す）には、自ブランド・自商品に対する強い愛情や自信があり、豊富な知識をもとに、自分なりの言葉・表現で商品の魅力を顧客に伝えることを重視している。

##### ⑥<高いリサーチ・情報収集能力>

構成する概念は【顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力】【富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力】【他ブランドの動向や顧客の購買行動を積極的にリサーチする姿勢】である。

たとえば【富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力】について、B氏は次のように述べる。

お客様っていろんなことをご存じのことが多いので、あと大体旅行が好きって言う方がほとんどなんですね。そうすると私のほうもお客様に合わせてじゃないんですけど、自分の趣味でもあるんですけど、まあ結構いろんな国に行ったりとかもしますんで、その現地の情報をお伝えしたりですとか、英語も話せるんですけどもスペイン語も今勉強しているので、そういったことをお客様と話しあったりですとか。(SHP/B氏)

また、【他ブランドの動向や顧客の購買行動を積極的にリサーチする姿勢】について、F氏は次のように述べる。

商品の事とかやっぱり競合相手っていうのは(中略)常にお客様もふるいにかけてますし、VIPなら特に担当ももういらっしゃいますから、どこで抜きん出るかっていうのは戦いなんですね。そういう意味では相手の商材の長所と短所全部わかってないと自分のものを売れないっていう所ではやっぱりそれに目をつけるようにしています。(HP/F氏)

このように、高業績者は、富裕層顧客と話を合わせるための各種情報収集や他ブランドの動向を調査するなど、リサーチを積極的に行っている。

#### ⑦<周到的事前準備>

構成する概念は【顧客との商談に臨む前の綿密な事前準備】【顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢】である。

たとえば、【顧客との商談を事前にシミュレーションする姿勢】について、E氏は次のように述べる。

商談でどういう風に進めていってかかっていう戦略というか、どうやって進めたいかっていう流れを書いておくのと、もうその人は明日の何時にくるっていうのは事前にわかっているので、入ってきてじゃあこういう風にちょっと世間話をしてこう案内してとか、こういう流れで商品をこういう風に見せてっていうのを頭の中と、書いて流れにして、いざ進んでいったときの売り文句じゃないですけどまあこれはこうだからいってという所と、後は最終断られたときの断り文句と、それに対してどう返すかっていうのを一応思いつく限り書いておいて。(HP/E氏)

このように、高業績者は顧客との商談に臨む前に、当日の商談過程を頭でシミュレーションするなど、事前の対策に余念がない。

⑧<高い顧客洞察力>

構成する概念は【顧客のポテンシャルを見極める力】【顧客の様子や言動を観察する力】である。

たとえば【顧客のポテンシャルを見極める力】について、B氏は次のように述べる。

見極めの感覚をどう説明するかなんですけれども、まずあの質問をたくさんしますかね、私の方で。どういう目的でいらっしゃるのかということをお聞きして、大抵買わない方だと買わないけれども何か販売員さんと話をしたいですとか、買えないんだけどもその場にいたいっていう方もいらっしゃる。そういった方は、大抵会話がブレるんですよ。そういう方はすぐに切りますね。(SHP/B氏)

このように、高業績者は、顧客と会話をしたりしながら、そのニーズやポテンシャルを洞察していく力を有している。

⑨<個々の顧客に向き合う姿勢>

構成する概念は【幅広い顧客層への接客対応力】【顧客の気持ちに共感できる力】である。

たとえば、【幅広い顧客層への接客対応力】について、F氏は次のように述べる。

壁のなさですね。ひるまない、お金持ちの壁もあるし、そこにかんばって買いに来てる人の壁もある、でもそこを安心させるっていう、やっぱり重い扉を開けて入ってくる人たちをいかに安心させるかっていう事が1番大事じゃないかなっていうふうに心がけてます。(HP/F氏)

また、【顧客の気持ちに共感できる力】について、D氏は次のように述べる。

その気持ちに寄り添うって嬉しいですよ、こうして一緒に選んできていただいて優しいお相手ですね、とか気持ちを何かこう高まらせてあげた方が決まることが多いと思うんですね。それが得意か不得意かってその人によって変わると思うんですけどなかなか物の提案の、これがどれだけあなたにとってメリットがあるか、その人がどういう思いで来たかに一緒に同じ位の思いになって嬉しいんだったら私もなんか素敵ですねって、一緒になって喜んであ

げたりとか、褒めてあげるっていうのが買うポイントにつながるんじゃないかなと。盛り上げるというか気持ちの部分がある程度合わせていかないといけないのかなと。(HP/D氏)

このように、高業績者には、顧客の個々の状況に合わせて、顧客に共感しながら、柔軟に接していこうとする姿勢や能力がある。

⑩<他者や経験から学習する姿勢>

構成する概念は【他者から素直に吸収しようとする姿勢】【意見やアドバイスを他者に求める姿勢】【経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢】である。

たとえば、【他者から素直に吸収しようとする姿勢】について、D氏は次のように述べる。

例えば自分はそうじゃないと思ってても、やっぱりそれが売れてる人とか成功してる人から見て「こうした方がいいんじゃない？」だったりとかのアドバイスや叱責っていうのはある程度受け入れて、どうしてそれを言われたかっていうのを自分でちゃんと考えられる人が私は強いと思っています。私はそうじゃないと思ってる、とか、いやさっきはそういう人じゃなかったのにこういう風に言われた、ひどいよねって終わる人っていうのはそこで終わっちゃうと思うんですよ。(HP/D氏)

また、【経験を振り返り、経験から学ぼうとする姿勢】について、A氏は次のように述べている。

何かこう自分の中ですっきりしないことがあると2日ぐらいは考えるんですよ。どうするべきだったかとか。且つ全部文字に落とします。何をすべきで、どうしてこうなかっていうの全部文字で打つなり書くなりして、一応自分の中で次再発しないような対策は、思ってるんです。(SHP/A氏)

このように、高業績者は他者からの指摘や他者の考え、他者のやり方を自分の中に取り入れていく姿勢や業務上の様々な経験から何らかの気づきを得ようとする姿勢がある。

⑪<高い目標達成志向と目標達成に向けた迅速かつ粘り強い行動>

構成する概念は【予算目標達成志向】【すぐに行動に移す姿勢】【顧客に対する粘り強いアプローチ】である。

たとえば【予算目標達成志向】について、D氏は次のように述べる。

数字に関しては日々絶対に何かを売って帰る目標と、後はやっぱり月々でいくらの個人予算ってのがあるので年間予算を見通して何月までにはこのぐらいとっておきたいなっていうのは頭に置いて必ず接客はしています。落としてしまったならばその翌月はそれを取り返すべく行動するというか。(HP/D氏)

また、【すぐに行動に移す姿勢】について、A氏は次のように述べる。

私の顧客であって、ある程度のランクの方から電話があった時は365日24時間絶対に電話を回します。(中略)で、それに関してすぐに知りたいという情報をすぐに出してあげるようにしてます。なので明日で良いですかとかそういう事は無いですね。なので商品の事とかでも自分が外にいても1回お電話で内容聞いてじゃあすぐ調べて在庫確保してってていう。スピード感っていうのはまあマストですね、それは。それはでも当たり前だと思ってますから。こちらの事情に合わすことないですからね。(SHP/A氏)

このように高業績者は、予算目標を達成することを強く意識し、顧客からの問い合わせへの迅速な対応などを通して、目標達成に向けた努力をしている。

#### ⑫<自分を成長させようとする姿勢>

構成する概念は【自分を成長させようとする姿勢】である。B氏は次のように述べる。

お客様の、なんていうんでしょうね、飽きさせないために自分がこういった努力をするわけですよ。まあお客様の好きなことを調べたりですとか、そういうことをすることで自分が知らない世界のことを知ったりですとか、自分がやらなかったことをやったりするってことで何か世界観が変わったりとか、能力がすごく花が開くってところが、やっぱり自分は好きなんだと思うですよ。(SHP・B氏)

このように高業績者には、自身の能力開発を図るべく努力しようとする姿勢が見られる。

#### 4.5 販売チャネル別のコンピテンシー

《販売チャネル別のコンピテンシー》として、<百貨店のスタッフに求められるコンピテンシー><路面店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー>というカテゴリが生成された。



⑬<百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー>

構成する概念は【**外商員との関係構築力**】である。これについて、B氏は次のように述べる。

外商さんも勉強しなければいけなかったので外商さんにまず（注：自ブランドの）ファンになってもらいました。勉強会開いたりですとか（中略）こういうブランドなんですよっていうところを知ってもらうために集まってもらったりですとか。（中略）Y（注：百貨店名）に異動になった時にもまず顔を覚えてもらうっていうのを心がけました。1年位毎朝夕方通って私のことをどういう人かって知ってもらわないとお客様紹介してもらえないと思いますので。（SHP/B氏）

百貨店には「外商」という日本独自の仕組みが存在し、富裕層をターゲットとし、担当者をつけ、店舗と連動しながら顧客との関係を構築している。ラグジュアリー宝飾ブランドの顧客である富裕層には、ほぼ全員外商が付いているため、百貨店で高業績をあげるには百貨店外商との連携が必須である。

外商員にブランドや商品の知識を刷り込み、タッグを組むことが出来れば、販売において高い相乗効果が発揮できるため、百貨店の店舗スタッフには外商員とうまく関係を構築する力が必要となる。

⑭<路面店のスタッフに求められるコンピテンシー><sup>7</sup>

構成する概念は【**ブランドの世界観を表現する演出力と人間性**】である。A氏・F氏は次のように述べる。

我々も看板を背負っているとはいえ、路面店はシンプルに「その人」次第かと思います。路面店では空間演出のハードと人材が生み出すソフト面のバランスを上手くお客様へ提供、また楽しませることができたか否かが重要な点なのではないかと思うところです。（SHP/A氏）

「ブランドの世界観をいかに瞬時に伝えられるか」なので、変な話、はったりじゃないですけど、見た目とか雰囲気とか所作とかっていう所では伝わりやすいシンプルなほうがいいんじゃないですかね。（中略）路面店の人っていうのはそういう演技力だったりっていう才能が必要なんじゃないかなと思いました。そこに入ってくるお客様と同じ位のモチベーションに合わせられる常に高い演技力っていうのがないと難しいんじゃないかな。（中略）そこで買うステイタスを求めてるから。そういうものを満たしてあげられるっていう、ちょっとやり過ぎ位の自尊心をくすぐられる方が路面店はいんじゃないかなと思うんですよね。（HP/F氏）

東京・銀座などの一等地に構える旗艦店及び路面店は、ラグジュアリーブランドの世界観を魅せる場であり、ラグジュアリーブランドを代表する中心的な位置付けにある。路面店で購入する場合、顧客は高級感あふれる排他的なスペースで、質の高いサービスを受け、商品を選ぶ以上の「特別な時間」を味わうことができる。また、顧客にとってはその「ブランドと密な関係性を持てる」こともメリットとなる。したがって路面店のスタッフにはブランドの世界観へと誘導する演出力が求められる。

#### 4.6 AP との比較

以上、SHP,HP の語りからラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパークソンが高業績をあげるうえで必要となるコンピテンシーを抽出した。

他方、今回の調査対象者には4名(G,H,I,J氏)の平均的なセールスパークソン(AP)も含まれる。そこで、APの逐語録を確認し、今回生成されたコンピテンシーと関連する発言がないか検討した。

その結果、2名(G,J氏)から【自ブランド・自商品への愛情や自信】、1名(G氏)から【顧客の定性情報を記録・管理し、販促に活用する力】【富裕層を理解し、話を合わせるための情報収集力】に関する発言が確認された。逆にこれら以外に今回生成されたコンピテンシーに関連するAPの発言は確認されず、このことから、今回生成された概念は高業績者(SHP・HP)固有のものとして捉えられる可能性が示唆される。

### 5. 本研究の貢献と課題

#### 5.1 本研究の貢献

以上、本研究ではラグジュアリー宝飾ブランドにおいて高い業績をあげるセールスタッフのコンピテンシーを探索してきた。

本研究で明らかにしたラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパークソンのコンピテンシーは、「達成重視」「イニシアティブ」「顧客サービス重視」「分析的思考」「情報の探求」「専門能力」など、Spencer and Spencer [1993] が提示した一般的なセールスタッフのコンピテンシーと緩やかに対応しているものもあり、先行研究の知見をラグジュアリー宝飾ブランドのセールス職の事例によって確認できたほか、Spencer and Spencer [1993] が提示した以外のコンピテンシー（「顧客の商談場面における主導性」「中長期のスパんで顧客を育てる姿勢」「高い顧客洞察力」「百貨店・路面店のスタッフに求められるコンピテンシー」等）が確認された点にも貢献があると考えられる。

また、本研究で収集・分析した高業績者(SHP,HP)の具体的な考えや行動に関する言説には、彼ら独自の秘伝的なノウハウが含まれている。通常語られることのない高業績者のノウハウ

を明らかにした点は同職種に従事するスタッフにとって参考になるものであり、例えばそうした高業績者の接客・販売事例をブランド内で紹介する Off-JT の機会を設けるなど、ラグジュアリー宝飾ブランド業界の人材育成施策の企画において実践的な示唆を与えるものとする。

## 5.2 本研究の限界と課題

本研究の限界・課題として、以下の2点を述べる。

第1は、限られた範囲での定性的な研究であるため、一般化には慎重になる必要がある。

今後はさらに事例の蓄積を進め、本稿で探索したコンピテンシー群の妥当性を高めることが課題となる。

第2は、今回調査した対象者はすべて日本人を対象としたものであり、今回明らかにしたコンピテンシーが、日本以外の国のラグジュアリー宝飾ブランドの店舗スタッフにも共通性を持ちうるかについても慎重になる必要がある。

### 【参考文献】

- Kapferer, J. N. and V. Bastien : *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, Kogan Page Ltd, 2009. (長沢伸也訳: 『ラグジュアリー戦略』、東洋経済新報社、2011).
- Kapferer, Jean-Noël : *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare*, Kogan Page Ltd, 2015. (長沢伸也監訳: カプフェレ教授のラグジュアリー論、同友館、2017).
- Mirabile, R. J. : "Everything You Wanted To Know About Competency Modeling", *Training & Development*, August, 1997, pp. 73-77.
- Spencer, Lyle M., and Signe M. Spencer : *Competence at Work : Models for Performance*. New York, NY: Wiley, 1993. (ライル・M・スペンサー・シグネ・M・スペンサー、梅津祐良・成田攻・横山哲夫訳: コンピテンシー・マネジメントの展開[完訳版]、生産性出版、2011).
- 金井壽宏・高橋潔: 組織行動の考え方 - ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト、東洋経済新報社、2004.
- 加藤恭子: コンピテンシー・モデリングに関する一考察～日本におけるモデリング・プロセスで生じる問題点～、*経済集志*、90(1), 2020, pp.151-166.
- 木下康仁: *グラウンデッドセオリー アプローチの実践 質的研究への誘い*、弘文堂、2003.
- 高橋潔・金井壽宏: 元気の出る経営行動科学(1)コンピテンシーとは何なのか、一橋ビジネスレビュー、49巻3号、2001, pp.92-107.
- 齊藤通貴: ラグジュアリーブランド購買モデル－規範的因子としての社会階層－、*三田商学研究*、51(4)、2008、pp.93-106.

- <sup>1</sup> ラグジュアリーブランドについて齊藤（2008）は、「研究者間で受け容れられている確固たる定義や明確な概念規定は無い」としたうえで、ラグジュアリーブランドの一般的な条件として、①同じカテゴリーのブランドに比してかなり高額である②歴史や伝統がある③高い品質や名声を有している④大量生産ではなく稀少性がある⑤上流階級・王族・貴族など特定の階層の寵愛を得ていた⑥優れたブランドやブランド・アイデンティティがあり、ブランド価値が高いことを挙げている。本研究でもこうした条件を満たしたブランドをラグジュアリーブランドとして扱う。また、ラグジュアリー宝飾ブランドについてはフランス高級宝飾協会が認めたパリ5 大宝飾店「グランサンク（Grand Cinq）」（メレリオ・ディ・メレー、ショーメ、モーブッサン、プシュロン、ヴァン クリーフ&アーベル）が挙げられるほか、ニューヨーク創業のハリー・ウィンストンやイギリス創業のグラフ、また、最も知名度が高く、歴史もあるブランドとして、ティファニー、カルティエ、ブルガリが挙げられる。
- <sup>2</sup> 本研究で調査対象としたセールスパersonは、注釈1 で述べたラグジュアリー宝飾ブランドのうち4 つのブランドに勤務する人材である。
- <sup>3</sup> 調査対象者の選定は筆者の知り合いを中心に機縁法で行った。結果として、図表1 のブランド M、N には SHP と HP が含まれず、ブランド N は AP のみ、ブランド K には AP が含まれない形となった。本来であれば各ブランドより SHP、HP、AP を満遍なくサンプル抽出すべきであるが、筆者の知り合いを中心としたサンプリングであるためサンプル抽出には偏りがあり、この点において本研究には限界がある。
- <sup>4</sup> 本研究は、ラグジュアリー宝飾ブランドのセールスパersonのコンピテンシーを抽出することを目的としたため、分析結果をコンピテンシー概念の一覧表（図表1）にまとめるにとどめ、各カテゴリと各概念の相互の関係性を「結果図」や「ストーリーライン」に示していない。この点において、木下〔2003〕が示す M-GTA の正式なアプローチと一部異なっている。
- <sup>5</sup> 分析は2段階で行った。第1段階では全部で34 概念が生成されたが、分析ワークシートを見直し、相対的に具体例（ヴァリエーション）が乏しいものの削除や他の概念への統合化を図り、最終的に25 の概念が生成された。
- <sup>6</sup> A 氏、F 氏は現在路面店に勤務している。しかし、F 氏は以前勤務していたブランドで百貨店の勤務経験があり、また A 氏はマネジャーとしての経験から、百貨店の店舗スタッフに求められる行動や思考についての発言をしている。そのため、「百貨店の店舗スタッフに求められるコンピテンシー」ではあるが、図表2 の該当者欄に両者の名前を掲載している。
- <sup>7</sup> 宝飾品を百貨店で購入する場合、顧客は百貨店が発行するハウスカードを利用した5～10%のポイント還元や割引といった金銭的なメリットを享受できる。高額な宝飾品の場合、その割引額も大きく、顧客は路面店に行って商品を選んだとしても、最終的な購入は百貨店になることが多い。その意味で、路面店での購入決定を顧客に促すのは至難の業であり、10%高く買っていただくように働きかけることができる、路面店のセールスパersonのコンピテンシーは特徴的なものがあると考えられる。