

販売管理論の創成期⁽¹⁾

—その成立と基本問題—

細 井 謙 一*

本稿では、販売管理論の起源を探り、販売管理論の始原的な問題とその問題をめぐって展開された研究成果とを概観することで、販売管理論の基本的な性格を確認する。販売管理論の成立以来、いくつかの研究アプローチが登場し、多くの研究成果が蓄積されることになるわけであるが、その出発点を確認することが、本稿の目的である。

第1節：販売管理論の成立

販売管理論は、管理客体たる人的販売の研究として開始された。人的販売研究の起源は、多くの研究者が指摘するように、19世紀後半の米国における生産力の飛躍的向上に求めることができる。生産力の飛躍的な向上⁽²⁾によって、市場規模に比して財が過剰に存在する状態が恒常的となったのである⁽³⁾。もちろん販売は19世紀後半どころか有史以来存在する活動である。しかし販売活動は、この頃を境に、それ以前とは比較にならないほど重要になるのである。製造業者は大量生産に伴う規模の利

* 広島経済大学経済学部助教授

- (1) 本稿の一部は広島経済大学特定個人研究費による助成研究の成果である。
- (2) こうした指摘は多くの文献に見られるもので、周知の事実ではあるが、例えば Bartels (1988), p. 71. を参照。また、この時期の米国における生産力の向上に関しては白髭 (1978) などに詳しい。
- (3) この点に関して Tosdal (1925) は興味深い記述を行っている。「産業革命は、困難なマーケティングや販売の問題を生ぜしめるところの、生産方法の革命であった (Tosdal 1925, pp. 10-11)。「セールスマンシップの実践は経済的必然である。(中略) 経済秩序の円滑な運動は、製造業者から顧客への継起的な財の流れに依拠しているのであって、現代の産業条件の下では、販売努力なくしてはこの流れは維持しえないのである (Tosdal 1925, p. 10)。」産業革命に関しては、生産力の向上という側面のみが強調されることが多いが、生産力が向上し、大量の財が生産されるようになれば、必然的に大量に生産された財をいかにして販売するかという問題も発生するということである。

益を最大限に享受し、その目標である利潤最大化を達成するために、恒常的な販売圧力の下にさらされることになる。製造業者は、建物、機械、設備等巨額の固定資本を持ち、これを回転させ続けることを強いられる。大量の資本を投下し、大量に財が生産されるようになれば、必然的に大量生産された財を大量に販売する方法も考えなければならなくなる。このことが人的販売研究開始の一つの契機になった。つまり販売管理の主体としての産業資本の成立が人的販売研究開始の第1の契機である⁽⁴⁾。

飛躍的に向上した生産力を手に入れたメーカーにとって、大量の財を円滑に販売するためにまず必要になったことは、従来商業者にゆだねられていた商品流通をメーカー自らが行うことであった。そのためにメーカーは後にマーケティングと呼ばれる様々な活動を行う必要が生じる。販売管理論の成立との関連で言えば、自ら流通問題の解決に乗り出すために、メーカーが自前の販売部隊を持つようになることが、とりわけ重要である。販売管理論成立前、特に18世紀初頭から19世紀末にかけての米国において、販売活動の多くはペドラー (peddler, 地方巡回商人)、ドラマー (drummer, 地方巡回販売員) と呼ばれる独立の行商人によって行なわれていた。生産力の飛躍的向上によって多くの製品が市場にあふれるようになったことは、こうした独立の行商人が商品を販売することを難しくした。独立の行商人は販売によって生計を立てることが次第に困難になっていった。その一方でメーカーは流通問題への関心を強め、彼らを販売員として雇用するようになる。メーカーは雇用した販売員を管理する必要が生じる。そこで、販売員の管理のために、管理客体である販売員、あるいは販売員の活動に関する研究の必要性が生じるのである。つまり独立行商人の被雇用販売員への移行に伴う管理客体としての人的販売の成立、このことが人的販売研究開始の第2の契機である。

そして人的販売研究の成立から若干遅れて、販売管理論が成立することとなる。管理主体や管理技法に関する研究は管理客体に関する研究とは別個の問題を含んでいるということが明確に意識されるようになる。販売圧力からの解放を志向して寡占的製造企業が販売員を雇用するようになると、販売員を管理する必要が生じる。そしてその管理の仕事はセールス・マネジャーの仕事であってセールスマンシップ研究あるいは人的販売研究とは別個に研究されるべき問題であると考えられるよう

(4) この点に関しても、もはや周知の事実ではあるが、例えば橋本 (1983), pp. 98-99 を参照。

(5) ペドラー、ドラマー、トラベリング・セールスマンといった初期のセールスマンの類型に関しては、橋本 (1983), pp. 74-78 などを参照されたい。

になったのである (e.g. Hoyt 1913)。ただし販売管理を論ずるためには、管理客体としての販売員に関する研究が前提となる。人的販売研究の成立、進展によって管理客体としての人的販売が研究されたことにより、人的販売の管理を論じることが可能となる。セールスマンシップ研究がこの要請に応えるに十分な水準に達したことを一つの契機として、販売管理論が成立することになる (橋本 1983 pp. 80-85)⁽⁶⁾。

第2節：販売話法標準化アプローチと間接管理問題

このようにして人的販売研究や販売管理論が成立するのであるが、厳密に言えば、これらのことは販売に固有の管理論が成立しなければならなかった事情を説明するものではない。販売に固有の管理論、すなわち販売管理論が成立する必要があったのは、生産管理や労務管理など他の管理論に解消しえない特殊性があったためである。

その特殊性としてしばしば指摘される問題として、販売活動が取引先などの時間的にも空間的にもマネジャーのオフィスと異なる場所で行なわれることが多いために、直接的な指揮監督が困難であることがある (c.f. 橋本 1983, 第4章, 第5章)。もちろん、例えば上司が部下に同行する場合や、店頭などマネジャーに近いところで販売活動が行なわれる場合のように、時間的、空間的には直接的な指揮監督が可能である場合もある。しかし、こうした場合でも、販売活動が行なわれている最中に、マネジャーが販売員の販売活動に関して具体的な指示をあたえることは困難である。そのような行為は、場合によっては顧客から販売員への信頼を失わせる危険な行為としての側面を持っている (細井 1995)。このように販売管理は、生産活動が直接的な指揮監督が可能であることと、大きく異なっていた。販売管理論は、直接的な指揮監督によらずに、間接的に人的販売を管理する方策を論じる必要があったのである。以下この問題を間接管理問題と呼ぶこととしよう。間接管理問題の存在が、販売管理論という販売に固有の管理論の成立を要請したのであった。

こうした経緯から最初の研究努力は販売話法の標準化に向けられた。そのもっとも先駆的な取り組みは、The National Cash Register Company (以下 NCR) によ

(6) 具体的な年代で言えば、セールスマンシップ研究の成立は20世紀初頭から1910年代にかけてと見るのが定説である。19世紀末から民間企業で実務的な教育訓練が行なわれるようになり、20世紀にはいると、1907年にニューヨーク大学でのセールスマンシップの講座が開設されたり、研究者によるセールスマンシップに関する著作が出版されるようになる。販売管理論の成立はそれより少し遅れて1910年代から少数の文献が見られるようになるが、本格的な展開は1920年代に入ってからである。この間の年代記的なレビューは、例えば橋本 (1975) や Bartels (1988) などを参照されたい。

る『プライマー (Primer)』と呼ばれる小冊子である。この『プライマー』はたびたび改訂を重ねたが、のちに『マニュアル (Manual)』という表題のもとに全面改訂された。⁽⁷⁾『プライマー』や『マニュアル』には、優秀な販売員のセールス・トークが記載されており、NCR の販売員はそれを暗唱することを求められた。過去に行なわれた最良の方法を記録し、これを来るべき状況に適用できるよう準備しようという発想である。⁽⁸⁾商談において、顧客の説得には類似した障害が生じ、これに対処するための標準的な話法を準備することが重要であると考えられていた (Hoyt 1929, pp. 108-111.)。⁽⁹⁾こうしたアプローチを販売話法標準化アプローチと呼ぶこととしよう。⁽¹⁰⁾

-
- (7) 『プライマー』及び『マニュアル』の正確な完成年代は不明だが、1886年頃から作成されたと言われている (cf. 橋本 1983, p. 90; Marcossion 1945=田村訳 1958, pp. 107-109)。筆者は、残念ながら、『プライマー』や『マニュアル』を入手できていないが、Hoyt (1913) をはじめとする多くの文献で紹介されており、その概略を伺い知ることができる。Marcossion (1945) =田村訳 (1958) によれば、『プライマー』は NCR 社創始期のトップ・セールスマンであったジョセフ・H・クレインのセールス・トークを一字一句違わずに書き取らせ、これをタイプして作成されたものであったが、何度も改訂され、一つ覚えたとなんにそれが改められてしまうという状況で、NCR の販売学校の生徒から苦情が出たとある。そこでハーバード大学の教授に『プライマー』を標準的なものにするのを依頼し『マニュアル』ができあがったようである。この間の具体的な年代、誰が作成に携わったのかといったことも必ずしも確かではない。ただ、NCR 社がセールス訓練学校を設立するのが1894年の4月であるから、『プライマー』が改版を重ね『マニュアル』が作成されるのは、1894年以降のことと考えられる。(cf. Marcossion 1945=田村訳 1958, pp. 107-109)
- (8) 『プライマー』は「“What is good for one is good for all” というモットーに基づいていた (Hoyt 1913, p. 165)」。また、Hoyt (1913) は、顧客から寄せられる様々な質問に対処するための最良の話法を探すことが重要であると考えていたようである。「どのような質問にも唯一最善の回答があるのは確実である。問題はその最善の方法をいかにして見いだすかである (Hoyt 1913, p. 166)。」
- (9) ここでいう『マニュアル』にあげられた共通の障害とは、例えば以下のようなものがあったとされる (Hoyt 1913, p. 169)。
- 「私の仕事には必要ないね」
「お金がない」
「いまのもので十分だ」
「私の仕事には向かないよ」
- 『マニュアル』には、このような顧客の質問、あるいは断り文句に対する応酬話法が記されていたと思われる。こうした応酬話法がセールスマンシップ、アプローチ、デモンストラーション、クロージングについて整理されていたようである。残念ながらどのような話法でこれに応酬しようとしていたのかということは明らかではない。
- (10) 次ページへ掲載。

販売話法標準化アプローチにおいては、販売話法を標準化し、販売員の教育を効果的、かつ効率的なものとすることによって、間接管理問題の解決が図られる。つまり、商談の現場で販売員を直接指揮監督することが困難なために、事前に販売員が行うべきことを教育することによって、間接的に商談現場での販売作業を管理しようという発想である。販売管理論は「すぐれて販売作業の教育訓練を中心とした労務管理（橋本 1983, p. 81）」として成立することになるのである。

第3節：販売話法標準化アプローチと科学的管理法、条件統制問題

販売話法標準化アプローチがとられた背景には、Taylor の科学的管理法 (Scientific Management, Taylor System) の影響があることがしばしば指摘されている (e.g. Hoyt 1913)。

科学的管理法の本質は課業管理にあると言われる (藻利 1965, p. 51)。この課業管理は科学的な根拠を有するものでなければならないとされる。そのためには、管理者が労働者の作業内容に介入し、その科学的な分析を行い、作業方法と作業の客体的条件の双方を標準化すること (standardization) が不可欠である。前節に見た販売話法標準化アプローチは、科学的管理法という作業方法の標準化を行うことで、前述の間接管理問題に対処しようとするものである。しかし標準化によって有効な管理を行おうとするならば、作業の客体的諸条件の標準化も行わなければならない。作業そのものがいかに標準化されていようとも、作業の客体的諸条件が標準化されていなければ、達成される成果にもばらつきが出ることになることは想像に難くない。以下、いかにして販売活動の客体的諸条件を統制し、標準化するかという問題を、条件統制問題と呼ぶことにしよう。条件統制問題は、販売話法標準化アプローチを有効なものにするためには、ぜひとも解決すべき問題である。

ところがこの客体的諸条件の標準化は、販売活動においてはきわめて困難である。販売活動における客体的諸条件には、例えば顧客や中間商人、法律や世論といった

-
- (10) このようなアプローチに対しては、標準化された話法は個別の状況に適応的に適用されなければならないので、話法の標準化はきわめて困難であるという批判もあった。これに対して Hoyt (1929) は標準化された話法、あるいはその話法集たるマニュアルをシェイクスピアのハムレットの台本にたとえて、反論している。我々がハムレットの上演を見るとき、様々な条件によって様々なハムレットがありえるが、台本は全く同じである。販売話法についても、テリトリーの性質など様々な条件がありえるが、ハムレットの上演のように、販売員の個別状況への適応で補うことで、標準化された話法を有効に活用することができる。いかに多様な状況があろうとも台本づくりは可能であるという主張である (Hoyt 1929, pp. 53–56, 107–108)。

社会環境などがあるが、それは「『統制不能要因 (uncontrollable factors)』であって、本来その標準化など行いうるものではない (薄井 1999, p. 60)。」もちろん、これらのほかに、客体的諸条件として、広告や販売促進グッズなどのプロモーション手段、生産体制や物流体制といった販売部門外の要因など、企業の内部的要因も存在する。しかし、それら企業の内部的要因も、販売部門から見れば外部要因であることが多く、「販売部門の側から容易に『統制可能 (controllable)』になるというわけではなかった (薄井 1999, p. 60)。」

このような問題に直面し、販売管理論は新たな展開を迎える。管理の範囲を拡大し、販売活動の客体的諸条件を構成する要素を管理の射程におさめようとするのである。販売部門の管理論として成立した販売管理論が、広告など販売部門以外の職能を通じて消費者あるいは市場を統制しようとするようになるのである。これがまさに巷間言われるところの狭義の販売管理 (販売員管理) から広義の販売管理 (マーケティング管理) への領域の拡大である。

こうした領域の拡大を最初に主張した Hoyt (1913) は、販売員が顧客を訪問する前にダイレクト・メールを送って訪問の「準備作業 (preliminary works)」を行うことが重要だとしている (Hoyt 1913, p. 32)。ダイレクト・メールへの反応から有望顧客を選別したり、販売員が訪問した際に使うセールス・トークを連想させるようなメッセージをダイレクト・メールで顧客に記憶させたりすることで、販売員を迎え入れる顧客側の環境を整えておくことが目的である。セールス・マネジャーは販売員が「宣伝者 (missionary) ではなく完結者 (closer) (Hoyt 1913, p. 25)」として派遣されるような条件を整えておくべきだと主張している。これは、まさに「事前の働きかけによって、標準化されたセールスマンシップの効果を高めようとするものであった (薄井 1999, p. 73)⁽¹⁾」。

Hoyt (1913) によって販売管理の領域にダイレクト・メールの問題が明確に含まれるようになるのであるが、その後も販売管理論の領域はさらに拡大を続ける。例えば Lyon (1926) は、販売員だけでなく、広告、手形決済の期間、価格等々の問題を販売管理の手段としているが、これはまさに「後にマーケティング・ミックスと呼ばれるようになる要因 (Bartels 1988, p. 82)」そのものである。

しかし、販売管理論の領域の拡張は、販売管理論に少なからぬ混乱をもたらすことにもなる。販売管理論がこのような多様な問題をその領域として含むようになって

(1) Hoyt (1913) はこうした問題を販売員とマネジャーとの販売共同作業 (sales cooperation) と呼んでいた。(Hoyt 1913, Chap. IV, V)。

たのは、販売部門の活動がきわめて多様であり、しかも企業によって活動の内容が大きく異なっていることが影響していたとされる (Tosdal 1921, p. 3)。ある企業では広告に関する意思決定が販売部門で行なわれるが、他の企業ではそうではない。あるいは支払期日の決定なども、販売部門の権限で決定できるという企業もあれば、そうでない企業もある。その結果として、きわめて多様な要素が販売管理論の領域に含まれ、かつ論者によってどのような問題をその領域に含めるかということが、大きく相違するようになってくる。「製造業者の工場における生産管理は見事に確立されているが、販売部門に適用される販売管理についてはそのような定義はない (Tosdal 1921, p. 3)」という状況になるのである。販売管理論の領域の拡張は、販売員管理の有効性を高めるというよりも、販売管理論を混沌化しその体系化を阻む方向へと導くこととなった。

また、こうした領域の拡張は、販売管理論の体系化を阻むという販売管理論内部の問題だけでなく、マーケティング論との境界をどこに見いだすかという問題も生じさせた。この問題は販売管理論の領域の拡張が始まった当初から認識されていた問題であった。例えば Tosdal (1921) は「販売管理はマーケティングと同一の広がりを持つものではない (p. 1)」と述べている。条件統制問題を解決するために販売部門以外の様々な要因を研究領域に取り込む努力が行なわれるのであるが、その一方でマーケティング論との境界をどこに見いだすかという新たな問題が発生したのである⁽¹²⁾。

結局、マーケティング論との境界の問題は、販売管理論がマーケティング論に下位領域として組み入れられるかたちで決着する。1960年代になると販売管理論の文献のほとんどは「単なる販売管理、すなわち販売部隊の管理 (Bartels 1988)」に限定されたものが大半を占めるようになる。販売管理論においては、領域の拡張と平行して、拡張された領域に関する管理者の意思決定を支援するということが明確に意識されるようになる⁽¹³⁾。それは、既述のように、マーケティング・ミックスに関するマーケティング・マネジャーの意思決定を支援するということとほぼ同義になり、販売管理論にアイデンティティ・クライシスをもたらすことになる。そこで、

(12) もちろん、こうした領域の拡張が、マーケティング論そのものの発展につながったという側面もある。販売管理論が次第に領域を拡張し、マーケティング管理へと発展していくプロセスに関しては、橋本 (1983), pp. 123-127 などを参照。

(13) Bartels (1988) は、セールス・マネジャーより上位のマーケティング・マネジャーという概念自体が Lyon (1926) をはじめとする販売管理論の領域の拡張に伴って登場する概念であるとしている (Bartels 1988, p. 82)。

販売管理論の出発点であった販売部門の管理のみに議論の対象を限定することによって、販売管理論がアイデンティティを回復する (e.g. Stanton and Buskirk 1959)。販売管理論は、マーケティング・ミックスの一つであるプロモーションのうち人的販売の管理に関するマーケティング・マネジャーの意思決定を支援することを目的とするようになる。

このことの当然の帰結として、条件統制問題は販売管理論の枠外の問題として切り離されることになる。既に見たように、販売作業を有効なものとするためには、多様なマーケティング手段を駆使し、販売作業の客体的諸条件を標準化しなければならない。しかしそれはマーケティング論の問題であって、販売管理論の問題ではなくなるのである。販売作業の標準化を目指して成立した販売管理論が、販売作業が行なわれる客体的諸条件を標準化する手段を失ったのである。それどころか、そうした問題を議論することさえ自ら放棄してしまったのである。このことが販売管理論の展開にとって重大な問題を引き起こすことは想像に難くない。

第4節：購買過程アプローチと相互作用問題

次第に研究の趨勢は販売話法を購買過程ごとに整理することへと向かうようになる。もちろん、NCR のプライマーなどの先駆的な試みにおいても、教育訓練の便宜上、販売話法が何らかのかたちで分類、整理されていた⁽¹⁴⁾。この分類方法には、当然、多様なものがありえるのであるが、次第に顧客の心理状態を中心に整理することが一般的となる。この背景には、顧客の心理、特に購買習慣への注目があつた。プライマーなどの先駆的な試みにおいては顧客の反論 (objection) に対する応酬話法が重視されていたのであるが、顧客の反論の大部分は購買習慣の変更を強いられる際に生じること、また逆にいったん自社製品を自動的に購入するような購買習慣ができあがればビジネスの安定をもたらすことといった理由から、顧客の購買習慣が注目されるようになった。他社製品を購入する顧客の購買習慣を巧みに切り崩し、自社製品を購入するような購買習慣を確立することが重視された。そのため、顧客がどのような仕方で購入意思決定を行っているのかということが研究され、購買にいたる心理状態の段階ごとに話法を整理することが重要だと考えられるようになったのである (Strong 1925b, Chap. VI)。

こうしたアプローチは、顧客の心理状態の変化に注目したことから心理状態理論 (mental-states theory) とも呼ばれる (Gwinner 1968)。顧客の購買心理の変化が

(14) 注9を参照。

一定の順序を経るものと仮定して、それぞれの段階で適切な刺激をあたえ、好ましい反応、つまりは心理状態の変化の最終段階である購買行為に結び付けようというのが心理状態理論の意図するところである。また、こうした研究は顧客の心理状態の変化過程を公式のかたちで定式化することを目標としていたことから、販売公式 (selling formula) 研究とも呼ばれる (Cash and Crissy 1957)。また、後に、いわゆる欲求-充足理論 (Cash and Crissy 1957) が提唱されるが、ほぼ同様の問題意識に立っており、これも販売公式の一種と考えられる。このような研究を購買過程アプローチと総称することとしよう。

販売公式のうちもっとも単純なものは、AIDA である。AIDA とは Attention, Interest, Desire, Action の頭文字をとったものである。AIDA の発展型としては AIDCA (C は Conviction), AIDMA (M は memory) など、購買にいたる過程の記述の精緻化を試みたものや、AIDAS (S は satisfaction) のように購買後の顧客の満足をも重視すべきことを主張したものがある。⁽¹⁵⁾

こうした理論は、1898年に E. St. Elmo Lewis によって提唱されたという古いものであり、きわめて単純なものであるが、その単純さによる応用の容易さ故に、今日でも基本的な販売方略の一つとして取り上げられることが多い (e.g. Kotler 1988, pp. 595-6)。⁽¹⁶⁾

しかし、顧客の心理状態をシフトさせるのに熱心になるあまり、販売員が顧客の欲求充足を軽視する嫌いがあるなどの問題点も指摘されている。AIDAS はこうした問題点を克服するために提唱された理論であり、この理論が提唱された当時—Strong (1925b) によれば1907年ころに A. F. Sheldon によって提唱されたとされる—としては画期的なアイデアであった。⁽¹⁷⁾

販売公式研究は、実際の販売状況に応用される場合、その意図に反して売り手本

(15) 初期の販売公式に関しては、Strong (1925b), Chap XXII に詳細なレビューがある。

(16) Lewisは、1898年に “attract attention, maintain interest, create desire” というスローガンを提唱し、のちに “get action” を追加したとされ、Sheldonとならんで「販売の世界に大変深遠な影響をあたえた」とされている (Strong 1925b, p. 349)。ただ Strong (1925a, b) には Lewis の著作に関する詳細が記されておらず、筆者は Strong (1925a, b) の記述からこうした史実を間接的に知りうるのみである。

(17) Strongによれば、Sheldon (1905, 1910) には Lewis が提唱した4つの段階 (AIDA) 以外の発想はなく、1911年の彼の講座 (course) では confidence と satisfaction が追加され、Sheldon (1911) では confidence がなく AIDAS として提唱されるとある (Strong 1925b, p. 349)。残念ながら筆者が入手できているのは Sheldon (1911) のみであり、Sheldon の著作に関する本節の記述は、Strong (1925a, b) と Sheldon (1911) によって行われている。

位の販売方法となる可能性がある。この点に対する反省から、欲求—充足理論 (needs-satisfaction theory; Cash and Crissy 1957) が注目されるようになる。欲求—充足理論とは、従来の販売公式にとらわれず、個々の顧客の欲求を把握することに重点をおくべきことを主張するものである。欲求充足理論においては、売り手は、購買意思決定を支配するのではなく、問題を診断することで、顧客と相互作用する。販売相互作用をいくつかの段階からなるものとみなす点では販売公式研究と同じであるが、各段階はより類概念的 (generic) で柔軟なものとなっている。それらは欲求開発 (need development)、欲求自覚 (need awareness)、欲求充足 (need fulfillment) の3段階である。はじめに販売員は顧客に耳を傾け、質問をし、顧客ニーズの分析の手助けをする。ニーズ覚醒段階では顧客は問題を知り、それに対する販売員の見方に同意する。最後にニーズ充足段階では、販売員は解決として製品を提示する。その際、製品特性そのものを強調するのではなく、顧客の利益を強調する。従来の研究は、最初の2段階を省略し、最後の段階にばかり注目したので、顧客の欲求をないがしろにする結果になったと批判された (op. cit. p. 396)。欲求—充足理論それ自体は、理論というよりも販売員がとりえるアプローチの一つにすぎない。しかし従来の研究に対する彼らの批判は的を得たものであり、またいわゆるマーケティング・コンセプトが広く受け入れられ始めた時期であったこともあって、この理論の顧客重視のスローガンは、広く受け入れられた。しかしそもそも特定の時点での顧客の心理状態を適切に把握すること自体が困難であるという問題が残る (Gwinner 1968)⁽¹⁸⁾。

さて、これら一連の研究に共通することは、研究の背景に販売員によってあたえられる特定の刺激に対して特定の反応が得られるといういわゆる刺激—反応理論が想定されていたということである (Webster 1968)。例えば心理状態理論は顧客の心理状態を変化させる場合に、顧客の心理状態に応じて有効な刺激と反応の関係が存在することを想定していた。販売員が顧客の心理状態を把握し、適切な刺激をあたえることによって、顧客の心理状態を変化させ、購買へと結び付けることが可能

(18) 論者によっては、産業財のように複雑な製品知識を必要とする製品の販売に関する欲求充足を扱う理論を問題解決理論として欲求—充足理論と区別する場合もある。顧客の欲求の把握にしても充足にしても、扱う製品の複雑さ故に、分析的な技法が要求されるなど、消費財のような単純な製品を扱う場合とは、販売員に要求される能力が異なるというのが、この区別の根拠である (e.g. Gwinner 1968; Pederson, Wright, and Weitz 1988)。しかし、問題解決理論として、特に欲求—充足理論と異なった理論の展開はなく、あくまで欲求—充足理論との区別が必要となることが予想されるということ述べたにすぎない。

であると考えられていた。欲求-充足理論も特定の欲求を販売員の特定の行動（刺激）によって満たしえる（反応）ことを想定していたのであって、やはり刺激-反応理論が想定されていた。販売公式にとらわれず、個々の顧客の欲求を把握することを第1に考えるべきことを主張したのが欲求-充足理論であったが、顧客の欲求は反応の規定因として考慮されていたにすぎない（Webster 1968）。そこではやはり、好ましい反応を導く特定の刺激の存在が想定されていた。

このように購買過程アプローチはいずれも刺激-反応理論を理論的な拠り所としていた。顧客をあたかもパプロフの犬のようにとらえ（Gwinner 1968）、好ましい反応、すなわち購買を導く刺激を明らかにしようとするのが、このアプローチの特徴である。そしてこの刺激と反応の関係が、顧客の心理状態によって異なると考えたのが心理状態理論であり、顧客の欲求によって異なると考えたのが欲求-充足理論であった。いずれにせよこのアプローチに属する研究努力は、特定の刺激と反応の関係を明らかにすることに向けられていた。

結局、購買過程アプローチも、基本的には、販売話法標準化アプローチ同様、販売話法の標準化による教育の効率化を目的として導入されたアプローチであった。また両アプローチの成立年代を見ても、大きな差はない。その意味では、別個のアプローチとして、区別して論じる必要がないという考え方もありえよう。

しかし購買過程アプローチにおいては、販売話法を顧客の購買過程にあわせて整理しようという考え方がみられる。この点は前節にみた販売話法標準化アプローチとの、微妙ではあるが、きわめて大きな相違なのである。販売話法を購買過程ごとに整理するということは、特定の話法の有効性を購買過程が規定するという発想が前提になっている。販売話法標準化アプローチが単に有能な販売員の話を記述していたのに対し、購買過程アプローチでは特定の話法がなぜ有効なのかという問題が研究されることになる。そこでは販売員と顧客との相互作用メカニズムの解明という新たな問題が、設定されているのである。この問題を相互作用問題と呼ぶこととしよう。⁽¹⁹⁾

人的販売が遂行する業務、すなわち販売活動とはにかといえ、顧客の説得であ

(19) もっとも、購買過程アプローチをとった研究者が、必ずしも明確なかたちで相互作用問題を意識していたとは考えられない。むしろ、彼らが意識していたのは、間接管理問題であろう。販売話法の標準化のために話法を分類、整理する基準を顧客の購買過程に求めたにすぎない。しかし、研究の動機が話法の分類基準を求めるということであつたとしても、研究の実体としては話法分類基準としての販売相互作用メカニズムが研究の組上になることになる。

⁽²⁰⁾ それは販売員と顧客との相互作用を必然的に含む。販売員の管理の有効性を高めようとするならば、当然、販売員の行動が顧客との相互作用の中でどのように成果と結びつくのかということが解明されなければならないのである。

(20) ここで我々が顧客の説得というのは、もちろん不必要な製品の購買を顧客に迫ることを言うのではない。自社製品に対する好ましい態度を形成するために行なわれる情報伝達である。

説得は、一般的なマネジリアル・マーケティング論の体系の中では、人的販売の目的であるだけでなく、プロモーション全般の目的であるとされる。プロモーション手段には、人的販売のほかに、広告、セールス・プロモーション、パブリシティがある。それぞれのプロモーション手段には何らかの利点がある。人的販売は、その利点はその費用を上回る場合に、プロモーション手段として重要な役割を担うとされている。

プロモーション手段としての人的販売の利点は、顧客との対面コミュニケーション (face-to-face communication) を含むという事実に由来する部分が多い。人的販売が対面コミュニケーションであるために、顧客が販売員のメッセージに注意を払う義務を感じる傾向があること、一方販売員にとっては、特定の顧客のニーズや関心にあわせたメッセージを送ることができることや、そのメッセージに対する顧客の反応をみてメッセージを修正できることなどが人的販売の利点としてしばしば指摘される。さらに、対面コミュニケーションであることによって、販売員は、他のプロモーション手段による場合よりも、より多くの、より複雑な情報を顧客に伝達することができる。人的販売は、他のプロモーション手段と較べて概して説得的であると言えよう。(e.g. Kotler 1988, p. 607; Stanton and Futrell 1987, p. 440)

逆に人的販売の短所は、販売員が少数の潜在的顧客としかコミュニケーションできないため、顧客一人あたりの費用が高くなることがあげられる。

このように、人的販売は、その長所にせよ短所にせよ、対面コミュニケーションという特徴によって導かれる。従って、人的販売は、他の方法によるよりも対面コミュニケーションによってよりよく遂行されるプロモーション課業がそのマーケティング戦略に含まれているとき、企業のプロモーション・ミックスにおける中心的な役割を担うべきであると考えられる。

なお Churchill, Ford, and Walker (1990) は人的販売を重用すべきプロモーション課業を以下の三つに要約している (p. 80)。

1. 自社の製品や方針に関する、複雑な大量の情報を伝達すること。
2. 特定の顧客にニーズや関心に対して、推奨する製品やプロモーションの外見を適応させること。
3. 類似した競合者の推奨よりも、少なくともある次元に関して、自社の製品またはサービスが優れていると、顧客を説得すること。

マネジリアル・マーケティング論においては、このようにして各プロモーション手段の特性を解明し、プロモーション手段の最適な組み合わせ、ひいてはマーケティング・ミックス変数の最適な組み合わせを考えていくことが、重要な問題となる。

小結：販売管理論の基本的性格

これまでの議論から明らかなように、販売管理論という販売に固有の管理論の成立を要請する三つの基本問題があった。間接管理問題、条件統制問題、相互作用問題がそれである。

このうち販売管理論成立の直接の契機となるのは間接管理問題である。流通問題への関心を強めた製造業者が、自前の販売部隊を持つようになり、販売員を管理する必要が生じる。しかもその管理は、直接的な指揮監督ではなく、間接的な方法で行わなければならないという、生産管理とは異なる特殊な管理問題であった。

間接管理問題の解決のため、科学的管理法の適用が試みられ、販売話法標準化アプローチが登場する。標準化によって管理を行うためには、避けて通ることのできないもう一つの問題がある。販売作業の客体的諸条件をいかにして標準化するかという問題である。本稿ではこの問題を条件統制問題と呼ぶこととした。標準化された作業方法が通用するような状況が存在しなければ、標準化された作業方法は有効に作用しえないのである。このような問題を解決するために、販売管理論はその領域を広げていく。広告、流通チャネルなどの様々なマーケティング手段を通じて、標準化された話法が有効に作用しうる状況を作り出すために、いわゆるマーケティング管理全般へと、研究領域を拡大していくのである。しかしこうした研究領域の拡大は、既に成立しつつあったマーケティング論と販売管理論との境界を曖昧にし、販売管理論にアイデンティティ・クライシスをもたらす。そしてこのアイデンティティ・クライシス状況から脱するため、販売管理論は再び研究領域を販売部門の管理のみに限定する。この研究領域の限定に伴って、条件統制問題は、販売部門の問題ではなくてマーケティング全体の問題として、販売管理論の枠外におかれることになる。

標準化によって管理を行うためには、さらにもう一つの避けて通れない問題があった。それは販売相互作用メカニズムの解明という問題である。本稿ではこの問題を相互作用問題と呼ぶこととした。この問題は作業標準たる標準化された話法の有効性を高めるために販売話法を分類、整理する作業の中で次第に顕在化してくる問題である。特に話法を顧客の購買過程に従って整理する中で研究の俎上にのることになる。標準化された作業が有効に作用するためには、標準として定められた作業がどのようなメカニズムで成果に結びつくのかということが解明されなければならないのである。

このように販売管理論成立の背景には三つの基本問題が存在していた。しかもこ

の三つの基本問題は、有効な販売管理活動を遂行するためには、三位一体のものとして考えていかなければならない問題なのである。間接管理問題は販売員行動を間接的に管理することによって顧客との相互作用を成功裡におさめようとするものであるが、かかる目的を真に達成するためには、販売相互作用の性質に関する理解に根ざした管理が行なわれなければならない。相互作用問題が解明されなければ、有効な作業標準を設定すること自体が困難になるので、間接管理問題の解決も困難になる。もちろん条件統制問題が解決され、マーケットが売り手企業の完全な統制下におかれていれば、個々の顧客と販売員の相互作用の巧拙は無視できる問題かもしれない。しかし売り手企業から市場に対する働きかけは、多かれ少なかれ画一的なものにならざるを得ない。そうしたマス・マーケティングに対する反応は、同一のセグメントを構成する顧客であっても、個々に異なっている。個々の販売員の適応によってこれを補うことが必要である。間接管理問題も条件統制問題も、相互作用問題が解決されない限り、真に解決されることはない。三つの問題は、有効な販売活動を行うためには、三位一体の問題なのである。

しかし販売管理論がマーケティング論の下位領域として位置づけられるのと同時に条件統制問題が消滅し、販売管理論は間接管理問題と相互作用問題⁽²¹⁾という二つの基本問題のみをめぐって展開されることになる。

(21) 間接管理問題と相互作用問題という二つの問題の区別に関しては、マーケティング論全般を見ても、類似した議論が行なわれている。代表的なものとして、森下(1967)のマーケティング管理とマーケティング作業の区別があげられる。森下(1967)は、マーケティング管理とマーケティング作業を混同してマーケティングを企業内部の意思決定の問題に解消しようとするマネジリアル・マーケティング論の性格を鋭く批判した。田村(1971)は、さらに進んで、森下(1967)が批判したマネジリアル・マーケティング論の対極にある素朴な環境決定論をも批判し、マーケティングを主体的要因と環境的要因の交錯としてとらえるべきことを主張した。また、最近では、これら二つの問題の同時解決の重要性を説くユニークな概念として、嶋口(1986, 1994)、嶋口・石井(1995)の効果的効率主義という概念がある。これらの議論には、企業内部の管理問題と企業外部との相互作用の問題という二つの問題領域を設定し、その交錯としてマーケティング論の体系化を図ろうとする共通点がある。

こうした議論は、いずれも企業レベル、あるいはマーケティング・マネジャー・レベルでの議論であるが、本稿の議論から、セールス・マネジャー・レベルで特定のマーケティング戦略の実行問題を考えていく場合には、問題領域はより複雑に交錯することがわかる。本稿で言う間接管理問題や相互作用問題は、それぞれ森下(1967)の言うマーケティング管理とマーケティング作業に対応する問題である。しかし、条件統制問題は、市場への働きかけというマーケティング作業の問題と、販売作業の有効性を高めるために行なわれる販売部門と他部門との交渉やパワーゲームという企業内部の管理問題が含
(次ページへ続く)

このことが販売管理論の展開にとって困難な問題を生じさせることは想像に難くない。最近、我が国企業の営業活動の研究が盛んに行なわれているが、営業活動の研究に販売管理論の研究成果を応用しようとする際に大きな障害になるのは、販売管理論における条件統制問題の欠如である。細井（2000）は、我が国企業の営業活動の特徴としてしばしば言及される問題を整理し、販売局面における人間関係の重視、関係管理、活動統合という三つに大別できるとしている。このうち、活動統合とは顧客との接点になっている営業部門が窓口となって、売り手企業内の様々な部門の活動を調整・統合することであるが、これは本稿に言う条件統制問題にあたる。販売管理論においては、まず相互作用メカニズムを解明し、解明されたメカニズムを応用して販売員を管理するという思考枠組ができあがっており、条件統制問題の入り込む余地がない。販売部門とマーケティング部門が明確に区分されており、条件統制問題が販売部門から切り離されているような組織であれば、こうした思考枠組で販売の問題を考えていくことに大きな問題はないのかもしれない。しかし、我が国企業における営業部門の活動には、販売管理論が捨象してきた条件統制問題が存在するのである。従って、従来の販売管理論は、条件統制問題を捨象している点で、営業研究のための思考枠組たり得ない。我が国企業の営業活動をとらえる場合には、三つの基本問題を統合的にとらえるような思考の枠組が必要となるであろう。

参 考 文 献

- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought* (3rd ed.), Columbus, OH.: Publishing Horizons, Inc. (山中豊国訳 (1993), 『マーケティング学説の発展』, ミネルヴァ書房).
- Cash, H. C. and Crissy, W. J. E. (1957), "Ways of Looking at Selling," reprinted in Kelly, E. J. and Lazer, W. eds. (1958), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.

まれている。つまり条件統制問題には、マーケティング作業とマーケティング管理の両方の問題が含まれている。しかも、間接管理問題や相互作用問題が純粋に販売部門レベルの問題であるのに対し、条件統制問題は企業レベルないしマーケティング・マネジャー・レベルの問題である。これらの関係を整理すれば以下のようなになる。

	企業レベル		販売部門レベル
企業内部の管理	条件統制問題	マーケティング管理	間接管理問題
企業外部との相互作用		マーケティング作業	相互作用問題

なお、間接管理問題と相互作用問題をめぐる販売管理論の展開については、細井（1995, 1996）を参照。

- Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M. and Walker, O. C., Jr. (1990), *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control* (3rd ed.), Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.
- Gwinner, R. F. (1968), "Base Theory in the Formulation of Sales Strategy," *MSU Business Topics*, 16(Autumn), 37-44.
- 橋本 勲 (1978), 『マーケティング論の成立』, ミネルヴァ書房.
- 橋本 勲 (1983), 『販売管理論』, 同文館.
- 細井謙一 (1995), 「販売管理論の基本的性格」, 広島経済大学経済研究論集, 第18巻第2号, 131-154.
- 細井謙一 (1996), 「販売管理論の新展開—営業研究への適用—」, 広島経済大学経済研究論集, 第18巻第4号, 59-88.
- 細井謙一 (2000), 「営業活動の日本の特徴: 外資系生命保険企業と国内生命保険企業の営業体制の比較」, 高嶋克義編著, 『日本型マーケティング』, 千倉書房, 第8章.
- Hoyt, C. W. (1913), *Scientific Sales Management: A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*, New Heaven, Conn.: George B. Woolson and Co.
- Hoyt, C. W. (1929), *Scientific Sales Management Today*, N. Y.: The Ronald Press.
- Kotler, P. (1988), *Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation, and Control* (6th ed.), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Lyon, L. S. (1926), *Salesmen in Marketing Strategy*, N. Y.: Macmillan Co. (reprinted 1978, N. Y.: Arno Press.)
- Marcosson, I. M. (1945), *Wherever Men Trade: The Romance of the Cash Register*, N. Y.: Dodd, Mead and Co. (田村幸太郎訳 (1958), 『セールスマンシップの先駆者ジョン・H・バタソン』, ダイアモンド社).
- 森下二次也 (1967), 「マーケティング論体系化への途」, 森下二次也編 (1993), 『マーケティング論の体系と方法』, 千倉書房, 所収.
- Pederson, C. M., Wright, M. and Weitz, B. A. (1988), *Selling: Principles and Methods* (9th ed.), Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.
- Sheldon, A. F. *The Art of Selling: For Business Colleges High Schools of Commerce Y. M. C. A. Classes and Private Students*, Chicago: Sheldon University Press.
- 白髭 武 (1978), 『アメリカマーケティング発達史』, 実教出版.
- 嶋口充輝 (1986), 『統合マーケティング: 豊饒時代の市場志向経営』, 日本経済新聞社.
- 嶋口充輝 (1994), 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995), 『現代マーケティング (新版)』, 有斐閣.
- Stanton, W. J. and Buskirk, R. H. (1959), *Management of the Sales Force*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.
- Stanton, W. J. and Futrell C. (1987), *Fundamentals of Marketing* (8th ed.), N. Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Strong, E. K., Jr. (1925a), "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, 9 (Jan.), 75-86.
- Strong, E. K., Jr. (1925b), *Psychology of Selling and Advertising*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co.
- 田村正紀 (1971), 『マーケティング行動体系論』, 千倉書房.
- Tosdal, R. H. (1921), *Problems in Sales Management*, N. Y.: A. W. Shaw Co.

Tosdal, R. H. (1925), *Principles of Personal Selling*, N. Y.: A. W. Shaw Co.

薄井和夫 (1999), 『アメリカ・マーケティング史研究：マーケティング管理論の形成基盤』,
大月書店.

Webster, F. E., Jr. (1968), "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness,"
Journal of Marketing, 32 (Jul.), 7-13.