

販売管理論の新展開

——営業研究への適用——*

細 井 謙 一

我国企業の営業活動に対する研究者の関心が高まりつつある。しかし、翻って、営業とは何かと考えたとき、この問いに対する明確な合意は形成されていない。営業活動という用語は、企業におけるいわゆる営業部門と呼ばれる部門の活動を漠然と総称するものとして用いられることが多いが、その用語法は研究者のその時々に関心にしたがって様々である。もちろん、営業活動と呼ばれる活動は極めて多様であって、営業とは何かという問いに明確な答えを見出すことは難しい。また、本稿の目的も、営業という用語になんらかの定義を与えることにはない⁽¹⁾。ただ、少なくとも、販売活動が営業活動の欠くべからざる一部であるということだけは間違いない。営業活動と呼ばれる活動には、実に多様な活動が含まれるが、そのすべてが最終的には商品の販売を目的とした活動であることは確かである。

この販売活動を研究しつづけてきた研究分野に販売管理論がある。営業活動を研究する上でも、販売管理論の研究成果が大いに役立つであろうことが期待される。しかし、この点に関しては、残念ながら、販売管理論の研究成果を営業活動に適用し、なんらかの研究成果をあげたという事例は、きわめて少ない。営業活動がその実体として販売活動を必ず含むものであ

* 本稿の作成にあたり、横浜市立大学南知恵子助教授、滋賀大学竹村正明講師、広島経済大学高岡義幸教授、同高見広敏助教授から、有益なコメントをいただきました。記して感謝の意を表します。もちろん、ありうべき誤謬はすべて筆者の責に帰するものです。

(1) は次頁へ掲載。

るにも関らず、営業研究に販売管理論の研究成果が適用されないという事実は、販売管理論が我が国の営業活動を研究する上で有用なものとみなされていないということの傍証であると考えられる。

とはいっても、この批判を無批判に受け入れ、ほぼ1世紀わたる研究蓄積を、安易に捨ててしまうことが許されるものではないであろう。我々がまずおこなうべき作業は、販売管理論の再検討だと考えるべきであろう。販売管理論とはそもそも何であったのか、なぜ営業研究に馴染まないのか、何らかの修正を加えれば営業研究に適用することができるようになるのではないか。こうした問題を検討した上でなければ、販売管理論を捨てることは、許されないことであろう。

こうした問題意識に立ち、本稿では、販売管理論の営業研究への適用の可能性を検討することとする。結論を先取りしていえば、販売管理論は相互作用問題と間接管理問題という二つの基本問題の解明を使命とするという基本的性格を持つものであるが(細井 1995b)、この基本的性格自体は、販売管理論の営業研究への適用を、なんら妨げるものではない。問題は、販売管理論のほぼ1世紀にわたる歴史の中で、これら二つの基本問題

(1) ここで本稿の目的が、営業という用語を定義することにないと云っても、議論を明確にするために、漸定的な定義を与えておく必要がある。

営業という用語は、一般的には、営利を目的とした活動の総称として用いられるが、販売とほぼ同義に用いられることもある。例えば、営業部、営業担当者などという用語は、販売部、販売担当者とほぼ同義である。本稿においても、営業という用語は販売とほぼ同義に用いられる。

但し、この二つの用語は、類似しているとはいえ、異なる実体をさすがゆえに異なっていると考えられる。厳密に言えば、販売と営業は同義ではない。従って、本稿では、営業を、販売に類似した活動ないし販売に関連する活動として漸定的に定義しておく。

さいわいにして、販売には明確な定義があり、研究蓄積も豊富である。販売とは、流通における価値実現、あるいは、かかる価値実現の源動力としての売手による買手の説得と定義される。

本稿は、このように定義される販売と営業活動の事例を紹介した先駆的研究との異同を確認することによって、漸定的な定義をこえて、明確な定義に至る一つの道標となることを意図するものである。

に対する考え方が固定化してしまっている点にある。

本稿の課題はこのことを確認することにある。そのため、本稿では、まず第1節で、販売管理論の二つの基本問題が存在すること自体は、販売管理論の営業研究への適用を妨げていないということを確認する。そのあと、第2節と第3節とで、二つの基本問題それぞれについて、販売管理論における基本的な考え方と現実の営業活動との異同を確認する。続いて第4節において、二つの基本問題の間の関係について、販売管理論の基本的な考え方と現実の営業活動との異同を確認する。こうした作業を通じて、販売管理論と現実の営業活動との異同を考察し、販売管理論を営業研究に適用する途を試論的に考察することが、本稿の目的である。

第1節 販売管理論の二つの基本問題の存在と営業研究

販売管理論には、相互作用問題と間接管理問題という二つの基本問題が存在する(細井 1995b)。販売管理論は企業の販売部門の管理論として成立するのであるが、経営管理論、労務論では扱い得ない問題が存在していたことが、販売に固有の管理論として販売管理論が成立する根拠となったのである。⁽²⁾

その問題の第1は、間接管理問題と呼ばれるものである。販売活動は、時間的にも空間的にも、販売管理者と離れたところで行われることが多く、販売管理者による直接的な指揮・監督は困難である。従って、間接的に販売員を管理する方法を考えなければならない。

第2の問題は、相互作用問題と呼ばれる。この問題は、一言で言えば、販売相互作用のメカニズムの解明である。販売員の間接的な管理が重要だといっても、有効な管理をおこなうためには、販売員と顧客との相互作用

(2) 販売管理論成立の経緯や、販売管理論のマーケティング管理論への歴史的発展過程に関しては、たとえば山本(1958)、橋本(1983)、Bartels(1988)を、また、販売管理論の基本問題に関しては細井(1995b)を参照。

のメカニズムが解明され、販売員がどのように行動すべきかが明らかにされなければならない。

販売管理論は、この二つの問題を固有の問題とし、その解明を使命とする。この二つの基本問題の存在が、販売管理論の存立根拠となっている。従って、販売管理論が営業研究に馴染まないという批判に直面したとき、我々が第1に検討すべきは、この二つの基本問題の解明を使命とするという販売管理論の基本的性格であろう。

しかし、この二つの基本問題の存在自体が、販売管理論の営業研究への適用を妨げるものであるとは考えにくい。

まず、間接管理問題に関しては、以下のような理由から、この問題の存在が販売管理論の営業研究への適用を妨げているとは考えにくい。第1に、販売活動にせよ営業活動にせよ、管理者とは時間的、空間的に離れたところで行われるということにかわりはない。当然、営業管理においても、営業活動を間接的に管理する方法を考えることが重要になるはずである。第2に、もちろん、営業要員に管理者が同行することで、直接的な指揮、監督をおこなうことも考えられるが、顧客の面前で営業要員に指図することは、場合によっては、営業要員に対する顧客からの信頼を失わせる可能性を伴う行為であり、実際には、困難であると思われる。ここでもやはり、営業要員を間接的に管理する方法を考えることが重要になるはずである。第3に、最近のサテライト・オフィスなどの問題に関連して、経営管理論、労務論等においても、従業員の間接的な管理の問題が取り上げられる機会が多くなってきていることから、間接管理問題は、もはや販売管理論に固有の問題ではなくなりつつあるという批判もありうるであろう。しかし、たとえそうであるとしても、間接管理問題が他の研究分野でも取り上げられているからといって、そのことが販売管理論を営業研究に適用することの妨げになっているとは考えられない。このような理由から、販売管理論の基本問題として間接管理問題という問題が存在することは、販売管理論の営業研究への適用を妨げるものであるとは考えにくい。

次に、相互作用問題に関しても、この問題が存在することが、販売管理論の営業研究への適用を妨げているとは考えにくい。販売にせよ、営業にせよ、あらゆるマーケティング活動は、市場という制度体としての企業の外部で行われる活動である以上、純粋な管理問題としてのみ論じうる性格のものではない。管理意思決定の結果としての働きかけの対象である市場は、必ずしも管理意思決定のおりの反応を示すものとは限らない。売手側も買い手や競争者の行動から影響を受ける。マーケティング活動は、企業が市場に働きかける側面と、逆に企業側が環境によって影響を受ける側面とをもち、環境との相互作用としての性格をもつ。従って、マーケティング論においては、管理問題とは別個に、市場における相互作用の性質の解明という問題が存在する⁽³⁾。この事は、販売であろうと営業であろうと同様なのであって、販売管理論が相互作用問題を基本問題とするからといって、販売管理論の研究成果を営業研究に適用することを妨げる原因になっているとは考えにくい。

このように、販売管理論の二つの基本問題の存在それ自体は、販売管理論の研究成果を営業研究に適用する際の妨げになっているとは考えにくい。

もちろん、ありうべき批判として、営業活動の中に、販売管理論の二つの基本問題とは異なる第3の問題が存在する可能性を指摘することができる。しかし、たとえ第3の問題が存在したとしても、二つの基本問題が営業活動において存在する以上、この二つの基本問題を解くために販売管理

(3) この問題に関しては、多くの論者が取り上げている問題であるが、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)の効果的効率主義という概念がある。

論がこれまで蓄積してきた研究成果を適用することを妨げるものではないであろう。もし、販売管理論が営業研究に馴染まないとする批判が、単に販売管理論が取り上げていない第3の問題の存在を指摘するに留まるものであれば、我々は、販売管理論の研究成果を捨て去る必要など全くないはずである。販売管理論の第3の基本問題として、新たな問題を付け加えれば事足りる。第3の問題は第3の問題として、現実の営業活動に間接管理問題や相互作用問題に該当する問題があれば、それを研究する場合には販売管理論の研究成果を適用することができるはずである。新たな問題領域の存在は、既存の問題領域に関する研究成果を捨て去ることの根拠にはならないであろう。

さて、このように、二つの基本問題の存在自体に問題が無いとすれば、次に我々が検討すべき点は、この二つの問題の取り上げ方である。ここで節を改めて、相互作用問題、間接管理問題それぞれについて、販売管理論における基本的な考え方と、最近の研究で明らかになりつつある営業活動との実態とを比較、検討することとしよう。

第2節 相互作用の多様性

第1項 販売管理論における相互作用問題

販売管理論における相互作用は、言うまでもなく販売である。販売管理論において、販売とは商談における顧客の説得を意味する⁽⁴⁾。ここで説得というのは、当然のことながら、顧客にたいして不必要な商品の購買を迫るという意味ではない。販売管理論で言う説得とは、基本的には顧客への情報伝達である。ここで情報伝達にあえて説得という用語をあてるのは、顧客の欲求が潜在的である場合には、情報伝達は潜在的欲求の充足方法の教

(4) 販売管理論において、販売がいかなるものであると考えられてきたかに関しては細井(1994)参照。また、相互作用問題をめぐる研究の展開に関しては細井(1995b)、具体的な研究成果に関しては、細井(1992a, b, 1994, 1995a)を参照

授というかたちをとる必要があること、また、特定の欲求を同様にみたくする製品が多数存在する場合は、情報伝達は競合する製品群の中から自社製品の選択・購入を促すための差別化の手段となる必要があること、この2点からである。

つまり、販売管理論で言う説得とは、販売員から顧客への情報伝達によって、取引対象となっている製品ないしサービスに対する顧客の態度を好意的なものに変容させることをさしている。販売管理論における相互作用問題とは、このような意味での説得のメカニズムを解明し、あるべき販売員行動を明らかにすることである。

第2項 営業活動における相互作用

前項で、我々は、販売管理論における相互作用問題とは、商談における説得メカニズムの解明であるということを確認した。しかし、最近の研究によれば、現実の営業活動における売手買手の相互作用は、説得という用語ではとらえきれない多様なものであることが明らかになりつつある。

〈CVS向け営業（小川 1995）〉

小川（1995）は、大手食品メーカーのコンビニエンス・ストア（以下CVS）向け営業の役割を研究した。小川（1995）によれば、CVS向け営業は、一般には、以下のようなものとしてとらえられているという。CVS向け営業の大きな特徴は、本部商談にある。CVS向け営業は、商談が本部で行われるために、個々のフランチャイズ加盟店に対する店舗まわりがない。また、価格交渉の頻度が少ない。商品取扱の可否や期間が、実績としての売れ行きの数字によって決まる、といった特徴がある。このような状況では、売り手企業のCVSとの交渉の余地は、製品開発段階にのみあることになる。しかし、製品開発の問題は製品開発担当者とは直接話しあう方がよいということになる。従って、CVS向け営業は不要になる。これが「営業不要説」といわれるものの骨子であり、一般にCVS向け営業

はこのようにとらえられている。

小川 (1995) の研究の意義は、このように一般には不要と考えられているCVS向け営業が、実際には、多くの重要な役割を担っていることを明らかにした点にある。

第1に、CVS向け営業は、小川 (1995) が防波堤とよぶ役割を担っている。CVSのマーチャンダイザーとメーカーの製品開発担当者との接触は増加の傾向にあるが、メーカーの製品開発担当者としては、CVSとは一定の距離をおいて付き合いたいという声が多いという。そのために、営業は防波堤の役割をはたしている。営業が取引条件の交渉を引き受けることで、製品開発担当者は、CVSのマーチャンダイザーと、対等な立場で、率直な意見交換が可能になるという。

第2に、CVS向け営業は、小川 (1995) が取引継続のインフラストラクチャーづくりとよぶ役割を担っている。この役割について小川 (1995) があげているのは、以下の4点である。一つめは、新製品導入期におけるCVSでの採否をめぐって重要な要素となる広告量についての、広告部門との調整である。二つめは、「定番落ち」を防ぐことである。これは、新製品が市場に受け入れられるまでの育成期間を確保するという意味と、次期新製品投入まで自社製品の売り場を確保しておくという意味を持つ。三つめは、売り手企業内部の調整である。工場との生産数量の調整、欠品防止のための商品供給体制の確保といった活動が含まれる。四つめは、CVS個店への働きかけである。個店への働きかけは、フランチャイズ本部から禁止されているが、実際には、クレームとして本部にあがるような話しを本部にあがらないようにするために行われている。⁽⁵⁾

既述のように、販売管理論においては、販売相互作用という用語は、顧客の説得を意味する。一方、小川 (1995) が明らかにしたCVS向け営業における相互作用のあり方が、説得に留まらないことは明らかである。販

(5) 小川 (1995) 自身は、第3の点と第4の点をあわせて、長期的な取引継続のための努力としている。

売管理論が想定するように、販売相互作用を説得としてのみとらえるならば、CVS向け営業に関して、小川（1995）が見出した多様な現実を見失うこととなるであろう。

〈ハイテク営業（大津 1995）〉

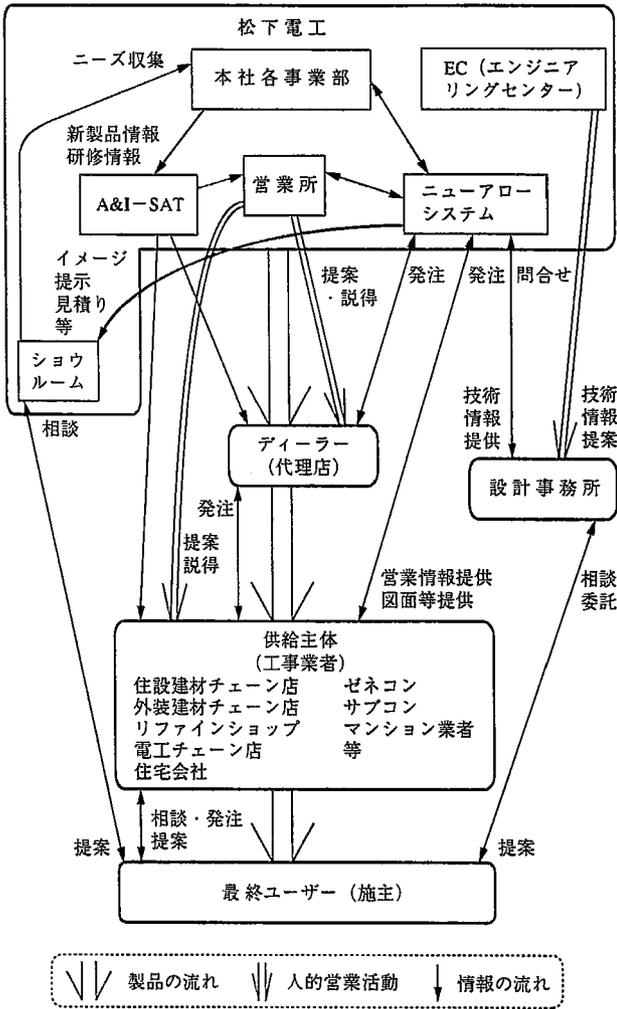
大津（1995）は、営業支援のための情報技術導入の先進的な事例として、松下電工の営業支援情報システムを研究した。松下電工は、29の事業部からなる7事業グループ6部門からなり、取扱製品もおよそ20万品番と多岐に渡る。当然、営業活動のあり方も多岐に渡るのであるが、おおむね、一品完結型、即ち商品がそれ自体で完成しているものと、工事込み型、即ち工事をおこなってはじめて機能を発揮する工事材料とに、大別されるといふ。大津（1995）が研究したのは、この工事込み型製品の営業活動である。その概略は、大津（1995）によって、図1のような概念図に整理されている。

図1は、松下電工が構築した高度な営業支援システムを反映して、非常に複雑なものとなっている。いま、仮にこの高度な営業支援システムが存在しなかったとすれば、図中の複雑に錯綜する矢印は製品の流れをあらわす矢印に一致し、単純明快なものとなるはずである。この単純明快なものであったはずの営業システムが、図1のような複雑なものとなったのは、営業担当者にかかる情報処理負荷を軽減するためである。工事込み型製品の場合、高度で多岐に渡る情報を、顧客の求めに応じて即座に提供することが求められるので、営業担当者の情報処理負荷は非常に大きなものとなる。松下電工の営業支援情報システムは、本来製品の流れと一致した単純明快なものであったはずの情報の流れを、営業担当者の情報処理負荷を軽減するために、営業担当者から外部化したもの⁽⁶⁾と考えることができる。

まず、図1中の、ニューアローシステムを中心に錯綜する矢印は、顧客からの問い合わせとそれに対する情報提供が、営業担当者から外部化され

(6) 次頁へ掲載。

図1 松下電工の提案営業システム概念図



(6) 大津 (1995) 自身は、松下電工の営業支援情報システムを、営業担当者の情報処理負荷を軽減するためのシステムであるとしている。営業担当者の情報提供活動の外部化という考え方は、あくまで筆者が大津 (1995) の研究を再解釈したものである。

ていることを示している。ニューアローシステムは、商品情報、図面作成、積算、顧客情報、オーダー処理、施工管理など、34種類のサブシステムからなり、全国の代理店に設置された5733台の端末を通じて、毎秒200件もの膨大な情報がやりとりされている。

次に、図1中の、A&I-SAT（アイサット）を中心に錯綜する矢印は、新製品情報、研修情報等の提供が、営業担当者から外部化されていることを示している。A&I-SATとは、衛星放送を利用した情報提供システムで、全国の支店、代理店などに1050の受信拠点があり、休日を除く毎日30分間、1ヶ月に約20時間放映が行われている。放映内容は、新製品紹介をはじめとする商品情報、各種キャンペーンや営業方針を伝える営業情報、新入社員研修や各種資格取得のための研修情報など、多岐に渡っている。また、こうした情報提供は一方通行的に行われるのではなく、スタジオと受信拠点をファックスで結び、質問ができるようになっている。

さらに、最終ユーザーに対する需要の掘り起こしとニーズの収集はショールームを通じて行われ、ビル、オフィス、道路照明等、非住宅分野における情報提供は、より高度な技術知識が要求されるため、EC（エンジニアリングセンター）を通じて行われる。これらも、本来営業担当者がおこなっていた活動を外部化したものと考えられる。

さて、この事例（大津 1995）にみられるように、本来営業担当者がおこなっていたはずの様々な活動が外部化されることによって、営業担当者の業務は大きく変容する。本節で我々が問題にしている相互作用問題との関連でいえば、販売管理論が想定している相互作用と、現実の営業活動において行われている相互作用との間に齟齬が生じている。既述のように、販売管理論で想定している相互作用は、説得である。ここでいう説得とは、取引対象となっている製品ないしサービスに対する顧客の態度を、情報伝達によって、好意的なものに変容することである。ところが松下電工の事例では、この情報伝達が営業担当者から外部化されている。営業担当者との顧客との相互作用においては、販売管理論が想定するような相互作用が行

われていない、あるいは行われているにしても、必ずしも中心的な活動ではないといえよう。

松下電工の営業担当者には、図1に示したシステムへの参加の勧誘とシステムの維持という役割が期待されるようになってくる。「チェーン組織を作って、そういう組織と一緒にになって、参加業者が今度はわれわれの営業インフラ、コンピュータでありますとかあるいは衛星通信でありますとか、ショールームでありますとか、こういうものをご利用いただくと、こういうことをやっています(松下電工今井清輔社長, 大津 1995, p. 80)。」販売管理論が、売手買手相互作用を説得としてのみとらえる限り、営業活動のこうした現実をとらえられないことは明らかであろう。

第3項 販売管理論における相互作用問題と営業活動における相互作用の齟齬

本節で取りあげた二つの事例から明らかなように、販売管理論が想定する相互作用と現実の営業活動における相互作用の間には、少なからず齟齬が存在する。相互作用という用語は、本来多様な内容を持つ用語であるが、販売管理論では、売り手による顧客の説得という意味で用いられることがほとんどである。しかし、大手食品メーカーのCVS向け営業活動(小川1995)における売手買手相互作用においては、説得は必ずしも中心的な活動ではなく、防波堤、取引継続のためのインフラストラクチャー作りといわれる活動が行われていた。また松下電工の工事込み型製品の営業活動(大津1995)においても、説得は営業担当者から外部化され、システム化されていて、営業担当者の中心的な活動ではなかった。売手買手相互作用における営業担当者の中心的な活動は、このようなシステムへの顧客の勧誘と、システムの維持であった。いずれの事例も、販売管理論が売手買手相互作用を説得としてのみとらえる限り、とらえることのできない事例であった。

第3節 間接管理の多様性

第1項 販売管理論における間接管理問題

販売管理論における間接管理問題とは、販売員を、直接的な指揮、監督によらず、間接的に管理する方法を明らかにすることである。この問題の解決を求める実務上の要請が、販売管理論成立の契機となったこともあって、この問題をめぐっては、多くの研究蓄積があり、とられてきたアプローチも、多様である。

ただ、販売管理論における間接管理問題のエッセンスは、販売員行動の標準化にあると考えることができるであろう。教育、訓練などによって、販売員が適切な販売行動をとれるようにすることが、この問題のエッセンスである。販売管理論における最初のアプローチである販売話法標準化アプローチは、まさにこの販売員行動の標準化を目的とするアプローチであったし、これに続く販売公式研究、最近の認知的アプローチも、同様である。また、主に販売員の資質を研究した刺激-反応アプローチや、販売員の動機付けの方法の解明を目指した初期モチベーション研究は、確かに、販売員行動の標準化を直接の目的としたものではない。しかし、有能な人材を採用することやモチベーションを高めることは、そうした要因が適切な行動をとるための要件と考えられたからであった。この意味では、これらのアプローチも、間接的ながら販売員行動の標準化することを目的としたものであったと言えよう。⁽⁷⁾

また、こうした販売員行動の標準化が、最終的に目指すのは、販売成果の向上であるという点も、全てのアプローチに共通している。⁽⁸⁾ 優秀な販売員の行動を移植することで、あるいはもともと有能な人を販売員として採

(7) 間接管理問題に関しては細井 (1995b)、また間接管理問題をめぐる具体的な研究成果に関しては細井 (1992 a, b, 1994, 1995a) を参照。

(8) 次頁へ掲載。

用したり販売員のモチベーションを高めたりして販売員自身の創意工夫によって適切な販売員行動を取らせることで、個々の販売員の販売成果を向上させること。ここに、販売管理論における、間接管理問題の目的がある。もちろん、個々の販売員の販売成果を向上させることは、販売組織全体の販売成果の向上につながることを期待されている。

つまり、販売管理論における間接管理問題のエッセンスは、販売成果の向上を目的として、販売員行動を標準化することであると考えられる。

第2項 営業活動における間接管理

〈営業活動の外部的化 (大津 1995)〉

我々は、前節第2項で、松下電工の営業支援情報システムを相互作用問題の観点から検討したが、この事例は、間接管理問題の観点からも重要である。

既述のように、販売管理論における間接管理問題は、販売員行動の標準化によって、販売成果の向上を目指すものであった。販売員行動の標準化の方法としては、主に販売員に対する教育、訓練が重視された。また、一部のアプローチでは、販売員が自主的に創意工夫して最適な販売行動をとることを期待して、雇用管理、動機付けの問題を重視した。

大津 (1995) が紹介した松下電工の事例では、情報処理機器を活用し、販売員行動が、外部化され、システム化されることによって、標準化されることがあることを示している。前節第2項に似たようなシステムを用いれば、松下電工の営業担当者が行う営業活動は、かなり標準化されるものと考えられる。

(8) ここで、販売成果とは、主に販売員一人一人の売り上げをさすが、個別の研究によって異なっている。どのような成果変数をとるかによって、それに結び付く行動も異なっているはずである。販売員行動の標準化という場合でも、どのような成果変数をとるかによって、標準となる行動が異なるはずである。この点に十分な注意を払わねばならないのは当然であるが、本節の考察との関連でいえば、販売成果という言葉が、販売管理論では販売員個人の成果をあらわすことがほとんどであるということに注意すれば十分である。

ただし、この事例は、販売員行動の標準化の方法を探るという点では従来の間接管理問題の延長線上にあるといえる。むしろ、重要なのは、ここでの標準化が、販売員が行っていた業務の外部化という形で行われるという点である。これまでの販売員行動の標準化が販売員にうまくやらせることによって達成されるものであったとすれば、この事例の場合の標準化は販売員にやらせないことで達成されるのである。この点、同じ標準化という用語であらわされるものであっても、その内容はまったく逆のものである。こうした外部化が極限まで押し進められれば、間接管理問題そのものの消滅の可能性もあり得る。販売業務が販売員から完全に外部化されれば、販売業務に関して販売員を管理する必要もなくなるはずである。

例えば、積算支援のためのシステムがあったとしても、販売員がこれを活用して積算を行い、販売員が積算結果を顧客に提示するならば、販売員行動の標準化の問題である。どの販売員が積算をおこなっても、正確さや迅速さの点で差がつかなくなるという問題である。この意味では、情報処理機器の活用も、販売員行動の標準化の一つの方法にすぎないのであって、間接管理問題の枠内の問題なのである。販売管理論において、これまで機械化や自動化の問題が、古くから取りあげられながら、必ずしも大きな注目を集めなかったのは、この点にも原因があると考えられる。しかし、松下電工の事例のように、顧客が自らニューアローシステムにアクセスして積算を行う場合、松下電工の営業担当者はこの積算に関与していないのであって、これは、もはや、販売員行動の標準化というより、外部化である。

もちろん、販売業務の完全な販売員からの外部化は、論理的には可能でも、今のところ空想にすぎない。しかし、最近の情報処理機器の発達は、これを着実に現実化しつつある。大津（1995）が紹介した松下電工の事例は、このことを示す意味で、興味深い。もはやわれわれは、販売業務の自動化を空想のこととして無視することはできないところに来ているのである。販売管理論は、この問題に本格的に取り組むべき時期に来ているといえる。

〈バトンタッチ型営業 (竹村 1995)〉

販売管理論は、販売員行動の標準化による、個々の販売員の販売成果の向上を目的としてきた。もちろん、このことの最終的な目的は、販売組織全体の販売成果の向上にある。販売管理論では、販売組織全体の販売成果向上の基礎として、販売員一人一人の販売成果を向上させることを研究してきたのである。

これに対して、竹村ら (石井・竹村・沼上1993; 竹村1995) が紹介したタカラベルモントの事例は、組織体制作りによって、個々の販売員の販売成果を問題にすることなく、直接に、販売組織の販売成果の向上を達成するというを示している点で、興味深い事例である。

タカラベルモントの営業体制は、竹村 (1995) によって図2のように要約されている。⁽⁹⁾ 特に、図2の右半分の部分が、タカラベルモントの独特の営業体制をあらわしている部分である。図2にあるように、タカラベルモントの営業プロセスは、5つのプロセスにわけてとらえられる。もちろん、営業活動を何段階かのプロセスに分割し、進捗状況の管理などにかさそうとすること自体は、さほど新奇なことではない。興味深いのは、それぞれのプロセスに別の営業担当者をあて、バトンタッチ式に、営業活動が行われるということである。

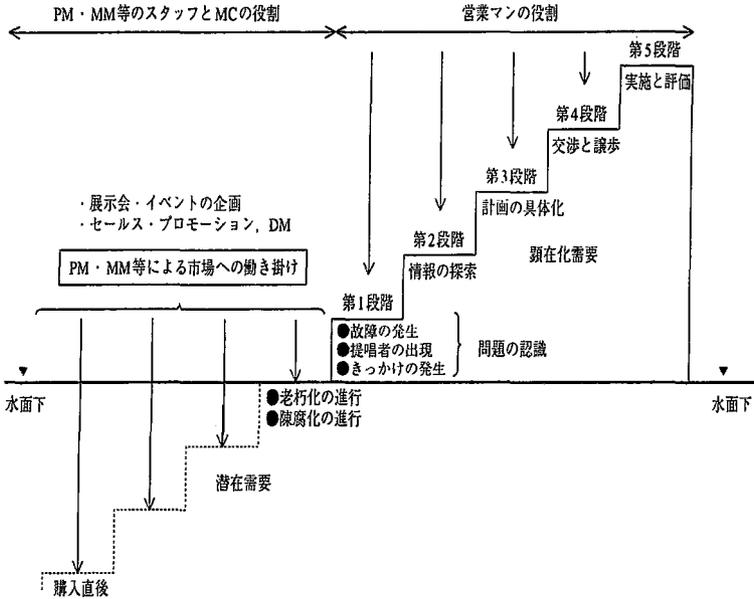
図2の第1段階においては、イニシャル・コンタクトをして、営業物件として取りあげるかどうかの判断が行われる。第2段階から第4段階までは、第1段階で需要が顕在化し、営業物件として取りあげられることが決定された物件について、具体的な提案内容、取引条件等を明確にしていく段階である。⁽¹⁰⁾ 第5段階は、製品を納入し、実際に稼動をはじめるまでの、アフターフォローの段階である。

このようなプロセスのうち、第1段階は、最も重要、かつ困難であるの

(9) 図中、PMはプロダクト・マネジャー、MMはマーケット・マネジャー (営業担当者のマネジャー)、MCはマーケティング・コミュニケーションの略である。

(10) この第2段階から第4段階までの区別は、実際の営業活動においては、必ずしも明確なものではなく、同時進行的に行われることもある (竹村私信)。

図2 営業のプロセス分解の概念図



で、第1段階には、主管（図2中PM）と呼ばれる経験豊富な営業担当者があたる。主管は、この段階で、単品でビジネスをするのか、かなり大がかりなシステムを提案するのかという判断、顧客の技術的、資金的な提案受容の可能性等を判断する。営業物件として取りあげてことを決定したものが最終的に受注に結び付く率が、主管の評価基準となる。

第2段階以降は、必ずしも全ての段階を異なる営業担当者が担当するとは限らない。ただし、第1段階を担当する主管以外の営業担当者が担当する 경우가ほとんどである。したがって、タカラベルモントの営業活動は、複数の営業担当者によって、バトンタッチ式に進められるということになる。⁽¹¹⁾

(11) ここで、複数の営業担当者というのが具体的に何人の営業担当者をさすのかは、ケース・パイ・ケースである。重要なのは、このバトンタッチ型の営業が、営業活動の生産性の向上を目的に行われるものであるという点である。何人の営業担

(次頁へ続く)

このタカラベルモントのバトンタッチ式営業は、石井ら (1993) によって初めて紹介されて以来、これまでの個人型営業に対する組織型営業の代表的事例として、あるいは営業プロセス管理の代表的事例として、取りあげられることの多い事例である。しかし、間接管理問題との関連で言えば、組織型営業やプロセス管理という問題自体は、必ずしも新奇な問題ではない。

まず、組織型営業に関しては、販売管理論においても、販売員個人の情報処理能力や権限の限界を指摘し、これを補うものとして組織型販売の重要性を指摘する研究が散見される (e. g. Dunn et al. 1981 ; Cespedes et al. 1989 ; Moon et al. 1994)。しかし、これらの研究が、販売管理論において大きく取りあげられることはまれである。それは、これらの研究が組織型と称して紹介している事例が、実際には、従来の間接管理問題の枠内にあるからである。つまり、ここで組織と呼ばれるものは販売員の能力不足を補うものであって、問題になっているのは従来と同じく販売員の能力なのである。販売員の能力不足を補うという意味では、販売組織も、販売員の支援ツール一般と大きな相違はない⁽¹²⁾。それは、結局、販売員の能力を高めるなり補うなりして、販売員行動を標準化しようとするもので、これまでの間接管理問題の枠組みを出るものではない。しかし、タカラベルモントの事例では、主管のような能力の高いものには困難な仕事を、そうでないものには容易な仕事を振り分けることによって、販売員行動の標準化という問題をバイパスして、販売組織の販売成果を高めうることを示している。一口に組織型と言っても、従来の組織型販売とは異なる新しい問題を提起しているのである。間接管理問題との関連で言えば、この点が、

者がバトンをリレーするかの判断も、生産性の観点から、様々な要因を考慮して決められる。(竹村私信)

(12) もちろん、単なる道具と人間とは様々な意味で異なっているのであるが、この問題は必ずしも明確に考慮されていない。こうした点を含めて、販売組織とはなにかという点を再整理し、組織型販売行動を分析する枠組みを整理していかうという端緒的な試みも見られる (e. g. Moon et al. 1994)。

この事例の真に興味深い点なのである。

また、プロセス管理という点も、それ自体は、必ずしも新奇なものではない。販売活動をプロセスにわけて管理しようとする発想は、購買過程アプローチ以来の長い伝統を持つテーマである。例えば、購買過程アプローチは、販売員が行なうべき行動は顧客の購買過程によって異なるという発想から、購買過程ごとに販売話を標準化しようと考えられた (e.g. Sheldon 1911; Strong 1925 a, b; Webster 1968)。また、最近の認知的アプローチにおいても、販売員がとるべき行動は状況によって異なるとされ、状況ごとに販売員行動が研究されるが、ここで状況としてとりあげられるのも、広い意味では購買プロセスである (e.g. Leigh and McGraw 1989; Leong et al. 1989; Anglin 1990)。ただ、ここで注意しなければならないのは、販売管理論の場合は、管理の主眼は販売員行動の標準化におかれているという点である。一方、タカラベルモントの場合は、同じプロセス管理といっても、販売員行動の標準化を目指したものではない。むしろ、パトタッチ式に営業活動が分担されるので、一人の営業担当者が全てのプロセスを担当することがないという意味では、販売員の学習が阻害され、標準化にとっては不都合な側面もある。もちろん、営業担当者を特定の購買過程における営業活動のスペシャリストとすることは可能かもしれないが、十全な学習は、自分の担当するプロセスと他のプロセスとの関連がわかってこそ可能になるものと考えられる。タカラベルモントの場合は、プロセス管理といっても、販売員行動のよりよい標準化を目指したのではなく、むしろ仕事配分の管理システムとしての側面が強い。優秀な人材をあてなければならぬような困難な課業は何か、必ずしも優秀な人材をあてなくてもよいような容易な課業は何かということをして、購買過程を基準に分類し、人材の配置を考えていく点に特徴がある。販売員行動の標準化という問題はバイパスして、販売組織全体の成果を高めうることを示している事例であるといえる。

要約すれば、タカラベルモントの事例は、間接管理問題との関連では、

間接管理問題のエッセンスである販売員行動の標準化をおこなわずに、かかる標準化が達成しようとするところの目的、すなわち販売組織全体の販売成果の向上を達成しようという点で興味深いのである。

第3項 販売管理論における間接管理問題と営業活動における間接管理の齟齬

本節で取りあげた二つの事例から明らかなように、販売管理論における間接管理問題と、現実に営業活動において行われている間接管理の間には、少なからず齟齬が存在した。販売管理論においては、間接管理というとき、販売員行動の標準化を意味する。この販売員行動の標準化は、販売員個人の販売成果を向上させ、ひいては販売組織全体の販売成果を向上させるために行われる。

しかし、本節で紹介した二つの事例では、販売組織全体の販売成果の向上のためには、必ずしも販売員行動を標準化しなくてもよいことを示している。松下電工の事例(大津 1995)では、営業担当者のおこなう業務を、営業担当者から外部化し、システム化することによって、販売組織全体の成果の向上がはかられていた。また、タカラベルモントの事例(竹村 1995)では、営業担当者の行動の標準化をすることなく、困難な仕事は主管と呼ばれる優秀な営業担当者に、容易な仕事はそれ以外の営業担当者に振り分ける組織体制を作ることによって、販売組織全体の販売成果の向上がはかられていた。いずれの事例も、販売員行動の標準化という販売管理論が想定する方法を取らずに、販売組織全体の販売成果の向上がはかられていた。

したがって、販売管理論が間接管理の方法として、販売員行動の標準化のみを考える限り、営業活動における間接管理の実態をとらえられないであろうことは、明らかである。

第4節 相互作用問題と間接管理問題との関係

われわれは、これまで、相互作用問題と間接管理問題のそれぞれについて、営業活動の現実の販売管理論が想定する以上に多様であること、販売管理論ではこれらの問題の考え方が硬直的で、営業活動の多様な現実をとらえようとする際の妨げになっていることを確認した。

しかし、われわれは、これらの考察をもって、販売管理論の営業研究への適用を妨げる問題の全てを考察し尽くしたわけではない。相互作用問題と間接管理問題とは、密接に関連する問題である。この関連のしかたに関しても、これまでの考察と同様に、販売管理論において、硬直的な考え方があるとすれば、現実の営業活動をとらえる上での妨げになるであろうことが、当然、予想される。本節では、こうした問題を考察することとする。

第1項 販売管理論における間接管理問題と相互作用問題の関係

販売管理論における間接管理問題と相互作用問題の関係は、基本的には、相互作用問題の解明を基礎として、間接管理問題の解明が図られる。つまり、管理客体としての販売相互作用の性質の理解に基づいて、あるべき管理のあり方を考えていこうという考え方である。

販売管理論のフレームワークは、図3のように示される(Weitz, Sujan, and Sujan 1986)。図3は、販売管理論において、最近主流になっている認知的アプローチのフレームワークである。認知的アプローチにおいては、適応型販売の実践⁽¹³⁾と呼ばれる販売員行動が販売成果に結び付くことが想定されている。これが、認知的アプローチにおける相互作用問題の理解である。こうした理解に基づき、全てのセールスマネジメント変数は、適応型販売の実践を促進するように設定される⁽¹⁴⁾。

もちろん、ここで紹介したのは研究領域全体のフレームワークであって、

(13) は次頁掲載。

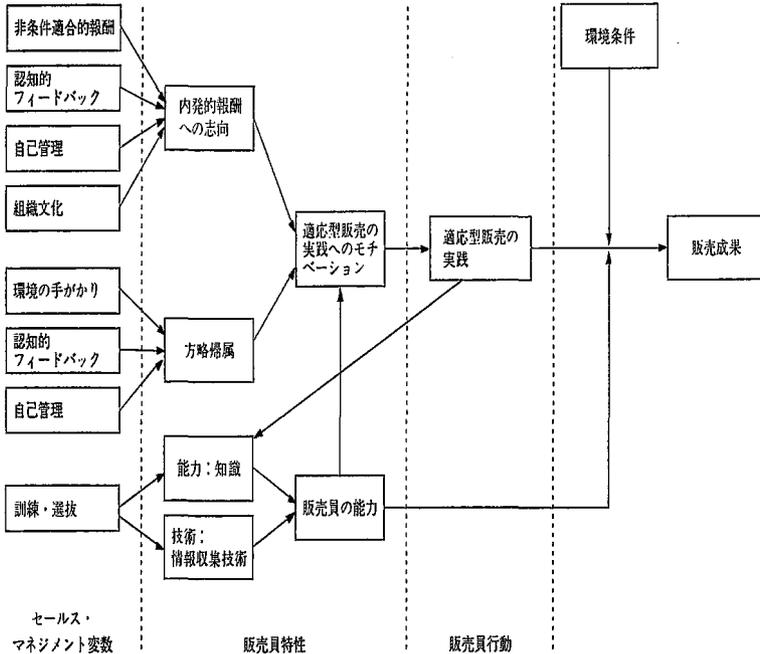
個々の研究は、個別の問題の解決に専念している。しかし、ここで重要なことは、個々の研究が、最終的には、図3に示される体系の一部となることを想定しているということである。管理客体である相互作用の性質の理解に基づいて、あるべき管理のあり方を考えるという考え方が、販売管理論の二つの基本問題の関係に関する基本的な考え方であると言える。

第2項 営業活動における間接管理問題と相互作用問題の関係

前項で、我々は、販売管理論における間接管理問題と相互作用問題の関係を確認した。販売管理論においては、管理客体である相互作用の性質の

- (13) この適応型販売 (Adaptive Selling) という概念が認知的アプローチの中核概念である。適応型販売の実践は「顧客との相互作用中に、あるいは相互作用間で、販売状況について知覚された情報に基づいて、販売行動を変更すること」と定義される (Weitz, Sujan, and Sujan 1986)。また、適応型販売の実践度の尺度として ADAPT S がある (Spiro and Weitz 1990)。
- (14) Weitz, Sujan, and Sujan (1986) が図3のようなフレームワークを示す以前には、Walker, Churchill, and Ford (1977) が示したフレームワークが存在した。Walker et al. (1977) のフレームワークの場合、販売成果の規定因とされたのは、販売員のモチベーション、能力、役割受容の3つであった。このフレームワークは、モチベーションという変数を販売管理論に導入した点と、個別研究をモチベーションという観点から体系化した点において意義深いものである。しかし、主にモチベーションの量的な側面に注目する点が、モチベーションはそれが向けられる方向こそが重要であるとする認知的アプローチの批判を受け、現在では認知的アプローチが主流となっている。しかし、Walker, Churchill, and Ford (1977) のフレームワークでも、やはり、何が販売成果を規定するのかという点の理解に基づいて、すべての管理変数が考えられるという点で、Weitz, Sujan, and Sujan (1986) と共通している。また、Walker et al. (1977) のフレームワーク以前には、研究領域全体を体系化するようなフレームワークは存在せず、本文で述べたような相互作用問題の理解に基づく間接管理問題の理解という考え方が研究者の共通認識として存在したとは断言しがたい。ただ、販売管理論の成立自体、管理客体としての人的販売研究の成立を前提とするということに関しては、研究者間でほぼ意見の合意がみられる (例えば、橋本 1983)。また、今日の販売管理論においては、Weitz, Sujan, and Sujan (1986) が示したフレームワークに基づいて本文で述べたような考え方が研究者の共通認識として存在することは間違いない。本文で、Weitz, Sujan, and Sujan (1986) が示したフレームワークを中心に議論を展開しているのは、このような理由からである。

図3 適応型販売フレームワーク



Weitz, Sujana, and Sujana (1986) を翻訳して引用。

理解に基づき、あるべき管理のあり方を考える、という考え方が一般的であった。しかし、最近の研究によって、現実の営業活動における管理のあり方は、必ずしも管理客体である相互作用の性質のみによって規定されるものではない、ということが、明らかになりつつある。

〈営業の戦略と組織 (高嶋 1995)〉

高嶋 (1995) は、営業組織を個人型営業様式と組織型営業様式の二つに分類する⁽¹⁵⁾。そして、多くの企業は個人型営業様式をとっているが、個人型営業様式を見直さなければならない問題に直面しているという。

高嶋 (1995) によれば個人型営業様式は、特定の顧客に関するほとんど

の営業活動が特定の営業担当者に任されている体制であり、それゆえ意思決定の迅速性というメリットが得られる。しかし、個人型営業様式には、過剰な顧客志向、現場主義と呼ばれるデメリットも存在する。意思決定の迅速性というメリットが重要でない、あるいは期待されないような状況では、これらのデメリットが表面化する。高嶋(1995)は、近年、このようなメリットとデメリットのバランスが崩れ、デメリットが表面化していることから、組織型営業様式への転換の必要性を説く。

もちろん、高嶋(1995)が組織型営業様式の重要性を主張したこと自体は、さほど新奇なことではない。また、高嶋(1995)が、個人型営業様式見直しの契機としてあげている例も、決して新奇なものではない。高嶋(1995)がそうした契機としてあげているのは、大手小売業へのPOSシステムを中心としたメーカーの全社的適応、物流合理化、顧客データベースの構築、営業現場情報の戦略的活用などである。現実に組織型販売様式が取られている事例を示し、その原因をこれらの要因に求める文献はこれまでもいくつか存在する。これらの要因は、販売員個人の能力や権限の限界を露呈し、なんらかの組織的な販売様式をとるべきであるとされている(e.g. Dunn et al. 1981; Cespedes et al. 1989; Moon et al. 1994)。

こうした組織型販売の研究が、販売管理論においては、かならずしも大きく取りあげられることがないのは、既存の販売管理論の枠組みに修整を迫るような問題とは思われないからであろう。JIT(Just in Time)やNAM(National Account Management)における組織型販売は、そうした特殊な相互作用において発生する問題であり、通常の相互作用が全てこれに変わってしまうわけではない。また、こうした相互作用において販売員個人の権限や能力を越える問題が発生するとしても、販売員の権限や能力を高めればよいのであって、それは販売管理論が通常想定する方法によ

(5) 高嶋(1995)は、営業活動がどの程度まで組織的に相互協力のもとでなされるかという尺度を想定し、相互協力の少ない営業様式を個人型営業様式と定義し(p. 263)、相互協力の多い営業様式を組織型営業様式と定義している(p. 279)。

っても可能なはずである。個人型販売様式のままでも、教育、訓練によっても対応が可能なはずであり、組織型販売様式に移行しなければならないとまではいえない。高嶋（1995）が個人型営業様式の特徴としてあげているのも、モチベーションの量的な側面のみを重視した営業様式であって、その弊害を克服するためには、モチベーションの有方向的な側面を重視する認知的アプローチの導入が考えられる。販売相互作用の遂行を販売員に任せきりにするのではなく、教育、訓練によって、販売員行動を標準化することも、選択肢の一つとしてあり得るはずである。

むしろ、高嶋（1995）の研究の意義は、販売相互作用の性質の変化や、それに伴う販売員の負荷の変化だけでは、なぜ特定の営業様式が取られるかが説明できないということを示唆している点にある。叙上のように、相互作用の性質の変化や、それに伴う販売員の負荷の変化に対しては、組織型営業様式に移行することによっても、個人型営業様式のまま管理のあり方のみを変えることによっても、対応しうるのである。

そして、高嶋（1995）によれば、現実には、どのような営業様式をとるかを最終的に決定するのは、戦略的な判断なのである。つまり、相互作用問題の理解を基礎として、あるべき管理のあり方を考えるという、販売管理論の基本的な考え方自体が単純にすぎるのである。現実の営業管理様式は、相互作用の性質だけでなく、戦略的な意思決定によっても規定されるのである。従来の販売管理論では考慮の枠外におかれていた戦略という要因の重要性を明らかにした点に、高嶋（1995）の研究の真の意義があると言える。^(16, 17)

[16] 高嶋（1995）自身は、個人型営業様式から組織型営業様式への転換の必要性は、あくまで環境条件（本稿でいう相互作用に相当する）の変化によって、発生すると考えている。ただし、こうした環境変化は、すべての顧客との関係ですべての製品で同じように意識されるものではない。したがって、組織型営業様式への転換の必要性も、すべての顧客との関係ですべての製品で同じように生じるものではない。このような状況では、組織型営業様式に転換しようとする、転換の必要性を認識しない営業担当者や管理者からの反発が生じる。この意見の対立は、

（次頁へ続く）

第3項 販売管理論と営業活動との間接管理と相互作用の関係に関する 齟齬

販売管理論においては、管理客体たる相互作用の性質の理解に基づいて、あるべき間接管理の様式を考えるというのが、基本的な考え方である。しかし、現実の営業活動において、管理様式は、管理客体たる相互作用性質の理解のみによって規定されるものではなく、管理主体の意図によっても規定されるのである。高嶋（1995）によれば、現実の営業活動において、どのような営業様式が取られるかを最終的に決定するのは、戦略的な判断である。ここに販売管理論と現実の営業活動とのひとつの齟齬が存在する。

結局、メインとなる顧客や製品分野の選択という戦略的な意思決定でしか解決できない。以上が高嶋（1995）の主張である（pp. 284-287）。

本文でも述べたように、この主張のうち、環境条件によって組織型営業様式への転換の必要性が生じるという部分は、認めがたい。もちろん、現実問題として、組織型営業様式への転換によって環境条件の変化に対応している例があることは事実である。また、個人型営業様式をとって、標準化による管理にこだわるのは、必ずしも得策とは思われない。しかし、個人型営業様式であっても、少なくとも論理的には、教育、訓練等の方法で対応が可能ははずである以上、組織型営業様式に転換しなければならないという必然性がない。

本文で、戦略という要因の重要性を明らかにした点のみを、高嶋（1995）の研究の意義としたのは、このような理由からである。

- (17) もちろん、販売管理論においても、戦略の問題がとりあげられてこなかったわけではない。戦略が販売員行動に与える影響を明らかにし、戦略の問題を販売管理論に取り込もうとする動きもある（Siguaw et al.1994）。

しかし、販売管理論を販売部門の管理論とする性格規定ゆえに当然のことではあるが、戦略の問題は、所与の問題として、販売管理論では論じえない問題として扱われることがほとんどである。与えられた戦略の枠内で、相互作用の理解に基づいて、最適な管理のあり方を考えていくのが、販売管理論の基本的な研究姿勢であるといえよう。

なお、言うまでもないことではあるが、認知的アプローチにおいて、strategy という用語は、販売員個人の方針をさす用語であって、方略と訳されるべきものである。このことは、認知的アプローチ以外でもほぼ同様であって、strategy が全社的な戦略の意味で用いられることは、販売管理論においてはむしろまれである。

販売管理論と現実の営業活動との間のこうした齟齬も、販売管理論の研究成果を営業研究に適用する際の妨げになっている可能性がある。

第5節 むすびにかえて—販売管理論の進むべき方向—

これまでの議論で、われわれは、販売管理論と営業活動との異同を検討してきた。まず、相互作用問題に関しては、販売管理論において相互作用という場合、商談における説得という意味でのみ用いられることがほとんどであるが、現実の営業活動における相互作用は、説得という言葉ではとらえきれない多様なものであった。間接管理問題に関しては、販売管理論における間接管理という用語が販売員行動の標準化をさす場合がほとんどであるのに対して、現実の営業活動においては、販売員行動の標準化をおこなわずに販売員行動を管理する方法が取られることがあった。また、相互作用問題と間接管理問題の関係についても、販売管理論においては相互作用の性質の理解に基づいてあるべき管理方法を考えるという考え方が一般的であるのに対して、現実の営業活動における管理方法は必ずしも相互作用の性質のみによって規定されるものではなく、管理主体の意図たる戦略的意思決定によって規定されることもあった。販売管理論と営業活動とのこうした相違が、販売管理論の研究成果を営業研究に適用することを妨げているだろうことは、想像に難くない。

ただし、注意すべき点は、われわれが販売管理論と営業活動の異同を確認したのは、販売管理論の研究成果を否定するためではないということである。営業活動の現実と販売管理論の性格とを十分に理解し、販売管理論の研究成果を、適用すべきところに適用することこそが重要なのである。営業活動のすべてを販売管理論によって理解できるとする錯覚に陥ったり、逆に営業活動のすべてを説明できないからといって販売管理論を否定するといった誤謬に陥ることは、厳にいましめるべきである。

例えば、販売管理論が、売手買手の相互作用を、商談における顧客の説

得に限定していることが、営業活動において現実に行われている相互作用の多様性を見失わせる結果になったことは事実であろう。しかし、このことは営業活動において説得に該当する活動が存在しないということの意味するものではない。現実の営業活動の中に説得に該当する活動があるならば、これを研究する際には、むしろ販売管理論の研究成果を積極的に適用すべきであろう。

もちろん、本稿において、われわれが販売管理論と営業活動の異同を確認したのは、販売管理論を営業研究に馴染まないとする批判から救済するためでもない。あくまで営業研究に資することに目的がある。販売管理論の研究成果を適用可能な分野へ適用すべきことを主張するのは、営業研究の一部として、その分野の研究が進展することを願ってのことである。販売管理論の研究成果が適用可能なのは、あくまで営業活動の一部にすぎない。

われわれにとってまず必要なのは、営業と呼ばれる活動が何であるのかを考えることであろう。この問題に関して、現時点で明らかなのは、販売活動が営業活動の一部であるということ、これだけである。

参 考 文 献

- Anglin, K. A. (1991), *Cognitive Sales Scripts and Sales Performance*, Doctoral Dissertation (University of Nebraska).
- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought* (3rd ed.), Pubrishing 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).
- Cespedes, F. V., Doyle, S. X., and Freedman, R. J. (1989), "Teamwork for Today's Selling," *Harvard Business Review*, 67(Mar-Apr), 44-48+.
- Dunn, D. T., Thomas, C. A., and Lubawski, J. L. (1981), "Pitfalls of Consultative Selling," *Business Horizons*, 24(5), 59-65.
- Hauk, J. C. (1965), "Research in Personal Selling," in Swartz, G. (ed.), *Science in Marketing*, John Wiley & Sons.
- Leigh, T. W. and McGraw, P. F. (1989), "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation," *Journal of Marketing*, 53(Jan), 19-34.

- Leong, S. M., Bush, P. S., and John, D. R. (1989), "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis," *Journal of Marketing Research*, 26(May), 164-178.
- Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M., and Gentry, J. W. (1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4), 23-34.
- Moon, M. A., and Armstrong, G. M. (1994), "Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 17-30.
- Sheldon, A. F. (1911), *The Art of Selling*, Sheldon University Press.
- Siguaw, J. A., Brown, G., and Widing, R. E., III. (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 31(Feb), 106-16.
- Spiro, R. L. and Weitz, B. A. (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27(Feb), 61-69.
- Strong, E. K., Jr. (1925a), "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, 9(Jan), 75-86.
- Strong, E. K., Jr. (1925b), *The Psychology of Selling and Advertising*, McGraw-Hill.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., and Ford, N. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14(May), 156-168.
- Webster, F. E., Jr. (1968), "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness," *Journal of Marketing*, 32(Jul), 7-13.
- Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50(Oct), 174-191 (細井謙一訳 (1993), 「知識, モチベーション, および適応行動: 販売有効性改善のためのフレームワーク」, *マーケティングジャーナル*, 52, 79-87).
- 石井淳蔵・竹村正明・沼上志保 (1993), 「『営業の革新』—タカラベルモント」, *マーケティングジャーナル*, 49, 81-91.
- 大津正和 (1995), 「ハイテク営業の可能性—松下電工にみる営業支援システム」, 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995), 『営業の本質: 伝統と革新の相克』, 有斐閣, 所収.
- 小川 進 (1995), 「コンビニエンスストア向けの営業は不要か」, 石井淳蔵・嶋口

- 充輝編 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣, 所収.
- 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.
- 高嶋克義 (1995), 「営業の戦略と組織」, 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣, 所収.
- 竹村正明 (1995), 「組織型営業の革新」, 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣, 所収.
- 田村正紀 (1971), 『マーケティング行動体系論』, 千倉書房.
- 田村正紀 (1989), 『現代の市場戦略：マーケティング・イノベーションへの挑戦』, 日本経済新聞社.
- 橋本勲 (1983), 『販売管理論』, 同文館.
- 細井謙一 (1992a), 「人的販売研究への組織的視角—人的販売研究の現状と課題—」, 修士論文 (神戸大学大学院経営学研究科).
- 細井謙一 (1992b) 「人的販売研究における認知的アプローチ」, 六甲台論集, 39 (2), 142-151.
- 細井謙一 (1994), 「パーソナル・セリング研究の現状と課題—認知的アプローチの概要とその問題点—」, 消費者行動研究, 2 (1), 75-90.
- 細井謙一 (1995a), 「営業の認知理論—パーソナルセリング研究における認知的アプローチ」, 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣, 所収.
- 細井謙一 (1995b), 「販売管理論の基本的性格」, 広島経済大学経済研究論集, 18 (2), 131-154.
- 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 (1993), 『マーケティング論の体系と方法』, 千倉書房, 所収.
- 山本朗 (1958), 「販売員管理論の対象とその方法」, 経営研究, 35, 20-50.