

文化適応における営業活動の役割

——サントリーの二本著作戦——

細 井 謙 一*

1. は じ め に

マーケティングとは、売れる仕組みを作ることであるとよく言われる。しかし、マーケティングは、単にモノを売るということを超えて、社会や文化までも変容する場合がある。例えば、20世紀初頭のフォードによる自動車の普及は、モータリゼーションという社会現象を引き起こした。また近年の携帯電話やスマートフォンの普及は、私たちのコミュニケーションのあり方を大きく変えている。こうした現象は、単なる発明の結果ではない。発明の成果を普及させるマーケティング活動があって初めて可能になることである。

マーケティングがこのように大きな力を発揮するためには、マーケティング諸職能を統合し、統一のとれたマーケティング活動を行う必要がある。これこそがまさに売れる仕組み作りと言われるゆえんである。マーケティング諸職能は、明確に分化され、それぞれに明確な役割を与えられるが、マーケティング・マネジャーのレベルでそれが再統合されてこそ、持てる力を十全に発揮しうると想定されている。

売れる仕組み作りと言っても、販売職能とマーケティング全般とは、もちろん同じものではない。販売職能は Personal selling と呼ばれ、4P のうちの Promotion の一部と位置づけられている。その職能の果たすべき目的は、コミュニケーションによる顧客の説得である。ここで

説得とは、態度変容のことである。つまり、コミュニケーションによって、自社製品ないし自社のマーケティング・ミックスに対し、顧客の好意的な態度を形成することが目的である。この説得を目的とするということ自体は広告など他のプロモーション手段と同じであるが、適応的なメディアであるという点が personal selling の独自の利点であるとされている。プロモーション手段の中では唯一、クロージングを行うことができ、ストレートに売り上げと結び付くという点も大きな特徴である。

ただ、販売職能のこうした位置づけについては、日本企業の実態を見ると、必ずしもこのようになっていない。もちろん日本企業にも販売を担当する部署はある。しかしそれは販売ではなく営業と呼ばれる。営業とは、基本的には販売職能のことを指す。ただ営業と言った場合には、販売がうまくいくように、企業内の諸活動を統合的に実施することを指している場合が多い。例えば、市場調査をしたり、製品開発に意見を言ったり、広告に関する意思決定を行ったり、価格や納期などの取引条件を調整したりする。つまり販売がうまくいくように側面から支援する活動も含めて、全ての活動をコーディネートするわけである（細井・松尾 2004）。

こうしたコーディネーションは、教科書的には、マーケティング・マネジャーの仕事であるはずである。日本企業では、そのマーケティング・マネジャーの仕事を、末端の営業部門が行っている場合が多いということなのである。

なぜ日本企業では、マーケティング諸職能と

* 広島経済大学経済学部教授

販売職能とが未分化なことが多いのであろうか。そして、そのことは、どのような結果をもたらすのだろうか。こうした点を明らかにすることが、本稿の目的である。

この点に関連して、日本企業は、市場変化に臨機応変に対応する力が強いと言われている。販売職能が未分化なために、販売部門が把握した市場情報が、商品企画や経営戦略にフィードバックされることが多いためである。(石井 1993; 田村 1999)。

本稿では、この点を明らかにするために、サントリーの営業活動の事例を検討する。サントリーは言うまでもなく、日本における洋酒事業のパイオニアである。サントリーは、ウイスキーという日本には存在しなかった飲料を普及させることに成功した。これは、単なる商品の普及ではなく、和食には日本酒を合わせるべきだという我が国の食文化を根本から変える出来事であった。結論を先取りして言えば、高度成長期に我が国で生じたこの食文化の変容に、サントリーという企業のマーケティング活動が大きくかかわっていたのである。また、そのマーケティング活動は、欧米のマーケティング論の教科書が想定するような、職能分化の明確なマーケティングではなく、営業部門を中核とした職能分化が明確ではない我が国の典型的なマーケティング活動の成果として生じたものである。

2. 理論的背景

2.1 セールス・マネジメントの歴史と職能分化

セールス・マネジメントの初期の文献は、4Pのすべてを含んでいた。たとえば、sales managementという言葉を書籍のタイトルとしてはじめて使用した Hoyt (1913) はダイレクト・メールの問題を明確に含めている。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。

Hoyt (1913) が、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。

こうした領域の拡張は、19世紀末から既に確立しつつあった salesmanship 研究の成果を生かすためにぜひ必要だったのである。営業マンの行動パターンを分析し、商談中にとるべき行動を指示し、その通りに行わせるよう管理することができるとしても、その行動が効果を発揮するような条件がそろっていなければ意味がない。そこで、DMで見込み顧客を事前に選別したり、広告等でセールスマンを側面支援したりする。こうした、販売にかかわる問題でありながら、販売員の行動や努力ではカバーしきれない問題。これこそが Hoyt (1913) のいうセールス・マネジメントという問題であった。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)。こうした考え方に基づいて、セールス・マネジメントは領域の拡大を続ける。

しかし、この領域の拡大のために、セールス・マネジメントは、マネジリアル・マーケティングとの境界が不明確になり、一種のアイデン

ティティ・クライシスに陥る。そこで、セールス・フォースのマネジメントのみに研究領域を限定することで、マーケティング論との境界を明確にし、アイデンティティを回復したという経緯がある (e.g. Stanton and Buskirk 1959)。

一方、実務の上でも、ちょうどこのころ、マーケティング・マネジャーという職種が誕生する。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)。セールス・マネジメントはあくまで、セールス・フォースのマネジメントに限定し、細分化されたマーケティング機能を統合するのがマーケティング・マネジャーの仕事である。

こうした傾向は、今日でも続いている。セールス・マネジメント研究は、セールス・フォースや販売員個人にかかわることを中心に議論されている。例えば、商談現場での営業担当者の適切な行動や、それをどのように動機づけるか (Walker, Churchill, and Ford 1977) という問題、適切な行動の裏付けとなる認知の問題 (Weitz, Sujan, and Sujan 1986) などが、長い間主要な研究トピックであった。また最近では、商談現場での行動というよりも、売り手と買い手の関係をどのように管理するかということに研究の関心が移りつつある。しかし、ここでも、セールス・マネジメント研究の焦点は、売り手と買い手の間での相互作用とそれをどう管理するかということに限定されている点は同じである。

この関係の管理の重要性に関しては、セールス・マネジメントに限らず、マーケティング研究のあらゆる分野での共通認識となっている (Crosby, Evans, and Cowles 1990; Morgan and Hunt 1994; Srinivasan and Moorman 2005)。関係志向マーケティング (relationship marketing) は、マーケティング論のほとんどすべての分野

に適用されている。セールス・マネジメントの分野においては、販売員は関係管理者とみなされ、売り手と買い手の関係をはぐくむ鍵としての役割を期待されている (Beverland 2001; Bradford and Weitz 2011; Landry, Arnold, and Arndt 2005; Tellefsen and Eyuboglu 2002; Weitz and Bradford 1999)。

そもそも、セールス・マネジメントの研究は、19世紀の末に、販売員としてどのような資質、能力を備えるべきか、またどのように行動すべきかといったことを研究するところから始まっている。当時、セールス・マネジメント研究は、その管理客体である販売員そのものに主な焦点を当てていた。販売員の行動や行動傾向、能力といった要因と、有効性の間の相関関係に関する多くの研究がおこなわれてきた。ただ、残念ながら、こうした研究の結果は、必ずしも一貫性のあるものではなかった。研究計画や手続きに不備のあるものも多くあったが、適切に実施され十分信頼できる研究結果だけを見ても、やはり一貫性のある研究結果が得られていない。年齢、教育水準、販売経験、行動傾向など、様々な要因と販売成果との関係が研究されたが、いずれもある研究では販売成果と有為な相関があるとされたものが、他の研究では相関がないとされたり、負の相関があると報告されたりすることもあった (c.f. Weitz 1981)。

こうした研究の反省を受けて、ダイアディック・アプローチと呼ばれる、売り手と買い手のダイアドを研究対象とした研究がおこなわれるようになる (e.g. Evans 1963)。売買というのは、売り手と買い手の双方が、たがいに影響を及ぼしあう中で決まるわけであるから、売り手だけでなく、買い手の問題についても考慮しなければ、一貫した研究成果が得られないであろうというわけである。販売員の資質や行動に関する研究が、販売成果との間の一貫した関係を見つけれなかったのは、買い手の問題を考慮

に入れていなかったからだと考えられた。特に、売り手と買い手の類似性については、ある程度一貫した相関関係が見出された (Woodside and Davenport 1974; Mathews, Wilson and Monoky 1972)。しかし、この類似性にしても、販売成果との間に有為な関係は見られないとする研究もある (Churchill, Collins, and Strang 1975; Evans 1963)。

このダイアディック・アプローチは、売り手と買い手の関係に焦点を当てた最初の研究アプローチであると言えるだろう。しかし、売り手と買い手の関係というのは、売り手と買い手が相互に影響しあうダイナミックな相互作用過程であるはずである。ダイアディック・アプローチも、そもそもは、このダイナミックな性質を研究するために始まったものであった。それが、ダイアドの類似性と販売成果との相関関係の研究という静的な研究として行われたことに問題があると考えられるようになったことが問題だと考えられた。とはいえ、ダイナミックな相互作用過程を研究するという事は必ずしも容易なことではない。そこで、ダイアディック・アプローチは、類似性と販売成果の相関の問題を、パワー論を援用することによって再解釈するような研究アプローチが取られる (Busch and Wilson 1976; Riordan, Oliver, and Donnelly 1977; Woodside and Davenport 1974)。類似性は、参照パワー・ベース (referent power base) の問題としてとらえなおされる。パワー・ベースという発想を取り入れることで、専門性 (expertise) のように、売り手と買い手の間に格差があることが販売成果につながるといったことも説明がつくようになった。とはいえ、売り手と買い手のダイナミックな相互作用が、こうしたアプローチで解明されるようになったかと言うと、必ずしもそうでもない。ダイアディック・アプローチは、必ずしもその狙い通りの成果を上げたとは言い難い。

このダイナミックな性格を明確に意識したアプローチは、Weitz et al. (1986) によって提唱された認知的アプローチである。販売員は、特定の顧客のニーズや便益をとらえて、それに適応したメッセージを発信することができるという点にプロモーション手段としての利点がある。それゆえに、そのダイナミックな適応行動を研究することが重要であると明確に意識されている (Weitz et al. 1986, p. 174)。適応型販売行動 (ASB: adaptive selling behavior) は、「顧客との相互作用の間に、あるいは顧客との相互作用ごとに、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 (Weitz et al. 1986, p. 175)」と定義される。この定義には、売り手と買い手の相互作用のダイナミックな性格を解明しようという明確な意図が読み取れる。また、「販売状況について知覚された情報に基づいて」という部分からは、販売員の行動に先だって状況を認知し判断するプロセスがあることを重視するものである。またその行動の解明にしても、Weitz et al. (1986) が認知心理学の成果を応用し、知識表象という形で行動を研究することを提唱したことから、このアプローチは認知的アプローチ (cognitive approach) と呼ばれる。またこの認知的アプローチは、顧客志向型販売 (customer oriented selling) (Saxe and Weitz 1982; Weitz 1978) という考え方もルーツとしており、ここでいう適応も、顧客の便益を増すような、顧客志向の適応を想定している。

この認知的アプローチに基づく研究成果としては、販売員行動を知識表象としてとらえた場合、販売状況を認識する部分にかかわる宣言型知識の研究 (Sujan, Sujan, and Bettman 1988; Szymanski et al. 1988, 1990; Macintosh et al. 1992) と、認識した販売状況に対処する部分にかかわる手続き型知識 (Leigh and McGraw 1989; Leong et al. 1989; Anglin 1991) の研究が

おこなわれた。また、適応型販売の実践度を測定する指標開発も行われている。ADAPTS と命名された尺度が開発され、適応型販売を実践することの帰結や、実践を促す要因などについての研究がおこなわれている (Spiro and Weitz, 1990; Marks, Vorhies, and Badovick 1996; Robinson, Marshall, Moncrief and Laask 2002; Chankraborty, Brown, Widing, and Taylor 2004)。

このように、Weitz et al. (1986) が認知的アプローチを提唱して、短期間の間にこれに基づく研究成果が発表され、ADAPTS 尺度の開発なども行われたことから、認知的アプローチが研究の主流になるかに思われた。しかし、セールス・マネジメント研究の焦点は、商談の最中に販売員が何をするかということよりも、顧客との関係全般の管理に次第に移っていった。このことは、マーケティング論全体において、関係志向マーケティングが主流となっていくことと表裏一体の関係にあった。

関係志向の観点からは、販売員は、関係管理者として行動することが求められる。こうした観点に立った新しい研究アプローチは、リレーションシップ・セリング (relationship selling) と呼ばれる (Jolson 1997; Weitz and Bradford 1999)。販売員行動は、関係志向販売行動 (RSB: relationship selling behavior) と呼ばれる。リレーションシップ・セリングについては、様々な定義があるが、Paparoidamis and Guenzi (2009) は、これを整理して、売り手買い手の間に長期的で互恵的な関係を確立する販売戦略を、リレーションシップ・セリング戦略と定義している。適応型販売行動は、顧客志向型販売 (Saxe and Weitz 1982; Weitz 1978) という考え方をルーツにしていることもあり、互恵的な関係を構築しようとする、リレーションシップ・セリングを構成する重要な要因と考えられている。リレーションシップ・セリングは、関係の質を

改善するともされている (Schwepker 2003)。

リレーションシップ・セリングの名のもとに、多くの要因が研究されている。例えば、売り手-買い手のコンフリクトのマネジメントの問題が、リレーションシップ・セリングに固有の問題として研究されている (Weitz and Bradford 1999; Bradford and Weitz 2005)。関係をリードするリーダーシップなどの問題も研究されている。リーダーとメンバーの間の交換関係も、関係の質を左右する重要な問題として研究されている (Paparoidamis and Guenzi 2009)。

さて、いずれにしても、これまでのセールス・マネジメントの研究においては、販売職能のみに限定して研究がおこなわれている。販売職能とその他の職能との連携を問題にした研究はほとんどないと言っていいだろう。

ただ、セールス・マネジメントにおいても、販売職能と他の職能の連携について、論じられることもある。それは KAM (key account management)、あるいは NAM (national account management) と呼ばれる領域である。法人間取引においては、対消費者の販売の場合と違い、特定の大口の取引先が、売り手企業にとって特別な意味を持つ重要顧客である場合がある。こうした顧客に対しては、一人の販売員では能力的にも権限の上でも処理しきれないような大きな問題が生じることが多々ある。それゆえに、売り手企業は、チームを作って、この重要顧客に対応することが多々ある。このようにチームを作って、特定の重要顧客との関係を管理していくのが KAM であり、個人向けの販売活動とは区別される (Shapiro and Moriarty 1980; Homburg, Workman, and Jensen 2002; Richards and Jones 2009)。KAM チームのマネジャーは、「製品分野や地理的な境界を越えて、少数の特定顧客との関係を維持し発展させていくことに責任を持つ販売員ないしマネジャー」と定義される (Sengupta, Krapfel, and Pusaeri

2000, p. 253)。

KAM の研究においては、販売職能だけでなく、様々なマーケティング職能の連携が問題にされることが多い。しかし、それはあくまで、マーケティング諸職能が明確に分化された上で、統合を考えるというものである。しかも特定の重要顧客の場合にのみ例外的に必要となる調整役である。

日本企業の場合、マーケティング諸職能は、明確に分化された上で統合されるというよりも、そもそも未分化であることが多い。しかも、法人間取引において、特定の顧客に対してのみ、統合的なアプローチが取られるということではなく、消費財の販売においても営業部門を起点とした統合的、ないし未分化なマーケティング活動が行われることが多々ある。日本企業では、営業部門が持つ情報が、戦略立案や商品開発に頻繁にフィードバックされたりすることも多く(石井 1993)、またそれを積極的に活用しようという情報システムの構築も盛んである(田村 1999)。一方で、営業部門が重要な情報を持ち、社内での権力関係が崩れ、市場戦略がゆがむこともあることが報告されている(高嶋 1995; 2000)。我が国企業の営業活動を考える場合には、KAM が想定するような「明確な職能分化が行われた上での再統合」とは違う形での、未分化な組織体制のあり方の意義が検討されなければならない。

2.2 境界連結者としての営業担当者

営業担当者は、境界連結者 (boundary spanner) と呼ばれることがある (e.g., Donnelly and Ivancevich 1975)。営業担当者は、企業内外の様々な組織の境界を超えて、つながりを創り出すことが仕事だとされる。前項に見た、KAM などのもっとも典型的な例であるが、あくまでマーケティング諸職能が分化された上での再統合であることが、我が国企業の場合と若

干異なっている。あるいは、消費財分野においても、顧客との関係を創り出すことが重要だとされているが、この場合は、必ずしも、売り手企業内の諸職能間の統合という観点は含まれていない。一方、我が国企業において営業活動を考える場合には、様々な組織の壁を乗り越えて、組織間調整を行うことが営業担当者の重要な仕事としてしばしば取りあげられる(細井 2000)。

このような違いがあるものの、近年、セールの分野におけるネットワークについて、その重要さが主張されるようになってきた。学術雑誌 (Plouffe, Williams, and Leigh 2004; Sparks and Schenk 2006; Seevers, Skinner, and Kelley 2007; Palmatier 2008) だけでなく、実務家向けの雑誌 (Casciaro and Lobo 2005; Cross, Liedtka, and Weiss 2005; Üstüner and Godes 2006) でもセールス・ネットワークをテーマにした論稿が見られる。また、主要なマーケティング研究者からも、今後研究すべき分野として、ネットワークの問題が取り上げられている (e.g., Achrol and Kotler 1999; Iacobucci 1996)。

ネットワーク構造と販売成果の関係が、主要な研究トピックである。Üstüner and Godes (2006) は、販売のプロセスごとに、それにふさわしいネットワーク構造が必要だとしている。彼らは、ネットワーク上を流れる情報の流れと協力関係の流れをコントロールすることの重要性を説いている。彼らによれば、販売のプロセスの初期の段階においては、見込み客を識別するために、疎なネットワーク (sparse networks)、つまり冗長度が低いネットワークがふさわしい。疎なネットワークは、営業マンが多様な情報を収集することを可能にする。また一方で、密なネットワーク (dense networks) は、協力を引き出すことに適しているので、販売のプロセスがある程度進んで、商談をまとめる段階に適しているとされている。ネットワー

ク構造が成果に関連することは言うまでもないが、営業マンにとって重要なのは、ネットワーク理論の成果を自らの仕事にどのように生かしていけばいいのかということであろう。Üstüner and Godes (2006) の主張は、あくまで仮説の段階に過ぎないが、単にネットワーク構造と成果の関係を検討するだけでなく、営業マンにこうした具体的な行動指針を示そうとしている点は評価に値する。

とはいえ、Üstüner and Godes (2006) の主張が仮に正しかったとしても、彼らの主張の通りネットワークを販売プロセスの進展に合わせて、組み替えるということが、現実には可能なのかどうかはわからない。これは彼らの主張のみの問題ではなくて、ネットワーク理論をセールス・マネジメントの分野に応用しようとする試みに必然的に付随する問題である。ネットワーク理論が、理想的なネットワーク構造のあり方を示してくれても、どうすればその理想的なネットワーク構造を手に入れられるかということに関しては、現在のネットワーク理論は何も示してくれていないのである。

この点、前項に見た、認知的アプローチは有用であるかもしれない。販売員がネットワークを構築する際にも、現在のネットワーク構造の認知や、理想的なネットワーク構造を手に入れるために誰とつながるべきかといった認知の問題は、宣言型知識の問題として研究することも可能であろう (e.g. Szymanski et al. 1988, 1990)。また、リンクすべき相手とどうすればつながることができるのかということに関しては、手続き型知識の研究 (e.g. Anglin 2001) が有用であろう。細井 (2012) は、理想的なリンク先とつながる際に生じる可能性の高い認知バイアスについて、仮説的な命題を示している。

ただ、残念ながら、こうした問題意識に基づいた実証研究は行われていない。境界連結者としての販売員の仕事は、まさにネットワークを

つなぐという仕事である。しかし、そもそものようなネットワークが理想のネットワークなのか、どうすればそのネットワークをつなぐことができるのかという点については、まだまだ研究努力が不足している。この点について、より一層多くの研究努力が注がれるべきであると言えるだろう。

2.3 文化変容とマーケティング

マーケティング論においては、消費者行動や、グローバル・マーケティングの領域で、文化の問題が良く取り上げられている。セールス・マネジメント研究においても、クロス・カルチュラル・セリング (cross cultural selling) の問題として、グローバルな文脈での販売活動が研究されている。

ここで文化と一口に言っても、実に様々な定義がある。グローバル・マーケティングの領域でよく引用されるのは、Hofstede (1991) の「心のプログラムとしての文化」という考え方である。文化は「集合的な心のプログラムを与えるもので、それはあるグループやカテゴリーのメンバーとそうでない人とを区別するものである (Hofstede 1980, p. 9)。」多くの文化の定義には、若干の相違点が見られるものの、文化とは「人が自分自身を取り囲む環境を解釈する際のレンズ (Hansen et al. 2011)」を提供するものであるとされる点では共通している。

Hofstede (1980) は72カ国のデータを元に、各国の文化を5つの次元で比較分析する枠組みを提唱している。個人主義か集団主義か (individualism versus collectivism)、不確実性回避 (uncertainty avoidance)、権力格差 (power distance)、男性的か女性的か (masculinity versus femininity)、長期的志向 (long-term orientation) の五つである。個人主義と集団主義は、連続する一次元の両極と考えられている。個人主義的な文化では、個人の責任と達成が強調さ

れ、集団主義的な文化では所属集団からの強力な強制力とそれと引き換えとした集団からの保護が強調される。不確実性回避は、ある文化の成員が不確実な状況や道の状況に対して脅威を感じる程度と定義される (Hofstede 1991)。高い不確実性回避傾向を持つ文化では、法律や規則を通じて、構造化されない不確実な状況が起こる可能性を制限しようとする傾向があり、逆に不確実性回避傾向が低い文化ではあいまいさを避けようとする傾向は低いとされる。権力格差とは、「それぞれの国や制度や組織において、権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度」である (Hofstede 1980, p. 98 = 邦訳 p. 27)。権力格差が大きい文化では、権威者に質問をすることが少なく、上司の命令にかたくなに従う。一方、権力格差が小さい文化では、エンパワメントや平等性が規範となっていることが多い。男性的か女性的かという文化次元は、ジェンダー間での役割の分布の比率である (Hofstede 1980)。男性的な文化では、成功が強調され、女性的な文化では、他者への配慮や生活の質が強調される。最後に、長期的な志向対短期的な志向という次元は、未来を強調する文化か、今を強調する文化かという違いである。 (Hofstede and Bond 1988)。長期的な志向の文化に属する個人は、自分の行動の長期的な効果に注目する傾向があり、報酬の遅延もいとわない。一方、短期的な志向の文化に属する個人は、長期的な成長や成功よりも、短期的な報酬を行動の動因とする傾向が強い。

Hofstede はこうした考え方に基づいて、国ごとの文化の違いをまとめている。Hansen (2011) はこれを一覧表にして整理している (p. 246, Table 1) が、例えば日本は、不確実性回避傾向が高く、男性的な文化を持つ国であるとされている。

セールス・マネジメントの分野で、こうした

国ごとの文化の違いが注目されるのは、販売員が本来持つ適応的な性格ゆえに、この文化的な差異にも適応可能なのではないかという期待からである。Terpstra (1987) は、「人的販売は、非人的な広告よりも、文化超越的である (p. 21)」としている。BRICS の台頭などにより、グローバルなビジネス・チャンスが急激に拡大する今日、セールス・マネジメントにも、より一層の期待がかかるというわけである。

ただ、この文化適応も、結局は適応型販売の問題として理解すべきであるとされている (Hansen et al. 2011)。文化的に異なる、地域や組織への販売の際に、販売員に求められるのは、文化の違いを認識し、それに対処する適切な方法を知っていることであり、結局認知の問題だとも考えられる。

しかし、ここで営業担当者に期待されている適応というのは、あくまで商談現場において、相手の文化を理解した行動がとれるかどうかという問題である。これは、文化適応と言っても、かなり受動的で、かつ商談の現場に限定された適応にすぎない。営業担当者の持つ知識や情報を、戦略立案や、商品企画に生かしたり、売り手企業内の他部門との調整を行うといった、我が国企業の営業活動に見られるようなマーケティング諸職能の統合の問題は全く想定されていない。異なる文化に適応するということは、異なる文化に合わせた製品を開発したり、その文化には本来ないような製品を導入したりという、いわゆる需要創造の側面を多く含んでいる。営業担当者は、その需要創造の最前線にいるのである。にもかかわらず、この需要創造の最前線において、何が行われているのかという点については、まったくと言っていいほど研究されていない。クロス・カルチュラル・セリング研究においては、こうした文化適応の能動的な側面についても研究する必要があると言えるであろう。

そこで本稿では、特定の文化圏に異文化の商品を導入し、普及させていくために、営業部門が何を行っているのかということを考察したい。こうした研究はほとんどないので、まずは、実際の企業が行った事例を紹介し、試論的な考察を試みたい。そのため、本稿では、サントリーが我が国にウイスキーを導入し普及させた際に、営業部門が何を行ったのかということに関する事例を紹介したい。特に、サントリーが、戦後、ウイスキーを本格的に普及させる際に展開した「二本箸作戦」と呼ばれる、営業部門の活動を紹介する。この事例において、サントリーは、単なる受動的な適応ではなく、需要創造、あるいは文化の創造とも言える大きな文化の変革を行っている。しかも、この「二本箸作戦」は、営業部門の主導で行われたのである。営業部門と他の職能分野の分化があいまいで、機動的な連携がとれる我が国企業の営業活動の特徴が良い方向に作用した事例でもある。節を改めて、この事例を検討することとしよう。

3. ケース：サントリーの「二本箸作戦」¹⁾

サントリーがウイスキー醸造を始めるのは1924年（大正13年）のことだが、ウイスキーの本格的な普及は、戦後をまたなければならない。1955年（昭和30年）ころから、ウイスキーの普及に一役買ったのが、サントリーのトリスバーである。ウイスキーはサントリーが提供した「ウイスキーを飲む場」とともに普及していった。ボトルキープ（当時はまだ「キーボックス」と呼んでいた）も、このころ始まった。

このおかげで、ウイスキーの売り上げは増加したが、所詮はサントリーが展開するトリスバーなど限られた場所で、限られた人が飲んでいるだけのことであった。やはり酒類を日本で普及させるには、日本食と一緒に飲まれることが必要である。しかし、ウイスキーはいくつかの点で、日本人にはなかなか受け入れがたいも

のであった。まずそのアルコール度の高さがある。日本酒は通常12%程度のアルコール度であるのに対し、ウイスキーは25%程度と、倍以上アルコール濃度が高い。またスモーキーなフレーバーも伝統的な日本の食品にはないので、受け入れがたかった。さらには、ウイスキーは日本のものではないので、日本食には合わないというイメージがあった。またそれゆえにウイスキーはあまり普及しておらず、多くの日本人にとってなじみの薄いものでもあった。

このような理由から、サントリーが日本でウイスキーの醸造を始めてから50年以上の歳月がたつにもかかわらず、ウイスキーは日本ではあまり普及していなかった。

転機となったのは、1965年（昭和40年）ころである。このころサントリーは、ウイスキーをバーだけでなく、寿司屋や割烹など、和風のお店にも普及させようという営業戦略を始める。この営業戦略は、後に「二本箸作戦」と命名される。当時サントリーの東京支店のあった日本橋と和食に欠かせない二本の箸をかけたネーミングだ。二本の箸を持つような和食の店にも、ウイスキーを普及させようというわけである。

二本箸作戦は、ある営業担当者の発案で始まった。営業担当者が、ウイスキー好きの年配の客がこっそりウイスキーを注文しているのを見たことから、和食の店にもウイスキーを置かないかと考えるようになった。

しかし、和食店にウイスキーを置いてもらうのは、一筋縄ではいかなかった。ウイスキーは香りが強く、アルコール度も高いので和食に合わないというイメージがあった。そこで水割りという飲み方を提案する。日本酒に近いアルコール度で、料理の味を殺すこともなく、和食にもよく合うと提案した。この水割りという飲み方は、家庭で冷蔵庫が普及して、簡単に氷が作れるようになってきたこともあって、確実に普及していく。ところがそれでも、和食店はな

かなかウイスキーを置いてくれない。

そこでサントリーがとった作戦は、ウイスキーの瓶を小さくすることだった。寿司屋では、板前が水割りを作ると魚にウイスキーの香りが移るという声があり、客が自分で簡単に水割りを作れるミニチュアボトル（水割り約2杯分）を置いてもらう作戦をとった。割烹などでは、ボトルキープのスペースがないとの声があり、一回で飲みきりのペビーボトル（1合サイズ）を置いてもらった。とはいえ、和食店が必ずしも喜んでこうした小瓶を置いてくれたわけではない。むしろウイスキーを置きたくないという抵抗と、サントリーの営業マンの売り込みとの一つの妥協点として、小瓶なら置いてやろうということになったのである。

ところがこの小瓶が大きな威力を発揮した。たとえ小瓶でも、客が和食店でウイスキーを飲むようになると、ウイスキーは洋食という固定概念が崩れ、ウイスキーは和食にもよく合うと和食店の客に認識されるようになっていった。

そうなれば、最初はウイスキーを置くことを渋っていた和食店も、ウイスキーを置かないわけにはいなくなる。和食店にもボトルキープがどんどん広がっていった。そこでサントリーの営業部隊は「おかもちセット」と名付けた和風の水割りセットや、ボトルキープ用の白木の棚を作って和食店に納めた。「おかもちセット」というのは、フルサイズのウイスキーボトル、氷、ミネラルウォーターなどが一つのおかもちのなかに納まるように作られた、出前のおかもちのようなトレイである。このセットを出しておけば、客が自分でウイスキーの水割りを作れる。こうした努力が功を奏して、もはや小瓶ではなく普通サイズのボトルキープが飛躍的に増えていった。

こうした流れを決定的にするのは、1970年（昭和45年）に、寿司屋の主人を使った新聞の全ページ広告であった。寿司屋の主人が、店を

閉めた後にオールドを飲みながら一息つくというシーンである。「十年前は熱燗で一杯やったものですが…一日のピリオド、黒丸。」という広告コピーも印象的だった。和食のシンボリック存在である寿司屋の板前までもがウイスキーを飲むようになったのかと、話題になった。

このキャンペーンの成功を受け、1972年（昭和47年）の創業記念日に、当時の佐治社長のあいさつで、和食店へのウイスキーの売り込みを「二本箸作戦」と名付け全社を挙げて取り組んでいくことが表明される。「特級ウイスキーを根幹として二本箸作戦、つまりナイフ、フォークではなくお箸を使う業務筋、ひいては広く一般家庭に対して徹底的な浸透をはかりたい。このマーケティングを本格的に展開することに成功すれば、おそらく日本の洋酒市場は質的に転換し、国際化の嵐は初めて社業推進の追い風となるであります（サントリー p. 69）」。

ウイスキーを飲む文化は、このようにして作られていった。オールドは、このウイスキー文化をまさに作り上げたシンボリックなブランドなのである。ウイスキー文化が浸透してしまえば、あとはこれまでの苦勞がうそのようにオールドが売れていく。1970年（昭和45年）の時点でオールドの売上は100万ケース。この後も成長を続け、1980年（昭和55年）には1,240万ケース（1億4,880万本、1ケースは12本）に達し、世界で一番売れたウイスキーとしてギネスブックにも登録されるほどの、たいへんな売り上げを達成することになるのである。この段階では、もはや「ウイスキーと和食は合わない」という固定観念は過去のものとなり、和食には日本酒という日本の食文化も少なからず変化したのである。

4. 分 析

前節に取りあげた、サントリーの事例から、第一にわれわれが学ぶべきことは、商品がよけ

れば売れるというわけではないということである。サントリー・オールドのように年間1,240万ケースもの売上を達成した商品でさえ、最初は売れなかったのである。それが二本箸作戦という営業マンの知恵と努力の結果として、売れるようになっていったのだ。もちろん、商品が悪くは売れないだろうが、商品がいいからと言って、それだけで売れるというわけではないのである。売れる商品は、営業部門の水面下の努力によって、支えられているのである。

しかし、営業を、商品を売ることだと考えていては、営業の本質的な部分を見落としてしまう。確かに、商品を売ることは営業の大切な仕事である。実際、多くの営業マンは、売上目標（いわゆるノルマ）を課せられ、それを達成する責任を負っている。ただ、商品を売るとは言っても、取引先に頭を下げたり、商談現場での巧みなセールス・トークで取引先を買う気にさせたり、といった小手先のことで商品が売れるわけではない。

そんなことよりも、サントリーの営業活動で重視されていたのは、ウイスキー文化の浸透という啓蒙活動であった。そのためにサントリーは、取引先の酒販店や飲食店を巻き込んで消費者にウイスキーを飲んでもらえる状況を作っていく。また広告部門や製造部門といった営業以外の部門も巻き込んで、ウイスキーが確実に売れる条件を整えていく。つまり営業というのは、営業部門が窓口になって、社内のさまざまな経営資源と取引先とを結び付けていく活動だ。営業担当者が、こうした役割を果たす点こそが「境界連結者」たるゆえんである。

さて、取引先を巻き込むといっても、どうすれば巻き込むことができるのだろうか。たとえば、オールドを初めて和食の店に売り込んだ時には、ミニチュアボトルやベビーボトルを作ることがあった。さらには寿司屋の板前が閉店後にオールドで一息つく広告を大々的に打

つということもした。

これらはすべて営業部門が窓口になって行った活動ではあるけれども、営業部門だけでできる活動ではない。営業以外の部門を巻き込んで初めて実現する活動である。さまざまな形状のボトルの製品を開発してくれた開発部門、広告を企画した広告部門など、社内の営業以外の部門の協力なしに、営業活動は成り立たない。

こうした社内の各部門の協力体制は、取引先と関係を築いたり維持したりする際に重要な武器になる。取引先の立場からすれば、ボトルのサイズが要望通りに変わったから仕入れよう、広告をしっかりとやっていて売れそうだから仕入れようということになる。社内各部門の協力があって、初めて取引先を巻き込むこともできるのである。営業マンが頭を下げて何とかなんとか、商談の場のセールス・トークのうまさで何とかなんとかという問題ではないのである。商談を担当しているのは営業部門ではあるが、商談の現場で何が言えるかは、営業以外の部門との協力体制のありかたで決まってくる。

このように、組織の境界を越えて、様々なマーケティング諸職能が統合的に運用された結果、サントリー・オールドは、「和食には日本酒」という日本の食文化さえ変えてしまったとも言えるだろう。しかしこれは単なる商品の善し悪しの問題ではないのである。サントリーがウイスキー醸造を開始してから、本格的な普及が始まるまで、50年近い歳月がかかっている。その間、サントリーのウイスキーは、海外での生活経験のある人たちなどの間で、品質の良いウイスキーとして、定評があった。商品そのものは悪くなかった。にも関わらず、サントリーのウイスキーはなかなか受け入れられなかった。顧客にとって、新奇性の高い商品、特に飲料や食品のような味覚にかかわる商品は、消費の慣性が強く働くので、なかなか受け入れられないものである。

むしろ、サントリーのウイスキー普及の成否を分けたのは、営業という組織体制にあったと考えるべきであろう。事例でみたとおり、サントリーのウイスキーが普及するのは、和食店にウイスキーを売り込むことに成功した後のことである。その際、第一に、和食店にウイスキーを売り込むという発想自体が、営業部門の発案によるものであった。和食と一緒にウイスキーを飲むなどということは、当時の日本では、考えられないことで、サントリーの社員でさえ、そうした固定観念を持っていた。ところが、ウイスキー好きの客が和食の店でウイスキーを飲んでいる姿を偶然営業マンが見かける。このことで、和食店にウイスキーが売れるかもしれないというアイデアが出てくるのである。つまり、営業部門は、どんな市場をターゲットにするのかという、戦略的な意思決定も行っているのである。これはマーケティングの教科書的にいえば、マーケティング・マネジャーの仕事である。

さらに、和食店に売り込む際に、様々な問題をクリアするために、様々な販促グッズを開発していく。ミニボトルやおかもちセットなどを開発するわけだが、これらは、もちろん、営業部門だけで開発・生産できるものではない。営業部門は、市場での販売活動がうまくいくように、企業内や川上の企業の活動をコーディネートするという役割も果たしている。つまり、営業とは、単なる販売ではなく、「取引を中核とした多元的活動フロー管理である（細井・松尾2004）」といえるだろう。営業担当者を中核として、市場で起きた偶発的な出来事に臨機応変に対応するための資源動員が可能になる組織体制なのである。

5. 議論とインプリケーション

サントリーの二本著作戦の事例では、マーケティング論が想定していない問題が、少なくと

も二つあった。一つは、マーケティング諸職能の統合の問題である。マーケティング諸職能は、マーケティング・マネジャーが統合するものと考えられている。ところが、サントリーの場合は、営業部門が得た情報に基づいて、戦略立案や、他のマーケティング諸職能の活動内容の調整が行われていた。もう一つは、営業担当者の適応の意味である。サントリーの営業部門が行ったのは、文化への適応だと言われれば、確かにそうである。しかし、それは、日本の食文化に受動的に適応したというよりは、文化を変えてしまう程の能動的な適応を行ったのである。このことは、理論や実務にとって、どのような意味を持つのであろうか。

5.1 理論的インプリケーション

サントリーの事例を見ると、マネジリアル・マーケティングの枠組みは、必ずしも日本企業のマーケティング活動の実態を十分に説明しきれていないと言えるであろう。もちろん、マーケティング機能の分類枠組みとして4Pを用いるという発想そのものが無効であるというわけではない。ただ、そのマーケティング機能は、マーケティング・マネジャーが統合すると決まっているものではない。その機能は、分割可能であり、様々な職能分野に代置しうる。日本企業では、マーケティング機能の個別機能も、それを統合する機能も、どれも末端の営業部門に代置される場合があり、それでも十分うまくいっているということである。おそらく、重要なのは、情報フローなのであろう。どのような情報が、どのように流れて、どこで意思決定するのが良いのかという問題についても、より多くの研究努力が注がれるべきであろう。

5.2 実務的インプリケーション

マーケティング機能は、必ずしもマーケティング・マネジャーによって統合される必要はな

いということを、サントリーの事例は示している。むしろ、末端の営業部門に、マーケティング機能の統合を任せたほうが、市場で偶然発生した出来事に臨機応変に対応できる可能性が高い。

市場で起きる出来事というのは、常に偶発的である。特に、サントリーがウイスキーというものを初めて日本に持ち込んだ時のように、その市場にとって、新奇性の高い商品の場合、市場では何が起こるかが予測しづらい。このような場合には、日本の営業のように、末端の営業部門にマーケティング機能を統合する役割を与えるほうがうまくいくのかもしれない。

注

- 1) ここで取りあげた事例は、細井（2009）に記載したものを、加筆、修正したものである。

参 考 文 献

- Achrol, R. S. and P. Kotler (1999), "Marketing in the Network Economy," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 146-163.
- 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.), Columbus, OH.: Publishing Horizons, Inc.
- Beverland, M. (2001), "Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business to Business Setting: An Exploratory Study," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 3 (Summer), 207-216.
- Bradford, K. D., A. Stringfellow and B. A. Weitz (2005), "Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks," *Journal of Retailing*, 80(3), 181-195.
- Bush, P. and D. T. Wilson (1976), "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad," *Journal of Marketing Research*, 13 (Feb), 3-11.
- Chakrabarty, S., G. Brown, R. E. Widing II and R. D. Taylor (2004), "Analysis and Recommendations for the Alternative Measures of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(2), 125-133.
- Churchill, G. A., Jr., R. H. Collins and W. A. Strang (1975), "Should Retail Salespersons Be Similar to Their Customers?," *Journal of Retailing*, 51 (Fall), 29-42+.
- Casciaro, T. and M. S. Lobo (2005), "Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks," *Harvard Business Review*, 83 (June), 92-99.
- Crosby, L. A., K. R. Evans and D. Cowles (1990), "Relationship quality in services selling," *Journal of Marketing*, Vol. 54, July, pp. 68-81.
- Cross, R., J. Liedtka and L. Weiss (2005), "A Practical Guide to Social Networks," *Harvard Business Review*, 83 (March), 124-132.
- Donnelly, J. H., Jr. and J. M. Ivancevich (1975), "Role Clarity and the Salesman," *Journal of Marketing*, 39 (January), 71-74.
- Evans, F. (1963), "Selling as a Dyadic Relationship—A New Approach," *American Behavioral Scientist*, 6 (May), 76.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. and Michael Harris Bond (1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 16 (4), 5-21.
- Guenzi, P., L. M. De Luca and G. Troilo (2001), "Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21(3), pp. 269-285.
- Homoburg, C. J. Workman, J. P. and Jensen, O. (2002), "A Configurational Perspective on Key Account Management," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 2 (April), pp. 38-60.
- Hoyt, C. W. (1913), *Scientific Sales Management: A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*, New Haven, Conn.: George B. Woolson and Co.
- Hoyt, C. W. (1929), *Scientific Sales Management Today*, N. Y.: The Ronald Press.
- Iacobucci, D. (1996), "Introduction," in *Networks in Marketing*, Dawn Iacobucci, ed., Thousand Oaks, CA: Sage, xiii-xx.
- Jolson, M. A. (1997), "Broadening the scope of relationship selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 4, pp. 75-88.
- Marks, Vorhies, and Badovick (1996), "A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 53-65.
- Leigh, T. W. and P. F. McGraw (1989), "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel: A Script-Theoretic Investigation," *Journal of Marketing*, 53 (Jan), 19-34.
- Leong, S. W., P. W. Bush and D. R. John (1989),

- "Knowledge Bases and Sales Person Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis," *Journal of Marketing Research*, 26(2), 164-178.
- Lyon, L. S. (1926), *Salesmen in Marketing Strategy*, N. Y.: Macmillan Co. (reprinted 1978, N. Y.: Arno Press.)
- Macintosh, G., K. A. Anglin, D. M. Szymanski and J. W. Gentry (1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4), 23-34.
- Mathews, H. L., D. T. Wilson and J. F. Monoky, Jr. (1972), "Bargaining Behavior in a Buyer-Seller Dyad," *Journal of Marketing Research*, 9 (Feb.), 103-5.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38.
- Palmatier, R. W. (2008), "Interfirm Relational Drivers of Customer Value," *Journal of Marketing*, 72 (July), 76-89.
- Palmatier, R. W., R. P. Dant, D. Grewal and K. R. Evans (2006), "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 70 (October), pp. 136-153.
- Paparoïdamis, N. G. and P. Guenzi (2009), "An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness," *European Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 7/8, 1053-1075.
- Plouffe, C. R., Brian C. Williams and T. W. Leigh (2004), "Who's on First? Stakeholder Differences in Customer Relationship Management and the Elusive Notion of Shared Understanding," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 4 (Fall), 323-338.
- Richards, K. A. and E. Jones (2009), "Key Account Management: Adding Elements of Account Fit to an Integrative Theoretical Framework," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 305-320.
- Riordan, E. A., R. L. Oliver and J. H. Donnelly, Jr. (1977), "The Unsold Prospect: Dyadic and Attitudinal Determinants," *Journal of Marketing Research*, 14 (November), 530-537.
- Robinson, M., Moncrief and Laask (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(2), 111-118.
- Saxe, R. and B. A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343-351.
- Schwepeker, C. H., Jr. (2003), "Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151.
- Seever, M. T., S. J. Skinner and S. W. Kelley (2007), "A Social Network Perspective on Sales Force Ethics," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 4 (Fall), 341-353.
- Sengupta, S., R. E. Krapfel and M. A. Pusaeri (2000), "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 253-261.
- Shapiro, B. P. and R. T. Moriarty (1980), "National Account Management," MSI Working paper No. 80-104.
- Sparks, J. R. and J. A. Schenk (2006), "Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviors, and Sales in Multilevel Marketing Organization," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 2 (Spring), 161-180.
- Stanton, W. J. and R. H. Buskirk (1959), *Management of the Sales Force*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.
- Spiro, R. L. and B. A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb.), 61-9.
- Srinivasan, R. and C. Moorman (2005), "Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 193-200.
- Sujan, H., M. Sujan and J. R. Bettman (1988), "Knowledge Structure Differences between More Effective and Less Effective Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 25 (Feb), 81-87.
- Szymanski, D. M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52 (Jan), 64-77.
- Szymanski, D. M. and G. A. Churchill, Jr. (1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 27 (May).
- Üstüner, T. and D. Godes (2006), "Better Sales Networks," *Harvard Business Review*, 84, 7-8 (July-August), 102-112.
- Tellefsen, T. and N. Eyuboglu (2002), "The Impact of a Salespeople's In-House Conflicts and Influence Attempts on Buyer Commitment," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 3 (Summer), 157-172.
- 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.
- Walker, O. C., G. A. Churchill and N. M. Ford (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 2,

- (May), pp. 156–168.
- Weitz, B. A. (1978), “The Relationship between Salespeople Performance and Understanding of Customer Decision Making,” *Journal of Marketing Research*, 15 (November), 501–516.
- Weitz, B. A. (1981), “Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework,” *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 85–103.
- Weitz, B. A. and K. D. Bradford (1999), “Personal Selling and Sales Management: A Relationship Management Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254.
- Weitz, B. A., H. Sujaan and M. Sujaan (1986), “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4 (October), pp. 174–191.
- Woodside, A. G. and W. J. Davenport (1974), “The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior,” *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 198–202.
- 石井淳蔵 (1993), 『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社.
- 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.
- サントリー株式会社編『サントリー90年史』サントリー株式会社 (社内資料).
- 高嶋克義編著 (2000), 「営業管理様式の選択に関する新視点」, *流通研究*, 第3巻第2号, pp. 1–16.
- 田村正紀 (1999), 『機動営業力』, 日本経済新聞社.
- 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.
- 細井謙一・松尾 睦 (2004), 「営業：取引を中核とする多元的活動フロー管理」, 小林 哲・南智恵子編, 『営業流通戦略』, 有斐閣, 第5章.
- 細井謙一 (2009), 「営業のマネジメント」, 石井淳蔵・廣田章光編 (2009) 『1からのマーケティング (第3版)』, 第10章, 碩学舎.
- 細井謙一 (2012), 「産業材営業担当者の知識構造におけるネットワーク・バイアス」, 広島経済大学経済研究論集, 第35巻1号, pp. 1–10.