

〔論 文〕

# マーケティングと営業に関する歴史的考察

山 内 孝 幸

## I はじめに

我々は、日常において「営業」「販売」「セールス」という文言を意識することなく、同義語のように使用し、そしてそれらの職務を遂行する人を「営業担当者」「営業マン（ウーマン）」「販売員」「セールスマン（ウーマン）」と何気なく使っている。確かに、それらの職務は「モノやサービスを売る」という意味では似ている。しかしその一方で、何となく「営業」は外回り、「販売」は店舗でお客様の相手をする、というイメージを持っている人が多いのではないだろうか。

確かに大学のキャリアセンターでは、就職活動を行う学生たちに営業職と販売職の違いについて、「営業」は自ら顧客（既存の顧客だけでなく、顧客になるであろうと推測できる潜在顧客）を訪問し、会社を代表する“顔”として顧客の求めや抱える課題に応じて自社商品やサービスを提案するとともに、顧客の要望や意見を自社にフィードバックすることが職務であり、営業担当者は自社商品やサービスを顧客に自ら売り込む積極的なスタイル。一方「販売」は商品やサービスを展示する店舗や売り場といった場所の中で、自らの持ち場で与えられた商品をお客様にうまく説明・誘導し、購入に至らしめることが職務であり、販売員はお客様を待って販売する受け身スタイルであると説明している。つまり、職務内容から見れば営業と販売は異なっていると言っているのである。

では、「セールス」はどうであろうか。文字通り「セールス」は「Sales」であり、日本語訳で「販

売」を意味しているが、そのセールスの職務を遂行する人である「セールスマン（ウーマン）」と言った時に、その文言は店舗でお客様を待って販売する受け身スタイルの「販売員」ではなく、外回りで自社商品やサービスを顧客に自ら売り込む「営業担当者」の意味を帯びてくるようになる。実際に、一般家庭の玄関先には「セールスマンお断り」と書いたステッカーが貼ってあったりするが、これなどは一般家庭に対する飛び込み訪問による営業担当者を断っているのである。

では、改めて「営業」「販売」「セールス」という文言を辞書的な意味で捉えてみれば、広辞苑には、営業とは「①営利を目的として事業を営むこと、また、そのいとなみ。②営利行為を反復かつ継続的に行うこと。また、商人や会社が営業活動のために保有する財産を一括して営業ということがある。」となっており、営業の「営」は「①つくること。②仕事をする。いとなむこと。③軍隊のとまるところ。陣屋。」、営業の「業」は「①しごと。わざ。②くらしの手だて。なりわい。つとめ。③学問。技芸。」となっている。つまり、営業とは狭義の意味において「営利を目的とする“なりわい”と言われる行為やビジネスとしての事業を反復的・永続的に行うこと」であり、広義の意味においては、「そうした営利事業や行為（なりわい）のために保有し、また営利行為（なりわい）によって蓄積した財産（資産）を維持・管理すること」と読み取ることができる。その一方で、販売とは「売りさばくこと。あきなうこと。」を意味し、販売の「販」は「①あきなうこと。売ること。②販売の略。」

販売の「売」は「うること。あきなうこと。」となっている。また、セールスも同様に「①販売すること。特に、外交販売。②売り上げ。売れ行き。③セールスマンの略。陣屋。」となる。つまり、販売及びセールスとは狭義・広義のいずれであっても「あきないとして、顧客に商品売る、売りさばく、販売するという活動及びそうした活動の結果としての売り上げ」という意味を有していると言える。

このように、文言の意味において営業は“なりわい”という営利行為を一度限りの取引ではなく取引を繰り返し反復的に行うこと、また反復的に取引を行うことによって売り手と買い手の関係を永続的に継続することを表しているということから関係性パラダイムに基づく概念であると考えられる。加えて、“なりわい”のために保有する財産や“なりわい”によって獲得した資産の維持・管理といったビジネス活動そのものにまで言及していると言える。それに対して、販売やセールスは売る・売り捌くという行為そのものを意味し、そこには反復的かつ継続的な取引による売り手と買い手の関係性といった意味が営業に比べれば希薄であることから交換パラダイムに基づく概念であると考えられる。

本章の目的は、日本では営業と販売という概念が混同して使用されていると言われる中で、改めて「営業」「販売」「セールス」という文言が、現在のように使われるようになった変遷を辿ることで日本独自と言われる営業概念について再考察を進めることである。

## Ⅱ アメリカにおけるマーケティング研究

### 1. マーケティング研究の生成

20世紀初頭に独占資本主義が成立するに伴ってマーケティング論が成立したと言われているが、橋本<sup>1)</sup>によれば19世紀後期にはわずかながらではあるが先駆的な研究が行われていたという。ただし、それらの多くは実務家

による広告や販売といった、のちの販売促進(Promotion)に関わる実務の改善や研究であった。その一方で、大学研究者は、当時のアメリカにおいて産業資本の集中と集積により独占資本としての大規模メーカーが台頭する中で、資本主義の基本的矛盾の発露として寡占による競争の激化、慢性的な過剰生産による需要-供給問題と配給問題などを対象として研究を進めていた。こうした社会経済的な環境の中で市場や商業、配給といった社会問題に対する関心の高まりとともに高等教育に対する要望が高まることで、アメリカの主要大学<sup>2)</sup>はマーケティング論の端緒となる流通や商業、商取引に関する各種講座を開設し始めるようになった。加えて、それらマーケティングに関する講座やコースの内容を見れば、国内商業と国外商業を分離し、商業組織と商業政策を分離するなど研究分野として分化し、専門化させる方向に進んでいたが、卸売業や小売業などの商業組織論や機能論を中心とする社会経済的マーケティング論と、広告やセールスマンシップなどの管理技術を中心とする企業的マーケティング論との分離は不明確であった。また、マーケティングという用語に関しては、20世紀初頭の大学の講座名には使われ始めていたが、流通取引の研究や実務においては“Trade”“Commerce”“Distribution”という言葉が使われていた<sup>3)</sup>。

バーテルズ<sup>4)</sup>によれば、こうした商業や流通、商取引に関わる実務の新概念として“マーケティング”という用語が生み出されたが、「“マーケティング”は商取引(trade)あるいは販売促進(selling)とは異なる何物かを示しているだけでなく、“マーケティング”という用語の使用を通じて、それは種々の微妙に異なる思考を示すために用いられてきたからである。“マーケティング”によって最初意味されたのは、ある販売活動あるいは販売促進的諸活動の仕事に先立ち考慮に入れなければならない諸要素の結合であった。“マーケティングのエッセンスは諸要素の結合であった。この諸要素の結合に対して無知蒙昧であったことが、他の諸言

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

語において“マーケティング”に相当する用語が欠如している理由である」と言っているように、“マーケティング”という用語が非常に曖昧な用いられ方をしたものと思われる。そうした中で、戦後のマネジリアル・マーケティング論や現代のマーケティング・マネジメント論に典型を見いだす企業のマーケティングの原型としてショー<sup>5)</sup>とバトラー<sup>6)</sup>を位置づけることができる。

P&G社でのセールス・マネージャとしての経験を持つバトラーの特徴の一つは、マーケティングという言葉をもっと早く使用した研究者の一人であり、その使用に先立って従来一般的に使用されてきた販売(selling)概念との関係を明確にしたことである<sup>7)</sup>。バトラーによれば、販売しようとする何かを持っているあらゆる人々によって考慮されなければならない3つの区分されるべき事項が存在するとしている。その第1は人的セールスマンシップと販売管理に関するものであり、第2は広告、第3は人的セールスマンシップないし広告といういずれか一方のみにかかわるのではなく、双方に共通する事柄である。特に、第3はセールスマンシップや広告のための計画に先だって販売キャンペーンのために考察されなければならない重要な準備段階であり、セールスマンシップと広告の接点としてそれらの成否を決定付ける最も重要な概念として「キャンペーンの背後にある計画」と呼んだ。そして、彼が「キャンペーンの背後にある計画」と呼んだ諸活動は、販売(selling)にあるセールスマン活動を超え、販売に関する全ての要素を含んだ広範な概念として“マーケティング諸法(marketing method)”という表現が用いられた。こうした彼の研究は、初期においては中間商人排除の指摘とメーカーのチャネル選択問題というチャネル論であったが、後期になって先のマーケティング概念の規定とともに、マーケティングの実践として大規模メーカーを中心とした競争戦略として販売に先立つ市場調査、製品計画、価格設定、チャネル選択、広告と販売活動等の一連の活動を厳密な計算に

基づいた計画と統制を基本とするマーケティング管理体系をまとめている<sup>8)</sup>。

バトラーに対してショーは、マーケティングを市場環境に対する企業の創造的・統合的な適応活動として捉え、マーケティング研究に対する体系的アプローチを提起した。ショーは、その著書の中で第1章「企業活動の性質と関連性」として経営活動とマーケティング活動との関連性を説いたのち、第2章「流通業者の諸問題」において価格政策と商品の差別化という2つのテーマを取り上げている。さらに、第3章「流通の方法」では販売方法の歴史的発展を概観したのち、メーカーが需要創造ないし販売の際に用いる3つの機関として中間業者、メーカー直属の販売員、広告をあげている。特に、ショーは流通における中間業者の役割や機能について詳細に分析しながら、メーカー直属の販売員と広告に関しては「メーカーは中間業者を飛び越して直接次の中間業者か消費者に販売することが望ましいとわかると、販売機能を行わせるために自己の販売員か広告、あるいはそれら二者を組み合わせて用いるであろう」と述べ、伝達したい形態で伝達したいアイデアを正確に伝達できる広告と、広告には無い個性や適時性・順応性といった人間的要素を持ったメーカー直属の販売員が需要創造の要であるとしている。加えて、そうした企業のマーケティング論の実践的技術論の中核がセールスマンシップ論と広告論であり、そのセールスマンシップ論が成立するに従って“誰が”“誰を”“いかに指導するか”という指導・管理・教育に関する販売管理論が成立したのである。

## 2. セールスマンシップ論と販売管理論の生成

セールスマンシップ論が成立した背景は、1857年以降のアメリカにおいて10年周期で発生した過剰生産恐慌と独占資本としての大規模メーカーの成立による工業生産力の増大、次々に出される新製品の導入、鉄道網の発達とアメリカ西部でのゴールド・ラッシュによる市場の拡大によって、大規模メーカーと大規模流通業

者は増大する生産物を売りさばかねばならない状況を生み出したことにある。特に、一般必需品は伝統的流通チャンネルを通じて円滑に流れていたが、多くの新製品や専門商品は、より多くの販売活動と説明を必要としたことによってセールスマンの増員が図られたのである。また、そうした増大する生産物の販売と激化する大規模メーカー間の競争は、次第に高圧的な販売活動を生み出すようになったことから、セールスマンの量的増大とともに、質的な向上・強化を図ることを求められるようになった。加えて、単なる販売 (selling) では販売員は“注文取り (order taker)”に過ぎず、しかも“機械のように仕事を行う”だけであれば企業にとって十分な機能を果たすことができないことから、価値実現のための販売技術及び業務執行としてセールスマンシップを必要とするに至ったのである。

この単なる販売 (selling) からセールスマンシップへの転換は、テラーに代表される「科学的管理法」を援用することによって、販売員の販売技術は“経験に基づく勘”や“固有の技”であったものが、一定の法則や原則の解明と心理学に基づいた分析によって“科学”として客観的、社会的、組織的なものへと発展を促し、販売技術そのものが標準化されていった。

それと同時に、セールスマンのタイプや帰属組織にも大きな変化が見られた。つまり、従来のセールスマンは帰属する本部から経済的にも販売技術的にも相対的に独立性の高い「独立型セールスマン」であったものが、経済的には本部の全面的支援を受けながら、販売技術も本部によって標準化・画一化された教育指導を受けた「従属型セールスマン」へと変容するのである。また、セールスマンの帰属組織に関しては、ドラマー (drummer)<sup>9)</sup>や地方巡回セールスマン (commercial traveller)<sup>10)</sup>といった大規模流通業のセールスマンから大規模メーカー直属のセールスマンへの変容が見られる。つまり、メーカーの集中と集積により大規模メーカーへと成長することによって、彼らは大量生産体制

を確立し、市場全体の拡大とマーケットシェア獲得によって大量販売体制を確立するために流通チャンネルの支配と消費者への直接的アプローチへと進み始めるのであるが、その実現手段としてメーカー直属のセールスマンが登場し、増大していくのである。

こうしたアメリカにおける社会経済的環境と大規模メーカーによる直属のセールスマンの増大は、販売部隊 (sales force) を形成し、彼らセールスマンの販売活動を管理する必要性から販売管理論が成立する。それは、従来の古い地方巡回セールスマンの顧客に対する“ほら吹き”とも言える瞞着的な販売行為が社会や顧客の信用を失墜させ、セールスマンに対する自由放任で経験と勘に頼った成行きによる管理や、セールス・マネージャの最も重要な任務は押しの強いセールスマンを雇い、甘言や威嚇で彼らを駆り立て、売上を増やすように彼らを強制するものであったものが、テラーの科学的管理法の導入によってセールスマンの業務執行を監督指導する販売員管理として、セールスという仕事の意義や心構え、セールスにおける法律と倫理、顧客や消費者の購買意思決定プロセス、体系的な販売技法・技術の開発、販売コンテスト、販売組織のあり方、セールス・マネージャの責任、優秀なセールスマンの採用・選考・訓練・評価・動機付け、販売割当等のマネジメント問題を扱うようになっていった。

### 3. 戦後アメリカのマーケティング論と販売

第二次世界大戦後には、ショーやバトラーによって纏めあげられた企業のマーケティングはトスダル<sup>11)</sup>らの理論によって、マーケティングは過程的管理として展開されてきた。このマーケティングの過程的管理とは、管理の過程に即してマーケティングの計画、組織、統制という一連の要素から成るマーケティングを管理するものとされている。さらに、第二次世界大戦後には技術革新による企業環境の急激な変化のもとで企業は内部諸活動を統合し、市場環境変化に絶えず適応していく必要があったことから、

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

マーケティングはもはや個々の販売や販売促進活動ではなく、企業経営の基本理念であり、あらゆる企業活動を支配する傘のごときものとしてマネジリアル・マーケティング論と称され、その後マーケティング・マネジメント論と呼ばれるようになった。

戦後のマーケティング研究におけるマネジリアル・マーケティング理論から現代のマーケティング・マネジメント理論に至る流れの中で、その嚆矢となった一人にハワード<sup>12)</sup>がいる。彼は、その著書について大学及び大学院のマーケティング講座のテキストでの使用を目的としながらも、その内容については、①経営的観点(managerial)であること、②定量的・定性的に測定ができるという点で分析的であること、③実務経験の背景が必要であること、④経済学に加えて心理学や社会学などの行動科学を取り入れていること、の4点に特徴がある。そのため、その構成も第Ⅰ部「序論」では企業の環境とマーケティングとの関係、企業目的と利益について述べられており、第Ⅱ部「マーケティング・デジジョンにおける代表的考察」では競争、需要分析としての経済理論と予測、消費者行動、原価分析と流通機構、法律とマーケティング・マネージャについて述べられている。さらに第Ⅲ部「マーケティング・デジジョン」では製品、チャネル、価格、販売促進としての広告と対人販売、立地について述べている。

そのハワードの著書では、第14章「対人販売」で従来からの販売という業務の持つ多様性・複雑性への理解の欠如と販売管理部門の直感的な管理を批判しながら、合理的な方法に基づいた意思決定によるセールスマンの選択・選抜、訓練、報酬、販売割当、販売成績の測定と評価について述べられている。特に、その販売業務の多様で複雑な社会的性格を理解するために、一方に内部的(inside)販売状況としてセールスマンらの行動を強く支配・統括するセールスマネージャと彼らとの関係、その対極に外部的(outside)販売状況としてセールスマンと顧客との関係があることを知らなければならないと

している。

ショーやバトラーによって提起された企業のマーケティングは、ハワードらによってマネジリアル・マーケティングへと展開し、その後1960年～1970年代になってマッカーシー<sup>13)</sup>が企業のマーケティングの諸概念を、マーケティングの社会的・歴史的方向と結合し、また社会制度としてのマーケティングの評価と結合する新概念を提起した。特に、彼が1975年に出した『ベーシック・マーケティング』の中でマーケティング・ミックスにおける製品計画、場所あるいは流通経路、価格設定、販売促進の4つの要素を“4P”として概念化したことによって、現在まで続いている主流のマーケティング・マネジメント研究の理論的、教育的、実践的展開の基礎を築いたと言える。

そのマッカーシーの著書では、第12章「プロモーション概説」でプロモーションの役割を「態度と行動を変化させる目的をもって売手と買手の間で情報を伝達することである」とした上で、その具体的な方法として、売手と潜在的顧客との間の直接的な対面関係である人的販売活動(personal selling)、同時に多数の顧客に意思伝達を可能にする広告やパブリシティ等のマス・セリング(mass selling)、上記2つの方法を補完する特定の活動としてのセールス・プロモーション(sales promotion)の3つをあげている。なかでも第13章「人的販売」の人的販売の重要性と役割において、セールスマンは製品を移転するよりも会社全体の顔もしくは代表者として顧客に対する説明に責任を持ち、有能なセールスマンによる“買手に売ろうとしないで、顧客の買手の手助けをする”というやり方を推奨している。加えて、セールスマンは単に企業から与えられた製品や情報を顧客に伝えるだけでなく、顧客の反応も企業へフィードバックすることが求められており、コミュニケーション・プロセスとマーケティング・プロセスの双方における重要な連結環(link)の役割を果たしており、合わせて戦略立案者として担当するエリアに対する戦略を自分自身で組み立てて、実行す

ることが求められていると指摘している。

さらに、セールスマンの基本的課業として「オーダー・ゲティング (order getting)」「オーダー・テイキング (order taking)」「援助活動 (supporting)」の3つをあげている。オーダー・ゲティング (order getting) とは、創造的販売とも呼ばれ、立案された巧みに組織化された販売提示 (sales presentation) によって積極的に潜在消費者を探しだすことを意味し、オーダー・テイキング (order taking) は顧客に対して定期的に行われる販売を常規的に完了させることを意味している。3つ目の援助活動 (supporting) とは、自らは注文を獲得しようとはしない活動であり、そうした活動を行うセールスマンを卸売商や小売商の要請に応じて陳列や配置などを提案するミッシヨナリー・セールスマンと、科学者や技術者等の専門家として顧客の技術関係者に自社製品の技術的内容について説明する技術専門員の2つに区分している。

ハワードによってマネジリアル・マーケティングは販売の広い問題を取り扱う経営管理の一部として位置付けられ、マッカーシーによって消費者と顧客の存在および消費者志向性を明示的にし、さらにマーケティング・ミックスの諸要素を4Pとして概念化することによってマーケティング・マネジメントとしてより分かりやすく説明づけた。そして、この2人に続く研究者としてコトラーをあげることができる。

コトラーは、ハワードのマネジリアル・マーケティング論を踏襲しながら、次にあげる4つの視点を導入することによってマーケティングをより確証可能性の高いものにした<sup>14)</sup>。第1は、数量的分析や行動科学による成果を積極的に採り入れながら「意思決定志向」「分析的アプローチ」「学際的アプローチ」という3つの方法を採用していることである。第2は、ハワードやマッカーシーらの理論が要素羅列的であったものを、マネジメント・プロセスに従って説明し、フローの概念を明らかにしたことである。第3は、意思決定と分析的アプローチに社会学や心理学、行動科学等の諸概念や諸理論を援用

することによってマーケティング・マネジメントに学際的アプローチを採用したことである。第4は、マーケティングの持つ理念的・哲学的な部分に着目することによって社会や非営利組織等にマーケティング概念を拡張したことである。

そうしたコトラー<sup>15)</sup>が展開した理論が、『マーケティング・マネジメント』である。その中で、マーケティングは伝統的に顧客の発見を課題とする企業の機能であると同時に、短期的課題として顧客の欲求を既存商品に適応させ、長期的課題として商品を顧客の欲求に適応させることにあるとしている。特に生産が顧客のニーズの土台として行われなければならないということは、新しいマーケティング概念として顧客志向を強調していると言える。そして、第Ⅰ部マーケティング機会の分析では、標的とする市場のニーズに対するマーケティング計画と活動の適合、市場のセグメンテーションとマーケティング活動の差別化と集中化、購入者の行動モデルと需要予測について述べている。第Ⅱ部マーケティング活動の組織化では、企業が置かれた環境に適応するための企業目的が演じる役割を検討するために、マーケティング資源の組織的配分と意思決定、マーケティング意思決定のための投入要素としてのデータ収集・分析としてのマーケティング・リサーチについて述べている。第Ⅲ部マーケティング計画の作成では、製品政策・価格・流通経路・広告・販売員というマーケティング4Pの手段とそれらの相互関係について分析を行っている。第Ⅳ部マーケティング活動のコントロールでは、作成したマーケティング計画が目標達成のために常に良好に遂行させるために、マーケティング戦略と戦術の環境変化に対する改訂とコントロールの必要性について述べている。

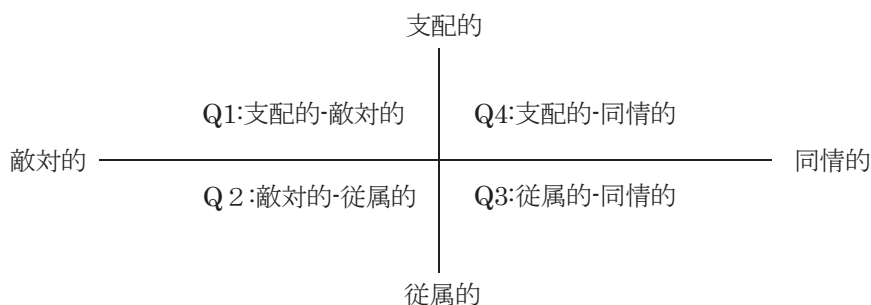
販売に関しては第Ⅲ部マーケティング計画の作成の中で第19章「販売員に関する意思決定」としてまとめられている。この章では、セールスマンという単語がアメリカ経済社会において広い範囲の職種を指しながら、マクマリー<sup>16)</sup>の

研究に基づいて販売に関する職種を次にあげる7つに分類している。①ミルクやパン、燃料油などの製品の配達を行う職種。この場合、販売をなす責任は第二義的になる。②洋服店のカウンターで立っているセールスマンのように注文承り係などの内勤の職種。この場合、主として購買意思のある顧客にサービスを行うことである。③外勤のセールスとしての職種。彼らはチェーン・ストアの係員と接触はするが、強力な売り込みや創造的な販売を行うことはない。④医薬専門販売員のように、注文を取ることを期待されていないか、許可されておらず、顧客の意向を強めたり、教育を行ったりする職種。⑤技術者セールスマンのように技術的知識に力点が置かれる職種。⑥掃除機や冷蔵庫などの商品販売において創造的販売を要求される職種。ここでは、見込み客に現在使用している品物あるいは使用状況に不満を抱かせ、自分の商品への買い替えを促すことが求められている。⑦保険、教育など非物的商品の創造的販売を要求される職種。さらにセールスマンの職務に関しては、販売行動に加えて報告書の作成、顧客サービス、苦情処理等、多種多様であるとしながらも、各企業が各々独自の販売に関する概念を定義するとともに、販売活動の類型やレベルに応じてセールスマンの職務記述書を作成しなければならないとしている。このようにセールスマンの職種は、創造的色彩の最も弱い販売活動から、その色彩が最も強い販売活動に至るまで

種々のものがあるとしながら、本書で進める議論は創造的活動を行うセールスマンを対象に行われている。そして、その議論では販売員の目標設定、販売員の数と編成・配置、募集・選抜と訓練、評価と報酬という販売員のマネジメントについてまとめられている

#### 4. 戦後アメリカのセールスマンシップ論と販売管理論

テーラーの科学的管理法の導入によって“勘”から“科学”として標準化し、客観的・組織的なものへと発展を促した販売員の販売技術や販売管理は、1950年代になって新しい概念が明示された。1つは、従来の販売活動が販売員の単なる自己表現であったり、あらかじめ用意された説明文の暗唱であったり、単純な製品や市場の知識の習得であったりした時代であったものから、マーケティング管理において問題解決が強調されるに従ってセールスマンが自ら考え、意思決定し、顧客の為に働くというセールスマンの問題解決能力と消費者志向に対する関心が高まり、販売活動は単なる人的販売活動のプロセスというより、企業の全体的な販売促進的戦略との関係において、より広義の次元において評価されるようになった。つまり、セールスマンがこの新しい志向を備えるために、心理学、社会学、文化人類学およびその他の社会科学から得られた知見を販売論に反映させることによって、“動機付け”や“伝達”の理論は“購



出所) Buzzotta, V.R & Lefton, R.E, Sherberg, M (1982), pp.20-38 より抜粋。

図1 買手の心理マトリックス

買動機”と“販売訴求”の概念に取って代わり、セールスマンは販売メッセージの伝達者であると同時に販売機関に対する情報をフィードバックするための“経路”として見なされるようになったのである。

1960年代以降になって、企業の購買プロセスの変化や消費者主義、販売する製品の複雑性が高まるというような外部環境の変化は、セールスマンに対してより一層多くの知識や情報の提示を要求するようになった。こうした外部環境の変化を受けて、ブゾタらは販売活動を心理学・社会学・社会心理学・経済学・文化人類学・言語学・教育学・政治学を含む応用的行動科学として捉え、人は傾向的に同情的か敵対的か、また支配的か従属的かであるという変数で買手の心境を分類し(図1)、それらの分類に対応するセールスマンの特質を取り上げている。

第二次世界大戦後、マーケティングは個々の販売や販売促進活動ではなく、企業経営の基本理念であり、あらゆる企業活動を支配するものという理解が広まるにつれて、販売活動が広範なマーケティング活動の構成部分として認識されたように、販売管理もまた広範なマーケティング管理の構成部分として認識されるようになった。そしてそのことによって販売管理の概念は2つの理解を併せ持つようになった。つまり、従前の販売管理と呼んでいるセールス・マネージャによるセールスマンの業務執行の監督指導とする理解と、企業の内外の環境変化に対し諸条件を適応させるべく企業のマーケティング活動を計画するマーケティング管理としての理解である。

しかし、販売管理に関するこの2つの理解は、マーケティングは企業経営の基本理念としてあらゆる企業活動を支配するものであるという概念とともに、販売活動がマーケティングの広義の概念に包括されるあらゆる活動を含んでいることから、その後セールス・マネージャはマーケティング・マネージャに取って代わり、販売管理論はマーケティング・マネジメント論に包含されるようになり、販売管理論に関する

文献はマーケティング管理論との不可分性を残しながら、専ら販売員の管理機能に限定されるようになるのである。

### Ⅲ 日本におけるマーケティング研究

#### 1. マーケティング研究“夜明け前”

19世紀後期から20世紀初期にかけてアメリカでは大規模メーカーの台頭・寡占化と競争の激化がマーケティング論の成立を促した。その意味では、日本にマーケティング論が本格的に日本の企業経営に紹介<sup>17)</sup>・導入され、大学等において研究が始まるには1950年代から始まる日本経済の高度経済成長期を待たねばならなかった。しかし、マーケティングという概念や理論がなかったからと言って、それまでの日本市場や日本企業にマーケティング的な活動がなかったかと言えば、決してそうではない。日本では17世紀頃には商人による商業活動が活発に行われており、またその頃に商業に関する研究及び学問の萌芽を見ることができる。

そうした商業に関する研究者の一人が石田梅岩(1685-1744)である。石田梅岩が活躍していた当時の公式倫理は儒教に基づいた武士道であり、そこでは「利潤をあげるという行為は買手を食い物にする行為」とみなされていたため、商人というものは同胞に対して不善を働くことを生業にして生きている、義を知らない卑しい輩」とされていた。そのため江戸時代の階層においても商人は「士農工商」と一番下位に置かれていた。そうした時代にあって、彼は「この世に取引がなければ、すべての人が苦労するのであり、商人が売買するのは世の中の助けになる、商人が呼ばれば出かけていくのは役目に応じて行くのであり、欲心ということではない」と言い、彼は商取引それ自体を他者のために尽くす善行と考え、商取引と利潤の正当性を主張するのである。つまり、石田梅岩は当時の日本社会経済において商業活動が欠くことのできない状況になっていたにもかかわらず、商業を生業とする人たちの得る利益に対して正当な

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

評価がされなかった時代に、「武士が君主に尽くし、俸禄をもらって君主に仕えることを善行とみなすように、商人は天下の人々に尽くし、役に立っているからこそ、役に立った人々から報酬（利益）をいただくことは善行以外のなにものでもない」と説いたのである。そして、そうした彼の商人道とも言える商業哲学の中心倫理は「正直」と「儉約」<sup>18)</sup>であり、「富の主は天下の人々」であると心得え、「商人は商売に念を入れ、粗相しない」ことで「買う人を安心させ」、商人と買う人が互いに信頼しあうことができれば「住み良い世の中になる」と説いた。そうした石田梅岩の商人道を纏めたものが『都鄙問答』（1739）であり、石田梅岩の没後、彼の商人道は門下生によって石門心学として全国各地に伝えられ、現代でも数多くの著名な経営者に影響を与えている。

こうした商業に関する学問の萌芽が見られる一方で、江戸時代から積極的に商業活動を行っていた商人として近江商人をあげることができる。近江商人とは、中世から近代にかけて活動した現在の滋賀県出身の商人を指し、主な近江商人をあげれば、高島郡大溝に位置し戦国時代から江戸時代にかけて活動し、南部藩盛岡の城下町の発展に大きく関わったとされる高島商人、蒲生郡八幡で八幡山城の城下町建設に際して集まったのが始まりといわれ、蝦夷地の開拓にも携わった八幡商人、蒲生郡日野で医薬品の行商で活躍した日野商人、犬上郡・愛知郡・神崎郡にあって彦根藩の経済政策によって農民が行商を行ったのが始まりといわれる湖東商人の4商人がある。

こうした近江商人の原点は行商にあると言われるが、それは天秤棒を担いで量り売りをする小売り商いではなく、商人を相手にした卸売り商いとして上方の商品を地方へ持ち下り、地方の特産物を仕入れて、上方へ持ち帰るというもので、その行商の方法は「のこぎり商い」や「持ち帰り商い」と言われた。そうした行商を行う中で近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしという規範を近江商人のコ

ミュニティの中で醸成してきたと言われる<sup>19)</sup>。つまり、三方よしとは外から来た商人が他国で商圏を確保させ、出店した店を定着させていくために、売り込もうとする自分の商品に自信を持ちながら、己の都合や顧客の都合といった取引の当事者のみの都合だけでなく、取引自体が社会全体（世間）に貢献するという観点が欠かせないという考え方である。そして、この三方よしの損得勘定についても、一挙に高い利益は望まず、相手の立場も考慮して利益を独り占めしないという心構えも含んでいる。

加えて、近江商人にとって、商品の真贋を判断する目利きの力は当然であるが、それ以上に各々の地方の顧客が求めるものを察知し、目利が利いて商機を捉える才覚と利益を得るために種々のアイデアを巡らし努力する工夫が必要とされたことは想像に難くない。また、彼ら近江商人は自国と他国との間で商取引を行いながら、合わせて自らの生国とは異なった地縁・血縁に頼ることができない他国において独自で商売を行っていたことから、訪問地の同郷人に同行したり、紹介状を持参したりすることで出先での商いのきっかけを得て、やがて目的地の庄屋、神官、僧侶、旅籠屋などの土地の有力者とのネットワークを構築することによって、その地域特有の嗜好や流行、生活状況等の情報を収集し、取引相手の信用状況の確認を行ったのである。さらに、こうした持ち帰り商いによって全国各地へ展開した近江商人は、行商によって遠い他国へ行って商売を行い、その地で店を開店することによって、店舗と店舗を結んだ「諸国物産廻し」と呼ばれる大規模商法に発展させていったのである。こうして大規模化した近江商人の活動範囲は、北は北海道から南は鹿児島にまでおよび、その間に出店（でみせ：現在の支店）や枝店（えだみせ：現在の営業所）を張り巡らせ、近江にある本店と合わせて商機をうかがっていたと言われている。

このように近江商人の商いは、単に商品を行商という手段で売り捌くという販売活動をしていたのではなく、商品を販売するために新た

な顧客や消費者を求めて地方に赴き、出向いた者が商家の代表としてその地方の有力者という顧客とのネットワークを構築していった。さらに、そのネットワークを基盤に新市場・新規顧客の開拓、与信管理、情報収集などの活動を行い、収集した情報は本店と全国に張り巡らせた出店・枝店と共有し、さらに各地方の顧客のニーズに合わせて相互に特産品や物品を流通させることによって新たな商機をうかがうという意味において、まさに近江商人は商いの仕組みを構築するマーケティング活動を行っていたと捉えることができる。こうした近江商人の商いに見る特徴は、与えられたモノ（商品）を売るのではなく、自ら売れるモノ（商品）を見出し、新しい市場で売るための仕組みを自ら構築する自立性と、新たな市場でビジネスを成功させるための三方よしの規範に見られる自律性がある。そして、この近江商人にある自立性と自律性は、現代の営業担当者の会社を代表する顔としての役割と顧客の課題解決のために社内外を問わず奔走する利他的行動<sup>20)</sup>に見て取ることができる。

## 2. 日本における商業学研究とマーケティング論の生成

日本においてマーケティングの概念がもたらされるずっと以前の明治初期（1870年～1885年頃）の商業に関する研究は、主に商業事情や商業指針に関する解説であり、中期（1885年～1900年頃）になって商業実務や慣習に関する知識を多少なりとも体系的に記述したものが出てきた。そして、様々な商業活動を「商業学」として捉え、本格的に研究・教育対象として取り扱われるようになったのは、1896年（明治29年）に東京高等商業学校<sup>21)</sup>（現、一橋大学）において専門科目に「法律」「経済」と並んで「商業学」を置き、商業教育の中核としたことに始まる。

そうした中で商業学を科学として論じた最初の研究者として三浦新七をあげることができる。三浦は「商業学とは商業の社会的活動及び個人的経営法に関する原則を研究し、進んで国

家が商業を発展せしむる方法及び商業に関し社会の利益と個人の利益とが相反する場合にこれが調和を計るの方法を研究するをもって目的とする学問なり」と定義し、「商業経済学」「商業経営学」「商業政策学」の3つの観点から統一的に把握しようとした<sup>22)</sup>。つまり、「商業学は一方において商業が生産者と消費者との間に立ちていかなる職掌を尽くしつつありや、また尽くさざるべからずやを研究し（商業経済学）、他方において商人はいかにして商業を經營しつつありや、いかにせば商人のために最も利益なるべきやを論じ（商業経営学）、さらに進んで商業発達のために国家はいかなる施設をなすべきや、また社会の利益と個人の利益を相衝突する場合において国家はいかなる方法を用いてこれを調和しつつあるや、またこれを調和するにいかなる方法を用いざるべからずやを研究するものなり（商業政策学）」としていた。

こうした商業学研究の中で、1906年と1915年の2度の欧米への留学経験を持つ内池廉吉は、当時アメリカで開花し、隆盛しつつあったマーケティング論を目の当たりにしたことで、既刊の『商業学概論』を『市場組織論』『市場論』の研究へ深化させることで、今日の社会経済的マーケティング論へと展開させていった。また、内池と同じ時期に設立（1904年）されたばかりの早稲田大学大学商科で研究を始めた小林行昌は、著書『商品配給論』の第1章「配給の意義及其研究」の中で「商品の配給という言葉は比較的新しい用語であって-中略-国民経済全体の観点から商品の集散組織に着眼し、いずれの点に欠陥があるのか、冗費はないか、投機取引の作用如何等を研究することを目的としたもので、あたかも英・米の学者がMarketingと称して研究しつつある分野に当たるのである」と述べ、Marketingの邦訳に配給を充てるなど、Marketingと配給を同義に理解していた。

戦後になって、商業論とマーケティング論の体系化に取り組んだのが森下二次也であり、彼を中心とした荒川祐吉、風呂勉といった関西在住の研究者たちの自発的な共同研究<sup>23)</sup>によっ

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

て商業経済論として研究が進められてきた。商業経済論はマルクス経済学に依拠しながら資本制経済における流通過程の一部が現実にとった姿として、市場における商業及び商業資本の交換・流通過程をその研究対象とした。森下によれば、近代経済学が産業資本にのみ関心をもち、生産者と消費者との間で直接に交換のための売買を取り結ぶことを前提にしていることに対して、発達した商品流通では生産者と消費者の間に売買の仲立ちをする第三者が介入し、その第三者の介入によって商品流通がより一層効率的に行われているとしている。そして、その生産者ではない第三者は消費者に売するために生産者から購入することから、彼らの売買は再販販購入であり、彼ら再販販購入者が介入する商品流通における特殊性を商業として、その本質、形態、機能を研究し、その法則を明らかにすることが課題であるとしていた。

その後、商業経済論に立脚する荒川祐吉<sup>24)</sup>を始めとする研究者たちは、資本主義経済における商品の社会的流通現象を配給理論として研究を進めてきた。そこでは、オルダーソンらによる市場配給論を中心として、資本制企業の市場支配達成のための行動基準に関する企業配給行動と資本主義経済の発展に伴う商品流通部門の機能・構造の変化の法則に関する配給経済構造の究明を進めていた。そしてその一方で、荒川はマーケティングとはアメリカの独占資本主義の産物として生産の社会的性格と所有の私的性格に基づく生産と消費の不均衡という基本的矛盾の激化に伴って生まれた独占資本による市場競争支配競争のための諸方策・諸活動の総称であるとして、マーケティングの必要性が問題視されるようになるのが独占資本主義確立期と時期的に一致するのは当然の結果であると論じている。

こうした森下や荒川らによる研究を含めて日本におけるマーケティング研究を概観すれば、明治中期の三浦新七から始まる商業学の研究者らによってアメリカにおけるマーケティング研究の紹介・導入やマーケティング論の原著の翻

訳も行われていた。それにも関わらず1950年代後期になるまでマーケティング論が積極的に論ぜられることがなかった原因として、1つには日本国内市場がその特殊構造から貧弱であったこと、2つには販売については体系的な下請制、問屋制支配を通じて行われ、そこに何ら深刻な問題を感じさせなかったこと、3つには商業資本の勢力が相対的に強く独占資本も商品販売を既存の流通経路に委託する方が効率的であったことなどがあげられる<sup>25)</sup>。

商業経済論を研究対象とする森下は、その研究成果を体系的な商業論の教科書として『商業経済論体系』(1959)として纏めあげ、1960年代になって日本においても関心が高まりつつあったマーケティング論の研究に取り組むようになった。ただし、森下・荒川によればマーケティング研究に先鞭をつけたアメリカにおいてさえマーケティングの理論体系と言えるものがなく、ましてや日本においてはマーケティング論の固有の法則や法則を統一的に把握すべき原理も確立していなかったと言っている。そこで、森下・荒川は戦後アメリカで議論が進んだマネジリアル・マーケティングを視野に入れつつ、①マーケティング・マネジメント論の研究対象と研究方法を明らかにする、②企業のマーケティングにおける相互作用の相手方として消費者ないし需要家、販売業者及び競争業者の作用・反作用を解明する、③企業のマーケティング活動そのものを取り上げる、④マーケティング活動が組織行動として展開されていく過程を明らかにする、という4点を目的として『体系マーケティング・マネジメント』(1966)を纏めあげた。その中で、独占資本は高い独占価格を設定・維持するために他の企業に勝る市場支配力を強化しなければならず、そのために流通過程における活発なマーケティング活動を展開する必要があるとしている。さらに、そうした活動の第1は全国広告とその基礎をなす製品差別化とブランディング、第2はセールスマンによる販売促進の強化、第3に独占資本による流通経路に対する支配力強化による中間商

人排除と直接配給の問題をあげている。特に、セールスマンに関しては、「19世紀末に市場の外延的拡張の触手として活躍していたセールスマンが、今や商業資本のセールスマンから産業資本のセールスマンへと転化し、その数も増大している。また大企業による多数のセールスマンの雇用は、その管理の問題を提起し、従来の単なる販売 (selling) から、心理学と結びついたセールスマンシップ (salesmanship) を统一的に研究し教育訓練する必要が生じ、やがては後に販売員管理を中心とする販売管理 (sales management) の登場となった<sup>26)</sup>。」としている。

### 3. 日本におけるセールスマンシップ論と販売管理論の生成と展開

セールスマンシップに関して本田令吉は、経済学における心理的仮定の重要性を検討しながら、商人による商行動の中の販売行動を捉え、これに商業学と心理学の接点としての行動科学的接近を試みることによってセールス行動理論を提唱している<sup>27)</sup>。本田によれば、販売に関する領域は従来のマーケティング論の中では人的販売 (パーソナル・セリング) として取り上げられてきたが、その研究は極めて少ないことを指摘しながら、セールス行動理論は従来の接客技術、応酬話法といったセールスマン・トレーニング・プログラムにあるような売り込み方や精神訓話的なものではなく、客観的なセールス行動に関する理論的・実証的研究でなければならないとしている。

また、坂部和夫は企業の販売活動を①顧客の需要に企業の供給体制を適合させる活動 (広義のマーチャンダイジング)、②企業の供給体制に顧客の需要を適合させる活動 (広義のセールスプロモーション) の2つの中心的機能として取り上げ、それぞれ①は製品に関する諸活動、価格政策の展開とそれに伴う諸活動、販売経路に関する諸活動、②は広告活動、販売員活動、狭義の販売促進活動、という領域に分類している<sup>28)</sup>。このように、本田は販売業務の多様性や創造性を示しながらも、販売員活動という領域

を企業の供給体制に顧客の需要を適合させる活動の機能 (広義のセールスプロモーション) に分類していることから、企業の営業部門や販売部門の販売員の基本的機能は製品を顧客に売り捌くものとして捉えていると考える。

さらに橋本勲は、販売管理は人的販売手段の管理であり、マーケティング管理は広告、チャネル、販売促進などを含めた機構的販売手段の管理、マネジリアル・マーケティングは製品計画やマーケティング・コンセプトを含めた全体的、統合的管理であるとした上で、現代における販売管理体系とその諸問題として販売員による人的販売についてコミュニケーション論の観点から考察を行っている<sup>29)</sup>。加えて、販売員活動、販売員の資質と募集、販売員の訓練、販売員の賃金、販売員のモラルに関しても、アメリカの新しい研究を導入しながらも、日本の販売管理に関する研究が遅れていることを指摘している。

## Ⅳ マーケティング論の中での“販売”と“営業”の取り扱い

先に述べたように、日本では戦前から内池廉吉や小林行昌らによってアメリカで誕生したマーケティング研究が進められていたが、その小林行昌も Marketing の邦訳に配給を充てるなど、Marketing と配給を同義に理解していた。そして、そのマーケティング概念が本格的に日本の実業界に紹介されたとされているのは、1955年9月に日本生産性本部の斡旋によりアメリカに出掛けた第一次トップ・マネジメント視察団で、視察から帰国した団長の石坂が「より一層の生産性を上げるには、マーケティングの導入が必要」と述べたことが契機になったとされている。

しかし、ここで問題になるのはアメリカで誕生したマーケティング概念が、どのように紹介され、理解されていったのか、ということである。例えば、清水晶は「企業の経営活動は、大きく分けると「生産 (production)」と「営業

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

(marketing)」とから形成されている<sup>30)</sup>」と言  
い、マーケティングとは、経営の半分を占める  
「営業」のあり方、進め方を問題にするものであ  
るとしている。つまり、戦後の復興期を迎え、  
企業はオートメーション化によって大量生産  
した商品を、大量販売して売り尽くすことが求  
められるようになったことから、近代的な生産  
にふさわしい「近代的な営業」が要求されるよ  
うになり、この「近代的な営業」こそがマーケ  
ティングに外ならないとした<sup>31)</sup>。そして、マー  
ケティングの準備においてマーケティングで取  
り扱う市場の状態・動向・内容に関するデータ  
収集は営業調査 (marketing research) として  
一般的な市場調査 (market research) と区別し、  
そうしたデータに基づいて商品政策、販売促  
進、販路政策からなる「総合力を発揮するマー  
ケティング戦略 (marketing-mix)」を立案する  
としている。加えて、マーケティングの実施及  
び管理において効果的かつ合理的に進めるため  
に科学的管理法を適用することによってマーケ  
ティング管理はシステムとして進められ、この  
システムこそが近代的営業の骨組みとなるとし  
ている。

また、三上富三郎 (1966)<sup>32)</sup> は、営業という言葉  
が狭くは販売の意味として限定的に使用さ  
れ、広くは経営・事業という意味に用いられて  
いるが、営業には常に顧客や市場に直面してい  
るという前提条件の上に成り立つ事業活動とい  
う含意があることから、営業とはマーケットに  
適応し、マーケットに働きかけ、マーケットか  
らのリアクションを受ける企業活動として、単  
なる販売活動だけでなく、メーカーであれば製  
品計画活動を含み、流通業者であれば仕入活動  
を含むものと理解しなければならないとしてい  
る。つまり、三上もまた、営業とマーケティング  
とは同じものと理解しているのである。そして、  
マーケティング概念が導入される以前の販売は、  
sales や selling という単なる販売であり、  
それは企業本位の「売りつけ販売」や「売り放  
し販売」という販売態度で、メーカーを販売の  
起点として消費者を販売の終点とする直線的な

販売、企業志向的な販売であったという。しか  
し、売り手市場から買い手市場に転換し、マー  
ケティング概念の登場によって消費者志向と  
なることによって、マーケティングの起点は消  
費者であり、その消費者のニーズを的確に捉え  
ることから販売が始まるという考え方に転換  
したというのである。そして、消費者のニーズ  
を捉え、それを生産し、生産された商品を適切  
な方法で消費者の手元へ届けるという循環ブ  
ロセスを経ることから、マーケティング的販売  
は円周的販売ないし循環的販売であるとして  
いる。さらに三上は、マーケティング組織とは  
企業内の営業活動のための組織とした上で、こ  
の営業組織も営業部門や販売部門等の販売を  
つかさどる販売組織 (sales organization) と企  
業内の全マーケティング活動を推進するマー  
ケティング組織 (marketing organization) を厳  
密に区分して考察する必要があるとしている。  
しかし、現実問題としてその両者を截然と区分  
することは困難であることから、マーケティング  
組織を「営業部門ないし販売部門を中心とす  
る経営のマーケティング活動のための組織」と  
定義している。加えて、販売管理は「主として  
マーケティングに関する内的管理の問題」とし  
て、Plan→Do→Check という一連の管理・統  
制活動を販売活動に適応し、市場調査→販売の  
計画→販売割当→販売予算の管理という販売活  
動のフロー管理として捉え、その販売を推進す  
る役割を担う販売員に対する報酬、教育、監督、  
管理上の人間的側面等の諸管理を販売員管理と  
して販売管理と区分して捉えているのである。

このように、戦前から戦後にかけて日本に  
マーケティング概念が紹介された当初は、マー  
ケティング活動と類する企業活動に“配給”や  
“営業”という言葉を充て、同義として理解して  
いたことを見て取ることができた。さらに、ア  
メリカで誕生したマーケティング論を日本に  
紹介するプロセスにおいて、1つの概念や単語  
に異なった日本語で翻訳されたケースが存在  
している。それが、「sales」「selling」「personal  
selling」「sales force」「sales management」であ

る。例えば、ハワードとマッカーシーは、その著書の中で「personal selling」「selling」「sales」「salesman」「sales people」「sales person」「sales manager」「sales management」という文言を用いているが、これに対する邦訳は「対人販売」もしくは「人的販売」<sup>33)</sup>であり、「販売」「セールスマン」「販売員」「セールス・マネージャ」「セールス・マネジメント」となっている。これに対して、コトラー（1980）では、同様の単語に対する邦訳が「販売」ではなく「営業」となっているのである。

そのコトラーによって書かれた『マーケティング・マネジメント』に関しては、初版以来12版を重ね、半世紀にわたって世界中の大学やビジネス・スクールにおいてテキストとして採用され、多くのビジネスマンやマーケティング担当者に影響を与えてきた。当然、日本においても1971年の第1版を皮切りにマーケティング研究者によって何度も翻訳されてきた。そして、それらを経時的に見た時に、「人的販売（personal selling）」に関する内容を確認すれば、1967年に出版された初版本では、第Ⅲ部マーケティング計画の作成の中で第19章「販売員に関する意思決定」としてまとめられている。この章では、セールスマンという単語がアメリカ経済社会において広い範囲の職種を指しながら、セールスマンの職務もそれに合わせて多岐にわたることを指摘している。そして、本書では創造的活動を行うセールスマンを対象として販売員の目標設定、販売員の数と編成・配置、募集・選抜と訓練、評価と報酬という販売員のマネジメントについてまとめられている。

1976年度版（日本語翻訳版1980年）<sup>34)</sup>になると、「第17章 販売員に関する決定」の冒頭に「（中略）－セールスマンは会社の顧客との唯一の連結環としての役割を果たす。セールスマンは会社の顧客の大部分にとって会社そのものである。セールスマンは会社の提供物を顧客に提示し、そして会社の提供物を顧客のニーズに適合するようにする。セールスマンは、また会社に対して市場から多くの必要なインテリジェン

スを提供する」と明記されている。

1980年度版（日本語翻訳1983年度版）<sup>35)</sup>『マーケティング・マネジメント』の「21 営業部門に関する意思決定」では、初めて販売員ではなく「営業」部門という文言が登場している。その中で、顧客と接触し取引を行うことを直接担当する人のことを以前はセールスマンと呼んでいたが、女性も販売に携わる人が多くなってきたことから今では営業担当者（セールス・レプリゼンタティブ、セールス・パーソン）と呼ぶ方が良いとするとともに、他にも販売を担当する人にアカウント・エグゼクティブ、セールス・コンサルタント、フィールド・レプリゼンタティブ、マニファクチャラーズ・レプリゼンタティブ、エージェント、サービス・レプリゼンタティブ、マーケティング・レプリゼンタティブ等の名称が使われるようになってきたとしている。そして、そうした販売を担当する人々のグループである営業部門（Sales Force）は、トップ・マネジメントを始め、営業技術部門、カスタマー・サービス部門、オフィス・スタッフ部門等の支援を得て仕事を行うとしている。加えて、顧客と営業担当者の関係においては、「顧客は、自分の問題を解決するために助けが欲しいのである。営業担当者は顧客の問題を認識し、それを助ける方法を知らねばならない」とし、かつての短期的な売り切り思想の古いセールスマンではなく、最近では顧客との長期的な関係を築くために、優秀な技術者や市場調査担当者を支援に持って、広範な製品知識を駆使し、顧客の真の必要性に応えられる新しいタイプの営業担当者ができつつある、と明記されている。

2006年度版（日本語翻訳2008年度版）<sup>36)</sup>の『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版）』では、PART7 価値の伝達「第19章 人的コミュニケーションの管理：ダイレクト・マーケティングと人的販売」では、営業という文言が人的販売に変わってしまっている。その中では、ダイレクト・マーケティングの原型とも言える最古の形態として「外回りの営業訪問」としながら、今日では生産材企業は

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

見込み客の発見と顧客への転換、事業の成長をプロのセールス・フォースに大きく依存しているとあるように、セールス・フォースという言葉が強調されるようになった。

## V 日本社会という文脈における営業と販売、セールス

### 1. 大規模メーカーによる販売会社設立と展開

20世紀初頭のアメ리카では大規模メーカーの生成と成長による大量生産体制と大量販売体制の確立が、メーカーによる流通チャネルの支配と消費者への直接的アプローチを加速させ、その実現手段としてメーカー直属のセールスマンが登場し、増大していったことによって販売部隊 (sales force) が形成されていった。同様に、アメ리카に遅れること50年以上の時を経た戦後の日本においても大規模メーカーの生成と成長による大量生産体制と大量販売体制の確立が見られたが、大規模メーカーによる流通チャネル支配の手段はアメ리카とは異なっていた。つまり、日本の大規模メーカーは系列化された「販売会社」設立による販社制度や代理店・特約店制度を用いて卸売段階を組織化し、場合によっては小売段階までも組織化するというメーカー主導型チャネル戦略を実現することによって、流通チャネルに対する影響力を行使しようとしたのである。そのようなメーカーによる流通系列化が進展した背景には、①日本国内市場がその特殊構造から貧弱であった、②販売については体系的な下請制、問屋制支配を通じて行われ、そこに何ら深刻な問題を感じさせなかった、③商業資本の勢力が相対的に強く大規模メーカーも商品販売を既存の流通経路に委託する方が効率的であったこと、の3点があげられる<sup>37)</sup>。

そうした大規模メーカー主導による流通系列化は、化粧品、家庭用品、家電、自動車、文具、雑貨、食品、医薬品等、数多くの業界で導入され、その1つが花王株式会社<sup>38)</sup> (以下 花王) である。花王は、1950年代後半には販売部を東部

(東北北海道、京浜関東、中部の3地区) 西部(京阪神近畿、中国四国、九州の3地区) の地域別組織に分け、全国に500の代理店と1,600の特約店を有していたが、1960年代後半には適正価格維持を含むチャネル政策を強化するために花王販売株式会社 (以下 花王販売) を設立し、1,000を超えていた代理店と特約店を140社の花王販社に集約し、全国的な販社ネットワークを構築している。そこでは、小売と花王の結節点としての役割を担い、商品流通の仲介だけでなく、商品情報の提供、市場情報や消費者の声を花王にフィードバックするなどの多面的な機能を果たしていた。さらに、1980年代になって大規模チェーン・ストアが進展し、広域化・多店舗化するに従って140の花王販社は、1992年に北海道、東北、東京、中部、近畿、四国、沖縄を除く九州の8社の広域販社体制に整備し、1999年にはその8社が合併することによって全国1社の花王販売が発足し、諸機能の高度化・集中化、情報の共有化を図ることで小売業に対するサポート機能の強化を図った。そして、日本全国をフォローする花王販売は、2007年4月に花王化粧品販売株式会社と合併することによって花王カスタマーマーケティング株式会社となり、花王グループの販売部門として小売業のマーケティングを含む商品陳列や売場演出等のマーチャンダイジング、プロモーション手法等のコンサルティングを行っている。

文具・事務用品業界において流通系列化によって日本最大のメーカーとなった企業にコクヨ株式会社<sup>39)</sup> (以下 コクヨ) をあげることができる。コクヨという企業は1905年に黒田善太郎が大阪で「黒田表紙店」として和式帳簿の製造から始まった。その当時、既製紙製品業界の新規参入者であった黒田表紙店は、既存の文具問屋とは異なる紙問屋という新規チャネルを開拓し、その問屋とともに文具店に対して販売を働きかけることで全国へ販路開拓を行っていった。そして、1934年にコクヨと大阪市内の有力問屋3社との共同出資によって株式会社コクヨ商店が設立され、1937年には地元有力問屋

との共同出資で東京国営(コクヨ)商店を設立している。戦後の1950年になって、東京の株式会社伊藤商店がコクヨ製品のみを取り扱うコクヨ専門代理店第1号として名乗りを上げ、その後1967年には専門代理店は37社にまで達し、1969年に名称を専門代理店から総括店<sup>40)</sup>に変更している。加えて、この時代におけるコクヨの販売チャネルの組織は小売店にまでおよび、全国でコクヨの製品を取り扱う小売店は5万店に達していた。そして1990年代になって、大規模チェーン・ストアがパワーを持つようになると、コクヨは全国の総括店の見直しと統廃合を進めることによって2003年に全国13社の販売会社を設立し、2007年には13社の販売会社のうち大都市圏の販売会社5社が統合してコクヨマーケティング株式会社(以下 コクヨマーケティング)が設立された。このコクヨマーケティングを含む販売会社は、従来の統括店がコクヨ製品専売の販売会社であったものが、ユーザーのニーズに応えるために他社製品も幅広く品揃え、販売機能に加えて顧客の立場に立った購買管理によるコスト削減や顧客のオフィス環境に対する提案に至るコンサルティング事業までをカバーするようになった。

精密電子機器業界において流通系列化によって日本最大のメーカーとなった企業にキヤノン株式会社<sup>41)</sup>(以下 キヤノン)がある。キヤノンは、1933年に内田三郎と吉田五郎の2人が精密光学研究所を設立したことから始まる。彼らは「日本でドイツに負けない高級35mmカメラを製造しよう」という理念でスタートし、それは終戦後に社長となった御手洗穀の「ライカに追いつき、ライカを追い越せ」というスローガンにも表れている。戦後になって総合カメラメーカーへと発展したキヤノンは、特約卸チャネルを通じて販売体制を整備し、各地区の有力卸と特約店契約を締結し、販売網の拡充を図った。そして、1966年にはブランド内競争の回避を目的に管理特約店制度を実施している。その後、1967年に御手洗社長が「右手にカメラ、左手に事務機」と宣言したように、総合カメラ

メーカーからの脱皮を図ったキヤノンは、国内の販売体制も1968年にキヤノン事務機販売株式会社を設立し、1969年にはカメラ専門特約店とキヤノンのカメラ営業部門が合併することでキヤノンカメラ販売株式会社を設立した。1970年代になって、キヤノンはコア事業となるカメラ分野に加えて医療機器、放送機器、事務機器と多角化を進め、それに合わせて1971年にキヤノンカメラ販売、キヤノン事務機販売、キヤノン事務機サービスの3社が合併してキヤノン販売株式会社(以下 キヤノン販売)を設立させた。そして、2006年にキヤノン販売はキヤノンマーケティングジャパン株式会社(以下 キヤノンMJ)に社名を変更するのである。この社名変更に伴って、キヤノンMJはキヤノングループ内においてソリューションサービス、販売、アフターサービスから広報宣伝に至る国内販売に関わる全ての業務を担当することになるのである。加えて、キヤノンMJはキヤノンの販売会社としてキヤノン製品の国内販売を担う一方で、キヤノン製品がカバーしきれていないカテゴリーに関して積極的に他社との販売提携に取り組んでいった。その代表例が1983年にアップル・コンピュータ社との提携によるマッキントッシュの総代理店への展開である。

## 2. 新聞報道における営業、販売、セールスの取り扱い

社会一般の「営業」概念の認知共有を追跡するために、ここでは東京日日新聞(以下 毎日新聞)と朝日新聞の新聞記事の中で、「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン(ウーマン)」「販売員」「セールスマン(ウーマン)」の概念に言及したものを取り上げ、それから概念の変遷を考察する。

先に見た近江商人の活動は、まさに営業活動の原型であると言えるが、彼らが行っていたのは「商い」であり、彼らは「商人」と呼ばれ、彼らが働く組織は「商家・商店」と永らく呼ばれていた。それに対して「営業」「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン」「販売員」「セールスマ

Mar. 2022

## マーケティングと営業に関する歴史的考察

ン」といった文言が使われるようになった時期を確認するために朝日新聞及び毎日新聞のデータベースで検索をかけたところ、各々の文言が初めて新聞紙上に掲載されたのは表1のようになった。

この表を見れば、営業という文言は1873年に毎日新聞に登場し、1879年には朝日新聞に登場しているように、いずれも江戸から明治に変わって日本が近代化を進めようとし始めた頃である。この頃に使われていた営業という文言の意味は、営利の為に事業を営むという意味で用いられており、現在のようなモノを売るという意味では用いられているわけではない。また、1891年の朝日新聞朝刊にある記事には「帝国水産会社の改革」として、当該企業の組織改革で「大阪、長崎の二出張所を廃し、東京出張店は事務員五名の外、悉く雇員を解雇し、又営業部は(中略)のみに定め(以下省略)」とある。毎日新聞では、1952年7月7日夕刊の記事には「中部日本放送営業部長起訴-三百万円横領」と掲載されていた。ここで用いられた営業部、営業部長という文言は、企業の一部門として主に市場や顧客に対する事業活動を司る部門や部門責任

者として用いられているものと考ええる。ただ、営業や営業部・営業部長という言葉に比べて営業担当者や営業マンという文言が新聞に登場したのは、1964年5月27日付けの毎日新聞朝刊、1984年8月8日付けの朝日新聞朝刊、1988年2月3日付けの朝日新聞夕刊、1987年8月22日の毎日新聞朝刊が最初であり、非常に遅かった。

販売という文言は、営業よりも早く1873年4月10日の毎日新聞朝刊に登場し、1879年1月25日の朝日新聞朝刊にも登場している。各々の意味はともにモノを売るという意味で用いられていた。また、販売員という文言は1880年10月2日の朝日新聞朝刊と1956年6月26日の毎日新聞朝刊に掲載されているが、ともに「新聞販売員」という文言の中で使用されていた。

セールスという文言は、1923年4月25日の朝日新聞朝刊に登場し、1962年11月28日の毎日新聞朝刊に掲載されている。朝日新聞に掲載された記事は「玩具小展覧会」の新聞広告の中で展覧会の開催場所として「はいばらセールスルーム」と表記されている。また、毎日新聞に掲載された記事は「欧州セールス-現地商社代

表1 「営業」「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン」「販売員」「セールスマン」掲載一覧表

年代	朝日新聞	東京日日新聞(現 毎日新聞)
1873年(明治6年)		4月10日東京朝刊:販売
1878年(明治11年)		12月21日東京朝刊:営業
1879年(明治12年)	1月25日大阪朝刊:販売 2月28日大阪朝刊:営業	
1880年(明治13年)	10月2日大阪朝刊:販売員	
1891年(明治24年)	8月18日東京朝刊:営業部	
1923年(大正12年)	4月25日東京朝刊:セールス	
1924年(大正13年)	3月21日東京朝刊:セールスマン	
1950年(昭和25年)		12月19日東京朝刊:セールスマン
1952年(昭和27年)		7月7日東京夕刊:営業部長
1956年(昭和31年)		6月27日東京朝刊:販売員
1962年(昭和37年)		11月28日東京朝刊:セールス
1964年(昭和39年)		5月27日東京朝刊:営業マン
1984年(昭和59年)	8月8日東京朝刊:営業マン	
1987年(昭和62年)		8月22日東京朝刊:営業担当者
1988年(昭和63年)	2月3日東京夕刊:営業担当者	

出所) 朝日新聞データベース「聞蔵Ⅱビジュアル」、毎日新聞データベース「毎索」より筆者作成。

表に聞く」と題する囲み記事として、当時の首相・池田勇人の欧州訪問にともなう欧州との経済関係構築のための課題について欧州にある現地商社の日本人社長の対談が掲載されている。さらに、セールスマンという文言は、1924年3月21日の朝日新聞朝刊に掲載されたのは「京華社」という企業の「セールスマン招聘」という人材募集広告で、1950年12月19日の毎日新聞に載ったのは、アーサー・ミラー著（菅原・大村共訳）『セールスマンの死』の書評であった。

朝日新聞及び毎日新聞のデータベース検索を基に、朝日新聞は1879年以降、毎日新聞は1873年以降で最初に営業、販売、セールス、営業担当者、営業マン、販売員、セールスマンの文言がそれぞれ掲載された時期を確認した。ただし、これはあくまでも新聞に掲載されただけであって、その時点をもって文言の使用が認められると断定することはできない。しかし、少なくとも新聞紙上に掲載される文言として、その当時の日本社会で（文言の意味も含めて）認知された文言であると推測することができる。

### 3. ビジネス雑誌における販売、セールス、営業の取り扱い

ここでは、日本の企業社会において「セールス」「販売」「営業」概念がどのように使われていたのかを追跡するために、日経BP社が発行する『日経ビジネス<sup>42)</sup>』の1970年1月から2020年7月の期間の中で「販売」「セールス」「営業担当者」「営業マン（ウーマン）」「販売員」「セールスマン（ウーマン）」の概念に言及した記事についてデータベースを検索した。検索の結果、該当する記事62件が抽出された。

抽出された62件の記事は、記事が掲載された年代を1970年代、1980年代、1990年代、2000年代の4世代に区分した上で、掲載された各文言を「セールス」「販売」「営業」の3カテゴリーに分類している。さらに各カテゴリーの活動に関する一般的概念を表す文言を「セールス」「販売」「営業」、活動を行う人に関する文言を「セールスマン」「販売員」「営業マン」、所属する組織に

関する文言を「セールス組織」「販売組織」「営業組織」の合計9つに区分している。文言のカウントについては、それぞれの記事のボリュームや内容によって関連する文言の使用頻度が大きく異なることから、1つの記事において関連する文言の使用頻度が1つ以上であれば何度使用されていても1ポイントとして、各記事における関連する文言の使用の有無をポイント化したところ表2のようになった。

この表から1970年代から2000年代にかけての各カテゴリーのポイントを比較すれば、「セールス」という文言の掲載ポイントは徐々に低下し、逆に「営業」という文言の使用ポイントが2000年代に入って急激に増えていることがわかる。さらに、営業カテゴリーを見れば、企業組織における部門名称がセールス部門や販売課・部から営業課・部、営業本部へと変容し、それに伴って人員の呼称もセールスマンから営業マンへと変容し、それに関連する文言も変容していることがわかる。

次に62件の記事を業種別に分類したところ表3のようになった。この表から業界ごとの内容を見れば、非常に特徴的な傾向が現れたのが自動車等の販売に関わる業界である。4.販売会社カテゴリーにおける文言の使用ポイントを経時的に見れば1996年頃を境にそれまでは彼らの業務は「セールス」「販売」であり、担当者を「セールスマン」という文言で表していたものが、「営業」や「営業マン」という文言に変化している。またその一方で、メーカー関連の業種については特に食品関係では「営業」という文言を用いる傾向が強く、その他の機械、住宅・建材、電気、医薬品関係は「セールス」「販売」「営業」という文言の登場する傾向を見れば、それぞれを使い分けている可能性があると思われる。残りの業種については、サンプルが少ないため傾向として読み取ることは難しいものの、小売業においては「販売」、サービス、証券及び商社においては「営業」という文言を用いているものと考えられる。

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

表2 雑誌『日経ビジネス』におけるセールス・販売・営業 関連記事(年代別)

カテゴリー		セールス(17)			販売(12)			営業(11)		
年代	記事件数	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織
1970年代	11	7	9	1	7	1	4	4	3	4
関連ワード				チームセールス	販売力	販売担当者	販売部門		営業代理	営業部門
							販売部隊		営業本部長	営業体制
							販売課		営業責任者	営業企画部

カテゴリー		セールス(12)			販売(4)			営業(19)		
年代	記事件数	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織
1980年代	10	6	6	0	3	1	0	7	9	3
関連ワード		セールスカー セールス業務 セールストーク	ルートセールスマン		販売実績 販売手法	販売チーフ		営業政策 営業戦略 営業網 営業力 営業手段 営業活動 営業成績 営業費	営業課長 営業職員 営業担当	営業部門 地域営業室 営業部 営業本部 営業総本部

カテゴリー		セールス(12)			販売(4)			営業(19)		
年代	記事件数	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織
1990年代	26	6	6	0	3	1	0	7	9	3
関連ワード		セールストーク セールス活動 ルートセールス トップセールス	セールスレディ	セールス部隊	販売力 販売競争 販売支援策 販売テクニック 販売強化 職域販売 販売地域	美容部員	販売体制	営業力 職域営業 営業職 ノルマ営業 営業支援策 営業情報 営業データ 営業活動 突進営業 提案営業 営業スタイル 外商営業 営業政策	営業部員 営業担当者 営業担当 営業社員 営業職員 営業担当者 営業員 営業本部長	営業本部 営業部門 営業推進部 法人営業部 営業部隊 営業部 営業課 流通営業部 広域営業本部

カテゴリー		セールス(9)			販売(11)			営業(33)		
年代	記事件数	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織
2000年代	15	7	2	0	7	2	2	13	12	8
関連ワード		セールス能力 セールス活動 ルートセールス セールストーク セールス技術	セールスレディ		販売力 ネット販売		販売部門 販売部隊	営業報告 営業情報 営業力 飛び込み営業 営業スタイル 営業マニュアル 営業管理システム 営業機会 営業施策 営業手法 外回り営業 営業効率 営業プラン 営業法 営業ルート 営業術 サイバー営業 営業資料 営業支援システム 営業人材	営業員 営業職員 営業担当者 営業担当 営業スタッフ	営業部隊 営業部門 営業チーム 営業統括グループ 営業体制

出所)『日経ビジネス』1970年1月～2020年7月までの記事に基づき筆者作成。

表3 雑誌『日経ビジネス』におけるセールス・販売・営業 関連記事(業種別)

## 1.メーカー

カテゴリ	セールス(14)			販売(21)			営業(46)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1970		1		1		1		1	1	機械メーカー
1975				1		1	1		1	食品メーカー
1979	1	1		1		1				医薬品メーカー他
1980				1	1		1		1	造船メーカー他
1982		1						1		食品メーカー
1983	1	1					1	1	1	電機メーカー
1987							1	1	1	建設
1990				1			1	1	1	コンピュータメーカー
1990	1			1	1			1		住宅メーカー
1990				1			1	1	1	食品メーカー
1991	1			1			1	1		住宅メーカー
1995	1	1		1			1			建材メーカー
1995	1						1	1	1	食品メーカー
1995				1			1	1		電気メーカー
1997							1	1	1	機械販売
1998		1		1	1	1	1	1		薬品メーカー
1999				1			1	1	1	繊維メーカー他
2000	1							1		コンピュータメーカー
2000				1		1		1	1	食品メーカー
2001	1						1	1	1	薬品メーカー他
2016							1			食品メーカー
2019							1	1	1	食品メーカー
合計	8	6	0	13	3	5	16	17	13	

## 2.小売

カテゴリ	セールス(0)			販売(6)			営業(3)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1995					1					小売
1999				1	1		1			小売
2016				1	1	1	1	1		小売
合計	0	0	0	2	3	1	2	1	0	

## 3.サービス

カテゴリ	セールス(6)			販売(6)			営業(20)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1975				1	1	1	1	1	1	マーケティング
1982	1	1		1				1		旅行会社
1984	1	1					1	1		通信
1992							1	1	1	広告
1993							1		1	サービス
1998							1	1		コンサル
2013				1			1		1	リフォーム
2016	1						1	1		サービス
2016	1			1			1	1	1	サービス
合計	4	2	0	4	1	1	8	7	5	

## 4.販売会社

カテゴリ	セールス(16)			販売(9)			営業(16)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1973	1	1		1			1			自動車販売
1977	1	1								自動車販売
1979	1	1		1						自動車販売
1979	1	1		1						自動車販売
1986	1	1		1				1		自動車販売
1991	1	1	1							自動車販売
1996				1				1		自動車販売
1997				1			1	1		不動産販売
1998		1					1	1	1	自動車販売、不動産販売
2011				1			1	1	1	事務機販売
2016					1		1	1		自動車販売
2017	1	1		1			1	1	1	自動車販売
合計	7	8	1	8	1	0	6	7	3	

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

## 5.証券

カテゴリー	セールス(4)			販売(2)			営業(11)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1971	1	1	1				1	1	1	証券
1983	1						1	1		証券
1993				1			1	1		証券
1993							1	1	1	証券
2014				1			1			証券
合計	2	1	1	2	0	0	5	4	2	

## 6.商社

カテゴリー	セールス(1)			販売(0)			営業(4)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1991									1	商社
2016	1						1	1	1	商社
合計	1	0	0	0	0	0	1	1	2	

## 7.保険

カテゴリー	セールス(7)			販売(3)			営業(13)			
年	セールス	セールスマン	セールス組織	販売	販売員	販売組織	営業	営業マン	営業組織	業種
1978		1								生保
1982							1	1		損保
1984	1	1					1	1		生保
1991		1		1			1		1	生保
1991							1	1	1	損保
1995	1			1	1			1	1	生保
2009	1	1					1	1		生保
合計	3	4	0	2	1	0	5	5	3	

出所)『日経ビジネス』1970年1月～2020年7月までの記事に基づき筆者作成。

#### 4. 自動車販売業界におけるセールスマンから営業マンへの転換

さらに、日経ビジネスの62件の記事の中でも特徴的であった自動車販売に関わる業界について関連する記事を経時的に内容を見れば、セールスから営業へ変化した様相をうかがい知ることができる。

『日経ビジネス』1973年9月3日号の記事によれば、国内の自動車販売は1970年を境に成長の時代から成熟の時代に転換し始めたと言われている。つまり、1970年までは年率10%以上の伸びを示していたものが、1970年に入って10%以下に落ち込み、生産中心の時代から販売競争の時代になったのである。そうした中で、自動車販売業界は慢性的なセールスマン不足と人件費の高騰に直面し、自動車メーカー各社及びその系列販売会社はセールスマンの実務的な販売手法に関する教育・研修によってセールスマン一人当たりの販売台数の増加を図り、生産性の向上を図ろうとしたのである。

そうしたセールスマンの教育・研修と並行して販売会社がセールスマンのモチベーションの

向上を図るために積極的に導入していたのがセールスマンの独立心をくすぐるような報償制度である。具体的には、三菱自動車販売では「三菱インベストメント・プラン」と名付けられたセールスマンに出張所やセールス拠点の経営の全てを委任し、長期的にはその独立を認める制度を設けていた。また、独立の際には独立資金の全額を三菱自動車販売が援助し、三菱の自動車販売するという条件だけで、すべて自由裁量に任せるという内容であった。トヨタでは、東京トヨタのように会社からある程度独立したセールス・エキスパート制度を導入し、販売実績のあるセールスには希望によりコミッション・セールスを認め、組織内では課長待遇を与えるがラインには組み込まないという、いわば組織の中に身を置きながら行動は独立させる仕組みを取り入れた。また、ホンダでは最初から独立したセールスマンの個人営業を認めるミニディーラー・システムを導入していた。

こうしたセールスマンの独立心を煽るような報償制度は、1) 有能な人材を組織内に留めておくことができる、2) 人件費の弾力性を保つ、

という企業側のメリットに加え、セールスマンにとっても年功序列の枠組みから離れ、能力と努力によって高収入が得られることから、独立心の高いセールスマンには受け入れられている<sup>43)</sup>。

このような大競争時代をむかえた自動車販売業界に対して、『日経ビジネス』1979年2月12日号の記事では、民間調査会社が実施した大学生の職業イメージアンケートにおける「セールスマンは、社会的地位が低いうえに、報われることが少ない」「職業にはしたくない」という回答を引用しながら、セールスマンの職業イメージがこれほどまでに低下した原因として「セールスマンはモノを売る人<sup>44)</sup>」には違いないが、モノだけを売っていい人に成り下がってしまったのではないか」、さらには「セールスマンの役割とは、渡された製品を売りさばくだけ、という発想があるためだろう」と警鐘を鳴らしている。さらに、流通経済研究所所長の田島は記事の中で「今後のセールスマンは、ただモノを売るだけの人から、企業のマーケティング活動の中で情報の運び手としての役割が期待されている」というコメントとともに、セールスマンは情報提供者としての役割を強めることで、従来の御用聞き的なセールス活動しかできないセールスマンは不要になるとしている<sup>45)</sup>。

1970年以降、大競争時代をむかえながらも慢性的なセールスマンの人員不足に直面していた自動車販売業界は、販売方法の革新に迫られるようになる。つまり、従来の個別訪問を中心とした日本式の販売方法は崩壊し、欧米流の店頭販売方法が主流となっていくのである<sup>46)</sup>。そうした販売方法の移行の原因は、共働き家族の増加によって日中の不在率が高まり、合わせてセールスマンの訪問を嫌がる家庭が増える等、訪問販売を支えてきた前提条件が次々と崩れてしまったことによるところが大きい。また、販売方法の変換は、セールスマンに対する目標の与え方にも影響をおよぼし、従来のセールスマン個々人に販売目標を与え、出来高に応じて給与等を決定する評価制度であったものが、店

頭販売で同じ評価制度を導入すれば、店頭に来た顧客の奪い合いを招きかねないことから、グループ単位の目標設定とそれに合わせた評価制度を導入するようになった。

個別訪問から店頭販売への転換は、セールスマンの行動や考え方にも大きな転換を迫るものとなる。例えば、個別訪問販売時代のセールスマンは“1日に1件でも多く訪問する”ことが重要であり、まさに“靴底を減らして”“足を棒のようにして”歩き回ることによってチラシを配布し、見込客を見つけ出し、脈（購買意思）がある客には夜討ち朝駆けで説得し、結果を出すことが求められた<sup>47)</sup>。その一方で、店舗販売の時代になって販売方法が変わると言われてきたが、実はセールスマンの中でもトップセールスマンとなると、そうでもないようである。『日経ビジネス』1998年6月22日号に登場するトップ営業マンの販売スタイルは訪問販売専門である<sup>48)</sup>。彼によれば「店頭を訪れてその場で契約を結んでくれる“店頭一発”のお客は、店にとっては効率がいい。でも、営業マンとの信頼関係で買った訳ではないので、他社が魅力的な新車を出せば、さっさと乗り換えてします。それは営業にとって、本物の客ではない」と言う。つまり、店頭での一見のお客よりも、個別訪問による信頼関係こそが重要だというのである。では、彼の何が異なっているのでしょうか。トップセールスマンの彼によれば、「自分は自らの担当エリアに関して知らない路地がないほど熟知しているだけでなく、“どの家が、いつ、どんなクルマを買って、どんな修理をしたか”を把握しており、さらに来月、再来月はもちろん、来年の顧客まで見えている」と言うのである。これは従来の足で売り込むセールスにはなかった、徹底した顧客情報に基づいた販売であり、こうした顧客情報を構築した顧客との信頼関係に基づいて買い替え需要を提案するという意味において、それは売り捌くセールスや販売ではなく、顧客と長期継続的な関係を構築する営業であるといえることができる。

そうした営業は、2000年代になってさらに進

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

化を見せることになる。『日経ビジネス』2016年2月1日号の記事によれば、営業マンは担当するエリアにある住居から居住人数を、干してある洗濯物や自転車の台数から家族構成や子供の年齢を推測し、そこから家族が抱えるカーライフに関わる問題や将来の課題等を導き出すのである。さらに、駐車場にある自動車の年式や外観、タイヤのすり減り具合から潜在的な購買意欲を推測しているという。つまり、彼らの営業は訪問前の顧客分析に最も多くの工数をかけることで、顧客訪問時の商談で顧客が抱える問題に対する的を得た提案によって信頼関係を構築しているのである。また、合わせて購入後のローンの返済や保険、メンテナンス、不平・不満の対応などのアフターフォローも手厚く行うことで継続的な関係を構築しているのである<sup>49)</sup>。

## Ⅵ 考察

ここでは日本独自と言われる営業概念について再考察することを目的に、1870年頃から1970年頃に至る100年間のアメリカにおけるマーケティング研究と販売管理研究について概観するとともに、日本の商業研究の系譜から戦後に日本にもたらされたと言われているマーケティング概念におけるSales, Selling, Sales Force, Personal Sellingと販売管理の理解等、多方面にわたって検討してきた。また、それと同時に日本の新聞紙上とビジネス雑誌誌上における販売、セールス、営業とそれに関わる文言が掲載された時期と使われ方について経時的に捉えた。

そこで明らかになったことは、第1にアメリカと日本におけるマーケティング論及び販売管理論の研究を比較してみれば、ともに商業に関する研究を端に発するのであるが、1900年初頭に大規模メーカーによる大量生産体制が確立するとともにマーケティング概念が生成したアメリカと比較して、日本では体系的な流通システムや販売会社制度等の特殊構造によってマーケ

ティングや販売管理の概念が本格的に導入されるまでには50年以上も待たねばならなかった。加えて、アメリカで生成したマーケティング概念に関しても、バーテルズが「マーケティングとは販売促進的諸活動に先立ち考慮しなければならない諸要素の結合とながらも、その諸要素に対して無知蒙昧であった」と言っているように、マーケティングという新しい概念が生成する際に起こった各論者によって異なる理解・解釈や曖昧で不確定な共通認識であったことが、その当時、日本にmarketingの概念を紹介した小林がその邦訳に「配給」を充てることになった要因と考えられる。さらに、清水や三上は企業の経営活動を形成させるのはproductionとmarketingとしながら、市場や顧客に対する事業活動を意味するmarketingに営業の文言を充てていた。これらのことから、1960年頃までの商業・マーケティング研究分野では、営業とは企業における事業活動や営利行為として販売とは異なる概念として捉えていたものと考えることができる。

第2は、新聞紙上やビジネス雑誌誌上に販売、セールス、営業といった文言が掲載される時期を見れば、マーケティング概念がもたらされる以前は、自立性と自律性に基づいて売れる仕組みを構築した近江商人に見られるような“商い”や“商業”という概念でその活動を表していた。しかし、明治以降になって日本政府主導による殖産興業政策で製造業が勃興するとともに、日本全体が工業化を推し進めるにつれて、商人による商業活動がメーカーによる販売活動に取って代わってしまった。特に戦後の高度経済成長期にかけてメーカーが大量生産体制を確立した売り手市場において、メーカーのセールス部門やセールスマンは自社製品を顧客や消費者に一方的に売り込む役割を求められるようになり、やがてそうした“販売”活動の中に“売り捌く販売”という意味が込められるようになったものと考ええる。そして、そうした顧客に自社製品を“売り込む”“売り捌く”役割や機能に特化した組織が大規模メーカーによって系

列化された販売会社であると考えらる。

第3に、その“売り捌く販売”が“営業”に変わることになった要因としては、経済成長の安定化や顧客ニーズの多様化と言われる時代になるとともに、マーケティング理論と概念は交換パラダイムとプロダクト・アウトに基づく生産志向、販売志向から、関係性パラダイムとマーケット・インに基づいた消費者志向へとパラダイム転換が起こった。そしてそれに従って、セールスや販売は“企業が(自分たちが)良い”と独善的とも捉えられる製品を一方的に顧客や消費者に“売り捌く販売”から、顧客や消費者の中に入り込み、もしくは顧客に寄り添うことによって顧客の抱える問題を共に考え解決する役割と機能が求められるようになった。こうした役割や機能の変化は、市場、業界、顧客、競合他社などの様々な情報収集と顧客への情報提供、内外関係者と連携した顧客サポートやコンサルティングなどの諸活動の提供、そして自社と顧客の担当者間や組織間における相互のコミュニケーションに基づく“課題の発見と解決”へと、セールスの職務の幅を広め、奥行きを深めることになった。加えて、そうした活動やコミュニケーションは、かつての近江商人の“商い”や“商業”のように市場や顧客に対する事業活動

としての性格を帯びようになってきたことから、セールスや販売という文言は“営業”という文言に取って代わるようになってきたものと考えられる。そして、顧客に対して自社の顔や代表する者としてその事業活動を実行する連結ピンの役割を果たす担当者のことを“営業マン”と呼ぶようになってきたものと考えらる。さらに言えば、大規模メーカーによって系列化された販売会社は、自社製品を一方的に売り捌く役割から、顧客に寄り添うパートナーとしての他社製品を含めた取り扱いやコンサルティング機能を求められるようになったことから、社名は販売会社からマーケティング・カンパニーの名称が用いられるようになってきたものと考えらる。

これまでセールス、販売、営業についてマーケティング論や販売管理論といった研究分野における概念の変容と新聞や雑誌の中での使われ方を通して社会的文脈における意味の変遷を確認した。その結果、セールス・販売と営業は、その活動の軸が企業(自社)側のみにあるセールス・販売と企業側に軸を置きながらも顧客や消費者側に2本目の軸を持つ営業、その活動の範囲が売ることにあるセールス・販売と販売活動と同時にそれに関わる様々な諸活動を併せ持つ営業、に区分することができる(図2)。

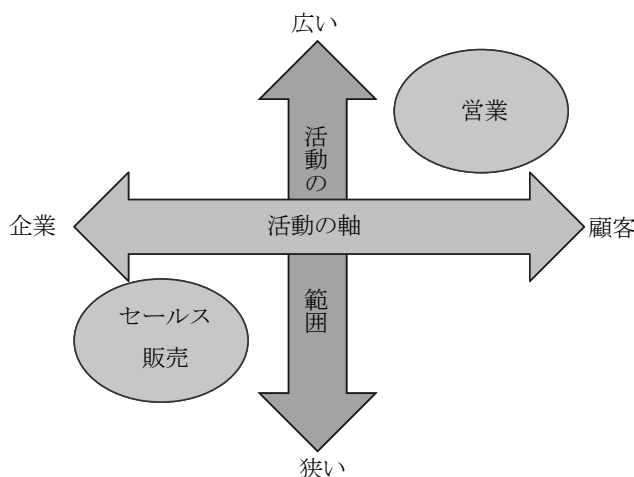


図2 営業と販売の関係図

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

# 注

- 1) 橋本勲 (1975)。
- 2) 例えば、1902年にはミシガン大学で“Distributive and Regulative Industries of the United States”というコースが開設され、イリノイ大学では“Institute of Commerce”と“Institute of Commercial Policies”という2コースが開設され、1908年にはハーバード大学で“Commercial Organization and Methods”というコースが開設されている。また、オハイオ州立大学では、1910年に従来の“Commercial Credit”というコースを“Foreign Markets and the Consular System”という国外商業を中心とするコースと“Mercantile Institution in Domestic Trade”という国内商業を中心とするコースとに改編し、さらにこのコースが1915年に“Marketing”と改称されている。
- 3) 橋本勲 (1975)。
- 4) Bartels, R (1988), pp.4-6。
- 5) Shaw, A.W (1951)。
- 6) Butler, R.S (1917)。
- 7) 近藤文男 (2006), p.19。
- 8) マーケティング管理体系の骨子は、1) 製品の研究、2) 市場の研究、3) 取引チャネルの研究、4) 価格の設定、5) セールスマンあるいは広告の利用、6) 販売政策—数量、価格、特別価格、保証、サービス、7) マーケティング・コストの計画、8) セールスマンと広告の組織、9) セールスマンシップと広告の調整、10) 流通の確保およびディーラーとの協同、11) 実際の費用、売上高、利潤の詳細な記録のための計画、の11項目になる。
- 9) ドラマー (drummer) とは、セールスマンの最も古い形態で、独立戦争以前に存在していたと言われている。彼らは、卸売商業資本の発展による競争の激化から大規模卸売業者に雇われるようになった。彼らの仕事は、アメリカ各地を巡回訪問し、その地方の卸売市場に年に1～2度やってくる地方商人と会合し、ネットワークを築きながら注文を取っていた。
- 10) ラッセル (1921) によれば、巡回セールスマンの起源は、地方の鉄道の駅に赴き、やって来る商人の顧客を迎えた卸売商人の慣習にあるという。顧客を迎えることを慣習としていた卸売商人は、時として同じ目的を持つ競合の“ドサ回り商人”に対して優位になるために、彼ら商人の顧客の訪問を待つよりもむしろ顧客を訪問するに至ったことが巡回セールスマンに繋がっていくのである。
- 11) Tosdal, H.R (1925)。
- 12) Howard, J.A (1957)。
- 13) McCARThY, E.J (1975)。
- 14) マーケティング史研究会編 (1993), pp.84-86。
- 15) Kotler, P (1967)。
- 16) McMurry, R.N (1961)。
- 17) 近代アメリカで誕生したマーケティングは、その概念が本格的に日本に紹介されたとされているのは、1955年9月に日本生産性本部の斡旋によりアメリカに出掛けた第一次トップ・マネジメント視察団で、視察から帰国した団長の石坂が「より一層の生産性を上げるには、マーケティングの導入が必要」と述べたことが契機になったとされている。廣田達衛 (2004)。
- 18) この商人による「正直」と「儉約」の精神については、株式会社にんべんの創業家伊勢屋高津伊兵衛家等の江戸時代から続く商家に残る古文書に数多く残されている。また、それと合わせて「利欲の追求」を戒める文言も明記されていることが多い。
- 19) 山内孝幸 (2019)。
- 20) 山内孝幸 (2019)。
- 21) 明治維新後、日本の産業は発展期を迎え、鉄道、紡績、石油・石炭等の産業発展の基礎をなす事業に波及するが、そうした発展期に産業界から高等教育に対する要請があり、東京、大阪、神戸を始め幾つかの高等商業学校が設立された。
- 22) マーケティング史研究会編 (2014), pp.15-16。
- 23) 森下二次也を中心に1956年に立ち上がった研究会は「資本論研究会」と呼ばれ、その後「商業論研究会」となり、1964年には「現代マーケティング研究会」となった。
- 24) 荒川祐吉 (1960)。
- 25) 荒川祐吉 (1960)。
- 26) 森下二次也・荒川祐吉編著 (1966), p.12より抜粋。
- 27) 本田令吉 (1975)。
- 28) 坂部和夫 (1975)。
- 29) 橋本勲 (1983)。
- 30) 清水晶 (1962), p.3。
- 31) 清水晶 (1962), p.5。
- 32) 三上富三郎 (1966)。
- 33) 「personal selling」は、ハワード (1957) では対人販売、マッカーシー (1975) では人的販売と邦訳されている。
- 34) Kotler, P (1976)。
- 35) Kotler, P (1980)。
- 36) Kotler, P & Keller, K (2006)。
- 37) 荒川祐吉 (1960)。
- 38) 山内孝幸 (2010b)。
- 39) 山内孝幸 (2009)。
- 40) コクヨの総括店の特徴は、全国の有力問屋の多くが自発的にコクヨ製品のみを専門的に取り扱うようになったもので、コクヨの間には資本関係や契約といったものがほとんどなかったにもかかわらず、系列販売会社チャネルとしては非常に強固な関係にあったという。
- 41) 山内孝幸 (2010a)。

- 42) 『日経ビジネス』は、日経BP社から発行されている経済・経営分野を専門に扱う総合情報雑誌である。創刊は1969年9月で、当初は月刊誌であったが、1970年9月より隔週刊となり、1991年4月より週刊となった。2018年度(1月～12月)の発行部数は、344,000部であり、日本一の発行部数を誇っている(日本ABC協会)。
- 43) 『日経ビジネス』1973年9月3日号, pp.101-102。
- 44) 下線は筆者挿入。
- 45) 『日経ビジネス』1979年2月12日号, pp.48-49。
- 46) 『日経ビジネス』1991年6月10日号, pp.42-45。
- 47) 『日経ビジネス』1977年1月3日号, pp.56-59。
- 48) 『日経ビジネス』1998年6月22日号, p.29。
- 49) 『日経ビジネス』2016年2月1日号, pp.24-35。

### 参考文献

- 朝日新聞データベース「開蔵Ⅱビジュアル」  
(<http://database.asahi.com/index.shtml>)。
- 荒川祐吉(1960)『現代配給理論』千倉書房。
- 上村雅洋(2000)『近江商人の経営史』清文堂。
- 内池廉吉(1906)『商業学概論』同文館。
- 内池廉吉(1924)『市場組織論』巖松堂。
- 内池廉吉(1925)『市場論』東京銀行集会所。
- 上沼克徳(2020)『学びとしてのマーケティング—マーケティング学の理論と方法』同文館。
- 小原博(2010)「歴史的視角からのマーケティング—販売管理, マーケティング管理, 市場管理—」同志社商学, 第61巻, 第6号。
- 近藤文男(2006)『成立期マーケティングの研究』中央経済社。
- 小林行昌(1935)『商品配給論』巖松堂。
- 坂部和夫(1975)『現代販売管理論』中央経済社。
- 澤登寛聡・筑後則(2020)『江戸日本橋商人の記録—く(んべん)伊勢屋高津伊兵衛家の古文書』勉誠出版。
- 柴田実(2011)『石田梅岩』吉川弘文館。
- 清水晶(1962)『営業戦略—商店のマーケティング—』誠文堂新光社。
- 清水晶(1964)『営業革新—流通革新と近代経営—』誠文堂新光社。
- 清水晶(1965a)『新版 営業戦略—消費者の満足と企業の繁栄を生む新しい経営—』誠文堂新光社。
- 清水晶(1965b)『営業近代化のポイント』同文館。
- 白髭武(1983)『アメリカマーケティング発達史』中央印刷。
- 鈴木淳世(2020)『近世豪商・豪農の〈家〉経営と書物受容—北奥地域の事例研究』勉誠出版。
- 鈴木陸生(2018)『日本の商い』島津書房。
- 高嶋克義(1998)『生産材の取引戦略』千倉書房。
- 田村正紀(1999)『機動営業力: スピード時代の市場戦略』日本経済新聞社。
- 豊原治郎(1976)『アメリカ流通史論考』未来社。
- 中西正雄(2002)「『営業』の仕事」『商学論集(関西学院大学商学部)』, 50。
- 中西正雄・登坂一博編著(2010)『顧客価値創造型営業への進化』ジェイティービー能力開発。
- 中野正堂(2020)『近江商人の魂を育てた寺子屋』法蔵館。
- 中村真介(2019)『営業の顧客創造—営業改革論再考』文理閣。
- 新村出編(1998)『広辞苑 第五版』岩波書店。
- 日経BP『日経ビジネス』1973年9月3日号。
- 日経BP『日経ビジネス』1979年2月12日号。
- 日経BP『日経ビジネス』1991年6月10日号。
- 日経BP『日経ビジネス』1973年9月3日号。
- 日経BP『日経ビジネス』1998年6月22日号。
- 日経BP『日経ビジネス』2016年2月1日号。
- 橋本勲(1975)『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。
- 平田雅彦(2010)『ドラッカーに先駆けた江戸商人の思想』日経BP社。
- 廣田達衛(2004)「販売とその捉え方」武蔵工業大学環境情報学部紀要第5号。
- 細井謙一・松尾睦(2004)「第5章 営業」小林哲・南千恵子編著『流通・営業戦略(現代のマーケティング戦略③)』有斐閣。
- 本田令吉(1975)『セールスマンシップ』千倉書房。
- マーケティング史研究会編(1993)『マーケティング学 説史—アメリカ編—』同文館。
- マーケティング史研究会編(2019)『マーケティング学 説史—アメリカ編—II』同文館。
- マーケティング史研究会編(2014)『マーケティング学 説史—日本編—増補版—』同文館。
- 毎日新聞データベース「毎索」([https://dbs.g-search.or.jp/WMAI/IPCU/WMAI\\_ipcu\\_menu.html](https://dbs.g-search.or.jp/WMAI/IPCU/WMAI_ipcu_menu.html))。
- 松尾匡(2009)『商人道ノススメ』藤原書店。
- 三上富三郎(1966)『営業の理論』ダイヤモンド社。
- 本下真次・佐藤善信(2016)「日本における「営業」とMarketingとSalesとの関係」ビジネス&アカウントングレビュー, 6月, 第17号。
- 本下信次・佐藤善信(2018)「日本の営業の特質—米国のマーケティング組織構造面との比較研究—」ビジネス&アカウントングレビュー, 6月, 第21号。
- 森下二次也(1950)『商業経済論』三笠書房。
- 森下二次也・荒川祐吉編著(1966)『体系マーケティング・マネジメント』千倉書房。
- 森下二次也(1995)『現代商業経済論(改訂版)』有斐閣。
- 山岡正義(2014)『魂の商人 石田梅岩が語ったこと』サンマーク出版。
- 山内孝幸(2009)「メーカー系列販売会社の生成と展開」

Mar. 2022

マーケティングと営業に関する歴史的考察

- 崔相鐵・石井淳蔵編著『流通チャネルの再編』中央経済社。
- 山内孝幸 (2010a)「メーカーと系列販売会社の関係性の変容～キヤノンとキヤノンマーケティングジャパンの事例から～」阪南論集社会学編, 第45巻, 第2号。
- 山内孝幸 (2010b)「SCMにおけるゲートキーパーとしての販売会社」阪南論集社会学編, 第46巻, 第1号。
- 山内孝幸 (2011)「営業研究に関する一考察」阪南論集社会科学編第47巻第1号。
- 山内孝幸 (2019)「営業における社会関係資本概念に関する考察」阪南論集社会科学編第55巻第1号。
- 由井常彦 (2019)『『都鄙問答』と石門心学—近世の市場経済と日本の経済学・経営学—』富山房インターナショナル。
- Bartels, R (1988) "THE HISTORY OF MARKETING THOUGHT 3<sup>rd</sup> Edition", Horizons, Inc. (山中豊國訳 (1993)『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房)。
- Blackford, M.G & Kerr, K.A (1986) "BUSINESS ENTERPRISE IN AMERICAN HISTORY", Houghton Mifflin. (川辺信雄監訳 (2011)『アメリカ経営史』ミネルヴァ書房)。
- Butler, R.S (1917) "Marketing Methods" Alexander Hamilton Institute.
- Buzzotta, V.R & Lefton, R.E, Sherberg, M (1982) "Effective Selling Through Psychology" Psychological Associates, Inc.
- Howard, J.A (1957) "MARKETING MANAGEMENT" Richbard Irwin, Inc. (田島義博訳 (1960)『経営者のためのマーケティングマネジメント』建帛社)。
- Kotler, P (1967) "MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, Inc. (第1版:伊波和雄・竹内一樹・中村元一・野々口格三共訳, 第2版:稲川和夫・竹内一樹・中村元一・野々口格三共訳『マーケティング・マネジメント〔上・下〕』, 第1版:1971年, 第2版:1974年, 鹿島出版会)。
- Kotler, P (1976) "MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning and Control", Prentice Hall, Inc. (稲川和夫・浦郷義郎・宮沢永光共訳 (1980)『続マーケティング・マネジメント マーケティング・ミックスの編成とプログラム管理』東海大学出版会)。
- Kotler, P (1980) "MARKETING MANAGEMENT Analysis, Planning and Control FORTH EDITION", Prentice Hall, Inc. (村田昭治監修・小坂恕・疋田聡・三村優美子訳 (1983)『マーケティング・マネジメント (第4版) 競争的戦略時代の発想と展開』プレジデント社)。
- Kotler, P & Armstrong, G (2001) "PRINCIPLES OF MARKETING NINTH EDITION", Prentice Hall, Inc. (和田充夫監訳 (2003)『マーケティング原理 (第9版) —基礎理論から実践戦略まで—』ダイヤモンド社)。
- Kotler, P & Keller, K (2006) "MARKETING MANAGEMENT 12th Edition", Prentice Hall, Inc. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳 (2008)『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』ピアソン桐原)。
- McCARTHY, E.J (1975) "BASIC MARKETING: (5ed) A MANAGERIAL APPROACH" Richard D. Irwin, Inc. (粟屋義純・浦郷義郎・大江宏・二瓶喜博・横沢利昌訳 (1981)『ベーシック・マーケティング』東京教学社)。
- McMurry, R.N (1961) "The Mystique of Super-Salesmanship" *Harverd Business Review*, March-April, p.114.
- Russell, T.H (1921) "Salesmanship and Advertising" Lincoln Institute of Business.
- Shaw, A.W (1951) "SOME PROBLEMS IN MARKET DISTRIBUTION *Illustrating the application of A BASIC PHILOSOPHY OF BUSINESS*", HARVARD UNIVERSITY PRESS. (丹下博文訳 (2018)『市場流通に関する諸問題』白桃書房)。
- Tosdal, H.R (1925) "Principles of Personal Selling" A.W. Shaw Co.

(2021年11月19日掲載決定)