

〈論文〉

ファッション小売業における マーケティング戦略に関する研究

— 人的販売コミュニケーションを中心に —

井上 近子

要 約

ファッション小売業を取り巻く環境は、注視すべき状況にある。グローバル化の波に乗って、世界の小売業が日本市場に進出して店舗展開を行っている。そのため、ファッション小売業者は競合店の脅威に対して注意を払いながら、常に消費者行動の変化に適応する必要に迫られている。消費者の購買動向を絶えず注視し、その動きに適合したマーケティング活動を展開することが重要な着眼点である。

近年、マーケティング・プロモーションに代わって、マーケティング・コミュニケーションという言葉が多く使われるようになってきている。店舗において商品を販売する際には、売り手と買い手との相互コミュニケーションは不可欠である。マーケティング・コミュニケーションの人的販売は、小売業が繁栄を続けていくために説得力がある要素であると考えられる。売場の販売員は、来店してくれた顧客に対して、時間をかけてじっくりとコミュニケーションを図り、納得して頂き、満足に行く接客をしなければならない。顧客がその商品を十分に納得し、そこから購入に至る行動は、コミュニケーションを通じた反応プロセスである。その販売員の基本動作と顧客の購買心理を8つの段階に分け、各段階について解説を行った。

人的販売は、ファッション小売業がマーケティング目標達成のために用いられる重要なプロモーション・メソッドであるといえるだろう。本稿は、小売業における販売員と消費者がコミュニケーションを取りながら、消費者の購買意欲を高めるための販売・接客のプロモーション活動に対する調査・研究を試みたものである。

キーワード：ファッション小売業、マーケティング・コミュニケーション、総合型マーケティング・コミュニケーション、人的販売

はじめに

近年、日本のファッション小売業 (fashion retail business) は、著しい構造変化を辿っている。グローバル (global) 経済化が進展する中で、わが国の市場に対して、世界各国の流通資本が進出して店舗展開を行っている。世界的に著名なシャネル (Chanel)、イヴ・サンローラン (Yves Saint-Laurent)、クリスチャン・ディオール (Christian Dior) などのオートクチュール・ブランド (haute couture brand) から、若者に人気があるザラ (ZARA)、H & M (H&M Hennes &

Mauritz AB), フォーエバー21 (FOREVER 21) などのファストファッション・ブランド (fast fashion brand) まで、数多くの企業が出店している。例えば、繁華街にブランド (brand) 直営の路面店 (street-level store) や大手百貨店 (department store) におけるインショップ (in shop), あるいは高級セレクトショップ (select shop) でのコーナー (corner) 展開による商品の取り扱いなど、さまざまな形態を用いて出店している。

一方、迎え撃つユニクロ (UNIQLO), しまむら (SHIMAMURA), ユナイテッド・アローズ (UNITED ARROWS), ビームス (BEAMS) などは、独自性を演出しながらブランド直営の路面店として、あるいはショッピング・センター (shopping center) 内で店舗展開をしている。まさに時代の荒波の中で生き抜くファッション小売業界の戦いとみることができる。そのために、ヤング (young) ならヤング, ミセス (mistress) ならミセスというようにしっかりと顧客像を絞り込み、店舗イメージ (store image) から品揃え, 陳列, 販売員の接客, そしてサービスに至るまで、ショップの魅力を十分に強調して行く手法が取られている。

本稿では、小売業におけるマーケティング・コミュニケーション (marketing communication) の人的販売について焦点を当てて、売り手と買い手による接客を通じた活動について明らかにすることが目的である。すなわち、小売業において、販売員と消費者 (顧客) がコミュニケーションを取りながら、消費者が購買に至るまでの販売・接客のプロモーション (promotion) 活動に対する調査・研究を試みたものである。

I ファッション小売業と経営活動

1 ファッション小売業とは

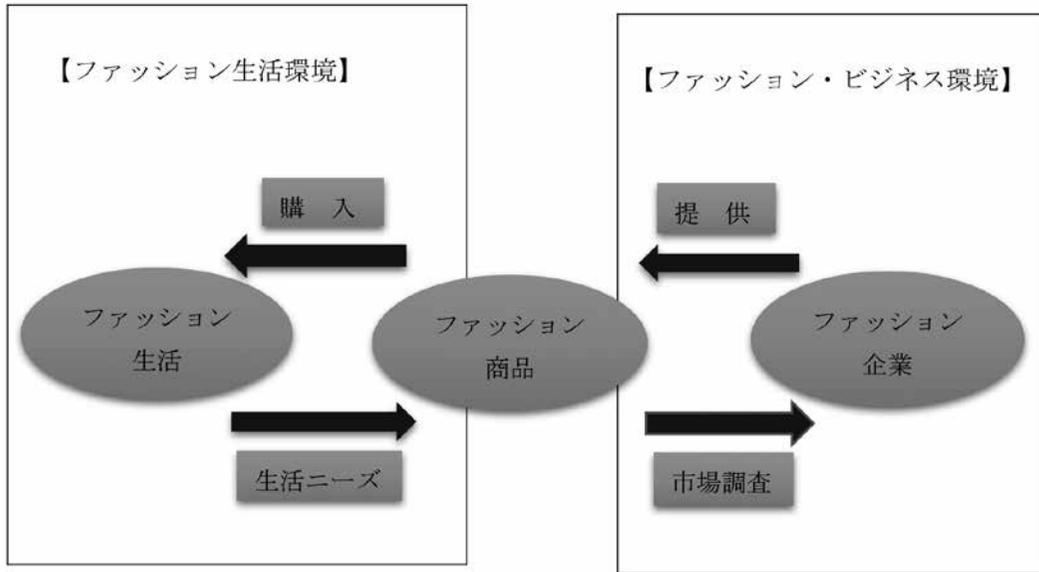
小売業とは、個人的用途、非営利的用途を目的とする最終消費者に、商品やサービスを直接販売することに携わっているすべての活動を意味する¹⁾。それは、生産と消費を繋ぐ流通過程の中で、消費者に一番近い位置にあり、消費者に代わって商品を仕入れ、これを在庫し、店内陳列や広告・宣伝を行い、販売するという経済活動を行っている²⁾。

また、ファッション (fashion) は、いろいろな情勢によって変化する社会現象に対して、生活者が自己表現をする世界であり、直接商品を目にしたり、手を触れたり、着たりすることができる。そのため、生活者は状況や環境に対応して、どのようなファッションを着こなそうかと思案し、服装を選んでいる。自己実現を高めるために欲求の充足を深め、新鮮で、明るく、楽しい、安らぎなどを満喫させる気分によって、生活を充実させて、新たに魅力的な人間に変身することができる。

ここでの生活者の定義とは、第1に、小売店で商品を購入して、消費をする消費者の側面を持った人と、第2に、工場で製品を生産して、所得を得ている勤労者の側面を持った人と、この二つの側面を併せ持った人のことを指している。

ところで、ファッション小売業は、ファッション生活を楽しむ消費者に対して、ファッション商品を企画・品揃えし、それを販売する小売業者 (ファッション企業) の相互関係で成立している (図表 I-1)。具体的に考えるならば、生活者の日常生活に直結しているファッション小売業は、ファッションの生活ニーズ (life needs) を満たすために、生活者に対して機能や役割を用意して

図表 I -1 ファッション・ビジネスの概念



出所：文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局 1998年、13頁参照。

くれている³⁾。第1に、商品に関する流行や話題性に関する情報を提供し、購買のアドバイス (advice) に取り組んでいる。第2に、生活者のニーズに合った商品やその商品が持っている特徴、機能などを説明している。第3に、その地域や競合他店との関係を探究しながら、生活者の購買に繋がる価格に見合った調整をしている。第4に、生活者にとって便利な場所で店舗を構え、営業時間帯やクレジット (credit sales) 販売、あるいは配送などの便宜性を図っている。第5に、店内のレイアウト (layout) やパブリックスペース (public space) の提供、BGM (back ground music) の選択など、生活者が快適に買い物することができるような雰囲気づくりを行っている。第6に、アフター・サービス (after service)、ポイントカード (point card)、駐車場、あるいはダイレクトメール (direct mail)、カタログ (catalog)、ホームページ (home page) など、買い物が容易になるようなサービスの提案を心がけている。そのうえ、ファッション商品を扱う店舗である限り、現代的なイメージを持った店舗でなければならないことは、疑いの余地はない。

いずれにしても、ファッション小売業は、生活者のファッション生活とそのニーズを満たすために、ファッション商品を提供する直接の窓口となっている。したがって、ファッション小売業は、消費の多様化、地域性、階層性、ライフスタイル (life-style) などの社会的価値観に十分な注意を払いながら、ファッション・ビジネス (fashion business) を管理・運営して、顧客の満足を目指すことに存在意義があるといえよう⁴⁾。

2 ファッション小売業の類型

ファッション業界は、消費者がファッション意識にめざめてくるにつれて、産業の構造や小売業の形態も変化しており、ファッション生活を楽しむ消費者に対応した戦略が望まれる。消費者に満足を与えることができた場合にこそ、小売業者としての生きがいと感ずることが出来る。ファッション商品を積極的に取り扱っている主要な小売業態を3つ挙げて説明してみよう。

(1) 百貨店

わが国の百貨店は、伝統的な大型小売業で、衣・食・住に関連する多種・多様な商品を扱っており、ワンストップ・ショッピング (one-stop shopping) が可能である。あらゆる商品やサービスを部門管理して、消費者の多様な購買ニーズに適応しており、現代的な小売業マーケティングを展開している大規模経営の小売業である。現代生活者のあらゆるニーズとウォンツ (wants) を有機的に充足させる「総合生活サービス産業」を掲げている店舗が多く見られる。多くの百貨店の社是や経営方針を読むと、全体の意味やニュアンス (nuance) から汲み取れる内容としては、「信用が第一」、「誠実な商売」、「顧客に対する徹底したサービスの追求」、「利益の社会への還元」などに要約されることになるだろう。販売方法は、対面販売を基本としており、顧客に対する真摯な接客態度は小売業界全体としても、その高い接客技術を見習うべき点が多いと考えられる。

近年、百貨店の主要な柱となる部門としては、第1に、「デバ地下」と言われるように「食料品 (food)」部門、第2に、化粧品やハンドバッグ (handbag)、靴あるいはアクセサリ (accessory)、時計、帽子などの「ファッション・グッズ (fashion goods) やパーツ (parts)」部門、第3に、紳士用スーツ (men's suit)、ワイシャツ (dress shirt)、ネクタイ (necktie) などの「メンズ・ファッション・グッズ (men's fashion goods)」部門、第4に、婦人用のドレス (dress)、スーツ (ladies suit)、スカート (skirt)、ブラウス (blouse)、セーター (sweater) などの「レディース・ファッション (ladies fashion)」部門、この4部門の売場を挙げることができる。その部門の中でも数多くの百貨店では、「レディース・ファッション」部門に対して、かなり重点的に力を入れており、フロア (floor) を2層ないし3層に渡って使用して、売場展開をしていることが多く見られる。特に、伊勢丹、高島屋、三越などの老舗百貨店は、ファッション関係の品揃えに定評があり、ファッション発信都市であるパリ (Paris)、ロンドン (London)、ミラノ (Milano)、ニューヨーク (New York)、そして東京 (Tokyo) などのトレンド (trend) 商品を実際に見たり、手に取ったりすることができる。それに加えて百貨店は、外務省が高額所得者の顧客を得意先として「商 (あきな) い」を行っており、長年の営業活動で顧客と固い関係を保っている。そのため、わが国の小売業界では、百貨店が購買力のある顧客を一番多く掴んでいるといわれている。

このような状況から、洋服、化粧品などで有名なシャネル、イヴ・サンローラン、クリスチャン・ディオールなどのオートクチュール・ブランドやハンドバックで人気のあるルイ・ヴィトン (LOUIS VUITTON)、あるいは宝飾品・銀製品のティファニー (TIFFANY)、さらに低刺激・無添加化粧品のクリニーク (CLINIQUE) などが、わが国に進出した際、最初に出店するのは、必然的に高額所得者が固定客として多い百貨店内でインショップ、あるいはコーナーとして展開している。また、多くの百貨店では、著名な洋服、ハンドバッグ、靴などの海外ブランドを一つのフロア

に集積して売場構成を行っているところが多い。なお、百貨店における出店は、インショップ展開が基本となっており、商品やブランドのイメージを十分に主張できる売場展開を実施している。その際には、必ずビジュアル・プレゼンテーション（visual presentation）の手法を用いた展開が主流である。

(2) セレクトショップ

小売業におけるセレクトショップは、一つのブランド商品や特定デザイナーの商品だけを取り扱うのではなく、ショップオーナー（shop owner）やバイヤー（buyer）の主張や選択眼で商品を仕入れ、陳列し、販売をしているのが大きな特徴である。一般的には、洋服、洋品、服飾雑貨品などを扱っている服飾系小売店を指していることが多い。しかし、化粧品、香水、ステーショナリー（stationery）、リビング・インテリア用品（living interior goods）、玩具・ホビー用品（toy hobby goods）などを扱っている小売店もセレクトショップと呼んでいる。近年では、ショップコンセプト（shop concept）を維持しながら、自店が求めている商品が国内および海外の市場で発見できなかったり、存在しなかった場合には、自らの手で企画し、商品開発する店舗が増えてきている。特に、セレクトショップでは、店格や感覚的な経験によって、独自のファッションを提案している場合が多く、世間ではあまり知られていない商品、これから売り出そうとしている新進デザイナー（up-and coming designer）商品などを積極的に取り扱い、個性的な品揃えをする専門店としての存在感をアピール（appeal）している。

また、セレクトショップは、ファッション性の高さを魅力にして、消費者の吸引力を高めようとしており、市場性のある商品を探して仕入れを実施し、消費者に正しい情報発信を核にしたマーケティングを展開している店舗が多くみられる⁵⁾。日本では、サンモトヤマ（SUN MOTOYAMA）が国内で初めてグッチ（GUCCI）やエルメス（HERMES）を手がけた草分け的な存在といわれている。その他としては、服飾品、雑貨、化粧品を扱っている資生堂の関連会社であるザ・ギンザ（THE GINZA：現在は衣料品取り扱い休止中）やバーニーズ・ニューヨーク（BARNEYS NEW YORK）などがよく知られている。なお、セレクトショップでは店舗面積の関係もあり、ブランドのコーナー展開をしている点が、百貨店のインショップ展開と大きく異なる点である。

(3) 路面店

近年よく見かける路面店とは、大都市の繁華街の大通りや幹線道路沿いに面した店舗で、有名ブランドの直営店や専門店の小売業を指している。紳士洋服のアオキや青山、家電量販店のヤマダ電機、カジュアル衣料（casual clothing）のユニクロやしまむらなどは、車の通行量が多い国道や一般道路沿いに面した位置で店舗を営業している。しかし、近年の傾向として、これらの業態は、人の通行量が多い大都市の中心部商店街に直営路面店を開店させており、中には老舗百貨店が閉店したビルを買収したり、賃貸したりして営業をしている場合がある。

また、シャネル、クリスチャン・ディオール、ルイ・ヴィトン、プラダ（PRADA）、バリー（BALLY）などのブランドは、百貨店で着実に売上げを伸ばしており、百貨店の売場はそのまま維持し、それに加えて銀座や原宿、六本木などの大通りに新たな直営路面店を開業している。これらのファッション小売業が共通している点は、新たな商業ビルが完成すると、商売するうえで有利な

人通りが多い1階などのロケーション（location）に出店していることが通例である。出店する店舗は、立地条件や周辺の環境、あるいは隣接する同業他社や他業種との差別化などに注意を払い、ファサード（facade）のデザイン（design）やサイン（sign）、カラー（color）など、消費者が遠くから一目見て自店舗が判断できるような趣向を凝らした店舗がほとんどである。

3 小売業の経営活動

消費者は、商品そのものを購入することによって、その商品の効用を求めようとしており、商品を販売してしまえば、それで商いの全てが終了したと考えるのは小売業にとって早計であろう。小売業は、再び顧客として来店してくださることを願って、商品販売後のアフター・サービス、新商品の紹介やイベント（event）の情報発信、そして固定客づくりまでを含めて、経営活動を考えるべきである。顧客の買いやすさを重視して立地条件、営業時間、販売方法、あるいは店内レイアウト、陳列、品揃え、さらにネット販売（online sale）などを考慮しながら、購入の利便さを十分に提供できるようにしなければならない⁶⁾。それは、小売業が顧客の立場になって、入りやすい店舗づくり、買いやすい店舗づくり、あるいは充実した品揃えの店舗づくりなどに注意を払って、経営努力することを忘れてはならない。

特に、ファッション小売業には、企業規模の拡大によって、より優れたスキル（skill）を持った数多くのマネジメント・レベル（management level）や一層複雑な意思決定過程、そして役立つ高度な情報が必要となっている⁷⁾。したがって、ファッション小売業の経営面を考えれば、単に「規模の経済性」を追求するよりも、外部情報と内部資源を活用して、新たな商品開発や新たな関連事業を形成することに重点が置かれている傾向がある。一方、建物や土地などの物的資産に加えて、人材資源やノウハウ（know-how）、ビジネスモデル（business model）、商標などの無形財産というべき資源が、小売業の成長にとって不可欠なものとして認識されている。そして、マーケティング的な要請を強く受けるようになり、経営上の意思決定については一段とマーケティング志向を強めているように感じられる。

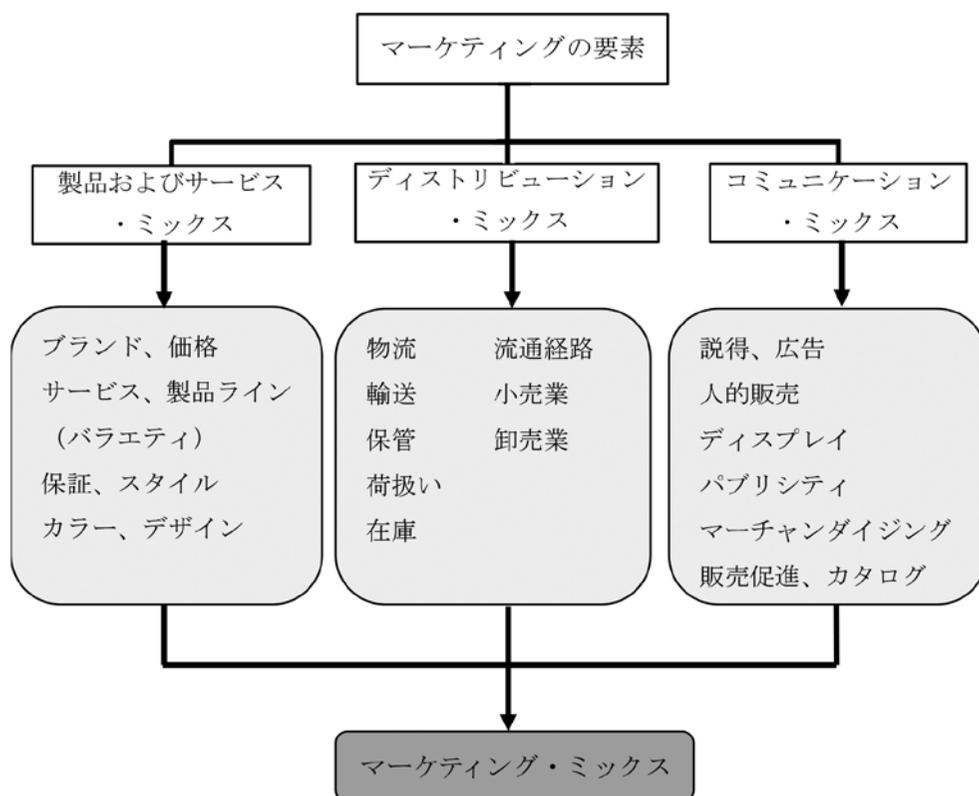
すなわち、小売業が成長するためには、商業環境に対応したイノベーション（innovation）が必要であり、従来のやり方、管理・運営方法、取引先、あるいは宣伝、販売方法、サービス、そして人事管理・教育など、多くの面で見直しを行いながら一步一步前へ進めることが重要であるといえよう。ファッション小売業は、これらの事項を企業の価値観や経営姿勢に反映させ、現在および将来の顧客に対して共感を得ることが大切である。社会全体が成熟した今日においては、自店で仕入が可能な商品を市場に提供した際、時代に調和しなければ、消費者に受け入れられてもらえないことは明白である。経済・社会環境、消費者の生活環境、価値観の多様化、代替的商品の出現などの変化に対応して、いかに適合した経営活動を展開して行くかが、商売の成功の鍵となるだろう。

II マーケティング・コミュニケーションの展開

1 マーケティング・コミュニケーション戦略

ファッション小売業におけるマーケティング活動とは、ファッションの流行や社会変動に合った商品を開発するか、あるいは世界を駆け巡って仕入を行い、商売に適している場所で需要喚起と誘

図表Ⅱ-1 マーケティング・ミックス



出所：William Lazer Marketing Management, A Systems Perspective,
John Wiley & Sons, Inc, 1971, p. 17.

い出す販売促進を実施して、適正な価格で消費者に提供することで消費者を満足させることについては議論の余地がない。言い換えれば、消費者の購買動向を絶えず注視し、その動きに適合したマーケティング活動を展開することが重要な着眼点である。

近年、マーケティング・プロモーションに代わって、マーケティング・コミュニケーションという言葉が多く使われるようになってきている。店舗において商品を販売する際には、売り手と買い手との相互コミュニケーションは不可欠である。マーケティング・コミュニケーションとは、広義の意味で言えばマーケティングに関連するコミュニケーションの全てを捉える活動であり、マーケティング活動に付随するコミュニケーション活動全体であると考えられることができる。一方、狭義の意味で言えば、単に販売促進活動を指すことになる。現在ではマーケティング関係者にとっては、広義の意味として捉えているのが一般的である。

ところで、マーケティングで一般的によく知られている4P説は、ジェローム・マッカーシー (Jerome E. McCarthy) が、1960年代にマーケティングの基本フレームの要素である(1)製品 (Product), (2)場所 (Place), (3)販売促進 (Promotion), (4)価格 (Price), それぞれの英頭文字をとったもので、マーケティングの中心的な概念として用いられている。すなわち、顧客を4Pの中

央に置き、この組み合わせによって市場ごとに異なったマーケティング・ミックス (marketing mix) を働きかけて、価値を生み出し、需要を創造することが最も大切であると主張している⁸⁾。4P説は、マーケティングに携わる研究者やマーケティング実務者、関係者にとって、理解しやすく、説明しやすい基本的な考え方であり、広く用いられているのが現状である。

販売促進活動は、消費者との接点となる売場で行われることが多いため、消費者に対して、商品やサービスを認知させ、価値を訴求し、関心を高め、買上げに至るまでの力を持っている⁹⁾。マーケティング・ミックスにおけるコミュニケーション・ミックスについては、「説得」、「広告」、「人的販売」、「ディスプレイ (display)」、「パブリシティ (publicity)」、「マーチャンダイジング (MD: merchandising)」、「販売促進」、「カタログ (catalog)」などの内容が挙げられ、4P説の一つである販売促進に対する新しいカテゴリー (category) であるともいわれており、その役割は大きいことが窺える (図表Ⅱ-1)。

しかし、ロバート・ロータボーン (Robert Lauterborn) は、4P説が売り手側の視点が強いマーケティングの考え方であるとの批判があることを考慮して、1990年代に買い手側の視点に立って、この説に取って代わる考え方を提唱している。それは、消費者重視に立脚したマーケティング活動で、(1)顧客のニーズ・ウォンツ (Customer needs and wants)、(2)利便性 (Convenience)、(3)コミュニケーション (Communication)、(4)顧客に掛かる費用 (Cost to the customer)、それぞれの英頭文字を取った4C説を打ち出している¹⁰⁾。

図表Ⅱ-2 4P説と4C説の比較

4P説	4C説
製品 (Product)	顧客のニーズ・ウォンツ (Customer needs and wants)
場所 (Place)	利便性 (Convenience)
販売促進 (Promotion)	コミュニケーション (Communication)
価格 (Price)	顧客に掛かる費用 (Cost to the customer)

図表Ⅱ-2の4P説と4C説について、その考え方の比較を説明してみよう。(1)製品については、市場における企業の製品・サービスの提供から、顧客ニーズ・ウォンツ (needs & wants) に対応した価値を明らかにすることである。(2)場所については、どこで販売するのかという販売チャネルから、顧客が製品・サービスを容易に入手できる買いやすさや便利性に焦点を当てたものである。(3)販売促進については、企業が製品の存在を顧客に正しく伝えているか、一方、顧客の意見が企業に本当に届いているかという視点から、双方のコミュニケーションを円滑に進めることである。(4)価格については、企業が製品・サービスの経済的な効用に対する単なる金銭的表示から、顧客が製品・サービスを購入するために費やされる労働力や時間、あるいは所有することによる心理的な満足感などである。

コミュニケーションは、企業と消費者において相互の情報交換が行われることが特徴であり、それはマーケティングの持つ顧客志向をより反映させた考え方と認識することができる。今日においては、消費者間の口コミをはじめとして、広告（advertising）、PR（public relations）の媒体としての新聞（newspaper）やテレビCM（television commercial）はもちろんのこと、インターネット（internet）の活用には目覚ましいものがある。

2 総合型マーケティング・コミュニケーション戦略

総合型マーケティング・コミュニケーション（IMC：Integrated Marketing Communications）は、1990年代のはじめにドン・シュルツ（Don E. Schultz）らによって提唱された考え方である。売り手である企業が発信する広告、PR、SP（sales promotion）、ダイレクト・マーケティング（direct marketing）、製品パッケージ（product package）など、さまざまなマーケティング・コミュニケーション活動に対して、買い手である消費者の視点で再構築する活動である。ドン・シュルツは、「IMCとは、消費者とブランドあるいは企業との全ての接点を、メッセージ（message）伝達のチャンネルと考えている。消費者の購買行動に直接的に影響を与えることを目的としており、消費者から出発し、あらゆる手法を駆逐して、説得力のあるコミュニケーションを実施する過程である」と定義している¹¹⁾。

IMCの基本的な取り組みとしては、次の4点を挙げることができる¹²⁾。

(1) 消費者から企業へと発想の転換

従来は、企業から消費者へのコミュニケーションであった。企業がマス・メディア（mass media）を通じた広告などによって、消費者に商品を注目させ、興味を引き、好んで選び、確信を強めれば、購買行動に繋がると考えていた。これは企業の単一方向的コミュニケーションであり、説得的行為に欠ける部分が見出されることになった。市場で消費者は、何を望んでいるのかを直視すべき対応をしなければならない。企業の発想から逆転して消費者志向の発想に立ち、消費者がどんなメッセージを、いつ、どこで、どのようなメディアから受け入れているのか、あるいは受け入れやすいのかを考えたコミュニケーション戦略を立案しなければならない。

(2) 消費者行動の把握

消費者を取り巻く環境要因にはさまざまなものが考えられる。特に、消費者の測定可能な購買行動を分析することにより、購買パターン（purchase pattern）を把握することができる。例えば、POSシステム（point of sales system）の進展と顧客カードやポイントカードなどの活用により、消費者の購買行動に対する個人データの蓄積が可能となっている。特定顧客の購買や消費を詳細に解明ことができ、その有効な情報を探し出すことや引き出すことが容易にできる。また、顧客の購買実績のデータベース（data base）と顧客カードを参考にして、その顧客の今後の購買に至るパターンを予測することも可能となる。企業は、データを基にして、購買行動を喚起するような適切なコミュニケーション戦略を策定することが求められる。

(3) 縦断的な発想から横断的な構想へ

情報は、これを受ける消費者の思考を巧みに支配して、企業の意図とする行動をさせることを狙って展開をしてきた。消費者は、企業が発信する情報源の関心ではなく、情報の内容に関心が集まっていることは紛れもない事実だといえよう。企業が広告、PR、SPなどの個別の機能による縦断的なプランニング (planning) で各種のコミュニケーションを発信しても、それぞれ提供された数種の情報の中身を捉え、意味を解釈しない限り、受け手の消費者にとっては無意味なものとなってしまう。受け手の消費者に対して、一貫したメッセージを伝えるためには、各コミュニケーション手段の機能を超えて、より早く、より安く、より便利なが基本となる。そして同時に统一的に利用できる方向に向かって、横断的なプランニングを取り入れたコミュニケーション戦略を練ることが求められる。

(4) 双方向的コミュニケーション

コミュニケーションは、一般的に送り手の企業と受け手の消費者が共に関与する社会的影響過程であると推測することができる。対面的状況においては、送り手と受け手のコミュニケーションが時と場合によって交互に流れ、立場の交代もある。しかし、非対面的状況においては、テレビCM、新聞はもちろんであるがインターネット、フリーダイヤル (toll-free phone number)、アンケート付きサンプリング (sampling)、クーポン (coupons) などの一工夫した仕掛けによって、受け手である消費者に影響を与え、行動的效果を引き起こすことを含んでいる¹³⁾。これにより消費者からの情報を取り組むことができ、企業は積極的に耳を傾け、内容を理解することに努めることになる。双方向的コミュニケーションによって得られた消費者情報は、次の情報伝達の際、コミュニケーション戦略として、重要な武器となって活かされることが可能になる。

Ⅲ 人的販売の意義と実践モデル

1 人的販売の役割と機能

顧客 (customers) とは、商品・サービスを二度、あるいはそれ以上買った人で、英語の意味は買うことが習慣 (custom) になっている人であり、日本語でも「顧みてくれる客」を指している¹⁴⁾。一般的には消費者と言っているが、小売店では消費者より顧客と言う場合が多く用いられており、特に百貨店では「お客様」と呼んでいる場合が多く見られる。但し、本章「2 人的販売の過程」の項では、消費者やお客様については、すべて“顧客”と言う用語を使って説明することにする。

さて、人的販売は、マーケティング戦略におけるプロモーション・ミックスを構成する項目に察せられる。顧客に対して販売員は、他店の商品にはない自店の商品の特色、価格、アフター・サービス (after service) などの内容を正しく説明し、理解を深めてもらうことが重要である。一方、顧客から販売員は、疑問点について質問を受け、十分に丁寧な説明をして納得してもらい、購買の意思決定を促進する役割を持っている。このように、人的販売の特徴は、広告、宣伝、パブリシティ、販売促進などと異なり、双方向的コミュニケーションを通じての商品売買となる活動であることが窺える。これらを人的販売の役割として認識することができよう。

ところで、マッカーシー (E. Jerome McCarthy) 教授は、販売員の基本的な課業として、3点を挙げている¹⁵⁾。

第1のオーダー・ゲッティング (order getting) とは、創造的販売 (creative selling) とも呼ばれており、顕在消費者に対して商品、サービスあるいはアイデアなどを活用し、需要をより一層販売拡大するために、企画された仕組みを組織化された販売提示 (sales presentation) によって、潜在需要の顕在化を意図としている。

第2のオーダー・テイキング (order taking) とは、需要適応型販売 (demand adaptation type selling) とも呼ばれており、定期的に顧客を訪問し、受注活動を行うことである。人的販売の多くを占める活動で、主として顕在需要に適合した販売を中心とする観点である。

第3のサポーティング (supporting) とは、自ら注文を獲得することを目的とせず、注文を獲得するセールスマンを側面的に支援する販売活動であり、このセールスマンには2つのタイプがある。

一つ目のタイプは、ミSSIONナリー・セールスマン (missionary salesman) であり、主にメーカー (maker) に雇用されており、自社商品の売上増進を図る人である。商品を扱っている小売店を定期的に訪問し、ディスプレイの配置などの指導・助言や販売員の教育・訓練を行うことにより、販売意欲を刺激している。二つ目のタイプは、技術専門員 (technical specialists) であり、MISSIONナリー・セールスマンと同様にメーカーに雇用されており、その商品の見込み顧客を訪問し、顧客の技術的な疑問やシステムについての説明をして、問題解決を図る人である。

なお、販売における3つの課業を述べてきたが、時と場合によっては1人のセールスマンが、3つの課業の中で2つ、あるいは3つ課せられる状況があることを認識しておくことも必要である。

2 人的販売の過程

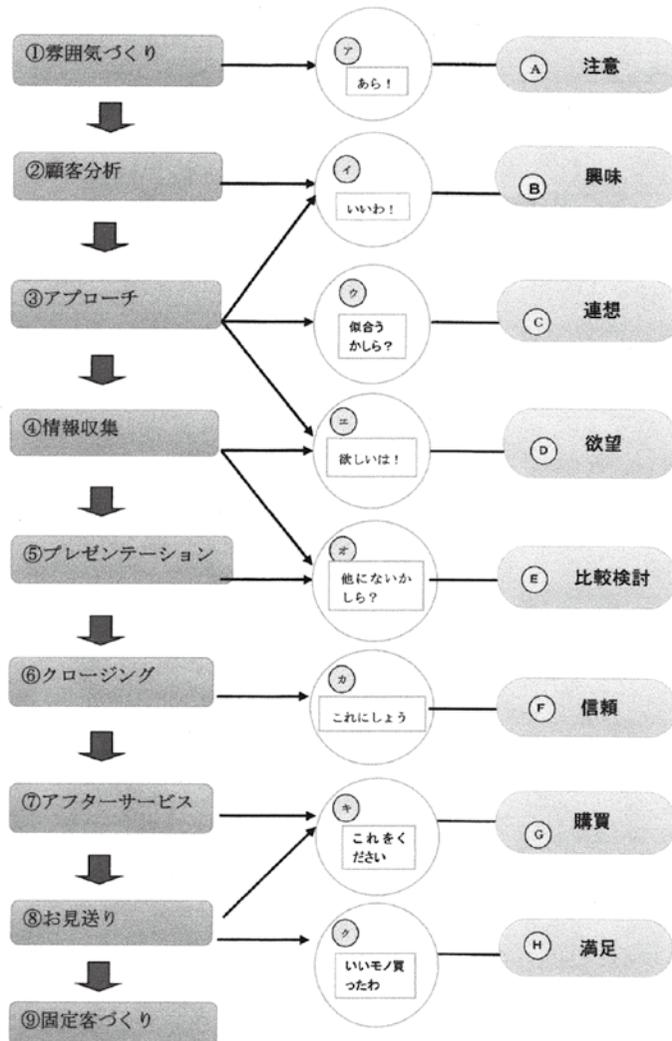
売場において販売員は、来店してくれた顧客に対して、時間をかけてじっくりとコミュニケーションを図り、納得して頂き、満足の行く接客をしなければならない。販売員は、顧客の好みやライフスタイルを聞き、顧客の暮らし方に合った商品や目的・用途に合った商品を勧め、それらに対応するための適切なアドバイスをする必要がある。図表Ⅲ-1は、A百貨店におけるアパレル (衣料品) のコミュニケーションモデルであり、販売員が接客販売における基本動作の過程をフロー・チャート (flow chart) にしたものである¹⁶⁾。さらに、顧客がその商品を十分に納得し、そこから買うに達するまでの行動を、コミュニケーションを通してみた反応プロセスである。これを販売員の基本動作と顧客の購買心理の8つの段階に分けて、その各段階について述べてみよう。

(1) 雰囲気づくり

販売員は、常に売場が顧客にとって気軽に入りやすい雰囲気づくりを保つために、4つの基本的な点を挙げることができる。

第1には販売員の動作が挙げられる。販売員がぼんやり立ち止まっていたならば、顧客は新しく魅力的な感覚が漂っている売場とは感じないはずである。顧客の動きを意識して、笑顔で「いらっしゃいませ」の大切な一言が自然と出るような雰囲気づくりが、入店客の不安な気持ちを取り除く、第一歩であると考えられる。

図表Ⅲ-1 販売員の基本動作と顧客の購買心理



出所：株式会社 A 百貨店『販売マニュアル』より参照。

第2には売場の清掃と整理である。売場に設置してある鏡に手あとやほこりが付いていないだろうか、あるいは棚、容器、ハンガー (hanger) などにはこりがかぶっていないだろうか、開店前だけでなく営業時間中においても備品などをチェックする必要がある。商品整理 (特にシャツやセーターなどの“おたたみ”) をしながらでも、顧客の入店状況に対して素早く接客できる待機姿勢が求められる。

第3にはディスプレイである。顧客に生活提案ができるディスプレイが重要であり、売場のウィンドウ (window) やショーケース (showcase) に商品以外の備品や演出小物を使用して商品が映えるように飾り付けすることが大切である。

第4には商品陳列である。売場のテーマ (theme) に沿った整理、陳列することであり、商品に主張を持たせ、そしてストーリー (story) を持たせることである。その商品の利用方法などの提

案に繋がって行くはずである。

顧客の視点からは、商品を見て「あら！」など、目に止まった商品に「注意：Attention」し、認知する段階と言える。一方、売場の視点からは、顧客に対してとにかく商品を知ってもらうことが最も重要である。

(2) 顧客分析

販売員は、それぞれの顧客にふさわしい接客やアドバイス (advice) を行うことに意味がある。顧客が入店し、販売員が「いらっしゃいませ」の挨拶をするまで、約2秒から約5秒程度の間に分析するのが秘訣である。その分析の要点として、次の5つを挙げて説明してみる。

第1には購買決定者分析である。商品の購入に対して誰が最も強い発言力を持っているのかを分析する必要がある。例えば、ご夫妻でご主人のスーツを買いに来たと想定しよう。この場合、実務経験から言えば、連れである奥様の意見がご主人の意思決定に大きな影響を与えることになるはずである。また、子供服売場や婦人服売場では接客の中で、誰の発言力が強いかをいち早く察知し、その方の意見を重視することも販売の成功に繋がると言える。

第2にはマインド (mind) 分析である。マインドとは実質年齢ではなく、精神、意識、気持ち、考え方などによる感覚年齢である。人は育った時代背景や流行などの社会環境から大きな影響を受けやすく、ファッションに対する関心度もその傾向にあるといえよう。例えば、ナイスミドル (nice middle) と言った感じの人で、有名店、有名ブランドを身に付けている40歳から45歳程度と思ったならば、販売員はそのマインド基準を用いて商品を選択し、顧客に勧めることになる。

第3には着こなし分析である。顧客は、ファッションに対するテイスト (taste) や、その日の行動目的によって、着こなしは変化するものである。テイストとは、ファッションのタイプ、嗜好、趣味であり、基準としては消費者の感性によるものである。例えば、顧客が落ち着いた着こなしをしていれば、販売員は飽きのこない流行にあまり左右されないデザインを勧めたり、個性的な服装あるいはセンスの良い顧客に対しては、その顧客らしさをより強調できる商品をお勧めすることが大切である。

第4にはプロポーション (proportion) 分析である。体型をなるべく細身に見せたい、何とか足を長く見せたいなど、誰にとってもプロポーションに対する悩みを持っているはずである。顧客を見てあの体格は、AB体か、B体かどちらのサイズコーナー (size corner) に案内するか、あるいはメーカーによってサイズ特徴である少し大きめ、少し細めなどの点をしっかりと覚えておく必要がある。例えば、ネクタイ1本とっても襟元が引き締まり、スマートな感じがするものを勧めるなど、販売員は、顧客に対してプロポーションの悩みを覆い隠すことが可能となる助言が不可欠である。

第5にはチャーミングポイント (charming point) 分析である。顧客が持っている綺麗な瞳、清潔な髪、笑顔、スタイルなどのチャーミングポイントを褒められたら、どんな気分になるであろうか。例えば、「ネイビーブルー (navy blue) は、お客様のように色白の方にお召し頂くのが一番映えます」や、「お客様のようなスポーツマン (sportsman) の方には、ビビットカラー (vivid colors) がお似合いだと思います」などと、販売員は顧客のチャーミングポイントを大いに活用すべきであると考えられる。

顧客の視点からは、この商品は“いいわ！”など、商品に対して「興味：Interest」もってもらい段階と言える。一方、売場の視点からは、顧客に商品を訴求し、関心を抱いてもらうことである。

(3) アプローチ (approach)

販売員にとって顧客との出会いは、販売を成功させる重要なカギである。

販売員のアプローチについて、4つ挙げて説明してみる。

第1にはグリーティングアプローチ (greeting approach) といわれるもので、販売員は顧客が目止まったならば、「いらっしゃいませ」と挨拶のアプローチである。この挨拶の主旨は「ご来店有り難うございます。どうぞゆっくりご覧くださいませ。いつでもご用を承ります」と言い表していることになる。

第2にはパーソナルアプローチ (personal approach) といわれるもので、販売員は「おはようございます、いらっしゃいませ」、さらに付け加えて「〇〇様」と声をかけることである。販売員が顧客の名前をお呼びすることで、身近に親しみやすく感じるようになる。

第3にはサービスアプローチといわれるもので、販売員が買い物をサポート (support) するために用いられる。例えば、顧客がお望みの商品がどこにあるのか分からない様子の場合に、お手伝いの声をかけることである。

第4にはマーチャンダイジングアプローチ (merchandising approach) と言われるもので、商品アプローチとも呼び、顧客が何か商品を思い描いた時である。「販売の成功の70%は、アプローチにあり」といわれるように、販売員は顧客の様子を良くみて、その商品に相応しい言葉をタイミング良く、声を掛けることが重要である。それによって、顧客と話しやすいその場の空気で、会話の広がりから商品の購入に繋げやすくなることは明らかである。

顧客の視点からは、この商品が私に“似合うかしら？”など、商品を身に付けている自分を「連想：Imagine」する段階といえる。一方、売場の視点からは、顧客に楽しさや快適さなどを想像してもらい、その商品のもたらす良い効果をアピール (appeal) することである。

(4) 情報収集

販売員は、顧客に対してアプローチが成功したならば、その顧客についての情報を収集しなければならない。情報収集について3つの段階に分けて説明してみる。

第1の段階は、顧客が着こなしている装いや持ち物から、年齢、ライフスタイル、ライフステージなどを推測することである。

第2の段階は、顧客の態度や身振りや手まね、顔の表情などで相手に意思を伝えるボディランゲージ (body language) から、性格や心理状態などを読み取ることである。そこには、顧客の正直な心の内を知る鍵が隠されているはずである。

第3の段階は、会話から情報を聞き出すことである。コンサルティングセールス (consulting sales) を発展させるため、顧客から品定めとなる言葉を聞くことである。これを「きっかけ言葉」と呼んでいる。例えば、「誕生日のプレゼントにしたい」、「入学式に着ていきたい」などのような言葉に対して、販売員はどう反応し、何を問い掛けるかが重要である。「聞き上手は、売り上手」

という言葉があるように、販売員は、「よく聞き」、「よく聞き取り」、「よく聞き出す」ことが求められる。

顧客の視点からは、この商品が“欲しいわ！”など、商品を目の前にしての「欲望：Desire」であり、この商品を買求めることで、こうなるかもしれないと頭の中でイメージする段階といえる。一方、売場の視点からは、顧客についての情報収集から根拠のある提案をするために、あるいは固定客になってもらうために、欠かせない事項である。

(5) プレゼンテーション (presentation)

販売員は、顧客の興味（いいわ！）や連想（似合うかしら？）を欲望（欲しいわ！）に高める必要がある。それは要点を抑えたプレゼンテーションが重要な意味を持つことになる。販売員は、今まで得た情報を活用し、その商品の持っている特徴、優れた要素などのセールスポイント（selling point）を訴えること、接客中に顧客が最も気に入られているデザインや色などのバイイングポイント（buying point）に補足的な解説を加えること、あるいは商品の持っている飽きがきそう、着こなせないなどのトラブルポイント（trouble point）を十分に把握した上で説明する必要がある。そして、感性・感度などを併せて総合的に判断し、顧客に対してライフスタイルの予測やそれに伴う根拠のある提案をしなければならない。

顧客の視点からは、その商品を見ながら“他にないかしら？”など、一旦冷静になって他の商品との「比較検討：Comparative investigation」する段階といえる。その商品に対して事細かに理解してくると、周囲に陳列されている商品や他店で販売されている商品、あるいは友人が使用している商品などを思いめぐらして検討する。一方、売場の視点からは、顧客の抱えている心配な点や不安な点を確認して、気がかりな点を取り除くことが重要である。

(6) クロージング (closing)

販売員は、顧客が購入しようと、合図を送られてきた時がクロージングのタイミング（timing）と察知すべきである。その絶好のタイミングとしては、①顧客が商品についての質問を絞ってきた時、②顧客が2・3点の商品を見比べている時、③顧客が商品について黙って考え始めた時、④顧客が商品の縫製や汚れを確かめている時、⑤顧客が一つの商品を丁寧に注意深く扱う時、⑥顧客がアフター・サービスについて尋ねた時、⑦顧客が商品の値札を見て考えている時、などが推し測られる。

顧客の視点からは、商品を手にとって“これにしよう”など、さまざまな角度から比較検討した結果、この商品を購入しても安心である「信頼：Reliance」の段階といえる。一方、売場の視点からは、顧客に不安を与えないように自信を持って商品を勧め、信頼感を得る必要がある。

(7) アフター・サービス (after service)

販売員は、その気になっている顧客に対して、決断するに相応しい場づくりが必要である。顧客にとって最後の関門は、好みの商品が支払いをする価値があると確信をして、購買の決断を下すことである。販売員は、お買い上げくださり、感謝している気持ちを素直に表現するために、心を込めて「有り難うございます」を場面によって何度も使用している。例えば、①購買が決定した時、

②代金を頂く時、③金額を確認する時、④レシートとお釣りをお渡しする時、⑤商品をお渡しする時、などである。但し、⑥顧客をお見送りする時には、「有り難うございました」となる。

また、アフター・サービスについては、お買上商品をお渡ししたら、販売員の仕事は終わったわけではない。お買上商品に対するサービスとしては、修理や取り扱い方法、あるいは無料保証期間、さらに問い合わせ（苦情など）に関する誠実な対応が大切である。

顧客の視点からは、商品を手にとって“これをください”など、確信を得て財布を開き、商品の「購買：Purchase」を決断する段階である。一方、売場の視点からは、顧客に対して「有り難うございます」はもちろんのこと、商品を購買後における使用状況や機能の有効活用などについて、意見（顧客の声）を聞くことを忘れてはならない。これが、その売場のファン（big fan）を広げる好機になると考えられる。

(8) お見送り

販売員は、顧客に対するお見送りの工夫次第では顧客の心を繋ぐと言われている。販売員が感謝の気持ちで後ろ姿を見送れば、誠意も顧客に通じるであろう。販売員は、タイミング（timing）に合わせて「またのご来店をお待ち申し上げます」の一言を添えることを忘れてはならない。次回のお買い上げに繋げるためには、①笑顔を忘れずにお見送りをすること。②顧客のお名前を知る機会（カードでのお買い上げ、修理・加工など）があったならば、お名前をお呼びすることで、親しみを感じてもらえるはずである。③販売員の名前を申し上げ、ご来店の際には担当させて頂くことを顧客に伝えることも必要である。

顧客の視点からは、“いいモノ買ったわ”など、顧客が欲しいと思っている商品を手に入れ、気持ちよく買い物をするのができた状態が、「満足：Satisfaction」の段階である。一方、売場の視点からは、販売員と顧客の距離が接客によって一歩近づいたコミュニケーションを取ることができる。そして、次回も商品とプラスアルファ（plus alpha）の喜び、感激・感動などを売り込むことができるかが問われる。

(9) 固定客づくり

販売員にとってお得意様を多く持つことは、リピート購買を促すことになり、継続的に安定した売上高を図ることになる。販売員が固定客づくりを目指すためには、①名刺や自作のカードをお渡しし、自分（販売員）の名前を覚えてもらう。②お買い上げが決まった際、入金や包装の間に顧客カードの記入をお願いする。③顧客をお見送りしてから、会話などで得た情報やメモなどの整理し、情報を顧客データとしてパーソナル・コンピュータ（personal computer）に入力する。④顧客カードを活用し、お買上商品のその後の様子、入荷商品の紹介、催事の案内、誕生日のメール、年末・年始の挨拶など、電話、メール、ハガキを活用して、きめの細かい心遣いをするのである。顧客にとっては、思いがけないメールやセールスレター（sales letter）で、販売員の行き届いた気持ちや温かい誠意を受け取ることになる。また、顧客が再来店することは、この店で、この販売員から買い物をしようと思っており、その際に、「〇〇様、いらっしゃいませ」と〇〇様のことを心に掛けていることがアピールできれば、顧客との信頼関係がぐっと深まるはずである。それは、顧客の表情や態度からも感じ取ることができる。これは、固定客づくりの第一歩であり、販売

図表Ⅳ-1 人的販売と他のプロモーション

	人的販売	広告	パブリシティ	セールス・プロモーション
内容	販売員が直接顧客に働きかけ、購買を促進する。	テレビCM, ラジオCM, 新聞広告, 雑誌広告, 屋外広告, ダイレクトメール, インターネット等がある。	マスコミが新製品の発表などを機会として、製品性能などの特徴をニュースとして取り上げ、放送、出版する。	サンプリング, クーポン, プレミアム, POP広告, リバート, アローワンス, 特別陳列等がある。
活動対象顧客	特定	不特定多数	不特定多数	不特定多数
コミュニケーションの種類	人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション	非人的コミュニケーション
	双方向	一方的	一方的	一方的
メリット	1対1対応のため顧客のニーズを把握したうえで問題解決・提案ができる。	広く情報を発信できるため認知度の向上に効果的がある。	無料である。第三者が発信する情報のため、顧客に受け入れられやすい。	即効性がある。効果測定しやすい。
デメリット	時間的・地理的制約を受ける。販売員の資質に依存する。	費用が高い。	掲載・報道の判断はマスコミ側にある。	価格訴求型セールス・プロモーションの濫用は商品価値を下げる原因であり、業績悪化の原因ともなる。

出所：山口正浩監修・竹永亮編『コミュニケーション・マーケティング』同文館出版、2010年、27頁参照。

員は笑顔で気持ちの良い接客を心がけ、継続的な関係を構築し、固定化に繋げるべきである。

販売員は、販売の流れにおいて、顧客が購買心理のどの段階にいるかを見極め、各段階の顧客に適したアプローチをしていくことが、商品を効率良く販売する要点になることは明らかである。このように、ファッション小売業は、販売員の洗練された手の込んだコミュニケーション能力によって顧客に対してより多くの満足を提供し、それが企業イメージとなって市場に根を下ろしていくことが重要である。

Ⅳ 人的販売とファッション小売業の展望

1 人的販売のコミュニケーション

人的販売（personal selling）は、販売員と消費者が直接コミュニケーションをとり、購買を促すという特徴があり、双方の会話が重要な位置を占めている。販売員にとっては、消費者のニーズをしっかりと把握することが大切になってくる。このため、人的販売は、人的コミュニケーションであるのに対して、広告、パブリシティ、セールス・プロモーションは非人的コミュニケーションであると言われている¹⁷⁾（図表Ⅳ-1）。

人的販売は、プロモーションやマーケティング・コミュニケーションにおいて、企業と消費者を結ぶための重要な手段として位置づけられている。販売員は消費者の状況を探り、要望に応える活動を行い、消費者は自分自身のニーズやウォンツから、それに調和した商品・サービスを求めている。両者がどのような形で、向き合うことで、販売員と消費者との双方向的のマーケティングと捉えることができる¹⁸⁾。

人的販売について、プロモーション、あるいはマーケティング・コミュニケーションが重要視される要因は、次の6点を指摘することができる¹⁹⁾。

第1に人的販売は、個々の消費者ニーズ、購買動機、消費者行動特性など、個々の顧客に対して適切に適合する方法で、商品情報やファッション情報を提供する。第2に人的販売は、個々の消費者のテイスト、マインド、およびライフスタイルなどから、コンサルティング (consulting) をするやり方で、購買意思決定の環境を形成する。第3に人的販売は、広告と比較して、無駄な努力を最小化できる。また、人的販売は広告と異なり、有効な消費者を捉える確率が非常に高く、費用の損失が少ない。第4に人的販売は、最終的に直接売買行為を完結できる。第5に人的販売は、双方向的コミュニケーションが可能である。さらに、有能な人間が販売担当者であることから、消費者への情報提供に止まらず、顧客に関する情報の収集が可能である。第6に人的販売は、消費者との人的接触を通して、顧客と企業との友好関係を確立し、好ましい企業イメージの創造に貢献できる。

2 ファッション小売業での自己発見

人的販売の本当の意味では、消費者の問題解決のお手伝いをすることや顧客の生活を良くしようという考え方に基づいて、人的販売コミュニケーションの重要性が問われている。人的販売の中核となる販売員が顧客満足の見地から積極的かつ効率的に活動してくれるかは、ファッション小売業の業績に大きく影響を与える課題である。

そのためには、百貨店やセレクトショップあるいはインターネット通販との競争が激化するなかで、その店舗でしか提供できない接客・サービスを通じて、付加価値のある販売に繋がることを忘れてはならない。ファッション小売業は、売場で専門的な接客をする販売員を増やすことや販売員に「リテールマーケティング (retail marketing) 販売士検定」、 「カラーコーディネーター (color coordinator) 検定」、 「ファッション販売能力 (fashion sales fertility) 検定」などの資格取得を促すことも必要であると考えられる。また、パーソナル・コンピュータの導入など業務の効率化を図ることで、販売員の接客時間を増やすことも重要である。これらの体制を確立することで、消費者の自己発見に対して積極的に関与することが望まれる。

ファッション小売業は、日常生活との関わりの中で、消費者の自己発見を手助けする役割を担っている。ファッション小売業の輝きは、店舗の大小で決まるものではなく、消費者の心を刺激し、発見の楽しさ、そして豊かさの形成に寄与することにあるといえるだろう。生活の豊かさとは、潜在的な自分との出会いであり、新しいファッションとの出会いや新しいサービスの出会いは、人間の心に喜びや安らぎを発見することで、新鮮な感動や意味的価値が生まれてくるはずである。

3 ファッション小売業の展望

ファッション小売業は、市場が成熟化し、売上高の伸びがあまり期待できない状況において、マーケット・シェア（market share）の維持・拡大を図るために日頃から努力をしている。特に、物質的に豊かな社会では、商品やサービスの特徴、セールス・ポイント（sales point）を情報として消費者のニーズに働きかけ、興味や関心を抱いてもらうことが大切である。そのためにも人的販売は、ファッション小売業がマーケティング目標達成のために用いられる重要なプロモーション・メソッド（promotion method）であると言えるだろう。

ファッション小売業が人的販売を実効的に活用するための留意すべき点としては、販売員の人材育成に力を入れることであり、有意義な販売員教育を十分に考慮する必要がある。例えば、販売員管理、販売員の意欲、モラル（morale）、モチベーション（motivation）に影響を与える売り場の風土、売り場内の人間関係などについても整備し、充実させることであり、さらに、販売技術・技能の習得、資格の取得に必要な講習会の参加などの施策も忘れてはならない。

人的販売コミュニケーションは、販売員が単なる売らんかなという姿勢ではなく、消費者に対して、商品の便利さ、重宝な点、活用方法などを丁寧に説明し、購入の意思決定まで進むことが求められる。

おわりに

商業環境は、商品やサービスのコミュニケーションから、それ以外によるコミュニケーションへと変化しており、人的販売コミュニケーションが、いかに販売員が消費者の購買意欲を刺激する活動になっているかが問われる。販売員は、消費者に対して発信した情報を直接にフィードバック（feedback）で受けることができ、メッセージがどのように受け取られているかを判断することができる。それによって、メッセージの兼ね合いを調整することが可能となり、これは販売員にとって本当の強みとなると考えられる。今後も、ファッション小売業における人的販売活動の重要性が大きな存在となりつつあるといえるだろう。

《注》

- 1) Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION* Prentice-Hall, Inc., 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版』ダイヤモンド社, 2011年, 560頁。)
- 2) 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部, 1980年, 8頁参照。
- 3) 宝子山嘉一稿「流通の機能」30頁参照, 宝子山嘉一・松原寿一著『流通の基本知識』評言社, 2002年。
- 4) 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局1998年, 13頁参照。
- 5) 井上近子稿「経営改善に対応した売場リニューアルの実証的研究」243-244頁参照。『目白大学短期大学部研究紀要』第44号, 2008年。
- 6) 前掲『商業経営』14頁参照。
- 7) Derek knee and David Walters *Strategy in retailing: theory and application* PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD, 1985. (小西滋人・武内成・上埜進訳『戦略小売経営』同文館出版, 1991年, 日本語版への序文——小売商業に戦略的思考がいまなぜ必要か——, 2頁参照。
- 8) 今村哲稿「ベンチャービジネスのマーケティング」96頁参照, 今村哲編『ベンチャービジネス』学文

- 社, 2006年。
- 9) 棚部得博著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社, 2002年, 184頁参照。
 - 10) Robert E. Lauterborn “*New Marketing Litany: 4 P’s Passe; C Words Take over,*” *Advertising Age*, October 1, 1990, p. 26.
 - 11) 嶋村和恵稿「マーケティング・コミュニケーションの基礎」4頁参照, 及び日高光宣「マーケティング・コミュニケーション理論の系譜」46頁参照, 柏木重秋編『マーケティング・コミュニケーション』同文館, 1998年。
 - 12) 嶋村和恵稿「マーケティング・コミュニケーションの基礎」18-19頁参照, 柏木重秋編『マーケティング・コミュニケーション』同文館, 1998年。日高光宣稿「IMCの理論と実践」19-28頁参照, 清水公一編『マーケティング・コミュニケーション』五紘舎, 2009年。
 - 13) 高木修稿「コミュニケーションによる態度, 行動変化」293-294参照, 横田澄司監『マーケティングと人間行動』泉文堂, 1981年。
 - 14) 佐藤知恭著『〈イラスト版〉顧客ロイヤリティの経営』日本経済新聞社, 2000年, 75頁。
 - 15) E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1971, pp. 555-563。宮原義友著『販売管理演習』同文館出版, 1986年, 126-127頁参照。清水公一稿「プロモーション」167-169頁参照, 柏木重秋編『マーケティング』白桃書房, 1987年。
 - 16) 人的販売プロセスについては, 株式会社A百貨店『販売マニュアル』を参考にして, 説明を試みたものである。
 - 17) 山口正浩監修・竹永亮編『コミュニケーション・マーケティング』同文館出版, 2010年, 24-25頁参照。
 - 18) Philip Kotler & Gary Armstrong *Marketing: An Introduction*, fourth Edition, 1999。(恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』トッパン, 1999年, 559-600参照。)
 - 19) 前掲『販売管理演習』126頁参照。

参考文献

1. Derek knee and David Walters *Strategy in retailing: theory and application* PHILIP ALLAN PUBLISHERS LTD, 1985。(小西滋人・武内成・上埜進訳『戦略小売経営』同文館出版, 1991年。)
2. Don E. Schultz, Stanly I. Tannenbaum, and Lauterborn E. Robert, *Integrated Marketing Communication*, NTC Business Book, 1993。(有賀勝訳『広告革命 米国に吹き荒れるIMC旋風』電通, 1994年。)
3. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1971.
4. Philip Kotler & Gary Armstrong *Marketing: An Introduction*, fourth Edition, 1999。(恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』トッパン, 1999年。)
5. Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION* Prentice-Hall, Inc. 2001。(和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版』ダイヤモンド社, 2011年。)
6. Robert E. Lauterborn “*New Marketing Litany: 4 P’s Passes; C Words Take over,*” *Advertising Age*, October 1, 1990.
7. 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司著『消費者行動論』有斐閣, 2014年。
8. 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信教育部, 1980年。
9. 石崎徹編『マーケティング・コミュニケーションと広告』八千代出版, 2016年。
10. 伊藤允博著『現代の流通経済』税務経理協会, 1990年。
11. 井徳正吾編著『マーケティング・コミュニケーション』ばる舎, 2013年。
12. 今村哲編『ベンチャービジネス』学文社, 2006年。
13. 柏木重秋編『マーケティング・コミュニケーション』同文館, 1998年。
14. 柏木重秋編『マーケティング』白桃書房, 1987年。
15. 梶原豊著『人材開発』白桃書房, 1996年。
16. 小山周三著『商業は「豊かさ創造業」になれるか』時事通信社, 1991年。
17. 佐藤知恭著『顧客ロイヤリティの経営』日本経済新聞, 2000年。
18. 産業能率大学編『新版マーケティングの実務知識』経営実務出版, 1988年。

19. 清水公一編『マーケティング・コミュニケーション』五紘社, 2009年。
20. 高岡浩三+フィリップ・コトラー著『マーケティングのすゝめ』中央公論社, 2016年。
21. 文化服装学院編『ファッション・ビジネス』文化出版局, 1998年。
22. 宝子山嘉一・松原寿一著『流通の基本知識』評言社, 2002年。
23. 棚部得博著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社, 2002年。
24. 藤田公道著『客を呼ぶ店・売れる店』ぱる出版, 1994年。
25. 宮原義友著『販売管理演習』同文館出版, 1986年。
26. 百瀬恵夫・梶原豊編『現代の企業経営』白桃書房, 1990年。
27. 山口正浩監修・竹永亮編『コミュニケーション・マーケティング』同文館出版, 2010年。
28. 山森俊彦・風間晃著『高島屋グループ 21世紀への挑戦』ストアーズ社, 1991年。
29. 横田澄司監『マーケティングと人間行動』泉文堂, 1981年。

(原稿受付 2017年11月28日)