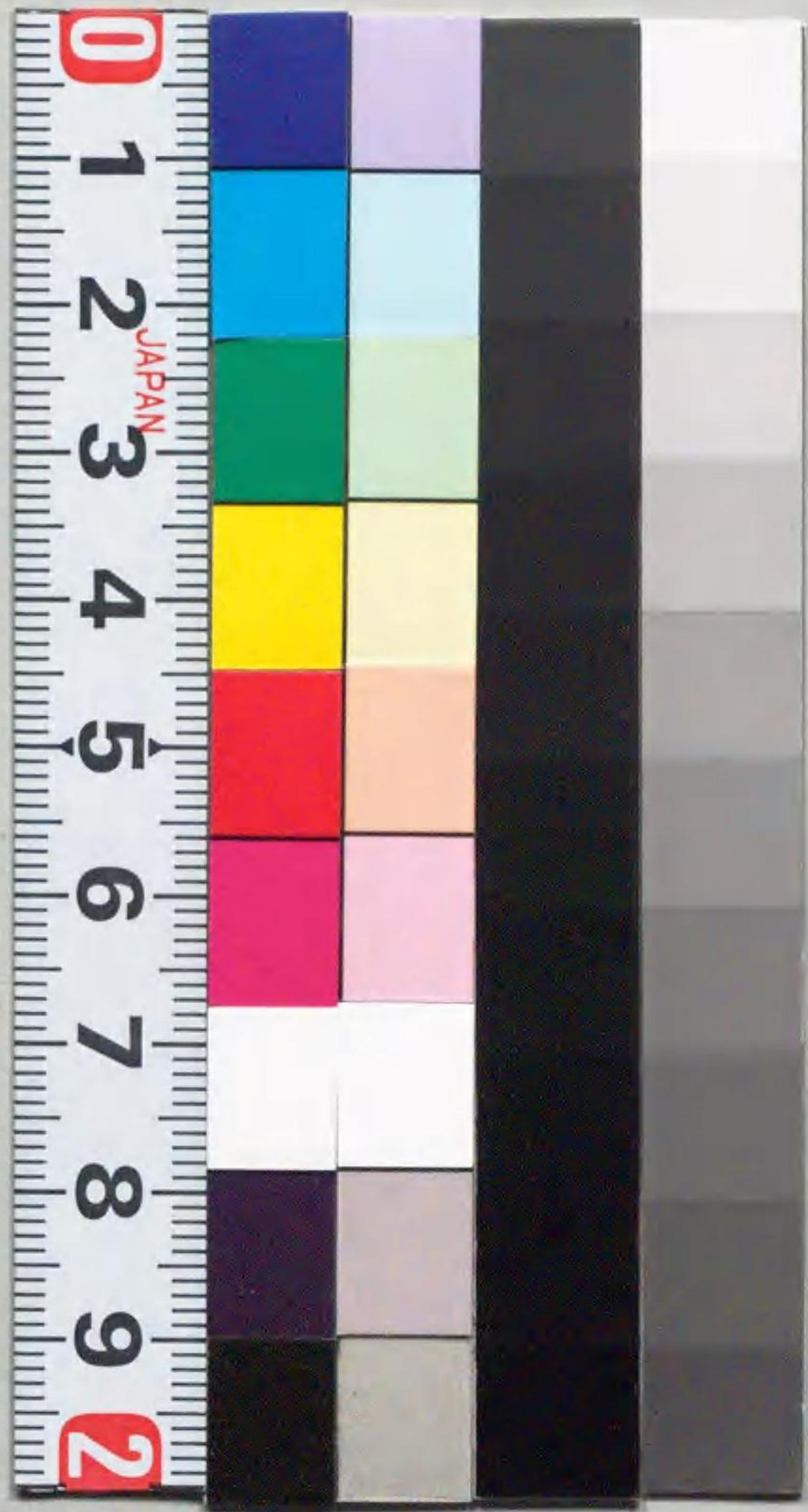
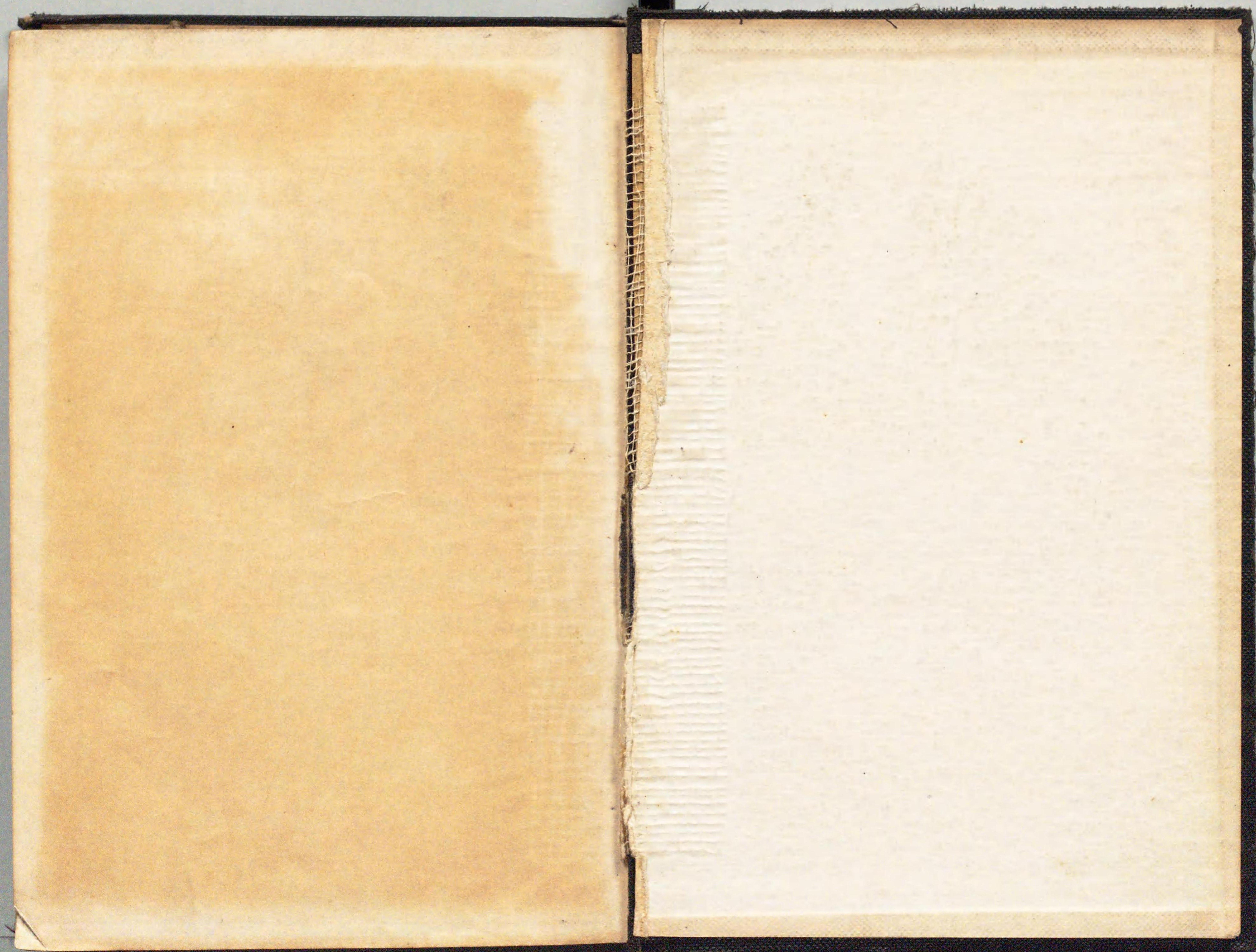


606

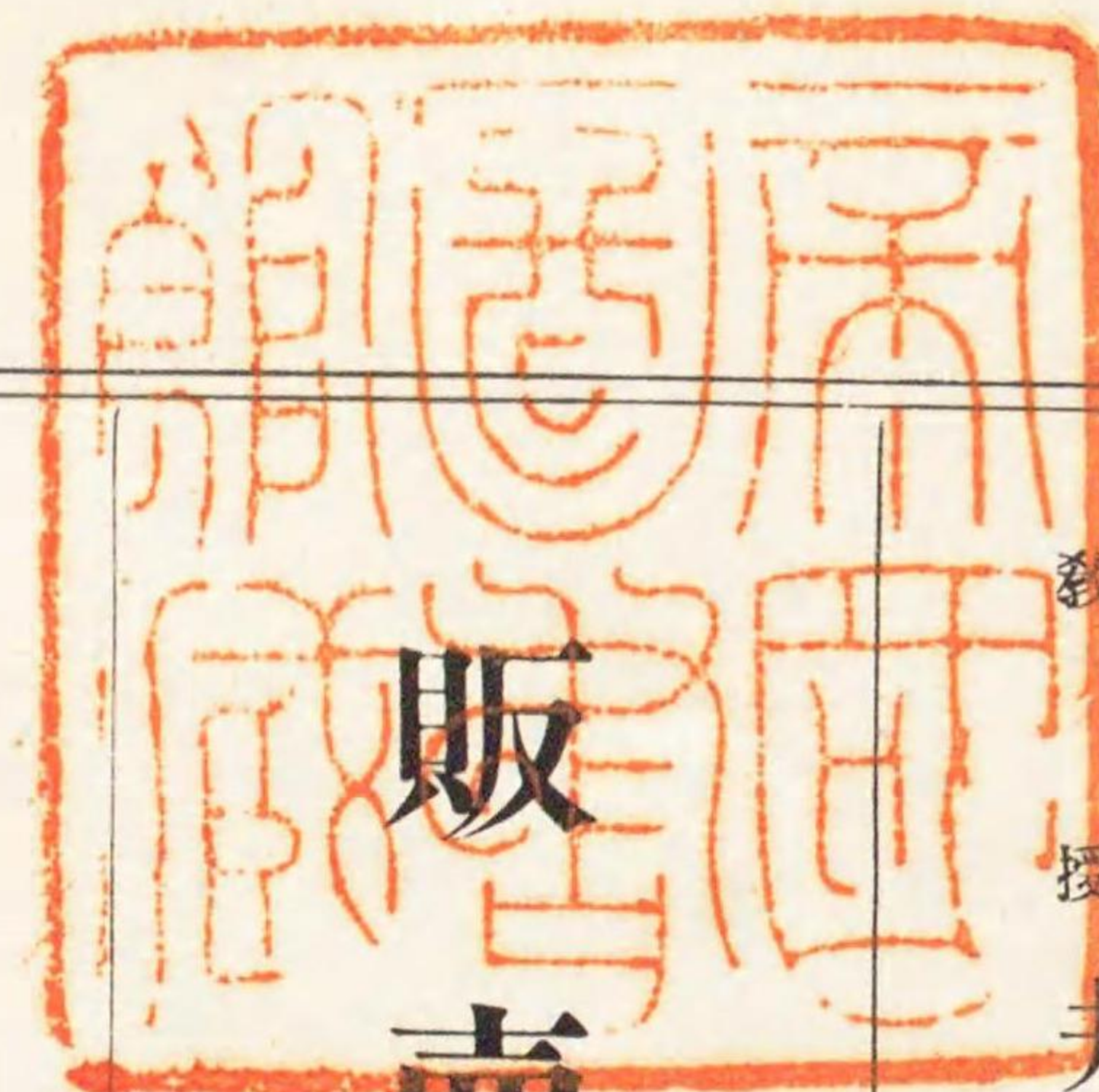
606-296  
\*1200501908182\*











明治大學  
教授 井關 十二郎 著

販賣の常識

千倉書房版





606  
2964

### 序

今日は、眞劍の販賣時代である。如何に能く且多く製造し、又は仕入れても、販賣が不十分であつたならば、結局その企業は成立たない。會社は潰れる、商店は倒れる、失敗原因中の十中殆ど八九までは、販賣の不成功に歸してゐることは、事實の示してゐる通り、販賣の成功こそ、實に今日の各種大中小一切の企業經營の心臓である。

然るに、今日は製造業者も、卸賣業者も、小賣業者も、此の最も大切な販賣に行詰つてゐる、賣上減少の豫防と回復、更に其の増加に血眼の有様である。蓋し企業者としては無理からぬことであり、特に全國約百





萬を數ふる小賣店の如き、大不景氣といふ鳴物入りの上に、近來或は百貨店の發展民衆化、其の地方出張販賣、或は消費組合の續出などの爲に壓迫に壓迫を加へられて、其れを救濟する唯一の途は、たゞ販賣の回復と増進とのみに残されてゐる有様である。

されば、販賣の回復と増進とは、如何にして遂行されるか。時代は急轉直下しつゝあるから、最早や自分／＼の古い經驗位では役立たなくなつて、舊式販賣時代は既に去り、而して販賣の科學化時代、合理化時代となつてゐる。夫によつて、確實にして十分な販賣の安定と増加とが、獲得されることになつてゐる。

本書は、此の最新時代の最新販賣(即ち販賣の科學化、又は合理化)に就いて、何人にも解り易

いやう、出來得るかぎり今日の廣くて深い販賣の全分野に亘つて、其の原理と實際との要點、特に其の適用を簡説し、以て新時代販賣のエンサイコロペディアたり、ハンドブックたらしめんことを期し、近世に於ける最も進歩した販賣及び販賣術の常識を得られる便利を圖つたものであるが、特に注意し、かつ力を入れたのは、最も多數者に現下の必要を痛感せられてゐる小賣店の販賣方法及び販賣術である。

大要上述の如き方針の許に、本書の稿を起したのであるから、本書は

- 一、大中小一般小賣商店經營者諸君の参考用
- 二、同店員諸君の自習讀本、又は店員訓練用の教科書
- 三、甲種商業學校程度の教科書又は教材



四、各程度の學校卒業生諸君の企業方面への就職上、今日最も必要なる販賣知識の準備

五、製造業者・卸賣業者及び其他各種の販賣従事者(外交勸誘等も勿論)諸君の参考書

六、其他一般の販賣研究家諸君の伴侶及び乙種商業・商業補習學校・高等小學商業科教員諸君の教材

として、必ず貢獻し得る自信を十分に有つてゐる。従つて、本題目に關する質問及び海外參考書の照會などに對しても、能ふ限り悦んで奉仕する覺悟であるから、更に進んで一層廣く且深い此の興味あり必要ある販賣の理論及び實際研究に入られんことを希望する。

昭和六年猛夏

著者識

### 販賣の常識 目次

第一章 總論……………一

    ○ 第一節 販賣概念……………二  
        (一)販賣とは何か (二)販賣の意義の擴大 (三)販賣の革命的變化

    ○ 第二節 販賣の分類……………八  
        (一)見方による區別 (二)販賣方法による區別

    ✓ 第三節 高速度販賣時代……………一三  
        (一)生産者・販賣者の現状 (二)註文生産と市場生産 (三)生産努力と販賣努力 (四)販賣の創造

    ✓ 第四節 販賣無限論……………二二  
        (一)貯蓄本能と販賣術 (二)潜在欲と其刺戟 (三)可銷品と不可銷品 (四)販賣安定の基礎

第二章 配給及び販賣の科學化……………二九



**第一節 科學力に頼らんとする努力**……………二九

(一) 在來の配給及販賣方法 (二) 配給販賣の科學時代來る (三) 科學を必要とするに至つた他の理由

**第二節 科學及び科學的方法とは何か**……………三四

(一) 科學の概念 (二) 科學的方法の概念 (三) 推測の危險 (四) 科學者に對する誤解

**第三節 科學的販賣の原理**……………四〇

(一) 科學的販賣制度 (二) 機構としての市場配給 (三) 科學原理の適用

**第四節 科學的販賣の組織**……………五〇

(一) 配給の機能的組織 (二) 運営上の制度 (三) 部門の結合 (四) 販賣の對象 (五) 其他の構成要素

**第五節 科學的販賣の統制**……………五七

(一) 配給部長と部下 (二) 統制の三方法

**第六節 小賣販賣の科學化**……………五九

(一) 小賣販賣の科學化 (二) 小賣販賣科學化の偉効

### 第三章 配給及び販賣研究の科學化

**第一節 科學的研究の分類と大要**……………六一

(一) 總括的研究 (二) 市場販賣研究 (三) 小賣販賣研究 (四) 個人販賣研究 (五) 販賣能率研究

**第二節 配給及び販賣の總括的研究**……………六一

(一) 科學的研究の分野 (二) 科學的方法の梗概 (三) 販賣商品それ自身 (四) 消費者又は公衆 (五) 販賣戰 (六) 廣告

**第三節 市場販賣研究**……………六六

(一) 市場販賣の意義 (二) 研究の分野と内容

**第四節 販賣管理研究**……………六八

(一) 販賣組織 (二) 販賣計畫と調査 (三) 販賣政策 (四) 販賣方法 (五) 販賣員管理 (六) 販賣財務 (七) 販賣運營統制 (八) 註文發送 (九) 經營政策

**第五節 小賣販賣研究**……………七五

(一) 物理的方法 (二) 經營的方法 (三) 原動力の使用



第六節 個人販賣研究……………七六

(一)個人販賣の心理 (二)顧客研究 (三)商品知識 (四)販賣員 (五)販賣 (六)故障と苦情

第七節 販賣能率研究……………八一

(一)心理的方法 (二)機械的方法

第四章 販賣計畫と販賣増進……………八三

第一節 販賣政策の確立と目標……………八三

(一)販賣増進の根本精神 (二)顧客及商品の階級 (三)自問自答

第二節 販賣進路決定の必要……………九〇

(一)全力を注ぐ中心點 (二)研究と發見 (三)知るべきこと

第三節 附加販賣増進の源泉……………九三

(一)多くの顧客を得ること (二)多くの販賣を爲すこと (三)販賣の回復 (四)販賣の四要素

第五章 顧客維持の必要と其の方法……………九七

第一節 常得意は商店の主要財産……………九七

(一)販賣の秘訣 (二)販賣の基礎石 (三)自己中心主義の失敗

第二節 科學的販賣術と船舶運用術……………一〇六

(一)老船長と老販賣員 (二)熟練と販賣科學

第三節 顧客喪失原因と其の調査……………一〇九

(一)顧客喪失の一調査 (二)冷淡の爲の喪失 (三)製造所の喪失調査 (四)一顧客の觀察 (五)無知無常識

第四節 客と店とを堅く繋ぐ方法……………一一八

(一)三つの強い連鎖 (二)販賣失敗問題 (三)販賣成功と顧客喪失 (四)顧客は常に正し (五)陳列式機能 (六)顧客の要求點 (七)販賣格言

第五節 苦情の原因と其の取扱方……………一二七

(一)苦情持込みの場合 (二)苦情客 (三)苦情客の割合 (四)苦情原因の研究 (五)顧客と金錢と信用

第六章 新顧客獲得の手段方法……………一二七



第一節 顧客を待つ時代は既に去る……………一七〇

(一)顧客は何故逃げたか (二)新顧客獲得費

第二節 第一の新顧客吸引戦……………一五三

(一)婦人客の購買力 (二)男女の買物率 (三)考慮すべき問題

第三節 第二の新顧客吸引戦……………一五九

(一)子供中心主義 (二)店舗を若くする必要

第四節 第三の新顧客吸引戦……………一六一

(一)見込客の購買力 (二)婦人客の通有性 (三)三分野への全力集中

### 第七章 販賣商略即ち各種の賣出案……………一六六

第一節 現代的販賣商略工夫の根柢……………一六七

(一)其の意義 (二)其の要件

第二節 販賣商略オンパレード……………一七一

(一)商略の分類 (二)性質より見たる種類

第三節 有名販賣商略の種類名稱……………一七三

(一)當て物商略 (二)投票商略 (三)競技商略 (四)包装及寶袋商略 (五)子供利用商略

(六)展覧會商略 (七)廣告販賣共通商略 (八)金儲け利用商略 (九)景品商略 (一〇)顧客維持商略

(一一)藏拂賣出商略 (一二)特別賣出商略 (一三)キンドウ利用商略

(一四)雜商略

第四節 販賣商略工夫考案の條件……………一八四

(一)當て物の方法 (二)投票の方法 (三)競技の方法 (四)包装寶袋の方法 (五)子供利用の方法

(六)展覧會の方法 (七)廣告販賣の方法 (八)景品の方法 (九)藏拂ひの方法 (一〇)顧客維持の方法

(一一)特別賣出しの方法

第五節 販賣商略數種の實例……………一九四

(一)當て物と投票の實例 (二)競技及寶袋の實例 (三)子供利用及展覧會の實例

(四)廣告販賣共通の實例 (五)景品及藏拂の實例 (六)顧客維持及特別賣出の實例

### 第八章 販賣の基本たる三角定石……………一九九



第一節 販賣上不可分の三角關係 ..... 一九

    (一)從來の考へ方の錯誤 (二)三角定石の意義

第二節 其の一角たる店舗の吸引力 ..... 二〇三

    (一)總説 (二)店相 (三)設備 (四)誘引 (五)表現 (六)訴求 (七)店員 (八)觀念

第三節 其の二角たる商品の吸引力 ..... 二〇〇

    (一)商品の販賣力 (二)商品の吸引力 (三)見せ方の吸引力 (四)値段の吸引力

第四節 其の三角たる人間の吸引力 ..... 二二七

    (一)人間の絶對必要 (二)セールスマン

第五節 再び客と店との聯鎖方法 ..... 二二九

    (一)引付ける魅力 (二)二種の方法 (三)精神的方法 (四)機械的方法

第九章 販賣の心理と其の概要 ..... 二三四

    第一節 心理學より見たる人間 ..... 二三五

    (一)人間の構成 (二)訴求と應答

    第二節 買手の心的七過程 ..... 二二九

        (一)心の動き方の順序 (二)各心的過程の説明 (三)現代人の心理傾向

第十章 結 論 ..... 二三九

    第一節 今日の販賣の根本觀念 ..... 二四〇

        (一)販賣減少の原因 (二)販賣進化の一實例

    第二節 販賣中心の種々の問題 ..... 二四四

        (一)販賣方法の特化 (二)押す力利用の販賣

圖表 目次

第一 販賣分類表 ..... 二〇

第二 生産及び販賣努力パーセント變化表 ..... 二七

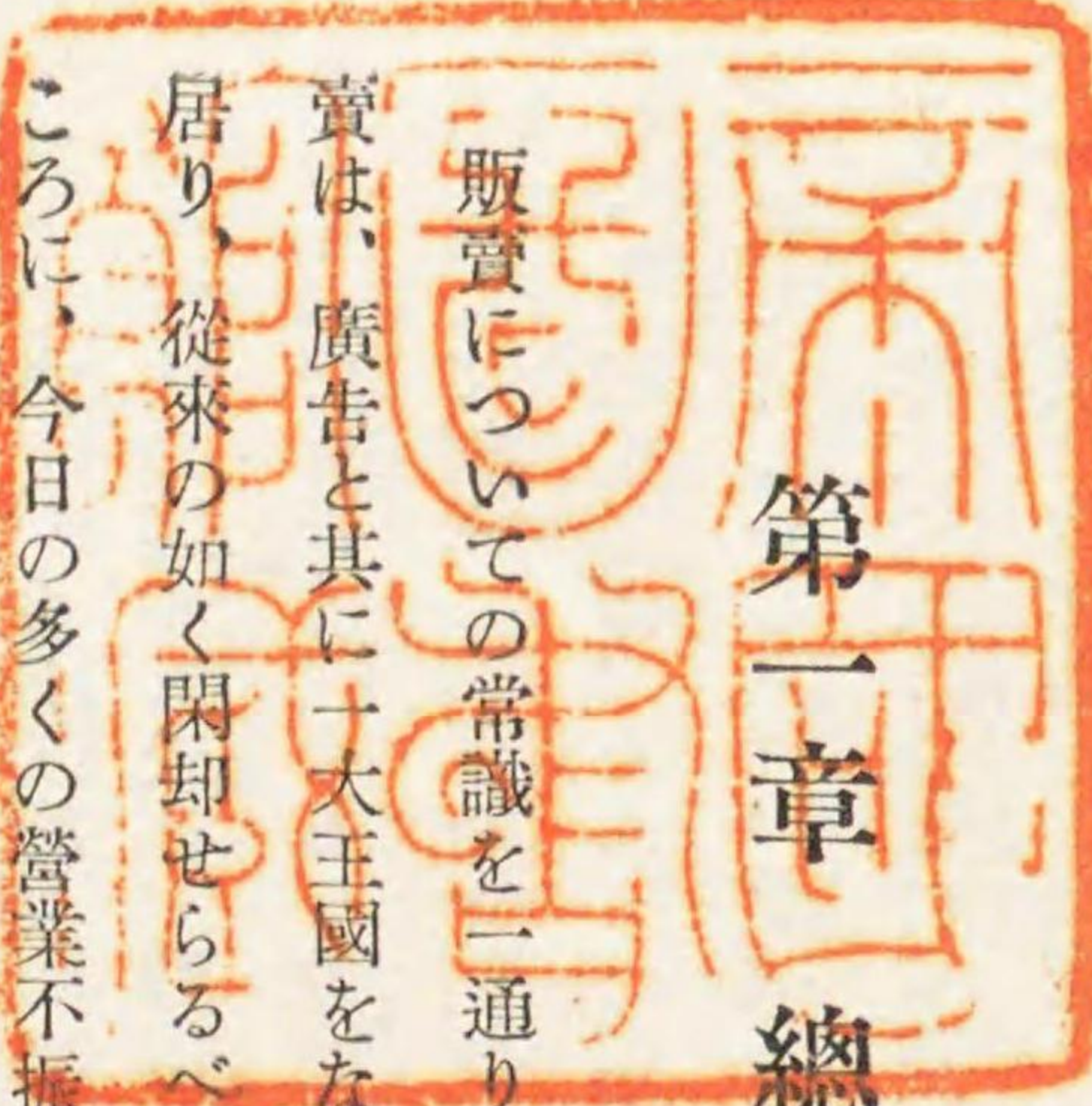


第三	新舊販賣員の努力パーセント變化表	一八
第四	配給の機能的組織	五
第五	科學的販賣制度の要素	五
第六	市場販賣及び販賣通路	六
第七	販賣の四要素	七
第八	販賣の三角定石	二〇
第九	心理學より見たる人間	二五
第十	買手の心的七過程	三三

— 目次終 —

# 販賣の常識

## 第一章 總論



販賣についての常識を一通り要を摘んで語るにしても、多大の紙數を要するほど實は今日の販賣は、廣告と共に十大王國をなしてゐるのみでなく、大小各種あらゆる企業經營の中心をなして居り、從來の如く閉却せらるべきものではない。餘りに慣習にのみ放任して、販賣を輕視したところ、今日の多くの營業不振の禍根が培はれてゐると云ひ得る。以下順次述ぶるところの概要に一顧を興ふる人は、今日 販賣なるものが如何に進展し、變化し、而して大小各種企業經營上に豫想以上の重大性を帯びて來たかについて、蓋し思ひ半ばに過ぐるものがあることを固く信ずる。



## 第一節 販賣概念

斯くの如く、今日の販賣なるものは、その意味の深さと云ひ、其の分野の廣さと云ひ、又は其の研究方法の進歩と云ひ、到底一言にして盡し得る程度のものでなく、また斷片的に語つて効果あるものでもなく、今日の販賣は多くの要素から成立つてゐるので、其の各要素についての説明と、而して相互の關係とを明かに理解し研究するの要があるので、その構想の許に概要を説いて行くことにするが、それまでに先づ一通り今日の販賣についての概念を得て置くことが便利である。夫で詳しいことは、順次其の題目下に譲り、一通り二三重要なことのみ文字通りの概念から初めて、本文に入ることとする。

一、販賣とは何か——販賣といへば、何かを賣ることであり、而して何かとは動産か不動産かの有形物であると、何人も朝飯前に知つてゐる言語のやうに思はれてゐる。事實、何かを賣ることと間違ひなく、而して何人も知り抜いて居るやうに思つてゐることも當然であつて、それにも

何等の間違ひはないのであるけれども、夫は一般人のことで今日の製造業者や、卸・小賣などの販賣業者が、販賣といふ企業の重大要素を恣んな簡單なことに考へてしまつては、夫こそ大間違ひの基で、この根本觀念の錯誤から今日の販賣、延いては企業全體の成功と失敗とが岐れると云つても敢て過言ではない。されば販賣とは何か、而して販賣が現在如何なる意義を含有しつゝ如何なる分野にまで進展しつゝあるかについて、先づ一通り觀察研究し置く必要があるから、夫から要述することとする。

販賣といふことを嚴格に解釋するときは、販賣と購買即ち賣買なるものは相對的のものであつて、購買行爲と販賣行爲とは其の何れかゞ先きに表示せられて、多少前後の表示時間を異にするにしろ、必ず同時に發生し、賣手より見れば販賣となり、買手より見れば購買となるのであるから、販賣行爲なきところに購買行爲、又は反對に購買行爲なきところに販賣行爲のある筈はないけれども、普通企業經營に於て云ふところの販賣なるものは、多くの場合先づ生産者又は販賣者側より販賣行爲を表示して、購買行爲を誘引することである。そのために、廣告・陳列・販賣術又は販賣手段など、あらゆるものゝ利用と活動とによつて、出來得るかぎり其の誘引力を強大にし



而して購買行爲を起さしめんとすることが、要するに今日の販賣なるものゝ概念である。今日の如き生産・販賣その他の競争時代優勝劣敗時代に、單に自然の成行きに委するに於ては、夫に對する購買行爲は極めて微弱僅少となるので、販賣の根本概念から販賣の手段方法に至るまで益々進化し、複雑化し、科學化までして、所謂人智のかぎり努力をかぎりを盡し、能ふかぎりヨリ多くの需要を起さしめ、必要以上の欲望まで刺戟してヨリ多くの購買をなさしめんと、争つて鎬を削るやうになつたのであるから、販賣といふことが如何に其の深さや廣さや強さを擴大して來たかゞ推知されると思ふ。

二、販賣の意義の擴大——今日の販賣なる意義は、從來の單なる金錢と商品との交換といふことより著しく擴大されて、單に販賣の目的が有形の商品のみでなく、無形の奉仕も包含せられることになつた。奉仕の販賣とは、假へば銀行が預金を吸集するのは預金の販賣であり、保險會社が保險の勧誘をするのは保險の販賣であり、而して官公吏・會社銀行員・商店員などの勤務は職務の販賣であると云ふやうに、奉仕も亦販賣の目的物に考へられてゐるので、辯護士の仕事でも、議員候補の運動でも、甚しきは娘の嫁入までも、總べて販賣に解せられて、販賣の原則に支配さ

れるものとなされてゐる。夫は實に進歩した觀念であり、而して事實その通りに寸毫も違ひないことが理解されるのである。

斯くの如く、單に販賣の目的物が擴大されたのみでなく、販賣の意味も亦著しく深さと廣さとを増して來た。最近までは、販賣といふことも今日に比べると非常に樂であつたから、何百年來の販賣觀念が其の儘残つてゐて——今日とても尙まだ多いのであるが——上述の如く販賣といふことを餘りに簡單に考へ、販賣とは單に賣手が儲けるために、ヨリ少い價値の貨物とヨリ價値の多い貨幣との交換であり、しかも此の交換が濟むと同時に、夫が買手に満足に興ふると否とを問はず、甚しきは欺瞞を以てしても、其の交換さへ濟めば、販賣も亦終了するものとしたのが、今日では金錢又は信用と商品との交換であることには少しも變りはないが、従前とは反對に、賣手はヨリ價値の多い貨物又は奉仕を興へて、買手よりヨリ價値の少い貨幣を受取ると同時に——即ち多利より薄利へ——如何なるものゝ販賣にも、必ず貨物又は奉仕と共に満足と快感とを販賣する上に、親切・正直・忠實・熱心・眞面目・奉仕など出來得るかぎり多くのものを一緒に販賣するといふ強力な販賣になつて來た。従つて從來の如く、商品を販賣するにしても、商品それ自身の販



賣といふ觀念よりも、其の特徴や、意匠や、用途や、効用や、經濟や、品質や、又は能率などを販賣するといふ合法的の觀念に變つて來てゐる。要するに、多く儲けるよりも多く顧客の便益を計るといふのが、今日の販賣の根本意義となつてゐると云つて可い。

其の當然の歸結として、再販賣の力の無い販賣、即ち一度限りの販賣は、殆ど販賣とは考へてゐないまでになつて居り、而して満足といふことも亦單に目前のものでなく、永久のものでなくてはならないとまでに努力されてゐる。一度限りの販賣なれば、場合により子供にても出来る、押賣りしても出来る、又は詐つても出来るが、夫では商品でも商店でも、絶えず時間と費用と努力とを以て新顧客を得ながら、直ぐ後から逃がしてしまふので、餘りに不經濟であり不合理であるから、一度販賣した商品、又は商店には、再度も三度も其の後は其の商品又は商店を熱愛せしむるだけの強い商品強い商店の販賣力を作らんとすることであり、而して目前の満足といふことは、偽つても出来ることであるが、夫では間もなく顧客が不満不快を感じるということが、却て一層甚しいので、其の商品又は商店に對する永久の満足を感じて、再購買をなす根本の力を加へんために、永久の満足でなければならぬと主張する所以である。

三、販賣の革命的變化——今日販賣の最進化と最尖端とを矜りとする米國に於ても、五十年前を顧みれば實に蠻風漲る原始的のものであつた。小賣業界に於ては、彼の百貨店王ジョン・ワナメーカーが販賣革命の戰士となり、製造業界に於ては彼の科學的管理法の創始者たるキンスロウ・テイラーや、能率増進法の提唱者ハリントン・エマーソンの生産新原理の實行が動機となつて、ヨリ良き製品のヨリ多き生産は、配給上の一新化を促し、爾後年々急速度を以て配給及び販賣の進展を實現したのであるが、生産者の配給方法と云ひ、小賣店の販賣方法と云ひ、販賣の方法も茲迄に進んだものかとの感を深からしむるものにまで變つて來た。本書を通じて述ぶるところのものゝ多くが即ち夫である。

此の販賣革命の第一線を劃するものは、かの相互主義と呼ばれつゝあるものが即ち夫である。相互主義とは、今日の生産及び販賣は、製造者・販賣者・消費者の三者が、お互ひに平等に満足し便益を受ける製造方法及び販賣方法でなければならぬ、三者の内の何れかに利益が偏重するものであつてはならぬ、此の三者が常に平等に便益を受くる販賣法によつて、初めて販賣の基礎が磐石の如く強固となり、永久の繁榮を續け得るものであると云ふのである。此等のことは、後章に



於て勿論詳述することにする。

## 第二節 販賣の分類

極めて簡單であつた從來の販賣は、製造業の販賣、問屋・卸賣業者などの販賣、及び小賣業者の販賣の三種と、而して店賣と出賣との二種に大別する位のことと十分であつたが、上述の販賣革命に這入つてからは、特に最近に於ては、販賣の分野が一躍廣汎となつたがために、その分類も亦驚くべきほど數多きものになつた。此の分類と對照し見るときに、前節に於て云つた販賣の進展が一層よく理解せられる 思ふ。

一、**見方に依る區別**——販賣及び販賣方法を一括して、此れを企業者の立場より主觀的に個々の取引を觀察すると、その種類は殆ど枚擧に遑のないほど夥多となるが、その主たるものを一定の標準の許に分類すると、少くとも左の十六大別（細別略）となる。

第一に販賣の性質より見て、普通販賣と特殊販賣とに大別し得るもの、第二に販賣の觀念より

見て、舊式販賣と新式販賣と而して科學的販賣とに大別し得るもの、第三に販賣の對象より見て對個人販賣と對市場販賣とに大別し得るもの、第四に販賣の場所より見て、當所販賣と他所販賣とに大別し得るもの、第五に販賣の方法より見て、合意販賣と競争販賣とに大別し得るもの、第六に販賣の組織より見て、單獨販賣と共同販賣とに大別し得るもの、第七に販賣の目的物の種類より見て、貨物販賣、不動産販賣、有價證券販賣、權利販賣、奉仕販賣に大別し得るもの、第八に販賣の目的物の現存と否とより見て、現物販賣、未着品販賣、先物販賣に大別し得るもの、第九に販賣の目的物の特定と否とより見て、特定物販賣、不特定販賣に大別し得るもの、第十に販賣者の意志より見て、任意販賣と強制販賣とに大別し得るもの、第十一に販賣者の目的より見て營利的販賣と非營利的販賣とに大別し得るもの、第十二に販賣の履行より見て、履行の時期によるものと支拂の時期によるものとの大別し得るもの、第十三に販賣者の業務より見て、轉賣業者の販賣、製造業者の販賣、農業者の販賣、原始産業者の販賣、一般人の販賣、政府の販賣に大別し得るもの、第十四に、販賣者の主格より見て、自己販賣と代理販賣とに大別し得るもの、第十五に販賣の形態より見て、普通店舖販賣、無店舖販賣、露天販賣、特殊店舖販賣に大別し得るもの







の、而して第十六に販賣の種別より見て、平時販賣と臨時販賣とに大別し得るものなど、見方によつて斯く大別分類し得るものであるが、更に夫等の大別の許に分屬し得る細別ものを列擧すると、實に驚くべきほどの多數となる。しかし販賣研究上それは最も必要なことであるから、一々説明は省略するも一目して解り易いやうに表示すると、別表の如きものになる。

販賣といふことも極めて簡單に見へて、しかも斯くの如く複雑を極め、多種多様に亘つてゐるが、此等の販賣の總べてを統轄支配するところの販賣原則と方法とを摘んで、その要點を示さんとするのが即ち本書の主眼とするところであるから、記述の順序と方法とは別表によらないことになる。

二、販賣方法による區別——別表は販賣と販賣方法とを一括分類したものであるから、重ねて茲に述ぶる必要はないが、本書では主として夫等の内の最も重要なものに更に動力を加へて販賣力を強くする方法を製造者の販賣と卸賣業者の販賣と而して小賣業者の販賣とに大別して——三者共通のものは一緒にして——萬遺漏なく要述し見ることにする。

### 第三節 高速度販賣時代

産業革命によつて其の種を蒔かれた生産過剰は、引續く最近の第二第三の産業革命によつて、益々其の現象が著しくなり、今や世界を悩ましつゝある大きい癩となつてしまつた。生産の黄金時代は既に過去の頁に葬られ、而して今や將に配給及び販賣の時代が到來しつゝある。されば、先づ夫について一顧を與へ、而して販賣研究の必要を痛切に感ずることに吾々の興味が湧き、利益が認められる。

一、生産者の現状——識者の云ふが如く、往年の世界大戦が産業界に一紀元を劃したといふことは、多少誇張に過ぐることがあるにしても、新時代に押し進めたといふことには、少しも誇張も虚偽もないと思はれる。大戦の刺戟によつて、米國は勿論日本の産業は、殆ど無限の生産能力を有つまでに擴張され、舊機械は全力を擧げて、而して新機械は全能力を以て、夜に日を次いで運轉し、織物は吾々の着る以上に織出される、農産物は吾々の食ふ以上に生産される、而して有



あらゆる製品は吾々の使用する以上に製造せられると云ふ有様であるから、今日世界の文化國を通じて、産業界が根本的に解決を試みんとしつゝある中心の問題は、如何にして生産せんかと云ふことではなく、如何にして生産せる物を有利に、迅速に、而して十分に販賣せんかと云ふことである。

夫は獨り製造業者の問題ではない、卸賣業者・小賣業者とても全然同一で、如何にして仕入れんかと云ふことでなく、如何にして販賣せんかと云ふことである。生産者・販賣者の何れにしても、相當の利益を以て迅速に而して十分の販賣を獲得することさへ出來れば、多くの他の經營上の難問題も殆ど解決せらるべきであり、販賣は實に大小各種企業の生命であり、活力の源泉であるから、常に販賣が問題の中心となるのは當然である。

二、注文生産と市場生産——斯くならしめた根本の原因は、要するに經濟學者の所謂注文生産時代から急速力を以て市場生産時代に變つて來たからである。近來特に廣告を製品配給の重要な一過程となさざるを得ざるに至つた原因も亦此の革變に基くものと云はなければならぬ。

然らば注文生産とは如何、市場生産とは如何。要するに、自給自足は人間生活の最も古い經濟

現象であつて生産の第一歩であつたが、次に交易によつて必要上注文による生産に進んだものであるけれども、近世に於ては何人かに買はるゝことを豫想して生産する傾向頗に著しくなり、その爲に餘分に生産せられることも少くはないから、市場生産の勃興は爰に種々の新經濟現象を呈するやうになつた。換言すれば、近代の經濟社會は自己の生産したるものは、自己のために消費することの極めて少いのは固より、注文による生産も亦漸次減少しつゝあつて、當初より目標を市場に置いて生産するものが益々多くなつて來た。従つて其の交易の行はるゝ市場に種々の種類を生じたと共に、配給方法販賣方法の根本觀念も亦發達進歩し、而して如何にして市場の勇者たるべきか、即ち能ふかぎり多量に有利に迅速に自己の製品を販賣し得るかといふことが、各生産者の直面する一大問題となつて、配給方法の上に、生産者延いては小賣店に至るまでの販賣方法の上に、著しく重要性を帯び來つた所以である。

(一例) 最近に於ける本邦の洋服の傾向を見ても、著しく目立つ通り、震災前までは吾々が洋服を作るにしても、一々洋服店に頼んで作らなければならなかつたものが——即ち注文生産——近來は、所謂レディメイド品が澤山出來て、到る所に夫を販賣する商店があるので、特殊の人や特殊の品でないかぎ



り、夫を買つて間に合ふ著しい便益がある——即ち市場生産——そのために市場生産品の種類が益々増加するほど、生活經濟の上に大きい利益を受けることになり、世界各國とも此の市場生産品の種類が年々著しく増加しつゝあつて、アメリカの如きは、絶対註文生産と見られてゐる家屋の如きさへ、ポーターブルハウス（組立家屋）と云つて、各種のものを型録で販賣するまでになつてゐる。市場生産品は大量生産であるから、註文生産のやうに一個を作るのに比して、生産原價が極めて廉く従つて賣價も廉いのは當然である。

斯くの如く、市場生産品は初めから一定の註文によつて製造するのではなく、一定の販賣豫定の下にストックを製造して置くのであるから、販賣の成功といふことが中心の大問題となるので、販賣に全力を盡さざるを得なくなつたことも亦當然の歸結である。

三、生産努力と販賣努力——産業革命を明確な一分界線として、それ以前は販賣よりも製造が困難であつたものが、その後は生産の容易と迅速及び大量生産可能のために、製造よりも販賣が困難となつたことは、餘りに有名な事實で再述する必要はないが、この相反せる現象について、スチウアト・チエースといふ研究家は、次表のやうな統計的研究を發表して（同氏著「トラチヂイ、オブ」如何に生産よりも販賣に骨が折れるやうになつたかを明かにしてゐる。

圖表第二 生産及び販賣努力パーセントの變化

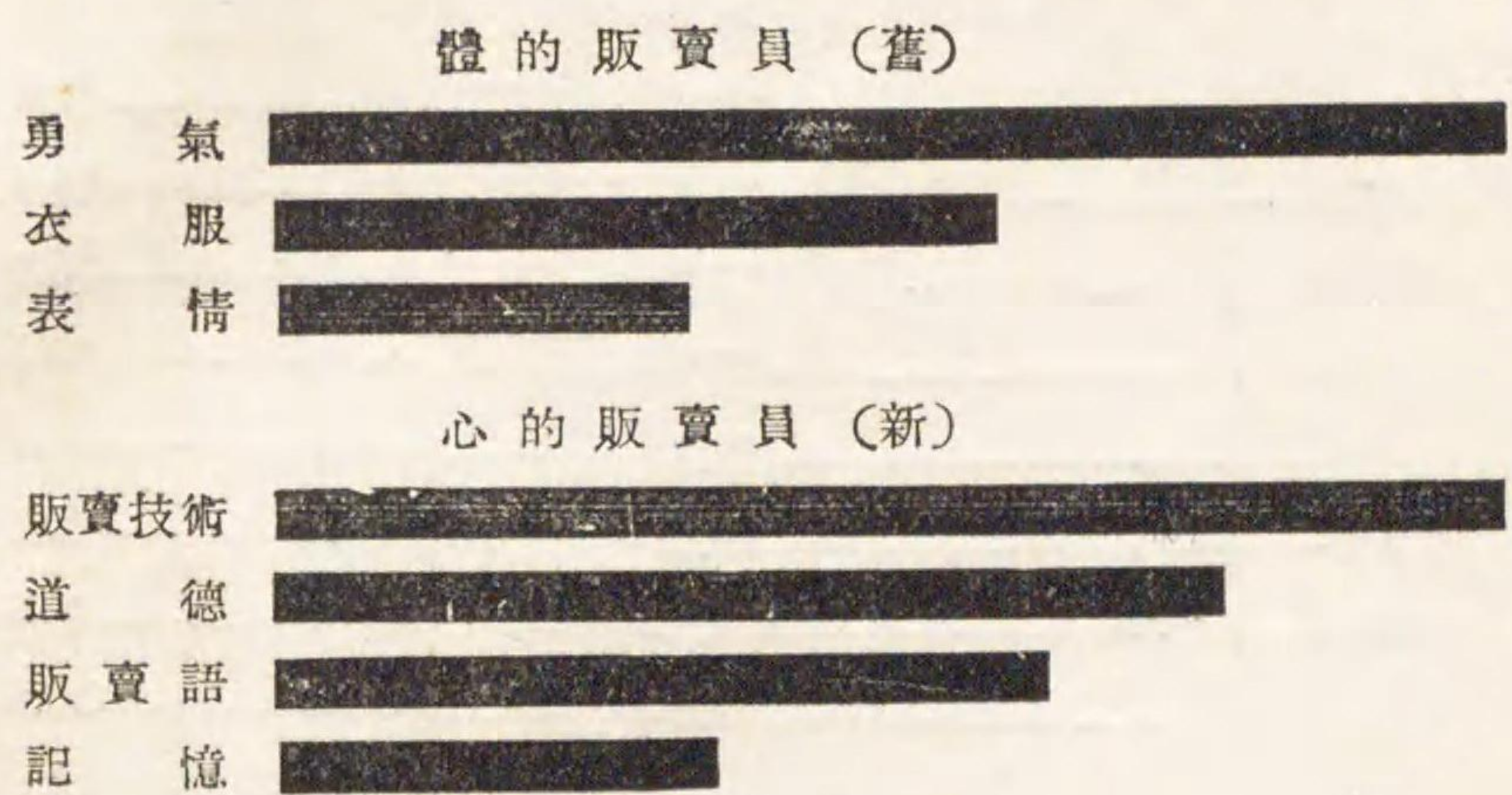
年次	生産努力%	販賣努力%
1850	80.2	19.8
1860	75.1	24.9
1870	72.0	28.0
1880	67.2	32.8
1890	63.3	36.7
1900	59.9	40.1
1910	53.5	46.5
1920	49.6	50.4

チエース氏は、如何なる調査方法によつて、斯くの如き詳細なるパーセントまで算出し得たかは全く不明であり、而して此の調子で一九三〇年のを發表すると、恐らく其のパーセントは一躍して販賣努力%七〇乃至八〇或は夫以上、而して反對に生産努力%三〇乃至二〇、或は夫以下といふことになつてゐると思はれるのであるが、此の餘りに正確過ぎるパーセントは、却て俄に信じ難いとするも、漸次生産に對しての努力よりも販賣に對しての努力を多く必要とするやうになつたのは、何れの國を見ても動かすべからざる事實であつて、其の傾向の一斑を示す一参考とするには十分である。

フレデリック・コリンズ氏も亦上掲の如き新舊販賣努力のパーセント表を發表して（同氏著「ビットナムス、ハンドブック」如何に...



圖表第三 新舊販賣員の販賣努力パーセントの變化



何に近代の販賣員が、販賣技術に精通すること、道徳本位によることなどを必要とするに至つたかの新舊各要素のパーセントを比較してゐる。

四、販賣の創造——斯く今日のやうに造ることよりも賣ることが困難となり、仕入れることなりも販賣することが至難となり、しかも競争とか、外國品の壓迫とか、大資本の脅威とか、或は不景氣とか、種々の鳴物入りで總べてが販賣に全力を傾注して鎬を削つてゐる時代には製造業者にしても、販賣業者にしても、又は小賣業者にしても、最早や古臭い慣例的の販賣觀念や、普通の手緩い販賣法では追付かない。高速度的の斬新かつ頭抜けて底力のある最新の合理的販賣方法が必要となつて來る。恐らく、今後この問題ほど益々あらゆる大小各種企業家

の注意を惹くものはあるまいと思はれる。特に日本現在の小賣店の如きは、一般不景氣と小賣店過多との上に、百貨店に、消費組合に、團體購買に、その他種々のものに壓迫せられて、今や全く四面楚歌の裡にある以上は、その唯一の生存は販賣の成功のみであると云つて可い。

販賣！ 販賣！！ 販賣!!! 今日既に酒・醬油などの如き最も古い取引方法を保存してゐたものさへ、在來の製造高を維持せんとするには、如何に販賣せんかを自覺しなければならぬ世の中である。造船所の如きさへ、薄暗いオフィスに据り込んでゐては、注文は皆競争者にとられてしまふので、如何にして注文をとらんかに活動しなければならない世の中である。機業家でも、如何にして需要を創造せんか、如何にして新市場を開拓せんか、而して如何にして販賣せんかを工夫しなければならぬ時代である。官私の鐵道や電車でさへも、自然委せにして置いては、乗客は減る一方なので、現に見るやうに如何に販賣せんかに多大の努力を敢へてしつゝある時代である。學校の卒業生までが、如何にして自己の職務を販賣せんかを研究しなければ、就職の縁遠い時代である。あらゆる企業者が大となく小となく、ヨリ多くをヨリ迅速にヨリ有利に販賣せんことに全力を傾倒しなければならぬのが、即ち今日の企業界の大勢であると云つても、敢て誇



張ではない。

故に、今日は徹頭徹尾販賣は創造されなければならぬ。今日までは、事實あり得ないこととして考へられてゐたことであるが、商品は少しも買はうなどと思つてゐなかつた人々にさへ販賣することが出来るものである。元來、販賣なるものは自發的に飛び出して来るものではない、又は朝露のやうに自然に生れて来るものでもない。販賣は創造されなければならぬ、賣れるやうに仕向けられなければならぬ。吾々が常に自ら經驗しつゝあるやうに、公衆は最良最廉の商品を需要すべく教育されなければならぬ。故に今日は、單に待つてゐては駄目である、見てゐては駄目である、活動しなければならぬ、而して販賣しなければならぬ。

未だ販賣が科學化されず、科學的に研究されなかつた幼稚な時代には——と云つても、日本には未だ可なり此の時代が多く残つてゐる——ヨリ多くを販賣せんとするには、押賣りするか、ごまかして販賣するか、又は損得お構ひなしに投資りするかの三つより方法を知らなかつたものである。従つて販賣といふものに限度があり、根本から間違つてゐたのであるが、今日の販賣術、販賣の科學化には、合理的に努力すればするほど、販賣に限度がなくなり行詰りといふものがない

といふことになつた。何故かと云ふに、進歩した今日の科學的販賣法なるものは、最善の品、最廉の品、最便利の品、又は最經濟などの商品のあることを公衆に廣く、巧く、迅く、能く知らせ、かつ教へ込んで、欲望を刺戟し、需要を創造し、悦びながら多く買はせるところにあるからである。今日吾々國民が、お互に或は生活の向上と云ひ、或は文化生活など云つて、必要以上のものを如何に多く買ひ込みつゝあるか。勿論、何等の不平を云ふのではなく、自ら悦び進んで益々多く——しかも必要以外のものまでも——買ひつゝあるのは、決して法律の命令によるものでもない。或は教科書で教へられるものでもない。皆販賣術や廣告が巧くなつて、吾々は巧みに欲望を刺戟されるからである。此の販賣術、此の販賣増進法なるが故に、しかも此の高速度的販賣増進法なるが故に、販賣研究にも、販賣努力にも、何所までも力の入れがひがある所以である。

#### 第四節 販賣無限論

販賣無限論とは何か。夫は、要するに販賣なるものには行詰りがなく、合理的に巧くやるもの



ほど際限なく販賣し得るものであると云ふ生産者にとつても、卸賣業者にとつても、小賣業者にとつても、又は其の他の種々の販賣者及び販賣業者にとつても、勇躍一番せざるを得ない一大福音を説いた科學的主張であり、販賣者にとつての一大光明である。

一、貯蓄本能と販賣術との對戦——嘗て獨逸の或學者が「近來に於ける販賣及び廣告方法が著しく進歩し巧妙になつた爲に、一般國民は次から次へと、益々必要以上くものを買ふやうになつた。故に此の傾向は、吾々人間の有する貯蓄本能と販賣術の激戦であり、さすがの本能も少し怪しくなつて來たほど、巧妙なる販賣術の偉力は恐しいまでに發展して來た」と云つたことがあるが、事實を見ると全く其の通りである。其の意味は、吾々は本能的に財布の紐を締めんとする。然るに巧妙なる販賣手段が、此れでもか／＼と云ふ風に、益々欲望を刺戟して止まないのついで五圓費やすところを七圓も八圓も費やすことになるから、常に両者が互に負けじと相争ひながらも、いつとはなく、本能が負ける傾きがあると云ふのである。

此れは實に巧いことを云つたもので、今日の販賣にしても、又は廣告にしても、本能訴求に力を入れて手取り早く購買運動を起させることに成功しつゝあるから、吾々は巧く能く見せられる

ば見せられるほど、而して能く巧く説明せられるれば説明せられるほど、つい欲望を起しては買ひたくなる。販賣に此の強みと確乎たる期待があるので、益々研究され、實行される所以であり、而して夫が心理學的に立派に説明せられて、上述の如く販賣の無限的可能を説明するのである。されば、何故に可能であるかと云ふと、要するに左の如き二つの理由があるからである。

二、潜在欲と其の刺戟——何故かと云ふに今日の經濟學が欲望から説き起してゐるやうに、吾々人間は本能的に澤山の欲望を有つてゐる、而して文化が進み種々の物が創造せらるゝにつれて其の欲望は日に月に増加する一方であるが、夫等の欲望は平常みな表面に現はれて活動してゐるのではなく——其れが皆表面に現はれて活動してゐたならば、吾々は毎日間斷なくアレが欲しいコレが見たいと云ふ風に、とても忙しくて何をする暇もないことになる——幸ひ溫和しく潜んで眠つてゐるけれども、何かの機會でキンドウや店内の陳列を見るとか、廣告に接するとか、又は巧く説かれたりすると、折角無事に眠つてゐてくれる此等の潜在欲が刺戟せられて、表面に飛出してくるので、夫が直ちに目前の欲望となり、陳列なり、廣告なり、又は販賣語なりが巧ければ巧いほど、強い欲望となつて、一步進めば購買運動にまで進展するのである。



今日の販賣にしろ、廣告にしろ、又は陳列にしろ、その基調は販賣の對象たる人間、即ち一般公衆の神經に巧く強く刺戟を與へて、或は反射的に、或は本能的に、或は習慣的に、或は意志的に、購買といふ運動即ち反應を起さしむることになるから、其の刺戟の與へ方——訴求方法——の如何によつて、次に記す可鎔品と共に販賣の無限的可能が確實に期待されるのである。

三、可鎔品と不可鎔品——吾々人間に此の本能的の強い欲望があると同時に、商品にも亦販賣を無限ならしむ特性がある。云ふまでもなく、商品の種類は殆ど千種萬別で、殆ど數限りのないほど澤山あるけれども、此れを販賣心理から見ると、たゞ可鎔品と不可鎔品(私の假りに命名したるもの)との二種になつてしまふ。可鎔品と云ふのは、能く見せらるれば見せられるほど、又は能く説明されるればされるほど、急に欲望が起つて來る種類の商品である。例へば、かの呉服類の如きは其の一例で現に相當の季節の衣服を着てゐる上に、他に相當の着換も有つて居り、現に何等の不自由を感じないでも、キンドウ又は店内の陳列や、他人の着てゐるのを見て、つい欲しくなる。それだけ餘分に、しかも少しも押賣りせられるのでなく、自ら進んで買ひ、而して買ったことに多大の満足を感じるといふ風に、巧妙なる刺戟によつてヨリ以上の欲望を起す種類の品である。不可鎔

品とは金庫や机などの如き、一度買つて差當り不便を感じず、別に何等大した不足を感じないでゐる場合には、少々の刺戟位では容易に新らたな欲望を起さない品である。

所が、幸ひにも各種販賣商品の大部分までは、此の可鎔品に屬するものであるから、販賣の無限が認識せられる。また比較的刺戟の利かない不可鎔品にしても、其の最も極端な金庫の如きさへ、常に一九三一年式など、刺戟を新らたにして、半可鎔品たらしむべく努力し、成功しつゝある有様である。

斯くして人間の欲望は無限、従つて販賣も亦無限なりの確信の許に、販賣術の研究は進歩する一方である。

(一例) 上述の如何に販賣術の進歩が貯蓄本能に打勝ち、而して潜在慾の刺戟と可鎔品の多くの存在と共に、販賣が無限に延び行きて、一般公衆が必要以上に多くを買ふやうになつたかの實例については多くを擧げることが出来るが、假へば今例示した衣服の如きを見ても、以て一斑を推知するに足ると思ふ。今より約三十餘年前の日清戰爭當時(明治廿七年)には、吾々日本人が男女老幼貧富を一切を通じて、一ヶ年に新調しつゝあつた衣服が(勿論、洋服まで入れて)大體に於て平均四着八に過ぎなかつたものが、年々多くなつて大正十一年には、驚く勿れ十四着強、即ち約三倍近くにまで増加してゐる。さ



れば、それだけ澤山の衣服を要するまでに日本は寒くなつたかと云ふと、決して左様ではない。法律を以て多くを買ふやうに命令したかと云ふと、そんな法律に吾々は未だ接したことはない。されば學校で教へたかと云ふと、學校では反對の儉約を説きこそすれ嘗て左様いふ教育をしたこともない。村夫子は何にも知らずして、國民自身が考へ出したやうに、世の中は贅澤になつたと嘆くばかりである。すると一體誰が左様いふやうにさせたのであるか。夫は云ふまでもなく、販賣と廣告及び陳列の進歩が左様させたものに他ならない。巧く陳列し、廣告し、販賣するので、強く欲望を刺戟される。ついたらまらなくなつて、現に不自由しない程度のもを以てゐるものまでも買ひたくなり、必要以上のものまで買ふこととなるので、斯く増加した所以で、昔の呉服店が只來るだけの顧客に要るだけの品を販賣してゐたのと、販賣量に於て格段の差を生ずるに至つたのは云ふまでもないことである。

序でに今一つの例を挙げれば、ネツクタイの如きも同じで、洋服を着て外出する、而して勿論相當のネツクタイをつけて、ネツクタイについては、差當り何の不自由も必要も感じてゐないときでも、キンドウなり店内なりで、注意を惹かされて氣に入つたものでも見つけると、現に今が今までネツクタイに對して何等の欲望を有つてゐなかつた場合でも、つい又一つ買ひたくなるが如き、品々によつて多少程度の差こそあれ、この販賣刺戟如何によつて、大に見込みのある可憐商品が極めて多いのである。

四、販賣安定及び増進の基礎——元來販賣の安定、更に一步を進めては、その増進をなすものは、(一)一般公衆の需要を増加させるか、(二)競争品または競争店を撃退するか、又は(三)此の

二つを一緒に行ふことである。夫で原則としては、(A)製品が一般社會の生活習慣に於ける一要素となつたとき、而して(B)同一價格の場合、何れかの製品の方がヨリ良き品質またはヨリ良き意匠を有つてゐるとき、此の二要件に近づくほど、販賣が安定されるのは勿論、益々増進するのであるが、此れに反するほど益々不安となり減退するのは云ふまでもない。

故に販賣を成功せしめんとするには、一般公衆の經濟的欲望を満足せしめなければならぬが、しかし欲望變化の早いものと遅いものがあり、今日は満足してゐても、明日となると、早や又新しいものに新らたな満足を感じる種類のものもあるから、今日の合理的販賣では、(一)出來得るかぎり上述の満足を與ふる商品を製造し、又は仕入れて販賣し、而して(二)必要以上に快く且多く買はせる政策に出ることを必要とする。此の根本原理は、固より製造業者にも、卸賣業にも、小賣業者にも、等しく共通的のものであるから、總べての販賣政策又は方法を決定する上に、第一に念頭に置くことを必要とする。

上述の一般公衆欲望變化の早い傾向と、而して欲望刺戟 偉力とに着眼して、次から次へと新スタイルの製品を作り、而して必要以上く需要を起して、生産量と販賣量とを自然委かせに



するよりも數倍ならしめつゝある商品は可なりに多くある。例へば、かの婦人用パラソールなどは、即ち其の手近かの一例として見るべきである。

(一例) パラソールについて見るに、二三年前には甚しく柄の長いのが流行して、誰も彼も皆夫を買つたものである。如何にモガでも、パラソールを一夏きりでこわしてしまふやうなことはあるまい。多くの家庭の有様を見ても、夏が終ると叮嚀に新聞紙などに包み翌年用に仕舞つて置くのが普通である。さて翌年となつて、ぼつ／＼パラソールの時季となり、昨年仕舞ひ込んで置いたものを取出し、得意氣に外へ出て見ると、此れは何うしたことか、まるでブルドッグのやうな柄の短いものに變つてゐる。自分のパラソールは未だ美しく少しも傷んでは居ず、パラソールとしての生命は十分にあるけれども、何となく田舎者らしく見へて、又其の年の流行品と買ひ換へなければならなくなる。換言すれば、必要以上に買はざるを得なくなるのである。此れは云ふまでもなく、製造者と販賣者とが必要以上にヨリ多く販賣するために、流行をかへて行くからである。そこに、今日の生産と販賣との恐るべき偉大な力がある。

以上は、單に今日の販賣の進化の一端と而して其の根強い基礎の上に立つてゐる點とを示したに過ぎないが、しかし今日は如何に販賣中心時代であるかといふことを概念ながら推知し得るに足ると思ふ。

## 第二章 配給及び販賣の科學化

規模の大小、種類の如何を問はず、企業として營まれる生産の目的は、畢竟販賣することにある。販賣なくしては、生産もなければ、營業もなく、製造家も卸賣店も而して小賣店も一齊に軒を並べて倒れるばかりである。其の何れもが、競つて販賣の成功に全力を擧げて熱中しつゝあるのは、むしろ當然のことであり、事實また自ら物語つてゐる通りである。販賣が、既に斯くの如き總べての大小各種企業の眞生命である以上は、而して益々造ることよりも賣ることが困難となり、夫に猛烈な競争さへ加つて行く以上は、販賣及び販賣研究に何等かの進化がなければならぬ筈である。順序上其の進化の過程と現状との大要を述べんとするのが、本章の目的である。

### 第一節 科學力に頼らんとする努力



昔からの諺に『苦しいときの神頼み』といふことがある。生産過剰の因をなした産業革命から特に往年の歐洲大戰後は、世界各文化國とも、一は産業の復興に急に而して他は戰時中徒らに擴張した工場全能量生産の維持を圖らんとするために、生産過剰は加速度的に増加するばかり、其が又因となり果となつて不景氣時代を現出し、製造家も卸賣店も而して小賣店も必死的に配給及び販賣の最善方法の工夫案出を必要とするに至つた。其の結果、遂に掴み得たものが、即ち科學である。夫については、今少し述べて置くことがある。

一、在來の配給及び販賣方法——多年やり來つた販賣手段方法は、年々多少の新味や新考案が加へられ來つたにしろ、生産方法の著しい進化には伴ふことが出來なくなつた。生産は、あらゆる科學の恩恵を受けるために、最善製品を最迅速に無限大に製造することが出來るけれども、全く科學と握手することを忘れて來た配給及び販賣は、其の生産や經濟の進化との距離益々遠ざかるばかりで、不安の多い健實性の缺けた而して販賣力の薄弱な、全く頼りのない病人化してしまつた。最早や從來の經驗や、一寸した才能や、又は目前の機智位のことでは、事實何うすることも出來なくなつてしまつた。

販賣が、益々困難を感じるやうになつてから、早や隨分長年月を閲してゐる。然るに依然科學に頼るといふことに氣が付かないで、もたえながらも年來の慣例の分野内に彷徨しつゝあつたのが、遂に科學に頼ることに思ひ付いたのは、比較的未だ最近のことである。

二、配給・販賣の科學時代來る——第十九世紀が、機械の世紀と呼ばれてゐたのに對して、第二十世紀は科學の世紀と云はれてゐるほど、産業界及び實社會への科學の進出は、早や既に驚嘆すべき程度にまで達して居り、今日は實に科學の時代であり、緊張の時代である。夫のみならず、新學理が絶へず現はれては實行に移されて、特に實業界に於ては、暇潰しの談話や、不合理の動作が排除せられて、最少限の努力と費用と而して時間とを以て、最大限の効果を擧げんことに争つて熱中しつゝある時代である。大小直接間接各種不能率不合理のことから、毎年失ふところの金額は巨億の多きに達するのであるから、總べての大小各種企業に携はる人々は、一大覺醒をなすと同時に、科學の力を借りて研究に研究を重ね、最少限度の力源を以て最大限度の効果を獲得せんことに鋭意努力しつゝあるのであるが、販賣及び販賣研究の科學化の如きは、夫等の内の特に著しいものである。



嘗て米國のフウヴァ商務長官(現在の大統領)は、或企業者大集會の席上で、次のやうなスピーチを試みたことがある。其の一節に

『工學技師の科學的精神が、一度總べての企業の經營及び販賣機能に入り込んで以來、從來の殆ど總べての企業運動又は企業競技の慣習や法則などの上に根本的革變を起しつゝあるとは、既に諸君周知の事實である。世界を擧つて、今日は最早や經營も販賣も、從來のやうな樂天的で行き當りばつたりな、而して不規律不規則にして何等の秩序のない仕事ではなくなつてゐる……經營にしても、管理にしても、販賣にしても、廣告にしても、又は事務にしても、若し科學的研究に注意を拂はなかつたならば、すべて時代の落伍者となり、其の營業は忽ちにして衰亡衰滅に陥つてしまふ、云々。』

の適切な言葉がある。若し此れを誇張の言と見る人あれば、夫だけ現代の經營又は販賣精神と傾向とに遅れた人であると云ひ得る——總べての事實は、此れを證明しつゝあるからである。

特に販賣の如きは、餘りに舊慣に囚はれてゐるた爲に、古い型より脱することをせず、不幸にして永らく看過せられてゐるものであるが、夫だけ科學化によつて、即ち一定の科學的原理の適用によつて、販賣の安定と、増進とが著しく實現せらるゝに至つたのは、販賣及び販賣研究の科學化の出現時代として、寔に喜ぶべき現象と云はなければならぬ。斯くして生産者も、卸賣業者も

又小賣業者も益々絶えざる研究と努力と實驗とを以て、最も能率的合理的な而して最も有効かつ満足すべき販賣方法を發見し得る所以であり、科學の勝利、知識の勝利、而して時代の勝利と禮讚し得る所以である。

三、科學を必要とするに至つた他の理由——販賣に科學を必要とするに至つた理由に、今一つ他の方面がある。夫は、科學者の精神態度が、販賣者にも最も必要であると云ふのである。解り易く云へば、今日までの販賣その他の多くの遣り方には、餘りに斷念ラキが多過ぎる、而も早過ぎる。例へば、年に今二萬圓賣上高を増加しなければ、樂な經營が出来ない、賣出し其の他種々のことをやつて見たが、何うも思ふ半分の成績も擧らない、しかし最早や此の上は仕方がないとか、又は彼の店のやうにゆくと可いのだが、何うも自分の店では止むを得ないとか、或は斯う不景氣ではやり切れないが、此れも詮方ないことであらうとか、兎角早く且大抵のことに斷念めてしまふことが多いのが、一般商人を通じての常である。

所が、科學者は何うであるかと云ふと、決して斷念めるといふことをしない、普通人が考へて頭から駄目であると思ふことでも、少しも斷念めなないで、全力を盡して研究さへすれば、科學の



力で以て必ず出來得るものである、又は出かさなければ止まないといふ自信と勇氣とを以て、研究に没頭するから、遂に今日のやうに飛行機なり、ラヂオなり、最近まで思ひもつかなかつた不可能のことまで可能ならしめてゐる。科學者が、一般商人のやうに、皆早く且屢々斷念めてしまふといふことをしたならば、何等の新しい所謂科學の産物は實現しない。要するに、斷念めるところに何等の進歩は産れないのであるから、一般商人も亦此の科學者の精神を取入れ、其の態度に學び、科學に信賴するに至れば、如何に難事と思はれてゐることも、殆ど可能ならざるはない。研究に研究を重ねた結果は、必ず思ふ通りの販賣増加を可能ならしむるので、一般商人も亦科學者たる觀念及び精神を必要とする點から云つても、販賣及び販賣研究の科學化を必要とするといふので、近時この新傾向が著しく眞劍味を帯びて來た所以である。

## 第二節 科學及科學的方法とは何か

されば、科學とは何であるか、而して科學的方法とは如何にすることであるか。

一、科學の概念——科學とは、既に知られてゐる法則・原理及び假説の上に基礎を置いた真理の組織的配列である。假へば、販賣が既に永年認識せられ而して能く組織せられてゐる彼の心理學——科學——の上に第一の基礎を置いて、販賣と云ふ一定方面に——訴求即ち刺戟、又は暗示などの何れかを通じて、他人の決心を誘致し且強めて購買行動に進ましむることなど——活動する人々に適用せられ、而して夫が常に販賣を實行しつゝある幾千幾萬の種々の人々の經驗に結びつけられて、そこに一定の假設又は原則が形成せらるゝに至つたときには、かの科學的販賣術または心理學的販賣術(セールスマンシップ)の如きは、當然それを科學と考へることが出来るのであるけれども元來販賣なるものは、その對象が常に生きてゐる人間であり、而して販賣の目的物が、經濟界その他の外的影響または需要の變化などによる變動性の強いものであるから、一つの科學にまで組立てることは不可能ではないにしても、一定不動の原理を組立て、行く上に多大の調査研究を要し、而して販賣そのものゝ全部までを科學化せんとすることは、他の科學よりも甚しく困難であるのは云ふまでもなく。

二、科學的方法の概念——科學的方法是、第一に事實の蒐集から、第二に斯くして蒐集し得た



研究資料の記録と測定とを終り、第三にこれを組織的に配列し、作圖し、作表し、而して最後に推定の結論を引出してから、此れを徹底的に試験して錯誤のないことを確め、而して實行し得られる程度の假説に還元、又は壓縮したものが、即ち一般に原理または定理、或は學說・法則などと呼ばれてゐるのである。

三、推測即ち胸算用の危険——此の科學なるものには、一つも想像や胸算用などを許されてゐない、而して如何なる小さいものにも、必ず一定の組織と秩序とがあつて、初めて其所に科學が成立つことになる。従來の販賣方法や手段などは、殆ど總べて想像の仕事であり、胸算用の仕事である。現に本邦多くの企業を見るに、販賣部や販賣課、又は販賣係があつても、販賣組織が無い。特に甚しいのになると、販賣に關する特殊の帳簿すらない、科學化してゐないから組織もない、一年の賣買に關する大切な豫算又は豫定は勿論、正確な損益すら胸算用式や不正確な概算式決算で済してゐる有様である。従つて販賣計畫による販賣の正確な維持及び擴張など不安極まるもので、殆ど投機的に行はれつゝあるのが普通である。

根本が既に斯ういふ有様であるから、極小さい例を見ても、廣告一つまで危険の多い想像の許に行はれ、此の廣告に一萬圓をかける、一割位は利くだらうといふやうに、皆何等の根底もないだらう、主義である。幸ひに其の想像や胸算用 當らば問題はないが、兎角當て事と何とやらは、昔から外づれがちに極つたものであるから、此れ位仕入れたならば、此れ位は何とか賣れるだらうといふ風に、しかも賣れるだらうと自分のみの胸算用で仕入れることになる。夫で、果して胸算用通りに能く且速く賣れたならば、ストックなどを持て餘したり、資金をヨリ多く固定させたりするやうなことは出來ない筈である。

果して胸算用ほど賣れないから、不經濟な多くのストックが出來て、商品自身の損傷も出來れば、流行遅れにもなる、益々販賣力は減つてくる。それで大切の資金まで固定さして能率化されないのは、皆主として胸算用から起る結果である。多くの市場生産品を生産してゐる製造者も同じことで、徒らに造つて見たところが、従來の非科學的な、他力的な、不安な、而して力の弱い販賣では、生産と配給とが一致しないで、いはゆる算盤合うて錢足らずになり易い。故に廣告一つにしても、出來得るかぎり科學的方法によることになつて、在來のやうに危険の多い胸算用でやることを避けることになつた。假へば、一つの石鹼廣告をみるとする。今日までの廣告方法は



その廣告が最も力を入れる訴求(刺)點は、たゞ主として廣告擔當者の胸算用で極めて、値段が廉いと云へば顧客が飛びつくであらうとか、又は色が白くなると云へば顧客が買ふであらうとか、單に自己の想像推測のみに立脚してやつてゐるのであるが、其れが果して自己の思ふ通りに當るか何うか——その時の國民即ち消費者たる顧客の最大部分は、品質の良いのに却て飛びつくかも知れない。此れは今云つたやうに、だらう主義——斯うしたら良いだらう、賣れるだらう、出来るだらう、又は顧客が来るだらうと云ふやうに、總べてだらう主義で、効果の少いだけ夫だけ多くの空費を生ずるのであつた。

四、科學者に對する從來の誤解——併しながら科學には、さういふやうな基礎根底のない不安な推測や胸算用は一つも許されないのである。強固確實な基礎の上に、此れでこそ安心といふ所まで行かなければ承知し得ないのである。然るに從來は、日本でも外國でも、科學者または販賣研究學者と而して實際家との間に、とんだ誤解があつて、實際家は科學者または學者の云ふところは、なるほど吾々の思ひも及ばぬ所まで正確詳細合理的に研究してくれる。實に夫は可いが、併し科學者や學者の云ふところは實際に疎くて困ると。

しかし夫は、全く反對の考へ方であつて、實際家の方こそ却て實際に疎いと云ふの外はなく、科學者や學者から見れば、ひやくするやうな大膽なことを平氣でする。いはゆる盲人蛇に怖ぢず底のことが屢々で、何等の信頼すべき確乎たる基礎もなければ、正確な調査があるでもない。萬事がだらう主義で、此れ位かうしたならば、此れ位は賣れるだらう、此れ位は儲かるだらうといふ風に、殆ど皆だらう主義で、實際と遠いことが少くはない。科學者や學者達には、斯ういふ推測のことは恐ろしくて出来るものでなく、理論と實際との正確緻密な調査研究(英語で云ふ)を十分にやつて實驗なり、調査なりを科學的に一つくやつて見なければ、とても安心が得られないのである。その代りに、科學化し組織化してやれば、どんなに違つたところが、その効果の差も少く、胸算用の違算とは到底同日の談ではない。

故に、今日の如く科學が企業特に販賣に適用せらるゝ時代には、販賣及び販賣研究が益々科學化して、その効果と安全とを獲得せんとしつゝあるのは當然の傾向であつて、今日の販賣に最も必要な而して強大な根本的原則と動力とが、科學の研究と觀察と而して適用とによつて獲得せられるのは云ふまでもない。



(補説) 最も厳格な意味で云ふと、斯の如く今日は廣い意味の企業經營及び管理に關する新科學の發展は實に目醒しいほどであるが、勿論完成の過程にあつて、未完成のものも少くない。特に販賣の科學的研究は、一面に於て立派な而して實際に必ず適合せられて行く原理が完成せられ、認識せられてゐると共に、尙他面に於て或場合には適合するが、他の場合には適合しないものも亦少くない。それで特定原理原則又は公理を進展せしめて行く基本となるところの一般原理の空虚と蒐集資料の缺乏とは、販賣當事者が直面する各種多様の問題の上に痛感せられ、而して實際に當つて役立つくれる科學的標準の如きは、殆ど缺乏してゐると云ふことが出来る。一層此れを嚴格に云へば、販賣問題の或物——可なり多いが——に對して、未だ唯一の的確な解決なしと云ふことも出来ないではない。併しながら、總體より云ふときは、既に今日まで完成認識せられてゐる販賣科學の原理を實行するだけでも、得るところが頗る多大なるは云ふまでもない、而して從來の非科學的決定方法は、近代企業に最も危険であることも亦云ふまでもない。

(備考) 本章に於ては、たゞ科學化の概念を興ふるに止むるために、總べて説明がかつたことは省略し、第一に製造者の販賣科學化、第二に小賣業者の販賣科學化の大要見本を示し置くのみに留めて置く。詳しいことは、後章に現はれて来る。

### 第三節 科學的販賣の原理

最近米國の企業經營專攻の學者達の内には、科學的配給及び販賣の原理原則が、認識の基礎となる公理であると見られるやうになると、夫こそ極めて近い將來に革命的な販賣發展を實現することになるであらうとの信念の許に、其の異常な發達と傾向とを見詰めて、其の研究に没頭してゐる篤學者も少くはない。彼等の研究系統に従ふと、第一に此の發達の基調をなす原理から着手し、第二に販賣管理の前半をなす組織に其の原理の適用、而して第三に其の後半をなす統制に終ることになつてゐる。此れについては、詳細を論述したいが、本書の如き小冊子では、他の部分との均合上、不可能なので、極めて簡単に以上の順序で要點のみを説明する。併し此れは、今日の販賣科學化の根本觀念を理解する上に極めて必要なことであることを注意して置く。

一、科學的販賣制度の基礎——從來とても、科學的販賣制度の建設に努力した人は少くなかつたが、殆んど皆成功しなかつた。彼等は、餘りに其の方法の研究のみに没頭して、其の原理に進むことに努力と研究とが足りなかつたからである。多くの事實を見ても明かに證明してゐる通り幾百幾千の苦い經驗後組立てられた一定の原理に則して基礎を築いて行つたものは、必ず成功してゐる。優秀な結果を伴ふ販賣活動を完了する上に、一層その合理的基本となるものは、即ち此



の原理であり、定理である。一定の正確なる原理が、實際に適合するやうに活用化され、而して夫が組織にまで適用せられたならば、爰に科學的販賣制度の成功が確保せられることになる。

(補説) 科學的販賣制度の研究は、法規などによつて目的を達せんとするものでないことは云ふまでもなく、過去に於て既に合法的であることが證明せられてゐる機能化に對する一定の傾向に基いての進化發展であるけれども、未だ嘗て適當に組立てられたり、又は統一せられたりしたものではない。故に其一つ／＼が、全然新奇思想外のもの云ふのではなく、現在の販賣に於ける放任主義の政策を再吟味し、置換へ、而して夫に科學的研究を加へて、科學の實際化と實際の科學化とを目標とするものでありと云ふ方を穩當とする。併しながら斯くすることによつて、そこに効果上雲泥の差を生ずると同時にその實行の可能性が十分に見出されるのである。

然るに今日までは、或は今日とても未だ多くは、販賣活動の各機能が全體に同化するやうに、科學的に計畫された組織がない。斯くする自覺と努力とが無かつた爲であるから、科學的販賣の原理なるものは、總べてが創造といふ意味ではなく、從來の慣習的の販賣方法手段中採るべき最善のものを採つて、更に夫に科學的研究を加へて科學的に組織し、更に總べてを科學化する其の定理を云ふのである。故に此の定理又は原理の適用と進展とによつて、現代に最適する最高度の能率を有する販賣が期待されると云ふことになるのである。

二、機構としての市場配給——生産者から消費者への製品配給問題(勿論、販賣をも含む)を一層はつきり能く目立つやうにせうとするには、配給夫自身が恰も大きい工場であるやうに見られ、觸れられ、而して印象される一大機構であると想像すれば可いと、或米國の學者が説いてゐることを覺えてゐるが、事實それは得易からざる名言であると思ふ。

(一例) 例へば、彼の百貨店へ行つて見ると、此の配給の機械的性能が能く呑み込めることになる。百貨店では、多少は自ら製造する商品があるにしても、販賣が大主眼であり機能であるから、誰しも百貨店を製造工場や製造會社などと思つてゐない。事實その通り、小賣販賣店であるけれども、生産と消費との間には、一つ／＼皆鎖で繋がれてゐる。百貨店は、需要の創造、商品の販賣、買物の配達から商品の仕入、格付け、標準化、運輸、而して財務に至るまで總べて無限の過程を機械的の形式で運営し、しかも金錢登録器や、エレヴェータなど有らゆる利器を活用して、此等の機械が販賣上に一層多大の能率を高めきことに成功してゐる。故に此の百貨店の組織を研究すればするほど、配給及び販賣なるものは一大ビルディングであるとの印象を興へ得ると考へられる。配給及び販賣に斯う云ふ時代が、極めて近い將來に來るべきことを信ずると、云つてゐる學者もあるが、必ず來らなければならぬのは明らかであり、見方によつては、今既來てゐるやうにも思はれる。百貨店には、各要素々々の間に同化があり、調和があり、相互信頼があり、而して協力がある。故に此の一單位としての總機械的機能こそ、今日及び今後に於ける配給及び販賣が、必ず目標として進まなければならないものであると斷言し得られ



るのである。

機械が、製造に對してなした多大な貢獻は、配給及び販賣に對しても亦なし得るものである。機械のみ獨り原始的な多大な時間を空費する骨折仕事を最小限度にまで減縮してくれるものであり、而して有らゆる空費を省き、努力を減少し得た人間精力を又他の有益な仕事に利用することを得せしめて、萬事に對し一大便益を與へてくれるものである。第十九世紀が「機械の世紀」と呼ばれて、文化の大飛躍をなさしめたのを見ても、如何に機械の貢獻の多大なるか首肯される。併しながら茲に云ふ機械と云ふ言葉は、もつと廣い意味に於て云ふのであるが、されば其の廣い意味の機械とは何であるかと問はれると、夫は今日のところ未だ判然と解らないと云ふ他はない——恰も明治時代に於て、今日の驚異的なラジオやテレビジョンが、解らなかつたのと何の相異もない。しかし此の新機械、配給費・販賣費を合理的に極度に節減して、消費者に一大奉仕を與へ得るものであり、而して他面には配給及び販賣に安定を與へ得るものと云ふことだけは、明確に云ひ得られるのである。夫には、多年の行き詰つた慣習を打破し、攻勢的態度と勇氣とを以て、配給及び販賣の一層ヨリ以上の科學化——夫は、可能化されてゐる——を創造してくれるキンスロウ・テイラー（科學的管理法の創始者）の如き偉人出で、其の完成まで戦つてくれなければならぬ。

屢々云ふ通り、今日は生産對配給・販賣の平衡が餘りに甚しく破られて、常に生産にのみ重味がかかり過ぎてゐる。従來いたづらに生産にのみ科學が應用せられ、而して人間の力と智との總

べてが傾注せられて、配給や販賣を餘りに輕視したからである。この矛盾不合理から云つても、今日及び今後は更にヨリ以上に配給及び販賣問題が科學的に研究されなければならない。十分の安全有利な配給販賣なきところに、生産の存在は繼續せられ得ないからである。

三、科學的管理法原理の應用——然らば、配給及び販賣の基本となる原理とは何んなものであるか。生産に於けると同じやうに何うして配給及び販賣が科學化せられるか。科學的管理法の原理の主なるものを其のまゝ配給及び販賣に適用すると、(A)需要の對象、(F)分業、(C)分解、(D)計畫、(E)訓練、(F)統制、(G)同化と協力、及び(H)道德概念の八要素となるから、此れについて左に要點のみを略述する。(詳細は、私の近々發せんとする「科學的販賣の原理と統制」参照を乞ふ。—定價・發行所等未定)

(A)需要の對象——如何なる場合でも、配給又は販賣は、常に消費者の要求を巡つて集中する。此れが即ち生産者をして配給・販賣は固より總べての企業關係の焦點たらしむる舊式方法から脱出し得る唯一絕對の方策である。斯くの如く、科學的配給も、同販賣も、消費者を中心として建設せられ、而して此等消費者を積極的に且全力を擧げて援助する制度であるから、此の制度は販賣者の市場も亦買手の市場も共に最も正當な状態の下にあるとの假定に基礎を置くことになる。然るに此の新制度より觀察すると、現在多くの事實は一から十まで殆ど自己便益勝手を中心とする従來の慣習的配給方法に頼り、未だ嘗て自己の製品を持つてゐ



る市場の發見に夢想だもせず、生産から販賣まで總べてを自己中心とするために、驚くべき程度まで消費者の切なる要求に好適しない商品を生産しつゝあると云ふ事實を全然等閑視してゐたものである。消費者の切なる要求に好適しない商品を強いて買はせんとするには、多大の費用を必要とするので、配給費販賣費が高率となり、夫がヨリ多くの販賣の上に一大阻碍をなしてゐる所以である。

故に科學的配給または販賣の新制度は、生産者と消費者との間に極めて能く平均のとれた關係を作るといふことが基調となり、夫によつて生産者は消費者と共に最大の便益を受けんとするのである。其の目的を實現するために、科學的配給・販賣制度は、實際の消費あつて初めて生産は初まるものであるといふことを絕對的前提とする——即ち消費者は如何なるものを最も要求しつゝあるか、その要求を發見して、夫に適合する商品の生産をするといふ定理を基礎とするのである。

(B)分業——努力の機能化と特化によつて、分業の原理を配給及び販賣に適用するのであるから、販賣も廣告も、もはや最上のものでなくなくなり、訓練・科學的調査研究・計畫・奉仕その他極めて緊要な活動に對する餘地が残されるといふことになる。今少し詳しく云へば、總べての配給及び販賣機能が、分業の原理により、夫々の専門係（又は専門家）によつて指導せられる組織の準備を必要とすることである。と云つても、小規模のものまでが大工場や大會社大商店のやうに、幾多の各別々の配給設備を必要とするといふ意味ではなく、大規模小規模の兩方とも、各種夫々の配給及び販賣機能の意識的分離を必要とするといふ意味である。

(C)分解——配給及び販賣に對しては、科學的調査研究の方法によつて、注意深く此れを分解することになり、此の分解が、すべての販賣計畫の基礎となることになる。自己の製品について、一度第一の市場分解を行つて見ると、驚くべきほど案外のことが発見せられて全く自己の信じ切つてゐたことを裏切ることが屢々

ある。分解といつても、夫は單に統計に關することばかりではない。分解は、本質的に問題を其の構成要素にまで分解し行くことを必要とする。換言すれば、多くの現在方法のやうに、單に其の表面に現はれてゐることを目標とするのではなく、問題の根底にまで溯つて、各要素を調査し、其の相互關係まで明かにすることである。

科學的配給及び販賣では、科學的調査研究が、重要缺くべからざる要素の一つとなつてゐるが、此の分解の仕事も亦調査研究の仕事と全く同一で、兩者は恰も車の兩輪に於けるが如き關係のものであり、如何なる販賣計畫を立てるにしても、先づ第一に此の調査研究と市場分解とを完結しないと、何れも手が出せないことになる。

(D)計畫——計畫は新しいことではなく、今日まで小賣店が賣出しをするにしても、自己の考へで個人が其の計畫を立てるのが常であるが、科學的方法による計畫は、特に其のために組織せられた計畫部または計畫係の手で組立てることになる、而して斯くして組立てられた配給または販賣計畫とは、政策と目的との設定標準の作成、最も適當なる手段方法の準備、及び其の實行の順序などを意味するものであり、夫が單なる空想でなく、市場分解と調査研究とを基礎とするものであることは、既に上述した通りである。

計畫の原理とも云ふべきものは、極めて活動的のものであり、而して創造的努力に富んでゐるものであり計畫は今や益々長距離のものとなりつゝあると同時に、豫測と先見とはプログラムに缺くべからざる須要の一部となりつゝある。

(E)訓練——配給及び販賣に従事する總べての使用人に對しては、最善の方法で訓練することを絶対に必要とする。此の訓練が、科學的配給・販賣の基礎の重要な一つとなるものである。其の訓練方法は、勿論從



來の方法とは選を異にする。獨立の訓練部を設けて販賣原理と方法との訓練をなして、販賣能率の増進と、配給・販賣費の低減とを可能ならしむることになるのである。

F) 統制——如何なる配給または販賣計畫にしても、統制機構が働いてゐるときのみ十分に運営せられるものである。統制が、生産に適用せられると、殆ど自動的過程にまで作業を短縮し得ることになるが、配給や販賣の適用も亦此れと同一である。乍併人間要素が、その重大要素をなすものであるから、此の要素に多少でも缺陷または不満足が存在を見ると、如何に統制機構が働かんとしても、斯くの如き絶対統制は望んでも得られないこととなる。此等人間構成の監督は、勿論機械を監督する場合よりも數倍の困難が伴ふ。幾多の他の觸知することの出来ない他の要素が、その方程式内に飛び込んで來るからである。

故に、如何に完全な訓練が施されても、その政策や方法が運営せられて行く監督制度を必要とする。夫は或場合には人間の監督でも可能であるし、また或場合には記録と報告とを以てしても十分であるし、また他の場合には此の二方法を一緒にしたものを用ひても可い。その統制を最も有効ならしむる方法は、必ず考へ得られる。

G) 同化と協力——たとへ分業の原理が、機能的基礎の上に運営せられるとしても、此等の各分離してゐる機能の同化に對して準備を必要とし、而して此の同化は協力の形式で行はれることを條件とする。今少し此れを解り易く云ふと上より下まで總べての者が、科學的配給・販賣といふことを中心として相援助し而して支持して行かなければならないことである。頭から下へ擴つて行く援助でなくては、事實行はれるものではないから配給又は販賣部長は部下の各主任を支持し而して各主任は更に其の部下を支持するいふやうに、順送りに行かなければ、實現せれるものではない。斯くして會社または工場の代表者は、問屋・卸・小賣などの販

賣者を支持し、援助することにして、總べてのものが一條の連鎖中の各環を助け合ふことにし、而し其の最後の環たる消費者に及ぶことが、特に必要とせられてゐる。此の同化と協力なくしては配給及び販賣の科學化は到底遂行せられないのである。

H) 道德概念——科學的配給・販賣の原理は、絶對的に道德觀念より出發し、而して總べてが其の概念に包含せられることになる。斯くして其の効果率に的確性と永久性とが保證せらるゝ所以である。道德を本位とすることは、科學的配給及び販賣の最も重要な原理の最後のものである。此れに關する問題は、云ふまでもなく關係的のものであつて、實踐の一般水準以上の常規を作ることには頗る困難である。しかし全然道德を無視することや、又は一般常規より甚しく離れることが、決して永遠の成功策でないことは瞭かである。此れについても亦述べたい多くを有つてゐるが省略する。

科學的配給及び販賣が、大要上述せる科學的管理法原理の適用によつて運用せられると、殆ど大過なく其の目的が達せられる。工場が全能量を擧げて作業しつゝあるとともに、ヨリ多くの効果を擧ぐべき製造過程の改善工夫をすることは、比較的容易のことであるが、不安定状態の許にある市場に對して、一定の極つた次から次へと來る註文を得ることは、頗る困難なことである。然るに多くの實際を見るに、販賣の苦惱を痛切に感じながらも、依然として生産方法のみに重きを置き、生産に對して拂はれる注意や、設備や、費用の半分も配給または販賣に對して拂はない



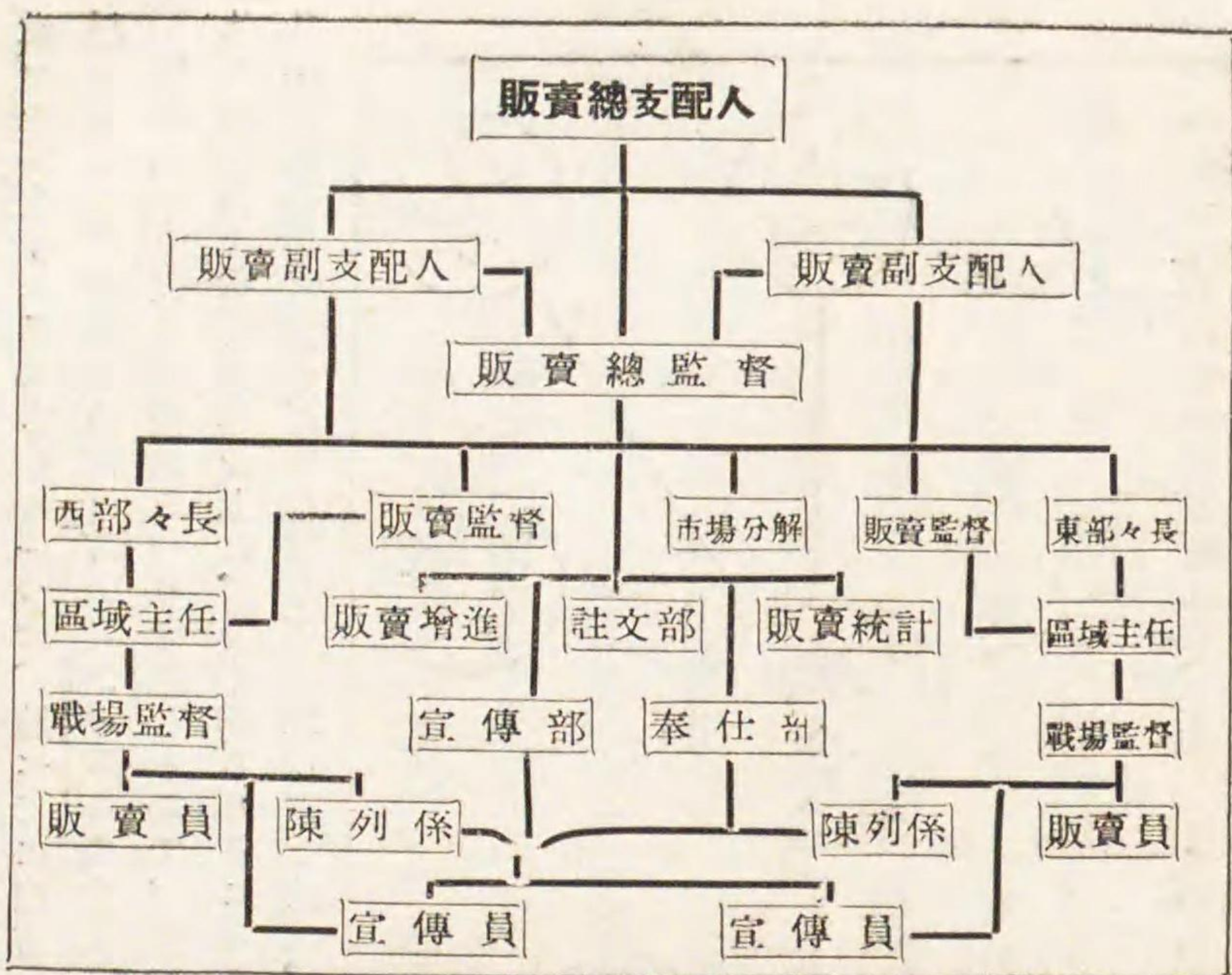
傾きがあり、生産第一義販賣第二義といふ舊觀念で充たされてゐることが、現在必ずしも少くはない。併し如何なる方面より見るも、今日及び今後は配給及び販賣が、生産以上の心理的及び經濟的經營要素とならなければならぬ。

### 第四節 科學的販賣の組織

上述せる原理を基礎として、次には活動し得る組織または制度を建設することを必要とするので、此れについても亦其の概念だけでも述べて置かなければならぬ。

一、配給の機能的組織——科學的方法に依ると、夫は各機能の合法的連鎖へ夫々配給活動を分離することにより、而して夫から此等の各機能に従つて、夫々人間を配置することになるが、さて愈々其の組織又は制度を實際に働かしめんとするには、左記の情態に密接な關係を保つやうにしなければならぬ。

(A)機能に對する明快なる概念——多くの實際を見ると、配給に伴ふ面倒が起りがちであり、空費が極めて



圖表第四 配給機能の組織

多いが、夫は配給活動の避け得られない複雑化のためである。販賣機能が極めて重要なものとなつた爲に、其の本質的機能に殆ど何等の注意を拂ふことなく、其の部または係を増設した結果、不統一や大混亂などが起つた所以である。第四圖は、非常に成功した或會社の科學的販賣組織を圖表にしたものであるが、此れだけでは未だ完全した統一組織になつてゐないので、此れに尙一定の幹部を加へることの必要があるやうである。

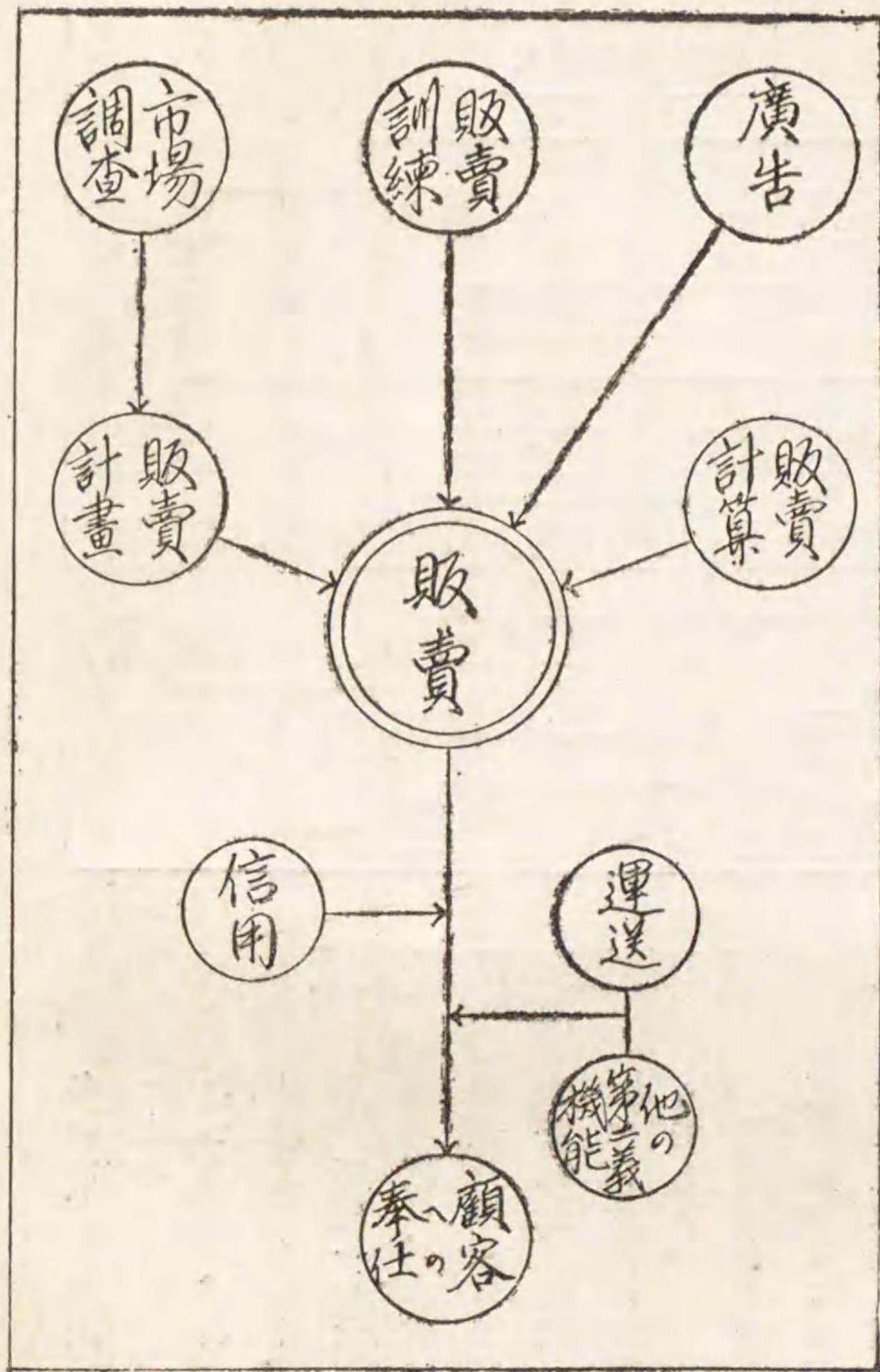
(B)目標——科學的制度を實行に移すには、目標を定むることが是非必要である。實際では、其の目主義に經營してゐるところが多いが、科學的基礎の許に經營してゐるところでは、必ず一定の目標を定め、而して總べての目標を目標にすることになる。

(C)標準——配給及び販賣上の空費(浪費・無



(駄)を除去する最善方法の一つは、總べてに適當なる標準を設定し、夫を嚴守することである。此の標準は種々のものに設定するほど可い。かの販賣豫定量(後出)決定の如きは、即ち此の標準の形式の一種である。

(D)同化——夫々の機能を一旦分離した後で、更に各種機能の内部連鎖の準備を必要とする、而して各部は他の部と相互聯絡を保つ上に、よく知られることを必要とする。夫は、如何にすれば出来るかと云ふに、各部の連合相談會や、委員會などを設けると共に、次に記すやうに、自動的に同化の出来る一定の手續上の順序を作つて置けば、夫で目的が達せられることになる。



第五圖 科學的販賣制度要素

二、運營上の制度——第五圖は、最も簡單化した科學的販賣制度の要素を示したものである。

圖中の各要素は、夫々の機能を遂行する部または課、或は係が設けられてゐるものであるが、何と云つても市場の調査研究が第一過程のものであるから、販賣調査研究部または市場調査研究部を第一の考慮に置かなければならぬ。此の部の仕事の主なるものは、市場の實際調査、其の報告、取引すべき數量の決定、如何にすれば巧く販路が得られるかの決定である。

斯くして調査研究部で調査発見せられたことは、次の販賣または市場計畫部へ總べて廻送せられて、此處で最も力の強い建設的のプログラムに組立てられることになる。故に此の部の中心は販賣調査で明確にされた市場を對手に販賣すべき最善の方法の決定と共に、其の方法を完全に遂行し得る戰術をも指導することになる。

此の運營上の制度について特に注意すべきことは、

(A)訓練販賣員の準備——此の販賣計畫を十分有効に働かせんとするには、訓練された販賣員及び従業員を準備する必要がある。一度最も適當した人間の力を加へると、各販賣機能は一層有効に働くことになる。或程度まで訓練は、科學的配給・販賣の全制度の基礎的特徴であるからである。

(B)命令と報告——販賣計畫部の命令は、販賣主任の手を通じて販賣部と廣告部とへ傳達するのであるが、兩部とも其の命令に従つて運營すると同時に、其の進度の状況を計畫部または販賣主任に報告することを必



要とする。

(C) 絶對的奉仕——次の機能は、奉仕部が販賣前にも販賣後にも、消費者の利益のために絶對に盡さなければならぬ奉仕である。その爲には、奉仕部は販賣店と密接な關係を保つて奉仕を盡すと共に、消費者にも最善の満足と與へることを必要とする。

(D) 販賣計畫部の設置——配給費の節減には、好適の機械を供給する必要があるので、配給または販賣計畫部を設置する要がある。

などであるが、上述せるところは、何れも皆一般性を有する第一義機能であるが、なほ此等の機能に加ふるに、一定の他の第二義機能がある。顧客の数が非常に多いところでは、特殊の信用調査部を設置する必要の起ることもある。

三、部門の結合——科學的配給制度實施上第一に起り來る問題の一つは、此等の各機能を一部門に纏めることが出来るか何うかといふことである。此の部門の結合または合併といふことは、一見單一化の過程のやうに見えるけれども、實際に於ては却て複雑や空費を生じ易いことになるから、大に研究を必要とすることになる。しかし此の部門といふ言葉は、強ち澤山の人間の集團を必要とする意味ではなく、或場合にはタゞ一人でも可いのであるから、此の點を能く理解して

置くべきである。

四、配給及び販賣の對象——科學的配給制度の實行上、今一つ最も困難なる問題の一つは、配給の對象を決定しなければならないことであるが、しかも夫は最初に極めなければならない根本問題である。配給の對象の決定とは、其の製品の配給または販賣方法に關する根本政策を明確に決定することである。然るに一般では、此の配給の對象を極めて簡単な問題のやうに考へてゐるやうである——即ち出来るだけ廣く且多く製品を販賣するといふ簡単な觀念の許に取扱はれてゐるのであるが、科學的配給・販賣では、斯くの如きルーズな政策は許されないので、配給及び販賣問題を科學的に分解し、而して夫を基礎としての對象を決定しなければならないのである。其の要點は左の如くなる。

(A) 基礎的標準——然るに此の配給の對象を決定するに當つて最も必要なことは、少くとも數學的表現の出來る要素または指數である。科學的配給・販賣の全構成は、絶對的のものであり而して測定し得られる標準を基礎とするからである。夫で組織内の各人に對して概略割當てる仕事は、此の標準を基本とし、而して其の仕事は勿論測定されなければならぬ、しかも直ちに計算が出來て、容易に理解される單位で測定されなければならぬ。全制度の成否は、此の標準形式の適否によるのであるが、若し此れが出來なかつた場合には、



單に販賣單位の遂行量を測定する舊式方法によつても可い。

(B) 對象による販賣政策の決定——今日普通多くの所では、配給の對象さへ明確に限定してゐないのであるから、配給政策と云つたやうな意識は餘り無いやうであるが、科學的配給制度では、配給・販賣の對象を嚴密正確かつ詳細に調査決定して、其の合法的對象に好適する販賣政策を規則正しく限定することを必要とする。

(C) 同販賣政策決定の方法——夫は、種々の方法が考案せられてゐる。例へば、販賣業者・小賣業者及び各階級の消費者に會見、又は返信照會方法を以て、自己の製品を説明し、價格及び割引を明かにし、契約方法を示し、販賣及び小賣に對する配給方法についての詳細を指示し、廣告及び販賣増進上の援助を約し、而して協力方法まで明示することによつて、自己製品の眞の對策を知ることなど、多くの方法が考へられる。

五、其の他の構成要素——なほ上述せるところのもの、他に、科學的販賣組織の重要な構成要素として、

- (イ) 標準實行指圖書。(標準販賣語・標準手續等の。)
- (ロ) 時間標準。(準備時間・旅行時間・販賣時間等。)
- (ハ) 仕事標準。(一日の仕事・一週間の仕事等の。)
- (ニ) 販賣係定量。(時間標準と仕事標準との結合した合理的販賣豫定。)

(ホ) 其の決定方法。(同上の具體的方法で、簡單・複雑等の種類がある。)

(ヘ) 人員の支持。(人事關係と人間要素とを最も重大視する。)

などがあり、簡略ながらも相當の説明を必要とするけれども、なるべく具體的方法の多くを述べたいので、總べて此れをカットして次へ急ぐことにする。

### 第五節 科學的販賣の統制

組織と最も密接の關係を有するものは統制であるから、此れについては全部カットする譯には行かないので、ほんの概念だけでも述べて置くことにする。

一、配給部長と其の部下——配給部の總元締である配給部長(配給支配人)は、總べて統制の機構を指導する、而して會議と委員會とで、各部の活動を同化し、報告制度によつて監督し指導することになる。科學的配給は、舊式制度の夫より一層嚴格な監督を要求するのであるけれども、一度此の監督の細目が運営を初め出すと、夫々自働的に部下の人々によつて扱はれることになるもので



ある。

二、統制の三方法——科學的販賣の統制は、主として次の三つの方法によつて運営せられることになる。

(A) 監督——科學的販賣統制による監督は、現在の販賣部に於ける慣習的のだらしないものに優ること數等である。組織内に於ける總べてのものは、自己が遂行しつゝあることは、皆記録によつてゐるものであることを熟知してゐるので、なまける又は働いてゐるやうに見せかける機會がないことになる。部長の第一の職能は指導することであり、而して第二の職能は同化せしむることである。斯くの如く統制は、配給部長に集中せられるのであるけれども、統制を一層有効ならしむるために、會議や委員會などを開く制度も設けられてゐる。

(B) 紀律——秩序は、監督の自然の結果であるが、特に困難な問題である。

(C) 報酬——統制が十分に運営せらるゝのは、主として報酬の方法である。科學的販賣統制に於ては、種々の政策に適合する合理的報酬方法が考へられてゐる。

右記の三統制方法については、當初斷つて置いたやうに、ほんの概念にのみ止めたので、説明的に記さなければならぬことが多々残つてゐるが、上述せる趣意に従つて、本書では遺憾ながら此れで打切ることとする。

## 第六節 小賣販賣の科學化

記述の順序上、小賣販賣のことが後廻しになつたが、此れこそ本書の生命とも云つて可いものであるから、能ふかぎり詳細に其の根本的原理と、多數の適用——具體的方法——とを述べることにする。

一、小賣販賣科學化の進歩——大要上述せるところの如く、主として生産販賣に於ける科學化は、近年著しい進歩をなし、販賣の行詰りは一層生産者の注意を集中しつゝある有様であり、しかも合理化運動の刺戟まで受けて、其の驚くべき發展が今後に多量に残されてゐる譯であるが、小賣販賣の科學化に至つては、其の適用者及び必要者の數が極めて多いだけ、而して競争激しくしかも日夜その急を訴へてゐるだけ、生産販賣の科學化よりも一步早く研究せられたものでありかつ生産販賣の夫よりも數層進化の程度に達してゐる有様である。

二、小賣販賣科學化の偉效——斯う云ふ譯であるから、總べての點より見ても、本書大部分の



頁を占むるものは、其の説明であり、而して其の日より各種大中小都鄙總べての如何なる小賣店にも直ちに役立つ具體的方法でなければならぬ。しかも小賣販賣及び小賣販賣研究の科學化は、驚くべき効果を有つてゐるので、ヨリ多き販賣を可能ならしむる上に一大貢獻をなしつゝあるから、能ふかぎり多くを詳述する必要上、次の第三章より以下多くの章に於て夫等を述べることにする。

## 第三章 配給及び販賣研究の科學化

前章と本章とは、共に密接不可分の關係にあるものであり、相當詳しく述べなければならぬけれども、本書の目的は販賣の常識を主とするのであるから、今も云つたやうに、成るべく早く種々の活きた話に進むために、超特急燕號式に三四の他は總べて途中の停車場を素通りにして、大體だけが目に映るのと同じ程度に留めることにする。

### 第一節 科學的研究の六分類と其の概要

配給及び販賣研究科學化の第一の仕事は、配給及び販賣の空費の除去であるが、其の研究は現在主として(一)總括的研究、(二)市場販賣研究、(三)販賣管理(又は經營)研究、(四)小賣販賣研究、(五)個人販賣研究、及び(六)販賣能率研究の六つの分類、又は方面の下に行はれてゐるから、その順



序で一足飛びに只夫等の外廓、又は概念のみを示して置くことにする。

### 第二節 配給及び販賣の總括的研究

第一は、製造業者・卸賣業者・諸仲介業者・小賣業者の配給または販賣、又は廣く市場一般を對手とする販賣、狭く個人を對手とする販賣など、總べての配給及び販賣を通じての總括的科學的研究である。その大體を列記すると、左の如きものであり、如何に徹底的のものであるかゞ窺はれる。(以下便宜のために、配給及び販賣を單に販賣とする。以下便宜のために、配給及び販賣を單に販賣とする。以下便宜のために、配給及び販賣を單に販賣とする。)

一、科學的研究の分野——先づ總括的研究の分野の大體を列記すると、左記の約二十主題を數へ得ることになる。

- (一) 販賣の科學への接近。
- (二) 販賣それ自身の機能の確定。
- (三) 應用科學としての可能化。
- (四) 考察の方法。
- (五) 分解方法と比較方法。
- (六) 一般化の方法。

(七) 檢證の方法。

(八) 商品分解。

(九) 訴求の決定。

(一〇) 商品それ自身の販賣力。

(一一) 消費者(顧客)分解。

(一二) 市場及び見込客分解。

(一三) 販賣媒體の分類と特性及び選擇。

(一四) 販賣利益の分解。

(一五) 販賣戰計畫。

(一六) 販賣商略(賣出し)計畫。

(一七) 豫算と流用。

(一八) 試驗的運動。

(一九) 販賣の計畫設計。

(二〇) 販賣語廣告等に適用せらるゝ科學的研究。

二、科學的方法の梗概——學者により、七種に分類してゐるが、しかし左の五種で十分であると思ふ。

(一) 販賣の應用科學化。

(a) 科學的販賣研究の三方法、即ち經驗的方法・科學的方法・折衷的方法、(b) 科學に對する錯誤の訂正、(c) 販賣問題への接近、即ち經濟的接近・心理的接近・統計的接近、(d) 販賣研究調査の分野と問題との決定等)

(二) 觀察の方法。

(a) 全體としての分解、(b) 資料の根源、(c) 觀察の原理、(d) 内部統計、(e) 外部資料、(f) 通信照會、(g) 會見、(h) 心理的考査

(三) 分解及び比較の方法。

(a) 統計的分解、(b) 圖表、(c) 資料檢査、(d) 資料分解、(e) 計算、(f) 比較及び相互關係等



- (四) 共通化の方法。(a) 共通化と應用論學 (b) 類推法・歸納法・演繹法 (c) 結合方法 (d) 三段論法 (e) 錯誤推理 (f) 各種の錯誤 (g) 嗜癖 (h) 資料の呈示等
  - (五) 検証の方法。(a) テスト (b) 心理的選考 (c) 四種の方法 (即ちチエツク法・監査法・投票法・錯誤發見法等)
- 三、販賣商品それ自身——商品は、販賣の目的物であるから、特に徹底した研究をするのが常である。

- (一) 商品の分解。(a) 科學的研究の手續方法 (b) 商品の分類 (c) 構成の品質 (d) 外観及び販賣單位 (e) 商品の用途と價格 (f) 競争 (g) 商策 (h) 商品と市場)
- (二) 訴求の決定。(a) 訴求の分類と聯合、即ち視察訴求・差別訴求・消費者訴求・積極訴求・消極訴求 (b) 訴求の選定 (c) 訴求の變更 (d) 訴求効果の測定 (e) 商品と訴求 (f) 競争的廣告訴求 (g) 廣告媒體の政策)
- (三) 商品それ自身の販賣と廣告力。(a) 包装、即ち包装の心理的基礎、商品の包装と其の族、包装意匠のテスト、包装意匠の變更、包装原稿及び圖案、包装分解研究 (b) 商標と商號及び其の選擇 (c) 表

四、消費者又は公衆——消費者は即ち公衆であり、國民であり、而して販賣の對象たる顧客又は見込客であるから、同じく十分の研究が積まれる。

- (一) 消費者分解。(a) 個人としての消費者 (b) 客觀的觀察 (c) 消費者集團 (d) 消費者研究の心理 (e) 買物習慣 (f) 個人嗜好 (g) 生活習慣 (h) 購買統計 (i) 一般消費者 (j) 特殊消費者 (k) 隠れたる販賣要素)
- (二) 市場分解。(a) 市場の分類 (b) 市場の地理的分類 (c) 産業による市場 (d) 購買力 (e) 打算的市場 (f) 現存市場の分解 (g) 市場索引 (h) 限界要素 (i) 市場の擴張等)
- (三) 販賣媒體の分類及び特性。(a) 販賣裝置、即ち屋根看板・路傍看板・店前看板・沿道看板等各種の看板 (b) 宣傳又は實物證明、即ち店頭に於てするもの、家庭に於てするもの、公開場所に於てするもの、見本

を通じてするもの、及び印刷物を以てするもの、(c) 戦略又は商策 (d) 工場・商店・販賣員の個性 (e) 販賣刺激、即ち顧客に對しての景品其他を以てする刺激、販賣員に對しての懸賞其他を以てする刺激、及び外部販賣者に對しての同上 (f) キンドウ陳列

(g) 新聞・雜誌廣告 (h) ポスター其他の戶外廣告 (i) 直接郵送廣告 (j) 進物廣告其他 (k) 商標・レツテル・容器等々

- (四) 販賣媒體の選擇。(a) 販賣の媒體選擇要素、即ち商品・市場・配給機關・廣告媒體 (b) 効果の測定の根據、即ち販賣媒體選擇方法、販賣媒體の政策の變り、日程の選擇)
- 五、販賣戰——即ちセールスキヤムペインと云はれてゐる一定計畫の許に行はれる強襲的の販賣運動である。

- (一) 配給機關の分解。(a) 配給通路及び其の選擇 (b) 販賣と廣告との協力 (c) 小賣店反應 (d) 特約店又は専門小賣店 (e) 小賣販賣の分解 (f) 販賣者と關係誌 (g) 廣告と卸賣店 (h) 廣告と販賣員 (i) 科學的研究法としての廣告)

- (二) 販賣戰の計畫。(a) 直接主義と代理店主義 (b) 販賣と景氣循環 (c) 其の調節 (d) 販賣政策 (e) 故障及び其の認識 (f) 空費の除去 (g) 販賣戰設計 (h) 計畫の觀察 (i) 販賣手段)

- (三) 廣告價値の計算。(a) 廣告價値の測定 (b) 照會記録 (c) 販賣費低減に對する廣告 (d) 先見基礎としての諸廣告 (e) 販賣店援助としての廣告價値の見積 (f) 得意と廣告 (g) 直接郵送の反應 (h) 小賣廣告の分解)

- (四) 豫算と流用。(a) 販賣費 (b) 廣告費 (c) 競争の販賣 (d) 流用 (e) 流用の分配 (f) 販賣費記録等)

- (五) 試験的販賣戰。(a) 試験的狀態 (b) 試験的販賣戰 (c) 試験的市場 (d) 試験的廣告 (e) 實際的試験的販賣の詳細研究 (f) 直接廣告の試験)

六、廣告——廣告は、常に販賣の前線を勤むるものであり、販賣には不可分のものであるから、夫は又別に恰度この販賣の科學化研究と同じやうに、徹底した科學的研究が行はれつゝある



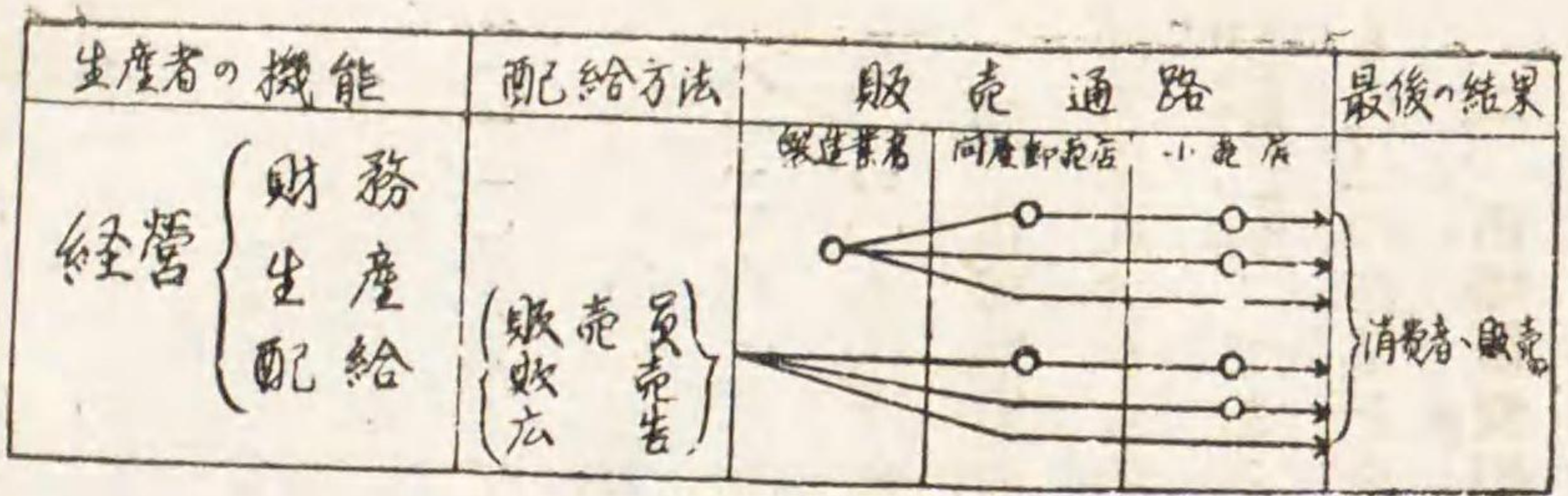
ので、夫は本書姉妹篇「廣告の常識」に譲ることにした。

### 第三節 市場販賣研究

販賣の學術的研究としては、從來僅かに商業通論中賣買の一章の下に配列されてゐたものに過ぎない。しかも其の體系たるや、極めて古い而して單純なタイプによつて、その一部分のみ簡單に取扱はれてゐるに過ぎない。そのために、企業者に何等の新知识や指導暗示を與へなかつたのは勿論である。然るに市場販賣(又は配給)研究は、夫等に百尺竿頭數歩を進めた科學的研究である。

一、市場販賣の意義——爰に私が云はんとする市場販賣(又は配給で、英米に於て云ふ所のマーケティング)とは、商品の移動即ち生産者から消費者の手に渡るまでの過程(圖表第六參照)を經濟學的に見た客觀的研究(如何に販賣すべきかを看るのが、即ち主觀的研究)である。此の科學的研究は、國民經濟の觀察上必要なのみならず、企業者より看ても自己の商業を決する上に、同じく必要なは云ふまでもない。

二、市場販賣研究の分野と内容——歐米特に米國の學者間に於けるマーケティング研究は、實



圖表第六 市場販賣及び販賣通路

に盛んなもので、學者々々により其の觀察點なり、論議方法なりを異にしてゐるが、左に記すは主として一權威としてのクラーク教授(タフス大學)の文献によつたものである。

- (一) 市場販賣機能。(a) 交換機能、即ち需要の創造、販賣と蒐集、購買、(b) 物理的供給の機能、即ち運輸と貯蔵、(c) 補助機能、即ち財務、危険負擔標準化
- (二) 農産物の市場販賣。(a) 農産物の市場販賣、(b) 同卸、(c) 同卸市場の仲介業者
- (三) 原料の市場販賣。(a) 運送問題、(b) 標準化原料の必要、(c) 原料の集中、(d) 仲介業者の必要、(e) 供給確定の方法、(f) 現在及將々の供給契約
- (四) 製作品の市場販賣。(a) 品質及び數量の統制、(b) 製作に對する忠實、(c) 大量生産、(d) 需要創造の必要、(e) 卸賣市場、(f) 市場生産
- (五) 小賣配給及び大規模小賣販賣。(a) 小賣奉仕、(b) 小賣形態、(c) 製造進歩と小賣、(d) 廣告と小賣店、(e) 小賣商策と方法、(f) 消費者の販賣、(g) 配給通路、(h) 通路、(i) 製造業者市場の仲介業者、(j) 問屋・ブローカー、(k) 問屋、(l) 直接販賣の傾向、(m) 問屋・卸賣業者の衰退、(n) 廣告、(o) 鉅額
- (六) 配給組合。(a) 組合組織と獨立組織、(b) 農産物組合、(c) 生産者組合、(d) 卸賣販賣機、(e) 價格の安定、(f) 消費者組合、(g) 卸賣組合、(h) 經濟租
- (七) 仲介業者の排除。(a) 仲介業者を排除する者は何人か、(b) 製造業者よりの直接販賣、(c) 生産品の直接販賣、(d) 仲介業者排除により何人が利益するか、(e) 奉仕の必要、(f) 専門化と統制、(g) 個性の必要、(h) 特化と其の統制、(i) 農産物市場に於ける仲介業者



- (八) 物理的配給。(a)輸送(b)能率決定の要素(c)輸送と市場面積との關係(d)鐵道貨物賃金(e)輸送費(f)最終點に於ける貨物の取扱(g)貯藏を必要とする所以(h)貯藏の二分類(i)貯藏奉仕の性質(j)貯藏場所
- (九) 市場。(a)市場金融と危険及び報道(b)季節的資金必要の原因(c)仲介業者と金融(d)資金回轉と金融(e)資金獲得の源泉と信用擴張の手段(f)信用の形態(g)信用期間(h)現金支拂と銀行(i)時期危険と場所危険(j)競争の危険(k)危險縮少の或方法(l)市場危険(m)仲介業者と市場危険(n)投機(o)保險(p)市場報道の必要(q)市場發達と商策(r)農産物市場の報道(s)外國貿易報道(t)市場報道の統制
- (一〇) 標準化。(a)標準化の便益(b)標準の基礎(c)標準と買手(d)大量販賣方法と標準化との關係(e)標準化の方法(f)廣告と標準品
- (一一) 價格。(a)競争と價格及び市場價格並に價格維持(b)不正競争と價格(c)競争價格(d)價格の二形態(e)需要供給の根本的必要(f)投機的價格(g)專賣價格及び專賣價格の決定(h)慣習的價格(i)專賣品の政府統制と運賃(j)價格維持(k)價格維持と仲介業者及び能率(l)不正競争(m)製造業者のデイレマ
- (一二) 市場販賣能率の要素。(a)市場販賣能率の成分(b)能率上の問題(c)奉仕の必要(d)生産消費の上に於ける市場制度の効果
- (一三) 市場販賣費。(a)配給及販賣費(b)農産品配給費(c)製造品配給費(d)特殊品及び主品配給費(e)小賣販賣費(f)總配給費

### 第四節 販賣管理研究

上述の市場販賣研究(マーケティング)が、客觀的研究なるのに對して、此の販賣管理研究は主觀的研究をなすものであり、而して販賣を市場販賣の一重要々素として取扱ひ、其の販賣に關する特殊研

究を販賣管理(セールスマネジメント)又は販賣經營(セールスマネジション)の科學的研究と稱するを普通とし、其の研究中心は主として生産品——特に市場生産品——の販賣にありて、小賣業者の販賣や、個人的販賣術(パーソナル、セール)又は科學的販賣術(サイエンティフィック、)などは、更に分化したる特殊研究とされてゐる。

一、販賣組織——斯くして研究せられつゝある販賣管理の分野は、頗る廣汎に亘りて可なり徹底的のものであるが、此れを分類組織して見ると、概要左の如きものになる。

- (一) 販賣場の位置。(a)販賣本部(b)支店出張所(c)倉庫
- (二) 販賣及び設備の選定と構造。
- (三) 人事組織。(a)組織の形態、即ち戰線組織・機能組織・委員會及び販賣組織の部門化(b)販賣組織の形成、即ち規模と財源配給方法、製品の性質と生産高、買手のタイプ、及び其他の要素に夫々適合する販賣組織の形成(c)主なる販賣係の特質と機能(d)補助販賣係のタイプ、特質及び機軸(e)販賣員の特質及び職責、常任販賣員(f)信用部の人事(g)販賣部員選定の基礎要件と其の方法
- (四) 支店組織。(a)内部組織(b)本店との關係
- (五) 廣告部。(a)販賣部との關係(b)廣告と販賣主任との關係(c)販賣部・廣告部及び廣告代理店
- (六) 輸出部。(a)輸出部と内地販賣との關係(b)輸出部の位置(c)輸出部、内地販賣及び生産部との相互關係



- (七) 販賣調査研究及び販賣計畫に關する組織。 (a) 販賣調査研究組織の人事 (b) 販賣調査研究及 (c) 販賣計畫と販賣部、廣告及び其他の部との關係
- (八) 信用部。 (a) 販賣部との關係 (b) 信用政策と販賣政策との同化
- (九) 販賣部と製造部との關係。 (a) 販賣と製造との同化に對する組織 (b) 兩者の調節
- (一〇) 販賣部と會計部及び財政部との關係。
- (一一) 運輸部と販賣部との關係。

二、販賣計畫と調査研究——此れは、特に販賣管理の科學的研究の中心をなすものであり、調査研究 (英米で云ふ) は科學的に行はれるものであることは勿論である。

- (一) 販賣調査研究と販賣計畫。 (a) 調査研究の限界 (b) 調査研究の法 (c) 販賣政策基本としての調査研究
- (二) 製品の調査研究と分解。 (a) 品質・耐久力・スタイル・効用・取引及び消費者反應に關する現製品の分解 (b) 販賣基の七 (c) 製品に影響を及ぼす季節的要素 (d) 季節的需要變化に順應する製品 (e) 製品の標準 (f) 競争品及び代用品の調査研究と分解 (g) 容器と包装の研究
- (三) 市場調査研究と分解——需要。 (a) 實需と可能需要 (b) 需要の分量と場所及び性質 (c) 需要の安定 (d) 需要に及ぼす競争勢の範圍と性質 (e) 出荷方法
- (四) 市場調査研究と分解——市場への割込み。 (a) 製品配給通路、即ち現在の便不便の點直接販賣對仲介業者經由販賣、必要なる配給者形態の決定 (b) 見込みある消費者・小賣店・卸賣店、又は代理店を決定する材料の調査研究と分解 (c) 個人的販賣術と廣告とを有効に結合する方法の選定

- (五) 販賣員管理に對する調査研究と計畫。 (a) 販賣區域の決定 (b) 販賣區域、販賣員に對する販賣豫定額の割當て (c) 販賣員への割當表作成 (d) 販賣手帳 (e) 販賣員訓練獎勵方法の考察 (f) 支店、販賣員統制法の設定
- (六) 廣告調査研究と計畫。 (a) 廣告戰計畫 (b) 販賣者援助廣告計畫 (c) 型録其他の必要文獻の設計 (d) 展覽會計畫
- (七) 販賣と生産との同化を確保するための註文及び出荷の計畫と仕事の割當て。
- (八) 完全なる販賣戰の計畫。 (a) 其の要素 (b) 販賣戰の構成部分に對する計劃の同化

三、販賣政策——販賣政策中には、製品・配給方法・價格・信用・廣告・顧客及び競争に關する七種がある。

- (一) 製品に關する政策。 (a) 品質・耐久力・奉仕に關する製品の保證 (b) 製造すべき商品の選定 (c) 多品種對特殊品 (d) スタイルの變化及び新製品に關する政策 (e) 奉仕に關する政策 (f) 商標・銘柄に關する政策
- (二) 配給方法に關する政策。 (a) 獨占的販賣者政策 (b) 仲介業者の新形態即ち通信販賣店・チェーンストア・共同仕入、及び (c) 其他の形態の商店に對する政策 (d) 卸賣業者及び消費者に對する政策 (e) 販賣契約
- (三) 價格政策。 (a) 區域、渡し方などの價格の對策 (b) 現金割引 (c) 賣價の均一 (d) 正札政策 (e) 同業割引 (f) 轉賣價格の維持 (g) 價格低落に對する保證 (h) 數量割引 (i) 先物販賣に對する價格政策
- (四) 信用政策。 (a) 信用期間 (b) 信用擴張の方法 (c) 集金政策
- (五) 廣告政策。 (a) 廣告費の限度 (b) 訴求 (c) 廣告媒體
- (六) 顧客政策。 (a) 返品 (b) 註文取消 (c) 要求と承諾 (d) 販賣員との協力 (e) 販賣者援助



(七) 競争者に對する政策。

四、販賣方法——此れに對しても特に最大な注意が拂はれ、詳細な研究が加はへられつゝある

(一) 販賣手段の選定と管理。(a)個人接觸の形式と分量、即ち正規販賣員・宣傳販賣員・特殊販賣員・勸誘員・奉仕販賣員などの特殊タイプの販賣員、(b)廣告の形式と分量、即ち地理的區域・定期刊行物・新聞雜誌などの

廣告媒體、(c)廣告・個人販賣術及び通信の同化

(二) 消費者需要の創造。(a)消費者需要創造手段としての製品及半製品の廣告、(b)廣告材料の分配、(c)小賣業者又は消費者への個人的接觸、(d)需要創造手段としての見本、販賣援助としての見本、及び見本の分配、(e)

得或獲得及び維持の方法、(f)得意と販賣員との關係

(三) 製品取扱ひの配給者の選擇。(a)小賣又は卸特約代理店の選定、(b)夫以外の販賣者の選定

(四) 販賣契約。(a)特約販賣店・同販賣店・同小賣店との契約、(b)原料販賣の契約

(五) 配給者との協力。(a)販賣店と協力の方法、(b)小賣店と同上、(c)販賣者得意の創造

(六) 競争對抗策。(a)製造競争販賣術、(b)代用品との競争對抗策、(c)製造及び卸賣までも兼營する新形態小賣店への對抗策

(七) 照會の取扱方。(a)一般照會の扱方、(b)追窮の仕方、(c)販賣店よりの照會の扱方

(八) 注文取消・返品・要求及び苦情に對しての取扱方法。

五 販賣員管理——從來、輕視せられてゐた販賣員も、科學的研究では販賣の重大要素として

考慮されることになつてゐる、従つて其の選擇と訓練とに多大の注意が拂はれる。

(一) 販賣員の選擇。(a)適材選擇、(b)性能検査、(c)身元調査、(d)教育

(二) 販賣員の訓練。(a)特殊訓練、(b)訓練の必要事項、(c)方法、(d)學科の組織

(三) 販賣員の報酬。(a)種々の報酬方法、(b)賞與、(c)及び利益分配及び其他の方法

(四) 販賣員の管理と監督。(a)支度品、(b)監督統制の方法、即ち報告の形式、取扱方法、各主任の報告、(c)監督の方法と方針等、(d)販賣部と販賣員との協力、(e)販賣員獎勵の特殊方法、(f)及

六、販賣運營統制——販賣運營には、完全なる統制々度を必要とする。

(一) 統制の方法。(a)報告と記録、(b)統制部員、(c)販賣統制の圖式方法

(二) 報告。(a)販賣員、代理店の報告、(b)戦線部及地方部の報告、(c)販賣員及販賣店の報告

(三) 一般記録。(a)顧客・見込客に關する統計的記録、(b)製品・販賣區域及び買手の種類に分類した販賣の統計的記録、(c)各方面各受持の販賣進行に關する記録、(d)注文・配達・出荷の記録、(e)廣告に關する記録、(f)個人接觸に關する詳細なる記録、(g)個人の販賣遂行に關する記録、(h)一般記録材料の整理と保存

(四) 販賣記録取扱方法。

七、販賣財務——此れは、實際多く無視又は他の財務と混同せられてゐるが、科學的研究には重要視せられる。



- (一) 販賣金融に必要な資本。(a) 販賣量に必要な金額 (b) 集金期間中の金融 (c) 販賣金融に對する資源、即ち流動資本・銀行借入金・現金販賣・受取手形・割引手形
- (二) 販賣條件——金融との關係。(a) 慣例的取引條件 (b) 特殊取引條件 (c) 信用期間の決定
- (三) 信用の管理。(a) 信用承諾と其の基本及び方法 (b) 信用統制と販賣活動との協力 (c) 集金と受取未済 (d) 集金方法
- (四) 販賣金融の特殊方法。(a) 金融會社 (b) 其他の方法
- 八、註文發送——組織上註文に關する部分も、詳密なる研究を要することが多々ある。
  - (一) 註文發送と販賣との關係。(a) 詰込み (b) 發送
  - (二) 註文詰込みと發送とに對する装置と設備。
  - (三) 貯藏品及び出荷室の計畫と運営。(a) 既成品の貯蔵に對して科學的管理法の適用 (b) 販賣部に於ける貯蔵 (c) 倉庫入れ
  - (四) 出荷室の計畫と割當て。
  - (五) 註文の取扱。(a) 計算書制度 (b) 包装室の運営 (c) 統制 (d) 出荷 (e) 運送管理
- 九、販賣管理に影響する經營政策——夫は、(一) 財政政策と、(二) 生産政策と、而して(三) 組織政策との三種である。

以上にて概念ながらも販賣管理が如何なることを對象とし、而して如何なる分野を有するかの



概要を推知することが出来ると思ふ。併しながら未だ純科學的研究のものとは稱されず、主として經濟學、心理學等を基調とせる原理と其の應用とであつて、能ふかぎり科學の實際化と、而して實際の科學化との研究であると云ひ得るのであるから、販賣が科學への接近としての一大進化でなければならぬ。

### 第五節 小賣販賣研究

小賣販賣の科學的研究は、現下最も適切緊要のものであり、本邦百萬小賣商店にとつて一日も忽かせにすることの出来ないものであるから、上述せる如く本卷に於ても出來得るかぎり多くの頁を其れに充てることにしたが、夫を一目して鳥瞰的に解り易く組織して見ると、大要左の如きものになる。夫等の説明の前に、先づ此れによつて其の概念を得て置くことが便利である。

一、物理的方法——小賣販賣の科學的研究は、即ち小賣商店販賣方法を合理化して、大に販賣を増進せしめんとすることである。夫は、物理的方法と、經營的方法及び原動力使用との三要素



から構成せられることになる、而して第一の物理的方法(又は外面的方法)は左の五方法に分類される。

- (一) 商店街の建設。(a) 商店街、特化、(b) 共同式百貨店、(c) 建物、看板その他何等かの統一、(d) 商店街支配人の設置
- (二) 商店街の設備。(a) 店舗照明と街路照明、(b) キンドウ及び店内陳列、(c) 各種の催し、(d) 道路、オールドウ及びその他
- (三) 店舗の設備。(a) キンドウ設備及び陳列、(b) 店内陳列及び配列、(c) 入り、(d) 店内通路、(e) 店相、(f) 椅子其他の配列、(g) 諸設備、(h) 店員の配置及び言語態度
- (四) 表現又は廣告。(a) 商店街の表現、(b) 商店街の廣告
- (五) 販賣媒體。(ba) 看板、ポウスタア類、(b) 其の他の販賣装置

二、經營的方法(又は内面的方法)は、販賣研究の科學化に最も重大なる意義を與ふるものであり、販賣効果に満點の確實性を保證せんとするものであるから、特に多大の注意と關心とを必要とするので、主なるものは夫々後章で詳述する。

- (一) 販賣増進の前提要件。(a) 店舗・販賣・顧客・仕入等に關する觀念の根本的改善、(b) 三角定石、(c) 故障の除去、(d) 絶熱心、(e) 商品知識、(f) 忠實、(g) 熱心、(h) 内部外部の共同動作
- (二) 販賣心理學の適用。(a) 人間の心理學的研究、(b) 顧客研究、(c) 心的七過程、(d) 現代人の心理傾向、(e) 潜在欲と可銘品、(f) 其他販賣心理學、セールスマンシップ等の應用
- (三) 科學的仕入。(a) ターニングアップ本位、(b) 一切仕入方法の改善、(c) 現状仕入方法三十四種の長短研究

- (四) 仕入商品統制。(a) 仕入及び販賣との關聯、(b) 販賣力の集中、(c) 資本の節約、(d) 純益の増加、(e) 金融の安定
- (五) 常時の販賣。(a) 販賣新觀念への改善、(b) 合理的設備及び陳列、(c) 特色の販賣、(d) 顧客待遇法、(e) 商品の選擇、(f) 價格、(g) セールスマンシップの應用、(h) 見切法、(i) 店員訓練
- (六) 賣出しに依る販賣増進。(a) 賣出しの原理、(b) 賣出しの分類、(c) 刺戟手段、(d) 景品法、(e) 割引法、(f) 懸賞法、(g) 福引、(h) 見切法、(i) 組合せ法、(j) 制限法、(k) 季節利用法、(l) 其他
- (七) 押す力利用の販賣増進。(a) 物理現象、(b) 店舗の延長、(c) 通信販賣、(d) 電話販賣、(e) 手紙販賣、(f) 張販賣、(g) 月賦販賣、(h) 勸誘販賣、(i) 訪問販賣、(j) 購買會、(k) 得意、(l) 預け販賣

(m) 旅行販賣、(n) 新式露店、(o) 共同展覽會・同賣出會、(p) パーゲンセル

- (八) 特殊販賣計畫。(a) 競争對抗販賣策、(b) 販賣區域、階級擴張作戦、(c) 自動的販賣、(d) 百貨店對抗策、(e) 販賣商略、(f) 掛賣商略、(g) 販賣運動、(h) 消費組合對抗策、(i) 製造家との販賣連絡
- (九) 店員の選擇及び訓練。(a) 選擇方法、(b) 訓練方法、(c) 獎勵法
- (一〇) 廣告の利用。(a) 單獨廣告、(b) 聯合廣告、(c) 詳細は(廣告の常識)参照
- (一一) 販賣増進の科學的研究。(a) 市場研究に關する各種のレサーチ及びテスト、(b) 販賣手段に關する同上、(c) 顧客吸引の心理的基礎の検討、(d) 販賣原動力の發見、(e) 心理的實驗

三、原動力の使用——如何に物理的方法及び經營的方法が、販賣増進に對しての最新最強の新武器であるとは云へ、機械と同じやうに、夫は獨りで働くものでなく、原動力を必要とする。しかも超動力を使用するほど機械効率の高まることは當然であるから、此の原動力を一日一刻も忘れてはならない。



- (一) 絶對的のもの。(a)熱心 (b)眞面目 (c)忠實 (d)研究心
- (二) 使用の條件。(a)如何なる場合にも必要 (b)店主たると店員たるの區別 (c)買物の有無を問はず (d)店是の第一とする

### 第六節 個人販賣研究

個人販賣術(英米で云ふパーソナル、セールスマンシップ)は、科學的販賣術(ク、サイエンティフィック)とも云ひ、或は一般に略して單に販賣術(同、セールス)と稱してゐるが、名の如く個人對手の販賣術の科學的または心理學的研究である。一般の多數對手の市場販賣とは違つて、兎に角對手(たとい一人以)を眼前に控へての販賣であるから、小賣店の店頭販賣にも、いはゆる種々の出張販賣や、勧誘販賣、又は訪問販賣にも廣く利用されるので、製造家の販賣にも、卸賣店の販賣にも、小賣店の販賣にも大に必要であり、便利のものであるのみでなく、保險勧誘や其の他の種々の勧誘員にも同じやうに活用せられるものである。詳細は後章に譲り、其の研究分野と内容との大要を示すと、左の如きものである、

一、個人販賣の心理——販賣の對手が常に人間である以上、先づ人間を心理學的に研究する必

要が起つて来る。

- (一) 心理學から見た人間。(a)訴求又は刺激と應答又は運動即ち反作用 (b)感覺器官と運動器官 (c)五種の感覺四種の反作用 (d)訴求の仕方及び應答の起させ方
  - (二) 買手の心的七過程。(a)表現 (b)注意 (c)興味 (d)信 (e)欲望 (f)決心 (g)運動
  - (三) 現代人の心理傾向。(a)人間を最も強く引く力の心理學的研究 (b)現代人の通有性 (c)其の通有性の販賣への適用
- 二、顧客研究——先づ顧客を知ることが、人間を知ると共に必要なのは云ふまでもない。
- (一) 動作の動機と個人差。(a)人間は如何なる條件の下に動作を起すか (b)個人 (c)差と通有性 (d)知覺・習慣・暗示要素としての觀念構成
  - (二) 顧客のタイプ。(a)四種のタイプ (b)小賣顧客 (c)卸顧客のタイプ
  - (三) 夫々のタイプに順應する應待法。
  - 三、商品知識——苟も何かを販賣せんとするには (商品たる奉仕) 夫に就いての十分かつ精確なる知識を有することを絶對に必要とする、而して其の提案方法の知識についても亦同じである。
  - 四、販賣員——商品又は奉仕と顧客との媒介をなすものは、常に必ず販賣員であるから、販賣員は絶對的要素の一つである。
- (一) 個性及び其の販賣。(a)販賣員の個性と性格の特性 (b)個性の教育 (c)店内販賣員と店外販賣員



(二)個性の構成要素。(a)忠實(b)迅速(c)快活(d)記憶力(e)働き好き  
 (f)熱心(g)努力(h)正直(i)責任感(j)眞面目)

五、販賣——販賣を成功せしめんとするには、顧客及び見込客の欲求、要求及び願望を明確に知り、夫を強めて販賣に利用することであるから、多くの心理的研究を必要とする。個人販賣術の科學的研究は、即ち販賣成就の全部である。就中上述の他に注意すべきことは、左の二三である。

- (一)心的過程への援助。(a)信念と理由(b)暗示(c)第二欲望と決断(d)満足(e)心の平靜
- (二)購買行動への誘引。(a)心的七過程夫々の通過方法(b)販賣の適切な必要(c)デモンストレーション
- (三)得意の獲得と維持。(a)新顧客の獲得(b)舊顧客の維持
- (四)販賣語。(a)販賣語の分解(b)同準備(c)同構成  
 (d)諸要素(e)音聲及び態度(f)話し方研究
- (五)訪問販賣。(a)顧客への接近(b)意見の方法(c)販賣術の展開  
 (d)興味の喚起(e)欲望の誘發(f)販賣打ちりの方法
- 六、故障と苦情——對手を口説かんとするには、先づ故障を取除いて對手の心を平靜にすると同時に、再販賣のために苦情を快く解決する要がある。
- (一)故障。(a)原因の發見(b)種類  
 (c)豫知(d)其の除却

(二)苦情。(a)苦情者の心的態度(b)種類  
 (c)原因・豫知(d)其の場合の處置)

七、販賣員の選擇と訓練——既述の通り、特に本邦では此の最も大切な點が、最も輕視または無視されてゐる。

### 第七節 販賣能率研究

販賣能率増進の構成要素と、その研究方法とを要約すると、左の如きものになる。

- 一、心理的方法——先づ少くとも左の四項は、その準備基礎として必要のものである。
  - (一)原理の理解。(a)能率の意義(b)販賣能率の意義と機能(c)生産政策と  
 (d)配給政策(e)マツケツテイニング(f)セールスマンシップ)
  - (二)販賣根本觀念の能率化。(a)販賣の新意義(b)相互便益(c)販賣上の新  
 主義(d)生産上の新主義(e)特色用途の販賣)
  - (三)販賣の對象。(a)人間の心理研究(b)購買の  
 心理過程(c)現代人の共通心理)
  - (四)故障の除去。(a)生産者(b)販賣  
 業者(c)小賣業者)
- 二、機械的方法——右の第一過程を完全に終つて、次の第二過程に進むことになる。



- (一) 販賣高標準の決定。(a) 販賣原則の發見 (b) 定價決定と維持 (c) 可能販賣高の調査研究 (d) 對外的及び對内的標準の決定
- (二) 販賣組織及び制度の標準化。(a) 販賣組織 (b) 販賣制度 (c) 販賣政策 (d) 販賣計畫 (e) 仕入政策 (f) 配給政策
- (三) 販賣標準に達せしむる爲に必要な諸條件の標準化。(a) 販賣員の標準化 (b) 販賣仕事其他の標準化 (c) 店內及び賣場の標準化 (d) 出張販賣の標準化 (e) 販賣時間の標準化 (f) 訴求手段及び方法の標準化 (g) 連鎖方法の標準化
- (四) 販賣員の管理。(a) 販賣支配人の特性 (b) 販賣員の待遇 (c) 販賣員の統制
- (五) 販路擴張計畫。(a) 競争對抗策 (b) 販賣擴張作戦 (c) 自動的販賣 (d) 政策の決定 (e) 需要開拓 (f) 販賣運動 (g) 販賣商略
- (六) 豫算。(a) 販賣數量豫算と實算 (b) 販賣金額豫算と實算
- (七) 調査研究。(a) 販賣方法に關する各種のレサーチとテスト (b) 市場研究に關する各種のレサーチとテスト

右は最初に斷つて置いたやうに、眞に大綱を示したるものに過ぎないが、如何に配給及び販賣が眞剣に科學的に研究せらつゝあるかの一斑を窺ふに足ると思ふ。

## 第四章 販賣計畫と販賣増進

以上述べ來つたやうに、今日は早や舊式の販賣法や、月並みの販賣法では到底逐つ付かない。ヨリ多くを販賣せんとするには、ヨリ多く合理的に販賣し得る近代式の方法を必要とする。販賣それ自身なり、販賣研究なりが、そのために如何に進化しつゝあるかは、前章に於て要説した通りであるから、以下その原理が適用せらるゝ方法に就いて、順次紙數の許すかぎり述べて行くことにせう。

### 第一節 販賣政策の確立と目標

高速度的に販賣増進を成功せしめんとするには、線香花火のやうな一瞬的の賑ひでは駄目である、部分的の努力でも未だ駄目である。科學の命するやうに何等の組織根底なき其の場限りの思



付き位でも無効である、更にヨリ以上のものを要求する。夫が、即ち販賣の計畫と販賣の合理的増進方法とである。

一、販賣増進の根本精神——故に如何なる場合でも、先づ第一に販賣計畫を立てなければならぬ。夫は、諸君が家屋を建築せんとするときのことを思へば可い。諸君が一番最初に着手することとは、建築材料の買入れではない、大工や左官の雇入れでもない、云ふまでもなく如何なる家屋を建築せんかの設計である。今日最も必要な高速度販賣に於ても亦此れと同じである。たゞ店舗を設備し、而して夫に仕入商品を詰込んだゞけでは、未だ不十分である。更に出來得るかぎり、役に立つ店員を雇入れ訓練したにしても、未だ不十分である。絶対に必要とするところのものは、即ち其の營業に魂を入れて活かして行くところの販賣政策を確立することである。製造家の製品販賣に於ても、亦原理に何等の變りはない。

自分の店は、何う云ふ階級の顧客を指すか、何ういふことをして販賣するか。先づ第一に其の目標とするところのものを確立し、而して準備しなければならぬ。要するに、販賣政策なり計畫なりを確立することが先決問題である。何商品を販賣するにしても、特にヨリ多くを販賣せん

とするには、行き當りば、つたりで成功し得る所以は一つもないのである。然るに『何ういふ人々に賣りたいのか』といふ質問に對して『誰にも』と答へた一商人があつたが、此れは餘りに販賣の原則に疎い愚かな答である。何人にも販賣し得る商人又は製造家といふものは——比較的或程度まで大百貨店がなし得るのみで——天下廣しと雖も未だ嘗て一人もない筈である。何人にも販賣し得べしとは、多くの人々が一寸出來易いやうに考へることであるが、事實これほど迂遠な考へはない。そこに販賣増進は固より、一般販賣根本精神の錯誤が生れて來るのである。

二、顧客の階級と商品の階級——商工業者の顧客たる我々國民には、華族・富豪・學者・俳優・地主・農夫・商人・工業家・牧師・労働者といふやうに、幾十幾百の職業があるにつれて、顧客に階級がある。少くとも商品販賣の上には階級があり、別に又男性・女性・小兒の區別もあつて、大きく分類しても半打以上はある。一面販賣する商品の階級も亦従つて頗る澤山あるが、如何なる商店でも、總べての階級の商品を仕入れて置く譯に行くものではない。百貨店などは、如何にも澤山の商品を仕入れて居るやうであるけれども、其れは單に種類が豊富であると云ふのみで、其の店の方針に一致した階級の商品のみである。假へば、一つの百貨店が上流の顧客を目標としてゐる



とすると、呉服にしる、洋品雜貨にしる、其の階級に向く階級の商品で一貫して居り、極上物から一山三文の安物まで揃へて居る譯ではない。

故に、此れを一言にして盡せば、如何なる商店にしる、總べての商品を總べての人々に販賣せんとすることは不可能である。若し總べての商品を總べての人々に販賣せんと、無駄な努力を試むる商店があるとすれば、夫は結局失敗に終ることは、火を賭るよりも瞭かな事實である。

(一例) 地方などの商店では、都會と違つて萬屋式になるのは止むを得ないにしても、何か店に無い品を二三人も買ひに来ると、何となく夫が賣れるやうに思つて、序でに幾らか仕入れる。所が幸ひに引續き賣れると文句は無いが、少し賣れて半分なり過半なりが賣殘品となつて資金を固定する。種々商品の種類を殖やすにつれて、店の中の品は、ローズ物同様の甚だ賣足の鈍い商品が多くなつて来る。少し位賣上高は増しても、總體から見ると、結局儲かりが減ることになり、資本が餘分に要るとにもなる。此のことについては、尙後の仕入の合理化の所に詳しく述べてある。

嘗て我が某陸軍少將が、南北軍對抗中の支那の一將校に向つて『貴下の兵の戦闘の中心は、歩兵か、砲兵か、何兵か』と尋ねたところ、その將校は『何でもやらせる考へるである。陸から來ても、空から來ても、又は海から來ても何でも間に合はせる』と答へたので、成程猛烈に敗ける

所以が判つたといふ一笑話を聞いたことがある。此の支那將校の返答は、何人と雖も其の勇氣には感心しても、斯くの如きことが望まれ得ないことに氣がつくであらう。何んな偉い兵卒でも、即座に完全な歩兵となり、砲兵となり、騎兵となり、水兵となり、何でも御座れと完全に出來得るものではない。第一に戦闘計畫を樹立しなければならぬ、而して特殊化しなければならぬ。何でも間に合ふ主義は、結局何にも間に合はないことになつて仕舞ふのが常である。單に闘ふだけでは、不十分であり、無駄の多いことであらう。故に、必ず或一定の確たる方法を以て戦はなければならぬ。

三、自問自答を要する條件——此れは、嘗てあつた支那の話として笑ふ譯には行かない。ヨリ多くを賣らんとする諸君も亦諸君自ら次の質問に答へて見なければならぬ。曰く、自分の評判は如何か、何う云ふ種類の商品で巧く擴げて行かうか。品質で押し通さうか、又は廉價で押し切らうか。或は流行品専門でやつて行かうか、又は永久品専門で仕入れやうか。先づ歩兵たらんか、砲兵たらんか、或は騎兵たらんかと先決問題である——何所までも諸君は、特殊化する方針に出なければならぬ。諸君は、總べての商品、總べてのことに第一者となるに越したことはないが、



若し夫が實力上不可能である場合は、少くとも二三種の種類に於ての第一者とならなければならぬ。假へば、帽子であるとか、洋傘であるとか、靴であるとか、銘仙であるとか、又は洋酒であるとか、何か一二種又は二三種の商品の第一者となることが特に必要である。總べての商品に平凡月並で、第一者たることが出来ないよりは、むしろ假令ピンにしろ、手帳にしろ、第一者となることが最善の策である。特に今日の如き百貨店及び其の出張販賣に脅威されてゐる時代には、此の特殊化が何よりの對抗策であり、販賣安定増進の根柢である。尙此れに亞いで、

- (一) 自分の店の賣値政策は何うであるか、夫は明確に決定されてゐるか何うか。
- (二) 自分の店の顧客は、よく其の賣値のことを知つてゐるか何うか。
- (三) 自分の店は、屢々大賣出しをやつてゐるか何うか、夫が巧く成功してゐるか何うか。
- (四) 自分の店は、顧客吸引の手段として、常に二三の日用品を仕入原價同様に廉賣してゐるか何うか。
- (五) 自分の店は、總べての商品に一定の公平な利益を定めてゐるか何うか。
- (六) 自分の店は、顧客が氣にいらぬで返して来る商品を快く受取つてゐるか何うか。
- (七) 自分の店は、たゞ現在店に来てくれる顧客だけに安心してゐるか、現在の顧客の維持に満足してゐるか。

るか、又は一步を進めて新顧客の吸引に努力してゐるか何うか。

(八) 自分の店の廣告は、自分の店に而して自分の店の顧客に能く適してゐるか何うか。

(九) 自分の店の廣告は、陳腐月並のものか何うか、而して廣告に値段を入れてゐるか何うか、又は品質に注意を惹くやうにしてゐるか何うか。

(一〇) 自分の店は、總賣上高に對して幾パーセントの廣告費といふやうに、一定の標準を定めてゐるか何うか。

(一一) 自分の店の廣告は、引札とか、新聞廣告とか、又は直接廣告とか、如何なる廣告媒體を使用することが最も經濟であり、かつ效果の多いかを調査研究してゐるか何うか。

(一二) 自分の店の廣告は、一定の評判をとつてゐるか何うか、而して昨年度の廣告の内、顧客に惡印象を與へたものはないかを調査してゐるか何うか。

(一三) 自分の店は、自分店の顧客を分類してゐるか何うか——即ち自分の店には、一ヶ年に平均一千圓づゝ買つてくれる顧客二十人、同五百圓のが一百人、而して一度に百圓位買ふ顧客が三百人、同五十圓位が五百人といふ風に、分類して見つゝあるか何うか。

を自問自答して、其の標準又は最善程度に改善し行くことが最も必要である。成行き委せは、今



日の販賣には容されないことになつてゐる。斯くして初めて販賣の増進は、思ふまゝに期待され得るのである。

## 第二節 販賣進路決定の必要

販賣政策を決定して其の目標を定むると同時に、更に販賣の進路を定めることは、當然の順序であり、必要の準備である。

一、全力を注ぐ中心點——其のためには、能ふかぎり自分の店は、如何なる顧客の愛顧引立てによつて成立つてゐるかを十分に知ることが肝要である。自分の店では、一ケ年に一千圓買つてくれる一人の顧客と、而して一度に五百圓買つてくれる八人の顧客と、どちらの方を早く巧く惹き付けることが出来るかを考へ、而して同一の廣告を以て此の兩種の顧客を吸引することは、事實上至難のことであるから、最も自分の店に適すると思ふ方に全力を注ぐ必要がある。

また夫につれて、如何なる方面に販路を定めるか。僅かな上流客を對手とすべきか、又は多い大衆を對手にする現金主義にするかも第一に決定しなければならぬ。若し僅少の上流客を對手と

する場合には、立派なショウ・キンドウや、ショウ・ケースと、而して廣い美しい賣場の設備を必要とするが、反之大衆客を對手とする場合には、値段札と廉賣の賣臺とを特に必要とする。

二、研究と發見而して賢明と店舗——自分の店舗の場所柄から、如何なる點が最も便益であり而して如何なる點が最も不便益であるか。少くとも折り／＼は、注意深く且公平無私に自分の店舗の不便益・不愉快・不能率の點を調査研究しなければならぬ。自ら怠惰であり、自らを愚かにし而して販賣増進を希ふのは、餘りに矛盾の甚しいものである。自分の店で一番よく販賣し得る商品に正確に見つけ出し、而して夢よりも寧ろ實行に着手しなければならぬ。

更に此れに引續いて、自分の店舗——建物——について、此れも亦綿密公平なる研究をしなければならぬ。多くの小賣店々主に聞くに、過去三年又は五年間、自分の店舗を詳細に觀察して、其の最高能率を擧げるやうに苦心研究する人は極めて稀のやうである。勿論、此の入口が斯うとか、あの陳列臺が何うとか、ほんの一部分には注意を拂つても、正確公平に觀察して直ちに其の改善に着手する人は、案外に少いやうである。多少心づきなながらも、其の改善に忠實なる人も亦極めて少いやうである。



常識でも容易に判断し得るやうに、不揃ひの武器を以て必勝を期せんとするは至難のことである。如何に意氣を以て、大和魂を以て戦ふ天下一に強い日本兵でも、時代遅れの拙い武器を以てしては、今日戦争に勝味のない時代である。諸君の店舗は即ち武器であり、而して戦場である。故に自分の店舗が、自分の營業に適してゐるか何うか。顧客に便利であるか何うか、顧客にヨリ以上の便益と快感とを與ふるために、幾割位まで費用を支出し得るか何うか、顧客に不快の感じを與へたり、又は不便を忍ばしてはゐないか何うか、未だく改善設備をしなければならぬか何うかについて、忠實綿密な研究を怠つてはならぬ。

三、知らなければならぬ大切な事——なほ斯ういふやうな要件は、話し出せば澤山にあり右に述べたのは、ほんに二三の見本に過ぎないから、諸君自ら次から次へと考へては、自問自答し而して改善に怠つてはならない。高速度の販賣増進といふスタートを切る以上は、途中の障害物を豫め十分に取除いて置いて、一意全能力を擧げて走らなければならぬ。要するに、諸君が是非知つて置かなければならぬ最も大切なことは、第一に販賣計畫を立てることであり、第二に航路を定めない船舶のやうに漂流しないで、一定の目標に向つて進むことであり、而して第三に自己自

身の營業の發展する所以を十分に理解し統制することである。斯くして初めて豫期通りに、又は豫期以上に、高速度的販賣増進が勝ち得られるのである。

### 第三節 附加販賣と販賣増進の源泉

販賣増進の方法には、平素の販賣増進と臨時の販賣増進との二種があるが、平素の販賣増進を實現せしむるには、絶えず附加販賣——即ち一定の販賣よりも餘分に販賣——することを努力遂行しなければならぬ。一定の販賣額以上に此の餘分の販賣をせんとするには、左の三つの販賣増進の源泉、即ち方法によるより他に途はない——即ち第一は、ヨリ多くの顧客を得ることである。第二は、同一の顧客にヨリ多くの販賣をなすことである。第三は、他の商店が賣り損つた販賣を自分の店に回復することである。

一、ヨリ多くの顧客を得ること——ヨリ多くの顧客を得ることは、廣告の一部分であると云ひ得る。事實上、それは屢々あることである。それは寧ろ廣告の第一機能であつて、廣告に依り新



鮮なる血液の供給を確實にしない以上は、一般の商店は遅かれ早かれ瀕死の状態に陥つてしまふ。それと同時に、夫を單に廣告特に印刷物廣告のみに委して安心してゐるのも亦間違ひの甚しいものである。キンドウ陳列も、店前構造も、店内陳列も、或は美しく快い照明も、やはり主として新顧客を得る手段の一つである。

併しながら此等の形式的方法以上に、恐らく最も必要にして最も大切な新顧客吸引方法は、顧客に十二分の満足を與へることである。顧客に十二分の満足を與へるといふことは、即ち正しい商品を提供することである、正しい販賣政策と奉仕とを實行することである、而して正しい型（快を與へる言語態度而して能く訓練された店員）の店員を備へることである。如何なる商店にしても、信用の出来る商品を廉價に而も快く販賣して評判をとり、同情に富む販賣政策を實行し、最善の奉仕を盡し、快活にして注意深い而して能く訓練された店員をして顧客に接せしめたならば、其の店の販賣が日に月に末廣型に増進し行くことは、多くの事實の裏書きしつゝある通りである。此のこと自身からして、附加即ち餘分販賣の第一の源泉である新顧客を吸引するのは云ふまでもない。なほ新顧客を一人でも多く如何にして得ることが出来るかについては、販賣の上に、特に高速度的販賣増進の上に

重大なる一要素をなすものであるから、改めて次章に要點を述べることにする。

二、同一顧客にヨリ多くを販賣すること——一面に新顧客を一名にても多く得ると同時に、他面に同一の顧客に一品でも多く、一度でも多く賣ることが、販賣増進上第二の最も大切な要件であるが、此れを巧く實現せしめんとするには、勿論一品でも一度でも多く買つてくれた顧客の可能購買力を目當てとして、喜んで財布の緒を緩めさせることである。假りに一人も新顧客を得ないにしても、單に自分の店の得意客にヨリ多くを販賣することによつて、半分の失敗を本當の成功に向けて行くことの出来るのは明かである。

更に他の買物に向はしめるには、販賣上暗示を與へ得る便利な技術さへも考へられてゐる、而して此の暗示を巧く與へんとするには、販賣員の商品の見せ方及び説明の仕方に顧客が十分の興味を起したときが、最も適当な時機である。現に多く見るが如く然らざる前に押しつけがましく勧めたところで、夫は必ず失敗に終るものである。販賣員が少しでも賣りたいといふやうな態度を示しては、暗示は決して成功するものではない。顧客が未だ十分の興味を起さない以前に、強ひて販賣を試みんとするのは最も拙なる方法で、ヨリ多く販賣することに殆ど成功しないのが常



である。更にヨリ以上の買物をさせんとするために、顧客に巧妙なる暗示を與ふることは、勿論容易なことではない。それは販賣心理學、特に販賣の心的過程——顧客が買物をするとき、自然に心の動いて行く一定の順序——を十分に研究理解し(其れは販賣心理學が放へて居り、本書にも要述してある)而して其の實行の熟練をも必要とする。

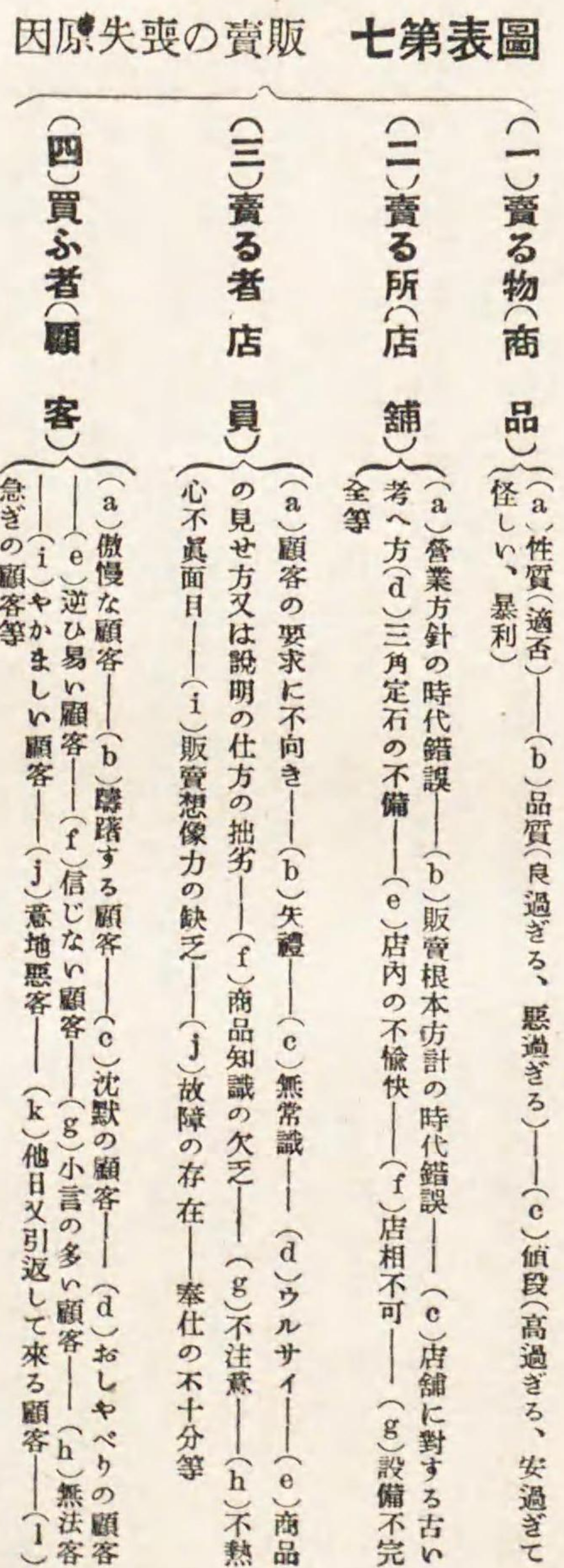
三、失はれた販賣の回復——第三の附加即ち餘分販賣の源泉は、他の店で失敗した販賣を巧く自分の店で回復することである。販賣員が徒らに顧客を待たせたり、取扱ひぶりが不快で満足と與へなかつたり、又は商品知識缺乏のために満足なる説明が出来なかつたり、或は顧客の氣に向く商品が無かつたり、値段が氣にいらなかつたりして、販賣を失敗することは多くの商店に於て日夜必ずしも尠くないことである。

勿論、販賣を失敗する原因は他にも未だ多々あるが、販賣員の無常識や、不愉快極まる態度言語や、商品知識その他に訓練されないことから起ることが極めて多いので、店員の選擇と訓練とによつて、此等他店の失敗した顧客を吸引し得ることも亦頗る有望視せられてゐるのである。

四、販賣の四要素——元來、販賣には四つの要素があるものである。夫は第一が賣る物即ち商

品であり、第二が賣る所即ち店舗であり、第三が賣る者即ち店員であり、而して第四が買ふ者即ち顧客である。それで販賣が失敗に終つた場合には、その失敗の原因が如上の四要素中の何れにまた何れと何れとにあつたかを能く調査研究する必要がある。

第七表圖



此れを見易く解り易いやうに、一覽表に纏めて見ると、ざつと圖表第七のやうになる。夫で賣り損じたといふことは、販賣商品が悪かつたか値段が高かつたか、高くなくても顧客の豫定と違つてゐたか、販賣商策が誤つてゐたか、店員の奉仕が不満足であつたか、或は顧客自身が手に合



はなかつたものか、此の圖表に當て嵌めて見て、反省改善することが最も便利であり、必要でもある。更に一つく此れを細かく説明する暇はないが、諸君自ら其の回復方法について考へて見たならば、多く得るところがあらうと思ふ。

## 第五章 顧客維持の必要と其の方法

販賣の安定及び販賣の増進といふことは、結局顧客の維持と新顧客の獲得といふことになるから、種々の販賣手段方法を講ずる前に、先づ此れについて一通りの研究を是非積んで置く必要がある。

### 第一節 常得意は商店の主要なる財産

百貨店王故ジョン・ワナメーカー氏が云つたやうに、販賣増進は恰も彼の煉瓦塀の建設と同じ理窟のものである。煉瓦塀を建設せんとするには、良い煉瓦と而して良いモルタルとを必要とする。モルタルを用ひなければ、如何に苦心して煉瓦を積んで見たところで、決して完全な塀にはならない、たゞ煉瓦を積み重ねたまでのことである。故に良いモルタルを適宜に加へて、そこに



初めて完全に永久的な煉瓦塀が出来上ることになる。販賣増進に於ては、顧客は即ち煉瓦であり而して奉仕は即ちモルタルである。それで若し諸君が、最善の奉仕を澤山用ひたならば、諸君の顧客を常得意といふ塀へシカと締め固めることが出来ることになる。この一言は、實に販賣の哲理であり、常得意禮讚に反省を促さざるを得ない一大啓示でなくてはならぬ。

一、販賣の秘訣は顧客の維持——然るに多くの商店では、多い少いの差こそあれ、顧客が店へ来る而して去つてしまふ。假へば、日に二百人の新顧客が来るとすると、同時に同じ二百人の舊顧客を失ひつゝあるのが常である。時間をかけ、面倒をかけ、結局は差引き零、得るところ何物もなく、一寸拙手をすればマイナスの方が殖へて行き、毎日く底の無い袋に砂を盛るのと同じことを繰返してゐるのが極めて多いやうである。斯くして永遠何日になつたら、果して顧客が末廣型に殖へることであらう。販賣増進などは愚かのこと、販賣維持さへ頗る怪しいことになる、心細さの限りと云ふより他はない。

云ふまでもなく、販賣増進の秘訣は、顧客を得ることと而して夫を維持することである。天にも地にも代へ難い大切な而も經濟的な常得意こそ、販賣増進を可能ならしむる原動力である。

多くの商店が、販賣特に販賣増進に失敗するのは、要するに此の尊い常得意に十分の接觸を保ち得ないが爲である。特に今日の如き不景氣の際には、又は大都會の大百貨店が、多くの一般小賣店を壓迫して止まない時代には、普通一般の小賣店より其の店の常得意を取去つたならば、果して何が残ることになる。日々いはゆるフリの顧客、自分の店と何等の強い縁の無い一見客は、其の場から百貨店や他の同業店へ奪はれてしまふ。また多くの商店は、或は店舗を移轉するために或は其の販賣品の種類を變更するために、或は誤りたる改善をするために、其の最も大切な常得意を失ひつゝあることさへ少くはない。

二、販賣増進の基礎石——如何に廣告に熱中して見たところで、又は如何にキンドウ陳列に浮身をやつして見たところで、常得意を度外視し、度外視しないまでも輕視し、フリの顧客で目立つ販賣増進が出来る商店は、未だ嘗て殆ど無いと云つても可い位である。常得意こそ有らゆる商店が、何よりも第一に常に考へなければならぬ最も大切なものである。特に無知無常識の店員には、此の點の訓練を最も必要とする。若し一つの商店が、四百人の常得意と、而して九百人のフリの顧客とを有つてゐるとすれば、果して何れの方が其の商店の本當の爲になるか、販賣増進の



確乎たる基礎石になるか。云ふまでもなく、フリの顧客は遠く常得意に及び得ないのは、事實を調査研究すれば、明かに證明することである。

(一例) 英國のシユウライヤーと云ふ熱心な販賣研究者は、嘗て十七の各種小賣店について約一ヶ月綿密に調査して、其の結果を發表したことがある。夫によると、商店で新客又はフリの顧客と思つてゐても、二度又は三度來る客は可なり多く、而して其の種の顧客の多い商店ほど販賣が著しく増加してゐるとのこゝを實際に調査した數字で示したことがあつた。

斯くの如く、常得意は事實に於て、大小如何なる商店にとつても、工場にとつても、其の主もな財産であるといはなければならぬ。常得意は、其の商店なり工場なりの繁榮を實際に築いてくれる堅い而して經濟で、しかも信賴の出來る弗函であり、販賣増進の基礎石である。故に常得意は、其の商店なり工場なりの主人よりも、支配人よりも、又は其の商店・工場全體のものよりも最も大切なものであると思ひ、少しでも遣り損じの無いやうに、細心の注意を怠らないことを絶對に必要とする。販賣増進に大成功した或商店主は、販賣増進のコツは常得意に最善を盡し、而して少しでも疑はしいことが起つた場合には、常得意に相談することが、一番賢明な而して安全第一の策であると云つてゐる、蓋し至言と思はれる。

三、自己中心主義は必ず失敗——然るに自己を空うして、常に常得意の悦ぶやうに、満足するやうに、最善を盡し得る商店は極めて少いのであるが、何所までも常得意の幸福と主張——常得意の愚にもつかないやうな主張でも意見でも、此れを尊重することが販賣の維持、特に販賣の増進には定石である。しかし夫は事實云ふべくして行ひ難いのは勿論であるが、決して不可能のことではなく、たゞ多くの商店が其所まで徹底し得ず、而して實行し得ないでゐるだけ、夫だけ効果も顯著な所以である。

(一例) つい最近のことであるが、地方の一都會に可なり大きい營業をやつてゐる賣藥店があつた。愈々改築して出來上つた店舗は、文字通りの面目一新、それは、地方に珍らしい美しく立派なものであつた。店主を初め店員に至るまで、改築後は少くとも顧客は二倍するであらうと楽しんでゐたところが、驚いたことには顧客は却つて改築前よりも減る一方で、店は誰の目にもつくほどさびれ出したのであつた。常得意同然の其附近一帯の農家客は、殆ど來なくなつて、他の小穢い賣藥店の方へ行つてしまふ。要するに、其の改築は農家客にとつて餘りに美しい衣服が目立つ爲か、或は餘りの宏大さに氣草鞋で屋内の美しい床が穢れるのを耻ぢてか、自分の薄穢い衣服が目立つ爲か、或は餘りの宏大さに氣遅れがするのが、店前まで來りながら素通りすることが甚しくなつた。一寸平素着のままの婦人客、又は髪の亂れた婦人客や、三錢五錢の小物客も、段々來なくなつた。恐らく店內が餘りに美しくなり過ぎ



たり、夜分は夜分で餘りに明るい電灯で晴れやかになつたので、氣がひけて這入り難くなつたのであらう。單に此の商店のみではない、建築は固より其の他の點に至るまで、自己中心から自己の店の常得意を無視して、失敗に終つた實例は、全國到るところに見聞することである。

此の一例も亦示すが如く、自己を中心とすべきか、又は常得意を中心とすべきか。その問題の解決は、事實が明かに此れを有力に教へてくれることである。故に自己を考ふるよりも、先づ常得意のことを考へなければならぬ。常得意のことを考へる必要もないほどの常得意のない商店は先づ此の常得意を作ることと全力を盡し、而して後日この大切な問題に過を重ねてはならぬ。

此れと反對に、自用自動車などで乗りつけて來る上流客は、恐らく薄暗い商店や、小穢い店舗には來ないであらう。要するに人間なるものは、己の最も好むところへ自然と足の向くものである。否な、夫は獨り人間のみではない、諸君の顧客のみではない。他の動物とても皆同じで、野兎は繁つた林の中へ走つて行く、鴨は沼澤へ飛んで行く、モボはカフェへと云ふやうに、總べての生物は皆夫々自己自身の最善の環境を探すものである。顧客も亦同じで、自己の最も氣に向く商店へと我知らず足を運ぶものである。又、上述の賣藥店の一例の他に、尙序でながら今一二

つ記して遺きたい好參考の實例がある。

(實例) 或五萬ばかりの人口のある地方都會の一呉服店が、最近の東京の繁榮ぶりを見て急に大野心を起し、一流品を澤山仕入れ込んで、一流客を大に吸引せんとしたのであつたが、地方での一流客は指を折るばかり、驚いたのは年來の多數の中流客又は以下の常得意客であつた。斯くして其の商店は、一の上流客を得て、百の中下流客を殆ど失ひ、失敗の一挿話を作つたのであつた。また東京の或大ビルディングの一階を借りて營業してゐた洋樂器があつたが、室代節約のために同じビルディングの六階へ移轉し、顧客は階段を登つて同じやうに來てくれるものと期待してゐた。然るに客は半減し、三分の一減し、驚いてゐる内に、早くも常に其の樂器店と競争してゐた他の樂器店が、其の一階の舊場所へ移轉し來り、高い室代を拂ひながらも、顧客の増加のために、ウンと儲けてしまつた。又、今一つ別の町に或貴金屬店があつた。同店では、從來高級品のみを扱つてゐて、随分評判をとつたが、一層販賣増進をすすめる積りで、中流品や低級品をも販賣することにし、而して金持ちにも貧乏人にも、同じ店舗で賣れるものと思ひ込んでゐたところが、折角過去二十年間の努力によつて勝ち得た品質の評判も一朝にして失つてしまひ、遂に虻蜂とらになつてしまつた。

斯う云ふやうな實例は、諸君自らも有り餘るほど澤山見聞して居られることと思ふ。故に若し諸君の店に、若干の常得意があれば、彼等は諸君のパトロンであり、仲間であり、而して最善の友人であるから、何所までも接觸を保つて行くことに努力し、離れてはならぬ、去られてはなら



ぬ。常に心して常得意には、少しでも氣に向かないものを賣つてはならぬ、賣らうとしてはならぬ、而して常得意の数が多ければ多いだけ、少しでも常得意の期待に反する總べての革變を斷行してはならぬ。斯くして、日に月に一人でも多く常得意を堅實に殖やし行くことを必要とする。高速度的販賣増進には、此の大切な基礎石が何よりも必要なのは、前にも云つた通りである。

## 第二節 科學的販賣術と船舶運用術

有らゆる販賣の最新式一大武器である今日の科學的販賣術(セールスマン)は、恰度今日の進歩した船舶運用術と同じである。夫については、爰に面白い一挿話がある。

一、老船長と老販賣員——最近海運界から勇退した一人の老船長があるが、船長を勤むること三十有餘年、しかも未だ嘗て一船だも沈没させたことはないのであつた。其れが、即ち船舶運用術の極致である。また同一商店に勤續三十年、最近退店した老販賣員がある。同店主の云ふところによると、彼も亦未だ嘗て一度も一顧客だに失つたことがないのであつた。其れが、即ち科學的

販賣術の極致である。兩者は、實に兄弟のやうに能く似てゐる。一は時間の損失なしに、又は船舶を損することなしに、安全有効に航海をなす科學的技術であり、而して他は機會を失ふことなしに、又は顧客に損害を與ふることなしに、最大満足の販賣をなす科學的技術である。航海術に於ける主要物は、積荷でも無ければ、水夫でもなく、又は船長自身でもなく、船舶そのものであり、而して販賣術に於ける主要物は、商品でもなければ、販賣でもなく、店員でもなく、又は販賣員自身でもなく、顧客そのものである。

(補説) 假へば、船長が長い航海を續けて無事リヴァプールに到着し、而して本社へ宛て「リヴァプール着、荷物満載、病者無し、無事航海」といふ電報を打つたとする。本社は無事航海と積荷満載といふことに對して、如何に安心し、喜ぶことであらう。若し誤つて衝突破損せしめたとすれば、其の損害は容易ならぬことであり、場合によつては、其の船長の首の飛ぶのは勿論である。自分の操縦する船舶に損害を與ふことは、航海術に於ては許すべからざる責任である。如何に自己辯解には理由があつても、座乗の船舶に損害を與へたといふ過失は、永久拭はれるものではない。彼の有名な英國のロイド(英國の船舶及び海上保険事業の組合)の船長室へ行つて見ると、何時も自分の船舶を沈没させた船長連が招來されてゐて、其の沈没原因を説明し自己辯解に全力を注いでゐる。併しながらロイドの規定は、絶対に辯解を許さないことになつてゐるので、如何なる暴風雨でも、如何なる暗礁でも、そんなことに



は少しも耳をかきないのである。『此の船長は船を沈没させた』——たゞ其の一つの事實を以て、其の船長には太い大きな黒點がつけられることになつてゐる。

二、熟練と忍耐と販賣科學の力——販賣術に於ても亦それと同一である。若し販賣員又は店員が一人でも顧客を失つたならば、そこに何等の容赦もないのである。『と云つても、百圓の品は賣つたではないか』と辯解したところで、それは何にもならぬ。顧客を失つたといふ事實には變りがない。船長が船舶を沈没させたのと同じことで、顧客は永久に歸つては來ない。如何に辯解して見たところで、これも何にもならぬ。そんなことはクラブでのこと、此所は商店であり、販賣であるから通用しない。若し販賣員なり店員なりの感情が、顧客をして難破せしめた暗礁であつたとすれば、そこへ忍耐と自制との燈臺を建て、置けば可いではないか。顧客が再び自分の店または自分の手に歸つて來るか、又は暗礁に乘上げさせてしまふか——この販賣術のテストに、諸君は日々ぶつかつてゐることを覺悟しなければならぬ。

勿論、一日に五十人六十人といふ多數の顧客に接しながら、しかも一人をも失はないやうにすることは、並大抵のことでは出來ない。夫は總べて熟練と忍耐と而して研究して得られる販賣科

學との力である。故に、船長が十分に海洋を知り、氣象を知り、海圖を知り、而して港灣を知らなければならぬと同じやうに、販賣員も店員も亦人性——人間の性質——を知り、商品を知り市場を知り、而して販賣術の原理を知らなければならぬのである。陸者が船長とならんとしても、夫は絶対に出來ないのが原則であり、法の規定であるが、販賣の陸者や、顧客の難破者で經營する商店を禁止する法律はない。此れが即ち一般の船舶が、一般の商店よりも非常に好く、かつ完全に管理されてゐる所以である。航海術が、販賣術よりも一層高級視される所以である。しかし熱心と努力と而して研究とによつて、販賣術も亦航海術と同等となり、高速度的販賣増進の實を擧げ得るものである。

### 第三節 顧客喪失の原因と其の調査

如何なる商店でも、顧客を失ふ數は、豫想外に多いものである。十を得て九を失つては、顧客の増加は實に遅々たるものであり、十を失ひ、十一を失つては、遂に滅亡の他はないことになる。



一、顧客喪失原因と割合との一調査——或大呉服店では、年末決算に際して其の純益が依然として昨年度と同じであることが解つたので、店主は支配人を呼んで「君、何うしてだらう。帳簿を見ると、新顧客吸引のために五千何百圓の支出があるが、夫は皆無駄になつてしまつたのだらうか」と尋ねたところが、支配人は「いえ、左様ではない。其の金は皆よく働いてゐます。今年は少くとも數百人の新顧客を確實に得ましたが、純益が少しも増加してゐないのは、得た新顧客の數と、失つた舊顧客の數とが、恰度同數だつたからであります。何故さうなつたかの理由が知りたいので、早速調査に取りかゝつてゐます」と答へたのであつた。

夫で支配人は、其の年に喪失した二百人の得意名簿を作成し、顧客五十名づゝを四人の店員に分け、その家庭を訪問して一々其の理由を聞かせることにした。斯くして數週後に至り、漸く其の調査完了し、初めて舊顧客を失つた詳細な真相が判明したが、其の原因と割合とは左の通りであつた。

販賣員の冷淡のため……………	四六人	劣等品で代用するため……………	二四人
過失のため……………	一八人	不公平極まる取扱ひのため……………	一八人

配達が遅いため……………	一七人	販賣員の頑張り方が強過ぎるため……………	一六人
販賣員の不作法無常識のため……………	一六人	奉仕の仕方が遅鈍のため……………	一三人
思ふ品が十分ないため……………	一一人	店員に商品知識が無いため……………	六人
品の取換へを拒んだため……………	四人	轉居その他のため……………	一人

此の實際調査によると、顧客を失ふ原因の殆ど半分が店員の冷淡、即ち熱の無い半分眠つてゐるやうな店員のためであることが現はれてゐる。販賣員が餘りにしつこ過ぎるために、顧客を驅逐した數は十六人であるが、反之冷淡・不作法・不注意の販賣員によつて、顧客を驅逐した數は、少くとも百十餘人の多數に達してゐる譯である。

二、廣告で得て冷淡で失ふ——販賣員が冷淡・不熱心・不眞面目などのために、顧客を失ふ主なる原因をなしてゐるとは、獨り此の呉服店のみでなく、多くの商店が皆同じことを日夜繰返しつゝあるやうである。眠つたやうな眠つき、熱も味もない不快な言葉、鈍い手、重い足、無知無常識、此等は皆顧客を追ひ出す有力な武器である。店主にしる、支配人にしる、店のために、客のために、斯ういふ不精な舊式販賣員——顧客擊退係——は、賣場より當然驅逐すべきである。或熱心な研究者の説によると、一商店が廣告で勝ち得る利益の殆ど總べては、店員の冷淡で失



はれてゐるとのことである。獨り店員とのみ云はず、同じやうな店主も亦必ずしも稀ではない。

(参考) また或經營及び販賣の統計家は、一般小賣商店は平均して毎年少くとも自店の得意の二割五分乃至三割を失ふてゐると云つてゐる。既に二割五分乃至三割を失ふとすれば、年々少くとも新顧客の三割五分以上を得ないと、販賣増進などは頭から期待されないことになる。

三、某製造所の顧客喪失原因調査——一小賣店の顧客喪失原因調査は上掲の通りであるが、爰に記すのは一製造所の分であり、前者と共に多大の参考となることを信ずる。得んとするには、先づ失はないやうにしなければならぬ。此れは、貯金の原則と同じやうに先決的條件である。其の製造所は細かい調査の結果、一昨年度に於て五百軒の新得意を得た代りに、三百六十軒の舊得意を失つたので、差引き百四十軒より新得意が殖えなかつたのであつた。若し最善の努力をして、五百軒の新得意を獲得しなかつたならば、由々しい大問題であるといふので、支配人は驚きの餘り、何故三百六十軒の得意を失ひ、而して他の同業者が五百軒の得意を自分の方へ取られたかを綿密に調査したところが、その結果は左の通りであつた。

八十六軒は、出荷部の不注意のために失はれたのであつた。

七十四軒は、貸賣制度が嚴格過ぎるために失はれたのであつた。

六十一軒は、販賣員の不法や、不注意のために失はれたのであつた。

四十軒は、不満足の商品發送のために失はれたのであつた。

三十六軒は、條件・割引等販賣員の誤記のために失はれたのであつた。

残りの六十三軒は、種々の事故のために失はれたのであつた。

同製造所では、此の調査研究の結果として、早速出荷部の組織を改造し、貸賣部には少くとも今少し顧客に對して町重懇勸たるべきことを命令し、而して販賣員に對しては、顧客待遇法についての訓練を勵行したのであつた。

四、至極尤もな一顧客の觀察——大阪の某大商店が、從來大した評判の繁昌した店であつたに係らず、近來目立つて客足が少くなつて來た。勿論、夫は百貨店の大發展なども可なり影響してゐるのであるが、或熱心な一顧客が其の商店に對する觀察は、頗る傾聽するに足る價值がある。その大要は、斯うである。

「私は、最近その商店で約一時間を費してゐる内に、同店が日に月に目立つて衰へて行く原因が、私にはハッキリ解つたやうに思はれた。此れを一言にて盡せば、曰く上品ぶり過ぎると、曰く自己本位過ぎること、



曰く店員の不熱心不眞面目過ぎること——此れが同店の一大禍根であると確信し得たのである。商品も可なり豊富であり、値段も別に他店より高いやうにもないから、如上の原因より他に無い筈である。私は、約一時間店内を見歩いたが、一寸品を買はうとしても、私に能く快く奉仕してくれたのは、數々ある店員の内で僅か二人に過ぎないのであつた。私は、全然顧客を眼中に置かないで、店員同志がいかたまりとなつて、馬鹿話や甚しいのになると、男女店員が一組となつて場所柄も辨へずエロ話に打興じてゐる組が八組もあつたのには驚いてしまつた。如何に客足の少い時間であり、而して暇であるとはいへ、此の不緊張さには、却て自分の眼を疑ふばかりであつた。中には或客が「オイ、誰も居ないのか」と怒鳴つてゐる聲さへしてゐた。私は、此の大きい而も尊い暖簾を有つてゐる大商店も、今や全く店員俱樂部の如き觀がないでもなく、定めし店員達の方では、小而倒な客さへ來なければ、こんな面白い俱樂部は無いと思つてゐるのかも知れない。私の行つた時は、或は店主なり支配人なりが不在であつたかも知れない。しかし不在は全く別問題で上長者が居ないで此の有様では、一層案じられることである、云々。』

斯う云ふ殆ど現在の商店には見られないやうな光景は、果して此の大商店だけであるか、何うか。恐らく、大小類似のことが殆ど到る所に存在してゐるかも知れない。微笑の無い、快感の無い、待遇の無い、迅速十分な奉仕の無い、勿論何等親しみも温みも無い此の大商店は何人に好かれるであらうか。如何に商店は大きく美しくても、顧客は商店を買ひに行くのではない、商品と

共に店員の待遇も、微笑も、奉仕も、親しみも、共に要めに行くのが今日の多くの顧客の通有性である。此の見苦しい大商店が、日に月に大切な其の顧客を失ひ行きて、販賣減退といふ反對の實例を示してくれたのは、同店にとつては寔に氣の毒千萬であるが、諸君にとつては願つてもない好い實例であるかも知れない——少くとも諸君の店員訓練の生きた一教材として、有價値なのは云ふまでもなく。

併しながら單に此の大商店のみに限らず、夫と同じ又は似た理由で、日々確實に顧客を著しく失ひつゝある各種の大中小商店は、數限りもなく澤山に見かける。斯う云ふタイプの商店に限つて、反對の販賣術が仕込まれてゐるのではないかとさへ思はれる。

**五、公然行はれてゐる無知無常識**——或銀行の貸付課長が云つた『自分の銀行では、顧客待遇の悪い小賣店には、成るべく警戒の方針を採つてゐる、その没落が近い將來に見へるからである……若し私が、假りに小賣店を經營するとしたならば、而して萬一店員の内で顧客に粗末な無常識な待遇をするものを見つけたならば、私は斷乎として賣場から退けてしまふ、店の死活問題には代へられないからである』と、實に至言である。過失は、固より何人にも許さるべきである。



併しながら斯くの如きは、過失ではなくして無知であり無常識の現はれであるから、今日の小賣店として斷乎として許さるべき性質のものではない。勿論、店と客とは各立場が違ふので、顧客と意見が一致しないことが往々ないとも限らぬ。或場合には、顧客の申分を拒絶しなければならぬ。同業店が軒を並べて競争してゐる今日、百貨店が益々一般小賣店の領土にまで進出してゐる今日、蓋し夫は理窟抜きにして止むを得ないことである。

然るに實際多くの小賣店では、毎日毎晩、毎時毎分、却て顧客虐待或は冷遇の行爲が、公然平然繰返されてゐないか何うか。多くの顧客に問へば、夫は自ら解ることである。若し店内へ這入つて、彼れか此れかと見たところで、今一つ自分の氣に入らないために、一品でも買はないとすれば而して其の時間が長がければ長いほど、店員の顔色なり態度なりは俄然變つて来る。時には素見ひやかしなど稱して、商品なり價格なり自分の店の不十分なるために、顧客に満足を與へ得なかつた不備を全く棚に上げてしまひ、店へ這入つて品物を見て、時間と面倒とをかけて、買はない客は素見ひやかしといふやうに、恰も邪魔物扱ひにするが如き無知の店員は、尙何百何千何萬とあるではな

いか。ワナメーカーのやうな賣り方さへ、今日は既に行はれてゐる世の中に、此の無知無常識を今日の顧客が、果して快く許してまで其の店へ足を運ぶか何うか。顧客の意志や、感情などは何うでもよい、たゞ目先き何か賣りさへすれば可い、少しでも多く儲かる方の高い品々と押し付けがましく仕向ける店員が果して無いか何うか。靜かに自ら顧みれば、冷汗三斗の店は必ずしも少なくはないと思ふ。

(参考) 先日亡くなつた本邦百貨店の生みの母前三越専務日比翁介氏が嘗つて云はれたことがある。曰く「……見せ惜しみをして僅かより見せないで、はては彼の品はと、お客が奥の方を指せば、あれはお高う御座いますなどと云つた馬鹿者は、遠うの昔のことと思つてゐたに、現在でも未だ到る所に残つてゐるのは驚く外なく、なほ此れに似たり寄つたりのことは數へ切れないほど澤山に見受ける。……如何なる商店でも斯う云ふ店の遣り方や、斯う云ふ店員の居ることを平氣でゐるやうな鈍感無知な店は、今に門前雀羅を張るに至るであらう。商店の顧客は、即ち商店の生命である。……」

諸君の顧客は、即ち諸君の店の生命である。若し顧客が、諸君の店より離れるやうになれば――さらぬだに百貨店その他顧客に秋波を盛に送つて、我がものにせんと活躍しつゝある競争者が多い世の中であるから、少しも油断は出来ない――それこそ最早や諸君の店の終末であるから、



萬一斯ういふ舊時代の店があつたならば、キンドウや陳列棚に浮身をやつすよりも、先づ萬事をやり直して、再び新時代のコースへスタートを切らなければならぬ。然らざれば、販賣維持や、販賣増進などは、烏滸の限りである。

#### 第四節 客と店とを堅く繋ぐ方法

然らば、自分の店の顧客を堅く自分の店に繋ぐことの出来るものか何うか。換言すれば、店と客とを堅固に繋ぎ得る連鎖が果してあるものか何うか。夫は固より出来得ることであり、廣い範圍で可能のことである。

一、三つの最も強い連鎖——勿論、多數の店員中には不適當者も混りがちなので、能率満點のものを揃へるとは一寸困難のことであるから、その百パーセントを期待する譯には行かないが、左の方法を嚴守するならば、顧客の多くを自分の店に結び付け得るのは確實である。

(A) 出来得る限り、自分の店の總べての顧客を何百年來の大切な常得意の如く、親しく且感激

の態度言語で扱ふこと。

(説明) 假へば、一人の顧客が店へ來るとする。しかも其の顧客は、店へ二年なり三年なり來てくれ  
てゐるにも拘はらず、店員の態度なり言葉なりが、恰も新客か風來客かの場合のやうであつたならば、  
其の顧客は其の店に未だシカと結び付けられてゐないのである。夫は、店員自らが常得意扱ひをしない  
がため、こんな愚かな遣り方はない。此れについて一寸思ひ出したが、私の一友人が銀座邊の或洋品  
店へ何時となく屢々買物に行くやうになつて、店員の内には顔なじみが出來たので、或日又他の友人が  
帽子を買ひたいが何所が良いかなと云ふので、夫は僕の何時も行く何々洋品店が可い、僕も一緒に  
てやらうと云ひながら、自慢かた／＼其の店へ友人をつれて行くと、どうしたことか其のときの店員は全  
く新客扱ひにしたので、友人は大に面目玉を踏潰されたと大變に怒り、二度と其の店へ行かなかつた例  
もある。日本人は一體に虚榮心が強い、夫でなくても人間と言ふものは矜りを快感するから、何度同じ  
店へ行つても新客扱ひをされるのと、常得意扱ひをされるのと雲泥の差を生ずる。二三度位より行か  
ないのに、氣の利いた店員がゐて、如何にも何回も來てくれる常得意のやうに扱はれると、つい又其の店  
へ行きたくなるのが人情である。英米の商店が、三四度も同じ客が來ると、巧く注意してゐて其の客の  
名前を覚えて置き、何さん入らつしやいまして云ふやうなことをしてゐるが、此れは日本人とて同じで  
如何にも好い感じを持つことになる。舊顧客を恰も新顧客の如く取扱ふところに、何故多數の顧客が其  
の店から逃げてしまふかの有力なる一理由があることを反省しなければならぬ。

(B) 自己の店舗と商品とに、絶えず顧客の興味を保持せること。



(説明) 如何なる商店でも、自然委せにして氣の抜けたビールのやうにして置いては駄目である。店舗自身をも常に吸引力的に準備しなければならぬ。キンドウ陳列も店内陳列も、常に興味的でなければならぬ。平面的よりも立體的でなければならぬ。特に商品は、常に顧客の趣味を引く種類のものに全力を注ぎ、賣残品や眠つてゐる商品や、賣足の鈍い商品で固めてはならぬ。商店主自らが自分の店の陳列品を顧みて、彼れも此れも生き／＼してゐる商品ばかりと思ふやうでなくては力がない。賣場埋めの吸引力の無い商品は、一寸品が豊富のやうに見へるだけで、邪魔にこそなれ、決して客足をつなぐ力にはならない。故に何んな古い店舗でも、店内に商品に大に若返る必要がある。

(○)顧客の觀察點を中心として、一定の營業計畫を立てること。

(説明) 此のことは、商店經營全體の中心となるものであるが、しかも其の實行はナカ／＼容易なことではない。顧客の觀察點を中心とすると云ふことは、商店毎に夫々客種も違ふことであるから、店々によつて少しづつ相違するのは勿論であるけれども、如何に顧客の種類階級が夫々違つてゐても、總べての商店が信用の出来る商品、廉い値段、親切丁寧な奉仕、而して顧客の待遇に倦み飽かざる努力を總べて共通的に必要とする。顧客に對して、競争店よりも最善の奉仕を盡すことに努力するに於ては、一旦その店を見限つた顧客でも、また再び取戻すことも出来る見込みが十分にある。顧客に對する最善の奉仕が、必ず厚く酬いられるのは確實に期待せられ得ることである。若し、衷心より眞面目に熱心に顧客の奉仕を盡したならば、必ず店と客との間が、強い鎖で結びつけられることになるのは、少しも疑問の餘地はない。

以上の三つは、何れも多く多くの顧客の好く商品の準備、他店より高からざる値段附けを先決條件とするのは勿論である。

二、販賣失敗の十五問題——或洋品店では、店員に左の如き十五ヶ條からなつた問題を渡し、而して此の項目の内の何れで自分が大切な失敗(賣損じ)をしたかを考へさせて見るとにした。斯くまで細心の注意と研究とを怠らない店主店員にして、初めて今日の高速度的販賣増進の戰場にも進軍が出来得るのである。十五ヶ條とは、即ち

- 第一、顧客が自分の方へ近いて來られたときに、自分の注意は何所へ集中してゐたであらうか。
- 第二、その瞬間に自分に起つた考へは、何んなことであらうか。
- 第三、その顧客は、どんな型の顧客であるかを迅速に測定したか何うか。
- 第四、自分の力で巧く賣れるかと、内心恐れてはゐなかつたであらうか。
- 第五、今販賣しつゝあるのだといふ感じが、果して起つてゐたか何うか。
- 第六、顧客の顔色・眼付き・或は行動で、如何なる商品に最も興味を起してゐたかと、自分に能く解つたであらうか。
- 第七、顧客が品を選択せられるときに、巧く暗示(押賣りではない)を與へて援助したか何うか。
- 第八、顧客に其の商品の品質なり、氣持ちなり、又は用途特徴なりを巧く説明し得たか何うであつたか。



第九、一つの販賣點から他の販賣點へ巧く説明し行くことが出来たか何うか。

第十、その顧客は、自分の説明に倦きてゐなかつたか、又はモツト聞きたいやうな風が見へなかつたか何うか。

第十一、一度に餘りに種々の品を見せ過ぎはしなかつたか、又は反對に餘りに見せ様が足りないではなかつたか。

第十二、自分の説明ぶりは信用されたであらうか。左様でないとすると、販賣を失敗した原因は何であつたらうか。

第十三、その時に店の商品は完全であつたか、美しかつたか、又は穢れては居なかつたか。

第十四、自分は其の商品に十分の知識を有つてゐたか、而して夫を巧く説明し得たか、見せ得たか。

第十五、その顧客が興味を無くしたのは、如何なる點であつたか、而して巧く販賣するには何うしたならば可かつたであらうか。

斯う云ふ商店が日に月に益々繁昌し、然らざる商店が日に月に凋落して行くのは、何等の不思議はない、自然の歸結である。

三、販賣に成功して顧客を失ふ——一般に多く行はれてゐる販賣上重大なる過失の一つは、眼先の販賣に成功せんと焦り、其の目的は達し得ても、却て顧客を失ふといふ多大な損失に氣の

つかないことである。販賣をするといふことと、而して顧客を得るといふことは、必ずしも同一意義のものではない。漸く販賣には成功しても、却て顧客を失ふことが屢々起るものである。故に、此の兩者の差を明かに意識してゐる商店、斯く店員を訓練してゐる商店は、極めて少いやうに思はれるが、しかも其の兩者の差を明かに知ることが、高速度的販賣増進の上には、極めて大切な秘訣である。現に特別大賣出などを利用して、廢物同然の見切品を販賣し、店では巧く藏拂ひをして悦んでも、顧客は其の儘で其の商店の名さへ覺へてゐない例は、日常しばしば見ることである。斯う云ふ大賣出しをすれば、勿論店の方では幾分特別の便益にはなるであらうが、そのために百人なり二百人なりの顧客を失ふことにもなり易いから——その大賣出しの性質如何により、自己を中心とすればするほど——大局より見て、結局は差引き何にもならないといふことになり、斯う云ふ遣り方を能く深く考へないでやる商店は、恰度昔時の支那の話にある豚を煮て食ふために、自分の家を焼いてしまつたと云ふのと同巧異曲である。

單に大賣出しなどの場合のみではない、平素の販賣にしても、眼先の販賣成功のみに熱中する結果、顧客に不快の念を起させたり、一度切りで懲りさせたりして、永久に顧客を失ふことは



極めて多い。事實、多くの商店、多くの製造所を見渡すに、此の錯誤を平氣でやつてゐるのが決して少くはない。今も云つた通り、彼等は目前の販賣に成功して、永久に顧客を失ふのである。要するに、此の兩者の差は、即ち商店と行商人との差ではないか——看よ、商店は顧客を得ることに全力を注ぐが、行商人はタゞ賣り付けることに全力を注ぎつゝあるではないか。大賣出しも勿論必要である、しかし夫は顧客の利益を中心とした偽りのない、而して顧客に衷心より悦ばれるものでなくてはならぬ。

四、唯一の信條『顧客は常に正し』——今より六十餘年前、店借りの一小出来合服店から世界一の大百貨店となつたジョン・ワナメーカアにしろ、又同じやうに九尺間口の小賣店から身を起し、遂に十二億の巨富を残して死んだ大百貨店王マアシヤル・フィールドにしろ、何れも今日其の店は益々榮へてゐるが、その成功の基礎を『顧客は常に正し』といふ信條の許に置いたことであつた。更に他の多くの事實から見ても、本當の販賣政策なるものゝ基礎は、常に顧客と見込客とを販賣の先頭に置かなければならぬことである。

勿論、此のことの實行は販賣員にとつても實に六ヶ敷い主義であり、困難な仕事である。顧客

多數の内には種々あつて、いはゆる箸にも棒にもかゝらないものもあらう。或は氣難し屋で、何うして可いか解らないやうなものもあらう。或は無茶苦茶を云ふものもあらう。或は下劣極まるものもあらう。或は努力して快感を興へ、満足を興へんとしても、殆ど不可能のものもあらう。或は頭から怒鳴りちらして、ろく／＼商品の説明など聞かないものもあらう。此等のことは、ワナメーカアにしろ、又はマアシヤル・フィールドにしろ、十分に能く知り抜いてゐるのであるが、しかも『顧客は常に正し』を唯一の信條とし、それを死守するところに多大の効果を收めてゐるのである。

此の兩店主とも、店は客のために存在するものであるといふことを十二分に意識してのことである。斯くの如く結局は『顧客は常に正し』を唯一の政策に定めて成功したのであつた。

店主にとつては、販賣員は柔順にして何所までも顧客に従はなければならぬものといふ意味になる。如何に商品が無限の信用を有つてゐるにしても、夫が顧客を悦ばすことが出来なかつたならば、當然失敗なのは勿論のことであるから、値段札も付けかへなければならぬ、他へも向けなければならぬ、陳列棚や倉庫からも取出さなければならぬ。或は場合によつては、事情を話して



仕入先へ返送しなければならぬ。顧客は常に正しいものであるから、商品も亦顧客の最も好むものを中心としなければならぬ。自己中心の仕入に豫期したほど多大の販賣が伴はないのは、即ち此れがためである。自己中心といふことは、固より自己の好みのみ依るといふことのみではない、或は資金の關係から、或は従來の取引の關係から、或は多年の習慣から、つい其の方に囚はれての仕入れで、結局顧客中心主義の仕入れでないといふ意味にある。

假りに商品は満足であつても、販賣員の忍耐の缺乏、無知無常識不訓練、又は態度言葉の拙いために、販賣を失敗する例も亦極めて多いことである。顧客が横柄過ぎたり、又は粗暴であつたりすると、つい販賣員も亦不機嫌な態度を示したり、荒い言葉の一つも發したりする。顧客は一層いやな顔もする、而して不快を感じながら出て行くこともある。かうして店を出て行つた顧客は、恐らく又人にも話すであらう、また人から人へも傳はるであらう。すると其の店の目的は、全然失敗に終つてしまふ。賣れるべき筈の商品まで賣り得ないのは勿論、販賣増進などは一場の夢のみ消へてしまふ。何といつても、理窟は第二として、今日は尙店内に於ての顧客は強い。彼は自分の財布を握つてゐる、而して買ふ買はない全權をも握つてゐるから、長いものには捲か

れなければならぬ。店主も、支配人も、店員も、また商品も、値段も、總動員して顧客を悦ばし満足せしむることに全力を注がなければならぬ。此の意味に於て「顧客は常に正しいものである」との信條は、はつきり理解されることになる。

(挿話) 嘗て一婦人が、シカゴのマアシャル・フィールドへ買物に来て、自分の着てゐるオヴァのボタンと同じのをくれと云つた『此のオヴァは、去年アナタの店で買つたのですが、ボタンが一つ無くなつたので、同じのが一つ欲しい』すると店員は『どうも御氣の毒様ですが、それと同じボタンは、モウ持合して居りません。しかし見本に其の一つをお預け下さいましたならば、早速工場の方へ送つてやりまして、特別に同じものを作つて差上げますが、如何で御座いますか』と云つたので、婦人客は非常に喜んで、店員の云ふ通りにしたのであつた。すると夫れから約十日後に、マアシャル・フィールドの配達自動車が、其の婦人客の門前に留つて、小さな美しい函に入れた二つのボタンを届けたのであつた、而して其の勘定書には只十錢と記してあつた。同店が夫を一つ特に製作させた費用や、配達費は、恐らく十倍以上もかゝつてゐるであらう。

借問す。マアシャル・フィールドは、果して差引九十錢と其の大きい手數とを損したであらうか、或は殆ど永久に一婦人客をシカと掴むことが出来たであらうか。高速度的販賣増進の根柢は、常に目前の小慾を捨て、將來の大慾を期待することにある。誰にも其の損得は、自ら明確に解り切つてゐることであるけれども、多數の販賣員は——恐らく多數の店主は——實際顧客を恰も自分の敵かのやうに取扱つて



ゐるのは事實である。假令意識的には、勿論さうではないにしても、結果に於ては將に同一である。それでも其の商店の看板や廣告などを見ると、麗々しく『お客本位』など書いてある。何がお客本位か賣りつけるまでのお客本位か、滑稽な世の中である。

(其二) 所が、此れと全く反對の驚くべき内所話の一つある。或店で、一店員が同僚に向つて『オイ君、あの参りかけたバタは何うかしたかい』と云ふと『ウン、あいつか。デブの奥さんの所へ賣りつけちゃつたよ。何に、善いか悪いかなんど解るものか。レツテルがモダンでさへありや、喜んで買ふよ』といふ應答。かういふやうな會話は、果して此の店だけのことか何うか。或卸賣店でも、同じやうなことを聞いたと云ふ人もあつた。兎の耳を持たなくても、大なり小なり似寄つたことは、到る所で繰返されてゐるやうに思はれる、而して舊式商店や舊式店員達の好んでする手柄話らしくもある。店主は果して全然知らないでゐるか何うか、恐らく知つて知り抜いてゐる方が却て多いかも知れない。むしろ店主の意である方が、一層多いかも知れない。販賣術を欺瞞術と考へたり、顧客を皆馬鹿者と速断したり、或は顧客を親の敵のやうに思つて、喧嘩腰になつたりしたのは、既に遠い昔のことである。昭和の新時代に、未だ斯う云ふ舊商店や舊店員が残つてゐてはならぬ。

五、陳列式の本當の機能——都會たると地方たるとを問はず、大抵の店舗が今日は殆ど陳列式となつた爲に、多くの店には『縦覽御隨意』の金看板が堂々と入口にかゝけてある。初めて陳列

式になつた明治年代ならば兎に角、既に陳列式の店舗である以上は、陳列式は即ち店内自由縦覽制であり、買ふ買はないは問題でないから、改めて斯んな解り切つたことを御叮嚀に云はなくても可い。しかし夫も未だ可いとして、顧客が一步店内へ這入つたら最後、全く萬引扱ひか、又は昔の勸工場のやうに、尻から店員につきまとはれ、一寸立留つて陳列品でも見ると、直ぐに此れは如何様で、あれは御廉う御座いますがと、うるさいこと火葬場の前の乞食につきまとはれるのと何の變りはない。店内縦覽御隨意は、監視附きを廢して初めて本當の意味をなし、本當の機能を發揮するものであることを夢にも忘れてはならぬ、而して店員にも十分の訓練を加へなければならぬ。

(補説) 別項にも述べて置いたやうに、其れでなくても日本の店は、如何に形式だけは陳列式になつてゐても、陳列が平面的で立體的でないから、顧客の出入に目立つ上に、昔時ながらの店は賣る所と云ふ觀念に囚はれてゐて、店は見せる所と云ふ陳列式の觀念と矛盾してゐるから、陳列式になつてゐても出入りが實に圓滑に行かない。特に陳列式に適合した店員の配置方法なり、態度なりが、殆ど陳列式と同化されてゐないから、一層陳列式の効果を減少せしめつゝあるから、注意すべきである。

勿論、すべてと云ふのではない。一流の百貨店などの如きは特に別として、今日尙多くの一般



小賣店に於て、顧客は萬引の如く、或は物貰ひの如く、或は厄介物の如く取扱はれてゐる。顧客は、往々——或は屢々——疑ひ深い眼で睨まれることさへある。心では左様ではないかも知れないが、表情や態度は全く夫を裏切つてゐることが少くはない。少くとも心より歓迎せられてゐない感じだけは、何人にも起り易いのが常である。顧客が店内へ這入る、しかも陳列の店へ這入つて行くと、店内に顧客が少ければ少いほど、直ぐ店員の眼は光る、場合によると這入るときから早や速射砲でも向けられてゐるやうな氣がすることさへ必ずしも稀ではない、而して一寸でも立留まれば、直ぐ『何を御覽に入れませう』と、頗るぶしつけな態度で質問を受けなければならぬ。這入る早々から不快の感じが起つて來ると、假りに聞きたいことが出來ても、ぐつと咽喉につかへてしまふ。此の邊の呼吸の研究が、大に必要である。

勿論、店内に這入つて來た顧客は、すべて自由に放任して置け、素知らぬ顔をして居れと云ふ意味ではない。いはゆる臨機應變は、何事にも必要である。店内へ這入つて來る顧客は、單に店内の陳列を見る人が、買物に來た人か、又は陳列を見る内に多少でも興味を起した人か、少し注意してゐさへすれば、一見して容易に見別けがつく以上、夫々適宜の處置を採るべきである。買

物に來た顧客には勿論、少しでも店員の對手を要する様子が見へたならば、直ぐ出來得るかぎり最善の奉仕を盡すべきである、又は購買のきつかけを與ふべきである。此の邊に大に呼吸の要る所以である。

六、一般顧客の共通的要點——買物に對する内外人の人情や、心理や、要求などは、大した相違のあるものではない。米國の或販賣増進に成功した一商店は、店員に一冊づゝの『販賣員手帳』といふものを渡してゐるが、その第一章には『一般の顧客が、買物に當つて最も要求するもの二十ヶ條』といふのが列擧してある。本邦の商店にとつても、其のまゝ採つて以て販賣員の金科玉條とすべきである。その二十ヶ條とは、即ち左の通りである。

- (一) 顧客の顔が店内に見えると、直ぐ店員同志私語は止めなければならぬ。
- (二) 如何なる顧客でも——新顧客でも、常得意でも、果ては見込客でも——總じて御客のやうに歓迎せられることを好むものである。單に店内を見て歩く人の外、快くもてなされて、椅子まで勧められの怒るものは殆どない。特に個人的に注意を拂はれることを喜び、好い氣分になるものである。
- (三) 店員の態度・言語・作法が少しでも拙かつたり、惡かつたりすると、顧客は多くの場合、何にも買はないで店を出てしまふものである。
- (四) 一般の顧客は、店員の云ふ『何を御覽に入れませう』——『御入用の品は』——『此れは何圓でございますか』



す、御入用は御座いませんか』などの言葉を心から好まないのが常である。

(五) 脛に傷もつ怪しい者の他、一般顧客は自分の姓名や住所を店員に覚えられてゐることを案外悦ぶものである。

(六) 顧客は『お廉いのですが』とか、又は『細かいのを御持ちになりませんか』とか云はれるとを甚しく嫌ふものである。

(七) 顧客は買物をする場合には、總じて感受性に富んでゐるものであるから、商品に對する實際の説明を話されることを好むものである。されば、店員たるもの受持ちの商品のついて絶えず十分の知識を養つて置かなければなやぬ。

(八) 若し顧客が、店員の見せた商品に對して、餘り氣が向かないやうならば、手取り早く夫を顧客の目に觸れないところへ押しやつてしまつて、又他の新しいものを見せるが可い。

(九) 顧客が、自ら手にとつて身體につけて見たり、使つて見たりするやうに、十分に商品を手にとらせて自由に見せる必要がある。

(一〇) 若し顧客が、別に値段を指定しないときには、中位の品を見せるが可い。餘りに廉過ぎたり、反對に餘りに高過ぎたりするのは避くべきである。要するに、其の顧客相當と想ふものほど可いのは勿論である。しかし全く見當のつかない中流、又は中流以下の顧客であつたならば、むしろ廉い方の品から見せるのが順序である。顧客は、人中でモット廉いのを幾度も繰返すことをいやがり、反對にモット良いのをと云ふのは、幾度にも快く繰り返し得るからである。

(一一) 顧客は、一般に着用品を買ふ場合には、スタイルと經濟とに最も多く動かされるものであると同時に

に、虚榮と、安樂と、而して健康との三つにも亦感じ易いものである。

(一二) 如何なる場合にも、心して顧客に反對してはならぬ、敵對してはならぬ、顧客の云ふところに共鳴するが可い。商品の品質や、特徴などの販賣點に關する大切なことの他は、自分の主張を變へることも大した不面目ではない。

(一三) 若し顧客が、此れは買はないと見たならば、少しでも強ゆる態度に出たり、何とかして賣らうと努力してはならぬ。斯ういふ場合には、むしろ賣り拙手になる方が可い。顧客が、氣樂に店を出易いやうに仕向ければならぬ。心置きなく樂々と出られるやうにすればするほど、その顧客は必ず再び其の店へ來るものである。

(一四) 愈々販賣が終了して、金を受取つたからと云つて、顧客が愈々店を出るまでは、少しでも興味を失はせたり、折角の良い氣分を損つたりさせではならぬ。顧客の心に少しでも此の店はタゞ金のみを注意を拂つて、自分には少しも注意を拂はないといふやうな感じを起させてはならぬ。

(一五) 顧客が店を去る際には、近々到着する新商品のことを軽く知らせるのも亦一つの良い方法である。

(一六) 若し出來得るならば、顧客が店を去るときには、入口まで送り出すが可い。

(一七) 買物をした顧客が、其の商品を再び持つて店へ來たときには、最初に軽く其の説明を繰返して再販賣を試みても可いが、決して強いてはならぬ。たゞ其の品の特質を今一度繰返す程度のものに限る。しかし若し顧客が他の品と取換へてくれと云つたり、又は品を返すと云つたりした場合には、出來得るかぎり快く取換へてやつたり、又は返金しなければならぬ。少しでも神經過敏になつてゐる顧客に不快の感じを起させではならぬ。快く返金することは固より店にとつては最も苦痛な仕事の一つではあるが、このことを斷行す



るに於ては、其の顧客を永久の常得意とすることが出来得るものである。

(一八)顧客は如何なる場合にも、其の店を出ると共に、其の店に對する確乎たる印象を持つてゐるものであることを夢にも忘れてはならぬ。印象とは即ち此の店は善い店であるとか、又は此の店は好かない店であるとか、要するに此の二つの何れかである。故に顧客が再び我が店へ來ると否とは、一にかゝつて吾々が與ふる印象の如何にあるから、大に注意してお互に吾々の店を守らなければならぬ。

(一九)總べての販賣は、カルタや將棋の遊び方が夫々違つてゐると同じやうに、一々違つてゐるのであるから、大小の販賣毎に一々全注意を傾倒しなければならぬ。顧客は、總じて自分が如何にも物の數とも思はれないやうに取扱はれると不快を招くものである。初めて行つた店でさへ、同じ感じを起し易いものである。少しでも其の冷遇さを感じると、容易に再び其の店へ引き付けられないのが常である。今日は、顧客から見れば、同じやうな店が到る所に軒を並べてゐるから、少しでも快い方の店へ足を向けるからである。また總べての顧客は、過錢や包装は出來得る限り早く、而して品を選択決定するには、成るべく遅い方を好むのが常である——甚だ自分勝手であるが、夫が顧客の通有性であるから、左様心得て置かなければならぬ。

(二〇)店舗は賣る所なりと思つてはならぬ、店舗は見せる所なりと考へなければならぬ。賣る所と思ふから、我知らず押賣りしたり、つい押賣り氣味になつたり、顧客が長く見て買はないで店を出ると、つい素見などの悪い感じが起つたりするけれども、見せる所との觀念さへ持てば、如何に長く見て買はないでも、少しも氣にならず、顧客は出よい店として、氣安い店として、何となく其の店を好くやうになり、二度が三度と來てくれることになるものである——斯くして一人でも多く常得意を作るやうに、一同協力一致して努力しなければならぬ。

此れは、實に店頭販賣の哲學であり、バイブルであると云へる。斯くの如き販賣の許に、必ず常得意は末廣型に殖えて行く、而して商店の生命が無窮に延びて行く。

七、ワナメーカーの販賣格言——販賣の増進、常得意の擴張、而して其の結果としての店の繁榮、その原動力を作るものは、販賣精神の根本を確立するにある。販賣精神の根本とは、要するに賣場に立つものは、主人たると、支配人たると、店員たるとを問はず、常に左の精神を念頭に刻みつけて置かなければならぬと、販賣王ジョン・ワナメーカー氏(ワナメーカー氏(貨店の創業者))が店員を戒しめた有名な格言がある。此れも亦實に販賣の金科玉條であるから、爰に附記することにする。曰く

- 『品を賣るより親切を賣れ。』
- 『今日の十錢の客は、明日の百圓の客。』
- 『店内は愉快な場所であつてはならぬ、ワナであつてはならぬ。』
- 『一つの品を賣るよりも、數度の來店を乞ふやうに、快感を賣れ。』
- 『押付けるよりも、店を出易からしめよ。』
- 『心からの待遇は、客の足を引く。』
- 『一つ強ゆれば、百を失ふ。』
- 『客が二度來ると否とは、客の歸りがけの心持ち。』



『店員同志の私語は、十人の客を失ふ。』  
 『一反の客にも、十反の勞を惜しむな。』  
 『大きなもの一つ賣るより、小さなものを澤山賣れ。』  
 『買ふ人のみが、皆客ではない。』  
 『頭の高きは、値の高きより惡し。』  
 『一つの不親切は、百の親切を殺す。』  
 『品の無いときは、親切を賣れ。』  
 『客の顔は、一度で覺へよ。』  
 『客あつての店、店あつての吾々——客は吾々の保護者。』  
 『一羽の燕では夏にならぬ——全店員揃はなければ、ワナメーカは認められぬ。』

如上の二つを見ても、如何に今日の販賣が進んでゐるものであるかと窺知される。斯う云ふ時代であるから、一般公衆も舊時代式の販賣に満足しないのみでなく、多くの場合激し反感さへ起して、内容形式共完全した近代式の商店に引かされる所以である。時代化、時代人化することに熱心忠實でなければ、到底今日及び今後の販賣効果は十分に期待されないのは云ふまでもない。廣く世の中を見、進化を見、變化を見ることが、やはり販賣の秘訣と云はれつゝあるのも、全く此れが爲であらうと思はれる。

### 第五節 苦情の原因と其の最善の取扱方

何れの商店でも、思ひの他多いのは顧客よりの苦情である。此の苦情は、商店へ持込まれるものさへ可なり多いから、顧客が泣寝入りのまゝにしてゐるものは一層多いと思はれる。しかし販賣上この苦情ほど大切なものはない、出來得るかぎり夫を少くすることと、而して一旦起つた苦情に對して善處し、後の販賣を回復することは、最も重大視されてゐる所以である。

一、顧客が苦情を持込んだ場合——萬一、顧客が苦情を持込んだ場合、又は買つた品を返しに來た場合には、こゝが即ち販賣員の腕試しのときである。かう云ふ場合には、單に普通の熟練や而して普通の丁寧のみでは、未だ不十分である。斯かるときに、心して覺へて置かなければならぬ三つの大きい事實がある——即ち其の第一は、顧客が迷惑したといふことである。其の第二は顧客の方が恐らく正しいといふことである。其の第三は、顧客は殆ど總べての場合、維持して置くに越したことはないといふことである。



夫で先づ第一になすべきことは、顧客の迷惑を取除いてやることである。顧客に向つて丁寧な御迷惑をかけて濟まなかつたこと、御尤もの次第であること、其の過失が自分の方、または顧客の方の何れにあるに關係なく、顧客が大切であることは、少々の金銭に代へられないことを告げ而して如何致しましたならと尋ねることである。斯う云はれて見ると、顧客の不機嫌はズツト直つて来るから、苦情の解決は殆ど圓滿に解決されることになる。殆ど總べての場合、顧客の言葉を信ずることが最善の策である、而して一番良いのは、顧客をして最初に云ひたいだけ云はして自分の方では謹んで能く聞いてやることである。特に婦人客に至つては、口やかましく初めは喋り立てるものであるが、口答へなどはせず、共鳴して十分に喋らしてしまへば、却て一寸したこと大騒ぎをしたことに氣づいて、其の後は極めて取扱ひ可いのが常である。

勿論、多くの中には、無理無體などを云つて来るものもあるし、特に夫が婦人客に多いやうである。一二度手を通した手袋を返しに來たりするのは未だしも、ほら、いい方で、随分常識外れさへある。かういふ場合には、勿論可否何れかに決すべき冷靜を要する問題である——即ち拒絶して其の顧客を永久に失ふ方が可いか、又は反對に一時的犠牲を拂つて、其の顧客を永久に維持する方が可いかと云ふことになる。假へば、一人の顧客が一ケ年百圓の買物をしてくれるとする、而して一寸した小さいことに苦情を持込んでくるとする。斯くした場合には、其の顧客を永久に失ふよりも、其の時の損失、又は儲け損ひの一圓か五圓かを我慢して、快く云ひ通りになつてやる方が最善の策である。此れは總べての商店にとりて最も重大なことであり、而して販賣員の外交手腕と販賣術との考査である。

二、苦情客は即ち負傷者——日本でも、百貨店や進歩した大きい商店では、苦情客に對する専門の苦情係が設けてあるが、さすがは多年の經驗上なか／＼巧いもので、到底普通一般商店の店員の遠く及ばないところである。それは、よく記憶して置くべきことである。心の曲つてゐる苦情客を巧く取扱つて行くには、固より忍耐が必要であり、分別も、同情も亦共に必要である。粗末に又は同情なしに取扱つて、大切な苦情客を殺してはならぬ。

故に總べての小賣店々主は、よく此の事實を承知し、而して總べての店員に能く教へ込んで置かなければならぬ——即ち苦情客に對しては、特に丁寧にして親しみを以て取扱ふべきことを懇々注意して置かなければならぬ。



(参考) 此れについて、又ワナメーカー氏は巧いことを云つて居る。曰く『苦情客は既に諸君の店から一つの手傷を負ふてゐるものである——少くとも顧客自身は左様いふ氣持ちになつてゐる——若し諸君が、また怒らしたり、拒絶したりして、二度目の手傷を負はせることにすると、永遠に諸君の店から死んでしまふことになる、云々。』

(一例) 或英國の販賣術を書いた書籍に『本當の販賣術の實例』と題した一話が載せてある。その要點は、斯うである。曰く『或婦人が藥店へ行つて、此の齒ブラシは昨日折角買つて行つたが、氣に入らないから返すと云つた。販賣員は快くうなづいて、お氣に召さなければ喜んで御引取りすると答へて、其の齒ブラシを受取ると、靜かに此れを二つに折つて、傍の紙屑籠へ投げ捨て、而して齒ブラシの見本函を叮嚀に婦人の前に出して、御氣に召したのを御取り下さいと云つたところが、婦人客は心から喜んで、序でにシャボンと香水と而して頭ブラシとを更に買つて行つたのであつた。斯くして此の販賣員は一人のシカとした永久客を確實に得たのであつた、此れが本當の販賣術である』と總じて斯うありたいものである。ケチな考へはいはゆる一文惜しみの百失ひ、この間の呼吸を能く考ふべきである。因みに上記の販賣員がブラシを靜かに折つて捨てたのは、決して怒つての仕業ではなく、顧客に向かないやうな不親切な品は、再び店頭には置かないと云ふ意味であるから、特に靜かに折つた所以である。

元來、苦情客は十字街に立つてゐるものと見られてゐる。何れの道へ行くべきかは、全く販賣員の取扱方の如何による。換言すれば、全く死んだ顧客となつてしまふか、又は生きて而して爲

にたる顧客となるかは、即ち販賣員の苦情客に對する取扱方の如何によることになる。多くの商店が、平氣に且無知にやつてゐるやうに、苦情客を殺してしまふのは、決して最善の販賣政策ではない。

三、苦情客のパーセント——或商店で、約二十年間苦情係を勤めてゐる或老店員の話によると、苦情客の殆ど總べては容易に解決が出来て、却て永久の顧客にすることが出来るものであると、事實また其の通りと思はれる。いはゆる雨降つて地固まるといふものであるから、解決さへ巧ければ、かうした好結果は必ず期待せられるであらう。

されば、一切の感情を捨て、苦情客を尊重することに誰しも異存がないとしても、若し苦情客といふものが餘り多いものであるとすれば、此れも亦一つ考へなければならぬことであるが、一體どれ位の割合のものであるかと云ふに、夫は勿論商店々により、營業方針により、同一の營業の商店でも一樣には行かないけれども、或商店の統計を見ると、一昨年度に於ける同店の總顧客数が約二十五萬人であつたのに對し、苦情客は大小約一千人であつたといふから、二百五十人の買物に對し、一人の苦情客があつた割合になる、而して其の商店には大小店員が六十人ゐる



といふことであるから、一人の店員が一年に平均十七人の苦情客を扱つたといふことになる。

右の商店は、普通の商店に比べると、稍々多いやうに思はれる。或商店の如きは、其の三分の一にも足りない數であり、ワナメーカーの如きは、千人につき一人強とさへ云つてゐる位僅かのものである。しかし假りに、上述の商店の如き比較的苦情客の多いところにしても、實に僅かのパーセントに過ぎないものである。本邦に於ける普通の英文タイピストさへ、一頁に約十五字の打ち損じをなし、邦文タイピストが百字について七八字の打ち誤りが普通であるとのことから比べると、思つたよりも少いものである。しかも夫が販賣の最初に於て、忠實熱心に行はるれば行はれるほど、此の苦情客の割合は當然減少する譯である。されば、此の僅かのパーセントに對して門戸を固く閉ざす必要はない。むしろ夫を利用して、更に多くの顧客を得る手段に利用すべきである。

(一例)苦情を利用して顧客を得る手段は、本邦でも百貨店などでは常に活用されてゐる。一例を示せば、嘗て東京のA百貨店が仙臺地方の顧客から黒緞の紋付羽織の注文を受けたが、夫は白緞に注文者の家紋を染めて仕立てることであつた。そのとき家紋の見本も添へてあり、婚禮用であるから、一週間以内に云ふのであつた。同店では四日目に仕上げて客車便で送つた所が、引返し非常に怒つた手紙が來

た。夫には、紋が少し違つてゐると云ふ苦情であつた。夫で同店では早速その調査に着手し、見本と照り合はし擴大鏡まで用ひて比較したが、少しも違つてゐなかつたけれども、新たに送つて來た古羽織の紋により直ちに再調して、今度はわざ／＼相當の店員が遠く仙臺まで汽車でお詫び旁再調品を持參したところが、さすがの顧客も同店の親切ぶりに全く感激してしまつて、種々御馳走したり、同店のやり方をほめ立てたりし、却つて氣の毒がたつたのであつたが、店員が愈々其の宅を辭するときに、實は最初添付の見本が少し違つてゐて(夫は顧客も氣がつかないであつた)同店では其の見本通りに描いたのであるが、二度目の見本通りのが今回のであり、夫も御婚時に入用とのことを承つてゐたので、御間を缺いてはと存じ、お詫び旁持參した次第、此れを御縁に今後も何分宜敷しくと云ふので、其の顧客は其の後、人に會ふ毎に、同店のことをほめそやし、物を買ふならA百貨店に限ると、有力な廣告をしてくれるので、十五圓そこ／＼の品物の再調代位は全く廉いものになつてしまつた。百貨店では、むしろ苦情客を待つてゐて、斯う云ふやうに逆用すると云つても可い位である。

四、苦情の原因の研究——苦情の原因は固より多々あるが、その内でも買物品の不配達や、配達遅れが、なか／＼多いやうである。不配達といふのは、勿論初めから配達を斷るといふのではなく、配達する約束でありながら配達されない苦情である。此の不配達や、配達遅延の原因も亦店員の忘れたことや、所書きを見失つたことや、書き損つたことや、他にも尙種々あらうが、就中最も多いのは、所書きが明瞭正確に書いてないために、配達不能になることである。



夫で或商店では、顧客から配達すべき住所姓名を聞きとつたときに、念のために一應顧客に示して、誤記の有無を見てもらふことにしてゐるのであるが、同店の經驗談によると、殆ど何時も顧客の方が正しい、即ち店の方の誤記が多いことが解つた、而して又不正直だと云ふ苦情も往々あるが、これは極めて稀であると云つてゐる。多くの顧客の内には、何所の商店にも殆ど事毎に小言を云ふ顧客もあるものであるが、此れは所謂小言好きの人で、その人の性質とも見るべきもの、而して其の取扱ひ方は少し熟練さへすれば、却て容易いやうに云はれてゐる。

**五、資本は顧客と金銭と信用**——斯くの如く考へ來るときは、如何なる點より見ても、商店の資本なるものは、顧客と金銭と而して信用との三要素を包含してゐるものであるから、資本とは單に金銭または金銭に代るべき有價物との古い觀念を投げ捨て、顧客を最も大切な資本として取扱はなければならぬ。否な、一步數歩を進めて、今日及び今後に於ける商人としての本當の資本は、むしろ金銭は第三のもので、顧客が第一であり、而して信用が第二のものであると、徹底的に考へ直さなければなるまい。何と云つても、販賣の成功が經營成功の主要原因をなすものであることは云ふまでもない。

一つの商店から一人の顧客が、年々平均五十圓づゝの買物をしてくれると假定する。五十圓の賣上げに對する利益を其の一分の五圓とする。此れは元金百圓に對する年五分利に當るので、此の顧客は其の商店の資本金百圓と同じことになる。一年に二百五十圓づゝ買つてくれる顧客は即ち資本金としての金五百圓に、而して一年に五百圓づゝ買つてくれる顧客は、即ち資本金としての金一千圓に相當することになる。これは空理でなくして、立派な事實であるから、何所までも顧客は最も大切な資本として待遇しなければならぬ、而して其の資本たる常得意を一人でも増すことによつて、一圓でも多く資本を増すことに全力を盡さなければならぬ——しかも此の資本には少しも利子を支拂ふ必要のない最も有利なものである。

夫で、顧客の千倉さんと思ふときには、資本の金何千圓または何百圓と思はなければならぬ。資本の金何千圓または何百圓の千倉さんの御機嫌を損じては大變である。少しでも争つてはならぬ、不注意から怒らしてはならぬ、不熱心不眞目から取逃してはならぬ。自己の商店に此の千倉さんと同じ顧客が、假りに一千人あるとすれば、其の商店は年五分の利益を興へてくれる百萬圓内外の資本金を有つてゐると同じになる勘定となるではないか。此れは、單に孫六式の算盤では



ない、立派な公式であり而して事實である。

於茲乎總べての賢明なる商店が、出來得るかぎり事毎に最善を盡して顧客を喜ばし、顧客に満足と快感とを興ふることに、而して夫をしかと維持することに努力しつゝある所以が、何人にも徹底的に理解されることになると思ふ。顧客は、單なる其の場限りの買手ではなく、買物のために多くの商店を捨て、特に其の商店に來てくれる感謝すべき人々で、全然無縁の人ではない。夫を得ると失ふとの差の如何に大なるかを衷心より反省しなければならぬ。

斯くの如く、顧客は商品以上に、一層重要なものである、商店の制度や規程などよりも一層重大なるものである、而して營業の眞生命であり、活力の源泉である。一回の顧客も得意となり常得意となり得る、而して販賣を増進し、商店を繁榮せしめ、發展せしむるところの眞の活動資本である。故に顧客は、最も大切な資本として優遇しなければならぬ、而して顧客の維持が販賣の根本力であることを大悟徹底しなければならぬ。

## 第六章 新顧客獲得の手段と方法

顧客の維持が、斯くの如く最も必要であり而して最も大切であると同時に、更に必要であり大切であるのは、新顧客を一人でも多く獲得して、積極的に販賣増進を確實にすることである。此の意味から、顧客の維持と獲得とは相對的のもので、販賣及び販賣研究の中心を茲に置かなければならないことになる。

### 第一節 顧客を待つ時代は既に去る

或學者は、今日の販賣法と昔日の販賣法とを捕鯨法の變化に譬へてゐるが、實に當を得た説明である。昔日は鯨を捕るのに、たゞ鯨の能く通る所に見張りを置いて、そこを通行する鯨を見つけて初めて捕つたので、其の數は極めて少いのであつたが、今日は捕鯨船を出して、鯨の居りさ



うな海洋を探し廻り、見付け次第捕獲するので、その数は何十倍に達する。此れと同じやうに、舊式の販賣法では、單に店へ自然に顧客の來るのを待つといふ消極的のものであるが、新式の販賣法では、自ら進んで顧客を探し廻つて獲得するといふ積極的のものであるといふのである。事實その通りであるから、此のことについて要點を述べる責任を深く感ずる所以である。

一、顧客は何故逃げたかの研究——販賣が、果して成功したか否かを測定するには、そこに二つの方法がある。其の一は、現に自分の店の有つてゐる顧客の数を數へることである。其の二は自分の店の顧客となし得る見込みはありながら、しかも未だ自分の店の顧客となし得ないでゐる顧客の数を數へることである。此の計算の仕方は、極めて新しい而して實際に役立つことの多いものであることを私は特に注意する。

茲に、かういふ有名な話がある。嘗て日本海大海戦のとき、東郷司令長官は傍の幕僚に向つて『敵艦は何隻沈没したか』とは、決して問ふことをしないで『何隻逃げたか』と、必ず尋ねられたとのことである。恰度これと同じやうに、若し自己の店の現在の販賣高に多少でも不安を感じたり、又は満足が得られなくなつたならば、得べくして得られなかつた販賣の研究をなすべき

である。それは、如何なる商店にとつても、極めて有益な、興味の多い、而して合理的の新販賣増進方法の一大秘策である。

(一例) 私の主幹をしてゐる雑誌『實業界』の昔からの愛讀者に、僅々十八年間に顯著な成功をした一食料品店主がある。開業當初は、資本が極めて少かつた關係から、資本金以外に販賣の合理的増加により、資本金の不足を補ふと共に、營業の確實と繁榮とを要めんとし、遂に一定の販賣方針を案出し得たのであつた。夫が果して成功し、遂に今日の大商店となつたのであるが、茲に記すのは即ち同店主の直話の一節であり、實に一語千金の價値あることを信ずる。曰く『今日では既に四十五ヶ所の支店を有つてゐるが、終始一貫してゐる私の販賣方針なるものは、一寸世間並の夫とは大に類を異にし、自分の未だ得られなかつた顧客に注意を集中することである。若し自分の店が、既に有つてゐる顧客に惱んでゐるとすれば、新顧客を得るのに一體どうしたらば可いか。夫は、頗る頭を捻らなければならぬ問題である。店主なり、支配人なり、又は營業主任なりが、日々の時間の大部分を發展策や、廣告方法や、擴張方法などに費して、其の遂行に適する最適任者を選択しなければならぬのは當然である。故に若し其の店の組織が、夫に適しないやうであつたならば、改造を必要とするのも亦勿論である。店主と其の他の幹部とが、日々の極り切つた仕事に餘り多く拘泥し、世話をやき過ぎるのを屢々見受けるが、夫は多くの店主なり、支配人なりのなしつゝある錯誤である。何うして販賣高を増進し得べきか——何うして自分の店の放射線を増大し得べきか——此れが、私の主として毎日の時間を費す主要問題である』と、彼は斯う云つてゐるのである。



(二例) また斯う云ふことがある。東京のメリヤス・シャツの製造元が、約六百軒の得意先を持つてゐたが、或人を介して私に販路擴張方法を懇願した來たので、私は詳細に其の商店の一切を調査してから『よく解りました。ところが御主人、アナタの御製品を未だ販賣してゐない洋品店は、一體どの位ありますか』と尋ねて見た。すると主人は『そんなことは、未だ嘗て少しも考へて見たこともありません別に氣にも留めないでゐました』との答であつたが、私は其の主人のやうに氣にも留めないでゐる譯には行かなかつた。高速度的販賣増進の立場から見ると、夫は頗る大切な問題である。夫で私は、種々の材料を提供させて、調査を進めて行つて見ると、東京に於ける大中小洋品店の約二千餘店を初めとして全國に少くとも二萬店に餘るメリヤス販賣店の内で、未だ此の商店の製品を販賣してゐない小賣店が大部分あることが解かつたのであつた。私は、此の事實を發見したので、販賣書簡を設計して一切のものを作成し、而して夫を實行せしめたところが、註文の大小は別として、此等の未取引の小賣店から約半ケ年の間に新顧客約四百店よりの新註文を受けることが出來たのであつた。夫に對する私への指導報酬は固より、印刷費・郵送費等の一切販賣擴張費を差引いて、なほ相當の利益を見ることが出來たのであつた。勿論その販賣書簡の書き方や、印刷の仕方、發送方法などには、最善の考案を加へたので、効果は著しかつたのであるが、しかも其れ以後の註文は、斯くして得た新顧客の難有味であるから——顧客維持に熱心に努力さへすれば——一層最初にかけた費用は償ふて餘りあることになる。

たゞ極めて簡単な一二例を擧げて見ても、斯う云ふやうなものであるから、たとへ顧客が店へ

來ないからといつて、夫を自然の儘に委して置いてはならぬ。顧客が、思ふやうに自分の店へ來てくれなかつたならば、自分の方から進んで顧客の方へ行かなければならぬ。客足の少い商店がなほ何等なすことなく、依然として顧客を待つてゐるのは、全く不經濟のことであり、時代錯誤の販賣法である。多く顧客も來ない商店に、じつと店へ座り込んで何事もしないでゐるよりも、むしろ行商でも初めるに如くはない。若し十分の顧客が來なかつたならば、勇躍一番して活動を初め、而して一人でも、二人でも、新顧客を多く得るやう努力すべきである。探すべきところを探せば、探すものは必ず探し出されるものである。

二、新顧客獲得の費用問題——英國のハアヴァト・カツソンといふ販賣研究家の發表を見ると英國の或通信販賣店で一人の新顧客を得るのに、一體どれほどの實費が要るかを綿密に調査して見たところが、一人當り約二十圓づゝかかつてゐることが解つたさうである。また或洋反物の卸店は、新顧客一人を得るのに約四百圓を支拂ひ、而して或機械鋸の製造會社では、同一千二百圓を費したとのことである。

新顧客一人を得るのに要する上述の數字は、固より英國での例であり、しかも商賣も大きい卸



賣店や、製造元の一例に過ぎないけれども、新顧客の価値を示して餘りがある。されば、何人も最も痛切に知りたいと思ふことは、恐らく新顧客を得るのに、一體一人當り何れ位の費用をかけたなら、十分引合ふかといふことであらうと思ふ。其の計算は、固より容易に出来ないことである。第一に、現に自分の店が一人の顧客に對して、一ケ年何れ位の利益を得つゝあるかを算出し、而して第二に、新顧客一人が自分の店に何れだけ利益を興へてくれるかを調査すべきである。

大小各種如何なる商店でも、其の顧客を二階級か又は三階級かに分類することが出来るものである。私が、嘗て東京に於ける洋品店七十七店について調査したところによると、其の平均は店の利益の約半分を興へてくれる顧客が、ざつと一割五分に當ることが解つた。今假りに一つの商店が三百人の常得意を有つてゐるとして、其の顧客が其の商店から一ケ年に六百圓づゝを買つてくれると假定する、而して又此の常得意の他に、他店から買ひつゝある百人の見込客があると假定して見る。すると、其の廣告方法の如何によつて、少くとも其の見込客百人の内から三十人を其の商店に吸引し得ることは、必ずしも不可能事ではないことが考へ得られる。現在此の店の統

計的研究になると、此等の新顧客も亦一ケ年に六百圓を買ふことになるから、七百五十圓の利益を興へてくれることになる。夫で、連續廣告や、又は連續的販賣手段や、或はキンドウ陳列などに、安心して五百圓までを支出し得ることになるのである。實際、第一年目には、新顧客が儲けさせてくれる利益の一切を總べて費しても可い譯である。

(参考) 米國フィラデルフィアで發行してゐる小賣店經營研究雜誌『レテイル・レッヂャ』に記せるところを見ると、アメリカに於ける六種の商店が、一ケ年平均一顧客に對しての賣上高は、どの位のものかと云ふに、靴店が七十圓乃至百四十圓、反物店が百七十圓、貴金屬店が八十五圓、家具店が百七十五圓、樂器店が六十圓乃至百十圓、而して食料品店が百十三圓となつてゐる。如何なる商店に於ても、亦一ケ年の顧客の一人當りの賣上高が、どれ位になつてゐるかを自ら調査して知ることが、極めて必要であるのみならず、新顧客を得る費用の限度を決定する上にも缺くべからざる基礎材料である。

## 第二節 第一の新顧客吸引戰

一般的に云ふと、大小各種多くの商店が新顧客を獲得するために、新顧客吸引戰を開始するときには、第一婦人客、第二子供客、而して第三見込客の三階級に別けて、夫に全力を集中すべき



である。男子客の策戦も益々必要であるけれども、男子客に對しては、今日まで既に餘りに多くの商店が、餘りに多くの力を入れ過ぎてゐるから、比較的等閑視せられて來た如上の三階級に向つて進撃を開始することを利益とし、しかも經濟とする。此等三種の顧客層は、後で詳述する通り、高速度的販賣増進に一大可能性を有つてゐるものである。

一、婦人客購買勢力の躍進——新顧客吸引戰としては、先づ第一に婦人客に向つて一齊射撃をしなければならぬ。今日の市場が、事實に於て殆ど婦人客より成立つてゐることは、實に想像以上のものである。然るに現在とて多數の人々は、今日なほ買物に對する今日の婦人の勢力を往々無視したり、又は忘却してゐたりする人々があるけれども、明治時代などは違つて、今日は直接間接あらゆる買物に婦人の干涉、又は相談、或は斷定が日に月に加はりつゝあることは、見逃すべからざる時代の新傾向と云はなければならぬ。

場所は東京であるから、舊慣の多く残つてゐる地方とは多少異なるところがあるにしても、最近上中下各階級種々の家庭について實際調査したところによると、驚くべし各種大小商品の約八割五分までが、婦人客によつて買はれてゐることが解つたのであつた。彼等は、單に自分のもの

を買ふのみでなく、子供のものをも買ふのは勿論、家庭のものをも買ふ、しかも男子の買物に對しても、可なり多くの勢力を有つてゐる——大きいところでは、地所・家屋などの相談または買入決定から、主人の洋服地の見立てに至るまで、男子の獨斷のみで買はれると思ふのは、大なる錯誤であり、餘りに時代の推移に迂濶な考へ方である。

斯くの如く、現在に於ける婦人客は一大購買勢力であるから、店主も、支配人も、又販賣主任も、店員も、すべて毎日、朝に、晝に、而して晩に、此のことを寸時も念頭より放してはならないのである。何所までも婦人客を尊重し、優待し、而して十分の満足を與ふべきである。さすれば、少くとも其の八割五分の購買勢力を有つてゐる市場は、其の商店の新販賣領土内に取入れらるべきものである。

二、男子と婦人との買物率——反之、店主自身のみを満足させてはならぬ。支配人や、販賣及び仕入主任や、又は店員のみを満足させてはならぬ——此等の人々は、營業上固より重要な人々であるけれども、市場ではないのである、販賣勢力ではないのである。今日の製造者の状態を見ると、餘りに多種多様の商品が、多數に市場に提供され過ぎてゐる。しかしながら製造者も亦市



場ではないのである。見込みのある買手こそ、即ち市場である、而して其の買手の七分の五乃至六までが、今云つたやうに婦人客であることを大に注意しなければならぬ。

要するに、今日の婦人は、却て男子よりもヨリ多く買物をするものであることを忘れてはならない。皮肉に云へば、今日は日本も段々アメリカのやうに、男子が金を儲け而して婦人が此れを費ふやうになりつゝあると云つても可い。其の上に向職業婦人は、日に月に増加するばかり、彼等の収入は未だ僅かなものにして、殆ど全部矢張り婦人自ら消費する。此の一階級はお添物としても、一般婦人は自己のために案外多くの買物をするのみでなく、彼等は又日本に於ける約五六百萬の赤坊のために、而して約一千餘萬の男兒や女兒のために、主として自ら買物をなすつゝあるのが常である。赤坊と子供とは、實は一大消費者である。斯くの如く彼等は、極めて大切な一大層をなした消費者であり、而して實際此等の赤坊や子供の消費する殆ど總べてのものは、すべて婦人客によつて買はれるのである。

(参考) 或人の調査したところによると(昭和四年十一月)、各種の商品を平均して、婦人客の手で買はれつゝあるものが約七割であり、而して男子客の手で買はれつゝあるものが、約三割に過ぎないと同時に、婦人客は男子客よりも却て三倍以上の金を費ふとのことであるから、此れを店主なり、又は販賣

主任なりの見地より云ふときは、婦人客は男子客よりも三倍以上の大切な顧客層であると云ふことになるのである。特に呉服物の如き、食料品の如き、又は菓子類などの如きは、殆ど婦人客の獨占場と云つても可いのみでなく、また小説・演劇・音楽・寶石類などの如きも、事實に於て婦人客は、その需要の創造者たる観がないでもない。

三、販賣上考慮すべき重大な事柄——右は、各種商品に對する婦人客の買物勢力の大體を示したものであるが、英獨に於ても、また米國に於ても、今日は既に各方面に於ける詳細なる統計や實際調査などが、頗る完全に作成せられてゐる。勿論現在では、歐米に於ける婦人の買物勢力は日本の夫よりも著しく強大なものであるが、日本に於ても亦上述の如き新傾向を示しつゝあるのみならず、その傾向たるや日に月に益々顯著となり、しかも都會より地方へと延長しつゝあるとすれば、此等の事實や、積算は、今日及び今後の販賣増進の上にゼヒ考慮しなければならぬ重大な事柄と云はなければならぬ。

男子層は、總べての商店によつて既に餘りに進撃され盡されてゐるから、今日及び今後更にヨリ多くを効果的に販賣せんとするには、此の婦人客の一大買物勢力を特に記憶しなければならぬ。殆ど總べての製造者は男子であり、而して殆ど總べての販賣主任も亦男子であるが、此れに



反して、顧客の大部分は婦人であるから、婦人の觀點と而して男子の觀點とは、必ずしも常に同一のものでないことを承知しなければならぬ。今日多くの製造者や商店が、婦人客を對手にして著しく成功した多くの事實を見るが可い。今日人氣の焦點に立つてゐる百貨店の如きも、婦人客を取去れば、果して何が残るであらうか。彼等は、現代婦人の一大勢力を自覺し、而して大切な婦人客に對する注意深き研究と、正確詳細なる調査とによつて、斯くの如き成功を收めつゝあるのではないか。

依つて私は重ねて云ふ。若し今日及び今日以後、比較的容易に一大販賣増進を實現せしめんとするには、他に率先して須らく婦人客に注意の眼を集中せしむるに如くはないと。夫が、差當り一番近道であり、確實性に富んでゐる。現代の婦人は、事實に於て有力なる買手であり、金を費ふ役であり、而して消費の中心勢力であると云ひ得るのである。婦人客は、婦人を尊重し、婦人を中心とし、而して婦人の希望に添ふところのものを十分に満足に與ふる商店、婦人に最善の奉仕を惜しまない商店を繁榮せしむると同時に、此れに反して、婦人に敬意を拂はず、依然男子中心主義をとり、而して婦人に不快不満足を與ふる商店を漸次衰微に陥らしむる傾向を有つてゐる

から、商店に對する婦人の好意好感は、即ち何物よりもヨリ以上、最も高價な財源とも云ひ得るのである。此れ即ち時代の推移であり、而して夕、日々店頭の一些事のみより解らない時代遅れの人々の思ひもよらない新傾向とも云ひ得るのである。或百貨店の常務が『今日の婦人は、店にとつては、實に最高のパトロンである』と禮讃してゐるのは、強ち百貨店のみではない、尤も至極の觀察と云はなければならぬ。

### 第二節 第二の新顧客吸引戰

更に一層多くの新顧客を吸引せんとする上に、當然見逃してはならない而して努力して訴求しなければならぬ第二階級の新顧客は、即ち子供客である。最近の國勢調査の示すところによると、日本人の總人口は約九千萬(殖民地まで)、而して其の内の約二千八百餘萬人が子供である。何と素晴らしい一大社會群ではないか、新顧客層ではないか。此れを第二の新顧客吸引戰として考へなければならぬのは、此れがためである。



一、必ず成功する子供中心主義——斯くの如く、子供層は極めて大きいにも拘はらず、子供の購買力に注意を拂ひ、夫を評價してゐる商店は、極めて少いやうに思はれる。子供専用の玩具店や、また子供用品店、或は百貨店のホンの一部分を除いては、特に子供を對手に其の吸引策を實行してゐる商店は、未だ殆ど見ないやうである。しかも夫等とても不徹底極まるもので、やはり其の大部分は、大人對手の古い觀念が頭にこびりついてゐるやうである——恐らく金を支拂ふものは、多くの場合大人であるから、其の對象に錯覺を起すがためであらう。

歐米では、既に最近此の新方面に着眼せる商店が續々現はれつゝあつて、廣大な新得意、販賣増進の一新方面たる子供王國の開拓が、販路擴張上効果的のものであることが認められるやうになつた。嘗て米國の有名なる女流教育家エレン・ケイ女史が、第二世紀は子供の世紀たることを叫んで、全世界に一大衝動を興へたことがあつたが、女史の先見以上に適中し、今や總べての文化國を通じて、家庭及び社會に於いて子供の地位は全く一變し、特に家庭に於ては子供が全く一家の中心たる觀がある。子供は、濫情の許に自由な天地を有し、牢獄の如き束縛より脱れ、正しい希望なれば極力容れられるまでに幸運な生活にまで進んでゐるから、其の欲望の實現も、購

買力も、到底昔日の比であいののは勿論である。子供王國を有力な販賣の新分野として考へ出したのは、甚だ賢明なことだと思ふ。

(参考) 英國の一商店は『子供俱樂部』といふ名稱で、両親よりも寧ろ子供に専ら備へた一衣服店を開いたのであつたが、それは著しく販賣を増進したのであつた。同商店のは、單に子供服ばかりの幼稚なものではない。子供服の専門店たると同時に、子供圖書館を初め種々の遊戯まで出来る設備をしたものである。また米國には、たゞ子供靴のみを専門に販賣する『子供の靴店』といふのがあつて、店内の壁紙には種々の動物を描いたり、子供用の椅子や、すべてに子供用の小さい備品を設備し、極めて優美な而して子供を引き付けないでは置かない工夫をこらし、玩具の如きも店内に澤山投げ出してあり、店舗といふよりも寧ろ遊び場所と云ふやうな感じを興へて、驚くべき多大の賣上げを得つゝある例の他、最近では種々の實例を澤山見ることが出来るまでになつて居る。

二、店舗を常に若くする必要——日本國中何所へ行つても、必ず老人よりも青年男女の方が多い事實を忘れてはならぬ、而して青年男女の方が、より多く金を使ふものであることを看過してはならぬ。何と云つても子供は多いものであるから、この事實をしかと心に留めたならば、現に考へてゐる公衆といふ觀察點が、全く一變すると思ふ。元來、公衆とは誰のことであるか——その大部分は赤坊ではないか、子供ではないか、青年ではないか、而して青女ではないか。故に總



すべての商店は、常に若くしなければならぬ、自己の年齢を標準にして老人じみさせてはならぬ、毎年毎月毎日常に若々しい生きくし、販賣觀念がなくてはならぬ。店内には、にこりともしない老人などは排除して、戦線に立たしてはならぬ、彼等には後方勤務が好適する。

(一例) 序でに参考までに一實例を紹介する。近來ドイツや、アメリカなどでは、子供宛の販賣書簡が流行し、夫が一大成功を収めつゝある。子供は、自分の宛名で手紙の來ることは珍らしいのみでなく、非常に喜ぶものであるから、大自慢で開封する。すると子供に能く解るやうな商店からの手紙が出て來る、繪入りの廣告も出て來る。子供は大喜びで夫を讀む、父母兄弟にまで讀んで聞かせる。普通の廣告であつたならば、殆ど讀まれなかつたり、又は初めから捨てられてしまふけれども、子供を通して聞かされるのであるから、父母等も喜んで聞く。そこを狙つたのが此の子供宛廣告の新工夫である。その廣告は、子供自身へ訴求したものと、子供を通じて家庭へ訴求したものと、而して子供から両親などを勧誘させるのとの三種が一般に行はれてゐる。

#### 第四節 第三の新顧客吸引戦

新顧客を吸引し得る第三階級の集團は、多くの見込客である。見込客には、店内へ這入つても

何等買物をするでもなく、そのまゝ出て行く見物客と、何かあつたら買つてもと思つてゐる見込客と、何かを買ふために、比較的各店を見廻つてゐる見込客と、而して此の商品ならば斯う云ふ家庭で買ひさうに思はれる見込客との四種あるが、後者は主として廣告または訪問販賣などを利用してゐるのであるから、爰では主として前者について、諸君の注意を乞ふことにする。

一、見込客の販賣可能性——百貨店は固より普通以上の商店へ行つて見ると、賣臺から賣臺へ而して甲の商店から乙の商店へと渡つて歩く多くの婦人客(勿論、男子客も可なりであるが)がある。而してキンドウからキンドウへと、見物を續けて行く見込客も亦決して少くはない。此等の見物客または見込客は、果して皆見物客であつて、一人も買ふ客はないかと云ふに、必ずしも左様ではない。されば見込客から購買客に移るパーセントは如何といふに、夫は固より場合により、商品により、場所により、正確な數字は得られないが、二三研究家の調査によると、二割乃至三割五分は、確實であるとのことである。既に夫だけ新顧客吸引の餘地が存してゐる譯であるから、如何にして此等の見込客を獲得せんかといふことが、次の問題である。

其の獲得の方法としては、特に誘引力に富んだウキンドウ陳列や、店内陳列や、最も熱心忠實



にして顧客待遇に最善を盡す販賣員や、また最も巧く作成された廣告などを必須條件とする。その當然の結果として、進歩の遅々たる商店、月並の商店、而して現代人の心理傾向に無關心の商店などは、此の見込客獲得に殆ど資格がないことになる。

(補説) 一定の買物の爲に、各店を見廻り、其の内でも最も気に入つた品のある店、又は最も廉いと思ふ店で、最後の購買を決行する客も亦可なりに澤山ある。此等の見込客は、見込客中の最も見込みのある購買パーセントに近いものであるから、品質なり、種類なり、價格なりに常に努力を惜しまない商店は、此の種の見込客を得るパーセントが極めて多いのは勿論である。

二、多くの婦人客の通有性——特に見込客または見物客に最も多いのは婦人客である、而して最も多いのは、百貨店や大きい陳列式の呉服店である。或呉服店主の實驗談によると、婦人客が呉服店や百貨店で買物をするときには、既に買物をするまでに、少なくとも他の三軒位の店を見て來てゐる、而して夫が大きい買物であるだけ左様であり、東京より大阪の方が一層左様であると。恐らく、今日の多くの婦人客の通有性であり、今日の多くの婦人客の買物の仕方であらう。

斯く婦人客は、男子客よりも最善の買手であることも、また男子客よりも根氣よく店を見歩いてから買ふといふことは、最も興味の多いことであるが、その反對に販賣員として男子客よりも

骨が折れるといふことになる。また或店員は、婦人客が店へ來るのは、買ふといふよりは寧ろ比べるためと考へて應待しなければ失敗すると云つてゐるが、蓋し能く實際を穿つた言葉と思ふ。斯う云ふ點より見ると、見込客中の多くは、婦人客と云ふことも出來るのであるから、能く場所々々による婦人客の習慣や、共通性などを研究して、最善を盡すに於ては、見込客吸引の上に効果が多からしむべきである。

三、三分野へ全力の集中——要するに、新顧客を吸引して、此れをしかと自分の店の新得意とするには、婦人客・子供客・見込客の三大分野に全力を集中することである、しかも夫は一時に一緒でなく、一階級即ち一分野毎に順次別々に全力を集中することである。そのためには、廣告にも、ウキンドウ陳列にも、仕入にも、値段にも、奉仕にも、總べてに最善を盡し、此等の見込客十分の満足を與ふることを必要とする。

斯くして、初めて新顧客の數が、驚くべきほど多數になるのは、多くの事實の示してゐる通りである。



## 第七章 販賣商略即ち各種の賣出案

眞の意味に於ける現代式經營は、最新獨創の合理化經營主義・能率増進主義・科學應用主義・顧客本位主義・奉仕販賣主義・道德中心主義・資本多回轉主義・薄利多賣主義、而して努力活動主義を意味するから、在來の常に座して顧客を待つ退嬰的・消極的の態度を排し、進んで出來得るかぎり顧客を吸引すると同時に、既に得た顧客を維持し、以て一面に於て守りを固うすると共に、他面に於て極力進撃の態度を採らんとするのである、しかも科學の援助によつて合理的に、能率的に、即ち最少限度の費用と努力と時間とを以て、最大限度の販賣を得んとするのである。故に其の目的を達するために、最も有効な而して堂々たる効果的手段方法を講ずる必要を見るのである。本章に於て述べんとするところのものは、其の手段の一たる販賣商略(英米では、普通此れをセールス・プランと呼んでゐる) 即ち賣出案の最新工夫と、其の種類とについてである。

## 第一節 現代的販賣商略と工夫の根蒂

積極的販賣方法として、何故に現代的の販賣商略を必要とするか、夫について一言を費して置くも、敢て無駄ではない。最近まで高く止つてゐた百貨店さへ、今日では争つて種々の販賣商略即ち賣出案を次から次へと工夫をして、顧客吸引の手段に利用し出したのを見ると、其の必要の一斑が窺はれるが、現代的の販賣商略は、顧客を欺瞞する舊式の賣出しではないから、先づ夫から一通り理解して置かなければならぬ。

一、現代的販賣商略の意義——要するに、現代的販賣商略は、舊式の欺瞞的一時的の賣出しではなく、合理的販賣促進の計畫、換言すれば顧客の便益を本位とした刺戟的販賣方法の工夫と努力とを以て、出來得るかぎり一定期間内に、多くの商品を賣らんとする一定の販賣計畫である。其の計畫の中心が、眞に顧客の便益を主としてゐるか、又は何々大賣出しと云ふ美名の許に、如何にも最廉價を以て特に提供するが如きカムフラージを利用してゐるか、其の何れにしても、廣



い意味にて云ふ従来の歳暮・中元大賣出し、又は近來各地各店に於て流行を極めてゐる種々の何々賣出しの如きは、即ち夫である。

此の新舊二種の販賣商略の内、現代的のものは、恰度パンや米飯が人間に於ける第一の生命素であると同じやうに、今日の大小各種商店に於ける第一の生命素であると云はなければならぬ。昔の販賣では、店頭で夕々顧客の來るのさへ待つて居れば宜かつたのであるが、今の販賣では種々の手段方法を盡して、顧客を吸引しなければならなくなつてゐる。しかし夫には、重大なる要件を必要とする。

一、現代的販賣商略の要件——重大要件とは、販賣商略を遂行する原因と、而して其の工夫の根蒂とであるが、夫を要言すると、左の通りである。

第一、現代的販賣商略は、舊式の大賣出しの如く、儲けんためにやるのでもなく、顧客を欺いてまで一品でも多く賣付けたたり、又は負傷品を押付けたりせんとするのではない、或は又何十年來飽きもしないでやつてゐる簞笥や米俵などを飾り立て、カビの生えた福引販賣でもない。資金回轉(普通原語の儘ターニン)の(ヴァアとも云はれてゐる)のために、ストック統制のために、利益を得ることよりも、儲けんとす

ることよりも、ストックを現金に代へると同時にストックの危険を少くする目的で、顧客にも一大便益を與へんとする相互便益から行はれるのである。故に、顧客は極めて廉い品を手に入れることが出來、少しも欺かれる心配はない。しかも夫が、主としてまだ需要の季節の眞最中に行はれるのであるやうにして、自己の便益を圖ると共に、顧客の便益を圖らなければならぬ。

(一例) 例へば、夏帽子を三百箇仕入れて、間もなく二百餘りだけ賣れたとする。一割や二割は口錢をとつて賣るのは勿論であるから、二割口錢で賣るとすれば、二百四十だけ賣ると、既に元金が全部とれたことになるので、残つてゐる品六十が純利益と云ふ勘定となる。夫で此の大體元金がとれると、直ぐ殘品を大賣出しにかけるのである。未だ夏帽子をかぶる季節の眞最中であるから、二圓のものが一圓五十錢なり、一圓なりで賣出されるとすると、大に賣れるのは當然である。それで其の大賣出しで賣れた金額が即ち純利益になるのであるから、此れでは元金が切れるとか、又は季節外れになつて賣れないのとは違つて、ストックにはならず、利益はある、資本の回轉は早くなり、顧客も一大便益を得ることとなる、即ち儲けんための賣出しでなく、資本回轉とストックの危険を少くする爲との賣出しであるから、効果が著しい上に、顧客にも喜ばれる。しかも結局は、夫で儲かることになる。斯く舊式の賣出しとは、その根本精神が全然異なつてゐるのである。

第二、其の方法は、絶対に顧客の便益を主としたもの、即ち現代的又は合理化的經營の主義方針に合致したものでなくてはならぬ。その精神に反したものは、假令一時の刺戟で多少の販賣



増加を見ることが出来ても、むしろ其の商店將來の利益と信用との爲に、却て百害あつて一利もないことになる。故に、絶対に顧客に便益と満足とを與へるものでなくてはならない。

第三、商略そのものを成るべくオリヂナリテイに富んだ興味が多い、而して出來得るかぎり顧客の便益を主としたものに計畫しなければならぬ。

以上三つの條件は、現代的販賣商略計畫の根柢をなすものであるから、必ず此の三條件を充すものたることを必要とする。

(補説) 同じ販賣商略と云つても、多く行はれてゐるやうに、趣味も趣向も貧弱かつ陳腐のものでは到底現代顧客の興味を起させることが出来なくなつたので、時代の要求と、現代人の嗜好とに投ずるものを常に工夫して行かなければならぬ。年中同じことをしてゐては、直ぐ顧客は飽いてしまふ、しかも今に尙多く行はれつゝあるが如き子供欺しや、又は近來屢々警察問題となるやうなインチキ的のもでは、顧客は却て反感を起すのみでなく、一度で懲りてしまふ。故に斯かる販賣商略(賣出し)は、その趣向が如何に奇抜でも、一時如何に多大の注意を惹いても、たゞ一時の誤りたる注射に過ぎないのみかその誤りたる注射のために、却て後で身體の疲勞を來し、一度は一度より激しくなり、遂に注射のため斃るゝに至ることを注意しなければならぬ。

故に販賣商略なるものは、一面に於ては得易からざる良藥であり、而して他面には恐しい毒藥

の如きものであると云ひ得るから、此れを良藥として活用することに多大の注意と理解とを必要とする。此れを良藥とする根本は、即ち現代式經營——合理化經營——の精神の理解と遂行とである。此の理解から工夫考案されたものであれば、驚くべき偉効を奏すると共に、毫も毒藥の副作用などは起さないのである。斯くすれば、顧客は常に其の商店の大賣出しを待つことになり、一度は二度より、二度は三度より、益々其の累積的效果の援助をも藉りることが出來得ることになる。

## 第二節 販賣商略オンパレード

販賣商略は、常に新を競はざれば注意を惹かないので、實際毎月世界各国とも幾十幾百種づゝ工夫考案され、實行せられつゝあるので、其の種類は實に驚くべき多數に達してゐる。販賣商略について、以前より多大の興味を以て調査研究しつゝある米國のバード氏の調査によると、今より約八年前(一九二三年)既に英・獨・佛・米の四ヶ國に於て行はれたるもの約千三百二十六種類に達して



ゐることである。同氏の調査に漏れたものも勿論多數あるやうに思はれるから、世界の總べてを詳細に調査することが出来たならば、恐らく何千種の多きになつてゐるであらう。本節に於ては、私の研究所に於て調査したものに基き、其の主もな種類を列擧して、如何に多くが工夫せられてゐるかの参考に供することにする。

一、販賣商略と其の分類——販賣商略が、最も發達普及してゐるのは米國であるが、日本でも既に十數年前より各地各店に盛んに實行され、最近では百貨店まで其の活用に精進してゐる。しかし日本のは、日本古來の季節利用の便利と刺戟とを兼ねた歳暮大賣出しや、中元大賣出しなどを除き、彼のバーゲン・セールなどの如き、タイム・スタム・セールの如き、クリランス・セールの如き又はシーソー・セールなどの如き、原語まで其の儘用ひての米國種が最も多きを占めてゐるやうである。兎に角、其の賣出しの名前だけ見ても、實に盛んなものである。

其の戸籍調べなどは何うでも可いとして、斯く何々賣出し、何々販賣商略など云ひ、又は各地各店の發表を見聞すると、實に千種萬別數限りもないやうに思はれるのであるが、研究の便利のために、廣く此れを蒐集配列して、其の性質なり、内容なり、又は方法なりによつて分類し大別

して見ると、大體に於て約三十種位になり、更に此れを大別類化すると、約十一二種に分類することが出来る。

斯くの如く、幾百幾千種の販賣商略または賣出しなるものも、要するに此の大體の三十種、又は大別類化の十一二種より換骨脱體した新工夫に過ぎないから、此の大別に通じて置くと、此れから多くのヒントを得て、他の種々のものを考へ出すのに比較的容易であり、便利である。固より本書では、一つ一つの詳細を記す餘地がないから、現在までの主もなものの商略名、即ち賣出しの名稱のみを列記し、一二の見本のみを附記することに留める。

(附記) 嘗て私は、此の各種販賣商略の内最も興味と効果の多いもの五百種を選び、夫に一々詳細なる説明と方法とを加へて『最新賣出案』として出版させたことがあるが、今は絶版になつてゐる。

二、其の性質より見たる分類——既に何千種の多きに達してゐる販賣商略を分類するには、或は其の性質、或は其の方法、或は其の目的などにより種々に分類することが出来るが、ここには其の性質より大體に別けて見ると、左の二十數種になる。

(1) 特殊賣出商略。

(2) 郵便販賣商略。

(3) 展覽會商略。

(4) 祭日販賣商略。



- |              |               |              |              |
|--------------|---------------|--------------|--------------|
| (5) 聯合廣告商略。  | (6) 店用機關雜誌商略。 | (7) 景品記念品商略。 | (8) 子供利用商略。  |
| (9) 金儲け商略。   | (10) 競争商略。    | (11) 投票商略。   | (12) 當て物商略。  |
| (13) 包裝販賣商略。 | (14) 廣告利用商略。  | (15) 飾窓利用商略。 | (16) 暗示商略。   |
| (17) 時局利用商略。 | (18) 新客吸引商略。  | (19) 顧客維持商略。 | (20) 懸賞商略。   |
| (21) 割引商略。   | (22) クーポン商略。  | (23) 賣物商略。   | (24) 店頭商略、等。 |

此等は、皆嘗て行はれたるものゝ内、販賣促進に効果の多かつたもの、而して單に計畫としては奇抜であり、如何にも面白いものに思はれても、實行し難いものや、法律に觸れるものや、又は欺瞞的のものなどは、總べて省いたものである。

### 第三節 有名販賣商略の種類名稱

今も云つたやうに、その名稱だけでも、一々列記すれば何千種に上るので、本節に於ては大別した分類により、最も効果多く有名になつたものゝ名稱のみを採録することにする。後述の二三の見本と對照し見て、名稱だけでも多大の参考になることを信ずる。

一、當て物を主としたもの——當て物商略は、次に記す競技商略の一部分に屬するが、便宜上これを分類する。此の當て物は、既に各國とも早くより販賣商略に利用せられ、今でも尙これに似た判じ物商略などは、賣藥店などが絶えずやつてゐるが、其の方法さへ新奇であり、興味に富み、而して餘りに下品でさへ無ければ、決して一概に捨て去るべきではない。たゞ注意すべきは、其の賞品として出すべき品、又は金高を所轄警察署に届出て許可を乞はなければならないことと、而して其の審判を極めて公平にすることである。なほ本商略の効果・要件・方法などの大要は次節で述べることにし、有名なものは左の二十四種である。

- |                  |                 |                 |
|------------------|-----------------|-----------------|
| (1) 家鴨勘定賣出し。     | (2) 當て物デー賣出し。   | (3) 廿回目返品賣出し。   |
| (4) 賣出廣告有効商略。    | (5) 時計利用客引き商略。  | (6) 種禽陳列賣出し。    |
| (7) 菓子店の當て物賣出し。  | (8) 勝利選手豫定賣出し。  | (9) 西瓜商略。       |
| (10) 銅貨山盛り商略。    | (11) 此れ丈で幾何賣出し。 | (12) 一週一日無代賣出し。 |
| (13) 小説利用當て物商略。  | (14) 吳服店當て物商略。  | (15) 賣出廣告の廣告商略。 |
| (16) 變裝看破商略。     | (17) 福の神當て物賣出し。 | (18) 珍趣向當て物賣出し。 |
| (19) 貸自動車商略。     | (20) 豚競争商略。     | (21) 人形販賣商略。    |
| (22) 子供對手の當て物商略。 | (23) 移轉應用商略。    | (24) 開店應用商略、等。  |



二、投票を主としたもの——投票商略も亦當て物商略と殆ど同一方面に用ひられるものであるが、夫を店の廣告に利用することは、内外ともに少しも珍らしいことではない。一切の販賣商略の元祖とも稱すべきほどのものである。それで、今日まで實行された種々の種類を一々記載し盡されるものでもないが、依然人氣に投ずることが多いので、本項には成るべく暗示力のある而して珍らしいもの十餘種の名稱だけを左に述べて置く。本商略の性質注意などは、次節に譲る。

- (1) 見物旅行投票商略。
- (2) 模範投票募集商略。
- (3) 卒業生利用商略。
- (4) 型録投票商略。
- (5) 新式投票賣出し。
- (6) トプシイ投票商略。
- (7) 廣告送附商略。
- (8) 子供投票商略。
- (9) 大規模投票商略。
- (10) 美人投票商略。
- (11) 奉仕投票商略。
- (12) 評判品投票、等。

三、競技を主としたもの——世界中何所の國民でも、大なり小なり山氣の無いものは殆ど無い。山氣といふと語弊があるかも知れないが、競技に勝つてやらう、而して快感なり、賞品なりを得ようと云ふ心を有つてゐるのが一般である。一時クロスワードが、殆ど總べての階級を通じて流行を極めたのを見ても、夫が明かに窺はれる。それで競技商略は、販賣商略としても矢張り早く發達して今日に及び、なほ依然全盛を見せてゐるが、その主なもの左の通りである。其の一

- (1) 子供自動車商略。
- (2) 雛人形名附け商略。
- (3) 廣告集め競技商略。
- (4) 子供寫眞競技商略。
- (5) 品名當て商略。
- (6) 綴字商略。
- (7) クロスワード商略。
- (8) お天利狗用商略。
- (9) 紙薦商略。
- (10) 黒猫競技商略。
- (11) 懸賞文商略。
- (12) 産卵競技商略。
- (13) 包紙商略。
- (14) 寫眞發表商略。
- (15) 寶探し商略。
- (16) 原畫摸寫競技商略。
- (17) 結髮競技商略。
- (18) 大男競技商略。
- (19) 討論會商略。
- (20) 廣告スタンプ商略。
- (21) 廣告マツチ商略。
- (22) カルタ競技商略。
- (23) ハモニ競技商略。
- (24) 模型飛行機商略。
- (25) 商品命名競技商略。
- (26) 雪達磨商略。
- (27) かぼちや商略、等。

四、包装及び寶袋を主としたもの——包装販賣と云ひ、寶袋商略と云ふも、殆ど相似てゐるので、一括して其の主なもの掲げる。其の一通りの解説は、同じく次節に譲る。

- (1) 賞品付包装商略。
- (2) 寶袋賣出し。
- (3) 時刻指定寶袋商略。
- (4) 別室包装商略。
- (5) びつくり函商略。
- (6) エムシー包装商略。
- (7) 摘み取り賣出し。
- (8) 野外寶物探商略、等。

五、子供利用を主としたもの——子供を利用する商略には、子供を利用して大人を引付けんとする子供客利用の販賣商略と、單に主として子供を顧客とせんとする販賣商略との二種あるが、上述したやうに、販賣上近來子供といふ一大顧客層に多大の注意を拂ふやうになつたから、その

通りの解説は、同じく次節に譲る。



商略も急に發達して來た。此れも解説は同じく次節に譲る。

- (1) 小冊子配付商略。
- (2) 廣告代用子供商略。
- (3) 歸りに抽籤商略。
- (4) 無代赤坊寫眞商略。
- (5) 自製人形展覽會商略。
- (6) お母さん引付商略。
- (7) 無料テント商略。
- (8) 子供バラ・デー商略。
- (9) 子供娛樂場商略。
- (10) 兒童小圖書館商略。
- (11) 幼兒週刊商略。
- (12) 教科書進呈商略。
- (13) 玩具切手利用商略。
- (14) 模形飛行機商略。
- (15) 模擬試驗商略。
- (16) お土産袋商略。
- (17) 人形服進呈賣出し。
- (18) 手工傳授商略。
- (19) 小型貯金函商略。
- (20) マーク切抜商略。
- (21) ボールミット商略。
- (22) 繪端書交換商略。
- (23) 新學期利用商略。
- (24) 七五三利用商略。
- (25) 小學兒童カード商略。
- (26) 廣告はつび商略。
- (27) 繪端書商略、等。

六、展覽會を主としたもの——展覽會と云つても、府縣廳などが主催する大仕掛けのものもあれば、商店の一隅でする小仕掛けのものもあるが、爰に云ふのは其の仕掛けの大小を云ふのではなく、商店が販賣商略としてする店内・店外のものである。其の一通りの解説も亦次節に譲る。

- (1) 内外兒童博覽會商略。
- (2) 家事展覽會商略。
- (3) 男子博覽會商略。
- (4) 婦人博覽會商略。
- (5) 純食料品展覽會商略。
- (6) 製造業者博覽會商略。
- (7) 店内小仕掛け陳列會商略。
- (8) 店内博覽會商略。
- (9) 贈答品陳列會商略。
- (10) 共同進物品博覽會商略。
- (11) 見切品大展覽會商略、等。

七、廣告及び販賣共通を主としたもの——此れは名の如く、廣告と販賣との折紙付きもので、次

節の解説で一層よく説明する。名高いものだけでも、其の種類は可なりに多い。

- (1) 反對廣告商略。
- (2) 競争品商略。
- (3) 間接顧客吸引商略。
- (4) 一日一品聯合商略。
- (5) 開業人氣集商略。
- (6) 廣告効果試驗商略。
- (7) 贈答品案内商略。
- (8) 特別命名商略。
- (9) 原價販賣商略。
- (10) 共通商品券商略。
- (11) 回数券進呈商略。
- (12) 新案開店商略。
- (13) 紙荷札返送商略。
- (14) 髮結利用商略。
- (15) 實物廣告商略。
- (16) 廣告切手利用商略。
- (17) 新競賣商略。
- (18) 燒跡實物廣告商略。
- (19) 盜賊除け機智商略。
- (20) 燒殘品販賣商略。
- (21) 萬緑紅一點商略。
- (22) 往來電灯寄附商略。
- (23) 慰問狀利用商略。
- (24) 品質實驗綱引商略。
- (25) 購買會商略。
- (26) 現金取引勵行商略。
- (27) 善惡比較證明商略。
- (28) 追窮狀商略。
- (29) 番號利用商略。
- (30) 子供椅子設備商略。
- (31) 催物豫告商略。
- (32) 蓄音器利用商略。
- (33) 鳩利用賣出商略。
- (34) 賣子販賣商略。
- (35) サイヴイス商略。
- (36) 藥品付證明商略、等。

八、金儲け利用を主としたもの——此れは、顧客に儲けさせる販賣商略で、左記のものが非常に好評を博してゐる。

- (1) 無代同様賣擴商略。
- (2) 顧客限定商略。
- (3) 苦情カード商略。
- (4) 勿驚三萬圓商略。
- (5) 一舉兩得返札商略。
- (6) お化袋商略。
- (7) お土産進呈商略。
- (8) 開運商略。
- (9) 人寄せ新商略。
- (10) 急用呼出し商略。
- (11) 實用廣告商略。
- (12) 證明月賦商略。
- (13) スピード商略。
- (14) 割引券新商略。
- (15) 切手封入新商略。
- (16) 裏面廣告商略。
- (17) 繪端書活用商略。
- (18) 店員デー商略。
- (19) けむり商略。
- (20) 奥さん商略。