

## 現代マーケティングの展開

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2012-05-24 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 三上, 富三郎 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/12707">http://hdl.handle.net/10291/12707</a>

## 現代マーケティングの展開

三 上 富 三 郎

### は し が き

現代マーケティングは、著しい変貌をとげつつある。特に、マネジリアル・マーケティングからはじまった一連のマーケティングに対する新しいアプローチは、アメリカにおいてはなほ新しい展開を示しており、マーケティング・コンセプトの問題、マーケティング・フィロソフィの議論、マーケティングへのシステム・アプローチなど、まさに百花繚乱の感がある。

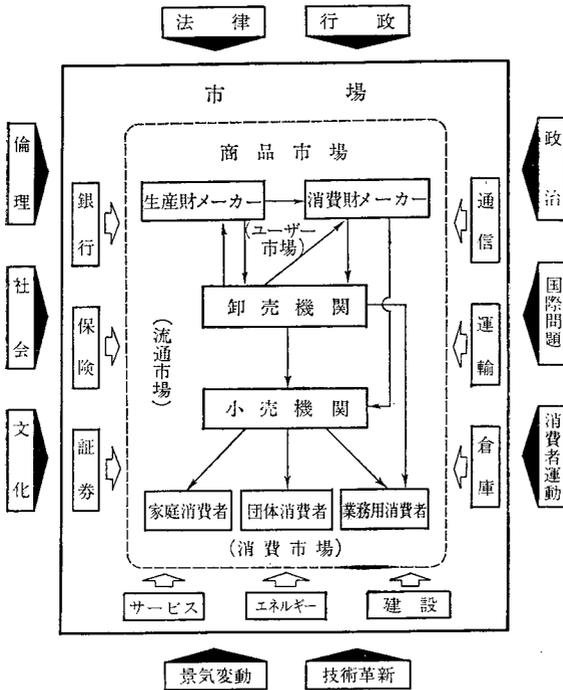
わが国においても、このアメリカの影響を受けて、新しいマーケティングへのアプローチが目下盛んに研究されてきている。商学論叢第四八巻第六号（本年七月）所載の、清水晶教授の論文もその一環をなすものである。このような新しいアプローチも、わが国とアメリカが国土、国民、社会、経済等その基盤が異なるように、日本は日本としての、わが国の土壌の上でのアプローチが望まれるわけである。この小文は、こういった新しいわが国におけるマーケティング論の展開に対するほんの足がかりにすぎない。今後の一層の研究にまちたいと思う。

— 現代マーケットの特質

(1) 巨大なシステムとしての市場

マーケティングは市場 (Market) を対象とする。市場から出発して市場に終る。市場といってもいろいろの見方がある。世間市場(又は国際市場)、国内市場、地方市場(ローカル・マーケット)といった区分もあるが、最も中心となる

第1図 マーケットの姿



景気変動 技術革新

国内市場について考えれば、広義の市場と商品市場とに分けて考えることができる。その姿は第1図に示すごとくである。狭義の市場は商品市場である。生産財メーカーは直接に消費財メーカー又は他の生産財メーカーに製品を販売し、あるいは商社、代理店、特約店といった卸売機関を通じて販売する。この場合には流通市場とユーザー市場が形成される。

消費財メーカーは、一般に問屋と称せられる代理店、特約店又はメーカー自体がもつ販売会社を経由して小売機関へ、時には直接に小売機関へ製品を販売し、それは、さらに家庭消費者、団体消費者、業務用消費者に販売される。この

場合、前段階において流通市場が形成され、後段の消費者段階において消費市場が形成される。従って、商品市場は、流通市場、ユーザー市場、消費市場の三つによって構成されているとみてよい。

この狭義の市場である商品市場の運営のために不可欠のサービスを提供するものが、銀行、保険、証券、通信、運輸、倉庫、サービス、エネルギー、建設といった諸産業である。しかも、それぞれにはまた独自の市場が形成される。金融市場、保険市場、証券市場、通信市場、運輸市場、倉庫市場、サービス市場、エネルギー市場、建設市場である。

商品市場を中心とし、これらサービスの市場のすべてを包含したものが広義の市場である。この広義の市場は、さらに、法律、行政、倫理、社会、文化、政治、国際問題、消費者運動、技術革新、景気変動といった諸環境にとりかこまれ、常にそれらの影響、規制を受けている。この意味において、市場は巨大なシステム (System) であると理解される。

この巨大な市場というシステムの中で、それぞれの企業が、長期最大利潤の獲得とそれによる経営の維持、存続、発展を図るために、市場に適合してゆこうとする活動がマーケティングである。従って、本来、企業というものは、ひとり販売、営業部門だけでなく、全社的な企業そのものにおいて、市場志向的、つまりマーケット・オリエンテーション (Market Orientation) を基盤としなくてはならないのである。

また、この意味のマーケティングは、商品市場内では、生産財メーカーのマーケティング、消費財メーカーのマーケティング、各種卸売機関のマーケティング、各種小売機関のマーケティングが成立するのとはもとより、より広い市場では、銀行業マーケティング、保険業マーケティング、証券業マーケティング、等々が成立するが、ここでマーケティングというのは、主として商品市場内の企業のマーケティング、その中でも製造業者マーケティングに主たる焦

点を合わせてゆきたい。

## (2) 現代マーケットの特質

マーケティングは、前にものべたように、市場から出発して市場に終るといふ『マーケット・オリエンテーション』を基盤とする以上、それは現代マーケットの解明と分析を前提としなければならない。現代マーケットの解明、分析といつても、そのこと自体が膨大な内容を含み、ゆうに一冊の書物になるくらいであるから、ここでは、特にマーケティングと関連しての、現代マーケットの特質を、若干の問題に限定してのべてみたいと思う。

第一の特質は、寡占的マーケットが形成されていること、第二は、その結果としてビッグ・ビジネスによる流通支配が顕著にあらわれつつあること、もっともこの傾向は、流通のイニシアティブを、奪われたビッグ・ビジネス（この場合は特に大メーカー）から再び奪い返そうとする少数の強力で戦略的な卸売業者の卸革命（筆者の提唱する第三販売革命）も起こりつつあるけれども、未だ大勢としては大メーカーによる流通支配は動かない。

第三の特質としては、低マージン、高速度回転による大量流通、それによる流通コストのコスト・ダウンへの方向という、いわゆる流通革命の進展がみられる。この流通革命と、第二であげたビッグ・ビジネスによる流通支配とは、互いにからみあい、時には同調し、時には相反撥するむじゅんも含んでいるが、いずれにしても、この二つは『流通のダイナミックス』として重要である。

第四は、消費市場の問題であるが、最近のマーケティングの要請より、徹底的な科学的消費者研究に努力が傾注されてきている。それは、消費のパターン、消費者のビヘイビア（消費者行動）その他一連の消費者研究であるが、これに伴って市場細分化、いわゆるマーケット・セグメンテーションの論議が活発になってきている。これらは『消費のダイナミックス』として重要な問題である。

## 二 寡占的市場形成と大メーカーによる流通支配

### (1) アメリカの寡占経済

臨時国民経済調査委員会 (TNEC) 報告は、アメリカの経済活動は二つの分野に分けられると述べている。その第一のグループは、農業、卸売業、小売業、個人サービス業、建設業その他小企業 (small business)、第二のグループは運輸、電力、ガス、製造工業、鉱業、金融業である。第一のグループでは企業が無数で、典型的な企業は小規模、または集中度も低く、価格も弾力的である。これに対し、第二のグループでは企業数はより少なく、企業は大規模であり、価格は比較的に硬直的 (rigid) である。

この場合、集中は相対的概念、ビッグ・ビジネスは絶対的概念であると考えられる。第二のグループでは主としてビッグ・ビジネスが支配的であるが、ここにビッグ・ビジネス (big business) という言葉の中には、意識的、無意識的にせよ、第一に規模 (size)、第二に集中 (concentration)、第三に少数供給者 (few suppliers) の三つがいりまじって意味されている。

ビッグ・ビジネスの中でも最大の企業は、なんといってもゼネラル・モーターズ社 (GM社) で、一九六四年には、売上高一六九億九、七〇〇万ドル (約六兆一、一八九億円)、税引後純利益一七億三、四七八万ドル、自己資本七六億ドル、従業員数六六万一千人という超マンモス企業である。試みに、フォーチュン誌によるアメリカ鉱工業五〇〇社のビッグ・テンの数字をみると、第1表のごとくである。

これだけを見て、ビッグ・ビジネスの巨大さがわかるが、従業員ひとつをとってみても僅か一〇社の企業で二〇〇万を越える従業員をようしているが、さらに鉱工業五〇〇社の従業員数は、アメリカの全労働人口 (鉱工業) の実

第1表 売上高によるアメリカのビッグ・テン製造業

(1964年)

社 名	業 種	売上高 (単位：千ドル)	純 利 益 (単位：千ドル)	自己資本 (単位：千ドル)	従業員数 人
ゼネラル・モーターズ	自動車	16,997,044	1,734,782	7,599,015	660,997
スタンダード・オイル	石油	10,814,661	1,050,555	8,358,689	147,000
フォード・モーター	自動車	9,670,766	505,642	4,011,022	336,841
ゼネラル・エレクトリック	電 機	4,941,352	237,333	1,918,353	262,056
ソコニー・モビル・オイル	石油	4,499,386	294,160	3,324,729	80,000
クライスラー	自動車	4,287,348	213,770	1,122,149	142,410
U. S. スティール	鉄 鋼	4,077,471	236,785	3,482,746	199,979
テキサスコ	石油	3,573,773	577,361	3,810,704	56,045
インターナショナル・ビジネス・マシーン	事務機械	3,239,360	431,160	2,254,081	149,834
ガルフ・オイル	石油	3,174,332	395,118	3,590,781	54,200
ベスト・テン 合計		65,275,493	5,676,666	39,472,269	2,089,362

(フォーチュン誌調査による)

に五分の三近くを占めるのである。このゼネラル・モーターズ社をピラミッドの頂点とする一群のビッグ・ビジネスが、アメリカの社会、経済、そして政治まで支配しつつある寡占経済の現実は大い。

アメリカで、経済力の集中をとらえるには、生産が直接行なわれる工場レベル(plant level)でとらえる方法、多角経営を行ない、各種の工場をようし、子会社の五〇%以上を支配している企業レベル(corporation level)でとらえる方法、さらに持株、投資会社、財閥関係のレベル(level of "communities of interest")というように三つあるが、連邦公正取引委員会(Federal Trade Commission-FTC)は、集中の最高度の形式とみられる第三のレベルについては資料が不足しているので、第二の企業レベルで基準をとるとしており、その基準を純資本資産(土地、建物、機械設備)にしている。

この基準によって、土地、建物、機械設備において上位三社でその業種全体の六〇%以上に達する場合を『過度集中』(extreme concentration)、上位六社で六〇%以上を占め

る場合を『高度集中』(high concentration)、一五社まで六〇%以上の場合を『適度集中』(moderate concentration)と定義づけ、これを業種別に調査しているが、それによると、各タイプの寡占に該当する業種は次のごとくである。

(一) 適度集中型

アルミ精錬、ブリキ罐、リノリウム、銅製錬、タバコ、蒸溜酒類、鉛管設備、ゴム・タイヤ・チューブ、事務器、自動車、ビスケット・クラッカー、農業機械、食肉製品

(二) 高度集中型

ガラス・ガラス製品、じゅうたん、乳製品、第一次鉄鋼、工業薬品、航空機・同部品

(三) 適度集中型

電気機械、製粉、医薬品、かん詰・保存食糧、履物

(四) わが国における寡占経済

次に、わが国における寡占の進行状況をみてみよう。まず、昭和三十七年度における製造業の法人企業規模別構成をみると、第2表のごとくである。

これをみてわかる通り、製造業合計で、資本金一〇億円以上の企業は、企業数では全体の僅か〇・三% (四二二社)で、従業員数では二六・〇%、有形固定資産額では六一・五%、当期純利益金では五二・八%を占めている。

このような企業集中を、さらに生産高の集中からみた場合、公正取引委員会は六つの集中型であらわしている。<sup>(1)</sup>すなわち、

(一) 極高位型

五社累積集中度一〇〇%、又は三社累積集中度九〇%以上、又は一社累積集中度六〇%以上に該当するもの。

第2表 製造業の法人企業規模別構成

(昭和37年)

項目 業種	企 業 数				従 業 者 数				有 形 固 定 資 産				当 期 純 損 益			
	資本金階層 10億円以上	1億円 10億円	1億円未 1億円未満	合 計	10億円以上	1億円 10億円	1億円未 1億円未満	合 計	10億円以上	1億円 10億円	1億円未 1億円未満	合 計	10億円以上	1億円 10億円	1億円未 1億円未満	合 計
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
製造業合計	0.3(422)	0.9	98.8	100.0	26.0	12.7	61.3	100.0	61.5	14.3	24.2	100.0	52.8	12.6	34.6	100.0
化学工業	2.3(95)	4.3	93.4	100.0	48.9	14.0	37.1	100.0	79.8	12.9	7.3	100.0	67.6	17.4	15.0	100.0
船舶製造業	1.9(11)	3.2	94.9	100.0	65.9	8.4	25.7	100.0	80.1	6.6	13.3	100.0	71.7	4.5	23.8	100.0
鉄鋼業	1.6(44)	2.7	95.7	100.0	63.0	9.1	27.9	100.0	85.2	6.2	8.6	100.0	93.9	3.9	2.2	100.0
輸送用機械製造業	1.0(35)	2.6	96.4	100.0	40.5	20.2	39.3	100.0	67.7	16.7	15.6	100.0	80.4	7.6	12.0	100.0
電気機械器具製造業	0.8(39)	2.2	97.0	100.0	54.2	15.2	30.6	100.0	79.3	10.8	9.9	100.0	78.0	8.5	13.5	100.0
非鉄金属製造業	0.7(19)	2.0	97.3	100.0	32.7	15.4	51.9	100.0	65.5	16.3	18.2	100.0	62.9	7.9	29.2	100.0
パルプ・紙・紙加工品製造業	0.7(17)	2.4	96.9	100.0	26.2	22.7	51.1	100.0	59.4	25.9	14.7	100.0	31.7	24.0	44.3	100.0
窯業・土石製品製造業	0.5(29)	1.6	97.9	100.0	20.8	19.0	60.2	100.0	65.1	17.7	17.2	100.0	58.3	25.3	16.4	100.0
機械製造業	0.3(35)	1.0	98.7	100.0	20.9	13.5	65.6	100.0	38.5	17.4	44.1	100.0	39.0	13.9	47.1	100.0
繊維工業	0.2(25)	0.9	98.9	100.0	22.1	15.7	62.2	100.0	37.6	23.8	38.6	100.0	30.1	19.8	50.1	100.0
その他の製造業	0.1(35)	0.3	99.6	100.0	6.1	10.3	83.6	100.0	39.5	15.0	45.5	100.0	13.4	12.1	74.5	100.0
食料品製造業	0.1(31)	0.4	99.5	100.0	12.7	7.9	79.4	100.0	39.7	14.2	46.1	100.0	40.1	16.1	43.8	100.0
金属製品製造業	0(7)	0.6	99.4	100.0	3.8	7.8	88.4	100.0	13.6	18.4	68.0	100.0	9.0	10.1	80.9	100.0

- (注) 1. 資料出所, 大蔵省理財局経済課『昭37年法人企業統計年報』。  
 2. 企業数の欄の10億円以上の部分の「こ」内の数字は企業数を示す。  
 3. 製造業に属する法人企業総数 150,011, 同じく従業者総数 7,675,376人。

## (二) 高 位 型

一〇社累積集中度一〇〇%、又は五社累積集中度九〇〜九九%、又は三社累積集中度七〇〜八九%に該当するもの。

## (三) 準 高 位 型

一〇社累積集中度九〇〜一〇〇%、又は五社累積集中度七〇〜八九%に該当するもの。

## (四) 中 位 型

一〇社累積集中度七五〜九〇%、又は五社累積集中度六〇〜七四%に該当するもの。

## (五) 準 中 位 型

一〇社累積集中度五〇〜七四%に該当するもの。

## (六) 低 位 型

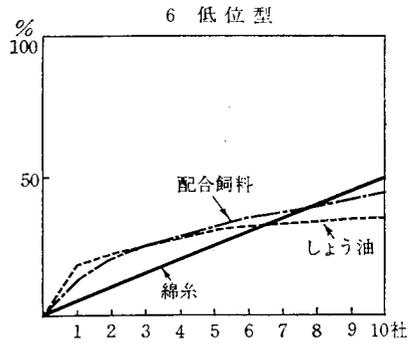
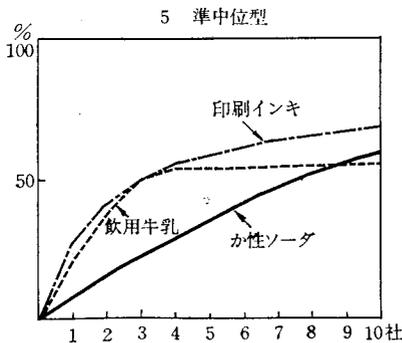
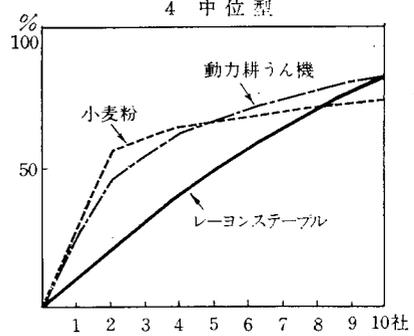
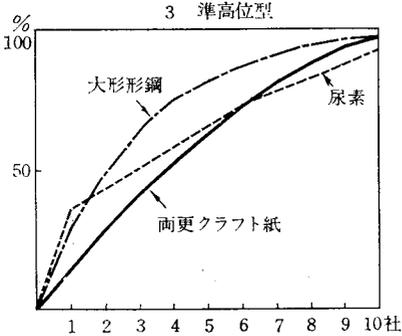
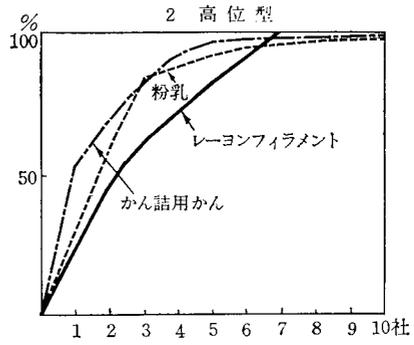
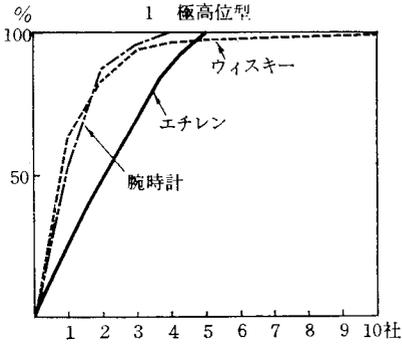
一〇社累積集中度五〇%未満のもの。

以上の区分により該当する業種は、第3表のごとくである。さらに、各タイプに属する代表業種の集中度曲線は、第2図のごとくである。

産業集中ないし寡占状況は、右にあげたような表面的な統計的数学にあらわれている以上に、実質的にはもっと高度な寡占化が進んでいるとみななければならない。その理由は、一品種の生産だけというのはむしろ例外で、副産物の効果的利用(コンビナート結合など)、関連生産物の生産、二次生産物の生産、原材料の自家生産などに進出し、多角的総合的経営に乗り出してきており、しかも関連した生産物を自家の兼管部門とするだけでなく、関連企業を多数翼化におさめ、総合的な運営をするものである。とくにわが国の場合は、労賃が地域的、規模的に格差があるので、

第2図 静態類型別代表業種集中度曲線

(昭和37年)



(注) 1 縦軸は累積集中度、横軸は企業数。

2 ———線は企業別集中度格差の小さな業種、-----線は企業別集中度が漸減する業種。

-----線は上位企業と下位企業間に大きな集中度格差があり、屈折点のある業種。

(公正取引委員会編『日本の産業集中』より)

第3表 集中度の高低による類型(静態類型)

(昭和37年)

類型	基準	業種数計	業種名
極高位型	5社累積集中度100%	(13)	ビール, 合成石炭酸, エチレン, ポリスチレン, 合成ゴム, ナイロン, ポリエステル, 写真フィルム, 板ガラス, けい素鋼板, アルミニウム地金, 自動交換機, 腕時計
	3社累積集中度90%以上	(5)	グルタミン酸ソーダ, ウイスキー, 重軌条, 鑄鉄管, トラクター
	1社累積集中度60%以上	(2)	セルロイド生地, 複写機
高位型	10社累積集中度100%	(22)	イースト, 溶解バルブ, 石灰窒素, カーボンブラック, BHC 原末, ポリエチレン, ポリウレタンフォーム, レーヨンフィラメント, 産業用爆薬, 広幅帯鋼, 帯鋼, 冷延広幅帯鋼, 電気銅, 電気亜鉛, タービン, さく岩機, 天井走行クレーン, レーダー装置, トランジスター, 普通車, 軽四輪車, 電気機関車
	5社累積集中度90%以上100%未満	(10)	粉乳, マヨネーズ, 自動車タイヤ, チューブ, ばね鋼, かん詰用かん, けい光放電管, 蓄電池, 小型四輪車, 貨車, ピアノ
	3社累積集中度70%以上90%未満	(6)	バター, 麻糸, 軸受鋼, ブリキ, 溶接棒, 発電機
準高位型	10社累積集中度90%以上100%未満	(20)	ショートニング, 新聞用紙, 両更クラフト紙, 尿素, コルタール, 不飽和ポリエステル樹脂(合成繊維), (ナフサ), 銑鉄, 大形形鋼, 線材, 薄板, 冷延鋼板, 軽量形鋼, 普通鋼鋼管, ベアリング, 非標準変圧器, 電気冷蔵庫, テレビ受信機, 塩化ビニール管
	5社累積集中度70%以上90%未満	(2)	電動機, 合成染料
中位型	10社累積集中度75%以上90%未満	(31)	砂糖, チョコレート・ココア, 食用大豆油, マーガリン, 上質紙, 硫酸, 高度化成肥料, カーバイト, フタル酸樹脂, 塩化ビニル樹脂, レーヨンステープル, メチルパラチオン粉剤, 石油製品, セメント, 粗鋼(普通鋼熱間圧延鋼材), 中形形鋼, 厚板, 工具鋼, 機械構造用炭素鋼, 構造用合金鋼, ステンレス鋼, アルミニウム圧延・伸線製品, 橋りょう, 動力耕うん機, フライス盤, 織機, 反応機, 標準変圧器, 鋼船, 写真機
	5社累積集中度60%以上70%未満	(4)	小麦粉, 焼ちゅう, 陸用内燃機関, 精紡機
準位中型	10社累積集中度50%以上75%未満	(20)	飲用牛乳, 製紙バルブ, (洋紙), 教科書, 過りん酸石灰, か性ソーダ, 硫酸, フェノール樹脂, 尿素樹脂, メラミン樹脂, 印刷インキ, 耐火れんが, フェロアロイ, (特殊鋼熱間圧延鋼材), 亜鉛鉄板, 電線・ケーブル, 旋盤, 金属加工用プレス, ポンプ, ミシン
低位型	10社累積集中度50%未満	(21)	ハム・ソーセージ, しょう油, 配合飼料, ビスケット・クラッカー, 清酒, 生糸, 綿糸, スフ糸, 羊毛糸, 綿織物, 絹・人絹織物, 羊毛織物, 合板, 板紙, 段ボール, 塗料, 小形棒鋼, 針金, 鋼圧延・伸線製品, 鉄骨, マッチ

(註) かつこを付した業種は, 総括業種などであり, 業種数は二重計算となっている。

(公正取引委員会編「日本の産業集中」より)

これらを効果的に利用するため分工場を独立経営（別会社）とする場合が多いから、これらをも合わせた総合的企業体（前掲、アメリカの場合の財閥関係のレベル——level of “communities of interest”——の集中に該当する）の経済力は、表面上その企業のもっている資産、資本生産力に数倍するものとみなければならぬからである。

このようにして、日本の経済もすでに寡占経済の時代に入っておるのであって、これが市場および流通段階に異なる影響を与えるかは重大な問題である。

### (3) 寡占経済が市場におよぼす影響

以上のような、アメリカをはじめ、わが国（その他の先進資本主義諸国も同様）における寡占段階の形成は、市場にいろいろの大きい影響を及ぼすが、それはおよそ三つに分けて考えることができる。

#### (i) 市場の組織化と販売店の系列化

まず第一は、市場の組織化と販売店の系列化である。寡占経済の下における寡占的競争においては、市場はもはや他律的なものとして放任しておくことが許されず、市場自体を製造業者たるビッグ・ビジネスの意志によって組織化してゆく方向が要請されてくる。その最も代表的な方式が販売店の系列化（Vertical systematization）であろう。今や、大メーカーは傘下の卸、小売店の系列化に必死の努力を傾注しており、業種間の差はあるが、業種によって、例えば電気器具のごときは、既に卸段階はほとんど系列化を完了し、今や小売店段階の系列化の整備に至らんとしている。

#### (ii) 管理価格の支配

第二の問題は、寡占経済が進行するに伴い、従来の自由競争的、かつ弾力的価格体系が、逐次、価格リーダーシップ（price leadership）によるリーダー価格（leader price）に支配され、かつ非弾力的、硬直的な管理価格の体系へ

移行するということである。管理価格 (administered price) については、シーンス博士 (Gardiner C. Means) によると、第一に価格政策の反映であり、一個人、一会社ないしグループによって設定されるものであるから、価格に対するコントロールがあるところには存在する。第二に管理価格は市場の情勢に対応して短期間ないし長期間一定水準で維持される。つまり非弾力的である。第三に管理価格は市場の情勢に応じて設定されるが、しかし売手と買手が互いに競合してでき上るものではない。第四に管理価格が存在する場合、価格に対するなんらかのコントロールが存在するが、管理価格があるからといって独占が存在するとはかぎらない、と規定している。

つまり、管理価格は、従来の価格理論における需要、供給とか、売手と買手とかいった関係により決定される自然的、弾力的なものではなく、少数のビッグ・ビジネスの意志と統制力の下に、比較的長期間にわたり、非弾力的に運営される価格である。

### (iii) 新製品競争

寡占経済の第三の特徴は、新製品競争である。二もとよりこれは技術革新 (innovation) とも不可分の関係にあるが、一つは寡占経済における競争の在り方の変化にもとづくものである。寡占経済下においては、競争の焦点は価格競争から消費者に自由選択権を与える競争、市場で代替品を自由に選べる機会を与える競争、さらには非価格競争 (non-price competition) による競争へと移ってくる。この意味での最大の競争が新製品競争 (new product competition) であり、さらに一般的には製品特異化政策又は製品差別化政策 (product differentiation) なのである。今や、大メーカーはきそって技術革新による新製品の開発に努力し、常に市場によりすぐれた新製品を提供することによって、マーケットにおける競争に打ち勝とうと努力している。この限りにおいて、製品に対するイニシアティブやリーダーシップは、今や完全に卸売業者の手から離れ、ビッグ・ビジネスたる大規模製造会社の手に戻したといつてよい

であろう。

(4) ビッグ・ビジネスによる流通支配

以前は、製造業者は生産に専念し、卸し以降の流通段階における販売はすべて代理店、特約店たる卸問屋にまかせておけばよかった。ところが、第二次世界大戦後、様相はすっかり変ってきたのである。製造業者、特にビッグ・ビジネスたる大メーカーは、もはや代理店以降の販売を一任するわけにいかなくなり、メーカー自体が流通の奥深くまで、つまり消費者への販売までメーカーが自から見とどけ、そのための統制、管理を流通段階の販売店に及ぼすようになってきた。この原因はいろいろある。

① 第一は、戦後の技術革新と、これにもとづくメーカーの大量生産体制の確立、それによる大量販売への要請をあげることができる。

② この大量販売の要請は、第一次的には卸売業者の大量仕入れ、大量卸販売への要求となって現われてくるが、その卸売業者が、メーカーとの相対的な対比において、資本的にも経営的にも、はなはだしく弱体化したことである。その結果、本来の卸機能たる需給調整、保管輸送、金融、市場開拓といったもろもろの機能が著しく低下したので、メーカーはもはやこのように弱体化した卸問屋に全面的に依存することは、メーカー自体の存立と発展のためにも許されなくなってきたことである。

③ さらに、前にのべた寡占の様相がメーカー間の寡占的競争を激化させてきた。この結果、かかる寡占的大メーカーは、流通段階の販売機関、特に卸売業者を競争メーカーと共有することの不利を感じ、そこに、自社独自のフランチャイズ（排他的）な流通機関を確立しようという気運が起ってきたのである。これは、経路差別化（channel differentiation）として理解することができる。いわゆる、流通系列化政策ないし販売系列化政策というのがこれで

ある。

④ 前にふれた管理価格への移行も、またその原因の一つにかぞえることができる。管理価格体制になれば、当然に価格面で末端の小売店にまで管理、統制が必要となってくるからである。

⑤ もう一つ、特に食料品その他最寄品については、昭和三十二年ころから、スーパーマーケット、また衣料品についてはスーパーストアのごとき大量販売小売店が急速に発展し、メーカーとしてもこれら大量販売小売店へいかに接近するかという問題も起こってきた。

以上のように、諸般の情勢が、大メーカーとして好むと好まざるとにかかわらず、自から流通を担当する方向へと向わしめ、これがメーカーによる流通支配を確立せしめるようになってきたのである。

### 三 流通のダイナミックス

#### (1) 流通革命と大量販売機関の発展

流通革命自体の議論はここでは深く立ち入ることを省略する。筆者の他の稿を参照せられたい。<sup>(2)</sup> 要点だけを記すると、流通革命は広狭の二義に解せられる。広義の流通革命は、技術革新を基盤として進展してきた一連の革新、すなわち、生産革新、消費革新、商品革新、情報革新、交通革新に対し、流通の後進性がありにもアンバランスになり、そこで、この後進性の著しい流通を早急に合理化、近代化せしむべき要請であると理解できる。

狭義の流通革命は、この広義のアンバランス是正というマクロ的要請の中にあつて、流通段階の内部に課せられた要請である。従つて、この意味の流通革命の内容をなすものは次のごときものである。

#### (2) 小売業界における革新(第二販売革命)

流通の遅れを取りもとそうという企業努力は、まず小売りの面で現われてきた。アメリカのスーパーマーケットの発展に関する情報もおおいにあずかって力があつた。一部の進歩的小売業者が、セルフサービスによる大量販売方式を意欲的に採用するものが続出し、日本もいわゆる「スーパー時代」に入ってきたのである。しかし、これらのスーパーは、まだまだアメリカにおけるごとき本格的なものからはほど遠く、むしろセルフサービスの安売り訴求 (Discount Appeal) に重点が置かれていた。したがって、店舗もお粗末であり、陳列も低俗であり、商品もすべてが良質品とはいえなかつた。もともと商品によつては一流メーカーのナショナル・ブランドの優秀品が、これらスーパー店の安売りの対象になつたけれども、それらの商品が企業の合理化努力なり生産性向上努力の結果としてのコストダウンと、それによるディスカウント販売ではなくて、流通の混乱、流通機構のゆがみによるダンピング商品を正規のルート外から、異常に安く仕入れるといった不健全な基盤の上に展開されてきたところに問題がある。

しかし、いずれにしても『低価格の魅力』は一応消費者に強くアピールし、このようなスーパーが続出するようになってきたけれども、他方ではようやく消費者の選択眼も高くなり、また、より高級なショッピングのムードも要求されてきた。したがって、安売り訴求のみに依存するスーパーに対する反省がなされ、より高度化した本格的スーパーの発展にとりかわろうとしてるのが現状である。

このような経過を経てきたのであるが、とにかく昭和三十二年頃から、従来の対面的少量販売にかわるセルフサービスの大量販売、また陳列も開放的大量陳列へ、そして低価格政策が採用されてくるようになった。このような、小売面における革新的販売を『第二販売革命』というならば、先に述べた大メーカーによる流通支配を中核とした、メーカーのイニシアティブによる販売革命を、第一販売革命と呼ぶことができる。

### (3) 卸段階における販売革命

流通の中間のない手である卸売業者は、いままではまったく受身の立場であった。一方はメーカー側からの第一販売革命、他方は小売業の側からする第二販売革命の板ばさみになって大きく後退したのである。それに加えるに、流通革命の進展は、『問屋無用論』とか『問屋排除論』といった言葉をジャーナリズムの世界にも流布せしめ、これがまだ心理的にも大きい影響を与えたことはみのがせない。

しかし一部の進歩的な卸売業者は、問屋はけっして無用の存在でもなければ、まして排除さるべきものではないという確信を持つようになってきた。これはアメリカにおける「問屋のカムバック」(Comeback of wholesaler)にも刺激せられ、またかくあるべき卸売業者のあり方が学者によっても提唱せられ、これらを研究した進歩的卸売業の経営者が新しい自信を取りもどしたことによる。

卸機能そのものは、いつの時代においても絶対になくなるものではない。ただ、今までの問屋の多くが、変革する流通革命の中で、能率の高い新しい時代の卸機能を果たしていくだけの知能、能力に欠けていたから、問屋無用論のごとき議論が出てきたのだ。だから今後の問題としては、われわれ卸問屋の手で、いかに新しい時代の高能率な卸機能を発揮すべきかの問題が、真剣に研究され、かつ実践されてきつつある。

その方向は、一言にしていうならば『戦略的卸売業者』(Strategic wholesaler)の方向である。つまり従来のように、単にメーカーの生産した商品を右から左へ小売店に取りつくといった形の卸売業者であってはならない。そうではなくて、小売業者に対しても、メーカーに対しても、市場における戦略的地位を占めなくてはならないということである。そのためには、まず卸売業者は小売業者を完全に掌握し、そのよき指導者、戦略家としての能力を持ち、さらに卸売業者を中核とする小売業者の組織化をはかっていく方向へ進む。これが問屋中心のボランタリー・チェーンである。

さらに重要なことは、卸売業者自身の生産性の向上である。卸生産性の向上は、なによりも、より低いコストで卸機能を発揮するにかかってくるから、いかにして合理的に営業費比率をダウンするかにある。そのためには、経営の各部面における機械化を促進することも必要であり、得意先の重点化政策も重要であり、さらに大きい問題として、保管、輸送という流通技術面の合理化も緊急の問題になってきている。

このような諸般の新しい卸機能を発揮すべき方向へ、まだ一部ではあるが進歩的卸業者がとりつつある卸しの革新的販売を、『第三販売革命』と名づけたと思う。そして第三販売革命は、系列卸業者としからざるものとを問わず、強力に推進さるべきもので、一九六四年以降、静かではあるが着実に進行している。

このような、流通のダイナミックスが、またメーカーのマーケティング戦略に様々な影響を与えているが、これについては、拙著『第三販売革命』（註2）に詳論してあるので参照願いたい。

#### 四 消費のダイナミックス

##### (1) 消費のダイナミックスの重要性

巨大な市場システムの中で、企業が期待される長期最大利潤の獲得とそれによる経営の維持、存続、発展を図るために、市場に適合してゆこうとする活動がマーケティングである以上、前にものべたように、それはなによりも市場志向的ではなくてはならない。市場志向的であるということは、一つには流通市場に対する適合もあるが、最終のマーケット・ターゲット（市場標的）は消費者なのであるから、より以上に消費者志向的であらねばならない。

ところが、流通もダイナミックスであるが、消費もダイナミックスである。さればこそ、常に動的に変化してやまない消費者研究が、マーケティングの、そして製品流通計画の大きな課題としてクローズ・アップされてくるのは当

然のことである。

今井俊博氏は、昭和二〇年代と三〇年代との生活環境の違いについて次のように言っている。すなわち、「それはまず第一に、テレビのない生活から『テレビのある生活』への変化である。つぎに、『リビング・キッチンのある生活』の登場である。あるいは、『新製品の輩出』という環境変化である。これに関連してメーカーサイドにおける消費者に対するプロモーションの本格化である。あるいは、自由化品目の拡大が、三〇年代の後半に進歩したこと、これは舶来品に対するイメージを変えている。アメリカナイズの第二段階とか、ココロニゼーションと呼ばれる状況がいつそう進行している。建設者として都市に流入した人口が、居住者として都市周辺に定着する傾向が強まった時期である。昭和三〇年前後に結婚し、世帯をもった夫婦は、結婚生活のなかで、耐久消費財革命を経験し、いま二兎の父親ないし母親である。そして、都心から数十分のところに住み、PTAを中心とした母親同志の結びつきが見られる。大都市では、バス通り裏パターンの地域コミュニティが形成され定義段階に入ってきている。販売産業内部における構造変化が、スーパーや大型衣料店を成立させると同時に、一方では高級専門店をより強く成立させようとしている。商品のライフ・サイクルは短くなり、必需品イメージをもつ商品、ぜいたく品イメージをもつ商品グループに移動が行なわれている。高い貯蓄率の継続や蓄積率の増大ということもある。しかし一方では高度成長が逆につくり出した社会的な歪みが、新しい問題を提示している。」

つまり、このように、昭和二〇年代と三〇年代では、消費者はすっかり変わってしまったのである。だから、十年前の消費者を見る頭で現代の消費者を見、そしてマーケティングをやるとすれば、そのマーケティングはとんでもない誤りを犯すことになる。そして、その『現代』も時々刻々と変わりつつある。ここに、消費者のダイナミックスの研究が、しかも科学的に行なわれる必要があるわけである。

## (2) 消費者の心理学的研究

マーケティングの大前提としての消費者研究は、経済学者、心理学者、社会学者、社会心理学者、人類学者を含む社会科学の各面から研究されるようになってきた。ところで、最近の経済環境の変化に伴って、消費者購買決定に関する研究が、社会科学が開発した『行動原理——principles of behavior』によってアプローチしてゆくことの重要性が認識されてきた。ということは、予見とか予測という見地からは、購買行動に関する在来的説明がもはや古くさくなってきたということである。

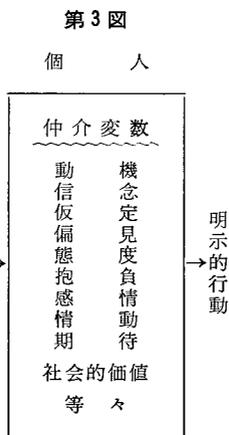
消費者の購買行動について説明するさいに、いついかなる時でも、理性的な消費者は、効用を最大限にするというただ一つの目標に向かって行動するというのが、在来的な経済学者による説明であった。したがって、行動はすべて環境的刺激によってひき起されるというのである。あたかも、玉突きのはきは、棒の衝撃力に応じて反応することくたさうのである。同じ理論からすれば、販売は価格の変化に反応し、借入れは金利の変化に反応することくたさうのである。このような相関関係論一本槍で議論を進めると、消費者は全く受け身のものとされるから、消費者は与えられた刺激に対して既知の方法で反応するものと仮定され、その結果、消費者行動は予測可能のものとされるわけである。

この在来的学説に反して、ゲシュタルト学派 (Gestalt school of psychology) という新しい考え方が支持されるようになってきた。

ゲシュタルト心理学 (Gestalt Psychology, Gestaltpsychologie) は、一九一二年、ヴェルトハイマー (Wertheimer, M.) の研究によって表現した。形態の要因ともいうべきゲシュタルト要因の発見によって開発された。多数の刺激が存在するばあいには、われわれの経験するものは一般にその刺激の数に相応する多数の個々の知覚内容ではなくして、それより大きい範囲にわたって、たがいに関連し、ほかから分離されたいくつかのまとまりである。知覚経験のこのようなまとまりと分離、あるいは分節、群化は主体の経験や注意、把握のしかたのごとき任意性によっても影響されるが、基本的には経験的所与相互の内容的関係によって

決定される。これを決定する要因がゲシュタルト要因とよばれる。<sup>(4)</sup>

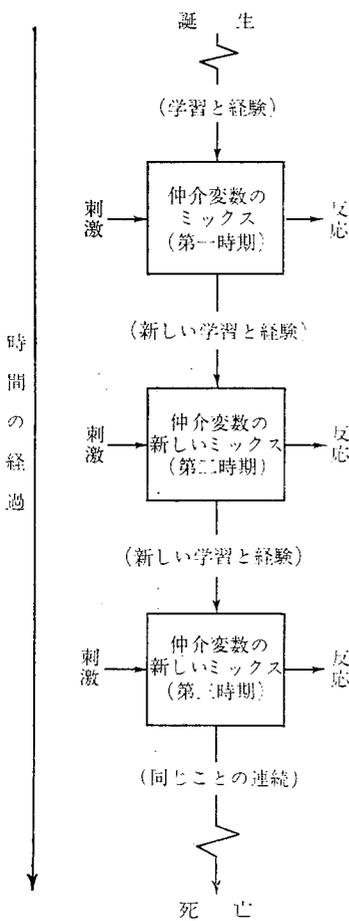
ゲシュタルト心理学によると、理性的行動とは、個人が与えられた刺激や外部の出来事をいかに感知するかの機能であり、さらにそのような行動は、個人の内部にある機能に対して要求されるいくつかの仲介変数 (intervening variables) において説明される。これらの変数は、消費者の精神的、心霊的経験の一部をなすものと考えられている。刺激が個人に与えられると、個人の中の仲介変数の組合せによって、それは明示的行動—あらわな行動 (overt behavior) となって出てくる。この関係は次の第3図のようである。



このことを、例えば試験にしくじった学生のばあいについてみてみよう。試験に失敗した学生が大勢いたばあいに、そのすべての学生から同一の行動を引き出すことは期待できないであろう。ある学生は失敗を取りもどすために猛烈な勉強をするだろうし、他の学生は試験のしくじりになんとかかんとか理屈をつけて (たとえば出題が悪いのだといった)、以前とちっとも変らない行動を続けるであろうし、さらに他のものは心理的に放棄してしまふといったようなことである。試験に失敗したという刺激は同じでも、各人の仲介変数の相違によって明示的行動はかくも違ってくるのである。

もうひとつの例として、値下げの効果について、在来的な『刺激反応説』と、ゲシュタルト心理学による『刺激—仲介変数—反応説』との相違についてみてみよう。価格弾力性が正 (プラス) である消費財を値下げしたばあいの期待効果についてであるが、在来の学説によると、一定の値下げをすることによって、他の要素にかかわらずある予見された数量だけ売上げは増大するということになる。ところが、仲介変数が導入されてくると、消費者は、価

第4図 動態的仲介変数の図



ゲシュタルト心理学者は、このような仲介変数は、時間の経過による新しい学習と経験とによって絶えず変化してゆくというダイナミックな見方をしている。その状況は、第4図に示すごとくである。(5)

このように、ゲシュタルト・アプローチによると、値下げは、そう単純に、直接的に売上げに影響するとは考えない。そうでなくて、値下げは個々の消費者に影響を与え、そしてこれら個々の消費者の行動が売上げに影響するのである。

格の変化についての彼等の知覚に応じて反応が期待されるということである。たとえば、ある消費者はその値下げは真正のバーゲン・セールだと受けとって、そうでなければ買わない時でもその商品を購入するだろう。他の消費者は、その値下げを過剰在庫を抱えて苦しんでいるとか、商店の資金繰り悪化による値下げのはしりであるとみて、従ってまだまだもっと値下げするだろうということで購入のを見送るだろう。さらに別の消費者は、値下げなんかにはなんの関心も示さないものもあるだろう。

例えば、『週刊朝日』

の裏表紙(表紙の四)に、二週間おきにS印ジュースの全頁広告を三回実施したとする。そのばあいの広告コピーは三回とも同一のものを使ったと仮定する。ある家庭の主婦

が、三回ともこの広告を見たすれば、その主婦の行動について次のようなことがみられる。第一回目の広告の時には彼女の明示的行動はなんら認められない。第二回目の広告を見た時、彼女はそのS印シューズを買物リストに加える。そして第三回目の広告を見たあとは、彼女はそのシューズを実際に買う。この場合、刺激は三回とも同一であるが反応は異ってくるのである。明示的行動の変化は、三回にわたる広告の時間の経過に伴なう仲介変数の変化によるものである。これが、仲介変数の時間によるダイナミックスの理由である。

(3) マーケット・セグメンテーション

(i) 製品差別化と市場細分化との區別

マーケット・セグメンテーション(市場細分化)は、本来はプロダクト・ストラテジー(製品戦略)の問題であるから、本節の消費者ダイナミックスのところでのべるのは適當とはいえないが、ここでは便宜上、消費者とからみ合わせてみてみよう。

『マーケット・セグメンテーション』の言葉は、一九五六年にウエンデル・スミス教授がバーリントンで行なわれたセミナーで最初に使われたものと考えられる。このセミナーの内容は、ジャーナル・オブ・マーケティングの一九五六年七月号にも掲載された。<sup>(6)</sup>この論文で、ウエンデル・スミス教授(Wendell R. Smith)は、製品差別化(product differentiation)と市場細分化(market segmentation)との間の區別を明らかにしている。

市場戦略の一つとして、市場の集合化(convergence)がある。これは、バリエティのある製品に対する沢山の個々の市場需要を、少数の限定したラインの製品に集合化し、その代りに強力な広告、販売促進によって、この少数のラインへ購買を集中させるようにもってゆこうというものである。仮りに、ある製品に対する需要のタイプが三〇あるとすれば、三〇種類の製品をつくることをやらずに、五種のタイプに限定し、すべての消費者がこの五種のタイプ

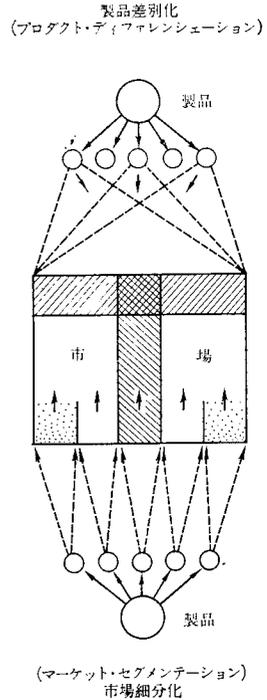
の製品にその需要を起すようにプロモートしていこうということである。そうすれば、その一つのタイプの製品は、マス・プロダクションの利益を享受できるだけの大きさの量にまとめることができる。これは製品差別化の戦略である。

しかし、ある場合には、マーケットの性格よりして、数多くの分散した需要そのものを受け入れて、製品ラインやマーケティング戦略をそれに合わせていった方がよいこともある。つまり、会社の製品は、細分化された、特異の市場のセグメント(分節)の要求を満足させていくのだという精密さ、あるいはキメの細かさを強調することによって、異種、異質のマーケットに対して商品化の戦略を行なっていこうとするものである。このように、需要の側において同質性がないということは、顧客がさまざまであり、欲求もさまざまであり、他人が買うのと同じようなものは買いたくないという排他的独占欲によることもある。しかし、いずれにしても、このような需要側の様々な要求に合わせて製品計画を行なっていく時に、市場細分化であるマーケット・セグメンテーションの戦略が成立する。

製品差別化と市場細分化は、共に不完全競争の形成と密接な関連がある。しかし、両者は区別して考えることが必要である。前述の説明でも明らかなように、製品差別化は、供給側の意志へ需要を引っぱってくることを意味する。つまり、個々の企業の市場に提供する製品やサービスへ合わせるように需要曲線を変えてゆこうとするところのみである。これに対して、市場細分化は反対に需要の側に立って、消費者やユーザーの要求に対して、製品やマーケティング活動を合理的に、しかもより精密にアジャストしていこうという戦略である。

製品差別化に成功したばあいは、企業は幅の広い、一般的なマーケットにおける水平的なシェアを獲得することができるのに対して、市場細分化戦略に成功したばあいは、幅は狭いが、したがって限定された市場ではあるが、その代りに垂直的な、深いマーケットを獲得できるということも両者の相違点である。この関係は、第5図に示してお

第5図 製品差別化と市場細分化の相違



いたが、この図を見ればよくわかるであろう。

例えば、電気冷蔵庫で霜取り装置をつけた製品を販売する場合、それは、それについての幅広い一般のマーケットを持つから、製品差別化であるが、冷凍室ナ

シの冷蔵庫を発売するばあい、それは既に別にフリーザーを所有していて、冷蔵庫の中に冷凍室があることをもはや要求しない客層のために市場をセグメントした製品であるという意味で市場細分化である。従って、このばあいはマーケットの幅は広くはないけれども、別にフリーザーを所有している客層に対しては深く突っ込んだマーケットを開拓することができる。

スミス教授は、製品差別化はマーケティングに対する促進的戦略ないしアプローチ (promotional strategy or approach) であるのに対して、市場細分化は、むしろ製品の戦略 (merchandising strategy) であるとみている。

(ii) マーケット・セグメンテーションについての議論

ところで、右にのべたようなマーケット・セグメンテーション (市場細分化) は、所得による細分化、地域による細分化、年齢による細分化、性別による細分化、職業による細分化、所属する団体による細分化、センスによる細分化、性格による細分化、購買動機による細分化、購買慣習による細分化等が考えられる。しかし、このマーケット・セグメンテーションに関しては、わが国でもいろいろな議論がなされている。

一つの問題点は、セグメンテーションによって市場を細かく分節化してゆくのは結構であるが、そのために一品種

の生産ロットが減少して、マス・プロダクションが成り立たなくなりはないか、それによる経済的合理性からの逆行の問題である。第二に、わが国でのマーケット・セグメンテーションが、前にものべたように本来の意味、つまり製品戦略としてのセグメンテーションからはなれて、プロモーション面における小細工に重点が置かれてはいないかということ。日本的な生産の『たて割り主義』、つまり各メーカーがなんでもかでも全品種の製造、販売を強行するという『全品目生産主義』、さらに別言すれば欧米におけるような、合理的なメーカー間の専門化による分業生産が行なわれたいわが国においては、メーカーごとにセグメントの一つ一つを担当する、といったような大局的見地にたった合理主義は、望むべくもないといった問題のごときである。<sup>(8)</sup>

たしかにこのような問題は大きいを考えるべき余地を包蔵している。なんでもかでも細分化すればよいのだということ、生産面でも販売面でも経済性の限界を突破して、コスト・アップの障害に直面することはナンセンスである。また、製品戦略としてのマーケット・セグメンテーションが本則であるのに、製品は同じものを、ただ広告や販売促進のアップピールだけでセグメンテーションを行なおうとするのは、まさしく小細工である。

しかし、効果的な真の意味のマーケット・セグメンテーションを行なうことによって、そのセグメントした市場を垂直的に大きく開拓して新しい需要を喚起することに成功するならば、またそのセグメントした市場に対する量が、そうでない場合の量よりも少く、多少のコスト・アップがあっても、セグメンテーションを行なった結果、従来以上の高価格で販売ができ、投下資本利益率においてプラスになるならば、マーケット・セグメンテーションは経営のマーケティング戦略として立派に成り立つのである。

## 五 マーケティングの理念と科学

### (1) 経営理念とマーケティング理念

さて、以上、第一節から第四節までのべてきた諸問題、すなわち、現代市場の特質、それは寡占的市場形成と大メーカーの流通支配、流通や消費のダイナミックスという問題であるが、これらは現代マーケティングを考えていくばあいの前提条件にして深く掘り下げて研究しなければならない。もっとも、前節まででは、単に前提条件としての解明にとどまらず、マーケティングと関連せしめて随所に問題の核心についてもふれてきたわけであるが、ここで、改めてマーケティングの問題を、正面からとり上げて検討してみたいと思う。

#### (i) モンサント・ケミカル社の経営理念

はじめに、経営理念とマーケティング理念との関連性について考えてみたい。経営理念については、ドラッカー教授その他諸学者の間でもいろいろの議論が展開されていることは周知のところである。ここでは、経営理念をつかむ一つの手がかりとして、モンサント・ケミカル社の経営理念についてみると、左の通りである。<sup>(9)</sup>

#### モンサント・ケミカル社の経営理念

モンサント・ケミカル社は、一群の人々や機関が彼等の金を投入し、個人についてはその労働、頭脳、才能といったサービスを提供し、政府は法律による保護を提供するという形におけるグループ努力体である。会社の目的は、これらの貢献者へ、彼等の提供する努力に対して最も公平なオプティマム（最適のもの）を還元することである。加うるに、このグループ努力体は「沈黙の受益者」、すなわち公衆をもっている。

わが社の考え方によると、『オプティマム』とは均衡のとれた最善 (balanced best) を意味する。これは、常に

ならずしもマキシマム(最大)ではない。例えば、株主に対するマキシマムの還元を税引後純利益の一〇〇%とするとは、会社の究極的な福祉にとってはオプティマムとはいえず、それはとりもなおさず株主にとってもオプティマムではないからである。

会社の目的は次の通りである。

#### 最適の利潤 (Optimum Profits)

会社全体としての長期的見地から、そして各製品ラインのそれぞれから最適の利潤を獲得すること。

#### 最適の売上高 (Optimum Sales Volume)

会社全体として、またそれぞれの製品ラインにおいて、すべての要素を考慮した最適の売上高を達成すること。

#### 最適のコスト (Optimum Costs)

会社全体として、またそれぞれの製品ラインとして、最適の製造コスト(最適の利潤に対する長期的最低のコスト)を達成すること。

#### 最適のサービス (Optimum Services)

会社の顧客、株主、従業員、仕入先および公衆に対して、すぐれたサービスを遂行できるような会社であり、商品ラインであること。

#### 最適の収益の使用と配分 (Optimum Use and Distribution of Proceeds)

製品およびサービスの売上げからの収益を、顧客、株主、従業員、仕入先、公衆の利益の均衡のとれた最善の形で使用し、配分すること。

#### 最適の顧客、従業員および公衆関係 (Optimum Customer, Employee, and Public Relations)

ヒューマン・リレーションズのすべてに眞のリーダーシップをとって、顧客、株主、従業員、仕入先および公衆の好意を獲得し、獲得するに値いする行動をとり、かつそれを保持すること。

**最適の会社およびその経営への信頼 (Optimum Confidence in the Company and Its Management)**

会社の目的、主義、行動によって、顧客、株主、従業員、仕入先、公衆から、会社およびその経営について信頼を産み出し、『人類に奉仕する産業への奉仕 (Serving Industry Which Serves Mankind)』なるスローガンに恥かしからぬようにすること。

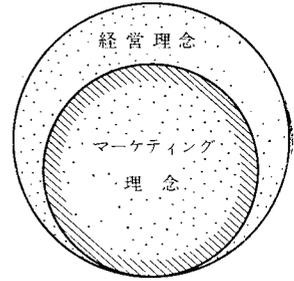
以上は、モンサント・ケミカル社の経営フィロソフィーであるが、これは要約して『七つの最適——Seven Optimumsの達成』ともいえるであろう。

**(ii) 経営理念とマーケティング理念の領域**

モンサント・ケミカル社の経営理念にもみられるが、顧客、株主、従業員、仕入先、公衆との間の調和的利益の達成、しかもそれは長期的観点における調和的利益でなくてはならない。そのためには、最適の利潤(必ずしも最大ではない)の確保が必要であり、それは企業の維持、存続とも密接に関連し、従業員に対するフェアバブルな雇用機会の提供でもあり、社会資本に対する責任ある調達と運用であり、なによりも、最適の製品、サービスの市場への提供活動による公衆への貢献でもあり、これらが総合されて、企業の社会的責任の遂行という姿を現出することになるわけである。

これに対して、マーケティング理念は、企業が市場に提供する製品、サービスについて、消費者利益と企業利益との調和の達成というところにその領域があるものと考えてよい。従って、マーケティング理念はより大きい領域としての経営理念の中に、その一部として存在する。けれども、それは、全体の中の一部という考え方はなくて、経営

第6図 経営理念とマーケティング理念



理念の領域の大部分をオーバーラップ（重複）してカバーすること、領域として考える。それは、第6図に示すごとき形になる。

消費者志向はマーケティング理念の基本であると同時に、経営理念としても基本である。けれども、それだからといってマーケティング理念は、イーコール、経営理念であるといってしまうのは行き過ぎである。経営理念には、マーケティング理念だけではカバーできない領域があるからだ。すなわちそれは、前にもふれたように、一つは労働市場においてフェイバブルな雇用機会を提供することによる、雇用を通ずる社会的責任であり、もう一つは、資本市場において有利かつ安定的な資本の調達と運用を遂行することによる、資本を通じての社会的責任の領域があるからである。この二つは、直接的にはマーケティング理念の対象にはならないが、経営理念としては重要な対象となるであろう。

(2) マーケティング・コンセプト

さて、以上のべたマーケティング理念の問題は、いわゆるマーケティング・コンセプト志向によってその考え方が一層明瞭になってくる。この意味で、以下、マーケティング・コンセプトについて考察してみたいと思う。

まず、経営者志向の方向は、アメリカでは大きくは三つの時期に分けて考えられている。第一は、一九〇〇年から一九三〇年の間で、生産志向の時代であるとされる。第二は、一九三〇年から一九五〇年の間で、販賣管理志向の時代であり、そして第三は、一九五〇年から今日に至る、マーケティング・コンセプト志向の時代である。マーケティングの問題を考えるに当って、この経営者志向の方向が、マーケティングの在り方にも重大な関係があり、そして結論的に言うならば、現代はマーケティング・コンセプト志向を前提とする理念であり活動であらねばならない。この

意味で、マーケティング思考ともいうべきマーケティング・コンセプト (Marketing concept) の問題の解明から入っていきたい。

(一) マーケティング・コンセプトへの発展段階

すでにのべたごとく、生産志向→販売管理志向→マーケティング・コンセプト志向の発展段階において、第一の生産志向の段階では、経営者の目が主として能力創造、生産方法、そして大量生産へと向けられていた。学者としてはテイラー、エマースン、ギルブレスの時代である。それは『販売部は工場が製造したものを何によらず売るべきだ』という、生産優先、生産支配の時期であった。

一九一二年、A・W・シウ (Arch W. Shaw) が、配給についての組織的研究を提唱して以来、ようやく販売の重要性が認識され始め、生産志向は販売管理志向の時代へと移ってきたのである。それはラルフ・ボルソディ氏の有名な文句に端的に示されている。すなわち、『巨大な利潤への秘訣が「生産だ、より多くの生産だ、そしてもっと多くの生産だ」といった時代は過ぎ去りつつある。生産の黄金時代はすでに過去である。そして販売の時代がやってきた。』販売部長の地位は強化された。けれども、マーケティング・コンセプト志向と異なるところは、販売部長の地位は確かに強化されたけれども、その販売部長の職務評価や彼の報酬は、販売高のレベルで測定された。もっとも利益が全く無視されたわけではないが、『販売部長は利潤責任はほとんどなく、また『売上高が上がれば利潤も大きくなる』という仮定が当り前のこととされる時代であったのである。

ところが、さらに時代は変わった。生産および販売の志向は、単に量的な売上高ではなくて、利潤および投下資本収益にあることが強調されるようになった。そして、『生産に先行するマーケティング』の概念が確立してきたのである。マーケティング・コンセプトにおけるマーケティングの役割について、マッケイ氏 (Edward S. McKay) は次のよ

うにいつている。すなわち、『伝統的セールス思考のもとでは、技師達は製品の設計を行ない、製造部がそれを製造し、それから販売部の人々がそれを売る。これに対し、マーケティング思考のもとでは、すべてのビジネス・プロセスは市場調査と販売予測から出発する。なぜならば全経営計画の樹立のためには、しっかりした、事実による、そして消費者志向的基盤の上で具現されねばならないからである。従って、販売責任を伴なう経営機能は経営計画プロセスの全段階に参加するのである。』ここに、トータル・マーケティングの考え方が現われてくる。

#### (二) マーケティング・コンセプトの意義

ところで、マーケティング概念ないしマーケティング思考ともいうべき、マーケティング・コンセプトは、消費者志向と組織形成の二つの側面をもつものと考えられる。従って、マーケティング・コンセプトは『消費者利益と企業利益を両立させる目的のための全社の努力の動員、利用、統制に関する経営哲学である』ということである。

この意味のマーケティング・コンセプトをさらに分解して説くならば、次のごとくである。

- ① 企業の存立、成長、安定との関連において、『消費者になにをなすべきか』の全社的な経営者意識、認識である。
- ② 個々の部門の決定および行為の諸部門間連携に関する全社の経営者意識である。
- ③ 選ばれた消費者問題を解決するために設計された製品、サービスのイノベーションに関する全社の経営者意識である。
- ④ 新製品の導入の効果が、現在および将来において企業の利益情勢にいかにか寄与するかに関するゼネラル・マネジャーの問題である。
- ⑤ 社員の連携と相互作用にもとずき、これら社員の理解と承認の上で、企業利潤の向上に合致するとき会社お

よび部門の目的を確立する全社的な経営者意識である。

⑥ 会社の機能的分野の確定および調整を招来するとき、会社の目標、戦略、戦術に関するフォーマルな短期および長期計画である。

⑦ 企業利潤の増大と両立する意味における選ばれた消費者問題の解決のための全社的努力の動員、利用、統制の目的上、必要と思われる会社機能の創成、拡充、終結、再編成である。

(三) マーケティング・コンセプト成立の背景

ここで、なにゆえ生産志向や販売管理志向が時代遅れとなり、これに代ってマーケティング・コンセプト志向が現われたかの背景について若干の考察をしておく必要がある。

この背景として、経済的要因、競争的要因、企業的要因、の三つをあげることができる。

(A) 経済的要因

経済的要因として考えられるものは、次の通りである。

a 会社の大量生産能力とその能力を利潤に結びつける能力との間のギャップの問題である。このことは、わが国でも昭和三六年頃以降、いわゆる『利益なき繁栄』と称せられ、生産、販売高はドンドン伸びても、一向に利益が上ってこないという、いわゆる売上高第一主義の問題である。

b 第二次世界大戦後の、売手市場から買手市場への転換である。

c 専門経営者による経営へ、つまり経営がプロフェッショナルリズムしてきたことである。

d 高水準の雇用、経済成長、経済安定を支えるために、広範囲に互る注目がマーケティングの役割にそそがれてきたこと。

e イデオロギー抗争の時代に、資本主義体制を防衛するためには、大衆の欲望を充足させ、高水準の雇用を実現せしむべきマーケティング効果におうところが大きいという認識である。

### (B) 競争的要因

競争的要因として考えられるものは、次のごときものがある。

- a 競争が、同一産業界内の企業同志の競争と同時に、他産業に属する企業との競争も激化してきた。
- b 低下してきたマージンは、会社の投下資本に対する最大収益確保の重要性を高めてきた。その結果、マーケティング管理におけるより効果的な方法、よりよき統制が要求されてきた。
- c こうなってくると、会社の利益確保のために新製品が寄与する役割が一層大となってきた。
- d 計画的陳腐化政策はいよいよ新製品出現のテンポを早め、その結果、既存市場の破壊をも導くようになり、新製品開発に全力をあげざるを得なくなってきた。

### (C) 企業的要因

企業的要因としてあげられるものに、次のようなものがある。

- a 企業合同が盛んに行なわれるが、最近の企業合同は、より大きい利潤安定化に備えて、市場地位の向上と広範な事業的基礎の創設に向けられてきた。
- b 企業の大規模化に伴って、経営者は高度の分権化組織を開発するようになってきた。
- c 企業合同や高度の分権組織化は、社内の調整や指令をいよいよ複雑にしてきた。
- d オートメーションは企業の大量生産を確立するが、他方、販売面では市場でまだまだ多くの消費者の購買抵抗を受ける。

e 固定資産への多額の設備投資は、相当長期的な生産、販売体制の確立を要求するが、このことは反面において常に変転する競争や市場情勢に弾力的に反応してゆくための経営者の自由に対する制約となる。

(3) 学問としてのマーケティング

マーケティングが科学として成り立つやいなやは議論の多いところである。しかし、今日、特にアメリカの若手マーケティング学者を中心に、科学としてのマーケティングの学問的確立の努力が払われている。

マーケティングの最も標準的な定義とされたAMA (American Marketing Association) による一九三一年の定義、すなわち『マーケティングは、生産から消費にいたる商品およびサービスの流れについてのビジネス活動である』という考え方は、その後、三〇年余のマーケティングの発展の今日では、もう古くさいものになってきた。

今日、マーケティングは、経営学的側面から、そして社会科学ないし開発科学的な側面から見られる。経営学的な面では、マーケティングは、市場および顧客の創造と、顧客に満足を与える商品、サービスの開発ならびに配給の活動である。また、社会的・経営的活動 (Socio-management activities) としてみるならば、マーケティングは生産から消費に至る商品ならびにサービスの流れについての開発および実現におけるすべての業務を含むものと考えられる。そして、社会科学としては、マーケティングは、それを通して生活水準が消費者へ引き渡されるところの経済的・社会的手段に関する研究であるといえる。

そこで次は、科学としてのマーケティング、すなわちマーケティング科学は、これらマーケティングの諸問題に対する科学的方法の適用である。その一つは、問題解決と意志決定のための計量的アプローチの使用である。コンピュータ (電子計算機) は経営科学のための重要な手段を提供するが、もっと大切なことは、確実なマーケティングに関する知識を発見するための信頼できる研究、調査方法の使用と、マーケティング目的のよりよき達成のためにその

ような知識を用いることに關する科学的アプローチにあるのである。要するに、マーケティング科学の課題は、インプットとしての会社の諸資源（人、金、物）を委託され、マーケティングの問題解決における不確実（あてにならない）な分野をできるだけ減少ないし除去することに重大な責任を負う意志決定者（経営者又は管理者）のためにあるといつてよからう。つまり、その意味するところは、マーケティングにおける不確実性（uncertainty）の減少と除去に対して貢献する学問たることにある。そのためには、前にものべたような計量的（すなわち数学的）アプローチではなく、心理学的、社会的、経済学的、法律学的といった関連諸科学的な、いわゆるインターディシプリナリ（interdisciplinary approach）なアプローチが要求される。さらに、マーケティングは、マーケティング倫理の確立にまで進められねばならない。これらの諸問題は、筆者自身もまだ研究途次の域を出ず、今後の一層の研究に俟ちたいと思う。

## 六 マーケティング戦略の展開

- (1) マーケティング・ミックス
- (一) マーケティング・ミックスとは

さて、前節で随所にのべてきたように、マーケティング理念は、企業が市場に提供する製品、サービスについて、消費者利益と企業利益との調和の達成であつて、その基本は消費者志向にあること、また、マーケティング・コンセプトは『消費者利益と企業利益を両立させる目的のための全社会的努力の動員、利用、統制に關する経営哲学である』ということ。さらに、マーケティングの定義として、マーケティングは、市場および顧客の創造と、顧客に満足を与える商品、サービスの開発ならびに配給の活動であり、そのためには、マーケティング問題についての不確実性をいかに減少し、ないしは除去してゆくかの方法論も重要になつてくる。

マーケティングをこのようにみてくると、多岐広範にわたるマーケティング諸活動が、無秩序に、不均衡に、バラバラに実施されてはならないことが、当然のこととして考えられてくる。ここにマーケティング・ミックス (Marketing Mix) の概念が生まれてくる。マーケティング管理者は、『諸要素のミキサー——“Mixer of ingredients”』である、つまりいろいろの要素をいかに組み合わせるかをこなう人だということがいわれるが、まさにその通りである。

マーケティング活動といっても広告、販売促進、製品計画、販売経路、等々と多岐にわたっているが、これら諸要素をいかに組み合わせ——もちろん、その中には量的要素、質的要素、各活動への人員配当、資本、支出の配分などを含む——、そのミックスがインプットに対して最大のマーケティングの総合力、総合効果を発揮するようなミックスが、ここにいうマーケティング・ミックスであり、それが長期的観点から遂行されてゆくばあいに、マーケティング・ストラテジー(戦略)が成立する。

## (二) マーケティング・ミックスの要素

マーケティング・ミックスの要素は、もちろん個々のマーケティング諸活動であるが、ハーバード大学のボーデン教授 (Neil H. Borden) による、この要素のリストをかりてくると、次のようである。<sup>(10)</sup>

マーケティング・ミックスの要素 (製造業の場合)

### 1 製品計画 (政策及び手順)

- (a) 提供すべき製品ライン——品質、デザイン、等。
- (b) 販売すべき市場——誰に、どこで、いつ、どのくらいの数量。
- (c) 新製品政策——その研究、開発計画。

## 2 価 格 (政策及び手順)

- (a) 適用すべき価格水準。
- (b) 適用すべき特殊な価格政策 (端数価格等)。
- (c) 売価政策——均一定価制、変動価格制、価格維持政策、等。
- (d) 適用すべきマージン——会社自体および傘下の販売業者。

## 3 商 標 (政策及び手順)

- (a) トレイド・マークの選定
- (b) 商標政策——個別商標か統一商標か。
- (c) プライベイト・ブランドで販売するか、又はブランドをつけないか。

## 4 販売経路 (政策および手順)

- (a) 工場と消費者との間に用うべき経路。
- (b) 卸、小売業者の選択性の程度。
- (c) 傘下販売業者との協働への努力。

## 5 人的販売 (政策と手順)

- (a) 人的販売 (すなわちセールスマンによる販売) にどの程度の負担 (主として費用) をかけるか、またメーカーの販売組織内、卸売業者、小売業者のそれぞれの分野での人的販売の方法。

## 9 広 告 (政策と手順)

- (a) 広告費の金額

- (b) 製品イメージ、会社イメージのために用うべき広告綱領。
  - (c) 広告ミックス——対販売業者、対消費者。
- 7 プロモーション（政策および手順）
- (a) 販売業者に対する特売その他の販売促進計画のための負担。
  - (b) 対販売業者、対消費者の販売促進計画の形式。
- 8 包 装（政策および手順）
- (a) 包装およびラベルの方式。
- 9 ディスプレイ（政策および手順）
- (a) 効果的な販売のためのディスプレイ費用。
  - (b) ディスプレイ実施の方法。
- 10 サービス（政策および手順）
- (a) 必要なサービス政策。
- 11 製品配送（政策および手順）
- (a) 倉 庫。
  - (b) 輸 送。
  - (c) 在庫・保管。

12 その他の分析（政策および手順）

ポードン教授は、マーケティング・ミックスの要素として、右の一二項目をあげているが、同時に、このマーケテ

イング・ミックスの決定に影響を及ぼす諸力として、①消費者、②販売業者、③競争企業、④政府の行動の四つの行動をあげている。その内容は次のごとくである。

マーケティング・ミックスに影響を及ぼす諸力。

### 1 消費者の購買行動。

- (a) 購買動機。
- (b) 購買慣習。
- (c) 生活慣習。
- (d) 消費者の環境（製品および製品使用に向けられる消費者態度に影響するような現在および将来の環境）
- (e) 消費者数。
- (f) 購買力。

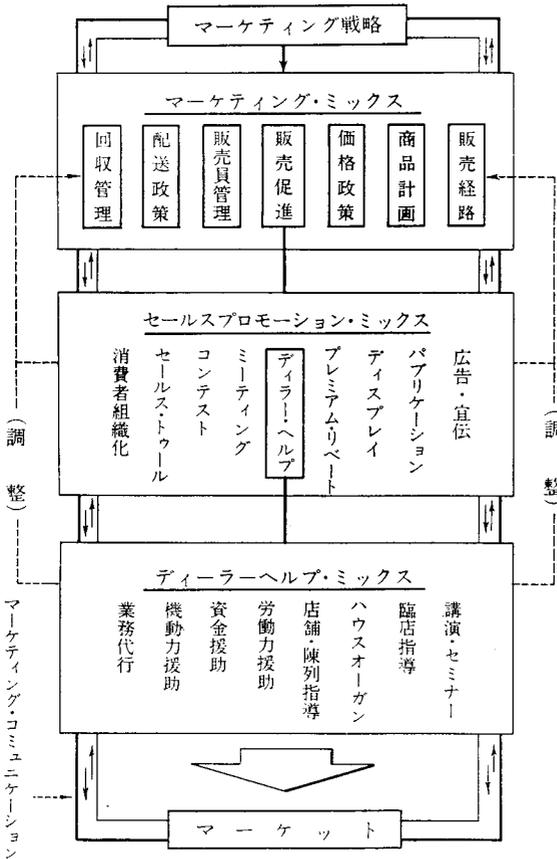
### 2 卸、小売業者の行動。

- (a) 彼等のモチベーション。
- (b) 卸、小売業者の機構、経営および態度。
- (c) 機構の変化傾向。

### 3 競争企業の地位と行動。

- (a) 当該産業機構とその中の競争企業との関係。①競争企業の規模と強さ、②競争企業の数と集中度、③間接的競争——つまり、他製品から受ける競争。
- (b) 需給関係——生産過剰か否か。

第7図 縦断的領域におけるマーケティング・ミックスの例



- (a) 製品に対する法的規制。
- (b) 価格競争と非価格競争との程度。
- (c) 競争のモチベーションと態度——他企業の行動に対する反応。
- (d) 需給変化の前兆となる技術的、社会的傾向。
- 4 政府の行動（マーケティングへのコントロール）

(a) 価格に対する法的規制。  
 (b) 競争に対する法的規制。  
 (c) 広告、販売促進方法に対する法的規制。  
 (d) 縦断的ミックスの形成の要素ならびにミックスに影響する諸力についてのポードン教授によるリストは、右のべたごとくであるが、わが国においてマーケティング・ミックスを考える場合は、ポードン教授の要素リストに、

販売財務を加える必要がある。これは顧客に対する信用供与と回収の問題であって、欧米諸国に比し、この販売財務問題は、わが国ではマーケティング・ミックスの一環として無視できないからである。

マーケティング・ミックスは、さらにそれぞれの活動の下部段階においても形成されることが望ましい。これを、マーケティング——セールス・プロモーション——ディーラー・ヘルプという一連の縦断的活動領域に例をとって、それぞれのミックスを图示すると、第7図のごとくである。

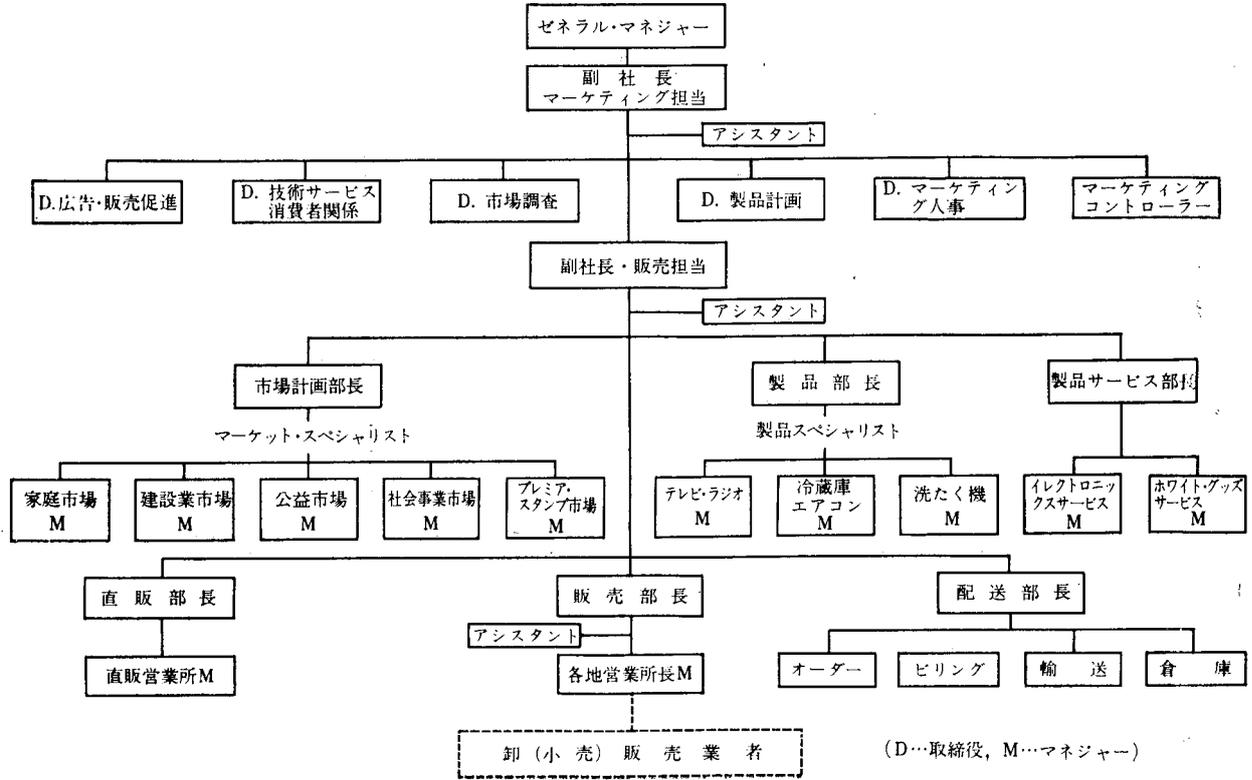
(2) マーケティング組織

経営者志向が、生産志向→販売志向→マーケティング志向(消費者志向)と変せんするに従って、当然、企業内のマーケティング組織も変ってきた。アメリカでは、このような販売組織は、生産志向的組織→セールス志向的組織→プロモーション志向的組織の段階を経て、最も新しい組織としてマーケット志向的組織に移り変わりつつあるものとみられている。

このような、マーケット志向的組織においては、企業内におけるマーケティング部門を「プロフィット・センター」として確立し、従って社内引渡価格制を採用すること、また上級販売管理者は直接にスタッフ・グループをコントロールし、それによってこれらのスタッフの活動がすみやかにラインの活動に対して効果をあらわすようにする必要があること、さらにまた、若干のスタッフは、マーケティング組織の本部的位置に据え、その専門能力をフルに發揮させて、広告、販売促進、人的販売活動の上に最有利に活用することの要請などがある。

かくして、インフォメーションの流れを合理化し、調整の問題を容易にし、権限の下部委譲を行ない、予算の弾力性を増大するために、第8図のごとき新しいマーケティング組織がとって代ってきたのである。これがマーケット志向的組織である。

第8図 マーケット志向的マーケティング組織の例



## (一) プロダクト・ベースとマーケット・ベースの選択

組織替え、ないし組織の再編成を行なう場合、従来、とかくトップ・マネジメントからスタートして多くの段階を経て上から下へと組織してゆくという方式がとられるが、これは適當ではない。そうではなくて、まずマーケットにおいて最も効果的に競争に対処してゆくための最良の組織が何であるかを考える。つまり、トップからスタートするのではなくて、マーケットからスタートして上部組織を考えるという思考態度が必要である。まず第一に、第8図のマーケット志向的組織においては、この場合では、ラインの販売がより小さい製品グループ別の専門化された別個の販売部門ではなくて、同じチャネルを利用する一つの統合化された販売組織で全製品の取扱いをしようとする選択がなされているということである。

組織化の初期意志決定の一つとして重要なものに、専門化すべき販売努力をどの方向に向けるべきかの問題がある。この場合、一般的にはその販売を製品基盤(プロダクト・ベース)で乗せるべきか、市場基盤(マーケット・ベース)で乗せるべきかの選択である。つまり、セールスマンが一つか特定グループの商品のみを担当するが、そのかわりに販売地域内の全顧客をカバーする行き方がよいのか、又は反対に、特定の顧客だけしか担当しないけれども、その扱う商品は全商品にわたるといふ行き方がよいのかという選択である。この選択の判断は、顧客開拓、販売の上で、顧客ないしユーザーに関する知識と、製品に関する知識と、どちらが成功率が高いかにかかってくる。一般に、ユーザーの製造プロセスが特に複雑で技術度の高い場合は、市場を専門化するというマーケット・ベースが採用せられ、これに対して、販売すべき製品が技術的特性度の高い場合は、製品を専門化するというプロダクト・ベースが採用せられるであろう。

## (二) デシジョン・ポイントの確定

組織化の基準として次に重要なことは、デシジョン・ポイント(意志決定点)を確定することである。もし、デシジョン・ポイントが不明確であると、日常のマーケティング活動において諸種のトラブルが発生する。組織の分析に当っては主要ないくつかの意志決定のタイプを分析しなければならない。それは、デシジョン・ポイントが明確であり、かつ正しいものであることを決定するために、また、特定の役割りとその管轄権に関して意志決定の関与のポイントが一様であるかどうかを決定するためにも重要なことである。

かくして、組織の中のデシジョン・ポイントは明確に規定され、かつこれによる実行の権限が侵害されることのないようになさるべきである。

もう一つの問題は、デシジョン・ポイントと情報の流れとの関係である。それによって引続いて起される行動に対して、最も賢明な判断ができるように、あらゆる関連情報を得られる最低階層(組織の中の)に、デシジョン・ポイントが設定さるべきである。つまり、意志決定は、第一線マーケットに始まり、意志決定に関係するあらゆる関連情報が集められる組織の最初の段階でなさるべきだということである。要するに、意志決定のパターンは情報のパターンと適合し、権限の流れは適切な情報の流れとマッチしなくてはならないということである。

### (三) ラインとスタッフの相互関係

ラインとスタッフの権限は明確に区分されねばならない。まず、ライン第一主義とその主権性が要求せられる。スタッフの人々は、ラインのマネジメント上の権限を侵してはならない。——つまり、販売プログラムの決定、遂行というライン権限を侵すような地位にはないということである。このことは、第8図を見てもわかるであろう。

ついでに、スタッフはスタッフの適性を十分に考慮する必要がある。特に、スタッフは長期計画に対する適性をもつことが要求せられる。わが国においても、多くの会社の一般的欠陥は、長期計画性の欠如である。特にマーケティ

ング、営業部門は、日々の業務が他部門に比して激しく、当面する問題点が非常に多いために、どうしても目先きの問題解決に追われて、長期的視野においマーケティング計画を樹立することに重大な不備がある。そこで、スタッフこそ、これらの長期マーケティング計画に取り組むべき人々であり、その部署でなくてはならない。

#### 四) コーディネーション・レベルの問題

緊密なコーディネーション(調整)を要求される活動は、組織の同等の階層間で行なわれるべきこと、それが不可能な場合はできるだけ近い階層間で行なわれることが望ましい。第8図で、販売担当副社長の下に、市場計画部長と製品部長とが、同列において対照的に位置置していて、この両部門の間で緊密な調整が行なわれるようになってい

このように、コーディネーションに対する基準としては、垂直統合的調整 (Vertically integrated coordination)にかわって、同時側方的調整 (Simultaneous lateral coordination) がとられることが望ましい。このことは、第8図におけるラインの販売部長(販売業者チャネルを利用する販売部門)と直販部長(メーカーの直販営業所による販売部門)との間における調整についてもいえることである。

#### 四) 権限と責任の原則の適用問題

組織における権限と責任とは、できるだけ相応的にマッチしなければならないという『権限と責任の原則——Principle of authority and responsibility』は、マーケティング組織に適用する場合、いろいろの困難が生ずることがある。一定の売上高、一定の販売収益、一定のシェアを獲得するというマーケティング成果に対する責任を与えられている販売部長は、この原則よりすれば、それが可能なようなマーケティング変数 (Marketing Variables) をコントロールできるだけの同量の権限が与えられておらねばならぬことになる。マーケティング変数というのは、例えば、価格決定、販売経路選択、製品ラインの性格といったようなものにおける変数であるが、そんなものを自由にコ

ントロールする権限を販売部長に与えるわけにはいかない。むしろ、これらのマーケティング変数のコントロールは、全社的ないし全マーケティング政策という広い視野から決定されなくてはならないから、その権限はトップか又はマーケティング担当重役という担当に高いレベルで保持する必要がある。

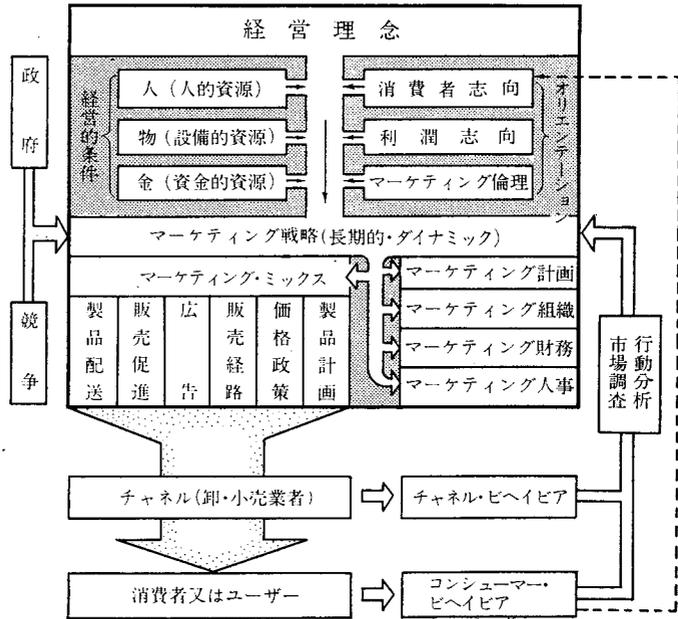
また、支店長、営業所長といった地区販売マネジャーが、セールスマンを採用、訓練する問題についてもいえるであろう。地区販売マネジャーは、担当地区のマーケティング成果に対して責任を課せられている以上、販売員の採用、訓練も、その責任達成に最もふさわしい人間の採用、訓練をそれぞれの地区マネジャーの権限として与えることが、権限と責任の原則の上からして適当である。しかし、実際問題として、このようなことは全社的にみれば経済的とはいえない。むしろ本社人事部で統一的な採用、教育、訓練を行なうことの方が経済的である。

この問題の解決は、地区販売マネジャーに人事に対する承認権と拒否権を与えることによって解決されるということとを、スタウトならびにティラー教授 (Thomas A. Staudt and Donald A. Taylor) はのべている。<sup>(1)</sup>つまり、本社人事部から、その地区の販売員として内示された人間の受け入れに際し、地区販売マネジャーは適当と思えば承認し、不適当と思えば拒否する権限が与えられておればよい。さらに換言すれば、地区販売マネジャーは本社人事部で推薦する新人を採用するか否かの権限が与えられているということで、そうすれば人事面において権限と責任の原則は、まずまず解決されるであろうということ、この意見はなかなか興味あるものと思う。

### (3) マーケティング戦略

ここで、一応の結論をのべることとする。マーケティングは、戦略 (strategy) として認識し、把握する必要がある。その考え方の基礎は次のごとくであるが、図示することによって問題把握を明確にできるので、完璧なチャートとはいえないが、第9図として示しておいたので、このチャートと関連せしめながら、その考え方を示す。

第9図 マーケティング戦略の図



発する。

5 マーケティング戦略は、フィードバックの原理に立脚する。前方的なフィールドではチャンネル、消費者、また後方的なフィールドでは経営目的、経営理念、経営的条件といったものとの間にフィードバックが成立する。

- 1 マーケティング戦略は、長期的な計画である。従って、目先の、事象に即応する短期的計画、すなわち戦術 (tactics) とは区別する。
- 2 マーケティング戦略は、ダイナミクスを前提とする。消費、流通、社会、経済その他、マーケティングをめぐる環境、与件の動態的な変動の中で、それらにアダプトし、時にはリードしてゆく計画である。
- 3 マーケティング戦略は、総合の力である。マーケティング・ミックスはまさにこれを端的にあらわしているが、それはマーケティング・ミックスだけにとどまらず、マーケティングの計画、組織、財務、人事をも含めた総合の力を意味する。
- 4 マーケティング戦略は、基本的には、消費者利益と企業利益の調和というマーケティング理念から出

6 マーケティング戦略は、その企画、実施のために、社会学的、心理学的、数学的、統計学的諸科学の総合的なアプローチが要求せられる。

- (1) 公正取引委員会編『日本の産業集中』
- (2) 三上編著『第三販売革命』昭和三九年八月、同文館
- (3) 今井俊博氏、月刊『ブレーン』昭和四〇年七月号所載
- (4) 平凡社『心理学事典』pp. 159.
- (5) George Schwartz, "Science in Marketing", pp. 109.
- (6) Journal of Marketing, July, 1956, pp. 3~8.
- (7) 清水晶氏『消費者志向と顧客の細分化』  
明大商学論叢 第四八巻 第六号(昭和四〇年七月)
- (8) 林周二、村田昭治、清水滋氏による『マーケット・セグメンテーションに関するシンポジウム』  
サンケイ・アド・マンズスリー、一九六五年七月号
- (9) Otteson, Panschar and Patterson, "Marketing-The Firm's Viewpoint", pp. 23~24.
- (10) Neil H. Borden, "The Concept of the Marketing Mix", Science in Marketing", 1965, pp. 389~390.
- (11) Staudt and Taylor, "A Managerial Introduction to Marketing", 1965.