

## 〔研究ノート〕

# マーケティングについての覚え書き

坂 本 光 男

1. マーケティングの領域
2. マーケティングの過程
3. マーケティングと組織
4. マーケティングの本質

### 1. マーケティングの領域

今日、マーケティングという言葉は一般的に用いられているが、以前にはセリングという言葉が用いられていた。

ところでセリングという言葉を翻訳すれば販売ということになる。では、このセリングとマーケティングの意義の相違はどこにあるのであろうか。

そこで、マーケティングという用語がどのような生いたちを持っているかを見てみよう。

そもそも、マーケティングは、1900年代初頭アメリカで発生した。

その背景は資本主義の発展による生産力の飛躍的な発展の結果としての持続的な生産過剰にあった。この背景自体は今日においても少しも変わらない。

ところがマーケティングの内容は1900年代初頭から今日まで大いなる展開を見た。この展開は、2段階に分けてとらえることができよう。

まず、第一段階のマーケティングは「販売活動」としてのマーケティングである。そこでは、生産された製品をどのようにして販売するかということが問題である。

ここでマーケティングの内容としてとらえているものは、市場調査、商標、広告、販売員、販売経路、価格、物的流通などの販売技術である。

この第一段階のマーケティングはほぼ、セリングに適合する内容を持つものと思われる。

したがって、第一段階のマーケティングはマーケティングと呼ぶよりむしろセリングと呼んだ方が適当であろう。

ところが、1929年の大恐慌に始まる長期的な不景気は、マーケティングに対してその内容の変革を要求してきた。

そこで生まれたマーケティングが、「消費者指向のマーケティング」であり、すなわち第二段階のマーケティングであった。この消費者指向のマーケティングとは、売れる製品を作るということを前提としたもので、したがってその内容として製品計画も含まれることになる。

ここで、製品計画という内容が登場したわけであるが、実はこれは、第一段階においても存在した。しかし第一段階における製品計画は、商標やラベル、包装に関する工夫でしかなかった。したがって本来の意味における製品計画は、やはり第二段階を待たねばならなかった。

この第二段階における製品計画は、消費者の欲求、需要というものを調査し、その調査に基いて新製品を設計していくものである。

この消費者指向のマーケティングすなわち第二段階のマーケティングこそ本来のマーケティングといえよう。

そして、この第二段階の「消費者指向のマーケティング」は、今日のマーケティングを決定し、性格づけているといえよう。

ところで、今日のマーケティングは、「マネジリアル・マーケティング」であるといわれ、これが第三段階のマーケティングであるとして主張されることもある。

しかし、マネジリアル・マーケティングとして考えられるところのものは、トップマネジメントの観点からするところの経営活動の統合、調整、ただし、マーケティング活動にウエイトをおいたもの、である。このような内容をもつマネジリアル・マーケティングをマーケティングという領域においてとらえることが果して妥当であろうか。

このような内容をもつマネジリアル・マーケティングはむしろ、経営管理としてとらえた方が妥当ではなかろうか。けだし、トップマネージメントの観点からするとところの経営活動の統合、調整は、経営管理に外ならず、その経営管理は、今日のような経済情勢のもとにおいては、必然的にマーケティングにウエイトをおかざるをえないからである。

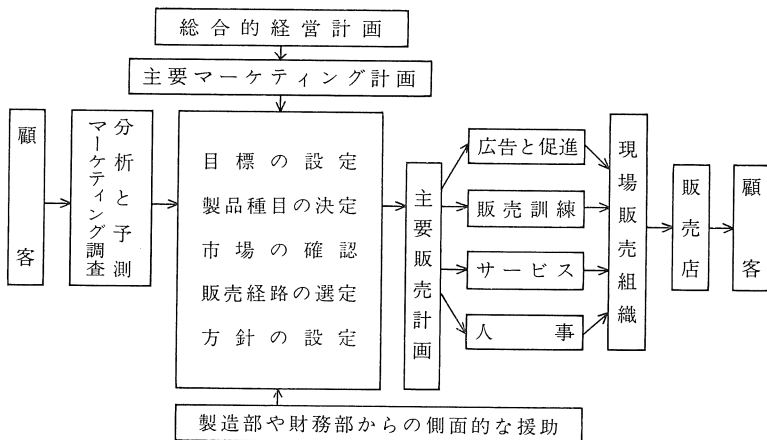
したがって、我々はこの論議においては、マネジリアル・マーケティングを、本来のマーケティングの領域を越えたものとして考えてゆこう。

## 2. マーケティングの過程

ここにおいて、マーケティングの実例を示して解説を試みたい。

まず、アメリカのゼネラル・エレクトリック社のマーケティング計画過程を示そう<sup>1)</sup>。

ゼネラル・エレクトリック社のマーケティング過程



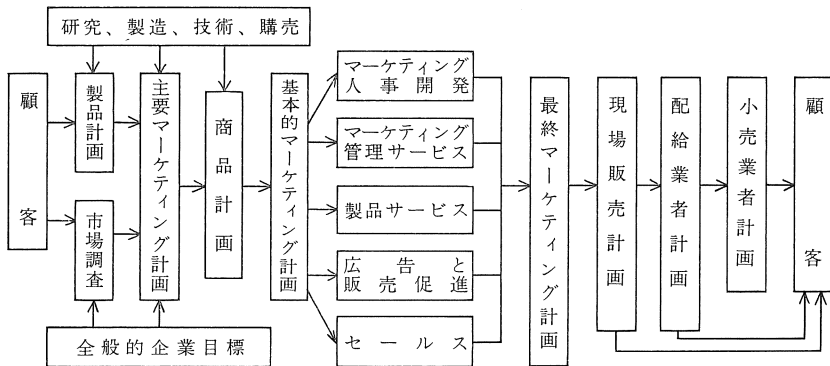
この G. E. 社によって設計されたマーケティング計画過程は、アメリカや日本の大企業において活用されている。例えば、アメリカにおいては G. E. 社の他に、W. A. Sheaffer Pen Co., Max Factor & Co., U. S. Steel Corp.

などがある。マーケティング目標としては次のようなものが考えられる。

- ① 販売量の極大化
- ② 利潤の極大化
- ③ 市場占処率の極大化

また、ウエスティングハウス・エレクトリック社は次のようなマーケティング計画過程を設計している<sup>2)</sup>。

ウエスティングハウス社のマーケティング過程図の方が、G.E. 社の図に比べて、より明確にマーケティング過程を示していると考えられる。



このようなマーケティング計画過程により今日の企業はマーケティング管理を行ない、技術革新に基づき大量生産された商品を継続的に販売し続けているのである。

さて、このようなマーケティング管理は、大部分の中小企業においては見出されないのが普通である。この中小企業におけるマーケティング管理の未発達理由としていくつかの事柄があげられる。

第一に中小企業の資本の限界、すなわち、マーケティングを行なうための資金の欠乏があげられる。したがって、中小企業のマーケティングでは、ある特殊のマーケティングの手段、とくに人的（セールスマン）販売に限定されてし

まう。

第二に、中小企業は一般に低級品を生産しており、したがって、製品は特徴を持たず地味で、マーケティングを行なっても、そのことによって顧客を引きつけるだけの商品力がない。したがって、広告などのマーケティング方法はあまり効果がない。

第三に、中小企業は、注文による低級品の多種少量生産を行なっており、流通経路を卸売商人に支配されているのが普通であり、マーケティング経路計画はほとんど不可能である。

以上をとりまとめると、一般にマーケティング手段としては、製品計画、価格政策、広告、販売促進、マーケティング経路政策、物的流通計画があげられるが、製品計画は第一の理由によって不可能、広告は第二の理由によって不可能、マーケティング経路政策、物的流通計画は第三の理由によって不可能となる。

したがって、残されたマーケティング手段は、価格政策と販売促進のみになる。

さらに、価格政策については、大企業においてみられるような超過利潤を含んだ高価格（管理価格）政策ではなくて、中小企業間の激烈な競争を前提とした低価格政策がとられている。また、販売促進にしても、成り行きのであり、計画性を欠いている。

このような中小企業のマーケティング管理の内容を見ると、それがマーケティングと呼ぶにはあまりにも程遠いものであることがわかるであろう。

したがって、マーケティングを問題とする場合、当然大企業を前提にしなければならないのである。

### 3. マーケティングと組織

さて、マーケティングとは、多様かつ、複雑な諸活動の集まりである。またマーケティングは、経営目的遂行のための手段でもある。そこで、この目的遂行のためには、諸活動を総括的に計画、運営していくことが必要となる。した

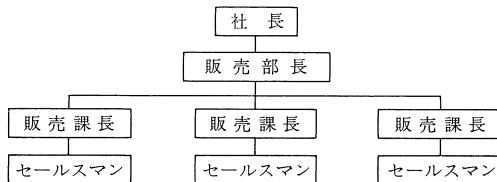
がって、そのために、マーケティング管理が重要視されてくるのである。

ところが、マーケティング管理をより効果的に行なうためには、その管理組織を有効に構築することが必要となる。

ここで、マーケティング管理組織、すなわち、消費者指向の販売管理組織の問題が登場する。

この販売管理組織としては、経営規模の拡大にともない、直系（ライン）、職能（ファンクショナル）、直系参謀（ライン・スタッフ）などの形態が登場することになる。

まず、経営規模が小さく、管理活動が制限されていることを前提とするかぎり、直系管理組織は適切である。しかし、この直系管理組織の下において展開する販売活動はマーケティングと呼びうるものではない。

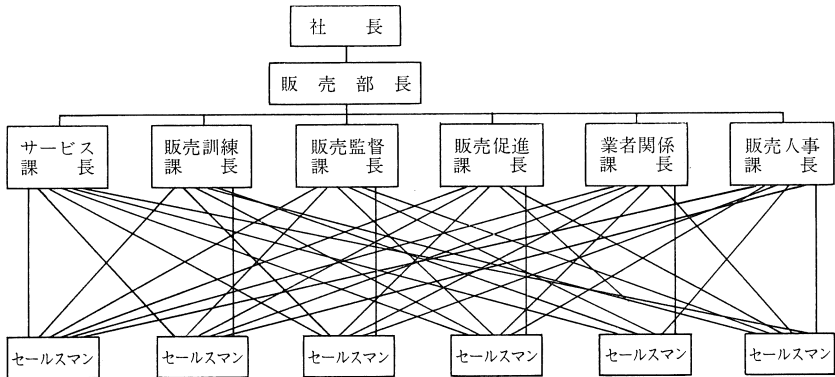


この直系管理組織は単にセールスマンの販売活動の管理に対して有効であるにすぎない。

さて、マーケティング管理はその出発点においては、販売促進活動管理としてのものであったが、資本主義社会の変転につれてその内容を豊富なものとしてきたのである。したがって、マーケティング管理も、さらにはマーケティング管理組織も、その内容の変化を要求されてきたのである。

そこで、マーケティング管理組織の第二の形態として、職能管理組織が考えられる。

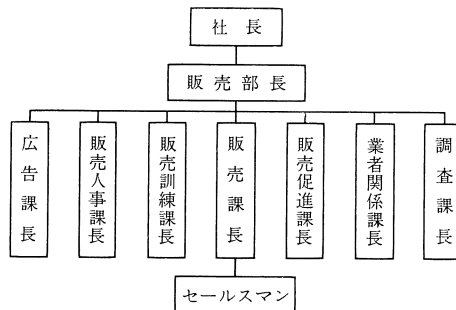
この形態においては、マーケティング管理として、販売促進管理のみではなく、広告管理（サービス）、物的流通管理（サービス）、流通経路管理（業者関係）がその内容として考えられている。



したがって、この形態は直系管理組織が想定するところのものよりも、より豊富な内容をもつマーケティング管理に適した管理組織であるといえることができるであろう。この形態によれば、セールスマンを各専門分野から管理することが可能になり、セールスマンの業績を大いに向上させることになる。

ただ、各管理者の管理権限の間の調整が十分にされない場合には、命令の統一が保てなくなり、セールスマンは混乱するに至る。ここにこの形態の限界がある<sup>3)</sup>。

そこで職能形態の欠点を克服し、直系組織の利点を取り入れた管理組織が要求されてくる。それが直系参謀管理組織である。



この図においては、販売課長のみがライン管理者であり、残りの課長はスタ

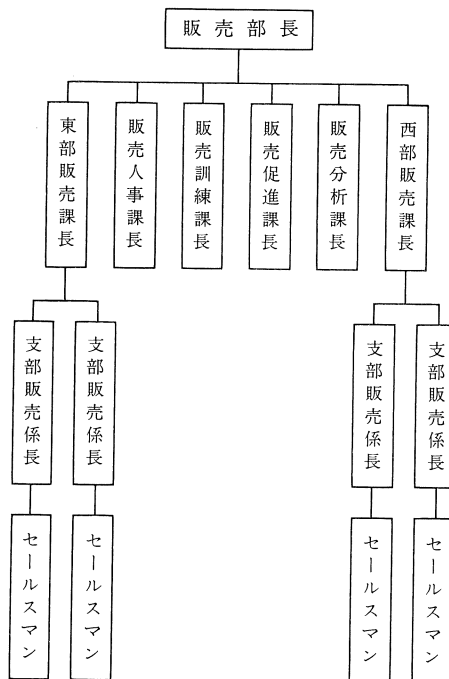
ップである。

ここで問題となるのは、ラインとスタッフとの円滑な相互関係の設定である<sup>4)</sup>。

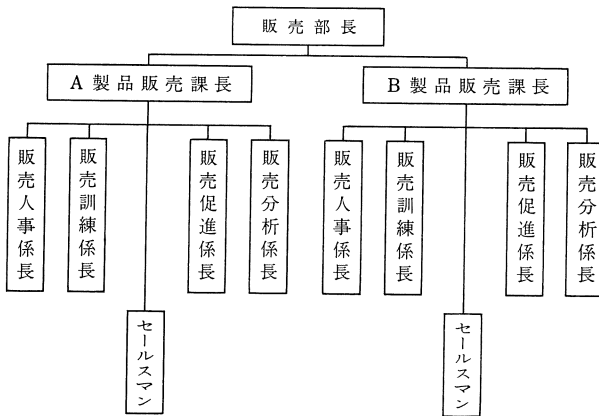
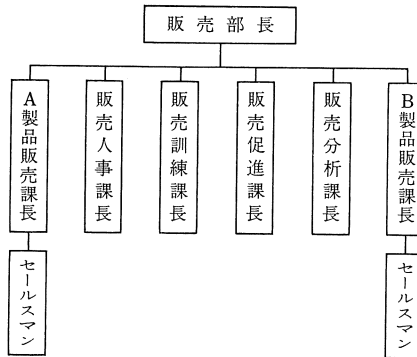
さて、販売管理組織の発展をたどってきたのであるが、販売管理組織は、直系→職能→直系参謀という発展で止ってしまうのであろうか。そうではない。

ここで、直系→職能→直系参謀という組織の発展形態を一次的発展形態としてとらえることができよう。

ところが、直系参謀管理組織は、より一層の企業規模の拡大にともない、地域別、製品別、顧客別の分化を必要としてくる。このような、地域別、製品別、顧客別の分化によって企業の販売業務を分化させ強化して企業を発展させるこ





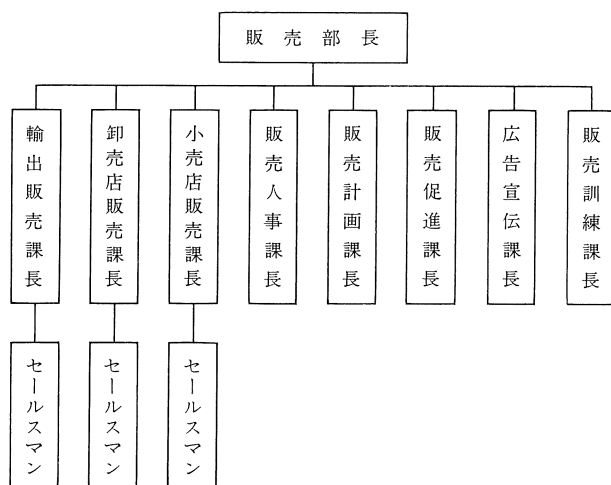


製品別販売管理組織

とが可能になる。しかし、この分化によって管理費用が重複し拡大することが難点である。

上の二つの図は製品別分化を示したものである。最初の図においては、ライン部門のみを分化したにとどまっているが、次の図ではラインとスタッフの両部門で分化がなされている。

二つの図を比較してみると当然、ラインとスタッフの両部門を分化した方がより効果的な販売管理が期待できる。しかし、管理費の拡大という点で考慮した場合には、必ずしも両部門ともに分化した方が効果的だとはいえない。



顧客別販売管理組織

上図は顧客別の販売管理組織の第二次的分化の例である。

以上、販売管理組織の第二次的分化の三形態を示したが、現実には、これら三形態は混合して用いられている。

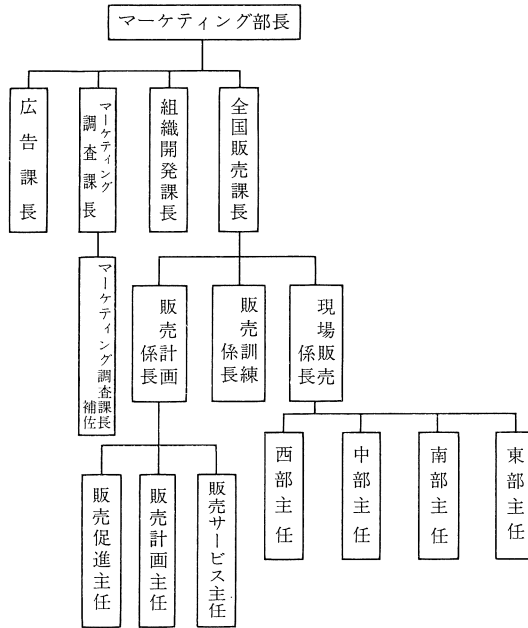
今日の大企業における販売管理組織は、基本的には、第一次分化の終点に立つ直系参謀管理組織を発展させたところの第二次的分化としての地域別、製品別、顧客別の三つの形態として考えられる。

この三つの形態が今日の販売管理組織の基本的なものである。

この三つの形態は一般的に事業部制と呼ばれている。

ここで、事業部制の例として、ゼネラル・フーズ社 (General Foods Corp.) の場合をみてみよう。ゼネラル・フーズ社は製品別事業部制を採用している。まず、ゼネラル・フーズ社では、マーケティング担当の副社長が存在し、彼はすべての事業部の活動に関して助言調整するスタッフの役割を果している。そして、製品事業部毎にマーケティング部長が存在する。

マーケティング部長が総括するそれぞれの製品別事業部は一つの自律的な単位として存在するようになる。そして、事業部自体もさらに地域別に組織され



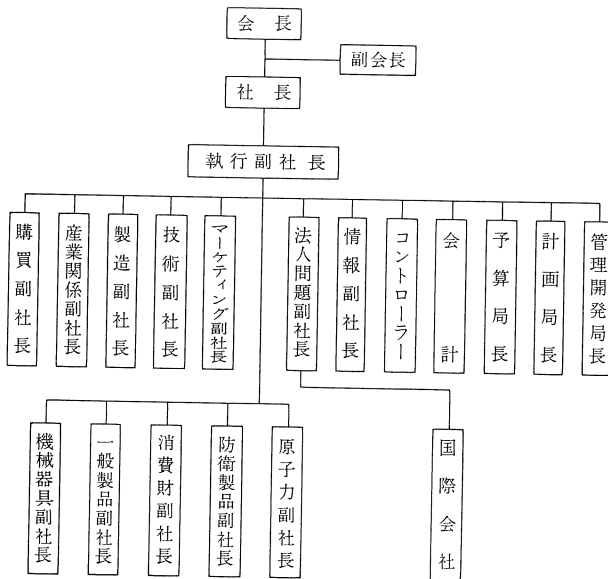
G.F.社の製品別事業部

ている。

この G. F. 社の販売管理組織は、第二次的分化としての製品別販売管理組織と地域別販売管理組織との混合形態と考えることができる。

もう一つ、ウェスティングハウス社の組織をみてみよう<sup>5)</sup>。

ウェスティングハウス社の場合、機械器具一般製品、消費財、防衛製品、原子力といった製品別の事業部がとられているが、この事業部は、ゼネラル・フーズ社の場合のようにマーケティングのみを遂行するものではなく全ての経営活動を一括して遂行するものである。この組織図において購買、産業関係、製造、技術、マーケティング、情報を担当する副社長は、スタッフとして考えられている。また、法人問題副社長は、海外のウェスティングハウスを管理するラインとして考えられている。



ウェスティングハウス社の各事業部は経営組織であり、マーケティング組織は、その一部を構成していると考えるべきである。

#### 4. マーケティングの本質

さて、以上において、マーケティングの領域、マーケティングの過程、そしてマーケティングと組織についてみてきたわけであるが、ここで、幾人かの論者について、マーケティング管理論を検討してみることとしよう。

まず、ハワード (John A. Howard) をとりあげよう。彼は、その著書 Marketing Management において、マーケティング管理について述べている。

「マーケティング管理は、販売についての広汎な問題に関する管理の領域である。マーケティング部長は、次のような種類の決定に対して、常に責任を負うものである。すなわち、それは、価格・広告、その他の促進、セールス管理、製造すべき製品の種類、用いられるべきマーケティング経路、これである。」<sup>6)</sup>

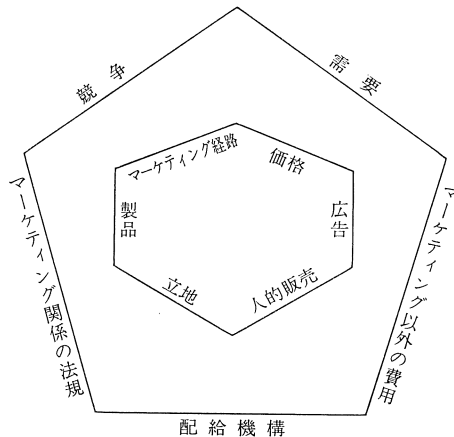
このように、マーケティング管理の内容を把握した後、彼は、その目標について、「マーケティング決定のための企業の適切な目標は、わずかの言葉でもってすれば、期待される長期利潤の極大化である。」<sup>7)</sup>とする。

さて、彼によれば、企業は、このような目標を目指して、マーケティング管理を遂行していくわけである。そこで、マーケティング諸手段が用いられることはいうまでもない。

さて、彼は「マーケティング……における決定過程のもっとも基本的形態の一つは、統制できないもの (the uncontrollable) から、統制できるもの (the controllable) を分離することである。」<sup>8)</sup> といっている。

ここにおいて、the controllable とは、マーケティング諸手段にほかならない。また、the uncontrollable として彼が考えているものは、競争、需要、マーケティング以外の費用、配給組織、マーケティング関係の法規である。

これらのことを図で示すと次のようになる<sup>9)</sup>。



この図で外側の五角形は、企業のマーケティング部門をとりまく環境であり、統制できないものである。内側の六角形は企業のマーケティング部門を表わし、これは、統制できるものである。

そこで、マーケティング責任者は、統制可能なマーケティング諸手段を用い

て、統制不可能な環境に、できるかぎり適応しようとする。また、マーケティング諸手段のうち、経路、製品、立地は、長期的な視野にもとづく意志決定を要し、価格、広告、人的販売は短期的視野にもとづく意志決定を要する。

ハワードのマーケティング管理論は、大要上記のごときものである。

彼のマーケティング論は、それまでの羅列的、覚え書き的なマーケティング管理論にくらべて、動態的であり、画期的な内容をもつものとして評価できる。

しかしながら、今日のマーケティングは、ハワードの述べるところとは、かなり異なった性格を有している。

ハワードは、マーケティング諸手段を統制できるもの、環境を統制できないものとし、マーケティング諸手段を行使することによって、企業を環境へ有利に適応させることが、マーケティング管理の課題であるとした。

しかし、今日の大企業は果して単に環境に適応するものとしての存在であろうか。

今日、大企業は、その圧倒的な市場支配力をもって、環境に適応するどころか、むしろ環境を操作統制しようとしている存在と考えることができよう。

このような環境に対する積極的な働きかけを通じて、大企業は、高利潤を持続的に確保しつづけるのである。

このような、大企業におけるマーケティング管理を問題とする限り、ハワードのマーケティング管理論は不十分である。

次にマッカーシー (E. Jerome McCarthy) のマーケティング管理論をみてみよう。

彼によれば、マーケティング責任者は、商品又はサービスによって、特定消費者集団を満足させるために、マーケティング管理を遂行せねばならない<sup>10)</sup>。

マッカーシーは、マーケティング手段として、1. 製品 2. 場所、3. 促進、4. 価格を考える。これらのマーケティング諸手段はさらに細分化される<sup>11)</sup>。

1. 製品 (1)製品種目の選定 (2)製品種目における品目の選定 (3)商標設定 (4)包装設定 (5)標準化
2. 場所 (1)流通経路 (2)運送、保管

3. 促進 (1)販売促進 (2)広告 (3)研究開発 (4)販売力の訓練

4. 価格

ところが、これらのマーケティング諸手段は、次に示すような環境の間に位置しているという。

1. 文化的、社会的環境
2. 政治的、法律的环境
3. 経済的環境
4. 現在の経営機構
5. 企業の財源と目標

McCarthy はこれらの環境のうち、4と5は企業自体によって統制が可能であること、したがって、マーケティング諸手段と4と5の環境操作によって、残り1, 2, 3の環境に適応していかなばならないとしている<sup>12)</sup>。

このような McCarthy の主張に対しても、Howard に対して行なった批判が、そのままあてはまる。

また、彼が、マーケティング管理の目標を消費者の満足にもとめたのも、現実と矛盾する。マーケティング管理は、むしろ利潤という企業目標を追求するための経営技術としてとらえられる。

ところで、ドイツの経営学界を代表するゲーテンベルク (Erich Gutenberg) は次のように述べている。

企業は根本的には極大利潤の獲得を目的としている。そこで、企業の指導者は、より多くの利益を得ようと努力するけれども、不確実性の著しい環境においては、その目的が達成できないことがある。

しかるに、販売過程は、不確実性の著しい環境によって影響を受けることの最も多い過程である。

したがって、企業は、販売過程を有効ならしめるため環境、すなわち、市場経済条件に対して、形成的かつ積極的に作用しなければならない。そのための用具が、「販売方法」「製品形成」「広告」「価格政策」である。これらの用具をもって企業は市場に形成的に作用し市場抵抗を克服し、販売状況を有利に左右

し、市場で自己を貫徹しようとするのである<sup>13)14)</sup>。

このような企業の販売過程の考察こそ、マーケティング管理の本質を言い当てているとすることができよう。

( 注 )

- 1) 白髭武, 「マーケティング管理論」1964, p. 19.
- 2) 同上, p. 20.
- 3) 白髭武, 「マーケティング」1964, pp. 209-210.
- 4) 同上, pp. 210-211.
- 5) Louis A. Allen; Management in Organization, 1958, p. 92.
- 6) John A. Howard; Marketing Management, 1957, p. 3.
- 7) ibid., pp. 21-23.
- 8) ibid., p. 4.
- 9) ibid., pp. 4-5.
- 10) E. Jerome McCarthy; Basic Marketing, 1960, p. 37.
- 11) ibid., pp. 45-48.
- 12) ibid., pp. 48-49.
- 13) Erich Gutenberg; Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II. 1956.  
溝口・高田訳「経営経済学原理」第二巻販売論, pp. 8-17.
- 14) Erich Gutenberg; Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 1958. 池内信  
行監訳「経営経済学入門」pp. 101-102.