

第3章

成立期マーケティング学説における顧客志向

1. はじめに

マーケティングにおいて顧客志向がその中心に明示的に位置づけられたのは、次章以降で論じる「マーケティング・コンセプト」の登場からである。つまり、アメリカでの1950年代以降ということであり、それ以前の、マーケティング成立期からそれまでにおいては、顧客志向はどのように位置づけられていたのか、いなかったのか、それを論じるのが本章の課題である。

先行研究が示すように、マーケティングの成立はおおよそアメリカでの19世紀後半から20世紀初頭である¹⁾。ポーター＝リブゼイは、「合衆国経済における多くの製造品がいつ頃から生産者自らによって流通されるようになったかを正確にいうことはできないが、マーケティング革命が1890年代の中葉から第1次大戦の間に生じたことはあきらかである²⁾」と指摘し、「マーケティングにおける新秩序」として製造業者による前方統合、それによる製造業者主導の全国流通の実現、全国的な広告とナショナル・ブランドの推進をあげている。チャンドラーは、「近代産業企業」の最初の成長において流通への前方統合、購買への後方統合が採用されたという歴史的現象を普遍化し、今日につながる「近代産業企業を成立せしめたのは、まさにこの生産・流通・マネジメントへの三つ又投資であった³⁾」と主張した。アメリカの諸産業の分析の要点は以下の通りである⁴⁾。タバコ、穀物、消費者用化学製品産業のプロクター & ギャンブル社、食肉加工産業のスウィフト社、醸造産業等で1880年代に全国的な販売網が確立され、包装をすることで自らの商標名をつけて、その全国広告を行ったという。標準化部品の加工・組立によってつくられる量産軽機械産業でも、たとえばミシンのシンガー社は国内外の独立販売代理商をすべて廃止し直営の営業体制を確立し、農業機械のマコーミック社はフランチャイズ・ディーラー制度を採用して小売店を組織化

した。同様に事務機械産業のレミントン・タイプライター社、ナショナル・キャッシュ・レジスター社、写真のイーストマン・コダック社など、全国規模、そして国際規模の販売体制を確立していった。また、電気機械産業でも販売部隊を確立し、さらには1900年以前に海外販売子会社を設立した。このように時期の多少の前後はあるものの、19世紀後半から20世紀初頭にかけて集中的に、多くの産業で製造業者による流通関連投資が成長戦略として採用されたのである。このことは、マーケティングの登場は寡占的製造企業、近代産業企業の登場と重なる現象であったことを意味している。

このような企業行動の変化に対応して「マーケティング」という名称が大学講義名に採用されたのは20世紀初頭である⁵⁾。1915年には「全国広告論教職者学会」(National Association of Teachers of Advertising)が結成され、1924年には「全国マーケティング・広告論教職者学会」(National Association of Teachers of Marketing and Advertising)に、1933年には遂に「全国マーケティング教職者学会」(National Association of Marketing Teachers)に再編された。実務家らは1930年に「アメリカ・マーケティング協会」(American Marketing Society)を結成し、1937年には教職者学会と合同し「アメリカ・マーケティング学会」(American Marketing Association)が結成されるにいたる⁶⁾。

以下では、戦前米国のマーケティング学説史に関する先行研究⁷⁾を参考に、バトラー(R. S. Butler)、ショー(A. W. Shaw)、クラーク(F. E. Clark)、ホワイト(P. White)のマーケティング論をとりあげ、成立期・戦前期のマーケティング研究における顧客志向の位置づけについて考察する。

2. R・S・バトラー

バトラー(R. S. Butler)は、「プロクター・アンド・ギャンブル社での私の経験は私に次のことを確信させた。すなわち、製品市場を求める製造業者は、セールスマンを出張させたり、出版物に広告を挿入したりして販売計画を表現する以前に、多くの問題を考慮し、解決しなければならないということである。」「ある名称が企業活動のこの分野に対して必要だった」ということで、当時自らの工夫として「マーケティング諸方法」(Marketing Methods)という名称をウィスコン

シン大学経営管理学部助教授として担当した講義科目名に採用したと語っている⁸⁾。そして著書のなかで「マーケティング諸方法という用語は、販売に影響を与えるために実施されるすべてを含む」と規定している⁹⁾。このように、バトラーは製造業者による単なる販売（営業）をこえて実施されなくてはならないすべての活動に新たな名称をつける必要を感じ、「マーケティング」と名付けたのである。

では、販売前に行われるべきこととしてバトラーが挙げたものは何であろうか。バトラーはそれを「取引要素」(trade factors)と名付け、①販売されるべき商品について、②商品のための市場について、③望ましい市場に到達する方法、の3つを指摘した¹⁰⁾。

まず、第1の「製品の研究」については、テクニカル・テスト、製品のネーミングや商標、包装等を取りあげている。このことは、マーケティングを単に流通チャネルの問題とせず、製品計画を対象としてとりあげたということの積極的意義が認められるし、P & G社の新製品「クリスコ」の導入にあたって実験や試用試験を繰り返して製品の改良を行ったというように、顧客志向の製品開発の事例が示されている¹¹⁾。

第2の「市場の研究」については、まず「本研究の目的上、市場とは、主に需要に影響を与える人々によって構成される¹²⁾。」と顧客の集合を市場と定義している。その上で、市場研究のポイントとして「市場を構成しているのは誰で、彼らはどこに住んでいるのか？」(男性か、女性か、子供か、富裕層か、貧困層かなど)、「市場はどこにあるのか？」(ローカルなのか、地区か、全国的か、国際的か)、「いつ製品は販売されるべきか？」(季節など)、「購入はどのように行われるか？」(購買習慣について、ディーラーから購入するのか、メーカーから直接購入するのか、クレジットを使用するのかなど)、「どれぐらいの量、販売すべきか？」「市場は成長しているのか？、それとも縮小しているのか？」といった消費者市場の分析課題を列挙している¹³⁾。次に、「消費と生産の比較」により自社の市場シェアをとらえ、「競争の研究」として「競争業者の相対的強さ」「競争業者の採用するマーケティング諸法」の課題を列挙し、最後の課題として「輸送問題」を指摘した¹⁴⁾。

このように、バトラーは明示的に販売を始める前に顧客を理解することが有効かつ効率的なマーケティングを実施するために必要な課業であると指摘してお

り、ここに顧客志向があらわれている。

第3の「市場に到達する方法」についての研究は「取引チャネルの選択」としてとりあげられている。チャネル理論全体の中でも、チャネル・タイプ選択論の中でももっとも古くに登場した理論が「チャネルの長短決定理論」であり、それを最初に論じたのはバトラーであった¹⁵⁾。製造業者による市場への到達方法について、①消費者への直接販売、②小売業者への直接販売、③ジョバー（卸売業者）への直接販売、④特別代理人への直接販売、の4つをあげて、さらに細かくバリエーションを列挙し論じている¹⁶⁾。『マーケティング諸方法』の前半はほぼ、小売競争、チェーンストア、通信販売業者、小売業者による製造業者の全国広告批判、ジョバー、プライベート・ブランド、そして中間商人の代理問題というように、流通機関の状況分析に当てられている。このことは、流通機構における中間商人の位置等の変容を考察した上で、チャネル・タイプ選択問題を論じることが当時のマーケティングに関する意思決定の中でもっとも特筆すべき課題であったことを示唆している¹⁷⁾。

以上、バトラーの所説はマーケティングを企業行動の課業としてとらえており、きわめて実用的な管理論的マーケティング論であるといえる。バトラーは、顧客志向という課題については、市場の研究での消費者分析、製品の研究でのテクニカル・テストというように、消費者を理解することを販売や広告に先立つべき課業として位置づけていた。と同時に全体的にみれば、それ以上に流通チャネル問題がより大きな問題であるとみていたのである。

3. A・W・ショー

ショーはマーケティング論の元祖として位置づけられているが、それは1912年に論文「マーケティングに関する若干の諸問題」(Some Problems in Market Distribution)を雑誌 *Quarterly Journal of Economics* に発表し、マーケティングについての科学的方法と需要創造を主張したからであろう。すなわち、本論文において、経営者はこれまで経験に基づいて企業経営を行ってきたけれども、これからは科学的精神をもって問題に取り組むべきだと述べている¹⁸⁾。そのためにテイラー (F.W. Taylor) の「科学的管理法¹⁹⁾」を採用し、マーケティング管理

に創造的に適用し、流通の分野においても標準化を追求するべきだと主張した²⁰⁾。

次に、企業活動の基本的要素である「動作」(motion)を目的によって、まず①原材料の形態を変化させる生産活動、②商品の場所と所有を変えるマーケティング活動、③生産およびマーケティング活動を支援・補完する促進活動、の3つに分類した。そして、生産活動を、立地・建物・設備に関する活動であるプラント活動、原材料・機関・組織に関する作業活動の2つに分類する。このプラントと作業という枠組みをマーケティング活動や促進活動にも適用する。こうして、マーケティング活動は次のように分類された。まず、マーケティング活動は、需要創造活動と物的供給活動の2つに分類される。それぞれは、さらに立地・建物・設備に関するプラント活動と素材・販売機関・組織に関する作業活動に分けられた²¹⁾。

ここで注目すべきはマーケティング活動を商品の移動を意味する物的供給活動と区別して、需要創造活動としてとらえている点である。ショーは「需要創造活動は消費者に焦点をあてて行われる。この活動の目的は、製品に対する欲求を引き起こし、喜んで支払えるような価格を設定し、その製品を入手するために必要な努力を行うように製品についてのアイデアを消費者に伝達することである²²⁾。」と、需要創造活動の意味を説明している。つまり、マーケティングとは、単なる販売ではなく、消費者が買う気になるように計画的に、製品、価格、プロモーションを行うことであるとショーはとらえたのであり、ここに顧客志向が示唆されている。

次にショーは需要創造活動における作業活動に注目する。第1の作業活動の要素である素材とは、この場合「商品に関するアイデア」であり、「商品に関するアイデアを需要創造の素材としてみなすことは、企業家にとってこの分類を採用するためにすべて考え方の転換が必要である。本用語は新しいもので、それは広い範囲に適用される。しかし、私は日常の作業にこの概念は適用できると考えている。この概念は、明らかに、われわれの分析過程すべてを単純化する。なぜなら、商品に関するアイデアは、販売員、中間商人および広告業者が商品に対する関心とそれを喜んで所有しようという欲求を引き起こすために、広告や実演を展開させるセールスポイントだからである²³⁾。」とショーは説明する。この説明によれば、「商品に関するアイデア」とは広告メッセージであり、今日的には商品

コンセプトに類似の概念と考えられる。ショーは、需要創造にあたってまず、消費者に訴求する商品コンセプトを明確にして、それに基づいてマーケティング諸活動を展開すべきであると考えたのである。これは今日的な顧客志向のマネジメント・プロセスにほかならない。

第2の作業活動の要素である機関について、ショーはメーカーにとっての商品に関するアイデアの伝達機関＝販売機関として位置づけて、①中間商人、②メーカーの販売員、③広告の3つがあると指摘した²⁴⁾。中間商人については、かなりの分量をあててその排除傾向を論じている。特に機能的アプローチをもとに分析して、中間商人から諸機能が他の独立専門業者に奪われることでその地位が低下したことを明らかにした²⁵⁾。なぜショーは中間商人の状態についての調査分析を取り扱ったのであろうか。ショーは「一般に、企業家は今日自社の製品を経験によって市場に提供している。企業家は企業経営において直感を確信している。」と指摘して、販売機関の能率性やコミュニケーションの違いなどを調査分析して経営上の意思決定に活用すべきだと主張したのである²⁶⁾。流通のマクロ分析は、効果的な企業経営への示唆のために行われた点に留意したい。

次に、メーカーの販売員についてとりあげ、その主な機能は見込購買者への商品に関するアイデアの伝達、すなわち販売機能であると指摘し、メーカーが販売機能を実施するための異なる2つの手段として、直接販売員と広告の役割は根本的に同じであることを強調している²⁷⁾。

3番目の機関である広告については、新しい経済機関であり、弊害も生んでいるが、重要な要素であることを否定してはならないという。そしてブランドが広告を要求し、商標による商品の差別化にともなって広告が発展したと指摘している。とはいえ、広告だけで商品を消費者は確認できないので、中間商人および販売員の代替、あるいは補完として広告は位置づけられる。さらに、需要創造の機関としての広告は、3つの需要段階を形成するとして、①明確に意識された需要、②明確には意識されていない需要、③潜在意識的な需要を指摘した²⁸⁾。

ここで注目されるのは、物的供給活動と区別することで、中間商人と販売員と広告を商品に関するアイデアを伝達して需要創造を展開する機関として位置づけたことである。

第3の作業活動の要素である組織とは「素材と動作を調整し統制すること²⁹⁾」と定義されているので、それ自体はまるでマネジメントを意味しているように考

えられる。具体的には、そのために求められる課業を意味しており、「市場分析」「価格設定」「販売機関の選択、組み合わせ」の3つが挙げられている³⁰⁾。第1の「市場分析」について、ショーは地理的分布、経済的および社会的階層に基づいて市場を分類すべきである、そして地域や階層が異なれば最適な販売方法等も違ってくると指摘する³¹⁾。このことは市場標的の設定とそれに対応したマーケティングの選択という視角を示唆している³²⁾。

第2の「価格設定」についても、ショーは「実験的研究」「推測ではなくて比較的正確なデータ」に基づくことを主張する。上の市場分析を通じて、ことなる経済的社会的階層に対して望ましい価格水準を設定することができると言う³³⁾。そして、企業が採用できる一般的な価格政策として「①市場価格以下での販売、②市場価格での販売、③市場価格以上での販売」の3つを挙げている³⁴⁾。①市場価格以下での販売は、低価格販売による売上げ増大をめざす価格政策であり、この政策を短期ではなく長期にわたって実施するためにはそれを可能とする能力が必要だという³⁵⁾。これはポーター（M. E. Porter）の言う「コスト・リーダーシップ戦略³⁶⁾」に該当する。②市場価格での販売は、「生産に重点が置かれた時代における流通組織のおそらくもっとも特徴的な政策」であり、「一般的な商品のマーケティングに広くみられる価格政策」であると言う³⁷⁾。これには、カルテル的価格維持共同行為によって価格競争を避け、生産の拡大・操業率の向上・効率化のみを追求する政策（例、鉄鋼産業）も含まれるし、製品差別化によって市場価格での販売ではあるけれども自社の製品の売上げを拡大しようという政策（例、織物産業）も含まれている³⁸⁾。③市場価格以上での販売は、「現代流通における最も特徴的な価格政策」であり、「有能な販売業者は近年ますますこの政策を採用するようになった」と言う³⁹⁾。このことを可能にするのが、トレードマークやトレードネームの使用による製品差別化である。ショーが当時みた新しくかつ広がりつつある「市場価格以上での販売」という価格政策は、今日的な概念で言うところのブランドの構築によって生じる独占的競争価格である。マーケティングがすぐれて寡占的製造企業の登場によるものであることがこのことからわかる。

ショーは需要創造の機関として、中間商人、メーカーの販売員、広告の3つをあげており、それら「販売機関の選択、組み合わせ」を第3の課題であると指摘する。ショーは、この問題がいかに複雑であるか、企業は認識せず、1つのやり

方に固執すると批判する。市場が地理的にも、経済的社会的階層においても異なるのであるから、それぞれの市場に最適な販売機関は異なるのであって、したがって販売機関の組み合わせは最も複雑な問題になるのである⁴⁰⁾。市場の特徴に対応した販売機関の選択・組み合わせが最も重要な課題であるというショーの指摘は、今日におけるマーケティング・ミックス（マーケティング関連諸要素の統合）を意味する⁴¹⁾。

このようにショーの所説は、マーケティングをまず需要創造としてとらえ、そのためにまず、商品アイデアでマーケティング活動全般をリードし、販売訴求の中心にすえること、市場を研究することで市場特性をふまえたマーケティング諸活動の組み合わせを行う、これらの意思決定を直感や経験ではなくデータや実験に基づく科学的方法を採用すべきであるという内容を持っており、次章で論じる「マーケティング・コンセプト」が主張した内容をすでに示していることがわかる。まさにショーはマーケティング論の元祖にふさわしい。

4. F・E・クラーク

本章で取り上げる第3のマーケティング研究者はクラーク（F. E. Clark）である。クラークの主著である『マーケティング原理（*Principles of Marketing*）⁴²⁾』は、農産物のマーケティング、原材料のマーケティング、製造品のマーケティング、小売流通、物的流通というように、今でいうところの流通論といってよい構成である。ここでは、製造品のマーケティングに関する所説を検討したい。

クラークによるマーケティングの定義は次のようなものである。「マーケティングとは、商品所有者の移転を遂行する努力とその物的流通を取り扱う努力によって成立する。マーケティングを必要とさせるものは、分業、特に大規模生産および産業の地方化にあらわれた分業である。この分業はまた人類の欲望の多様性、すなわち、生活の基本的必需品への需要のみならず、後天的に獲得された欲望への需要に基づいている。この後天的に獲得された欲望は、拡張・発達する無限の可能性をまるで持つようであり、そのため必需品への欲望と比べはるかに多数のものが生じている⁴³⁾。」このクラークのマーケティングの定義は、流通（所有権の移転と物的流通）のそれである。このような見方はアメリカの研究者に少

なくない。そして、流通が必要となるのは生産と消費の分離であり、流通とは生産と消費の架橋である。ではなぜ分離が大規模に生じ架橋が大規模に必要なとなるのか、その基本的要因が、生産面での分業と消費面での欲望の多様性にクラークは見たのである。これはそれまでの小さな地域経済圏を単位とした自給自足経済から、寡占的製造企業の登場、全国流通の成立という段階に注目したものである⁴⁴⁾。

したがって、クラークがマーケティングを分析する理論枠組みとして採用する機能論は、流通機能論を意味することになる。クラークのマーケティング機能は次の通りである⁴⁵⁾。

A. 交換機能

- ① 需要創造（販売）
- ② 集荷（購買）

B. 物的供給機能

- ③ 運 送
- ④ 保 管

C. 補助的または促進的機能

- ⑤ 金 融
- ⑥ 危険負担
- ⑦ 市場情報（その収集と解釈）
- ⑧ 標準化

では、製造品のマーケティングにおいてはどのような特徴があるとクラークは見ているのだろうか。クラークは、農産物と比較して、製造品は①品質のコントロールが可能なのでブランドが成立する、②したがって製造企業への信頼が生まれる、③大規模生産であり、そのために過剰生産になる傾向があり、市場拡大の圧力が強いと言う。こういう特徴があるので大規模企業間の激しい競争が生まれ、製造企業は①生産費用およびマーケティング費用の節約、あるいは製品・サービスの改善、②需要創造、供給支配（独占）、または企業合同（combination）による市場支配の確立、といったことが求められることになる⁴⁶⁾。このようにクラークもまた鋭くマーケティングが寡占的製造企業の登場とともにあることを見ているのである。

クラークがここで主張している需要創造とは、「需要の傾向をコントロールす

る」のがその目的であり、「売手から見込み購入者へ、製品・サービスに関するアイデアあるいはセールスポイントを伝達すること」をそのプロセスに含んでいる⁴⁷⁾。また、クラークは注記の中で「『需要創造』という用語は広く採用されているので、ここで使用する。多くの場合はこの語句は現実の結果というよりもむしろ願望を実際には表現している。なぜなら、真の需要は、生産者によるような、いかなる特定の努力の結果としても創造されないということはしばしば正しい。むしろ買手は、生産者の努力によって製品への好ましい気持ちを持つようになる。しかし、もし中間商人があらわれるか、あるいは、買手がただちに購入しないのであれば、すでに創造された好ましい印象が需要に転じるかどうかは、その後のできごとによって決定しなければならない。小売業者が、全国広告で創造された好ましい印象をしばしば代替製品に方向転換させるという事例は、この点を説明するものである⁴⁸⁾。」と、需要創造という用語法に注意を喚起している。「広告効果のヒエラルキー・モデル」は、知名、理解、好意、選好、確信、購買の段階を挙げているが⁴⁹⁾、このクラークの注記は、マーケティングによって知名・理解・好意・選好という態度を形成するにいたっても、確信・購買という実際の需要に簡単に結びつくわけではなく、「需要創造」と言っても実際の需要を創造するというよりはそれ以前の段階である知名・好意にとどまるという認識を示している。

需要創造の役割としては、①一般消費者が通常消費するより多くのものを購買させる、②一般消費者が習慣と異なるものを購買させる、③同種の他の製品への嗜好の中からある製品を購入させる、④他社よりもある会社への愛顧を獲得する、の4つの帰結を示している⁵⁰⁾。①は単なる量的な拡大の追求であり、②こそが真の意味での需要創造（画期的新製品の導入や新しいライフスタイルの提案）につながるものと思われる。このうち③、④は需要創造というよりはむしろ競合する製品、競合他社との競争に打ち勝つという競争戦略である。需要創造が競争戦略でもあるというのは現代マーケティングの特徴と言ってもよい。そのために使用されるものがブランドである⁵¹⁾。ブランドネームがつけられることで商品は識別され、ある特定の商品への需要を喚起できる基盤が獲得されたのである。

需要創造のための方法についてクラークは、①商品そのものの使用によって満足を得る、②販売員による人的勧誘、③手書き、または印刷された言葉、絵画、図形、記号を用いた広告、の3つを挙げた⁵²⁾。なお、①商品そのものの使用によ

って満足を得るという方法は、商品によって消費者満足を獲得した消費者は次回同一の商品を購入するであろうという反復購買、つまり顧客維持を意味している。②、③は今日のプロモーション戦略のうちの人的販売と広告である。さらに、製造品の通常の流通チャネルとしてクラークは、①消費者への直接販売、②小売業者への販売、③ジョバーを経て小売業者への販売、④機能的卸売業者（販売代理店）よりジョバーを経て小売業者の販売、の4経路を挙げる⁵³⁾。そのうち③ジョバー（分散卸売商）を利用する形態がもっとも多いのであるが、クラークは、製造企業が全国広告等により消費者需要の創造に努め、そのことで中間商人の好意を獲得しようとする、つまり、「製造業者が消費者に対して行う販売上の努力は、小売業者が消費者にその製品を販売するのを促進するとともに、ジョバーが小売業者にその製品を販売するのを促進する⁵⁴⁾。」と、ここでも中間商人まかせではなく、製造業者による需要創造が働いていることを指摘している。

最後に、クラークはマーケティング能率を論じる際に2つの視点があることを自覚すべきであるとして、①経営者の視点、つまり私利利潤の追求の視点、②マーケティングの社会的意義の研究を試みる社会的・公共的視点、の2つを指摘する。特に「マーケティングの社会的目的は、生産の目的と同じく、消費者のウォンツを可能な限り有効かつ経済的に満足させることである。したがって、ここでのマーケティング能率の構成要素へのアプローチは、マーケティングを消費者の視点からとらえる研究者の見地からなされる⁵⁵⁾」として、②社会的視点を重視するのがクラークの特徴である。そうした視点からとりあげられる競争から生じるマーケティングの社会的問題としてクラークは、①過剰な販売費用、②ブランドの濫用による商品在庫の増大、③利潤追求による品質保証の欠落、④需給調節の困難さ（あるときは過剰生産、あるときは販売費用の高さによる需要過小）の4点を総括的に取り上げている⁵⁶⁾。これが現代のマーケティング、需要創造の形態のもつ問題なのである。

このようにクラークは、需要に影響を与えることをマーケティングの本質的特徴とみ、量的拡大、新しい需要、製品選好、競争優位、顧客維持など、実に多様な形態をとりまとめて需要創造ととらえた。そして需要創造は基本的に製品そのものか、あるいはプロモーションによるものであるとみ、消費者への需要創造は流通チャネルのコントロールにも影響を及ぼすととらえた。さらに需要創造という新しい内容が同時に社会的浪費につながっているという問題に注意を喚起し、

それに対する対応策を論じている。

5. P・ホワイト

クラークがマクロ流通の視点からのマーケティング把握に力点を置いたのとは対照的に、企業内部でのマネジメントの体系化に力点を置き、「マーケティング管理 (marketing management)」という表現を採用したのがホワイト (P. White) である⁵⁷⁾。ホワイトも当時の社会状況を受けて、マーケティングにおける浪費が問題であり、その原因として①流通上の混乱、②破滅的な競争、③非科学的管理、の3点を挙げ⁵⁸⁾、企業にとっての直接の問題は③非科学的管理のみであると位置づけた⁵⁹⁾。

ホワイトも、テイラーの科学的管理法を検討した上で組織と統制の2つを科学的管理の中心概念としてとらえた⁶⁰⁾。次に「科学的マーケティング」は下記の8つの原理によって行われるものであると主張した⁶¹⁾。

- ① 需要の客観性
- ② 分業
- ③ 分析
- ④ 計画
- ⑤ 訓練
- ⑥ 統制
- ⑦ 調整と協調
- ⑧ 倫理的コンセプト

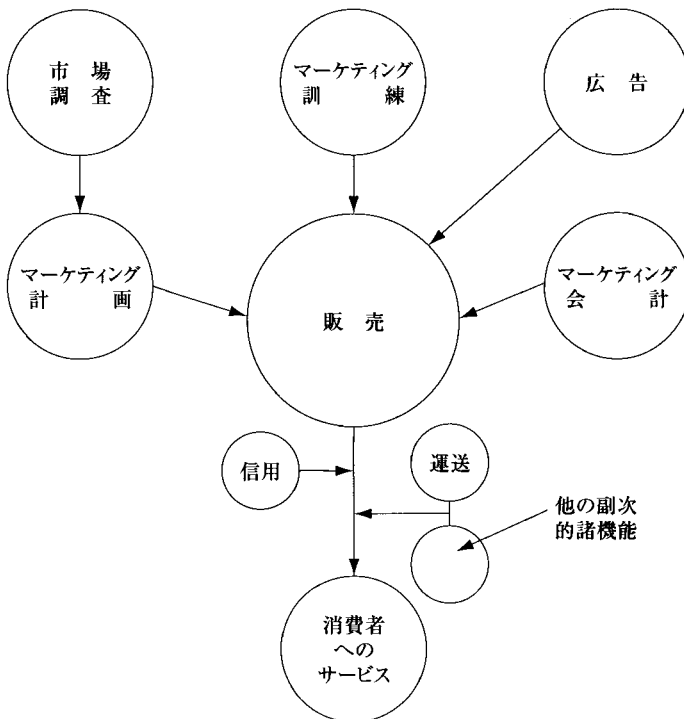
この中で①需要の客観性については、高マーケティング費用という問題はそれに基づくマネジメントに失敗したからであり、消費者のウォンツを客観的なものとしてとらえなくてはならないと主張した⁶²⁾。つまり、消費者のニーズを客観的に把握しさえすれば、わざわざ広告や営業などに高い費用をかける必要はなく、ムダが排除できるとホワイトは考えたのである。こうして⑧倫理的コンセプト、つまりマーケティングにおける倫理は、需要の客観性に基づくことで達成される⁶³⁾。

次に②分業は職能的基準に基づいて組織構造の原理となり、⑦調整と協調は分

業化された組織における一体性の追求である。これはいわゆる組織の問題である。最後に③分析，④計画，⑤訓練，⑥統制の一連の原理は，単なる思いつき・直感による意思決定ではなく，調査・分析をふまえ，成果指標による統制を行うといういわゆる科学的な管理過程である。

クラークは，以上の科学的マーケティングの原理を明らかにした上で，望ましい科学的マーケティングの組織構造を提唱した。まず，クラークは，フレデリック (J. G. Frederick) の組織図においては，セールス・マネジャーがマーケティングに関するすべての職能の責任を負っており，販売職能もマーケティングに関する基本的な職能も2次的な職能も区別なしに列挙していることを批判する⁶⁴⁾。そして，販売職能の管理とマーケティング活動全体の管理は区別するべきであり，マーケティングの管理組織はマーケティング部門 (marketing division) として組織されるべきであり，その責任者はセールス・マネジャーではなく，マーケ

図 3-1 科学的マーケティング・システムの諸要素



(出所) P. White, *Scientific Marketing Management: Its Principles and Methods*, 1927, p. 110.

ティング・マネジャーである、セールス・マネジャーは販売職能のみに責任を持つと主張した⁶⁵⁾。マーケティング部門は図3-1に示されるように、①市場調査、②マーケティング計画、③マーケティング訓練、④販売、⑤広告、⑥サービス、⑦マーケティング会計、⑧信用の8つのマーケティングの基本職能担当者・組織によって構成されたとした⁶⁶⁾。これは、販売管理組織からマーケティング管理組織への発展であり、マーケティング職能を統合的に管理することを組織的に明確にしたものであり、「マーケティング・コンセプト」における「統合・調整」につながる体系化である。同時に、運輸や製品分析は2次のマーケティング職能とされ、物的流通の管理や製品開発は本来のマーケティングではないとして重視されていないのが特徴的である⁶⁷⁾。

このように、ホワイトの所説においては、消費者に働きかけ、流通組織に影響を及ぼすというマーケティングの実際の作用は注目されない⁶⁸⁾。あくまでも企業内部でのマーケティングの管理とその管理組織のあり方を解明しようとしている。

6. おわりに

バトラー、ショー、クラーク、ホワイトの所説に関する上記の検討を整理しよう。

第1に、マーケティングにおいて、販売組織（流通チャネル）の組織化、選択、組み合わせの問題を最重要課題として位置づけているのが、バトラー、ショー、クラークのマーケティング論の特徴である。これは当時のマーケティング論に共通する特徴であり、製造業者による流通面への介入、中間商人の排除、製造品の全国流通による全国市場の確立という新しい現象に着目したのである。これは、それまでの（単なる）販売が、中間商人の活用・排除という問題を創造的に解決する「新しい販売」が求められるようになったということもできよう。

第2に、広告媒体手段が開発され製造企業がより直接的に自社の製品を消費者・小売業者に訴求するようになったことで、広告の重要性が高まり、名称付き包装品が広がり、製品の差別化が追求された。これらは、今日で言うブランドの構築、ブランドを軸としたマーケティングの展開である。

第3に、消費者を理解することを販売・広告などに先行して行われるべき課業として位置づけている。バトラーは市場の研究、テクニカル・テストを挙げており、ショーは市場の研究をふまえ、商品アイデアを構築することを主張し、ホワイトは需要の客観性をマーケティング原理の1つとして位置づけ、市場調査からマーケティング計画へという職能プロセスを描いた。このように市場調査がマーケティングの職能の1つとして位置づけられ包摂された。

第4に、マーケティングの役割としてはいわゆる「流通」と共通するもの、つまり生産と消費を結合するという面を見ているものの、同時にその中でも「需要創造」が最重要な役割であると主張した。ショーは、マーケティングを需要創造と物的供給という2つの面でとらえ、その中でも需要創造こそが重要であるとした。そして需要創造とは、消費者に焦点を当て、製品に対する欲求を引き出し、消費者が喜んで払う価格をつけ、購入しようという行為を行うように製品についてのアイデアを消費者に伝達することだとしており、まさしく顧客志向のマーケティングを主張した。クラークも、マーケティングを所有権の移転と物的移動という流通としてとらえているが、今日では需要創造が特徴となっていると指摘した。そして、クラークがいう需要創造とは、需要の傾向に影響を与えるよう、売手から見込み顧客へ、製品・サービスに関するアイデア・セールスポイントを伝達することであり、一人ひとりの消費者の使用量を増やしたり、今まで使っていない商品を使用させたり、ほかの製品よりもある製品を選ばせたり、他社より自社の製品を利用するといった結果を生み出すものであるというように、幅広くとらえられた。

第5に、マーケティングは単に販売や広告に還元されるものではなく、それを越えて実施されるべき課業をまとめて管理することが必要だという特徴がある。バトラーは「マーケティング」という名称を新たに採用するにいたった理由としてこの点を挙げており、ショーは商品のアイデアを構築することでマーケティング活動全般をリードし、販売訴求の中心にすえるべきであると主張した。クラークは、需要創造のための方法として商品、販売、広告を挙げ、ホワイトは販売職能の管理とは区別してマーケティング部門、マーケティング・マネジャーにおいてマーケティング活動全体を統合的に管理しないといけないという組織図を示した。つまり、販売管理から区別されるマーケティング管理の登場である。

以上、成立期のマーケティング論者の所説の特徴を5点にまとめた。ここにマ

ーケティングとは何かということに答えるものがあるし、後の「マーケティング・コンセプト」につながる考え方もすでに示されていることがわかる。

〔注〕

- 1) G. Porter and H. C. Livesay, *Merchants and Manufacturers: Studies in the Changing Structure of Nineteenth-Century Marketing* 1971. (山中豊国・中野安・光澤滋朗訳『経営革新と流通支配ー生成期マーケティングの研究ー』ミネルヴァ書房, 1983年), を参照。
- 2) *Ibid.*, p. 228. (同上邦訳, 293ページ)。
- 3) A. D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, 1990, p. 8. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山ロー臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993年, 7ページ)。
- 4) *Ibid.*, pp. 21-28. (同上邦訳, 「第3章 アメリカ産業における経営者資本主義の成立条件」 「生産における革命」 49~57ページ)。
- 5) ミシガン大学などのアメリカの諸大学では、20世紀初頭まずは「流通」という講義名が採用され、その後、「製品のマーケティング」「マーケティング諸法」「農産物マーケティング」といった講義が開講された。R. Bartels, *The History of Marketing Thought*, 1962, pp. 30-33.
- 6) R. Bartels, *Ibid.*, pp. 38.
- 7) 20世紀初頭のマーケティング研究者の学説に関する主な先行研究は以下の通りである。
三浦信『マーケティングの構造』ミネルヴァ書房, 1971年。橋本勲『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房, 1975年。近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社, 1988年。光澤滋朗『マーケティング論の源流』千倉書房, 1990年。薄井和夫『アメリカ・マーケティング史研究ーマーケティング管理論の形成基盤ー』大月書店, 1999年。
- 8) R. Bartels, *op. cit.*, p. 225.
- 9) R. S. Butler, *Marketing Methods*, 1917, p. 5.
- 10) *Ibid.*, p. 25.
- 11) 薄井和夫『アメリカ・マーケティング史研究ーマーケティング管理論の形成基盤ー』大月書店, 1999年, 26~30ページ。
- 12) R. S. Butler, *op. cit.*, p. 243.
- 13) *Ibid.*, pp. 244-255.
- 14) *Ibid.*, pp. 255-259.
- 15) 尾崎久仁博「中間商人の排除とチャネル・タイプの選択理論」, 陶山計介・高橋秀雄編著『マーケティング・チャネルー管理と成果』中央経済社, 1990年, 10~11ページ。
- 16) R. S. Butler, *op. cit.*, pp. 263-264.
- 17) 近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社, 1988年, 41~42ページ。
- 18) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1951, p. 1 (伊藤康雄・水野裕正訳『市場配給の若干の問題点』文真堂, 1975年, 1ページ)。なお、以下、引用箇所の邦訳については筆者によって改変が加えられている。
- 19) F. W. テイラー著, 上野陽一訳編『科学的管理法』産業能率大学出版部, 1969年, を参照。テイラーは、労働者の作業についての時間研究、動作研究に基づいて、標準作業量を科学的に決定し効率を測定するという管理手法を提案し、それを「科学的管理法」と主張した。これは、生産部面での作業管理の手法として一般化するだけにとどまらず、小売業におけるチェーンストア・マネジメントにまで影響を及ぼしている。
- 20) A. W. Shaw, *An Approach to Business Problems*, 1916, p. 6.

- 近藤は、ショーが科学的管理法を流通分野まで拡大することによりテイラーの理論を普遍化しようとしたと指摘している（近藤文男, 前掲書, 58 ページ）。薄井は、ショーの科学的管理法の理解は二面性を有していたとし、一方で「科学的研究と調査」に基づく「標準的な方法」の確立として理解し、マーケティングにも適用したが、他方でマーケティングにおける標準化はきわめて困難なため、実際には標準化まではいかず「科学的研究と調査」のレベルにとどまったという考察をまとめている（薄井和夫, 前掲書, 83 ページ）。
- 21) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, p. 9-10. (前掲邦訳, 5-6 ページ)。
 - 22) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, p. 11. (前掲邦訳, 7 ページ)。
 - 23) A. W. Shaw, *An Approach to Business Problems*, pp. 132-133.
 - 24) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, p. 13. (前掲邦訳, 8 ページ)。
 - 25) *Ibid.*, pp. 76-88. (同上邦訳, 49-57 ページ)。
 - 26) *Ibid.*, pp. 98-99. (同上邦訳, 63-64 ページ)。
 - 27) *Ibid.*, pp. 88-90. (同上邦訳, 57-58 ページ)。
 - 28) *Ibid.*, pp. 90-96. (同上邦訳, 58-62 ページ)。
 - 29) *Ibid.*, p. 9. (同上邦訳, 6 ページ)。
 - 30) *Ibid.*, pp. 100-119. (同上邦訳, 65-78 ページ)。A. W. Shaw, *An Approach to Business Problems*, 1916, p. 219.
 - 31) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, pp. 100-101. (前掲邦訳, 65 ページ)。
 - 32) 光澤滋朗『マーケティング管理発展史』同文館, 1987 年, 60 ページ参照。
 - 33) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, pp. 117-119. (前掲邦訳, 76-78 ページ)。
 - 34) *Ibid.*, p. 52. (同上邦訳, 34 ページ)。
 - 35) *Ibid.*, p. 52. (同上邦訳, 34 ページ)。
 - 36) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980, pp. 35-37. (土岐坤・中辻萬治・服部輝夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982 年, 56-59 ページ)。
 - 37) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, p. 54. (前掲邦訳, 35 ページ)。
 - 38) *Ibid.*, pp. 55-56. (同上邦訳, 36 ページ)。
 - 39) *Ibid.*, p. 57. (同上邦訳, 37 ページ)。
 - 40) *Ibid.*, pp. 102-104. (同上邦訳, 66-67 ページ)。
 - 41) 近藤文男, 前掲書, 82 ページ。
 - 42) F. E. Clark, *Principles of Marketing*, 1922. 邦訳書には、緒方靖・緒方豊喜訳『売買組織論—貨物配給の原理』(上・下), 丸善, (上)1930 年, (下)1932 年, がある。
 - 43) *Ibid.*, p. 1.
 - 44) 同様のマーケティング認識はテドロー (R. S. Tedlow) に見られる。R. S. Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basics Books, 1990, p. 8. (近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993 年, 6 ページ)。
 - 45) F. E. Clark, *Principles of Marketing*, 1922, pp. 10-28. なお, (7)市場情報は 1942 ed. 1947 ed.において新たに追加されたものであり, 1922 ed.にはない。なお, マクロ・チャネル論における, ウェルド (L. D. H. Weld), チェリントン (P. T. Cherington), クラーク, コンバース (P. D. Converse) という機能的アプローチの展開については, 若林靖永「マクロ・チャネル論における機能的アプローチと制度主義的アプローチ」, 陶山計介・高橋秀雄編著『マーケティング・チャネル—管理と成果』中央経済社, 1990 年, 143-153 ページ, を参照。
 - 46) *Ibid.*, pp. 112-113.
 - 47) *Ibid.*, p. 13.

- 48) *Ibid.*, pp. 13-14, foot note 5.
- 49) R. J. Lavidge and G. A. Steiner, "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness," *Journal of Marketing*, October 1961, p. 61.
- 50) F. E. Clark, *op. cit.*, p. 15.
- 51) クラークは、小麦粉は生活必需品であるけれども、「商標付主要品 (Branded Staple)」と称せられるように、小麦粉にもブランドがつけられ「特定のブランドへの需要を創造する特別な試み」が行われていることを紹介し、需要創造は最寄品、奢侈品だけではなく、必需品までにも及ぶことに注意を喚起している (*Ibid.*, p. 13)。
- 52) *Ibid.*, p. 14.
- 53) *Ibid.*, pp. 126-130.
- 54) *Ibid.*, p. 129.
- 55) *Ibid.*, p. 495.
- 56) *Ibid.*, pp. 537-540.
- 57) ホワイトは「マーケティング管理」という問題提起をしたけれども、当時のマーケティング学界には画期的な影響は与えられなかったと言う (橋本勲『販売管理論』同文館, 1983 年, 123 ページ)。
- 58) P. White, *Scientific Marketing Management : Its Principles and Methods*, 1927, pp. 3-4.
- 59) *Ibid.*, p. 14.
- 60) *Ibid.*, p. 65.
- 61) *Ibid.*, pp. 97-98.
- 62) *Ibid.*, p. 99.
- 63) *Ibid.*, p. 105.
- 64) *Ibid.*, pp. 212-213.
- 65) *Ibid.*, p. 126.
- 66) *Ibid.*, p. 110.
- 67) *Ibid.*, pp. 285-286. 薄井和夫, 前掲書, 163, 171~172 ページ。
- 68) R. Bartels, *op. cit.*, p. 172.