

第4章

顧客志向と利益志向

——マーケティング・コンセプトの成立——

1. はじめに

企業経営におけるマーケティング管理の重要性、そしてマーケティングにおける顧客志向の強調は、戦後アメリカ経営界および経営学の大きな特徴となっている。それは、時の経過とともに内容を変化、修正させながらも今日まで続いている。マーケティング管理、そして顧客志向の、本格的な強調は、マーケティング・コンセプト（marketing concept）の主張と重なり合う。前章でみたように、成立期・戦前期のマーケティングにおいては、顧客志向という観点は含まれてはいるものの、中心的な課題は流通チャネルの構築問題であった。顧客志向というマーケティングについての基本的視点は、1950年代アメリカでのマーケティング・コンセプトという運動という形態を通して登場したといってい¹⁾。

マーケティング・コンセプトの形成期は1950年代のアメリカである。アメリカの1950年代がどんな時代であったかを明らかにすることは本章の課題ではないが、20世紀初頭について現代マーケティングが華々しく発展した時代であったといつて過言ではない。D・ハルバースタムの『ザ・フィフティーズ』（上・下）は、「心に深い傷跡を残した大恐慌と第2次世界大戦の体験を経て、この時代のアメリカンドリームは、本来の社会的、政治的な自由の追求から、経済的な自由の追求にその意味が変質した。若い男女は新興中流階級の仲間入りをしたいと躍起となり、もっぱら物質的な幸福を追い求めた。それが何らかの形の安定的な仕事とともに得られればなお望ましかった。『復員兵援護法』の恩恵を受け、大学を卒業したばかりの若く意欲的な復員兵にとって、「安全保障」とは、気前のいい大企業の快適なホワイトカラーの仕事を見つけ、結婚し、子供をもうけ、郊外に家を買うことだったのである。善意と豊かさに溢れたこの時代、アメリカ社会の本質的な素晴らしさに疑いを挿む国民はほとんどいなかった。だがこれ

も、結局は当時の本や雑誌のみならず、新たに登場したテレビのホームドラマが、さらに強烈な迫力と影響力をもって描き出す世界を、自らに重ね合わせて眺めていたにすぎなかった。』²⁾とこの時代の本質をとらえた。「アメリカの繁栄」の時代であると同時に、1960年代以降の激動を準備する変化が起こっていたことをみている。章別編成を見ても、「8 巨大な車」でGM社が大型車のモデルチェンジで「急速な陳腐化」をすすめていったこと（なおGM社については、「32 栄光のGM」でキャディラックに匹敵する55年型シボレーの開発を、「42 GMの転落」でラルフ・ネーダーらによって自動車の安全性を告発されることになった小型車コルベアについてとりあげている。）を、「9 家を大量生産した男」でビル・レヴィットが一戸建て住宅の大量生産という郊外型ニュータウンの開発を、「10 ディスカウントショップ」でファーコフが経営するE・J・コーヴェッツ（Korvettes）社のディスカウントショップのチェーン展開を、「11 マクドナルド兄弟」では、マック・マクドナルドとディック・マクドナルドの兄弟がファーストフードのハンバーガーショップを発明し、レイ・クロックがフランチャイズ・チェーン展開に成功した経過を、「12 ホリデイイン」で、ケモンズ・ウィルソンがモーター業界で全米にフランチャイズ・チェーン展開をなしとげたことをとりあげて説明している。さらに、テレビ放送が本格化し、エンタテインメントも政治も広告もテレビが主役となる時代が到来したことを数章で論じている。このように1950年代のアメリカはまさに大量生産大量販売のマス・マーケティングが製造業だけでなく、小売業・サービス業においても展開されていった時期なのである。

1950年代におけるマーケティング・コンセプトの展開はもともとキャンペーンのようであった。マーケティング・コンセプトが提起されるのは、1950年代はじめであり、1954年前後からアメリカ経営協会やアメリカ・マーケティング協会や全国広告主協会や全国広告代理店協会などマーケティングに関連する諸種の集会で、マーケティング・コンセプトを主題とした議論が展開された。さらに1957年から翌8年にかけて、マーケティング関係雑誌—たとえば、*Printers' Ink*, *Sales Management*, *Industrial Marketing* など—に、繰り返し特集記事が組まれるようになる。興味深いことは、それと歩調を合わせてこれらの雑誌は、マーケティング全般を中心に扱う雑誌へ変貌していったことである。

その中でマーケティング・コンセプトの内容上の強調点も変わっていった。50年代初期には、マーケティング・コンセプトは組織の変更として強調されてい

た。特に外見的な変化に注目が集まりがちで、セールス・マネジャーの肩書からマーケティング・マネジャーの肩書に移行することが話題になった。マネジャーの名称のみを変えただけにとどまる企業も少なくなかったようだが、一般にはマーケティング・マネジャーの職務論が活発に展開された。そのなかで、特に重視されたのは、新しいマーケティング部門の確立、すなわちセールス部門に市場調査と広告部門が追加され、一人の管理者のもとに組織されることである。マーケティングという比較的新しい用語は、この意味で旧来のセールスをこえるとされた。

やがて50年代半ばにはいと、マーケティング・コンセプトの内容として顧客志向が強調されるようになった。顧客志向は単に事業の考え方を意味するものではなく、前の組織改革と結びついて、マーケティング・マネジャーは顧客志向で行動する管理者である点がセールス・マネジャーと異なるとの主張もあった。利益志向を合わせて指摘する論者も登場した。このように、この時期にはマーケティング・コンセプトはすでに経営理念として考えられるようになった。

50年代後半では、トップマネジメント論とともにマーケティング・コンセプトが論じられた。そして、マーケティング・コンセプトの実行として長期計画あるいは経営戦略が強調された。トータル・マーケティングとも主張されるようになる。こうした一連の動向の集大成として、ケリーとレイザーの『マネジリアル・マーケティング³⁾』がまとめられた。

本章では、1950年代形成期におけるマーケティング・コンセプトの内容を論理的に再構成することを目的に、まずマーケティング・コンセプトの中核的要素として「1. 顧客志向」と「2. 利益志向」をそれぞれ論じ、それらを目的論として位置づける。次章では、マーケティング・コンセプトに基づく組織改革として主張された「3. 統合」と「4. 調整」について論じたい。

2. 顧客志向

マーケティング・コンセプトのもっとも簡潔な定義だと多くの論者によって指摘され、けっして省略されなかった要素が、顧客志向(customer orientation)である。したがって、まず顧客志向から分析を始めることにする。

1950年代にもっとも体系的に顧客志向を論じ、その後に大きな影響を与えたのは、P・F・ドラッカー（P. F. Drucker）の『現代の経営⁴⁾』である。ドラッカーは、主張する。「事業とは何か、という質問に答えるためには、われわれはまず、事業の目的を考察する必要がある。事業が社会の一機関である以上、事業の目的は事業それ自身にあるのではなく、事業をその機関とする社会の中になければならない。かくして事業の目的について正しい定義はただ一つしかない。それは顧客の創造である⁵⁾。」「顧客の創造」とは市場の創造と同義であり、自然的産物ではなく、企業の行為によって創造されるという⁶⁾。

事業の目的が「顧客の創造」であるならば、事業が何であるかということは、企業自身によっては決定されない。事業は、顧客が定義するものである。もちろん、それは顧客が自覚的に事業の定義を行うのではない。事業の定義は、企業の外面、すなわち、市場における顧客の立場から事業を眺めることによって、はじめて得られるのである⁷⁾。

したがって、事業の定義のために、顧客の分析が必要である。その第1ステップが「われわれの顧客とは誰か」、「顧客はどこにいるか」、「顧客はどんな買い方をするか」、「顧客を獲得するにはどうしたらよいか」という問題の解決である⁸⁾。顧客分析の第2ステップは、「顧客は何を買うのか」を明らかにすることである⁹⁾。ただし、この問題は、顧客が購入する製品あるいはサービスそのものを明らかにすることにとどまらない。ドラッカーは、例として高級車をあげる。高級車は、乗物として購入されるのか、それとも虚栄として購入されるのだろうか。この問題は、高級車が大衆車と競争しているのか、他の奢侈品と競争しているのか、と言い換えることもできる。最後のステップは、「顧客にとって価値あるものとは何か」、「顧客は何を求めて製品を買うのか」という問題に解答を見出すことである。この問題は、もっともむずかしい。顧客にとっての価値は、きわめて複雑であり、企業にとっての価値によって類推はできない。ただ、顧客から、顧客にとっての価値を探求しなければならないのである¹⁰⁾。

さらに、企業にとっては、将来こそが大問題である。したがって、先の顧客分析の延長線として、事業の将来を検討するために、顧客の変化を予測する4つの問題¹¹⁾を指摘する。これらの分析の結果をふまえ、ドラッカーは「われわれの事業はこれでよいのか、われわれの仕事を変えるべきでなからうか」という問題をも検討せよ、という¹²⁾。

以上のドラッカーの見解の特徴は、第1に、事業の成功は、どれだけ正確かつ詳細に自社の事業を理解するかにかかっているということである。顧客の分析をへて得られた事業の定義は、事業経営の管理目標の設定の出発点であり、経営計画の基礎として位置づけられる。この位置づけは、究極的には、社会的存立基盤が現実的に存在していればこそ、企業は存在が可能であり、企業の存続と成長は、その社会的存立基盤を不断に目的意識的に実現することを通してのみ、可能であるという基本認識を反映している。

第2の特徴は、この事業の定義がけっして経営者の主観的で恣意的判断によるのではなく、現実の顧客との関係で、客観的に決められるという点である。経営者は、当然、自己の判断で事業活動を展開するのであるが、展開された事業の位置は客観的に決まるのである。これは、「マーケティング・サイエンス」の体系的構築の核心的問題とされた「主体と環境との関連の定式化」問題¹³⁾に関連する。

またそれは、事業の成果が経営者の主観で決まるのではなく、客観的に与えられることに似ている。事業の定義は、自然に経営者に与えられるものではない。第3の強調点は、事業に対する正確な理解は、経営者による顧客についての不断の組織的な探求を通して獲得されうることである。主体的な探求努力の結果として得られた事業の理解と、それに基づく事業展開によって、事業の成果は決められる。

最後に、ドラッカーによる事業の定義の再検討の問題提起は、事業の多角的展開をはじめとする、巨大企業のダイナミックな成長に依拠することは明らかである。新製品の開発、製品の多様化、垂直統合、買収合併、新事業への進出、事業転換など、これらは「事業は何であるか、何であるべきか」という問題の探求を要求すると同時に、その慎重な探求が企業の成功を保証するのである。これが今日の経営戦略論に通ずることは言うまでもない。

さて、次にドラッカーは、事業の目的である「顧客の創造」はマーケティングとイノベーションによって達成されるという「コロンプスの卵のような指摘」¹⁴⁾をする。

ドラッカーは、イノベーションを「よりよく、より経済的な商品ないしはサービスを供給すること」であると適用範囲を広く定義する¹⁵⁾。他方、マーケティングは、企業独特の機能であるにもかかわらず、それにふさわしく重要視されてこ

なかったという。特に、ヨーロッパではそうであり、それが、ヨーロッパの経済の第2次世界大戦後の沈滞から脱却しえないでいる大きな原因であると主張する¹⁶⁾。ドラッカーは、イノベーションとともに、マーケティングが経済成長に大きく貢献すると認識しているのである。

では、そのマーケティングとは何なのであろうか。マーケティングは販売部門だけで実施するような簡単な活動ではない。マーケティングは、販売活動 (selling) のように限定された特殊な活動ではない。それは、むしろ、もっと広範囲な活動であり、事業全体のどの部分にもかかわりのある重要な活動であるとして、ドラッカーは「事業活動の最先端からみれば一言い換えれば、顧客の観点からみればマーケティングは、実に事業活動そのものにほかならない¹⁷⁾。」と述べる。

かかるドラッカーのマーケティング認識は、企業経営におけるマーケティングの重要性を飛躍的に高く評価するものであった。だが、マーケティングが企業のあらゆる活動と関係をもつという認識、したがってマーケティングは最終結果からみた事業全体であるという認識は、新しいマーケティング認識であると同時に、マーケティングの定義を曖昧にするものでもあったのである。

ドラッカーは、別の機会にマーケティングについて3種類の定義を与えている¹⁸⁾。第1の定義は、「企業家による典型的な供給の観点の反対として、会社の需要の観点」である。これと対照的に、第2の定義は、「顧客に価値ある満足を生産者が与えることを可能にするのに必要なあらゆる活動の総和」とする。第3の定義は、先の指摘と同様に、「財およびサービスを供給する経済機関としてみた、事業全体の構図である。これこそ、事業のマーケティング的観点である。この視点からみた事業のすべては、マーケティングである。」というものである。ここでも、マーケティングは企業活動の全体を包括する内容をもたされている。

このようなドラッカーのマーケティング認識の源泉の1つが、ゼネラル・エレクトリック社の経営実践にあることは、マーケティングの解説のために彼が引いた事例¹⁹⁾からうかがうことができる。実際に、顧客志向としてのマーケティング・コンセプトは、ゼネラル・エレクトリック社のコーディネーター社長 (R. J. Cordiner) をはじめ、マーケティング幹部らによって強力に展開され主張された。

まず、当時のマーケティング担当副社長で、本社マーケティング・サービス部の責任者であったボーチ (F. J. Borch) は、マーケティングを理念 (philosophy)

として認識したうえで、そのマーケティング理念の重要な基本原理を2つあげた。その1つが、「二元的マーケティング業務 (dual-core marketing job)」であり、二元とは、1 顧客のニーズおよびウォンツへの事業の焦点化、2 見込み顧客への説得を指す²⁰⁾。

この二元的認識は、主体である経営者の観点からみて、顧客志向がもつ2側面を明示している。すなわち、1つの側面は、あらゆる企業努力を顧客のニーズとウォンツの満足にむけて集中すること、特に、顧客を満足させるに必要な製品ないしサービスを企業は提供すべきであるというものである。もう1つの側面は、見込み顧客に対し広告や販売のあらゆる技法をとおして、開発された製品ないしサービスを購入するように説得することである。

また当時、ゼネラル・エレクトリック社のマーケティング・サービス部門のリサーチ・サービスのマネジャーであったマッキタリック (J. B. MaKitterick) は、マーケティング・コンセプトについて、市場規模の拡大に向けた継続的な計画的努力あるいはイノベーションとして理解し「マーケティング・コンセプトと結合した管理組織におけるマーケティング機能の主要な課題は、企業の利害にふさわしく顧客を行動せしめることに熟達することではなくて、顧客の利害にふさわしく企業に理解させ、それから行動させることに熟達することである²¹⁾。」と定式化した。

以上のゼネラル・エレクトリック社のグループとは別に、もう1つのドラッカーのマーケティング認識の代表的継承者は、レビット (T. Levitt) である。レビットは、人口増加や大量生産や研究開発などへの過信とそれとは対照的なマーケティングの軽視がかつての成長産業を衰退に導いたことを問題にし、それをマーケティング・マイオーピア (marketing myopia) と名付けた²²⁾。また、マーケティングは、製品を売るのではなく、顧客を買うべきだということを意味すると主張する。そして、顧客を購入することさえできれば、製品は自然と売れていくのだから、そのために、新しい価値満足を創造し、これで顧客を購入せよという²³⁾。

これらのレビットのマーケティング認識は、顧客の正しい理解によって事業の定義を見出し、正確な事業の見通しを得ることが、経営者の責任だというものである。したがって、レビットの見解は、先に詳細に検討したドラッカーの事業認識のマーケティングの分野での具体化であるといえよう。レビットの貢献は、彼

の示した理論的見解ではなく、彼がどのようにして実際にそれを効果的に行うかのガイドを示した点にあるのである。

最後に、オルダーソン (W. Alderson) をとりあげよう。1958年の第41回アメリカ・マーケティング協会全国大会でオルダーソンは講演を行い、マーケティング・コンセプトの本質的な正当性として、①アメリカ経済は市場志向的経済であること、②成功している企業のトップマネジメントは、市場志向的な経営者たちによって構成されていること、③マーケティング・コンセプトを受容したトップマネジメントは、マーケティングの技術、分析、計画活動を熟知し、それらを巧みに利用するマーケティング担当重役を信頼しなければならないこと、の3点を指摘した²⁴⁾。

オルダーソンは、さらに著『マーケティング行動と経営者行為』のなかで顧客志向について論じている。その1つは、「販売の創造」対「顧客の創造」である²⁵⁾。「販売の創造」とは一時点での売上高の極大化行動に帰結するのに対し、「顧客の創造」は自社にとっての忠実な顧客、継続的に将来にわたって購入する顧客を育てることを意味する。そして、各々の販売を将来の販売に関係するものとしてみる傾向が増大しているので、顧客の創造を重視する政策上の傾向があるという。このオルダーソンの指摘は、顧客志向が長期的視野に立つ点で販売志向とは異なることを明らかにしたという意味で重要であり、これは顧客との関係性に着目した近年のリレーションシップ・マーケティングにつながる主張である。

もう1つは、「快樂学」(hedonomics)の問題提起である²⁶⁾。これは、満足をもって自己の時間を充足するための快樂能力の管理を対象とする、オルダーソンによれば今後産まれるべきとされる科学である。その任務は、豊饒の一方で、個人の消費能力には一定の限界があり、それらの条件下でもっとも有効に消費選択を行うような洞察を与えることにある。これは、消費者の欲求満足と欲求充足の手段としての商品の関係、さらにその関係とマーケティングの関係について本格的に論じようという点で、画期的な意義をもつ主張であった。

たとえば、「マーケティング・コンセプトを簡潔に定義するならば、消費者の満足という究極の目的に対し努力と注意のすべてを向けること (direction of all effort and attention to the ultimate end of consumer satisfaction) である²⁷⁾」というように、消費者の満足をもって企業の目的であり、企業努力の中心であるとの主張が強調されていた。したがって、消費者満足論の発展は当然予想されることで

ある。しかし、マーケティング・コンセプトの展開過程において、オルダーソンの「快樂学」の問題提起はまったく生かされてこなかったのである。

ここに顧客志向の特質を指摘することができよう²⁸⁾。すなわち、顧客志向は、第1に、事業を顧客との関係で第一義的に認識することである。第2に、マーケティングを顧客志向と同一視し、その観点から事業そのものをもマーケティングと認識する。その上でマーケティングを事業の第一義的で決定的な機能であると強調する。第3に、それは一方で顧客に向けて事業の全要素を集中させるという操作的取扱いを意味し、他方で顧客満足が事業の究極の目的であるという本質規定を意味する。両者は区別されなければならない。しかし、マーケティング・コンセプトの展開においてしばしば両者は混同されている。第4に、顧客志向は販売指向と区別され、一時的短期的な販売追求ではなく、ロイヤルティ顧客、長期的な顧客維持を意味するということがすでに指摘されていた。

3. 利益志向

顧客志向と並ぶマーケティング・コンセプトの要素は、利益志向である。この要素はマーケティング・コンセプトの要素として常に扱われているわけではない。顧客志向を体系的に展開したドラッカーにおいても、利益の取扱いは複雑である。ドラッカーは、利潤追求あるいは営利目的を否定したうえで顧客志向を主張し、さらに利益の意義を強調する。以下、ドラッカーの所論をまず検討する。

ドラッカーは、営利目的あるいは最大利潤という観点を「事業がなすべき活動の基礎づけをする力を持っていない」と評価して排除する²⁹⁾。その否定、排除は、第1に、「事業活動は、営利心の存在とはまったくかわりなしに理解しうる」として、営利目的を個人的性格ないし主観的意識として理解したうえでの否定である。第2に、営利主義や最大利潤の追求でもって、いかなる事業、経営、労働が具体的に行われているかを説明できないとして、否定する。そのうえで事業を説明する基本概念として提示されるのが、「顧客の創造」である³⁰⁾。

次に、ドラッカーは、営利主義の否定は利益あるいは収益性が重要でないということの意味するものではないと主張する。先に営利心は否定されたが、利益自体を否定したわけではないことに注意したい。では、ドラッカーにおいて利益と

は何か。「利益は事業活動の原因ではなくて、その結果であるからである。利益は事業がマーケティング活動やイノベーションや生産性向上を行った結果なのである。だが同時に、利益は事業活動の成果を測定することができるただ1つの尺度でもある³¹⁾。」

つまり、まず、利益とは事業の目的ではない。「顧客の創造」をその目的とする事業活動の結果である。事業活動の結果としての利益は、事業活動の成果を測定する唯一の基準である。だが、利益の獲得は有意かつ望ましい結果であるから、結果としての利益をまえもって予想して事業を行うのは当然である。また、一般的に成果の測定評価は活動の目的に照らして行うものである。いかにして、目的でない利益が事業を評価できるのか。

さらに、ドラッカーは不確実でかつ多くの危険性をはらむ未来に焦点をおいて「事業の第1の義務は何よりも存続することである。」と定式化する。事業の存続のためには「事業は常にこの危険に備え、危険を補填するに足るプレミアムを作り出さなければならない。しかもその源泉はただ1つしかない。つまり、それが利益である。」かかる意味においてドラッカーは〈必要な最小限度の利益〉を獲得することの正当性を強調する。その第1の要素は、先の企業存続のための費用であり、第2は、他企業の損失の補償であり、第3は、租税負担等いわゆる「社会的費用」であり、最後は事業のイノベーションと拡張のための資金である。この最小の利益によって、事業の意思決定や行動の妥当性が検証されなくてはならない。こうして、事業活動の成果測定の基準となりうるし、ならなくてはならないという、先に示した第1の機能に立ち戻る³²⁾。

したがって、とりあえず、先に指摘した問題点、すなわち目的でないものがいかにして評価するのか、という問題が解決される。すなわち、事業の第1の義務である存続を保証するという意味において、〈必要最低限度の利益〉が設定され、それを獲得することが事業の目標となり、また事業を評価する基準となるのである。

だが、事業存続のための〈必要最低限度の利益〉追求の正当性は、事業の目的としての営利主義ないし最大利益の追求の否定と両立しうるのか、という新たな問題を提出する。まず、ドラッカーは、必要最低限度の利益をこえる利益の実現を企業が拒否するとは、少なくとも主張していない。次に、必要最低限度の利益は、企業が達成しなければならない利益の下限を規定するのみであって、けっし

て上限を画するものではない。最後に、必要最低限度の利益は、けっして容易に達成されるものではなく「まさに企業の最大の利潤追求努力によってはじめて実現せられうるほどの内容³³⁾」をもっている。したがって、ドラッカーの最低限度の利益の必要性の主張は、その実際において事業存続のための営利主義にはかならないのである。

これに関連して、ドラッカーは事業、すなわち経営者の「社会に対する第1の責任は、一定の利益をあげつつ、企業を運営していくことであり、ついで重要な責任は、事業を発展成長させてゆくことである³⁴⁾。」と結論づけている。事業は社会において富を作り出す機関であるという意味で、その存続のために利益を追求することが社会的責任の第1となるのである。

以上に明らかなように、ドラッカーにおいて利益の位置づけは複雑である。事業の目的は「顧客の創造」であるが、第1の義務は事業の存続であり、第1の社会的責任は利益追求である。これら3者の関係をいかに理解すればよいのかはドラッカーにおいては、明瞭ではない。

顧客志向と利益志向との関係をいかに理解するか。両者はそれぞれ事業の目的および基準と関係して論じられてきた。この問題に対して、「顧客満足の結果としての利益³⁵⁾」という主張や、両者の対立関係をいかに調整するかという議論も存在する。さらには、顧客満足を企業の目的ないし基準とするのは適切ではないという見解もある³⁶⁾。けれども、すでにみたように、この関係をドラッカーの理解に即して理解するならば、不可分の関係にあるのであって、けっして対立するようなものではないのである。そこでは事業の存続と成長のために利益が必要であり、利益の追求のためには顧客から出発する必要がある。すなわち、経営管理の操作的問題としての顧客の重視と事業の社会的存在意義としての顧客満足の強調のうち、前者は利益志向と結合するが、後者は問題を曖昧にするのである。

マーケティング・コンセプトのかかる両義性を指摘して、次に、具体的にはどのように利益志向は強調されたかを検討しよう。

利益志向の第1の特徴は、マーケティングとは利益重視を意味すると主張する点である。たとえば「マーケティングとは、利益理念である。投資収益は、マーケティング担当者のもっとも重要な基準である」、あるいは「マーケティングとは、製品の市場への到達のノウハウのみならず、それを合理的な利益を得て実施

するノウハウである」といった認識である³⁷⁾。これは、つまりマーケティング活動の業績ないし成果は利益で評価されなくてはならないという主張である。

このような主張が特に旧来の販売との対比において強調された点が、第2の特徴である。旧来の販売アプローチあるいはセールス・マネジャーにおいては、企業の目標は、唯一売上高に集中していた。セールス・マネジャーは一定期間における最大の売上高を実現することが任務であった。セールス・マネジャーの責任は売上高目標であった。だが、最大の売上高は必ずしも最大の利益をもたらさない。まず、売上高の拡大によってもたらされる利益の増加と、その売上高の拡大に必要な販売諸経費の増加との間のバランスが問題である。さらに、そのバランスは、単に販売関連内の関係ではなく、製造部門との関係においても重要である。そこで、新しいマーケティング・アプローチあるいはマーケティング・マネジャーにおいては、販売アプローチとは対照的に利益を企業の第一義的な目標とすると主張された。

先に顧客志向を「二元的マーケティング業務」と主張したボーチもまた、マーケティング理念の鍵となる第2の原則を「利益コンセプト (profit concept)」であるとして、利益志向を強調している。すなわち「マーケティング理念が残した第2の原則は、販売額コンセプト (volume concept) ではなくて、利益コンセプトに根付いている。(与えられたサービスの能率から利益を得る損のない方法として販売額の使用を排除しようというのではない。むしろ、利益のない販売額、あるいは、販売額のみのための販売額コンセプトに当てはまる。)³⁸⁾」企業経営にとって売上高より利益がより重要な目標である。これは、ドラッカーが指摘する事業の存続と成長の観点に立てば当然の主張である。

ここでの問題は、なぜマーケティングは利益重視を意味するとされたのかである。「販売は、大抵最大販売額を追求してセールスマンと販売管理に直接かわる活動、注文取りを意味する。マーケティングは、適当な販売額をとおして利益を創造する全経営資源の利用を意味する。最良のマーケティング担当者は、利益獲得においてマーケティングが鍵となる重要性をもつことを理解している。彼らは、販売担当取締役あるいはマーケティング担当取締役と呼称されているかもしれない。名称は、会社の業務におけるマーケティングのもつ戦略的重要性を理解していることをけっして意味しない³⁹⁾。」このように、マーケティングが利益の獲得の鍵であるという認識が利益志向の第3の特徴である。マーケティングが企

業の些細な職能ではなく、戦略的重要性をもつということを自覚することが、マーケティングとは利益重視であるという主張の基礎なのである。

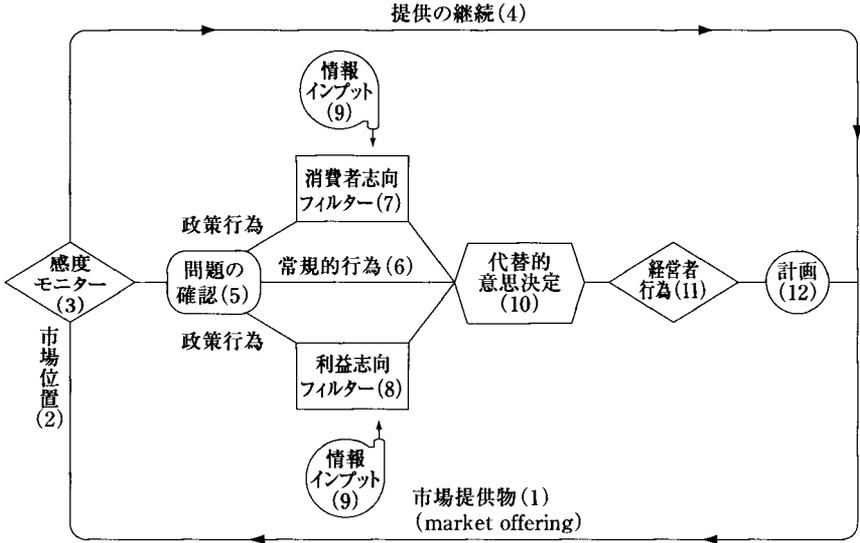
同様に、販売アプローチと対照させて利益志向が主張するもう1つの内容は、短期利益のみならず、長期利益の重視というものである。これは利益志向の第4の特徴である。販売は売上高、特に短期の売上高極大をめざしてきたと理解され、それとは対照的に、マーケティングは利益、とくに長期利益の目標を重視すると主張された。長期利益の重視とは、短期利益と長期利益の間でのトレードオフ関係が存在するときに、長期利益を確保するように意思決定を行うべきだということの意味するだけではない。それは、企業環境の不確実性は大きいのであるから、現時点において長期利益を想定した長期思考、長期に影響を与える意思決定を行うべきであるとする。したがって、長期利益を重視することは、顧客志向つまり顧客との永続的な関係を保つように努力すること、あるいは顧客の将来について予測分析することにつながるのである⁴⁰⁾。

4. 過程、戦略および計画としてのマーケティング

このように1950年代アメリカでは顧客志向と利益志向という2つの経営コンセプトが強く提唱され、論じられていた。では顧客志向および利益志向は何をすることを意味するのだろうか。この問いかけは、マーケティング・コンセプトに結びついた特定の経営実践を明らかにすることを要求する。つまり、マーケティング・コンセプトは過程、戦略および計画という経営管理活動として現実的に把握されなければならないのである⁴¹⁾。

最初に、特定の経営実践との関係を見ないマーケティング・コンセプトの理解として、キング (R. L. King) の〈マーケティング・コンセプトのモデル〉⁴²⁾をとりあげたい。キングは、経営者行為とマーケティング・コンセプトを関連づけるために、図4-1に示されるモデルを構築した。このモデルは、市場の需要と企業の市場供給物とのバランス状態として、(1)市場の需要と企業の市場供給物がバランスしている状況、(2)小規模な修正の必要性を認めた状況、(3)大規模な修正の必要性を認めた状況、の3つの状況を扱う。これらの状況は、まず感度モニター (sensitivity monitor) が市場の需要と企業の市場供給物との間のバランス状態を

図 4-1 マーケティング・コンセプトのモデル



(出所) R. L. King, "the marketing concept", G. Schwarts (ed.), *Science in Marketing*, 1965, John Wiley and Sons, p. 87.

判別することによって分岐する。

第1の状況においては、市場需要と企業の市場供給物とはバランスしていることを感度モニターが判別し、問題がないので、企業はその活動を継続する。したがって、市場供給物(1)→市場(2)→感度モニター(3)→市場供給の継続(4)というコースを進む⁴³⁾。

第2の状況は、感度モニターにおいてアンバランスが発見された場合である。ただし、この場合では、アンバランスは企業にとって大きなものではなく、企業行動のマイナーな修正によって調整される。経営者は、問題の確認を行い、バランスを回復するように、生産数量の小さな変更やプロモーション費用の増加などの経営政策の根本的な変更をとまわらない小規模な企業活動の修正を進める。すなわち、感度モニター(3)→問題の確認(5)→日常の管理活動(6)→代替的意思決定(10)→経営者行為(11)→計画(12)→修正された市場供給物(1)というコースを通して、問題が解決され、バランスは回復する⁴⁴⁾。

市場の需要と企業の市場供給物とのアンバランスが企業にとって重大である場合が、最後の第3の状況である。この場合では、問題の確認において、新製品開発や製品廃棄などの経営政策の根本的な変更をとまう大規模な修正の必要が認

められる。この場合は、経営政策の再検討が必要であるために、第2の状況とは異なり、消費者志向フィルターと利益志向フィルターに基づく意思決定が行われなければならない。また、この意思決定は全社的性格をもつものであり、多くの情報とその判断には必要である。それを支援するのが情報インプットである。この場合のコースは、感度モニター(3)→問題の確認(5)→消費者志向フィルター(7)と利益志向フィルター(8)と情報インプット(9)→代替的意思決定(10)→経営者行為(11)→計画(12)→修正された市場供給物(1)となる⁴⁵⁾。

このモデルの含意は、キングによれば感度モニターと経営者行為にある。感度モニターは、需要と供給のバランス状態を判別する役割をもつ故に、この能力の確かさが企業の環境への適応を左右する。こういう重要な役割をはたす感度モニターは「会社の全体的な統合されたマーケティング・インテリジェンス部隊」を代表する。さらに、需要と供給のバランスを確保するためには経営者の積極的な行為が必要である。その経営者行為とは、マーケティング・コンセプトの定義に含まれている企業の二重の目的に一致した行為を代替的意思決定のなかから選択することであるとされる⁴⁶⁾。

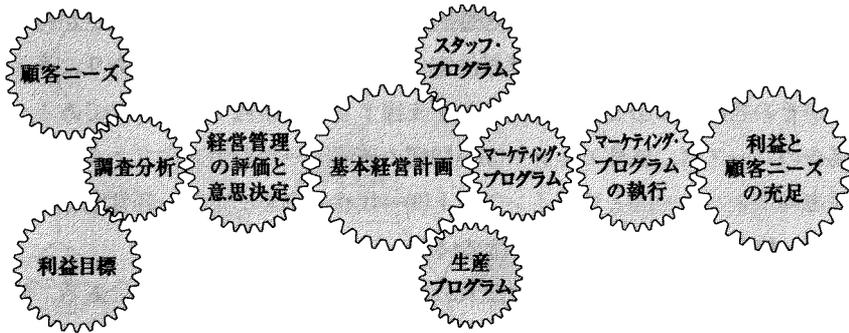
要するに、キングの「マーケティング・コンセプトのモデル」の意義は、企業経営における市場環境の重要性と、市場環境と企業との関係を明らかにするマーケティング・リサーチをはじめとする活動の強調と、市場環境と企業の関係改善を企てる経営政策の立案検討においては、顧客志向と利益志向を基準とされなければならないこと、の3点をおさえている点にある。

しかし、モデルの限界もまた、これらにかかわるのであって、企業にとって重大な市場環境の変化とは何か、それに対応し有効な経営政策とは具体的にいかなるものなのか、という一歩踏み込んだ問いには答えることができないのである。顧客志向にせよ、利益志向にせよ、その達成に向けた形態を具体的に論じないで、それ自体を形式的に態度ないし目標として取り扱うならば、経営者の主観を問題にしているにすぎないことになろう。キングのモデルもまた、同様に顧客志向と利益志向に導かれた代替的意思決定がどのような経営者行動を指示するのかをブラックボックスとしている点が特質であり、限界である。

それでは、マーケティング・コンセプトに結実したといえる特定の経営実践の概観をここでみておきたい。

まず、管理過程をみよう。過程は、顧客に始まり顧客に終わると認識されたマ

図 4-2 利益追求のマーケティングの 10 の歯車



(出所) J. E. Wakefield, "Ten cogs in marketing for profit", *Sales Management*, October 16, 1959, pp. 40-41.

マーケティング・コンセプトの実体である。図 4-2 によれば、過程は 10 の要素によって構成される⁴⁷⁾。

第 1 の要素と第 2 の要素は、顧客ニーズと利益目標である。これが、企業経営の 2 大問題であって、これらを知るために、調査と分析が第 3 の要素となる。特定の人々の特定のニーズに特定の方法で応えることでもって、特定の利益を得るために、調査および分析によってその「特定」の内容を検討しなければならない。この調査分析活動は、事業全体の評価検討でもあり、企業の基本経営計画に関する意思決定に貢献するものである。

調査分析に支援されて、経営管理の評価および意思決定を行うことが第 4 の要素である。ここには、トップマネジメントにかかわる 2 つの種類の意思決定問題がある。1 つめの問題は、企業が開拓する顧客のニーズとウォンツの種類を選択することであり、これは事業の性格の決定を意味する。もう 1 つの問題は、調査分析活動によって開発された特定のグループの人々の特定のニーズについての情報をもとに、企業が個人のニーズを満たしうるか、それは利益目標を達成するかどうか、評価するというものである。

この後、第 5 の要素である基本経営計画 (master operating program) となる。これは、それまでの調査分析評価の集大成であり、トップマネジメントにおいて立案決定される。基本経営計画は、企業が達成すべき目標と、その達成のための計画ないし手段と、その計画を実行するうえで必要かつその計画実行を総括する責任をもつ組織化の、最低 3 つの部分で構成される。この計画は企業にとって最

高計画である。その下位計画として、第6の要素であるスタッフ・プログラムと第7の要素である生産プログラムと第8の要素であるマーケティング・プログラムが構築される。まず、スタッフ・プログラムとは、企業のさまざまなサービスを担うスタッフに関するもので、そのスタッフのなかには研究開発部門や財務統制部門などが含まれる。

第8の要素が、基本経営計画のもう1つの部分計画であるマーケティング・プログラムである。マーケティング・プログラムは、特に顧客に対して、製品を押しだし、購買するよう動機づけることに関するものであり、ここでも上記の二重目標を真に満たすことが基準である。第9の要素はマーケティング・プログラムの執行である。最後にその結果として、利益を獲得するとともに顧客ニーズを実現することが第10の要素である。これは、執行の結果の評価、統制と理解することも可能である。もちろん、それは第1、第2の要素である目標との関係で行われる。

これはすなわち、目標の設定とそれを達成する経営計画の立案具体化があり、その執行によって、目標を達成するという管理過程である。重要なことは、第1にその目標設定の中心問題が、顧客のニーズと利益にあることである。第2に、この管理過程は、マーケティング諸機能の管理だけにかかわるものではなく、企業の全経営活動を包括する過程である。第3に、企業の諸機能のなかでも、マーケティング諸機能が顧客に働きかけるという点で重視され、目標を達成するように広告、販売、流通などの諸機能を組み合わせることを示唆している。

では、第5の要素である基本経営計画において、あるいは第8の要素であるマーケティング・プログラムにおいて、何が問題になっているのか。これらの経営計画の特質はどのようなものなのか。マーケティング・コンセプトにかかわる経営行動の定型的特質を1950年代では、すでに〈戦略〉として議論されていた。しかも、企業戦略の中核は顧客の欲求に焦点化することと長期利益の獲得にあった。

その代表的戦略として、まず、市場細分化戦略と製品差別化戦略をあげることができる。W.R. スミスが両戦略の関係を論じて、顧客の特定の欲求を満たすように製品などを変えるか、あるいは特定の製品に合うように顧客の欲求に影響をあたえるかという問題を指摘している⁴⁸⁾。それによれば製品差別化とは「マーケティングへの販売促進的アプローチ」であり、他方、市場細分化とは「マーチャ

ンダイジングを、消費者あるいはユーザーの欲求に応じて市場提供を調整することであるという専門語として理解するならば、本質的に「マーチャングダイジング戦略」である。注意を喚起しておきたいことは、両戦略が相互に排他的ではないということと、相対的に市場細分化戦略が製品差別化戦略の限界を超えるものとして現われたということをスミスが明らかにしている点である。さらに、市場細分化戦略の発生の背景については、①生産部面での製品多様化に対する技術的基礎の確立、②裁量購買水準の上昇による買物比較の激化、③技術革新にともなう製品競争の激化、④既存戦略、特に差別化戦略の限界、を指摘している。

市場細分化と製品差別化をめぐる問題は、その後、マーケティングをめぐる討論のホットなテーマとなった。だが、マーケティング・コンセプトの形成との関係で注目すべきことは、第1に、顧客の欲求への働きかけだけを重視する（製品差別化）のではなく、異質市場の分割によって顧客の欲求を特定化し、それに対応する製品の開発（市場細分化）を重視していることである。この両者は、先にボーチが示したマーケティングの二元的業務、すなわち顧客志向の2側面に対応している。かかる経営実践は、顧客志向の現実的な表現形態である。第2に、市場細分化戦略の背景に関するスミスの指摘に示されるように、市場細分化は、特に戦後の新しい事態に対応する戦略であるということである。

さらに、市場細分化は、マーケティング・ミックスと結合していた。オクセンフェルトは、市場戦略が2つの部分（市場標的の確定とマーケティング・ミックスの構成）から構成されるとその形成を論じるなかで「マーケティング・ミックスの選択は企業が最も集中的にその愛顧を求めようとする特定セグメントの観点から明示的に行わねばならない」ことを強調した。そして、マーケティングの各手段は互いにある程度代替の関係にあり、しかも単一的手段だけでは不十分であって、各手段をほとんど採用しなければならない。したがって、各手段の対費用効果を比較検討することにより、目標とされた特定の顧客の欲求満足および利益、売上高、市場地位などの目標を達成するのに最適な、マーケティング諸手段の組合せを選択しなければならないとした⁴⁹⁾。

マーケティング・ミックスの認識は、マーケティング管理の本質にかかわっている。マーケティング・コンセプトの形成との関連では、このような最適マーケティング・ミックスの実現を保証し、支援する組織構造が、マーケティング・マネジャー制度の導入とマーケティング部門の確立、すなわち統合に帰着したこと

はいうまでもあるまい。

さて、市場細分化にせよ、製品差別化にせよ、これらの戦略は、製品計画が企業戦略の中核を構成するようになったことを意味する。だが、製品は旧来から企業活動の中心問題を構成していた。「では、新製品について何が新しいのか。答えはこのようだと思われる。つまり、新製品開発が常にマーケティングの一機能であったが、今日それは第1の機能である。マーケティングは今日、新製品のマーケティングを意味すると思われる。」⁵⁰⁾ 企業成長に対する新製品の貢献度が業種を越えて増大し、他方で製品陳腐化の速度が上昇し、全体として各分野において製品構成は多様化した。

そこで、新製品の開発のためにマーケティング・リサーチと技術スタッフとの協同が要求された。新製品を新技術の利用の観点からだけでなく、特定の顧客の特定の欲求に適合的であるように開発するという事態は、顧客志向の現実的な表現形態の1つである。ドロッカーの、イノベーションが「顧客の創造」に向けた企業の2大機能の1つであるという認識も、詰まるところ、この新製品の重要性の画期的増大に依拠している。また、この新製品開発および製造を組織的に支援するために、トップマネジメント・レベルでの調整、あるいは、委員会制度の導入、すなわち調整が対応した。

開発された新製品の市場導入の問題も、マーケティングにとって重大問題であった。この問題が、先に示した市場標的の確定とマーケティング・ミックスの構成のことである。そして、製品の市場での展開に応じて、つまり典型的には製品ライフ・サイクルの展開に応じてマーケティング・ミックスを再構成することになる。

しかし、これらの事態は企業経営をより複雑でかつ不確実なものにした。新製品の成功率は、きわめて低い。また、新製品の開発は一定の、相対的に長期の期間が必要である。新製品の製造にともなう設備投資も、それが巨大であればあるほど、長期にわたる投資回収が義務となる。このように、現時点の決定が将来に大きな影響を及ぼすと考えられる場合、長期計画の成立が必然化する。長期計画の成立は、マーケティング・コンセプトの形成にとって、利益の重視、特に長期利益の確保に結びついている。利益志向における、マーケティングが利益獲得にとって戦略的重要性をもっているという主張もまた、長期計画のなかでの中核となった製品戦略にかかわって、マーケティングが重要であるという点に根拠づけ

られる。

この経営管理の長期的性格は、新市場進出による多角化戦略に顕著である。多角化に関連して、戦後「第3次」企業合同運動が高揚し、1960年代後半にそのピークに達した。これは「寡占」体制の強化に結びついたのであるが、同時にドラッカーの強調する「事業の定義」をめぐる問題への対応でもあった。したがって、マーケティング・コンセプトの形成に関連して、成長市場への進出は「事業の定義」問題の1つの解答であり、その意味で多角化戦略は顧客志向の現実的な形態の1つなのである。

このようにマーケティング・コンセプトは、戦略的性格をもっていた。スミスは、マーケティング・コンセプトの実践においてトップマネジメントに必要なことは、第1に全従業員に対して顧客志向の必要性を徹底することであり、第2に必要なことは「短期的かつ長期的諸業務の双方への本質的準備としての科学的マーケティング計画活動の確立である。有効な計画活動にとって必要な前奏は、計画化業務をガイドし、統合する戦略の形成である。」と述べ、マーケティング戦略は「市場機会を実現可能な方法で認識することを企業に可能ならしめる計画のための媒介者」であり、根本問題である⁵¹⁾とまとめている。顧客志向という主張はマーケティング戦略として展開されるのである。

[注]

- 1) わが国では、久保村隆祐「企業経営におけるマーケティング理念」、日本商業学会編『マーケティングの新動向』千倉書房、1963年。山東茂一郎『マーケティング管理の基礎』千倉書房、1963年。橋本勲『現代マーケティング論』新評論、1973年。同『販売管理論』同文館、1983年。保田芳昭『マーケティング論研究序説』ミネルヴァ書房、1976年。玉城芳治「マーケティング理念の一考察」『大阪商大論集』第35号、1972年。同「企業利益と消費者利益」『同志社商学』第30巻第5・6号、1979年。山本敦「マーケティング・コンセプト」、宇野政雄編著『新マーケティング総論』実教出版、1974年。同「現代マーケティングの展開」宇野政雄編『マーケティング管理』法学書院、1976年。以上の文献の中でも、保田と山本の研究が詳しい。しかし、1950年代形成期のマーケティング・コンセプトに関する総合的研究は行われていない。
- 2) D. Halberstam, *The Fifties*, 1993. (金子宣子訳『ザ・フィフティーズ』(上・下)新潮社、1997年、9~10ページ)。
- 3) W. Lazer and E. J. Kelley (ed.), *Managerial Marketing*, 1958.
- 4) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954. (現代経営研究会訳『現代の経営』(上・下)ダイヤモンド社、1965年)。
- 5) *Ibid.*, p. 37. (同上邦訳(上), 47ページ)。
- 6) *Ibid.*, p. 37. (同上邦訳(上), 48ページ)。
- 7) *Ibid.*, p. 50. (同上邦訳(上), 67~68ページ)。

- 8) *Ibid.*, p. 52. (同上邦訳(上), 70 ページ)。
- 9) *Ibid.*, p. 53. (同上邦訳(上), 72 ページ)。
- 10) *Ibid.*, pp. 52-56. (同上邦訳(上), 74~76 ページ)。
- 11) 将来に関する4つの問題とは、1市場における潜在的需要と、市場の傾向について、2経済発展の結果とか、流行や趣向の変化のため、あるいはまた、業界の直接的ないし間接の競争によって、市場に起こると予想される構造的変化について、3顧客の欲求を変化させるであろう、あらゆる事業領域におけるイノベーションについて、4既存の製品やサービスによってはまだ十分に満たされていない顧客の欲求についてである [*Ibid.*, p. 56. (同上邦訳(上), 77~78 ページ)]。
- 12) *Ibid.*, p. 57. (同上邦訳(上), 79~80 ページ)。
- 13) 荒川祐吉編『流通研究の新展開』千倉書房, 1974年, 44 ページ。
- 14) 三戸公「自由と機能を求めて」19 ページ, 三戸公・上田鷲・斎藤貞之・麻生幸・晴山俊雄『ドラッカー新しい時代の予言者』有斐閣新書, 1979年, 所収。いかなる意味でそれはコロンブスの卵なのか。三戸氏は特に述べてはいないが、企業を経済的目的を追求する組織としてのみみる旧来の企業観とは異なる見方をドラッカーが示唆している点を意味すると思われる。
- 15) P. F. Drucker, *op. cit.*, pp. 39-40. (現代経営研究会邦訳, 前掲(上), 52~53 ページ)。
- 16) *Ibid.*, pp. 37-38. (同上邦訳(上), 49~50 ページ)。
- 17) *Ibid.*, pp. 38-39. (同上邦訳(上), 50 ページ)。
- 18) P. F. Drucker, "A management structure for business with marketing as a foundation," *Printers' Ink*, November 1, 1957, p. 39.
- 19) P. F. Drucker, *op. cit.*, p. 39. (現代経営研究会邦訳, 前掲書(上), 50~51 ページ)。
- 20) F. J. Borch, "The marketing philosophy as a way of business life, American Management Association," *Marketing series No. 99, The marketing concept: Its meaning to management*, 1957, p. 5.
- 21) J. B. McKitterick, "What is the marketing management concept?," *The frontiers of marketing thought and science*, American Marketing Association, 1957, pp. 71-82.
- 22) T. Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-August 1960, pp. 45-56. 後に, *Innovation in Marketing*, 1962. (小池和子訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社), に収録。
- 23) T. Levitt, "Thinking ahead about the business future," in Ewing, D. W. (ed.), *Effective Marketing Action*, 1958, p. 102.
- 24) W. Alderson, "Advancing marketing efficiency," *Proceedings of the 41st national conference of the American Marketing Association*, December 29, 1958, in W. Lazer and E. J. Kelley (ed.), *Managerial marketing: Perspectives and viewpoints*, 1962, pp. 28-34. なお、この大会ではマーケティング・コンセプト、特に顧客志向が主題とされた。オルダーソンのほかに、ピルズベリー社 (Pillsbury Co.) の当時消費財部門担当執行副社長のキース (R. J. Keith) によって、事業観は「事業の中心は顧客である」と完全に変わった、これは事業観の「コペルニクスの革命」であるという講演が行われた。"Needed: Management-customer rapport," *Printers' Ink*, January 23, 1959, pp. 61-62, 参照。キース講演の詳細は, *The marketing revolution, Journal of Marketing*, January, 1960, にまとめられている。
- 25) W. Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957, pp. 282-283. (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房, 1984年, 325~326 ページ)。
- 26) *Ibid.*, pp. 284-289. (同上邦訳, 327~333 ページ)。

- 27) E. W. Nelson, Policy, "Organization, and Procedures for Product Planning," American Management Association, *Marketing Audits*, 1959, p. 91. ネルソンは、当時 Market Planning Co.の上級副社長。
- 28) このような特徴をもつマーケティング・コンセプトの要素としての顧客志向は、従来の、つまり戦前において主張された消費者中心主義ないし消費者主権論と区別される必要がある。また、戦前の販売レベルでの、特に小売業中心の消費者への注目、関心とも明らかに区別される必要がある。橋本勲および保田芳昭は、このような認識のもとに「消費者中心志向」という概念規定を明らかにした。橋本勲『現代マーケティング論』新評論, 1973年, 74~75ページ。保田芳昭『マーケティング論研究序説』ミネルヴァ書房, 1976年, 25~26ページ。
- 29) P. F. Drucker, *op. cit.*, p. 35. (前掲邦訳(上), 44ページ)。
- 30) *Ibid.*, p. 36. (同上邦訳(上), 46~47ページ)。
- 31) *Ibid.*, p. 46. (同上邦訳(上), 62ページ)。
- 32) *Ibid.*, p. 46-47. (同上邦訳(上), 63~64ページ)。
- ドロッカーは別の箇所では利益の3機能について指摘している。利益の第1の機能は、経営努力の有効性と健全性の測定である。つまり、経営の成果の最終判定の役目である。第2の機能は、利益は、事業の存続に必要な諸経費の源泉、危険保険料 (risk premium) という役割である。換言すれば、利益はすでに利益ではなく〈事業維持費〉あるいは〈事業継続費〉と理解されるのである。利益の最後の第3の機能は、事業のイノベーションおよび拡大に必要な資本の調達を確実にすることであり、それは直接的には社内留保を増大することによって自己金融の道を開き、間接的には外部資本の流入を容易にする [*Ibid.*, pp. 76-77. (同上邦訳(上), 110ページ)]。(瀧利重隆『ドロッカー経営学説の研究』森山書店, 1959年, 13~15ページ)。
- 33) *Ibid.*, pp. 386-387. (同上邦訳(下), 286~287ページ)。
- 34) たとえば P. Kotler, *op. cit.*, 1967, p. 6.
- 35) たとえば、オクセンフェルトは「顧客志向は長期利益に貢献する限りにおいて有効」と主張した。A. R. Oxenfeldt, *Executive Action in Marketing*, 1966, pp. 22-32.
- 36) J. A. Howard, *Marketing Management: Analysis and Decision*, rev. ed., 1963, p. 17. また、ドロッカーの「顧客の創造」に経営全体の目的が求められるのは必ずしも説得的ではないとする見解もある。岡本康雄『ドロッカー経営学—その構造と批判—』東洋経済新報社, 1972年, 105ページ。
- 37) A. R. Hahn, "The marketing concept: a major change in management thinking?," *Sales Management*, November 10, 1957, p. 72.
- 38) F. J. Borch, *op. cit.*, p. 5.
- 39) R. E. Kenyon, Jr., "Advertising and the marketing concept," *Advanced Management*, August, 1958, p. 14.
- 40) 前節のオルダーソンの指摘参照。W. Alderson, *op. cit.*, pp. 282-283. (前掲邦訳, 325-326ページ)。
- 41) この観点に立てば、顧客志向および利益志向は、特定の経営実践の部分的ないし一面的な側面、あるいは特定の経営実践の経営者認識による抽象であると性格づけられる。顧客志向および利益志向という目的論や統合と調整という組織論もまた、実際の経営管理およびマーケティング管理の確立、発展に基礎づけられてこそ、生成し展開し普及したということができよう。
- 42) R. L. King, "The marketing concept," in G. Schwartz (ed.), *Science in Marketing*, 1965, John Wiley and Sons., pp. 86-91.
- 43) *Ibid.*, pp. 88-89.

- 44) *Ibid.*, p. 89.
- 45) *Ibid.*, pp. 89-91.
- 46) *Ibid.*, pp. 86-88.
- 47) J. E. Wakefield, "The ten cogs in marketing for profit," *Sales Management*, October 16, 1959, pp. 40-44.
- 48) W. R. Smith, "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategy," *Journal of Marketing*, July, 1956, pp. 3-8.
- 49) A. R. Oxenfeldt, "The formulation of a market strategy," in W. Lazer and E. J. Kelley (ed.), *op. cit.*, 1962, p. 41. (片岡一郎, 村田昭治, 貝瀬勝共訳『マネジリアル・マーケティング』(上巻), 丸善, 1969年, 100ページ)。
- 50) "New-product revolution: Is management organized for it?," *Printers' Ink*, October 31, 1958, p. 23.
- 51) W. R. Smith, "Marketing strategy: what preparation should precede the marketing concept?," *Printers' Ink*, September 26, 1958, pp. 37-38.