

## 第5章

# マーケティング・コンセプトと経営組織

### 1. マーケティング諸機能の統合

統合ならびに調整は、顧客中心志向と利益志向を実行するための組織再編として、マーケティング・コンセプトの第3・第4の要素であり、言い換えれば市場志向型組織の構築を意味する。組織に着目した諸要素は、論者によってはマーケティング・コンセプトの構成要素として必ずしも主張されているわけではない。だが、マーケティング・コンセプトは、1950年代に主張されはじめた当初、現象的側面に注目して、マーケティング機能の統合 (integration), すなわち、マーケティング・マネジャーおよびマーケティング部門制度の導入として主張されたという経過を有している。

雑誌出版社協会 (Magazine Publishers Association) の会長であり、以前「プリンターズ・インク」(*Printers' Ink*) の発行人であったキャニオン (R. E. Kenyon, Jr.) は、このことについて次のように証言する。

「マーケティング・コンセプトは、スピーチ、論文、会合でよく取り上げられる主題となった。また、経営管理の会議と意志決定における主題にもなった。……昨年 (1957年)、著名なマーケティング指導者の人々が“プリンターズ・インク”の円卓会議に集まり、マーケティング・コンセプトについて議論した。円卓会議の参加者は、アメリカ・マーケティング協会会長でマーキンゼー社 (McKinsey & Co.) のスミス (C. W. Smith), バーリントン・アソシエーツ (Barrington Associates) のメイプル (E. Mapel), ハーバード大学のボーデン教授 (N. H. Borden), アメリカ・リサーチ・インスティテュート (The Research Institute of America) のボンド博士 (H. Bond), シューファー醸造 (Schaefer Brewing) のモリス (J. T. Morris), クラフト食品 (Kraft Foods) のマクローリン (J. McLaughlin) であった。円卓での議論の大半は、マーケティング・コンセプト

の実践的適用に関連することであった。……今日の企業目的は、市場の需要に合う種類と量の財を生産することであるにちがいない。マネジメントにおいて、生産重視の態度というよりはむしろ、マーケティング重視の態度が顧客に向けられる正しい態度であると認められるようになってきた。この観点からマネジメントは、生産能力と市場需要との間の利益のあるバランスを達成することが期待できる。……マーケティング部長は顧客のことを第1に考えるが、他方、販売部長は会社のことを第1に考えると言ってもいいだろう。もう1つの違いは、マーケティング部長は主に計画に従事し、他方販売部長は主に活動に従事する。……事業の成長は近代経営の主要な機能に位置づけられる本質的な、もう1つのコンセプトを生み出した。すなわち、統合である。統合のコンセプトは、今日の複雑な企業のすべての部分を、相互に関連づけ、協力させ、統合させるべきであることを意味する。それによって各部分は、全体の成功のために貢献する。」

### (1) マーケティング・マネジャー

まず、マーケティング・マネジャーとはいかなる経営管理者であると言われていたのであろうかという問題について考察しよう。当時の職位記述書によると、

「マーケティング部長 (Director of Marketing) [フォルスタッフ醸造会社]

基本職能 販売部および宣伝部を監督、調整し、会社の目的に即した販売成績をあげること。

組織上の諸関係 直接の上位者一執行副社長兼ゼネラル・マネジャー。販売部および宣伝部の従業員に対して直接の(ラインの)権限を有し、次のものを直属の部下としてもつ。一販売部長・宣伝部長・市場調査部長。

固有の責任 ……自己の統制下にある上記各部の業務を監督、調整し、よりよい宣伝成績をあげ、販売が増加するよう努めること。会社製品の売れ行きを維持または増大させるような製品、荷造包装、宣伝等の諸変更を発議し、承認し、勧告すること。会社の宣伝代理店の利用を勧告し、宣伝代理店の成果を審査すること。執行副社長 (Executive Vice President) 兼ゼネラル・マネジャーに対してマーケティングの主要方針および主要計画を勧告すること。価格研究を継続的にを行い、執行副社長兼ゼネラル・マネジャーに対して価格変更を勧告すること。……

可能な新市場の研究を行うこと。部門予算を審査、承認し、マーケティング部の総合予算の作成にあたり、予算部長と協力すること。マーケティング委員会の議長となること。……

権限 会社の方針および健全な事業上の判断の範囲内でマーケティング部長は、自己に課された責任を遂行するために必要な行為を行う権限を与えられて (empowered) いる<sup>2)</sup>]

歴史的にみれば、上記のようなマーケティング・マネジャーは戦前においては一般に存在しなかった。ただし、マーケティング管理の先駆はすでに戦前にはじまっており、マーケティング・マネジャーなる名称も一部では使用されていたことが明らかになっている。しかし、一般的には、販売部門の最高責任者としてセールス・マネジャーがおかれていた。戦前の企業において、セールス・マネジャーは、販売部隊の責任者であり、彼らを指揮監督して目標の売上高を達成することが任務であった。セールスマンシップの成立<sup>3)</sup>を前提に、ここに販売管理が成立する。その後、販売管理の発展段階として、テイラー (F. Taylor) の科学的管理法を販売管理に導入しようという実践が展開され、主に販売会話の標準化とセールスマン訓練、そして販売標準の設定・割当が進められたり。

第2次世界大戦後、セールス・マネジャーの新しい任務が強調されるようになった。たとえば、ビゲロウ (B. Bigelow) は現代のセールス・マネジャーの職務について、①市場・製品・セールスマン・利益等の事実調査 (“FACTUATE”), ②月短長期の販売計画の立案 (“FORMULATE”), ③要員の採用・組織化 (“ACCUMULATE”), ④セールスマンの報酬標準の決定 (COMPENSATE), ⑤販売訓練等の教育 (EDUCATE), ⑥販売ツール類の作成 (“IMPLEMENTATE”), ⑦インセンティブ等による販売部隊の活性化 (STIMULATE), ⑧広告・プレゼンテーション・販売促進の実施 (OPERATE), ⑨組織化・実施に関する監督・統制 (REGULATE), ⑩自社内外の人々との交際 (“ASSOCIATE”), ⑪業績評価 (EVALUATE) の11項目を挙げた<sup>5)</sup>。これによれば、依然としてセールスマン部隊の管理が主要な職務である。しかし、新しい特徴として、旧来の監督職能中心の任務に対し、調査・予測・計画に任務の重点がおかれるとともに、販売部隊の監督に加え、広告活動についても責任を負うものとされている。新しいセールス・マネジャー制度は、販売管理がマーケティング管理に移行する

過程の一形態といってもよい。

この販売管理からマーケティング管理への移行は、「販売管理は広告と市場調査を中心に次第に機能領域を拡大し、やがては、狭義の販売促進、チャンネルを包摂しつつ、マーケティング管理へと成長していく<sup>\*)</sup>」過程を経た。したがって、セールス・マネジャーからマーケティング・マネジャーへの移行のなかに、マーケティング・マネジャーの特質を見出すならば、それは、まずセールス・マネジャーはセールス部門の責任者であり、マーケティング・マネジャーはマーケティング部門の責任者であるという自明の特徴から検討することができる。

## (2) マーケティング部門

表 5-1 は、戦後、その確立普及を見たマーケティング部が掌握していた諸機能

表 5-1 マーケティング・マネジャーが  
指揮監督する諸機能

広 告	100%
販売促進	100
マーケティング・リサーチ	100
販売予測	100
販売訓練	92
販 売	85
製品計画	85
ディーラー・リレーション	85
経済予測	70
販売コントロール	70
コンシューマーリレーション	65
パーソネル (マーケティング)	65
倉 庫	65
包 装	50
最終完成品在庫	50
輸 出	50
輸送と配送	40
価 格	30
生産スケジューリング	20

(注) ニューヨーク大学経営管理大学院マーケティング部門による 1957 年夏の調査。マーケティング・コンセプトをすでに採用したといわれる 75 から 150 の指導的企業を対象に実施。

(出所) H. Lazo, "The Marketing Manager: who the new executive is and what he will do," *Printers' Ink*, January 3, 1958, p. 30.

表 5-2 マーケティング部長が責任を持つべき諸活動

活 動	当該活動を挙げた企業の%
マーケティング・リサーチ	94.9%
販売予測	83.7%
広 告	79.6%
販売計画・販売政策	78.6%
価格設定	66.3%
カスタマー・リレーションズ	65.3%
販売訓練	64.3%
販売業務	59.2%
ディーラー・リレーションズ	58.2%
販売統制	54.1%
製品導入 (Product initiation)	52.0%
製品計画	50.0%
長期計画	44.9%
包 装	42.9%
経済予測	36.7%
輸 出	32.7%
最終商品在庫	22.4%
パブリック・リレーションズ	18.4%
製品スケジューリング	17.3%
運 輸	16.3%
信用・集金	5.1%

(注) この表は次の問いへの回答を示している。マーケティング部長が責任を持つべきだとあなたが考える諸活動を示してください。

(出所) G. M. Munsinger, *Total Marketing: the Role of the Marketing Concept in 112 Leading Industrial Organizations*, The University of Arkansas, 1964, University Microfilms International, 1978, p. 114.

の内容を示している。この表は、1957年にマーケティング・マネジメント・コンセプトをすでに採用しているといわれた75から100の指導的企業の調査を行った結果である。これによると、調査対象企業すべてに販売、広告、販売促進、およびマーケティング・リサーチの4つが含まれており、この4機能がマーケティング部の中核的機能であることがわかる。さらに、製品計画とディーラー・リレーションが高い割合で含まれているのが注目される。

別の1964年に発表された調査では、マーケティング・コンセプトの導入状況とその役割を解明するために、表5-2のように112の指導的企業でのマーケティ

ング部長が責任を持つべき諸活動を明らかにした。これによれば、マーケティング・リサーチ、販売予測、広告、販売計画・販売政策の4活動はほとんどすべての企業でマーケティング部長の職責となっており、ついで価格決定、カスタマー・リレーション、販売訓練、販売業務、ディーラー・リレーションとなっている。製品導入および製品計画についてマーケティング部長が責任を持つのは半数に過ぎない。この結果は、組織的側面からみたマーケティング・コンセプトの影響の程度を表わすものとして理解すべきだろう。

これらの調査結果にも示されているように、マーケティング部門は、以下の3つからなる業務を包括する名称として登場したといっている。それは、①旧販売部門、②製品計画やパブリック・リレーションや流通や製品サービスや広告などの、他の担当領域から移行してきた諸機能、そして③マーケティングの出現によって創造された、マーケティング・リサーチやマーケティング・アドミニストレーションといった諸機能<sup>7)</sup>である。

たとえば、ハミルトン時計会社 (Hamilton Watch Company) では、1954年にマーケティング・コンセプトが採用されて組織の改造が実施された。以前の生産志向のマネジメントは第2次世界大戦後、急速に変化するようになった市場に対応するにはふさわしくなかった。1952年には競合会社による、経営に介入するためのハミルトン社の株の買い占めと戦い、組織改革に踏み切った。製品の競争力を高め消費者の選好に適應するために、価格設定の方法を改め、マーケティング・リサーチに力を入れ、スタイルやデザインを強調した。マーケティング部門 (marketing division) の責任者として、マーケティング担当副社長が任命された。この新しい部門においては、広告、販売、マーチャングイジング、マーケット・リサーチ、輸出販売、プレゼンテーション販売が含まれた。さらに、新製品委員会が設置され、トップ・マネジメント経営委員会の最終評価に提出する新しいアイデアを発見することが求められた<sup>8)</sup>。

ペプシ社 (Pepsi-Cola Co.) のバーネット (H. L. Barnet) 会長は、「我々のすべての事業はマーケティングの事業である。それはマーチャングイジングと広告、販売促進事業であり……製造の局面は厳密に2次的である」と言う。ペプシ社は1950年代はじめに現在のマーケティング・プログラムをつくり始めたにもかかわらず、マーケティングという言葉と諸機能の統一が組織構造に導入されたのは1958年になってのことであった。1958年夏、ペプシはマーケティング副社長の

地位を新しく置き、36歳のダーキー (W. C. Durkee) が着任した。しかし11月までにダーキーの職務は、国内販売担当副社長のバージェス (R. H. Burgess) の職務を補足した。しかしながら、バージェスが辞職してからはマーケッター、ダーキーの役割は拡張され、その職務は、①製品統制—フランチャイズのボトラーによって瓶詰された製品の品質、②工場技術—製品の製造、取扱の設備、③市場調査—販売の正確な標的、④器具技術—製品を販売するための物理的販売手段、⑤広告、⑥営業部—経営指導とボトラーを通じての販売、⑦全国勘定—ボトラーを通さない全販売の7つである<sup>9)</sup>。この場合のきわだった特徴は、本社と地域専売契約を結んだボトラーズ会社を通して小売店および最終消費者に清涼飲料水を販売するという独特のマーケティング・チャンネルに由来する。

ネスレ社 (Nestle Co.) におけるマーケティング組織の改革はさらに複雑なものであった。ネスレ社の新しいマーケティング組織は、3つの主な目的を達成するためにデザインされた。それは、より大きいマーケティング能率、より良い顧客サービス、拡張の余地の提供である。それ以前では、販売担当副社長は12人から直接に報告を受けていた。この新しい組織ではラインは3つのグループ、すなわち、チョコレート製品、コーヒー製品、大量機関向け製品 (bulk and institutional products) の主要な製品グループにまとめられた。つまり、分権的マーケティング組織の導入である。同時に、6つのスタッフ部門が副社長及び各製品グループを支援する。これらのスタッフ職能は、企業広告、マーケティング・リサーチ、新製品、企業取引関係、販売員開発、事業所業務に分かれている。同時に注意すべきことは、この組織はマーケティング職能を限定していることである。いわゆる他の大企業ではゼネラル・マネジャーが当該製品の製造、技術、マーケティング等に責任を持つものに対して、ネスレでは各製品部のゼネラル・マネジャーはマーケティングについてのみ責任を持つとされた<sup>10)</sup>。この複雑な組織は、事業部制組織を採用するほど分化が進んではないが、職能別組織のもとで製品別管理を徹底して実施するものと性格づけられる。

### (3) 統合されたマーケティング諸機能

マーケティング・マネジャーのもとに統合されるに至ったマーケティングの各機能について立ち入ってみると、マーケティング・コンセプトの主張と結びつい

て、各機能の変化が各論者により指摘されている。

製品計画は「顧客の声として機能し、企業が適正な製品を適正な場所で適正な時期に適正な価格で有することに責任をもつ<sup>11)</sup>」とされた。技術者の観点のみからではなく、顧客の観点から製品が製造されることが強調された。

市場調査はマーケティング・リサーチと称されるようになり、単なる市場の検討だけではなくマーケティング活動全般に関わって計画立案の基礎として重く位置づけられるようになった。

販売部隊の役割は、流通分野の専門家としてディーラー・ヘルプス（小売業支援）を行い、顧客との円滑で長期的な関係を形成することにあるとされた。販売員は、企業の政策と製品が顧客の欲求に適合していることを説得的に展開し、純利益を獲得するよう行動するマーケティング・マンである<sup>12)</sup>。販売員訓練の長期計画や市場情報の収集という役割が強調された。

広告についても、販売促進ミックスを基本にその無駄を徹底的に省き有効性を高めるように標的のより精緻な定義や顧客の会社へのイメージの改善や長期的視野にたった広告計画などが主張された<sup>13)</sup>。広告代理店側も対応を検討し、広告主のマーケティング活動全般を支援できる総合的代理店としての性格をもつようになった<sup>14)</sup>。

価格決定では、市場価格やコストプラス方式という旧来の価格決定ではなく、顧客の観点から価格を決定すべきことが主張された<sup>15)</sup>。すなわち、市場を拡張することにつながる価格決定が戦後の新しい創造的な価格決定だと主張された<sup>16)</sup>。

上記のマーケティング諸機能を1人のマネジャーが掌握することは、管理上の困難をもたらした。それを示す組織改革の基本パターンが図5-1である<sup>17)</sup>。

図5-1（原型）は旧来の販売管理に基づく組織である。図5-2（第1次組織改革）において、販売員活動と関連をもつ注文管理と製品販売サービスを販売管理部に加える改善をなした。しかし、この組織では依然他の諸機能との協力を図ることがむずかしい。そこで、これらすべてを1つの部門のもとに統合した組織形態が図5-3（第2次組織改革）である。マネジャーのもとに並列的に各機能が並ぶ。これは1つの部門のなかに、ライン（現業）的性格をもつ販売部隊とスタッフ的性格をもつマーケティング・リサーチなどの両者が含まれ、同列に取り扱われているという点で、監督・調整の困難をもたらすので、図5-4（最終計画）に到達する。この組織はラインの販売部門とスタッフのマーケティング・サービス

部門の2つに分かれていることで、マーケティング・マネジャーの指揮監督のもとに効率的に統合されることができるのである。

## 2. 経営活動全体の調整

マーケティング・コンセプトが要求したもう1つの経営組織上の問題が、全企業活動の調整 (co-ordination) である。企業経営は、生産、研究開発、マーケティング、財務の4つを主要な職能として持っている。これら諸職能間での調整、

図5-1 原 型

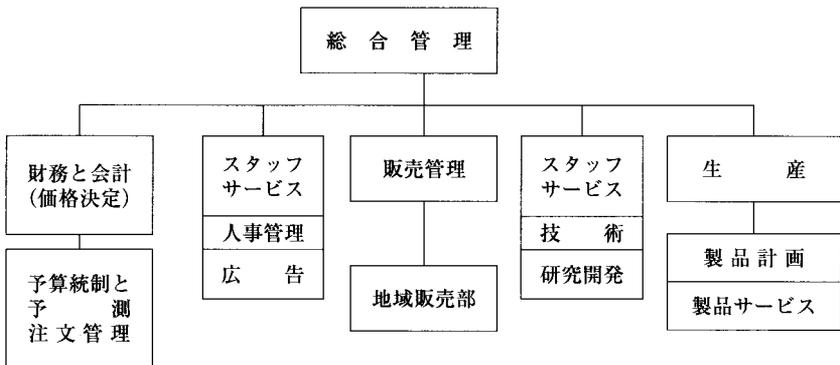


図5-2 第1次組織改革

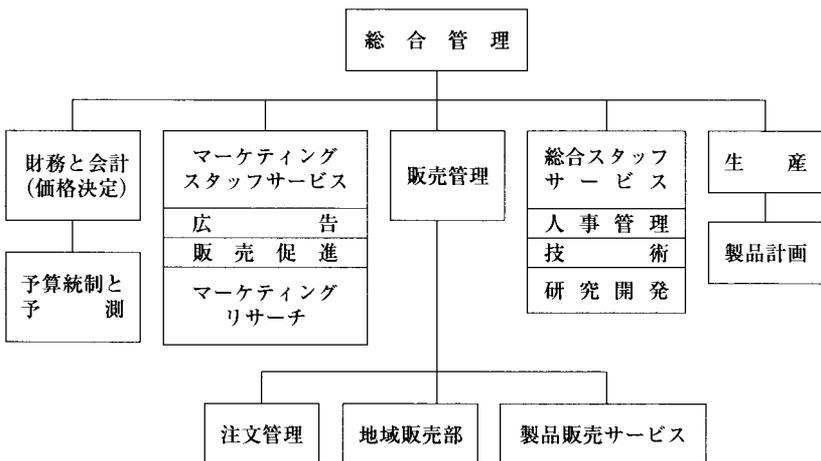


図 5-3 第 2 次組織改革

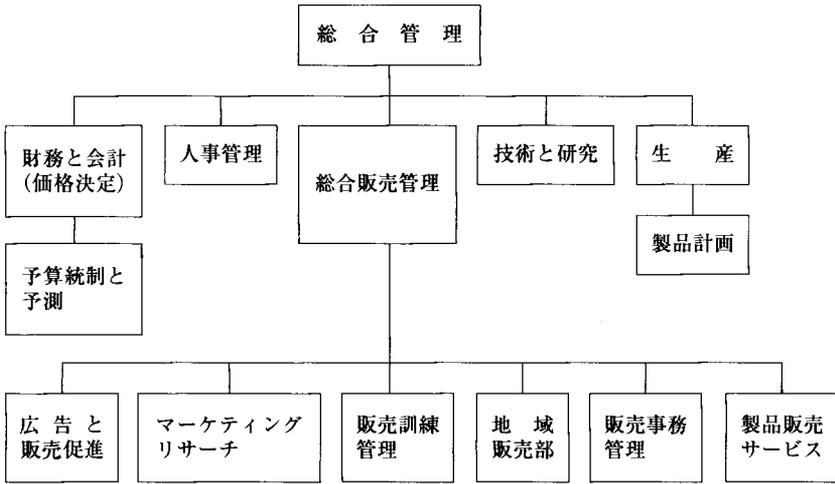
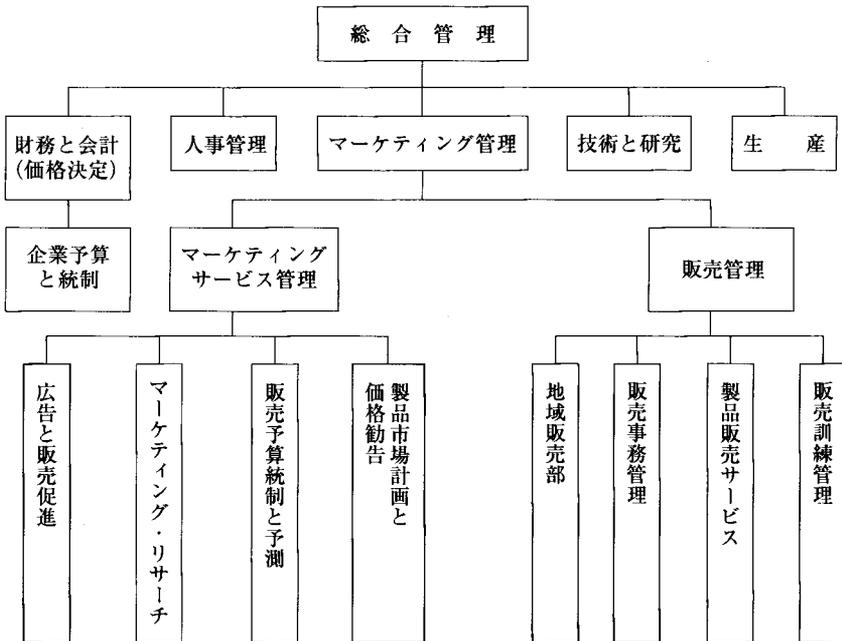


図 5-4 最終計画



\* このタイプの組織が、今日のマーケティング・コンセプトを満たす一方法である。

(出所) Eugene B. Mapel, Vice-President, Barrington Associates, "What is the marketing concept?," *Sales Management*, July 5, 1957, pp. 34-35.

表 5-3 マーケティング・コンセプトから期待できる利益

会社全体の努力の向上	50%
マーケティング機能の監督の改善	36%
諸部門間の協力の増強	35%
会社全体の利益追求意識の増加	35%
マンパワーの効率的利用の向上	29%
収益を上げるマーケティングへの注意の増大	28%
努力の向上と売り上げの増加	28%
マネジメントにおける意志決定のための情報の改善	25%
コスト・コントロールの向上	25%
製品ラインの改善	14%

(出所) H. Lazo, "The Marketing Manager : Who the new executive is and what he will do," *Printers' Ink*, January 3, 1958, p. 31.

とりわけ、その調整においてマーケティングの果たす役割が重視された。これは、マーケティング・コンセプトが企業全体の基本理念になることと関連するものである<sup>18)</sup>。

マーケティング・コンセプトをすでに採用している企業に対して、1957年、マーケティング・コンセプトの導入にどのような利益が期待できるかという調査が実施された。これについては、多くの企業でマーケティング・コンセプトを導入したばかりであるので、その貢献ははまだ試験的なものであるとことわった上で、いくつかの企業ではすでに積極的な貢献を得ていることを明らかにした。表5-3によれば、「マーケティング機能の監督の改善」、すなわち統合のメリットを期待するものに加え、「会社全体の努力の向上」と「諸部門間の協力の増強」という調整に関わる貢献を期待できたと答えた企業が多いという特徴があらわれている。

### (1) 基本職能間の調整の意義

職能間の調整の必要性については、戦前のショー (A. W. Shaw) やホワイト (P. White) らにおいてもすでに指摘されていた。しかし、その意義と方法の解明はきわめて不十分なものであった。マーケティングがイニシアティブをとって全体の調整を図るようになるのは、戦前とは区別される戦後のマーケティングの特質の1つである。

その調整の意義について、1950年代気鋭のマーケティング・コンサルタントとして活躍していたオルダーソン（W. Alderson）は、「トップが直面する最も重要な決定のいくつかはマーケティング問題である。その他のものは生産、財務および技術（engineering）とのマーケティングの調停あるいは調整に関するものである<sup>19)</sup>」と述べ、マーケティングと生産、財務および技術との関係を論じている<sup>20)</sup>。

まず、マーケティングと生産との関係について、①大量生産によって達成した規模の経済、すなわち生産費用の減少は、その必要な数量の販売のためにマーケティング費用の増加をとまなうかもしれないということ、②市場細分化と、異なる細分市場の欲求と選好の差異に整合するために製品が差別化される程度の2点を指摘した。この両者間の調整については「要するに、マーケティングはマーケティングと生産の間で生じる問題を解決するにあたって必然的に率先するということができるであろう<sup>21)</sup>」とオルダーソンは結論づけた。なぜなら、生産は多額の固定投資と多数の労働者を含み、相対的に固定的であるが、マーケティングは相対的に少額かつ可変的であるので、不確実性に対して一般により適応的であるからである。

次に、企業の成長のための方法は、①留保利益に基づく成長、②外部から新しい資本あるいは新しい資産のいずれかの獲得の2通りがある。前者の場合、経営者は留保利益を自社他社の違いに関わりなく、より多くの利益を得るように投資する傾向がある。そのため、より成長度の高い新市場に移行し技術発展を開拓することへの圧力が、絶えず経営者にかかるという意味でマーケティングに関係する。後者の場合には、外部投資家から資金を獲得するためには企業が大衆によく知られ威信を確立しなければならない。そのためには、主にパブリック・リレーション、制度的広告および製品促進などのマーケティング手段を使用するので、それらが財務政策の影響下にある程度入らなければならないという意味でマーケティングに関係する。

最後に、マーケティングと技術の関係について「技術スタッフとマーケティング・スタッフとは、一部は競合的であり、一部は補完的である<sup>22)</sup>」という。技術スタッフとマーケティング・スタッフは、1つのチームとして技術の拡張ならびに市場の変革に関心を持ち、両者間の調整を図ることが求められる。なぜなら、マーケティング・スタッフは、消費者の欲求と選好との接触を可能にするチ

チャンネルを提供することを通じて、技術スタッフの駆使している技術的可能性の販路を技術スタッフに示唆するからである。こうした技術スタッフとマーケティング・スタッフの間の協力関係は、特に新製品計画過程における技術リサーチとマーケティング・リサーチの間の調整・協力において顕著である。

## (2) トップ・マネジメントと委員会

これらの複数の専門職能にまたがる問題の調整は、複雑なバランス問題を解くことである。こうした調整は、具体的には経営活動のすべての分野にわたるとともに、しかもそれが単一の統一された観点からの調整でなければならない。したがって、かかる調整の管理主体は、トップ・マネジメント・レベルとならざるを得ない。いいかえれば、社長を中心に各職能の最高責任者との間の調整である。ゆえに旧来のセールス・マネジャーとは違い、マーケティング・マネジャーがトップ・マネジメントの一成員となる<sup>23)</sup>。

それは、単一製品・集権的職能部制組織では、文字どおりマーケティング・マネジャーが経営首脳部に参画することである。典型的な場合、彼はマーケティング担当副社長と呼ばれているので、組織革新としてのマーケティング・コンセプトは、マーケティング担当副社長の導入であるということが出来る。

たとえば、1964年発表の調査では、表5-4が示しているように、マーケティング責任者の過半数がマーケティング担当副社長と呼ばれていることがわかる。その責任者の直接に報告の義務を持つ上司は、社長が74.3%で最も多い<sup>24)</sup>。

それとは異なる諸職能間の調整のもう1つの形態は、各職能の代表によって特定の種類の問題を担当し調整する委員会制度である。委員会は、さまざまな経営

表5-4 マーケティング責任者の名称

〈名 称〉	回答した企業の%
マーケティング担当副社長 (Vice-President Marketing)	54.3%
販売担当副社長 (Vice-President Sales)	12.9%
マーケティング部長 (Director of Marketing)	7.1%
マーケティング・マネジャー (Manager of Marketing)	7.1%
そ の 他	18.6%

(出所) G. M. Munsinger, *Total Marketing: the Role of the Marketing Concept in 112 Leading Industrial Organizations*, The University of Arkansas, 1964, University Microfilms International, 1978, p. 90.

問題に対応して諸種確立され、各責任者の積極的な参加によって互いに調整された諸決定を行うのみならず、成員間の協力関係を促進する機能を有する。具体的には、財務とマーケティングの間の調整を含む予算委員会、包装の問題に限定した製造とマーケティングの間の調整と協力を図る包装委員会、新製品開発のための技術およびマーケティングの間の協同活動を組織する新製品委員会などが挙げられる。

### (3) 複数事業部制組織

今日の巨大企業の典型的な組織構造である分権的複数事業部制組織では、調整は二重の意味を持つ。まず、各事業部でのマーケティング・マネジャーが主にライン機能を中心としたマーケティング諸機能を統合し、その彼が事業部長を中心とした各事業部の執行部を構成することによって、事業部レベルのトップ・マネジメントのイニシアティブで事業部内の調整をはかる。

ある企業の職位記述によると、マーケティング担当副事業部長は、事業部長に報告し責任をもつ。彼は当該事業部のマーケティング部の最高責任者であり、それを計画、監督、指導するとともに、当該事業部の製造担当副事業部長や技術担当副事業部長らと必要な調整を進め、協力する。もちろん、マーケティング担当副事業部長を含む彼らによって、当該事業部の最高経営委員会が構成され、事業部の最高の方針が立案され実施される<sup>25)</sup>。

また、製粉をはじめ食品加工業のピルスベリー社 (Pillsbury Co.) はマーケティング・コンセプトの導入を歴史的に位置づけようとした<sup>26)</sup>。この会社はマーケティング・コンセプトによってつくられたとも言われている。たとえば、新製品を導入する前に、新製品の需要についての消費者調査を実施し、その後、その改善のために消費者の評価を行うことになっていた。さらに、マーケティング上の利害の多様化が進むにつれて集権制の危険が増大したので、全体の事業組織を消費者エリア、産業用エリア、農業エリアに分け、各エリアは3人の執行副社長によって指揮される組織改革が1956年に実施された。次に、この3つの大きなマーケティング「エリア」の中には、11の自律的な事業部が置かれ、それぞれがおのずから利益を追求することが求められた。各事業部には、マーケティング・マネジャーが置かれ、彼は当該事業の販売、広告、販売促進、販売訓練を指揮し

た<sup>27)</sup>。

事業部制におけるもう1つの調整とは、複数事業部間の調整である。これは基本的に本社のイニシアティブで担当される。それをサポートするのが本社に直属の強力なスタッフ組織である。すなわち、組織改革としてのマーケティング・コンセプトは、さらにここにいたって、複数事業部を横断して調整する本社直属スタッフのマーケティング・サービス部およびその担当副社長制度の導入を意味したのである。

マーケティング・サービス部の責任者の職位記述によると、彼の職務は社長に直接報告し社長に対し直接責任をもつとともに、経営スタッフ一責任者であることが基本である。各事業部に対しては、当該事業部のマーケティング活動全般にあたって指導および助言を与え協議を行い援助する。さらに各事業部間の調整協力が必要な問題、たとえば複数の事業部が共通のマーケティング経路あるいはマーケティング機関を採用する場合、会社全体の利益の立場から調整を図る。また全社的なマーケティング活動の水準をあげるため、マーケティング担当職員の活用、教育および訓練さらに配置転換を行う<sup>28)</sup>。重要なことは、これらの各事業部への指導ないし援助にあたって彼は直接的権限を行使することはできないということである。彼は、各事業部を越えた全社戦略的な観点でマーケティング活動をスタッフとして管理するのである。その責任者は、マーケティング・サービス担当副社長として全社レベルのトップ・マネジメントを構成し、本社機能である戦略的意思決定に参画する。

マーケティング・サービス部の組織構成は、かかるスタッフ機能を果たすのにふさわしくデザインされなければならない。すなわち、各事業部のマーケティング部門の組織構成がラインとスタッフの両機能をもつのに対し、マーケティング・サービス部においてはすべてスタッフとして組織される。たとえば、事業部においてセールスマンを管理する下位部門の販売部も、マーケティング・サービス部では、販売部の活動を監督援助する販売部となるのである。

こうして、事業部制の採用はマーケティング管理の組織という観点からみれば、①各事業部におけるマーケティング部門の確立、②各事業部のマーケティング・マネジャーによる各事業部のトップ・マネジメントへの参画、③本社の全社的スタッフとして、マーケティング・サービス部門の設置の3点にまとめられる。

### 3. マーケティング・コンセプトに導かれた管理過程

マーケティング諸機能の統合的な管理は、計画、組織、統制、とりわけマーケティング計画を立案することによって可能になる。ブエル (V. P. Buell) は現在のアメリカの経営のパラドックスとして、マーケティング計画が求められているあり方と実際の位置づけとの間の落差の大きさを指摘する。その理由は、トップの販売重役は販売組織出身であるので計画活動の組織化の経験が少ない、企業規模の増大にともないマーケティング重役が行う多くの中間業務が生まれ、計画立案に対して十分な時間をさけないことなどである。そこでマーケティング計画が貢献することは、①販売担当重役を自由にする、②企業利益を改善する、③企業の長期的な競争地位を確保することを挙げ、そのためには、①販売・広告プログラムの計画化、②市場調査、③流通計画、④販売予測、⑤製品ライン計画、⑥在庫計画、⑦価格計画、⑧クレジット計画、⑨利益計画の領域がマーケティング計画活動のなかに含まれるという<sup>29)</sup>。

また、ダビッドソン (G. W. Davidson) はマーケティング計画に関係するものを5Ps、すなわち製品、包装、価格設定、プロモーション、利益にまとめた。その目的は、第1に有効なマーケティングについての定義と調整にあり、第2に全体のマーケティング計画を構成する下位計画を互いに組み合わせるための手段を提供するという点にある<sup>30)</sup>。このように、マーケティング計画は、マーケティング諸機能の統合、マーケティング部門の組織運営、そしてマーケティング戦略の基礎であるマーケティング・ミックスの実現の要をなす。

次に、全社的な調整を含む管理過程はトップ・マネジメント・レベルの計画を基礎に展開される。諸過程は、顧客に始まり顧客に終わると認識されたマーケティング・コンセプトの実体である。図4-2 (92ページ)によれば、過程は10の要素によって構成される。

この図で注意が必要なのは、第4の要素の意思決定には、①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 (これは事業の性格の決定を意味する)、②調査分析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、利益目標を達成するかどうか、評価するという2つの問題があることである。さらに、第5の要素の

基本経営計画 (master operating program) は、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にとって最高計画であり、その下位計画としてスタッフ・プログラム、生産プログラム、マーケティング・プログラムが構築される。

#### 4. 経営理念としてのマーケティング

以上のように、統合と調整を進めようというマーケティング・コンセプトは、経営理念として作用する。

そのためには、必要な限りにおいて、経営理念に対する分析視角を明確にしなければならない。まず、経営理念、あるいは企業理念について簡単に定義すると、それは第1に、現象的には企業ないし経営者などによって表明された信条である<sup>31)</sup>。第2にそれは、企業内外に対して企業ないし経営者の立場から影響を与えることを目的ないし機能とする。第3に、経営理念は事業やそれをめぐる環境や社会問題などに対する経営者の認識として形成される。すなわち、経営理念は、経営者による単独かつ受動的認識ではなく、現実的で主体的な機能をもつ点が最大の特質である。

ここでバーナード (C. I. Barnard) に従えば、主著『経営者の役割』「第17章 管理責任の性質」を論じるなかで、経営理念の創造は「責任の最高の表現である『道徳的創造性』という管理職能<sup>32)</sup>」として、扱われている。すなわち、「組織道徳の創造こそ、個人的な関心あるいは動機のもつ離反力を克服する精神である。この最高の意味でのリーダーシップがなければ、組織に内在する諸困難はしばらくといえども克服できない。」、「それは必要欠くべからざる社会的存在であって、共同目的に共通な意味を与え、他の諸誘因を効果的ならしめる誘因を創造し、変化する環境のなかで、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹き込むものである<sup>33)</sup>。」

このように、経営理念の創造は、組織が短期的だけでなく長期的に存続していくために必要であり、また長期的に存続する過程において組織は道徳的制度としての性格をもつようになることに対応する管理職能である<sup>34)</sup>。その特徴は、経営理念の創造を経営者の役割、管理機能の1つであると指摘する点と、それを組織

の長期的存続の確保，すなわち道徳的制度としての組織と関連づけた点の2点である。同様にドラッカーは，従業員が「経営者の態度」をとるようになることの重要性を述べている<sup>35)</sup>。

上記の考察をふまえ，経営理念について，第1にその基礎を，第2にその主体を，最後に経営理念の諸機能を分析する。

第1の視角は，経営理念としてのマーケティング・コンセプトの基礎をめぐってである。この視角の結論は，概略的な形ではすでに前章で考察した。

たとえば，マーケティング・コンセプトの主唱者の一人であるポーチは，マーケティング理念（marketing philosophy）の急速な進化に貢献した諸要因として，①3つの異なる競争（製品対製品競争とクロス・ライン競争とクロス・ライン技術競争の3種類），②専門化，③多角化，④複雑化，⑤オートメーション，⑥能率追求の6点を列挙している<sup>36)</sup>。このような主唱者たちによるマーケティング・コンセプトの背景に関する指摘の批判的検討も重要である。だが，戦後アメリカ・マーケティングの全体を詳細に論じるのは，本章の範囲を越える問題である。

さしあたっての問題は，マーケティング・コンセプトの内容がその基礎の内容とまったく同じというわけではないという事態である。たとえば，マーケティング・コンセプト理解の一部には，顧客志向を絶対的最優先課題としての顧客満足の達成として展開主張するものがある。ここでは，利益獲得の重要性は後景に退けられ，企業は顧客に奉仕するものとして理解される。このような理解は，われわれがすでに明らかにしたところによれば，一面的であり，不正確であるにもかかわらず，その後ひろく普及した。

このような現象は，認識の一面化，現実の活動からの逸脱といえるが，理念には理念独自の機能展開とその背景が存在することを示している。したがって，一般的に理念の基礎を論じるだけでは十分ではない。

第2の分析視角は，経営理念の主体である。マーケティング・コンセプトの創造者および伝播者は誰か。誰が初めて論じ主張したのかを明らかにすることはきわめて困難であるが，その初期の提唱者の一人であるドラッカーの場合は，巨大企業の経営管理に関する経営コンサルタントであった。1950年代初めの時点で，GM，米国最大の鉄道会社チサピーク・アンド・オハイオ鉄道会社（現社名CSX），シアーズ・ローバック（Sears, Roebuck and Co.），チェース・マンハッタン銀行（The Chase Manhattan Co.），ゼネラル・エレクトリック社（GE）に関わ

り、10年間の経験があった<sup>37)</sup>。

ボーチはいうまでもなくGE社のマーケティング担当副社長である。他の論者もまた、マーケティング・マネジャー、あるいは、社長等トップ・マネジメント、経営コンサルタント、マーケティング関連雑誌編集者、広告代理店などである。詳細にみると、初期においてマーケティング・コンセプトを主張していたグループは、多くが巨大企業の経営担当者か、あるいは、それに関係する経営コンサルタントであった。その後、経営コンサルタントや、雑誌編集者が小企業においても、マーケティング・コンセプトは有効であると論じた。また、広告代理店は、マーケティング・コンセプトの導入にともなって、広告代理店の役割が変わり、マーケティング全般に対する支援を行なうと主張した<sup>38)</sup>。

したがって、マーケティング・コンセプトの主要な主体は、巨大企業の経営者（あるいはその代理人）である。経営者が、自ら直面した問題への解決行動としてマーケティング・コンセプトが成立したのである。

第3の視角は、マーケティング・コンセプトの理念としての機能を検討する。マーケティング・コンセプトの果たす諸機能は、単一ではなく多様である。この点について、当時GE社マーケティング・サービス管理マネジャーのマッケイは「マーケティングの最も基本的な側面ないし局面」として以下の10点に総括した<sup>39)</sup>。

- ① 事業の態度ないし理念 (philosophy) [顧客志向]
- ② 事業の基本的な有機的機能 [目的と政策]
- ③ 組織の近代的形態 [財務ないし生産に属さない機能すべてをマーケティングの下に再編]
- ④ 規則的な事業計画過程 [予感ではなく事実に基礎づけられる]
- ⑤ 創造的革新の責任 [新製品計画と開発]
- ⑥ 販売の技能
- ⑦ 生成するサイエンス [問題解決への科学的アプローチ, 事実に基づく計画化]
- ⑧ 接近する専門家 [マーケティングを理論とみて実践とみない実務家が依然多い]
- ⑨ 動態的事业戦略 [変化に噛み合わせられ, 変化に備えられた計画的活動]

- ⑩ 経済の将来の鍵としてのマーケティング [販売がなされるまで何も起こっていないのであるから、管理思考は、事業の利益獲得機能すなわちマーケティング機能を再び志向しなければならない]

マッケイは、「事業の態度ないし理念」を顧客志向として指摘しているが、そうではなく上記の10点すべてが、経営理念としてのマーケティング・コンセプトの諸側面として理解されるべきである。

さて、機能は働きかけの対象と作用内容に分けられる。マーケティング・コンセプトの第1の対象は、経営者自身である。その場合の作用としては、戦後の新しい事態に対応する新しい経営管理の正当化および普及である。特に、それはマーケティングがすべてを解決する、マーケティング・マネジャー制度の導入が企業の直面する問題を解決すると理解されがちであったが、より本質的には経営者に対して、事業を長期的動態的にとらえること、自身の基本的な職務は経営戦略の立案執行にあること、マーケティングが相対的ではあるが戦略的重要性をもつことを説得させてきた。この点から指摘しうるマーケティング・コンセプトの性格は、それが戦後の新しい経営管理運動の一部を構成するものであるということだ。

第2の対象は、マーケティング・マネジャーないしマーケティング部職員である。マーケティング活動の個々の要素は互いに密接に関連しているが、それぞれを担当する職員間の協力を確保することはけっして簡単なことではない。そのため、1人のマネジャーによって監督される組織形態になったのであるが、組織機構だけでは不十分である。実際に協働を確保して統合を実現するためには、マーケティング担当職員に対する動機づけが不可欠である。各マーケティング担当者間で利害の不一致や葛藤があった場合に、それを解決する指導原理としてマーケティング・コンセプトが機能した。

働きかけの第3の対象は、企業的全従業員である。企業の最高経営者を中心に、企業に働くものの末端まで、マーケティング・コンセプトは影響力を行使しようとする。その作用は、従業員の作業の正当化、動機づけを基本に組織の活性化を図る手段であった。また、企業の各職能間の利害の対立、葛藤の解決原理として働き、分野の異なる従業員間の協働環境を改善した。さらに、最高経営者のイニシアティブにはじまるマーケティング・コンセプトの徹底は、他のイニシアティブとあいまって、各職能をこえて、各事業部をこえて、個々の労働者にそれぞれが行なう仕事が企業全体に関わっていることを、したがって各人は企業全体

を構成する一員であることを自覚させる役割を果たしたのである。

さらに、第4の作用対象は、顧客ないし消費者である。ここでは、マーケティング・コンセプトは、ただ顧客のニーズとウォンツを満たすのが企業の目的であるとしか主張しない。確かに企業活動は顧客の欲求にかかわっているが、それが企業の目的すべてであると考えることが、一面的であり、経営者自身の合理的認識にも適合していないことは、前章ですでに明らかにした。こうした利益追求を表面的には強調しない態度は、企業の営利主義を批判する世論感情を背景にもつ。

とりわけ、アメリカ経済を左右するほどに巨大化した大企業は、その勢力の強大さもあって、特に矛先が厳しかった。大企業の社長のなかには、戦時中は政府の命令を実行するように努力してきたのが、第1次世界大戦後は「死の商人」(merchant of death)と攻撃され、第2次世界大戦後は「寡占企業」(oligopolists)とやはり攻撃対象となっている点を嘆いている<sup>40)</sup>。また、50年代にマーケティング・リサーチの一手法であるモチベーション・リサーチとそれを使用した企業広告が大衆を操作するとの批判が展開されたことにも注目する必要がある<sup>41)</sup>。パッカーの著書は刊行年に10万部を売るというベストセラーになった。マーケティング・コンセプトの形成との関連では「この本は、広告そのものについてよりも、広告に対する大衆の見方および態度について暴露した<sup>42)</sup>」という点が重要である。このような消費者の見方および態度に直面して、企業は少なからず緊張を生じるだろう。大衆のなかで広がる企業不信に対する対応として、企業の社会的役割は消費者への奉仕であるという宣伝をマーケティング・コンセプトは果たすのである。

最後に、第5の対象は、一般公衆あるいは世論である。企業にとって直接の顧客以外の重要な環境が一般公衆である。上で述べた消費者の態度に対する対応を除けば、一般公衆への働きかけはアメリカ体制にかかわるものである。戦後1950年代のアメリカの代表的企業理念は、アメリカ体制をその物質的業績(高い生活水準の達成)において賞賛し擁護するものである<sup>43)</sup>。高い生活水準の達成は、生産量の著しい増加、生産性の向上、新製品導入の増大、奢侈品の大衆品化などに依拠しているので、特にこれらの諸点が賞賛された。マーケティング・コンセプトもまた、このような経営理念の一構成要素である。一般公衆に向かって、マーケティング・コンセプトは、こうした物質的業績を達成した企業への賞賛、高い生活水準の達成に貢献するマーケティングへの注目を強調した。

さらに、戦後アメリカをとりまく事態はソ連との冷戦状況であり、アメリカ体制の擁護は軍備拡張と「ソ連との経済コンテスト」にあると主張された。ここでマーケティング・コンセプトは、競争的経済の心臓であるたゆまぬイノベーションと経済の真の成長に貢献するものとして位置づけられた<sup>44)</sup>。

以上の検討を通して、マーケティング・コンセプトの対象と作用を明らかにしようとして試みた。経営理念としての分析の総括として、以上のような内容をもつマーケティング・コンセプトはどのような企業観を構成しているかを指摘したい。

経営理念において企業の制度的性格をみる場合、基本的に2つの見方がある。それは、古典的企業観と経営者の企業観である。まず、古典的企業観は、その根源に古典経済学をもち、企業の法的モデルに依拠している。そのため、企業の主体は所有者の観点からなされ、その目標は最大利潤の追求である。だが、重点は体制全体にあって、個人の利己心が自由競争を媒介として社会構成の最大をうむと主張する点にある。

他方、経営者の企業観は比較的新しい企業観である。根源は、ヒューマン・リレーションズや工業経営の研究と同じであり、したがって、この企業観の焦点は個々の企業そのものにある。所有者、特に株主は中心的地位を占めるものではないとされ、従業員や顧客などの他の利害グループと同等に扱われる。経営者は、所有者の単なる代理人ではなく、企業の利害集団間の調整を図る自立的役割をもつとされる。また、古典的企業観のように、利潤追求を強調しない。しいていえば、社内留保は企業の成長進歩の源泉だと主張する。企業活動は自動的に社会の利益と一致するとはされず、逆に意識的に公共の利益に企業は配慮しなければならないとする。企業は競争経済に対してけっして無力ではなく、経営者の判断や裁量に依拠する部分が大きくなったと理解される<sup>45)</sup>。

このような意味において、マーケティング・コンセプトは、経営者の企業観の一部を構成する経営理念であると位置づけられる。

## 〔注〕

- 1) R. E. Kenyon, Jr., "Advertising and Marketing Concept," *Advanced Management*, August 1958, pp. 13-14. なお、ここでいう「統合」は会社レベルの各職能間の調整を同義である。
- 2) C. L. Bennet, *Defining the manager's job, The AMA manual of position descriptions*, The American Management Association, Inc., 1958. (アメリカ経営協会編高宮晋・小野豊明監修松岡磐木訳『マネジャーの職務 米国企業における職位記述類集』日本生産性本

- 部, 1960年, 345~347ページ)。
- 3) 橋本勲『販売管理論』同文館, 1983年, 81ページ。
  - 4) 同上書, 89~93ページ。
  - 5) Burton Bigelow, "A blueprint of the modern sales manager's job," *Sales Management*, November 1, 1951, pp. 65-72.
  - 6) 橋本勲, 前掲書, 126ページ。光澤滋朗は, 戦前のマーケティング管理論の検討を通じて「広告, セールスマンおよびディーラー三者の体系的管理」がマーケティング管理の「原始的形態」と指摘している(光澤滋朗, 前掲書, 43ページ参照)。
  - 7) "Transition to a marketing company," *Sales Management*, July 21, 1961, pp. 36-37.
  - 8) "Hamilton Watch Co.'s new marketing concept reinvigorates its sales," *Printers' Ink*, November 14, 1958, pp. 72-74.
  - 9) "At Pepsi Everyone's in Marketing-From President to Mail boy," *Sales Management*, February 6, 1959, p. 35.
  - 10) J. G. Plunkett, "Is Your Marketing Set-up Geared To Tomorrow's Sales Needs?" *Sales Management*, October 2, 1959, pp. 41-42.
  - 11) E. W. Nelson, "Policy, organization, and procedures for product planning," American Management Association, Marketing audits, 1959, p. 89。ネルソンは, 当時 Market Planning Co.の上級副社長であった。
  - 12) "The salesman's enlarged role under the "marketing concept"," *Sales Management*, November 7, 1958, pp. 62-64.
  - 13) A. R. Hahn, "What happens to advertising under marketing concept operation?" *Sales Management*, November 10, 1958, pp. 56-64.
  - 14) S. Fox, *The Mirror Makers*, 1984, Vintage ed., 1985, pp. 176-177。(小川彰訳『ミラーメーカー改革の時代』講談社, 1985年, 16ページ)。
  - 15) たとえば, P. F. Drucker, "A management structure for business with marketing as a foundation," *Printers' Ink*, November 1, 1957, p. 40.
  - 16) C. G. Mortimer, "the creative factor in marketing," the fifteenth annual Charles Coolidge Parlin memorial lecture, 1959。講演者はゼネラル・フーズ社の社長である。
  - 17) マーペル (G. Mapel) は, マーケティング・コンセプトの理解と利用を経営指導者にながす運動のリーダーとして知られた。彼が副社長を務める Barrington Associates は, ニューヨークの経営コンサルタント会社である。
  - 18) 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, 110ページ。
  - 19) W. Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, 1957, p. 444。(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, 514ページ)。
  - 20) *Ibid.*, pp. 451-463。(同上邦訳, 523~536ページ)。
  - 21) *Ibid.*, p. 456。(同上邦訳, 528ページ)。
  - 22) *Ibid.*, p. 461。(同上邦訳, 534ページ)。
  - 23) F. K. Doscher, "The vice president for marketing: what kind of man must he be?" *AMA Marketing Series No. 99, The marketing concept: Its meaning to management*, American Management Association, 1957, p. 19。この報告書は, 1957年2月のアメリカ経営協会の1957年度マーケティング大会での講演をまとめたものである。
  - 24) G. M. Munsinger, *Total Marketing: the Role of the Marketing concept in 112 Leading Industrial Organizations*, the University of Arkansas, 1964, University Microfilms International, 1978, pp. 90-91.
  - 25) C. L. Bennet, *op. cit.* (前掲邦訳, 353~355ページ)。なお同訳の「マーケティング担当

- 副社長」は、事業部長 (president) のもとに位置するマーケティング・マネジャーであるので「副事業部長」に変えた。
- 26) R. J. Keith, "The marketing revolution," *Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, January, 1960, pp. 35-38.
- 27) P. S. Gerot, "Decision-Makers Think "Profits" Under New Setup at Pillsbury," *Sales Management*, September 19, 1958, pp. 124-126. "Decentralized Pillsbury Gives More Power to "Revenue" Unit," *Sales Management*, February 6, 1959, p. 33.
- 28) C. L. Bennet, *op. cit.* (前掲邦訳, 361~366 ページ)。
- 29) V. P. Buell, "Organizing For Marketing Planning," *Journal of Marketing*, Vol. 21, July, 1956, pp. 68-71.
- 30) G. W. Davidson, "Why you should blueprint your marketing plan," *Printers' Ink*, April 19, 1957, pp. 31-33.
- 31) 日本学術振興会経営問題第 108 委員会の研究, 山城章編『現代の経営理念』白桃書房, 1972 年, 参照。
- 32) C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 261. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968 年, 272 ページ)。
- 33) *Ibid.*, p. 283. (同上邦訳書, 296 ページ)。
- 34) 田杉競「経営管理とリーダーシップ」, 田杉競編『経営管理総論』有斐閣双書, 1966 年, 229 ページ。飯野春樹『バーナード研究』文真堂, 1978 年, 268 ページ。
- 35) P. F. Drucker, *The New Society—the Anatomy of the Industrial Order—*, 1950, p. 158. (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957 年, 182 ページ)。
- 36) 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. 6.
- 37) P. F. Drucker, *The Practice of Management*, 1954. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営 (新装版)』(上), ダイヤモンド社, 1987 年, 所収「ビジネスマンからの四つの質問」3~5 ページ)。
- 38) たとえば, "An advertising man tells what an agency must do in marketing," *Printers' Ink*, November 29, 1957, pp. 33-40, を参照。
- 39) E. S. McKay, "The Marketing Chameleon," October 22, 1956, in H. Lazo and A. Cobin, *op. cit.*, pp. 27-28.
- 40) B. J. Fairless, "Business-big and small-built America," U. S. Steel Corporation, 1950, pp. 5-6. Statement in study of monopoly powers, Hearings before the subcommittee of the house committee of Judiciary (Celler subcommittee), 81 st congress, 2 nd session, February-July 1950, in F. X. Sutton, S. E. Harris, C. Kaysen and J. Tobin, *The American Business Creed*, 1956, p. 24. (高田馨監修, 高田馨・長浜穆良訳『アメリカの経営理念』日本生産性本部, 1968 年, 18 ページ)。U. S. スティール社の B. J. Fairless の 1950 年の発言。
- 41) 代表的書物は, V. Packard, *The Hidden Persuaders*, 1957. (林周二訳『かくれた説得者』ダイヤモンド社, 1958 年)。
- 42) S. Fox, *op. cit.*, pp. 186-187. (小川彰訳, 前掲書, 30 ページ)。
- 43) F. X. Sutton, *op. cit.*, pp. 19-20. (高田馨監修, 高田馨・長浜穆良訳, 前掲書, 15 ページ)。
- 44) J. McKittrick, "What is the marketing management concept?," *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, American Marketing Association, 1957, pp. 81-82.
- 45) F. X. Sutton, *op. cit.*, pp. 57-58, pp. 161-183. (高田馨監修, 高田馨・長浜穆良訳, 前掲書, 40~41, 121~138 ページ)。高田馨『経営目的論』千倉書房, 1978 年, を参照。