

## 第6章

# GEにおける事業部制と マーケティング・コンセプト

### 1. はじめに

企業経営とは何よりもまずマーケティングでなければならないという経営アイデアは、決して新しいものではない。マーケティングが新しい経営技術として企業経営の世界に喧伝された際、それはマーケティング・コンセプト (marketing concept) と呼ばれた。

アメリカでは、1950年代になって初めて、マーケティング・コンセプトが新しい経営アイデアとして提唱された。マーケティングに携わるマネジャーや経営コンサルタントのなかから、マーケティングについての新しいアプローチが主張された。

このマーケティング・コンセプトを主題とした議論は、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アメリカ広告主協会やアメリカ広告業協会などで展開されている。それらを受けて、1957年から翌58年にかけて、『プリンターズ・インク (Printers' Ink)』、『セールス・マネジメント』、『インダストリアル・マーケティング』などのマーケティング関係の業界雑誌に、繰り返し特集記事が組まれるようになる。つまり、マーケティング・コンセプトは当時流行した新しい経営技術の1つであった。

そのなかでも積極的な役割を果たしたのが、ゼネラル・エレクトリック社 (General Electric Co. 以下GEと称す) である。実にさまざまな多岐にわたる議論がマーケティング・コンセプトをめぐる展開されており、その意義と限界を机上の議論やリップ・サービスをも含む、これらの議論にのみ依拠して明らかにすることは容易ではない。そこで現実の企業経営、つまり、GEの実際の経営活動を通してマーケティング・コンセプトの性格を解明しようと思う。本章は、さしあたりGE関係者の主張するマーケティング・コンセプトの内容と、それとGE

の組織再編との関係を論じる。

## 2. GE 関係者の主張するマーケティング・コンセプト

1950年、GEの新しいCEOとしてコーディネーター（R. J. Cordiner；1963年までGEのCEO）が就任した。彼はGEの組織構造を徹底した分権的事業部制に再編したことでよく知られている。コーディネーターは、CEOに就任した年に2大目標を提起した。その1つは「健全で顧客志向（customer-wise）の会社を追求するマーケティング志向」であり、もう1つは「より効率的で将来を志向する事業を追求する分権化」である<sup>1)</sup>。そのもとで、ボーチ（F. J. Borch）は1954年からマーケティング担当副社長兼本社マーケティング・サービス部責任者（Vice President-Marketing Services）として、マーケティング・コンセプトを展開した<sup>2)</sup>。以下は彼の所説を中心に、GEのマーケティングに対する考え方をみていきたい<sup>3)</sup>

### (1) 経営理念としてのマーケティング

ボーチは、販売（sales）とは行為を意味し、流通（distribution）とは過程という意味あいを含んでいるとして、マーケティングという用語について独特の意味を込めていた。当時、マーケティングという用語をめぐるさまざまな主張がなされていた。特に多くの人々は、販売、市場調査、流通などの職能的企業活動と結びつけてマーケティング・アプローチを企業活動（operating）として強調していた。ボーチはこのようにマーケティングを実体的なものとして定義するのは賛成できないとして、次のように主張した。

私たちの会社では、マーケティングとは基本的な経営理念（philosophy）であると理解している<sup>4)</sup>。

したがって、組織構築の際のマーケティングの機能および方法というものは、あくまでもマーケティングという経営理念の遂行というように把握されるべきで

あって、それ自体はけっして経営理念ではないのである。

それでは、経営理念とはどういうものなのか。ポーチはそれを明確にするために、フィロソフィー (philosophy) とコンセプト (concept) という用語を使い分けるべきだという。フィロソフィーとは「企業活動全体を統御する大きなかさのようなもの」であり、コンセプトとは「理念のかさでおおわれた風土のなかで企業活動を進める際認められたやり方」である。すなわち、ポーチは具体的なやり方ではなく、企業全体の基本的な志向性というような意味でまずマーケティングをとらえたいとした。マーケティングの理念的性質、その中心的な意味について、次のように述べている。

おそらく私は次のように説明することで、このマーケティング・フィロソフィーをより明快に言うことができると思う。つまり、このフィロソフィーの本質は企業経営に顧客志向的な視点を認め受容することである。マーケティングのもとでは、顧客はてこの支柱であり、ありとあらゆる利害の最適なバランスをとるように事業経営を行う際の旋回軸のようなものなのである<sup>5)</sup>。

このような顧客志向という考え方はけっして新しいものではないが、今日特に強調する必要があるとかれは感じていた。大量生産のために、メーカーは一人ひとり個人的に顧客を知るということができなくなってしまった。持続的に成長し続ける企業は、顧客を本当に理解することから出発するということをすばやく認めてきた企業である。企業規模が大きくなればなるほど、それに比例して顧客志向から離れて経営を展開してしまう潜在的傾向もまた大きくなる。同様に、企業規模が増大すると、このことに気がつく必要性も増大する。彼は、自分たちが今日マーケティング・フィロソフィーに言及するのは、まさにこのような状況を認識しているからであると位置づけている。

彼は、マーケティング・フィロソフィーの重要な基本原理を2つ指摘している。その第1は、「二元的マーケティング業務 (dual-core marketing job)<sup>6)</sup>」である。

このマーケティングの二元的業務の1つが、「顧客がよく知っているニーズおよびデザインと同様に、顧客が気づいていないニーズとデザインを含む、顧客のニーズおよびデザインに事業の焦点を合わせること」である。もう1つが、「す

でに開発された製品とサービスを購入するように、販売と広告のあらゆる方法を通して、見込み顧客を説得すること」である。

この両者の区別はマーケティングの役割を定義する際きわめて重要であると思われる。ランバン (Jean-Jacques Lambin) は、後者を「組織的マーケティング」と名付け、「販売視点」、すなわち「ある種の営業的攻撃性」を持つもので、行き過ぎると「需要操作的マーケティングないしは無統制的マーケティング」になってしまうと指摘した。これに対して、ランバンは前者のように、市場、欲求等を徹底して分析し、製品開発以前からマーケティングが役割を発揮することを「能動的マーケティング」と呼称し、技術革新の加速化と市場の成熟化、国際化の時代のマーケティングを特徴づけた<sup>7)</sup>。

第2のマーケティング・フィロソフィーの重要な基本原理は、「売上高コンセプト (volume concept) ではなくて、利益コンセプト (profit concept) に基づいている (これは、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売上高の使用を排除しようというのではない。むしろ、利益のない売上高、あるいは売上高のみのための売上高コンセプトを拒否しようというものである)<sup>8)</sup>」という。

## (2) 企業経営に対するマーケティングの貢献

マーケティング・フィロソフィーが重要視されるようになったのは、当時の経済的社会的政治的環境に起因する。ポーチは、その中でも重要なものとして次の動きを挙げている。

- ① 3種の競争。つまり、製品対製品競争 (せっけん対せっけん)。製品ライン間競争 (新ミンク・コートと中古車)。技術間競争 (航空機会社がガナーの建造を始める)。
- ② 特化。自分の専門分野については何でも知っているが、そうでないことは知らないような、職務を高度に縦断的に分割した専門家。
- ③ 多角化。新しく多様な製品ラインへの展開。
- ④ 複雑さ。諸機能が急速に増加。
- ⑤ オートメーション。高度に「精密」な製品を製造するオートメーション工場。
- ⑥ 効率追求。投資に対して最大の利益を得ることの重視<sup>9)</sup>。

さらに、マーケティング・フィロソフィーが事業経営を支援する経営上の問題領域として、3つの問題を指摘している。

1つめの問題は、「急激に変化する顧客のウォンツ」である。消費財の場合、この問題は直接に生活水準の向上の結果であり、多様な商品につねに囲まれ、商品を購入しなくてはならないという強制が絶えず小さくなっている。そのために、個人向け製品の売上高は、消費者自身の生活必需品であるかということではなく、競争圧力の影響を大きく受けるようになった。モノが溢れる豊かな時代においては、消費は必然から選択へ、売手市場から買手市場に変わっていくのである。

生産財の場合は、急速な技術発展と製造コスト削減を要求する競争的圧力が問題である。このために業種を超えた代替製品競争が生じる。たとえば、プラスチックと金属、水力とエレクトロニクス、カーボンと原子燃料などにおいて、とって代わられる事態が進んでいる。マーケティングの観点からみれば、予測すべき諸要因の数が増大し複雑化している。そのため、事態を正確に把握し、それらの事態に正しいバランスで重みをつけ、製品および流通に関する最適な意思決定を行うことはおそろしくむずかしくなっている。

2つめの問題領域は、「自由な行為の制限」という問題である。マーケティング意思決定に関わる経営資源は増大し、それらのコストは固定化する傾向にあるが、それ以上に深刻な問題として、ボーチはこれを挙げる。たとえば、機構上の理由で製品設計には制約が加えられ、同様に流通構造やメディアや宣伝メッセージは、全国規模でインパクトを与えるという点から考えれば大きな制約が加えられる。このように成功するためにはいい加減な思いつきの行動をとるわけにはいなくなっている。

そのため、マーケティングに関する基本的な意思決定における誤りの代価は、誤った時期に誤った市場に向け誤った製品を生産するというコストだけでなく、私たちの経営資源の損失と誤りを正す能力の損失をも含んでいる。かといって点検ばかり行い、意思決定を延期してしまうことは、いっそう会社を危険な状態に陥らせることになりかねない。このように、当時の企業経営はさまざまな制約要因が課されるようになり、誤りを犯さず、それでいて意思決定を的確に行うことが求められるようになった。

3つめの問題領域は、「コミュニケーションと意思決定」である。競争市場に

において採算分岐点を越えるためには、組織はもっと顧客に届かなければならない。そのために情報が伝達され、意思決定を行う組織機構はもっと入念に監視されなくてはならない。

この3つに加えてボーチはいくつかの問題を指摘している。その1つは新工場投資や新製品開発や新しいプロモーションを準備するために、より長い意思決定期間が必要となってきたことである。もう1つは、専門化の進展により従業員がタコソボ化してしまうことである。この問題の解決策は唯一、分権化と事業部制の採用しかないと言っている。

ボーチは上記のように巨大企業であるGEにおける経営管理の問題点を指摘し、ではマーケティングはこういった経営問題に対してどのような貢献を行うのかと自ら問うている。

その貢献内容は、①職務の明確な定義、②顧客志向的意思決定、③諸職能の有効な調整の3つであると答えている。大規模化し複雑化した事業をマネジメントするためには、まずそれぞれの意思決定単位が明確になる職務設計が必要である。次に各単位の意思決定は個人や企業の都合ではなく市場志向でなければ事業は顧客の支持を失い競争力が低下する。最後に大規模組織における事業では、分業化・専門化された各単位・職能が統合的にマネジメントされることが求められる。マーケティングはまさしく、このような大規模組織における事業管理の導き手として位置づけられた。

ボーチは実際のマーケティング組織の設計・評価のために、マーケティング・フィロソフィーに基づいてマーケティング組織が実際に活動をどれだけ厳格に実施しているかを明らかにするいくつかのチェック・リストを掲げている。

1. 売上高の増大・減少傾向について、徴候という意味ではなく、その基本的な理由を本当にわかっているか。
2. 市場の潜在成長可能性はどうか。今後5年間市場がどうなるかについての、目星以上の明快な指標を持っているか。今後10年間はどうか。20年間はどうか。この将来市場に合わせてさまざまな準備がなされているか。
3. 現在市場は、大きな技術革新によって即座につぶされてしまうものか。もしそうなら、それが起こった際の計画をどのように立案したらよいか。
4. 製品多様化が会社に貢献するかどうか、わかっているか。もし貢献するならば、製品および市場開拓によって、あるいは合併による、多角化のための

- 計画的なプログラムを持つか。事業を行うべき製品ラインおよび市場を決定する際、どのような基準を持っているか。
5. 事業計画の立案、戦略的意思決定の際に、本当に顧客を知り理解している関係者の知識を考慮に入れているか。
  6. 市場を創造し開拓するか。
  7. 成功の程度に応じた在庫レベルを予測しているか。あるいは過剰在庫、過小在庫、レイオフ、残業によって苦しむか。
  8. 本当に自らの事業についての意思決定を行っているか。あるいは他人が私のために意思決定を行っているのか<sup>10)</sup>。

### (3) GEのマーケティング・コンセプトの特質

以上がボーチの展開したマーケティング・コンセプトの内容である。その基本的特徴は、第1にマーケティング・コンセプトが企業経営全体をリードするものとして性格づけた点である。これは、トップ・マネジメントによる全社レベルの方向づけの一部を構成していた。この点については、当時、マーケティング・サービス部のコンサルタント（マーケティング特別研究担当）、管理業務（administrative operation）マネジャーを歴任したマッケイ（E. S. Mckay）は「マーケティング・コンセプトは、企業組織全体とマネジメント・プログラムの統合した部分として開発された。トップ・マネジメントは10年以上前から、アメリカ経済全体、とりわけ電気業界において、大きな成長機会を認めていた。これは長期計画、組織構造、マネジメント能力、人材開発に対する完全に新しいアプローチを要求した。このプログラムは以下の点を含んでいた。自律的活動に導くように製品事業を分権化すること。進んだ研究、教育、カウンセリングを実施することによって、技能的力量のある職能サービス（マーケティングにおける職能を含む）を提供すること。マネジメントに対して、よりプロフェッショナルなアプローチを開発すること。そして、各活動と企業全体を消費者に志向させるであろうマーケティング・コンセプトである<sup>11)</sup>」と指摘している。専門によって分化した巨大組織を1つの方向に統合するものとして、マーケティングが位置づけられているのである。

第2の特徴は、顧客を知ることと顧客に働きかけることの双方をマーケティング

グの課業として考えた点である。この点は、同じく当時ボーチの下でマーケティング・サービス部リサーチ・サービス・マネジャーであったマッキタリック (J. B. MaKitterick) も「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<sup>12)</sup>」と述べている。マーケティングとは、顧客への働きかけ＝企業行動であるけれども、単なる働きかけではなく、その前にまず顧客が何を求めているかを理解し、それにもとづいて顧客への働きかけを展開するというようにとらえられている。

第3の特徴は、経営組織をコントロールする上で顧客志向と利益志向の双方を基軸にすえた点である。経営組織は巨大化し、企業活動は複雑になり、激変する環境に対する柔軟で確実な対応を迫られるようになってきている。マネジャーおよび従業員を動員して、そのような経営組織を形成する点に、マーケティングの役割を位置づけたといえよう。

### 3. 事業部制組織の採用

マーケティング・コンセプトが主張された1950年代のGEの全体的特徴は、一言でいえばコーディネーターの指揮による分権化、複数事業部制の時代であった。

1892年に創設されたGEは、電化の進展と電気工学の進歩により、1920～30年代には著しく製品ラインを多様化していた。その1つは、家庭の電化に対応した民生用電気機器分野の製品ラインの拡大であり、もう1つは新しい電気機器や材料の発見および発明である。さらに第2次世界大戦中には、戦時需要、とりわけ兵器需要への対応を強め、最大手の軍需企業として急成長を遂げた。とりわけエレクトロニクス関係および原子力兵器に深く関わった。

戦争が終結すると、GEは戦後復興需要に対応して、家庭用電気機器分野の充実に力を入れた。同時に、戦中に開発された画期的新技術の利用をリードし、宇宙開発や原子力発電等の最先端技術分野に集中した。この結果、総売上高は1940年の4億5,650万ドルから、コーディネーターが社長に就任した1950年には19億6,040万ドルと4.3倍に急成長した。この売上げの部門別構成は明らかになっ

ていない（アニュアル・レポートでは1970年度（第79期）から事業部門別の売上高と純利益が開示されるようになった）。この結果、取扱い製品ライン数は、GE創設当時の5ラインから、1935年には239ライン、1945年には303ラインと爆発的に増加した<sup>13)</sup>。

1940年には、ウィルソン（C. E. Wilson）社長、リード（P. O. Reed）会長体制となるが、二人は1942～1944年まで戦時生産局へ出向した。その間、1943年にコーディネーターは副社長兼社長補佐（vice president and assistant to the president）に就いて、1945年には組織再編の計画を立案した。この再編計画は、従来の機能別組織から分権的事業部制組織への移行を意味していた。その主な内容は、6つの事業部、9つの本社スタッフ部門、7つの社長が加わる委員会となっていた<sup>14)</sup>。

さらにコーディネーターは自ら社長に就任した直後の51年に新たな組織改革を発表した。その基本的考え方は、「GEでは、『分権化』はより小さな組織単位になるように制度的に再編成するだけでなく、関係する経営管理社員が十分に業績に責任が持てるように、責任と権限を委譲することも意味している。言い換えれば、このコンセプトは強力な専門的経営者グループの訓練と育成をとりわけ強調するものである。」というものであった<sup>15)</sup>。

まず事業部門（Operating Components）は5つの事業グループ（Groups）、21の事業部（Operating Divisions）に分割され、その下に41の製品部（Product Departments）を置いた。軍事用製品グループ（defense produce group）の下には、航空および軍用システム事業部、航空機ガス・タービン事業部の2つの事業部が置かれた。家電・エレクトロニクス・グループ（appliance and electronics group）には、空調設備事業部、エレクトロニクス事業部（その中には民間および政府向け設備製品部、部品製品部、レーザー製品部、真空管製品部が置かれた）、ホットポイント社事業部（Hotpoint, Inc. その中には民間向け設備製品部）、大型家電事業部（電気台所設備製品部、電気家庭用洗濯機製品部、レンジおよび温水器製品部、ルーム・クーラー製品部、GEアプライアンス社（G. E. Appliances, Inc.）、ジェット・エンジン部品製品部）、小型家電事業部（自動ブランケット製品部、時計製品部、電気家庭用品製品部、掃除機製品部）の5つの事業部が置かれた。産業用製品・照明グループ（industrial products and lamp group）には、化学事業部（化学材料製品部、薄片および絶縁体製品部、プラスチック製品部、シリコン製品部）、部品事業部

(器機制御製品部, 実馬力モーター製品部, 特殊変圧器および電流安定装置製品部), 建設資材事業部 (伝導製品部ワイヤーおよびケーブル製品部, 電気配線装置製品部), 計測および産業用製品事業部 (産業用温熱器製品部, 照明装置および整流器製品部, メーターおよび計器製品部, 溶接製品部), 照明事業部の5つの事業部が置かれた。機器グループ (apparatus group) には, 機器販売事業部, モーターおよび発電機事業部 (大型モーターおよび発電機製品部, 中小モーター製品部), 高圧用開閉機および制御機器事業部 (制御製品部, 高圧用開閉機製品部), 変圧器および関連事業部 (蓄電機製品部, 発電所変圧器製品部, 配電用変圧機製品部, ロック製品部), タービン事業部 (大型蒸気タービンおよび蒸気発生機製品部, 中型蒸気タービン, 蒸気発生機およびギア製品部, 小型タービンおよび加給器製品部, ガス・タービン製品部, 鋳造製品部) の5つの事業部が置かれた。関連・関係・海外会社グループ (associated, affiliated and foreign component group) には, GE クレジット社 (General Electric Credit Corporation), カナダ GE 社 (Canadian General Electric Company, LTD.), インタナショナル供給会社 (International Supply Corporation) の3つの子会社が置かれた。また, どの事業部にも属さない事業部として, GE 供給会社 (General Electric Supply Corporation) がある。

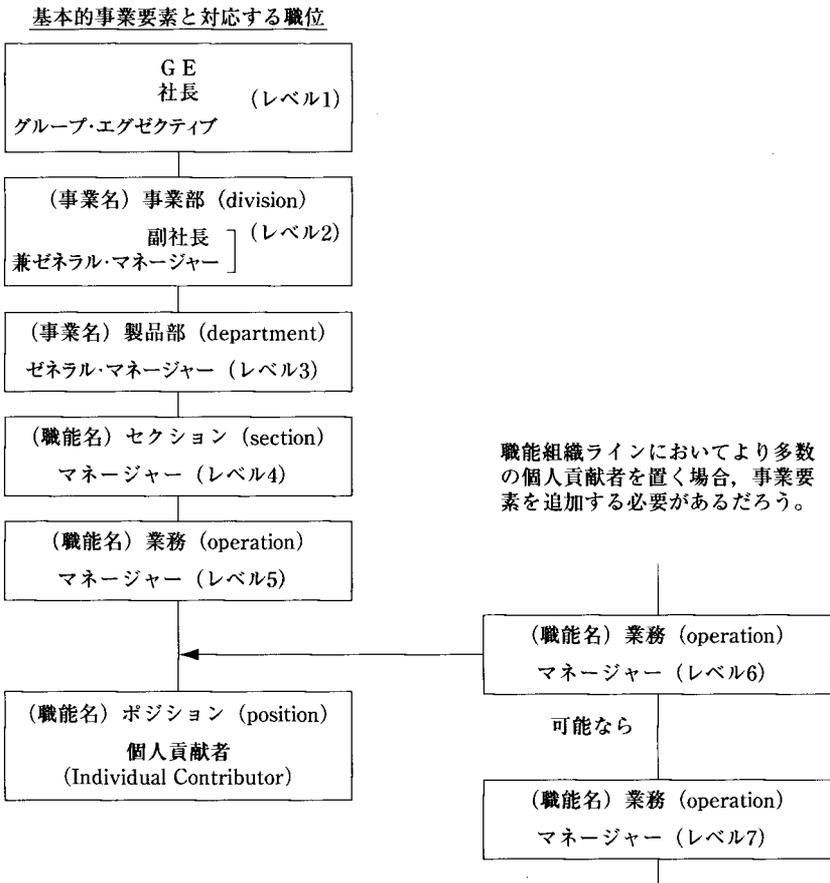
次に本社サービス部門は, 経営企画サービス部 (management consultation services division), 研究サービス部 (research), 技術サービス部 (engineering), 製造サービス部 (manufacturing), マーケティング・サービス部 (marketing), 経理サービス部 (accounting), 財務サービス部 (treasury), 従業員および工場コミュニティ関係サービス部 (employee and plant community relations), パブリック・リレーションズ・サービス部 (public relations), 法務および特許サービス部 (legal and patent), 法人サービス部 (corporate) の11のサービス部で構成された。

最後に, 新しく設置された経営責任者室 (Executive Office) は, トップ・マネジメントを形成し, 社長, 取締役会会長, 5人の事業グループ担当役員および11人のサービス部担当役員によって構成された<sup>16)</sup>。従来, 個別事業の指揮命令をとってきたトップ・マネジメントは今や, ①計画化, ②組織化, ③業績測定, ④統合 (人材と物的資源を最大限動員すること) に集中するようになった。経営責任者室のメンバーは, すべて社長コーディネーターの「スタッフ」として位置づけられた<sup>17)</sup>。この組織改革は, けっして社長が事業運営のイニシアティブを部下にまか

せてとらないことを意味しない。GEの場合は逆である。

ラインの職位職階は図6-1のように整理され、上位のマネジャーは責任を持つとともに、下位のマネジャーに権限を委譲し部分的責任を負わせた。その結果、市場と利益についての責任と権限は、事業部より小さな単位である製品部 (department) にまで委譲されることになった。その後、さらに分権的組織化が進み、1952年には51製品部、1955年には110以上の製品部が置かれるほど、経営組織はきわめて小さな単位に細分化された。そして、それらが本当に自律的であったかと問えば、それは上司が快く受け入れてくれるかぎり、すなわち業績が

図6-1 事業要素名と組織レベル



(出所) General Electric Co., *Professional Management in General Electric Book Two: General Electric's Organization*, 1955, p. 164.

優れているかぎりにおいてと言わなければならなかった。

コーディネーターは「GE社の経営理念のもっとも重要な局面は、事業に関する意志決定を行う責任と権限を徹底的に分権化することである<sup>18)</sup>」と述べている。この分権化の理念を体系化したものを彼は「分権化の10の原則」にまとめた。そのなかで、彼は次のように完全な権限委譲の問題に加え、基準と評価を問題にした。

7. 分権化は、会社の全体目標、組織構造、諸関係、諸政策、業績測定について、社員に知られ、理解され、ついてこられることを必要としている。しかし、諸政策の定義がわかったとしても、分権化された事業においてこのような政策を実行する方法の画一化を必ずしも意味しない。

10. 分権化は、測定された業績、強制された基準、良好な業績に対する報酬、能力が欠けるものや低い業績に対する更迭といった仕組みにもとづいた人事制度を必要とする<sup>19)</sup>。

この組織改革は今までの多くの職位・職務を廃止し、新たな職位・職務をつくり、実に多くの従業員がドラスチックに配置転換の対象となったため、一時的には大混乱を巻き起こすことになった。コーディネーターはその困難さについて「想像できるように、このような全過程は、組織のすみからすみまでものすごい量の自己分析と教育を必要とした。新しいアイデアだけではなく、新しい態度が発展させられ、受容されなければならなかった<sup>20)</sup>」と指摘した。つまり、新しい組織構造をつくり、そこに新たに人員を配置するだけでは改革は完成していない。改革の成功には、その構造にふさわしい新しい行動様式を人員が身につけることが必要であった。簡単に言えば、「各人の権限を充分に行使して目標を達成せよ。目標が達成できなければ、解任、配置転換、格下げ、報酬カットが行われるぞ。」というものであった。分権化によって自由になったのではなく、逆に統制が強化されたのである。

以上のように、各製品市場に対応する細分化された責任単位に多数のマネジャーを配置し、厳しい基準と業績査定で締めつけて目標達成に向けて強力に動員する。これがGEの分権化の内実であり、市場（顧客）と利益にその注意を集中することで組織的努力を統合させるという、ボーチらが実施したマーケティング・コンセプトのキャンペーン内容とまったく一致するのである。

## 4. マーケティング組織

### (1) 本社マーケティング・サービス部

全面的な事業部制の採用にともない、従来の職能組織の一部門であったマーケティング組織にも改変が加えられた。全社レベルのサービス・スタッフ機能の1つとして、マーケティング・サービス部 (marketing services division) が設置された。

この部局の責任者がマーケティング担当副社長である。マーケティング担当副社長の職務は「社長、事業グループ担当重役、事業経営を、以下の点により最大の売上げと利益を得るように支援する。全体のマーケティング目標、政策、計画の策定を援助すること。マーケティング・サービス、アドバイス、コンサルティングを提供すること、マーケティング成果の有効性、経済性と能率性の監査を指揮すること。良好な顧客関係を創造すること。マーケティング情報の十分な利用と相互交換を促進すること」である。このように、マーケティング担当副社長はマーケティング・サービス部を指揮して各事業部の経営を支援した。さらに、経営責任者室の一員としてトップ・マネジメントを構成し、全社レベルの意思決定に参画した。

表6-1は、1948年と1952年を対比させたGEのマーケティング機能と組織概念に関するものである。これはビュージー(J. L. Busey)によって作成されたもので、彼は1935年からGE供給会社社長、1950年にはマーケティング担当副社長、最初のマーケティング・サービス部責任者に就任した。

この表のトップには「顧客関係」(Customer Relations)機能が置かれたことに注目しよう。コーディネーターは、顧客関係がGEのすべての従業員の問題であると指摘していたが、直接には、7つの地域(ニューヨーク、フィラデルフィア、アトランタ、シカゴ、クリーブランド、グラス、サンフランシスコ)をそれぞれ担当する営業担当副社長 (commercial vice-president) が顧客関係に責任を持つことになっていた。彼らは、各地域において「顧客関係サービスを提供し、事業グループ担当重役に指揮され、事業部に要求されるように、マーケティング担当副社長に対しアドバイスとコンサルティングを行う」ことを基本的職務としていた。具体的

表 6-1 マーケティング機能と組織

1948		1952		組 織		
ゼネラル・エレクトリックのマーケティング		ゼネラル・エレクトリックのマーケティング		マーケティング・サービス部門	製品部・事業部	
機 能	内 容	機 能	内 容			
		マーケティング・マネジメント	リーダーシップ プランニング 組織化 統合 統制	マーケティング全機能	マーケティング担当副社長	マーケティング・マネジャー
		顧客関係	顧客関係、顧客、潜在顧客、業界団体との良好な関係の創造 構築、維持 販売調整 良好な顧客関係実践の奮励 人的な接触と利用 政策援助 情報の相互交換 地方マーケティング本部		顧客関係担当副社長	GE 全社員
1. マーケティング・リサーチ	市場の規模と位置 製品リサーチ研究 価格研究 流通方法・チャネル研究 販売・広告計画研究 報酬研究 一般景気・産業予測	1. マーケティング・リサーチ	マーケティング全機能で利用するマーケティング研究とリサーチ 現在の状況、トレンド、予測の研究 — 一般経済活動 — 基本経済状況 — 産業活動とポジション		マーケティング・リサーチサービス部	マーケティング・リサーチ
2. 製品計画	製品ラインの統制 新製品計画 外見のデザイン 包装	2. 製品計画	製品の統制ラインとプログラム 統合・計画・タイミング追加・廃棄・修正 価格、割引、コストの策定 外見、姿勢、カタログ化、包装 単純化、標準化、適応 評価：競争業者製品、市場、買手の動機、結果の計画対比	製品計画サービス部	製品計画	
3. 利益志向価格設定						
4. 製品スケジュールリング		3. マーケティング管理サービス	販売予測 販売予算 販売記録・統計 販売の要求に合わせた生産計画 最終製品の在庫統制 倉庫 注文サービス マーケティング事務所管理(本部と地区) マーケティング支出予算、分析、標準	マーケティング管理サービス部	マーケティング管理サービス	
5. 最終製品の在庫統制						
6. マーケティング・サービス	販売事務所管理 販売統計・記録 注文サービス 最終製品の在庫統制 倉庫 予算支出の統制分析					

7. 販売計画	販売目標の策定 広告 販売促進	4. 販売 (SALES)	[販売管理] 販売分析統制 セールス・トレーニング 本部及び地区販売組織の管理 販売、流通チャネルの経営 と統制 価格設定、割引、支払等条件 の実行 [販売計画] 販売目標及び政策の策定 製品販売分析 販売、流通チャネルの策定、 勧告 流通政策の策定、勧告価格 設定、割引、支払等条件 のニーズ分析、勧告 販売、マーチャンダイジン グ・プログラム、方法の 計画化 [販売法] (SELLING) 顧客との接触と関係	販売 サービス部	販売 (販売管理 販売計画 販売法)	
8. 販売管理 (地区管理)	セールスマン選抜 セールス・トレーニング 販売報酬 地区販売員管理					
9. 流通	製品販売分析 チャネルの選択 流通費用の統制 割引、支払等条件 流通政策の統制 流通監査 販売組織本部 販売方法					
		5. 広告・販売促進	メディア関係 ラジオ・テレビジョン コピー・リサーチ 販売促進 展示・ディスプレイ 製品パブリシティ 広告事業手続き 生産と流通	広告・ 販売促進 サービス部	広告・ 販売促進	
10. 製品サービス	サービス政策の確立 地区サービス組織 本部サービス組織	6. 製品サービス	サービス目標、政策、標準、 計画、プログラムの確立 サービス訓練計画 本部、地区製品サービス組織 の管理 製品保証計画 販売後製品のサービス 修理部品(供給、在庫統制) サービス・マニュアル、ブ レティン	製品サービ ス部	製品サービ ス	
		7. マーケティング 要員開発	採用 選抜 訓練 配置 能力開発 要員リストの作成 マーケティング報酬	マーケティ ング要員開 発サービス 部	マーケティ ング要員開 発	

<1952年3月18日>

(GE)

(出所) M. Hughes, "G-E Seeks Conquest of Bigness Through Fanned-out Management," *Sales Management*, October 1, 1962, p. 27.

には、彼らは販売効率監査を指揮し、販売を調整し、担当地域での事業部間で諸政策を解釈するとともに情報交換を進めることを支援し、地区マーケティング会議 (district marketing councils) の議長を務める。ビュージーはこの会議のことを「マネジメントの声」と呼んだ。このように顧客と接し顧客の声をマネジメントに反映させることを目的とした担当者がエリアごとに置かれたのである。

物的流通に関しては、2つのGE事業部が関連していた。すなわち、GE供給会社とGE家電会社 (General Electric Appliance Corporation) の2社である。

マーケティング表に示されているように、1948年には10に分かれていたマーケティングの主機能は、1952年には5機能 (マーケティング・リサーチ/製品計画/マーケティング管理サービス/販売/製品サービス) にまとめられた。新たに2機能 (広告・販売促進/マーケティング要員開発) も追加され、1952年のマーケティング機能は以下の7つである。

- ① マーケティング・リサーチー大局的にはそのまま。
- ② 製品計画ー以前の「製品計画」と「利益志向価格設定」が結合。
- ③ マーケティング管理ー以前の「製品スケジューリング」, 「最終製品の在庫統制」, 「マーケティング・サービス」が結合。この業務の範囲は販売予測, 在庫予算と記録, 発注サービス, マーケティング事務所管理が含まれた。
- ④ 販売ー以前の「販売計画」, 「販売管理 (地区管理)」, 「流通」を結合。これはさらに「販売管理」, 「販売計画」, 「販売 (Selling)」に分割された。
- ⑤ 広告・販売促進ー新しく追加。以前は製品広告の調整や企業広告は、パブリック・リレーションおよび広告担当副社長が統括していたが、製品広告関係はマーケティング機能に移された。
- ⑥ 製品サービスーそのまま。いわゆる保証, 修理などのアフターサービスを扱う。
- ⑦ マーケティング要員開発ー新しく追加。以前は「販売管理 (地区管理)」における3つのラインの1つの活動にすぎなかったが、新たに独立して主要機能の1つに格上げされた。

マーケティング・サービス部は、この新たな7主機能に対応して7つのサービス部が設置された<sup>21)</sup>。

その後、ボーチに指揮されたマーケティング・サービス部は、長期・短期の両

方の目的を持つとされた。まず長期的には、①マーケティングが会社の成長および利益目標に向けて貢献し続けること、②会社のマーケティング政策、戦略等を環境の進化に対応させること、③マーケティング成果を向上させる進歩的なマーケティング政策等を開発、普及することの3つの目的が掲げられた。次に短期的には、①製品部および流通組織ができるだけ有効な活動を展開するように、活動状況を把握し新しいアイデアを開発、普及すること、②各製品部・流通組織を越えた共同活動を促進することで市場地位上の共通した優位を獲得することという目的が掲げられた。

これらの目的を達成するためにマーケティング・サービス部は再編成され、1958年には5名の「サービス」担当のマネジャーと5名の「マーケティング・コンサルタント」がボーチの直属の部下として置かれた。リサーチ・サービス (Research Service) のマネジャーはマッキタリックで、マーケティング器材、購買行動、環境動向、企業アイデンティティ、意思決定過程、従業員の願望、顧客の期待についての研究活動を進めた。マーケティング専門コンサルティング・サービス (Marketing Specialization Consulting) のクロス (H. Cross) は、マーケティング諸機能に関する支援を担当した。マーケティング要員開発サービス (Marketing Personnel Development) のスペンサー (J. A. Spencer) は、GEのマーケティング関係従業員1万名を相手に採用、訓練等を担当した。マーケティング・サービス部管理業務サービス (Marketing Services Administration Operation) のマッケイは、マーケティング・サービス部自体の内部計画、マネジメントを担当した。経済研究・予測サービス (Economic Research and Forecasting) のクロック (E. J. Klock) は、基本的な経済概況について研究および長短期の予測を行う。

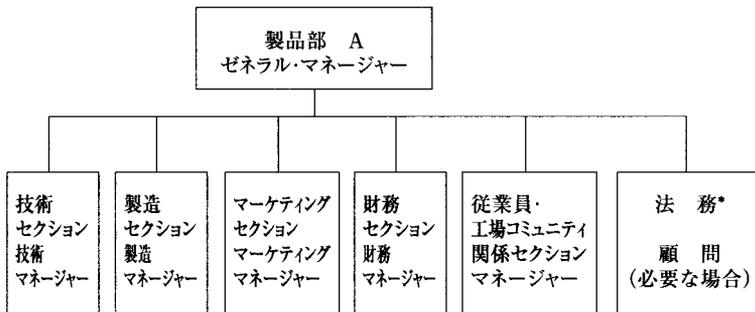
コンサルタントは、マーケティング・サービスと事業部門との連携を強化することを主な任務とした。プール (H. W. Poole) は製品、システム、応用を、コワード (C. J. Coward) は顧客とのコミュニケーションおよび動機づけを、クロック (C. G. Klock) は市場・流通に関する計画策定を、ウェルディ (J. E. Weldy) は交渉と販売を、フーチ (G. E. Fouch) は顧客サービスと流通効率をそれぞれ担当し、ボーチをサポートした<sup>22)</sup>。

## (2) 事業部・製品部レベルのマーケティング・セクション

次に、事業部制の採用とともに、事業部・製品部レベルでマーケティング活動がどのように組織化されたかをみていこう。

製品部は、基本的に利益目標に責任を持つ自律的最小単位であった。したがって、その組織構造は基本的に図6-2のように自律的職能組織として編成された。つまり、製品部はプロフィット・センターであり、製造-マーケティング単位組織であった。

図6-2 製品部における組織構造（職能要素）



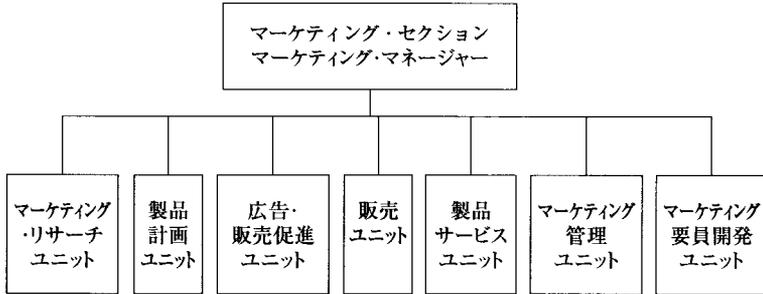
\* 元来事業部レベル

(出所) General Electric Co., *Professional Management in General Electric Book Two : General Electric's Organization*, 1955, p. 161.

製品部におけるマーケティング組織は、さきにもみたマーケティング機能の再編にともない、図6-3のように、マーケティング・セクションはマーケティング・マネージャーに統括され、それぞれマーケティング機能に対応する7つのユニットを持った。すなわち、マーケティング・リサーチ・ユニット、製品計画ユニット、広告および販売促進ユニット、販売ユニット、製品サービス・ユニット、マーケティング管理ユニット、マーケティング要員開発ユニットの7つである。このようなマーケティングの組織化はマッケイによれば、次のようなプロセスで進められた。

- ① マーケティング機能を一覧し分析する（表6-1参照）。
- ② 組織構造を開発する（図6-3参照）。
- ③ 組織単位にマーケティングの機能を細かく割り当てる。
- ④ 管理職位ガイド（management position guide）を用意して、職位の基本

図 6-3 典型的な製品部におけるマーケティング組織図



(出所) E. S. McKay, "How to Plan and Set Up Your Marketing Program," American Management Association, *Marketing Series Number 91, Blueprint for an Effective Marketing Program*, 1954, p. 11

機能、職位の責任と権限、他の業務との関係等の職位記述をまとめる。

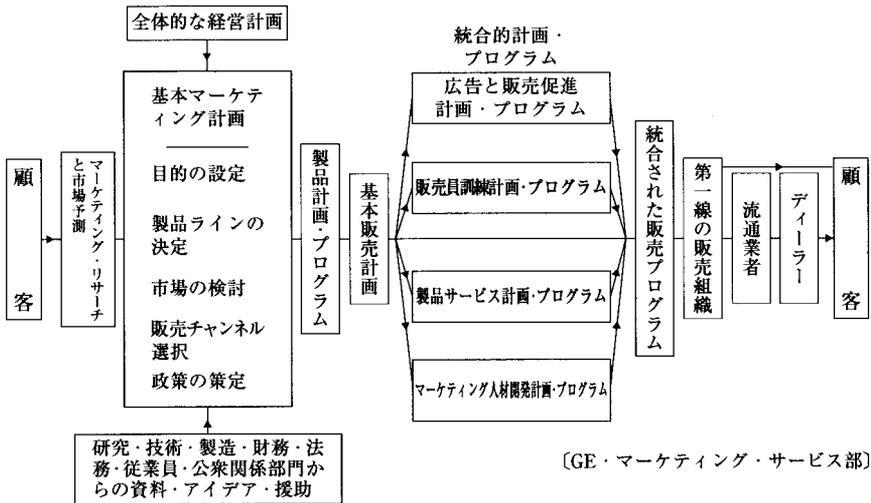
- ⑤ 要員の仕様概要 (man specifications outline), つまりそれぞれの仕事にはどのような人が適しているかを明確にする。
- ⑥ 組織に職員を配置する<sup>23)</sup>。

また、これらの製品部それ自体は伝統的な製品志向の経営という側面を持っていた。そこでは、販売組織は1つの製品ラインをあらゆる潜在市場に売り込むことを任務としていた。ところが、GEの器機製品部 (instrument department) では新しいマーケティング組織アプローチを採用して組織の再編を行った。新しい組織では、販売組織は分割され、それぞれは製品ではなく特定の市場に対して責任を持つようになり、全製品を特定の市場に販売することが仕事になった。この改革によって、この製品部の中のあるマーケティング組織は流通業者によって扱われる製品を担当し、別のマーケティング組織は相手先商標製造会社などに販売する器機を担当するというように再分割がなされた<sup>24)</sup>。

ただし、いくつかの製品部では、特に産業用部品や機器グループでは、販売は共同して実行された。そのため、1958年時点で見ると27事業部および126製品部について、独立したマーケティング組織は全部で39存在した<sup>25)</sup>。

では、事業部・製品部においてどのようなプロセスでマーケティング活動が行われたのだろうか。それは図6-4のように、本社マーケティング・サービス部により、ボーチのいう「二元的マーケティング業務」に対応したマーケティング・プランニング・プロセスとして定式化された。利益、売上げ、市場地位について

図 6-4 GE マーケティング・プランニング・プロセス「利益への通路」(1952 年)



(出所) E. S. McKay, "How to Plan and Set up Your Marketing Program," American Management Association, *Marketing Series Number. 91, Blueprint for an Effective Marketing Program*, 1954, pp. 16-17.

の目標達成に焦点を合わせ、「わが社の市場は何でどこにあるかを確実に知る」、「正しい製品を正しい場所へ正しい時に正しい価格で提供するようにする」、「広告および販売促進を適切に行って製品を援助する」、「可能な限り最多の顧客に、最も効率的で経済的な販売および流通チャネルを通して販売する」、「有効な顧客サービスおよび製品サービスを提供する」として簡潔に強調された<sup>26)</sup>。

また、事業部・製品部における目標達成には、基本職能間の調整を行い、目標達成に向けて全組織が焦点を合わせることが必要である。その際のマーケティングの指導的性格については、アニュアル・レポートに次のように指摘されている。

1952年、わが会社の事業マネジャーに対して、マーケティング・サービス部が策定した、マーケティングについての進歩的コンセプトが示された。これは、簡潔に言えば、生産サイクルの終わりというよりは、むしろ開始点にマーケティング担当者を導く。事業の各段階へマーケティングを統合する。かくして、マーケティングはその研究とリサーチを通じて、技術者、設計者、製造担当者に対して、顧客が所与の製品において何を望み、いくらの場合なら支払い、どこでいつ欲しいのかについて認めさせる。マーケティン

グは、販売、流通、そして製品のアフターサービスと同様に、製品計画、生産計画、在庫統制においても権威を持つだろう<sup>27)</sup>。

## 5. おわりに

GEで積極的かつ独創的に主張されたマーケティング・コンセプトのオリジナルの内容を理解しても、それはあくまでもマネジャーの主張にすぎない。このコンセプト（考え方）がどのような職務構造（形態）で実現されたか、どのような全体枠組みの中で展開されたか、について論じることで、その実像に迫れるのではないか、これが本章の課題であった。

1950年代に展開されたGEの組織再編とマーケティング・コンセプト・キャンペーンの内容を比較検討することを通じて明らかになった諸点は、表6-2のようにまとめられる。

第1に、全社レベルにおいては、多角化・製品多様化に対応し徹底した分権化、事業部・製品部制を導入していくなかで、社員の新しい行動原理を普及する必要がある。それは自律した単位として、顧客（市場）と利益を志向して計画目標に責任を持つというものであった。この新しい原理を普及させること、これにより巨大化した組織経営の諸問題の解決に貢献すること、これがマーケティング・コンセプトの意義であった。この意義を推進するために、本社スタッフ部門であるマーケティング・サービス部が積極的な役割を果たした。

第2に、事業部・製品部レベルにおいては、1つの自律した利益責任単位として、顧客（市場）と利益を志向することが求められた。変化する市場環境に適応することが強調され、この点から統一した目標に向けて事業部・製品部内の職能

表6-2 GEにおけるマーケティング・コンセプトの意義・機能

性格	組織単位	責任者	課題
経営理念	全社	社長・経営責任者室 マーケティング担当副社長	分権制の徹底 新行動原理の普及
顧客志向 利益志向	事業部 製品部	副社長兼ゼネラル・マネジャー ゼネラル・マネジャー	目標責任 職能知識の一体化
専門的管理	マーケティング・セクション	マーケティング・マネジャー	マーケティング諸機能の拡張・統合

部門間の協力が追求された。

第3に、マーケティング諸機能の内容が抜本的に見直され、拡充された。それにともない、事業部・製品部レベルでは下位組織としてマーケティング・セクションが組織され、そのもとにそれらのマーケティング諸機能が統合されコントロールされるとされた。

### 〔注〕

- 1) L. M. Hughes, "G-E, Under Decentralization, Reaps Record Sales and Profits," *Sales Management*, March 7, 1958, p. 35.
- 2) その後、彼は消費者向け製品事業グループ副社長 (Vice President and Group Executive-Consumer Products Group) として社長を補佐し、1963年から1972年までコーディネーターの跡を継いでGEのCEOとなった。
- 3) 以下のボーチの主張については、F. J. Borch, "The Marketing Philosophy As a Way of Business Life," *American Management Association, Marketing Series Number 99 The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, 1957, pp. 3-16.
- 4) *Ibid.*, p. 3.
- 5) *Ibid.*, p. 4.
- 6) *Ibid.*, p. 5.
- 7) Jean-Jacques Lambin, *Le Marketing Strategique: Fondements, methodes et applications*, 2e edition, McGraw-Hill, 1989, pp. 12-23. (三浦信・三浦俊彦訳『戦略的マーケティング』嵯峨野書院, 1990年, 14~24ページ, なお邦訳は初版)。
- 8) *Ibid.*, p. 5.
- 9) *Ibid.*, p. 6.
- 10) *Ibid.*, p. 10.
- 11) G. Schwartz (ed.), *Science in Marketing*, 1968, p. 77.
- 12) J. B. McKittrick, "What Is The Marketing Management Concept?," *American Marketing Association, The Frontiers of Marketing Thought and Science*, 1957, p. 78.
- 13) General Electric Co., *Professional Management in General Electric, Book One, General Electric's Growth*, 1953, p. 19.
- 14) "Mr. Wilson at Work," *Fortune*, May 1947, pp. 166-172.
- 15) General Electric Co., *Annual Report*, 1951, pp. 10-11.
- 16) 以上、1951年の組織改革については、General Electric Co., *Annual Report*, 1951. 他に次のようなものを参照した "Cordiner of General Electric," *Fortune*, May 1952. "The Overhaul of General Electric," *Fortune*, December 1955.
- R. G. Greenwood, *Managerial Decentralization: A Study of the General Electric Philosophy*, 1974. (斎藤毅憲・岡田和秀監訳『現代経営の精髓-GEに学ぶ-』文真堂, 1992年).
- 坂本和一『GEの組織革新-リストラクチュアリングへの挑戦-』法律文化社, 1989年。
- 17) L. M. Hughes, "G-E Seeks Conquest of Bigness Through Fanned-Out Management," *Sales Management*, October 1, 1952, pp. 120-121.
- 18) R. J. Cordiner, *New Frontiers for Professional Managers*, 1956, p. 48 (川村欣也訳『これからの経営者』東洋経済新報社, 1958年, 49ページ)。なお、訳文は訳し直した。
- 19) *Ibid.*, pp. 51-52. (同上邦訳, 53~54ページ)。

- 20) *Ibid.*, p. 53. (同上邦訳, 55 ページ)。
- 21) 以上, ビュージーに率いられたマーケティング・サービス部については, L. M. Hughes, "G-E Seeks Conquest of Bigness through Fanned-Out Management," *Sales Management*, October 1, 1952, pp. 122-123.
- 22) 以上, ボーチのもとでのマーケティング・サービス部については, L. M. Hughes, *op. cit.*, 1958, p. 112, p. 114.  
なお, GE のマーケティング担当副社長の職位記述書については, H. Laso and A. Corbin, *Management in Marketing: Text and Cases*, 1961, pp. 100-103.
- 23) 以上, マーケティングの組織化プロセスについては, E. S. McKay, "How to Plan and Set Up Your Marketing Program," American Management Association, *Marketing Series Number 91, Blueprint for an Effective Marketing Program*, 1954, pp. 6-14.
- 24) "General Electric realigns its marketing setup," *Printers' Ink*, March 13, 1959, p. 48.
- 25) L. M. Hughes, *op. cit.*, 1958, p. 35.
- 26) E. S. McKay, *op. cit.*, p. 15.
- 27) General Electric Co., *Annual Report*, 1952, p. 21.