

經濟論叢

第 139 卷 第 4・5 号

生成期のマーケティング論（上）……………	近 藤 文 男	1
電電公社民有化会計の經濟的帰結（2・完）……	醍 醐 聰	20
多国籍企業の地理的展開における 研究活動の役割……………	ジャンカルロ・ノニニス	35
12月危機とシャハト……………	山 中 浩 司	53
修正寄与率についての一試論……………	橋 本 勝	69

書 評

David Reisman, <i>The Economics of Alfred Marshall</i> , Macmillan, 1986. ……………	根 井 雅 弘	83
---	---------	----

昭和 62 年 4・5 月

京都大學經濟學會

生成期のマーケティング論 (上)

—R. S. バトラー理論の特徴—

近 藤 文 男

I は じ め に

本稿は R. S. バトラー理論の分析を通して生成期のマーケティングの性格を解明することを目的とする。R. S. バトラーはマーケティング理論の元祖と呼ばれている A. W. ショーと同時期のマーケティング学者であるとともに、マーケティング実践の豊かな実務家であった。彼はマーケティング実務の経験を通してマーケティング概念を明らかにし、それに基づいて体系的マーケティング理論を構築した¹⁾。それにもかかわらず、ショーに比べてその研究は必ずし

1) Ralph Starr Butler (1882-1971)

1904年 ミシガン大学を卒業

1907年 Proctor and Gamble Co. の東部販売マネジャーの助手として勤め、ここで、マーケティングの最初の経験を蓄積

1910年 ウィスコンシン大学の経営管理学部の助教授として赴任し簿記、小売のセールスマンシップ、広告、商業法、大学通信教育諸講座の開発を担当

バトラーのマーケティング論はプロクター・アンド・ギャンブル社での経験が基礎となっている。「私が取り扱おうとした主題は、製品のプロモーターが実際にセールスマンや広告を用いるに先だってなされなければならない全てのことを含んでいた。ある名称が企業活字のこの分野に対して必要であった。私は適切な名称を見つけだすのに苦労したことを覚えている。しかし私は遂に、“マーケティング諸法 (Marketing Methods)” という語句を使うことを決定した。この名称で、1910年秋、大学によって6冊の印刷された小冊子よりなる叢書が出版された。1911年アレクサンダー・ハミルトン研究所で利用するため、“Selling and Buying”, 1914年を発刊、以下1917年、1919年に本稿で掲載の題名で発刊)

1916年 ニューヨーク大学経営管理論教授

1917年 U. S. Rubber Co. 商業調査部長、1920年広告部長

1926年 Postum Co. の広告部長

1929年 Postum Co. の General Foods Corporation への改組。同社広告担当副社長、PR. R & D 総括責任者

(R. Bartels, *The History of Marketing Thought*, 1962, pp. 224-225. 山中豊国邦訳, 「マーケティング理論の発展」ミネルヴァ書房, 1979年, 377-378ページ。J. P. Wood, “A Pioneer in Marketing; Ralph Starr Butler,” *Journal of Marketing*, April 1911, pp. 69-71)。

も十分に行われているとはいえない²⁾。

著者がバトラー理論を取り上げる根拠はバトラーがマーケティング概念に早くから接近していたということにとどまらず、その理論がヨーロッパのカルテルと対比しつつアメリカの広告やマーケティングを把握し、20世紀におけるビジネスの変化をもっとも端的に把握しているからである。

私は、従来、マーケティング理論の生成史研究において、ショーの理論を検討し、アメリカにおける科学的管理法の流通分野への拡充こそ、アメリカビジネスの重要な特徴であることを指摘した³⁾。これに対して、バトラーの把握は、大量生産体制の時代における競争戦略としてのマーケティングというきわめて重要な視点を提起している。彼はこの視点から、マーケティング論を体系的に展開し、それ故に現代のマーケティングの核心部分の萌芽を含蓄した新理論を構築した。本稿ではバトラーの理論を単に紹介するにとどまらず、バトラー理論が構築されたその背景にある実態をバトラー理論に即して実証することによってバトラー理論の積極的な側面と同時にその現代的意義を解明する。

バトラーの代表的著書としては以下の4冊をあげることができる⁴⁾。

- (1) Sales, Purchase, and Shipping Methods, University of Wisconsin Extension Division, 1911. 以下 1911ed. と略記する。
- (2) Marketing Methods and Salesmanship (with H. F. DeBower and J.

2) わが国では西本良行「1910年代のマーケティング論——R. S. Butler との比較における A. W. Shaw 理論の歴史的性格」高宮晋ほか編『現代経営学の課題』有斐閣、昭和49年を始め、光沢滋郎「R. S. バトラーのマーケティング概念」同志社大学「同志社商学」第36巻第3号、1984年、薄井和夫「R. S. バトラーの企業的マーケティング論について」埼玉大学「社会科学論集」第58号、1986年。なお、バトラーの文献については埼玉大学の薄井和夫氏にお世話になった。この場を借りてお礼申し上げます。

3) 近藤文男「マーケティング論の生成——A. W. Shaw の理論を中心とした現代的意義」京都大学「経済論叢」第99巻第3号、1967。

4) そのほか Butler の著作として次のものがある。

Advertising, Selling and Credit (with L. Galloway), Alexander Hamilton Institute, (Modern Business, Vol. 4) 1911.

G. Jones), Alexander Hamilton Institute, 1914. 以下 1914ed. と略記する。

(3) Marketing Methods, Alexander Hamilton Institute, 1917. 以下 1917 ed. と略記する。

(4) Marketing and Merchandising (with J. B. Swinney), Alexander Hamilton Institute, 1919. 以下 1919ed. と略記する。

バトラーは、マーケティングという概念を最も早く使用した学者の一人であったが、その使用に先だって従来一般的に利用されてきた販売 (selling) 概念との関係を明確にしている。

バトラーによれば、「販売しようとする何かを持っているあらゆる人々によって考慮しなければならない3つの区別されるべき事柄が存在する。その一つは、人的セールスマンシップと販売管理に関するもので、第二は、広告、そして第三は、人的セールスマンシップないし広告といういずれか一方だけにかかわるのではなく、両者に共通するものである」(1914ed. p. 1)。

このうち第三のものは、セールスマンシップや広告のための計画に先だって販売キャンペーンのために考慮されなければならない重要な準備の段階である。これは「キャンペーンの背後にある計画」(plan behind the campaign) (1914 ed. p. 1) と呼ばれるものであり、バトラーにとってはセールスマンシップと広告の接点になっている分野でもあり、それらの成功、失敗を決める極めて重要な概念をなしている。

しかし、バトラーによると「完全なキャンペーンの中に含まれるこうした諸活動を指し示すべき一般的な名称は存在しない。販売 (selling) という言葉は確かに、商業的方法で販売するなにかを持つ人によって行なわれる全ての事柄を含んでいる。しかしながらこの言葉は、実際には、単に人的なセールスマンシップのみに適用されているように、その意味はしばしば限定されてもちいられている。それに対して、マーケティング (marketing) という言葉は、一般に流通上のキャンペーンに適用されるものとして次第に一般的に広く用い

られるようになってきている。我々が通常用いるのはこの言葉である。マーケティング諸方法 (marketing methods) はある意味では、販売に影響を与えるために行われるあらゆること (everything that is done to influence sales) を含む」(1914ed. p. 2, 1917ed. p. 5)。

以上のように、バトラーはマーケティングの概念を販売はもちろんのこと販売に関する全ての事柄を含んだ広範な概念であることを明確にしている。

さらに、マーケティングとマーチャンダイジングとの区別にもふれて次のように述べている。マーケティングは生産者の視点からみた生産物の販売方法であり、生産物が様々な取引チャネルを通して生産者との共同で生産者のために販売される方法である (1919ed. p. 19)。それに対して、マーチャンダイジングは多くの点でマーケティングと似ており、それと混同されているが、ジョバーと小売業者の視点からみられた過程であり、商品の流通のみならず、仕入れをも含んでいる。製造業者は商品を市場に売り出し、ジョバーと小売業者は製造業者の仕入れ品をマーチャンダイジング (Merchandising) する (1919ed. pp. 19-20)。但し、バトラーがマーケティングとマーチャンダイジングの区別を明確にしたのは何回かの改訂した最後の1919年の論文においてであり、それ以前の論文においてはこの両者の区別は必ずしも明らかにされていない。本稿ではこの両者の区別を重視してまず最初に製造企業のマーケティングをとりあげ、次稿において流通企業のマーチャンダイジングをとりあげる。

このようにバトラーはマーケティングと販売の区別、マーケティングとマーチャンダイジングを峻別をしたうえで、マーケティングを製造業者の活動に限定し、その内容を豊にしていく。それに先だって、バトラーは何故マーケティングの方法を研究しなければならないのかと自問した上で、次のように自答している。それは経営者が販売技術を身につけ、市場の状況を調査、分析、評価、理解し、販売キャンペーンを作成し、それらを競争的攻撃のための武器として使用できるような経営者の育成のためである (1917ed. p. 6) と。このようにマーケティング志向に武装された経営者の必要性にもかかわらず、「多くの製

造業者が今なお勘による方法（市場を形成する方法を推測し、相場師と同様の成功率しかないセールスキャンペーンの推測）で流通の問題を決定している」（1919ed. p. 23）ことを批判している。

以上のような現状認識と問題意識に基づいてバトラーは先に掲げた一連の論文の中で「規則を認定できるように整序され」たマーケティング原理を構築しようと試みた。

II 大規模製造企業主導型の競争手段としてのマーケティングの生成

バトラーはマーケティングを単なる販売にとどまらず販売に関係した価格、広告、製品、チャネルなど広い活動範囲を含む概念としてとらえているが、何故この時期にマーケティング概念の検討が必要であったのか、その背景についてバトラーの理論に則して考察してみよう。

バトラーによると、現在の経済においては一般的には生産者と消費者は直接には接触しない。両者の間にはギャップがあり、そのギャップは通常一人またはそれ以上の中間商人によって橋渡しされている。初期のアメリカ史において西部の辺境の生活、北部の農民、南部のプランテーションの生活においては、衣食住を中心とする多くの日常品は、自給されていた。当時は他の農民や外部から交換によって商品を得るということはほとんどなかった。また、その当時の人々の欲望もきわめて単純なものであった。交換を開始した頃には生産者と消費者の間で直接交換を行った。時間の経過と共に交換は厄介で費用のかかるものとなり、その救済策として仲介者及び中間商人が登場して来た（1919ed. pp. 3-4）。

最もオーソドックス、ないしは伝統的な連鎖（chain）として製造業者—コミッション・マーチャント—ジョバー—卸売業者—小売業者—消費者の関係が形成された。これらの中間商人を媒介として需給調整はスムーズに実施されるようになった。バトラーはそのことを「中間商人は需要と供給の調整における市場組織の大黒柱になった」と、説明している（1917ed. p. 17）。伝統的流通シ

システムの下においては競争は今日ほど激烈ではなかったもので、商業に目を向ける人は比較的少なく、取引チャネルは決っており、製造業者は販売方法の選択の余地もなかった。広告の威力もほとんど評価されなかった。販売問題も比較的単純であった (1914ed. p. 9)。

大規模製造企業の登場とフロンティアの消滅 (1919ed. p. 208) は恒常的過剰供給をひきおこし (constant excess of supply) (1919ed. p. 63), この過剰供給は生産者間に消費者の愛顧を獲得しようとする競争を激化させ、それまでの売り手市場から買い手市場に変化させた (1919ed. p. 19)。作れば売れる販売の黄金時代は過ぎ去り事業の共同基地には自己の商品を販売できない製造業者と急速な変化についてゆけなくなったジョバーと、市場についての正確な知識を欠いたために仕入れを誤り過剰在庫をかかえた小売業者であふれている (1917ed. p. 28)。

競争の基礎は価格競争から価格もその一つとする時間、場所、情報などを主とする多面的なサービス競争に変化した (1914ed. pp. 34-35, 1917ed. p. 61, 1919ed. p. 210)。とりわけ、流通部面での競争は時間 (スピード)、場所 (便宜)、商品 (ブランド)、情報 (広告)、アフター・サービス等が競争の重要な要素となり、これらのサービスを一般消費者が高く評価さえすれば、彼らは惜しみなく相応の代価を支払うような状況が生まれた。自動車や電気掃除器や蓄音器が高価に売れるのは高価値のサービスがあるからである (1919ed. pp. 165-166)。価格競争から多面的なサービス競争への移行は販売競争自体の複雑化、多面化を引き起こし、それに照応した競争戦略として販売を中心とした広告、価格、製品、チャネルを全体として認識するマーケティングが企業の基本戦略として重視されるにいたった。

なかでも競争に勝利するためには情報が決定的に重要となり、従来は消費者の情報は中間商人を通じて入手していたが (1917ed. p. 18), 製造業者は消費者の職業、購買慣習、趣味、ブランド選好、生活様式、競争相手の数や市場シェアや戦略などについても自らの手で直接調査分析する必要がでてきた。こ

の点については本稿で後に詳しく紹介する。

情報の収集、分析とならんで当時大きな問題になったのはチャネル選択の問題である。これまでは多くの製造業者はチャネルの選択の必要もなかったが力もなかった。ところが競争の激化と大規模企業の登場はこれまでの状況を一変した。従来のように既存の中間商人に任せていたのでは自己の製品を売り込むことがとうていできないと判断した革新的な企業家達は、従来の中間商人への依頼から決別し意識的に取引チャネルの選択にとりかかった。洞察力を持った産業のリーダーは新しい市場の開発に一層力を注いだ。巨大な製造業者と流通業者は競争相手を上回る最大の利益を獲得するために、これまで重要でなかった市場にも目を向け、中間商人のふところに入っていく全ての利潤に目を輝かせ、流通のあらゆる過程の調査分析を重視した。彼らは最低の費用で最大の市場を求め、特殊なケースに最も適した取引チャネルと販売方法を意識的に選択した。彼らは慣習に従う方が有利であり得策である以外には従来慣習を無視してチャネルの選択をはじめた。そして、大規模製造企業は従来流通経路を破壊し、それに変わって短縮した流通経路をつくった。ジョバーと卸売の機能の区別が無くなり、同じ意味に使われるようになった (1911ed. pp. 276-277, 1917ed. pp. 29-32)。今でも従来製造業者—ジョバー—小売業者—消費者という関係は依然として強く残存しているが、この4つの連鎖の間における関係は変動的になっている (1917ed. p. 34)。現代の流通の典型となる連鎖はなくなり、多くの産業は中間商人の独自のシステムをもち、同じ産業でも組織がちがえば市場への到達の方法も大きく異なるという状況を生み出した (1917ed. p. 32)。そして、流通は常に中間商人によって遂行されるということが正常な方法とはいえなくなり、中間商人を通じないで、支店、代理人、チェーンストア、通信販売店によって直接消費者に販売されるようになっている産業も多く見られるようになった (1919ed. p. 15)。食料雑貨、金物、呉服、薬品などにみられるように中間商人を利用する場合においても、製造業者は、競争優位をめざして自己の商品にブランドをつけたり広告をするなどなんらかの新しい方法に

よってできるだけ最終市場と直接に接触できる方法を積極的に求めはじめた。このブランドや広告は製造業者が小売業者や消費者に全体の状況を直接伝えることを可能にすると同時に、中間商人の自立性を著しく弱めことに作用した(1919ed. p. 62)。とりわけ卸売業者の地位の低下に拍車をかけた。生産者が次々とブランド商品または銘柄で商品を出し始めると、消費者の購買行動もブランド志向を強め、見知らぬ店でも躊躇することなく購入が可能となり子供を買物に行かせたり、電話による注文も増えた(1919ed. p. 120)。

全国広告の登場は1870年頃であるが、全国広告は競争的マーケティングにおける貴重な援軍として発生したものの一つである(1917ed. p. 294)。当時広告は社会問題となっており、その存在については賛否両論があったが、バトラーは欺瞞的な広告は論外として、競争社会においては広告はセールスマン・シップと同様に必要であり今日の社会においては欠くことのできないものであると、その存在の積極的意義を評価している。たとえ企業が望んでいないもの、不必要なものを広告によって押しつけても、競争社会においては消費者には選択の自由が保障されているので問題はない。広告商品に余分な高い価格を支払われたとしても一流のメーカー品であるという満足感があればそれは肯定されるものである。否定されるべきは独占である(1914ed. pp. 212-219)。現代は戦争から独占への変化期にありドイツでは独占が最もすすんでおり、アメリカでも常に潜在的にこの傾向があるが、シャーマン法とその他の法規によって厳しく規制されている(1919ed. p. 16)。独占はアメリカの理想と慣例においても調和するものではない(1919ed. p. 77)。

このような思考は一人バトラーのみならず当時の代表的マーケティング学者の共通した思考であるとともに、現代の多くのマーケティング論研究者の共通した特徴でもある。たとえば、戦後のマーケティング論の代表者の一人であるオルダーソンは、広告は純粹競争のもとにおける「無作為な組合せ」を緩和しそれに伴う不確実性を減少させることができると、次のような興味ある指摘をしている。「産業が、無作為な組合せに向かう傾向を緩和し、それに伴う不確

実性を減少させることができる基本的な方法には、二つのものがある。典型的なヨーロッパの方法はカルテルであり、典型的にアメリカ的な方法は、銘柄広告である。……広告は、カルテルが変化にたいして障壁を課するのとは対照的に、製品および手法の面での革新を鼓舞する。広告によって安定した市場構造は、個々の企業による変化と調整の余地を残しており、新しい競争者の自由な参入と既存の企業の秩序立った退出の余地を残している。⁵⁾

以上、何故バトラーが世紀の転換にあたるこの時期にマーケティングの概念を考察せざるえなかったか、その背景をバトラーの言葉に則して検討してきた。バトラーがマーケティング概念を導きださざるえなかった背景には大量生産体制を背景とする大規模企業間の従来とは比較にならない厳しい競争があったことが指摘できるであろう。しかもその競争がたんなる価格を中心とする競争からそれをも含むブランド、製品、チャネル、サービスなどをめぐる多面的競争であり、この競争に適合した企業戦略として生まれたのが競争のための統合的マーケティング戦略であった。バトラーは当時のアメリカの革新的企業の一つを代表する P & G が企業実践のなかでまだ萌芽的なものとしてであったが当時実践されていたマーケティング活動を鋭い洞察力で理論化した。このバトラーの理論は今日のマーケティング理論と比較して極めて単純素朴であるが、それ故にこそマーケティングのもっている基本的性格を屈折することなく鮮明な形で示している。

なお、注目すべきこととしてバトラーは消極的ではあるが上にのべたような製造業主導型の競争戦略としてのマーケティングに対抗する消費者主導型の流通システムが消費者の手によって共同店舗、共同購入の形態でアメリカで小規模ながら生まれたことについてふれている。この形態は、イギリスをはじめヨーロッパでは消費協同組合として大きく発展しているが、今後アメリカにおいてはその発展について見通しはない。その根拠はアメリカでは労働者の階級意

5) W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, 1965, pp. 119-120, 田村, 堀田, 小島, 池尾邦訳『動態的マーケティング行動』, 千倉書房, 1981年, 132-134ページ。

識が弱く（「今日の賃金労働者は明日の資本家である」1917ed. p. 209）、賃金も高く、強い個人主義などのためである。確かにバトラーの主張するようにアメリカにおける消費生活協同組合の発展は遅々たるものであったが（1917ed. p. 207-212）、ヨーロッパの生協とは別の形の消費者独自の商品テストを中心とするアメリカ型の流通システムの萌芽が巨大製造企業もマーケティングに対抗して形成されつつあったことに注目しておきたい⁶⁾。

III 競争戦略としてのマーケティング管理体系

本節ではバトラーの考えた大規模製造企業を中心とする競争戦略としてのマーケティング管理体系とはどのような内容なのかをよりちいって検討する。

バトラーによると、広告のコピーがいかに立派なものであろうとも、人的販売力が有効なものであろうと、もしマーケティングのキャンペーン計画が正しくなければ、広告も、セールスマンも事業に成功をもたささないという。そこで製造業者は販売が始まる前に商品を販売する方法としての明確な事前知識（definite advance knowledge）としてのキャンペーン計画を必要とする。しっかりした計画は注意深い研究と調査分析に基礎づけられなければならない。マーケティング実践が成功するためにはそれに先立つ計画がしっかりしてはじめて成功するものである。彼はマーケティング実践を演劇にたとえて、すぐれた演出家は演劇がはじまるはるか以前から演出のための綿密な計画をたてており、顧客のことをよく調べており、ステージのこと、俳優のこと、そのあつかい方、競争状況、顧客の嗜好などをよく知っている。すぐれた経営者もこの演出家と同じく、実際の販売活動や広告を行う前に多くの問題を明らかにし、解決しておかなければならない（1917ed. pp. 3-4）。このことの重要性を次のようにも述べている。「販売キャンペーンを始めようとしている製造業者は、戦争を始める前の将軍に似ている。彼は、広い視点で調査をし終っておかなければならない。製造業者は将軍が自分の部隊を知っているのと同じように自分

6) H. Sorenson, *The Consumer Movement*, 1941, pp. 6-7 参照。

の生産物を知りつくしていなければならない。また将軍が戦場の地形とコミュニケーションの系統を知っているのと同じように市場に通じ、市場に到達するような方法に通じていなければならない。情報がなければ、生産者は現実の販売キャンペーンにのりだすことができず、市場を獲得するために、イチがバチか (hit or miss) の試みのみをすることになるであろう」(1919ed. p. 24)。

バトラーはマーケティング管理体系の骨子となるマーケティング・キャンペーンの全ステップを次のように列記しそれぞれのステップの簡単な説明を加えている。

- (1) 製品の研究
- (2) 市場の研究
- (3) 取引チャネルの選定
- (4) 価格の設定
- (5) セールスマンあるいは広告の利用
- (6) 販売政策—信用、数量価格、特別価格、保証、サービス
- (7) マーケティング・コストの計画
- (8) セールスマンと広告の組織
- (9) セールスマン・シップと広告の調整
- (10) 流通の確保およびディーラーとの協同
- (11) 実際の費用、売上高、利潤の詳細な記録のための計画

(1917ed. pp. 291-292, 1914ed. p. 195)

- (1) 製品の研究は「販売されるべき商品」(goods that are to be sold) の確定をその内容としている。
- (2) 市場の研究とは「商品のための市場」(market for the goods) の分析、消費者と競争相手の情報の集収、分析を主たる職務としている。
- (3) 取引チャネルの選択とは「望ましい市場に到達するための方法」(methods of reaching the desired market) のことを示している。以上の3つの要素をバトラーは「取引要素」(trade factors) と呼んでおり、「如何

なるものを販売しようとも、すべてのひとによって、実際の販売のキャンペーンの前に考慮されるべきものである」(1914ed. p. 5, 1917ed. p. 25) とともに、これら取引の3大要素は、相互に密接に関連しているだけでなく、広告、セールスマンシップの活動が1つの単位 (a unit) (1914ed. p. 150) としてあつかわれなければならないことを、強調している。とりわけパトラーの「関心は広告と人的セールスマンシップに先立つマーケティング分析の分野であり、また両者に共通している分野である」(1914ed. p. 150)。

- (4) 価格設定について。適正な価格をつけることは販売キャンペーン計画上において最も重要な段階の一つである。価格設定について考慮すべきもっとも重要な事柄は希望した利益が得られるかどうかである。製造業者の利益は、工場の能率だけの結果によって決まるものではない。競争も大きな要素である。サービスのやり方も利益に大きな影響を及ぼす。一般消費者がそのサービスを高く評価すれば、彼らは惜しみなく相応の代価を支払うことも重視しなければならない。
- (5) セールスマンあるいは広告の利用に関しては購買者への販売方法の問題であって、セールスマンという手段を採用するか、広告を利用するかどうかまた、通信販売で販売するかを決定する問題であるが、それは通常、価格決定、チャネルの選択とも密接に関係している。
- (6) 販売政策は一旦販売キャンペーンが開始されたら、全速力で前進できるように価格、チャネル、販売方法と同様に販売に先立って決定されるべきものである。販売政策において考慮されるべき重要な事柄は信用、数量割引、特別価格、保証、サービス等である。全ての製造業者はどの範囲まで信用貸しを許すかを決定しなければならない。もし現金販売がその業界での習慣ならば、その政策に従うのが彼にとって最良であるのか、それともその増加している出費とロス of 危険にもかかわらず、信用貸しを取引獲得のためのセールス・キャンペーンにできるかどうか、トレード・マークの商品所有者は、できる限り責任を持って消費者とディーラーを保護してい

る。近年サービスは近代ビジネスにおける重要な言葉となっており、ディーラーの注文を満たすスピードが販売に際して様々な援助をしたり、消費者が財を購入した後にも継続的に関心を持たせたりするなどがあり、自動車やタイプライターを販売している企業ではサービス部門を設けている。特に、技術分野ではデータとともに、建築士、技術者をおいている。

- (7) マーケティング・コストとはマーケティング予算のことであり、製造業者はマーケティング・キャンペーンに入る前に収入、支出の注意深い予算案を持たなければならない。
- (8) セールスマンと広告の組織化とは、マーケティング計画の実施の細部にわたる計画の組織化のことである。販売力を組織化するということは、セールスマンの雇用訓練、地域割、俸給方法、セールスマンの報告書、セールスマニユアルの作成など細部にわたる事柄を含んでいる。広告についても同様である。
- (9) セールスマン・シップと広告の調整とは全ての販売活動を密接に関連させる活動である。人的セールスマンシップと広告は共通の目的に向けて協同して行うよう計画されなければならない。これは会社の内部組織の問題なので最も容易に行われる。
- (10) 製造業者はセールスマンと広告以外に会社の外部の適切な流通の確保とディーラーの協力を取りつける必要がある。
- (11) 最後にキャンペーン計画は実行されたあらゆるものの完全な記録と得られた成果を提出しなければならない。販売方法ごとに、生産物の消費ごとに、購買者の個人ごとに、町ごとに、セールスマンの担当地域ごとに等と、できるだけ細分化して保管されるべきである。また、細分化された市場において販売努力の結果、場所ごとに得られた利潤別に、費用、販売、利潤の比較対照表で保管されるべきである。経営者はこの記録を見てどこに事業の機会があるか、どの部分をスクラップし、どの部分をビルドすればよいか判断できる。この最後の過程はこの計画の最初の段階へとフィードバ

ックされる (1914ed. pp. 179-195, 1917ed. pp. 276-292, 1919ed. pp. 160-175)。

以上の項目はマーケティング諸要素の基本的なものであり、その全ステップをあらわしたものであり、それらの諸要素は相互に密接に関連している。これらの諸活動の調整は企業内に設けられた各種委員会を通じ調整される。常務会には社長、副社長を始め財務、生産、販売の部長が出席し事業全体に関する問題を取り扱い、各部門の充分な調整をはかる。工場委員会には総括経営者、工場長、販売部長等が参加し生産の問題が取り上げられるだけでなく、販売の側面からも検討され相互の理解を深める。販売委員会には総括販売経営者、各地域担当責任者、広告経営者が参加し販売に関するあらゆる問題を取り扱い調整する。広告委員会は、広告経営者、財務経営者、販売経営者から構成され、広告のアイディアを提案したり、広告経営者に対して助言がなされる⁷⁾。これらの実践に当たってはいくつかの革新的企業ではセールスマンと広告の両方を指揮するマーケティング・マネジャーと呼ばれる職務を持った人が全体を総括している (1917ed. p. 5)。

バトラーのマーケティング管理体系の全貌は以上のとおりであるが、本稿の冒頭において紹介したように、このバトラーの提起しているマーケティング管理体系は、単なる販売にとどまらず、販売はもちろん販売に先だつ市場調査、製品計画にはじまり、価格設定、チャネルの選定、広告と販売活動等の一連の諸活動をたんなる経験や勘にもとづくものでなく、厳密な計算にもとづいた計画と統制を基本とする管理体系の原型である。

バーテルズによると、バトラーのマーケティングは、諸要素の組合わせであり、それは販売行動以上のものであり、経路の選択、広告、卸売企業、小売企業の管理以上のものを意味しており、取引における諸要素の調整、計画、管理をその仕事としていると適切に解説し、バトラーはショーと並んで生成期マー

7) R. S. Butler, *op. cit.*, 1911, pp. 356-365.

ケティングを一般化した代表的論者のひとりとして学説上の位置づけをあたえている⁸⁾。

バトラーのこのマーケティング管理体系は現代マーケティング管理体系が科学と技術に基礎づけられたはるかに高い有機的関連性をもっているのに比較して、マーケティング諸要素の羅列におわっているが、現代マーケティングに通じる基本的性格を提起したという意味では極めて大きな意義をもつものといえよう。

IV 製品研究

次にバトラーのマーケティング管理体系の中核を形成している製品の研究、市場の研究、流通の選択について順次より詳細に検討してみる。

あらゆるマーケティング・キャンペーンは、まず販売される製品の特質を基盤として策定される。製品研究の成否はマーケティング・キャンペーンの成否にもかかわる極めて重要な段階である。バトラーの製品研究の内容と手続は次のような項目から構成されている。

- a. 製品を確実なものにする（技術テスト、実地テスト）
- b. 生産側の諸条件（原材料資源、生産能力、労働力の供給、製造コスト）
- c. 営業資金
- d. ネーミング（法的問題、実地上の問題、どれだけ目立つか、発音の容易さ、名前の長さ、製品を思い浮かばせる名前）
- e. ブランド（広告の有用性、商標の保護、その他のパブリシティ計画との調整）
- f. 包装
- g. 販売訴求計画

8) R. Bartels, *op. cit.*, p. 161, 邦訳, 前掲書 214 ページ。またバーテルズはバトラーの現代マーケティングとの関係にふれて次のようにもいっている。「マーケティング・ミックスは、バトラーの言うマーケティングの根元的概念に含まれる諸要因の現代版である」(R. Bartels, p. 293, 邦訳, 346 ページ)。

h. 需要（顕在的需要又は潜在的需要，必需品か奢侈品か，日用品か流行品か）

i. 販売季節

(1917ed. pp. 241-242)

(i) 製品の研究

a. 製品を確実なものにする

製品が市場に出される前に様々なテストによって製造業者が期待したように製品が売れるように確証する。製品のテストには、実験室及び作業場で実施される技術的テストと生産物のデザイン、外観、包装などを中心に受け入れられるかどうか確かめられる実際上のテストがある。また、自社製品と競争企業の製品の比較テストを技術的側面と販売促進の側面から行う。技術的テストには専門家に依頼し、販売促進の面からの評価は顧客に依頼する。

b. 生産側の諸条件

原料の継続的安定した調整とともに、工場の生産能力は重要な主題である。工場の生産能力を十分考えないで広告宣伝をした結果予期しない需要が発生し、生産の方がおいつかず、多くの注文を断わらざるを得なくなり、広告宣伝が全く無駄になってしまったケースもある。

c. 製品のネーミング

製品が市場に導入される以前に、製品に適切な名前がつけられなければならない。生産物のネーミングは大変重要でありマーケティング戦略の核心をなす。とりわけ、ブランドデザインの選定には細心の注意を払わなければならない。

ブランドは合衆国の特許局に登録されて保護されることができが、その名前が独創的で競争相手と明確に区別できるかなど、ブランドが最終的に採用される以前にあらゆる種類の厳しい吟味が実施されなければならない。ネーミングに関しては、トレード・ネーム、トレード・マークに関する専門家である法律家、ビジネスマンの助言を受け入れることが重要である。その他、名前が発

音しやすい、文字の数が少ない等も注意しなければならない重要な事柄である。一貫して重視されなければならないのは外観の魅力 (attractiveness of appearance) である。これは、常に強い販売訴求点になり、食料品、トイレット商品のような日常品はもちろんのこと機械のようなものに性能を重視する製品においてもあてはまり、かっこうとか均整がとれていることが重要である。

d. ブランド (トレード・ネームとトレード・マーク)

トレード・ネームとトレード・マークは密接に関連しており、トレード・ネームは通常トレード・マークの基礎であり、それは登録されなければならない。トレード・マークは広告の価値を最大にするように作られなければならない。選ばれた名前がオリジナルなものであるかどうかについて十分検討されなければならない。数年たって競争相手がマークにクレームをつけてくるかもしれないので、始めから保護を目的とする記録がされていなくてはならない。

e. 包装

製品が包装されて販売される場合には、製造業者は包装とか容器の計画化が必要である。包装と容器の大きさ、形、重さ、色彩などが考慮されなければならないが、なかでも色彩は個性を引き立たせる並外れた重要な手段である。石鹼、ひげそりクリーム、顔用クリームのような商品は非常によく似ているので、大量に販売するためには、製品が目だった特徴だけでなく売り込みのために目だった包装を開発する必要がある。とりわけ色彩は特徴を出すために特別に重要な手段である。包装はトレード・マークと同じ広告の価値を著しく高める。

f. 販売訴求 (セールスポイント) 計画

販売訴求はセールスマン・シップと広告の分野に属し、セールスマンと広告マンは自社の製品がどのような特徴をもっているのか詳細に分析しよく知っておく必要がある。とりわけ販売に際しては、心理的要因が大きく作用することを考慮しておくことが重要である。例えば、フェルスパーのニスの製造業者がニスを売り出すにあたって「速乾性のニス」をセールス・ポイントにして出したがさっぱり売れなかったので、同じ製品を「水に変色しないニス」をセールス

・ポイントにしておおいに売上が高まった。

g. 製品にたいする需要の研究

製品の研究は需要の可能性の分析をぬいては十分でない。需要は表面化しているかどうか、消費者はその製品を欲しているか、生産する価値があるか、採算があうか、答えが肯定的であれば次のプロセスにしたがって考慮する必要がある。販売計画は必需品か奢侈品か見定める必要がある。一時的流行品が必需品か、反復購買品かどうか、季節的な商品か、オールシーズン商品か、流行品の場合は販売が急がねばならない。反復購買品でない商品も反復購買品にすることができる。

h. 「製品のファミリー化」“Family of product”

製品業者は一つの製品を販売するのか、ラインとしての諸製品を売り出すか決定しなければならない。「ライン」の政策をとることは、製造、経営政策、財務における利点に加えてマーケティングの競争優位点になる。「ライン」は全ての製品に名声を高め、製品の多様性は全体としてののれん (good will) を高める。「製品の総合化」という考え方は、巨大な食品加工産業にみられるように独占を導く可能性がある。しかし、事業の発展においては事業の重要な手段である (1914ed. pp. 147-162, 1917ed. pp. 225-243, 1919ed. pp. 27-47)。

以上、バトラーのマーケティング原理における製品研究についての考え方を紹介したが、このバトラーの製品研究から指摘できることは、マーケティングにおいて製品そのものを販売の中核として位置づけているということは画期的なことであり注目される。但し、バトラーは1914年の論文においてはじめて製品の研究を重視して、マーケティング管理体系の中核に位置づけているが、1911年の論文においてはまだその概念すら見るとができない。バトラーの製品の研究は出来上がった製品を基本として自社製品の優位性がどこにあるかを発見することに重点がおかれており、その優位性、差別化は包装、カラー等外観を中心としたものであり、消費者ニーズと研究開発を根底においた現在の新製品開発政策という視点はまだ未成熟である。消費者需要の考察は、まだ一般的

な欲求の有無を中心としたものに限られており、消費者ニーズと製品開発過程のダイナミックな相互関係は想定されていない。ここに生成期のマーケティングの特徴と同時に、一つの限界をも示しているといえるであろう。〔未完〕