

第5 講 マーケティングの世紀

キーワード

ビジネスの目的, 顧客の創造, 顧客志向, マーケティング・コンセプト,
トータル・マネジメント, 全体最適化, マーケティング近視眼, 創造的側面

1 マーケティングの生成

1.1 時代的背景

山中豊国（1993）によると、「社会科学の偉大な理論は、その歴史的背景を抜きには語れない」（マーケティング史研究会編，1993，p.62）。

19世紀後半からアメリカで成立した近代的な株式会社制度は、様々なかつ大きな変化をもたらした。農業を中心とした経済産業構造では年に1～2度の収穫でしか収入が得られなかったが、株式会社の工場で働く労働者は日ごと月ごとに支払われる現金収入を得ることができた。農作物より交換のしやすい現金収入が定期的に得られたということは、量的にも質的にも国民所得を増大させたのである。換言すると、株式会社の成立という組織の変化とその経営管理手法が企業の生産性を大きく向上させたことはもちろん、労働と労働者、消費と文化、経済と社会を大きく変化させたのであった。

さらに、1914年から第1次世界大戦が勃発したヨーロッパに多くの軍事物資を生産・輸出していたアメリカでは大幅な生産設備投資が行われ、生産拡大の一路をたどっていた。終戦の1918年まで、ヨーロッパでは4千万人以上の死傷者が出て「文明の終わり」とも言われる一方、アメリカでは軍事物資を中心とした工業製品の大量生産、所得増加、消費拡大が続き、1920年代には「永遠の

繁栄」を夢見る社会へと変わっていたのである。

しかし、アメリカの繁栄を支えてきた戦時中の生産規模の拡大と合理化による生産性の向上が終戦後には生産過剰の経済と社会を招き、1929年からの世界大恐慌へとつながっていったのである。

20世紀初頭のアメリカ企業の努力は生産規模の拡大と合理化による生産性の向上に向けられていた。これらによってコストの引き下げに成功すれば、低価格が実現され、激しい競争が繰り広げられる市場で勝ち残る可能性が高くなると考えられていたのである。また、多様なかつ無数に存在する流通と販売の過程を管理することに比較すると、工場内における生産過程を科学的に管理することは容易で、生産過程の科学的な管理法と製品原価の計算法の発展は、いずれもこの時期における努力の成果である。

しかし、生産の拡大、合理化、その管理技法の近代化だけでは、生産と消費の社会的不均衡を増大させたため、流通問題に対する製造企業の取り組みが必要となった。急速に拡大する生産を吸収するには不十分であった卸売・小売に流通を委ねるのではなく、製造企業が直接流通の問題を解決しようとする市場流通過程への介入が始まり、マーケティングが登場するのである。また、このような流通過程における企業活動の変化と発展は、体系的なマーケティング理論の研究へと結びついていった。

1.2 ミクロ・マーケティング

A.W.ショウは、近代科学が有する様々な知識（資産）が生産活動の組織化と改善に利用され、比較的効率の良い生産組織が確立しているが、その「生産の可能性が十分に利用されるためには、流通の問題が解決されなければならない。入手できる潜在的な財貨のために市場が見つけ出されなければならない」と主張した（1915, p.43.）。このように、企業の内部に存在する生産に注がれていた企業と経営学の関心を、企業の外部に存在する卸売・小売などの流通過程に向けさせ、さらに消費者のニーズや欲求の問題に取り組もうとする企業の積極的な行動を初めて体系化したA.W.ショウはマーケティング理論のパイオ

ニアであったと評価できる。

R.S.バトラーは、中間商人を排除する傾向を指摘しつつ、個別企業の視点からチャンネル選択論を展開、マーケティングには販売活動以外にも人的販売や広告の問題も含まれることを示唆、製品の販売レベルにおける計画と実践を超えたマーケティング全体における計画と実践を説いた。このように、製品と市場、そして製品を市場に到達させるための方法としての取引チャンネルについての研究を行ったことは、4つのPを中心に構成される現代マーケティング理論の原型であったとも考えられる。またR.バーテルズは、「ある意味において、マーケティング・ミックスは、バトラーのいうマーケティングの根源的概念に含まれた諸要因の現代版である」と評価している（1993, p.346）。

M.T.コープランドは、消費者をマーケティング活動の標的にするという点ではA.W.ショウとR.S.バトラーなどと共通する。ところが、マーケティング計画の策定において、自社の製品が最終消費を目的とするものなのか、生産を目的とするものなのかで製品を消費財と生産財に分類することの重要性を指摘した。さらに、消費財を消費者の購買習慣に基づいて便宜品（最寄品）、買回品、専門品に分類、製造企業が特定の製品を販売する際、どのようなタイプのチャンネルを選択するかを明らかにしている。このような消費者の購買習慣に基づいた消費財の「マーチャンダイジング」は、販売員、広告、ブランド、包装、在庫の回転、価格などを含む包括的で一貫した製品流通計画を策定、実践し、顧客との継続的安定的関係または製品に対する消費者のロイヤルティを形成することを基本としている。

2 現代のマーケティング

2.1 時代的背景

第2次世界大戦で世界は再び大きく変わっていた。戦場となっていた国々とその社会が大きく変化していたことはもちろん、アメリカでも経済的には再び膨大な富が蓄積され、国際政治的には強力な発言力が得られ、社会的には新た

なかつ優秀な労働力が得られた。そして商品が売り出されることを待っている巨大な世界マーケットが得られ、企業にとっては機会が満ちあふれていたのである。

このような背景から、企業内部の生産活動を管理し、合理化し、製品原価を計算することで利益を追求していた単なる販売活動を意味する初期のマーケティングから、マーケティングの関心は企業外部の市場流通に向けられ、消費者の購買習慣までもを含む包括的な製品流通計画へと発展してきた企業のマーケティング活動を一層体系化し、現代マーケティングが登場するようになる。

2.2 顧客志向のマーケティング・コンセプト

マーケティング生成期を代表するA.W.ショウ、R.S.バトラー、M.T.コープランドなどからみられるように、従来のマーケティングにおいても企業の関心は消費者・顧客に向けられていた。しかし、マーケティングは販売活動として理解されていた。製品開発するための研究開発、大量生産を実現するための工場建設と機械設備への投資、生産の過程で発生する人件費などの費用をかけて生産されてしまった製品を販売することがマーケティングであると理解されていた。すなわち、顧客が必要としているモノ、顧客が求めているモノ、顧客の価値、顧客にとっての価値を置き去りにして、既に生産された製品を一刻も早くキャッシュに換えたいという売り手のニーズを充足させるための販売活動がマーケティングであると理解されていたのである。

S.クレイナーが「経営の文献に最も良く引用され記憶されている文章」と表現する一文を紹介してみよう（2000，126頁）。

ビジネスの目的は、それぞれの企業の外にある。事実、企業は社会の器官であり、その目的は社会にある。ビジネスの目的として有効な定義は一つしかない。すなわち、顧客の創造（to create a customer）である。市場は、神や自然や経済によって創造されるのではなく、企業によって創造される（Drucker, 1954, p.37）。

マネジメント理論の第一人者であると評価されるP.F.ドラッカーは、企業と

第5 講 マーケティングの世紀 71

いう組織体が展開するビジネスの目的は顧客の創造であるとし、顧客をビジネスという企業活動の中心に据えた。さらに、社会が企業に様々な資源を託しているのも企業が顧客に価値ある財やサービスを供給しているゆえのことであると説明し、顧客の創造がビジネスの目的であると同時に、社会に対する企業の責任であるとしたのである。

すなわち、顧客のみが社会経済的資源を富に変え、また単なるモノにすぎない製品を商品に変え、企業が成功するか否かを決められる。企業が何を生産するか、何を販売するか、何を生み出すかは重要ではない。顧客が購入する商品を通じて得る価値が何であるかが重要である。換言すると、企業が何であるか、企業が展開する事業が何であるかについての定義は企業自身によって決定されるのではない。その定義は顧客が決定するものである。企業の外部にある顧客の立場から自らの事業を眺めること、顧客という鏡にうつる自らを眺めること、そして顧客にとっての価値によって企業と企業が展開する事業の定義が決定されるのである。

従って企業が自らの事業を定義づけるためには、顧客についての分析が必要となる。「われわれの顧客は誰か」「顧客はどこにいるか」「顧客にとって価値あるものは何か」「顧客はどこで買うか」「顧客は何を求めて製品を買うか」に答えるための努力とそのプロセスの中から企業と事業の定義が明確にされ、「われわれの成果は何か」「われわれの計画は何か」「われわれの事業はこのままで良いか」に答えることから行うべき活動が具体化されるのである。

マーケティングにおいて最も重要な部分は販売活動ではない。顧客を企業活動の中心に据えたP.F.ドラッカーは、次のように述べる。

つねに、なんらかの販売活動が必要であることは想定できる。だが、マーケティングの狙いは、販売を不要なものにすることである。マーケティングの狙いは、顧客をよく理解し、製品やサービスが顧客のニーズに合致して自ずと売れてしまうようにすることである。理想的に言うと、マーケティングとは顧客に購入の準備を整えさせてしまうことである(1973, pp.64-95)。

このような顧客志向のマーケティング・コンセプトは、従来考えられてきた典型的な売り手の論理とは反対の、買い手の論理として「生産者が顧客に価値ある満足を与えるために必要な全ての活動の総和」といったマーケティングの定義に結び付く（Drucker, 1957, p.39）。

2.3 顧客志向のトータル・マネジメント

19世紀の後半には通信販売、1930年代にはスーパーマーケット、1950年代にはディスカウント・ストア、ショッピングセンターなどの様々な小売業態が登場していた。また既述のように、マーケティング生成期においては市場流通についての問題が中心となっていた。それから半世紀が経った1954年、P.F.ドラッカーは顧客を企業活動の中心に据えた現代マーケティングを誕生させた。

マーケティングは企業にとってあまりに基本的な活動である。そのため、強力な販売部門をもち、そこにマーケティングを任せただけでは不十分である。マーケティングは販売よりもはるかに大きな活動である。それは専門化されるべき活動ではなく、全事業に関わる活動である。まさにマーケティングは、事業の最終成果、すなわち顧客の観点から見た全事業である。したがって、マーケティングに対する関心と責任は、企業の全領域に浸透させることが不可欠である（Drucker, 1954, p.49）。

にもかかわらず、P.F.ドラッカーは「経済の暗黒大陸"流通"」において「今日われわれは、ナポレオンと同時代の人々がアフリカ大陸の内部について知っていた程度しか、流通機構について知らない」と表現した（Drucker, 1962, p.103.）。多くの製造企業は、伝統的に製造部門における管理と合理化そしてコストの削減に労力を費やしてきたが、製品が工場から出荷された後の流通チャネルにおいて発生するコストにはほとんど知らない。また製造企業の代わりに顧客に接し、製品を販売し、製品が有する物質的特性を経済的価値に転換させる流通チャネルの経済的役割についてはほとんど注目されていない。これは卸売業者と小売業者などの流通企業が、会社法・会計制度上では製造企業とは別の企業であるためである。顧客が支払う価格、全体のコストの半分は流通チャ

第5 講 マーケティングの世紀 73

ネルにおいて発生しているところに注意が必要で、顧客は製品そのものを購入するのでもなければ、製品そのものから得られる価値だけに満足するのでもない。

「経済の暗黒大陸」と表現された流通チャネル組織とそれによるサービス、そこから発生するコストをも含む"われわれの製品"に対する顧客の価値に重点を置くマーケティング・コンセプトについての再考が行われたのである。すなわち、生産部門だけの合理化だけでは不十分であり、顧客志向のマーケティング・コンセプトを企業の全領域に浸透させ、流通チャネル組織の合理化と流通チャネルにおけるコストの削減などを含む全体のプロセスをトータルにマネジメントしなければならないのである。このような顧客志向のトータル・マネジメントは、様々な部分の集合である企業活動においては部分の最適化ではなく全体の最適化が必要であるというP.F.ドラッカーのマネジメント思想の表れでもある。

S.クレイナーは、「現代マーケティングが、たくさんのアイデアとともに20世紀の経営思想の第一人者であるピーター・ドラッカーによって急進したものであることは間違いない」と述べる（2000, p.125）。

3 マーケティング・コンセプトの啓蒙

3.1 マーケティング活動における組織的行動

P.F.ドラッカーは、自社に対する強いロイヤルティを持って継続的に購入してくれる「顧客の創造」を実現するための全体最適化、トータル・マネジメントを提唱した。

そしてW.オルダーソンは、従来企業内の販売組織に限定されていた販売管理として理解されていたマーケティングを、企業経営のすべての側面に関わる視点、マインド、そして実践として位置付けている。そして、市場調査、製品開発、価格、販売、品質管理などの様々な活動に対する諸関係を示し、これら経営目的達成のための諸資源を組織的な管理と評価を行うという統合的マーケ

ティング理論を展開したのである。

3.2 マーケティング・コンセプトの創造的模倣

1960年に発表されたT.レビットの「マーケティング近視眼 (Marketing Myopia)」は、世界経済が高度成長の時代を迎え、「つくれば売れる」と言われていた時代に「製品をつくる前に顧客のニーズを把握することが先決である」と説き、顧客志向のマーケティング・コンセプトを根付かせた。

人口増加によるマーケット規模の拡大、大量生産によるコストダウンと低価格の実現、販売活動による市場占有率の確保、研究開発などを過信する企業、すなわちマーケティングを軽視してきたために成長産業を衰退させてきた鉄道産業と映画産業などを取り上げて「マーケティング近視眼」に陥ったと指摘したのである。それが示唆するものは次のように整理できる。

第一に、企業は顧客と顧客にとっての価値を正しく理解することによって事業の定義を見出せる。企業は単に商品を生産することではなく、マーケティングを重視すべきで、そのマーケティングは販売と「字義以上に大きく異なる」ということを強調した。特に、一般的には生産の天才として評価されるだけのH.フォードについて「アメリカ史上、最も優れたマーケター」「彼の本当の才能はマーケティングにあった」と再評価している点は実にユニークである。第二に、人口の増加はマーケットを成長させ、大量生産による低コストを実現すれば、高利益をもたらすという「マーケティング近視眼」に陥ることを防ぐためには、創造的破壊が重要であるとした。それは、製品開発のための新技術を開発するための研究開発ではなく、顧客に価値と満足を提供するための発想の転換、すなわちマーケティングそのもののイノベーションで新たな価値を創造する必要性を意味していた。そしてこのようなマーケティングの実践は経営者の指揮によって行われるべきであるとしたのである。第三に、「マーケティング近視眼」はP.F.ドラッカーのいう顧客志向のマーケティング・コンセプトを具体化させたものであった。T.レビット(1975)は『「マーケティング近視眼」が意図したものは分析や処方ですらなかった。それが意図したのは啓蒙であっ

第5 講 マーケティングの世紀 75

た」と述べており、これはT.レビット自身が1966年に発表した「模倣戦略の優位性」を実践したことでもある。

このように、顧客を企業活動の中心に据えたP.F.ドラッカーのマーケティング・コンセプトは、T.レビットなどによって定着され、ビジネスは製品コンセプトの「作って売る」という方針から、顧客のニーズを「感じ取って応じる」という顧客志向の方針に移行したのであった。

P.コトラーは、「半世紀前においては、企業は顧客に対して、特別な注意を払っていなかった。このような状況で顧客重視の経営を最初に強調したのはピーター・F・ドラッカーだった。ドラッカーの思想を研究しマーケティング分野へと展開したのがレビットである。彼は、独自の『イノベティブ・イミテーション』などの新しいコンセプトも紹介してきた。それまで販売戦略の一分野と見なされていたマーケティングを、経営の中核へと押し上げた最初の功労者の一人である」と述べる（2001, p.50）。

4 マーケティング理論の体系化

4.1 マーケティング・マネジメント理論の集大成

P.コトラーの『マーケティング・マネジメント』は1967年に初版が出されて以来、1972年、1976年、1980年、1984年、1988年、1991年、1994年、1996年、1999年、2003年、2008年と約40年間にわたって版を重ね、2012年には第14版が出版されるに至っている。これは、現代マーケティングに関する考え方と研究が凝集された「マーケティング・マネジメント理論の集大成」であるとも言える（マーケティング史研究会編、1993, p.82）。数々のマーケティング・テキストを執筆してきたP.コトラーは、1975年にアメリカ・マーケティング協会（AMA）より「マーケティング思想のリーダー」として選ばれたことをはじめ、1978年にも「マーケティング科学への顕著な貢献」、「マーケティングへの独創的な貢献」をしたと評価され、『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』でも「マーケティングを学問体系へと昇華させた創造者の一人」として高く

評価されるなど、マーケティング学界の第一人者として不動の地位を築いている（2004年2月号）。

4.2 マーケティングの創造的側面

ところが、P.コトラーは自らが築きあげてきた「マーケティング・マネジメント理論の集大成」の限界について言及している。成功を取めた大企業が「経費の高いマーケティング・リサーチを依頼したり、マス広告にばく大な予算を使ったり、大規模なマーケティング部門を運営」するような、科学化されたマーケティングを学ぶことは自らの教科書から学ぶことができる。しかし、全ての企業がこのようなマーケティングの「定式的な側面」を実践できるわけではない。むしろ、「限りのある資金をやりくりし、顧客に近いところで活動して顧客ニーズにより見合う解決策」を編み出すために、教科書には登場しない「真の創造性と熱意」を持ってマーケティングの「創造的な側面」を実践している企業の方が多いのである（2001, pp.3-4）。すなわち、P.コトラーが理想とするマーケティングと現実とは程遠い。むしろ定式化されておらず、また逆に定式化されたマーケティングのルールを打ち破ろうとするマーケティングの創造的な側面が「効果的なマーケティング」の多くの部分を占めるのである。従って、P.コトラーがマーケティングの多くを定式化してきたように「真の創造性と熱意」を持ったマーケティングの「創造的な側面」を定式化していくことより、それら個々の多様性を認識し、多くの企業がいかに実践し、いかに効果を上げるかが重要な課題となる。

参考文献

- A.W. Show (1915), *Some Problems in Market Distribution*, Harvard University Press.
- P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, Harper Business.
- (1957), "A Management Structure for Business with Marketing as a Foundation," *Printers' Ink*, 1, Nov.

第5 講 マーケティングの世紀 77

—— (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business.

P. Kotler, K.L.Keller (2012), *Marketing Management*, Pearson Education.

T. Levitt (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 7-8.

—— (1975), "Marketing Myopia 1975: Retrospective Commentary," *Harvard Business Review*, 9-10.

P.コトラー (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳)「レビット・マーケティング論の意義」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2001年11月号。

R.バーテルズ (1993) (山中豊国訳)『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房。

S.クレイナー (2000) (嶋口充輝監訳)『マネジメントの世紀1901~2000』東洋経済新報社。

T.レビット (1963) (土岐坤訳)『マーケティングの革新』ダイヤモンド社。

マーケティング史研究会編 (1993)『マーケティング学説史—アメリカ編—』同文館。