

玉城芳治 著

現代マーケティング管理論

中央経済社

著者略歴

昭和25年 大阪外事専門学校（現大阪外国語大学）英米科卒

32年 同志社大学 商学部卒業

35年 同志社大学 大学院商学研究科終了（商学修士）

京都市中小企業指導所，大阪府立産業能率研究所を経て

現在 大阪商業大学 商経学部教授

（マーケティング管理論担当）

関西大学 講師（販売管理論担当）

著書 「商業経営診断ハンドブック（小売業編）」（共著）

「同上（卸売業編）」（共著）

「Small and Medium Industries」 （共著）

「経営経済外来語辞典」 （共著）

その他 論文，診断報告書 多数あり

（現住所）京都市左京区下鴨藪倉町3番地

検印
省略

現代マーケティング管理論

昭和56年10月10日 第1版発行

昭和57年4月25日 第2版発行

著者 玉城芳治

発行者 渡辺正一

発行所 株式会社 中央経済社

〒101 東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話 (293) 3371 (編集部)

(293) 3381 (営業部)

振替口座・東京 0-8432

印刷・裱 真珠社

製本・裱 美行製本

落丁・乱丁本はお取替え致します。

4621

ISBN 4-481-36235-9 C3034

まえがき

本書は、現代マーケティングいわゆるマネジリアルマーケティングを対象とし、マーケティング管理活動体系を理論的に考察しようとするものである。

管理技術体系としてのマーケティングを考える場合、いう迄もないが、それが現実の経済的基盤から提起されるマーケティング問題解決の方策として生成し、体系化の方途を歩んで来たことを忘れられてはならない。したがって、現代マーケティングの正しい理解のためには、いかなる必然性においてマーケティングが生成し、かつ発展して来たかを明らかにされなければならないであろう。第1章において、アメリカにおけるマーケティング発展史を略述したのは、この意味からである。また、この章の部分は、限定された経済環境、競争環境、技術環境の中においてではあるが、マーケティング戦略のケースを叙述したものとして見る事が出来るであろう。

第2章は、現代マーケティング管理体系の構造を、機能面（過程的構造）、組織面、理念面の3つの側面について論じた。とくに、その理念的構造は、70年代のコンシューマリズムとの関連において大きく論議の集中した所であり、その中からソサイエタル・マーケティングなどのニュー・マーケティング・コンセプトが提唱されるにいたった。この章では、その変化の必然性と限界を考察する。

第3章は、これまで余り重要視されて来ていない「市場機会」を取上げ、その構成要因と機会生成の根源を論じた。マーケティング活動の端初は、「市場機会」の認識、評価であり、その上に立っての目標市場の選定とそれへの能動的、創造的働きかけがマーケティングの核心をなす。これなくしては、模倣的マーケティングにすぎず、社会的意義は大きく減ずる。しかし、従来の邦語文献にはこの面について触れる所が少なく、管理技術についてのみ重点がかかっているやに見受けられる。とくに本章にとりあげた所以である。またこの章では、市場機会のセンシングと評価のためのマーケティング情報システムを論じ

た。

第4章は、マーケティング戦略をとり上げた。マーケティング戦略は、基本戦略と機能戦略（または部分戦略）からなる。「自社にとっての市場機会」に対する基本戦略を前提とし、そのフレームワークの中で部分戦略が形成され、マーケティング機能計画へと展開されて行く。戦略の全体的位置づけを明確にすることなしに現代マーケティングの理解は出来ないというべきであろう。

第5章ではマーケティング機能の管理を取り上げた。製品、価格、販売経路、人的販売、広告、セールズ・プロモーション、物的流通の管理について略述した。

付録として「アメリカの自動車」の事例を付した。当初においては、なおいくつかのケースをのせる予定であったが、頁数の関係で割愛せざるを得なかった。機会をみて考慮したいと思う。

この様な小著が出来上るについても、その内容の未熟さは別として、極めて多くの先達に負う所の大きさをしみじみと思わせられる。直接的に注に示した以外にも多くの先学・同僚の名を挙げなければならないが、ここでは直接のご指導を賜った先生方の名をあげるに留めたい。まず学部以来、公私共にお世話いただいた今井俊一先生に御礼申し上げたい。先生の温容に接することがなければ、教師・研究者への道を踏み出すことはなかったであろうと思う。岡村正人先生、竹林庄太郎先生には大学院において親しくご指導をいただいた。また、大阪府立産業能率研究所在職中に所内ゼミでご指導いただいた荒川祐吉先生の学問に対する厳しい姿勢に強く感銘をうけたことをなつかしく思い出す。分野、学派は異っているがこれらの先達から受けたご指導の大きさに比して、ここに示される産物の「小ささ」にはいささか恥しく思わざるを得ないが、いう迄もなくその責任は、あけて著者のみのものであり、今後の精進によって超える以外にはないと肝に銘じている。

最後に、永い間ご迷惑をおかけした中央経済社の関博之氏、ならびに江守真夫氏に厚く御礼申し上げる。両氏のご鞭達がなければなお著者の怠惰は時日を

浪費していたことは殆ど疑いを入れない。

昭和 56 年 8 月 16 日

京都下鴨にて 著 者

目 次

第1章	マーケティングの生成と発展	1
第1節	マーケティングの生成	1
1	マーケティング生成の社会経済的基盤	1
2	新製品・新プロセス製品分野におけるマーケティングの生成	3
3	従来型製品分野における企業合同	6
第2節	1920年代のマーケティング	10
1	高圧的マーケティングの進展	10
2	チェーン・ストアの発展	13
第3節	大不況とマーケティング	15
1	1930年代の大不況	15
2	国家による競争制限	16
3	新小売形態の誕生	17
4	消費者運動のうねり	18
5	マーチャンダイジングの登場と市場調査の発展	18
第4節	第二次大戦後のマーケティング	20
1	マネジリアル・マーケティングの登場	20
2	多国籍マーケティングの登場	21
第2章	現代マーケティング管理の構造と	
	マーケティング・コンセプト	25
第1節	マーケティングの機能と構造	25
1	マーケティングの機能	25
2	マーケティングの概念	27
3	マーケティングの機能的構造	28

4	J. A. Howard Modelの批判的検討	31
第2節	マーケティングの過程的構造	34
1	マーケティング環境の調査・分析・予測	34
2	マーケティング機会の分析	36
3	マーケティング戦略の創出・策定	36
4	マーケティング計画・プログラミング	37
5	マーケティングの実施	37
6	マーケティング・コントロール	37
7	マーケティング監査	38
第3節	マーケティングの組織的構造	38
1	マーケティング組織の重要性	38
2	マーケティング組織の編成原理	39
3	マーケティング組織形態	40
第4節	マーケティング・コンセプト	47
1	マーケティング・コンセプト	47
2	コンシューマリズムの展開	49
3	マーケティング・コンセプトとコンシューマリズム	53
4	ニュー・マーケティング・コンセプト	56
5	ニュー・マーケティング・コンセプトの検討	57

第3章 マーケティング機会と

	マーケティング情報システム	63
第1節	マーケティング機会	63
1	マーケティング機会の意義	63
2	マーケティング機会の要因	64
3	マーケティング管理機会	67
4	マーケティング機会の析出	68
第2節	マーケティング情報システム	69
1	マーケティング情報システム	69

2	マーケティング・リサーチ	71
3	需要予測と販売予測	78
第4章 マーケティング戦略		85
第1節	マーケティング戦略の意義	85
1	戦略の概念	85
2	戦略の階層構成	86
第2節	マーケティング関連経営戦略	87
1	戦略計画立案プロセス	87
2	事業分野戦略	88
3	製品市場戦略	92
第3節	マーケティング戦略	94
1	マーケティング戦略のタイプ	94
2	マーケティング基本戦略	95
3	マーケティング・ミックス戦略	100
第4節	製品ライフ・サイクルとマーケティング戦略	110
1	製品ライフ・サイクルとその段階	110
2	製品のライフ・サイクルの規定要因とレベル	113
3	製品のライフ・サイクルの段階的特性	115
4	製品ライフ・サイクルとマーケティング戦略	118
第5章 マーケティング機能の管理		131
第1節	製品管理	131
1	製品計画の意義	131
2	製品計画の領域	134
3	ブランド政策	144
4	中間商人のブランド政策	146
5	その他の製品政策	147
6	製品開発組織	148

第2節	価格設定	149
1	価格設定の重要性.....	149
2	理論的価格決定——競争構造と価格.....	150
3	価格の設定.....	153
4	価格管理.....	162
5	中間商人の価格戦略.....	165
6	新製品の価格戦略.....	165
7	価格政策と法的規制.....	167
第3節	販売経路政策	169
1	マーケティング・チャネルの意義と特性.....	169
2	マーケティング・チャネルの決定要因.....	171
3	マーケティング・チャネル決定.....	176
4	小売レベルの販売経路政策.....	177
5	第一次レベル経路決定情報.....	179
6	チャネル・メンバーとしての卸売商の選定基準.....	181
7	第二次レベル経路決定のための情報.....	182
8	経路管理.....	183
9	系列化の諸問題.....	185
第4節	プロモーション戦略	187
1	プロモーションの意義.....	187
2	プロモーション・ミックスの要素.....	188
3	プル戦略 (Pull Strategy) とプッシュ戦略 (Push Strategy) ...	189
4	プロモーション・ミックスの決定.....	191
5	プロモーションの組織的調整.....	192
第5節	人的販売	193
1	人的販売の意義.....	193
2	セールスマンの種類.....	194
3	セールスマン数の適正規模の決定.....	196
4	セールスマンの配置.....	199

5	販売部門組織	200
6	セールスマンの管理	201
7	評価とコントロール	205
第6節	広告管理	206
1	広告の意義	206
2	広告目標の設定	211
3	広告計画	211
4	広告の効果測定	215
第7節	セールズ・プロモーション	218
1	販売促進の意義	218
2	セールズ・プロモーションの種類	219
第8節	物的流通管理	221
1	物的流通の意義	221
2	物的流通管理システム	223
3	運送保管システム	225
4	在庫管理システム	229
事例	アメリカの自動車	237

第1章 マーケティングの 生成と発展

第1節 マーケティングの生成

1. マーケティング生成の社会経済的基盤

マーケティング (Marketing) が生成し、進出したアメリカ合衆国は、南北戦争 (1861～1864) を契機として急激に工業化の進展がなされる。すなわち、工業生産高は、1859年には18億8,500万ドルであったが、世紀末の1899年には130億ドルと飛躍的に増大した⁽¹⁾。1894年に米国の工業生産高は英国のその2倍になり、世界一の工業国となっている。このため1869～73年間の実質国民総生産は平均128億ドルであったのに対し、1897～1901年間のそれは平均523億ドルと4倍強の伸び率を示したのである。

工業部門の主導的産業も変化した。1-1表によれば、1860年のアメリカの主要工業は1位から4位まで農業関連のものであるが、1914年には鉄鋼鑄鉄及び機械がそれぞれ上位に進出し、第1位は、それまで無かった製罐技術を利用した新産業になっていることが見られる⁽²⁾。

工業化の進展は、必然的に人口の都市化を意味した。都市人口の全人口中に占める比率は、1850年15.3%から1870年25.7%、1890年35.1%と伸び、1910年には45.1%に増加している。また人口25,000人以上の都市数は、1850年には236だったものが、1870年には663に、1890年には1,348、1900年1,737都市と増加した。また人口10万以上の都市は1850年に6都市であったが、1890年には18都市に増加している⁽³⁾。

1-1 表 アメリカ主要工業の順位 (1860, 1914及び1929年)

順位	1860		1914		1929
		千ドル		千トン	千トン
1. 製粉業	248,580	肉缶詰業	1,651,965	自動車	3,722,793
2. 綿製品	115,726	鉄鋼製品	918,665	肉缶詰業	3,434,634
3. 製材業	104,928	小麦粉製品	877,680	鉄鋼製品	3,365,789
4. 製靴業	91,889	鑄鉄及び機械	866,545	鑄鉄及び機械	2,791,462
5. 鑄鉄及び機械	88,648	木材製品	715,310	石油精製	2,639,665
6. 衣料	88,095	綿製品	676,569	電気機械	2,300,916
7. 皮革品	75,698	車輻	510,041	印刷出版	1,738,299
8. 羊毛製品	66,706	自動車	502,230	婦人衣料	1,709,581
9. 飲料	56,588	製靴業	501,760	自動車車体・部品	1,537,030
10. 蒸気機関	46,757	印刷出版	495,906	パン	1,526,111
11. 鑄鉄	36,638	パン	491,893	綿製品	1,524,177
12. 鉄加工者	36,537	婦人衣料	437,888	木材製品	1,273,472
13. 食料品	31,986	男子衣料	418,211	車輻	1,184,435
14. 印刷	31,063	製鋼業	444,022	煙草	1,066,909
15. 車輻	26,849	飲料	442,149	小麦粉製品	1,060,269

〔出所〕 H. W. Faulkner: *American Economic History*, Harper and Row, 1960.

小原敬士訳 アメリカ経済史 (下) p.517.

都市規模の拡大と都市数の増加の二側面で都市化が進展したのである。都市はそれ自身が巨大な市場であり、経済発展の基礎条件を形成する。

これらの都市を結合する鉄道網と通信網が1860年代に大きく進展した。1863年に鉄道総マイル数は3万625マイルに達したが、1870年には5万2,922マイルに延長している。1860年から75年までの期間に最初の大陸横断鉄道が建設されたばかりでなく、大西洋岸からシカゴにいたる四大鉄道——New York Central, Pennsylvania, Baltimore-Ohio, Grand Trunk の延長が行われ、1880年9万3261マイル、1890年16万7,191マイルと急増していった⁽⁴⁾。電信は南北戦争時の戦時目的によって刺激され、1862年に大陸横断電線の敷設を見、それ以後電信の発展は急激であった。電話は1876年に、A. G. Bell によって発明されたが、1870年にはすでに3万4,305マイルの電話線がはりめぐらされ、その普及のペー

スは急速であった⁽⁵⁾。

鉄道網と通信網の発達は、アメリカ各地を結合し、全国市場の形成を促した。しかも、これは、それまでの孤立的な市場間の競争を促すものであった。

産業化の進展を促進した重要な要因の一つは、言うまでもなく技術進歩であった。農業機械、鉄道、鉄鋼業のベッセマー法と平炉法、電気、内燃機関、タイプライター、加算機、電話、輪転機……など多数の発明がこの期間に結実し、産業化に組み込まれ、その基盤となった。

このような工業化の著しい進展に対応すべき流通の状況は次のようであった。

19世紀半ばの流通機構は、東部の少数の都市と西部のシカゴ、セントルイス、シンシナティなどに卸売の中心地があり、各地の地方市場が相対的に自立的な流通機能を営んでいる状態であった。農村には general store (よろず屋) と呼ばれる雑貨商が散在し、小売機能を営んでいた。これら小売商と都市の専門代理商や卸商を仲介する者としてコミッション・マーチャントがあり(1860年に約4,000人にのぼった)、また巡回商人 (peddler) が各地を巡回して、東部の工業製品を販売していた。1860年頃に約1,700人の巡回商人が居た⁽⁶⁾。このように、南北戦争の頃のアメリカの流通は、中間商人の手によって担われ、例外的なケースを除いては、製造業者が直接流通に介入することはなかった。いわゆる「卸商支配型の市場組織」が一般的であった。

2. 新製品・新プロセス製品分野におけるマーケティングの生成

アメリカの工業化の進展の担い手である製造企業の行動としてのマーケティングが19世紀の後半から20世紀の初頭にかけて一般化してくるのであるが、その場合大きく分けて二つの道が見られる⁽⁷⁾。ひとつは、新技術による新製品と新プロセスによる既存製品分野において先駆的にマーケティングが生成してくる。いまひとつは、従来技術による既存製品分野において水平的合同を通じて、垂直的統合化に伴うマーケティングの展開が挙げられる。

19世紀後半に初めて市場に出された新製品には、消費財としては、ミシン、

写真フィルム、オートミールがあり、生産財としては、農業機械、ハカリ、印刷機、タイプライター、金銭登録機、加算機、謄写機、電気機械、エレベーター、蒸気ボイラーなどが挙げられる。

また新プロセスによる従来型製品としては、ビール、肉、タバコ、マッチ、缶詰、石鹼、高級小麦粉などがあった。

新製品分野においては、既存の取扱業者は存在せず、市場開発に当っては新製品の使用法を説明し、実演し、使用させるには、製造業者自らこれを行わざるをえなかった。

新プロセスによる従来型商品の場合には、既存取扱業者がその販売を拒否したり、必要な販売能力（資金、技術力など）を持たないため生産者自ら市場へ働きかけることが必要となった。一方、生産財の場合には、技術度が高く、見込購買客のニーズに基づく製品生産の必要等のため生産者の直接的な市場との接触が必然的に要求された。新技術について製造業者の技術力と同等のものを中間商人に求めることは不可能であった。このような状況から新製品・新プロセス製品の生産者が直接的に対市場活動をなす必要性に迫られることになった。

消費財の新製品として、ミシンの例⁽⁸⁾を見てみよう。ミシンは、1950年代の初めに Isac Singer が Haw の発明品を改良し生産に乗り出した。市場に未だかつて存在しなかった新しい製品であったため、その販売に当っては、実演によって買い手を説得し、また販売後のアフター・サービスが不可欠であった。

Singer Sewing Machine Co. は、資金面の不足から直接販売に乗り出せず、当初はフランチャイズ制によって販売した。販売代理店はミシンを20～40%の割引で仕入れ、実演と修理サービスを行うことが期待されたが、その市場開拓及びアフター・サービスは不十分なものであった。また顧客に対する販売に際し、独自で割賦販売を行う資力もなかった。そこで、シンガー社は、1852年以降ボストンを皮切りに各地に営業所を設け、これらのフランチャイズ店に置き換えようとした。1859年には14支店を設置した。これらの支店には女性のデモンストレーター、修理サービス専門員、販売員、これらの人員を監督し、

信用管理回収に責任を持つ所長が配置された。1860年以降、この方針が強く打ち出され、1878年にいたって完全に直販システムを構築し、これがシンガー社の成長の基盤となった。

新プロセス製品分野におけるマーケティングの例として Swift 社による食肉の供給が挙げられる⁽⁹⁾。

Gustavs Swift は、1875年に食肉卸業をしていたボストンからシカゴに移住した。東部では都市人口が急増し、食肉需要が急増していたが、地域別に肉牛を屠殺し食肉を供給するシステムでは十分にその需要を充たすことはできなかった。貨車による生牛の西部から東部への移動は食用になる40%部分以外は無用の移動であったし、また、輸送の途中の死亡数も多かった。Swift は、西部で屠殺しドレスしたものを新技術の冷凍貨車によって東部へ供給することを企て実行した。東部の食肉業者に彼のドレス肉を販売することを依頼したが、彼らの拒否に会ったので、自社の手で、大都市には冷凍倉庫を備え、支店・営業所を設け、さらに小さな都市で卸店や小売店を設け、有給の代理人に経営をさせることも必要になったりした。食肉業組合が、数千マイル離れた西部で数週間前に屠殺された食肉を摂ることは不衛生であると反対するや、Swift は宣伝によってその反対説得を行い、価格と品質による市場拡大を行った。生牛の貨車輸送需要を失うことを恐れた鉄道会社が Swift の冷凍貨車による輸送をボイコットして妨害することもあったが、Grand Trunk の利用によって辛うじて避けることができた。かくして1880年代の終りまでに Swift は全国販売組織を完成し、成功した。Swift に対抗するためには Swift と同じ方式をとることだと悟った業者が追随し、やがて Big 5 が存立するにいたった。

新プロセスによる従来型製品分野のいまひとつの例は「石鹼製造業」の Proctor & Gamble 社である⁽¹⁰⁾。

石鹼製造業は、食肉加工業の副産物として各地方ごとに小規模製造業者によって生産されていた。1870年代の後半に棒状石鹼の生産の混合工程、破碎工程の機械改良が生産性を飛躍的に高めた。1887年にシンシナティの小メーカーの Proctor & Gamble 社が洗濯用にも化粧用にも安全で優良な徳用硬質白色石鹼

を開発し、「アイヴォリィ」(Ivory)ブランドが付けられた。包装のデザインを工夫して明瞭にブランドが見えるようにし、「アイヴォリィ石鹼は99.44%の純度です」というキャッチ・フレーズを用いた。同社は、新式機械を使用して日産20万個のアイヴォリィを生産し、この大量の石鹼を販売するために全国広告を展開した。1869年の同社の広告費は4,600ドルだったが、1880年には雑誌広告の首位を占め、1882年の同社広告費は1万1,000ドルにのぼった。同社の用いた広告媒体は、雑誌、ポスター、屋外広告、店装飾、吹き流し、広告ビラなど、極めて多岐にわたった。また全国各地に営業所を設け、自社セールスマンによる卸商の開拓を図り、併せて価格維持の努力を払い、再販売価格維持契約制度を設けた。1885年までに同社はモデル工場を作り、これがシンシナティの名所の一つになった。やがて設備稼働を上げるため、Proctor & Gamble社は石鹼のほか、綿実油、サラダ・オイルその他の製品分野へと多角化していった。

3. 従来型製品分野における企業合同

1873年の不況をきっかけとして、全国化した市場の中で広域的価格競争が激化していった。一社の価格切下げは他社の対抗的切下げをよび、それが前者の一層の切下げをもたらし、そのプロセスはやがて「喉笛をかき切るような競争」(Cut-throat-competition)に陥った。必然的に企業間の価格競争制限の方策としての価格協定やプール組織の運動がおこってきた。しかし、紳士協定は常に裏切りにより破られ、その効果は不十分な結果に終わっていた⁽¹¹⁾。

1879年に Standard Oil Trust によって新しい企業集中の形式がとられるや、この方式が急速に広がった。トラスト方式ではトラスト参加企業はトラスト証券と引き換えに自社株をトラストに信託する。したがって参加企業はトラストの一部に組み入れられ、競争制限の実質的な効果が期待できた。しかし、1880年代の後半から1890年にかけて各州でトラストが違法であると裁決されると、さらに新しい企業結合のシステムとして持株会社方式が生まれ、これが一般的な資本集中の方式として採られるにいたるのである。かくして1879年から始まった企業合同運動は、1880年代に全産業界に瀰漫し、1897年まで86のトラスト