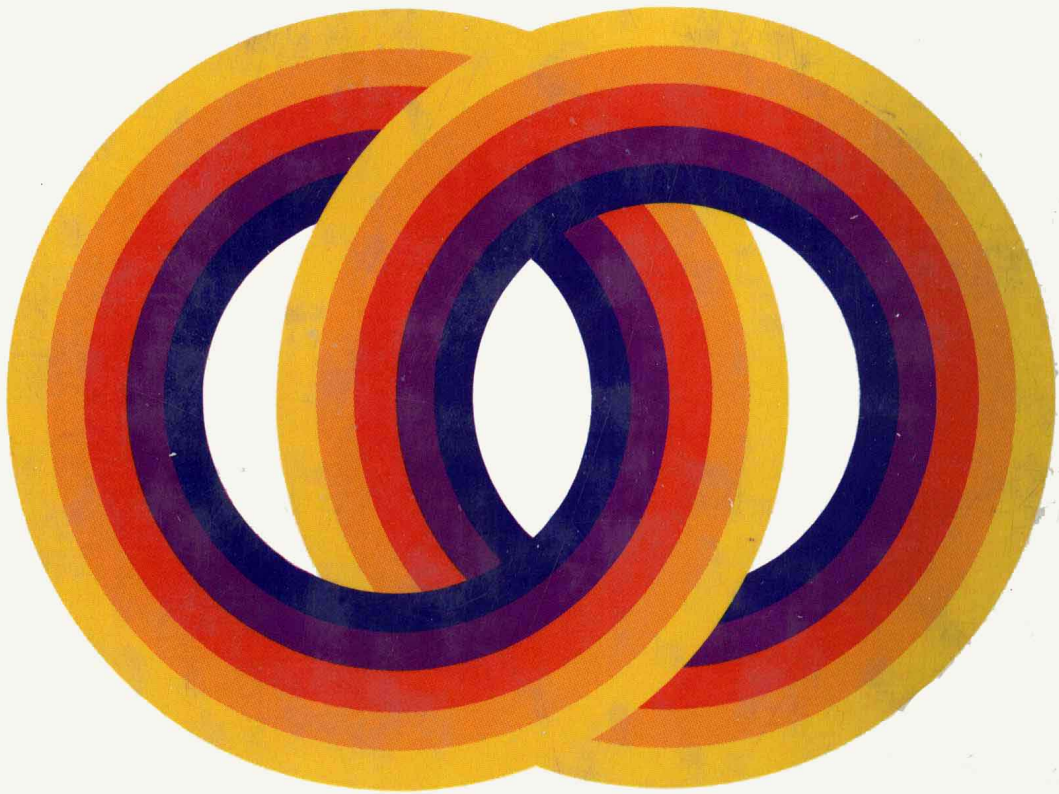


現代のマーケティング

理論と実務

村田昭治編



誠文堂新光社

現代のマーケティング

理論と実務

村田昭治編

現代のマーケティング

昭和55年5月16日 新装発行◎

定価2,400円

編著者 村田 昭 治

発行者 小 川 茂 男

発行所 誠文堂新光社

東京都千代田区神田錦町1-5

TEL(292)1211振替番号7-6294

郵便番号 101

Printed in Japan

印刷・大日本印刷(株) 製本・岡嶋製本所

本書は、昭和54年5月「ブレーン」の別冊として発行されたものを、ご好評により新たに書籍として発行したものです

◆ 本社発行雑誌 ◆

ブレーン・アイデア・商店界・子供の科学・天文ガイド

無線と実験・初歩のラジオ・電子展望・農耕と園芸・ガ

ーデンライフ・開基・愛犬の友・月刊 芽

ブレーンは毎月1日に発売・アイデアは偶数月10日に発売

目次

プロローグ 現代のマーケティングの領域と

序 章 経営の心とマーケティング

第I部 総論

第1章 マーケティング・システムの構図

第2章 マーケティング・モデルとその応用

第3章 マーケティング理論の展開と期待

第II部 マーケティング環境論

第4章 消費者行動分析とライフスタイル

第5章 競争構造と競争行動

第6章 流通機構

①小売構造の動向～現代の潮流～

②百貨店

③チェーン・ストア

④専門店

⑤コンビニエンス・ストア

⑥ボランタリー・チェーン

⑦フランチャイズ・チェーン

⑧卸売構造の動向

第7章 マーケティングと政府

構図	——これからの企業と環境の交渉、連動をとらえる——	慶応義塾大学	村田 昭治	2
----	---------------------------	--------	-------	---

——企業家精神とマーケティング——		サントリー	鳥井 道夫	10
-------------------	--	-------	-------	----

理論編	実務編
-----	-----

一橋大学	田内 幸一	14	日立製作所	西川 徹	20
------	-------	----	-------	------	----

明治大学	稲川 和男	24	東京芝浦電気	小坂 恕	29
------	-------	----	--------	------	----

慶応義塾大学	村田 昭治	35	花王石鹼	佐川幸三郎	41
--------	-------	----	------	-------	----

同志社大学	小嶋 外弘	45	ジョンソン	梅澤 伸嘉	50
-------	-------	----	-------	-------	----

慶応義塾大学ビジネス・スクール	和田 充夫	54	キッコーマン醤油	吉田 節夫	59
-----------------	-------	----	----------	-------	----

東海大学	清水 滋	63	商業界	緒方 知行	71
------	------	----	-----	-------	----

流通経済大学	十合 暁	75	伊勢丹	藤森 準	81
--------	------	----	-----	------	----

成城大学	木綿 良行	88	流通ビジネス研究所	嘉島 國光	92
------	-------	----	-----------	-------	----

金沢経済大学	小西 滋人	96	IMI ジャパン	近藤 耕作	101
--------	-------	----	----------	-------	-----

明治大学	江田三喜男	105	マネジメント・コンサルタント	河村嘉一郎	109
------	-------	-----	----------------	-------	-----

慶応義塾大学	浅井慶三郎	113	流通問題研究協会	三浦 功	117
--------	-------	-----	----------	------	-----

横浜商科大学	宮原 義友	122	奥住マネジメント研究所	奥住 正道	127
--------	-------	-----	-------------	-------	-----

東海大学	宮沢 永光	131	流通経済研究所	斉藤 節郎	137
------	-------	-----	---------	-------	-----

産業能率短期大学	松岡幸次郎	141	電通	根本昭二郎	146
----------	-------	-----	----	-------	-----

第III部 マーケティング戦略論

第8章 現代企業のマーケティング戦略

第9章 製品政策

第10章 価格政策

第11章 マーケティング・チャネル政策

第12章 物的流通政策

第13章 広告政策

第14章 広報政策

第15章 販売促進政策

第16章 マーケティング・サービス政策の基調課題

第IV部 マーケティングの新しい方向

第17章 生産財マーケティング

第18章 統合的マーケティングの構図～計画と組織～

第19章 エリア・マーケティング～商圈論～

第20章 国際マーケティング

第21章 コンシューマリズムと消費者保護政策

第22章 コーポレート・コミュニケーションの構図

第23章 ソーシャル・マーケティング

第24章 マーケティング調査と情報システム

結 論 現代企業のマーケティング

理論編

実務編

専修大学 萩原 稔 153

日本マーケティング研究所 水口 健次 159

慶応義塾大学 滝沢 茂 163

日本タイムシェア 矢矧晴一郎 169

東京経済大学 木村 立夫 173

マネジメント・サービス 高橋 弘 178

立教大学 江尻 弘 182

カルピス 土田 貞夫 187

関西学院大学 池尾 恭一 194

流通システム開発センター 中田 信哉 200

成城大学 川上 宏 204

松下電器産業 竹馬 実 209

成城大学 堀川 直義 214

旭リサーチセンター 守永 英輔 219

専修大学 出牛 正芳 223

東京放送 川勝 久 228

明治大学 刀根 武晴 232

旭化成工業 河添 行直 237

防衛大学校 野中郁次郎 241

古河電気工業 中辻 萬治 248

日本大学 吉村 寿 252

凸版印刷 渡辺 廣 257

慶応義塾大学 高橋潤二郎 261

大広 室井 鉄衛 266

慶応義塾大学 嶋口 充輝 270

資源開発投資 田丸 博文 277

青山学院大学 坂井幸三郎 280

慶応義塾大学大学院 三村優美子 286

国際商科大学 川嶋 行彦 290

トータルメディア開発研究所 浅沼 晴男 296

明治大学 横田 澄司 302

ライオン歯磨 久 威智 307

早稲田大学 原田 俊夫 311

朝日新聞社 村山 孝喜 316

電通 田丸 秀治 320

現代のマーケティング

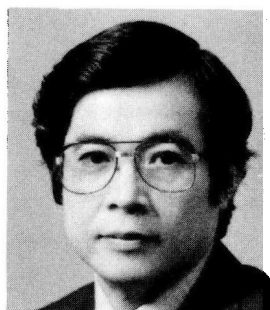
理論と実務

村田昭治編

現代のマーケティングの領域と構図

これからの企業と環境の交渉、連動をとらえる

村田 昭 治



■むらた・しょうじ

●昭和7年生まれ●30年慶応義塾大学経済学部卒●35年慶応義塾大学大学院経済学研究室博士課程修了●38年慶応義塾大学商学部助教授●46年同教授となり、現在に至る●商学博士●日本商業学会研究理事、日本マーケティングサイエンス学会理事、日本マーケティング協会常任理事。

〈主著〉

●「マーケティング・システム論」●「現代のマーケティング論」(編著)●「福祉生活の指標を求めて」(共著)(以上3点、有斐閣)●「マーケティング経営論」(共著、ケイエイ出版会)●「ライフ・スタイル発想法」(共著)●「ライフ・スタイル戦略」(共訳)(以上2点、ダイヤモンド社)●「日本の流通構図」(編著、税務経理協会)●「活性経営の知恵」(プレジデント社)●その他

1 はじめに

——企業環境の地図——

マーケティングが日本に導入されてから30年以上の歳月が流れたが、その間、マーケティングはわが国の経済成長とともに歩み、その成長原動力の一つとして大きな役割を果たしてきた。またたんなる需要創造、市場拡張のためのテクノロジーとしてだけではなく、企業経営の哲学として昇華され、多くの企業成長に貢献してきたといえる。

改めていうまでもなく、経済とマーケティングとは密接な関係にある。計画統制経済下ならばともかく、今日の自由経済下においては、経済の価値、効用が消費者の価値、効用であり、経済問題の中心は消費者の要求、ニーズにこたえることである。また、生産される製品、サービスは主として複雑な市場メカニズムを通じて消費者に流通されるといった、いわば市場反応メカニズムのうえに立った経済活動が展開されている。

したがって、そこにおいては、顧客のニーズに焦点を当てて生産と消費、あるいは供給と需要の間に

生じるギャップを埋める適合(matching)機能を発揮するマーケティングが経済成長に果たす役割は非常に大きいのである。

このことは、戦後における大量生産、大量コミュニケーション、大量流通のメカニズムに支えられたわが国の工業経済の成長プロセスを見ても明らかであろう。

しかし、こうしたなかで、ここ数年にわたるわが国経済の転換期を契機にマーケティングが大きな変革期にさしかかっていることも事実である。世界の潮流とともに脱工業化社会に突入したわが国の経済、社会はいまだ秩序ある新しい方向への糸口を見つけ得ず、混沌状態のまま不安定に推移している。資源、エネルギー環境が変化し、また国際競争力が強化されるなかでわが国経済の責任がきびしく問われてきている。国内においては経済の自主性が弱まり、経済現象はますます社会現象、文化現象とのかかわり合いを強めつつある。たとえば環境破壊や消費者マリズムの問題、高齢化・高学歴社会の進展、価値観の多様化、生活者としての価値観の芽生えなど、さまざまな社会現象、文化現象の変化が、わが国経済の方向に大きな影響を及ぼしつつある。そして、

これらの新しい環境変化がそのまま企業経営の舵取りにむずかしい課題を投げかけてきているのが今日の現状である。

現代マーケティングはまさにこうした不確実、不透明な、そして成熟化した経済社会のなかで新たな使命を果たすべき転換期にきているのである。

2 現代マーケティングの領域

1) マーケティング概念とマーケティング領域

マーケティングの概念は目的によって異なる。W・レイザーは、次の四つのマーケティング概念を挙げている¹⁾。

- (1)財を生産地点から消費地点に移行させるために必要な諸々のビジネス活動——これは経済の機能として総合的視角を表わしたマクロ的定義である。ここでは、マーケティングはあらゆる経済的福祉を維持するために遂行されなければならない諸活動として正当化されている。しかし、この定義は、財の生産以前に起こる諸活動を無視しているという問題点がある。
- (2)企業哲学、ビジネス行為のトータル・システム構築の基礎、ビジネス・ライフの指針——この定義によれば、マーケティングはビジネスの基礎となる視点であり、それは一つの機能的な研究領域を超えたものである。すなわち、マーケティングは企業利益を求めると同時に、消費者の多様な消費問題を終局的に助けるビジネス組織と活動の哲学である。そこでは、ビジネスの主要目的はたんなる利潤の確保ではなく、市場ニーズ（顧客満足）の実現におくことを示唆している。
- (3)ミクロ・マーケティング・システム管理に必要な基本的なマネジメント活動——これは企業目標を達成するためにマーケティングによって遂行されるべきマネジメント機能を問題にするものである。すなわち、マーケティングは市場機会を探索、評価し、マーケティング・ミックスのプランとプログラムを策定し、マーケティング組織とリーダーシップを明確にすることによって、企業目標をより効果的に遂行するためのマーケティング努力を監査、調整するプロセスと活動を問題にする。したがってマーケティング・マネジメントは企業の意味決定と行為に影響を及ぼす基本的マーケティング活動と市場機会を探索する際の経営資源の利

用を含むことになる。

- (4)たんなるビジネス技法あるいは経済活動を超えた一つの社会的過程——これはマーケティングの領域を伝統的な経済とビジネスの役割を超えて拡張したものである。その背景には、今日の企業が社会的側面、倫理的側面からその責任遂行を強く求められてきていることがあり、マーケティングはもはや純粋に経済的な基盤にのっただけでは正当化されない、同時に、人間、公共福祉への貢献といった社会的な諸責任に対処しなければならない、という認識に立つものである。

以上挙げた四つの概念はマーケティングの異なる視角を強調したものであるが、同時にマーケティングの領域を意味している。すなわち、(1)、(2)、(3)は経済的領域あるいはビジネス領域において、企業と消費者とを結びつける調整メカニズムとしてのマーケティングを認識したものであり、(4)はマーケティングの社会的領域とのかかわり合いを強調するものである。

そして、最近とみに注目されてきている新しいマーケティング領域は(4)の社会的領域であり、ソーシャル・マーケティングとして現代マーケティングの構図の大きな柱として新たな研究が進められているものである。

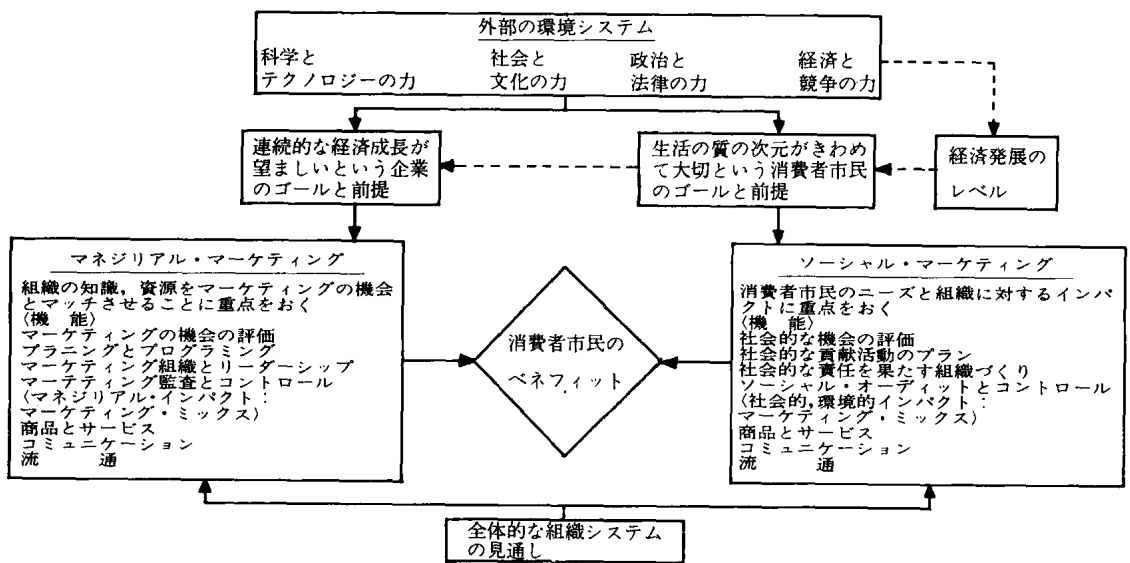
2) ソーシャル・マーケティングの構図

ソーシャル・マーケティングの研究には大きく分けて二つの視角があるといえよう²⁾。

その一つは、従来のマネジリアル・マーケティングの技法を企業だけではなく、一般の社会組織に応用、拡大していこうとするものである。たとえば、政府、病院、博物館といった非営利組織に対してである。このことはマーケティングの行動原理が成熟段階に達したこと、そして生活の質向上への貢献ノウハウをマーケティングがもっていることを意味するものである。こういったマーケティング概念の拡大は、アメリカでは1960年代初頭に、R・バーデルズによって提唱され、最近ではP・コトラーを中心に研究が深められている。

またいま一つの流れは、これまで社会的対応が欠如していたというこれまでの活動、マーケティングの反省をベースに、マーケティングの視座の中心に社会的価値を置こうとするものである。いわばマー

図1 現代のマーケティング



W. Lazer and E. Kelley "Social Marketing : Perspectives and Viewpoints" (Homewood, Ill., : Richard D. Irwin, Inc., 1973), pp. 1-2 より作成した。

マーケティングの内容そのものの変容を課題とするもので、企業やマーケティングの社会的責任論を取り上げる研究分野がこれに当たる。

この面の研究は、古くはW・オルダーソンによって、すでに1950年代の後半に提唱されたものであるが、特に最近の経済・社会環境の変化のなかで改めてクローズアップされてきている。W・レイザーによれば、ソーシャル・マーケティングは“マーケティングのインパクトを生活の質、地域社会の出来事、社会的な問題、人間の資源をフルに発展させる機会、健康維持、教育・訓練、公害の減少と環境保全、仲間に対しての考慮、といったことについてとらえること”であり、企業にとって重要なことは、“マネジリアル・マーケティングとソーシャル・マーケティングの間に適切なバランスを取る”ことだとしている³⁾。

このように、現代マーケティングの構図を一言でいうならば、それはマネジリアルな面とソーシャルな面がともに強調されるなかで、その調和、統合が図られていくメタ・マーケティング（結合型マーケティング）だといえよう。最近のライフスタイルの研究もまさにこういった流れから生まれてきたテーマである。

3 今日の経営の着眼点

——経営中枢課題の整理——

複雑かつ、不透明な今日の経済・社会環境のなかで、現代のマーケティング研究は、新しい概念、領域の広がりの中で精緻化への努力を積極的に開始している。

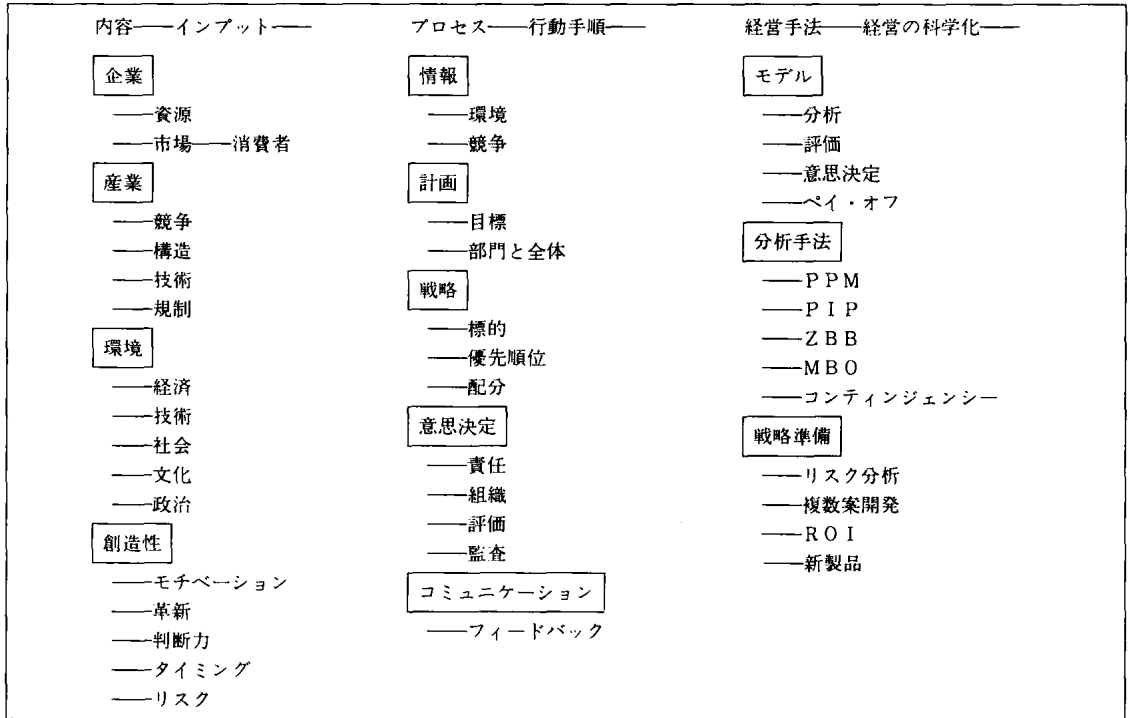
さて、それでは今日の企業はいったい何に着眼し、いかに行動しなければならないのだろうか。そして、どのような経営戦略の構図をもったらよいのだろうか。以下その要点をまとめておこう。

1) 新しい時代の経営マインドと着眼点

いま、経営者は何を悩み、考えているのだろうか。最近、私がお会いした経営者の方々の話はおもに次のようなことである。

- (1) 人材、製品、ノウハウは他社より劣っていないのに、それが市場へ向かって集中化されていない～経営資源が存在することと、それが具体的な市場競争力になっている（戦略化されている）ことは別である～
- (2) 自分の意図した考え、フレームが組織の末端まで下りていない～コミュニケーションがあることと

図2 戦略的経営システムの構図



コミュニケーションを確保していることとは別である～

- (3)資源配分を意思決定するうえで、何に視座をおいたらよいのか、担当部門の話を聞けば聞くほどわからなくなってくる～接触頻度数と意思決定の優先順位は別である～
- (4)計画を立てても、前提条件が変わるため数字のブレが起こりやすい～予測と計画は別である。また基本的な経営計画はオールマイティではない～
- (5)時代に即応して身軽にしてきたが、このまましばらく成長は期待できないのだろうか～減量経営は合理化判断である。その裏に増量経営の部分があることを忘れていないだろうか～
- (6)必要な部門をつくり、また強化すべき部門に優秀な人材を配置したが、思うように組織が活性化されていない～部門の強化だけで組織は強化されない。部門間の関係強化が遅れていないだろうか～
- (7)特に理由もないのに売れた商品がだんだん売れなくなった～見えていたはずの消費者は虚像になっていないか、絶えず販売店頭で発想し、アクションを起こしているか～
- (8)国の行政指導や消費者の反応がきびしくなっている～企業は、経営制度体以前に社会制度体であることをどこまで思想的に理解、研究し、CI

を結実しているか～

- (9)相手国の規制がきびしく輸出が伸び悩んだ～輸出事業と国際事業は別である。オーダーリー・マーケティングの思想理解、手順がきちんと踏まれているだろうか～

私は、経営者がこういった悩みのなかで問題に対処していくためには、まず次のような時代認識と経営の着眼点をもつことが必要だと思う。

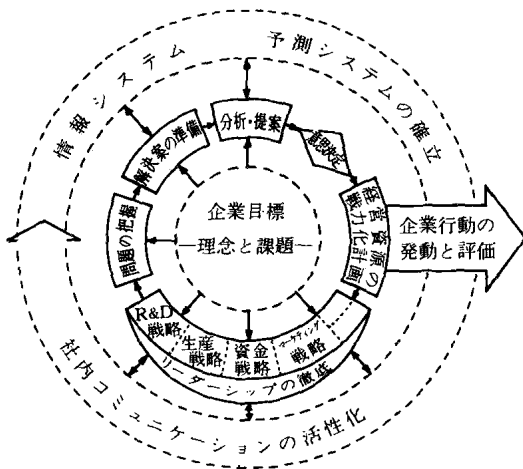
* 五つの時代認識 *

- (1)知的行動リーダー型経営者の時代
- (2)知的コミュニケーション参謀の活躍時代
- (3)知的エンパシー・マネジメントの時代
- (4)リスク・マネジメント・システム確立の時代
- (5)成長へのケア開発の時代

* 10の経営着眼点 *

- (1)経営資源の完全分解・分析
ドミナントな企業特性を鮮明にする
- (2)企業力活性化へすべての努力を投入、工夫する
組織内、組織間のコミュニケーションの正確性、スピードアップを図るとともに、モチベーションを常に組織内に体内化させてスクラム・チャームをつくりあげる。
- (3)市場の動きを反射鏡でとらえるシステムを組織的に埋め込む定点観測の日常化への努力により、マ

図3 戦略的経営戦略の構図



マーケット志向を徹底する。

- (4)複眼の発想、複数の計画構図を準備する
企業の判断の硬直化、単一化を排除するとともに、緊急事態への対応力を高める。
- (5)過去のミス・マネジメントを学んで対応する
Review, Renew, Reformの原則を生かす。
- (6)科学的経営の強化と企業文化の創出
科学マインドの醸成、科学的手法の開発と企業のアイデンティティ魅力づくり。
- (7)“ケア”のコンセプトを練り直しマネジメント・クオリティを向上する
社内、得意先へのケア（心くばり）を再点検し、心一致、政策一致、行動一致を目ざして経営の質を高める。
- (8)自己の事業構図と社会システムの構図を連結する
社会意識、生活、地域、資材の研究を徹底し、新しい社会秩序、ルールへの対応力を高める。
- (9)国際化トレンドを見逃さないこと
企業内の国際感覚養成。
- (10)見えない競争分析の強化
同じ業種、事態の枠のなかで競争をとらえていてはだめである。見えていない競争分析によって誘導路（innovative gate-way）を発見せよ。

2) 新しい時代の経営戦略企画の視点

企業を取り巻く環境の変化は、どれをとっても一元的な判断やこれまでの経験と勘による判断では対応し得ないものばかりである。そこに改めて、経営戦略を組み立てていくうえでの、インプットの整理、

それに対応すべくプロセス（行動手順）の明確化、そしてそれらを支える科学的経営手法の開発といった戦略的経営システムの立て直しの必要性を強く感じる。

図2、3は戦略的経営システムの構図を示したものであるが、こうした経営システムを充実していくことによって、戦略的な経営戦略を企画、展開していくことが可能となってくるのである。

4 マーケティング課題と対応への着眼点

さて、これらのメーカー、流通業が踏まえるべき具体的な課題は何か、その解決への視点を整理してみよう。

1) メーカーの成長企画

(1) BUMP思想の確立

BUMP(Bottom Up Marketing Program)とは“マーケティングの出発は単一のマーケットからスタートするのであり、その一つ一つの積み重ねから全国を考え、マスを確保していく”という段取りを意味している。

最近アメリカでは、“Age of We”の時代から“Age of Me”の時代になったといわれている。すなわち、Weから出発するマスではなく、Meから出発するマスを考える時代だということである。家計への肉薄からスタートしてニーズ、場を選び、研究し、それを一つ一つ切り開いて積み上げていく、といった思想の徹底と具体的なマーケティング・プログラムの設計が必要である。

(2) 拠点ネットワークの強化

①局地戦に勝つ拠点配置

局地戦に勝たなければ全体戦に勝てない。製品基地、情報基地、経営基地、戦略基地としての拠点、サブ拠点づくりが必要である。

②拠点とサブ拠点の“系”づくり

強い拠点、サブ拠点をつくるだけではネットワークにならない。

強い“系”をつくりあげていかなければならない。

(3) 製品政策のポイント

①プロダクト・ミックスをバイタライズする新製品導入

新製品の使命は、それによって市場を創造することだけではない。

既存品の再活力度により、プロダクト・ミックス全体をバイタライズする使命をもつ。

②技術のR&Dと文化のR&Dの連結

技術やモノから考えるのではなく、われわれの暮らしの家計費、生活時間の過ごし方から発想したR&Dが必要である。それらは技術を軽視するという事ではない。市場のニーズに対応できる技術力強化の重要性を意味している。ホーム・エコノミストも、コンシューマリズム対応型ではない、家計ラボラトリー型でなければならない。

③“マス”の理解を変える

今日は一つの商品で200億も取る考えだけではなく、小生産、小流通、小販売の積み重ねによってマスを取る考え方を大切にする時代である。

④マーケティングの核となる価格の重視

これからは価格と商品の値打ちとの関係がドラマチックに表面化してこよう。だれを揺さぶり、だれをエキサイトさせるのか、もう一度商品のコンセプトと価格の連動を洗い直す必要がある。

⑤多角化戦略における科学的手法と経営者の判断力

PPM分析などの科学的手法を用いた事業寿命の把握と成長戦略の組立てが急がれる。また、多角化戦略の成否はたんに経営資源の問題だけではなく、経営者の冷静かつ多角的な判断力、マネジメント・スキルによるところが大きいだろう。

⑥売れる商品づくりの演出

売れる商品づくりの鍵は、品質、価格だけではなく、消費者が買いやすい、使いやすい条件、流通業者が売りやすい仕掛けをいかにうまくまとめあげていくかの演出力である。

(4) 流通政策のポイント

①流通組織の強化による双利双生システムの確立

競争、協調、補完の概念をベースとしたタテの流通組織力の強化が重要である。チャンネルを自らの組織と見て、メーカー、卸売業、小売業の流通機能を機能合成して、双利双生システムをつくりあげることが、流通効率化、流通競争力強化の鍵を握る。いまそのためのリーダーシッ

プ発揮が求められている。

②商品開発力の強化

商品力の強化、品揃えの充実はメーカーがチャネル・リーダーとなるための必須条件である。先発の強さがますます発揮されることを忘れてはならない。

③卸店の成長戦略への参加

卸店の人材開発への協力、卸店同士の合併・協業化の推進や卸店の商品構成強化、卸店と量販店関係の改善のための側面援助など、たんなる自社商品を越えた卸店の成長戦略レベルでの結びつきが大切になってくる。

④自らの力による販売店頭強化への努力

卸店セールスマンの活動場面である販売店段階へ前進して、そこにおいてホットな相互啓発、機能分担することが必要である。

⑤法的規制への対応

新しい経済・社会秩序の体系化を目ざしてさまざまな角度から法的ルールが見直されている。企業は現在の政策、施策についてキメ細かいチェックを真剣にやる時期にある。同時に、ルールを制約、規制として受動的にとらえるのではなく、新しい政策チャンスとして、それを有効に活用する発想を広げることが大切である。

(5) プロモーション政策のポイント

①売れる仕掛けの定期点検

“売れる”要素は商品力であり、拠点がもつ市場カバー力であり、また宣伝力であり、販売に弾みをつける販促力である。しかし、これらが競争対抗の場面でどれだけの力を発揮しているか、バランスは適切か、といった評価、チェックを地域ごとにタイミングよく実施している企業が着実に伸びている。

②生活の末端に着想をおいたSP展開

全国平均的なものの魅力は急速に衰えつつある。風土や地域文化に根をはったSP展開が重要である。マス媒体依存型はどこかで必ずムダを生じていることを認識しなければならない。

③“卸店、小売店、消費者巻き込み型”の地域販売作戦努力

店頭に並べるだけでは商品は売れない。“売ろう”という意味をつくりあげなければならない。そのためには卸店、小売店、さらには消費者に対するホットな触れ合いを強めていく作戦展開

が必要である。すなわち、商圈理解のうえに立った“卸店、小売店、消費者巻き込型”の地域作戦企画力と展開力の問題である。

④評価できる企画づくり

ターゲットが不明確な策、あとで評価できない策は一時のカンフル剤で、累積効果をもつ栄養剤にならない。それはコストのムダづかいだけでなく、関与者の緊張感、情熱の持続性を減少せしめる。

⑤“Teach-in”セールスマンの時代

セールスマンは右手に宣伝力、左手に商品知識力をもっただけで商売できる時代ではない。市場に足を根ざし、得意先と一緒に考える行動力をもたなければならない。

2) 卸売業の成長行動

(1) 戦略的経営計画の樹立

高度成長経済下において、メーカーの量販店の間にはさまれた卸売業のなかで、自らの主体性を確立したところは少ない。しかしこれからの経済、社会の変貌を見るに、いまこそ卸売業は家業から企業へ脱皮し、明日に向かって自らの成長戦略を確立する時である。戦略的経営計画の樹立はまずその第一歩である。

(2) 有効機能発揮によるパートナーシップの確立

“協働体制”という大義名分のかさのもとで、表向きをつくろい、パートナーとしての役割をおろそかにしていないだろうか。有効機能を発揮する者だけが真のパートナーとして尊重されることを忘れてはならない。

(3) 得意先開発とグループ化努力

得意先は卸の最大の資産である。卸でなければできない優良小売店の管理システムをいかにしてつくりあげるか。そのためのスクラム企画のアイデア化が重要である。また量販店の売上げに依存しすぎるのは危険である。自らの成長努力をしない卸は必ずや量販店から見放されるか、あるいはその傘下に埋蔵されることを忘れてはならない。

(4) 組織の活性化と人材育成

新しい時代に対応しうる、機能分担と責任、権限の明確化、企業内コミュニケーションの強化を急がなければならない。またそのためにも後継者づくり、参謀づくりなど、人材育成に真剣に取り組む時である。

(5) 生産性向上へのシステム化努力

今日の商売に目ざとく、明日への成長への投資が忘れられていないだろうか。経営資源を有効に活用することによって流通システム企画に本格的に取り組む時である。

(6) 多業化、複合化への努力

得意先は業種を越えて成長努力を図っている。卸は業種発想から脱皮し、市場から発想した多業化、複合化への具体的行動を急がなければならない。異業種間交流、協業化、商品構成の建て直しがおもなテーマとなってこよう。

(7) 自らの市場企画力発揮

利は元にあらず、先にあり。プロモーション企画の発想の目は常に川下に置き、情報収集力、作戦企画・展開力を絶えず磨いていかなければならない。

3) 小売業の成長企画

(1) 百貨店の成長方向

①生活内容のトータルな創造提案

文化を除いた百貨店はあり得ない。文化をどう広げ、深めていくか、生活アメニティをいかに確保していくかを考え、商品を複眼のコンセプトで明確にする。

②徹底した組合せ商品知識をもつ企業人づくり

暮らしの提案者としての教育徹底

③生活情報の発信

生活の周囲の魅力を打ち出す情報発信

④ショッピング・プラザへの積極的参加

業態への組合せに参加し、新しい顧客吸収プラザの一翼を担う。

(2) チェーン・ストアの成長方向

①資金効率の重視

チェーン・ストアの経営の勘どころはマーケティングとファイナンスである。

②家計費と連動するチェーン・ストア

家計費研究、生活時間研究によって、ベター・ホーム・ノウハウ型のブランドづくり、品揃えを図る。

③ホット・コミュニケーションを創造するSP企画

SPは“売上げ拡大”だけが目的ではない。顧客との“触れ合いチャンス拡大”の意味をもつ。離型情性紋切り型のチラシでは顧客の輪を広げていくことはできない。商圈研究に基づいたSP企画、店づくり、店頭演出を徹底していくこと

が必要である。

④商圏研究の推進

訪販または地域分散情報マンによる暮らしの情報収集に努める。

⑤ストア・ライアビリティの確立

ギャランティ制度の確立、好意の固定化努力の徹底を図る。

(3) 専門店の成長方向

①ストア・バリューの創出

専門店のバリューは〈品質＋サービス〉である。このノウハウが成長の鍵である。

②徹底的な店頭サービス

専門店がチェーン・システムで売るのは邪道である。店頭サービスで勝負するべきである。

③パーソナル・アイデンティティの確立

だれが経営しているのか、だれがアドバイザーなのか、パーソナリティ・シップの確立が必須である。

小売業にはタイム・マネジメントであるコンビニエンス・ストアほか多くの業種、業態があるが、それらについては本論に譲ることにして、ここでは、小売業全般にわたっての若干のコメントを付記しておきたい。

(1) 業種概念と業態概念の統合

業種概念は商品の組合せでどういう魅力をつくるかであり、業態概念は魅力的な売り方を考えることである。業態概念は業種概念を排除するものではない。業種と業態の商業集積が必要であり、それによって顧客吸引力が高まるのである。

(2) 好意の固定化努力の積み重ね

いまもっている顧客のロイヤリティを確実なものにしていくこと——好意の固定化——によって、新しい顧客を拡大していくスパイラル発想が必要だ。そのためには一つ一つの取引に満足感を与えること、好意をイベント化することが重要となってくる。こういったことに対する集中力、持続力、多面性をもった小売業は必ず進歩する。

(3) “自力で売る”発想

自らの商品に販売力をつける力、消費者にコンサルテーションできる力をもった店はいくらあるだろうか。いま小売業は、メーカー、卸売業がなかったら自分でどれだけ売れるのか、という仮説をたてて

構図を考える必要がある。

(4) 店頭を原点とした企業システムの確立

自社の経営資源、メーカー・卸売業の知恵をいかに店頭に向けて集約していくか、といった企業システムの確立が必要だ。日本の小売業は管理システム、契約システムの域を脱し得ていない。

5 むすびにかえて

以上、現代マーケティングの領域、今日の経営着眼点、そしてマーケティング課題について概観してきた。個々の細かい分析については本論において、さまざまな角度から検討されることになる。

最後に、現代のマーケティング・マンに対してぜひ心がけていただきたいキーワードを挙げておこう。

——マーケティング・マインド10ヵ条——

- ①全員が80年代に立ち向かう勇気を持つ。
- ②複眼流でモノを見る姿勢を忘れないこと。
- ③マーケットを知ること集中する。
- ④質問し、確認し、前進する姿勢を忘れず“成長する人”一人一人になれ。
- ⑤企業家精神は経営者だけの言葉ではない。ベストと思うことに燃えよ。
- ⑥記録をよく見て、よく分析し、プランをたて、行動にはいるステップに心掛けよ。
- ⑦自分のところに仕事をためない、人のせいにしない、ひがまない。
- ⑧常にベター・ウエーを考えて、心豊かにする人間性開発に努める。
- ⑨既成概念にとらわれずに、それを超えることに心掛けよ。
- ⑩商人感覚をもったプロとしての自己啓発に努めよ。

注)

- 1) William Lazer, Marketing Management : a systems perspective, John Wiley & Sons, Inc., 1971. 日本語訳「現代のマーケティング；マーケティング・システム究明 1, 2」片岡一郎監訳、村田昭治・嶋口充輝訳（昭和49年）参照。
- 2) ソーシャル・マーケティングの研究の流れについては「現代マーケティングの社会的かかわりと基本思考：ソーシャル・マーケティングの基礎をもとめて」嶋口充輝、慶応ビジネスフォーラム16号（1975）によくまとめられている。
- 3) 「ソーシャル・マーケティングの構図」—企業と社会の交渉—拙編著P.229～P.259, 税務経理協会（昭和51年）参照。