

## マーケティング ビジョンと

### マーケティング マイオピア

宇野政雄

一

六月十四日、十五日、十六日にニューヨークでマーケティング世界大会が開催されたが、それはちょうど主催国たるアメリカマーケティング協会の五十周年にもあたるということで、そこにとりあげられたテーマは、より多くアメリカの事情を反映するものが多かったことは否定できない。アメリカとしては過去の半世紀におけるマーケティングの反省と、きたるべき半世紀における輝かしい発展を頭においての方向づけを考えたとみえ「マーケティングの輝かしい門出」(Marketing Golden Threshold) といったテーマが大会の共通課題であった。二千人をこす参加者中、地元アメリカが過半を占めたことはもちろんだが、ヨーロッパのイギリスやフランス、ドイツからも多く集まり、そして、東洋のわれわれ日本からも三十数名の学者、実業家が参加して盛大であった。筆者もその参加者の一人であったが、本稿では、ここでとりあげられた内容からみて、いったい、われわれ日本のマーケティング研究やその実践にこれからどういふ点に考慮を払わねばならぬか、そのようなことについて、つぎに二、三気付いた点を申述べたい、その意味で、本稿は、世界マーケティング大会の報告内容を説明しながらの筆者の日本のマーケティング研究やマーケ

ディング実践への提案であるといいたい。

まず、第一に指摘できることは、マーケティングの研究が、日本でいまままで考えられてきたよりも、幅広く水平的ひろがりを持ってきていることである。日本では、マーケティングの研究と言えば、菓子とか化粧品といった、いわゆる消費財マーケティングが主であったが、世界大会においては、それら消費財マーケティングと銘打った研究討議は、わざわざ二日目の午後に「薬剤マーケティングの将来の展望」(A Look into the Future in Pharmaceutical Marketing)と題して討議されたものと雑貨品のマーケティング計画についてつぎのようなテーマ (Raising the Curtain on Marketing Planning—Grocery Store Products) としてとりあげられたものの二つにすぎない。むしろ、この大会で大きくとりあげられていたのは、日本では、まだかならずしも十分その研究が進んでいない生産財マーケティングや農産品マーケティング、公共機関のマーケティングそして国際マーケティングといった分野であったことに注目したい。

インダストリアル・マーケティングでは、たとえば、つぎのような発表討議がなされた。

#### ○ Vital Areas in Industrial Marketing

##### ○ What's Ahead for Marketing New Industrial and Business Products

生産財マーケティングのうちでもとくに防衛宇宙 (Defense/Space) 関係のマーケティングとしてはつぎのようなテーマがとりあげられた。

##### ① Motivating and Managing the Field Salesman

##### ② The Marketing Concept for High Technology Products

##### ③ The Marketing Research/Marketing Planning Function—Acceptance by Marketing Management

そして、農産品のマーケティングとしては、つぎのような内容がとりあげられた。

Agriculture—America's Biggest Business—Its Changing Shape and How Marketers Must React.

また、公共機関のマーケティングとしては、つぎのようにテーマがとりあげられた。

Public Utility—New Methods to Solve Old Problems

そして、国際マーケティングに関しては、とくに、かなりの時間をとって、この大会の大きな柱になっていた。そのとりあげられたテーマをひろってみると、つぎのようになる。

○ How to Succeed in International Markets

○ New Trends in International Marketing and Research

これらのテーマについては、それぞれ三つ乃至四つの細分化されたテーマを検討したのであるから、これらにかかりの時間がこの大会でさかれたことがうかがわれるであろう。

以上のように、生産財マーケティングや公共機関のマーケティングそして農産品のマーケティングや国際マーケティングと、マーケティング研究の幅がひろがるにつれて、消費財マーケティングの研究はきえてしまったかと言うところではない。前述のように薬剤とか雑貨品のマーケティング以外には、消費財のマーケティング研究がなかったのではない。アウトラインの研究が数少なくなったと言うにすぎないのであって、むしろ、研究としては、より深く、技術論的な垂直的研究が発表されたということである。その一例をあげてみよう。

○ Using the New Tools to Improve Decision Making

○ The Interview Process, a Critical Examination

○ Research on the Process of Building and Measuring Corporate Images

○ The Application of Attitude Research to Current Marketing Problems

- Store Location Strategy
- Psychology in Media Research
- Resolving the Major Issues in Packaging Management
- New Directions in Marketing Research
- Advertising Research—DAGMAR Revisited

これらの研究にとりあげられている事例は、消費財の場合が多いので、その意味では、消費財マーケティングは軽視されてきたということではなく、むしろアウトラインの研究から各論の段階に進んできたと言えよう。

日本では十年前にマーケティングの研究が実業界でとりあげられたが、その初期のスタートの華々しさにくらべ最近の動きは、低調といわざるを得ない。その輝かしいスタートも日本では線香花火的なものに終わる感をうけるのに対し、世界の水準は以上のように、かなり幅広く、深く検討されていることを認めざるを得ない。このように、かなりの差がでていることは何故であろうか、それは、何と言っても、その出発時においてマーケティングに対する正しい理解がなされたかどうかによるのではなからうか。

日本の場合、アメリカより導入のマーケティングへの関心が高まってきたのは昭和三十年前後だが、そのときはちょうど定期的に戦後の物資不足時代の売手市場からようやく買手市場にかわってきたときで、つくりさえすれば売れた時代から、それをいかに売り込まねばならぬかの問題になってきた時である。このような生産重点から販売重点の風潮ののってマーケティングが登場したというわけだが、その場合に日本の企業では多くがマーケティングIIセールスと考えたことが今日の企業不振をおこさせている一因だと言えよう。たしかにつくりさえすれば売れた時代から売り込まねばならぬ時代にかわったと言うことであれば、セールスの増強ということで、セールスマンの増員や広告費

の増大ということでもよいわけだが、それをことさらにマーケティングというのは、たんに言葉の新鮮味をだすためのでなかったことに気付かなかつたものが多かつた（そして今日でもまだそのような人が多い）ことが今日の悲劇をもたらしたと言いたい。

では、具体的にセールスとマーケティングにはどんな考え方の相違があるのか、筆者は、つぎの二点にあると言いたい。第一に、前者が売手重視であるのに対し、後者は買手重視、第二は、前者が数量重視に対し、後者は利潤重視ということである。以下、若干その理由を解説してみよう。筆者は既に早くからこの問題についてはふれているので、いま詳述はさけるが、まず第一の点にふれよう。セールスは製造ないし仕入れた商品をいかに消費者に買わせるか(1)の活動であるが、マーケティングはその前にいかなる商品であれば消費者需要を満足させるか、具体的には何を(商品)、いくらで(値段)、どれだけ(数量)、いつ(時期)、どこで(場所)提供すれば消費者に歓迎されるかの製品計画の検討を包含する。「つくったから売る」Product Outではなく、その前に消費者の意向を商品に反映させるMarket Inの考え方で「売れるものをつくる」ことを検討することを含むのがマーケティングだということである。いかに買わせるかの売手本位のセールスに対し、マーケティングは消費者の意向をとり入れた商品をセールスするのであるから買手本位であり、顧客重視(Customer Orientation)の見方だといえる。このように、マーケティングは、消費者本位、顧客重視であるということからみると、セールス後についても消費者の便宜をはかるアフターサービスに考慮をはらうことになる。また、セールス後のアフターサービスに対し、製品計画は、セールス前のビフォ(前)サービスの研究だとも言える。つまりマーケティングはセールスの前と後にどのようなサービスを買手に与えるかの研究である。事実、これら三者、つまりビフォサービスとしての製品計画、セールス、それにアフターサービスの運用よろしきを得れば、販売問題は解決できるということである。戦後アメリカで、セールスマネージャーが販売

の責任者ではなく、マーケティングマネージャーがその担い手だとして誕生してきたのは、右のようなセールスとマーケティングの考え方の区別を明確にとらえたところに理由がある。これをトーマス氏によれば、「セールスは、顧客で終わるのに対し、マーケティングは顧客にはじまる」と言う表現であらわしているがその通りだと言えよう。<sup>(2)</sup>つまり、セールスは、売手がつくった製品を顧客にうり込んで終わる。それに対し、マーケティングは、顧客の意向を製品に反映する製品計画からはじまるという意味で、顧客にはじまるのがマーケティングだと言える。

つぎは第二の相違点についてふれたい。セールスが数量重視 (Volume Orientation) であるのに対し、マーケティングは利潤重視 (Profit Orientation) であるということだが、セールスでは、たしかに、今日どれだけ販売量をのばすか、また、どれだけ市場占拠率を高めるかといった数量重視の考え方にたっている。この考え方だけによると、販売金額は前年にくらべ二割、三割のびることがあっても、そのために経費を四割、五割も増加させることによって利益をおとすことが考えられる。現に、ここ三、四年の日本の多くの企業は、あきらかに販売数量は増加をみたが利益を大幅に減少させていることが多くのことか、これはあきらかに販売問題解決にセールス感覚はつよく打ち出されたが、利潤重視のマーケティング感覚に欠けるものが多かったからだと言える。販売量をのばすことが必ずしも利潤をあげることにならないことは既述のように、日本の企業がここ三、四年で実証済みであるが、もし、この考え方が十年前のマーケティング思想導入時に日本の企業経営者の念頭に植えつけられてあったならば、今日の悲劇はなかったと言えよう。ドラッカーの名著「創造する経営者」(原著名 *Managing for Results*) によれば、先をみないで、その日ぐらしの経営においては「成果と費用は逆比例する」<sup>(3)</sup>と述べている。「社会的な状況のもとでの事象は、自然現象とちがひ正規分布をしない。左右いずれか一方の極にある。ごく少数の事象——最も多い場合でも事象総数の一〇%ないし二〇%——によって成果全体の九〇%が説明され、他方大多数の事象によって、成果全体の一〇%程度が説明さ

れるにすぎない」。経営も社会現象の一つだから、結果的にみれば、前述のことが企業経営においてもあてはまる、経営では成果と費用、成果と努力が逆比例する。九〇の成果をあげるのにわづか一〇の費用や努力ですんでいるのはよいが、逆の場合がまづい。わづか一〇の成果をあげるのに九〇の費用や努力では採算があわない、たまたま後者の赤字をカバーしてもなお且十分なゆとりがある位に前者の収益があがっている場合は、それも許されようが、きびしい競争は次第にそのゆとりを与えなくなってきた、このような状況下に社会現象がなつてゆくことを考えると、事前にそのような不始末にならないよう経営することが必要で、その意味で大手の電機メーカーが、最近、製造品目や取引先の整理に目覚めてきたことは若干手遅れの感はあるが、健全な企業経営発展のためによるこぼしい方向にあると言えよう。

このように、マーケティングは、たんにいまの製品や取引先に販売量の増加を期待するのではなく、あくまでも利潤をあげうる製品なり顧客を検討することを主眼とするものであって、そのような線に沿っての販売量の増加がマーケティング・マネージャーの下にあるセールス・マネージャーが担当することになる。また、そのような利潤を与えるであろう製品や顧客に対し、第一にとりあげた顧客重視、顧客尊重の Customer Orientation の観点からの製品計画やセールス、そしてアフターサービスを実現することがのぞましい。論者によっては、かんたんにこの間を割り切つて、一方では顧客重視、他方では利潤重視がマーケティングの考え方であるというが、そのようなことは現実的でないという。前者をたてれば、利潤は得られないし、後者をたてれば前者にとりあげられないというのである。いままでのべた内容の顧客重視、利潤重視の意味を表面的な考案に終わらずに正しく理解するならば、これら二者は決して矛盾するものでないことが、よく理解されるはずである。

以上ながながと述べたセールスとマーケティングの考え方の相違は、さきにあげたトーマス氏も前掲論文でもとり

あげているところで、同氏によれば、つぎの三点に集約することができるとしているが、いずれも筆者の考えと一致するものである。

第一は既述のようにセールスが顧客で終るに對し、マーケティングは顧客にはじまる。

第二に、企業の長期、短期による経営計画でもセールスは販売量を唯一の目標としているのに對し、マーケティングは利潤を頭においた見方をとり、それが達成にどのような販売量が必要かを問題にする。

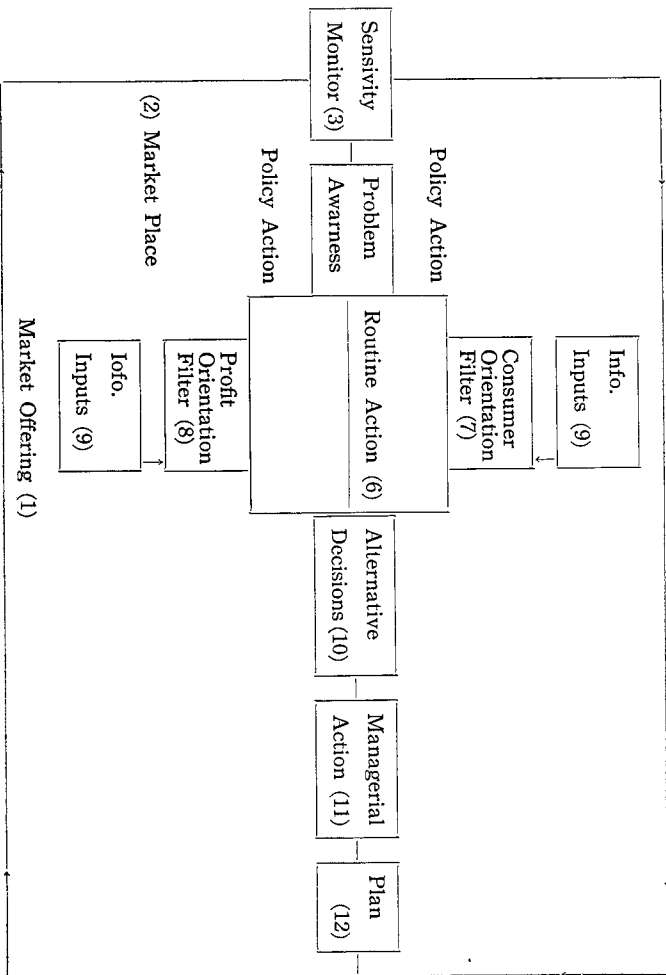
第三に、マーケティングはセールスとちがい一次元高い統合(Integration)概念であつて、既述のように顧客重視の線に沿つて製品計画やセールス、そしてアフターサービスなども含めてこれらの統合による効率化を図るものだというのである。

なお、南カロライナ大学のキング氏の *An Interpretation of the Marketing Concept* <sup>(5)</sup> のつぎの表は、顧客重視と利潤重視のマーケティングを具体的に、しかもどうとりあげるかを簡潔に示したものと高く評価したい。

以上のようなマーケティングとセールスの考え方の相違を自明の理として、その上に、具体的にどんなマーケティングの研究が積みあげられねばならないか、それが、こんどのマーケティング世界大会において、研究成果として示されたとみてよい。このような相違を十年前に日本の実業界が一早くとり入れそれが実践を圖つておれば、今日のような多くの企業の不振はあり得なかつたと思うと残念でならない。と同時に、世界的水準におけるマーケティング研究は、右のようなマーケティングとセールスの相違を問題としている段階ではなく、そのさきすすんでつぎの段階として、具体的に以上のようなマーケティングの課題を実践的にどのように展開しているかが問題にされているといいたい。以下項をあらためてその内容にふれてみたい。



Continuance of Offering (4)



- 注(1) 拙稿『販売業務の新課題』ダイヤモンド社実務講座、販売篇(昭和二十七年)所収。  
 拙著『マーケティング入門』(昭和三十六年)。  
 拙稿『経営とマーケティング』中央公論社現代経営学全集、中央公論社(昭和三十四年)所収。  
 拙稿『マーケティングの役割』中央公論社、現代の経営学(昭和三十七年)所収。  
 (2) A Basic Guide to Marketing for the Smaller Company Industrial Marketing, June 1959.  
 (3) ドラッカー、野田一夫邦訳『創造する経営者』(ダイヤモンド社刊)二二頁。  
 (4) 注(2)に同じ。  
 (5) S. J. Shaw and C. M. Gitterger: Marketing in Business Management, 1963, p. 35.

二

マーケティングの一つの柱であるカスタマーオリエンテーションをアフターサービスの応用として考えねばならぬことを指摘したものと、インダストリアルマーケティングのセクションで発表された、U・S・スチールのマーケティング担当副社長のエステス氏の「生産財の開発的マーケティング」(Developmental Marketing of Industrial Products)は注目に値する。同氏によれば購買をたんなる活動(Action)とみないで過程(Process)とみる。いわゆるエンジニアのいうシステムとしてみるというのである。製品を購せさせればそれで終わりと考えないで、それが購買先でどんな使われ方をするか、そしてどんな使い方をすることが賢明かを研究するという意味で、セールス後のアフターサービスを考えていると言える。そこで、具体的には、市場開発(Market Development)ではなく、開発的なマーケティング(Developmental Marketing)に力を入れておるといっているのである。同氏によれば、鉄鋼会社の有力購入産

業は、自動車産業とか鉄道産業とか農業とか工作機械産業といった大別して十一の購買グループにわかれる。これらの産業界に、ただ鉄を買わせようとしてセールスに力を入れ、同業他社を排して市場占拠率を高めようとするのが開発的マーケティングではない。需要先のこれら産業界でいま何が問題となり、どんな悩みがあるのかを早くとらえ、それに解答を与える方向で鉄鋼をセールスしてゆこうというのである。たとえば、旅客輸送で航空産業になやまされている鉄道産業としては貨物輸送の近代化を図りたいと考えているが、そのために「戸口から戸口へ」のコンテナ方式をとりあげたいと考えていることを早く鉄鋼会社とらえて、そのコンテナには何が問題か、重量かそれとも容積の適正化かということをしらべ、前者が重視されると、鉄鋼はアルミに席をゆづらねばならないが、コンテナの開発においては、重量問題は二の次で、むしろより重視されねばならぬのは容積で、それをどのように設計するかということを見究め、それに対し、一早く、U・S・スチールは解決方法を与えて、鉄道産業からコンテナの発注をしている。このようにして、「受注」産業ではなく、いわば「造注」産業として積極的に市場を創造してゆく、それが開発的マーケティングの考え方であるというのが、エステス氏の所論の要約だが、これなどは正しくたんに製品を相手先に売り込めばおわりと考えないで、セールス後をも面倒みようとするアフターサービスの積極的且具体的あらゆるとみてよい。発表を聞けば、何でもないことのようにだが、やはりそこにカスタマーオリエンテーション (Customer Orientation) の線に沿った実践が力強く展開されていることがうかがわれるといたい。

つぎに、国際マーケティングに関する発言で共通にみられたことだが、輸出 (Export) マーケティングはなく、国際 (International) マーケティングが強調されていたことに注目したい。言葉のあやのこのようだが、やはり、ここにもマーケティングに対する考え方の相違からくる実践面での成功、不成功のわかれがうかがわれる。国内市場の需要の頭打ちから供給過剰の処理として外国市場への進出を考える場合、相手需要先のプラスを考える前に、売手重視

のセールの考えが先行する。相手先も、そのような事情を見抜いて取引条件にきびしいものを要求する、結果としては、日本の輸出に現にみられるように、輸出は出血サービスが多く、売れば売るほど損になるという現象があることは周知の通りである。それに対し、マーケティングは本来グローバル(Globa)であるという見地から、現在、国内のある需要層に歓迎される製品を提供している。その供給力が増加してきたので、同じ製品を歓迎する同じような需要層を地球上の他の地域に求めて、市場の水平的開拓が実現可能である、そのことを通して、彼等に歓迎されるカストマーオリエンテーションの考えが国際マーケティングである。国内でうれなくなったから、何とか国外へ売り込もうという輸出の考えではなく、国外にも国内と同様に、この製品でよろこんでもらえるものがあるはずだというカストマーオリエンテーションの考え方で地球上を横にひろげて市場開拓を試みる、これが国際マーケティングだというのである。そのことからつぎの段階として、国内で生産したものを外国に届けるだけでなく、その国に工場を進出させ、それでその国の需要層によろこばれることも考えられる。現にコルゲートやコカコーラは、アメリカ国内で生産されたものを日本に輸出するのではなく、日本の需要層に提供するために、日本に工場を設けて、そこで調達している。これは輸出(Export)ではなく、国際企業の国際マーケティングとみてよい。ここにも、右のようにその根底にはカストマーオリエンテーションの考えがながれているが、その実践者たるコルゲートは、大会における発言者アトラー氏の研究発言「マーケティング ビジョン」によれば、一九五二年に全販売量の三六%が外国市場向けであったのに対し、一九六四年には五四%になり、その収益は五二年に外国より四五%であったのが、昨年六四年には実に八六%になったということである。このように、目先のセールの感覚で輸出(Export)をみるのではなく、高い立場のマーケティングビジョンにたつてカストマーオリエンテーションの見地から外国市場の開拓を図るところに日本の多くの輸出企業の場合とは逆に外国での収益の増加をみながら、企業の繁栄が実現しているといいたい。

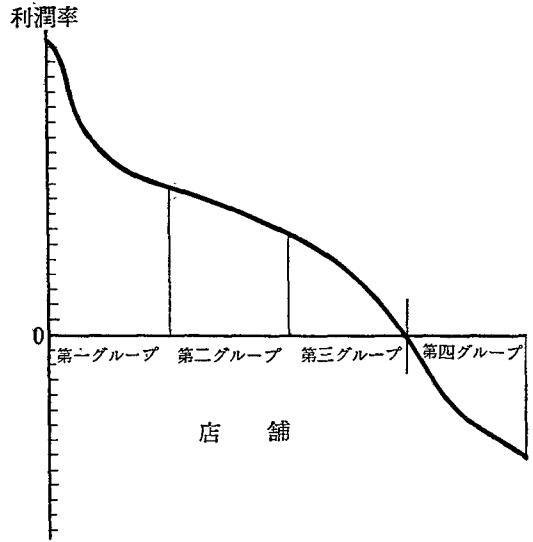
ところで、このアドラー氏の「マーケティング ビジョン」なるテーマの研究発表は、初日の冒頭にとりあげられたもので、かなり感銘の深いすぐれたものであることを申添えたい。同氏も結論的には、カスタマーオリエンテーションの考え方にたつことを強調しているが、同氏によれば、「マーケティングの健康」を求めるためには、まず「マーケティングの病氣」を知らねばならない。それには、すでにすぐれた論文として、レビットの「マーケティング・マイオピア(近視)」なる論文があることを述べた。アメリカの鉄道会社が斜陽化したのは、鉄道としての効率を考えただけで、顧客が求めるものは何か、つまりカスタマーオリエンテーションの考え方にたたなかつたところに原因がある。顧客が求めているのは、鉄道(Railroads)ではなく、輸送(Transportation)であることに一早く気付いたならば、旅客機の出現を契機に、飛行機会社を兼営すべきであった。同じく、ハリウッドの映画会社が、映画をつくるというプロダクトオリエンテッドの考え方にたたないで、カスタマーオリエンテッドの考え方で、娯楽提供がビジネスであることに思いをいたしたならば、テレビ出現時に一早く、これが兼営を図って、斜陽化しなかつたはずである。つまり、市場が満ちてきたから企業としての発展がなくなつたのではなく、経営者の考え方がカスタマーオリエンテーションのマーケティングにたたなかつたところに失敗があつたというのがレビットの所論であるが、これはあきらかに、経営者が、マーケティングにビジョンをもたないで、マーケティングにマイオピア(近視)的見方をしてきたことからくる失敗だといえる。

このレビット理論に関連して、アドラー氏によれば、ユカコーラは、どこにもあるたんなるソフトドリンクの会社ではない、ユカコーラは、すばらしい配給ネットワークの会社といえる。すでに一九二〇年代に、この会社においては、顧客欲求に応じ、その腕のとどくところにはどこでも利用できるようにとのカスタマーオリエンテーションの考え方にたつて一早く配給網の整備を図り、現に全世界で一六〇万の配給機関をもっている。それが、今日の繁栄を

もたらしめているという。また、フォード会社は、たんに自動車メーカーではなく、カストマーオリエンテーションの考え方にたつて、輸送供給者(Transportation Provider)であるということから、レンタカー(貸し車)のビジネスに進出してよい結果を得ている。化粧品メーカーは、化粧品を顧客に求めてもらうのではない、顧客に美を求めてもらうということから、たとえば、レブロンは、化粧品だけでなく、女性用のスポーツウエア、婦人用の輸入シルク製品、人工フラワーといったものを関連商品として提供している、といった事例をあげてカストマーオリエンテーションの理念にたつて、マーケティングを實踐してゆく場合の応用過程を發表していた。ところで、このような考え方は、正しいことであるが、それは必ずしもすべての企業のマーケティングをかならずしも説明できない、という意味の反論がでてきたことも併せてここに紹介しておきたい。それは、アドラー氏のつぎに發表したもので、タバコ会社で有名なフィリップモリスのマーケティング担当副社長のミルハイザー氏の「マーケティング戦略としての多角化(Diversification As a Marketing Strategy)」がそれである。同氏によれば、たしかにレビット理論通りに、シガレットを顧客がのむのではなく、タバコをのむのだという考え方にたつて、ガンの問題がさわがれたときに、シガレットから重点を同じタバコのシガーに一早くおきかえることによってたしかに成功した。しかし現にフィリップモリス社が多角化で成功しているチューインガムやヒゲソリ道具そして化粧水の取扱いはレビット理論では説明できない。それは何によつて、フィリップモリス社は多角化に成功したかと言え、いろいろの理由があげられるが、それはフィリップモリスが「マスデイストリビューションのエキスパート」(An Expert in Mass Distribution)たることに努力してきたからだというのである。もしレビット理論通りに言うならば、レブロンが化粧品メーカーでなく、美の提供者であるという考え方と同じく、フィリップモリス社は、すべての取扱商品について大量生産のエキスパートであるというよりも前に大量販売のエキスパートたることに努力しているからだという。そして、それには、プロダクト

マネージャーをおいて、どんな商品が成長産業かをたえず研究させ、それぞれの商品のライフサイクルの上昇期をタイミングよくとりあげる研究をしていることが発展している理由だと説明した。つまり、われわれが研究せねばならない一番大事なことには、このタイミングがある、商品のライフサイクルにおける危機時点 (Peril Points) をどうとらえ、それを防衛するのにどうするかというのではなく、その商品のペリルポイントがくる前に、別の上昇商品をその時期にぶつけてやるという積極的な大量販売を工夫してゆくとともに、多角化の成功のカギがあるということであった。以上のことは、レビット理論の全面的否定ではない、レビット理論に一半の真理はあるが、それだけでは不十分で、それに加えて、経営者における大量販売実現の経営努力が必要であるから、そのための経営体制の確立、とくにタイミングをいかにとらえるかの製品計画の充実が不可欠である、つまりにその担当であるプロダクトマネージャーシステムが問題になることを指しているとみたい。現に、アメリカにおけるマーケティングの一つの大きな課題は、このプロダクトマネージャーシステムをどう確立するかということだ、この二、三年多くの研究書が発表されているが、日本においても、ようやくライオン歯磨など二、三の企業でその傾向がでてきたことは遅まきながらよい方向だといいたい。この問題については、また日をあらためて、その研究を発表したいのでここではこれ以上ふれない。

以上は、いずれもマーケティングの一つの柱たるカストマーオリエンテーション理念の企業における適用という形で提出され発表されたものであるが、もう一つの柱たる利潤重視のプロフィットオリエンテーションについてはどのような研究発表がなされたか、それは、ハーバード大学のアプルバウム氏の「チェーンストアの立地戦略と利潤の S カーブ」(Chain Store Location Strategy and the Profit S Curve) なる発表に集約されると言つてよい。同氏によれば、ドラッカー教授の「創造する経営者」で指摘されたような成果と費用が逆比例している現象は、一例をレギュラ



模なパバマストア数店に自店の名称を提供してフランスタイズ制 (Franchise System) をとり入れるところが多くなってきた。筆者の見聞したカルフォルニアのサンディエゴに本社をもつスーパーマーケットのフエドマート (Fed-Mart) は、その一例で、右のようにしてフエドマートフランチャイズ店を直営店のほかに設けて、好成績をあげていた。それは、パバマストアとしては、有名スーパーの一環であることを示すことにより顧客の信頼を得るばかりでなく、一定のフランチャイズ料を払うことによって、広告宣伝もフエドマートの一環として展開され、商品仕入、商品販売についてのこまかい指導が得られるという利点がある。また、本社たるフエドマートにおいては、直営

チェーンについて指摘できるとして実証的な発表がなされた。それによれば、アメリカのレギネーターチェーンにおいて、その支店の営業成績のよいものから順次にならべてみると、上図のように、約四分の一は赤字になっているところが過去四、五年間においては多いことがわかった。全体としての経営は赤字でも、上のように、各支店別に原価計算してみると、成績のよいものから、順次に低いもの、そして赤字を出すものとならび、利潤カーブはS字形をなしていることが判明したといわれている。それに対して、具体的にどのような手をうつべきかということとはかならずしも、十分にこの大会ではなされていなかったが、現実のチェーンストアなどでは、筆者の調査をした限り、これら赤字店を閉鎖買却し、それにかわって、附近の小規



の大規模店で、販売金額が、その売場面積や従業員数の規模からみてその割にのびないため赤字経営でこまるよりは、仕入面においては、フランチャイズ店をもつこととなり、大量仕入れの妙味は以前と同じであり、しかも、独立他店で、しかもパパマストアという経営的に弾力性があるところにその販売をまかせることで経費的にも好成绩をあげてるといふ利点がある。このような両者の利害の一致からアメリカではフランチャイズのパパマストアー発展が注目されているが、それというのも、アプルバウム氏の研究にも示されているように、赤字経営の支店を二〇―三〇%近くもかかえていたことが判明して、プロフィットオリエンションのマーケティング戦略が展開された結果だということである。

以上のべた通り、今日のマーケティング世界大会においては、冒頭にのべたセールズとマーケティングの考え方の相違を、実践面においてどうとらえているか、つまり、その応用面における研究発表に注目すべきものが多かったと言つてよい。日本では、以上のべたような、セールズとマーケティングの考え方の相違は、あまりにも自明の理であるという一笑に附さる研究者、実務者が多いかも知れないが、それがわかったということだけでは不十分で、それを実践するところにマーケティング研究の意味があると思うが、その点では、日本のマーケティングは、知識としては、この十年間にかなり普及してきているが、現実の実践においては遺憾ながら世界的水準からみておくれれていることを認めざるを得ない。自由化の波は好むと好まざるとにかかわらず、国際マーケティングを要求し、温室的存在は許されない。いままでの日本のマーケティングに関しては、あまりにも、マイオピア（近視）が多く、ビジョンが足りなかったと言えるのではなからうか。その意味で、マーケティング世界大会のこの簡単な報告書が日本のマーケティングビジネスづくりにすこしでも役立つことができれば幸甚である。

なお、マーケティング世界大会は三日間にわたり、同時に六乃至七つのセッションにわかれて討議がなされたもの

であって、ここでとりあげたのはあくまでもその一、二の例にすぎない。ただ大きな方向を示すものとして、とりあげたことを最後にしておくことわりして筆をおきたい。

- 注 (1) Theodore Levitt: Marketing Myopia, Harvard Business Review, July-August, 1960, vol. 38, No. 4.  
 (2) The National Industrial Conference Board: The Product Manager System, 1965.  
 (3) American Management Association: The Product Manager's Job, 1964.  
 Walter J. Jalley: The Profitable Product: Its Planning, Launching and Management, 1965.