

# マーケティングにおける二元思考

——Sシステムに内在する問題点——

大 嶋 隆 雄

---

## ◆キーワード

価値観 (Value) 環境適応情報 (Contingency Information) 下位文化 (Sub-culture) 商品企画 (Merchandising) 製品ライフサイクル (PLC) ライフスタイル (Life-Style) 市場細分化 (Market Segmentation) 流通経路 (Distribution Channel) 物的流通 (Logistics) 顧客 (Target) 新製品開発 (Research & Development) メッセージ・イメージ (Message. Image) 過知過程 (Cognitive process) 販売促進 (Sales promotion) 認知限界 (Cognitive limits)

## マーケティング・システム

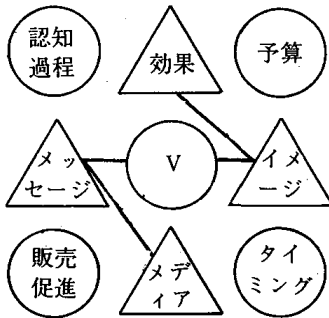
マーケティングのトータルシステムとサブシステムについては既稿の論文<sup>1)</sup>でふれた。

ここでは、そのサブシステムを構成するSZの二元的要素について、各要素の内容を説明するとともに、S系列の変数をとくに問題とした。それがマーケティングの経営効率に関連して、どの程度、実用性と係わりをもつかを考えてみたい。

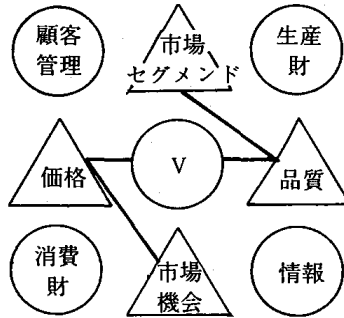
図のトータル・システムはシステム・アプローチにおける最適アプローチの一つの型を示したものである。非常に大量で複雑な情報が存在している今

マーケティング・システムの二元思考

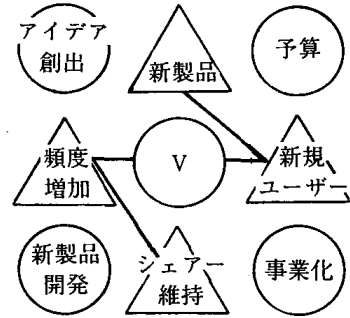
Adver-  
tising



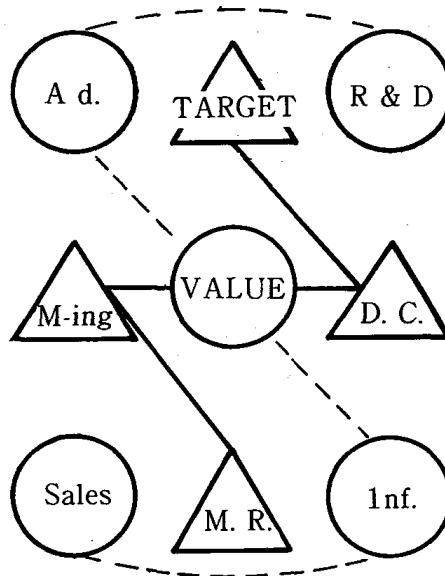
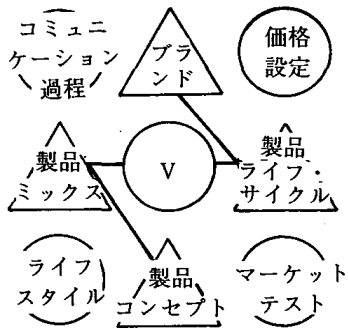
TARGET



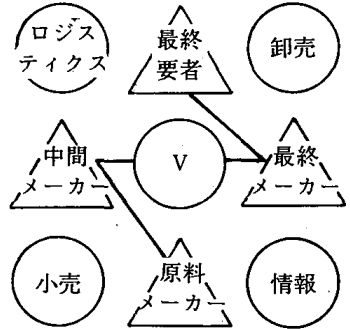
Research &  
Development



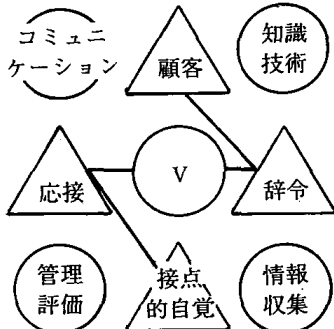
Merchan-  
dising



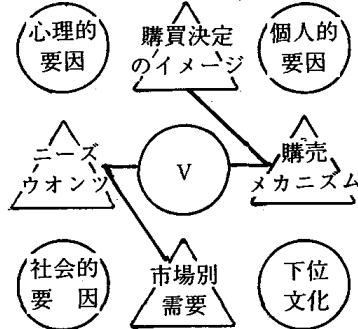
Distribution  
Channel



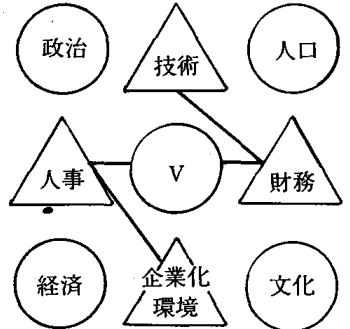
Salesman-  
ship



Market  
Research



Information



日、マーケティングに関する情報をゆきあたりばったりにやらないで、サブシステムを順序よく整理していくシステムが必要となる。

さらにもう一つの大切な問題はサブシステムの構成要素である、今日ではマーケティングの構成要素は単純な技術的条件だけでは割り切れなくなっている、いままで、システムコンポーネントとしてはとても考えられなかったような、テレパシーとか宗教とかいうものさえ組み込まれるような時代となった。こうした場合、技術の合理的一元性を追求するだけの場合は勿論、ただ単に技術と人間を二元的に並置するだけのやり方でも駄目になっている。図に示すように凡てのシステムに内在するV（価値観）<sup>2)</sup>を主体的に先取りして、各システムのなかに技術と人間性の統合を巧みに組みこんでいかなばならなくなっている。また、企業理念（価値観）は企業がその使命遂行にあたってとろうとする基本政策の輪郭を示すものである。

図のSZシステムは、例えば、Z系列が左脳の機能を果すとすれば、S系列は右脳の機能を果し、両機能が補って全体像を把えることにたとえられる。コンピューターと違って記憶情報のリトリバル（検索）を時間差を利用して統合するという特徴がある。しかし、残念ながら、現在のマーケティングでは、一元的思考に集中し、アイデアを育てるのではなく、むしろそれをつぶす仕組みが一般的になっている。左脳的思考の一方的通行である。左右両脳（SZ系列）の同時思考が大切だという問題点を指摘してみたい。

## 1. 環境適応情報（Contingency Information）

マーケティング計画の策定は、まずマーケティング環境の分析を前提にしている。つまり、当該産業ないし企業が直面している環境の動向や機会・脅威である。次に、現状を補強すべき人事・財務・技術といったある程度コントロール可能なZ系列の変数が問題になる。

S系列は産業・企業にとっては所与の外生変数に相当し、企業のZ変数によるマーケティング展開は次のS系列による情報を考慮に入れて行うことが必要となる。

## (1) 人 口

市場を形成しているものは人間である。したがって、全世界の人口規模、地域的分布、密度、モビリティ、年齢構成、出生、婚姻、死亡率、人種、民族、宗教上の構成などが焦点となる。これは国内についても同じである。

この人口について、ドラッカーが特に問題とするのは人口構成<sup>3)</sup>の変化である。人口構成の変化とは、年齢構成、性別構成、雇用状況、教育水準、所得階層等の変化のことで、近い将来における変化も予測しやすい。ドラッカーは人口構成の変化をイノベーションの機会として採りあげている。

## (2) 経 済

市場はまた、人口だけでなく購買力を考えることも必要である。購買力は所得・価格（インフレとの関連）、貯蓄、クレジットなどの関数だから、それぞれ諸変数の変化、傾向、特質などが問題となる。

天然資源の涸渇、エネルギー、コストの上昇、公害などもこの分野に属する。

## (3) 政 治

法律、政府機関、圧力団体などを含む政治環境要因は、企業のマーケティング意思決定に影響を与え、その影響の将来的増大が予想される。公正競争の維持、消費者保護などを目的とする法規制、政府機関の介入の増大、消費者団体の成長などが焦点となる。いわゆる規則緩和（de-regulation）の問題である。

## (4) 文 化

どの文化にも、より小規模なグループないし下位文化があり、独特の信念・価値観にもとづく帰属意識をもっている。人種・民族、国家、宗教、地理的な区域ごとに、独特のライフスタイルに特徴づけられる下位文化（Sub-cluture）<sup>4)</sup>がみられる。また、時代の流れとともに変化していく二次的な文化価値観—自分と自分自身、他人、制度、社会、自然とのかかわりの考え方—もある。最近問題となっている地域文化もこれに係わるものである。

情報は企業にとって資金、原材料、機械、人材と並ぶ第5番目の経済資源

である。企業のマクロ環境と業務環境の現在の動きに関する情報はトップの戦略決定に大きく影響する。従って情報のインテリゼンスシステムとして、

- 1) 専門家による情報の信頼性の評価分析、2) 情報の凝縮化、要点の抽出、
- 3) 情報の伝達分析、4) 情報の保管、検索システムの整備が要求される。

次のMRはこうしたシステムのもとで構成されなければならない。

## 2. マーケット・リサーチ (Market Research)

環境的情報のうち政治や文化に関しては、それほど進歩してなくて、その予測は科学というよりむしろアートの域をでてない。しかし経済に関しては、戦後、モンゴメリー・ワードがシアーズにリーダーの座を譲ったのは、モンゴメリーのトップが経済は停滞すると考えたのに対し、シアーズは経済が成長すると考えたところにあった。その後、各社は環境予測に力を注ぐようになった。

環境予測に対して、M. R. は市場を理解し、マーケティング計画を策定し、実施にうつすための具体的な最初的手段となる。

### (1) 市場別需要

市場を理解する第一歩として、まず最終消費者、生産者、再販売業者、政府のそれぞれが形成する基本的な四つの市場タイプについて知らねばならない。これらの四つの市場は購買される商品の特性というよりは、基本的には買い手の役割、動機、目的という基準で区別される。すなわち、最終消費者は個人的用途を目的として購買する個人ないし世帯である。生産者は、生産するという目的で購買する個人ないしは組織体である。再販業者は、再販売する目的で購買する個人ないし組織体であり、政府は政府としての行政活動を行うために購買する政府、行政単位である。

マーケティング機会の評価において最初に行うことは、市場の需要を推定することである。市場<sup>5)</sup>は全体需要と潜在市場需要に分けられ、最後に自社需要となる。

需要予測の方法<sup>6)</sup>には、購買者意図調査、営業部門意図合成、専門家の意

見，マーケットテスト法，時系列分析，統計的需要分析が考えられる。

## (2) ニーズ・ウォンツ

人間はいつでも何らかのニーズをもっている。これは生産的ニーズ（食・  
渴・性など）とウォンツ（心理的ニーズで認識，経験，反応の広がりなど心  
的緊張からの欲求）に分けられる。

ニーズ・ウォンツは次の商品でそれぞれ異なる。①1回または数回しか使  
用しない非耐久財（肉，石鹼など），②数多くの回数使用する耐久財（冷蔵庫，  
衣服など），③サービス（散髪，修理など）の3つの分類においてである。  
或いは消費者の買物習慣を基準にし④商品の比較や買い物に最小限の努力し  
か払わない最寄品（タバコ，新聞やど），⑤購買・選択過程で，適切さ，品質，  
価格，スタイルなどを比較する買回り品（家具，衣類，中古車，家電製品な  
ど），⑥ユニークな特性やブランドのアイデンティがあって購買に特別の努  
力を払う専門品（特別ブランドの嗜好品，ステレオ，カメラ，紳士服など）  
である。

ただ，マーケットリサーチだけではニーズ・ウォンツはつかめないという  
ソニー森田氏<sup>7)</sup>の意見は注目しなければならない。

## (3) 購買メカニズム

購買決定のイメージにかかわるいくつかのメカニズムが考えられる。①状  
況，さまざまな情報や状況で，時間的な緊急性，季節，天候，景気見通し，  
友人関係など，②売り手 売り手に関連する要因で，メーカーや小売店のイ  
メージ・サービス，③買い手に関する要因で，最初におうという考え方を  
示唆する発言者，最終決定に何らかの影響を与える影響力行使者，実際の  
購買者，製品やサービスと使用する消費者に分かれる。

## (4) 購買決定のイメージ

買い手が購買の意思決定にいたるまでにたどる諸段階を描くことは多くの  
研究者によってなされてきた。

①ニーズの発生，②情報探索，③評価行動，④購買決定，⑤購買後の感情  
という順に進む。ニーズは内的，外的刺激，すなわち引き金となる手がかり

によって発生し、動因となる。

ニーズの緊張が高まると、人びとはそれを満足させるものの情報を探し求める。情報源には、個人的な情報源、商業的情報源、公衆的情報源がある。商業的情報源は、消費者にもっとも多くの情報を提供するが、消費者が選択に使うのは、個人的情報源であるといった現実がある。消費者は、入手した情報で製品代替案の評価を行う。評価行動により、購買すべき製品が決まっても、例えば①他者の態度（例えば奥さんの反対）、②予想されない状況（例えばセールスマンの応待が気に入らない）で購入をやめるかもしれない。購入後の消費者が不満の場合は、認知的不協和の理論（cognitive dissonance）として研究されている。

次に購買行動に影響を与えるS系列要因が考えられるが、M. R. にこれら要因はあまり取り入れられていない。

#### (5) 個人的要因

買い手のライフステージ、年齢、職業、経済状態、ライフスタイル、家族のライフサイクル（独身、新婚、家族Ⅰ、家族Ⅱ、単立家族—同居の子供のない老年夫婦—孤独生存者—単身老人—である）。

#### (6) 心理的要因

心理学的には動機、知覚、学習、信念と態度の4つの主要なプロセスが考えられる。

動機に関する理論では、マズローの欲求五段階説<sup>7)</sup>、(①生理的欲求、②安全、③帰属意識と愛情、④名声と地位、⑤自己実現の五欲求が階層を形成しており、上位から順次に満足されていく)とフロイドの理論<sup>9)</sup>がある。フロイドによれば、人間の動機は幼児期に形成されるが、潜在意識(subconscious)へと抑制されてしまうため、人は自分でも、その真の動機を意識できなくなってしまう。

知覚<sup>10)</sup> 動機づけられた人間は行動に移るが、同じ動機をもち、客観的に同じ状況に置かれても、その状況をどのように知覚するかによって買い手の行動はまったく異ってくる。知覚とは五感を通じて得られた情報を選択、組

織化，解釈する過程である。

**信念と態度** 人々は学習を通じて信念と態度を形成し，それらはまた行動に影響する。信念とはあるものに対する個人の説明的観念であり，自己の知識や他人の意見で形成される。企業はそれが自社のブランド・イメージなどになるので，それを知ろうと努力する。態度とは対象や思想に対する好ましか好ましくないという認知的評価，感情，行動性向である。

心理学で取り扱う**性格**（personality）も購買行動に影響を与える。個人の特質，態度，習慣の構成を描くのが性格で，外向的か内向的か，衝動的か熟慮的か，創造的か因習的か能動的か受動的かといったものである。

#### (7) 社会的要因

##### **準拠集団**（Reference group）

準拠集団とは個人の態度，意見，価値観に影響を与える集団のことである。第1次集団（対面集団ともいい家族や親しい友人，近所の人，職場の同僚など），第2次集団（友愛組織や職業組合など）がある。また，所属していなくても影響を受ける集団があり，願望集団と呼ばれる。スポーツ選手や映画スターは典型的な願望集団の成員である。

準拠集団は，個人を新しい行動形態やライフスタイルに触れさせ，自分を適合させたいと考える態度や自己意識を形成させ，また実際の製品やブランド選択において，意見の統一を求めるなどの面で個人に大きい影響を与える。

〔家族〕対面集団のうちでも，最も影響力が大きく，個人が独立した後でも無意識に行う行動への影響は強く残ることがある。

〔役割と地位〕人間は多くの集団に参加しており，それぞれの集団のなかで，ある位置を占めている。すなわち役割と地位である。これは日常の行動だけでなく購買力にも影響する。例えば主婦は家族のためにする購買行動にはそれなりの責任がある。

#### (8) 文化的要因

**文化** 人びとの欲求や行動を規定する，もっとも基本的なもので，生まれたばかりの赤ん坊は，社会のなかで成長するにつれ，家庭，その他の制度で



の社会適合化の過程を通じて一般的な価値観、知覚、選好、行動などを学習していく。

〔下位文化〕どの文化にも、より小規模なグループないし下位文化 (Sub-culture) があり、それぞれ独自の帰属意識をもっている。下位文化は、日本人、アメリカ人、イタリア人など国家をベースとするグループでは独特の嗜好、傾向をみせる。仏教徒、カソリック教徒、ユダヤ教徒など宗教をベースにするグループも独特な文化選好やタブーをもち、下位文化を形成している。黒人や東洋人のような人種グループも独特の文化様式や態度をもっている。南部、カリフォルニア、東北、九州、三河、尾張などといった地理的な区域ごとにも独特のライフスタイルに特徴づけられる下位文化がみられる。

〔社会階層〕すべての人間社会には、社会的層別化がみられる。カースト制という形をとっているところもあるが、多くは社会階層<sup>11)</sup>という形をとる。社会階層とは、比較的同質的で、永続性のある社会分類であって、上下の順序づけがされており、その構成員は類似の価値観、関心、行動を共有している。

社会階層にはいくつかの特徴がある。①その社会階層の人間は、その成員と同じように行動する傾向がある、②人びとは、所属する社会階層に従って上位、下位に置つけられる、③社会階層は単一の指標で表されるのではなく、職業、所得、財産、教育、価値志向性など加重された関数として測定される。④社会階層間の関係は断続的というよりは連続的で、各個人はより上位の階層や下位の階層に移行しうる。

衣服、家財道具、レジャー行動、自動車などの製品形態やブランド選好に、社会階層がはっきりとみられる。

スイスの心理学者K・グスタフ・ユングは自分は忠誠な軍人であるとか、自分は品行方正な教師であるといったように、人間が社会に対してかぶっている仮面を persona と呼んだ。ユングはペルソナに対するものとしてほんとうの自己があると説いた。ドイツ語では Selbst, 英語では Self である。社会的状況によってペルソナの部分が過剰になると、ほんとうの自分が片隅にお

しやられてしまう。

### 3. 商品企画 (Merchandising)

#### (1) 製品のコンセプト

最近商品企画ではコンセプトという言葉が日常的に使われるが、本当の意味のコンセプトとは理念的なものでむずかしいものである。しかしメーカーにとってはコンセプトの発見が決定的に重要な意味をもつ。

コンセプトには3つのレベルが考えられる。最も基本的なレベルは中核製品 (core product) と呼ばれ、消費者が何を求めて製品を買うかという根本的な問いに答えるものである。例えば女性が口紅を買うのは、その化学的・物理的属性を買っているというより、「希望」を買っているわけである。

この中核製品に、機能、品質、スタイル、ブランドネーム、パッケージといった5つの特性が加わって、実体を伴った正式な商品 (formal product) となる。最後にこの正式な商品を獲得することによって受容されるベネフィットの総体を拡大された製品 (augmented product) という。IBM のコンピューターという商品は、顧客がコンピューターを購入するとき、顧客が指導、プログラミング・サービス、メンテナンスと修理、保証といった付随するさまざまなサービスを含むことになる。今日の競争はこのような「拡大された製品の間で展開されている」といってよい。

#### (2) 製品ミックス

普通、大規模企業は多くの数の製品を扱っているので、それをまずいくつかのセクターに分け、各セクターをそれぞれいくつかのグループに分け、各グループはまたいくつかの事業部に分けられている。

さらに事業部はいくつかの製品ラインをもち、各ラインはいくつかの製品、ブランド、アイテムから成り立ち、これらが全体として製品ミックスを形成している。

企業の製品ミックスは、幅、奥行、一貫性の3要素によって特徴づけられている。製品ミックスの幅とは、企業がどれだけ多くの製品ラインを有して

いるかを示し、奥行きとは各製品ラインのなかに平均してどれだけのアイテムが含まれているかを示す。そして一貫性とは、各製品ラインが最終用途、生産要件、流通チャンネルなどにおいてどれだけ密接に関連づけられているかを示す。

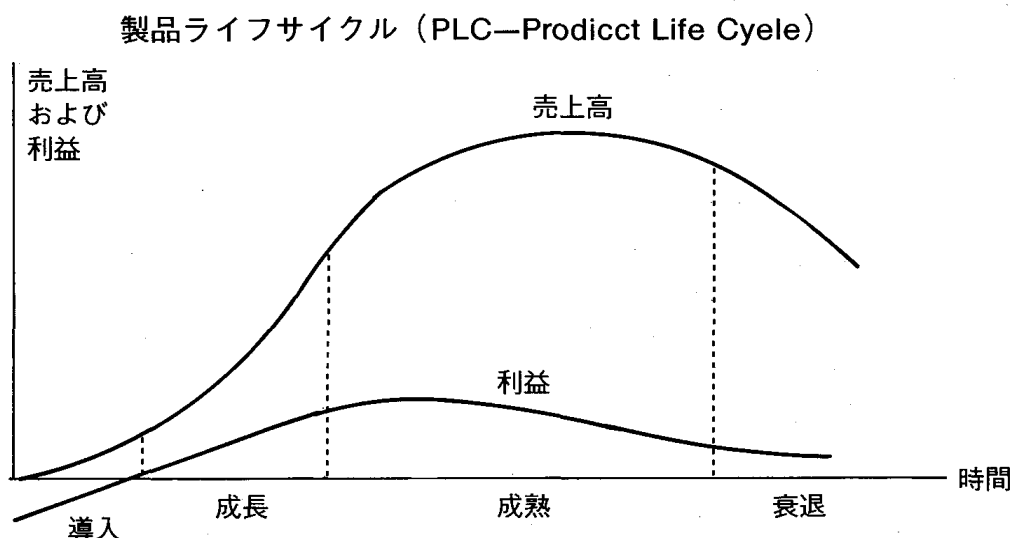
製品ミックスのレベルにおいては製品ラインの追加、強化、削除、製品ラインのレベルにおいては製品ラインの拡張、充足、整理ということが、そして製品アイテムのレベルでは個々のアイテムの追加、修正、削除ということが製品政策の課題となる。

製品ミックスがトップ・マネジメントの責任であるのに対し、各製品ラインは特定の重役やマネジャーの責任になる。

### (3) 製品ライフ・サイクル (PLC)

製品の売上動向とその収益性は、時間とともに変化していく。製品ライフサイクルは、この売上げの時間的推移をいくつかの段階に区切って理解しようとするものである。

多くの場合、製品ライフサイクルは図が示すようなS字型の曲線を描くのが普通である。



(注) コトラ『マーケティングマネジメント』222ページ

導入期は製品が市場に導入されたばかりで売上げの伸びが緩慢な時期、利益も、この段階では製品導入のための費用が大幅にかかるため、ほとんど現われていない。次の成長期は製品が急速に市場に受け入れられていき、利益面でも相当大きな改善がみられる時期である。

成熟期は、製品が市場の潜在顧客の大部分にゆきわたってしまうため、売上げが伸び悩む時間である。利益もこの時期にピークに達し、その後は製品の競争上の地位を維持するための費用支出が増大するので、次第に減少し始める。最後の衰退期は売上高が急激に低下し続け、利益も減退してゼロにまで落ちこむ。

多くの場合、その衰退製品に対して十分考慮された政策を開始するということはまれである。回復を期待する感情的なものが先立ち、廃棄の時期を失するため、将来の主力商品が不足するというアンバランスな製品ミックスをつくり出すことになる。

製品の消長は製品コンセプトに生命があるということにほかならない。これを自覚し、企業を維持継続させていくためには、新しい事業をタイミングよく開発し主役の交代をはかっていかねばならない。コンセプトとブランドをつなぐのがブランド政策である。

#### (4) ブランド

普通、砂糖、塩やベーコンといった大部分の日常用品にはブランドはつけられていなかった。これは基本的には、ブランド商品に対する低価格の代替財として提供されるものであったからである。

ところが今日においてブランドなしで売られる商品は、ほとんど見当らないほどである。塩もブランド入りで包装され、オレンジもスタンプを押され、自動車の部品も自動車のブランドとは別のブランドが見える所につけられている。

ブランドとは、名前、用語、サイン、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組み合わせであり、競争者の商品から区別する目的でつけられたものである。

ブランドは供給業者の自己主張であり、メーカーであれ、商業者であることを問わない。複数ブランドの導入はさまざまな市場セグメントに訴求するため、主として他企業ブランドと競合する。

次にこうした商品企画に反映させなければならないS系列の要因について考えてみよう。

#### (5) 価格設定

価格は製品自体とともに最も重要なマーケティングミックスの要素を構成している。また原価とともに企業収益を造出する要因になっている。

価格は原価、需要、競争の3者によって決定される。原価志向には〔マークアップ方式〕といって原価に一定のマークアップ（上乘せ）を行って価格を設定する方式と、〔ターゲット価格設定〕想定される事業規模を基礎に一定の収益率を維持できるように価格を設定する方式である。G. M. が長期的に15～20%の収益率を上げるように価格を設定しているのはこの例である。

需要志向型価格設定は消費者の知覚や需要強度を基準に価格設定を行う方式。この方式では企業がまず目標とする市場向けに、それに品質と価格をもった製品を開発する。その価格をこの方式で設定した後、それに基づいて販売量を予測し、それに必要な投資や原価を計算し、収益性を予測する。その結果が満足すべきものであれば、その価格と原価を採用し、もし不満足なら、その事業計画を修正するか放棄する。

競争志向価格設定は競争企業が設定する価格を設定基準にするもので、〔実勢価格〕といって業界の平均価格とほとんど同じ価格を設定する場合をいう。製品差別化が行われる場合には、独自の価格を設定することができる。〔入札価格〕OEM（Original Equipment Manufacturing）の略で相手先のブランドによる下請生産で注文や請負契約のように入札で受注を決める場合の価格の決め方である。

この場合、原価や、需要より、競争企業がいくらに価格を設定するかを推定することが大切になる。

#### (6) マーケットテスト

製品の機能的な性能が満足すべき水準に達したら、次はマーケット・テストに移行する。

**消費財マーケットテスト** このテストの目的は消費者や販売業者がその製品の取り扱い方や使用法、継続購入問題にどう反応するかを見、また市場の大きさを知ることである。

①セールズ・ウェーブ調査 セールズ・ウェーブ（売上波動）調査は普通の家庭使用テストの延長線上にあるものである。事前に選ばれた消費者が自分のお金をつかい、類似ブランドの中から自由に製品を選択し、消費者のコメントを求める。また複数の広告案が購入行動に与える影響を推定する。

② 模擬販売店技法 ショッピングセンターで30人～40人の買物客を入れて、テレビコマーシャルを見せ、消費者にある金額を与え、自由に商品を買わせる。

③ コントロールされたテストマーケティング調査会社が一定の手数料で新製品を陳列してくれる、コントロールされた販売店のパネルを用意している。新製品を開発した企業は、希望する店舗の数、種類、地域を選定し、陳列棚を指定し、計画通りの立看板やディスプレイを設置し、価格を表示する。

これによって企業は消費者の新製品購入態度に対する店内要因や限定広告の効果を測定することができる。

**生産財マーケット・テスト** 生産財でも製品の性能、信頼性、設計、運転コストを測定するためマーケット・テストを行う企業も増えている。

① 製品が顧客の手で実際に運転される状況②誰が購買決定権を握っているか③異った価格や販売方法に購買側がどう反応するか④潜在市場はどの程度か⑤一番よいマーケットはどれかなどを知るものである。

方法としては、少数潜在顧客による製品使用テスト、展示会への出品がよく行われる。

#### (7)ライフスタイル

S系列の中で最も重視しなければならないのはライフスタイルである。ライフスタイル<sup>12)</sup>がマーケティングのなかで検討されて以来、30年近い年月が

経ている。W・レイザー教授がライフスタイルというコンセプトの問題を提起したのが、その始めであった。

ライフスタイルについては、今日、すでに龐大な経験的調査データと理論的な研究がつみ重ねられているが、これが直接、企業の製品企画に結びついたものとなっているのは、ほとんどみられない。<sup>13)</sup>

ライフスタイル論では消費需要や嗜好が、従来のように、所得水準のような1次元変量で決められるのではなく、パーソナリティー、要求構造、価値観など、多次元変量である“ライフスタイル”を媒介して始めて具体化するということが問題になる。

しかし、このライフスタイル論では、例えば具体的に、数量化Ⅲ類<sup>14)</sup>によって検出されるライフスタイルの基本因子をもとにつくられた6つのライフスタイルを問題にする。「開放革新型」、「堅実型」、「享楽革新型」、「閉鎖停滞型」、「孤立消極型」としてその内容が証明されている。しかし、特定の人について、私はこの型ですと、はっきり確信できる人はすくないであろう。

マーケティング実践関係者の間で、市場細分化政策 (market segment) が論ぜられているにも拘らず、それが実用的実践に結びつかないところに今日、ないし将来の重要な問題点が存在すると思われる。

#### (8) コミュニケーション過程

商品企画に関連して考えねばならないコミュニケーション過程は、その問題意識がすくなく、従ってこれが研究されている文献はほとんど見当たらないのが現状である。

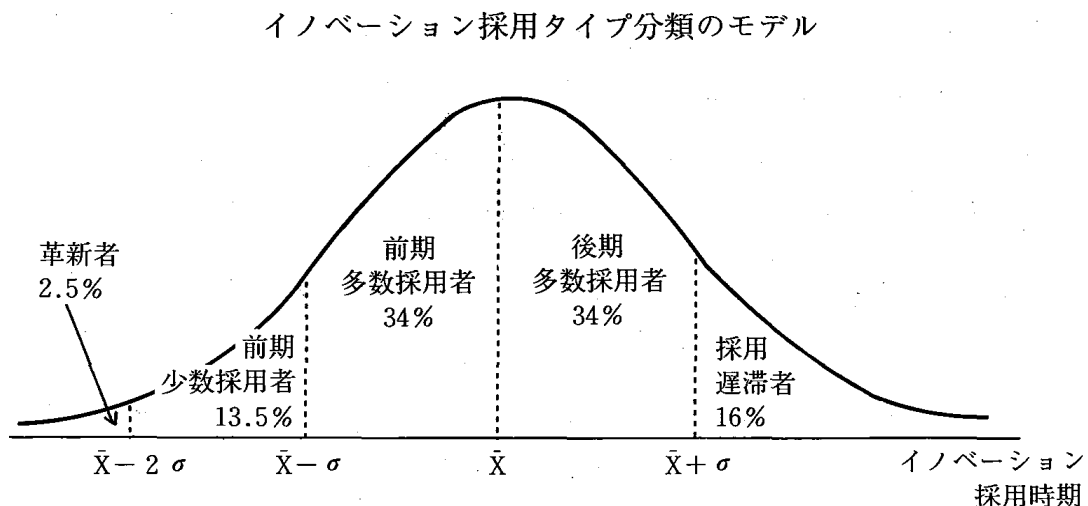
製品ミックスにおけるトップマネジメント、製品ラインにおけるマネジャーの責任がどのようなコミュニケーション過程を通じているのかは明らかにされていない。ブランドの決定、テストマーケットの評価についても、残念ながら同じように明らかではない。現在、製品企画においてマーケティング志向であるという企業は一握りであり、まだ多くの企業は販売志向の段階にとどまっている。<sup>15)</sup>

問題は“コミュニケーションとは何か”という問題である。ドラッカー<sup>16)</sup>

は言う。“コミュニケーションは伝説上の一角獣のようになかなか正体をつかめない。コミュニケーションをめぐる百家争鳴ぶりとは反対に現実には、「コミュニケーション・ギャップ」は広がる一方である。われわれが「コミュニケーション」について学びとってきた知識は断片的であり、習得できる形にさえもなっていない”。

断片的であり、習得できないということは、それが分類の形式だけであって実用をなさないからである。<sup>17)</sup> われわれの生活はコミュニケーションの複雑な連鎖から成り立っているといつて、形式的分類をするだけでは問題の解決とはならない。

例えば新製品の採用について、ロージャースによる採用タイプの分類のモデルがある。



Source: E. M. Rogers. Diffusion of innovations, New York, Free Press, 1962

彼は人びとのイノベーション採用のタイプを分類するために分布に便宜上の区分をつける。革新者は新しいアイデアを採用する人のうち最初の2.5%の人と定義され、前期少数採用者は次の13.5%ということになる。この標準偏差の倍数単位による区分（正<sup>18)</sup>規分布）には特に根拠はない。しかしこのモデルにより製品採用に関するさまざまな研究の比較に必要な標準化が行われるようになった。問題はあるコミュニケーション仮説を前提とし分布相互



間の認知過程とその相異を実証的に研究することであろう。

## 流通経路 (Distribution Channel)

今日、ほとんどの製造業者は製品をさまざまなマーケティング媒介業者を通じて最終需要者に販売している。流通システムは重要な外部資源であり、製造、研究、技術、営業といった内部資源と重要性において変らない。

流通経路は製品と、その所有権を原料メーカーから最終需要者へ移動するためのあらゆる活動（機能）を行う機関の集合である。<sup>19)</sup> 従ってS系列に絞って考えてみよう。

### (1) 卸 売 業

わが国における流通は歴史的にみると、資本蓄積を果たしてきた卸売業を中心とする流通業者による流通であった。メーカーは商社、卸売業の資本力、販売力に依存せざるを得なかったといえる。しかし第2次大戦後、産業資本が力をつけ、しだいにこれまでの卸売業にまかせてきた流通の局面まで、チャネル管理力を行使するに至った。

**VMS の発達** 従来のマーケティングチャネルでは、独立した製造業者、卸売業者、小売業者が互いに利益を奪い合う形で売買を行っていたが、VMS (Vertical Marketing System) では専門的に一元管理された形で相互に協力し合って市場にインパクトを与えようとしている。この方式はサービスの重複を排除し、対外的交渉力を増大させ、スケイルメリットによる強い競争力を有する。

**法人 VMS** 生産・流通の各段階をひとつの企業の資本的支配下に結合してしまうものである。

**管理 VMS** 生産・流通の各段階を資本的結合によってでなく、そのなかで最も影響力のある者のリーダーシップによって、各レベル間の協調を実現するもの。

**契約 VMS** 生産・流通の各段階の独立企業が契約によってお互いの計

画を統合するもので、最近最も発達している形式である。

## (2) 小 売 業

流通業界の変化は、いわゆる「流通革命」によって代表される。メーカー刺激による生産性の上昇という観点からの流通活動の合理化と大規模化の促進であった。

とくに小売業におけるチェーンストア・スーパーストアなどのビッグストア（大規模小売店）の台頭は、セルフサービス方式と大量仕入による低価格を武器として、低マージン、大量販売を達成した。これらのビッグストアは小売業界のシェア・マップを塗り変え、デパートをしのぐ販売高を占めるに至った。

スーパー・チェーンに対抗して一般小売業のボランタリー・チェーンへの参加が行われているが、多くの小売業は、むしろ専門店として独立するか、契約 VMS 方式によるフランチャイズ組織に入る傾向が強い。

ダイレクト・マーケティング・システムも急速に増大しており、ダイレクト・メールを採用する通信販売、テレビ、ラジオ、新聞、雑誌の広告で注文を取り販売するマスメディア販売、電話による電話販売、戸別訪問やホーム実演パーティ販売方式などがある。

## (3) ロジスティクス (logistics)

軍隊の兵站後方業務から発した言葉であるが、日本では物的流通といわれる。物的流通は補助的な活動だとみなされていたが、最近は顧客へのサービスを改善し、競争企業に差をつけ、原価低減に役立つ多くの可能性を提供するものとして見直されている。

マーケティングの考え方では、物流の概念は大きく拡大され、市場の状況把握から出発して原料入手からターゲット顧客までの流れを考慮するとともに、顧客の製品入手方法へのニーズも考慮に入れ、さらに競争企業のサービス把握も考察対象とする。その情報に基づいて、目標設定したサービス水準を顧客へ提供するため、工場立地、倉庫所在地、在庫水準、輸送形態を決定する。したがって最近は、この考え方を「物的流通」と呼ぶよりは「マーケッ

ト・ロジスティクス」と呼ぶことが非常に多くなっている。

サービスの内容はまず納期が最も重要なものだが、これは受注後、納期一週間といった納入所要期間納期と、予定通り納入されるかという納期の信頼性の2要素から成り立っている。この水準をあげれば、コストも上昇するわけだが、問題はそれでどれだけ売上と利益が上がるかという関係を把握することである。

その他、サービス内容の設定に当って検討を要するのは、その部品の納入が遅れたら、工場全体が止まってしまうといった納入限界影響度がある。

企業では輸送マネジャー、在庫管理マネジャー、営業マネジャーなどがそれぞれ権限を分割しているが、各物流業務間の協調をはかって、全体の最適化を図ることが大切になる。

アメリカのマーケティング媒介者については、日本と若干異なるので参考のため掲げておいた。<sup>15)</sup>

## 顧客 (Target)

マーケティングにおけるZシステムは最終の顧客から溯って、流通経路—商品企画—市場調査という風に規制される。

何故なら組織はターゲット市場に対し市場の要求を敏感にとらえながら他の組織体よりも上手にこれを提供しなければならないからである。

顧客のニーズに応じてマーケティング組織は一般的に次の5つの段階を経て発展してきている。

第1段階——顧客のニーズが未分化の場合、企業の組織は財務、製造、販売と単純に分かれる。この段階でMRやAdにはあまり関心がない。

第2段階——顧客のニーズが増大し、企業規模が拡大すると継続的なMR、広告あるいはサービスが必要となってくる。

第3段階——顧客のニーズが分化、多様化するに従って、MR、R&D、Ad、Sales promotion、顧客サービスへの重要性が高まり、マーケティング部門と

販売部門が同等のランクに位置づけられる。しかし販売部門は短期志向、マーケティング部門は長期志向であるための衝突や摩擦が生じやすい。マケ部門はコスト最小化を志向する製造担当副社長や、MR、プロモーションの投資回収に懐疑的な財務担当から常に反対をうける可能性がある。

第4段階——マーケティング担当副社長の権限を強め販売部門も管轄させる。

第5段階——マーケティング部門に限らず、全社的なマーケティング志向の組織づくりが行われる段階となる。

従ってこの段階ではS系列要素が大切となり、顧客管理の問題が浮上する。いろいろな情報に伴う顧客行動の変化によって、市場機会を見つけだすことである。しかし情報をどのように収集し、どのように読んで市場機会を見つけ出すか、組織として計画的に行われているというケースはほとんどみられない。

あるとすれば最近注目されているものにアメリカ、コロラド州デンバーにあるライフスタイル・セクター社<sup>20)</sup>、日本では資生堂などがある。

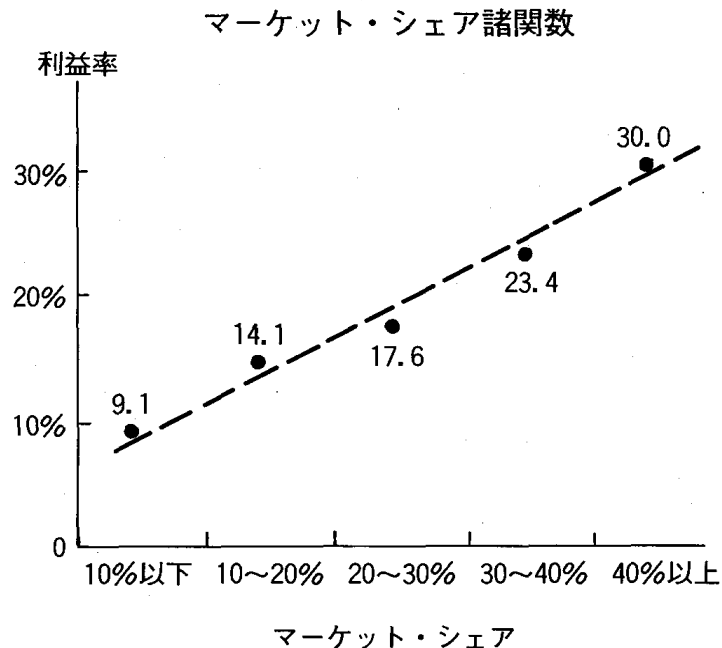
ここでは1千万人近くの顧客の人口学的、社会的、経済的特性がコンピューターにインプットされ、それが必要に応じて検索されるという顧客管理のシステムがある。しかしこのシステムがダイレクトメールのレスポンス率を際立って向上させたという情報はあるが、コスト/パフォーマンスの点からパフォーマンスをどのように高めるかということが問題であろう。

## 新製品開発 (Research & Development)

ここでは現在の商品企画に対し、将来の商品企画が問題となる。最近とくに、企業に対するテクノロジー（技術面）のインパクト（衝撃度）が増大し企業活動のなかで研究、開発活動がますます重要な存在となるにつれて、R&Dの機能に付随するさまざまな特殊問題——組織、計画、統制、予算設定——に関心が寄せられている。

(1) マーケットシェアの維持

周知のように PIMS (Profit Impact of Market Strategies Studies)<sup>21)</sup> 研究によれば、利益（ここでは税引前 ROI）はマーケットシェアの増加に比例して増加する。



通常、市場の40%はマーケット・リーダーの手中にあり、30%はマーケットチャレンジャーで攻撃的戦術によってシェアの増大をはかる。20%はマーケット・フォロワーで、現シェアの維持に上限をおいている。残りの10%はマーケット・ニッチャーと呼ばれる小規模企業群であり、これらの小企業は大企業が興味を示さない小さなセグメントを対象としている。

どの産業にもマーケット・リーダーと目される企業がある。リーダー企業は厳しい経済環境を想定して新規投資は慎重になりコスト低減という合理化投資に傾斜しがちになる。

(2) 頻度の増加

市場拡大戦略の一つは1回当りの使用量を増加することである。プロクター&ギャンブルは、フケを取るためには1回でなく2回洗いをするように宣伝した。そのための品質改良をはかることが必要となる。

### (3) 新規ユーザー

シェアの拡大の第2は新規ユーザーを作り出すことである。いかなる製品であっても、価格や機能特性や形態などが気にいらないため購入しない潜在購買層がいるものである。

また新規用途開発もこのコンセプトに属する。例えばデュポン社のナイロンが成功例の古典となっている。ナイロンは、はじめパラシュート用、それから女性用ストッキング、その後は自動車用タイヤとして使用されている。このような成果の功績は、新規用途を発見しようとするデュポン社の不断の研究開発計画にある。

### (4) 新製品

シェアの拡大が限度に達すると、希望する売上伸長率と利益の間にギャップが生ずる。このギャップを埋めるのは、社外からの買収か自社の技術開発による新製品のほかにはない。次にこうした技術開発を可能にするS(ソフト変数)を考えてみよう。

### (5) 新製品開発組織

R&Dについては、R-インテンシブ、D-インテンシブという用語を用いて前者を基礎的、実験的なもの、後者を商品化のためのプロダクト・デザインを志向するものとして、企業あるいは組織のタイプ分けをしている。

R-インテンシブ型企业は一般に⑥つの特徴をもつ。

①はっきりした研究の明細が決まっていない。ひとつの解決案よりも、代替的解決案を評価する。

②この組織は、技術要員の間に目標や市場のデーターを広く、全般的に知らせる傾向がある。トップマネジメントの目標や戦略と矛盾しない代替案の発生を促進するため、コミュニケーションを広くいきわたらせる。

③仕事の割当にあたっては指示的でない。技術的な洞察力や潜在的な貢献は、集団の属性であるよりも、むしろ個人に属するものであり、したがって管理者は個人の主体性や自由を尊重しなければならない。

④継続的なプロジェクトの評価と選択プロセスの維持をはかる。研究は、

不断に価値のある代替的な解決案を発掘し、それ以前の解決案を陳腐化していく。さらに競争者による動きもある。研究プロジェクトの内容をつねに再検討し、各々のプロジェクトの取捨選択が可能でなければならない。

⑤研究成果に対する認識の重要性。研究課題をキチッと検討していく仕組みが必要である。そしてマネジャーには、その成果が技術的にも経済的にも意味のあるものかを認識する必要がある。事業機会とは客観的に存在するものでなく、“主観的に思われた意味”に存在するからである。

⑥イノベーションが組織構造や計画。統制の能率を犠牲にしても、そのイノベーションは重視される。人材のはりつけを優先的に考えることが必要である。

#### D－インテンシブ型企業

R－インセンティブとは対照的に、一般に4つの特徴があげられる。

①明確に規定される目標。ここでは新しい代替案を創出することではなく、研究によって発掘されたいくつかの代替案を実行に移すことが可能なように、ひとつの解決案にしばることである。したがって、研究活動とは異なり、開発活動の目標は明確に規定される。

②高度に指示的な管理。管理者は目標を特定化し、順序をつけ、成果を検討することになる。したがってD－インテンシブ型の企業は、多くの数にのぼる人員－デザイナー、テスト・エンジニア、製図工、プロダクション・エンジニアなど－を必要とし、R－インテンシブな企業よりも、より構図化されたマネジメント・アプローチが必要である。

③業務の連続的配置。R－インテンシブでは全体の問題あるいは同一の問題のそれぞれ違った側面に対して、同時に多くの人々が参加する。D－インテンシブの場合は、一定の計画された時間とコストの範囲内で、技術的目標が達成されるように業務を連続的に配置し、キメ細かい統制が必要になる。

④D－インテンシブの企業あるいは組織は、経営者の方針、管理の変化に強く影響される。

(6) 予 算

## (7) 事業化

トップ・マネジメントの重要な仕事は、新製品開発の予算を決めることである。研究開発は不確実性が高いから通常の投資基準を適用するわけにはいかない。アイデア・スクリーニング、製品コンセプト・テスト、テストマーケティング、途中の段階で切り捨ててきたアイデアの経費を予定して、各段階でのアイデア合格率を高めるとか、各段階での費用を減少させる方策を工夫しなければならない。

マーケットテストを終る段階になると、トップ・マネジメントは多分、新製品を市場に導入すべきか否か最終決定を下すに十分な情報をもっているであろう。もし事業化に進むとなれば、最大の支出を要することとなる。工場の規模が最も重要な変数、次にマーケティング経費（広告費を含む）が大きい。

(7) 事業化には4つの決定が必要である。

①いつ（タイミング）

②どこで（立地戦略）単一地域、複数地域、全国市場、海外市場。

③誰に（ターゲット市場、見込顧客）最も見込み顧客の大きいグループを対象に流通とプロモーションを考えねばならない。

④いかにして（導入マーケティング戦略）マーケティング・ミックスの各経費に対する順次的予算の割り振り。

コンセプトは経営理念が具体化した生きものであり生命をもつ。コンセプトが生命をもつのはコミュニケーションの作用。しかしこのコンセプトもいつまでも固定されるものではない。いつまでもこれにすがっていると事業は衰退する。時代の変化、市場の変化に応じ、コンセプトに生命を灯す事業化が大切である。

## (8) アイデア創出

新製品開発プロセスについて最も大切な問題は最初のアイデアを創り出すことである。偶然にまかせ、ただ新しい可能性の話に耳をそばだてている会社が多い。新製品アイデアの供給源としては次のものがあげられる。



①顧客 企業がお客のアイデアをみつけ出す方法を考えておかねばならない。

②科学者 ほとんどの企業の研究所は応用研究で、基礎研究の科学者から受ける影響はすくない。

③競争企業 新製品を創作することより模倣と改良である。

④自社営業担当者と販売店 彼らは顧客の満されぬニーズや不満に直接ふれるし、競争企業の動きを最初につかんでくる立場にある。

⑤トップ・マネジメント 企業のリーダーが直接に革新技術の責任をとっていることは割合に多い。しかし、個人好みのアイデアを押しつけてくるような場合は問題である。

新製品開発を効果的に進めるひとつの鍵は有効な組織体制をつくることである。

①プロダクト・マネジャー 現有製品の取扱いに忙しいし、新製品開発に必要な技術や知識も欠ける。

②新製品マネジャー プロダクト・マネジャーの下におかれるので十分な権限もトップからのサポートもない場合が多い。

③新製品委員会 新製品計画の検討や承認をする委員会で、開発作業に携っていないので問題が多い。

④新製品開発部 この部門は新しいアイデアを創出し、スクリーニングにかけ、研究開発を指導・調整、フィールド・テスト、事業化準備までの業務を行う。それだけ部長の人格と開発部員の構成によって差が生じる。

⑤新製品開発チーム 新製品開発事業を関係部門より特別に集められたメンバーによるベンチャー・チームで行う。④と同じ問題をもつ。

一般にアイデア創出について、ドラッカー<sup>22)</sup>の次の言葉は注目しておかねばならない。

“いかなる産業が重要産業となるかは容易に予測できる。しかし、その産業で、どの企業が生き残り、主導的地位を占めるにいたるかは、まったくわからない”。

“「アイデアにもとづくイノベーションに成功した人物をとり上げて、いかなる個性、行動様式、性癖が成功をもたらしたかを明らかにしようという試みも、うまくいっていない”。

“事業機会が管理者のところまでとどかない”。

## 広 告 (Advertising)

現代マーケティングでは、単により製品を開発し、価格を設定し、顧客がそれを購入できる状態にするということだけでは十分でなく、その製品に関するさまざまな情報をデザインし伝達することが必要である。このため、広告代理店、販売促進の専門家、PR 専門会社などの利用が行われる。

また現代の企業は顧客に情報を伝達するだけでなく、中間業者や供給業者、あるいは株主、金融機関、政府機関などに対してもコミュニケーションを行わなければならない。また同様に重役、中堅幹部、セールス・フォース、一般従業員といった組織内の人びとに対しても効果的なコミュニケーションを行う必要がある。

### (1) メディア (媒体)

コミュニケーションのチャネルである媒体には人的媒体と非人的媒体との2タイプがある。人的媒体としては後に述べる企業の営業担当者、コンサルタントや専門家、あるいは家族、友人、隣人などがある。非人的媒体としては新聞、雑誌、テレビ、ラジオなどのマスメディア、その企業や製品への好意的な雰囲気、そしてイベントの3タイプに区分されている。

一般に人的影響力は非人的影響力よりも強く、製品が高額かつリスクで購入頻度が低い場合、また人びとの評判などが重視される社会的な性格をもつ製品などについては、とくに人的要因が強くなるとされているが、この人的媒体を直接コントロールするのは難しいとするのが今日の一般的考え方である。また、メディアについては、情報とコミュニケーションの相反に関する私の梯型仮説<sup>23)</sup>がある。

(2) メッセージ (Message)

コミュニケーションの効果はメッセージによって左右される。メッセージのプレゼンテーションの順序については、最初に結論をもっていき、視聴者の注意と関心をひくのがよいとか、しだいに盛り上げて最後に結論を提示するのがよいとか、まだ明らかな結論に達していない。表現形態についても、印刷広告であれば、活字、コピー、図、色など、ラジオ広告であれば、ことばで話すスピードやリズム、音などで、表現形態が豊富になるか貧弱になるといわれているがこの問題もまだ模索中のテーマである。

(3) イメージ (Image)

イメージとメッセージについてはK・ボウルディングの考え方は重要である。<sup>24)</sup> “メッセージは情報であり、メッセージはイメージをつくりだすための変化を意味している。メッセージがイメージを構成する際にはつぎの3つのことがおこる。

まず最初はイメージが変わらないでもとのままであるということである。イメージを分子のような間隙がある構造をもつものと考ええると、メッセージがイメージにぶつからずに、スカンスカンにつき抜けてしまう。大方のメッセージはイメージについてこの程度のものである。

だが革命的な変化といってよい、イメージ変化の第3の型がある。イメージの中核にメッセージがぶつかり全体がすっかり変ってしまうことである”。

“メッセージはイメージ作りに関していろいろな次元をもっている。それらの次元はこんにちの情報では説明がつかない。これらの次元を適当な抽象概念に還元するという問題はむずかしい。こんにちの情報概念(メッセージ・コンセプト)はごく限られた抽象水準にとどまっている。たとえば、意味内容 (semantics) を取り扱うことはできない。しかしこれを解決することは、新しい学問の将来の効用であるといえよう”。

(4) 効果 (Effects)

広告の効果とかコミュニケーション効果についてはあまり明らかでない。何故か、ここでもボウルディングの考え方が参考になる。<sup>25)</sup> “価値のイメージ

は効果という点でたいへん重要であるが、その起源は極めて曖昧である。受容したメッセージはイメージを自由にするわけではない。イメージの門口には、支払いを要求している価値体系が頑張っている。このことは記号メッセージにも感覚的メッセージにもひとしくあてはまる。

価値体系は動機論の基礎である。われわれは個人のイメージを可能な行為とその結果とを順序づける価値を含んでいるものと考えなければならない。

価値のイメージの研究は、イメージのほんのわずかの部分しか、じかに意識に受容されないため、難しくなっている。

広告効果<sup>26)</sup>に関する基礎的な研究はこれまでわずかしか行われていないというのが実状である。

#### (5) 予 算

#### (6) 認 知 過 程

コミュニケーション計画を作成するためには、コミュニケーション・プロセスがどのように作用するのか、またその有効性を左右する要因は何かを考慮したうえで、次の3つの課題について意思決定が行われなければならない。

①企業の主要なコミュニケーション目標は何か。

②これらの目標を達成するためには、どの程度の予算が必要か。

③その予算は主要なコミュニケーション・ツールごとにどのように配分されるのか。

コミュニケーション計画を作成するためには、まず企業のトータル戦略ができ上がっていることが必要である。プランニング担当者は、その企業が属している業界、市場、そしてターゲットとしている市場セグメント、製品ポジション、企業の有している経営資源、そしてその基本的マーケティング・ミックスについてあらかじめ知っておく必要がある。

一般に、消費財と生産財ではコミュニケーション・ミックスの内容が異なり、消費財では広告が重視され、生産財では人的販売が重視される。

広告予算の設定は、①企業がどの程度、広告に支出できるかによる支出可能額設定法 ②売上高対広告比率百分率法 ③競争企業対抗法 ④タスク・

目標設定法がある。④はその目標が果して価値をかけるだけの価値があるのかを示唆する基準のないのが問題である。

また、広告などのメディアによる認知過程<sup>27)</sup>も重要なテーマである。特定の視聴者がどのように情報を認知していくか、これは人びとの有している知識や教育によって異なる。自信がない人は情報に説得されやすいというがある研究によれば、自信と説得されやすさの間には曲線関係があり、中程度の自信家が最も説得されやすいという結果も示されている。

(7) タイミング

(8) 販売促進

コミュニケーションの有効性は、製品ライフサイクルのタイミングによっても異ってくる。

まず導入期においては、認知度が低いため、プロモーション活動が非常に重要になるが、その場合、対象1000人当りのコストの安い広告と販売促進によるのが最善の方法である。成長期においては、しだいに口コミによる効果が現れ、企業はさほどプロモーションに費用をかけなくていいようになる。もちろんこの時期にマーケットシェアを確保しようとするのであれば別である。成熟期においては競争が激化し、かつての製品の新たな用途やモデル・チェンジを広告しなければならないのでプロモーション費が増強されるが、一般的には広告よりも販売促進努力がより多く投入される。そして衰退期においては、その利益を改善するためプロモーション費が削減されるのが普通である。

また、企業のコミュニケーション・ミックスは、景気変動のタイミングに従って修正される必要がある。たとえばインフレの場合、消費者は価格に敏感になる。そこで企業としては広告よりも実利性のある販売促進を重視する。あるいは価格に強調点をおいたコミュニケーションを行うといった適応行動が必要となる。

販売促進は広義には非人的媒体としての広告や人的媒体としての販売員を含むが、狭義の販売促進 (sales promotion) はパブリシティとともにマーケ

ティング成果への貢献は、その重要性が認められず補助的な役割が与えられているのが現状である。

販売促進は、短期的な需要喚起効果を狙った戦術的なプロモーション・ツールであり、消費者向けとしてクーポン、景品、融資、業者向けとして値引き、共同広告割引、無料の商品提供、業務用需要者向けとして、値引き、ギフトなどがある。

企業において、販売促進は、広告がブランド・ロイヤルティを構築する活動であるのに対し、ブランド・ロイヤルティを打ち破る活動として考えられている。最近、販売促進の比率が上昇しているのは、消費者が価格へ敏感に反応するようになったためである。しかし、この種の活動があまり頻繁に行われると、消費者がそのブランドの価値自体に疑問を抱き、ブランド・イメージを損うようになるおそれがある。

パブリシティは、販売目標の達成を援助するという目的のもとで、ニュース価値のある製品や催事情報を無料の媒体ペースで確保できるときに行われる。

しかし、そこでは、株主、従業員、政府などに対する活動が主体になり、マーケティング目標を支持するためのパブリシティは軽視されがちである。

総じて評論すれば、広告については媒体の選択以外の研究は明らかではない。

## セールスマン・シップ

多くの顧客にとって営業担当者はその企業そのもの、CI (Corporate Identity) である。営業担当者は企業と顧客を結びつける接点であり、企業の提供するものを個々の顧客の要求に適合させ、代りに重要な情報を企業に持ち返る。

### (1) 接点的自覚

セールスマンの基本的条件は、その活動が企業目標に合致していなければ

ならないことである。かれらは企業と市場の間に介在して、一方では企業の代表者として市場活動を行うとともに、他方では市場の声を企業に反映させるというフィードバック機能を果たすものでなければならない。

企業にはすべて企業化のビジョンがあり、それを戦略的コンセプトで支援している。つまり、みえざる統合手段としての企業文化<sup>28)</sup>であり、これをシンボライズしたものがCI (Corporate Identity) である。NECの“C&C” (Computer & Communication)、キャノンの“右手にカメラ、左手に特機、事務機”、西武セゾングループの“市民産業”、“情報発信基地”、“質販店”、“専門大店”というコンセプトとなる。ホンダの“わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた廉価な製品を生産する”というスローガンが生ずる。京セラ・フィロソフィーとは、“人間とは何だろうか”“人間がこの世に生まれてきた目的は何だろうか”という疑問から始まり、“その目的は人のため、社会のために少しでもつくすことであり、この至高な目的にとっての敵は、私的な満足感である”という一連の考え方である。

セールスマンにとっての基本はまず、こうした企業の同志集団になれるかどうかという自覚から始まる。

## (2) 応 待

応待とは人に対応する態度であり“人が会って良かった”と感ずる応待をいう。

営業部門の人々の仕事のネット・ワークは人と人との人間関係である。メーカーとディーラー、ディーラーと消費者との一体感が競争業者との間にイメージ格差、セールス格差をつけ、いわゆる差別化戦略展開のベースとなる。

## (3) 辞 令

辞令は対応と一緒にあって応待辞令といい人に接したとき“良いことを聞いた”と相手に思わせる言辭をどれだけ発することができるかということである。“丸井”のAS運動<sup>29)</sup>にその一例をみることができる。

セールズマンの役割には、見込顧客に働きかけ反響をひき出す説得者とし

での役割、オピニオンリーダーとなるべき人や階層、あるいは不安定な情報にある人々に訴求し、顧客と企業との良好な関係を保つPR担当者としての役割がある。更に訓練者、消費者の教育者としての役割からもセールズマンの応待辞令ということは重要なポイントになる。

#### (4) 顧客

メーカーのセールズはディーラーと顧客が、製品について何を知りたがっており、どんなディーラーヘルプスを求めているのかを敏感に感じとる能力を養成することが必要である。

この際、予想されるディーラーの大きいニーズは、消費者がその製品、あるいは自社、あるいは競争企業についての製品にどのような感じをもっているかということであろう。ディーラーの能力を超える顧客情報については、マーケット・リサーチの項で述べたライフスタイル調査などにまつほかはない。

営業部門の目的には、売上げを伸ばせばよいのだという考え方と、利益を上げることが大切だという考え方とがある。前者は販売技術や顧客攻略法などを重視し、短期的な売上げ伸長に注力する。後者は販売担当地域をプロフィット・センターと考え、製品別、顧客別の原価や利益額を把握して、顧客との長期的な関係構築に努め、分析と計画性により利益の最大化を図るのである。後者のマーケティング志向の考え方が長期的には有効である。

#### (5) 知識・技術

一般的に要求されるセールズマンの資質は、取扱商品についての知識と技術である。

営業担当者は数週間または数カ月のトレーニングを受けてから実際の営業活動に入る。鉄鋼業や情報処理産業ではそれが2年という例もあり、IBMでは営業担当者が就業時間の15%は毎年、追加教育を受けることになっている。教育では製品知識、顧客（その必要性、購買動機、購買習慣）、企業戦略、経営方針、同業他社、プレゼンテーションの仕方、業務手続き、慣習などが教えられる。



とくに最近では情報、通信機器の進歩が著しいだけに、この知識・技術の教育が必要になっている。例えば、“西武”<sup>30)</sup>は83年に横浜の能見台に「メカトロショップ」を作った。そこには先端技術がいたるところに使用されている。店内にはハム自動スライス・ロボット、無人搬送ロボット、倉庫内のハンドリング・ロボット、アモルファス太陽電池、センサー機器、コンピューターによる店のコントロール、などの先端技術が店舗内のあらゆる所に使われている。この店ではグループ内各社から出向してきて、ストア・オートメーション (SA) のノウハウを学んでいるし、西友の人間100人ほどロボットメーカーやコンピューター・メーカーへ研修に出ている。

#### (6) コミュニケーション

セールズマンは、コミュニケーションのネットワークである。それにもかかわらず、わが国の企業行動において失われがちなものは、人間的セールズの側面である。

人間コミュニケーションにおける“意味”の流動的な性質は、いくつかの例で示すことができる。“予期しない反応”や“多様なアピール”といったような発見は、じつはコミュニケーション過程におけるディスコミュニケーション<sup>31)</sup>部分が拡大鏡で大うつしになったに他ならない。

技術者たちは情報源Aの状態を目的地に正確に移すことだけに關心をもっている。しかし“意味”の問題に関しては、発信者の意味Aと受信者の意味Aとは決して同一のものではあり得ない。

この矛盾を解決するのが「オピニオンリーダー」という中間項である。マスコミにせよミニコミにせよ、情報はバラバラの個人には均等に到達しない。服装の流行、選挙の投票、商品の選択において、ひとびとを変えるのは「仲間のひとり」としてのオピニオンリーダーである。セールズマンの説得にはこうしたコミュニケーション過程が大切となる。

こうした重要性にもかかわらず、コミュニケーションの研究は、ひとり残された分野である。ピーター・ドラッカーが流通産業を“暗黒大陸”と称したのは、このコミュニケーションにかかわる問題であると思う。事実、すで

に述べた通り、ドラッカーはその大著“マネジメント”において教えるべき体系は何もないとコミュニケーションの学問的蓄積の欠如を説明している。

アメリカではまた、コミュニケーションについて、“二人の人間の相互作用”という概念を通じて研究が促進されている。“一対一の相互作用の質”という面白い要因に関する研究は始まったばかりの段階であると、ミネソタ大学のハウエル教授<sup>32)</sup>は、すでに10年以上前に述べているが、その後の目ざましい論文はまだ目にしない。従って私の研究<sup>33)</sup>は、ここで述べる余裕はないが、実用化を目指したコミュニケーション研究を目指している。

#### (7) 情 報

#### (8) 管理・評価

営業担当者の役割は①見込客をさがし出す②顧客に製品等の情報を伝える③販売活動を行う④顧客の相談（技術上、資金上、納期上）によるサービスを行う⑤製品割り当て、確保を行う。最後に重要なことは、顧客より情報収集を行うことである。

ディーラーや消費者が、その製品、あるいは自社、あるいは競争企業について、どのようなことを望んでいるかといった情報を収集することが必要であろう。

新製品の開発が、往々にして高い失敗率を示すということは、技術的な問題もさることながら、市場情報の欠如ということが、そのもっとも大きな原因とされている。セールズマンの本質的機能が販売につながるものであるとすれば、プリ・セリングの機能も、その一部として認められねばならない。これは市場情報収集の背面活動といえるもので、新製品に対する意識高揚をはかる活動と解されている。

セールズ・トレーニングの主要目的のひとつは販売技術を訓練することである。これは営業担当者を受動的なオーダーテイカー（入ってくる注文を受け人）から能動的なオーダー・ゲッター（注文を獲得して歩く人）に変身させることをめざしている。その方法にも大別して二通りのアプローチがある。ひとつは、高圧販売方法で製品の長所を誇張し、他社製品を中傷する。

とにかく売ればよいといった方法である。他の方法は顧客志向型で、営業担当者に顧客情報を収集し、顧客問題解決法を訓練し、顧客の利益を考えながら長期的な成果をめざす方法である。

営業担当者は自らに対するマネジメントの評価によって情報を修正し、蓄積していかなければならない。マネジメントは評価の情報を営業担当者の報告書、個人的な観察、顧客からの反応、他の営業担当者との会話などから得ることができる。

報告書には、行動計画の提出と結果報告を含む。前者には週間、月間訪問計画、年間マーケティング計画などが含まれる。後者には、顧客訪問報告のような形式で、顧客の見込み、抵抗の程度や性質、同業他社情報などを提出させ、新規開拓や受注報告、市場景気動向報告などを要求することもある。経費報告も行う。

その他、営業担当者の知識、人柄、意欲など定性的評価も行われる必要がある。

## 経営学とマーケティングの SZ システム——結び

本稿においては、とくに経営学の SZ システムについてはふれなかったが、もちろん、経営学の SZ システムはマーケティングの SZ システムに重なるものでなければならない。

経営学史的にみれば、1900年から1920年代を代表するマックス・ウェーバーとフレデリック・テイラーは Z システムを強調するものであった。ウェーバーはドイツの社会学者で官僚体制—規則による秩序—こそ人間の作り出した組織でもっとも効率のよい形態という説を唱えた。アメリカ人のテイラーは、これを承けて、ウェーバーの説を時間と運動の研究という形でこれを展開した。

もし人間が有限の規則と技術を学習し、それに習熟することができるならば—たとえば作業の分類、管理の極限化、権限と責任の均衡などの鉄則—人

間の大集団を管理するうえで根本的な問題はほぼ解決されるというものであった。

1930年から1960年代にかけて、経営のSZシステムを志向する学者が生ずる。その代表的な学者が近代経営理論の創始者とされる C. I. Barnard<sup>34)</sup> である。

彼にとって“組織は制約を克服する手段”であり、組織目的への貢献意欲をもつ人々の結びつきをダイナミックにするコミュニケーション過程であった。従って、“組織の存続はリーダーシップの良否に依存する”という人間的側面が浮上した。

バーナードを承けたのが、Simon H. A.<sup>35)</sup> 彼は組織論における基礎は“人間の認識限界—cognitive limits”であると述べる。“制限された合理性に基づいて満足に行動を行う経済人”という仮説である。彼の管理論の中心的な関心は人間の社会的行動の合理的側面と非合理的側面の間の境界にある。私のいう経営学におけるSZシステムの関心に相当する。

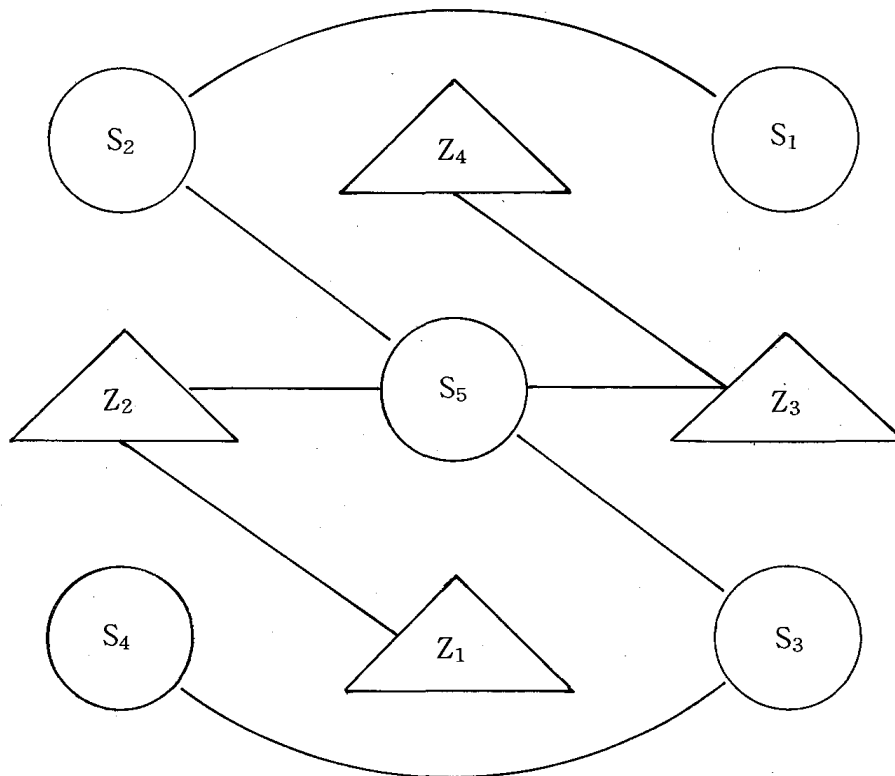
『エクセレンス』の著者はバーナードやサイモン以来、組織のセオリーとしてはまともなものが出ていないと評する。従って、彼らは、それを超える何かを優良企業の中に求めたのであろう。

マーケティング論に関する研究もバーナードやサイモンを超えて、現実にも有効性をもったものとなる必要がある。

エクセレンスの著者が求めたものをSZシステムで整理すれば次の図のような形になるであろう。<sup>36)</sup>

## マーケティングにおける二元思考

### マネジメントにおける合理性と人間性



Rationality  
 Z<sub>1</sub>— Cost, Analysis  
 Growth of Sales  
 Z<sub>2</sub>— Control  
 Complicated form  
 Large number of staff  
 Z<sub>3</sub>— Incentives  
 Inspection  
 Z<sub>4</sub>— Cosmetics of  
 B/S z P/L

Irrationality (Humanity)  
 ----- S<sub>1</sub>— Action bias  
 Implementation  
 ----- S<sub>2</sub>— Autonomy and  
 entrepreneurship  
 Simple form,  
 lean staff  
 ----- S<sub>3</sub>— Simultaneous  
 Loose—tight properties  
 ----- S<sub>4</sub>— Stick to the knitting  
 S<sub>5</sub> Hand-on, value driven

#### 注

- 1) 大嶋隆雄『社会科学における二元思考』経営研究, 愛知学泉大学経営研究所, 1991, 3
- 2) Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, 1943

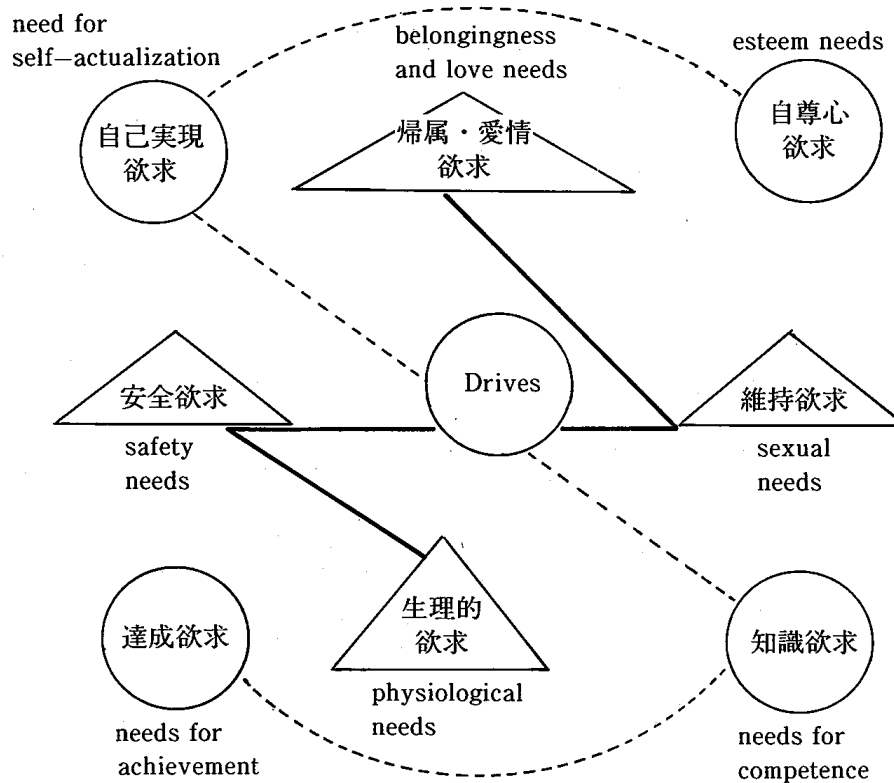
を価値観体系として, 編成替えしたもの

価値観, つまり企業理念は経営, マーケティングに先行する以前の問題である。  
 注意しなければならないのは,

①組織が大きくなり新製品を開発し, 新市場を開拓するにつれ理念が不明確となる。

- ②理念は明確なまま存続しているが、経営者が当初の理念に意欲を失う。  
 ③理念は明確なまま存続しているが、それが環境の新たな条件に適合しなくなっている。

### 価値観 (V) (A complex of Needs)



○肉体の恒常性維持 homeostasis——生理, 安全, セックス, 帰属, 愛情欲求

○safety needs——protection, security

○帰属, 愛情欲求——好意で迎えられたい affection

集団の一部になりたい sense of being party of a group

愛し愛されたい a need to love and be loved

○自尊心欲求——self respect

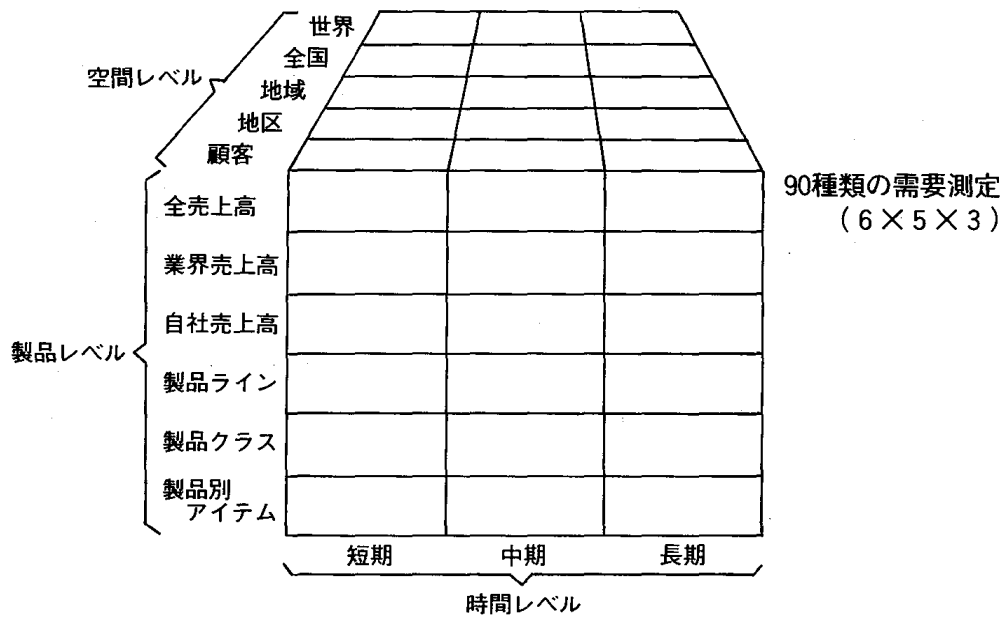
3) P. F. ドラッカー, 小林宏治監訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 昭和60. 5, 147~164ページ

4) Max Weber, Gesammelte Aufsätze zur Religiones soziologie, 1920

「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」ほか, 「世界宗教の経済倫理」と題する三つの論文「儒教と道教」, 「ヒンドゥー教と仏教」および「古代ユダヤ教」を収録している。

5) コトラー, 村田昭治監訳『マーケティングマネジメント』プレジデント社, 1983~88, 131ページ

## マーケティングにおける二元思考



6) 本多正久, 島田一明『経営のための多変量解析法』産業能率大学出版部, 昭52~62

需要予測は大別して時系列分析 (Time series Analysis) と横断面分析 (Cross section Analysis) に分かれるが, 経営分析では後者の適用が多い。

### ① 回帰分析

原因と考えられる変数 (説明変数) と, 結果となる変数 (被説明変数) との間に一方的な因果関係があると考え, 「予測問題」に適用する。

一方的因果関係の分析ではなく相互依存関係がある場合は一本の数式だけでなく連立方程式が用いられる。

### ② 判別分析

回帰分析が「量の予測」を目的にしているのに対し, 判別分析は「質の予測」に重点をおく。スーパーの立地条件の優, 良, 可を人口, 所得, 持家率で判別するような場合。

### ③ 主成分分析

「予測」モデルと違ってデータの背後にある現象の構造を明らかにする。主成分分析は, もとの幾つかの変数に共通して含まれる幾つかの要素 (共通変動) を抽出するための統計分析。採用試験で, 英語, 一般常識, 数学, 技術知識により, 技術系タイプ, 事務系タイプ, 総合タイプに分けるような例。

### ④ 因子分析

目的は主成分分析と同じ。分析方法は主成分分析とは反対に, 採用試験の4つの科目の得点は, 直接には測定されない2つの学力を示すものと仮定し, 測定したデータから推定する。

### ⑤ 数量化理論

質的データを量的データ (名義尺度や序数尺度) に還元して用いるモデル。

#### ① I類 回帰分析の説明変数が質的データの場合

(例えば職業、学歴、年齢などの変数をダミーまたは0-1型変数にする。)

- ② II類 判別分析の説明変数が質的データの場合。
- ③ III類 質的データを一定の基準にもとづいて量的データに変換することにより、変数の特性を明らかにしたり、測定対象を分類したりするための分析モデルである。ライフスタイル分析などに用いられる。

7) AKIO MORITA, MADE IN JAPAN, New American Library, 1988

- We realized from the beginning that Japanese distribution system could not serve the needs of our company, and its *new, advanced technology products*. (86ページ)
- *Machine and computers* cannot be creative in themselves, because creativity requires something more than the processing of existing information. It requires *human thought, spontaneous intuition*. (91ページ)
- I do not believe that *any amount of market research could have told us* that the Sony Walkman would be successful. (91ページ)

8) 前掲 Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation

9) Kenneth E. Boulding, THE IMAGE, The University of Michigan Press, 53-54ページ

Freud has made it clear that in addition to the conscious and unconscious parts of the images. There is also a vast area of the subconscious. This may be refined as that part of the unconscious image which is not available by the scanning process and which cannot be brought into conscious view by any simple act of will.

It is one of the main projects of psychotherapy to bring to the subconscious into the unconsciousness or at least into the unconscious where it can be recalled at will.

The recognition of the existence of the subconscious image enables to integrate the rational with the irrational.

Rational behaviour is that which is governed by the part of the image which is accessible to consciousness. In the case of so-called irrational behavior, both the expected consequences and the value scales maybe hidden in the subconscious.

- 10) キャントリルはその著書 The "Why" of Man's Experiencess, 1950 (邦訳「人間経験の謎」創元社)で人間の知覚の本質について重要な疑問を提出している。ひとことでいえば、キャントリルは、事物の“意味”は事物がどのようなものであるかということからは導き出されず、事物がどのように見えるか、という主体的な反応のなかにあるということを強調する。

11) 前掲、コトラー『マーケティング・マネジメント』87ページ

アメリカ主要6社会階層の特質

- 1. 上流階級の上位 (1%未満) 有名な家系と遺産をもち、子供を有名校に入れ、社会デビューの舞踏会を催す。その消費傾向は他の階級の模倣する処となる。
- 2. 上流階級の下位 (2%) 職業や事業で異例の成功を収めて、中流階級



- |                  |  |
|------------------|--|
|                  | から上ってきた人びと。家やヨットなど、ステータス・シンボルを手に入れたがる。                       |
| 3. 中流階級の上位 (12%) | 弁護士、医師、科学者、大学教授などの専門的能力や管理的能力があり、高い文化を好む。高品質製品市場。            |
| 4. 中流階級の下位 (30%) | 社会的尊敬を得ることに関心があり、教会に行き、法規を遵守する。ホワイトカラー、グレーカラー、ブルーカラーの上層から成る。 |
| 5. 下流階級の上位 (35%) | 毎日の生存が問題。工員などから成る。教育は中程度。主婦は育児に大部分の時間を消費。社会活動にはほとんど参加しない。    |
| 6. 下流階級の下位 (20%) | いわゆるスラムの住民で、上の階級への移行をあきらめている。衝動的買物をし、高値買いや信用買いをする。           |

SOURCE: Form *Consumer Behavior*, 3rd ed. by James F. Engel, Roger D. Blackwell, and David T. Kollat. Copyright ©1978 by The Dryden Press. Reprinted and adapted by permission of Holt, Rinehart and Winston.

12) 村田昭治『マーケティング』プレジデント社、1980～85、341ページ～

W. レイザー教授が「マーケティング戦略展開にあっては、購買行動の研究あるいは消費者行動の研究の前に、ターゲットたる消費者の行動のメカニズムをライフスタイルというコンセプトでつかまえるべきであろう」という問題提起したのがそのはじめであった。……

筆者は1964年に「わが国におけるマーケティングとライフスタイル—プレーン誌」を紹介したが、それがマーケティングへの洪水のように取り入れられてきた。しかしことばは用いても、マーケティングコンセプトのなかで分析を掘り下げる問題意識、行動が欠如していたといえよう。

13) 前掲、P. F. ドラッカー『イノベーションと企業家精神』82ページ

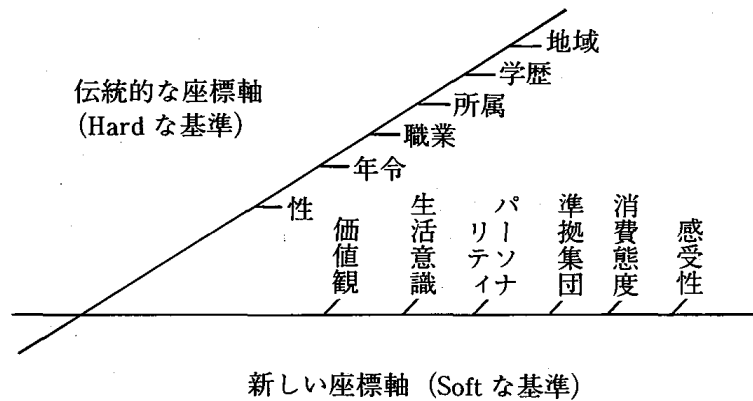
フォードはサンダーバードによってGMの模倣者の地位から脱して、強力な競争相手として復活した。フォードはこれをライフスタイルによる市場の分類であったという。しかし、われわれは、ライフスタイルとは何かということを知りえていない。ライフスタイルに関してこれまでなされてきた説明はいずれも無意味である。われわれが知っていることはただ一つ。何かが起こったというだけである。

14) 前掲、本多、島田『経営のための多変量解析法』122ページ

数量化理論Ⅲ類は、質的データーを一定基準にもとずいて量的データーに変換することにより、変数の特性を明らかにしたり、測定対象を分類したりするための分析モデルである。……

例えば対象者を含む空間を「ライフ・スタイル空間」と名づけ、この1次空間に対象者を布置する。対象者同士の距離が近いことはお互いが似たライフスタイル、遠ければ異なることになる。原点から対象者への距離をサンプルスコアとよび対象を数量化する。

## ヤンケロビッチのセグメンテーション基準



D. Yankelovich "New Criteria for Market Segmentation" Harvard Business Review, March, April, 1964

### 日本の消費者の類型化

消費者類型		特 性
東洋紡調査	1. 身だしなみ型	身だしなみ, 清潔感, 着やすさ, 経済性を重視する
	2. 大勢迎合型	他人の目を意識した衣生活を指向する
	3. 主体性洗練型	新聞, 雑誌の情報をもとに, 自由に衣服を選ぶ
	4. 自己顕示型	流行に大胆で, 自己主張に積極的である
	5. 成長途上型	他人を模倣した衣生活にとどまり, 自己主張なし
日経調査	1. ガッチリさん	価格と個性を重視して買物する
	2. スッキリさん	品質と個性を重視して買物する
	3. オットリさん	品質と世間体を重視して買物する
	4. シッカリさん	価格と世間体を重視して買物する
桎山調査	1. 感覚派	社会的に未熟で, 毎日を享楽する
	2. 主張派	社会的成熟度が高く, 新しい価値感にも積極的だ
	3. 調和派	現代社会に調和しようと努める
	4. 規律派	新しい価値感を拒否し, 規律を重んずる
	5. 無関心派	無気力で, 不平不満をよくいう
ワコール調査	1. 自律型	マスコミなどの影響を強く受けて買物する
	2. 消費型	流行にはあまり敏感ではなく, 安いものを買おうとする
	3. 機能型	商品の機能を中心に買物する
	4. タテマエ型	流行に敏感で, タテマエにしたがって買物行動をしがち
	5. 未発達型	流行追従的で, 年齢がとくに若く, 自由な買物をする
	6. 自立型	自分自身の考えにしたがって買物行動をする
	7. 実利型	デパート特売場, スーパーで自分の好んだものを買う

- 15) 前掲コトラー『マーケティングマネジメント』465ページ  
 16) P. F. Drucker, Management, H & Row Publishers Inc., New York, 1974; 野田一夫, 村上恒雄監訳『マネジメント下』ダイヤモンド社, 昭49, 172~174ページ  
 17) Ruesch, J. & Bateson, G., Communication, the social matrix of psychiatry, 1951

1) 個人内 (Intrapersonal) コミュニケーション	自我の内部で対話=思考
2) 対人的 (Interpersonal) コミュニケーション	ふたりの個人間での通信
3) 集団的 (Group) コミュニケーション	(A)ひとりから多数へ向けての通信。演舌, 新聞, ラジオなど (B)多数からひとりへ向けての通信。署名運動, 拍手など
4) 文化的 (ultural) コミュニケーション	(A)社会規則, 法律, 習慣など (B)古代から世代への通信, 文化遺産など

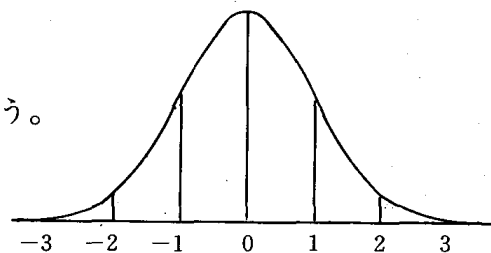
最近問題のコミュニケーションは3) - (A)のケースである。2) と3) との間にはきわめて重要なコミュニケーションの落差がある。2) の一対一のコミュニケーションの場合, そこで特徴的なのは話し手と聞き手の役割交換の自在である。しかし, 3) - (A)一対多のコミュニケーションでは送信, 受信の役割は分業化する。コミュニケーションは一方交通の色彩を濃くする。コミュニケーションの硬直化だ。多対一のコミュニケーションにも大きな制約がつきまとう。それは不可避な抽象だ。例えば最も民主的と思われる手続き, すなわち, 末端の10人が話し合っ  
て1人の代表を選び, その代表者が10人集って代表者を選びといった操作を繰り返しながら最終的に1億人の意見をきめる, というやり方を採用しても一段階ごとに意見は抽象化され, 最終的意見は, 末端の個人とまったくちがったものになる可能性がある。

#### 18) 正規分布

正規分布・標本誤差

次の式であらわされる曲線を正規曲線という。

$$(1) \quad f(X) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(X-\mu)^2}{2\sigma^2}}, \quad \sigma > 0$$



$X$  は変数,  $\mu$  と  $\sigma$  は母数である。いま  $X$  の代りに

標準正規曲線

$$t = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

$$f(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{t^2}{2}}$$

とにおいて変数変換をすると(1)式は次のようになる。

$$f(t) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{t^2}{2}}$$

図はこの曲線を図示したものである。この曲線を標準正規曲線という。

正規曲線の面積

$t$	$\phi(t)$	$t$	$\phi(t)$	$t$	$\phi(t)$
.0	.0000	1.0	.3413	2.0	.47725
.1	.0398	1.1	.3643	2.2	.48610
.2	.0793	1.2	.3849	2.4	.49180
.3	.1179	1.3	.4032	2.6	.49543
.4	.1554	1.4	.4192	2.8	.49744
.5	.1915	1.5	.4332	3.0	.49865
.6	.2257	1.6	.4452	3.5	.49977
.7	.2580	1.7	.4554	4.0	.499968
.8	.2881	1.8	.4641	4.5	.499997
.9	.3159	1.9	.4713	5.0	.4999997

団分散(母分散)を $\sigma^2$ とし、この母集団から無作為に抽出した大きさ $n$ の標本を $\{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ 、その平均値(標本平均)を

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum X_i$$

とすれば、標本平均 $\bar{x}$ は平均 $\mu$ 、分散 $\frac{\sigma^2}{n}$ の正規分布をすることが証明される。

この例のように標本統計値が正規分布をするとき、標本から計算された母集団特性値(母数)の推定値の誤差を正規曲線の面積表によって判断することができる。例えば標本平均 $\bar{x}$ は母平均 $\mu$ を中心として上記のように正規分布するから、その標準偏差 $\sigma_{\bar{x}} = \sigma/\sqrt{n}$ (これを平均値の標準誤差という)の3倍が一応の誤差の限界を定めることになる。すなわち標本平均値の誤差が標準誤差 $\sigma_{\bar{x}}$ の3倍をこえる確率は $1 - 0.9973 = 0.0027$ 、すなわち1000回に3回以下の小さい割合である。あるいは誤差が標準誤差の2倍をこえない確率は $2 \times 0.47725 = 0.9545$ であるから、95.5%の確からしさ(このような確からしさを信頼係数という)をもって標本平均値の誤差が標準誤差の2倍以内であるということができる。

19) コトラー、同上、354ページ

#### 諸マーケティング媒介業者の定義

##### 1. 中間業者(ミドルマン)

生産者から消費者へのフローのなかで、財の購入、販売に直接関係する事業やサービスを専門に行う事業体。中間業者には商業者と代理商の二種類がある。

##### (1) 商業者(マーチャント)

商品を購入し、その所有権を取得し、再販売する事業単位。卸売業者や小

売業者はその典型的なもの。

(イ) 卸売業者（ホールセラー）

商品を購入し、小売業者や他の商人または産業、機関、商業需要家に再販売するが、最終消費者にはほとんど販売しない事業単位。卸取引においてふつう必要とされるサービス（機能）をすべて提供するのは「全機能卸売業者」と呼ばれ、限られたサービスのみを提供するのは「限定機能卸売業者」と呼ばれる。後者には「現金持ち帰り（キャッシュ・アンド・キャリー）卸売業者」（掛売り、配送をしない）、「直送（ドロップ・シップメント）卸売業者」（販売した製品は生産者から購買者へ直送）、「車積（トラック）販売卸売業者」（販売、配送、回収を一度に行う）、「通信販売（メールオーダー）卸売業者」（郵便で販売する）がある。

(ロ) 卸売業者（ディストリビューター）

一般的にはホールセラーと同じ意味である。

(ハ) ジョバー

広くは卸売業者と同義に使われるが、ある業種・地域で特別なタイプの卸売業者をさすことがある。

(ニ) 小売業者（リテイラー）

消費者に直接販売するのを主要事業とする商業者（ときに代理商のこともある）。

(ホ) ディーラー

小売段階や卸売段階で商品を購入し再販売する業者。

(2) 代理店（エージェント）

購買または販売、あるいはその両方の商談・交渉を行うが、取り扱う財の所有権は取得しない事業単位をいう。一般に行う機能は商業者より少ない。報酬は口銭や手数料の形で受け取る。（代理商には仲立人、販売代理商、製造業者代理商、手数料商人、レジデント・バイヤーなどがある）。

(イ) 手数料商人（コミッション・ハウス。コミッション・マーチャントとも呼ばれる）

自分を取り扱う財の物的な管理と販売の商談を行う代理人。委託人の指示には従わなければならないが、販売の価格、方法、条件については仲立人より大きい権限をもっている。配送、信用供与、回収を行い、回収代金から口銭を差し引いた残額を委託人に支払う。

(ロ) 製造業者代理商（マニファクチャラーズ・エージェント）

一般に継続契約ベースで事業をする。一手販売地域をもつことが多い。非競合の関連製品を同時に扱っていることが多い。販売価格・条件には限定された権限をもつ。委託人の全製品のうち、一部明確に定められた特定分野の製品を扱う場合が多い。

(ハ) 販売代理商（セリング・エージェント）

継続契約ベースで事業を行い、委託人の全製品または商品分野はすべて販売。一般に販売の価格、条件等についてはすべての権限をもつ。セールス・エージェントとも呼ばれる。

(二) 仲立人（ブローカー）

取り扱う財を直接物理的には管理しないが、委託人を代表して委託人のために購買または販売の商談を行う。販売価格・条件への権限は委託人により限定されている。

2. 助成業者（ファシリテティング・エージェンシー）

マーケティング機能を果たすか、またはそれを支援するが、財の所有権も取得しなければ、売買の商談も行わない業者である。銀行、保険会社、運送業者、倉庫業者、包装業者、商品取引所、広告代理店、市場調査会社などが一般的なものである。

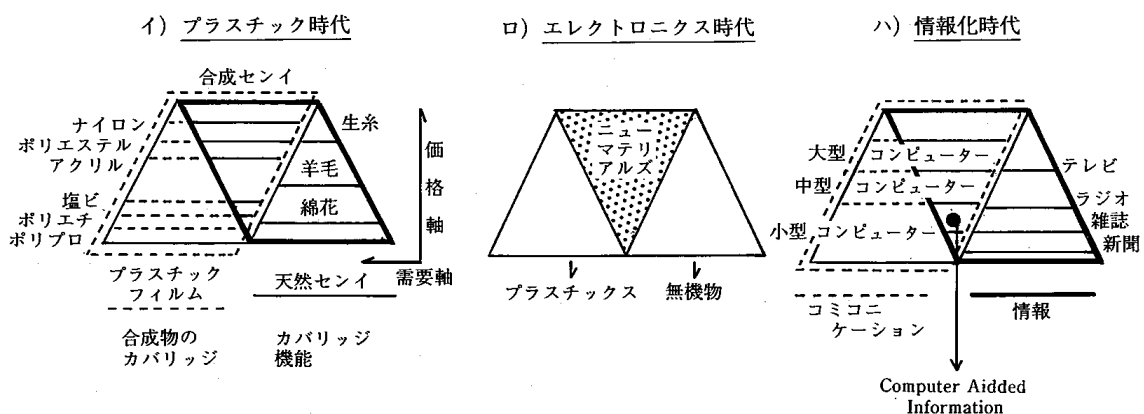
SOURCE: *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, compiled by the Committee on Definitions of the American Marketing Association, Ralph S. Alexander, Chairman (Chicago: American Marketing Association, 1960).

20) 顧客データベースの専門企業、70年代終わりに創業した会社で、1千万人以上の顧客情報が蓄積され、年齢、住居、地域、職業などデモグラフィック8項目の特徴と52項目にわたる趣味などライフスタイルに関する情報がコンピューターによるクロスチェック方式で検索できる。毎月40万以上にのぼる新しい顧客情報が消費財調査などの方法により追加され、絶えずデータベースの精度が高くなるという累積効果が発揮されている。

21) 1960年にGEの社内プロジェクトとして始められた後にハーバード・ビジネス・スクール・マーケティング・サイエンス・インスティテュート(MSI)、ストラテジック・プランニング・インスティテュート(SPI)で研究がすすめられた。このプロジェクトの成果は過去のデータから経験的に法則を導き出し、現実の戦略計画に活用されている。

22) 前掲、P. F. ドラッカー『イノベーションと企業家精神』212, 224ページ

23) 大嶋隆雄『繊維産業第3次成長期の要件』センイジャーナル、昭和60. 1. 1



天然繊維の需要は価格について需要曲線を形成した。人工の合成繊維は価格の高いものほどよく売れた。しかし、同じポリマーで非生産をカバーする場合は、価格の安い物がよく売れた。

ニューマテリアルズを指向してプラスチック・無機物が競合している。

情報媒体としては価格の安いメディアほどニーズが高かった。大型コンピュータは値段は高いにしても今まで作れなかった情報を可能にした。しかしコミュニケーションの問題になると小型コンピュータの活躍する場が開ける

24) 前掲, K. E. Boulding, THE IMAGE,

- When a message hits an image one of three things can happen. In the first place, the image may remain unaffected. If we think of the image as a rather loose structure, something like a molecule, we may imagine that the message is going straight through without hitting it, the great majority of messages is of this kind.……

These is, however, a third type of change of the image which might be described as a revolutionary change. Sometimes message hits some sort of nucleus or supporting structure in the image, and the whole thin changes in a quite radical way. (7 ~ 8 ページ)

- There are a great many dimensions of the message, which cannot be accounted for by information theory, as we have it today. The problem of deducing these dimensions to appropriate abstract concepts, however, is an extremely difficult one, and we cannot pretend that it has been solved. It may well be that the future usefulness of the new discipline is going to depend on the solution, at least at some levels, of this problem of semantic content. (155ページ)

25) • 同上, Boulding, 50~51ページ

The value image is enormously important in its effects, but remarkably obscure in its origins. Incoming messages are not admitted to the image free. At the gate of the image stand *the value system* demanding payment. This is as true of sensory message as it is of symbolic messages. *The value system* is quite fundamental in motivation theory. We must think of the image of the individual as including a value ordering of potential acts and their consequences. The study of the *value image* is made difficult by the fact that only small part of it is usually accessible to the immediate consciousness.

26) 前掲, コトラ『マーケティングマネジメント』421ページ

27) 同上, コトラ, 390ページ

28) 竹内弘高他『企業の自己革新』中央公論社, 1986. 5, 361ページ

29) 山下剛『超成長丸井の業態革命』講談社, 1988. 6, 246ページ

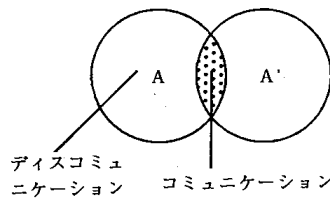
丸井社長の語録に「小売業は親切業であるという言葉がある。お客さまに、本当に丸井で買物をして良かった、と思っていただけるようなサービスが、社員一人ひとりの行動に自然に現われるようにするためにどうすればよいかということでAS運動(Amenity of Shopping)を始め標語を社内募集し、「AS五訓」を決定した。(一)服装はいつもさわやか清潔に(二)清掃はみずからすすんで丁寧に(三)挨拶は明るい笑顔に心をこめて(四)接客は正しい言葉に感謝をそえて(五)包装ははやくきれいに手際よく

AS運動は丸井の3年間の低迷を脱却させ60年度からの急浮上のきっかけをつくった。

30) 前掲, 竹内弘高他『企業の自己革新』43ページ

31) 加藤秀俊『文化とコミュニケーション』思想社, 昭和46, 47ページ

いかに極限的な場合を考えてもAとA'とが完全にかさなりあうことはあり得



ない。A と A' とは共通部分をもつと同時に全くかさなり合わない部分をもつ。この部分をディスコミュニケーションと名づける。マスコミュニケーション過程での小集団の問題は、斜線の部分の多層的な流れ (Multiple-step flow of communication) としてとらえられる。

- 32) ゴールドマン・アベグレン, 岩佐凱実, 小林宏治ほか『ビジネスコミュニケーション (シンゾジウム) 新しいビジネス環境への適応をさぐる』サイマル出版会, 1974, 64ページ (ウィリアム・S. ハウエル “人的資源の開発”)
- 33) 大嶋隆雄『生まれ年で人との付き合い方がわかる本』JICC 出版局, 1987. 6  
コミュニケーションの研究には①own to own ②man to man ③man to life-being ④man to machine ⑤machine to machine ⑥life-being to life-being が考えられる。私の研究は②の分野であるが, ①の分野はフロイドの研究分野に属する。その他については, 文化人類学, 動物行動科学で行われている。
- 34) C. I. Barnard, The Function of the Executive, Cambrige, 1938: 田杉競監訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 昭31
- 35) H. A. Simon, Administrative Behavior, New York, 1945: 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 昭40
- 36) T. J. Peters, Robert H. Waterman Jr., In Search of Excellence, Warner Books, A Warner Communications Co., 13~16ページ, 42~44ページ