

# わが国のマーケット・リサーチ

## 導入期における一考察

—ディスク販売活動について—

深 野 宏 之

---

### キー・ワード

マーケット・リサーチ Market Research

科学的管理 Scientific Management

市場細分化 Market Segmentation

販売地域 Sales Area

物的流通 Physical Distribution

### 1. はじめに

情報技術の革新的な発展に伴い、消費者の需要動向にも大きな影響が現われ、個性化、多様化、高品質化の方向は一段と高まりつつある。製造部門においては各地域から、安価で良質な部品、材料の供給が可能な時代になってきつつある。

商品を扱うマーケティングの形態も、このような環境において、時代の要求に素早く対応することが重要な課題となっている。

距離と時間の関係を超え、スピードを伴う体制を構築することである。的確なマーケット・リサーチ (Market Research) による情報の収集と消費需要の予測により、新製品開発の速度が急激に高められるよう検討を加えることが肝要である。

情報を駆使したマーケット・リサーチは市場環境への適応と創造性の開発に伴い、企業経営を推進させる上での重要な役割を果たすことになる。消費者のニーズに対して、製造体制が容易に改変され、対応できるよう、迅速なマーケット・リサーチによる情報の収集と物的流通システムの確立が大切である。

商品を生産し、販売するという経済性に対する基本を考えると、生産と販売との間には時間的な間隔と距離的な間隔があるということは認められるが、これを効率的に遂行するため、統制する管理活動が大きな役割を果たしている。管理活動を展開するとき、経営体が持っている特質が良好になるよう努めることであり、収益性を高めるということでもある。

経営活動を積極的に推進させることは管理面の拡大と複雑さをもたらすことであり、領域が広がるにつれて、質的な変化が生まれ、能動的に適切な環境を形成していくことになる。市場環境への適応と創造は、マーケット・リサーチが果たす役割により、市場の需要を喚起することになる。科学的管理 (Scientific Management) を早くから導入したのは米国であり、計画と統制を経営体の活動に取り入れ、基準を設定して、諸条件の整理や統一を進めた。経営努力により、熟練の範囲と質的な面が向上し、実現の可能性を見ることができるようになる。マーケット・リサーチによる市場の需要動向を把握することによって、弾力的に経営体質を改善することに努める。適性だけで対応するのではなく、管理面から機能分担を考え、容易に遂行できる形態へ移行することが大切である。このように、近代的なマーケティングの展開と市場調査の技法が活用され、萌芽し、生成発展を開始した時期は 1995 年代である。本研究は、ディスクの販売活動を通して、史的な面から考察を加えたものである。

消費者に真に期待される商品を提供することにあるということから、わが

国の企業の対応が重要な役割を担ってきたことは否定することができない。米国からマーケティング活動が導入され、幾多の変遷を経て、その成果は、今日の企業経営の根幹をなし、経済発展の原動力ともなっている。

史的研究の意図は事象の形成過程を明確に把握することから開始し、現状の課題を解決する糸口を見出すことにある。

小原 博著<sup>1)</sup>『マーケティング生成史論』によれば「マーケティング」も marketing の外来語ではあるが、すでに一定の地位を占め社会的にも認知されている。もちろん、アメリカで 19 世紀末葉に生成・発展してきたこのマーケティングを、いかに適切に日本語におきかえるかという努力を先人達が怠ってきたわけでは決してない。近似の概念との比較がなされながら、その内容を十分に伝えうるような最適な用語をみいだすことができないまま普及したものである。

そもそも、マーケティングなる用語の広範な普及は、わが国では 1955 年以降のことである。

第二次世界大戦後、高度成長の入口にあり、そして独占的競争が普遍化しつつあった当時の日本経済にあつて、企業の眼前に解決すべき販売・市場問題が顕在化していたのである。」と述べられ、このような現状から米国にマーケティングの視察団を派遣し、「その後の日本経済は、世界に例をみない発展を遂げてきた。そしてそれを支える各国別企業も、経営内外の諸問題に前向きに取り組みながら急激な発展を遂げてきた。わけでも近時、マーケティングを考えない企業はないほどこれを重視しつつ展開をみせてきた。」とも述べられ、「あらゆる学問分野において、歴史的研究（史的分析）の意図するところは、その対象とするものの過去の諸事実をまず正しく認識するところからはじまり、その生成・発展ならびに変容の過程を跡づけることである。そのうえで、さらにこれを基礎としてその基本的な発展法則ないしは運動法則を解明しようとするものである。しかしながら、それは単に過去についての回顧的な性格しかもたないのでは決してないことである。すなわち、解明された過去から現在までの発展法則は、これを土台として、現実の諸問題を解決

するために手懸かりを与えるのみならず、将来における方向をさし示すことにも貢献する。このように歴史的な考察は、学問研究上の有力な一つの方法を与えるとともに、さらにその客観性をも与えるのであり、その重要性についてはここで指摘するまでもないであろう。」と論じている。本課題が対象とするのはマーケット・リサーチを駆使してマーケティング活動の効用を高めようとするものである。企業経営における史的研究の中において、その蓄積は限られたものであると推察される。あらゆる業種のマーケティング活動を取り扱うのではなく、一定の対象に限定して、マーケット・リサーチの実践的な面を明らかにし、その技法、史的意義を捉えるということに重点を置いている。

史的な研究については、科学的な客観性を中心に構造的な面に関して把握することをより重視している。

橋本 勲著<sup>2)</sup>『販売管理論』によれば「販売管理はいかに生成発展してきたのであろうか。アメリカはプラグマティズムの国であるといわれる。その理論的成否の検討は別にして、アメリカ経営学がテイラー (F.W. Taylor) などのように現場での実験を通じて、工場で生誕したように、アメリカの販売管理論も、販売「工場」であるビジネスの「現場」で生誕した。このことはアメリカの販売管理論に、理論的体系性を重んじるよりも、実践的有効性を尊重するという実験的現実的性格をあたえた。」と述べており、「他方、理論面における発展も、実践面の発展と密接に結びつきつつ急速に展開されていた。その研究著作がはじめて公刊されはじめたのは20世紀初頭、特に1910年代に入ってからである。最初の注目すべき研究は、かの有名なショー (A.W. Shaw) の『市場配給の若干問題』 Some Problems in Market Distribution, 1915.であった。

しかし、販売管理の内容が詳しく発展されたのは翌年1916年に刊行された An Approach to Business Problems であり、管理の諸問題がかなり具体化されている。また、10年代には、マックスウェル (W. Maxwell) をはじめ数冊の著作が公刊されている。しかし、もっとも注目すべき販売管理成立の

画期となった著作はホイト (C. W. Hoyt) , Scientific Sales Management, 1913 である。

さらに、1920 年代に入ると、フレデリック (J. G. Frederick), トスダル (H. R. Tosdal), ラッセル (F. A. Russell), リヨン (L. S. Lyon), ホワイト (P. White) など、いずれも、販売管理体系を前進させる著作がめざましい勢いであらわれた。これらの著作はいずれも概論書、体系書の体裁をとり、部分的な個別的専門的研究の形をとったものは少なかった。

しかし、これらの研究に共通した新しい傾向は科学的管理法の技法を流通あるいは販売管理に導入しようとしたことである。」と論じており、さらに、「販売管理の科学的建設は、まさに従来の「成行き管理」の批判から出発されたのであり、その突破口が、科学的管理法の導入にあったのである。続いて、1930 年代に入ってくると、大不況期の経済の停滞低迷傾向を象徴するように、販売管理論の著作もやや停滞してきた。20 年代がゴールド・ラッシュの時代とすれば、30 年代は、バーテルズ (R. Bartels) の表現をかりるならば「成熟と統合」の時代ともいえよう。しかし、トスダル (H. R. tosdal) の著作では、販売管理とマーケティングとの区別が問題にされ、メイナード (H. H. Maynard) とノーラン (H. C. Nolen) の著作でも、狭義の販売管理、「人的販売の計画・指導・統制」と広義の販売管理（企業内の全販売活動の管理を含む）との関係を問うという新しい問題が提起されてきている。

すなわち、販売管理はすでに古いものとされ、新しい広義の販売管理が生成してきているのである。」と論じている。「1910 年代は販売管理という「新製品」の「導入期」、20 年代は急速な「成長期」、30 年代には早くも「成熟期」を迎えたといえることができる。しかし、販売管理はやがては新製品としての「マーケティング管理」に理論市場を譲らねばならなかったのである。」と述べている。過去の諸事実を把握、分析することによって、その効用は経営活動の面に大きく影響され、科学的な管理運営に進展するものと察せられる。過去から将来へと、その発展方向をさし示し、それぞれの理論や政策によって、大きな意義を持つものである。

## 2. 商品特性と市場環境

ディスク商品の特性を考えると、他の一般的な商品構成に比べ、独特の対応を必要とし、容量、性質、形態については同一であるが、内容については異なっているため、個性的な面が多分にある。消費者の趣味・嗜好が反映され、多種多様性を示した商品として扱うことになり、各人の欲求に適応させ、満足感が得られるよう配慮することにある。

ディスクが製作され、発表される過程において、制作、宣伝、製造、販売に至る各部門の密接な連携が非常に大切である。

製作面に関しても、アーティスト、作曲家、作詞家、録音技術など、それぞれ有機的に結ばれ、統一した意思に基づき活動する作業でもある。商品として、消費者に提供されるまで、企業側として、対応しなければならない点は多く、ディスク市場の動向によって、ディスクの配送、新譜と旧譜、商品構成など、検討を加えることが大切である。

このような観点からディスクのマーケット・リサーチを考えると、生産、販売、消費に関するそれぞれの活動を調整しつつ、円滑な機能を維持するために、総合的な見地から対応することになる。ディスク商品に関する商品特性を考えると、特に嗜好性が強く、流行性を考慮し、消費者ニーズに合わせて、常に満足感を与えるよう配慮することが大切である。消費者市場の変化の中で、販売を促進するためには、マーケット・リサーチによって、消費者の需要を高める工夫が必要である。

日本経済の発展に伴って、次第に国民経済の上昇が見られ、生活環境も大きな変化を示し、ディスクのマーケットもこれに歩調を合わせるように拡大の一途を示すようになった。戦後の経済復興期を経て、高度経済成長期を迎え、ディスクの業界は一段と活況を呈するに至った。

横田澄司著<sup>3)</sup>『日本的マーケティングの源流を探る』によれば「昭和 30 年を迎えるまでは、わが国の大手企業では、販売政策、広告宣伝活動を中心に製品計画、市場調査、さらには価格政策が考慮され、それなりの努力が払

われ展開されてきたことは、多くの社史からも理解される。しかしこれらのマーケティング諸活動は、現在の水準から評価して、必ずしも高くなく、経営者ならびに管理者の経験的な知識にもとづくことが多かったといえる。また企業内の組織別に、独自に企画され、展開され、管理される。といった状態であったため、企業全体からみた場合、マーケティングと称するには、全社的に一貫性を欠くという非効率、非能率な点がみられた。

しかし、昭和 30 年代に突入し、アメリカの大量生産と大量消費の円滑な活動が、ニュース、資料、または専門書などを通して、わが国に浸透するにつれ、一層強い関心もたれる。さらにはわが国の視察団がアメリカに派遣されて、アメリカ企業の活動を見聞するにつけて、マネジリアル・マーケティングの必要性が痛感され、導入が図られることに傾注される。このことは、わが国マーケティングにおいて、個別にマーケティング諸政策、または諸活動の実行されていた状態から、「すべてのマーケティング政策、活動を相互に機能的に体系化し、展開し、管理する Total Marketing」の重要性が認識され、その導入の方向へと突入していくことになる。わが国経済は昭和 30 年代を境として、徐々に輸出の伸長、国内および国外需要に対応した旺盛な設備拡張によって、その面からの景気好転という状況を迎えることになる。各企業は、合併、提携を含むいわゆる技術導入、それに並行して進行する設備拡充、オートメーション化、それにもとづく大量生産体制を確立していくことになるが、そのためには購買力をもった不特定多数の消費者集団である「市場」をどう設定していくかが大きな課題となってくる。ここで、わが国企業としては、生産性の向上のために、いかにマーケティングを活用するか、またその活用と同時に消費者に対し、いかに、「生活革新」「消費革命」を誘発するかは、当時の企業としては避けられない重要な問題となってきた。換言すれば、各企業とも大量生産された自社製品を(a)「市場対応の効率」によって、いかに販売力をレベル・アップするか、(b)「市場規模」をいかに拡大し細分化すべきかが追究されることになる。そのためには激しい企業間競争がみられても、なおかつ企業が存続し発展を遂げているアメリカ企業の実態に

注目すべきだと考えられたのは当然の成行であった。このマーケティング導入期と規定される昭和 30 年から同 34 年までの時期は、すさまじい勢いで、アメリカ・マーケティングの文献や資料が紹介されたばかりか、組織的にわが国の代表的な企業のトップ・マネジメントやマーケティング担当者が、頻発に渡米しマーケティングに関する情報の導入に努力されたことは周知のことである。また逆に、アメリカのマーケティング専門家を招待し、マーケティング・セミナーの開催もしばしば行われた。」と述べている。昭和 30 年代初期から消費構造は次第に変化の方向を示し始め、近代的な販売活動へと推移し、応用力も発揮することになる。わが国の経済状況はこの時期、飛躍的な発展を遂げ、諸外国からの最新の技術や設備が導入され、近代化が一段と進められ、変革がなされた。消費者の旺盛な需要に対して、形成された「市場」をいかに客観的に運用するかが、重要な課題の一つとして考えられた。

従来、売手市場として展開されたものが、買手市場へと転換され、標的市場として捉えることになった。現実的には、商品の傾向を重視する方向であり、販売面の良否が生産に影響を与え、好ましい状況にある商品に対しては、量産化を考え、市場の占有率を向上させるということになる。次第に量産化の技術が発展するに従って、大量生産により産出された製品をいかに市場へ提供するか、その規模から捉え、十分な検討が必要となる。

販売面に対して、多くの手法が考えられ、米国市場の反映が一段と注目され、大量生産、大量消費という運用に対して、多くの資料や文献に関心が集まり、それぞれの企業にとって、近代的な販売手法が検討の対象となり、やがて、浸透が見られ、深い関心が持たれるようになった。それぞれの企業にとって、近代的なマーケット・リサーチは重視せられ、積極的な努力が見られ、知識や意向が商品に反映され、販売政策、物流戦略、製品計画、等々、それぞれ一定の水準が確保されつつあった。生産面においては、量産化の方向が推進され、製造システムの確立がなされていたが、販売面においては未成熟なものであったと考えられる。大量生産、大量消費のモデルを米国の市場に求め、視察団を送り、その実態を調査分析し、わが国にその手法を導入

することに努めた。米国企業の現状を掌握し、わが国に近代的なマーケティングが展開され、その普及がなされた。

### 3. ディスク商品のマーケット・リサーチ

生産と消費を結ぶ戦略も次第に検討がなされ、時間的、場所的な面から商品を消費に結ぶ機能として、輸送、荷役、情報などが考えられる。

宇野政雄著<sup>4)</sup>『物流管理ハンドブック』によれば、「商品売り込むのであればセールスに力をいたせばよいわけだが、そのためには、その商品に需要者の希望を反映していることが前提になる。商品計画がまず検討されねばならない理由である。その商品計画の線に沿って生産ないし仕入れたならば、それをいかにうまくセールスするか、次に、セールス後も面倒をみるというアフターサービスにも配慮が必要である。そのことを通して、継続的に販売の実現が可能になるからである。このように、本当にセールスを実現しようと思えば顧客の希望をとり入れたものを考え、セールス後も顧客の面倒をみるという。買手にはじまり買手におわる買手本位の営業を考えなければならない。セールスだけだと、何とか売り込んでやろうという売手本位の営業になりがちだからである。このように、買手によろこばれることを通して、売手としても利潤をあげてよろこんでゆかねばならない。そのためには、ただ売上数量があればよいのではなく、効率よい売上げを実現して利潤のあがるものにせねばならない。そのために、あらかじめ、いかなる客層に奉仕するか市場細分化 (Market Segmentation) 戦略が必要だということである。」と論じている。

さらに、「従来メーカーは取扱販売店の意向を聞いて生産しておったが、それだけでは不十分なことに気づき、末端需要者の意向をいち早くキャッチして、それを生産に反映することも考えた。」とも述べている。このように消費者の需要を喚起し、生産者の収益を高める販売をめざすのが、マーケット・

リサーチの課題である。生産と消費を効率的に結ぶために、機能的な販売活動を実現することである。

わが国のマーケット・リサーチの導入期における販売活動の飛躍的な発展過程を探ろうと実証面から研究の一端を捉えるものである。近代的なマーケティング活動の生成過程を主に、ディスク業界の状況を把握し、分析を加え、検討を行い、その変容の過程を解明することによって、理解することが容易となる。

ディスクの販売活動の特性は通常の消費財と比較して、消費者の趣味、嗜好に大きく左右されることになる。他の商品に比べ、外観面における形状や性質、容量については同一であるが、内容に関しては多種多様であり、この内容によって、消費者の満足感が異なり、販売面に影響を与えることになる。取り扱う内容も異なり、種類数も多く、多様化の傾向にあり、消費者のニーズにより、その時機も変動することになる。これらの条件に合わせて、商品を市場に供給することが戦略上の大きな課題として捉えることになる。

例えば、ヒット商品を考えた場合、短期間に消費者のニーズが集中し、大量の販売が見込まれることになる。これらを事前に、明確に把握し、予測することは容易ではない、現実的には難しい状況が続くことになる。

消費者のニーズに応えるためには、マーケット・リサーチが果す役割は大きく、その機能によって、消費者の満足が得られることになる。店頭在庫のみによって、ヒット商品を消費者へ供給することは容易ではなく、マーケット・リサーチによる補給により、その役割を果すことが可能となる。ディスク商品の特性上、極めてソフトな商品であり、取扱う過程においても、常に柔軟性が要求されるものである。製造過程で産出された多種多様な商品群をいかに、短期間で、消費市場へ供給できるか、マーケット・リサーチの大きな課題として捉えることになる。

河端 茂著<sup>5)</sup>『レコード業界』によれば、「営業活動は、業界の流通機構に対応して、販売を実施し、その効果を高めることである。

形態からいえば、新譜の販売と旧譜の受注があり、種別でいえば、邦楽と

洋楽がある。

どのメーカーも販売地域 (Sales Area)、北海道 (札幌)、東北 (仙台)、関東 (東京)、東京 (東京)、中部・北陸 (名古屋)、関西 (大阪)、中国・山陰 (広島)、九州 (福岡) と分類し、それぞれに支店もしくは営業所を置いている。各営業所にはセールスマンが配置され、それぞれにテリトリーを分担して、そのなかの販売店を担当、訪問する。セールスマンは自分の担当する販売店、その総和としての担当テリトリーの販売計画を立案し、それを本社営業部、営業所から流れてくる販売計画と習合しながら、毎月の実績によって逐次修正を加えてゆく。もちろん、本社、営業所、セールスマンの各段階には詳細なマニュアルが存在する。」と述べ、さらに「流通経路はカタログ商品を扱う「市販ルート」と、特注パッケージを主に取り扱う「特販ルート」の二つに大別される。市販ルートは、メーカーとの直接特約契約による「特約店ルート」と、卸し業者を仲介として販売される「代行店ルート」とに二分できる。」と論じ、「「特約店ルート」対「代行店ルート」の販売比が 65 対 35 の割合であるのに反して、店舗数においてはむしろ後者が上まわっている。実はここに問題がある。店舗数が多くて売上げが少ないということは、中小零細店が多いことを意味している。通常、末端の販売店をフォローするのは、各メーカー（または各代行店）の支店（または営業所）、あるいは物流センターである。この場合、物流に費やされる経費は、メーカーも卸し業者もまったく同じだ。すると、中小零細店が多く、なおかつ物流経費が同じという不利な条件のもとで、なぜ卸し業が成り立っていくのか。その回答は、メーカーの場合は支店網を通じて流す商店が自社商品に限られる。という事実に求められる。これに対して卸し業者は全メーカーの商品を扱っており、いわば“レコードの総合商社”的な役割を果している。したがって、経費面から考えると、一社だけでは完全なフォローができない中小零細店に対してでも、数社の商品を同時に扱うことによって、コストの分散を図ることができるわけである。つまり、末端の流通段階においてはメーカーの“代行”的機能を持っているのである。」とも述べている。ディスク商品を大きく分類すると、

サイズ別、新譜、旧譜、ジャンル別などその構成は広がりを示している。ディスク業界にとって、音響機器の技術的な進歩に伴って、急速な発展があり、消費需要の拡大がなされた。この成長過程の背景にはマーケット・リサーチによる構造的な変革により、需要拡大による充足が可能となった。従来の販売活動だけでは対応することが容易ではなく、新しい戦略の展開を考える必要が生じてきた。やがて、新規のルートの構築により、処理システムの登場が待たれる。消費市場の変化が激しい中で、需要を拡大させ、販売力を養うことは、マーケット・リサーチ面における創造性を高めることにある。

#### 4. 商品戦略とその背景

わが国の経済成長が上昇するにつれて、国民の所得水準もこれに伴って変化を示し、生活環境も次第に充実し、ディスク業界もこれに合わせるように成長し、戦後の経済の混乱も落ち着、高度成長へと突入する時期、市場も急速な伸びを示すことになった。ディスク商品という特性上から消費者の要求に応えるためには厳しい面もあり、一般の商品特性とは異なり、複雑な商品であることは確かである。

市場から要求されたディスク以外の代替商品では消費者には満足を与えることはできず、限定されたものである。消費者からの注文に応じられないディスクについては商品という形態は難しく、要求に対しては、非常に厳しいものがあると考えられる。ディスクのマーケット・リサーチについては、生産、販売、消費について、各々の状態を把握して、相互の関係を密にして、円滑化を図り、それぞれの機能を通じて、総合的に対応を検討する。

ディスクの商品特性上、他の商品のマーケット・リサーチとは異なるものがあり、嗜好性や流行性が強く、常に、消費者のニーズに即応したものを提供することが、大切な要素となる。当時のディスク販売活動の推移として、商品センターを設け、営業面からの分離独立を図り、大規模なセンターでは

資金的に難しく、内容の充実を中心に考えた。商品センターは何万種類というディスクで、多種少量という傾向から、機械化を考えることは難しく、生産面に対して一時的にストックするという思想から“流れ”を取り入れた方向へと変革させた。箱詰めは当時、機械化することは容易でなく、人力で実施し、配送面を中心に、効率化が進められた。大きな店舗に対しては10枚、20枚とまとまったものを供給することができたが、小さい店に対しては1枚ずつ配送が行われ、少量の場合は梱包料が高くなり、費用の面で厳しいものがあった。当時、20枚以上の注文に対しては送料に関しては企業が負担し、20枚以下については1枚ずつ送料を要求することになり、ダンボールについても同様な形態であった。特約店は顧客に対してサービスを実施、店舗によっては1日、3回も、4回も取りに来ることもあった。合同配送でない場合は便利屋（当時の小荷物取り扱い業者）さんが、30年代には直接店員さんが、取りに来ることもあった。高崎の近郊あたりからも電車で取りに来ることもあり、それよりも先の地域はほとんど客車便を使用して発送を行っていた。電話やハガキなどで注文がある場合もあり、東北などの遠隔地に関しては通信費用もかかるため、大阪、名古屋、福岡、仙台、札幌などの営業所から発送できるよう考えた。各支店はそれぞれの専門の特約店を持っており、機能的に対応した。

発送面に関しての人員の割合はピッカーが60%、受注が15%、残りは照合と梱包、荷造りなどを行い、同じ流れの中で実施した。

午前中、注文を受け、午後2時までに完了する。配達サービスの一環として行うため昼までに荷造りを完了しないと、運送は午後5時までに終了することができない。即日、配送であるから午前中ピッカー、午後から棚入れを開始することになる。昭和30年代は、マーケット・リサーチの効用が高まり、ディスクの販売量が次第に大きくなり、定期発売の他に、臨時発売が時々、行われることになった。新譜の発売日が多く、ひどいときには、旧譜が40%、新譜が60%の割合になることもしばしばであった。

午前中から新譜にかかっていたため、主任、係長クラスが適確に指示を出

し、新譜はある程度枚数がまとまっているので配送が容易である。雑誌や新聞などによるマーケット・リサーチにより、特約店などの問い合わせが多くなる。大ヒットの場合は発送場所の一番近い棚に置いて、まとめて発送することも可能となる。営業所は9時から業務を開始することになるが、特約店の店員はすでに企業の前に並んで待っており、早く持ち帰って、販売を行う状況にあった。昭和20年代、30年代は首都圏の場合、ディスクの販売会社が、繁華街の周辺に集っており、お店の人や便利屋がぐるりと回って、ディスクを取りに来ることも多かった。

電話やハガキで配送物を取り扱う場合、記号と番号で処理する場合が多く、数字が間違ったり、同じ番号でも読みにくい場合もあり、間違えるとメーカー側の責任になる場合もあり、注意する必要があった。商品の注文の受け方が、一番大切であり、伝票を正しく、作成することが肝要であった。慣れない人がやると時間がかかるため、受注時点で番号を覚え、チェック、ピックを実施することもあった。

ディスクを取り扱うのは難しい面があり、比較的若い人が中心となり、マーケット・リサーチを展開し、セールスマンは非常に重要な役割を担っていた。その店の販売力や経営力を独自に判断して、対応しているため、ある程度、任せることが多かった。当時、セールスマンは5年以上の経験がないと難しく、ピンカード、品番別の受け払い、発注点をどこにするか、どの時点になったら注文すれば良いのか、さらに、営業所、工場にどう発注するか、倉庫に停滞させておくのではなく、流して行くことを考え、印刷物はどの位印刷したら良いか、ディスクの発注よりも難しい場合が生じることもある。このように、セールスマンの役割は、マーケット・リサーチに始まり、店舗の経営に到るまで、役割は幅広く、非常に大切な面を持っていた。

当時、ディスクのマーケティング活動に関して、セールスマンの権限は非常に大きなものがあり、マーケット・リサーチ、受発注業務、在庫管理、物流戦略、財務管理など、店舗に関する経営全般に担る広範囲な領域を活動の対象としていたと考えられる。マーケティング活動が主体で、生産と販売が

いかに効率的に展開できるかが課題であった。次第に、データの収集や分析が進められ、物流に関する認識も高まり、商品センターの方向へと発展していったものと思われる。ディスク商品の特性から考えると、マーケット・リサーチによって、販売活動が支えられている面が強く、効用を高めることが大切な要素と考えられる。商品の特性上、外観面では材質、形態、容量などに関しては同一の規格によって、製作されるが、その内容については雑多であり、多種多様なものがある。当時のディスクのマーケティング活動に関しては、セールスマンの訪問回数は限られており、首都近郊の店は各メーカーに訪れ、営業所倉庫で注文を行い、ディスクを買い取り、それぞれの店頭で配列することもあった。

これらを代行する便利屋に依頼する場合もあった。

横田澄司著<sup>6)</sup>『マーケティング論』によれば、「企業が生産志向の場合、少品種大量生産による規模の経済性から、消費者に低価格の安定した品質の製品を提供できる。しかし製品が大衆化し普及するにつれ、競争は厳しいものとなる。多くの参入企業が見られ各社は独自のデザインやパッケージ、ブランド・ネームや広告宣伝によって、より多くの市場すなわち顧客を獲得しようと努力する。製品の差別化はそのような状況下に活性化するが、製品を個性化し独自のものにすればするほど、消費者からの拒否というリスクを負担することになる。そこで、消費者のニーズや欲求を適確に把握した上で製品を差別化する必要が生ずる。」と述べている。

市場の需要、商品の特性、販売力など、マーケット・リサーチから受ける影響は大きなものであり、その状況は次第に変化して行くものと考えられる。消費者の傾向を分析し、その商品特性から個性化、多様化、差別化の方向へ徐々に進みつつあることは確かである。ディスク商品としての特質から、その効用は外観上の形状や容量そのものではなく、そこに内在している情報そのものであり、より速いサービスを提供することにある。

## 5. まとめ

消費者の嗜好に応じて、ディスクの販売活動は、複雑な動きを見せ、多品種少量の形態を示し、市場の動向によってすすめられることもある。マーケット・リサーチにより消費者のニーズを把握し、どこの地区に店舗が存在し、どこの地区が品切れであり、どこの地区に在庫があるか、など情報面の取扱いを重視することになる。消費者が満足する商品を適切に提供するためには市場の実態を十分に捉え、情報面の活用を高め、サービスの効率を向上させることにある。マーケット・リサーチの効用を求めるためには「情報の掌握」「消費者ニーズの追究」にあり、これらを基本として考えることが必要である。これらの根底を支えるものとして、各地域の便利屋さんであり、セールスマンである。セールスマンの活動から判断して、適切なディスクを仕入れ、配送に関しても専属の運送会社を活用し、即配を可能するなど、小売店との信頼関係を維持することにある。情報が豊かになった近年においては、零細店への対応について、テレフォンセールスが導入され、受注に対して、物的流通 (Physical Distribution) が短縮化され、積極的な情報の収集が、小売店の将来を約束することになる。

当初、ディスクについては破損しやすく、商品としては一部の特定の人だけが楽しむものとされていた。来店客を対象とした販売形態であり、やがて、ラジオ放送の普及に伴い、コンクールなどが活発化して、大衆的な広がりを見せ始めたと思われる。

セールスマンの体験に基づく思惑によって、販売活動が展開され、その機動性は十分に発揮されたものと思われる。

ディスク産業は文化であるという意識は強く、セールス活動と人間的な結びつきが蜜であると考えられる。仕入れに関しても、各社の営業倉庫を回り、必要量を得ると同時に、情報の収集活動を展開し、市場の動向をにぎるものと思われる。わが国のマーケット・リサーチ導入期におけるディスク販売活動の近代化への過渡期を示す一端として考えることができる。

## 注

- 1) 小原 博著『マーケティング生成史論』

税務経理協会, 1987 年, 3 頁～5 頁引用

「マーケティングとは、従来から存在した商業(Commerce), 商取引(trade), 流通(distribution), あるいは販売(Selling)といった。われわれ人間の連綿と続いてきた経済生活のなかで生じた諸概念とは明確に異なるものとして、かつ、十分説明しきれない、まったく新しい事態として登場してきた。別言づれば、そうした超歴史的な存在のものとしてマーケティングをとらえることではなく、社会性、歴史性をもったものとしてとらえることが基本である。」と述べている。

- 2) 橋本 勲著『販売管理論』同文館

1983 年, 102 頁～105 頁引用

「管理とは何か、これは経営学の基本問題の一つであって、簡単に論ずることができる問題ではない。しかし、ここでマーケティング論において影響力のある若干の見解を例証することによって、問題がきわめて多義的であることを知ることができるであろう。例えばドラッカー(P. Drucker)によれば、管理は3つの職務(job)を含んでいると考えられている。

1つは、ビジネスの管理、第2はマネージャーの管理、第3は、労働者と労働の管理である。マーケティングについての代表的名著の1つであるカンディフ(E. W. Cundiff)とスティル(R. R. Still)によれば管理とは「設定されている目標(goal)達成に向かったの目的をもつ活動の指導である」と規定されている。」と論じている。

- 3) 横田 澄司著『日本的マーケティングの源流を探る—主としてマーケティング導入期(昭和30年代初期)の検討—』

明治大学社会科学研究所紀要第23集

1985 年, 138 頁～140 頁引用

「昭和 30 年に入って、企業はマーケティングへの関心を一段と高め、あらゆる機会を通してその理論や技術の導入を図ろうとしたこと、また次の活用に努めようとしたことが理解される。特に、市場が売手市場から買い手市場に、徐々に変化してきている現実を、この当時の多くの大手企業が察知するようになる。そこで、まず大手企業は、製品計画に重要な関心を寄せたとしても当然であった。いかに「売れる製品を生産して、市場を拡大するか」といった目標に向けて、マーケティングへの関心をもたれ、企業活動へと反映されていったといえる。しかし、この時期には未だ多くのビジネスマンはマーケティングとは、従来の市場調査への関心から、販売や営業に関する高度な技術ぐらいといった評価へと移行するようになるが、このマーケティング導入期で非常な役割を果たしたのが、日本生産性本部の活動であった。」と論じている。

4) 宇野政雄著（日本物流管理協議会編）

『物流管理ハンドブック』日刊工業新聞社

1973 年, 20 頁～21 頁引用

「一般にセールスは売り込むことだと世間ではいうが、本質はそうではなく、知らせることだということである。これを利用すれば、あとあとこのような面倒をみるとか、顧客の希望をこのように反映しているものを開発したとかを伝達するのがサービスの仕事なのである。それを人間によって行うのがセールスマン活動。人間にあらざるもので行うのが広告活動だといえる。」と述べている。

5) 河端 茂著『産業界シリーズ NO.523 レコード業界』教育社新書

1987 年 89 頁～96 頁引用

「販売店からの幅広い日常オーダーに対応するため、一定の在庫を常備しておく必要がある。回転率最優先とはいいいながら常備品を管理する倉庫の設置

は、代行店といえども不可避な要件である。すると 5～6%の販売店売上げのマージンだけでは、とても経営を維持できず、代行店の場合も特約店同様、メーカーとの間に販売リベートなどの割戻し制度が採用されている。また、代行店対傘下店のなかにも、内容は異なってもそうした制度が一般に行われている。」と述べている。

- 6) 横田澄司著『ポイント経営学⑧マーケティング論』学文社，1992 年，56 頁～57 頁引用

「市場細分化の基準として、大別してデモグラフィックス（人口統計的要因）とサイコグラフィックス（心理特性的要因）がある。

デモグラフィックスには年齢、性別、所得、教育水準、職業、人種、宗教、出身地（出生国）、住居地、家族のライフ・サイクル（family life cycle）などがある。人種、出生国、宗教、住居地は特にアメリカ合衆国では決定的な要因と見なされるが、わが国では余り重視されない。わが国ではむしろ年齢、所得、職業などが重視される。」と述べている。