

マーケティング組織のパースペクティブ

有 馬 賢 治

1. はじめに
2. 組織の定義
 - 2 1. マーケティング領域における説明
 - 2 2. 経営学・社会学における組織の定義
3. マーケティング組織研究の概括
 - 3 1. Kelley によるマーケティング組織の成長過程
 - 3 2. Hise の実態調査
 - 3 3. Cespedes のコンカレント・マーケティング
 - 3 4. Achrol のマーケティング・ネットワーク組織
4. 新たなマーケティング技法と組織理解
 - 4 1. 関係性マーケティングとその類似概念
 - 4 2. インターナル・マーケティング
5. 価値創造型マーケティングの枠組み
 - 5 1. 日本型マーケティング・コンセプトの可能性
 - 5 2. 日本企業のマーケティング体制
 - 5 3. 顧客の価値創造 - 顧客満足の継続的実現
 - 5 4. 組織の価値創造 - 組織と環境の発展的関係の実現
 - 5 5. 組織構成員の価値創造 - 労働意義と生甲斐の実現
6. まとめ

1. はじめに

企業などの組織に関わる研究は、これまで経営学における経営組織論などでの主要課題であり、マーケティング分野では中心的課題となることは相対的に少なかった。その結果、教科書などで組織に関する記述がなされる場合には、経営学分野の成果を整理して羅列的に紹介するという程度の扱いで今日まで至っている。しかしながら、後述するがサービス・マーケティング研究の進展によって、マーケティング活動における組織の問題の重要性が認識されるようになってきた。とりわけ従業員の動機付けや、顧客の要求やクレームなどに俊敏に対応する連絡経路を期待できる組織形態などに関してはマーケティング的見地ならではの組織問題として捉えられている。このように、組織における管理的行為も戦略的行為も、その活動基盤である組

織体内部の担当部門、関連部門などの理解が得られなければ、実質的な運営はきわめて困難なものとなる。そこで本稿では、マーケティング管理者のレベルで戦略の立案と実行の基盤となるマーケティング組織の考え方について検討を試みたい。

組織の構成員の動機付けや組織内部の有機的な連携に関わる議論は、経営学的研究においては経営戦略やマーケティングを考察する前提として議論される課題とされている場合が多い。しかしながら、マーケティング研究の領域からの接近の場合には、主に市場という外部環境に対する活動方針の決定にかかわる議論が先行することが一般的であるから、組織に関わる議論も市場対応活動の機軸であるマーケティング活動の管理や戦略に関わる議論と並行あるいは前提とする形で展開することが望ましいと考えられる¹⁾。

そこで、本稿ではマーケティング戦略を有効に活用できる組織のあり方の検討を主目的として分析を進める。ただし、ここでの議論は具体的な組織構成の検討を最終的な課題として検討するのではなく、マーケティング活動を円滑に行うために求められる組織に関わる視座・着眼点の導出を主目的に検討する。その理由は、以下のとおりである。現状で考えられるマーケティング活動主体となる組織の実質的な構成のあり方を想定した場合に、業種・業態などの区分による多様な組織形態を前提として議論することがマーケティング研究領域では求められてくる。すると、具体的に想定する事業や環境によって、最適と考えられる組織構成が異なっていることが容易に推測できる。したがって、マーケティング研究における組織研究の進展状況を勘案した場合に、具体的組織構成を議論するよりもマーケティング主導型の組織に共通して必要とされる組織に関わる視座の導出を目指して議論を展開することが現段階では必要であり、有意義な議論の端緒となりうると考えられるからである。

分析方法は、組織一般に関わる概念整理を行った後に、マーケティング研究における組織に関わる議論を整理する。さらに、組織を検討するうえで必要と考えられる近年のマーケティング研究の潮流を分析し、組織の視座に必要とされる議論の提起を行う。そして、それらの分析を通して論理的に構成されるマーケティングにおける組織に対しての含意を検討する。

上記の方針に基づき、マーケティング研究領域における組織研究と研究潮流の把握を通じてマーケティング戦略の有効活用を実現しうる組織を仮説的に提言することを目的として論理を展開する。

1) この意味において、Chandler, Jr., A. D. による「組織は戦略に従う」という命題にマーケティング領域は極めて忠実な発想法でこれまでの研究成果を蓄積してきた分野であるといえる。

2. 組織の定義

2.1. マーケティング領域における説明²⁾

まず、当該研究分野における組織の概念の取り扱いについて整理しておきたい。マーケティング領域で使用される場合の「組織」は、次のように説明されている。

「効率的作業 (work) のために準備された集団 (group) または団体 (institution)³⁾」

「名詞として使用される場合には、組織は計画を遂行し目的を達成するために人々が地位を割り当てその作業を調整する枠組みまたは構造を内容としている⁴⁾」

これらの説明から理解できることは、組織とは何がしかの作業をする人々の集まりであり、効率や調整などの作業の円滑化のための作用が働く形態であることが条件とされているということである。したがって、これらの説明における組織概念の前提は、目的を達成するための手段的要素としての人間の集合した存在を意味している。つまり、組織そのものを形成することなどに価値を見出し、人が集まることを目的とするような空間的な構成を「組織」という用語で積極的に説明していないことを意味しているのである。

マーケティングという活動を中心に考えた場合に、主体の行為に外部的な目的が設定されることは自然であり、効率や調整などの機能が要求されていることも当然のことと考えることができる。しかしながら、これらの説明のみに依拠して議論を展開した場合には、隣接科学では指摘されている組織の持つ他の特徴を捨象してしまうことにもなりかねない。そこで、「組織」という用語の検討がマーケティング研究領域よりも幅広く展開されている経営学領域、社会学領域における吟味の成果を更に検討していくこととする。

2.2. 経営学・社会学における組織の定義

経営学分野における組織の定義は、学説史的経緯から組織の機能や要素を説明する内容のものが多く記述されているが、語義としての規定は近代経営学の祖とされる Barnard の見解に依拠して自説の説明を展開するものが多い⁵⁾。そこで、経営学領域における代表的な見解としては、Barnard による組織の定義を紹介することで集約することとする。

2) 現在市販されている国内外のマーケティング、流通、商業などの用語辞典には「組織」という用語を単独で説明しているものは極めて少ない。ここでは20数冊の調査結果から発見できた用語解説を紹介する。

3) Ivanovic, A. (1989). *Dictionary of Marketing*. Peter Collin Publishing Ltd. 134.

4) Bennet, P. D. ed. (1995). *Dictionary of Marketing Terms: 2nd ed.* American Marketing Association. NTC Business Books. 197.

5) 例えば神戸大学経営学研究室編. (1989). 『経営学大辞典』. 中央経済社, 所収の占部都美による「組織」の項目の記述においても Barnard の見解を基礎として解説が展開されている。

Barnard は、「組織」を以下のように定義を示している。

「2人またはそれ以上の人間の意識的に調整された行動 (activities) または諸力 (forces) のシステム⁶⁾」

この定義は、社会学者の Persons の定義を下地として Barnard が一部の文言を変更したものである。この定義では、組織を「システム (複雑な要素から構成されながら1つの統一体を作っているもの、ギリシア語の『結合したもの』の意味から派生)」として捉えられており、人間の意志が働き結びついている集まりであることが指摘されている。一方、行為を行うことは触れられているが、目的を持つことは明示的には示されていない。この意味で、前述のマーケティング領域の定義よりも、対象とする範囲をより一般化した定義であるといえよう。

いま一つ社会学者による組織の定義を紹介しておきたい。Etzioni は次のように組織を定義している。

「特定の目的を追求するために計画的に構成・再構成された社会単位 (social units) [または人間のまとまり (human groupings)]⁷⁾」

マーケティング領域での組織の定義に示された目的追及の明確化はここでも明示されているが、この定義の特徴は、「社会単位」という言葉にみられる。既述の定義では組織を構成する人の集まりは複数者によって構成されるなどの形態に関してのみ着目したものであったが、Etzioni の定義では構成する人間の間関係性が意識されている。つまり、単に人が集まっただけでも、また目的を共有するだけでも組織としての成り立ちは不十分であり、集まった人間の間相互に影響しあう社会性が必要であることを Etzioni は指摘している。この指摘は、社会学的見地からも有意味であろうが、経営学やマーケティング研究を展開するにあたっても非常に含蓄に富んだ指摘である。

こうした隣接科学における「組織」の概念の見解から、マーケティング研究で前提とすべき要素を含んでいることを改めて確認することができた。したがって、各研究領域における組織概念の定義を踏まえて、既存のマーケティング研究領域で検討されてきたマーケティング組織に対する視座を改めて分析してみたい。そして、マーケティング戦略に有効であると考えられる組織の視座に関する検討の展開を以降に試みる。

6) Barnard, C. I. (1938). *The Functions of The Executive*. Harvard University Press. 73.

なお、この定義を Barnard は彼の展開している理論の中で「公式組織」の定義としても採用している。ただし、公式組織の文脈で使用される場合には、「意識的で、計画的で、目的を持つ人々の間の協働の一種である (同書. 4)」などのマーケティング分野での組織の定義にみられるような主体的な活動意図を含ませた意味を持たせている。

7) Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice-Hall. 3.

なお、この定義は近年の Reed の研究でも採用されている。詳細は、Reed, M. I. (1992).

The Sociology of Organizations: themes, perspectives, and prospects. Billing & Sons. などを参照されたい。

3. マーケティング組織研究の概括⁸⁾

3.1. Kelley によるマーケティング組織の成長過程

Kelley は彼のテキストにおいて企業の内部でマーケティングに関わる組織がどのように変化したのかを時系列的に整理した⁹⁾。彼の設定した時代区分と各時代の主要トピックは表 1 のようになる¹⁰⁾。

Kelley はこうした区分を基にマーケティングに関わる組織の反応を次のようにまとめている。

の時代では、フィールドが強化される，広告部門が確立される，正式なマーケティング・リサーチが開始される。

の時代では，販売管理が発展する，広告，販売促進，パブリック・リレーションズなどの非人的プロモーションが増加する，スタッフの機能が発展する，マーケティング・リサーチ部門が増加する，販売管理者から全般的販売役員へ移行する。

の時代では，製品管理者，マーケティング担当副社長，国際部門，マーケティング機能としての物流などが関連付けられ，マーケティング計画が増加する。

の時代では，企業政策の基本的課題に対してマーケティング(部門)の声が反映される，多くの社長が消費者を満足させる組織としての企業ビジョンを持つ，多国籍企業が出現する。

Kelley による時代の変遷と組織の変容についての説明は，現代的解釈としては極めて基本的で素朴なものといえるであろう。しかしながら，こうした歴史的経緯を踏まえた具体的な組織構造のあり方を検討したうえで，彼はその結果としてマーケティング統制 (marketing control) をプロセスでありコンセプトであると結論付けている。Kelley は組織がマーケティング

表 1 Kelley によるマーケティング組織の成長過程

概ねの時代区分	主要課題	経営の志向性	マーケティングの観点
1860 1920	製造と財務	生産と財務	製造物の処理
1920 1946	製造と流通	生産と販売	販売
1947	マーケティング	顧客	主要なビジネス機能
1960's	システムの統合	技術とマーケティング	統合されたビジネス・システムの統制機能

8) 詳細なレビューに基づき組織形態，組織の主要課題などを検討したマーケティング組織に関連する既存研究としては，武井寿．(1987)．「戦略的マーケティング組織のデザイン」．野中郁次郎，陸正編著．『マーケティング組織』．誠文堂新光社．33 68．や，竹村正明．(2002)．「メーカーのマーケティング組織」．『流通情報』．2月号．13 25．などを参照されたい。

9) ここでの記述は，Kelley, E. J. (1965). *Marketing: Strategy and Functions*. Prentice-Hall. 61 73. に依拠している。

10) 同書．68 69. の表からの引用。

グを管理するにあたり、具体的活動に対しての見地として、マーケティング活動における計画の管理技法と目標の探索及び、目標設定の組織的統合の重要性を指摘した。この点は、マーケティング組織の視座を検討するに当たり重要な指摘であると考えられる。

また、顧客を究極的なマーケティングと企業運営の統制者としている点も、元来のマーケティング目標と乖離しないように組織を方向付ける視座として注目することができる。Kelleyのこうした顧客志向を中心に据えたマーケティング組織に対する見地は、戦略手段を有効活用する組織構成を検討する際の基本的指針を与えるものといえよう。

3.2. Hise の実態調査¹¹⁾

米国の中・大規模の273社のマーケティング・コンセプトについて実態調査を行った Hiseの研究によれば、マーケティング・コンセプトの浸透と組織におけるマーケティング部門の設置には密接な関係がみられるという。彼はマーケティング・コンセプトを、顧客志向、収益性重視の運用、マーケティング部門の組織的構成の3点に規定し、各々の要素に関してアンケート調査を実施した。彼は調査結果から次の3点を指摘している¹²⁾。

中・大規模双方の製造業においてマーケティング・コンセプトが幅広く採用されている。

マーケティング・プログラムにおける顧客志向とマーケティング部門の組織的構成、また特にマーケティング担当役員の配置などが非常に高い割合で採用されている。

大規模企業のほうが中規模企業よりも十分にマーケティング・コンセプトに傾倒している。しかしながら見受けられる差異は極めて小さな要因によるもののみである。

Hise の調査結果を参照した場合に、当時の米国企業におけるマーケティング組織の浸透度合いは、前述の Kelley による時代区分にみられるほど明確に進捗していないことが理解できる。しかしながら、両者の研究を通して共通して理解できることは、組織内への顧客志向などのマーケティング・コンセプトの浸透がマーケティング組織を構成するうえでの前提条件となっているということである。したがって、マーケティング活動の戦略実行における基本方針であるマーケティング・コンセプトは、マーケティングの観点からの組織構成を検討する場合においても起点となる理念であることが確認することができる。

11) ここでの記述は Hise, R. T. (1965). "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?". *Journal of Marketing*. (29) 9 12. に依拠している。なお、Hise による企業実態の調査はその後の研究者の調査研究に多大な影響を与えている。

たとえば、Buell, V. P. (1966). *Marketing Management in Action*. McGraw-Hill.

Carson, D. (1968). "Marketing Organization in British Manufacturing Firms". *Journal of Marketing*. (32) 34 39.

Hopkins, D. S. & Bailey, E. L. (1971). *The Chief Marketing Executive*. The Conference Board. などの企業調査は Hise による調査を参考にしたものである。

12) 同論文. 12.

概して組織に関わる問題が議論される場合、その構造的要因にのみ着目されがちである。しかしながら、Hise の調査が示唆するように、マーケティング・コンセプトなどの理念の問題が反映されていない組織形態の議論は、マーケティング活動の管理的視点、戦略的視点と組織的視点を乖離させてしまう危険性があることを指摘できる。したがって、マーケティング戦略を検討する視点と組織構成を検討する視点を関連付ける理念として、マーケティング・コンセプトなどの組織のビジョンや活動指針となる理念の検討が必要不可欠であることを Hise の研究から読み取ることができる。

3.3. Cespedes のコンカレント・マーケティング¹³⁾

Cespedes は、主にケーススタディを通じてマーケティングを多角的に研究しているが、マーケティング組織についても IBM をケースとして採用した研究がある。また、彼の主著ではマーケティング活動を組織間の機能の関連性を重視する立場から説明している。

彼の観点では、マーケティング活動はチャネルなどを通じた垂直的な組織の関連性と内部環境に配慮した情報システムと管理過程の構造的連関が重要視される。彼がケーススタディや論文によって異なるテーマの議論を行う場合にも、常に組織の内部・外部の関連性の構築と維持を重視する姿勢は一貫している¹⁴⁾。

Cespedes の組織に関する着眼点によれば、マーケティング戦略の遂行に関わる内部環境と顧客に代表される外部環境を繋ぐ役割を果たすものがマーケティング組織と規定される。Cespedes の見解では、製造、製品工学、操業の各々の展望・目標がマーケティング戦略を規定する内部環境であり、購買者行動、流通チャネル、競争の各々の変化が顧客を規定する外部

13) ここでの記述は、Cespedes, F. V. (1990). "Agendas, Incubators, & Marketing Organization". *California Management Review*. 33(1) 27-53. ならびに Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent Marketing*. Harvard Business School Press. に依拠している。

14) 例えば、下記の論文などでも同様な著者のスタンスを伺うことができる。

Cespedes, F. V. (1992). "Once more: How do you improve customer service?". *Business Horizons*. March/April. 35(2) 58-67.

Cespedes, F. V. (1993). "Market research and marketing dialects". *Marketing Research*. Spring 5(2) 26-34.

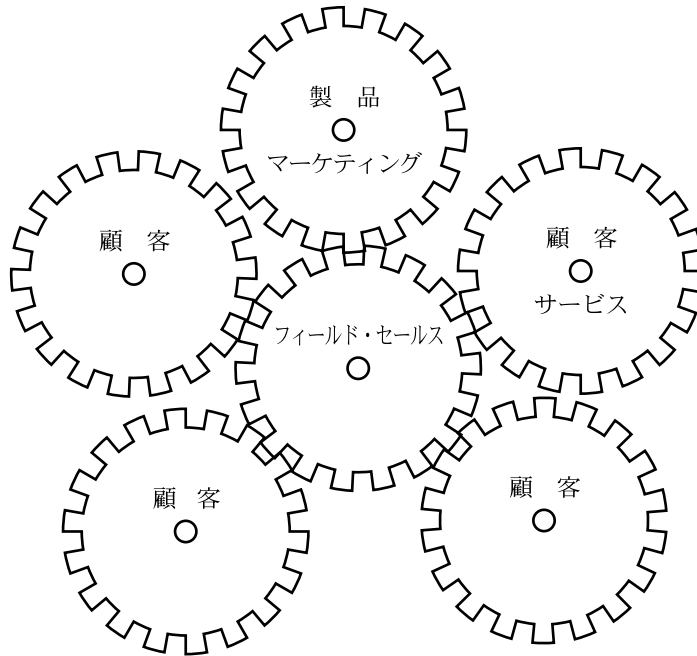
Cespedes, F. V. & Smith, H. J. (1993). "Database marketing: New rules for policy and practice". *Sloan Management Review*. Summer. 34(4) 7-22.

Cespedes, F. V. (1993). "Coordinating sales and marketing in consumer goods firms". *Journal of Consumer Marketing*. 10(2) 37-55.

Cespedes, F. V. & Piercy, N. F. (1996). "Implementing Marketing Strategy". *Journal of Marketing Management*. January-April. 12(1-3) 135-160.

Cespedes, F. V. (1996). "Beyond Teamwork: How the Wise Can Synchronize". *Marketing Management*. Spring. 5(1) 24-36.

図 1 Cespedes のマーケティング・ギアボックス



(出典) Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent Marketing*. Harvard Business School Press. 56.

環境とされる。これらの要因の連関を調整し、組織が収益を得ると同時に変化する市場のニーズに適応する役割がマーケティング組織には求められているとしている¹⁵⁾。こうした内的環境と外的環境の調整機能をマーケティング組織に求める着眼点は、Cespedesの主張に特に顕著に現れている。彼の主著においては、この着眼点がさらに発展し、コンカレント・マーケティング (concurrent marketing [同時作用マーケティング]) という呼称でマーケティングにおける同時発生的な諸活動の統一的管理の必要性を指摘している。特にこうした観点を重視し、顧客価値を実現するシステムづくりをマーケティング・ギアボックス (marketing gearbox) という呼称であらわしている。マーケティング・ギアボックスは図 1 のように表すことができる。

Cespedesのマーケティング組織に関する着眼点は、内的・外的関連性を重視する部分に特徴を見出すことができる。多くの組織研究においてネットワーク型の組織の利点を指摘、推奨しているものは多く見受けられるが、Cespedesのように外的要因までも含めた関連性を指摘した見地は極めて少ない。また、同時発生する事象を同時進行で対処していくことの意義をマ

15) Cespedes, F. V. (1990). "Agendas, Incubators, & Marketing Organization". *California Management Review*. 33(1) 29.

ーケティング管理者に促している点も彼特有のものといえる。したがって、組織におけるマーケティング活動の主要連関とそれに対処するための組織のあり方を検討する上で、Cespedesの観点は注目すべき要素が多い。

3 4. Achrol のマーケティング・ネットワーク組織¹⁶⁾

Achrol は、ビジネス環境の急激な変化に、マーケティングの戦略理念が未だ伝統的な機能的アプローチで遂行されているという問題点を指摘し、それを克服するための新たな組織形態を提唱した。その組織形態を彼は「マーケティング交換会社 (The Marketing Exchange Company)」と「マーケティング提携会社 (The Marketing Coalition Company)」と称している。

マーケティング交換会社とは、自社の戦略の核を情報収集力に求めた組織を意味している。また、同概念は市場の多様性に対応し消費者の選好に適合するために、地域情報センターや製造業者などのネットワークを駆使して環境変化への対応を図る組織を意味している。

マーケティング提携会社とは、自社の戦略の核を製品の企画力に求めた組織を意味している。この会社組織では、製造部門を内部に保有するが、あくまでも製品の組み立てが主流であり、製造技術や主要な部品は外部からの調達によって賄う方式を採用している。つまり市場のニーズに追随していくよりもむしろニーズに先行していく形で、自社の独創的なアイデアが盛り込まれた製品を提供していくことによって市場対応を図る組織を意味しているのである。

Achrol は、前述の組織形態のアイデアを基礎として、技術や顧客などの環境変化に対応していくためには、製品開発からマーケティング諸活動にいたるまでの全体を価値連鎖として捉えて柔軟に管理できるマーケティング組織の必要性を指摘した。

Achrol の指摘は、インターネットのような消費者も積極的に参加するネットワーク環境が整備されてきた現代社会において、技術とニーズへのすばやい対応が要求されるマーケティング組織のあり方に対する一つの見解を提示したものである。つまり、環境変化を前提とし、それに対応するマーケティング戦略を遂行する組織は、各部門の専門性よりも提供しようとするコンセプトを実現するための価値連鎖を主軸におき採用すべき情報や技術を適宜取捨選択できる体制を整えるべきことを指摘したわけである。このような環境変化適合型の組織形態への着眼点¹⁷⁾ は、マーケティング戦略を实践する組織を検討するうえで必要とされる要素を提供する

16) ここでの記述は、Achrol, R. S. (1991). "Evolution of the Marketing Organization : New Forms for Turbulent Environments". *Journal of Marketing*. October. (55) 77 93.

Achrol, R. S. (1997). "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing : Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(1) 56 71. に依拠している。

17) マーケティング組織のあり方の変更を指摘した近年の研究には次のものがある。

George, M., Freeling, A. & Court, D. (1994). "Reinventing the marketing organization". *The McKinsey Quarterly*. (4) 43 62.

ものである。

4. 新たなマーケティング技法と組織理解

前述のマーケティング組織に関わる研究潮流に加えて、近年のマーケティング研究から組織を検討するに際して配慮が必要であると考えられる項目を整理してみたい。

4.1. 関係性マーケティングとその類似概念

1990年代後半よりマーケティング・コンセプトとして多くの研究者によって提唱されている理念は、新規需要開拓を主眼に置いたマス・マーケットを対象とする伝統的なマーケティングよりも、既存顧客の維持を企業のマーケティング目標として優先すべきであるというものである。こうした理念は、関係性マーケティングと総称されている。

こうした企業と顧客との関係に着目し、顧客の維持を目的としたマーケティングのキーワードには、ワン・トゥ・ワン・マーケティング (one to one marketing)、インタラクティブ・マーケティング (interactive marketing)、アフター・マーケティング (after marketing)、カスタマー・バリュー (customer value) などをあげることができる¹⁸⁾。

これらの研究が従来からのマーケティング理念と根本的に異なる部分は、時間的概念を積極的に導入している点である。それまでのマーケティング研究では、ある限定された期間内で売上げや利益を最大化するための方策の提示に重点が置かれていた。その結果、継続した時間の変転は所与であり、仮定されたある期間における空間的議論が展開されていた。一方、前述の関係性マーケティングの理念では、顧客との取引を継続的に維持するための手段としてマーケティングの活用を考えている。こうした継続的な時間の経過を明確に意識した部分にこれまでの消費財マーケティングの発想にみられなかった新規の特徴をみることができる。

ただし、このような継続的取引を前提としたマーケティング研究が既存の研究分野としてこれまでにまったく行われていなかった訳ではない。顧客を最終消費者ではなく産業使用者を対

Workman Jr., J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants". *Journal of Marketing*. July. (62) 21-41.

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2003). "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance". *Journal of Marketing*. January. (63) 100-115.

Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2003). "The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity". *Journal of Management Studies*. March. 40(2) 483-512.

18) 関係性マーケティングの主要な問題意識などは、例えば『DIAMOND ハーバード・ビジネス』(1997). 5月号. ダイヤモンド社. を参照されたい。

象としているビジネス・マーケティング (business marketing) の分野においては、継続的取引に関わる問題は、以前から研究が進められていた基本的な考え方である。したがって、関係性重視のマーケティングの考え方は、消費財・産業財という形で区分されていたマーケティング研究がそれぞれの長所を吸収する形で融合を始めて、新たな視点やコンセプトの模索に入った結果であると理解することが妥当であろう。

こうした新たな時間的経緯に配慮した発想は、マーケティング組織の構造や編成方針を企画する際の影響の大きい要因であると考えられる。何故なら、時間の経過が当該組織の行うマーケティング活動に意識されることによって、戦略の方針変更の際に、継続性の観点から変更すべき組織と維持すべき組織の検討といった多面的な組織構成が必要とされるからである。つまり、戦略の継続性に関わる議論が新規戦略と並行して検討されることによって、単なる外的環境への対応のための組織の発想に留まらず、変革すべき環境対応と維持すべき環境対応の二面性に留意した組織構成を導く議論を展開できるためである。この意味において、関係性マーケティングの理念はマーケティング組織の議論に新たな視角を与える発想であるといえよう。

4.2. インターナル・マーケティング¹⁹⁾

マーケティング組織の検討に際して注目すべきいま一つの分野は、近年多くの研究者が積極的に取り組み、新たな潮流を築いてきたサービス・マーケティング (service marketing) の分野である。サービス商品は、有形の商品を取り扱う従来のマーケティングの技法では十分に説明することができない独自の特徴を持つ。例えば、商品の核となる便益が無形であること、生産と消費が同時に行われるために在庫ができないこと、使用权は与えられるが所有権は発生しないこと、サービスの品質がそれを提供する人物によって変動することなどである。したがって、サービスのマーケティング技法は、有形商品のマーケティング技法を基礎としてその応用を考えるとという観点からだけでは説明できない部分がある。むしろ、サービスという無形の製品の独自性に配慮した理論枠組みを必要とする領域として現代では考えられている。

一方、サービス・マーケティングの研究成果から、企業などの組織の内部に対するマーケティングの必要性が近年強調されるようになってきた。これは、顧客にサービスを提供する接客従業員などの態度がサービスの品質に影響を与えるためである。具体的には、例えばレストランで提供される食事は、対応するウェイター、ウエイトレスによって食事の味自体にも変化を与える可能性があるという様態などから説明されているものである。

サービス品質が従業員の態度によって変化してしまう以上、提供するサービスの製品の品質管理は、マーケティング管理者にとって非常に大きな課題となる。したがって、従業員が業務

19) ここでの記述は、Albrecht, K. (1990). *Service Within*. Irwin.

Cahill, D. J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. Haworth Publication. を参考にしている。

に対するモチベーションを高く持ち、労働に満足を与える、所謂内的環境に対するマーケティングの実践なくしては顧客満足の実現はありえないという立場から考えられたマーケティングが組織内部に対するマーケティングである。このようなマーケティングはインターナル・マーケティング (internal marketing) と呼ばれる。

この理念は、サービス商品を扱う企業ばかりではなく、有形の商品を扱う企業のマーケティングにとっても有益な示唆を与えるものである。何故なら、従来のマーケティング活動の領域は市場環境を中心とした組織外部への接近方法とされていたわけであるが、インターナル・マーケティングの登場によって企業のマーケティング活動は組織の活性化や組織構造等の経営組織論的な領域までも配慮に入れて行うべきものであることがみだされたからである。リレーションシップ・マーケティングが消費財マーケティングと生産財マーケティングの接点を拡大したように、インターナル・マーケティングの理念はマーケティングと経営組織の研究の接点を拡充する発想として今後研究の深耕が望まれる分野である。

以上のように、マーケティング組織の研究を更に展開していく上で、関係性マーケティングやインターナル・マーケティングの発想は、従来の伝統的なマーケティング組織の発想に新たな視点を与える要素を含んだものといえる。特に、インターナル・マーケティングの研究では、マーケティング活動の主体となる組織、客体としての顧客に加えて、第三の要素としての顧客と接する従業員の重要性を指摘しているが、この部分をクローズ・アップする形で物財までも含めたマーケティング・コンセプトの枠組みが提唱されているケースは少ない²⁰⁾。そこで、これまでの既存研究の整理や関係性マーケティング、サービス・マーケティングで重視される要素に配慮したマーケティング活動の展開の可能性を論理的に検討し、多くの業種・業態に応用可能な基本的な枠組みの提起を試みたい。

5. 価値創造型マーケティングの枠組み

マーケティング組織の新たな理論枠組みを検討するにあたり、その前提として確認しておくべき要因について整理してみたい。具体的には組織を検討する前提となる国や地域の違いによる文化的要因に対する配慮及び影響である。

5.1. 日本型マーケティング・コンセプトの可能性

従来のマーケティング研究では、個別のマーケティング戦略手段の検討に関わる蓄積が極めて多かった²¹⁾。何故なら、戦略手段に関わる議論は実際の企業におけるマーケティング活動実

20) 前述の Cespedes によるコンカレント・マーケティングの理念は、ここでの議論の一部が反映されたものと解釈することができる。詳細は、Cespedes, F. V. (1995). 前掲書を参照されたい。

21) マーケティング研究潮流の概括に関しては、有馬賢治. (2002). 「20世紀における基本的なマーケテ

績の集大成的な議論を意味していたからである。特に販売に関わる技術的な側面は、日本に先行してマーケティングの発展してきたアメリカの手法を大きく手直しすることなく日本企業でも受け入れることが可能であった。そのために、販売技法の議論は国の違いを越えた部分での一般化が進めることができた分野である。

しかしながら、主体の目的となるマーケティングの理念に関わる議論に関しては、様々な変容をとげながら今日に至っている。多くのマーケティング・コンセプトが短期間で変遷していった過程からも理解できるように、時代とともに強調される部分がドラスティックに変化し、販売技法に関わる議論のように長期間にわたって学会、実業界に定着するものは極めて少ないといえよう。その理由は、経済動向などを含めた市場環境の変化をあげることもできるが、アメリカ等の海外の企業で成功した考え方を、国や企業の文化の差異を捨象して直接的に日本企業へ定着させようとした試みの限界が露呈しているためであると解釈することも可能である。

経営学分野における日本型経営論は現在までに多くの研究成果が報告されているが、日本独自のマーケティング的な特徴を積極的に指摘した研究は経営学分野に比した場合、未だに少ないといわざるを得ない²²⁾。国民の意識や文化の違いは、人間の活動方針や目標設定に大きく影響を与えるものであるから、日本の企業に長期的に採用されてきた経営理念等を反映させたマーケティング・コンセプトでなければ本来定着が困難なことは自明である。

そこで、本稿では日本型経営研究のなかでも多くの研究者に指摘されている雇用形態や社内研修制度の充実などの特徴に着目し、経営組織論的な視点を組み入れた形で新たな日本型マーケティングの分析枠組みの基本構造を提示し、戦略的視点にも配慮したマーケティング組織のための理論枠組みの検討を試みる。

5.2. 日本企業のマーケティング体制

従来から指摘されている日本企業の特徴である終身雇用、年功序列などは、不況の影響でリストラクチャリングが進められた結果、独自の特徴として強調できる要因ではなくなってきた。しかしながら、企業内部において独自のプログラムのもとに社員教育を行う研修制度は、期間・内容などに変化がみられるものの業種・業態を問わず依然として日本企業の独自の特徴とし

「マーケティング潮流の概括」『21世紀におけるマーケティング革新』。早稲田大学産業経済研究所。産研シリーズ (34) 21-37。を参照されたい。

22) 日本型のマーケティングに関わる議論が展開された研究としては、石井淳蔵。(1984)。「日本企業のマーケティング行動」。日本経済新聞社。

石井淳蔵・嶋口充輝編。(1995)。「営業の本質」。有斐閣。

池尾恭一。(1999)。「日本型マーケティングの革新」。有斐閣。

また、海外における日本型マーケティング、流通などの研究書としては、

Larke, R. (1994). *Japanese Retailing*. Routledge.

Herbig, P. A. (1995). *Marketing Japanese Style*. Quorum Books. などがある。

て指摘することができる。したがって、社員研修制度にみられる組織内部における情報創造活動や情報発信活動を、組織外部に対する戦略実行や実施される戦略の調整のための管理活動と同格に位置づけることによって、日本企業のマーケティング体制の枠組みが提示できると考えられる。

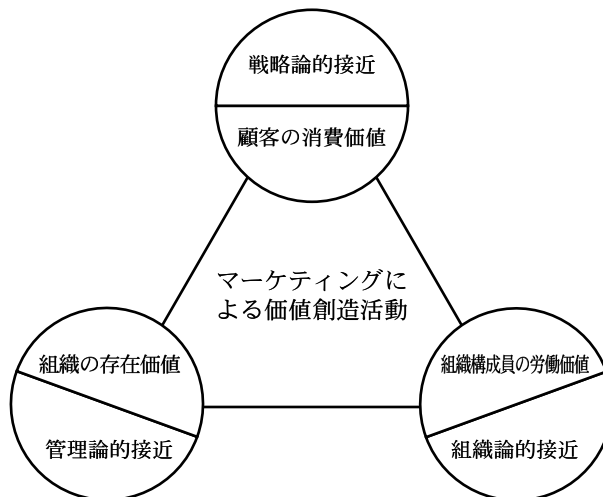
ここで、それぞれの要素の目標として設定できる内容を従来の経営・マーケティングにおける研究成果を基礎として検討した場合、現代の多くの日本企業では、戦略目標として顧客満足、管理目標として組織の存続・成長を、組織目標として組織構成員満足をそれぞれ当てはめることができる。これらの目標を統合する全体的目標として本稿では「価値²³⁾創造 (value creation)」という概念で統合する。何故なら、企業などの組織活動は継続的な組織体として内外に価値のあるものを提供していく活動であるから、ここで掲げるそれぞれの目標に対して価値創造が行われることが健全な組織としての社会的な役割であると理解することができるからである。

この意味で価値創造を組織全体の目標として設定した場合、それぞれの要素の目標も価値創造という概念の関連で整理することができる。それは、

- (1) 顧客の消費・生活価値の創造
- (2) 組織の存在価値の創造
- (3) 組織構成員の労働価値の創造

という形で表現できる。この関係を図示すると図 2 のようになる。

図 2 価値創造型マーケティング組織



23) “価値”という概念は経済学や哲学において様々な議論がされているが、ここでは「主観ないし自己の要求、とくに感情や意志の要求をみだすもの」(平凡社編。(1971).『哲学辞典』. 平凡社. 242.)という一般的な解釈に依拠し、複合的な基準による集合的な態度であり、主観的な理念であると理解している。

各要素の特徴は後述するが、この分析枠組みによってマーケティングが組織の外部に対する販売や調整を行う活動としての機能を果たすだけでなく、組織の継続的運営のための諸活動を連結させる媒介として機能する理念になりうるものが指摘できる。こうした枠組みから考えた場合、競争力のある商品が生産されることは前提とされるが、日本を代表する多くの企業で組織内部で教育を受けて育てられた所謂営業マンが国内のみならず世界的にも活躍している現状を説明力することが可能になる。

5.3. 顧客の価値創造 - 顧客満足 of 継続的実現

顧客の価値創造を具体的に検討するためには、顧客の範囲を規定する必要がある。本稿では、顧客とは最終消費者および産業使用者を念頭におく。組織構成員、所謂従業員を「内なる顧客」と称することもあるが、本稿では従業員は独自の要素として取り扱うので除外する。

また、流通業者についても販売に関わる関係組織として従業員と同列に組織の目標達成のための機関として位置づける。一般的に組織の最終的なマーケティング目標達成のゴールとみなされている最終消費者と産業使用者の二者をここでは顧客に限定して検討を進める。

顧客は、顕在的な購買者となりうる顧客と直接購買の標的とはならないがその組織の評判などに影響を与える潜在的な顧客に分類できる。組織が顧客の価値を創造することを目標とする場合に、直接消費に関わる顧客の価値を創造することに加えて、社会を構成している市民一般

所謂生活者の価値の創造まで考慮に入れる必要がある。グリーン・マーケティングなどで提唱されるように地球環境に対する配慮はもはや欠くことのできない目標の規定要因である。したがって、単に購買の見込みのある顧客に満足を与えることのみを目標にすることは社会的存在としての企業には許されなくなっている。したがって、第一義的には購買の見込みのある顧客の価値創造が目標とされるが、それを取り巻く社会的な顧客の存在にも配慮が必要とされているのである。

ここで購買の見込みのある顧客の価値創造に限定して考察を進めると、顧客に対する価値創造を具体的に進めるためには、顧客に与える満足について改めて検討する必要が出てくる。何故なら、既存研究の研究成果から導きだされる顧客の価値創造とは、顧客満足の実現という形で組織の活動に現れているからである。

顧客の満足を分析する場合に、満足という概念が時間的な概念であることに配慮する必要がある。顧客に満足が形成されるのは、瞬間的なものではない。満足は購買時点のみではなく、その後の消費の期間にも形成されていくものであるからである²⁴⁾。したがって、顧客満足とい

24) サービス財の場合には、消費は購買をしている期間に行われる場合が多いが、サービスを消費したという経験の記憶は顧客に残存する。したがって、ここではサービスの消費から得られる満足も継続的な時間の概念で捉えることができるものとする。

う形で顧客の価値創造を行うためには、組織は価値の創造を商品やサービスの販売から消費の継続されている期間において継続的に実施するシステム作りが必要とされてくるのである。近年アメリカを中心に採用され、日本の一部の企業にも導入されている顧客のいかなる理由によっても無条件で交換や返金に応じるという“満足保証 (satisfaction guaranteed)²⁵⁾”はこうした顧客の価値創造の手段として試みられている一手段と解釈することができる。

また、顧客が満足を得た状態の解釈も価値創造の視点から考えた場合には、既存の満足の解釈を一步進める必要がある。何故なら既存研究で説明されている顧客の満足状態は、不満を積極的に感じていない状況全般をさしているが、顧客に価値を創造し提供していく活動としてマーケティングを捉えるのであれば、満足の状態とは顧客に期待以上の喜びを与えた場合に形成される日常の言葉では“歓喜”や“感動”を感じている状態に誘導することが必要であると考えられるからである²⁶⁾。

以上のような分析により、従来の顧客志向のマーケティング・コンセプトに加味して顧客の価値の創造を行うためにマーケティングが展開される必要性が強調されることになる。

5 4. 組織の価値創造 - 組織と環境の発展的関係の実現

企業や非営利組織などの市場に対してマーケティング活動を行う主体の第一義的な目的を考えた場合に、組織の存続ならびに成長が顧客志向よりも上位に明示的に記述されることは少ない。何故なら、これは組織活動自体の前提的目的であり、マーケティング・コンセプトの説明はその前提条件を基礎として顧客志向などのコンセプトを提示しているからである。しかしながら、戦略的マーケティング研究以降、マーケティングが範囲として取り扱う分野は経営を全包的に対象とすべきであるという解釈がなされてきた。したがって、組織の経営戦略とマーケティングがボーダレスに考えられる傾向の強い現代においては、マーケティングからの視点においても明確に組織の目的を位置づける必要性が顕著になっていると考えることができる。

本稿では、価値創造概念を媒介とした場合に、顧客の価値創造と後述される組織構成員の価値創造を同等の位置づけとして組織そのものの価値創造が独立して設定されているという仮定で議論を展開している。

組織の価値創造は、社会と切り離して独立で実現するものではない。組織の価値は、その組織が深く関係を持つ市場環境以外にも自国や取引相手となる諸外国、また自然環境を共有する全世界を含めた社会環境との関係の中から創造されていくものであるという非常に大きな世界観が総体的には求められてきていると考えることができよう。

25) 満足保証に関しては有馬賢治。(1999)。「満足保証の理念と方法」、『立教大学経済学研究』、52(4)

25 42. を参照のこと。

26) 顧客の満足構造に関する有馬、同論文を参照されたい。

しかし、あまりにも壮大な目標の設定は、現実の日々の活動との乖離が甚だ大きくなってしまふおそれがある。したがって、組織の価値創造のために設定される目標は、社是のような長期的・包括的目標と、当期目標のような短期的・限定的目標との階層的・有機的な結合が必要とされていると考えることができる。組織と環境との互恵的な発展的関係の構築に向けて組織目標が整理され、その実現を目指す活動が事業の各レベルにおいて遂行されることが今後の統合的なマーケティング・コンセプトに求められることになる。

5.5. 組織構成員の価値創造 - 労働意義と生甲斐の実現

マーケティング研究で従業員などの組織構成員に対する注目は、サービス・マーケティング研究が盛んに行われるようになるまではクローズ・アップされることは少なかった。歴史的に鑑みた場合、マーケティング研究は製造業を中心に発展してきたので、従業員などに関わる研究は経営学の動機づけやリーダーシップ論等の組織論で扱うべき領域として多くの研究者に扱われてきた傾向がある。また、チャネル管理の観点から、流通業者の管理の必要性については以前から研究がなされているが、メーカーが流通業者を管理下に置く方向で理論展開がなされることが多く、戦略手段の管理に関わる領域の一部分で中心的に議論されている。したがって、流通業者は企業の経営や事業の目標設定を考える次元から協働活動者とみる試みはあまりなされていない。

しかしながら、サービス・マーケティング研究や顧客満足研究などの進展により、顧客と直接的に接触する頻度の高い従業員や小売業者などに対する管理者の顧客同様の配慮の重要性が指摘され始めている。こうした状況を考慮した場合に、マーケティング活動の実行を直接的に担う内外の組織構成員に対する配慮は、戦略実践に伴う下位概念としてではなく、マーケティング・コンセプトの次元から独立の要素として取り扱う必要性が今後益々高まることが予測される。

組織の活動目標として組織構成員の価値の創造は、顧客に対する価値創造の前提として設定される必要がある。何故なら、組織構成員も組織で働く以前に消費者であり生活者であり人間であるわけであるから、各々の生活や人生の充実や満足を得ることなくして他者に対する奉仕的活動の動機づけが想起しにくいからである。一般的に、自らの生活を犠牲にして他者に仕える活動が行われる可能性は必ずしも多くはない、まして多くの組織構成員が利他的で奉仕的な精神を長期的に継続させて組織のために働く可能性は低いと考える方が妥当であろう。したがって、組織構成員の労働における価値の創造がなされなければ、顧客に対する価値の創造が継続的に行える体制の実現可能性は低くなることが推測される。そのような意味において、本稿では組織構成員の価値創造がマーケティング・コンセプトの構成要素の一つとして独立して捉えている。また、こうした見地が、新たなマーケティング組織の着眼点のための必要条件となると位置づける。

以上のように顧客・組織・組織構成者の三者を、価値創造概念により有機的に結合したうえで遂行される価値創造型マーケティングの枠組みが、マーケティング組織の形態として意味のある理念である考える。

6. まとめ

マーケティング戦略を効率的・効果的に遂行するためには単に戦略的発想、管理的発想のみではなく、組織的な発想も融合させる必要があることを本稿では検討してきた。マーケティング領域の活動を検討する場合、従来の実際の活動場面からの接近では、組織的側面の検討は戦略との有機的連関で検討されることは少なかったわけであるが、組織構成員のモチベーションや新鮮なアイデアなどが新たな競争優位の源泉となりうる点を勘案するのであれば、これまで区分されて議論されてきた領域の統合的検討が今後さらに必要とされてくるであろう。本稿における試論は、こうしたマーケティング研究における新たな接近方法への端緒の一つとなると考えられる。

今後の検討課題としては、こうした組織におけるマーケティング発想の定着した事例分析などにより、マーケティング型組織とそうでないものとのパフォーマンスなどの比較研究が必要とされるであろう。マーケティング組織に関わる研究は、他のマーケティング領域の研究と比較して未開拓な課題を多く含んだ分野であるといえる。したがって、今後の多くの研究が蓄積されていくことが期待される分野であると思われる。

[参考文献]

- Achrol, R. S. (1991). "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments". *Journal of Marketing*. October. (55) 77-93.
- Achrol, R. S. (1997). "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(1) 56-71.
- Albrecht, K. (1990). *Service Within*. Irwin.
- 有馬賢治. (1999). 「満足保証の理念と方法」. 『立教大学経済学研究』. 52(4) 25-42.
- 有馬賢治. (2002). 「20世紀における基本的マーケティング潮流の概括」. 『21世紀におけるマーケティング革新』. 早稲田大学産業経済研究所. 産研シリーズ. (34) 21-37.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of The Executive*. Harvard University Press.
- Bennet, P. D. ed. (1995). *Dictionary of Marketing Terms: 2nd ed.* American Marketing Association. NTC Business Books. 197.
- Buell, V. P. (1966). *Marketing Management in Action*. McGraw-Hill.

- Cahill, D. J. (1996). *Internal Marketing : Your Company's Next Stage of Growth*. Haworth Publication.
- Carson, D. (1968). "Marketing Organization in British Manufacturing Firms". *Journal of Marketing*. (32) 34-39.
- Cespedes, F. V. (1990). "Agendas, Incubators, & Marketing Organization". *California Management Review*. 33(1) 27-53.
- Cespedes, F. V. (1992). "Once more : How do you improve customer service?". *Business Horizons*. March/April. 35(2) 58-67.
- Cespedes, F. V. (1993). "Market research and marketing dialects". *Marketing Research*. Spring. 5(2) 26-34.
- Cespedes, F. V. & Smith, H. J. (1993). "Database marketing : New rules for policy and practice". *Sloan Management Review*. Summer. 34(4) 7-22.
- Cespedes, F. V. (1993). "Coordinating sales and marketing in consumer goods firms". *Journal of Consumer Marketing*. 10(2) 37-55.
- Cespedes, F. V. (1995). *Concurrent Marketing*. Harvard Business School Press.
- Cespedes, F. V. & Piercy, N. F. (1996). "Implementing Marketing Strategy". *Journal of Marketing Management*. January-April. 12(1-3) 135-160.
- Cespedes, F. V. (1996). "Beyond Teamwork : How the Wise Can Synchronize". *Marketing Management*. Spring. 5(1) 24-36.
- 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』. (1997). 5月号. ダイヤモンド社.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice-Hall.
- George, M., Freeling, A. & Court, D. (1994). "Reinventing the marketing organization". *The McKinsey Quarterly*. (4) 43-62.
- Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2003). "The Organization of Marketing : A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity". *Journal of Management Studies*. March. 40(2) 483-512.
- Herbig, P. A. (1995). *Marketing Japanese Style*. Quorum Books.
- Hise, R. T. (1965). "Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept?". *Journal of Marketing*. (29) 9-12.
- Hopkins, D. S. & Bailey, E. L. (1971). *The Chief Marketing Executive*. The Conference Board.
- 池尾恭一. (1999). 『日本型マーケティングの革新』. 有斐閣.
- 石井淳蔵. (1984). 『日本企業のマーケティング行動』. 日本経済新聞社.
- 石井淳蔵・嶋口充輝編. (1995). 『営業の本質』. 有斐閣.

- Ivanovic, A. (1989). *Dictionary of Marketing*. Peter Collin Publishing Ltd.
- Kelley, E. J. (1965). *Marketing : Strategy and Functions*. Prentice-Hall.
- 神戸大学経営学研究室編. (1989). 『経営学大辞典』. 中央経済社.
- Larke, R. (1994). *Japanese Retailing*. Routledge.
- 野中郁次郎, 陸正編著. 『マーケティング組織』. 誠文堂新光社.
- Reed, M. I. (1992). *The Sociology of Organizations : themes, perspectives, and prospects*. Billing & Sons.
- 竹村正明. (2002). 「メーカーのマーケティング組織」. 『流通情報』. 2月号. 13 25.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2003). “A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance”. *Journal of Marketing*. January. (63) 100 115.
- Workman Jr., J. P., Homburg, C. & Gruner, K. (1998). “Marketing Organization : An Integrative Framework of Dimensions and Determinants”. *Journal of Marketing*. July. (62) 21 41.