

## マーケティング組織の諸問題

——マーケティング情報システムとの関連について——

大阪大学経済学部 菅原正博

### 1. マーケティング・スタッフの遊離化現象

これまで外資系企業の日本への侵入に対してもっとも恐れられていたのは、外資系企業のもつ巨大な資本力であったが、しかし、最近ではわが国の企業にとって最大の脅威は、資本力そのものよりも彼らのもつマーケティング力にあるということが次第に理解されるようになってきた。このことが、いわゆる“マーケティング・ギャップ”という言葉で呼ばれている。確かに、特にアメリカの企業とわが国の企業との間には、マーケティングに関する限り、かなり大幅なギャップがあり、日本企業は、アメリカの企業と比較すると20～30年の立遅れが見られるという見方は決して根拠のないことではない。

外資系企業の強力なマーケティング圧力に直面してわが国の企業もしだいにマーケティング・スタッフを整備しつつあり、代表的な消費財メーカーでは、まさに横文字そのものの「マーケティング部」を新設しつつある。また、市場調査部門を強化したり、プロダクト・マネジャーやマーチャンダイザーといったマーケティング・スタッフを新たに任命し、本社のマーケティング機能を整備しつつある。

わが国の企業におけるこのような一連のマーケティング志向性はようやくトップマネジメントがマーケティングに対して関心を深めつつある一つの証拠として大いに歓迎すべき現象であるが、しかし、まだ現在のところ、それも手離しで喜べる段階ではない。というのは、各社が新しくマーケティング・スタッフを充実しながら、彼らは、必ずしも予期された通りには活動しておらず、その多くが実際の販売活動から遊離してしまったり、販売ラインから浮き上がっているケースがあまりにも多いからである。

市場調査の重要性が認められ、新たにその専門の担当者が任命されても、その市場調査の結果がほとんど実際に活用されずそのまま放置されていることが多い。広告代理店はかなり早くからマーケティング部門を新設して、クライアントに対してマーケティング・サービスを行うことを目的としているが、この広告代理店のマーケティ

ング・スタッフですら、実際には代理店内で浮き上がった存在となり、営業部からの資料要求に細々と応えているにすぎないケースが多い。

### 2. 販売ラインとマーケティング・スタッフの力のアンバランス

では外資系企業とのマーケティング・ギャップが痛感されつつあるのに、なぜわが国の企業ではマーケティング・スタッフの販売ラインから遊離してしまって有効に機能しえないのであろうか。いいかえれば、なぜわが国の企業では販売ラインが依然として販売に関して全般的なリーダーシップを取り、マーケティング・スタッフの販売ラインに対して有効に働きかけることができないほどに販売ラインの力が強力であるのであろうか。この問題を考える場合に、わが国の販売ラインの特質を掘り下げて分析しないこと、なぜそうなのかという理由をつかむことができない。

これまでわが国の企業ラインは確かにマーケティング・スタッフの力を借りないで、独力で売上目標を達成してきた。販売担当者の主要なセールス・テクニックは、得意先と人間関係的に深く結びつき、パーソナル・リレーションを武器に売込みを行ない、問屋や小売店の倉庫に自社製品を強力に押し込まれると、しかたなくその製品を優先的にプッシュしないことには、在庫が回転しないので、なんとか売りさばくことに努力してきた。

このような状態が支配的である場合には、工場で大量生産された製品を強力に売りさばいてくれる販売ラインは、企業にとって有難い存在であるために、企業も有能な人材をこの販売ラインに投入してきたのである。

しかし、販売ラインが強力な力を持っており、マーケティング・スタッフの干渉を寄せつけなかったのは、単に販売ラインが絶対的なセールス能力を持っていただけではなく、セールス活動が実際に展開されているフィールド・レベルにおける競争相手の情報や得意先や顧客の情報をこれまで販売ラインだけが独占的に把握していたという点にある。具体的な販売活動は各フィールド・レベルで展開される。したがって、本社のマーケティング・スタッフが理想的なマーケティング計画案を立案して

も、残念ながら、末端のフィールドでの実際の販売の活動を的確に把握していないために、その計画案を実行に移す段階に入ると、その計画案は実際のフィールドの状況とは掛離れたものであることがわかり、フィールド・レベルの支店長やセールスマンから、その計画案が実行不可能な現実離れのした案として激しく非難されることになる。

このようなトラブルは、販売ラインがフィールド・レベルでの末端の状況を把握しているのに対し、本社のマーケティング・スタッフは末端の状況を十分に把握していないことから発生する。わが国におけるマーケティングスタッフが販売ラインによって骨抜きにされるのは、マーケティング・スタッフが末端の販売活動に関してまったく無知であり、末端で何が起りつつあるかを十分に知らないことから起っている場合が多いのである。

このフィールド・レベルで実際に展開しつつある販売活動に関する情報が、実は「マーケティング情報」であるが、もし、この末端レベルにおける消費者行動や流通業者の行動に関するマーケティング情報を、実際のフィールドにいないで遠く離れた本社にしながら、フィールド・レベルにおける支店長やセールスマンよりもマーケティング・スタッフの方が的確に把握しており、末端レベルでの販売活動の実際の状況に精通しているとするならば、おそらく、マーケティング・スタッフの打ち出す計画案に対して、販売ラインが喜んで協力するようになるであろう。いいかえれば、フィールド・レベルにおけるマーケティング活動に関する情報を販売ラインが握るかマーケティング・スタッフが握るかによって、その両者の力関係が大きく左右されるということがいえる。

### 3. マーケティング・スタッフの正常な機能の重要性

フィールド・レベルに関するマーケティング情報を販売ラインだけが把握していて、マーケティング・スタッフは十分に把握していない、というアンバランスは、会社全体の観点から見ても決して望ましいことではない。というのは、フィールド・レベルでどのような事態が起っているのかをつかんでいるのが販売ラインだけであれば、販売ラインはしばしば自己の都合のよいように売上金額や経費に関する本社への報告を自由に操作したり、末端で会社にとって必ずしも好ましくない事態が発生しても、悪い事柄については一切報告せず、ただ都合のよいことだけを報告してくる危険性がある。そして、いよいよどうにもならない事態になって初めて真相が明るみにでるが、このような事態になってから本社のマーケティング・スタッフがその事実を知っても、もはやどうに

も手の打ちようがない場合が多い。各フィールド・レベルで販売ラインがどのような活動を行なっているかということ本部が十分にチェックしていないということ販売ラインが知ると、本部が知らないことをよいことにして、販売ラインは、実際に売上げを高めることに努力するよりも、本部をいかに誤魔化すかということに専念する販売部長や課長もでてくる危険性がある。

フィールド・レベルでの販売活動は、それぞれ直面する状況が著るしく異なるために、販売活動に対する権限は大幅にフィールド・レベルに委譲せざるをえないが、しかし、わが国においても、激しい競争状態の中で、販売ラインの力だけで目標通りの売上げの伸び率が達成できる時代は終りに近づきつつある。やはり、強力なマーケティング活動でバックアップされていないと、もはや販売ラインも効率よく行動しなくなりつつある。わが国の企業においても、マーケティング・スタッフをサポートすべきマーケティング情報システムを強化すべき時期が到来しつつある。という主要な理由もここにあるのである。

### 4. マーケティング組織における分散と集中

まだ技術的レベルが未熟で、まともに製品が機械で大量に作れず、職人の手作業に頼らざるをえない時代では、他社よりもいち早く大量生産方式を確立した企業は、急速に成長することができる。この時代では、作ろうと思っても技術が幼稚であったためになかなか作れなかったもので、もし大量に作る事ができれば飛ぶように売れたのである。この時代はいわゆる「作れば売れる」時代であったのである。

わが国の多くの産業は、ごく最近までじつはこのような「作れば売れる」時代を経由してきたのである。家庭電器製品や自動車はいうにおよばず、食品や衣料品産業も然りである。このような時代では、各企業は製品を売ることもよりも、製品を生産することに全エネルギーを投下しようとする。したがって、作れば売れる売手市場のもとでは、各メーカーの販売部門は、生産部門に比べて補助的な機関としか見なされない。販売部門は自社の製品の販売を代行してくれる商社や代理店（または問屋）の担当者や折衝する役目しかはたしていない。実際販売は、商社や代理店が行なっているのである。もちろん販売部門の人数もごく少数である。わが国の企業販売部門は、このような時点から出発しているケースが多い。

たしかに、販売機能を完全に商社や代理店に任せてしまおうというやり方は、それなりのメリットがある。まず

自社内の販売スタッフがそれだけ節約できる。第2に、商社や代理店から市場に関する情報が収集できる。第3に、売買取引に伴うリスクを商社や問屋に負わせることができる。

しかし、しだいに同業他社が成長し、生産能力の点では差がなくなってくると、各メーカーの商社や問屋への売込みがしだいに激しくなってくる。そうなってくると、自社製品の販売に対して、商社や代理店に完全に任せたままの状態では売上目標の達成がしだいに困難になってくる。このような点を克服するために、各メーカーのセールスマンは商社や代理店を飛び越えて末端小売店に接近し始めるようになる。

このような傾向が支配的になると、これまでのメーカーのセールスマンは、ごく少数の商社や代理店に接触しておればよかったのが、今度は多数の末端小売店を巡回せざるをえなくなる。現在、わが国の多くの企業は、このような末端小売店への巡回活動を強化しつつある。

これまでは、販売は少なくとも東京と大阪の2カ所に支店を置いておけば十分であるが、最近では、自社の販売エリアを細分化し、各セールスマンは各末端のごく限定されたテリトリーを管理する方向へと変化しつつあり、少なくとも販売部門に関する限り、ますますフィールド・レベルへ「分散化」しつつある。

ところが一方、セールス以外の他のマーケティング機能である製品計画、広告、価格決定、流通チャンネル選択といった機能については、かつては各支店レベルやマーケティング以外の生産や会計部門に分散していたものを本社に「集中化」しようとする傾向が高まりつつある。特に、このような集中化傾向は、「トータル・マーケティング」や「統合的マーケティング」という言葉で呼ばれている。普通、マーケティング組織といえば、マーケティングのあらゆる機能を本社に集中し、マーケティング副社長またはマーケティング・マネジャーがこれらの各機能を統括している状態を意味している。

マーケティング部が新設されるまでは、販売の主要な責任は、各支店や営業所の長に大幅に委譲されていたが、しかし、競争が激しくなってくると、各支店レベルや営業所レベルの力だけでは、競争上有利な立場に立つことができず、どうしても企業全体の力を結集することが必要になってくる。たとえば、広告にしても、各支店で少しずつ思い思いに広告しても、消費者に訴える力は小さいが、各支店の広告投下量を本社に集約し、マス媒体を通じて強力に働きかけると、消費者に訴える力が大きくなる。競争的に、企業全体としてのイメージを確立したり、ナショナル・ブランドを育てることが必要である場合には、このような広告活動の集中化のメリットは大き

い。

競争的圧力が高まるにつれて、企業は、一方ではセールス活動をますます細分化されたフィールド・レベルの末端まで分散化させる必要があるかと思えば、他方、広告や製品開発やマーケティング・リサーチといった活動はますます本部に集中させることが必要になってくる。わが国の企業がアメリカ企業のマーケティング力に接近しようとする限り、現在の販売組織を、一方では末端までさらに分散化させ、他方では中央へさらに集中させることが特に強く要請される。

### 3. マーケティング組織における情報システムの役割

競争的立場から見た場合、競争相手よりも、末端の小売店と消費者にヨリ深く接近できたり、その末端の顧客に働きかけるのに全会社的なエネルギーが投下できれば、たしかに有利であることは間違いない。しかし、組織的に見て、本社からますます離れて多数の末端に接近し始めると、今度は、本社で活動しているものと末端で活動しているもの間の距離がますます拡大し、この両者の間で有効なコミュニケーションを行なうことが非常に困難になってくる。この本社と末端とのコミュニケーションが効果的に行なえないと、当然、それだけマーケティング組織の効率は低下せざるをえなくなる。

ただ、全国2カ所の支店で、せいぜい5~10社の商社や代理店をカバーしていた販売組織に比べて、全国500~600店におよぶスーパーマーケットを10カ所の営業所を通じてカバーし、他方、本社には広告担当、販売促進担当、プロダクト・マネジャー、マーケティング・リサーチ担当のスタッフが数十人配属されているようなマーケティング組織段階へ移行するにつれて、本社と末端とを結ぶコミュニケーションのネットワークが非常に複雑になってくる。

これまでのような伝統的なセールス組織では、各支店や営業所に有能な人材を配置しておけば、それほど深刻なコミュニケーション・ギャップは発生しなかったために、情報システムの問題はそれほど差迫った問題として注目されなかった。しかし、マーケティング組織のもとでは分散化と集中化の両方が並行して強化されるために、コミュニケーション・ギャップが深刻化し、このギャップを埋める情報システムの役割が大きくクローズアップされてきたのである。極端ないい方をするならば、マーケティング組織をサポートする情報システムが不整備であるならば、いくら組織的にマーケティングを強化しても、おそらく効率的に機能しえなくなる。現在、マーケティング組織を強化しつつあるわが国の多くの企業は、

いずれは情報の不整備にもとづく効率の低下という深刻な問題に苦しむ危険性があるといえる。

おそらく、マーケティング組織における分散化傾向と集中化傾向のいずれをも効果的に達成できない企業は、マーケティングの面で他社と競争的に有利な立場に立つことができず、市場から抹殺されざるをえない。しかし、この分散化と集中化とを可能にするためには、集中化した本社と分散した末端とを有機的に結びつけ、本社は本社としてその力を十分に発揮でき、同様に末端は末端で十分に力を発揮できることが必要になってくる。これを可能にするためには単に情報システムを整備するだけではいけない。その情報をもとにして適切な意思決定が行なわれ、そして、効果的なアクションがとられなければならない。いいかえれば、デンジョン志向的またはアクション志向的な情報システムが必要とされているのである。

わが国の場合、コンピューターを基盤にしたマーケティング情報システムを設計することは、そう困難なことではない。問題は、そのマーケティング情報をもとにして適切なマーケティング意思決定ができる人が、本部にも末端のフィールドにもいない点にある。したがって、わが国でマーケティング情報システムを設計する場合には、まず最初にマーケティング・マネジメントのプロセスを体系化し、その体系をもとにして、マーケティング担当者を早急に訓練するという作業を先行させることがどうしても必要になってくる。

## 6. セールス・マネジメントの機能

アメリカでは1930年代は「セールス・マネジャーの時代」であったといわれるが、事実その時代には、セールス出身の有能なマネジャーがトップ・マネジメントの地位についている。このセールス・マネジメントの時代は1950年の中頃まで続いているが、1950年代の後半に入ってから、セールス・マネジャーの代りに、マーケティング・マネジャーが重視されるようになったのである。

しかし、たとえマーケティング・マネジャーの時代に入っても、セールス・マネジメントの重要性が薄らいだわけでは決してない。むしろ、マーケティング・マネジメントが有効に機能するためには、各フィールド・レベルにおけるセールス活動をこれまで以上に効果的に展開することが必要になってくる。というのは、マーケティング活動が本当に成功したかどうかは、各フィールドに散在している各々の得意先の反応の度合いによって決まるが、各得意先をマネジメントしているのがテリトリー・セールスマンであり、フィールド・セールス・マネジャーであるからである。

では、セールス・マネジメントはどのような機能を持っているのであろうか。ここでは、各地域に設置されている支店または営業所のセールス・マネジメントに絞って議論することにしよう。支店長または営業所長のマネジメント主要な機能は、基本的には計画とコントロールという2つの機能に分割することができる。

1) 計画機能。支店長または営業所長には、一定の限定された地域が割り当てられるが、その他域内でするだけ多くの売上目標を達成する責任を負わされている。この各支店の売上目標は本社から「販売割当額」(sales-quota)または「販売予算」という形で与えられる。もちろん、この販売予算が決定される前に、はたして自己の担当地域ではどの程度売れそうであるかという販売予測や市場潜在力に関して本社から各支店長の意見が求められる。いずれにしても、この売上目標の設定は、各支店長の計画立案の重要な出発点となる。

支店全体としての売上目標が決まると、その目標をどのような方法で達成するかという点について計画立案する必要がある。まず第1に、この目標を達成するには、はたして何人のセールスマンが必要であるかを決定しなければならない。セールスマンの必要人数が決まると、次は各セールスマンを各テリトリーに配置する必要がある。そして、セールスマンがその割当てられたテリトリー内の各得意先をどのような頻度で訪問すべきかという訪問計画を立案する必要がある。

セールスマンが各得意先を訪問して効果的にセリング活動を行なうためには、セールスマンに適切な販売促進手段を持たせてやる必要がある。また、セリングに成功し注文を受け取っても、製品でなければ売上目標は達成しえないので、常に受注に応じられるよう事前に製品を工場へ発注しておく必要がある。各支店長または営業所長は、以上のような点について綿密な計画を立案する責任を負わされている。

2) コントロール機能。支店長または営業所長の決定した計画案を実施するのはセールスマンの重要な役目であるが、はたしてセールスマンが計画通りに進行していなければ、何らかの修正処置をとる必要がある。このような機能が実はコントロール機能である。このコントロール機能も支店長または営業所長の重要な仕事である。

コントロールする場合、ただ売上目標が達成されているかどうかをチェックするだけでは不十分である。というのは、売上目標をチェックしたところ売上目標の達成が困難であるということがもしわかったとしても、売上げだけをチェックしただけでは次にどのような手を打てばよいかということがつかめない。売上げ以外に、セールスマンの訪問回数や販売促進の効果や製品の流通配布

状況などについても計画通りの成果を上げているかどうかについてチェックする必要である。

このコントロール機能は、単に計画値に実績値をできるだけ近づける役目をはたすだけではなく、次期の計画立案、すなわち、再計画 (replanning) に対しても重要な役目をはたす。いいかえれば、コントロール機能はフィードバック機能をもはたしているのである。

## 7. セールス情報システム

計画およびコントロールがフィールド・セールス・マネジャーの主要な機能であるということは前述した通りであるが、これまで多くのフィールド・セールス・マネジャーは、これらのマネジメント機能をほとんど勘と経験だけで遂行してきている。特にフィールド・セールス活動の大きな特色が、常に「得意先」という人間を対象にしているという点にあるために、これだけセールスマンを投入しそして販売促進費をこれだけ投下すればこれだけ売上額が伸びるであろうという予測がきわめて困難である。したがって、セールス活動と売上額との関数関係の予測は、どうしても相当経験を積んだ人に依存せざるをえなかったのである。

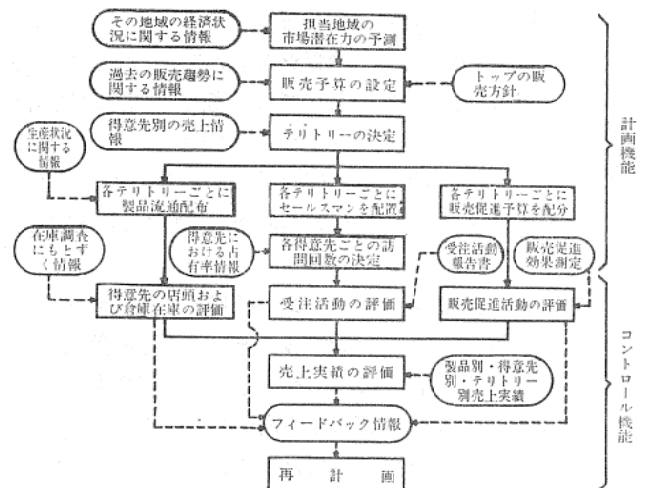
しかし、このことはこの経験豊かなフィールド・セールス・マネジャーの予測が正確であるということの意味するものではない。経験豊かなセールス・マネジャーでも、単なる個人的な経験だけで計画案を立案したり、コントロールをしていると、企業を危険な状態に陥れる場合がしばしば発生する。このような状態から脱皮するためには、計画およびコントロール機能を単なるマネジャーの主観的な判断で遂行するのではなく、できるだけ多くの「事実的情報」(factual information) を基礎にして遂行することが必要になってくる。

セールス・マネジメントに必要な情報システムの基本的な枠組が第1図に示される。セールス・マネジメントに必要な情報がはたして本当に各企業で不足しているかという点必ずしもそうとはいえない。むしろ、かなりの情報が収集されている。問題なのは、計画を立案したりコントロールしたりする人の手元にタイミングよく提供されないという点にある。いくらこれらの情報が調査課や計理課にファイルされていても、実際のマネジメント・プロセスに統合されなければ情報システムとして価値を持ちえない。

貴重な情報が使用されないもう一つの理由として、特に販売経験豊かなセールス・マネジャーは、事実的情報よりも自己の経験や勘を過度に信頼する傾向が強い。また、多くの事実的情報を分析して一つの結論を導き出すといった科学的な分析的思考が弱い人が多い。したがっ

て、わが国の企業の場合にも、販売部門へコンピューター・システムを導入しようとする場合、営業担当の部長や支店長から強力な抵抗を受ける場合が多い。このようなタイプの営業部長に対してセールス情報システムのもつ意味を説得することは、セールス情報システムを設計すること自体よりもはるかに困難な仕事であるといえるだろう。

図1 セールス情報システム



## 8. ミクロ的なセールス情報

販売部長、支店長、営業所長といったセールス・マネジャーが計画を立てるなりコントロール活動を行なう場合に、単なる主観的な判断だけに頼るのではなく、できるだけ多くの事実的情報を喜んで利用できるようになる環境を作り出すことが「セールス情報システム」の主要な課題であるが、わが国の多くの企業では、まだセールス・マネジャーの本当に必要とする情報が十分に整備されていないようである。

セールス・マネジャーの必要とする情報には外部的情報と内部的情報の両方が含まれる。外部的情報にはそのセールス・マネジャーの担当する地域の経済的状況や人口の増減や生活水準などに関する「第2次的情報」(secondary information) と、調査会社などから手に入るサーベイ情報やパネル情報が含まれる。一方、内部的情報には売上情報、販売経費情報、在庫情報、セールスマンの活動報告情報などが含まれる。外部的情報はいうにおよばず、たとえ売上情報のような内部的情報でも、そう簡単に入手できるものではない。

なるほど会社全体の総売上額は、少なくとも年に一度の決算期に集計しないことには損益計算書が作成できないので、会計的必要性から売上総額についてはどの会社でも計算している。しかし、会社全体の総売上額を年一

度入手したところで、少なくとも、セールス・マネジャーにとってほとんど参考にはならないはずである。セールス・マネジャーの必要とする売上情報は、自己の担当する地域別またはテリトリー別に細分化され、しかも、それも週に一度か月に一度程度の頻度で入手できるものでなければならぬ。

コンピューターが普及してしない場合は、売上情報に限らず、他のセールス情報に関しても、そのデータ処理のほとんどを手作業に依存せざるをえなかったため、細目にわたって情報を収集することは不可能に近かった。したがって、せっかく収集されたセールス情報も年1回の会計報告書作成には役立っても、そこからはセールス・マネジャーの要求に応じられるような情報は手に入らなかった。しかし、実際にはセールス・マネジャーにとっては細分化されたミクロ的信息が必要なのである。たとえば、いまあるセールス・マネジャーが自己の担当地域の過去3ヶ月間にわたる売上実績の報告書を計理部から受けとったとしよう。彼はこの報告書を見て自己の担当地域の売上実績が売上予算額を600万円下回っているということがわかった。しかし、もし彼の手元に、担当地域の売上総額だけの情報しかなければ、この600万円の不足分をなんとか残りの期間で取りもどそうとして、彼の扱っている全製品の売上げを一律に高めるようなアクションをとるであろう。

しかし、もしその売上報告書の中に全製品の売上額だけでなく、表1に示されているような各製品別の売上額も報告されていると、このセールス・マネジャーのとるべきアクションが異ってくる。表1を見ると、なるほど4製品を通算すると600万円だけ予算を下回っていることになるが、しかし、A, B, C, Dと4製品を別々に検討してみると、A, C, Dはむしろ予算を上回っており、こ

表1

製品ライン	予算を上回った額	予算を下回った額
A 製品	240万円	930万円
B 製品		
C 製品	30万円	
D 製品	60万円	
総 計	330万円	930万円

の3製品に関しては別に問題はないわけである。むしろ問題なのは、B製品である。というのは、B製品のみが930万円も予算を下回っているからである。したがって、この地域の担当のセールス・マネジャーは、600万円の予算不足に対して何も全製品の売上げを高める必要はないわけである。ただB製品の売上げを高めるにはどうす

ればよいとかいう点に絞って検討すればよいことになる。

この例からも明らかであるように、セールス・マネジャーの本当に必要とする情報は非常に細分化されたミクロ的信息である。このようなミクロ的信息を必要に応じて再集計したりタイミングよく引出せるようにするためには、コンピューターの高速度の情報処理能力に大きく依存せざるをえない。オンライン・システムやリアルタイム・システムが普及するにつれて、遠く離れた多数の支店からインプットされてくる売上情報が本社の中央情報処理システムにファイルされ、そこから本社のマーケティング・スタッフはいうにおよばず、各支店のセールス・マネジャーも自己の販売政策に必要な情報を自由に端末機から引出すことが可能になってくる。

## 9. 診断的セールス情報システムの設計

セールス・マネジャーの担当する各地域の売上実績がはたして良かったかどうかを評価し、どの地域が問題なのかということを見出すセールス情報システムの簡単な例を検討することにしよう。いまある会社の販売地域がA, B, C, Dと4地域から構成されているものとしよう。この4地域の売上実績がはたして良かったかどうかを評価するためには、まず第1に各地域の市場潜在力がどの程度であるかを推定する必要がある。この市場潜在力の相対的な大きさを知るために、「市場指数 (Market index)」が用いられる。市場指数としては、一般にその各地域の(1)人口、(2)購買力(1人当りの個人所得)、(3)小売総売上高などが用いられる。朝日新聞社編の都道府県民力指数も市場指数として用いることができる。

表2

地域	市場指数	売上基準額	売上実績	売上業績指数
A地域	37.5%	375,000(千円)	318,750(千円)	85
B地域	24.6	246,000	369,000	150
C地域	20.6	206,000	191,150	93
D地域	17.3	173,000	121,100	70
総 計	100%	1,000,000(千円)	1,000,000(千円)	

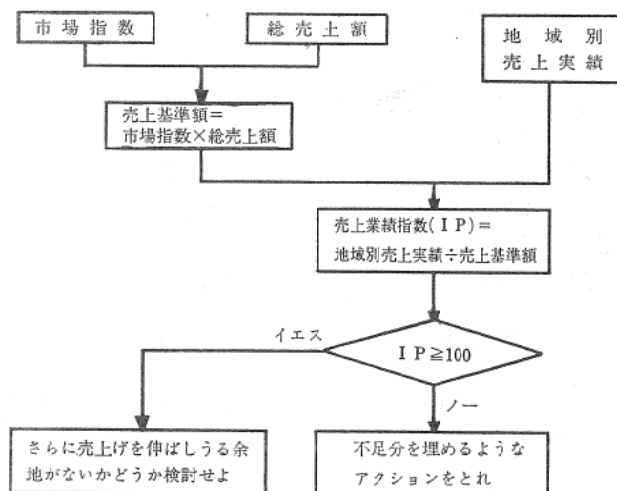
各地域の市場指数が計算されると、次はある特定の期間(月間、四半期、半年、1年)内の全地域の総売上額を計算し、その総売上額に各地域の市場指数をかけて「売上基準額」(sales par)を算定する必要がある。たとえば、表2に示されるように、A, B, C, D4地域の市場指数が第2列に示されているような値をとると、いまこの会社の半数の総売上額が10億円であれば、たとえば、A地域の売上基準額は次のように計算される。

$$\text{A地域の売上基準} = (\text{市場指数}) \times (\text{総売上額}) = 37.5\% \times 1,000 \text{百万円} = 375 \text{百万円}$$

他の3地域についても同じように計算される。この「売上基準額」とは、その特定の地域の売上水準がもしその会社の全国的な売上水準と同一であるとするならばその地域がその会社の総売上高に対して貢献している売上額を指している。この売上基準額が計算されると、次は各地域別の売上実績が算定される、そして、第4にこの売上実績を売上基準額で割ることにより、「売上業績指数」(index of sales performance, 略して IP) が算定される。表2ではB地域は売上業績指数は150とされているが、これはこのB地域では売上実績が実績が市場潜在力よりも50%上回ったということの意味している。しかし、残りのA, C, D地域の売上業績指数はいずれも100を下回っている、いいかえれば、売上実績潜在力を下回っている。したがって、この会社のセールス・マネジャーはB地域を強化する前に、A, C, Dのそれぞれの地域で売上業績指数が少なくとも100になるようななんらかのアクションを打ち出す必要がある。

そのようなセールス情報システムのフロー・チャートが図2に示されているが、このシステムではセールス・マネジャーがどの地域にエネルギーを集中させるべきかという点に関して適切な情報を提供してくれる。このような情報システムは、どこに問題点があるのかという点を明らかにするという意味において「診断的情報システム」(diagnostic information system)と呼ぶことができる。

図2 診断的セールス情報システム



## 10. プロダクト・マネジメントの機能

プロダクト・マネジメントがマーケティングの重要な機能の1つであると見なされるようになったのはごく最近のことである。それまでは製品計画は生産部門または

研究開発部門の仕事であると考えられてきた。しかし、新製品開発競争がしだいに激しくなるにつれて、ただ技術的に優れているという理由だけでもはや成功することが困難になってきたものである。新製品が成功するためには、まず第1に新製品を実験室で開発して生産にとりかかる前に、はたしてその製品は顧客の欲求を十分に満たしうるかどうかを十分に確認し、その新製品の潜在的な販売量を予測する必要がある。第2に開発された新製品を市場に定着させ成長製品にまで育てるためには、新製品の発売に際して効果的なプロモーションを行なう必要がある。こうなってくると、プロダクト・マネジメントの問題は、もはや技術的な問題よりもむしろマーケティングの問題が中心になってくる。したがって、すでにマーケティング志向的な企業は、製品計画の仕事を生産部門から、マーケティング部門へ再組織化を行っている。

新製品が次から次へと市場に登場するにつれて、ブランド間の競争はますます激しくなってくるために、少し気を許していると競争戦線からふるい落とされる危険性が高まりつつあるが、一方、セールス部門は割当てられた販売目標を達成するために、売りやすい製品だけに力を入れ、すべての製品ラインに対して等しくエネルギーを投下しようとする傾向が見られる。そして、各製品またはブランド別にその製品に関する計画およびコントロール活動に全責任を負う「プロダクト・マネジャー」を本社のマーケティング・スタッフのグループに新しく付加する企業が増えてきた。原則的には、プロダクト・マネジャーは、自己の担当する製品に関する利益責任を負うという意味では、その製品に関する限りほとんど社長とかわらないほどの重要な役割をはたすことになる。以下ではプロダクト・マネジメントの機能を計画とコントロールに分けて簡単に説明しておこう。

(1) 計画機能。多数のブランド製品を扱っている企業ではフィールドで活動しているセールス・マネジャーは、そのすべてのブランドに関して綿密なマーケティング計画を立案することは不可能になってくる。セールス・マネジャーは自己の担当しているテリトリー内の得意先に関する情報を収集し、効果的にセールスマンを管理することに時間の大半を割当てざるをえず、ブランドに関する情報の収集はどうしても二の次になる。

しかし、市場において激しいブランド競争に打ち勝つためには、社内で誰れかが全社的な立場に立って各ブランドごとに綿密な計画を立案する人が必要になってくる。このセールス・マネジャーのブランド別マーケティング計画の立案を肩代りする役目をはたすのがじつはプロダクト・マネジャーである。

トップ・マネジメントも新製品の発売や既存製品の切

捨て問題に関して最終決定を下す立場に置かれているが、プロダクト・マネジャーは、このトップの意思決定に対して必要とされる情報を提供したり助言を与えたりする役目は果たしている。また、広告担当者が製品に関する広告計画を立案する場合に必要なとされる製品コンセプトに関する情報を提供する役目も果たしている。製品ごとの販売計画や生産計画を立案する場合の大前提になる販売予測もプロダクト・マネジャーの重要な仕事である。

(2) コントロール機能。プロダクト・マネジャーは特定の製品に関する計画機能を他のマネジャーに肩代りして遂行することに大きな意味があり、その意味では計画機能が集中化されることになるが、しかし、プロダクト・マネジャーの仕事は計画を立案すればそれで終わりということではない。彼の立てた計画案にしたがって各部門が行動するよう指示を与える権限が与えられているために、はたして計画通りに成果が得られているかどうかチェックする責任を負っている。もし、計画からかなりズレが生じている場合には、各部門に対して修正的アクションをとるよう指令を与える必要がある。

自己の担当している製品が各地域ではたしてどのような成果を上げつつあるかという情報は社内の売上情報やセールスマンの活動報告書から入手できるが、社内的情報はどうしても結果が良い場合の情報に片寄りがちであるため、外部の調査機関や自社の調査部門から店舗監査 (store auditing) 情報や消費者パネル情報を定期的に入手する必要がある。特に担当している製品の各地域における市場占有率を知りたい場合には、これらの調査データがどうしても必要になってくる。

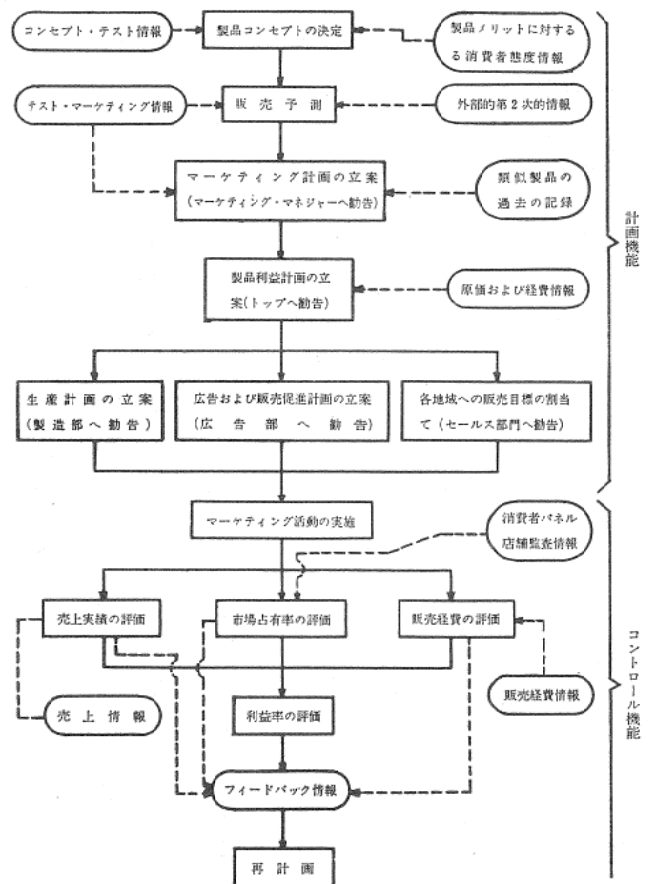
### 11. プロダクト情報システム

プロダクト・マネジャーが計画およびコントロール機能を有効に遂行するためには、多面的なマーケティング情報が彼の手元に集ってくる必要がある。特に彼は自己の担当する製品に関しては他の誰れよりも精通しているということが立前になっているために、マーケティング・マネジャーやトップ・マネジメントは彼の勧告を信用して受入れようとするだろう。このように、プロダクト・マネジャーの影響力は大きだけに、彼は単なる臆測や勘だけで判断すべきではない。むしろ、できるだけ事実に基づいて勧告する必要がある。プロダクト・マネジャーの必要とするプロダクト情報システムの1つの例が第3図で示されている。プロダクト・マネジャーが第3図に示されているようなステップに沿って計画およびコントロール機能を遂行するに際してそれぞれ必要とされるマーケティング情報がタイムリーに入手できる必要がある。たとえば、製品コンセプトを決定したい時に

は、その製品メリットに対する消費者情報が手に入らないことには意思決定が下せない。同様に、新製品の販売予測を立てなければならない時点では、テスト・マーケティング情報やその他の将来の需要動向に関する情報が入手できなければならない。

したがって、計画およびコントロール活動のスケジュールにマッチするよう情報収集活動のスケジュールも綿密に立案しておく必要がある。いかに正確な情報でもタイミングが遅れて手に入るならば、たとえ少し不正確でもタイミングに間に合った情報の方がはるかに価値は大きい。プロダクト・マネジャーが計画を立案したり成果をチェックする場合に常に必要とする情報はすべて参考にしてできるよう各情報を1つのブロックにまとめておくと非常に便利である。

図3 プロダクト情報システム



### 12. 新製品導入担当者の必要とするマーケティング情報

直接消費者を対象とした食品、日用雑貨などの新製品が少なくとも、東京、大阪といった都心部の市場ではほぼ定着したと判断できるまでにいたるには、広告費が約5億円かかるといわれている。もちろん、新製品を発売するためには、広告費だけではなく、販売促進費やセール



スマンの費用や設備費など多くの固定費を投下しなければならぬ。したがって、これらの多額の固定費を有効に使用するために綿密な新製品導入計画を立案する必要がある。

しかし、新製品には多くの不確実性が常につきまってくるために、発売前にいかに綿密に計画しても、本当に確信のもてる危険率ゼロという計画案を立案することは不可能である。したがって、最初は、この暫定的なマーケティング計画案をもとに発売が開始されているが、もともと計画案そのものが不十分であるために、実際の発売後の新製品の進行過程は、当然計画された軌道から乖離する場合が多い。

多くの企業で一般に見られる傾向であるが、特に新製品発売後2～3カ月間は、末端ではたして商品が回転しているのかどうかほとんどつかめず、本社で各担当者がやきもきしているケースが多い。新製品発売後2～3カ月では、よほどその新製品がヒット商品でない限り、まだ具体的に売上げ増という形では現われてこない。というのは、メーカーの場合、一斉出荷しているために、発売業者や小売業者から再発注がこないからである。

しかし、一般消費財製品の場合、発売してから2～3カ間がもっとも重要な時期である。特に量販店を対象にした製品の場合、発売時になんとか説得して量販店を対象にした製品の場合、発売時になんとか説得して量販店のゴンドラやエンド陳列が確保できて、もしその新製品が2～3カ月たっても、予期された回転を示さなければ、店頭から引きずり降されるからである。したがって、いかに新製品といえども、陳列スペースを確保し続けるためには、発売当初から一定水準以上の回転率を維持しなければならない。

いずれにしても、新製品導入担当者の主要な任務は発売した新製品を市場に定着させ、成長製品導入担当者は、まず発売後の新製品の進行状況がどの時点で軌道から乖離し始めたかということをしてできるだけ早く認知する必要がある。そして、もし、新製品の進行過程と計画的軌道とのギャップが近い将来、増々大きくなっていくということが予測されると、できるだけ事前にそのギャップを埋めるための修正的アクションまたは治療的アクションをとることが必要になってくる。

ただ、ここで注意しておきたい点は、もし売上指標の面で計画値と実績値との間で具体的な差異が出始めると、すでに事態はかなり悪化しており、たとえ修正的アクションをとっても手遅れである場合が多い。したがって、新製品の動向をチェックするためには、売上指標以外の情報をキャッチする必要がある。

売上指標以外のマーケティング情報として特に重視さ

れている情報は、

- (1) 店舗監査 (store auditing) 情報
- (2) 消費者パネル (consumer panel) 情報
- (3) 消費者サーベイ (consumer survey) 情報

の3種類の情報である。新製品の売上げが伸びるためには、まずその新製品のブランド製品特性を消費者および流通業者に認知してもらい理解してもらわなければならない。また、既存のブランドを購入していた人を発売された新製品へスイッチさせるためには、既存のブランドよりも新製品の方に好意的な態度を持ってもらう必要がある。このように認知度や理解度や態度や買いたいという購入意図に関する情報を入手するためには、アンケート調査または面接調査による消費者サーベイが必要とされる。

また、新製品が一斉に出荷された後、はたして卸売業者および小売業者の在庫の回転状況はどうであり、実際の小売店の末端で実際に新製品がどの程度売れつつあるのかという点や、新製品のシェアがどの程度拡大しつつあるかという点を把握するためには店舗監査情報が必要とされる。

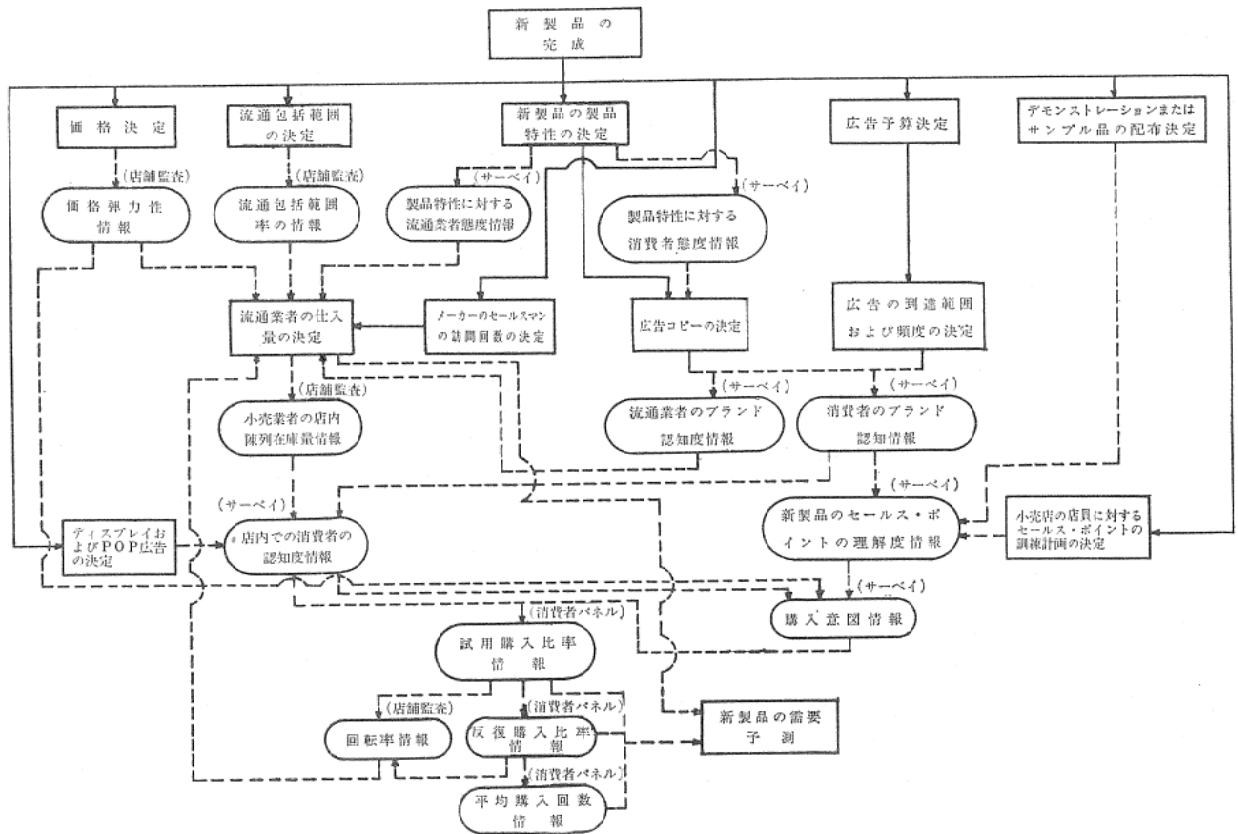
新製品が本当に成功しそうかどうかを判断するためには売上指標を見ているだけではわからないという理由の一つは、実際に新製品を購入している人のうち、広告や販売促進につられて一度試し買いをしているグループとその製品の良さを認めて何回も続けて反復買いをしているグループに区別できるが、売上数字からは、どれだけが試用買いで、残りが反復購入であるか明確に識別できないという点にある。しかし、新製品が本当に成功するためには、試用購入者のうち反復購入者の比率が高まる必要がある。いいかえれば、反復購入者の比率が高まれば、その新製品は市場に定着したと判定できる。したがって、どの程度反復購入者の比率が増えつつあるかという情報をどうしても収集する必要がある。情報は、消費者パネル以外では入手できない。

### 13. 新製品導入活動のための診断的 情報システム

新製品導入活動をフォローし、その進行状況を定期的にチェックするシステムが、やはり「診断的情報システム」または「モニタリング・システム」と呼ばれている。この新製品導入活動のための診断的情報システムの1例が第4図に示されている。

新製品が完成すると、その新製品のどのような特性を訴えるかとか、その新製品をどのような価格で、しかもどのような範囲に流通させ、どのような広告および販売促進方法を用いてマーケティングするというマーケティング

図4 新製品導入活動の診断的情報システム



グ・ミックス計画案を決定しなければならない。一応、新製品導入の準備が完了し、発売活動が開始されると、どうもブランド認知度が予想していた程高まっていなければ、広告活動を修正する必要が起ってくる。またブランド認知度や製品理解度はかなり高まっているにもかかわらず、まだ具体的にその新製品を試しに買って見ようとする人が少なければ、小売店段階の販売促進活動を強化することが必要になってくる。

また、もし、試用買いの人が少なければ、いくら広告や販売促進を強化してもたいした効果がない。もっと別の製品メリットを訴えるか、或いは価格を引下げるか、または製品のパッケージや品質を改良することが必要に

なってくる。

新製品導入時で最大の問題点は、その新製品が期待された程の伸びを示さず結局、失敗に終わった場合に、いったいその失敗の最大の原因がどこにあったのかという理由が明確にわからないまま市場から姿を消してしまうことが多いという点である。たとえ失敗しても、その原因さえ明確に知っていれば必ず後でもう一度カンバックできるチャンスが到来する。その原因を知るためには新製品発売に際しては、第3図に示されるように、その進行状況をチェックするための網の目のような情報網を事前に設置しておくことがどうしても必要になってくる。