

マーケティング幹部の役割について

大須賀

明

I はじめに

企業の中でマーケティングに直接タッチする管理者を米国ではブランド・マネジャーとかマーケティング・マネジャーと呼ぶ。日本でもマーケティングの重要性が認識されるにつれてマーケティング・マネジャーという役職につく人々が増加しつつある。日本のある企業ではプロダクト・マネジャーという職位を設けているところもある。

本稿ではマーケティング部門の幹部であるブランド・マネジャーとマーケティング・マネジャーの職能上の差異に注目しながら各々の管理者の役割分担を考えてみたいと思う。いいかえればマーケティング幹部の仕事上の責任や権限とは一体いかなるものなのかを明らかにすることが本論文の主題をなしている。ところでマーケティングの諸問題はミドル・マネジメントの解決すべき問題であると同時にトップ・マネジメントが直接決断を下さなければならない問題でもある。それゆえ社長がマーケティング問題を処理するためにどのような意思決定に関与するのか、といった点についても若干の言及がなされる。

II ブランド・マネジャーの役割

(1) ブランド・マネジャーの創設理由

ブランド・マネジャーと同等の職位を意味する言葉としてプロダクト・マネジャーなる経営用語がある。日本の企業ではプロダクト・マネジャーという役職名が一般に早くから導入され定着してきているためにブランド・マネジャーという名称にわれわれは戸惑いを感じざるをえない。アメリカでは生産財を生

産する企業がプロダクト・マネジャーという名称を多用し、消費財を生産している企業がブランド・マネジャーという名称を積極的に採用しているようである¹⁾。したがって業種や業界が異なれば管理職の名称が異なるだけで実質的な職務内容はブランド・マネジャーもプロダクト・マネジャーも変わるところがないようである²⁾。

ところで、ブランド・マネジャーとかプロダクト・マネジャーとか呼称される管理職を企業が創設しなければならない理由は一体なんなのであろうかという疑問が起る。この問いに対してエルドリッジは次のように答えている。すなわち「若干の追加商品を効率的、効果的に取り扱うには現存の機構をもって可能であるが、製品の数が増し多様化すれば、いつかはマーケティングの責任の分散がなんらかの形で要求されるようになる。この分権化はマーケティング・ディレクターに直属するプロダクト・マネジャーまたはそれと同等の管理職を創設することで成就される。」³⁾と。またミシガン州立大学のマッカーシー教授は「製品のバラエティーがプロダクト・マネジャーを導く」⁴⁾と述べている。

エルドリッジとマッカーシーの意見を要約すると、単一の製品を生産している企業ではブランド・マネジャーの重要性なり必要性は相対的に低く、複数の製品を多品種生産している企業ではそれぞれの製品の流通効率を向上させるためにますますブランド・マネジャーと呼称されるミドル・マネジメントの新設が不可避的なものとなると考えられる。

ブランド・マネジャー制を最初に開発し導入した米国の洗剤メーカーであるプロクター・アンド・ギャンブル社の社史はブランド・マネジャー制の導入理

-
- 1) John A. Howard, *Marketing Management*, third edition, Irwin, 1973, p.113.
 - 2) I. J. Shapiro, *Dictionary of Marketing Terms*, fourth edition, Littlefield, Adams & Co., 1981.
 - 3) C. E. エルドリッジ著小松誠訳「マーケティングの役割」ダイヤモンド社、昭和44年、p.27
 - 4) E. J. McCarthy, *Essentials of Marketing*, Irwin, 1979, *p.212

由について次のように書いている。すなわち『ブランド・マネジメント・システムの重要性はP & G社がすでに販売している製品と直接競争させるために新製品を発売するにつれてより明らかになった。こうしてプレルはドレンと、チアーはタイドと競争した。

ハワード・モーゲンスは、このことがどんな効果があったかを次のように説明した。『われわれの事業はブランドによって管理運営されているという考え方をわれわれは信奉する。この考え方はわれわれがおのこのブランドを個別の事業とみなすことを意味する。おのこのブランドは競争努力して自立することを期待されている。そしておのこのブランドはお金を稼ぐことを期待されている。』

モーゲンスはそのシステムがブランド間のはげしい競争を可能にし、助長さえし、そして『どのブランドも無視されないこと』を保証したという事実を強調した。』⁵⁾ と。(以上の引用文の中に登場したハワード・モーゲンスとはP & G社の広告担当副社長でありドラッグ製品の責任者であった人物をさす。)

上記のようにプロクター&ギャンブル社の社史によると、自社製品のブランド間競争をより活性化させ、販売高を伸ばすにはひとつひとつのブランドにそれぞれ流通責任者を配置した方が製品を管理する上でよりベターであり、そのためにブランド・マネジャーという職位が設けられたものと思われる。

(2) ブランド・マネジャーの責任と権限

コロンビア大学のハワード教授はブランド・マネジャーはたとえていえば「リトル社長」⁶⁾ であり、「ブランド・マネジャーはある特定ブランドのマーケティング活動全体を統合する責任があり、彼の主要な責任はそのブランドのためにマーケティング・プランを開発することにある」⁷⁾ と述べている。

石けんや洗剤メーカーではじめて成功をみたブランド・マネジャー制は加工

5) Oscar Schisgall, *Eyes on Tomorrow*, Doubleday & Ferguson, 1981 p.179

6) J. A. Howard, *opt. cit.*, p.107

7) J. A. Howard, *opt. cit.*, p.107

食品業界、家庭電器業界そして自動車業界などでも今日積極的に採用されている。米国での多数の成功事例に刺激されて日本の企業もブランド・マネジャー制を徐々に取り入れつつある。

ブランド・マネジャーはマーケティング・プランニングの責任を果たすために下記のような仕事を実行しなければならない⁸⁾。

(a)マーケティング・マネジャーに新製品計画とその優先順位を勧告する。市場のニーズ、必要な製品コストおよび性能特性を製品のパッケージ開発とデザインの担当部門に説明する。

(b)担当製品の市場潜在力を評価するため市場調査部門と一緒に仕事をする。

(c)生産や財務部門と協力して仕事をし、それらの部門に販売予測を提供する。

(d)現場の物流拠点の在庫計画に関してマーケティング・サービス・マネジャーや倉庫、在庫および輸送部門と一緒に仕事をする。

(e)既存および新製品の販売、広告およびプロモーション計画を開発するために販売や広告のマネジャーと仕事をする。

(f)価格政策と戦略をマーケティング・マネジャーに勧告する。

(g)流通経路の有効性を研究し、必要な変更をマーケティング・マネジャーに勧告する。

(h)担当部門の組織と職員補充の計画を開発する。

(i)担当製品の完全な知識の保持とその応用につとめ、製品の利点と欠点を絶えず評価する。

(j)十分な利益を生まない製品はラインから切り捨てるべきことをマーケティング・マネジャーに勧告する。

ブランド・マネジャーのマーケティング計画は年次計画⁹⁾であって、その立案、提案、推奨が最大の業務責任であることをわれわれは上記の業務内容の説明から知ることができる。ブランド・マネジャーは既存の製品や新製品の流通

8) Ibid., pp.111—112.

9) J. A. Howard, opt. cit., p123

企画の責任者であるから、いわばスタッフ部門の管理者である¹⁰⁾と考えられる。

ブランド・マネジャーはマーケティング・マネジャーを直属の上司とし、その助言者的、補佐的な役割を演じると同時に自分の計画が完全に実行されるような内部環境作りのために関連部門の説得に全神経を傾注しなければならないようである。ブランド・マネジャーは命令権を持たないから「担当製品の管理運営上の有効性はマーケティング計画の質と自分の立案した計画を実行するところの他の部門の活動を統合調整する自己の能力によって達成される」¹¹⁾ことになる。

マーケティング諸活動の統合調整は企業規模の拡大と仕事の専門分化によってますます困難な様相をおびてきているが、この困難は関連部門間の横のコミュニケーションを改善し、成果に関する情報のフィード・バック機能を働かせることによって克服する道が開かれている¹²⁾。

ブランド・マネジャーの責任についてはこれまでマーケティング計画を立案し、その実行をライン部門に勧告し、説得することに終始するものと想定されてきた。しかし計画責任と並んでブランド・マネジャーは販売高に関しても責任がある。ハワードによれば彼は利益責任から解放されているものの担当製品の売上高目標達成のために努力せねばならない¹³⁾。そして、彼の業績はその達成率によって評価されることになる。

つぎにブランド・マネジャーの管理下にあるマーケティング・ツールに目を向けてみよう。彼が自由にすることができる流通要因は広告と価格と人的販売であり、この三つの要因の操作を通じて外部環境に適応しながら販売高の増大を実現しなければならない。したがって彼の意思決定領域は下記のように図解されることになる。

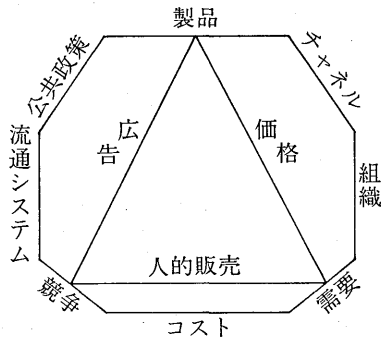
10) Ibid., p.112

11) Ibid.,

12) J. A. Howard, opt, cit., pp.119—121.

13) Ibid., p.133

第1図. ブランド・マネジャーの意思決定状況



(出所：J. A. Howard, opt. cit., p. 117)

第1図の外側の八角形はブランド・マネジャーが自由にコントロールできない要素の集合を意味し、内側の三角形は彼の統制可能な要素の集合を意味している。彼の仕事は定型的なものに限定されており、計画の期間も短期である。製品とかチャンネルといったイノベティブな仕事に直接タッチすることはないようである¹⁴⁾。

ブランド・マネジャーの支配下にある広告、価格、人的販売の三つの要素に対して彼が下す意思決定は戦略的なものではなく、日々の業務の中で行なわれる戦術的な意思決定を意味する¹⁵⁾。

ドールリンプルらはプロダクト・マネジャーすなわちブランド・マネジャーの主要な活動として次のような8つのもの¹⁶⁾を挙げているが、その活動内容はHowardのものよりもより具体性に富んでいる。

(a) 販売高を予測し、セールス・マネジャーと一緒に販売割当を設定する。

(b) 販売高と利益目標を達成するためにマーチャンダイジング、広告および販売活動を含む翌年度のマーケティング計画を準備する。

14) J. A. Howard, opt. cit., p. 116

15) D. J. Dalrymple & L. J. Parsons, Marketing Management, Wiley, 1979, p. 6

16) Ibid., p. 7

1982年12月 大須賀 明：マーケティング幹部役割について

(c)価格，割引および助成金を勧告する。

(d)売上成果，市場占有率，競争活動およびブランドの利益を分析し，必要なときには計画の調整を行なう。

(e)必要なときに市場調査を発議する。

(f)顧客の要求や競争行為の変化の命を受けて製品改良を発議する。

(g)製品性能，品質，および包装デザインを継続して評価する。

(h)削除すべき製品を勧告する。

これまでにわれわれは二つのブランド・マネジャー論を見てきたことになるので，その一致点と相異点について言及してみたい。

ハワードもドールリンプルらもともにブランド・マネジャーが短期のマーケティング計画を策定する責務を負っていることを認めている。またブランド・マネジャーはスタッフのマーケティング幹部であってラインのマーケティング幹部ではないという共通の意見を持っている。

相異点についていえば，ハワードは特定の製品ないしブランドの利益責任はブランド・マネジャーにはなく販売責任に限定されるという立場に立つが，ドールリンプルらはこの種のマネジャーは「自己の管理下にある商品の利益を創造する責任を負った独立の企業家」¹⁷⁾のようなものだと言主張する。またドールリンプルはそもそもブランド・マネジャーはゼネラリストでなければならないが，時にはスペシャリストとしてのセンスも不可欠であると考えている¹⁸⁾。またオルダースンらもブランド・マネジャーは「ラインとスタッフの態度を兼ね備えた」¹⁹⁾管理者であるという。

さらにドールリンプルらは「製品ラインの日々の管理にマーケティング・コンセプトの理念が適応されているかどうかを見届ける責任」²⁰⁾もブランド・マネジャーにはあるという。この点についてもオルダースンらは次のように述べ

17) D. J. Dalrymble & L. J. Parsons, opt. cit., p. 6

18) D. J. Dalrymble & L. J. Parsons, opt. cit., p. 7

19) W. Alderson & P. E. Green, Planning and Problem Solving in Marketing, Irwin, 1964, p.86

20) D. J. Dalrymble & L. J. Parsons, opt. cit., p.137

ている。すなわち「マーケティング・コンセプトを実行に移すための次の段階は公式のプランニングと体系的な問題解決の発展を特徴づけた。多くの企業ではプロダクト・マネジャー・グループの中にすでにしっかりとひとつの土台が確立された」²¹⁾と。つまりオルダースンらはブランド・マネジャーがマーケティング・コンセプトの実践管理主体であるといっているわけで、この考え方はドールリンプらの考え方と共通する。

分権化の発展過程から生まれたブランド・マネジャーは個別商品の専従管理者として有効な機能を果たすけれども現代のコンシューマリズムやエコロジーの問題解決者とはなりえないようである²²⁾。なぜならばそれらはトップが意思決定すべき問題となりつつあるから。

Ⅲ マーケティング・マネジャーの役割

ブランド・マネジャー制の導入がある程度の成功もし、さらに管理職としてブランド・マネジャーが定着している企業は米国でも日本でも様々な製品を多数かかえ持つ消費財中心の大手メーカーに限定されるようである。ブランド・マネジャーは本来企画職能担当のスタッフでありゼネラリストであるが、場合によってはスペシャリストとしての知識が必要とされる。ブランド・マネジャーは「多くの時間をセールス・マネジャーや他のマネジャーを説得することに使い、それによって担当製品に対する彼らの特別の後援を確保する。組織における彼の地位はしばしば相反する感情を同時にいだくような心理状態にあり、充分な権限を持たされたことはなく一般的に責任のみによって特徴づけられている」²³⁾ために悩み多き管理者のようである。

典型的な日常のマーケティング業務の管理運営をブランド・マネジャーに委譲することによってマーケティング・マネジャーはより創造的で革新的なマー

21) W. Alderson & P. E. Green, *op. cit.*, p. 6

22) D. J. Dalrymple & L. J. Parsons, *op. cit.*, p. 7

23) P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1967, p. 144

ケティングの仕事に専念することができる。

ここではマーケティング・マネジャーの仕事の内容、その責任および権限はいかなるものであるかをこれから考察することにする。

ハワードはマーケティング・マネジャーの実態を職能領域、責任、権限および対内対外関係の四つに区分することによりその管理者像を次のように規定している。²⁴⁾

(1) 基本的な職能

最適な利益収入を生み出すために企業のマーケティング業務を計画し、組織し、指揮しそして管理すること。現在の市場のニーズを研究し将来の市場ニーズや諸傾向をプロジェクトすること。収益性のある成長のための諸目的を達成させようような製品やサービスの開発において企業をガイドすること。

(2) 義務と責任

(a) 政策

- ・社長と一緒に企業政策の開発に参加する。
- ・より全般的な企業政策を補足するためにマーケティング政策を開発し執行管理する。

(b) マーケット・インテリジェンス

- ・継続的に企業の市場を研究するために情報を提供する。
- ・重要なセグメント別に市場を識別し、分類し、数量化する。またこれら特定のセグメントにおける諸変化も識別し、分類、数量化する。
- ・自社製品および競合製品に対する顧客の態度と意識を測定する。
- ・広告プログラムのインパクトを測定する。

(c) プランニング

- ・短期と長期の目的を開発する。
- ・これらの目的を部下に伝え、それらを達成するための全般的な戦略を立てる。

24) J. A. Howard, *opt. cit.*, pp.109—111.

- ・必要なときに年間計画を調整する。
- ・市場研究に基づいて新製品のニーズを生産部門に伝える。
- ・新製品導入計画を開発する。

(d) 計画の執行

- ・承認された計画を実行するために部下のマネジャーに責任と権限を委譲する。
- ・マーケティング組織が目的達成に向かって協働するのを保証するために必要な調整と監督を行なう。
- ・マーケティング目的と計画およびあらゆる変化が企業全体に伝わるようにする。

(e) コントロール

- ・実行されたとき自分の開発する計画が仮定しているところのものを確実に達成するようにとりはからう。その第 1 ステップは計画が達成したものを明らかにし、成果を測定する必要がある。

(3) 権 限

- ・企業政策の枠組の中で社長に承認されたマーケティング計画を実行する権限を持つ。
- ・予算の制約内で広告、市場調査およびそのほか代理店を選択し採用する権限を持つ。
- ・新製品の最終的な承認権は社長が持つ。
- ・担当部門内の職員に関して雇用したり、解雇したり、配置がえする権限を持つ。

(4) 諸関係

- ・社長に報告する。
- ・広告、市場調査、販売およびさまざまな製品ないしブランドの各マネジャーを管理掌握する立場。

a) 横の関係

- ・計画を開発し、実行し、成果を測定するに当って他の職能管理者と密接に協

力して仕事を行なう。

b) 対外関係

- ・主要な顧客とトップ・レベルの接触を維持する。
- ・業界や仲間組織における会員資格を保つ。
- ・政府の各省庁および立法担当部局と接触を保つ。

以上はハワードによるマーケティング・マネジャー像であり、標準業務手順の観点からそれは記述されている。マーケティング・マネジャーの演じる重要な役割は「管理の役割」²⁵⁾ (administrative role) と「革新的な役割」²⁶⁾ (innovative role) に二分することができる。

「管理の役割」とは(1)多数のブランドの管理、(2)ブランド・マネジャー、セールス・マネジャー、広告マネジャー、市場調査マネジャーの管理²⁷⁾、(3)新製品の導入と開発のための製造部門や財務部門との調整²⁸⁾、の三つから成り立つ。マーケティング・マネジャーがこのような管理者としての日常反復的仕事を処理するためにその道具として「コントロール・システム」²⁹⁾つまり情報管理が不可欠なものとなる。また部下を管理する役割の中では有能なブランド・マネジャーを発掘し育成することがとりわけ重要となる。というのはブランド・マネジャーの選択を間違えると会社の発展にとって大きな障害となる可能性があるからだ³⁰⁾。

「革新的な役割」とは創造的で戦略的な仕事を実行することを意味する。すなわちマーケティング・マネジャーは長期的展望に立って新製品の開発と導入に取り組みねばならないし、流通経路の新基軸を考え出さなければならない³¹⁾。これはつらく危険な仕事のようなものである。

25) J. A. Howard, opt. cit., p.310

26) Ibid., p.311

27) Ibid., (1)から(2)は p.310

28) Ibid., p.311

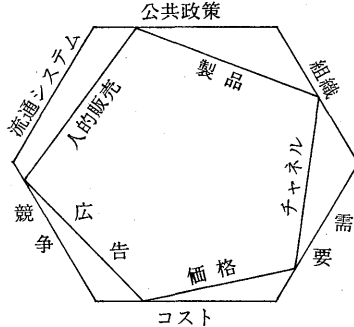
29) Ibid., p.310

30) Ibid.,

31) J. A. Howard, opt. cit., pp. 310—311

つぎに意思決定の観点からマーケティング・マネジャーの制約要因と統制管理可能なマーケティング・ファクターとの関係に言及してみたい。この関係を図式化したものが第2図である。

第2図 マーケティング・マネジャーの意思決定状況



(出所, J. A. Howard, Marketing Management, 1973, p116.)

第2図は一見してわかるように外側の六角形が制約要因を意味し、内側の五角形が自由に駆使できるマーケティング要素をあらわしている。また製品が公共政策と組織に接触しているのはなぜかという、製品という管理変数を変化させると外側の六角形の制約要因の中でも公共政策と組織の問題が直接の制約要因として表面化してくることを意味するからである。また価格を操作することはマーケティング・マネジャーにとってコストと需要が直接の制約要因として問題化することをあらわしている。

このようにマーケティング・マネジャーは6つの外部環境に適した長期のマーケティング計画を立案し、実行し、チェックしなければならない。また彼は「長期利潤の極大化」³²⁾ 目標達成に向かって努力することを期待されている。その期待に応えるための最大の課題である新製品開発は危険に富んだ仕事であり、社長の承認なくしては実施できない。したがって社長を説得することは新

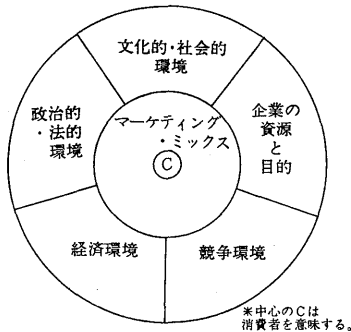
32) J. A. Howard, opt. cit., p.317

製品開発の仕事の中で無視しえない重要な位置をしめる。

これまでのマーケティング・マネジャーの役割に関する記述はHoward説に基づいていた。最後にマッカーシーはその役割をどのように分析しているかを検討してみよう。

マッカーシーによれば、マーケティング・マネジャーの役割は計画、実行、統制の三つからなり、計画は「魅力的な機会の発見とマーケティング戦略の開発」³³⁾の仕事からなりたっている。マッカーシーによってマーケティング・マネジャーの外部環境要因とマーケティング・ミックスの関係が図式化されたものが第3図である。

第3図 マーケティング・マネジャーの枠組



(出所：E. J. McCarthy, Essentials of Marketing, 1979, p.30)

マーケティング・ミックスはマーケティング・マネジャーが自由に操作できる変数の組合せを意味し、それは四つの要素からなる。価格 (Price) , 広義のプロモーション, 場所 (Place) および製品 (Product) がそれで通常マーケティングの4 Pとして知られている。第3図は要するに、マーケティング・マネジャーが消費者の欲求満足化の目的を達成するために管理可能な4 Pの最適な組合せをめざす戦略を立案し実行し統制するが、この一連の役割は外側の

33) (出所：E. J. McCarthy, Essentials of Marketing, 1979, p.28)

円に囲まれた制約環境の中で演じられることを示している。

ハワード説とマッカーシー説を比較しながら両者のマーケティング・マネジャーの役割に関する共通点と相異点を考えてみよう。まず共通点は両者とも計画、実行、統制の管理者としての役割を基本的な役割とみなしている。また新製品開発に関する役割こそもっとも重要な役割であるとの共通の認識もっている。

マッカーシーはブランド・マネジャーを管理する仕事が会社の命運にかかわる重大な問題であるとは考えていないようである。この点の考察はハワードと異なる。またマーケティング・マネジャーの計画に関して時間の配慮をしているのはハワードであり、マッカーシーは計画期間の長短についてほとんど触れていない。しかしマッカーシーのマーケティング・マネジャー像はより消費者志向的であるがハワードのそれは需要管理者的の志向が色こくあらわれているような印象を受ける。

IV マーケティングにおける社長の役割

社長はマーケティングとかかわりをもたない役職のような印象をわれわれは持っている。いろいろ文献を見てもマーケティングにおける社長の役割について触れているものに出会うことが少ない。マーケティング・マネジメント論の中身もほとんどマーケティング・マネジャーの役割に終始している場合が多いようである。

しかし日本にはトップ・セールスという言葉があるように社長とマーケティングの関係は浅からぬものがありそうだ。米国でも航空機の販売に社長が深く介入している。各国の政府代表も自国製品の輸出に熱心である。このようにミクロのレベルばかりでなくマクロのレベルでもトップクラスのマーケティング実践事例に出会う。

航空機、重電機、プラント等の大型商品の商談にはトップ・セールスが重要な意味をもつようである。不況期には社長みずから販売の陣頭指揮をとること

が多くなる。「ノーマーケティングノージョブ」を社長が強く認識するようになるからだろう。松下電器の相談役松下幸之助氏は社長時代にみずから販売や新製品開発にタッチしていた。最近松下電器は不況を乗り切るために50億円もの巨費を販売促進キャンペーンに投下することを決定し、重点製品の販売に一段と力を入れている。巨額な資金を広告等に投資する決定権は広告部長にはない。これはトップの意思決定による販売促進が実践されているものと思われる。また今年の夏、サントリーの社長は小売店の店頭でみずから生ビールの販売にあたった。これも一時的な現象であろうが、トップ・セールスの卑近な事例のひとつである。

このように資本財や生産財に限らず消費財の分野でも社長はマーケティングとかかわりを持っている。経営規模の大小に拘らず社長がマーケティング分野に直接、間接にタッチしなければならない時代を迎えているのだろうか。

一般的には社長は二つの責任を負っている。ひとつは社内における責任であり、もうひとつは社外における責任である。

社内責任はコントロール機能を発揮することによって果される部分と最終的意思決定を下すことによって達成される部分にわかれる。コントロールの役割は「社長が部下のブランド・マネジャーやマーケティング・マネジャーのプランを再吟味する時に」³⁴⁾演じられる。ブランド・マネジャーの企画やマーケティング・マネジャーの企画は社長の決断によってはじめて現実の世界で実践されることになる。これはいわば「提案決裁型」³⁵⁾の責任である。

もうひとつの社内責任は二種類の意思決定によって達成される。それは戦略的意思決定と管理的意思決定の二つである。社長の戦略的意思決定とは「製品と市場の開発に方向性を与えることと、多角化に方向性を与えることに関係する」³⁶⁾最終決裁を意味する。この種の意思決定によって「会社の未来」³⁷⁾が規

34) J. A. Howard, opt. cit., p.426

35) J. A. Howard, opt. cit., p.109

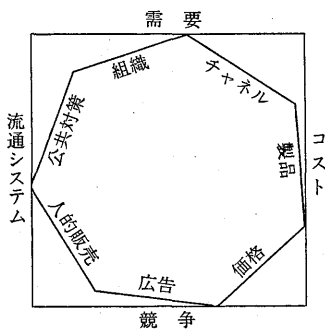
36) Ibid., p.426

37) Ibid., p.402

定されることになる。「社長の管理面における意思決定は最大の成果潜在力を創造するように会社の諸資源を組織化することに関係する」³⁸⁾ため多方面に亘る。しかし「マーケティングに特に関係があり、しばしば会社の未来に決定的な意味をもつ三つの管理面における意思決定はR&D、組織の問題および社内政策を公共政策に関係づけること」³⁹⁾に集約される。

社長の社外責任は「公共政策 (Public Policy) に関係する」⁴⁰⁾ものに限定される。社長は「消費者主権を保証し、競争を維持する」⁴¹⁾責任がある。また「社長だけが会社を代表して話しをすることができ、多くの大衆に向けて会社の目的と役割を説明することができる」⁴²⁾のである。コンシューマリズムや消費者保護立法に対する社長の対外的適応と責任はますます大きくなるばかりである。

第 4 図 社長の意思決定状況



(出所：J. A. Howard. Marketing Management, 1973, p.115)

第 4 図は社長の意思決定がどのような制約条件のもとで下されるかを示して

38) Ibid., p.404

39) Ibid.,

40) J. A. Howard, opt. cit., p426

41) Ibid.,

42) Ibid., p.109

いる。

社長はマーケティングをひとつの投資決定分野と考えており、「七角形（第4図）の領域を最適化するにあたって彼は投資ゲームをする。そしてそれは長期の計画領域を意味する」⁴³⁾のである。社長にとってマーケティングの問題は一種の投資として映るため大企業では「マーケティングの正体が見失われる傾向がある」⁴⁴⁾と考えられている。

社長は会社の成長発展と利益に関して最終責任を負っているので長期の減益は職を追われる原因ともなる。欠陥製品の使用によって消費者が被害を受ければその責任は会社にある。いいかえれば社長の責任問題でもある。虚偽の広告、価格に関する不当なカルテル行為、取引上の優位な立場を利用して納入業者に不利益な契約を強いることなど多数の問題が発生してきているが、これらの問題に対しても社長は責任を負う立場にある。このように対内的にも対外的にもマーケティングにおける社長の責任と役割はその拡がりが見られる。

V ま と め

製品ラインの幅と深さのたえざる拡大は個々の製品の一貫した責任管理システムを必要とした。この要請に応えるべくブランド・マネジャーがマーケティング部門の中級管理職として設けられた。ブランド・マネジャーの登場によってマーケティング・マネジャーの負担が軽減され、彼はより重要な任務に専念することになる。ブランド・マネジャーは短期のマーケティング計画の立案と実行の責任を与えられただけで権限をもたないから精神的にジレンマに陥ることが多い。しかしより上位の管理者に昇進するための出世コースへは最短距離に位置しているので米国では花形的管理職とみなされている。この花形職への人材は「市場調査部門からリクルート」⁴⁵⁾されることが多いようである。

43) J. A. Howard, opt. cit., pp. 115—116

44) Ibid., p. 400

45) J. A. Howard, opt. cit., p. 142

マーケティング・マネジャーは有能なブランド・マネジャーの出現により、長期のマーケティング計画の立案と実行により多くの時間を投入する余地が開かれる。また上級管理職にふさわしい戦略的な役割の遂行を期待される。いろいろなマーケティングの戦略的業務の中でも特に新製品の開発は創造力を要するばかりでなくマーケティング・ミックスの中軸をなす製品の革新的な側面に直結するためマーケティング・マネジャーの能力が問われる最重要課題となる。

大企業の社長はマーケティングを投資とみる立場を一貫して持つ。彼の目からすれば「新製品の意思決定は会社にとってひとつの重要な投資である」⁴⁶⁾と映る。いいかえれば社長は財務志向の立場からマーケティング問題を処理しようとする。しかしこの観方はマーケティングの本質から目をそらせることになる。消費者問題の高まりに対して社長は誠実に反応しなければならない。マーケティングの社会的責任にも応じなければならない。社内における社長の管理責任と並んで今日では社外に対する社長の責任は経営規模に比例してその範囲が拡がりつつある。マーケティング問題を解決するためには社長はよりソーシャルでエコロジカルな視野を持つことが要請されるであろう。

46) J. A. Howard, opt. cit., p.318